

## 核物質防護に関する特別検証委員会 アンケート分析

## 第1 本件アンケート調査について

## 1 本件アンケートの概要

当委員会は、検証報告書第1の6(5)のとおり、東電の役職員の安全文化及び核セキュリティ文化等に関する認識を確認し、IDカード不正使用事案及び核物質防護設備の一部機能喪失事案に関する組織要因の分析・組織文化の評価等を行うため、本件アンケート調査を実施した。本件アンケートの概要及び有効回答率等は以下のとおりである。

表1 アンケート対象

対象	東電の役職員のうち、本社・原子力立地本部・コーポレート・福島第一廃炉推進カンパニー、福島第一、福島第二、柏崎刈羽、新潟本社及び東通原子力建設所に所属する役職員 3,994 名
実施機関	2021年7月27日から同年8月3日まで <sup>1</sup>
依頼・回答方法	アンケート質問項目を内容とするエクセルファイルを、当委員会事務局から対象者に直接電子メールで送信し、対象者にて当該エクセルファイルに回答を入力
有効回答数（回答率）	3860名（96.6%）
質問項目	以下2参照
留意事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケートの集計結果は、端数処理のために、合計しても100%にならない場合がある。</li> <li>%表示は原則として小数第二位を四捨五入して小数第一位で表示する。</li> <li>集計グラフは便宜上、①柏崎刈羽、②他部門（柏崎刈羽以外のサイト、部門）及び③全体の3項目にまとめて示している。</li> </ul>

## 2 アンケート質問項目

本件アンケート調査では、安全文化及び核セキュリティの理解度、浸透率及び組織文化に関する質問【質問番号2-1ないし2-9、4-1ないし4-15、5-1ないし5-6、6-1ないし6-7】（以下、質問番号は【●-●】と示す。）、本件2事案の原因及び再発防止策を問う質問【3-1ないし3-6】、過去の報告書で指摘された原因について、現在においてもその原因が残っているか問う質問【4-1ないし4-15】を設けている。

具体的な本件アンケート調査の質問項目は表2のとおりである。

表2 アンケート質問項目

No.	設問	選択肢
1-1	年齢を選択してください。	① ～29歳 ② 30～39歳

<sup>1</sup> 一部回答期間を徒過した後に受領したファイルも集計対象に含んでいる。

		③ 40～49 歳 ④ 50 歳以上
1-2	経験年数(東京電力における原子力部門での経験年数)について教えてください。	① 1～10 年以内 ② 11～20 年以内 ③ 21 年以上
1-3	現在の所属について教えてください。	① 本社(福島第二、柏崎刈羽原子力発電所以外の原子力・立地本部・コーポレート) ② 福島第二原子力発電所 ③ 柏崎刈羽原子力発電所 ④ 本社(福島第一原子力発電所以外の福島第一廃炉推進カンパニー) ⑤ 福島第一原子力発電所 ⑥ 新潟本社 ⑦ 東通建設所 ⑧ 上記以外の役職で①～⑦の所属が後兼務で付いている方)
1-4	現在の職位について教えてください。	① GM 級以上(②を除く特別管理職以上) ② GM 級(GM・当直長・課長) ③ 一般職: TL・当直副長 ④ 一般職: メンバー
2-1	あなたは、本事案が発生した当時、安全(safety)をその他の事項(コストや円滑な業務遂行等)よりも優先して日々の業務に従事していたと思えますか。	① 常に優先している ② 多くの場合において優先している ③ どちらかというと優先している ④ どちらかというと優先していない ⑤ 多くの場合において優先していない ⑥ 優先していない ⑦ 安全とその他の事項との優先関係を意識したことがなかった
2-2	2-1 で②、③、④、⑤、⑥を選択した方にお聞きします。あなたがその他の事項(コストや円滑な業務遂行等)に比べ安全を優先して業務に従事していない要因として、何が挙げられると思えますか(複数選択可)。	① 安全が意味する具体的な内容が難解であり、理解しにくい ② 安全に関する教育・研修の内容が実務に沿った実効的な内容でない ③ 安全を優先すべき場面が想像しにくい・必要性を理解しにくい ④ 安全をその他の事項に優先させると日々の業務の円滑な遂行やその他優先すべき事項に支障が出る ⑤ 安全への取り組みは会社が考えるべき事項、あるいは既に十分に実施されている等の理由で、自らが安全について考えなければならないと考えていなかった ⑥ 日々の業務には大きく関係しないため、興味/関心がない ⑦ その他(自由記載欄)
2-3	あなたの周囲(同僚、上司)は、本事	① 常に優先している

	案が発生した当時、安全をその他の事項（コストや円滑な業務遂行等）に比べどの程度優先して日々の業務に従事していたと思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>② 多くの場合において優先している</li> <li>③ どちらかというと優先している</li> <li>④ どちらかというと優先していない</li> <li>⑤ 多くの場合において優先していない</li> <li>⑥ 優先していない</li> </ul>
2-4	2-3で②、③、④、⑤、⑥を選択した方にお聞きします。あなたの周囲（同僚・上司）がその他の事項（コストや円滑な業務遂行等）に比べ安全を優先して業務に従事していない要因として、何が挙げられると思いますか（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 安全が意味する具体的な内容が難解であり、理解しにくい</li> <li>② 安全に関する教育・研修の内容が実務に沿った実効的な内容でない</li> <li>③ 安全を優先すべき場面が想像しにくい・必要性を理解しにくい</li> <li>④ 日々の業務の円滑な遂行やその他優先すべき事項に支障が出る</li> <li>⑤ 日々の業務には大きく関係しないため、興味/関心がない</li> <li>⑥ その他（自由記載欄）</li> </ul>
2-5	あなたは、本事案が発生した当時、「核セキュリティ文化」があなた自身も含めて全ての役職員が共有し、担うものであることを理解していたと思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 理解している</li> <li>② どちらかという理解している</li> <li>③ どちらでもない</li> <li>④ どちらかという理解していない</li> <li>⑤ 理解していない</li> </ul>
2-6	あなたの周囲（同僚、上司）は、「核セキュリティ文化」は全ての役職員が共有し、担うものであることを理解していると思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 理解している</li> <li>② どちらかという理解している</li> <li>③ どちらでもない</li> <li>④ どちらかという理解していない</li> <li>⑤ 理解していない</li> </ul>
2-7	あなたは、本事案が発生した当時、東京電力の経営層・管理層が核セキュリティと、その他の利益（円滑な業務遂行や経費の削減を含む会社の利益等）のどちらを重視していたと思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① その他の利益よりも核セキュリティを重視している</li> <li>② どちらかというその他の利益よりも核セキュリティを重視している</li> <li>③ どちらかという核セキュリティよりもその他の利益を重視している</li> <li>④ 核セキュリティよりもその他の利益を重視している</li> <li>⑤ 双方が同等に考慮されている</li> <li>⑥ その他（自由記載欄）</li> </ul>
2-8	2-7で③、④を選択した方にお聞きします。あなたは、どのような理由から、東京電力の経営層・管理層が核セキュリティよりもその他の利益を重視していると感じますか（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 経営層・管理層による核セキュリティに関するトップメッセージの発信の頻度が低く、核セキュリティを維持・向上させるための取り組みが十分でない</li> <li>② 経営層・管理層による核物質防護に関連する現場への訪問の頻度が低く、核セキュリティを維持・向上させるための取り組みが十分でない</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>③ 核セキュリティに関連する部署に十分な人員が確保されていない</li> <li>④ 核セキュリティの維持・向上のために必要な資金が投入されていない</li> <li>⑤ 経営層・管理層が、核セキュリティ設備の性能を下げてもコストカットを実施しようとする等、核セキュリティ関連のコスト削減が強く推進されている</li> <li>⑥ 経営層・管理層や自身の部署の上司等から、核セキュリティよりもその他の利益を優先するよう指示を受けたことがある</li> <li>⑦ その他（自由記載欄）</li> </ul>
2-9	<p>あなたは、どのような要因があなた自身も含めた全ての役職員が核セキュリティを重視する意識を持つことに重要な影響を与えていると思いますか（複数選択可）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 経営層・管理層が発信するトップメッセージ</li> <li>② 経営層・管理層による核物質防護に関連する現場への訪問等を通じた核セキュリティの遵守状況の確認</li> <li>③ 講演や研修等の核セキュリティに関する教育</li> <li>④ 原子力発電所構内に掲示されているポスター等</li> <li>⑤ 他の発電所における事故等の共有等を通じたイントラ等を用いた核セキュリティに関する啓蒙</li> <li>⑥ 自身が所属している部署の同僚や上司との核セキュリティに関するコミュニケーション</li> <li>⑦ 経営層・管理層との核セキュリティに関するコミュニケーション</li> <li>⑧ その他（自由記載欄）</li> </ul>
3-1	<p>あなたは、ID 不正使用事案が発生した直接的な原因として、どのような事由があると思いますか（複数選択可）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① ID 不正事案を発生させた運転員において、核セキュリティの重要性への意識が十分でなかった</li> <li>② 運転員全体において、ID カードの管理意識が十分でなかった</li> <li>③ 防護管理グループにおける ID カードの管理を含む核セキュリティに対する意識が十分でなかった</li> <li>④ 警備員の警備業務が軽視されており、厳格な人定確認等を行いつらい状態が生じていた</li> <li>⑤ 運転員の職務の重要性から、警備員が運転員を早く通過させたいと過度に付度をしていた結果、厳格な人定確認等を行いつらい状態が生じていた</li> <li>⑥ 警備員が、運転員は顔見知りであること等を理由に厳格な人定確認等を行わなくても問題ないであろうと考えていた</li> <li>⑦ 認証設備が古い等、ID 不正を防ぐ十分な設備が整っていなかった</li> <li>⑧ 警備員数が少ない、認証エラーが出た場合の対応策が明確でなかった等、ID 不正を防ぐ十分な警備体制が整っていなかった</li> <li>⑨ その他（自由記載欄）</li> </ul>

3-2	ID 不正事案が発生したことの背景的な要因として、どのような事由があると思いますか（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 運転員等、ゲートを通過する者に対する核セキュリティに関する教育が十分でなかった</li> <li>② 警備員に対する核セキュリティに関する教育が十分でなかった</li> <li>③ 相次ぐ安全対策工事等で関係者の出入りが多く、原子力発電所全体のセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった</li> <li>④ 長期の稼働停止により、原子力発電所全体のセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった</li> <li>⑤ 運転員をはじめとする、特に核セキュリティへの理解が求められる職種に対する、倫理性や精神的健康をチェックする体制が整っていなかった</li> <li>⑥ 経営層・管理層による、現場担当者への核セキュリティの重要性の積極的な周知が十分でなかった</li> <li>⑦ 経営層・管理層による、核セキュリティの重要性の理解を深める取り組みが、現場の実情に沿っておらず、実効的なものとなっていなかった</li> <li>⑧ その他（自由記載欄）</li> </ul>
3-3	あなたは、センサー事案が発生した原因として、どのような事由があると思いますか（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 担当部署において、核セキュリティの重要性への意識が十分でなかった</li> <li>② センサーの不具合が生じた際の対応担当部署における代替措置の意味や内容、実効性に関する理解が十分でなかった</li> <li>③ センサーの不具合が生じた際の対応担当部署における代替措置が行われていたので、速やかに修理対応しなくとも問題はないと考えていた</li> <li>④ 担当部署間において、センサー設備の復旧状況に関するコミュニケーションが十分でなかった</li> <li>⑤ コスト管理の強化や、セキュリティコスト削減の動きがあり、速やかに修理対応することが難しくなった</li> <li>⑥ 従来保守業務を担当していた委託先企業の常駐者がいなくなった等、センサーに関する保守・修理体制が変更になり、迅速な修理対応ができなくなった</li> <li>⑦ 分からない</li> <li>⑧ その他（自由記載欄）</li> </ul>
3-4	3-3 で①、②、③を選択した方にお聞きします。現場担当者がそのような意識を有していた原因として、どのような事由があると思いますか（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 相次ぐ安全対策工事等で関係者の出入りが多く、原子力発電所全体としてのセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった</li> <li>② 長期の稼働停止により、原子力発電所全体としてのセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった</li> <li>③ 経営層・管理層による、現場担当者への核セキュリティの重要性の積極的な周知が十分でなかった</li> </ul>

		<p>④ 重要性を含めた核セキュリティの理解を深める取り組みが、現場の実情に沿っておらず、実効的なものとなっていなかった</p> <p>⑤ 分からない</p> <p>⑥ その他（自由記載欄）</p>
3-5	ID 不正使用事案が今後発生しないようにするために、実効性のある再発防止策としてどのようなことが考えられますか（複数選択可）。	<p>① 運転員に対する、運転員に特に求められる核セキュリティに関する教育の強化</p> <p>② 警備員や防護管理グループに対する、核セキュリティに関する教育の強化</p> <p>③ 運転員のような、特に核セキュリティに関する十分な理解が求められる職種に対する、倫理性や精神的健康をチェックする体制の整備</p> <p>④ 部署間での核セキュリティに関するコミュニケーションの機会の充実</p> <p>⑤ 顔認証設備の導入や入場ゲートの増加等、警備業務に関する設備の更新、追加</p> <p>⑥ 認証エラーが出た場合の対応策のマニュアル化、明確化</p> <p>⑦ その他（自由記載欄）</p>
3-6	センサー事案が今後発生しないようにするために、実効性のある再発防止策としてどのようなことが考えられますか（複数選択可）。	<p>① 経営層・管理層を含む役職員に対する核セキュリティに関する教育の強化</p> <p>② 担当部署間において、センサー設備の復旧状況に関するコミュニケーションの増加</p> <p>③ センサーを含む核セキュリティに関する防護設備の更新、追加（核セキュリティ関連予算の増加）</p> <p>④ 核物質防護設備に関する部署における人員の増加</p> <p>⑤ その他（自由記載欄）</p>
4-1	平成 14 年、平成 18 年に発覚した 1F、柏崎刈羽のデータ改ざんや、平成 23 年に発生した 1F 事故に関する報告書では、改ざん等が起きた原因の一つとして、情報共有に関して閉鎖性を有していたことが指摘されています。 あなたは、本事案が発生した当時、あなたが所属する部署や東京電力全体において、閉鎖性を有していたと感じますか。	<p>① 感じている</p> <p>② どちらかというと感じている</p> <p>③ どちらかというと感じていない</p> <p>④ 感じていない</p> <p>⑤ 分からない</p>
4-2	4-1 で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。	<p>① 自らの業務に追われ、自らの業務に直接関わりのない業務や他部署の課題を把握する余裕がなかった</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>② 課題が生じた際に、解決のためにどの部署に情報を共有すべきかが分からなかった</li> <li>③ 上司から、他部署との間で、自らの部署の課題や他部署の課題を共有しないように指示を受けていた</li> <li>④ 上司から③のような指示はないものの、課題は各部署の中で解決するものであると考えていた（そのような雰囲気があった）</li> <li>⑤ 人事交流がなく、他部署と切り離された部署が存在していた</li> <li>⑥ 関係部署間でのコミュニケーションが不足していた</li> <li>⑦ 自身の所属する組織（本社・発電所・新潟本社等）以外の組織とのコミュニケーションが不足していた</li> <li>⑧ 経営層・管理層の取り組みにより、課題を他部署間で共有する体制は整備されていたものの、機能していなかった</li> <li>⑨ 経営層・管理層の異動により、その他の取り組み等が優先され、閉鎖性を解消するための取り組みが十分でなくなった</li> <li>⑩ その他（自由記載欄）</li> </ul>
4-3	<p>4-1で①、②を選択した方にお聞きします。あなたが所属する部署や東京電力の閉鎖性を今後、解消するためにはどのようなことを実施することが有効であると考えられますか（複数選択可）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 業務内容を効率化させ、他部署の課題に取り組む時間を確保する</li> <li>② 人員を増強して、他部署の課題に取り組む時間を確保する</li> <li>③ 各部署が行っている業務内容を周知する等、自身の部署と他部署の業務の関連性や他部署の課題について理解できるような機会を設ける</li> <li>④ 人事交流等に際し、他部署と隔絶された部署をなくす</li> <li>⑤ 関係部署間において、定期的に各部署における課題を情報共有する等、意見交換の場をより設ける</li> <li>⑥ 自身の所属する組織（本社・発電所・新潟本社等）だけでなく、自身の所属する以外の組織とも、定期的に各組織における課題を情報共有する等、意見交換の場をより設ける</li> <li>⑦ 経営層・管理層の異動によらず、閉鎖性を解消するための取り組みを新経営陣が適切に引き継ぐ</li> <li>⑧ その他（自由記載欄）</li> </ul>
4-4	<p>平成 14 年、平成 18 年に発覚した 1F、柏崎刈羽のデータ改ざんや、平成 23 年に発生した 1F 原発事故に関する報告書では、改ざん等が起きた原因の一つとして、業務の円滑な遂行を優先し、安全 (safety) を軽視する風土があったことが指摘されています。</p> <p>あなたは、核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、あなたが所属する部署や東京電力全体で業務の円滑</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 感じている</li> <li>② どちらかというと感じている</li> <li>③ どちらかというと感じていない</li> <li>④ 感じていない</li> <li>⑤ 分からない</li> </ul>

	な遂行を優先し、安全を軽視する風土があったと感じますか。	
4-5	4-4 で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 日々の業務遂行が忙しく、業務の背景に存在する安全を重視することができないことがあった</li> <li>② 安全な業務の遂行に悩みがある際に相談する対象が不明確であった</li> <li>③ 安全よりも業務の遂行を最優先するよう上司等から求められるなど、他の事項を優先するよう指示を受けていた</li> <li>④ ③のような上司の具体的な言動はないものの、所属部署又は東京電力において、安全よりも業務の遂行やその他の事項が優先されることがあった</li> <li>⑤ 上司等から、予期しない事象が発生した場合に安全を優先するよう指導されていなかった</li> <li>⑥ 安全を軽視した場合に厳正な対応がされていなかった</li> <li>⑦ 設備が古い等の理由により、安全に十分留意した業務遂行ができない状況にあった</li> <li>⑧ 安全の重要性を浸透させるための取り組みが、現場の実情に沿っておらず、実効的なものとなっていなかった</li> <li>⑨ 経営層・管理層の異動により、他の取り組み等が優先され、安全を軽視する風土の解消に関連する取り組みが十分でなかった</li> <li>⑩ その他（自由記載欄）</li> </ul>
4-6	4-4 で①、②を選択した方にお聞きします。どのようにすればこのような原因を解消することができると思いますか（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 業務遂行等よりも安全を最優先すべきことを東京電力社内でもより周知する</li> <li>② 安全が最優先であるとの意識づけについて、同僚や上司・部下と相談・議論する機会を充実させる</li> <li>③ 安全を優先したことで業務の遂行が遅延したり、目標が不達成となったりした場合でも、個別の従業員に不利益を被らせないことを明確化する</li> <li>④ 安全な職務遂行に関するマニュアル等を整理し、より簡潔に理解できるような内容とする</li> <li>⑤ 安全を遵守した業務遂行を可能とするための人員増強や設備等への投資（予算の投入）を行う</li> <li>⑥ 安全を軽視した従業員への懲戒処分等、安全を軽視する行為に対して会社が厳正な姿勢で臨む</li> <li>⑦ 安全を損なう行為が企業倫理相談窓口への相談事由となることを周知する</li> <li>⑧ 安全な業務遂行のために会社に貢献した者に対する褒賞制度を整備する</li> </ul>



		<p>⑨ 経営層・管理層の異動によらず、安全を軽視する風土の解消に関連する取り組みを新経営陣が適切に引き継ぐ</p> <p>⑩ その他（自由記載欄）</p>
4-7	<p>平成 27 年に発覚した 1F の K 排水路に関する情報公開の問題や、平成 29 年に発覚した柏崎刈羽の免震重要棟問題に関する報告書では、問題の原因の一つとして、事故等が生じた際、対外的には対応策を立案公表するものの、有効な対応策を実行していなかったことが指摘されています。</p> <p>あなたは、核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、あなたが所属する部署や東京電力全体で、事故等の発生後、対外的には対応策を立案・公表するものの、その対応策が十分に実施されていなかったと感じますか。</p>	<p>① 感じている</p> <p>② どちらかというと感じている</p> <p>③ どちらかというと感じていない</p> <p>④ 感じていない</p> <p>⑤ 分からない</p>
4-8	<p>4-7 で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。</p>	<p>① 経営層・管理層が立案・公表等した対応策のうち、実際には実施に向けた取り組みが開始されなかった</p> <p>② 経営層・管理層が、立案・公表等した対応策の実施を現場の担当者らに指示するものの、それを実施するための十分な予算や人員が投入されていなかった</p> <p>③ 対応策についての取り組みが開始されたものの、経営層・管理層により十分にフォローアップがなされなかったため、現場において具体的な実行に至らなかった</p> <p>④ 実施された対応策が現場の実情に沿っていなかったために、問題解決として機能しなかった</p> <p>⑤ 経営層・管理層の異動により、問題解決のために必要な対応が十分に実施されていなかった</p> <p>⑥ その他（自由記載欄）</p>
4-9	<p>4-7 で①、②を選択した方にお聞きします。どのようにすればこのような原因を解消することができると思いますか（複数選択可）。</p>	<p>① 対応策の立案に際しては、経営層・管理層のみならず、現場の意見を聴取した上で、実効性のある対応策を策定する</p> <p>② 経営層・管理層が、対応策を立案・公表等することにとどまらず、対応策を実施する重要性を理解する機会をより設ける</p> <p>③ 経営層・管理層が、立案・公表等した対応策を実施するために十分な予算や人員を投入する</p> <p>④ 立案・公表等した対応策の実施の有無及びその進捗状況（対応策の実施状況、対応策により問題が解決しているか等）について継続的に確認し、必要な修正を行う</p> <p>⑤ その他（自由記載欄）</p>

4-10	平成 14 年、平成 18 年に発覚した 1F、柏崎刈羽のデータ改ざん問題に関する報告書では、当該不祥事発生の原因の一つとして、正直に物を言えない風土があることが指摘されています。あなたは核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、あなたが所属する部署や東京電力全体で、正直に物を言えない風土があったと感じますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 感じている</li> <li>② どちらかというと感じている</li> <li>③ どちらかというと感じていない</li> <li>④ 感じていない</li> <li>⑤ 分からない</li> </ul>
4-11	4-10 で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 上司が多忙である等の理由で自らの意見に真摯に応じてくれないことがあり、自らの意見を言ったり、提案をしたりする意味がないと感じる</li> <li>② 実行するための十分な予算が不足している等の理由から、自らの意見を言ったり、提案をしたりする意味がないと感じる</li> <li>③ 正直に申告することにより自ら又は部署の業務により負荷がかかる等の理由から、意見を言ったり、提案をしたりすることがためられる</li> <li>④ 自身の部署で、個人の意見が尊重されず、上司の意見や慣例に従うことが求められる雰囲気がある</li> <li>⑤ 上司の意見や慣例に従わない言動をした従業員が不利益な取り扱い（人事評価での不利益、業務上の不当な評価、パワハラ等）を受けたことがある（そのような人を見聞きしたことがある）</li> <li>⑥ ⑤の具体的な例を見聞きしたことはないものの、自らの言動により不利益な取り扱いを受けるおそれがある</li> <li>⑦ 経営層・管理層が、個人の意見を直接上司へ伝えることが難しい場合等、代わりにその意見を聞くことができるような仕組みを整備していない</li> <li>⑧ ⑦のような仕組みが整備されているものの、経営層・管理層による積極的な周知が不足したり、経営層・管理層が意見を聞くだけで改善措置を採らなかったりすること等の理由により、実際に機能していない</li> <li>⑨ 経営層・管理層の異動により、他の取り組み等が優先され、正直に物を言えない風土の解消に関する取り組みが十分でなかった</li> <li>⑩ その他（自由記載欄）</li> </ul>
4-12	4-10 で①、②を選択した方にお聞きします。どのようにすればこのような原因を解消することができると思いますか（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 経営層・管理層から役職員に対し、積極的に意見表明することを奨励する</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>② 自らの意見を表明したことにより、従業員が上司等から人事評価その他の不利益を被った場合には、当該上司に厳正に対処する</li> <li>③ 自らの意見を表明することが人事評価その他の不利益に繋がらないことを周知する</li> <li>④ 上司や同僚と業務上の問題点・疑問点について率直に話し合う場を設ける</li> <li>⑤ 上司以外に業務上の問題点・疑問点を相談し、当該問題点を解決できるような体制を整備、周知する</li> <li>⑥ 社員の利用状況、改善措置状況を継続的に確認する</li> <li>⑦ 経営層・管理層の異動によらず、正直に物を言えない風土の解消に関連する取り組みを新経営陣が適切に引き継ぐ</li> <li>⑧ その他（自由記載欄）</li> </ul>
4-13	<p>平成 27 年に発覚した 1F の K 排水路に関する情報公開の問題や、平成 29 年に発覚した柏崎刈羽の免震重要棟問題に関する報告書では、当該不祥事発生の原因の一つとして、業務や計画実行に際して責任の所在が不明確であったことが指摘されています。</p> <p>あなたは核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、業務に関する責任（最終的な判断権者等）の所在が不明確であったと感じますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 責任の所在が不明確であった</li> <li>② どちらかという責任の所在が不明確であった</li> <li>③ どちらかという責任の所在は明確にされていた</li> <li>④ 責任の所在は明確にされていた</li> <li>⑤ 分からない</li> </ul>
4-14	<p>4-13 で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 自分や他人の行っている業務に関して、規程やマニュアル等で責任者が決められていなかった</li> <li>② 自分や他人の行っている業務に関して、責任者は規程やマニュアル等で定められているものの、規程やマニュアルの存在が現場の担当者らに十分に認知されていなかった</li> <li>③ 責任者を定める規程類等が統一されておらず、ある業務の責任者が不明確になっていた</li> <li>④ 経営層・管理層が、問題が発生する毎に体制や対応チームを細かく変えることにより、自分や他人の行っている業務内容が頻繁に変更、追加され、自身の業務の責任者が不明確になっていた</li> <li>⑤ 経営層・管理層の異動により、他の取り組み等が優先され、責任者の明確化に関連する取り組みが十分でなかった</li> <li>⑥ その他（自由記載欄）</li> </ul>
4-15	<p>4-13 で①、②を選択した方にお聞きします。どのようにすればこのような</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 業務上の責任の所在を規程やマニュアル等で明確にすることを徹底する</li> </ul>

	<p>原因を解消することができると思いますか（複数選択可）。</p>	<p>② 業務上の責任の所在について、現場の担当者らへの周知を徹底する</p> <p>③ 問題が発生したときの対応策についての方針を、経営層・管理層が責任者を含めて明確に示す</p> <p>④ 社員の業務内容や責任者が不明瞭とならないように、社員の業務内容や責任者がある程度統一させる</p> <p>⑤ 経営層・管理層の異動によらず、責任者の明確化に関連する取り組みを新経営陣が適切に引き継ぐ</p> <p>⑥ その他（自由記載欄）</p>
5-1	<p>あなたは、今まで、以下の核セキュリティに関するルール（下記例に限られません）を守らなかった（守ることができなかった）ことがありますか。</p> <p>(a) 発電所構内での ID カード（立入許可証）、入構登録証の常時携帯</p> <p>(b) 発電所構内での ID カード（立入許可証）、入構登録証の第三者から見える位置での常時提示</p> <p>(c) ID カードの施錠管理</p> <p>(d) 入構登録証の有効期限内使用</p> <p>(e) ID カード、入構登録証の紛失</p> <p>(f) 長期不使用の場合、ID カード、入構登録証の管理責任者による保管または返却</p> <p>(g) 他人の ID カードの使用（取り違えによるものを含む）</p> <p>(h) ID カード、入構登録証の又貸し禁止</p> <p>(i) その他鍵の又貸し禁止</p> <p>(j) 刃物類持ち込み禁止</p> <p>(k) 周辺防護区域、防護区域内での情報端末の使用（メール、カメラ撮影、インターネット等の使用）禁止</p> <p>(l) USB 等記録媒体の無許可での持ち込みの禁止</p> <p>(m) 核物質防護に関する秘密情報についての第三者への漏洩禁止</p> <p>(n) 不審者、不審物を発見した場合の規程に則った報告・対応</p>	<p>① しばしばルールを守らない（守ることができない）ことがある</p> <p>② 何度かルールを守らない（守ることができない）ことがあった</p> <p>③ 1 度だけルールを守らなかった（守ることができなかった）ことがある</p> <p>④ これまで、核セキュリティに関するルールに違反したことは一度もない</p> <p>⑤ 覚えていない</p>

