

4. 危機にあたってのコミュニケーション

吉川 肇子（慶應義塾大学）

嘉田 次に、慶應義塾大学商学部の吉川先生から「危機にあたってのコミュニケーション」というテーマでお願いいたします。先生は社会心理学がご専門です。

吉川 私の専門は社会心理学でございまして、とくにリスクコミュニケーションをやっております。リスクコミュニケーションから見たBSE問題というのを最近検討する機会がありましたので、そのすべてではありませんが、主要な論点を少しお話いたします。

BSEを巡るシチュエーションというのはちょっとおかしい言い方ですけれども、リスクコミュニケーション的視点から見てのBSE問題ということで、どういうことが考えられるかということを少し考えてみます。私が理解するところ、BSE問題が出てきてからリスクコミュニケーションが大事だなというふうに言われて、非常に注目されるような出来事かなというふうに思うんですけども、ちょっと誤解されているかなというところがあるので、そこをちょっとお話ししてみたいと思っています。

それはどういうことかというと、リスクコミュニケーションはどういうものかということに対して、こちらの方ではもう既に研究会で検討されているかもしれません。そのリスクコミュニケーションという新しい考え方なのですが、科学的に明らかになった事実を伝えるコミュニケーションというか、情報伝達の仕方がリスクコミュニケーションだというふうに思われているふしがあるんですけども、それはちょっと違うかなというふうに思っています。

このことは後でもう一度触れようと思うんですけども、BSE問題について言えばちょっとばたばたしたので、緊急時における農水省の方の記者会見の開き方とか、それからマスコミの対応の仕方がリスクコミュニケーションだというふうにとられているふしがあるんですけども、事実はそういうのではないと思います。

リスクコミュニケーションというのはいろいろ定義があるんですけども、じゃあどういうものかというと、リスクについての個人や議会や集団間の情報のやり取りの、相互作用的過程というように定義されています。

それで、BSE問題において、危機管理と言っていいかどうかわからないんですけども、非常に危機的な状況だったわけです。そこで問題は2つあって、それがちょっと混同して論じられているかなというところがあります。

どういうことかというと、ひとつには、感染牛が発見されたのちに、たまたま見かけ上、行政がばたばたしたように見えたので、行政を中心とした、あるいはスーパーでもいいんですけども、感染牛が発見された後の行政を中心とした対応の問題がいいとか悪いとか、这样一个問題があります。それからもう一つは、これは私は科学者でないので結論が出ているかどうかわかりませんけれども、BSEという、科学的に不確実な問題に対してどういうふうに対処しようか、あるいはどういう対処がありうるかという問題とがあります。この二つが、一挙に論じられてしまったために、ある意味で経験から学ぶことが少なかったかなというふうに個人

的には感じています。

ここで、リスク管理と危機管理ということを、心理学者はどういうふうに区別しているかということを少しお話して、危機にあたってのコミュニケーションで我々はどういうことを問題にするのかということを理解していただけたらと思います。

リスクコミュニケーションとか、それからリスク問題とか、危機管理とか、あるいはリスク管理とか、いろいろな言葉がありますけれども、私たちはこのように区別をしております。

まず、危機、クライシスですね。たとえば昨年のBSEの問題が典型的な例ですけれども、社会や組織、組織はこの場合、企業というふうに置きかえてもいいですし、行政組織というふうに置きかえてもいいんですけれども、そういうものに対する重要な脅威を危機と言います。重要と言う意味は、組織や社会の存亡にかかわるという意味です。もとの英語は major ですけれども、これに対してマイナーな脅威は incident と言って区別いたします。

