

事業リスクを認識した際の戦略行動 —— シナリオ分析による質的アプローチ ——

井 村 直 恵

【概要】

近年、企業や団体などの組織が事業リスク（事件、事故、不祥事など）により存続の危機に直面する事例が後を断たない。事業リスクの発生を未然に防ぐ、もしくは影響が最少限の段階で早急な対策を立てることができれば、被害の拡大を防ぐことができる。長年にわたって強さを持続する企業は、こうした想定外の出来事に対する対応をうまくできる組織づくりが出来ていると考えられる。

本研究では、シナリオ分析（Situational Judgment Test）の手法を用い、事業リスクが認知された場合、組織内で適切に情報伝達が行なわれるためにはどのような要因が影響しているのか、質的研究によって探索的に考察した。研究の結果、リスクのサイズが事業リスク認識を左右し、戦略行動としての情報伝達・共有行動に影響を与えること、戦略行動には、組織特性としての権限や組織内での事業リスクに関する研修の有無などが影響することが示唆された。

1. 序文

近年、環境の変化の速度も速く、イノベーションや情報産業における新技術の導入と急速な普及など、企業環境はより複雑になり、多様化し、企業にとっては環境変化へのいち早い対応が求められるようになっている。環境変化への対応にうまく成功した企業は、諸般の事情から一時的に危機を経験することがあっても、危機から脱却し、生き残る。また、変化への対応に失敗する企業は、倒産の危険に直面する。企業が直面する環境変化の1つが、昨今の不祥事やリコールの急増である。米国では、1982年何者かが大量のタイレノールカプセルにシアン化合物を混入し、7人が亡くなるという事件が起きた。マスコミの報道により、米国内では消費者がパニックに陥ったが、製造元であるジョンソン&ジョンソン社のジェームズ・バーグ会長は、即座にリコールに踏み切り、数百万ドルをかけて、すべてのタイレノールを市場から回収した。その後当局やマスコミと全面的に協力。タイレノールの包装を3重にした。2008年に米国トヨタがリコール問題で大きく業績を落としたことも記憶に新しい。多くの企業が社内で事業リスクやリコールに対する対応策を独自に作成する事で対応を試みている。

事業リスクやリコール対応が原因で、企業の失敗にまで繋がる危険もある。だが一方で、適切かつ迅速に危機に対応する事で、逆に顧客の信頼を得る事もある。参天製薬では2006年6月14日にお客様相談室に異物（トルエン）の入った一般用目薬が脅迫文とともに送付された。本書類は当初社長室宛になっていたが、いったんお客様相談室に配送された。事態の発覚後すぐにお客様相談室長が総務部と社長室に連絡し、IR担当のマネジャーも含めた会議を実施した。社長はその日は東京出張中であつたが連絡を受けると社長は即座にリコールの準備を指示し社内に対応チームが立ち上

がった。リコールの経費は10億ほどと見積もられたが、同社は翌15日に記者会見を実施し、事件を公表するとともに全製品の回収を発表した。回収ルートの検討と併行して、異物を混入しにくい新パッケージの開発にも着手した。店頭からの全商品の撤去は17日に完了した。23日夜、犯人は逮捕され、同社は28日の2度目の記者会見では新パッケージの生産を開始することと7月4日からの販売再開、13億円の減益予測などを報告した。7月4日に販売が再開され、同日対応チームは解散した。注目すべきはこの日の参天製菓の株価は事件前の株価を上回り、参天製菓はトップだけでなく現場の従業員も適切に危機に対応することにより、消費者からリコール対応を上回る信頼を獲得したことである。

これらの事業リスクから企業を守る方法については、事業リスクの発生を防ぐのと共に、発生した事業リスクによって企業が被る影響を最少限に押さえるという2つの側面が重要である。予期せぬ事業リスクの発生に対して、畑村（2006）中尾（2005, 2010）は多くの事例を集め、失敗学としてまとめ、事業リスクを防ぐ方策を検討している。企業にとっては、事業リスクの発生を出来るだけ最小限に押さえると同時に、発生してしまった事業リスクについて、出来るだけ早い段階で適切な処理を行うことが重要である。

