

# 原子力発電所関連 PR 館における 情報共有の実態と運営の課題

## Research on Visitor Center of Nuclear Power Plant-An Analysis of Shearing Information, and Difficulties of Visitor Centers' Management

キーワード：PR 館、情報共有、電力会社、原子力発電所、展示

勝 木 知 里 木 村 浩

2005年度～2006年度にかけて、電力会社の原子力発電の広報の一端をになう原子力発電所の PR 館職員に、「情報共有」をキーワードとした聞き取り実態調査を行った。この調査を通して、PR 館における情報共有の実態と、様々な要因による PR 館活動の困難さが明らかとなった。当初目的の情報共有については、基本的には大きな問題は見受けられなかった。しかし、電力会社からの外部委託による PR 館運営の実態と、見学自粛を余儀なくされた社会状況の変化など、当初予想しなかった問題が調査の過程で見えてきた。

調査結果を基に、各 PR 館が共通して抱えている問題点を抽出し分析した結果、いくつかの共通課題が見えて来た。特に、社会環境の変化と連動している問題については、個別の PR 館、あるいは各電力会社がそれぞれに対応する問題ではなく、業界全体として将来の理解獲得のための検討が必要と思われる。

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| 1. 調査の背景と目的          | 4. 調査結果—PR 館を中心に見た情報共有 |
| 2. 「窓口機能」としての PR 館調査 | 5. PR 館の抱えている問題点の分析    |
| 3. PR 館業務の内容         | 6. まとめと今後の課題           |

### 1. 調査の背景と目的

2005年度（平成17年度）から2006年度（平成18年度）にかけて、原子力発電所、および原子力関係施設に関連する PR 館の実態調査としてインタビュー調査を実施した<sup>1</sup>。

2年度に渡る「PR 館の一般市民への窓口機能」調査を行うなかで、初年度調査で PR 館の広報としての役割が筆者らの想定していたものと異なる感触を得たため、2006～7年度（平成18～19年度）にかけては PR 館と平行して、電力会社本社および発電所広報へのインタビュー調査も行っているが、これについては別稿を期す。

詳細は後述するが、PR 館のほとんどは、電

力会社から外部へ運営が委託されている。そうしたことから多くの PR 館は、必ずしも電力広報の一部として位置づけられているわけではなく、運営上の契約内容や組織構造的な違いによって役割が異なっている。このような状況を背景に、PR 館の調査を継続してゆく過程で PR 館が抱えている様々な問題点が見えてきた。本稿では、PR 館を中心とした情報共有の観点と、調査を通して明らかとなった PR 館が持つ問題点について、外的な要因と内的な要因に整理して分析する。ここでは、「電力社員」と注記しない限り「社員」、「職員」は PR 館所属の職員<sup>2</sup>とする。

<sup>1</sup> この調査は、平成18年度(独)原子力安全基盤機構の原子力安全基盤調査研究で採択された「ナレッジ循環型「原子力ファシリテーションフォーラム」の構築」の一部として実施された。

<sup>2</sup> 雇用形態が多岐にわたるため、電力からの出向・兼任・転籍社員、委託会社社員、委託会社との契約社員などが PR 館で働いている職員として考えられる。

## 2. 「窓口機能」としての PR 館調査

### 2.1 調査対象

馬淵ら(2004)の調査によると、原子力発電所 PR 館は「エネルギー需要急増に応えるため、原子力発電への依存度を高める事への理解を求める」ために建設され、ほぼ同時期にやはり原子力への理解を求めるために都市部においても大規模な PR 館が建設されたという経緯がある。星合(2004)の企業博物館の館種の分類によると、筆者らが調査に回った PR 館は、原子力発電の安全を理解させるために作られた「啓蒙館」にあたる<sup>3</sup>。調査に回った原子力関連 PR 館のうち、再処理関連の PR 館が 2 カ所、一般的な「電力」関係（原子力に特化したわけではなく、水力、火力、地熱等、他の発電方式を横並びに説明している）の PR 館が 3 カ所あった。これらは「PR 館」とひとくくりで呼ばれる業種ではあるものの、展示内容や運営コンセプトなどの諸事情が多少異なるため本稿では分析対象からは外している。分析対象とするのは、原子力発電所に付随する形で営業している原子力発電に関する PR 館、すなわち設立の経緯が「原子力への理解を求めるもの」16 カ所<sup>4</sup> (Table 1) である。各発電所の PR 館は、「展示館」、「サービスホール」、「原子力館」、「エネルギー館」など、統一された呼称がない。本稿では、原子力発電所に隣接して建てられている原子力発電についての説明をメインとした施設を「PR 館」と呼称することとする。

### 2.2 調査方法

調査方法は、事前にインタビューガイドを郵送し、1 回につき面談時間は約 2 時間程度を依

頼した、半構造化インタビュー調査である。半構造化インタビュー形式を取ったのは、平素こうした調査に不慣れな対応者を緊張させないためと、可能な限り現場の率直な意見や、より多くの情報を得るためである。調査対応者については PR 館で説明業務をおこなっている人 1～2 名と、可能であれば管理者クラスの人 1 名の立ち会いも依頼した。

調査対応職員の選定は、相手方に一任し、こちらからの指定はしていない。ほとんどの場合が職歴 4 年から 7 年程度の「中堅」職員だったが、一番経験の少ない人では実務一年未満の新人、職歴の長い人は十年以上のベテラン、と対応者の年齢、経験には幅がある。また、女性職員の対応は不可ということで、男性管理職が事前に内部の意見をとりまとめたもので対応してくれたところもある。

### 2.3 調査内容

インタビューガイドの概要は、Table 2 に示すとおりである。事前送付したものは A4、1 頁程度の簡単なものである。

調査内容は、大きく分けると①組織・体制について、②仕事上の経験について、③職員の意識、④コミュニケーション、の 4 項目である。本稿では主に、4. で④を、5. で①から解ったことを示す。

