

クライシス・コミュニケーションは 組織に対する救急救命医療



有限会社エンカツ社 代表取締役社長
宇於崎 裕美

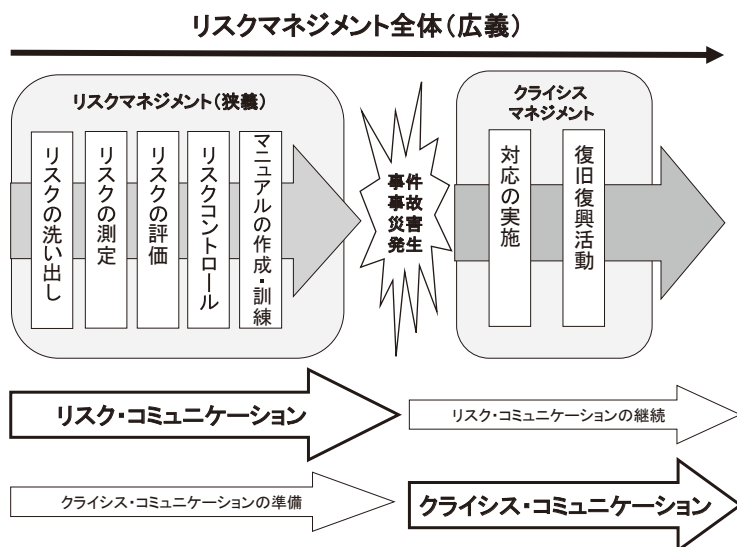
1 リスクマネジメントとしてのコミュニケーションが危機管理広報

リスクマネジメントとしてのマスコミ対応やネット対応、あるいは一般の人々への対応を危機管理広報という。危機管理広報は、クライシスの前後で種類が異なる。つまり平時に行うリスク・コミュニケーションと事件・事故などが実際に起きてしまった直後から行うクライシス・コミュニケーションの2種類である。

リスク・コミュニケーションは、「今はまだ大丈夫だけれども、こんなリスクがあり、将来、損害を被る可能性がある。しかし、このような対策があるので皆で気をつけよう」とリスクについての情報提供や意見交換をすることだ。ハザードマップを配ったり、避難訓練をしたり、医療機関で行われているインフォームドコンセントが具体例である。

一方、クライシス・コミュニケーションは、リスクが顕在化してクライシスとなったとき、つまり事件や事故、災害が起きてしまった直後から必要となる。地域住民や消費者、観光客等のステークホルダーに影響があるので、

図 リスクマネジメントとコミュニケーション



マスコミやネットを通して世間に対し説明責任を果たさなくてはならない。

何も起きていない平時ならば当事者は平静でいられるので、リスク・コミュニケーションは落ち着いて行うことができる。しかし、クライシス・コミュニケーションは緊急時に行うので当事者は慌てふためき現場は混乱する。そのため、当事者の説明が不十分だったり、動揺して失言をしてしまったり、あるいは速やかに対処できず周囲から「情報公開が遅い!」と非難されたりすることもある。そこがクライシス・コミュニケーションの難しいところだ。失敗を避けるためには、平時からクライシス・コミュニケーションの準備と訓練をしておかなくてはならない。

2 クライシス・コミュニケーションは救命救急医療のようなもの

平時に行うリスク・コミュニケーションは日ごろの健康管理あるいは予防医療で、有事のクライシス・コミュニケーションは救命救急医療のようなものだ。人が健やかに天寿をまっとうするためには日ごろから健康を管理し、急病やケガをしたときには適切なタイミングで救命救急医療を受ける必要がある。もともと健康で体力のある人は、いざというとき病気やケガからの回復が早い。同様に官庁であろうと民間企業であろうと、組織にとっては、平時のリスク・コミュニケーションと有事のクライシス・コミュニケーションの両方行える環境が理想的だ。リスク・コミュニケーションにより当事者や周囲のステークホルダーがリスクについて正しく理解していれば、万一、事故や事

件が起きても冷静に事態を受け止め、落ち着いてクライシス・コミュニケーションが行える。クライシス・コミュニケーションが適切に実施されると、復旧復興作業も迅速に行えるだろうし当事者の信頼回復までの時間も短縮できる。

しかし、どちらも中途半端、あるいは片方には（ときには両方とも）全く手がついていない組織は多い。日本でリスクマネジメントの一環としてコミュニケーションについて考えるようになったのは、せいぜいこの20年ほどなのだから、ある意味しかたがないのかもしれない。

