

第1部

できないのはなぜか、
どうして失敗するのか、
なんとかなるのか

○ 危機管理広報は掛け捨て保険？ 平時には役に立たないのか？

危機管理広報、特に事件・事故が起きた後に必要となるクライシス・コミュニケーションのために投資することは、無事であればあるほど、「取り越し苦労」とか「杞憂」のような印象を経営者に与えがちなのでしょう。「なんだ。せっかく勉強して準備していたのに出番がないじゃないか」と「日ごろの苦労が無駄になった」ような感覚を招きやすいのは確かです。「だったら、はじめからやらなくてもいい。やらないほうがいい」と敬遠されがちです。

クライシス・コミュニケーションに対し平時から準備することは、世間では掛け捨て保険※1のようなとらえ方をされているのではないのでしょうか。掛け捨て保険は、大きな不安感をいだいている場合は加入すると安心ですし、いざというときは保障を受けられ「入っていてよかった」となります。しかし、毎月、保険料を支払っていても、無事である限りお

金はいっさい受け取れません。

ほんとうに何事も起きなければ、無駄なのでしょうか。私は、クライシス・コミュニケーションは掛け捨てではなく、むしろ貯蓄型保険※2のようなものだと考えます。病気やケガ（事件・事故）がなくても払った保険料（日ごろの努力や投資）は無駄にはならず、保障もあるし確実に受け取れるメリットがあるからです。

※1 掛け捨て型保険とは、解約返還金（解約返戻金）などがない貯蓄性のない保険のことです。万が一の事態を不安に思っている人たちでお金（保険料）を出し合い、その誰かに万が一の事態が起こったときに保障が受けられるという、保険の原型ともいえます。契約期間中に万が一の事態が起こった際には保障が受けられますが、何も起こらなかった場合は、原則として支払った保険料は返ってきません。

（出典：よくわかる保険の情報サイト https://www.dai-ichi-life.co.jp/promotion/first_step/basic/00002.html）

※2 貯蓄型保険の一番のメリットは「解約返還金や満期保険金等を受け取れ、掛け捨てではない」ということでしょう。保険期間満了時や解約のタイミングまでは万一に備えるための保険として活用し、その後は受け取った満期保険金や解約返還金を自由に使うことができます。

（出典：よくわかる保険の情報サイト https://www.dai-ichi-life.co.jp/promotion/first_step/basic/00002.html）

○ クライシス・コミュニケーションの副効用

クライシス・コミュニケーションは、危機管理広報のなか

で最も難しい分野の一つです。スキルだけではなく、当事者の覚悟や度胸も必要で、コミュニケーションのすべての要素に関わってきます。それゆえ、クライシス・コミュニケーションのマニュアル作成や謝罪会見の訓練（メディアトレーニング）を行うと、日常の業務にも大きな「副効用」がもたらされます。

まず、マニュアルを作成する際には、リスクの洗い出しから始めるのでリスクの存在に気づきます。リスクに気づくと予防策や対応策を考えるので、実際の事件・事故を未然に防げます。また、事故報告や謝罪のための模擬記者会見をメディアトレーニングとして行うと、プレゼンテーション能力が格段に上がります。自分たちの伝えたいメッセージの表現法、複雑で膨大な情報を第三者にわかりやすく資料にまとめたり説明したりする技術や、誠意の表明の仕方、言いにくいことや嫌なことの伝え方などが鍛えられるからです。それにより、日常の社内外での会議や営業活動の質が向上します。

このように、平時においてもメリットがあるので、クライシス・コミュニケーションの準備について、「事故が起これなければ、元が取れない」と考えるのはあまりにも近視眼的だと思います。いざというときの大きな助けになるし、平時においてもメリットがあるので、クライシス・コミュニケーションの準備を始めないのは、それこそもったいないのです。

本書を手にした読者の方は、すでにそのことにはお気づきでしょう。そんな読者の皆さんのお悩みは、「自分はクライシス・コミュニケーションの必要性を感じているが社内では少数派」「上司やトップが消極的」ということではないでしょうか。その対応策を考えていきましょう。

まず、その前に言葉の整理をしましょう。

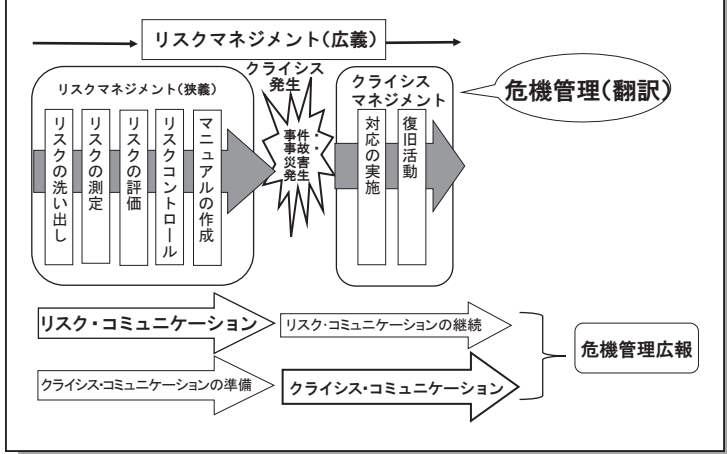
○ 危機管理と危機管理広報、 リスクマネジメントとコミュニケーション

危機管理広報は、リスクにもクライシスにも対して行う説明会や意見交換会、記者会見、SNSでの情報公開、質問への回答、クレーム対応など各種コミュニケーション活動のことをいいます。厳密には、リスクに対するものがリスク・コミュニケーション、クライシスに対するものがクライシス・コミュニケーションと区別します。リスクとクライシスの違いは22頁のコラム1「危機とはなにか リスクとクライシス」をご覧ください。

