

要因があると思われた。それは自治体職員としてのプライドを損ねることになりかねない。

すべてのトレーニングにおいてブリーフィングの時間が設定されていたが、それを参加者すべてで共有することができていなかった。もし、参加者すべてで共有する時間がもてたならば、「協働する」ことが自然とできていたかもしれない。3つのトレーニングとブリーフィングをするとすると、時間的な問題もあると考えられるため、研修そのものを「短縮版」を作成し、次回参加への動機づけとしてもよいのかもしれない。

また、それぞれのトレーニングの目的として、最後にでも、それがうまくできていなかった場合の問題事例の提供などがあればより研修そのものへの理解が深まると考えられた。

D. 健康危険情報

なし

F. 研究発表・学会発表

なし

G. 知的財産権の出願・登録状況

なし

健康危機対応者のコミュニケーション能力向上のための研修プログラム評価

研究分担者 重松 美加 国立感染症研究所感染症情報センター 主任研究官

研究要旨 健康危機管理や公衆衛生対応者は、急速な情報公開ニーズの拡大に伴い、提供の方法と提供内容の検証や、提供および検証の仕組みの確立が置き去りにされたまま、最前線に立たされることになった。本務は対応、対策の実務であり、リスク/クライシスコミュニケーションを担うための特別な訓練は受けて来なかった。研究分担として、これらの対象者の研修や訓練の現状をまとめ、受講者の特徴とニーズを考察し、ゲームを通じた体験、講義とグループディスカッション、事例討論などの形態で研究班が提案する研修のプログラムについて、総合的内部評価を overt で3回実施し、研修計画・実施へのフィードバックを行った。疑似体験や具体例への投影が可能な議論への集中と興味が強いが、集中力の継続時間と、業務の間で参加可能な時間に制限があることから、研修時間の長さにより内容と活用技術を検討し、最も効果的な組み合わせで適用する必要があると考える。研修効果は間接的にあるいは主観的に評価されているが、研修の普及のためには、未体験者が理解できる何らかの客観的指標の提示も検討が今後必要となる。

A. 研究目的と背景

健康に係る問題に対して、20世紀の本邦では予防医学の観点から体力や免疫力を高める「健康増進」や、災害時の健康被害に対する対策が考えられてきた。世紀後半には堺市の腸管出血性大腸菌 O157 (EHEC O157) の集団発生などの大規模感染症が発生したにもかかわらず、急性感染症の際の情報提供や情報共有への注目は保健医療関係者の間で低く、公的機関への情報開示要望が高まっただけであった。これは2001年の9.11の際にも変わらず、2003年の重症呼吸器症候群 (SARS) の世界的流行が起こるまで続いた。この時、「未知の病原体」

による感染症への恐怖から、急速にあらゆる情報源から情報を求める動きが広がった。

急速な要求の増大は常に、検証や仕組みの確立を置き去りにしてゆくことになる。その結果、すべてをリアルタイムに公開すること、つまり、メディア曝露の多さと公開情報の量が全てかのような錯覚に陥り、誰もが皆コミュニケーター然として、情報発信を始めた。また、発信あるいは収集そのものが目的となり、情報は活用して行動を起こすための材料であることが忘れられた。

危機に際して情報発信を強く求められ、結果的に「何を」、「どのように」、「誰に」伝えるのかも考える余裕も無いまま、最前

線で、事務連絡、プレスリリース、広報資料、WEB作成、研修会などを手掛けてきたのが、健康危機管理とか、公衆衛生対応といわれる分野に従事する人たちであった。これらの関係者らは、SARS、鳥インフルエンザ、パンデミック、そして、その間に日本脳炎ワクチンの問題から国内患者の発生、EHEC O157の大規模集団発生、スギヒラタケの「急性脳症」といった経験を経て、幅広く限定できない対象へ向けて、求められている情報を正確に、タイムリーに、分かる様に伝える困難さを体験してきた。彼らの中に技術向上のニーズがある現時点こそ、ターゲットを絞った研修を構成し、学びの機会を提供することが非常に重要である。

災害領域以外の健康危機管理の領域では、リスクコミュニケーションやクライシスコミュニケーションの手法も考え方も、体系だっ取り扱われることも最近まで無かった。また、研修や訓練が必要なものであるとの認識も薄かった。年齢や経験に伴い、個人の資質で自然と習得されるものと考えられることが多かった。したがって、危機管理の関係者がコミュニケーション学や人間行動学、社会学やジャーナリズム学の中で蓄積された技術や知識に触れること無く、リスク/クライシスコミュニケーションが、明確な主題として、「人の健康・生命」や「ギリギリの時に知ってもらわないといけない情報」というこの分野に特有の「生命直結」という感覚に直面することもなかった。今回の研究班の試みは、このギャップをつなぎ、お互いが同じ世界で協力して生きるための橋をかけ、技術と知識を相互補完して、健康危機発生時の社会的影響を最小限に抑

えるための研修プログラムや技法を計画、運用、検証することが目標となっている。

研究分担は、次年度以降の「研修成果の評価」の検討が可能となるプログラムを完成させるため、プログラムそのものを受講者側および第三者として内部評価し、プログラム作成の分担者にフィードバックすることである。

B. 研究方法

初年度の報告には、これまで健康危機管理領域において、公衆衛生と実地疫学の担当者へ提供されてきた研修について特徴をまとめ、本研究班により年度内に実施された研修プログラムについての総合的内部評価を行い、次年度以降に、プログラム評価の手法について制作側と検討をする。後者は、数回の研修の運用を Covert に観察し、参加者の知識背景等についての知識も含め、反応や表情等から推定された結果をもって、記述により質的に評価する。

C. 研究結果および D. 考察

1) これまでに実施されている研修

疫学の研修は基本的に座学である。しかもごく最近まで、大学教育の中でも保健医療の領域では、公衆衛生の中の一部としてわずかな時間しか費やされてこなかった。実地演習を重視する場合には、現実のデータを用いたデータ処理、分析、解釈はなされるが、教育システムの中で研究のプランを設計して、実際に人と相対しつつ情報収集することは無いため、コミュニケーションのステージはあくまで、専門家同士の間の情報交換と議論となる。

