

文藝春秋

大正十二年一月三十日第三種郵便物認可
平成二十五年八月一日発行(毎月一回一日発行)
第九十一卷第九号(七月十日発行)

連続インタビュー

池上彰 あなたは日本をどう変えますか

安倍晋三、細野豪志、石原慎太郎、小沢一郎、志位和夫、山口那津男、渡辺喜美

立花隆 がん治療革命/福島第二原発所長 独占告白 八月号



メルトダウンを食い止めた男 独占告白

福島第一原発所長 危機のリーダーシップ

「冷却機能喪失」――
福島第一が防げなかつた最悪の事態を、いかに切り抜けたのか



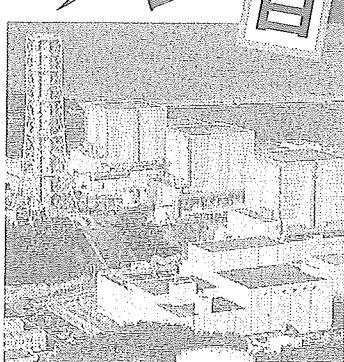
復旧前の第二原発の電源盤
吉田昌郎 福島第一原発元所長



増田尚宏
(東京電力
原子力安全監視室副室長
福島第一原発副所長)



船橋洋一
(ジャーナリスト)



福島第二原発(2008年撮影)

船橋『カウンントダウン・メルトダウン』の取材過程で、もつとも印象的だったことのひとつが、アメリカのNRC(原子力規制委員会)の対日支援部長だったチャールズ・カストーさんの「実際の事故処理と危機管理の点では、福島第二の増田尚宏所長こそが本当のヒーローだ」という言葉でした。確かに福島第一と同じく冷却機能喪失という事態に陥った第二でメルトダウンが起つていれば、日本は復興云々どころの状態ではなかった。カストーさんが「危機管理のお手本」として、高く評価した増田さんの

リーダーシップとは、どのようなものだったのか。かねがね、一度、お話をうかがいたいと思っておりました。

増田 光榮です。私のほうこそ、船橋先生の『カウントダウン・メルトダウン』を読ませていただいて、内部にいた自分でさえ「ええっ」と驚く内容もあり、今回、こういう機会をいただけて有難く思っております。

船橋 早速ですが、三月十一日午後二時四十六分、増田さんはまず何を考えて、どう行動されたんですか。

増田 地震発生の瞬間は、我々が「事務本館」と呼んで

いる発電所のなかで勤務をする場所で、技術グループと打ち合わせをしている最中でした。子どものころから「地震

のときは、机の下に隠れなさい」と言われてきましたが、本当に机の下に入ったのは、あのときが初めてです。それほど激しい揺れで、「これは床が抜けるかもしれない」と感じました。揺れが収まつてからは、「まずはみんな外に出ろ」と声をかけながら、事務所の中を一周しました。それから、現場で働いている人間を速やかに退避させるよう指示をし、無事避難が完了したという報告を受けました。

波の情報についてはどのように把握していましたか。

増田 免震重要棟の緊急時対策室には、テレビがありまして、その画面で津波警報が出ているのを見ました。「津波の高さ 3メートル」という数字が出ていたのを記憶しています。それで「津波が来るから見ていろ」という指示を出したので、何人かの社員が緊急時対策室のそばの高台に登つて、海の方を監視していました。それから四十分钟后くらいに「津波が来ました」という報告を受けて、「あ、分かった」と言つた覚えがもりますが、日(足)よ、つぐ

日本は復興云々どころの状態ではなかつた。カストーさんが「危機管理のお手本」として、高く評価した増田さんの

さんはまず何を考えて、どう行動されたなんですか。

増田 地震発生の瞬間は、我々が「事務本館」と呼んで

いる発電所のなかで執務をする場所で、技術グループと打ち合わせをしている最中でした。子どものころから「地震のときは、机の下に隠れなさい」と言わされてきましたが、本当に机の下に入つたのは、あのときが初めてです。それほど激しい揺れで、「これは床が抜けるかもしれない」と感じました。揺れが収まつてからは、「まずはみんな外に出ろ」と声をかけながら、事務所の中を一周しました。それから、現場で働いている人間を速やかに退避させるよう指示をし、無事避難が完了したという報告を受けました。

船橋 なるほど。

増田 プラント（原子炉）は恐らく止まつてているだろうとは思いましたが、状況の確認は運転の責任者である運転管理部長に任せました。彼が、実際に原子炉を運転している中央制御室の人間と連絡をとつてくれました。

船橋 それから増田さんは、免震重要棟に入られた？

増田 はい。免震重要棟に入ったのが三時ちょうどぐらいででした。そこで運転管理部長から、「原子炉はしつかり止まつた」という報告を受けました。原発の危機管理といふのは、「止める」「冷やす」「閉じ込める」が三大原則で、その最初の「止める」ステップはクリアできたので、次は「冷やす」ことに専念すればいいと考えました。大きな地震でしたが、その時点では、どこか壊れているという情報もなかつたですから、しっかりと冷やせるだらうと。

船橋 ところが津波により、状況が一変してしまつた。

波の情報についてはどのように把握していたんですか。

増田 免震重要棟の緊急時対策室には、テレビがありまして、その画面で津波警報が出ているのを見ました。「津波の高さ 3メートル」という数字が出ていたのを記憶しています。それで「津波が来るから見ていろ」という指示を出したので、何人かの社員が緊急時対策室のそばの高台に登つて、海の方を監視していました。それから四十分後くらいに「津波が来ました」という報告を受けて、「あ、分かった」と言つた覚えがありますが、申し訳ないのですが、私の頭のなかの津波のイメージは水位が上がってから下がるというもので、海拔十二メートルの免震重要棟まで、一気に押し寄せてくるという意識は、なかつたです。

船橋 免震重要棟には窓がないので、海の様子は見えないわけですね。

増田 はい。すると、いきなり緊急時対策室の電気が消えてしまつたのです。いったい何が起つたのか、すぐにわかりませんでした。ようやく津波がここまで来たから停電したんだとわかつて、これはどんでもないことになつたぞと思いました。

