

# 安全のための小さな試みを促進する職場活動 — 原子力発電所の安全文化醸成に向けて —

Workplace Activities to Promote Small Attempts for Safety  
— Toward Development of Safety Culture in a Nuclear Power Plant —

福井 宏和 (Hirokazu Fukui)\*<sup>1</sup> 杉万 俊夫 (Toshio Sugiman)\*<sup>2</sup>

**要約** 安全文化を醸成するための学習活動への芽となる活動を、エンゲストロームの活動理論に基づき現場調査によって調べた。この目標を達成するための最初の段階として、安全文化醸成に貢献する職員の小さな試みを調査した。その結果、8つの活動が小さな気づきと小さな試みを促進するものとして観察された。それは、(1)集合体としての作業グループ、(2)集合体としての他の作業グループ、(3)道具としての発言促進的な会合、(4)道具としての勉強会・研修、(5)道具としての表彰制度、(6)道具としての長期休暇、(7)道具としての各種チェックシート、(8)道具としての技術伝承システム、が含まれる活動である。

**キーワード** 安全文化、活動理論、学習活動、小さな試み

**Abstract** Activities that could possibly grow into learning activities for developing safety culture were explored by intensive fieldwork in a nuclear power plant depending on Engeström's activity theory. As a first step to achieve this goal, workers' small attempts that might contribute to nurturing a safety culture were investigated. Eight kinds of activity were observed and interpreted as having the possibility to facilitate small recognition and small practice, i.e., activities including (1) workgroup as community, (2) other workgroups and other departments as community, (3) meeting drawing remarks as mediating artifacts, (4) study session and Off-the-Job-Training as mediating artifact, (5) award as mediating artifact, (6) extended leave as mediating artifact, (7) check sheet as mediating artifact, and (8) skill-transfer system as mediating artifact.

**keywords** safety culture, activity theory, learning activity, small attempts

## 1. 目的と理論的背景

### 1.1 目的

本研究は、活動理論 (Y. Engeström 1987) に基づき、安全文化醸成に向けて「学習する組織」を構築する方途を明らかにしようとするものである。以下、まず、活動理論の概要について述べ、引き続いて、本研究の内容について述べる。

### 1.2 活動理論の概要

通常、われわれは特定個人の行為にのみ注目する傾向がある。すなわち、「主体 (特定個人) が、ある対象に働きかけて、何らかの結果をもたらす」という (個人の) 行為レベルにのみ注目する傾向がある。

図1中央の横線は、これを示している。行為レベルにのみ注目すると、結果の善し悪しにかかわらず、その原因を主体の能力、動機づけ、性格に求めがちになる。もちろん、主体の能力、動機づけ、性格が重要であることは言うまでもないが、同時に、一見個人の行為に見えるものが、実は集合体 (複数の人間とその環境の総体) の動きの一部であり、集合体の動きを変化させることによって、個人の行為も大きく変化させることができる場合も多い。活動理論は、そのための理論枠組みとなる。

主体の行為を、集合体の動きの一部として位置づけるルートは、2つある。第1のルートは、主体が対象に働きかける際に使用している道具 (物的道具はもちろん、知識、ノウハウ、人脈等も含まれる) をも視野に入れることである。道具を視野に入れることは、その道具の使用を可能にする (可能にした)

\* 1 (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

\* 2 京都大学大学院人間・環境学研究所

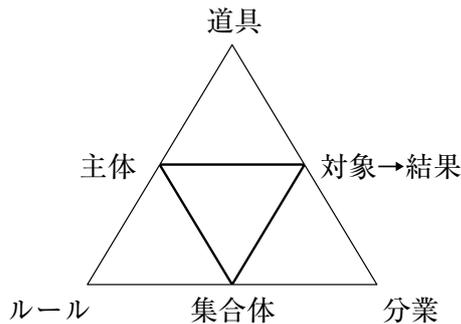


図1 活動の構造

集合体をも視野に入れることを意味する。つまり、道具を視野に入れることは、主体が、道具を介していかなる集合体とスクラムを組んでいるか（組むことができるか）を検討することになる。これを図1で言えば、中央横線のみ（狭い）視野を、その上部にある「道具」の項をも含めた三角形にまで拡大することになる。