Weike & Satcriff（2001）は事業リスクの発生を防ぐ力が強い組織の事を「High Reliable Organization（高信頼性組織）」と呼び、中西（2007）は、日本での高信頼性組織について、実証している。

予期せぬ事業リスクが発生した場合、その発生を事前に防ぐ努力に加え、出来るだけ早くこうした変化に対し、企業はどのように対応していけばよいのか、各企業が対応策を模索する。

発生してしまった事業リスクに起因して生じうる危機を未然、もしくは最小限に防ぐには、事業リスクの発生事案を防ぐのと同時に、万一発生してしまった事業リスクについて、企業が影響が少ない早期の段階で把握し、影響の拡大を防ぐための問題として、事業リスクに気付く事、事業リスクの発生を社内で適切に伝達・共有し、早期解決を促す事が重要である。先行事例を見れば、事業リスクが発生している事自体に深刻になるまで気付かない事例だけでなく、多くの場合、事業リスクが発生していることを社内の現場の従業員は認識しているものの、何らかの事由により、それが社内で適切に処置されず、結果として企業にとって大きな危機をもたらす事が多いようである。

従業員が事業リスクを認識しているにもかかわらず、上長に報告せず、もしくは何らかの防止行動を取らないことによって、影響が拡大する。組織内で警鐘を鳴らしているにも関わらず、組織がそれを無視する場合、ときにはホイッスルブローイングという組織成員による告発行為にまで発展する事もある。

それゆえ、現場の従業員が危機を認識した際、どのような戦略行動を取るのかを明らかにする事は、企業にとって、事業リスクを事前に防ぐ為に重要な課題である。従業員の戦略行動には、リスクがそれが明らかになった場合、どれほど企業に深刻な影響を与えうる事象だと捉えられているか、というリスク認識そのものの認知的危急性や、その組織が従業員による警鐘行動をどのように捉え処

理する体制を取っているかという組織の風通しの良さが大きく影響すると考えられる。

本研究では、こうした問題意識のもと、この問題を検討する為の基礎的研究として以下の2つの問いを立てた。

- (1) 従業員による事業リスク回避行動は、リスクの深刻さとどのように関係しているか。
- (2) 従業員による事業リスク回避行動は、意思決定権限や組織構造とどのように関係しているか。

事業リスクの発生の認識と戦略行動に影響を与える要因について、本件では心理学で用いられるシナリオ分析 (Situational Judgment Test ともいう) という手法を用いて分析する。

2. リスクの定義

リスクにはいろんな定義や次元がある。有斐閣の経済辞典では、リスクを「危険」と同義語とし、「経済主体が起こす行動 (意思決定) のおのおのに対応して特定の既知の結果が生じるような確実性下の世界に反して、どのような結果が生じるかが既知でないとき、その世界には危険 (リスク) がある、もしくは、不確実な世界であると言う。狭義には、生じうる可能な結果の各々にその確率が付与され、意思決定主体がその確率を既知としている場合を危険と予備、確率を既知としない不確実性と区別される」とする。JISQ2001 は、「事業の確からしさと結果の組み合わせ、または自体の発生確率とその結果の組み合わせ」であるとし (日本規格協会編, 2003)、COSO による ERM におけるリスクの定義では、「組織にとって不利な影響を与え得る事象」としている (COSO, 2004)。

以上の様にリスクという言葉は様々な意味を包含して用いられた多義的な言葉である。

その中で、経済産業省は平成 17 年に「事業リスク評価・管理人材システム開発事業」の報告書を発表している (経済産業省経済産業政策局産業資金課, 2005)。本報告書は、リスクを「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と定義づける。報告書によれば、リスクには大別して3つの定義がある。この違いを把握する上で重要な概念は、ゼロまたはマイナスの結果をもたらす概念と機会創出をもたらすプラスの概念の区別であり、どこまでをリスクと捉えるか、が異なっている。第1の定義が、リスクをマイナスの影響を与えるもののみに限定し、プラスの影響をリスクと考えない捉え方である。これは、ハザード関連のリスクに使われる定義であり、従来から一般的に用いられるリスクの概念にも近い。しかし、プラスの側面を考慮しないため、リターンを増大させる為に積極的にリスクテイクする、といった活動には結びつきにくいという特徴も持ち合わせる。第2の定義が、第1の定義と同様に、リスクをマイナスの影響を持つもののみに限定し、プラスに影響するものを機会など別の概念でとらえる考え方である。この分類に立脚すれば、従来のマイナス方向の影響のみという定義を踏襲しつつ、同時にプラスの影響についても視野にいれ、両者をコントロールすることが前提となる。第3の定義が、リスクをプラスの影響、マイナスの影響の両方の結果を生む可能性のあるものとして捉える。この定義は、財務関連のリスクや戦略リスク等、1つの行為がプラス・マイナス両方の結果を生む可能性のあるものが対象である場合有用である。ゆえに、財務

