

記者会見劇場化時代に対応するために

——体験的リスクコミュニケーション法の提案——

神戸大学戦略企画室 山口 透

要旨： リスクコミュニケーションの失敗は、トップの辞任や最悪の場合は企業破綻など、回復困難な打撃を与える。記者会見が、「密室」の記者会見場における、新聞記者など「プロ」への情報提供だった時代から、テレビ中継やネット、SNS でリアルタイムに伝えられる「記者会見の劇場化」の時代が変わったことを認識する必要がある。謝罪会見を真摯な反省を社会に伝え、組織再生の出発点とするために、広報担当者が留意すべきことを、30年以上の新聞記者勤務の後、大学広報マンとなった経験から、考えてみたい。

1. 今世紀に入って増えた「謝罪会見」

◇新聞各紙の「会見」記事数

	日経(「謝罪」)		毎日(「謝罪」)	
全期間	176845(3530)	2.00%	241883(8622)	3.56%
2020年代	11702(214)	1.83%	29547(855)	2.89%
2010年代	50761(1493)	2.94%	101714(4055)	3.99%
2000年代	49750(1360)	2.73%	56771(2659)	4.68%
1990年代	41148(401)	0.97%	46881(1009)	2.15%
1980年代	21364(62)	0.29%	4770(42)	0.88%
	読売(「謝罪」)		朝日(「謝罪」)	
全期間	308319(12180)	3.95%	263794(14224)	5.39%
2020年代	37389(1014)	2.71%	17654(940)	5.32%
2010年代	129192(5712)	4.42%	73029(4659)	6.38%
2000年代	93695(4636)	4.95%	89899(6110)	6.80%
1990年代	39145(739)	1.89%	66765(2231)	3.34%
1980年代	8898(79)	0.89%	16447(284)	1.73%

表は新聞社の記事データベースを、「記者会見」、「記者会見&謝罪」でキーワード検索してヒットした記事数だ。〈各欄の数字は、記者会見記事数(うち「謝罪」を含む記事数)、全記事に占める「謝罪」会見記事数の比率(%)〉

記者会見が行われたことを伝えるニュース記事だけでなく、解説記事なども含むが、記者会見数の大まかな傾向を示すと考えられる。1980年代の記事数は、データベース整備の途上だったため、ヒットする記事数は少ない。1990年代以降は新聞掲載記事が自動的にデータベースに登録されるようになっており、実態をほぼ正確に反映しているとみられる。

2000年代以降、「謝罪」会見の件数、全記者会見に占める比率ともに、大きく上昇している。政府、自治体、企業、大学・学校、各種団体などが、不祥事に際して「謝罪会見」を開いて反省の姿勢を示すことが、社会から強く求められるようになり、この傾向は今後も続くだろう。2020年代に入って、会見数、「謝罪」比率とも下がっているが、新型コロナウイルスの影響で、記者側が会見開催を求めなくなっていることが影響している可能性がある。従来は職員の懲戒処分など比較的軽微な案件でも記者会見を開いていたが、ホームページでの公表や電子メール・FAXによるプレスリリースで済ますことが増えている。

新型コロナウイルスが終息した後に、記者会見開催が元に戻るのかどうかはわからない。しかし、組織の存亡にかかわるような不祥事では、組織トップが肉声で反省の意を表明し、組織再生の起点にする機会が謝罪会見である以上、その重要性は変わらないと推測する。

2. 「日大」の衝撃・記者会見の常識が変化

2018年の日本大学アメフト部の危険タックル問題の記者会見は多くの広報担当者に衝撃を与えた。大学側がセットした会見が1時間半を超えたころから、司会者が「同じ質問が繰り返されている」として会見を打ち切ろうとし、記者と怒鳴りあいのようなやり取りになった。その模様がテレビで中継され、大学側に厳しい批判が向けられることになり、謝罪会見は大失敗に終わった。

司会者はメディアのOBだったという。彼が現役記者だったころの記者会見は1時間がメド、長くても1時間半というのが「常識」だった。会見を取材する側も新聞記者が中心で、適当な時間で会見を切り上げ、記事を書かなければならないからだ。しかし、2011年の東日本大震災・福島第一原発事故でその常識が変わった。東京電力本社で連日行われた記者会見は3時間、4時間続くことが当たり前になっていった。

社会的関心の高い案件の記者会見では、テレビの生中継が行われることが珍しくない。メディアは複数の記者やアナウンサー、キャスターを送り込み、質問、記事執筆、メモ取りを役割分担して長時間の会見に備えている。新聞記者を中心とする取材のプロだけを相手にしていればよかった記者会見が、テレビカメラの背後にいる一般の視聴者を強く意識した、いわば劇場型の記者会見に変化した。読者、視聴者が納得できるような説明、謝罪を引き出すまで、何時間でも会見が続くことを覚悟しなければならない。日大は記者会見の常識の変化に対応することが出来なかった。

