

改訂版

健康危機管理時における
クライシスコミュニケーションの
クイックガイド
Quick guide of crisis communication

厚生労働科学研究費補助金(平成21～23年度)

「健康危機管理従事者のリスク/クライシス・コミュニケーションスキル向上のための
研修プログラムの開発と評価」班

研究代表者 吉川 肇子 (慶應義塾大学)	研究分担者 長岡 健 (産業能率大学)
研究分担者 杉浦 淳吉 (愛知教育大学)	研究分担者 西條 政幸 (国立感染症研究所)
研究分担者 加藤 文俊 (慶應義塾大学)	研究分担者 堀口 逸子 (順天堂大学)
研究分担者 中村美枝子 (流通経済大学)	研究分担者 重松 美加 (国立感染症研究所)

厚生労働科学研究費補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業)

健康危機管理従事者のリスク/クライシス・コミュニケーションスキル向上のための研修プログラムの開発と評価
(研究代表者 吉川 肇子)

「改訂版:クライシスコミュニケーションのクイックガイド」について

このクイックガイドは、平成19年度～平成20年度厚生労働科学研究費補助金「健康危機管理時におけるクライシスコミュニケーションのあり方の検討」班によって作成されたものを改訂したものです。改訂にあたって、本研究班の課題である健康危機管理従事者のための研修のための教材として使うという視点で事例等の見直しを行いました。ただし、基本的なチェック事項については、その重要性に変化はないことから、大幅な変更は行っていません。

厚生労働科学研究費補助金(平成21～23年度) 「健康危機管理従事者のリスク/クライシス・コミュニケーションスキル向上のための 研修プログラムの開発と評価」班

研究代表者 吉川 肇子 (慶應義塾大学)	研究分担者 長岡 健 (産業能率大学)
研究分担者 杉浦 淳吉 (愛知教育大学)	研究分担者 西條 政幸 (国立感染症研究所)
研究分担者 加藤 文俊 (慶應義塾大学)	研究分担者 堀口 逸子 (順天堂大学)
研究分担者 中村美枝子 (流通経済大学)	研究分担者 重松 美加 (国立感染症研究所)

このクイックガイドは、クライシスコミュニケーションの概要を短い時間で理解できるように作成されたものです。内容は、クライシスコミュニケーションを計画、実施するにあたって、陥りやすい思い込みや失敗しそうな点を、主に心理学的な視点からまとめてあります。

クライシスコミュニケーションの実施手順を順を追ってきちんと理解したい方は、本研究班の主要な成果である「健康危機管理時におけるクライシスコミュニケーションマニュアル」本体を参照してください。

厚生労働科学研究費補助金(平成19～20年度) 「健康危機管理時におけるクライシスコミュニケーションのあり方の検討」班

研究代表者 吉川 肇子 (慶應義塾大学)	研究分担者 押谷 仁 (東北大学)
研究分担者 釘原 直樹 (大阪大学)	研究分担者 西條 政幸 (国立感染症研究所)
研究分担者 岡本真一郎 (愛知学院大学)	研究分担者 堀口 逸子 (順天堂大学)

目次

		チェック欄	
		理解した	実施済
1	クライシスコミュニケーションと通常のコミュニケーションの違いがわかりますか	3	<input type="checkbox"/>
2	住民(国民)の意識調査をしましたか	4	<input type="checkbox"/>
3	本当に相手の話をきいていますか	5	<input type="checkbox"/>
4	スポークスパーソンは前向きな見方のできる人ですか	6	<input type="checkbox"/>
5	クライシスコミュニケーションは「マスコミ対応」と思っていませんか	7	<input type="checkbox"/>
6	「パニックが起こる」と思っていませんか	8	<input type="checkbox"/>
7	資料は相手のことを考えて準備しましたか	9	<input type="checkbox"/>
8	明確な表現を使いましょう	10	<input type="checkbox"/>
9	訓練をしましたか	11	<input type="checkbox"/>
10	訂正する、謝罪する	12	<input type="checkbox"/>
11	人のうわさも75日(報道の減衰)	13	<input type="checkbox"/>
12	クライシスコミュニケーションを記録できるようになっていますか	14	<input type="checkbox"/>