リスクや金融リスクの分析などでは主たる考え方となる。

3. リスクマネジメント

リスクマネジメントの定義として、日本規格協会は「リスクに関して、組織し管理する、調整された活動」であるとする。この定義はバーナードによる公式組織の定義の「意識的に調整された2人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステム」の構成要素である組織目的の点で、リスクマネジメントに焦点をあてたコミュニケーションシステムであるとも言える。

経済産業省のリスク管理・内部統制に関する研究会は、「企業の価値を維持・増大していく為に、企業が経営を行っていく上で、事業に関連する内外の様々なリスクを適切に管理する活動」であるとする（経済産業省、2003）。

経済産業省報告書は、リスクマネジメントを「収益の源泉としてリスクを捉え、リスクのマイナスの影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動として定義づける。

リスクマネジメントについては、検討すべき要素も幅広い。リスクの分析対象には、①リスク発生の可能性（確率）、②その可能性の程度（大きさ）、③そのリスクが起きる状況（地震や火災などの天災、環境リスク、天候リスク、財務リスク他）、④リスクによる不利益な結果を負担すべき責任（危険の引き受け主体）、⑤リスクによる影響の大きさ（深刻さ）など、多岐にわたる。

リスクを構成する重層的な要素の中でも、リスクの大きさと発生確率は、処置の如何によって、リスクの深刻さが大きく左右する。小さなリスクを放置する事で、企業の存続の危機に陥れる可能性もあれば、リスク自体は企業の存続に関わる重大なリスクでもリスクマネジメントが適切になれば深刻なリスクにまでは発展せず、時には大局的には企業の印象を高める効果をもたらすこともある。経産省の報告書では、前者を「狭義でのリスクマネジメント」、後者を「危機管理（クライシスマネジメント）」と呼び、それぞれをいくつかのプロセスに分類し、リスクマネジメントに対する処方箋を提示する。

狭義でのリスクマネジメントのプロセスは、①リスクの洗い出し、②リスクの評価、③リスクの優先順位付け、④リスクマネジメント目標の設定、⑤リスクマネジメントプログラムの策定、⑥モニタリング、で構成され、危機管理（クライシスマネジメント）には、危機が発生した後の、①危機対応組織の構築、②情報監理、③復旧活動、という手順を踏むとされる。

これは、リスクマネジメントの大きさや発生確率による分類である。

Crouhy, Galai, & Mark (2006) らは、リスク要因には多種ある中で、企業の収益性に影響を与える直接的または間接的リスク要因を、8つに分類して提示している。①市場リスク、②信用リスク、③流動性リスク、④オペレーショナルリスク、⑤法務・規制リスク、⑥ビジネスリスク、⑦戦略リスク、⑧風評リスク、である。本分類は互いに排他的ではなく、むしろそれぞれが要素選元的にサブカテゴリーとしての様々なリスクで構成されるという入れ子式構造になり、しかも互いに直接的・

間接的に関連し合うという特性を持つ。1つのリスクがまた別のリスクを誘引し、次第にリスクが複雑かつ大きくなっていく危険がある。

また、Walker ら（2002）は、リスクを分類する枠組みとして以下の4分類を提示している。

①戦略リスクとして、戦略的、政治的、経済的、政府規制関連、世界的な市場現状に関連するリスク。評判リスクやリーダーシップ・リスク、ブランド・リスク、顧客ニーズ変化等をこれに含める。