3. トップの役割・「雪印」と「京セラ」

謝罪会見の失敗が上場企業の実質的な解体に至ったこともある。2000年に起こった雪印乳業の乳製品による集団食中毒事件は1万4000人以上の被害者を出す深刻な事態で、社長が出席して食中毒の発生現場である大阪市の同社支社で謝罪会見を開いた。乳製品トップメーカーの責任を問う質問が続いていたのに、会社側は一方的に1時間で会見を打ち切った。納得しない記者たちが退室する社長を追いかけ記者会見延長を求めたのに対し、社長は「私は寝ていないんだ」と答えてしまった。記者からは「私たちが寝ていない」、「今も病院で眠れずに苦しんでいる被害者がいる」などと批判を浴び、その様子がテレビカメラにとらえられ、放送された。「反省しない雪印」というイメージが広まり、業績が急降下。2年後に子会社の不祥事もあって、雪印グループは解体に至った。組織トップが謝罪会見する事態は、組織が存亡の危機に瀕しているのだ、とトップに認識させ、不用意な言動をしないようにすることが、広報担当者の重要な役割だろう。

◇京セラのイメージ回復に成功した稲盛氏

京セラ、第二電電(現 KDDI) 創業者の稲盛和夫氏(1932-2022)は1985年、大阪と京都の記者を京都・東山の保養所に招き、「忌憚のない意見を聞かせて欲しい」と頭を下げた。その年、京セラは人口骨とコードレス電話の無許可販売問題で批判を浴びていた。1970年代に株式上場を果たしたものの、社風はベンチャー企業のまま。不祥事を起こしても、丁寧なマスコミ対応をしないため、地元・京都の記者の評判は最悪だった。「高収益だが、行儀の悪い企業」という評価を転換するため、新聞記者OBを招いて広報体制を整備するとともに、自ら記者の矢面に立って信頼回復に努めた。記者にとって取材しにくい会社だった京セラが、可能な限り取材に応じるようになり、稲盛氏自身もインタビュー取材を受けるように変わった。企業イメージが好転し、稲盛氏自身は日本を代表する名経営者と評価されるようになっていった。社風を変え、会社のイメージを立て直すには、トップの覚悟が重要であることを示す例と言えるだろう。

4. 謝罪会見 記者を納得させる丁寧な資料を

謝罪会見では、企業でも官庁でも、最小限の説明資料で済まそうとすることが多い。不名誉な事案の詳細を文字情報で発信することに抵抗感があるためだと思われる。しかし、それでは資料を読んでも事案の全容が理解できず、事実関係を確認する質問が続く。会見者(発表者)は緊張のためわかり易い説明が出来ず、メディアの記者がイラついて剣呑な質問を繰り返し、会見者をさらに追い詰める。事案の概要を把握したい記者、早く会見を終えたい会見者の双方にとって不幸な事態になる。

記事に必要な要素・5W1H (when, where, who, what, why, how) のうち事実関係の4W (when, where, who, what) については配布資料で説明し、質疑応答は why (なぜ起こったのか、どうして防げなかったのか) と how (どうやって再発を防ぐのか、責任をどうとるのか) が中心になるよ

うにすることが望ましい。ホームページ等でも公開するメインの説明資料(プレスリリース)に加えて、会見場のみで配布する補足レジュメの二段構えで用意することも、スムーズな進行に役立つ。

なかでも **what**(いったいどういうことが起こり、誰がどの程度の被害を受けたのか、どうして明らかになったのか、など)について説明する資料が重要だ。案件の担当部署任せにするのではなく、第三者の視点をもつ広報が協力して、「記者がこれを読めば記事の骨格部分は書ける」と言える丁寧な資料に仕上げる必要がある。そうすれば質疑応答は肝心な **why** と **how** の説明が中心になり、記者会見が効率的に進む。ひいては短時間で終えることも可能になる。配布資料と質疑応答によって、「反省の気持ちと再生の決意」を記者に納得してもらうことが、不祥事のダメージを最小化し、組織を立て直す第一歩になるだろう。

◇答えられない質問への答え

不祥事会見では、「答えられない」質問をぶつけられることが多く、そのような質問への受け答えがカギを握る。記者は「実名報道」の原則に縛られており、不祥事の当事者や被害者の名前、匿名にする場合でも詳しい属性(性別、年齢、所属、居住地など)を明かすように迫ってくる。刑事、民事の訴訟になっている場合には、事実関係でも明らかに出来ない情報があるだろう。記者はそのような「答えられないこと」も質問する。想定問答集などで、答えられない理由を明確にしておき、会見者が毅然とした態度で応答することが望ましい。場合によっては、陪席の広報担当者から答えられない理由を伝えるなどして、延々と「言え」、「言えない」という不毛なやり取りが続くことを避けることが重要だ。

頭脳明晰、胆力もあると思われる人物が、謝罪会見で 20 代～30 代の若い記者から厳しい質問を浴びせられ、立ち往生してしまう姿を目にすることがある。攻める側から守る側に移籍した立場で試行錯誤してきたが、実務家、研究者の皆さんのご意見をうかがって、今後の糧とさせていただきたい。

文献

- 小浮正典(2012)『広報・PR 実務の基本』あさ出版
- 浅見隆行(2015)『危機管理広報の基本と実践』中央経済社
- 山口明雄(2018)『危機管理&メディア対応 新・ハンドブック』宣伝会議
- 谷ノ内識(2021)『大学広報を知りたくなったら読む本』大学教育出版