

¹特別講演

Crisis Communication と危機管理

Crisis Communications: Public Relations and Business Ethics

School of Journalism, University of North Texas, Associate Professor : 布 施 宏 二

はじめに

今日はCrisis CommunicationについてPublic Relations (PR) の観点からまず考えてみます。そこから企業の社会的責任、並びにクライシス、Crisis Managementについて、いくつかアメリカの例もご紹介させていただきます。それから、日本のPRの考えから、Crisis Managementの考え方をアメリカと比較していきます。日米の比較といいましても、どうもアメリカが正しいことをしているという誤解もありますのでそのあたりも扱っていこうと思います。

Public Relations とは何か

まず、Public Relationsの考え方についてご紹介します。Public Relationsとは、マネジメントの一環で、相互にベネフィットのある企業とパブリックスの関係を保つことが最終的なゴールです。そのテクニックとしては、2 wayコミュニケーション、つまり相互的コミュニケーションを用いることがあげられます。企業とパブリックの利害が一致したところで関係を保つということが「Public Relationsがこうでなければいけない」とするところなのです。そのゴールを満たすためには、リサーチをしなければいけない、そのリサーチに基づいて戦略的プランを立てなければいけない、実行しなければいけない。そして実行するときにはどれだけ進歩しているか、最終的に失敗か成功かを評価する。Public Relationsという分野自体がマネジメント中心に考えられており、これらは4ステップPRプロセス (Research, Planning, Communication, Evaluation) と言われます。Public Relationsというのは、flacking (宣伝屋)、spin (偏った解釈)、image-planning (イメージだけをつくる)、manipulation (不正なことをする)、lying (嘘をつく) といった批判を受けるのですが、実際に何がPublic Relationsかということ、まったくそうしたものは関係ありません。その認識のなかで、要するに組織があるとしたら、その組織に対していろいろなパブリックスが影響を与えているわけですね。その関係一つひとつには、たとえばジャーナリストであれ、ローカルコミュニティであれ、消費者であれ、いろいろなステークホルダーがあります。そして、その関係を保っていくということが、Public Relationsです。ですから、Public Relationsの考え方というのは、ステークホルダーの利害と、組織の利害とが一致した部分が倫理で規定されている、この小さな真ん中にある部分を指します (Figure 1)。

¹ 注 本稿は、平成25年5月13日に行われた「平成25年度教育発達科学研究科心理危機マネジメントコース特別講演」のテープ起こし原稿を基に再構成したものである。

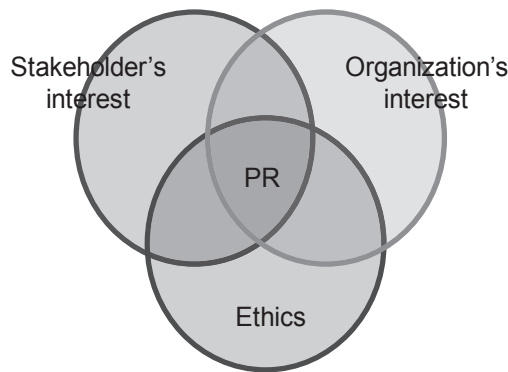


Figure 1 Normative Definition of Public Relations (Fuse; others)

企業の社会的責任

この倫理によって規定されている部分がPublic Relationsであるとするなら、企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）というのは、Public Relationsのなかの一機能なのですね。要するに、CSRは、組織の社会に対するインパクトを制御していくことですね。有名なセオリーにCaroll（1991）のCSRのピラミッドというものがあります（Figure 2）。これはアメリカの考え方をよく表しているのですが、一番下にあるのがEconomic Responsibilities。ミルトン・フリードマンは、とにかく企業のやるべきことはお金を儲けること、要するに、企業として存在することである、これが企業の最も重要な機能であり、その他のことは企業はするべきでないと言っています。Caroll（1991）はその上にいろいろなレスポンシビリティがあると主張しました。二番目は、Regal Responsibilities。要するにコンプライアンス、法律を守ることがレスポンシビリティのひとつであるということです。そして、その上に、Ethical Responsibilities。要するに倫理的なリレーションシップですね。この部分でCrisis Communicationが入ってくるわけなんです。また、その上には社会に対するレスポンシビリティもあります。要するに、CSRには4つのレベルがあるという考え方なんです。

そういうふうと考えていきますと、Crisis Planningというのは、単に実践的な意味ではなくて、倫理的に必要であるということなんです。なぜかという、PRの考え方からすると、組織とパブリックスというのは共存しているということ、共存するためにはお互いを助けなければいけない、これがPublic Relationsの前提なんです。となると、クライシス起きたときにはパブリックスに迷惑がかかる、ダメージもかかる、そうしたものをできれば未然に防ぎたい、できればミニマムにしたい、ということでCrisis Planningは倫理的な義務なんです。しかも、Crisis Planningが成功するためにはマネジメントがしっかりしていなければいけない。それから最近はプロアクティブということばをよく使いますが、要するにクライシスが起る前に一歩踏み出すことが重要です。リアクティブというのはクライシス起きた後に行動することです。それでは遅いのです。ですから、日本でも今危機管理の考え方がいろいろ出ていますが、プロアクティブPRというのが重要になってきています。それからもうひとつ大切なのは、リスクというのは物理的なリスクだけではなくて、パブリックがどういう風にリスクを考えているか、それが一番大切で厄介なのです。ですから、Crisis Planningをするときにはテクニカルだけではなくて、パブリックの恐れとか関心とかそういうものをどういう風に言ってあげればよいか、そういうことも含めたCrisis Planningが必要なんです。

