

## 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼

2006. 8.

대한상공회의소 지속가능경영원

이 매뉴얼은 '기업의 지속가능경영을 위한 위기관리 커뮤니케이션 연구 : 환경위기 대비를 위한 실무 매뉴얼 구축을 중심으로' 에 근거한 결과물로서 '수질오염' 발생 시 실제 기업이 적용할 수 있는 위기관리 커뮤니케이션 세부 대응절차와 제반 조치사항들을 규정하고 있음.

※ 각 기업의 상황에 따라 본 매뉴얼에 제시된 세부 내용을 변경하여 매뉴얼을 작성하고 활용 할 수 있음.

## [목 차]

### 매뉴얼 활용을 위한 10대 준칙

- ① 본 매뉴얼의 위기상황 외에도 기업에서 발생 가능한 위기를 미리 정의해 종류별로 명시해 둔다.
- ② 위기상황을 해결해 나가는 위기관리 커뮤니케이션 목표를 명확히 설정해 둔다.
- ③ 기업의 특성과 상황에 맞게 여러 가지 위기 시나리오를 가정한 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼을 구축한다.
- ④ 매뉴얼 관리 및 위기관리 커뮤니케이션 담당자를 지정하여 변동사항을 체크하고 수시로 보완한다.
- ⑤ 담당자별 행동요령과 업무분담에 대한 정확하고 구체적인 설명을 준비한다.
- ⑥ 위기관리대상의 종류와 특성을 이해하고 중요도에 따른 세부관리 리스트를 작성한다.
- ⑦ 위기관리 커뮤니케이션 기본원칙인 신속성과 투명성을 잊지 않는다.
- ⑧ 커뮤니케이션 대응 시 정보제공의 창구를 일원화하고 일관된 메시지나 정보를 전달한다.
- ⑨ 작성 완료된 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼은 내부 검토를 거친 후 실제 훈련을 통해 숙달되어야 한다.
- ⑩ 위기상황 종결 시에는 반드시 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼 및 계획을 수정하고 보완하여 동일한 위기상황이 발생하지 않도록 한다.

### 제1장 총론 ..... 1

1. 매뉴얼의 목적 ..... 2
2. 위기의 정의 및 발생원인 ..... 2
  - 2.1 위기의 정의 ..... 2
  - 2.2 위기유발 물질의 정의 ..... 2
  - 2.3 위기의 발생원인 ..... 2
3. 위기관리 커뮤니케이션의 목표 ..... 3
4. 조직의 정의와 구성 ..... 3
  - 4.1 조직의 정의 ..... 3
  - 4.2 위기관리 커뮤니케이션 팀 구성 ..... 3
5. 위기상황에 따른 대응태세 ..... 5
  - 5.1 단계별 대응태세 (인력 및 장비동원 포함) ..... 5

### 제2장 위기관리 커뮤니케이션 조치 및 절차 ..... 7

1. 리스크 판단 및 사고 접수와 보고·전파 ..... 8
  - 1.1 수질오염 사고의 발생 상황(예시) ..... 8
  - 1.2 위기의 접수 및 보고·전파 ..... 8
    - 1.2.1 위기의 접수 ..... 8
    - 1.2.2 위기의 보고 및 전파 ..... 9
2. 위기관리 대상 판단 ..... 10
  - 2.1 관리대상 분류의 목적 ..... 10
  - 2.2 관리대상의 분류 ..... 10
    - 2.2.1 비(非)언론 ..... 11
    - 2.2.2 언론 ..... 11

3. 위기관리 커뮤니케이션 팀 세부 업무 .....	12
4. 커뮤니케이션 실행전략 .....	14
4.1 커뮤니케이션 기본 원칙(전사차원) .....	14
4.2 관리대상별 커뮤니케이션 원칙과 실제 전략 .....	15
4.2.1 비(非)언론 대응전략 .....	15
4.2.2 언론 대응전략 .....	17
4.2.2.1 언론 대응 일반원칙과 전략 .....	17
4.2.2.2 인터뷰, 기자회견, 브리핑 등 대 언론 전략 실행 .....	19
4.2.2.3 매체별 전략 특성 .....	21
<b>제3장 후속조치 및 기타 .....</b>	<b>26</b>
1. 위기관리 결과의 공표와 평가 .....	27
1.1 수질오염상황 종료 시 외부로 공표해야 할 중요 항목들 .....	27
1.2 결과발표 채널과 수단 .....	27
1.3 위기관리 과정의 평가 .....	27
2. 매뉴얼 점검 및 수정보완 .....	28
2.1 추가 위기상황 예방을 위한 커뮤니케이션 전략 보완 .....	28
3. 매뉴얼 교육 및 워크숍 시행 .....	29
<b>부록 (각종 서식 및 지침) .....</b>	<b>31</b>
<b>연구요약 .....</b>	<b>38</b>

**제 1 장 총론**

## 1. 매뉴얼의 목적

본 매뉴얼은 유류 및 화학물질 유출로 대규모 수질 오염사고가 발생하여 국민의 생활과 자연생태계에 미치는 피해정도가 매우 크며, 그 위기가 언론에 보도되어 기업의 존립을 위협하고 이미지에 막대한 피해를 입힐 우려가 있는 상황이 도래한 경우 커뮤니케이션 조치 및 절차를 세부적으로 규정한 것임

## 2. 위기의 정의 및 발생원인

### 2.1 위기의 정의

인적, 물적인 피해정도가 크며 그 영향이 광범위해 기업 차원의 종합적인 대처가 필요한 유류와 유해화학물질로 인한 대규모 수질 오염사고

### 2.2 위기유발 물질의 정의

- 유류 (등유, 경유, 중유 등)
- 농약, 유독물 등의 화학제품
- 중금속(수은, 납 카드뮴 등), 폐기물(폐 유기용제, 폐산, 폐 알칼리 등)로 인한 악성폐수

### 2.3 위기의 발생원인

- 유류와 화학제품, 폐기물 운반용 차량의 운행 중 사고 (전복, 파손)
- 유류와 화학제품의 보관시설 및 관리시설의 파손
  - 보관시설 및 이송배관 등의 노후, 부식, 동파
  - 취급과정에서의 부주의로 인한 누출과 제어장치의 파손
  - 태풍, 홍수 등의 자연재해 및 화재, 누전 등 인적 재난에 의한 파손

## 3. 위기관리 커뮤니케이션의 목표

- 기업의 사회적 책임 수행
  - 유류와 유해화학물질로 인한 수질오염으로부터 주변지역 주민과 작업자의 안전을 확보하기 위한 신속하고 정확한 정보 제공
  - 기업 업무의 조기복구 및 지속으로 국가와 지역경제에 미치는 영향력 최소화
- 기업의 사회적 신뢰 확보
  - 손실된 기업명성의 회복
  - 다양한 이해관계자들에게 미치는 피해와 악영향을 최소화하여 신뢰 증진 기여

## 4. 조직의 정의와 구성

### 4.1 조직의 정의

위기관리 커뮤니케이션팀은 유류와 유해화학물질로 인한 수질오염이라는 위기 상황이 증폭, 악화되는 것을 막기 위한 TFT로서 위기에 즉각적으로 활동 가능한 핵심집단과 위기관리에 강한 조직원들이 모두 망라되어야 함. 홍보팀, 생산팀, 기획·총무팀, 영업팀 등 필요인원을 차출하여 위기관리 커뮤니케이션팀 구성

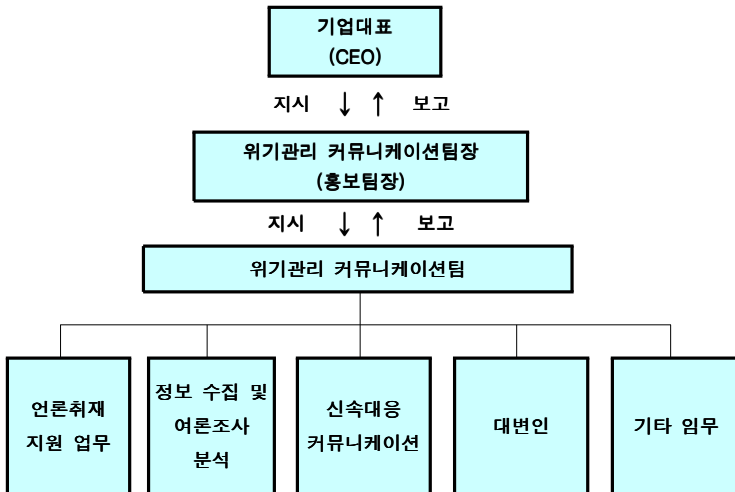
### 4.2 위기관리 커뮤니케이션 팀 구성

- 위기관리 커뮤니케이션 팀장
  - 위기관리 커뮤니케이션 활동 전반을 통합적으로 지휘·감독하는 역할
- 언론취재 지원 업무 담당
  - 언론과의 원활한 관계수립과 유지, 언론인에 대한 취재지원과 편의 제공

- 정보 수집 담당
  - 상황 파악 및 수질오염 현장 조사 활동을 통해 수집된 정보 분석
- 신속대응 커뮤니케이션 담당
  - 상황 전개에 따른 기업의 입장을 정리하고 신속한 커뮤니케이션 수행
- 대변인
  - 대 언론 커뮤니케이션을 통해 위기상황에 대한 기업의 입장과 조치, 각종 정보와 사실 제공
- 기타
  - 기업의 위기 상황에 따른 법률 검토 작업을 수행하는 법률지원 담당과 수질오염 및 위기관리 전문가를 위기관리 커뮤니케이션 팀에 포함시킬 수 있음

