

## 危機管理の倫理について

# Ethics of the Risk&Crisis Management

木村 栄宏

Hidehiro KIMURA

危機管理対応を行なう際、あるいは危機に備える際に、「倫理」の問題が生じざるを得ない。倫理のあり方自体が、危機管理対応の価値判断に大きな影響を与える。個人情報、共謀罪（テロ等準備罪）、企業不祥事等々、様々な論点がある中で、危機管理対応を行なう際に前提となる倫理とは何か、危機管理教育に携わるものとして、危機管理の倫理について学術・実務両面で捉え、考える。

### 1. 問題意識

危機管理対応を行なう際、あるいは危機に備える際に、「倫理」の問題が生じざるを得ない。例えば、組織の危機が生じた際に、その安全・安心と個人の自由や人権のバランスをどうとるのか、多数を救うために少数の犠牲は許されるのか、全てのステイクホルダーを満足させられないときに誰を優先するのか、そしてそれはどのように決めるのか、「忘れられる権利」（注1）を優先したために性犯罪者が再犯するのを妨げられないとしたら、街中の監視カメラと個人のプライバシーの共存をどう考えるか、政治の観点から個人生活まで多様な場面でその問題は生じている。危機において倫理的判断は不要なのか、危機だからこそ倫理を無視して良いのか。緊急時ならば手を汚さなければ、結果が良ければ、その過程は問われないのか、といったことも危機管理と倫理の問題に繋がる。

また、倫理のあり方自体が、危機管理対応の価値判断に大きな影響を与える。個人情報、共謀罪（テロ等準備罪）、企業不祥事等々、危機管理対応を行なう際に前提となる倫理とは何か、危機管理教育に携わるものとして、危機管理の倫理について、学術・実務両面で捉える必要があると考える。また、そもそも倫理は個人が所属する社会にとって共有されているものと言えるのか、そして倫理は価値自由なのか、危機管理の倫理といった場合、

これらについて不明確ではないのか、という疑問がある。

そこで、以下、「倫理」と危機管理、「危機管理」の倫理、倫理と価値判断、危機管理教育と倫理、の順に簡単に考察していく。

論述に当たり、まず、本論文の表題に用いた「危機管理の倫理」について説明する。議論の前提として、「危機管理」における「倫理」という観点自体が明確でなく、議論がなされていない現状を踏まえる。つまり、様々な危機的な状況に人が遭遇や陥った際に、その当事者（危機管理対応を行なう為政者や公安関係の指揮権限者、災害等の危機に巻き込まれた救出者、国家の構成要因のひとつである一人ひとりの国民というように、全ての危機に関わる主体）が、職業や立場は違えども、各自が遭遇する危機の中で、倫理的な問題、例えば、多数の人を救うために1人を犠牲にする決断をすることは倫理的に許されるのかという葛藤や、個人の不利益は国家の大義の前にどこまで許されるのか、身の危険が生じるような緊急時についた嘘は倫理的に許されるか、等々、広範な範囲を対象としている。従って本稿では、この「危機管理」と「倫理」についての関係と内容を、出来るだけ整理して論じていくことを目指し、以下の構成順で述べることで考察していきたい。

### 2. 「倫理」と危機管理

まず、倫理の定義とは何か。例えば三省堂実用新国語辞典書では、

倫理：人として踏み行なうべき道。道徳。

モラル：道徳、倫理。Moral

とある。本稿では、「常識」必要となるモラル、共通モ

---

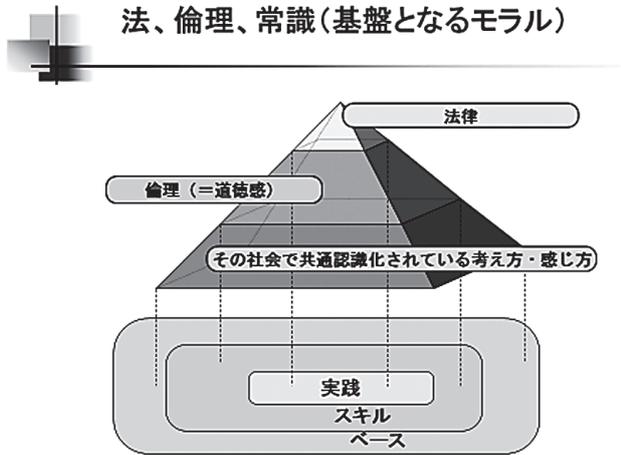
連絡先：木村栄宏 hkimura@cis.ac.jp

千葉科学大学危機管理学部危機管理システム学科

Department of Risk and Crisis Management System, Faculty of Risk and Crisis Management, Chiba Institute of Science

