

謝罪のリスクマネジメント

危機管理対応で失敗しないために

大阪企業リスク研究会 広報リスクグループ

鈴木英夫、岡紀子、木田洋一

1 序章：事案発覚後の対応の失敗

近年「事案発覚のその後に」対応の失敗を重ねてしまう例をしばしば散見する。

東洋ゴム工業の免震材料に関する不祥事に関して2015年8月に公表された「調査報告書」には次にことが記されている。¹⁰⁾

「本調査においては、にわかには信じ難い事実がいくつも判明した。例えば、『地震国である我が国に住む人々の生命・財産に直結する免震材料の開発・製造・販売について、十分なリスク管理がなされないままに杜撰な体制でなされていたこと』、『問題が発覚してから国土交通省への一報までに長期間を要していたこと』、『重大な不祥事であった断熱パネル問題の際に、その深い反省のもとで実施したはずの全事業に対する緊急品質監査が形式的なものであったこと』などである。」

「このような事実を照らすと、東洋ゴム工業には、同様の不祥事の発生につながる風土が根付いているものといえ、東洋ゴム工業が現状の企業風土を変革しない限り、今後東洋ゴム工業が同様の不祥事を起こす可能性が低いということとはできない。」

三菱自動車工業は過去に何度も欠陥車のリコール隠し事件を引き起こしている。2000年7月に発覚した三菱自動車工業の乗用車部門およびトラック・バス部門による、大規模なリコール隠し事件に続いて、2004年にトラック・バス部門の更なるリコール隠しが発覚している。その他、同社は「リコール制度発足から30年以上にわたって、運輸省に欠陥を届け出ずにユーザーに連絡して回収、修理する『ヤミ改修』も行われていた」とされているのだ。¹⁸⁾

これに加えて2016年4月20日、幾つかの車種の燃費試験における「走行抵抗が三菱自動車が届け出た値と大きく異なる」という不正が発覚した。¹⁴⁾

さらに、その後国土交通省は4月20日の問題発覚後に実施した再測定で同社が不正をしていたことについて「測定結果をかきあげしようとした意図が疑われ、常軌を逸する事態」とする立ち入り検査の報告書を9月15日に公表している。¹⁵⁾

「またか!」とのこのニュースが報道されている最中に、またまた再測定での不正を重ねていたことが発覚したのである。

事案発覚時、或いはその後の対応の失敗の帰着は、多くの例で「大きな社会的な問題」或いは「企業のレピュテーションにとってのダメージ」となっている。実際、1万4千人という被害者を出した2000年の雪印乳業の乳製品食中毒事件では、記者会見で社長の「私は寝てないんだ」という「消費者・被害者のことをまるで意識していなかった」発言などによる企業イメージ悪化もあ

り、消費者の反発と買え控えを招き企業の解体に至ってしまったのである。

2 問題意識とこの研究の目的

前述の事例は、いずれも「事案そのものの失敗」に加えて「事後対応の失敗」を重ねることによるダメージ拡大の実例である。

「事案そのものの失敗」はリスクマネジメントの対象であるが、我々広報リスクグループでは、「事案発覚後の対応」に焦点を絞って研究を重ねてきた。

「事案そのもの」については天災など避けられないケースもあるし、原材料の供給元の工場など自社のマネジメントの範囲外での不正や失敗が原因であるものもある。しかし「事案発覚後の対応」は自社のマネジメントの範囲内であり、失敗を重ねると手ひどいダメージをもたらすことは第1章の例に見るまでもない。他方、事案発覚後の対応次第ではダメージを最小限に抑えることも可能であり、逆手にとって「自社のイメージ向上に転ずる」ことも可能である。

実際、パナソニック製石油ファンヒーターでは2005年に5件の事故が発生したが、同社はテレビCMの放映をはじめとして、新聞紙上への謹告文掲載や自社製品へのチラシ同梱、告知はがきの郵送、地域タウン誌への広告掲載など、様々な手段を使って消費者にメッセージを送り続けた。⁸⁾

2016年11月の原稿執筆時現在でも同社のウェブサイトにはこの製品についての「お願い」が掲載されつづけており、「あの企業はこれほどまでに熱心に安全性に取り組んでいるのか」との良好なレビューにまでつながっている。

