



経済産業省・資源エネルギー庁 公募型

「原子力産業基盤強化事業」

安全性向上を担うリスク・コミュニケーター育成研修

実践編 講義

危機管理対応時のリスク・コミュニケーション ～クライシス・コミュニケーション～

TAZAKIコミュニケーションコンサルティング
危機管理広報コンサルタント
田崎 陽典

+ 本講義のねらい

- 緊急時＝危機事象発生（クライシス）時、もしくは、危機事象発生可能性（リスク）が極めて高くなった場合において、コミュニケーションを行う環境が平時とどう変わるのかを理解し、準備につなげる。
- 緊急時という“異常な”状況下において、多様なステークホルダーとのコミュニケーション（≡クライシス・コミュニケーション）をできるだけ有効なものとするための意識と方法を理解し、準備につなげる。



講師プロフィール

TAZAKIコミュニケーションコンサルティング 代表

田崎 陽典

1995年明治大学商学部卒。

経済誌記者を経て1999年から（株）電通パブリックリレーションズ（現 電通PRコンサルティング）にて危機管理およびコーポレートコミュニケーションのコンサルティングに従事した後、2009年より現職。

25年間に渡って、企業・団体等のリスクマネジメント、危機管理対応に関するコンサルティングならびに実務を提供。平時からの危機管理体制づくり、講演やトレーニングなどの研修実施、日々発生するリスク事象への対応支援業務に携わる。

危機発生時におけるオールステークホルダーズに対する危機管理対応支援、代行は多数。

厚生労働省新型インフルエンザ専門家会議専門委員、国立感染症研究所協力研究員、福島県立医大放射線医学県民健康管理センターアドバイザー、長崎大学BSL-4設置計画地域連携アドバイザー、北里大学認定看護師教育課程感染管理非常勤教員、厚生労働省新型コロナ対策推進本部事務局参与などを務める。

旧原子力安全保安庁幹部に対するメディアトレーニングや緊急記者会見訓練の企画実施、緊急時メディア対応マニュアル作成を行う。

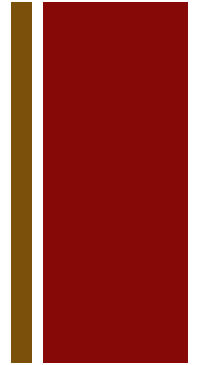
+ リスク/クライシスコミュニケーション実践例

- 大規模食中毒事件・食の安全問題
- BSE（狂牛病）牛の国内発生問題→食肉偽装事件
- 産地・原材料偽装問題
- サイバー攻撃等によるシステムトラブル・大規模個人情報漏えい事件
- マンション耐震偽装・手抜き工事事件
- 土壌汚染・“迷惑施設”建設問題
- 新型インフルエンザ
- 医療事故・医薬品副作用問題
- 原子力規制行政機関コミュニケーション研修・マニュアル作成
- 福島原発事故問題～低線量放射線の健康影響問題
- 新型コロナウイルス感染症



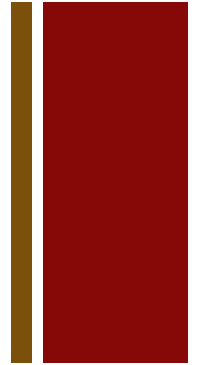
1. リスク・危機とコミュニケーション 事例考察とともに

+ 原子力災害における危機管理対応と クライシス・コミュニケーションとは



- 1) 発生危機事象解消・正常化のための技術的対応行動
- 2) 発生事象とその対応についての社会・全ステークホルダーへの説明活動
- 3) 発生事象がステークホルダーに与える心と身体への影響を最小限にするための情報提供・行動変容喚起活動
- 4) 上記1)～3)を的確に行うための平常時からの各種準備活動


+ 原子力災害における危機管理対応と クライシス・コミュニケーションとは



- ❖ 危機発生時における、2) 3) のコミュニケーション活動全てが「クライシスコミュニケーション」
- ❖ 主に発生事象理解と必要な行動変容を促すための情報発信が求められることになるが、発信の質を上げるための広聴・情報収集活動が必要となる、という意味で2 Wayが重要であることはかわらない。