<sup>3</sup> 星合の調査によると、「啓蒙館」が一番多いのが電力業界、原子力関係である。

<sup>4</sup> 本稿での定義に当てはまるが、発電所構内立地で手続きが必要であること、館員の対応ができないことなどから 1 館だけ調査していない PR 館がある。

Table 1 対象訪問先一覧(訪問順)

会社(発電所)名	PR館名	訪問日
中部電力(浜岡原子力発電所)	浜岡原子力館	平成18年2月6日
九州電力(玄海発電所)	玄海エネルギーパーク	平成18年2月13日
東京電力(柏崎・刈羽発電所)	柏崎刈羽サービスホール	平成18年2月17日
東北電力(女川発電所)	女川原子力発電所PR館	平成18年7月20日
東北電力・東京電力(東通り発電所)	トントウビレッジ	平成18年7月21日
北海道電力(泊発電所)	とまりん館	平成18年10月12日
中国電力(島根原子力発電所)	島根原子力館	平成18年10月18日
九州電力(川内発電所)	川内原子力発電所展示館	平成18年11月2日
関西電力(美浜原子力発電所)	美浜原子力館	平成18年11月9日
日本原子力発電(敦賀発電所)	敦賀原子力館	平成18年11月10日
四国電力(伊方発電所)	伊方ビジターズハウス	平成18年11月16日
北陸電力(志賀発電所)	アリス館志賀	平成18年11月29日
関西電力(大飯発電所)	エル・パークおおい おおいり館	平成18年11月30日
日本原子力発電(東海発電所)	テラパーク	平成18年12月7日
東京電力(福島第1発電所)	福島第1サービスホール	平成18年12月14日
東京電力(福島第2発電所)	福島第2エネルギー館	平成18年12月15日

Table 2 インタビューガイド

①組織・体制
職場の状況－館内ではどのような仕事をされていますか 職場の説明－説明業務以外はどういう仕事がありますか。 職員数、構成 勤続年数 仕事の内容－館内の役割分担(新人担当、企画担当、研修担当など) 来客の種類－どのようなお客様が来られますか。個人・団体、年齢層など
②仕事での経験
接客中のやりとり－仕事をしていて困ったこと、嫌なこと、よかったと思うことなど
③意識
働くときの心構え－新人さんが来たときに、どのような心構えを話しますか 原子力に対するイメージ－就職前、就職後でどう変わりましたか 原子力に対する考え方の変化－働いていて認識を変えた部分はありますか
④コミュニケーション
情報共有－館内、社内(発電所との)、来館者 仕事上の工夫－QA集、データベース等、作っていますか 来館者への説明の仕方－すぐに答えられない質問が来たときどうしますか 新人教育－ノウハウの伝授－新人教育はどなたがなさいますか

Table 3 PR 館内の主な業務

来客対応	受付、団体説明アテンド、VIP 発電所内見学時のアテンドおよび説明、子供への対応
事務	勤務管理－勤務シフトの作成、経理、電話での団体申し込み受付、付随施設使用受付など
庶務	簡単な展示物のメンテナンス、掃除
勉強会	事故などの技術的なことに関するもの、社会的に報道されていること、説明業務に関わること、説明業務時の欠点チェックなど
説明資料作成	館内展示不足部分の補助的資料・展示パネル作成、子供向け説明資料作成等
新人教育	マニュアル暗記進捗状態チェック、案内シミュレーションによる話し方チェック等
PR 館広報誌作成	紙媒体広報誌の作成、PR 館ニュースレター(電子メール)の作成、配信
イベント企画	外部委託イベントの企画・依頼、内部企画イベントの企画および実行
イベント開催	企画イベントの実施、電力(発電所)広報と協力しての外部での活動

### 3. PR 館業務の内容

#### 3.1 各館共通の業務

PR 館での業務について、どのようなものがあるかを聞いた(質問内容は主に Table 2、①が該当)。Table 3 に主な PR 館職員の業務内容を示す。

PR 館は職場の規模として大規模なところはなく、従業員数も 10～15 人程度のところが多い。基本が接客業であるために、休みはシフト制になっており、職員全員が出勤してくる事は少ない。結果として、実際に出勤している人が館内説明業務以外に担わなければならない仕事は、多岐にわたる。

全館共通していたのは、事務的な業務の兼任である。電話での団体予約受付や、一日のシフト表の作成、経理、など来館者の目に触れない部分での細かい仕事を分担して行っている所が多い。また、説明業務の予定が無くても、入り口での来館者の受付は持ち回りで行っている。広報誌の企画や作成業務を行うのも共通した事項である。

子供が遊べるコーナーを常設しているところでは、子供の相手や、子供への目配り、気配りが要求される。PR 館によっては、親が子供を PR 館に置いて行き勝手に遊ばせるのが常態化

しているところもあり、怪我や事故などへの配慮も PR 館職員の職務になっている。

電力会社が一般市民への利用を解放している施設(運動グラウンド、テニスコート等)のあるところでは、PR 館の運営だけでなく施設利用の受付業務を担うところもあった。また、展示品の簡単なメンテナンスを行ったり、職員の工夫で新しい説明展示を設置しているところもある。

新人教育については、多くのところで立ち居振る舞いに関しては、外部のマナー講師を依頼して行っている(一部、立ち居振る舞いに関しても先輩職員が受け持つケースもあった)。PR 館内、発電所内の説明業務についての教育は、まずはマニュアルを暗記するところから始まるが、進捗状況や話し方のチェックなどは館長も含め職員が行っている。近年は新規採用が見合わせられているケースも多く、新人教育の機会が激減しているが、実際に新人教育を行うとなると、日々の業務の上に更に新人教育が入ってくるので、新人教育担当になると業務が増える。

