

健康被害事例などに対する
「社会的影響」に与えるメディアの役割
— マスメディア対応の留意点など —

2009年1月27日

株式会社 電通パブリックリレーションズ

シニア・プロジェクト・マネージャー 青木 浩一

DENTSU PUBLIC RELATIONS INC.

< 0 >

「緊急時対応の失敗」が
組織の存続(持続的発展)を
脅かす時代

失敗しないためのキーワード

ガバナンス
内部統制 と コンプライアンス = 予防

ディスクロージャー アカウンタビリティ
情報開示 と 説明責任 = 対応

DENTSU PUBLIC RELATIONS INC.

< 1 >

法的責任

業界の慣習

社内の常識

道義的責任

「法的には問題ない」「かつては許容されていた」
「必要悪」「業者がやったこと」
…だけでは通用しない時代に。

管理責任

かすり傷 が 致命傷 になる。

- 「タイシタコトハナイ」 → 「エライコトニナル」
- 「ナントカナルサ」 → 「ナントモナラナイ」
- 「ヨクアルコト」 → 「アツテハナラナイ」

科学的根拠に基づいて説明できる。(客観的)

安全

安心

科学的根拠では説明できない。(主観的)

「安全」と「安心」のギャップをどう埋めるか
信頼と信用を高める。

マスメディア対応

キーワードは —
「不要（余計）な批判を招かないこと。」

対応のプロセスにおいて、
記事に取り上げられるような
ミスを犯さない。

後手に回らず、能動的に、
正確で、わかりやすく
積極的な情報開示を行う。

『人は起こしたことで非難されるが、起こしたことにどう対応したかによってはさらに非難される』

