

平成 30 年 5 月 30 日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26285092

研究課題名(和文) 新しい時代における企業のリスク管理能力の探求：人・組織・組織観の複合的分析

研究課題名(英文) Exploring Business Risk Management Competence in a New Era: Person, Organization and Organizational Perspective

研究代表者

井村 直恵 (IMURA, Naoe)

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：10367948

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、事業リスクマネジメントのプロセスを事業リスク発生の認知・伝達・受容(意思決定)という3プロセスに分類し、それぞれの過程における現場・ミドルマネジメント・トップマネジメントの役割と行動を調査・分析した。各企業がコンプライアンスは保持しているものの、実際のリスクマネジメントの現場ではその活用がリスクマネジメントの結果を左右する。人的・経済的被害の大きさという2軸で企業群を分析すると、人的・経済的被害の大きな企業は高信頼性組織が規定する権限委譲その他の要件に近い制度を導入している。一方、人的・経済的被害の小さな企業のリスクマネジメントは企業文化に依存する。

研究成果の概要(英文)： In the research study, business risk is classified into three processes: perception, transmission, and acceptance (decision making) of the occurrence of business risk. We investigated and analyzed the roles and behaviors of lower level employees, middle management, and top management for each process. Although each company maintained compliance with a risk management system, the actual nature of the risk management system affects the outcomes of risk management. We divided companies on two axes to depict outcomes according to their level of human and economic cost. Companies with large human and economic cost introduced an autonomous organizational risk management system and other requirements prescribed by the High Reliable Organization Theory. On the other hand, company risk management systems with little human and economic cost depended on corporate culture to address risk.

研究分野：経営管理論

キーワード：リスクマネジメント テキスト分析 高信頼性組織

1. 研究開始当初の背景

企業不祥事やリコール事件をきっかけとして、事業リスクの発生が企業の存続自体に大きく関わらねない事件が相次いで発生している。早期にうまく処理する事ができれば、パナソニックの石油ファンヒーター事故の様に顧客からの信頼を維持・回復することができる。逆に処理に失敗すれば、顧客の信用を失い、オリンパスのように世界シェア7割以上を誇る主力製品を持ちながら、企業の存続に関わる事態にも陥る危険がある。

近年の労働環境の変化により、労働市場では非正規雇用者が4割近くになり、成果給の採用企業が大手で8割を超える等、日本企業の労働環境は大きな転換点を迎えている。それと並行して、企業の根幹を揺るがしかねない不祥事や製品リコールも急増している(図1)。日経4紙の記事を比較すると過去10年間とその前の10年間で不祥事が8,231件から12,115件と1.5倍、リコールは3,025件から5,921件と2倍に急増している。これらの推移は日本の経営の変貌に関する非正規雇用や成果主義に関連した記事の推移とピタリと一致する。この変化が示すのは、かつての日本的経営とは異なる企業論理の下、従業員の不満や社会問題が深刻化する中で、リスクの種となる不具合の発生を早期に最少限に留めることの難しさに苦しむ企業の窮状である。リスク管理においては、制度の整備だけでは不十分で、制度が神格化され機能不全に陥る危険がある。従来の日本的経営におけるTQMや改善活動などの従業員の自発的活動は、日本企業の高品質を支える重要な要素であった。

企業がこうしたジレンマを乗り越え、新しい時代におけるリスク管理とその成果を明らかにすることは、日本の経済と社会、及び企業が働く人々にとって重要であるという問題意識を共有し、本論文に着手した。

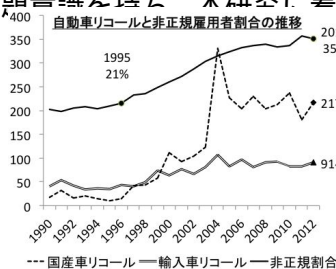


図1: 自動車リコールと非正規雇用者割合の推移

2. 研究の目的

長期の景気低迷とグローバル化の下、日本企業は一旦は労働の非正規化を進めた。だがそれに伴うきしみは労働者の生活だけでなく、日本企業が誇る品質管理やリスク管理の低下として現出した。製品リコールや不祥事の急増は、熟練の減少でセーフティネットが機能しなくなり、ヒューマンエラーを防ぐ事

を目的とした制度重視の姿勢が機能不全に陥ったことを示す。日本企業が長年維持してきた強みが労働市場の変化に伴い失われつつあるとすれば、それは制度の有効性を追求するだけでは解決策には繋がらない。本研究では、H21-23の研究で開発したシナリオ分析やテキスト分析の手法を発展させ、単にコンプライアンス制度の整備に留まらない生きた企業のリスク管理のための要件を探る事を目的とする。

