

企業、組織の危機管理と不祥事防止策について

佐藤昌平

リスクコミュニケーションコンサルタント 元（株）電通パブリックリレーションズ

key words：危機意識，内部告発，二正面同時作戦，行動基準，PDCA サイクル

要 旨

企業や組織（行政）は本来、消費者や市民（社会）に対し安全・安心・満足を提供するために日常活動を行い、存在しているものといえます。しかし最近の企業や行政に見る事件・事故・不祥事は、そのほとんどが人為的なもので、目を覆うばかりの状況が起っています。長い平成不況は、企業経営者、組織責任者の心や思考に歪みやモラル・ハザードを起こしています。チェック機能（内部統制）の不全によって現場では様々な不正や不祥事が発生し、内部告発によって明るみに出た結果、市民には大きな不信・不安・不満の影を残しています。

この小論は「問題行為はなぜ起こるのか、起こった時どのように対応すべきか、それらを防止する手立てはなにか」という問いに実践的に応えるものとして、「人とリスク情報」に焦点を絞り、今後の組織経営や組織防衛のために少しでも「気付き」があればと思い記述したものです。

序：行政や企業の不祥事とマスコミの関係

筆者は昨年春、37年間勤めた（株）電通PRを定年退職しました。会社は一言でいうと、「パブリックリレーションズ→マスメディアを活用してお客様の信頼をどう高めるか、世論をどう味方に付けるか」という仕事でした。PRビジネスは変化に富む毎日で、日本人のこころの奥底に潜む「家内安全、他人ご不幸」

的心理をのぞき込むような体験も多々ありました。これらの経験から、主に企業における危機管理の中のクライシスコミュニケーションと、危機防止のためのコンプライアンス諸活動について述べてみようと思います（図1）。

私は高度な専門性と倫理観が求められる病院の経営や医療の現場についてはまったくの素人であります。しかし、このところの医師と患者、家族の問題や医療事故などは、官・民における諸問題と根本的に多くの類似点があると思われ、このレポートが皆さま方にならかのご参考となり、また少しでもお役に立つものとなれば幸甚であります。

2000年以降、行政や企業において「こんな事までやってんのか」というまったく同情に値しない不祥事や事件・事故が続発しています。

行政や銀行の個人情報漏洩事件と二次被害、食肉産地偽装表示と補助金（税金）の大規模詐欺、保身のための原発データ改ざんと隠蔽、官公庁や県警の裏金づくり、凄惨な鉄道事故、安全を無視した自動車リコール隠し、一級建築士による耐震強度偽装事件、大手監査法人ぐるみのカネボウやライブドア粉飾決算、土壌汚染等々、「あってはならない事」が新聞の社会面やテレビの番組に連日報道されております。そして新聞には「お詫びとお知らせ」が掲載されない日はありません。なんの資格も制度も信用できない、歯止めが効かない、すべて国民にしわ寄せが来る——不信・不安・不満、「なんか変だな！」という世相。

なぜ、事例が山ほどあるのに、同じような事件・事故・不祥事が頻発するのだろうか。その原因を考えてみますと

- ① “信用への甘え” が引き金となって、組織のトップから現場に至るまでの意識の根底には消費者不在で、一般市民のことなどは軽視あるいはケアも考えていない
- ② ナントカナルダロウ、タイシタコトニハナラナ

イダロウという甘い意識がリスク発生時には不十分な情報開示となり、ヤバイ話（リスク情報）は必ず洩れる（内部告発される）という危機意識の欠落

- ③ 組織の中はモラルハザード（使命感とプライドの崩壊）の状態で、コンプライアンス（遵法精神、倫理観）がまったく欠如しているなどがあげられるのではないのでしょうか。

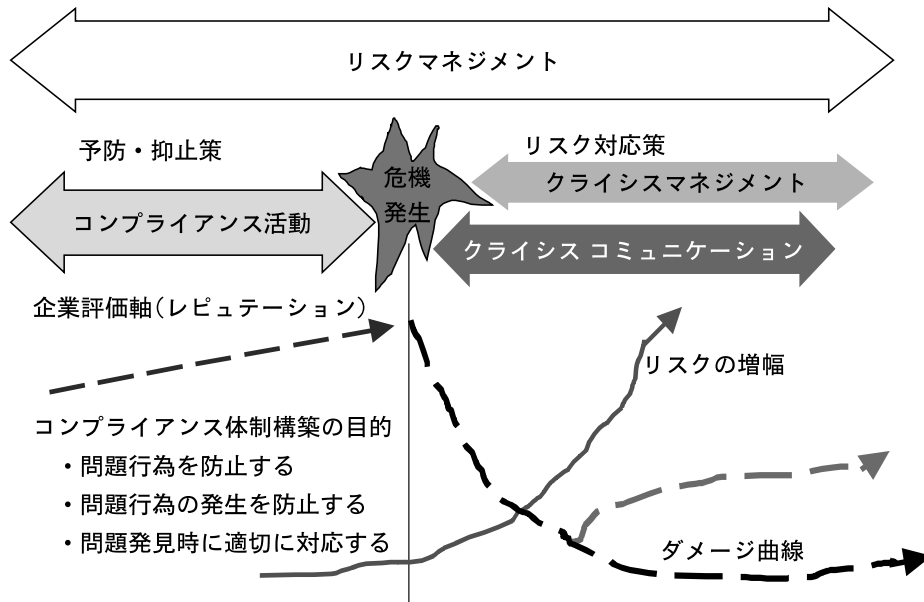
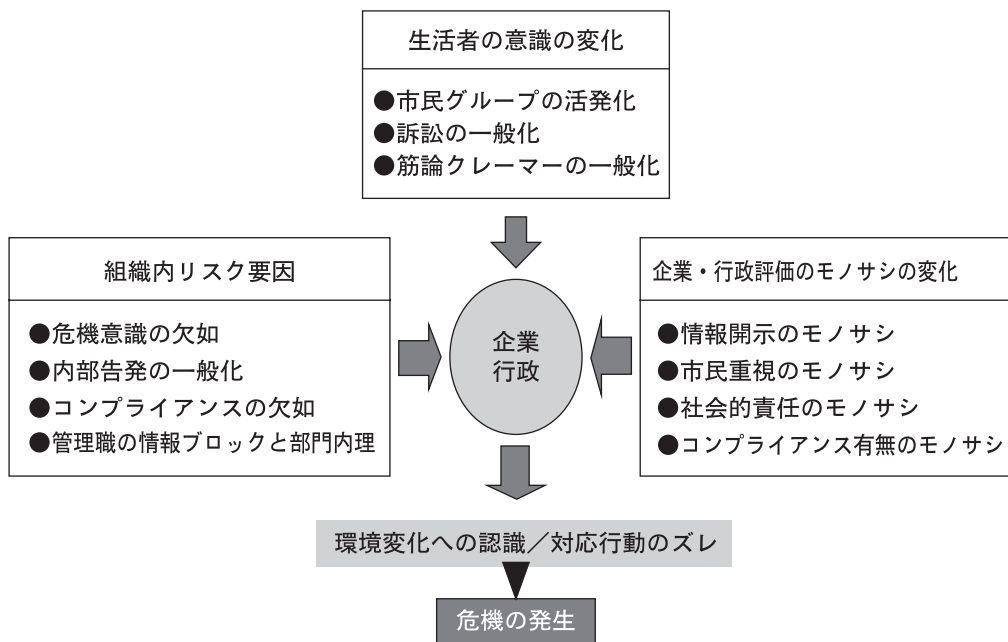


図1 企業のリスクとコンプライアンスの関係



社会とのコミュニケーションギャップをどのように埋めていくかが不可欠の時代
(コンプライアンス委員会/コミュニケーション委員会)

図2 組織の危機を発生させる環境の変化

表1 危機意識の啓発と規範確認のポイント

1. 危機意識の啓発
① 「ちょっと変だな」「これで本当に大丈夫かな」という意識を持つ。
② 「いつも誰かが見ている、誰かに見られている」という意識を持つ。
③ 「自分と自分の家族を守るため」という自覚。
2. 行動規範・基準の確認——企業の常識＝社会の非常識（常識に優る法律はない）
① コンプライアンスをはみ出た行為はないか。
② 消費者（ユーザー）の顔、立場を思い起こしているか。
③ それは誰にでも堂々と説明できるか。
④ それを敏腕なマスコミ記者が知っても問題にならないか。

