

4. コミュニケーションせずにはいられない

人は、たとえ黙っていてもコミュニケーションが行われていることに気をつけましょう。コミュニケーションには、言語的なものと非言語的なものがあります(図1参照)。言語的なコミュニケーションには注意を払いやすいものですが、しぐさや視線の投げかけ方が意図していない印象を与えることがあります。特に、言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーションに不一致があると見なされると、人は非言語的コミュニケーションからの情報を重視することがわかっています(6ページ参照)。

もっと積極的に自分の印象を管理することによって、コミュニケーションの場づくりを行うこともできます。言い訳や謝罪は代表的な印象管理ですが、苦境を切り抜けるだけが印象管理では

なく、この他にもいろいろな種類があります(図2参照)。相手に自分がどう見えるかをよく考え、「見せたい自分」を演出することも考えてみてはどうでしょう?そのためには、服装や話をする場所の設営などにも気を配ることも、場合によっては大切になります。

コミュニケーションには返報性があることにも注意してください。返報性とは、お返しをするという意味で、相互に同程度の情報をやりとりすることを指します。図3のように情報提供者とそれをきくオーディエンスとの関係には持っている情報に違いがあります。どちらかが、返報性からはずれた情報提供をすると、コミュニケーションにいきちがいが生じることとなります(図4参照)。

言語的 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> • 発言の内容 • 発言の意味
非言語的 コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> • 音声的 声の高さ、話す速さ、笑い、発言と沈黙 • 非音声的 動作:視線、身振り、姿勢、表情 身体特徴:体格、体型、魅力 相手との距離 服装、めがね 物理的環境 時間

図1 言語的コミュニケーションと非言語的コミュニケーション

防衛的 印象管理 (場を切り抜ける)	<ul style="list-style-type: none"> • 言い訳(責任を回避する) • 正当化(結果の重大性を小さくする) • 謝罪(責任を認める) • セルフ・ハンディキャッピング (失敗が予想されるとき、予め不利な状況に自分をおく)
主張的 印象管理 (場をつくる)	<ul style="list-style-type: none"> • 取り入り(お世辞を言う、意見に同調する、親切にする) • 自己宣伝(有能な人物であるように見せる) • 謙遜 • 威嚇 • 哀願

図2 印象管理の例

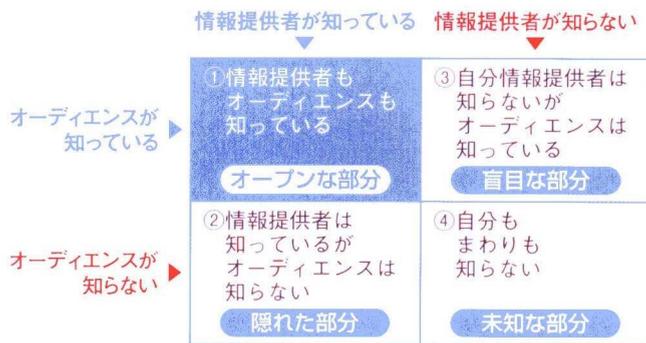


図3 情報提供者とオーディエンスとの関係性

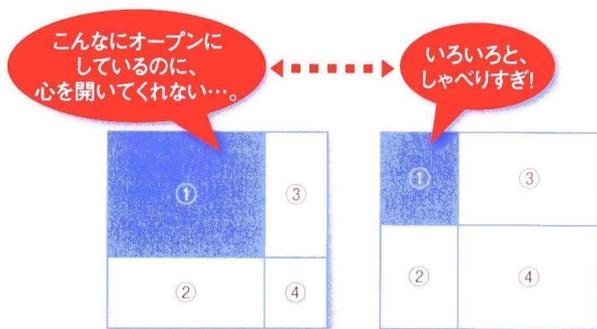


図4 2人の開示量が合わない。。。。

ここでは、ワツラヴィックらによる「コミュニケーションにおけるいくつかの試案的公理」を紹介しよう。公理などというと、いささか堅苦しく感じられるかもしれないが、私たちがコミュニケーションについて語る際に前提となる考え方と理解すればいいだろう。その第一番目に挙げられているのが、「コミュニケーションしないことの不可能性(One cannot not communicate)」というものだ。つまりそれは、人間行動のすべてが、ある種のコミュニケーションだという考えである。私たちの行動が、すぐさまコミュニケーションとして意味を持つと考え、たとえば、「しばらく黙っておこう」「気づかぬふりをしよう」といったふるまい自体も、無視できないことになる。私たちは、自分たちの積極的な働きかけや、表面的にわかりやすく、観察可能なふるまいばかりをコミュニケーションだと考えがちだ。しかしながら、私たちのコミュニケーションは、知らず知らずのうちに、そして時として意図しない形で成立しているのだ。人と人のコミュニケーションは、じつに複雑で繊細なものとみである。

私は、アメリカの大学院で学ぶ機会に恵まれ、留学中は「コミュニケーション論」を専攻したが、ある授業の一場面を、今でも鮮明に思い出すことができる。それは、コミュニケーションをどう考えるかという、いわゆる「概論」のような授業で、クラスを担当していた教授が、「異文化コミュニケーションのためには何が必要か?」と問いかけた。当時はまだ英語もままならず、自分は傍観していたのだが、クラスメイトたちは次々と手を挙げて発言した。「言語を操る能力」にはじまり、「適応力」「多様性に対する寛容さ」「中立性」などという意見があって、それぞれがもっともな答えだと思った。それらは「すべて正解だ」と言いながらも、教授は、異文化コミュニケーションに重要なのは、「チャーム(charm)」だ

曖昧なるもの向き合う

と説明した。クラスみんなが納得するような、大学院のクラスらしい答えを期待していたためか、チャームだと言われて、なんとなく拍子抜けしたことを覚えている。だが同時に、少し救われた気にもなった。コミュニケーションを円滑にするための要件について、もっともらしい概念をたくさん挙げることはできても、それで(異文化)コミュニケーションに関わる問題を、現実的にやりくりできるとは思えなかったのだ。むしろ、いささか曖昧ながらも、チャームという言葉に込められた意味合いを考えるほうが、興味ぶかいことのように感じられた。

