



## 広報とリスクマネジメントの専門家が語る組織開発

広報紙『CCI NEWSLETTER』第8号では、広報コンサルタント・石川慶子氏のインタビューをお届けします。石川氏は国内における危機管理広報の第一人者として、報道関係者からも認知されています。リスクマネジメントの専門人材を育成するNPO法人の理事も務め、芸能人から政治家、企業トップに至るまで、謝罪会見があった際は必ずテレビや全国紙などからコメントを求められます。企業不祥事が発生した直後の現場に駆け付ける機会も多く、根深い組織文化の負の側面が露わになった姿を間近で見してきました。

今回のインタビューでは「広報と組織開発」をテーマに、広報とリスクマネジメントの専門家としての立場から、組織開発について語っていただきました。

**Q.石川さんは広報とリスクマネジメントの専門家として、企業不祥事の問題や対応に対して数多くメディアなどにも登場されています。専門家の視点で企業の共通の課題として感じていることなどありますか。**

**石川氏(以下、石川):** 私の仕事は危機管理やメディア対応トレーニングです。何かあったときに、緊急事態発生時に説明責任を果たすための訓練で、緊急記者会見開催や公式見解書作成などの支援も含まれます。ダメージコントロールが私の得意分野ではありますが、平時からのリスクマネジメント体制構築の方がもっと重要です。日本企業は社員がリスク情報を共有する力をつける必要があるとみています。本音で語れる関係を作ること、

と言ってもいいかもしれません。そんな組織になるためには平尾さん(当社代表取締役社長)たちの組織開発の視点はなくてはならないものだと感じています。

**Q.不祥事を起こす、あるいは起こし続ける企業の土壌や組織風土というのはどういうものなのですか。**

**石川:** 繰り返している企業は、事態を過小評価してしまい、深刻に受け止めていないという共通点を感じます。だからこそ表層的な対応になってしまう。危機発生時は案外「運が悪かった」と被害者意識に陥りがちです。本来は深く反省して、どうして起きてしまったのかとよく考えて、二度と起こさないための体制づくりをしなければならない。とても道のりが長いのです。危機対応は1~2週間の短期勝負ですが、

再発防止のための施策になると、1年・2年・3年とかかるわけです。ここで組織風土を変革するプロセスを入れなければなりません。根気が必要ですから平尾さんに頼りたいですね。私は短気でお叱りモードになってしまうので、危機時の方が向いていると自覚しています。

### 不祥事が起こり繰り返される組織のメカニズム

**石川:** 2000年に雪印乳業の集団食中毒事件が起きましたが、その後に食品の偽装が起きてしまいました。1回目の時、すぐ業績や株価が回復したため、本気で組織風土改革に取り組みませんでした。そして、2年後に偽装問題が起きた時には、1カ月で倒産してしまいました。その後、雪印乳業再建には3年かかり

ました。当時の広報担当者から3年目と10年目に合計3回お話を聞きましたが、組織風土を変えるためには「風化させないこと」と戒めて体制構築をしたと、その長く苦しい道のりについてかたまってくださいました。不祥事と組織風土の関係は密接だと思えます。

## Q.石川さんが専門とする広報では、コミュニケーションの文化をどうつくりだされているんですか。

**石川:** 広報では、外向けの情報発信が目がいってしまいがちです。そこでとどまるのではなく、(コミュニケーションには)社内における情報発信、あるいはトップが企業風土を変えていく、文化をつくっていく側面もありますね。そういう意味では広報に携わる人もリスクマネジメントに携わる人も、組織開発をもっと勉強するべきだと思います。

一方で企業の社内コミュニケーションというと、一般的にトップのメッセージを伝えることなどには一生懸命です。ネガティブな情報も含めて流通させる意識まで持っている会社は少ないです。



## ISO31000と組織開発

### Q.石川さんはISO31000(リスクマネジメントの国際標準規格)に基づいて、組織リスクの話がされますね。ISO31000と組織開発の関係性をどう見ていますか。

**石川:** リスクマネジメントの国際的ガイドラインだと説明すると皆さん聴く耳を持ちますから、積極的に紹介しています。2009年に発効しましたが、その後2018年のISO31000の改訂において、PDCAの中に「統合」が入りました。ガバナンスや企業の文化的な側面も考慮すべきことが追加されました。そういう意味では、ISO31000は、単に仕組みをつくるだけではなく、企業文化を配慮しなければいけないし、組織開発の考えにつながっていると思います。ただし、文化は目に見えないものだからみんな気づきにくい。ですから外からの視点を持つことの重要性を感じます。

