



ブック紹介

『わが記者会見のノウハウ』

佐々淳行 著

文藝春秋 2010/2 245p 1,600円

1. 奇跡を起こすための弁論術
2. 「守りの広報」と「攻めの広報」
3. 猛獣マスコミを手なずけるには
4. 涙の記者会見は「男女格差」あり
5. わが失言の収支決算

【要旨】近年、不祥事が発覚し、その際のマスコミ対応の失敗から窮地に追い込まれる政治家や企業トップ、タレントなどが少なくない。不用意な発言によって、長年かけて築いた信用やブランドを一夜にして失うこともあるだけに、特に記者会見では一言一句に細心の注意が必要だ。「連合赤軍あさま山荘事件」などに警備幕僚長として携わり、のちに初代内閣安全保障室長を務めた著者は、記者会見を「組織防衛の最前線」と位置づける。万一、不祥事発覚という危機に直面した時、どうすればダメージを最小限にとどめられるのか。記者会見を「トップたちの墓場」にしないためのノウハウを多くの事例と自らの体験に基づいて伝授する。

アメリカでは、コンプライアンス・オフィサーという危機管理の担当官や担当役員がいて、ナンバー3ぐらいの重役が担う仕組みになっています。さまざまなメディアによって一気怒濤のごとく不祥事が伝えられる今日、一夜にして組織や会社のイメージが地に落ちる悪夢も現実になり得ます。記者会見の成否が、その存続や命運に関わるような事態が増えているだけに、非常に重要な役割です。

コンプライアンスは「法令遵守」と訳されていますが、その実質から、私は「組織防衛」と意識しています。組織には不平、不満、苦情、謝罪要求、辞任要求、損害賠償要求などなど、ありとあらゆるものがやってきます。これにどう対応するか（もちろん相手の言い分を唯々諾々と呑むことではありません）がコンプライアンスなのです。もっとも大事なのは、問題に柔軟に対応して、どう落としどころを見つけ話をつけるか。記者会見とは、まさにその最前線です。ですから、広報担当者とは言えなければ大変優れたコンプライアンス・オフィサーでなくてはなりません。

事件、事故など不祥事を受けての記者会見は「守りの広報」の最前線です。問題があるから開いた記者会見ですから、成功すると事態は終息に向かいます。最善の結果では、企業イメージを高めて宣伝になる場合もあります。すなわち「攻めの広報」への反転攻勢も可能です。

事件事故の発生当初における初動処置として、まず行なうことは内部調査です。もちろん、人命や健康に関わるような被害が出そうな場合、あるいは出ている場合は、その対処が第一ですが。ともあれ、できるだけ早い段階で事実関係を調べます。そこから今回の事件は、以下のどのグループに当てはまるのか、グループ分けをします。

第1グループ：「こちらが悪い」。

第2グループ：「五分五分でこちらが悪いが向こうも悪い」。

第3グループ：「向こうが悪い」。

どこに分類するのかを、内部調査の正確な情報に基づいて、1～2時

間でトップが判断しなくてははいけません。そして「こちらが悪い」となった場合は、できるだけ早く謝るに限ります。ことに、まだ発覚していないけれども、いずれは露見して大問題になりそうな事件の場合は、この処置が非常に有効です。

何か問題が起きて発表しなければならなくなったとき、危機管理の担当者が真っ先にしなければならない仕事に「ネガティブリストの作成」があります。ネガティブリストとは「何を言ってはいけないか」を書き出したリスト、べからず集のことです。逆に、そのリストに挙げられていないことは「何を答えていただいても結構です」と言って、トップに記者会見に臨んでいただくのです。

ところが危機管理を担当したことの無い人たちは「これから発表する事項 10 項目」のような「何を発表するか」のリスト作りを始めます。これは記者会見では役に立ちません。その項目にないことを、必ず記者は質問してくるからです。一人の人間が、ネガティブリストに基づいて発表する。これが、記者会見の鉄則です。ネガティブリストがないと、質問をされた人間は、自分の判断でしゃべってしまいます。憶測だったり、公表してはまずいことだったりする可能性も高いのです。まして複数の人間がそれぞれに記者会見をして勝手に答えてしまうと事態は最悪になります。