「どんでもない」となつた

船橋 危機対応のための司令塔である免震重要棟は停電になつた。一方で、プラントそのものをコントロールする

中央制御室はどうだったんですか？

増田 幸い、中央制御室は電気が通っていました。

船橋 そこは中央制御室も停電してしまった第一との大きな違いですね。

増田 そうですね。中央制御室の停電を免れたことで、何とか原子炉の状況を把握することができました。

船橋 すぐにプラントの状況を確認させると、「冷やす」機能が無くなつており、プラント内の温度・圧力が高くなりつつあるという報告を受けました。「冷やす」ことができなくなれば、いずれ「閉じ込める」こともできなくなりますから、「冷やす」機能を復活させることができたのが次の目標になりました。そのためには、現場つまりプラントに入つて、何が使えて、何が壊れているのかを実際に確認しなきゃならない。しかし実際に現場に入ることができるたのは、夜十時過ぎ、地震発生から六時間以上経つてからでした。

船橋 かなり時間が経つてますが、その間は、全體状況の把握というのは、しっかりとできていなかつた？

増田 仰る通りです。ただ先程も申し上げた通り、中央制御室が生きていたので、どこに電気が残つているか、あるいはどの機器が使えそうもないかという「予測」はできました。

船橋 現場に入るまで六時間以上かかった最大の障害はなんだつたのですか。

増田 実は、この「現場に行け」という指示が、私にど

避難を繰り返しながら、現場を見てきました。

船橋 その結果、わかつたことは何だつたのですか。

増田 福島第二には、一号から四号まで四つのプラントがありますが、そのうち、一号と二号と四号に関しては、冷やす機能がまったく喪失してしまつたことを確認しました。幸い三号機だけは、何とか冷やし続けられました。

つては、ためらつたというか、一番難しい判断を迫られたところでした。といいますのも、まだ余震が続いて、津波警報も出ている状況で、真っ暗な、何が散乱しているかわからない場所に部下を行かせるわけです。実際に後から聞

くと現場の惨状は、想像を絶して、みんなから「よくあんなところに行かせましたね」と言わされたほどでした。

船橋 そういう大変な場所に行けという指示は、具体的に、どのように出されたのですか。

増田 私としてはなるべく早く行つてもらいたいわけですが、みんなに「行つても大丈夫だ」と納得してもらわなければいけない。そのためにはどうすればいいかを色々と考へて、例えは地震の起つていてタイミングや津波情報の出た時間を意図的にホワイトボードに書き出して、情報を共有しながら、どのタイミングでいけば大丈夫かを示しました。実際に人を出すにあつては、万が一、地震や津波がきても、すぐに避難できるよう、連絡態勢と避難場所の確保だけはしっかりとやりました。

船橋 実際に現場に入ったのは、どういった方々だったんですか。

増田 福島第一と同じく、福島第二でも緊急時には、「緊急時組織十二班」に分かれますが、そのなかでも「復旧班」と呼ばれる、普段ですとプラントの点検や機器の交換などを手掛ける、技術的に発電所の機器にもつとも詳しいグループが現場に入りました。彼らは結局、十回ぐらい

先するかというのを決めたのが、十二日の明け方でした。そのコンセンサスができたところで、必要となるケーブルやモーターなどの調達に入り、それらのほとんどが幸いにも十三日の明け方には届き、最終的に作業が何とか終わつて、冷却機能が回復したのが十四日のことでした。

船橋 第二が冷却機能を回復させたことは第一との大きな違いですが、増田さんは、二〇一二年春の記者会見では、「福島第一原発と同様の事態（＝戸心容認）まで、氏

福島第二原発所長 危機のリーダーシップ

なんだつたのですか。増田 実は、この「現場に行け」という指示が、私にと

避難を繰り返しながら、現場を見てきました。

船橋 その結果、わかったことは何だったのですか。

増田 福島第二には、一号から四号まで四つのプラントがありますが、そのうち、一号と二号と四号に関しては、冷やす機能がまったく喪失してしまったことを確認しました。幸い三号機だけは、何とか冷やし続けられました。

ペントまで「あと二時間」

船橋 すると一・二・四号機に関しては、福島第一と同じような状況で始まっているわけですね。

増田 そうですね。ちょっと違うのは、福島第一の中央制御室では、電源もなく真っ暗な中、計器類も確認できなければなりません。そのため、今後のプラントの進展が予測できず、また作業の効果が出ているかも分からないような状況でした。一方、福島第二の中央制御室では、電源があり計器類の確認もできることで、今後のプラントの進展が予測できたことや、作業の効果が把握できたので、自信を持つて対応することができました。

船橋 冷やす機能を回復するうえでは、その違いは大きいですね。

増田 その通りです。十一日の夜十時に現場に入つてから、そうやって使えるものと使えないものを区別したうえで、冷やす機能を回復するために、どれを生かして何を優

先するかというのを決めたのが、十二日の明け方でした。

そのコンセンサスができたところで、必要となるケーブルやモーターなどの調達に入り、それらのほとんどが幸いにも十三日の明け方には届き、最終的に作業が何とか終わって、冷却機能が回復したのが十四日のことでした。

船橋 第二が冷却機能を回復させたことは第一との大きな違いですが、増田さんは、二〇一二年春の記者会見では、「福島第一原発と同様の事態（＝炉心溶解）まで、紙一重だった」という言い方をされています。どうが紙一重だったんでしょうか。

増田 十一日から十四日までは、「冷やす」機能を失っていたという点では、福島第一と同じ状況にありました。その間に、福島第一と同じく格納容器内の圧力はどんどん上がりついて、広野町、富岡町、楢葉町の皆さんには、避難していく事態になってしまいました。

既に述べたとおり、十四日に冷却機能が回復したことでも十五日には、何とかプラントを安定した状態まで持つていけたわけですが、一時は格納容器内の圧力の高まりは、第一と同じくペントしなければならない段階まで来ていました。具体的には、「このまま圧力が上がり続けたら、あと二時間でペントしなければいけない」という状況にまで福島第二も至つていましたので、「紙一重」という言葉を使わせていただきました。未だに、お住まいに戻ることが出来ない多くの方々をはじめ、これまでにお世話になつてき