公衆衛生学の中でも健康危機管理は、体験者、学識者に講演や、被災者や患者を想定した聞き取り調査の演習などが行われている。しかし、やはりスキルアップと理解促進のための知識、論理、技術演習、疑似体験などはほとんど行われる機会は無かった。

実社会の中の危機管理の前線で重要な役割を果たす人々がこの領域にいる。情報収集と疫学解析の担当者、保健所職員、保健領域の地方行政府と中央行政府の職員、病院職員らである。純粋な研究者を除くと、公衆衛生および健康危機管理の活動に不可欠な人材である。近年になり、これらの人々を対象として「リスク」を冠した様々な“リスク/クライシスコミュニケーション”研修が実施されている。

研修の多くは、識者の講演を聞く形の座学で提供され、研修内容も画一的に、情報公開、正確さ、タイムリーさ、言葉の使い方に始まり、メディア対応の難しさや模擬演習に終わることがほとんどである。民間のメディア対応研修の専門機関が介在し、カメラの前での所作や言葉遣いなどを指導する場合もある。体験や技術を伝えようとする伝承が主体である。したがって、ハウ・ツーをマニュアルとして提供し、単に体系立っていないだけでなく、リスク/クライシスのコミュニケーションそのものの理解や考え方を関係者へ促すものとはなっていない。受講者のニーズと限られた時間と予算に制限された中での選択である。

具体的な研修例として、プログラムが公開されているものを一部あげてみる。まず、国立感染症研究所感染症情報センター

(IDSC) が毎年「感染症危機管理研修会」として実施している感染症担当者向けの研修がある。ウェブサイト

(<http://idsc.nih.go.jp/training/index.html>) に掲載されているが、情報共有を主体とした講義を 1 日半、感染症集団発生時の疫学調査を演習として 2 時間行っている。国立保健医療科学院による健康危機管理保健所長等研修でも、保健所長をはじめとした地域の上位管理者を対象とした 3 日間に渡って実施する中で、講義 11.5 時間、実習 5.25 時間を配分し、災害医療シミュレーションと、情報システムの利用を行っている (平成 21 年度例 :

http://www.niph.go.jp/entrance/h21/course/short/short_chiki01.html)。これには更に、継続研修として 3 日間のコースが用意されている

(<http://www.niph.go.jp/entrance/h21/pdf/curriculum-kikikanri-kohdo-as090623.pdf>)。その中では情報処理、分析の演習が 6 時間と 3 時間の自然災害による健康危機対応のシミュレーションを行い、現実を踏まえた討議の時間も 1.33 時間 x 2 回用意されており、工夫はされているが、内容は主に「何をするか」の行動である。疫学を見ると、5 日間に広がった感染症集団発生対策研修

(http://www.niph.go.jp/entrance/h21/course/short/short_kansen04.html) が同機関で実施されてきたが、これも 13 時間の講義に対して、17 時間とされる演習は、上記 IDSC の研修と同じケーススタディに 3.4 時間、机上訓練の一部のシミュレーション、疫学ソフトを用いた演習が大半を占め、聞き取りの演習は感染症の視点からの講義に

引き続き短時間行われていた。

これ以外にも、各地方の保健所、地方衛生研究所、地方行政など公衆衛生対応を担う機関で同様の危機管理研修や技術研修が計画されるが、その多くは1日から2日までの間に、多くの情報を詰め込むため、講義・講演が中心となり、時間がかかる実体験を積む演習は少ない。その一例をあげると、集団発生対応の中にリスクコミュニケーションは何かを考えてもらうための、グループディスカッション型の3/4日研修があるが、この場合は時間的制約のために、コミュニケーションの演習はできず、コミュニケーションの姿勢と内容の確認に留まる。終了後アンケートでは、時間不足の指摘が多い。

以上の研修例に見る様に、健康危機管理の研修において、リスク/クライシスコミュニケーションの系統講義や、実技を含む研修をしている例は非常に少ない。

リスク/クライシスコミュニケーション研修をキーワードとして、単純な検索をweb上で行うと、食の安全、化学物質(食品・環境)、消費者相談などの研修が比較的早期からといっても、2000年以降に実施されるようになり、さらに最近の日付で、地方の感染症や健康危機管理の「リスクコミュニケーション研修会」が見られる。しかし、1日あるいは数日の短期であり、掲載内容から推測される内容の多くは、講義を受け、実例をもとに送り手と受け手を体験する形である。既存の、参加者がすでに知っているシナリオと結論をトレースする中の技術向上を図っている。体系だったリスク/クライシスコミュニケーションの中

の、情報の授受というごく一部の作業を取り出し、経験の情報と結合した形で提供している。この極端な例が記者会見の演習のみが講義の後に続く研修である。

一方で、リスク学、人間行動学、心理学を踏まえ、リスクに対しての取り組みを科学的に分析した背景を有する研究や教育プログラムを、実際に健康危機管理の担い手を対象に運用しようとする、内容が深遠かつ広大となり、数日は必要であり、元々研修に割くことのできる時間の限られる彼らを対象にすること自体に無理がある。健康危機管理にかかわるリスクコミュニケーションが、学問としての質を保持し、人々の知りたいというニーズの双方を満たすために必要な研修を考えると、研修時間と到達内容のバランスのとり方が重要となる。

では、どのようなアプローチが可能であろうか。前述の研修プログラムと、過去に実施した研修のフィードバックとして得られた情報から、2日が最長で、できれば1.5日という時間が見えてくる。この中で演習を実施するには、非常に緻密かつ弾力性のあるプログラム設計という矛盾した要求をせざる負えない。もうひとつの選択は、シリーズ研修として1回の研修を短く、数回反復することである。しかし、同じメンバーが何度も集合することは困難と考えられるため、1回完結の研修をモジュール形式で選択することができるような、参加者が変わっても成立し、自分が逃した研修は時期を待てば後日受けられるような、受講時期に選択の余地のあるプログラムの提供が必要と考える。