#### 3.2 社によって位置づけの異なる業務

地元向け・PR 館独自の広報誌の作成、イベント企画、イベント実行については、PR 館によってかなり差がある。これらの業務について

は、電力会社全体の中での広報業務の分担意識の差によるところが大きいと思われる。おおむね本社広報はプレス対応、立地点以外の一般市民対応、発電所は立地地域・地元住民対応、PR館は基本的に「来館者」対応となっていることが多い。このため一部の例外を除き、多くの場合、本社広報とPR館の連携はない。上記のような大つかみの役割分担で考えると、来館者以外の市民への対応は二極に分かれるようである。ひとつは、広報誌や出前教室は、本社・発電所広報の役割なので、PR館職員は来館者ではない市民への対応には関与しないというパターン。もうひとつは、地元の施設としてのPR館なので地元への広報誌や近隣の学校への出前授業の手伝いは地域の一員として積極的に参加してもらおうというパターンである。このように、地元への対応ひとつとっても、社によって大きく位置づけが異なっている。

### 3.3 職員の意識

業務の内容とは関係ないが、働く人の意識に差があるか否か、PR館で働く前と、働き始めてから、原子力発電所に対するイメージや働く上での意識の変化も聞いた (Table 2 ③)。

予想外だったのは、ほとんどの人が働き始める前は原子力発電、あるいは発電所について「特にこれといったイメージはなかった」と答えたことである。「興味の対象外だったので、存在は知ってはいたがイメージが良いとも悪いとも考えたことはない」、あるいは「工場と一緒に物心ついたときからそこにあっただけでそういうものだと思っていた」、という回答が圧倒的で、マイナスイメージを持っていたと答えたのは2名程度であった。

働き始めてからは、全員が原子力発電所の安全性と、それを維持するための努力がわかり、社会の理解が得られないのはどうしてだろうと考えるようになった、との回答だった。

対応してくれた職員達は、自分自身が原子力

に興味を持たない一般市民だったことがあり、職務上必要に迫られてではあったが勉強することによって自分たちがある程度理解することができたという経験を持っている。こうした経験は、どうしたら興味のない人に話を聞いてもらえるか、わかってもらえるように話せるかというモチベーションにつながっている部分もある。

## 4. 調査結果—PR館を中心に見た情報共有

Table 2 のインタビュー結果から、特に④コミュニケーションの情報共有の部分に着目して、PR館を中心に関係ステークホルダーを整理すると、「原子力界内部」のステークホルダーは、電力会社、発電所、PR館内部 (同僚)、自社運営他PR館 (電力会社が複数のPR館を持っているケースでは、複数のPR館運営を1社が行っていることもある)、他電力会社PR館、「原子力界外部」のステークホルダーは来館者となる。

これらのステークホルダー間の「情報共有」を主眼として、インタビュー結果を整理、分析する。

### 4.1 PR館内部での情報共有

関係ステークホルダー間の最小規模の情報共有ベースは、自社のPR館職員間での情報共有である。社内情報共有に関する質問項目としては、1)社員教育について (説明内容・業務の伝授、ノウハウの共有)、2)個々の業務体験から得たノウハウ・日常業務の情報の共有、3)説明業務を行っていないときの原子力一般情報の収集と共有、の3点である。

調査対象としたPR館の規模や館員の人数には、ばらつきがあるが「原子力発電所のPR館」という意味では前述のように基本的な業務は共通している。また、PR館に関わっている職員数 (電力社員およびPR館業務を請け負っている

る会社の社員数)は、多くても30名を超えない程度で、一つの会社としてみると小規模である。小規模ではあるが、来館者数を見込める土、日、祝日が出勤日となる場所が多く、そうしたところでは勤務体系は不定休のシフト制である。シフト勤務では社員全員が顔を合わせるためには、特別に全員出社日を設定しない限りは機会がない。そうしたことから、普段の勤務時には、前日不在だった社員への情報の引き継ぎは意識的に強化されている。

そのため、館内での情報共有は特段内部での会議を設定しなくても、日々の朝礼での申し送りや、少人数であるために立ち話的なコミュニケーションでも充分情報が共有される。さらに、近年では新規採用の見合わせや、退職などによる欠員が出ても補充されないなど、全体的に職員数が縮小される傾向にあり、その結果として勤続年数の長い職員が増え、個々人の経験値が高くなっている。日常業務にかかる問題や、説明業務のノウハウについては、3、4年の経験で職務上起こりうる一通りの経験をする。勤続年数がそれ以上の職員については、必要な情報が個人ベースで蓄積されているため、特に対応マニュアルを作ったり、FAQをデータベース化する必要がないとの指摘もあった。

紙ベースでの情報共有手段として、連絡ノート(一冊を共有)や、FAQ集(各自に配布)を独自に作成しているところもあったが、変わったところでは各自が自分のマニュアルに独自のノウハウを書き込んでいて共有しない、全員で共有しているFAQ集にそのつど情報は更新するが、毎年年度末に破棄するということもあった。また、パソコンを利用したイントラネットなどの情報共有をしていると回答したところは2箇所程度で、館関係者のみの閲覧<sup>5</sup>となっていた。

データベースを構築しているものとの予想に反し、基本的には情報蓄積は個人ベースとなっている。パソコン等は利用していない、情報共

有のためのノートも作らないというのは、PR館の職員数が少ないため、情報の蓄積に手間暇かけるよりはフェイストゥフェイスのコミュニケーションで情報を共有した方が早く、誤解も少ないという実情を反映したものであろう。

しかし、こうした状況は、新人研修時や、情報蓄積度の高い職員が退職してしまった後など、顔を合わせてのコミュニケーションを取る時間に制限のある場合は応用が利かず、人材の退職とともに情報、ノウハウの蓄積も失われる結果となっている。

#### 4.2 発電所との情報共有

発電所とPR館との情報共有の重要なものは、発電所でのトラブル時の情報伝達である。調査によってわかったのは、発電所とPR館の関係が、各社、各サイトによって微妙に異なることである。関係が一番密なケースでは、発電所広報内に電力社員によるPR館担当部署があり、PR館担当の電力社員がPR館職員と仕事を共有している。しかし、こうしたケースは少なく、多くの場合電力会社とPR館の一般的な関係は、「PR館運營業務の発注者」と「事業受託者」である。電力会社としては、別会社にPR館運営を業務委託しているため、本社や発電所の広報とは役割分担が異なるというスタンスである。発電所の所員、あるいは電力会社の社員は、事業委託をした以上はPR館の業務については関わらない、PR館側もPR館外での活動には関わらない(関われない)という関係になっており、人の交流も、情報の共有もしづらい状況にある。また、同じ会社であれば当然すべきであるトラブルなどの情報共有も、「他社」、という意識が入るためにどこまで情報を共有して良いのか、といった別の判断が混じることがあり、発電所との関係で一番疎遠なケースとしては、PR館職員が次の日の新聞で発電所内のトラブルを知る、という事例もあった。しかし、このような極端なケースをのぞけば、関係が密でな