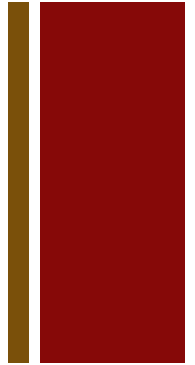
＜クライシスコミュニケーション＞

「リスクコミュニケーション」の思想や技術を使った
非常時における危機管理のための全関係者とのコミュニケーション



2.危機発生時における コミュニケーション環境と活動

+ ①危機発生時の“相手”（ステークホルダー） の状況は・・・



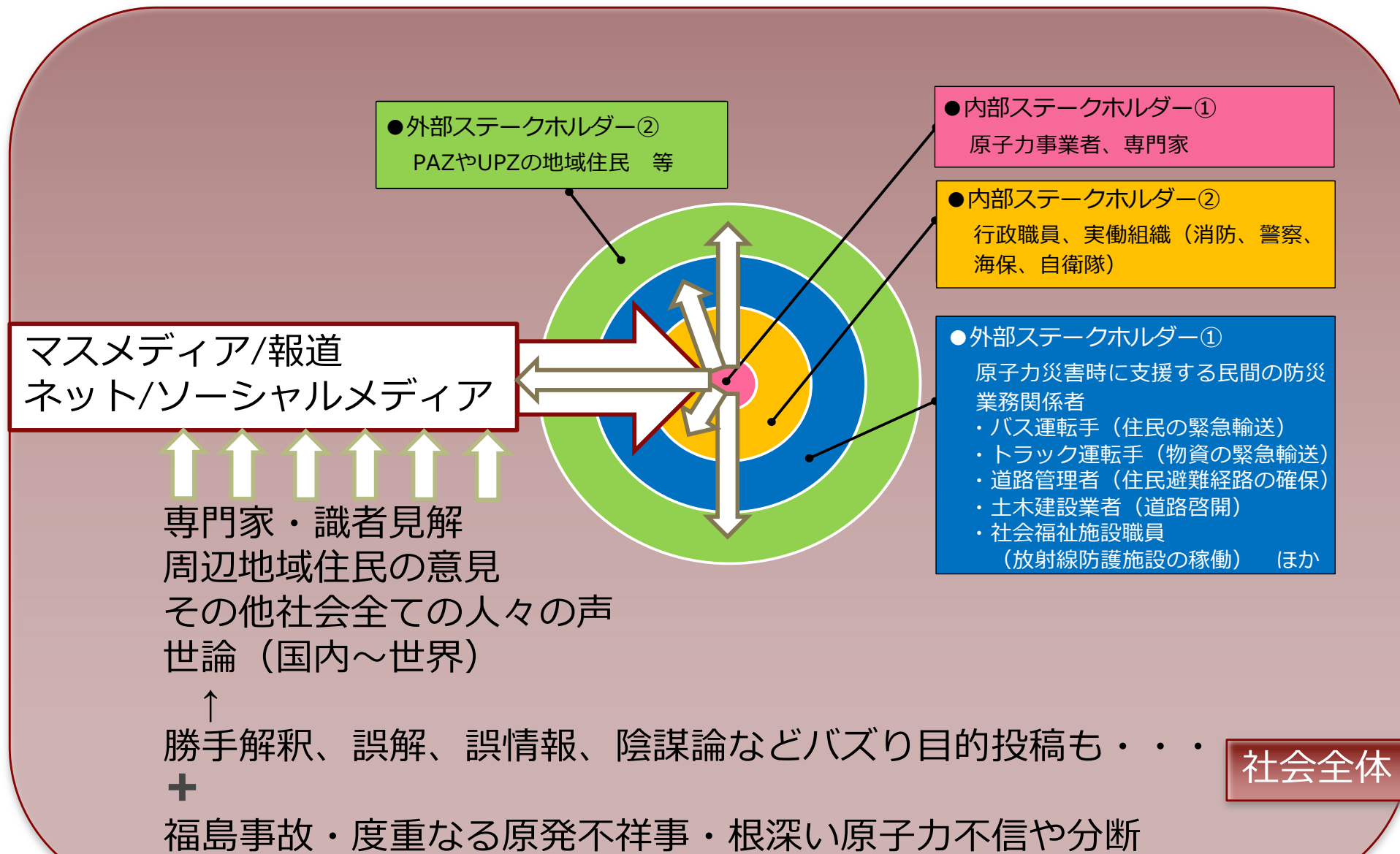
- よく言われる”リスコミ”が使いにくくなる