2) 研究班による研修1

慶応大学で9月26日—27日に開催された研修の参加者は、公衆衛生対応者と危機管理担当者が混在していた。感染症対応と危機管理での最も重要なポイントとして、「柔軟性」と「連携／協力」に焦点を当てた研修であった。言葉ではなく、ゲーム形式の中に隠された非共通認識の認知と対応を探る形式がとられており、災害や食品、環境、化学物質などの分野の研修を受けた者以外には、新しい体験であったと思われる。具体的には、専門家と一般大衆間での同じ言葉の持つ「意味」のすれ違いが起きていることと、その検知と認識、問題への対応を「経験」してもらうために、わずかに異なるルールを参加者のグループごとに示して、ルールの齟齬を解決させるという手法である。危機の認識の的確さや、解決へ向けての積極的関与、言葉を使わずに意思疎通する根本的コミュニケーション能力などを参加者に期待する。解説時に現実例との関連性を示すことにより、「独りよがり」のコミュニケーションの問題点が指摘される。

特定の社会的地位や専門知識を有している人にコミュニケーターとしての役割を期待することが多いが、実際には情報を伝え、理解を求める対象によっては、たくさん知っているあるいは責任を持って直接かかわる人が直接対話することで、返って難しく詳細な話をしようとして失敗に繋がる例もある。ゲームを通じて、上手く言葉無しに説明し、適応する人、努力しているけど上手く行かない人など、現実社会での適材適所や臨機応変という「柔軟性」が問われていることが共通認識として確認できていた。

プログラムとして、評価者も説明を受け

ずに観察したため、参加者がもっているマテリアルが無いだけに、生じている「混乱」が分かりにくかった。しかし、ゲームの進行に従い、「カードゲームのルールが違っている」という抽象的な経験が、現実社会の中での「前提としている知識や言葉の定義」という根本的なところでの差がある際に生じる混乱の連想へ、上手く誘導されていた。健康危機管理領域でのこの手法の有効性と利用方法について考察すると、ゲームが抽象的であるが故に、ステークホルダー間の利害や価値観、優先順位や倫理観の違いが大きい領域でも拒否反応が少ない可能性が大きく、非常に活用範囲が広いと考えられる。ゲームとして体験することも、参加者が馴染みのある環境設定の中で、異なる情報を各グループに指向性を持って提供し、確執、共同といった状況を作るなどへの応用も考えられる。シナリオを用いたドリル演習の改良に活用することも可能ではないかと考える。

指導者の表現やパーソナリティ、進行に影響を受けるため、ゲーム内容と目標の理解が必要であり、その養成方法について検討する必要がある。

3) 研究班による研修2 (Crisis Communication Café)

1回完結かつ連続シリーズ型の研修であり、特定の回にウォークインすることも可能である。時間も業務後の1時間に集約し、テーマもある程度絞ったものとなっている。何かひとつ持ち帰るといった趣旨の研修であり、リラックスした形で進められる。6回シリーズの4回、5回を観察した。

話し方の理論の回では、従来の教室学習に近い形に、様々なメディアを投入した。コミュニケーションをせずに社会生活できる人はいないのだ、という考え方のものとともに、ドラマの連続場面の切り出しによって、文脈の重要性が示された。連続場面のどこまでを知っているかで、話の受け取られ方が変わる。身近な例、動画といったビジュアルなものは、注目を引き、同時に共感が広がり、グループでの意見交換でも情報の共有意識や、各人の実生活での場面への投影などが見られ、実感するという点で学習効果があると考えられる。これに対して、司会と講師が交錯し、運営側の疲労が見えた。比較すれば、第5回の際のように、明確に司会者が独立している方が、これからまとめに入るのだなといった、受講者の場面切り替えが良い。しかし、その際には司会者と講師間での相互理解が十分にあり、両者の発言に齟齬があっては逆効果となる。

第5回の話し方の技術においては、ゲームの利用があり、時間が短かったが上手く受講者の特性を引き出し、司会者により相互の文脈の理解がコミュニケーションにおいていかに重要かが、シリーズの連続性も担保しつつ、上手く伝わっていた。この回において、危機管理分野の受講者は、多くの場合、文脈を共有している、つまり、同じような判断基準を持っていることが明らかに観察された。研修の際に「異文化交流」や、「異職業交流」を考慮し、利害関係のある主題ではなく、抽象化したゲームを通じて異なる前提の理解を深める配慮も必要であると考えられる。

本シリーズは、毎回のテーマとシリーズテーマという柱を持ち構成されており、後

者を反復して受講者に提供していることで、一体感を、毎回のテーマを1回で完結することで参加しやすく考えられている。提供者に負担はあるが、受講者には継続運用されると利便性の高い研修に見える。最大の問題は、参加者のインセンティブであり、職場単位、施設単位での取り組みがあるところを中心に運用されると、特に一度「危機」の経験がある場合に有効であると考えられる。

E. 結論

体験が見聞きよりも記憶上も長く残り、個人にもたらす行動変容も大きいことはアンケート調査や人間行動学分野から報告されている。対象者らには、マスプロ形式の座学、マンツーマンの訓練以外の、参加型の研修はまだ目新しいものであるが、本研究班が挑んだ研修は、参加者に学んだ実感を得られる提供方法であった。即効性の技術演習ではなく、長期的ではあるが本質的なコミュニケーション能力向上へ繋がるものが提供できる可能性を示した。さらにプログラム内容と提供方法の検討と、従来型の実例の活用など、検討余地が残されており、次年度以降の課題である。参加者の拡大には、少しでも客観的な評価方法を探し、参加者以外にも理解できる研修効果の提示法を検討することが今後課題となる。研究分担者は本年度、観察に基づき、質的、主観的評価を開始した段階であり、次年度以降、計画・提供者らとの意見交換を経て、客観的評価手法との併用を検討する。

