

「吉田調書」に見る組織と人間

2014 年 10 月 23 日

筒井哲郎

まえがき

去る 10 月 18 日（日）午後、神田小川町で、「福島原発・吉田元所長の行動を解析する」という講演会があった。折しもマスコミの話題になっている「吉田調書」を通して何を読み取るかということ、4 名の講師にそれぞれ語らせるというものである。私もそのひとりとして最後に話した。以下にその概要を記載する。なお、その時の Power Point は、下記 URL にある。

<https://drive.google.com/file/d/0B-Y0n4ZzOO6od1BQUTZ5QUI2RFE/view?usp=sharing>

1. わたしの立場

わたしは石油化学プラント建設のプロジェクト・マネジメントを業務とするサラリーマンとして生きてきた。聴衆のみなさんも半分以上は大企業のサラリーマンとお見受けする。吉田所長も、東電という 3 万人以上を擁する大企業の管理職を務めるサラリーマンであった。「吉田調書」では、非常時に不眠不休で頑張ったという側面と、定常時には組織のために意思決定する忠実なサラリーマンという側面とが浮き彫りにされている。そして、両面とも実に分かりやすく共感できる。そのことをお話する。

2. 事故時の作業環境

次のような作業環境であることが読み取れる。

1) 関係者すべてが初めて経験する事態であること。

吉田所長は、海水を入れること（と格納容器の圧力を下げる）が、最初から当たり前と考えてその方向に努力していたが、官邸に詰めていた武黒フェローは違う指示を出し、本店の高橋フェローはどういう考えであったか不明である（7 月 29 日聴取）。

2) 現場で発生事態を確かめようにも、放射線が高くて、吉田所長自身も重要免震棟から出ることができない。

結果として、1 号機の建屋上部が水素爆発で吹き飛んだことも、自分で見ることができなくて、部下に視察に行かせて報告を受ける状態であった（7 月 22 日、29 日聴取）。

ベントのためには空気弁のアクキュムレーターの残圧を調べなければならないが、それも見に行けない。ベントを手動で開けに行くにも放射線が高くて開けに行けない（7月22日聴取）。

3) 吉田所長と当直長との間にすら認識のギャップがあった。

中央操作室の計器も重要免震棟では見えないので、ベント弁の手動操作が困難であることを理解できず、吉田所長自身が当直長の認識よりも楽観的な予想をした（7月22日聴取）。

3. 被害予想と退避指示

3月14日夕刻から15日朝にかけて、2号機の圧力が上昇して注水不能に陥り、吉田所長は爆発の危険を予想した。もし、爆発すれば、福島第一原発のサイトはもとより、第二原発のサイトも立ち入り不能となり、最終的には原発10基が連続爆発して、東日本全域が居住不能になる恐れがあった。現場作業員の生命と、放射能飛散による被害について、吉田所長は次のように認識していた（下線は筆者）。

「完全に燃料露出しているにもかかわらず、減圧もできない、水も入らないという状態が来ましたので、…。ここで何回も死んだと、ここで本当に死んだと思ったんです」

「免震重要棟の近くにいる人間の命に関わると思っていましたから、…。その場合は、現場の人間はミニマムにして退避ということをやったと思います」

「放射性物質が全部出て、まき散らしてしまうわけですから、我々のイメージは東日本壊滅ですよ」

マスコミは「退避」であったか「撤退」であったかという言葉尻を大げさに騒ぎ立てたが、それは重箱の隅をつついてメンツを争う愚かな議論である。吉田所長はこのとき、サイトに残っていると死亡必至の放射線被曝をすると予想したのだ。吉田所長は、70人で爆発回避の作業ができると考えたのではない。720人が奮闘してもできなかったことが、70人で出来るとは誰も思わない。そうではなくて、協力会社の人々や総務部門の人々など、巻き添えにははいけないと思う人々には退避してもらおうと考えたのだ。かれの自意識は非常時の船長であった。そして、赤穂城明け渡し前夜の太田内蔵助と同じ演説をしたのだ。その瞬間を撮った写真（図1）と協力会社幹部の証言を引用する。