(2017年10月03受付, 2017年12月18日受理)

ラル」と考え、「その社会で共通認識化されている考え方・感じ方」を倫理の定義とする。



次に、学問としての倫理学ではどうか。倫理学は、メタ倫理学、規範倫理学、応用倫理学（企業倫理、医療倫理、環境倫理等）に大別されるが、意思決定を行なう立場により、そのアプローチも制度化も異なる。

企業倫理を例にすると、企業倫理では、流れはコンプライアンス型から価値共有型に移行しているといわれるが、その基本の論理は、義務論、功利主義、ケアリングを含めた倫理が主体である。

義務論は人間のあるべきモデルを規定して、それに合致した決定や行動をとるべきという考え方（主にキリストの十戒やカントの哲学に依拠）であり、仕事の行為も法律違反か否かを問わず人間的規範に従わねばならないとする。

功利主義は、最大多数の最大幸福を追求し、また行為の動機よりも行為の結果を重視する考え方で、帰結主義、幸福主義、公平性という特徴を持つ。企業の中で不利になる社員が若干存在しても、大多数の社員が利益を得るならばその企業は正しいとみなされる。

ケアリングのビジネス倫理は、義務論の一部ともいわれ、他者（障がい者や高齢者等を含む）に対する配慮や思いやりを重視する。

この中で、最も一般に浸透しているのが功利主義であるが、社会全体でもこの考え方は随所に見られる。災害時の重症患者を30秒で選別するトリアージも、功利主義のひとつとみなせる等「機会の平等」があれば「結果の平等」は劣後する、という思考は、その当事者（災害被害者等）でなければ、社会全体として納得性が高いと考えられる。

一方、倫理は法律ではないので、価値判断や政策判断が伴う危機管理の局面において、冒頭に示したように、

人権と情報、セキュリティとセーフティ等といった面で、現実的な観点から問題が生じる。

政策は公平で価値自由であるべきとも言えるが、現実には社会のあり方や価値判断に影響される。実際に、リスク政策、予防原則、危機管理に携わる人の判断にはどれも価値判断が伴う。常に己の価値観・価値判断基準を明確にし、それを明示することで利害関係人に理解してもらうこととなるが、その上で政策判断を変更するなり、トップ判断するなりは別の次元の議論となる。

### 3. 「危機管理」の倫理

次に、危機管理の倫理は何を求めるのか（決めるのか）を考える。前述の企業倫理は、コンプライアンス（合法性）とCSR（企業の社会的責任）を求める（決める）とすれば、危機管理の倫理は何を決めるのか？

危機管理の倫理の本質は、表現の誤解を恐れず記せば、人権（或いは命）を軽く捉えるか重く捉えるかに依存すると考えられる。これを検討するに際して、筆者の勤務先の危機管理学部1年生から3年生に対して、危機管理と倫理に関連する疑問を授業で行なってみた。

質問の内容を通して、それらの質問は、倫理としてどう判断するのか、それとも倫理の問題ではないのかを考えさせるものである。6問行なったが、これらは法や倫理世界でよく使われるものに今回新たに設定したものを加えたものである。

(1) あなたは首相です。9.11同時多発テロ事件のようなテロ事件が発生し、民間航空機がハイジャックされました。どちらかを決めてください。

A：多数の国民を守るために撃墜する

B：民間人が乗っており、撃墜しない

(2) あなたは製薬会社の社員です。あなたの最愛の人が重い病気になりましたが、最も有効な治療薬が高価すぎて買えません。勤務先の工場にはその薬があり、あなたは盗もうと思えば盗める立場にいます。どちらかを決めてください。

A：盗む

B：盗まない

(3) あなたは路面電車の運転手です。ブレーキが壊れ、このまま進むと工事をしている5人をひき殺してしまいます。一方、退避線にハンドルを切れば、その先にいる1人をひき殺します。それ以外の選択肢はありません。

