

平成 26 年 6 月 10 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530473

研究課題名(和文)コーポレート・アポロジアの有効性を探究するー不祥事から復活する方法論の構築ー

研究課題名(英文)An investigation of effective corporate apologia in Japan

研究代表者

築達 延征(Chikudate, Nobuyuki)

広島大学・社会(科)学研究科・教授

研究者番号：50255238

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円、(間接経費) 1,140,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、企業の危機管理として、コーポレート・アポロジアの有効性を探究することである。先行研究では、不祥事への批判から企業イメージを防御しつつも、企業犯罪と倫理的問題にどのように対処していくかが考察されていた。筆者は、コーポレート・アポロジアを危機管理コミュニケーション戦略の一つととらえ、実践診断理論を構築した。優良日本企業による不祥事を調べ、コーポレート・アポロジアの有効性は、次の要因によることが判明した。当該企業の重役達が「状況」に対するリアリティーを適切に構築できているか。さらに、公での話し方・振る舞い方がアリストテレスの提唱する倫理学・修辞学の原則に則しているかである。

研究成果の概要(英文)：This study investigates the utility of corporate apologia as one of crisis management strategies in Japan. Scholars of corporate apologia tend to focus on how corporations in the midst of public relations crises respond to criticism in defense of their carefully crafted images in order to deal with the problem of guilt and ethics. The author views corporate apologia as one possible set of crisis communication strategies, and develops diagnostic theories that aim at making improvements by guiding practice in a determinate direction and by providing a basis for criticizing practice. The effective corporate apologia taken by Japanese corporations largely depends on the following abilities of corporate executives;(1)their adequate reality constructions on the situations and(2)their public speeches and behaviors in accordance with Aristotle's ethics and rhetoric.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業の社会的責任 危機管理 企業倫理 コミュニケーション 広報

1. 研究開始当初の背景

2010年頃から、日本で優良と考えられていた企業、例えば、トヨタ・東京電力・オリンパス等が不祥事を起こし、「危機」という状態に陥るケースが目立った。そうならないために企業は、「危機管理」システム・PR・広報活動・コンプライアンス等の「予防策」ならびに政治とマス・メディアからの批判をかわすための「ディフェンス」を作る傾向にあった。しかしながら、2010年頃から起こった優良日本企業による不祥事を見ると、このような従来型の危機対応の限界は明白であった。逆に、不祥事発覚後の「話し方」・「接し方」・再発防止策への取り組み、被害へ対応を適切に行うことで、企業のダメージを最小限に抑え、復活できるケースもあることが分かった。これは、不祥事発覚後の記者会見で、重役たちが平身低頭で謝罪する「アポロジ」とは異なる「コーポレート・アポロジア」という新たなコーポレート・コミュニケーションズならびにCSR・企業倫理の考え方に合った危機対応によるものであることも、筆者のそれまでの調査で判明した。

2. 研究の目的

本研究の目的は、コーポレート・アポロジアの有効性を探究することである。本研究の研究対象であるコーポレート・アポロジアは、「不祥事はどの企業にも起こりえるもので、予防策とディフェンスにも限界がある。予防策・ディフェンスよりも、復活の手法に主眼をおくべきだ」との発想からアメリカで生まれた新たな危機対応のあり方である。コーポレート・アポロジアは、アメリカでのコーポレート・コミュニケーションズとCSR・企業倫理の考え方が重なることで、1995年頃生まれた。

しかしながら、日本国内にはコーポレート・アポロジアという研究対象はもとより、その概念、言葉すらほとんど認識されていなかった。そこで、本研究では、コーポレート・アポロジアに関する文献研究を行い、さらに、日本企業による不祥事を分析することによって、コーポレート・アポロジアの有効性を探究する。

3. 研究の方法

学際的な文献レビュー、マス・メディア記事・報道の検索・収集ならびにテキスト・アナリシス、時系列分析等を行った。前述のようにコーポレート・アポロジアは、コーポレート・コミュニケーションズとCSR・企業倫理の複合的な領域であるため、文献の学際的なクリティカル・レビューを行い、コーポレート・アポロジア研究の到達点を明確にした。さらに、2010年春のトヨタ自動車リコール問題に代表される日本企業の不祥事について、コーポレート・アポロジアという観点から実践診断理論を構築した。本研究では、複数の日本企業による不祥事に焦点をあて、復活で

