

**「緊急事態対応の理論と実際
～プロセス重視の危機対応～」**



SPN リスクフォーカスレポート vol.05

緊急事態対応の理論と実際～プロセス重視の危機対応～

〈執筆者〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク
総合研究室 研究員 石原 則幸

目 次

1	はじめに	1
2	緊急事態対応と広報の連動	5
	(1) 緊急事態の整理	5
	(2) 緊急事態対応と広報対応の重複	5
	(3) 記者会見の失敗・失態	8
	(4) 各種失敗の原因	10
3	緊急事態対応のプロセス～認知から初動へ<事故・災害編>	12
	(1) 二つの緊急連絡網	12
	(2) 「事故・災害」の発生と認知	13
	(3) 「事故・災害」の初動の着手	14
4	緊急事態対応のプロセス～認知から初動へ <不祥事・スキャンダル編>	17
	(1) 「緊急連絡網」の制約	17
	(2) 「不祥事・スキャンダル」の発生と認知	18
	(3) 「不祥事・スキャンダル」の初動の着手	20
5	初動の具体的プロセスとその影響及び結果	23
	(1) 初動（初期対応）の多面的評価	23
	(2) 初動の遂行プロセス	25
	(3) 初動対応の影響と結果	27
6	初動プロセス前後の失敗の検証	28
	(1) 緊急事態発生前の失敗	28
	(2) 初動の失敗の整理	29
	(3) 初動対応時の失敗の検証と総括	31
7	対策本部の機能・役割・活動	34
	(1) 緊急対策本部という組織	34
	(2) 対策本部のコミュニケーション	35
	(3) 要求されるスピーディーなフィードバック	37
8	緊急事態対応におけるマスコミ対応の本質	40
	(1) 要点の整理と概括	41
	(2) 対策本部活動のレビュー	41
	(3) 広報対応のレビュー	42
	(4) 社会的諸要因の変化	44
	(5) 押さえるべき問題の本質	47

1 はじめに

本レポートは、当社一般サイトの「コラム&レポート」内「リスクフォーカスレポート」の第8弾として『緊急事態対応の理論と実際～プロセス重視の危機対応～』と題して、平成26年4月17日から同10月22日まで、7回に亘って連載されたものである。今回、それに最新動向も含め大幅加筆して統合版としてまとめ、公開することとなった（「リスクフォーカスレポート統合版 vol.5」）。

本レポートは、昨年公開した『広報と危機管理～広報哲学の定立に向けて～』（「リスクフォーカスレポート統合版 vol.3」）の姉妹編ともいえるものである。それは、前レポートでも触れたように“危機管理広報”と“緊急事態対応”が非常に近い関係にあるということによる。その近似的関係性については、本編では前レポートとは別の切り口から詳述させて頂いているが、概略をここで述べると、両者が近似性を有するだけでなく、表裏一体となっている、ワンセットにならざるを得ないケースが多いという事実には帰結してくることから分かる。その“帰結”する理由と仕組みを述べると、以下のようになる。

- ①緊急事態対応は、そこに必要とされる対応の緊急性や網羅性から全社的対応が求められる。
- ②したがって、社内に設置される（緊急）対策本部の編成・陣容は、マルチステークホルダー対応を前提としている。
- ③但し、発生事態の種類・態様によって、自ずとステークホルダー対応には優先順位が付けられるであろう。
- ④つまり、マスコミ対応を主体とする危機管理広報は、マルチステークホルダー対応を必要とする緊急事態対応のなかのワンオブゼムでしかなく、常に最優先順位を占めるわけではない。
- ⑤しかしながら、先に述べた「（危機管理広報と緊急事態対応が）ワンセットにならざるを得ないケースが多いという事実（現実）」に直面する。但し、“多い”ということは70%か80%くらいであって、決して100%ではないということの意味する。
- ⑥つまり、残りの20%か30%の緊急事態対応（事案）における最優先順位は、危機管理広報（即ちマスコミ対応）ではないということになる。とは言っても、この残り20%～30%のケースは、事案として同種・同質ではなく、以下の3パターンに分類される。
 - a. 緊急時対応の順位として、他のステークホルダー対応（例えば、被害者などへの救済・救援・治療・謝罪など）が優先され、マスコミ対応は後回しにされる場合。
 - b. 基本的にはマスコミ対応を想定しておらず、したがって対策本部内にはマスコミ対応を担当する班やチームを置いていない。しかし、何時どのような経緯や契機によって報道されたり、取材要請がくるとも限らないため、念のため、そのような状況に際しての用意・準備だけはしてある（ポジションペーパーやQ&Aの作

成準備) 場合。

- c. そもそも、マスコミ対応を想定しておらず、したがって b. 同様、対策本部内にはマスコミ対応を担当する班やチームを置いていない。結果として、マスコミからの取材も問い合わせもなく、報道もされないままで収束する場合。

「(危機管理広報と緊急事態対応が) ワンセットにならざるを得ないケースが多い」とはいえ、それに該当するケースはあくまでも全緊急事態対応事案の 70%~80%程度で、決して 100%ではないにも関わらず、同様に「・・・ワンセットにならざるを得ないケースが多い事実」に、何故“帰結”するのであろうか。もちろん、端から 70%~80%という大勢を占めていることの意味するところは重要である。当該事案がそれだけ社会的注目を集めている緊急事態であることの証左になるからである。問題は、⑥の a. b. c. の各状況の詳細解明に移る。

まず、a. のケースであるが、これは「マスコミ対応は後回しにされる」とはいつでも、せいぜい第 1 義的対応の範囲内の枠を出るものではない。つまり、社会的影響が大きければ大きい程、第 2 義的対応や第 3 義的対応にまで、後回しにすることは許されないということなのである。

同様に、ここで例として挙げた被害者対応にしても、被害規模が広範・甚大で、被害程度が深刻であればある程、その当事者企業が記者会見などのマスコミ対応のための準備が整わない間に、当該発生事態の状況を速報するために、被害者、被害者家族、被害を免れた人、目撃者、医療機関、警察、消防、当該自治体、所管官庁、同業他社、当該事故分野や業界の専門家、元従業員、出入り業者等々・・・、マスコミの取材対象先は多種多様多層に亘る。つまり、極端な言い方をすれば、当事者企業が被害者対応(だけ)に当たっていることに併行して、その企業のコメントなど取れなくても、どんどん先行報道がされてしまうのである。それも 1 社単独ではなく、複数社・多数社による報道合戦として展開されるのである。

また実際、株主や取引先、従業員の家族など、他のステークホルダーにとっても、これらの報道で事態の発生を知ることが多いのである。その間、被害者対応が優先されるからとの理由で、マスコミ対応を悠長に構えていると、自社の不都合な方向に世論が形成されていき、外掘りを埋められてしまうのである。こうなると一度出遅れた説明責任やその機会の逸失などから悪化した企業イメージやレピュテーションをリカバリーするのは至難の業となる。したがって、このケースでもマスコミ対応を第 2 義的対応と速断してしまうのは、かなり危険である。せめて、第 1.5 義的対応、できれば第 1.2 義的対応程度のスピード感が求められる。理想はリアルタイム対応である。対策本部内で役割分担が決められているのも、そのためと言っても過言ではない。記者会見を開かなくても、事態の進行・収束度合い、被害者対応の進捗度合いなどは都度、発信できるようにしておくべきなのである。

次に、b. のケースはどうだろうか。「・・・対策本部内にはマスコミ対応を担当する班

やチームを置いていない」のであるけれども、「何時、取材要請がくるとも限らない」という用心深さとリスクセンスは持ち合せているため、その準備は怠っていない前提である。

ニュース性有無の判断はマスコミ側にあるから、結果的に報道されるか、報道されないかは分からない。ただ、これらの想定や準備作業がマスコミ対応業務の重要な一部を占めていることは間違いない。つまり、決して後回しにしているわけではないのである。

最後に、c. のケースであるが、これがまさに、残り 20%~30%の「危機管理広報と緊急事態対応が表裏一体である必要はない」パターンである。但し、この場合はそもそも「マスコミからの取材も問い合わせもない」レベルであるため対策本部自体が設置されていない可能性が高い。緊急事態レベルをA、B、Cランク別にすれば、Cランク以下であろう。

したがって、これをもって緊急事態と呼ぶかどうか、呼べるかどうかは議論の分かれるところであろう。

このように見てくると、c. のケースは一旦除外すれば、すべての緊急事態対応における最優先順位がマスコミ対応ではない 20%~30%の内訳は、a. ケースと b. ケースにも含まれていることが理解される。「(あくまで) 危機管理広報と緊急事態対応がワンセットにならざるを得ないケースは全体の 70%~80%程度であって、決して 100%ではない」と前述したが、a. b. 両ケースの詳述を見るまでもなく、その実態は、まさに“ワンセットにならざるを得ないケース”であることが分かった。つまり実質的には、70%~80%程度ではなく、限りなく 100%に近いと言えるのである。また、a. b. 両ケースとも、対応の展開は異なるもののマスコミ公表文の基本的枠組みとなるポジションペーパーが、他のステークホルダー向けの説明文や謝罪文のひな型になっていることを見逃してはならない。

以上が、“危機管理広報と緊急事態対応がワンセットにならざるを得ない事実(現実)に帰結する“理由と仕組みである。そして、Aランクの緊急事態においては、この“ワンセット率”は、100%に近づくのではなく、ジャスト 100%になるのである。

本レポートでは、以上のような緊急事態における広報・マスコミ対応の果たす重要性を緊急事態の種類の多様性と特異性(事件・事故・災害・不祥事・スキャンダル等々)に応じて記述し、また個々の事例の特徴・特性を社会のリアクションの程度・メカニズムと企業側の対応との相関として捉えて解説している。

さらに、加害者リスク/被害者リスク、天災/人災、原リスク/誘因・派生リスクの相違や関係にも言及することにした。また、各種緊急事態対応に対する企業の初動に着目し、その細かなプロセスをリスクマネジメントからクライシスマネジメントへの継続性・連続性・連結性のなかで明らかにすることによって、そこから事態収束の早期促進要因と長期遅延化要因(失敗要因)を抽出し、さらに再発防止策の実効性が次のリスクマネジメントサイクルに転換・移行・着地することによって、当該組織に確実に移植されることで担保されるべきことを示した。

本レポート『緊急事態対応の理論と実際~プロセス重視の危機対応~』(「リスクフォーカスレポート統合版 vol.5」)を先の『広報と危機管理~広報哲学の定立に向けて~』(「リス

クフォーカスレポート統合版 vol.3J) と併せてお読み頂き、いざというときの社内体制の構築の仕方やポイント、危機管理担当者としての心構え・覚悟、会社方針の決定のための指針等にお役立て頂けたら、筆者の幸甚とするところである。

2 緊急事態対応と広報の連動

(1) 緊急事態の整理

一口に緊急事態といっても、企業規模、事案の種類や大きさ、さらに社会に与えるインパクト等により、それぞれが千差万別な構図と状況を有しており、その後の事態の展開も一様ではない。本レポートでは、そのような“緊急事態”の多様性に着目しつつ、付随する緊急記者発表（含．記者会見）との相関性を、その機能と役割に焦点を当て、解説していく。

それでは一般的に、“緊急事態”は企業や団体等でどのように定義されているのだろうか。各企業においては、若干名称の違いはあるにせよ、上位概念として「危機管理規定」があり、次いで「緊急事態対応（危機管理）マニュアル」があり、その下に、「広報マニュアル」があるであろう。

また、たとえ緊急事態といえども、否、企業の存立を揺るがしかねない緊急事態を想定しているからこそ、「危機管理規定」のさらなる上位には、不動の地位として「経営理念」が座しているべきである。ところで、この経営理念を最上位概念とする原理原則体系には、これとは別にもう一つの系統がある。

それは、「コーポレート・ガバナンス体制」－「内部統制基本方針」－「コンプライアンスポリシー」－「社員行動指針」－「CSR 方針」といった流れである。

緊急事態には、事件・事故・災害・不祥事・スキャンダル等広範かつ多様な事態が含まれるが、後者の系統が十全に機能していれば、それら緊急事態の想定範囲も、それに備える企業側の活動対応範囲も自ずから、ある程度限定される、限定できると考えるのが自然であろう。そのような役割を果たせないのであれば、この系統のそもそもの存在意義が問われるというものである。

何故なら、不慮・不測の事故・災害に対する備えは絶対に必要ではあるが、不祥事やスキャンダルに対しては、備えというよりも、“起こさない仕組み”が、より重要度を増して、この系統には組み込まれていなければならないはずだからである。

しかし、現実はその通りにはいかない。それ故、相反するようではあるが、逆に、“起こることを前提とした”前者の系統が、両系統を相互補完するために用意されているのである。それは、何のためか—もちろん、社会的コスト・損害ならびに自社コスト・損害を最小限度に抑え、事態の早期収束を図るために外ならない。

(2) 緊急事態対応と広報対応の重複

それでは、「広報マニュアル」の位置付けはどうなっているのだろうか。「平時広報編／緊急時広報編」を一括して「総合版」として準備されているか、「緊急時広報編」

のみが「緊急事態対応（危機管理）マニュアル」内に組み込まれているかのどちらかが多いようである。一概には言えないが、一般的には、前者は広報部が設置されている上場企業に多く、また後者は独立した広報セクションを持たない非上場企業に多い傾向が見られる。

また、「緊急事態対応（危機管理）マニュアル」には、対策本部の設置要領や設置基準が記述されているはずである。対策本部内の組織編成はチームや班などによって構成されるが、各班は自らの担当ステークホルダーとの間で、緊急時において、平常時にも勝る良好なリレーションを良好なコミュニケーションによって実現・維持していかなければならない。

その活動の中で重要な位置を占めるのが、広報班なり、メディア対応チームとなるのである。やや、乱暴な言い方をすれば、対策本部内に広報班がないという編成の決定は、マスメディアからの取材や記者会見開催要請などの可能性が極めて低いとの判断に基づいており、それ以上に、対策本部の設置自体の必要性もなかったことをも示唆しているのである。つまり、関連の複数部署の連携にて十分対応可能なレベルの“緊急事態”、“緊急度合い”であったともいえるのである。これは発生事態レベル（例えば、A、B、Cなど）の設定と判定にも関わる判断である。

いずれにしても、広報部を設置していない企業であったとしても、緊急対策本部内に広報班（担当）を編成するという決断は、当該発生事態が社会的に注目され、マスコミも関心を寄せている事態であるとの的確な状況認識から生じているはずである。

もともと広報部がある企業にとっては、広報部内の報道チームが、そのまま対策本部広報班にスライドすることになる。また、通常の管轄部署と対策本部内の他のチーム—例えば、お客様相談室や営業部と顧客対応班、総務部やIR部と株主対応班、人事部と社内対応班、渉外部と行政対応班、法務部と法務対応班などへのスタッフのスライド関係も同様である。因みに、広報部は普段PRに傾斜していて、経済部の記者としか接点がないから、対策本部広報班は企業防衛の観点から総務部スタッフが担当すべきと考えている企業もあるようだが、これは間違っている。そもそも何のために広報部を設置したのかが分からない。“危機管理広報”を広報部が担わないで、どこの部署が担うというのだろうか。広報ノウハウを広報部に蓄積させないで、どこに蓄積させようとするのか。これでは、広報部も広報部長もお飾りと揶揄されても仕方がないと言わざるを得ない。

さて、一般的に緊急事態対応での失敗事例や、それらの具体的事例からの教訓として、実際に多く語られ、分析の対象となり、ケーススタディとして取り上げられている事例は、大部分が緊急記者会見を含めたメディア対応を中心として語られる事例なのである。別の見方をすると、記者会見の失敗は枚挙に遑がないが、対策本部の失敗はあまり知られていない。何故だろうか—。

先に述べたように、対策本部に広報班がなければ対策本部の活動はおろか、対策本

部の設置自体が世に知られることはない。マスコミ発表はおろか、HP 上での開示もする必要がない事態であるとの決定がなされていれば、尚更である。つまり、そのような場合は、対策本部の失敗や若干の不手際があっても、あくまでもクローズドな処理で事が済んでしまう事態対応範囲であり、レベルであることを物語っている。社会的には、ほとんど注目されていない事案・事象であるといっても良い。但し、“闇から闇に葬る”ということとは若干意味合いが異なる（緊急事態対応は、あくまでも危機管理原則にのっとって実行されるべきものであり、“闇から闇に葬る”発想と行為は危機管理原則に相反するものである）。

