

# 電力事業におけるコミュニケーション戦略・再考

Reconsidering the Communication Strategies of Electric Power Companies

東日本大震災によって引き起こされた福島第一原子力発電所の事故は、総発電量の約3割を原子力に頼る日本のエネルギー政策に対して、改めて見直すきっかけを与えることになった。各電力会社は過去の事故やトラブルを教訓とし、マニュアルの整備を始め、安全管理において幾多の取り組みを行ってきたが、今回の事故により、その対策の再点検を迫られることになる。特に今後は、地震や津波に備える施設基準の見直しに加えて、想定を超えた天災がヒューマンエラーによって人災となってしまう事態を避け、危機に際して情報を適切に伝達するための「仕組みづくり」にも、改めて着手する必要がある。

当社は震災後に、原発を保有する県（福井県、静岡県、佐賀県）と、原発を保有せずに電力を消費する県（大阪府、愛知県、福岡県、東京都）の住民に対してアンケート調査を行った。本論文では調査結果や過去の事例を基に、ステークホルダー（利害関係者）とのコミュニケーション・プロセスにおける要諦を明らかにし、電力事業者に求められる「統合的コミュニケーション戦略」について考察する。

原子力発電の運営における重要なステークホルダーは、電力会社社員と、共に働く協力会社社員、そして発電所のある地域の住民、企業を含めた電力の利用者である。新聞やテレビ等の従来メディアに加えて、インターネットを中心とした新たなメディアツールが広がる中で、さまざまな立場の人間が働く発電所内でいかにして重要な安全情報を共有するか、また近隣地域の住民や電力の利用者が、いかに日頃から適切な情報を迅速に入手できるコミュニケーション環境を整備していくかが今後の課題となる。



The accident at the Fukushima Daiichi nuclear power plant precipitated by the Great East Japan Earthquake presented an opportunity to review Japan's energy policy, which relies on nuclear power for 30% of the country's electricity production. Electric power companies had made various efforts for safety management, such as the preparation of manuals, based on lessons learned from previous accidents and problems. However, the accident at Fukushima Daiichi will force these companies to reexamine their safety measures. In particular, in addition to reviewing standards to make their facilities capable of withstanding earthquakes and tsunamis, they will need to start afresh in creating a framework that prevents natural disasters of unimaginable magnitude from creating man-made disasters due to human error and that transmits information properly in the event of a crisis.

After the earthquake, Mitsubishi UFJ Research and Consulting conducted a survey comparing the opinion of the residents in prefectures with and without nuclear power plants. Based on the survey results and past cases, this paper clarifies important factors in the process of communicating with stakeholders and examines integrative communication strategies required of electric power companies.

The important stakeholders in the operation of nuclear power generation facilities are the employees of the electric power companies and collaborating companies, the residents of areas where power plants are located, and the users of electricity including companies. As new media based on the Internet emerge and work alongside traditional media such as newspapers and television, future issues will include how to share important safety information within power plants where people with various responsibilities work and how to maintain a communication environment in the daily life of local residents and electricity users to ensure they have instant access to appropriate information.

## 1 | 福島第一原発事故の「情報伝達」

東日本大震災に端を発した福島第一原子力発電所の事故は、放射性物質の一部放出という事態を引き起こし、これまで安全と信じられてきた原発事業に大きなリスクがあることを明らかにした。現在日本には54基の原発があり、原子力による発電は総発電量の29.2%を占めている（資源エネルギー庁）<sup>1</sup>。長期的には原子力に代わる新エネルギーの開発を目指していくことが期待されるが、短期的には福島や浜岡の発電停止を受けて消費電力を15%削減する目標が課される中で、経済活動や市民生活への影響を鑑みると即座にすべての原子力発電を停止させることは困難である。原発と共存していくために、改めて「想定を超えた事態に備える」ことの必要性が認識されている。

震災翌日の3月12日に1号基の原子力建屋が水素爆発を起こし、福島第一原発における危機の深刻さを多くの人々が認識することになった。さまざまなメディアを通じて、政府や原子力・安全保安院、そして運営事業者の東京電力による会見内容が伝えられたが、耳慣れない単位の放射能による影響は一般の人々には理解し難く、「ただちに人体に影響のないレベル」がどの程度の影響をもたらすのか、多くの人々が不安を覚えたに違いない。

そして次々と明らかになるトラブルを経て地域住民への避難指示範囲が急遽拡大されるなど、対応が後手にまわる印象を与えたために、政府や東京電力の発表を信用せずに、200キロ以上離れた東京でも自主的に避難をする人が続出した。加えて農作物の風評被害やミネラルウォーターの買占め等、不安を煽られた国民の過剰反応も引き起こされた。外交においても近隣国への事前説明なく汚染水を海へ放出する等、政府の説明不足が諸外国から批判を浴びた。今回の危機における情報伝達のあり方は多くの課題を残したと言える。

原発事故と言えば、旧ソ連におけるチェルノブイリ原発事故（1986年）やアメリカのスリーマイル島原発事故（1989年）が思い出されるが、日本においても原発

は事故と無縁だったわけではない。中越沖地震における柏崎刈羽原発の緊急停止（2007年）は記憶に新しいが、福井県美浜原発の蒸気噴出事故（2004年）や、茨城県東海村におけるJCOの臨海事故（1999年）は死傷者が出る惨事となっている。原発事故は、確率は低くても一度起こってしまったときに及ぼす影響が広範囲に渡る。地震・津波のような非常時に限らず、平常時も含めて普段からどのように情報伝達を行うかは、電力会社に限らず原子力に関わる事業を運営する企業が、共通して持つべき課題である。

各電力会社はこれまでのトラブルを教訓に、マニュアルを整備し、再発防止の取り組みを行ってきたはずだが、今回の福島第一原発の事故によって新たな教訓を与えられることとなった。これまで以上に深刻な被害を想定して自社の原発の安全性について再度の確認・点検を行い、必要な安全対策を講じていくことに加え、普段から非常事態を想定していかに情報を集めて迅速に整理しステークホルダー（利害関係者）に適切に伝えていくべきか、コミュニケーション戦略についても再考することが求められている。

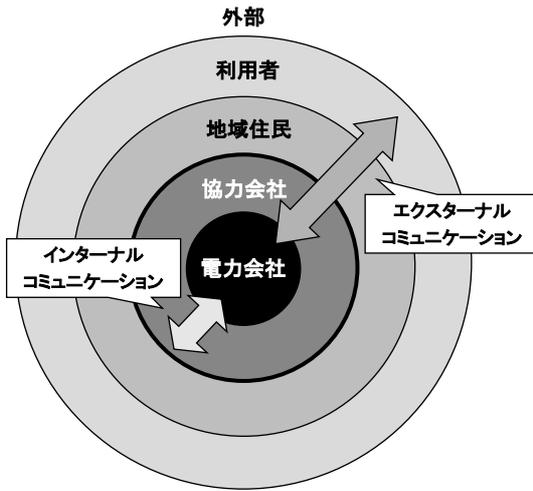
## 2 | 原発事業のステークホルダーとは

危機に際して適切な情報伝達を行うために、電力会社は複数のステークホルダーと円滑にコミュニケーションを行うことが期待される。原発に関するステークホルダーは、概ね図表1のように整理できる。

原発を運営する電力会社の中は、会社としての意思決定を行う経営者と、そこで働く社員とに分けられる。両者の中では狭義のインターナル・コミュニケーションが行われる。そして原発事業に直接的に関わる協力会社を含めると、広義のインターナル・コミュニケーションが生じる。そして重要な外部のステークホルダーとして「地域の住民」「企業を含めた利用者」「メディア」が挙げられる。電力事業者の外部という意味で、ここではエクスターナル・コミュニケーションが行われる。