3 日本の危機管理広報は発展途上

筆者の実感では、日本の民間企業がクライシス・コミュニケーションに関心を持つようになったきっかけは、2000年6月の某乳製品メーカーの大規模食中毒事件だった。記者会見のあとに報道陣に追いつめられた社長が「私は寝ていないんだ！」と叫んだことで、猛烈なバッシングに遭いその会社は倒産しかけた。そのころから筆者の会社には、クライシス・コミュニケーションに関する研修やメディアトレーニング（報道対応のための訓練）の依頼が増えた。やがて官庁からも問い合わせが来るようになった。

リスク・コミュニケーション（略してリスクコミ）という言葉が一般に知られたのは、2011年3月の東日本大震災発生時の福島第一原子力発電所の事故があったからだろう。以来、「安全神話なんて信じてはいけない」「ゼロ・リスクはあり得ない」との認識が広まった。リスクといかに共存していくのかが社会全体の課題となり、筆者のところにもリスク・コミュニケーションに関する相談が増えた。

日本においては、クライシス・コミュニケーションもリスク・コミュニケーションも歴史は浅い。よって、意識も技術も全体としてはまだまだ発展途上にある。これは、今後の伸びしろが大きいということでもある。日本の組織全体に危機管理広報の知識と技術がもっと広まり人々の意識が変われば、この国はもっと住みやすくなるはずだ。

4 スピードが命

クライシス・コミュニケーションにおいては「スピードが命」だ。クライシスが発生あるいは発覚してからの最初の3時間、そして最初の3日間で運命が決まると言っても過言ではない。筆者は初期段階ですべて解決しなくてはならないと言っているわけではない。最初の3時間でクライシスとどう向き合うか方向性を定め、最初の3日間のうちに情報公開し事態の収束に向けて行動を開始すべきだと言っているのだ。

5 世間が見るのは組織の姿勢

クライシスが発生したら、なるべく早い段階で当事者の姿勢を世間の人々に知ってもらう必要がある。世間の人々から「当事者は解決に向け真剣に努力している」という評価を得られるかどうかクライシス・コミュニケーションの成否を分けるからだ。

6 完璧主義は失敗を招く

まじめな人々が陥りやすいワナは、「すべて対応し終えてから発表しよう」「何を聞かれてもちゃんと答えられるようにしてから公表しよう」と考えることだ。そんなふうでは、いつになれば情報公開できるのかわからない。そうこうするうちに、マスコミやネットユーザーにクライシスについて知られ、「当事者はなぜ公表しない」「遅い」「隠ぺいしようとしている」と責められてしまう。このような事態は避けなくてはならない。

7 「隠ぺい」が最もまずい

報道やネットを観察していると、世の中の人々が攻撃するのは「隠ぺい」であることがわかる。被害の大きさではないのだ。被害がほとんどないような小さな事故について「大したことないから」と発表しないでいると、ばれたときにマスコミもネットユーザーも当事者を責め立てる。逆に被害が甚大であっても、当事者が早い時期に正直に発表していれば、隠ぺいは疑われないので必要以上に騒がれない。

注意しなくてはならないのは、「当事者に隠ぺいの意図があるかないか」ではなく、「発表

のタイミングで世間は隠ぺいかどうかを判断する」ということである。とにかく早くアクションを起こさないと、隠ぺいしようとしていたと思われてしまう。そこで、クライシスが起きたとき、速やかに動けるよう基本的なアクションについて説明する。

8 すわ、クライシス！そのときにやるべきこと

クライシス発生あるいは覚知直後から3日間のうちに行うべきことをここにまとめて紹介する。

8-1 事実関係の把握

最初に、クライシスの①現状、②原因、③対応策、④再発防止策について、どこまでわかっているのか、決まっているのかを確認する。

8-2 自分たちの立場について検証

次は「自分たちの立場」を検証する。自分たちの立場とは、クライシスに対して自分たちは、①落ち度があるのか、②落ち度はないのか、③わからないのか、この中のどれなのかということだ。原因が不明あるいは調査中の場合は③ということになる。それぞれの立場により対応方針と優先すべきことは以下のように変わってくる。

＜立場ごとの方針と優先事項＞

①自分たちに落ち度がある

謝罪と情報公開が大事

②自分たちに落ち度はない

「自分たちのせいではない」ことを明確に示すことが大切。自分たちに落ち度がないということは自分たちから言わないと、外部の人々にはわからない。また、当たり前のことだが、落ち度がないときは謝罪の必要はない。むしろ、謝ってしまうと責任の所在があいまいになり、かえって混乱を招く。

