

## 情報をどう集めどう扱うか 攻守をよく踏まえた対策を

広報誌「日遊協」は8月号で、篠原弘志専務理事の講演「企業の危機管理」上を掲載し「危機管理とは何か」「誤った4つの観念」についてお伝えしました。今号は同「下」として「日本型・6つの問題点」「遊技業界・4つの注意点」「報道対応の要領」を掲載します。

講演

篠原弘志

日遊協専務理事

### 「日本型」6つの問題点

下請けが応援に来る  
それで「彼らの飯は」

日本型危機管理に見られる問題点の第1は、「インフラへの認識不足」というのが大きいように思います。東日本大震災と、阪神大震災の一番大きな差は、インフラの拠点があったかどうかという点です。阪神大震災の場合は、大阪という大都市がインフラの拠点になりました。ところが東日本大震災は、仙台が拠点になりえなかった。そのため、どこかにロジの拠点を作らなければならなかった。政府がそれを作る配慮が見えなかったのが残念です。

自然災害だけでなく、事故の時も同じです。インフラというものを同時に考えていくことが重要です。装備、補給、これらの重要性は、実際その場に立ってみて初めて分かることなのですが、往々にして忘れ去られがちです。

公団に勤務していたこともあり、公団の人たちは、多くの分野で下請けに依存しています。大震災が起きた場合、下請けが当然来ると思ってる。大震災の時は、その下請けが全部が来ると思っているんですね。「では、その場合、その人たちの飯はどうするの?」と聞くと、答えは「いや、飯なんか考える必要はないじゃないか」というんです。いや、しかし、下請け会社に、「来い」と言っても、飯も食わさなかったら誰も来ないのではないでしようか。

### インフラへの認識不足 震災の「担当者」さえ

そして、震災担当の調査役からヒヤリングをしていた時のことで



す。調査役は自信満々で「各営業所に3日分のカップラーメンと水を用意しております」と言っていました。それはいいのですが、「カップラーメンどうやって食べるの？まさか生で齧れというのではないでしょうね」と聞いてみますと、「いや、電気給湯器があります」と言う。

しかし、地震の場合は電気が来ません。「じゃ、どうすればいいんですか？」と最後は聞き直して聞いてきましたので、携帯ガスコンロと、ガスボンベをおくべきと答えました。結局、インフラに対する感覚、認識不足から、それをさちんと考えていないということが明らかになったということではないかと思えます。

水とカップラーメンを用意しておけば、みんな元気で働いてくれると思っている。ちよつと考えればそんなことありえないのと考えていない。大きな組織の担当者ですらその程度なのです。こうした例は、社会のあちこちにあります。

## 補給に対する感覚で優れていた関西電力

阪神大震災で、感心したのは、



遊技産業新経営者会議で講演する篠原専務理事（5月30日）

関西電力の対応です。補給に対する感覚というのは、卓越したものがありません。震災初日から物資補給班を編成して、大阪から現場には弁当を送っていました。

次に用意したものはトイレでした。現場の必要に応じたこうした感覚は大変素晴らしいものです。弁当も最初は1個500円くらいのものでしたが、数日も過ぎると値段も倍にしています。現場で働く者への、人間の生理と心理への、行き届いた配慮が、素早い対応となつて表れていると言えます。

東日本大震災における、東電の場合、どうもそのようなことについて下請け任せでしつかりしていなかったのではないのでしょうか。それどころではなかったのかも

れませんが、すこし考えさせられるではないかと思えます。

## ガセネタも大量に情報の選別が重要

2番目の問題点は「情報の選別・

仕切りの不慣れ」です。日本企業の特に上層部の方は、情報の選別という感覚について疎いのではないかと思います。企業において、危機管理が必要な状態になった時は、いわゆるガセネタ、虚偽の情報が大量に押し寄せます。情報を受け取る側も、ある期待感をもって情報を受け止めるという傾向もあり、そうした情報に振り回されるということになるわけです。

これはオウム事件の最中のことです。マスコミに、オウムの信者

を名乗る男から、「サリンを水源地に撒きました」という投書がありました。「私のいうことを信用してもらうために首都高の3カ所のサービスエリアにサリンを置きます」ということも書かれてあった。

官邸まで巻き込んだ大騒ぎになりましたが、よく考えてみると、サリンというのは水に入ると加水分解して無害になります。手紙に書かれてあった首都高のサービスエリアというのは存在しないことともわかりました。組織の上層部にある方には、くれぐれも情報の選別には気を配る必要があるということなのです。

