

「見たくないものは見えない。見たいものが見える」

2012年8月6日

アセットマネジメント部

チーフ・マーケット・ストラテジスト 黒瀬浩一

koichi.kurose@resonabank.co.jp

政府の東京電力福島原子力発電所における事故調査・検証委員会（委員長畑村洋太郎東大名誉教授）は、7月23日に最終報告を公表した。本文462ページ、資料386ページの報告書だ（注1）。

報告書の最後尾では、以下のように記述され、原発事故という個別事例から、総則的な原理原則を引き出す思考の一般化が図られている。「今回の事故で得られた知見を、他の分野にも適用することができ、100年後の評価にも耐えるようにするためには、これを単なる個別の分野における知見で終わらせず、より一般化・普遍化された知識にまで高めることが必要である。（中略）。以下、福島原発事故という未曾有の災害についての調査・検証を締めくくるに当たり、今回の事故からどのような知識が得られるかについて整理し、その主なものを示しておくこととしたい。」。この硬質な文章に続き、やや情緒的な7つの所感が示された。本稿のタイトルは、2番目の所感だ。

この7つの所感は、意図された通り、投資判断や経営判断にも適用できると考えられる。以下、まず7つの所感とその解説を最終報告から引用して、次に如何に投資判断や経営判断に適用できるかを考えてみたい。

（1）「あり得ることは起こる。あり得ないと思うことも起こる。」

「今回の事故の直接的な原因は、「長時間の全電源喪失は起こらない」との前提の下に全てが構築・運営されていたことに尽きる。しかし、本来は「あり得ることは起こる」と考えるべきである。（中略）。発生確率が低いということは発生しないということではない。発生確率の低いものや知見として確立していないものは考えなくてもよい、対応しなくてもよいと考えることは誤りである。さらに、「あり得ないと思う」という認識にすら至らない現象もあり得る、言い換えれば「思い付きもしない現象も起こり得る」ことも併せて認識しておく必要がある。」

「もし・・・だったら、・・・」や「もし・・・れば、・・・」など前提に前提を屋上屋根のように重ねる、いわゆるタコツボ化する思考を戒めるものだ。しかし、2008年のリーマン・ショックの後だけでも、教訓が活かされたとは言い難い面がある。一例として2010年以降のギリシャの財政問題、特に今年に入ってからユーロ離脱騒動を思い起こすだけで、教訓として十分だろう（注2）。

（2）「見たくないものは見えない。見たいものが見える。（ローマ帝国ユリウス・カエサルの言葉）」

「人間はものを見たり考えたりするとき、自分が好ましいと思うものや、自分がやろうと思う方向だけを見がちで、見たくないもの、都合の悪いことは見えないものである。（中略）。このようなことを防ぐには、自分の利害だけでなく自分を取り巻く組織・社会・時代の様々な影響によって自分の見方が偏っていることを常に自覚し、必ず見落としがあると意識していなければならない。」

卑近な例では「恋は盲目（シェイクスピア）」も同じ意味で、防災の世界では「正常性バイアス」としても知られている。投資判断では、相場で買いポジションを持った人が無意識のうちに、売り材料を過小評価し、買い材料を過大評価する例は、良くある。この「ポジション・トーク」は、相場では禁物だ。7月に東京高裁が異議を棄却した東電OL（女子社員）殺人事件で、容疑者を立件しようとした検察が、容疑者に有利な証拠を過小評価したのも、同じ思考の罠に入り込んだ可能性があると思われる。

(3) 「可能な限りの想定と十分な準備をする。」

「可能な限りの想定と十分な準備をすることが重要である。さらに、思い付きもしないことが起こり得る可能性を否定せず、最悪の事態に至らないような備えをしておくことが必要である。」

これは上記(1)「あり得ることは起こる。あり得ないと思うことも起こる。」を前提とすれば、自ずと整備される計画だろう。

(4) 「形を作っただけでは機能しない。仕組みは作れるが、目的は共有されない。」

「事業者も規制関係機関も地方自治体も、それぞれの組織が形式的には原発事故に対応する仕組みを作っていた。しかし、いざ事故が起こるとその対応には不備が散見された。それは組織の構成員がその仕組みが何を目的とし、社会から何を預託されているかについて十分自覚していなかったためと考えられる。各構成員が何をしなければいけないかを自分の問題として自覚している状態を作らなければ、仕組みを作っても全体としては機能しない。目的が共有されないからである。(中略)。構成員全員が目的を共有するには、それぞれが社会から何を預託され、自分が全体の中でどこにいるのか、また自分の働きが全体にどのような影響を与えるかを常に考えているような状態を作らなければならない。その状態を更に維持するためには教育と訓練が必要である。」

管政権は震災後に多くの委員会など組織を設立した。しかし、実際にはあまり機能しなかったことは、最終報告でも取り上げられている。類似の例は民間企業でも良く見られる。いかにもありそうな例として、運用パフォーマンスの悪い機関投資家を作る「運用力向上委員会」、業績の悪い会社を作る「業績改善委員会」、不祥事を起こした会社を作る「法令順守委員会」の類の組織があるが、原因を突き詰めて組織運営にしっかりと魂を吹き込まなければ、機能しない。