第2のルートは、直接的に主体がスクラムを組んでいる（組むことができる）集合体をも視野に入れることである。集合体の方から見れば、いかなる集合体のチームプレーの中で、主体が行為しているか（主体を行為させることができるか）を検討することである。さらに、その集合体のチームプレーはいかなる分業（役割分担）で行われているか、また、その集合体がまとまりを維持するためにどのようなルールにしたがっているか、をも検討する。図1で言えば、中央横線のみ（狭い）視野を、その下部にある集合体をも含めた三角形（さらに分業、ルールへと延びる三角形）にまで拡大することになる。

以上の2つのルートによる視野拡大を総合すると、図1のような都合6つの項からなる「集合体の活動の構造」を得ることができる。繰り返せば、特定個人の行為（中央の横線）を、集合体の活動（図1全体）の一部として捉え、集合体の活動を変化させる中で個人の行為をも変化させようとするのが、活動理論の眼目である。

組織にも、社会にも、数多くの活動があり、それらの活動は互いに関係している。たとえば、ある活動によって生産される「結果」が、他の活動の「道具」として使用される、という関係がある……研究「活動」によって生産される「結果」（知識や理論）は、他のさまざまな活動の「道具」として使用される。また、立法「活動」によって生産される「結果」（法律や規則）は、他のさまざまな活動の「ルール」

を与える。

このような活動と活動の関係の中で、本研究が注目するのが、脱構築的学習活動である。脱構築的学習活動とは、「対象→結果」の項において、自明視されてきた従来の「活動」を「対象」にし、それを相対化（他の可能性を発見）し、「結果」として、今までにない新しい「活動」に変換する創造的な活動のことである。図2は、脱構築的学習活動（図2では、簡単に学習活動と記している）を示している。

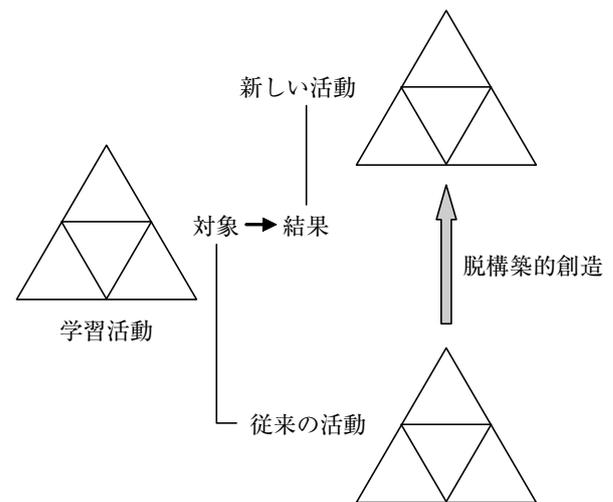


図2 脱構築的学習活動

### 1.3 本研究の研究内容

上記の活動理論に準拠して本研究の目的を述べるならば、安全文化醸成に向けた多種多様な脱構築的学習活動（以下、学習活動と記す）が持続的に進行する組織、すなわち、「学習する組織」を構築する方途を明らかにすることである。原子力事業組織に限らず、現在の企業経営にとって、種々の「不確実性」は避けて通れない。高度成長期のように右肩上がりの成長を想定し、企業の進むべき方向性を特定することは、もはや困難である。また、豊かな時代に育った若年層を中心に、価値観は多様化し、上意下達的なリーダーシップも受け入れられにくくなっている。このような企業環境においては、常に変化する環境に適応しながら組織の進むべき方向を探っていく組織、また、構成メンバーが主体的に進路の創造に関わることのできる組織が求められる。すなわち、一言で言えば、「学習する組織」への変容が求められているわけである。本研究では、とくに原子力

事業組織の重要課題である安全文化醸成に向けて、いかにすれば「学習する組織」への変容を実現することができるか、その具体的方途をあくまでも現場に密着しながら解明する。

本研究は、研究者と準内部者がペアを組んで原子力発電所の職場に入り、主として一般従業員へのインタビューや作業現場の調査を行うことによって、安全文化醸成に向けた脱構築的学習活動の道具（あるいは、脱構築的学習活動そのもの）の芽となりうる活動を見出し、その芽を本格的な脱構築的学習活動の道具（あるいは、脱構築的学習活動そのもの）にレベルアップする方途を探ろうとするものである。そのような現場研究のはじめとして、職場レベルの「小さな気づき」、「小さな試み」に注目し、それを促進する要因、阻害する要因を検討した。