「みなさん、ありがとうございます」淡々とした口調だった。沈んでもいないし、高揚もしていない。いつもの吉田らしい冷静な話ぶりだった。吉田は廊下にいた数十人の協力企業の社員に向けて話し始めた。「みなさん、いろいろ対策は練りましたが、状況はいい方向にむきません。みなさんが、自らの判断で、ここを出て行くことを止めません。準備ができましたら入り口のドアを開けさせます」3月14日午後7時30

分、吉田が免震重要棟にいる協力企業の社員に、退避を促した瞬間だった（注1）。



図1. 3月14日19:30吉田所長が免震重要棟内のメンバーに退避を促した瞬間
—NHK取材班『メルトダウン 連鎖の真相』講談社、2013年、口絵写真から

4. 定常時の管理職として

吉田所長は、東京電力の原子力部門で設備管理部長として長らく働いていた。とくに、2007年の柏崎刈羽原発を襲った中越沖地震の後、同原発復旧のために2,430億円くらいの多額な設備計画予算をまとめて経営陣に説明する立場にあった（注2）。

「吉田調書」の11月30日聴取結果書は、政府事故調の元検事と思われる聴取員1名が、吉田所長に対して、「福島第一原発の津波対策をなぜ15mにしなかったのか」という質問をした結果を記している。この文書は66ページ中48ページがこの問答に費やされている。ここから透けて見えるのは、吉田氏がきわめて常識的な判断をする組織に忠実な管理職であったということである。わたしもその立場なら同じ判断をしたと思う。

調査員は、繰り返し「津波高さについて、現行想定は5～6mではなくて、10m以上の歴史地震があったという情報があったでしょう」という。吉田氏は何度も「学者さんたちの説は耳に入らないわけではない。しかし、当然諸説ある。設備を設計し、投資する決定をするには、設計条件を決定しなければならない。ひとつの数値を決めるには、なんとなくでは決まらない。推本（政府の地震調査研究推進本部）とか土木学会とかが、何mという数値を決定すれば、それに合わせて予算措置をし、防潮堤を建

設する用意はあった」と述べている。また、「もし、独りよがりで高い防潮堤を作ったら、株主訴訟で『無駄な工事によって浪費した』と訴えられる恐れがある」とも言っている。その長い問答の中から見えてくる定常時の吉田所長の立ち位置という視点でまとめると、善良な大企業の管理職という姿である（表 1）。

	定常時	非常時
目標	会社利益追求	船長としての人命救助
責務	<ul style="list-style-type: none"> ➤ コスト節約 ➤ リスク低減 ➤ 社会的配慮 ➤ 社内融和 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 事故収束 ➤ 人命救助 ➤ 外部被害防遏 ➤ 対外調整

表 1. 吉田所長の立ち位置

わたしは、地震調査研究推進本部とか土木学会とかが第一に責められるべきだと思う。かれらが電力業界の圧力によって結論を捻じ曲げられた、という説もあるが、少なくとも学者とか官僚とかは国民に奉仕するために存在するのであるから、そのような言い訳はさらにかれらの品位を落とすだけである。

また、現行の原子力規制委員会は、地震・津波・火山などの自然災害に対する基準を自ら決めるのではなくて、事業者に決めさせている。つまり、設計基準を事業者に決めさせた後に、設計計算が間違っていないかという二次的な作業の正確さを審査しているだけである。現実に事業者が、地震・津波・火山の災害の最大値を予測する力があるのだろうか。それは本来かれらが専門として追求していることではない。これらの仕事は、全日本、あるいは全世界の学者たちが知恵と測定データを持ち寄ってようやく現段階の最大成果を知ることができる性格のものである。官僚や学者たちが責任逃れをしている現状では、かれらの存在価値はない。