※ 각 조직의 세부업무와 지침은 「제2장 위기관리 커뮤니케이션 조치 및 절차」에서 설명

□ 위기관리 커뮤니케이션 체계도



- 위기관리 커뮤니케이션팀 편성과 책임
  - 위기관리 커뮤니케이션 팀 편성은 조직원들의 의견 수렴 과정을 거쳐 기업 대표(CEO)의 최종 승인 하에 결정
  - 위기관리 커뮤니케이션팀장은 통상적으로 홍보팀장이 겸직하며, 위기관리 커뮤니케이션팀의 활동책임과 상부에 대한 보고의무 수행

## 5. 위기상황에 따른 대응태세

### 5.1 단계별 대응태세 (인력 및 장비동원 포함)

□ 위기의 심각성에 따른 1:2:3단계별 대응태세 적용(색채로 위기상황 분류)

구분	판 단 기 준	대응 태세 (인력 및 장비동원 포함)
주의 Yellow (1단계)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 유류 및 화학물질로 인한 수질오염사고의 초기 대응에 성공하여 대형 위기로 확산될 개연성이 낮은 상황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 유관기관과의 협조체제 점검</li> <li>◦ 현장위기관리에 역량 집중하고 위기관리 커뮤니케이션팀은 업무 'Stand-by' (이미지 회복 등 미래전략을 중심으로 준비)</li> </ul>
경계 Orange (2단계)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 유류 및 화학물질로 인한 수질오염사고의 초기 대응에 실패하여 대형 위기로 확산될 개연성이 높은 상황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 위기관리 커뮤니케이션 대비계획 점검</li> <li>◦ 조직 내부에 위기경보 발령</li> <li>◦ 위기관리 커뮤니케이션 팀 개별 업무 실시</li> </ul>
심각 Red (3단계)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 유류 및 화학물질로 인한 수질오염사고가 이미 광범위한 지역으로 전파되어 대규모의 인적·물적 피해가 발생한 심각한 상황</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 전사차원의 즉각적 대응 태세 돌입 (가용인원과 물자 총동원)</li> <li>◦ 위기관리 커뮤니케이션 팀 즉각적 업무 개시. 팀의 증원 요청에 대해 각 부서에서는 절대적으로 협조</li> </ul>

- 위기상황 시 커뮤니케이션 전략실행을 위한 인원과 장비동원의 총괄
  - 위기관리 커뮤니케이션팀장에 일임
  - 원활한 인원과 물자 차출이 가능하도록 위기관리 커뮤니케이션팀장의 장비 및 인원 차출 권한을 기업대표(CEO) 직권으로 보장
  
- 정확한 위기수준 판단을 위한 보완책
  - 정확한 위기수준 판단을 위해 필요한 경우에는 유관기관에 위기징후와 관련된 자료(정보)를 신속히 요청하여 정확한 판단을 내리는 근거자료로 활용

## 제 2 장 위 기 관 리

### 커 뮤 니 케 이 션 조 치 및 절 차

# 1. 리스크 판단 및 사고 접수와 보고·전파

## 1.1 수질오염 사고의 발생 상황 (예시)

- 수질오염 사고의 개요 및 구체적인 초기 상황정보를 통해 위기의 유형, 발생요인, 피해정도, 확산가능성 등을 판단
- 위기상황의 보고·전파에 앞서 전술된 '단계별 대응태세'와 위기대응 지수에 근거, 위기 상황을 1차적으로 분류(주의, 경계, 심각)하여 초동조치가 신속하게 적용될 수 있도록 조치

**□ 사고 개요**

- 일시 : 0000년 00월 00시 00분
- 장소 : 00천 주변 도로 (00소재, 국도 00호선)
- 내용 : 유해성 폐기물을 적재한 본사 소속의 수송차량이 00을 출발, 폐기물 처리장이 있는 00로 운행하던 중 00천 주변 도로에서 추돌 사고로 차량이 00천으로 추락하여 유해성 폐기물 전량 유출

**□ 오염상황과 예상 피해**

- 유출량 : 유해성 폐기물 0.75kl
- 현재상황 : 00지역의 00천을 거쳐 00강에 유해성 폐기물이 유입되어 광역취수장이 위치하고 있는 00댐으로 유하확산되고 있음
- 예상 피해 : 수도권 식수원인 광역 취수장에 치명적인 수질오염 피해로 취수중단과 함께 식수 음용 시 치명적인 인체 피해 가능성 예상됨

**□ 기타**

- 기상상황    ◦ 수계 정보    ◦ 언론보도 내용

## 1.2 위기의 접수 및 보고·전파

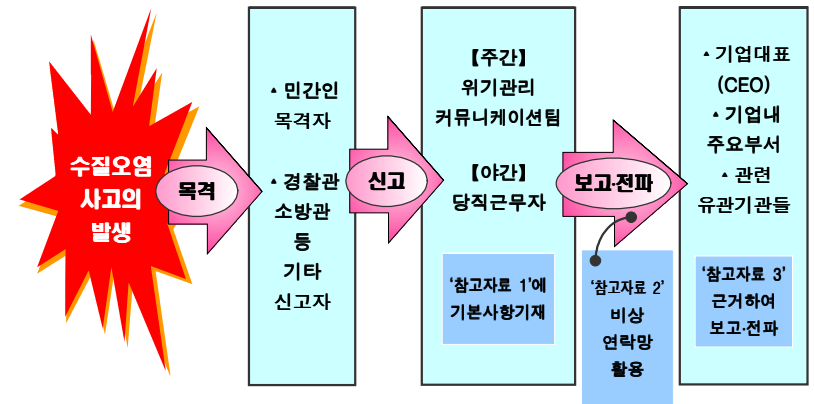
### 1.2.1 위기의 접수

- 접수기관 : 주간에는 위기관리 커뮤니케이션 팀(홍보팀), 야간에는 당직실 당직근무자 (24시간 접수체계 구축)

- 접수방법 : 6하 원칙에 따른 상세한 기재 (# 참고자료 1참조)
- 일과시간 외 당직실 근무자는 위기관리 커뮤니케이션 팀장에게 즉시 통보 (위기상황 접수양식과 위기관리 커뮤니케이션 팀장 연락처를 당직실에 비치)

### 1.2.2 위기의 보고 및 전파

- 보고 및 전파 대상 : 가장 먼저 대표이사(기업 CEO)에게 보고하고, 기업 주요 부서의 위기관리 담당자에게 전파 뒤 관련 유관기관(환경부, 지역 유관기관, 수질관리 기관 등) 순으로 보고 및 전파
- 방법 : 전화, FAX, e-mail 등 (사전 구축 비상연락망 활용, # 참고자료 2 참조)
- 상위 기관과 유관기관에 대한 보고자료 준비 : 사고접수 내용을 구체화해 자료 구축, 언론사에 보낼 보도자료 준비(# 참고자료 3, 4 참조)
- 사고의 접수 및 보고·전파 체계도



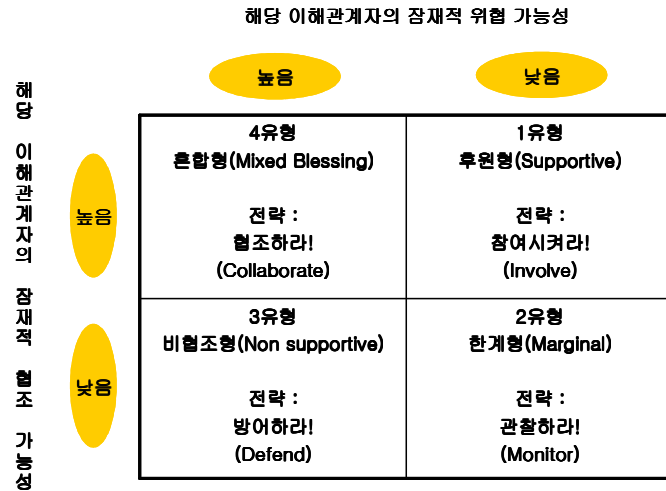
## 2. 위기 관리 대상 판단

### 2.1 관리대상 분류의 목적

수질오염 사고와 관련하여 실제로 이해관계가 있는 그룹들을 가려내어 위기 관리과정의 효율성을 확보하고, 이들의 주요 관심사항에 대한 정보 제공 등 중요한 커뮤니케이션 채널을 원활하게 확보하기 위함

### 2.2 관리 대상의 분류

협조와 위협의 가능성을 중심으로 한 이해관계자 분류 및 전략



수질오염 위기 상황에서 이해관계자들의 분류 및 그룹핑

- 1유형 : 정부기관
- 2유형 : 無
- 3유형 : 환경단체, 지역주민
- 4유형 : 언론, 고객(투자자와 소비자)

### 2.2.1 비(非)언론

- 고객(투자자와 소비자)
  - 수질오염 사고로 인해 기업의 이미지가 훼손되어 주식이 폭락하거나 재정적 위기가 심각하여 치명적인 금전적 손해를 입게 된 투자자 집단
  - 수질오염 사고로 인해 기업의 제품생산이 중단되어 지속적인 제품 공급을 받지 못하게 된 소비자 집단
- 지역주민
  - 수질오염 사고로 인해 심각한 인적, 물적 피해를 입게 된 오염사고현장 부근에 거주하는 지역주민
- 정부기관
  - 수질오염 사고 처리에 직·간접적으로 도움이 되거나 법적 조치를 취할 수 있는 환경부를 비롯한 환경위기 관련 정부유관기관
- 환경단체
  - 수질오염 사고에 대한 책임추궁과 이슈의 증폭을 가져올 수 있는 환경운동 연합과 그린피스를 비롯한 다양한 비영리 환경관련 단체들