以下に、なぜ小さな気づき、小さな試みに注目しなければならないのか、その根拠を活動理論に基づいて述べる。脱構築的学習活動（以下、学習活動）は、図2に示したように、従来の活動を新しい活動へと脱構築的に変換する活動である。しかし、図2のような「従来の活動」、「新しい活動」、「学習活動」という3点セットによる表示は、新しい活動が、ある程度明確になった段階で初めて可能になる。言いかえれば、新しい活動のイメージが、ある程度クリアになった段階に至って初めて、「このような学習活動が、従来の活動から脱して、新しい活動を創出する」という認識を持つことができるようになる。

最初にあるのは、従来の活動、これのみである。言われてみれば至極当然ではあるが、このことを銘記してかかる必要がある。従来の活動は、まさに従来から繰り返されてきて、今なお繰り返されている活動である。もし、それが繰り返されるに重大な欠陥があれば、少なくとも、その欠陥が支障を来さない程度には克服されている。つまり、致命的な問題もなく、それなりにつつがなく繰り返されてきている活動が、従来の活動なのだ。

従来からの活動に身をまかせつつも、いろいろな気づきはある。その大部分は、小さな気づきである……ちょっと不便だな、これでいいのかな、等々。しかし、従来からの活動の流れは、それを一時的な気づきに留めてしまう。そして、そんな気づきなどなかったかのように、再び、従来からの活動が続いていく。

いかに小さくとも、気づきを気づきたらしめるためには、気づきを「語る」必要がある。語るために

は、当然、語る相手が要る。しかし、皆、忙しい。それに、従来からの活動は致命的な欠陥もなく、それなりにつつがなく継続しているのだ。その中であって、余計なことにも思える他人の小さな気づきに関心を示し、それに耳を傾ける人がいるかどうか、これが小さな気づきが活かされるか否かを分かるところになる。

話を一歩進めよう。小さな気づきを語る相手、語れる雰囲気があったとしても、さらに、その先がある。語られた小さな気づきを「小さな試み」に移せるかどうかである。たとえ、小さな気づきについて会話が生じたとしても、それだけでは、小さな気づきについて、ほやきあったにすぎない。しかし、小さな気づきを小さな試みに繋げる場合にも、再び、従来からの活動がそれなりにつつがなく継続してきたという事実が、大きなハードルとなる。しかも、試みることは、語ることよりもコストがかさむ。つまり、従来からの活動がつつがなく継続しているという事実は、小さな気づきを語る場合よりも一層大きな障害として、それを試みるの前に立ちちはかかる。

以上、小さな気づきを小さな試みにまで繋げることの困難さを述べた。これを活動理論の用語を用いて述べるならば、従来の活動を離陸（脱皮）して、従来とは「少しだけ違う活動」に歩を進めることが、いかに困難かということである。翻れば、学習活動などと大上段に振りかぶる前に、その前段階として、小さな気づきと小さな試みが日常的に行われる職場のあり方を検討しておくことが必要である。日常的な小さな気づきと小さな試みという土壌もないところに、学習活動などありえないからだ。図3は、図2を簡略化した図を用いて、小さな気づき・小さな試みによる活動の小さな変化を図示したものである。

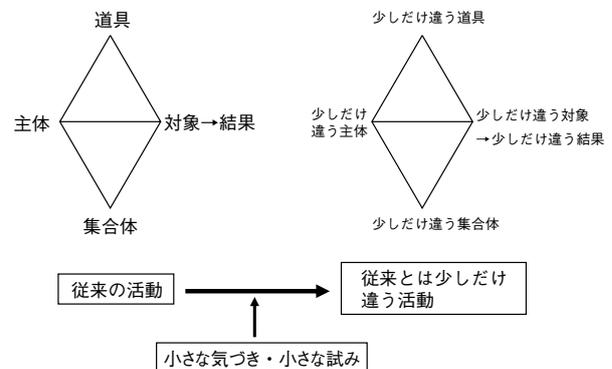


図3 小さな気づき・小さな試みによる活動の変化

以上のような根拠に基づき、本現場研究では、まず、小さな気づきと小さな試みを促進あるいは阻害する職場・組織レベルの活動を明らかにすることを目標にした。

## 2. 方法

2004年から2006年に2つの原子力発電所で、保修系4部署の一般従業員全員、および、その上司に対して、執務室内に用意してもらったテーブルで、1名あたり15分から30分程度のインタビューを実施した。インタビューには、組織科学の研究者と、かつて保修系部署で勤務経験のある準内部者2名がペアを組んでであった。併せて、業務に差し支えない範囲で、作業現場の観察や、各種システムのディスプレイや文書の閲覧も行った。