「コミュニケーションとは何か」と同様に、「チャームとは何か」という問いに答えるのは難しい。辞書を引けば、チャームは「魅力、魔力」と出てくるが、日本語にすると少しニュアンスが変わってしまうようだ。言うまでもなく、チャームという言葉は、顔立ちやスタイル、服装、しゃべり方など、表面的な事柄だけを指すものではない。自分である程度はコントロールできるのかもしれないが、チャームという言葉で語られるのは、感覚的に、あるいは身体的に感じられるものである。「コミュニケーションとは何か」を考えていくにあたって、コミュニケーションを、ある種の技法としてとらえるのではなく、誰もがつねに向き合わざるをえない、関係性の問題として理解を試みるのが重要なのである。私たちが日常的に直面する小さなストレスやトラブルを軽減するための、便利な「処方箋」はない、と考えるところからはじめたい。コミュニケーションを理解するには、理論も、そして抽象的な概念も必要だ。だが、理屈ではうまく説明できない、チャームと呼ばれるような「何か」があることは、どうやら間違いないのだ。そして、その「何か」は、私たちがコミュニケーションせざるをえないということと、密接に関わっているはずだ。

オススメ書籍 ご紹介

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

推薦者

かくも広き印象管理の世界

見せる自分/見せない自分 —自己呈示の社会心理学

安藤 清志 著

サイエンス社 / 1,995 円

9ページの「印象管理」の社会心理学的研究成果がまとめられています。自分の印象をアップさせるためのあらゆる方略(栄光浴、謝罪、取り入り、などなど)が、データと共に紹介されています。

せせせと印象管理している人、あなたの周りにもいませんか?

正しい情報と納得できる情報は違う!?

説明の心理学

—説明社会への理論・実践的アプローチ

比留間 太白・山本 博樹 編

ナカニシヤ出版 / 2,730 円

説明は話し手と聞き手の相互作用によるもの、だから聞き手についてよく知り、何をどう伝えるか工夫しようと述べられています。

「人が納得するのは情報が正しいからではなく、その情報を包括する説明全体のストーリーが社会的な文脈で合理的と判断された場合」なんてですって。

秘訣というよりヒントとして使いましょう

影響力の武器実践編

—「イエス!」を引き出す50の秘訣

N.J.ゴールドスタイン・S.J.マーティン・R.B.チャルディーニ 著 誠信書房 / 2,100 円

4ページで紹介した「影響力の武器」の実践編です。説得の秘訣に関する書籍は本屋さんに行けばたくさんありますが、この本の特徴は科学的理論に基づいて構成されているところです。なぜこの説得方法に効果があるのかを考えることで、応用する具体的な方法も浮かび上がってくるでしょう。

情報感度を上げて、仕事をしよう。

仕事するのにオフィスはいらない

佐々木 俊尚 著

光文社新書 / 798 円

今回は、ちょっとカラーのちがう本を。近年のネットワーク環境の利用を前提として、(いつでもどこでも)仕事するにはどうしたらよいか。

日常的な、「スキャン」と呼ぶべき情報収集を支援する、さまざまな方法が紹介されています。情報環境のあり方について、再考してみましょう。

「見えないモノ」を明らかにする

組織と経営について知るための 実践フィールドワーク入門

佐藤 郁哉 著

新躍社 / 2,625 円

文化や習慣といった、数量的に捉えることが難しいものをいかに理解するか。社会学や文化人類学では、「フィールドワーク」と呼ばれる方法でこの課題に取り組んできました。曖昧で数量化困難な情報を取り扱うことが求められるリスク・コミュニケーションにも応用可能な方法だと言えます。

5. コミュニケーションの文脈を考える

コミュニケーションする上では、話の内容や、伝え方に注目するだけではなく、お互いにどのような状況(文脈)で話しているのか、その点に注目することも必要です。聞き手の中には、自分と異なる文脈を持った人がいます。お互いに同じ文脈で話していないと、コミュニケーションが成り立たないことがあります。また、同じ文脈で話していないのに、同じ文脈で話していると誤解することもあります。(自分の考えが見透かされていると過大に評価するため、これを「透明性の錯覚(illusion of transparency)」といいます)。

たとえば、資料の文章を読んでみて下さい。何について話をしているのか、おわかりでしょうか?一読してすぐにわかる人は少ないかと思えます。

しかし、これが「洗濯についての話」であると説明されたらどうでしょうか?先ほどまでとは違ってかわって、「わかる」話になったのではないのでしょうか。

「洗濯の話」と知らされる前と知らされた後で文章が変わっているわけではないのです。同じ文章を見ている、文脈(ここでは話のテーマを指しています)がわかるだけで、文章の記述を変えなくても、わかるようになってくるのです。

相手に説明するとき、知識量の違いは意識しやすいものですが、相手が自分とは異なる論理で考えていることはしばしば忘れてしまいます。資料を作る場合を考えてみて下さい。難しい漢字にひらがなをふるとか、専門用語を解説するというようなことは多くの人が気を配ることでしょう。しかし、それだけではなく、受け手(話を聞く人、資料を読む人)がどういう文脈で聞いているのか、どういう考え方の筋道で話を理解しているのかを考えなければ、本当にわかりやすい資料にはならないものです。

聞き手の文脈を理解することは簡単にできることではないですが、少なくとも、自分はどういう文脈で話しているのか、それを伝える努力をすることから始めてみませんか。

進め方は簡単である。まず、ものをいくつかの山に分けていく。少量の場合は1つの山でもよいが、一度にあまり多くやりすぎないほうがよい。むしろ、少なめにしたほうが後悔はしないだろう。一山30分くらいで作業は終わるのだから。昔は1つずつ行っただけですいぶん時間がかかったが、今はたいへん楽になった。いずれにせよ、この作業は生活の一部である。人によって必要性を感じる度合いは異なるかもしれないが、将来ともなくなるとは考えられない。



資料 何の話かわかりますか?
(Bransford & Johnson(1972)、翻訳は岡本(2010)による)



コミュニケーションにおける文脈とは、どんなものでしょう？ あるエピソードがヒントになると思いますので紹介します。

そこには、「4人の子供が電車内ではしゃぎ回っていて、そばに座った父親がそれをボンヤリと眺めている」状況があります。偶然その車両に乗り合わせた人物は「公共の場所でこれはひどい、なぜ父親は注意しないのか」と怒りを覚えます。そして、「元気がよすぎるのではありませんか」と父親に声をかけます。父親は我に返った様子で声の主の方を振り向き、「今なんと？ ああ、子供たちですか。妻が長いこと入院していたものですから。子供たちは久しぶりに会えるのでうれしくてたまらないのでしょうか。実は、さっき病院から連絡が入りまして。今朝、息を引き取ったと。あんなにはしゃいでいるというのに、子供たちにどう伝えたのか…」

これは「7つの習慣」(スティーブン・R・コビー著、ジェームス・J・スキナー、川西茂訳、1996年、キングベアー出版)に載っていた話を脚色したものです。パラダイム転換のエピソードですが、文脈についてのヒントがあると思いますので紹介しました。

さて、子供連れの父親と乗り合わせた人物ですが、事情を知る前は無責任な父親のふるまいに「怒り」を感じ、そして事情を知った後は、父親の痛み「共感」し、怒りは消え去ってしまいます。この例は、同一の出来事が、文脈が変わることによって劇的に違って見える、ということを紹介しているとみることができます。