5-2	5-1 で①、②、③を選択した方にお聞きします。あなたが守ることができなかったルールはどれですか(複数選択可)。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 発電所構内での ID カード (立入許可証)、入構登録証の常時携行</li> <li>② 発電所構内での ID カード (立入許可証)、入構登録証の第三者から見える位置での常時提示</li> <li>③ ID カードの施錠管理</li> <li>④ 入構登録証の有効期限内使用</li> <li>⑤ ID カード、入構登録証の紛失</li> <li>⑥ 長期不使用の場合、ID カード、入構登録証の管理責任者による保管または返却</li> <li>⑦ 他人の ID カードの使用 (取り違えによるものを含む)</li> <li>⑧ ID カード、入構登録証の又貸し禁止</li> <li>⑨ その他鍵の又貸し禁止</li> <li>⑩ 刃物類持ち込み禁止</li> <li>⑪ USB 等記録媒体の無許可での持ち込みの禁止</li> <li>⑫ 核物質防護に関する秘密情報についての第三者への漏洩禁止</li> <li>⑬ 不審者、不審物を発見した場合の規程に則った報告・対応</li> <li>⑭ その他 (自由記載欄)</li> </ul>
5-3	5-2 であなたが選択した項目について、上記ルールを守れなかった原因を教えてください(複数選択可)。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 上記ルールを守るためには他のルールに反することになってしまう状況で、他のルールを違反しないことを優先した</li> <li>② 上司又は同僚等に上記ルールに違反することは問題ないと言われた</li> <li>③ 所属するグループ等において、上記ルールを守る必要はないという風土があった</li> <li>④ 上司又は同僚が、上記ルールを守っていなかったため、守らなくて良いと考えていた</li> <li>⑤ 注意力が不足していた</li> <li>⑥ 当該ルールは核セキュリティにおいて重要でないと考えていた</li> <li>⑦ その他 (自由記載欄)</li> </ul>
5-4	<p>あなたの周囲(上司や同僚等)で、今まで、以下の核セキュリティに関するルール(下記例に限られません)を守らなかった(守ることができなかった)人を具体的に見聞きしたことがありますか。</p> <p>(a) 発電所構内での ID カード (立入許可証)、入構登録証の常時携行</p> <p>(b) 発電所構内での ID カード (立入許可証)、入構登録証の第三者から見える位置での常時提示</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① しばしばルールを守らない(守ることができない)人を見聞きすることがある</li> <li>② 何人か(あるいは何度か)ルールを守らない(守ることができない)人がいると見聞きしたことがある</li> <li>③ 1度だけルールを守らなかった(守ることができなかった)ことを見聞きしたことがある</li> <li>④ これまで、核セキュリティに関するルールに違反したことを見聞きしたことはない</li> <li>⑤ 覚えていない</li> </ul>

	<p>(c) ID カードの施錠管理</p> <p>(d) 入構登録証の有効期限内使用</p> <p>(e) ID カード、入構登録証の紛失</p> <p>(f) 長期不使用の場合、ID カード、入構登録証の管理責任者による保管または返却</p> <p>(g) 他人の ID カードの使用（取り違えによるものを含む）</p> <p>(h) ID カード、入構登録証の又貸し禁止</p> <p>(i) その他鍵の又貸し禁止</p> <p>(j) 刃物類持ち込み禁止</p> <p>(k) 周辺防護区域、防護区域内での情報端末の使用（メール、カメラ撮影、インターネット等の使用）禁止</p> <p>(l) USB 等記録媒体の無許可での持ち込みの禁止</p> <p>(m) 核物質防護に関する秘密情報についての第三者への漏洩禁止</p> <p>(n) 不審者、不審物を発見した場合の規程に則った報告・対応</p>	
5-5	<p>5-4 で①、②、③を選択した方にお聞きします。上司や同僚等周囲が守ることができなかったルールはどれですか（複数選択可）。</p>	<p>① 発電所構内での ID カード（立入許可証）、入構登録証の常時携行</p> <p>② 発電所構内での ID カード（立入許可証）、入構登録証の第三者から見える位置での常時提示</p> <p>③ ID カードの施錠管理</p> <p>④ 入構登録証の有効期限内使用</p> <p>⑤ ID カード、入構登録証の紛失</p> <p>⑥ 長期不使用の場合、ID カード、入構登録証の管理責任者による保管または返却</p> <p>⑦ 他人の ID カードの使用（取り違えによるものを含む）</p> <p>⑧ ID カード、入構登録証の又貸し禁止</p> <p>⑨ その他鍵の又貸し禁止</p> <p>⑩ 刃物類持ち込み禁止</p> <p>⑪ USB 等記録媒体の無許可での持ち込みの禁止</p> <p>⑫ 核物質防護に関する秘密情報についての第三者への漏洩禁止</p> <p>⑬ 不審者、不審物を発見した場合の規程に則った報告・対応</p> <p>⑭ その他（自由記載欄）</p>

5-6	5-5 であなたが選択した項目について、同僚や上司等が上記ルールを守れなかった原因として考えられる内容があれば教えてください（複数選択可）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 核セキュリティに関するルールを守るためには他のルールに反する、あるいは業務遂行が阻害される等の状況で、他のルールに違反しないこと又は業務遂行等を優先した</li> <li>② 第三者から特定のルールに違反することは問題ないと言われた</li> <li>③ 所属するグループ等において、特定のルールについては守る必要性が高くないという風土があった</li> <li>④ 第三者が上記ルールを守っていないことを見聞きし、自らも守らなくて良いと考えていた</li> <li>⑤ 注意力が不足していた</li> <li>⑥ 当該ルールは核セキュリティにおいて重要でないと考えていた</li> <li>⑦ その他（自由記載欄）</li> </ul>
6-1	<p>あなたは、東京電力全体において</p> <p>(1)平成 14 年及び平成 18 年に発覚した 1F、柏崎刈羽のデータ改ざんに関する不祥事</p> <p>(2)平成 23 年に発生した福島第一原子力発電所事故について、各々の不祥事発生の前線で安全文化、組織文化が改善したと考えますか(複数選択可)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① (1)で改善した</li> <li>② (2)で改善した</li> <li>③ (1)、(2)とは異なる時期に改善した</li> <li>④ 本事案が問題になるまでに安全文化、組織文化は改善していなかった</li> <li>⑤ 遅くとも(2)の時期頃までに改善したが、本事案が問題になった頃は改善前の水準（又はそれ以下）に戻った</li> </ul>
6-2	6-1 で④、⑤と選択した方にお聞きします。改善していないと考えた具体的な理由をお聞かせください(複数選択可)。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 安全文化醸成のための対策について、経営層が人員や予算等の資源を十分に分配していない</li> <li>② 安全文化醸成への経営層・管理層の姿勢が十分でない</li> <li>③ 安全文化醸成のための社内教育が十分でない</li> <li>④ 安全文化に違反した者に対する制裁が十分に行われていない</li> <li>⑤ 安全文化醸成のための時間が不足している</li> <li>⑥ 安全文化醸成のための対策は行われていたものの、現場の実情に沿った実効的な内容ではなく、機能していなかった</li> <li>⑦ その他（自由記載欄）</li> </ul>
6-3	あなたの部署では、他の部署の失敗事例が共有されていると思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 共有されている</li> <li>② どちらかと言えば共有されている</li> <li>③ どちらかと言えば共有されていない</li> <li>④ 共有されていない</li> </ul>
6-4	あなたの部署では、他の部署の成功事例が共有されていると思いますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 共有されている</li> <li>② どちらかと言えば共有されている</li> <li>③ どちらかと言えば共有されていない</li> <li>④ 共有されていない</li> </ul>
6-5	あなたは、今まで、上司等に対して、	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 提案したことがある</li> </ul>

	直接又は目安箱等を通じて、業務改善の提案をしたことがありますか。	② 提案したことはない
6-6	6-5 で①を選択した方にお聞きします。提案した事項はどの程度改善されましたか。	① すべて改善した ② どちらかと言えば改善されたが、一部改善されていない ③ どちらかと言えば改善されていないが、一部改善された事項はある ④ 全く改善されていない
6-7	6-6 で②、③、④を選択した方にお聞きします。改善されない（できない）理由について上司等から説明を受けましたか。	① 改善されない（できない）理由を説明された ② 改善されない（できない）理由は説明されていない



### 3 アンケート分析の総評<sup>2</sup>

当委員会は、柏崎刈羽の回答自体にどのような傾向が見られるか、柏崎刈羽にて勤務する者とその他原子力に関連する発電所、部門にて勤務する者（以下「他部門<sup>3</sup>」という。）とで、回答傾向を比較した場合、どのような特徴が見られるかなどを中心にアンケートの分析を行った。

その結果、東電が過去に実施したアンケートと、当委員会による本件アンケート調査における回答傾向に矛盾するところはなく、類似していることが確認された。

また、多くの質問項目において、柏崎刈羽と他部門とで回答傾向は概ね類似しており、他部門と比較して柏崎刈羽においてある選択肢の回答割合で著しく高いといった顕著な特徴は認められなかった。

なお、下記第 2 にて、各質問項目<sup>4</sup>における柏崎刈羽の傾向の概要や特徴的な自由記載欄の抜粋<sup>5</sup>をまとめて記載している。

#### (1) 安全文化及び核セキュリティの理解度、浸透率に関する質問【2-1 ないし 2-9、5-1 ないし 5-6、6-1 ないし 6-7】

まず、安全とその他の事項（コストや円滑な業務遂行等）のいずれを優先していたかを問う質問【2-1】においては、柏崎刈羽で 94.6%の回答者が安全を優先している旨の回答（「多くの場合において優先している」、「どちらかというと優先している」の回答を含む。）を選択していた。

また、核セキュリティとその他の利益（円滑な業務遂行や経費の削減を含む会社の利益等）のいずれを重視していたかを問う質問【2-7】においても、柏崎刈羽で、59.3%の回答者が核セキュリティを重視している旨の回答（「どちらかというとその他の利益よりも核セキュリティを重視している」の回答を含む。）を選択していた。

両者を比較すると、【2-1】に対して【2-7】は 35.3 ポイント低いことが認められ、東電全体として、安全に関する意識よりも核セキュリティに関する意識の方が低いと考えられる。この傾向は、程度差はあるものの、東電が実施したアンケートの結果とも類似したものとなっている。

この質問に関連して、核セキュリティをその他の利益に比較して重視できていないと考えられる原因に関する質問【2-8】においては、核セキュリティに関連する部署における人員不足を回答として挙げる者の割合が柏崎刈羽の中で 53.1%と最も高く、次に設備・予算不足を回答として挙げる者が続いた（43.9%）。本件アンケート調査の自由記載欄においても「核セキュリティの業務に関連する委託警備員が震災以降、十分に確保されていないと感じます。」「セキュリティ対策の設備が古い。生体認証を積極的に導入すべき。空港並みのチェックが必要なのは。」といった回答も複数見受けられる。

また、核セキュリティを重視する意識を持つためにどのような要因が必要かという質問【2-9】に関しては、

<sup>2</sup> 本分析では、管民郎「アンケート分析入門」（オーム社）、酒井隆「アンケート調査と統計解析がわかる本（新版）」（日本能率協会マネジメントセンター）を参考にしている。

<sup>3</sup> 「他部門」には、アンケート対象のうち、本社・原子力立地本部・コーポレート・福島第一廃炉推進カンパニー、福島第一、福島第二、新潟本社及び東通原子力建設所が含まれる。

<sup>4</sup> 質問項目のうち、【2-3】、【2-4】、【2-6】、【5-4】、【5-5】及び【5-6】の質問の回答は、【2-1】、【2-2】、【2-5】、【5-1】、【5-2】及び【5-3】の質問と同様の傾向のため省略する。

<sup>5</sup> 回答内容は回答者の原文であり、一部抜粋した記載はあるものの、誤字脱字等を含め、当委員会では修正を行っていない。なお、下記第 2 で紹介する自由記載欄は、テキストマイニング手法を用い、その自由記載欄にて最も多く出現する名詞（例えば「安全」、「業務」、「コスト」等）の中で多い順から 4 用語程度を抽出し、当該名詞が含まれた記載内容のうち、類似の回答が多くみられるなど、当委員会にて特徴的だと判断したもの（代表的な用語等）を抜粋している。

同僚や上司等との核セキュリティに関するコミュニケーションと回答する者が柏崎刈羽の中で 46.4%と最も多く、次に経営層・管理層による核物質防護に関連する現場への訪問等を通じた各セキュリティ遵守状況の確認と回答する者が多い (43.1%)。

柏崎刈羽と他部門との比較における柏崎刈羽の特徴的な傾向としては、核セキュリティに関するルール違反を行ったことがあると回答した割合が他部門よりも高いことである。核セキュリティに関するルールの遵守に関する質問【5-1】では、他部門において当該ルールを守らなかったことがあると回答した者(「しばしばルールを守らない(守ることができない)ことがある」、「何度かルールを守らない(守ることができない)ことがあった」、「1度だけルールを守らなかった(守ることができなかった)ことがある」の回答者数)がそれ以外の部署では 24.9%であるのに対して、柏崎刈羽では 37.6%と、12.7 ポイントの有意な差が認められる。この結果から、柏崎刈羽は他部門と比較しても、核セキュリティに関する意識に乏しかったと評価できる。

また、柏崎刈羽において、守ることができなかった具体的なルール【5-2】について、発電所構内での ID カードの施錠管理(選択肢③)を選択した者の割合が最も高い結果となった(73.2%)。ID カードの施錠管理が甘かったことについては、上記第 4 の 2(2)イ(イ)のとおり、ID カード不正使用事案における関係者の内部脅威のリスクに関する意識の緩みの表れといえる。

## (2) 本件 2 事案の原因及び再発防止策について【3-1 ないし 3-6】

柏崎刈羽において、ID カード不正使用事案の直接的な原因に関する質問【3-1】では、ID カード不正使用事案を発生させた運転員において、核セキュリティの重要性への意識が十分でなかったと回答した者の割合が 83.3%と最も高い。自由記載欄でも、「ID を不正利用した本人の核セキュリティーに対する意識が低すぎる(何も考えていない)」、「最大の問題は運転員個人の資質」等と、ID カード不正使用事案は運転員個人の問題によるものだと考えている者が多い傾向にある。

また、「防護管理グループにおける ID カードの管理を含む核セキュリティに対する意識が十分でなかった」と回答した者の割合が 37.3%と次に高く、ID カード不正使用事案を発生させた運転員個人の責任だけでなく防護管理グループ等の組織の問題として捉えている者も一定程度存在する。その背景的要因に関する質問【3-2】では、「運転員等、ゲートを通過する者に対する核セキュリティに関する教育が十分でなかった」との回答を選択した者の割合 57.6%と最も高く、核セキュリティに関する教育が不足していたことがうかがわれる。

上記からすれば、有効な再発防止策として核セキュリティに関する教育の強化等が考えられるところ、ID カード不正使用事案の再発防止策に関する質問【3-5】では、柏崎刈羽において、顔認証設備の導入や入場ゲートの増加等、警備業務に関する設備を更新、追加するとの回答を選択した者の割合が 61.3%と最も高かった。これは、柏崎刈羽の従業員等において、ID カード不正使用事案のような内部脅威が問題となる事案においては、単に核セキュリティに対する教育を実施するだけでなく、内部脅威を防ぐハード面での強化も必要だと考えられていることによるものだと推察される。

核物質防護設備の一部機能喪失事案の原因に関する質問【3-3】では、柏崎刈羽において、「センサーの不具合が生じた際の対応担当部署における代替措置の意味や内容、実効性に関する理解が十分でなかった」と回答した者の割合が 49.7%と最も高く、担当部署において核セキュリティの重要性への意識が十分でなかったと回答した者の割合が 41.6%と次に高かった。自由記載欄でも、「代替措置を実施していたため、セキュリティの問題はないと考えていた。代替措置の試験を実施して問題ないことを確認しなかったのか?」、「核セキュリティーに対する、原子力部門としての意識が欠如していた。これは、個々人の意識が欠如していたという意味では無く、組織としての責任を回避して、全てを個人に丸投げする組織文化という意味。組織が責任を負

っていない。」などと、代替措置による不十分性や核セキュリティが重要であるという意識の不十分性に言及する回答が複数見受けられた。

担当部署における核セキュリティの重要性への意識が不十分であった背景に関する質問【3-4】では、柏崎刈羽において、重要性を含めた核セキュリティの理解を深める取組が、現場の実情に沿っておらず、実効的なものとなっていなかったと回答した者の割合が48.5%と最も高く、長期の稼働停止により、原子力発電所全体としてのセキュリティ意識や緊張感が十分でなかったと回答した者の割合が39.3%と次に高かった。

核物質防護設備の一部機能喪失事案の再発防止策に関する質問【3-6】では、柏崎刈羽において、「センサーを含む核セキュリティに関する防護設備の更新、追加（核セキュリティ関連予算の増加）」との回答を選択した者の割合が58.4%と最も高く、「担当部署間において、センサー設備の復旧状況に関するコミュニケーションの増加」との回答を選択した者の割合が51.0%と次に高かった。このコミュニケーションに関しては、自由記載欄においても、「担当箇所（防護管理G）以外の目が全く入らない仕組みになっていること。詳細は情報管理で知らせるべきでは無いが、「本当にこれで大丈夫か？」と見た目でも分かる故障・不具合報告を受け取る仕組みが無い」といった記載等、情報管理の重要性は理解しつつも、核物質防護部門が閉鎖的であり、他部門からの問題点の共有等が困難であったことを示唆する内容が見受けられる。このように、核物質防護部門が閉鎖的であったことから、他部署が問題点の共有や業務の協力を行うことが困難であったため、センサーの故障が放置されてしまったと考えている者が一定数存在することがうかがわれる。

### (3) 過去事案で指摘された事項における、本件2事案発生当時における改善状況について【4-1ないし4-15】

過去の不祥事で指摘された事項の本件事案発生当時における改善状況に関する質問、具体的には、東電内又は所属部署において情報共有に関して閉鎖性を有していたこと【4-1ないし4-3】、業務の円滑な遂行を優先し、安全を軽視する風土を有していたこと【4-4ないし4-6】、事故等が生じた際、対外的には対応策を立案公表するものの、有効な対応策が実行されていなかったこと【4-7ないし4-9】、正直に物を言えない風土があること【4-10ないし4-12】及び業務や計画実行に際して責任の所在が不明確であったこと【4-13ないし4-15】に関し、以下の傾向にあることが確認された。

#### ア 情報共有についての組織の閉鎖性があったかに関する質問【4-1ないし4-3】

東電において情報共有についての組織の閉鎖性があったかに関する質問【4-1】では、柏崎刈羽において35.3%が閉鎖性を感じていない（「どちらかというと感じていない」を含む。）旨の回答を選択しており、閉鎖性はないと肯定的に考えている者の割合は全体の過半数に満たないことが確認された<sup>6</sup>。検証報告書第5の4(3)アのとおり、情報共有に関する閉鎖性は過去事案における報告書にて指摘されている組織要因の一つであり、当該割合が過半数未滿では、閉鎖性がある状態が継続しており、完全に解消していたと評価することはできないと考える。

閉鎖性の原因に関する質問【4-2】では、柏崎刈羽において「自らの業務に追われ、自らの業務に直接関わりのない業務や他部署の課題を把握する余裕がなかった」との回答を選択した者の割合が62.0%と最も高く、次に高いのは、関係部署間でのコミュニケーションが不足していたとの回答を選択した者の

<sup>6</sup> 閉鎖性を感じていた旨の回答（「どちらかというと感じている」も含む。）を選択した者の割合は38.0%であった。

割合が 46.6%であった。

また、自由記載欄では、「核防護部門については情報共有が制約されており、それ以外の部門の者が知り得る余地がなく核防護部門だけで閉鎖されているのは明白である」、「過去事例における閉鎖性の指摘以来、防護管理 G 以外の部署の閉鎖性はかなり緩和されたが、防護管理 G だけは要求される核セキュリティを理由に、極めて閉鎖性が進んだ組織だった」といった回答が複数見受けられており、このような回答は、東電において核防護情報の秘匿性の維持と、部署間の円滑なコミュニケーションを促進するための情報の共有とのバランスがうまくとれておらず、秘密情報の整理が不十分であることを示唆するものである。

このような秘密情報の整理の不十分さは、核物質防護情報の秘匿性に関する整理の不足という本件 2 事案の組織要因の一つとしても指摘でき、検証報告書第 5 の 2(3)アのとおりである。

閉鎖性に対する有効な解消策に関する質問【4-3】では、「人員を増強して、他部署の課題に取り組む時間を確保する」との回答を選択した者の割合が 49.4%と最も高く、「各部署が行っている業務内容を周知する等、自身の部署と他部署の業務の関連性や他部署の課題について理解できるような機会を設ける」との回答を選択した者の割合が 32.8%であった。自由記載欄でも「閉鎖性を解消するためには相手（他 G）の事も知る必要があります。相手の事を知るためには自分にも余裕が無いと受け付けられません。結局、最低人員で過大な業務を与えられている現状も原因の一つと考えます。」「人員を増強し自部門の課題に取り組む時間を確保する。仕事を増やすのならば人員も当然増やすべき。人員を減らすのならば仕事も当然減らす。」と、人員増強を求める記載が複数見受けられる。

柏崎刈羽と他部門との比較における柏崎刈羽の特徴的な傾向としては、閉鎖性に対する有効な解消策に関する質問【4-3】において、「人員を増強して、他部署の課題に取り組む時間を確保する」との回答を選択した者の割合が、他部門よりも高かったことである。他部門では 39.6%であったのに対して、柏崎刈羽では 49.4%と、9.8 ポイントの有意な差が認められる。上記の自由記載欄の内容も踏まえると、柏崎刈羽においては、他部門と比較しても業務繁忙であり、人員増強を求めている者が多かったと考えられる。

さらに、自由記載欄では、「必要な情報が必要な箇所につながる事が大切。業務監査の際に監査員は各部門の課題等を認識できるため、監査室をハブにして課題の共有化（必要な部署同志を結びつける）等はできないか。」「防護管理 G 自体、核セキュリティ上、閉鎖的なグループであるが、これを監査することができる部署が必要。（社内に警察的な組織が必要）」と、業務監査の重要性に触れる内容も見受けられた。

## イ 業務の円滑な遂行を優先し、安全(safety)を軽視する風土があったかに関する質問【4-4ないし4-6】

業務の円滑な遂行を優先し、安全(safety)を軽視する風土があったかに関する質問【4-4】では、柏崎刈羽全体の 55.4%が、安全を軽視する風土があると感じていない（「どちらかというと感じていない」を含む。）旨の回答を選択しており、全体の半数以上の者が、安全を軽視する風土はないと考えていると推察される<sup>7</sup>。

安全を軽視する風土があることの原因に関する質問【4-5】では、「日々の業務遂行が忙しく、業務の

<sup>7</sup> 安全を軽視する風土があると感じていた旨の回答（「どちらかというと感じている」を含む。）を選択した者の割合は柏崎刈羽全体の 23.7%であった。

背景に存在する安全を重視することができないことがあった」との回答を選択した者の割合が 59.2%と最も高く、「安全よりも業務の遂行を最優先する旨の上司の具体的な言動はないものの、所属部署又は東京電力において、安全よりも業務の遂行やその他の事項が優先されることがあった」との回答を選択した者の割合が 40.1%と次に高かった。

安全を軽視する風土があることに対する有効な解消策に関する質問【4-6】では、「安全を遵守した業務遂行を可能とするための人員増強や設備等への投資（予算の投入）を行う」との回答を選択した者の割合が 56.6%と最も高く、「安全を優先したことで業務の遂行が遅延したり、目標が不達成となったりした場合でも、個別の従業員に不利益を被らせないことを明確化する」との回答を選択した者の割合が 55.8%と次に高かった。

#### ウ 事故等が生じた際に対外的に発表した対応策の実行をしていたかに関する質問【4-7ないし4-9】

事故等が生じた際に対外的に発表した対応策の実行をしていたかに関する質問【4-7】では、対外的に発表した対応策が十分に実施されていなかったと感じていた旨の回答（どちらかというとは実施されていなかったと感じていたという内容の選択肢を含む。）を選択した者の割合は 28.4%であった。また、46.1%が、対外的に発表した対応策が十分に実施されていたと感じていた（どちらかというとは実施されていたと感じていたという内容の選択肢を含む。）旨の回答を選択しており、対外的に発表した対応策が十分に実施されていたと考えている者の割合は柏崎刈羽全体の過半数に満たないことが確認された。検証報告書第 5 の 2(3)ウのとおり、東電が対外的に発表した対応策の実効性が十分に実施されていない点は過去事案における報告書にて指摘されている組織要因の一つであり、当該割合が過半数未満では、この問題について完全に解消していたと評価することはできないと考える。

対外的に発表した対応策が十分に実施されていなかった原因に関する質問【4-8】では、「経営層・管理層が、立案・公表等した対応策の実施を現場の担当者らに指示するものの、それを実施するための十分な予算や人員が投入されていなかった」との回答を選択した者の割合が 51.7%と最も高く、「対応策についての取組みが開始されたものの、経営層・管理層により十分にフォローアップがなされなかったため、現場において具体的な実行に至らなかった」との回答を選択した者の割合が 45.1%と次に高かった。

また、公表された対応策が十分に実施されるための対応策に関する質問【4-9】では、「対応策の立案に際しては、経営層・管理層のみならず、現場の意見を聴取した上で、実効性のある対応策を策定する」との回答を選択した者の割合が 61.6%と最も高く、「経営層・管理層が、立案・公表等した対応策を実施するために十分な予算や人員を投入する」との回答を選択した者の割合が 59.2%と次に高かった。これらの点について、【4-8】の自由記載欄では、「対応策を早期に立案、公表することが目的になっていることから、その内容が深く考えられていないことが多々ある」、「問題が起きたときに対策を策定するが、その対策の有効性を評価しなかったり、対策が形骸化することが多い」との記載が複数見受けられ、これらの自由記載欄の内容も踏まえると、経営層が再発防止策を立案・公表したものの、その効果を継続的に検証できていなかったことを示唆するものといえる。

#### エ 正直にものを言えない風土があったかに関する質問【4-10ないし4-12】

所属する部署や東電における正直にものを言えない風土があったか(心理的安全性)に関する質問【4-10】では、柏崎刈羽全体の 54.4%が、正直にものを言えない風土があると感じていない旨の回答（「どち

らかというと感じていない」を含む。)を選択しており、正直にものを言えない風土がないと考えている者の割合は全体の過半数をわずかに超えた値に過ぎないことが確認された<sup>8</sup>。検証報告書第5の2(3)イのとおり、「正直にものを言えない風土」がある点は過去事案における報告書にて指摘されている組織要因の一つであり、正直にものを言えない風土がないと考えている者の割合が過半数をわずかに超えた値に過ぎないのであれば、この問題について完全に解消していたと評価することはできないと考える。

正直にものを言えない風土があると感じる原因に関する質問【4-11】では、心理的安全性がないと感じると答えた者のうち、「正直に申告することにより自ら又は部署の業務により負荷がかかる等の理由から、意見を言ったり、提案をしたりすることがためられる」との回答を選択した者の割合が58.5%と最も高い。自由記載欄でも、「正直者が馬鹿を見る組織である」といった意見があるなど、正直に申告することが業務改善や職場環境の改善につながるとは考えず、むしろ不利益になると感じていた者が少なからず存在することが認められる。また、「上司が多忙である等の理由で自らの意見に真摯に応じてくれないことがあり、自らの意見を言ったり、提案をしたりする意味がないと感じる」、「実行するための十分な予算が不足している等の理由から、自らの意見を言ったり、提案をしたりする意味がないと感じる」との回答を選択した者の割合が37.6%と次に高い。自由記載欄においても、「何か違ったことをいうと、なんでそんなことを言っているんだという雰囲気を感じる。」「いわゆる「学習性無気力」で、正直に言えないわけではないが、言ったところで改善されないの、だんだん言わなくなる、という状況かと思います。」といった記載が複数見受けられ、これらの結果から、正直に意見を言うと上司から怒られたり、無視されたりすることによって、「何をしても無駄」、「自分一人が声を上げたところで、状況は変わらない」と学習し、自発的に行動することを諦めてしまう者が一定数存在していたと推察される。

