

原発災害から日本の組織人が学ぶべき教訓

Lessons Organizational Members Should Learn from the Nuclear Plant Disaster

東日本大震災の津波によって、福島第一原発で放射能漏れをともなう事故が発生した。これを受けて、事故への対応、あるいはこれまでの原子力行政について、電力会社や政府の組織としての対応に国の内外から大きな批判が巻き起こった。

筆者は、批判の主なポイントを、①リーダーの対外的情報発信力の欠如、②事故対応の遅さ、③推進／牽制関係の形骸化、④将来への責任を省みない意思決定、の4点に整理した。これら4点は、事故以前から日本の組織に対して批判的に指摘されていた点と重なる。すなわち、これらは、電力会社や政府の問題として批判をして済む問題ではない。日本人は今回のことを「自分ごと」として教訓を学び取る必要がある

本論では、それぞれの課題に対してなぜそのような課題が発生するかの要因を分析し、そのうえで、学ぶべき教訓を抽出した。教訓のみを挙げれば、①リーダー選抜ロジックを改良する、受け手側に健全な批判精神を醸成する、②「現場」の育成と組織トップとの信頼関係の醸成、③牽制機能を設置するにあたっては、形式を整えて満足せず、日頃から「事実に基づく本質的な議論」を行うことを組織トップが奨励しておく、④新たな意思決定倫理の確立、である。どれも、日本の多くの組織で弱点となっている部分だと思われる。

これらの問題は、すべて相当根が深い問題であり、安易に「心掛け」だけで解決できるものとは思わない。しかし、それでもなおこれらの問題を自覚し、今後に活かすという試みを続けるべきであろう。



The Fukushima Daiichi nuclear power plant accident, caused by the tsunami following by the Great East Japan Earthquake, resulted in leakage of radioactivity into the environment. Subsequently, the responses to the accident by the electric power company and the government as organizations as well as the nuclear power policy that had been pursued up to that point were strongly criticized both at home and abroad.

In this paper, the gist of such criticisms is organized into four areas: (1) a lack of leaders' ability to disseminate information internationally, (2) slowness in responding to the accident, (3) imbalance between promotion and regulation, and (4) decisions that ignore future responsibilities. These four factors overlap with criticisms that had been raised against Japanese organizations before the accident. In other words, these problems are not limited to the electric power companies or the government. Accordingly, the Japanese need to learn lessons from the accident, taking it as their own problem. This paper analyzes the cause of each issue and then points out the lessons learned.

These lessons highlight the importance of (1) improving the logic behind the selection of leaders and nurturing a healthy, critical mind within each follower, (2) training people at operation sites and developing their trust in top management, (3) having top management that encourages its subordinates to engage in essential, fact-based discussions when it creates an entity responsible for checking activities, without being satisfied by the mere act of creating it, and (4) establishing new ethics in decision making. Many Japanese organizations are considered weak in these points. The problems that exist are profound and cannot be solved by simply changing people's attitudes; however, it is important to be aware of these problems and constantly try to apply the lessons learned in the future.

1 | はじめに

東日本大震災後の津波によって福島第一原子力発電所で放射能漏れをとまなう事故が発生した。この事故をきっかけに、電力会社の事後対応や国も含めた原子力行政に対して、大きな批判が起きた。特に、直後の1ヵ月程度に起こった批判はかなり痛烈なものを含んでいた。それらの中には不確実な情報に基づく、感情的なものも多かったように思われる。「地震」「津波」という自然の不条理に怒りをぶつけられないが故に、「原発事故は人災」という捉え方で、電力会社や政府をスケープゴートにした批判が行われたようにも感じられた。

「電力会社による原子力発電運営のあり方」「国による原子力発電推進のこれまでのあり方」および「事故発生後の対応が事実としてどうであったか」、これら3つの点については今後徹底した検証が必要であろう。

筆者自身も、特に事故直後の1ヵ月間ほどは各種の報道に接しながら「怒り」の感情を抑えきれなかった。

心理学的に言えば、強い「怒り」は、本人が感じていながら内面に抑圧している「コンプレックス等の負の感情」の裏返しである。何かに対して激しく怒を感じる、という情動は、実は潜在的に自分が「隠したい、目を背けたい」と思っている弱みの裏返しと解釈することができる。

私は、これまでコンサルタントとして日本人によって構成される組織に数多く関わってきた。そこで感じてきた「ある程度分かっているにもかかわらず克服しがたい弱点」が、今回の事故でも噴出していることに対して憤りを感じたのだと思う。具体的には以下の4点である。

