

これからの内部通報システム

～消費者庁ガイドラインの改正、公益通報者保護法の改正論議を踏まえて～

日 時 2017年10月30日(月) 午後2時～4時30分
(第1部 基調講演、第2部 パネルディスカッション)
講演者 奥山 俊宏 (朝日新聞 編集委員)

第1部 基調講演①

これからの内部通報システム

～記者からみた公益通報と企業に求められる姿勢～

皆さま、こんにちは。朝日新聞で記者をしております奥山と申します。

私が大学を卒業して新聞記者になったのは1989年、平成元年のことでした。当時はバブル真っ盛りの頃で、私は最初、茨城県の水戸支局に3年、福島県の福島支局に2年、計5年を地方で勤務しました。バブルが最高潮に達してそれが崩壊を始めた時期にあたります。

南東北の福島でも、北関東の茨城でも、ゴルフ場開発ラッシュが盛り上がっていました。ゴルフ場をひとつ作れば、ゴルフ会員権を1口数千万円、2千万円とか4千万円とかの高値で何千人もの人にそれを売ることができ、それによって何百億円というお金を生み出せる、ひとつのゴルフ場をつくることによって錬金術のように百億円単位のお金をつくり出せる、そういう時代でした。ゴルフ場をつくるためにその地元にお金がばら撒かれたり、国土利用計画法に違反した土地の買収が横行したり、役場の幹部が賄賂を受け取ったり、そういう疑惑がたくさんありました。記者としてそういう事件取材しました。

その後1994年に東京の社会部に異動しまして、以後10年ぐらい東京と大阪の社会部に勤務したわけなんですけれども、そこでは不良債権、銀行など金融機関の破綻、あるいは大蔵省、日本銀行の職員の収賄事件、証券会社による総会屋への利益供与、あるいは名だたる企業の粉飾決算、そういった事件を主に取材しました。私は検察担当、東京地検特捜部の担当が長かったものですから、そういう事件をたくさん取材する機会に恵まれました。

ここ10年余りは、主に調査報道を担当しております。

このように、私の記者人生の前半は、「失われた15年」とか「失われた20年」とか、そ

の後に呼ばれるようになる時代でした。そして、その時代、経済事件を取材するにあたって、いろいろな組織の内部の人に取材をすることが多々ありました。そういう内部の人から情報を受け取る、あるいは先方からこちらに情報を持ってくる、いわば内部告発のような形で情報の提供を受けるということもありました。

私どもの取材にあたって、内部告発というのは非常に大事です。何を「内部告発」と定義するかにもよるとは思いますけど、こちらから「ここで表に出さなければ」と説得して、それに応じてもらって情報を引き出してそれを記事にまとめていく作業が多くを占めています。そういう協力者、取材に協力してくれる内部の人の存在なしには取材・報道というのは成り立ちません。そういうふうな背景があって、ここ10年、15年ほど、「内部告発」を自分のテーマとして、その制度とかも含めて取材しております。そういうこともあって、今日、この場で皆さまの前でお話しさせていただくことになったんだろうと思います。

今日は30分という時間を与えていただいておりますので、この7~8年、私が取材してきていて印象に残っている事件、オリンパスの事件、東京電力の事故について、話していきたいと思っています。

カメラや内視鏡など精密機器のメーカーであるオリンパスについて、私が取材を始めたのは2010年のことでした。

オリンパス社内で企業倫理上おかしいのではないかとと思われるような出来事があり、浜田正晴さんという営業の社員さんがそれを社内のコンプライアンス室に内部通報しました。すると、浜田さんは営業職を外されて、閑職に左遷されてしまった。浜田さんはこれを不服として訴訟を提起し、その訴訟が2008年から続いていました。私は内部告発とか公益通報者保護法とかを自分のテーマにしていたものですから、非常に関心をもって経緯を見ていました。

