

# ***Nuclear Power Symposium 2026***

原子力総合シンポジウム2025

原子力分野の人材基盤と育成について

***Science Council of Japan  
19 January 2026***

**Nobuhiro MUROYA**  
Deputy Director-General  
Nuclear Energy Agency



# 人材基盤：文化的特性も一(いち)要素

2023年12月の「国特有の安全文化フォーラム：日本」(CSSCF)では、日本の原子力セクターに（相対的に）顕著に見られる文化的特性として、以下の11を指摘し原子力活動への（プラスとマイナスの）影響を分析した。

同調圧力  
失敗への恐怖  
和  
集団主義  
思いやり  
お上意識

まじめ  
保守性  
率直に発言しない  
曖昧さ  
年功序列



## CSSCF結論抜粋

「原子力に携わるすべての組織は、国民性が日常のコミュニケーションと通常業務にどのような影響を及ぼすかを認識し理解できるよう、具体的な行動に取り組む必要がある。」

# 人材基盤：文化的特性の国際比較

以下は「日本の文化的特性の欧米及び中国との比較」（by ChatGPT）。文化的特性の相違は、実際の国際舞台(国際会議や国際機関事務局)における参加者たちの言動にて普通にみられることで、協議・交渉や結果に影響を与えている。

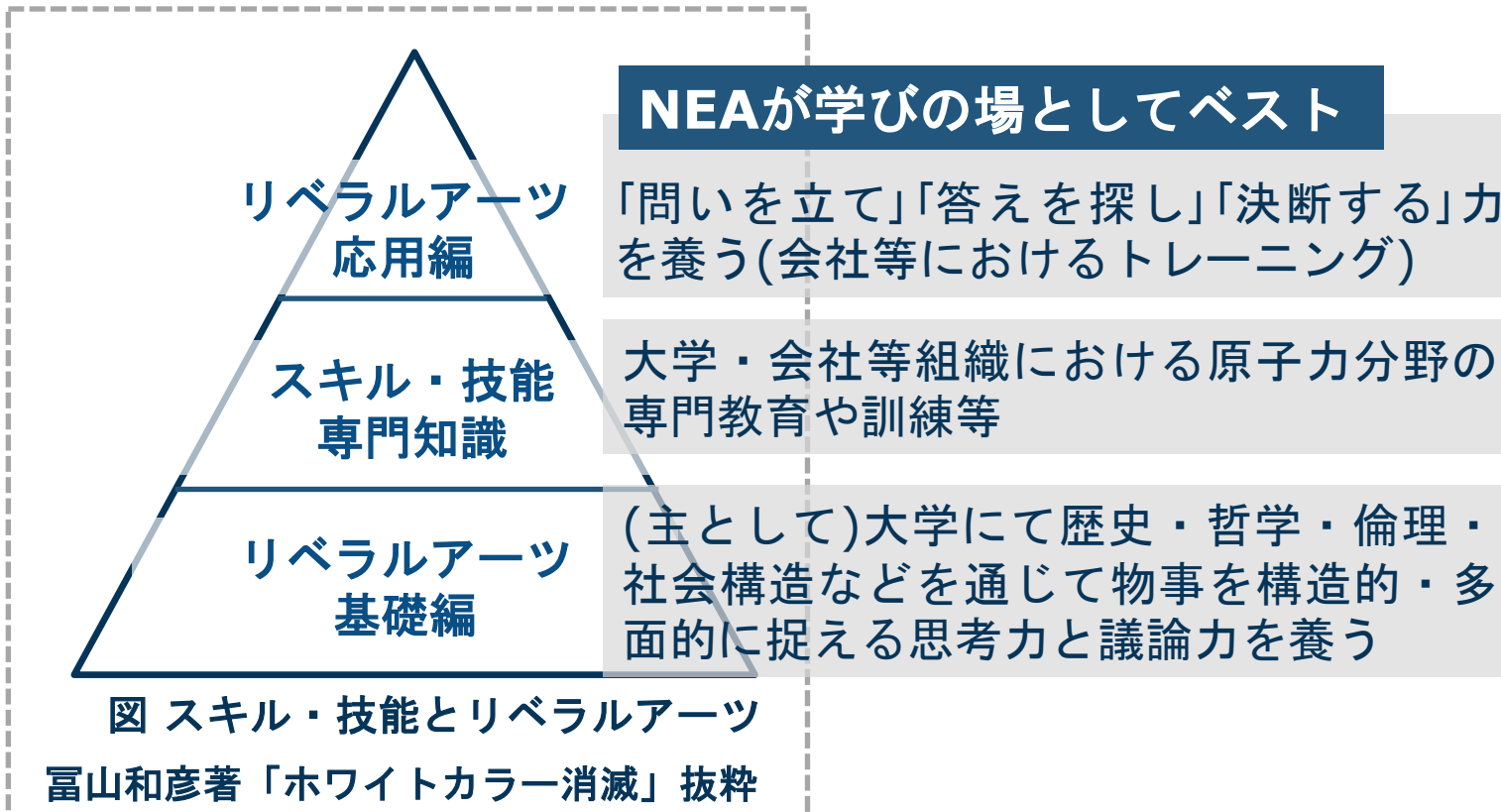
文化的特性の軸	日本	欧米	中国
個人 vs 集団	集団調和	個人主義	集団 (家族中心)
コミュニケーション	高文脈・曖昧	低文脈・直接的	中～高文脈で 比較的直接
意思決定	合議・慎重	個人・早い	トップダウン・早い
上下関係	年功序列・丁寧	フラット	権威重視
スピード	遅いが丁寧	中間	速い

