

2005 年度 卒業論文

# 危機管理としての広報

J R 福知山線脱線事故を通して

竹内 あゆみ

広島市立大学  
国際学部国際学科 0211059

マス・メディア論 井上 泰浩ゼミ

# 危機管理としての広報

## J R 福知山線脱線事故を通して

### 目次

はじめに.....	4
<b>第 1 章 現代の企業が直面する危機</b>	
1. 危機管理とは何か.....	6
A) 五つのダメージ .....	7
人的ダメージ	
財的ダメージ	
責任追及ダメージ	
将来利益逸失ダメージ	
組織イメージ低下ダメージ	
2. 現代企業が直面する危機の分類 .....	8
3. 危機の特徴.....	9
4. 失敗の原因.....	10
5. 守りの広報の重要性.....	11
<b>第 2 章 危機管理事例の研究 ～ JR 福知山線脱線事故～</b>	
1. 事件のあらまし .....	13
A) 事故原因と考えられるもの.....	16
速度超過	
急カーブへの変更	
新型 ATS 導入の遅れ	
車両の軽量化	
JR 西日本のダイヤ優先主義	
安全軽視体質	
日勤教育	
2. 主なダメージの実際 .....	18
3. 広報対応ミス.....	20

4. 過去のトラブル	22
5. 企業体質批判への流れ	24
6. 失敗の原因と学ぶべき危機管理のポイント	25
<b>第3章 これからの広報術</b>	
1. 広報マンへのインタビュー	27
A) インタビュー目的	
B) インタビュー対象	
C) インタビュー方法	
2. インタビュー	28
A) JR 福知山線脱線事故について	28
ステークホルダーの見極め	
記者会見時のノンバーバルコミュニケーションへの配慮	
すばやい事実確認とその情報共有	
ネガティブな事実の積極的発表	
B) 危機管理対策について	31
マスコミ対応での注意点	
・テレビカメラを意識	
・誘導尋問への対応	
・発表内容の統一	
・単独取材は出来る限り避ける	
・質疑応答の準備	
ネット風評被害	
C) これからの広報について	35
3. まとめ ～危機管理の基本原則～	36
嘘をつかない・隠さないこと	
最悪の事態を想定し、複数の対応策を用意すること	
正しいリスク評価をすること	
スピード勝負だということ	
報道を長引かせないこと	
おわりに	41

補遺 資料1 JR 福知山線脱線事故の時間的経過 .....	43
補遺 資料2 インタビュー全文 .....	48
参考文献 .....	65

## はじめに

2005 年 4 月 25 日朝、兵庫県尼崎市の JR 福知山線（宝塚線）尼崎 塚口間で、通勤ラッシュの快速電車が脱線し、マンションに衝突するという大惨事が起きた。「JR 福知山線脱線事故」である。この突然の事故をメディアはこぞって取り上げ、現場の様子と犠牲者の家族の悲しみを連日放送した。

しかし、メディアはいつしか JR 西日本の体制批判へ熱を上げるようになっていった。事故そのもののことだけでなく、社員のボウリング大会なども取り上げられ、「JR 西日本」というブランドイメージは一気に地の底へ落ちた。この事故に対し JR 西日本が同年 5 月 10 日までに開いた会見は 30 回近くにのぼる。たった一夜で前言が撤回されたり、会見終了直後に内容が修正されるなど、会見は終始迷走状態だった。会見は何度も中断し、未明になってやっと收拾することもあったという。記者からの罵声がテレビ放映され、市民からのマスコミ批判までもが噴出、混乱に拍車がかかった。

この事件を通して、私は企業広報、特に危機管理としての広報の役割を改めて意識することになった。突発的な事故とはいえ、マスコミ相手の会見の場でトップが質問に答えられないという事態は致命的である。私たち市民に対して誠意を見せるということは、会見の場で事実を偽りなく説明することに他ならない。しかし、JR 西日本はその危機を回避できたとは言えない状況であった。

企業を巡る危機は、時代を追うに従ってその質を変化させ、より複雑化してくる。かつては危機とはいえなかった問題が、企業の死活問題に関わるものとして立ちのぼることも少なくない。それらを回避すべく、マスコミ対応に当たるのが企業トップであり、トップを支える広報担当である。

私が広報という言葉に出会ったのは、就職活動の一環として広告業界のセミナーに参加した時のことである。そこで PR 会社「ビーンスター」代表取締役、鶴野 充茂氏の講演を聴いた。当時、広報と広告の違いすらわからなかった私は、一般人の目に触れないところで企業の情報発信を操作している広報マンの存在に興味を持った。テレビをつければ、街を歩けばいつでも目にすることのできる広告とは違い、彼らの仕事は表に出ることはほとんどない。表に出ない彼らの働きをもっと知りたいと思ったことが、この論文を書こうと思ったきっかけである。

現代の企業が直面する危機は多岐にわたるようになった。それに伴って広報の役割も拡

大しているのではないだろうか。もはや、CM 制作や自社商品のプレスリリースだけが広報の仕事ではない。企業イメージの向上、定着。社内の意思統一、活性化。企業の求人対策からリスクマネジメントに渡るまでが広報の抱える仕事なのだ。

この論文では、「危機管理としての広報」に焦点を当て、その重要性和これからの課題を整理し、自分なりの原則を導き出したい。宣伝という意味での広報ノウハウを記載したマニュアルは、数多く存在する。一方、危機管理としての広報マニュアルはまだ数が少ないように思う。一口に危機管理といっても、その言葉の意味するものは大きく多様であるためマニュアル化は難しいからだ。よって全てを理論化することは困難であるが、少なくとも福知山線脱線事故から導き出せる範囲での原則整理を目標としたい。本論文では文献、新聞からの調査に加えて、実際に広報の最前線で働く広報マンへのインタビューを主軸に据えて調査を進める。

第1章では現代企業が直面する危機について分類、整理し、具体例をあわせて紹介する。第2章ではJR福知山線脱線事故のJR西日本の広報をケーススタディとして取り上げ、そのマスコミ対応は正しかったのか、間違っていたのはどこか、どうすべきだったのか、JR西日本の対応の不備と改善点を考える。第3章では、実際に最前線で働く広報マンへの取材を通して、マスコミ対応の注意点を具体的に整理し、原則を導き出したい。この研究を企業の生命線ともいえるリスクマネジメントにフィードバックし、失敗を繰り返さぬよう未来の企業広報に生かすことが出来ればと考えている。

# 第1章 現代の企業が直面する危機

## 1. 危機管理とは何か

危機を回避できなかったばかりに、いとも簡単に会社が潰れる時代になった。2002年1月23日、牛肉偽装事件<sup>1</sup>が発覚した雪印食品は、同年の4月30日には上場廃止になり、その結果1000人ももの社員、パートが職を失うことになった。この事件は一人の死者も出ていない。それにも関わらず、問題が発覚してからわずか3ヶ月で雪印ブランドを背負った企業が消えてしまった記憶に残る事件である。

昔と違い、今は企業にとっての危機が多様化し複雑化している。その現状を知らずにいると、何の前触れもなく襲いくる危機への対応を間違える。その結果、たとえ死傷者が出ていなくてもイメージ失墜によって会社は潰れてしまうこともある。危機管理という言葉が叫ばれるようになったのは、こういった時代背景からである。

リスクマネジメントや危機管理という用語が多用される中で、用語の概念や意味が混同される可能性がある。用語の意味についてここで整理し明確化しておきたい。

リスクの概念は、これまで保険論、経営学、経済学、マーケティング論などの立場から多様な定義が出されてきた。危機管理研究の第一人者である亀井利明氏は、リスクを「事故発生の可能性」と定義している（藤江、2004）。また、亀井氏はリスクの源泉について「自然や環境の変化の人間のかかわり」にあり、「意思決定の拙劣や決断の失敗」にあるとしている。また『実践危機管理読本』の著者である藤江俊彦氏（2004）は、リスクとは「組織の経営資源に損失または損害をもたらすと思われる事態の発生要因およびその影響」（p.19）と定義している。経営資源とは、組織の構成員の能力や生活と健康、金銭的資源、不動産の設備などの物的資源、情報、技術、文化を指し、さらに企業がおかれている社会的立場や経済的環境をも含んでいる。将来に対するある程度の予測を立て、これから起こるかもしれないリスクに対応する備えや抑止の方法をとるマネジメントは必要であり、これがリスクマネジメントといわれるものだ（藤江、2004）。人間社会において、リスクマネジメントをどれだけ万全にしたとしても、緊急事態の発生を完璧に抑止することは不可能である。環境は常に変化するからだ。しかし、リスクマネジメントによって発生の確率を

---

<sup>1</sup> 雪印牛肉偽装事件は2001年10月に日本で起きた補助金詐欺事件。一連の牛肉偽装事件発覚の発端となった事件である。（出典：フリー百科事典『ウィキペディア』より）

低くしたり、発生しても損失を少なくすることは出来る。これこそが危機管理なのである。

#### A) 五つのダメージ

さまざまな種類のリスクがあるということは、それに伴うダメージもまた多様なものになる。総合 PR 会社である共同 PR の篠崎良一氏はリスク（危機）が組織にもたらすダメージを以下のように分類している（篠崎、2004）。

##### 人的ダメージ

死傷者が出ることなどによる直接の被害、またその責任を取って辞任した社長、役員以下の有能な社員を失うことまで含む損失のこと。

##### 財的ダメージ

モノ、カネなどを失う財的損失。

##### 責任追及ダメージ

問題を起こしたことに対する責任、損害賠償、PL 責任等による損失。

##### 将来利益逸失ダメージ

問題が発生しなければ将来得られたであろう利益を失う損失。

##### 組織イメージ低下ダメージ

問題発生で組織に対する信頼感、高感度が低下することで発生する損失。

近年増えているのが、五つ目の「組織のイメージが低下するダメージ」であるといわれている(篠崎、2004)。戦後、企業の優位性や競争力の差はその商品、サービスの品質や生産能力の高さから生まれるものであった。しかし、現代日本では力の差は組織イメージの良し悪しに左右されるようになってきた。高い技術が浸透しきった今、どこの企業の商品も価格、品質ともに大差がなくなっている。そうすると、自然と消費者の判断材料として企業イメージの良し悪しが重要視されるのである。コーポレートブランドという言葉もいまや定着しつつある。そしてその組織イメージはマスコミの報道に影響を受けることが多い。

危機管理広報とは、すなわちマスコミ対応である。マスコミにネガティブな報道をされた時、組織イメージはたちまち低下してしまう。広報担当は窓口として、直接記者たちと接する重要なポジションである。マスコミを敵に回すも味方につけるも、広報担当の対応次第なのだ。危機管理広報が重要視されるようになったのも当然のことといえるだろう。

しかも、 の組織イメージの低下によるダメージは、ほかの 4 つに波及的ダメージを与



えるという点を忘れてはならない。～のダメージは、そのもので収まることが多いのに対して、組織イメージの低下は売上に直接影響を及ぼすなどの二次的なダメージを誘発する。組織イメージ低下 売り上げ収入減少 売り上げ減少の責任を取って退陣・・・とダメージの魔のループ(連鎖反応)が起こる可能性もある(篠崎、2004)。

## 2. 現代企業が直面する危機の分類

危機は「危険」と「機会」とによって作られた造語ともいわれているが、要するに危険な場合のことである。英語では「クライシス」が当てられる。これは辞書によると「荒廃や成否の分かれ目で危険なことが起きる状態」のことであり、それが起きた時点を「クライシス・ポイント」という。その直後の復旧の段階を含めてクライシス・マネジメントの対象とされている。不測の事態や難局に直面した状態のことである(藤江、2004)。

では、会社にダメージを与える危機とは具体的にどのようなものだろうか。頻繁にニュースに上るものとして、事故や事件、不祥事などが挙げられる。社員が起こした交通事故、会社や工場の火災、爆発事故、メーカーであれば欠陥商品の製造、食品企業であれば食中毒などの過失、異物混入、あるいはそれらをネタにした企業への脅迫なども危機にあたる。そのほか脱税問題、企業犯罪、人事トラブル、賄賂、環境がらみの問題など、枚挙に暇がない。以下に会社にダメージを与える危機を具体的に挙げ整理する。

### 経営危機

国際政治・経済、社会の変動、市場の変動に伴うもの、経営計画の失敗、業績悪化、M & A、経営幹部の病気・死亡、労働争議の勃発など。

### 事故・災害

工場の爆発、鉄道・航空機などの交通機関の脱線・衝突・墜落、地震などの天災など。

### 商品・サービスの欠陥・公害

不良品の発生、公害

### トップ・社員の違法・反社会的行為

社内における犯罪(横領、脱税、装飾決算) 社外における不祥事(詐欺、産業スパイ、破廉恥罪、スキャンダル) など。

### 企業への敵対的行為

企業爆破、ハイジャック、誘拐、脅迫、銀行強盗、敵対的 TOB など

### 企業活動への告発

消費者やマスコミによる告発、内部告発、訴訟など。

#### 誤報・デマ

事実誤認に基づく誤報、意図的な噂など。

#### 企業秘密の漏洩

技術情報、合併問題、個人情報流出など。

#### 合法的な攻撃

他社による攻撃的な比較広告など。

ある食品会社に注目してみる(表1)。そこで使われている「危機管理マニュアル」では以下の表のように危機を想定している。

表1 ある食品会社の想定リスク

異物混入	生産段階、輸送段階、流通段階、店頭段階、顧客段階などで異物が混入
食中毒	生産段階、輸送段階、流通段階、店頭段階における食中毒、雑菌などの混入、顧客の保存管理ミスなどによる食中毒、雑菌の混入
仕様ミス	味覚の異変や医州などの仕様ミス、容量の許容以上の不足、商品の製造日時や賞味期限の表示ミス
破損	輸送段階、流通段階、店頭段階の破損や品質以上による破損
犯罪	金銭目的の異物混入などの個人犯罪、愉快犯が商品に異物を混入、恐喝目的の異物混入などの組織犯罪
配送不能	災害による配送不能、遅配、事故による配送不能、遅配、生産段階のトラブルによる配送不能、遅配

篠崎(2004) p.15 より抜粋

この食品会社は、食品への異物混入を、工場火災などよりも優先すべき危機として位置づけている。会社の損害よりも直接消費者に影響を及ぼす問題を優先したその判断は正しいだろう。

### 3. 危機の特徴

次に近年の危機の特徴を例とともに挙げる。昔と今では危機の規模や特性に差があるの

が当然だ。めまぐるしく移り変わるリスクを理解し、それにすばやく対応していくことが必要になる。

危機の国際化・・・地球規模で広がりを持つ

例・チェルノブイリの原発事故は放射線を撒き散らしただけでなく、その広報体制の不備によってソ連という国家、原子力発電についての不信感を全世界的に作り出した。単にマスコミによって情報が世界を駆け巡るだけでなく、どこから告発されるか分からない状態である(猪狩、1991)。

危機の巨大化・ハイテク化

例・1952年に日航機が三原山に墜落した事故では37名の死亡だったが、85年のジャンボ機の御巣鷹山墜落事故では520名の死亡だった。これらの事故の背景には、高度な技術の発展がある。ちょっとした停電がコンピュータをストップさせ大事故になったりもする。そして、技術が進歩すればするほど素人には分からないことが多くなり、事態を複雑化させる(猪狩、1991)。