### 2.2.2 언론

- 신문(전국, 지역)
  - 전국 : 조선, 중앙, 동아, 한겨레 등의 전국지
  - 지역 : 각 지역에서 발행되는 지역지
- 방송(전국, 지역, 케이블)
  - 전국 : KBS, MBC 본사
  - 지역 : KBS, MBC의 지역 네트워크, SBS(지역민방 포함) 등의 지역방송사
  - 케이블 : 지역 뉴스가 편성되는 케이블 방송



□ 인터넷(포털, 언론)

- 포털 : 네이버, 다음, 야후, 엠파스 등의 인터넷 포털
- 인터넷 언론 : 오마이뉴스, 프레시안 등 인터넷 신문

**3. 위기관리 커뮤니케이션 세부 업무**

□ 위기관리 커뮤니케이션 팀장

- 본사내 위기관리 커뮤니케이션 과정의 총괄지휘
- 수질오염 사고 현장의 사고대책본부와 본사와의 업무연락 총괄
- 통상적으로 홍보팀장이 겸직 (유고시, 2순위는 홍보팀의 차 순위 인원)

□ 언론취재 지원 업무 담당

- 언론인들을 위한 기자회견이나 브리핑 장소에 적합한 장소 지원
- 통신수단, 복사기, 컴퓨터, 프린터 등 원고 작성과 송고를 위한 세부 지원과 취재 장비 지원
- 수질오염 상황에 관한 내부 기록과 통계자료 같은 프레스 자료를 준비
- 홍보팀 인원이 전담

□ 정보 수집 담당

- 사고 현장의 사고대책본부에 수시로 파견하여 정확한 정보 수집에 기여
- 이해관계자들에 대한 폭넓은 의견수렴을 통해 위기상황과 관련한 루머나 유언비어, 잘못된 정보 등을 조기에 파악하는 임무 수행
- 다양한 부서의 인원들을 고루 안배하여 운용 (생산, 총무 등)

□ 신속대응 커뮤니케이션 담당

- 대언론 관계 단속지원 업무가 아닌 기업의 위기상황을 타개하기 위한 능동적 커뮤니케이션 활동 지원
- 광고, 기자회견, 홍보물 제작의 배포, 인터넷 홍보, 핫라인 운용 등 심각한 위기상황에서 동원이 가능한 커뮤니케이션 수단들을 총체적으로 활용하여 다양한 이해관계자들에게 신속한 정보를 제공하는 업무 수행
- 홍보팀 인원이 주축이 되며 다양한 부서의 인원들이 협력체계를 구축

□ 대변인

- 대 언론 커뮤니케이션을 통해 수질오염 사고에 대한 기업의 입장과 조치, 관련된 각종 정보와 사실들을 제공해 나가는 역할 수행
- 대변인의 부재와 사고 시에 대비하여 최소 2인 이상의 대변인 필요
- 위기상황에 따라 이에 적합한 대변인이 선임되어야 함
- 통상적으로 위기관리커뮤니케이션 팀장(홍보팀장)이 CEO와 대변인에 공동 선임
- 기술전문가는 기술적인 위형 요인이 발견되었을 경우 대변인으로 투입
- 수질오염 사고 유형에 따른 대변인의 선임

위기종류	대변인
인명피해와 관련된 오염사고 기술적인 전문분야가 아님	CEO와 위기관리커뮤니케이션 팀장 공동
인명피해와 관련된 오염사고 기술적인 전문분야	CEO와 내부 기술 전문가 공동
인명피해와 관련되지 않은 오염사고 기술적인 전문분야가 아님	위기관리커뮤니케이션 팀장
인명피해와 관련되지 않은 사건 기술적인 전문분야	내부 기술 전문가

- 대변인이 갖추어야 할 구체적인 실행 요소들

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 진실할 것</li> <li>- “노 코멘트”라고 말하지 말 것</li> <li>- 간결하고 정확하게 정보를 전달할 것</li> <li>- 기자들과 논쟁을 벌이거나 평점심을 잃지 말 것</li> <li>- 실수나 잘못된 정보를 즉시 바로잡아 줄 것</li> <li>- 카메라 앞에서는 언제나 친근하고 남을 배려하는 인상을 연출 할 것</li> <li>- 항상 사태를 장악하고 있으며, 피해자(희생자)편에 서 있다는 인상을 줄 것</li> </ul>
--

□ 기타

- 법률지원 담당 : 기업의 법률자문 변호사 등을 통해 위기상황과 관련한 대언론 발표 자료나 기업의 위기관리 커뮤니케이션 과정에 있어서 법적 인 논란거리가 있을 부분을 사전에 예방하는데 조력을 받을 수 있음

- 수질오염 관련 위기 전문가 : 기술적인 전문분야에서 내부 기술전문가가 명쾌하게 밝혀내지 못하는 부분을 자문하고, 감수하는 역할을 수행, 통상적으로 대학교수나 유명 연구기관의 연구원을 객원 전문가로 초빙하며 이를 통해 대외적인 기업의 위기관리 신뢰도를 향상시키는 데도 기여

## 4. 커뮤니케이션 실행전략

### 4.1 커뮤니케이션 기본 원칙 (전사차원)

- 3·3·3 원칙 숙지
  - 3시간 이내 위기대응팀 구성
  - 3일간의 긴급 대응 활동 전개
  - 3주간 위기상황의 예후를 관찰하고 추가 대응 활동 실시
- 전사차원의 적극적인 커뮤니케이션 독려
  - 대규모의 수질오염이 발생하여 기업에 심각한 위기가 닥치면 위기관리 커뮤니케이션팀뿐만 아니라 전 직원이 적극적으로 위기대응 커뮤니케이션에 임한다는 자세를 가지도록 교육 및 독려
  - 조직원은 기업에 해로운 정보가 파악되면 이 사실을 위기관리 커뮤니케이션 팀장에게 즉시 보고
  - 외부 이해관계자와 일반 조직원이 접촉하였을 경우에도 접촉일지를 작성, 상부기관에 보고토록 함 (# 참고자료 5 참조)
- 내부 커뮤니케이션의 강화
  - 언론의 위기상황 보도가 더욱 빨리 전파될 경우, 내부 조직원의 상대적인 박탈감과 동요가 생길 수 있음
  - 조직원의 상대적인 박탈감은 위기상황을 극복하는데 더 큰 장애로 작용할 가능성이 높음
  - 네트워크(인트라넷, 사내 게시판), 구내방송 등을 통해 위기관리 정보를 가장 먼저 전파하려는 자세가 필요함

## 4.2 관리대상별 커뮤니케이션 원칙과 실제 전략

### 4.2.1 비언론 대응전략

- 고객(투자자와 소비자)
  - 커뮤니케이션 원칙
    - 수질오염 상황이 실수로 인한 사고임을 각인시키고 오염 방지를 위해 기업이 노력하고 있다는 것을 고객에게 신속하게 알려 투자금 회수, 불매 운동 등 기업의 생존을 위협하는 투자자 및 소비자의 불필요한 동요를 사전 차단
  - 전략 수단과 전략
    - 홈페이지에 사고관련 소식 게재와 필요시 고객 대상 뉴스레터 신속 발송
    - 수질 오염위기를 처리하는 위기관리 과정이 담긴 사진자료로 구성된 특별 DM(Direct mail)을 투자자들에게 발송
    - 위기상황관련 문의에 신속하게 답변할 수 있는 핫라인 개설 및 운용
- 지역주민
  - 커뮤니케이션 원칙
    - 실제로 인적, 경제적 피해를 입은 경우 흥분하여, 기업에 대한 극도의 반감을 가지고 감정적으로 대응하는 경우가 있으므로, 이를 파악하고 최대한 성의 있고 진실된 자세로 위기해결에 만전을 기하고 있음을 충분히 전달
  - 전략 수단과 전략
    - 홈페이지에 사고관련 소식 게재와 지역에 위기관리 보도 자료 요약본을 수시로 배포
    - 피해지역이 소도시일 경우 지역 내 대중교통수단(버스)과 공공장소에 기업의 위기관리 대처현황을 자세하게 명시한 게시용 홍보전단 부착
    - 피해보상과 수질오염의 신속처리를 위한 지역주민 대상 간담회를 수시로 개최하며, 방재작업에 주민들의 도움이 요청될 시에는 최대한 정중하게 도움을 요청
    - 지역주민대표와의 핫라인을 개설하고, 최신정보를 수시로 피드백

□ 정부기관

◦ 커뮤니케이션 원칙

- 수질오염 시 긴급 방제활동 전개에 중요한 역할을 담당하므로, 내부 조직원에 대한 전파의 후순위로 정부기관에 정확한 수질오염 정보를 전달하는 것이 중요
- 기업 활동과 관련된 주요 정부 감독기관, 유관기관의 비상연락망을 활용하여 신속한 보고 및 정보제공

◦ 전략 수단과 전략

- 유관기관(주요 환경관련 기관) 담당부서와 담당자의 긴급연락처 확보 및 상황 추이에 따른 위기 대처상황 보고(직통전화, 이메일, FAX 활용)
- 극단적인 상황에 도달했을 경우 기업의 입장을 지지해 줄 수 있는 유일한 지원 대상이 될 수 있으므로 심각한 위기상황에서는 언론브리핑 혹은 공개 커뮤니케이션 상황에 해당기관에 배석 요청

□ 환경단체

◦ 커뮤니케이션 원칙

- 환경보존에 관한 원칙론을 주장하는 환경단체의 경우 수질오염 상황을 기업의 일방적인 과실로 보고, 기업의 과실만을 집중 공격하여 현재 위기 상황을 더욱 부정적으로 증폭시킬 가능성이 높음, 이러한 경우 적극적인 기업의 대응이 요구됨
- 합리적인 기준에 따라 행동하며 기업에 크게 적대적이지 않은 환경 단체와는 합리적 파트너십을 설정할 필요성이 있음

