

(5) スポークスパーソンの選定

スポークスパーソンの選定は慎重に行わなければならない。もし、スポークスパーソンが以下に述べるような資質を持っていなければ、訓練を行うか、その人物の入れ替えを検討しなくてはならない。

第1に、ありふれた表現だが、危機管理は「普段やっていないことはできない」ということである。すなわち、人は緊急時に慣習行動をする（資料「群集行動」も参照）。これを説明する心理学の理論（「ドライブ理論」という、Zajonc, 1965）がある。

いくら危機管理について知識を得て、理解していたとしても、普段の行動が危機にふさわしくなければ失敗につながるということが、この理論から予測できることである。事例として、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の例を挙げる。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典型的な事例といえる。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たのである。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った。全体としてエクソン社の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、失敗の遠因になったと考えられている。また、日本の事例であるが、ある食品会社の社長が、危機の最中に「私だって寝ていないんだから」と発言したことがあった。普段部下に対して、威圧的に振る舞う習慣があれば、テレビカメラの前でも威圧的な振る舞いをしてしまうのである。

ドライブ理論は、危機に対して訓練の重要性を示唆する理論でもある。すなわち、危機に当たって適切な対応をするためには、その適切な対応が慣習的な行動となっているように、十分な訓練がしてなければならない。

災害における避難訓練の例を挙げよう。一度も通ったことのない避難経路を、いざ災害が起こったときに探して通るようなことは、まずできない。通る習慣をつけておいてこそ、まさかの時にその道をたどることができる。

同じ理由で記者会見の技術の練習も大事だが、普段のもの見方が技術以上にものを言うことになる。「近隣住民がうるさいことを言う」とか「消費者はわがままだ」「マスコミはセンセーショナルな記事を書く」というように、日頃から人に対して否定的な見方をしている人がスポークスパーソンであると、失言が生まれがちだ。この意味で「本音が出た」と思われても仕方がない。

第2に、上述の否定的なもの見方にも関連するが、曖昧さに耐えられない人はコミュニケータに向かない。曖昧さに耐えられるかどうか（「あいまい耐性」という）は、心理学では知的能力の一側面ととらえられている。あいまい耐性が低い人は、複数の判断基準を同時に考慮したり、1つの問題についての判断を留保しつつ、他の問題を考えたりすることができない。あいまい耐性が高いか低いかにい

(6) 伝達媒体の検討

ここがポイント!

- 1 多様な伝達媒体を用意する
- 2 マス・メディアの影響を過大視しないよう注意する
- 3 口コミの影響に注意する
- 4 クライシスコミュニケーションの相手が明確な場合は、
相手にあわせた媒体を選ぶ

●注意点

- 1 健康危機…公的な情報への依存が高い→多様な伝達媒体を用意する
 - 2 マス・メディアの影響を過大視しない
 - 報道対応に気をとられ、本来のクライシスコミュニケーション対策がおざなりになる
 - 口コミ（テレビより早いスピードで伝播）の影響を見逃してしまう
 - 3 クライシスコミュニケーションの対象者が限定されている場合
 - メディアを選択する
- 例) 特定の病気(病院配布のリーフレット) 年代性別細分化(雑誌) 高齢者(回覧板)

うこと自体は、どちらが良いというものではないが、少なくともコミュニケーターの適性という視点から見ると、あいまい耐性の低い人は向いていない。クライシスコミュニケーションでは多くの関係者が参加し、その中にはいろいろな価値観や視点を持つ人がいるのだから、そのさまざまな価値観や視点を同時に考慮できる人でなければ、話を進めることは難しい。

(6) 伝達媒体の検討

健康危機管理時における主な情報提供機関となるのは、国や自治体などの行政機関になると考えられる。住民（国民）の視点からも、自らの健康に直接かかわる問題であるから、公的な情報への依存が高くなることが推察される。多様なメディアを使って情報を伝達できるように仕組みを整えておかなければならない。

ただし、ここで注意しなければならないのは、クライシスコミュニケーションの情報の送り手である行政が、しばしばマス・メディアが人びとの考え方や行動に及ぼす影響が過大視しがちであるということである。この過大視は、2つの問題を引き起こす。1つ目の問題は、影響が大きくない報道対応に気をとられて、本当に必要なクライシスコミュニケーション対策がとられないということである。ふたつ目は、1つ目の問題と表裏一体だが、影響力の大きいパーソナル・メディア（口コミなど）の影響を見逃して、対策がとられないことである。

マス・メディアの影響力に関して、ここでは詳細にその研究の歴史を紹介することはしないが、20世紀初頭から1930年代頃までのいわゆる「弾丸仮説」（人びとの態度や行動に直接強力な影響を及ぼす）に対して、その影響力は限定的であるとする見方が支配的である。すなわち、マス・メディアは単独で影響を及ぼさず、他のメディアの補完によって、あるいは、受け手の特性によって、影響の及び方が異なることが明らかにされている。

