

「誤解の対策」でひどい目に キーポイントは「内部管理」

企業は、内にも外にも様々な「出来事」や「現象」を抱えることがあり、その対策としての「危機管理」が求められます。最近のパチンコ・パチスロ産業界でも、外には法案審議の始まった「カジノ」、風営法に関する「自民党議連」の動きがあり、内には「不正行為」「不祥事」などの恐れがあります。いまこそ多様な「危機管理」が必要です。日遊協の篠原弘志専務理事が5月30日、遊技産業新経営者会議で警察庁、警備会社の経験を交えて「企業の危機管理」について講演しました。その要旨を8、9月号の2回にわたって掲載します。

講演 篠原弘志 日遊協専務理事

「企業の危機管理について」これからお話します。私は学者ではありませんので、お話しするのは私の体験に基づくオリジナルなものでございます。いろいろな危機管理に関する本もありますけれども、そういうものとは無関係な話として、ご理解を頂ければと思います。

私の経験では、危機管理というのは理論よりも、どれだけ細かな失敗事例を集められるかということに尽きるのではないかと、思っています。これからお話しする中身は警察の事例が多いわけですが、それでも、警察の事例は、危機管理の失敗成功が割とはっきりしているという特徴があります。そして、世間にバツと出ます。そうした場合、白黒もはっきりしているのです。一般的には、理解しやすいかなと考えております。

「グリコ」や「御巢鷹山」 特殊事件キャップも

私の略歴を少しご覧いただきませう。私の警察の中での経歴の大体3分の2が捜査関係です。中でも捜査1課の関係が多かった。特に59年からは捜査1課の理事官として、グリコ森永事件では発生の時

からおおよそ2年間、警察庁で調整を担当しておりました。2年目の時、グリコ森永事件収束と同時に日航機の御巢鷹山の墜落事故がおきまして、この收拾と事故捜査に当たりました。

その間、特殊事件のキャップという、みなさん聞きなれない役職にも就いています。これは身代金目的の誘拐とか人質事件、大規模事故の場合、県警段階ではほとんど経験者がいないので、警察庁の方で対策室等を設置して指導に当たらなければならぬのですが、そのキャップとしてやってまいりました。

私のいたころは、非常に少人数でやっていましたが、今は大規模な組織になっています。私がキャップの頃は、私は1課の理事官でしたが、今では局長クラス、場合によっては警察庁長官自らが出てきて指示するという時代になってきているそうです。そのような中で、私自身さまざまなことを勉強させていただきました。

攻められる側の対応 警備会社でも経験し

平成6年、私は警察庁刑事企画

課長になりました。当時は地下鉄サリン事件を発端にオウム真理教事件が勃発しました。このころは、事件の捜査は捜査1課長がやりますが、それ以外の渉外関係、国会対応は私がキャップとしてやることになっていました。

阪神大震災の時は、その経験を今後どう生かすのかという課題にこたえるため、調査団の団長としてチームを率い、発生から10日後に現地を視察、後に提言をまとめました。

平成16年からは警備会社の役員となりました。ここでは警備上の不祥事への対応などもやった経験があります。私の勤務していた警備会社は、業界でも大手として知られた大企業でしたが、それでも定期的に「大チョンボ」の報告が来るというありさまでした。それをどうやって收拾するかというのが私の仕事でした。そのため、不祥事対応には慣れているほうだと思います。

警察におりました頃は、企業犯罪の捜査もやっておりましたので、それらの経験からみて、攻められる側の企業のその対応というの、よくわかっていづもりです。



危機管理について講演する篠原弘志日遊協専務理事

このような経験から言えることは、いざというときの企業の対応というのは、やはり普段からの危機管理に対する姿勢が出てしま

うものだとということに尽きると思います。以下、具体的な事例の中から、そのことを説明していきます。

危機管理とは何か

危機管理の特徴は、①下手をすると企業の命取りにもなりかねない問題の重要性 ②時間との勝負であること ③対外的対応(特に報道)の必要性 ④危機管理は内部管理であることなどがあげられますが、重要なのは②の時間との勝負、そして③対外的対応、特に報道に対する対応、④内部管理だと思

います。②は申すまでもありません。十分な時間をかけてもいいというのであれば、これはもう「危機管理」ではありません。③の報道対応については、非常にシビアな対応が迫られます。新製品の発表会などというのは真逆の世界です。④に言うところの、内部管理の問題はモロに出てきます。