F. 健康危険情報

なし

G. 研究発表

1. 論文発表

なし

2. 学会発表

なし

H. 知的財産権の出願・登録状況（予定を含む）

なし

研究成果の刊行に関する一覧表

発表者氏名	論文タイトル名	発表誌名	巻号	ページ	出版年
Iizuka, I., Saijo, M., Shiota, T., Ami, Y., Suzaki, Y., Nagata, N., Hasegawa, H., Sakai, K., Fukushi, S., Mizutani, T., Ogawa, M., Nakauchi, M., Kurane, I., Mizuguchi, M., Morikawa, S.	Loop-mediated isothermal amplification-based diagnostic assay for monkeypox virus infections	Journal of Medical Virology	80	1102- 1108	2009
Saijo, M., Ami, Y., Suzaki, Y., Nagata, N., Iwata, N., Hasegawa, H., Iizuka, I., Shiota, T., Sakai, K., Ogata, M., Fukushi, S., Mizitani, T., Sata, T., Kurata, T., Kurane, I., Morikawa, S.	Virulence and pathophysiology of the Congo Basin and West African strains of monkeypox virus in nonhuman primates	Journal of General Virology	90	2266- 2271	2009
Nakauchi, M., Fukushi, S., Saijo, M., Mizutani, T., Ure, A.E., Romonowski, V., Kurane, I., Morikawa S.	Characterization of monoclonal antibodies to Junin virus nucleocapsid protein and application to the diagnosis of hemorrhagic fever caused by South American arenaviruses	Clinical and Vaccine Immunology	16	1132- 1138	2009
Saijo, M.	Emerging and re-emerging infection threats to society	Journal of Disaster Research	4	291-297	2009
Saijo, M., Morikawa, S., Kurane, I.	Diagnostic systems for viral hemorrhagic fevers and emerging viral infections prepared in the National Institute of Infectious Diseases	Journal of Disaster Research	4	315-321	2009
Morimoto, K., Saijo, M.	Imported rabies cases and preparedness for rabies in Japan	Journal of Disaster Research	4	346-357	2009
Yagi, T., Hattori, H., Ohira, M., Nakamichi, K., Takayama-Ito, M., Saijo, M., Shimizu, T., Ito, D., Takahashi, K., Suzuki, N.	Progressive multifocal leukoencephalopathy developed in incomplete Heerfordt syndrome, a rare manifestation of sarcoidosis, without steroid therapy responding to cidofovir	Clinical Neurology and Neurosurgery	(in press)		

200942028A

本研究報告書には下記のDVD 1枚が添付されています。

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
向上のための研究プログラムの開発と評価

(H21-健危-一般-004)

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)

(研究代表者 吉川 肇子)



200942028A (付録1)

健康危機管理者のための コミュニケーション

はじめの一步

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)

はじめに

「コミュニケーション はじめの一步」は、主に健康危機管理従事者を対象に、コミュニケーションの基礎を学べるようにしたテキストです。

本研究班の主要な課題であるリスク/クライシス・コミュニケーション研修のサブテキストとして使用するほか、コミュニケーションの基礎を学びたいという方のための自習用テキストとしても活用してください。

テキストは6項目で構成されています。それぞれの項目について、基礎的な知識を解説し、やや応用的な知識については、コラムの形で説明が加えてあります。また、さらに深く学びたい人のために、参考図書の紹介を加え、発展的な自習が可能になっています。

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



INDEX

1. コミュニケーションとはなにか 3
2. 人の話を「きく」 5
3. 「きく」ことの重要性 7
4. コミュニケーションせずにはいられない 9
5. コミュニケーションの文脈を考える 11
6. 体験しながら学ぶ 13



1. コミュニケーションとはなにか

リスク/クライシス・コミュニケーションについて学ぶ前に、まず、一般的なコミュニケーションの知識や技術を学びましょう。

これらのコミュニケーション間の関係は、図1のようになっています。これをマトリョーシカモデルと言っています。それは、一般的なコミュニケーションの中に、健康危機管理に関する科学的な情報を伝えるサイエンス・コミュニケーションとリスク/クライシスが入れ子のように入っていることなのです。2つのコミュニケーションには重複しているところもありますが、リスク/クライシス・コミュニケーションに特有な技術もあります。人々の価値観に配慮してコミュニケーションをすることや、情報をよく「きく」ことなどは、リスク/クライシス・コミュニケーションに特徴的なものです。

この2つを包含する一般的なコミュニケーション(communication)は、図2のように、送り

手から受け手へ、メッセージが伝達される過程として示されます。送り手からのメッセージは、意味を付加された上で(符号化)、チャンネル(対面、マス・メディア、メールなど)を通して受け手に伝えられます。この際に受け手は、メッセージの意味の解釈(解読)を行います。

「相手とうまくコミュニケーションできない」というとき、符号化や解読の過程で間違いが生じたり、チャンネルを経ていく途中で雑音(ノイズ、別の意味の付加など)が入ったりすることが多いようです。

図2のモデルで、受け手から送り手へフィードバックが送られるところにも注意して下さい。このフィードバックの過程でも、メッセージは雑音が入ることがあります。コミュニケーションは、単に送り手からメッセージが伝達されるだけではなく、送り手と受け手とのやりとりの中で進められていくものなのです。

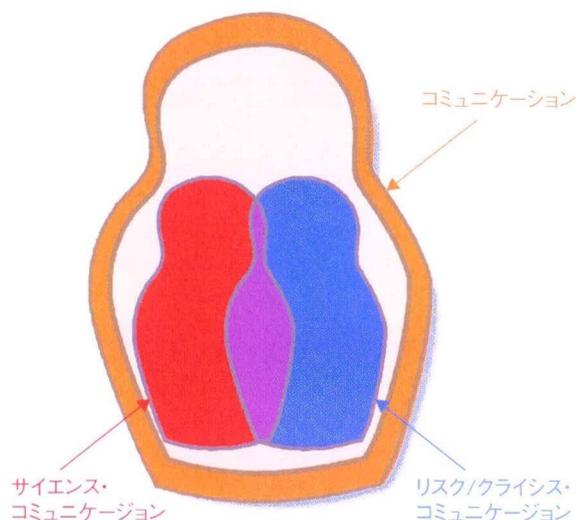


図1 リスク/クライシス・コミュニケーションのマトリョーシカモデル (Wiedemann (2008) を一部改変)