もちろん、当該事案の発生がその企業にとっては一大事であったかもしれないのだが、このときのレピュテーションの毀損や信用の失墜も、あくまでもクローズドな範囲に限定されたことでしかない。ただ、このような事態レベルであっても、対策本部の失敗や不手際が重大で致命的であれば、“闇から闇に葬る”意図は全くなくても、それはやがて、ネットの書き込みや内部告発、メディアからの取材によって表面化してしまう、つまり、クローズドからオープンに転換してしまうのである。マスメディア側の論理からすれば、その“転換”とは、報道して広く社会に知らしめるものになる、つまり、ニュース価値を与えてしまうことになるのである。

こうなると対策本部内に広報班が用意されていないだけに、マスコミ対応の不慣れさも手伝って、より悲惨で無様な状況を招き、晒すことになる。マスコミと世間からのバッシングの嵐を受けながら、最悪の場合、会社が潰れることもある。

クローズドな処理で事が済みそうな事態レベルであったことは不幸中の幸いともいえないくもないが、クローズドな対応・処理範囲は、致命的な失敗を前提としないことによって、逆説的に保たれているのである。したがって限定された範囲だからといっても、もしもの時を考慮に入れ、マスコミの眼（社会の眼）を意識した、慎重で注意深い対応準備を決して怠ってはいけないのである。

この一連のプロセスは、元の発生事態が一次的損害、対策本部の失敗が二次的損害、広報対応の失敗が三次的損害と言い表すこともできるが、ここでは失敗の大きさからして、実質的には二次的損害の局面で、別の緊急事態を新たに引き起こして（派生させて）しまったと言っても良いくらいなのである。

一方、対策本部内に広報班があるケースでの対策本部の失敗は、事態の長期化や紛糾化、あるいは被害の拡大を招くことになるから、当然のことながら、すべての結果責任はトップの臨席も含めた広報が、まずは説明責任という形で負わなければならないことは言うまでもない。事態を悪化させる第一義的要因は、事態収拾のタイミング遅れと収拾方法の選択ミスであり、第二義的にはコミュニケーションレベルでのミスである。

即ち、対策本部内の各班（チーム）が対象としているマルチステークホルダーに対する経緯や結果の報告遅れ・連絡ミス・説明不足などに起因する。ここで広報班（チー

ム)による素早いマスメディア対応が行われていれば、それに引きずられて他のステークホルダーに対する説明・報告が遅れる可能性は極めて低くなる。

(3) 記者会見の失敗・失態

それでは、セミナーや書籍などで事例として数多く取り上げられる緊急記者会見を含めた一連のメディア対応の失敗の実態はどうなっているのだろうか。前述した対策本部の失敗との相違点と共通点を見てみよう。緊急事態における緊急記者会見は、事態収束と信頼回復に向けた契機とすべき出口戦略として位置付けられるから、その意味では、本来失敗すること自体がおかしな話なのであり、よりシビアに言えば、失敗は許されない局面であり、当該企業にとっては、再生に向けた試金石ともいえるのである。

記者会見が開かれるということは、その場の状況や遣り取りが基本的に公開されていることと同じである。従来であれば、会見の一部や要約が、TVニュースや新聞記事となって視聴者や読者に伝えられた。もちろん、そこにはキャスターや記者の論評が加えられるので、視聴者や読者はその事実を背景や影響に至るまで、より詳しく把握することができる（コメンテーターについては、ケースバイケース）。

現在では、インターネットで会見の様子を一部始終動画で見ることができるようになった。したがって、会見の場での失言・失態・拙劣さは、ネット上の拡散の連続によって、大袈裟に言えば全国民・全世界が知るところとなる。

それでは何故、記者会見で失敗するのであろうか。対策本部の失敗との比較から何が言えるだろうか。まず、緊急記者会見開催前の対策本部の活動に失敗はなかったとする。しかしながら、失敗はなかったとしても、緊急事態が発生した事実や、その原因と影響（被害）範囲、それに対する対処・解決の仕方・内容・実行、そしてその結果、事態が収束に向かうのかどうか、また今後会社としてどのような方針・方策を採っていくのか等々、一連の流れを説明しなければならない。対策本部に失敗がなかったとしても、発生事態の重大性や波及度合い、また当該企業の規模・著名度に鑑み、社会的に説明責任を果たさなければならない。また果すことが求められるのである。

ここで重要なのは、実は緊急時であろうと平時であろうと、嘘は吐かない、誠実な対応を心掛けるなどの広報の“基本中の基本”をしっかり踏まえていれば、それ程大きな失敗に結び付くものではないということなのである。当初の予定通り、あるいは規定通りに、基本や原則を踏み外さなければ、出口戦略は文字通り“出口戦略”として、期待に違わず機能することになるのである。

よく“ピンチをチャンスに変える”などということが言われるが、それはこのように対策本部の失敗もなく、さらに緊急記者会見で失敗することもなく、むしろ誠実で見事な危機対応をしたと評価されたときにしかあり得ない“チャンス”なのである。

この正しい選択肢を採用することによってのみ、緊急事態発生前よりも多くの信頼を獲得するプロセスに転化することができるのである。ただ、この正しい選択肢の採用を強力に推進できる条件は、経営トップが正しい状況判断と正しい方針遂行に確固たる信念を有していることである。これと全く逆のパターンが、対策本部の失敗はなかったものの、記者会見で失敗してしまうことである。これは、会見出席者である経営陣が記者会見を始めとした広報の機能や目的、さらにはマスコミの役割・影響力を全く理解していないことによって生じることがほとんどである。対策本部自体はその活動において失敗していないのだから、本来、わざわざ会見で嘘を吐くとか、隠蔽するなどの動機は生じようもないはずなのである。

それなのに何故、失敗するのか。最もよくあるパターンは、不用意・不適切・不謹慎な発言、あるいは横柄・傲慢・尊大な態度、粗雑で無礼な対応、他者・第三者への責任転嫁等々である。要は、状況に対して高を括っているのである。現在、自分（自社）が置かれた立場を理解していないか、勘違いしているのである。嘘や隠蔽の動機はなくても、ごく一部でも保身や責任回避の心理誘因に駆られる状態に陥ってしまうと、すぐさま失敗要因に化してしまうのである。

しかし、これとて対策本部が何ら責められるべき失敗を犯していないのだから、本来緊急記者会見の場で、何も保身や責任回避の心理状態になる必要など全くないのである。そのような心理状態や動機を持つことが記者会見という場には、最も相応しくなく、冷静に考えれば、採ってはならない選択肢（陥ってはならない心理状態）であることは容易に分かるはずである。それなのに、普段からの広報活動の継続や蓄積が危機管理にとって、非常に重要であることが理解されないままで過ごされてしまいがちになる。かくして、本来、出口戦略であるはずの場が閉ざされ、出口が見えなくなり、迷走してしまうのである。これらの当事者の誤解の温床は、ただ専門部署としての広報部を設置しさえすれば良いということだけに止まらない領域にまで広がっている。つまり、広報部を設置した後の方がより大事だということである。

もう一つ、別の悪いパターンを考えてみよう。世の中で緊急事態対応の失敗（実は多くは緊急記者会見の失敗）として語られる各種事例のことである。何故、“実は、緊急記者会見の失敗か”というと、“対策本部の対応に多少の不手際があった”としても、会見の場で失地を回復することは可能だからである。とにかく、失敗や責任を率直に認めて、謝罪し、不手際を挽回する手立てを早急に講じ、そしてそれが効果を現し、さらに今後の方針等を明確に表明し、これらのメッセージが受け手であるマスコミや国民に納得してもらえる十分な内容を含んでいれば、“失地回復”は可能なのである。相手の誤解を解き、先入観を払拭する場合なども全く同様である。

もちろん、伝え方などのコミュニケーション上の技術的問題もあるが、それより何よりも大切なのは、誠実さであると改めて肝に銘じたい。この一貫した姿勢は、先の“ピンチをチャンスに変える”ための基本である。また“風向きを変える”ことも出

口戦略を契機にすべきであり、容易ではないが可能ではある。しかし、“反転攻勢”となると、緊急事態においては、やや言い過ぎで、楽観的に過ぎるため、違和感を抱かせる。反転攻勢の前提が不十分であれば、できる相談ではない。まずは、眼前の事態の收拾・収束・復旧に全力を傾けるべきである。その後反転攻勢の地ならしへ歩を進めるべきである。そして、“機が熟する”のを待つのである。それは、それ程遠い先のことではない。

(4) 各種失敗の原因

それでは本当の最悪パターンとは一体何か。それは、対策本部の対応や活動が失敗した上に、さらに緊急記者会見でも失敗することである。言ってみれば、“恥の上塗り”ということである。この場合、恥を恥と思わない（思えない）感覚が醸成されてしまった当該企業の社内風土が問題なのであるが、これについては、これまでいろいろな言葉で表現されてきた。“リスクセンスの欠如”、“社内論理優先”、“当事者意識の欠如”、“社内の常識が社会の非常識”、“近視眼的思考”、“思考停止状態”、等々である。

また、これらは、元々が緊急事態の発生要因の有力な候補群でもあり、対策本部の失敗と緊急記者会見の失敗の双方のそもそもの原因にも重複して名を連ねている。

具体的には、対策本部の対応の遅れやミス・不手際などがありながら、記者会見でそれを認めず、あるいは隠す、嘘を吐く、責任を回避または他へ転嫁する、開き直る、公表が遅く後手に回る、または記者会見自体が開かれない、さらに、開かれても責任者が出席しない等々のお馴染みの理由により、対策本部の失敗と緊急記者会見の失敗（ダブルフォルト）が連動・輻湊し、マイナスの相乗効果を現象せしめ、緊急事態対応そのものの大失敗をもたらすのである。

また、対策本部の設置には直接関係はないものの、緊急事態発生前からリスクとして、再三指摘・報告されていながら、それを無視・放置し、共有・報告もせず、改善しなかった、あるいは積極的に認識しようとしなかった不作為の場合は、それらが二次的原因となり、現実には緊急事態が発生し、発覚されて、嫌々緊急記者会見となった場合に説明責任が果せず、“恥の上塗り”の別バージョン（組み合わせの違い）となり、同様のロジックで簡単に“大失敗”を説明できてしまうのである。

緊急記者会見での失敗は大別すると、一つは主に対策本部による初動対応ミスの言い逃れや隠蔽のケースと、もう一つは対策本部の失敗の有無に関わらない会見時の広報対応ミス（結果的に記者や国民の反感を買う態度・コメント）ということになる。

さらに、後者の場合は、広報部の社内における位置付けにも影響される。つまり、平常時においても、緊急時においても、重要な情報がマスコミ対応の最前線である広報に回ってこない、回ってきても記者会見が目前に迫ってきてから、準備不足のまま会見開催というケースも、実は少なくないのである。会見の段取りをするだけが広

報の仕事だと考えるのは大間違いであり、企業組織にとっても損失なのである。

広報部門への重要情報の共有・連絡遅れが、結果的に広報体制の不備を介して、その企業のレピュテーションを著しく毀損してしまうことに対する理解は今や不可欠といえる。

いずれにしても、対策本部の失敗と緊急記者会見の失敗が連動すれば、負のスパイラルともいえるべき状態に陥る。そして、社会的にも大いに注目を集めるから、既存メディアも、ネットメディアも巻き込んだ“大炎上”となってしまうのである。そうなった場合は、以降の教訓事例・失敗事例として選ばれ、語り継がれてしまうのは、至極当然の結果であると覚悟しなければならない。本レポートでは、折に触れて、緊急事態対応における広報の重要性に触れることになる。何故ならば、企業側の姿勢が情報開示に対して、能動的であろうと受動的であろうと、緊急事態対応プロセスのなかに広報の要素（社会に対する説明責任）が厳然と胚胎しているからに外ならないのである。

(1) 二つの緊急連絡網

前章までの記述で、緊急事態対応の失敗に広報対応が如何に密接に関係しているかがご理解頂けたらう。ただ、その関係性・連動性は、単に密接なだけでなく、局面ごとに複雑性と多様性を有する。例えば、この両者の間にある、当初は繋がっていなかった回路も、神経回路のように、何らかの拍子ですぐに直結され得る。繋がっていなかったとしても回路自体は、ニューロンとシナプスのように、現に存在しているため、前段末尾で“胚胎”という表現を用いた。本レポートでは、それらの現象をマクロ・ミドル・ミクロの各領域から都度解説していくが、ここからは、緊急事態対応のプロセスを詳細に追っていくこととする。

前述したように、企業側に用意されている「緊急事態対応（危機管理）マニュアル」には、対策本部の設置要領や設置基準の前に、緊急連絡網発動に関する記述があるはずである。ところで、その緊急連絡網には二種類ある。まず、一つ目は緊急事態が発生したこと（事実）を社内外関係者（各ステークホルダー）に連絡・告知するための連絡網である。これは、発生した事態をとにかく迅速に関係者に伝達・周知するため、発生事実の第一報と早期の警戒警報が含まれる。そのため、同時に自動的に緊急事態への社内の対応体制の準備に入ることを要請する。

その要請を受けた形で、対策本部立ち上げの連絡と対策本部メンバー召集のため、もう一つの緊急連絡網が発動される。この二つの連絡網は、ともに事前に整備しておく必要がある。また、緊急連絡は平日の昼間にあるとは限らず、それこそいつ入ってくるか分からない。深夜・早朝であったり、休日であったりする。そのため、それぞれの連絡網がカバーする範囲ならびに連絡の優先順位、連絡が取れない場合の代替手段や、飛び越え連絡方法などまで含めて、社内関連文書に明記し、周知徹底しておかなければならない。また、定期的（一年毎など）に内容を更新することが重要である。

緊急事態には、事件・事故・災害・不祥事・スキャンダル等、広範な事態が含まれるが、それぞれ発生形態・発生要因が異なるため、その後の認知や発覚、それに続くべき初動の様態も異なってくる。この初動の様態の違いが、緊急事態対応全プロセスに関わる方法論と実施手順およびクライシスコントロールの巧拙を決定付ける。より明確に言えば、成功と失敗の分岐点とすらなるのである。これについては、この後詳述していく。

本レポートでは、個々の緊急事態事象を一つひとつ詳細に分析する紙幅はないので、今回は、緊急事態となる対象を大きく「事故・災害」と「不祥事・スキャンダル」に二分類にして考察していく。「事件」は様々な事象に幅広く呼称され、一つの「事件」のなかに、“天災”と“人災”の二つの要素が複雑に入り組んだり、この二つが併発・

誘発する相互関係となるケースが多々あるので、ここでは、「事件」としての категорияは、一旦措いて論を進め、「事故・災害」と「不祥事・スキャンダル」の二分類のなかに、「事件」の要素と特徴を抽象して頂きたい。

(2) 「事故・災害」の発生と認知

まず、前者の「事故・災害」のケースから考察しよう。これは「大事故・大災害」と捉えた方がより分かりやすいだろう。具体的には、生産拠点の爆発火災や原発事故、それらに伴う有害物質の大量流出、さらには、航空機の墜落事故・船舶の沈没事故など、そして地震・津波・台風・地滑り・土砂災害・洪水・火山噴火・パンデミックなどが含まれる。これだけ多様な事象を一括りにするのは、やや無理な面もあるのだが、緊急事態としての発生後の時間軸のなかで共通項を抽出し、分析していくこととする。

共通項としてまず見られるのは、いわゆる第一報の入り方である。さらに詳細に観察すれば、その第一報情報（すでに“何が”と“どこで”が含まれるが、“何故”は確定されていないことが多い）が、“どこ（誰）から”、“どのルートで”、“どこ（誰）へ”、そして、“いつ”入ってきたかのバリエーションは見出せる。一方で、それらの個々の独自性もある一定程度のバリエーション範囲内に収まっている状況が確認できるのである。

これらは通常は、前述の一つ目の緊急連絡網に沿った情報の吸い上げルートの設定・設定と、その後の情報共有システムのパターンの類似性として、浮かび上がる共通点である。“緊急連絡”の実を挙げるため（効率性や即時性）には、ある一定程度の範囲内に“収まらざるを得ない”とも言えるのである。