きたケースをコーポレート・アポロジアという観点から分析した。

4. 研究成果

まず、企業危機管理において、「なぜ、コーポレート・アポロジアなのか」という素朴な問いに、答えを出すために、理論研究を行った。コーポレート・コミュニケーションズの領域では、企業が不祥事を起こした際の危機管理の手法として、社会に対し企業の立場をどのように「話す」べきかを研究していた。また、この「話し方」の妥当性がその後の企業活動に影響を及ぼすとも考えられた。この領域では、大別して、二つのアプローチが存在する。まず、マス・メディアを通して、情報の「受け手」であるパブリック(一般市民)に対して、企業イメージを損なわないためのメッセージを作り出す必要性を説くコミュニケーションからのアプローチがある。さらに、アリストテレスをルーツとする修辞学からのアプローチがある。修辞学では、古代ギリシャの都市国家であるポリスの自治・運営は、パブリックへのスピーチでなされると考える。現在の修辞学研究においても、パブリックへのスピーチの妥当性を探究する必要があると考える。これを企業活動に応用すると、コーポレート・シチズン(企業市民)という概念が生まれ、広報担当者もしくは経営者が直接「公」に話すことにより、パブリックとの良好な関係を維持することが目標となる。特に、不祥事発生時には、経営者は公に話すための高度なスピーチの技量に加え、このような市民社会のあり方を理解する必要がある。

しかしながら、このようなコーポレート・コミュニケーションズによる危機管理の手法では、危機を終息できないケースが1995年ぐらいから出始めた。なぜなら、不祥事による被害の程度にもよるが、「危機」に発展するかどうかは、不祥事発覚直後の企業側の「説明」のみならず、「倫理的義務」に対し、パブリックがどのような判断を下すかに、より影響されるようになったからである。

つまり、従来の企業危機管理では、「ディフェンス」と「予防」が可能であるという前提があるが、「企業がいくら危機を想定し、備えていても、危機はやってくる」という状況が見られたのである。そこで、「不祥事は多かれ少なかれ、どの企業にも起こりえる。不祥事が危機に発展するかどうかは、当該企業の社会的正当性がテストされる問題であり、リアリティーの構築において企業トップと社会を構成するメンバーの間にズレ、亀裂があるかどうかにかかっている」という前提で成り立つ新たな危機管理のあり方を検討する必要があり、それが、コーポレート・アポロジアである。つまり、不祥事が危機に発展するかどうかは、当該企業の重役達の現象学・constructivismの力量にかかっている。理由は、リアリティーの構築において企業ト

ップと社会を構成するメンバーの間に生じるズレ、亀裂を修復することで、危機に陥らないか、危機からの脱出が可能であると考えられるからである。さらに、戦略的コミュニケーションとして、企業のトップが直接「公」に対し適切に話すことにより、publicとの関係悪化を食い止める可能性がある。最後に、悪化した企業イメージの防衛のみならず、「修復」・「回復」までを視野に入れながら、危機の状態に対応していく戦略がコーポレート・アポロジアである。

理論研究に加え、実践診断理論を構築する際、主に、以下の知見を得た。

企業危機は、自然現象・物理的欠陥が引き金を引く場合もあるが、現象学的、コミュニケーション的に危機へと発展するパターンが日本企業で目立った。

現象学的とは、「危機」ではない不祥事当初に、リアリティーの構築において当該企業の重役達と社会を構成するメンバーの間にズレ、亀裂がある場合を指す。つまり、イエスマンが蔓延し、情報が組織の下部から上部へ、もしくは、水平的に伝達することを妨げ、当該企業にとって「不都合な」情報は流さない、取り上げないという組織文化が定着している状態である。ところが、重要な意思決定が、重役によってのみなされるため、的確な状況判断を誤るのである。

コミュニケーション的とは、当該企業の言い分のみを一方的に「公」で語ることを意味する。多くの日本企業では、普段から危機管理コミュニケーションの重要性を認識していないため、当該企業の重役達が、訓練・リハーサルなしに、記者会見等に臨み、「本音」・「企業の都合」を語る場合が多く見られた。その結果、加害者意識がまったくないと世間では受け止められてしまうのである。また、当該企業の重役達が、世間一般には理解できない「企業方言」を公で話す場面も見られた。

不祥事を起こした当該企業が、社会からの批判に対し、「無視」・「否定」・「正当化」で法的に勝っても、「倫理的責任」を負っていないと判断され、企業評判を下げることもあった。企業評判を下げた企業は、消費者から敬遠され、株価も下がり、経営上の「危機」という状況にまで陥った。つまり、企業評判とは、企業にとって「無形資産」と考えられる。