1 クライシスコミュニケーションと通常のコミュニケーションの違いがわかりますか

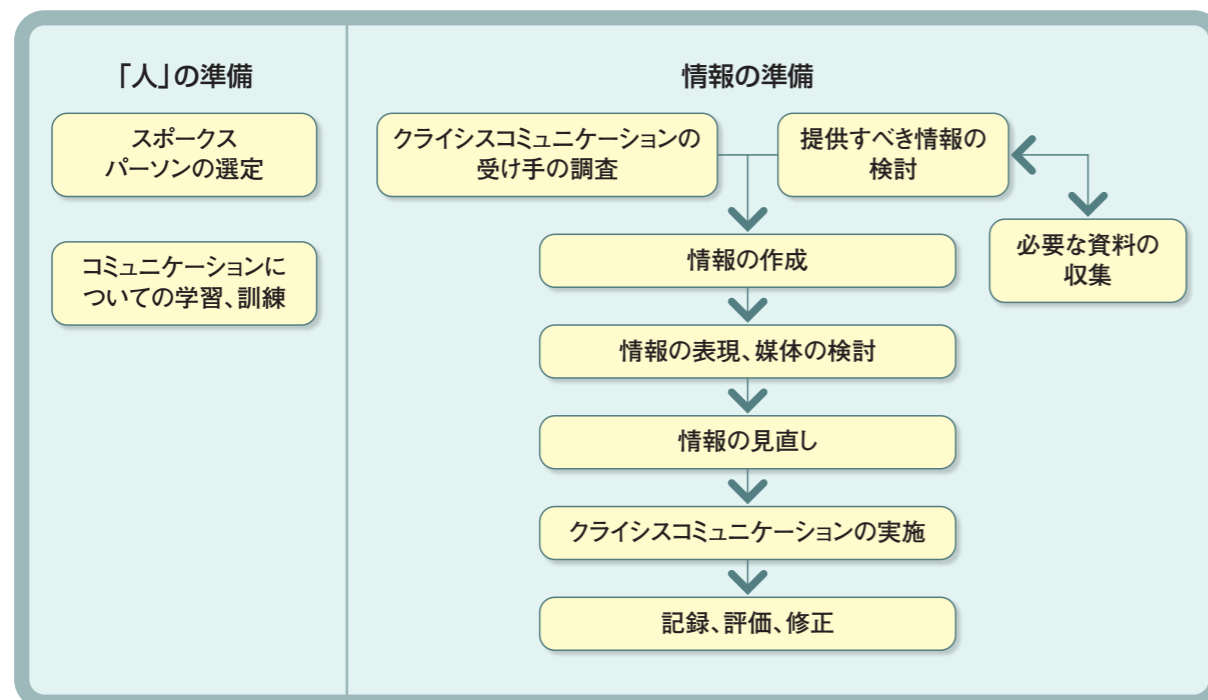
ここがポイント!

1. まずはコミュニケーションについての知識と技術を持つ
2. 多様な情報収集のシステムを構築しておく

クライシスコミュニケーションというと、緊急時の広報のことだと思われる方がありますが、この考え方は、2つの理由で不正確です。1つめは、クライシスコミュニケーションは、緊急時(まさに危機の時)というよりも、事前の周到な準備や訓練がその成否を決めるということです。2つめは、クライシスコミュニケーションは、広報のように伝えることに焦点があるのではなく、情報収集に焦点があるということです。

クライシスコミュニケーションは、一般的なコミュニケーションの中の1つですから、クライシスコミュニケーションの戦略を考える際には、一般的なコミュニケーションについての知識や技術が前提となります。このことは、当たり前のようですが、見落とされがちです。クライシスコミュニケーションの計画や訓練にあたって「なぜ一般的なコミュニケーションの技術や知識を学ばなければならないのか」という質問が出るがありますが、それはこの点が理解されていないからだと思います。

クライシスコミュニケーションの特質を挙げるとすると、危機の徴候をできるだけ早く察知するための事前の情報収集が、他のコミュニケーションにも増して重要視されているところです。この情報収集には、危機を予見するだけでなく、周到に用意されるべきコミュニケーション計画のための情報収集(市民の意識調査など)も含まれます。下図にクライシスコミュニケーションの大まかな流れを示しました。



クライシスコミュニケーションの概略

2 住民(国民)の意識調査をしましたか

ここがポイント!

1. 意識調査はコミュニケーション計画の立案の第一歩
2. 経験や直感でコミュニケーションを計画することがないよう気をつける

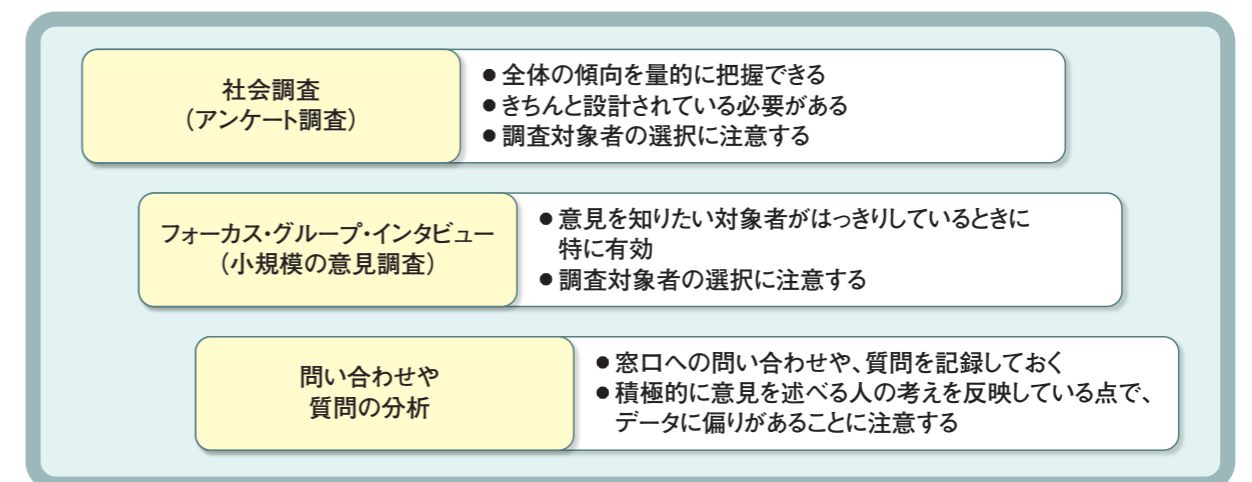
クライシスコミュニケーションに限らず、多くの人びとを対象に情報提供する際には、コミュニケーションをする対象者を明確にし、それらの人びとがどのような知識を持っているか、また何を知りたいと思っているかについて調査する必要があります。このことは非常に重要ですが、また、しばしば忘れられている点です。よくあるのは、「住民はこう思っている」とか、「マスコミはこのように考えている」と、個人的な体験に基づく印象を語ることで、そうした印象が正しい保証はありません。