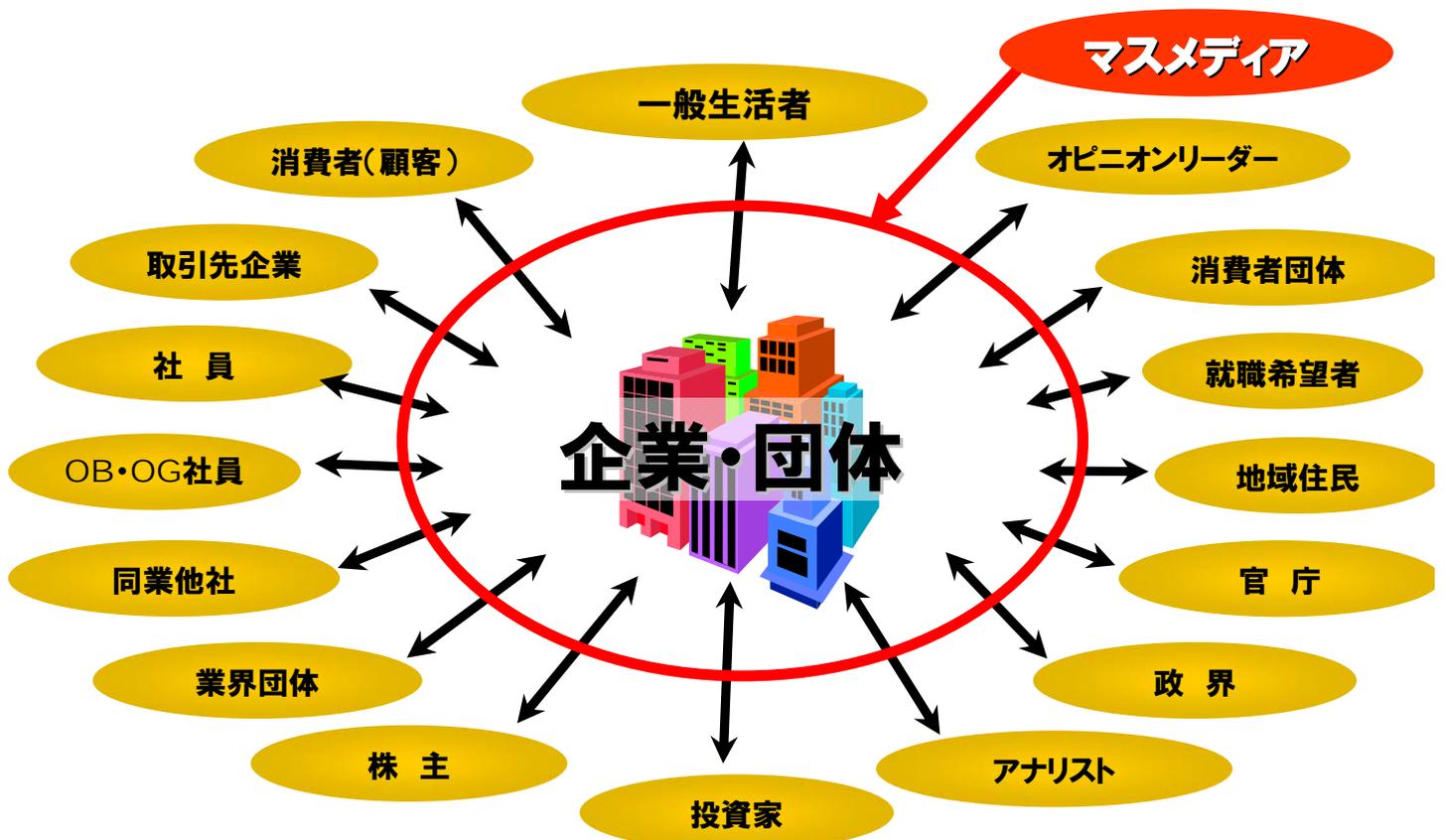
不祥事そのものとは別に、
不祥事への対応自体が注目を集める。

企業不祥事へのコメントの重要性高まる。

世論を敵に回すと当局としても事件にせざるを得なくなることも。
企業不祥事へのコメントそのものが事件を新たにつくってしまうことも。

① 記者の特性を知る（相手を見て対処する）

ステークホルダーズ・コミュニケーション



「クライシス・コミュニケーション」の最大の対象はマスコミ

理由

- ① こちら側から社会に伝えなければならないメッセージを、もっともスピーディーに、均一に、信頼される情報として安いコストで伝達できること。
- ② 事実確認、風評リスクなどで不必要な社会からの不信やイメージダウンを招くのを迅速に防止しなければならないこと。
- ③ 一人の記者、カメラマンの背後には、数百万の人々の眼があること。
- ④ マスコミ側がこちらに対して抱く「疑問」「見解」「評価」は、とりも直さず社会が抱くことと同じであること。従って、メディア側に正しく状況を理解してもらうことが大切であること。

緊急事態発生時こそ、マスコミとのコミュニケーションを強くしなければならない。
マスコミへの情報開示のスピードが信頼感とイメージを左右する。

< 8 >

「クライシス・コミュニケーション」の最大の対象はマスコミ

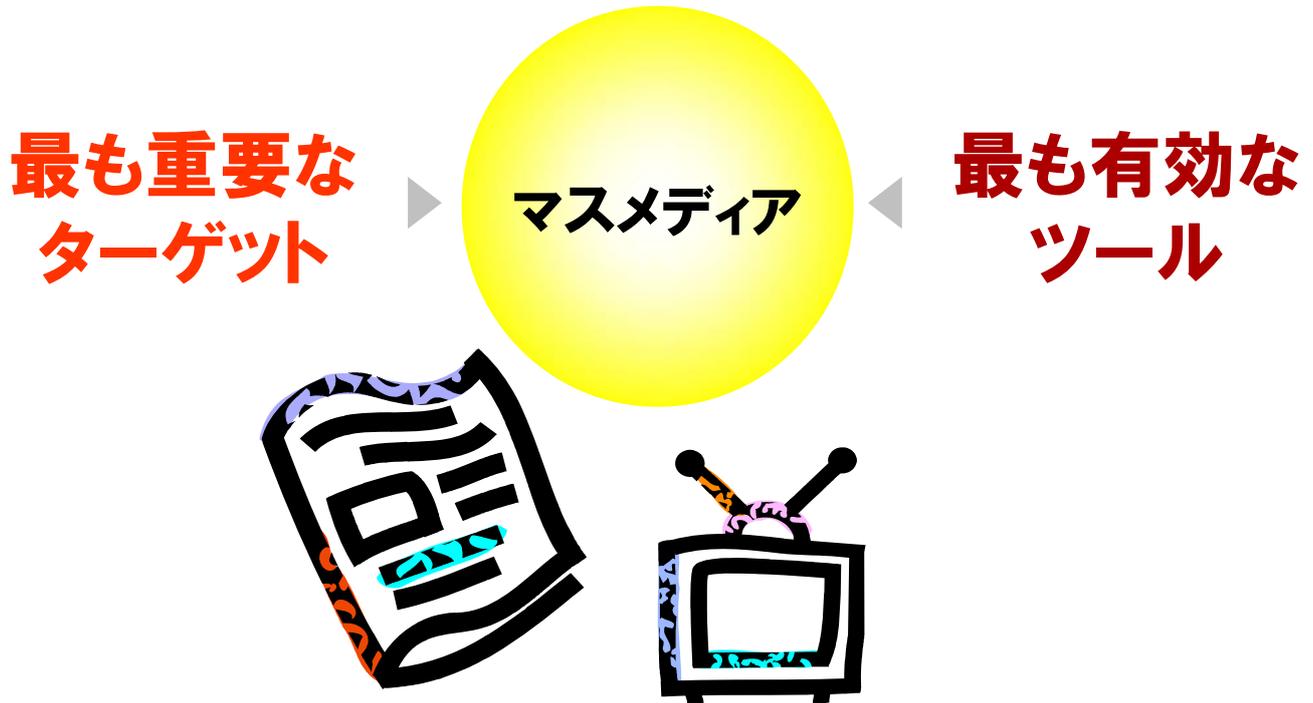
緊急事態発生時こそ、マスコミとのコミュニケーションを強くしなければならない。
マスコミへの情報開示のスピードが信頼感とイメージを左右する。