(5) 「全ては変わるのであり、変化に柔軟に対応する。」

「与条件を固定して考えると、詳細にしかも形の上では立派な対応ができる。しかし、与条件は常に変化するものであり、常に変化に応じた対応を模索し続けなければ実態に合わなくなる。例えば、地震や津波についての調査研究が進展し、福島県沖について、従来考えられていたものより大規模な地震・津波が発生する可能性を指摘する見解もあらわれていた。(中略)。今後、このような事態を生じさせないためには、全ての事柄が変化すると考え、細心の注意を払って観察し、外部の声に謙虚に耳を傾け、適切な対応を続ける以外にない。」

わざわざ筆者が補足するには及ばない。

(6) 「危険の存在を認め、危険に正対して議論できる文化を作る。」

「危険が存在することを認めず、完全に排除すべきと考えるのは一見誠実な考え方のようにであるが、実態に合わないことがままある。どのような事態が生ずるかを完全に予見することは何人にもできないにもかかわらず、危険を完全に排除すべきと考えることは、可能性の低い危険の存在をないことにする「安全神話」につながる危険がある。原子力発電は極めてエネルギー密度が高く、元来危険なものであるにもかかわらず、社会の不安感を払拭するために危険がないものとして原子力利用の推進が図られてきたことは否定できない。(中略)。原子力に限らず、危険を危険として認め、危険に正対して議論できる文化を作らなければ、安全というベールに覆われた大きな危険を放置することになる。このように考えると、一つの物事を見るとき、そのもたらす利便と危険の二つを同時に正視し、それらのバランスを考慮して判断することが必要となる。その時、対立する考えを否定し、真の議論を行わずに一方

の考えのみで物事を処すれば、最悪の道をたどることになる。今回の大事故は我々日本人に考え方をを変えることを求めている。」

全ての可能性を考慮する仮説思考の重要性が取り上げられている。集団での意思決定に関連するのは、仮説思考を否定する集団の空気や同調圧力で、ポイントは意思決定を雰囲気やムードではしてはならないということだ。最近の例では、「中国の景気が悪くても、景気対策を実施すれば、中国株は上がる」というシナリオがコンセンサスになりつつあった。しかしここ数ヶ月、事実は「中国の景気は悪く、「微調整」程度の景気対策では不十分で、中国株は下がった」だった。景気、景気対策、株価の論理的関係があいまいなまま、根拠なき希望的観測のムードを株式相場見通しに持ち込んだ結果と見てよいだろう。

(7) 「自分の目で見て自分の頭で考え、判断・行動することが重要であることを認識し、そのような能力を涵養することが重要である。」

「頼りとするマニュアルがないような想定外の事故・災害に対処するには、それに関与する人々がそれぞれ入手した情報からあらゆる可能性を考えて、いかに対処すべきか判断し、行動しなければならない。今回の事故対応では不適切な対応が多々あったが、他方、例えば周囲にあった自動車のバッテリーをかき集めて応急の電源として計測器を動かし、必要最小限のデータを収集するなど、臨機の工夫と判断で事態を打開するための努力がなされた例も多い。そのような対応は、関与した人たちが、実現したい事柄に向けて自ら考え、判断し、行動することによって可能になったものである。頼りとなるものがない状況で最善な行動を可能とするには、自ら考えて事態に臨む姿勢と柔軟かつ能動的な思考が必要である。平時からこのような資質や能力を高める組織運営を行うとともに、教育や訓練を行っておくことが重要である。」

ハウツー物の習得ではない本物の知識が重要だということだ。筆者は常々、世界中どこにも投資の教科書はあってないようなものだと考えている。経営学の教科書も同様だ。もっと言えば、人生に教科書はない。現代のように技術や制度の変化が激しい時代には、既に起こった物事に対する事後的な案件対応ではなく、本質を見極めて大きな構想の中に位置づける思考が重要だ。「頼りとするマニュアルがないような想定外の事故・災害」の例として、2008年のリーマン・ショックや2010年以降のギリシャ財政危機を想起すれば十分だろう。

以上

(注1) <http://www.kantei.go.jp/jp/noda/actions/201207/23kenshou.html>

(注2) 詳細は当シリーズの別レポート「ギリシャ支援策は3度目の正直となるか？」ご参照。

<http://www.resona-gr.co.jp/resonabank/nenkin/info/economist/pdf/120227.pdf>

- ・本資料は、お客様への情報提供を目的としたものであり、特定のお取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・本資料は、作成時点において信頼できるとされる各種データ等に基づいて作成されていますが、弊社はその正確性または完全性を保証するものではありません。
- ・また、本資料に記載された情報、意見および予想等は、弊社が本資料を作成した時点の判断を反映しており、今後の金融情勢、社会情勢等の変化により、予告なしに内容が変更されることがありますのであらかじめご了承下さい。
- ・本資料に関わる一切の権利はりそな銀行に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを固くお断りします。