したがって、第一義的には、各社自前の情報収集システムを頼りにしていることになる。しかし、これらの「事故・災害」については、“頭”に「大」が付くレベルであることはお断りしてある。この「大事故・大災害」というレベル感を充足しているが故に、「第一報の入り方」の要素の中で、“いつ”がクローズアップされてくる理由がある。即ち、「大事故・大災害」の場合は、自前の一つ目の緊急連絡網からの情報が、必ずしも正確な意味での第一報とは言えないからである。それ以前に、テレビ、ラジオ、ネットニュース、SNS、各種メール、電話、口コミによって、すでに事態発生が企業中枢部の知るところとなっている場合が少なくないのである（企業中枢部はワンノブゼムでしかなく、国民の大多数が知るところとなっていると言った方が正確であろう）。テレビであれば、事態発生と同時に、ほぼリアルタイムでテロップが流れ、その後ラジオも含め、緊急放送に切り替わることになる。そこでは、すでに現場の被害状況が画面に映し出され、発生事態に関する報道が始まっている。

関係諸官庁や専門機関・専門家のコメントも流される。やや遅れて、新聞が号外を出す、それらすべてをネットが追い掛け、カバーし、瞬時に全世界に拡散していくの

である。ここに二つ目の共通項が見出せる。そのような状況を呈し、そのような経緯を辿るだけの、それに見合う「大事故・大災害」なのである。

したがって、このようなレベルの状況にあっては、「自前の一つ目の緊急連絡網からの情報が、正確な意味での第一報」であったとしても、“一つ目の緊急連絡網”内（社内）での受信順位でしかなく、それに続く、社内外関係なく到着する第二報、第三報との時間差はほとんどないか、リアルタイムなのである。例えば、当該連絡網の発動起点者以外の社員が、前掲のような各種メディアからすでに情報を得ている場合も十分考えられる。その場合は、どれが第一報なのかは、最早判然としない。

さらには、第一報通報者が第一情報探知者なのかどうかは分からない。ましてや、彼（彼女）とて純粋な意味での第一発見者として、現場にいたとは限らないのである。

テレビやネットから、たまたま他人より早く情報を得ていただけのことかもしれない。つまり、「事故・災害」の発生と認知は、どのルートからであっても、ほぼリアルタイムと考えられるのである。

このように絶え間なく続報が発せられ、なかには誤報やデマも混じり込み、ますます情報が混乱・錯綜・拡散していく状況は、まさに情報の“大洪水”である。

“大洪水”といいながら、何故、“事故・災害”の第一報の入り方のバリエーションがある一定の範囲内に収まっている”と規定したかということ、時間経過とともに、多種多様な情報が錯綜しながらも、その“錯綜の仕方（動態）”と“錯綜の振れ幅”が大枠で一様なため、新情報への更新と蓄積によって、やがて事実へ接近・収斂していくメカニズムになっているからである。つまり、情報の混乱・錯綜はいずれ止まるのである。これが「大事故・大災害」発生に関わる情報の入手ルートの類似性、第一報群の同着性に続く、三つ目の共通項である。

(3) 「事故・災害」の初動の着手

さて、それではこの情報の“大洪水”のなかで、行き先（行くべきゴール）を見失わず、漂流しないためにはどうすればよいのか。まず、重要となってくるのは、当該企業の社員であれば誰でも、どこにいても、当該緊急連絡網の発動起点者になり得ることを認知・自覚させ、自分が知り得た“第一報の可能性が高い情報”をいち早く連絡網に乗せ得る資格と責務があることを「緊急事態対応（危機管理）マニュアル」に明確に記載しておくべきである。そこで次に、初動の領域に踏み込む（初動については追って詳述）ことにはなるが、この時点で、すでに膨大な情報が溢れかえっているため、情報の集約・整理・確認・精査が必要となってくる。一つ目の緊急連絡網からの“第一報（僅かな差の第二報でもよい）”に対して、早急に求められるリアクションとして最優先されるのは、被害状況と社員の安否などの確認作業である。

因みに、マスコミはこの確認情報を必ず企業側に求めてくる。企業側は正確な集計・

確認数値を持ちあわせていなくても、また持っていないながら公表しなくても、メディアは各種情報源・取材先からの推計値を必ず報道する。これは、当該発生事態の規模と影響を確定するためであり、兎にも角にも、それ程の「大事故・大災害」であるため、いち早く、発生事実と状況を広く社会に知らしめることが求められているからである。

この段階になると、ほぼ同時並行で二つ目の緊急連絡網が、対策本部立ち上げの連絡とメンバー召集のため発動されているはずである。したがって、情報の集約・整理・確認・精査の各作業は、そのまま対策本部に引き継がれる。さらに、対策本部は被害拡大防止のための対策実施や、事態の早期収束のための対応策検討、そのための各ステークホルダーとの連絡・調整・協議・説明・報告等のコミュニケーションを図っていくことになる。つまり、初動の引き継ぎから本格対応策の策定・実施へと軸足を移していくわけである。

原因究明についてはどうであろうか。「事故」であれば、当然のことながら、警察・消防が入ってくるので、その結果を俟たなければならない。ポイントは、その「事故」の発生が平時からの各種経営改善・企業努力にも関わらず、不可避であったかどうかにある。逆に、その「事故」発生の生産拠点のマネジメントや安全管理・事故防止対策・勤務実態等に不備や瑕疵・不適切さが認められれば、当該企業への法的責任・社会的責任の追及へと風向きは一変する。つまり、「事故」の原因が明らかになれば、責任の所在も明らかとなり、処分の枠組みや軽重も決定される。さらに、再発防止の方向性や内実も決まってくる。

「事故」の場合は、“人災”の要素の入り込み度合いに関わらず、原因究明が社内調査に止まらず、公的機関の捜査・検証が不可避なため、責任の所在が曖昧になることは極めて少ない。また、別の視点から見ると、「事故」発生に関する人災要素の混入割合によって、“加害者リスク”と“被害者リスク”を、どこで線引きするかが決まる。

「事故」による被害者が出ていれば、その数に関係なく、当該企業は加害者サイドに立たざるを得ない。“人災”と“加害者”の相関は極めて高いといえる。ただ、この加害者・被害者の線引きは一律に不動な単線としてあるわけではなく、ある程度幅を持ったゾーンニングとして準備されている。つまり、これも緊急事態対応レベルの巧拙によって、どちらにも振れ得るのである。ただ、輸送機器の「事故」の場合、被害者とその運行会社のみならず、その間に介在する旅行代理店や輸送機器メーカーなどの関与度合（責任分担割合）に関わる情報が、普段からの運行状況や安全管理・整備状況などとともに、“大洪水”を生む要因として加わってくる。

やはり、この場合も、公的立場にある事故調査委員会などの調査結果を俟つ必要があるが、その間に、原因・責任ともかなりの確度・精度で報道されている可能性が高い。これは、情報源に内部関係者（社内・業界・専門家）が多いことにもよる。

したがって、結果的には“人災”と“加害者”間の距離感とは、実は、相関・因果がともに重複した関係性として、捉えられるのである。

次に、「災害」の場合はどうであろうか。ここでは混乱を防ぐため、対象を自然災害・天災に絞ることにする。話を緊急連絡網に戻せば、特に、自分が被災地の中心にいたり、周辺であっても広域災害が及ぶ範囲内にいれば、緊急連絡網からの第一報を受けるまでもなく、自分自身が「災害」の発生をリアルタイムで直接、被災・体感しているわけであるから、まずは自身の身の安全を図るための行動に出るのは、当然のことであろう。と同時に、その際、社内で事前に決められていた社員一人ひとりの役割・立場に関わらず、緊急連絡網の発信者になったり、受信者になったりする。これを安否確認のための三つ目の緊急連絡網と呼んでもよい（元データは一つ目の連絡網と同一でもよい）。

被災状況に応じて、即、BCPが発動される企業もあるだろう。但し、安否確認に関しては、多くの人が社用の連絡の前に、家族への安否確認を優先していること、また場合によっては、安否確認もままならない状況に追い込まれている（個人としての被災程度が大きい）可能性のあることを忘れてはならない。

さて、原因究明において「事故」と「災害」の違いは明白である。自然災害・天災の根本原因を近代文明にまで遡及することは、ここでは一旦措く。また、原発事故による放射性物質の流出・拡散・汚染の影響についても、国のエネルギー政策含め、多様な要素要因が直接間接に関わることなので、本レポートの趣旨と全く関係ないわけではないのだが、これに関する詳細な論評もここでは一旦措かせて頂く。

ただ、“天災”が“人災”ではなく、あくまでも“天災”ある以上、原因は明らかである。言うまでもなく、それは地球システムの物理的・化学的現象・活動だからである（パンデミックは除く）。これに人災要素が入り込むとしても、国・自治体レベルと企業レベルの人災関与割合の仕分けは難しいところである。むしろ、いや、それだからこそ、本来は両者の連動・連携・共同が発揮されてしかるべきであるのだが、あえて、前者の国・自治体の人災要素を挙げれば、都市計画の無計画性（震災想定力の低さ）・防災対策（建物の耐震化、防火化、交通網整備、防波堤の高層化等）の不備・不足、発生予測警告・結果の無視・軽視、避難勧告の遅れ・避難誘導のミス・予測技術の遅れなどになるろう。

後者の企業レベルに関しては、自社施設・設備の耐震化未着手、安全管理・安全確保措置の不徹底、緊急連絡網の未整備、BCPの未作成、復旧活動への非協力などが、人災要素として挙げられるだろう。むしろ、被災時には民間企業といえども、各局面における社会的貢献や準公的役割の行動が求められることを忘れてはならない。

因みに、パンデミックの場合は、BCPの未作成ともども、無理な出社をさせたことが被害を拡大させることになるので、“人災”として非難を浴びることは避け難いところである。

(1) 「緊急連絡網」の制約

ここからは、「事故・災害」と同様に、「不祥事・スキャンダル」の発生や認知のプロセスを詳細に考察・検討していく。「不祥事・スキャンダル」が発生した場合も、前章で取り上げた「事故・災害」と同様、直ちに緊急連絡網を発動させ、社内関係者に連絡を入れなければならない。ただ、「事故・災害」の場合と違い、社内外関係者全員に情報を周知・共有させ、警戒を発するかというと必ずしもそうではない。

否、近々、結果的にはそのように全員に周知されてしまうのだが、まずは社内のごく少数の関係者のみが関知し、共有することになる。問題の特殊性によっては、そのメンバー間で緘口令が敷かれることもある。緘口令を敷くことの“是非”は、大まかに言えば、ケースバイケースで判断される。しかし、仮に“是”と判断された場合でも、その期間が長期に亘ることは基本的には許されない。“是”である場合でも、それが許容される時間軸は短期間である。それでは、その“短期間”とはどの程度のことかとなると、これまた難しい。感覚的には、数週間から数カ月レベルといったところであろうか。

別の言い方をすれば、緘口令が敷かれた当該の「不祥事・スキャンダル」が“発覚するまでの期間”ということになる。それよりやや長いスパンで見れば、“事件化するまでの期間”ともいえるし、さらに若干長いスパンを取れば、“会社の対応方針が決定するまでの期間”と見ることもできる。つまり、“発覚”して、“事件化”され、“会社の対応方針が決定”された後も、なお継続して、緘口令を敷くことは、企業の社会的責任や説明責任の観点からしてあり得ないことである。

それでは、それらよりも、もっと長い数年間にも亘る間、緘口令が敷かれている状態とは、一体どういうものであろうか。それは、その「不祥事・スキャンダル」が当該企業にとってタブー視され、聖域化されていることを意味する。逆説的に言えば、長期間に亘る緘口令下では、当初情報を共有しているはずの少人数のメンバーが、いつの間にか拡大・拡散しており、すでにその本来の緘黙効果を喪失している状態である。つまり、最早、タブーがタブーでない、聖域が聖域でない、つまり“公然の秘密”になってしまっているのである。この場合は、長年に亘る緘口令を厳守できるだけの「社内体制」が堅持できなくなっているため、一度綻びやひび割れが生じると、長年マグマのように溜まっていた、噂話から不平・不満までが一気に噴出して、噂話の信憑性を高め、「不祥事・スキャンダル」が“事件”として形成されており（すでに、犯罪としての構成要件を満たしている場合もある）、遂に表面化するというプロセスを辿ることになる。

(2)「不祥事・スキャンダル」の発生と認知

それでは、緘口令を敷かれた、あるいは主体的に敷いた当初の少数の社内関係者は、当該の「不祥事・スキャンダル」をどのように認知するのであろうか。これも「事故・災害」と同様、どのような形態・経路で第一報を入手するかに関わっている。

その前に、まず「不祥事・スキャンダル」には、どのような事例が含まれるかを見ておこう。大別して、社員・役員が関わる「経済犯罪」と「一般犯罪」、さらに「人権問題」の三つに分けられる。「経済犯罪」には、不正会計、脱税、循環取引、インサイダー取引、独禁法違反、使い込み、流用、各種表示偽装、詐欺的商法、顧客情報／機密情報の漏洩、贈賄／過剰接待、反社会的勢力との各種取引行為などが含まれる。

「一般犯罪」としては、殺人・放火・誘拐・詐欺・窃盗・ストーカー・暴力行為・覚醒剤等の使用・賭博・レイプ・売買春・痴漢行為・盗撮・ネットへの不正投稿などがある。そして、人権問題には、セクハラ・パワハラなどのイジメや嫌がらせ、賃金・労働時間・待遇などの労務問題が含まれる。

今回、“緊急事態”を「事故・災害」と「不祥事・スキャンダル」に二分して考察していくことをお断りした。「事件」を取って外したのは、「事件」という事象ならびに呼称そのものが、経過の流動性や原因の複雑性、さらに展開の多様性を兼ね備えており、「事件」としての区分の一括性が馴染まないためであった。しかし、「不祥事・スキャンダル」として掲げた上記の各種事例を考慮すれば、一つひとつが「事件」と限りなく親和性が高いことが認められる。

「事故・災害」と同様に、「大」を接頭語として付ければより分かりやすいが、この場合は「一大」を付した方が相応しいであろう。即ち、「一大不祥事・一大スキャンダル」となる。上記の各種事例群も、積年の社内の悪弊・悪習から発したものであったり、組織ぐるみであったり、トップが関与しているなどの場合に「一大不祥事・一大スキャンダル」に該当してくる。

さて、前置きがやや長くなってしまったが、このような特徴を有する「不祥事・スキャンダル」の発生と認知に関する話に戻ろう。発生と認知に時間差があるのは仕方がない。発生直後に第一報を入手できるとは限らないからである。「不祥事・スキャンダル」に関しては、発生後の時間経過と第一報の入手経路の組み合わせを勘案しつつ、「一大」にまで発展する可能性と要因までを念頭に置いて考えてみよう。

まず、第一報の入手先は大きく分けて、社内と社外である。社内での情報入手ルートは、それぞれ重複する部分もあるのだが、大まかにいって、当事者の自供・内部通報（含．社員 OB、顧客や取引先などのサプライチェーンメンバー）・内部監査／社内調査の三つである。一方、社外は、報道・ネット・行政機関（含．告発に基づくケース）の三つに大別される。

例えば、卑近な例だが、一社員が痴漢行為を働いたとしよう。しかし、彼は反省し、

自分の上司に事実を告白した。上司は、早急に然るべき対応・措置を取り、彼は処分を受ける。この場合、痴漢行為の程度や頻度によって、処分の軽重が決まる。被害届が出ていれば、尚更であるが、警察に自首させて、懲戒解雇にすれば、一応この件は形の上では一件落着である。つまり、最初の犯行から社内ルートである本人自身の告白まで、どの程度時間経過しているかにもよるが、発生と認知の時間差は比較的小さくて済む。社外ルートである現行犯逮捕の場合でも、ほぼ発生と認知の時間差はない。また、当然社内処分も同一であろう。

このケースでは、情報入手ルートが社内であれ、社外であれ、企業側が最も気にするのは、警察が容疑者の所属企業名を公表するかしないか、また、そのどちらであっても、複数のメディアが事実を報道し、その中で所属企業名を報道するメディアがいるのか、いないのかである。もちろん、企業名が捜査当局から公表され、それがさらに報道されれば、当該企業は相応のダメージを被ることにはなる。

