

# 事件・事故、企業不祥事発生時の マスコミ対応

有限会社エンカツ社 代表取締役社長  
横浜国立大学 リスク共生社会創造センター 非常勤講師

宇於崎 裕美 *Hiromi Uozaki*

## 1. はじめに

不祥事に対する世間の見方は一昔前に比べより厳しくなっている。週刊誌や新聞、テレビのようなマスコミだけではなく、一般の人々までがネットを使ってクレームや不満を表明したり、他人を攻撃したりするようになってきている。行き過ぎた批評が横行し、現代は不寛容社会になったと言われている。このような不寛容社会において、企業は特に注意が必要である。いつ、マスコミや世間の攻撃対象となるかわからない。本稿では、事件・事故が起きたときのマスコミ対応方法について事例を交えて紹介する。

## 2. 不祥事報道が減らない理由

すべての企業人は、日々まじめに業務にあたっている。しかし、つつがなく日常業務を行っていても、そのことをマスコミは取り上げてはくれない。一方、事件や事故が起きたらすぐにマスコミからの取材が殺到しネットでも騒がれることになる。どうしてなのだろうか。

### (1) 「Bad News は Good News」だから

マスコミ業界には「Bad News は Good News」という言葉がある。「悪いことが起きたときのほうが報道のしがいがある」という記者の本音である。記者やカメラマンは、事

図1 Bad News は Good News

- マスコミ業界の格言:Bad NewsはGood News
- 悪いニュースほどよく取り上げられる
  - 良いことはローカルネタ、業界ネタ
  - 悪いことはいきなり全国ネタ、トップニュース

件・事故が起きると頑張って取材にやってくる。なぜそうなのかというと、悪いことがおきたときのほうが、読者・視聴者つまり一般の人々が報道をよく見るからである。記者もカメラマンも自分の作品である記事や番組はより多くの人に見てもらいたい。よって、注目度の高いニュース、つまり悪いことを取材し報道しようとすることになる(図1)。

では、なぜ読者・視聴者は悪いことに関心があるのだろうか。これは生物としての人間のリスクマネジメント本能だからと筆者は考えている。私たちは、遠くで起きた災害でも事件でも事故でも、同じようなことが自分の身に降りかかったときどのように対応すればよいのか、あらかじめ学習しておきたい。それで、よその不祥事についての報道やネットの悪いうわさを見て、何をしたらだめなのか、どうすれば助かるのか、探ろうとしているのだと思われる。

## 3. リスクマネジメントとしてのコミュニケーション

リスクマネジメントとしてのマスコミ対応やネット対応、あるいは一般の人々への対応

は、危機管理広報と言われる。危機管理広報は、事件・事故が実際に起きてしまった瞬間から行うクライシスコミュニケーションと、事件・事故の起こる前、つまり平時に行うリスクコミュニケーションの2種類がある。

#### (1) リスクコミュニケーション

リスクコミュニケーションは、「今は大丈夫だけれども、こんなことが起こるリスクがあって、こんな損害を被ることがあるかもしれません。しかし、私たちはリスクを最小化するためにこういう努力をしています。対応策も用意しています。ほかにまだご心配なことはありますか」とリスクについての情報提供や意見交換をすることである。工場見学会や避難訓練、ハザードマップの配布はこれにあたる。リスクコミュニケーションは、まだ事故や事件が起きていないときに行うので、自分たちのペースで落ち着いて行うことができる。

#### (2) クライシスコミュニケーション

クライシスコミュニケーションは、リスクが顕在化してクライシスとなったとき、つまり、事故・事件が起きてしまったときに必要となる。事故・事件が起きたとき、まずは関係者への説明が必要である。社会的に影響があることならば、マスコミやネットを通して世間に対し説明責任を果たさなくてはならない。工場火災後の緊急謝罪会見が典型的な例である。

事件・事故が起きたときに行うクライシスコミュニケーションでは、当事者は慌てふためき、現場は混乱している。そのため、失敗例も数多く見られる。いざというとき、失敗を避けるには事前準備と訓練が不可欠である。

## 4. 報道が過熱するケースの共通点

### (1) 当事者が説明しない

何か事件や事故に巻き込まれたとき、マスコミを避けるためにドアを固く閉ざして引きこもる、逃げるというのは最悪である。取材のプロである記者やカメラマンから逃げ切るのは困難である。それにいつまで隠れていればよいのだろうか。当事者がいくら逃げても世間もマスコミも忘れてはくれない。当事者が取材拒否したり雲隠れしたりしても、記者たちはあきらめない。コメントしてくれる人を探し出して取材する。そんなとき、ここぞとばかりに当事者に対する過去の恨みや日頃の不満をマスコミにぶちまける元従業員が出てくるかもしれない。その結果、テレビのワイドショーや週刊誌などのマスコミ報道は過熱しネットでも悪いうわさがまん延することになる。