た地域の皆さまへ大変な迷惑をおかけしていることを、

心よりお詫び申し上げます。

船橋 第一ではペントを決行する「決死隊」のようなチ

ームが組織されましたが、すると第二でもそういう準備を行っていたわけですね。

増田 そうです。決死隊というほどではなかったですが、既に十二日の段階で、いつ何があつても大丈夫なようペントに必要なラインは作り終えていました。

船橋 素人考えかもしれませんのが、当時の東電のテレビ

会議の記録を見ていると、現場から遠く離れた本店がああだこうだ言つてますよね。時にピント外れのようなことも。それよりも似たような状況にある第一と第二の間で、

もうちょっと連携して危機にあたるといふことができなかつたのかと思うのですが、このあたりはどうでしょうか。

増田 我々も最初の四日間、百時間は、第二のことだけで精一杯でした。私は第二の免震重要棟の緊急時対策室にいるわけですが、そこにいれば、第二の中央制御室で何が起こっているかをすべて把握できるかといえば、実際にはなかなか難しい。ましてや、テレビ会議を通じて、第一の様子を把握するというのは、ちょっとできるほどではないと思います。途中で第一から「こういうものを運んでほしい」「こういう人間を出してほしい」というオーダーを受けて、実行しましたが、なぜそれが必要なのか、その時直ちには理解できないものも結構ありました。

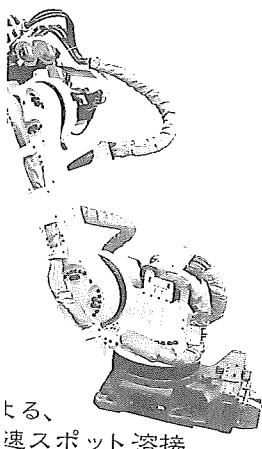
増田所長の「自立宣言」

船橋 やはりテレビ会議を通じてという限界はあるわけですね。テレビ会議といえば、増田さんが本店に対して水を四千トン要求したら、届けられたのは四千リットルだったという齟齬があつたと聞きました。これはどういうことだつたのか、少し詳しく教えていただけますか。

増田 わかりました。ご承知の通り、原子力発電所にとって特に今回のような復旧作業には、水と油は非常に重要です。油がなければ、重機や電源車などの機械を動かすことはできませんし、水がなければ、プラントを「冷やす」ことができません。しかし住民の方々が避難されますから、ガソリンスタンドは稼働してませんし、水道などの復旧も非常に遅れる事になるわけです。それで当時、原子炉を冷やすだけの水は十分にありましたが、何かあつたときのためのバックアップの水を確保したかったので、これを本店に要求しました。

船橋 オーダーは四千トン?

増田 そうです。ところが東京からみると、「水をください」というと飲料水のイメージなんですね。だから、それが給水車で運べるような量、四千リットルと取られたんだと思います。給水車が手配されてくるわけですが、これは我々が必要としているものとはまったく違うわけです。



研修を希望される方は、
い。

ロボット科 ロボマシン科)
co.jp/

福島第二原発所長 危機のリーダーシップ

東京は東京で一生懸命支援しようとやつてくれているんですが、そこで出てくる発想は、どうしても我々と同じにはならない。そうである以上、我々としては、自分たちで何とか水を確保するしかないと考えるようになりました。

船橋 私が話を聞いたある東電本店の方は、それを「増

田所長の自立宣言だった」と表現したんですが、実際に

は、どういう言葉で、皆さんにそれを伝えたんですか。

増田 「もう人なんかに頼らないで、自分たちでやるぞ」というようなことは言つたと思います。

船橋 しかし、ではどうやって水の確保を?

増田 福島原発の南を流れている木戸川の水を使いました。幸い、私は三十年ほど前に、最初に福島第二に勤務していましたときには、当時建設のために木戸川から取水していたのを知つていましたし、その取水ラインがまだ残っているのも知つたんです。

船橋 土地勘があつたわけですね。

増田 はい。それで、木戸川からのパイプラインは六キロほどあつたんですが、途中、津波で穴が開いたりしているんです。その穴を塞ぎながら、何とか使おうと。もちろん普段はそんなことやつたことないんですが、ある企業のベテランの技術屋が人を介して「自転車を壊していくか」と言つてきたんです。「いいけど、何に使うの?」と訊いたら、「パイプラインの穴を塞ぐには、自転車のチューブが一番いい」と言う。そういう頼もしい方がいたおかげで、十七

日には、そのパイプラインが使えるようになつたんです。
船橋 やはり土壇場では現場の職人芸がモノを言うんですね。しかし一方で、現場が「自立宣言」をしなければならないような状況を生んでしまった本店の対応というの

は、どこに課題があると感じられましたか。

増田 テレビ会議をご覧になつた方はお感じになつたと思いますが、本店のほうで誰が責任をもつて全体の指揮をとつているのか、わかりにくかつたところは問題だつたと思ひます。

船橋 テレビ会議についていえば、第一の方は、吉田(昌郎)所長だけでなく緊急時対策室のメンバーが各々バラバラに発言して、それに對して本店の方もバラバラに答えていいます。喧騒状態で、指揮命令系統が混乱している。

増田 吉田が大変だったと思うのは、彼としても第一の中で起きていることを全部押さえておきたかったには違ひないんですが、先程来申し上げているように、第一の場合、中央制御室の停電などもあり、それが難しい状況だつたということです。さらにいえば、第二のプラントは四基すべて同じ型ですが、第一のプラントは六基あり、しかも三種類の型が混在してます。

その意味で、第二は、全体状況の把握が第一よりはしやすかった面もあり、テレビ会議で、第二に關する情報はすべて私が発言するという一元化はできていたと思います。

船橋 情報の管理を一元化するというのは、危機管理の

イロハですからね。

増田 本店には、実際に外部電源の確保、飲料水の手配など助けられたことも多かったわけですが、情報が一元化できていないがゆえの齟齬が多かった点は、大いに反省しなければならないと思います。