しかし、該当案件が軽微な犯罪であれば、ある意味で特殊な（あるいは普通の）人間（容疑者）が犯した稀な（あるいは、よくある）事案ということで、企業イメージにリンクされることはほとんどない。

このケースで「不祥事・スキャンダル」レベルを増大させるパターンは、以下の二通りである。一つは、彼の自宅を家宅捜索した際に、大量の AV ビデオや盗撮写真などが発見・押収された場合である（但し、この場合、彼は社内で告白することも、自首することもなく、すでに逮捕されているであろう）。もう一つは、彼の逮捕後、同種犯罪の別の容疑者が同じ会社から出る場合である。

どちらのパターンであっても、上記の単独単一の軽微な犯行の場合と違って、警察の発表が複数回に亘り、それに伴いマスコミの報道も継続することになる。そうになると、幾つかのメディアが報道し、さらにそのなかの一部メディアが社名を出したというようなレベルに止まらず、全メディアが社名入りで報道することになる。しかも、複数回である。

こうなると、会社の特徴や社内の様子、普段の勤務態度、趣味嗜好、交友関係、恋愛遍歴、学生時代のエピソード、家族構成・家庭環境にまで取材対象が広がる。

これが「一大不祥事・一大スキャンダル」に発展していく一つのメカニズムであり、パターンである。ただ、このような展開になると、企業側も「発生と認知」のセットを、その都度（事案）毎に把握していかなければならず、(〇〇会社の連続●●事件の)全体像に対する「発生から認知、さらに把握まで」（最終全容把握）の時間差は当然大きくなってしまふことは避けられない。同時に、容疑者本人のみならず、結果的に彼の挙動を発見できずに、結果として、許容した格好になる所属企業に対する風当たりも、当然強くなる。痴漢事案を一つの基本単位と考えれば、他の「不祥事・スキャンダル」の展開やシナリオも想定できてくるはずである。

(3) 「不祥事・スキャンダル」初動の着手

どの情報入手ルートであれ、社内での認知が早ければ早い程、迅速な対応が可能であるため、当然のことながら、迅速な対応をしなければならない。迅速な対応は、発生した「不祥事・スキャンダル」レベルを下げることにすらできる。また、隠蔽の意図があるとなかろうと、結果的には、大して話題にもならず、あえて開示もせずに、内々に穏便に事を済ますことも場合によっては可能である(但し、これはごく稀なケースであり、事態のリスクレベルやランクとしては、日常的とまでは言わずとも、比較的頻度の高いC、D、Eクラスで、そもそも“緊急事態”との呼称が妥当かどうか疑問の残るところである)。一方、社外からの情報入手ルートの場合はそう簡単にはいかない。社外からの主たるルートは、報道・ネット・行政機関(含. 告発に基づくケース)であった。

行政機関ルートの場合、霞が関の各本省からの行政処分が発せられる前に、検査や監査が介入しているはずであり、さらにその前には、三条委員会や外局(公正取引委員会・証券取引等監視委員会・国税庁等)、あるいは、警察・検察などの捜査機関からの任意の連絡などが必ずきているはずである。企業側は、その時点で何が起きているのかを認知することになる。本当に“寝耳に水”であるならば、即、事実確認・社内調査を開始するしかない。そして、状況の把握に努めることになる。

この状況で、企業が取り得べき対応は、基本的には、行政(公的)機関への協力という選択肢しかない。マスコミ対応や顧客(含. 被害者)対応などの初動以降の対応も、行政協力の線に沿って、進められる。もし、行政サイドの方針や決定に不服であるならば、“お上に屈しない”との強い意志と決意を抱き、また勝算の見込みがあっても、長い戦いを覚悟しなければならない。この場合のポイントは、如何にマスコミと世論を味方に付けられるかである。行政側に責任がある場合の対応は、後述する。

さて問題は、行政機関からの連絡の前に、当該事態の発生を社内で認知していた場合である。但し、これは全社的認知ではなく、ごく一部の関係者だけに留まることが多い。これは、その一部関係者の所属部署の如何に関わらない。この時点で、企業側が主体的・主導的・積極的に動いていれば、結果的に大きなダメージを被らずに済んだかもしれないのである。逆に、この時点で隠蔽の意図や放置、無意識でも不作為の動機が働くと、「一大不祥事・一大スキャンダル」になる可能性が一気に、しかも顕著に高まる。

一方、報道・ネットからの情報は、当初は噂レベルの域を出ないものも多く、どちらかが先行する形を取って、次第に情報精度を上げていき、相互乗り入れ・相互反応を繰り返しながら、取り上げる媒体の著名度や社会的信用レベルも上げながら(週刊誌から新聞など)拡散し、やがては、行政機関が着手する筋道が付けられてしまう。

しかし、このルートからの情報に対して、多くの企業は無視するか、見当違いの抗

議をすることすらある。もちろん、無視できるほどのつまらぬ噂であることもあれば、正当な抗議をすべき場合もある。しかし、ここでのテーマは緊急事態対応という文脈である。つまり、無視や抗議は、一言でいってしまえば、往生際が悪いということなのである。社内調査もしない抗議や、説明責任を果そうとしない無視は、事態を直視せず、“臭いものに蓋”よろしく真相を闇に葬ろうとする発想であるため、これは大体逆効果となって現れ、事態はエスカレートする。

この場合は、認知自体は決して遅いわけではなく、むしろ早い。それなのに、認知後の対応が悪いため、あるいは間違っているため、事態の収束を長期化させ、ダメージを深めてしまうのである。その要因は、冒頭に述べた社内におけるタブーや聖域、既得権益を死守する固陋さ、権力の集中、経営陣の保身、無責任で他人事な社風を形成する意識・態度などである。

認知後の対応の失敗や間違い、あるいはそれらの積み重ねにより、事ここに至れりという状況になると、マスコミ報道によるバッシングは集中し、捜査当局も動き出す。

そうなる、最早それまでの、ある種高を括った対応・方針・態度では、とてもではないが事態を御しきれず、一気に「一大不祥事・一大スキャンダル」へと発展するのである。この時点での当該企業を取り巻く情報は、「事故・災害」のときのように、玉石混交の大量の情報が錯綜している“大洪水”に巻き込まれ、その状況を前に担当者が茫然自失となる場合と異なり、不祥事やスキャンダルの真実や実態を目の前に突き付けられた当事者・関係者は冷静さを失い、自分の頭のなかが混乱しているなかで、そこから逃れたいがために、他への責任転嫁へと陥りやすい心理状態に追い詰められているといえる。

このように当初の第一報のマイナス情報を過小評価するような受け止め方・社風が、一度形成されてしまうと、初動や対応策がどうのこうのというレベルの話には、遠く及ばない。これでは発生した事態を解決することなどできるわけもなく、いわゆる解体的出直しという道しか残されていないこともある。要するに、そのような“茨の道”をリードする気概ある幹部やリーダー、ならびにスタッフに主導権が移行しているかどうか、最大のポイントにある。それでも、解体的出直しの“道”すら残されていない企業組織に比べれば、まだ事業継続面で大きな優位性を有していることは言うまでもない。

以上、前章から続けて述べてきたように、同一の緊急事態という表現であっても、「事故・災害」と「不祥事・スキャンダル」の発生と認知のプロセスは、このように様相を異にする。これら二分類の緊急事態の特徴とメカニズム、さらには、それぞれの個別具体事例の独自性を十分に分析・理解して、対応に臨むことが重要である。もちろん、個々の多様な発生パターンと対応パターンに対するマスコミのリアクション・評価・論調についても、ある種の共通項を抽出するには、深い知識と洞察が欠かせない。

ところで、これまで“緊急事態”を「事故・災害」と「不祥事・スキャンダル」に

二分類して論を進めてきたが、これとは別に、企業側が被害者というパターンがある。
この加害者リスク・被害者リスク分類については、再度、言及したい。

5 初動の具体的プロセスとその影響及び結果

(1) 初動（初期対応）の多面的評価

ここまで様々な緊急事態を「事故・災害」と「不祥事・スキャンダル」に分けて、両パターンの認知から初動への移行プロセスを第一報のキャッチと各種緊急連絡網の発動を軸に解説してきた。ただ、認知から初動、さらに対策本部による本格対応開始へと連なるプロセスにおいて、各活動領域を明確に線引きすることは困難である。

実際の危機対応は、グラデーションのように局面の変化と対応の進化が多層展開されながら進行していくからである。つまり、各局面や新展開ごとに対応ミスを重ねると、その後、当該企業にとっては悪影響として尾を引くことになり、取り返しのつかない、致命的な事態を招きかねない。企業側はそのような緊張感を強いられる事態・局面が連続する中で、パフォーマンスを展開していかざるを得ないことを認識・覚悟しておかなければならない。

そこで、「初動」に関しては、これを客観的に評価できるような基準や視点を緊急時のマネジメントの中に組み込んでおくことが重要である。「初動評価」とは、“初動遅れ”や“初動ミス”を超短期的な時系列のなかで、是正・カバーするための緊急事態対応における時間軸指標である。初動評価を必要としないくらい危機管理意識や危機管理システムが浸透し、発揮されるような組織においては、そもそも初動対応でミスを犯すことは稀であろう。しかし、これまでも何度か指摘してきたように、現実問題として、それが稀ではないので厄介なのである。

それでは、改めて、初動ミスとは何であるかという点、凡そ以下の通りである。まず、外部からの情報や通報をたらい回しにする。或いは、無視・軽視する、大きな事態・深刻な事態ではないと勘違いしたり、高を括るといったことである。

そのため、社内外から通報され、把握された情報などを共有せず、正規の社内手続きにも拠らず、未報告・未記録のままにしてしまう。これは、実は意図的とも言い切れないケースも多く、それらは主にリスクセンスの欠如・意識の麻痺の範疇に入る問題であり、発生事態に対する静態的・静止判断の錯誤・無作為ミスといえる。

次いで、発生事態の状況・情勢の展開・推移に対する見通しに関わる判断ミスや見通しの拙さ、リスクレベルの判定ミスなどがある。これは、リスクセンスも含む初動対応担当者の能力や感性とレベルの問題に加えて、元々のその人事が不適任・不適切であったことの検証を要求するものである。こちらの方は、発生事態の挙動に対する、動態的・運動的判断ミスといえる。

そして、最後が最も悪質なケースで、折角、把握された内部の不都合情報であるのにも関わらず、それを“意図的”、“意識的”に放置・先送りし、場合によっては、改竄・隠蔽するというものである。一つの“不都合情報”の発生だけでも、十分にマイナス1の評価が下されるべきであるのに、さらに隠蔽という行為によってマイナス2

にしてしまう愚かな行為である。すると、体裁を取り繕うために、隠蔽に隠蔽、嘘に嘘を重ねる“負のスパイラル”が始まる（“悪魔のスパイラル”と呼んでもよい）。

そこで、“不都合情報”が充満した入れ物（企業組織）は、蓋をきつく閉めなければならぬ。しかし、限りなく圧力をかけられた“不都合情報”は、やがて臨界点に達し、外部へ噴出する。“負のスパイラル”の終焉である。これは自然の道理というものである。

さて、先に初動対応ミスは尾を引くと述べたが、この“負のスパイラル”の場合は、すでにスタート時点で、単なる初動レベルのミスとか、初動タイミングだけ（限定期間）のミスとは言えなくなる。いわゆる、ボタンの掛け違いとも言えるのだが、それ以上に端からボタンを掛けようとしめないようなもので、危機管理プロセス全体を台無しにしてしまいかねない。若しくは、このケースに該当するような企業では、危機管理自体に重きや価値を置いていない、危機管理そのものを曲解している、あるいは、緊急事態を迎えてもなお、危機管理以上に価値を置く何ものかに会社全体が覆われていると考えざるを得ない。このような企業においては、初動ミスの後にリカバリーする道や手段は極めて限定されるか、若しくは、その時点で閉ざされてしまう可能性すらある。

また、このような企業においては、たまたま初動タイミングにおいてだけミスを犯したに過ぎない（限定）、あるいは、初動タイミングの度にミスを犯す（初動だけが下手・苦手）ということとはともに考えられない。要は、緊急事態が発生しようが、しまいが、普段からの経営判断や業務判断が少々歪んでいるのである。

社会常識からズレているといってもよい。例えば、顧客対応や、マスコミ対応一つ取っても、普段から何かおかしい、首を傾げたくなるようなことが多いにも関わらず、ややもすると、誰もそれを表向きには指摘しなかったりするか、厳しい指摘は無視する。しかし、指摘側の本音は、「いつかきつと、手痛いしっぺ返しを食うに違いない」ということである。

つまり、“ボタンの掛け違い”は初動対応のときに始まったのではなく、その「ずっと前から続いていたのだ」と変に納得させられるのである。残念ながら、“ちょっとおかしい”ことに気づかない社風であったり、気づかないままにいることの方が社員にとって安泰・安楽であったり、気づかせないくらいの強烈な社長のキャラクター（歪んだカリスマ性）に支配されていたりする場合などである。

一つの典型的な例が、新興教団と見紛うような組織にそれを見ることができる。急成長の陰で、多様な価値観が追いやられていく傾向にあり、リスクが充満するとやがて爆発して、緊急事態を発生せしめることになる。どのような道やコースであっても、アクセルを踏み続けた結果である。したがって、これらの場合は、初動対応の是非を問うたところで意味はなく、それを越えたところに問題の本質が所在すると言わざるを得ない。前章までに、緊急事態を便宜的に「事故・災害」と「不祥事・スキャンダ

ル」に分けて、複雑な様相を呈する「事件」をそこから敢えて外してきた。

しかしながら、これまで述べてきた初動ミスや人災的要素の混入によって、「事故・災害」も「不祥事・スキャンダル」も、限りなく“事件性”を帯びるようになり、やがて「事件」、あるいは「大事件」と呼ぶに相応しい“複合緊急事態”へと拡大発展していく。緊急事態そのものの中に、そのようなメカニズムが内在し、悪魔の微笑みをたたえながら、発動される準備をしていることを危機管理担当者は十分理解しておくことが肝要である。そうでなければ、初動対応の可否・巧拙を自ら評価することなどできない相談である。

(2) 初動の遂行プロセス

ここからは、初動レベルでのミスはなかったとして、本格対応態勢へ円滑に移行する道筋について述べていく。そのタイミングは、対策本部立ち上げの移行期に重なる。

まず、初動とは対策本部立ち上げ前に、組織的（準全社的）に実施される対応である。発生した緊急事態の種類・内容・規模によって、初動担当者は替わる。

つまり、どのような事態であっても常に初動担当者は同一というわけではない。また、初動担当者は、指示命令者と対応者に分かれる。さらに、指示命令者と対応者も、本社と現場に分かれるケースもある。初動（対策本部設置前）であっても、本社指示命令者と現場指示命令者は、指示命令の内容に齟齬を来さないよう緊密な連携を保って、そのまま対策本部活動に連動させるよう計らい、その後ともに対策本部に編入されていく。

対応者の場合、本社対応スタッフと現場対応者の業務内容は、情報収集活動においては同一であるが、それ以外はかなり異なる。現場においては、何をおいても直接の事態の鎮静化や、場合によっては、緊急の被害者対応に当らなければならない。

一方、本社対応者は本件に関わる優先されるべきステークホルダーへの報告・説明・交渉などが主要業務となる。いずれにしても、初動対応者も指示命令者と同様、担当業務はそのまま対策本部へ引き継がれる。というより、ほとんど本人らが対策本部内のスタッフとして、継続的に担当業務を遂行することになる。本社対策本部以外に現地対策本部が設置されれば、現場指示命令者と現場対応者も同様に、担当業務を継続することになる。

本社指示命令者は、発生事態の担当事業部門の役員になることが多いが、その補佐役や場合によっては、その一時代行者ともなるキーパーソンが総務部長と広報部長である。この両部長が管轄する部署は、対策本部の事務局として機能することが多い。

つまり、総務・広報両部長は事務局長になるわけであり、また、緊急記者会見の司会役を務めることも多い。この両部長は、初動から対策本部設置およびその活動に至る一連のプロセスはもちろんのこと、普段から危機管理キーパーソンとしての重責を