#### オ 業務や計画実行に際して責任の所在が不明確であったかに関する質問【4-13ないし4-15】

業務や計画実行に際して責任の所在が不明確であったかに関する質問【4-13】では、柏崎刈羽全体の49.5%が、責任の所在が明確であった（「どちらかという責任の所在が明確であった」を含む。）旨の回答を選択しており、責任の所在が明確であったと考えている者の割合は柏崎刈羽全体の過半数に満たないことが確認された<sup>9</sup>。検証報告書第5の2(3)オのとおり、責任の所在が不明確である点は過去事案における報告書にて指摘されている組織要因の一つであり、当該割合が過半数未満では、この問題について完全に解消していたと評価することはできないと考える。

業務や計画実行に関する責任の所在が不明確だと感じる理由に関する質問【4-14】では、「自分や他人の行っている業務に関して、責任者は規程やマニュアル等で定められているものの、規程やマニュアルの存在が現場の担当者らに十分に認知されていなかった」との回答を選択した者の割合が47.9%と最も高く、「責任者を定める規程類等が統一されておらず、ある業務の責任者が不明確になっていた」との回答を選択した者の割合が37.2%と次に高かった。自由記載欄では、「マニュアルが多すぎて誰もマニュアルを読んでいなかったんだと思う」、「マニュアルには書いてあると思うがすべて完璧に理解した上で業務を行うことは難しい。」と、マニュアルの多さを原因として挙げている者が複数存在している。一方で、「責任箇所が明確になっているあまり、「その仕事はうちの仕事ではない」といった組織間のポテン

<sup>8</sup> 正直にものを言えない風土があると感じる（「どちらかというと感じている」、を含む。）と回答した者の割合は柏崎刈羽全体の27.0%であった。

<sup>9</sup> 柏崎刈羽において、責任の所在が不明確であった旨の回答（「どちらかという責任の所在が不明確であった」を含む。）を選択した者の割合は19.0%であった。

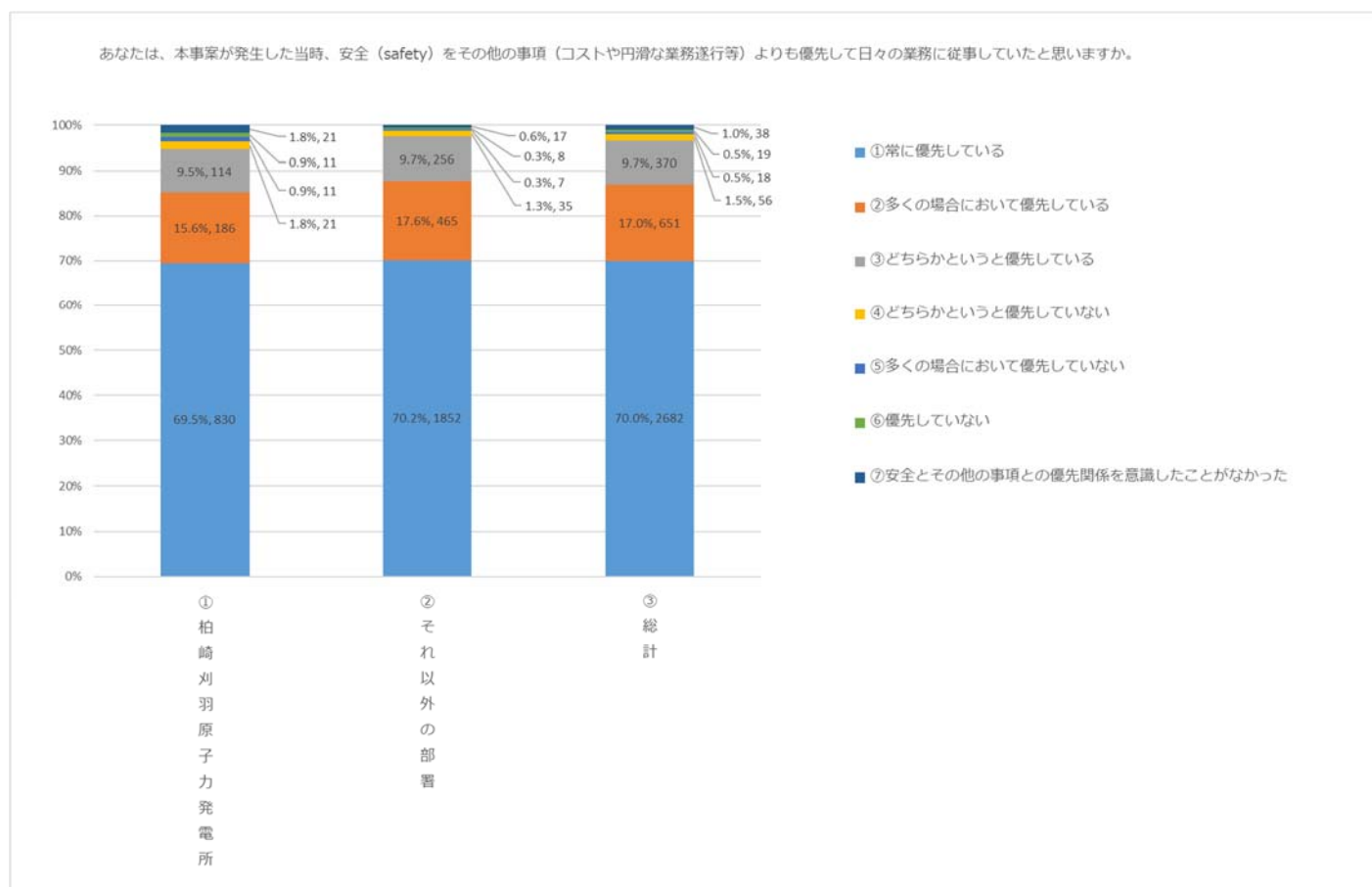
ヒットが生まれていたのではないかと感じます。」「責任の所在」を理由に、「それは自分の仕事ではない」と言い切る文化が強く横行している。結果、ポテンヒットになるような事案が発生しても「それは自分の仕事ではない」「やらなくても困るのはウチ（のG・部）」ではないとして、手を出さない。結果、事象が悪化・問題の顕在化につながる。」といった記載も複数見受けられている。これらの結果から、マニュアルが多いことにより、マニュアルの内容の十分な理解が不足していたことに加え、一見して責任の所在が不明確な業務に対しての他部門との連携が十分でなかったことも、責任の所在の不明確性の要因の一つだと推察される。

業務上の責任の所在をより明確にするための対応策に関する質問【4-15】では、「問題が発生したときの対応策についての方針を、経営層・管理層が責任者を含めて明確に示す」との回答を選択した者の割合が47.0%と最も高く、「業務上の責任の所在について、現場の担当者らへの周知を徹底する」との回答を選択した者の割合が46.1%と次に高かった。これらの結果も、【4-14】と同様に、部門間の連携が十分でなかったことを示唆している。

第2 各質問項目における傾向の概要及び特徴的な自由記載欄の抜粋

質問	質問内容	概要
2-1	本事案が発生した当時、安全 (safety)をその他の事項(コストや円滑な業務遂行等)よりも優先して日々の業務に従事していたと思うか	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽全体の 69.5%が① (常に優先している) と回答している。</li> <li>② (多くの場合において優先している)、③ (どちらかというと優先している) の選択肢を含めると柏崎刈羽全体の 94.6%が安全を優先していると回答している。</li> </ul>

【2-1】

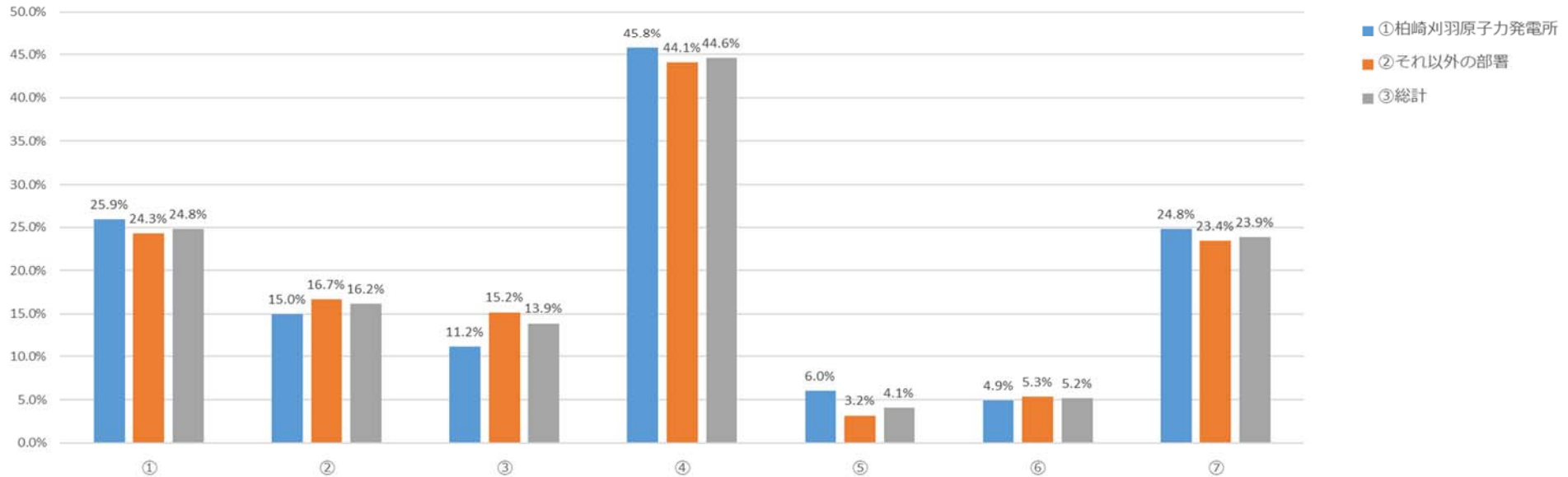




質問	質問内容	概要
2-2	その他の事項（コストや円滑な業務遂行等）に比べ安全を優先して業務に従事していない要因（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>④（安全をその他の事項に優先させると日々の業務の円滑な遂行やその他優先すべき事項に支障が出る）を選択した割合が、柏崎刈羽全体の 45.8%と一番高い。</li> <li>これに対し、⑤安全への取組みは会社が考えるべき事項、あるいは既に十分に実施されている等の理由で、自らが安全について考えなければならないと考えていなかった（柏崎刈羽全体の 6.0%）、⑥日々の業務には大きく関連しないため、興味/関心がない（同 4.9%）と、安全への取組みを他人事と捉えている者はいずれも 5%以下であり、少数にとどまった。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層に安全優先を考えて相談しに行っても、事前の計画性が不足していると怒られ、費用が高いと怒られ、仕事のスピードが遅いと怒られ、結論の方向性も全く相談に乗ってもらえず、好き放題コメントされ、リソースももらえない状況で業務を進めている環境で、常に安全最優先で進められているか、自分でも心配になる。</li> <li>安全最優先は当然のこととして業務にあたっている。しかし、例えばマニュアル改訂等で「よかれ」と思った事項が、後から考えると、実は安全側ではなかったということは完全には避けられない場合もあり得ると考える。</li> <li>常に安全を意識して行動しているが、業務が多忙となった場合、意識が弱まることもある。</li> <li>当社の検討の多くは、安全とコスト・工程の検討が別々であり、安全最優先といいながら、コスト削減や工程遵守が横行している。</li> </ul>

## 【2-2】

2-1で②、③、④、⑤、⑥を選択した方にお聞きします。あなたがその他の事項（コストや円滑な業務遂行等）に比べ安全を優先して業務に従事していない要因として、何が挙げられると思いますか（複数選択可）。



①安全が意味する具体的な内容が難解であり、理解しにくい

②安全に関する教育・研修の内容が実務に沿った実効的な内容でない

③安全を優先すべき場面が想像しにくい・必要性を理解しにくい

④安全をその他の事項に優先させると日々の業務の円滑な遂行やその他優先すべき事項に支障が出る

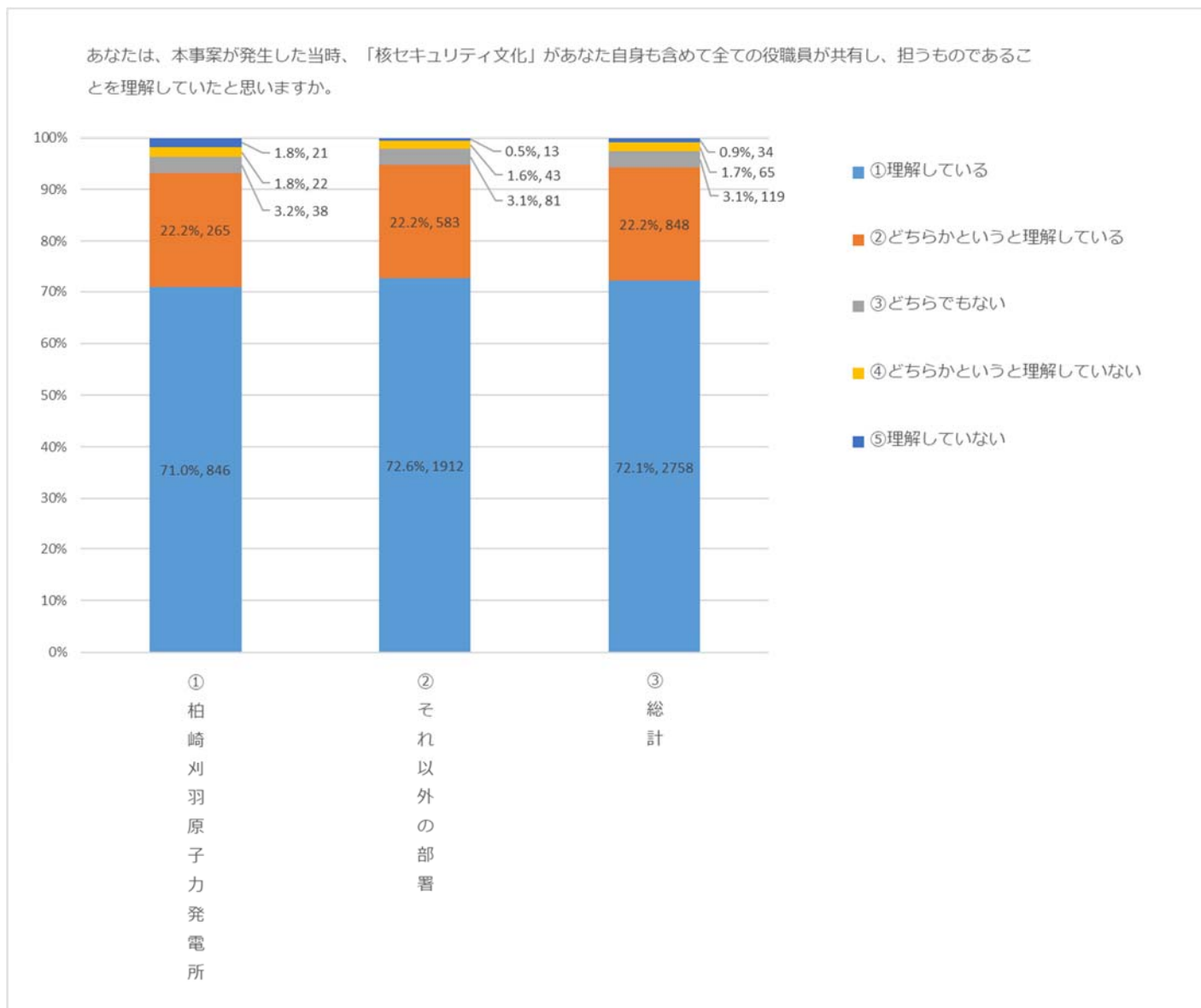
⑤安全への取組みは会社が考えるべき事項、あるいは既に十分に実施されている等の理由で、自らが安全について考えなければならぬと考えていなかった

⑥日々の業務には大きく関係しないため、興味/関心がない

⑦その他（自由記載欄）

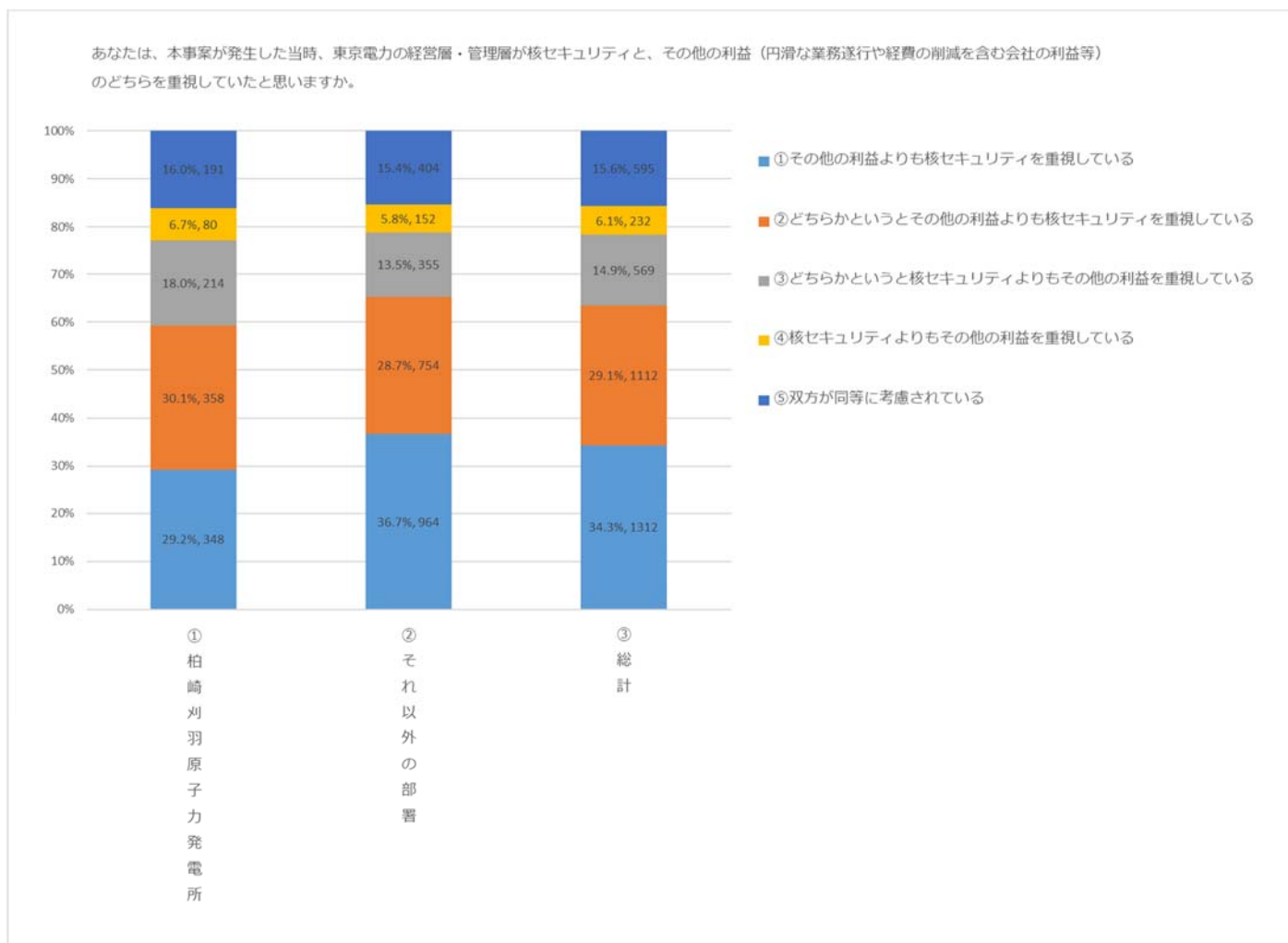
質問	質問内容	概要
2-5	本事案が発生した当時、「核セキュリティ文化」が回答者自身も含めて全ての役職員が共有し、担うものであることを理解していたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽全体で 71.0%が①（理解している）と回答している。</li> <li>②（どちらかという理解している）と回答した者の割合を含めると、93.2%の者が核セキュリティについて一定の理解を示す回答を選択している。</li> </ul>

【2-5】



質問	質問内容	概要
2-7	本事案が発生した当時、東京電力の経営層・管理層が核セキュリティと、その他の利益（円滑な業務遂行や経費の削減を含む会社の利益等）のどちらを重視していたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>その他の利益よりも核セキュリティを重視している（「どちらかというと重視している」を含む。）と回答した者は柏崎刈羽の 59.3%にとどまり、安全を他の業務等より優先している（多くの場合に優先している、どちらかといえば優先している、を含む。）【2-1】の回答が 94.6%であることと比較して 35.3 ポイント低い。</li> <li>全体の 34.3%が①（その他の利益よりも核セキュリティを重視している）と回答している中で、柏崎刈羽で①と回答した者は 29.2%と、柏崎刈羽と他部門との間に有意な差が認められる。</li> </ul>

【2-7】

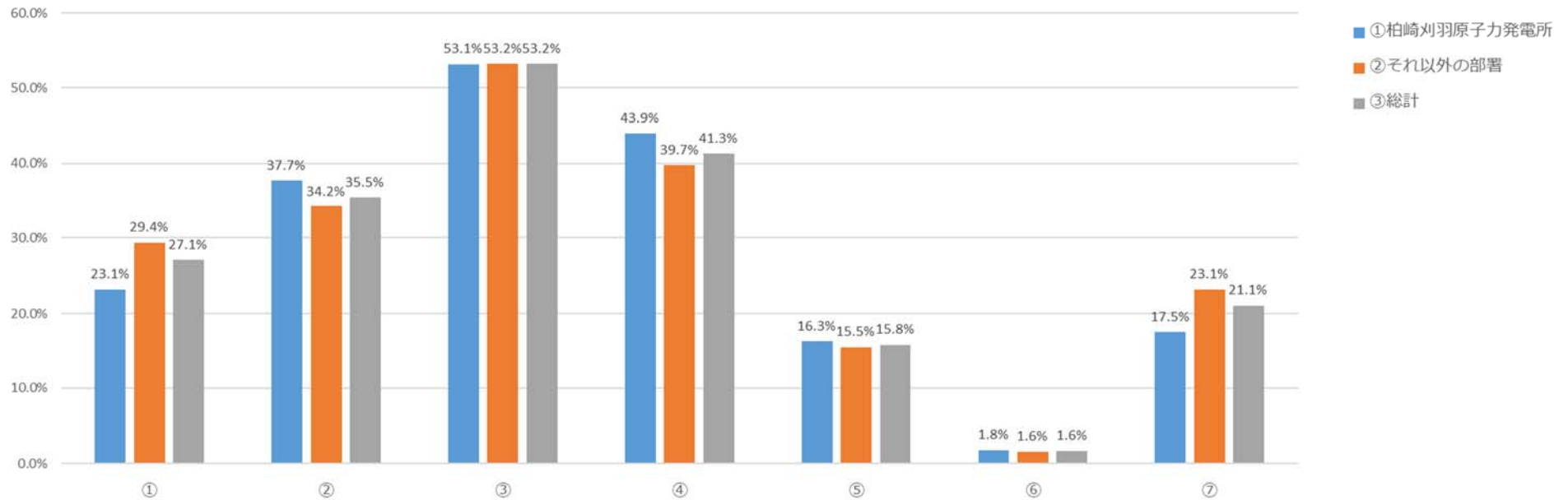


質問	質問内容	概要
2-8	東電の経営層・管理層が核セキュリティよりもその他の利益を重視していると感じる理由（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 柏崎刈羽において、③（核セキュリティに関連する部署に十分な人員が確保されていない）を選択した者の割合が一番高く（柏崎刈羽全体の53.1%）、④を選択した者の割合（核セキュリティの維持・向上のために必要な資金が投入されていない（43.9%））が次いで高い。また、核セキュリティが優先されていないと感じる理由として、核セキュリティに対する会社の人的/物的投資が不十分であることを指摘する者が多い。</li> <li>・ ②（経営層・管理層による核物質防護に関連する現場への訪問の頻度が低く、核セキュリティを維持・向上させるための取組みが十分でない。同37.7%）、①（経営層・管理層による核セキュリティに関するトップメッセージの発信の頻度が低く、核セキュリティを維持・向上させるための取組みが十分でない。同23.1%）については一定の者が選択しており、会社の核セキュリティへの取組が不足していることを感じている従業員が一定数いることが確認されている。一方で、⑤（経営層・管理層が、核セキュリティ設備の性能を下げてもコストカットを実施しようとする等、核セキュリティ関連のコスト削減が強く推進されている。同16.3%）や、⑥（経営層・管理層や自身の部署の上司等から、核セキュリティよりもその他の利益を優先するよう指示を受けたことがある。同1.8%）を選択した者は少数であった。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 核セキュリティの業務に関連する委託警備員が震災以降、十分に確保されていないと感じます。</li> <li>・ セキュリティ対策の設備が古い。生体認証を積極的に導入すべき。空港並みのチェックが必要なのでは。</li> <li>・ 柏崎刈羽原子力発電所の核セキュリティにかかわる部署の職員には、ほかの部署で職務が全うできないや、周りから煙たがられていた人並びに、社内外で問題を起こした人が集まる部署となっており、核セキュリティ部門のメンバーはリスペクトされていない状態が長期間続いていた（いわゆる窓際部門となっており、行きたくない部署 No1 であった）、会話になるメンバーが少なく、優秀な人材を充てていない人事的な問題が本事案発生前まで続いていた。</li> <li>・ 防護管理については、閉鎖的な組織である為、助言を受け入れがたい。（核防護を理由に、適正な管理なのか第三者からの確認が不可）よって、対策をカイゼンする際は、昔ながらの非効率的な幾十のチェックや人員でカバーするため、ヒューマンエラーが発生しやすい。</li> <li>・ そもそも経営層・管理層が核セキュリティーを理解していると思っていない。理解していればこのような事象は起らない。</li> <li>・ 原子力発電所の各部署で扱いにくい社員を防護管理グループに異動させているように感じた。国からの核セキュリティに対する要求が厳しくなってから、業務上情報共有しないと仕事と一緒にできないものまで核物質防護に関する情報は開示できないと断られることが多くなり、防護管理グループとの仕事が非常にやりにくくなった。それでも中には、情報開示はできないが親身に対応してくれた防護管理グループの社員もいたが、昔と比べて全体的にはコミュニケーションを取りにくくな</li> </ul>

		<p>った。防護管理部門が原子力部門の中で治外法権化（情報非開示という理由で他部署を突き放す）してしまい、今回の不祥事があっても、中で何をやらしたのか情報公開もされないため、我々としては防護管理部門を助けることもできない。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 高い資質を持つ社員は再稼働に関する許認可や安全対策工事を持つ部署に集中していて、核セキュリティ部署に対する人材配置が不十分だったと感じた</li><li>・</li></ul>
--	--	--

【2-8】

2-7で③、④を選択した方にお聞きます。あなたは、どのような理由から、東京電力の経営層・管理層が核セキュリティよりもその他の利益を重視していると感じますか  
(複数選択可)。