他方、口コミに代表されるパーソナル・メディアの影響は、非常に重要であって、クライシスコミュニケーションにおいては、この対策を欠くことはできない。一連のニュース研究は、口コミに乗ったニュースが、テレビよりも速いスピードで伝播することを明らかにしている。

また、流言（うわさ）の研究も、うわさの伝播の速さと、その影響力の大きさを明らかにしている（「パニック」の項も参照）。

また、クライシスコミュニケーションの対象者が限られているときには、それに応じたメディアを選択する必要がある。また、その方が効果的である。たとえば、妊婦や特定の病気を持った人に対して注意を喚起する必要があるときには、病院の医師に診察の際に配布してもらうようなリーフレットを用意する、というようなことが考えられる。また、雑誌の読者は、年代や性別で細かく細分化（セグメンテーションという）されているので、それぞれの雑誌が狙っている読者層がクライシスコミュニケーションの相手と合致するのであれば、その雑誌に情報を掲載するのはきわめて有効な手段となる。自治体が配布する広報誌や回覧板は高齢者の閲読率が高いので、高齢者をクライシスコミュニケーションのターゲットにする場合には、広報誌や回覧板が有効な媒体の候補となる。

(7) コミュニケーション手法の検討

ここがポイント!

- 1 基礎的な知識は、危機が起こる前から提供しておく
- 2 合意形成が必要なものは、時間がかかることから、きわめて早期から準備する

●事前の準備の重要性

- 1 危機が起こる前のコミュニケーションが、発生後の成否に影響する
 - 事前に住民(国民)が理解しておくべき専門用語、知識を伝える
 - 健康危機管理時に実施予定の施策を知らせる
- 2 切迫した危機の状況では専門的な内容を説明できない
 - あらかじめ説明できることはしておく
 - 人々の関心を高める啓蒙活動に努力する
- 3 健康危機は公衆衛生やプライバシーの問題など施策について合意形成に時間がかかる
 - 問題が意識された当初から、きわめて早期から準備する

本研究班が2008年に行った調査結果に(成人男女20歳~70歳、インターネット調査モニター468名)よれば、新型インフルエンザが発生した時の施策についての住民の意識は、次のようであった。新型インフルエンザの疑い例の患者が発生した場合、その住所公表については「公表した方がよい」(52.9%)とする意見が「しない方がよい」(33.9%)という意見を上回っていた。旅行者が患者となった場合、旅程を公開すべきかどうかについても同様の傾向で、「公開した方がよい」(92.1%)が「公表しない方がよい」(5.3%)を上回っていた。ワクチンの優先投与については、「子どもを優先すべき」(59.6%)が「社会的機能を維持する人を優先すべき」(31.2%)より多かった。新型インフルエンザが発生した際の行政機関の情報提供のあり方については、「たとえ情報が不確実でも、情報が入り次第国民に伝えるべき」(60.3%)という意見の方が「情報提供に時間がかかってもいいから、科学的に正確な情報を国民に伝えるべき」(33.6%)という意見よりも多かった。

(7) コミュニケーション手法の検討

クライシスコミュニケーションというかどうか（すなわち、リスクコミュニケーションに分類する）、厳密な用語の定義に沿わないとしても、危機が起こる前の普段のコミュニケーションが重要であることはいうまでもない。

特に、次の2点が事前にクライシスコミュニケーションによって理解されているかどうか、危機が発生した後のコミュニケーションの成否に重大な影響を及ぼす。1つは、直ちには理解が難しいような専門的な用語や知識である。このような知識は、理解に時間がかかるので、事前に基本的なことから啓発を行っておくことが重要である。健康危機が発生したときに、いきなり専門用語を使って話をして、理解されないことが多い。2つめは、健康危機管理時に実施する予定の施策(意思決定)である。たとえば、患者の住所を公開することや、ワクチン接種の優先順位、などは、合意を得るのに時間がかかるので、あらかじめ国民的議論を行って理解を得ておく必要がある。

時間が切迫しており、対処すべき問題が多いような危機の状況では、専門的な内容を基礎的なことから説明していることは不可能に近いので、あらかじめ説明できることについては、できるだけ説明をしておくことが重要になる。これは、Lundgren & McMakin (1994) の分類によれば、ケアコミュニケーションに分類されるものである。危機が起こる前に、人びとの関心を高めることは容易ではないが、提供する資料の工夫や媒体の適切な選択をしつつ、啓発活動を継続していくことが重要である。このような啓発活動に役立つコミュニケーション技術はすでに数多くある（吉川ら、2009）。

健康危機が発生した時には、公衆衛生上の観点から、個人の行動が制限されたり、プライバシーへの配慮が公益に優先されたりすることもある。このような時に実施する施策については、あらかじめ国民の合意または了解を得ておく必要がある。Lundgren & McMakin (1994) の分類によれば、これがコンセンサスコミュニケーションに分類されるものである。関係者の参加によって、合意形成が図られるもので、具体的な手法としては、市民諮問協議会（citizen advisory panel）や意見交換会などがある。このような住民関与型の手法は、合意形成までに非常に時間がかかるので、問題が意識された当初から調査を行って意見の実態を把握した上で、きわめて早期から実施する必要がある。

(8) 報道対応

👉ここがポイント!