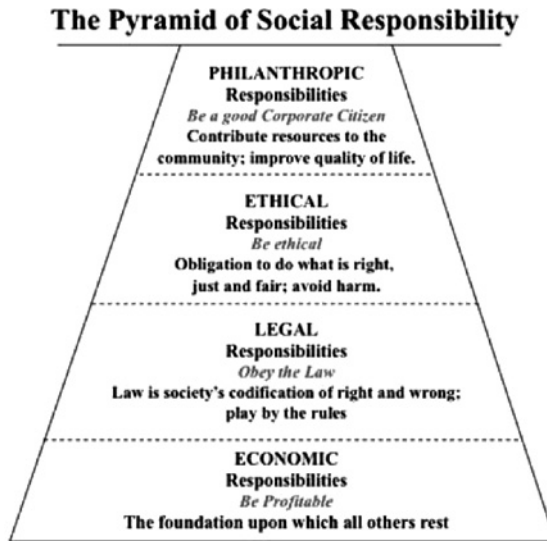


Figure 2 Pyramid of Corporate Social Responsibility (Carroll, 1991)

クライシスの構造

では、今度は一体クライシスとは何なんだということについてお話させていただきます。まず、クライシスというのは通常の、ノーマルな活動が頓挫してしまうということですね。そのことによって、これまでやってきた考えが覆されてしまう。それがクライシスなんですね。クライシスというのは、確かにネガティブな結果が起こり得ることなんですね。クライシスが起こると、何らかのかたちで組織にダメージがある。要するに、社員にもいろいろなダメージが起きますし、製品やサービスにもいろいろな悪影響がでる。それから会社や組織の名声にもネガティブな影響がでる。もうひとつのクライシスの特徴は、クライシスは本質的には予期できないことです。Crisis Planningというのは大切な考え方ですが、一つ間違っている認識は、プランさえあれば絶対になんとかできるという考え方です。クライシス一つひとつはユニークなんです。結局最終的に何を求められているかという、知識も大切ですが、やはりフレキシブルさです。その一つひとつのユニークさにどう対処するか、そのフレキシビリティがCrisis Managementのために大切なんです。

それにクライシスというのは、かなりの量の時間もリソースも使います。リソースというのは人的な資源、金銭的な資源など、いろいろなことを言いますね。それからクライシスが起これば、人々やマスコミというのは必ず注目するわけですね。クライシスが起きたとき逃げようとする、絶対に逃げられません。特に今ではソーシャルメディアの力を考えていないと、とんでもない目にあいます。ですから、クライシスが起きたときに本当に必要なのは、それに立ち向かう勇気ですね。逃げるよりも。だいたい、クライシスの特徴を考えてみると、たとえば、どんどん度合がひどくなったり、それから政府やメディアが注目し、その後組織自体は通常の営業ができなくなり、イメージが下がってしまう。それから組織の利益にも悪影響がでてしまう。これが5つのクライシスの特徴ですね。

クライシスがどういう風に動いていくかを考えていくと、私もCrisis Managementを勉強する前は、クライシスというものはとてもネガティブなものと思っていました。ところがクライシスというのは、ネガティブなことだけではない。危機ということばがありますね。漢字で書くと、「危ない」と「機会」。

確かにそれはいきすぎた解釈ではないかという人たちもありますが、アメリカでもそういうことを言う学者もいますね。その考え方というのは実際に当てはまるんですね。ですから危機が起こった時には、組織はヒーローであるか悪者であるか、それはクライシスが起こって、そのあとにどういう対処をするかで決まる。クライシスが起こった時点では、“window of opportunity” といいますが、まだパブリックは、この会社はこういうことをしたから悪いんだ、悪人だ、とは決めていないんですね。まだ待っているのです。一体何がどういうことになってるのか、一体どういうことをするのかと。メディアもそうです。だから最も大切なのは、人々の見方、認識なんですよ。PRの考え方をどういう風に使っていくか、それによって組織をポジティブに捉えるかネガティブに捉えるのかが決まってくる。

クライシスには4つのステージがあります。最初はWarning stepですね。何かのサインがあるんですね。またあとでトヨタの話をしますが、あの時点でトヨタはわかっていたんですね。Warning signを無視したんです。だからクライシスというのはたまたま起こるというわけではない。必ず何かのサインがあるはずなんですね。二番目に、一旦クライシスが起こると元には戻れない。クライシスが起こったら、必ず違ったかたちで組織が再編成されたり、changeが起こるんですね。そして三番目のステージとして、Cleanup stageが始まるんですね。どういう風にしてクライシスをおさえていくか、どういう風にクライシスを解決していくか。四番目にLearning stageです。クライシスが収まったからいいやというのはなくて、何を学んだのか、どういう失敗があつて、どういう成功があつたのか、どういう風にしていかなければならないのか。最後のステージで、こういうことを考えていきます。

アメリカのNASA、これが一番よい例なのですが、“Challenger”は1986年に爆発しました。発射直後でした。何が起こったのか、NASAは5時間ずっと黙っていました。爆発したのに。テレビで爆発したものが全部出ているんですね。なのに、5時間ずっと声明を出さなかった。レーガンのスピーチがやるときに爆発を認めて、パブリックがNASAに対して自信を失ってしまったんですよ。それがくると次に政府が、なんでそういう機関にお金を出さなければならぬんだ、と。ですから、NASAでたくさんの人が首を切られました。

