

危機時のコミュニケーション

公務員のためのリスクコミュニケーションガイドライン

2002

アメリカ合衆国保健福祉省

薬物乱用・精神衛生サービス局

I 前書き

2001年9月11日の悲劇と、バイオテロの新たな脅威により、公務員が効果的に一般大衆とメディアとコミュニケーションをとり、恐怖感を与えることなく情報を提供し、注意を促すことなく教育するメッセージの伝達することの重要性が、再び強調されることとなった。

この入門書の目的は、一般的な効果的コミュニケーションの基本原則と、特にメディアとの共同作業についてのリソースを公務員に提供することにある。この入門書は百科事典ではなく、明確で効果的なコミュニケーション・情報伝達・メッセージ伝達に必要な基本的スキルとテクニックに関する使いやすいポケットガイドである。

その内容は、「メディアがどう考え働くのか、そして情報の最終受け取り者である一般大衆についての、簡単なオリエンテーションと展望」、「公衆衛生の危機の事前・進行中・事後において、情報提供とメッセージ伝達を行う際に、メディアに対応し、メディアと協調するためのテクニックに関する簡潔な説明」、「メディアリレーションと広報の簡単なガイド」、「そのようなコミュニケーションイニシアチブの結果として起こりそうな機会と起こりそうな課題に対処するための戦略と戦術」にフォーカスしている。

この入門書では、効果的なリスクコミュニケーションの実践に関連し、それに沿った原則を列挙しているが、それらは本主題についての決定的なものでも、最終的なものでもない。状況が異なれば、固有の方法で対処しなければならない、固有の質問を受ける可能性がある。そして、この入門書がそのすべてに答えられるわけでもない。しかし、効果的な答えに到達するための準備には役立つ。

II インTRODクシヨン

1 危機の事前・進行中・事後のコミュニケーション

健全で思慮深いリスクコミュニケーションは、異常な感染症のアウトブレイクやバイオテロのような重大な危機に対する、効果的ではなく・恐怖に駆られた・悪影響を及ぼす可能性のある一般大衆の反応を、公務員が抑制するのに役立つ。さらに、適切なリスクコミュニケーション手順で、重大な危機において不可欠な、信頼と信用を醸成できる (Covello et al., 2001; Maxwell, 1999)。そのような危機を管理する課題に対応するコミュニティ・リスクマネージャ・政府広報担当者・公衆衛生当局・報道機関・医師・病院関係者が、いかなるインシデントの事前によりよく備えられるようにするための、公務員の実行ステップがある (O'Toole, 2001)。以下の問いに答えることで、一般大衆と報道機関へのコミュニケーションの計画を立てよう：

- 危機的状況の後に、一般大衆に適切な反応を促すために、最初のメッセージで伝えるのは、どのような情報が重要か？
- インシデントの事前・進行中・事後に伝えるメッセージは何か？
- 効果的コミュニケーションを阻害する障害は何か？それをどのように最小限に抑えるのか？
- 効果的なコミュニケーションの機会はどのようなものであり、それをどのように最大化できるか？
- これらのリスク状況で、一般大衆からどのような質問が来るか予期できるか？
- 報道機関の責任が何で、それらを達成するのを当局がどのように支援できるか？

リスクコミュニケーション：個人や集団や組織の間で、情報や意見を交換する相互作用プロセスであり、リスクの特性あるいは懸念の表明、意見、リスクメッセージあるいは法的および組織的なリスク管理に対する反応である。

2 まず害を及ぼさない

リスクコミュニケーションの基本的ルールは、救急医療と同じで「まず害を及ぼさない」である。脅威あるいは実際の危機では、多くの場合、一般大衆の行動と反応が不安定な方程式をもたらす。

この不安定な情報環境では、公式コメントを行う前に、これから何を言うのかを考えることが重要になる。ニュースキャスターに対する 30 秒の声明か、メディア代表者たちが部屋いっぱいいる 30 分の記者会見か。これらのコメントの準備では：

- 情報を紹介する環境を評価する。状況への一般大衆の全般的な態度を把握し、それにしたがってプレゼンテーションを調整する。一般大衆は心配していて、安心が必要か？一般大衆は楽観的であり、警告が必要か？一般大衆は怒っていて、落ち着かせる必要があるか？
- 自分の発言を見直し、自分の発言が状況に及ぼしうる影響を評価し、必要に応じて調整する。たとえば、「危機」「生命の危険」「非常に」といった表現を使っているのであれば、より劇的でない言葉に

置き換えられないか？

- 聴衆について理解する。記者なら、記者の仕事についての要求と制約を理解し、そのような制約がコミュニケーターとしての自分に及ぼすリスクを認識する。
- 安心して話せる状況でない限り、話さない。ほとんどのコミュニケーションの間違ひは、話す準備ができていないのに、話すことを余儀なくされたと感じたときに起きる。即時回答を求められた場合「その質問は後で回答したい」と自信をもって回答すること。
- 自分は手助けを必要としていないと仮定してはならない。助けを求めるのを躊躇してはならない。利用できる専門的コミュニケーション支援は何であれ利用すること。広報室にアクセスできないなら、使うこと。直面する課題への対応支援に、地元の広報コンサルタントを雇ったり、企業の広報担当役員にボランティアを依頼したりすることも可能だ。
- ニュースを見て・読んで・聞く。どのようにニュースが提示されているか分析し、他者のコミュニケーションスキルを批判し、彼らの成功と失敗から学ぶこと。

危機＋一般大衆の感情の高まり＋限定的な事実へアクセス＋噂・ゴシップ・憶測・家庭・推論＝不安定な情報環境

迫り来る危機の真っ只中では「ノーコメント」と言うてはならない。「ノーコメント」は、公的発言者が、特にリスクコミュニケーション状況ではほぼ言うてはならない。「ノーコメント」は発言者の勇気の欠如を暗示し、秘密ありげに聞こえ、一般大衆と共有する気がないか、共有することを許可されていない情報を持っていることを暗示し、疑念と不信を生み出す。

III コミュニケーションの基礎

1 ゴールの設定と重要メッセージ

明確なコミュニケーションのゴールとそれをサポートするキーメッセージがないために、効果的コミュニケーションに失敗することがよくある。そのようなゴールを設定し、サポートするメッセージを特定することは、公的発言を行う前に行うべきことであり、それは危機の時には特に重要になる。

「バイオテロの複雑さを一般大衆に教育し、万一の事態に備えさせる」というコミュニケーションのゴールは現実的ではない。問題と特定の危険性について一般大衆に情報を提供し、適切な反応についてのガイダンスを提供し、懸念を和らげることが達成可能なゴールである。これらのゴールをサポートするメッセージは、ちよくせ的に効果的に徴収に語りかける必要がある。

統計的確率の議論や、「平均的市民に対する相対的最低リスクシナリオ」への変換方法は、科学者には良いかもしれないが、一般大衆にとってはそのような議論は、問題について混乱を招き、情報提供と懸念の緩和というゴールは達成できない。リスクが低いなら、「一般大衆へのリスクは小さい」と言うこと。

リスクメッセージ：リスクについての情報を含む、文章や口頭やビジュアルによる声明。リスク低減行動についての助言があっても、なくてもよい。正式なリスクメッセージは、リスクに関する情報を提示するという明確な目的で開発された、構造化された文書、音声、または視覚的なパッケージである。

ゴール#1：一般大衆の懸念を緩和する

メッセージ

- リスクは小さい
- 病気は治療可能である
- 簡単には感染しない
- 症状は容易に認識できる

ゴール#2：どのように反応するかガイダンスを提供する

メッセージ

- これらの予防措置を講じること
- 曝露した可能性がある場合は、医師に連絡すること
- 症状がある場合は、医師に連絡すること
- 可能性のある症状が出ている第三者について

2 継続的なメッセージ

ゴールとメッセージが確立できたら、メッセージの伝達・一般大衆が確実に聞くこと・ゴールが達成されることが課題となる。これらの課題を達成する手法は、「オンメッセージ」として知られる手法で、本質的には、芸術的な繰り返しである。

ゴールが懸念の緩和であり、ゴールをサポートするメッセージが「一般大衆へのリスクは小さい」である場合、そのメッセージは最初に明確に述べられ、できるだけ頻繁に返さすべきである。