主に経営者が主体となり、電力会社社員が関わりなが

図表1 電力会社のステークホルダー構造



出所：筆者作成

ら行うステークホルダーとのコミュニケーションのプロセスは、①広く意見を収集する「広聴」、②発信内容を精査・加工する「コンテンツ作成」、③ステークホルダーに向けて発信する「デリバリー」とそれを可能にする「ロジスティクス」構築、の3ステップで進められる。そして、各プロセスを最適化するためには、発信された後に受け手がどのようにとらえているかを「評価」するプロセスが必要となる。

どんなに密なコミュニケーションを行ったとしても、電力会社の経営理念や安全対策に関して、各ステークホルダー間で認知や理解の水準にはギャップが生じる。電力会社社員は、経営陣が思うほど企業理念を理解していないものである。地域住民は電力会社が思うほど安全対策を評価していないものである。ギャップが一定の水準に収まっているうちはよいが、ギャップの幅が拡大していくと、インターナル・コミュニケーションにおいては重要事項の伝達が抜け漏れてしまうような、安全を揺るがす事態を引き起こしてしまうリスクが高まる。

また、エクスターナル・コミュニケーションにおけるギャップの拡大は、住民の間に必要以上に不安を引き起こしたり、電力会社への世論の批判を強めるような作用を生み出したりするリスクを高める。ギャップが重大な事故や批判につながる前に、その芽を摘み取り、相手の

理解に合わせていかなる発信をすべきか、自社のコミュニケーションを見直していく活動を仕組みとして取り入れる必要がある。

また、現状の取り組みの中で認識のギャップについて知ろうとする試みはあっても、社員アンケートは人事部が行い、メディアと地域住民への関わりは広報が担当するなど、各ステークホルダーとのコミュニケーションは各部門内での部分最適に留まっていることも多いのではないだろうか。大企業である電力会社においては、所管部門別にとにかくバラバラになりがちでコミュニケーションを、全体最適となるように統合的にマネジメントしていくことが求められている。経営課題として、各ステークホルダーの認識ギャップがどの程度あるのかを統合的にモニタリングし、適切なコミュニケーションがなされているかを定量的に把握し、経営におけるKPI（管理指標）としていくことが必要だろう。コミュニケーションは発信者都合ではなく、「受け手がどう捉えているか」に基づいて行われなければならない。その評価は受け手に聞いて確認するしかない。メディアのあり方が変化する中で、そのモニタリングは定期的かつ継続的に行うことが求められる。

続いて、各ステークホルダー間の意識ギャップがどのようなリスクを企業にもたらすのかを各レベルで整理し、インターナルおよびエクスターナルなコミュニケーションにおける要諦について考察する。

### 3 | 狭義のインターナル・コミュニケーション 経営者が語る企業理念と、社員の意識ギャップ

実際に今回の東京電力（以下：東電）の対応においても、メディアを通じて経営者の発言が本来意図しない意味をもって伝えられ、企業イメージを悪化させるケースが起きている。

原発事故の経営責任および補償費用を捻出するために、東電は役員報酬を半減させることを一度決定したが、半減しても2,000万円を超える報酬額となることに多くの批判が集まった。会見した東電の清水正孝社長は自らの心の内を覗かせて「大変厳しい」と述べたが、多くの国

民は「東電経営者の常識は、一般市民とは乖離している」と受け止めた。そして大きな批判を浴びた後に、東電役員は全報酬を返上することを発表した。削減の努力はもはや当然と思われるに過ぎなかった。報酬削減方針の伝え方に関しては、外部の人がどのように受け止めるかという視点が欠けていたと言わざるを得ない。

また、ソーシャルネットワークサービス（SNS）で東電の新入社員と名乗る女性が「今電気を使えてるのは誰のお陰ですか」と書き込み、批判を集めて大炎上するという出来事もあった。本当に東電社員による書き込みであったかは不明だが、個人による情報発信手段が拡がる中で、自社を見つめる世間の厳しい視線を理解しない未熟な社員が、不適切な発信を公にしてしまうことは容易に起こりうる。経営者や社員が、個々人の経験と価値判断にのみ基づいて意見を表明してしまうことによって会社全体が誤解を招き、企業体質を問われるような批判につながることもある。それらは時として企業にとって致命傷になりうる危険をはらんでいる。

本来、経営者は自社のもつべき価値観（企業理念）を社員に伝え、社員はその価値観に則って行動することが期待される。そして不測の事態を想定して訓練を行い、有事の際には経営陣の指揮の下、外部に発信すべき重要情報を迅速に整理し、適時に開示していかなければならない。正社員に限らず、非正規の雇用者であっても会社の理念を理解し、各自が「自らの影響力の強さ」を自覚して行動していくことが求められる。

しかし多くの企業は、危機に際してその初動で躓いてしまう。立派な企業理念や危機管理マニュアルがあっても、その理念が末端まで浸透していなかったり、非常時に取るべき行動指針が徹底されていなかったりすることが大きな要因のひとつとなっている。経営者が期待する水準と、実際の社員の理解水準に大きなギャップがあることが、危機のリスクを増大させるのである。

経営者と社員の意識ギャップを明らかにし、ギャップを埋めるための評価・改善活動につなげるためには、社員意識調査を活用し、認知度や理解度をKPIとしてモニ

タリングすることが有効である。調査対象者には、正規社員だけでなく非正規社員も含まなければならない。コミュニケーションの第1ステップである「広聴」の段階においては、「広く意見を募り、耳を傾ける」ことが重要であり、全社員に対して、雇用形態に拠らず意見を述べる場が与えられる必要がある。そして経営者がトップダウンで企業理念を伝えるだけでなく、第2ステップの「コンテンツ作成」段階において、現場からのボトムアップによって現場に根ざした理念に変えていくことが望ましい。

また、外部とのギャップをあわせて見ていくことで、内部の常識が外部から乖離することを防ぎ、第3ステップの「デリバリー・ロジスティクス」段階において、経営者や社員が、自らのもつ外部への影響力を考慮して適切に行動するよう動機づけることができる。「組織の風土」や「外部とのギャップ」を定量化し、結果を社員にフィードバックすることにより、社員が経営課題を「自らの問題」としてとらえる当事者意識を醸成する効果も期待できるだろう。

## 4 | 広義のインターナル・コミュニケーション 協力的社員との意識ギャップ

日本原子力産業協会が2009年に実施した「原子力発電に係る産業動向調査」によると、日本の原発従事者のうち、電気事業者の社員1万1,668人に対して、下請け等の協力的社員は約3万3,714人に上る<sup>2</sup>。電力会社から直接指示を受ける元請企業に加えて、さらにその下で仕事を受ける孫請け企業も含めると非常に多くの企業が関わっており、原子力発電は協力的会社の存在なくして成立しない産業となっている。異動のある電力会社社員に比べて地元の協力的社員の方が長い経験を持つことも多く、安全管理技術の伝承という観点からも協力的会社の果たす役割は大きい。運営においてミスが許されない原発事業にとって、協力的会社との円滑なコミュニケーションは非常に重要な意味をもつ。

しかし、福島第一原発において協力的会社とのコミュニケーション不足により、重要な情報が抜け落ちる事故が

実際に起こっている。水素爆発を起こした3号基のタービン建屋地下に溜まった水が、高いレベルで放射能に汚染されている危険性が周知されておらず、2名の協力会社社員が汚染水に浸かり被爆するという事故が発生したのである。これは電力会社から情報が伝えられなかった例だが、逆に協力会社から重要な安全情報が伝えられないために甚大な事故につながる例もある。