- 1 「クライシスコミュニケーションはマスコミ対応」は不十分な理解
- 2 危機管理者はマス・メディアの影響を過大視しがち
- 3 報道の手を経ずに直接的住民に情報を伝える手段も確保する
- 4 報道の周期的な変化に注意し、事前に資料を準備する

●報道対応の注意点

- 1 マスコミ対応はクライシスコミュニケーションの一部に過ぎない
- 2 マスコミ対応に目が行きがちな2つの理由
 - ①第三者効果…専門家がマス・メディアの影響を過大視すること
→本当に重要な情報を伝えるために直接情報を伝える手段を確保する/
WEBページ
 - ②可用性ヒューリスティックス…記憶に残りやすい事例から過度の一般化をすること
→肯定的な報道であっても報道量が多いとリスク認知が高くなる

●何がニュースになり得るのかを知る

- a.生じる時間間隔がニュースメディアとあっている出来事
 - b.強度が強い出来事
 - c.曖昧でない出来事
 - d.意味ある出来事
 - e.期待と合致する出来事
 - f.予期せぬ、稀な出来事
 - g.一度「ニュース」として定義された出来事
 - h.すでに多くの海外ニュースがある→バランスとして海外ニュースは選択されない
- また北欧、西欧では
- i.エリート諸国に関する出来事
 - j.エリートの人々に関する出来事
 - k.特定の個人の行為とみなされえる出来事
 - l.結果がネガティブな出来事

(8) 報道対応

クライシスコミュニケーションは、マス・メディア対応であるとか、記者会見の手法だと考える人が少なくないが、それはクライシスコミュニケーションのきわめて一部のことしか考えていないといえる。

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あるが、「クライシスコミュニケーションはマスコミ対応」いう人が、なぜそのように考えてしまうのか、その背後にある考え方に注意しなくてはならない。すなわち、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と推測される。

報道対応に目が行きがちなる理由として、次の2つの認知バイアス（考え方のゆがみ）が危機管理者にあることが考えられる。

1つには、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る。これを「第三者効果」という。第三者効果とは、「私はマス・メディアの影響を受けないが、私以外の人（第三者）は、マス・メディアの影響を受ける」と考える人びとの認知バイアスをさす。このようなバイアスが生じる理由の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る。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わかっている。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。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になるといえる。

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る。具体的にはWEBページ（俗に言うホームページ）や住民へのパンフレットの配布、防災無線や携帯のメールを使った情報の配布などである。ただし、WEBページは、かなり頻繁な更新が必要で、更新が頻繁でないと、読者が激減するという特質がある。

マス・メディアに対する誤解が生じるもう1つの理由として、おそらく実務家が個別の事例や自らの体験をもとに判断することが多いということも挙げられる。記憶に残りやすいこうした個々の事例からの過度の一般化を、心理的には可用性（availability）ヒューリスティックスという。ヒューリスティックとは、人々が用いる簡便な考え方をさす。人間は、たくさんの情報をすべて吟味して判断するのは大変であり、また時間もかかるので、こうした簡便な考え方をとることが多い。また、可用性とは、情報として入手できるという意味である。まとめると、可用性ヒューリスティックとは、入手できる限られた情報をもとに、情報の詳細な吟味をせずに判断をすることといえるだろう。典型的な例として、糖尿病と白血病とでは、どちらが年間死亡者数が多いかを人々に推定させると、白血病の死亡者数の方が多いと推定されがちであることが明らかになっている。実際には、糖尿病が原因で死亡

- 事件発生から報道量には周期的な変化を把握する
→報道時期の前に提供する情報を準備する

記憶に配慮した社告

タイレノール事件の事例では、ジョンソン&ジョンソン社は1ヶ月後に広告を再開しているが、内容は主に包装容器の変更に焦点を置いたもので、社名は明示されていなかったという('makers of Tylenol')。これは、社名と事件とが関連づけて記憶されることを防ぐためであったとされる。

参考2 報道対応の注意点(Fearn-Banks, 2001 による)

