

令和元年6月19日現在

機関番号：32690

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2018

課題番号：17K13789

研究課題名（和文）正統性修復の言説戦略に関する研究：日米の価値観の違いに着目して

研究課題名（英文）Repairing organizational legitimacy: Focusing on diversity of social values

研究代表者

酒井 健（Sakai, Ken）

創価大学・経営学部・准教授

研究者番号：60757061

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,500,000円

研究成果の概要（和文）：組織の正統性修復戦略の既存研究は経営者の言語に着目してきたが、本研究では経営者の表情が戦略の帰結に大きな影響を及ぼし得ることを明らかにした。事例として、同じ危機に直面して正統性の修復を試みたが成否が分かれた類似条件の多い二企業を取りあげ、経営者の言語と表情に着目して比較分析を行った。その結果、両社の言語メッセージの内容はほぼ同じであった。それに対して表情については、片方の経営者に関しては大きな問題がないと評価されたが、もう一社の経営者の知的で強そうな表情が日本の利害関係者に不適切と判断された可能性が高いことが分かった。この表情の違いが、両社の正統性の修復の成否に影響を与えた可能性が示された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

現代社会では組織の危機対応に関する知見が求められている。既存の研究では、危機対応にあたる経営者が発する言語メッセージを一種の戦略的行為として捉え、それに対する利害関係者の評価・反応に焦点を当てて分析してきた。これに対して本研究では、日本で実際に生じた事例（2014年7月に発覚した上海福喜食品期限切れ食肉事件に関する2社の対応と、それに対する利害関係者の反応・評価）の分析を通じて、危機直後の記者会見に臨む経営者が発する言語だけが重要なのではなく、非言語メッセージ、特に「表情」に対する社会からの評価が、組織の正統性修復の成否に影響を及ぼすことを具体的に明らかにした。

研究成果の概要（英文）：Whereas most previous studies have focused on the verbal content of strategy for repairing organizational legitimacy, this study stresses the importance of the facial expressions of top management. Case studies of repairing organizational legitimacy by two famous Japanese companies regarding the same food safety incident were conducted. The verbal content of two explanations was considered similar; however, the legitimacy of one company decreased dramatically after the explanation, while the legitimacy of the other was maintained. The important factor was the difference in the evaluation of the facial expressions by stakeholders in the context of Japanese culture.

研究分野：経営組織論

キーワード：危機対応 組織の正統性修復 経営者の表情 利害関係者 印象評定

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

現代企業にとって不祥事や事故の予防・抑止は優先順位の高い課題であるが、「既に発生してしまった危機や事故をどのように説明するのか」という点も同様に重要な経営課題である。現代社会では事故や不祥事について組織がどのように説明したのが、幅広い利害関係者へと瞬時に伝わる。そして、その説明に対して批判の声が広がれば、短期間のうちに組織の存続が危うくなる事態に発展することもあるためである。

この状況を反映して、組織の危機対応に関する研究が進んできた。特に新制度派組織論の流れを汲む研究では、組織や組織を代表する個人が行う危機の説明を、組織の正統性の修復という一種の戦略的行為と捉えて分析してきた。正統性の修復戦略の成功は、ある戦略が、それが実行される社会の価値観に合致することにかかっている。この点に鑑みれば、ある社会を背景に行われてきた研究で「望ましい」とされてきた戦略が、そのまま他の社会に応用できる訳ではないことが想定される。しかし事前の簡易的な文献レビューに基づけば、この領域の既存研究の大半は欧米で行われており、日本社会を背景にしたこの領域に関する研究は十分ではないことが見て取れた。そこで、既存研究の動向と課題を明確化するとともに、日本社会ではどのような正統性の修復戦略が有効なのかを解明することが重要であると考えられた。

2. 研究目的

上記の通り、既存研究の動向と課題を明確化するとともに、日本社会ではどのような正統性の修復戦略が有効なのかに関する知見を得ることが、本研究の大きな目的であった。それを達成するために、まずは組織の正統性修復の既存理論と、それに関係が深い危機コミュニケーション管理論の既存研究を批判的にレビューし、研究の動向と残された課題を明確化することとした。