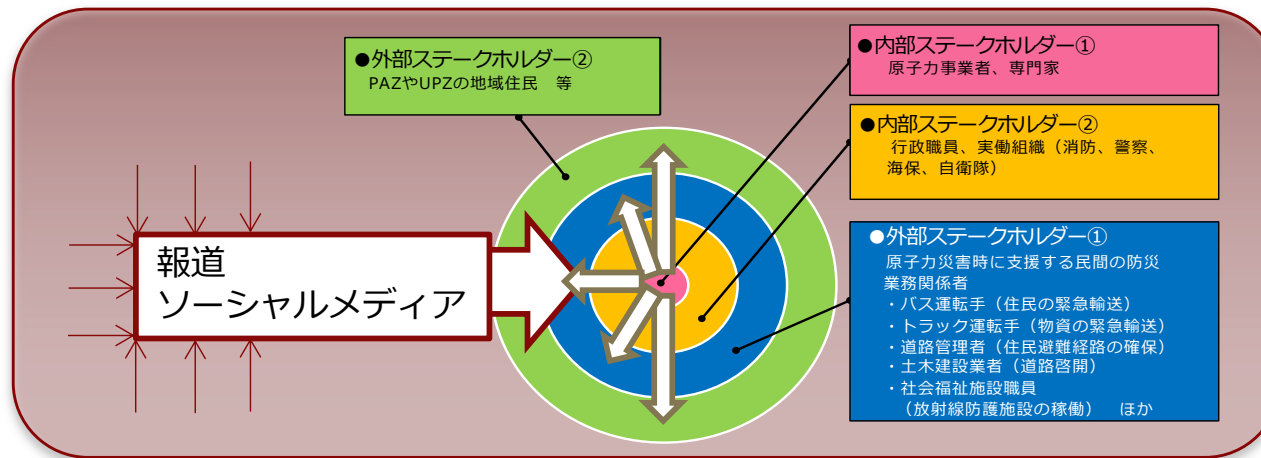
▲ 時間と場所を確保して、対話し、共に考え、分かり合って・・・



- 時間が限られている
- 「正解」を求める
- コミュニケーション手段が限定、制限されやすい
- 相互の対話（の場）が成立しにくい
- 分かりたくない、誤解に浸っている、反対したい、信条的な批判の声
- 興奮してしまう人たち、煽ろうとする人たちも発生する
- 多様なニュース・ソーシャルメディア投稿の氾濫による深い混沌と分断