組織（企業や行政）の内外における環境は大きく変化し、信頼を得るハードルはますます高くなっており、ますます（図2）。

一方、マスメディアが事件・事故、不祥事を増幅させパニックを拡大するといわれていますが、マスコミ記者には告発情報が毎日のように入ってきており、彼らにとって「暴かれた情報ほどおいしいもの」はありません。信憑性が高く、居ながらにして飛び込んでくる内部告発という事実を最優先しているのです。「マスコミ記者は内部告発大好き人間」なのです。

またマスメディアは「第四の権力」とも言われています。かれらは自助努力でそうなったとは考えられません。立法、行政、司法や政・官・財がこれまでになくスキャンダルまみれのため、その権力を自ら減衰させ、相対的にマスメディアの影響力が増大したと言えます。

実際、日本では「マスメディアが法律をつくり、マスメディアが行政施策の優先順位を決め、マスメディアが判決を下している」のです。彼らはこれまで、三権のチェックおよびバランス機能を保っていました。が、今や三権を兼ねていると言っても過言ではありません。一方、政・官・財はマスメディアにどう書かれるのが最大の関心事であり、過激な批判報道による社会的制裁を最も恐れているのです。

このような時代、事件・事故・不祥事から企業、組織を守るために考えられることは危機意識の啓発と行動規範（基準）の確認・見直しが第一であります。その場合のポイントを表1に示します。

1 組織（企業や行政）の信頼性回復の要因と対応策

「組織（行政、企業）活動にリスクはつきもの」、あるいは「人の介在するところすべてにリスクあり」と

いわれています。「だからしょうがないんだ」では済まされない時代なのです。

雪印乳業が起こした大規模な食中毒事件は未だに記憶に新しい事故で、社内の危機意識の欠如や情報パイプの硬化、消費者対応措置の不手際、そしてマスコミ対応の一連のマズサなどの要因がほぼ同時に重なって、石川社長以下重役陣は辞任を余儀なくされました。明治以来およそ100年かかって築き上げてきた信頼を、同社はわずか1週間で無にしてしまったのです。また茨城県東海村のJCOの臨界事故にみるように、いま企業の事件・事故、不祥事はトップの辞任だけでは済まされず、企業解散・組織整理にまで追い込まれる厳しい責任追及の時代といえましょう。

組織のなかで緊急事態が発生し、マスコミによって大きな社会的ダメージや社会的制裁を受けた時、「企業（組織）の論理」での解決、回復は望むべくもありません。つまり緊急事態発生時点で、企業活動、いわゆるマーケティング（企業の論理）は緊急停止するのです。「企業の常識＝社会の非常識」といわれる訳はここにあります。

そして、この緊急時発生後のダメージをできるだけ最小化するための方策とは「コミュニケーション＝社会的常識」以外にありません。これは企業にとって車にたとえますと、ドライブギア（前進、企業活動）からリバースギア（反転＝ノロイ、ガソリン多消費、運転しにくい、あるいは未経験）に切り替えることで、後ろ向きの大変体力消耗の激しい状態といえます。つまり大きなダメージを最小化し信頼を回復するためには、膨大なエネルギー（体力）と時間的経過と的確なディレクションが不可欠なのです。

そうしますと、企業（組織）の緊急事態発生後の信頼性を回復、醸成する要因とは図2にも示す通り

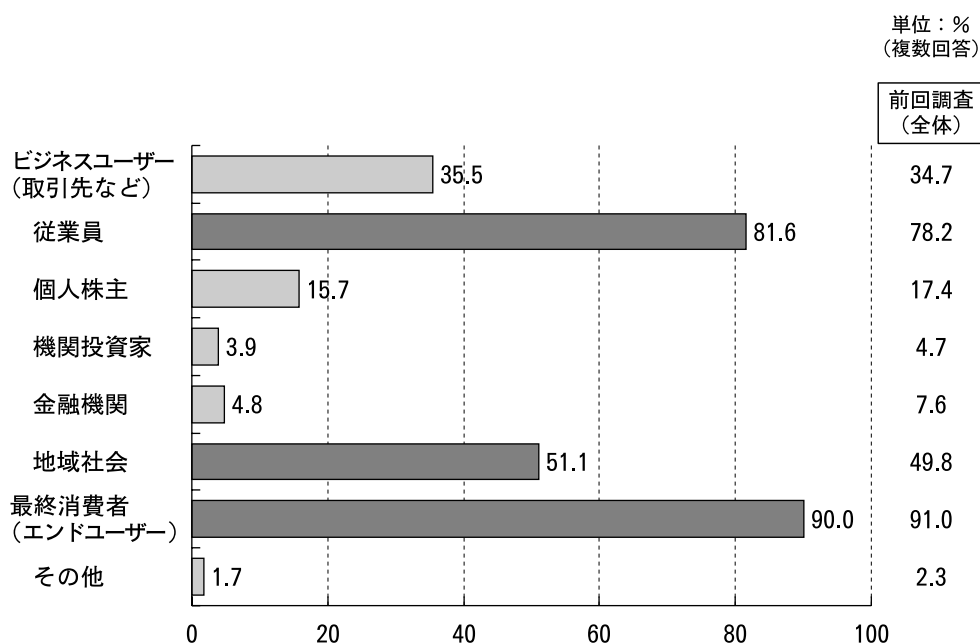


図3 企業経営で重視すべきステークホルダー

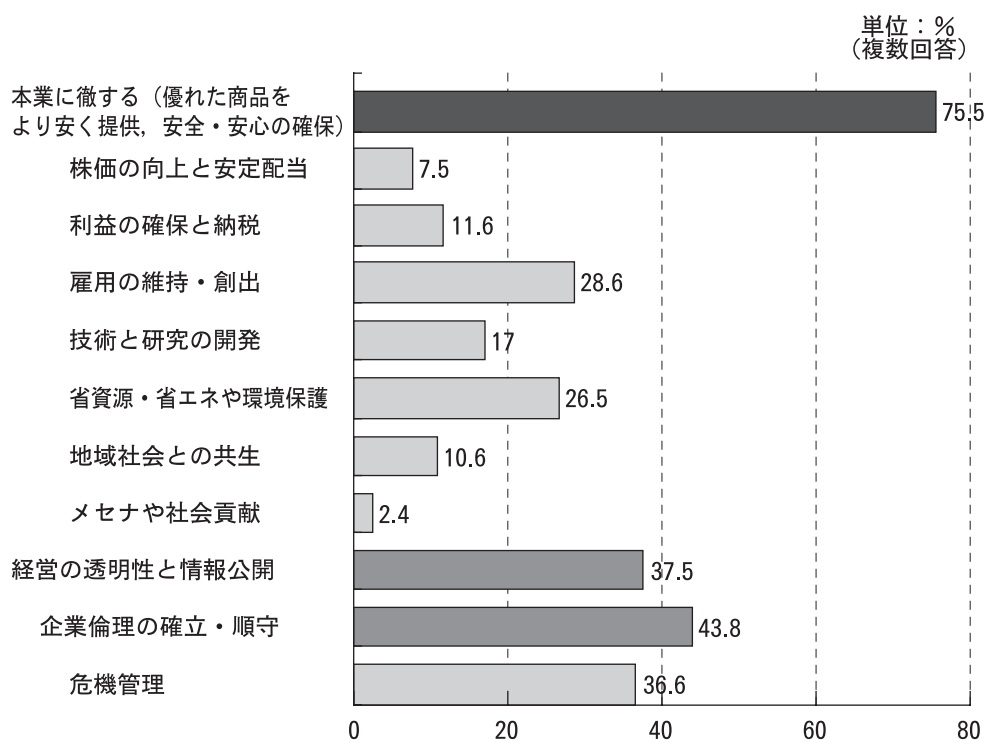


図4 企業の信頼の維持・向上に重要なもの

この世論調査(図3, 4)は、経済広報センターが行った「一般市民からみた企業観調査」(2003年11月～12月)、3,618の有効サンプル数。

- ① 情報開示の有無 (透明性, マスメディアを通じて様々な情報が伝わってくる)
 - ② 社会的責任の有無 (トラブル発生時に誠実, 迅速, 的確な判断と対応をする)
 - ③ コンプライアンスの有無 (フェアな企業活動やサービスをする)
 - ④ リスク情報開示姿勢の有無 (マイナス情報も隠さず公表する)
- の4点で、いずれも市民(生活者)重視策の有無といえます。
- そして企業の評価軸はこれまでの規模や営業力, 企業イメージや技術力・将来性などから大きく変化し,

最優先課題としていわゆる「市民社会との良好な関係性をどのように確保・維持（コミュニケーション）し、世論を味方にするか」という「市民、消費者重視の姿勢と環境変化に対する認識」が問われております（図3, 4）。

