

2019. 9. 15

畑 啓之

東京電力は災害に対する学習能力が欠如していた 官僚主義的な会社か？

今回の台風 15 号の被害を受け、千葉県にはまだその電力復旧に至っていない地域がある。東京電力は当初、台風通過のあくる日中に全戸通電が可能であるように言っていたが、結局、その被害は想定を超える甚大なもので、いまだ停電の地域があるということである。

新聞記事では、この原因として「楽観主義バイアス」「実際には詳細な状況が把握できていない段階で被害を過小評価し、楽観的な見通しを乱発してしまった」とある。これは、災害が起こったのちの話である。

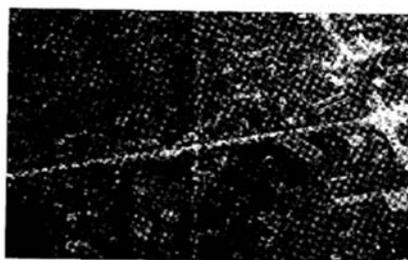
今回の災害が起こる前の被害想定はどうであったのか？ その想定には瞬間風速 60m/秒の風が吹くというシナリオはあったのか？ そのシナリオがあったとして、被災状況はどのように見積もられていたのか？ たとえば、送電鉄塔が倒れるなどの想定離されていたのか？

このように、連想的に事態を予測すると、その心配は尽きない。人はこれを「とり越し苦労」というかもしれないが、被害想定はこのくらいにリストアップする必要がある。

その被害想定に対して、会社としては福島第一の時と同じく、資金を投入したくはないと考える。これは企業としては十分に考えられる行動である。そこで、経営陣が、そして経営陣より指示を受けた部長が、そして部長が課長に「費用を賭けなくても災害が起こらない策」の立案を支持する。こうなると、後は組織の論理の必然で、課長はその大丈夫である理由をひたすらに考えることになる。かくして、60m/秒の強風もなんのその、災害に強い東京電力が出来上がる。いわゆる「不沈艦伝説」である。そして、事態が起こったときに責められるのは家長であることは間違いない。

こう考えていくと、天災の多くは人災に帰すべきである部分が多くある。東京電力は学習をしたにもかかわらず、まだその学習の本質、すなわち学習すべき内容を理解していなかったのかもしれない。組織が変わるためには社風が変わる必要があるが、恐竜はしっぽから出血していても脳にはその信号が伝わるのに時間を要する。さて、どうするか？

## 東電・JR陥った 「楽観バイアス」



専門家が可能性指摘

停電や運休再三延長

関東を直撃した台風15号は長期間にわたる大規模停電や鉄道の運休など各地に甚大な被害をもたらした。各インフラ事業者は被害が想定を大きく上回ったとして、当初発表した復旧時期の見通しを再三先延ばしにし、混乱に拍車がかかった。専門家は早期復旧への期待が高まる中で事業者側が「楽観主義バイアス」に陥った可能性を指摘している。(1面参照)

# 都合良く状況解釈

東電は当初発表した復旧時期の見通しを再三先延ばしにし、混乱に拍車がかかった(10日午後、停電が続く千葉県市原市)

では東日本大震災以降で最大規模となる約93万戸で停電が発生した。同社は10日の時点で、停電は11日朝までに約12万戸に縮小し「11日中に全面復旧する」との見通しを発表した。だが11日は12日中で、全面復旧は「13日以降」と修正。さらに13日夜には「今後、2週間以内におおむね復旧見込み」と改めた。同社の塩川和幸技監は13日夜の記者会見で「経験したことのない規模で倒木や設備損壊が発生した。台風規模が今まで以上に大きかったことを考慮せず、過小な想定をしてしまった」などと釈明した。昨年9月に関西地方を襲った台風21号では延べ220万戸が停電。関西電力の停電情報システムが閲覧できなくなり、復旧時間の見通しを示せず混乱が生じた。被害の把握にも手間取り、停電の全面復旧まで2週間以上かかった。

これを教訓に各電力会社は停電の早期復旧と迅速な情報発信などの対策を進めたが、今回は甘い見通しを発信してしまっただけで、地元自治体からは客観的な見通しの発表は被災者のためにはならない「見通しとかけ離れたことは大変遺憾」との厳しい意見が上がった。一方、台風の接近に伴いJR東日本は8日夜、首都圏の全在来線で9日の始発から午前8時ごろまで運転を見合わせると発表した。しかし多くの路線で午前8時に運行を再開できず、集まった乗客で駅はごった返した。結局、山手線の再開は午前10時すぎだった。

事業者側の見通しと実際のズレの背景について、東京女子大の広瀬弘志名誉教授(災害リスク学)は「楽観主義バイアス」と呼ばれる心理現象があると指摘する。楽観主義バイアスとは物事を自分に都合良く解釈してしまっことを指し、自己防衛反応として人間に本来備わっているという。

明治大の市川宏雄名誉教授(危機管理)は「事業者ばかりを責められない。日本の災害対応が優れているが故に、すぐに復旧すると思っっている国民が多いことも一因だ」と指摘する。一方で「災害の被害全容を把握するのに時間がかかるのは当然。きちんと調べたうえで、その状況を丁寧に説明するなど、事業者側が情報発信の内容を工夫することが求められる」と話している。