情報の受け手が何を知識として持っており、何を知りたいと思っているかを把握するための方法としては、社会調査(いわゆるアンケート調査)、小規模なインタビュー(フォーカス・グループ・インタビュー)、窓口への問い合わせや質問の分析があります。

アンケート調査は、市民の意見を量的に把握するのに優れた方法です。ただし、きちんとした調査設計がなされていないと、正確な結果を得ることができません。

フォーカス・グループ・インタビューは、数人から十数人のグループでインタビューを行っていく方法です。特に、クライシスコミュニケーションの対象者がはっきりしている場合、この方法は有効です。アンケート調査では、質問項目に含まれていないことについての人びとの意見を知ることはできませんが、フォーカス・グループ・インタビューでは、参加者は自由に発言ができるので、アンケート調査では把握できない意見を知ることもできます。

問い合わせの窓口や、コールセンターを持っている場合には、問い合わせの内容を記録し蓄積することによって、人々の意見のある程度把握することが可能になります。ただし、この手法の欠点は、積極的に窓口にお問い合わせたり、発言したりする人の意見しか把握できないことです。特に、批判的な意見や否定的な意見をわざわざ窓口まで伝える人は少ないので、把握できる意見がある程度偏っていることは認識しておかなければなりません。

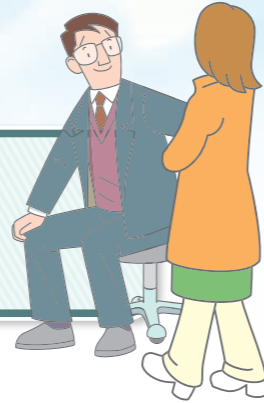


意見把握の代表的な方法

3 本当に相手の話をきいていますか

👉 ここがポイント!

1. 「聞く」のではなく、耳を傾けて「聴く」
2. 話す相手を区別しない



一般的なコミュニケーションについての知識や技術について、知るべきことはたくさんありますが、ここでは特に相手の話を「きく」技術について紹介します。

まさに危機的な状況に陥ったときは、口頭でのコミュニケーションが多くなります。たとえば、記者会見は代表的なものです。テレビや防災無線、WEBサイトを通して住民に直接語りかけることなどがあります。その際に発表資料のような文字情報も用意しますが、それらの大部分はあらかじめ準備しておくべきものです。

口頭でのクライシスコミュニケーションの場面で注意しなければならないことは、こちらの伝えたいことを伝えるだけでなく、相手の言うこと、相手が質問していることをよく「聴く」ことです。「きく」ということは、単に「聞く」ということと、積極的に耳を傾けて聞く「聴く」という2つのきき方があります。後者のことを、「傾聴(active listening)」とっています。もとは、心理カウンセリングに使われていた用語(資料参照)ですが、クライシスコミュニケーションにおいても重視されるようになりました。

積極的に耳を傾けて「聴く」ということは、コミュニケーションの技術として重要であるだけでなく、クライシスコミュニケーションの情報収集という視点(1,2の項参照)からも重要です。たとえば、記者会見で記者からの質問をきちんと聴くことによって、記者が何を重要だと思っているのか、また逆にこちらの話のどういうところがわかりにくいのか、など多くの情報を得ることができます。同じことは、市民からの問い合わせでもいえることで、質問を注意深く聴くことで、市民の知識の内容や、どういうところから主に情報を得ているのか、など、クライシスコミュニケーション計画を立案したり見直ししたりするための貴重な情報となります。

相手の話を「聴く」ことの重要なポイントとして、相手の話を条件付きで聴かないということがあります(「無条件の積極的関心」)。時として扱いにくいメディアがあるとしても、一部の話しやすいメディアだけを優遇したり、社会部と科学部の記者を区別して扱うようなことをしてはなりません。

傾聴能力(active listening skills)

Rogers(村瀬・村瀬, 2004)は、傾聴のための3つの態度が重要と指摘しています。

- ①純粋性(genuineness)：聞き手が自分の体験しているさまざまな感情、たとえば相手が理解できない時には、わからないことを隠すのではなく、その気持ちを正直に表明すること。
- ②無条件の積極的関心(unconditional positive regard)：「あなたのポジティブな部分は受容できるが、ネガティブな部分は受容できない」、または「あなたがこれこれ言う場合にあなたのことが好きだ」というように、条件をつけて相手の話を聞かない。
- ③共感的理解(empathic understanding)：相手の感情をあたかも自分自身のものであるかのように感情移入して理解することを指す。「もし相手が自分の立場なら」と、置き換えて相手の話を理解するようにつとめる。

4 スポークスパーソンは前向きな見方のできる人ですか

👉 ここがポイント!