いったん危機に見舞われた場合、こうした偽の情報というのは、実際の情報の倍くらいの量が持ち込まれます。それを仕分けること自体がひとつの仕事であるということなのです。

## 上がっていくうちに情報は途中で「変質」

「情報の選別・仕切りの不慣れ」というところで付け加えるなら、情報伝達の問題もあります。組織には情報の連絡網というのがあり

ますが、現場に近い下からだんだんと上がっていくうちに、伝言ゲームではありませんが、どこかで情報が変質してしまう恐れがあります。それが大きくなると、対応して打ち出される方策が実態と合わないという事態も出てくる可能性があります。

私が捜査1課の理事官でありましたころは、組織の中で情報を伝える場合には、すべて私が直接電話で情報を伝えることにしていました。このやり方は、実は大変きついです。間違いをなくするという意味では大変有効です。

トップに対しては直接伝える。そうでないと、万が一情報が間違っていて伝えられ、それを基に指示が出された場合、実行する人間は大変つらいことになる。直接、トップに伝えれば、出された指示にその場で異を唱えることもできるし、ともかくも納得したうえで指示を実行に移せます。

## 緊急事件というのに 序列で並ぶ対策本部

3番目は「人間関係への配慮過多」です。危機管理とは言いながら、組織の中ではさまざまな上下

関係への配慮が影響します。会議の場で発言を控えたり、遠回しな表現に心を砕いたり、いろいろあります。

たとえば、身代金目的の誘拐事件などでは、被害者の人命の危機が一刻を争うような場合があります。こうした時は、本来、情報伝達が最優先しなければならぬわけですが、対策本部の席の配置からして機能しない形になってしまふということがあります。

これは、ある県での対策本部の配置図ですが、本部長以下幹部が



ひな壇にずらっと並び、次が課長クラスの席が並んでいました。そのくせ現場とやり取りする無線や電話などは、はるか遠いところにおかれました。無線や電話の前にはいるのはむしろ一番下の者です。

逐次入ってくる現場からの報告はこれらの者が、いちいち上の者に伝えることになっています。犯人の動きが激しくなった時、その動きが幹部には全く届かなくなってしまうということがありました。偉い順で対策本部まで作ってしまう。これは日本の組織の悪

い例だと思えます。最近はずいぶん良くなったと言いますが、この組織にもありがちなことではないでしょうか。

## コピーする・しない 小さな事が大失敗に

私がある県の県警本部長でいた時のことです。誘拐事件の訓練が行われましたが、その中である幹部が報告を持ってきました。「決裁、お願いします」という。決裁して返したら、そのまま帰ろうとするので、「なんでコピー、置いていかないの？」ときいたら、「いやこれは私の方で保管しておきます」という。

これでは、いざというとき、私の手元には何もなくなってしまう。なんでコピーとって配らないのかと聞くと、実は「コピー機が遠いところに置いてあるんです」ということでした。

注意したのですが、実際に誘拐事件が起きて対策本部ができた時、案の定、コピー機は見当たりません。急遽、会計課長を呼び、コピー機を対策本部の部屋に入れさせました。小さなことなのですが、こうしたことがいざというときの

致命的な失敗の原因となることもあるのです。

## 例えば「水があるか」 最初の見通しが大切

4番目は、「最初の見通しの甘さ」という問題です。イメージトレーニングをやっていない人の場合ほどそうなります。私は震災を、無の連鎖と呼んでいます。たとえば、地震が起きたら、水が出ない。水が出なかつたら、何がダメになるのかということ、リアルに順番に考えていかななくてはならないのに、それができない。水が出なかつたら、まずトイレは使えません。風呂にも入れない。関西電力は、阪神大震災の時、ウエットティッシュを大量に買い込んで送ったそうです。震災が発生したその日に、大阪市南港に補給拠点を設置、そこから海路で行くということ、補給班は決めていたといえます。そこから先はバイクの補給部隊を編成しました。営業所ごとに、創意工夫を凝らした対応も行っていきます。