特にこの関係性の確保に重要な役割を果たすマスメディア（社会部、報道部）は、

- ① 嘘、隠蔽、取材拒否を絶対許さない（激しく情報開示を要求する）
- ② 批判報道の長期化（キャンペーン報道）によりトップの辞任まで追及する
- ③ 情報開示が評価の大きな尺度という認識

という特性をもっております。このため、リスクは必ず発生することを前提とした日頃からの対応策は（ステークホルダーとの間にいい関係を作るために）、次のことがあげられます。

- ① 緊急時の初期対応の研究（消費者や市民が一番望んでいる事はなにか）
- ② マスメディアの研究と積極活用（リスク情報提供の研究、メディアトレーニング）
- ③ 危機意識の啓発（リスクセミナーの開催、他社のリスク事例研究や潜在リスク洗い出し調査、リスクシナリオ・ライティング）

※危機管理委員会の設置による対策が望ましい

2 リスク情報の送り手（企業）と受け手（市民、消費者）の認識ギャップについて

人は誰でも自分を良く見せたいし、見られたいという心理がはたらき、まずい事は言いたくないものです。企業とて同じで、社員たちは評価やイメージが低くなることを無意識のうちに避けて通ったり隠したくなるものです。歴史的な名門企業やロイヤリティが、モラルが高い会社と言われるほどそのように作用し、これが法人格といわれる所以です。東京電力の原発データ改ざん・隠蔽事件や三菱自動車の一連の事故・リコール隠し、県警察本部の裏金づくり、マルハの関税脱税、カネボウの粉飾決算など数え切れません。

しかし幾ら隠そうとしても「反社会的行為や違法行為は必ず洩れる」ものです。内部告発があるからです。それも昨今は電子メールにより、ダイレクトにマスコミにタレ込みがあるのです。リスク情報は発信する側の企業にとっては話したくない憂鬱そのものですが、

受け手の市民や消費者にとっては命や安全、健康被害に関わる重大な情報なのです。ですから企業は過小評価の情報を出したがり、その結果消費者や市民は「本当に大丈夫かな？」と疑念に包まれ、時にはパニックとなるのです。

1999年2月1日、TV朝日の「NC-9」で久米宏キャスターは、冒頭突然「所沢市の農産物に大量のダイオキシン汚染が発覚」という驚きのニュースを発信し、連日経過報道しました。これにより所沢市および近隣産の農産物は、翌日スーパーから一斉引き上げされ、さらに土地・不動産や関連物産は大暴落という事件が発生しました。この原因はなにか——リスク情報の発信者側（市役所や所沢JA）に大きな誤りがあったのです。その時ダイオキシンによる健康被害のデータが埼玉県や厚生省、環境庁、WHO、等々でまちまちで、発信者側は大いに困惑していました。どれがわかりやすく正しいのかに手間取った結果、当事者である所沢JAはなにも発信しなかったのです。そして取材にこまねいたマスコミは、一方的に自分達に都合の良いセンセーショナルな情報を取り上げ、視聴者は「関係者はなにか隠してるのではないか」という疑念につつまれてあのパニック（社会的不安の大増殖）となったのです。

この事件は当然地域農民による風評被害として告訴があり、昨春ようやく7年もかかり和解（TV朝日が関係農家に1,000万円の迷惑料を支払う）しました。類似事件にO-157のカイワレ大根風評被害がありません。

この事件は、「情報発信の仕方」がいかに重要なポイントであるかを示唆しています。つまり事件や事故、不祥事が起こったとき、企業（組織）が取り扱うリスク情報には、送り手と受け手の間に大きな認識のギャップがあるという事です（図5）。

両者の特性とその対応策としては、送り手（行政や企業）は情報の科学的客観性を求めやすい傾向があります。

- ① 情報発信のタイミングを見誤りやすい（スピードが問題）。
- ② リスク情報は不完全情報のため、わかる範囲での発信と修正が重要。
- ③ 突発事態での意思決定の遅れをなくするため、日頃から責任者を明確にしておく。

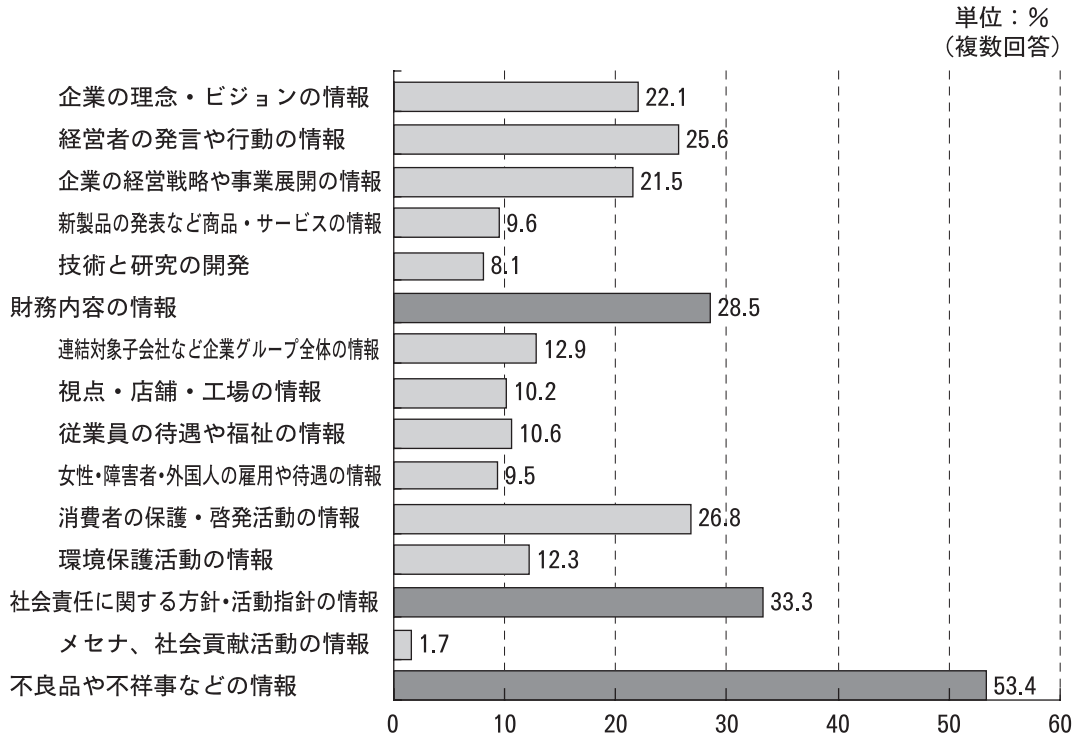


図5 企業情報のうち「十分でない」情報
 経済広報センター実施の「生活者の企業観調査」(2003年11月～12月), 3,618の有効サンプル数による。

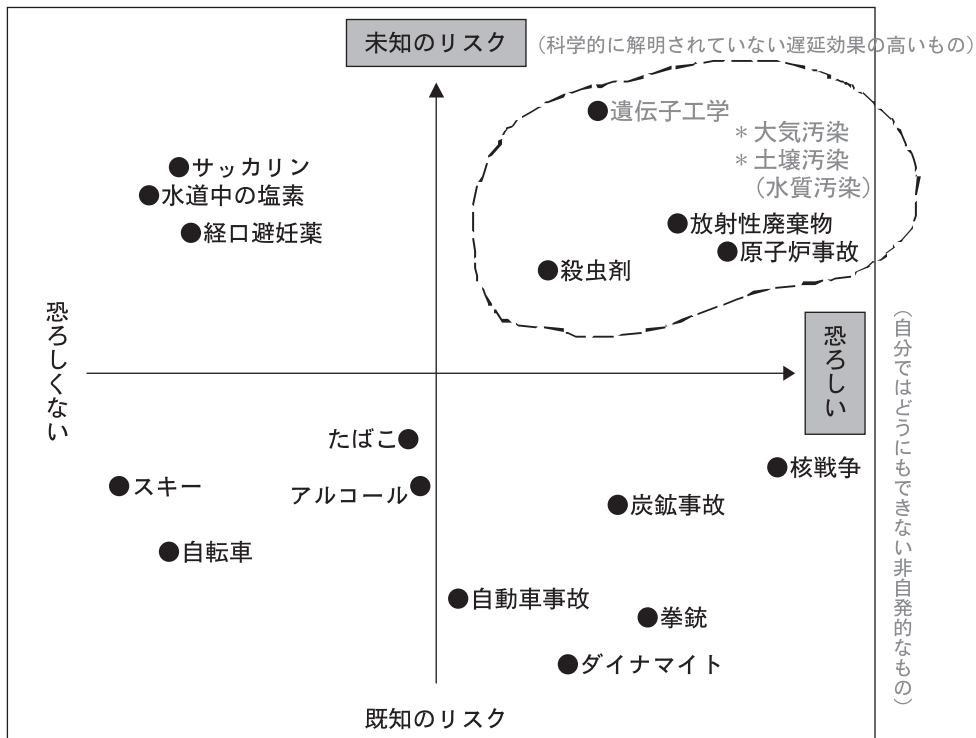


図6 リスク情報の内容(正確さ)+情報の伝え方(配慮)
 (SLovic, 1987. 吉川肇子, リスクとつきあう; 有斐閣選書)