◦ 전략 수단과 전략

- 기업에 적대적인 환경단체 : 환경단체의 보도 자료에 대한 즉각적인 반대 성명 발표, 기업의 큰 과실이 없을 경우 공격적인 방어 태세 구축, 예컨대 언론사에 해당 환경단체가 근거 없는 비방을 중단할 것을 촉구 하는 보도자료 배포하고 법적인 대응조치 마련
- 기업에 크게 적대적이지 않은 환경단체 : 수질오염 대처에 관한 자문요청 및 언론브리핑이나 공개 커뮤니케이션 상황에 배석 요청 하는 등 상호간 호혜적 관계 유지

※ 기업에 대한 적대유무는 평소 해당 단체의 보고서, 언론 배포 자료 등에 대한 꾸준한 모니터링 활동을 통해 사전 선별

4.2.2 언론 대응전략

4.2.2.1 언론대응 일반원칙과 전략

□ 언론대응 기본 원칙

- ▷ 거짓말하지 마라
- ▷ 모르면 모른다고 하라 (추측성 해명 금물)
- ▷ 피하지 말라
- ▷ 대답은 신속히 하라
- ▷ 공정하게 대하라 (Major 언론 對 Minor 언론)
- ▷ 모든 부서에서 한 목소리를 내라 (One Voice)

□ 언론대응 조직체(대변인 포함)에서 준비해야 할 언론 대응 체크리스트

\* 언론 대응 체크리스트 작성

- 대변인 지명 : 언론 창구 단일화, 메시지의 일관성 유지
- 브레인스토밍 : 추가 위기상황에 대한 시나리오 및 그에 따른 언론대응 방법 검토
- 정면 승부[정보 은폐 방지]
- 자료수집[현장에 인력 배치, 모든 정보 수집]
- 신속한 답변[언론의 자료요구에 신속한 응대]
- 정직성[사실에 근거한 답변]
- 불필요한 언급 자제[부정적 정보제공 자제, 필요 이상의 정보 제공 금지]
- 공식성[비공식적 대응, 추측 금지]
- 용어 사용[기초적인 단어 사용, 비즈니스 용어나 약어 사용 금지] ( # 참고자료 6 참조)

□ 언론에 제공해야 할 정보와 성급히 제공되어서는 안 되는 정보

- 신속 제공되어야 할 정보
  - 수질오염상황이 언제, 어디서, 어떻게 발생했는가?
  - 기업에서는 현재 어떤 조치들을 취하고 있는가?
- 확인 전까지 언론에 제공해서는 안 되는 정보
  - 오염상황으로 인한 손실 및 피해정도
  - 위기상황 발생의 원인
  - 위기상황 복구에 드는 소요 기간 및 비용

□ 위기상황 시 커뮤니케이션 메시지 전략 : 위기상황 추이에 따른 정보제공과 언론 대응 수준

- 오염상황 발생 후 2시간 이내
  - 위기상황에 대한 기본정보(오염상황 발생 시간, 장소, 간략한 정보), 언론의 취재 및 보도에 대한 대응행위 시작
- 오염상황 발생 후 6시간 경과
  - 기본정보 및 기업차원에서 확인된 일부 심층정보 제공(오염상황으로 인한 피해정도, 위기상황 발생의 원인), 주요 언론 보도의 실시간 분석과 매 시간마다 위기관리커뮤니케이션 팀장이 주재한 대 언론관계 회의 실시
- 오염상황 발생 후 24시간(~48시간)경과
  - 최악의 상황 시나리오에 입각한 오염사고의 복구 및 소요기간에 대한 개괄적 정보 제공, 접촉 가능한 모든 대 언론 채널을 열어두고 실시간 언론 피드백 수행

4.2.2.2 인터뷰, 기자회견, 브리핑 등 대 언론 전략 실행

□ 언론접촉 기본 준비사항

**\* 언론접촉 기본준비 사항**

- 언론접촉의 시기 및 장소
- 진행순서
- 접촉 언론사명과 기자명
  - (가능하다면 해당 기자의 과거 기사 2개 이상 분석)
- 언론매체의 종류 및 특성 (방송·신문·인터넷 언론 구분, 기업과의 적대성, 사회에 미치는 파급력 등)
- 기자가 사전에 요구한 회견 주제 및 이슈
- 기자들의 예상 질문과 이에 대한 답변을 적은 예상 질의서
- 언론접촉에 응하는 기업관계자(대변인, CEO)가 강조해야 할 점
- 언론접촉에 응하는 기업관계자들이 언급을 피해야 할 주제와 이슈
- 언론접촉을 준비하는데 유용하게 이용될 배경자료와 통계자료
  - (시청각 자료를 언론에 공개할 경우 시청각 기자재인 VCR, 빔프로젝터, 노트북 등 제대로 작동되는지 사전점검)
- 언론접촉을 준비하는데 유용하게 이용될 외부 관계자 (필요하다면 동석 요청)

□ 인터뷰 요령

- 인터뷰의 활용도 : 면접취재를 일컫는 인터뷰는 기자회견이나 브리핑과 비교하여 일대다의 커뮤니케이션 과정이 아닌 일대일 또는 일대소수의 커뮤니케이션 과정이므로 취재진의 질문에 대한 답변이 아닌 기업이 전하는 메시지를 커뮤니케이션 할 수 있는 좋은 기회임, 특히 위기상황에서는 왜곡되고 잘못 전달되었던 메시지를 바로잡을 수 있는 적절한 기회임
- 인터뷰 시 중요 체크 사항과 요령
  - 질문에 대한 답변보다는 커뮤니케이션 하고자 하는 기업의 메시지를 전달하는 게 더욱 중요함
  - 질문에는 성실한 자세로 임하고 결론부터 먼저 말하는 것이 좋음 (말을 장황하게 할 경우 편집으로 삭제될 경우도 있음)

- 문제점을 지적한 경우 부인하지 말고, 그러한 문제점을 이미 알고 있었으며, 현재 문제를 해결하기 위해 어떤 조치를 취하고 있으며, 앞으로의 계획은 무엇인지를 알려주는 등 미래 지향적이고 긍정적인 답변으로 인터뷰 진행
  - 취재진에게 거짓말을 하는 것은 독자나 시청자, 나아가서 국민에게 거짓 정보를 전달하는 것이라는 것을 명심
  - 취재진의 질문 내용에 대한 평가는 삼가고, 성실하게 답변하는 모습을 보여주기 위해 애쓸 것
  - 개인적인 의견이나 입장을 말하지 말고, 사전에 조율한 기업의 입장을 대변하도록 할 것
  - 오프더 레코드(Off the record : 취재원이 보도 자제나 연기 등을 약속 받고 취재에 응하는 것)를 신뢰하지 말고, 보도되기 원하지 않으면 절대 정보를 발설하지 말 것
- 인터뷰 도중 유의해야 할 기자에게 빠질 수 있는 함정
    - “그 문제 때문에 얼마나 심려가 크십니까?”와 같은 질문으로 과장된 진술을 유도
    - “그래서 당신이 전하고자 하는 바는...?”와 같은 질문으로 답변의 반복 유도
    - “문제, 실패, 위기, 실수, 재앙” 등과 같은 부정적인 단어나 문구를 사용하도록 유도

□ 기자회견·브리핑 요령

- 기자회견·브리핑의 활용도 : 인터뷰와는 달리 기자회견이나 브리핑은 보다 능동적인 커뮤니케이션 과정이며, 목표도 다양하게 설정될 수 있음

- 위기상황에 대한 단순 정보를 전달하기 위해
- 기업에 대한 오해 방지와 왜곡된 정보에 대한 해명을 위해서
- 이해관계자들을 설득하기 위해서
- 위기상황에 대한 해결방안을 전달하기 위해

- 기자회견은 초기위기상황과 극단적인 상황에 처해 있을 경우 실시하는 경우가 일반적이며, 브리핑은 위기상황의 국면이 변화할 때마다 수시로 실시 (위기상황에서는 기자회견과 브리핑이 동시에 진행될 경우가 많음)

- 기자회견·브리핑 시 중요 체크 사항과 요령
  - 기자회견·브리핑 사전 체크포인트 (# 참고 자료 7 참조)
  - 예고된 원고 발표시간 엄수(최소 5분전에 도착, 대기실에서 준비)
  - 시선 교환을 통해 분위기를 주도하고 청중의 반응 탐색
  - 기술적인 이해가 필요한 자료는 항상 서면자료를 활용하여 참석자들이 충분히 이해시키도록 함
  - 시청각 기자재를 활용할 시에는 발표자 혹은 응답자가 직접 조작하도록 함(전문가의 이미지로 인식됨)
  - 상투어 금지 : “제가 이런 기자회견이나 브리핑에 익숙치 않아서...”, “준비한 내용이 얼마 되지 않아서 ...”, “아시다시피 ... ” 등은 사전준비를 미흡하게 했다는 인상을 줄 수 있음
  - 사전 조율한 기업의 입장에 계속해서 논의의 초점을 맞추고 모든 질문이 이 부분에 집중되도록 함
  - 끝까지 평정을 유지하며 말하고자 하는 바를 청중에게 정확히 전달
  - 노 코멘트(No comment)식 답변은 금물, 확인 후 추후 알려주겠다고 답변하고 전체 참석자가 알 수 있도록 인터넷에 게재하거나 개인 송부 약속

4.2.2.3 매체별 전략 특성

매체의 영향력과 파급력은 내부적으로 구분하고, 우선순위가 이미 정해져 있다고 해도 절대 각 언론사에게 차별적인 대응을 해서는 안 됨

- :
- 신문(전국, 지역)
    - 매체특성
      - 전통적인 영향력을 발휘하는 매체
      - 주 열독시간대는 오전 7시부터 9시 (출근시간)
      - 신문사의 편집 스키줄을 고려하여 인터뷰와 기자회견·브리핑 일정 조정