ところが“Columbia”ではまったく逆だったんです。2003年に“Columbia”が爆発したときは、対応が非常に速く、即座に行われました。ディブリーフィングもすぐ行いました。これからどういう風にこれから改善していくかと、はっきり示したんですね。ですから、パブリックは逆によく非を認めたとNASAを褒めて、メディアも褒めて。そのおかげで何も首切りはなかった。要するにクライシスをmanageするかはほとんどPublic Relationsが決めている。関係をどういう風に維持するかによって、結果が決まるのです。

先ほども言いましたように、クライシスが起こったときには“window of opportunity”が最初の時期にあるんですね。そこで何をするかで決まるんです。そこで黙っていたら何が起こるかという、まずメディアが入ってきますよね。マイクを突き付けられて、「ノーコメントです」なんて言ったらもうそれでおしまい。メディアは好きなように書きます。マスコミの考え方ではフレーミングという考え方があるんですが、要するに相手にストーリーをフレームさせるか、自分がフレームするかどちらかなんですね。黙っていれば相手の方がストーリーをフレームしてきます。ですから“window of opportunity”、要するに最初の2ステージでどういうことをしていくかで、もうほとんど決まっていますね。

そして、クライシスというのはベネフィットが必ずあるんですよ。プラスになることがあるんですよ。まず一つは、クライシスが起こった時にヒーローが生まれてくる可能性があるんです。それからchange, organization changeが必ず起こる。クライシスをこれからどう最小化していくかということ

changeが必ず起こるんですね。それから組織が反省すれば、必ず他の問題点も見えてくるんです。他の潜在的な問題点も見えてくる。それから人々は新しい態度を身に付けていって、今度のクライシスに備える。新しい戦略も生まれますし、クライシスをもっと早く知るようにするにはどうすればよいか、組織の環境をどういう風に監視していったらよいか。それから最後にそういうことによって組織が強くなりますから、新しい強みが生まれるんですね。ですからこの7つのポイント、クライシスというのは起こってしまったどうしようっていう風に考えるのではなくて、クライシスというのは機会と考えて、これをどういう風に対処するか、ここが一番大切なところだと思っています。まったく今までの考え方とは180度違いますが、やっぱりそういう風に考えていかないと、クライシスというのは結局組織で見過ごしてしまうというわけなんです。

Crisis Management

次にCrisis Managementの4つのステップをお話させていただこうと思います。まず、Preventionというのは、クライシスを阻止するということ、それからPreparation。要するにクライシスに備えるということですね。それからResponseというのは実際にクライシスに対処する。それからReviseというのはクライシスが去った後に、どういう風に組織を変えていったか、要するに最後のlearningということですね。

最初にPrevention、どういう風に阻止するかということですが、一番良いのはクライシスが起これないことです。要するに我々が一番フォーカスしなければいけないことはPreventionですよね。できればクライシスは起きないほうが良い。ですからPreventionという考え方、要するに、最近日本でも言われている危機管理という考え方ですね。リスクマネジメント、よく言われていますよね。それでまずPreventionのときにはリスクアセスメントという考え方、要するにいろいろなリスクを見出して、それをどういう風にしたら良いか、まずは考える。リスクの中にもいろいろタイプがありまして、あるリスクはいろいろな組織に共通ですし、他のリスクは場所や産業によって違いがあります。ひとつの考え方にCrisis plotting gridというのがあります (Figure 3)。要するに、クライシスというのは二つの軸がありまして、ひとつは“インパクト”，ひとつは起こるか起これないかの“可能性”，この二つの軸を使っ

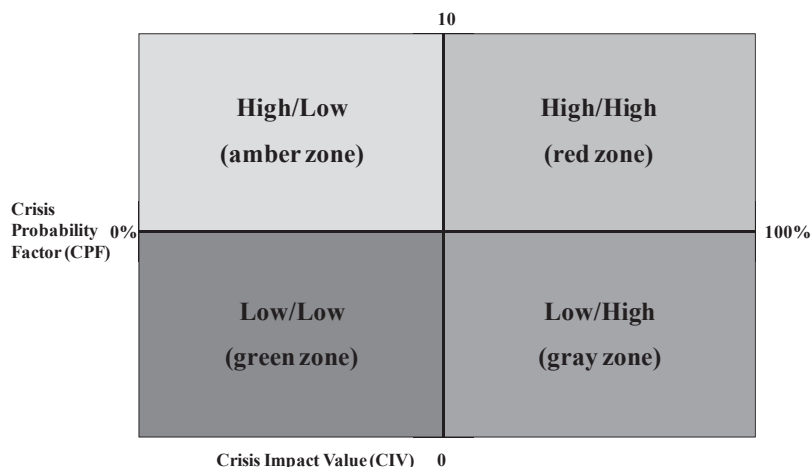


Figure 3 Crisis plotting grid

て起こり得る可能性のあるクライシスを全部集めてみて、それを4つのドメインにマップしてみる、そういう考え方なんです。この考え方はアメリカでもよく使われます。横軸が可能性、縦軸がインパクトですね。当然、可能性とインパクトの高いものにまずは注意を払わなければいけない。次は、可能性は低いにしてもインパクトの強いものに二番目に注意を払わなければいけない。それから三番目は、可能性は高いけれどもインパクトは小さいドメインですね。結局リスクアセスメントするときには、色々な起き得る限りのリスクを考えてみて、それをインパクトと可能性によって全部マップアップしていく。そして、優先順位を決めるということですね。それからリスクマネジメントのひとつとして、どういうことをするのかというと、クライシスの脅威のあるものを排除してしまう、もしくはそのインパクトや可能性を低くしてしまう、それがリスクマネジメントの最終的なゴールなんです。

