

企業行動研究部会議事録（第 256 回）

日 時： 平成 29 年 12 月 11 日（月） 18:00—20:00

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： （15 名 上原、片方、勝田、河口、木下、西藤、佐久間、佐藤、出口、永井、肥後、菱山、古山、峰内、宮澤、敬称略）

1. 連絡事項

勝田部会長より開会が宣せられ、理事会関連報告が行われた。

- ・新入退会者承認の件新入会員 6 名、退会会員 3 名となり合計 475 名となった。
- ・新年度研究発表大会統一テーマ「スポーツと経営倫理」と日程 2018 年 6 月 23 日 - 24 日に決定。
- ・発表の応募締め切りは 3 月 4 日。
- ・論文に関する意見が交わされたことが報告された。（企業行動研究部会からの発表が減少しているの
で各位にも是非応募頂きたい）
- ・ホームページの改訂や、商標登録の進捗について報告があった。
- ・第 9 回 経営倫理シンポジウム 1 月 18 日開催予定についての準備状況報告があった。

続いて片方恵子氏が紹介され、テーマ発表に移った。

2. テーマ発表：

第 1 テーマ： なぜ米国で日本企業は クライシス・コミュニケーションに 失敗するのか？

—日米アンケート調査に基づいて—

片方 恵子氏：慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科

付属システムデザイン・マネジメント研究所 研究員 博士(SDM 学)

<報告骨子>

1. 背景

「危機対応」の重要性、用語の定義、有名な成功事例、有名な失敗事例、対応失敗事例の広がり
背景 研究の現状と本研究の位置づけ

2. 研究目的

一般の人々の受けとめ方にどのような違いがあるか？

3. 仮説設定

日米の文化的特徴・相違：「不確実性の回避」と危機対応の関係、ハイコンテキスト対ローコンテ
クスト、異なる「謝罪」の意味、会社は誰のために存在するか（経営者の回答）

「対応」の受け止められ方にどのような違いがあるか？

4. 研究方法

日米アンケート調査、調査に用いた企業危機事例

5. 結果

ケース A 「対応」の受け止められ方にどのような違いがあるか？

一般的に行われる危機対応の日本 米国 有意差 仮説 結果を説明

比較分析概要 日米間 同国のケース AB 間

結果概要

参考資料 リコールに対する考え方の相違

6. 事例を用いた考察

何が問題だったのか？米国で求められるクライシス・コミュニケーションを考察

米国の事例 3 ケース

- ・ 事例 1 フォード社「ピント事件」(1970 年代～)
- ・ 事例 2 トヨタの大規模リコール(2010-2011 頃)
- ・ 事例 3 フォード対ファイアストン (2000 前後)

日米のリコール制度は異なる

日本：リコール、改善対策、サービスキャンペーン

米国：問題認識即当局 NHTSA に届出義務。

NHTSA はリコール判断の基準は示すが、リコール判断は、ほとんどの場合 NHTSA が介入する前に製造業者で行う(NHTSA の HP)。

日本との比較における、米国のクライシス・コミュニケーション

7. まとめ

本日の報告内容

- ・ 調査で、日米の認識の相違点を確認した
- ・ 事例考察を行い、実態と照らし合わせた
- ・ 米国でのクライシス・コミュニケーションは、「CEO」がリーダーシップを発揮すること
- ・ リコールの認識 ローコンテクストな「説明」の重要性
- ・ 抜本的対策として、社会的背景、価値観を理解する必要性

本研究の限界と計画 限界

- ・ アンケート調査は「家電の不具合」の 1 事例のみ。自動車 ではなかった。
- ・ 米国の人々の生の声を聴いていない。結果検証していない。

今後の計画

- ・ 他の製品ではどうか？他国でどうか？
- ・ 本研究結果について、米で検証、海外と日本におけるクライシス・コミュニケーションの特徴を明らかにし、留意点を提言する

