



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
危機管理グループ
グループリーダー 茂木 寿

危機発生時における緊急連絡の重要性

～海上自衛隊護衛艦「あたご」と漁船との衝突事案が示唆するもの～

2008年2月19日午前4時7分、千葉県房総半島野島崎沖合で海上自衛隊護衛艦「あたご」が漁船と衝突し、漁船の乗組員2人が行方不明となる事案が発生した。この事案では、事案発生の第一報が大幅に遅れたことが指摘されており、危機管理体制の不備を指摘する声が高まっている。この事案における連絡は下記のような経緯をたどっている。

- 海上保安庁への第一報（同日午前4時23分：事案発生後16分）
- 海上幕僚監部への連絡（同日午前4時40分：事案発生後33分）
- 海上幕僚長及び防衛省内部部局への連絡（同日午前5時：事案発生後53分）
- 防衛大臣への連絡（同日午前5時38分：事案発生後1時間31分）
- 内閣危機管理監（同日午前5時50分：事案発生後1時間43分）
- 首相官邸内危機管理センターに情報連絡室設置（同日午前5時55分：事案発生後1時間48分）
- 首相への連絡（同日午前6時：事案発生後1時間53分）

上記連絡の経緯を見ると、海上幕僚長に対しては53分後、防衛大臣には1時間31分後、首相に至っては1時間53分後となっており、トップに対する連絡が大幅に遅れていることが分かる。このことは、危機管理上、大きな問題であると言える。この危機発生時における緊急連絡の遅れは、トップによる意思決定の遅延、更には広報対応における「二次災害」にも波及することとなり、危機管理において極めて重要であると言える。一般的に広報対応における二次災害としては、下記のようなものがある。

- 重大な事故が発生したにも係わらずメディア対応が遅れ、発表が大幅に遅れた。（例：現場の情報が少ないことから、十分な情報収集後に発表しようとしていたが、マスコミの報道が先行する結果となった）
- 危機発生後に事実と違った内容を発表し、それによって被害が拡大した。（例：事故のあった工場の周辺住民が避難する必要があったが、会社がそれ程大きな事故ではないと発表したため、住民の被害が拡大した）
- 危機発生後に重大な事実を隠蔽し、会社としての姿勢を問われた。（例：実際には自社に問題があったのに、問題は他であると大々的に発表し、結果的に重大な事実を隠蔽していたことが明らかとなった）
- メモを読み上げるだけの形式的なコメントしか発表しないといった消極的な対応を行った。（例：工場の事故により、各方面に多大な影響が出たにもかかわらず、記者会見では工場の再開時期についてのコメントのみ発表し、会社としての姿勢を問われた）
- 重要な局面における記者会見において社長がスポークスパーソンとして会見に臨まず、担当役員や広報部長が対応するといったトップ不在の姿勢となった。

- 記者会見で「法的に問題はありません」「他社もやっている」「たいしたことではない」といった社会的責任意識を欠いた発言を行った。また、「知らなかった」「部下がやった」といった責任逃れの発言を行った。

上記のような広報対応における「二次災害」となった場合には、起こってしまった事案を単なる問題・事故ではなく「事件」に変えてしまうと言える。また、これらの広報における「二次災害」が発生した場合には、極めて重大な影響が発生する。場合によっては、組織の信用・ブランドの失墜につながると言える。

ちなみに、今回の事案でも、緊急連絡の遅れにより、トップによる意思決定の遅延、更には広報対応における「二次災害」にまで発展していることから、今回の事案は緊急連絡の重要性を示唆するものであると言える。下記は、危機発生時の緊急連絡の重要性と緊急時の広報対応についてまとめたものである。

1. 緊急連絡の重要性

- 緊急連絡は、緊急時対応において、組織及び関係者の情報共有の点で極めて重要である。その要は「迅速」に行うことである。そのためにも緊急連絡網の作成は、緊急時対応において、極めて重要である。
- この緊急連絡においては、要となる部署が情報共有の基点となることが多い。また、同時にこれら情報がどの程度、関係者に共有されているかをモニタリングする機能も持っている。この緊急連絡における重要なポイントとしては、下記の3つを挙げることが出来る。
 - ◆ トップへの可及的速やかな連絡
 - ◆ 広報部門への連絡
 - ◆ 簡潔な報告様式