- ①組織リーダーの対外発信力が弱い
- ②事故への対応が遅い、後手に回る
- ③推進／牽制関係の形骸化
- ④将来への負の影響を軽視し、現時点の利益極大化のために行われる意思決定

この4点は、あくまで私が抽出したものだが、すでに多くの有識者たちが長年にわたって指摘してきたものでもある。ある程度「批判の最大公約数」的なものとも言

えるだろう。

岸田秀は名著『ものぐさ精神分析』の冒頭で「集団と個人は同じように精神分析の対象とすることが可能である」と論じた。これに沿うならば、電力会社・あるいは原子力発電推進のこれまでのあり方に対する国民からの感情的な反応は、日本人が日頃密かに気にしていた「自分たちの作る組織や社会の弱点」が反映されたもの、とも考えることができる。

なお、「地震や天災（あるいは、人生に振りかかるアクシデント）になんらかの過剰な意味づけを行う」という振る舞いが正しいのかどうか、私には迷いがある。

偶発的に発生したアクシデントに対して、主観的な意味付けによって、自分や他人を罰したり非難したりする行為は非生産的であり、するべきではない¹だろう。一方で、アクシデントから建設的な教訓を読み取り、各自の内面でなんらかの使命感に反映させることは、科学的姿勢とのバランスを取ったうえであれば意味があるのではないだろうか。そのための一助とすべく、この小論を作成した。

出発点は「怒り」であったが、自分を安全地帯において誰かを一方的に非難するつもりは毛頭ない。問題の背景について思考を深め、自分たちが得られる教訓は何かを冷静に考えたい。

なお、本稿は2011年5月31日時点の情報に基づいて記したものである。

2 | 課題①組織リーダーの対外発信力が弱い

電力会社の社長は、事故直後の重大局面の期間に入院という理由で姿を見せないなど、その情報発信のあり方は強く非難された。また、事故の対策の進捗や計画停電や記者会見を担った他の幹部の会見についても「分かりづらい」「当事者意識が感じられない」等の批判が多かった。総理大臣の会見も、「抽象的である」等として、評価が高かったとは言いがたい。事故を通じて、あらゆる場面で組織のリーダーのとしての説明力が、厳しい批判的になった。

この「組織リーダーの対外発信力」の問題については、2つの論点を指摘したい。

1つ目の論点は、日本の成熟組織におけるリーダーの選ばれ方である。筆者が海外の軍隊の上級幹部出身者に聞いたところによれば、「西洋のリーダーは常に（外見にも）“見られる”ということに強く気を使い、見せ方の訓練をしている。どんなに疲れているときも、人前に出るときは、最大限頼もしく見えるように外見を整える。そうでなければ寄せ集めの兵隊はリーダーに付いていかないことを知っているからだ」とのことである。

対して、日本の成熟組織におけるリーダーはこのように考えているとは言いがたい。日本の、特に歴史の長い成熟組織では、普段接している組織内部のメンバーに評価される人が組織の長になるという傾向が強い。組織内という「ムラ」以外の人に対する説明力はリーダー選抜の際にあまり重視されない。これは、日本人の文化的傾向と言うよりも、太平洋戦争後、比較的安定した時代が長く続き、厳しい動乱を経験していない、という時代的背景によるものであろう²。

長期雇用で信頼関係を重視する慣行は、日本人の組織の強みのひとつであるかもしれない。しかし、グローバル化、多様化が叫ばれる今後、ムラ組織内部に対してのみにしか通用しない発信力を持つリーダーをリーダーとして選んで良いのか、今後の大きな課題である。

2つ目の論点は情報発信内容の選定についての姿勢の問題である。政府や電力会社は、100%確実なことのみに発信する、というタイプの発信をしがちであった。特に事故直後は停電や通信手段の途絶、計器の故障等により、事実として掌握できる情報そのものが少なかったということが、少し間を置いてから明らかになってきた。事実として情報入手が不可能だったものについて「なぜ隠した！」と責めるのは明らかに妥当ではない。しかし、SPEEDI（緊急時迅速放射能影響予測ネットワークシステム）の情報公開が遅れた件³に代表されるように、「試算」とは言え、データがあったにもかかわらずに発信されなかった情報も多かった⁴とされる。