주간신문의 편집 스케줄		
시간	주요스케줄	비고
10:00 ~ 11:00	주요 아이템 편집 선정	편집회의(부장단 회의)
14:00	경제섹션 기사 마감	
14:00 ~ 17:00	주요기사 지면 확정 기사의 마감	신문사가 가장 분주할 시간대
17:30 ~	가판 게재 내용 점검	
18:00 ~ 18:30	가판 출고	

◦ 활용수단

- 인터뷰, 기자회견, 브리핑 내용의 기사화
- 위기상황에 대한 사과, 기업 이미지 회복을 위한 지면 광고  
(시의성 있는 위기관리 홍보에 적합, 일시적인 분위기 조성 가능)

◦ 대응 요령과 유의점

- 국지적이고 지역적인 환경위기 상황일 경우 지역지의 보도에도 각별한 주의를 기울여야 함
- 매우 시급한 사안의 경우에는 직접 기자와 접촉하여 기업에서 제작한 보도 자료의 기사화 요청
- 신문매체와 인터뷰 유의점 : 인터뷰의 경우 특히 실제 기사가 내용과 다른 경우가 많고 구술로 이루어진 인터뷰가 기사화되는 과정 혹은 기자의 편집과정에서 주관에 따라 내용이 가감 혹은 첨삭되는 경우가 있음.  
따라서 답변이 종료된 후에도 다시 한번 답변에 대한 중요사항들을 체크하고 확인 할 필요가 있음
- 신문광고의 경우 색상과 문구 등 고려  
(화려한 색감의 컬러 광고나 사진이 들어 있는 광고는 피하고, 기업의 진심과 사과내용이 잘 표현된 신뢰성 있는 문구나 카피 사용)

□ 방송(전국, 지역, 케이블)

◦ 매체특성

- 도달율과 정보 습득 가능성이 가장 높은 매체
- TV의 주시청시간대는 퇴근 시간 이후인 저녁 8시 ~ 9시 전후
- 실시간으로 진행되는 기자회견이나 브리핑에서의 실수나 잘못된 정보는 여과 없이 전달됨

- 신문과 같은 인쇄매체와는 달리 말하는 태도·용어·복장 등이 메시지 보다 중요하게 전달될 수 있음

◦ 활용수단

- 인터뷰, 기자회견, 브리핑 내용의 생방송, 편집방송 (기업 내부에서의 촬영·녹음)
- 대담 프로그램이나 특별 프로그램 출연 (방송사 스튜디오 내 촬영·녹음)
- 위기상황에 대한 사과, 기업 이미지 회복을 위한 영상광고

◦ 대응 요령과 유의점

- 방송사의 뉴스 방영시간(특히 마감뉴스 시간)을 고려하여 인터뷰와 기자회견·브리핑 일정 조정
- 방송매체와 인터뷰(방송출연) 유의점 : 인쇄매체에 비해 유의해야 할 포인트가 보다 다양하고 많음

**\* 인터뷰(방송출연) 유의점**

- 해당 프로그램의 종류와 시청자 및 청취자에 대한 파악
- 요청된 사전 질문이 있다면 이에 대한 구체적인 답변을 마련해 둘 것
- 진행자와 계속 눈을 맞추며 회피하는 듯한 인상을 남기지 말 것
- 난처한 질문을 받았을 경우, 우물쭈물 하거나 묵묵부답하기 보다는 “진행자님 생각에는 어떻다고 생각하십니까?”와 같이 재치 있게 응대
- 목소리 톤은 차분하게 하며, 품위 있는 어투를 사용
- 화려하거나 정도에 벗어난 복장은 피함
- 생방송이 아닌 경우 실수가 있으면 다시 말하거나 그 부분을 다시 녹화하자고 자신 있게 제안
- 카메라나 녹음기가 계속 돌아가고 있다고 생각하고, 쉬는 시간에도 언행이나 행동에 조심할 것
- 표준어를 사용하고, 거슬리는 외국어 발음이나 은어·속어 등을 사용하지 않도록 유의할 것

- TV매체를 통한 기자회견과 브리핑 시 유의점

**\* 기자회견과 브리핑 시 유의점**

- 발표와 질의 및 응답을 각 20분 이내로 제한하여, 돌발적인 질문이나 상황을 최소화할 것
- 마이크를 만지거나, 준비된 음료를 회견이나 브리핑 초반부터 마시는 행위를 금할 것
- 무의식적인 습관들에 유의 할 것 (머리 긁기, 손톱 물어뜯기, 손가락 꺾기 등)
- 카메라를 지나치게 의식하지 말고 청중에 집중하는 인상을 보일 것
- 화려하거나 지나친 복장은 금물 (가능하다면 현장복 등을 착용해 기업이 현재 시간 개념 없이 적극적으로 위기 대처에 임하고 있음을 암시해 줄 것)
- 자신감 있는 표정을 지으며, 중요한 논의에서는 가벼운 제스처로 주의를 환기시킬 것
- 빠른 속도의 말, 단조로운 어조, 사투리와 은어·속어 등의 사용을 금할 것
- 되도록이면 질문자의 질문에 재차 질문하지 않는 등 완전한 집중 상태를 보여줄 것
- 자료를 앵무새처럼 읽지 말고 구어체로 설명할 것

- TV광고의 경우 기업의 위기대응 노력을 담은 영상 위주로 제작하며, 유명연예인의 출연이나 지나치게 모호한 이미지를 담은 광고는 지양할 것

□ 인터넷(포털, 언론)

◦ 매체특성

- 위기관리에 있어서의 새로운 활용수단으로 각광받고 있음
- 포털의 뉴스와 인터넷 언론 등에 대한 정보제공과 취재 응대 등 수동적 대응 뿐만 아니라, 인터넷 홈페이지를 통해 이해관계자들에 대한 직접 홍보에도 유용하게 활용
- 주 이용시간대와 프라임 타임 등이 크게 정해져 있지 않음
- 대언론 접촉 창구로 가장 유용하게 활용될 수 있음

◦ 활용수단

- 포털과 인터넷 언론과의 인터뷰, 기자회견, 브리핑 내용의 기사화
- 자체 인터넷 홈페이지를 통한 대언론·대 이해관계자 직접 접촉 (인터넷을 이용한 프레스 릴리즈, 사진과 동영상 송부, 웹캠을 이용한 실시간 인터뷰, 홈페이지 Q&A, 방명록 등 활용)

◦ 대응 요령과 유의점

- 파급력이 큰 만큼 잘못된 정보가 제공되었을 경우, 여타 매체에 비해 수습하기가 더욱 어려움
- 대언론 정보제공을 위한 인터넷의 효율적 활용 : 자사의 홈페이지에 위기수습관련 자료를 지속적으로 업데이트 할 수 있는 전문인력을 위기 관리 커뮤니케이션팀에 포함시킴, 기자회견이나 브리핑 등의 일정과 자료를 사전에 확보하여 언론사와 기자들에게 배포하는 등 다방면으로 활용 가능
- 포털과 인터넷 언론이 신문사나 방송사에 비해 규모가 작고, 파급력이 다소 약하다는 판단 하에 차별화해서는 안 됨. 동일한 언론사로서 중요하게 여기고, 인터뷰 요청에도 성실하게 응하며, 기자회견·브리핑에도 중요한 리스트대상으로 관리

## 제 3장 후속조치 및 기타

### 1. 위기관리 결과의 공표와 평가

#### 1.1 수질오염상황 종료 시 외부로 공표해야 할 중요 항목들

- ▷ 통상업무의 재개 여부와 진행상황
- ▷ 위기로 인한 기업의 피해규모와 현재상황
- ▷ 오염사고 지역의 복구진행에 관한 구체적인 추이
- ▷ 인적, 경제적 피해의 크기와 보상 여부와 규모
- ▷ 위기 재발에 대한 전문가의 견해와 가능성

#### 1.2 결과발표 채널과 수단

- ▷ 신문(전국, 지역) : 기자회견, 담화문 발표, 위기상황 종결에 관한 기업의 입장 반영한 광고 게재
- ▷ 방송(전국, 지역, 케이블) : 기자회견, 담화문 발표, 프로그램 출연, 위기 상황 종결에 관한 기업의 입장 반영한 광고 방영
- ▷ 인터넷(포털, 언론, 자사 홈페이지) : 기자회견, 담화문 발표, 대표이사(CEO)의 친필 기고문 인터넷 홈페이지 게재

#### 1.3 위기관리 과정의 평가

- ▷ 위기관리가 전사차원에서 제대로 실행되고 있는지를 평가하고 그 효과를 측정하는 것이 목적
- ▷ 프로그램, 조직의 두 가지 차원에서 설정된 목표가 실제 달성되었는지를 평가하고 측정



▷ 평가결과는 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼 수정·보완에도 활용

▷ 평가항목과 고려사항

구분	평가	고려사항
프로그램 차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 위기관리 계획의 수행</li> <li>◦ 언론 대응</li> <li>◦ 위기관리 커뮤니케이션 목표의 달성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 위기의 유형 및 단계</li> <li>◦ 위기관리 시스템</li> <li>◦ 이해관계자별 평가</li> </ul>
조직 차원	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 내부 조직의 명성 평가</li> <li>◦ 일반 이해관계자와의 관계 평가</li> <li>◦ 언론 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 명성 및 이해관계의 관계변화는 실험설계, 언론에 대한 평가는 내용분석, 서베이 등을 실시</li> </ul>