考えてみれば、私たちは日々出来事を自分なりに解釈しています。その解釈に至るまでの文脈は各人固有のも

文脈を意識すると話が通じ始める

のです。ですから、自分の解釈が否定されると胃が痛くなったりもします。そして、文脈が違いすぎると理解不能に陥ります。わけのわからないことを言う相手に、憤慨してしまいます。ところが、ふとしたことで文脈の違いに気づき、驚き、納得することがあります。異なる文脈を知ることによって理解が深まったり、疑念や誤解が解けたりすることもあります。事実はたった一つだとしても、人それぞれ見方が異なるので、真実は見ると人の数だけあるといえます。自分の言ったことが意図したとおりに伝わるとは限らない、それどころか、まったく別のことが伝わっていることもあるのです。

自分の話が相手に通じていない、理解されていないと感じるのは、聞き手の文脈と自分の文脈が離れすぎているせいかもしれません。そんなときは、聞き手の文脈から考え、自分の話が相手にはどう聞こえるかを意識するだけでもかなり違うと思います。それは、聞き手に合わせることではありません。聞き手と話し手の文脈の距離は、双方の努力によって縮まるものです。まったく聞く耳を持たずとしない相手に対する場合、話し手の努力にも限界があります。コミュニケーションがキャッチボールにたとえられる所以です。ボールを取る気のない相手に投げても仕方ありません。相手にボールを受ける気があることを確かめ、そして、相手にとってどんなボールが取りやすいかを見極め、できるだけ取りやすいボールを投げる、そういう段階をふんでいくことで、息の合ったキャッチボールが可能になるのではないのでしょうか。

まずは相手の文脈を意識し、そして自分の文脈を意識する、話が通じ始めるのはそこからだと思います。

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

ことばの科学。真打ち登場！

その言い方が人を怒らせる —ことばの危機管理術

加藤 重広 著

ちくま書房 / 777 円

ことばの使い方を科学的に解説した本。単なる印象や経験論ではなく、語用論という言語学の1分野から、ことばづかいの善し悪しのポイントが解説されています。例示されている事例も謝罪会見など身近な(?)ものばかり。コミュニケーションに理論がないと誤解している人は必読!

ちゃんと伝わったか、確かめよう

みる わかる 伝える

畑村洋太郎 著

講談社 / 1,260 円

経験や考え方・モノの見方は一人ひとり違います。それが、伝える側(話し手)と伝えられる側(聞き手)の「伝達の壁」となります。伝達の壁をこえるには、伝える側が、相手にどれほど伝わったかを確認することが大切です。伝えつつもりが全然伝わっていないといった悲劇を避けるために。

「謝る」という行為を改めて考えてみる

人はなぜ謝れないのか 自分も相手も 幸せになれる「謝罪」の心理学

ビヴァリー・エンゲル 著

日本教文社 / 1,850 円

「謝る」ということは「話す技術」の中でも高度な技術が要求されます。謝罪する側、謝罪される側の心理プロセスやその人間関係に焦点をあて、謝るという行為について概観することができます。

心理療法家の著者と一緒の日頃の自分自身を振り返ってみてはいかがでしょうか。

私たちは、「社交」を求めて生きている。

社交する人間

山崎 正和 著

中公文庫 / 1,050 円

本書では、「ホモ・ソシアリス」として人間の理解を試みています。経済学が扱う、効用の最大化を試みる「ホモ・エコノミクス(経済人)」ではなく、感情を共有する存在として人間をとらえることによって、私たちのコミュニケーション観は大きく変わるはずです。

事実を客観的に伝えることは可能なのか

ドキュメンタリーは嘘をつく

森 達也 著

草思社 / 1,785 円

何かを「客観的に」伝えようとしても、厳密な意味で、自分の主観を完全に排除することはできません。ここにコミュニケーションの難しさがあります。

本書は、ドキュメンタリー作品を題材としていますが、日常対話での表現の問題についても、深く考えるヒントを与えてくれます。

6. 体験しながら学ぶ

コミュニケーションを学ぶには色々な方法がありますが、残念ながら、限られた時間に講義をきくだけ、あるいは数回の実習だけで身につくものではありません。

コミュニケーションは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ですから、臨機応変に対応していく応用力が求められます。このテキストの中で紹介した返報性を考慮して情報の量を調節したり、相手の文脈を考えたりすることは、コミュニケーションの応用力の必要性を示す例だといえるでしょう。

特に、リスクを伝えるリスク・コミュニケーションや、危機に当たったのクライシス・コミュニケーションにおいては、通常のコミュニケーション以上に応用力や即興的な対応が求められます。これが、通常のコミュニケーションの学習だけでは不十分な理由の1つでもあります。

危機管理の成功の鍵は柔軟な対応にあると指摘する研究は多いのです。健康危機にあっては、状況は時々刻々と変化します。その状況の変化に対応するためには、マニュアルだけでは十分ではありません。コミュニケーションに限っても、基本は学習しつつも、それを現場の状況でどのように適応して使っていくのか、自分で考えてやって

いくしかありません。事実、人がどのようにプロ(熟達者)になっていくのかを研究した成果によれば、熟達者になるほど、状況的全体的に見ることができるようになるとされています(表参照)。

講義で学ぶことの限界をできるだけ克服するために、本研究班では、このテキストを使いながら、参加者同士が対話したり、考えたりすることによって、形式的な知識やスキルを身につけるだけではない形での研修を行います(図参照)。

ただ、繰り返しますが、研修だけでは十分ではありません。特に成人してからの学習は、教室だけで生じているわけではないことは、近年の研究からも明らかです。受け身で講師から「教わる」のではなく、さまざまな仕事の経験から学び、現場での他者とのかかわりの中で学ぶことが重要になります。

リスク/クライシス・コミュニケーション研修は1つのきっかけです。このきっかけを踏まえつつも、日常の仕事の中で、この問題を意識するようにしてみてください。「教えられた通りにやってみる」だけではなく、「自分ならどうするか」ということを考えながら、コミュニケーションしていただくことで、現場で応用する力が向上していくでしょう。

表 熟達化の5段階モデル(松尾(2006)を一部修正)

	認知能力			
	個別要素の把握	顕著な特徴の把握	全体状況の把握	意思決定
熟達者	状況的	経験に基づく	全体的	直感的
中堅(ミドル)	状況的	経験に基づく	全体的	合理的
一人前	状況的	意識的選択	分析的	合理的
見習い	状況的	なし	分析的	合理的
初心者	状況を無視	なし	分析的	合理的