担っている。したがって、緊急事態発生時の円滑な初動の遂行に対しても、監査的機能を発揮することが期待される。

先に本社・現場双方にとっても、情報収集活動が重要であることを指摘したが、改めて、その詳細を見ていきたい。実際に緊急事態が発生した直後は、時々刻々の事態の変化・状況の推移を継続的にモニターして、情報収集と情報分析を同時並行的に進めていかなければならない。緊急時は情報が錯綜する場面も多々あることから、正確・的確な情報収集と分析が不可欠なのである。それがないと、対策本部への引き継ぎに、正確さと柔軟さを欠き、対策本部の機能と能力を低下させ、活動自体を不活性にしたり、選択・実行すべき諸対応手段が不正確・不適切になってしまう恐れがある。

本レポート前半で述べた「対策本部の失敗」の典型例である。言うまでもなく、情報収集は、初動から対策本部活動まで一貫して継続されなければならない。それでは、継続的情報収集・分析活動の重点ポイントとは、如何なるものであろうか。一つずつ挙げていこう。

まずは、緊急事態発生直後からの継続的情報収集活動といっても、それは多面的でなければならない。つまり、自社の立場という一面性・一方向性だけではなく、被害者の立場・当局の立場・社会的影響などを考慮に入れておく必要がある。あらゆる緊急事態は自社の都合・利害だけを考える思考を明確に排除する。

次に、継続的情報収集活動は、単層的ではなく多層的でなければならない。つまり、ヒト・モノ・カネ・のれん・信用・技術・環境等、あらゆる経営資源への影響範囲をカバレッジすべき対象とする。つまり、事業継続性をあらゆる角度から点検することを要請する。

三つ目に、継続的情報収集は、その活動と結果において、検証されなければならない。検証対象は、情報収集の方法と内容の正確性と適切性、情報源の信頼性・信憑性、情報源の狙いとその影響（行使）力・特定団体との利害同一性などに及び、発生事態の正確な実態把握と動態把握、そして可能な範囲の予測をすることをサポートする。

その作業を続けることにより情報の錯綜を防止し、最適で有用な対応策の選択に資するべきである。

四つ目は、継続的に収集された情報は、時系列に分析し、さらに相関関係や因果関係も含めた多様な視点で、総合的に分析されなければならない。この分析によって、発生事態に関わる問題の本質を掴むことで、真の原因究明や実効性のある再発防止策の策定に繋げていくことが求められる。

五つ目は、各分析結果や総合分析結果は、絶えず、継続的情報収集活動において取得された新規情報と突き合わせ、新規情報の妥当性判断と採用適否、さらに分析結果の妥当性への再検証にも繋げていく必要がある。ここでいう新規情報には、企業側の対応や姿勢に対する各種リアクション・メディアの論調までが含まれることになる。

この継続的情報収集が一貫して、正確に実行されていけば、初動後の対策本部によ

る本格対応に対する多面的評価をも可能ならしめる。

(3) 初動対応の影響と結果

本章冒頭に「認知から初動、さらに対策本部による本格対応開始へと連なるプロセスにおいて、各活動領域に明確な線引きすることは困難である」と述べた。しかしながら、それだからこそ、事態発生の周知と情報共有のための一つ目の緊急連絡網と、対策本部設置を具体的に見据えた本部メンバー召集のための二つ目の緊急連絡網をほぼ同時に発動させながら、初動段階から既に正確な情報収集活動を展開し、その結果とともに、さらなる継続的情報収集活動を対策本部に速やかに引き継ぐことが重要となってくるのである。

情報収集以外の初期対応（対応策）も、その実行策が間違っておらず、有用・有益である限り、同様に対策本部に引き継がれ、強化される。そして、初動対応を引き継ぎ、ときに若干の軌道修正も加えながら、対策本部による本格的対応が開始される。

対策本部は、対策本部長のリーダーシップの下、有能なスタッフにより策定された諸施策の実行によって、事態の収束化を図るミッションを課された精鋭部隊で構成されるタスクフォースである。対策本部の内訳は、各ステークホルダー対応を担当する複数の班やチームによって構成され、各チームが謝罪・報告・説得／納得・了承・容赦の双方向コミュニケーション形成に連なる、より具体的で充実したステークホルダー対応・説明責任の遂行を達成する役割を負っている。

初動が大きく道を外していなければ、つまり、正しい情報収集と正しい対応策を実施していれば、対策本部の陣容と作業のフレームワークは大方決定される。つまり、対策本部設置とその活動の前提に好影響を与えることができるのである。悪影響のパターンについては、これまで述べてきた通りである。

さて、対策本部における本格的対応業務は、継続的情報収集と分析に基づいた、発生事態対処と事態収束のための対応策の検討・策定から始まり、それらを実行する段階に移行していく。その際の対応策とは、状況変化への最適化が図られた上で、速やかなる有効性評価に耐えたものでなければならないが、それ以上に、社会的に正しく、善でなければならない。その後、続くであろう緊急記者会見と同様である。社会的に正しく、善でなければ、事態収束は長引き、信頼回復など遙か彼方に遠ざかって行ってしまうのである。

6 初動プロセス前後の失敗の検証

(1) 緊急事態発生前の失敗

これまで、緊急事態という一つの“事象”が有する多様な側面や事態の類型別の特徴、また、初動から始まる時系列展開、ならびにそこに見られる失敗の端緒や発生要因・背景などについて解説してきた。実際に対策本部設置に至るまでの失敗、即ち初動の失敗とは、ある意味で、取り返しのつかない事態を招来してしまう可能性が大であることが一通りご理解いただけたであろう。ここから、さらにもう一步踏み込んで、「初動」内の事態推移のプロセス・局面ごとに失敗の見地から検証していく。

改めて、本レポートのタイトルは『緊急事態対応の理論と実際』である。今さらながら、何故、このようなタイトルにしたかといえば、“緊急事態の対応”を失敗すると、被る痛みがあまりに深く大きいからである。それについては、これまでも随所で指摘してきた。つまり、リスクマネジメントとクライシスマネジメントの連続性・継続性という運動を視野に入れて捉えれば、それに関わる課題・脆弱性として、先ず挙げられるのは、緊急事態発生前の平時における危機管理政策の不備やリスクセンスの欠如・不足、あるいは誤った危機管理政策の推進等である。それらが、緊急事態の“タネ”を撒き、育成してしまうのである。

それらの“タネ”が放置され、または推奨・合意・内面化されることによって、潜在リスクを社内に蔓延させてしまうのである。その潜在リスクには、各種“タネ”のみならず、危機対応能力リスクとしても現出してくる。このような状態が平時に維持・進行されている組織を危機管理体制整備レベルの高低で評価することは適当でないかもしれない。何故ならば、未危機管理体制であれば、まだ相当低いレベルではあっても、その評価基準をぎりぎり通過するかもしれないが、これらの場合は、むしろ、無危機管理体制、非危機管理体制、あるいは反危機管理体制を“構築”してしまっているからである。「初動」にも至らない平時から、すでにそのような状態を現出させてしまったこと自体が、そもそも第一の失敗である。

このような組織風土に被われた企業にとって、いざ緊急事態を迎えた際に、果して上手い対応・見事な対応が可能であろうか。答えは、「NO」である。

もう少し詳述すると、そのような組織風土のなかで選択され、承認され、展開される各種マネジメント政策と手法は、マーケティングであれ、セキュリティ対策であれ、人事労務であれ、財務経理であれ、品質管理であれ、そして広報であれ、どこか不自然であり、不合理であり、また、無理に無理を重ね、外観を取り繕っている場合が少なくない。事実、これらの特徴は、何も非上場企業や中小企業だけに固有のものではなく、これまで不祥事等を起こしてしまった一部上場企業や大企業にも、共通して見られることである。それらの企業では事案が発生する前から、ガバナンス方針やコンプライアンスポリシー、内部統制基本方針などのリスクマネジメント諸施策を制定し

ていたにも関わらず、結果的に緊急事態を発生せしめた。これが、このプロセスにおける第二の失敗と言うことができる。

以上のような特性を共有する企業にとっての緊急事態対応は、上場・非上場や企業規模の大小を問わず、それまで組織の隅々まで浸透していた社内風土や、場合によってはビジネスモデル自体の大転換を迫られることにもなる。まさに、解体的出直しに向けた、不退転の覚悟と決意が必要な瞬間となるのである。見方を変えれば、大転換・大変革に向けた一大チャンスでもある（但し、ラストチャンスなのかもしれない）。

いずれにしても、そのような退路を断たれた状況であることを十分理解せずに、“人の噂も75日”を良いことに、どこにでもあるような、形式的な記者会見や紋切り型の再発防止策で、お茶を濁すような対応を繰り返していると、また同じような事故や不祥事に見舞われることになる。このような枠内で決定される対策本部の方針は、従来の社風や“社内の論理”、“業界の論理”に基づく発想や枠組みを超越することは決してできない。

先に挙げたガバナンス方針やコンプライアンスポリシー、内部統制基本方針などの諸リスクマネジメント施策の効力が及ばないタブー領域・聖域を作ってしまった場合も同様である。それ故、これらの事例・ケースを純粹に、あるいは単純に、「対策本部の失敗」に帰してしまうわけにはいかないのである。対策本部もまた社風の影響を免れることはできないからである。

このような企業が緊急事態発生を受けて、「今回の事態を真摯に受け止め、・・・」と発言したところで、実際は、信用されていない。何故なら、「(実は)真摯に受け止めていない」ことが、見透かされてしまっているからである。本当に「真摯に受け止めて」いるなら、何度も同じような事故・不祥事を繰り返すはずがないのである。「そういうところが、あの企業の体質」と烙印を押されてしまっているのである。

このような企業もブラック企業の亜種といってもよいのかもしれないし、学習効果がなく、社会に迷惑をかけ続けるのであれば、市場から退出してもらった方がよいとも言える。但し、自社に法的にも、社会的にも全く責任がなく、事態発生が不可避なものや、巻き込まれてしまった場合は、その限りではない。

(2) 初動の失敗の整理

次に、初動の失敗であるが、ここで再度簡単に整理・分類しておく。初動から対策本部設置までは一連のプロセスなので、前にも述べたようにフローや段階を明確に区切ることは難しいのであるが、あえて区分すると、「情報収集／探知」、「認知／把握」、「対応／着手」の三段階になるであろう。そこで、それぞれの段階に発生する失敗を総括してみることにする。

まず、「情報収集／探知」における失敗とは何か。これは局面としては、リスクマネ

ジメントの範疇に入るべきものであり、平時の危機管理体制に関わる問題でもある。

経営管理情報・経営環境情報全般に関わる情報収集のなかでも、リスク情報が大きな位置を占め、優先順位が高いのは異論のないところであろう。それにも関わらず、該当リスク情報が情報収集網に引っ掛かってこない、また自社に起きている、あるいは、起きようとしているリスク事象を探知できないという、リスクセンスを内蔵する経営システム上の杜撰さ・粗雑さ・鈍感さに起因する失敗・失策である。

探知しようとするしない場合は、すでにそこにある当該リスクを成長させ、後の状況を悪化させ、対応を難しくするだけである。一応、形だけでもリスクをリスク情報として探知・発見できれば、その時点で、第一報入手ということにはなる。

それに続く問題としては、その第一報入手者（部署・個人）が、それを関連部署や責任者に伝達・共有する発想と手順があるかどうかである。「この程度のことなら報告するまでもないだろう」、「このクレームは当社（商品）に起因するものではないだろう」などと手前勝手な解釈・判断をしてしまわないことが非常に重要である。

これは個人のリスクセンスや社内の報告ルールに問題がある場合が多いのだが、このような“リスク情報”が、悪意がなくても放置・無視されることによって、さらには、時系列に、あるいは同時併発的にミスとして重なることで、失敗は形成・成長してしまうのである。

次に、「認知／把握」における失敗には何があるだろうか。「情報収集／探知」から「認知／把握」に至らない場合とは、先にも触れたように、事態の深刻度合い・状況レベルの判定ミス（過小評価・軽視）や見て見ぬふり（無視）をすることであるが、これは「認知／把握」段階においても、同様のことが起こり得る。つまり、正確な認知・的確な把握ができておらずに、疎かになっている場合である。

このケースには、往々にして予測の甘さ・拙さが伴うものであり、厳しめなシナリオライティングや最悪の想定を描くことができないのである。もちろん、担当者能力・資質・感性の問題もある。ただ、この失敗を補うためには、継続的な情報収集しかないのである。それによって、「認知／把握」の精度を徐々に高めていく可能性が残されているからである。「あっ、これはちょっとヤバいぞ」との遅まきながらの“気づき”の余地がまだあるからである。

このときの担当者や責任者が、最も気をつけなければならないのは、「そんなはずはない」といった態度や思い込み・先入観である。いずれにしても、前段階（「情報収集／探知」）でのミスがそのまま放置されていけば、第一報の入手は実質的には、この段階で初めてなされたと見るべきである。それに関連していえば、前段階（「情報収集／探知」）とこの段階（「認知／把握」）での担当者・担当部署が同一のままか、交代したのが、報告・共有の有無の例証にもなり、非常に重要なポイントとなってくる。

もし、同一のままであるならば、この企業の情報収集・分析体制もまた、欠陥を抱えたまま放置されていたということになる。これでは、笑うに笑えないブラックジョー

クである。

さて、三つ目の「対応／着手」における失敗とは何なのであろうか。最も悪いのは、「対応／着手」の段階に至っているにも関わらず、未着手のままであることである。

これは前々段階（「情報収集／探知」）、前段階（「認知／把握」）から情報を引き継いでいながら、あるいは、継続して確認に当たっていながら、つまりは、リスク情報を探知し、リスク事象を認知したにも関わらず、何ら対応・リアクションを取らない放置・不作為のミスを犯したことになるので、担当者の責任は重大である。

こうなると、対策本部の設置も遅れ、対応は全て後手後手に回る。特に、この放置・不作為の事実、それ程時間を置かない間に、内部情報や報道によって明らかにされてしまい、事態はますます悪化する。

未対応・未着手と並んで悪いパターンが、「対応／着手」の遅れである。とにかく素早い対応（拙速ではない）が求められるときにあって、対応の遅れというのは、無責任な印象を与え、これもまた、重大な失敗となり、致命的とすらなり得る。対応の遅れの中には、当然、緊急記者会見の開催の遅れということも含まれてくる。

こういうケースでは対策本部の設置もできておらず、バタバタした状況のなかで、緊急記者会見の開催に追い込まれることが多い。さらには、何度も会見を開かざるを得なくなるなど、失敗・ミスの連続が際限なく続く最悪のパターンの一つである。この二つの事例は、緊急事態という“炎”のなかに、自ら油を注いでいるようなものである。

以上のように、時間的に短い初動プロセスのなかでも、失敗の芽は、各層・各所に散りばめられている。これらの“失敗の地雷”を踏まないためには、「初動」における失敗発生メカニズムをトータルで把握・制御できて、正しい対応を指示し、失敗を十分リカバリーできる代替策を策定・実行する能力のある人間が、初動担当スタッフのリーダーとして、関与していなければならない。このような危機意識を持ったリーダー的存在が、早い時期から事案対応に関わり、トップにも諫言することもできて、そのまま対策本部の中心メンバーになっていけば、緊急事態対応の方針や姿勢は、ブレることなく一貫性を維持することができる。逆に、このようなリーダー的人材を最初から排除するような組織では、とても緊急事態を乗り切ることなどできないのである。

（3）初動対応時の失敗の検証と総括

初動対応が上手くいけば、そのまま対策本部への業務の引き継ぎも、権限移管もスムーズに行われる。対策本部の設置には及ばないというレベルの“緊急”事態であれば、多少の初動の失敗も許されるかもしれないし、それ自体が表面化しない可能性もある。もちろん、表面化する条件は確実にあるのだが、それについては、後述する。

さて、三つの初動段階全て（「情報収集／探知」、「認知／把握」、「対応／着手」）に

失敗すれば、対策本部の活動は大きく制約され、機能は損なわれてしまう。つまり、対策本部の目的と責任を必要以上に大きく、重くしてしまうことになる。背負う荷物が二倍にも、三倍にもなってしまふのである。別の言い方をすれば、緊急事態そのものは起こってしまっているわけだから、さらに初動のミスによって、ダブル・トリプルのマイナスからのスタートを強いられることになる。