現代の企業危機はマスコミの極度の発達の中にある

事件が起これば、マス4媒体、インターネットなどあらゆる媒体が少しずつ違った形で取材に殺到する。取材される側の論理は無視されることもある。

例・日航機が尾巣高山に墜落した事故の際、暑さのせいで何気なく扇子を使った幹部の写真が記者に撮影され、不謹慎だとひんしゅくを買うような事態も起きた。映像が極めて強いインパクトを与えるということだ。いったん焼き付けられたイメージはそう簡単に拭い去ることはできない。映像や音声、写真を瞬時にやり取りできる技術が発達した今、マスコミは人々に大きな影響力を持つようになった(猪狩、1991)。

#### 4. 失敗の原因

では、これだけ過去に痛手を被った企業があるのに、危機管理で失敗する企業が後を絶たない原因は何だろうか。

「どこの企業でも危機は必ず起こりうる」。失敗の原因の1つ目は、この当たり前の意識がリアルに認識されていないことだ。毎日のようにニュースで企業がらみの不祥事が報道されているのに、全て他人事としてしまっていないだろうか。社員一人ひとりが「明日はわが身」としっかりと現実を見据え、問題を起こさぬよう、また起こしてしまった場合の対応を考えておくことが重要だ。「うちの会社に限って」と高をくくってはいけな

い（篠崎、2004）。

失敗の原因の2つ目は、知らず知らずのうちに内輪の事情を優先させていることだろう。危機が発生した場合、「それが会社にとってどのくらいのダメージであるか」を予測、判断しなければならないが、その際に社内事情ではなく社会一般での論理を基準とすることが大切だ。社内では常識としてまかり通っていた事柄が、社会一般からするととんでもない常識はずれだったということはよくある。社内ではしか通用しないような内輪事情を判断基準にしてはいけない。同僚、上司がどう見るかではなく、世間がどうみるかを判断材料にすべきだということだ（篠崎、2004）。

例を挙げよう。雪印食品の牛肉偽装事件の2年前、雪印乳業の集団食中毒事件のとき、当時の社長である石川哲郎氏は詰め寄る記者にこう言い放った。

「私は寝ていないんだ！」。

これは何度となくテレビで報道され、社会全体に最悪な印象を与えた。「社長が寝ていない」はまさに内輪の事情である。社内では寝ずにマスコミ対応をしている姿は賞賛されるかもしれないが、一方で食中毒にかかった多くの患者は眠れずに苦しんでいるのだ。社長に同情が集まるはずはなく、かえって反発を招いた事例だ。

失敗の原因の3つ目は、作成したマニュアルを常にアップデートし、実践的な研修を行わないことだろう。危機管理マニュアルを一通り作り終えて、これで万全の体制が整ったと安心している企業は多い。危機管理マニュアルで大切なことは、それを上手く運用し、常時アップデートしていくことだ。会社は常に変化している。社会も常に動いている。したがって、それに応じてマニュアルを更新することは当然だろう。マニュアルを更新していく過程で、自分の会社が現在どのような問題を抱えているのかを把握できるし、新たな危機管理の項目に気がつくかもしれない。こうして常に新しい視点で見直していくことが危機の未然防止にも役立つ（篠崎、2004）。

## 5. 守りの広報の重要性

広報には攻めと守りの2種類がある。攻めの広報は販売促進、プロモーションやプレスリリースを指す。それに対して守りの広報とは、危機発生時のマスコミ対応、つまり危機管理広報のことを指す。具体的には、危機を想定して未然に防衛策を講じること、また万一危機が発生してしまった場合にダメージを最小化するという作業がそれにあたる。守りの広報はこのダメージコントロールにおいてとても重要な役割を発揮する。

加えて、守りの広報にはもうひとつ大切な役割がある。組織に危機が発生したときは、その組織が世の中から最も注目を浴びる時期でもある。その時与える印象は世の中にある間に広まり、しかもそれは持続するということだ。危機に対して組織が的確に、真摯な姿勢で取り組んでいるかどうかという印象が、組織に対する信頼度に結びついてくる。企業評価をマイナスからゼロ、プラスに転じる事も可能だ。守りの広報が危機管理において重要なゆえんである（篠崎、2004）。

## 第2章 危機管理事例の研究 ～JR 福知山線脱線事故～

### 1. 事件のあらまし

2005 年 4 月 25 日、JR 西日本の福知山線で脱線事故が発生。死者が 107 人にのぼる JR 史上最大の事故となった。列車は塚口～尼崎駅間の曲線で脱線し、先頭の 2 両が線路脇のマンションに激突した。事故発生後、JR 西日本は記者会見を何度も開いた。しかし、置石による事故の可能性を示唆したことに始まり、会見ごとに回答が二転三転する情報管理の混乱ぶり、はては事故を知りながらのボーリング・ゴルフに会食といった社員の「不適切な行動」等の相次ぐ露見によって、JR 西日本は激しい社会的批判にさらされた。この結果、安全よりも利益を優先する効率重視経営と、日勤教育<sup>2</sup>に代表される強圧的で物言えぬ企業風土が事故の背景にあるのではないかと強い批判が巻き起こった。

事故を起こしたこと自体が批判されるのは当然である。しかしこのケースでは事故を起こした後の JR 西日本の対応に対する非難が極めて目立っていた。いわば危機管理対応の基本面での失敗例といえる。JR 西日本に対して情報開示の遅さ、不確実性だけでなく企業風土・企業の体質そのものに対する批判までが世の中全体から多く発せられた。何がそこまでの混乱を招いたのだろうか。まずは、事件の時間経緯を簡潔にまとめてみる<sup>3</sup>（より詳しい経緯は補遺資料 1 として末尾に記載する）。

### 時間的経緯

2005 年 4 月 25 日

- ・ 午前 9 時 18 分 事故発生
- ・ 伊丹駅でのオーバーランについての口裏合わせの虚偽報告が判明
- ・ 遺体安置の体育館へ社長が出向き謝罪
- ・ 県警、運転士は重体と発表するが、午後に安否不明と訂正

同日

- ・ 社長記者会見（以後、26 日未明まで 5 回の会見）

### 主なコメント

---

<sup>2</sup> オーバーランなどのミスをした運転士や車掌らに対する JR 西日本の再教育システム

<sup>3</sup> 読売新聞縮刷版・朝日新聞縮刷版・PR 会社社員へのインタビューをもとに作成

社長：進退について明言を避ける

3度目の会見で安全部長：「事故原因との関係は不明としながら置き石があった可能性」  
発言

北側国交相が「あの段階で言うのはいかなものか」と批判。事故調査委員会、県警も  
JR 西日本の置き石発言に否定的見解

26 日

- ・ JR 西日本 添乗指導開始
- ・ 県警は現場で 1 時間毎に状況説明

28 日

- ・ 捜索（救助）活動終了。死者 106 名に

29 日

- ・ 安全部長会見

#### **主なコメント**

会見で置き石説を撤回「結果的に矛盾を与えたとしたら申し訳ない」

車掌のスピードについての発言の違い（JR 西日本は、速かったのか遅かったのか分からない VS 県警は、かなりスピードが出ていた）に関しての質問に、運輸部長は「車掌の証言は前日と変わっていない」と発言するが、安全推進部長の耳打ちに「自分の推測（発言）を取り下げたい」と撤回

5 月 2 日

- ・ JR 西日本が事故相談室設置

3 日

- ・ 事故車両に乗り合せた運転士 2 人が救助活動をせず出勤していた事実が判明
- ・ 記者会見

#### **主なコメント**

説明が二転三転する

「1 人は職場と連絡を取らずに出勤した」（3 日の会見）

「携帯電話で上司に報告した上で出勤した」（4 日夕の会見）

「2 人とも気が動転していたので出勤した」（4 日夕の会見）

「上司から遅れないように出勤するよう指示されたので出勤した」(4日夜の会見)

4日

- ・ 記者会見
- ・ 会見中、一部メディアの質問と追求を認める形で、事故当日、43名が参加したボウリング大会が開催され、2次会、3次会の参加者もいた事実が判明

5日

- ・ 午前0時30分 深夜という異例の時間帯に社長緊急記者会見
- ・ 南谷会長 関経連副会長再任を辞退
- ・ 垣内社長、関西経済同友会代表幹事就任を辞退

7日

- ・ 記者会見
- ・ 神戸支社の19人が事故当日、事故認識後もゴルフプレーしていた事実の他、事故後に12件の不適切な事象があったことを公表

10日

- ・ 社長の国会での参考人招致(16、17日にも)
- ・ JR西日本の三労組が会見し、事故後JR社員への暴行、暴言が160件発生したことを公表
- ・ 垣内社長:「しかるべき時期に」と辞意表明

13日

- ・ 安全諮問委員会設置を発表

22日

- ・ マンション住民、事故現場で犠牲者の遺品捜し

24日

- ・ 西武鉄道総会でJR西日本・元副社長の取締役選任で紛糾

25日

- ・ 井出取締役が朝日の単独インタビューに応じる

### 主なコメント

「大企業病が隠ぺい体質につながった、国鉄末期と同じ官僚体質、無責任体質が残



っていた」

28 日

- ・ 日勤教育刷新の改革案発表（7 月実施）
- ・ 役員人事発表。
- ・ 会長と社長は遺族との対応が終るまで留任、井出取締役後は退任するが顧問に就任

30 日

- ・ 復旧工事の近隣住民への事前説明がないとの抗議で工事中止
- ・ 井出氏、顧問就任辞退

31 日

- ・ 安全性向上計画を国交相へ提出。今後 4 年間の安全対策費を従来計画比 26%UP の 600 億円増の 2900 億に
- ・ 記者会見

#### 主なコメント

社長：「80～90 点と自己採点」

6 月 7 日

- ・ 試運転開始

18 日

- ・ 遺族、負傷者対象の合同説明会。社長、役員 15 人が出席（非公開）

19 日

- ・ 運転再開（事故後 55 日ぶり）宝塚駅始発電車（5：00）に社長、労組代表が同乗、会長は事故現場で献花
- ・ 新聞に謹告掲載

#### A) 事故原因と考えられるもの

今回の事故は複数の要因が重なった起きたものと考えられる。読売新聞縮刷版・朝日新聞縮刷版から重要だと思われるものをピックアップし、直接的原因と間接的原因に分けて列挙してみたい。以下の から は直接的な事故原因、 から は間接的な事故原因である。

**直接的な事故原因**

## 速度超過

電車は現場手前の伊丹駅でオーバーランして遅れを出し、時速 100 キロを超えた速度でカーブに進入した。制限速度を 30 キロはオーバーしていた。そのために強い遠心力が加わった。さらに非常ブレーキをかけたため、右側の車両が浮き上がり、車両が軌道から逸脱した「転覆脱線」だった可能性が高い。

## 急カーブへの変更

また福知山線は軌道のルートも輸送力アップとともに変化してきた。これが事故の背景にもなっている。尼崎駅につながる現場付近の上り線は、以前は曲線半径が 600 メートルの比較的緩やかなカーブだった。しかし、京橋から大阪市中心部を地下で通って尼崎までつなぎ、京都府南部の学研都市と兵庫県を直結する「東西線」の建設が計画され東西線と福知山線を尼崎駅で接続するために、曲線半径 300 メートルの急なカーブにつけかえられていた。

## 新型 ATS 導入の遅れ

鉄道には自動列車停止装置（ATS）という保安システムがある。運転士のミスなどで先行列車のいる区間に入らないよう、赤信号にあわせて列車を止める仕組みだ。福知山線でも、今年 6 月末には尼崎 新三田間に新型 ATS を設置する予定だった。あと 2 ヶ月早ければこの事故は防げたといっている。事後の調査で、JR 西日本の他の 6 路線で計 19 箇所の急カーブがあり、うち 14 箇所は改良型の ATS が整備されていないことがわかっている。JR 西日本の安全対策の遅れが浮き彫りになった。

## 車両の軽量化

脱線事故を起こした 207 系のようなステンレス製車両の導入を JR 西日本は 1987 年の分割民営化以前から始めていた。鉄鋼製よりも軽量で加工しやすく、塗装不要、メンテナンスも安上がりになるため同社の在来線は 6 割がステンレス製だ。しかし、側面や上部からの衝撃に弱いとされ、この事故でも正面からマンションに突っ込んだ先頭車両より、側面をぶつけた 2 両目で多数の犠牲者が出た。現在、側面からの衝撃に備えた強度基準は定まっていない。

## 間接的な事故原因

### JR 西日本のダイヤ優先主義

福知山線は京阪神の通勤圏を結ぶ主要幹線のひとつだ。並行する阪急電車と JR がしのぎを削る競争を続けており、JR の最大の強みはスピードだった。東海道線など複数の路

線に乗り入れ、乗り継ぎ駅で乗客がすぐに乗り換えられるよう、過密ダイヤが組まれている。定時運行が当たり前とされ、遅れが出れば厳しく報告を求められる。よって運転士へのプレッシャーは大きいだろう。

#### 安全軽視体質

JR 西日本の安全軽視の体質への疑問は今回に限ったものではない。1999 年に山陽新幹線で続いたトンネルのコンクリート崩落の際、最初の事故の後に総点検したとして安全宣言したが、すぐまた崩落事故が再発した。徹底した点検を怠ったためだ。2002 年には人身事故が起きた大阪の東海道線で負傷者を救助中の救急隊員が死傷した二重事故があった。ダイヤ優先で現場の状況を確認しないまま運行再開を急いだためだ。事故の責任追求はもちろん、JR 西日本の組織、運行管理のどこに欠陥があるのかを徹底的に検証する必要があるとされた。

#### 日勤教育

日勤教育とはオーバーランなどのミスをした運転士や車掌らに対する JR 西日本の再教育システムのことだ。上司らの監視の中でレポート作成を強いられ、同僚と話すことやトイレに単独で行くことも禁じられていたという。この結果うつ状態になる運転士もいたと報じられている。果たしてこの再教育は効果的であったのか。今回の福知山線の事故ではオーバーランは当初 8 メートルとされていたが、実際はホームから 40 メートルも行き過ぎていた。事故を起こした運転士の要請で車掌が虚偽報告していた。運転士は車掌時代を含め、以前にもオーバーランなどで 3 回も処分を受けていたという。ちなみに、日勤教育の内容は現場責任者の裁量に任されていたが、同社は脱線事故後、見直しに着手。本社・支社に教育担当の指導監を新設し、ミスの種類に応じたカリキュラムを組み、運転シミュレーターや実車を使う実践的教育に切り替えた。

## 2. 主なダメージの実際

この事故により、JR 西日本はこれまでにないほど多大な損失を受けることになった。それは数字として目に見える金銭的なものばかりではない。JR 利用者のかけがえのない命を奪ったことは言うまでもないが、それに加えて「信頼」という企業生命に関わる価値を失った。第 1 章で挙げた「五つのダメージ」と照らし合わせながら主なダメージの実際をみていこう。