図 従来型の研修と本研究班の研修

人が何かを真剣に学んでいる場面を想像するとき、緊張感の張りつめた「修羅場」がイメージされることはあっても、「楽しい談笑」を思い浮かべることは稀でしょう。実際、あるワークショップの中で、「これまでの経験を振り返り、最も学んだと思える出来事を語ってください」と問いかけたところ、「楽しかった出来事」を語ったのは、200名を超える参加者の中でたった一人でした。それほど、わたしたちのイメージの中では、「真剣な学び」と「楽しさ」は結びつき難いものとなっています。

しかし、経験学習にかんする近年の研究成果を踏まえると、「楽しさ」は深い学びを実現するための重要な要素だと言えます。まず、経験学習研究の知見を簡単に紹介しましょう。

社会人は、研修や授業といった「公式の教育機会」だけでなく、現場での経験を通じて学んでいます。むしろ、「仕事ができる」と言われるレベルに達するには、経験からの学習が決定的な意味をもつということが、近年の研究では常識となりつつあります。

では、どうすれば「経験」をより豊かな「学び」に結びつけることができるのでしょうか。たしかに、「修羅場の経験」を踏むことも重要です。しかし、それだけで深く学ぶことはできません。経験するだけでなく、その経験をしっかりと振り返ることではじめて、「修羅場の経験」が「深い学び」となることを、近年の研究成果は示しています。特に、日々のルーチンから一歩抜け出し、普段とは異なる視点から自分の行動や考え方を見つめ直し、硬直化した思考・行動様式を解きほぐしていくことが大切だと言われています。

さらに、このような意味での振り返りを実践していくには、リラックスした雰囲気の中、真剣なテーマについて自由

に話し合える場が必要だという認識を、多くの研究者がもっています。これは、「マジメで楽しい対話の機会」を適切なタイミングで設定することが、深く学ぶためのキーポイントだということです。そして、「困難な仕事を成し遂げていく過程での様々な経験」と「硬直化した思考・行動様式を解きほぐす、マジメで楽しい対話的省察」の両輪によって、経験学習が促進されていくということでもあります。

しかし、多くの職場では、「マジメで楽しい対話」が、単なる雑談と受け取られ、「困難な経験」のみに注目が集まってしまうようです。先に紹介したワークショップ参加者のほとんどが「苦しい出来事」を語ったのも、「マジメで楽しい対話」の意義に気づいていなかったからだと思います。これはとても残念なことです。多くの社会人が抱く「マジメで楽しい対話」に対する誤解を払拭することで、より豊かな経験学習が実現していくに違いないと、わたしは考えています。

このような考えから、私はある研修を「カフェ」と呼ぶことにしました（正式名称は「研修」ですが）。「研修をカフェと呼ぶなんて、何て不謹慎な態度だ」と思う方が多いかもしれませんが、研修の場ではあっても、カフェで自由に語り合うかのような、「マジメで楽しい対話」の機会を設けたい。「カフェ」という言葉には、そんな思いを込めました。実際、「カフェ」に参加して頂いた方々には、日頃の行動や考え方を見つめ直すための「マジメで楽しい対話」の意義を感じて頂いたのではないかと考えています。

そしてさらに私は、この「コミュニケーション はじめの一步」を読んだ方々の職場の中に新たな「カフェ」がオープンし、「マジメで楽しい対話」が続いていくことを願っているのです。

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

あらゆるところで学ぶ

会社人生に必要な知恵は すべてマグロ船で学んだ

齋藤 正明 著 毎日コミュニケーションズ(マイコミ新書) / 819円

著者は突如社命でマグロ船に乗ることになった方。40日間の航海で彼が学んだのは「会社人生」。マグロ船でなぜ会社人生なのか? 答のヒントは、著者の「聴き方」と「学び方」にあります。

あなたも誰かと対話したくなるはず

ダイアログ 対話する組織

中原 淳、長岡 健 著 ダイアモンド社 / 1680円

議論が煮詰まったり、話好きの人に辟易したり、世の中思い通りにいきません。そうか議論や雑談じゃなくて「対話」すればよかったんだ、と気づく本です。「研修」を「カフェ」と呼ぶ「長岡」マスターが「カフェ」で何をめざしているか、理解を深めたい方にお薦めします。

子どもの学びから学べることがあります

「学ぶ」ということの意味

佐伯 胖 著 岩波書店 / 1890円

子どもの学びのプロセスは大人である私たちが何かを獲得するプロセスを考える際にも参考になることがあります。コミュニケーションについて学ぶ際に大事にすべきことは何か。コミュニケーションで相手に何かを伝える際に大事なことは何か。学びから学べることが色々あります。

「自分ごと」の先を考えたい。

「自分ごと」だと人は動く

博報堂DYGグループ エンゲージメント研究会 著 ダイアモンド社 / 1,500円

情報過多と言われる時代になって、人びとは情報を取捨選択する能力を身につけはじめています。本書では、「スルーされない」ためには、何らかの当事者意識を刺激するコミュニケーションが有用であることを示唆しています。これをヒントに、社会関係のあり方を考えることが重要でしょう。

仕事の中の経験から深く学ぶためには

リフレクティブ・マネジャー

中原 淳・金井 高宏 著 光文社 / 945円

コミュニケーションについて学ぶには、実際に体験することが大切です。ただし、単なる現場至上主義に陥らないこともまた重要です。どうすれば、「体験」を深い「学び」に結びつけることができるのでしょうか。教育学と経営学の知見をもとに、本書はそのヒントを提示しています。

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)

200942028A(付録2)

改訂版

健康危機管理時における
クライシスコミュニケーションの
クイックガイド

Quick guide of crisis communication

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)

「改訂版:クライシスコミュニケーションのクイックガイド」について

このクイックガイドは、平成19年度～平成20年度厚生労働科学研究費補助金「健康危機管理時におけるクライシスコミュニケーションのあり方の検討」班によって作成されたものを改訂したものです。改訂にあたって、本研究班の課題である健康危機管理従事者のための研修のための教材として使うという視点で事例等の見直しを行いました。ただし、基本的なチェック事項については、その重要性に変化はないことから、大幅な変更は行っていません。

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

このクイックガイドは、クライシスコミュニケーションの概要を短い時間で理解できるように作成されたものです。内容は、クライシスコミュニケーションを計画、実施するにあたって、陥りやすい思い込みや失敗しそうな点を、主に心理学的な視点からまとめてあります。

クライシスコミュニケーションの実施手順を順を追ってきちんと理解したい方は、本研究班の主要な成果である「健康危機管理時におけるクライシスコミュニケーションマニュアル」本体を参照してください。

厚生労働科学研究費補助金(平成19～20年度)