一方受け手(消費者や一般市民)は、未知なるリスクや非自発的リスクが怖いことになります(図6)。

① 技術以外の安全管理システムや、万一の対応策

の情報開示を求めている。

② 大量のマスコミ報道による影響が大きい。

③ リスク認知の次元が違うため、専門家がいくら

事故の重大性や確率が低いと言っても影響されない。

すなわち、人々がなにを情報として求めているかへの十分な配慮が不足しているのです。

3 市民や消費者が一番知りたい情報について

企業において、消費者や市民を巻き込む事故が発生した時、ステークホルダー（利害関係者）は敏感に反応を示します。投資家の「売り」によって株価は急落し、顧客は同社製品の買い控えに走り、マスコミの厳しい取材により社会的制裁を受け、想定できない風評が発生、ダメージスパイラルによって刻一刻と企業の信頼やイメージは大幅にダウンして、企業活動はほとんど機能しなくなります。にもかかわらず企業側は、一生懸命プレス発表のための説明データを探したり、行政や監督官庁、業界団体の承諾に走り回ったりと、ほとんど見当違いのことに時間と体力を費やしています（図7）。

JCO 臨界事故や雪印乳業の食中毒事故にみるように、市民はそのような事故や不祥事の言い訳ではなく、できるだけ早く「これからどうしなければならないのかの対応策」や「安全管理について」聞きたいのです。ここが前述の認識ギャップとともに非常に重要なところ。消費者が最も「怖い」と思うことは図6にも示す通り、「自分ではどうすることもできない非自発

的な事故や、科学的に解明されていない未知なるリスク、孫の代になって現われる遅延効果の高いもの」です。それらは単純に恐ろしいと感ずる事柄で、その主なものは「大気汚染、土壌汚染、水質汚染、地球温暖化現象」や「遺伝子組み換え食品、原子力関連事故、枯葉剤後遺症」等々です。

このような消費者や市民の心理状況を考えたとき、緊急時に一番先になにを確認しなければならないかが見えてきます。それらは

- ① 生命に関わる事件・事故か
- ↓
- ② 生活の安全を脅かす事柄か
- ↓
- ③ 地域市民の健康被害に関わるものか
- ↓
- ④ 市民に不快感、不誠実性を与えるものか

の4点に絞られます。消費者や一般市民（社会の目）はこのような視点で捉え、マスコミの取材ポイントもこのウエイトで迫ってきます。そうしますと緊急時には、被害に遭われた人への直接的対応はもとより、企業を取り巻く諸環境に対しての初期対応措置と、説明のプライオリティが明確になってきます。

したがってリスク情報発信者側として、特に気をつけなければならない情報要因（市民が一番必要としている情報）はつぎの3点と言えます。

- ① 情報源の専門性：正しいことを述べる能力

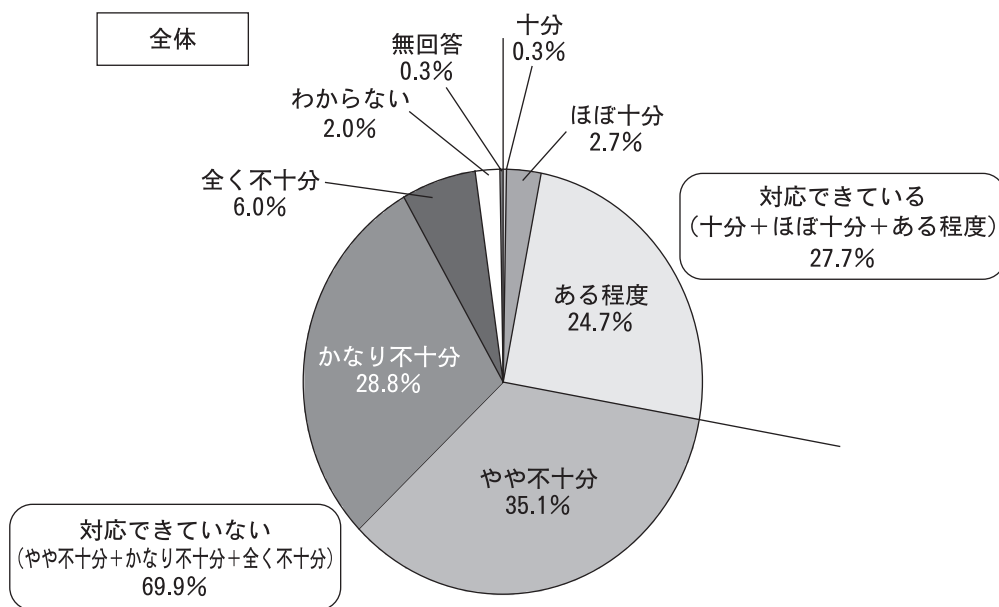


図7 不祥事発生時の企業の対応

経済広報センター実施の「生活者の企業観調査」(2003年11月~12月), 3,618の有効サンプル数による。

- ② 情報源の誠実性：第三者の推薦などによる客観的証明（あの人が言っていることは間違いない）
- ③ リスク管理に関する情報伝達（透明性）：安全管理システム（責任者、日常的訓練や事故防止策）や緊急時の対応

この中で当然③が一番重要であります。またリスク情報発信時の送り手の重要な留意点は以下となります。

- ① 素人の意見を拒む専門家の意識（自らの正しさに確信を持ちすぎていること）。
- ② 非言語的なコミュニケーション能力を高めること（発言内容：ビジュアル効果=3：7）。ビジュアル効果とは、記者発表時の目線、声、言い淀み、身振り・手振りのことです。
- ③ 発信する人が、所属する組織の中で評価が低いと、そのリスク情報は伝わらない。たとえば薬害エイズ事故、動燃ナトリウム火災爆発事故、NASA チャレンジャー爆発。

4 危機を招く社内原因と第4の必須管理（危機管理）

企業や組織のリスク発生は「第一線（現場）のクレーム対応ミス」「マスコミ対応ミス」「トップや管理職の判断ミス」が重なって重大なクライシス局面へと深刻化していきます。危機の原因で最も注目しなければならないのは足元（社内）にあります。

まず第一に「第一線の危機意識の欠如が危ない」。危機の発端の90%はマスコミ報道を観ても、現場から発生しています（残り10%はトップの判断ミス）。

- 「たいしたことにはならないだろう」
- 「なんとかなるだろう」
- 「よくあることさ」

という緩んだ意識が大きな危機を招いており、東海村のJCO臨界事故がその典型的な事例です。当時の新聞には「仕事を早く終えたかった」「メンドウだった」「臨界なんて知らなかった」という驚きの見出しがあります。“バケツで一気に”そして“青い閃光”とともに2名の作業員は即死（1名は未だに植物人間）、さらに周辺住民はIAEAの査察により安全宣言をしたが、「被爆したのではないか」「大丈夫かな？」と不安な毎日が今でも続いており、行政による健康診断が年1回、現在も行われています。

この事故は、危険な放射性物質を扱う企業としてまったく論外といえるものでした。普段の現場教育や訓

練がまったく無く、マニュアルを完全に無視、危機意識ゼロ、安全管理ゼロの状態であり、その結果JCOは整理され、損害賠償のためのペーパーカンパニーとなっています。

第二に「管理職による情報ブロックと部門内処理が危ない」。2001年海上自衛隊横須賀基地・通信部隊で起こった「覚せい剤隠蔽事件」。隊内同僚の見てみぬ振り、組織ぐるみのかばい合い（三猿主義）、そして箝口令により「ナントカナルダロー」との思惑が、3カ月後の、朝日新聞に内部告発され、幕僚、幹部以下処分されました。特に部門長に昇格が内示されている時（マズイコトは上司に報告したくない）などに起こりがちで、企業においても同様なことが十分予測されます。

