

3.8 安全文化<sup>1</sup>の醸成活動

安全文化醸成活動の主目的は、原子力安全を最優先に位置づけた保安活動を行うため、経営責任者が掲げる安全文化の醸成に係る方針とその方針に基づく活動を確実にするための仕組みにより、組織に属する個々の要員が安全文化の醸成活動に参画することで継続的に安全文化を醸成させることである。

そのため、社長は、「原子力安全文化醸成方針」を制定して安全文化を醸成することをコミットメントし、その方針に基づき、個人および組織が原子力安全を最優先に考える「原子力安全文化」の醸成に係る体制を構築し、活動を計画的に実施、評価するとともに、評価結果を踏まえて安全文化醸成活動を改善していくことにより、継続的に安全文化の醸成に努めている。

社長の安全文化醸成に関するコミットメントである「原子力安全文化醸成方針」を資料3.8-1に示す。

---

<sup>1</sup> 安全文化の定義 国際原子力機関（IAEA）報告書INSAG-4による  
（出典「平成17年度原子力安全白書」）

「原子力発電所の安全の問題には、その重要性にふさわしい注意が最優先で払われなければならない。安全文化とは、そうした組織や個人の特性と姿勢の総体である。」

## 3.8-1 安全文化の醸成活動における現在の保安活動の仕組みについて

安全文化の醸成活動の目的を達成するために実施している、現在の活動の仕組みについて、その概要を説明する。

## ・背景

平成13年の地元自治体との安全協定改訂において安全文化醸成に関する事項を織り込んだことや、平成14年に他社で発生した問題を受けての当社の対策として、平成15年度から原子力部門の職場風土の改革に取り組んできた。

また、平成18年秋以降に判明した発電設備に係る一連の不適切事案の再発防止策として様々な安全文化醸成施策を実施してきた。

こうした中、発電設備に係る一連の不適切事案を契機とした実用炉規則の改正（平成19年8月）を受け、当社は原子炉施設保安規定（第2条の3）に「安全文化の醸成」について規定し（平成19年12月14日施行）、これを受けて、社内基準「原子力安全文化醸成要則」を新規制定し（平成19年12月14日制定）、これに基づき、安全文化の醸成に係る活動のPDCAを回す仕組みを構築し活動している。

## ・安全文化の醸成活動の仕組み

安全文化の醸成活動の全体像を資料3.8-2に示す。

安全文化の醸成活動の仕組みは以下のとおり。

## （1）活動計画の策定

電源事業本部長は、社長のコミットメントに基づき、原子力安全文化醸成に関する活動方針を定める。発電所長は、その活動方針に基づき、発電所の活動計画を策定し、電源事業本部長の承認を得る。

## （2）活動の実施および報告

発電所長は、策定した計画に沿って活動を行うとともに、実施状況を電源事業本部長に報告する。電源事業本部長は、必要により改善を指示する。

## （3）活動の評価

発電所長は、発電所が行う個別活動の実施状況等を踏まえ、発電所の活動を評価する。

また、電源事業本部（原子力品質保証）は、安全文化醸成活動の有効性の把握および安全文化の劣化兆候を検知するため、安全文化に関するアンケー

トを実施する。

電源事業本部長(原子力品質保証)は各所の個別活動の実施状況および評価結果をとりまとめ、安全文化に関するアンケート結果および補助指標の分析に基づく評価を合わせ、総合評価を行い、評価結果を踏まえた改善策を策定のうえ、原子力品質保証委員会にて審議し電源事業本部長の承認を得る。

#### (4) 活動の継続的改善

電源事業本部長は、原子力安全文化醸成活動の実施状況および評価、ならびに評価結果を踏まえた改善策、さらに原子力安全文化醸成活動に関する基本方針の変更の必要性の評価を含めて社長へ報告するとともに、社長からの改善指示を原子力安全文化醸成に関する活動方針に反映する。

#### (5) 有識者会議からの提言の反映

原子力強化プロジェクト長(原子力強化プロジェクトについては3.8-16頁「a.原子力強化プロジェクトの設置」を参照)は、保守管理の不備の組織風土上の根本原因である「安全文化要素のうち『報告する文化』および『常に問いかける姿勢』が組織として不足していた」を踏まえた安全文化醸成に関する再発防止対策の推進(以下、「安全文化醸成に関する課題への対応」という。)に関する有識者会議からの提言を社長に報告する。

原子力強化プロジェクト長は、社長からの意見を踏まえ、部所長に対し、提言内容を該当部所の施策に反映するよう指示するとともに、電源事業本部長へ通知する。該当する部所長は、指示内容を原子力安全文化醸成活動へ反映する。

また、原子力強化プロジェクト長は、安全文化醸成に関する課題への対応の有効性評価を行い、評価結果を踏まえた次年度の計画について有識者会議へ報告し、提言を受ける。有識者会議からの提言を踏まえた次年度の活動計画については、社長へ報告し、社長からの意見を踏まえて電源事業本部長へ指示する。

電源事業本部長は、原子力強化プロジェクト長から受けた指示内容を原子力安全文化醸成に関する活動方針に反映する。

#### ・安全文化評価要素と安全文化醸成度評価の考え方

発電所アセスメントの結果や経営層との意見交換等から原子力部門の特徴を分析し、強みを伸ばし弱みを是正する「あるべき姿」を6軸22要素から成る安全文化評価指標に設定している。

要素毎に設けた「評価の視点(望ましい姿)」の達成度を、原子力部門全員

を対象としたアンケートにより調査し、これまで実施してきた安全文化醸成活動の有効性を評価するとともに、アンケート結果の年度推移を分析し、安全文化の劣化兆候を検知している。「安全文化の望ましい姿」を資料3.8-3に示す。

この評価要素に基づき作成したアンケート調査を毎年実施し、安全文化醸成度の経年変化を把握し、分析・評価したうえ、必要な施策を検討・実施している。

原子力安全文化評価・改善のフロー図を資料3.8-4に示す。

【安全文化評価指標【6軸22要素】】

評価軸	評価要素
まっすぐな意識と姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ルールを遵守する意識・姿勢の定着化</li> <li>• 安全最優先の浸透</li> <li>• 慢心の撤廃</li> <li>• オープンな組織運営</li> </ul>
健全な仕事のしくみ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ルール遵守を強化する仕組みの充実</li> <li>• 体系だったルールと体制</li> <li>• 業務実態を踏まえた継続的な仕組みの見直し</li> <li>• 確実な作業管理</li> </ul>
風通しの良い組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 無理なく躊躇ない報連相</li> <li>• 担当内の良好なコミュニケーション</li> <li>• 部門間の良好なコミュニケーション</li> <li>• 地元や協力会社との良好なコミュニケーション</li> </ul>
強いリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営層の安全に関する言動と行動の実践</li> <li>• 責任・権限の明確化</li> <li>• 安全に配慮したリソース投入</li> </ul>
学習する組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 教育訓練プログラムの充実</li> <li>• 問いかける姿勢・改善を考える姿勢</li> <li>• 未然防止・再発防止</li> </ul>
いきいきとした職場	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中国電力で働く「ほこり」</li> <li>• 上司から部下との間での十分な配慮</li> <li>• 激励と褒賞</li> <li>• 良好な職場風土の醸成</li> </ul>

## 3.8-2 安全文化の醸成活動における保安活動の評価結果

本節においては、評価対象期間中の安全文化醸成活動に係る以下の事項について評価した結果を示す。

- ・自主的改善事項の継続性
- ・運転実績指標のトレンド

・安全文化の醸成活動の仕組みの改善状況

(1) 組織・体制

安全文化醸成活動に係る組織・体制の改善状況

組織・体制に係る自主的改善活動を行っており、主な35件についても継続して取り組まれていることを確認した。

なお、不適合事象、指摘事項等における改善状況のうち、組織・体制に係るものはなかった。

[保安活動における自主的改善事項の活動状況]

これまで実施してきた主な自主的改善事項を、安全文化評価軸の区分毎に示す。

a. 評価軸1「まっすぐな意識と姿勢」

(a) ルールを遵守する意識・姿勢の定着化に向けた取り組み

・全社大における取り組み

企業倫理の徹底という観点から、平成12年3月に策定した行動指針(EnerGia Will)をより具体的に展開した「中国電力企業倫理綱領」を策定し、平成15年4月1日に公布した。

あわせて、「企業倫理委員会」および「企業倫理相談窓口」を平成15年4月1日に設置した。

平成18年秋以降に判明した発電設備に係る一連の不適切事案の反省を踏まえ平成19年6月に「コンプライアンス経営推進宣言」を表明し、また、11月をコンプライアンス強調月間と定め、毎年定期的に意識向上のための諸施策を実施している。

・島根原子力発電所における取り組み

発電所においては、発電所長(コンプライアンス推進責任者)が指名するコンプライアンス推進役がコンプライアンス推進計画(以下、「推進計画」という。)を策定し、各所属長が推進計画に従い所属員のコンプライアンス意識の高揚に努めている。

具体的な活動として、ルールの適切性確認、社員意識調査結果を

踏まえた話し合い、コンプライアンス研修の実施などによりコンプライアンス推進に取り組んでいる。

・コンプライアンス教育

法令やルールの遵守はもとより、倫理や道徳を含めた社会的規範を守るという当社のコンプライアンスの意義を理解し、コンプライアンス最優先の業務遂行に向けた認識の共有化を図るため、全所員が年間1時間のコンプライアンス教育を受講している。