「健康危機管理時におけるクライシスコミュニケーションのあり方の検討」班

研究代表者	吉川 肇子 (慶應義塾大学)	研究分担者	押谷 仁 (東北大学)
研究分担者	釘原 直樹 (大阪大学)	研究分担者	西條 政幸 (国立感染症研究所)
研究分担者	岡本真一郎 (愛知学院大学)	研究分担者	堀口 逸子 (順天堂大学)

目次

		チェック欄	
		理解した	実施済
		▼	▼
1	クライシスコミュニケーションと通常のコミュニケーションの違いがわかりますか	3	<input type="checkbox"/>
2	住民(国民)の意識調査をしましたか	4	<input type="checkbox"/>
3	本当に相手の話をきいていますか	5	<input type="checkbox"/>
4	スポークスパーソンは前向きな見方のできる人ですか	6	<input type="checkbox"/>
5	クライシスコミュニケーションは「マスコミ対応」と思っていませんか	7	<input type="checkbox"/>
6	「パニックが起こる」と思っていませんか	8	<input type="checkbox"/>
7	資料は相手のことを考えて準備しましたか	9	<input type="checkbox"/>
8	明確な表現を使いましょう	10	<input type="checkbox"/>
9	訓練をしましたか	11	<input type="checkbox"/>
10	訂正する、謝罪する	12	<input type="checkbox"/>
11	人のうわさも75日(報道の減衰)	13	<input type="checkbox"/>
12	クライシスコミュニケーションを記録できるようになっていますか	14	<input type="checkbox"/>

1 クライシスコミュニケーションと通常のコミュニケーションの違いがわかりますか

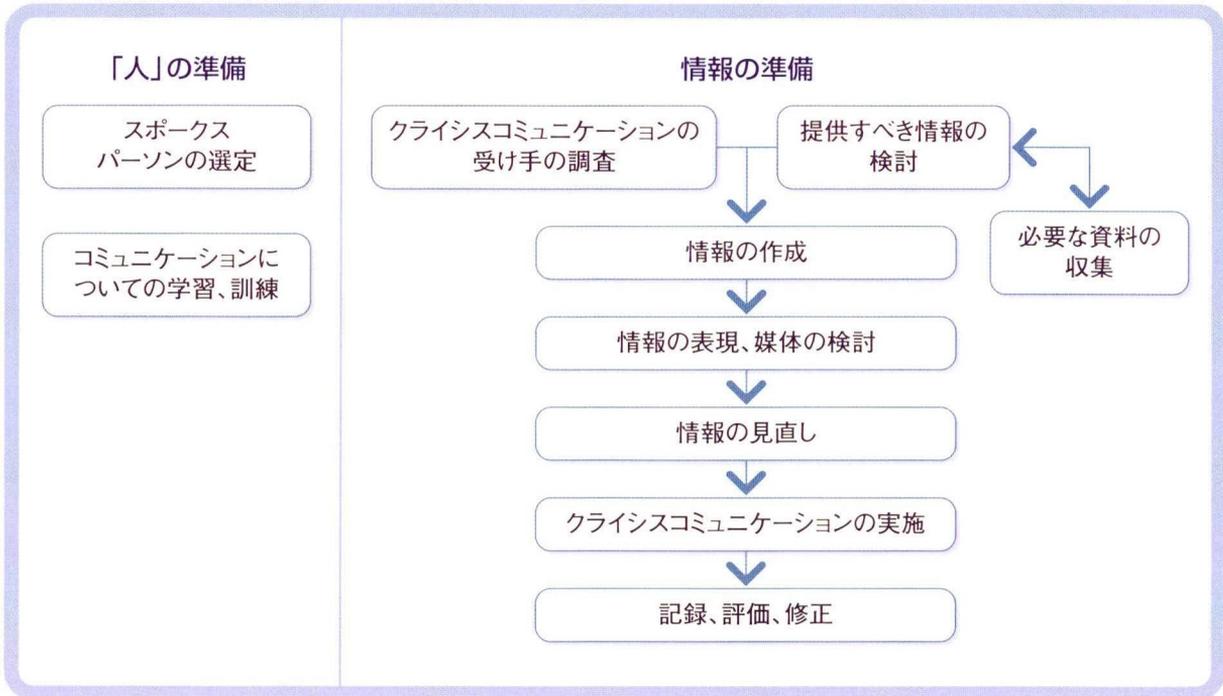
ここがポイント!

1. まずはコミュニケーションについての知識と技術を持つ
2. 多様な情報収集のシステムを構築しておく

クライシスコミュニケーションというと、緊急時の広報のことだと思われる方がありますが、この考え方は、2つの理由で不正確です。1つめは、クライシスコミュニケーションは、緊急時(まさに危機の時)というよりも、事前の周到な準備や訓練がその成否を決めるということです。2つめは、クライシスコミュニケーションは、広報のように伝えることに焦点があるのではなく、情報収集に焦点があるということです。

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中の1つですから、クライシスコミュニケーションの戦略を考える際には、一般的なコミュニケーションについての知識や技術が前提となります。このことは、当たり前のように見えますが、見落とされがちです。クライシスコミュニケーションの計画や訓練にあたって「なぜ一般的なコミュニケーションの技術や知識を学ばなければならないのか」という質問が出るがありますが、それはこの点が理解されていないからだと思われます。

クライシスコミュニケーションの特質を挙げるとすると、危機の徴候をできるだけ早く察知するための事前の情報収集が、他のコミュニケーションにも増して重要視されているところです。この情報収集には、危機を予見するだけでなく、周到に用意されるべきコミュニケーション計画のための情報収集(市民の意識調査など)も含まれます。下図にクライシスコミュニケーションの大まかな流れを示しました。



クライシスコミュニケーションの概略

2 住民(国民)の意識調査をしましたか

👉ここがポイント!

1. 意識調査はコミュニケーション計画の立案の第一歩
2. 経験や直感でコミュニケーションを計画することがないよう気をつける

クライシスコミュニケーションに限らず、多くの人びとを対象に情報提供する際には、コミュニケーションをする対象者を明確にし、それらの人びとがどのような知識を持っているか、また何を知りたいと思っているかについて調査する必要があります。このことは非常に重要ですが、また、しばしば忘れられている点です。よくあるのは、「住民はこう思っている」とか、「マスコミはこのように考えている」と、個人的な体験に基づく印象を語ることですが、そうした印象が正しい保証はありません。

情報の受け手が何を知識として持っており、何を知りたいと思っているかを把握するための方法としては、社会調査(いわゆるアンケート調査)、小規模なインタビュー(フォーカス・グループ・インタビュー)、窓口への問い合わせや質問の分析があります。