マスコミの力を利用する。

マスコミ報道は必ずしもこちら側が意図した内容で社会に報じてくれるとは限らない。
しかしながら社会的影響力の大きなマスコミに
自ら進んで情報開示するという企業の姿勢そのものが、
時には、**起こしてしまった事態を最短で収束させるために、**
生活者（ステークホルダー）への被害を最小限にするために、大変効果的であることも事実。

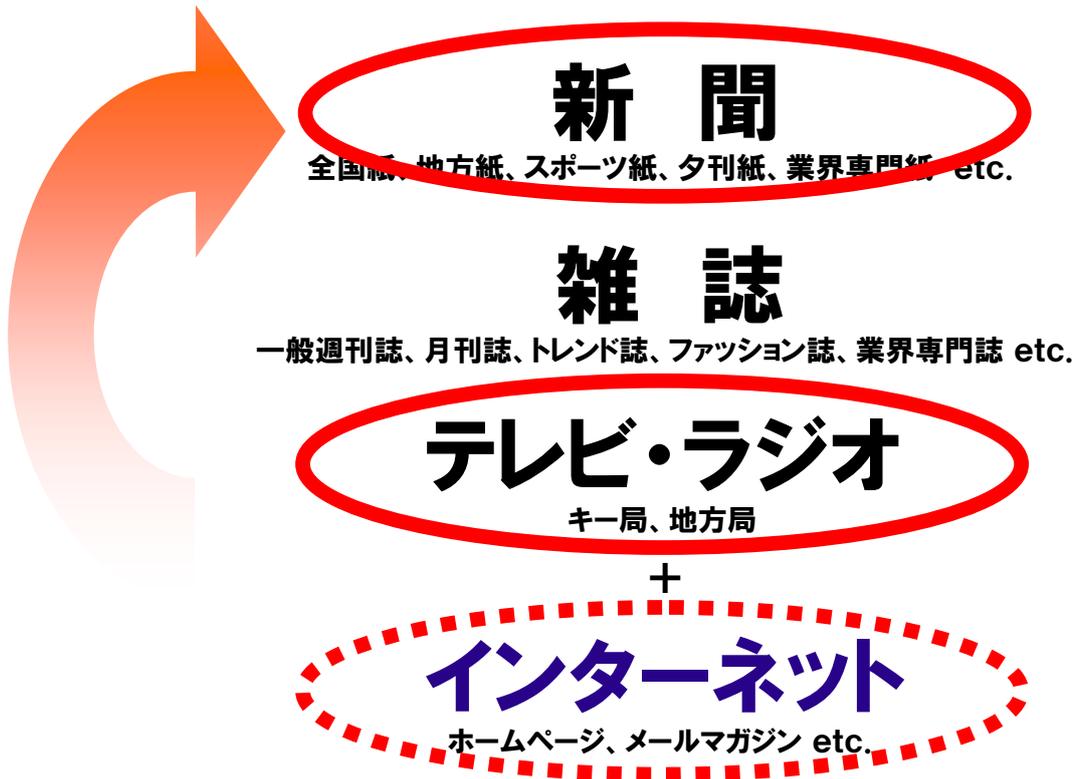
< 9 >

最重要ターゲット・最有効ツールとしてのマスメディア



< 10 >

マスメディアって？

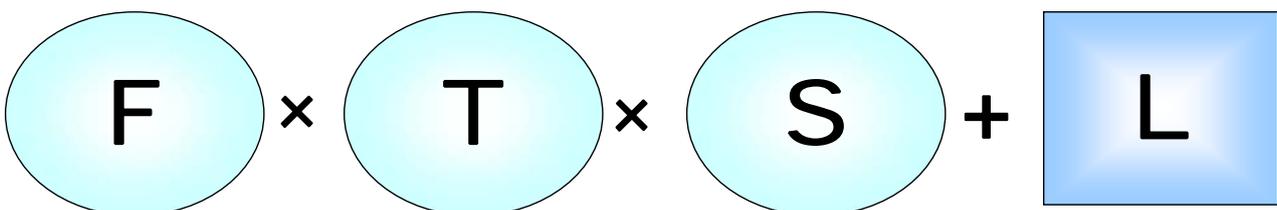


記者の特性を知る

- 尖鋭化する**企業・組織性悪説**と批判
- より**情緒的・感情的**に、時には**扇情的・煽動的**に
- 社会部記者による**“詳細追及” “針小棒大” 報道化**
- 強まる会見要求、担当役員より一気に**トップ**
- ネット速報をにらんだ**スピード対応**要求

情報伝達に必要な条件

- ◆ **事実** Fact (F) 事実に基づいて正確に伝える。
- ◆ **時機** Timing (T) 適時の情報発信。
- ◆ **方法** Software (S) 伝えるための工夫(説明の仕方)。
- ◆ **受け手の理解力** Literacy (L) 情報に対する受け手の理解力。



★ 説明の仕方(伝え方)がまずいと、すべてが台無しになってしまう。

メディアの評価基準

- 情報の**公開性・透明性**