この訴訟の記録の中に、浜田さんから内部通報を受けたオリンパスのコンプライアンス室長の陳述書や証言速記録がありました。それは次のような内容でした。皆さまの中には内部通報制度の運用を取り扱ってる方もいらっしゃると思うので、オリンパスの内部通報制度を運用していたコンプライアンス室長の言葉にご関心を持っていただくことができるかなと思い、ご紹介していこうと思います。

そのコンプライアンス室長によれば、2007年6月11日にオリンパスのコンプライアンスヘルプラインに浜田さんから電話がありました。

「依田 IMS 事業部長と杉原 IMS 国内販売部長が最重要顧客である山陽特殊製鋼の人事権に介入し、山陽特殊製鋼から社員を採用し、さらに2人目も採用しようとしているため、同社の信頼を失墜し、ビジネスを失うような状態になっている。依田と杉原はさらに山陽特殊製鋼から社員を追加採用すると公言している。そのため依田と杉原は山陽特殊製鋼から出入り禁止となっている。山陽特殊製鋼とのビジネス関係悪化の理由・責任が依田と杉原にあることを担当役員に伝えたい」

コンプライアンス室長によれば、浜田さんはこのように言ったそうです。浜田さんは IMS 事業部の IMS 国内販売部の営業チームリーダーだったので、杉原 IMS 国内販売部長は直属の上司、依田 IMS 事業部長はその上の上司ということになります。

要するに、上司と客先の間で板ばさみになって困っているんだというふうな内容だったようです。

コンプライアンス室長は、この電話について、電話を受けた女性社員から報告を受けて、「他の会社の人事権に介入することなど通常できるはずがない」と不思議に思ったそうです。とはいえ、ともかく話を聞くため、その日の午後 7 時 20 分から 2 時間、社外の喫茶店で浜田さんと面会したそうです。コンプライアンス室長によれば、浜田さんは「倫理、企業の踏むべき道として問題とと思っている」と力説したようです。

でもこれはなかなか違法とはいえないな、とコンプライアンス室長は考えたそうです。

「職業選択の自由があるから違法とはなりません、コンプライアンス室で何かをすべき問題というよりは……」

「IMS 事業部内の人間関係の問題であっても、もし必要があれば、コンプライアンス室が間に入って円滑に話し合いが行えるよう協力することは可能」

コンプライアンス室としては、これは違法行為とはいえ、コンプライアンス上の問題というよりも、職場の人間関係の問題だと思うので、それについてコンプライアンス室として間に入って人間関係の修復を手伝ってあげたいということをしたそうです。

「コンプライアンス室が事業部長らとの間に入り、関係修復の手助けをしたり、事業部長の上司の担当役員に状況を伝えることは可能だが、その場合には、浜田氏がコンプライアンス室に連絡したことや、その内容が関係者に推測可能になってしまう。それでもよいか」

それでもいいですかと尋ねて、了解を得たというのは、これはコンプライアンス室長の主張であって、浜田さんの主張とは違います。浜田さんとしては、そのような了解を与えたことはない、後に法廷で主張しました。

コンプライアンス室長は 7 月 3 日に浜田さんにメールしました。

「重要取引先から続けて 2 人を採用することについては、たとえ本人の意思による転職であっても、先方に対する配慮を欠いたといわざるを得ない」

「人事部では、取引先担当者の採用に関する明文化された基準はないが、基本的には道義的な問題があり、“採用は控える”というのが原則だと考えている」

そのメールの「CC」欄には依田事業部長と人事部長が入っていました。

つまり、コンプライアンス室長は、浜田さんからコンプライアンスヘルプラインに通報があったと浜田さんの上司や人事部長に知らせてしまった、ということです。もし仮に、「浜田氏がコンプライアンス室に連絡したことや、その内容が関係者に推測可能になってしまう。それでもよいか」と浜田さんに事前に尋ねて、その了解を得ていたとしても、「推測可能」であることと、確定的に「この人が通報した」と知らせることは、まったく違います。いわんや、浜田さんは、そのような了解を与えていない、と言っているわけです。