「最初に、一般大衆へのリスクは非常に小さいことを述べたい」

「先ほど述べたように、一般大衆へのリスクは小さい」

「それは重要な質問である。しかし、さきに回答したように、一般大衆へのリスクは小さいという事実は変わらないことを再度、強調したい」

「話を終える前に、リスクが小さいことを皆さんに再認識いただきたい」

- 自分が聞かせたいメッセージを、聴衆が明確に理解できるように、論点を十分に繰り返す。
- 話の始めと終わりで、メッセージを繰り返す機会を持つ。
- ひとつのメッセージを繰り返してはならない。真実ではないことを一般大衆に納得させようとしているように見える。
- 質問に答えるごとに、まったく同じ表現で回答してはならない。

継続的なメッセージの別の面は、インタビューであれ、記者会見であれ、聴衆からの質問であれ、行っている会話に対して何らかの制御を行うことである。自分のゴールあるいはメッセージに関係のない経路に会話が進ませてはならない。ある質問に対して、どれだけ質問者がこだわろうとも。

3 正確でタイムリーな情報提供

リスクコミュニケーションの状況では、正確な情報を提供することと迅速に情報を提供することの間には常に緊張関係がある。どちらの要求も危険をもたらす。

一般大衆に公表される前に、すべての情報がそろい、検証できるまで待っていると、情報の真空状態を作り出すことになり、ほぼ確実にその真空は噂と憶測で満たされる。ダブルチェックせずに情報を公開し、後で正確でなかったことが判明すると、一般大衆をミスリードし、広報担当者としての信用を損ねることになる。

- ゴールとメッセージは単純明快で、現実的であるべきである。
- 情報は簡潔・明瞭・公開的に提供されるべきである。

この課題に対処する最善の方法は、メディアへの定期的なブリーフィング（直接あるいは電話会議による）の実施であり、その場では全情報を提供・説明・更新する。情報が推定であるなら、推定であるとして提示し、初期的情報であることを

メディアに強調する。情報が短期に更新されることとの組み合わせで、このアプローチは情報を適切なコンテキストで維持し、完全かつ最終的な確認が為される前に、情報が確定されるのを防げる。さらに、メディアが対処している問題が変化するという性質に注意を向けさせ、メディアが記事を正確かつ最新状態にするために、自分とのコンタクトを維持する必要性を持たせることにもなる。

- 定期的にブリーフィングを行う場合は、メディアの締め切りに間に合うようにすること。
- 変化する情報の背後にある意味を説明する準備をする。たとえば、「この数の増加は、検査対象の人数が増えたことを反映したものであり、我々が母集団の平均として認識している数字が増えたことを反映したものではない」
- 次回の情報更新でストーリーが劇的に変化すると思われる場合は、そのようなことがあることを記者たちに伝えておくこと。
- 常に、統計と重要な情報は書面でメディアに提供すること。
- 情報がどのように収集され、どのように結論が出されているか知っておくこと。

IV 複雑な科学的・技術的な情報のコミュニケーション

提供された情報が適切で理解しやすい物であれば、科学的情報は聴衆にとって有用であり、コミュニケーションの効果は大きくなる (Frewer, 1999; Bean, 1988)。聴衆が問題を理解しやすいように、的を絞ったメッセージを作成すること。リスクや、リスクの性質・形状・重大度・規模を示す情報をコミュニケーションする際には、明確な用語を使用し、専門用語を使わないこと。

複雑な科学的・技術的情報をより適切にコミュニケーションする方法：

- 危機状況では、一貫した名称や用語を使うこと。(たとえば、PPM から PPB に変えると、最上位桁の数字に気づきやすくなるが、単位を見落としやすくなる)
- 略語や専門用語 (たとえば、生涯過剰発癌リスク) を使わず、予め慎重に用語定義すること。
- 報道機関がどのような種類のビジュアルを望んでいるかを慎重に検討し、すべての情報が十分に説明されていることを確認し、これらのビジュアルを使用して重要なコミュニケーションポイントを明確にし、補強する。
- 情報が適切であることを確実にするために、「数値は」という質問とともに、「自分に害があるか」という質問にも回答する。
- 日常的な比較対象を使って説明し、「PPB」や「トン/日」のような単位の心象を形成すること。

リスクコミュニケーター・情報源： リスクコミュニケーション過程で、リスクメッセージを発したり、個人・集団・組織と交流したりする個人あるいは部署。リスクマネージャ・リスクメッセージ作成者・リスクアナリストなどの専門家を含む。

たとえば、「米国は一日当たり深さ 5 メートルのフットボール競技場 100 個分の廃棄物を題している」といった数字のアナロジーを使った方が、「廃棄物 25 万トン/日」よりも、平均的聴衆にはわかりやすい。しかし、陳腐な・上から目線の・過度に劇的な例は避けること。効果的な例や計算を、時間を取って準備すること。

情報の確実性のレベルを提示すること。たとえば「95% 確実ではあるが、より正確にするために、研究を継続している。」一般大衆と記者は、数値で表現された不確実性を認めない。そのため、より詳しい説明が必要となる場合があることを認識すること。

1 不確実性を認める

不確実性を認識し認めることは、大半のリスクコミュニケーションの状況において、まったくの現実である (Plough et al, 1988; Chess, 1989)。残念ながら、科学的な不確実性は、多くのハザードやリスクについての信頼できる有意義な情報を求める一般大衆を満足させる点で、複雑な点である。公衆衛生当局者は、科学的知見は正確で再現性があり信頼できると考える一般大衆に向かって、不確実性を知らせ説明しなければならないというジレンマに直面することがよくある。さらに、一般大衆は相関や関連性を因果関係と同一視する。その結果、公衆衛生当局者は、データの限界や確実性を説明するという余分な仕事をしなければならない。

- 情報が不明もしくは利用不可能な場合、できる最善のことは、正直にそれを認めることである。

- 「わからない」と言ってもよく、それで実際に信頼性を構築できる。
- 不確実性がプロセスの一部であり、現在の回答が最終的回答でないことを、聴衆ができるように最大限の情報を提供する必要がある。
- 聴衆が 100%の確実性を求めてきたら、それは科学ではなく、根本的価値やプロセスへ疑問を投げかけている。確実性を求める背後にある本当の懸念を特定し、これに応えようとする。

「不確実なら、我々が安全かどうか、どうやってわかるのか？」と聴衆が質問したら、それはデータについての質問ではない。それは個人や家族の安全についての質問である。そこに応える必要がある。

2 一般大衆のリスク認識を知る

リスクコミュニケーションのプロセスは広範囲な社会問題に深く絡んでいるため、コミュニケーターは多くの障壁に直面する (Bennett et al, 1999)。重要な障壁は、用語「リスク」そのものであり、それがどのように測定・記述・最終的に認識されるかである。利害関係者はリスクを異なって認識し、一般大衆はすべてのリスクが、同じ種類・規模・重要度とは認識しない。

専門知識を持つ聴衆と素人の聴衆では、リスク認識がしばしば異なる (Samet 1998)。たとえば、公衆衛生当局者は、100 万分の 1 の比較で、あるリスクの測定値を伝える。公衆衛生の専門家は、これを「所与の 100 万人に対してリスクがあるのは 1 人だ」と認識する。しかしながら、素人だと「その一人は自分の知り合いかもしれない」と認識する。一般大衆は、専門家がリスクを個人化しないのと同じ確信度で、リスクを個人化することが多い。

最終的には、一般大衆は、許容可能なリスク量を決定し、その決定は個人的な要因に基づいて行われる。公衆衛生当局者の 1 つの目標は、リスクレベル及び競合するリスクについて一般大衆を教育することである。許容可能なリスクを一般大衆に納得させるのは困難だろう。なぜなら一般大衆は健康や環境への懸念なしに生きることを選好するからだ。しかし、懸念を聞いて対処することで、対象の聴衆はリスクをよりよく理解し、おそらく受け入れることができるようになるだろう。

3 リスク認識に影響する要素

リスクの大きさの認識は、数値データ以外の要因の影響を受ける (Fischhoff et al 1981) (下表)。これらの要因を理解することは、発するメッセージがどの程度の大きさのリスクとして認識されるかを測定し、コミュニケーション戦略を構築するのに役立つ。

<p>リスクは認識される :</p> <p>自発的に取る</p> <p>自分のコントロールのもとにある</p> <p>公平に分配される</p> <p>自然なものである</p> <p>統計的である</p> <p>信頼できるソースから発生する</p> <p>なじみがある</p> <p>大人に影響する</p>	<p>これらよりも受け入れられる</p> <p>押し付けられる</p> <p>他人のコントロールのもとにある</p> <p>不公平に分配される</p> <p>人為的なものである</p> <p>破滅的である</p> <p>信頼できないソースから発生する</p> <p>なじみがない</p> <p>子供に影響する</p>
---	---