- 開示情報・発言内容・根拠の**正確性、信頼性、論理性、説得性**
- (開示・発言内容の)表現・言葉使いの**的確性**
- 情報開示・発言・対応の**タイミングの適切性**
- スポークスパーソン**の表情・態度の誠実性、信頼性**

入念な準備が大事！

情報の送り手

情報の受け手

「何が言いたいか」

「何を、聞きたいか」

相手の「関心」「問題意識」をふまえて、「イイタイコト」「イエルコト」を話す。

緊急時におけるマスコミの関心事

- ◆ 「**組織ぐるみ**」によるものか、「**個人的な過失**」か
- ◆ その原因は「**構造的**」なものか、「**偶発(突発的)**」か
- ◆ 「**嘘**」や「**隠蔽**」はないか
- ◆ 「**発表のタイミング**」は遅くないか
- ◆ これまで**同様のことは起きていないか**
- ◆ **状況認識、判断、指示**に問題はなかったか？

メディア(=社会=消費者)による批判の大小

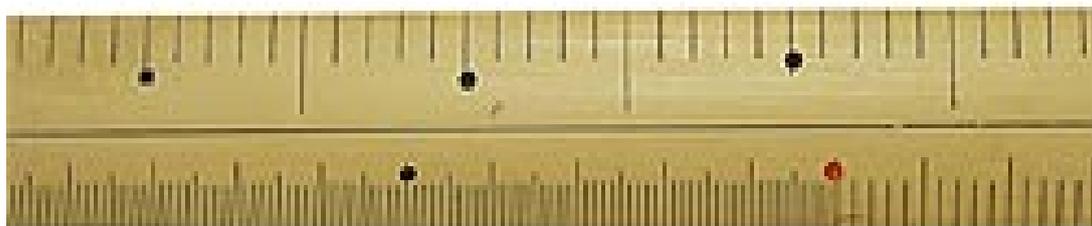
1. (問題によって生活者の) **生命**が関わるケース
 - 《 死亡 → 重傷(症)・重態 → 軽傷(症) 》
 - 《 子供 → 老人 → 身障者・社会的弱者 》
 - 《 女性 → 男性 》
2. (生命には影響しないが) **安全**を脅かすケース
3. (上記1でも2でもないが)
健康被害を及ぼす可能性があるケース
4. (上記1でも2でも3でもないが)
不快感をもたれるケース
5. (上記1でも2でも3でも4でもないが)
不信・不安・意外性・不誠実性などを感じさせるケース

