

企業が事故や不祥事を発生させてしまった場合、顧客や関係者への謝罪・補償、再発防止策の実行などを通して信用回復に努めることが求められます。ここでの対応を誤ると、会社の社会的評価がたちどころに損なわれてしまい、最悪の場合経営破たん追い込まれてしまいます。今やSNSによって情報が瞬時に拡散されるため、いったん広まった悪評を払拭し好転させるには相当な時間と労力を要することでしょう。

会社の評判を傷つけないために、危機発生時の情報管理や顧客・メディア対応といった、いわゆる「危機対応広報」のプロセスを十分に理解しておく必要があります。パナソニックの創業者である松下幸之助氏が「企業は社会の公器である」と述べたように、企業は社会を構成する一員として危機発生時の情報公開や状況報告、今後の対策などを公に表明する必要があります。そのためには経営者や経営幹部だけでなく、会社や組織に関わる全員が正しい危機対応広報のあり方を心得ておくことが重要です。

事前の対策が肝心

野生動物は他の動物から襲われ

大を抑えることにつながります。

もちろん、危機を発生させないための組織づくりや社員教育にも目を向ける必要があります。経営を揺るがす危機は得てして会社の好調時に起こりやすく、ある小売業の会社ではテレビ番組に出演したことをきっかけに客足が倍増、その期の売上高も過去最高額を記

◎広報PR・危機対応コンサルタント 山見博康

「危機対応広報」の要諦を知り “もしも”の事態に備えよう

製品・サービスの欠陥、情報漏えいや金品の横領といった従業員の不祥事、地震や台風、火災等の自然災害による設備の稼働停止など企業経営を脅かす危機は身近に存在しており、万が一発生してしまった場合、被害を最小限に抑えるために適切な対応が求められる。広報PR・危機対応コンサルタントの山見氏に危機対応広報のあり方を聞いた。



Profile

やまみ・ひろやす
広報PR・危機対応コンサルタント。九州大学特別講師。九州大学経済学部卒業後、1968年に神戸製鋼所入社。人事部・鉄鋼販売などを経た後約20年にわたって広報に専従。広報課長、広報部長を歴任した後、2002年に独立。現在、山見インテグレーション株式会社代表取締役。公職として、一般社団法人企業価値協会理事。主な著書に『企業不祥事・危機対応広報完全マニュアル』（自由国民社）、『新版広報・PRの基本』（日本実業出版社）。

ないように、常に危険を予測しながら行動しています。私たち人間も、普段街灯のない夜道では、周囲を警戒しながら歩きます。また、けがをしたり病気にかったりしないようにいつも注意しているはず。このように、何げなく日常を過ごしているつもりでも、実は無意識のうちに危険から身を守るための行動をとっています。企業経営も同様で、実際に危機が発生してから対策を考えるのではなく、普段から危機の発生を予測し、損害を最小限に抑えるための対策を施しておくことが危機対応広報の目指すべき姿と言っても過言ではありません。

例えば緊急連絡網を作成し、危機発生時の連絡ルートを明確にしておくこと。情報の錯綜を防ぎ、

適時・的確に情報公開することができます。そのためには経営幹部や関係会社はもちろん、顧客や取引先、自治体、主要官公庁等も含めるなど網羅的に作成することをお勧めします。

危機の定義や発生時の対処方法、各部署の役割を明確にするためにも危機対応マニュアルを作成し、社内でも共有することも重要です。マニュアルは組織編成や外部環境の変化に応じて内容を定期的に見直すことが求められますが、マニュアルを過信せず、状況に応じて臨機応変に行動できるように訓練しておきましょう。マニュアルの読み合わせと同時に、発生する可能性の高い危機を予測し、具体的な対策や行動パターンをシミュレーションしておくことは被害の拡