コンプライアンス室長は、浜田さんの所属する部署の取締役とか部長であるとかを浜田さんに引き合わせて、仲直りさせようとしたそうです。

このあと、問題がさらに深刻化します。

浜田さんの上司の依田 IMS 事業部長は、その前の年までの浜田さんについて、次のように評価していました。

「卓越した推進力と、困難な利害対立の場面もその障害を取り除き、正しい方向に導く交渉能力を有する。一方で、あまりにも率直なため、強引になってしまうことがある」

このように人事評価には書かれていて、基本的にはプラスの評価を与えていたわけです。ところが、2007年7月ごろ、依田 IMS 事業部長は、浜田さんの異動の検討を始めました。つまり、コンプライアンスヘルプラインへの浜田さんの通報から1か月ほど後です。通報があったことを知った直後の時期にあります。そうして、8月27日、浜田さんに異動を内示しました。

浜田さんはここで「報復された」と強い被害感情を抱いたということです。これは客観的にみて、浜田さんのコンプライアンスヘルプラインへの通報に対する報復であるといっている私も思います。

コンプライアンス室長は、振り返って、次のように浜田さんを批判しています。

「浜田氏からの要請を受けて、浜田氏の人間関係を修復するために誠心誠意やったつもりでおります。それがこのような結果で返されたことに対して、大変怒りを感じております」

皆さん、この経緯を見てどう思いますか。コンプライアンス室長は何を間違えたと思いますか。あるいは、オリンパスという会社組織のどこに欠陥があったと思いますか。

東京高裁の2011年8月31日の判決は次のように述べて、依田 IMS 事業部長の責任を指摘しています。

「山陽特殊製鋼の従業員転職に関する内部通報を含む一連の浜田さんの言動がその立場上やむを得ずされた正当なものであったにもかかわらず、これを問題視し、業務上の必要性とは無関係に、主として個人的な感情に基づき、いわば制裁的に配転命令をしたものと推認できる」

「内部通報をしたことをその動機の一つとしている点において、この配転命令は、通報による不利益取扱を禁止したコンプライアンスヘルプライン運用規定にも反する」

「人事権の濫用であるというべき。配転命令は無効」

「少なくとも過失責任を免れない」

判決は、コンプライアンス室長も批判しています。

「コンプライアンス室長らは、浜田さんの秘密を守りつつ、この内部通報を適正に処理しなければならなかった」

裁判所は、配転命令を無効とするだけでなく、慰謝料の支払いも会社と依田 IMS 事業部長に命じました。これが最高裁で確定し、会社は浜田さんに「お詫び」しました。依田部長は執行役員になっていましたが、会社は「従業員に不当な配置転換を行った」という理由で

出勤停止 2 日の懲戒処分になりました。

もう 1 人、深町隆さんというペンネームの男性がオリンパスの中枢部署にいました。

オリンパスの社内で不正経理が行われているようだということを、深町さんは、たまたま目にした取締役会の資料で気づきました。これはもう背任だと思った。で、どうしたらいいのか、ずっと思い悩んでいたそうです。内部通報するべきかと思案していたそうなのですが、そのときに浜田さんに関する記事を読んだ。浜田さんの受けた制裁的な処遇を見て、深町さんは「会社の内部通報制度は利用するものではない」と思った。思案したあげく、知り合いのフリージャーナリストにその資料を提供しました。それが 2011 年 3 月のことでした。

そしてその年の 7 月に、オリンパスの不正経理疑惑を報じる記事がファクタという月刊誌に出ました。これそのものはそんなに多くの人が目にする雑誌ではないんですけど、この記事をたまたま、オリンパスの社長、イギリス人のマイケル・ウッドフォードさんの知り合いが目にした。その知り合いからこの記事の翻訳を受け取って、ウッドフォード社長は、これはただ事ではないと考え、社内調査を始めました。

この件に責任がある森久志さんという副社長に、いったいどういうことなんだと追及する手紙やメールを送り、何度かやりとりしました。そのやりとりは同僚の取締役や監査役にも CC で送られました。いわば社内の取締役会の関与のもとに調査を進めていって、最終的に、ウッドフォード社長は、これはガバナンス上の深刻な問題であるという結論を出した。森副社長と菊川会長——ウッドフォードさんにとっては前任の社長なんですけれども——、この 2 人に「辞めて下さい」という手紙を突きつけた。それが 2011 年 10 月 11 日のことでした。