緊急時に特に必要な 中間幹部の判断能力

「勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし」というのは楽天前監督の野村克也氏の言葉ですが、危機管理にもそれが言えます。危機管理の失敗には、それなりののはっきりした理由があります。

危機管理の場合、重要になるのは特に組織の中間幹部の判断能力です。危機管理では、それがモロに出ます。普段は上から指示をしていけば、ある程度組織は回っていますが、危機管理になりますと、それを中間で受け止める幹部の報告の上げ方、指示を受けた時の飲みこみ方、また情報のスピード感を持っているかどうか、で大きな差ができます。情報を縦と横に、どう回すべきか、このような点についても、ある程度の「その感覚」がない限り、一刻を争う危機管理には機能しません。

判断を急ぐ状況で だらだら話の挙句

部下から上がってくる報告をみただけで、その組織の効率性は大体わかります。県警の本部長して

いた時のことですが、部下の採点は、報告の仕方で見えておりました。例えば、飲み込みの悪い幹部の報告というのは、「〇年〇月〇日〇時〇分、こういう事案がありました。ただちに、救出に向かいましたところ：」と縷々説明をしようとしています。

ただ、その報告を受けるこちら側、指揮をする立場としては「どうしなければならぬか」ということが最も重要なわけです。ただちにいろいろな判断をし、応援部隊を送るなどの対策を講じなければなりません。

ところが、だらだらと話した挙句「：無事、救出しました」という。「だったら、それを早く言えば」と言いたくなるわけです。最初に、「こういう事件がありました。が、無事救出しました」と言ってくれば、こちらは、「ふむ、これは、聞いておくだけでいいのだな」と判断できます。

報告を受ける側とすれば、機動隊を動員しなければならぬのか、どのくらいの人を差し向けなければいけないのか、そういったことを考えなくてはならない。報道発表のこともあります。考えながら

聴いているのに、最後になって「無事救出、終了しました」では、まったくの時間の無駄でしかありません。

「下山中」の二セ情報 経験ある機動隊長でも

中間幹部の報告は、自分なりに詰めた形で上げてくる必要があります。そうでないと、非常に危ないことになる。これもある県警の本部長をしていたころの体験ですが、隣の県との県境にある山で吹雪による遭難事故が発生しました。

機動隊を救出に向かわしたわけですが、しばらくして機動隊長から電話があつて、「遭難した登山チームから村役場の方に無線で、隣県方面から下山中という連絡が入ったので、わが方の機動隊は撤収します」と言うのです。

ただ、村役場から連絡が入ったというが、村役場からは登山チームの方にちゃんと連絡が取れているのか、だいたい嵐も治まっているのか、なぜチームが他県側とすることがわかるのか、私は、とっさに疑問に思いました。よく聞いてみると、そのへんの事があいまいで、しっかりと確認していない。



私は、そのまま待機を命じました。

翌日晴天になって、隣の県警からは救助へりも出動して、遭難者は救助されましたが、後で聞くと、遭難チームは無線を出していませんでした。誰かがいたずらで、その無線を出していたんですね。

事件は事なきを得ましたが、もしあのとき、隊長の報告で救出隊を解散してしまい、遭難者たちが

こちら側に迷い込み、死傷者でもでていたら、こちらの県警の大失態となっていたところでした。たかがいたずら電話に騙されて、と、マスコミからも非難轟々だったのではないかと思います。

普段こういうことには慣れていないはずの機動隊長でも、こうしたミスが犯す可能性があります。企業の中間管理職の場合は、こうし

た危険はなおさらです。中間管理職の人たちが、しっかりしないと危機管理というのは大変なことになるってしまふということのいい例ではないかと思えます。「危機管理は内部管理」と申し上げているのは、そういう意味であります。

内部告発を防ぐには 社内の広報を大切に

危機管理は内部管理ということのもう一つの意味は、企業には内部告発の可能性があるということですから。実は、危機管理のまとめに際して、あるマスコミの幹部の方に意見を聞きました。その幹部の方は「ひとつだけ加えるところがあるとするればそれは内部告発です。実は、われわれマスコミのネタ元の多くは、内部告発なんです」ということでした。

内部告発があるかどうかは、内部管理の善し悪しによって決まります。内部告発を報道されて大騒ぎになると、それに触発されてさらに内部告発が誘発されてくるということにも注目する必要があります。そうした場合、たいていは報道会見の方にばかり目が向いていて、自分の社内について目が向