起きてしまった事案発覚後の対応の巧拙により、「さらなる危機やダメージ」を招いてしまうその原因を考察すると、ひとつの問題に到達する。すなわち：

- ・ 事案そのものへの「消費者や社会の受け止め方 (perception)」を当事者がちゃんと認識していないからではないか？

それ故に、事案発覚後の「企業責任者の対応」や「社会とのコミュニケーションの仕方」で失敗を招いているのではないだろうか？これが我々グループの問題意識であり、その検証が今回の研究の目的である。

3 先行研究：事案の認識

我々の研究グループでは「事案発覚後の対応の失敗が『消費者や社会の受け止め方 (perception)』への認識の失敗に起因す

る」との仮説を設定し、その検証を社会心理学などの先行研究から始めた。

社会心理学者のケリー (Harold H. Kelley) は、我々の認識を形成する次元には、対象の特定性・弁別性 (distinctiveness)、事象の一貫性・恒常性 (consistency)、主体の共感性・同意性 (consensus) の3つが考えられるとしている。一般に「帰属理論 (attribution theory)」として定着している。意味としては帰属というより帰責 (責任の在り処) である。ここでは我々は「主体の共感性」に留意した。³⁾

次に、法社会学者の和田安弘によれば、「人は絶対に『事実』そのものを認識することはできない。何故なら、認識した瞬間にそれはすでに『現実』だからである。人の認識で捉えられる世界の有様は、人という動物の認識装置 (human sensory apparatus) を通して現出する『現実 (reality)』なのであり、その認識装置が取り込むと想定されるところの『事実 (fact)』とはまったく次元を異にする事象である。」この認識装置を通じて得られた受け手の受け止め方こそが、我々の研究がこれまで追求してきた受け手の perception に他ならない。¹⁶⁾

同様に法社会学者の飯山昌弘は、「リアリティ (reality) は認識装置に依存するのである」と述べている。⁷⁾

法社会学での事実と現実とは、紛争 (conflict) と和解 (reconciliation) の概念としてしばしば用いられている。Allred の "Anger and Retaliation in Conflict"¹¹⁾ ならびに和田安弘の「日常の中の社会学・修復編」¹⁶⁾ からヒントを得て、筆者が作成した末尾図表1「紛争と和解の概念図」は、「紛争が相手の現実 (reality) の認識へのバイアス (bias) から起こる」ことを説明している。

図表1 紛争と和解の概念図

図表1は、横軸に被害者が持つ現実へのバイアスを、縦軸に加害者のバイアスを取り、右方と上方に行くほどバイアスが高い概念を示している。被害者のバイアスが高いと、(すなわち右側半分の場合であり) 被害者としては「何しとんねん!」となる。これに対して加害者も現実へのバイアスが高いと「そやかて…」と自己を正当化したり責任を回避しようとする。これら双方のバイアスが重なる認識のズレは大きく、両者相互の現実認識 (2つの物語) の両立は不可能となり「紛争」となるとされている。

逆に加害者のバイアスが低ければ「すまんなあ」となり、被害者のバイアスも低ければ「しゃあないなあ」と紛争は平穏に水解除する。

このモデルでの課題は、「いったいバイアスがどの程度高いと紛争になるのか」の境界線はどこか? である。図表1に「紛争」とある「バイアスが高くなる状態」を事案発覚後の記者会見やSNSなどでの反応でいえば「バッシング或いは炎上」がそれに該当する。すなわち、加害者或いは当事者がきちんとした説明と謝罪を行わない場合には、消費者や国民から「叩かれっぱなし」の状態になり「境界線を越えてしまった」ことを意味している。

4 先行研究：謝罪そして信頼の回復

Obuchiらの研究によれば、事案が起きた後相手方からの釈明 (accounts) について、日米で文化的な差異があるという。日本では、「謝罪 (apology)」を良しとし、米国においては「正当化 (justification)」すなわち理由や状況の説明をより受容す

るという調査結果である。⁵⁾

(図表2 日米「謝罪文化」の比較)

また、Itohらの研究によれば、医療事故に対する病院の対応に関し、日本人患者・家族は「病院の費用負担」より「謝罪の表明」を選好することが明らかになっている。²⁾

これらの研究から、わが国の消費者・国民は発生した事案に対しては「当事者からの謝罪」を何よりも選好することが示されている。

5 方法論

そこで我々の研究グループでは、舛添前東京都知事の「政治資金流用事案」を例にとり、「当事者の認識」のギャップと、わが国社会での「謝罪」のあり方を検証した。

もともとこの案件は、週刊文春¹²⁾ が、千葉県内のホテルに「会議費」名目で支出した約37万円が、「家族旅行だった疑いがある」と報道した案件であったが、舛添氏の記者会見などの印象が国民の反感を呼び、「謝っても許されない人…」などと東洋経済¹¹⁾ に書かれてしまうほどの酷評を浴びる結果となっている。

