

危機発生時のクライシスコミュニケーション



知床観光船の海難事故

2022年4月23日、北海道知床沖で26人を乗せた観光船が沈没するという未曾有の海難事故が発生しました。本稿執筆現在(6/14)、未だ12人が行方不明のままとなっており、一日も早い発見を祈るばかりです。

私は、偶然、事故から3日後の4月26日に、全くの別件で知床斜里に出張していたのですが、町中が殺伐としていたのを覚えています。その日の夜に当地の居酒屋に飲みに行ったのですが、そこで地元の漁師さんと親しくなり色々話を伺っていると、その方は事故以降毎日、行方不明者の捜索に当たっているとのことでした(その日は翌日の悪天候が確実だったため、飲みに出ることができたとのこと)。自分達の漁を後回しにし、補償されるかも分からない中で多額の燃料費をかけながら捜索を続ける理由を尋ねたところ、「知床の海に生きる者の責任だ」とのお答えがあり、その心意気に心から敬服しました。地域社会で生きる者の社会的責任について深く考えさせられるやり取りでした。

運行会社社長の記者会見

さて、この観光船の運行会社「知床観光船」の社長が記者会見をしたのは事故発生から4日後の4月27日でした。記者会見の第一声は、土下座しながらの「この度はお騒がせしまして、大変申し訳ございませんでした。」との発言でしたが、この発言に違和感を覚えた方も多かったのではないのでしょうか。



クライシスコミュニケーション

危機発生時に、説明責任を果たすことで利害関係者(ステークホルダ

ー)の不安を低減し、信頼失墜を防ぐコミュニケーション活動全般のことを「クライシスコミュニケーション」と呼んでいます。具体的には、「何が起きているのか」といった事実や「起きたことにどう向き合おうとしているのか」という対応方針を説明することですが、ここでの表現に失敗するとダメージは深まり、信頼回復の道は遠ざかってしまいます(もちろん、知床観光船のような重大事故を発生させてしまった会社では、およそ信頼回復は不可能であると思いますが、一般論としてご理解ください。)

初動3原則SPP

危機管理/広報コンサルタントの石川慶子氏は、危機が発生してしまった場合の初動に当たっては、次の3つに絞った対応を推奨しており、これを「初動3原則SPP」と呼んでいます。本稿では、その具体的内容を紹介するとともに、知床観光船の記者会見では何が問題であったかについて考えていきたいと思います。

S:ステークホルダー

SPP1文字のSは「ステークホルダー」です。緊急事態を知るべき関係者が誰であることを明確にし、優先順位を付けた上で、その対象者に向けたメッセージを届けることを意識しなければなりません。知床観光船の記者会見では、最大のステークホルダーが乗船者のご家族・関係者であったことは疑いありません。それなのに、社長の第一声（報道で繰り返し使われる場面）が「この度はお騒がせしまして…」と、報道機関や社会に向けた発言であったため、多くの方に強烈な違和感と不信感を与えてしまいました。

P:ポリシー

SPP2文字目のPは「ポリシー」であり、企業としての対応方針を明確にすることです。大切なのは「何を守るのか」（誰に何を伝えるのか）を明確にし、どのように情報開示するのか（記者会見をするか否か）、記者会見をするのであれば、何のために、いつ行うのかを決める必要があります。知床観光船の記者会見では、当然のことながら、自社の責任回避は度外視してでも、乗船者の関係者の思いに少しでも寄り添うことが最重要であったはずで、しかしながら、出港したことを船長

の判断のせいにしたかのような発言に代表されるように、責任回避を図っていると受け止められる発言が繰り返されたため、多くの方の不信感を増大させることに繋がってしまいました。また、記者会見を開いたのが事故から4日も経過した後だったというのも不信感を増大させる一要因でした。会社としては、このような重大事故を起こしてしまった以上、記者会見をしないという選択肢はないのですから、少しでも早い時期（遅くとも翌日）に記者会見を開催し、心からの謝罪と可能な範囲での情報開示に努めるべきでした。

P:ポジションペーパー

SPP3文字目のPは「ポジションペーパー」であり、現時点での状況を客観的視点で整理した文書を作成することです。その作成に当たっては、読者を想定した上で、説明責任を果たしている内容か、誤解を招く表現はないか、受け手の気持ちを考えているかを吟味しなければなりません。知床観光船の記者会見では、先程来取り上げている第一声に加えて、「（被害者家族に対して）私ができる限りのことをやってあげたい。」との発言がありました。これは、社長の加害者意識の薄さを露呈する発言で、表現としては最悪で

あったといえるでしょう。このような上から目線の発言ではなく、事故発生の最大の責任を負う者として「できることを最大限やらせていただく」との発言であるべきでした。

外見リスクマネジメント

記者会見の場面、特に謝罪を伴う記者会見の場面では、「外見リスク」を意識することも重要です。心理学の世界では、外見や声の調子などの非言語要素が、人に与える印象の9割を超えるともいわれています。外見とは、服装や髪型などの外観だけでなく、表情や姿勢、しぐさといった動きも含まれます。謝罪のときの服装としては、紺やチャコールグレーといった暗めのスーツを着用し、ネクタイも、赤やピンクなどの明るい色は避けて、濃紺のものを着用すべきでしょう。明るい色の服を着用してしまうと、どうしても自分を軽く捉えているように見えてしまうからです。知床観光船の記者会見では、濃紺のスーツを着用していたのはよかったです。えんじ色のネクタイを着けており、適切な服装であったとは言い難いでしょう。また、終始曲がった背筋で、下向きがちに肘をつけて話している姿勢も、悪い印象を与えてしまっていたように思います。

当事務所では、6月17日（金）から11月18日（金）まで、月1回/全6回の経営戦略セミナー「のれん塾」（第2期）を開催します。好評を博した第1期「のれん塾」での受講者からのご意見等を踏まえて、内容をバージョンアップしました。前回と同様に、会場参加（当事務所）+Zoomのハイブリッド形式で実施します。

【カリキュラムと日程】

●第1講 経営数値の見方（財務の

基本）

6月17日（金）午後6時～7時30分

●第2講 経営数値の見方（財務の基本とキャッシュフロー）

7月15日（金）午後6時～7時30分

●第3講 金融機関からの評価の向上に向けた考え方

8月19日（金）午後6時～7時30分

●第4講 経営理念・長期ビジョンの重要性と事業戦略の立て方

9月16日（金）午後6時～7時30分

●第5講 事業戦略とマーケティング概論

10月21日（金）午後6時～7時30分

●第6講 マーケティングメソッドに基づく事例検討

11月18日（金）午後6時～7時30分

【受講料】全6回 66,000円（税込）

詳しくは下記QRコードからアクセスしてパンフレットをご覧ください。



古瀬経営法律事務所
TEL:011-213-1723

〒060-0061 札幌市中央区南1条西11丁目327番地27 ジュピタープレイス2階
地下鉄をご利用の場合：地下鉄東西線「西11丁目駅」2番出口から南へ徒歩3分

<https://kose-law.net>

古瀬経営法律事務所

検索

営業時間
平日9時～18時