例えば私が「長靴を調達しろ」と指示したとすると、それを慮つて三人の班長が東京に「長靴をください」と伝えんですね。この時点で本来二足あればいい長靴が、六足必要だという話になっています。それで東京側でそれを受ける窓口がまた複数ルートあると、いつの間にか「長靴が十二足必要」と倍々ゲームで増えていく。その結果、東京からは「(十二足の)長靴はありません」という返事が返ってくるわけです。これは例え話ですが、似たようなことは実際にありました。

危機のリーダーシップ

船橋 ここからは、今日のテーマでもある「危機のリーダーシップ」についてうかがっていただきたいのですが、東電の報告書によると、あのとき福島第一の緊急時対策室には、約四百人詰めていたそうですが、リーダーとしてもつとも気をつけておられたことは何ですか。

増田 やはり、各班の班長に対しての指示を明確に具体的に下すということです。地元の方が半分以上という発電

慎重に判断しました。もちろん、判断の最終的な責任はすべて私が負うということは、最初に明言してました。

とにかく一体感とチームワークを維持し続けることが最も重要でした。自分としては半ば無意識でしたが、後でみんなから言われて嬉しかったのは、「所長に何か報告するど、必ず『有難う、よくやった』と、『有難う』をつけてくれた。それが励みになりました」という言葉でした。

船橋 分刻みの危機が進行するなかで、まさに「総力

所ですから、みんな自分の家が流されているかもしれないとか、家族は無事だろうかと不安は相当あつたと思います。実際に班長の中には、こちらが指示しても、やはり他のことを考えているような顔をしている人もいましたから、そういうときは、「お前はこれから何をやるのか、しっかり答えてみろ」と怒鳴りつけ、復唱させました。

船橋 なるほど、復唱させた。
増田 はい。何より、余計なことはさせずに、言われたことだけをしつかりやるよう徹底しました。

そのうえで「できた」「できない」という報告をしつかり貰う。それから、班長から「これ、どうしますか」と聞かれたら、その場ですぐ返事をすることを心掛けました。
船橋 ああいう状況では「ちょっと待ってくれ」と言って預かっててしまうのが、一番まずい。

増田 その通りです。とにかく事態が刻一刻と進行していくなかで、一時的にでも自分たちの活動が止まってしまふことは避けたかった。もちろん、すべての状況を完全に把握していたわけではないので、中には間違った判断もあつたかもしれません、現場の班長が「これをやります」「あれをやります」と言つてきたときには彼らの判断を信頼して、「わかった。すぐやつてくれ」と答えていました。逆に「やめましょう」「いったん中断しましょう」というような何かを止めるような意見具申については、「ちよつと待て、もう少し詳しく説明しろ」と事情をきいて、

ではないと思います。

船橋 中央制御室の運転員の方々、彼らは当然、ローテーション制だったんじゃないですか。

増田 本来そなへべきだったかもしれません、福島第二には約百人の運転員がいて、事故当時は二十人が運転業務についていたのですが、その後、次から次に人が集まつてきて、八十八人くらいが二つある中央制御室のなかで雑魚寝しながら、作業にあたつてくれました。それだ

は、約四百人詰めていたそうですが、リーダーとしてもつとも気をつけておられたことは何ですか。

増田 やはり、各班の班長に対しての指示を明確に具体的に下すということです。地元の方が半分以上という発電

信頼して、「わかった。すぐやつてくれ」と答えていました。逆に「やめましょう」「いつたん中断しましょう」というような何かを止めるような意見申については、「ちょっと待て、もう少し詳しく説明しろ」と事情をきいて、

慎重に判断しました。もちろん、判断の最終的な責任はすべて私が負うということは、最初に明言してました。

とにかく一体感とチームワークを維持し続けることが最も重要でした。自分としては半ば無意識でしたが、後でみんなから言われて嬉しかったのは、「所長に何か報告するど、必ず『有難う、よくやつた』と、『有難う』をつけてくれた。それが励みになりました」という言葉でした。

船橋 分刻みの危機が進行するなかで、まさに“総力戦”だつたらうと思います。一方で、アメリカでは“インシデント・コマンド・システム（災害現場・事件現場などにおける標準化されたマネジメント・システム）”という考え方が確立しています。つまり、いくら危機のときでも、人間は人間なんだから、ローテーションで休息や睡眠をとりながら、対応にあたるべきで、スーパーマン的な働きを期待してはいけない、と。これについては、どう思われますか。

増田 確かにケヴィン・メア（元米国務省日本部長）さんの本を読むと、アメリカならすぐにバックアップの態勢ができて、ローテーションのシフトが組まれて淡々と仕事を続けるんだ、と書いてありますが、日本人の感覚はそういうじゃないと思います。自分たちが一番わかっているんだから、自分たちが責任をもつてやるしかないんだとなつたら、ぶつ倒れても何でも、やるべきところまではやらねばならないというのが日本人なんだと思います。アメリカ型の危機対応が、すぐ日本で通用するかといえば、そう簡単

福島第二原発所長 危機のリーダーシップ

ではないと思います。
船橋 中央制御室の運転員の方々、彼らは当然、ローテーション制だったんじゃないですか。

増田 本来そあるべきだったかもしれません、福島第二には約百人の運転員がいて、事故当時は二十人が運転につきつてくれて、八十人くらいが二つある中央制御室のなかで雑魚寝しながら、作業にあたつてくれました。それだけみんなが責任感をもつて自発的に動いてくれたわけで、これは正直、私としては嬉しい誤算でした。

船橋 最悪を脱した、峠を越えたと感じたのは、どの段階だったのですか。

増田 やはり十五日の冷温停止があつて、それから格納容器の中の圧力が本当に安定したのが二十二日でしたから、二十三日からはシフトを変えていきます。それまでは二十四時間態勢で「帰らないでくれ」と言っていたのを、「今日からは待機ができる、休みがとれるようになるから、少しは休んでくれ」と言いました。それから四月に入つてから、「今日からはプラントよりも、家族を優先してくれ」と宣言して、班の仕事に必要な人員以外は、休ませるようになります。