教育の実施結果については有効性評価を行い、改善の必要がある場合は今後の教育訓練に反映している。

(b) 安全最優先の浸透に向けた取り組み

・安全文化講演会の開催

安全最優先の意識の浸透を図るため、毎年、安全文化講演会を開催している。

講演会には協力会社も参加しており、所員および協力会社が一体となって、安全最優先の浸透を図っている。

・原子力安全文化の日の制定

点検不備に係る問題からの教訓を決して風化させることなく、二度と同じことを繰り返さないために、役員・社員全員が、原子力安全文化の大切さを共有し、安全意識と行動等について自らあるいは相互に確認する日として、点検不備に係る調査報告書(最終)を提出した6月3日を「原子力安全文化の日」と定め、社長メッセージの発信等を行っている。

・パネルおよびスローガンの設置

点検不備に係る問題からの教訓を決して風化させないため、発電所管理事務所の入口に点検不備に係る問題の新聞記事のパネルおよび社員公募によるスローガンを設置している。(資料3.8-5参照)

・風化防止モニユメントの設置

「安全と品質の確保を最優先に、業務の確実な遂行とわかりやすい情報発信に努め、安心していただける発電所にすることを誓います」という決意を一般の方々にも広くご覧いただくために、島根原子力館に風化防止モニユメント「誓いの鐘」を設置している。

また、発電所構内で働く社員や協力会社社員が点検不備問題を忘れず、業務に取り組み続けるため、島根原子力発電所管理事務所にも同型の小型モニユメントを設置している。(資料3.8-6参照)

## (c) オープンな組織運営に向けた取り組み（不適合情報の公開）

島根原子力発電所の点検不備に係る再発防止策の一環として、平成22年9月より、これまでホームページ等で公開していた運転情報、トラブル事象に加え、不適合と判定された情報をすべて公開することとした。

島根原子力発電所で発生したすべての不具合情報は不適合判定検討会で審議され、毎月7日と20日に半月分の不適合事象・処置計画を当発電所のホームページに掲載している。（平成24年3月末1406件）

その他にも、島根原子力発電所ホームページ上でプラントの運転状況や放射線測定値等をリアルタイムに情報提供するなど、より一層の情報公開の拡大策を実施してきている。

これらの活動の結果、関係法令・ルールおよびその精神を最優先する意識・姿勢、安全最優先の価値観、業務運営の透明性の確保の醸成が図られた。

## b. 評価軸2. 「健全な仕事のしくみ」に関する取り組み

## (a) ルール遵守を強化する仕組みの充実にに向けた取り組み

## . 業務と法令等の関係整理

業務運営に関連する法令等への認識不足による法令違反を防止する観点から、業務と法令等との関係整理を行い、その資料を社内イントラネットに登録・公開しており、業務に関連する法令等の確認に活用されている。

## . 官公庁等への手続き遵守

法令・通達・行政指導に基づく許認可、申請、届出および報告を確実にを行うため、毎年、年度開始前に官庁関係申請等の年度計画を策定し、その実施状況を毎月発電所長へ報告している。

## (b) 体系だったルールと体制に向けた取り組み

平成20年8月に実施した安全文化に関するアンケートの結果、「実態に即していないルールがある」、「手順書の内容に欠如や重複がある」といった「弱み」が抽出された。

この「弱み」の改善に向け、平成21年度より原子力安全文化醸成活動計画に「QMS文書の改善」に関する施策を織り込み、組織的に文書改善に取り組んできている。

## (c) 業務実態を踏まえた継続的な仕組みの見直し

業務プロセス改善WG<sup>2</sup>での業務ヒアリングにより、実態に即していないルール・手順書の問題点が抽出された。

抽出された課題に対して、発電所長を議長とした『ステアリング会議』を設置して、課題解決に係る優先度・検討の方向性・検討実施部所を審議しながら、計画的かつ確実に解決に向けた取り組みを進めている。

## (d) 確実な作業管理に向けた取り組み

従業員の業務上の災害の絶滅を図るため、毎年、安全衛生管理の実施計画を策定し、管理者による安全指導と現場パトロール、工事担当者の安全教育指導などの活動を継続して実施している。

これらの活動の結果、法令・規制要求事項等のルール遵守、手順書等の継続的な見直し、作業環境の改善が図られた。

## c. 評価軸3「風通しの良い組織」に関する取り組み

## (a) 無理なく躊躇ない報連相に向けた取り組み

点検不備問題の根本原因として、本社・経営層と発電所との間で連携が十分でなく、そのため、制度変更に対応した適切な施策等の速やかな業務運営への展開が不足していたこと、また、発電所も経営層に現場の状況を伝える活動が十分でなく、「報告する文化」が不足していたことが抽出された。

この再発防止対策として、経営層と発電所員、発電所長と所員、および協力会社との意見交換を定期的に行い、出てきた意見や提案について、原子力部門戦略会議で取扱いを審議し、結果を確実に提案者へフィードバックする仕組みを構築した。

この取り組みが、何でも言い出せ、報告できる職場づくりへ繋がると考えている。

## (b) 現場での良好なコミュニケーションに向けた取り組み

## ・部所長と所員との意見交換

部所長と所員とのコミュニケーションを図るため、課長単位で開催される職場懇談会に発電所長や他部の部長が出席し意見交換を

<sup>2</sup> 「業務プロセス改善WG」

業務プロセスの課題を抽出し、改善することを目的に平成22年6月29日に発足した活動



実施しており、部所長と直接意見交換できる機会として活用されている。

・わいがやE-ねっと

職場内はもとより、課や部をまたがった情報交換の場をネット上（Social Network Serviceを利用）で提供する「わいがやE-ねっと」を開設しており、談話のようなインフォーマルな会話も含め職場のコミュニケーションの促進ツールとして利用されている。

(c) 部門間での良好なコミュニケーションに向けた取り組み

・経営層と現場実務者との意見交換

トップマネジメントの思いを現場社員に十分に浸透させることおよびその逆として現場社員の思いを直接トップマネジメントおよび本部経営層に伝えることにより、内部コミュニケーションの充実を図ることを目的として、経営層と現場実務者との意見交換を実施している。

収集した意見は速やかに原子力部門戦略会議に付議し、業務改善等につなげている。

平成20年度～平成23年度の意見交換実績を資料3.8-7に示す。

・QMS推進者会議運営方法の改善

平成20年8月に実施した安全文化に関するアンケートの結果、「部門間の情報共有不足」、「他部所との連携不足」といった「弱み」が抽出された。

この「弱み」の改善に向け、平成21年度より管理部門（本店）と現場とのコミュニケーションを図るため開催しているQMS推進者会議に担当者の同席も可能とし、情報共有を促進し部門間のコミュニケーション改善を図っている。

・原子力安全情報検討会の設置

個別の検討課題に応じて、電源事業本部と発電所が連携してPDCAを回せるようにするため、平成22年9月に原子力安全情報検討会を設置した。検討会では、制度変更に対して、電源事業本部が総合的な評価を行い、発電所を含めた組織としての適切な全体計画を作成する等の活動を行っている。

・リーダーシップ研修

部門間および現場課間でのコミュニケーションの改善に向けて、

コミュニケーションの要である課長を対象としたコミュニケーションスキル向上の研修会を開催し、コミュニケーションに関する知識や実践する能力の向上を図っている。

・ 発電所部門間意見交換

発電所の各部門でのコミュニケーション改善に向けて、部長と業務で関わりのある他部の所員との間で意見交換を実施し、他部の業務実態の把握や問題提起、懸案の解決を図るなど有効な活動を行っている。

(d) 地元や協力会社との良好なコミュニケーションに向けた取り組み

・ 地元との良好なコミュニケーション

ア. 地元への積極的な情報発信

地元のオピニオンリーダー等を対象に機会ある毎に訪問し、情報発信を行うとともに、いただいたご意見・ご要望については個別に対応している。

なお、月2回の定例訪問日を設定し、平素お客さまとの接点が少ない社員を同行させコミュニケーションの幅を広げている。

イ. 地元行事への積極的な参加

地元で開催される行事にはその計画段階から参画し、実施にいたるまで積極的に参加している。また、従業員の中には個人としてこれらの行事に参加しているものもいる。

・ 協力会社との良好なコミュニケーション

ア. 安全協議会と専門部会

島根原子力発電所と構内に常駐している協力会社で構成している安全協議会において、災害防止と健康の保持増進を図ることを目的として、安全衛生諸施策の実施に関する事項等について、毎月、審議している。なお、安全協議会の下部組織として放射線管理部会、作業安全管理部会、衛生管理部会の3つの専門部会があり、具体的事項の審議・協議および諸活動を実施している。

イ. 品質保証連絡会

定期検査期間中に定期的に品質保証連絡会を開催し、品質保証活動に関する事項について協力会社と情報共有等を行っている。

ウ. 協力会社との一体化施策の推進

安全文化に関する活動を、協力会社と一体となって取り組むために、研修会や各種行事・会議体を共同で実施し、必要な情報の迅速な伝達、コミュニケーションの充実を図っている。

これらの活動の結果、社内の各階層や部門間、地元や協力会社との良好なコミュニケーション促進が図られた。

d. 評価軸4. 「強いリーダーシップ」に関する取り組み

(a) 経営層の安全に関する言動と行動の実践に関する取り組み

安全文化を醸成する体制を一層確実にするため、平成20年4月1日に社長が「原子力安全文化醸成方針」を制定した。また、社長の安全文化醸成に対するメッセージを社内イントラネット(QMSポータルサイト)に登録し、原子力部門全員へ発信している。