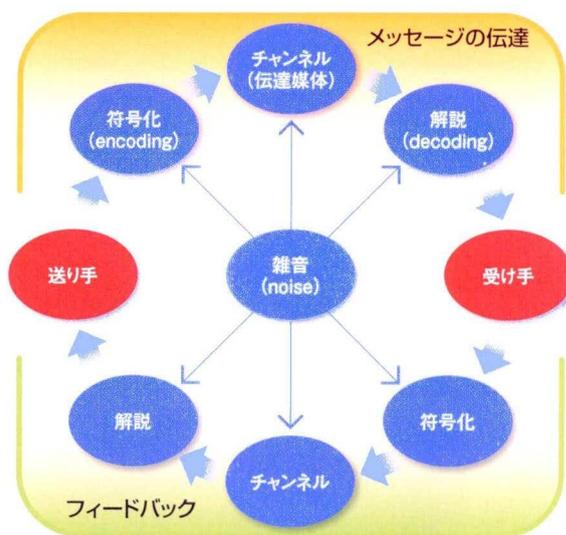


図2 コミュニケーションのモデル

リスク・コミュニケーションは、1980年代から注目されるようになった比較的歴史の新しい用語です。これに対してクライシス・コミュニケーションは、それよりも前から、日常的な英語として使われてきました。

クライシス・コミュニケーションの起源を軍事戦略と考える研究者は多いです。この視点からは、諜報や情報管理が主要な関心となっています。

1980年代から、広報分野の人達が参入してきます。きっかけは、1982年のジョンソン&ジョンソン社のタイレノール事件、1989年のエクソン・バルディーズ号の原油流出事故でした。前者は、マス・メディアや消費者に対する情報公開の迅速さと率直さが社会に好感を持って受け入れられ、クライシス・コミュニケーションのお手本とされています。後者は、危機におけるトップの不用意な発言が、企業の評判低下を招いた、いわば「悪いお手本」です。これ以降、起こってしまった危機を乗り切るための広報戦略や組織の評判管理が関心と呼ぶようになりました。日本ではこの流れを汲んで、危機後の記者会見やマス・メディア対応のようなコミュニケーション技術が注目されています。

ただし、世界的な動向としては、1980年代以降クライシス・コミュニケーションはリスク・コミュニケーションの一部と見なされ、用語として使われる頻度が少なくなりました。この背景には、クライシス・コミュニケーションがもともと軍事的な意味あいがある用語であったために、民主的な価値を反映したリスク・コミュニケーションの方が好まれたという事情があると思われます。

しかし、2001年9.11テロ以降、クライシス・コミュニケーションが再び注目されるようになってきました。テロ対策の名目のもとに軍や警察関係者が出てくることで、彼ら

クライシス・コミュニケーション浮いたり沈んだり

になじみのあるクライシス・コミュニケーションが復活してきたという感じでしょうか。リスク・コミュニケーションは社会全体での情報共有が原則となるので、テロリスト対策には不都合に思われるということも理由の1つとしてあるでしょう。

両者の区別に関しては、これまで述べてきた歴史の変遷を見れば、要するに「どの分野の人が使っているのか」という視点でわけて見るとわかりやすいと思います。軍事、外交、警察、広報のように情報管理や評判管理に関心がある人たちは、クライシス・コミュニケーションという用語を好んで使います。

ところで、そもそも危機(クライシス)とは、組織の存亡や社会の価値が変動する状況を指します。その対応を誤れば組織や社会の存亡が危くなるため、危機という否定的な意味あいを受け取られることが多いようです。ただし、対応が適切であれば、組織や社会の変革を促す好機となると考える肯定的な見方もあることも忘れてはならないと思います。

ついでながら、リスクは、ハザード(好ましくない結果の重大性)とその確率(曝露)の積で表現されます。ハザードが定義でき、確率がわかっているならば、リスクは計算できます。これは、保険の考え方がもとになっています。これに対して、危機は計算することができません。そのように定義されていないからです。この意味で主観的なところがあると見ることもできます。第三者からみれば危機であったとしても、当事者がそれに気がつかないこともあります。

昔、取締役会でいきなり解任されて「なぜだ!」と叫んだ社長もいましたよね。この事例を見ても、クライシス・コミュニケーションは、危機を事前に予見するために、情報収集と分析が決め手となるといえるでしょう。

オススメ書籍 ご紹介

推薦者

- 吉川 肇子
- 中村美枝子
- 杉浦 淳吉
- 加藤 文俊
- 長岡 健

危機管理の基本的教科書。最初に読む1冊。

危機を避けられない時代の クライシス・マネジメント

ミトロフ,A. 著(上野・大貫訳)

徳間書店 / 1,545 円

危機管理のタイトルのついた類書はたくさんありますが、私たち心理学者からみると、体験談の単なる集積なのかな?とか、なぜそういえるのか?とよくわからないものが少なくありません。

それに対してこの本は、研究の成果に基づいて記述がなされています。危機管理の有名事例も網羅しており、基礎的知識を学ぶのに最適。

スグに使えるワザがほしい人にオススメです

「分かりやすい説明」の技術

藤沢 晃治 著

講談社 / 840 円

たとえ話がわかりやすい!