舛添氏の事案についてリスクマネジメント協会の協力でアンケート調査を行い¹⁷⁾、その釈明行動がもたらしたことに対する「国民の受け止め方 (perception)」と「どのような釈明を採っていたら良かったのか」を考察した。

なお、方法論として次の論文も参考にした。2016年に米国のLewickiらにより発表された研究によると、効果的な謝罪には次の6つの要素があるとされている。⁴⁾ すなわち：

- ① An expression of regret (= R) : 遺憾の念を表す
- ② An explanation for why the offense occurred (= E) : 原因を説明する
- ③ An acknowledgement of responsibility (= A) : 責任を認める
- ④ A declaration of repentance (= D) : 後悔・反省の弁を述べる
- ⑤ An offer of repair (= O) : 補償・改善策を提示する
- ⑥ A request for forgiveness (=F) : 許しを請うである。

6 発覚後の事例研究としての舛添知事事案とアンケート調査の設問

事案発覚後の対応の事例として、舛添前東京都知事の「政治資金流用事案」を検証したが、我々研究グループの研究目的とするところは「政治資金の私的な流用」とされる事案自体ではない。その「事案の発覚後に」前知事が採った「釈明」の内容と表情が「国民にとってどのような perception を与えたか」を検証の主題とした。

我々はリスクマネジメント協会の協力により、以下のアンケート調査を行った。調査の冒頭に記した事案の内容は次の通りである。¹⁷⁾

「舛添要一氏は、2016年5月13日に『国会議員のときに家族と宿泊したホテルの部屋の料金を、政治資金で支払ったこと』等について会見を開き、『旅行先ホテルで事務所関係者らと会議を

した。家族で宿泊する部屋を利用し誤解を招いたので（支出分を返金する）と弁明し、謝罪している。（出典：毎日新聞などの報道による）

「『今回このようなご懸念を頂いていることにつきましては、誠に不徳の致すところでございます。ご心配頂いている皆様には、ここからお詫びいたします』と述べ、また飲食代について『経理担当者が過って政治資金に計上していた』としている。（出典：2016年5月13日「都知事定例記者会見」YouTubeから筆者書き起こし）」

「6月6日同氏は、元検事の弁護士2人に依頼した『政治資金を含む自身の支出についての調査結果』を公表し、支出の一部が私的流用の疑いがあり不適切としながらも、『違法性はない』とし、知事続投を表明した。（出典：共同通信などの報道による）」

これらの報道に接して回答者がどの様に感じたかを回答してもらった。質問内容の最初の7つは、下記の通りである。

- ① 後悔の念：私は、「舛添氏が謝った」と感じた。
- ② 説明：私は、「舛添氏が原因や経緯をちゃんと説明した」と感じた。
- ③ 責任：私は、「舛添氏が責任を認めた」と感じた。
- ④ 反省の弁：私は、「舛添氏が同じ過ちを二度としない」と感じた。
- ⑤ 弁済・改善策を提示：私は、「舛添氏が不適切な支出を弁済し、改善策を提示した」と感じた。
- ⑥ 許しを請う：私は、舛添氏の「この程度のことは許してとの表情」に反感を覚えた。
- ⑦ 辞任の要否：私は「舛添氏に向けられていた疑惑は辞任に値するものだ」と思う。

質問の最初の6つは前述Lewicki論文⁴⁾にある「謝罪の6要素」を盛り込み、回答の求め方は、学術的に確立している5 point-Likert-scaleを採った。すなわち：

- 1= 全くそうは思わない
- 2= そうは思わない
- 3= どちらでもない
- 4= そう思う
- 5= 強くそう思う

とし、有効回答数=131が得られた。

7 調査の結果：謝罪について

アンケート調査の結果、「舛添氏が謝った」と感じられたのは僅か4%に過ぎず、86%の回答者が「全く感じられない」或いは「感じられない」と受け止めた。同様に「舛添氏が原因や経緯をちゃんと説明した」に関しては、5%が「そう感じた」とし、89%が「全く感じられない」或いは「感じられない」と回答している。