ですので、そういう意味では、BSE問題の場合、牛肉産業が非常に危機的な状況といった意味では危機的な状況ということが言えるかなと思います。

それでちょっとこの話は後でもう一度繰り返していきたいと思いますけれども、危機管理もリスク管理も、どちらも心理学者が研究しておりますけれども、危機管理とリスク管理ではちょっと考え方方が違います。リスクというのは一般的にはハザードかける生起確率とか、あるいは暴露の確率というような形で、定義されています。一方、危機については、それが起こると分かっているというふうに前提にしますので、もし確率という言葉を持ち出すのであれば確率は1です。これは英語では expected だというふうにいいます。

ですから、それがいつ起こるかわからない、どこで起こるかわからない、unpredictable というのが危機だというふうに考えます。ですので、危機管理は起こるとわかっている危機に備えるものということになります。

一方で、リスクは低減できないこともあります。ある程度はできるかもしれませんけれども、完全にはできないかもしれません。けれども、それを危機にしないような対処の仕方はありますというふうに考えるわけです。

ちょっとここで、リスク管理と危機管理の話をもう一度まとめてお話したいと思うんですけども、リスクコミュニケーションと非常によく似ていて、しかも先ほど誤解の一つとして挙げました、緊急時の報告率がリスクコミュニケーションだと思われているふしがあるんですけども、両者には違いがあるということをお話したいと思います。

先ほど危機、クライシスは起こるとわかっているものだというふうに言いましたけれども、クライシスに備えるコミュニケーションをクライシス・コミュニケーションといいます。リスクコミュニケーションもクライシス・コミュニケーションも心理学者がやりますけれども、ちょっと別のものです。別物ですというよりは、由来が違うというか、出所が違うというふうに考えていただいたらいいかなと思います。

リスクコミュニケーションというのは、大体1970年代後半から、80年代、私は1980年代の定義を紹介しましたが、80年代ぐらいから出てきた言葉で、長く見積もっても20数年、定義が決まってからも10数年ぐらいの新しい言葉なんです。それはある種の社会運動というか、

社会的な価値観の反映をしたものということが言えると思います。

しかし、クライシス・コミュニケーションというのはそういうものではなくて、起こるとわかっているクライシスに備えて、その被害をどうするかということを考えていくので、もともと軍や警察や消防のニーズから出てきています。歴史が違うし、出所も違います。

それで今、軍や警察や消防のニーズから来ているというふうに申しましたけれども、情報管理ということがありますので、場合によっては慎重に情報の加工や隠蔽を行うことがあります。これがクライシス・コミュニケーションです。ですが、リスクコミュニケーションというのは、情報の加工や隠蔽をやらないということになっておりますので、そこがちょっと考え方方が違います。

ですからクライシス・コミュニケーションは、大っぴらには言えないけれども、慎重に情報の加工をしつつ、どうすれば戦略的にいいコミュニケーションができるかというコミュニケーション技術に焦点があるものだというふうに考えていただいたらいいかなと思います。それに対して、リスクコミュニケーションというのは、むしろどうあるべきか、私たちがリスクコミュニケーションをするとしたらどうすればよいか、という規範論が問題になるようなものです。

それで、戦略的なコミュニケーションというふうに申しましたけれども、先ほど誤解の一つだというふうに言いました緊急時の広報技術とか、あるいは事故時の記者会見というのは、クライシス・コミュニケーションの中でも非常に極めて短期的な戦術部分です。本来クライシス・コミュニケーションは事故前に周到に準備されてこそ、本来のここで言うところの戦略的なコミュニケーションとしての意味があるということになります。ですので、事故時の記者会見のみを問題にするのであれば、クライシス・コミュニケーションの中の戦術部分しか問題にしていないことになります。

リスクコミュニケーションを比較すると、リスクコミュニケーションはある意味で、事件になってしまふとあまりやることがないんですね。むしろ危機にならないようにするという意味では、リスクコミュニケーションは事故前にやることが多いわけですけれども、クライシス・コミュニケーションは事故後にどうするかと考えますので、対象にする期間ということで言うと、少しクライシス・コミュニケーションの方が期間が長いのかなという感じになります。