#### 人的ダメージ

- ・死者 107 名

今回の事故では死者 107 名、負傷者 549 人に上った。これは JR 史上最悪の事態である。

- ・幹部の進退問題

脱線事故の経営責任を取り、井出取締役と 2 人の専務が退任。南谷会長と垣内社長は遺族対応などのため当分は留任する。ボウリング大会を開くなどの不祥事が相次いだ大阪支社の橋本支社長は退任した。

- ・JR 西日本の採用試験を受けていた人の 25 パーセントが辞退した( エキサイトニュース、2005 )。

### 財的ダメージ

- ・社員の減収

社員、執行役員全員が報酬の一部を数ヶ月にわたって返上する。

- ・株価の低迷

事故後、小反発を交えながらも下落を続けた( 東証終値ベース )。4 月 21 日の時点で 42 万円だったが、5 月 19 日には 36 万円にまで落ち込んだ。

- ・事故の補償金

JR 西日本は「賠償責任保険」に加入しており、大手損保会社が共同で引き受けている。遺族への補償や負傷者の治療費に加え、電車が衝突したマンションの修復費用も保険の対象となる。しかし、1 事故あたりの保険金支払額は 100 億円までとされているため、100 億円を超える分は JR 西日本が負担することになる。

- ・経常利益の減少

JR 西日本は 2006 年 3 月期連結決算の経常利益を、事故を反映させずに 1033 億円と予想したのに対し、メルリンチ証券は 950 億円と予想した。安全重視のための費用増加や、運休に伴う代替輸送負担、ダイヤ見直しに伴う減収が予想されるだけでなく、さらに復旧費用や補償などの特別損失も発生する。ダイヤの見直しによる減収は 2 年間で 219 億円と想定されている。

### 責任追及ダメージ

今回の事故では該当する事実はないと考えている。

### 将来利益逸失ダメージ

今回の事故では該当する事実はないと考えている。

### イメージ低下ダメージ

- ・不安を消費者に与えた

事故発生後、置石による事故の可能性を示唆したことに始まり、会見のたびに回答が二転三転する情報管理の混乱ぶりに加え、果ては事故を知りながらのボーリング、ゴルフに宴会といった社員の「不適切な行動」等の相次ぐ露見によって、日ごろから JR を利用している市民は不信感を募らせた。遺族にいたっては、「もう二度と乗りたくない」と発言している人もいる。安全より利益を優先する企業、隠蔽体質のある企業として、JR のブランドは瞬く間に失墜した。

- ・ネガティブ報道の長期化

事故後、次々と発覚する安全対策の遅れや、支店長の利益重視の方針は連日のようにワイドショーのトップニュース、新聞の一面を飾った。「JR 西日本は安全よりも利益を優先する企業だ」というレッテルはマスコミの影響により瞬く間に定着してしまった。叩けば叩いただけほこりの出てくる大企業は批判の嵐に巻き込まれることになった。報道は二ヶ月に及んだ。今後も節目を向かえるごとにニュースとなるだろう。原因は、JR 西日本が情報開示、説明責任をはたさなかったことと、体質改善と再発防止が可能かどうか疑問視されたことだと推測される。

### 3. 広報対応ミス

これまで、JR 福知山線脱線事故そのものから JR 西日本が受けたダメージについて述べてきた。ここからは事故を起こしてからの JR 西日本の広報対応ミスについてみていきたい。企業が受けたダメージを最小化するのが危機管理広報術であることは第一章ですでに述べた。しかし、今回の事故に対する JR 西日本の広報対応は、ダメージを最小化するどころか、逆に大きくしてしまったように思う。JR 西日本の広報対応ミスだと思われる項目を以下に整理してみたい。

#### 早期の「置き石」説(写真付)の示唆

事故当日の三度目の会見で、JR 西日本は「レールの上に(石の)粉碎痕があった」と置き石の可能性を示唆した。しかし、事実がまだ確かでもないうちから事故原因を置き石のせいであると匂わせるような発言をしたとすぐに批判の対象となった。北側国土交通大臣、事故調査委員会、県警はそろってこの発言に否定的な見解を示した。

#### オーバーランの虚偽報告

列車のオーバーランは、当初 8 メートルとされていたが実際はホームを 40 メートルも

行き過ぎていた。事故を起こした運転士の要請で事故当日に車掌が虚偽報告していた。JR 西日本はこの虚偽報告だったという事実を迅速に公開したが、この 2 人の性格に問題があったのであって、JR 西日本に問題はないとしたい心理が働いたのではないかと推測できる。

#### 不確実な時点での発表

##### ・車掌のスピードに関する発言問題

県警の調査に対して、事故を起こした車両に乗り合わせていた車掌は「かなりのスピードが出ていた」と発言しているにもかかわらず、JR 西日本の会見では運輸部長が「スピードが出ていたのかどうかは分からない」と事実を濁そうとした。しかし、その発言の直後、安全推進部長に後ろから袖を引かれ、耳打ちを受け「今の発言を訂正したい」と前言を撤回する。県警の調査発表と異なった発言をしてしまい、あわてて訂正したと見て取れる。きちんとした事実確認をせずに記者会見に臨んだのではないだろうか。

##### ・2 人の運転士の出勤問題

事故当日、同車両に乗り合わせた 2 人の運転士が救助活動を放棄して通常通り出勤した。しかしそれについての JR 西日本の会見内容は日によって変わる不確実なものだった。5 月 3 日の会見では「1 人は職場と連絡を取らずに出勤」したと報告。しかし翌日 4 日の会見では「携帯電話で上司に報告済」だと訂正。同日夕方の会見では「2 人とも気が動転していた」と発言。同日夜の会見では「上司から出勤するよう指示された」とちぐはぐな内容を発表した。これではどの情報が正しいのか分からない上、事実をなるべく隠そうとしているのではないかと疑われる。

##### ・ボウリング大会発覚問題

脱線事故発生の 3 時間後から、天王寺車掌区の職員 43 人が親睦ボウリング大会を開いていたことが 5 月 4 日分かった。4 日の昼、一部メディアの問い合わせに対し、JR 西日本は事実を認めた。しかし、4 日の夕方の会見ではその事実には一切触れなかった。4 日夜の会見終盤で、記者から質問され即座に認める。事前に用意していたメモを見ながら説明したのに対し、記者はなぜ聞かれる前に自ら発表しないのかと反発した。聞かれなければ、やりすごそうという隠蔽気質がここにも表れている。5 日の緊急社長会見では事故発生から 10 日後になって発覚したこの件について「隠蔽体質があったといわざる終えない」と鉄道本部長がコメントしている。

##### ・上限スピードに関する発表

JR 西日本は事故当日、脱線する恐れのある危険速度は時速 133 キロ以上だと報じた。事故を起こした車両の最高速度は 120 キロで、まるで速度超過が脱線の原因にならないような主張だった。しかし、事故調査委員会が改めて解析した結果、時速 133 キロは脱線の危険速度ではなく、脱線よりも重大な「転覆」の恐れがある限界速度だった。さらに、JR 西日本の試算は空車を想定したもので、レールや車両への影響が大きい横風などの気象条件を排除した数値であった。これを受けて、JR 西日本は 4 月 29 日「机上の空論だった」と認めた。

#### ・経営幹部の進退問題

事故直後の記者会見で、JR 西日本相談役井出正敬氏は自らの三洋電機社外取締役就任について「問題ない」とコメントしていた。一方、5 月 24 日西武鉄道株主総会で JR 西日本元副社長の取締役就任についての批判が巻き起こっていた。これだけの事故を起こした会社の元副社長が取締役につくのはいかなものかと論争が起こったのだ。井出氏はこの時点で、自分達の進退問題に世間が注目していること、遺族の気持ちを十分配慮した進退決定をしなければならないことに気づいていればよかった。しかし、井出氏はこのシグナルを見逃した。5 月 28 日、JR 西日本役員人事発表で、井出氏は正式に顧問に就任したのだ。もちろん、翌日の各紙社説で厳しく批判されてしまう。これを受けて 5 月 30 日井出氏は顧問就任を辞退している。24 日の時点でシグナルに気がついていれば、このような混乱はなかったのではないか。批判されて辞退するのではなく、井出氏自ら自粛する形になっていればそこまでのイメージダウンもなかったのではと思う。

一連の会見を通した JR 西日本の淡々とした態度は、官僚的、機械的な対応イメージを社会に植えつける結果となってしまった。会見以外の場でもまた同じ失敗をしている。遺族の被害者名簿提出要求に対しては、「個人情報に当たるので渡すことができない」と冷たく拒否した。そのほか遺体安置所で「目を閉じてやって欲しい」と遺族が要求した際には「それは葬儀業者の仕事ですから」とコメントしている。献花台を立ち入り禁止場所に設置したことなども含めれば、彼らの対応は非常識といわざるおえない。

## 4. 過去のトラブル

マスコミは今回の事故で JR 西日本の企業体質批判に熱を上げた。これまでに挙げた数々の広報対応ミスとともに槍玉にあがったのは JR 西日本の起こした過去のトラブルである。「以前にも事故を起こしているにも関わらず、改善が見られない」として批判の材料

となった。ここで、JR 西日本の過去のトラブルにも少しだけ触れておきたい。

#### A)信楽高原鉄道事故

1991 年 5 月 14 日、滋賀県の信楽高原鉄道信楽線で、信楽発貴生川行きの上り普通列車と、京都発信楽行きの JR 直通下り臨時快速列車「世界陶芸祭しがらき号」とが正面衝突し、42 名が死亡し、614 名が重軽傷を負った。当時、同線沿線の信楽町では「世界陶芸祭」が開催されており、信楽高原鉄道は来場者輸送におおわらわであった。そして、衝突した臨時快速列車は、乗客で超満員の状態であったため、人的被害が非常に大きくなった。

信号の不具合の遠因は、JR 西日本と信楽高原鉄道がそれぞれ別個に無認可で行った信号制御の改造と両社の意思疎通の欠如にあったため、遺族が両社を相手取って提訴、1999 年の一審で両社の過失認定の判決が出た。JR 西日本のみ控訴したが 2002 年の控訴審でも同社の過失が認定された。JR 西日本は上告せず高裁判決が確定した<sup>4</sup>。

この事故では JR 西日本社員に逮捕者が出なかったことを理由に 14 年間謝罪を拒否してきた。判決で「不十分な安全管理と無責任な組織体制」と指摘された。

#### B)東海道線での救急隊員死亡事故

2002 年 11 月 6 日、JR 西日本の東海道線の塚本駅と尼崎駅間で、「特急スーパーはくと 11 号」が救助活動中の救急隊員をはね、1 名が死亡、1 名が重傷という事故が発生した。この事故は、人身事故を受けて、いったん列車の運行を停止させ、救急隊員による救助活動が行われている最中に、十分に安全を確認しないまま運行が再開された列車が救急隊員をはねるという衝撃的な事故であり、事故後の鉄道会社内の連絡体制のあり方、鉄道会社と警察・救急との情報の共有と交換のあり方などについて関係各方面に大きな波紋を投げかけた。判決では「ダイヤの正常化に関心を傾けすぎた」と JR 西日本は批判された。

#### C)山陽新幹線トンネルコンクリート剥落事故

1999 年 6 月 27 日、「ひかり 351 号」が山陽新幹線・福岡トンネル(小倉～博多間)内を走行中、トンネル内壁の約 200 キロのコンクリート塊が落下し、同ひかり号 9 号車の屋根を直撃・破壊するという事故が発生した。直撃された車両は、屋根が約 12 メートルにわたって裂けてめくれ上がるなど大破した。さいわいにも、人的被害は発生しなかったが、大

---

<sup>4</sup> フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』より



量の死傷者を出すという大事故になりかねない事故であった。

落下したコンクリート塊は、コールドジョイントと呼ばれるコンクリートの接合不良部分が剥落したものであった。そのため、JR 西日本は事故後、急遽、山陽新幹線の全 142 トンネルの点検を実施し、発見された不良部分の叩き落としなど、応急処置を行った。そして、8 月には「今後 10 年は安全である」とする「安全宣言」を出した。

しかし、それから 2 ヶ月もたたない 10 月 9 日、再び福岡トンネルに近接する北九州トンネルで約 226 キロのコンクリート塊が落下するという事故が発生した。コンクリート側壁の打ち込み口と呼ばれる突起部が剥落したものであった。安全宣言したにもかかわらず、2 か月後に同様の事故が起きている。JR 西日本は安全に対する意識が欠けていると疑われても仕方がない。

このように JR 西日本は過去にもトラブルを起こしている。今回の福知山線脱線事故が起きたことで、これらの前歴が再びクローズアップされ、JR 西日本体質批判は加速度を増した。

## 5. 企業体質批判への流れ

安全より効率利益優先志向を顕著に表している発言に、2005 年の大阪支社長の経営方針がある<sup>5</sup>。大阪支社は、社員およそ 5000 人を要する JR 西日本の中でも最大規模で主力を担う支社だ。しかし、西日本を代表するこの支社の経営方針、トップの言動から浮かび上がったのは、厳しい管理体制と利益優先主義だった。方針の第一条には「稼ぐ」ことがあげられ、「安全を守る」は第三に位置づけられている。2004 年 8 月の現場長会議では、「事故を起こしてはいけないが、例えば、頭の上からタイルが落ちてくるのは良くないが、膝ぐらいならいいではないか。どこかで割り切らないといけない」という信じられない発言もあったという。中堅運転士のコメントには「支社長は王様」とある。支社長は自らを絶対的な存在として社員を圧迫していたようだ。

このような経営方針に加えて、競争力重視の過密ダイヤ、JR 他社に比べて低レベルの安全投資などが浮き彫りになり、企業体質批判のへ流れとなった。事故が起きてから批判に至るまでの一連のプロセスを以下にチャートとしてまとめておく（表 2）。

---

<sup>5</sup> 読売新聞 5 月 2 日記事より

表 2 企業批判に至るまでのプロセス

大事故の衝撃
被害者のポジションへの逃避(責任転嫁心理)
相次ぐ発言の撤回(置き石説、運転士の虚偽報告、上限スピードなど)
マイナス要素を隠そうとする隠蔽的行為 (運転士救助放棄問題、ボウリング大会などの不適切な行動を隠そうとした)
初期対応ですでに信頼感喪失
リーク、取材、報道によって次々と明らかになる不適切な行動 (大阪支社長の方針、日勤問題など)
過去のトラブル例を挙げての体質批判へ
経営幹部の進退問題批判へ
ブランドイメージ転落スパイラル

## 6. 失敗の原因と学べべき危機管理のポイント

ここで、第2章で見てきた JR 福知山線脱線事故の広報対応における失敗の原因をまとめて、改善すべき危機管理のポイントを整理したい。事実を十分に確認せずに発表したために、相次ぐ訂正と批判を受けての撤回の繰り返しになったことがまず最初の失敗だ。加えて、常識を欠いた JR 西日本社員の不適切な行動が相次いで明らかになり、しかもその発表会見における社員の発表態度によって隠蔽行為と印象づけられたことも大きく響いた。その一連のプロセスの中でリークによりネガティブな事実と過去のトラブルがメディアに取り上げられ、事故原因は最終的に JR 西日本の企業体質(組織文化、企業風土)に起因するとされていった。経営幹部の進退問題を強引に進めたこともこれを助長した。