## 2. 매뉴얼 점검 및 수정보완

### 2.1 추가 위기상황 예방을 위한 커뮤니케이션 전략 보완

- 내부 커뮤니케이션 과정과 조직원에 대한 분석과 매뉴얼 보완
  - 내부 위기관리 커뮤니케이션 조직의 효율성과 실제 가동여부 등을 분석 (위기관리 커뮤니케이션 팀의 자체평가)
  - 내부 직원들에게 여론조사를 실시하여 실제 위기상황에서의 매뉴얼 활용도와 커뮤니케이션 측면에서의 위기관리에 대한 평가와 문제점 등 다양한 의견을 수렴
- 비(非)언론에 대한 커뮤니케이션 분석과 매뉴얼 보완
  - 커뮤니케이션 과정을 통해 나타난 기업에 대한 적대유무 및 정도 파악
    - 적대적인 집단에 대해서는 우호관계를 증진하여 향후 위기상황에서는 기업에 긍정적인 조력자의 역할을 할 수 있도록 전략적 접근체계 마련

- 위기상황에서 실제 접촉한 위기관리 대상들의 비상연락망 등 세부 자료가 일치하는지의 여부 파악, 정확한 자료로 리뉴얼

- 고객과 투자자에 대한 메일 발송, 지역어른 조사 실시 등 기업의 위기관리 전략에 대한 만족도, 문제점 등의 다양한 의견을 수렴하여 매뉴얼의 보완에 활용

언론분석을 통한 매뉴얼 보완

- 정량적 분석 (Quantitative Analysis)

- 매체별, 언론사별 시청률이나 열독율 등을 측정하여, 중요 관리 대상이 될 수 있는 매체와 언론사 재정의
- 위기상황 관련 기사의 단순 빈도수와 지면 등을 수치적으로 분석하여 언론보도의 흐름을 수량적으로 판단

- 정성적 분석 (Qualitative Analysis)

- 보도 내용에 따라 긍정적 보도, 부정적보도, 균형 있는 보도 등으로 분류하고 전체적인 언론보도의 흐름과 언론사의 보도경향을 평가

※ 일반인들에 대한 여론 조사를 통해 각 매체별, 언론사별 보도 내용에 대한 인지, 인식, 의견 등을 조사·분석 평가하는 과정도 포함

## 3. 매뉴얼 교육 및 워크숍 시행

주요 직급별로 위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼 교육 및 워크숍 시행

- 공통주제

- 수질 오염 위기 상황에 대한 개괄적인 추이와 자사의 대응 전략
- 자사의 위기관리 조치 및 행동 분석에 대한 평가
- 내부 커뮤니케이션과 언론대응에 관한 평가
- 개인별 임무에 관한 숙지여부와 평가

- 기업대표(CEO)와 주요부서의 장
  - 지휘전달체계에 대한 평가와 개선 사항
  - 위기관리 커뮤니케이션팀 운용의 실효성과 행동분석 평가
  - 매달 1회 이상의 교육과 워크숍 실시
  
- 위기관리 커뮤니케이션팀
  - 팀의 편제와 개입 임무에 대한 숙지여부와 평가
  - 대 이해관계자 대응 전략과 매뉴얼의 실효성 판단
  - 위기관리 커뮤니케이션의 원칙과 전략
  - 매달 1회 이상의 교육과 워크숍 실시
  
- 일반 조직원
  - 위기관리와 위기관리 커뮤니케이션의 의미
  - 기업의 위기관리 조직 체계와 커뮤니케이션 절차에 대한 개괄적 소개
  - 위기상황 시 개인 임무에 대한 교육
  - 반기 1회 이상의 교육과 워크숍 실시

**부 록**

**참고자료 : # 1 <전화에 의한 사고 접수 서식>**

사고 접수 서식		
신고자 :	접수시간 : 00년.00월.00일. 00: 00분	
주 소 :		
전화번호	집)	핸드폰)
접수자 :		
근무처 :	직급 :	성명:
사고 제목 :	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사고발생 목격 일시 :</li> <li>○ 사고발생 장소 : 정확히 기재 (00천 상류 지역, 00주변 00국도 등)</li> <li>○ 현재의 상황 : 육안관측을 포함한 기본적인 관측사항</li> </ul> ※ 접수자가 신고자에게 자세한 부분을 질문하여 '사고발생 장소' '육안관측 사항' 등을 가능한 상세히 기재	
보고·전파기관(모든 기관을 기재)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 기관명 :                    연락처 :                    수신자 성명 :</li> <li>○ 기관명 :                    연락처 :                    수신자 성명 :</li> <li>○ 기관명 :                    연락처 :                    수신자 성명 :</li> <li>○ 기관명 :                    연락처 :                    수신자 성명 :</li> </ul>	

※ 당직실 비치

**참고자료 : # 2 <사전 비상 연락망 서식>**

조직 내 비상연락망				
이름	직책	사무실 전화번호	핸드폰	집전화
김OO	대표(CEO)	02-5**-*****	016-****-*****	02-963-****
이OO	위기관리 커뮤니케이션 팀장(홍보팀장)	02-5**-*****	019-****-*****	031-620-****
조OO	생산총관리자	031-5**-*****	010-****-*****	031-570-****
강OO	영업팀장	02-5**-*****	016-****-*****	02-6327-****
.....	.....	.....	.....	.....

※ 우선순위에별 작성

외부 유관기관 비상연락망				
기관명	소속(직급)	부서명	전화번호	이메일
환경부	국장	산업폐수과	****-*****	담당자@ me.go.kr
행정자치부	.....	.....	.....	.....
산업자원부	.....	.....	.....	.....
건설교통부	.....	.....	.....	.....
소방방재청	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

※ 우선순위에별 작성



참고자료 : # 6 <대언론 발표자료 표기준칙>

기본 표기 준칙	
(1) 시각과 날짜	<ul style="list-style-type: none"> <li>시각은 단위를 정확하게 쓰며, 정확하게 알지 못할 경우 시각은 '경'으로 통일한다. 발생 시각이 정확하게 드러났을 경우 '분' 단위까지 기입</li> <li>날짜는 반드시 명시</li> <li>보도 당일의 경우에는 아무런 표현도 쓰지 않으나, 과거의 경우에는 '지난'이라는 표현을 쓰고, 미래의 경우에는 '오는'이라는 표현으로 시간에 대한 정확한 표현을 명시</li> </ul>
(2) 사람의 호칭과 이름	<ul style="list-style-type: none"> <li>사람이름은 한글로 쓰는 것이 원칙 (외국인이라도 동일)</li> <li>호칭은 '씨'라고 통일하고, 직책이 있는 경우 이 직책을 이름 뒤에 명시, 이후부터는 약칭으로 통일</li> <li>예) 사고 운전 차량을 운전하던 본사 소속 홍길동씨는 ... 홍길동 oo화학 본부장은..., 홍 본부장은 ...</li> <li>행정부처 등 기관명은 처음에는 정식 명칭을 쓰고 다음부터는 약칭을 사용</li> <li>예) 대한상공회의소는 ..., 대한상의는 ... 과학기술부의 ..., 과기부의 ...</li> </ul>
(3) 지명표기	<ul style="list-style-type: none"> <li>행정구역은 최대한 줄여 씀</li> <li>예) 서울특별시 → 서울</li> <li>사고가 발생한 지역이 잘 알려져 있지 않을 경우 구체적으로 명시, 역으로 잘 알려진 지명은 상세한 행정구역 생략</li> <li>예) 해운대, 한라산</li> </ul>
(4) 고유명사	<ul style="list-style-type: none"> <li>외국의 단체나 언론사 등은 원음을 따름, 원어 표기가 필요할 경우에는 괄호 속에 표기하거나 그냥 원어로 표기</li> <li>예) 그린피스, 요미우리 신문, 월 스트리트 저널, CNN</li> </ul>
(5) 기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>수치의 경우 통상적으로 아라비아 숫자로 표기</li> <li>예) 폐기물 0.75kl가 ..., 3억 2,400억원의 피해를 입은 ...</li> <li>문장부호는 일반적인 맞춤법 표기 형식에 따름</li> </ul>

참고자료 : # 7 <기자회견브리핑 사전 체크포인트>

구분	체크포인트
(1) 기자회견	<ul style="list-style-type: none"> <li>회견 시간과 장소</li> <li>보도진에게 시간과 장소 통보 유무</li> <li>기자, 편집자, 언론인들의 명단</li> <li>기자들이 관심을 둘 만한 배경자료</li> <li>의자, 탁자, 발언대의 상태</li> <li>마이크나 비디오, 오디오 장비</li> <li>기자회견에 적합한 의복과 용모 상태인지 확인                     <ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 색상, 순백·순흑색은 피할 것</li> <li>금테안경, 장신구 착용 피할 것</li> <li>최신유형을 피할 것</li> <li>진한화장과 염색 등은 피할 것</li> </ul> </li> <li>예상 질의, 답변의 검토</li> <li>회견장소를 찾은 인원파악을 위한 방명록과 명함 수집함</li> <li>보도 자료를 포함한 새로운 정보와 유인물 등 배경자료의 회견장 비치 유무</li> <li>회견의 녹음 및 녹화시설 점검</li> <li>직원들에게 기자회견의 실시 사전고지</li> </ul>
(2) 브리핑	<ul style="list-style-type: none"> <li>브리핑 시간과 장소</li> <li>보도진에게 시간과 장소 통보 유무</li> <li>기자, 편집자, 언론인들의 명단</li> <li>브리핑 진행 순서</li> <li>발표문의 헤드라인 적절 유무 판단</li> <li>직원들에게 브리핑 안내 및 통보</li> <li>브리핑용 시청각 기자재(빔 프로젝터, VCR, 음향기기)</li> <li>브리핑에 적합한 의복과 용모 상태인지 확인                     <ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 색상, 순백·순흑색은 피할 것</li> <li>금테안경, 장신구 착용 피할 것</li> <li>최신유형을 피할 것</li> <li>진한화장과 염색 등은 피할 것</li> </ul> </li> <li>불참 취재진에 대한 브리핑 자료 지원 방법</li> <li>브리핑장소를 찾은 인원파악을 위한 방명록과 명함 수집함</li> <li>보도 자료를 포함한 새로운 정보와 유인물 등 배경자료의 비치 유무</li> <li>브리핑 과정의 녹음 및 녹화시설 점검</li> </ul>