<sup>5</sup> 他サイトに同社運営のPR館がある場合でも、他サイトのPR館からは閲覧不可。

いにせよトラブル時の情報は、来館者に聞かれる可能性が高いため、可及的速やかに電話、fax、所内 LAN などを通じて情報は PR 館にも伝達される体制が整っているところがほとんどであった。また、トラブルの内容によっては、技術的に難しい場合などには技術担当職員が PR 館まで出向いてきて勉強会をするなど、フォローする態勢が整っている。

#### 4.3 他 PR 館との情報共有

他 PR 館との情報共有に関する質問は、口頭で他社の原子力発電関係の PR 館見学に行くかどうか、を質問した。これに対する回答は、以前は見学会、研修会という名目で見学に行かせて貰えたが、近年では予算も取れないために他社の見学はしていない、というところが多かった。東海村のように近隣に複数の原子力関係の PR 館があるところでは、職員が個人的に他社の PR 館を見学する努力をしているとの回答があったが、これは立地点の特異な例であろう。他にも委託元が同じ電力会社で、受託先も同じ関連会社という複数の PR 館を持っている電力の例もあったが、そうしたところでも PR 館の見学や職員同士の情報交換はほとんど無かった。

過去に他社の見学を経験したことのある職員からは、他社の見学は良いところも悪いところも含めて勉強になるとの意見が出た。しかし、PR 館の予算がすべて業務委託費の内訳で決まってしまう現状においては、職員の研修費も予算の中に含まれるため、予算全体が厳しくなっている昨今では切り詰められる方向にある。どの PR 館も都市部からのアクセスがよいとは言えない。他の PR 館訪問には移動費や時間がかかるため予算の確保、時間（人員のシフト調整）の確保など簡単に決められない要素も複数ある。また、マナー講習のように実務上欠かせない講習と異なり、他社の見学は限られた予算内では優先順位が低くなる。こうしたことから、他社の PR 館との交流はほとんど行われていないの

が現状である。

#### 4.4 一般市民<sup>6</sup>との情報共有

一般市民との情報共有は、PR 館の本来の業務である館内説明により、原子力発電所一般の情報を伝えることである。質問項目としては、仕事上（接客中）嫌だと思ふこと、良かったと思ふこと、印象に残った質問、想定外の質問に対する対応、職務上の問題処理、などを聞いている。

一般来館者<sup>7</sup>との情報共有は、一番基本的な PR 館の業務である、原子力発電についての理解を促進するための説明業務である。日々の業務の中で対応の難しい質問など「どのようにトラブルに対処したか」という個人的経験でしか得られない事例の情報を収集することを期待しての設問だったが、実際問題として「答えに困るような質問をする見学者が少ない」とのこと、芳しい答えは得られない結果となった。唯一、別々の PR 館で片方は子供、片方は女性（小学生の母親）から「電気って何ですか？」と聞かれたことが印象に残った、という答えを得られたが、この質問は原子力以前に「電気」とは何か、利用はしていてもわかっていないという事例と思われる。

客層による質問の違いがないか聞いてみたが、そもそも興味のないところに連れてこられているためか、学生の団体にしても質問が出てこないのが普通とのことであった。また、質問が出てても社会状況を反映して警備の配備状況や、もしミサイルが飛んできたら、といったようなセキュリティ問題が多く、実際は答えられない（答えに窮する）。

原子力に関する問い合わせ窓口としては電話、ファックスによる質問などがあるのではという問いに対しては、ほとんど無いとの回答であっ

<sup>6</sup> 本稿、当該セクションでは「来館者」を一般市民としている。

<sup>7</sup> 地元有力者、議員、電力関係者など、発電所内を案内することのある、いわゆる VIP 来館者と区別し、「一般」を付記した。

た。そうした質問は PR 館ではなく、本社広報で受ける事が多く、本社広報で対応できない時には発電所の関連部署等に問い合わせが回るが、PR 館に質問が回ってくることはない。

しかし、職員の知識だけでは対応できない質問に対しては、発電所の技術者など専門知識を持った人に内容を確認する、あるいは対応を代わってもらう、時間がなければ後日確認後返答するなど、職員は自分の予想や曖昧な情報で適当に受け答えすることは絶対でないことが確認された。会社の「顔」として来館者に接している以上、職員個人の軽々しい対応は悪印象ともなりかねない。また、間違った情報を広めることは PR 館としては一番本来業務からかけ離れた結果となる。正確を期すという意味で、不確実な情報は軽々しく口にしない、解らないことは解らないと告げ、解る人に説明してもらうという徹底した基本スタンスは調査を行った PR 館すべての職員に共通した事項であった。

「職務中嫌なこと」に関しては、これも調査したすべての館での返答は「酔っぱらい対応」であったが、これは特に PR 館に特化しなくても職務上は嫌なたぐいの話であろう。「良かったと思うとき」に関しては、来館者が説明を聞いてよく分かった、理解できた、と言ってくれたときという答で、これも調査対象すべてで同一の答えであった。説明しているサイドからみた来館者の反応なので、実際にどの程度の理解を得られたのかは不明ではある。しかし、多田ら(2001)の調査によると、来館者の知りたいと思っていたことに対する理解度は「よくわかった」「大体わかった」の合計は 87%である。調査結果は回答者の主観によるもので、実際の理解度は不明であるが、ある程度の満足度はあるものと解釈できるであろう。