## 3. 結果と考察

### 3.1 小さな試みを促進する活動

現場調査の結果、8種類の活動が観察され、それらは小さな気づきと小さな試みを促進する可能性もっているものと解釈された。

#### 3.1.1 集合体としての作業グループ

従業員には、それぞれ、メンテナンスを担当する機器・設備が定められており、同種あるいは同系統の設備を担当する従業員は、数人で一つのグループ（たとえば、作業グループや係）を構成しており、いくつかのグループで部署（たとえば、原子炉保修課のような部署）が構成される。ここまでの組織編成は、発電所組織の保修部門に一般的に見られる。

しかし、同種あるいは同系統の設備を担当する従業員数人のグループが、単に組織編成上のグループであり、基本的に個人単位で業務を遂行する体制になっているか、あるいは、そのグループが文字どおりグループとして機能し、グループとして業務遂行する体制になっているかは、日常的な業務遂行活動を大きく異なったものにする。われわれは、現場研究において、後者のタイプ、すなわち、作業グループがグループとしてうまく機能している事例（福井・杉万、2005）を見ることができた（図4）。

それらの作業グループでは、個々の従業員にとっ

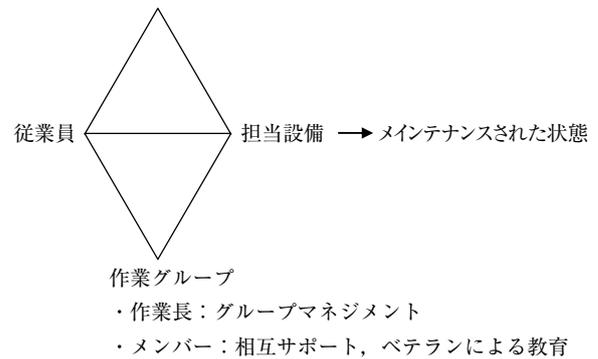


図4 集合体としての作業グループ

て、同じ作業グループのメンバーは、まさにチームメイトであり、仕事上のアドバイスをしてくれる、あるいは、自分だけでは処理できない仕事を手伝ってくれる存在である。そのような相互援助の関係があれば、自分の担当設備以外の設備にも関与することによって、あるいは、援助する者と援助される者との濃密な対話によって、自分が直接担当する設備や他のメンバーが担当する設備について、何らかの気づきを得たり、チームメイトとともに何かを試みる機会も増大するであろう。

作業グループをチームとして機能させる上でのキーマンは、作業グループのリーダー（たとえば、作業長）である。現場研究の対象となった作業長は、自分自身が担当する設備をもたないか、あるいは、担当設備あっても比較的軽微なものであるという人がほとんどであった。作業長としての仕事は、グループメンバーの作業進捗状況に目配りし、適宜アドバイスを与える、自ら仕事を手伝う、一緒に現場に行くといった直接的サポートを行うとともに、業務が集中してオーバーフロー気味のメンバーに対しては、他のメンバーをサポートにつけるなど、作業グループとしての業務遂行を確実にするグループマネジメントが中心であった。なお、作業長というポジションは、上位の役職への昇進ルート上にあると言うよりも、業務経験が豊かな人物が、そのポジションに着いていた。したがって、作業長を数年経験した後に、再び、一般メンバーに戻る人も多いようであった。このように地位の上下と言うよりも、業務経験に基づくリーダーのグループマネジメントが、作業グループがうまく機能する鍵になっていた。

作業長のグループマネジメント以外にも、作業グループ内には、相互援助のための努力や工夫を見ることができた。第1に、必ずしも作業長の指示がな

くとも、グループ内に援助を必要としているメンバーがいる場合には、できる限り自らサポートするという姿勢があった。「必要であればサポートをするし、必要であればサポートを受けられる」という相互サポートの規範が根づいているように思われた。

第2に、作業グループ内では、年齢による序列よりも、未熟練者や若年者経験の育成を重視したデスク配置が採用されていた。すなわち、年長者は上席、若年者は末席というデスク配置ではなく、典型的には、未熟練者や若年者をベテランの熟練者が挟む形のデスク配置が採用されていた。これによって、未熟練者や若年者は、ベテランに相談しやすい環境、また、ベテランにとっても未熟練者や若年者の仕事が目に入りやすい環境がつけられていた。