原発事故というひとつの極限状況は、リーダー、指導者から大衆への情報発信において、大きく2つの対極的

な考え方があることを改めて浮き彫りにした。ひとつは「確実な情報のみを伝え、聞き手のパニックを防ぐべき」という考え方であり、ひとつは「不確実な情報も伝え、判断は聞き手に委ねるべき」という考え方である。

先に述べた通り、今回の震災、特に事態が現在進行形の段階においては、政府や電力会社の発表は前者に傾斜していた。このことから、海外メディアからも「隠蔽体質⁵」等と情報発信姿勢が糾弾されることとなった。

通常、国であれ、企業の中であれ、権力を持つ者はそれを維持するために、前者の態度をとりがちとされる。「パニック防止優先」か「情報開示優先」か、は究極的には哲学的な問題であり、安易にどちらかの立場が正しいと結論づけることはできない。

しかし、インターネットによる情報共有が発達した今回のような情報開示が余計に大衆の不安を増幅することにもなりかねない。震災以前から、Wikileaks⁶の登場や、尖閣諸島漁船衝突のビデオ流出事件等が象徴するように、「従来なら権力側が隠し通せた情報が、IT技術の発達の帰結として隠し通せずには広範に流出してしまう」という事象が複数起こってきている。2010年代のテクノロジー・メディアの発達を前提とした情報発信倫理を、国や企業の指導者層は考える必要がある。なお、日本経済新聞社が電子版の読者を対象に行ったアンケート調査⁷によれば、「大災害が起きたときの政府の情報開示のあり方」については、4分の3の読者が「原則公開」を求めており、4分の1の読者が情報公開範囲を政府の責任で決めることに賛同する、という結果であった。アンケート回答者の属性に偏りがあるため解釈には注意が必要であるが、ひとつの注目点に値する調査である。

「（リーダーによる）確実性優先型の情報発信」の問題は、当然のことながら、一義的には発信する側の哲学の問題と言えるが、受け手の側にも考えるべき問題はある。

地震の前の平時において、日本の大手メディアは、リーダーや指導者の発言の言葉尻・枝葉末節をとらえ、集中砲火的に批判を加えてきた。特に、小泉純一郎首相退陣以降の日本の首相がこうした批判を受けて支持率が低

迷しやがて退陣するという動きを繰り返してきたのは記憶に新しいところである。

また、メディアから情報を受け取る市民の側も、事故以前から長らくそうした情報発信を受けとることに馴れ、それを（消極的にかもしれないが）受け入れてきた⁸のではないだろうか。リーダーの発言・発信内容を問うていくことは当然として、受け手の体質も厳しく反省する必要があるように思われる。

今回の放射能への恐怖もひとつの原動力となり、インターネットを使って自ら情報を検索したり発信したりする動きが増えていることを示す調査結果が複数発表されている。これは受け手側の変化の萌芽と言える⁹のではない。発表の受け手側である市民一人ひとり¹⁰が、中身を見極めたうえで、対案も含めた健全な批判を行う精神を持たない限りは、リーダーが「確実性優先型の情報発信」をする傾向は変わらないだろう。

事故を機に露見した「組織リーダーの発信力」問題は、単に個人を批判すべき問題ではなく、2010年代の日本社会そのものが抱える根深い構造問題を孕んでいると捉えるべきである。

教訓1-1 リーダー選抜の際に、「(内輪以外に対する) 対外的な発信力」を重視する

教訓1-2 「従来なら可能であった情報統制が難しくなった」という前提で、今のメディア状況に相応しい情報発信政策を確立する

教訓1-3 情報の受け手側も、日頃からリーダーに対して、「揚げ足取り」批判をする体質を改める

3 | 課題②事故の対応が遅い、後手に回っている

今回の事故対応をめぐり、もうひとつ「収束への対応が遅い」という印象が事故を見守る者にとっての大きなフラストレーションとなった。事故当初の数日間～2週間程度の一般人の感覚は「収束に向けた対応が遅い、後

手に回っている」というものが支配的だったと記憶している。放射能による汚染の危険性が極めて高く、解決には年単位の時間が掛かることが理解されてきたのは、事故から1ヵ月経った、4月17日に原発事故の収束に向けた工程表が発表されたところであった。