いていない場合が多い。おひざ元の社員は新聞やテレビの報道からしか知ることができない。会社からは何も知らされない。職場では口をきくのもなんとなく憚れるような雰囲気さえ漂います。社内にも動揺が広がります。

そうすると、社員は、新聞、テレビの報道を信じるようなことになり、内部告発がさらに誘発されることにもなります。苦しくても、こうした時こそ、社内に広報していくべきです。記者会見で社長がお詫びしているのに、これは格好悪いから、社員には黙っておこう、なんて思っても、新聞、テレビで

どんどん報道されているわけですから、隠しおおせるものではありません。

隠さずに記者会見の内容すべてを社内に明らかにした方が社員の方は安心するはずで、内部告発の連鎖を防ぐための方策としては、これは結構効果的な方策といえます。こうしたことを行っている企業は、ほとんどが内部告発をされていません。会社の恥を社内にさらけ出すのは、どの企業でも嫌います。しかし、それが結果的に内部告発を助長していくことになります。ますます窮地に追い込まれるということです。

誤った4つの観念

危機管理についての誤った観念を4つ、指摘しておきたいと思えます。

トップの丸投げは× 必要なのは全容把握

まず、その第1は、トップが部下に「とにかく、うまくやってくれ」と丸投げしてしまうこと、それです。うまくいくという誤った観

加減な形での指示はさらにまずいことになることの方が多いと思えます。

たとえば、警察内部の不祥事。私の場合、まず何をするかというところ、部下にまず関係する書類を全部持つてこい、といいます。書類は全部自分で点検します。確実にすべてをチェックし、それを並べて、これらの書類はすべて表に出る、ということをお前提に、これらの対策を練り上げていきます。

書類が外に出た場合、どのように対応するのかをまず考えます。普通、不祥事の場合、みなさん、大半の書類は外に出ないだろうという期待を前提に物事を考える。ところが、後から内部告発などで、外にはわからないと思っていた事実がスポンと出てしまうと、もはや引つ込みがつかなくなる。まったく言い逃れができなくなつて、余計に厳しい批判にさらされるということになります。

マスコミが証拠保持 知らずに「否定」して

10年ほど前、ある県警で不祥事が表面化しました。機動隊の宿舎の中でいわゆるいじめ事件が明る

念”です。トップにこう言われた部下は、実は、どうやっていいかわからなくなります。事件が発生して、会社にとつては当然マイナスになるだろうけども、マイナスをどの程度のところで留めるかというところを、トップはきちんと部下に伝える必要があります。トップがまず、マイナスを覚悟しないと部下は動きにくい。いい

みに出ました。最初は、マスクミに投げ込みのような形で、内部文書である「処分通知書」のコピーが送り届けられたのが発端です。その中に、宿舎の中での出来事が具体的に書かれていました。それがハナからマスクミの手に渡っていたのでした。

ところが県警は、それを真っ向から否定してしまつたのです。マスクミの方は、最初から動かぬ証拠を握っていますから、どんな言い訳も通るはずはありません。マスクミとの信頼関係も全くなくなり、後はもう書き放題ということになりました。重要なのは、トップがきちんと事件の全容を把握し、いざとなった場合について確認をし、その上で対策を考えるということだろうと思います。

「専門家まかせ」注意 かえって逆効果にも

第2は、「専門家に任せる」という誤った観念です。専門家の話に耳を傾けるといふのは、それ自体悪いことではありませんが、あくまでも最終判断はトップに立つものが行わなければなりません。

実は、専門家ほど危ないものは

ありません。一般的に言つて、弁護士は法律に詳しいかもしれませんが、危機管理に詳しいわけではありません。それから危機管理会社はアドバイスはしますけど、実際、責任を持った対応はしてくれません。危機管理会社の方と接触してわかつたのですが、危機管理会社の方は自分が実際の体験をしたことがないということです。多くの危機管理会社は、当事者ではありませんし、その経験もありません。

危機管理会社に、想定問答を作つてくださいという、引き受けられる危機管理会社は少ないと思います。自分たちで記者会見などやつたことありませんから、なにをどうしたらいいかわからない。

また、最近、記者会見に弁護士さんが同席されるケースが多いですが、抗議などの記者会見以外は、あまりやるべきではないと思います。相談されるのは構いませんが、かえって物事をこじらせることになると思います。

なぜなら、自分に自信がないままに弁護士などを同席させますと、つい依頼心がでてしまう。弁護士さんというのは弁護することが仕

事ですから、どうしても会社の弁護をしてしまう。本来お詫びや釈明の記者会見が、そうでなくなつてしまい、かえって印象を悪くしてしまふ。最近、テレビのニュースなどでそういうケースをよく見ます。