1. 人は緊急時には普段やっている行動をする
2. 否定的な見方の人をスポークスパーソンにすると、失言したり、人びとの反感を買ったりする恐れがある

健康危機管理時にスポークスパーソンになる人を決めてありますか?多くの組織では、組織の上位者であったり、その問題についての専門家(たとえば、感染症の専門家)であったりすることが多いと思われます。その人たちは、日頃前向きな発言や言動をとっているでしょうか。そうでないとすれば、この問題の重要性を理解してもらうか、それができない場合には、スポークスパーソンの入れ替えを検討しなくてはなりません。

心理学の理論に、人は緊張したときに普段やっている行動(「優勢反応」)をする、というものがあります。テレビに出たり、記者会見をしたりするような状況は、どんな人にとっても緊張を引き起こす状況です。その時、人や状況に対する見方が否定的な人は、相手をなじったり、けんかを売るような失言をしたりしがちです。近年、日本でもいくつか事例があります。これに対して、普段から前向きな考え方ができる人や、人のことを否定的に見ない人は、失敗する可能性が低いといえます。

スポークスパーソンに推奨されている態度としては、代表的には、「正直であること、開放的であること、共感や思いやりを示すことができること、柔軟に対応できること」が求められています。こういうことができる人かどうか、もしできない人であれば、訓練によってこのような態度を持てるようにしていく必要があるでしょう。



事例 バルディーズ号原油流出事故におけるエクソン社の会長の言動 (Regester & Larkin, 1997による)

1989年にアラスカ湾で原油流出による環境悪化を起こしたエクソン社のバルディーズ号事故は、クライシスコミュニケーションの際に、スポークスパーソンである組織のトップが不適切な振る舞いをしたために、人びとの反感を買った、失敗の典型的な例です。事故の6日後にテレビに出演したローレンス・ロール会長の態度は、非常に傲慢であると人びとに受け取られました。彼はまた、自分のこのような言動が理由の1つとなったエクソン製品のボイコットについても、マス・メディアの報道のせいであると言ってさらに人びとの反感を買いました。

全体としてクライシスコミュニケーションがうまくいかなかったのには、ロール会長が元々メディアに対して否定的な態度をとっていたため、平常時から広報部の位置づけが低かったことも、クライシスコミュニケーションの失敗の遠因になったと考えられています。このようにして地に落ちたエクソン社の評判を回復するには莫大な費用と時間がかかりました。

5 クライシスコミュニケーションは「マスコミ対応」と思っていないですか

👉 ここがポイント!

1. コミュニケーションの一番大切な相手は住民であることを忘れない
2. 危機対応者はマス・メディアの影響を過大視しがちであることを知っておく

クライシスコミュニケーションをはじめる前に、利害関係者のリストアップをしておくことが重要です。この作業において、危機の規模が大きくなればなるほど、マスコミが重要な利害関係者としてあがってきます。しかし、健康に影響があるという視点に立てば、住民が一番の利害関係者と考えられるべきです。クライシスコミュニケーション計画もこの視点でたてられなくてはなりません。

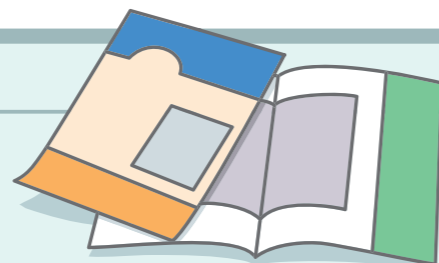
マス・メディアは住民に対して情報を伝えてくれる有力なメディアですが、「クライシスコミュニケーションはマスコミ対応」と考えている方の多くは、そのように考えているというよりもむしろ、マス・メディアはうるさいもの、面倒くさいもの、というように否定的に見ていることが多いのではないのでしょうか。そう考える方は、クライシスコミュニケーションにおいて、記者会見はどうするのか、とか、取材にどう対応するのかという小手先の戦術に目がいきがちです。しかし、それでは記者の向こうにいる住民が見えなくなってしまいます。

このように戦術的なことに目が行きがちなる理由として、一般にマス・メディアが人びとの行動に与える影響を、特に専門家が過大視していることが挙げられます。これを「第三者効果」といっています。第三者効果とは、「私はマス・メディアの影響を受けませんが、私以外の人(第三者)は、マス・メディアの影響を受ける」と考える人びとの考え方のゆがみ(バイアス)をさします。このようなゆがみが生じる理由の1つとして、「自分はマス・メディアの影響を受けない人物である」と言うことで、その人が自尊心を高めているのだと考えられています。特に、自分にとって重要な問題であるとき、自分がその分野について専門的知識があるとき、さらに高学歴者は、第三者効果が大きくなることが知られています。また、マス・メディアが自分にとってネガティブな情報を提供しているときに、第三者効果が出やすいことも知られています。危機的な状況では、しばしば記事の正誤を巡っての葛藤が、マス・メディアと生じることが少なくないので、危機対応者は、マス・メディアの影響を過大視しがちです。

本当に重要な情報をきちんと住民に伝えたい場合には、マス・メディアに対して積極的に情報提供をするだけでなく、マス・メディアによる加工がない情報を住民に直接伝える手段も確保しておく必要があります。

住民に直接情報を伝える手段の例

- ウェブサイト(ただし、かなり頻繁な更新が必要)
- 住民へのパンフレットや広報の配布
- 防災無線や携帯のメールを使った情報の配布



6 「パニックが起こる」と思っていないですか

👉 ここがポイント!