初期段階で「なぜこれほど遅いのか」という感想を持った原因としては、私も含めて、原子力や放射線に対する科学的・専門的知識を持たないことが大きかった。

しかし、巨大な産業システム¹¹の実態を当事者として知る立場から、視点を組織論的な観点に向けて冷静に考えれば、この対応の遅さはある意味では「当然の帰結」と理解可能である。他の業種・産業でも「トラブルが発生した際に早期復旧できない」という問題が起こり得ると考えるのが妥当である。

現在の巨大な産業システムは、想定しない異常事態に対する大きな脆弱性を抱えている。脆弱性の大きな理由は「分業の多層化」「専門化の進展と技術のブラックボックス化」と「ベテラン人材の衰退」である。

現代の巨大産業システムは、高度に分業化されており、ひとつの企業に垂直統合されている訳ではない。原子力発電所では、「6次・7次下請けまで存在」と報道されている¹²が、原子力発電所のみならず、その程度の多層構造になっている産業は珍しくない。実際に、今回の震災で、自動車をはじめとする多くの製造業はサプライチェーンの問題に直面している。これも分業が高度に進展していることの裏返しに他ならない。

さらに、技術が複雑化したために、ひとつの機械が故障した場合、その機械を製造して納入した業者でなければ修理できず、機械を購入し運転しているだけの業者には対応のしようがない、という事態が珍しくない。これが「ブラックボックス化」という問題である。

加えて、かつて「2007年問題」として問題となった技能伝承の問題がある。これは、現場技術を持つ、いわゆる団塊の世代のベテラン社員の一斉退職による技能の断絶が懸念された問題だった。今では特にセンセーショナルに取り上げられることはなくなったが、正社員の定

年退職を機に、技術を社内の正社員に伝承せずに外注に切り替えていくケースは珍しくない。このため、何かトラブルがあった場合、責任の矢面に立つべき会社の社内に対応のための具体的なノウハウやスキルがそもそもない、という事態が発生してしまう。

現代の巨大企業はこのような事情を抱えている。このため、有事に組織の最上位に位置する組織トップが細かな部分まで細かな指示を発して陣頭指揮を取ることが解決に向けての効果的な行動とはなりづらいのである。

しかし、「分業」「高度に専門的な機械の購入（ブラックボックス化）」「外注化」も、それぞれ資本主義社会における競争上の必要があって行われていることである。「すべてを昔のように社内に抱える姿戻せ」というわけにはいかない。

それでは、非常事態からの早期回復のために、組織はどうあるべきか。そのひとつのヒントを、震災後にトヨタ自動車や新日本製鉄といった巨大企業のトップが発した言葉の中に見ることができる。

記事① 2011年4月21日 日本経済新聞 より抜粋 新日本製鉄 三村明夫会長

——トップは有事にリーダーシップをどう発揮すべきですか。

危機になってリーダーが力を発揮するというのはとんでもない。平常時にどんなリーダーであったかが危機のときにはっきりするということだ。現場の状況が分からなければトップといえども指揮のしようがない。日ごろから現場を鍛え、信頼し、彼らのやることを認める体制ができていれば命令しなくても現場が見事に対処するものだ。

記事② 2011年5月21日 日本経済新聞 より抜粋 トヨタ自動車 豊田章男社長

3月11日。豊田は愛知県豊田市の本社にいた。会議などすべての予定をキャンセル。「国が壊れていく」。各部署から上がってくる報告を受けて、衝撃を受けた。

各自が即時即断即実行せよ——。豊田が下した指示は一つ。極めてシンプルだった。最後にこう付け加えた。「責任はすべてオレがとるから」

2社どちらの経営トップも、異常事態にあってトップが細かく統制をするのではなく「現場が判断して実行することの重要性」を強調している。

ただし、こうした現場主導の問題解決に有効性を持たせるためには、経営トップと「現場」との間に信頼関係ができていないこと、および、そもそも現場の人材が育成されていることの2つが、必須の条件である。

ここで懸念されるのが、「多層構造化」と「外注化」が進展していることである。焦点となる「現場」が企業の内部にあるか、外部にあるかによらず、信頼関係の構築と人材の育成を行うことが重要となる。これは「言うはやすし、行うは難し」の問題である。

一口に、「多層構造化」と「外注化」が進んでいると言っても、ビジネスモデルや業務によって「モジュール型¹³⁾」的な形もあれば「すり合わせ型¹⁴⁾」的な形もある。特に前者の場合には、一度分業が成立してしまうと、委託サイドには「受託サイドの内実には関知しない、したくない」との慣性が働くので注意が必要だ。