記者会見は、実に恐ろしいものです。ほんの一言の失言、暴言で組織全体の運命が左右されてしまう。「私だって寝てないんだ」(雪印乳業・石川哲郎社長)。この一言は、2000年6月～7月に起きた「雪印集団食中毒事件」での一幕ですが、今も非常に多くの方が思い浮かべるほどの強烈な印象を残してしまいました。食中毒の発生後、最初の記者会見は7月1日に行われています。石川社長はこの日、工場の様子も見ずに会見に臨んでいました。商品の全品回収を発表したのが7月4日です。この日の記者会見でも失態続きでした。答えに窮したり、同席した役員から発言を修正されたりする場面が目立ちました。

決定的な暴言が飛び出したのは、会見を終えた石川社長が、エレベーターに乗り込もうとしたときでした。追いつがる記者に、「(そんなこと)言ったってね、私だって寝てないんだ」。もうあとは非難轟々です。テレビで映像が全国に放送されて、それが顧客への雪印乳業の姿勢なのかと、この上なく「マイナス広報」してしまいました。7月6日、石川社長は辞任を表明します。信用失墜でスーパーやコンビニ、給食などから雪印製品は消え、ブランドイメージも深刻な傷を負いました。危機管理の鉄則は「悪い情報は上に上げなければいけない」ということです。一刻も早く、事実をつかむこと。状況判断も対応策もそこからスタートします。

危機管理の記者会見や答弁を私は、数千回受け持ってきました。そこで蓄積したノウハウを、以下に「記者会見の心得十カ条(記者会見十戒)」としてまとめました。

第一条＝嘘は禁物

第二条＝言えないことは「言えない」と言う

第三条＝知ったかぶりは禁物

第四条＝ミスリード的相槌を慎む

第五条＝逃げない、待たせない

第六条＝締め切り時間への配慮

第七条＝オフレコの活用

第八条＝資料は先手を打って配布する

第九条＝素直な陳謝

第十条＝解禁条件付き（エムバーゴ：どの段階で、どこまで発表するかとった発表の期限を段階的に区切る方法）の発表方法

具体的な実践方法を最後に示しておきましょう。

1. 「記者会見研究会」を発足させよう

まず、非常事態における記者会見の研究会、研修会を開くことをおすすめます。それぞれの業種や職域で、参考になりそうな事例を研究するわけです。近しい事例について事件の原因、経緯、記者会見の様子、発言の内容、事態の進展と結末など、当時の新聞などでわかりますから仔細に調べてみましょう。その上で、「わが社における危機管理用記者会見マニュアル」を作ってはどうか。こういうときはどうするか、検討・作成していくのです。企業や組織は抱えているリスクや問題点は千差万別です。既製品では役に立ちません。しかしこの方法によれば過不足のないマニュアルができあがり、危機に対応するための人材も育てられます。

2. どのレベルでどう食い止めるかを明確に

マニュアルでは、危機の重大度によって誰が対応するか、どの段階で止めるかというリストを作っておきます。支店長で止める。あるいはコンプライアンス・オフィサーで止める。こういう場合だけ社長にでもらうといった段階を明記しておきます。そうしないと権限の範囲が曖昧になるので、「お前じゃわからん。社長を出せ！」と雪崩を打つように問題が大きくなってしまいます。

3. 問題は自分で食い止める

重要なことは、コンプライアンス・オフィサーは「問題は自分で食い止める」と強い決意を持っていることです。危機管理官としての私の仕事は「防波堤」でした。ファイヤーウォールで、トップを出さないのが仕事だったのです。「悪いことは必ず上に報告する」という危機管理の鉄則がありますが、これは情報を伝えるということであって、事件の処理を上役をお願いするという意味ではありません。

それぞれの職種、業種の特性にあつた方法論を作成すること。どのレベルでどう食い止めるかというシステムを構築すること。そして、コンプライアンス・オフィサーがしっかりと処理すること。この3点を、改めて確認していただきたいと思います — 記者会見をトップたちの墓場にしないために。

コメント： 「金を儲けるのは悪いことですか？」（村上ファンド・村上世彰代表）、「あなたとは違うんです」（福田康夫総理大臣）など、さまざまな失言、迷言を生んできた記者会見。本書を読んで、記者会見とは綿密な戦略を立てて臨まなければならない「戦場」なのだということがわかった。絶対に嘘をついてはいけない。だからといって、本当のことをありのままにしゃべればよいわけでもない。そのあたりを絶妙な手綱さばきで切り抜けるのが、コンプライアンス・オフィサーの仕事なのだろう。巻末には、不祥事によってトップ等が記者会見した事例などもまとめられており、組織内で具体的に対策を検討する際の資料としても役立つそう。