②操業的リスクとして、組織のシステム、プロセス、技術、従業員に関するリスク。

③財務的リスクとして、為替、金利、商品の不安定要素によるリスク。信用リスク、流動性リスク、市場リスクもこれに含む。

④危険リスクとして、自然災害の様な保険可能なリスク。種々の保険対象となり得る損害賠償、物産の物理的損傷、テロリズムなどをこれに含む。

以上のようなリスクは分析軸や要素が数多く存在する為、まずターゲットとなる現象について焦点化する必要がある。

4. 事業リスクマネジメント

では、事業リスクマネジメントとは、広義のリスクマネジメントの中で、どのような局面を捉えているのか。また、今なぜ事業リスクマネジメントが重要なのか。

事業リスクマネジメントの定義として、COSO は、「事業体の取締役、経営者やその他構成員によって実施される一連の行為（プロセス）であり、戦略設定において事業体横断的に適用され、事業体に影響を及ぼす可能性のある潜在事象を識別し、リスクをリスク要求（risk appetite）内に収めて管理し、事業体の目的の達成に合理的な保証を提供するものである。」とする。

また、Tillinghast-Towers Perrin では、「組織の戦略的、財務的な目的達成に影響を与えるすべてのリスクを評価し、対応する為の厳密かつ調整されたアプローチ。」であると述べ（Tillinghast-Towers Perrin, 2004）、リスクの範囲として上方リスクと下方リスクの双方が包含される。

リスクマネジメントは歴史的には断片的に各個別組織単位で管理される傾向があった。各部門や期間がリスクを独立に管理し、そこでは主として会計、財務、内部監査が主たる関心となっていた。ゆえにリスクの焦点も保険可能なリスクや金融リスクが中心になり、リスク管理は必要があると認識されたときにアドホックになされてきた。それゆえ、リスク情報が重要情報として組織横断的に伝達・共有されず、企業全体的・統一的なリスクマネジメントの取り組みが不十分になり、重要なリスク管理について、深刻な過小管理やその逆に仮称管理が発生しやすい原因となった。時にはリスクの発生自体が認識・識別されず、管理対象に全く組み込まれなかったりするという問題を抱えてきた。

しかし、近年、事業リスクマネジメントを上手く遂行することが組織の目的達成に影響する不確実性を管理し、株主価値を創造し、保全し、強化する事にも繋がることが指摘されている。（Walker,

Shenkir, & Barton, 2002)

刈谷 (2004) は、Walker らの『戦略的事業リスク経営』(邦題) のまえがきで、リスクマネジメントの新しいパラダイムとして、こうした部門間横断的、組織統合的な経営プロセスが企業価値創造の上で重要であり、事業経営を横断的に統合するコンセプトとしてリスクマネジメントが重要であると述べる。

Barton et al., (2002) は、前述の古いリスクマネジメントに代わり、新しいリスクマネジメントの特徴は、保険可能なリスクに限らず、すべてのビジネスリスクと機会を考察し、シニアレベルが監督と協調を示す事で組織の誰もがリスクマネジメントを自分の仕事の一部として見るようになり、リスクマネジメントプロセスもアドホックではなく継続的に実施されるようになると述べる。このように、企業全体にわたる事業リスクマネジメントは、組織の目標達成に対して正にも負にも作用しうる不確実性を経営して、株主価値を創造したり、高める事に繋がる。彼らはこれを「戦略的事業リスクマネジメント」と呼ぶ。

DeLoach (2000) は、「企業全体としての企業価値の最大化を目的とし、財務的なリスクだけでなく、主要なビジネスリスクと機会のすべてを管理する為の前向きでプロセス思考のアプローチであり、監督機構の構築によるコーポレート・ガバナンスの強化、不測の損失への対応、戦略的マネジメントツールの導入などを目的とするマネジメントである」と述べる。リスクをマネジメントすることは、「企業が価値創造において直面する不確実性を評価し、経営する事の目的に、戦略、プロセス、人材、技術、知識を適応させるという、構造化された規律を持つアプローチ」である。

リスクマネジメントを構成する多種多様な要因を解決する上で、戦略的事業リスクマネジメントを以上のように捉えると、戦略的事業リスクマネジメントを導入する上での課題として、少なくとも以下の2つが示唆される。リスクマネジメントの効果は、リスクのサイズ(大小)のみで決定する訳ではなく、リスクに対する認知と、組織構造やリスクマネジメントプロセスによる影響が大きいこと、リスクマネジメントの課題は、意思決定や組織横断的な組織統合度であること、である。