### 3.1.2 集合体としての他の作業グループと他の関連部署

作業グループを超えて、小さな気づきを語り合い、小さな試みをなし得るかどうか。これには、日頃から、作業グループを超えて、風通しのよいコミュニケーションがなされていることが必要である(図5)。

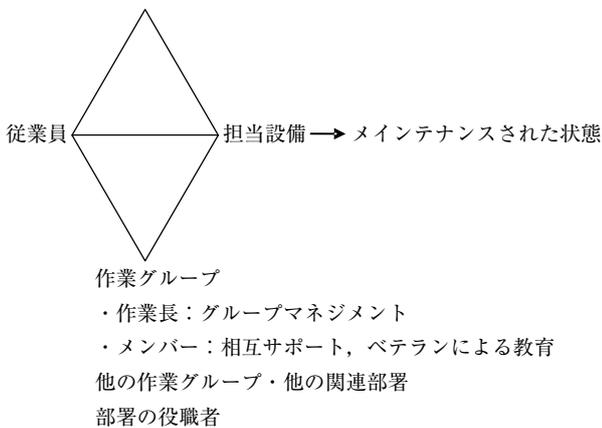


図5 集合体の一部としての作業グループ・他の部署

現場研究では、そのようなコミュニケーションが行われている部署として、少なくとも2つのタイプが見出された。第1のタイプは、同一部署内で専門的な知識や技能を共有しやすい部署であった。たとえば、電気系統の保修、計装関係の保修を担当する部署などが、これに当たる。これらの部署では、他の作業グループで起こった問題にも、良い意味でくちばしをはさみやすい。しかし、専門的な知識・技

能を共有しているからといって、それだけで作業グループ間に円滑なコミュニケーションがなされるとは限らない。その実現には、数個の作業グループで構成される部署全体を統括する役職者(たとえば、課長、係長など)のリーダーシップ、作業グループの作業長の姿勢、長い勤務経験の中で他の部署や作業グループにもパイプを築いているベテラン従業員の動きなどの要因が関係していると思われる。作業グループを超えて円滑なコミュニケーションを実現している部署の第2のタイプは、風通しのよいコミュニケーションの理由を問われても、発電所組織全体の風土・文化としか答えようのないタイプであった。すなわち、第1のタイプほど、専門的知識や技能の共有がなくとも、作業グループを越えて、あるいは、部署の壁をも越えて、風通しのよいコミュニケーションがなされている部署があった。われわれは、その理由をインタビューで問うたが、「この発電所(サイト)の特徴だ」といった答が多かった。同じ会社の中でも、発電所(サイト)による文化・風土の違いがあるようだ。これは、他のサイトを経験した従業員から共通して聞かれたセリフである。彼らは、それぞれの言葉で経験したサイトの特徴を表現した。サイトによって歴史、ハード的条件、立地環境などが違うのだから、文化的・風土の違いがあるのは当然かもしれない。しかし、他方では、どのサイトも、長い期間の中で、トップ層を初め人的構成は変化に変化を重ねている。それでもなお継承される文化的・風土の特徴があるとしたら、いかなる特徴がいかにして継承されるのか。これは、今後の重要な研究課題であろう。

### 3.1.3 道具としての発言促進的な会合

現場研究を行った部署では、朝の始業時、あるいは午後の始業時にも、部署全体のミーティングが開催されていた。このミーティングにおいては、部署の長(たとえば、課長)が部署全体に周知徹底すべき事項を連絡し、各作業グループから部署全体への連絡・報告がなされる。ミーティングの最後には、毎日交替で一人の従業員が品質や安全に関する目標を読み、それを全員で唱和する(福井・杉万, 2005)。

ある部署では、目標を読み上げる従業員が、安全に関する一言スピーチをも行うようになっていた。仕事外のことも含めて自分自身の最近の経験の一つ

紹介し、それに対する自分なりの考えをスピーチするのである。これは、一見些細なことに見えるかもしれないが、従業員が、部署の全員を前に自らの考えを発言することはほとんどないことを考えるならば、この一言スピーチは、そのような極めて貴重な機会となっていると言えよう。小さな気づきと小さな試みのためには、従業員が主体性をもつことが重要である。上記のような一言スピーチは、部署の役職者が従業員に主体性を育む活動の道具である。従業員の中には、多くの人の中で意見を述べるのが苦手という人も少なくない。そのような従業員には、無理なく発言できる「根拠」を与えることが重要である。一言スピーチは、そのような発言の根拠を約1ヶ月に一度与えてくれる。一言スピーチに限らず、さまざまな機会に従業員が自らの意見を発言できる根拠を用意することが、彼らの主体性を育む上で必要である。それは、「役職者（主体）が、発言促進的な会合を道具として、従業員の主体性を高める活動」である（図6）。