平成22年6月3日の「原子力安全文化の日」制定にあたっては、原子力安全文化の大切さについて再認識するよう社長メッセージを発信した。

点検不備問題の根本原因として、「常に問いかける姿勢」や「報告する文化」が不足していることが抽出されたため、平成22年8月6日に社長が「原子力安全文化醸成方針」を見直し、「常に問いかける姿勢」や「報告する文化」の改善に重点的に取り組むことを掲げた。

平成23年3月11日に発生した東北地方太平洋沖地震に伴う東京電力株式会社福島第一原子力発電所事故を受け、平成23年7月26日に社長が「原子力安全文化醸成方針」を見直し、安全性の弱点はないか、安全性向上の余地はないか常に考え、原子力安全を最優先とする文化の浸透を図ることを掲げた。

原子力安全文化醸成方針は、発電所事務所内へのポスターの掲示、ポケットカードを発電所員へ配布などにより組織内に発信し、安全意識の高揚を図っている。

(b) 責任・権限の明確化に関する取り組み

点検不備問題の対策として、発電所の統括機能を強化し責任体制を明確にするため、品質保証部門および保修部門の各関係課を統括する「部」を平成22年9月7日に設置した。また、技術部門および発電部門の各関係課を統括する「部」を平成23年3月1日に設置した。

(c) 安全に配慮したリソース投入に関する取り組み

資源の必要性を明らかにして経営層に情報提供する仕組みとして、平成19年度より資源に特化したマネジメントレビューを実施している。

また、原子力部門の重要課題を統括し計画を検討する組織として平

成 22 年 7 月に設置した「原子力部門戦略会議」においては、人的資源も考慮して組織としての計画策定を行っている。

これらの活動の結果、経営層は安全意識の高揚、責任・権限の明確化、安全性に十分配慮したリソース配分を図っている。

e. 評価軸 5 「学習する組織」に関する取り組み

(a) 教育訓練プログラムの充実に向けた取り組み

保安検査において、要員の力量について共通的なものはあるが、各担当の業務遂行に必要な力量を設定していないことが指摘された。

この対策として、平成 21 年度 2 月に新力量制度を導入し、担当・課単位で必要な技能、経験、教育項目を明確化し、教育カリキュラム、確認問題を作成した。

これにより、より効果的な教育・訓練が実施され、一層の力量向上が期待できると考えている。

(b) 問いかける姿勢・改善を考える姿勢に関する取り組み

点検不備問題の根本原因として、設備の健全性が確保されていれば、その後速やかに行うべき不適合管理は後回しでも問題ないと考えるなど、一部に新たなルールに順応できず、過去の手順等で判断することがあり、「常に問いかける姿勢」が不足していたことが抽出された。

この再発防止対策として、以下の施策を実施した。

・技術系社員による戸別訪問、見学者対応

ルールどおり行わないことが、地域の信頼を失うことになるという認識が不足していたという反省から、平成 22 年 7 月より技術系社員が戸別訪問、見学者対応に同行し、地域の皆さんの意見等を直接聴取することで、その思いを実感する取り組みを行っている。

活動への参加者は、得られた地元の意見・質問や対応者自身の感想等について職場会議等の機会を通じて職場内で共有化を図ることで、職場全体での意識向上の一助としている。

・職場話し合い研修、行動基準の策定

点検不備問題の再発防止を自ら考え、自立的に取り組むため、全所員を 80 グループに分けて、点検不備問題を題材とした話し合い研修を開催している。

この研修では、当社に寄せられたお客さまのご意見・ご要望から、

当社がお客様にどのような不安や不信感を与えたか、当社がどう変わることを望まれているかなどを社員一人ひとりがしっかり認識し、自分たちはこれからどう行動していくべきかを話し合っている。

話し合い研修の結果を踏まえて、話し合い研修のグループごとおよび業務遂行上の基準となる個人ごとの「行動基準」<sup>3</sup>を策定した。

策定した「行動基準」は、「行動基準」カードに記入、署名することで社員の宣言としている。

また、グループの「行動基準」は、事務所玄関に掲示するとともに業務用パソコンのトップページにランダムで表示するようにしている。

#### (c) 未然防止・再発防止に関する取り組み

品質保証活動の章における「是正処置、予防処置の改善」を参照

これらの活動の結果、実効的な教育訓練プログラムの整備、「常に問いかける姿勢」の醸成などが図られた。

#### f. 評価軸6「いきいきとした職場」に関する取り組み

##### (a) 表彰事例の紹介

当社では、「賞する(褒める)」ことは職場の人材育成や活性化に非常に有効であるとの認識のもとに、表彰の事由に該当する個人または団体を表彰している。

この表彰事例を毎月、所員全員に周知することで、労働意欲の向上を図っている。

なお、平成17年度～平成23年度の7年間において、発電所員が表彰を受けた事例は45件であった。

##### (b) 全社員意識調査結果を踏まえた話し合い

全社員を対象にアンケート形式による意識調査を毎年実施し、その職場別の分析結果を基に、「より良い職場」作りを目的とした、職場内の話し合いを実施している。

<sup>3</sup>「行動基準」

これから自分たちはどう行動していくかの決意となる業務遂行上の判断基準

これらの活動の結果、組織メンバの労働意欲の向上や良好な職場風土の醸成が図られている。

安全文化の醸成活動に係る組織・体制の評価結果

組織・体制に係る自主的改善活動を行っており、現在も継続されていることを確認した。

組織・体制については、自主的改善が図られており、これらの活動は有効に働いているものと判断した。

## (2) 社内マニュアル

安全文化の醸成活動に係る社内マニュアルの改善状況

社内マニュアルに係る自主的改善活動を行っており、主な1件について現在も継続して取り組まれていることを確認した。

また、不適合事象、指摘事項等における改善状況のうち、社内マニュアルに係るものはなかった。

### [ 保安活動における自主的改善事項の活動状況 ]

これまで実施してきた主な自主的改善事項を以下に示す。

#### a. 社内マニュアルの制定

原子炉施設保安規定に「安全文化の醸成」について規定され（平成19年12月14日施行）、それを受けて「原子力安全文化醸成要則」を制定し（平成19年12月14日制定）、安全文化の醸成に係わる活動を行っている。

また、原子力安全文化醸成度を評価し、評価結果を改善につなげる手順や基準を明確にすることにより、原子力安全文化醸成活動の継続的・効果的改善に資することを目的として「原子力安全文化醸成活動の評価・改善手順書」を制定した。（平成21年1月30日制定）

この結果、安全文化の醸成に係わる活動のPDCAを回す仕組みを構築することができた。

#### b. 社内マニュアルの改正

点検不備問題を受け、原子力安全文化醸成活動の仕組みの強化として、「原子力強化プロジェクト」および「原子力安全文化有識者会議」が設置されたため、安全文化醸成活動のプロセスを見直し、「原子力安全文化醸成要則」および「原子力安全文化醸成活動の評価・改善手順書」を改正した。（平成22年8月6日改正）

この結果，有識者会議からの提言の反映手順が明確になった。

#### 安全文化の醸成活動に係る社内マニュアルの評価結果

社内マニュアルに係る自主的改善活動を行っており，現在も継続されていることを確認した。

社内マニュアルは「原子力安全文化醸成要則」および「原子力安全文化醸成活動の評価・改善手順書」を制定し，マニュアルに則り適切に活動を行っている と判断した。

### (3) 教育・訓練

#### 安全文化の醸成活動に係る教育・訓練の改善状況

教育・訓練に係る自主的改善活動を行っており，主な6件について現在も継続して取り組まれていることを確認した。

なお，不適合事象，指摘事項等における改善状況のうち，教育・訓練に係るものはなかった。

#### [ 保安活動における自主的改善事項の活動状況 ]

これまで実施してきた主な自主的改善事項を以下に示す。

##### a. コンプライアンス教育

3.8 - 6 頁「 . コンプライアンス教育 」を参照

##### b. 安全文化講演会

3.8 - 6 頁「 . 安全文化講演会の開催 」を参照

##### c. 職場話し合い研修

3.8 - 12 頁「 . 職場話し合い研修，行動基準の策定 」を参照

##### d. リーダーシップ研修

3.8 - 9 頁「 . リーダーシップ研修 」を参照

##### e. ヒューマンファクタ教育

危険感受性を向上させ，設備災害や業務上災害を防止するため，毎年，技術系社員を対象としたヒューマンファクタ教育を実施している。

教育の実施結果については有効性評価を行い，改善の必要がある場合は以後の教育訓練に反映している。

この結果，設備災害や業務上災害を防止するための危険感受性の向上

が図れた。

#### f. 安全文化 e ラーニング

社内イントラネット(QMSポータルサイト)にJAN-TI安全文化eシリーズへのリンクを設定し、原子力部門全員が利用できるような環境を整備している。

安全文化の醸成活動に係る教育・訓練の評価結果

教育・訓練に係る自主的改善活動を行っており、現在も継続されていることを確認した。

教育・訓練についてはコンプライアンス教育や安全文化講演会など、安全文化の意識高揚に有効な活動を行っていると判断した。

#### (4) 仕組み

安全文化の醸成活動に係る仕組みの改善状況

仕組みに係る自主的改善活動を行っており、主な2件について現在も継続して取り組まれていることを確認した。

なお、不適合事象、指摘事項等における改善状況のうち、仕組みに係るものはなかった。

#### [ 保安活動における自主的改善事項の活動状況 ]

これまで実施してきた主な自主的改善事項を以下に示す。

##### a. 原子力強化プロジェクトの設置

原子力安全文化醸成に関する地元の皆様のご意見や関係会社・協力会社を含めた発電所員の声を収集・分析し、必要となる施策を検討するため、社長直属の組織として平成22年6月29日に「原子力強化プロジェクト」を設置した。