「人に説明する」のは、「ビール瓶にジョウゴで水を注ぐ」イメージ。ジョウゴから水があふれないように、時々「間(ま)」をとって水が吸い込まれていくのを確認しながら注ぎますよね。こんな風に15のルールが解説されています。1時間の読書でこれだけのワザはオススメレバドだと思います。

コミュニケーションの影響力の大きさを認識

影響力の武器[第二版] —なぜ、人は動かされるのか

ロバート・B・チャルディーニ著(社会行動研究会訳)

誠心書房 / 2,940 円

私たちはいかに他者から影響を受けているかがよく分かります。どうやったら影響力が与えられるかも分かりそうですが、これで全てうまくいけば苦労しません。実例が紹介されながら人に影響を与えるコミュニケーションの理論を学ぶことができます。

あとは、どうやってカスタマイズして自分の理論を作るか、ですね。

どうやら、私たちは「空気」に支配されている。

「空気」の研究

山本 七平 著

文春文庫 / 490 円

数年前、「K・Y」という言葉が流行りましたが、私たちのコミュニケーションのあり方を考えていく上で、「空気」という概念はとても重要です。

その正体は、まるで「怪物」のごとく、わかりづらいものですが、おそらく、日本特有の発想や決め方を理解するきっかけになるでしょう。

「もてなし」から学ぶコミュニケーション

京都花街の経営学

西尾 久美子 著

東洋経済新報社 / 1,680 円

コミュニケーションについて学ぶためのヒントは、意外なところにもあります。

例えば、京都花街が提供する「もてなし」という上質のサービスには、単なる「情報伝達」とは異なる、洗練されたコミュニケーションのあり方について考えるための多くのヒントが隠れています。

2. 人の話を「きく」

コミュニケーションというと、つい「どう伝えるのか」「どのように話したらうまくいくのか」という伝達の技術に注意が向きがちですが、コミュニケーションのポイントはまず「きく」ことにあります。

ただし、「きく」といってもさまざまな「きく」があります(図1参照)。「聞く」(英語のhear)は、漢字で示されているように、「耳できく」ことを意味します。これに対して、「聴く」(英語のlisten)は、「耳を傾けて積極的にきく」ことを意味します。後者を「積極的傾聴」(active listening)ということもあります。相手の言うことを積極的に聴くことで、相手が何を考えているのか、あるいは、何を知りたいと思っているのかについての情報を得ることができます。

情報を得るためには、もう1つの「訊く」、すなわち、質問する技術も重要です。この質問の仕方には大きく分けて「閉じた質問(closed

question)」と「開いた質問(open question)」があります(図2)。閉じた質問とは、「はい」や「いいえ」あるいは、事実を尋ねる質問で、欲しい情報を引き出すのには優れています。しかし、会話は長続きしません。これに対して、「開いた質問」とは、「なぜ?」とか「どのように?」という質問の形式です。相手は自由に話ができますので、会話は長続きします。ただし、相手がどのように答えるかを質問者がコントロールすることができないので、欲しいと思っている情報が効率的に得られるとは限りません。

他方、何かを決めなければならない会議のような場面では、開いた質問ばかりでは議論が収束しないこともあります。そのような場合には、閉じた質問を使って、意見をまとめることが効果的です。

それぞれの「きく」技術を上手に生かして、コミュニケーションしていきましょう。

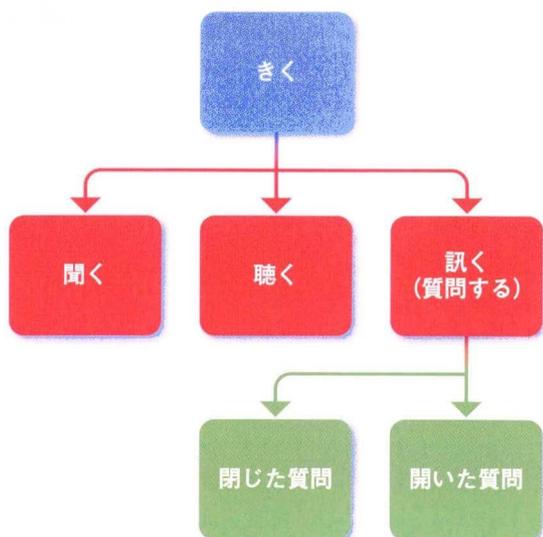


図1 「きく」もいろいろ

閉じた質問の例

- お子さんをお持ちですか?
- この意見に賛成ですか?
- 今何時ですか?
-
-

開いた質問の例

- なぜそのように思われるのですか?
- どのようにしたらよいとお考えですか?
-
-

図2 閉じた質問、開いた質問の例
(自分でも考えてみましょう)

コミュニケーションには、言語の内容が伝えるコミュニケーション(言語的コミュニケーション)と、言語以外の身振り手振り、視線などが伝えるコミュニケーション(非言語的コミュニケーション)の2つがあると聞かれたことがあるでしょう。日常のコミュニケーションでは、相手に感情や態度を伝えるときに非言語的コミュニケーションが大きな役割を果たすことが知られており、伝える「内容」だけでなく、「伝え方」「聴き方」に少しでも注意を払うことがコミュニケーションの改善につながります。

「うなずき」が話し手を活気づけるというのも非言語的コミュニケーションの一例ですが、その他にも視線の合わせ方や姿勢の取り方によって、相手を受ける印象はずいぶん変わってくることがわかっています。「傾聴することが難しいならば、聴いているふりをするのも大事」というお話を聞いたことがあります。たとえばその「ふりをする」ために、うなずいてみたり視線を合わせてみたりすることを試してみられたらどうでしょう。ただし、視線は、合わせすぎると相手がかえって落ち着かない気持ちになることがあることがわかっています。視線をあわせる割合と相手との距離は相補的な関係があるので、相手との距離が遠い場合にはできるだけ視線を合わせるように、相手との距離が近い場合には適当に視線を外すように、心がけてみてください。

また、相手との距離のとり方や座席の位置も、重要な情報となることがわかっています。親密になるほど相手との距離が縮まるのは体験されていることと思いますが、そのことはつまり、話す相手との距離をとってしまうと、相手に「コミュニケーションする意思がない」と受け取られる恐れがあることを意味します。その他には、机をはさんで話をする時、真正面に座るよりも、斜めに席取りすると対立的な議