2. トップへの可及的速やかな連絡

- 危機が発生した場合、その事態に係わる情報が整理できていなくても、何より先にトップに第一報を上げなければならない。特に大きな組織の場合は、トップに情報が上がるまで相当の時間を要する傾向があり、これまでも数々の事例において問題が発生している。危機が発生した場合に、どのような方針で対応するのかといった最終的な意思決定は、トップが担うこととなる。
- そのため、組織として甚大な損失を覚悟しなければならない場合や1~2時間で対応の方向性を至急決定し、全従業員に対し通常業務とは大きく異なる業務を命じられるのは、トップ以外にいないと認識するべきである。
- そのような点から、なるべく早くトップへ連絡することが重要である。なお、記者等のマスコミ関係者は、ある組織で危機が発生したとの報に触れた場合、その組織のトップとの接触を図ろうとする傾向が強い。そのため、そのような急な取材に際して、最も懸念される事態が、トップがそれを知らなかった場合である。このような点からもトップへの可及的速やかな連絡が重要である。

3. 広報部門への連絡

- 広報部門への連絡についても、トップへの連絡とほぼ同時に行われることが理想的である。危機が発生した組織の広報部門へは、当然ながら、多数のマスコミから取材が殺到する。
- その場合に、事件・問題の内容を把握していない場合、その広報対応が後手に回り、場合によっては、広報対応に伴う「二次災害」の可能性も発生する。そのため、広報部門への速やかな

連絡も極めて重要であると言える。

4. 簡潔な報告様式

- 緊急時対応においては、組織内での迅速な情報共有が不可欠である。そのためには、緊急時の一報及び組織内での報告様式は、簡潔にまとまっていることが肝要である。
- そのため、事前に報告する項目等について、様式を定め、テンプレートとして、用意しておくことが必要である。

5. 緊急時の広報対応とは

- 危機が発生した場合、適時かつ適切な情報開示を行い、各関係先の様々な不満や不安を解消し、自組織への理解促進と問題の早期解決を図ることが重要になる。これを担保する意味で、迅速なトップ及び広報部門への緊急連絡が不可欠となる。
- 危機発生時に、組織が報道機関に対し、適切な情報を積極的に開示し協力を仰ぐことは、緊急時対応上、極めて有効な手段となる。
- 一方、広報対応における「二次災害」は回避する必要がある。緊急時の広報対応では、原則として最終的な意思決定者であるトップが指揮をとり、自ら記者会見に臨む姿勢が必要となる。
- 記者会見でのコメントは、組織の公式見解であり、社会に対して約束するといった位置付けのものと考えられることから、組織のトップ以外のコメントでは、メディアの背後にいる数百万、数千万の人々に対する責任あるコメントとしてはいささか不十分である。
- そのうえトップが記者会見に臨まないこと自体が「この組織は問題を軽視している」と受け止められかねず、組織にとってのマイナス報道を引き起こす原因になるとも考えられる。下記は、対策本部設置後の広報対応について、まとめたものである。

①メディア対応の方針決定と資料の作成

リスクが顕在化した場合、通常は記者会見を開く必要があるか否かを判断する必要があるが、下記では記者会見を開くことが決まった前提で言及する。記者会見において必要なメディア対応用資料には、下記のようなものがある。

◆ステートメント（声明）

ステートメント（声明）は、記者会見の冒頭でスポークスパーソンが事故や事件についての組織としての問題意識、見解、方針、決意等を表明することで、簡潔かつ明瞭であることが望ましい。手元資料を棒読みする映像をテレビで目にすることもあるが、スポークスパーソンが自分の言葉で発する方が良い。なお謝罪すべき場面においては、問題を真摯に受け止め、誠意を持って対応する姿勢を示す必要がある。この場合の謝罪は、単なる法的な責任に基づくものではなく、社会通念上必要と考えられる「お詫び」を念頭に置く必要がある。

◆プレス資料（概要説明資料）

事故や事件の概要をまとめた資料で、記者会見時に公表できる事実、それまでの経過、事故や事件の原因、今後の対策、見解（コメント）に分け、A4で2枚程度とするのが一般的である。必要に応じて地図等を添付し、報道機関に配布する。不確定情報やプライバシーに係わる情報は記載しない。

◆Q&A集（想定問答集）

報道機関が最も重視する記者会見の場面は、組織の姿勢、その組織の本音や誠意等が見えてくる質疑応答の時間である。事故や事件の本質、組織の責任、構造的な問題点、発言の矛盾を引き出すため、あらゆる質問がスポークスパーソンに投げ掛けられる。従って、様々

