

# 不祥事発覚時における企業対応の基礎知識

齋藤パートナーズ事務所有限会社 代表取締役 有限会社Office Otake 代表取締役  
**齋藤憲** **大嶽佐由美**

## 【0】 はじめに

昨年未曾有とも言うべき世界的な金融不安が発生し、それが原因で世界的に不況の波が押し寄せた。日本もその影響をもちに受け円高加速、輸出高の激減で、あの世界のトヨタでさえ今期は千数百億円の赤字決算で、大幅な人員削減の断行がメディアを賑わした。

又、昨年は食品の偽装表示が次から次とメディアを通じて報道され、食の安全が失墜すると同時に企業経営者のモラルのありかたを問われた年でもあった。

古い歴史や伝統を持ち大手とされる企業でさえ、ひとつのクレーム、ひとつのトラブルからマスコミによって告発され消費者の信頼を喪失し企業生命を断たれかねない時代である。いくら、企業サイドに正義があっても、ひとつのクレーム、ひとつのトラブルに対する処理、対応を間違えると企業として命取りになりかねないことが起きてもおかしくない時代である。

## 【1】 危機/クライシスとは

危機/クライシスとは、不祥事を含む事件、事故そのものではなく、それに伴うマスコミ等からの攻撃であって管理できるものではない。又対抗できるものでもない。従って大事なのは如何に対応するかということである。

企業の行動は直接的に国民生活に大きな影響を与えているにもかかわらず、一連の金融機関の不祥事や、自動車メーカーのリコール隠し、大手食品メーカーによる製品汚染や不当表示などの不祥事は、言わば企業の社会に対する「背任行為」である。

従って不祥事はマスコミの格好の標的となる。

その結果これら不祥事は、一度発覚するとそれまで企業が長年築き上げてきた企業イメージやブランド価値を一瞬にして台無しにしてしまう。

企業が事件を引き起こしたときには、単に法律上の責任を問われるだけでなく、企業イメージに大きな打撃を受け、企業の存亡の危機に瀕してしまうケースも少なくない。

## 【2】 危機管理マニュアル

平時に、不祥事を含む事件、事故が起らないように行うのが危機管理、事件、事故の発覚時に行うのが危機対応である。

災害(火災や震災等)が起きたときの対応は、災害発生後のマスコミ対応を失敗した結果としての不祥事(非常事態)を除けば、マニュアル化(事前にパターン化)して訓練することが可能なので、危機管理マニュアルは危機対応を含んでいると勘違いされていることが多い。

基本的には不祥事を含む事件、事故、またその後のマスコミ対応を失敗した結果としての不祥事(非常事態)等の危機対応を事前にマニュアル化、定例化、パターン化して訓練、することは出来ない。

通常、危機/クライシス発生時に組成され危機に対処する危機/クライシス対策本部等は経営全般、人事・総務、製造、営業、広報等のそれぞれのプロフェッショナルからなる。

何かのプロだからこそ、全てのプロではない。

## 【3】 危機対応失敗の原因

### 1. 事態責任と原因責任

- ・原因に責任が無いときに、発生した事態についても自分達の非を認めずに尊大な態度をとってしまう。
- ・日本だけでなく、他の国も状況は同じである。

違いは、日本人の場合、「すみません」と言っているが原因に対する責任は認めていない。日本以外では、「すみません」と言うときに原因に対する責任は認めていないということをはっきりさせておかないと、発生した事態に対する責任と原因に対する責任の両方の責任を認めたことになる。

<日本人の特性>

- 日本人 言うて楽になりたい
- 現実 言ったために他人を含めて迷惑をかける

<日本と他国の背景の違いとその結果>

- 日本 謝る 謝らないと大変なことになることがある
- 他国でも謝る
- 他国 謝らない 謝ると大変なことになることがある
- 日本でも謝らない

<外資のスタッフの苦勞>

本社との関係(外国人と日本人の上記の差 → 追随すると日本では悲惨な結果となる)