第三に「問題があっても指摘しにくい企業風土が危ない」。カネボウと中央青山監査法人ぐるみの粉飾決算事件でみられるように、上司や管理者に対して「おかしいのではないか？」が言いにくい組織にリスクは起こりやすいのです。「組織風土はミドルを作る」と

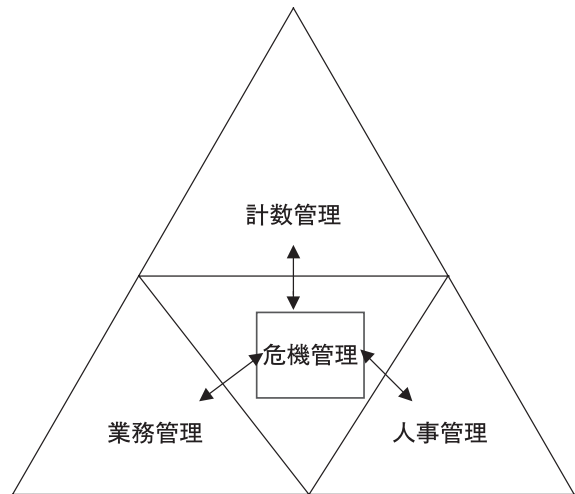


図8 会社における四つの必須管理業務

表2 組織内に危機意識を高める五つのポイント

1. 「チョット変だな」「これで大丈夫かな」というポスターを掲示する。
(普段の現場の「異変センサー」の高さがリスクを防止する)
2. 「リスク事例報道記事」を職場内に回覧する。
(マスコミ記事は危機意識を高める生きた教材)
3. 「悪い情報」ほど上司、トップに速報する。
(たとえば2時間以内にトップ必着、30分以内に上司に速報)
4. 不安、疑問を感じたら管轄部署にまず一報。
(安易な気持ち、思い込みがリスクを作る)
5. 会社のモノサシではなく社会のモノサシで見つめること。
(会社の常識=社会の非常識)

いわれ、「この位ならいいだろう」「ヤバイ橋（違法）の一つも渡らなきゃやっていけないよ」といった言葉が若手に大きく影響し引き継がれていきます。この空気がいつか必ず内部告発される遠因になります。

したがって危機管理は、この三つの社内原因を解消するための全社共通の危機意識啓発の教育プログラムであり、企業でいう、①業務管理、②人事管理、③計数管理とともに第四の必須管理業務であります（図8）。リスク予防はなによりも各部門の危機意識とコンプライアンスがカギです（表2）。その危機意識啓発の基本は「知識よりも意識である」、「意識があって知識が活かされる」ということになります。

5 クライシス コミュニケーション：初期対応（その1）

企業や組織を取り巻く環境の変化により、これまでになくリスク要因は満ち充ちており、普段からの予防努力を実践しつつも、残念ながらリスクが発生し緊急事態に至ってしまった時どのような対応をすべきか、クライシス局面で最も重要なことはその初期対応です。初期対応とは、事故が発生してから当該企業や組織の

対策本部が社会に対して、リスク情報の第一報を発信するまでのことをいいます。

最初に確認しなければならないことは

- ① いつ、どこの誰から、誰に情報が入ったのか
- ② それに誰がどのように対応したのか
- ③ 具体的被害と、被害の拡大は予測されるか
- ④ マスコミの取材や報道、インターネットの発表はどうか
- ⑤ 原因はなんだと推定できるか

等々があり、リスク情報発信のシナリオと緊急度を考察しながら、記者会見か、資料のプレスリリースか、社告か、などの効果的な発信方法を速やかに決めなければなりません。

ステークホルダーに対し、最もスピーディに、広く公平に、低コストで発信することができる緊急記者会見が最もインパクトが高く、特に

- ① 社会に対して謝罪が必要なとき
- ② 毅然とした（企業）姿勢の表明が必要なとき
- ③ 誤認、誤解や風評リスクを防ぐため十分な説明が必要なとき

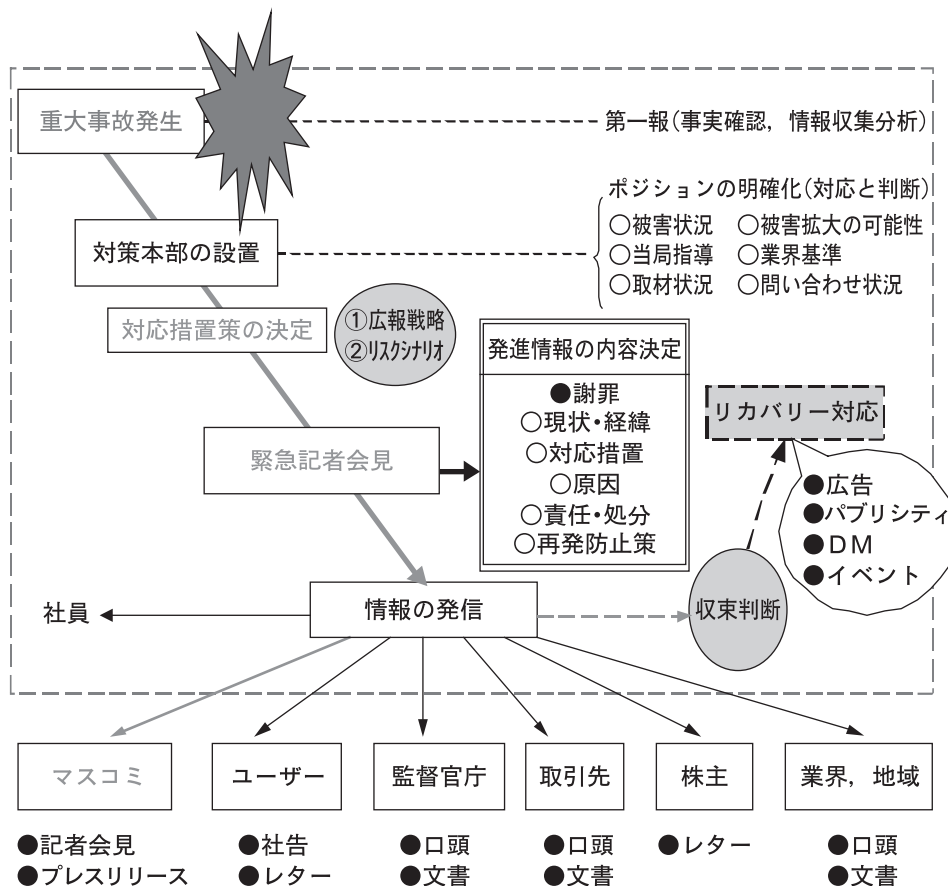


図9 クライシス コミュニケーションニ正面同時作戦（危機発生と初期対応）

などの場合実行しなければなりません (図9)。

ここで注意しなければならないのは、日本の企業や組織においてよく誤るのは、事故の対応措置に懸命になり情報開示を忘れてしまう、あるいは数週間遅れて発表する事です。情報開示がなければ社会やマスコミには「なにもやっていないとんでもない企業、隠蔽体質の企業」としか映らないのです。初期対応の要諦は、この対応措置と情報開示の両面を同時にできるだけ早く実行する「二正面同時作戦」により、企業は未体験(リバースギア)の大きな体力を消耗しますが、事態の速やかな収束とダメージの最小化を図れるのです。

またこの緊急記者会見でのマスメディアの視点には一定の取材パターンがあり

- ① なにが起こったのか (状況説明)
- ② どう対応しているのか (対応説明)
- ③ なぜ起こったのか (原因説明)
- ④ 誰の責任か (責任説明)
- ⑤ 効果的再発防止策はなにか (再発防止策説明)

この5項目に対して必ず回答を求めてきます。

6 クライシス コミュニケーション：初期対応 (その2)

これまで緊急時においては、二正面同時作戦がきわめて重要であることと、緊急記者会見時のマスコミ記者取材対応のポイントについて述べました。当該企業の対策本部は、取材の中心点である5項目(状況説明、対応説明、原因説明、責任説明、再発防止説明)についてできるだけ早く確認・決定し、回答することができれば、マスコミ記者にはもうこれ以上書くネタが無くなり、1回の記者会見でクライシス局面を収束できるという事です。それを日本ハム事件や雪印事故のように、「社内調査で3カ月かかる」といっては報道され、「前回の発表と違うではないか」とか「トップの責任の執り方が不十分」と言われてまた書かれ、批判報道の長期化によって大きな社会的制裁を受け、ダメージが拡大されるのです。

したがって、緊急記者会見は「社会に対し最初で最後の説明責任(アカウンタビリティ)を果たす場である」との基本認識が、初期対応の第二の要諦と言えます。記者会見によるメッセージは、風評リスクや事実誤認など、社会からの不必要な不信やイメージダウンを防止するための、