営業所員には、家にコメがあつたら持つてくるようにと指示を出したり、大工道具もあつたら持つてくるようにというような指示も

出しています。地震の場合、実は日曜大工の道具程度のものが非常に役に立つそうです。

5番目は、「報道（特に社会部記者、週刊誌）への嫌悪感」です。これは後でもう少し触れさせていただきます。

## 時系列的意識のない 人員配置図は空しい

6番目は「時系列的な感覚の乏しさ」です。危機対応に関する外国の文献を見ますと、ステップ1、ステップ2というやり方で、レベルと同時に非常に時系列的な感覚があるのがわかります。日本の場合は、時系列的なものはなく、ほとんど平面的です。特に、最初はどうするの、ということができない。

大手の警備会社におりました時上からの指示があつたのだらうと思いますが、若い担当者が自慢げに対策本部の系統図というのを作つて持つてきました。私のところに「何かアドバイスがあれば」と持つてきましたので、尋ねました。「この対策本部の編成表に人が来るまで、どのくらいの時間がかかると思っているの？ざっと見たと

ころ丸2日くらいかかる。その間、いったいどうするの？何もしないの？」というわけです。若い担当者は、返事もできませんでした。

実際、この若い担当者の持つてきた編成表は、昼間のある特定の時間帯しか通用しません。最初に地震が起きた時に、近隣の者が何時間以内に何人来られるのか、当初に集まれる限られた人数の人間に、まず何をやらせるのか。対策本部にはある程度の人が集まれば、なんだつてできるのです。

ただし、それも限度があります。こうした場合、飯を食わせる以上の人間を集めてはいけないというのが鉄則です。むやみに人を動員してはいけません。何かあつた時には飯を食わせることを考えなければなりません。これは補給の重要な要件です。最近コンビニが空輸の体制まで整えているようですから、数日すれば食料品も入つてきます。そういうことも含めて、対策本部の編成、動員計画は考えなければなりません。

# 遊技業界・4つの注意点

## 避難場所の提供には 「期間」の覚悟が必要

第1に、「震災における避難場所の協力について」、若干、申し上げておきたいと思えます。防災意識の高まりを受け、各地でこのような取り組みが始まっています。地域社会と共存共栄をはからねばならない遊技業界としては、当然のことであり、このこと自体は大変いいことだらうと思えます。

ただ、協力はいいとしても、実

際の場面を想定してどこまで覚悟して、取り組まれておられるのか、やや疑問に思うところがあります。阪神大震災では、警察署に多くの人々が避難されました。警察署に避難された人たちは、大部分は3週間くらいはいついてしまい、警察としての仕事が妨げられたというケースもありました。

防犯の心配はないし、婦人警察官があれこれ世話をしてくれるし、食糧その他も心配なし、こんな居心地のいいところはないと。別に

避難所は作られていたのですが、警察署は2〜3週間避難者の世話をしなければならなかったと言います。避難者の世話といってもこれはなかなか大変です。避難者が大勢押しかければ、トイレはたちまちいっぱいになります。署員がせつせと掃除に追われるという状態です。こうなると、警察本来の業務どころではありません。

業界が、実際に避難所などを開設する場合、1日で済むかどうかというのが大切なポイントです。

避難されてくるのはご近所の方が多いだろうし、震災のような大きな事件だったら、2〜3日で「出ていってください」とはなかなか言えない、と思います。

そんなこと言ったら、また新たなトラブルとなってしまう可能性もあります。ひとたび避難者を受け入れたら、これはもうしばらくはお世話するものだど覚悟を決めなくてはならない、そのくらいの気持ちでこの問題には取り組んでいただきたいと思います。

## 火事ならボヤが怖い 危ないオフレコ感覚

2番目に「火災事案について」申



し上げます。数年前、大阪のホールで営業時間中に放火火災があつて、悲惨な死傷事件に発展しました。以来、いろいろなマニュアルを作

られている会社も多いと思います。が、実は、火災事故というのは、小さなボヤというのが一番多い。

ボヤの場合、一番困るのが、お客さんから「俺の玉、どうしてくれるの」という問題です。こういう場合にどうするのか。あらかじめある程度の線引きをしておかないと、トラブルになる。

大きな火事なら、「お客さん逃げてください」で済みますが、ボヤ程度の火事の場合こそこうしたトラブルが発生しやすいと言えます。大き

な火災事故の場合のマニュアルも大切ですが、こうした小さな火災にこそ対応マニュアルが必要になると思います。

3番目に挙げておきたいのは「業界誌慣れ」です。業界のみなさんの対応を見ていますと、あまりにも「業界誌慣れ」してしまつて、一般マスコミが来た時、きちんと対応できる人がどれだけいるか心配い気がします。