アンケート調査は、市民の意見を量的に把握するのに優れた方法です。ただし、きちんとした調査設計がなされていないとなりません。

フォーカス・グループ・インタビューは、数人から十数人のグループでインタビューを行っていく方法です。特に、クライシスコミュニケーションの対象者がはっきりしている場合、この方法は有効です。アンケート調査では、質問項目に含まれていないことについての人びとの意見を知ることはできませんが、フォーカス・グループ・インタビューでは、参加者は自由に発言ができるので、アンケート調査では把握できない意見を知ることもできます。

問い合わせの窓口や、コールセンターを持っている場合には、問い合わせの内容を記録し蓄積することによって、人々の意見がある程度把握することが可能になります。ただし、この手法の欠点は、積極的に窓口にお問い合わせたり、発言したりする人の意見しか把握できないことです。特に、批判的な意見や否定的な意見をわざわざ窓口まで伝える人は少ないので、把握できる意見がある程度偏っていることは認識しておかなければなりません。

社会調査 (アンケート調査)

- 全体の傾向を量的に把握できる
- きちんと設計されている必要がある
- 調査対象者の選択に注意する

フォーカス・グループ・インタビュー (小規模の意見調査)

- 意見を知りたい対象者がはっきりしているときに特に有効
- 調査対象者の選択に注意する

問い合わせや 質問の分析

- 窓口への問い合わせや、質問を記録しておく
- 積極的に意見を述べる人の考えを反映している点で、データに偏りがあることに注意する

意見把握の代表的な方法

3

本当に相手の話をきいていますか


ここがポイント!

1. 「聞く」のではなく、耳を傾けて「聴く」
2. 話す相手を区別しない



一般的なコミュニケーションについての知識や技術について、知るべきことはたくさんありますが、ここでは特に相手の話を「きく」技術について紹介します。

まさに危機的な状況に陥ったときは、口頭でのコミュニケーションが多くなります。たとえば、記者会見は代表的なものです。テレビや防災無線、WEBサイトを通して住民に直接語りかけることなどがあります。その際に発表資料のような文字情報も用意しますが、それらの大部分はあらかじめ準備しておくべきものです。

口頭でのクライシスコミュニケーションの場面で注意しなくてはならないことは、こちらの伝えたいことを伝えるだけではなく、相手の言うこと、相手が質問していることをよく「聴く」ことです。「きく」ということは、単に「聞く」と言うことと、積極的に耳を傾けて聞く「聴く」という2つのきき方があります。後者のことを、「傾聴(active listening)」||とっています。もとは、心理カウンセリングに使われていた用語(資料参照)ですが、クライシスコミュニケーションにおいても重視されるようになりました。

積極的に耳を傾けて「聴く」ということは、コミュニケーションの技術として重要であるだけでなく、クライシスコミュニケーションの情報収集という視点(1,2の項参照)からも重要です。たとえば、記者会見で記者からの質問をきちんと聴くことによって、記者が何を重要だと思っているのか、また逆にこちらの話のどういうところがわかりにくいのか、など多くの情報を得ることができます。同じことは、市民からの問い合わせでもいえることで、質問を注意深く聴くことで、市民の知識の内容や、どういうところから主に情報を得ているのか、など、クライシスコミュニケーション計画を立案したり見直したりするための貴重な情報となります。

相手の話を「聴く」ことの重要なポイントとして、相手の話を条件付きで聴かないということがあります(「無条件の積極的関心」)。時として扱いにくいメディアがあるとしても、一部の話しやすいメディアだけを優遇したり、社会部と科学部の記者を区別して扱うようなことをしてはなりません。

傾聴能力(active listening skills)

Rogers(村瀬・村瀬、2004)は、傾聴のための3つの態度が重要と指摘しています。

- ①**純粋性(genuineness)**：聞き手が自分の体験しているさまざまな感情、たとえば相手が理解できない時には、わからないことを隠すのではなく、その気持ちを正直に表明すること。
- ②**無条件の積極的関心(unconditional positive regard)**：「あなたのポジティブな部分は受容できるが、ネガティブな部分は受容できない」、または「あなたがこれこれ言う場合にあなたのことが好きだ」というように、条件をつけて相手の話を聞かない。
- ③**共感的理解(empathic understanding)**：相手の感情をあたかも自分自身のものであるかのように感情移入して理解することを指す。「もし相手が自分の立場なら」と、置き換えて相手の話を理解するようにつとめる。

4

スポークスパーソンは前向きな見方のできる人ですか

ここがポイント!

1. 人は緊急時には普段やっている行動をする
2. 否定的な見方の人をスポークスパーソンにすると、失言したり、人びとの反感を買ったりする恐れがある

健康危機管理時にスポークスパーソンになる人を決めてありますか?多くの組織では、組織の上位者であったり、その問題についての専門家(たとえば、感染症の専門家)であったりすることが多いと思われます。その人たちは、日頃前向きな発言や言動をとっているのでしょうか。そうでないとすれば、この問題の重要性を理解してもらうか、それができない場合には、スポークスパーソンの入れ替えを検討しなくてはなりません。

心理学の理論に、人は緊張したときに普段やっている行動(「優勢反応」)をする、というものがあります。テレビに出たり、記者会見をしたりするような状況は、どんな人にとっても緊張を引き起こす状況です。その時、人や状況に対する見方が否定的な人は、相手をなじったり、けんかを売るような失言をしたりしがちです。近年、日本でもいくつか事例があります。これに対して、普段から前向きな考え方ができる人や、人のことを否定的に見ない人は、失敗する可能性が低いといえます。

スポークスパーソンに推奨されている態度としては、代表的には、「正直であること、開放的であること、共感や思いやりを示すことができること、柔軟に対応できること」が求められています。こういうことができる人かどうか、もしできない人であれば、訓練によってこのような態度を持てるようにしていく必要があるでしょう。



事例 バルディーズ号原油流出事故におけるエクソン社の会長の言動 (Regester & Larkin, 1997による)

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は、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、失敗の典型的な例です。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ました。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いました。

全体として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、クライシスコミュニケーションの失敗の遠因になったと考えられています。このようにして地に落ちたエクソン社の評判を回復するには莫大な費用と時間がかかりました。

5

クライシスコミュニケーションは「マスコミ対応」と思っていないですか

👉 ここがポイント!

