

経営相談 Q & A

危機管理のための広報体制の構築

Q

3月11日に発生した東日本大震災に伴う原発事故の記者会見の様子が連日報道されており、危機発生時における企業広報の難しさや危機管理の重要性を再認識しました。中小企業においても、製品トラブルや火災、役職員の不祥事・人身事故など、多様なリスクに直面する可能性があります。当社では危機管理に対応できる広報体制が整備できていません。今後、リスク管理の一環として、危機管理のための広報体制を構築していきたいと考えていますので、そのポイントを教えてください。

A

マスコミ対応を間違えると、予想外の否定的な報道をされて、企業のブランドイメージが傷つき、信用は失墜します。また、最悪の場合、直接的な被害を上回る二次被害を受けることもあります。

規定やルールをいくら取り決めても、人は過ちを犯してしまいます。そのことを前提にして、企業は社会的責任を果たしていくことが必要です。その際に重要なことが、社会全般に対して的確な情報をタイムリーに開示していく「危機管理広報」です。

1. 危機管理広報の目的

危機管理広報の目的は、マスコミ報道の早期終結をめざし、世間の誤解を避け、企業ブランドを守ることにあります。対応を誤ると、当該危機だけではなく、過去の不祥事が蒸し返されたり、経営幹部の能力や倫理観までが問題視されたりして、否定的な報道がいつまでも続く懸念もあります。平時から危機管理に対応できる広報体制の構築に努めて下さい。

2. 危機発生前の事前対応【平時の準備】

(1) 潜在リスクを洗い出す

- ①事業活動リスク（欠陥商品、個人情報漏えい等）
- ②人事労務リスク（セクハラ、パワハラ等）
- ③人的言動リスク（不適切な発言・行動等）

(2) 危機発生時に対処できる仕組みを構築する

(3) マスコミや利害関係者への対応方法を検討する

(4) 危機管理広報マニュアルを作成する

マニュアルには、①社内情報伝達経路、②記者発表の責任者、③記者発表のやり方とタイミング

の決定方針、④マスコミ以外の利害関係者への対処方針などを盛り込みます。社長が出張などで不在のときは誰が代わりに指揮をとるのかも明記し、トップ不在による初動の遅延を防ぎます。

(5) コンプライアンス、各種法的規制など、社員への意識啓蒙とともに、必要な知識を習得する「リスク教育」を徹底する

(6) 情報の吸い上げ、集約の仕組みを構築する
顧客からのクレームは、トラブルの早期発見に役立つ貴重な情報であり、全役職員がそれらを把握するアンテナとしての役割を果たすことが必要です。

減点主義の色彩の強い職場では、マイナス情報が上司や本部に伝わりにくくなっていますので、職場の風通しを良くするように努めてください。

企業への批判やさまざまな声がネット上の掲示板などに掲載されることもあり、これらを拾い集めてくれるサービスを利用してよいです。

また、人事労務リスクなど、社外から見えない組織の不正等のリスクを正すためには、内部通報の仕組みが重要です。匿名で内部告発を促す仕組みを導入し、組織の健全化を図ることも検討して下さい。

3. 危機発生時の対応

(1) 危機が発生したときは、関連部署への報告とともに、すぐに対策本部を設置し、対応策の立案・実行を行う

リスク管理の対策本部（統括部署）がトラブル情報を入手したら、それを迅速に社内関連各署へ報告する「緊急連絡ルート」を明確化しておきます。

(2) 現状把握、情報の集約・一元管理を行う

トラブルが発生した現場へ急行し、まずは現実

をありのままに把握することが望まれます。社内といえども、改ざんや隠ぺい等が行われないう、厳しい態度で臨むことが求められます。

収集した情報は集約し、一元管理します。対策本部において、何が、どのような経緯で発生したのかという事実を時系列的に整理、把握しておきます。

(3) 同時にマスコミ対策もスタートさせる

広報方針（どこに、どのような方法で報告するか）を策定します。事象の影響度合いにもよりますが、マスコミだけでなく、監督官庁、顧客・取引先、各種関連団体、社内、株主、近隣住民など、さまざまな利害関係者が対象となります。

(4) 危機の規模、社会的インパクトの大きさによっては、緊急記者会見の開催を検討・実施する

大事故や災害、欠陥製品などにより近隣住民や社会に不安を与えた場合や、不祥事が発生した場合、事故による死亡者が出た場合などには、緊急記者会見の開催（できれば1～2時間以内）が望まれます。

(5) マスコミからの取材や記者会見等で利用できる「ポジション・ペーパー（公式見解：*）」や、記者からの質問に備える「想定問答集」を作成する

相手先に応じて、記者会見、謝罪・広告、説明会等の情報開示方法も明確にし、書面等を作成します。

* ポジション・ペーパーとは、コトの顛末について、時系列で、自社と相手側の双方の行動と主張、対応内容について客観的に事実の経緯をまとめた、第三者説明用資料。

● ポジション・ペーパーに含めるべき内容

- ①発生内容、②影響、③発生経緯、④発生原因、⑤責任の所在、⑥当面の対策、⑦予防措置など

● 想定問答集のポイント

回答に窮するような質問や、守秘義務の関係で回答できない質問など、厳しい内容の質問を想定し、その回答を用意しておきます。

「どういうスタンスで答えるか（何をどこまで話すか、話せないか）」を明示しておくことが大切です。想定問答集の棒読みではなく、このスタンスに基づき発表者自身の言葉で語ることが望ましいです。

【危機発生時の記者対応の注意点】

- ①記者が求める情報を過不足なく提供する

②迅速な情報提供を心がける

広報のタイミングは非常に重要な要素です。社会的影響や市民感情などを考慮すれば、まずは問題を把握した段階で、できるだけ迅速な対応とそれを公に発表することが求められます。但し、情報提供は、「現時点では・現段階では」の限定条件で出します。

③迷惑をおかけしたことを真摯に謝罪する

相手・関係者に対する配慮をした言葉を選び、企業の社会的責任（CSR）を念頭にコメントします。決して座ったまま頭を下げてはいけません。

④事実を隠さない（事実を正しく公開する）

企業論理のスタンスではなく、社会的視点に立った判断を行います。疑惑をもたれないために、情報開示を徹底します。まだ判明していないことがあれば、真摯に「調査中」と告げてよいです。

⑤メッセージを統一する

発表者全員での事前打ち合わせは不可欠。発言者のコメントがちぐはぐな場合、不信感を抱かれます。

⑥マスコミ対応の窓口を一本化する

⑦記者には誠実に対応する

⑧記者会見には、不祥事の当事者は出席させず、その上司が対応する

⑨今後の対応策を明らかにする

まだ十分な対応策を示せる段階でなければ、「今後の見通し」として、できるだけ情報開示に努めます。

⑩できるかぎり専門用語を避けて、分かりやすく説明する

⑪記者会見では、「ノーコメント」、「法的には問題ない」、「どこもやっている」、「部下がやったこと」などの言葉は絶対に使用しない

4. 危機終息後の対応

- (1) 実際に報道された記事やテレビのニュースクリップを収集し、事実や企業メッセージが適切に伝わったかどうか内容をチェックする
- (2) 一連のコミュニケーション活動の反省を踏まえ、危機管理広報マニュアルを見直す

（島田清彦）

参考文献等：時事通信出版局「実践危機管理広報」、東洋経済新報社「実践マニュアル 広報担当の仕事」等