記者会見では、話はすべてオフレコではなくオンレコのはずなんですけど、業界誌だったらこんなこと書かないよなあ、という前提で喋っている方をよく見かけます。私は、記者会見は業界誌であろうと、

一般マスコミであろうと、オンレコであるという前提で喋っています。そのため、実はあまり業界誌のみなさんに評判は良くない。中には、業界誌の前でもっと喋っているのですよ、と親切にアドバイスしてくれる業界誌の方もおられますが、私は業界誌も一般マスコミも同等にあつかうので、そういう区別はしません。

## PRでマスコミ接触 マイナス面もあると

ある県遊協での話です。組合で賞品問題に関する微妙な問題で、業界誌の取材を受けました。相手が業界誌ということで、県遊協の理事長さんは、微妙な問題についても洗いざらい、滔々と喋ってしまいました。

業界誌の側もさすがにこれを全部書くのは、まずいと思ったのか、後に「これでいいんですね」と記事の確認を求めてきました。理事長さんは、そこでも「構わないよ」と言ったので、記事はそのまま掲載されました。案の定、記事はその後、物議をかもしました。

業界誌慣れした内弁慶の体質のまま、一般マスコミが取材におと

ずれたら、大変怖いことになりま  
す。最近業界では、一般マスコミ  
に業界をPRしようと、いろいろ  
活動されているようです。その趣  
旨には賛成ですが、マスコミとの  
接触を深めるということはそれだ  
け取材攻勢をかけられる機会も増  
えるということです。マスコミへ  
の広報はプラスの面もあればマイ  
ナスの面もある。そのマイナス面  
をカバーできるのか、いまの業界  
の体質で大丈夫なのか、大いに危  
惧しておるところであります。

## OBの性格によるが 使い方には難しい面

4番目は、「不祥事への対応(OB  
の使い方)」です。みなさんの会社  
でも、OBの方を会社の顧問で雇  
われていることと思います。OB  
の方の性格によっても違いますが、  
逆に会社にとってはマイナスにな  
ることがあります。OBの中には  
大変自信家の方がおり、「俺に任  
せろ」ということで、いきなり上  
に話して、それがかえって危ない  
場合もあるということです。

このような場合、現役時代に高  
い地位にあった方よりも、下から  
積み上げていったようなの方が、

間違いはないのではないかと思  
います。今の警察組織では、現職が  
スジを曲げたような対処をした場  
合、自分が処分される可能性があ  
ります。ですから、原則そういう  
ことは、まずしません。

ただし、不正とはいえない裁量  
の部分というのはあります。では  
その裁量の部分というのはどのく  
らいの範囲なのか、現職の方に素  
直に聞けるといえるのは、やはり  
OBの方ではないと難しいかもしれ  
ません。OBの方の使い方とい  
うのは、これからの時代、大変難  
しいと思います。

人それぞれ得意分野というもの  
もあります。「俺は何でもできる  
よ」というようなOBにはかえつ  
て気をつけていただきたい。これ  
は検察OBにも弁護士などにも言  
えることではないかと思えます。  
むしろ、正直に「私はこの分野は  
不得手です」と素直に言う人の方  
が信頼できるような気がします。

## 明確なアドバイスで 大事故の社内鎮静化

十数年前ですが、地下鉄の脱線  
衝突での死亡事故が発生しました。  
当時の地下鉄の幹部の方から相談

を受けました。相談をうけて、私  
はまず、「お宅も大きな組織だか  
ら、検察なり警察のOBがいるで  
しょう」と尋ねてみました。

すると、その幹部は「確かに  
OBはいるが、どうも要領を得な  
いのだ」というのです。当時、そ  
の会社では「すでに、トップは責  
任をとって辞任の意思を固めてい  
る。証拠隠しなどするつもりは一  
切ない。ただし、いつ警察が強制  
捜査に入るのか、誰が逮捕される  
のか、ということ、社内は手の  
つけられない状態になっている。  
社内を鎮静化するにはどうしたら  
いいんだ」というわけです。

私も大事故、特に鉄道事故には  
経験がありましたので、相談に乗  
ることにしました。大体、その種  
の大事故が事件化されるのは、事  
故から1年後がメドなので、その  
間の通常のパターンを説明し、落

ち着いた対応をするようながし  
ました。結果的にその説明の通り  
に捜査が進み、会社の幹部の方か  
らは、「おかげで社内は平静を取  
り戻すことができました」と、大  
変感謝されました。