これらの文化的特徴と、日本の国力や豊かさ（国民一人当たりGDP、労働生産性、国際競争力指数、為替等）の低下傾向との間に相関関係があるのではないか。勝ち組の背中が見ているうちに、文化的特性の変革を通じて再び先頭集団を目指すべきではないか。



# 文化的特性：変革の道筋

文化的特性は「歴史・制度・環境・教育・組織の価値観・社会心理が複雑に絡み合  
って形成され(by Copilot)、変革し得るもので、大学や組織の役割が重要。



- 日本人は、概して物事を構造的・多角的に捉える思考力やコミュニケーション力、議論力等の「基盤的能力」に難ありとの指摘。
- 本来、「基盤的能力」の上に専門教育・訓練を施すことで優れた人材基盤が形成されるもの。
- 「基盤的能力」の強化と専門知識に基づく「応用的能力」を総合的に鍛えることで、原子力界の文化的特徴を世界と戦えるものに  
変革できるのではないか。

# NEAとしてお手伝いできること

- ❖ 日本の文化的特性とその影響は、海外環境の下で働いて初めて実感し気付きを得る。
- ❖ 文化的特性の全てを変えることは不可能であるが、コミュニケーション、意思決定、議論力等の基礎力は教育訓練で改善可能。
- ❖ まずは、自らの文化的特性の良さと弱点を、身を以て体感・認識することが重要。

文化軸	日本	欧米
個人 vs 集団	集団調和	個人主義
コミュニケーション	高文脈・曖昧	低文脈・直接的
意思決定	合議・慎重	個人・早い
上下関係	年功序列・丁寧	フラット
スピード	遅いが丁寧	中間

日本は、世界の原子力開発利用のバランスある持続的発展のための要。よって、NEAとしては

- ❖ 日本の学生・若手職員が、NEA等国際機関においてインターンや勤務を経験することを通じて、自分自身を国際舞台でベンチマークし、気付きを基に一層の自己研鑽に励んでもらいたい。
- ❖ 原子力関係者は、NEAの国際会議・プロジェクトへの参加を通じて、世界の専門家ネットワークの一部となり、「Globalな学び合いと気付きの機会」を維持してもらいたい。
- ❖ 組織においては、若手の職員が国際舞台で鍛えられるように、若者の背中を押して頂きたい。

# (参考文献) 「集団浅慮」 古賀史健氏

## 1. フジテレビ事件（第三者委員会報告書）を事例に分析

## 2. 「集団浅慮」

“Groupthink”ジャニスが提唱(“Victims of Groupthink” Irving L. Janis) : 「集団の一致を優先」し、結果として誤った意思決定が起きる心理現象。フジテレビ経営陣は能力を持つメンバーにもかかわらず、同質性・心理的安全性の欠如により合意形成を強制され、見落としが多発した。

## 3. 構造的要因

「高い凝集性」：同じ価値観・同調圧力によって異論が排除される。

「Diversity不足」：同質集団で多様な視点が失われ意識せずズレてしまう。

「心理的安全性の欠如」：違和感や異論が発言されず、闇に葬られる傾向。

## 4. 処方箋と提言

Diversity強化：外部視点や属性の異なる声を取り入れる（黄金の3割理論）

心理的安全性の担保：異論歓迎の場とルール整備で「声の可視化」を促進



その他のお勧めの関連文献：

「失敗の本質」(野中郁次郎)、“How States Think: The Rationality of Foreign Policy”(John J. Mearsheimer)、“Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis”(Graham Allison)、“The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth”(Amy C. Edmondson)、「多様性の科学」(Matthew Syed)





**Thank you for  
your attention!**