※ 上記の1～5に「**違法性**」が加わる場合(上記のいずれのケースでも違法行為を伴うと)
その違法性の分を加えて、再び1～5の順でさらに批判が強くなる。

※ 最悪の場合、社会部記者による社会面記事がイエロージャーナリズム化して、
大衆煽動の先頭に立ち、よりセンセーショナルになる。

『自分がもし生活者の立場だったら、やはりこれは問題だよな...。』

「会社や組織のモノサシ」でなく、
「社会のモノサシ」で見つめ、行動すること。



厳しくなった「生活者」の眼

「伝えたいこと」を正確に、前向きに

伝える努力

分かりやすく、誠実に話す。

納得感と信頼感（好印象）を得る。

★ そのための「準備」をしっかりとする。

② 初動でミスを犯さない

- ★ 「腹をくくる」こと。
- ★ 「先入観」「被害者意識」を捨ててかかること。
- ★ 「後手」に回らず「先手」をとること。
- ★ 「準備」をしっかりとすること。



マスコミの不要(余計)な
批判を招かない

マスコミの誤解や曲解を防ぐ
(誤報の防止)

初動の重要性

先入観



あらゆる「先入観」を排除してかかること。

- × 「そんなこと、うちに限ってあるはずがない」
- × 「そんなこと、たいしたことではない」
- × 「うちが悪いんじゃない。悪いのは・・・」

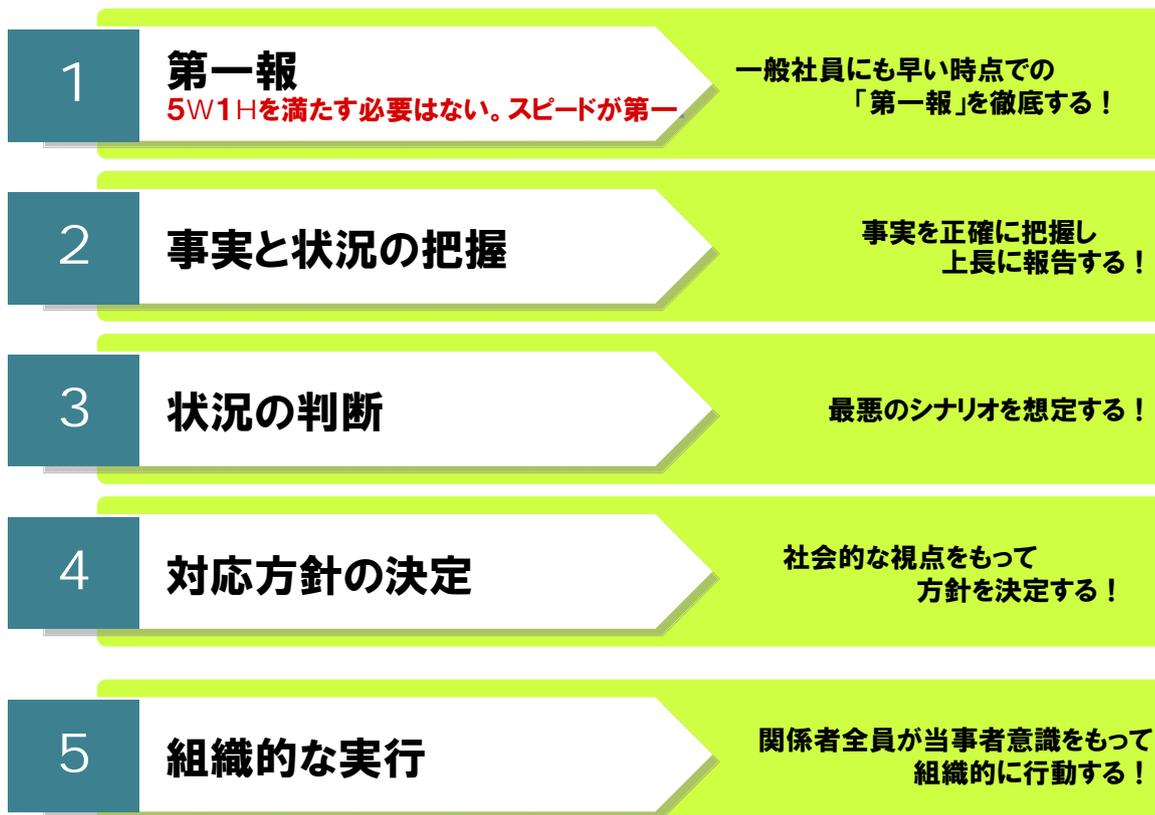
スタンスの確定 — 初動ミスを絶対にしないために。

- ① まっさらな頭（客観視）で事実関係を把握する。
- ② 自らの“非”は何か、“事実”は何かを明確にしておく。
- ③ 分かっていること、分かっていないことをきちんと整理し、確定しておく。
- ④ 目の前にある最悪の事態を小さく言おうとしない。

「腹をくくる」こと（＝事象を矮小化しようとするな）

< 24 >

緊急時対応プロセス



「第一報が遅ければ、すべてが後手に回る」

→ 危機(被害・損害)の拡大、被害者や社会の反感を買う

- 発生直後の早い報告
- いつ、どこまでも追いかけてきた報告
- 上司が不在でも勇気をもってバイパスでされた報告
- 事実そのままの、前置きや希望的観測のない報告

+

第2報、第3報は当然であるが、怠ってはならないのは、

- 訂正の報告

そして時には重要なのが

- 隠された事実の報告

マスコミへの発表

① 迅速な発表

② 情報の錯綜や誤報を避ける

「正確な情報の提供」を意識するあまり、
それが遅きに失しては意味がない。