一体誰が行うかというと、Crisis Planning Team (CPT) ですね。CPTというのはいろんな人が集まってリスクマネジメントするんですね。例えば法律家、法的なことをする方々、できればいろいろな方を組織から集めてチームを作ってやっていく、それが理想なわけですね。リスクマネジメントというのは、要するにリスクを見つけて、評価して、最終的にランクをつけるわけですね。どのリスクに注意を払わなければいけないのかを明確にします。

リスクに関してはいろいろなことがあります。原子力発電所から出る汚染水、化学工場で作られる化学薬品など。最近アメリカではフラッキングというのがありまして、要するに地中を500メートルくらい掘り、それからまた水平に掘って、地中に水とケミカルを入れて天然ガスを引く。そのケミカル部分が秘密になっており、かなり問題が起こっているんですね。実際考えてみますと、リスクというのはいろいろなことにあるんですね。要するに、もしなにか悪くなる可能性があったら、必ず悪くなるという法則ですね。ですからリスクを考えるときは、いろいろなことを予想しなければいけない。自然災害だってありますし、働いているところでバイオレンスだって、けがだってありますし。だからいろいろなリスクというのが起こり得るわけですね。

リスクマネジメントのひとつに、大切な考え方がありまして、これをリスクコミュニケーションといいます。リスクが影響してしまう人々に、リスクの度合いをきちんと伝えるということです。例えば福島原発がありますね。その近隣の住民がどれだけの知識があったか、疑問ですね。一体TEPCOは社会的責任を果たしていたのか。住民がどれだけのことを知っていたのか。福島原発がどれほど古いもので、1980年代にアメリカから使うと言われていて、それでも何もせずに使ってきたと。そういうことを住民が知っていたのか、ということがありますね。要するに、リスクコミュニケーションというのは、リスクをわかりやすい言葉で、住民とかパブリックスに教える。その時に中心になるのは、科学じゃないんです。住民が持っている恐怖感です。それをどういう風に対処してあげるか、それがキーなんです。当然、科学的な事実も必要です。でもそれだけでは全体に承認は得られません。だからアメリカでは科学者や専門家をどうやってコミュニケーターにするか、そういうトレーニングもあります。だから最も大切なのは、主観的な認識、主観的な恐れですね。そういうものをどういう風に問題視して、皆さんと話をするかということですね。

その主観的な部分というのは、もしタバコを吸われる方は、タバコを吸うというのは自主的な行為ですね。タバコを吸うというのはリスクがありますがボランティアなリスクです。ボランティアなリスクとインボランティアなリスクというのはまったく違うんですね。インボランティアなリスクというのは、例えば原子力発電所が近くにくるという場合、誰もきてほしくないですよ。ということは、インボランティアなリスクというのはmore risky。人間誰もよくわからないものに対しては恐怖感を覚えますよね。要するにこういうコントロールできないmore riskyな部分が、主観的なrisk factorなんです。

主観的な risk factor について少しお話させていただきます。よく昔、こちらの方にはボランティアなリスク、タバコを吸ったら1万人に何人の割合で死んでしまうということが書いてあるんですね。こちらの方には原子力発電所、インボランティアなリスクが書いてあるんですね。だったらタバコを吸わない人は、何でそんなものを受けなければいけないんだということになりますよね。要するにリンゴとオレンジを比較しているようなものなんですね。こういうことをやると、結局は信頼性がないというふうメディアからも叩かれますし、こういう風な比較をすることは全く意味をなさないですね。

次にPreparation, 準備をしていくということですね。Crisis Management Team (日本における緊急災害対策本部) では、実際にクライシスが起った時にどうしたらいいかをプランします。当然、CEOがスポークスパーソンとして、まず中心となります。それからPRの人間、リーガルの人間、テクニカルパーソン、色々な人たちが合わさっていくわけですね。それで、プランニングをしていく際には、まず従業員が最も大事なんです。組織にいる人のサポートがなければ、クライシスというものは必ず組織を飲み込んでしまう危険性があるためです。まずは組織にいる人たちのサポートを得ること、それからメディアですね。ただ、一番忘れてはならないことは、人々の安全ですね。人々の安全を無視したところにCrisis Managementはないんです。人々の安全をどういう風に確保するか、そこをまず考えなければいけません。

Crisis Preparationには2つ大切なことがあります。まず1つ目はEmergency Operations Center (EOC)です。実際にクライシスが起ったら、EOCでいろいろな分析を行い、どういう風なことになっているのか、メディアはどういう風にリポートしているのか、対策を練ります。それからもう1つ大切なのが、Media Information Center (MIC)。EOCと別で、ニュースカンファレンスとか、メディアばかりを中心にするところです。そういう形で、情報をジャーナリストに提供します。なぜ必要かという、Crisis Managementにおいては、情報源は少なければ少ないほど良い。1つが理想です。ですから、従業員には必ず、メディアから電話が来ても絶対に答えないで、全部私に回しなさいといいます。PRの人は、必ずそれはもう鉄則です。

それからResponseですね。要するに、Crisis Communicationのプランを実際にクライシスが起った時に実行するという。従業員教育は絶対に必要です。何度も言いましたように、クライシスは一つひとつユニークなんですね。ユニークだから、柔軟性は絶対必要なんです。クライシスが起った時には、新しいステークホルダーが出てくることもあるんですね。予期しなかったパブリックが急に出てきて、問題を起こしてしまうこと、もっと問題を複雑化させてしまうこともありますから。だから何度も言うように、プラン通りにはいかないということ、それは間違いないです。