この事故対応の失敗の原因は、JR 西日本のさまざまな企業体質（官僚体質、無責任体質、隠蔽体質、利益・効率優先体質という組織文化）によって、誠意ある判断と対応がなされなかった点であるといえよう。

今回の事故対応から学ぶべき危機管理のポイントとしては、責任転嫁意識を持たないことと人間らしく誠実な対応に努めることだ。加えて当たり前のことであるが、嘘をつかないこと、隠蔽は決してしないことが挙げられる。事実を隠さずに、スピーディに公表する真摯な姿勢こそが会社を危機から救う。正直さと率直さは最大の武器になることを感じさせられる事故だった。

## 第3章 これからの広報術

### 1. 広報マンへのインタビュー

#### A) インタビュー目的

第1章、第2章では主に過去に出版された書籍や新聞などの情報を元に危機管理広報とJR福知山線脱線事故について論じてきた。とはいえ、JR福知山線脱線事故は2005年末の時点で半年しか経っていないため取り扱っている書籍は少ない。実際、書籍からは、事故に対する記述はほとんど見つけられなかった。

私は、新聞に掲載されている以外の情報を手に入れ、この事故に対する見解をより深めたいと思った。また、広報が時代とともに変化するものであることは第1章でも述べたが、広報をテーマに論文を書く以上、現代の広報対応術の最先端を知っておきたいとも考えていた。以上2つの目的のため、私は最前線で働く広報マンにインタビューを依頼することにした。インタビューを通して、普段なかなか表には出てこない広報のテクニックの全貌と実践的な危機管理術を描き出したい。

#### B) インタビュー対象

私は、就職活動中に知り合った広報業務に関わっている方にインタビューを依頼した。その結果、3人へのインタビューが実現した。Aさんは大手PR会社勤務で、危機管理広報を担当している。著書に記載してあった連絡先に問い合わせたところ、インタビューが実現した。Bさんは外資系PR会社勤務で、福知山線脱線事故の事例研究をされている。就職活動中の人脈を通して紹介していただき、インタビューが実現した。CさんはベンチャーPR会社勤務で、就職活動中にお世話になった。今回の相談を持ちかけたところ、インタビューが実現した。

#### C) インタビュー方法

Aさんへのインタビューは、2005年11月9日午後1時から1時間半程度。MD録音を許可していただいた。Bさんへのインタビューは、2005年11月11日午後2時から1時間程度。MD録音を許可していただいた。しかしながらBさんの仕事の時間の都合により、福知山線脱線事故についてはあまり具体的には質問できなかった。Cさんは、日程が合わ

なかったためメールでのやり取りを通じたインタビューを行うことになった。

## 2. インタビュー

3人の広報マンに対して行ったインタビュー内容をもとに、JR 福知山線脱線事故の改善点やこれからの広報活動について考察する。インタビュー全文を記載するのではなく、筆者が重要だと感じたところを主にピックアップしまとめていくこととする（インタビュー全文は補遺資料 2 として末尾に記載する）。

### A) JR 福知山線脱線事故について

まず、今回の福知山線脱線事故の広報対応について3人に尋ねた。「もし、JR 西日本の広報担当だったらどのように対処しましたか」という質問に対して、Aさんは「連絡が入り次第、クライアントのもとへ飛んでいきますね。出来る限り早く駆けつけ、記者会見の準備をしたと思います」と速さを強調した。Cさんは「事件が発生した際に事実を全て収集し、その事実情報を、企業のトップに詳細に伝えます。そしてメディアに対応する際のポリシーを明確にします。今後の対応策を考え、事件が発生してから 24 時間以内に、速やかに報道向けの『発表会』を開催します」と綿密な計画を立てることを強調した。また、2人とも、JR 西日本の対応の遅さとあいまいさを指摘していた。事件が起きたらすぐに事実を収集し、全てのメディアに平等に発表することが大切である。3人へのインタビューから見出した JR 西日本が見落とした点を以下に四つ挙げる。

#### ステークホルダーの見極め

Bさんは、事故が起ってからまずしなければならないことは「ステークホルダーの見極め」だと言う。「まず、今回の事故で影響を受けた相手（ステークホルダー）は誰だったのかということを見極めます。事故の被害者、そして遺族です。あの状況では自分の家族がその列車に乗っていたのかどうかを知りたい人がたくさんいました。しかしその部分を取りこぼしてしまっていたように感じます。もっと彼らを意識したメッセージを送るべきだったのではと思います」と語る。誰が、いつ、どの情報を欲しがっているのかを早い段階で見極めておくべきだったということだろう。今回の事故で自分の家族が被害にあったのかどうかを探している人々が大勢いた。その人々に向けた情報開示が少なかったことは反省すべき点である。

#### 記者会見時のノンバーバル・コミュニケーションへの配慮

「今回の広報の失敗の要因は何だと思いますか」という質問に対して B さんは、「事故があって初めての会見です。あの場に社長である垣内さんが行けていればもっと良かったと思いますね。これだけの大惨事を起こしておきながら、社長がいないでは見ている人の受ける印象はあまりよくないですよ」と渋い表情だ。最初の会見に少なくとも垣内社長は何よりも先に駆けつけるべきではなかったか。最初から社長がマスコミの前に出ておけば、事態が二転三転することもなかった。加えて、トップの毅然とした態度は視聴者にも誠実な印象を与えただろう。責任者は、それなりの態度を公に示さねばならない。記者会見において大切なのは発する言葉だけではない。そこに誰がいて、どのような表情で語るのかといったノンバーバル・コミュニケーション(非言語コミュニケーション)にまで細かく配慮しなければ、マスコミを通して社会に悪い印象を与えてしまう可能性がある。

#### すばやい事実確認と情報共有

「JR 福知山線脱線事故の広報の失敗の要因はなんだと思いますか」という質問に対して B さんは「世の中でどんな情報が流れているのかのモニタリングが出来ていなかった点です。オーバーランの虚偽報告にしてもそうです。8 メートルという発表があった時点ですでに、乗客の 1 人が『電車はホームの半分までいていた』と発言しています。そういうことを事前にキャッチしていれば、あのような混乱はなかったのではないかと思います」と指摘する。誰かがすでにコメントしたと違うことを発言してしまうと、事態は混乱する。何が正しいのか、この人は本当に知らないのか、もしくは悪い情報を隠そうとしているのか、などと会見のテレビ中継を見た視聴者は推測してしまうものだ。このようなことの積み重ねは企業のイメージダウンに大きく影響を及ぼす。

#### ネガティブな事実の積極的発表

「記者会見で、JR 西日本は自らボウリング大会の存在を発表すればよかったと思いますか」という質問に対して、A さんは「そのとおりです。事実が分かった時点で、ネガティブな問題は率先して明らかにしていくべきです」とコメントしている。悪い情報をこれ以上出たくないという心理は理解できる。しかし、ここまでの大事故である。リーク、取材によって必ずどこからか情報は漏れるものだ。よそから漏れて隠していたという印象を与えるよりは、潔く発覚した時点で率先して発表しておくべきだった。すべてを吐き出して、ゼロになった状態からイメージ回復は始まるといってよい。何かを隠したまま回復に向かっていたとしても、ネガティブな事実が発覚した時点でそれまでしてきた回復が水の泡になるかもしれない。

次に、マスコミがボウリング大会などの事故とは直接関係のない事柄を大きく報道した点を 3 人に尋ねた。JR 西日本の一連の広報対応を受けたマスコミの反応について掘り下げて考えたい。A さんは「過剰だった部分もあるかとは思いますが。しかし、ボウリング大会の事実は報道されてしかるべきだと思います」と厳しい意見だ。確かに、多くの批判を浴びて JR 西日本は何度も発言を撤回した。彼らは批判を受ける度に遺族の悲しみがどれほどのものであるかを感じ取ったはずだ。批判報道がヒートアップし、ワイドショーで騒がれすぎた感是否めないが、事実は必ず世の中に出るという良い教訓になっただろう。

また C さんは「このような報道は、『メディアを敵に回してしまうこと』が原因で発生します。メディアを敵に回すことにより、様々な憶測や批判がされることになります。それは、広報部の対応が悪いことから発生します。過去の事例では、雪印乳業の食中毒事件、三菱自動車のリコール問題、ソフトバンクの個人情報流出が挙げられます。逆に、事件が発生した瞬間に全ての事実をしっかりと開示することを徹底すれば、メディアも逆に応援してくれるメッセージを発信してくれることも多々あります」と逆転の発想を持ち出した。彼らの失敗点は、このボウリング大会をしたという事実を隠そうとしたところにある。事実が発覚した時点で自ら発表に踏み切っていれば、ここまで批判が膨張することはなかっただろう。

次に、新聞各紙（読売・朝日）が被害者の声を取り上げて長期間の特集を組んでいた点について 3 人に尋ねた。A さんは、「新聞社を含めてやはり報道もビジネスです。読者が興味のある記事を載せるようになるのは仕方がないといえるでしょう。これくらいの大きな事故になると、最初は救助活動状況 被害者の状況 事故の原因究明 会社の責任追及となるのはプロセスです。そのプロセスの一部なのでやむおえないですね」と語る。世の中の人々の生の声を吸い上げた結果、人々の関心のある記事になり、長期連載になったということだろう。この事故で、最も情報を欲しかったのは被害者の家族である。彼らがこの特集記事を読んで同じ境遇の人たちの声を知り、少しでも心が落ちつけばそれだけでこの記事の意味はあったように思える。

また C さんは「メディアは、世論の代弁者であるべきです。世の中の人から多くの批判の声が上がっている場合は、それをしっかりと伝えることが役割です。そのため、そのような声を記載し続けることは、『同じ過ちを起こさないため』にも必要なことだと思います」と肯定的な意見を持っている。いくら大きな事故だったとしても、やがて月日がたてば人々の記憶から薄れていくかもしれない。特集記事の存在は悲劇を思い出させてくれるきっか

けになる。

## B) 危機管理対策について

これまでは、JR 福知山線脱線事故を取り上げ、その対応やマスコミの反応について尋ねてきた。ここからは1つの事例に限らず、危機管理広報全般について尋ねた。

マスコミ対応（電話対応、記者会見、インタビュー）での注意点

第1章で、「現代の企業危機はマスコミの極度の発達の中にある」と述べた。日々マスコミの取材方法や態度は変化する。マスコミ対応は注意を払わねばならないポイントなのだ。まず最初に、マスコミ対応の注意点を聞いたところ、様々な観点からの意見を貰った。3人の意見を総合して見えてきた注意点を以下に整理していく。

### ・テレビカメラを意識

1つ目の注意点は、テレビカメラを意識することだ。記者会見では見た目が重視されている。細かなしぐさにまで配慮しなければ、都合の良いように編集されて放映される可能性もある。Bさんは記者会見を受ける際の注意点としてこのようにコメントしている。「メッセージはバーバルコミュニケーション（言語コミュニケーション）とノンバーバルコミュニケーション（非言語コミュニケーション）に分かれます。どちらが強く人々の印象に残るかという点、間違いなくノンバーバルです。なので、バーバル、ノンバーバルを一致させて望むことが重要です」。福知山線脱線事故の項でも触れたが、ノンバーバルなコミュニケーションに人々は大きく動かされるということを忘れないようにしたい。

またAさんも「記者会見では、テレビの映像に常に狙われていることに注意する必要があります。見た目が大事ということです。電話と違って目で見えるもので判断されるのです。細かなしぐさにまで最新の注意を払うことが大切なのです。ハンカチで汗をぬぐうしぐさを『涙を拭いている』と報道されてしまうこともあります。アメリカの自転車メーカーがタイヤをリコールしたことがあります。その記者会見で、あまりの照明のきつさに社長がハンカチで汗を拭いた写真が多数の新聞記事に載りました。しかし、そのうちの一家は『涙を拭いた』と説明文を添えて掲載されました。このように少しニュアンスを変えて報道されることがあるということです」と見た目の大切さを強調している。

### ・誘導尋問への対応

2つ目の注意点は誘導尋問を受けたときの切り返し方だ。Aさんはこうコメントしている。「分からない点は調査中、もしくは判明次第連絡すると回答し、『ノーコメント』とは



決して言わないことです。事実を隠しているという印象を与えないようにしなければなりません。後は、記者に誘導尋問されても個人的な意見や憶測をいわないようにすることですね」。記者は欲しい情報を引き出そうと誘導尋問を仕掛けてくるので、「個人的にはどう思いますか」などの質問は常套句だ。はっきり分からない場合は、「分かり次第お知らせいたします」と答えることだ。加えて、決して「ノーコメント」とは言わないこともポイントになる。何かを隠しているという印象を与える言葉は使わないほうが良い。

- ・発表内容の統一

3 つ目の注意点は、発表内容の統一だ。Bさんは、「(事件や事故の後で)どこに電話が掛かってくるか分からないわけです。なので、社内にルールを作っておくことが大切です。どのようにインプット、アウトプットするのか。またそこまで考える時間がないときは窓口を一本化することです」と提案する。当然、社員が発言することにばらつきがあってはならない。どこまでは発言しても良くて、どこからはいけないのかを明確にし、社内で統一しておく。また、それをする時間がない場合には窓口を一本化し、広報部にすべて回すように通達すると良い。

- ・単独取材は出来る限り避ける

4 つ目の注意点は、単独取材は出来る限り避けるということだ。Bさんは「1社だけ単独インタビューを受けてしまうと、各社が持つ情報量に差が出てしまいます。そうするとネタがない記者は独自にネタを探し始めてしまいます。それは企業にとって好ましくありません。なるべくなら、単独での取材は避けたほうがいいでしょう」と語る。マスコミ各社の間で情報量に差をつけてしまうと、ネタをもっていないところはやっきになって独自のネタを探し始める。ネタ自体は小さなものでも、多少大げさに書かれる事もあるかもしれない。個別のインタビュー、対面取材は断ったほうが無難である。記者会見をする段階まで待ってもらうようにするのが得策といえよう。

- ・質疑応答の準備

5 つ目の注意点は質疑応答の事前準備をしておくことだ。Aさんは「記者会見での質問では一問一答で終わることはほぼありません。いったん質問を受けてそれに回答しても、またさらに突っ込んだ質問が来ます。そこまでを見据えて二重、三重にも回答を用意しておくことが理想です」と念には念を押す姿勢を崩さない。記者会見が成功するかどうかは、発表の後の質疑応答をいかにスムーズに済ませることができるかにかかっている。時間が許す限り事前に想定応答集を作っておくことはもちろん、二重、三重の質問をも予測して

おくといいたろう。

これらの条件を全てクリアすることができれば、マスコミ対応は場合によっては自分たちの真摯な姿勢をアピールする場にもなる。二度と起こさないようにする姿勢を世間に知らせるチャンスだと思って取り組むと良い。

