

2011 年 10 月 24 日

第 2 回顧問会議に向けた意見書

東京大学 飯塚悦功

大変申し訳ないのですが、出張中のため、第 2 回原子力事故再発防止顧問会議に出席できません。意見を申し述べるができることですので、ここに意見書を提出いたします。

1. 対応 5 原則の論拠

第 1 回顧問会議における 5 原則に対する各委員の反応は、総じて、積極的賛成と言えると思います。このような原則は、多くの関係者に受け入れられる事項が挙げられていれば、それで今後の行動指針として十分と言えますが、ぜひとも補強しておきたいと考えました。すなわち、①独立性、②一元化、③危機管理能力、④人材、⑤規制強化、の 5 原則が当面の課題達成のために必要にして十分な施策になっていることの論拠を示し、何のためにどこに力点を置いて展開・実施するのか、具体的な行動指針としても確たるものにしておきたいと考えました。

そのためには、今回の事故を通して浮かび上がってきた問題・課題の構造がどのようなものであり、その克服のために 5 原則がどのような意味で有効なのか、ある程度の説明がされていることが望ましいと考えます。いろいろな示し方がありますが、その一つは「課題」→「組織能力」→「対応策」と関連づけて説明することだと考えます。すなわち、認識された課題に関わる、組織・体制等が有すべき能力は何か、その能力を付与・強化するためにどのような対応策がありうるかという、少々雑ばくな整理の仕方です。

例えば、その一部を試行してみれば、以下のように整理されるかと思います。

認識された課題	組織・体制に具備される能力	能力具備のための対応策
基準・認可の妥当性	専門的技術能力	④人材育成 ○必要能力の特定，向上 ○外部からの知識獲得
	妥当な判定プロセス	○判定能力向上 ①独立性
基準の厳密な適用	公正・不偏な判断・行動	⑤規制の強化 ① 立性
③危機管理能力強化	専門的技術能力 情報不足下での判断能力	④人材育成 ○必要能力特定・向上 ○事象の診断能力向上
	迅速的確な意思決定プロセス	② 一元化
.....		

もとより、これらは不十分極まりないものですが、こうした形での論拠が示されて始めて、5 原則の妥当性に対する理解が得られ、そのうち組織の構造・体制・性格によって具備させようとする能力・特徴が何であるのか、何のためにそのような性格の組織を作るのか、説明しやすくなると思われます。

さらに、5 原則のなかには、課題に対する対応策というレベルもあれば、課題そのものを包括的に表現したものもあり、後者については、さらに具体的な対応策に展開する必要のあるものもあることが分かります。

2. 専門的技術能力

前項の検討において論理性を高めるために使われたのは「能力」という考え方です。ある組織や体制が有すべき能力を、技術的能力、マネジメント力、人的能力、文化・価値観と分類してみます。

技術的能力とは、当該分野に固有の技術・知識のことです。マネジメント力とは、その技術・知識を活用して合理的、効率的に目的を達成する能力のことです。手順・手続きの整備状況、組織構造・体制・統制などの妥当性です。人的能力とは、その組織・体制のもとで業務を行う要員が保有する知識・技術、技能・スキル、意欲・士気のことです。そして文化・価値観とは、その組織・体制の思考・行動の基盤となっている組織風土・文化・価値観などのことです。

対応策を考察するときに、ともすると手順・手続き、組織構造などのマネジメント力の向上や、人的能力の向上、文化・風土の改善といった一般的・抽象的な対応策に行きがちですが、案外重要なのは、そして基盤となるのは、技術的能力であることを忘れてはなりません。

今回の事象においても、様々な場面で、一部の情報から、背後に起きている事象を的確に推測する技術的能力が要求されましたし、何らかの対応を取った場合に起こりうる可能性を的確に判断する技術的能力も必要でした。こうした専門的技術能力を、誰が、どのような形で保有し、どう使うかについても検討しておく必要があると思います。

さもないと、独立にし、一元化できても、その組織に技術的能力が不足していれば、やはり的確な対応はできません。人的能力を上げる、規制を強化すると言っても、どのような専門的技術能力が必要であり、強化すべきであるかを明らかにしておかないと、具体的施策としては、形ばかりのものになりかねません。

いま一度、新たな組織体制において、どのような専門的技術能力が必要で、それがどの組織機能が担うことになるのか、必要に応じてどのように外部から獲得するのか、検討してみる必要があると思います。

以上