やるべきこと10か条

- 答える前に全ての質問を聞きなさい。
- 日常語を用い、専門の用語を使ってはならない。もしレポーターが専門語を使ったとしても、インタビューが専門的な出版社とでないかぎり、普通の言葉を使いなさい。
- 冷静で、丁寧で、よく答え、率直で、ポジティブで、正直で、配慮があり、そして必要なら後悔していること、謝罪の気持ちがあることを示すような態度を保ちなさい。
- レポーターの仕事を理解しなさい。締め切りを尊重し、電話を直ちにかけなおしなさい。
- 親しみやすく、また感じよくなりなさい。
- レポーターを、組織の良いイメージを保ち、復活させるためのパートナーとして扱いなさい。
- 真実を言いなさい。誤解を招きやすい、あるいは故意に除外された事実もまた虚偽の形である。
- レポーターの目を見なさい。答えるときにはもし可能であれば各レポーターに名前を話かけなさい。
- 自分の持っているクライシスコミュニケーション計画を使いなさい。
- 危機に詳しい人を組織の中で確保しておくこと。彼らが自発的にスポークスパーソンになるかもしれない。

やってはならないこと10か条

- 弱気にならないこと。
- 推測したり、見当をつけたりしてはならない。その事実をあなたが知っていようと、そうでなかろうと。
- 発言が思い通りに引用されなかったとしても、過度にあわててはならない。
- メディアの中でえこひいきをしてはならない。常に一つの新聞、テレビをえこひいきする状況は良くない。
- 新聞から広告を撤退させてはならない。
- ニュースリリースが絶対と考えるてはならない。記事に変更して書かれることもある。
- いったん発表したことに、矛盾しない程度に、固執してはならない。メディアはことが変わることは理解している。
- 未来について、断定しようとしてはならない。
- サングラスをかけたり、ガムを噛んだりしてはならない。
- 取材されているときに、タバコをすってはならない。

する人の方が多いわけだが、われわれは、白血病が原因で死亡する人の話をテレビドラマなども含めて見聞きする機会がより多い。そのため、死亡者数を推定するように求められたとき、記憶に残っていて思い出しやすい白血病の方が頻度が高いと判断されるということである。

リスク専門家にも可用性ヒューリスティックがあることが指摘されている (Freudenburg et al., 1996)。特にその領域の専門家であれば、自分にかかわる報道には自ずと目が止まるはずである。したがって、専門家でない他の人々よりは、報道されたこと、およびその内容が記憶に残りやすいのである。現実には、リスクにかかわる報道は多くなされており、その中には社会的な反響がなかった問題も少なからずあるわけだが、それらは記憶されることも、思い出されることも少ない。たとえば、フリージャーナリストら (Frewer et al., 2002) は、イギリスで王立医科大学 (Royal College of Physicians) と王立精神医科大学 (Royal College of Psychiatrists) が有機リン酸エステル殺虫剤に曝露することがヒトの健康に悪影響を及ぼすという報告を行ったが、予想に反しマス・メディアの注意をひかなかったという事例を挙げている。

所沢ダイオキシン報道問題や、BSE、鳥インフルエンザの報道の折りの社会的影響をふりかえてみると、報道による影響力の大きさが実感される。しかし、マス・メディアが報道するリスク問題は毎日数が多い。それらすべてを気にとめてはいないし、あるいはすぐに忘れてしまうリスク問題の方が多いかも知れない。実際、薬害エイズ問題や最近のアスベスト問題など、報道はされていながらも、人々が見過してきたリスク問題もあるのだ。

本当に報道の影響があるかどうかは、あるリスク問題が起こる前と後で人々の意見に変化があるかどうかを調べなくてはならない。問題が起こる前にそれを予測して調査をしておくことは難しいので、これはなかなか簡単ではない。スリーマイル島の原発事故前後の世論を調べた調査 (Mazur, 1984)、1999年のイギリスにおける遺伝子組み換え食品報道の増大の前後の世論を調べた調査 (Frewer et al.) が、代表的なものである。いずれも、事件の直後にはいったん否定的になった世論が、報道が少なくなるにつれて元に戻ることを確認されている。また、筆者らも、東京電力のシラウド隠し問題の前後に、市民の原子力に対する態度を調査したが、日本においても同様の傾向であった (吉川ら, 2003)。

つまり、報道は人々の意見を変えるほどの力はなく、報道量の増大が人々の態度を一時的に否定的にするということである。ここで問題になるのは報道の「量」であって、内容そのものは影響を及ぼさない。意外に思えるかも知れないが、肯定的な報道であっても、報道量が増大すると、人々のリスクに対するリスク認知が高くなることが知られている (Mazur, 1984)。