「(原因が) **わからない**」という(事態が起きている)ことを
いち早く公表することが重要。

なぜ 誤報、批判報道が発生するのか。

- ① **情報収集が不十分**（体制の不備）
⇒ 情報が二転三転すると、マスコミの**不信感**が募る。
- ② **情報の出し遅れ**（会見のタイミングずれ）
⇒ 情報の開示があまりに遅いと「**隠蔽**」ととられる。
- ③ **情報の出し惜しみ**（情報コントロール）
⇒ 情報を小出しにし過ぎると**ダメージ**が長引く。

事故発生時(初期)の行動原理

- 1 **落ち着いて、速やかに状況を把握する。**
- 2 **被害者への対応および二次被害の防止を第一に優先し、組織や自分を守ることを優先させない。**
- 3 **最悪の事態を想定して対策を立て、迅速に行動する。**
- 4 **組織の論理ではなく、社会の常識で考える。**
- 5 **ウソをつかない、隠さない。**

取材や記者会見における留意点

記者の後ろには何百万人の読者や視聴者がいる。

記者に話すよりも何百万人のユーザを相手に話す心構えて。



取材や会見時の「言+動」はおろそかにしない。
(緊張感の持続)

カメラマンやテレビは、一瞬の表情を捉えて意図的に編集し、繰り返し放送する。
自分の思っているイメージとカメラを通じたイメージのギャップを補正しておく。

緊急記者会見の基本心得

— 失敗しないために —

好印象の表出

謝るべきこと(責任)に対して真摯に向き合う態度。

+

誠実・正確な言・動

被害者意識、先入観、また憶測や推測を交えない、誠意ある正確な発言。

||

納得感の獲得

報道関係はもちろん、その背後の視聴者、読者の「期待」にキチンと応える。

「スピード」

(迅速な意思決定と行動)

「情報開示」

(疑惑を招かぬ徹底した情報開示)

「社会的視点からの判断」

(“企業の論理”“業界の常識”の徹底排除)

効果的な情報開示のポイント

★ キーメッセージの整理と事前準備 十

正確に

事実・根拠に基づいた発言
憶測・推測はタブー
YES/NOを明確に

つじつまの合う発言

簡潔・明快に

返答は結論を先に(説明・解説はその後)
句点をうまく使い、簡潔に
Yes, but 的表現は避ける

平易に

専門用語、業界用語、略語は使わない
最終情報の受け手は読者・視聴者
キーワードを設定・生きた自分の言葉を創造

中学三年生が理解できるか

ポジションにふさわしい信頼性・説得力・インパクトを確保