初動プロセスで相次いだ失敗を取り戻すためには、緊急事態対応業務を対策本部に引き継ぐ際に、そのメンバーが初動対応チームから一新されていなくてはなるまい。

失敗を引き継ぐわけにはいかないのだから、何といっても発想の転換が必要となってくる。もちろん、召集される対策本部メンバーは、事前に決まっているはずだが、失敗を重ねた初動メンバーが含まれているなら、外されるべきであろう（緊急対応業務の継続性・引き継ぎからいえば、本来は引き続き対応に当たるべきである）。

このときリーダーシップを発揮できるのは、トップをおいて外にない。もし、トップに、その資質も能力も意志もないのであれば、早々に引責辞任してもらった方が、事態収束のためにも、また長期的に見れば、会社のためにも社員のためにもなる。

ところで、緊急事態が完全に收拾され、収束した後は、今回の緊急事態対応が検証されるに違いない。それは、緊急記者会見を含めたメディア対応であったり、その他のステークホルダー対応であったり、対策本部全体の活動の総括も含まれるだろう。

しかし、実際には、対策本部の検証すべき失敗というものは、ある程度、限定されているのも事実である。何故なら、その発生事態の種類と規模によって、対策本部（の各班）が、誰を相手に、何をすべきかが、大枠決まっているから、どこが・何が失敗の中心であったかが見極めやすい。つまり、何をリカバリーすれば良いかが、事前に分かっているはずである。平時のステークホルダー・リレーションシップ・マネジメントにおいて、目指すべき目標が明確化されているわけであるから、その目標への道程が緊急事態発生により、若干遠ざかったとしても、引き続き、目標であることに変わりはないのである。それでも“検証すべき失敗”を失敗と認識できないのであれば、最早、お手上げである。

さて、ここでは論述の流れから、初動対応の失敗に焦点を当ててみる。初動プロセスの失敗の検証と総括は、実は原因究明や再発防止策の策定には、直接的には関わっていない。繰り返しになるが、事象として起こるものは起きてしまふし、起きたことは元に戻らない、また戻せないのである。リスクマネジメント施策の推進過程で、いくら想定外比率を極少化しようが、文字通り、不測の事態は起きてしまうのである。

しかし、想定外比率の極少化対策の策定は、事象の発生原因のリストアップや発生確率以外に、原因（ファクター）間の相関・因果関係の把握、予防対策の超有効化（万全化と言いたいところだが、そうなると神話化のリスクが生じる）を前提として置いている。

いずれにしても、繰り返しになるが、その“前提”があってもなくても、緊急事態

は招来するのである。

一方、再発防止策に関していえば、それまでの予防対策を強化する方向性が当然のことながら示されるわけである（強化の方向性は多様であって良い）。

不祥事多発（頻発）企業においてさえ、事態の発生を本当に真摯に受け止めているならば、原因は熟知しているはずであり、再発防止策の中身も真剣味に溢れていることだろう。そうなれば、その再発防止策の実効性に伴い、不祥事多発（頻発）企業の汚名は注がれていくに違いない。しかし、初動における失敗とは、これまで述べてきたように、初期対応上の失策・ミスであり、いわば初期段階での、事態発生に次ぐ二次被害、否、二次加害といえる。

つまり、その後の被害の拡大化・長期化を止められなかった要因であり、そして、対策本部の業務や活動の足を引っ張り、むしろ、被害の拡大化・長期化を促進してしまった致命的な失敗とさえ言って良いくらいなのだ。したがって、最終的な原因究明や再発防止策の策定と公表においては、たとえ第二義的ではあっても、あるいは間接的な要因としてでも、検証され総括された“初動対応の失敗”が必ず記述されていなければならないのである。それが無いから、同種の事態も、同様のミスも学習されることなく、反省されることなく、繰り返されてしまうのである。

実は、この学習効果（他社事例からの学習も含む）や意識改革が、リスクマネジメントとクライシスマネジメント、さらには次のリスクマネジメント期間へと繋がるサイクルのなかで、危機管理体制が体質的に強化される重要ポイントなのである。別の言い方をすれば、その“体質的な強化”、つまりは、緊急事態対応力の向上により、過去の同種・同一規模の不祥事の再発生に当たっては、見事な対応が可能となるのである。

(1) 緊急対策本部という組織

ここまで、初動対応に着目し、そのフローと構造を詳細に見てきた。これは緊急時対応のプロセスを時系列に見た場合、初動が占める時間的区分割合は決して大きくないことに反して、その後のプロセス、あるいは全体プロセスに与える影響は測り知れないほど大きいという事実に基づいたものである。さて、ここからは対策本部の活動内容について、コミュニケーションを軸に多角的に考察していく。

本レポートの「2. 緊急事態対応と広報の連動」の冒頭に、『・・・緊急事態対応（危機管理）マニュアル』には、対策本部の設置要領や設置基準が記述されているはずである・・・』と述べた。ただ、それだけでなく、当該マニュアルの上位に「緊急時対応計画」が用意されている企業もあろう。そこには当該マニュアルに沿った対応が推奨または指示されているわけだが、それでは、この計画の推進主体は、どこの部署の誰になるのであろうか。もちろん、言うまでもなく、それは平時ではないので、（緊急）対策本部であり、対策本部長である。対策本部設置にまで至らぬレベルの事案であれば、関連複数部署による連携対応組織（総務部・営業部・システム部等による）で対応可能である。ただ、この場合も当初は連携対応組織で済むだろうとの判断に誤りがあって、事態進行中・対応着手中に、急遽、対策本部に格上げせざるを得ない局面も現れる。その代表例が、本来は当初より、全社的対応が必要な（求められる）事態に対して、経営資源の部分的・逐次的投入しか行わなかったときや、誠意ある被害補償が幅広く実施されるべきときに、その範囲を限定してしまうときなどがある。

このようなパターンは、連携対応組織による対応レベルや方針・決定事項等が世に受け入れられていないときである。より明確に言えば、ただ受け入れられていないだけでなく、それらが反感・反発を買うこととなる。緊急事態において、全社的対応を怠ったということは、事態対応・事態収束に向けての当該企業の本気度合いが伝わっていないということになり、それが社会的話題に上っている時点で、最早、連携対応組織の対応レベルの限界を超えていることを意味しており、それも素早く察知しなければならないことである。これについては、後述する。

さて、対策本部は確かに「本部」ではあるが、平時における営業本部や管理本部、開発本部や生産本部などとは趣旨が異なる。平時において、これらの本部長を社長が兼任することは通常あり得ない（あり得る場合は、また別の意味で緊急事態である）。

ところが、言うまでもなく緊急事態においては、社長が対策本部長として、陣頭指揮を執ることは決して珍しいことではない。通常の組織編成からすれば、社長が格下の本部長を兼務することはないのだが、この場合は、むしろトップが陣頭指揮を執ることで、当該事態収束に対する会社としての意気込みや責任の表明や遂行、または事態の重大さや深刻さに対する世の中との同一目線・認識を示すことができる。そのた

め「わざわざ社長が前面に出なくとも・・・」との意見は、マスコミ関係者など社外の人間が言うセリフであって、社内の人間が、ましてや社長自身が言うものではない。しかし、当然のことながら、対策本部長を誰にするのかは、企業内部で決めることである。それ故に、企業内部のリスクセンスが厳しく問われてくる。もちろん、発生事案のレベルによって、副社長や専務・常務が対策本部長を務めることは、当然あり得るし、それこそ連携対応組織で事が済む場合もある。

要は、発生した緊急事態の社会的影響度に応じて、自社が社外・社会からどのように見られているか、どのような立場に立たされているか、また評価されているかを冷静に客観的に見る眼を、社内に保持できているかどうか非常に重要である。

もっと言えば、“保持された”そのような眼を通した声が、周囲の雑音にかき消されることなく、対策本部内に留まり、行き渡ることが、何よりも、失敗を回避する条件なのである。それだけに、対策本部長のリーダーシップが不可欠であり、参謀役としての総務部長や広報部長の役割も大いに期待されることになる。

別の言い方をすれば、レベル A の緊急事態にも関わらず、レベル B や C の対応体制や対策しか採っていなければ、事態は収束するどころか、間違いなく悪化し、対策本部の再編成や、遅かれ早かれ、社長が前面に出ることを余儀なくされる。

また、逆にレベル B や C であることに気を緩め、事態を軽視し、公表はせずに内々に処理しよう、若しくはなかったことにしようとした場合はどうだろうか。これは、ともに起きてしまった事態そのものには、確かにレベル A、B、C と判定される根拠が存在していたとしても、その対応レベルが C とか D であったために、本来表面化するほどの不祥事ではなかったものが、自ら対応の不備やミスによって、表面化圧力をかけられて、エスカレーションしてしまう悪例として学習されなければならない。

これらは、全て対策本部を設置して緊急事態への対応を一元化・一本化して、効率的・効果的に事態に当たっていくとする本来の趣旨や意気込み・覚悟などとは正反対の方向を志向するものである。当該の緊急事態において、対策本部ならびに対策本部長は、まさに会社を代表した公式な機関であり、“顔”なのである。それ故、対策本部長は、できるだけ上位者が務めることが望ましい。同時に、対策本部という体制の構え方のみならず、対応の中身がより注目され、中身を評価の基準にするという、世論形成の特性を見極め、把握しておかなければならない。具体的には、事態レベルが B や C であっても、自社の対応レベルは、常にレベル A であり続けることに注力しなければならない。現状の対応能力が、レベル B や C であれば、取りも直さず、レベル A を目指すべきなのである。

(2) 対策本部のコミュニケーション

以上のことを組織として十分に踏まえた上で、対策本部が設置され、本部メンバー

が招集され、初動対応から一連の業務を引き継ぎ、対策本部の業務が本格化していくことが望ましい。そこでまず、決定されなければならないのが、当該緊急事態に対する方針の決定である。どのような方針で事態に臨むのか、どのような方策で事態を処理・解決し、収束させるのかといった基本方針の策定である。

そのためには自前の経営資源の投入だけで済むのか、それとも官民含めた第三者の協力が欠かせないのかなどの判断も必要となってくる。自社（あるいは自社グループ）だけで対応可能な事態であったとしても、全社を挙げて一丸となって対応していくためには、基本方針の了解と浸透を前提とした全社員の協力が不可欠である。

一方、第三者の協力を仰ぐ場合は、第三者からの了解を得ることが必要である。そのためには、普段から多様な第三者との間で信頼関係が構築されていなければならない。そして、この多様な第三者とは、自社を取り巻く各ステークホルダーに他ならない。

基本方針が決定されれば、次は各種対応方針が策定される。ここで対策本部を構成する各チームや班を再度概観してみよう。例えば、事態対応班や原因究明班、あるいは被害者対応班などという、直載的な役割と名称を持った班（チーム）であれば、発生事態に直接関連する担当部署が担うことになる。これら対応方針に基づいた対応経過や対応結果は、情報として対策本部内に共有されることになる。これらの直載的な役割と名称を持ったチームの業務が、特に第三者の協力を必要とする。当局による捜査や公的研究機関による調査などが、その代表例である。

いずれにしても、社内外から時々刻々提供された情報は、対策本部で共有・更新され、さらに対応方針に則って精査・整理・確認され、多様な第三者、つまり各ステークホルダーへのメッセージやコミュニケーションコンテンツとして伝達される。

このコミュニケーションが果すべき役割・使命は、各種依頼・要請・報告・謝罪・説明・説得などの発信と、目的とすべき各ターゲットから得たい反応としての、協力・納得・信頼回復などの受信を含む。これらの双方向のコミュニケーションは、緊急事態発生を契機に悪化が予想される各ステークホルダーとのリレーションシップを良好に持続させるために実行されるものである。

つまり、このコミュニケーションの束は、ポジションペーパーを基として、対策本部内の顧客対応班や株主対応班、取引先対応班や金融機関対応班、社内対応班や行政対応班、法務対応班や報道対応班などに分岐し、それぞれを介して、顧客、株主、仕入先・得意先、銀行、証券、監査法人、弁護士、社員・家族、所管官庁、捜査当局、マスコミなど、各ステークホルダー（全ステークホルダー）に伝えられていく。

しかし、これらのコミュニケーションの役割・使命・目的などが、基本方針に反したものであるならば、緊急事態時に設置される対策本部とは、一元化も一本化も実現できていない、名ばかりだけのものに堕してしまうのである。

ところで、対策本部（本部内の各班・チーム）によるコミュニケーションの総体を

クライシスコミュニケーションと呼ぶ。クライシスコミュニケーション＝危機管理広報とする理解が一般的であるが、厳密にいうとクライシスコミュニケーションの中でメディアを対象としたものが、つまりは、報道対応班が担う活動と内容が危機管理広報でなる。これらのコミュニケーションの要となる文書がポジションペーパーと呼ばれるものである。ポジションペーパーはあくまでも社内文書であり、全てのステークホルダー向け文書の雛型となるものである。

内容は基本的には同一であるが、“社内文書”のすべてを漏らさず社外に出す必要もなく、また相手によって強調点や観点が異なることから、雛形をステークホルダーごとに若干調整して作成していくのである。ステークホルダー向けの情報開示は、基本的には同一のタイミングで実施されるべきだが、ケースごとに優先順位が変わることもある。これに関しては、再述する。

因みに、コーポレートコミュニケーションとは、リスクコミュニケーションとクライシスコミュニケーションの両領域の総体のことである。そして、マーケティングも、IRも、広報・PRも、この二つの領域に跨っている。多少、くどくなるが、クライシスコミュニケーション領域の広報・PRが危機管理広報と呼ばれるものである。

(3) 要求されるスピーディーなフィードバック

さて、当該発生事案に関する対策本部としての基本方針ならびに対応方針（事態対応方針とステークホルダー対応方針）が策定・決定され、それらの対応策が実行に移される局面となってからは、各種対応策の効果が早急に、かつ鋭敏にフィードバックされなくてはならない。実効性のない対応策を継続することは、事態の収束を長引かせるだけである。また、各ステークホルダーへの対応は、先に述べたように、協力・納得・信頼回復を目的としている。しかしながら、その目的達成に対して効果が薄いようでは全く意味がない。

また、効果が薄いだけなら、まだましかもしれない。一番怖いのは、各ステークホルダーからの反発・反感を招来してしまうことである。したがって、実効性のなかには、反発・反感を買わないことも含まれていなければならない。反発・反感の主役はマスコミである。今や、ネットの影響力も大きく、マスコミ批判も喧しいが、それでもまだ、世論を代表しているのは、やはりマスコミの方である。ネットの匿名性は個人的感情の爆発の場となりやすく、冷静な世論形成の場として相応しいとは、まだ言えない。

その他には、もちろん、顧客や被害者、あるいは社員からの反発・反感も非常に恐ろしいものではある。ただ、それら特定のステークホルダーの声を拾い上げ、すくい取り、問題提起し、広く知らしめるのがマスコミの役割である。つまり、マスコミを通じて、彼らの反発・反感、あるいは不信・不快の声が、当該企業への疑念となって、

社会全体に向けて発信され、増幅していくのである。この一連のプロセスで、ネットがコラボしてくることは言うまでもない。この展開が一番恐ろしい。

顧客や被害者、あるいは社員などの一部のステークホルダーの声も、それ以外のステークホルダーの声も皆、マスコミ報道との相互作用・相乗効果によって、世論を構成・形成していく役割の一部を担っているのである。そして、それを主導しているのが、今なおネットではなく、マスコミであることは動かしがたい事実である。

当該企業はもちろんのこと、すべてのステークホルダーが取材対象先（ここではネットの投稿も含む）になるのである。このことは肝に銘じなければならない。

ステークホルダーは利害関係を有している分、世間の同情を買いやすいし、仮に、特定の利己的な利害関係を差し引いたとしてもなお、世間の同情・共感を集めやすい立場にいる。程度の差こそあれ、被害を被っているという立場であるからである。

但し、例えば株主でいえば、あくまでも株主責任を問われない範囲に限定されるように、純粋な被害者でない限り、他のステークホルダーにも、「株主責任」同等の「ステークホルダー責任」を問われない範囲での、“同情”なり、“共感”しか得られないことには留意が必要である。ステークホルダーへの同情・共感とは、各ステークホルダーの「自己責任」と紙一重なのである。