次に、事故や事件が起きた場合その報道期間を短縮するためのポイントについて尋ねた。Bさんは「短期間で報道を終わらせるためには、ステークホルダーの不安や疑問をすばやく見極めて処理することがポイントです。何を不安に思っているのか、聞きたいのかに答えを出してあげることが大事です」と見極めの大切さを強調する。多くの情報が出回る中で、どのように優先順位をつけるかが鍵になりそうだ。世の中の人々が知りたい情報があるから、報道ビジネスは成り立つ。それをすばやく見極め、加えて、都合の悪いことも隠さずさらけ出す真摯な姿勢があれば、マスコミに深追いされることも少ないと思われる。その見極めを間違えなければ、事態は収束に向かうと予想される。

次に、週刊誌などが報じる正確ではない情報に対して、反論すべきかどうかをお聞きした。Aさんは「そのレベルに応じて対処すべきです。特に何もしない場合や、訂正文を求める場合、裁判を起こす場合などがあります。ただ、週刊誌よりも新聞の方が訂正を求めることが多いです。なぜなら新聞は保存され、データベースとして残るからです」と新聞の持つ保存性に着目している。Bさんは「ケースバイケースですが、そこにファースト・プライオリティー(最優先)を置くことは少ないですね。それよりも先ほど言ったとおり、ステークホルダーの疑問解決が優先です。ただ、あまりに事実と反することが報道された場合は別ですが。あまり相手の土俵に乗ってしまうのはよくないので判断は極めて難しいです」と語る。Cさんは「事実とは異なることであれば、反論するべきだと思います。注意点は、お互いが感情的になることでさらにネガティブ報道をされる場合があるので、反論をするタイミングと伝え方には細心の注意が必要だと思います」と冷静な判断を下すことを強調した。3人とも、あまりにも事実と違う場合は状況を読みながら反論するという共通の見解のようだ。中途半端に反論してしまうとさらなる反論を生み出してしまうので事態は厄介なことになる。反論をするときは公式に、そしてすべての情報をそろえた上で慎重にすべきではないだろうか。判断はきわめて難しいので、感情的にならず冷静に状況を見る力が必要だろう。

#### ネット風評被害

ブログの急激な広まりによって、個人がさまざまな意見をネット上で公開することがで

きるようになった。これによって確証のない情報が瞬時に回ってしまう。3 人にこれを防ぐことは可能か否かを尋ねた。A さんは「ネットというものは一番厄介ですね。情報源がどこかにもありますが、決定的なものならば対応しないといけません。でも、中途半端なものに反応すると逆にあおってしまう場合もあるので注意が必要です。反応するにしろしないにしろ、ネット上の情報を集めておくことは大事です。知らないことには話になりません。<sup>2</sup> ちゃんねるのような特殊な場所は扱いが難しいですね。GALA<sup>6</sup>という企業が、インターネット上のリスク管理対策として、情報クリッピングサービス『e-マイニング』<sup>7</sup>というものを提供しています。そういうサービスを使ってどんな情報が発信されているかを把握することが大切だと思います」と語る。C さんも「ネット風評の対策については、日本はまだ遅れていると思います。現在は、ブログや掲示板のコメントを特定のキーワードでクリッピングするサービスがありますが、そのようなサービスを活用し、自社がどのような書かれ方をされているのかを『知る』ことが大切だと思います」と同様の見解だ。今現在の段階で、完全に書き込みを管理することは不可能なようだ。しかし、発信されている情報を把握しておくことはできる。ネット上の記事をクリッピングするサービスは、筆者が調べただけでも電通パブリックリレーションズが提供する IT 系メディアサイトに特化した「iClips (アイクリップス)」、GALA が提供する個人が発する書き込みに特化した「e-マイニング」などいくつかある。これらは今後サービス内容が多様化していくだろう。

また GALA のサービスで、ネット掲示板・コミュニティ内での不適切な発言をシャットアウトするサービス「サイバーコップス」というものも始動している。掲示板・チャットに対するユーザー投稿をフィルタリングし、その結果を管理者へ報告する一連のシステムのことだ。誹謗・中傷などの不適切用語の投稿を未然に防ぎ健全なネット掲示板が運営できる。このサービスは掲載前に投稿を拒否出来るので、問題を未然に防止することが可能である。こういったサービスを大手掲示板が導入することができれば、ネット風評被害は確実に減る。しかし、大手掲示板を利用しているユーザーの中には、悪口や批判目当ての人もあるだろう。生の声を聞きたくて掲示板を利用する人からしてみれば、企業の悪い情報がまったく掲載されない掲示板に興味を示さなくなるかもしれない。言論の自由を奪う

---

<sup>6</sup> インターネット・マーケティング会社。

<sup>7</sup> インターネット上に存在する情報の中で、個人が発する書き込みに特化しリーク情報、企業の誹謗・中傷やデマ・噂にいたる企業のリスク情報を探し出し、その情報を報告するサービス

ととれる掲示板の書き込み規制は難しい問題である。

今の時点では、より多くのネット上の情報を集め監視し、好ましくない発言を見つけた時点で事後処理をする対策が精一杯のようだ。Cさんは「日本では未開拓の部分だと思います。中国では、掲示板内に国の監視が入り特定のキーワードを書き込むと摘発される仕組みがあるようです。そこまで実施することに対しては疑問を感じますが、日本でもある程度の対策を講じる必要があると思います」と危惧していた。現在、インターネットの世界を取り締まる法律として、「プロバイダ責任法」というものがある。インターネットでプライバシーや著作権の侵害があったときに、プロバイダが負う損害賠償責任の範囲や、情報発信者の情報の開示を請求する権利を定めた法律で、2002年5月27日施行された。しかし、まだこのような法律は穴があり、数も少ない。日本でもインターネット上の情報を管理する法律をもっと整えていく段階なのではないだろうか。

### C) これからの広報について

危機管理広報におけるこれからの課題について3人に尋ねた。Aさんは「起こってから対応するのが危機管理広報です。これからは、危機が起こらないようにビジネスマンにリスク意識を持たせる事が課題です。法律の精神にのっとって不正なことをしないコンプライアンスという考え方を意識させることが大切です」と事前の対策に注目している。Bさんは「企業側は危機管理に要するコストを必要なコストとして捉えなければならないという点ですね。今すぐにベネフィットにはならないが、将来的に見て必ずベネフィットになります」と危機管理コストの必要性を指摘する。Cさんも「企業の危機管理に対する意識が低いこと」を挙げていた。どうやら企業の危機管理に対する意識はまだまだ低いようである。危機管理のためのコストを必要なコストとして認識し、社員一人ひとりに教育していくことが必要になる。危機管理のノウハウを隅々まで浸透させることができた会社は、小さな問題が発覚しても速やかに処理できるので、将来的に企業価値を向上させることができるだろう。

3人のインタビューを比較してみると、事後対処だけではなく危機が起こるのを未然に防ぐ事前対処が重要になるという共通点が見える。「事前に打てる対策には具体的にどのようなものがあるか」という質問を投げかけた。Aさんは「セミナーや研修を通して、危険を察知する能力を身につけさせることですかね。リスク意識があるかないかが決め手になります」と答えている。Cさんも「全従業員に対して、危機管理意識を持つための研修等

を実施すること」を挙げている。不祥事の全貌が社員からトップに上がるまでに時間が掛かってはいけない。末端の社員にまでそのリスク意識を浸透させることが必要になる。企業は社内教育にもっと力を入れていくべきだろう。また、日頃からの真摯な企業活動によって、少しの不祥事では揺るがないほどの消費者の信用を獲得しておくことも、事前にできる危機管理対策といっているのではないだろうか。

最後に広報担当を目指す人にアドバイスをお願いした。Aさん、Cさんはそろって「迅速な行動力と物事を隠さない素直な姿勢が何よりも大切だ」と強調する。テクニク的な部分も大事だといわれているが、当たり前部分を完璧にやってこそ良い広報活動ができるということだろうか。世の中の情報を敏感にキャッチすることはもちろん、素直な心を養うことが広報担当者の絶対条件といえるだろう。

### 3. まとめ ～危機管理の基本原則～

記者会見はこのようにすべきだとか、プレスリリースはこう発表すべきだといった、いわゆるハウツー本はこれまでも多く出版されている。直接的な広報対応マニュアルとしては、やっと理論が確立してきたといえるだろう。しかしながら、第1章でも触れたとおり、企業に迫り来る危機はこれからもっと多様化し複雑化していく。すべてのパターンを完璧にマニュアル化するのは極めて難しいだろう。こういう場合はこうすれば大丈夫と言い切ることができない。

だが、今回の JR 福知山線脱線事故の広報対応研究を通して、いくつかの基本原則を見出すことができた。浮かび上がってきたものを整理しておきたい。

#### 嘘をつかない・隠さないこと

危機発生時の対応基本原則の1つ目は、決してマスコミに嘘をつかないことである。意図的に保身目的で嘘をつくことなどのもつてのほかだが、その時点で嘘を言ったつもりはなくても後日事実ではないことが発覚したら、それは結果的に嘘になってしまうことに注意が必要だ。このような状況を避けるためにも、わからないことには無理してコメントしないこと。またどうしても言及しなければならない場合には「現段階では」と限定条件をつけて発言する(篠崎、2004)。

そして、企業の隠蔽工作がいったん発覚すればイメージの低下のスパイラルを招くことも忘れてはならない。今回の JR 西日本の事故や 2000 年の雪印乳業集団食中毒事件のようにブランドイメージを大幅にダウンさせる危険性をはらんでいる。当たり前のことかもし

れない。しかし、組織の危機管理ではこの当たり前の常識こそが最重要項目なのだ。会社を守るための嘘・隠蔽は、会社をつぶすことにつながる可能性がある。

最悪の事態を想定し、複数の対応策を用意すること

インタビューでの A さんの指摘の通り、まだ現代の企業は最悪のシナリオを無意識に避ける傾向にある。人間心理として、事態を想定する場合、常に自分や組織にとって都合のよい状況を考えたいのはわからないでもない。しかし、危機管理において楽観的に状況を想定することは命取りになる。自分たちにとってよい状況を基本として立てられた対応策は、役に立たない。予想外のことが起きた時点で打つ手がなくなるからだ。リスク評価する際に、さまざまな可能性が浮かぶはずである。都合の悪い状況に立っていたとしても、さらに一步踏み込んで最悪の事態を想定し、悪いほうから順番に対策を立てていくとよい。ただ、リスクの状況は常に変化し、想定される結果は大幅に揺れる。時間の許す限り、それぞれのパターン別にいくつかの対応策を考えることが重要だ。最悪のケースをきちんと見据えて、まずはそこから対応を考えるべきだ。

正しいリスク評価をすること

問題が発生した時、まずはリスクがどの程度のダメージをもたらすか、どこに、誰に影響を与える可能性があるかを判断する。この判断を「リスク評価」という。この判断を誤ると、危機管理はたいてい失敗に終わる。JR 西日本は遺族の悲しみを取りこぼしたせいで、厳しく批判された。

リスク評価のポイントは、内輪の常識や事情で判断しないことだ。JR 西日本のように歴史のある組織で長く働いている役員クラスになると、外から見ればとんでもないことにも慣れてしまい、問題だと認識できなくなるようだ。内輪の常識が必ずしも世の中一般に通用するとは思わないほうがよい。むしろ、世の中の常識が通用しなくなった企業として批判の対象になる。さらにいうならば、セクハラや談合のように昔は誰も問題だと感じなかったことでも、今は非難の対象になるということも知っておきたい。客観的な視点を持って今の時代に即した感覚でリスクを正しく評価することが危機管理の成功の秘訣だといえる(篠崎、2004)。

スピード勝負だということ

危機管理はスピードが命である。なんのアクションも起こさずに時間が経てば経つだけ、ダメージは拡大する。逆に言えば、ダメージを小さくしたければ迅速に対応せよ、ということだ。どれだけ綿密に対応策を練って実行したとしても、時間の経過だけは後からでは

取り返しがつかない。問題発生から 12 時間が鍵を握るといわれている。これは新聞の原稿締め切りや夜のニュースの締め切りかを考慮した時間である。この時間以内に、リスクを正確に評価し、最悪の事態を想定して動けるかどうか勝負の分かれ目であるといっている。危機管理を担当したものが陥りやすいのが、完璧を求めすぎてタイムアウトになるというケースだ。時間は限られているのだから残された時間の枠の中で何ができて何ができないのかを見極め、実現可能な対策をとらねばならない。

#### 報道を長引かせないこと

マスコミ対応には細心の注意を払わねばならないことをインタビューを通して私は痛感した。イメージダウンの大部分はネガティブなマスコミ報道から引き起こされるからだ。問題を起こしたことが短期的にニュースに取り上げられるのは仕方がないが、それを長期化させないことがポイントになる。なぜ、報道が長引いてしまうのか。それは自分たちで幕引きをコントロールできていないからだろう(篠崎、2004)。幕引きとは一連の報道の収束のことだ。決着がいつまでもつかないから、マスコミは、次々と新しいネタを掘り出してくる。持てる限りの情報を開示し、問題を二度と起こさないようにどのような具体的対策を打ち出すのかを明らかにすれば、世の中を納得させることができるだろう。問題を起こした企業が何かを隠しているそぶりを見せたり、次々と新たな事実が発覚したりしているうちは決着はつかない。

速やかに謝罪 事実の公開 具体的な再発防止策発表 原因究明 責任表明のプロセスを一通り終わらせることができれば、報道期間は短縮できる(篠崎、2004)。報道期間短縮のポイントを項目ごとにもう少し詳しく説明する。

##### ・速やかに謝罪

問題を起こしてしまった以上、特に被害者が出ている場合は謝罪が不可欠だ。「法律上責任はないから」とか「後日の訴訟で不利になるから」といった理由で謝罪を避けることは、マスコミや世論に批判されるだけである。法律上の問題に言及することを避けながら、素直に頭を下げることから危機管理対応は始まる。

##### ・事実の公開

疑惑をはっきりさせないままでは、何かまだ隠しているのではないかと疑われる。その疑惑が晴らされない限り、幕を引けない状況は続く。すべての情報が公開されるとマスコミや世間一般が思うことで報道は収束へ向かうだろう。最悪の大問題を起こしてマスコミにバッシングされたとしても、ニュースになるのはその時だけだ。同じ情報を繰り返し取

り上げることはできない。新たな事実が内部告発などにより発覚し、違う側面が何度も繰り返しメディアに露出することでブランドは崩壊していくのだ(篠崎、2004)。

- ・具体的な再発防止策発表

再発防止策を速やかに講じるのは当然だとして、大切なのはそれを世間に詳細に公開することである。「再発防止に努めてまいります」という言葉だけでは、現実味がないため、社会を納得させることはできない。調査を実施するならその日時と方法を、対応策を打ち出すのなら具体的な策の内容を、すべて含めて発表することで事態は幕引きへ向かうだろう。

- ・原因究明

原因を究明し明らかにすることは、ダメージ縮小に加えて、信頼回復にも有効である。なぜ脱線したのかがわからない限り、消費者は怖くて JR 西日本の列車に乗れないだろう。まだ危険かもしれないと思われる限り、誰も利用しようとは思わない。

- ・責任表明

責任表明とは、何もトップが辞職することだけを指しているのではない。二度とこのような問題を起こさないよう社内の体制を改革するという責任の取り方もある。その状況に応じてより有効な方を選ぶことになる。どちらにしろ、責任表明は幕引きのフィナーレである。表明後に新たに問題が発覚してしまえば、まったく意味のないものになってしまうため、そのタイミングはきわめて注意して行わなくてはならない。

