

2021年3月5日  
 原子力規制委員会  
 継続的な安全性向上に関する検討チーム会合

「欠落」や「新たな知見」に向き合う事業者を育てるための規制当局のあり方に関する試論

亀井善太郎 (PHP 総研 / 立教大学大学院)

本チームの検討の目的は、東京電力福島第一原子力発電所事故の教訓を踏まえ、安全を検討するための前提認識における「欠落」や「新たな知見」と呼ばれるものについて、いかにしてこれを取り込むことができるか、これを促す規制機関のあり方を検討するところにある

- unknown unknowns
- 「強制」と「自主」の間のアプローチ

これまで申し上げてきたのは、規制機関のあり方はもちろん、対象となる電力会社のインセンティブ構造や組織風土をよく踏まえた対応をしなければならないということ

- 電力会社のインセンティブ構造は一言で言えば「地域独占」で、競争がないということ
- 加えて、立地自治体との関係性を踏まえれば、規制当局の指示をきちんと守っていれば、それでよいという企業風土になりがち

ジェイン・ジョイコブス『市場の倫理 統治の倫理』（日本経済新聞社、1998）からの学び

- 市場の倫理（たとえば誠実、他者との協力関係の構築を目的とする）
- 暴力を締め出せ / 自発的に合意せよ / 正直たれ / 他人や外国人とも気安く協力せよ / 競争せよ / 契約尊重 / 創意工夫の発揮 / 新奇・発明を取り入れよ / 効率を高めよ / 快適さと便利さの向上 / 目的のために異説を唱えよ /
- 生産的目的に投資せよ / 勤勉なれ / 節儉たれ / 楽観せよ /
- 統治の倫理（たとえば忠実、集団における秩序の維持を目的とする）
- 取引を避けよ / 勇敢であれ / 規律遵守 / 伝統堅持 /
- 位階尊重 / 忠実たれ / 復讐せよ / 目的のためには欺け /
- 余暇を豊かに使え / 見栄を張れ / 気前よく施せ /
- 排他的であれ / 剛毅たれ / 運命甘受 / 名誉を尊べ
- 二つの道德体系を区別し、自覚的に選択することが必須
  - けっして混同してはならない、混ぜるなキケン!!
  - 道德の領域侵犯は腐敗につながるとも指摘
- ファーガソンによる「ヒエラルキー」と「ネットワーク」と類似？
  - ニーアル・ファーガソン『スクエア・アンド・タワー』（東洋経済新報社、2019）

新たな知見や欠けを取り入れ、自らのロジックや考え方を改めるということは自らの専門性を高める（高め続ける）という営みであって、これは、「市場の倫理」に通じるものではないか

- 自社や身内だけではなく、他者の協力を得ることの必要性
- それこそ、アカデミアにおける真理の探究のようなもの
- 「欠け」や「新たな知見」の探求は、自らの専門性を高めることによって、初めて実現することができず、これに基づく、自覚に基づいた倫理の選択が求められる
- 秩序を重んじる倫理観であれば、自分や組織にとって望ましいことだけが起きよう願う（逆に言えば、望ましくないことは想定しない）、希望的観測だけとの姿勢に陥ってしまう
  - 先の大戦における日本軍と同じ

急性期病院経営改革における DPC 活用による専門性向上の例

- DPC（診療群分類包括評価）によって自らの専門性を相対評価
  - 近隣の病院のみならず、国内の同規模の病院との評価なども可能
  - 機能評価係数のうち、入院日数、複雑性、カバー率、救急医療、地域医療などを活用
- 診療報酬（出来高払いからのシフト）というインセンティブはたしかにあるかもしれないが、相対評価が専門家集団にもたらすインパクトは大きい
  - ベンチマークによって、自らの相対的位置付けを知ることが重要
  - 専門家としての倫理観、ひいては競争意識をよい意味で刺激できる

原子力規制、ひいては、本チームの問題意識への示唆（ここまでの検討を踏まえた仮説）

- 安全を担保するための原子力規制は、バックフィットも含めて、統治の倫理を徹底して取り組むべき
- 電力会社は、地域独占で、市場の倫理がきわめて薄いことに加え、規制当局とやりとりを重ねることによって、統治の倫理に過度に傾いた企業風土が醸成されがち
- その結果として、バックフィットも含めた規制対応についても、規制当局に抗弁することなく、その指示をただ守ればよい、従えばよいという反応となりがち
- その結果として、統治の倫理を踏まえた組織の一員としての役割に徹する社員が増え、自らの専門性を磨いて切磋琢磨するような倫理観は育ちにくい懸念
  - 元々の組織風土をさらに強化してしまう可能性が高い
- 本チームの問題意識は、そうした矛盾した問いに挑もうとしたもので、そもそも、バックフィットも含めた規制のあり方とは別の仕立てが求められるのではないか
  - 異なるテーマ、異なる方法論・アプローチ
  - いずれにせよ、「混ぜるなキケン!!」を踏まえた対応が必須
- なにより大切なことは、従来の規制対応として電力会社に臨むのか、それとは異なる目的で臨むのか、その目的や方法の違いを明確に意識し、ひいては、相手への共有が肝要
  - グレーゾーン、あいまいな対応がいちばんダメ

さらに踏み込んだネクストステップ案(確信までには至らないが、議論を喚起するために…)

- 人材育成、風土改革のみをテーマとした電力会社経営陣との対話
  - 規制そのものとは一線を画した設定でお互いが臨む
  - 明示的な切り分けが必須
- 電力会社の社外取締役、アドバイザーとの対話
  - 「統治の論理」が薄い、統治の担い手に対する直接アプローチ
    - ・ ヒエラルキーの外にしながら、企業統治には不可欠な存在
    - ・ あるべき企業風土への転換をステークホルダーの代理人として担う
  - 第二次大戦における英国海軍の転換のきっかけをヒントに
    - ・ 戦略的な判断力や大局観を失った海軍に、ホリスティックな観点から「これはおかしい」と伝えたのは外部者であるチャーチルであった(戸部良一氏との対話、『日本の新時代ビジョン』(PHP 新書)より)

以上