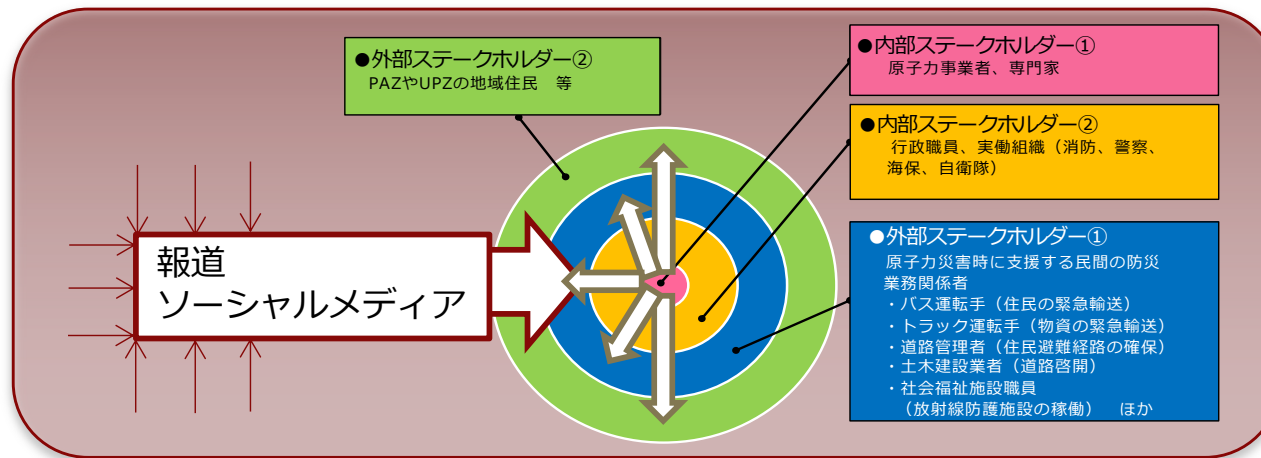
②危機発生時コミュニケーション環境の変化





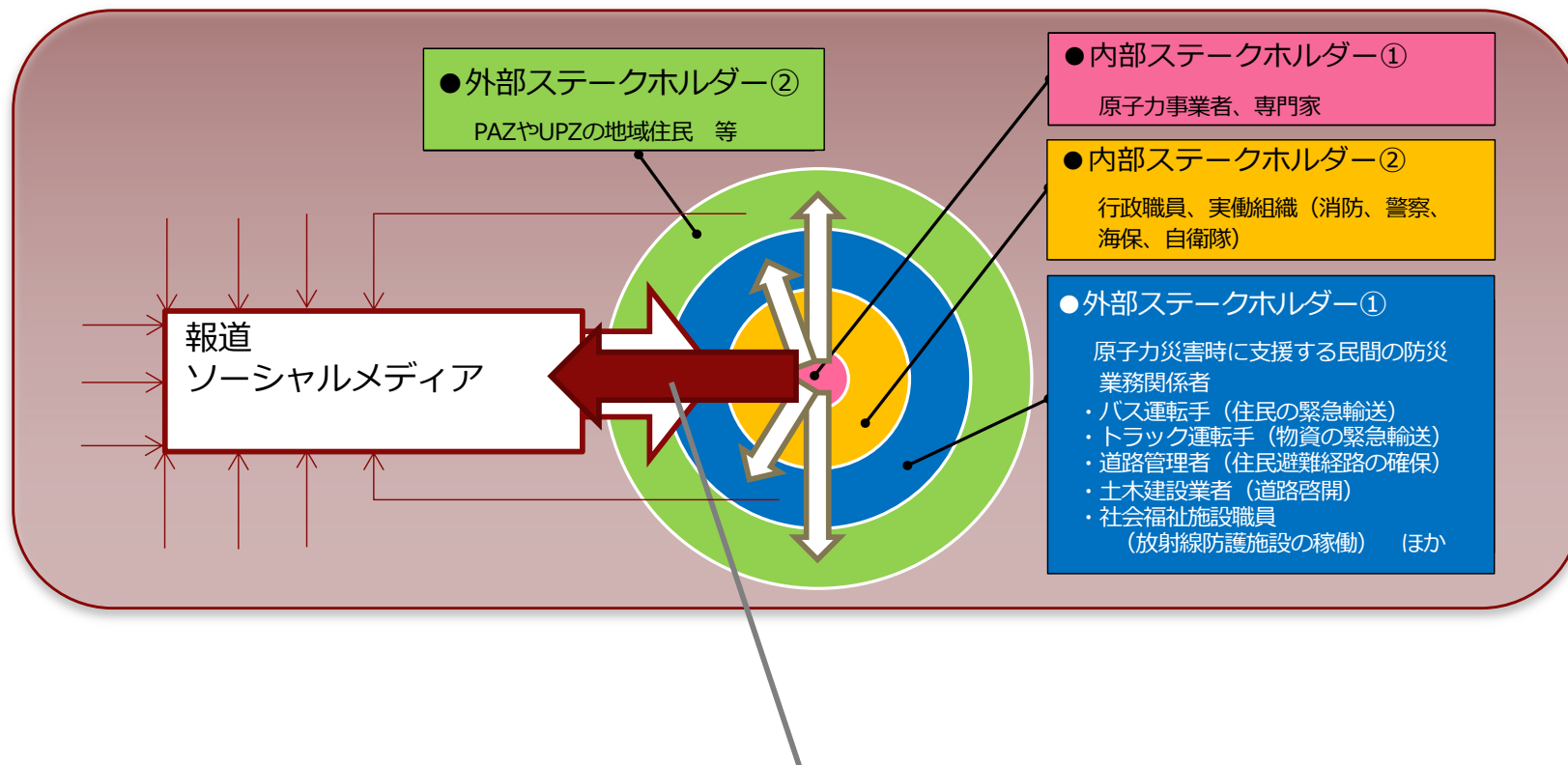
- ❖ 原子力緊急事象の発生は周辺地域のみならず社会の注目度が非常に高い。
- ❖ 「外部ステークホルダー」の「さらに外のステークホルダー」からの大量・直接/間接・玉石混合な情報が、内/外部ステークホルダーにもたらされるようになる。
- ❖ 「さらに外」だけでなく、「外部」、さらには「内部ステークホルダー」までも、マスメディア/ネットの情報には確実に耳を傾ける。