そうしたところ、オリンパスの取締役会は 10 月 14 日にウッドフォード社長を解任し、その後任に菊川会長が兼任する形で就任しました。東京証券取引所で森久志副社長とともに、菊川会長が記者会見して、ウッドフォード社長解任を発表しました。

「日本の文化といったようなものを日本の経営には生かさなくちゃいけないわけですが、そのへんを彼には理解してもらえなかった」「コミュニケーションやカルチャーなどの様々な壁を打破できませんでした」

菊川会長兼社長はそのように解任の理由を説明しました。

一方、ウッドフォードさんは、代々木にあった自宅に戻り、荷物をまとめて自宅を出ると、すぐに知り合いのフィナンシャル・タイムズ東京支局の記者に電話しました。代々木公園の近くにあるカフェで記者に会って資料一式を渡して、これを一刻も早く書いてくれと依頼しました。フィナンシャル・タイムズの翌朝の朝刊にこの記事が載りました。「単なる文化の衝突ではない」「1000 億円を超えるお金がどこにいったのかよくわからなくてウッドフォード社長が困っている」という内容の記事でした。

この記事が出た後もしばらく、オリンパスは、「決して不正はございません」とか、「ウッドフォード氏の独断専行な行動、大きな不協和音があった」とか言い続けました。しかし結

果的に第三者委員会を作らなければいけなくなってしまって、第三者委員会が調べたところ、ご存知のとおり 1000 億円を超える粉飾決算が判明し、第三者委員会は次のような結論を下しました。

「経営中心部分が腐っており、その周辺部分も汚染され、悪い意味でのサラリーマン根性の集大成ともいうべき状態であった」

「役員の間には、会社を私物視する意識が蔓延し、株主に対する忠実義務などの意識が希薄であった」

「取締役にはイエスマンが多く、取締役会は形骸化していた」

「公正であるべき人事が歪められ、秘密を共有する者、隠蔽等に加担した者が優遇される体制が維持されたことは重大な欠陥である」

「会社トップが長期間にわたってワンマン体制を敷き、正しいことでも異論を唱えれば外に出される覚悟が必要であった（そのことはウッドフォードの処遇を見ても明らかである）」

第三者委員会の調べの中で、わかったことの一つとして、オリンパスのコンプライアンス室あるいはオリンパスの監査役としては、内部通報制度をもっと充実させるために、外部の法律事務所に内部通報の窓口を作ろう、あるいは外部の通報を受け付ける専門会社に窓口を担ってもらおうということを考えてリサーチしていたそうです。ところがコンプライアンス担当だった副社長、当時の山田秀雄っていう副社長がそれをやめさせた。そんなの必要ない、ということでやめさせたそうです。その山田副社長こそが粉飾決算を 1980 年代から長年続けてきた張本人だったんですけれども、その人がまさに内部通報制度を充実させるためのコンプライアンス室の考えを却下した張本人だったということが判明しました。

このように、オリンパスというのは内部通報制度の悪いお手本、他山の石として非常に参考になる事例だと思います。

2012 年にオリンパスは経営陣を総とっかえして新体制がスタートして今も続いています。そこでオリンパスは生まれ変わったんだろうかと、私は強く疑問に思っています。

というのは、ウッドフォード社長を解任したまま元に戻していない。あるいは、浜田正晴さんも異動させたまま、最高裁で敗訴し、配置転換無効が確定したにもかかわらず、元の職場に戻していない。結果的に、内部通報者や内部告発者に対する報復的な処遇を今も続けている。そういう会社において内部通報制度を信用できるだろうか。信用できない、という声を多々聞いています。

こうした事情を背景にして、オリンパスの社内から、私どもに限らず報道機関のところにも内部告発が相次いで寄せられています。報道機関だけじゃなくてアメリカの司法省にも、です。