図表1 危機項目・要因・影響と広報

危機項目	危機を招く要因	危機の局面
日々の経営 日々の対応	トップ・役員の言動そのものが危機 広報発言。最前線社員の言動が危機	経営に関する回答結果の説明責任 社員の言動は信用を上下させる
欠陥商品	設計ミス・破損・不当表示・健康障害 量目不足・異物混入・クレーム	消費者問題化・行政処分、 PL訴訟
欠陥 サービス	金額ミス・対応の悪さ・説明不適切 差別的対応・クレーム	消費者問題化・社会からの批判 訴訟・第三者不法介入
人事・労務上 のトラブル	リストラ・査定・人事異動・左遷・人権差別解 雇・セクハラ・パワハラ・万引き等犯罪行為	内部告発・経営批判・訴訟 団体抗議・デモ行動
企業の過失 環境公害	環境汚染・有害物質流出・食中毒・製造物 責任・火災・爆発・工場内事故・知的所有権 侵害・契約不履行・コンピューター事故・ クレーム隠し	役員の責任・訴訟・ 被災者や被害者への補償・ 地域住民の苦情
経営上の 不祥事	役員の不祥事・スキャンダル・役員の違法行為 犯罪・経営陣の内紛・後継者問題・贈収賄	内部告発・トップ交代・ 責任者処分・経営陣批判
企業の犯罪	違法行為（独禁法・不正競争防止法、下請 法、証券取引法、会社法他）・インサイダー取 引・脱税・粉飾決算・書類改ざん	訴訟・行政処分・刑事処分・内部告 発・経営批判・デモ行為・株主代表 訴訟
企業脅迫 企業への犯行	毒物混入・誘拐・強盗・ハイジャック 機密情報漏えい・総会屋等のゆすり	売り上げ（シェア）激減 取引の減少・営業中止・うわさの流布
経営上の 不安情報	倒産・敵対的買収・株買占め・経営不安説 風説の流布・マスコミの誤報	株価急落・経営者批判・内部告発・ 経営陣不安定・ネットで流布
天災 不可抗力事故	地震・異常気象・風水害・落雷 社員が航空機墜落・交通事故に遭った	営業中止・雇用問題 売り上げ減少

録するなど右肩上がりの成長を見せていました。しかし、突如として注目されたことで業務は多忙をきわめ、サービスの質の低下が目立つようになりました。このような小さいゆがみが徐々に会社をむしろばんでいき、気がついたときにはクレームやトラブルが頻発するなど、大きな危機となつて会社全体に深刻な影響を与え始めたのです。幸い、社長自身がそれに気づき、従業員の意識改革や業務プロセスの改善に取り組んだことで今は業績を回復していますが、もし当時の状況のまま放置していれば取り返しのつかない事態に陥っていたことでしょう。

企業経営を取り巻く危機はすべて人的要因に起因するといっても過言ではありません。たとえ自然災害が原因であっても災害リスクの見積もりが甘かったり、そもそも災害対策ができていなかったりと、突き詰めれば個人の危機意識の低さに由来します。危機はすべて“人災”であることを肝に銘じ、従業員の危機意識を絶えず啓発することが重要です。

七つの「直」を順守する

実際に危機発生時の対応の流れ

を確認していきましょう。具体的な内容はP60の図表2に示したプロセスを確認してください。キーワードは七つの「直」です。

①上長・幹部へ「直報」
まず上司や経営幹部に直報します。特に幹部へは複数の報告ルートを設け、情報に漏れ落ちが無いように配慮します。

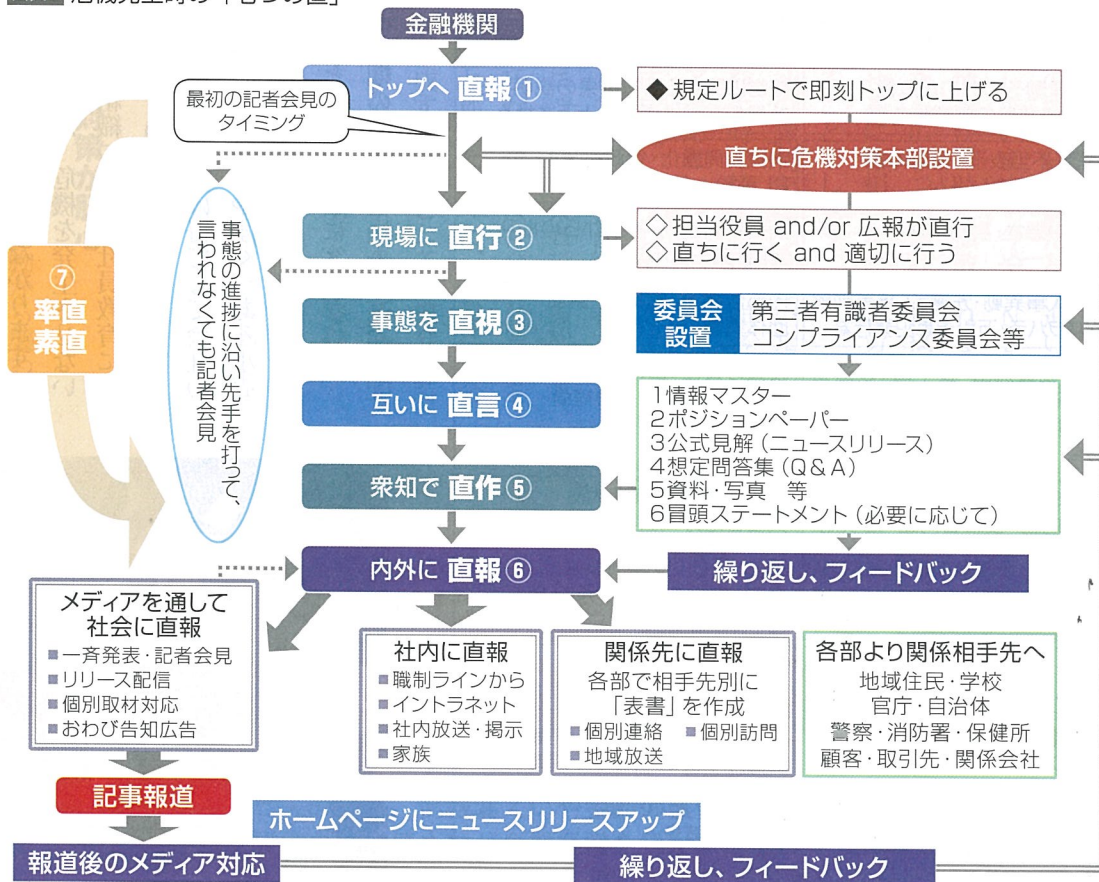
②現場に「直行」
広報の責任者が直ちに現場に行き、部署間の協力を得ながら率先して現場を仕切ります。