③わからない、どちらとも言えない

「原因は不明です。私たちのせいかわかりません」とはっきり説明する。黙っていると「うしろめたいから何も言えないのだ」と勘違いされる。いつのまにか自分たちのせいのようにネット上でうわさされ、それが真実のように

世間で信じられてしまう。「沈黙は金」ではない。

8-3 発表方法の選定

情報公開を行うときの具体的な方法を考えよう。すぐに記者会見が思い浮かぶが発表方法はそれだけではない。記者クラブでの資料（ポジション・ペーパー^{*}）配布、ホームページやSNSでの公表、各新聞社へのFAX送信、記者個人へのメール送信等、様々な方法がある。どれを選ぶかは、起きてしまったクライシスがステークホルダーにどれだけの影響を与えるのか、自分たちの報道対応経験やスキルがどの程度かによって変わってくる。報道関係者から記者会見を求められても、当事者が記者との直接対面に耐えられるほどメンタルは強いのか、質疑応答をこなすだけのスキルがあるのかを冷静に見極めよう。前出の某乳製品メーカーのように、記者会見を行うことでダメージをさらに大きくしてしまう危険もあるからだ。まずは、リスク・トレードオフについて考えよう。「記者会見をせず記者から非難されるリスク」と「記者会見でうまく説明できなかつたり、失言してしまつたりして別の問題を引き起こすリスク」を比べ、どちらがより深刻かを考える。ときには、記者会見を避けホームページでの公表だけにしなくてはならない場合も出てくるだろう。

※ポジション・ペーパー：立場表明書。見解を示した書類。声明文

8-4 ポジション・ペーパーの作成

記者会見するしないにかかわらず、どんなときにもポジション・ペーパーは作成する。ポジション・ペーパーに盛り込むのは、①何が起きたか（現状）、②なぜ起きたか（原因）、③今どうするのか（対応策や補償）、④将来どうすればよいのか（再発防止策）という「皆が知りたい4つのこと」。それぞれについて現在の状況を簡潔にまとめる。このとき、正直にわかりやすく表現する。「不明」「未定」「調査中」「検討中」でも重要な情報なのでそのまま記入する。最初からすべての項目がしっかり埋まっている完璧なポジション・ペーパーを作ろうと思わなくてもよいのだ。

ポジション・ペーパー作成において忘れてはいけなないのは、発表日時を記載すること。

最初の発表時点で不明だった原因が数時間後に判明したならば、ポジション・ペーパーの第2報を作成する。このように状況が変化したときには、どんどんポジション・ペーパーを更新していく。一つの案件に対して、ポジション・ペーパーは何通作成しても何度発表してもよい。

＜ポジション・ペーパーに必要な要素＞

- 皆が知りたい4つのこと
 - 1) 何が起きたか（現状）
 - 2) なぜ起きたか（原因）
 - 3) 今どうするのか（対応策や補償）
 - 4) 将来どうすればよいのか（再発防止策）
- 発信者名
- 発表日時
- 件名、タイトル
- 問い合わせ先
- ※文章量はA4 1枚程度がベスト

8-5 想定問答集の作成

想定問答集は、記者だけではなく一般の人から聞かれるであろう質問に対する回答をまとめたものだ。基本的なファクト情報から今回のクライシスのことまで、幅広く質問を予測しその回答を用意する。ここで注意すべきは以下の3点だ。

＜想定問答集作成の注意点＞

- ①質問をすべて網羅しようとしな
- ②答えてはいけない、しゃべってはいけない事柄を洗い出しておく

被害者の個人情報や組織の機密事項など外部に漏らしてはいけないことには、ネガティブリスト^{*}を作って「○○（理由）なので、お答えできません、コメントを控えます」と応じる。このことは想定問答集に明記しておく。

※ネガティブリスト：禁止するものについてのリスト。例えば、原則的には規制のない自由貿易において、特定のものを輸入禁止にし、それらをリスト化したもの。
- ③想定外の質問をされたときの対処法を決めておく

答えに窮する想定外の質問は来るものだど覚悟をしておく。そして、答えがわからない質問への対処法をあらかじめ

め決めておき、想定問答集にも記載しておく。筆者がおすすめる記者会見での対処法は以下のとおりである。

＜記者会見で想定外の質問をされたときの対処法＞

- 1) 「そのご質問は」と引き受ける人を決めておく。
- 2) 「今、ここに資料がないので（検討が必要なので）即答できません。あとで調べてお答えします」とセリフを決めておいて、間を置かずに述べる。
- 3) 司会者は「はい、次のご質問どうぞ」とすばやく空気を変える。
- 4) 会見後には、ほんとうに調べたり検討したりして、「さきほどのご質問への回答です」とメールやFAX、あるいは記者クラブへの資料の持ち込みをして、全出席記者に伝える。