文献レビューの結果、欧米の既存研究では多様な社会の価値観を正統性の修復戦略のコンティンジェンシー要因として捉える見方が希薄ではないかという当初の問題意識が妥当であったことが確認されるとともに、そのほとんどが危機説明を行う組織を代表する個人の言語メッセージに注目しており、表情をはじめとする非言語メッセージには十分な注意を払ってこなかったことが見えてきた(e.g., Allen & Caillouet, 1994; Deephouse & Suchman, 2008; Elbach, 2001 など。あるいは Benoit, 1995; 1997, および Coombs, 2004, 2007 なども参照)。非言語メッセージは社会の価値観との結びつきが強いため(Ekman & Friesen, 1975)、ここに分析対象を広げることが当初の関心にも合致していると思われた。

このような研究開始時点には無かった気づきに基づき、本研究では、経営者が発する言語メッセージだけではなく、説明時に映し出されることが多い経営者の表情という非言語メッセージまで分析対象を広げて、日本社会で有効となる正統性の修復戦略を検討することとした。

3. 研究の方法

(1)上記「研究目的」の1つ目に対応する方法は文献研究である。新制度派組織論の既存研究に関しては研究開始時点までに比較的収集とレビューが進んでいたことから、隣接領域である危機コミュニケーション管理論(特にその領域の中心的な理論であるイメージ回復理論と状況に応じたクライシス・コミュニケーション・マネジメント理論)の主要文献を収集し、その理論の展開を追いつつ批判的に検討することで、残された研究課題を明らかにすることとした。

(2)上記「研究目的」の(2)に関する研究で用いた方法は、比較事例研究法である。日本国内で同じ危機に直面し、正統性の修復を試みたが成否が分かれた2つの企業の事例を取りあげて(2014年に発覚した期限切れ食肉事件に対するマクドナルドとファミリーマートの対応)、経営者の言語メッセージと表情に焦点を当てて比較分析するとともに、対照的な結果に至ったメカニズムを追跡した。

比較事例の選択理由と過程追跡法の導入

両社はともに日本で活動する大企業である。また両社のビジネスはともに消費者向けであり一般の知名度も高かった。もちろん両社の業態は異なるが、ファミリーマートはファストフードを「重点商品カテゴリーと位置付ける」戦略を取っていた。その上で両社は、共通の食肉供給業者によって引き起こされた危機に同じタイミングで直面した。このような事例間の諸条件の類似性は対抗仮説の統御として機能するため、比較事例研究の結論の信憑性を高める効果があると判断された。

だが社会科学の領域で完璧に比較可能な複数事例を見つけることは困難である(George & Bennett, 2005)。本稿の事例比較でも、たとえばマクドナルドにはロイヤルティの高い顧客として小さな子どもとその親が多く、そのために最初の段階で報道関係者が、事件の社会的インパクトに関してマクドナルドの方が大きいと想定した可能性も想定された。

この点を補うべく本稿では、原因・結果間の因果メカニズムを記述する過程追跡法を分析枠組みと方法に取り入れた。つまり説明変数と被説明変数のみに着目して事例間の差異を確認するだけではなく、さらに双方の事例内における戦略に対する利害関係者の反応・評価、その後の報道の大きさを経時的にチェックするのである (George & Bennet, 2005)。それによって正統性の修復戦略における表情と正統性の修復との間に重要な因果関係があるか否かを確認することとした。

測定尺度

正統性の変化は、ファミリーマートのファストフードのみに限定した国内店舗当たり売上高(推定値)の年次推移と、マクドナルドの国内店舗当たり売上高の年次推移、株価の日次変化と、顧客数の月次変化の3つの尺度で確認することとした。

正統性修復戦略の言語的メッセージについては、インターネットを利用して両経営者の説明を閲覧し、全ての言語を文字に起こした上で、研究蓄積が豊富であり包括的な類型を提供しているイメージ回復戦略の視点を用いて (Benoit, 1995; 1997)、両者の言語を質的にコーディングして比較することとした。