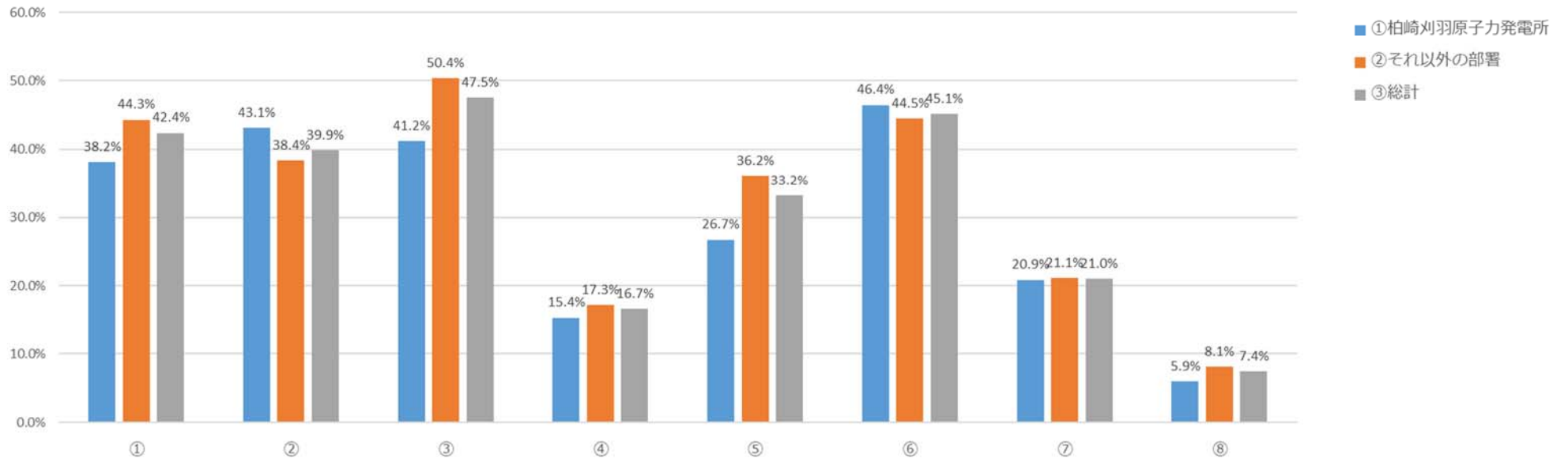
- ① 経営層・管理層による核セキュリティに関するトップメッセージの発信の頻度が低く、核セキュリティを維持・向上させるための取組みが十分でない
- ② 経営層・管理層による核物質防護に関連する現場への訪問の頻度が低く、核セキュリティを維持・向上させるための取組みが十分でない
- ③ 核セキュリティに関連する部署に十分な人員が確保されていない
- ④ 核セキュリティの維持・向上のために必要な資金が投入されていない
- ⑤ 経営層・管理層が、核セキュリティ設備の性能を下げてでもコストカットを実施しようとする等、核セキュリティ関連のコスト削減が強く推進されている
- ⑥ 経営層・管理層や自身の部署の上司等から、核セキュリティよりもその他の利益を優先するよう指示を受けたことがある
- ⑦ その他 (自由記載欄)

質問	質問内容	概要
2-9	全ての役職員が核セキュリティを重視する意識を持つことに対して重要な影響を与えている要因（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 回答の傾向として、柏崎刈羽の中で選択した者の割合が最も高いのは⑥（自身が所属している部署の同僚や上司との核セキュリティに関するコミュニケーション）で46.4%、②（経営層・管理層による核物質防護に関連する現場への訪問等を通じた核セキュリティの遵守状況の確認）や、③（講演や研修等の核セキュリティに関する教育）、①（経営層・管理層が発信するトップメッセージ）がそれぞれ43.1%、41.2%、38.2%と続くように、各要因間に大きな差異がない。そのため、核セキュリティ意識の改善においては、特定の施策に頼るのではなく、各施策を組み合わせることが施策に実効性を持たせる上で重要であると考えられる。</li> <li>• 全体では③（講演や研修等の核セキュリティに関する教育）及び⑤（他の発電所における事故等の共有等を通じたイントラ等を用いた核セキュリティに関する啓蒙）を選択している者がそれぞれ47.5%、33.2%であるのに対し、柏崎刈羽ではそれぞれ41.2%、26.7%と、柏崎刈羽と全体との間で有意な差が認められた。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 核セキュリティがブラックボックスすぎる。守らなければいけないのなら、出せる情報は極力だして関係者への協力を得なければならないのではないかと。そういった意味でも、現段階で情報と教育が不足していると感じる。</li> <li>• 色々な研修・啓蒙等を実施しても意識が低いためこの様なことを起こしている。管理職の懲罰が甘いから人ごととみんなが思っている。</li> <li>• 核セキュリティが劣化していないか？本当にこの対応で良いのか？より核セキュリティを向上させるためにはどうしたらよいか？について、組織的に、そして多面的（核防護部門以外の部門）に確認し議論することが必要であると考え。また、限られたリソースの中で核セキュリティを劣化させないためにも、本当に必要な優先業務とそうでない業務を仕分けし、優先業務に集中させることが必要であると考え。</li> <li>• 経営層・管理層の発言で安全やセキュリティを重視することよりも先に期限遵守やコストダウンを強調しないこと。</li> <li>• 海外（防護区域内で銃器携帯で警備）に比べて、目にする防護のレベルが低いと感じる。普段から厳重に警備する姿を見れば、自ずと核セキュリティに対する意識が高まると感じる。</li> <li>• 現在は、「IDカードの写真ほんとに見てるの？」と思ってしまうあっさりした確認であり、これが「この会社のセキュリティ意識はこの程度なんだろうな」と感じる</li> </ul>



【2-9】

あなたは、どのような要因があなた自身も含めた全ての役職員が核セキュリティを重視する意識を持つことに重要な影響を与えていると思いますか（複数選択可）。

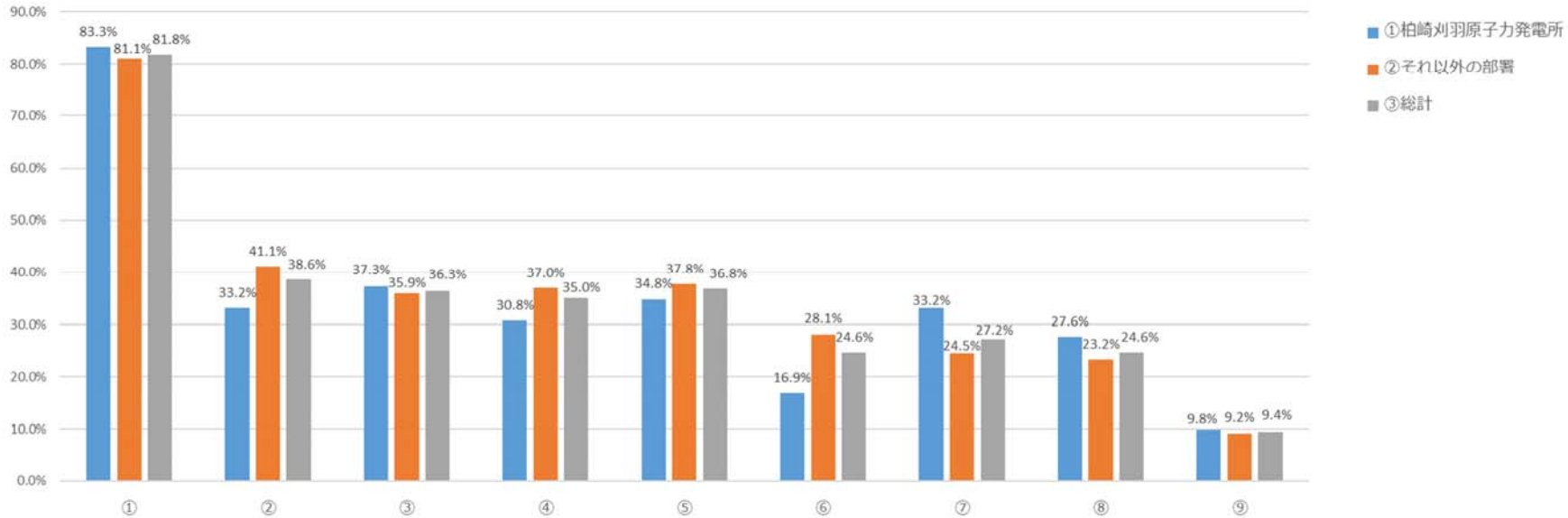


- ①経営層・管理層が発信するトップメッセージ
- ②経営層・管理層による核物質防護に関連する現場への訪問等を通じた核セキュリティの遵守状況の確認
- ③講演や研修等の核セキュリティに関する教育
- ④原子力発電所構内に掲示されているポスター等
- ⑤他の発電所における事故等の共有等を通じたイントラ等を用いた核セキュリティに関する啓蒙
- ⑥自身が所属している部署の同僚や上司との核セキュリティに関するコミュニケーション
- ⑦経営層・管理層との核セキュリティに関するコミュニケーション
- ⑧その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
3-1	ID 不正事案の直接的な要因 (複数選択)	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、① (ID 不正事案を発生させた運転員において、核セキュリティの重要性への意識が十分でなかった) を選択した者が柏崎刈羽全体の 83.3%と、次いで選択者が多い③ (防護管理グループにおける ID カードの管理を含む核セキュリティに対する意識が十分でなかった) の同 37.3%より 46 ポイント高く、ID 事案の原因が属人的な問題であることを指摘する者の割合が相対的に高い。</li> <li>ただし、それ以外の回答も、② (運転員全体において、ID カードの管理意識が十分でなかった) が同 33.2%、⑤ (運転員の職務の重要性から、警備員が運転員を早く通過させたいと過度に付度をしてきた結果、厳格な人定確認等を行いつらい状態が生じていた) が同 34.8%、③ (防護管理グループにおける ID カードの管理を含む核セキュリティに対する意識が十分でなかった) が同 37.3%、④ (警備員の警備業務が軽視されており、厳格な人定確認等を行いつらい状態が生じていた) で同 30.8%と、これらの要因も複合的に作用して ID 不正事案の原因となっていると考えている者が 30%程度存在する。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>最大の問題は運転員個人の資質</li> <li>常識的にやってはいけないことをやってしまう本人の意識の問題。それを許してしまった周辺の人や設備の問題もあるが、常識が身につけさせられていない社員教育か、それ以前の躰の問題とも感じます。</li> <li>ID を不正利用した本人の核セキュリティーに対する意識が低すぎる (何も考えていない)</li> <li>警備員が運転員に対して付度した結果だと思うが、後々、大問題になることが容易に想像できたはずなのと思う。</li> </ul>

【3-1】

あなたは、ID不正使用事案が発生した直接的な原因として、どのような事由があると思いますか（複数選択可）。

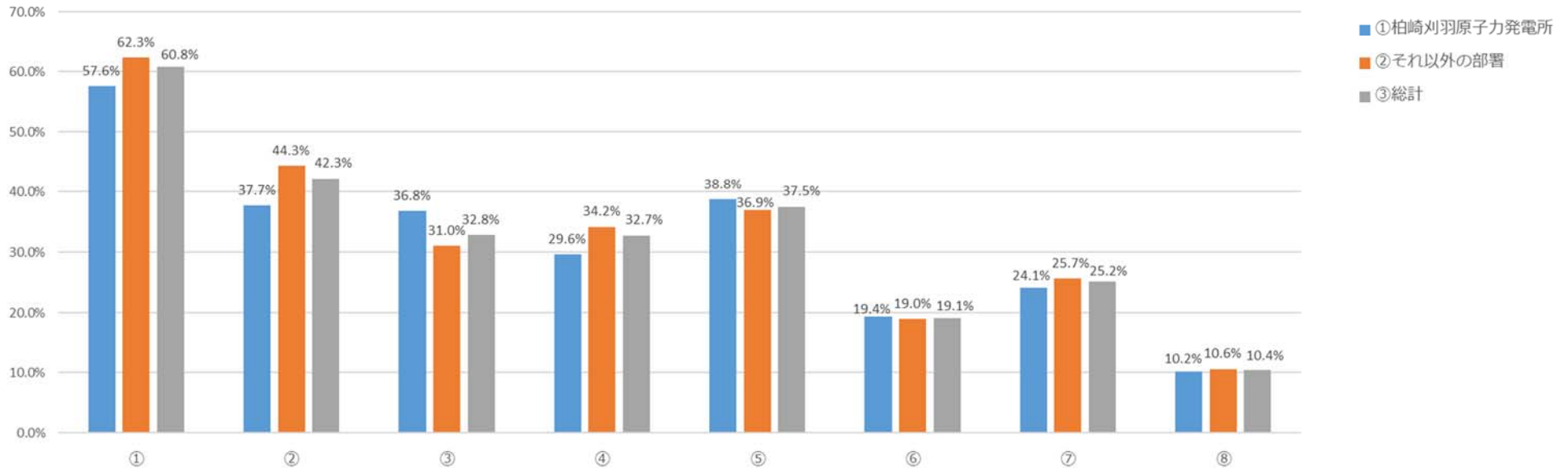


- ① ID不正事案を発生させた運転員において、核セキュリティの重要性への意識が十分でなかった
- ② 運転員全体において、IDカードの管理意識が十分でなかった
- ③ 防護管理グループにおけるIDカードの管理を含む核セキュリティに対する意識が十分でなかった
- ④ 警備員の警備業務が軽視されており、厳格な人定確認等を行いつらい状態が生じていた
- ⑤ 運転員の職務の重要性から、警備員が運転員を早く通過させたいと過度に付度をしてきた結果、厳格な人定確認等を行いつらい状態が生じていた
- ⑥ 警備員が、運転員は顔見知りであること等を理由に厳格な人定確認等を行わなくても問題ないであろうと考えていた
- ⑦ 認証設備が古い等、ID不正を防ぐ十分な設備が整っていなかった
- ⑧ 警備員数が少ない、認証エラーが出た場合の対応策が明確でなかった等、ID不正を防ぐ十分な警備体制が整っていなかった
- ⑨ その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
3-2	ID 不正事案の背景的な要因 (複数選択)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① (運転員等、ゲートを通る者に対する核セキュリティに関する教育が十分でなかった) を柏崎刈羽全体の 57.6%が選択している。</li> <li>これに加えて、⑤ (運転員をはじめとする、特に核セキュリティへの理解が求められる職種に対する、倫理性や精神的健康をチェックする体制が整っていなかった) が同 38.8%、③ (相次ぐ安全対策工事等で関係者の出入りが多く、原子力発電所全体のセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった) が同 36.8%、② (警備員に対する核セキュリティに関する教育が十分でなかった) が同 37.7%、④ (長期の稼働停止により、原子力発電所全体のセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった) が同 29.6%、であり、関係者への教育が十分でなかった、あるいは原子力発電所全体のセキュリティ意識が低下していたことが原因となっていると感じている者が一定数存在する。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>運転員の班内のコミュニケーション不足、風通しが悪かったのではないかと ID 忘れ、遅刻を、素直に上司へ報告出来る、雰囲気、環境が形成されていなかったのではないかと</li> <li>通常では考えられない事なので、個人的に問題があるのではないかとと思われる。</li> <li>●核セキュリティ=テロ対策という思い込みがあり、入域資格のある運転員でさえも核セキュリティ文化を毀損する当事者になりうるという発想がなかったのではないかと。●これまでサイトでテロ事件は起こっていないと思うので、警備員も油断していたのではないかと。●運転員と警備員が顔見知りで緊張感がなかったり、運転員が警備員を軽んじていて「頼めば通してもらえ」と考えていたのではないかと。●安全意識を高めるために、トレイツや海外の事例の共有など高尚な取り組みもよいかもしれないが、現場で多様な方が働いている場合には、やるべきこと・やってはいけないことをもっと単純に周知しないと伝わらないのではないかと。</li> <li>核セキュリティ教育 (e-ラーニング) は実施していても、それと ID カードを使用してゲートを通ることと結びつけていない (教育の甘さ)</li> <li>日常より運転員の意識の中でこれ位であれば警備員をだませるという意識が働くような警備であったこと。(鞆の中身チェックなど何を見ているのかわからない)</li> </ul>

【3-2】

ID不正事案が発生したことの背景的な要因として、どのような事由があると思いますか（複数選択可）。

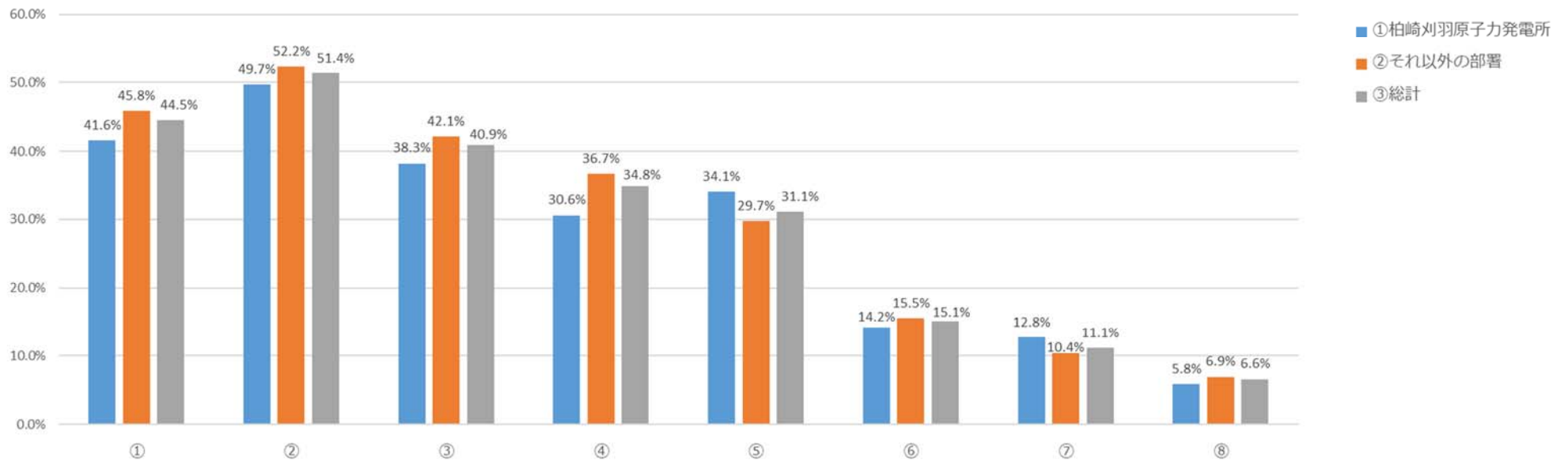


- ① 運転員等、ゲートを通過する者に対する核セキュリティに関する教育が十分でなかった
- ② 警備員に対する核セキュリティに関する教育が十分でなかった
- ③ 相次ぐ安全対策工事等で関係者の出入りが多く、原子力発電所全体のセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった
- ④ 長期の稼働停止により、原子力発電所全体のセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった
- ⑤ 運転員をはじめとする、特に核セキュリティへの理解が求められる職種に対する、倫理性や精神的健康をチェックする体制が整っていなかった
- ⑥ 経営層・管理層による、現場担当者への核セキュリティの重要性の積極的な周知が十分でなかった
- ⑦ 経営層・管理層による、核セキュリティの重要性の理解を深める取組みが、現場の実情に沿っておらず、実効的なものとなっていなかった
- ⑧ その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
3-3	センサー事案の原因（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 柏崎刈羽において、②（センサーの不具合が生じた際の対応担当部署における代替措置の意味や内容、実効性に関する理解が十分でなかった）を選択した者の割合が高く、49.7%となっている。</li> <li>・ ②（センサーの不具合が生じた際の対応担当部署における代替措置の意味や内容、実効性に関する理解が十分でなかった）を選択した者の割合が49.7%と最も高く、①（担当部署において核セキュリティの重要性への意識が十分でなかった）との回答を選択した者の割合が41.6%と次に高かった。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担当部署が何を考え、何に悩んでいたのか等が明らかになっていないので、分からない。</li> <li>・ 担当箇所（防護管理G）以外の目が全く入らない仕組みになっていること。詳細は情報管理で知らせるべきでは無いが、「本当にこれで大丈夫か？」と見た目でも分かる故障・不具合報告を受け取る仕組みが無く、担当部署だけで全てを見るのは合理的では無いこと。（正常・異常の判断は担当部署だが、大丈夫か？という気づきを吸い上げる仕組みが皆無。少なくとも、それら仕組みの周知がなく、おかしい？と首をかきながら、為す術が無かったこと。） 明らかに制度・仕組み設計、および運用の欠陥と考えます。</li> <li>・ 担当部署の担当者と保守業務委託企業側とのコミュニケーションが不十分だったのではないか。</li> <li>・ 対応に対する社内レビュー、規制庁との合意がうまくいっていなかった。</li> <li>・ 核セキュリティに対する、原子力部門としての意識が欠如していた。これは、個々の意識が欠如していたという意味ではなく、組織としての責任を回避して、全てを個人に丸投げする組織文化という意味。組織が責任を負っていない。</li> <li>・ 担当箇所（防護管理G）以外の目が全く入らない仕組みになっていること。詳細は情報管理で知らせるべきでは無いが、「本当にこれで大丈夫か？」と見た目でも分かる故障・不具合報告を受け取る仕組みが無い</li> </ul>

## 【3-3】

あなたは、センサー事案が発生した原因として、どのような事由があると思いますか（複数選択可）。



①担当部署において、核セキュリティの重要性への意識が十分でなかった

②センサーの不具合が生じた際の対応担当部署における代替措置の意味や内容、実効性に関する理解が十分でなかった

③センサーの不具合が生じた際の対応担当部署における代替措置が行われていたので、速やかに修理対応しなくとも問題はないと考えていた

④担当部署間において、センサー設備の復旧状況に関するコミュニケーションが十分でなかった

⑤コスト管理の強化や、セキュリティコスト削減の動きがあり、速やかに修理対応することが難しくなった

⑥従来保守業務を担当していた委託先企業の常駐者がいなくなった等、センサーに関する保守・修理体制が変更になり、迅速な修理対応ができなくなった

⑦分からない

⑧その他（自由記載欄）

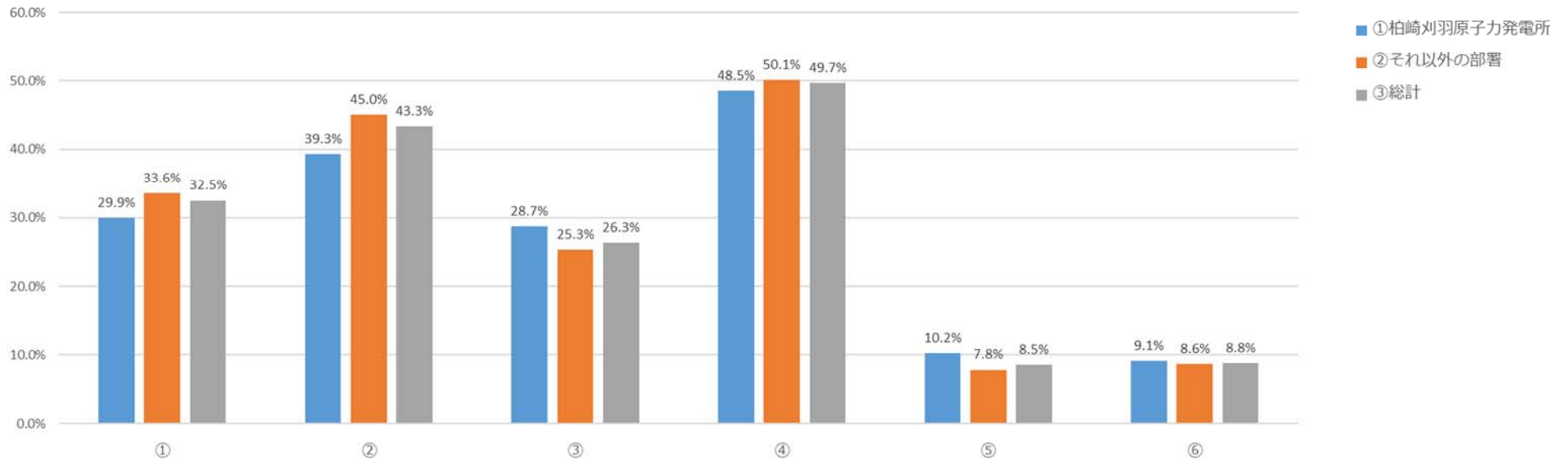
質問	質問内容	概要
3-4	センサー事案の原因（3-3 で①②③を選択した者に対する、そのように至った理由） （複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、④（重要性を含めた核セキュリティの理解を深める取組みが、現場の実情に沿っておらず、実効的なものとなっていなかった）を選択した者が48.5%、次いで②（長期の稼働停止により、原子力発電所全体としてのセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった）を39.3%が選択しており、その他の選択肢<sup>10</sup>に比べて10ポイント程度高い割合となっている。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替措置を実施していたため、セキュリティの問題はないと考えていた。代替措置の試験を実施して問題ないことを確認しなかったのか？</li> <li>規制が強化される中、求められるセキュリティー水準について議論が十分でなかったと想像しています</li> <li>センサーの不具合が生じた際の対応において、経営層・管理層の関与が不十分（核セキュリティの重要性の意識が欠けていた）</li> </ul>

<sup>10</sup> 3番目に選択している者の割合が高い選択肢は①（相次ぐ安全対策工事等で関係者の出入りが多く、原子力発電所全体としてのセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった）で柏崎刈羽全体の29.9%が選択している。



## 【3-4】

3-3で①、②、③を選択した方にお聞きします。現場担当者が①②③のような意識を有していた原因として、どのような事由があると思いますか（複数選択可）。



①相次ぐ安全対策工事等で関係者の出入りが多く、原子力発電所全体としてのセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった

②長期の稼働停止により、原子力発電所全体としてのセキュリティ意識や緊張感が十分でなかった

③経営層・管理層による、現場担当者への核セキュリティの重要性の積極的な周知が十分でなかった

④重要性を含めた核セキュリティの理解を深める取組みが、現場の実情に沿っておらず、実効的なものとなっていなかった

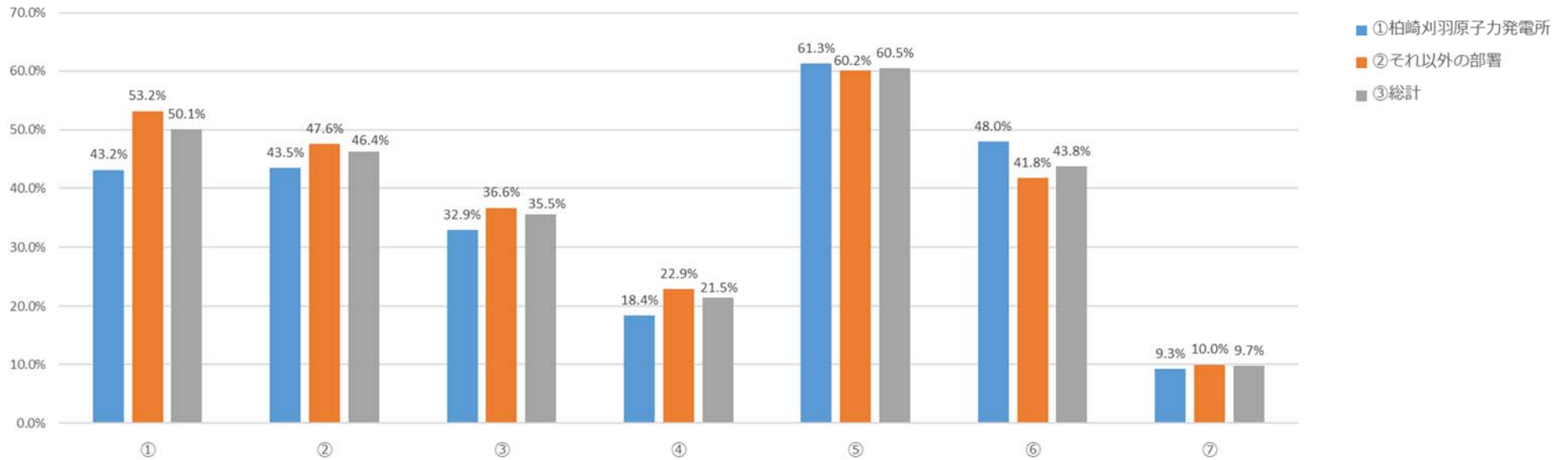
⑤分からない

⑥その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
3-5	ID 不正事案の再発防止策（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、⑤（顔認証設備の導入や入場ゲートの増加等、警備業務に関する設備の更新、追加）を選択する者の割合が最も高い（柏崎刈羽全体の 61.3%）。これに、⑥（認証エラーが出た場合の対応策のマニュアル化、明確化。同 48.0%）、②（警備員や防護管理グループに対する、核セキュリティに関する教育の強化。同 43.5%）、①（運転員に対する、運転員に特に求められる核セキュリティに関する教育の強化。同 43.2%）が続いている。</li> <li>柏崎刈羽と他部門とで、①（運転員に対する、運転員に特に求められる核セキュリティに関する教育の強化）を選択した人数に有意な差が認められ、他部門より柏崎刈羽の選択者数が少ない。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>運転員や警備員に限らず、発電所で働く全員が意識を持つこと。そのための定期的な教育が必要</li> <li>全所員の核セキュリティに対する重大性の認識を合わせる教育</li> <li>一罰百戒、運転員及び人事上の管理監督者に対する厳正な処分（懲戒）が必要。本事案は、本来入域資格のある者が入域したもので実質的な核物質防護上の脅威は発生していない。マスコミも含めて不正な手続きで入域を許してしまった体制を非難しているようであるが、運転員の行為のうち「同僚の ID カードを持ち出した」行為、これは明らかに故意の窃取行為であり、こういう犯罪行為をするような者が重要施設に出入りを許されていることに対し、こうした者を野放しにしている企業の体質に一般の人は感覚的な不安を感じているように思えてならない。手続き上の不備等を是正するのは当然としても、実効性のある対策は行為者および行為者を管理監督している者に対する厳正な処分が前提であると思う。</li> <li>教育、文化、コミュニケーション、など、具体的に形のない、容易に形骸化する対策ではなく、⑤のように、システムの機械的に防止できる設備が必要。</li> </ul>