1. パニックが起こることはほとんどない
2. 「パニックが起こる」と思うことがパニックを引き起こすことも

健康危機管理時にパニックが起こるのではないか、ということがいわれることがありますが、多くの社会学者や心理学者は、この見解に対して否定的です。1980年代に世界のパニック事例を検討した海外の研究者は、人々はパニックを起こすというのは俗信であると述べています。また、2000年に入って、再度この問題を検討した別の研究者も、パニックというのは、映画のプロデューサーがつくった幻影であるといっています。

実際、歴史的に見ても、パニックが起こったと確認されている事例はそれほど多くありません。むしろ、緊急事態であると認識しないこと(「正常化の偏見」という)の方が問題であると考えられています。

ただし、「パニックが起こる」と予期していると、本当にパニックが起こってしまうことがあります。これを、「予言の自己成就」といいます。「このようになるのではないかと」予期することで、それにあった行動を無意識的に人はしてしまい、結果として、その予期が現実になることをいいます。パニックが起こると思っている人は、パニックに近い徴候がちょっとでもあれば、「思った通りパニックが起こったのだ」と考え、その信念が確証されてしまうのです。この時、最初の予期が本当に正しいものであるかどうかは問題となりません。したがって、パニックを起こさないようにすることの第一歩は、そういう誤った信念や、人々に対する否定的な態度を持たないことだと言うことができます。

パニックが起こるかもしれないとか、風評被害を起こすかもしれないと思うことは、情報提供を控えめにしたり、曖昧な表現にしたりすることにもつながります。実は、このような情報の加工が、かえってパニックを引き起こした事例があります(下の事例参照)。

事例 伊豆大島近海地震における余震情報騒ぎ(木下、1986による)

1978年伊豆大島近海地震の際、1月18日に静岡県知事名で出された「余震情報についての連絡」が曖昧な情報であったため、市民の間に「まもなく大きな余震がくる」といううわさが広まり、関係各所に電話が殺到しました。

問題は、余震の規模や被害の程度、県民の警戒すべきことなどはかかれていたものの、「いつ頃」その余震が起こるかについての情報が、欠落していたことにあったとされています。当初知事発表の文章には「今後数日以内に」という時期を表す語句が入っていましたが、災害対策本部内で文言を検討するうちに、「時期を書いて当たらなかったらどうする」ということが問題となり、結果としてこの語句を削除することになったといわれています。

しかし、市民の立場に立ってみると、大きな余震が「いつ」起こるのかは、重要な情報ですから、ここが曖昧になっていると、その情報を埋める形でうわさが広まってしまったことになったのです。(8の項も参照)

7 資料は相手のことを考えて準備しましたか

👉 ここがポイント!

1. 相手の視点に立って、相手の知識を見積もっておく
2. 略語を使っていないかどうか念入りにチェックする
3. 説明の冒頭に概略や進行順序を説明する
4. できあがった資料を公表する前に、予備知識のない人にチェックをしてもらう

クライシスコミュニケーションにあたっては、聞き手の人たちの職業、学歴、ライフスタイルなどから、その知識を見積もっておきましょう。この点について調査しておくことが望ましいのは言うまでもありません(2の項参照)。専門家は自分の経験に基づいてこんなことは当然相手も知っているだろうとか、この説明の仕方で相手にわかるはず、と判断しがちですが、あくまでも相手の視点に立つ必要があります。実際、2009年の新型インフルエンザ発生の際「パンデミック」「(第1)波(wave)」という用語が市民にわからなかったというイギリスの調査もあります。

用語に関して、過度に専門用語を使ってはいけないことは意識しやすいものですが、もう1つ気をつけなければならないのが、その分野独自の略語の使用です。使用頻度の高い用語については、略語を用いることがしばしばあり、使っている本人は気がつかないことがあります。意識して注意するようにしましょう。

口頭で説明するときには、全体の説明に先立って、「今日はウィルスのヒトへの感染リスクについてお話しします」というように話の概要や話の進行順序を示すことが重要です。また、話の途中でも、「次に、ウィルスのタイプについて説明します」、「最後に、今後の対策についてお話しいたします」というように、ポイントを予告して話すとかかりやすくなります。

相手が理解しているかどうかを、話の途中でも確認します。このとき、できるだけ小さい単位で区切ってきくように心がけます。そのほうが勘違いについて早く軌道修正ができるからです。ただし、相手が内容を理解できない場合は、どのように質問してよいか表現できないこともあります。漠然と「何かご質問はありませんか?」と問いかけるのではなく、「鳥の疾病の兆候として3点挙げましたが、よろしかったでしょうか?」というように、理解のポイントと思われることに関して具体的に確認する方がよいといえます。

説明資料を作成したら、身近でかまわないので、予備知識のない人に聞いてもらい、わかりにくいところがあるかどうかチェックしてもらいます。

話し方の丁寧さにも気をつける必要があります。過度に丁寧な言い方は、かえって不信感を招くことがあります。たとえば、尊敬語を重ねて「そうお思いになられるのでごめいませうか?」というような言い方になると、こびへつらいの印象を与えかねないので注意しましょう。とくに緊急性の高い場合は、むしろ直接的な表現のほうが明瞭に伝わります(資料参照)。

直接的な表現の例

- 口頭の場合：①感染の危険があります。②立ち入らないでください。③熱くなります。④取り扱いに注意してください。⑤この水は飲めません。
- 掲示の場合：①感染の危険あり。②立ち入るな。③熱い。④取扱注意。⑤飲用禁止!