以上の 5 つのポイントを踏まえて臨めば、報道期間は短縮されるだろう。必要以上にマスコミを騒がせずにスムーズな対応を心がければ長引かせることもないだろう。

これまでにあげた 5 つが、この研究から導き出された危機管理広報の 5 原則である。もう一度おさらいする。

嘘をつかない・隠さないこと

複数の対応策を用意すること

正しいリスク評価をすること

スピード勝負だということ

報道を長引かせないこと

、 は改めて言う必要がないほど当然のことかもしれない。しかし、頭ではわかっていても実際危機に直面したときに当然のことができない企業は多い。もう一度かみ締めておきたい項目だろう。 は JR 福知山線脱線事故から特に学んだ点である。第 2 章



でも繰り返し述べたが、すべての情報発信者は客観的な視点を持って自らの発言に責任を持つことが要求される。 、 はマスコミ対応において「時間」がどれだけ明暗を分ける鍵になるかを表している。危機発生時はスピードを意識し、ダメージを最小限に食い止めるように努めたい。この 5 原則を頭に入れた上で広報業務に臨めば、危機を大幅に回避することが出来るだろう。

## おわりに

日本では、企業や組織の不祥事が起きるとまず「あってはならないことが起きて申し訳ありません」とトップが謝罪する。しかし、人間が社会を作り上げている以上、完璧などありえないのだからこれからも不測の事態は起こりうる。機械ではない人間は、感情に支配されるため、自分の立場を守ろうとしたり、もみ消そうとしたりすることもある。そのために誤った決断をしてしまう可能性がある。危機管理広報はその衝撃とダメージを最小化するために常に必要とされるだろう。

企業の持つ技術の進歩やマスコミの発達などの時代背景とともに、危機管理広報も変化する。常に変わり続けるテーマに挑戦することは困難だった。なぜなら資料や書籍は時とともに古くなっていくからだ。最新の情報を手に入れるためには、最前線で働く人から情報を聞き出さなければならなかった。私は、広島から東京まで出向いてリアルタイムな情報を手に入れようと決めた。念願かなってインタビューを 3 件も実現させることができ、これからも必要とされるであろう危機管理広報のテクニックに迫ることができた。企業の危機を救い、将来的には価値創造にまで繋がる実践的なテーマを論じることが出来たことに意義を感じている。

私はこの研究から、危機管理広報における 5 つの基本原則を導き出した。その中でも、特に鍵となるのは正しいリスク評価をすることだと思う。全く新しい危機が起こった場合、その判断は非常に難しい。リスク評価をする際は、ステークホルダーの見極めや内輪の事情の排除など複数の項目を同時にクリアすることが要求されるからだ。インタビューで B さんも繰り返していたが、J R 西日本は遺族の悲しみをもっと重要事項として取り上げるべきだった。

本論文を執筆している 2005 年 12 月末でも、耐震強度偽装問題が世の中を騒がせている。建築業に携わる人は、業界内の事情を優先するのではなく、もっと消費者の立場に立った発言をすべきだった。これからも、新しい問題が次々と社会の明るみに出てくるだろう。その時企業を救うことができる危機管理広報の第一歩は、リスク評価だと言っても過言ではない。企業や組織の広報担当は内輪の事情にとらわれず、時代に即した感覚でリスクを正しく判断、評価して欲しい。

本論文でまとめた内容は、2005 年末現在のものであり、環境の変化などによっていずれは対応の仕方も違って来るかもしれない。しかしながら、現段階での手引きとなればと考

えている。またこの論文では、実際に起きた事故を取り上げてテーマとしたため、概して厳しい論調になってしまったかもしれない。だが、取り上げた企業をいたずらに批判することが狙いではなく、過去の失敗を乗り越えて新しく再生して欲しいという願いからである。単なる失敗事例研究ではなく、危機管理の基本原則までを論じることができたことが、少しでもこれからの広報に役立てば幸いである。

私はインタビューをする前、マスコミ対応は広報担当者だけが理解していればよいものだと思っていた。しかし、広報マンたちは口をそろえて「組織にいる全員が認識しなければ意味がない」と語った。この情報化社会においては、組織のトップはもちろん組織で働く人、その家族までもが情報発信者になりうる時代になったということだろう。本論文は、組織で働く広報担当者だけでなく、社会人として生活する全ての人に向けて発信したい。JR 福知山線脱線事故の広報対応ミスを教訓として胸に留め、備えあれば憂いなしという言葉が普段から噛み締めた。

最後に、お忙しい中この論文作成のためのインタビューを快諾してくださった PR 会社勤務の 3 人にこの場を借りて感謝の意を申し上げたい。

補遺 資料1

JR 福知山線脱線事故の時間的経過(2005 年 4 月 25 日～6 月 19 日)

日付	全体の動き	企業の広報対応	主なコメント
05.4.25	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事故発生</li> <li>・ 伊丹駅でのオーバーランに口裏合わせについての虚偽報告が判明</li> <li>・ 遺体安置の体育へ社長が出向き謝罪</li> <li>・ 県警、運転士は重体と発表するが、午後に安否不明と訂正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 11:15 社長記者会見 (以後、26 日未明まで 5 回の会見)</li> <li>・ 13 時過ぎ 安全推進部長会見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長：進退について明言を避ける。 「究明には時間がかかる」</li> <li>・ 2 度目の会見で安全推進部長：「現場カーブは制限速度が 70 キロだが計算上は 133 キロで脱線する」と発言</li> <li>・ 3 度目の会見で安全部長：「事故原因との関係は不明としながら置き石があった可能性」発言 現地幹部：「検査が必要な部分」</li> <li>・ 北側国交相が『あの段階で言うのはいかななものか』と批判 事故調、県警も否定的見解</li> </ul>
4.26	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JR 西添乗指導開始</li> <li>・ 県警は現場で一時間ごとに状況説明</li> <li>・ 高見運転士に 3 度の処分歴があることが判明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 垣内社長、関西経済同友会代表幹事就任を辞退</li> </ul>	
4.27	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カーブに差し掛かったときの列車の速度は制限速度を上回ってい</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評論家網谷りょういち氏 「脱線速度の 133 キロはあくまで計算上の数字。それ以下でも脱線の可能性はある」と発言</li> </ul>

	たことが判明		
4.28	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 捜索（救助）活動了。死者 106 名、負傷者 461 名</li> <li>・ マンション住民が JR に買い取り要求</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事故調が「脱線速度 133 キロは乗客がゼロの時、しかも気象条件を一切無視した非現実的な数値である」と指摘</li> </ul>
4.29		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安全部長会見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会見で置き石説を撤回 『結果的に矛盾を与えたとしたら申し訳ない』</li> <li>・ 車掌のスピードについての発言の違い（JR は、速かったのか遅かったのか分からない VS 県警は、かなりスピードが出ていた）に関しての質問に、運輸部長は『車掌の証言は前日と変わっていない』と発言するが、安全推進部長の耳打ちに『自分の推測（発言）を取り下げたい』と撤回</li> <li>・ 危険速度は机上の空論だった事実を認める 「非常に計算が難しかった」と釈明</li> </ul>
4.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事故調が転覆脱線とほぼ断定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安全推進部長会見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「必要があればダイヤ見直しを検討することもありうる」と発言</li> </ul>
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 死者 107 人に</li> </ul>		
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JR 西日本はマンション住民の転居家賃を全額負担する事を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事故相談室設置</li> </ul>	
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事故車両に乗り合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 記者会見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明が二転三転</li> </ul>

	<p>わせた運転士 2 人が救助活動をし、出勤していた事実が判明</p>		<p>『1 人は職場と連絡を取らずに出勤』 (3 日の会見)</p>
5.4	<p>・会見中、一部メディアの質問と追求を認める形で、事故当日 43 名が参加したボウリング大会が開催され、二次会、三次会の参加者もいた事実が判明</p>	<p>・記者会見</p>	<p>・『携帯電話で上司に報告済』 (4 日夕の会見) 『二人とも気が動転していた』 (4 日夕の会見) 『上司から出勤するよう指示された』 (4 日夜の会見)</p>
5.5		<p>・0:30 社長緊急記者会見 ・南谷会長 関経連副会長再任を辞退 ・垣内社長、関西経済同友会代表幹事就任を辞退</p>	<p>・垣内社長は運転士が事故を知りながら乗客を救出せずに出勤した問題とあわせ「情けなく、残念な思い。申し訳ない気持ちでいっぱいです」と陳謝</p>
5.6	<p>・現場検証終了</p>		
5.7	<p>・神戸支社の 19 人が事故当日、事故認識後もゴルフプレーしていた事実の他、事故後</p>	<p>・記者会見</p>	

	に 12 件の不適切な事象があったことを公表		
5.8	・ 25 日の夜、社員が宴会をしていたことが判明		・「私的な会合」として公表していなかった
5.10	・社長の国会での参考人招致（16、17 日にも）	・ JR 西 三労組が会見 事故後 JR 社員への暴行、暴言が 160 件発生したことを公表	・ 社長：『しかるべき時期に』と辞意表明
5.13	・安全諮問委員会設置を発表		
5.22	・マンション住民、事故現場で犠牲者の遺品捜し		
5.24	・西武鉄道総会で JR 西日本・元副社長の取締役選任で紛糾		
5.25			・井出取締役が朝日の単独インタビューに応じる  『大企業病が隠ぺい体質につながった、国鉄末期と同じ官僚体質、無責任体質が残っていた』
5.28	・日勤教育刷新の改革案発表	・南谷会長と垣内社長は遺族と	

	<p>( 7 月実施 )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員人事発表</li> </ul>	<p>の対応が終る まで留任、井出 取締役後は退任 するが顧問に 就任</p>	
5.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 復旧工事の近隣住民への事前説明がないとの抗議で工事中止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 井出氏、顧問就任辞退</li> </ul>	
5.31	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安全性向上計画を国交相へ提出。 今後 4 年間の安全対策費を従来計画比 26 % UP の 600 億増の 2900 億に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 記者会見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長 : 『 80 ~ 90 点と自己採点 』</li> </ul>
6.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 試運転開始</li> </ul>		
6.18	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 遺族、負傷者対象の合同説明会。社長、役員 15 人が出席 ( 非公開 )</li> </ul>		
6.19	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 運転再開 ( 事故後 55 日ぶり ) 宝塚駅始発電車 ( 5 : 00 ) に社長、労組代表が同乗、会長は事故現場で献花</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新聞に謹告掲載</li> </ul>	



## 補遺 資料2

### インタビュー全文

#### Aさんインタビュー

##### 1. 広報という仕事について

Q.まず普段のお仕事について聞かせてください。どのような業務をしているのですか。専門分野はなんですか。

A.私としては、今は危機管理広報対応と通常の広報研修を半分ずつくらいでやっています。クライアントに危機が起こった場合は緊急時のメディア対応のアドバイスを、緊急時以外は、企業の幹部を集めて危機管理についてのセミナーやシミュレーショントレーニングなどの教育を主にやっていますね。それ以外の時間で広報マンを育てる研修、学校みたいなものを行っています。

Q.商品 PR などの業務はしていないのですか。

A.昔はやっていましたが、今はもうその部分を他の社員に任せていますね。彼らが処理しきれない問題が起きると、私のところへ持ってくるという具合です。

Q.危機管理を業務の柱の一つとしてすえている PR 会社はまだ少ないのではないですか。

A.そうですね。まだ大手3社くらいでしょう。そこまで手が回らないのが現状でしょうね。

Q.広報という仕事をしていて難しいと思うことは何ですか。危機管理の後方は、商品のプレスリリースとは違って扱う問題もデリケートですよ。

A.クライアントと話していて思うのが、彼らは物事を楽観的に考えようとします。それに対して私は常に最悪の事態を想像して話に望みます。そのギャップを埋めることが難しいですね。例えば、緊急時に私が会社の本社で記者会見を開くことを提案すると、幹部は本社で開くのは嫌だと言います。本社の映像が流れるのはイメージダウンに繋がるので避けたいというのです。こちらとしては、急を要しているのだからホテルなどでやるよりは本社で開いたほうが効率的だと説得しましたが。

Q.では、成功例を交えてやりがいをお教えてください。

A.成功した、というのは要するに事態が早く収束してくれた場合ですよ。通常の広報では大きく記事になればなるほどいいのですが、危機管理の場合は逆です。報道をまった

くされないのは難しいですが、小さく報道されてそれで終わることが望ましいですよ。運もあります。

Q. なにか、別の大きな出来事があった日にわざとかぶせて発表したりするんですか。

A. 意図的にやることがよくありますね。記憶に新しいのは、ある電力会社が原発の修理ミスをしたとき、北朝鮮の訪問にあわせて発表したという事例があります。世の中は北朝鮮のニュースに夢中ですから、記事は小さくなります。このように、危機を出来るだけ小さく、早く収束させることが出来たときにやりがいを感じます。

Q. 危機管理広報という考え方は世の中に浸透、定着していると思いますか。

A. 多くの企業の幹部の人たちはその重要性に気がついてきています。言葉は違うかもしれませんが、自分の会社が危機にさらされたときの対策が必要であることは昔に比べて、深刻に受け止められていると思います。

## 2. JR 福知山線脱線事故について

Q. もし、貴方が JR 西日本の広報担当だったらどのように対処しましたか。

A. 連絡が入り次第、クライアントのもとへ飛んでいきますね。ある危機管理広報担当の友人は「危機管理の担当は3年が限界だ」と言っていました。いつも24時間体制で身構えていないといけないから精神的につらいのだそうです。福知山線の事故は通勤時でしたが、出来る限り早く駆けつけ、記者会見の準備をしたと思います。

Q. 危機が起こった場合、自社の広報担当がすべてのメディア対応をこなせばいいのですが、それが出来ないから PR 会社の出番となるわけですよね。でもそこまで急ぎの事態で、社外の人間である PR 会社の人間に事故の概要などをすべて1から説明するのは時間が掛かってしまうのではないですか。

A. そこは、普段からのリサーチと情報収集がものを言うところです。普段から小さな変化でも把握しておくことで緊急時の動きがスムーズになるのです。担当の企業は私の携帯番号を緊急連絡網のリストに入れていますので、ここ一番のときにも迅速に行動することが出来ます。

Q. 今回の事故による JR 西日本のイメージダウンは避けられませんでした。それに伴う一番のダメージはどういった点だと思いますか。

A. 「JR 西日本はお客様のことを一番に考えていない」というレッテルを貼られてしまったことが一番のダメージですよ。悪い企業体質が前面に出たことです。鉄道会社でし

かも独占会社だからこそ、潰れたりはしませんでした、これが食品会社などの消費者がいくらでもチョイスできる会社だったら危なかったですね。

Q.そのダメージを回復するにはどうすればいいと思いますか。

A.これほどのダメージはすぐには回復しないです。企業体質を改める姿勢をひたすら発信していくしかないでしょうね。会社が変わるというイメージを通常の広報でも意識していくべきです。また、ただ宣言するだけではなくて実際の行動で示さなければなりません。いいニュースだけでなく悪いニュースも積極的に世の中に出すようにすべきでしょう。こういう場合、効果的なのは社員の一人一人にスポットを当てることだと思います。どんな人が働いているのか、どんな努力をしているのかを伝えて行くといいと思います。JR 西日本はあまりやっていないようですが。何十年前か前、ある電機メーカーがファンヒーターの欠陥で死人が出た事故がありました。そのときは、商品を回収している社員の姿をドキュメンタリー形式でシリーズとして報道していました。