## 5. PR 館の抱えている問題点の分析

前節で情報共有という観点から PR 館の活動をステークホルダーごとに概観した結果、情報

共有についてはそれほど大きな障害や問題はおきていない。しかし、調査を進めていくうちに、「情報共有」以外の部分で各館に共通する問題点がいくつか上がってきた。PR 館が抱えている問題点は、社内や関係者の状況に起因すると思われる「内的要因」によるものと、時代の流れ、社会的な状況の変化による「外的要因」に起因するものに大別できる。特に社会的な状況の変化に起因する外的要因は、PR 館設立当初の社会状況からは劇的な変化を遂げており、PR 館も従来通りの活動を続けていけばよいという状況ではないことが明らかとなった。ここではそうした問題を分析する。

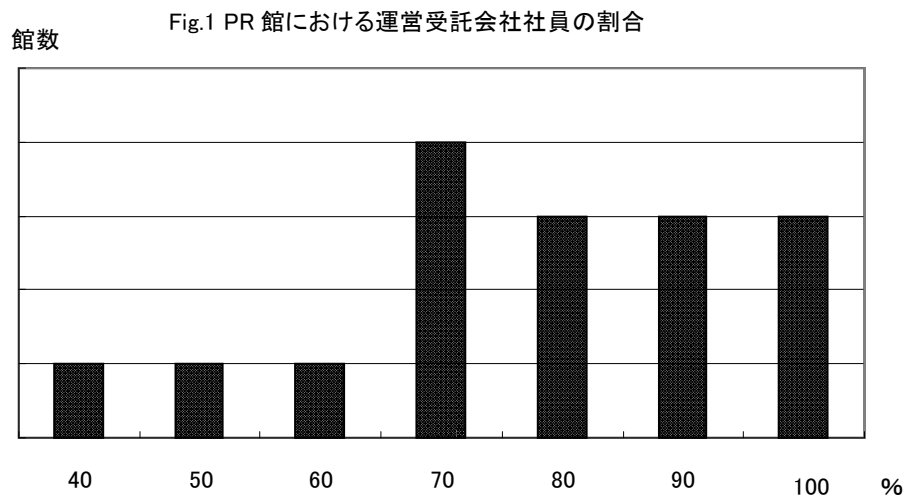
### 5.1 外的要因に起因する問題

まずは PR 館全体が共通して関わっている「外的要因」について分析する。ここでいう外的要因は、基本的には社会状況などを含めて PR 館には状況が変えようのないこと、と定義する。調査中のやりとりから見えてきた要因は、(1)表向きの顔と実態との乖離、(別会社としての扱い)、(2)予算縮小、(3)積極的な見学勧誘活動の縮小、等である。

#### (1)建前と実態との乖離

PR 館の職員は「電力会社の顔」として働いているが、実態としては「運営を委託されている他社の人間」である。Fig.1 に PR 館職員における運営受託会社社員の割合を示す。データは、調査時の口頭での回答を元にしたものである。PR 館の持っている特性、たとえば発電所に関わる展示の他に、別の施設(運動場、温室プール、シアターなど)がある場合は、館内説明以外の業務が発生するため、館員が業務を兼任する場合と、施設専任の職員を別に雇う場合とがある。基本的には、PR 館の館内説明をしている職員の人数として聞いているが、場所によっては他の職員もカウントされている可能性がある。受託会社社員の中には、パート、派遣職員がカウントされている可能性もあるが、非電力





正社員数として考える事とする。また、正社員としてカウントされている職員の中には、時限雇用の契約社員が含まれている可能性もある。しかし、こうしたいくつかの不確定要素<sup>8</sup>を考慮しても、多くの PR 館で電力社員ではない他社の人間が、会社を代表した形での PR 館内の説明を行ってきていることが概観できる。

電力会社は PR 館運営を自社運営から他社委託へ徐々にシフトしてきた。その理由を口頭で確認したが、多くは「人件費の削減のため」という回答であった。また、電力会社の社員を PR 館職員として配置してしまうと、2、3年に一度異動があるため、情報の蓄積、経験の蓄積が出来ないので合理的でないとの指摘もあった。実際に電力の正社員を PR 館職員として配属しているところでは、電力社員が PR 館職員の教育を担うということで、例外的に PR 館配属の正社員の異動は控えている。

また、業務委託という形態は、人の異動の問題だけでなく、館内展示品の導入にも現場の声が届かない状況を引き起こしている。PR 館そのものは電力会社の持ち物であるために、展示品の故障、あるいは展示内容のリニューアルに

については、「運營業務」の範疇ではなく、所有者である電力会社が判断することとなる。リニューアルのような大規模な改修はともかく、日々の業務上で体験型の展示品が故障することはまあり、こうした小規模な修理についても委託元に要請しなくてはならない。しかし、実際に修理を要請しても、なかなか直して貰えない、ちょっとしたことでも時間がかかり、来館者には故障した展示を見られるのであまりよい感じを与えないという状態が何カ所かで問題点としてあげられた。

## (2) 予算の縮小

前項でも触れたように、電力会社から他社への業務委託の理由の一端は、人件費の削減という理由によるものである。また、別会社に業務委託という点で PR 館の運営の予算は、業務の委託額によって決まることとなる。もともと内部の人件費等削減のためのアウトソーシングであることを考えると、外部への委託費用は近年の不景気を反映して減る傾向にあるとのことだったが、具体的な額についての情報は得られなかった<sup>9</sup>。PR 館によっては、PR 館運営と付随

<sup>8</sup> 調査は、社内の雇用形態が主眼ではなく、社員数も外部へは情報として出していないという PR 館もあったことなどから、あくまで全体のイメージがつかめる範囲での口頭による人数確認にとどめた。新規雇用の停滞と連動し、欠員の補充は派遣社員、契約社員の混合となっている館もあり「受託会社職員」率も下がりつつある。

<sup>9</sup> 本稿では各 PR 館を一律に扱っているが、実際の規模や立地環境、社内での役割分担などは多種多様で、予算規模も大幅に異なる。調査内容は匿名で公表する事になっており、予算規模など記した段階で PR 館の識別が可能なおと、データの提供依頼は対応者の負担が大きいことなども考慮し、詳細な内容については割愛した。