ただ、こうしたことは、大事故  
捜査を担当したことがある人間の  
間では、ある意味、常識です。と  
ころが、「私はわからないから、  
詳しい人間に聞いてみましょう」  
と言えばよかったです。そう  
はしなかった。そのため余計な混  
乱を招いてしまった。検事OBや  
弁護士の方は、「知らない」とは  
言わない傾向にあります。警察  
OBでも、偉い地位にあった方に  
限って、言いたがらない。「俺に  
全部任せろ」的なことを言う人は、  
かえって危ないということ、心  
しておいた方がいいのではないか  
と思います。

## 報道対応の要領

### 会見の趣旨を明確に

### 「ぶらさがり」でミスも

最後に、報道対応の関係につい

て、お話しさせていただきます。

まず「記者会見の要領」につい  
てです。大事なのは「基本的な狙い  
は何かを明確にしておくこと」です。

お詫びをすることなのか、釈明することなのか、抗議することなのか。その目的を明らかにし、それを意識して、準備をすることです。「会見者をだれにするか」ということも重要です。服装も事前チェックしましょう。テレビなどは必ず派手なところを大写しします。今はあまり流行りませんが、ダイヤのカフスボタンなどをしていて、必ず大写しします。

また、「ぶら下がり」というのがあります。これは記者会見が終わったあと、こちらが「やれやれ」と思っているところを狙って、

会見者を囲んで関連した質問をぶつけてきます。そこでつい重大なミスをしてしまうこともありえます。会社のスタッフがこれを阻止しようと、もみ合いのような状態になるケースもあります。カメラマンたちはそうしたところを写したいんです。会社が逃げているような雰囲気撮りたいわけですね。初めて記者会見をやる人にはよく言っておかないといけません。

## 「仕掛け」を意識して マスコミの意図的な

有名なる食品メーカーの食中

毒事件です。お詫びの記者会見のあと、記者団に囲まれて質問攻めにあつた時、つい社長が「僕は、この件で、寝てないんだ」と言っ

てしまった。記者からは「こっちも寝てないのだ」と逆襲され、黙ってしまいました。この映像は、各局のニュースで繰り返し使われ、会社は窮地に追い込まれました。一説によると、この一言で200億円の損害が出たと言います。このぶら下がり

似たような形で「自宅直撃取材」というのがあります。これも大変危険です。マスコミは、中身を聞くより、むしろ逃げるまわるトップの姿を撮りたいんです。あるいは怒る姿を



篠原専務理事の講演を真剣に聴く参加経営者たち

撮りたいのです。わざとらしく「社長、逃げるんですか」などという声がテープに入るように録ったりもします。こういう危険もあるということを意識してないと、マスコミのいい餌食になりかねません。

## コメント作りは常に 受け取られ方を考え

最後に「コメント文と想定問答の作り方」についても、触れておきます。中身は同じでも順序を変えることによって、印象は大きく変わることがあります。例えば、こういうことがありました。私が刑事部長をやっていた時のことです。ある町の課長を汚職の容疑で調べたことがあります。

ところが、取り調べが始まって2、3日のところで、本人が自殺してしまうという事案がありました。捜査2課がマスコミからコメントを求められたので、次のようなコメントを部下が用意して、上げてくださいました。「亡くなられた方にはお悔やみ申し上げます。捜査は適正に行われたと確信しています」という文切り形のコメントです。

私は、部下に「ちょっと冷たくないかな」と言ったんですが、部

下は「いや、中身としては、これしかないじゃないですか」と譲りません。「では、順番換えてみたら」というので、「捜査は適正だったと確信しておりますが、このような結果に対して、ここからお悔やみ申し上げます」というコメントにしました。

コメントの場合は、一般的に後の部分の方が重く受け取られます。ですから、前のコメントでは、「捜査は適正だった」が強調されて、なんだか開き直っているような印象さえ与えています。逆にすると、中身は変わっているわけではありませんが、同情の気持ちが伝わるのではないのでしょうか。

言葉は、非常に大事なものです。ほんのちよつとの違いですが、人の心を傷つける場合もあれば、癒す場合もあります。コメントは、活字になった場合、残りますから後々大きな問題になる場合もないとは限りません。特に経営者の方は、文書においても、口頭での発言においても、一言、一言を吟味していただくということが、必要なのではないかと思えます。

以上、ご清聴、ありがとうございました。