

レクチャー

不寛容時代の危機管理広報 ⑦

エイレックス 危機対応チームリーダー 畑山 純氏

緊急事態が発生したら広報部は直ちに情報収集に動かなければならない。とはいえ情報収集は簡単ではない。緊急時特有の混乱や認知バイアスが生じてしまうからだ。留意点の第一は、収集すべき対象を事前に把握しておくことだ。①いつ・どこで・何が起きたのか(3W)の「事実の概要」②だれが・なぜ・どのように問題を起こしたのか(2WH)の「原因・経緯」③被害者対応や事態收拾、再発防止、関係者の処分といった「今後の対応」の3項目が、ステークホルダー(利害関係者)に説明すべき必須項目である。第二に、集めた情報は一元管理することが重要だ。情報の錯綜(さくそう)を防ぐため、マスタ

事実と推測 区別明確に

情報収集時の留意点

- 1 収集対象は、①概要②原因・経緯③今後の対応
- 2 集めた情報は一元管理し、関係部署で共有する
- 3 確認済と調査中、事実と伝聞・推測を混同しない
- 4 現場からの報告にあるバイアスを認識する
- 5 社内調査にはなるべく第三者を入れる

ーとなる資料を作成し、それを関係部門で共有するのが望ましい。第三に、マスター資料に記載する際、それが確認済のファクトなのか、推測やまだ調査中の情報なのかをきちんと区別する必要があるのである。古典的事例だが、兵庫県尼崎市で2005年4月に起きた列車脱線事故で、鉄道会社は直後の記者会見で「レールに粉砕跡があった」「何者かが石を置いた可能性が高い」などと未確認情報を提供した。後から置き石

原因説は消え、メディアから「透けた責任逃れ」への批判を招いた。第四に、現場からの情報は、往々にして過少報告になりがちである。それを念頭に広報部はできるかぎり現場・現物を確認し、事態の全容を把握する必要がある。13年12月、冷凍食品に農薬が混入した問題で、食品メーカーは当初会見で「コロッケを一度に60個食べないと発症しない」と説明。しかし翌々日未明に今度は親会社が見し「コロッケを8分の1個食べただけで吐き気などの症状が起きる」と訂正した。本来、健康

に悪影響を与えない一日摂取量を基に計算すべき数値を、動物の半数が死亡する摂取量を基に計算、平時では考えにくいミスを犯し、厚労省に誤りを指摘された。第五の留意点は、情報の扱い方を十分に注意することだ。事実関係解明のため社内調査する場合、当事者が虚偽の証言をしたり、当初の発言を翻したりするケースが少なくない。

同僚の調査には限界がある。このため、弁護士など社外の第三者を入れた調査が望ましい。

はたやま・じゅん 2004年早大



04年早大法卒、エイレックス入社。実際の企業不祥事対応を多数経験。危機管理ガイドライン策定やトレーニングなど顧客支援業務にも従事。日本PR協会認定PRプランナー。