最後に、クライシスが去ったら、『喉元過ぎれば熱さ忘れる』、それではだめです。やはり、最後にreflectionの時間をもって、どういうことが成功であって、どういうことが失敗であって、これから何を学んだか、いったい我々のパフォーマンスはどういう風に改善していかなければいけないか、それからそれぞれの組織のミッションがありますね、そのミッションとアクションが合っていたのか、そこを考えていくことも非常に重要です。

ここからは、例を話していきます。Tylenolというアメリカで売られている鎮痛剤があります。1982年に、Tylenolにcyanideが混入され、シカゴで7名が亡くなりました。Tylenolというのは、Johnson & Johnsonの子会社を作っていて、CEO (James E. Burke) は破格なことをしたのです。いきなり記者会見を開いて、「我々の会社はpublic safetyが一番。ですから、すべてのTylenolをこれからリコールします。」FDA (食品医薬品局) 自体は、リコールしろとは言っていない。でも、Johnson & Johnson自体がはっきり言っているんですね、public safetyが一番だと。ですから、その通りのことをしたので

す。リコールには、5千万ドルかかりました。少し売り上げが落ちましたが、回復が早かったんですね。Pre-crisisの時点よりもっと売り上げが伸びたんです。要するに、パブリックが信用したんです。だから、セールスが回復して、伸びがそれ以上になったんですね。1986年にも、残念ながらまた同様のことが起きました。今度は1億8千万ドルリコールにかかりました。それでもまた同じように、1986年の時点ではセールスが落ちませんでした。public safetyを中心にして、人々の健康とか安全を中心にした、その行動が評価されたわけですね。

Tylenolはポジティブなケースですよ。もうアメリカではみんな知っています。一方、Exonはみんな知ってるネガティブなケースです。Exonは、1989年にタンカーが座礁し、オイルを全部アラスカの海にばらまいたんですね。ExonのCEOの行動はTylenolとまったく逆でした。CEOがすぐアラスカに行かなかったんですね。彼は、しばらくの間テキサスにいたんです。だから、アラスカでは海が汚されてたいへんな事態になっているのに、CEOが出てこなかった。それで出てきたときには、かなり傲慢なことを言ったらいいですね。パイを投げられたり、いろいろなことをされたみたいですが。実際、Exonは信じられないくらいのお金をかけて、環境をきれいにしてるんですよ。でも全く評価されませんでした。はっきり言って、Exonくらい一生懸命クリーンアップした会社はあんまりないんですよ。いくらお金をかけても、いくら宣伝をしても、評価されなかった。要するに、CEOがすごく傲慢な態度をとって、テレビのインタビューでも「こんなものはすぐに片付く」みたいなことも平気で言ったし、「会社自体のタンカーを操作していた奴は、アルコール中毒症だ」みたいな嘘もついた。だからもう会社自体の信用が失墜してしまった。最終的に、ニューヨークタイムズ1面をとって謝罪しましたが、too little too lateというやつで、遅すぎるし、少なすぎるし。だからもうクリーンアップの努力が認識してもらえないし、皆さんからもほめていただけなかった。1つのミステイクがあるとこまでくるんですね。このイメージがたくさんテレビで流れました。動物がオイルまみれになっているという。

これは比較的最近ですが、2009年にDominosというピザ会社の2人が、とんでもないことをしました。男性が物を使って常識に欠けたことばかりしたんですよ。それを女性がカメラに写し、Youtubeに載せたのです。だから「Dominosではこんな汚いものつくってるの？」とたいへんなことになったわけです。キッチンでろくなことをしなくて、こうしてわれわれはサンドイッチを作っているみたいな非常識なことをして、それをYoutubeに載せてしまったのですね。それもTwitterで広がってしまい、Dominosは大騒ぎになりました。ここでたいへんな間違いを犯したのは、PRの人が「嵐は過ぎるだろう」と48時間待ったことです。なぜ48時間待ったかは私にはわかりません。だって、6時間経った時点で100万件的ヒットがあったんですよ。そしたらもう必ず声明を出すか何かしなければいけないはずですよ。それを待ったことによって、もうみんなフリークアウトしてしまいました。だからもう、これはすぐにResponseをしなかったというPublic Relationsの間違い。そういうことをしないから、メディアもどんどん追っかけます。そして最終的には、この女性は性犯罪者だったことがわかりました。話はなぜ性犯罪者を雇ったのかという問題にまで発展しました。要するに、早く対処しないと時間がどんどん経っていくから、メディアもどんどん、関係ないことまで出てくるんですよね。それで最終的に謝罪したんですけど、ちょっと遅かったですね。

2013年、ごく最近なんですが、Hyundaiが製作したオンラインコマーシャルがヨーロッパで問題になりました。男性が排ガス自殺をするシーンなんですが、この車は排ガスではなく、電気自動車で全部蒸気なんですよ。それで、死ねなかったというジョーク。これがヨーロッパでたいへんな問題になってしまいました。Hyundaiは独立生産ですから、とんでもないですよ。もう寝耳に水ということで、Hyundaiはすぐにアナウンスを出したんですよ。「もう我々はショックをうけた、情けない。この

キャンペーンはすぐにつぶした」と。そういうところが違うんですよ、さっさと動く。確かにこれはTwitterなどでかなりの話題になりましたが、余波はそんなに大きくなりませんでした。