船橋 皆さんの食事はどうされていましたか。

増田 最初のうちは非常食ですね。クラッカーやマジックライス（アルファ米）、缶詰などを食べ続けていまし

た。だいたいそれがやはり四月頭ころまで続きましたね。

船橋 結局、そんなにかかりました。

増田 はい。それで四月四日からは、いわき市の好間という地区の商工会の方々がお弁当をつくってくれることになつたんです。ただ、いきなり毎食弁当になると、人間、慣れると余計な欲求が出てくると思ったので、最初は一週間のうち、二日だけにしてもらうようにしたんですが、これは本当に有難かったです。実は弁当に「頑張れ東電」というシールが貼られていたんです。これは涙が出ました。

船橋 じーんときた。

増田 ええ。我々のせいで、地元の皆さんは避難を余儀なくされ、迷惑をかけられているにもかかわらず、そういう励ましの言葉をいただいて、やはり胸が熱くなりました。結局、二週間ほどしてから、じゃあ夜は毎日お弁当をいただこう、それから昼もお弁当にしようとなつて、最後は生野菜がついたのが、だいたいGW明けぐらいでした。

船橋 先程「帰らないでくれ」という話がありました

が、事故発生当初から明確に言つていたのですか？

船橋 それが、「第二原発のゲートを閉じて誰も帰さなかつた非情の増田」として有名になつたわけですね。

増田 いや、実はゲートを閉じたのは、帰らせないためではなかつたんですが……（苦笑）

船橋 違うんですか？

増田 はい。緊急時対策室のテレビで爆発した映像を、ある人間が指さしたので、何が起つたか、分かりました。第二には第一で家族や知人が働いているという人もたくさんいるので、誰も口には出しませんでしたが、爆発の瞬間のショックは大きいものがありました。

船橋 第二の方でも揺れとか音は感じたんですね？

増田 ちょっと揺れは感じましたが、それでも余震は続いていましたし、実は免震重要棟というのは、地震の横

増田 ちょっと違うんです。話は少し変わりますが、十

二日に福島第一で一号機が爆発しました。あのとき、私が思つたのは、「もしかすると、これから第一から怪我人が大量にくるかもしれない。けれど、第二もまだ収束していない状態で、放射性物質で汚染された人を受け入れてしまうと、第二の放射線のレベルもあがり、作業にくくなったり、混乱してしまう」ということでした。第一と第二をつかりと分けることが大事だと判断し、正門のすぐ脇の建物に看護師さんとベッドを入れて、第一から怪我人がきたら、除染して収容できるようにしました。体育館も開放して受け入れの準備をし、それから第二には、免震重要棟を作ったのに持つていた緊急時対策室にテレビ会議システムがあつたので、向こうからどんな部隊がきてもいいように、そこは使えるようにしておきました。

船橋 中から出さないためでなく、外から入れないために、ゲートを閉めたわけですか。

増田 そうです。入口は一か所に限定して、それ以外は、ベニヤ板で壁をつくて。ただ、やはり第一の人間からは理解してもらえないで、「第二は門を閉めて入れてくれなかつた」とか「冷たい扱いをされた」という声も聞こえてきましたが、とにかく自分としては、放射線による汚染を第二に持ち込ませないことを考えました。

船橋 第一原発一号機の水素爆発は、テレビ画面を通じて知つたんですか？

くる恐れもありましたから、「危ないと思つた時は、必ずちゃんと指示してみんなを避難させるから安心して仕事を続けてくれ」と話した記憶もあります。

船橋 結局、第一の二号機が危機的な状況になつて十五日朝には、第一から約六百五十人が第二に避難してきました。増田さんの方に、「第一から避難していくから受け入れ態勢を頼む」という指示が来たのはいつですか。

増田 いや、そういう指示を受けて記憶はよしとします。

ではなかたんですか……（苦笑）

船橋 違うんですか？

船橋 第一原発一号機の水素爆発は、テレビ画面を通じて知ったんですか？

増田 はい。緊急時対策室のテレビで爆発した映像を、ある人間が指さしたので、何が起つたか、分かりました。第二には第一で家族や知人が働いているという人もたくさんいるので、誰も口には出しませんでしたが、爆発の瞬間のショックは大きいものがありました。

船橋 第二の方でも揺れとか音は感じたんですか？

増田 ちょっと揺れを感じましたが、それまでも余震は続いていましたし、実は免震重要棟というのは、地震の横揺れは吸収しますので、全部縦揺れになるんですね。だから逆に大きな地震と小さな地震の区別もつかず、常に大きな地震に感じる。これは、やっぱり怖さに繋がりました。それでも女性陣の中には免震重要棟のほうが安心だとう方もいて、男性の間で雑魚寝したりしていましたね。

船橋 女性の方、結構多かったんですね。

増田 だいたい一割が女性でしたが、最初の一週間ぐらいは、シャワーも浴びずに踏ん張ってくれました。先ほど第一からの避難場所にベッドを運ぶとか、体育館を開放する準備をするとか、みんなの食事の準備をするとか、駆けずり回つてくれました。本当に頭が下がります。

船橋 第一の爆発を受けて増田さんは、所員に何を話されたんですか。

福島第二原発所長 危機のリーダーシップ

くる恐れもありましたから、「危ないと思った時は、必ずちゃんと指示してみんなを避難させるから安心して仕事を続けてくれ」と話した記憶もあります。

船橋 結局、第一の二号機が危機的な状況になって十五日朝には、第一から約六百五十人が第二に避難してきます。増田さんの方に、「第一から避難していくから受け入れ態勢を頼む」という指示が来たのはいつですか。

増田 や、そういう指示を受けた記憶はないんです。テレビ会議のなかで、私が「第一の人間来ても大丈夫なんですが、これは事前にそういう指示を受けて「できました」と報告しているのではなくて、既に爆発の映像を見たうな準備が終わつたからいつでもどうぞ」と発言しているんです。増田さんは、これは事前にそういう指示を受けて「できました」と報告しているのではなくて、既に爆発の映像を見た十二日の段階で、収容場所をつくるよう指示して、十三日の段階で受け入れの準備も終えていたんです。ですから「準備は終わったから、後は勝手に使ってください」という意味で、受け入れ云々で、自分たちの作業が妨げられるのは避けたいという気がありました。

情の吉田、理の増田

船橋 今年、三月二十九日に東電が出した報告書では、今回の事故は東電のトップマネジメントに問題があった、人災だったという重要な指摘がなされています。そのなかで、福島第一と福島第二の人員を入れ替えたとしても、あ