2018年1月8日成人の日の朝、晴れ着レンタル・販売業者の「はれのひ」の店舗が閉鎖し、多くの新成人とその家族、成人式を主催した自治体は大混乱に陥った。社長は行方不明で事情がわからず、被害者の悲痛な訴えがマスコミに何度も取り上げられた。「はれのひ」の経営とは直接関係なさそうな人々が次々とテレビや週刊誌に登場、社長の過去や私生活が暴かれた。この騒ぎは、1月26日に社長が出てきて謝罪会見を開くまで続いた。

報道が過熱するケースの共通点は、「当事者が説明しない」ことである。取材拒否やノーコメントを続けてうまくいったためしはない。憶測に基づく不正確な報道が続くだけでなく、取材に応じない頑なな態度がマスコミの非難の的になってしまうからである（図2）。

図2 報道が過熱するケースの共通点

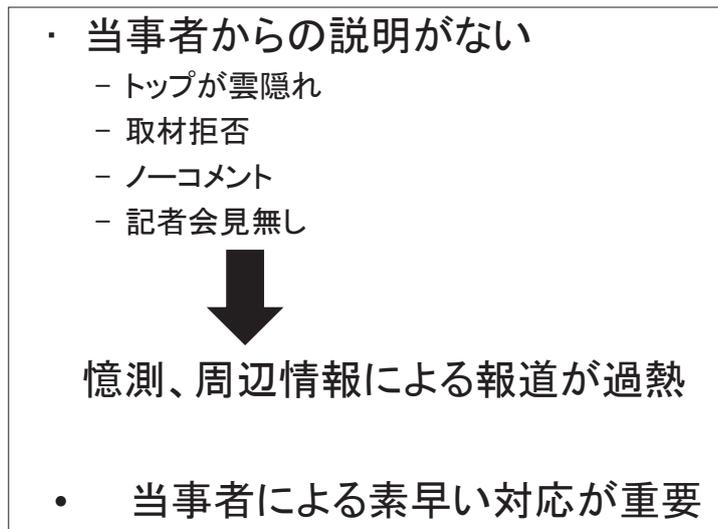
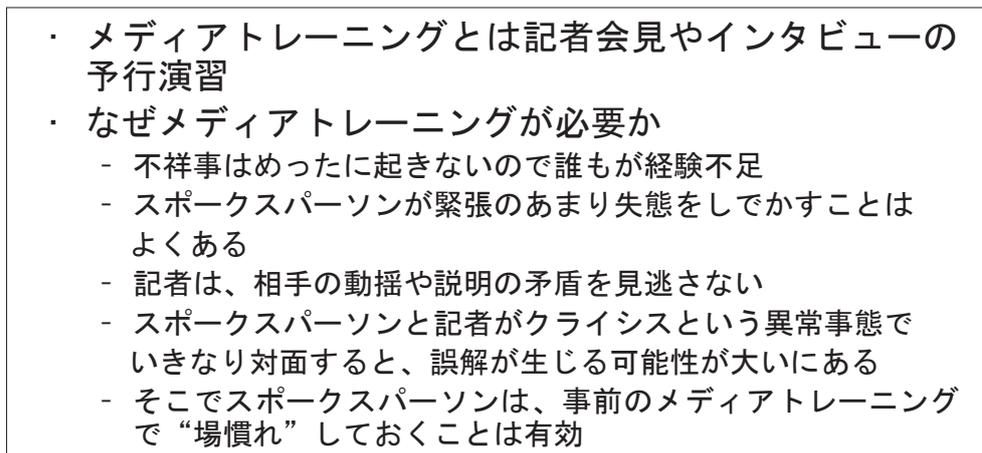


図3 メディアトレーニング



## (2) いきなり本番は無理

ならば「事件・事故が起きたらすぐに記者会見すればいいじゃないか」ということになるが、実際にはなかなかそうはいかない。まず、記者会見とは、どんなふうに行うものであろうか？配布資料はどうすればいいのか？マイクやプロジェクターやスクリーンは？司会は？知らないことばかりである。質問されても答えられなかったらどうなるのであろうか？不安はつきない。

## 5. 最も有効な準備策「メディアトレーニング」

いざというときマスコミ対応で失敗しない

ために、最も有効な手段はメディアトレーニングである。メディアトレーニングとは、記者会見やインタビューの予行演習である（図3）。

筆者の会社で行うメディアトレーニングでは、事件・事故発覚から数時間後に記者発表するという設定で、受講者は資料作りから記者会見までをひととおり体験する。架空のシナリオをもとに、受講者が報道関係者向け資料と想定問答集を作り、役割分担を決めて、模擬記者会見に臨む。このとき、ビデオ撮影も行う（図4）。

模擬記者会見後、受講者はビデオ録画を確認する。講師から改善点を指摘することもあるが、自分で自分の姿を見ることが一番効果的である。1回目の模擬記者会見では、要領

図4 模擬記者会見と撮影



図5 危機発生時、皆が知りたい4つのこと

- ①何が起きたか(現状)
- ②なぜ起きたか(原因)
- ③今どうするのか(復旧対策、補償)
- ④将来どうすればよいのか(再発防止策)