③事態を「直視」
「危機対策本部」等を設置し、隠ぺいや改ざんなどが起こらないようにすべての情報を本部に集約します。収集した情報をホワイトボードや模造紙などにまとめた「情報マスター」や、未確認情報と確認済み情報を分類し、確認済み情報を時系列に並び替えた「ポジションペーパー」を作成し、情報整理や現状把握を行います。

④お互いに「直言」
情報マスターやポジションペーパーを参考に会社としての「公式見解」をまとめるため、役職や立場に関係なく議論に参加し、意見を出しあいます。

⑤衆知で「直作」

図表2 危機発生時の「七つの直」



会社としての「公式見解」に基づいてニュースリリースや記者会見用の「想定問答集」を作成し、経営幹部や関係者の承認を得ます。社内外への情報発信や顧客や

メディアからの問い合わせ対応は「ニュースリリース」や「想定問答集」に基づいて実施します。
⑥ 社内外へ「直報」
顧客や関係先を第一に考え、二

ニュースリリースの発信や個別の問い合わせ対応、記者発表などを通して現在の状況や今後の対策を公に発表します。そのためにはテレビや新聞、インターネットなどのメディアを媒介にして、広く説明責任を果たす必要があります。いわばメディアは「巨大なスピーカー」なのです。メディアを敵視せず、お互いに協力しながら説明責任を果たす気持ちを持つことが肝心です。

⑦「率直・素直」になる

①から⑥までを実践するために組織全体で意見や情報交換を円滑に行える風通しの良い職場環境であることが前提にあります。たとえば、会社にとって不都合な情報であったとしても、忌憚なく「報・連・相」ができる組織づくりに取り組んでおきましょう。

お辞儀は深く丁寧に

最後に記者会見に臨むときの心構えについて見ていきます。記者会見でもっとも大切なのは登壇者の姿勢です。例えばお辞儀の角度、お辞儀には目礼、会釈、敬礼、最敬礼の4種類がありますが、記者会見の場では最敬礼を心がけましょう。背筋を伸ばし腰を90度に曲

げ、しっかりと頭を下げておわびの気持ちを表します。よくない例としてはお辞儀が目礼や会釈程度にとどまっていることです。実際にある会社の記者会見では、登壇した社長が首を少し下げただけの形式的な謝罪をしていました。これでは顧客はもちろん、会見を見ている人たちの心証悪化を招きかねません。実際にこの社長は反省の色がうかがえないとして「炎上」してしまいました。

さらに、会見を見ている人たちの心証を悪くしないためにも、リハールは必ず行うようにしましょう。リハールでは、お辞儀の角度や話し方、声の大きさやトーンなど改善点や注意すべきポイントについて精査します。また、実際の会見は想定問答集に基づいて行えるように、できるだけ多くの回答を準備しておき、想定外の質問にも臆することなく確たる対応ができるようにしましょう。

記者会見は企業の社会的責任を自発的に表明する場ですから、危機に対する責任をきちんと受け止め、発生した問題に対して真摯に対応するという姿勢で臨むことが大切です。