このようなことが起こる理由として、同じ利用可能性ヒューリスティックのメカニズムが働いていると考えられる。報道量が多いと、それだけ思い出す機会も増えることになるからである。製品事故の際に最も打撃を受けるのは、類似商品の中でもトップブランドの主力製品であることが指摘されているが、これも「名前が知られている」ために、消費者が事故と結びつけて思い出しやすいためだと説明されている。

報道への対応を考えるとき、何がニュースになり得るのかを知っておくことは重要である。世界中で起きているあらゆる出来事のうち、ニュースとして報道されるものはごくわずかであり、何をニュースとして報道するかを取捨選択は日々行われている。White (1950) によれば、選別過程を通過した出来事のみが最終的にニュースとして報道されるのである。

それでは、どのような出来事が選別過程を通過し、ニュースとして報道されるのだろうか。このいわゆるニュースバリュー (news value) についての考察に、Galtung & Ruge (1965) がある。彼らは、どのような出来事がニュースとなるかについて以下のようにまとめている。

まず、どの文化においても共通する要因として8つの要因を挙げている。

- a. ある出来事が生じるのに必要な時間間隔がニュースメディアと合っているほど、それはニュースとして記録されやすい。兵士が戦闘中に死ぬのにかかる時間は短いが国が発展するのにかかる時間は非常に長い。このような長期間かかって起こる出来事は記録されにくい。
- b. 強度が強い出来事ほど記録されやすい。ダムが大きいほどその落成は報告されやすく、殺人がより暴力的であるほど見出しは大きくなる。
- c. 曖昧でない出来事ほど注意を引きやすい。意味するところがはっきりしている出来事は注意を引く。
- d. 意味のある出来事ほど記録されやすい。出来事に目を通すものにとって親しみがあ文化的に似ている出来事は注意を引きやすい。
- e. 期待と合致する出来事ほど記録されやすい。生じることを期待されている出来事は、容易に受け入れられ記録される。また、そのような出来事は、期待と調和するような形でのイメージを持たれるかもしれない。
- f. 予期せぬまたは稀な出来事ほど記録されやすい。
- g. いったん「ニュース」として定義された出来事は、一定期間「ニュース」として定義されつづける。
- h. 全体を「バランスのとれた」ものにするため、もしすでに多くの海外のニュースアイテムがあれば、別の海外ニュースアイテムは選択されにくくなる。

また、彼らは、少なくとも北欧、西欧においては重要であると思われる4つの要因について言及している。

- i. 先進諸国に関する出来事ほどニュースになりやすい。
- j. エリートの人々に関する出来事ほどニュースになりやすい。
- k. 特定の個人の行為によるものと見なされ得る出来事ほどニュースになりやすい。
- l. 結果がネガティブな出来事ほどニュースになりやすい。

さらに、心理学的には、慎重に表現したり、断定を避ける表現にしたりすることが、かえって消費者の予想外の推論を引き起こす可能性のあることが指摘されている（前述の「言語表現」の項参照）。報道向けの資料を作成する際には、何を伝えるかという内容の吟味だけではなく、その表現についても注意を払わなくてはならない。

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る（資料「群集行動」参照）。記事量の分析から、報道が終息するのは70日～80日前後であった。また、リスクについての報道を分析した研究によっても、報道の終息は2ヶ月～3ヶ月程度である。

記事を作成する側であるジャーナリストの聞き取り（資料1参照）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る。それは、おおむね、1週間、10日、1ヶ月、3ヶ月である。大きい事件だと、さらに半年、1年、周年で報道される。

上記のことを考慮すると、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となる。

- 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。

(9) 訂正と謝罪の表現

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

1. 誤りの部分を確認しておいて、まとめて訂正して謝る
○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。
2. 謝罪表現とし責任を明確にする。
×遺憾に存じます/残念に思います
×結果としてご迷惑をおかけしました
3. ミスによって迷惑を被った相手がいれば、それを意識していることを明示する。
4. 今後ミスがないように対応することを明確にする。

(10) 印象管理

ここがポイント!

- 1 謝罪と弁明（言い訳）は、責任を認めるかどうかの違いがある
- 2 過度の印象管理は信頼を低めることがあるので注意する

●印象管理

印象管理…組織を人格の持つ人と考え、その印象をよくするために方策をとること

- ①謝罪…自らの責任を認める
 - ②弁明…責任の所在が他にあると主張する
- 過度な印象管理は信頼を低下させる原因となる

(9) 訂正と謝罪の表現

クライシスコミュニケーションに間違いがあったのに後で気づく、ということは望ましくないが、十分に生じうる。間違いを訂正して謝罪する場合には、以下に留意すべきである。

①誤りの部分を確認しておいて、まとめて訂正して謝る。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う。