ISO31000に組織文化の側面が明記されたことで、今後は組織開発に対する関心の持ち方や、企業における取り組み方も変わっていく可能性があると思います。不祥事の背景にはその組織・企業にある意見を言えない空気や文化的な側面がある。そのことが国際的にも共通認識として持たれたから、改訂版に明記されたのだらうと思います。

### Q.石川さんは日本型企業の課題についてどうお考えですか。また、近年の不祥事で学びがあったことなどあれば、教えてください。

**石川:** 日本は今本当に変わらなければ成長しないと思います。ネガティブなことを言える雰囲気づくりが重要。その中で女性が果たせる役割は大きいといえます。女性の方が空気読まずダイレクトに意見を言う場面が多いと感じます。

長い間、一律採用と終身雇用であったために、「お上の言うことは絶対」「情報は上から下に流れるものだ」という発想があり、上にも申すというのがタブー視されてきましたね。これまでは、コミュニケーションが必要なかったというのが一つのキーですね。最近は「コーポレートガバナンス・コード」が重視されてきているので、それに従って記者も質問をすることが多くなってきています。ダイバーシティの観点からも、女性の取締役をなぜ登用しないのかといった質問も増えてきています。女性取締役が増えれば取締役会の雰囲気ガラッと変わっていくのではないのでしょうか。

## トップと現場の乖離

**石川:** 私の場合、トップをトレーニングする機会が多く、そこから見えるものはあります。トップが現場を軽視するようなコメントした時には、「あ、この企業危ないな」と思いますね。他人事ばい発言とか、「それは現場の仕事だよ！」などと言ってしまふ。何か自分が高いところにいるという意識の人。現場を大事にしない

企業は危機的状況です。そうしたトップの下では現場の人も、問題が起きても「自分の問題」ではない、となりがちです。

## 実際の不祥事からの学び

**石川:** 公表されたスルガ銀行の第三者委員会報告書は338ページもあり、私は何日間もかけて読みました。これは氷山の一角で同じような状態に陥っている企業はかなりあるのではないかと正直思っています。

非常に印象的だったのは、形式的なリスクマネジメント体制は整っていたということ。それでいて「不正を行っていないのは1%」という数字に倒れそうになりました。

社員は違法行為をしていない。ただ、不正と知りつつ見て見ぬふりをしていたのです。取引先の業者がデータを改ざんして、顧客に借りる資金力がないのに、書き換えて審査に数字を曲げたものを送っているのは分かったうえでみんな貸付をしている。その不正は、会社のためでもないし顧客のためでもない。ただただ上司への恐怖。そんなこと、今時あるのかと思う内容なのですが、それが一人ではなく複数の証言として記載されていました。恐怖が空気として存在していたことは確実でしょう。皆が不正を知っていて、止めない。恐いから。

売り上げが上がっている人が力を持つ、その人の言うことが絶対的になり、不正であっても皆が見て見ぬふりをしていた。それがあの時のスルガ銀行の「正義」だった。極端な例と思われるかもしれませんが、大なり小なり「恐れ」によって業績を上げている企業は案外多いと思います。実際にかつてのスルガ銀行は優良企業として有名でした。

最近ですとかんぽでも高齢者や認知症の方を対象に不要な契約をさせる不正が暴かれました。顧客を犠牲にしてでも営業成績を上げてかまわないという空気があったのだらうと思います。

広報としても、あるいは組織開発としても、おかしいと思ったら「おかしい」と言える空気、文化を作ることが重要です。

平尾さん達とはゴールは同じだと思っています。

## インタビューを終えて CCI代表取締役社長:平尾貴治 本音でフィードバックし合える組織文化をつくる

私たち組織開発コンサルタントは、単に仲良くなるということではなく、互いに素直に見方(主観の違い)を、勇気を持って表に出し、フィードバックし合える組織づくりを大切にしています。それがなければいくらルールや仕組みを作っても健全な組織にならず、外部環境変化の中での新たな戦略実行ができないと考えるからです。石川さんといつもお話ししているのですが、今後はリスクマネジメントや広報の観点からも組織開発の観点を持った人が増えてくれることを心より願っています。



### 石川慶子(いしかわ・けいこ)プロフィール

広報コンサルタント/有限会社シン取締役社長。  
日本リスクマネジャー&コンサルタント協会理事。  
1995年から広報PR会社所属。2001年独立し、  
危機管理に強い広報プロフェッショナルとして活動開始。  
リスクマネジメント研究にも取り組み定期的に学会発表も  
行っている。2015年、外見リスクマネジメントを提唱。  
講演活動やマスメディアでのコメント多数。