表情に関しては、正統性修復戦略にあたる経営者の顔写真に対する印象を、質問票を用いて測定する手法を取った。まず両社の経営者による期限切れ食肉事件に関する会見を収録したビデオの冒頭30秒程度から、開口時のバーストショットのシーンと閉口時のバーストショットのシーンの2つを選びだし、そのシーンを画像に転換してA4用紙に上下に貼り付けた。これが写真1(ファミリーマートの経営者の開口写真1枚と閉口写真1枚が上下に貼られたA4用紙)と写真2(マクドナルドの経営者の開口写真1枚と閉口写真1枚が上下に貼られたA4用紙)である。

追加の比較のために、期限切れ食肉事件よりも後の2015年1月に発覚した異物混入事件に関するマクドナルドの経営者(写真1と同一人物)の会見映像の冒頭部から、同じように開口写真1枚と閉口写真1枚を選びA4用紙に上下に貼り付けた。これが写真3である。この写真3は、ファミリーマートの経営者が日本人の男性で、マクドナルドの経営者がカナダ出身の女性であるが、表情の評価者が日本人である点を踏まえて導入した。写真3を追加することで、質問票調査の結果に対する内集団・外集団バイアスの影響と (Brewer, 1979)、日本の男性中心主義的文化の影響 (Hofstede, 1994) をチェックするのである。仮に写真1が写真2と写真3よりも好ましい評価を受けた場合には、内集団・外集団バイアスや男性中心的文化の影響を排除しきれないため追加調査を行うが、仮に写真1が写真2よりも高評価でも写真3が写真1よりも高評価であれば、それらの影響は排除されていると判断することとした。

評価者は、年齢・性別・住所・子どもの年齢と数に関する質問に答えた後に、危機説明時の経営者の顔写真をそれぞれ10秒間見て、他人と相談することなく印象を評価するように求められた。印象評定の尺度には川名 (1986) の多元的印象測定尺度を用いた。この尺度は「感情的・社会的魅力」と「知的・道徳的魅力」の2因子から成る10項目の対極形容詞対(7件法)を使用しており(10項目については下図参照)、単純な好き・嫌いの質問よりも深いレベルで印象を把握することができる。

この分析に際しては、今川 (2008) に従って各因子の平均値をゼロとし、最高の印象値が+3、最低の印象値が-3になるように値を変換して印象得点とし、プラスの値が好印象をマイナスの値が否定的印象を表すようにした。また任意回答欄には写真を見て評定者が感じたことを自由に記述できるようにした。表情に対する評価は性別と世代(年齢)に強く影響されると想定されたことから、標本設計ではそれらの点に留意した。まず両社の利害関係者は男女いずれかに大きく偏っていることはない想定し、男女比は約50%ずつとした。年齢構成は、両社の顧客層の推定値に基づいて設計した。

さらに、両社の経営者の会見に含まれる要素と正統性の修復の間にある因果メカニズムを追跡するために、報道関係者をはじめ利害関係者が両経営者の会見をどう受け止めたのかを、会見の印象について触れた新聞・雑誌記事の内容に基づいて確認した。

4. 研究成果

(1) 最初に行った文献研究の結果、既存研究には、企業が用いる新たなコミュニケーション技術の検討が十分ではない、文化の多様性を十分に考慮していない、言語コミュニケーションに焦点を当てており経営者の表情をはじめとする非言語コミュニケーションをほとんど考慮していない、「ある戦略とそれに対する評価」というワンショットの関係性に関心を払っており戦略の中長期的帰結の検討が十分ではない、といった課題が残されていることが明らかにされた。

社会の価値観の多様性は研究開始時点で重要なポイントであると想定していたが、この文献レビューによって、非言語コミュニケーションにまで視野を広げる・ワンショットではなく戦略の