さて、世間ではリスクとクライシス、あるいはリスク・コミュニケーションとクライシス・コミュニケーションは混同されています。両者は密接に関わっていて切り離すことはできないので、皆さんは細かく言葉を分けなくても差し支えないと私は思います。ただ、違いは理解しておいてください。

企業や官庁、学校、病院などあらゆる組織は様々なリスク

リスクマネジメント全体像とコミュニケーション



に取り囲まれています。そのなかでも、事件や事故、災害あるいは感染症拡大などのリスクはその組織や社員・職員だけではなく、地域住民や一般消費者など多くの人々に影響を与えます。よって、運命の分かれ道となるような大きなクライシスが起きる前に、すべてのステークホルダー（なんらかの利害関係のある人々）には、そのリスクを公表し理解を促しておく必要があります。このときのコミュニケーションをリスク・コミュニケーションと言います。

リスク・コミュニケーションとは

事業者が地域の行政や住民等ステークホルダーと情報を共有し、リスクに関するコミュニケーションを行うこと

- ・例：
 - ・ 日常の苦情に対応する
 - ・ 化学物質の環境リスクについて環境報告書を作成する
 - ・ 工場見学会を開く
 - ・ 住民説明会を開く
 - ・ 地域防災活動に参加する
 - ・ 事業活動や環境汚染などに関する対話集会を開催する， etc.
- ・ ステークホルダーに直接アプローチすることが最重要
 - ・ マスコミ対応やネット対応ももちろん大切

○ 平時と有事の危機管理広報

危機管理広報のうちリスク・コミュニケーションの良い点は、「まだ事が起きていないとき＝平時」に行う点です。「皆さん、いつか事件や事故、災害は起こるかもしれませんので気をつけましょうね。いざというときはこうしましょうね」と情報や意見を交換するのですが、平時なので計画的に行うことができます。

しかし、もう一つの危機管理広報であるクライシス・コミュニケーションはやっかいです。運命を左右するような出来事は、突然起こります。私は「起きてほしくないときに起きる」ジンクスがあるような気がします。クライシスは何度も経験していますが、振り返ってみると真夜中や年末年始、

クライシス・コミュニケーションとは

- ・事件・事故、災害、失言、感染症まん延などにより危機的状況に陥ったときのコミュニケーション活動全般
- ・当事者が世間に対し情報を公開し、マスコミや地域住民、消費者、ネットユーザー等ステークホルダーから理解と協力を得ようとする活動
- ・マスコミ対応とネット対応が重要

夏季休暇中、クリスマスなど、「よりによって、こんなときに・・・」と悲しくなるタイミングで取引先に呼び出されることが多くありました。いざ、そのクライシスに対応しようとするときキーパーソンが休暇中でコンタクトが難しかったり、楽しみにしていた慶事の直前だったり、泣きっ面に蜂のような目に遭ったこともあります。

クライシス・コミュニケーションは急に必要になります。そこで、うまく対応するには、常に準備を整えておく必要があります。しかし、せっかく準備をしてもいつまでたっても本番がやってこないこともあります。平和な日が続くクライシス・コミュニケーションの出番がない時期が長く続くことのほうが普通です。そんなとき、「私たちの日ごろの行いがよいから、クライシスは起きていない。ああ、よかった」と思えばよいのですが、全員がそうとも限りません。「あ

リスクとクライシス

- リスクは「目的に対する不確かさの影響」⇒危険性
- クライシスは「運命の分かれ目」⇒即、破滅ではない
- リスクが顕在化してクライシスとなる
- リスクについての理解がクライシスの衝撃を和らげる
 - ×リスクを知らないと、クライシス発生時にただ驚くだけ
 - ×うろたえる
 - ×怒りがこみ上げる「そんなこと、聞いてないよ！」
 - リスクを知り、覚悟し、クライシスに備えておくといざというときに速やかに対処できる
 - 「ついに来たか」「よし、こうしよう！」

んなに時間と手間をかけて、何度も会議を開きマニュアルを作り研修や訓練をやっていたのに、なんの役にも立たないじゃないか。ああ、もったいない。心配して損した・・・」と心の底で思っている人がいても不思議ではありません。

危機とはなにか リスクとクライシス

リスクとクライシスは、どちらも日本語で「危機」と翻訳されます。それで、世間では両者の区別があいまいになっています。ここで一度整理しましょう。

リスクは「目的に対する不確かさの影響」と国際規格ISO31000では定義されています。つまり、まだ事件や事故、災害は起きていないけれども、そのようなことが起きて目的が達成できない（企業の経営破綻等）かもしれない「可能性」を指します。よって、リスクは「危険性」と言ったほうが近いでしょう。

一方、クライシスは「運命の分かれ目」のことです。必ずしもピンポイントで事件や事故、災害を指すわけではありませんが、当事者が尋常ではないとんでもないことに巻き込まれた瞬間を指します。運命の分かれ目なので、クライシスの直後は、「もう、だめだ。われわれは破滅する」と決まったわけではありません。当事者が適切に対処すれば助かることもあります。

運命は自分たちで変えられるのです。奈落の底へまっしぐらか、ピンチをチャンスに変えられるのか、それは自分たち次第です。まずは、生き残る道を探りましょう。

クライシス・コミュニケーションという、ちょっと痛いけれども効果抜群の外科手術も受ける覚悟を決めましょう。