1986年にアメリカで起こった「スペースシャトル・チャレンジャー号爆発事故」は、部品納入業者であるモートン・チオコール社が、想定温度を下回ることによってOリングが破損する危険性を、事前にNASAに十分伝えられなかったことが原因であった。打ち上げは数度の延期を経ており、顧客であるNASAが「予定通りに発射させたい」と考えていることに配慮して、契約を失うことを恐れたチオコール社の経営陣は、限られた条件下でのみ破損するOリングのリスクを意識的に低く見積もり、現場技術者の警告を握りつぶしたのであった。

事故を起こしたい人など誰もおらず、安全は最も優先されるべきだと多くの人が考えていても、多くのコストや時間がかかってしまう場面に遭遇して「リスクを実際よりも低く見積もりたい」という誘惑に駆られることは起こりうる。原発事業に置き換えてみると、協力会社にとって顧客である電力会社の意に沿わない事実を伝えることは仕事を失うリスクを冒す可能性があり、容易にできることではない。チオコール社のように、現場レベルで問題を発見しても、仕事を失いたくない経営者がそれを握りつぶすようなことが起こりうる。そして小さな不具合・不安全の見逃しが大事故を引き起こしたり、想定を超えた天災がヒューマンエラーによって人災になってしまうこともあるのだ。

原発事業において、どのような職位にあるうとも、異なる立場の人間が共に安全第一で運営していくためには、電力会社社員と協力会社とのコミュニケーションが円滑かどうかを、無記名で協力会社社員から吸い上げる仕組みが欠かせない。申し立て事項を直接経営陣に届ける「目安箱」を設置したり、内部通報の仕組みを取り入れた

りしている電力会社は多いが、「電力会社社員に対してモノが言いやすい職場になっているか」「社員との間や協力会社社員の間での軋轢がないか」といった、コミュニケーション・レベルを継続的にKPIとしてモニタリングする仕組みも風土改革に向けて有効である。

2004年に美浜発電所で事故を起こした関西電力では、保有するすべての原発（美浜発電所・高浜発電所・大飯発電所）を対象に、原子力事業に関わる社員と協力会社社員に対して無記名のアンケート調査を毎年行い、再発防止対策の評価や社員とのコミュニケーション・ギャップを測定している。また不具合・不安全に気付いた際にすぐに報告できているかについても、モニタリングしている。高圧蒸気の噴出によって5名の作業員が亡くなるという悲惨な事故が起こってしまった背景には、配管の劣化を見逃した検査方法に問題があっただけでなく、不具合情報を即座に報告できない組織風土の問題があったとの教訓があり、協力会社との開かれた関係性の構築によって安全文化を醸成しようとする取り組みにつながっている。

協力会社を含めた、広義のインターナル・コミュニケーションにおいては、ステップ1「広聴」の情報収集段階において「社員および協力会社の間で開かれた関係性が構築できているか」、ステップ2「コンテンツ作成」段階において「安全第一の価値観に基づいて必要な情報が精査されているか」、そしてステップ3「デリバリー・ロジスティックス」段階で「必要な情報が、抜け漏れなく迅速に伝わっているか」を、それぞれ意識する必要がある。そして社員や協力会社を対象とした無記名アンケートやインタビュー等による広聴によって一連の活動を評価し、意識ギャップが拡大していないか、それぞれのステップにおいて課題がないかを確認し、改善策につなげていくことが期待される。

非常時にはインターナルにコミュニケーションを行うべきステークホルダーも多岐にわたってくる。福島第一原発のように、事故が起こった際には消防庁や自衛隊の協力を仰がなければならないこともある。福島から離れ

た東京本社や霞ヶ関・永田町において、意思決定を行う必要もある。経営と現場社員、および外部の協力会社のスムーズな意思疎通は容易でないことを前提に、経営者・電力会社社員・協力会社社員の三者が、相互に信頼関係を築き、共に安全を守る「協働者」となるための仕組みを、電力会社は考えていく必要があるだろう。

## 5 | エクスターナル・コミュニケーションの前提として変化する情報収集手段 -MURC独自調査の結果より-

2011年3月11日午後2時46分、筆者は東京・品川のオフィスビルに居た。地震で大きく揺れるビルの中、携帯電話はつながらず、インターネットで家族と連絡を取り合い、情報を集めた。普段は利用頻度の少なかったツイッターであったが、深夜になって地下鉄が動き出したことをツイッターで知り、災害時における有用性を改めて認識させられた。筆者は東京に在住しており、東電のステークホルダーにおける「利用者」に属している。利用者の立場として、この震災を契機に明らかに情報入手の手段が変化したことを実感している。

ツイッターを始めとして、近年は情報の入手経路がインターネット上のさまざまなサービス普及によって多様化している。三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、2011年4月8～13日に原子力発電所をもつ3県（福井県、静岡県、佐賀県）と、電力消費の多い4都府県（大阪府、愛知県、福岡県、東京都）の住民を対象に、電力事業に関するインターネット調査を実施した。

### ■調査概要

- ・ 調査対象：原発保有県（福井、静岡、佐賀）  
電力消費県（大阪、愛知、福岡、東京）

- ・ 回収数

福井県	419
大阪府	210
静岡県	420
愛知県	210
佐賀県	419
福岡県	210
東京都	210
計	2098

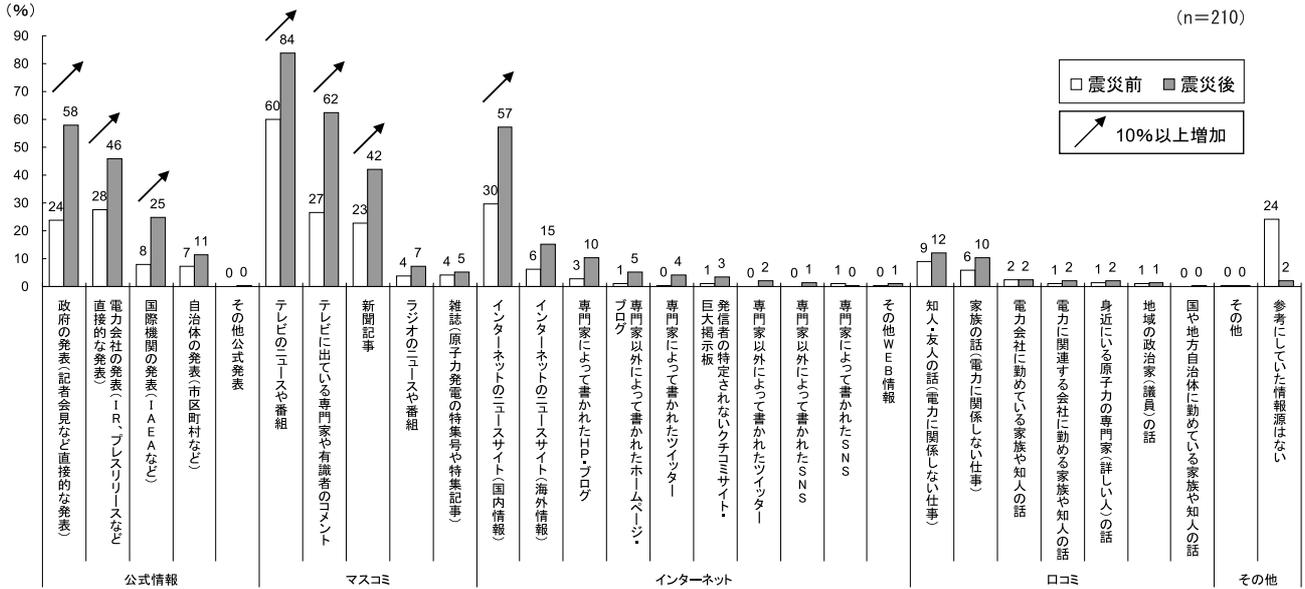
- ・ 調査方法：インターネット
- ・ 調査時期：2011年4月8日～4月13日