8 明確な表現を使いましょう

👉 ここがポイント!

1. 情報が曖昧だとわさが広まる
2. 推論をよぶ「余分な一言」を付け加えないように注意する

情報提供の際には、明確な表現をする必要があります。そのことは、情報を受け取る相手にとってわかりやすいというだけでなく、重要な意味があります。

心理学のうわさ(流言)の研究から、うわさは「情報の曖昧さ」と「その話題への関心の高さ」の積(かけ算)に比例することがわかっています。かけ算、ということの意味は、どちらかがゼロであれば、うわさは広まらないということです。話題への関心をコントロールすることは難しく、また、健康危機管理においては、適切な対処行動をとってもらうために、むしろ関心は高く持ってもらった方がよい場合もあるので、関心を低くすることは通常考えません。そこで、うわさを広まらないようにするためには、伝える情報を明確にして、曖昧でないようにすることが重要となります。

また、コミュニケーションにおいては、文字通りの意味だけが伝わるわけではなく、書き方によっては、思いもよらぬ推論が生じることもわかっています。典型的な例を下の事例に示しました。

きちんと説明しようとする意図があっても、もってまわったいい方をすると、「背後に何かある」という印象を与えてしまうことがあるので気をつけましょう。また、混乱している状況では「市民の皆さん、冷静に対応してください」と言いたくなってしまいませんか?多くの市民は冷静に対応しています。わざわざこのように言うと、「冷静に対応していないと思っているのか」と推論されて反発を買う可能性があります。

推論の事例(Levinson, 2000による。日本語の事例は本研究班で作成。矢印は、生じる推論)

- (1) 普通の言い方をすることで、内容を典型的な方向にふくらませた推論が生じる(拡充型推論)
 - ① 敷地内に立ち入ると感染の可能性あります→敷地内に立ち入らなければ感染の可能性はない
 - ② この地域では感染は確認されていません→他の地域では確認されている
- (2) 弱い主張をすることで、強い主張が当てはまらないことが推論できる(限定型推論)
 - ① 38度程度の発熱が2-3日続く可能性があります→40度といった高熱は出ない
 - ② 咳や関節の痛みが現れる人があります→多数の人に現れる症状ではない
- (3) 通常でない形式の表現をすることで、典型的な場合ではないという推論が生じる(非典型型推論)
 - ① 感染が確認されたというような話があるわけではありません→何か問題がある
 - ② H7N3ウィルスについて言えば、今回いろいろと調査をした結果としては、ヒトに重大な疾病を生じさせたという事例は見いだせませんでした→調査の仕方次第では問題が生じうる

9 訓練をしましたか

ここがポイント!

1. 練習しなければ失敗する
2. メディアトレーニングは最後に実施がのぞましい

クライシスコミュニケーションの訓練という、つい、「本番さながら」の状況付与型の訓練や記者会見の練習のようなメディアトレーニングを想像しがちですが、このような訓練は、すべての準備が整った最後にやるべきものです。用意したものに、抜けているところや、不整合なところがないか、確認するためにおこなうものです。いわば「実力試験」です。これを最初にしても失敗することが多く、クライシスコミュニケーションに対して、やりたくないこと、面倒なことというような否定的なイメージを持たれてよくありません。

本当にやるべきことは、クライシスコミュニケーションの準備の段階からはじめる訓練で、これを継続的に行います。たとえば、広報用の資料を準備するときに、「このことを説明するためには、どんな資料を事前に用意しておくべきか」ということを、頭の中で想像しながら、また、関係各所と相談しながら、そろえておくということも重要な訓練です。この時に、マス・メディアの関係者にも資料を見てもらえば、資料内容のチェックもできますし、模擬記者会見のような大がかりなことをしなくても、何をマス・メディアが知りたいのか、理解することができます。

人は緊張すると普段やっていることをする(4の項参照)ということは、いざというときに訓練が非常に意味を持つということの意味しています。身近な人の前でかまわないので、まず、繰り返し練習をしてみることで、頭の中でリハーサルをする癖をつけておくことが重要です(図参照)。

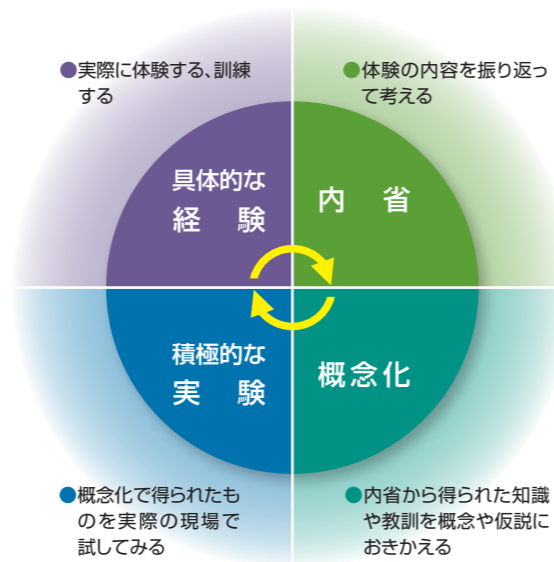


図 体験的な学習のサイクル(Kolb,1984による)