- ① 最速で

- ② 均一に
- ③ 信頼される情報として
- ④ 低コストで伝達できる

きわめて有効的手法なのです。

また対策本部員は、緊急時のマスメディア特性について、下記の5項目を基本認識しなければなりません。

- ① 暴かれた情報(内部告発)は発表された情報よりインパクトが強い。
- ② リスク情報は2倍の伝播力をもつ。
- ③ 先に接した情報がインパクトを持つ。
- ④ 事故の背景は個人か、組織・構造によるものかに関心が高い。
- ⑤ 法的責任より社会的、道義的責任を追及する。したがって記者会見設定の留意点として

① 感情的・告発型報道を回避するため会見(企業主導の事実・解説型報道)は、1日も早く行うこと

② 発表資料は「ポジションペーパー」により統一した見解を述べること

③ ポジションペーパーは時系列、関係図により整理され、前記5項目(取材の中心点)の説明がなされていること

等々が重要事項であります。

先日、松下電器は緊急記者会見を通じ石油温風機のリコールを発表し、自社のすべてのCMを「緊急のお知らせとお詫び」に切り替えた方策をとりました。また参天製薬の一般用目薬毒物混入事件(参天は被害者であったが)などは、これまで述べてきた緊急時対応のサクセスストーリーといえるでしょう。

そして企業や組織の緊急時における「管理職の初期対応・五つの心得」として、次があげられます。

- ① リスクを招いた本人を“その場で”叱るな!
 - ・叱ると「本当の真実」を話さなくなる——トップの判断ミスを招く。
 - ・大切なのは「事実の掌握」「原因の究明」——再発防止策の着手。
 - ・叱ることと処分は1カ月後でもできる。
- ② 個人の不祥事を、誤った対応で“組織ぐるみの不祥事”にしない。
 - ・かばう配慮が組織ぐるみの疑惑を生む。
- ③ リスク情報は“一何の原則”と速報を旨とする。
 - ・リスク発生時5W1H(六何の法則)はすぐに

は得られない。

- ④ 当局への第一報を守る。
 - ・「速報」「誠意」「全面協力」の三原則で臨む。
- ⑤ “情報開示のスピード”がダメージを小さくする。
 - ・CS（顧客満足）とは不測の事態発生時にこそ現われる。

7 緊急事態を明暗に分かつものはなにか

これまで2回に亘り、緊急時の情報開示とマスコミ対応の重要性について述べてきました。緊急時は、当該企業（組織）にとって「企業の論理が通じない」未体験で大変な時間と体力を消耗するプレッシャーの多い事態で、なかでもマスコミ対応が最大のポイントということでもあります。そうしますと、

- ① クライシス コミュニケーションとは「万一リスクが発生した時、ダメージを最小限にとどめるため、情報開示を基本とした、内外のステークホルダーに対する迅速、適切なコミュニケーション活動」である。
- ② 緊急時におけるダメージ最小化の核心は「人は起こしたことで非難されるのではなく、起こしたことにどう対応したかによって非難されるのである」。

ということでもあります。したがって、緊急時を乗り切り、危機をむしろ好機に転換するためには

- ① スピード（迅速な意思決定と行動）
 - ② 情報開示（疑惑を生まないための徹底した情報開示）
 - ③ 社会的常識の視点（市民の立場に立った判断）
- の三つのキーワードを念頭に、大きく失った信頼をできるだけ早く回復することであり、「リスク情報を隠蔽するコストは、開示するコストの何百倍にもなる」ということをお忘れはならないのです。東京電力の原子力発電所データ改ざんと、隠蔽による経営者の大幅な退陣や、薬害エイズ事件による社会的被害の拡大と損失等は、いまだに「全国民に大きな不信と影」を残しています。

さて、緊急時には様々な内外の情報が錯綜し、どれがどこまで正しいのか、どの情報を基にして対応策を立てたら良いのか、困惑する対策本部が判断を往々にして誤るケースがあとを絶ちません。第三者（コンサ

ルタントやPR会社など）による適切な判断が求められる理由はここにあります。「その時、当事者であるあなたは今なにをすべきか、なにができるか」を、客観的に一般市民（消費者）の立場で捉え、冷静に判断することが求められているのです。

危機発生時に真っ先に駆けつけるのはマスコミ（その業界にはまったく基礎知識のない社会部、報道部記者）、その取材先は対策本部だけに限られているわけではありません。企業のトップから従業員、当局、周辺住民、取引先と広い範囲にわたって事件・事故の対応措置の適否や、原因および責任者の有無、組織的背景など多方面からウラをとっていきます。そして“対策本部の対応や発表に誤りや嘘はないのか、社会的常識に照らしておかしくはないのか、消費者第一主義が薄れ利益追求の姿勢が強くないのか”という視点で追及してきます。

したがってマスコミ対応には常に一步先んじた対策（スピードと判断）が不可欠で、取材対応型より発表型対応が企業にとって望ましい理由はここにあります。つまり取材対応型情報開示（マスコミからの要請による個別対応）のマイナス点は以下となります。

- ① メディア主導となる。
- ② 感情的な告発型批判報道になりやすい。
- ③ 批判報道の長期化・キャンペーン型報道により、大きなダメージを招きやすい。

一方発表型開示は、同時に複数のメディアを対象とする会見であるため、次のような違いがあります。

- ① 企業主導の開示ができる。
- ② 客観的解説型記事となる。
- ③ 一過性の事実報道の可能性が高いため、ダメージが少なく収束が早い。

ところで緊急記者会時にスポークスパーソン（トップ）が失敗し、会見が混乱したり紛糾したりするケースが見受けられます。その原因としては次のようなことが考えられます。

- ① トップが平常時に会う人の99%はビジネスマン（取引関係者）であり、マスコミ記者はノンビジネスマンであること。
- ② 社会部記者は、見出しを考えながら誘導質問をして、感情的ホンネを引き出す挑発質問のプロ、一方トップは不慣れな回答のアマチュア。
- ③ 世論の代表者意識の社会部・報道部記者は、ま

まったく遠慮のない一見の客。
したがって、トップに対して、記者会見の空気を事前に十分伝えておくことが必要なのです。

スポークスパーソン（トップ）の心得は以下となります。

- ① 記者に与える印象の70%以上はビジュアル効果（表情、視線、しぐさ、声）
- ② 「逃げの姿勢、姑息な言い逃れ」は絶対にしてはならない（批判報道を招く）
- ③ 記者との議論は得策ではない（挑発質問に乗せられてはいけない）
- ④ 反省すべき点は率直に謝ること（弁解、言い訳は意地悪質問を次々浴びる）
- ⑤ 自分の言葉で説明すること（想定問答の読み上げは見識を疑われる）

企業批判の世論はマスコミがどう見るか、どう書くかで決まります。

8 企業・組織の危機防止のための指針（その1）

これまで企業における危機発生の原因や、危機意識の問題、緊急時のマスコミ対応等々について述べてきました。ここからは危機を未然に防止するためのコンプライアンス活動（表3、4、5）について述べてみます。

表3 コンプライアンス活動の目的

1. 問題行為を防止するため
2. 問題行為の発生を防止するため
3. 問題を発見した時、迅速適切に処理するため

表4 コンプライアンス活動の最重要ポイント

1. 倫理綱領、行動基準の策定
2. 周知徹底のための具体的に機能するシステム（仕組み）づくり

表5 コンプライアンス違反を防ぐ七つの指針

1. 「いつも誰かに見られている」と思いながら仕事しよう！（心理的抑止効果） （「いつでも内部告発がある」と思いながら仕事しよう）
2. そのことは誰にでも堂々と説明できる事が自問しよう！
3. 三猿主義（見ざる、聞かざる、言わざる）は自分も巻き添えになると心得よう！
4. 顧客の立場、顔を思い起こして対応したか。
5. よそでもやっている（業界慣習）という甘えの判断はないか。
6. コンプライアンスとは誰のためでもない、自分と自分の家族を守るためのものと心得よう！
7. 敏腕なマスコミ記者が知っても問題にならないか自問しよう！ （社会的、道義的責任から観て問題はないか自問しよう）