原子力強化プロジェクトでは、以下の業務を実施している。

- ・地元の皆様のご意見や関係会社・協力会社を含めた発電所員の声の収集・分析および原子力安全文化醸成に関する施策の検討
- ・業務プロセス改善活動の支援
- ・統合型保全システム(EAM)の追加開発
- ・再発防止対策の実施状況の把握、原子力安全文化有識者会議への報告

##### b. 原子力安全文化有識者会議の設置

原子力強化プロジェクト長の諮問機関として、社外有識者を中心に構成する「原子力安全文化有識者会議」を平成22年6月29日に設置し、



「原子力強化プロジェクト」の検討事項等に対し、第三者の視点からの提言をいただいている。

また、提言の概要や原子力安全文化の醸成に向けた取り組み状況について、ホームページで公開している。

平成22年度～平成23年度の開催実績を資料3.8-8に示す。

#### 安全文化の醸成活動に係る仕組みの評価結果

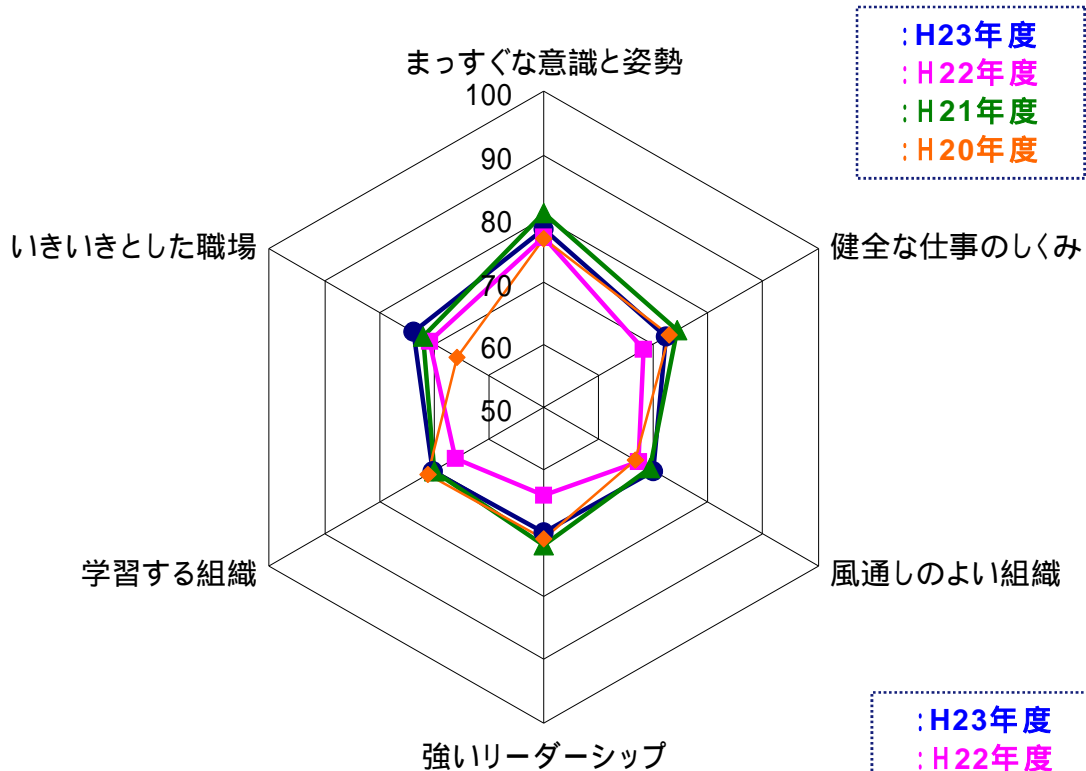
仕組みに係る自主的改善活動を行っており、現在も継続されていることを確認した。

仕組みについては原子力強化プロジェクトの設置および原子力安全文化有識者会議の設置により、安全文化醸成活動に係る仕組みを強化する活動を行っている判断した。

・ 運転実績指標のトレンド

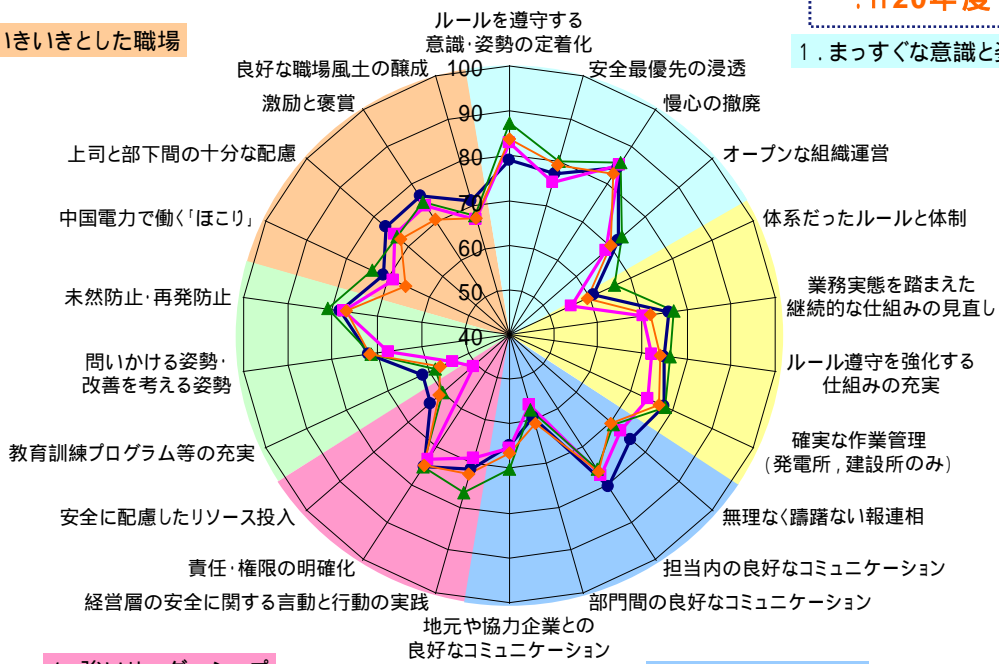
(1) 原子力安全文化に関するアンケート結果の推移

原子力安全文化に関するアンケートは平成20年度より開始しており、平成23年度までの結果の推移および評価結果を以下に示す。



6. いきいきとした職場

5. 学習する組織



4. 強いリーダーシップ

3. 風通しのよい組織

#### 評価軸 1 . まっすぐな意識と姿勢

各要素とも評価点が高く、各種施策の実施により、安全最優先の意識の浸透や、透明性確保の姿勢が定着してきていると評価できる。

#### 評価軸 2 . 健全な仕事のしくみ

要素「体系だったルールと体制」の評価が、点検不備問題を契機として、「仕事のしくみ」に対する問題意識が高まったため、相対的に低下していたが、「実態にあった仕事のしくみへの改善」を重点課題として取り組んだことにより、平成 23 年度には評価は上昇している。

引き続き「実態に合った仕事の仕組みへの改善」の取り組みを継続する。

#### 評価軸 3 . 風通しの良い組織

要素「部門間の良好なコミュニケーション」が低下傾向にあったが、「本社～現場間のコミュニケーション改善策」および「発電所内コミュニケーション改善策」を重点課題として取り組んだことにより、平成 23 年度には評価は上昇している。相対的な評価は依然低いレベルにあることから、部門間の良好なコミュニケーションの改善に引き続き取り組んでいくこととしている。

#### 評価軸 4 . 強いリーダーシップ

平成 22 年度は、点検不備問題対応に伴う業務量増の影響から、要素「安全に配慮したリソース投入」が低下していたが、原子力部門の採用増など、要員面の対策を図り、評価は上昇している。

#### 評価軸 5 . 学習する組織

要素「教育訓練プログラムの充実」の評価が 3 年連続して低位であったが、「技術部門の実務能力向上策」等、教育の充実を図り、平成 23 年度はやや回復してきている。

引き続き「技術部門の実務能力向上策」等、教育の充実を図る取り組みを継続する。

#### 評価軸 6 . いきいきとした職場

点検不備問題の影響により一時的な「やりがいの低下」はあったが、評価は上昇傾向となっており、取り組みは有効であると評価できる。

引き続き現行施策をベースとした取り組みを継続する。

(2) 補助指標の推移

アンケート調査による評価要素毎に設定した視点(望ましい姿)の達成度評価とは別に、安全文化の状態を間接的に推し量る補助的数値指標を設定し、その数値の経年変化を監視・分析することにより、アンケートによる評価結果とは別の視点から安全文化を評価する。

アンケートによる評価で問題がなくても、補助指標が大幅に悪化している場合は、原因を調査のうえ改善の必要性について検討する。

下表に、補助指標の推移を示す。補助指標の数値の傾向は、アンケート結果とほぼ整合が取れている。

安全文化補助指標(島根原子力発電所)