誤りの原因が一つの場合は、その分をまとめるほうがいい。

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。

②謝罪表現とし責任を明確にする。

遺憾に存じます。

残念に思います。

は、責任逃れになる。

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てしまう。

③ミスによって迷惑を被った相手がいれば、それを意識していることを明示する。

④今後ミスがないように対応することを明確にする。

(10) 印象管理

謝罪や訂正に関連して、「印象管理」という研究領域があり、人が自分の印象をよくするためにどのような方略をとるかが検討されてきたことを簡単に紹介しておく。

この分野では最近、企業や行政組織をあたかも「人格を持つ人」のように見て、それらの組織の印象管理の問題が議論されるようになってきている（たとえば、Rosenfeld et al.,1995）。印象管理にはさまざまな手法があるが、謝罪や弁明（言い訳）は、重要な印象管理の方法である（吉川、1989）。謝罪は、自らに責任があることを認めることである。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、自分に帰せられる責任を回避することである。弁明については、受け手の責任の所在の認知を誘導するために行われる。

いずれにしても、印象管理の成否が住民（国民）の印象を左右することがあるから、クライシスコミュニケーションの戦略に印象管理の視点は欠かせない。ただし、これらの技術は、欧米においてはすでにかなり利用されているために、むしろ印象操作をしていると住民に見破られることが、信頼を低下させる原因になることもあるという問題が指摘されるようになってきた。

3.危機管理者が注意すべき「思い込み」

👉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がある

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る。しかし、同社は1986年に起こった自社製品による事故では、同じようにうまく対応することはできなかった。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あったのだが、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たからである。対処がうまくいったからと安心するのではなく、成功の体験からも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。

●パニック「神話」

パニックが起こることはほとんどない

- 緊急時には、人々はパニックを起こすとしばしば考えられている。
- しかし、むしろ次のようなバイアスがあることに注意すべき
(楽観主義バイアス)「自分だけは大丈夫だろう」
(正常化バイアス)「これは大変な事態ではない(通常時と同じ)」
- 人々のリスク認知を高めることは非常に困難

●危機管理の専門家が人々の反応に対して持つ誤解

- ①人々はパニックを起こす→稀な状況でしか起こりえない
- ②警告は短くすべき→緊急時には詳しいメッセージが必要
- ③誤報が問題→なぜ誤報となったかという説明が重要
- ④情報源は1つにすべき→多様な情報源からの一貫した情報を得ることにより、
 - a.警報の意味と状況を理解し、
 - b.警報の内容を信じるのが可能
- ⑤人々は警報の後直ちに、防衛行動をとる
→行動する前に、友人やニュース、当局などに対して情報の確認をしようとする
- ⑥人々は自動的に指示に従う→人々は情報の意味がわかるまで動くことはない
- ⑦人々はサイレンの意味がわかる→サイレンの意味を覚えている人は少ない

●予言の自己成就

「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がある
例) 1973年トイレットペーパー騒動

●「思い込み」を持たないことの重要性

- ①パニックが起こるといふ誤った信念を持たない
- ②機関からは曖昧な情報は提供しない

3.危機管理者が注意すべき「思い込み」

緊急時には、人々はパニックを起こすとしばしば考えられている。大勢の人々が逃げまどうイメージや、うわさやデマに踊らされるという印象をもたれているかもしれない。緊急時にあたって、人は非理性的に行動すると考える人間モデルである。

しかし、多くの社会学者や心理学者はこうした素朴な信念に否定的である。緊急時にあたって、人はむしろ合理的に行動すると考える（合理的モデル）。さらにいうなら、緊急時にあたって「自分だけは大丈夫だろう」と考えてリスクを甘く見てしまう傾向（楽観主義バイアス、optimistic bias）や、「これは大変な事態ではない（通常時と同じ）」と考えてしまう傾向（正常化バイアス、normalcy bias）があること知られている。これらのバイアスが意味することは、健康危機に対して人々のリスク認知（risk perception）を高めることは非常に困難であるということである。

このような状況を知った上で、クライシスコミュニケーションの戦略を立てることが重要である。誤解を基にしたクライシスコミュニケーション戦略ではうまくいかない。Mileti & Peek（2000）は、危機管理の専門家が人々の反応に対して持つ誤解（神話）を、以下のようにまとめている。

①人々はパニックを起こす

現実にはパニックはきわめてまれな状況でしか起こりえない。人々がパニックを起こすというのは、映画のプロデューサーが作り出した幻影である。

②警告は短くすべき

短い警告では、人々は危機を理解しない可能性がある。緊急時には詳しいメッセージが必要である。

③誤報（false alarm）が問題

結果的には誤報となる空振り情報は、そのものが問題というわけではない。むしろ、なぜ誤報となったかという説明をすることによって、人々の災害に対する意識を高めることができるのである。