ポイントは想定外の質問を受けたときにアタフタしないことである。

当惑の表情を見せたり、ひそひそ隣の人と相談したりするのは最悪だ。これらはすべて怪しく見えるため絶好のシャッターチャンスとなる。そのこっけいな姿がテレビやネットで紹介され、嘲笑される危険性がある。

8-6 FAQの作成

FAQ（エフエーキュー）とは「Frequently Asked Questions」の略で、「ひんぱんに尋ねられる質問」という意味。たくさんの人から聞かれると予測される共通の質問とその回答を、先に作った想定問答集から選び出しておく。これを対外的な発表直後にホームページに掲載すると、電話、メールでの問い合わせ対応の負担を大幅に減らせる。

8-7 お詫びの文書の作成

自分たちに落ち度があるときは、謝罪しなくてはならない。被害者と対面したときや記者会見の場において口頭で謝罪するのはもちろんだが、それとは別にお詫びの文書を用意することをおすすめる。お詫びの文書は被害者に直接渡したり、ポジション・ペーパーとともに記者会見で配布したり、ホームページに掲載したりする。

このとき、注意すべきは「私どもの不徳のいたすところ」「ご迷惑とご心配をおかけして」「お騒がせして」など手軽な常套句だ。その場しのぎのような印象を与えるので常套句だけのお詫びは避けたほうがよい。事の重大さを理解していないのではないかと、責任を感じていないのではないかと疑われてしまう危険性がある。

お詫びでは「誰に対して、何について、謝っているのか」丁寧に説明することが大切だ。「本来自分たちはどうすべきだったのか、何に責任があったのか、それができなかったのか、誰に対して申し訳ないのか」を具体的に記す。こうすることで、事態を理解した上で反省していることを示すことができる。また、自分たちの責任範囲を明確にすることは、訴訟リスクに備えることもなる。

8-8 被害者対応の開始

傷病者や死亡者など深刻な被害があったときは、人間らしい心づかいを示すことが重要だ。原因が判明しておらず自分たちのせいかわからない場合でも、お見舞いやお悔やみの気持ちは伝えたほうがよい。

また、被害者やその関係者には「これから対外的な発表を行います」と公表前に知らせておくことも重要だ。事前に知らせておかないと、「報道で初めて知った」ということになり、ショックがさらに大きくなってしまう。当事者への不信感も出てくる。そこで、お互いのために、あらかじめ被害者には情報公開のタイミングとその内容について連絡しておく。このとき、被害者から「詳細は公表しないでほしい」というリクエストがあるかもしれない。そのときはどこまで公表できるのか検討が必要となる。

8-9 対外的な発表

自分たちで決めた方針に従い、対外的にクライシスについて発表する。タイミングとしては、クライシスが発生してからあるいは自分たちが覚知してから3時間以内というのが理想的だ。遅くとも日付が変わらぬうちに(その日のうちに)発表することを目指す。万一、その日のうちに発表できなかった場合は、「調査に時間がかかりました」「〇〇について、確認が必要でした」など理由があって遅れたと

いうことを“堂々と”記者や世間の人々に説明しよう。コソコソしていると、「ほんとうは隠そうとしていたのではないか」「うまく隠へいできそうもないので、今ごろ発表したのではないか」と怪しまれるので要注意。

発表資料にはポジション・ペーパーを使う。現場の写真やイラスト、設計図や地図、グラフなどポジション・ペーパーだけで伝えきれない情報は添付資料として追加する。

発表時の注意点は「人々の感情に配慮すること」である。なぜなら、大きな影響力のあるSNSでは、感覚的な評価というものが重要だからだ。

<SNSの普及が変えたクライシス・コミュニケーションの評価基準>

一般的にマスコミというのは、テレビ、新聞、雑誌、ラジオとそれらが運営しているネットの情報サービスのことだ。マスコミの特徴は、プロの取材スタッフがいて運営組織の責任において情報を発信していることである。プロが責任を持って報道するので、原則として情報の正確性や報道における倫理観は厳しく管理されている。一方、誰もが自由に情報発信できるSNSはソーシャルメディアと呼ばれマスコミとは全く違う。SNSでは情報の正確性よりも発信者の感じたことが重要視される。他者に対する共感も反感も、理屈ではなく感覚的な印象に左右される世界だ。そんなSNSの普及により、クライシス・コミュニケーションのあり方も大きく変わってきた。SNS普及前は、発表相手はプロのマスコミ関係者に限られており、情報の正確性が第一だった。SNSが普及した今は、「一般の人がどう思うか」についても配慮が必要だ。クライシスの本質とは一見関係ないようなことまでが採点対象となっているのだ。記者会見の出席者の服装や表情、態度物腰、言葉の選び方など、見ている人たちの感情に影響を与える要素にも気を配らなくてはならない。