V 誤り・原則・陥穽

リスクの複雑さや不確実性を考慮せずに情報を広めることは、効果的なリスクコミュニケーションではない。適切に管理されたコミュニケーション活動により、確実に、メッセージがきちんと定式化され、効果的に伝達され、意図した一般大衆の反応を引き起こす。プロセスがどのように機能するか、効果を高める一般原則を検討する。

1 リスクコミュニケーションの正誤

誤った通説は、効果的なリスクコミュニケーションプログラムの開発を妨げる。これらの誤った通説を検討し、これらを払拭。克服するための行動の準備をする。

誤り：リスクコミュニケーションは一般大衆を落ち着かせるよりも、警告するものである。

真実：適切に行われなければ、そうなる。リスクコミュニケーションは警報や警告を行うだけでなく、教育や情報提供を行うものである。一般大衆には、懸念の表明し、質問し、正しい答えを受け取る機会を提供する。

誤り：コミュニケーションは教育よりは重要ではない。一般大衆が正しいリスクを知れば、それらを受け入れる。

真実：教育は効果的なコミュニケーションを通して達成される。情報内容の説明と同様に、一般大衆への対応に注意を払うこと。

誤り：危機の時に発生する多くの問題は、一般大衆が理解するには難しすぎる。

真実：そうではない。問題がいかに難しくろうとも、一般大衆がこれらの問題を理解するのを手助けするのも、仕事の一つである。一般大衆は専門的な決定はできないだろう。しかし、一般大衆の意見は、意思決定者の考慮に値する。

誤り：リスクコミュニケーションは私の仕事ではない。

真実：そうではない。公務員として、一般大衆に対する責任がある。一般大衆とのコミュニケーションを統合し、他の公務員たちが同様のことができるよう助けること。

誤り：もし一般大衆の声に耳を傾けるなら、我々は限られたリソースを、公衆衛生に対して大きくない脅威にも振り向けることになる。

真実：一般大衆の声に耳を傾け、コミュニケーションすることは、一般大衆の大きな懸念のみに基づいてアジェンダと優先順位を決定することを意味しない。問題と期待の管理もまた仕事の一つである。一般大衆の懸念は無視できないが、必ずしも政策決定を支配するものではない。よりよく情報を提供された一般大衆は、優先順位について、あなたと意見が合うようになる。

2 信頼の獲得と信頼性の構築

建設的コミュニケーションを確立するための能力の大半は、聴衆があなたを信頼に足る、信用できる人物だと認識するか否かにかかっている。一般大衆がどのように判断し認識するか考慮しよう。信頼と信用を評価する際に重要な要素は次の通りである。すなわち、共感と思いやり、能力と専門的知識、誠実及び開放性、献身とコミットメントである（Covello 1992; Covello 1993）。

信頼と信用を築くための5つの原則（Covello and Allen, 1988）

1. 一般大衆をパートナーとして受け入れ、巻き込む。一般大衆に対して、情報を提供し、誤情報を払拭し、できる限り恐怖や懸念を和らげるために、一般大衆とともに、一般大衆のために働く。
2. 一般大衆の懸念を評価する。統計や確率では必ずしも、すべての問いに答えられるわけではない。一般大衆の人間レベルの恐怖と心配に敏感になること。立場で病気や負傷や死亡の悲しみを受け入れずに済むわけではない。悲劇を誇張したり、くよくよ悩んだりしてはならないが、一般大衆とともに重視し、人間性を尊重した答えを提供すること。
3. 誠実かつオープンであること。信頼と信用は、ひとたび失われれば、回復することはほぼ不可能である。虚偽や、一般大衆が問題を理解するための重要な情報を提供しなかったりすることで、一般大衆をミスリードしてはならない。
4. 他の信用できるソースと協調する。他の機関や信用ある広報担当者との対立や不一致により、混乱が生じ、不信が育つ。他の正当な団体と、情報及びコミュニケーションについて協調する。
5. メディアの要望に応じること。メディアと共同作業を拒否してはならない。メディアの役割は一般大衆に情報提供することであり、それは当局の援助の有無にかかわらない。メディアと共同作業することで、メディアが一般大衆に提供する情報が正確かつ啓発的であるようにする。

3 支援の構築

議論される主題が、自分の専門分野にのみ確実に限定されるものでないなら、この問題について一人で広報担当者として対処するのは最善ではない。危機的状況には複数の側面があり、さまざまな問題が適される。

これらの質問に答えられる人々を用意することで、コミュニケーションプロセスが促進され、スピードが上がり、情報の真空が発生しなくなる。持ち上がると思われる問題について話せて、必要な時に頼れる、同僚や他の当局者や専門家を特定しておく。（リスクコミュニケーションチームの大半のメンバーは、広報担当者のサポートについて、あなたを頼りにする可能性が高い。）

注意：参加者たちにゴールとメッセージが確実に理解され、参観者の間での調整が行われていること。

矛盾する情報が、特に同等に信頼できるソースから入ってきた場合、混乱が生じ、信用が失われる。他の広報担当者たちが何を言い、どのようなメッセージをサポートしているのか知っておくこと。

自分の同意できないことが話されたり、誤った情報が提示されたりした場合、それに矛盾した声明を公表したり、広報担当者に対して異議を唱えたりしてはならない。この問題を内密に解決し、以前の声明の単なる修正あるいは明確化として、新しい情報を提示すること。別の意見が優先するように提示してはならない。

問題：記者会見で、市長は問題の程度を過小評価する統計値を引用した。

解決策：記者会見終了直後に、私的に市長に問題を提起する。その後、市の管理者から報道機関に新しい情報と、誤りが生じた理由を提示させる。

4 陥穽の回避

抽象化 – 主張するために、例や物語やアナロジーを使う。

(たとえ、例や物語やアナロジーを使って、主張をしていても) 自分と聴衆の間に共通理解があると仮定してはならない。

攻撃 – 人ではなく、問題に対応するし、議論を終わるようにし、続かないようにする。

攻撃に対して、攻撃で対処しないこと。

態度／非言語メッセージ – 落ち着いて、気配りのある、丁寧な態度をとる。リラックスした、中立的な姿勢を取る。

自分の気分で、自分の前向きなコミュニケーションを妨げないようにする。嫌悪感・欲求不満・無関心・独善な態度を示してはならない。ボディランゲージや部屋の中の立ち位置や服装が、メッセージに影響を与えないようにする。

非難 – 問題に対する自分の責任分担を認める。

非難や責任を他人に転嫁してはならない。また、批判をそらしたり、自分の責任を最小化したりするために、他人の過ちを拡大解釈してはならない。

コスト – 必要なコストではなく、派生する利点にフォーカスする。コストが問題になるなら、公的資金の責任ある管理の必要性を尊重する。

金銭的価値を論じたり、資金不足について文句を言ったりしてはならない。

保証 – 進捗状況と継続的努力を強調しながら、可能性を提示する方がいい。

「生命の保証はない」といったコメントを述べてはならない。

ユーモア – 使わないこと。使うなら、自分に対して使うこと。

安全性や健康やリスクの説明に使ってはならない。

専門用語 – 専門用語や略語はすべて定義する。

一部の聴衆であっても、理解できない用語を使ってはならない。

プレゼンテーションの長さ – 説得力ある 15 分のプレゼンテーションを計画し、実践し、伝達する。

自分が言っていることが、他のトピックにより本質的に興味深いものだと考えてはいけぬ。同様に、回答が必要な聴衆の質問がある場合は、15 分で終了してはならない。

否定的な主張 – 主張に対して簡潔に反論する。

主張を繰り返したら、信用を与えるような方法で言及してはならない。

否定的な単語と句 – 肯定的あるいは中立的な用語を使う。

「これはラプ運河ではない」といった、国家的問題や緊迫したアナロジーを使ってはならない。

「オフレコ」 – 自分が言ったことや行った行為は、すべて公表される記録だと考えること。

非公式なコメントや「機密の」発言をしてはならない。（新聞の一面に載って困ることを言ってはならない。）

個人アイデンティティ – 組織として話し、「我々」を使う。

自分だけが、提起されている問題に対する権限者あるいは唯一の意思決定権者であるという印象を与えてはならない。自分が代表している組織に反する主張をしてはならない。たとえば、「個人的には同意できない」「個人的に発言すると」「私だったら」など。