同様に「舛添氏が責任を認めた」と感じられたのは6%に過ぎず、82%の回答者が「全く感じられない」或いは「感じられない」と受け止めている。

（図表3 「謝った」と感じたか、「ちゃんと説明した」と感じたか）

他方、7番目の「舛添氏に向けられている疑惑は辞任に値するものか」との設問に対しては「強くそう思う」と「そう思う」の合

計は62%に対して、「どちらともいえない」が21%で、回答者の17%が「全くそうは思わない」或いは「そうは思わない」としている。（図表4参照）

ここで注目したのは、89%の回答者が「謝ったとは感じられない」という点と、図表3と図表4の間にみられる乖離である。すなわち、「辞任に値する」との回答者62%に対して、「謝った」「ちゃんと説明した」と感じられない回答者数は24~27ポイントも多く、それぞれ86%と89%が「そう感じられない」としていることである。その意味するところは、「辞任に値する」とは必ずしも思わなかった38%のグループの中でさえも「謝らず、説明もしていない」と受け止めた回答者がその3分の2に及んだということである。

（図表4 疑惑は「知事辞任」に値するか？）

そのことは、設問6の「この程度のことは許してとの表情に反感を覚えた」に対する回答にも同様に窺える。「強く反感をおぼえた」と「反感をおぼえた」の合計は回答者の74%に上る。

8 帰着：舛添要一氏が、結局は辞職

その後5月20日、6月10日と回を重ねる記者会見の毎に高まる国民の不満に、やむなく舛添知事は6月21日付で辞職することを発表した。この間の事情について週刊ダイヤモンドが次のように記している。¹³⁾

「舛添さんの公私混同ぶりが散々、批判されましたが、確かに政治資金規正法は政治資金の使い方が公私混同であったとしても違法にはならず、金の支出について記録が正しければ合法になるんです。」

「舛添さんは理屈の人なので、『違法ではないのだから辞める必要はない』と考え、頑なになっていました。ところが、一転して辞任することに決めたのは“情”の部分が大きいのです。」

ここで考察されることは、舛添氏はその記者会見での発言内容や表情から「受け手の感情を尊重する」どころか「違法行為は行っていないのだから、辞める必要は無く、一応謝っておこう」というように意図しているや国民には受け取られてしまったという点である。

9 調査の結果：どう対応すれば良かったのか

では、この事案が発覚した時に、舛添氏は「どう対応したらよかった」のだろうか？我々グループの中心課題に対しての設問である。アンケート調査の8つ目の設問「あなたは、『舛添氏がどのような姿勢であったら』怒りの気持ちが少なくなったと思いますか？事実についてと謝罪の仕方のそれぞれに、あなたの意見を回答ください」に対する回答は以下の通りである。

まず、事実については「説明はせず、事実を認めたらよかった」が19%、「指摘された事実について理路整然と説明したらよかった」が31%。さらに、「指摘されていない事実についても、漏れなく説明したらよかった」が28%である。

（図表5 謝罪の仕方の3段階）

さらに、謝罪の仕方については、回答者の38%は「会計担当者のミスではなく、自分のミスとして詫びたらよかった」とし、21%が「指摘の疑惑について、全面的にお詫びしたらよかった。」さらに、23%は「本来政治活動に使うべきなのに、し

みられたことをしてすみませんでした」と詫びることを求めている。

(図表6 どの程度の謝罪で納得するのか?)

図表6にある通り、概ね4割の回答者が「会計担当者ではなく自分の責任だ」として謝罪すれば納得している。これはそんなに高いハードルとは考えられない。さらに「全面的に」お詫びすれば6割を超える回答者が納得する。おそらく、この対応を採っていれば「辞任せよ」との国民感情まで引き起こすことは無かったのではないか。

さらに高いレベルの「しみられたことをした」と自己の評価まで行っていれば「反感を覚えた」と回答したグループの85%を超える回答者までもが納得していたことを示している。

10 危機管理担当者への教訓

我々の研究グループは第3章で「我々は事実そのものを認識することは出来ない。認識装置、或いは個々人のperceptionを通じて初めて現出する現実を受け止める」のみであり、「個々人の現実異なる」ことを確認した。さらに、受け手のperceptionにはバイアスが掛かる。例えば、加害者が「そやかて…」と自己を不当に正当化しようとするれば、被害者のバイアスも増大し、違法性もなく許されていたはずの事案が「許しがたい現実」へと変化する。