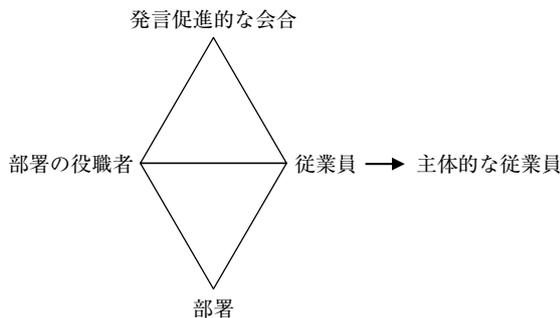


図6 道具としての発言促進的な会合

### 3.1.4 道具としての勉強会・研修

「各種の勉強会や研修を利用して（道具として）、従業員の知識や技能を高める活動」が、小さな気づきと小さな試みの下地をつくることは言うまでもない。現場研究でも、そのような活動の実例に触れることができた（図7）。

ある部署では、定期検査の期間を除いて毎週1回、勉強会が継続されていた。その勉強会は、テーマの選定から会の進行まで、役職者ではないベテラン従業員（たとえば、班長）のリーダーシップのもとに行われていた。役職者も、それが勉強会を長続きさせている理由として挙げていたが、それ以上に役職

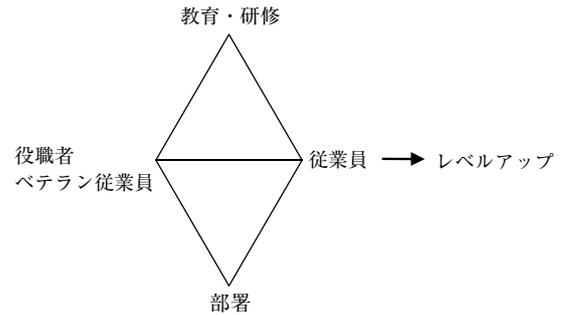


図7 道具としての勉強会・研修

者が積極的に勉強会に参加し、勉強会を支援している姿勢が印象に残った。

また、別の部署では、部署の中長期的計画や年間計画に基づいた従業員教育が実施されていた。その部署では、毎月1回、部署の勉強会を行うとともに、年度初めに立てる年間計画に基づいて定期検査中でも従業員を教育・研修に出していた。

### 3.1.5 道具としての表彰制度

「所内で行われている各種の表彰制度を利用して（道具として）、部署の一体感やプライドを高める活動」は、仕事や職場に対する従業員のコミットメントを高め、引いては、小さな気づきと小さな試みの可能性を高める。発電所によっては、所内の活力アップを意図して、改善提案、資格取得等々の前向きな取り組みをポイント化し、高得点をあげた部署を表彰するといった制度をつくっていた。しかし、その制度を、どの程度意識的に活用しているかを見ると、部署による大きな違いがあった。

ある部署では、部署のトップ（たとえば、課長）が、上記のような表彰を受けるためにポイントの獲得を、明確なポリシーとして掲げ、日常的にそれを

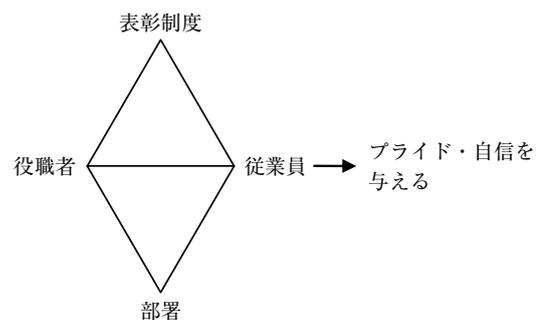


図8 道具としての表彰制度

実行すべく従業員に働きかけていた。その部署は、比較的目立たない「縁の下の力持ち」的な業務を担当していたため、一生懸命やっても発電所内で認知されにくいという事情があった。そのような事情にあって、表彰されることは、発電所内での部署の存在感を示し、従業員に部署に対する自信を与える道具になっていると思われた（図8）。