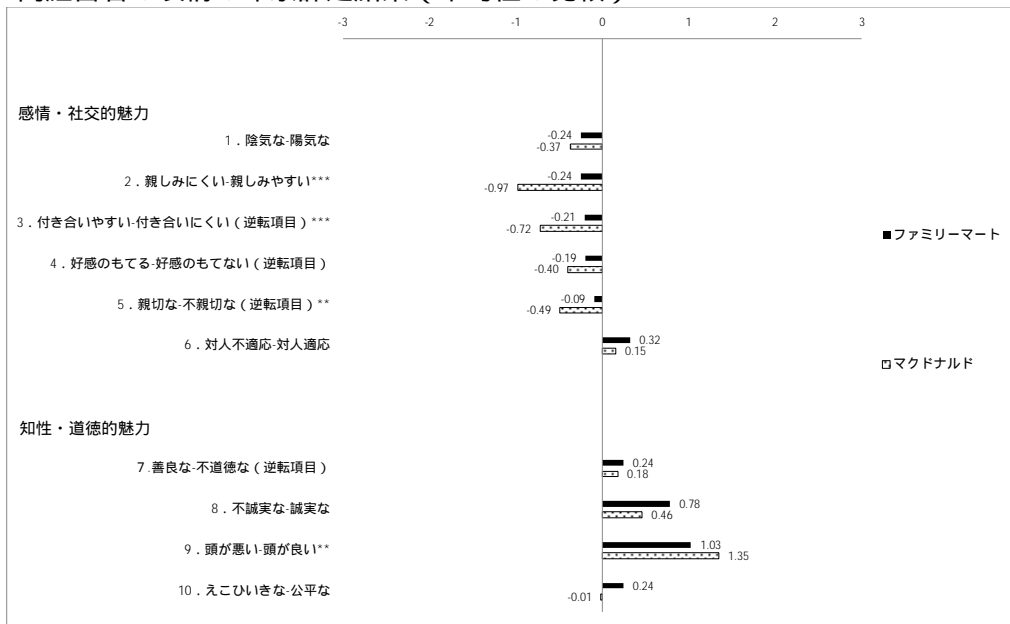
中長期的帰結を追跡するというアイデアが得られた。これらのアイデアをはじめ、(1)の文献研究で得られた様々な知見が、比較事例研究を行う上での基盤となった。

(2)次に行った比較事例研究の結果、正統性の修復戦略に臨む経営者の表情の違いが、その後の正統性修復の結果に大きな影響を及ぼすことが確認された。まず経営者の説明後の正統性の変化を3つの尺度から確認したところ、ファミリーマートは揺らいだ正統性の修復に成功したが、マクドナルドは成功せず、深刻な事態に直面したことが明らかになった。

次に両経営者の言語メッセージを確認したが、危機の発生自体や自社の関与を「否認」する言語はともに見られなかったが、「責任回避」、「出来事の不快度の低減」、「是正措置」、「悔やみ」が共通して確認されるという類似性があった。ただし内容の具体性という点では、マクドナルドの方がむしろ勝っていた。

印象評定全項目の合計の平均値(-30~30)は、ファミリーマートの経営者の表情が1.64、マクドナルドの経営者の表情が-0.82であった。対応のあるt検定の結果、この差は統計的に有意であった。また各項目の平均値(-3~3)を見ると、下図の通り、「頭が悪い 頭が良い」の項目を除く全ての項目に関してファミリーマートの方が高い結果が得られた。感情・社会的魅力に関しては「対人不適応 対人適応」の項目に関しては両社ともプラスのスコアになったが、それ以外の項目はマイナスのスコアになった。知的・道徳的な魅力に関しては、マクドナルドの「えこひいきな 公平な」を除き、両社のすべての項目のスコアがプラスになった。対応のあるt検定の結果、「親しみにくい 親しみやすい」、「付き合いやすい 付き合いにくい」、「親切的な 不親切的な」、「頭が悪い 頭が良い」の各項目に有意な差が見られた。また自由記述欄には、マクドナルドの経営者は「強そう」といった言葉が多く見られた。

図．両経営者の表情の印象評定結果（平均値の比較）



***: $p < .01$, **: $p < .05$.

両社(者)の説明後、マクドナルドの経営者の会見を利害関係者が否定的に受け止めたという趣旨の報道が多く確認された(ファミリーマートに関しては、その種の報道数は少なかった)。特にマクドナルドの経営者の「そっけない」表情や記者会見時の態度を批判する論調が多かった。また会見後の8月以降の両社と事件を関連付けた記事の件数を追跡したところ、ファミリーマートと事件を関連付けた記事は比較的早く収束に向かったのに対して、マクドナルドに関しては比較的長期にわたり残存したことが分かった。