## [연구요약]

### 1. 제목

#### 기업의 지속가능경영을 위한 위기관리 커뮤니케이션 연구

: 환경위기 대비를 위한 실무 매뉴얼 구축을 중심으로

### 2. 연구 배경 및 목적

- 기업의 포괄적 경영전략으로서 ‘위기관리’가 중요한 이슈로 떠오르고 있음
  - 기업의 현재 및 미래성장을 위해 ‘지속가능경영’이 주요과제로 떠오르는 상황에서, 지속가능한 성장을 저해하는 위기(Risk)에 적절히 대처하는 위기관리 능력이 지속가능 발전을 담보하는 핵심 동인으로 작동
- 위기관리 과정에서 위기를 예방하고, 위기의 파급으로 인한 피해를 조기에 차단하는 데 있어 커뮤니케이션의 역할이 매우 중요해지고 있음
- \* 최근 많은 기업에 닥친 위기상황은 위기 자체가 주는 위협보다는 불필요한 오해와 루머 그리고 왜곡된 정보 전달 등 커뮤니케이션적 문제가 더 큰 위기증폭 요인으로 작동하고 있음
- 그러나, 현재 우리 기업의 위기관리 커뮤니케이션 능력은 미약한 수준임. 또한 위기관리 커뮤니케이션 대응을 언론대응 정도로만 인식하는 기업이 대다수임. 따라서 다양한 이해관계자들에게 적용할 수 있는 위기관리 커뮤니케이션 대응 방안이 시급히 마련되어야 하는 상황임.
- 이러한 배경에서 국내 기업이 위기대응 커뮤니케이션 체계를 구축하는 데 있어 실질적인 지침을 제공하고자 함. 이를 위해 국내기업의 위기관리 커뮤니케이션 실태를 파악하고, 이를 바탕으로 위기대응 커뮤니케이션 체계를 제안함. 구체적으로 지속가능경영에 있어서 주요 이슈 중 하나이며, 기업내부의 문제로만 그치는 것이 아닌 사회적 논란과 생태계 파괴를 야기할 수 있는 환경위기를 주제로 기업들이 위기상황에 직접 활용 가능한 환경위기관리 커뮤니케이션 매뉴얼을 제시함.

### 3. 주요 연구 결과 및 의의

#### 1) 위기관리 커뮤니케이션의 개념

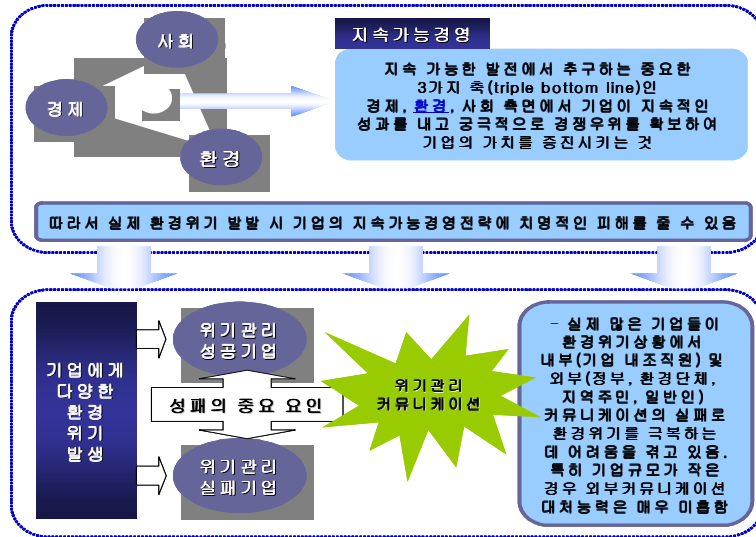
▶ **위기관리 커뮤니케이션의 정의** : 기업에 위기사건이 발생했을 경우, 기업과 관련된 다양한 이해관계자(정부, 소비자, 시민단체, 지역주민, 언론 등) 간 커뮤니케이션 과정을 관리하여 사건이 위기로 발전하는 것을 막고 조직의 명성을 방어하기 위한 전략적 커뮤니케이션 과정을 의미

▶ **위기관리 커뮤니케이션의 기본모델** : 송신자(Sender), 메시지(Message), 채널(Channel), 수신자(Receiver), 효과(Effect)의 과정



## 2) 지속가능경영에서 위기관리 커뮤니케이션의 중요성

### ▶ 환경위험상황의 경우



## 3) 커뮤니케이션 차원에서 기업의 위기 대응

### ▶ 성공사례

- 미국 존슨앤존슨(Johnson & Johnson)의 타이레놀 독극물(청산가리) 투입사건
  - CEO의 발 빠른 언론 대처와 기업차원의 노력으로 회생
- 프랑스 페리에(Perrier)의 페리에 생수 벤젠 검출 사건
  - 지속적인 광고 캠페인, 회사의 책임을 조기에 시인

### ▶ 실패사례

- 미국 엑슨(Exxon)사의 엑슨발데즈(Exxon Valdez)호의 원유유출 사고
  - 환경관련 문제가 언론의 표적이 될 수 있음을 간과, 전형적인 위기관리 실패기업의 행동을 그대로 답습
- 일본 유키지루시(雪印乳業)유업의 집단 식중독 사건
  - 사실은폐에 대한 지탄과 언론대응 전략의 실패

## 4) 국내 기업의 위기관리 실태 분석

### ▶ 인터뷰 조사 결과

- 환경을 경영전략의 주요 과제로 인식하고 있는 대기업의 경우
  - 위기관리에 대한 인식과 대응태세는 비교적 합격점
  - 위기관리 커뮤니케이션 대응에서는 다소의 취약성 노출 (미디어 대응에 집중)
- 위기관리에서 우수 평가를 받고 있는 중기업
  - 중기업으로는 국내 최초로 위기관리 매뉴얼 보유
  - 위기관리 커뮤니케이션에 대한 중요성은 간과
- 큰 위기 상황을 경험하고 희생한 소기업
  - 위기상황에 대한 어떠한 대응태세(매뉴얼 구축, 위기관리 교육 등)도 마련되어 있지 못함

**현재 국내 기업의 위기관리 커뮤니케이션은 상당히 미약한 수준인 것으로 평가됨**

▶ 설문조사 결과

(1) 설문조사 개요

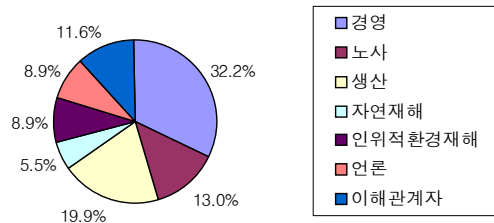
- 조사대상 : 연매출 상위 1,000대 기업 중 서비스부문을 제외한 순수 제조업체 300개 기업
- 조사 기간 : 7월 3일 ~ 7월 14일
- 총 응답기업 : 250개 기업 (응답율 83.3%)
- 조사 방법 : 전화응답을 통한 설문 조사
- 신뢰수준 : 95% 신뢰수준에서 표본오차 ± 4.6%

(2) 세부 항목별 조사결과

① 국내 기업의 위기 및 위기관리에 관한 인식

○ 위기 경험과 위기의 원인

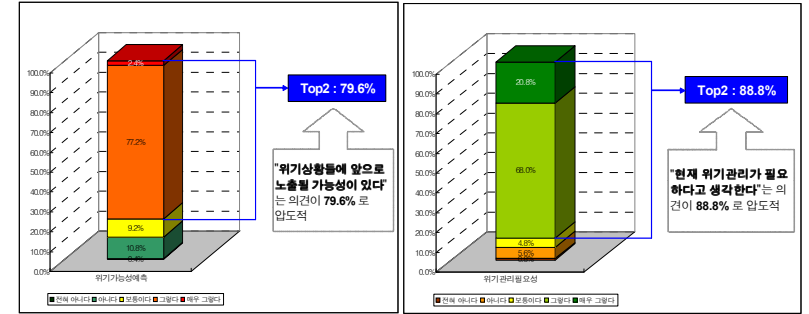
- 조사대상 기업의 45.2%가 위기상황을 겪은 적이 있으며, 위기를 경험한 기업들은 그 위기의 원인을 경영(32.2%), 생산(19.9%), 노사(13.0%)순으로 가장 높게 꼽았으며, 이해관계자(11.6%), 인위적 환경재해(8.9%), 언론(8.9%), 자연재해(5.5%) 등에 걸쳐 다양하게 응답하였음.