3. 研究の方法

リスク管理に関する研究は、失敗原因の究明(社会工学)、防止策の探求(高信頼性組織研究)、リスクアセスメント(金融工学)、トップの意思決定の事後的診断など複雑で多岐にわたる(図2)。従来の諸研究の分析対象は時系列には、リスク発生の防止、発生原因の究明、事案発生(認知)-プロセス(行動・意思決定)-事後処理(CSR、リスク査定)という段階に分かれ、分析レベルの点では現場-トップマネジメント-社会という3次元のいずれかに分析対象を絞っている。リスク管理においてトップの意思決定が結果を方向付けることは言うまでもないが、現場-トップ間のリスク情報の伝達・共有を適切に進める事も、リスクによる影響を最少限に留める上で重要である。

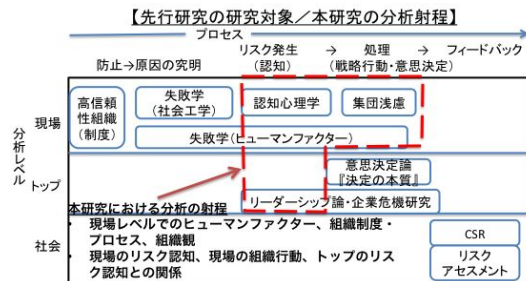


図2: 先行研究の分析射程

4. 研究成果

上記の文献レビューに基づき、本研究を進める上での分析枠組みとして、リスクマネジメントのプロセスを認知・伝達・受容(意思決定)という3プロセスに焦点を当て、それぞれのプロセスにおける現場・ミドル・トップマネジメントの役割を考察することとした。

中でも、本研究では、事業リスクマネジメントにおいてミドルマネジメントが果たす役割(特に情報共有を目的とした伝達プロセスでの役割)に焦点をあてた。

【コンプライアンス制度の役割】

企業において、コンプライアンスの制度がどのように機能しているか、制度と機能、や文化との関係を調査した。

調査の方法は、12社に対する半構造化された聞き取り調査である。調査の結果、上場企業

各社はコンプライアンスの制度があり、それに対する教育も行われている。しかし、教育の徹底さと言う点で、非正規社員に対してもコンプライアンス教育を目的とした研修に参加させている企業は少なかった。非正規社員の割合は業種によって多様であるが、一般にインフラ系の企業では少なく、大規模な製造業では、派遣社員や請負等製造現場での雇用形態が多様化しており、非正規社員の割合を正確に把握する事すら困難な事例が多かった。それゆえ、企業のコンプライアンス教育を、製造企業において徹底するのは非常に困難なのが現状である。

【事業リスクマネジメントと報酬との関係】

本研究では、高信頼性組織理論が述べる、「事業リスク発生の報告に対する報酬」が日本企業においてどの程度行われているのか各社の成果主義の導入や人事制度の変化を調査した。調査の方法は、12社に対する聞き取り調査である。聞き取った内容は録音し、聞き起こしを作成した。

調査先企業の中には、バブル経済崩壊後の1990年代に他社に先駆けて成果主義の導入という大鉈をふるった企業や、2000年以降に成果主義導入の検討を行った中で一部人事制度を変更した企業がある一方で、基本的な部分での報酬制度をほとんど変更しなかった企業もあった。

事業リスク発生の報告に対する報酬は、成果主義で予定しているようなプラス情報に対するプラスの報酬ではなく、またマイナス情報への懲罰ではない。マイナス情報はプラス情報とは異なり伝わりにくい情報である。それに対して、報酬がなされるのか、報酬があるのならそれが制度化しているのか、マイナス情報の報告を促進するのか、という調査である。

調査の結果、多くの企業で2000年以降何らかの形で人事制度に改変を加えているが、マイナス情報を報告する、という事に対する報酬を制度化している企業はなかった。しかし、成果主義の導入が進んでいる企業からは、年功制度に比べて情報の共有がしづらくなったというコメントが多い。報告を促すことを報酬として制度化することは困難である。

【事業リスクマネジメントの業界差】

事業リスクを、人的被害の深刻さ(リスクの発生が人命に直結するか否か)と経済的被害の深刻さ(リスクの発生の影響範囲の大小)で、4つに分類し、各分類間でどのような差が生じるのか分析した。