Image Repair Theory

Image Repair Theoryという理論があります。クライシスが起った時にどういう風に弁護するか、弁護の仕方はいろいろあるんですね。まず1つはDenial。「俺の責任じゃない」「いやそんなことは起こらなかった」。2番目は, Evading responsibility。「私がやったのは相手が挑発したからだ」「いや、良いことしようと思ったんだけどね、失敗しちゃったんだよ」「これは単に事故だったんだよ」。3番目はReducing offensiveness。「こういうことは起こったんだけど、我々の会社はすばらしいから信用してください」「このことは大したことじゃないんですよ」。それから、アタックしている人をさらにアタックしてしまう、要するに逃げですね。それと同じようにお金を払って賠償して、どれだけ悪いことが起きてでもそれをなるべく小さくしようということです。4番目にCorrective action。「どういう風にしてこれからも問題が起きないようにするか」、最後にMortification, apologyですね。日本人はapologyの文化とよく言われますよね。

それで、1つパターンがありまして、もし組織が悪いのであれば、まず最初にやらなければいけないのがapologyです。アメリカ人はなかなか謝らないと言われますが、それでも、パターンとしてまずはapologyが先に来なければならない。それから、Reducing offensiveness。「ダメージがこれだけ出たから、これだけのものはお支払します」。それだけでは足りないですね。Corrective actionというのは「今後この問題が起きないためにこういうことをします」。でも、もし組織が悪くなかった場合は、少なくともCompassionは見せようということです。申し訳ないとは言わなくても、人の顔を出すということ。それで、どういう風に助けたいか。それからImprovementとして、どういう風にシステムを改善していったら良いか。

日本のPublic RelationsとCrisis Management

ここでは日本のPRとCrisis Managementについてお話します。読売新聞のサイトを見ると「読売新聞社が発行する英字新聞が生まれ変わるのをPRするCMが始まりました」と書かれています。「PRするCM」ですね。コマーシャルといったらadverseですね。コマーシャルはPRしないんですよ。日本人のPRという言葉の使い方というのはユニークなんですね。日本人の使い方では、PRというのは声明なんですよ。自己PRなんて言いますね。それから、日本はメディアが牛耳っているということがある。PRというのはpress relationsとして考えやすい。PRの本を読んでも、いつも牛耳っているのはメディアです。危機管理の本を読んでも、いつも中心になっているのはメディアトレーニングです。そこしかやらない。後は、記者クラブというのもありますよね。だから、日本人のPRに対する考え方はどうしてもメディアが中心になってしまう、それ以上にはいかない。広報という言葉がありますが、これはpublicityですね。要するに、一方向です。日本でのPublic Relationsという言葉は、ほとんどがmedia relations, media publicityを指しています。日本で出版されている本のタイトルに『危機管理広報』という言葉がありますが、これ英語にはないんですよ。要するに『危機管理広報』という言葉は、危機管理をすることにおいて、publicityをしていくか、メディアをどういう風に使っていくかを指しています。何度も言いますように、危機管理というのはもっと広いんですね。

Figure 2とは異なり、日本人のCSRの考え方の一番もとにあるのはRegal responsibility, そして、Economicだと考えられます。だから上に上がるのがたいへんなのかなというところもありますよね。

Regal だけ満たしとけばなんとかなるのではないかと、という。よく批判として言われるのが、「日本人のCSRというのは、謝罪だけはするけど行動には出さない」。謝罪会見というものがありますよね。謝罪をしたらなんとかなる。あとと言われるのは、「Public Relationsに関する考え方がない」。なぜかというと、日本の組織の場合は、Public Relationsが組織の中にあるcorporate communicationで、ほとんどの人が素人なんですね、まったくトレーニングされていない。だからPRの知識もないし、responseも遅い。メディアも避ける。そういう風な感じです。

トヨタのケースですが、2009年8月28日の前に、中国史上最悪のリコールをしています。もうその時点でわかっていたはずなんですね。結局サンディエゴで死者が出て、トヨタはリコールを考えているということだったのですが、最終的に400万台をリコールすることになりました。私が同僚とリサーチをしたのですが、2009年9月1日から12月31日までの間、ニューズリリースがありました。要するに会社がニュースの発表をするわけです。アメリカとしては104の発表を見たんですね、そのうちたった9つしか、トヨタのリコールとか製品の結果に関する発表がないんですね。日本はどうかというと、78のうちたった1個しかないんですね。日本にもかかわらず、とにかく言いたくないという姿勢がみえみえです。最終的に豊田社長がアメリカに行きまして、つるしあげを喰いまして、最終的にケンタッキーにある工場に行きまして、ちょっと泣いて、という。ただその後にはすぐアメリカで考えられないディスカウントをしました。それで一旦はすんだから、売り上げが伸び始めたんですね。1つだけ正しかったのは、department of transportation（運輸省）が電子制御装置には問題ないという発表をしました。そこで少なくともアメリカでは問題にしなかったのです。ここで間違っていたら、なんという言い方をしていたか。傲慢な言い方しなかったですね、そこは確かに偉かった。だからまた2012年には世界ナンバーワンに戻っています。