A：そのまま進む（5人を轢く）

B：待避線に進路を変える（1人を轢く）

(4) 貴方は移植医です。病気で入院中の余命1年の患者Aさんがいます。一方、臓器移植を待つ患者4人がいます。Aさんは臓器移植提供に同意していますが、4人に臓器移植するとAさんは亡くなります。あなたはどうしますか。

- A：移植手術を行なう  
 B：移植手術を行なわない
- (5) 大規模火災であなたは数km先の火災現場に消防車で行く途中ですが、負傷者が「目の前のこの火事を、私を助けてくれ」と叫んでいます。(注2)  
 あなたはどうしますか  
 A：目の前の人を助ける  
 B：何もしないで命令どおりの現場に向かう
- (6) ヨットが公海上で難破し、船長・船員2人・給仕の少年合計4人が救命艇で脱出したが食料が底をつき、漂流19日目、船長はくじ引きで仲間のために身を捧げる者を決めようとしたところ、船員の1人が反対し中止。しかし20日目、家族も無く年少者であった少年が渴きのあまり海水を飲んで虚脱状態に陥ったため船長が彼を殺害、血で渴きを癒し、その死体を、残った3人の食料にした。英国当局は起訴したが、陪審員は「違法性を判断できず」と表決したため、高等法院が判断することになった。あなただったら有罪とするか無罪とするか？(ミニョネット号事件：実話)  
 A：有罪(「緊急避難」には該当しない)  
 B：無罪(少年が死ぬのを待っていたら血は凝固してすすれなかった)

以上の結果を表に示した。ここからは、国家存立に及ぶような仮定(例：テロ事件が発生し、ハイジャックされた民間航空機を、首相である貴方は多数の国民を守るため撃墜するかしないか)では、学年が進むにつれて判断が拮抗する結果が出た一方、個人レベルの仮定(例：貴方は製薬会社の社員で、最愛の人を助けるために高価な薬を会社から盗むか盗まないか：いわゆる「final choice」問題としても議論される)では、判断が概ね同じであったと考えられる。

本学 危機感理学部生の回答(構成比)(%)

	1年生 (n=180)	2年生 (n=52)	3年生 (n=41)
民間航空機 撃墜	45	62	63
撃墜しない	55	38	37
最愛の人のために薬を盗む	55	58	61
盗まない	45	42	39
路面電車			
5人を轢く	20	6	7
1人を轢く	80	95	92

本学 危機感理学部生の回答(構成比)(%)

	1年生 (n=180)	2年生 (n=52)	3年生 (n=41)
目の前の人を助ける	58	76	54
命令どおり火災地へ行く	42	24	46
移植医として希望通り4人へ手術する	70	60	75
手術しない	30	40	25
ミニョネット号事件 有罪と考える	45	52	28
無罪と考える	55	48	72

つまり、個として自分が関与する場合には人権を重く見るが、国家レベル等に関わる場合、国家総体を優先する。戦後日本の民主主義道徳観「人命は地球より重い」が、近時の世界におけるテロ勃発で変質を余儀なくされた(従来の世界観(注3)に回帰した)という言い方もできるのではないだろうか。

#### 4. 倫理と価値判断

前項の質問に対する回答にあたっては、回答者の倫理観が現れるが、個々人の倫理観と価値判断の関係はどう捉えるべきだろうか。本稿では、前述のように、倫理の定義を「その社会で共通認識化されている考え方・感じ方」としたが、もし、倫理が個人が所属する社会にとって共有されているものと言えるならば、回答者によって判断が変わるのはなぜか。もちろん、個々人にとって倫理は価値自由であるべきだが、危機管理の局面で価値自由でありうるか、という疑問が生じる。

テロ対策、防犯対策として、街頭にどんどん監視カメラが設置されているが、当初、その危険性については1998年の映画「踊る大捜査線」の中で監視社会の不気味が既に提示されているが、その後、我々の社会に普通に浸透、定着した。それらは防犯に役立ち、それによって犯罪が未然に防げたり、犯人検挙に結びつくなどが進んだことから「世論」としての認識が共有化されたと考えれば、危機感の社会の中の共有は個々人の倫理観や価値判断を規定していくといえる。

また、共謀罪(テロ等準備罪)がその成立過程で議論になった論点として、それがプライバシーの制約や表現の自由の制約に繋がるという懸念があった一方、市民の安全・安心からは、テロ実行前に取り締まってもらえるという大きな意義があるのも事実であり、デュアルユーズ、両義性が示された。

