



## 「攻め」の記者と「守り」の広報

### 修羅場を経験したプロが明かす危機管理の要諦

3月・月例会は、元朝日新聞社経済部記者で、同社の広報部長代理として歴史的な不祥事対応の最前線に立たれた田島幸治氏をお招きし、攻める立場の記者と守る立場の広報との視点の違いや自身が体験した不祥事対応などについてお話しいただきました。

私は朝日新聞社に25年間在籍し、経済部記者やデスクを経験した後、事業会社の広報へと転身しました。これまでのキャリアで、記者の「攻め」の視点と広報の「守り」の視点の両方を経験してきましたが、本日はその「二刀流」の立場から、危機管理の本質についてお話ししたいと思います。記者は文章力や現場力という強みを持つ反面、コスト意識や組織論、さらには「世間一般の常識」といった視点が欠落しがちな側面があります。広報という仕事は、そうした記者の習性を熟知した上で、外部の視点を経営に吹き込む重要な役割を担っているのです。

私が広報への転身を決意した大きな契機は、2014年に朝日新聞社が直面した一連の不祥事でした。私は当時、広報担当者としてあの謝罪会見の現場に立ちましたが、今振り返れば、あの失敗の根底には「社会の視点」の欠落がありました。私たちは、「メディアの本流」といった自惚れや「無謬性」にとらわれた、身内だけの理屈や言葉遊びに終始し、世の中が何を求め、何に怒っているのかを理解しようとしませんでした。また、不十分な過去の検証を放置し、経営陣が不用意に編集現場の判断に介入したことで、ガバナンス不全という最悪の事態を招いてしまったのです。

こうした教訓から皆さんに伝えたいのは、有事の際、広報は「ポジションペーパー」を平時から準備しておくべきだということです。事実経過や原因、今後の対策をあらかじめ「型」としてまとめておき、常に最悪の事態を想定して動く必要があります。また、メディアとの関係構築においても、すべての記者と仲良くなる必要はありません。自分たちが信頼できる特定の数名との深い関係を築くことに注力してください。情報の出し方も、いきなり一般紙を狙うのではなく、まずは専門誌や業界誌から着手し、徐々にビジネス誌、一般紙へと波及させていく戦略的なステップが非常に有効です。

現代の広報戦略では、有料広告 (Paid)、パブリシティ (Earned)、SNS (Shared)、自社メディア (Owned) を連動させる「PESOモデル」を使いこなすことが不可欠です。広報部門は、単に情報の窓口を担ったり、事務局の仕事を押し付けられたりする存在であってはなりません。外部の客観的な視点を持ち、経営の隣で組織のガバナンスを支える「番人」であってください。起きている事実から目を逸らさず、冷静に、そして時には大胆に情報をコントロールしていくことこそが、危機を乗り越え、組織の信頼を回復させる唯一の道なのです。

## 田島幸治 (たじま・こうじ) 氏

## オフィス 63 代表

1992年4月朝日新聞社入社。経済部で旧建設省や内閣府、財務省等の官庁、商社、情報・通信、素材等の業界を取材。沖縄タイムス派遣やデスク、部長、総局長を経て、広報部在籍。退社後、ファウウェイ・ジャパン、ワークスアプリケーションズ、宮越ホールディングスで広報部長を経験。