ステークホルダーへ正しい情報を伝え、
適切な行動変容を促すことが難しくなる。
正しい1次情報が曲げられる可能性も。



- ❖ さらには、全てのステークホルダー一人ひとりが、多様な動機でSNSやYouTube投稿などで情報発信をすることが予想される。
- ❖ 被害状況、惨状、救助要請、通れる道路などのお役立ち情報など、有用な情報から、視聴数稼ぎのためのSNS投稿や切り抜き動画、フェイク動画投稿なども発生し、ネット上の混沌に。（アテンションエコノミー）
- ❖ しかも、混沌としていることが分からず、一方的な偏った情報のみを入手してしまうことも。（エコチェンバー・フィルターバブル）

ステークホルダーへ正しい情報を伝え、
適切な行動変容を促すことが難しくなる。
ニセ1次情報の発生の可能性も。



- ❖ 一方で、緊急時に、全てのステークホルダーに効率良く、的確なコミュニケーションするためにはマスメディア/ネットの力の利用、協力を仰ぐことは、情報過多・混沌社会だからこそ必須。
- ❖ したがって、マスメディア/ネット情報をしっかり広くウォッチすることが重要。正誤ともに、ステークホルダーの理解の反映でもあることから、訂正、言い直し、繰り返し、追加、注意喚起、等々、二次的情報発信に活用する。

+ ③危機発生時コミュニケーション環境のさらなる難化

- 危機発生時には、発生事象理解と必要な行動変容を促すための的確で強力な情報発信と、簡易に使える対話機能が求められる状況に

【難題】

- 特に初期には発生事象が専門家さえも完全に把握できないこともある
- 発生危機事象情報は刻々と変化する
- 科学的に分からないことも発生する場合がある
- すぐに、外部から様々な意見や見解、誤解、批判も降ってくる



クライシスコミュニケーション遂行のための
「技術」「情報感度」が求められる

+ ③危機発生時コミュニケーション環境のさらなる難化

- 危機発生時には、発生事象理解と必要な行動変容を促すための的確で強力な情報発信と、簡易に使える対話機能が求められる状況に

【難題】

- そもそも、発生危機事象の正常化や、事象情報の収集、対策判断等々に加えて、多様なステークホルダーへコミュニケーションしなければならないことが組織としての難題。

= 「多正面同時作戦」の遂行を求められる



クライシスコミュニケーション実行「体制」の構築が求められる

+ 3.クライシスコミュニケーション 的確な実行に必要なこと

～危機事象と困難なコミュニケーション環境を乗り越えるために～

+ クライシスコミュニケーションの基本



正確

迅速

透明性

信頼性

+ ①危機管理意識の組織内統一

意識の統一

- クライシスコミュニケーションは危機管理対応行動の重要な一部であること。
- “多正面作戦”であること。
- 「発生事象への直接対応」
+ 「全ステークホルダーへのコミュニケーション」

