

# 記者対応の十戒

## ～経営者が考える広報～



ふるかわかずお

**古川一夫**

(株)日立製作所 取締役 代表執行役執行役社長

経済広報センターは2月28日、会員企業・団体の広報担当者を対象に「第7回企業広報講座」を開催した。日立製作所の古川一夫社長(経済広報センター副会長)が「トップ広報～経営者から見た広報とは～」のテーマで講演した。古川社長は「記者対応の十戒」など、自身の経験に基づいて、広報パーソンに求められる役割や資質について語った。

### 記者対応の十戒

まず、パブリックリレーションの定義からお話したい。『広辞苑』や『広辞林』には「広く知らしめる」あるいは「広く報ずる」と書かれている。一方的な片方向のコミュニケーションと書かれていることが多い。

しかし、現実の広報は、そうではない。この10年ぐらいで大きく変化している。一方向のコミュニケーションから双方向のコミュニケーションに変わった。「企業は、自らの情報を社内外に発信し、その反応を分析、評価して、マネジメントにフィードバックし、意思決定に役立てて、その結果生じた新たな情報を発信する。そのサイクルを広い意味での広報活動と呼ぶ時代になっているのではないか」。そういった意味で、広報の役割は10年

前に比べて、とても重くなってきている。

「広報」——英語でパブリックリレーションと訳され、その「パブリック」は、一般社会を示しているが、広報のターゲットはあらゆるステークホルダーという見方をしなければならない。ステークホルダーは多様化している。広報担当者にとって重要なステークホルダーのひとつとしてメディアがある。記者の方と話すときに心しておきたいこと、私が心しておきたいことを「記者対応の十戒」として紹介したい。

#### その1 等身大の自分を語れ

広報は、組織とステークホルダーの信頼関係の醸成が目的である。ありのままの自分を語るのがベストで、場合によっては、ネガティブな情報であっても適時開示することに

より信頼を高めることもできる。また、ネガティブな情報開示でも本質をとらえた正確な開示、対応をすることが不可欠である。ポジティブなことは積極的に言いたい、ネガティブなことはあまり言いたくないというのが広報担当者の気持ちであり、それが人情だと思うが、記者にはネガティブな情報もタイムリーに開示し、説明することがポイントだ。

#### その2 公平感を保て

どこかの媒体やメディアに偏った情報提供をすると、他の媒体を敵に回す可能性がある。フェア・ディスクロージャーのルールに抵触することにもなる。やはり偏ったディスクロージャーはぜひ避けたい。「夜討ち朝駆け」をした記者に対して、意図しないリップサービスをしがちだが、これは常に注意しなければならないと私は思っている。

メディア間の公平さとステークホルダーへの公平さで注意しなければならないのは、なるべく公平なタイミングでメッセージを伝達することである。難しいのは、従業員、組織のメンバーに対するディスクローズである。M & A (企業の合併・買収)などは、必ずしも成就するか分からないため従業員へのディスクローズは極めて難しいのだが、従業員が知らないうちに報道されるのは最悪のケースである。守秘義務をきちんと果たすことも重要だが、その一方で、発表する直前に従業員にディスクローズすることが必要である。

#### その3 貸し借りをつくるな

記者の方と何年もお付き合いしていると、どうしても貸し借りが生じる。これはコンプライアンス、インサイダー取引という問題も包含している。情報漏えいの視点からも避けなければならない、そのためにも貸し借りや失言がないように、親しい記者に対しても礼儀を尽くし、気を緩めることのないようにする必要はある。

#### その4 記者も人の子

一方、記者も人の子である。日ごろのお付き合いが重要である。記者の方との会話を通じて記者の素顔が見え、記者が何を考えているのかも分かる。記者の癖が分かれば、記者がどのタイミングで、どのような情報を持って取材に来ているのかも分かる。記者の行動パターンをチェックしてみると、どれだけ自分の情報に確信を持っているのかも分かる。彼らがつかんでいる情報の自信度が、よりクリアに分かるようになる。