人前に出るときに注意することは

私たちは、日常生活の中で、言葉による情報だけを受け取っているわけではありません。話している人の話し方(声の高さや話すスピード)、身振り手振りや視線の動き、などの言葉以外の多くの情報もまた、重要な情報として受け取っています。たとえば、その人が話していることが信頼できるかどうかの判断には、情報内容の確からしさのほかに、その人の話し方も判断の基準として用いています。これらの言葉によらないコミュニケーションのことを、非言語的コミュニケーションといいます。その中に非言語的漏洩(nonverbal leakage)という現象があります。非言語的漏洩の研究は、人がどういうところを見て相手が嘘をついていると判断するのかについて、興味深い発見をしています。たとえば、身振りが少なくなる、手で顔の部分に触る(鼻に触る、口を押さえる、髪をさわる、など)、姿勢の変化の回数が増加する、などは、そうした判断のもとになることがわかっています。気をつけなくてはならないのは、本当は嘘を言っていないのに、こうした徴候があると、嘘っていると誤解されることもあるということです。普段このような癖のある人は、動作に少しの注意を払うだけでも、人前にでたときの印象を変えることができます。

10 訂正する、謝罪する

ここがポイント!

1. まとめて訂正をする
2. 責任を明確にする
3. 被害を被った相手を意識していることを明示する

緊急の状況では、コミュニケーションに間違いがあったことにとどまらず、新たな情報が判明して訂正をしなくてはならない、という状況が生じる可能性があります。

このような時に注意すべきことがいくつかあります。まず、誤りの部分を確認しておいて、まとめて訂正して謝るようにします。あとから誤りに気づいて訂正を小出しにすると、非常に不正確な印象を与えてしまいます。

とくに、誤りの原因が1つ(たとえば、ある情報が欠けていたために、それに伴う複数の間違いが生じた)の場合は、その分をまとめるほうが、情報を受ける側にとってもわかりやすくなります。たとえば、次のような表現です。「申し訳ないのですが、パンフレットの表示は旧表記のものでした。以下の7カ所はすべて新表記に訂正いたします。」

謝罪は、自らに責任があることを認めるという点で、弁明(言い訳)とは異なります。弁明は、問題が生じた原因の所在は別の所にある(自らにはない)と主張することによって、責任は自分にはないと相手にわからせるものです。弁明を選ぶか、謝罪を選ぶかは、その組織の重要な決断ですが、謝罪をすると決めたからには、謝罪の中で責任を明確にする必要があります。たとえば、「遺憾に存じます」や「残念に思います」は、責任の所在がどこにあるのかがわかりにくく、謝罪の表現として適切ではありません。また、「結果としてご迷惑をおかけしました」のような表現も、責任逃れをしているような印象を与えます。

被害や迷惑を被った相手が明らかでない場合には、それを意識していることを、謝罪の表現の中で明示する必要があります。

最後に、今後ミスがないように対応することを明確にしておきます。

事例 ジョンソン&ジョンソン社の訂正会見(Mitroff,2001による)

1982年にジョンソン&ジョンソン社(以下J&J社)のタイレノール(鎮痛剤)のカプセルに青酸カリが混入され、服用した市民が死亡するという事件が起こりました。この時のJ&J社の危機対応は、事件の覚知の迅速さ(新聞社からの社名の綴りの問い合わせの電話があったことから、何らかの事件が生じたかと判断し、危機管理チームを編成)とあわせて、危機管理のお手本としてしばしば引用されます。クライシスコミュニケーションの視点からも多くの学ぶべき教訓があるのですが、「メディアにオープン」という基本方針を立てて、訂正会見をきちんと行ったことはその一例です。

J&J社は、当初社内に青酸カリは存在しないと断言していましたが、のちに製品検査のために使われていたことが判明しました。そこで社の幹部が記者会見を開き、「私は間違っていました。いくつかの研究所で少量の青酸カリを所有していることがわかりました。」と公表したのです。このような率直な姿勢が市民の信頼を得、同社のシェアは事件後奇跡的な回復を見せました。

11 人のうわさも75日(報道の減衰)

ここがポイント!