TEPCOは未だに問題を引きずっています。かいつまんで言うと、まず社長が1か月も出てこない。アメリカではありえない話です。しかもTEPCOが失敗を「もっともっと良い方策をとれたはずだった、自分が悪かった」と認めたのは1年半後でした。もうCrisis Communication, Crisis Managementの常識から外れています。しかも、この件に関しては、政府までグルになっている。当時私はアメリカにいたんですが、甥が東北大学で勉強してまして、彼とちょっとケンカになったんですね。彼は「日本政府が言ってるから問題ない」私は「そんなことない、あれだけの爆発でレベル3なわけがない」と。彼はまっすぐ東京行って福島を通して広島に帰らせたかったんですね。私は「違う、先に新潟にとばせ。新潟に行ってから広島にとばせ」と言って、ちょっとケンカになったんですが、最終的に新潟を通った。ふたを開けてみたらレベル7でしょ。あんなのわかりきっていますよね、あれだけ爆発したんだから。メルtdownもわかりきっています。それを隠そうとする、官民両方で。しかしながら、1つ私がここで話したいのは、だからといってアメリカがすべて正しいわけではないし、理想は理想なんですね。理想は理想なんですけど、日本でもメジャーな悪いケースだけが出るじゃないですか。だから日本は遅れていると思うのです。ところが、2way、双方向コミュニケーションを考えてみると、日本でも成功例はあります。

旭化成、これはマイナーなケースですが、2002年に延岡工場で大火事を起こしました。けれどもこれは典型的なすばらしい解決策でした。5:15に火災が起り、5:35の時点で本部が知りました。その時点で対策本部を設置し、対策を練り、そして決定したのは、どんな情報でもいいから隠すのでなく、とにかく流そうということでした。ただか18時間の間に、4回記者会見を行い、そのうちの4つ目にはCEOも駆けつけ話をしました。その4つの記者会見はまだ燃えている工場の一角で行われました。4回目の時には、70人の社員が一つひとつの世帯を回って謝罪を入れたんです。3700世帯が避難勧告を受け、

ご迷惑をおかけしましたと。2日間ですべて終わりましたが、マスメディアも地域の人々も会社を批判することはありませんでした。火と同時にクライシスは終わっています。なぜかという、オープンでコミュニケーションをしたからです。

グルーポンジャパンという会社がありますが、おせちで失敗したんですね。いっぱい注文が来てしまい、応じきれなくなったのです。ところが、このCEOは一発目から謝罪を入れました。まさに日本人的なやり方ですね。「私の会社がぐしゃぐしゃにしてしまった、申し訳ない。だから皆さんには返金し、コンペンセーションをしました」と。「それ以上に、これからこういうことが起こらないために、日本のグルーポンもアメリカと同じシステムを投入しました」「ですからもう絶対におきません」と。彼の措置というのは、アメリカ、イギリスでも報道されました。すごく素晴らしいやり方だと思います。

ところが、アメリカがしていることがすべて正しいかというと、いろいろあるんですね。先ほどお話ししたTylenolは、2009年から26回コールをしています。なぜかという、成分の中に、カビが生えていた、製品の中の成分が効きすぎる、もしくは少なすぎるなど製品管理が全然できていません。たった30年前に素晴らしいことをした会社が、ここまで落ちているんですよ、今。何が原因かはわかっていませんが、トータルコストは10億ドルですから、相当な数です。

それからハリケーン、カタリーナが2005年にありました。FEMAという組織があるんですよ。そのemergencyを担当しているagencyが、Crisis Managementができないのです。たくさんの人が亡くなりました。結局何が一番悪かったかという、national hurricane centerが警告出していたのをFEMAが無視したんですね。無視したからドームの中に一週間暑い中閉じ込められ、たくさんの人が亡くなったのです。一週間、死体がニューオーリンズのそこらじゅうにたくさんありました。人々が支給物資をうけるのにも1週間かかりました。ここはいったい先進国なのかという批判も国内で多くありました。「まったく予期をしてなかった」という言い方をするんですが、そういうことではないんですね。クライシスというのは、自然災害というのは起こるんですよ。だけれども、結局対応ができていない。

PRという考え方は双方向の理解というものが中心ですが、次に、Wal-Martというディスカウントの会社についてお話しします。Wal-Martは、従業員に対して給料は払わないし、差別はするし、無視するというので、かなり批判されています。何をしたかという、結局、市民を2人雇うかたちでブログを作りました。彼らはWal-Martにキャンピングカーを置いて、駐車場で寝泊まりしていたんです。その中で、Wal-Martの従業員とかといろいろ話して、どんなにWal-Martが素晴らしいことをしているかってブログにのせていたんですね。しかし、ふたを開けてみたら、Wal-Martが雇っていたPRの会社がお金を全部払っていたという。この組織は非営利なんです、実はWal-Martが雇っていたPRの会社がフロントグループで、会社が非営利組織とはまったく逆のことをしていたのです。そういうことはすぐにばれてしまいました。

今度はUnitedです。私もUnitedで帰ってきて飛行機の中で17時間過ごしました。大きい会社です。カナダから来ていたカントリーミュージックのCarrollがテイラーギターを持っていて、それを預けた。どうやらUnitedの従業員がギターを投げていたようなのです。着いたらギターが壊れており、自分はラスベガスで公演しなくてはいけないから文句も言えなかった。一週間後、シカゴに泊まったときに文句を言ったらいいんですよ。ところが24時間以内でないとだめ、と無視された。それで怒って、必ず3つ曲つくって、お前の会社のことむちゃくちゃやって、Youtubeにのっけてやるって。本当にやっただですよ、これ。Unitedの従業員はギター投げて、壊すんだという歌なんですね。実際にYoutubeにあがって、Unitedの株が下がりました。これと相関関係があるというのはちょっと難しいんですが、プラスにはならなかった。ここでUnitedがやった間違いは、全くresponseをしなかった。またそうい