調査で「参考にする情報源」を尋ねたところ、この震災の前後でも参考にする情報源が変化していることが分かった。東京において一番参考にされていた情報源は、震災の前後いずれも「テレビのニュースや番組」であり（図表2）、従来からある伝統的メディアは依然として強い影響力を持っている。一方震災後に、以前より多く参考にされるようになったメディアとして「インターネットのニュースサイト（国内情報）」が挙がっており、特に若い世代において即時性や詳細性に優位性をもつインターネットメディアが有用性を認識されてきている。国際機関の発表等、海外情報を求める人も震災後に増加しており、日本国内で発表される情報だけでなく、広く客観的な「信頼できる」情報が求められている。

また、mixiやfacebookに代表されるSNSの利用者数は日本全国で7,134万人に達すると推定されており（総務省）<sup>3</sup>、情報は共有され伝播していくものとなった。伝統的メディアのような一方通行ではなく、双方向のコミュニケーションを経ながら変容していくのだ。企業からの情報も、独り歩きすることを前提に発信されなければならなくなった。

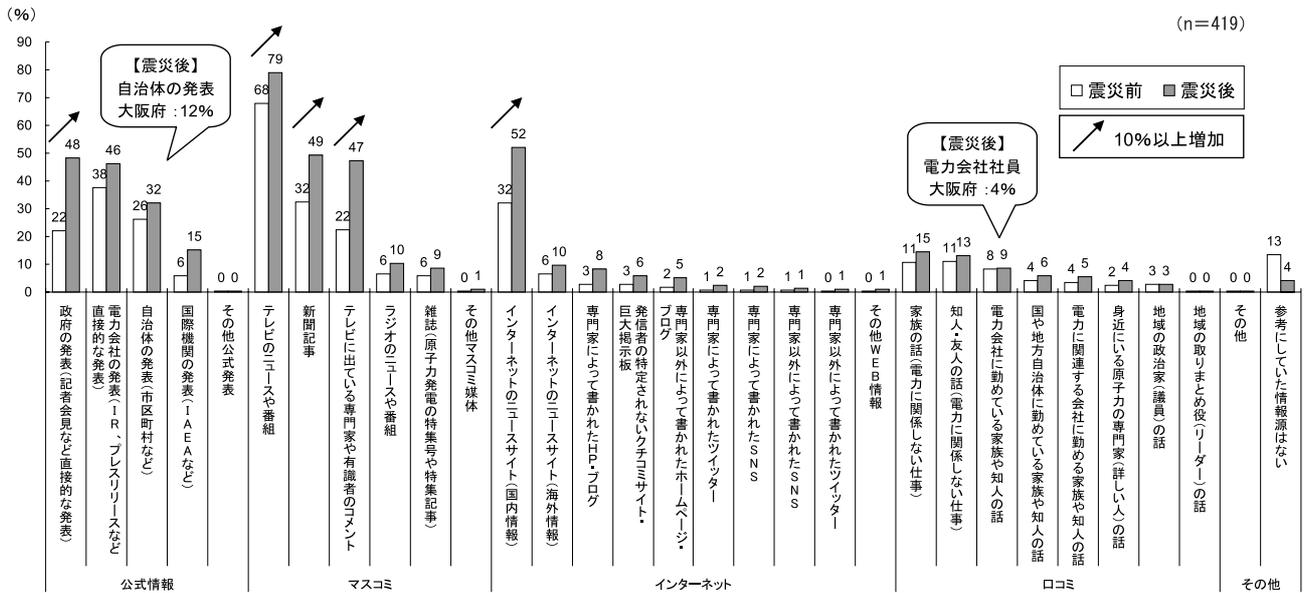
住む地域や年齢等の属性によっても、情報収集の方法は異なっている。たとえば、日本で最も多い14基の原発を有する福井県では、震災後に「自治体の発表」を参考にする人が32%と、原発のない大阪府（12%）と比べて高く（図表3）、自治体との連携の必要性も改めて示された。また福井県においては「電力会社に勤めている家族や知人の話」も1割程度の人が参考情報源として上げており、電力会社に属する社員自身が個別にもつ影響力も無視できないことが分かった。さらに、インターネットを利用しない高齢者への情報伝達についても考えていく必要がある。受け手の属性によってどのような情報を参考にしているかを整理し、その媒体に合わせて発信内容（コンテンツ）や発信の仕方（デリバリー・ロジスティックス）を工夫していくことが求められている。

図表2 震災の前後で「東京都」の住民が参考にしてきた情報源



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

図表3 震災の前後で「福井県」の住民が参考にしてきた情報源



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

## 6 | エクスターナル・コミュニケーション

### (1) 地域住民との対話

アメリカで原発の安全規制を一元的に担う原子力規制委員会 (Nuclear Regulatory Commission) は、原発

における「効果的なリスクコミュニケーション」に関するガイドラインを定めており、その中で外部のステークホルダーについて理解し、彼らの関心に応えることの重要性を以下のように強調している。

ステークホルダーが誰かを特定し、彼らの視点を理解することこそが、効果的なリスクコミュニケーション情報を得るための唯一の方法である。

出所：The Nuclear Regulatory Commission's Guidelines for External Risk Communication<sup>4</sup>

そこには、1979年に起こったスリーマイル島原発事故の教訓が活かされている。

事故を起こした当時、発電所を所有していたジェネラル・パブリック・ユーティリティ（GPU）社は「事故は起こるはずがない」との想定に立ち、地元住民に対して「原発の素人に説明は不要」という態度をとっていた。しかしその後、炉心融解が起こる非常事態を引き起こすことになる。当時のペンシルベニア州知事は半径8km以内の妊婦と未就学児に避難勧告を行ったのみだったが、見えない放射能を恐れて自主的に避難する住民が続出し、事故による混乱は大きかった。GPU社の情報を開示しない姿勢も大きな批判を浴びた。その後、事故を起こした2号炉は廃炉となり、残る1号炉の所有者は現在エクセロン社に代わっている。引き継いだエクセロン社は事故の教訓に学び、情報を積極的に公開して地域住民との連携を行っている。半径10マイル（約16km）以内に居住する住民には緊急時用の冊子を毎年配布し、住民を巻き込んだ避難訓練をメディアに広く公開するなど、住民の理解を促す取り組みを続けている。

福島第一原発事故の影響により、原発を有する地域の住民の多くは、これまで以上に原発について知りたい・理解したいと考えるようになったのではないだろうか。地域の産業となっていた原発に対して、電力会社の取るべき対応や原発を持ち続ける必要性について、改めて問い直したいと考える住民も増加しているだろう。電力会社はその関心に対して真摯に伝えていかなければならない。たとえ地域住民が素人であっても理解できるように、わかりやすく簡潔に、説明を尽くすことが求められる。仮に小さなトラブルが起こり、現場の技術者が「安全性には問題がないから開示する必要がない情報」だと考えたとしても、それらは地域住民にとっては万が一に備え

て「知っておくべき情報」であり、速やかに伝達される必要があるかもしれない。透明性を高めた情報開示を普段から行い、押し付けではなく住民の理解を得た対策を積み重ねることによって、危機に際して効果を発揮するコミュニケーション基盤をつくり出すことができる。