約束 – 試してみたいという意欲の表明をする。実現可能なことに対してのみ、約束してよい。

守れない約束をしてはならない。誰かに成り代わって約束してはならない。

言葉だけに頼る - 重要な点を強調するために、ビジュアルや配布物を使う。

主張を説明するために、話し言葉だけに頼らない。

憶測 - 実施されたこと・実施されていること・今後実施されることの事実のみこだわる。

意図していること以外の、できそうなこと、起こりそうなこと、もたらされると思われる結果、最悪のシナリオについて憶測を述べてはならない。

統計 - 大きな文字を使って表示し、トレンドと達成事項を強調する。

自分の発言にフォーカスしたり、過剰に使ったりしてはならない。

技術的詳細とデータ - 共感・努力・結果にフォーカスする。

問題の細目について、聴衆に完全な情報を提示しようとしたり、教育しようとしたりしてはならない。

5 敵対的状況の管理

健康と安全の問題は、怒りと敵意を含む強い感情を喚起することがある。敵意を無下にすると、信頼と信用を損なうことになりかねない。ただし、一般大衆の敵意は通常、個人としてではなく組織の代表として自分に向けられているので、個人的なものと考えてはならない。

拡散する怒りと敵意

- 敵意の存在を認める。敵意がないかのように振る舞うことは最悪である。
- 自己管理を実践する。自分は自制できているというメッセージを発する。
- 自分の不安をコントロールする。不安は自信・集中力・勢いを弱める。
- 準備する。プレゼンテーションと予期される質問と回答を練習する。
- 耳を傾けること。一般大衆の欲求不満を認識し、共感と思いやりを伝える。
- 聞く態度を想定する。アイコンタクトを使う。
- 質問には慎重に答える。否定的なものを、肯定的なものに変え、自分のメッセージの橋渡しをする。

VI メディアを理解し共同作業する

メディアは一般大衆とのコミュニケーションの最初的手段である。ジャーナリストとポジティブな関係を形成することは、コミュニケーションの成功に不可欠である。

1 メディアの展望・事実

倫理の問題として、ジャーナリストは自分たちの都合で「ニュース」を定義できない。この利点は明らかである。政府も企業も誰も、自分の都合でニュースをコントロールできない。不利な点は、しかしながら、ニュースを構成するものに絶対的なものがなく、メディアは何が本質的に定義できない注目規準に対処できず、数あるいは多数の人々にとって重要な問題を報じられない。

ジャーナリストは記事の 6 つの重要な質問に答えるように努めている。誰が、いつ、どこで、何を、どうやって、何故。彼らが収集するすべての情報は、何らかの形でこれら 6 つの問題についての情報を提供し、説明し、詳述する。ニュース記事の事実が並置されていると、疑念や混乱を招く。たとえば「政府筋はただちに危険はないと言っているが、地元の病院は緊急対策を講じている。」

ジャーナリストが公平性の原則を支持し、ひとつの事実を別の事実や意見とバランスしようとすると、記事の事実はある程度は相対的にならざるをえない。たとえば、「政府筋はただちに危険はないと言っているが、専門家は異論を唱えている。」主題についてさらに明解にし、ストーリー全体を正確に把握するのに役立つ視点を提示しようとして、一般大衆を混乱させ、不信をいだかせることにつながる相対主義をもたらしている。

報道やニュース報道についての計り知れないことすべてが、報道機関を通じたコミュニケーションを不正確なものにしている。自分が言ったことはニュースにならないかもしれない。自分の言い方によって混乱が生じ、混乱した報道と誤解につながるかもしれない。あなたが何を言っても、あなたと異なる意見でバランスを取られる可能性がある。

事実や情報の取り扱いに関するガイダンス

- 自分の事実を確かめる
- 出典や重要な統計値を明示できるようにし、自分のメッセージを有意味にサポートできるようにする（これは 3 つの重要な統計値あるいは 30 の統計値でできるかもしれないが、統計値で自分のメッセージがかき消されないようにすること）。
- 特にメディアで利用できるように準備した、ファクトシートや簡潔な情報文書で、情報を提供できるようにする。
- 自分の主張や立場に反する情報や意見を熟知し、その立場からなされる質問に答えられるようにする。

2 スペースと時間

スペースと時間はジャーナリストの仕事に重大な要求と制限を課す。まず、スペースと時間を埋める必要がある。所与の日にニュースがなくて、新聞が発行できなかつたり、ニュース番組を放映できなかつたりしたことはない。ニュース事業は、毎日、所定のページ数や時間を埋めるだけのニュースを必要とする。「大したニュースがない日」では、報道すべきニュースの相対的に重要性は問題にならない。その需要は大きく、些細と思える問題や個人についての大量の報道がなされる。

これはある期間にわたってニュースを支配している記事がある場合によく起きる。大きなストーリーの継続的な取材の必要性から、それほど重要ではないが依然として一般大衆が関心を持っているかもしれないストーリーの側面の取材につながる。具体的な報道が可能になる実質的な情報をメディアに提供できれば、重要ではない報道がなされることになる。

スペースを埋める必要があるというメディアの課題と並行して、テレビやラジオのニュースは使えるニュースに対して時間が少なすぎるという問題に直面している。広告主との時間の争奪や、スポーツや気象情報など標準的な放送内容のため、最長でもストーリーには数分、最短では 20 秒しかかけられない。新聞はそのような極端な制約はないが、スペースは有限のリソースであり、その日の記事スペース（広告と標準ニュースとエンターテインメント記事のあとに、新聞を生めるスペース）のサイズに合うように記事をカットすることはよくある。

効果的なコミュニケーションは、これらの制限と戦うのではなく、これらに制限に適応している。テレビやラジオで、時間が限られているなら、割り当てられた時間内で伝えられるように、主たるメッセージを作る。新聞のインタビューのように、メッセージを説明したり、広げたりする時間をもっとある場合は、その時間を使ってよい。しかし、主張を説明しすぎたり、トピックの理解が深められないようなコメントで脱線したりしてはならない。

スペースや時間の制約のもとで仕事をするためのガイドライン

- コミュニケーションのゴールとサポートするメッセージを知っておくこと（Ⅲコミュニケーションの基礎を参照）。
- それらを重要度の順に配置し、それらを説明する簡単な（20～30 秒の）声明を作る。
- 鏡の前で、声明を述べる練習をする。
- 特にラジオやテレビで、他の人の発言がどのように引用されているか子細に観察すること。そのような短い引用で自分のメッセージを伝えられるように、声明を改良する。

3 記者との共同作業と問題の回避

多くの人々が、ジャーナリストの公務員に対する敵対的態度として見ている者は、実際には情報を持てる者と持たざる者の間の基本的対立のひとつであることが多い。記者の仕事は、あらゆるニュース記事に含まれる 6 つの重要な質問に答えるために、できるだけ多くの関連情報を入手することである。その仕事には懐疑が必要で、額面通り受け取れる声明をほとんど必要としない仕事である。どんなに敵対的に見えても、質問には忍耐強く、オープンに、正直に答えるべきである。メディアとの対立に陥った場合は、それを見方として捉え、個人的なものとして捉えないこと。

記者の質問の完全なコンテキストに敏感になること。記者たちは、あなたが提供した情報で混乱していないか？あるいは、間違っただけで受け取っていないか？記者たちは、過剰に懐疑的だったり、欲求不満だったり、怒っていたりしたように見えないか？もしそうなら、一笑に付してはならない。ジャーナリストの感情は報道に影響を与える。忍耐強く、ジャーナリストたちと共同作業し、そのネガティブな感情に対処する責任が、あなたにはある。（ほとんどの記者たちは、走りながら学ぶジェネラリストであることを銘記しておこう。）

- 記者たちは敵ではないが、友でもない。記者たちはあなたに何も負っていないし、公平と礼儀以上のものを期待すべきでもない。
- いかなる状況においても、職業上の意見の相違を個人的な議論に変えてはならない。
- 恨みを抱かないこと。

その格言は次の通り：明日のニューヨークタイムズの一面に載せられたいことを、今日言うてはならない。記者に「ここだけの話だが、あいつは馬鹿だ」と言ったら、それが記事になり、あなたは悪く見られるようになる。記者に文句を言っても、それが追跡記事として掲載され、あなたは悪く見られる。怒って、記者と話すのを拒否したら、それを反映した記事が掲載され、さらに悪く見られるようになる。