評価軸	評価要素	安全文化補助指標 <sup>(注)</sup>	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	値の傾向等	備考
まっすぐな意識と姿勢	・ルールを遵守する意識・姿勢の定着化	保安規定違反件数	1件	0件	2件	1件	横ばい	H22年度・監視 H23年度・監視 違反1
	・安全最優先の浸透	ルール遵守意識・モラル不足による不適合件数	0件	0件	0件	0件	発生なし	
	・焦心の払戻							
健全な仕事の見方	・オープンな組織運営	手続等への不備による不適合件数	20件	25件	42件	5件	悪化傾向	
	・ルール遵守を促す仕組みの充実							
	・業務実態を踏まえた、継続的な見直し	GMS文書等の取替回数	393回	287回	400回	288回	-21レベルに戻る。	
風通しのよい組織	・確実な作業管理	学級発生件数	1件	0件	1件	3件	注意	
	・無理なく持続可能な稼働	経営層との意見交換企画開催回数	9回	9回	8回	9回	横ばい	
		意見交換会での意見数	98	88	57	67	横ばい	
強いリーダーシップ	・担当内の良好なコミュニケーション	コミュニケーション不足による不適合件数	3件	7件	12件	0件	悪化傾向	
	・部門間の良好なコミュニケーション	部門間コミュニケーション活動実績(GOMS推進者会議の開催回数)	12回	7回	9回	9回	例年どおり	
	・地元や協力企業との良好なコミュニケーション	責任・役割分担不明確による不適合件数	1件	2件	7件	3件	横ばい	
学習する組織	・経営層の安全に関する言動と行動の裏表	前倒り労働時間の推移(夜勤部の平均当班外)	29時間/人(40H/人)	27時間/人(40H/人)	38時間/人(52H/人)	31時間/人(41H/人)	-21レベルに戻る。	一般概否対象とする。
	・責任・権限の明確化	発電所要員数(12月末時点)	316人	325人	345人	402人	人員増	
	・安全に配慮したリソース投入	教育訓練プログラム等の充実	知識・技能不足による不適合件数	7件	5件	15件	1件	悪化傾向
いきいきとした職場	・面白い姿勢・改善を考える姿勢	発電所員からの「不適合と思われる情報」の検出件数	-	-	239件	193件	横ばい	
	・未然防止・再発防止	是正処置の完了率(完了件数/情報入手件数)	75% (120件/161件)	61% (84件/138件)	61% (126件/206件)	70% (106件/161件)	横ばい	情報入手件数=過去からの未完了件+当年発生件数
		予防処置の完了率(完了件数/情報入手件数)	76% <sup>※1)</sup> (284件/349件)	63% <sup>※1)</sup> (110件/189件)	56% <sup>※1)</sup> (120件/183件)	82% <sup>※1)</sup> (102件/125件)	横ばい	同上
その他	・中国電力で働く「ほこり」	発電所要員数	19件	7件	7件	9件	横ばい	
	・激励と褒賞	心理的ストレスによる不適合件数	0件	0件	0件	0件	-	
	・上司と部下間の十分な圧感	人の行為による不適合(コードA2+D2)	2件	0件	1件	0件	今回から取除	
		・参考:不適合件数(グレードA、Bのみ)のうち、要因分類未定	90 0	97 1	127 2	19 5	(要因分類はグレードA、Bのみ) (H23.3.31現在O2AM登録状況による)	H23 30件数 502件

(注)安全文化アンケート結果の妥当性検証のために補助的に参照する代表的数値指標。従業者の有効性指標は、従業者に定められた指標・方法により実施する。

## (3) 安全文化の醸成活動の仕組みの実績指標

安全文化醸成活動の仕組みに係る活動の効果を評価する観点から、選定した実績指標および調査内容を以下に示す。

## 原子力品質保証委員会の開催実績（安全文化の審議をしたもの）

年度	開催日	安全文化に関する議題
H20	H20.4.7	安全文化醸成の平成19年度評価および平成20年度方針について
	H20.6.10	平成20年度の各部所の安全文化醸成活動計画報告
	H20.11.7	安全文化醸成活動の平成20年度上期進捗状況報告
		平成20年度安全文化アンケート結果報告
H21.2.23	平成20年度の安全文化醸成活動の評価および改善	
H21	H21.4.16	平成21年度の各部所の安全文化醸成活動計画報告
	H21.12.25	平成21年度安全文化アンケート結果報告
	H22.2.22	平成21年度の安全文化醸成活動の評価および改善
H22	H22.7.7	原子力安全文化醸成方針の見直しについて（審議）
	H23.1.27	平成22年度安全文化アンケート結果報告
	H23.2.22	平成22年度の安全文化醸成活動の評価および改善
H23	H23.6.13	平成23年度の各部所の安全文化醸成活動計画報告
	H24.2.21	平成23年度の安全文化醸成活動の評価および改善

## 原子力安全文化有識者会議の開催実績

資料3.8-8による。

## 原子力安全文化醸成活動の社長報告実績

年度	日付	報告内容
H20	H21.2.23	平成20年度の安全文化醸成活動の評価および改善
H21	H22.2.22	平成21年度の安全文化醸成活動の評価および改善
H22	H23.2.25	平成22年度の安全文化醸成活動の評価および改善
H23	H24.2.24	平成23年度の安全文化醸成活動の評価および改善

## 原子力安全文化醸成方針および活動方針の公布実績

年度	日付	内容
H20	H20.4.1	原子力安全文化醸成方針制定，社達公布 H20年度原子力安全文化醸成活動方針制定，本部長通達
	H21.3.4	H21年度原子力安全文化醸成活動方針制定，本部長通達
H21	H22.2.25	H22年度原子力安全文化醸成活動方針制定，本部長通達
H22	H22.8.6	点検不備問題の反省を踏まえ，原子力安全文化醸成方針を見直し，社達公布
	H22.8.19	原子力安全文化醸成方針の見直しを受け，H22年度原子力安全文化醸成活動方針を見直し，本部長通達
	H23.3.18	H23年度原子力安全文化醸成活動方針制定，本部長通達
H23	H23.7.26	東日本大震災による原子力発電所事故の発生を受け，原子力安全文化醸成方針を見直し，社達公布
	H24.3.15	H24年度原子力安全文化醸成活動方針制定，本部長通達

安全文化醸成に関する活動計画や活動状況，および安全文化醸成度合いの評価がタイムリに報告・審議され，社長へインプットされ，原子力安全文化醸成方針や活動方針に反映されており，安全文化醸成活動の仕組みが有効に機能していると評価できる。

## (4) 実績指標の評価を踏まえた改善

安全文化醸成活動のPDCAを回す仕組みを構築した平成20年度以降の，安全文化醸成活動の評価を踏まえた改善策を以下に示す。

平成21年度

要素	改善策	内容，理由等
健全な業務遂行態勢の追求	「QMSご意見箱」の活用促進	各所の意見と対応内容を周知し，ルール・文書の改善提案を促進
	組織的なQMS文書改善活動の推進	組織横断的なWGを設置する等体制を組んでQMS文書の改善を促進

風通しの良い組織	QMS推進者会議 運営方法の見直し	担当者の同席も可能とし、情報共有を促進し部門間コミュニケーションを改善
学習する組織	新力量制度に基づく教育の実施	業務に必要な知識・技能・経験を明確化し、実務に即した効果的な教育を実施
いきいきとした職場	「ほめる」意識の醸成	自所のできるモチベーション高揚策を展開 コミュニケーション促進も期待

## 平成 22 年度

要素	改善策	内容、理由等
部門間の良好なコミュニケーション	現業機関とのコミュニケーション改善策の展開	・「情報伝達が不十分なところ」として、「本部 現場」と「現場課間」を挙げる意見が比較的多かった。 ・3号増設等に伴う発電所組織拡大も考慮し、本社・現場双方で課題の改善に取り組む。
	所内コミュニケーション活性化策の検討・実施	

なお、平成 22 年に判明した点検不備問題の根本原因分析結果を踏まえ、年度途中で以下の安全文化醸成施策を追加実施。

要素	強化施策	目的・理由等
部門間の良好なコミュニケーション	現業機関とのコミュニケーション改善策の展開	本社と現場との連携強化
	所内コミュニケーション活性化策の検討・実施	現場各課間の連携強化
地元・協力会社との良好なコミュニケーション	地元の方々との対話活動の充実	地域視点意識の向上
報告する文化	経営層との意見交換会の仕組み見直し	根本原因 への対応
未然防止、再発防止	不適合管理の見直し	根本原因 , への対応

要素	強化施策	目的・理由等
常に問いかける姿勢	職場話し合い研修 行動基準の策定，実践	根本原因への対応
オープンな組織運営	原子力安全文化有識者会議の設置，運営	第三者視点からの評価の導入
	不適合情報の公開	業務運営の透明性確保
経営層の安全に関する言動と行動の実践	「原子力安全文化の日」制定，社長メッセージ発信	風化防止，経営層の意思の伝達

## 平成 23 年度

要素	強化施策	内容，理由等
業務実態を踏まえた継続的な仕組みの見直し	業務プロセス改善WGによる発電所業務プロセスの見直し	H22年度に洗い出したルール・手順書の問題点を改善していく。
体系だったルールと体制	QMS三次文書の見直し	今までに洗い出した三次文書の課題に対し，優先的に取り組む課題の設定等，組織的に改善に取り組む。
部門間での良好なコミュニケーション	発電所部門間意見交換会の実施	業務に関係の深い部の間で意見交換会を実施
担当内の良好なコミュニケーション	リーダーシップ研修の実施	コミュニケーションの要である課長を対象に，コミュニケーションスキル向上を目的とした研修を行う。
地元や協力企業との良好なコミュニケーション	協力会社との一体化施策の推進	協力会社と研修や行事等の協同実施や情報共有化等を推進する



## ・総合評価

### (1) 改善活動の評価

安全文化の醸成活動の仕組み(組織・体制,社内マニュアル,教育・訓練,仕組み)について,毎年安全文化醸成活動のPDCAを回し自主的改善活動を適切に実施しており,改善する仕組みが機能していることを確認した。