#### その5 どこまで本当のことを話せるか?

これは非常に難しい。特にM & Aの場合、案件によっては破談になってしまうこともある。いつも心がけなければならないのは、どこまで話してよいのかを常に意識することだ。記者から質問された時に、当惑して瞬間的に思わぬことを言ってしまうないように、情報のボーダーラインを常に考えておかなければならない。

記者は、私だけに取材しているわけではなく、他の人からも取材し、その情報に基づいて質問をしてくる。記者の話を十分確認しながら、守秘義務上、言っていないことを勘案しながら対応しなければならない。しかし、記者に本当のことを聞かれると、とぼけるのはなかなか難しい。どうやるとぼげるか、うそをつかないでどこまで秘密を守ることができるかが非常に重要だ。基本的に広報部門が作成する「Q & A」がきちんとしていれば、うろたえることはない。

広報担当者は、事前にそうした情報をつかみ、それを経営者や幹部に連絡しておく必要がある。

#### その6 あいまいさをどうするか?

どうしてもあいまいな表現でしか記者への対応ができないことがある。あいまいさは、自由な解釈を許し、意図に反した記事が書か

れることが多い。日本語は非常にあいまいな言葉で、「あうんの呼吸」で伝わることもあるが、万全の準備をした上で「あいまい」に対応することが必要な場合もある。

時によっては、記者の方が正しく、正確な情報をつかんでいることがある。それに対してもあいまいに答えざるを得ないケースもある。その場合には、次にどのような状況が起こるかを考えながら話をしなければならない。

### その7 金太郎飴

重要な事項に関しては、社内の誰に聞いても、答えは1つになっていなければならない。答えにブレがあると、不協和音と誤解されてしまう。さらに、いろいろなそごが生じると、社会からの信頼を損ねることにもつながる。回答に一貫性があることが極めて重要である。社内に様々な議論や意見があっても構わないが、方向性が決まりそれを外に発信する時は、組織として一本化した内容でなければならない。

私は、これを砂鉄の中に電磁石を置くことに例えている。磁場も何もない時には、砂鉄は、ただ不規則に砂の中に存在している。何も決定していない時には、様々な意見があってもよい。むしろ、組織を活性化するには様々な意見がなければならない。砂鉄は磁場がないところでは、規則もなくばらばらに存在している。しかし、電磁石に電流を流すと、磁力の向きに沿って、N極S極が生じ同じ方向にピッと揃う。このような組織であることを、私は「電磁石ロジック」と呼んでいる。

また、「金太郎飴」とは、どこを切っても同じ断面であることを言う。広報担当者もいろいろな意見を持って構わないが、社外に対しては同じ内容でなければならない。広報、トップ、幹部だけではなく、全ての従業員も含めてベクトルが同じ方向に向かっていなければならない。

私は、従業員には、非常にクリアでペー

シックなメッセージを発信しようと努めている。ウェブ上で、「現在こういうことが起きているけれども、こういう方向で進めている」というようにキーワードを繰り返し、一貫したメッセージを打ち出すように心がけている。

### その8 事実と真実は違う

事実と真実は違う。簡単に言えば、氷山の上に出ている部分が「事実」、その下の隠されているところも含めて「真実」だ、と考えるべきである。

例えば、アル・ゴア元米国副大統領の書いた『An Inconvenient Truth』、日本語では『不都合な真実』と訳されているが、『An Inconvenient “Fact”』ではなく“Truth”。ハリケーンの発生件数の増加や砂漠化は「事実」であり、その背景にあるものが「真実」だということで、『An Inconvenient Truth』というタイトルがついている。