インタビュー状況のガイドライン

- 自分自身を記者のゲストだと考える。
- 質問に答える（そしてさらに答える）ときは、丁寧かつ忍耐強くする。
- 記者が記者の仕事をするのを助けるという態度をとる。
- 記者に折り返し連絡すると言ったら、必ず折り返し連絡すること。
- 会話の中では決してカジュアルになり過ぎないこと。言ったことは（自分がオフレコだと思っていなくても）記事になると考えること。悪い考えのコメントを言って、それが記事になったとしても、それは記者のせいではなく、自分のせいである。

4 インタビューの最大限の活用

- 問われている質問に耳を傾け、自分の答えについて考え、自分のメッセージを伝え、再度伝えるよう試みること。
- 自分の考えていることではなく、自分が知っていることを論じること。
- 個人的意見を表明してはならない。この原則を破らざるを得なくなった場合も、公的立場や政策と、自分の意見を確実に明確に区別すること。
- 答えを知らない質問に対して、憶測したり、答えようとしてはいけぬ。
- 誇示しないこと。印象的な語彙力や、知性や知識の全容を提示する場ではない。隣人に話すように話すこと。
- 馬鹿だと思われぬか心配しないこと。質問に戸惑ったとしたら、そう言うこと。間違っただけを言った入り、事実について虚偽の説明をしたら、それを擁護せず、過ちを認めること。
- オフレコの議論はしてはならない。

普通の会話では、我々は常に、憶測し、仮説を立て、意見を表明する。しかし、インタビューは普通の会話ではない。何を言うか慎重になること。たまたま記者が質問したからと言って、自分の意見が、自分が伝えようとしているメッセージよりも価値があると考え始めてはいけない。

5 道筋のルール

- 記者に嘘をついたり、記者を誤った結論に導いたりしてはならない。記者と共有できない情報があるなら、そのように言うこと。
- 記者に嫌がらせをしてはならない。
- 記者と論争してはならない。
- 個人的問題だと受け取らないこと。

格言は次の通り：インクをバレル単位で買い、紙をトン単位で購入する者と論争してはならない。記者はニュースを見つけて、解釈した通りに報道して、報酬を得ている。記者たちは常に、常に、主題について最終的な意見を述べる。

6 計画と準備

効果的なリスクコミュニケーションの成功の多くは、危機的事象の計画と準備に費やされる作業量に依存している。そのときどんな情報が必要になり、誰が意思決定をし、誰が命令を下し、誰が従うのか？レスポンスイニシアティブを実行する手順は何か？危機は、これらの問いに答える時ではない。実際、最悪の時である。

リスクコミュニケーションの取り組みは、他の起こる可能性のある緊急事態と同じ準備をする必要がある。住所と電話番号を含む連絡先のリストを作成（そして定期的に更新）し、ファクトシートと背景資料を用意する必要がある。危機が発生したときに、完全かつ効果的にコミュニケーションをとるために必要なツールと情報には、すぐにアクセスできる必要がある。そして、最も重要なことは、合意された行動規範が整えられていることである。

計画と準備のためのガイダンス

- リスクコミュニケーションチームを編成する。
- チームリーダーを指名し、チームメンバーに責任を割り当てる。
- リスクコミュニケーションプロトコルを開発する。
 - 危機時に誰が決定を下し、各チームメンバーの責任は何か？
 - 誰がメディア／一般大衆に、どの主題について、誰の指示で話すのか？
- リストを作成・維持する。
 - プライマリーの重要なオフィス及び問題分野の連絡先／専門家
 - セカンダリーの重要なオフィス及び問題分野の連絡先／専門家
 - メディアリスト（メディアリストは、コミュニケーションチームが可能な国・地方・地域を特定し、対象聴衆へ到達する潜在的価値の分析に使える出版・放送・電子メディアのリスト）

- ロジスティックスを検討する。
 - 記者会見をどこで行うか？簡単にアクセスできる場所か？部屋の広さは十分か？メディアのニーズに応じた音質と十分な電力があるか？発言者に椅子とテーブルと台は必要か？
- 情報ニーズを特定し、適切なファクトシートと背景資料を作成する。

ニュース記事が掲載されると、良いものや些細なものや奇妙なものまで、数百の質問が来る。事前に予測してファクトシートで回答できるものが多いほどよい。これは、バイオテロ事件で発生する可能性があるなど、視認性の高い公衆衛生問題に関する情報に特に当てはまる。これらの問題に関するすぐに利用可能な情報は、誤報を最小限に抑えるのに役立つ。

7 インタビューの実施前・実施中・実施後にすること・してはいけないこと

(Donovan and Covello, 1989)

事前

すること

- ◇ 誰がインタビューを実施するのか聞く。
- ◇ どの主題をカバーするのか聞く。
- ◇ 自分の知識の限界について、インタビュアーに注意する。
- ◇ 形式と時間を調べる。
- ◇ 他に誰がインタビューされるか聞く。
- ◇ インタビューすべき人物について示唆する。
- ◇ 準備し、練習する。

してはいけないこと

- ◇ 自分の専門外のトピックについてのインタビューを受ける。
- ◇ 報道機関にどの記者がいいか伝える。(あなたは新聞社を経営しているわけではなく、この記事の取材を誰にするか決める指示する力はない。)
- ◇ 特に聞いてほしい質問を求める。
- ◇ 特定の主題について議論に応じないと声明する。(特定のことにについて論じないと声明することで、それらについて関心を呼び、何かを隠していると見られ、そのことにより、主題を面白くしてしまう。)
- ◇ 自分の発言を編集しないように求めたり、公表前に記事のレビューを求めたりする。(それは記者と編集者の能力と品位に対する侮辱である。あなたは新聞社を経営しているわけではない。)
- ◇ 誰がインタビューを受けるべきで、誰が受けるべきでないか、介入しようとする。
- ◇ インタビュアーに対して、自信過剰になったり、打ち解けすぎたり、くつろいだりしてはいけない。

進行中

すること

- ◇ 正直かつ正確にする。
- ◇ キーメッセージを繰り返し伝える。
- ◇ まず結論を述べて、その後に、その結論を支持する証拠を提示する。
- ◇ 事前に決めた範囲で登場する。
- ◇ 持っていない情報を入手しようとする。
- ◇ 事実を強調する。
- ◇ その主題について論じられない場合は、その理由を提示する。
- ◇ 明確化しておきたいと述べて、間違いを訂正する。
- ◇ マイクや録音装置が動いていると仮定する。

してはいけないこと

- ◇ 嘘をついたり、真実を見にくくしたりする。
- ◇ 否定的主張に対して、その場に対応したり、くよくよ考えたりする。
- ◇ 記事に乗せたくない問題を提起する。
- ◇ 上から目線で質問に答える
- ◇ 憶測・あて推量・仮定・仮説を作る
- ◇ 他人のために話す。
- ◇ 「ノーコメント」という。
- ◇ 他の分野へ議論を誘導される。
- ◇ 自分の回答を使わないように求める。そう言ってしまうと、そう言ったことも影響する。回答を使わないように依頼し、使ってほしくない理由を述べられるが、使わないことを要求できない。記者が使うと決めれば、できることはほとんどない。

事後

すること

- ◇ 手助けする。情報を入手しようとつと務める。時間をさく。
- ◇ 締め切りを尊重する。伝えると言った追加情報は何でも伝える。
- ◇ 他に質問がないかフォローアップする。
- ◇ 結果としてできた記事を見たり、読んだりする。
- ◇ 記事の論点に影響しない、些細な記事の誤りを無視する。
- ◇ 記事の論的に影響するような、不正確な記述があれば、記者に連絡して、丁寧に指摘する。

してはいけないこと

- ◇ インタビューが終わって、録音はされていないと考える。
- ◇ それ以上に話すことを拒否する。
- ◇ 自分の対応がよかったか問う。
- ◇ 出版あるいは放送の前に、記事をレビューさせてほしいと依頼する。
- ◇ 記者の上司にまず抗議する。

危機のさなかに

すること

- ◇ 今すぐ計画する。
- ◇ 迅速に対応する。最初の 24 時間が非常に重要である。
- ◇ 直接的に対応する。
- ◇ 正確に。
- ◇ 聴衆に安心感を与え、注意を促し、情報を提供するように努める。