発生時対応の全ての仕事は、自組織を含めた全ステークホルダーのためであること。
危機発生現場担当者も含め、これを全組織員が意識し、共通認識として持つこと。

発生現場担当者要注意！

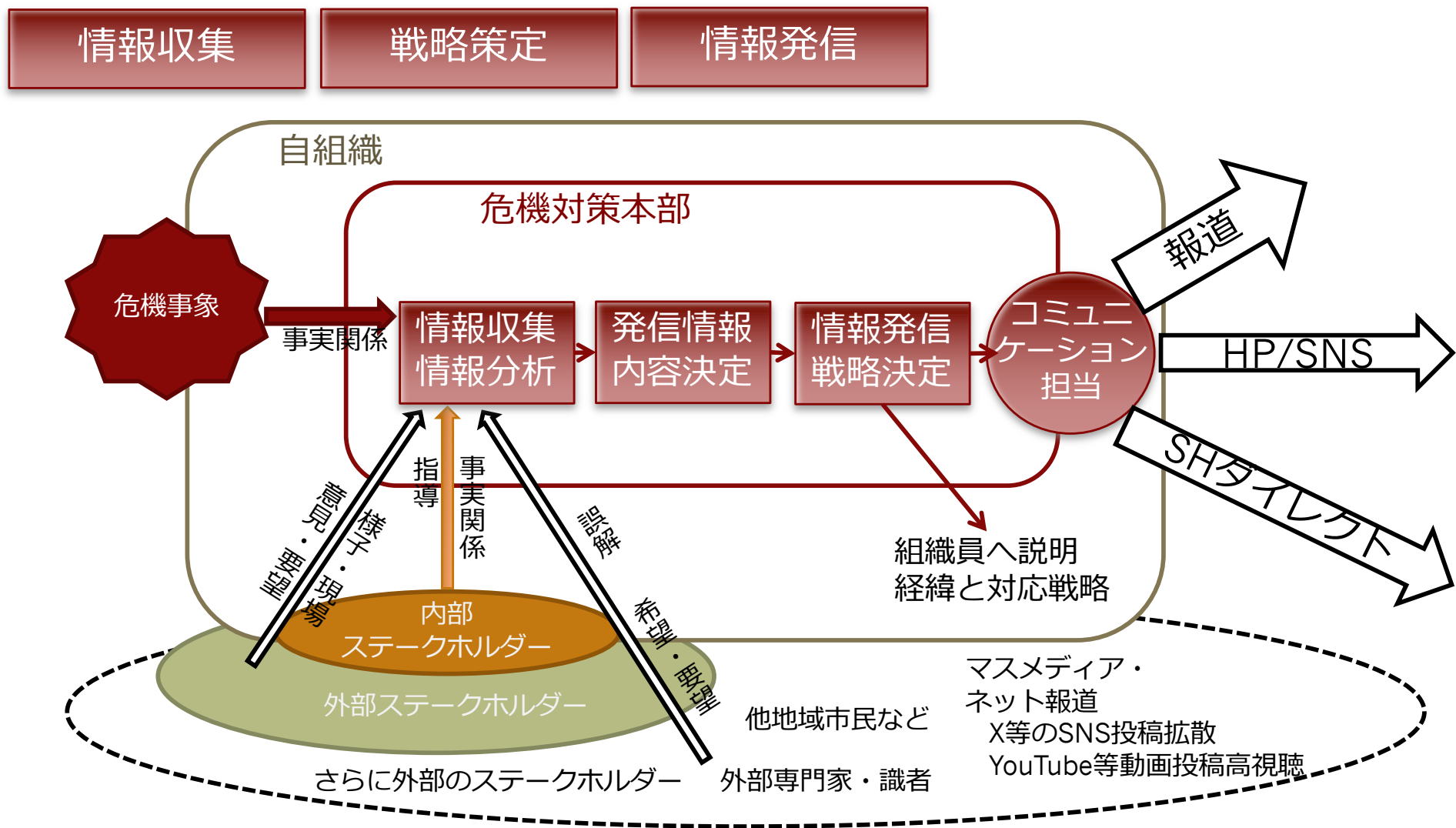
+ ②全組織的危機管理対応体制の確立

情報共有

役割分担

- ステークホルダーへの的確な情報発信・提供のため。
コミュニケーション担当だけの努力ではムリ。
- 発生現場対応グループとは別に、コミュニケーション担当
グループの設置。対策本部機能との密接な連携。
- どのような情報を、いつ、誰に向けて発信し、どう行動してほ
しいか、などの判断・決定は対策本部の機能（組織決定）とす
る。