しぐさが伝える裏の意味

論になりにくいことが知られています。

相手との距離と言えば、最近の例ですが、ある県警本部長がえん罪の当事者に謝罪をされた時の状況を、私は思い出します。この時の謝罪のことも声の調子も大変に心のこもったものでした。しかし、謝罪のために頭を下げられるときに、周囲の家具を動かして場所をとられたのですが、相手との距離が不自然に遠く、せつかくの謝罪の真正さが損なわれていたのが残念でした。他に理由があったのかもしれませんが、殴られるのをおそれたのかなど私は思ったことでした。

非言語的コミュニケーションの難しいところは、上の話の私の印象もそうなのですが、本来そういうつもりでなくても、相手が別の意図で受け取ることがあるということです。また、私たち心理学者は、どのようなしぐさや声の調子がどのような印象を与えるか、研究成果として知っていますが、そのような知識のない一般の人でも、なぜそう感じるのか、その理由を述べることはできなくても、ある程度正確にそれを推測できるのです。

この推測の能力には性差があることがわかっており、多くの文化で女性の方が男性よりも優れているとされています。「女性は勘が鋭い」とか「妻は嘘を見抜く」と言われることがあります。それはこの能力の差を通俗的に表現したものであるということです。

このように書くと、非言語的コミュニケーションに気をつけることは大変難しいようにも見えるかもしれませんが、相手との距離の取り方や、姿勢のむけ方、視線の合わせ方をちょっと変えてみて、相手の話し方に変化が見られるか、試してみてください。簡単なことで意外と差が出ることを体験的に理解して頂けるのではないかと思います。

オススメ書籍 ご紹介

推薦者

- 吉川 肇子
- 中村美枝子
- 杉浦 淳吉
- 加藤 文俊
- 長岡 健

「正当」クレーマーからの改善提言の書 私をクレーマーと呼ばないで

多田文明 著 アスキー新書 / 780 円

今日、たいへん多くの方がクレーム対応に悩まれていることと思います。建設的なクレームと困ったクレームを見分けるのは難しいですが、そのヒントがこの本にはあります。まじめなクレーマーが何を問題点とみてクレームしているのか、そのポイントを読み込んでみてください。

傾聴のマイセオリーを見つけよう。 人間関係トレーニング

津村俊充・山口真人 編 ナカニシヤ出版 / 2,310 円

特に対話の章に「聴く」ヒントがありそうです。全身全霊を傾ける、身体・感情・知識レベルのエネルギーを集中させる、といった心構えに加えて、姿勢、視線、呼吸など非言語コミュニケーションをとらえる手がかかります。これは、と思う方法を実践してみるといいと思います。

演劇のデザインから対話を学ぶ 演技と演出

平田オリザ 著 講談社 / 735 円

2年前、平田さんの高校生向けの演劇ワークショップを見学させていただく機会があった。対話をいかにデザインするか。そんなことばかり考えている私には、まさに目からウロコの体験だった。

他者と対話を成立させるとはどういうことか。そうしたエッセンスがこの本に書かれている。

「信頼」という橋を架げるために。 あなたの話はなぜ「通じない」のか

山田スズニー 著 ちくま文庫 / 546 円

ぼくたちが考えなければならないのは、話が「通じない」という問題を解決するための、ハウツーではないのだ。大切なのは、「自分の思いにうそをつかない」という思想を持ち、それを貫くことだ。

目指すのは、「結果」だけではないということも、あらためて考えてみたい。

その場しのぎの危機管理の行き着く先は？ ベスト&ブライテスト(上・中・下)

D. ハルバースタム 著 朝日新聞社 / 各巻945 円

危機管理の現場での格闘を続けていると、どんなに優秀な人でも、思考がその場しのぎになってしまう。

「最良にして、最も聡明な人々」と称せられたケネディー&ジョンソン政権のブレン達かベトナム戦争の泥沼に陥っていったプロセスが、それを如実に物語っています。

3. 「きく」ことの重要性

人の話を「聞き流す」のではなく、積極的に「聴く」ことは、リスク/クライシス・コミュニケーションにおいては、特に重要です。

危機におけるクライシス・コミュニケーションが、一般のコミュニケーションと大きく異なるところは、情報収集を何にもまして重視しているところにあります(3ページ参照)。情報収集によって分析ができていれば、避けることのできる危機もありますし、たとえ危機になるのは避けられないにしても、その被害を小さくすることができるからです。

クライシス・コミュニケーションにおける情報収集には2つのタイプがあります。1つは「スキャン(scan)」で、もう1つは「モニター(monitor)」です。スキャンというのは、レーダーのたとえが近いのですが、広範な情報を集めていくということです。モニターは、そのレーダーに引っかかった情報の中で、注視すべき情報を監視していくことを指します。情報のモニターをすることは比較的容易ですが、スキャンすることが実は難しく、そのための仕組みや方法を考える必要があります。たとえば、通常時から市民からの問い合わせやクレームを記録し、折に触れて分析しておくことは、仕組みとしてのスキャンを実現していることになります。

また、人は悪い情報を伝えたがらないということが研究によって明らかになっています。「悪い情報が伝わっていないのではないか?」という意識を持って、情報を聴く(取りに行く)ことも大切です。

上手に質問することは、スキャンの方法の効果的な方法の1つです。議論の場で話をしない人は、実は賛成していない人かもしれません。そのようなとき、意見を言っていない人に発言を促すことも心がけましょう。また、誰もが自分の意見を短くわかりやすく伝えられるわけでありません。開いた質問を通して、相手に長く話してもらううちに、相手の考えていることが理解できることも少なくありません。