な質問を想定しその応答内容を念入りに検討する必要がある。

②緊急記者会見の開催

◆スポークスパーソンの心得

事実の隠蔽、説明の矛盾、話の内容が二転三転するといったことは問題外であるが、スポークスパーソンとなる人は、下記にあるようなスポークスパーソンの心得を必ず念頭におき、対応することが肝要である。

- 記者は世間の代表であることを肝に銘じる。(決して敵視をしない)
- 守秘したいことは理由を添えて、「お話しできません」と返答する。
- 個人的見解は言わない。業務に関することは、「私は」ではなく「私どもは(当社は)」として答える。
- 表情、しぐさに注意する。(会見の前後も見られていることに注意)
- 資料を棒読みしない。(誠実さ、熱意を伝える)
- 専門用語は使わない。(差別用語は論外)
- 質問は最後まで聞き、結論から答える。(周辺の説明はその後で答える)
- ‘YES・NO’をはっきりと答える。あいまいな答弁は誤解のもと。(ノーコメントは YES と同じ)
- 記者の誘導質問、引っ掛け質問には乗らない。反論や議論も避ける。
- 詫びるときは躊躇なく詫びる。責任転嫁等苦しまぎれの弁明はしない。

◆司会進行役の役割

司会進行役を配置することで記者会見のスムーズな運営が可能になる。先ず司会進行役はスポークスパーソンと自身を紹介し、記者会見の開始を告げる。スポークスパーソンによるステートメント(声明)、プレス資料に沿った概要説明の後、司会進行役が記者からの質疑をコントロールする。記者の様子に目を配りながら質問が一段落したところで「あと1つか2つのご質問を受けたいと思います」等と切り出し、その質問への回答を行い、記者会見を終了させる。なお、質問が途切れない場合は記者会見を打ち切らず、質疑応答を続けなければならない。一般的に、事態が終息した後の記者会見は、質問がある限り、続けるのが一般的である。

③記者会見の開催に係わる留意事項

□開催の通知

記者会見開催の2時間前までに報道機関に通知する。通知する内容は、記者会見のテーマ、場所、スポークスパーソンの名前と役職等である。

□開催時刻

記者の原稿の締め切り時間に考慮した時間帯とする。(9:00~11:00(夕刊)、14:00~17:00(テレビ等)、23:00まで(朝刊))

□記者会見場の大きさ

記者会見場はできるだけ広い場所を用意する。小さな部屋の場合には、スポークスパーソンと記者との距離が近く心理的な圧迫感が生じる、記者が会場に入りきれず騒然となる、壇上をカメラが取り囲みスポークスパーソンの手控え資料を盗撮られてしまう、等の問題が発生する可能性がある。また、スポークスパーソンが退出する際に記者が取り囲み、取材を続ける場合がある。そのため、スポークスパーソンと記者の出入り口が別になるように、2つ以上の出入り口がある部屋が好ましい。

④モニタリングと報道分析

記者会見が終了した後は、プレス資料(概要説明資料)をホームページに掲載し、広報担当者は、新聞、テレビ、インターネット上の電子速報等をチェックする。報道内容に事実誤認がないか確認し、誤りがあれば直ぐに訂正の連絡を入れる。また、新聞記事の切り抜きや電子媒体をプリントアウトしたり、ニュース映像を録画することも必要である。その後も記者会見を開催する予定の場合は、報道内容を分析し、報道の姿勢を十分把握したうえで、次の記者会見に

臨むことになる。

以 上

(第 169 号 2008 年 2 月発行)

参考文献

- ◆ 茂木寿「リスクマネジメント構築マニュアル」かんき出版（2007 年 9 月）
- ◆ 茂木寿「脆弱すぎるテロ対応力・日本が抱える 8 つの不安－9. 11 から 5 年」週刊エコノミスト（2006 年 9 月）
- ◆ 濱口隆史「緊急時のメディア対応」TRC-EYE Vol.118（2007 年 3 月）
http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200703271.pdf
- ◆ 青島健二「組織形態に応じたリスクマネジメント体制」TRC-EYE Vol.111（2006 年 12 月）
http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200701221.pdf
- ◆ 雪吉新治「国民保護法関連計画の策定について」TRC-EYE Vol.95（2006 年 7 月）
http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200607121.pdf
- ◆ 梅田正博「危機に強い会社をめざして（統率の視点から）」TRC-EYE Vol.79（2005 年 12 月）
http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200512161.pdf