### (2) 運転実績指標のトレンド

安全文化に関するアンケートや補助指標により劣化状況を監視しており,劣化傾向が見られた場合には,改善策が策定されており,改善する仕組みが機能していることを確認した。

以上のことから,安全文化の醸成については,安全文化を継続的に醸成させる種々の取り組みが,実効あるものとして展開していると評価した。

また,活動の仕組みの改善を適切に実施していることが確認できたことから,改善する仕組み(活動)が妥当であると判断した。

## ・今後の取り組み

当社発電設備に係る一連の不適切事案や島根原子力発電所における点検不備問題を踏まえた上述の実効ある取り組みを継続して実施し,かつ他の有効性が認められる方策についても取り入れ,改善を継続していくこととともに,安全文化醸成に係る活動の中で,発電所の課題を把握し,改善の方策を検討することにより,発電所全体の組織風土や原子力安全に対する認識の向上を図り,業務品質を一層向上させ,プラントの安全性維持・向上に努めていくこととする。

## 資料 3.8 - 1 原子力安全文化醸成方針

【制定時】平成 20 年 4 月 1 日

## 原子力安全文化醸成方針

原子力発電所の運営・建設における活動の基礎となる原子力安全文化の醸成に積極的に取り組み、原子力の安全を一層確実なものとしていく。

1. 安全最優先の組織風土  
安全最優先の価値観を共有した組織風土を創ります。
2. 継続的な改善活動  
組織が一体となって、原子力安全文化醸成に係る改善活動に継続的に取り組みます。
3. コミュニケーションの充実  
良好なコミュニケーションを保ち、風通しが良い職場を創ります。

平成 20 年 4 月 1 日  
中国電力株式会社 社長

山下 隆

【見直し】平成 22 年 8 月 6 日

## 原子力安全文化醸成方針

原子力発電所の運営・建設における活動の基礎となる原子力安全文化の醸成に積極的に取り組み、原子力の安全を一層確実なものとしていく。

特に、平成 22 年 3 月に判明した島根原子力発電所の点検不備問題の反省を踏まえ、地域のみなさまや協力会社を含めた現場の声に積極的に耳を傾け、「報告する文化」および「常に問いかける姿勢」の改善に重点的に取り組む。

1. 安全最優先の組織風土  
安全最優先の価値観を共有した組織風土を創ります。
2. 継続的な改善活動  
組織が一体となって、原子力安全文化醸成に係る改善活動に継続的に取り組みます。
3. コミュニケーションの充実  
良好なコミュニケーションを保ち、風通しが良い職場を創ります。

平成 22 年 8 月 6 日  
中国電力株式会社 社長

山下 隆

【見直し】平成 23 年 7 月 26 日

### 原子力安全文化醸成方針

原子力発電所の運営・建設における活動の基礎となる原子力安全文化の醸成に積極的に取り組み、原子力の安全を一層確実なものとしていく。

特に、平成 22 年 3 月に判明した島根原子力発電所の点検不備問題の反省を踏まえ、地域のみならず協力会社を含めた現場の声に積極的に耳を傾け、「報告する文化」および「常に問いかける姿勢」の改善に重点的に取り組む。

とりわけ、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災による原子力発電所事故を重く受け止め、「常に問いかける姿勢」を忘れず、安全性の弱点はないか、安全性向上の余地はないかを常に考えることにより、原子力安全を最優先とする文化の浸透を図る。

#### 1. 安全最優先の組織風土

安全最優先の価値観を共有した組織風土を創ります。

#### 2. 継続的な改善活動

組織が一体となって、原子力安全文化醸成に係る改善活動に継続的に取り組みます。

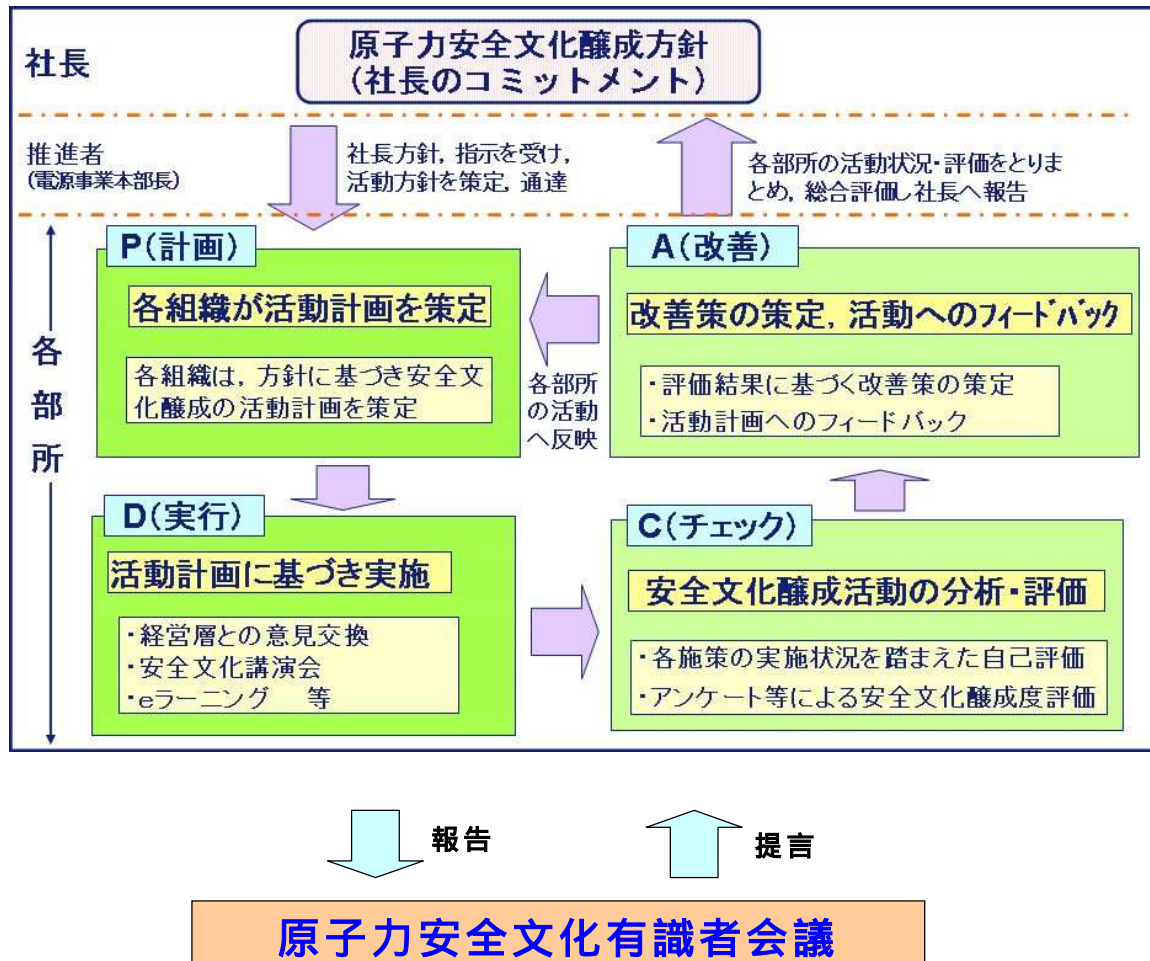
#### 3. コミュニケーションの充実

良好なコミュニケーションを保ち、風通しが良い職場を創ります。

平成 23 年 7 月 26 日  
中国電力株式会社 社長

荻田 知英

資料3.8-2 安全文化醸成活動の全体像



## 資料3.8-3 安全文化の望ましい姿

## 評価軸1. まっすぐな意識と姿勢

評価要素	評価の視点(望ましい姿)
ルールを遵守する意識・姿勢の定着化	<p>不正に対する危機感を常に抱いている。</p> <p>国内外の関係法令・ルールおよびその精神を最優先する意識・姿勢が組織内で徹底され、倫理観に裏打ちされた公正な事業活動の推進が日常業務に定着している。</p> <p>コンプライアンス徹底のための社内教育の仕組みが整備されており、各自の業務に関連する社内ルールへの理解が浸透している。</p>
安全最優先の浸透	<p>組織メンバ全員がトップによる安全最優先の理念を十分に理解し、安全最優先の価値観を共有している。</p> <p>組織メンバは、自らの活動におけるすべての判断において、工程や効率よりも安全を優先している。</p>
慢心の撤廃	<p>組織メンバは、常に事故に対する危険性をいただき、慢心なく業務に従事している。</p> <p>原子力の特殊性を十分に認識し、専門家としての自負を持ちながら社会的良識や社会人としてのモラルに従って公正・誠実に業務を遂行している。</p>
オープンな組織運営	<p>経営層は、地元住民・国民・規制当局等に対して、自組織の活動に関する説明責任を果たし、透明性を確保しようとする姿勢を持って実践している。</p> <p>組織のメンバは、各自の活動について透明性を確保しようとする姿勢を持っている。</p> <p>安全に関わる誤った意思決定や組織の閉鎖性(集団浅慮等)を排除するための具体的な方策が確立され機能している。</p> <p>安全文化面において新たな気付きを発見するため、広く外部機関や社内他部門から指摘を受ける仕組みを有している。</p>