以上

<意見交換>

- ・ 1-1 危機対応の重要性の中で、危機対応と同時に回復計画を併記すべきといている。常に回復のプランを持っているべきとっている。
- ・ テーラーさんの研究はインタレスト
- ・ 5-1 の自主回収する・・・の表現の結論は回収の要望が強いのは日本と言いたかったのか？
→結果としては米国の方が強かった。
- ・ ブリヂストンが責められた時、当時の社長が辞めてしまったが、そのことへの評価は？
→米国からは理解を得られない。そもそも株主に選任される立場からも自ら辞することは理解されない。
- ・ 米国ルールに従い、現地調達部品が災いしたことも事実
- ・ 通訳のまずさが指摘されているが、この時の通訳に対する評価は高かったことを指摘
- ・ 公聴会での通訳の役割は大きい
- ・ 東電 3.11 の事故について見解はあるか。
→対応に失敗があったというのは簡単であるが、今後の研究課題とする。

- ・米国で仕事を進めた経験からすると、日本企業に失敗例はあると思うが、日本企業一般が失敗しているような印象を抱かせることは如何か？マネジメント、ガバナンスとして気を付けるべきことを主張してはどうか。
- ・米国人の根本を指摘されると良いのではないか。
- ・15Pスライドの責任の取り方についての挿絵のお金の大きさが異なることに意味はあるか。
→浜辺理論によると米国ではハードローで裁かれる、日本ではソフトローで裁かれるということがあると自身も考えていることを表現したレベル。
- ・千人の調査の年齢等の構成は？→できるだけ広くとるように心掛けた。
- ・ファンヒータの事例は適切かどうか。(使用地域の限定条件があるのではないか)

(以下略)

第2テーマ：株式会社神戸製鋼所の会社不祥事について 古山英二部会員

<報告骨子>詳細は事前配布資料参照

- ・不祥事の発覚
- ・神戸製鋼所という企業について
- ・倫理的観点よりみた今回の不祥事
- ・神戸製鋼所の技術力
- ・不祥事の背景には業績不振が

以上

<意見交換>

- ・経営学の方々は法令順守に偏る傾向があると思う。法令の先に倫理を守れと教育すべき。
- ・グループとしての危機感からコストにかかわることを最優先したという意味で東芝と似ている。
- ・業績優先とガバナンス優先で株主思考に偏りすぎる傾向、バレなければ良いとの思考が問題点。
- ・ノーマン・ボウイは、利益は追及するな、倫理的経営をすれば利益はついてくるといっている。
- ・神戸製鋼4つの工場でJIS認定が取り越された。
- ・あいまいな関西的思考を理解している者にとって、厳密な発言は、少々疑問をもってしまう。
- ・鈴木商店は何度も倒産している。その流れを引いている。しぶとい(安倍首相の出身会社)。
- ・オーバースペック気味に売り込みをかけるところがあることをコンペチターは体験したと聞く。
- ・鉄の世界一般は、あいまいさ、柔軟さが勝っていると聞く。
- ・記録を作り替える、改竄することはほとんどない。特に外国ではコレクトブッキングということが求められ、日本の企業も当然のことと考える。
- ・神戸製鋼の会長・社長には多少同情すべき点もある。(前のグループ不祥事に対応して真剣に取り組んでいた矢先の出来事だった。)
- ・少々古いが、神戸製鋼で消防法違反があり、その折の企業広告は印象的である。
- ・神戸製鋼は今日カナダで訴訟を起こされている。
- ・今後(第3者等)委員会の報告などをきちんとウオッチして行きたい。
- ・購入先が皆、問題ないとしているが、本当にそうか。
- ・改竄は許しがたいとの意見もある。
- ・榊原経団連会長は、経営倫理と法令順守と言ったが重要である。

(以下略)

3. その他

勝田部会長より1月15日、2月19日、3月12日のそれぞれの開催日について報告が行われた。
発表者への謝意が述べられ終了した。

(文責：河口)

議事録送付先(敬称略)：

[部会員]：朝倉、荒川、安藤、石川、井上(真)、井上、岩倉、上原、遠藤(淳)、遠藤(梨)、大泉、大島、岡田(佳)、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、熊本、栗栖、桑山、小池、西藤、斉藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、中島、永井、那須、西井、西村、野瀬、野田、比賀江、樋口、肥後、菱山、平塚、古谷、古山、前原、増岡、増澤、増淵、松尾、松本、丸山、水島、水野、峰内、宮川、宮澤、山口、山中、山本、横館、吉村、片方(ゲスト)

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長