う態度ですね。なんとか黙っていれば済むだろうと。実際何が起こったかという、Carrollはいろんなアメリカのテレビ局でインタビューされているんです。だから少なくとも対話はできますよね。なぜacceptしなかったか？一週間過ぎていて、「もしCarrollがUnitedが壊したって証明できるんだったら、我々もコンペンセーションする」とかそういうことも言えたんですよ。何にも言わなかった。だからpublicityとしては、またPRの点からはプラスにはならなかった。

文化間比較をするときに、まず一番大切なのは、culture tendency、我々日本人はクライシスが起こった時に立ち向かうよりも何とか過ぎたらいいなという、そういうのはありますよね。けれども、私がやはり思うのは、だからといってすべてのケースがそういうわけでは無いんです。旭化成の話をしたが、会社によっても、状況によっても違う。だから一番大切なのは、アメリカのPRモデルが全部正しいわけではないです。アメリカ自体も、今お話したように、モデルを言いながらも実際やっていることはまったく違っていたり。我々がしないといけなのは、ケースをいろいろ考えてみて、どういう風にメディアが反応したのか、どういう風にパブリックは納得したのか、そういうふうにはまずは見ていくことが必要じゃないかと私は思います。

【質疑応答】

・教育現場でのPRは失敗するように思います。たとえば、いじめで自殺が起こった時に、それに発表をしたり謝罪会見をしたりします。そのときに、加害者、被害者に配慮して隠そうとしたり、被害者、ご遺族もそれを望まないということでもふたをしようとするということもあると思うんです。企業のお話とはまたちょっと違う状況ですが、PRの考え方ではどんな風に考えられますか？

→まず1つ大切なのが、被害者の方が表に出たくない、というのは尊重すべきですし、その方を出すというのは倫理的にもおかしいことです。ただそういうことが起こった時に、隠そうとしても必ずバレてしまう。先ほども言ったように、リードタイムが長ければ長いほど、メディアは突っ込んできますから。それで、どんどん問題が出てくるんですね。結局、自分が意思をフレーミングするのか、メディアがフレーミングするのか、それによって解決策や状況が変わってくる。一番大切なのは、日本人の文化に根差しているが、compassion。人間ですからまず人間としてのconcern、人間としての気持ちを出す、その表現は絶対大切。アメリカ人はなかなか謝りませんが、州によっては最近I'm sorry lawというのが出てきた。これが何かというと、医者が間違いを起こした時、I'm sorryと言ったときに、50%の確率で訴訟が低くなる。だから、I'm sorryと言って非を認めることで、50%も訴訟が低くなるのに、なんでI'm sorryの一言が言えないんだと。リーガル社会だから、というのがそれなんです。それを解決するためにそういう法律もだんだん出てきたのです。まずはとにかくcompassion、それからリーガルな、確かに恐れはあるんですけど、日本人の文化というのは、謝って、それで足りなければnegotiateしようということが前提になっていますから。日本の風土においては、間違いがあったときには素直に謝るとするのが欠かせないのですね。Legal concernというのは確かにありますから、アメリカでよくPRの人間と法律の人間はケンカするんです。法律の人間からするとノーコメントが一番。だけど、我々PRの立場からすると、会社の名声はlong termですから。会社の名声をつくるのは10年かかって、なくすのは一日とかかりません。だから、まずはそこが大切です。その後に何が来るかということとコンペンセーションとかコレクティブアクションとか、今後何をするか、どういう対処をしていくかというプランを作っていないと、メディアには必ず言われますよね。

それから、もう1つメディアトレーニングの観点から申し上げますと、メディアはどうしてもしつこいこと聞いてきますよね。それはアメリカでも一緒。答えにくい質問をされるじゃないですか。特にテレビとかで、答えにくい質問をカメラの前でされますよね。意地の悪い質問には同じことを返すんですよ。なぜかというテレビの目的の1つは、イメージ、ビジュアルをつくること。でも、インタビューされている側が同じ言葉を繰り返したら、もうテレビじゃなくなりますよね。あまりに意地の悪い質問をされて、こっちは真剣に答えているのに。いるんですよ、アメリカでもそういうのが。だからそれを防ぐには同じことを返す。で、テレビ局でも必ずやってくるのが、二値、Yes noでやってくる。Yes noで片付く問題はそんなにない。Yes noで言わせるのは、それは間違った二者択一の質問であって、そこははっきり見解として出すべきだと思います。

私もそこまでいじめのことをわかっているわけでないので生意気なことを言えないですが、そういうメディアをどういうふうに対処したらいいか、というと、Crisis ManagementのABCというのは、やはり1人の方がスポークスパーソンになって情報をコントロールする。コントロールというのはmanipulation。いろいろな人がしゃべるとだめなんですよ、いろんな解釈が出てきちゃって、それが新聞・テレビにどんどん出てきますから。その点で、何か質問があったら必ず私に回すようにと。PRの人、Crisis Management担当の人がすべてを仕切るようにしなければいけない。ないときに万事の備えをやっておくというのが一番正しいやり方。クライシスはどうやっても起きる。起きた時にどうやるか。

息子はアメリカの小学校に今行っていますが、アメリカでは対応がはっきりしています。いじめをしたらもう放校か退学、謹慎。それを授業の中にとりこむことができます。いじめは悪いことだと。いじめがあれば、もう自由に先生に言って、先生がすぐ対応する。だから、逆に私の子どもは、アジア人ですけど、楽しく学校に行っています。いじめはほとんどない。その時点で、生徒をきっちり教育していなければいけないのではないかな。それはもうカリキュラムの中に含まれていますね、それは感じます。