+ ③ コミュニケーション活動推進体制確立 = 情報処理体制



+ 注意点

- ◆ 原子力関連危機事象発生時には、情報発信を行わなければならない主体が複数となる。
- ◆ 国、自治体、企業、団体、地域組織などなど。
- ◆ それぞれが連携して、代表がまとめて情報発信する方法もある。
- ◆ 個別の自由な発信は混乱の元でもある。

→各地域や組織群の方針の確認を＜平常時＞

- ◆ 一方、まとめるのに時間がかかり機を逸ったり、誰かに配慮をして事実を取捨選択するのは本末転倒。
- ◆ また、発信を一ヶ所にしても、個別取材や問い合わせが入った場合、各組織のことは回答せざるを得ない。・・・×たらい回し

+ ④情報発信戦略策定

情報収集

戦略策定

情報発信

- ステークホルダーに何を理解してもらい、どのような行動を取ってほしいかのゴールを決めてクライシスコミュニケーションを行わなければならない。
- 局面ごとに、「情報を、誰に、どのような内容で、どの媒体を使って、いつ、どの順番で伝え、何をしてほしいか」を決定した上で具体的な情報発信作業へ進む。
- 発信情報に対して、どのような疑問や反論、過剰反応が発生するかを想定して、合わせて必ず想定Q & A・FAQを制作し問い合わせに備える。発信と同時や、追ってのHP等に掲載することも想定。

+ ⑤ステークホルダー分析

情報収集

情報発信

戦略策定

- 情報を収集し、情報を届けるべきステークホルダーはだれか。
- “届きやすい”情報内容、タイミング、媒体などを知るべく、ステークホルダーごとにその性格を分析。
- 特に、ステークホルダーごとに届きやすい媒体＝情報を乗せて届けるルートが分かると良い。マスメディアやSNS以外にも。人や組織が貴重な“メディア”になる。

+ ⑥コミュニケーション環境情報の収集

報道分析

ネットサーチ

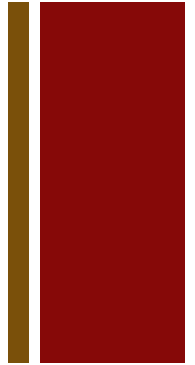
広聴

- ❖ ステークホルダー全体の様子・状況・雰囲気を知るため。
- ❖ 発信情報のリーチ・理解度チェック、ゴールとのズレを評価。



- マスメディアによる報道及び論調を収集・分析。
- ネット上の情報分析。特にSNS等での“語られ方”の傾向分析。
同時に、誤解・偏向・虚偽などを含んでいても、注目された話題を収集・分析。できる限り放置しない。
- 各ステークホルダーからのできる限りの直接の情報収集も。

+ ⑦情報発信技術

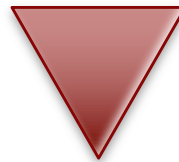


コンテンツ

表現

発信手段

- コンテンツ：発信内容
- 表現：難易度・例示・具体性など
- 発信手段：メディア利用・オウンドメディア利用・取材対応など



+ コンテンツ

= 危機発生時に伝えるべきこと基本 =

1. メインメッセージ 危険告知 危機回避行動

- ❖ いま、何が起きているのか
- ❖ いま、ステークホルダーが取るべき行動
- ❖ いま、ステークホルダーにお願いしたいこと
事態への意思、気持ちの表明も大切
理屈だけでなく情緒的な部分もあって良い

2. 事実経緯

- ①何がどのような経緯で発生したのか
- ②現状と対応内容は
- ③事態は今後どう展開するのか
- ④今後どう対応しようとしているのか

3. 原因

- ❖ なぜ発生したのか、“根本原因”は何か。
- ❖ 原因未確定の場合は、どのようにして
正確に原因究明に取り組んでいるのか
いつ分かるか

(+4.再発防止策 5.責任表明)