施設の管理を含めての業務委託費を受けるので、限られた予算をどう配分するかが問題となる。

また、前項でも触れた展示品の故障については、故障はランダムに発生するため縮小傾向にある予算内での組み込みが難しいことと、展示品は委託側の管理の範疇であるために、修理代の捻出もままならない状態となる。

そうしたことから、PR 館内部でも人件費の削減を考える傾向があり、館員の数は減る傾向にある。館員数の減少は、採用を見合わせるのと、退職者が出た後、補充を行わないなどの形で徐々に進んできている。次項で述べるように、電力会社が発電所見学者を募ることを控えた結果が来館者数の減少の理由の一つであり、結果として職員数が減っても来館者対応ができる状況が出来たという事も、職員数の減少の外部要因の一つとして考えられる。

### (3) 積極的な見学勧誘活動の縮小

電力会社による積極的な見学勧誘活動の縮小の原因は、発電所内の不祥事や事故が考えられる。こうした一連の出来事は、結果として見学呼びかけの自粛という形となり来館者が減る。さらに、もう一つの原因は、電力会社内キャンペーンのシフトである。一時期は原子力発電所見学を社内キャンペーンとして取り上げ、見学者を増やす活動を全社規模で行っていたが、ここ数年はオール電化のキャンペーンに力を入れる方向に多くの電力会社がシフトしており、電力会社内の予算配分が原子力発電の PR には割かれていないという現状が指摘された。

そうした状況に加え、来館者数減の大きな引き金となったのは、2001年に起きた9.11同時多発テロ事件である。この事件以降、セキュリティの問題から基本的には発電所内部の見学の自粛を各電力会社が決めたため、以前のように現場を見せて理解を得るといった活動ができない状態となった。現状では、発電所立地地点の地元の人たちや、国会議員など一部の人たちには従来の見学ルートは残されているが、いわゆる「一般市民（来館者）」への対応はPR館内

での説明のみ、あるいはそれに加えてバスでの構内一周（下車不可、発電所建屋外観のみ見学）で発電所の説明をするという形にならざるを得ない。

また、発電所内だけではなく、発電所構内への立ち入りも条件が厳しくなっているため発電所構内に立地しているPR館では、発電所内の見学が無くとも来館者に構内立ち入りの手続きをしてもらわねばならず、見学者への負担だけが増えることとなっている。

見学勧誘の自粛で減少傾向にあった来館者数は、セキュリティ強化のために集客の目玉であった発電所見学という手段を失い、来館者数の減少を加速させる結果となっている。過去の来館者数のピークと、調査時の来館者数を比較すると、一番多いところではピーク時の20%まで減少し、一番少ないところでもピーク時の70%程度、平均<sup>10</sup>では50%の減少となっている。

テロ対策としての見学自粛状況は、今後緩和されたり、解除される見込みはほとんど無いというのが調査した限りにおいては、一致した意見である。また、発電所見学の自粛は発電所の規模の如何を問わず、全国一律に直面している問題である。原子力発電に対する理解活動の一環として「現場をありのままに見せる」という方針で、発電所内見学を行ってきた発電所としては、内部見学に変わる方策を考える必要がある。しかし、現状ではこれといった代替策はなく、集客対策は運営委託先であるPR館に任されているのが現状である。

## 5.2 内的要因に起因する問題

### (1) PR 館の運営形態による意識と実態の齟齬

電力会社と発電所、PR館の関係が解りやすいように便宜上、Table 1には電力会社の社名と発電所名、対応するPR館を記したが、PR館を直接運営している電力会社はほとんどない。

<sup>10</sup> 来館者数は本来の調査対象ではなかったため、口頭で来館者数が確認できた7館の平均。

どの電力会社も、「協力会社」「関連会社」と呼ばれる他社にPR館の「運営」を委託しており、PR館職員の多くはそうした運営を委託されている会社<sup>11</sup>の社員である。

しかし、こうした職員の雇用形態とは裏腹に、PR館で説明業務を行う職員は委託元電力会社の「顔」としての教育が徹底されており、実際にも「電力会社の顔」として原子力発電所の説明を行っているという、ある種矛盾した状況におかれている。

また、PR館館長、副館長などの管理職クラスは、受託側の会社に席はあるが、もともとは電力社員、あるいは現在出向、もしくは発電所のポストと兼任でPR館に勤務している男性で、PR館生え抜きの正社員で館長をしている人とは調査中には出会わなかった。もともと男性職員の少ない職場であるが、管理職クラスの男性職員は何かしらの形で電力社員である人か、電力社員だった人が多い。

こうした職員の本来の所属の違いはPR館内部では大きな問題は起こさないが、発電所との気持ちの上での距離を作り、コミュニケーションを疎遠にしている部分もある。「他社」の人間に対してどのくらい情報を公開して良いのかという判断が入るため、発電所でおきた軽微なトラブル情報が伝えられないというケースもあった。本来は会社の顔としての役割を委託している以上は、「社内」として認識すべきところが、委託契約関係で「他社」になってしまい、「良い意味での身内意識」の薄い関係が情報共有を阻害している例と言える。

## (2) 存在目的と評価の齟齬

PR館の存在目的は、基本的には原子力発電所についての理解を深めてもらうことにある。しかし、来館者の理解度はその都度アンケートをとっても測りきれものではなく、PR館そのものの評価基準も確たるものがあるわけではない。PR館と電力会社は業務委託関係にあり、

発注元である電力会社は業務委託を続けるに当たり、何かしら評価の指標が必要となる。PR館の評価指標で唯一数値化できるのは、来館者数だけと言って良く、このためPR館の評価は、運営目標値としての来館者数が集客できたか否かで測られる傾向が強いというのが、調査先すべてで共通した意見であった。