まり事態は変わらなかつただろうという評価がありました
が、これについてはどう思われますか。

増田 非常に難しい想定ですが、もし取り替えたとした
ら、第一も第二もダメだつたろうと思います。先に申し上
げたとおり、私は三十年前に第二で三年間勤務していまし
たし、その後もユニット所長という立場で三年間勤務して
いますから、どこに何があるか、あるいはどの人はどうい
う性格かまでわかつていました。人も設備もわかつていた
から、あの状況でも何とか対応できたわけですが、もし私
が第一にいたら、こうはうまくいかなかつたでしょう。同
じことは第一の人間が第二に来てもいえると思います。

船橋 なるほど、やはり職人芸なんですね。職人といえ
ば、今回の事故では、配電部門や協力企業の方々が最後まで
残つて、責任感をもつて成し遂げようとしていますね。
増田 我々にとつて非常に有難かつたのは言うまでもあ
りませんが、やはり自分たちでなければ、この状況で仕事は
できないというプライドと信頼感をおもちだつたのだろう
と思います。逆にそれで我々と衝突する場面もありました。
一方で、身内を褒めてもらおうがないんですが、同じ東
電の中でも、普段から実務として仕事をしている配電の部
隊などは、やはり違うなと思いました。プライドをもつ
て、その仕事ぶりも素晴らしい格好いいんです。

船橋 「衝突した」というのはどういう場面ですか。
増田 例えれば、電源車の操作ですね。電源車というの

情の増田が来た」とついぶんからかわされましたか、自分で
は結構、情はあるんだと思っているんです（苦笑）。た
だ、情の吉田というのは、まさにその通りだと思います。

船橋 増田さんと吉田さんとの関係は長いんですか？

増田 吉田の方が三年先輩です。私は建設畠で育つて、
吉田は主に発電畠で育つたので、直接の上下関係はないん
ですが、やっぱり繋がりはあります。色々な場面で、吉田の趣
の人間性というか、非常に人を大事にしながら、自分が先

は、三時間から四時間に一度は給油しないとダメなわけで
すが、第一が爆発した後では、その作業をするために全面
マスクが必要になつてくる。けれど全面マスクをかぶつた
ことのない配電部門の人達に、それを任せるわけにはいか
ないから、放射線の扱いに馴れている我々でやると主張し
たんですが、向こうは向こうで「これは俺たちの仕事道具
だから、俺たちでやる」と言つて頑としてひかないわけで
す。そういう摩擦もありながら、二、三日たつと、一体と
なつてやつてくれるようになりました。

船橋 そうした部隊が中心になって、第二では、九キロ
のケーブルを、わずか二百人で一日で敷いたという「伝
説」が生まれたわけですね。やっぱり、危機のときは奮闘
部隊がないと駄目ですね。

増田 仰る通りです。配電部門の人達の仕事ぶりには、
第二のスタッフも大いに刺激を受けたようで、事態が収束
した後では、配電の人間が着いたジャケットを、みんな
着ていました（笑）。

船橋 本誌六月号で、作家の半藤一利さんと対談した際
（原発事故と太平洋戦争）日本型リーダーはなぜ敗れるの
か）、半藤さんは「福島第一の吉田所長は、西郷隆盛みたいな人だ」と評されました。情の吉田、理の増田という言
い方もありました。ご自身と吉田さんとのリーダーシップの対比はどうご覧になつておられるんですか。

増田 ああやつて書いていただいたことで、地元で「非

増田 実は前の晩、つまり三月十日です。別に何か用事
があつたわけではなく、「久しぶりに飯でも食いますか」
という感じでした。

船橋 ……。

増田 あまり仕事の話をした覚えもないんです。ちょうど
ど年度末でしたから、四月から何と一緒にやつていこうか
という話はしたように記憶しています。あとは、吉田の趣味の落語の話を大分聞いた覚えがあります。「こういうと

船橋 「衝突した」というのはどういう場面ですか。

増田 例えば、電源車の操作ですね。電源車というの

が、あの対比はどうぞ覗になつておられるんですか。

増田 ああやつて書いていただいたことで、地元で「非

情の増田が来た」とずいぶんからかわれましたが、自分で結構、情はあるんだと思つてゐるんです（苦笑）。ただ、情の吉田というのは、まさにその通りだと思います。

船橋 増田さんと吉田さんとのご関係は長いんですか？

増田 吉田の方が三年先輩です。私は建設畠で育つて、吉田は主に発電畠で育つたので、直接の上下関係はないんですけど、やっぱり繋がりはあります。色々な場面で、吉田の人間性というか、非常に人を大事にしながら、自分が先頭に立つて仕事をまつとうする姿勢というのを見てきましたから、あの人が逃げるなんてありえない、最後、何かあつたら突っ込むのは、本人だろうなと思つてました。ですから、吉田が第一から撤退してくるような事態は一度も考えたことはありませんでした。

船橋 実際に吉田さんは後に、「こいつなら一緒に死んでくれるだろ？」という人間の顔を十人ぐらい思い浮かべたと回想されていますが、増田さんも同じような心境になりましたか。

増田 そうですね。私も新入社員のときに第二に入つて、当時、現場で一緒に痛い思いもしながら、酒を飲んだりかわいがつてくれた方々が、部長や課長として残っています。いざとなつたら、一緒にいつてくれと頼めるのは、彼らしかいなといとは思つてました。

船橋 3・11の前、最後に吉田さんと話をされたのはいつですか？

福島第二原発所長 危機のリーダーシップ

増田 実は前の晩、つまり三月十日です。別に何か用事があつたわけではなく、「久しぶりに飯でも食いますか」という感じでした。

船橋 ……。

増田 あまり仕事の話をした覚えもないんです。ちょうど年度末でしたから、四月から何を一緒にやつていこうかという話はしたように記憶しています。あとは、吉田の趣味の落語の話を大分聞いた覚えがあります。「こういうところがいいんだ」と言われて、こちらは「なるほど」と聞いてるだけでしたが……不思議な偶然です。