記者発表資料に入れるべき重要ポイント

がわからず挙動がおかしかったり、質問と回答がかみ合わなかったり、たいがいは残念な結果となる。しかし、ビデオを見れば、「そうか、ここが悪かったのか。こうすればよかったのだ」と気づくことができる。直後に2回目の模擬記者会見を行えば、問題はほとんど改善される。2回目のビデオを見て3回目に臨めば、ほぼすべての人が完璧な発表者になれる。落ち着いて事実関係を説明できるし、予想外の質問を受けたとしてもうろたえることがなくなる。

### (1) 失言を防ぐには

何があってもオロオロしないということが重要である。わざと失言する人はいない。失言が出るのは、理性を失い慌てふためいたときである。メディアトレーニングのメリットは、記者会見の準備方法や要領がわかるだけではなく、難しい局面を乗り切る度胸が身につくことである。想定外の質問をされたり、記者から非難されたりしたときの心構えや切り抜ける技術が身に付き、結果的に失言リスクは激減する。

### (2) 記者に聞かれる4つのこと

事件・事故後の記者会見や個別取材で、記者から聞かれることは決まっている。図5に示す4点である。これら4点に対する回答を用意してから、記者会見や取材に臨むべきで

ある。ここでトリッキーなのは、「回答を用意する」という言葉の意味である。調査を徹底的に行い、内部で議論を重ね、完璧な回答を作文するというのではない。

①の現状は「このような事件・事故が起きました」でよい。問題は②の原因、③の対応、④の再発防止策である。詳細がわからないとき、どう表現すればよいのであろうか。

記者会見を開くタイミングは事件・事故が起きてから早ければ早いほどよい。事件・事故直後なら、詳細が分かっても不自然ではない。「原因は不明」、「対応策や再発防止策は未定」と発表しても、記者たちも「それはそうだ」と理解してくれる。変にとりつくるわず、そのまま言ってよい。

「不明」、「未定」あるいは「調査中」、「検討中」であっても発表する価値はある。「不明」、「未定」、「調査中」、「検討中」は明確にその時点における状況を正しく表現している言葉である。事件・事故の当事者からすると、「不明」や「未定」と、はっきり言うのは気がひけるかもしれない。自分たちの力不足と見られないかと不安になるのだろう。しかし、最大限の努力をしたけれども、それでも不明や未定だというのなら、それはそれで正しい回答なのでOKである。

図6 裁判で勝ってもイメージは良くならない

- ・ 人々が問うのは、法的責任だけではない
  - 道義的責任
  - 倫理観
- ・ 裁判に勝てば、名誉は回復できるのか
  - マスコミの第一報で、イメージは固定
  - 判決が出る頃には、マスコミ報道は激減



不祥事発生直後のマスコミ対応が重要

## 6. 裁判に勝っても評判はよくなる

2016年10月、シンドラーエレベータ株式会社は、サービス事業をオーチス・エレベータサービス株式会社に譲渡、日本事業から完全に撤退するとの報道があった。

スイスに本社を置くシンドラー社製のエレベータにおいて、2006年6月、東京の高層マンションで高校生が挟まれて亡くなるという事故が起きた。事故直後、シンドラー社の日本法人シンドラーエレベータ株式会社にマスコミが殺到した。しかし、突然のことで同社は何もコメントを発表せず、スイス本社から幹部が来るまでの数日間、ほとんど記者対応ができなかった。カメラにとり囲まれて困り果てる社員の姿を覚えている人も多いことだろう。筆者も含めて、このとき初めてシンドラーエレベータの名前を知った人も多く、事故のイメージとシンドラーの名前は強く結びついてしまった。その後、同社は日本での営業は振るわず苦戦を強いられることとなった。2015年9月、東京地裁の判決がでて同社の役員は全員が無罪となった。しかし、裁判で無罪になっても、世間の人々が抱く同社のイメージは変わらなかった。結局、同社は日本市場から撤退することを決めた。

事故直後の対応のまずさが最後まで影響してしまったのである（図6）。

## 7. おわりに

世間の評価は裁判結果ではなく、事件・事故直後の報道のされ方で決まる。マスコミの第一報でイメージは固定化されてしまう。だからこそ、企業が不祥事発生後も存続し成長していくためには、マスコミ対応が何よりも大切なのである。いつ起こるかわからない事件・事故に備えるために、メディアトレーニングを行うことを勧める。

### うおさき●しる

横浜国立大学工学部安全工学科卒業。つくば科学万博、リクルート、電通パーソン・マーステラ勤務を経て、1997年有限会社エンカツ社設立。広報、危機管理広報に関する講演やメディアトレーニングを実施。

近著「リスクコミュニケーションの現場と実践」。