冒頭でも述べた通り、リスク発生の根源は官民を問わず「信用への甘え」からくる

- ① 消費者・市民不在
- ② 危機意識の欠落
- ③ コンプライアンスの欠如

にあります。国会で三点セットなどと言われている耐震強度偽装事件や防衛施設庁の官製談合問題、粉飾決算とライブドア事件など、国民生活を巻き込んだ重大リスクはすべてこの複合した上記三点に起因するといえます。①、②については、各企業のリスク体験や事例研究が徐々に進み、かなり経営の中に取り込まれつつありますが、③のコンプライアンス（遵法精神）については、どのように組織内で確立し浸透・定着させるかがまだまだ不十分な状態といえましょう。

ここでもう一度おさらいしてみると、「組織におけるコンプライアンス推進とは、内部統制を目的とした社内運動であり、社員のモラルハザード（使命感＋プライドの大きな低下を意味し、プライドは主に報酬によって支えられている）をくい止め、リスク発生を未然に最も有効に防止するための行動規範の確立と定着」であり、個人の意識に依るところ大といえます。

その意味する内容は

- ① 関連法律の遵守
- ② 社内規則の遵守
- ③ 社会的常識との整合（企業の常識＝社会の非常識になりやすい）
- ④ トップの命令の遵守（トップの判断は誤る確率が少ない）

の4点であります。特にリスク発生時には、③がマスコミ取材の原点であり、最大のポイント（常識に優る法律はない）といえましょう。

したがってコンプライアンスとは、法的遵守は当然

のことながら、前述の通り一般市民の目から見ておかしくはないのか、嘘・粉飾等はないのか、消費者・市民の立場に立った判断が薄れてはいないか、企業の利益追求の姿勢が露骨に顕れていないか、等々持続する法人格としての社会的品位や信頼性の基盤そのものを指しています。

9 企業・組織の危機防止のための指針（その2）

「企業の危機とコンプライアンスの関係」や、これまで数々の事件・事故、不祥事発生の要因は、コンプライアンスがほとんど未成熟であったために起こったといえます。このことはこれまで述べてきたことや、今国会の状況をも十分ご理解いただけたと思います。

それではどのようにしたらコンプライアンスを組織内に確立し、周知・徹底（企業倫理の体質化）させることができるのか。その基本的な考え方と対応策について述べてみたいと思います（図10）。

企業や組織のコンプライアンス体制づくりに重要な七つの柱は以下となります。これらについて順次詳述してゆきます。

- ① トップのリーダーシップと意識改革（コミットメント・公約）
- ② 行動基準の策定と周知徹底（構成員への刷り込み）

- ③ 法令や規定遵守の体制整備
- ④ 教育・研修プログラム策定と実践
- ⑤ 倫理ヘルプラインの整備と機能の充実
- ⑥ コンプライアンス監査やアンケート調査の実施
- ⑦ 人事面への配慮

1) トップのリーダーシップと意識改革
これはコンプライアンス体制構築の前提となります。

経営・組織のトップとしてまず第一に行う事は、コンプライアンス経営の実践に際し、率先垂範して社内外にコミットメント（約束、公約）やメッセージを明示することです。この狙いは

- ① 経営理念，組織使命，に基づいて
- ② 企業・事業活動における法令規範，社内規範，社会規範を遵守することが必要であり
- ③ 中長期計画，年度計画に基づく企業（組織）使命の遂行を中核として，コンプライアンス経営を推進する
- ④ これこそがステークホルダー（企業・組織を取り巻く利害関係者）からの信頼，社会からの信頼を得る道である旨を明確にすることにあり
- ⑤ トップをはじめ全構成員の意識改革の「礎」となる

ことにあります。

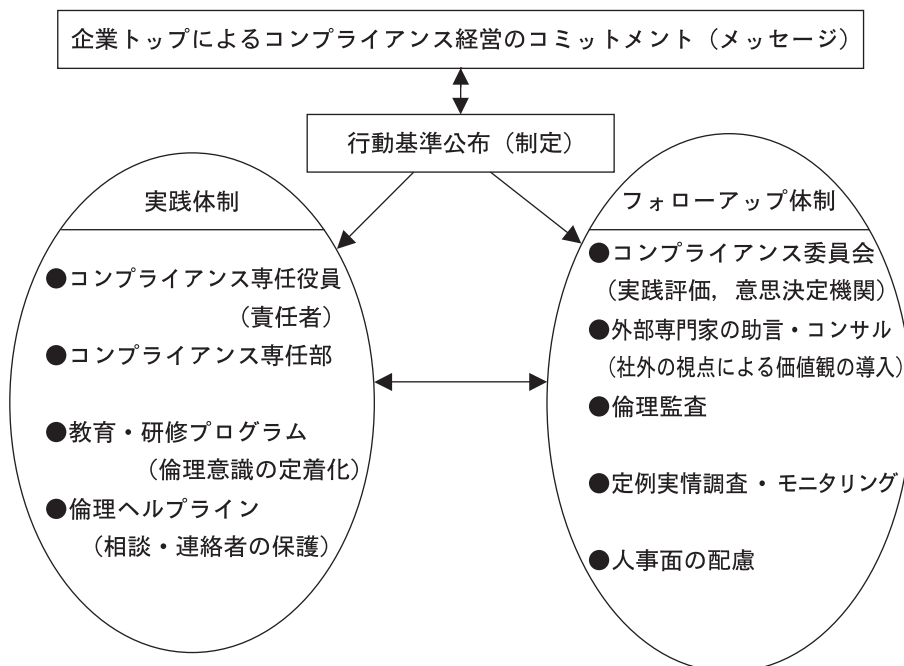


図10 コンプライアンス体制の全体イメージ

表6 専任部署の主要な役割

<ol style="list-style-type: none"> 1. 年度替わりに際し、全役職員より行動基準誓約書を提出させる。 2. 新年度経営計画の重要課題の一つとしてコンプライアンスの実践、高い倫理観に基づく公正な企業行動の推進を掲げる。 <ul style="list-style-type: none"> ・行動基準および事例集（ケースブック）制作 ・周知徹底の教育、研修、啓発の実施 3. 年度のコンプライアンス実践状況（実情調査）をまとめ、経営トップ、コンプライアンス委員会等に報告を行い、併せて組織内にフィードバック。 4. 翌年度の課題、目標についてアクションプランを策定し、トップおよびコンプライアンス委員会の決裁を得る。 5. コンプライアンス委員会の事務局機能をもつ。

表7 コンプライアンス委員会の主要機能

<ol style="list-style-type: none"> 1. コンプライアンスの重要事案についての総合的検討と判断 2. 倫理ヘルプラインからくる重要問題についての討議と正式対応 3. 重要事案や検証結果をトップに報告

表8 行動基準

<ol style="list-style-type: none"> 1. 安全な製品とサービスを提供します。（安全確保） 2. 顧客満足と安心が得られるよう最大限の努力をします。（顧客第一、危機管理） 3. 法令を遵守し、社会的倫理に則した企業活動をすすめます。（法令遵守） 4. 環境問題に自主的、積極的に取り組みます。（環境保全） 5. 良き企業市民として積極的に社会貢献を行います。（社会貢献） 6. 安全で働きやすい環境の確保に努めます。（労働環境） 7. 国際社会の一員として関係地域の発展に努めます。（グローバル経営）

2) 行動基準の策定と周知徹底

企業、組織の「行動基準」（倫理規定）は、組織やその全構成員にとって、倫理・法令に基づく行動のガイドラインであり、その役割と位置づけは

- ① 創業の精神、組織理念等を頂点にして
- ② 中間に「行動基準」があり、すべての企業・組織活動における実践のガイダンス（行動指針）として機能し、コンプライアンス実践での基軸となる
- ③ さらにその下部に社内各種規定・業務マニュアルがある

ということになります。

企業ではコンプライアンス活動の活性化と周知徹底の重点方策として

- ① トップと現場のコミュニケーション（経営の見える現場、現場の見える経営）
- ② 仕組みによる徹底

等があげられます。その活動要点は、役員および全社員からの「行動基準誓約書」（確認書）の提出、事例集（ケースブック）の整備、社内各種規定や業務マニュアルとともに、繰り返し社内での教育・研修に活用

する、ということです。

3) 法令や規定遵守の体制整備

法令や規定遵守体制の整備は、コンプライアンスの「自覚と責任」を全役職員に浸透・定着させるため、専任の部署（表6）の設置、および責任者（倫理担当役員、コンプライアンス・オフィサー）の任命で、具体的施策の執行機関となります。

次に全体を統括するコンプライアンス委員会（表7）（役員や関連部署の責任者等）があり、本件の意思決定機関に位置することになります。

専任部署の最重点課題であり経営理念に則して策定される「行動基準」は、企業（組織）に対して、社会に対して、そして自らに対して誇りを持って働くことを可能にするものです。それと同時に確実に実行することでステークホルダーの信頼が得られるものでなければなりません。したがってその構成、内容、表現等はそれぞれの企業・組織の個性が反映されたものとなります。一般的な構成を表8にあげます。