いずれにせよ、各ステークホルダーから反感を買い、マスコミから叩かれるような状況にあっては、対策本部の活動は制約され、機能不全に陥ることもある。まさに、“まな板の上の鯉”であって、主体的な働き掛けが取りづらくなる。

したがって、自社の対応・対策に対する社外の声を早急に、敏感に察知・フィードバックして、素早く軌道修正を図らなければならない。この素早い軌道修正が図れるかどうかは当該企業の危機管理能力が試される最大のポイントであり、したがって、その後の展開を大きく左右することにもなるのである。これは自己再生力、自己修復力といってもよく、まさに緊急事態におけるレジリエンシーである。

また、これまでと変わり映えのしない、同様の追加対策の投入では、事態の収束には繋がらないことを悟る力とも言ってもよい。もし、対策本部が機能不全に陥ったままの状態であると、会社自体が存続の危機に晒されることにもなる。対策本部メンバーには、そのような認識が絶対に保持していなければならない。

例えば、当該企業が良かれと思って、実施したマスコミ発表、特に緊急記者会見を開いた当日のTVニュース、翌日の各新聞の紙面は、隈なくチェック・モニターしなければならない。ネットのチェックも必要である。自社発表に対する反応を素早く検証するのである。自社の発表内容は、どこまで理解され同調されたのか、それとも反対に理解もされない、それどころか、不信や反発まで買ってしまったのか、これらを謙虚に、客観的に検証する必要がある。

特に、後者の場合は、何故そのような論調になってしまったのか、その現実を真摯に受け止め、原因を客観的に探求しなければならない。そして、何がいけなかったの

か、何が足りなかったのかという現実から向き合わなければならない。

それなくして、論調・世論の風向きを変えることはできないのである。批判的な報道が溢れかえれば、それを見た各ステークホルダーから、お客様相談室やコールセンターはいうに及ばず、各部門部署に抗議の電話が殺到することは目に見えている。そして、広報には記者会見を開いた後にも追加取材の依頼や、次の会見要請が寄せられる。かくして、事態の収束は遠ざかるのである。

さて、対策本部室に使用されるスペース（ルーム）や、そこで使用する回線や事務機器、ホワイトボード等の設備・備品類の整備・確保、および対策本部内の情報収集や報告の手続き・ルールは所与のものと見做す、つまり、この部分での不備・不足はないものとした上で、改めて要点を述べよう。

これまで見てきたように、対策本部の実務とは、極めて原則論的・理念的活動ということである。これは、状況の変化や事態の推移に応じて、臨機応変な対応をしていくこととは何ら矛盾するものではない。それは基本原理・基本原則内での必要な振れ幅でしかないからである。この基本軸を踏み外しては、危機管理など遂行することなどできないのである。また、対策本部を設置する意味もない。

つまり、基本軸・基本原則があつてこそ、対策本部の活動や意思決定のフレキシビリティ・決断の速さなどが担保されるのであつて、教条主義とは全く別のものである。

問題なのは、特定企業の原理原則がそもそも、緊急事態発生前から、社会やマスコミとの間で認識のギャップが大きい場合であり、そのギャップを放置したまま、原理原則が受容されないままにいたことである。つまり、社会との対話不足、社会への説明不足に起因することをしっかりと押さえておかねばならない。それがなければ、間違っただリーダーシップに誘導されてしまい、間違っただ社内風土が温存されてしまうことがあり得るのである。

8 緊急事態対応におけるマスコミ対応の本質

(1) 要点の整理と概括

ここまで述べてきて分かるように、一言で緊急事態といっても、その種類・規模・特徴・影響等は様々な様相を呈している。緊急事態を事件・事故・災害・不祥事・スキャンダル等に大別したが、それでも実際には同一類型のなかでも、個々の案件特性によって、展開は異なる。当事者である企業が様々な特性を有しているのだから、当たり前といえば当たり前のことである。ただ、発生した事象や事案の固有な特性のなかから共通項として括れるものがあり、また、一方の社会の反応にもある種の共通項が見出せるのである。

さらには、当事者企業の対応にも独自性はあるものの、対応の巧拙双方で、共通項が括れる。即ち、「巧」の場合は上手い緊急事態対応、「拙」の場合は下手な緊急事態対応ということになるわけだ。緊急事態対応の失敗とは、初動・対策本部活動・緊急マスコミ対応のいずれか一つか、二つ、あるいは三つすべてに失敗する場合があることも見てきた通りである。この緊急事態対応の失敗というものは、上掲の各種“共通項”を見出すことなく、あるいは無視して、前例の失敗を顧みず、根拠のない独自対応を推進した結果、もたらされることが多いのである。

実際には、緊急事態発生後の時間経過の各時点で、何故失敗するのかについては、各時点固有に失敗する要因というものが存在し、それが発現するメカニズムが既に社内に潜んでいることに気づき、それを十分に把握しておかなければならない。

そのためには、さらに緊急事態発生と発生後の初動・対策本部活動・緊急マスコミ対応以前の平常時のリスクマネジメント機能の役割や実効性が重要であって、それが緊急時のクライシスマネジメント活動の遂行を円滑にもするし、阻害もすることになるのである（無論、阻害するなら、それをリスクマネジメントとは呼べないが）。

緊急時対応というと一般的には、それが独立した一区切りのタイミングや期間の方針・対応・活動のように見えるが、実は過去からの連続性・関係性が担保され、作用していることを理解しなければならない。しかも、その連続性・関係性は、その後、つまり緊急事態収束後も再発防止策の実効性によって、本来は、さらに将来に向けて架橋されていくべきものでなければならない。しかし、この過去から現在、そして未来に向けての健全経営の一貫性・連続性・推進性にストップを掛けるものがある。

それが、取って付けたような表面的・表層的な制度やルール、あるいは組織設計などである。要するに、それらを導入したのはよいが、身になっていない、組織全体に浸透していない、社員の意識レベルまで落とし込まれていない、方針間に齟齬がある（整合性・統一性がない）などの理由による。

それらのなかの単一要因、または複合要因が、その企業の緊急事態対応を拙くさせ

ている、そして、緊急事態発生のトリガーにもなり得ることを十分に認識しておくべきである。さらに言えば、数年前に導入した新しいマネジメント手法やシステムがまだ十分に社内に浸透していないうちに、また、より新しい手法などを前のものとの重複分を無視して取り入れ、屋上屋を重ねる愚も避けたいところである。

(2) 対策本部活動のレビュー

対策本部内にそもそも広報班や報道チームが組み込まれていない場合は、緊急事態レベルがそれほど高くない（隠蔽意図がない上に、社会的影響も小さいと判断された）ことは前にも触れた通りである。また、対策本部内に広報班や報道チームがあったとしても事案によっては、クライシスコミュニケーション全体のなかで、決してマスコミ対応が第一義ではなく、むしろ他のステークホルダー対応（被害者など）が最優先されるケースがあることにも触れた。ただ、そのタイムラグは、実際にはほとんどないことを説明した。再度、ここでその点について、別角度から解説してみたい。

対策本部内の各チームの対象（対応相手）となるステークホルダーごとに見ていこう。まず、顧客対応であるが、発生事案の種類にもよるが、顧客が何らかの被害者になる（あるいは被害者になる可能性がある）ケースが多い。顧客は法人かもしれないし、個人かもしれない。あるいは、その両方の場合もある。また、その被害内容も、物損的・金銭的・身体的・健康的・精神的なものまで幅広い。

いずれにしても、事件であれ、事故であれ、仮にマスコミ対応をしないと決めていても、被害者への対応には、警察や医療機関が介在するケースが少なくないため、それらは、すぐにマスコミの取材対象になる。また、顧客に対する謝罪や説明後には、そのことをHP上では開示する、HPにも開示しないに関わらず、多くの問い合わせやクレームが入ってくる。この問い合わせ対応（含、被害者の家族からのもの）に失敗すると、この事実は、またすぐに取材対象となる。逆に、事態の重大性に鑑み、緊急記者会見を開いたとしても、ここで失敗すると、コールセンターへの入電件数を増加させたり、クレーム化を誘発し、激化させることがあることにも十分な留意が必要である。

次に、株主対応については、上場企業であれば、瞬時に発生事態に関する情報が証券市場で流布されるので、これまた取材対象になってしまう。その後の株主対応・説明に失敗すれば、株主の生の声も含めて、さらに報道は続くことになる。

さて次に、社内対応の場合はどうであろうか。社員に対する発生事態への説明が不十分であったり、後手に回る、あるいは会社からの外部への謝罪等に納得できない（謝罪が足りない・謝罪し過ぎの両方）などの場合、社員がツイッター・フェイスブック等のSNSで会社への批判めいたコメントを呟くなどすれば、まずはネットで炎上し、やがて「社内からも批判が出ている」と報道されることは間違いない。

さらに、地域住民対応については、どうであろうか。これは、地域社会という一定の拮がりがあるため、そのなかの利害関係者も多く、その利害関係は複雑であり、マスコミから見れば、多様な取材源・対象者が存在していることを押さえておきたい。

それでは、行政対応の場合にはどうか。先に被害者対応の際に、警察や医療機関が介在することを述べた。自社が捜査対象になった場合は、警察以外にも検察や国税、消防などの捜査・査察等に全面協力するしかない。それら以外にも、公正取引委員会、証券取引等監視委員会、食品安全委員会、保健所、労働基準監督署等の行政委員会・監督機関などへの対応も同様である。また、各業種の所管官庁である中央省庁（金融庁・経産省・農水省・厚労省・国交省・総務省・消費者庁等）に対しても、当然のことながら同様の対応をしなければならない。行政官庁からの勧告、指導、場合によっては告発などがなされないように最善の注意（リスクマネジメント）が必要であるが、何らかの処分を受けたときには唯々諾々と従うしかない。もちろん不服を申し立てることもできるが、この場合は、余程勝算がないと、“討ち死に”する可能性もある。

また、官民間わず信頼ある第三者機関（研究機関や民間団体）やマスコミ・世間を如何に味方に付けられるかが重要であり、実は“勝算”の鍵を握る。

そして、これらの場合、忘れてはならないのは、行政機関等は、常時マスコミの主たる取材対象先（記者クラブ常駐先）であることである。これらの行政機関等からの発表であろうと、メディア側の独自取材であろうと公的機関の動向や見解は、すぐにニュースになる。たとえ一企業の緊急事態であろうと、それが社会を揺るがすほどにインパクトのあるものならば、その当事者企業の行政対応・行政不対応に関わらず、マスコミの取材は即開始されるのである。

そして、ここまで見てきたように、この局面においては、なにも行政機関だけでなく、企業のすべてのステークホルダーが取材対象先になるのであり、それも一媒体だけ取り上げてみても、社会部・経済部・政治部・生活部等が挙って、あるいはチーム（特別報道班）を組んで、一斉に取材活動を開始するのである。しかも、これらがほぼ同時併行的に複数のマスコミ各社によって展開されるわけである。一方、企業にとっては、特定ステークホルダーだけでなく、全ステークホルダーがマスメディアの読者であり、視聴者である事実も見落としてはならない。

以上のことから、実は「マスコミ対応が第一義ではない」などと悠長なことは言うてはいられなくなることを深く理解していただけるだろう。対策本部がマスコミの見方や動きを軽視することは非常に危険なのである。但し、マスコミの興味・関心の対象外のレベルの“緊急事態”であれば、話しは別である。

（3）広報対応のレビュー

さて、それではマスコミ対応の先頭に立つ広報部（あるいは対策本部内広報班）の

機能・役割は十分であろうか。これに関しては、近年の緊急記者会見の失敗事例に限らず、やや機能不全・役割不足に陥っているのではないかとの疑念を禁じ得ない。その幾つかを以下に紹介しよう。まず、緊急記者会見開催のコミットメントを広報が有しているのかどうか自体が非常に疑わしい。もちろん、その決定権は対策本部長であり、社長であることに変わりはないだろう。

ただ通常は、広報がそれに対して重大な発言権を有していると考えるのが妥当なはずである。しかし実際には、記者会見開催の決定と指示を受けて、その準備に向けてだけ（その準備も慌ただしく、大変な作業であることは間違いないのだが）、あるいはマスコミ各社への連絡だけをするのが、広報の仕事と勘違いしているのではないかと思しき事例が目につく。例えば、マスコミ各社への連絡を PR 会社に丸投げしている、広報部長がいるのに会見の司会進行役を総務部長が仕切る、あるいは広報部の若手・中堅スタッフに任せてしまうなどである。これは少々首を傾げたくなる現象である。

一部上場企業で、広報部という専門部署があるにも関わらず、このような現象が起きるといことは、その企業内での広報部の位置付けが軽視され、危機管理における広報の役割の重要性がまったく認識されていない証左である。また、蓄積された広報スキルやノウハウを持っていない新興企業や非上場企業が緊急事態に直面し、マスコミ対応すれば素人集団の対応にならざるを得ないのは仕方ない面もある。

社内に広報のエキスパートもおらず、またエキスパートを育てる必要性も認識していない組織であれば、メディア対応に慣れておらず、そのスキルも持たない対策本部長が仕切ることになるのであるから、ある意味、端から失敗するのは目に見えている。

上場・非上場を問わず、何故このような傾向が強まっているのだろうか。

広報部長は決して飾りものではない。その職責には危機管理的素養が必須の要素・資質として求められているはずである。トップがまずそのことを再認識しなければならない。

かつて、不祥事等でマスコミに叩かれた企業広報は、その後強化されたものだが、最近ではどうも、そうとも言い切れず、培ったノウハウやスキルが上手く継承されていないように見える。しかしながら、原因はそれだけではなく、最近では広報部の活動がマーケティングやブランディング、あるいは Web にシフトし過ぎているように見受けられる。もちろん、広報部がマーケティングリスクやブランディングリスク、あるいは Web リスクを想定・考慮・指摘・喚起・共有・対策しているのであれば、大きな問題にはならないだろう。ただ、現実には、逆にマーケティング部や広告宣伝部のサポート以上の業務に広報が引き込まれ過ぎているか、足を踏み入れ過ぎているのではないだろうか。その結果、もう一方の広報の中核業務たる危機管理が手薄・疎かになってしまい、上掲のような現象が惹起されているように見える。これではまさに、広報部門の劣化である。これではマスメディアの劣化を嗤うこともできないだろう。

広報の劣化は、必ず危機管理の劣化を招くことを肝に銘じておくべきである。説明

責任も、企業の社会的責任も果せないのだから当然のことである。

(4) 社会的諸要因の変化

ここでは、社会的諸要因の変化をこれまでの分析類型に落とし込んで、追加論点として整理していこう。まず、企業側の被害者リスクについて論述する。これも幾つかの類型に分けて説明していく。緊急事態において、当該企業が加害者である場合は、結果的に、顧客離れや株価・企業イメージ・売上げの低下などの実害を被ることになる。再三述べてきたように、緊急事態対応に失敗するとその実害はさらに大きくなるのである。プーメラン効果で自社もまた、加害者でありながら被害者になるのである。また、悪意ある外部や第三者による犯行の場合は、当該企業は確かに被害者ではあるけれども、それによって顧客等に被害が波及するようであれば、やはり加害者の面も併せ持つことになる。

次に、コンプライアンス上の問題を生じさせたときのことを考えてみよう。当初は、それがそれほど大きな問題になるとは、あるいは、それほど悪いことだとは思わなかったというような事例がある。2013年のメニュー偽装などは、このタイプである。事例自体は、結果として数も増え、多様な展開を見せたが、象徴的な食材としてバナマイエビが挙げられるだろう。これについては、バナマイエビ自体のブランディングなり、一押し食材としてのキャンペーンを業界挙って実施していたら、同様の展開を見せたであろうか。つまり、バナマイエビがその食感・味覚・価格面からして、多様な料理に供されることが一般に了解され、広く社会に受け入れられていたら、どうなっていたであろうか。「ああ、偽装ではなくて、単なる誤表示だったのか」で済んでいたはずである。いや、それ以上に、“誤表示”する必要や動機が生じる余地はどこにも見当たらなかっただろう。

実際は、黒を白と言い張るのは良くないと受け止められてしまったのである。ここで問題にしたいのは、そうであるならば、それまで、確かに白ではないが、灰色である、あるいは限りなく白に近い灰色であると、世間に受け入れられるような情報提供面での企業努力は払われていたのだろうかとの疑問が残るわけである。