数として見える来館者数と、来館した人すべてに本来目標としている「理解」が得られているか否かは、測るすべがない。実際は、来館者数が多ければよいというのではなく、来館者の構成内容（ターゲット層であるか否か）が重要なはずだが、そうしたことはあまり問題にされず、数値化して見えやすい年間トータルの来館者数が問題にされるというのが、調査先の一致した答えであった。そう言った状況の中で、各PR館は集客のための工夫を継続的に続けている。

## (3) 集客のための方策と結果の齟齬

PR館の成果の評価基準が来館者数にあるために、来館者数減少を食い止めるための方策を立てることが要求されている。従来の説明業務だけの集客は難しく、試行錯誤の結果として一番集客数アップを狙えるのがPR館でのイベント開催である。一言で「イベント」と言っても、大別すると外部業者へ委託するものと、内部で館員が行うものの2つに分類できる(Table 4)。外部業者に委託するイベントの例としてあげられたのは、TVなどで子供に人気のあるキャラクターショーと、移動動物園のような動物とのふれあいイベントなどである。こうしたイベントを行うためには、PR館の敷地内にイベントを行うために十分な空間、場所があることと、イベントを外注する予算があること、の2点が必要条件である。これらの条件2つを揃えているPR館は、実際はあまり多くない。外部委託のショー的なイベントが集客には一番早道ではあるが、条件が揃わないので行えないとのコメントが複数あった。また、動物イベントは動物の管理や、天候など別途条件が整うことが

<sup>11</sup> 個別の社名、PR館運営受託会社名は公表しないという前提での調査のため、詳細な会社名は割愛する。

必要で、コストもかかることから実際の運営は容易ではないとの指摘もあった。

内部の企画によって行うイベントの多くは、基本的には、館員が企画を出し、PR 館内で極力コストをかけずに行えるものを中心になる。多く聞かれたのは、季節に関連した子供向けのイベント、夏休みの工作教室、クリスマスパーティ、正月イベントなどである。材料費のかかるものは、最低限の材料費を徴収するなどの工夫もしている。また、季節とは関係なく、子供向けということで科学実験教室などを行うところもあるが、直接的に原子力を PR するというよりは、電気など間接的な話題に原子力発電を絡める形のものが多い。しかし、イベントの多くは集客に力を入れると、内容は原子力の説明から離れる傾向にあり、運営委託元の意向である集客数増と、本来業務の目的であるはずの原子力に対する理解促進とがかみ合わない。それぞれ PR 館ごとに工夫を凝らしてはいるものの、イベントにある程度の付加価値を付ける（参加した結果、成果を持ち帰る事のできる工作教室

や料理教室等）などの工夫をしないと、集客は難しくイベントの内容によっては参加者がほとんど無かったという事例もあった。

PR 館と発電所広報の関係が密なところでは各種イベントごとに館の運営費とは別に電力会社がイベント予算を組むところもあるが、少数である。また、ある程度集客の見込める科学教室、実験教室のようなイベントは、電力本社広報、発電所広報が出張して外部で行うので、内容のかぶるイベントは PR 館では行えないというところもあった。

総合してみると、「イベント」と言っても規模から予算までかなり幅があり、一番集客できるのが予算のかかる外部業者委託のキャラクターショーである。しかし、一部を除き集客のためのイベントの予算も「PR 館の運営費」の中から捻出せざるを得ない PR 館は多く、全体の委託費が削減される傾向にあると、イベント予算も削減をせざるを得ない状況におかれる。そうしたことから、各館では極力予算を使わないイベントを行う努力はしているが、地道なイベン

Table 4 館内イベント、付随設備の例

	内容	条件ほか
外部委託	キャラクターショー	予算、場所
	動物ふれあい体験	予算、場所、動物の管理、天候
	科学教室、実験教室	予算、講師、機材・機器等
内部企画	構内解放イベントー花見、紅葉狩り、魚釣り大会	セキュリティ(構内立ち入り条件)
	映画上映会	施設の有無、予算の有無
	夏休み、クリスマス、正月関連イベント	予算(材料費補助)、講師等
	絵画コンクール、写真展等、館内展示イベント	館内ロビー等の使用
	科学教室、実験教室	講師(発電所技術者等)手配
	女性向けイベント(手芸教室、メイク教室等)	予算(材料費)、講師手配等
付随設備例	大型シアター	
	温室	
	地元開放型会議室	
	子供向け遊具、ゲーム機など館内への設置	
	子供向け遊び場の提供	
	スポーツ施設(運動場、テニスコート等)の提供	
	温水プール	

トでは大規模な集客は見込めない。事業評価としては来館者のアンケートによる満足度で測るとはしているものの、実態としては来館者数で評価されてしまう傾向が強く、PR館職員としてはかなりの閉塞感がある。

#### (4)館内展示に関する問題点

##### 1)現場意見吸い上げルート不在

PR館は契約上、運営を委託されているだけなので、館内の展示品について何を導入するかの決定権がない。日々の簡単なメンテナンスはある程度職員が自力で行っているが、基本的に故障した場合の展示品の修理や、リニューアルに際しての機器の導入については、委託元である電力会社の判断の範疇となる。

そうした理由から、展示品が故障した場合は電力会社に修理を依頼するが、予算の関係ですぐに修理をしてもらえないこともあるという話を数カ所でも聞いた。また、リニューアルに際しても、説明をする上でこうした展示があると良いという意見は持ってはいても、PR館の展示内容について検討する権限は発電所広報にもなく、本社広報扱いのところが多いため、PR館から意見を言えるルートが存在していない。調査の過程で、リニューアルをしてまもないPR館と、リニューアルを希望しているPR館がいくつかあったが、どちらのケースもPR館から本社広報へ意見を言うルートがなく、本社側から展示の要望意見を聞くというルートもなかった。現場では、具体的な展示物のイメージや、改善点の意見があっても、そうした意見は反映できない状況となっている。

##### 2)PR館設計上の問題

PR館と一口に言っても、開館時期や規模、付随設備は様々である。展示品が古くなったり、原子力発電を開始した頃にはなかった「プルサーマル」のような新しい考え方や技術を説明するために必要な展示が不足するなど、時間の経過による変化に対応をせざるを得ない面が出てくる。