またメディア環境の変化を受けて、地域住民への不安の伝播の仕方も変化している。1986年の旧ソ連におけるチェルノブイリ原発事故においては、事故の発生を隠蔽しようとした政府の情報統制により、住民や周辺国が不安を増幅させた。「知らされない」ことの不安こそが、情報伝達の即時性の重要性を認識させた。しかし現在ではインターネットが普及し、入手できる情報が増えたために「情報の正しさが判断できない」ことの不安が増大している。インターネットを利用できない高齢者との間で情報格差が広がる問題も生じており、情報の早さだけでなく、「内容」と「伝え方」の適切さがより求められていると言える。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが実施した調査では、多くの原発を抱える福井県において地域の電力会社の取り組みに対する認知水準が他県に比べて高く（図表4）、取り組みへの評価も高いことが分かった（図表5）。ここから読み取れるのは、「安全対策」に限らず、「企業の取り組み」「エネルギーに関する情報」等、幾層にもまたがった原発に関連する情報開示が住民の理解を高め、電力会社の取り組みへの評価、および信頼感につながっているのではないかとということである。

コミュニケーションの第1ステップである「広聴」活動として、多くの電力会社は発電所地域の住民との対話活動を行っているが、意見を交換し、定性的な意見の収集に留まっているのが現状ではないだろうか。電力会社の思う地域のニーズと、地域住民が求めていることには、往々にしてずれが生じるものである。今後は地域住民に対してアンケートやインタビューによる調査を行い、「どのような関心を持っているか」「電力会社や自治体・政府への要望は何か」といった情報収集を行うと同時に、「不安な気持ちを持っていないか」「電力会社の安全対策への

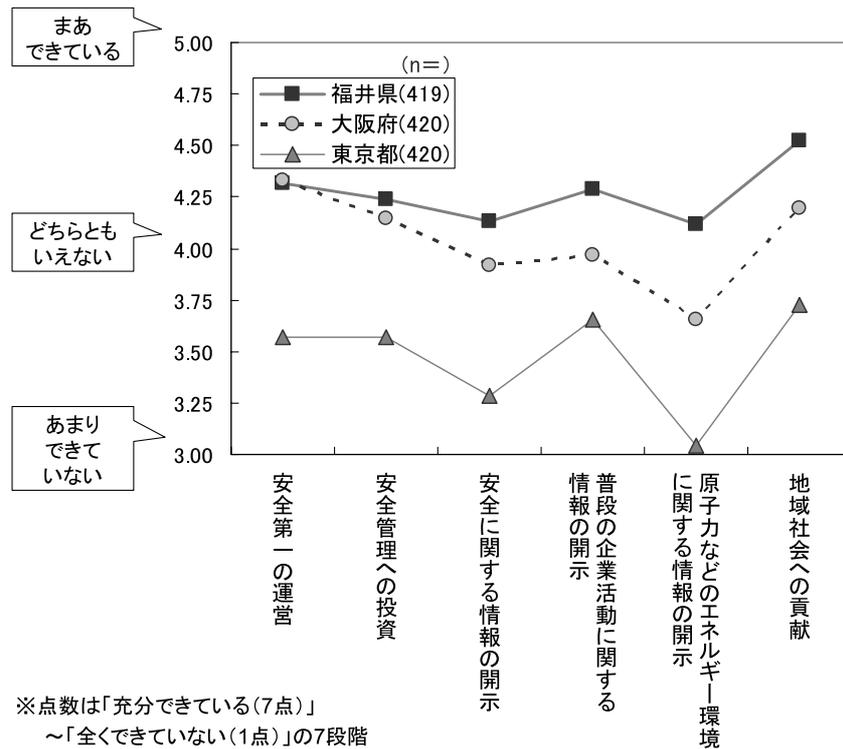
図表4 地域の電力会社の取り組みに対する認知

		n=	TOP2 知っている (%)			
			取組みの内容までよく知っている	取り組んでいることは知っている	聞いたことはあるが、ほとんど知らない	全く知らない
*全体		(2,098)	26.3	41.8	29.6	28.6
都道府県	福井県	(419)	42.2	39.4	15.0	45.6
	大阪府	(210)	14.3	44.3	38.6	17.1
	静岡県	(420)	33.1	34.3	29.5	36.2
	愛知県	(210)	20.0	44.8	34.8	20.5
	佐賀県	(419)	33.9	43.0	20.8	36.3
	福岡県	(210)	20.0	44.8	34.8	20.5
	東京都	(210)	21.0	41.9	33.8	24.3

\*全体は各県が同サンプルとなるようウェイト集計

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

図表5 地域の電力会社の取り組みに対する評価【福井】【大阪】【東京】

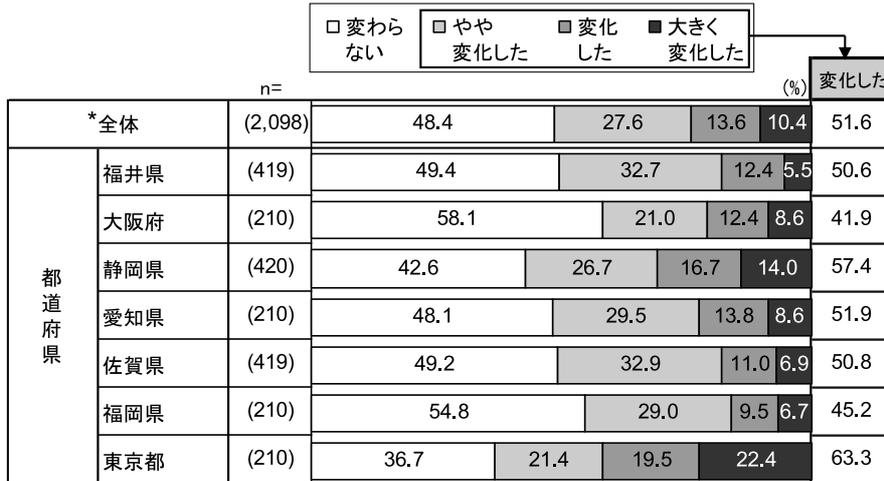


出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

取り組みの認知・評価はどうか「非常時の対応に関する知識は十分か」といった観点から、住民の評価・理解度を定量的なKPIとしてモニタリングしていくことが求め

られる。その評価結果に基づき、地域住民の理解・関心に合わせた「コンテンツ」と、受け手の情報接触に合わせてわかりやすく伝達する「デリバリー・ロジスティッ

図表6 「安全第一の運営」に関する電力会社の評価が震災前と比べて変化しましたか？



\*全体は各県が同サンプルとなるようウェイト集計

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

クス」についても、工夫していく必要がある。

九州電力が、佐賀県玄海原発の再稼働への賛成メールを関係者に送らせた「やらせメール」は、原発への反対意見を封じるために、電力会社が偽りの情報で世論を操作しようとした問題であり、九州電力の信頼を大きく傷つける結果となった。九州電力が危惧していたように、地域住民と電力会社との意識ギャップが大きくなり、原発事業への反対が増えてくると、電力会社は地域住民との対話を拒む気持ちに傾きやすいものである。そうなる前に、平常時からコミュニケーション活動が適切になされているか第三者を交えて評価し、改善していく取り組みが求められている。地域住民とのコミュニケーションは、広報やCSR（企業の社会的責任）を担う部門内で完結せずに、社員との意識ギャップとあわせて経営課題として取り組むべき重要事項だと言える。

(2) メディアを介した利用者への働きかけ

最後に、企業を含めた利用者の意識をモニタリングする必要性について述べる。調査結果より、対象とした7都府県のうち、東京都の住民が電力会社の取り組みに対する評価が最も厳しく（図表5）、震災前と比べてその評価が最も大きく変化していた（図表6）。調査を行った4月中旬は福島第一原発の事故が連日報道されていた時期

であり、メディアの影響等を受けて東電への厳しい評価が現れた格好だが、東電が過去に取り組んできた利用者への働きかけが十分でなかったことも要因として挙げられるだろう。