1. コミュニケーションの一番大切な相手は住民であることを忘れない
2. 危機対応者はマス・メディアの影響を過大視しがちであることを知っておく

クライシスコミュニケーションをはじめる前に、利害関係者のリストアップをしておくことが重要です。この作業において、危機の規模が大きくなればなるほど、マスコミが重要な利害関係者としてあがってきます。しかし、健康に影響があるという視点に立てば、住民は一番の利害関係者と考えられるべきです。クライシスコミュニケーション計画もこの視点でたてられなくてはなりません。

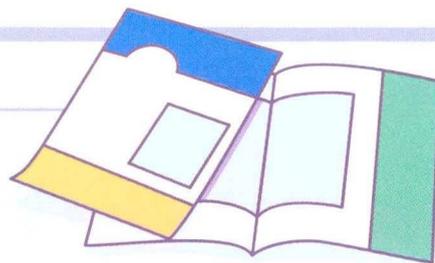
マス・メディアは住民に対して情報を伝えてくれる有力なメディアですが、「クライシスコミュニケーションはマスコミ対応」と考えている方の多くは、そのように考えているというよりもむしろ、マス・メディアはうるさいもの、面倒くさいもの、というように否定的に見ていることが多いのではないのでしょうか。そう考える方は、クライシスコミュニケーションにおいて、記者会見はどうするのか、とか、取材にどう対応するのかという小手先の戦術に目がいきがちです。しかし、それでは記者の向こうにいる住民が見えなくなってしまいます。

このように戦術的なことに目が行きがちなる理由として、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ます。これを「第三者効果」といっています。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」と考える人びとの考え方のゆがみ(バイアス)をさします。このようなゆがみが生じる理由の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ます。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知られています。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ことも知られています。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です。

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ります。

住民に直接情報を伝える手段の例

- ウェブサイト(ただし、かなり頻繁な更新が必要)
- 住民へのパンフレットや広報の配布
- 防災無線や携帯のメールを使った情報の配布



6 「パニックが起こる」と思っていないませんか

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も

健康危機管理時にパニックが起こるのではないかと、ということがいわれることがあります。多くの社会学者や心理学者は、この見解に対して否定的です。1980年代に世界のパニック事例を検討した海外の研究者は、人々はパニックを起こすというのは俗信であると述べています。また、2000年に入って、再度この問題を検討した別の研究者も、パニックというのは、映画のプロデューサーが見つけた幻影であるといっています。

実際、歴史的に見ても、パニックが起こったと確認されている事例はそれほど多くありません。むしろ、緊急事態であると認識しないこと（「正常化の偏見」という）の方が問題であると考えられています。

ただし、「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ります。これを、「予言の自己成就」といいます。「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人はしてしまい、結果として、その予期が現実になることをいいます。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す。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りません。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、そういう誤った信念や、人々に対する否定的な態度を持たないことだと言うことができます。

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ります。実は、このような情報の加工が、かえってパニックを引き起こした事例があります（下の事例参照）。

事例 伊豆大島近海地震における余震情報騒ぎ（木下、1986による）

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ました。

問題は、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ったとされています。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ましたが、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といわれています。

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、重要な情報ですから、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す。（8の項も参照）

7

資料は相手のことを考えて準備しましたか

👉 ここがポイント!

1. 相手の視点に立って、相手の知識を見積もっておく
2. 略語を使っていないかどうか念入りにチェックする
3. 説明の冒頭に概略や進行順序を説明する
4. できあがった資料を公表する前に、予備知識のない人にチェックをしてもらう

クライシスコミュニケーションにあたっては、聞き手の人たちの職業、学歴、ライフスタイルなどから、その知識を見積もっておきましょう。この点について調査をしておくことが望ましいのは言うまでもありません(2の項参照)。専門家は自分の経験に基づいてこんなことは当然相手も知っているだろうとか、この説明の仕方では相手にわかるはず、と判断しがちですが、あくまでも相手の視点に立つ必要があります。実際、2009年の新型インフルエンザ発生の際「パンデミック」「(第1)波(wave)」という用語が市民にわからなかったというイギリスの調査もあります。

用語に関して、過度に専門用語を使ってはいけなことは意識しやすいものですが、もう1つ気をつけなければならないのが、その分野独自の略語の使用です。使用頻度の高い用語については、略語を用いることがしばしばあり、使っている本人は気がつかないことがあります。意識して注意するようにしましょう。

口頭で説明するときには、全体の説明に先立って、「本日はウィルスのヒトへの感染リスクについてお話しします」というように話の概要や話の進行順序を示すことが重要です。また、話の途中でも、「次に、ウィルスのタイプについて説明します」、「最後に、今後の対策についてお話しいたします」というように、ポイントを予告して話すとうわかりやすくなります。

相手が理解しているかどうかを、話の途中でも確認します。このとき、できるだけ小さい単位で区切ってきくように心がけます。そのほうが勘違いについて早く軌道修正ができるからです。ただし、相手が内容を理解できない場合は、どのように質問してよいか表現できないこともあります。漠然と「何かご質問はありませんか?」と問いかけるのではなく、「鳥の疾病の兆候として3点挙げましたが、よろしかったでしょうか?」というように、理解のポイントと思われることに関して具体的に確認する方がよいといえます。

説明資料を作成したら、身近でかまわないので、予備知識のない人に聞いてもらい、わかりにくいところがあるかどうかチェックしてもらいます。

話し方の丁寧さにも気をつける必要があります。過度に丁寧な言い方は、かえって不信感を招くことがあります。たとえば、尊敬語を重ねて「そうお思いになられるのでごめいしょうか?」というような言い方になると、こびへつらいの印象を与えかねないので注意しましょう。とくに緊急性の高い場合は、むしろ直接的な表現のほうが明瞭に伝わります(資料参照)。

直接的な表現の例

口頭の場合：①感染の危険があります。②立ち入らないでください。③熱くなります。④取り扱いに注意してください。⑤この水は飲めません。

掲示の場合：①感染の危険あり。②立ち入るな。③熱い。④取扱注意。⑤飲用禁止!

8

明確な表現を使いましょう


ここがポイント!

1. 情報が曖昧だとうわさが広まる
2. 推論をよぶ「余分な一言」を付け加えないように注意する

情報提供の際には、明確な表現をする必要があります。そのことは、情報を受け取る相手にとってわかりやすいというだけでなく、重要な意味があります。

心理学のうわさ(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ます。かけ算、ということの意味は、どちらかがゼロであれば、うわさは広まらないということです。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ません。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ります。

また、コミュニケーションにおいては、文字通りの意味だけが伝わるわけではなく、書き方によっては、思いもよらぬ推論が生じることもわかっています。典型的な例を下の事例に示しました。

きちんと説明しようとする意図があっても、もってまわったいい方をすると、「背後に何かある」という印象を与えてしまうことがあるので気をつけましょう。また、混乱している状況では「市民の皆さん、冷静に対応してください」と言いたくなってしまいませんか?多くの市民は冷静に対応しています。わざわざこのように言うと、「冷静に対応していないと思っているのか」と推論されて反発を買う可能性があります。

推論の事例 (Levinson, 2000による。日本語の事例は本研究班で作成。矢印は、生じる推論)

- (1) 普通の言い方をすることで、内容を典型的な方向にふくらませた推論が生じる(拡充型推論)
 - ① 敷地内に立ち入ると感染の可能性あります→敷地内に立ち入らなければ感染の可能性はない
 - ② この地域では感染は確認されていません→他の地域では確認されている
- (2) 弱い主張をすることで、強い主張が当てはまらないことが推論できる(限定型推論)
 - ① 38度程度の発熱が2-3日続く可能性があります→40度といった高熱は出ない
 - ② 咳や関節の痛みが現れる人があります→多数の人に現れる症状ではない
- (3) 通常でない形式の表現をすることで、典型的な場合ではないという推論が生じる(非典型型推論)
 - ① 感染が確認されたというような話があるわけではありません→何か問題がある
 - ② H7N3ウィルスについて言えば、今回いろいろと調査をした結果としては、ヒトに重大な疾病を生じさせたという事例は見いだせませんでした→調査の仕方次第では問題が生じうる

9

訓練をしましたか

👉 ここがポイント!