開館時、あるいはリニューアル時に大型シアターや、温室、子供向け遊具等の設置など、原子力とは直接関係しない施設や設備を併設したところは、PR館における説明業務や、季節ごとのイベントとは無関係に一定の集客が見込める部分もあるが、そうした設備のないところは、PR館内の展示と職員の力量が来館者数を維持する条件のすべてである。

9.11同時多発テロ事件以前の発電所では、現場をありのままに見せる事を最短、最良の理解促進手段として、発電所内の見学を積極的に行ってきた。発電所内見学が可能な状況下では、PR館職員の役割は、立ち入り前の概要説明と、立ち入り時のアテンドと説明であった。現場を見てもらうことは文字通り「百聞は一見にしかず」で言葉だけの説明よりも説得力のある手段ではあったが、ヘルメット着用、安全靴への履き替え、白衣などの上着の着用、線量計の着用などが必要で、立ち入り準備のための時間が必要でもあった。このような見学者への負担を軽減し、より気軽に見学ができるようガラス張りの通路から、着替えをせずに発電所内部が見学できるようにした「シースルー」をビルトインした発電所が建設された。それにともないシースルーのある発電所では、実際に発電所内部を見てもらうことで事足りるのでPR館内部の展示は簡素化できた。

しかし、内部見学が基本的にできない状況では、館内の簡素化は展示の不足となり、発電所内見学という集客方策の決定打を欠く上に、更に対策を必要とする事項となっている。しかし、運営委託関係上は特に委託側が状況に配慮し、方策を打ち出してくれない限りは現場の努力だけで現状を克服する以外無い。本来ならば機能するはずだった現場の見学を容易にするための手段が、社会状況の変化により使用不可能になり、見学に代わる手段を講ずる必要に迫られている。

### (5) 研修機会の喪失

4. 3でも示したが、予算が影響しているのは、イベントだけではない。基本的な接客やマナーについての研修は PR 館職員として基本的な重要な研修であるため、削減の対象にはならないが、他社 PR 館の見学は移動がともない、日帰りでは難しいため削減される方向になっている。現在、他の PR 館の見学に行く機会があるのは、近隣に他社の原子力関係の PR 館があるか、あるいは比較的近場に自社で運営を請け負っている他の PR 館がある場合である。全体としては、近年就職した経験の浅い職員には研修の機会そのものが無くなっているという状態である。他の PR 館の見学の必要性についての問いに対しては、すべての訪問先で必要だという回答を得たが、こうした機会をどうつくってゆくかが今後の課題である。

## 6. まとめと今後の課題

「情報共有」という観点からは、PR 館を中心にしたステークホルダー間の情報共有は、①館内(職員間)、②発電所(電力会社発電所広報)、③来館者の3者が考えられる。館内での情報共有は、職員数が最大でも30人程度の小規模な職場環境であるため、問題となっている点は指摘されなかった。また、③の来館者、一般市民との情報共有、すなわち PR 館が基本的に目的としている原子力発電所の説明業務についても、情報を伝えるという観点からは問題点の指摘はなかった。しかし、説明をしても、必ずしも来館者が興味を持って説明を聞いてくれるわけではなく、むしろ疑問や質問が出ないほどに無関心であることが指摘され、どのようにして話を聞いてもらうかが課題である。

調査の過程で、一番情報共有があると予測された、発電所との情報共有が運営の外部委託という運営形態により、「同じ会社の一員」という意識の有り様を阻害しており、結果としてうまくいっていない部分が見受けられた。また、別

会社に PR 館運営を委託するという契約形態が、結果的には PR 館業務の評価を来館者数で測るという、評価の形骸化も招いている。電力会社として PR 館をどのように活用し、設立当初の目的であった理解獲得に生かしてゆくか、また地元との共生のための施設として、どのような活動をするか、地元コミュニティに利用してもらえる場の提供をしてゆくかという本質的な話とつながらない状況となっている。不祥事を受けての反省的呼びかけ自粛や、テロ事件以降の社会状況の変化など、PR 館には直接責任のないコントロール不可能な事態への対応を「運営の外注」という形で結果としては、丸投げしてしまっている。実際の経営主体や、契約関係がどうあれ、社会から見える PR 館は、会社の顔の一つであり、自由にアクセス可能な窓口の一つであることには変わりがない。テロを念頭に置いている限り、発電所内への立ち入りは以前のように気軽にできる状況には戻らないと考えられる。こうした状況を踏まえたとき、発電所近隣に設置されている PR 館の役割は、以前より増していると考えられ、既に持っている施設や人材を活用しないのはリソースの無駄遣いとも言える。

発電所内部の自由な見学に代わる手段は、PR 館運営という枠で丸投げする性質のものではなく、業界全体として今後の大きな方針として、共通して考えてゆくべきものである。それぞれの小さな会社が、少人数で来館者数をアップさせるためだけに四苦八苦するような事柄ではない。それぞれに抱える問題や、PR 館の設計、付随施設は異なってはいても、本質的な問題、課題は共通しているはずである。そうした問題を少しでも解決するために、会社の枠を超えて横つながりの情報共有と、問題解決のための話し合いの場を設けることが必要ではないかと考えられる。

## 参考文献

- 多田恭之、林知己夫(2001)、「原子力発電所 PR 館のあり方に関する調査研究」、(株)原子力安全システム研究所、INSS Journal Vol.8、15-23
- 星合重男(2004)、「企業博物館戦略の研究-2」、放送大学大学院文化科学研究科情報文化プログラム修士論文、2004年3月  
<http://homepage3.nifty.com/hoshiais/article2/index.html>
- 馬淵紘一、堀越哲美(2004)、「我が国における電力会社 PR 館の成立過程に関する研究」、日本建築学会環境系論文集第 579 号、97-104

かつき ちさと

東京大学大学院工学系研究科  
原子力国際専攻  
グローバル COE プログラム

きむら ひろし

東京大学大学院工学系研究科  
原子力専攻