+ 表現

- 相手や場に合わせた内容量、難易度に
- 曖昧表現はできるだけ避ける＝何か隠れていると勘ぐられる
- 誤解を与えかねない表現は避ける。比喩、比較も慎重に。
- 説明資料はできるだけ作成する。技術的な事項など分かりにくい、知ることによって理解を得られやすくなることは図解など工夫して説明を。
- 今後の展開の予測、リスク見積もりは甘すぎも辛すぎも不可。初期は辛めに、状況が明らかになり次第正確にしていくのが基本。ただし危機事象の状況によっては、強い表現も必要。
- わからないことは分からないと明確に。無理しない。
- 口頭説明、質疑応答がある場合は、シミュレーションをして、問題点をできる限り修正しておく。結論から、一問一答、聴く、「見た目」も大事。

※ほんの一例です

+ 発信手段の選定 = 媒体の選定 =

自力で発信

1次情報と自組織主張を主体的に発信可能
SNSは拡散力に期待可
しかし炎上リスクも

- ・ ホームページ
- ・ 公式SNS
- ・ 広報誌

・ 見に行かないと情報が得られない。
・ 危機事象を起こした当事者の場合、客観性を欠くように見られることも。
・ ニセ情報も誘発。

- ・ 自治体、学校、医療機関、各種公的施設を通じた情報提供
- ・ 企業・団体、これらを束ねる協会や団体を通じた情報提供

メディアを通じた発信

報道機関を通すことによる客観性と信頼性、
強大な情報拡散力

- ・ 記者会見
- ・ プレスリリース
- ・ 個別取材対応（電話・メール・面談）

・ 報道内容や解釈をコントロール不可。
・ 記者対応に一定のスキルと慣れも必要。一つのミスで炎上も。
・ 近年は届きにくい層も多い。

- ❖ 何れにしても、問い合わせ対応体制は必要。
- ❖ 自力とメディア経由の合わせ技が推奨。



4.的確な危機管理対応のための 平時からの準備の重要性

～万が一のクライシスコミュニケーション準備は平時にも役に立つ～

+ ① 緊急時のクライシスコミュニケーションを 平時から準備する

危機事象と影響の想定

- コミュニケーションの前に危機管理。
- 改めての想定される危機事象の深堀と、その影響、およびステークホルダーごとの対応を洗い出し。
- 「発生させないために（リスク管理）」ではなく、「万が一発生してしまった場合どうするか」の視点で。

クライシス コミュニケーション ガイド制作

- 危機発生時のステークホルダーとのコミュニケーションに特化したマニュアル作成。
- 組織内での動きから、ケース別発信資料の雛形、ステークホルダー分析、それぞれの情報提供方法、マスメディア対応、ソーシャルメディア利用と対応ノウハウまで記載し、共有・理解しておく。

+ ①緊急時のクライシスコミュニケーションを 平時から準備する

危機事象対応訓練への コミュニケーション 訓練の追加

- 従来の訓練の中で、記者会見の実施をゴールとして、説明内容策定、資料・Q&A作成を行い、模擬記者会見で実際に質疑応答を行うことで危機対応内容、発信内容が十分だったかを検証。同時に報道対応を学ぶ。


メディアトレーニング

- コミュニケーションを担うことになる者、組織トップ対象。
- メディア記者取材対応をはじめ、各ステークホルダー向け説明と質疑応答において失敗しないためのスキルを身につける。
- 模擬インタビュー対応や模擬記者会見によって、より深く危機管理コミュニケーションを知り、“慣れ”も獲得。

+ ②情報発信主体組織の信頼向上




- 自組織の社会からの信頼維持向上。
- 自組織HPやSNSの認知・信頼度向上。
- 危機発生時の対応について定期的にステークホルダーへ情報共有。反応も確認。
- 危機発生時にキイ、ハブとなるステークホルダーに対しては集中的に定期的に自組織情報とリスク情報を提供しておく。
- 主要ステークホルダーのトップや窓口となりうる者や部門とは日頃からコミュニケーションを図っておく。



危機管理対応・クライシスコミュニケーションの要諦

**人は、問題を起こしたことよりも、
その問題にどう対応したかを見られている。**



**それでも発生するかもしれない危機。
効果的に対応できるように準備を。**

ご清聴ありがとうございました。

TAZAKIコミュニケーションコンサルティング
危機管理広報コンサルタント

田崎 陽典