5. 電力会社の企業風土

「吉田調書」や「東電テレビ会議」の記録を見ると、東京電力というプラント運転を日常業務とする会社と、わたしが勤めていたプラント建設を業務とするエンジニアリング会社との違いを痛感する。単純に言えば、運転会社の人々にとっては、今日も明日もプラントの形状は変わらない。プラント建設会社の人々にとっては、プラントの形状は毎日変わっていく。事故はその変化の度合いが極大化したものである。想定外の事故に直面したとき、すべての事態が未経験であって、決断を下し、指示する機

能は吉田所長一人に限定されている。たとえば、外部から運び込まれる資材が小名浜コールセンターに集積されているが、それを取りに行くトラックはどれにしましょうか、と吉田所長に聞いている場面がテレビ会議に見られる。吉田氏は「そんなことをいちいち俺に聞くな」と小言を言っている。結局、吉田氏は不眠不休でフラフラになっている（正確な判断ができない）。もはや、組織の体をなしていない。エンジニアリング会社や建設会社であったならば、もう少し手分けして権限・責任の分担を行い、全体を効率的に運営する身のこなしやチームワークがありえたのではないかと思う。

現在、事故後3年半を経たが、汚染水対策が一向には、はかばかしい進展が見られない。東京電力という企業が事実上破綻状態にあって、予算執行が自由にできず、政府の都合に振り回されている（凍土壁の選択など）事情は割り引くとしても、事故処理計画における明快な意思決定とスピードに欠けているように見える。それは、業種が違っているために、必要な身のこなしができないからである。つまり、政府は東電という組織に事故処理というもっとも不得手な仕事をさせつつ、多額の資金を注ぎ込んでいる。このスキームは、壮大な国家的損失である。これも官僚組織の責任逃れから来る不合理な選択の結果である。

6. 事故調査記録の開示を

この度、朝日新聞社のスクープによって、ようやく「吉田調書」と政府要人18名の調書が公開された。マスコミの上では、「吉田調書」だけを狙上にして、3月14日夕刻に現場を離れたのは「撤退」だったか「退避」だったかという議論をしている。吉田氏がどう言ったかということ、を、「吉田調書」だけから判断するのはフェアではない。東電の人というのは吉田氏一人ではない。吉田氏が喋った言葉がどうであったかを確かめるなら、大勢の聞き手がどう聞いたかを確かめるのが常道である。現場にも本店にも官邸にも、吉田氏とやり取りした重要な人たちがたくさんいた。200人余に聴取したと聞く。この人たちがどう聞き、どう考え、どう動いたかという証言は、アクシデントマネジメントの実例を考える上でのまたとない貴重な宝物である。

現場	本店	官邸詰め
吉田所長 Group Managers 現場スタッフ	武藤副社長 高橋フェロー 小森常務	武黒フェロー 清水社長
退避命令の有無 （吉田氏だけが当事者ではない）	意思決定 指揮命令系統	海水注入停止指示の経緯 「撤退」は大臣にいかに切り出されたか

表2. 東京電力内の意思疎通の疑問

政府事故調の証言のみならず、国会事故調の膨大な証言集も、未整理のまま国会図書館でお蔵入りになっているという。それらを公表して、きちんと検討しなければならない。たとえば、川内原発の規制委員会の審査書において、アクシデントマネジメントのシナリオが、とうてい人間の認知能力・情報伝達能力・運動能力では実現不可能な「絵にかいた餅」になっている。そういう点をきちんと吟味するには各事故調査委員会の証言集公開に如くものはない。

そして、そのような仕事を継続するために、国会事故調の後継委員会を国会が常設することを報告書に提言してあったが、それが現在実現しないままに推移している。福島の高貴な教訓に学ばずして、原発再稼働を行ってはいけない。

注1. NHK『メルトダウン 連鎖の真相』講談社、2013年、P.196

注2. 「吉田調書」2011年11月30日聴取、P.11