企業評判の復活を可能にした企業は、不祥事当初にコーポレート・アポロジアの原則に則る危機管理を行っていたか、もしくは、この戦略に変更していた。コーポレート・アポロジアに戦略変更した企業は、状況を危機であると認識するのに数ヶ月を要していた。

復活を可能にしたコーポレート・アポロジアでは、当該企業の重役達による public への適切な話し方・ふるまい方があった。この話し方・ふるまい方は、アリストテレスが提唱した倫理学・修辞学の原則に則したもの

であった。修辞学の原則では、(1)ロゴス(2)エソス(3)パソスの3要素でスピーチが構成されていなければならないと考えられている。ロゴスとは、論理性・科学的根拠を意味し、エソスとは、道徳・倫理的な意味合いをさし、パソスとは、人間味・感情を指す。

修辞学における3要素の重要性は、主に、トヨタ自動車の北米でのリコール危機(2010年)で顕著であった。トヨタは当初、ロゴスで正当性を主張することのみにとらわれており、エソスとパソスを軽視した対応を取っていた。ところが、エソスとパソスを重視するコミュニケーション戦略に切り替えた。その結果、アメリカ政府ならびに司法当局に多額に制裁金を支払ったものの、アメリカ・メディアでの批判はおさまった。

逆に、復活を困難にさせた企業危機では、コーポレート・アポロジアを無視した危機対応を行っていた。アリストテレスの修辞学の3要素をすべて無視し、「公」に話していた。その典型的な例が、2011年3月に福島第一原発事故を発生させた東京電力であった。

本研究の評価・インパクトとして、2014年3月19日~22日に、米国、カリフォルニア州ナパ市で開催された55th Annual Meeting of the Western Academy of Management Conferenceでのフル・ペーパー審査を通過したばかりでなく、WAM 2014 Past Presidents Best Paper Award[学会最優秀論文賞]の最終候補4本中1本にノミネートされた。Western Academy of Managementは世界最大の経営学会であるAcademy of Managementの西部地区学会であり、北米の西部地区に属する主な大学の経営学者が多く参加している。その学会で、最優秀論文賞の候補になったという事実は、日本のみならずグローバルにも注目され、評価に値する研究であることが証明された。

コーポレート・アポロジアによる危機管理を複数の多国籍企業が研究し、実施しているという事実もある。特に、2014年4月の段階で、主に、アメリカ・メディアで報道されているGeneral Motorsの不祥事は、コーポレート・アポロジアの有効性を研究するケースと考えられる。今後、日本企業による危機管理のあり方と対比し、文化的要因なども考慮に加え、理論構築をより普遍的な次元にまで高める必要がある。

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3件)

1. 築達延征, 人格化する企業, Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー, 査読無, 37 巻 11号, 2012, p.1

2. 築達延征, 企業の「体質」と不祥事、それから危機, ワイエムビジネスレポート, 査読無, 49 巻, 2012, pp.2-4.

3. Nobuyuki Chikudate, Collapsed buffer, reputation, instrumental CSR: Toyota's crisis 2010. CSR Communication Conference 2010, Full Paper Proceedings, session 9: Reputation & CSR, 査読有, ISBN: 978-961-235-489-3. 26-28 October 2011, Amsterdam, The Netherlands.

〔学会発表〕(計5件)

1. Nobuyuki Chikudate, Can M.Alpaslan, A messy inquiry into some causes of the Toyota recall crisis 2010, 55th Annual Meeting of the Western Academy of Management Conference, 査読有, WAM 2014 Past Presidents Best Paper Award Nominee[学会最優秀論文賞にノミネート], 19-22 March 2014, Napa U.S.A.

2. Nobuyuki Chikudate, A transcultural analysis on Toyota's corporate apologia 2010. CSR Communication Conference 2013 Book of Abstracts, 査読有, 18-20 September, Aarhus Denmark

3. Nobuyuki Chikudate, Toyota's inadequate CSR and corporate apologia in 2010, 査読有, 31 October-2 November 2012, 29th Euro-Asia Management Studies Association Annual Conference, Singapore

4. 築達延征, Corporate apologia-企業危機を沈静化し、復活するための public とのつきあいかた-組織学会 2012年6月16日~6月17日, 慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス

5. 築達延征, トヨタ・リコール問題等に見るガラパゴス化した日本企業の危機管理-現象学によるコミュニケーション能力とCSRとは-組織学会 2011年6月4日~5日, 立命館大学びわこ・くさつキャンパス

6. 研究組織

(1)研究代表者

築達 延征 (CHIKUDATE NOBUYUKI)

広島大学・大学院社会科学研究所・教授

研究者番号: 50255238