危機管理を心理学者はどういうふうに考えるかということなんですかけれども、ここまでにクライシス・コミュニケーションということをお話しましたし、リスクコミュニケーションというのも簡単にお話しましたので、ちょっとまとめていきたいと思います。

リスク管理は私たちから見ると、できないかもしれませんけれども、可能であればリスクをできるだけ低減するというのがリスク管理というふうに私たちは理解しています。ですので、たとえば被害をできるだけ、すなわちハザード部分をできるだけ何らかの手法で小さくするとか、あるいは発生確率を減らすとか、そういうものがリスク管理です。

それに対して危機管理は、先ほども言ったように起こることが前提で用意されるもので、狭義に言えば危機、事件発生後の影響をできるだけ小さくするということになります。しかし、本来は、広義の、と言っていいかどうかわかりませんけれども、危機管理はリスクを小さくするとか、危機を小さくするのではなくて、起こるものとして起こったときにどうするか

ということを事件前から周到に準備するというのがこの危機管理ということになると思します。

それで、危機管理とリスク管理を少し、どういうことが現在問題になっているかとか、論点と、心理学者の関心というものをお話したいと思います。危機管理の方、クライシス・マネジメントの方でどういうことが論点になっているかというと、コミュニケーション的にはという意味ですけれども、情報の管理ということが主眼にありますので、出す情報もそうなんですが、情報の収集ということを非常に重視します。

それで、情報の収集には2つあるというふうに考えます。2つあるというか、2段階というふうに考えてもいいと思うんですけども、情報をスキャンすることとモニターをすることがあげられます。

情報のスキャンというのは、レーダーの比喩が近いと思うんですけども、あらゆる情報を見ておく、できるだけ広い範囲で見ておくということになります。ですので、ひょっとすると、これは何か事故につながるのではないかとか、事件につながるのではないかという情報をできるだけ感度よく拾うというのがスキャンです。その中で、レーダーにひっかかるってきた幾つかの情報のうち、慎重に注視すべきものを見ておく、取り上げてウォッチしておくというのが問題ということになります。

ですので、私は行政の方のことはよくわからないので、BSE問題の中ではどういうふうに情報が処理されているのかよくわかりませんけれども、危ないぞという情報を慎重に拾っていくというのがスキャンですけれども、たとえば、どうもこれは大きな話になりそうだというような情報が出てきたときに、それを見続けておいて、ときには大きくならないように注視しておくというのがモニターかなとおもいます。漏れ承るところによると、BSE問題のときには、ステータス評価を拒否したと、拒否というか、御遠慮申し上げたという感じの情報が、新聞情報では入ってくるんですけども、それはモニターをしていないということになるから、スキャンはしていたけれども、モニターを放棄したという感じかなというふうに思います。

言葉づかいは、心理学者と一般の人と使い方がちょっと違うのではないかと思うんですけども、たとえば、最近多くの企業でリスク・マネジメント委員会とか、それから行政なんかもそうだと思いますけれども、リスク管理部とか、そういうような部署を設置しているところが多分ふえているのではないかと思うんですけども、そういうところでやっているところは多分、スキャンとモニターというところで言えばモニターだと思います。わかっているものについて、できるだけ事故を起こさない、ニアミスになる情報を集めてそれを手順を変更するとか、そういうようなことはモニターかなというふうに思います。

リスク・マネジメントにおいては、どうということを私たち心理学者はコミュニケーションの問題を議論しているかについてもお話をします。

ひとつは、リスク・アセスメントそのものについて、科学者の間では論争があるとか、それからリスク・アセスメントはできたんだけれども、対処する方策がないとか、それからあるんだけれどもお金がかけられないとか、そういうものについてどうするかというようなときに、リスクコミュニケーションという考え方は社会全体で情報を慎重にウォッチするという意味