調査の方法は、11社に対する聞き取りを実施し、内容を聞き起こした。

聞き起こしの内容を質的分析及びテキスト分析すると、各分類間で差が見られた。

人的被害、経済的被害ともに深刻さが大きい企業群(A群)においては、高信頼性組織

に近い考え方が浸透しており、ルールの教育、現場への権限委譲、トレーニングが徹底していた。それは、人的被害、経済的被害が共に大きくない企業群(C群)が、社員のコミットメントや社風に依存してリスクマネジメントを行っているのとは対照的である。人的被害は小さいが経済的被害が大きな企業群(B群)では、リスクマネジメントの特に報告系統が上下関係を中心としてなされており、A群での権限委譲が進んでいるのとは対照的であった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 20 件)

井村直恵, 「リスクマネジメントにおける文化的相違の影響」, 実践経営研究, 査読無し, 2017, 9, 39-46.

赤岡功・平野実・井村直恵・陳韻如・朴唯新・赤岡広周・中岡伊織 「新時代の日本型経営システムとしてのオメガ型(型)経営の表出と展望」, 実践経営研究, 査読無し, 2017, 9, 1-10.

井村直恵 「感性を形にするコミュニケーションマネジメント」日本感性工学会大会予稿集, 査読無し, 2017, 19号, CD-ROM所収.

井村直恵, 「歴史的商店街の維持・発展と政策の役割: 京都錦市場を例に」日本文化政策学会年次研究大会予稿集, 査読無し, 2017, 11, 204-207.

井村直恵 「基幹産業における日本型経営システムの変化と戦略・経営業績との関係: オメガ型経営モデルからの分析」情報経営第75回全国大会予稿集, 査読無し, 2017, 秋号, 133-136. (若手研究奨励賞受賞).

Jaeho Lee and Minoru Hirano, "Cooperation and Competition between Partner Companies over International Joint Venture Business: A Case Study of a Korean-Japan Joint Venture Company of Automotive Stamping Die" Proceedings of The 3rd International Conference on Production Management (ICPM 2017), 査読無し, 2017, 2017, 167-170. (生産管理学会賞受賞)

Yunju Chen, Yousin Park, Iori Nakaoka, A Comparison Study on the Vertical & Integration and Horizontal Specialization of Chinese ICT Companies, Proceedings of International Conference on Artificial Life and Robotics, 査読無し, 2017, CD-ROM所収.

Iori Nakaoka, Hayato Fujino, Yunju Chen, Yousin Park and Seigo Matsuno "A Study on Technology Development Strategy and Collaborative Relationships Using Patent Information", The 2017. International Conference on Advanced Informatics:

Concepts, Theory, and Applications, 査読有り, 2017, CD-ROM 所収.

井村直恵「日米におけるリスク認知・伝達の組織・文化的相違」実践経営研究, 査読無し, 2016, 8, 211-218.

赤岡功・平野実・井村直恵・陳韻如・朴唯新・赤岡広周・中岡伊織「コーポレート・ガバナンスとオメガ型(新日本的)経営」実践経営学研究, 査読無し 2016, 8, 153-161.

朴唯新「高速動態市場における持続的競争優位の構築:「RVB」と「ダイナミックケイパビリティ」の関連性の再検討, 県立広島大学経営情報学部論集, 2016, 9, 59-74.

朴唯新・赤岡功・中岡伊織「強化される新日本的経営(オメガ型経営)と市場原理経営の変化」韓日商学会発表論文集, 査読無し, 2016, 1-11.

中岡伊織・朴唯新・陳韻如・赤岡広周・松野成悟・三上 喜貴「社会情報ネットワーク分析による研究開発組織におけるストラクチャーホールに関する一考察」, 日本知能情報ファジィ学会第 26 回ソフトサイエンス・ワークショップ講演論文集, 査読有り, 2016, 50-51.

鄭裕勲・朴唯新「韓国型の優れたチャンピオン企業」の下向きの平準化問題」県立広島大学経営情報学部論集, 査読なし, 2016, 8, 111-120.

Naoe IMURA, Analysis on the U.S. and Japanese Media coverage of Toyota's large scale recall, The Association of Japanese Business Studies 2015 proceedings, 査読あり, CD-ROM 所収.

陳韻如・朴唯新・上田昌史「台湾スマートフォン産業におけるビジネス・エコシステムの構築可能性」, 『滋賀大学経済学部 Working Paper』, 査読なし, 2014, 209, 1-16.