メディアのコンタクトは必ず日本でコントロールしなければならない

### 2. 報道の自由の意味の違い

「報道の自由(Freedom of Journalism)」とは日本以外では「報道が真実を伝える自由」のことであるが、日本では「報道は何を言っても良い自由」となっている。

報道を受け取る側は日本以外の報道も日本の報道も同じように真実を伝えていて受け取っているために、日本での報道への対応を誤ってしまいがちである。

### 3. 危機対応の典型的な失敗

- ・言う必要のないことを自ら言ってそれが報道されないことに関してマスコミを非難する。
- ・全部を言う必要はないのに全部話してしまう
- ・答えるのではなく自慢話になる可能性がある → 答えない方が良い
- ・本当のことを言わなくていい場合もある
- ・真真正直がいつも上策とは限らない

#### <外国人との交渉>

日本 血族と人質の社会  
他国 国境の存在と契約社会

#### 契約書

##### 交渉前

日本 違反した場合は、ニューヨーク州地方裁判所または東京地方裁判所に訴え出る  
他国 日本人は違反しないので、日本人の違反によって他国が受けた損害は他国が一方的に算定の上請求し、日本人は裁判を経ずに即刻支払う

##### 交渉後

(案件(準拠法)によって、双方が有利なように) ニューヨーク州地方裁判所または東京地方裁判所を第一審の専属的管轄権を有する裁判所とする

## [4] 危機対応で失敗しないために

1. 一般にはマニュアルが出来たから大丈夫ではなく、「常に、個々の社員・職員が危機に対する意識を持って対応しなければならない」と強調されているが、実際は危機発生時の初動から事態進展時の対応まで危機対応プロフェッショナルと綿密に打ち合わせて具体的な対応を行うことが必要である。
2. 決して一般的な行動指針等に従って対応しない、或は各自が自らの自覚、信念等に基づいて勝手な行動をしないことが極めて重要である。

例：製造過程の問題が発覚して記者会見を開かざるをえなくなった。

記者会見の原稿作成者は、問題の本質は社内手続きに有ると考え社内手続きの問題を発表原稿に加えた。

最終原稿は社内手続きの問題を削除し、代表取締役は製造過程の問題だけを発表し、第三者事故調査委員会も製造技術者中心にしたので、マスコミには大事にはならなかった。

3. 事件、事故の発生した事態、進展に応じた、プロによるマニュアル・トレーニングが必須である。

4. 大切なこと

- ・言わなければならないことは言う
- ・言うてはいけないことは言わない
- ・余分なこと(必要でないこと)は言わない
- ・プロの判断に頼る

#### <準備しておくこと>

- ・言うべきことを覚えておく
- ・言うべきでないことは覚えておかない
- ・言うべきこと以外は言わない
- ・その場で考えない

## [5] ダメージからのリカバリー

リカバリーのための広報、広告、渉外活動

- ・不詳事(非常事態)がおこったときは、広告を止めた方が良い場合もある
- ・リカバリーしたらイメージ回復広告または記事を掲載する
- ・当該部署が官公庁、近隣地域への挨拶回り、関係改善をはかる
- ・リカバリーはイメージの回復と同時に信用の回復である
- ・リカバリーに向けての記者会見が有効なときもある(ニュース性のある材料が必要)

マスコミの攻撃(ネガティブキャンペーン、逆宣伝)を受けてダメージとなり当該法人の終焉を迎えかねない事態となったということは、逆に好感を与える良いチャンスとなる。

ただし、大切なことは言葉の本質を見極めることである。そうでないと1つのことが言えても別のことが言えなくなり、(上っ面だけで対処すると)結果として企業への信頼を失うことになる。

(対応) 平静、沈黙：予期せぬこと、対応に困ることがあっても取り乱さない。

誰にとっても有益でないことは話さない。

(実行) 正義、決断