④情報源は1つにすべき

危機に直面した人々は、多様な情報源からの情報を求めている。多様な情報源からの一貫した情報を得ることによって、①警報の意味と状況を理解し、②警報の内容を信じる、という2つのことが可能になるのである。

⑤人々は警報の後直ちに、防衛行動をとる

人々は警報を聞いた後に、直ちに行動を起こすわけではない。その前に、友人やニュース、当局などに対して情報の確認をしようとする。このことを配慮して初期の段階のコミュニケーション計画が立てられなくてはならない。

⑥人々は自動的に指示に従う

人々は情報の意味がわかるまで動くことはない。なぜそう行動しなければならないのか、その理由づけが必要である。

⑦人々はサイレンの意味がわかる

サイレンのパターンや意味を覚えている人は少ない。わかってもらうためには頻繁な訓練が必要である。

「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る（「予言の自己成就」）ことにも注意しなくてはならない。予言の自己成就とは、「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してしまい、結果として、その予期が現実になることをさす。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ある。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らない。

予言の自己成就の有名な事例としては、1973年のいわゆるトイレットペーパー騒動がある。当時の社会的背景として石油ショックがあり、その結果トイレットペーパーが品不足になるのではないかと推測する人たちがあった。彼らがスーパーに買いだめに走るのを直接的、あるいは間接的（テレビの報道などを通して）見た人が、さらに買いだめに走る、ということになり、結果的にトイレットペーパーの品不足が全国的に生じることになった。しかし、この話の発端の頃には、実際には、当時トイレットペーパーの品不足は生じていなかった。しかし、一時的であれ、スーパーの店頭からトイレットペーパーがないのをみれば、「やはりうわさの通り、トイレットペーパーは品不足なのだ」と思う人が出てくる。そうするとその人は、買いだめしておかなくては、考えるようになる。この連鎖によって、通常より多くのトイレットペーパーを買う人が増えれば、供給量は超えてしまうので、品不足が現実に起こった。すなわち、予言が自己成就したのである。

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、パニックが起こるという誤った信念を持たないことだともいえる。さらに、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る。

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る。積に比例するということは、どちらかがゼロであれば、うわさは広まらないことである。話題への関心をコントロールすることは難しく、また、健康危機管理のクライシスコミュニケーションにおいては、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ない。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る。

日本においても、緊急時の情報が、かえってパニックを引き起こした次のような事例がある。

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た。このような事態が生じたのは、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る。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ためである（木下、1986）。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、重要な情報であるから、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うことになったのである。

また、1986年の長野県西部地震において、土砂ダム決壊の恐れがあったため、当時の王滝村災害対策本部が発令した「避難準備指示」が「避難指示」と誤解された例もある。結果的に多くの住民が我先にと避難をはじめたことや、「裏山が崩れる」というような流言が発生した（東京大学新聞研究所、1985）。

日本におけるパニックに近い流言の発生には、多かれ少なかれ公的な機関からの情報が引き金となっているものが多い。これらの機関からの曖昧な情報、または、それを解釈する住民の知識の欠如が原因となっている。健康危機においては、公的な機関への情報依存度が高いため、特に、情報発信をする公的機関は、通常にも増して情報の内容や提供の仕方を吟味しなくてはならない。

4. 訓練

(1) 訓練の考え方

👉ここがポイント!

- 1 実践型の訓練、メディアトレーニングは、基本的な準備が整ってから実施する
- 2 資料の見直しやシナリオ作成は、初期から行う重要な訓練
- 3 組織の上位者も、第一線担当者とともに訓練を受ける

●基本的な考え方

- 1 実践型の訓練、メディア・トレーニングは、クライシスコミュニケーションのマニュアルが整ってから実施する方が望ましい
→訓練の目的…欠けているところ、不整合性を探す
- 2 クライシスコミュニケーション準備の段階の訓練が重要
→シナリオ作成とその討議…クライシスコミュニケーションの問題点を提示、体制を修正する
- 3 第一対応者（あるいは広報担当者）と組織上位者が、ともに訓練を受けることが望ましい
→とりわけ組織上位者はメディア・トレーニングが必要

(2) コミュニケーション訓練

👉ここがポイント!