これらは企業・組織の基本的な使命と、それを達成するための企業活動の拠って立つところの規範（基準）

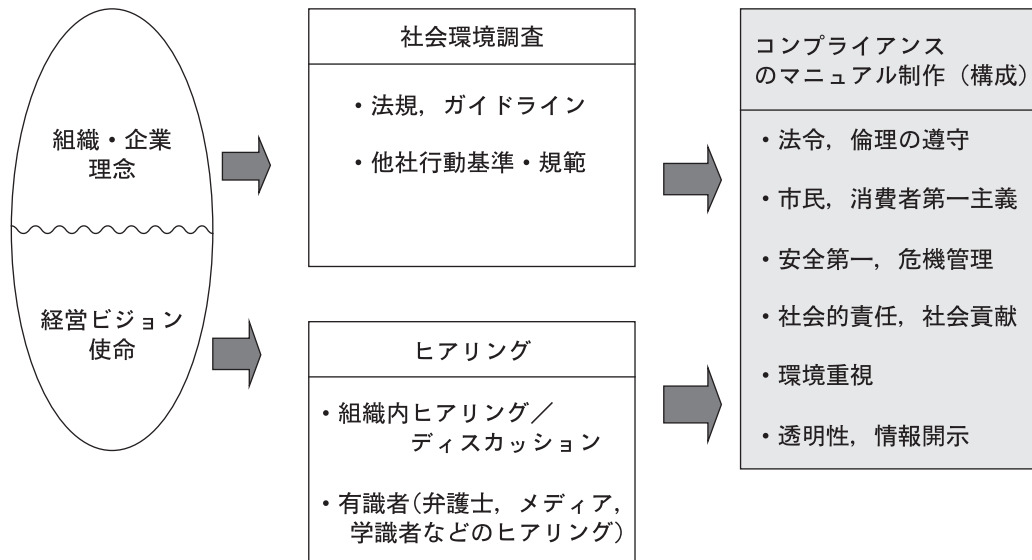


図 11 行動規範マニュアルの制作 (表 8)

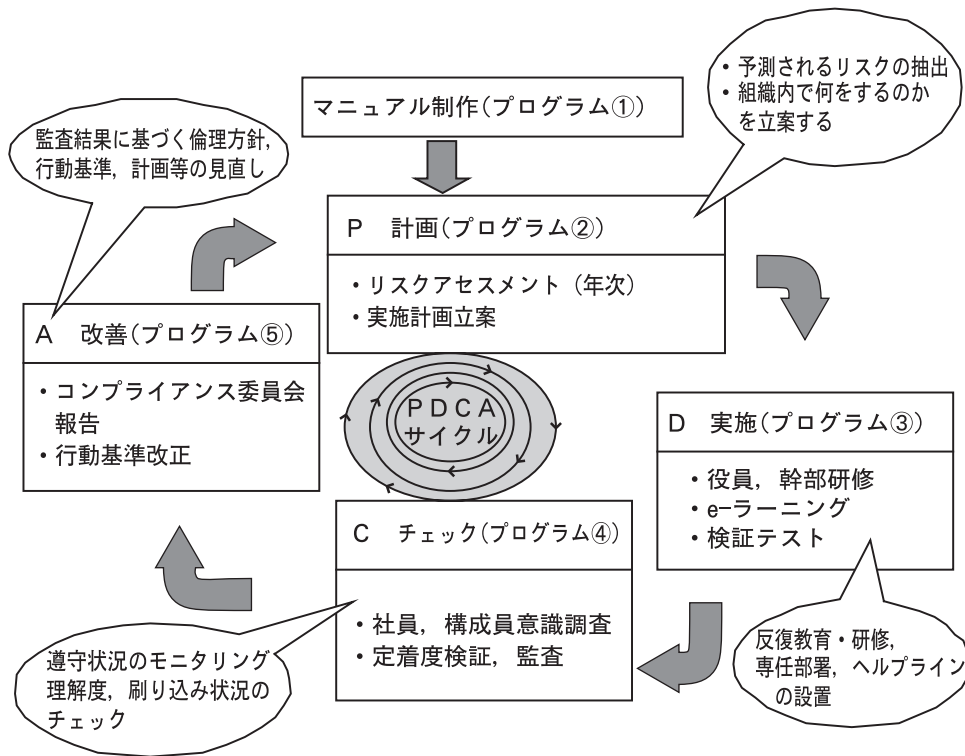


図 12 マニュアル制作以降の実行プログラム全体像 (コンプライアンスの体質化, 定着化)

表 9 アクションプランの構成

1. 想定されるコンプライアンス違反の組織別洗い出し調査と分析
2. 起こりやすい違反事例の研究とマニュアル, ケースブック (事例集) の作成
3. 教育, 研修プログラムの作成 (社内コミュニケーション)
4. コンプライアンス, リスクマネジメント等のセミナー開催
5. シミュレーショントレーニング (違反事件発生と対応策の検討)

の明示であり, 原則公開されることを前提とします。
また行動規範マニュアルについて図 11, 12 に, アクションプランについて表 9 に示します。

4) 教育, 研修プログラムの実践
コンプライアンスの周知徹底 (企業倫理の体質化) には, トップと現場のコミュニケーション (経営の見

表 10 倫理ヘルプライン運営のポイント

-
1. 相談・通報者が不利な扱いや報復行為を受けないようルールを厳守
 2. 通話者の内容の守秘義務
 3. 回答者は担当部署の特定メンバー（複数）による
 4. 内容の正式記録と保管
 5. コンプライアンス委員会は適正にフォローすること
-

える現場、現場の見える経営), 仕組みによって全構成員への徹底刷り込み, が必須であります。

概ね企業では教育, 研修プログラムにより次のステップを反復実行しています。

① 第一ステップ

経営理念, 企業使命などを十分理解し, 共有するために, トップが自分の言葉で理念, ビジョン, などを熱く社員に語りかけコミットメント(公約)する。

② 第二ステップ

行動基準, 事例集, 各種マニュアルの理解促進をはかる。コンプライアンス専門部署や責任者によるコンプライアンス体制, 運営に関し, 具体的に繰り返し説明し周知徹底を図る。また外部専門家やコンサルタントによる研修など。

③ 第三ステップ

ケースブック(事例集)などを活用しながら, コンプライアンス・リスクの事例研究を行う。参加者による現状分析, 対応策の討議やシミュレーショントレーニング(ロールプレイング)等を通じて意識の向上を図り, 成果を社として共有, 実務に反映させる。組織のトップ, 管理職, 一般職員別に全構成員がこのプログラムに参加することが大切。

第二および第三ステップの周知徹底には, カスケード方式(職位の上位者が下位者に対して順繰りに行う研修方式)などがあります。コンプライアンスの意識は, 時間の経過とともに劣化することを認識する必要があります。

5) 倫理ヘルプラインの整備と機能の充実

風通しの良い組織風土を作るために, 組織内のコミュニケーションのあり方として, 「倫理ヘルプライン」(コンプライアンス何でも相談窓口)(表 10)が重要な役割を果たします。その仕組みは次のようなものにな

ります。

- ① 通常のラインルート(業務報告ルート)以外の方法により, コンプライアンスに関する疑問, 照会, 相談, 報告などとして機能する。
- ② 企業によっては社内ラインの外に, 社外ライン(法律事務所, 専門コンサル会社等)も併設している。
- ③ 主なツールは, 専用電話・FAX, 電子メール, 面談, 文書等がある。
- ④ 相談者の守秘義務, 公益通報者保護が重要ポイント。

6) コンプライアンス監査, アンケート調査による実情把握

行動基準や社内諸規定に照らし, 遵守運営状況をアンケート調査により定期的にチェックし, 構成員の「生の声」, 問題意識を確認する。職場へこれらをフィードバックし, 業務改善に資する(テキストマイニング分析)。倫理ヘルプラインに通報された事案の状況把握とアドバイスを行う。

7) 人事面, 評価面への配慮

コンプライアンスの徹底, 刷り込みには, コンプライアンスの成果を人事考課に組み込み, 組織内での正当な評価によるキャリアアップがポイントとなります。成功事例発表会など, 社内イベントによる表彰も効果的です。

おわりに

以上, リスクマネジメントの中のクライシス コミュニケーションのあり方と, コンプライアンスのすすめ方について述べてまいりました。医療の現場や病院経営の一助となれば望外のよろこびであります。