これまで、外部企業との取引のあり方は、コストダウンやサプライチェーン（特に在庫管理最適化）の面から考えられてきたと思われるが、有事の強さをどう担保するか、という目線での再点検が必要となる。

教訓2-1 社内であれ社外であれ「現場」との信頼関係・人材育成の強化を怠らない。有事に具体的に対応できるのは「現場」である。

教訓2-2 他の企業と協業における「信頼確立」と「業務レベル向上」を、もう一度見直す

4 | 課題③推進／牽制関係の形骸化

今回の事故により炙り出された組織論上の問題の中で、

大きなものとして「原子力行政をめぐって推進役と牽制役のバランスが機能していなかった」というものがある。原子力安全委員会と原子力安全・保安院という2つの牽制組織を設けながら、それらの組織が実際には推進を後押しする側として働いてしまいその機能を果たしていなかった、という反省が事故発生当初から多数指摘されている。

ミクロ経済学的な視点から言えば、基本的に日本の産業振興をミッションとする経済産業省の下に、原子力発電を監督する原子力・安全保安院を置くことそのものが、モニタリングの制度設計として疑問を呈せられてもやむを得ない。牽制を行う主体が、推進を行う主体の傘下にあるということそのものが、プリンシプルエージェント理論の示唆する基本原則に反している¹⁵。しかし、原子力行政における牽制の問題は、この組織の設置構造の問題に留まらず、運用面でも大きな問題があったと言わざるを得ない。

牽制のために設置された組織が、運用面でも牽制役としての機能を果たせていないことの象徴的な事案としては、2000年に起こった、GEの技術者による福島原子力発電所についての内部告発への対応が挙げられる。原子力安全・保安院はその告発者の実名を東京電力に伝達してしまった。これは非難的となった。問題の解明を優先するために、何を置いても内部通報者のプライバシーを守る、という牽制役としての基礎的な約束事すら守られていない。

また、牽制役を務める人材そのものにも問題があった。原子力・安全保安院の幹部は、経済産業省の中のローテーション人事の一環のポストであり、十分な専門性を持っているとは言いがたい。また、経済産業省から電力会社へのいわゆる「天下り」も組織の上層・下層で多数行われていた。

牽制組織は、設置の構造も人的運用においても、牽制役としての基本的なルールが守られていなかった、と言えるだろう。

一方で、牽制役側は何もしていなかったのか、というと、そうではないようだ。マニュアルの作成とその遵守

徹底にはかなり注力していたようである。監督官庁による過度なマニュアル管理¹⁶が現場の応用的体力を低下させ、違反の場合には報告書作成に追われることが現場の士気の低下を招き、ひいてはトラブル隠し体質に繋がった、という指摘もある。

このように見ると、原子力産業への牽制機能は、本質に問題を抱えながら、形式を優先させてきたと言わざるを得ない。

推進役と牽制役の問題で言えば、原子力問題においては、大手のジャーナリズムが牽制役としてほとんど機能していなかった、という点も指摘しておきたい。この点への批判の典型的なものとしては「電力会社は、広告費としてメディアに大量の資金を注入しており、結果としてメディアは原子力の問題について健全な批判精神を発揮していない」という指摘がある。これについては、メディア内部の当事者から、「具体的なスポンサー圧力で筆を曲げることはない」という証言も多い。しかし、地域独占を与えられている公共企業から報道機関が多額の広告費を受け取っているという時点で、「牽制」としての機能に疑義を抱かれても仕方ない。

「電力会社と行政」、「業界・行政とジャーナリズム」、事故を機に、2つの「推進－牽制」関係の機能不全・形骸化が大いに注目を集めたが、これは原子力発電の分野に限った問題ではない。

「牽制機能」は極めて脆いものだ。「業界と監督官庁」、「社内取締役と社外取締役」等もすべて同種の問題を抱えている。たとえば、バブル期の都市銀行では、融資と審査のバランスを崩して、不良債権を積み上げてしまったことがある。極めて専門性の高いトレーディングをうまく監視できず、巨額の損失を発生させた金融機関や商社も歴史上数多く存在する。

より泥臭い点についても触れたい。さまざまな分野において、大学院で成績優秀な人が推進側の事業会社に行き（たとえば電力会社）に行き、次点の人材が監督側に行く、という実態は珍しくない。そうした状況で監督機能を健全に働かせるのは容易ではない。