してはいけないこと

- ◇ 「これは決して起きない」と仮定する。
- ◇ 誰か別の人に、自分も問題を定義することを許可する。
- ◇ 記事について論じることを拒否することは、一般大衆の懸念を緩和したり、他の場所で情報が正確か否かだったりにかかわらず、情報を求めたり発見したりするのを妨げるものだと考える。

VII 誤りの訂正と噂のコントロール

実質的な不正確（つまり、危機や問題をさらに引き起こす可能性のある不正確）が発生した場合は、速やかに訂正すること。情報環境では、誤った情報が長く存在していると、それを訂正することはより困難になる。

実質的な不正確と噂への対応方法：

- 訂正のために迅速に行動する。
- 問題のレベルに応じた対応のレベルを維持する。
 - 単独の誤りに過剰反応すると、訂正しようとした問題への注意を惹くことになる。（単一だが非常に重要な事実についての誤りが新聞記事にあつたら、おそらく最善の対処方法は、間違いをした記者への丁寧な電話である。）
 - 広く報道された情報に対する過小反応は、間違いをさらに悪化させる。（この場合、公式声明や記者会見が妥当である。）
- 有害な噂が少数の聴衆に限定されている場合、その集団内でそれを訂正し、大規模な公開イベントは実施しないこと。
- 有害な噂が広く知られていて、拡散している場合、コミュニケーションのゴールを達成することは困難になるので、それを訂正するために、積極的かつ非常に公然と行動する必要がある。
- 噂を鎮圧するとき、あなたの動きに反応して、噂がどのように発達するか予測し、将来に同様の噂が発生しないように、可能な限り徹底的に行動する。

たとえば、「警察が都心部から避難することを計画している」という噂がある場合、それに対する対応は明確かつ疑う余地のないものにする必要がある。「市のどの部分からも避難する計画はない。」これは噂の細部が「州兵は街から避難することを計画している」のように変化することを抑止する。

そのコメントが間違った印象を残さないようにし、解釈の余地を残さないこと。たとえば、上記の例では、「市当局は、市からの避難計画がないことを認めた」といった見出しにならないように注意を払う必要がある。そのような見出しにならないようにするため、避難問題を明確にすることで、噂を打ち消す。「市内のどの区域からも避難する計画はない。我々は長年にわたる緊急時対応計画を整えており、もしそれが発動されるのであれば、市民には直ちに市長から通知される。」

VIII 個人的長所と短所の評価

個々人のスタイルや才能はコミュニケーションのパフォーマンスに影響を与えまる。そして、思考と準備がすべての人のプレゼンテーションスキルを向上させることになるが、それらではすべての個人的欠陥を修正できるわけではない。長所と短所を評価する。

- 学術的なプレゼンテーションスタイルを好む場合は、より人間的な表現で情報を提示するようにすること。
 - もし、「データからわかるように、この特定のイベントの発生率は統計的には比較的low、特に付録に記載されている同様のイベントと比較した場合、単独で終わる傾向がある」と言う傾向がある場合：
 - 「データは、この種のイベントはまれであることを示している。これら通常少数の人々の集団に影響を及ぼし、そして再発しない。」のようなラインに沿って話すようにする。
- 修辭的なスタイルの場合は、プレゼンテーションに実質的な裏付けデータを含めるようにすること。
 - もし、「我々の課題は、個人の健康と生活の質を認識し、維持するよう努力する人間的規模でこれらの問題に取り組むことである」と言う傾向がある場合：
 - 「我々は、ここで関わる生活の質の問題に対処したい。調査によると、それは人々をチェックしてもらうこと、影響を受ける人々を特定すること、つまりおよそ 100 万人に 1 人になること、そして治療を受けることを意味する。統計によれば、それが可能であれば、私たちは xx パーセントの人々を健康に保ち、病気になった少数の人々の xx パーセントを効果的に治療するだろう。」のようなラインに沿って話すようにする。

これは個人的なイメージチェンジを達成するための試みではない。素晴らしい演説家や教授や講師になろうとしてはならない。単に情報を提示する方法について考えるか、よく知っている人に情報を提示するとどのように思うか尋ねて、自分のスタイルを改善する方法を識別できるかどうか確かめること。しかし、情報をどのように提示するかについてあまり自意識になってはいけない。そうすると、メッセージを伝えることの妨げになる。

- 大規模なグループや記者会見の場で不快感を覚える場合は、小規模なインタビューセッションを手配する（ただし、各記者に同じ情報を提供するように注意すること）。
- 対面でのインタビューに慣れていない場合は、その弱点を補完できる同僚やスタッフをインタビューに加えること。

IX 公開の会合での情報提示

自分が何をして、どのようにしたかが、自分と組織と提供した情報に対する聴衆の認識に影響する。効果的に準備し、プレゼンテーションを行うこと。

1 会合の前に

聴衆を知る

- 聴衆は誰で、どこから来たのか？
- 聴衆の関心と懸念は何か？
- 聴衆にありつる認識や偏見は何か？
- 聴衆は受容的か、抵抗的か、あるいは敵対的か？
- これらの問いに答えられないなら、調べること。

プレゼンテーションを準備する

- 強力なプレゼンテーションを作成する。
- 3つのキーメッセージを作成する。
- 自分を支持するデータを集める。
- オーディオビジュアル補助資料を準備する。
- 質問に答える準備をする。
- 練習する。

2 開始時のプレゼンテーション

強いオープニングプレゼンテーションは会議の調子を整え、信頼を確立し、信用を築くことを試みるのに重要である。その要素は次の通り：

A. イントロダクション

- 個人的懸念の表明
- 組織のコミットメントと意図の表明
- 会合の目的と計画
- 公開の会合での情報提示

B. キーメッセージ

- 最大で3つの持ち帰りポイント
- キーメッセージをサポートする情報

C. 結論

- まとめ

イントロダクション

認識された共感は信頼を確立し、信用を築く上で重要な要素であり、それは最初の 30 秒で聴衆によって評価されることを忘れないこと。イントロダクションに次のことを含める。たとえば、「今夜ここにいる人々の数から、皆さんが私と同じくらいこの問題について懸念していることがわかる」といった個人的な懸念の声明。

組織の意図に関する表明。たとえば、「私は市民の健康と安全を守ることを約束する。市長とそのスタッフは長い間、このコミュニティに関わってきており、この問題についてコミュニティと協力したいと考えている。」

会議の目的と計画についての文。たとえば、「今夜、レポートの結果を約 15 分間共有したいと思う。その後、議論、質問、懸念のためにフロアを開く。会議終了後も、ご質問がある場合はお答えする。」

キーメッセージとそれをサポートするデータ

キーメッセージは、会合後に一般大衆に心に留めてもらいたい点である。それらは中心的な問題に対処し、短くて簡潔にする必要がある。たとえば、「過去一週間にわたる大規模な検査にもかかわらず、我々は X が建物内に残留している証拠を見つけることができなかった。帰宅しても大丈夫である。」

キーメッセージを作成するには：

- ブレインストーム。自由に考え、伝えたいすべての情報を書き留める。
- キーメッセージの選択。最も重要なアイデアを見つける。リストが 3 項目になるまで、このプロセスを繰り返す。
- サポートするデータの特定。キーメッセージをサポートするための情報については、ブレインストーミングのアイデアや背景資料を確認する。

結論

キーメッセージを逐語的に言い換える。

将来へのアクション表明を加える：短期的に組織はこの問題に何をするのか？長期的には？

3 プレゼンテーション補助資料とガイドライン

オーディオビジュアル資料を用いると、メッセージをわかりやすくできる。言葉と視覚的な関連がある場合、人々はポイントを覚えている可能性が高くなる。質の高いプレゼンテーションを作成するためのより多くのガイダンスは、書籍「Loud and Clear: How to Prepare and Deliver Effective Business and Technical Presentations」(Morrissey et al, 1997) に見出せる。考慮すべきいくつかの補助資料：チャート、実例、図表、用語集、地図、ポスター、写真、ビデオ/動画、パワーポイント（またはそれに相当する）プレゼンテーション、リスト、ファクトシート。

効果的なビジュアル補助資料

- それだけで単独で使える。
- 重要な概念を説明する。
- ひとつの主要なアイデアだけをサポートする。
- 可能なら常に、言葉ではなく。写真やグラフィックを使う。
- 1行あたり最大 6 ワード、1 ページあたり最大 10 行にする。
- 短いフレーズやキーワードで惹きつける
- 重要なポイントを色やコントラストで強調する。
- 事実を正確に提示する。
- きちんと、明確に、整理するように注意を払う。
- インパクトを持つ。