福島県で発電される電力を東京都が利用していたように、静岡県の電力を愛知県が、福井県の電力を大阪府が、佐賀県の電力を福岡県が、それぞれ利用している関係にある。各都府県別に「電力会社の取り組みに対する認知度」を比較したのが図表4であるが、原発を保有する県に比べて、東京都のように利用する立場の県はおしなべて認知水準が低く、「知らない」がゆえにより厳しい評価に傾く可能性が示唆される。

東京都の住民は、今でこそ福島原発に多大なる関心を寄せているが、多くは事故が起こる前までは電気がどこから運ばれてきているのかにさえ注意を払っていなかったのではないだろうか。福島原発の停止により15%もの節電が必要となる事実を突きつけられ、これまで多くの注意を払ってこなかった原発が自らの生活を支える重要な役割を果たしていたことを知った人が大半であろう。原発の近くに居住していない電気利用者にとっては、事故が起こらない限り電気は途絶えることはないため、遠くにある原発に対して関心を持ちにくい構造となっている。

しかしひとたび電気が不足すると、たとえ放射能が届かない地域に住んでいたとしても、計画停電や節電等の影響を受けるため、利用者全員が原発のリスクとは無縁ではいられなくなる。そして原発への理解が低ければ、今回の東京のように未知なるものに大きな不安を感じ、電力会社へ厳しい評価を下すことになるだろう。無知ゆえに、原発地域に対する風評被害等の二次被害も生じやすくなる。

これから電力会社は、短期的には二次被害拡大リスクの低減や節電の啓蒙を行うために、長期的には原発に対する理解を深めるために、これまで以上に原発地域の住民だけでなく広く利用者に働きかけていくことが求められる。特に原発から地理的に遠い地域の人々に対しては、難しい専門用語を噛み砕いて分かりやすく伝え、関心を持たせる工夫を地道に行うことが求められる。利用者は広範囲にわたるため、政府や電力会社の発表だけでなく、メディアを介して発信していくことになるだろうが、ここでも取り組みの評価は受け手の認知や理解度を測ることによってなされるべきである。

今回の東電による計画停電の方法については、「対象範囲がわかりにくいこと」「特定地域だけが対象になる不公平さ」「病院等の機関も例外なく停電が行われる理不尽さ」等について多くの批判が寄せられた。電力会社は利用者の意識を「広聴」し、上記のような耳の痛い話にも耳を傾け、利用者に対してどのような「コンテンツ」が理解を高め、ストレスを和らげるのかを考えていかなければならない。

情報発信のプロセスにおいては、新しいメディアによってコミュニケーションの不足部分が補われた例もあった。停電範囲の分かりにくさを解消するために、スマートフォン向けに「計画停電アプリ」が開発される等、東電による一次情報を利用者向けに分かりやすく二次加工することが行われたのである。新たなメディアによる情報活用も視野に入れながら「コンテンツ」と「デリバリー・ロジスティクス」を工夫し、電力会社は利用者に向けて積極的にコミュニケーションしていく姿勢が求め

られている。

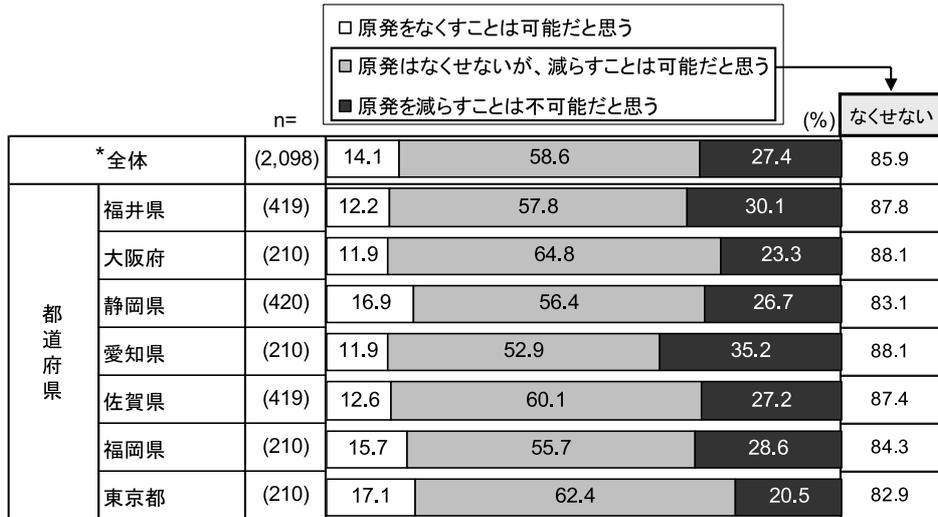
そして、メディアの取り上げ件数やプレスリリースの発信数等だけでなく、「認知・評価」「電力会社の取り組みに関する知識・理解」等の受け手の評価をKPIとして、広報活動にも取り入れていくことが、利用者の理解を促し被害拡大リスクに備える取り組みの活動指針となる。

## 7 | 求められる「統合的コミュニケーション戦略」

発電量の約3割を原子力に頼る日本において、原発を直ちに停止させることは難しい。アンケートでは、「日本から原発をなくすことは可能だと思うか」という質問に対して、「なくすことは可能だと思う」は14.1%に止まり、残る85.9%が「なくすことは不可能（なくせないが減らすことは可能だと思う58.6%+減らすことは不可能だと思う27.4%）」と回答している（図表7）。長期的には原発への依存比率を減らしていくことが期待されているものの、今夏の消費電力15%削減でさえも高いハードルであることは事実である。企業や利用者の多くが節電の工夫を試みているが、電力消費を増やしてきたこれまでの生活スタイルを急に変えることは難しいと、原発の地域住民と利用者の両方が共に感じているのではないだろうか。さらなる節電の工夫や、代替エネルギーの開発を進めながら、短期的には地震の多い日本において原発といかに共生していくかを考えていかなければならないのである。

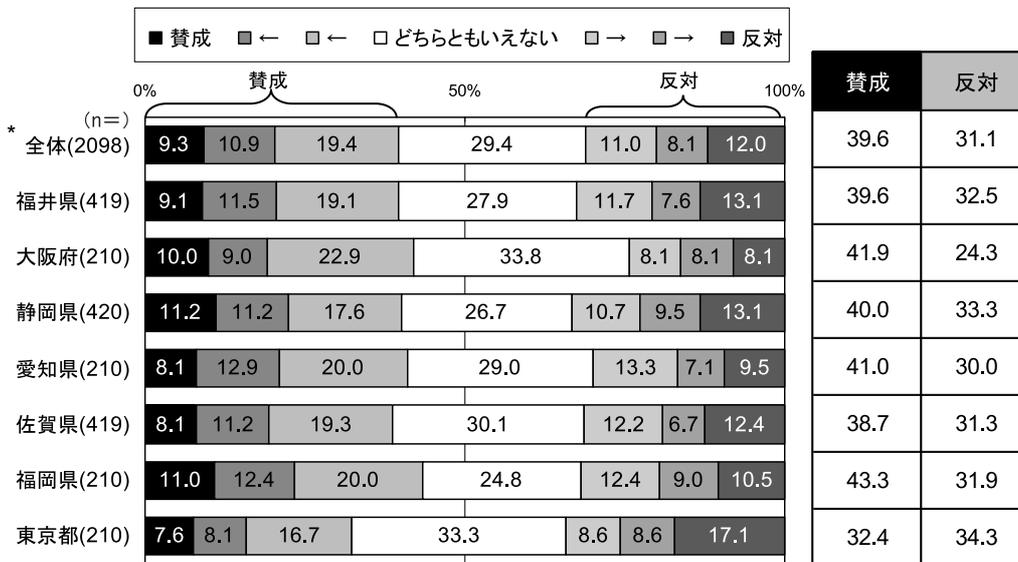
アンケートで「日本で原発を稼働させていくことに対して」の賛否を問うたところ、東京を除いた6県では、「賛成（「どちらかといえば賛成」を含む）」約4割、「どちらともいえない」中立が約3割、「反対（「どちらかといえば反対」を含む）」約3割という結果であり、やや賛成が優勢という結果であった（図表8）。そして、さらに「十分な対策によって安全が確保されるなら」という条件付で再度賛否を問うたところ、最も原発に対して厳しい見方をしている東京を含めた全7都府県において、「稼働させてもよい」は約6割と過半数を超え、「どちらともいえない」が約2割、「稼働させてもよいとは思わない」は