(図表7「違法性はない」との抗弁が「受け手のperceptionにバイアス」をもたらす)

舛添事案についてのアンケート調査から示唆されることは、仮に「舛添知事が政治資金を私的に流用したことが違法ではない」としても、「事案発覚後の記者会見でとった言動と表情」が「国民のperceptionバイアスを増大させた」ことである。

アンケート調査で「辞任に値する」との回答者が62%であるに対して、「謝った」「ちゃんと説明した」と感じられない回答者がそれを上回り、それぞれ86%と89%が「そう感じられない」としている。その意味するところは、「辞任に値するとは思わなかった」38%のグループの中でも「謝らず、説明もしていない」と受け止めた回答者がその3分の2に上ったことを示している。

国民はおそらく「初めは辞任を求めてはいなかった」と推測される。記者発表を重ねる度に「受け手の感情を逆なですするような『内容と表情』を示した結果」国民の期待値のハードルはどんどん高くなってしまった、ということではなからうか。

(図表8 「受け手のperception」への効果的な働きかけ)

概ね4割の回答者が「会計担当者ではなく自分の責任だ」として謝罪すれば納得している。これはそんなに高いハードルではない。「全面的に」お詫びすれば6割を超える回答者が納得する。仮にそうなっていれば、国民は「辞任することまでは求めなかった」のではないだろうか。さらに高いレベルの「しみられたことをした」と自己の評価まで行っていれば「反感を覚えた」と回答したグループの85%を超える回答者までもが納得していたことが類推される。「国民の感情を認識していない」釈明への「反感」はそれほど大きかった、と考察できる。

「そういうように国民が受け止める」ということを「舛添氏が認識していなかったこと」が最大の敗因であった。これらが示唆することは、事案発覚後に「当事者がどの様な態度で何を説明

し、どの様な表情で謝罪するか」が聞き手のperceptionにバイアスを加え、そうでなければ「辞任に値しなかったであろう案件でも、辞任に追い込まれることになる」という教訓である。

ジャーナリストの越田稔は、Fuji Sankei Business iの中で次のように述べている。⁹⁾

「事実は、人間の心という不思議なシステムを通して理解されるものだ。その過程には、感情という目に見えない要素との化学反応が起きる。この化学反応は、情報の発信元の所作で、時には良い方向に変化するものである。駆け出しの俳優のように、『誠に遺憾です』という典型的な言葉を棒読みした場合には、まったく謝意が伝わらないことは明らかだ。」

「工場爆発で社員が亡くなったという想定での質疑応答トレーニングの中で出来事である。記者は、死者まで出した責任、賠償、操業が止まってしまう損害、それに伴う製品納入先の業務への支障など次から次へと質問を浴びせる。そんな激しいやり取りのなかで、受講者の方が『賠償や損害といったことよりも、大切なことは人ひとりの命を失ったということです。亡くなった方の帰りを待っていた家族に、父親を無事に家に帰すことができなかったことは残念でなりません』との回答があった。」

「記者側は、しばらく次の質問ができないほどの衝撃があった。」

事案が発覚した企業のトップや危機管理責任者は、単に「責任を認めて、謝罪する」のみならず、受け手の感情に届くような誠意・表情と言葉を尽くすことが社会の「しゃあないなあ」というperceptionをもたらすことに繋がるのである。今回の調査により、事案発覚後の対応では「受け手の感情に謙虚に訴いかけ、perceptionのバイアスが掛からないようにしなくてはならない」とことと、その結果は「受け手に受け入れられる」ことが強く示唆された。