4 プレゼンテーションのリマインダー

プレゼンテーション補助資料を使う場合は、やり過ぎないように注意する。プレゼンテーションを計画・実践・実施するとき、以下の点を考慮すること。

服装/身なり - あなたが職場で着ていると、聴衆が思うか、それほどフォーマルでない服装をする。

気が散る - 一定間隔で咳ばらいをしたり、時計を確認したり、鍵や小銭を触ったり、ペースを合わせたりするなど、ジェスチャーを繰り返さない。息を吸ってリラックスする。

発声/発音 - はっきりと正しく話す。なじみのない言葉には注意する。必要に応じて用語の綴りを示し、定義をする。ただし、決して知識をひけらかしてはいけない。

顔の表情/アイコンタクト - アイコンタクトは最も重要である。口、目、額、そして眉もコミュニケーションをとる。それぞれせず、あたりを見回したり、唇をなめたりしないこと。

ジェスチャー - ジェスチャーはコミュニケーションを強化したり、損なったりすることがある。自分のジェスチャーに注意し、適切なものにする。しかし、悪いプレゼンテーションになってしまう手の使い過ぎは、あまり気にしないでよい。

ペース/リズム/ピッチ - テンポを変える。ゆっくり話して、キーメッセージを強調し、強調のために一時停止し、声のパターンとフレーズの長さを変える。「OK」、「いいね」、「ない」、「ええと」、「あなたが知っている」などの言葉を繰り返さないこと。

姿勢 - 姿勢は態度を伝える。足を少し離して真っ直ぐな姿勢をとるようにする。前かがみになってはいけないが、棒立ちになってもいけない。

声の大きさ - 声の強さは自信、能力、そしてオープンさを反映している。聴衆に見て、フィードバックを求める。周囲に合

わせる。聴衆が耳を澄まさないといけないのはよくない。しかし、大声でもよくない。

5 質問への回答

プレゼンテーションでは、個人の質問や懸念にどう答えるかが、成功を左右する。準備し、練習する。質問に対して、全般的にどう答えるか、特定の質問にどう対処するか考えよう。

準備する。

主題と聴衆のことを知っていれば、大半の質問は予測できる。

キーメッセージをたどる。

質問に対する回答を、キーメッセージを再度強調する機会に使う。

短く、焦点を絞った回答をする

答えは2分以内にすること。

自己管理を練習する。聞く。

自信を持って、事実に従う。自分の感情をコントロールする。

誠実に話し、行動する。

真実を語る。知らないなら、そう言うこと。約束どおりに、フォローアップする。もし、質問がよくわからないときは、繰り返したり、言い換えたりして、意味を確かめる。

6 質問例

以下は、あなたが遭遇する可能性のある質問と、推奨されるキーメッセージと、これに答えるヒントである。さまざまな種類の難しい質問については、“Encountering the Media: Media Strategies & Techniques” (McLoughlin, 1998).を参照すること。

質問：郡の代表として、なぜこの郡に、危機の時の薬品配布プログラムがないのか、説明できるか？

キーメッセージ：我々は、州当局や連邦当局と協力して、推奨治療薬を配布する政策を取っている。実際、我々は・・・

質問者の発言に同意しないことを積極的に述べる。無視しようとするな。礼儀正しく、しかし、しっかりと。

否定的な言葉を繰り返さない。質問者の言葉を繰り返さずに、反論する。自分の立場やメッセージを再度表明する機会を利用する。

質問：あなたは、現時点で抗生物質を服用していない市民に対する市の立場を説明したが、自身は抗生物質を服用しているのか？

キーメッセージ：いいえ、現時点では私は抗生物質を服用していない。私は市の代表者としてのみならず、同じ市民として、事態の深刻さを懸念している。我々は、抗生物質の使用に関して、医療および公衆衛生の専門家と密接に連絡を取り合っている。

個人的な質問に答える準備をしておく。市の立場に同意しない場合、広報担当者として振る舞ってはならない。

質問：あなたは、町で隔離を行う条件をいくつか述べた。連邦政府はそれらの計画に同意しているのか？

キーメッセージ：我々は、連邦政府のガイドラインにしたがっており、隔離に関するあらゆる質問について、連邦当局と見密接に連絡を取り合っている。

適切な人物あるいは組織に質問を委ねること。自分が知っていることや、自分が代表している組織のことのみを回答する。

質問：この問題について、どれくらいの資金が支出されたか、正確な数字を知っているか？

キーメッセージ：私は正確な数字を知らない。名前と電話番号を教えていただければ、..までに回答する。

知らなかったとしよう。指定の期日までに情報を入手すると申し出よう。嘘をついたり、答えを作ったりしてはならない。情報を入手すると約束したら、それをフォローアップすること。

質問：あなたの機構と州規制当局は、州政府職員とその家族に対して、一般市民より先に、抗生物質を供与することを約束したと聞いた。このような政策をどう正当化するのか？

キーメッセージ：我々は、必要に応じて、すべての市民に平等かつ公平に治療薬を供与する計画を立てている。我々の目標は、地域社会の安全と健康を完全に保護し、これを、適用される連邦政府および州政府のすべての法規制を遵守しながら実施する。

存在しない契約や政策を正当化したり、反論したりしてはならない。政策を正確に反映し、地域社会のすべての人のニーズを満たすという、あなたの機構の取り組みを伝える、わかりやすい声明で対応する。

質問：この緊急事態に対応できる資格を持っているのか？

キーメッセージ：私には緊急事態プログラムを管理する数年の経験がある。私とともに働く専門家チームがあり、プログラムがあらゆる面で高品質に実行されることを確実にしている。

敵意や感情で反応してはならない。感情的言葉を排する。

質問：感染症のアウトブレイク以降に起きた問題をすべて管理することは非常に困難ではないか？

キーメッセージ：訓練と経験により、私は公衆衛生と安全の問題と取り組む準備はできている。私はここで、地域社会にできる最善を尽くそうとしている。

敵意や感情で反応してはならない。感情的言葉を排する。

質問：市の貯水池の汚染の危険性に対して、なぜ飲料水の安全性を確保するために、もっと努力しないのか？

キーメッセージ：努力はなされており、我々は医療水の安全性を確保している。

礼儀正しく、しかし、しっかりと対応する。自分のキーメッセージに立ち返る。自分の声明を繰り返す。「市の貯水池の汚染」といった否定的な表現を繰り返さないように注意する。

質問：最悪のシナリオはどんなものか？

キーメッセージ：私は憶測をしたくない。我々は、このコミュニティの健康と安全を確保すべく、全力を挙げて取り組んでいる。我々が行っている計画は、関与している可能性のある人々の数や、抗生物質の供給量を考慮に入れている。

憶測してはならない。あらゆる方法で、憶測を避けること。どうしても憶測せざるをえないのであれば、自分が言っていることが単なる憶測であることを、非常に徹底的に憶測であることを明確にすること。

質問：関与している細菌が遺伝子操作されたものだという噂を聞いたのだが？

キーメッセージ：そのような噂を聞いたのは初めてだ。私が見た情報には、同定された生物の遺伝子操作を行ったことを示すものはなかった。

噂を押しとどめて、自分が知っていることを一般大衆に知らせる。

質問：これらの問題についての一般人の懸念に対処するために、あなたの上司に何をすべきだと推奨するか？

キーメッセージ：私の上司は、これらの問題に固化的に対処するため。可能なことはすべてに行っていると思う。

一般大衆やメディアと話すときは、この種の助言をしてはならない。

X 発言する機会

ニュースイベントを取り巻く問題の議論は、公式情報や単一のフォーラムに限定されない。無数の声からのニュース・コメント・分析・意見が、新聞（ニュース・社説・意見記事・編集者への手紙として）や、テレビとラジオ（ニュース・特別報道・トーク番組を通じて）や、演説・ニュースレター・ウェブサイトなど、その他の何十ものメディアによって、情報環境に流れ込んでくる。

自分の懸念する問題に関連した情報の出現は、特定の議論に自分の声を貸すための機会である。自分の問題を取り巻く議論に自分自身を参加させる方法を模索し、それらの機会を利用することを躊躇しないこと。新聞記事はあなたに意見記事や編集者への手紙を書いて、論点を深める機会になるかもしれない。地元の市民団体の前で話すことは、メッセージを伝えるもう一つの手段である。そして、ローカル局のトークラジオ番組に出演することは、メッセージの到達範囲と影響を拡大するための優れた方法である。

できること：

- 地元の新聞の編集者に手紙を送る。
- 地元の新聞社に連絡して、意見記事を掲載する方法を見つける。
- 適切なトピックが議論されていたら、ローカル局のトークラジオ番組に電話をかける。
- 地元のラジオ局のプロデューサーに連絡して、自分が番組に出演できるように呼びかける。
- 講演の機会がないか、地元の市民団体に連絡する。
- 講演するなら、地元の報道機関に連絡して、自分のプレゼンテーションを報道するように依頼する。
- 地元のテレビ局があなたの問題を報道できる方法を探るため、地元のテレビ局のニュースプロデューサーに連絡する。

XI 推奨文献

報道機関

Allan S, Adam B, and Carter C (editors). Environmental Risks and the Media. London and New York (NY): Routledge, December 1999, ISBN 0415214467; 278 pages.