Q.ボーリング大会などの事故とは直接関係のない事柄も大きく取り上げられていました。ワイドショーでも大きく報道されていましたが、このようなことは報道されるべきだと思いますか。

A.過剰だった部分もあるかとは思いますが。しかし、ボーリング大会の事実は報道されてしるべきだと思います。

Q.どうすれば報道されずに済んだと思いますか。

A.マスコミも報道することが使命ですのでね。報道されない、というのは難しいです。JR 西日本も「事故と直接関係ない取材はやめてください」とはいえない立場なので書かれ放題になってしまったのしょうね。

Q.記者会見のような場所で、JR 西日本が自らこのボーリング大会の存在を発表すればよかったということですか。

A.そのとおりです。事実が分かった時点で、ネガティブな問題は率先して明らかにしていくべきです。

Q.報道された後に、どのように修復をすればよかったと思いますか。

A.なかなか、事件を起こしてしまった当事者がイニシアチブを取るのは難しいですがね。ボーリング大会の非を認め、なんらかの処分をして「もうしない」という宣言をするしかないと思います。

Q.読売新聞では、被害者の声を何週間にもわたって大きく特集していました。やりすぎた

印象も少し受けるのですが、どう思いますか。

A.新聞社を含めてやはり報道もビジネスです。読者が興味のある記事を書せるようになるのは仕方がないといえるでしょう。これくらいの大きな事故になると、最初は救助活動状況 被害者の状況 事故の原因究明 会社の責任追及となるのはプロセスです。そのプロセスの一部なのでやむ終えないですよ。

Q.新聞を調べていて、記事と一緒に載せる写真によって読者がこの事件をどのように受け取るかに差が出てくると思いました。新聞を読んでいて目に付いた写真などがありますか。

A.この事故に関しては覚えていないのですが。写真というものは、もちろん嘘もあります。ある新聞社は、選挙で首相が決定した記事と一緒に、首相が部屋から退出するときに幹部が頭を下げている写真を載せました。その写真からは「首相の権限が強くなった」という印象を受けます。しかし、その数週間後に同社の政治部の記者が「あれは実は首相が帰る際に、幹部が腰を上げる様子を撮影したもので、お辞儀しているのではない」と漏らしていました。このように、写真は見えなくてコントロールされている場合もあります。写真、映像は意図的にいくらでも編集できます。真実の場合ももちろんありますが、そういうことも十分あると認識しておくべきですよ。

Q.被害者に配慮して、事故の悲惨な写真はなるべく使わないほうがいいという意見もありますが、真実をそのまま報道すべきだと思いますか。

A.日本の新聞社は、比較的被害者に配慮するような暗黙の了解があります。欧米はもっと悲惨な写真を平気で載せますからね。日本人の特性のようなものもあるかもしれませんが、僕はそれでいいと思います。

Q.今回、労組のチェック機能が低下していると報道がありました。監査役として十分に機能させるにはどうすればいいと思いますか。

A.社員がそのような組合に興味がないのがいけないと思います。労組がチェックをする強い力を持っていないのです。比べて、ドイツでは経営者の中に社員代表者が混じって意見を交わします。日本ももっと社員が興味を示し、権限を持つようになれば監査役としての役割も果たせると思います。

Q.余談になりますが今回の被害者 107 名のうち、4 名は個人情報保護の関係で実名が公表されなかった件について、どう思いますか。

A.これは欧米では当たり前ですね。航空会社で墜落事故が起きるとします。日本ではまず、

乗客名簿を公開しますよね。欧米では遺族の許可がおりないと乗客名簿さえも報道できません。国際的なスタンダードではそれが当たり前なんです。悪いことではないとおもいますので、これから日本もそうなるかもしれませんね。

### 3. 危機管理対策について

#### マスコミ対策

Q.危機発生時に電話対応を受けるときの注意点は何だと思いますか。

A.一番重要なのは、相手の連絡先を正しく聞くという点です。また、分からない点は調査中、もしくは判明次第連絡すると回答し、「ノーコメント」とは決して言わないことです。事実を隠しているという印象を与えないようにしなければなりません。後は、記者に誘導尋問されても個人的な意見や憶測をいわないようにすることですね。

Q.危機発生時に記者会見を設けるときの注意点は何だと思いますか。

A.記者会見では、テレビの映像に常に狙われていることに注意する必要があります。見た目が大事ということです。電話と違って目で見えるもので判断されるのです。細かなしぐさにまで最新の注意を払うことが大切なのです。ハンカチで汗をぬぐうしぐさを「涙を拭いている」と報道されてしまうこともあります。アメリカの自転車メーカーがタイヤをリコールしたことがあります。その記者会見で、あまりの照明のきつさに社長がハンカチで汗を拭いた写真が多数の新聞記事に載りました。しかし、そのうちの一家は「涙を拭いた」と説明文を添えて掲載されました。このように少しニュアンスを変えて報道されることがあるということです。後は、質疑応答の事前準備をしておくことですね。記者会見での質問では一問一答で終わることとはほぼありません。いったん質問を受けてそれに回答しても、またさらに突っ込んだ質問が来ます。そこまでを見据えて二重、三重にも回答を用意しておくことが理想です。

Q.今回の事故は発生からほぼ2ヶ月間に渡って長期報道されました。報道期間を短縮するための広報のポイントはありますか。

A.節目節目で報道は繰り返されます。節目になる日付が分かっているのなら、それをあらかじめ考慮して対策を練ることも出来ます。例えば今年は尾瀬高山の墜落事故から20年目です。それが分かっていたからかJALは今年ほとんど広告を出していません。どうせ、事故のことが大きく取り上げられることが分かっているから効果が少ないと考えたのでしょうね。

Q.週刊誌などには正確ではない情報がそのまま掲載されてしまうことがありますよね。それに対しては公式に反論しますか。

A.そのレベルに応じて対処すべきです。特に何もしない場合や、訂正文を求める場合、裁判を起こす場合などがあります。ただ、週刊誌よりも新聞の方が訂正を求めることが多いです。なぜなら新聞は保存され、データベースとして残るからです。

#### ネット風評対策

Q.ブログの急激な広まりによって個人がさまざまな意見をネット上で公開することができるようになりました。これによって正式なマスコミを通した情報以外が瞬時に回ってしまいます。誤った情報が広まるのを広報という立場から防げると思いますが。

A.ネットというものは一番厄介ですね。情報源がどこかにもありますが、決定的なものならば対応しないといけません。でも、中途半端なものに反応すると逆にあおってしまう場合もあるので注意が必要です。反応するにしろしないにしろ、ネット上の情報を集めておくことは大事です。知らないことには話になりません。

Q.「2ちゃんねる」によって逮捕者が出る時代になりました。その影響力は絶大ですが、何か対策はありますか。

A.2ちゃんねるの全盛期はやや過ぎたように思いますが、特殊な場所なので、扱いが難しいですね。うちも利用していますが、GALAという企業が、インターネット上のリスク管理対策として、情報クリッピングサービス「e-マイニング」というものを提供しています。インターネット上に存在する情報の中で、個人が発する書き込みに特化しリーク情報、企業の誹謗・中傷やデマ・噂にいたる企業のリスク情報を探し出し、その情報を報告するサービスです。GALAは2ちゃんねると契約しています。

#### リーク・内部告発対策

Q.競争社会である以上、敵対する組織からのリークは避けられないと思います。広報担当者ができる対策はありますか。

A.まずは、リークされて困るようなことをしないのが一番ですがね。今は敵対組織からのリークより内部からの告発が多いのではないのでしょうか。

Q.外部だけでなく、社内からの内部告発によって事件が明るみになることもありますものね。告発者が守られる権利を確立させなければならないと思いますが、どのような規律をつくるべきだと思いますか。

A.最近ではヘルプライン、ホットラインのような内部告発システムを採用している企業も

多いです。外にやられるよりは、ということでしょう。通報した人が不利な処分を受けないようになっているそうです。しかし、それがうまく機能しているかは疑問です。

Q.機能していないのですか。

A.まず、社員がこの匿名性の部分を信用していないことが大きいようです。会社側はきっと誰が告発したか調べることができると疑っているのも、誰も書きもまないそうです。また、調査の仕方も難しいのです。曖昧な情報が書き込まれたとしても、今度は調査のコストが掛かります。そういった理由があるので、うまく機能していないところが多いようです。告発者が守られる法律は来年の4月から施行されます。公益通報者保護法といいます。ただこの法律が適用されるには条件がいくつかあります。全員を守ってくれるかどうかは分かりませんが、こういう法律が出来る事は進歩です。欧米では当たり前ですね。例えばアメリカでは公務員の不正を告発する場合は報奨金をもらえます。

#### 4. これからの広報について

Q.危機管理広報における課題は何だと思いますか。

A.起こってから対応するのが危機管理広報です。これからは、危機が起こらないようにビジネスマンにリスク意識を持たせる事が課題です。法律の精神にのっとり不正なことをしないコンプライアンスという考え方を意識させることが大切です。後は当たり前のことですが、情報公開を徹底させることです。

Q.私も事後対処だけではなく、危機が起こるのを未然に防ぐ事前対処が重要になると思います。事前に出来る広報戦略にはどんなものがありますか。

A.セミナーや研修を通して、危険を察知する能力を身につけさせることですかね。リスク意識があるかないかが決め手になります。

Q.できればトップだけでなく社員一人ひとりにそういう意識を持ってもらうことが理想ですね。社外に向けてだけでなく、社内に向けての広報も力を入れるべきですか。

A.そうですね。問題が起こってそれがトップに上がらなければ意味がないわけです。末端の社員までリスク意識が染み付いていないとそれに時間が掛かってしまいます。なので社内教育は重要といえます。

Q.最後に広報担当者を目指している人にアドバイスをお願いします。

A.広報担当者は情報の編集者です。コミュニケーション能力はもちろん、迅速な行動力、判断力が求められます。あとは、物事を隠さない素直な姿勢ですね。

## B さんへのインタビュー

### 1. 広報という仕事について

Q. 普段のお仕事について聞かせてください。どのような業務をしているのですか。専門分野はなんですか。

A. PR コンサルティングを主にやっています。クライアントもいくつか持っていて、企業 PR だったり、プロダクト PR だったりですね。あとはイシューブランディング（社会問題の認知度向上）です。薬を売りたい時に病気を PR するという手法を得意としています。また、クライシスコミュニケーションも専門としています。

Q. 広報という仕事をしていて難しいと思うことは何ですか。事例があればそれも教えてください。

A. うちの会社は PR だけでなくコミュニケーションコンサルティングという広い概念を仕事としています。クライアントは自分の悩みをクリアに整理できていない場合が多いし、その悩みも複雑で多様です。クライアントの企業は悩みを解決するために「誰を」動かせばいいのかが分からないのです。クライアントにそれらを理解させるのが難しいですね。

Q. では、成功例を交えてやりがいを教えてください。

A. 今年初めて、クライシスシミュレーションドリルというものをやりました。擬似的に危機に面した状況を作り出して、それに対する行動を評価するというものです。その評判はすごく良かったですね。

Q. それはマニュアルのようなものですか。それともセミナーのようなものですか。

A. どちらとも少し違います。彼らの持っているマニュアルが正しく機能するかも含めた避難訓練と捉えていただければと思います。記者会見をゴールとしてやりました。前提知識としてクライシスコミュニケーションとは何かを説明はしましたけどね。

Q. マニュアルを読んで頭では分かっているけど、そのとおりに動けるかは別ということですね。

A. そうですね。賢い企業であればあるほど、それは良く分かっています。実際危機に直面した企業は、いかに自社のマニュアルが使いづらいかが身にしみて分かっているはずです。

Q. 危機管理広報という考え方は世の中に浸透、定着していると思いますか。

A. その言葉自体が浸透しているかはわかりませんが、危機管理という概念は浸透しつつあ



ります。ただ、それが広報という分野からアプローチできるというところまで掘り下がっているかはわかりませんよね。

## 2. 危機管理対策について

### マスコミ対策

Q.危機発生時に電話対応を受けるときの注意点は何かと思いますか。

A.どこに電話が掛かってくるか分からないわけです。なので社内にルールを作っておくことが大切です。どのようにインプット、アウトプットするのか。またそこまで考える時間がないときは窓口を一本化することですね。

Q.危機発生時に記者会見を設けるときの注意点は何かと思いますか。

A.コミュニケーションの定義は、うちの会社では「こちらの目的や意図を達成するために相手に行動を起こさせること」をさしています。メッセージはバーバルコミュニケーションとノンバーバルコミュニケーションにわかれます。どちらが強く人々の印象に残るかという、間違いなくノンバーバルです。なので、バーバル、ノンバーバルを一致させて望むことが重要です。日本の会社は、法律を良く守っています。しかし、なぜ危機に陥るのか。それはソーシャルコンプライアンスが守られていないからです。法律をいくら守っていても、影響を受けた相手とのコミュニケーション対応でつまづくことが多いです。法律的には問題がない、などと記者会見でトップが発言してしまうのはこの部分を軽視しているからだと思います。

Q.対面取材（インタビュー）を受ける時の注意点は何かと思いますか。

A.1 社だけ単独インタビューを受けてしまうと、情報量に差が出てしまいます。そうするとネタがない記者は独自にネタを探し始めてしまいます。それは企業にとって好ましくありません。なるべくなら、対面取材は避けたほうがいいでしょう。

Q.今回の事故は発生からほぼ2ヶ月間に渡って長期報道されました。報道期間を短縮するための広報のポイントはありますか。

A.短期間で報道を終わらせるためには、ステークホルダーの不安や疑問をすばやく見極めて処理することがポイントです。何を不安に思ってるのか、聞きたいのかに答えを出してあげることが大事です。

Q.週刊誌などには正確ではない情報がそのまま掲載されてしまうことがありますよね。それに対しては公式に反論しますか。

A. ケースバイケースですが、そこにファーストプライオリティーを置くことは少ないですね。それよりも先ほど言ったとおりステークホルダーの疑問解決が優先です。ただ、あまりに事実と反することが報道された場合は別ですが。あまり相手の土俵に乗ってしまうのはよくないので判断は極めて難しいです。