さらに言えば、本来牽制をすべき側の方が専門知識に劣っていて、推進役を制御できていない、というケースはどこにでもある。特に最先端の分野を追求している場合においてはこれが当たり前の状態と言ってよい。単に、組織や役割で牽制を担う部署を作って体裁を整えることで解決する問題ではない¹⁷。

適切な牽制機能を発揮するためには、「情報の非対称性の問題のクリア」と「本当に牽制できる人材の確保」という極めて普遍性の高い問題への取り組みが必要である。

こうした「牽制不全」の状態について「原子力村（ムラ）だけの問題で、自分の組織には関係無い」と他人ごとと捉える組織人は殆ど居ないだろう。

推進と牽制のバランスを取るために、組織や役割で解決するための形式論として「独立性と専門性を兼ね備えた牽制役を置く¹⁸」ということが従来から言われてきた。しかし、この考え方は理屈としては良いのだが「そのような人材がいなければ机上の空論となる」ということを、原子力を巡る牽制不全は改めて突きつけた。

ここでは、あえて精神論・文化論の領域での対策を述べてみたい。先ほど、牽制の本質をなおざりにして、形式だけを整えていた、と指摘した。なぜこのようなことになってしまうのか。

日本人は、日常的なレベルから「失敗や危険の可能性」を「不吉なもの」として言及できない、と言われてきた。これは「言霊信仰」として知られるものだ。平たく言えば「言葉には霊的な力がある。言葉を実際に発話すると、実現してしまう」という感性である。原発事故を巡って「日本のロボットが原子力発電所の事故現場で活躍できないのはなぜか？」ということが話題になった。その結果分かったのは、過去に「事故は起きないのだから、開発する必要がない」という判断が行われていたことだ¹⁹。

民間企業における新規事業の会議を想定した場合に「この事業は失敗する可能性が〇%あると思いますよ」と発言した人物がいるとする。この人物が「リスクを考慮したバランスある発言」として肯定的に取られる場合と、「不吉なことを言うな」と否定的に取られる場合が考えら

れるが、言霊信仰の下では、後者となるだろう。言霊信仰に捕らわれていると、科学的・客観的事象と直面することを避ける行動をしてしまうことになる。こうした傾向を自覚し、それに捕らわれないことが必要だ。

「言霊信仰」的なものを持つ個人が、集団として集まると、さらに同調圧力が発生する。この同調圧力の要因は、日本に根強く残る「秩序を重んじる儒教的文化」に求めることもできるであろうし、「長期雇用が力を持っており、組織から追い出されると損²⁰になる。だから同調しておく、という行動選択が強まる」という労働経済学的な説明に求めることも可能である。山本七平氏が『空気の研究』で指摘したように、一神教的な世界観を持たないことも、これを後押ししていると思われる。組織には国や文化を問わず同調圧力があるものだが、日本の組織の同調圧力の強さは従来から多くの論者が認めるところである。

言霊信仰的なものや組織の同調圧力は、簡単に変わる傾向ではないだろう。しかし、組織がその構成員に対して同調圧力を発しているのなら、それを解消できるのは各組織のトップに他ならない。組織トップが「当社が生き残り、成長していくためには同調圧力は要らない²¹。あなた自身が事実に基づいて理があると考えたことは、堂々と発言しなさい。当社では発言した、というその事で不利益を蒙（こうむ）ることはない」とのメッセージを発信し、処遇においてもそれを実施することが重要になる。このようなメッセージ発信と処遇を続けることで、「外部からの制度的牽制」に過度に依存せずに、自らリスクや環境変化に組織として対応していくことが可能になるのではないだろうか。

- | | |
|-------|---|
| 教訓3-1 | 「牽制役」を組織役割として整えただけでは、牽制の機能は果たせないことを再度自覚する |
| 教訓3-2 | 「言霊信仰」「空気による支配」等の日本の組織・人間関係を自覚する |
| 教訓3-3 | 組織トップによる「日本的風土壌し」の発言・処遇を行う |

5 | 課題④その時点で短期的利益を優先して行われてきた意思決定

筆者は原子力の専門家ではなく、一般人としての知識しか持ち合わせていない。今回の事故が発生してから学んだ中で最も驚いたことは「使用済み燃料棒の持って行き場がなく、貯蔵プールが原子炉と同じ建物の中にあったということ²²⁾」「最終的な廃棄物の処理方法の目処がついていない」ということである。これらの状態は、原子力発電の反対派からは、「トイレのないマンション」と揶揄されている。