つまり、倫理には必ず社会の価値判断が投影され、価値自由には無いことになる。

かつてミュルダールは福祉国家論において「価値自

由」を提唱した。社会科学の方法論では、価値前提の明示と累積的因果関係論が問われ、人々の実体について抱く概念には、信念と価値評価があるとされる。明らかに倫理であっても、価値判断が入るとすれば、危機管理の倫理も同様である。では、危機管理の倫理が価値判断の上に立つのならば、ではどの立場か、そしてその判断に従う根拠は何か、次に問われなければならない。

こうした議論の混乱を回避するために、ひとつの視点として重要なのが、リスク&クライシス・コミュニケーションだと考える。

適切なリスク・コミュニケーションが取れないとき、我々はリスクに対して過剰反応をとるか、認知的不協和を変えてしまう行動を取る。そうした人間の行動特性、心理的特性を踏まえた上で、リスク&クライシス・コミュニケーションについて、まず一人ひとりが今後を考える必要があるし、同時に社会全体、危機管理を行なう主体、行政も含めてそれを正しく認識することが必要となる。

危機管理の局面で、倫理を行動の制約要因とするか、冷静な判断要因に資するものと捉えるかで、その判断の正当性が左右される。コンプライアンスがなければ企業は社会に存在できないが、CSRがなければ社会で存続できない(ドラッカー)と同様、危機管理の倫理に対する共通認識化がなければ、国家もその存在基盤をゆるがせかねない。

ちなみにこれを、視点を変えて現実の危機管理広報という実務対応に即して言えば、ポイントは、①判断基準の妥当性 ②周知・広報方法の適切さ ③双方のコミュニケーション理解度の3つとなる。

## 5. 危機管理教育と倫理

以上、危機管理の倫理をテーマに、倫理とは何か、危機管理側、倫理側の双方の視点を入れながら考えてきた。最後に、危機管理教育と倫理についての今後のあるべき方向性について言及したい。

危機管理教育は、例えば防災教育やキャリア教育など特別の科目を設定するのではなく、全ての既存科目の中で既存題材に包含して行なうのが理想であることと同様、汎用的な中で実施されていくことが望ましい。例えば、防災教育も、理科の中で津波のメカニズムを学ぶ、それを通して避難の重要性を認識させたり、地学の中で自分たちの住む町の地質面や環境面での強みや脆弱性を学ぶことで防災の意義を体得する、あるいはキャリア教育で言えば、各教員が自分の担当する各科目の中で、なぜ自分は教員になったか、この科目のおもしろさはこれでそのために自分は研究者になり今のキャリアがあるなど、自分自身のキャリアや生きかたの開示を授業内で行なうことで生徒が自分を見つめなおす契機となるなどである。

その際、倫理観や価値判断基準を示すものとして「危機管理の素養」教育が重要である。

本学では、これまで通称、就業力プロジェクト(「大学生の就業力育成支援事業」)の一環として「危機管理の素養」を設定し、また「危機管理広報演習」科目を実施してきた。

ここで、まず「危機管理の素養」について説明する。(注4)

まず、「素養」とは、たしなみや心得、といった意味で用いられ、「ふだんの練習や学習によって身につけた技能や知識。たしなみ。「絵の—がある」(デジタル大辞泉)や、研究社 英語辞書では「(a) knowledge 《of》 a grounding 《in》」の例がある。

一方、これを、「危機管理における素養」とした場合には、危機管理の概念をどうとらえるかによって定義も変わって来る。

本学科内で、以前「危機管理の素養とは、その定義は何か」について議論した際にも、「想定外に遭遇したとき自分の経験知で行動すること」「知識や技能も大切だが、方法論、考え方も含む」「危険見積もりがぱっとできること」「経験知で判断していくもので、とっさの判断する力、リーダーシップ力」「危機というのは、常に想定外、すなわち修得した知識や技能で対応できない場合だから危機なのであって、いわゆる危機管理に関する知識、理解、技能を習得することと危機管理の素養とは直接関係を持たないといえるかもしれない」「想定外に遭遇したとき自分の経験知で行動することで、それはまず基礎知識を踏まえた上で方法論を持つこと。例えば、企業が倒産しそうだという危機を予見した場合、簿記や税理・会計の専門知識で数字を判断できてもそれだけで企業倒産対応に対処できない。その分野の危機に対しての基礎知識と対応力+事例研究を知覚していることが素養である」等、多様な見方がなされ、まとまらなかった。