図表7 日本から原発を無くすことが可能だと思うか



\*全体は各県が同サンプルとなるようウェイト集計  
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

図表8 日本で原発を稼働させていくことに対する賛否



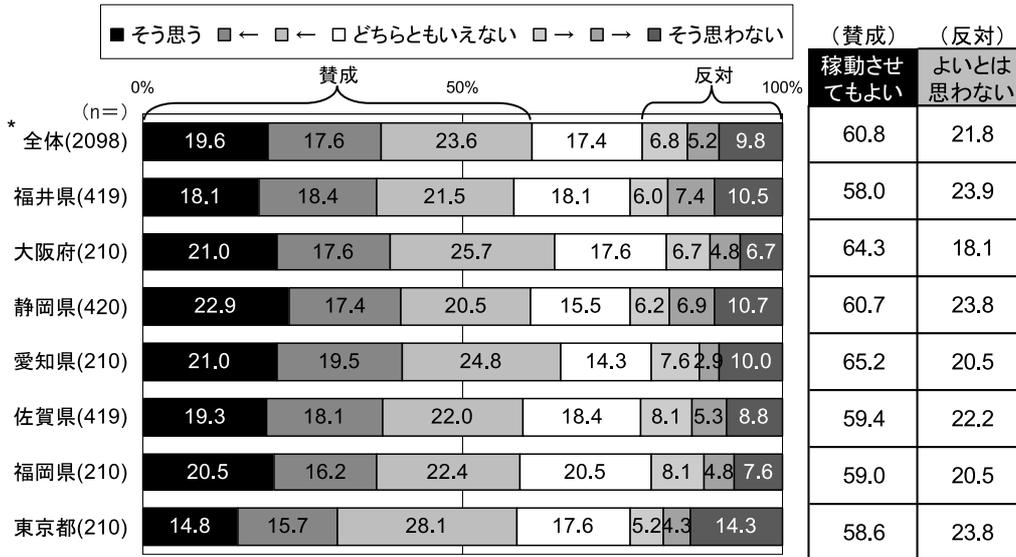
\*全体は各県が同サンプルとなるようウェイト集計  
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

約2割という結果であった（図表9）。原発を保有する県と電力を消費する県との間で、稼働の賛否に大きな差が見られなかったことは特筆に値する。エネルギー資源に乏しい日本において、当分の間は原発を保有し続ける必要性が、地域住民と利用者の双方に認識されていると推察される。

それでは地域住民や利用者が原発を容認するための

「十分な対策」とは具体的にどのような取り組みを指しているのだろうか。図表10に示すように、アンケートでいずれの県でも共通して必要とされていたのは「従来以上の安全対策への投資（災害時・平常時）」と「災害時における情報伝達手段の整備」であった。福島第一原発の事故をふまえて安全基準を再定義し、基準を満たす対策を行うことに加え、災害時にどのように情報を伝えていく

図表9 「十分な対策によって安全が確保されるなら」日本で原発を稼働させてもよいと思われますか？

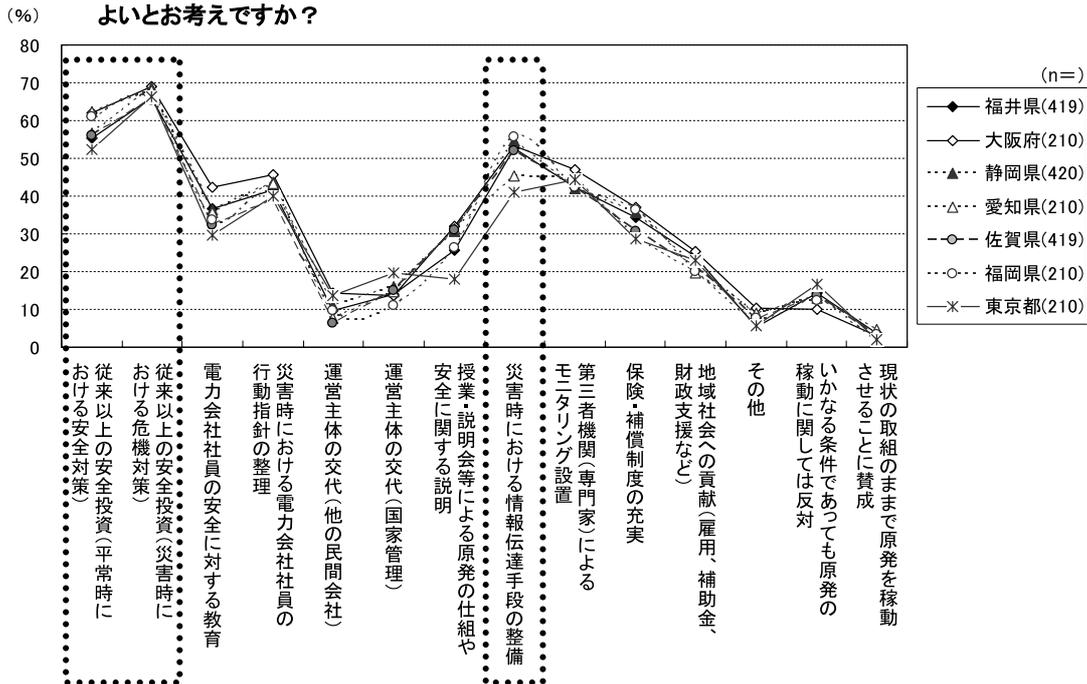


\*全体は各県が同サンプルとなるようウェイト集計

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

図表10 「十分な安全対策」として、電力会社に期待する取り組み

Q. 電力会社にどのような取り組みがあれば、あなたは日本で原子力発電を稼働させてもよいとお考えですか？



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「電力事業に関する調査」

べきかをステークホルダーの属性に合わせて再度見直し、自治体や政府と連携しながら不安を取り除いていく取り組みが期待されている。

高まる不安の声を受けて、すでに電力各社には具体的な対応が要請されている。中部電力の浜岡原発は、首相の要請を受けて、防潮堤等の安全対策が完了するまで運

転を停止することになった。福井県では、国による安全基準が示されるまで定期検査で停止中の原発を再開させないことを知事が表明しており、ストレステスト（耐性調査）の実施等、国および電力会社の対応が注目されている。

関西電力は2011年3月20日に、保有する11基の原発に対して最大で1,000億円規模の追加安全対策を実施すると発表した。耐震性強化や津波対策は、第三者の専門家による視点を取り入れながら内容と効果を慎重に見極めて実施されるべきであるが、同時に、いかに効果的に、ステークホルダーに取り組みを伝えていくかにも留意していく必要があるだろう。1,000億円は株主からの出資および利用者の電気料金によって支えられている投資である。コミュニケーション次第で、実りある投資にもなれば、批判を浴びる投資にもなりかねない。電力会社に対する信頼感の醸成につなげ、安全対策として効果を発揮できるよう、特に地域住民や利用者といったエクスターナル・コミュニケーションに関しては、分かりやすさと説得力、そして緊急時にいかに活用するのかを、具体的に伝えていく努力が求められる。