この問題は、世界の原発推進国がほぼ共通に抱えている問題、とされており、決して日本だけの問題ではない。しかし、この構図を知るとどうしても次のことを想起せざるを得ない。「現役世代の利潤を最大化して、その解消法を確立しないツケを将来世代に先送りした意思決定をしている」という点において、日本国の年金問題や財政赤字問題、あるいは労働市場における若年層へのシワ寄せ問題と構造が同じではないか、ということだ。

原子力発電を推進してきた背景には、天然資源に乏しい日本にとってエネルギー政策や、東西冷戦という時代背景の中での軍事・外交的安全保障への視点があったとされる。長期的視野に立った意思決定がなされてきたとも評価し得るだろう。

しかし、長期的な将来に起こる負の影響の側面を織り込んで意思決定をしてきたのかについては疑問が多い。「将来への負の影響を先送りにし続ける」という今の日本の組織や政治が行う意思決定が抱えている大きな問題が、この原子力の問題でも露わになったように見える。

将来世代のことをどのように考えて、「今」行う意思決定の倫理を確立していくか、はとても大きな課題である。「世代間会計」といった分析の仕組みや「世代別選挙区制」といったハードな制度改革と、ソフトな倫理面での改革を両輪として実施していく必要がある。特にソフト面での「将来への負の影響に対する責任」が織り込まれた新たな意思決定倫理の確立可能性を思想や哲学レベルから検討していく必要性があると思われる。

歴史を振り返れば、社会で広く共有される「倫理観」は極めて柔軟に時代とともに変化してきた。特に日本人は短期間で価値観を切り替えて変化に対応してきた経験（例：明治維新や、戦前から戦後でのイデオロギー転換）を持っている。加えて、本稿でも何度か触れたように、特に現代はメディアが個人の生活にかつてない形態（例：ソーシャル・ネットワーキング・サービス等）で浸透している。変化が起こる可能性は十分にあると言えるのではないだろうか。

教訓4 「将来への責任を織り込んだ意思決定」のための新たな倫理の確立が必要

6 | おわりに

本稿では、原発事故で注目されたクローズアップされた「組織の問題点」は特別なものでなく、直接の関係者でない者も当事者として考えるべきではないか、ということを主張してきた。

誤解のないように2つのことを強調したい。1つ目は、このような組織的課題があったから今回の事故が発生した、という単純な因果関係でとらえているのではない、ということである。今回の事故はあくまで自然災害を契機に発生したものである。2つ目は「だから日本はダメなのだ」という批判や悲観論に与する意図は全くない、ということである。東日本大震災に際しても、福島原子力発電所は深刻な事態に発展したが、その他の原子力発電所や東北新幹線をはじめとする鉄道や多くの建物は、大きな地震に耐えて安全を実現した。交通網やインフラの復旧の速さにも目を見張るものがある。今回はあくまで建設的な教訓を得ることを目的として、事故を契機に改めて考えさせられた問題として4つの点について指摘したものである。

冒頭でも触れたように、これらの組織問題は特に目新しい論点ではなく、組織研究者や実務家の間では、震災・事故の前から指摘されていたものばかりでもある。

このことを思えば「震災を機にこれらの問題が反省され、改善・修正される」等という甘いことは考えられない。これらの弱点は、将来に渡っても日本人が「分かっているものの、結局、変えられない」ものであり続ける可能性も十分にある。どれも、それくらい根深い問題である。

それでもこの震災・原発事故を直接・間接に経験した私たちが、「過ちで改めざる、これを過ちと謂う（論語）」の精神で、これら問題の克服を目指して実践を続けることが、将来世代への責任であるように思う。

本論で指摘してきた4つの問題は、うわべ・形式だけの「仕組み」や「組織構造」を変えるだけでは解決しな

いことは確かである。結局は「個」の行動原理（エートス）の問題に尽きるような気がしてならない。個人が、「組織の論理」を超えるなんらかの倫理観を持ち、「おかしい」と思った時に、勇気を持って発言し、建設的な対話ができるか、ということである。

問題を「他人ごと」「誰かが解決してくれること」と考えずに、「自分たち自身に内在したもの」と考え、一人ひとりの思考パターンと行動パターンを変えていくことでしか、変化は起きていかないだろう。特に、この震災で本当に辛く厳しい経験をした若い世代が、その変革の担い手になるのではないかと期待している。