オリンパスが医者に利益提供し、米司法省から贈賄などの罪に問われました。オリンパスは 740 億円もの制裁金を米司法省に支払われました。これもオリンパスのアメリカ法人

の元幹部が、アメリカの司法省に内部告発したものです。

オリンパスが中国の深センで不明瞭な取引をやっている記事を去年出しました。これもオリンパスの社員からトップシークレットの情報が私どもの元にもたらされて記事が成立しています。

これに限らず、オリンパスの不祥事っていうのは今も尽きない。

これを見たときにオリンパスのこれまでの対応、粉飾決算が 2011 年に発覚して前社長兼会長や前副社長らが逮捕され、取締役会のメンバーが全員入れ替わりましたが、その新しいオリンパスを見たときに、残念ながら、内部告発や内部通報をした人を保護し、内部告発や内部通報を経営に生かそうという態勢・姿勢とは全く程遠いという状況です。その結果どうなるかという、日本の公益通報者保護法では、「内部通報や行政への通報をすれば解雇その他不利益な取扱いを受けると信ずるに足りる相当の理由がある場合」については報道機関など外部に通報してもそれを保護しますという保護要件が定められています。オリンパスでは、オリンパス自身の振る舞いによってこの公益通報者保護法 3 条 3 項イの保護要件が満たされてしまっている。したがって朝日新聞にオリンパス内部のトップシークレットの文書がもたらされたとしても、それは公益通報者保護法の保護対象に入る可能性が高いから、その漏洩犯人探しをオリンパス社内でもできない。それをすると正当な公益通報者保護法の保護対象となる公益通報の告発者探しをすることになってしまい、それそのものが公益通報者保護法に違反すると取られかねない。ですので、それをすることもできない。内部情報が漏れていっていいのかとかいろいろ懸念はあるようですが、手出しできない。そういう状況になってしまった。つまり、オリンパスは、内部通報者への報復を続けているようなそういう外観を呈させて、その効果として、内部告発し放題やり放題の法的な環境を社内に整えてしまった。そして、その結果、どういうことになるかという、報道機関やアメリカの司法省に対する新たな告発が続発しています。

これをオリンパスに限らず一般化して言うと、内部告発者、内部通報者に報復したり、あるいは、内部通報制度の充実に戻り向きの態度をとったり、そういう態度をあえてとる組織があるんだとすれば、その組織は、公益通報者保護法の外部通報の保護要件を充足することになってしまう。外部の報道機関への告発あるいはアメリカや日本の当局に対する告発を奨励する、そういう法的環境を社内に作るようになってしまうということです。そういった意味でも、オリンパスというのは他山の石としては非常に勉強になると感じました。

同じように他山の石として教訓をくみ取らなければならないと私が考えているのが、東京電力です。

東京電力の取材、私はたいへん長いです。中でも、やはり福島第一原発事故、なぜ、ああなってしまったのか、というのは私にとってはとても大きなテーマです。

なぜあれが起きてしまったのか。津波が来たからと言って間違いはありません。間違いはありませんが、なぜああなってしまったのか。1 号機にとどまることなく、4 日間かけて、

3号機、2号機、4号機と被害が拡大していったのはなぜなのか。これは重要な疑問です。なぜ1号機だけで抑え込むことができなかつたのか。なぜ、もっと小さな規模の事故で抑え込むことができなかつたのか。

「全電源喪失という非常事態においては、何を差し置いても炉心冷却のための措置を取るべきことは明白であるにもかかわらず、発電所対策本部及び本店対策本部は長時間にわたりIC（非常用復水器）の作動状況を誤認し、そのため代替注水を急がせなかつたのみならず、格納容器ベント指示の発出も遅くなつた。換言すれば、ICの作動状況の誤認が1号機への対処の遅延の連鎖を招いたともいえよう」

「発電所構内の自家用車等からバッテリーを収集して、SR弁の開操作に必要な電源を確保しておくべきであつた。しかし、少なくとも3号機のHPCI（高圧注水系）が作動している間、発電所対策本部は、かかる電源確保に向けた行動を取っていない」