【参考文献】

- *1) Allred, Keith G. "Anger and Retaliation in Conflict" (Morton Deutsch & Peter T. Coleman, ed., The Handbook of Conflict Resolution, Jossey-Bass Pub, 2000, Chap. 11)
- *2) Itoh, Kenji and Henning Boje Andersen, "Patient Reactions to Staff Apology after Adverse Event and Changes of Their Views in Four Year Interval," 7th IFIPWG13.5 Working Conference, HESSD 2009
- *3) Kelley, H.H. "The processes of causal attribution." - American psychologist, 1973 - psycnet.apa.org
- *4) Lewicki, Roy J., Berth Polin and Robert B. Lount Jr., "An Exploration of the Structure of Effective Apologies," Negotiation and Conflict Management Research, Volume9, Pages 177-196
- *5) Ohbuchi, K., E. Atsumi and S. Takaku, "A Cross-Cultural Study on Victim's Responses to Apology in Interpersonal and Intergroup Conflicts." Tohoku Psychological Folia, 2008, 67, 55-62
- *6) YouTube:「都知事定例記者会見」2016年5月13日、(動画から筆者書き起こし)
- *7) 飯山昌弘「法の社会理論再考」日本法社会学会「法社会学」44号、1992
- *8) 広報会議「松下電器産業はいかにクライシスを乗り越えたのか」:

<http://mag.sendenkaigi.com/kouhou/201505/business-risk-pr-correspondence/004995.php>、2016年9月15日閲覧

- *9) 越田稔「経営に生かすメディアトレーニング (53) 感情の表現」2008年1月22日, Fuji Sankei Business i., 20ページ
- *10) 東洋ゴム工業「免震積層ゴムの認定不適合」に関する社外調査チーム、『調査報告書』2015年6月19日
- *11) 東洋経済Online「謝っても許されない人が放つ『不愉快なズレ』」2016年7月12日
- *12) 週刊文春「舛添都知事、血税タカリの履歴」2016年5月19日号
- *13) 鈴木哲夫『週刊ダイヤモンド』、2016年6月23日
- *14) 日経テクノロジーOnline「三菱自動車の燃費不正、発覚のきっかけは日産の指摘」2016年04月20日 23:08
- *15) 日経電子版「国交省『常軌逸する』三菱自、再測定でも不正」2016年9月15日 20:46
- *16) 和田安弘、『日常の中の社会学・修復編』、人間科学：大阪府立大学紀要1 (2005), 53 - 87)

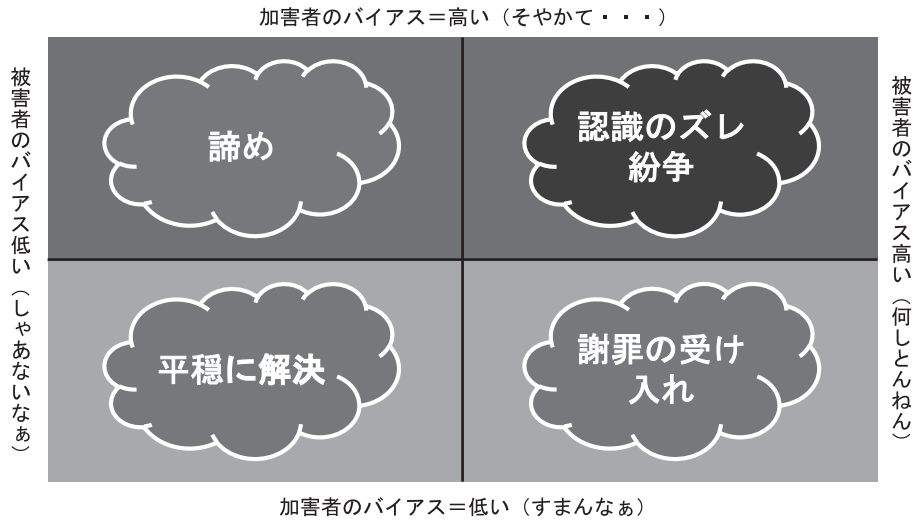
*17) リスクマネジメント協会「アンケート調査：“舛添対応を危機管理の観点から考察”調査ご協力のおかげ」、2016年9月9日

*18) ウィキペディア「三菱自動車リコール隠し」：
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%89%E8%8F%B1%E3%83%AA%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%AB%E9%9A%A0%E3%81%97>、2016年11月27日閲覧