## 【3-5】

ID不正使用事案が今後発生しないようにするために、実効性のある再発防止策としてどのようなことが考えられますか（複数選択可）。



① 運転員に対する、運転員に特に求められる核セキュリティに関する教育の強化

② 警備員や防護管理グループに対する、核セキュリティに関する教育の強化

③ 運転員のような、特に核セキュリティに関する十分な理解が求められる職種に対する、倫理性や精神的健康をチェックする体制の整備

④ 部署間での核セキュリティに関するコミュニケーションの機会の充実

⑤ 顔認証設備の導入や入場ゲートの増加等、警備業務に関する設備の更新、追加

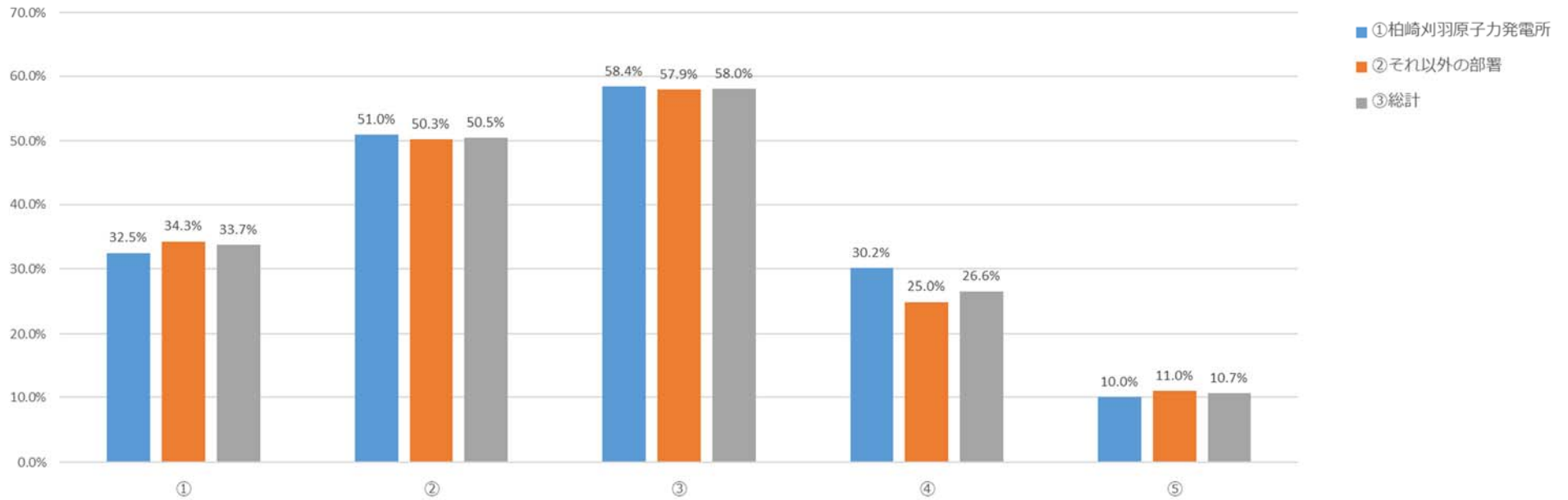
⑥ 認証エラーが出た場合の対応策のマニュアル化、明確化

⑦ その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
3-6	実効性のあるセンサー事案の再発防止策（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、③（センサーを含む核セキュリティに関する防護設備の更新、追加（核セキュリティ関連予算の増加））を選択する者の割合が最も高く、柏崎刈羽全体の58.4%に達している。次いで②（担当部署間において、センサー設備の復旧状況に関するコミュニケーションの増加）を選択する者の割合が高い（同51.0%）。④（核物質防護設備に関する部署における人員の増加）の選択肢において、柏崎刈羽と他部門の間で有意な差が認められ、他部門に比較して柏崎刈羽が④を選択する割合が高い。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当箇所（防護管理G）以外の目が全く入らない仕組みになっていること。詳細は情報管理で知らせるべきでは無いが、「本当にこれで大丈夫か？」と見た目でも分かる故障・不具合報告を受け取る仕組みが無い</li> <li>担当部署、他発電所担当部署の、核物質防護に対する意識強化の徹底。</li> <li>核物質防護設備に関する部署が閉鎖的で、センサーの不具合が生じても対応策が慢性化していたため、定期的な人事異動が必要。センサー等不具合が出た場合の対応策のマニュアル化、明確化。</li> <li>開示できない情報であるため、当該部署のトラブルに関しては発電所上層部が関与していく必要がある。</li> <li>GMの管理能力向上（忙しいは言い訳にならない）</li> </ul>

【3-6】

センサー事案が今後発生しないようにするために、実効性のある再発防止策としてどのようなことが考えられますか（複数選択可）。

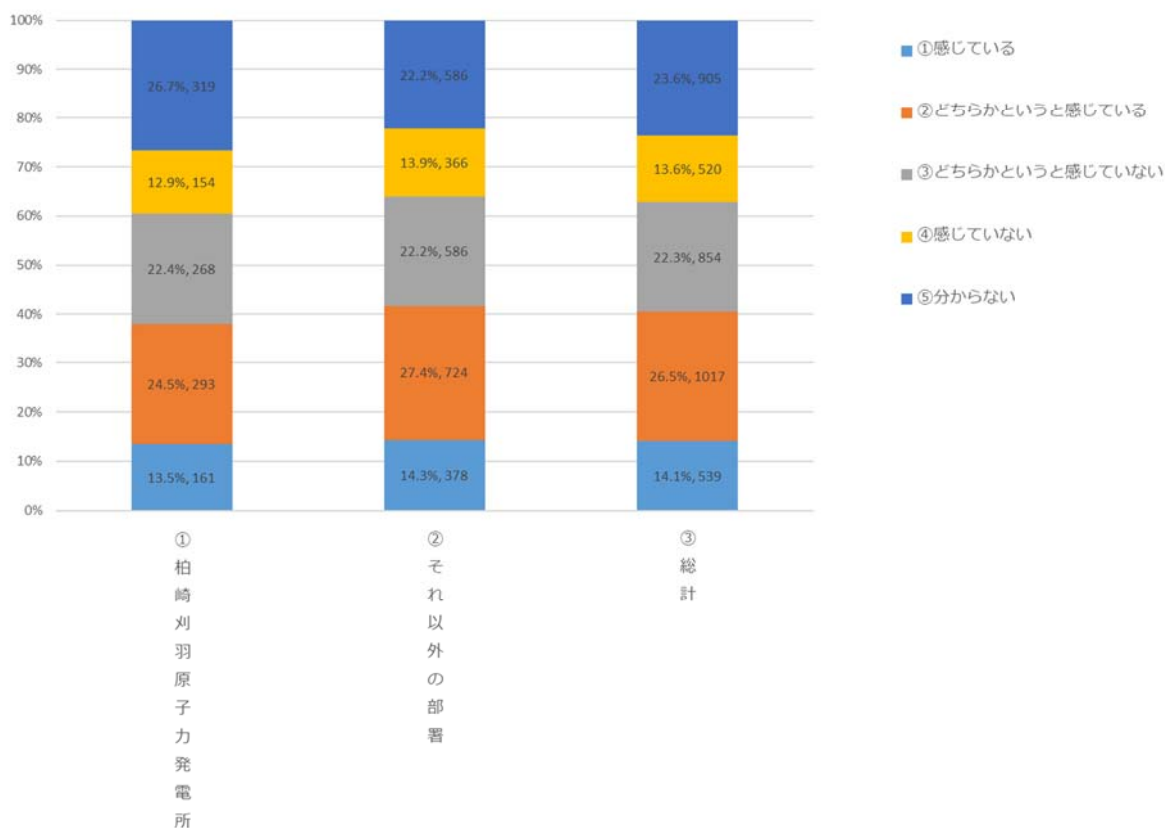


- ①経営層・管理層を含む役職員に対する核セキュリティに関する教育の強化
- ②担当部署間において、センサー設備の復旧状況に関するコミュニケーションの増加
- ③センサーを含む核セキュリティに関する防護設備の更新、追加（核セキュリティ関連予算の増加）
- ④核物質防護設備に関する部署における人員の増加
- ⑤その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-1	本事案が発生した当時、自身の所属する部署や東京電力全体において、閉鎖性を有していると感じていたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、①（閉鎖性を感じている）と回答した者は13.5%、②（どちらかという閉鎖性を感じている）と回答した者は24.5%と、①②を合わせると、柏崎刈羽全体の38.0%が閉鎖性を感じていた旨回答している。</li> <li>柏崎刈羽において、35.3%が閉鎖性を感じていない（「どちらかというと感じていない」を含む。）旨の回答を選択しており、閉鎖性はないと肯定的に考えている者の割合は全体の過半数に満たないことが確認された。</li> </ul>

【4-1】

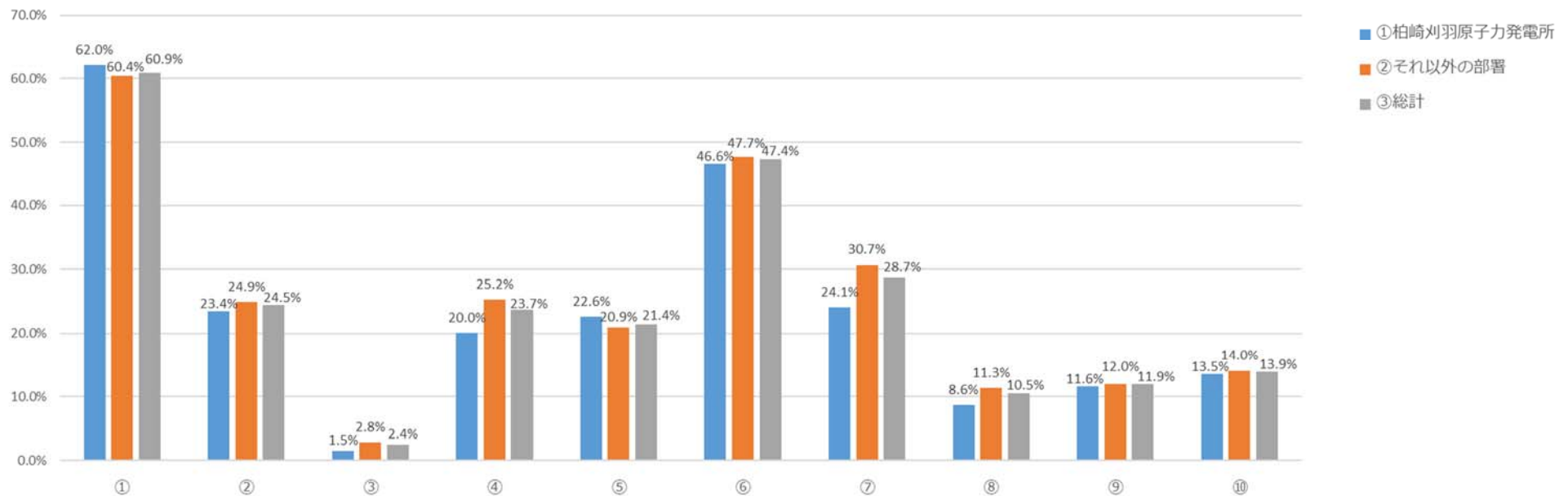
平成14年、平成18年に発覚した1F、KKのデータ改ざんや、平成23年に発生した1F事故に関する報告書では、改ざん等が起きた原因の一つとして、情報共有に関して閉鎖性を有していたことが指摘されています。あなたは、本事案が発生した当時、あなたが所属する部署や東京電力全体において、閉鎖性を有していたと感じますか。



質問	質問内容	概要
4-2	所属部署や東電における閉鎖性の原因（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>①（自らの業務に追われ、自らの業務に直接関わりのない業務や他部署の課題を把握する余裕がなかった）を選択した者の割合が最も高く、柏崎刈羽全体の62.0%に達している。次いで⑥（関係部署間でのコミュニケーションが不足していた）をおよそ半数の同46.6%が選択している。</li> <li>一方で、会社の取組みが不足していたこと（⑧及び⑨）や、上司から他部署と課題を共有しないよう指示を受けていたこと（③）を選択した者はいずれも柏崎刈羽全体の1.5%から11.6%と少数にとどまっている。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>当時は公表できない不具合があると、関係者のみで対応していて、情報の共有はなかった。</li> <li>核防護部門については情報共有が制約されており、それ以外の部門の者が知り得る余地がなく核防護部門だけで閉鎖されているのは明白である</li> <li>過去事例における閉鎖性の指摘以来、防護管理G以外の部署の閉鎖性はかなり緩和されたが、防護管理Gだけは要求される核セキュリティを理由に、極めて閉鎖性が進んだ組織だった</li> <li>防護管理部門では情報管理が優先で、コミュニケーションのしづらさがあつたのではないか。</li> <li>問題が起きるたびに、組織としての責任をうまく回避して個々人の責任に矮小化することを、14年の不祥事以降もいまだに繰り返しており、更にその考え方が問題であるという認識がない事。組織としての問題を認めないため、本質的な意味での問題の共有がなされず、一部の閉鎖的な問題とされている。</li> <li>社内において問題を共有するような体制になっていない。また、より根本的な要因（当事者たちの心理面や思想含む）についての情報が不足しており、再発防止につながるコミュニケーションになっていないと感じる。積極的な閉鎖性はないが、開放的な情報共有について消極的という印象。</li> </ul>

## 【4-2】

4-1で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。



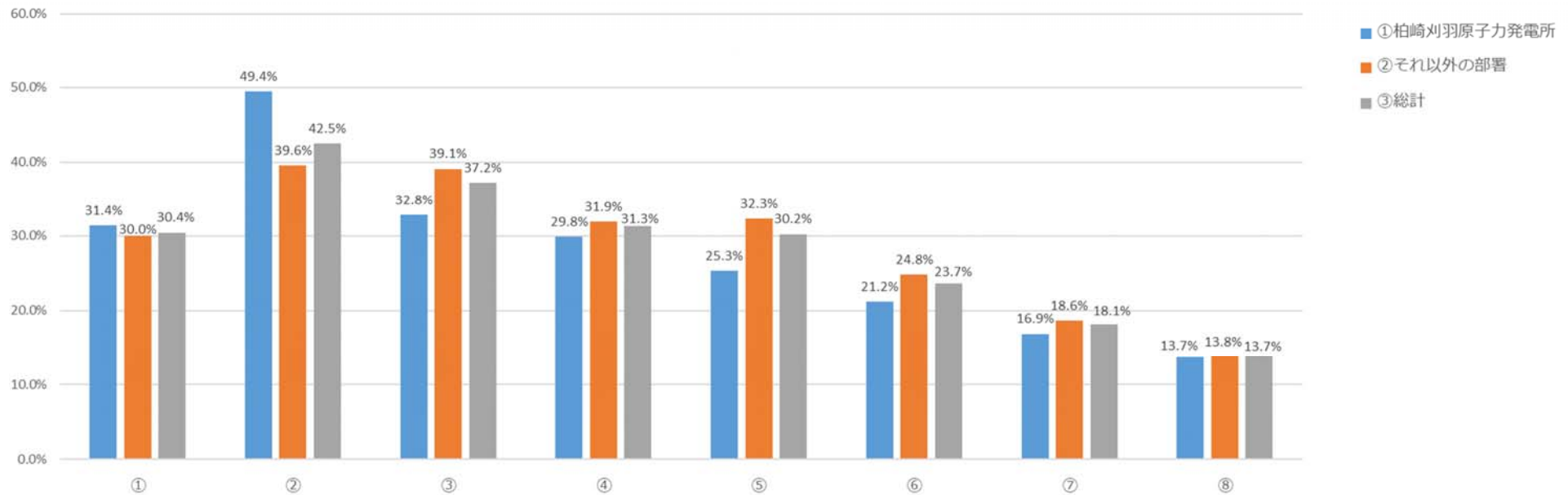
- ①自らの業務に追われ、自らの業務に直接関わりのない業務や他部署の課題を把握する余裕がなかった
- ②課題が生じた際に、解決のためにどの部署に情報を共有すべきかが分からなかった
- ③上司から、他部署との間で、自らの部署の課題や他部署の課題を共有しないように指示を受けていた
- ④上司から③のような指示はないものの、課題は各部署の中で解決するものであると考えていた（そのような雰囲気があった）
- ⑤人事交流がなく、他部署と切り離された部署が存在していた
- ⑥関係部署間でのコミュニケーションが不足していた
- ⑦自身の所属する組織（本社・発電所・新潟本社等）以外の組織とのコミュニケーションが不足していた
- ⑧経営層・管理層の取組みにより、課題を他部署間で共有する体制は整備されていたものの、機能していなかった
- ⑨経営層・管理層の異動により、その他の取組み等が優先され、閉鎖性を解消するための取組みが十分でなくなった



質問	質問内容	概要
4-3	所属部署や東電における閉鎖性の有効な解消策(複数選択)	<ul style="list-style-type: none"> <li>閉鎖性の原因【4-2】において分析したとおり、所属部署や東電における閉鎖性の原因として、柏崎刈羽において62.0%が業務の多忙さを選択しているところ、これに直接関係すると考えられる②(人員を増強して、他部署の課題に取り組む時間を確保する。柏崎刈羽全体の49.4%)や①(業務内容を効率化させ、他部署の課題に取り組む時間を確保する。同31.4%)を選択した者の割合は他の選択肢と同水準にとどまっている。</li> <li>柏崎刈羽とその他部門において、②(人員を増強して、他部署の課題に取り組む時間を確保する)の選択割合において有意な差が認められ、柏崎刈羽がその他部門よりも選択割合が高い。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務が縦割りである事は事実である。しかしながら、新たに迫設された安全対策設備は縦割り組織では管理できない。そのための第一歩として、火災防護設備を一手に管理するチームが新設されている。これまでのような保全のやり方では対応できなくなっているため、柔軟な組織にならなくてはならないと思われる。問題を言い出した者には、罰則でなく、褒賞を与えるなど、開かれた情報共有と情報発信の仕組みを作る。</li> <li>必要な情報が必要な箇所につながる事が大切。業務監査の際に監査員は各部門の課題等を認識できるため、監査室をハブにして課題の共有化(必要な部署同志を結びつける)等はできないか。</li> <li>情報共有が必要であり、共有しないことがデメリットにつながることを意識付け・教育・経営層からの発信</li> <li>他部門や原子力関係以外の他社への人事異動の機会を増やすことが良いと考える。</li> <li>閉鎖性を解消するためには相手(他G)の事も知る必要があります。相手の事を知るためには自分にも余裕が無いと受け付けられません。結局、最低人員で過大な業務を与えられている現状も原因の一つと考えます。</li> <li>防護管理G自体、核セキュリティ上、閉鎖的なグループであるが、これを監査することができる部署が必要。(社内に警察的な組織が必要)</li> <li>人員を増強し自部門の課題に取り組む時間を確保する。仕事を増やすのならば人員も当然増やすべき。人員を減らすのならば仕事も当然減らす。</li> </ul>

## 【4-3】

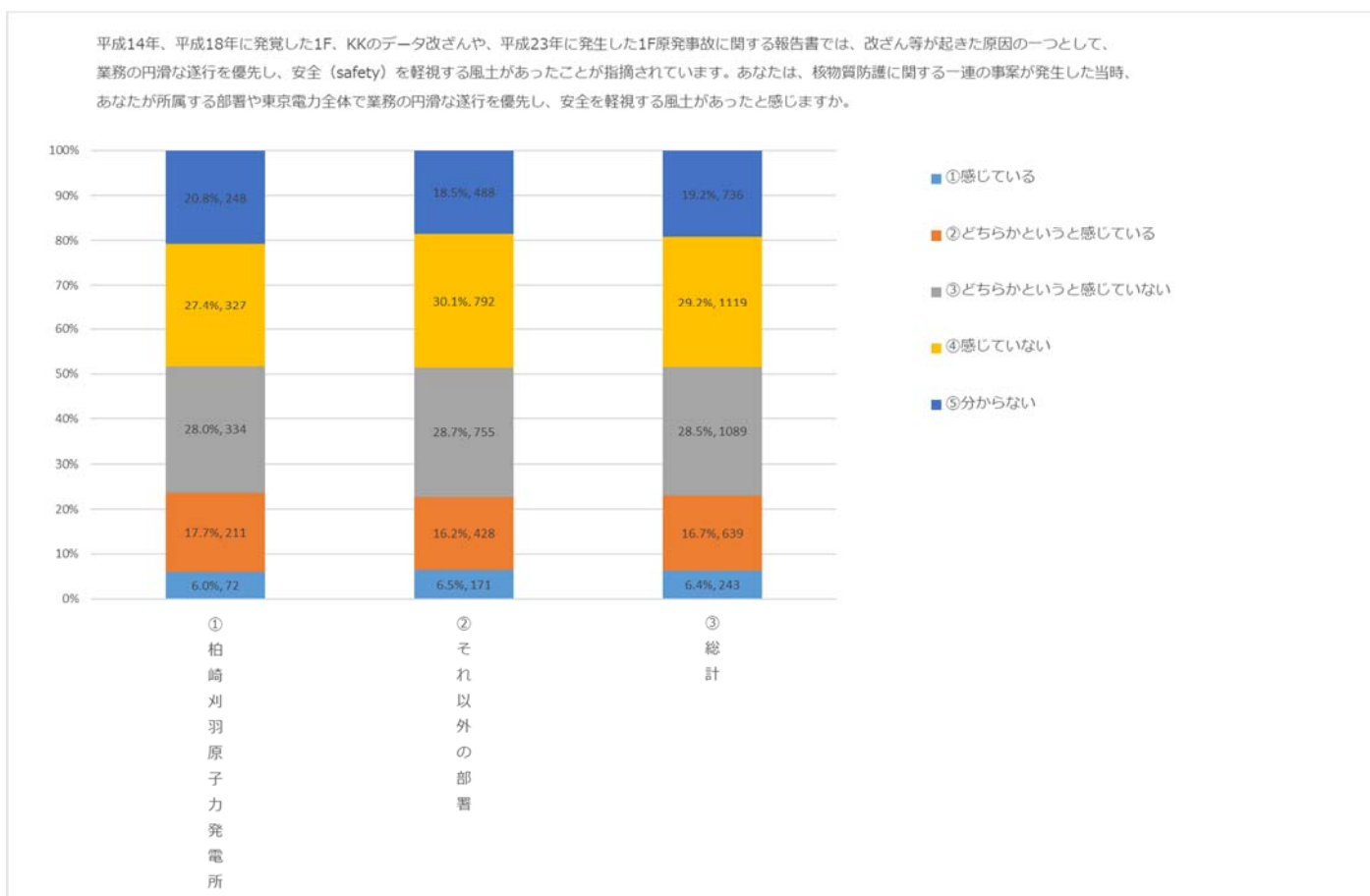
4-1で①、②を選択した方にお聞きします。あなたが所属する部署や東京電力の閉鎖性を今後、解消するためにはどのようなことを実施することが有効であると考えられますか（複数選択可）。



- ①業務内容を効率化させ、他部署の課題に取り組む時間を確保する
- ②人員を増強して、他部署の課題に取り組む時間を確保する
- ③各部署が行っている業務内容を周知する等、自身の部署と他部署の業務の関連性や他部署の課題について理解できるような機会を設ける
- ④人事交流等に際し、他部署と隔絶された部署をなくす
- ⑤関係部署間において、定期的に各部署における課題を情報共有する等、意見交換の場をより設ける
- ⑥自身の所属する組織（本社・発電所・新潟本社等）だけでなく、自身の所属する以外の組織とも、定期的に各組織における課題を情報共有する等、意見交換の場をより設ける
- ⑦経営層・管理層の異動によらず、閉鎖性を解消するための取組みを新経営陣が適切に引き継ぐ
- ⑧その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-4	核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、自身が所属する部署や東京電力全体に、業務の円滑な遂行を優先し、安全を軽視する風土があると感じていたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>①（安全を軽視している風土があると感じている）を選択した者は柏崎刈羽全体の6.0%であり、その他の選択肢と比較して最も低い。②（どちらかという安全を軽視している風土があると感じている）を選択した者とあわせても23.7%にとどまる。</li> <li>柏崎刈羽の55.4%が、安全を軽視する風土があると感じていない（「どちらかというと感じていない」を含む。）旨の回答を選択しており、全体の半数以上の者が、安全を軽視する風土はないと考えている。</li> </ul>

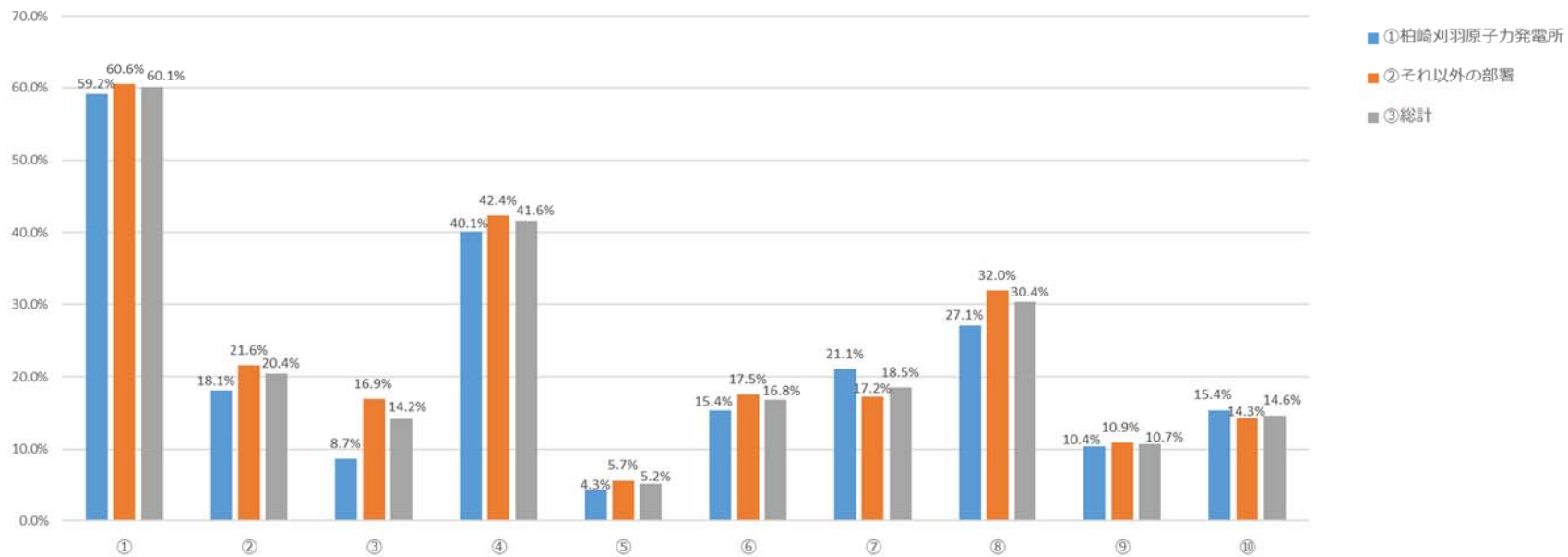
【4-4】



質問	質問内容	概要
4-5	4-4 に関連し、安全を軽視する風土があることの原因（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 柏崎刈羽において、①（日々の業務遂行が忙しく、業務の背景に存在する安全を重視することができないことがあった）を 59.2%の者が選択しており、最も多くの者が選択している。これは、所属部署や東電における閉鎖性【4-2】として業務の多忙さ（同 62.0%）とほぼ同じ割合である。</li> <li>• また、安全を軽視する具体的な言動があると選択した者の割合は高くない（③（安全よりも業務の遂行を最優先するよう上司等から求められるなど、他の事項を優先するよう指示をうけていた）。同 8.7%）ものの、④（所属部署又は東京電力において、安全よりも業務の遂行やその他の事項が優先されることがあった）を選択する者がこれよりも高く、同 40.1%であった。</li> <li>• 柏崎刈羽と他部門において、③（安全よりも業務の遂行を最優先するよう上司等から求められるなど、他の事項を優先するよう指示を受けていた）の選択者数に有意な差が認められ、柏崎刈羽の選択割合がその他部門に比して低い傾向にある。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 配賦される予算が少ないため、安全に関わる業務を選別せざるを得ない状況となっているため。</li> <li>• スケジュール（設置許可、工認を通す時期等）を守ることばかりが優先されているため、安全が軽視されていると漢字つことがある。</li> <li>• 明確には出されていないが工程厳守が必須であることを所内の目標とされた。</li> <li>• 業務の内容が考慮されず期限が決められており、その期限を変更することが認められなかった</li> </ul>