福島原発事故を調べた政府の事故調査・検証委員会（政府事故調）は、このように言っています。

最も肝心な原子炉冷却について、3月11日当日、福島第一原発の対策本部では、急がせなかつた。そんなに急いでおらず、別のことをやっていた。なぜ急がせなかつたのかというと、非常用復水器（IC）という冷却系が動いていると事実を誤認したからです。

なぜ、非常用復水器（IC）について、動いてないのに動いていると思ひ込んでしまつたのか。それは東京電力社内のコミュニケーションの失敗が二重にも三重にもあつたということです。

動いていなかつた非常用復水器について、なぜ、それを動いていると思つてしまつたのか。福島第一原発の所長だつた吉田さんは、政府事故調のヒアリングに次のように答えています。

「1号機の水位計が途中で生きていて、水位があるという報告があつたものですから、そこを見て、ICは動いているだろうと思つていた」

「システムが活着しているというふうになつて思つていました」

「ICは大丈夫なのかということをお私がお確認すべきだつた」

「SOSが来てないんです。SOSが来ていれば、人を手配するなりなるんですけど」

「水位があるんじゃないかという思ひ込みがあつて、こちらから（ICがどうなつているか）聞かなかつたということに関して、お私は、今、猛烈に反省しています」

「1、2号機の中央操作室と免震重要棟の円卓（対策本部）の情報伝達（コミュニケーション）が極めて悪かつたんです」

「ほとんど（情報が）入つてこなかつた」

福島第一原発の所長が、振り返つてこのように述べています。

所長の下にいて免震重要棟で実際に中央操作室と連絡を取り合つていた福島第一の所員はこんなふうには言っています。

「お私としては、ICが稼働していない可能性について報告を受けた記憶はありません」

「部長や所長から IC の稼働状況について確認するように指示を受けた記憶はありません」

「当直長（中央操作室）は、IC を停止したというつもりで、私に報告したのではないかということですが、当直長の考えがどうあれ、私としては、このとき、IC が動いているという認識しかもてなかった」

事故から 4 年余りが経った 2015 年になって、新潟県が検証をやっています。新潟県は柏崎刈羽原発を抱えていて、その再稼働を認めるかどうかを決めることができ、そのため東京電力に強い態度で出ることができる立場にあるんですが、新潟県が 2015 年 8 月、IC が動いているのか動いていないのか、そのときに中央操作室にいた全員にその認識を問いただせという質問状を東電に突きつけています。一人ひとりの認識を全部問いただして県に返答するように、という指示です。

それに対する東京電力の回答は驚くべきものでした。東京電力は追加で聞き取り調査をして、2015 年 11 月 25 日にその結果を新潟県に報告しました。

一番下の主機操作員、実際に IC を動かしていた人は、「自ら IC 操作を行っていた」「IC は動作していないと認識していた」と述べています。ところが同じ中央操作室にいた当直副長は「動作状況不明」と述べています。この 2 人の間に意思疎通はなかったんですね。当直長も IC について主機操作員と話をしていない。同じ部屋にいたのに。

「IC の動作状況に対する関係者の認識について」という東京電力作成の資料があります。時間を追って関係者の認識がどうなっていたかをまとめてあります。①中央操作室、②そこから最初に連絡を受ける発電所対策本部の発電班、そして、③発電所対策本部の幹部たちが囲む円卓——というふうに分類されていて、それぞれの間でどのように情報が流れたかが矢印で示されています。矢印のうち黄色の矢印は情報がありのままに伝達されたというものです。一方、赤の矢印は「伝達されず」「正しく伝達されない」というものです。これは資料をご覧になっていただければ分かるとおおり、黄矢印と赤矢印がほぼ同数あります。要するに、中央操作室にあった情報のうち、対策本部の吉田所長まで正しく届いた情報は半分ほどしかなかった、ということです。その結果、吉田所長は間違った認識をしたまま、対応していた。つまり、東京電力は事態を知らずに対応していたということです。