なおこの評定結果がマクドナルドの経営者の国籍や性別に影響された可能性は低いと判断された。なぜならば期限切れ食肉事件の後の2015年1月にマクドナルドの経営者が別の不祥事(異物混入)で会見した際の写真(写真3)が、期限切れ食肉事件の際のファミリーマートの経営者(日本人男性)の写真(写真1)とマクドナルドの経営者の写真(写真2)よりも高い評価(2.32)を得たためである。この結果は、評定者が、外国人である点(外集団・内集団バイアス)や女性である点(男性中心的文化)から、写真2に低い点数を付けたわけではないことを示唆している(同時にこの点は、マクドナルドの経営者が1回目の不祥事における自らの表情を反省して、2回目の不祥事にそれを修正したことを示唆するため、経営者が、その表情を正統性修復「戦略」の一部として、意図して用いていける可能性を示している)。

上記の結果は、危機に直面した経営者の表情が、その後の組織全体の正統性に大きな影響を及ぼし得ることを示している。ファミリーマートの正統性の修復戦略は、言語メッセージと表情の双方において、それほど問題のないものと利害関係者から評価されたことで、会見後に事件と同社を結びつける記事数は減少し、事態は沈静化していった。これとは対照的にマクドナルドに関しては、言語メッセージには大きな問題がなかったものの、利害関係者が会見時の経営者の「知的」で「強そう」な表情にネガティブな印象を抱いた可能性が高い（その表情は、おそらく経営者が生まれ育った文化的背景の影響を受けていたと見られる）。その結果、マクドナルドに関しては、上海福喜事件は「不祥事を起こした大企業経営者が“お粗末な対応”をした事件」として意味づけられていった。そのために時間が経過しても、利害関係者の不信とそれを汲み取ろうとする報道とが相互作用し、同社の正統性は揺らぎ続けたと解釈できる。

この事例分析は、日本社会では危機に直面した経営者がその表情に知性や強さを滲ませることは歓迎されず、正統性の修復の失敗に繋がりがやすいことが示唆している。また本研究では、危機説明を行う経営者の言語と表情の両方を比較分析するという方法を取ったが、この方法によって、正統性の修復戦略をより包括的に分析することが可能となった。この点も本研究の1つの成果であると思われる。

この実績報告の大部分は、酒井健(in press)。「組織の正統性修復戦略における経営者の表情：期限切れ食肉事件の比較事例分析」『組織科学』53(4)掲載予定を要約・再構成したものである。

引用文献

- Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). Legitimation Endeavours: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis. *Communications Monographs*, 61(1), 44-62.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Brewer, M. B. (1979). In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis. *Psychological Bulletin*, 86(2), 307-324.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory. *The Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). *Legitimacy in Organizational Institutionalism*. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: SAGE Publications, 49-77.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Cues*, Englewood Cliffs: Prentice-hall (工藤力訳編『表情分析入門』誠信書房, 1987年).
- Elsbach, K. D. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-88.
- George, A. L., Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, MA: MIT Press(泉川泰博(訳)『社会科学のケース・スタディ 理論形成のための定性的手法』勁草書房, 2013年).
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business Is Culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- 今川真治(2008)。「20代大学生の写真を用いた世代別の印象評定」広島大学大学院教育学研究科紀要 第二部 文化教育開発関連領域, (57), 355-362.
- 川名好裕(1986)。「対話状況における聞き手の相づちが対人魅力に及ぼす効果」実験社会心理学研究, 26(1), 67-76.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

- 酒井健(2018)。「クライシス・コミュニケーション・マネジメント論の批判的検討：主要研究・近年の動向・将来展望」『一橋商学論叢』13(1) 52-60. [査読有り]
- 酒井健(in press)。「組織の正統性修復戦略における経営者の表情：期限切れ食肉事件の比較事例分析」『組織科学』53(4)掲載予定. [査読有り]

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。