## 【4-5】

4-4で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。

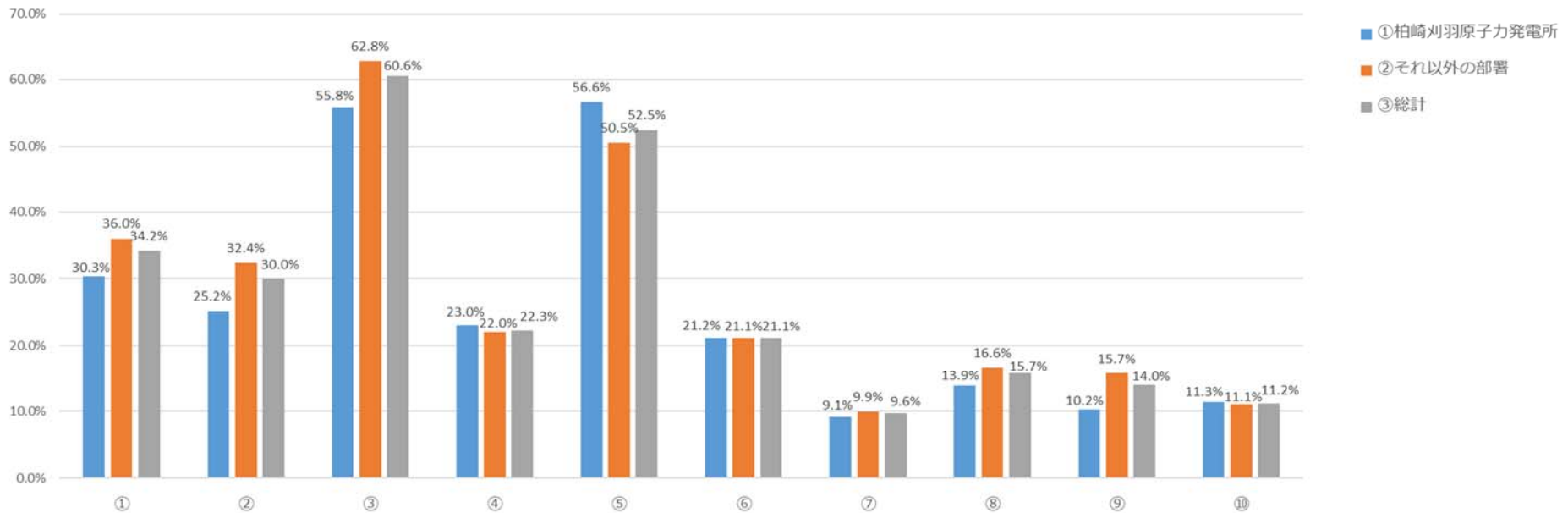


- ①日々の業務遂行が忙しく、業務の背景に存在する安全を重視することができないことがあった
- ②安全な業務の遂行に悩みがある際に相談する対象が不明確であった
- ③安全よりも業務の遂行を最優先するよう上司等から求められるなど、他の事項を優先するよう指示を受けていた
- ④③のような上司の具体的な言動はないものの、所属部署又は東京電力において、安全よりも業務の遂行やその他の事項が優先されることがあった
- ⑤上司等から、予期しない事象が発生した場合に安全を優先するよう指導されていなかった
- ⑥安全を軽視した場合に厳正な対応がされていなかった
- ⑦設備が古い等の理由により、安全に十分留意した業務遂行ができない状況にあった
- ⑧安全の重要性を浸透させるための取組みが、現場の実情に沿っておらず、実効的なものとなっていなかった
- ⑨経営層・管理層の異動により、他の取組み等が優先され、安全を軽視する風土の解消に関連する取組みが十分でなかった
- ⑩その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-6	4-4 に関連し、安全を軽視する風土の解消策（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、⑤（安全を遵守した業務遂行を可能とするための人員増強や設備等への投資（予算の投入）を行う）を選択した者の割合が最も高く（同 56.6%）、これに続き③（安全を優先したことで業務の遂行が遅延したり、目標が不達成となったりした場合でも、個別の従業員に不利益を被らせないことを明確化する）を選択した者の割合が 55.8%であり、過半数を超えている。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全に関するマニュアルが膨大かつ掲載場所が分かりづらく（たとえば統一実施事項など）、全貌を把握できている者がいない。まずはマニュアル体系の整備と掲載箇所の把握のしやすさを望みます。</li> <li>経営層は適切な工程が判断できる材料収集に十分なリソースを投入する。⇒各担当は適切な工程を判断できる材料を経営層に提供する。⇒経営層は各担当からの提供された材料を踏まえて、適切な工程を指示する。</li> <li>業務が間に合わなければ間に合わないと上位者や経営層へ言い出せるコミュニケーションの場、雰囲気構築</li> <li>経営層に、業務の遅延やコスト増などのリスク情報が伝達され、それに対する方針をトップダウンで指示が必要。業務実施サイドは独自で判断して動けず、当初計画を維持しようとする思考になると思う。</li> </ul>

## 【4-6】

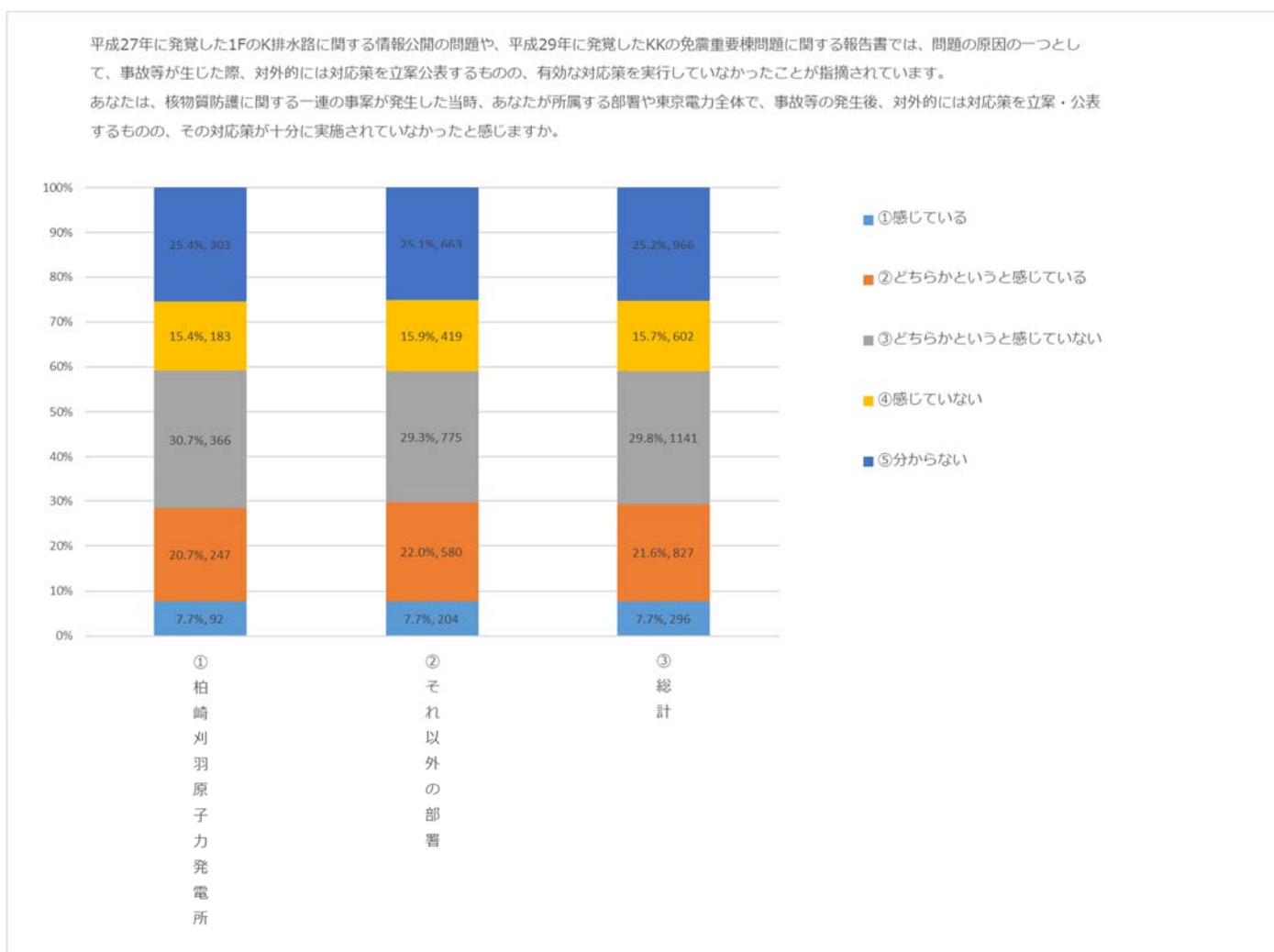
4-4で①、②を選択した方にお聞きします。どのようにすればこのような原因を解消できると思いますか（複数選択可）。



- ①業務遂行等よりも安全を最優先すべきことを東京電力社内でもより周知する
- ②安全が最優先であるとの意識づけについて、同僚や上司・部下と相談・議論する機会を充実させる
- ③安全を優先したことで業務の遂行が遅延したり、目標が不達成となったりした場合でも、個別の従業員に不利益を被らせないことを明確化する
- ④安全な職務遂行に関するマニュアル等を整理し、より簡潔に理解できるような内容とする
- ⑤安全を遵守した業務遂行を可能とするための人員増強や設備等への投資（予算の投入）を行う
- ⑥安全を軽視した従業員への懲戒処分等、安全を軽視する行為に対して会社が厳正な姿勢で臨む
- ⑦安全を損なう行為が企業倫理相談窓口への相談事由となることを周知する
- ⑧安全な業務遂行のために会社に貢献した者に対する褒賞制度を整備する
- ⑨経営層・管理層の異動によらず、安全を軽視する風土の解消に関連する取組みを新経営陣が適切に引き継ぐ
- ⑩その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-7	核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、自身が所属する部署や東京電力全体で、事故等の発生後、対外的には対応策を立案・公表するものの、その対応策が十分に実施されていなかったと感じたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、①（対応策が十分に実施されていなかったと感じる）と回答した者の割合は柏崎刈羽全体の7.7%であり、②（どちらかというに対応策が十分に実施されていなかったと感じる）と回答した者（同 20.7%）と合わせて 28.4%であった。</li> <li>一方で、柏崎刈羽全体の46.1%が、対外的に発表した対応策が十分に実施されていたと感じていた（どちらかというと感じていたという内容の選択肢を含む。）旨の回答を選択しており、対外的に発表した対応策が十分に実施されていたと考えている者の割合は全体の過半数に満たないことが確認された。</li> </ul>

【4-7】

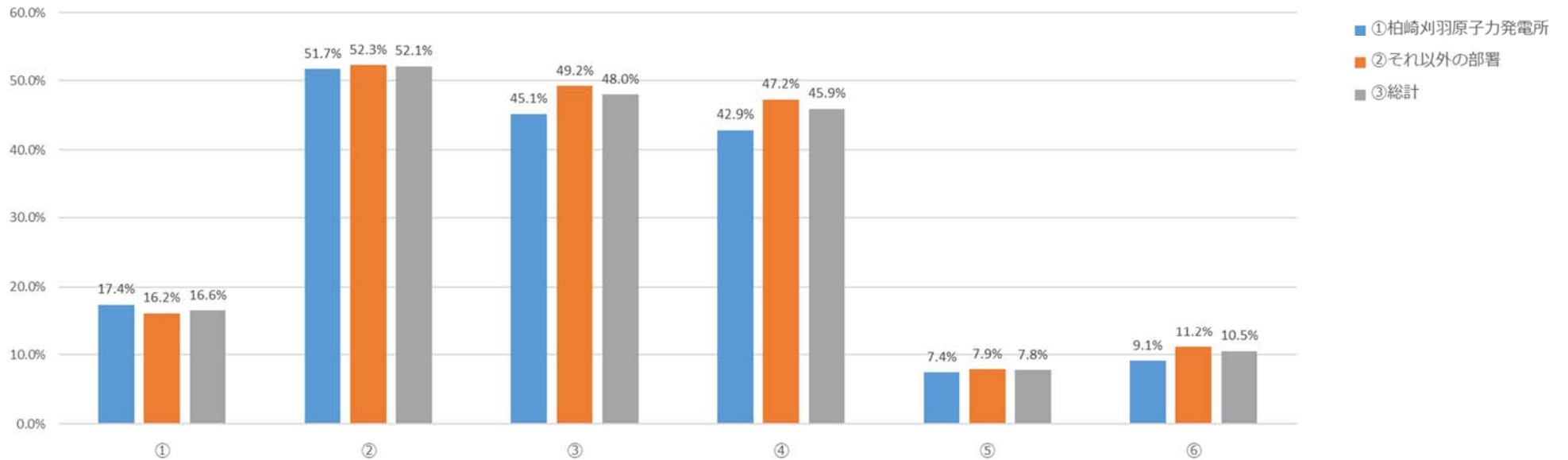




質問	質問内容	概要
4-8	公表された対応策が十分に実施されていなかった原因（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、②（経営層・管理層が、立案・公表等した対応策の実施を現場の担当者らに指示するものの、それを実施するための十分な予算や人員が投入されていなかった）を選択している者の割合が最も高い（51.7%）ものの、③（対応策についての取組みが開始されたものの、経営層・管理層により十分にフォローアップがなされなかったため、現場において具体的な実行に至らなかった。同 45.1%、④（実施された対応策が現場の実情に沿っていなかったために、問題解決として機能しなかった。同 42.9%）を選択している者の割合もこれに次いで高く、これら3点を原因として選択している者の割合が他の選択肢に比べて大きい（4番目に割合が高いのは①（立案・公表等した対応策が実際には実施されなかった）の同 17.4%）。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>一次的な対策は実行されるが、恒久的な対策になりえる対策がないため、同じようなことが繰り返されるように感じる。</li> <li>対応策を早期に立案、公表することが目的になっていることから、その内容が深く考えられていないことが多々ある。</li> <li>危機感の欠如。上位職の責任感の欠如、担当者に業務の丸投げで業務を把握出来ていない。</li> <li>問題が起きたときに対策を策定するが、その対策の有効性を評価しなかったり、対策が形骸化することが多い</li> </ul>

## 【4-8】

4-7で①、②を選択した方にお聞きます。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。



①経営層・管理層が立案・公表等した対応策のうち、実際には実施に向けた取組みが開始されなかった

②経営層・管理層が、立案・公表等した対応策の実施を現場の担当者らに指示するものの、それを実施するための十分な予算や人員が投入されていなかった

③対応策についての取組みが開始されたものの、経営層・管理層により十分にフォローアップがなされなかったため、現場において具体的な実行に至らなかった

④実施された対応策が現場の実情に沿っていなかったために、問題解決として機能しなかった

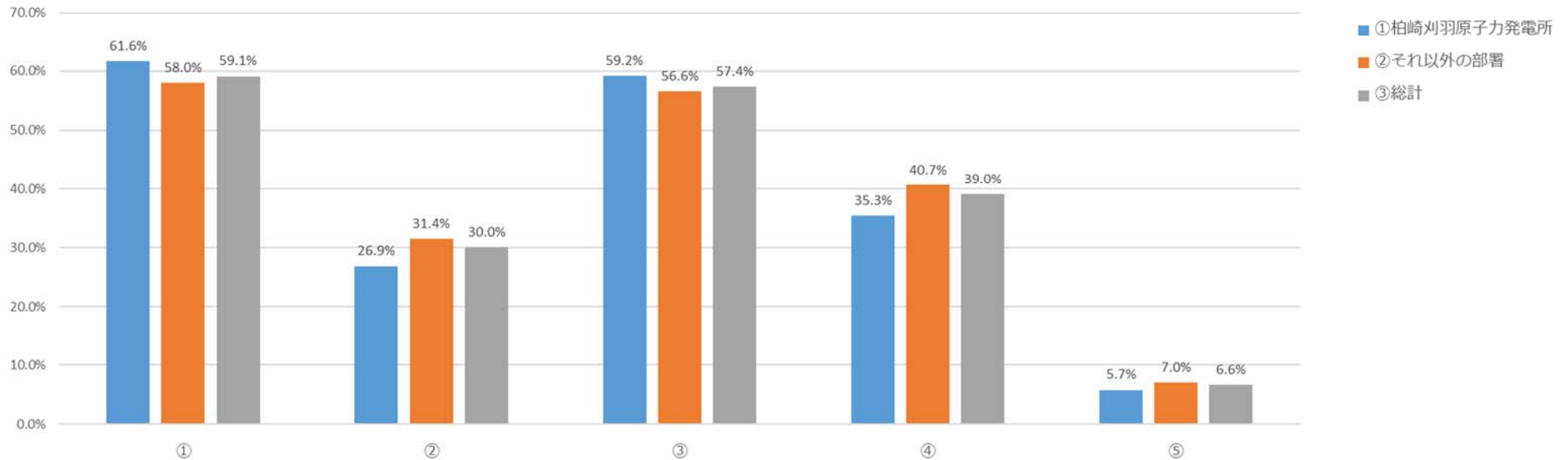
⑤経営層・管理層の異動により、問題解決のために必要な対応が十分に実施されていなかった

⑥その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-9	公表された対応策が十分に実施されるための対応策（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>公表された対応策が十分に実施されていなかった原因【4-8】で多く選択されている、現場の実情に沿っていなかったこと（【4-8】④）や、予算や人員が十分に投入されていなかったこと（同②）、経営層・管理層によるフォローアップが不足していたこと（同③）に対応するように、柏崎刈羽において、①（対応策の立案に際しては、経営層・管理層のみならず、現場の意見を聴取した上で、実効性のある対応策を策定する。柏崎刈羽全体の61.6%）、③（経営層・管理層が、立案・公表等した対応策を実施するために十分な予算や人員を投入する。同59.2%）、④（立案・公表等した対応策の実施の有無及びその進捗状況（対応策の実施状況、対応策により問題が解決しているか等）について継続的に確認し、必要な修正を行う。同35.3%）を選択した者の割合が他の選択肢に比べて高い。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>根本原因の特定と根本原因分析に基づいた恒久対策の構築。（それが難しいのですが。）</li> <li>対応策の立案、公表を早期にすることが目的にならないようにすること。十分時間を掛けて、有効な対応策を立案できるような状況を確認することを経営層・管理層に期待したい。</li> <li>必要なリソースの投入は永続的である必要はない。また、必要な期間だけ（対策の期限をきちんと決めたらうえで）原子力部門内、または事業所内で要員を調達するのではなく、要員の枠を大きくするなどして対応する必要がある</li> <li>経営層の定期的な移動を止めた方が良い。3年程度で原子力とは関係ない部署へ移動するのはどうかと思う。結局東京電力の中でも原子力発電所に努めてる社員が頑張ればいいと思われていると感じる。もっと全社で原子力に関わらなくてはならないのではないかと感じる。</li> </ul>

## 【4-9】

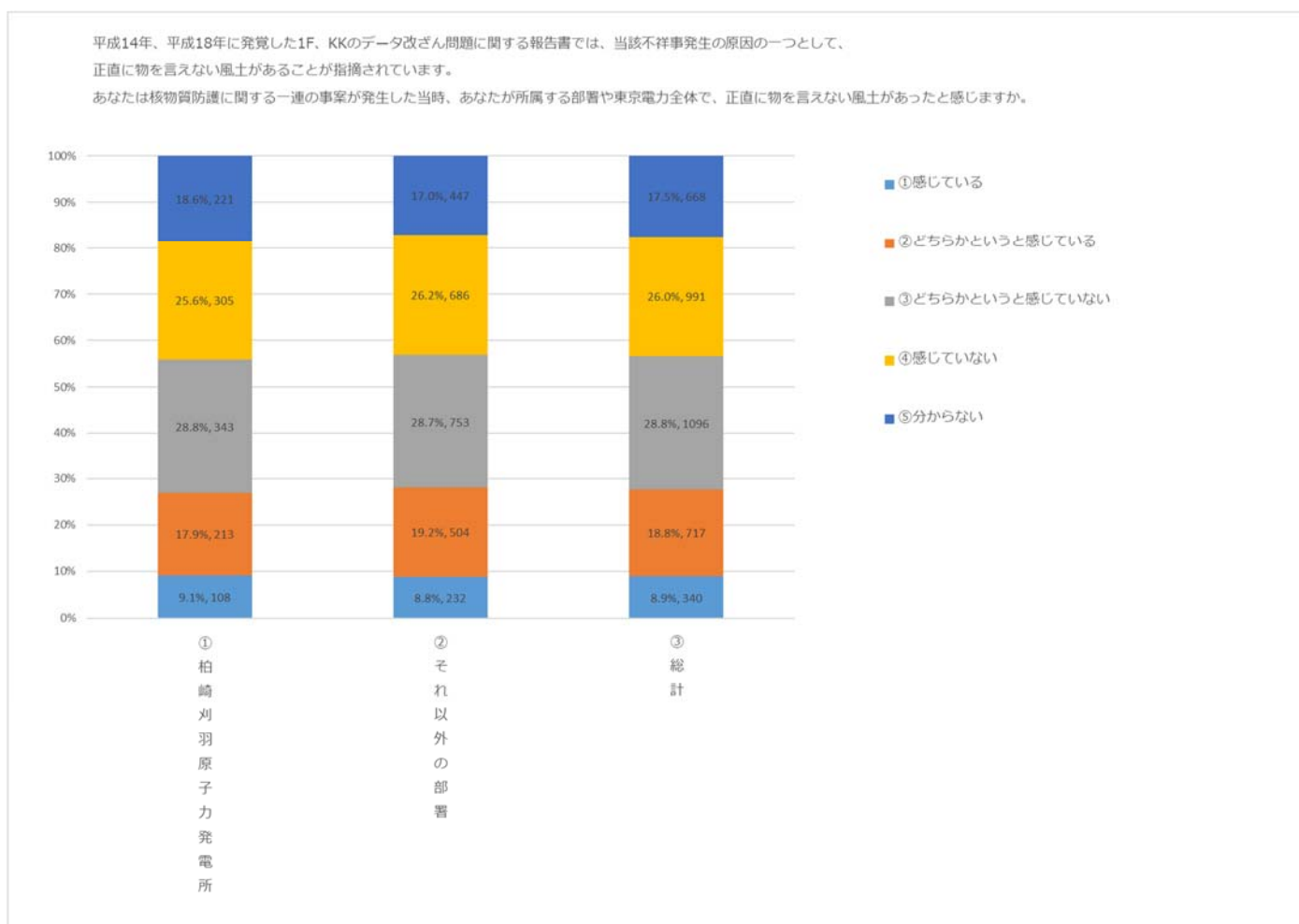
4-7で①、②を選択した方にお聞きします。どのようにすればこのような原因を解消することができますか（複数選択可）。



- ① 対応策の立案に際しては、経営層・管理層のみならず、現場の意見を聴取した上で、実効性のある対応策を策定する
- ② 経営層・管理層が、対応策を立案・公表等することにとどまらず、対応策を実施する重要性を理解する機会をより設ける
- ③ 経営層・管理層が、立案・公表等した対応策を実施するために十分な予算や人員を投入する
- ④ 立案・公表等した対応策の実施の有無及びその進捗状況（対応策の実施状況、対応策により問題が解決しているか等）について継続的に確認し、必要な修正を行う
- ⑤ その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-10	核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、自身が所属する部署や東京電力全体で、正直に物を言えない風土があったと感じるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、①（正直に物を言えない風土があると感じる）と9.1%が回答しており、②（どちらかという正直に物を言えない風土があると感じる。同17.9%）と回答した者とあわせて27.0%の者が正直に物を言えない風土があったと回答している。</li> <li>一方で、正直に物を言えない風土があると感じていない者（どちらかというと感じていない者を含む。③及び④）の合計は54.4%であり、正直にものを言えない風土がないと考えている者の割合は全体の過半数をわずかに超えた値に過ぎないことが確認されている。</li> </ul>

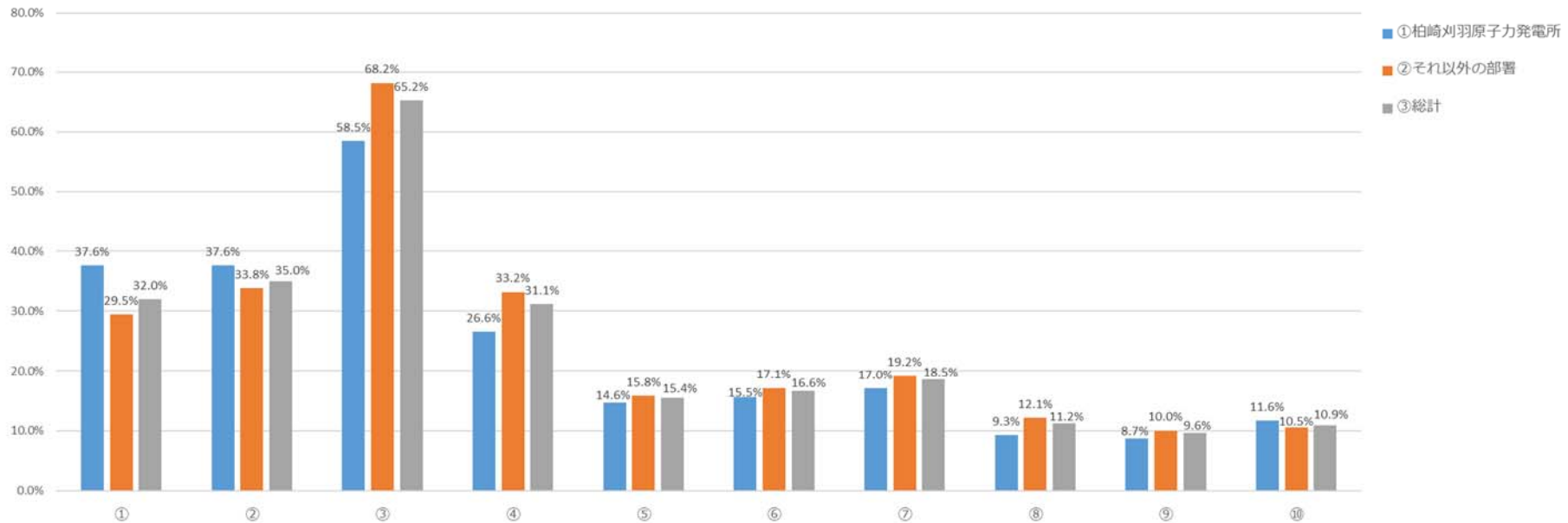
【4-10】



質問	質問内容	概要
4-11	4-10 に関連し、正直に物を言えない風土がある原因（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、③（正直に申告することにより自ら又は部署の業務により負荷がかかる等の理由から、意見を言ったり、提案をしたりすることがためられる）を選択した者の割合が 58.5%と最も高い。その次に高い①（上司が多忙である等の理由で自らの意見に真摯に応じてくれないことがあり、自らの意見を言ったり、提案をしたりする意味がないと感じる（同 37.6%））、②（実行するための十分な予算が不足している等の理由から、自らの意見を言ったり、提案をしたりする意味がないと感じる（同 37.6%））よりも 20 ポイント以上高い。</li> <li>柏崎刈羽と他部門との間では、③（正直に申告することにより自ら又は部署の業務により負荷がかかる等の理由から、意見を言ったり、提案をしたりすることがためられる）について、有意な差が認められ、他部門と比較して柏崎刈羽が③の回答率が低い（58.5%）。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>物を言えない風土は、今なお根強く残る上司への過剰な忖度が原因だと感じている。特に本社における管理層→経営層に対する忖度が強く感じる。</li> <li>正直者が馬鹿をみる組織である。上司がめんどろなことをやらせるなど言う組織である。</li> <li>自分の意見を述べても上司にひっくり返される。</li> <li>上司が高圧的な態度を取ったり、言い出せる雰囲気作りがされていない。経営幹部がポンコツで現場実態を理解しておらず、意見・提案などをしても理解してもらえず、意味が無い、ムダだと感じる</li> <li>何か違ったことをいうと、なんでそんなことを言っているんだという雰囲気を感じる</li> <li>いわゆる「学習性無気力」で、正直に言えないわけではないが、言ったところで改善されないので、だんだん言わなくなる、という状況かと思います。</li> </ul>