しかも、新潟県に対する東電の回答にもありますように、中央操作室の中でさえ当直長と運転員の間で認識が食い違っていた。

その結果、東京電力本店はもちろんなんですけど、吉田所長より上は全員、IC は動いているからとりあえず 1 号機の冷却は大丈夫だと誤認して、それが 1 号機の事故に対する対処の遅延、遅れを招いた。

このようにコミュニケーションに失敗した当直長がいたわけなんですけど、それは、彼個人の問題というよりも、東京電力の組織の問題であったというべきなんだろうと私は思います。また、事前の備えの怠りがあったからそうってしまったんだというべきなんだろうと私は思います。

社内のコミュニケーションに問題があったという点については、事故前の備え、そもそもの津波対策についてもいえるように思います。

2008年ごろ、東京電力の原子力部門でも土木系の人たちの間では、何らかの津波対策をしなきゃいけないということが議論されていました。経営層にも話を上げました。敷地の高さ10メートルを超える津波が福島第一原発に来て、機器が水没してしまう可能性があるということで、東京電力の原子力部門の中の土木調査グループの人たちは、数百億円かけて防潮堤を作ろうと議論したようです。土木の人たちが考える津波対策というのは、やはり土木に頼ったものになってしまったんですね。そうではなくて、なぜ、別の対策を思いつかなかったのか。なぜ、土木とは異なる電気やら機械やらいろいろな専門の人たちの入った平場でみんなで議論しなかったのか。電気を専門とする人なら、電気系統が少しでも水をかぶればダメになるということを身にしみて知っているわけですから、その可能性がわずかでもあるのなら、水をかぶらないような高い場所に電気系統の予備を置いておこうという発想になるのではないかと。若干の予備品を準備しておくぐらいのことなら、数百億円ではなく、もっともっと安かった。人の手で持ち運びできて、汎用性が高く、値段も安い、ホームセンターで購入できるような車用のバッテリーを準備しておけばよかったです。

そうした車用バッテリーが2011年3月13日未明の時点で福島第一の現場に10個でも20個でもあれば、どれだけ事故の拡大を抑えることができたか。車用のバッテリーを10個、直列に制御盤につなぎ込んで、それで原子炉を減圧して消防車のポンプで炉に注水しようとしたんですけど、そのバッテリーが足りなかった。3月13日、所員のマイカーからバッテリーを取り外したり、いわき市のホームセンターまで買い出しに出向いたりして、そうして入手したバッテリーを原子炉の制御に使いましたが、それが後手後手に回ってしまった。このあたりは拙著『検証 東電テレビ会議』（朝日新聞出版）で詳述してありますが、このバッテリー調達の遅れが3号機、2号機、ひいては4号機の致命傷になりました。

つまり東京電力の福島第一原発の事故がなぜあのようなになってしまったのかという原因の相当の部分は、組織の中のコミュニケーションの失敗にあるように思います。すなわち、議論すべきことを議論せず、言うべきことを言えず、上げるべき声を上げず、その結果、認識できるはずのリスクや現実を認識できず、採るべき対応策を採れなかった。

このことで思い出すのは、福島第一原発事故の9年あまり前に発覚した原子炉ひび割れ隠し事件での東電の対応です。

福島第一原発の沸騰水型原子炉の産みの親で、1号機の製造元でもあるアメリカのゼネラル・エレクトリック社（GE）で長年働いていたケイ・スガオカさんという日系のアメリカ人が、2000年、通産省に福島第一の現場での不正を内部告発しました。通産省が東京電力に問い合わせところ、東電の担当部署が何をやったかという、慌ててGEの現場に、資料をなかったことにしてもらった。本当は資料があるんです。東電の担当部署の人はそれを見ました。でも、「今現在は保管されていない」というウソの報告をGEに文書で出させて、東電からはそれを通産省に報告しました。

