

11 人のうわさも75日(報道の減衰)

ここがポイント!

1. マス・メディアを重要なコミュニケーションパートナーと認識する
2. 報道の周期的なふりかえりへの対応を準備する



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ます(実際の事例については、下図参照)。

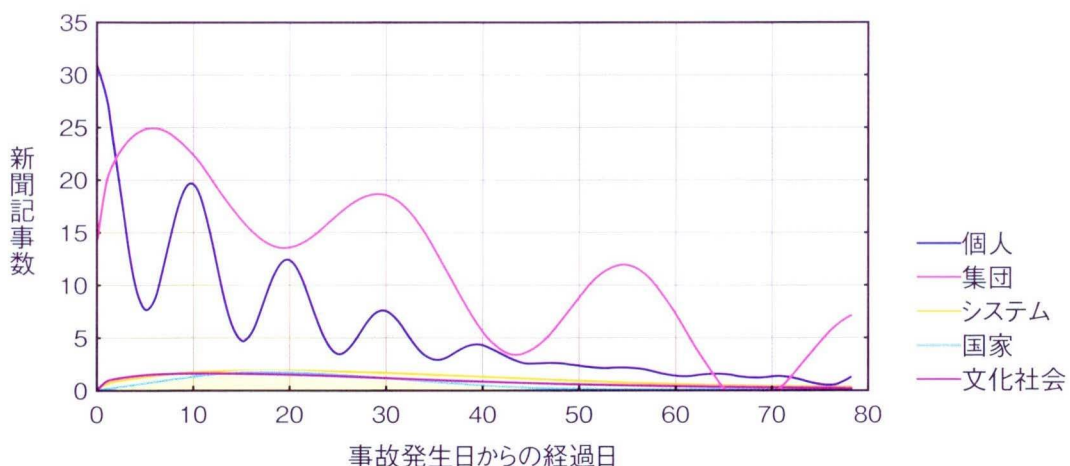
「人のうわさも75日」と、俗に言いますが、記事量の分析から、報道が終息するのは70日～80日後だということがわかりました。また、リスクについての報道を分析した国外の研究でも、報道の終息は2ヶ月～3ヶ月程度となっています。

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

また、報道と人びとの態度との関係については、リスク報道の研究結果から、報道の内容は影響を及ぼさず、報道量の人びとの態度に影響を及ぼすことがわかっています。すなわち、報道の内容が好意的であれば、否定的であれば、報道量が多いほど人びとの態度が否定的になります。

そのため、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です。

- 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



JR福知山線脱線事故に関するマスコミの攻撃対象の変遷(理論値)

報道量の変遷 (釘原ら、2009)

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



ここがポイント!

1. 危機時にクライシスコミュニケーションについて記録できるようにあらかじめ準備しておく
2. クライシスコミュニケーション実施後は、結果の評価、計画の修正を行う

本当に危機的な事態にまきこまれると、その対応に追われてしまうので、記録することや、途中でクライシスコミュニケーションについて見直しをしたり、修正をしたりすることは難しいものです。しかし、これらのことをきちんと実行することが、次の危機の対処の成否を決めるといえます。

この点は、クライシスコミュニケーションがうまくいったとき、あるいは、失敗が目立たなかったときには、特に見落とされがちになります。今回うまくいったからといって、次回もうまくいくとは限りません(事例参照)。危機は、それぞれ異なる性質を持っています。すべての危機を網羅的に検討して準備することは不可能ですから、少なくとも経験した危機については、記録を残して、対応のどこがよかったのか、失敗した理由は何なのかをきちんと分析しておく必要があります。また、それらの評価に基づいて、クライシスコミュニケーションの計画も見直し、修正をしなくてはなりません。

この分析にあたって、陥りやすいバイアスにも気をつける必要があります。人は、失敗や成功の原因の理由づけをする際に(「原因帰属」という)、失敗の原因は他者に、成功の原因は自分に帰属してしまう傾向が普遍的にあるのです。失敗の原因が自分や自分の組織にあると考えるのは残念なことですが、失敗したところは改善できる場所であると考えれば、その失敗も重要な情報です。仮に失敗の原因が他者(他の組織)にあるとしても、それを非難したところで、相手が変わる保証はありません。

さらに、これら一連の過程で重要なのは、評価し修正したものを、クライシスコミュニケーションの担当者や担当部局のみで把握するのではなく、組織全体として共有しておくことです。組織学習という言葉がありますが、組織全体として知識を共有しておかないと、せっかくの経験が生きないこととなります。

事例 ジョンソン&ジョンソン社の1986年の製品事故対応(Mitchell,1989による)

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ますが、1986年に起こった自社製品の事故では、同じように上手く対応することはできませんでした。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したが、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ました。危機に対してうまく対処することは確かに重要ですが、それ以上に、危機の対応から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といえるでしょう。

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)