【4-11】

4-10で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。



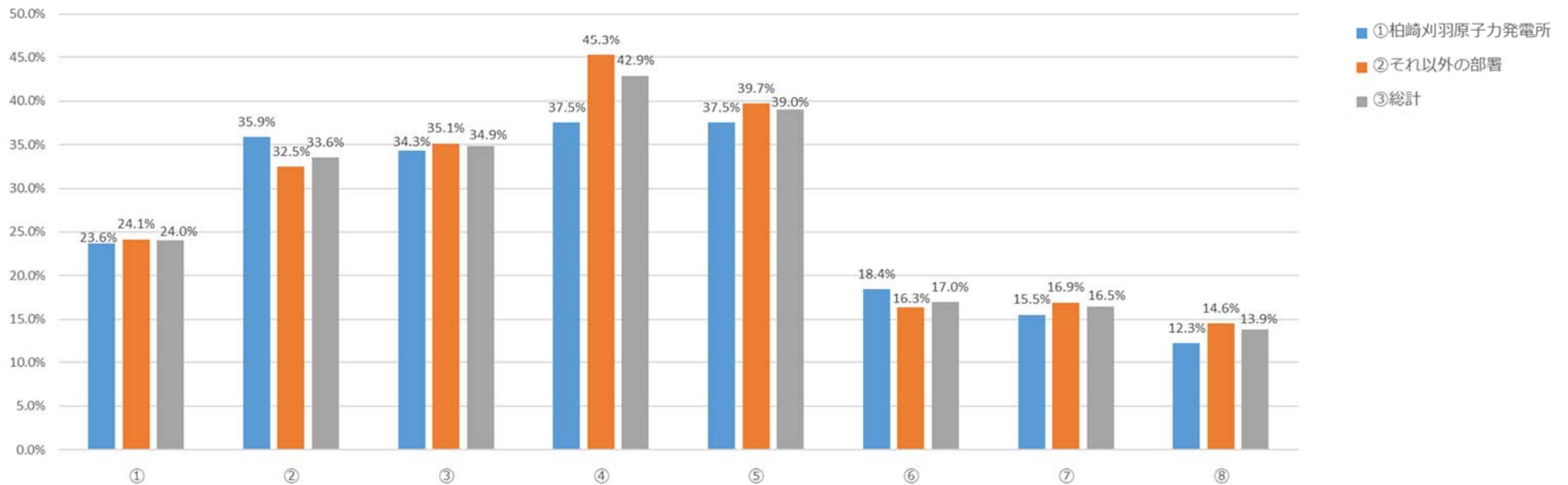
- ① 上司が多忙である等の理由で自らの意見に真摯に応じてくれないことがあり、自らの意見を言ったり、提案をしたりする意味がないと感じる
- ② 実行するための十分な予算が不足している等の理由から、自らの意見を言ったり、提案をしたりする意味がないと感じる
- ③ 正直に申告することにより自ら又は部署の業務により負荷がかかる等の理由から、意見を言ったり、提案をしたりすることがためられる
- ④ 自身の部署で、個人の意見が尊重されず、上司の意見や慣例に従うことが求められる雰囲気がある
- ⑤ 上司の意見や慣例に従わない言動をした従業員が不利益な取り扱い（人事評価での不利益、業務上の不当な評価、パワハラ等）を受けたことがある（そのような人を見聞きしたことがある）
- ⑥ ⑤の具体的な例を見聞きしたことはないものの、自らの言動により不利益な取り扱いを受けるおそれがある
- ⑦ 経営層・管理層が、個人の意見を直接上司へ伝えることが難しい場合等、代わりにその意見を聞くことができるような仕組みを整備していない
- ⑧ ⑦のような仕組みが整備されているものの、経営層・管理層による積極的な周知が不足したり、経営層・管理層が意見を聞くだけで改善措置を探らなかつたりすること等の理由により、実際に機能していない
- ⑨ 経営層・管理層の異動により、他の取組み等が優先され、正直に物を言えない風土の解消に関する取組みが十分でなかった
- ⑩ その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-12	正直に物を言えない風土を解消するための対応策（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、④（上司や同僚と業務上の問題点・疑問点について率直に話し合う場を設ける）を選択した者の割合が柏崎刈羽全体の37.5%と最も高い。ただし、⑤（上司以外に業務上の問題点・疑問点を相談し、当該問題点を解決できるような体制を整備、周知する。同37.5%）、②（自らの意見を表明したことにより、従業員が上司等から人事評価その他の不利益を被った場合には、当該上司に厳正に対処する。同35.9%）及び③（自らの意見を表明することが人事評価その他の不利益に繋がらないことを周知する。同34.3%）とこれに続く3つの選択肢はいずれも30%を超えている。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>正直に悪い情報を経営層に報告した際に、一喝される雰囲気無くすこと。「報告してくれてありがとう」といった雰囲気を作り上げること。外部対応を優先的に考え業務負担を考えずにいろいろ無茶な指示を経営層は出さないこと。</li> <li>上司や同僚との意見交換の場については、それがいつの間にか異なる視点や意見を説得し封じ込める場（意見狩りの場）に転じてしまわないようさらに上の管理層・経営層が留意・監視する必要があると思う。</li> <li>自らの意見を表明することが（それが業務上の問題の指摘につながるものであれば）人事評価でプラスになるようにする</li> <li>正直に申告することが、業務負担につながらないよう、経営層・管理層が配慮する</li> </ul>



## 【4-12】

4-10で①、②を選択した方にお聞きします。どのようにすればこのような原因を解消できると思いますか（複数選択可）。

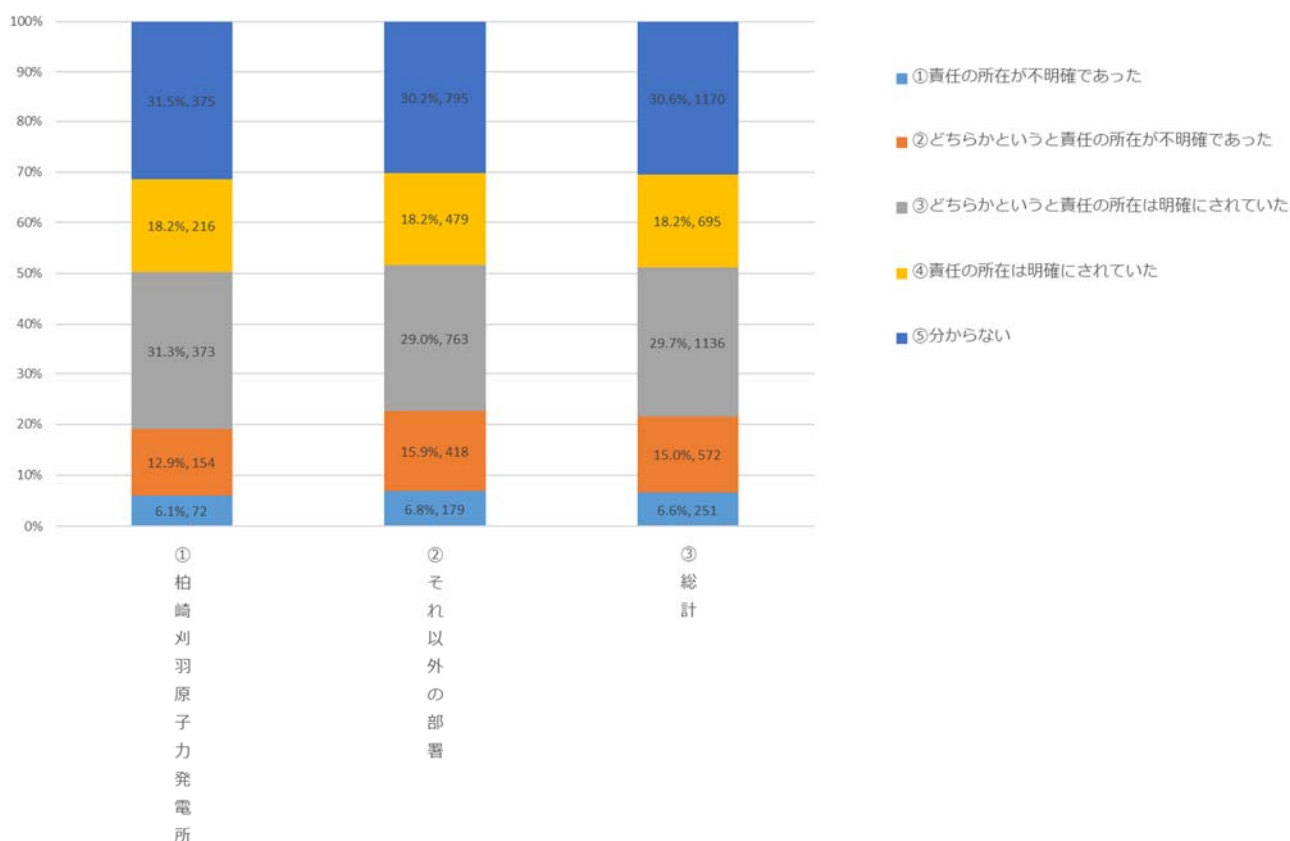


- ①経営層・管理層から役職員に対し、積極的に意見表明することを奨励する
- ②自らの意見を表明したことにより、従業員が上司等から人事評価その他の不利益を被った場合には、当該上司に厳正に対処する
- ③自らの意見を表明することが人事評価その他の不利益に繋がらないことを周知する
- ④上司や同僚と業務上の問題点・疑問点について率直に話し合う場を設ける
- ⑤上司以外に業務上の問題点・疑問点を相談し、当該問題点を解決できるような体制を整備、周知する
- ⑥社員の⑤の体制の利用状況、改善措置状況を継続的に確認する
- ⑦経営層・管理層の異動によらず、正直に物を言えない風土の解消に関連する取組みを新経営陣が適切に引き継ぐ
- ⑧その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-13	核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、業務に関する責任（最終的な判断権者等）の所在が不明確であったと感じたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>①（責任の所在が不明確であった）と回答した者は柏崎刈羽全体の 6.1%であり、②（どちらかという責任の所在が不明確であった）と回答した者とあわせ、責任の所在が不明確だと感じていると回答したのは柏崎刈羽全体の 19.0%である。</li> <li>一方で、柏崎刈羽の 49.5%が、責任の所在が明確であった（「どちらかという責任の所在が明確であった」を含む。）旨の回答を選択しており、責任の所在が明確であったと考えている者の割合は全体の過半数に満たないことが確認された。</li> </ul>

【4-13】

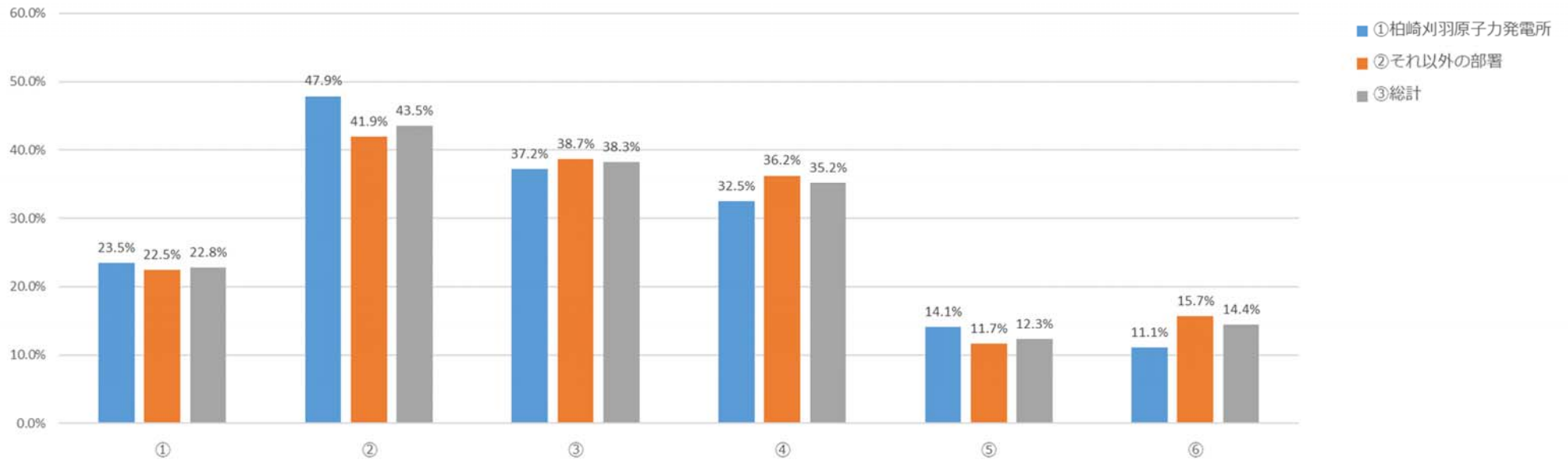
平成27年に発覚した1FのK排水路に関する情報公開の問題や、平成29年に発覚したKKの免震重要棟問題に関する報告書では、当該不祥事発生の原因の一つとして、業務や計画実行に際して責任の所在が不明確であったことが指摘されています。  
あなたは核物質防護に関する一連の事案が発生した当時、業務に関する責任（最終的な判断権者等）の所在が不明確であったと感じますか。



質問	質問内容	概要
4-14	業務に関する責任の所在が不明確であると感じる理由（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>②（自分や他人の行っている業務に関して、責任者は規程やマニュアル等で定められているものの、規程やマニュアルの存在が現場の担当者らに十分に認知されていなかった）を選択した者の割合が柏崎刈羽全体の 47.9%と最も高く、③（責任者を定める規程類等が統一されておらず、ある業務の責任者が不明確になっていた。同 37.2%）、④（経営層・管理層が、問題が発生する毎に体制や対応チームを細かく変えることにより、自分や他人の行っている業務内容が頻繁に変更、追加され、自身の業務の責任者が不明確になっていた。同 32.5%）を選択する者がこれに続いている。</li> <li>これに対して①（自分や他人の行っている業務に関して、規程やマニュアル等で責任者が決められていなかった）を選択した者は 23.5%にとどまっている。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職は配置換えが多く、当社には当時の判断を追跡して責任を負う文化が無いので、うやむやになっていることが多い。管理職が社員全員で責任を分担して担おうという発言を平気です。責任を取らない管理職ならいらないのでは？とはいえ、質の悪い社員を押し付けられていると管理職としても責任を負えないことは分かる。</li> <li>マニュアルが多すぎて誰もマニュアルを読んでいなかったんだと思う</li> <li>マニュアルには書いてあると思うがすべて完璧に理解した上で業務を行うことは難しい。</li> <li>安全対策工事や新たな設備を設置する場合など、業務所掌は決めるものの、多くのグループが関与する業務において、その全体を取り纏める責任者の所在があいまいな場面が見受けられる。</li> <li>不祥事が発生するたびに、組織が悪いとかおごりがあったという話になるが、現場の誰が悪かったといった話はなく、皆が悪いという論調で、結果、責任者の所在が不明確になっていると思う。</li> <li>責任者は明確であることが多いが、忙しく、実際にはその下の担当者等がすべて実施している。（丸投げ）</li> <li>責任箇所が明確になっているあまり、「その仕事はうちの仕事ではない」といった組織間のポテンヒットが生まれていたのではないかと感じます。</li> <li>「責任の所在」を理由に、「それは自分の仕事ではない」と言い切る文化が強く横行している。結果、ポテンヒットになるような事案が発生しても「それは自分の仕事ではない</li> <li>やらなくても困るのはウチ（のG・部）」ではないとして、手を出さない。結果、事象が悪化・問題の顕在化につながる。</li> </ul>

## 【4-14】

4-13で①、②を選択した方にお聞きします。そのように考える理由・原因を教えてください（複数選択可）。



①自分や他人の行っている業務に関して、規程やマニュアル等で責任者が決められていなかった

②自分や他人の行っている業務に関して、責任者は規程やマニュアル等で定められているものの、規程やマニュアルの存在が現場の担当者らに十分に認知されていなかった

③責任者を定める規程類等が統一されておらず、ある業務の責任者が不明確になっていた

④経営層・管理層が、問題が発生する毎に体制や対応チームを細かく変えることにより、自分や他人の行っている業務内容が頻繁に変更、追加され、自身の業務の責任者が不明確になっていた

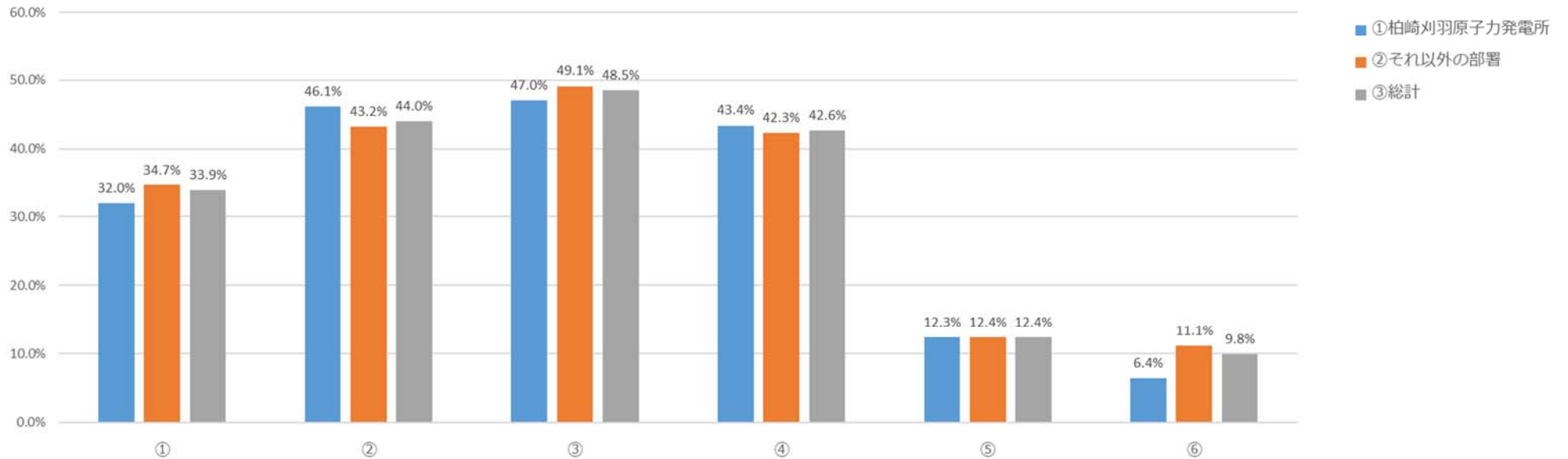
⑤経営層・管理層の異動により、他の取組み等が優先され、責任者の明確化に関連する取組みが十分でなかった

⑥その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
4-15	業務上の責任の所在をより明確にするための対応策（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務に関する責任の所在が不明確であると考えられる理由【4-14】における回答傾向、すなわち、【4-14】で上位3位を占める選択肢であるマニュアルの周知が不足していたこと（【4-14】②）、責任者を定める規程類等が統一されていなかったこと（同③）、業務内容の頻繁な変更、追加（同④）が高かったことと対応するように、柏崎刈羽において、②（業務上の責任の所在について、現場の担当者らへの周知を徹底する。46.1%）、③（問題が発生したときの対応策についての方針を、経営層・管理層が責任者を含めて明確に示す。47.0%）、及び④（社員の業務内容や責任者が不明瞭とならないように、社員の業務内容や責任者がある程度統一させる。43.4%）の選択肢が上位3位を占めている。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任者がきちんとチェックできるよう、管理スパンを短くする。（人を増やす）</li> <li>責任者に対し十分な人員リソース、人事権が無いと業務が繁忙で有り目的を達成出来ない。</li> <li>④に関連し、責任を明確にさせたいがために、組織の細分化すると、組織間のコミュニケーションが円滑にならず、サイロ化してしまうことを危惧します。ある程度統一の意味は、責任を細分化する意味ではなく、現状の（本社）複数グループを一緒にする位の粒度で責任を明確にすることを意図しています。</li> <li>何かあるたびに対策として組織・体制を変えることにより、責任が不明確になるため、問題が発生した組織が責任を持って対応するよう、経営層・管理層が指示すべき</li> </ul>

## 【4-15】

4-13で①、②を選択した方にお聞きします。どのようにすればこのような原因を解消できると思いますか（複数選択可）。



- ①業務上の責任の所在を規程やマニュアル等で明確にすることを徹底する
- ②業務上の責任の所在について、現場の担当者らへの周知を徹底する
- ③問題が発生したときの対応策についての方針を、経営層・管理層が責任者を含めて明確に示す
- ④社員の業務内容や責任者が不明瞭とならないように、社員の業務内容や責任者がある程度統一させる
- ⑤経営層・管理層の異動によらず、責任者の明確化に関連する取組みを新経営陣が適切に引き継ぐ
- ⑥その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
5-1	回答者が、今まで、以下の核セキュリティに関するルールを守らなかった（守ることができなかった）ことがあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、①（しばしばルールを守らない（守ることができない）ことがある）と回答した者は柏崎刈羽全体の 5.5%であり、②（何度かルールを守らない（守ることができない）ことがあった。同 26.5%）、③（1 度だけルールを守らなかった（守ることができなかった）ことがある。同 5.6%）と回答した者とあわせ、一度でも核セキュリティに関するルールに違反したことがある者の合計は柏崎刈羽全体の 37.6%と、4 人に 1 人以上が核セキュリティに関するルールに違反したことがあり、核セキュリティに関するルールが必ずしも徹底されていないことが明らかとなった。</li> <li>柏崎刈羽と他部門とで有意な差が認められ、他部門に比して柏崎刈羽の①（しばしばルールを守らない（守ることができない）ことがある）（5.5%）、②（何度かルールを守らない（守ることができない）ことがあった）（26.5%）と回答した者の割合が相対的に高い。</li> </ul>

【5-1】

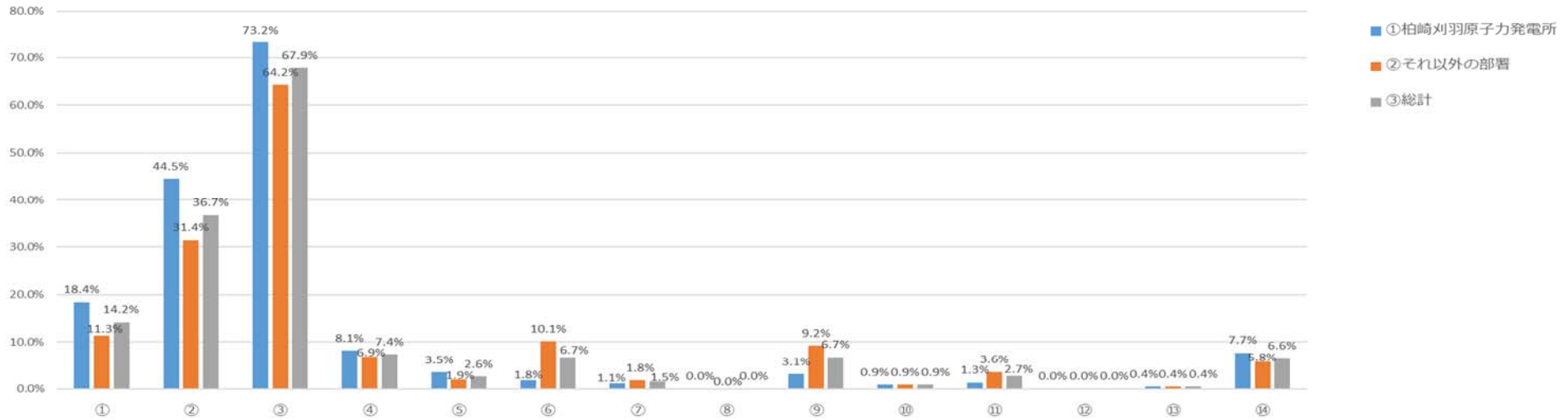


質問	質問内容	概要
5-2	違反したことがある核セキュリティに関するルール（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、③（IDカードの施錠管理）を選択した者の割合が73.2%と最も高く、②（発電所構内でのIDカード（立入許可証）、入構登録証の第三者から見える位置での常時提示。同44.5%）、①（発電所構内でのIDカード（立入許可証）、入構登録証の常時携行。同18.4%）が続いていることから、他のルールと比較して、IDカードに関して違反する者の割合が高い。</li> <li>柏崎刈羽と他部門とで有意な差が認められ、柏崎刈羽が他部門に比して③（IDカードの施錠管理）（73.2%）、②（発電所構内でのIDカード（立入許可証）、入構登録証の第三者から見える位置での常時提示。同44.5%）を選択した者の割合が高い。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後は施錠を忘れて帰ることもあり得る。【机、ロッカーをオートロックにするなどしないと100点は無理】</li> <li>ID不正使用事案の以前はIDカードは供用のラックで施錠管理していた。以前はIDの常時掲示はしていなかった。</li> <li>防護区域内でのスマートフォンの使用</li> <li>10年以上前、中操入域時に委託先の要員のIDカードと自分のIDカードをまとめて持ち込んだ（常駐でない委託先要員のIDカードは当時当社が管理していた時期があった）際に、中操入口で誤って委託先要員のIDカードが読み込まれてしまい、エラーとなった</li> </ul>



【5-2】

5-1で①、②、③を選択した方にお聞きします。あなたが守ることができなかったルールはどれですか（複数選択可）。

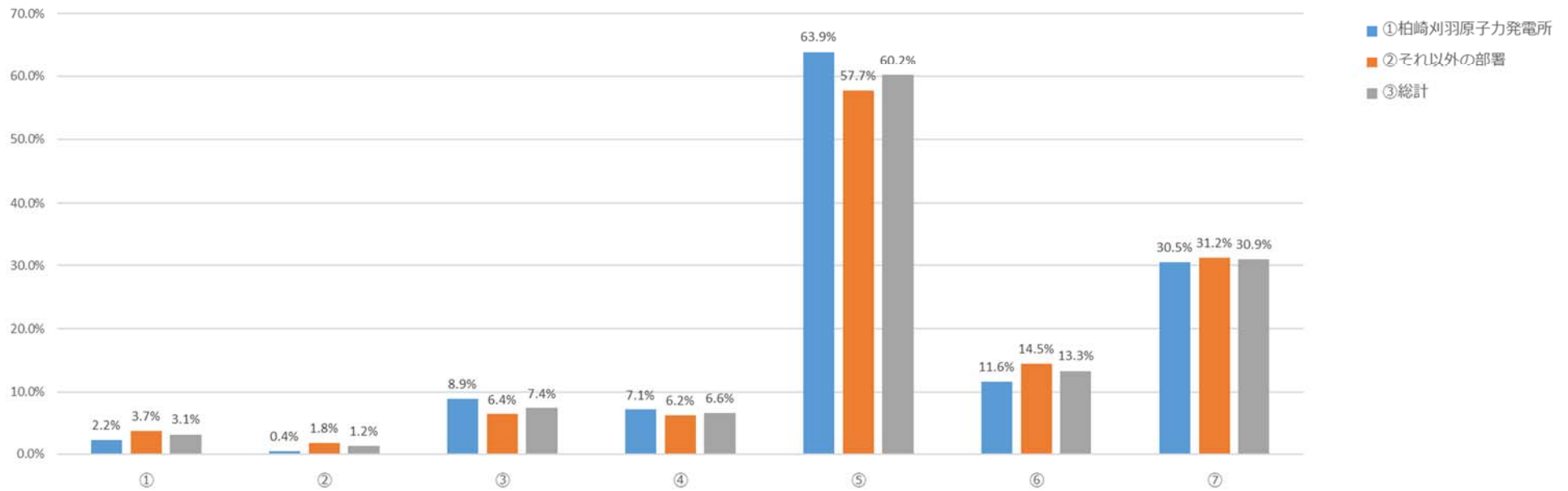


- ① 発電所構内でのIDカード（立入許可証）、入構登録証の常時携帯
- ② 発電所構内でのIDカード（立入許可証）、入構登録証の第三者から見える位置での常時提示
- ③ IDカードの施錠管理
- ④ 入構登録証の有効期限内使用
- ⑤ IDカード、入構登録証の紛失
- ⑥ 長期不使用の場合、IDカード、入構登録証の管理責任者による保管または返却
- ⑦ 他人のIDカードの使用（取り違えによるものを含む）
- ⑧ IDカード、入構登録証の又貸し禁止
- ⑨ その他鍵の又貸し禁止
- ⑩ 刃物類持ち込み禁止
- ⑪ USB等記録媒体の無許可での持ち込みの禁止
- ⑫ 核物質防護に関する秘密情報についての第三者への漏洩禁止
- ⑬ 不審者、不審物を発見した場合の規程に則った報告・対応
- ⑭ その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
5-3	核セキュリティに関するルールに違反した理由(複数選択)	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、⑤(注意力が不足していた)を選択した者が63.9%と最も高く、その次に高い⑥(当該ルールは核セキュリティにおいて重要でないと考えていた。柏崎刈羽における11.6%)の5.5倍以上に達している。</li> <li>ただし、核セキュリティに関するルールは、いずれも重要なルールであり、軽視することにつき許容されるような例外事由は認められるべきでないことからすれば、違反の理由として③(所属するグループ等において、上記ルールを守る必要はない)の回答が一定割合(同8.9%)を占めていることには注意が必要である。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>入社当時(1990年代ころ)は、ここまで厳格に取り締まりが無かった。当直員もIDカードは防護本部入口にあったラック(施錠無し)に入れている程度だった。今思うと当時(1990年頃)は核セキュリティに関する考えが希薄だったと思う。(設問が「今まで」ということなので入社から現在に至る期間での回答)</li> <li>ルールが徹底されていなかった</li> <li>いきなりルールが増えて、すぐにできる訳がない。</li> <li>社内で保管していたので、盗難の可能性は低いと考えていたため。</li> </ul>