【注】

- ¹ 地震発生後すぐに、この地震を「天罰」とした政治家の発言（後に謝罪）がニュースとして取り上げられた。
- ² 元帝国陸軍参謀である大橋武夫氏の著書『リーダーの演出』には、戦国時代の武将や太平洋戦争時の日本軍将校は周囲に対する「演出」にも大変気を配っていたことが綴られている。
- ³ SPEEDIによる試算情報は原子力安全委員会などに上がっていたものの、一般に公表されたのは3月23日のことだった。毎日ホームページで開示するようになったのは事故後1ヵ月半後の4月26日からだった。
- ⁴ 本論文を執筆しているタイミング（事故後2ヵ月弱）では、事実の認定にまだ揺れがある。今後の調査を待ちたい。
- ⁵ 海外からの批判には「事実誤認」に基づくものも含まれていたが、震災以前から起こっていた「原子力発電トラブル隠し事件」などが、批判の土壌を十分に形成してしまっていた。
- ⁶ 匿名により政府、企業、宗教などに関する機密情報を公開するウェブサイト。
- ⁷ 2011年5月9日から10日にかけてインターネットにて実施。回答者数は2691人。
- ⁸ 社会心理学者の山岸俊男は『「安心」社会から「信頼」社会へ』（中公新書、1999年）などの著書で、社会的不確実性があるにもかかわらず、相手が自分に対してひどい行動はとらないだろうと想定する状態を「信頼」、そもそも初めから社会的不確実性がないと感じている状態を「安心」、と定義した上で、日本人は後者の発想をする傾向が強い事を、実験結果をベースに指摘している。
- ⁹ 関連する調査結果としてたとえば、電通総研「震災後一ヶ月の意識調査」結果報告『「日本新生」を支える意識・ライフスタイル・社会システムの変化予測』などがある。
- ¹⁰ 現実に市民全員がこのような意識を持つと考えるのは夢想的だが、せめて影響力の強いメディアを中心に変わらないと、いつまでも混乱が続くように思えてならない。
- ¹¹ ここではIT（情報システム）的な意味ではなく、企業同士の結びつきも含めた生態系を指してシステムという言葉を使用する。
- ¹² 東洋経済オンライン『福島原発事故収拾を任された英雄たちの真実、7次・8次下請け労働者もザラ』2011年5月12日
- ¹³ 一つの複雑なシステムが、標準化されたインタフェースを持つ部品により構成されていること。
- ¹⁴ 標準化されていない部品により構成されるシステム。この場合、一部を変更すると全体を変更する必要があるように部品が相互依存的に絡み合っている。
- ¹⁵ IAEA（国際原子力機関）からも、すでに以前から問題を指摘されていたとのこともあり、国の制度設計者がこの問題に気づけなかったとは考えにくい。にもかかわらず、こうした配置が容認されてきた背景には「原子力発電の推進が国策」という位置づけがあったのかもしれない。ある反対派の学者は、「原子力発電推進が国策とされている以上、原子力発電反対という主張は、その時点で（科学性とは関係なく）反国家的主張になってしまう」と述懐していた。（2011年5月20日朝日新聞「耕論 原子力村」安斎育郎氏の発言より）
- ¹⁶ 2011年4月25日「東電の罪と罰—想定外のウソ—」『日経ビジネス』
- ¹⁷ こうした状況への対応として、金融機関を監督する金融庁が「金融機関出身者」を積極的に採用している事例は、注目に値する。
- ¹⁸ コーポレート・ガバナンスの世界で、社外取締役から更に進んだ「独立取締役」の制度が検討されているのは、まさにこうした発想に沿うものである。考え方の理屈の筋道としては合理的である。
- ¹⁹ 朝日新聞2011年5月14日夕刊「廃棄された原発無人ロボット 東電など「活用場面ない」
- ²⁰ 実際に、原子力開発に異を唱えた人々は、処遇その他で不遇をかこつこととなった。
- ²¹ 懸念としてあるのは、現在組織のトップに就かれている方が「同調圧力」の中で上手く振る舞うことで現在の地位を得たというような場合に、こうしたメッセージがトップから出てきようがない、ということである。そうでないことを祈るしかない。
- ²² 2011年4月16日の日本経済新聞の記事によれば、すでに従来から日本全体で使用済み燃料棒の原子炉からの搬出余力が枯渇しつつあり、「建屋内に設置されているプールの貯蔵能力を高めるために、燃料棒の格納間隔を狭くする」などして対応してきたそうである。