조사 대상기업의 과반수 정도가 '위기'를 경험함. 이는 향후 국내기업들의 위기상황별 체계적인 사전대응체제 구축이 시급함을 시사

○ 위기상황의 노출가능성과 위기관리 필요성

- 위기상황의 노출 가능성 : 응답자의 79.6%가 미래 위기상황 노출 가능성에 대해 동의
- 위기관리 필요성 : 응답자의 88.8%가 위기관리의 필요성에 대해 인정

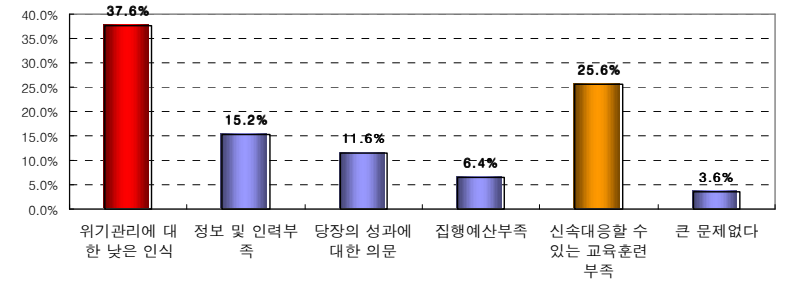


위기상황에 노출될 가능성이 있다는 의견에 79.6%의 기업이, 위기관리의 필요성에 대해서는 88.8%의 기업이 압도적인 동의 표시 (미래 경영이슈가 됨을 시사)

② 기업의 위기관리 및 위기관리 메뉴얼에 관한 인식

○ 위기관리 수행 유무

- 위기관리를 실제 수행하고 있는 기업은 69.6%에 이룸
- 위기관리 체제구축에 있어서 꼽은 가장 중요한 문제점은 '위기관리에 대한 낮은 인식(37.6%)'이었음





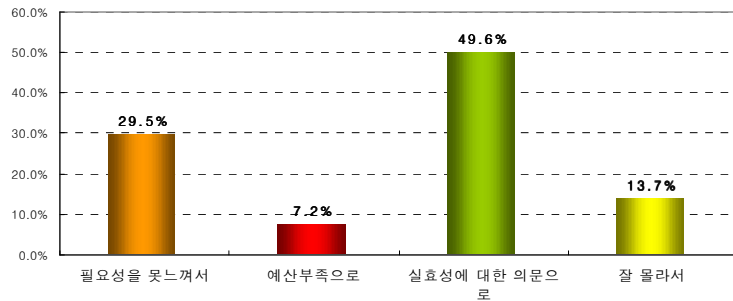
o 위기관리 매뉴얼 보유 현황

- 조사 대상 기업의 44.4%가 위기관리 매뉴얼 보유
- 매뉴얼을 보유한 기업 중에서 '실제로 활용하였다'는 응답이 32.4%였으며, '실제로 활용된 적이 없다'는 응답이 67.6%임
- 심각한 것은 매뉴얼을 보유하고 있으며 위기상황을 경험한 기업에 같은 질문을 적용한 결과 실제로 매뉴얼이 활용되었다는 응답은 21.6%에 그쳤으며, 활용된 적이 없다는 의견이 무려 78.4%에 이른다

위기관리 체제를 구축하는데 있어 우선적으로 개선해야 할 점은 바로 기업의 '위기관리에 대한 낮은 인식'임. 한편 실제 위기를 경험했음에도 불구하고 위기관리 매뉴얼을 활용하지 않은 기업이 많다는 것은 매우 심각한 결과임.

o 위기관리 매뉴얼을 보유하지 않은 이유 및 필요성 진단

- 위기관리 매뉴얼을 보유하고 있지 않은 이유로는 '실효성에 대한 의문(49.6%)'이 가장 높았으며, 다음으로 '필요성을 못 느껴서(29.5%)' 순으로 응답



- 위기관리 매뉴얼을 보유하고 있지 않은 기업 중 74.1%가 향후 위기관리 매뉴얼이 필요하다고 응답

o 위기관리 매뉴얼 구축 시 가장 필요한 부분

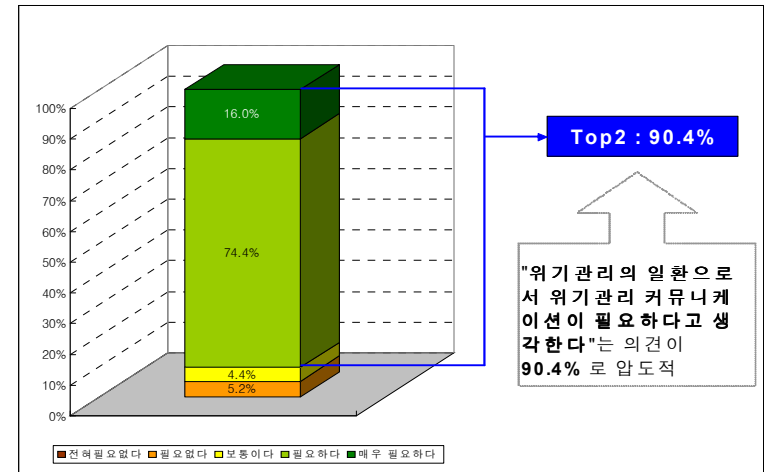
- 위기의 예방과 대응을 모두 포함하는 위기관리 매뉴얼이 필요하다는 의견이 84.9%였으며, 단순히 위기예방만이 필요하다는 의견은 10.8%, 위기가 발생하였을 경우의 대응이 필요하다는 의견은 4.3%임

위기관리 매뉴얼을 보유하고 있지 않은 기업도 향후 필요성에 대해서는 압도적(74.1%)으로 필요성 인정. 또한 위기의 예방과 대응을 모두 포함하는 위기관리 매뉴얼이 필요하다는 의견(84.9%)이 가장 높았음. 매뉴얼 구축에 있어 실효성을 담보하는 것이 관건이 될 것 시사

③ 위기관리 커뮤니케이션에 관한 인식

o 위기관리의 일환으로서 위기관리 커뮤니케이션의 필요성

- 응답자의 90.4%가 기업의 위기관리의 일환으로서 위기관리 커뮤니케이션의 중요성에 공감



o 위기상황에서 기업이 중요하게 고려해야 할 이해관계자

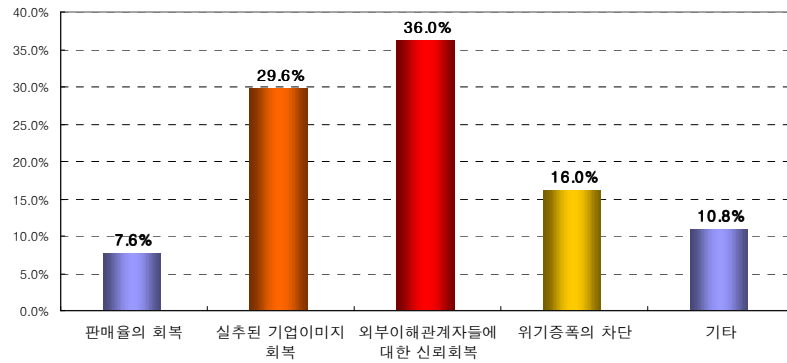
- 가장 중요하게 여겨야 하는 이해관계자로 고객(국민과 지역주민)을 꼽았으며 (43.1%), 다음으로 언론(신문사, 방송사, 인터넷)이 19.9%, 기타가 15.8%, 정부유관기관이 14.8%, 각종 시민단체가 6.5%의 순이었음

○ 위기상황에서 기업이 대처해야 하는 가장 중요한 언론

- 방송사가 42.8%로 수위를 차지하였으며, 다음이 신문사로 37.6%, 인터넷 18.4%, 잡지 1.2%의 순이었음

○ 위기관리 커뮤니케이션 과정을 통해 가장 기대되는 효과

- 가장 중요한 효과는 '외부이해관계자들에 대한 신뢰회복'으로 36.0%의 비율을 나타냈으며, '실추된 기업 이미지 회복'이 29.6%, '위기증폭의 차단'이 16.0%, 기타 응답이 10.8%, '판매율의 회복'이 7.6%의 순서였음
- 조사 대상 기업들은 위기관리 커뮤니케이션 과정을 통해 판매율 회복이나 위기가 증폭되는 것을 차단하는 등의 단기적인 효과를 기대하는 것이 아닌 외부 이해관계자들에 대한 신뢰의 회복과 이미지 회복 등 장기적인 효과에 더욱 큰 의미를 부여하는 것으로 밝혀짐



신뢰 회복 및 이미지 회복을 위해 위기관리 커뮤니케이션이 필요한 것으로 조사됨. 특히 고객과 언론을 대상으로 한 위기관리 커뮤니케이션이 중요한 것으로 드러남

5) 위기관리 커뮤니케이션 실무 매뉴얼 구축

▶ 개요

- 매뉴얼 제목 및 주제
  - 위기관리 커뮤니케이션 실무 매뉴얼 : 「수질오염」 발생 상황
  - ↳ 다양한 위기상황에 변환, 적용 가능

○ 목차구성

- 제1장 총론
- 제2장 위기관리 커뮤니케이션 조치 및 절차
- 제3장 후속조치 및 기타

▶ 매뉴얼 세부 내용

○ 제1장 총론

- 매뉴얼의 목적
- 위기의 정의 및 발생원인
- 위기관리 커뮤니케이션의 목표
- 조직의 정의와 구성
- 위기 상황에 따른 대응태세

○ 제2장 위기관리 커뮤니케이션 조치 및 절차

- 리스크 판단 및 사고 접수와 보고·전파
- 위기관리 대상 판단
- 위기관리 커뮤니케이션팀 세부 업무
- 커뮤니케이션 실행전략

○ 제3장 후속조치 및 기타

- 위기관리 결과의 공표와 평가
- 매뉴얼 점검 및 수정보완
- 매뉴얼 교육 및 워크숍 시행

▶ **매뉴얼의 의의 및 기대효과**

- 위기관리 커뮤니케이션 전문 매뉴얼로서 다양한 위기상황에 적용 가능
  - 매뉴얼에 따른 위기관리를 통해 기업의 지속가능경영 담보
- 위기상황에서 언론 및 이해관계자에 대한 구체적인 커뮤니케이션 실행 지침
  - 위기관리 커뮤니케이션의 효율적 수행을 위한 가이드라인 제공
- 위기관리 커뮤니케이션 교육에 활용
  - 위기의 사전예방 및 위기발생시 대응을 위한 기업자원 결집
- 위기상황에서 실제로 활용할 수 있는 커뮤니케이션 차원의 다양한 서식 제공