【5-3】

5-2であなたが選択した項目について、上記ルールを守れなかった原因を教えてください（複数選択可）。

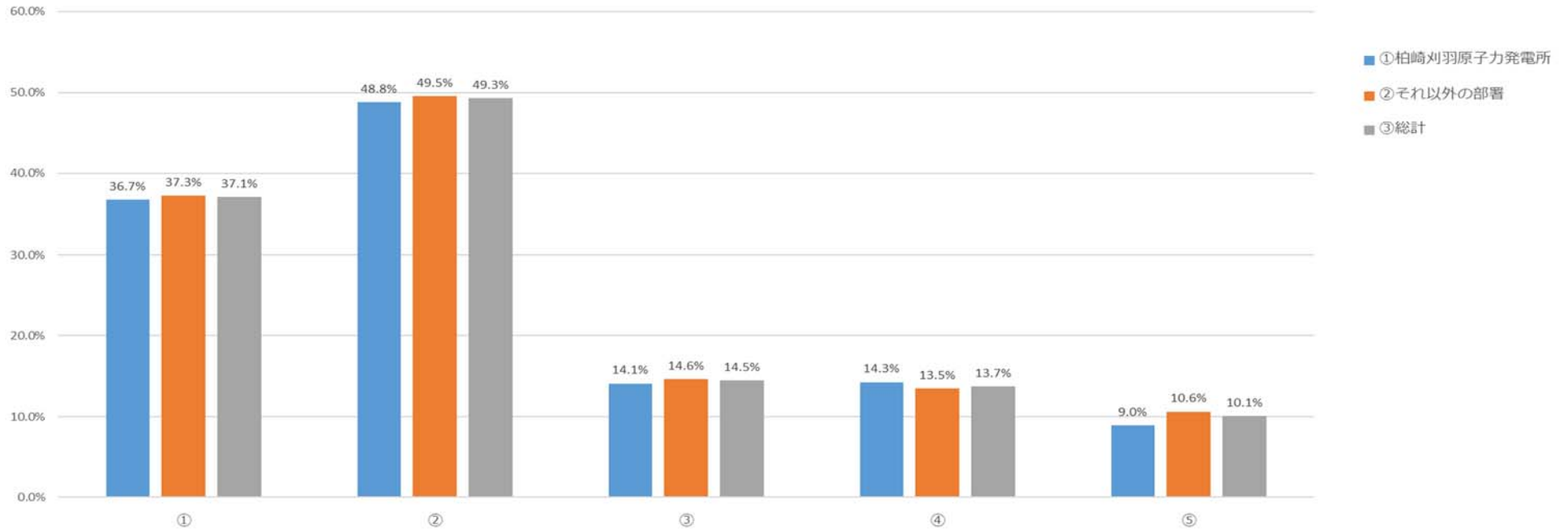


- ① 上記ルールを守るためには他のルールに反することになってしまう状況で、他のルールを違反しないことを優先した
- ② 上司又は同僚等上記ルールに違反することは問題ないと言われた
- ③ 所属するグループ等において、上記ルールを守る必要はないという風土があった
- ④ 上司又は同僚が、上記ルールを守っていなかったため、守らなくて良いと考えていた
- ⑤ 注意力が不足していた
- ⑥ 当該ルールは核セキュリティにおいて重要でないと考えていた
- ⑦ その他（自由記載欄）

質問	質問内容	概要
6-1	<p>東京電力全体において</p> <p>(1)平成 14 年及び平成 18 年に発覚した 1F、柏崎刈羽のデータ改ざんに関する不祥事</p> <p>(2)平成 23 年に発生した福島第一原子力発電所事故について、各々の不祥事発生の前後で安全文化、組織文化が改善したと考えるか（複数選択）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、④（本事案が問題になるまでに安全文化、組織文化は改善していなかった）、⑤（遅くとも(2)の時期頃までに改善したが、本事案が問題になった頃は改善前の水準（又はそれ以下）に戻った）を選択した者の割合は、それぞれ 14.3%、9.0%であり、あわせて 23.3%の者が安全文化、組織文化が改善していなかった、あるいは本件 2 事案発生以前に、過去の水準に戻っていた旨の選択肢を選んでいる。</li> <li>④又は⑤を選んだ者以外については、時点の差はあれ本件 2 事案の発生以前に安全文化、組織文化が改善していたと考えていたことが窺われる。</li> <li>また、改善の時期については、①（(1)で改善した。柏崎刈羽における 36.7%）、又は②（(2)で改善した。同 48.8%）のいずれかあるいは各時期に改善したと考える者が③（(1)、(2)と異なる時期に改善した。同 14.1%）に比べて多く、特に福島第一原子力発電所事故により組織文化が改善したと選択している者の割合が最も高い。</li> </ul>

【6-1】

あなたは、東京電力全体において  
 (1)平成14年及び平成18年に発覚した1F、KKのデータ改ざんに関する不祥事  
 (2)平成23年に発生した福島第一原子力発電所事故  
 について、各々の不祥事発生の前後で安全文化、組織文化が改善したと考えますか（複数選択可）。

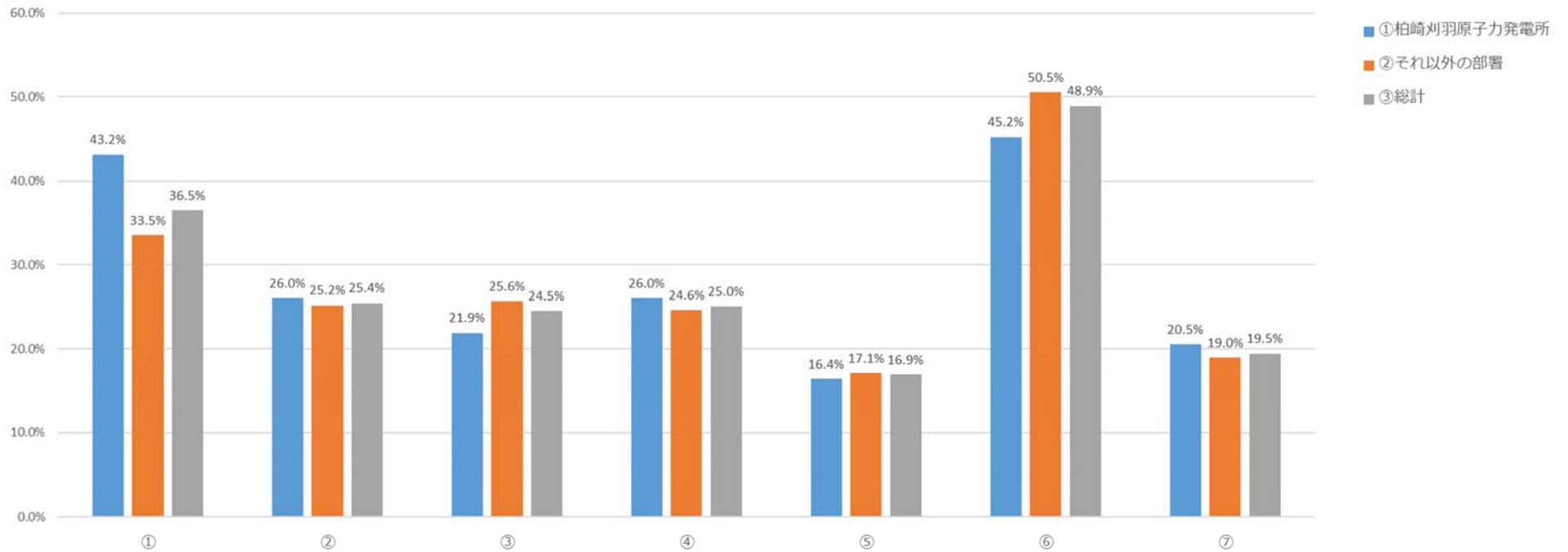


- ①(1)で改善した
- ②(2)で改善した
- ③(1)、(2)とは異なる時期に改善した
- ④本事案が問題になるまでに安全文化、組織文化は改善していなかった
- ⑤遅くとも(2)の時期頃までに改善したが、本事案が問題になった頃は改善前の水準（又はそれ以下）に戻った

質問	質問内容	概要
6-2	安全文化、組織文化が改善されていなかった、又は過去に改善したものの、本件 2 事案以前に過去の水準（以下）に戻っていたと考える具体的な理由（複数選択）	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、⑥（安全文化醸成のための対策は行われていたものの、現場の実情に沿った実効的な内容ではなく、機能していなかった）を選択する者の割合が 45.2%と最も高い。次いで、①（安全文化醸成のための対策について、経営層が人員や予算等の資源を十分に分配していない）を 43.2%が選択しており、必要な対策への適切な予算配分となっていないと感じている者の割合が高いことが認められる。</li> </ul>
	自由記載欄抜粋	<ul style="list-style-type: none"> <li>そもそも安全とは何かという観点でのメッセージや取り組みが不明確に感じる。どうしても(1)(2)ともに「技術的には安全は確保できていると判断した」という意識は根強くあり、技術者倫理研修のような倫理観に基づく研修、教育だけでなく、それが優先されるべきという根本的改革を行うには経営理念・経営メッセージとして、常に発信し続けなければ変えられないし、それで十分かも分からない難しい問題だと思う。</li> <li>「安全文化」の中で、核セキュリティ部門だけが大きく脱落した。実感として「核セキュリティ」固有（守秘・様々な要求）を強調するあまり、大きな意味での「安全文化」（懸念の表明・オープンなコミュニケーション）が著しく劣化し、当該部分の問題が表面化したのが、今回の事案と考えます。</li> <li>少なくとも当時の支店や支社では原子力不祥事を受け、「言い出す仕組み」や「させない風土」の改革が確実に進んでいた。外部の批判にさらされることなく、社会的制裁の対象になりづらい原子力部門固有の特別意識を未だに持ち続けていると感じることが多い。カタカナ文字を羅列する故、本社の意思が末端まで正確に伝わらず、正しく理解されていないことに気が付けないものと苦々しく思うことがしばしばある。</li> </ul>

【6-2】

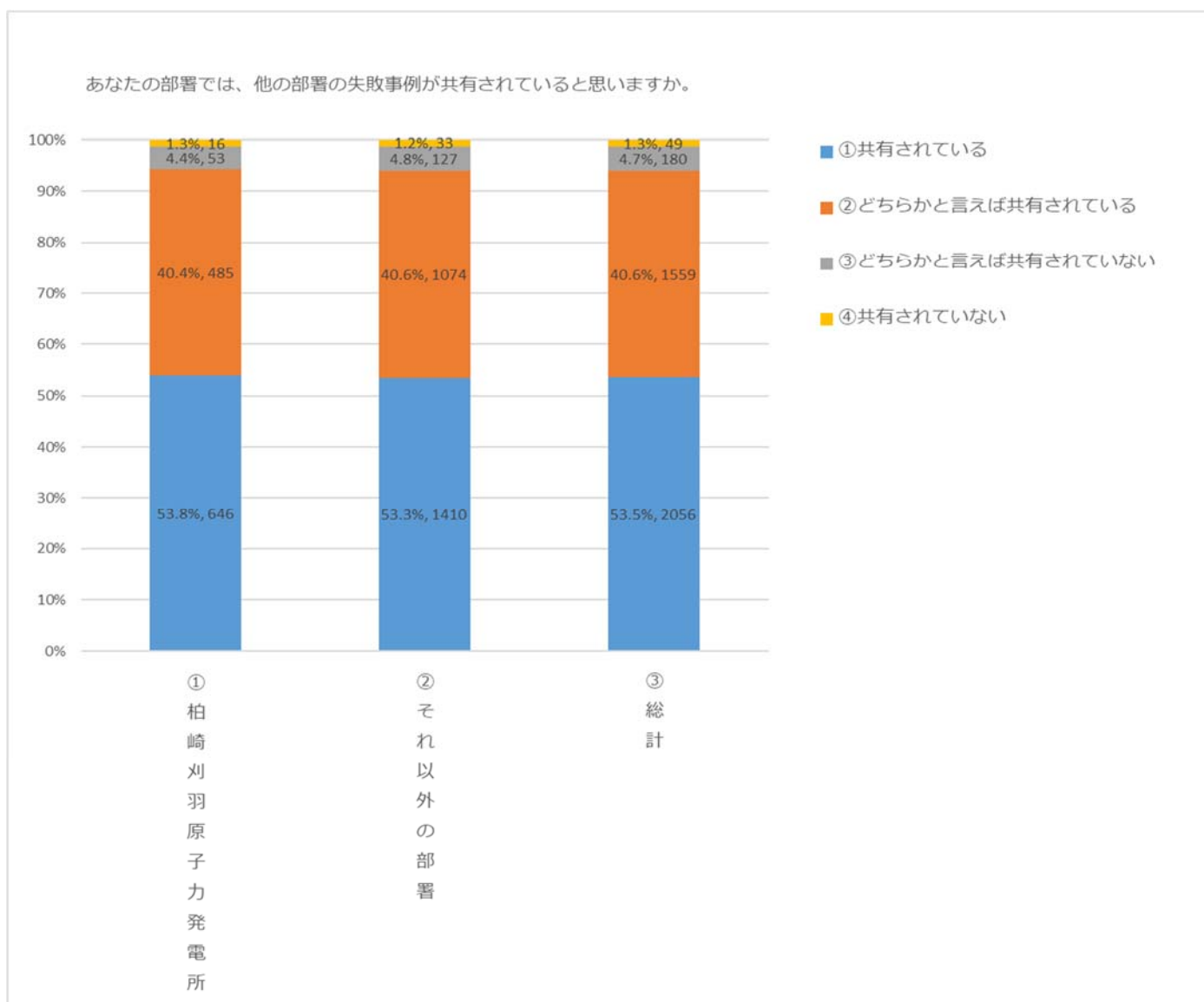
6-1で④、⑤と選択した方にお聞きします。改善していないと考えた具体的な理由をお聞かせください（複数選択可）。



- ①安全文化醸成のための対策について、経営層が人員や予算等の資源を十分に分配していない
- ②安全文化醸成への経営層・管理層の姿勢が十分でない
- ③安全文化醸成のための社内教育が十分でない
- ④安全文化に違反した者に対する制裁が十分に行われていない
- ⑤安全文化醸成のための時間が不足している
- ⑥安全文化醸成のための対策は行われていたものの、現場の実情に沿った実効的な内容ではなく、機能していなかった
- ⑦その他（自由記載欄）

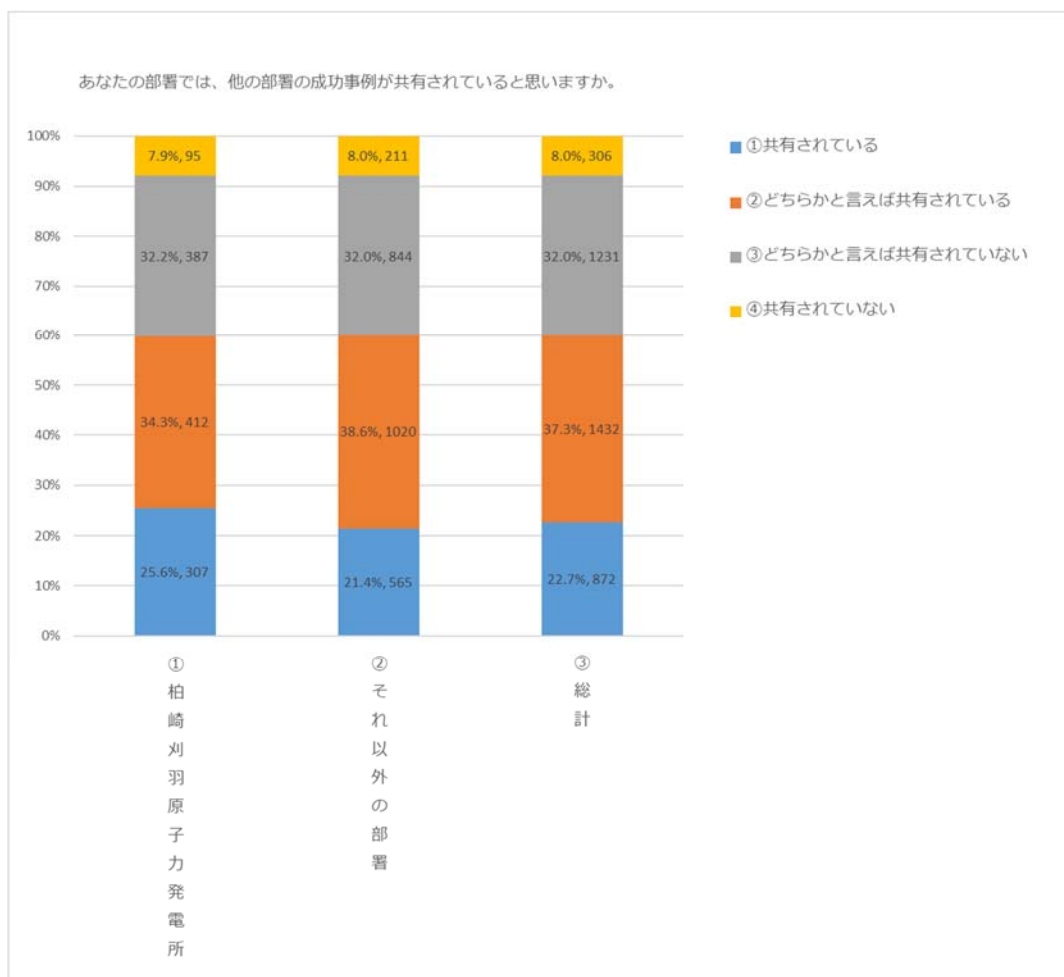
質問	質問内容	概要
6-3	他部署の失敗事例が共有されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>柏崎刈羽において、他部署の失敗事例の共有【6-3】に関しては、①（共有されている）と回答した者は53.8%であり、②（どちらかといえば共有されている）と回答した者を含めると、94.2%の者が他部署の失敗事例が共有されている旨回答している。</li> <li>これに対して、成功事例の共有【6-4】に関しては、①（共有されている）と回答した者は25.6%にとどまり、②（どちらかといえば共有されている）とあわせても、共有されていると回答した者は同59.9%と、失敗事例の共有に比べて34.3ポイント低い結果となった。</li> </ul>
6-4	他部署の成功事例が共有されているか	

【6-3】



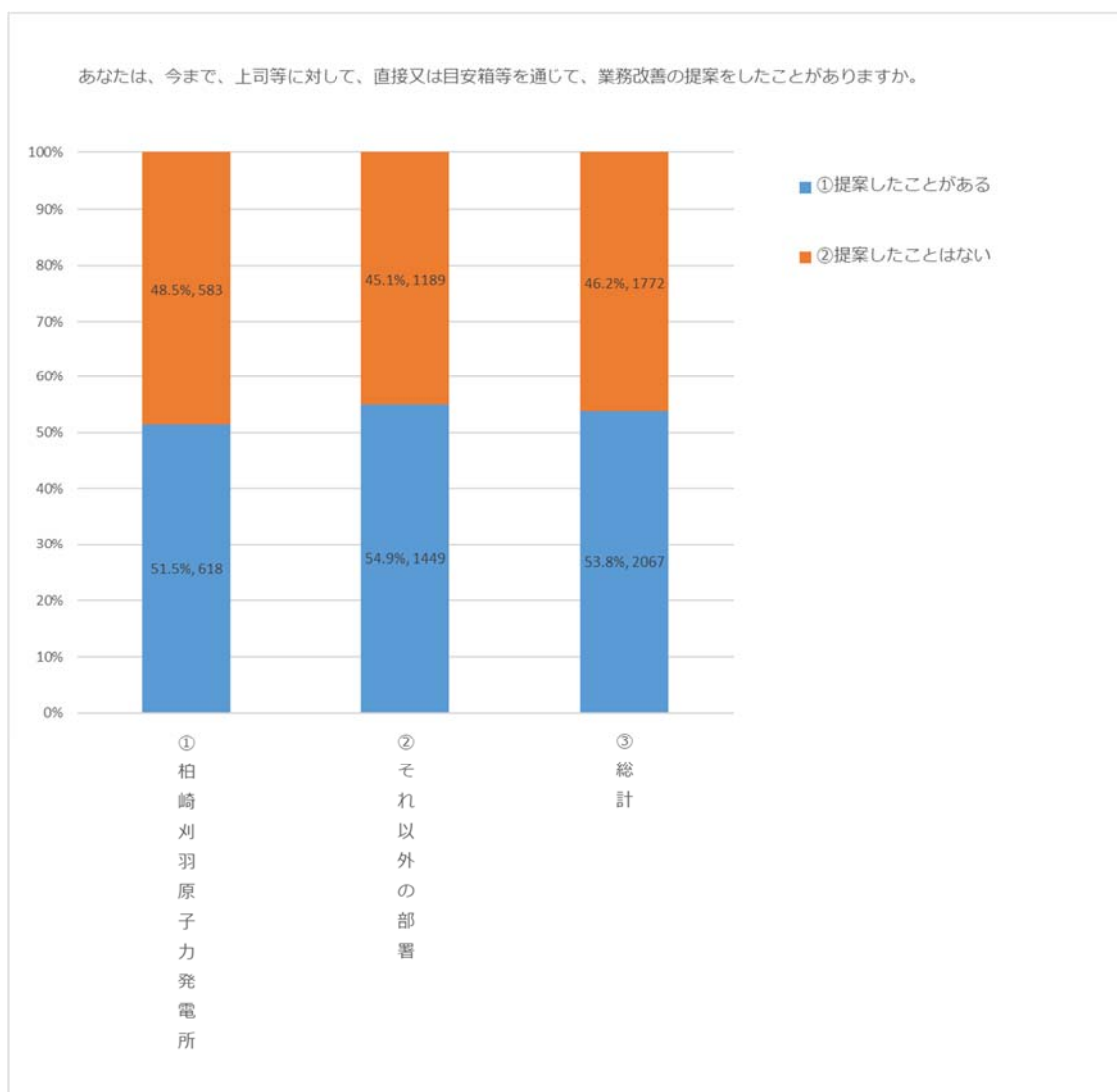


【6-4】

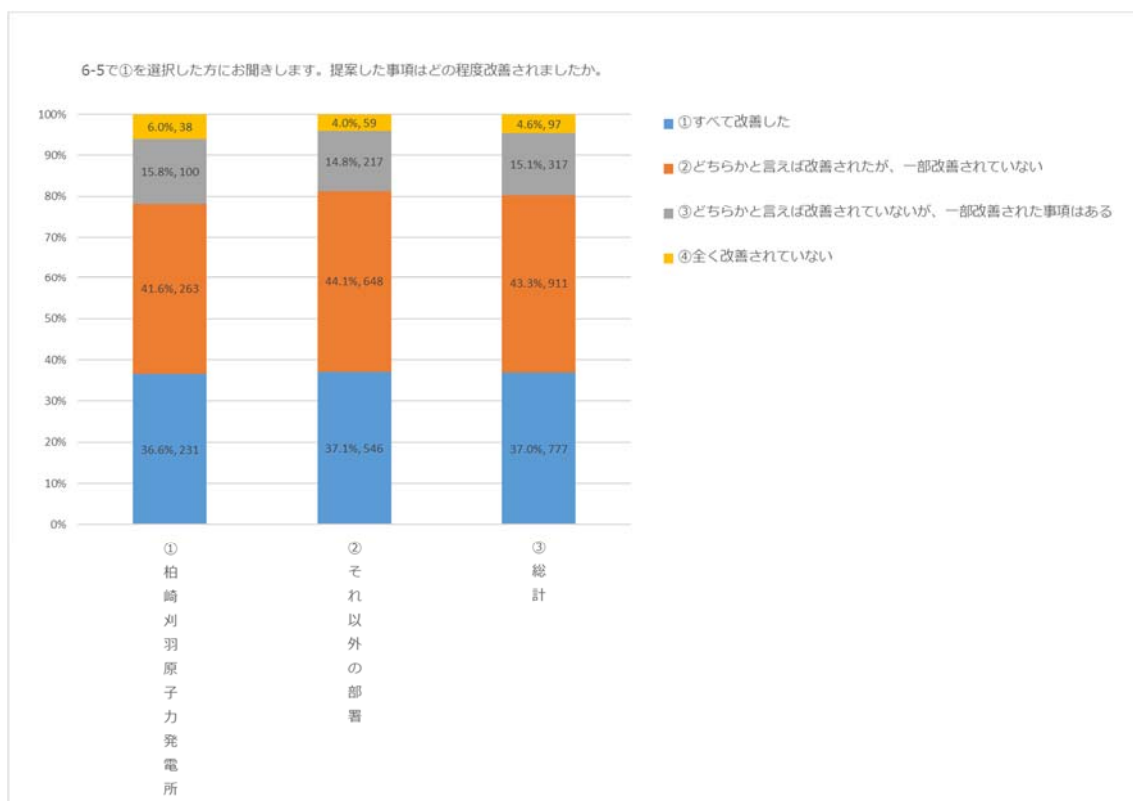


質問	質問内容	概要
6-5	今まで、上司等に対して、直接又は目安箱等を通じて、業務改善の提案をしたことがあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改善の提案をしたことがあるか【6-5】について、①（提案したことがある）と回答した者の割合は、他部門と比較して柏崎刈羽が最も低い（51.5%）。</li> <li>提案事項がどの程度改善されたか【6-6】について、柏崎刈羽において①（全て改善した）と回答した者の割合は36.6%であり、②（どちらかといえば改善されたが、一部改善されていない）も合わせて78.2%の者が全てあるいは一部改善されたと回答している。</li> <li>改善されない（できない）理由について上司等から説明を受けたか【6-7】については、柏崎刈羽において①（改善されない（できない）理由を説明された）と回答した者の割合は68.1%であるほか、②（改善されない（できない）理由を説明されていない）と回答した者の割合は31.9%と、両者に36.2ポイントの差があり、改善されない理由は比較的説明されている傾向にある。</li> </ul>
6-6	6-5 で提案した者のうち、提案事項がどの程度改善されたか	
6-7	6-6 に関連し、改善されない（できない）理由について上司等から説明を受けたか	

【6-5】



【6-6】



【6-7】