物事を見るときに、事実は誰が見ても事実である。ところが、真実は、会社の中では1つしかない。隠れた真実のとらえ方は、外部からは分かりにくい。だから、記者によって見解が分かれてしまう。会社の中だけが真実を分かっているのだが、事実だけの報道で真実を語られることがある。真実は何かを社内できちんと認識して、事実との関係をどのように発信するかを、会社幹部と広報がイメージしていなければいけない。

さらに、いわゆる「メディアリテラシー」が不可欠である。外部の情報を得た時に、そのどこまでが事実で、どこまでが真実なのかをきちんと見通す能力を広報担当者は持たねばならない。

### その9 白か黒か

物事には、100%か0%かという「白黒」が少なく、「グレー」な部分が多い。その中で、情報をどのようにハンドリングするかが重要である。また、会社としての謝罪にしても、

過度な謝罪は、結果として誠意を欠くことにもなる。それを瞬間的に判断して、適正な対応は何かを十分に考えなければならない。

### その10 感謝の気持ち

私どもが社会的な責任を持って、いろいろな企業活動をするに当たり、これは記者に対してだけではなく、誰に対しても感謝の気持ちを持つことが必要である。この気持ちを忘れれば、尊大になり自分を客観視することができなくなる。主観的に見てしまっただけで等身大の自分で語れないと自分たちの成長が止まってしまう。

常に世の中に対して、企業の情報を発信し、それに対する反応や動きを企業にフィードバックしてくれるマスコミやアナリストの方々は、我々の応援団であり、記事は応援歌だと理解して、感謝の気持ちを忘れないことが重要である。

以上、ここまでの「記者対応の十戒」は、あと2年も経つと全く違う十戒となってしまうかもしれない。しかし、現時点で私が非常に重要であると考えたことをまとめたのが、この「記者対応の十戒」である。

### リスクコミュニケーションと「KY」

ところで、最近のはやり言葉で「KY」がある。世の中では「空気が読めない」という意味で「KY」を使っているが、実は製造業の世界では、「危険予知」の意味で使われてきた。この「危険予知」は、物事のリスクを素早く判断することである。私は、30年ぐらい前に工場で「KY運動」を提唱した。ここで言う「KY」とは、「基本に忠実、約束を厳守」のことである。基本の「K」と、約束の「Y」の「KY運動」である。広報においても「基本に忠実、約束を厳守」が大切だと考える。

最近では、事件や事故が多くなり、トップも

即断即決が必要であり、その資質が広報にも求められている。

何かが起きた時、無傷では危機を乗り越えられないことを悟らなければならない。無傷で乗り越えようとする、改ざんや隠ぺいを生む。危機の本質は何かをとらえて、企業の言いたいことや、やりたいことを説得力のある言葉で伝えることと、関係者のコンセンサスを得たスピード感のあるリスクコミュニケーションが求められている。

トップと広報は認識を同じくし、広報担当者には正確に情報を把握してトップが判断を誤らないようなインプットをお願いしたい。社会の論理を理解しなければならない。企業のロジックだけではリスク回避はできない。

### 広報担当者に期待すること

広報はステークホルダーとの信頼を築くことが最も重要である。広報担当者の一人ひとりが信頼される人間でなければならない。会社の論理でなく、客観的な視点を持つための常識や良識を常に磨くことが必要である。会社の論理も重要だが、それよりも常識や良識が優先する。会社と社会の接点にある広報は、高い倫理観、価値観を持たなければいけない。

また、広報担当者は、会社の将来の戦略に関して、極めて敏感でなければならない。経営陣との親密なコミュニケーションも不可欠である。会社の顔はトップだが、「社長＝広報」と広報に伝え、私自身も広報と情報を共有するように努めている。

広報は、会社の経営、運営に対する極めて重要な役割を持っている。CSR(企業の社会的責任)が問われる現代の広報の役割は非常に重くなっている。良識、常識、倫理観を磨いて、それぞれの会社の価値向上、ブランド向上に貢献していただきたい。

(文責：前国内広報部専門研究員 土川慎一郎)