気をつけなければいけないのは、思い込みで情報収集をしたり、解釈したりしてしまうことです。たとえば、食中毒の原因を究明するために聞き取りをする場合を考えてみましょう。はじめは、「どういうものを食べましたか」と網羅的に情報収集をしても、途中で「〇〇が原因」を思い込んでしまうと、「〇〇を食べましたか」という質問(閉じた質問)をしてしまいがちです。そうすると、質問をされた住民はその食材についてしか返事をしなくなるので、別に共通して食べている真の原因を見落とす可能性もあります。

コミュニケーションについて学ぶ、というと、「こうしたらうまくいく」というコミュニケーションの技術を学ぶことに目が行きがちです。しかし、それは小手先の技術に過ぎません。その前にまず、自分のコミュニケーションのスタイル、特に「きき方」に意識を向けることから始めてみてください。



皆で決めなければならない事、たくさんありますね。お昼ご飯をどこに食べに行くかとか、旅行の行き先はどうするか、等々。社会保障の財源をどのような方法で確保するのか、といったこともありますね。たとえば忘年会のとき、幹事さんに任せきりということはありませんか？みんなが満足できれば万事オーケーですが、任された挙げ句に「お店の雰囲気は私の好みでなかった」「お酒の種類が少なく満足できなかった」と言われては、幹事さんも辛いところですよ。皆が自己主張ばかりしても決まりませんが、メンバーそれぞれの事情に耳を傾け、時には訊いてあげること、決定の手続きとしても、また決定の結果としても、メンバーは満足できるのではないのでしょうか。

私は、様々なスープの試食をしながら食品の安全性や環境面などの評価を行う大学の実習用教材として、ドイツのスーパーで買い込んでいた多種多様なスープを利用して、学生がグループで試食する際に数あるスープから特定のスープを選ぶプロセスがとても興味深く、試行錯誤を経てコミュニケーションゲーム「ステーキホルダーズ:スープ編」が誕生しました。このステーキホルダーズというゲームでは、各メンバーは異なる好みやリスクをもっていることを前提に、全員が同じスープを食する状況が設定されています。オリジナルのゲームでは、ステーキホルダーシート(プレーヤの食品に関する4つの利益項目と4つのリスク項目を順位づけして記入)をお互いに見せ合いながらゲームを進行させます。これは、個々人の頭の中に記憶として存在する本来見ええないはずの利益とリスクをのぞき込むことができるようにしたものです。

何
の
た
め
に
き
く
の
か
？

さらに「きく」技術の演習としてこのゲームを行う場合は、いったん書き出したものを「きく」というルールにしてみました。個別に可視化しておき、あとは「きく」という作業で選好を共有するのです。

さて、実際に演習でこのゲームを行ってみると、興味深いことの一つにグループ毎に決め方のプロセスが異なることがありました。例えば、先に選択肢である5つのメニューカードをみながらステーキホルダーシートを書いたグループと、全くメニューをみないでステーキホルダーシートを書いたグループでは、前者の方が、ステーキホルダーシートの記入に時間がかかりましたが、1つを選択する時間は短いといったことも興味深い事実でした。どんな選択肢があるかが分かれば、それに応じて評価の基準を考えることに労力が注がれるのです。また、ゲームという方法の特徴といえますが、ある種のゲームへの経験や勝負へのこだわりといったものが、ルールの理解やゲームへのモチベーションに影響しているグループもありました。決めるべき選択肢があり、それぞれの利害がある中で、相互の主張は無論必要ですが、それらに耳を傾けたり、相手のリスクを訊くという行為は、個人の勝ち負けはともかく、決定結果に満足できるということがいえるだろうと思います。

ステーキホルダーズの狙いは、選好を可視化し共有することにあります。「きく」作業をどのように切り出せばよいかを考え、「アクティブにきく」という体験です。「きく」ことは、「話す」ことと裏表の関係にありますので、次ページ以降の「話す」の理論と技術につなげていただけたらと思います。

オススメ書籍 ご紹介

推薦者

- 吉川 肇子
- 中村美枝子
- 杉浦 淳吉
- 加藤 文俊
- 長岡 健

危機管理に必要なユーモアの力

神戸市担当局長の体験的危機管理

桜井誠一 著

時事通信社 / 840 円

著者は神戸市の保健福祉局長として新型インフルエンザ対応の最前線におられた方です。貴重な記録であると共に、通読されると、そこはかとないユーモアのセンスが感じられると思います。

渦中にあるお気持ちに余裕がある。そこに危機を拡大させないヒントがあると思います。

聴きたいことだけを聴くことの怖さ

証言の心理学

高木光太郎 著

中公新書 / 777 円

尋問・供述という特殊なコミュニケーションの話ですが、日常生活にもあてはまります。

クローズドクエスチョン(閉じた質問)を多用して誘導してしまう、自分のストーリーに合うものだけを聴き取ってしまう、ってありますよね。陥りがちな傾向を知っておくのもいいのでは？

「みんなで決める」に正解はあるか？

合議の知を求めて～グループの意思決定

電田達也 著

共立出版 / 2,520 円

社会で何かを決めることは重要な課題ですが、誰もが納得のいく決め方はあるのでしょうか。

個々人の考えをうまく集約できれば正解に導けるでしょうか。あるいは著者が仮定するような「有能で善意の独裁者」に任せればよいのでしょうか。「合議の知」について考えてみませんか。

仕事には法則がある？

人は見た目が9割

竹内一郎 著

新潮新書 / 714 円

「見た目ではなく、中身だ」という考えも無視できない。だが、さまざまな観点から、非言語コミュニケーションの重要性をあらためて考えてみよう。

私たちは見た目や第一印象から、さまざまな事を察し、さらに他人の察しを察するという、じつに繊細な作業を不断にくり返しているのだ。

情報の「スキャン」について考えるヒント

「みんなの意見」は案外正しい

ジェームズ・スロウィッキー 著

角川書店 / 1,680 円

リスク/クライシス・コミュニケーションにおいて、多様な視点から幅広い情報を集めていく「スキャン」は、とても重要であると同時に、大きな難問でもあります。本書で紹介されている「集団の知恵」という考え方は、効果的な「スキャン」を行うためのヒントが得られるはずですよ。