正確に説明しようとして原稿ばかり見ていると「他人と目を合わせないのはうしろめたいからだ」「心がこもっていない」と批判される。つまり、説明者にはより高度なコミュニケーション能力が求められるよう

になったのだ。クライシス・コミュニケーション以前に、話し方や態度物腰といった“人との接し方”まで、細心の注意が必要とされるようになった。これについては善悪や好き嫌いを言っても始まらない。すでにそのような世の中になっているのだ。そんな中でメディアトレーニングが注目されている。メディアトレーニングとはメディアに対応するための訓練で、模擬記者会見の形をとることが多い。普通は時間的余裕のある平時に実施する。トレーニングの様子は動画に撮り、後で本人に見てもらう。そうすると、自分の話し方や態度の問題点が一目瞭然となる。本人は一生懸命、説明責任を果たそうとしているのに、ちょっとしたしぐさで横柄に見えたり、失礼な言葉遣いをしていたりすることに気づく。気づけばすぐに改善できる。客観的に自分自身の姿を見ることは極めて効果的なのだ。当事者側の代表として報道関係者や地域住民の前で説明する可能性のある人は、メディアトレーニングを受けておくことを強くおすすめする。

8-10 発表後の問い合わせ対応

発表直後から電話、メール等で問い合わせが殺到することを想定して、専用電話番号や専用メールアドレスをあらかじめ設定し、通常の問い合わせ窓口とは別にしておくとよい。電話件数が膨大になると予測される場合は、外部の電話オペレーターを手配することも検討する。問い合わせに対しては想定問答集の範囲で回答するのが基本。それ以外の質問については「内部で調査（検討）が必要なので、回答にはお時間がかかります」とだけ伝え一旦電話を切る。あるいはこの一文だけをメールで返信する。その後、内部で調査、検討し回答する。明確に回答できない場合は、「調査の結果、わかりませんでした」「検討した結果、〇〇なのでコメントを控えます」と正直に伝える。

ポジション・ペーパーやお詫び文書のひな型、チェックリスト、メディアトレーニングのやり方等詳細については拙著を参照していただきたい。

9 地獄の3日間を乗り切ろう

筆者の経験と観察によると、ほとんどのクライシスは最初の3日間が当事者にとって、最も辛い時期だ。記者や一般市民からの問い合わせが集中し、食事や睡眠も十分には取れない。帰宅できないことだってある。当事者は精神的にも肉体的にも追いつめられる。一方で成否の境目は紙一重。この時期に少しでも手を抜くと、たちまち失敗してしまう。そうなる危険性があることを認識しつつ、やるべきことを粛々とやっていくことが成功への近道だ。まずはうまくいくと信じて、最初の3日間を乗り切ることを目標にしよう。

10 悲観的に考え、楽観的に実行せよ

リスクマネジメントの現場では、「悲観的に考え、楽観的に実行せよ」とよくいわれる。平時には悲観的に考えて準備は丁寧になぬかりなくやっておく。有事には「あれだけ準備や訓練してきたのだから、きつとうまくいく」と自信と希望をもって淡々と行動する。もし、クライシス対応の途中で想定外の展開になったら、そのとき軌道修正すればいいのだ。読者の皆さんには、どんなに苦しくても前向きな気持ちを大切に、最大限の能力を発揮していただきたい。

著者略歴

宇於崎 裕美（うおざき・ひろみ）

横浜国立大学工学部卒。つくば科学万博、リクルート、電通バーソン・マーステラ勤務を経て1997年、有限会社エンカツ社を設立。広報、危機管理広報に関する講演やメディアトレーニング、コンサルテーションを実施。これまでにスペイン・カンタブリア州地域開発公社東京連絡事務所代表、多摩市広報・PRアドバイザー、横浜市危機管理広報アドバイザー、東京消防庁広報公聴アドバイザー等を経験。現在、横浜国立大学リスク共生社会創造センター非常勤講師、失敗学会理事、安全工学会企画委員。

著書に『危機管理広報実践ガイド』（2022年、経営書院）、『公務員の危機管理広報・メディア対応』（2021年、学陽書房）等