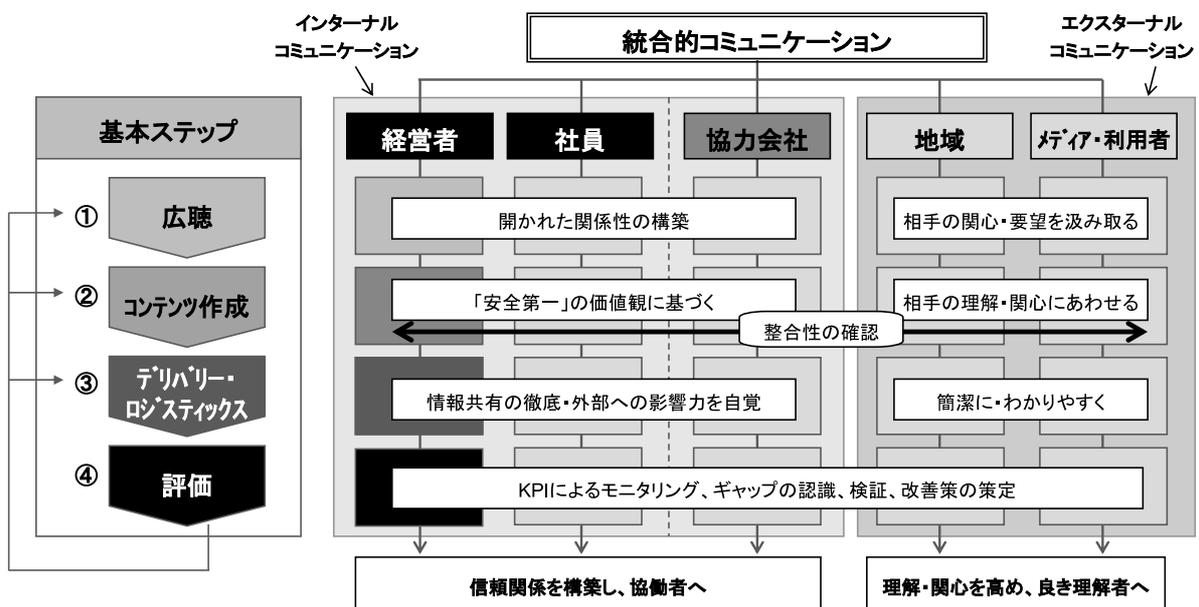
原発事業に対して厳しい視線が注がれる中、事業者は整合性の取れたコンテンツをステークホルダーの特性にあわせていかに適切に伝え、コミュニケーションを統合的にマネジメントしていくか、すなわち「統合的コミュニケーション」に対して、経営者ならびに社員が一丸となって、戦略的に取り組んでいかなければならない。

## 8 | 統合的コミュニケーションで変わる経営

情報伝達のあり方が変化する中で、原発を運営する事業者にとってステークホルダーとのコミュニケーションをいかに適切に行っていくかは、再度見直しを求められる経営課題であることを、これまで説明してきた。コミュニケーションは、①広聴、②コンテンツ作成、③デリバリー・ロジスティックス、④評価、の4ステップで進められる。本論文で述べた「統合的コミュニケーション」の各ステップにおける要諦を、図表11にまとめた。

電力会社と協力会社においては、信頼関係のもとで安全第一に協働し、適切な情報を外部に発信していくための開かれたインターナル・コミュニケーション活動を行う仕組みが必要である。企業や社員による外部のステー

図表11 「統合的コミュニケーション」各ステップの要諦



(出所) 筆者作成

クホルダーとのエクスターナル・コミュニケーション活動では、地域住民や利用者それぞれの理解や関心を考慮しながら、簡潔に分かりやすく発信されるような仕組みを整えていく必要がある。取り組みの評価を現場任せにせず、経営企画、広報・CSR、地域住民対応、協力会社対応などに関連する部門に横串を刺し、受け手に対してアンケート等を用いて認知度・理解度・活動の評価を定量化・KPIとすることで活動内容をモニタリングし、改善策に活かすための仕組みを経営に組み込んでいくことが望ましい。

企業としての取り組みは評価されているのか、地域や利用者の理解を促す広報戦略が適切なのか、また現場の安全文化を守る取り組みが適切に機能しているのかを継続的にとらえ、インタビュー等による定性情報とあわせながら改善活動につなげていくことで、あるべきコミュニケーション経営のPDCAサイクルを作り出すことができる。

また、評価の結果を個人の責任にせず組織の問題としてとらえることにより、広報活動だけでなく、意識改革に向けた従業員教育や、地域住民の啓蒙用プログラム開発に活かすことができる。協力会社や地域住民、利用者の声は、「社内の常識」に染まった社員に相手の目線に立って考えるきっかけを与える。そして、利用者や地域住民の信頼を取り戻すことは、原発で働く電力会社や協力会社

の社員の誇りを取り戻すことにもつながるはずである。

## 9 | おわりに

情報化した現代社会において、社会的責任を負う電力会社は今後も国民の厳しい目に晒されるだろう。たとえ国家戦略としてこれから原発を減らしていく方向に舵を切ったとしても、代替エネルギーとしての火力・風力・水力・地熱等、それぞれの発電ごとに、それぞれのステークホルダーが存在する。インフラを担う社会的存在であり続ける限り、関係するステークホルダーに対して説明を尽くす姿勢が引き続き求められることに変わりはない。

ムーディーズやS&P等の格付け会社は、震災後に相次いで、東電だけでなく他の電力会社についても格付の引き下げを行った。原発リスクが表面化したことで、電力会社の企業価値は短期的には毀損されてしまったと言える。発電と送電の分離や、地域独占の廃止など、電力事業体の構造を見直すことも政府で検討されている。しかし、いかなる企業体になろうとも、電力事業に対する社会の期待は依然として大きい。批判はその期待の裏返しである。電力会社にとって、ステークホルダーとのコミュニケーションリスクをふまえた丁寧かつ地道な取り組みを続けることこそが、自社の理解者を育て、毀損された企業価値を長期的に再度向上させる基盤となるであろう。

### 【注】

- <sup>1</sup> 資源エネルギー庁「エネルギー白書」(2010)
- <sup>2</sup> 原子力産業協会「原子力発電に係る産業動向調査」(2009)
- <sup>3</sup> 総務省 情報通信政策研究所「ブログ・SNSの経済効果の推計」(2009)
- <sup>4</sup> United States Nuclear Regulatory Commission「Effective Risk Communication, The Nuclear Regulatory Commission's Guidelines for External Risk Communication」(2004)

### 【参考文献】

- ・アラン・プリスキン／シェリル・エリクソン／ジョン・オット／トム・キャナラン「集合知の力、衆愚の罠—人と組織にとって最もすばらしいことは何か」(The Power of Collective Wisdom and the Collective Folly) (2010) 英治出版
- ・小池道崇「安全確保の3原則」(2007) ナカニシヤ出版
- ・ジェームズ・R・チャイルズ「最悪の事故が起こるまで人は何をしていたのか」(Inviting Disaster —Lessons from the Edge of Technology) (2006) 草思社
- ・七沢潔「原発事故を問う—チェルノブイリから、もんじゅへ」(1996) 岩波書店
- ・電気新聞(日本電気協会)「米国の原子力コミュニケーション 失敗から教訓」(2007/11/27)
- ・新潟日報社特別取材班「原発と地震—柏崎刈羽「震度7」の警告」(2009) 講談社
- ・長谷川尚子(電力中央研究所)「組織内コミュニケーションによる安全文化の醸成プロセスに関する一考察」(2009)
- ・畑村洋太郎「失敗学のすすめ」(2005) 講談社