1. 練習しなければ失敗する
2. メディアトレーニングは最後に実施がのぞましい

クライシスコミュニケーションの訓練という、つい、「本番さながら」の状況付与型の訓練や記者会見の練習のようなメディアトレーニングを想像しがちですが、このような訓練は、すべての準備が整った最後にやるべきものです。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、確認するためにおこなうものです。いわば「実力試験」です。これを最初にやっても失敗することが多く、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よくありません。

本当にやるべきことは、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、これを継続的に行います。たとえば、広報用の資料を準備するときに、「このことを説明するためには、どんな資料を事前に用意しておくべきか」ということを、頭の中で想像しながら、また、関係各所と相談しながら、そろえておくということも重要な訓練です。この時に、マス・メディアの関係者にも資料を見てもらえば、資料内容のチェックもできますし、模擬記者会見のような大がかりなことをしなくても、何をマス・メディアが知りたいのか、理解することができます。

人は緊張すると普段やっていることをする(4の項参照)ということは、いざというときに訓練が非常に意味を持つということの意味しています。身近な人の前にかまわないので、まず、繰り返し練習をしてみることで、頭の中でリハーサルをする癖をつけておくことが重要です(図参照)。

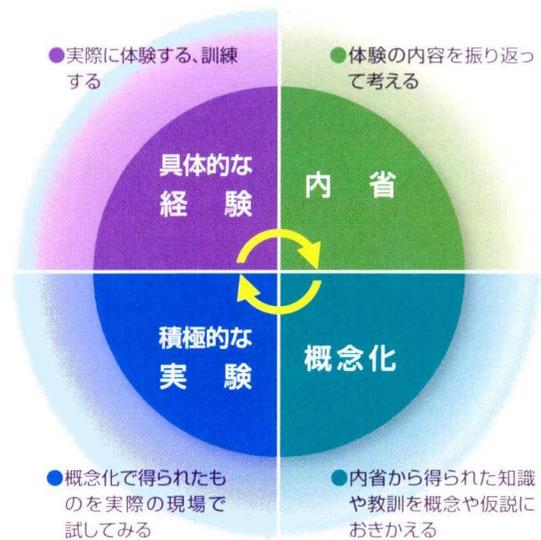


図 体験的な学習のサイクル(Kolb,1984による)

人前に出るときに注意することは

私たちは、日常生活の中で、言葉による情報だけを受け取っているわけではありません。話している人の話し方(声の高さや話すスピード)、身振り手振りや視線の動き、などの言葉以外の多くの情報もまた、重要な情報として受け取っています。たとえば、その人が話していることが信頼できるかどうかの判断には、情報内容の確からしさのほかに、その人の話し方も判断の基準として用いています。これらの言葉によらないコミュニケーションのことを、非言語的コミュニケーションといいますが、その中に非言語的漏洩(nonverbal leakage)という現象があります。非言語的漏洩の研究は、人がどういうところを見て相手が嘘をついていると判断するのかについて、興味深い発見をしています。たとえば、身振りが少なくなる、手で顔の部分に触る(鼻に触る、口を押さえる、髪をさわる、など)、姿勢の変化の回数が増加する、などは、そうした判断のもとになることがわかっています。気をつけなくてはならないのは、本当は嘘を言っていないくても、こうした徴候があると、嘘をついていると誤解されることもあるということです。普段このような癖のある人は、動作に少しの注意を払うだけでも、人前にでたときの印象を変えることができます。

10 訂正する、謝罪する

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

緊急の状況では、コミュニケーションに間違いがあったことにあとで気がつく、とか、新たな情報が判明して訂正をしなくてはならない、という状況が生じる可能性が十分にあります。

このような時に注意すべきことがいくつかあります。まず、誤りの部分を確認しておいて、まとめて訂正して謝るようになります。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います。

とくに、誤りの原因が1つ(たとえば、ある情報が欠けていたために、それに伴う複数の間違いが生じた)の場合は、その分をまとめるほうが、情報を受ける側にとってもわかりやすくなります。たとえば、次のような表現です。「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。」

謝罪は、自らに責任があることを認めるという点で、弁明(言い訳)とは異なります。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、責任は自分にはないと相手にわからせるものです。弁明を選ぶか、謝罪を選ぶかは、その組織の重要な決断ですが、謝罪をすると決めたからには、謝罪の中で責任を明確にする必要があります。たとえば、「遺憾に存じます」や「残念に思います」は、責任の所在がどこにあるのかがわかりにくく、謝罪の表現として適切ではありません。また、「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ます。

被害や迷惑を被った相手が明らかな場合には、それを意識していることを、謝罪の表現の中で明示する必要があります。

最後に、今後ミスがないように対応することを明確にしておきます。

事例 ジョンソン&ジョンソン社の訂正会見(Mitroff,2001による)

1982年にジョンソン&ジョンソン社(以下J&J社)のタイレノール(鎮痛剤)のカプセルに青酸カリが混入され、服用した市民が死亡するという事件が起こりました。この時のJ&J社の危機対応は、事件の覚知の迅速さ(新聞社からの社名の綴りの問い合わせの電話があったことから、何らかの事件が生じたと判断し、危機管理チームを編成)とあわせて、危機管理のお手本としてしばしば引用されます。クライシスコミュニケーションの視点からも多くの学ぶべき教訓があるのですが、「メディアにオープン」という基本方針を立てて、訂正会見をきちんと行ったことはその一例です。

J&J社は、当初社内に青酸カリは存在しないと伝えていましたが、のちに製品検査のために使われていたことが判明しました。そこで社の幹部が記者会見を開き、「私は間違っていました。いくつかの研究所で少量の青酸カリを所有していることがわかりました。」と公表したのです。このような率直な姿勢が市民の信頼を得、同社のシェアは事件後奇跡的な回復を見せました。