#### ネット風評対策

Q. ブログや2ちゃんねるの急激な広まりによって個人がさまざまな意見をネット上で公開することができるようになった。これによって正式なマスコミを通じた情報以外が瞬時に回ってしまう。誤った情報が広まるのを広報という立場から防げると思いますが。

A. 事前に防ぐのは難しいですね。でも、その広がりを食い止める努力はできます。

Q. どのような努力がありますか。

A. 新聞、テレビをモニタリングするのと同じように、どこでどのような情報が流れているのかを知ることから始まりますね。

#### リーク・内部告発対策

Q. 競争社会である以上、敵対する組織からのリークは避けられないと思います。また内部告発も同様もありますよね。広報担当者ができる対策はありますか。

A. 内部告発の方が内部を熟知しているだけに影響力はあると思います。間違いなくこれをやっておけば大丈夫という対策は残念ながらないですね。

Q. 告発者が守られる権利を確立させなければならないと思いますが、どのような規律をつくるべきだと思いますか。

A. 内部告発は必ずしも悪いことではありません。勇気のある立場として保護されるべきです。彼らが不利な扱いを受けないように守られるようにしなければなりません。

### 3. これからの広報について

Q. 危機管理広報における課題は何だと思いますか。

A. 記者会見はこうしなさい、プレスリリースはこう書きなさいという部分はセオリーが出来つつあります。しかし、クライシスは症状別に分類しにくいです。こういう場合はこうしなさいと一概にはいえないところが永遠の課題ですかね。だからこそ私達のようなコンサルティング会社が必要になるんです。企業側から考えた課題は、危機管理に要するコストを必要なコストとして捕らえなければならないという点ですね。今すぐにベネフィットにはならないが、将来的に見て必ずベネフィットになります。危機管理に強い会

社ということを世の中にアピールしていくことが企業価値に繋がっていくと思います。

Q.事後対処だけではなく、危機が起こるのを未然に防ぐ事前対処が重要になると思います。事前に出来る広報戦略はありますか。

A.コミュニケーション戦略からいえば、やれることはたくさんあります。一昨年、某自動車メーカーの役員がある試験の制作に関わっていたのですが、その試験情報が漏洩したというニュースがありました。しかし、それはそれほど大きなニュースにはなりませんでした。もちろん彼らのそのときの対応がうまくいったのもありますが、普段からの企業活動の賜物ではないかと思います。普段から消費者の信頼を得られる企業活動をするのが大切です。

#### 4. JR 福知山線脱線事故について

Q.もし、JR 西日本の広報担当だったらどのように対処しましたか。

A.まず、今回の事故で影響を受けた相手は誰だったのかということを見極めます。事故の被害者、そしてその遺族です。あの状況では自分の家族がその列車に乗っていたのかどうかを知りたい人がたくさんいました。しかしその部分を取りこぼしてしまっていたように感じます。もっと彼らを意識したメッセージを送るべきだったのではと思います。そして先ほど話したノンバーバルコミュニケーションという観点から気になるのが、事故があって初めての会見です。あの場に社長である垣内さんがいけていればもっと良かったと思いますね。これだけの大惨事を起こしておきながら、社長がいないでは見ている人の受ける印象はあまりよくないですね。

Q.今回の事故による JR 西日本のイメージダウンは避けられませんでした。そのダメージを回復するにはどうすればいいと思いますか。

A.誰が何を望んでいるのかを把握し、適切な情報を発信していくことだと思います。

Q.今回の広報の失敗の要因はなんだと思いますか。

A.たくさんありますよね。これまであげたステークホルダーの見極め、ノンバーバルへの配慮の不足、不確実な情報を出してしまった点などですね。あと全体に関していえるのは世の中でどんな情報が流れているのかのモニタリングが出来ていなかった点です。オーバーランの虚偽報告にしてもそうです。8メートルという発表があった時点ですでに、乗客の一人が「電車はホームの半分までいていた」と発言しています。そういうことを事前にキャッチしていれば、あのような混乱はなかったのではないかと思いますね。

## Cさんへのインタビュー

(Cさんについてはメールのやり取りを通してインタビューを行ったため、頂いた本文をほぼそのまま記載している)

### 1. 広報という仕事について

Q. 普段のお仕事について聞かせてください。どのような業務をしているのですか。専門分野はなんですか。

A. 現在、PR 関連で携わっている業務は大きく 2 点あります。

#### 1) PR コンサルティング業務

企業の広報部もしくはマーケティング部のコンサルタントとして、コミュニケーションにおける課題を解決するお手伝いをしています。例えば、来年新発売する『ペン』を PR したいという依頼を頂いたと仮定します。お客様は自社で作成した商品は可愛いので、ついこの機能がいい！この色がかっこいい！と宣伝をしたくなります。しかし、PR はあくまでメディアを通じてお客様にメッセージを発信する仕事。広告とは異なります。その際、7つのニュース要素と照らし合わせてニュースを構築しています。

そして、構築されたメッセージ戦略を基に実際にメディアに情報を伝える『施策』を構築します(プレスリリース、記者発表会、メディアコンタクト、などの様々な手法からベストな施策を選びます)。

#### 2) メディアコミュニケーション業務

PR コンサルタント及びお客様が持っている伝えたいメッセージを、実際のメディアに伝える役割を担います。TV? 雑誌? 新聞? ネット? 雑誌の中でも、男性誌、女性誌、ファッション誌などです。

Q. 広報という仕事をしていて難しいと思うことは何ですか。

A. 企業向けかつサービスの PR は難易度が高いと思います。企業向けというのは、媒体がそもそも少ないという理由。サービスというのは、目に見えないモノですのでメディアも記事にするのが難しいです(コンサルティング会社、セキュリティ会社などがそれに当たります)。逆に、難易度が低いのは消費者向けかつモノの PR です(例えば、ipod やプラズマテレビなどは、実際のモノがあるので PR はしやすいです)。

Q. では、成功例を交えてやりがいを教えてください。

A. 自分が本当に良いと思ったものを、世の中に伝えられることだと思います。特に、まだ

世の中に知れ渡っていないサービス、創業仕立てのベンチャー企業などを PR させて頂くのは本当にやり甲斐があります。私の成功体験は、創業 3 年目のベンチャー企業を PR させて頂き、PR 活動が上手くいき社内外から非常に評判になったという喜びの声を頂いたことです。

Q.危機管理広報という考え方は世の中に浸透、定着していると思いますか。

A.50%くらいだと思います。欧米に比べて、危機管理という考えは日本では低いと思います。

## 2. JR 福知山線脱線事故について

Q.もし、JR 西日本の広報担当だったらどのように対処しましたか。

A.・事件が発生した際に、事実を全て収集します。

・その事実情報を、企業の TOP に詳細に伝えます。

・メディアに対応する際のポリシーを明確にします（嘘をつかない、全てのメディアに公平に扱い真摯に対応するなど）。

・今後の対応策を考えます

・事件が発生してから 24 時間以内に、速やかに報道向けの『発表会』を開催します。

Q.今回の事故による JR 西日本のイメージダウンは避けられませんでした。それに伴う一番のダメージはどういった点だと思いますか。

A.事件が発生した際の、対応が曖昧かつ遅かったこと。それにより、根本的な問題が本当に解決されるのか？という周囲からの疑問を持たれてしまったことだと思います。これは、三菱自動車や雪印の事例に似た部分があると思います。

Q.そのダメージを回復するにはどうすればいいと思いますか。

A.・再度同じ過ちを起こさないための『具体的な対策案』を早急に作成する

・それを全従業員と共有する

・それを報道向けに発表する

・必要があればお詫び広告を出し、世の中に真摯なメッセージを発信する

Q.ボーリング大会などの事故とは直接関係のない事柄も大きく取り上げられていました。このようなことは報道されるべきだと思いますか。

A.このような報道は、『メディアを敵に回してしまうこと』が原因で発生します。メディアを敵に回すことにより、様々な憶測や批判がされることになります。それは、広報部の

対応が悪いことから発生します。過去の事例では、雪印乳業の食中毒事件、三菱自動車のリコール問題、ソフトバンクの個人情報流出があげられます。逆に、事件が発生した瞬間に全ての事実をしっかりと開示することを徹底すれば、メディアも逆に応援してくれるメッセージを発信ししてくれることも多々あります。

Q.読売新聞では、被害者の声を何週間にもわたって大きく特集していました。やりすぎた印象も少し受けるのですが、どう思いますか。

A.メディアは、世論の代弁者であるべきです。世の中の人から多くの批判の声が上がっている場合は、それをしっかりと伝えることが役割です。そのため、そのような声を記載し続けることは、「同じ過ちを起こさないため」にも必要なことだと思います。

Q.新聞を調べていて、記事と一緒に載せる写真によって読者がこの事件をどのように受け取るかに差が出てくると思いました。新聞を読んでいて目に付いた写真などはありますか。

A.脱線した後の状況です。

Q.被害者に配慮して、事故の悲惨な写真はなるべく使わないほうがいいという意見もありますが、真実をそのまま報道すべきだと思いますか。

A.この部分は意見の分かれる部分だと思います。どちらの言い分も正しいからです。個人的な意見としては、事実はそのまま報道すべきだと思います。しかし報道する際は、『伝え方』に十分注意することが必要だと思います。

Q.今回、労組のチェック機能が低下していると報道がありました。監査役として十分に機能させるにはどうすればいいと思いますか。

A.定期的な対話の場を設けることだと思います。トヨタ自動車は3ヶ月に1度労働組合と経営者との対話の場が設けられているとのこと。その場には、どんなに忙しくても経営者がしっかりと参加をして組合と膝を付け合せて対話を繰り返しているとのこと。大切なことは、情報開示と相手の意見を真摯に受け止め、自らが改善を続けていくことだと思います。

Q.余談になりますが今回の被害者107名のうち、4名は個人情報保護の関係で実名が公表されなかった件について、どう思いますか。

A.遺族の方が望んだ結果であればよいのではないかと思います。

### 3. 危機管理対策について

#### マスコミ対策

Q.危機発生時に電話対応を受けるときの注意点は何かと思いますか。

A.・電話を受ける窓口を一本化する

- ・事実をしっかりと述べる
- ・曖昧な回答は避けて、いつまでに調べて返答するか明確にする
- ・特定のメディアに肩入れした対応をしない
- ・スピーディな対応を心がける

Q.危機発生時に記者会見を設けるときの注意点は何かと思いますか。

A.・事前に質問される内容を想定し、回答を控えておく

- ・会社の TOP が出るようにする
- ・TOP が全ての事実を把握しているようにする
- ・言い訳はしない
- ・絶対に嘘をつかない
- ・分からないことは正直にいい、いつまでに回答するか明確にする
- ・おどおどした態度を取らない（頼りない TOP だから、問題がおきたと思われる）

Q.対面取材（インタビュー）を受ける時の注意点は何かと思いますか。

A.・事前に質問される内容を想定し、回答を控えておく

- ・全ての事実を公開すること
- ・曖昧な回答をしないこと

Q.今回の事故は発生からほぼ 2 ヶ月間に渡って長期報道されました。報道期間を短縮するための広報のポイントはありますか。

A.・事実情報をいち早く究明し、全てをマスコミに公開すること

Q.週刊誌などには正確ではない情報がそのまま掲載されてしまうことがありますよね。それに対しては公式に反論しますか。

A.・事実とは異なることであれば、反論するべきだと思います。

- ・注意点は、お互いが感情的になることでさらにネガティブ報道をされる場合があるので、反論をするタイミングと伝え方には細心の注意が必要だと思います。

#### ネット風評対策

Q.ブログの急激な広まりによって個人がさまざまな意見をネット上で公開することがで

きるようになりました。これによって正式なマスコミを通した情報以外が瞬時に出回ってしまいます。誤った情報が広まるのを広報という立場から防げると思いますか。

A. ネット風評の対策については、日本はまだ遅れていると思う。現在は、blog や掲示板のコメントを特定のキーワードでクリッピングするサービスがあるが、そのようなサービスを活用し、自社がどのような書かれ方をされているのかを『知る』ことが大切だと思います。ただし、風評に踊らされてはいけないと思いますので、事実でない情報であればそれにびくびくする必要はなく、正しいことを貫きとおしていけば、それは多数の人に理解して貰えると思います。

Q. 「２ちゃんねる」によって逮捕者が出る時代になりました。その影響力は絶大ですが、何か対策はありますか。

A. これも、日本では未開拓の部分だと思います。中国では、掲示板内に国の監視が入り特定のキーワードを書き込むと摘発される仕組みがあるようです。そこまで実施することに対しては疑問を感じますが、日本でもある程度の対策を講じる必要があると思います。

リーク・内部告発対策

Q. 競争社会である以上、敵対する組織からのリークは避けられないと思います。 広報担当者ができる対策はありますか。

A. ・情報に対して踊らされないこと

- ・事実ではない情報に対しては、毅然とした態度で反論すること
- ・消費者を信じること（事実でない情報で、お客が離れると思わないこと）

Q. 外部だけでなく、社内からの内部告発によって事件が明るみに出ることもあります。告発者が守られる権利を確立させなければならないと思いますが、どのような規律をつくるべきだと思いますか。

A. ・告発者の名前を防ぐというメディア側の規制（これは、数ヶ月前に米国でも話題になった問題です。取材元の情報を提示するか否か。）

#### ４．これからの広報について

Q. 危機管理広報における課題は何だと思いますか。

A. ・ノウハウが浸透していないこと

- ・企業の危機管理に対する意識が低いこと

Q. 事後対処だけでなく、危機が起こるのを未然に防ぐ事前対処が重要になると思います。



事前に出来る広報戦略はありますか。

A. ・全従業員に対して、危機管理意識を持つための研修等を実施すること

・危機が起きた際に行動するための『マニュアル』を作成すること

Q.最後に広報担当者を目指している人にアドバイスをお願いします。

A. ・とにかく情報に敏感になることだと思います。新聞は5紙以上、雑誌は月に30冊以上、新しいスポットには積極的に出かけて自ら体験をするなど、誰よりも情報について詳しくなることです。

・広報はテクニク的な部分が注目されますが、一番大切なことは『素直さ』『スピーディな対応』の2点に限られると思います。特に『素直さ』は非常に重要な要素だと思います。短期的な利益を求めたり、自分本位に生きていては『素直さ』は養えません。『素直な心』を養うための努力が大切なことだと思います。

## 参考文献

- 石川慶子（2004）『マスコミ対応緊急マニュアル 広報活動のプロフェッショナル』ダイヤモンド社。
- 川島令三（2005）『なぜ福知山線脱線事故は起こったのか』草思社。
- 広報戦略研究所（2003）『失敗からの教訓 今こそ問われる広報戦略』学習研究社。
- 信楽列車事故遺族会・弁護団（2005）『信楽列車事故 JR 西日本と闘った 4400 日』現代人文社。
- 篠崎良一（2001）『実戦企業広報マニュアル マスコミに商品・企業イメージを売り込むパブリシティのノウハウ集』オーエス出版。
- 篠崎良一（2004）『会社を守る!もしもの時のメディア対応策 実戦・企業危機管理マニュアル』オーエス出版。
- 林利隆、亀井昭宏（2002）『デジタル時代の広報戦略』早稲田大学出版部。
- 藤江俊彦（2004）『実践危機管理読本 リスクマネジメントの基本から広報対応まで』日本コンサルタントグループ。
- 山之内秀一郎（2005）『なぜ起こる鉄道事故』朝日新聞社。
- 山見博康（2005）『広報の達人になる法 戦略的 PR 活動のための 88 の鉄則』ダイヤモンド社。
- ライズ、アル&ローラ・ライズ（2003）『ブランドは広告でつukれない 広告 vs PR』（共同 PR 株式会社 訳）、翔泳社。