### 3.1.6 道具としての長期休暇

研修やリフレッシュのために長期休暇をとることは、休暇をとる本人だけの問題ではない。それは、職場に残る従業員たちにとって、休暇取得者の業務をもこなしていかなければならない状況をつくることになる。言い換えれば、否応なしに他者（休暇取得者）の仕事を覚えざるをえない状況であり、「休暇取得者の不在を利用して（道具として）、従業員をレベルアップする活動」をもたらす（図9）。

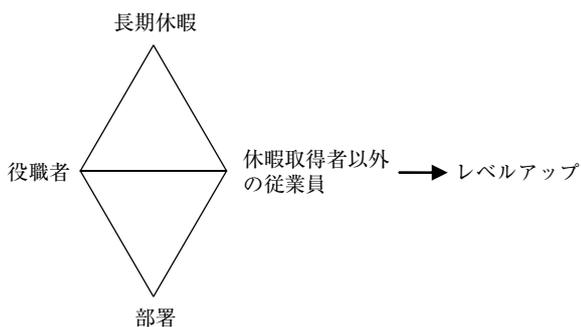


図9 道具としての長期休暇

現場研究の対象としたある部署では、部署のトップ（たとえば、課長）が、上記のような意図を明確に持った上で、長期休暇の取得を奨励していた。また、自らも、過去に長期休暇をとっていた。

### 3.1.7 道具としての各種チェックシート

現場研究の対象とした部署の中には、元請け・下請け企業から提出される報告書の記入漏れや誤記入をチェックするために、部署独自のチェックシートを作成している部署があった。このような報告書のチェックに限らず、種々の業務に不備がないかどうかを確認するチェックシートの類は、他の部署でも作成されていた。

これらの部署独自のチェックシートは、「チェックシートを道具として、業務の不備を減少させる活動」を根づかせている。同時に、これらのチェックシートは、「チェックシートの不備を改良する活動、あるいは、業務の変化に応じて改訂する活動」を伴っている。逆に言えば、チェックシートの類は、それ自体を改良・改訂する活動を伴う場合にのみ、業務の不備をチェックするための道具として生きてくる。

チェックシートの改良・改訂が行われるには、チェックシートの不備や、チェック内容と実際の業務との齟齬に関する小さな気づきと、それに基づくアクション（小さな試み）が必要である。言い換えれば、チェックシートの改良・改訂は、それ自体、小さな気づきが小さな試み（改良・改訂という試み）に発展した証拠である。その意味で、部署の特殊事情に即して内発的に作成されるチェックシートの類は、小さな気づきと小さな試みを具現化させる道具にもなりうる（図10）。

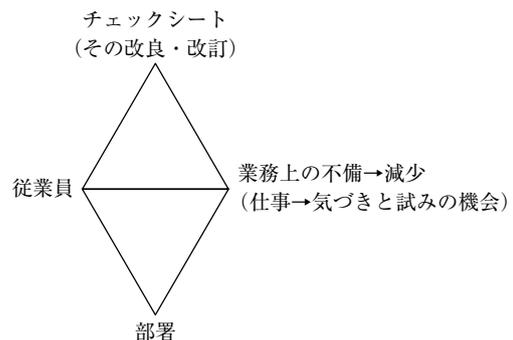


図10 道具としてのチェックシート

### 3.1.8 道具としての技術伝承システム

前項で取り上げたチェックシートの類をさらにレベルアップしたものとして、従業員が業務の中で発見・習得した技術や知識を、部署独自のデータベースとして蓄積している部署もあった。その内発的なデータベースは、技術伝承システムと呼ばれていた。その部署では、毎年30件以上が入力され、現在、300件以上が蓄積されていた。人によっては、年に10件も入力していた。入力した人は、ミーティングで自らの入力事項を周知する場合もある。このように、まさに従業員自身にとって役に立つデータベースとして、従業員に活用されている。

前項のチェックシートと同様、技術伝承システムは、「それを道具として、技術や知識を共有する活動」を根づかせている。同時に、技術伝承システムは、「それを皆が活用し、皆が追加入力する活動」によって支えられている。それは、「小さな気づきを無駄にせず、それを道具として、伝承システムを充実させていく活動」であり、その活動も、前項のチェックシートを道具とする活動と同じく、小さな気づきを小さな試みに具現化する活動と言える（図11）。