【脚注】

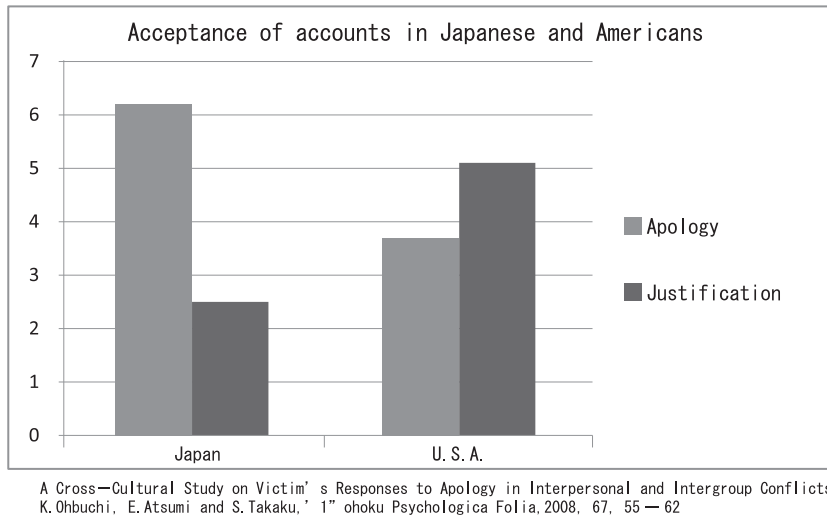
*4) Lewicki らが米国で行った実証実験の結果では、これらの6つの要素の組み合わせでは、1つよりも3つ。3つよりも6つの組み合わせが「効果が高い」とされている。1つだけを選択するとAcceptance of responsibility (責任を認める) が最も高い評価 (5段階評価の平均で3.49) を受けており、最も効果が低いのはA request for forgiveness (許しを請う) が中立値の3を下回る2.68の評価で「却って評価を下げる」としている。

図表1 紛争と和解の境界線は何か？



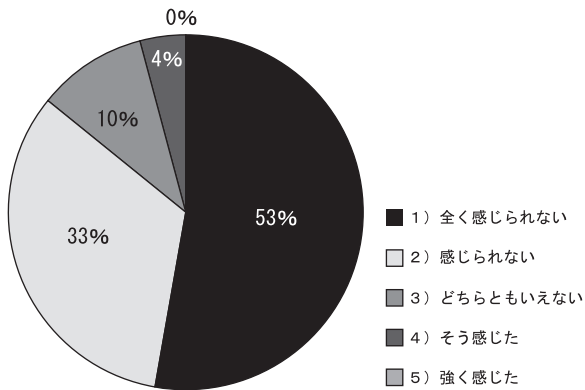
和田安弘著『日常の中の社会学・修復編』人間科学：大阪府立大学紀要1（2005）から筆者作成