Park Yousin, Nakaoka Iori, Chen Yunju, "Patent Strategies of Japanese ICT Companies: Analysis of Smartphone Market Based on Text-Mining", The Proceeding of IFSAM 12th World Congress, 査読あり, 2014, 1-8.

T. Tokumitsu, T. Okada, I. Nakaoka and Park Yousin, "A Visualization of Patent Strategies in Japanese ICT Companies Based on Text-Mining", Proceedings of The International Conference on Artificial Life And Robotics 査読あり, 2014, CD-ROM 所収.

岡田卓也, 徳光徹也, 中岡伊織, 朴唯新, 陳韻如, 「特許情報を用いた ICT 企業の技術開発戦略の可視化」, 第 30 回ファジィシステムシンポジウム講演論文集, 査読なし, 2014, 30, 85-86.

徳光徹也, 岡田卓也, 中岡伊織, 朴唯新, 陳韻如, 「特許情報を用いた自動車企業の技術開発戦略の可視化」, 第 30 回ファジィシステムシンポジウム講演論文集査読なし, 2014, 30, 370-371.

〔学会発表〕(計 11 件)

井村直恵「基幹産業における日本型経営システムの変化と戦略・経営業績との関係: オメガ型経営モデルからの分析」情報経営学会, 於: 龍谷大学, 2017 年 11 月 18 日. (若手研究奨励賞受賞).

井村直恵, 「歴史的商店街の維持・発展と政策の役割: 京都錦市場を例に」日本文化政策学会年次研究大会, 於: 北海道大学, 2017 年 9 月 17 日.

井村直恵「感性を形にするコミュニケーションマネジメント」日本感性工学会大会, 於: 筑波大学, 2017 年 9 月 11 日.

赤岡功・平野実・井村直恵・陳韻如・朴唯新・赤岡広周・中岡伊織「新時代の日本型経営システムとしてのオメガ型(型)経営の表出と展望」, 実践経営学会, 於: 宮崎大学, 2017 年 9 月 10 日.

井村直恵, 「リスクマネジメントにおける文化的相違の影響」, 実践経営学会, 於: 宮崎大学, 2017 年 9 月 10 日.

井村直恵「地域資源経営における文化・組織観」, 地域資源開発経営学会(招待講演), 於: 県立広島大学, 2017 年 7 月 9 日.

Jaeho Lee and Minoru Hirano, "Cooperation and Competition between Partner Companies over International Joint Venture Business A Case Study of a Korean-Japan Joint Venture Company of Automotive Stamping Die" Proceedings of The 3rd International Conference on Production Management (ICPM 2017) 於: アサンブション大学(バンコク), 2017 年 9 月 9 日. (生産管理学会賞受賞)

井村直恵「日米におけるリスク認知・伝達の組織・文化的相違」実践経営学会, 於: 近畿大学 2016 年 9 月 9 日.

赤岡功・平野実・井村直恵・陳韻如・朴唯新・赤岡広周・中岡伊織「コーポレート・ガバナンスとオメガ型(新日本的)経営」実践経営学会, 於: 近畿大学 2016 年 9 月 9 日.

姜判国, 平野実, 「韓・日企業間戦略的互惠関係の展開、その現状と課題」, 日韓経済経営国際学会議 30 周年記念シンポジウム, 於: 金沢歌劇座, 2015 年 8 月 17 日.

Naoe IMURA, Analysis on the U.S. and Japanese Media coverage of Toyota's large scale recall, The Association of Japanese Business Studies 2015 proceedings, 2015, The Association of Japanese Business Studies 於: バンクーバー、(カナダ), 2014 年 6 月 21-22 日.

〔図書〕(計 1 件)

赤岡功編集・大石芳裕・平野実・田口尚志・中條良美・小川亮・平島廉久・貴島良介『ビジネス経済応用』実教出版, 2015 年, 192.

6 . 研究組織

(1)研究代表者

井村 直恵 (IMURA, Naoe)
京都産業大学・経営学部・准教授
研究者番号：10367948

(2)研究分担者

赤岡 功 (AKAOKA, Isao)
星城大学・その他・学長
研究者番号：10025190

平野 実 (HIRANO, Minoru)
県立広島大学・経営情報学部・教授
研究者番号：00405507

陳 韻如 (CHEN, Yunju)
滋賀大学・経済学部・准教授
研究者番号：00389404

朴 唯新 (PARK, Youshin)
県立広島大学・経営情報学部・准教授
研究者番号：20435457