第二原発、戦いの教訓

船橋 今回の教訓として、東電はアメリカ的なインシデント・コマンド・システムを導入するとしていますね。

増田 ええ。ただ、私はちょっとまだよくわからないところもあるんです。それなりには機能するだらうとは思うんですが、それだけで本当にうまくいくんだろうか、と。危機においては「申し訳ないが、お前、現場に行つてくれ」という場面が必ずあります。そこはお互いの信頼感があつて、初めて頼めるわけで、組織だけの問題ではないですから。

船橋 なるほど。では、増田さんにとつて今回の一番の「教訓」は、どのようなことだったのですか。

増田 やはり事業者として、「協力企業頼み」の部分が

多く、自分たちでできる範囲があまりにも少なかつたという反省があります。例えばせつかく修理に必要なモーターが届いても、瓦礫に行く手を阻まれて、中まで運べないわけです。あるいは何とか瓦礫を避けて運んでも、今度はそれを持ち上げることができないブルドーザーとか、クレーンぐらいは自分で扱えない、何もできないんですね。

最近よくこう例えるんですが「絶対にパンクしない車を作つて運転すること」が大事なのではなく、「たとえパンクしたとしても、スペアタイヤをちゃんともつていて、それを自分で取り換えるだけのスキルを持つている」ことが大事で、それで初めて車を運転していいということになる。私は「安全神話」という表現は好みませんが、原発も同じで、事故が起こらないように頑張れ、というだけではダメで、何かあった時にきちんと自分たちの力で収束させることができないのなら、事業者の資格はないということになります。

船橋 私が返す返すも残念だと思うのは、第一原発一号機の非常用復水器（I.C.）の一件なんです。いわば補助系の冷却装置として、あればきちんと稼働していれば、まだチャンスはあったかもしれないが、結局、それが動いているのかいないのかという判断さえできなかつた。アメリカの原子力発電運転協会（INPO）の報告書によると、二十五年間一度も使つたこともないし、稼働しているのを誰も見たことがなかつた。

応となると、ここがスッポリ抜けているんです。

最後の最後に頼るもの

増田 本当ですね。実は私が今日、ぜひ船橋先生にお聞きしたかったのは、日本人が苦手とされる兵站のことなんです。水も油も機材も食糧も、やっぱり兵站が一番大事だ

増田 ご指摘のとおり、プラントが順調に運転している限りは、使う必要のない設備ですので、安全運転が続けられる過程で、その動きを知る人間が減つてしまつたということはあると思います。結果的に安全に運転していることが、安全に関する設備への理解を低下させてしまった。だから、これからは、世代を超えて使用する設備や技術の継承というのが非常に重要になつてくるんだと思います。

船橋 ある原子力安全・保安院（当時）の保安検査官は「非常に悔いが残る。試験運転をしておくべきだった」と語つてくれました。もし試験運転をした場合、微量であつても放射能漏洩が起きる可能性もゼロではない。そのリスクもあつて試験運転を躊躇されたのではないでしようか。

増田 仰る通り、放射性物質を放出するリスクを大きくしてまで実動作をさせる必要があるのかと考えた可能性はあると思います。しかし、設備というものは実際に動かしてみないとわからないことがたくさんあります。例えば「衛星電話があれば、非常時でも連絡がとれる」といつても、あれは衛星に向けなければ音が入つてこないんです。ところが第一が爆発したこと、外に出て電話を使うことができなくなつてしまつた。衛星電話を使うのであれば、本当は屋内にアンテナを立てなければいけなかつたんです。

船橋 真実は細部に宿るといいますが、危機対応とはディテールを積み重ねていくしかないんですね。これは本来、日本人が得意とするところのはずなのに、こと危機対

かない限り、巨大危険技術システムの最後の危機管理はできないと思います。

増田 やはり、そうですか。

船橋 私の方から、最後にお聞きしたいのは、増田さんは今年五月に福島第二原発の所長を離れたわけですが、皆さんにはどういう言葉をかけられたのですか。

増田 実は、船橋先生のご著書のなかに、1Fには吉田

の原子力発電運転協会（INPO）の報告書によると、二十五年間一度も使つたこともないし、稼働しているのを誰も見たことがなかつた。

応となると、ここがスッポリ抜けているんです。

最後の最後に頼るもの

増田 本当ですね。実は私が今日、ぜひ船橋先生にお聞きしたかったのは、日本人が苦手とされる兵站のことなんです。水も油も機材も食糧も、やっぱり兵站が一番大事だと今回、身にしみて思い知らされました。例えば軍隊のように日常的に兵站という発想をもつて組織と比べて、我々のように普段はそういうことを想定しない組織が、想定外に備えてリスク管理をするのには、限界があるのでしようか。

船橋 本店が第一の必死の要請に対し、兵站面の支援を小出しにする姿を見て、本店内の政府・東電の統合対策本部に詰めたある政府幹部は、「またガダルカナルかな、と思つた」と言ってました。アメリカにおける緊急事態管理局（FEMA）のような実行部隊組織が必要だという意見もありますね。原発であつたり、サイバーテロであつたり、パンデミックスといった脅威に対しても、個別に対応する部隊をつくっていくのが現実的かもしません。

今回、自衛隊にも色々問題はありましたが、想定外の事態に対して、「最後の砦」として機能できたのも、彼らは日ごろから想定外の事態を想定した訓練をしているからです。結局、実働部隊をチームとして常に動かし、訓練していく

船橋 真実は細部に宿るといいますが、危機対応とはデータールを積み重ねていくしかないんですね。これは本来、日本人が得意とするところのはずなのに、こと危機対応などり、いかないと思っています。

増田 やはり、そうですか。

船橋 私の方から、最後にお聞きしたいのは、増田さんは今年五月に福島第二原発の所長を離れられたわけですが、皆さんにはどういう言葉をかけられたのですか。

増田 実は、船橋先生のご著書の中に、1Fには吉田というリーダーがいて、2Fには増田というチームがあつた、という表現があつて、これが私は本当に嬉しかったんです。というのも私は着任した日にまさに「チームワークを大事にするんだ」ということを言つていて、最後の挨拶でも「チーム増田」という言葉を使わせていただきました。とにかくあのギリギリの状況で、チームとして一体となつて事に当たつて、私の無下な要求に、みんなが応えてくれて、何とか紙一重で危機を脱することができた。そのことについて、改めてお礼を言いました。最後に、二〇一三年の三月十一日に、みんなで集まって集合写真を撮りました。誇りをもつて、上を向いてほしいと思って、屋上から撮影しました。