1. マス・メディアを重要なコミュニケーションパートナーと認識する
2. 報道の周期的なふりかえりへの対応を準備する



事件発生から報道の減衰については、周期的な変遷があることが明らかになっています(実際の事例については、下図参照)。

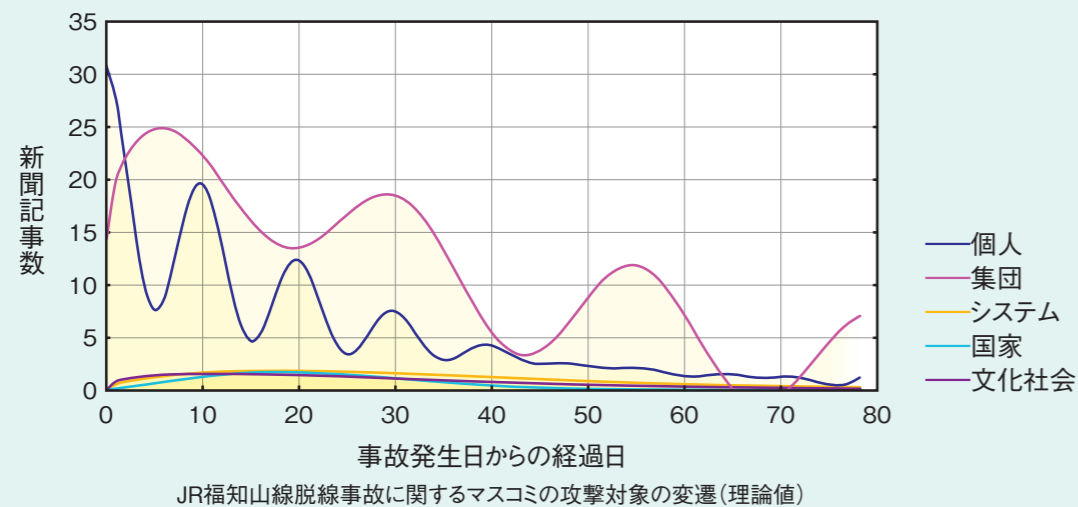
「人のうわさも75日」と、俗に言いますが、記事量の分析から、報道が終息するのは70日～80日前後だということがわかりました。また、リスクについての報道を分析した国外の研究でも、報道の終息は2ヶ月～3ヶ月程度となっています。

記事を作成する側であるジャーナリストの聞き取りからも、報道には事件をふりかえるタイミングがあることが指摘されています。それは、おおむね、1週間、10日、1ヶ月、3ヶ月です。大きい事件だと、さらに半年、1年、周年で報道されます。

また、報道と人びとの態度との関係については、リスク報道の研究結果から、報道の内容は影響を及ぼさず、報道量の人びとの態度に影響を及ぼすことがわかっています。すなわち、報道の内容が好意的であれば、否定的であれば、報道量が多いほど人びとの態度が否定的になります。

そのため、時間の経過に伴う情報提供のあり方として、次のような点に注意することが重要です。

- ① マス・メディアの報道内容に気をとられすぎないようにする
- ② 報道量を増大させないために、曖昧でない十分な情報を提供する
- ③ 報道の周期的な変化に注意して、それらの報道時期の前に新しい情報を準備しておく



報道量の変遷 (釘原ら、2009)

12 クライシスコミュニケーションを記録できるようになっていますか

ここがポイント!

1. 危機時にクライシスコミュニケーションについて記録できるようにあらかじめ準備しておく
2. クライシスコミュニケーション実施後は、結果の評価、計画の修正を行う

本当に危機的な事態にまきこまれると、その対応に追われてしまうので、記録することや、途中でクライシスコミュニケーションについて見直しをしたり、修正をしたりすることは難しいものです。しかし、これらのことをきちんと実行することが、次の危機の対処の成否を決めるといえます。

この点は、クライシスコミュニケーションがうまくいったとき、あるいは、失敗が目立たなかったときには、特に見落とされがちになります。今回うまくいったからといって、次回もうまくいくとは限りません(事例参照)。危機は、それぞれ異なる性質を持っています。すべての危機を網羅的に検討して準備することは不可能ですから、少なくとも経験した危機については、記録を残して、対応のどこがよかったのか、失敗した理由は何なのかをきちんと分析しておく必要があります。また、それらの評価に基づいて、クライシスコミュニケーションの計画も見直し、修正をしなくてはなりません。

この分析にあたって、陥りやすいバイアスにも気をつける必要があります。人は、失敗や成功の原因の理由づけをする際に(「原因帰属」という)、失敗の原因は他者に、成功の原因は自分に帰属してしまう傾向が普遍的にあるのです。失敗の原因が自分や自分の組織にあると考えるのは残念なことですが、失敗したところは改善できる場所であると考えれば、その失敗も重要な情報です。仮に失敗の原因が他者(他の組織)にあるとしても、それを非難したところで、相手が変わる保証はありません。

さらに、これら一連の過程で重要なのは、評価し修正したものを、クライシスコミュニケーションの担当者や担当部局のみで把握するのではなく、組織全体として共有しておくことです。組織学習という言葉がありますが、組織全体として知識を共有しておかないと、せっかくの経験が生きないこととなります。

事例 ジョンソン&ジョンソン社の1986年の製品事故対応(Mitchell,1989による)

1982年にジョンソン&ジョンソン社(以下J&J社)の対応は、危機管理の模範的な例としてしばしば紹介されていますが、1986年に起こった自社製品の事故では、同じように上手く対応することはできませんでした。その理由として、1982年の場合は、J&J社の立場は、いわば毒物を混入された被害者でしたが、1986年のケースの場合は、消費者の多くは会社に責任があると考えました。危機に対してうまく対処することは確かに重要ですが、それ以上に、危機の対応から適切に学んでクライシスコミュニケーションを見直していくことが重要であるといえるでしょう。