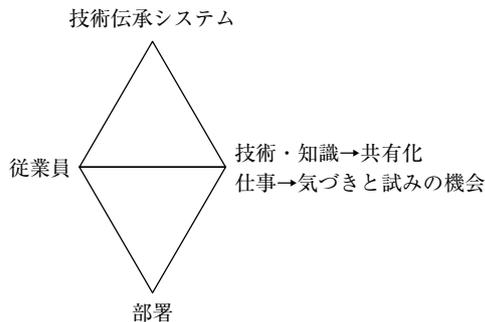


図11 道具としての技術伝承システム

多くの活動の芽が、とかく多忙な業務に押し流されてしまうなかで、上述の8つの活動のほとんどが、部署のトップの明確なポリシーと積極的な行動によって支えられていた。

### 3.2 小さな試みを阻害する要因

次に、それらを阻害する要因について検討してみよう。すでに述べたように、従来からの活動は、致命的な欠陥もなく、それなりにつつがなく継続されてきている。その「つつがなさ」が、かりに小さな気づきが生じて、それについて語り合う機会を遠ざけ、さらには、小さな試みへと発展させる道を狭める。

しかし、「つつがなさ」以外にも、職場には、小さな気づきや小さな試みを困難にする事情が横たわっている。その際たるものが、効率への圧力である。電力自由化という大きなうねりの中で、発電所は業務の効率化を推進する必要がある。また、検査制度の変更により、従業員が検査のために準備すべき資料は増大している。

これらの効率化と業務増大は、従業員が何として

でもこなしていかなければならない要請であるが、一方で、従業員の「余裕」を切りつめているのも事実である。定期検査の最中であっても、検査中のプラントの保修を行う傍ら、その次に検査対象となるプラントの保修計画を立て、さらには、そのまた次の検査対象となるプラントの保修見積りや契約をも行うという状況が常態化している。

そのような「余裕のきりつめ」は、担当設備がある現場に向く時間の減少、協力会社従業員との接触時間の減少をもたらしている。これらは、業務について、とりわけ現場の実態について、従業員が小さな気づきを得ることを困難にしている。現場研究のインタビューにおいても、「もっと現場に行くべきなのだが、机上業務に追われて、なかなか現場に行くことができない」という発言が多くの従業員から聞かれた。

現場に行く時間の切りつめは、若手の育成にも影響を及ぼすと考えられる。ベテラン従業員は、現在ほど机上業務に追われることがなかった時代に、現場を知る経験を持つことができた。しかし、最近入社した若年層は、そのような経験を持つことが極めて難しい状況に置かれている。机上業務に追われる状況にあっても、部署の役職者、作業長、ベテラン従業員が、若手が少しでも現場経験を持てるように配慮することが重要である。

## 4. まとめ

安全文化を醸成するための学習活動への芽となる活動を、エンゲストロームの活動理論に基づき現場調査によって調べた。この目標を達成するための最初の段階として、安全文化醸成に貢献する職員の小さな試みを調査した。その結果、8つの活動が小さな気づきと小さな試みを促進するものとして観察された。それは、(1)集合体としての作業グループ、(2)集合体としての他の作業グループ、(3)道具としての発言促進的な会合、(4)道具としての勉強会・研修、(5)道具としての表彰制度、(6)道具としての長期休暇、(7)道具としての各種チェックシート、(8)道具としての技術伝承システム、が含まれる活動である。多くの活動の芽が、とかく多忙な業務に押し流されてしまうなかで、上述の8つの活動のほとんどが、部署のトップの明確なポリシーと積極的な行動によって支えられていた。

一方、小さな試みを阻害する要因として、「余裕」

の切りつめがある。電力自由化という大きなうねりの中で、発電所は業務の効率化を推進する必要がある。また、検査制度の変更により、従業員が検査のために準備すべき資料は増大している。これらの効率化と業務増大は、従業員が何としてでもこなしていかなければならない要請であるが、一方で、従業員の「余裕」を切りつめているのも事実である。

## 引用文献

- 福井宏和 杉万俊夫 2005 現場調査による安全風土醸成へのアプローチ *Journal of the Institute of Nuclear Safety System*, 12, 65-70.
- Y. Engeström, "Learning by Expanding: An Activity-theoretical Approach to Development Research," Helsinki: Orienta-Konsultit, (1987).