相談持ちかけた時に 情報の小出しは危険

記者会見がかえって視聴者の怒りを買ひ、会社のイメージを傷つけ、最後はトップが辞任しないとおさまらないような事態に追い込まれるというようなケースをよく見かけます。専門家に任せると言いますが、会社としてその専門家にすべてを打ち明けられるか。すべてを打ち明けられないで中途半端なところだけで済ましてしまうと、間違つた指示が出る可能性があります。

これは、ある国税の元幹部から相談を受けた話です。自分が関与している企業の内部で発生した横領事件について、警察にどう対応したらいいかという相談でした。ところが、どうも話が食い違ふ。私は、どうやったら小さくまとめられるかという観点から、いろいろ

ろアドバイスをを行いました。話を聞いてみるとどうも違ふ。

結局、何をしてもらいたいのですかと聞いてみたところ、いや、大きく扱ってほしい、という。横領、使い込みの金額が大きいほど、**「損金」**で落とせる可能性があるから、というわけです。そういう話なら、最初から言つてくれれば、いいのに。まあ、結局は、それなり
のアドバイスをしましたが、危うく、反対方向のアドバイスを言つてしまつたところでした。専門家に相談する場合、情報を小出しにして、アドバイスを受けるというのは、実は、大変危険なことなのです。

「広報が責任部署」は 筋違いの不祥事対応

第3番目は、危機管理は「広報が責任部署」という誤った観念です。マスクミが相手だから、というわけですが、実はこれは大変危険な誤解です。広報とマスクミ対応というのは、これは全く逆のもので、180度違います。

広報は、ある意味、攻めの営業活動ですが、危機管理のマスクミ対応は完全な守りの活動です。広報担当者を会見に座らせるとい



のは、つなぎ的に小さな話を出すのならないですが、大きな節目のところまで広報担当者に記者会見をさせるというのは、私は賛成しません。担当の役員なりなんなりがやるべきであって、広報は基本的に根回し役というふうには扱ってやらないといけません。

広報の人はよく、マスコミを前に「うちはおたくにCM出していいから(お手やらかに...)」という

ような人がいますが、その一言で相手に反発されます。大手の新聞社ほど、それについてはきつい考えを持っていきます。CMの話を読まれると、とくに社会部の記者は逆上して、もつと書きかねません。

広報も経済部の記者とは多少付き合いたいと思いますが、問題が起きた時の社会部記者と経済部の記者とは、これも大きな性格の違いがあります。経済部の記者だ

と、「ま、いろいろあるわなあ」くらいの受け止めはしてくれませんが、社会部記者はそうではありません。

また、経済部の記者は企業の上の方から情報をとっていきませんが、社会部記者は下から積み上げていって、最後のとどめで上の方に取材に行くという形をとります。社会部記者が役員やトップのところへ取材に来たらもうかなりの取材が終わっている、そこで何かをつかんでいると考えなくてはなりません。そういうことも意識しながら、マスコミ対応を考える必要があると思います。

困りもの「現場主義」 本社もぬけの殻では

第4番目に指摘したいのは「誤れる現場主義」です。事故や何かの時、「現場が大事」というので、幹部全員が現場に行ってしまうと本社や本部がもぬけのからという状態になってしまうケースがあります。

警察でも、こういうことが多いんです。ロジ(兵站・後方)の重要性というのを理解していないために、こういうことになるのだろう

と思います。現場は確かに重要ですが、現場にいる人間は大変です。ついそちらを支えてやりたいというのは人情です。

しかし、実際は、ロジ(後方担当)の方が大変な場合もあります。基本的には組織のナンバー1、またはナンバー2のどちらかを、現場と後方に振り分ける必要があります。大規模事故などでは、基本だろうと思います。

また、よく会社の経営が左前になつたりすると、現場主義とか何とか言って、本社の人を現場に出すというようなことを行います。私は不思議でなりません。そもそも本社というのは現場が動きやすくするためにある組織であるべきだと思います。その本社から人を出し現場に引き寄せなければならぬ。雑用まで現場でやらせてしまう。これが最悪の現場主義です。現場の人ができるだけシンプルに物事を考えられるようにする、そのために機能するというのが本社のあるべき姿ではないでしょうか。次にお話しする日本型危機管理の問題点につながるテーマでもあります。(以下次号)