榎本さんという人がそのとき東電の原子力本部長で、原子力管理部長から経緯の報告を受けたそうです。榎本さんは管理部長の顔を見て、「あ、何かおかしいことをあと知っているのでは」とピンときたそうです。担当部署からは内部告発の内容を否定する報告が上がってきたけれども、榎本さんはそれを疑っていたそうです。「何かおかしいことがある」とピンときたし、現場の報告を疑いましたけれども、でも、榎本さんはそれ以上は追及できなかった。同じ原子力本部の中でも、原子力管理部門と、榎本さんが歩んできた原子力建設部門は別の畑で、本部長といえども、他の部門に口を出すことはできなかった。

これは、東京電力の組織の中のコミュニケーション不全が深刻化していたことの表れです。そのような実情が事故につながっていったんだと痛切に感じざるをえません。

福島原発事故に関する国会事故調の黒川清委員長が、次のように言っています。

「残念ながらこれはいわば“日本製”の災害だったと認めざるを得ない (What must be admitted - very painfully - is that this was a disaster “Made in Japan.”)。その根本の原因は日本文化の根深い因習にある (Its fundamental causes are to be found in the ingrained conventions of Japanese culture)。すなわち、私たちの条件反射的な従順さ (our reflexive obedience)、権威を疑うことへのためらい (our reluctance to question authority) ……」

福島事故の翌年に黒川さんがこう言った当時は、福島原発事故の原因を日本文化にしてしまっているのかとかいう議論がいろいろあったんですけど、最終的に、内閣府の原子力委員会が今年7月に「原子力利用に関する基本的考え方」という文書を発表し、その中で、1つの章を割いて、「原子力関連機関に継続して内在している本質的な課題」として、要約すれば次のように言っています。

「我が国では、特有の集団思考や集団浅慮、多数意見に合わせるよう暗黙のうちに強制される同調圧力が強い。必要な情報が適切に共有されない状況も生じている」

「組織内外を問わず、根拠に基づいて様々な意見を言い合える文化を創り出す必要もある」

原子力委員長の岡芳明さんは、別の場で次のように言っています。

「日本人は異論を述べるのが苦手である。異論を無視し、短期視野の見かけの効率重視では、中長期的には失敗する」

原子力委員会というのは原子力の利用を推進する国の組織なんですけど、原子力推進のために、異論を言い合えないような状況を克服する必要があると言っている。そうでなければ、安全確保もままならない、と言っています。

福島原発事故では、東京電力社内のコミュニケーションだけではなく、社外とのコミュニケーションにも多くの問題が発生しました。私ども報道機関や一般の人に対する東京電力の発表には、事実と異なることがたくさん混じっていた。言うべきことを言わない、ということもあった。公表すべきことを公表しない、ということがあった。それによって原子力に対する多くの信頼感は低くなり、それが今、原発の再稼働ができない直接の原因になっている

ます。

東京電力や原子力業界について私は90年代から繰り返しいろんなことで取材してきているんですけど、取材に対する対応を見ていると、コミュニケーションへの消極性を感じます。こちらの指摘を受け止めてそれを改善に生かそう、という意気込みをほとんど感じません。最初から非常にディフェンシブな対応であることが多いです。都合のいいことの広報には積極的ですが、ネガティブな取材については、一生懸命、耳をふさごうとしているかのような態度です。これは、やっぱり、内部の声に耳を傾けるということができない、ということに通底しているのかなと感じます。

内部の声に耳を傾けることと、外部の声に耳を傾けることの間には、多くの共通点があるのだらうと思います。どちらか片方にだけ感度が優れている企業はあまりなく、片方がダメならもう一方もダメというケースが多いと思います。私どもの取材に、打てば響くような対応ができる会社がありますが、そうした会社は内部のコミュニケーションもしっかりしているのでしょうし、そうした会社がエクセレント・カンパニーなんだろうと思います。そして、その逆もまたしかりです。

オリンパス、東京電力だけでなく、悪い見本、非エクセレント・カンパニーは身の回りにたくさんあって、そのうちの一例は私たち自身かもしれません。他山の石はもちろん、自分自身をも含めて反面教師から冷徹に学ぶことができれば、少しでも良い結果につながるだらうと思っています。

以上

掲載日：2018年2月13日