そこで、前述の就業力育成支援事業の中で捉えた、危機管理の素養について次に示す。ここでは、「人材育成のポイントとなる、『社会の要請する危機管理の素養』を明確化するため、卒業生および卒業生の就職先企業へのインタビューを新たに実施し、さらに、危機管理の素養と就業力の修得度を測る」として、実際の企業や病院や消防官等の働く現場で求められているもの、現場で捉えている「危機管理の素養」をとりだすアプローチを取っていることから、ひとつの解を示したと考えるためである。

危機管理の素養を抽出しまとめるにあたって取った具体的な方法は以下である。つまり、千葉科学大学のステークホルダーズ(卒業生の就職先・卒業生・在生)に対し、危機やリスクに対する準備・対応や、実際の体験などを引き出すことにより千葉科学大学が学生に対して

身につけさせる『危機管理の素養』と『基本的な就業力』を作成するための現状認識のベースをインタビューにより抽出した(注5)。

それらを踏まえ、①リスクリテラシー②リスク管理能力③緊急時対応力④倫理法令遵守精神、の4つを危機管理の素養の要件とし、各4点についてそれぞれ<理解>と<実践>に分けて、具体的なイメージが湧くような項目にブレイクダウンして提示し、まとめている。

しかし、危機管理の素養、危機管理の教養及び危機管理の倫理の相違点が十分論議されて決めたわけではないことなどから、現在、改めて危機管理の素養について再考中である。

また、危機管理広報演習(「就業力育成特論」という科目の特徴は、“危機管理広報訓練をベースとした演習型講義”にある。

実社会で実際に発生した事例をベースとした危機管理演習を、その対応に当たった危機管理実務の専門家が解説し、模擬記者会見を実施するものである。学生は、今後の危機管理人材としての社会生活に役立ち、社会で求められる危機管理の素養を実際に体験できる。

内容は、単純な参加型授業ではなく、ある事案発生により、組織の幹部(受講者の学生がその役割を担う)が、マスコミに対して謝罪記者会見を行なう、という設定であり、学生は、限定した時間内に、事実把握・発表資料(HP開示文書やニュースリリース、記者会見時の配布資料)作成、ポジション・ペーパー(事実関係/経過/原因/対応策・再発防止策・処分引責/見解・コメントを整理したもの)作成、想定問答(Q&A)作成、事態の推移に応じた展開の予測内容の検討(リスク・シナリオ)を、グループで議論しながら実施する。学生は必要な情報の収集・整理、文書作成、チーム内での役割分担及び分担作業と検討協議を行う。

その後、模擬記者会見として、マスコミに扮した教職員が参加し、謝罪記者会見と質疑応答を行なう。かなり厳しい質問も飛び交い、学生は其中で理解力や他者に対する説明能力、リスクに対するセンス、危機対応に必要な状況把握力、ストレス耐性等を獲得していく。検討事例は、情報漏えい、大規模商業施設での火災、調剤薬局による過誤事案等、学生の属性に応じた対応が可能となっている。

この危機管理教育でも、企業や組織と個人の倫理について向き合うことが行なわれている。

このように、即戦力となる危機管理人材の育成のためには、危機管理教育の中に一層、倫理を考えさせることを行なう必要があるのではないだろうか。

以上、危機管理と倫理について多様な観点から論じてみた。今後、一層議論を深め、危機管理の倫理及び危機管理の素養についても明確にしていきたい。

(注1)

「忘れられる権利」(Right to be forgotten)とは、一般に、ネット上の個人情報、プライバシー侵害情報、誹謗中傷、過去の犯罪関連情報(逮捕歴)等々がそのまま掲載され続けるのではなく、インターネット検索エンジンの検索結果に出てこないように削除を求める(してもら)権利をさしている。日本では、米グーグルに検索結果の削除を求めた仮処分申し立ての抗告審において、最高裁が2017年2月1日に、「男性の逮捕歴は公共の利害に関する」として削除を認めない決定をした例がある。過去の逮捕歴を個人のプライバシーとするか、特に性犯罪のように再犯率や社会生活上の安全安心への影響が議論されるようなケースでは、情報が消されることに伴う社会への悪影響といった多様な観点からの議論がなされている。

