

2014年10月31日

## 危機管理に関するメモ

国広

※ このメモは、「再生委員会」での議論の1つの題材、たたき台として使用する目的で作成した「試論」です。批判的検討をお願いします。

### 【企業の危機管理（クライシス・マネジメント）の分類】

#### ①企業や社員に外部から危害が及ぶ場合の危機管理

- ・地震、台風等の自然災害など
- ・企業や社員に対する暴力など
- ・企業や社員に対する信用毀損、名誉毀損など

#### ②企業の内部で発生した不祥事などに対処するための危機管理

- ・社員や企業自身による不正行為（金銭不正や記事のねつ造など）
- ・製品に欠陥がある場合（製品リコールやリコール隠しなど。重大な誤報や誤報の訂正遅れなど）

### 【危機管理（クライシス・マネジメント）の基本方針】

#### ①企業や社員に外部から危害が及ぶ場合の危機管理について

- ・原則として「当方に非はない」
- ・危機管理の主題は、「外部から襲いかかってくる危機を回避し、被害を最小化すること」となる。この意味で、基本的には受動的対応となる。

#### ②企業の内部で発生した不祥事などに対処するための危機管理について

- ・原則として「当方に非がある」
- ・この場合の「危機」とは、「企業が社会的信用を失った（失う）事態」を意味するので、危機管理の主題は「失った（失うであろう）社会的信用の回復」となる。
- ・この場合、「内なる問題点」を「自ら認識」し、それを「自らの手で克服する」こと、そして、「その認識と克服の過程について説明責任を果たす」ことが危機管理の基本となる。この意味で、能動的対応が不可欠となる。

### 【「慰安婦報道の訂正」を巡る危機管理の問題点】

- ・「慰安婦報道の訂正」を行おうとする場合、上記②の視点に基づく危機管理が求められていた。
- ・しかし、朝日新聞においては、従来からの「慰安婦報道に誤報は存在しない」というスタンスを前提とした他紙からの攻撃に対する上記①の視点に基づく危機管理の発想が少なく、上記②の視点に基づく危機管理の発想不在のまま、8月5日の記事の内容を決定し、掲載した。
- ・この結果、8月5日の記事は、「内なる問題点」を“自ら認識”し、それを“自らの手で克服”し“その認識と克服の過程について説明責任を果たす”という視点を欠いたものとなり、「謝罪がない」「潔くない」「言い訳がましい」という非難を招いた。
- ・「慰安婦問題自体は存在しており、これに対する問題提起、報道の必要性はなくなる」というのはその通りであろうが、この問題と「慰安婦問題に関する誤報を認めたことにより発生することが確実視される危機的状況にどう対応するか」という危機管理の問題は、別問題である。
- ・にもかかわらず、朝日新聞は、この点の明確な整理のないまま（＝危機管理不在のまま）、8月5日の記事を確定させ、掲載した。
- ・さらに、この点の未整理は、その後も継続し、これが「上記②の視点を欠く」という趣旨の池上彰氏の「新聞ななめ読み」での指摘<sup>1</sup>に対する理解を妨げ、「上記①の視点に基づく危機管理対応の一環」として、池上氏に記載内容の変更を求めるという痛恨のミスが発生させた。

### 【では、どうすべきだったか（試論）】

- ・慰安婦問題に関する記事の取り消しは、(i) 重大な政治的イシューに関するものであること（事案の重大性）、(ii) これまでの報道の重要部分の取り消しであること（ミスの重大性）、(iii) 取り消しに至るまで長い年月を要したこと（「不作為」「隠蔽」の強い非難が想定されること）などから、朝日新聞の存続を危うくしかねない空前の危機を招くであろうことが容易に想定できた。
- ・一方で、記事の訂正に伴って発生する危機的状況に対する危機管理対応を準備する十分な時間的余裕はあった（数ヶ月？）。
- ・そこで、「上記②の視点に基づく危機管理」が不可欠という認識を明確に共有した上で、「内なる問題点」を“自ら認識”し、それを“自らの手で克服”し“その認識と克服の過程について説明責任を果たす”ためには何が必要か（＝「誠意」ある危機管理の実行とは

1 「新聞ななめ読み」の冒頭には、「過ちがあったなら、訂正するのは当然。でも、遅きに失したのではないか。過ちがあれば、率直に認めること。でも、潔くないのではないか。過ちを訂正するなら、謝罪もするべきではないか」と記載されている。

何か) ということを深く検討し、それを実行していく全権を持つヘッド・クォーター (HQ) を設置すべきであった<sup>2</sup>。

・HQ は、編集部門に偏らない構成とし、さらに「朝日新聞の内部的論理」に拘束されない独立した見解を表明できる人物を加えるべきであった。また、(外部の) 危機管理専門家も加えるべきであった。

・HQ は、本件に立ち向かう「基本スタンス」を明確に定めた上で、「検証記事の内容をどうするか」、「広報対応をどうするか」、「各種第三者委員会の設置と役割分担をどうするか」、「慰安婦問題それ自体の報道と本件危機管理の関係をどう整理し、両者を混同せずに、それぞれを適切に実行していくか」等々を、1つ1つ明確にした上で、Xデーを定め、危機管理を果敢に実行すべきであった。

---

<sup>2</sup> 朝日新聞には「危機管理規定」があるが、今回、誰も意識していなかったようである。また、「危機管理規定」自体、上記①の観点がほとんどであり、今回のような事態を想定していない。