図表2 日米謝罪文化比較
「不正への対応」に対する評価

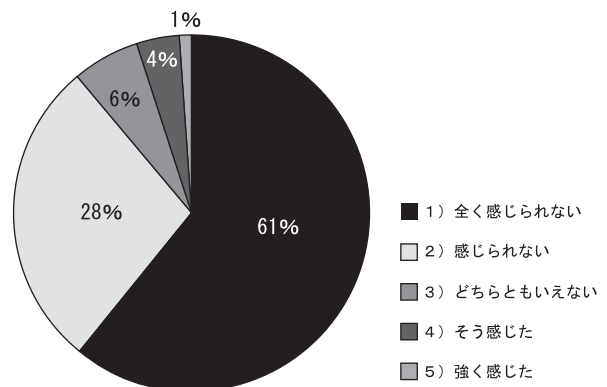


図表3 謝ったと感じたか？ちゃんと説明したか？

後悔の念：「舛添氏が謝った」と感じた

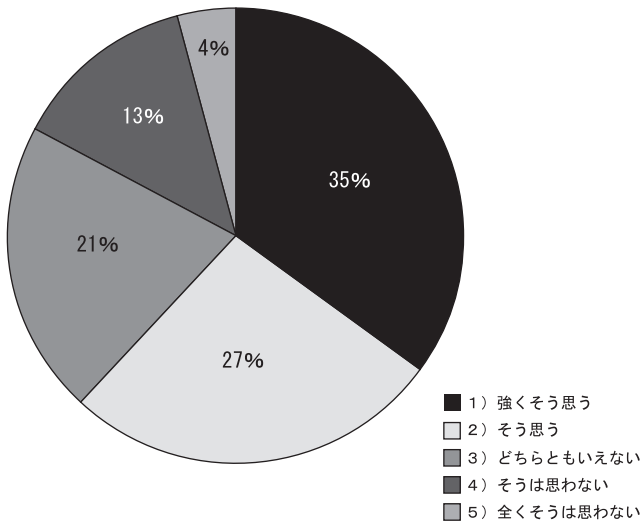


説明：「舛添氏が原因や経緯をちゃんと説明した」と感じた



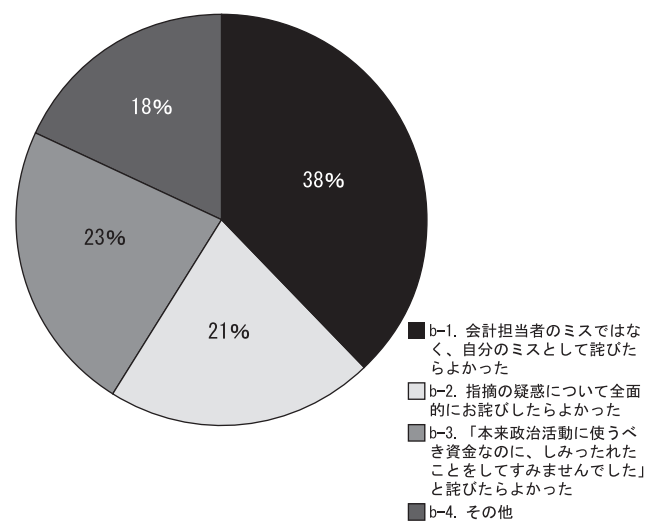
図表4 疑惑は「知事辞任」に値するのか？

「舛添氏に向けられていた疑惑は辞任に値するものだ」と思う

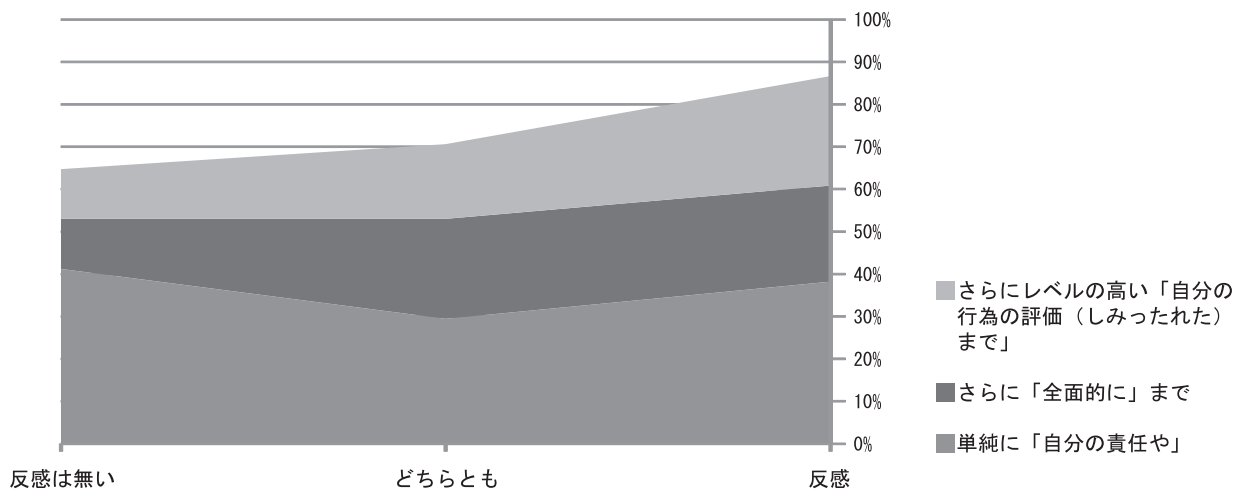


図表5 謝罪の仕方の3段階

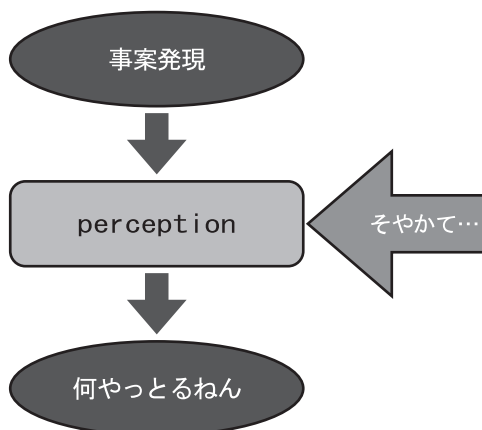
謝罪の仕方は？



図表6 どの程度の謝罪で納得するか？



図表7 「違法性はない」との抗弁が受け手のperceptionにバイアスをもたらす



図表8 事案発現後の「個々人のperception」への効果的な働きかけ