- 1 クライシスコミュニケーション訓練の前に、コミュニケーション訓練をすることが必要
- 2 思考訓練も重要な訓練の一つ

●まずコミュニケーション訓練

- 1 クライシスコミュニケーションはコミュニケーションの一部
→一般的なコミュニケーションの知識、技術を習得することが必要
- 2 広報用資料準備も重要な思考訓練の一つ
→どのような資料が必要か思考し、関係者に相談することが訓練になる

4. 訓練

(1) 訓練の考え方

クライシスコミュニケーションの訓練というと、状況付与型の訓練や記者会見の練習のような実践型の訓練が行われることが多い。ただし、このような訓練は、実施の時期に注意すべきである。すなわち、クライシスコミュニケーションのマニュアルがある程度整ったところで、あるいは危機管理のマニュアルが整備された上で実施すべきである。というのは、このような訓練の目標は、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、確認するために行うところにあるからである。いわば「実力試験」ともいうべきものである。

そのような準備をせずに、実践型訓練を最初にやっても失敗することが多くなる。ただし、実施の目的が「失敗して危機感を持ってもらう」ということにあるならば、関係者の意識づけとしての意味はある。しかし、多くの場合、事前の検討が十分でないままに実施してしまうことの弊害と、失敗を経験することで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しまうという弊害とがある。実践型の訓練を実施する場合には、これらの弊害と利点を比較考量した上で、慎重に実施すべきである。

是非必要なのは、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ある。たとえば、シナリオを作成したり、そのための討議をしたりする訓練の手法(シナリオ・シミュレーション型訓練)がある。これは、クライシスコミュニケーションにおいて生じる問題点について、討論することによってクライシスコミュニケーションのあり方を見直して、体制の修正を考えていくものである。

こうした訓練は、組織の中では第一線対応者（あるいは広報担当者）と組織上位者ともに受けることが望ましい。組織上位者の訓練については、ことにマス・メディアに対応するのは組織上位者が多いことから、メディア・トレーニングは組織上位の者から受ける必要がある。また、組織上位の者が直接受けない場合は、直接訓練を受けた部下の訓練成果について、組織上位の者が公的に認め、その成果を実践できるよう、環境を整える必要がある。

すべての仕組みが一通り整い、クライシスコミュニケーションの資料も準備できたら、実践型の訓練を実施する。これは、用意したものに見落としや漏れがないかを確認するもので、それらがあつた場合は、マニュアルや実施計画に変更を加える。

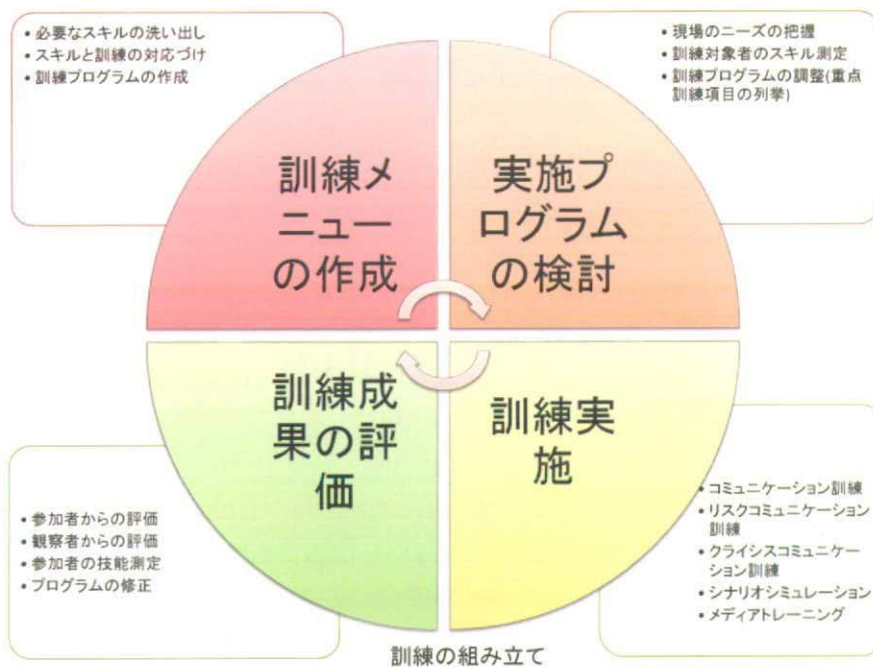
(2) コミュニケーション訓練

前述したように、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1部分であるから、クライシスコミュニケーション訓練でまずすべきは、一般的なコミュニケーションについての知識を学んだり、技能を習得したりすることである。コミュニケーション訓練のプログラムは多いが、健康危機管理の分野ではそれほど行われていない。

(2) コミュニケーション訓練



クライシスコミュニケーションに必要な知識および技能(主要なもの)



(3) シナリオ討議訓練

📌 ここがポイント!

- 1 初期に実施する訓練として適切
- 2 訓練には、経験を積んだ進行役(ファシリテータ)が必要

●シナリオ・シミュレーション

1シナリオ討議訓練…集団力学の知見に基づいた討議型の訓練

→曖昧な状況下でどの情報を収集するか、またこれから起こることを想定しながら実施→初期訓練に向いている

2訓練には経験を積んだ進行役(ファシリテータ)が必要

→素材(教材)のみではなくファシリテータが実施しなければ効果があがらない