船橋 （写真をみながら）ああ、確かに皆さん、上を向いて……垂れ幕に“心を一つに頑張ろう”とありますね。

増田 はい。私にとっては、それが何よりも嬉しいフレーズでした。結局、最後の最後は、それしかなかつたというものが、今の偽らざる心境です。

編集だより

★ロケットスタートに成功したアベノミクスですが、満を持して発表した成長戦略の膨大な項目からは、日本再生の具体的なイメージが浮かんできません。そこで辛口の選挙報道で知られる池上彰氏に、参院選やその後の展望について、各党のリーダーにインタビューをお願いしました。池上氏の舌鋒鋭いやりとりは記事をお読みいただくとして、驚かされたのは、多忙を極める安倍首相が圧倒的に早く日程を決め、取材に応じてくれたことです。そのスピード感に与野党の勢いの差を感じざるをえませんでした。

★七月二十日に公開される宮崎駿監督の「風立ちぬ」の主人公は、零戦の設計者、堀越二郎です。公開を機に、宮崎氏と氏が敬愛するという半藤一利氏に対談をお願いしました。お二人の縦横無尽な語らいは、先の大戦から関東大震災、

堀辰雄から夏目漱石まで、何と六時間に及びました。この内容は、来月文春文庫として発売され、NHK-Eテレでも放映される予定です。

★他にも、がん治療の概念を変える立花隆氏の「がん治療の『ビッグバン』」が始まつた、「福島第一原発」と同様の危機に陥りながら、事故を未然に防いだ「福島第二原発所長危機のリーダーシップ」など、読み所満載です。

■定期購読のおすすめ

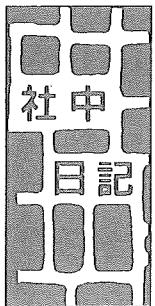
小誌の年間定期購読は、お近くの書店へご注文ください。

小社から毎号発送することもできます。ただいま二大特典付き特別キャンペーんを実施中です。詳しくは428頁の次の案内をご参照ください。お問合せは左記までご連絡ください。

月 日
第一回文春コスプレ・カラオケ大会
が開かれた。『げっぷの棋士』今景博
史が和服姿で「一局、いや一曲」とマ
イクをねだれば、AKBのコスプレに
身を包んだ二児の母・花田朋子が「フ
ライングケット」を熱唱。キンタロ
ーを超えた。「炭水化物はドラッグ
だから」と豪語する前島聰志はセーラ
ー服の立派さを披露。『文春のマエアツ』
誕生である。

月 日
午後5時(土・日・祝日除く)
0120・6222・808

<http://www.bunshun.co.jp/>



「れたか」と上からキメ台詞を吐けば、家庭では逃げ馬。秋月透馬は、青山のフレンチで僕の鞍上は君のために」情報関車。史彦は、無謀にも魔性の美人ダンサーの耳元で囁く。寺島発クノイチ記者。片岡信子に秋波を送る。佑子は氷の微笑で一言「死ぬまでセッカンしたい?」。それもありか?」なぜか考え込む史彦であった。

月 日
「風雲! 吉地城」こと『文藝春秋スペシャル』編集部に激震。人裏裏動で「流シヤル」の日には、高校の恩師は卒業式だった。新婦は「仕事を通じて」知り合った才色兼備の同業者。どんな仕事やねん。高校の恩師は卒業式だった。新婦は「仕事を通じて」知り合った才色兼備の同業者。どんなんに金髪にしてきた』武勇伝を暴露。ショボい。ソックモミどろ満載の式だったが、最後の挨拶での今戸が感極まつて号泣。親戚は「國治、がんばれ!」の大合唱。ちょっと感動した。どうか奥さん、フワフワと軽いヤツですが、思いつ切り尻に敷いて、宙に浮かばんようにしてやつてください」

文藝春秋(平成二十五年八月号)
平成二十五年八月一日発行

編集人 島田 木俣 正 真吾

発行人 木俣 正 真吾

印刷人 木俣 正 真吾

印刷所 凸版印刷株式会社

発行所 株式会社 文藝春秋

東京都千代田区紀尾井町三一三
電話〇三一三六九一二一(代)

振替口座 七四三番
郵便番号 一八〇〇八

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます

まごころに おいしさ咲かせて
かのや

社／福島県郡山市西田町大田字宮木田3番地 TEL0247-62-5576

ターネットで www.kaninoya.co.jp

Entered as 2nd-Class Matter at the Post Office in San Francisco, Calif., U.S.A., 2nd-Class Postage paid at San Francisco, Calif. (USPS 079-500)
"THE BUNGEISHUNJU" August 2013, Vol. 91 No. 9 Published Monthly by BUNGEISHUNJU Ltd., Tokyo, JAPAN

凸版印刷株式会社印刷
Printed in Japan

大正十二年一月三十日第三種郵便物認可
平成二十五年八月一日発行毎月一回一日発行
第九十一卷第九号(七月十日発売)

文藝春秋

(第九十一卷 第九号)

定価八四〇円 本体八〇〇円

第一三共ヘルスケア

胃酸の出過ぎを

約
8時間
プロガ!



胃痛、むかつきに。胃の不快な症状に、ス——ツ!とよく効きます。

ガスター10^{テン}[®]

胃痛、むかつきに 第1類医薬品

ガスター10^{テン} 6粒
胃痛、胸やけ、もたれ、むかつきに
1回1粒10mg

※用法・用量を守って正しくお使い下さい。
ガスター10は、薬剤師から説明を受け、「使用上の注意」をよく読んで
お使い下さい。【お客様相談室】03-5205-8331 受付時間 9:00~17:00(土、日、祝日を除く)
詳しくはサイトをご覧下さい。 www.gaster10.jp ガスター10 検索

4910077010832
00800

雑誌07701—8