(注2)

阪神淡路大震災時の実話。その後、このような状況になった際には、当初の命令どおりに行くことが消防組織として統一化されたとされるので、ここではまだ統一基準が決められていない当時の状況で考えるように、回答者には示した。

(注3)

ここで言う「従来の世界観」とは、戦争において1人ひとりの命の価値を論ずるのではなく戦争に勝つという大義を優先する考え方や、テロに対して安易な妥協をしないという考え方を念頭において表現した。1972年9月5日のミュンヘンオリンピック事件(「黒い九月」のメンバーが選手村にいたイスラエルのコーチと選手の2人を射殺し、残りの9人の人質釈放と交換にイスラエルに投獄されている日本赤軍岡本公三ほか234人の釈放を求めるも政府は妥協せずIOCもオリンピックを続行させたもの)や、2002年10月23日のロシアのモスクワ劇場占拠事件において、武装勢力の要求を事実上拒否してテロ勢力に対峙したものなど、1977年9月28日の「ダッカ日航機ハイジャック事件」の際の日本政府の対応(10月1日に総理大臣が「一人の生命は地球より重い」と述べて、身代金の支払いと超法規的措置による取監メンバー引き渡しを決断した)との考え方の比較を示すべく使用した。

(注4)

本学は、文部科学省の平成22年度「大学生の就業力育成支援事業」に応募し、採択された。その際に示したものに次の文章がある。「本学は、薬学部と危機管理学の2学部を擁する開学7年目の新設大学であり、本年3月には第3期生を輩出した。薬学部においては薬剤師資格取得という明確な教育目標の基、人材育成が行われて

いるが、危機管理学部においては「危機管理の素養を持った人材育成」という他の大学では見ることの出来ない教育目標を掲げ、新たな教育分野の確立を目指している。これまで卒業年次の学生に対しては、学生アンケートや進路アンケートなどを実施し、学習・生活環境や進路指導体制の改善に役立ててきたが、大学が目指す人材育成の達成度や就業先が求める人材との適合度という観点での検証は未だ行われていない。これは卒業生をまだ2期しか輩出していないという本学の事情によるものであり、1期生が卒業して2年経過した現在、学部教育の中で育成してきた素養が、就業先においていかに発揮できているのかといった検証を早急に行い、次世代学生への教育に対する新たな方策を検討・実施していかなければならない時期となっている。」つまり、この時点では「危機管理の素養」という概念を明確に定義していなかった。それを、この事業で定義を行なおうとした経緯がある。

(注5)

調査期間 2011年1月27日～3月2日

調査対象 対面式インタビュー方式(各1名ずつ)

1回につき50分程度、サンプリング数 卒業生の就職先：14社 卒業生：31名 在学生：16名(※)

(※)学部4年生・修士2年生：6名 学部3年生：1名)

質問項目(例)

貴社における『危機・リスク』とは／その『危機・リスク』に対してあなたはどのような準備・対応をしているか／貴社において危機管理・リスク管理をマネジメントする担当者に必要な知識・スキルとは／あなたの勤務する会社(学生生活)における『危機・リスク』とは何か？／あなたは、危機管理・リスク管理に関して、学生時代に見つけたものが役に立っていますか？(役立つと思うか?)それは何ですか？／あなたが新入社員(学生生活)にした“失敗”や“成功”はあるか? 等

## 参考文献・引用文献

- 1) 企業倫理研究グループ、「日本の企業倫理」、白桃書房、2007
- 2) 産業能率大学総合研究所「実践企業倫理・コンプライアンス」産業能率大学出版部、2008
- 3) 小林俊治「ビジネス倫理の基本知識」産業能率大学、2007
- 4) 小林俊治「ビジネス倫理とは何か」産業能率大学、2007
- 5) 樋口晴彦、「組織不祥事研究」、白桃書房、2012
- 6) 大塚久雄「社会科学の方法－ウェーバーとマルクス－」岩波書店、1966
- 7) ミュルダール「社会科学と価値判断」竹内書店、1971
- 8) 岩田正美ほか「社会福祉入門」改訂版、有斐閣、2013