## 評価軸2. 健全な仕事のしくみ

評価要素	評価の視点(望ましい姿)
ルール遵守を強化する仕組みの充実	<p>ルールが適切でかつ有効であることを確実にするためのルールの維持管理(タイムリな見直し,改訂,改廃,新規作成等含む)がなされている。</p> <p>データ改ざんやルールの不遵守を防ぐ仕組みとして内部チェック体制の充実が図られている。</p> <p>業務上で発生した事故等の事象について,法令・協定等への適合性が厳しく評価されている。</p>
体系だったルールと体制	<p>安全を確保するための組織内のルールや体制が明確化され,現場,現物,現実を重視する3現主義を実践して,実効性や効率性ととも安全性について十分に考慮されつつ相克なく体系立てられている。</p> <p>現場において安全を確保するために,手順書等の欠如や重複等がないように整理がなされ,わかりやすく身近な内容となっている。</p>
業務実態を踏まえた継続的な仕組みの見直し	<p>組織(協力会社を含む)・ルール・手順等の変更の際に,業務実態を適切に勘案し,リスクや安全性への影響等の適切な評価と変更管理を行っている。</p> <p>日々の活動における安全目標や安全推進のための計画が明示され,必要に応じて見直しが図られている。</p>
確実な作業管理	<p>管理者は,組織メンバにとって安全かつ働きやすい環境を実現するために,無理のない工程計画の策定や現場の作業環境の改善等を進めている。</p> <p>現場作業における安全確認を徹底して実施している。</p> <p>組織メンバは,常に安全な作業環境にする意識を持って業務を遂行している。</p>

## 評価軸3. 風通しの良い組織

評価要素	評価の視点(望ましい姿)
無理なく躊躇ない報連相	<p>組織メンバは、安全上の懸念や不具合情報について、「良識に照らす」「素直に話す」「積極的に正す」という3つの行動を重視し、適切に報告・連絡・相談を行っている。</p> <p>組織メンバが安全上の懸念や不具合情報を伝達するにあたって、不利益を被る懸念なく伝達できる雰囲気醸成されている。</p> <p>組織メンバは、自らの安全上の懸念への対応状況や対応結果について適宜知らされている。</p>
担当内の良好なコミュニケーション	<p>上司と部下の双方が、日常の報告・相談の機会を通じてコミュニケーションの充実を図る仕組みを通じ、職場内で一体感が醸成されている。</p> <p>職場内で挨拶が自然と交わされる雰囲気がある。</p> <p>異なった意見を受け入れる雰囲気がある。</p> <p>職場メンバは、各自の業務内容等について十分に理解し、納得感を持って受け止めている。</p>
部門間での良好なコミュニケーション	<p>本社と部門・現場との意識の乖離を防ぐ取組みを実践している。</p> <p>社内部門間の情報共有化と連携強化を図り、部門間における必要な業務知識や情報が十分かつ確実に伝達され、自由闊達な企業風土が醸成されている。</p> <p>内部通報制度の存在や利用方法等が十分に認知されている。</p>
地元や協力企業との良好なコミュニケーション	<p>地元との相互理解を促進するコミュニケーションの場作りに努めている。</p> <p>経営層が協力企業と対話することによって、安全への理念を伝達しつつ、協力企業からの意見や要望の吸い上げに努めている。</p>

## 評価軸4. 強いリーダーシップ

評価要素	評価の視点（望ましい姿）
経営層の安全に関する言動と行動の実践	<p>経営層は、安全確保を最優先する理念を一貫して組織内に発信し、安全意識の高揚を図っている。</p> <p>トップは、自らのすべての行動において、必要な対策を確実に実施する等により、安全最優先を体現している。</p>
責任・権限の明確化	<p>組織メンバの役割・責任・権限を明確に定め、それを有効に機能させている。</p> <p>問題が発生した場合、各自の役割分担を明確にして、問題を先送りすることなく確実に対応している。</p>
安全に配慮したリソース投入	<p>経営層は、安全性に十分考慮した人材開発・人員配備・設備投資等のリソース配分を行っている。</p> <p>現場においては、上司が部下の能力を適切に把握し、人材育成等の観点も含め適材適所の人材配備が実現されるよう配慮している。</p>



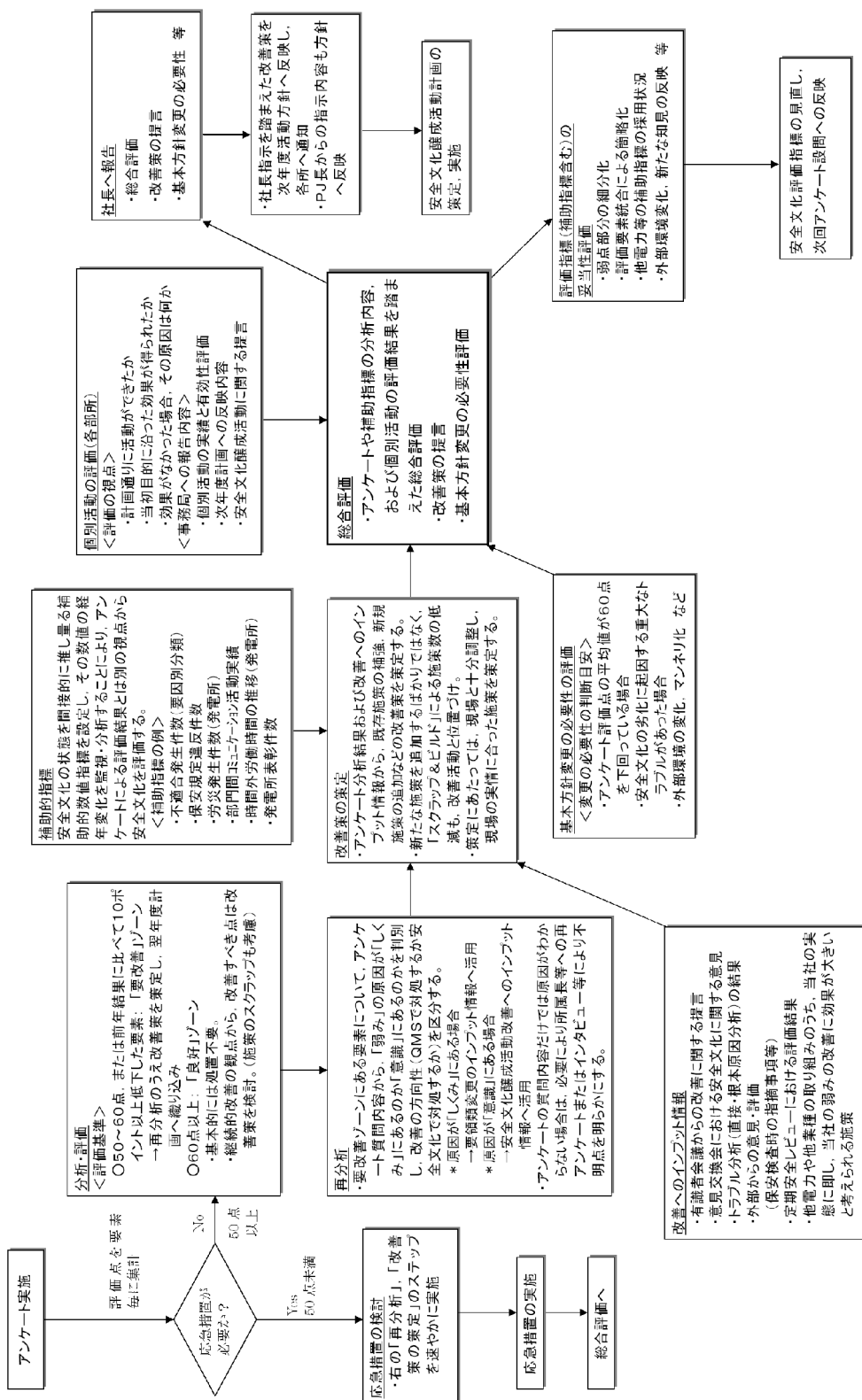
## 評価軸5. 学習する組織

評価要素	評価の視点(望ましい姿)
教育訓練 プログラムの 充実	<p>自主・自律的な人材の育成と技術の継承を目指し、組織メンバ全員に対して教育後のフォロー体制も含めて実効的な教育訓練プログラムを整備している。</p> <p>適切な力量評価、選抜・資格等により人材開発の動機付けを図っている。</p>
問いかける 姿勢・改善を 考える姿勢	<p>常に「問いかける姿勢」「問いただす姿勢」が奨励され、組織メンバに定着している。</p> <p>組織内の活動において、今までのやり方に固執したり指示を待つのみではなく、常に改善の可能性を模索しチャレンジする姿勢が奨励され、組織メンバに定着している。</p> <p>自らの活動に関する手順や要領について、表面のみの理解ではなく、活動の本質や真意を理解する姿勢が定着している。</p>
未然防止 ・再発防止	<p>事故・故障等を未然に防止(あるいは再発を防止)するため、事故・故障およびヒヤリハット等に関する分析(根本原因分析等)、不適合管理、是正処置・予防処置等から得られた知見が組織に伝達されている。</p> <p>社内外の良好事例や不適切事例から得られた知見を業務に反映し、迅速に改善を実施している。</p> <p>確実な不適合管理、是正処置、予防処置を実施している。</p>