Government and Other Agency Roles in Risk Communication by Amler RW, Tinker T. National risk communication training program for State health agency personnel. Atlanta (GA): Agency for Toxic Substances and Disease Registry (US);

1993. Report No.: ATSDR/HS-93/22. 200 p. Available from: NTIS, Springfield, VA; PB93-192953.

Peters GA and Peters BJ. Warnings, Instructions and Technical Communication. Tucson (AZ): Lawyers and Judges Publishing Company. February 1999; ISBN 0913875619; 450 pages.

Reporting on Risk: A Journalist's Handbook on Environmental Risk Assessment. Foundation for American Communications and the National Sea Grant College Program. http://www.facsnet.org/report_tools/guides_primers/risk/

Salvador M and Sias PM (editors). The Public Voice in a Democracy at Risk. Highlands Ranch (CO): Praeger Publishers. January 1998; ISBN 0275960137, 216 pages.

Singer E and Endreny PM. Reporting on Risk: How the Mass Media Portray Accidents, Diseases, Disasters, and Other Hazards. New York (NY): Russell Sage Foundation. May 1993; ISBN: 0871548011, 244 pages.

Willis WJ, Okunade AA, and Willis J. Reporting on Risks: The Practice and Ethics of Health and Safety Communication. Highlands Ranch (CO): Praeger Publishers. July 1997; ISBN: 0275952967, 240 pages.

書籍・報告・雑誌記事

Chess C, Salomone KL, Hance BJ. Improving risk communication in government: research priorities. Risk Anal 1995 Apr;15(2):127-35.

Chess C, Salomone KL, Sandman PM. Risk communication activities of State health agencies. *Am J Public Health* 1991 Apr;81(4):489-

Covello VT, McCallum DB, Pavlova MT, (editors). *Effective risk communication: the role and responsibility of government and non-government organizations*. New York (NY): Plenum; 1989. 366 pages. ISBN 0-306-43075-4.

Fisher A, Chen YC. Customer perceptions of agency risk communication. *Risk Anal* 1996 Apr;16(2):177-84.

Fisher A, Chitose A, Gipson PS. One agency's use of risk assessment and risk communication. *Risk Anal* 1994 Apr;14(2):207-12.

Hance BJ. *Improving dialogue with communities: a risk communication manual for government*. Trenton (NJ): New Jersey Department of Environmental Protection; 1988. nteragency Task Force on Environmental Cancer and Heart and Lung Disease. Workshop on the Role of Government in Risk communication and Public Education. *Contemporary Issues in Risk Analysis*, Vol. 4, January 21-23, 1987, Washington, D.C.

Santos SL, McCallum DB. Communicating to the public: using risk comparisons. *Hum Ecol Risk Assess* 1997 Dec;3(6):1197-214.

SIS: Specialized Information Services [homepage on the Internet]. Bethesda (MD): National Library of Medicine (US). Available from: <http://www.sis.nlm.nih.gov/index.cfm>

Sly T. The perception and communication of risk: a guide for the local health agency. *Can J Public Health* 2000 Mar-Apr;91(2):153-6.

Tinker TL. Recommendations to improve risk communication: lessons learned from the U.S. Public Health Service. *J Health Commun* 1996 Apr-Jun;1(2):197-217.

Tinker TL, Collins CM, King HS, Hoover MD. Assessing risk communication effectiveness: perspectives of agency practitioners. *J Hazard Mater* 2000 Apr 3;73(2):117-27.

ウェブサイト

Center for Environmental Communication (CEC). Cook College, New Jersey Agricultural Experiment Station and the Edward J. Bloustein School of Planning and Public Policy.

<http://aesop.rutgers.edu/~cec/home.html>

Institute for Risk Analysis and Risk Communication (IRARC),
<http://depts.washington.edu/irarc/>

The Risk Communication Network, World Health Organization Europe (WHO Europe), Centre for Environmental and Risk Management.
http://www.uea.ac.uk/menu/acad_depts/env/all/resgroup/cerm/rcninfo.htm

Risk Communications and Services Center (Canadian). <http://www.rcandsc.com/>

Society for Risk Analysis. <http://www.sra.org/>

XII 参考文献

- Bean, M.C. (1988). Speaking of risk. *Civil Engineering* (February): 59-61.
- Bennett, P., Calman, K. (eds) (1999). *Risk Communication and Public Health*. New York: Oxford Press.
- Chess, C. (1989) Encouraging effective risk communication in government: suggestions for agency management. In: Covello VT, McCallum DB and Pavlova MT (Eds.). *Effective Risk Communication*. New York: Plenum Press.
- Chess, C., Hance, B.J., Sandman P.M. (1988). *Improving Dialogue with Communities: A Short Guide to Government Risk Communication*. New Jersey Department of Environmental Protection.
- Covello, V. (1992). Risk Communication, Trust, and Credibility. *Health and Environmental Digest*, 6(1):1-4 (April).
- Covello, V. (1993). Risk Communication, Trust, and Credibility. *Journal of Occupational Medicine* 35: 18-19 (January).
- Covello, V., Allen F. (1988). *Seven Cardinal Rules of Risk Communication*. U.S. Environmental Protection Agency, Office of Policy Analysis, Washington, D.C.
- Covello, V, McCallum, D, Pavlova, M. (1989). *Effective Risk Communication: The Role and Responsibility of Government and Nongovernment Organizations*. New York: Plenum Press.
- Covello, V., Peters, R.G., Wojtecki, J.G., & Hyde, R.C. (2001). Risk communication, the West Nile virus epidemic, and bioterrorism: Responding to the communication challenges posed by the intentional or unintentional release of a pathogen in an urban setting. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 78, 382-91.
- Donovan, E., Covello, V. (1989). *Risk Communication Student Manual*. Chemical Manufacturers' Association, Washington, D.C.
- Fischhoff, B., Lichtenstein, S., Slovic, P., Keeney, D. (1981). *Acceptable Risk*. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.

- Frewer, L.J. Public risk perceptions and risk communication. In: Bennett, P. & Calman, K. (Eds.) (1999). *Risk Communication and Public Health*. London: Oxford University Press.
- Lum, M., Tinker T. (1994). *A primer on health risk communication principles and practices*. U.S. Department of Health and Human Services, Environmental Health Policy Committee, Washington, D.C.
- Maxwell, R. (1999). The British government's handling of risk: Some reflections on the BSE/CJD crisis. In Bennett, P & Calman, K. (Eds.) (1999), *Risk Communication and Public Health*, (pp. 95-107). London: Oxford University Press.
- McLoughlin, B. (1998) *Encountering the Media: Media Strategies & Techniques (Communicate with Power 2000 Series)* Washington, D.C.: MultiMedia Publishing.
- Morrisey, G.L., Sechrest, T.L., Warman, W.B. (1997). *Loud and Clear: How to Prepare and Deliver Effective Business and Technical Presentations (Fourth Edition)*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- O'Toole, T. (2001). Emerging Illness and Bioterrorism: Implications for public health. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 78, 396-402.
- Plough, A., Krinsky, S. (1988) *Environmental Hazards: Communicating Risks as a Social Process*. Westport, Connecticut: Auburn House.
- Samet, J.M., Burke, T.A. (1998). Epidemiology and risk assessment. In: Brownson RC, Petitti DB (Eds.): *Applied Epidemiology: Theory to Practice*. New York: Oxford.