では有効な考え方なのではないかというようなことを私たちは議論しているということです。

それからもう一つは、先ほどの合崎先生や佐藤先生、それから澤田先生の議論とちょっと関係あるわけですけれども、いくら完璧に正確な情報を出したとしても、人々がそれはわからないとか、嫌だとかと言つてしまったらどうするかという問題があります。人々が不合理だとか、感情的だとなじることは簡単なんですけれども、しかし、そういうふうにしていては現実には全然科学技術の合意形成も進まないし、社会も変わっていかないので、相手を論破するのではなくて、どうしたらその人々の価値観をこちらで感度よく、それこそスキャンして、折り合いをつけていくのかというようなことがリスクコミュニケーションを通して議論されていくのかなというふうに思っています。というわけで、私の報告はこれで終わりです。

嘉田 ありがとうございました。吉川先生に確認しておきたいこと、御質問があればと思いますが。これは社会心理学の用語というふうに理解した方がいいですか。あるいは一般的にリスク学という分野で既に共通認識となっているというふうに考えた方がいいですか。

吉川 リスク学は難しいですね、リスク学ではないと思いますね。というのは、リスク学会なんかもそうなのですけれども、分野、たとえば核科学か原子力か、食品かということでリスクの定義も違うかもしれません。

嘉田 そうでしょうね。

吉川 そうです。それからもう一つは国によってもちょっと違います。大ざっぱな考え方というふうに理解していただいていいのですけれども、アメリカとヨーロッパは態度が違いますので、リスク学ということについて言うと、統一見解はないと思います。

ですが、危機管理、クライシスの議論は、これはもうほぼ、歴史も長いですし、社会心理学でなくても、ほかの、クライシスの専門家も大勢いるということです。

嘉田 軍、警察、消防というあたりはかなりわかったんですが、中間ゾーン、たとえばバイオテロみたいな、商品に最終的にはかかわってくるリスク。そうするとリスク管理なのかなどいうふうに思うんですが、ただバイオテロという構図は、かなり公的なニュアンスが強くて、どちらに入るのか、対象事項としてどう整理しましょうか。

吉川 バイオテロはクライシスですね。たとえば、だれがやるかということが非常に重要なんです。バイオテロというと、必ずもう軍とか、日本では軍ではないでしょうけれども、警察の人たちがやりますと、情報が出てこないんです、ある程度以上。ある程度以降の情報は出てこないんです。そうすると、たとえば、専門家でもアクセスできない情報が出てきたりするので、リスク学でやりたくても手が及ばないんですね。そういう意味で、軍の人たちや警察の人たちがかかわってくるものはクライシスですね。

嘉田 会場からいかがでしょう。

高橋 非常に意義のあるお話だと思いました。クライシス・コミュニケーションで考えることがありまして、一般的によく使うのは、特に、私はたとえば自動車事故を起こしました。これもある意味では大変なクライシスです。こういうことに対しては、一般的には金ですとか、あるいは罪を犯した人間には懲役とか処罰。こういったこともある意味では解決の手段かなとい

うふうに考えるわけですね。

たとえば、BSE の問題についても、コミュニケーションと言っていいかどうかわからないんですが、よく、それをやった当時の農水省の職員を逮捕しろと、そうすべきだ、そういうことをしないからやつらは信用できない、こういうような世界は実際にあったりするのではないかと思うわけです。だから今、いわゆるスケープゴートをつくるとか、金で解決するとか、こういう解決法は現状であるわけですが、これは本当にお考えをお聞かせいただきたいのですけれども、国がたとえば同様のことを起こしたときに、こういう方法で解決をはかろうとする動きもないことはないんですけども、こういうことについてはどのようにお考えでしょうか。

吉川 お金とか処罰の話はリスクコミュニケーションではないんですね。クライシス・コミュニケーションでもなくて、むしろそれはまさに危機管理ですね。クライシス・コミュニケーションは危機管理の中の一つの手段ですので、ちょっと違うと。ちょっと違うといいますか、少なくとも心理学者の範囲ではないと思います。