## 評価軸6. いきいきとした職場

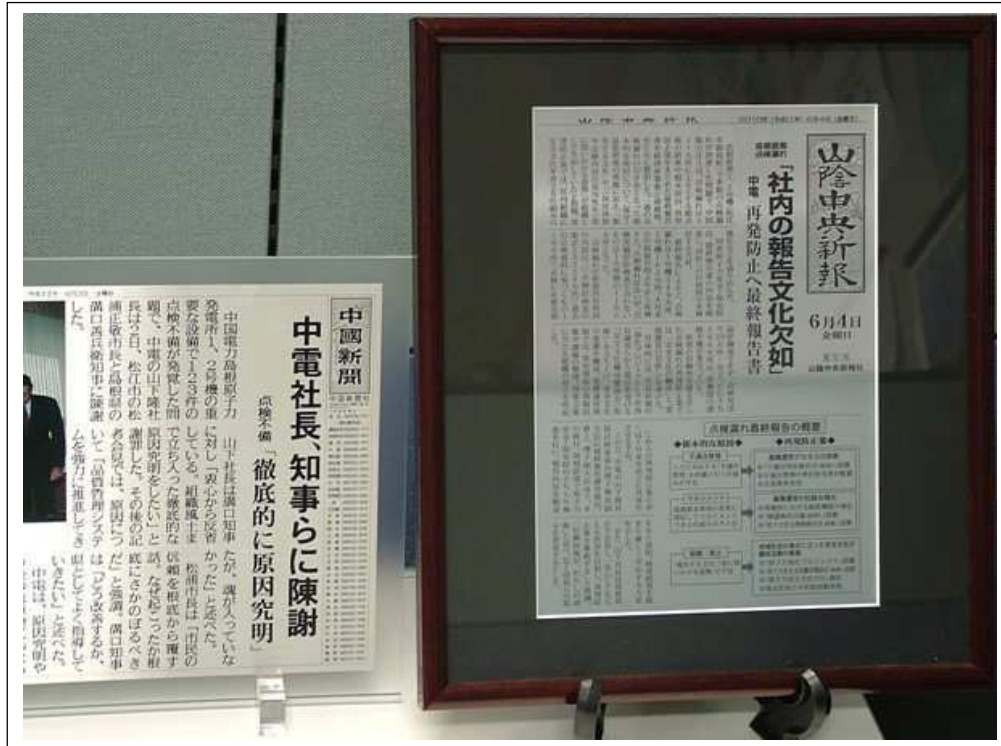
評価要素	評価の視点（望ましい姿）
中国電力で働く「ほこり」	<p>経営層等は、組織メンバの労働意欲を向上させるための施策を講じている。</p> <p>経営層等は、管理者のリーダーシップや管理意欲向上等の施策を講じている。</p> <p>組織メンバは、高いモチベーションを維持し、中国電力で働くことに「ほこり」を持っている。</p>
上司と部下との間での十分な配慮	<p>管理者は組織メンバの人間性を尊重し、精神面でも十分な配慮を行っている。</p> <p>組織メンバは、管理者等の上司を支援することによって、所属する組織を活性化するための継続的努力を行っている。</p>
激励と褒賞	<p>目標管理が効果的に機能し、社員の自律的な取り組みの促進や職場が一体となって組織目標の達成に取り組む風土の醸成が図られている。</p> <p>管理者は、組織メンバが安全に配慮した判断・行動を取ることを奨励し、実践した場合に褒めている。</p>
良好な職場風土の醸成	<p>管理者は、業務の運営状況のみならず、組織の風土の状況も的確に観察し、良好な職場風土を醸成するために必要な対応を講じている。</p> <p>組織メンバは、自らが所属する組織の風土は自らが醸成するという確固たる意志を持ち、組織の活性化に積極的に取り組んでいる。</p>

資料 3.8 - 4 原子力安全文化醸成活動の評価・改善のフロー図



資料3.8-5 パネルおよびスローガンの設置状況

【新聞記事のパネル】



【社員公募によるスローガン】



資料3.8 - 6 誓いの鐘設置状況

【島根原子力館 誓いの鐘】



【管理事務所 小型モニュメント】



## 資料3.8-7 経営層と現場実務者との意見交換実績

## 【平成20年度】

回	開催時期	役員	対象者	意見交換会の目的, テーマ
1	H20.4.16	本部長	品証センター	QMS活動の評価と今後の取り組み
2	H20.5.23	常務	発電所課長	QMSの適用状況 保安調査の状況
3	H20.6.16	常務	発電所副長	コンプライアンスへの取り組み 監査・考査指摘事項の低減
4	H20.7.15	本部長	協力会社	各社の品質保証活動計画 J E A C 4 1 1 1 , J E A G 4 1 2 1 改訂の動向 平成20年度品質保証社外監査計画 (案)
5	H20.8.29	常務	発電所全員	設備ビジョン, 人材ビジョン
6	H20.10.16	本部長	発電所長	督励
7	H20.11.21	副社長	発電所主任	コンプライアンス推進に向けた取り組み
8	H20.12.22	常務	発電所保修関係課長	グループ企業との連携方針 保守管理業務の協力会社への委託
9	H21.1.23	常務	発電所副長	同上

## 【平成21年度】

回	開催時期	役員	対象者	意見交換会の目的, テーマ
1	H21.7.31	本部長	協力会社	平成21年度品質保証活動計画 等
2	H21.9.7	常務	発電所課長	QMSの適用状況・課題 QMSのスリム化に向けた取り組み
3	H21.10.19	社長	発電所次長以上	仕事の繁忙度 要員の育成, 体制・人事等
4	H22.1.21	常務	発電所主任	安全文化醸成アンケート結果 QMSの適用状況・課題 コミュニケーション
5	H22.2.24	本部長	発電所副長	QMSの適用状況・課題 QMS有効性の向上に向けた取り組み

## 【平成 22 年度】

回	開催時期	役員	対象者	意見交換会の目的，テーマ
1	H22.8.23	社長	保 修 3 課 の ラ イ ン 副 長	業務運営状況・課題等
2	H22.8.27	本部長	保 修 管 理 課 ， 機 械 保 修 課 ， 電 気 保 修 課 の 係 長 ， 主 任	保 修 管 理 の 実 施 方 針 お よ び 原 子 力 安 全 文 化 醸 成 方 針 の 見 直 し を 踏 ま え た ， 保 修 部 門 の Q M S の 取 り 組 み 状 況 ・ 課 題 等
3	H22.9.3	本部長 常務	所 長 ， 次 長 ， 保 修 管 理 課 ， 電 気 保 修 課 ， 機 械 保 修 課 ， 原 子 力 研 修 セ ン タ ー 各 課 の 課 長 ， 課 長 代 理 ， 専 任 課 長	職 場 の 課 題 や 繁 忙 感 の 軽 減 対 策 等
4	H22.10.19	本部長 常務	保 修 部 門 各 担 当 中 堅 社 員	保 修 部 門 の 担 当 業 務 の 取 り 組 み 状 況 ・ 課 題 等
5	H22.12.3	本部長	保 修 3 課 の 課 長 代 理 以 上	保 修 部 門 の 担 当 業 務 の 取 り 組 み 状 況 ・ 課 題 等
6	H22.12.8	社長	副 所 長 ， 次 長 ( 安 管 ， 発 電 ) ， 部 長 ( 品 証 ， 保 修 ) ， 品 証 セ ン タ ー 所 長 ， 原 子 力 研 修 セ ン タ ー 所 長 ， 総 務 課 長 ， 安 全 管 理 課 長 ， 技 術 課 長 ， 発 電 課 長 ， 保 修 管 理 課 長 ， 電 気 保 修 課 長 ， 機 械 保 修 課 長	業務運営状況・課題等
7	H23.2.14	副社長	副 長	若 手 育 成 と 担 当 全 体 の 力 量 を 向 上 す る た め の ， 適 切 な 要 員 構 成 ， 教 育 内 容 等
8	H23.3.23	副社長	保 修 部 課 長	組 織 改 正 の 成 果 と 改 善 点 ， 津 波 対 策 ， Q M S の 改 善 等

## 【平成 23 年度】

回	開催時期	役員	対象者	意見交換会の目的，テーマ
1	H23.6.3	社長 常務	所長，副所長，部長	点検不備の再発防止への取組み，福島事故の対応など
2	H23.6.3	副社長	ライン課長	同上
3	H23.8.2	社長 常務	所長，副所長，部長	同上
4	H23.9.21	副社長 常務	建設所ライン副長	福島事故対応（地震，津波）等
5	H24.1.23	副社長 常務	ライン課長	安全文化醸成アンケート結果およびそれに対する次年度の取組み 他
6	H24.3.7	常務	係長，主任	マネジメントレビュー，原子力を巡る状況 他

：第 4 回は島根原子力建設所のみ対象



資料3.8-8 原子力安全文化有識者会議開催実績

回	日 時	議 題
第1回	平成22年8月1日(日) 14時00分～16時40分	(1) 点検不備問題の概要・原因および再発防止対策と進捗状況 (2) 当社の原子力安全文化醸成に向けた取り組みについて (3) 質疑・意見交換
第2回	平成22年9月12日(日) 13時30分～16時40分	(1) 再発防止対策他の進捗状況について (2) 原子力安全文化醸成施策について (3) 質疑・意見交換
第3回	平成22年12月2日(木) 14時00分～16時40分	(1) 再発防止対策他の進捗状況について (2) 第2回原子力安全文化有識者会議意見等の反映状況について (3) 原子力安全文化醸成施策について
第4回	平成23年2月27日(日) 13時55分～16時45分	(1) 再発防止対策の実施状況について (2) 点検不備問題に係る安全文化醸成施策の有効性評価および次年度計画について (3) 第2回、第3回有識者会議意見を踏まえた情報発信の見直し状況について
第5回	平成23年10月6日(木) 13時30分～16時10分	(1) 平成23年度再発防止対策および原子力安全文化醸成活動の実施状況について (2) 福島第一原子力発電所事故を踏まえた島根原子力発電所の対応状況について
第6回	平成24年2月14日(火) 14時00分～17時10分	(1) 平成23年度再発防止対策および原子力安全文化醸成活動の実施状況・評価・次年度の計画について (2) 福島第一原子力発電所事故を踏まえた島根原子力発電所の対応状況他について