一方、社内の情報共有ができていなかったとか、経営陣やフロントは調理現場については、シェフや料理長に口は出せないという業界事情も指摘されたが、これはまた別問題（マネジメントの問題）である。

同様のことが、食品の異物混入に関しても言える。食品の製造販売ほど平素からの十全な安全管理が必要であり、同時に異物が混入した場合の対応準備も疎かにできない。一般的に、工場や店舗での製造・加工・調理過程での混入に関しては、紛れもなく企業は加害者リスクを負っている。製造現場での混入は、如何なるプロセス（含、ヒューマンエラー）であれ、当該企業の品質管理や衛生管理あるいは検査体制の不備

に起因すると捉えられても仕方ない面がある。さらに、従業員の故意による混入にしても、人事労務管理や待遇問題、従業員教育にまで波及し、不備・不足・不作為の指摘を止めることはできない。店舗内の混入に関しても、基本的には同様である。

問題は、悪意ある第三者、または顧客による心無い、非常識な混入（自作自演）とその現物写真のネット投稿である。これらは、動機やタイプとして、バイトテロと同種のものであり、企業にとっては被害者リスクである。

ただ、企業側を困惑させるのは、悪意はなく、本当に異物が混入しており、その問い合わせや相談に真摯に誠実に対応しなかったケースも含まれるからである。これは、本社のお客様相談室やコールセンターのみならず、個別の店舗が受け付ける場合も同様である。善意の投稿者が全体の何%くらいいるのかは、もちろん、知る由もない。

しかし、彼らの動機としては、いくら企業側が混入確率は低いと言って、個別対応したとしても、それで全員が納得しているわけではないのである。

本当に善意のお客様であれば、「実は、こういう（入ってはならない）ものが、混入していたという事実（リスク）を広く皆に知らせたい」という動機が働いたとしても不思議ではない。企業側からすれば、「余計なことを・・・」と考えるかもしれないが、企業がそれを公表しないとすれば、この動機はなおさら強く働くだろう。逆に、企業側が先んじて、「このようなことがあったことは事実だが、これは極めて稀なケースであり、原因も特定できない。ただ、今後はこういうケースも含めて、発生しないように品質管理・衛生管理・検査を徹底強化する」とコメントしていたらどうだろう。

もちろん、混入リスクはゼロではできないのであれば、何故できないのかも含めて、説明すれば良いのである。「何故、リスクをゼロにできないのか」とメディア側が執拗に食い下がってくるとすれば、それこそ過剰反応そのものなのである。

従来クレーム等の個別対応（含、個店対応）は、それこそ発生事態レベルでいえば A ランクであるはずもなく、当然それによって、対策本部が設置されることにはならない。ましてや、記者会見を開催するに至ることなどない。

それなのに、会見を要請されるということは、悪意・善意含めて、広域的に混入事例が明らかになっていくなかで、個別対応のレベルを超えてしまっているからである。

全国レベルで混入事例が、きちんと本社（本部）に報告されていれば、トップ出席のもとでの記者会見は避けられないと判断するのがリスクセンス・広報センスというものである。悪意ある事例も少なくないと考えられるなら、なおさら、加害者リスク・被害者リスクの整理も含めて、明確な説明責任を果たし、消費者の不安、特に健康被害への不安を取り除くべきなのである。また、店舗運営においては、不正規社員への過重負担を強いることや際限のないコストダウンは、物理的にも心理的にも、逆にリスクを招来してしまうことに早く気がつくべきである。何故ならば、それによる代償や逆襲というものが、必ずあるからである。

その他に、企業側が被害者リスクを負うケースとしては、外部からの不正アクセス

やサイバーテロなどによる各種情報漏洩があるが、これとてシステムやマネジメント、各種社内制度などの不備や脆弱性を突かれているわけであるから、イタチごっこを覚悟の上、セキュリティレベルの向上を継続していくしかない。それに着手していなければ、その企業は被害者から加害者に立場が変わってしまうのである。

企業としては、今まで特段問題視されなかったことが、いつ急に“槍玉に挙がる”か分からないのであるから、絶えず、社会と目線を合わせる努力が必要である（同様に社会側に目線を寄せてきてもらう努力も必要である）。そのなかには、不本意なケースも多々あるであろうが、とにかく実際は、微罪なのに極悪人扱いされないため、また誤解を解くためには、非正規社員や下請け・委託先企業まで含めた周到で綿密なリスクマネジメント、即ち、平素からの継続的な企業努力が絶対的に必要である。それが緊急時対応の方向性を決めるといっても過言ではない。

さらに、企業にとって厄介な問題として、官による理不尽な規制強化や実態にそぐわない一方的なコンプライアンス強要なども、企業の被害者リスクの一例として挙げられる。これは世間やマスコミが一方的に思い込んでいることが、実は正しくなかったという場合に起こる非常に重要な問題である。“社内の常識が社会の非常識”の正反対の場合である。つまり、“社会の常識が社内（業界）の非常識”のまま何となく定着してしまっている場合である。

ただ、このようなときこそ、それを放置せず、バナメイエビや異物混入リスクをゼロにはできない事実と同様、情報提供・広報の出番なのである。一社だけでなく、業界を挙げて正確な世論形成に向けた一大キャンペーンを展開していくべきなのである。

このときにモノを言うのが、マスメディア人脈である。編集委員や論説委員、編集長をはじめとして、さらに、その他の言論人・評論家、学識経験者を巻き込み、個々の規制の強化・緩和の両面の理不尽さを訴えて、当該官庁に対する包囲網を形成し、世論を見方に付けるのである。あるいは、ネット上の“正論”、“常識”、“善意”の連鎖として、盛り上げる手もある。これは重要なリスクコミュニケーション戦略である。

つまり、緊急事態発生の前も後もどちらとも、“お上に楯突く”ことなどとてもできない相談と諦めてしまえば、自社の被害者の部分も加害者扱いされてしまいかねない。

それを防ぐためにも、今回の緊急事態において自社のどこが、何が批判の矢面に立たされているのか、そして、それは合理性・妥当性のあるもので納得せざるを得ないものなのか、あるいは反論すべき点が少なからずあるのか、これらを明確に分析・把握していかなければならない。この場合、他へ責任転嫁するつもりなどは毛頭ないわけである。ただ、本当に悪くて、責任があるのは自社だけなのか、それとも“本当の悪”が他にいて、それが過熱する報道のなかに埋没してしまうリスクがあるのである。

マスコミが“本当の悪”を発見して追求できるように仕向けることも、社会的には必要なことである。言うまでもなく、これは自社が“本当の悪”の場合は、全くなり立たないシナリオである。

マスメディア人脈について付言するならば、「メディアに反論などできない」と言うならば、広報部は何のために、普段から経済部所属の記者クラブ加盟記者等に接触し、メディアリレーションズを図っているのかを再度自問する必要がある。

自社や自社の業界に関して理解の深い記者であって、今回の一連の騒動について、どうも腑に落ちないと感じている記者（当該記者クラブ OB の編集委員なども良い）ならば、ある程度の時間経過後に反論の機会を与えてくれるのではないだろうか。

もちろん、そのときは、手前勝手なロジックではもちろん駄目で、しっかりとした論理と資料を携えて、真実を伝える努力をすべきであろう。

因みに、ネット炎上などの場合で、SNS による誹謗・中傷等に対しては、SNS で反論・反証できる範囲のものであれば、それで構わないが、マスメディアを使わざるを得ないケースもあるので、その判断は間違えてはいけない。ネット対応だけで済まされるケース（事態）とそうではないケース（事態）を見極める必要がある

いずれにしても、スピードと的確な状況把握が求められる。また投稿が文章だけか、画像付きかによっても対応は変わってくるので、過剰にもならず、不足でもない適切・的確な対応が求められる。また、ネットリスク対策の一つとしての逆 SEO があるが、これを乱用すると、メディアコントロールに繋がる危険があることも承知しておくべきであろう。

さて、上述してきたリスクマネジメントにおけるコミュニケーション、即ちリスクコミュニケーションを実行していないままに、実際に不祥事を起こしてしまった時のクライシスコミュニケーションの段階に至ると、どうなるだろうか。確かに不祥事である以上、自社に反省・改善すべき点はあるのだが、反面、規制当局の側にも問題があったとする。それでも初回の緊急記者会見のときには、そのような発言は絶対に控えなければならない。何故なら、責任回避・責任転嫁と受け取られるからである。問題が一段落し当該企業に対する批判も鎮静化してきた場合、または、問題の構造が徐々に明らかになり、問題（責任）の所在が単一ではないことが明らかになってきた場合には、媒体によって強弱はあるものの、新聞は必ず社説などで事案の総括として、当局側の問題点も指摘してくる。

企業側はそのタイミングを有効・的確に捉えるべきなのであって、サンドバックのように叩かれっぱなし状態から脱すべきである。このタイミングを捉えることこそ広報センス、リスクセンスそのものなのである。また、このタイミングを最大限に活用して、格段の広報効果を狙うべきである。

(5) 押さえるべき問題の本質

クライシスマネジメントの重要性を語る際に、「起きてしまったことは仕方ないとしても、その後の対応には万全を尽くさねばならない」ということがしばしば指摘され

る。被害や損害の拡大防止や信用のさらなる低下を防ぐために、当然と言えば当然のことである。但し、注意しなければならないのは、「起きてしまったことは仕方ない」の部分が強調され過ぎて、本音の部分では、「起きてしまうことは本当に仕方ないこと」、「起きてしまったのだから仕方がないではないか」との開き直りのような了解が浸透してしまったようにも見える。そのような対応は、当然、真摯な反省を伴っていないから、再発防止策に効力がなく、不祥事が繰り返されるという一面も散見される。

しかし、それぞれの局面で、本来主力となる担当・対応部署が違ってはいても、リスクセンスとクライシスセンスはトータルな危機管理サイクルのなかで、連結してはならないため、「起きてしまったことは仕方ない」などという突き離れた、他人事のような観念ではなく、二つのセンスは相互作用するべきものなのである。

そして、ともにすべての部署で具備・共有されるべき基本センスであることを忘れてはいけない。この二つの基本センスをしっかりと保持していれば、新しい輸入概念に右往左往する必要などさらさらしない。

ただ、“センス”という言葉には、通常“磨く”という言葉が付いてくるものだが、現状はそれ以前に、社員教育としての最大のキーワードは、“常識”であろう。現代社会には、数々の非常識な言動が満ち溢れている。“大人としての常識”、“社会人としての常識”、“企業人としての常識”を修養させなければ、リスク感覚も歪むというものである。また、教える側の“常識”がそれ以上に強く求められることは、論を俟たない。そして、この“常識”が欠落されていけば、“想定内”をも“想定外”に追いやってしまうのである。

さて、ここで再度、対策本部の活動方針についても触れておこう。企業には、もともと多様多様なステークホルダーがおり、平時より彼らに支えられていると言っても過言ではない。これが緊急時になれば、明快で必要十分な説明責任が求められ、平時から緊急時への変化に伴う、彼らの利害の変化と要望に対応していかなければならない。緊急時における各ステークホルダーは、ゲームのプレイヤーに擬せられる。対策本部の対応方針決定に際しては、各プレイヤーの行動予測と相互影響プロセスを把握しなければならない。そこには当然、報道やネット世論も含まれる。

それでは、緊急事態対応時におけるステークホルダー間の利害調整について、特段考慮すべき優先度とは何であろうか。被害者対応やメディア対応については、既述した通りであるが、各ステークホルダー間の利害調整に当たって、ここで強調しておきたいのは、社会的価値との比較である。つまり、社会全体の利害に対して、特定ステークホルダーの利害が優先されることはないということであり、これが基本なのである。

被害者対応が最優先されるにしても、それは社会の了解と承認を得ているからなのである。ただ、通常、この“了解と承認”は無言のまま発せられるものであり、別名“社会的常識”と称されているものである。特定ステークホルダーの要求・利害追求が尋常ならざるものであるならば、それは“社会の了解と承認を得る”ことはできな

いのである。実は、マルチステークホルダー・リレーションシップやステークホルダー・エンゲージメントとは、そのようなレベルや状態を抜きにしては語れるものではないのである。

因みに、これはリスク発生要因・発生環境・発生源としての企業自身にも言えることである。例えば、「無理」を通せば、「道理」が引っ込むのである。それなのに「道理」が引っ込んでいないこと（仮装・偽装）にしてしまうから、「無理」が拡大するのである。経済合理性から、排除すべきは「無駄」だということが良く言われるが、実は、経済合理性からも、経営健全性からも、排除されるべきは、「無駄」以上に「無理」の方なのである。そして、これが企業が保持すべき“社会的常識”というものである。

次に、緊急事態発生後に発足されることの多い第三者委員会についても概説しておこう。第三者委員会の役割や意義について否定するものではないが、幾つかの問題点を指摘しておきたい。元々はといえば、第三者委員会の発足は、社内調査の調査不足や能力不足、あるいは調査の限界や調査結果の信憑性に対する疑義から起因したものである。

したがって、現状、第三者委員会を発足することが免罪符のように受け取られる雰囲気が多量なりともあることには注意が必要である。

また、第三者委員会のメンバーが経営陣の交友関係範囲内から選出されたり、著名人で固めたりすることの弊害も指摘されている。これは社外取締役についても言えることである。第三者委員会を発足させる以上は、やはり当該企業と利害関係のない独立した委員会の設置が必要であろう。たとえ、委員会から現経営陣に対して不利な結果を出されようが、受け入れる覚悟が必要なのである。当該企業にとって、最も重要なのは、第三者委員会への調査協力は惜しまないが、一定の距離感を保つということである。さらに、付け加えれば、緊急事態発生後の社内調査に如何なる時間的・物理的制約があったとしても、その後の第三者委員会の詳細な最終調査結果と比較して、大枠での方向性・整合性に齟齬がないことである。具体的には、自己弁護に終始しないことである。これが信頼回復の第一歩となるのである。

さて、本レポートも締め括りの段である。最後に是非とも指摘しておきたいことがある。それは、緊急事態を迎えた時こそ、その組織や人間の本性・素性・品格・品性・人格・人徳・卑しさ・下劣さ・貧しさ・浅ましさ・見苦しさ・生き様などの心性や価値観の全てが露見するものであるということである。つまり、どうしても隠しきれずに、素性が表出してしまうのである。例えば、平素から誠実でない者（企業）が、緊急時に急に誠実になれるだろうか。平素から保持しているプラスの要素は、緊急時にも、そこはかとなくにじみ出るものである。また、平素から拭き切れないマイナスの要素は、緊急時には演出や脚色の枠など簡単に破り、噴出してしまうものである。

緊急事態対応や危機管理を考える上で、このパターンは絶対に認識しておくべきである。問題はどちらのパターンの企業が、普段から顧客や従業員の信頼を得ていて、

どちらが緊急事態発生後にいち早く信頼を回復することができるかということである。

但し、このマイナスの要素（心性）をゼロにすることはできないであろう。これは個人にも、その集まりである組織にも言えることである。しかし、個人には（トップも含め）、修養や矜持や反省という恃みがある。組織風土や統制環境の役割とは、その“恃み”を排除せず、また、無力化・無意味化させないことである。

そこを十分理解しないで、いくら制度やシステム、ルールやマニュアルを整備・導入したところで、普段からの自分自身や自社を厳しく律する気構えがなければ、所詮それらは絵に描いた餅となってしまう、その企業には、残念ながら緊急事態が再来する。そろそろ学習効果の中身も再検証されるべき時期に来ているのかもしれない。

最後に、“緊急事態の再来”を防ぐための重要なキーワードを三つ挙げたい。それは、「弁（わきま）え」、「慎（つつし）み」、「嗜（たしな）み」である。この三つが否定された環境下で、過剰な欲望と過剰な競争、さらに過剰な拡大志向と過剰なコストダウンと先鋭的な利己主義が侵入してくれば、やがて、“過剰”は“異常”に変容するのである。これは、何も不祥事やスキャンダルだけでなく、被害者リスクに潜む加害者リスク、あるいは天災のなかに見え隠れする人災など広範な緊急事態に当て嵌まるものであることを忘れてはならない。



〈編集・発行〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク 総合研究室

本社：〒167-0043 東京都杉並区上荻 1-2-1 インテグラルタワー

<http://www.sp-network.co.jp>

TEL:03-6891-5556 FAX:03-6891-5570