5. 研究方法

事業リスクの発生を認識した際に、従業員がどのような戦略行動を取るかを研究する上で、困難な点が3点ある。第1に、実際に経験した事がないことに対する価値観を聞いても、規範的な回答しか得られないおそれがある。第2に、一方で実際にリコール等の事業リスクが発生した企業の従業員に、当時の経験を聞く事は、情報源へのアクセスの点で大変困難であり、また、事業リスクの発生源となった部署は、大変限定されている事がほとんどである。第3に、すでに述べたように、事業リスクは定義が多様で焦点を当てる事業リスクによって結果が大きく異なる。対象となる事業リスクはより多くの人が出来る限り現実問題として想定できる事例が望ましい。

そのため、本稿では、SJT (Situational Judgement Test) やシナリオ分析と呼ばれる手法を用いて

上記調査を実施した。経営学分野においてはあまり使われる手法ではない為、まず、歴史的発展も含めて研究方法としての妥当性について説明する。

シナリオ分析とは、戦略立案する上で、不確実性要因に対処するため、複数の異なる条件で戦略を分析する手法であり、ロイヤル・ダッチ・シェルが70年代に導入した。戦略実行におけるアップサイドとダウンサイドの結果を事前に想定し、各シナリオがどの程度起こりうるか定量的に確率を把握したり、戦略の選択、とくに収益や投資の変化の予測とプロジェクトのダウンサイドでの耐性などを測定する為に用いられることが多い。シナリオ分析という用語は、保険や金融分野などにおけるリスクの分析や測定などで用いられることが多い。

SJTとは、被験者の職場で発生する状況に対する判断を測定する為に、開発された分析手法である(Weekley & Ployhart, 2006)。SJTは仕事に関連した状況と一連の真実味のある行動をリストする事で、被験者の行動における選択を問う。被験者は、与えられた選択肢の中で自分がそのような状況下に置かれた場合に、最も取りうる行動を予測して回答する。

いずれの分析手法においても、妥当性のある事例とそのリスク、戦略の選択を提示し、同様の現象が発生した場合の戦略的選択を予測することを目的とする。

SJTについては、Weekley & Ployhart (2006), McDaniel & Whetzel, (2007), Whetzel & McDaniel (2009)などが、歴史的背景について詳述している。Weekley & Ployhart (2006)によれば、SJTの最も早期の例は、1873年の米国商標検査官の公務員試験において「ある銀行がある意匠について商標としての保護を求めた。それは、彼らの手形の期限を伸ばす事が目的であった。あなたならどのような行動を取るか。」(DuBois, 1970)というものであった。1905年には、教育分野で子供の知性を測定するBinet指標として「ある人があなたの気分を害し、その後謝罪してきたとき、あなたはどのようなべきか?」というような質問をした。この時期には、シナリオが提示されてはいても、その状況でどのような行動を取るか、という行動選択のオプションは提供されていなかった。

行動選択のオプションが示された最初の大規模なSJTはGeorge Washington Social Intelligence Testであった(McDaniel et al., 2001)。その中のJudgment in Social Situationsというセクションにおいて、「鋭い判断力と深い人間的な動機に対する洞察力を持って、正しく答えなさい」という問いがある(Moss, 1926)。それぞれの状況について複数の解決策が選択肢として複数与えられ、その中の1つを選択する形式であった。

その後、第2次世界大戦中には軍の心理学者が兵士意思決定を評価する為に用いられた。この頃開発されたThe Practical Judgment Test (Cardall, 1942)やthe Supervisory Practices Test (Bruce & Learner, 1958)などでは、質問がシナリオと選択肢のある回答案で構成され、それらの解決案は、個人の常識、経験、一般的知識等を元に回答するように設計されていた。1950年代後半から1960年代初頭にかけて、SJTは大企業での経営的成功を予測する為の選考試験などに用いられた。例えば、スタンダードオイルはthe Early Identification of Management Potentialと呼ばれるSJTで経営者となるべきエリートを選抜するプログラムを開発した(Campbell, Lawler, & Weick, 1970)。このころから

SJT は次第に経営分野での能力測定として用いられるようになってきた。

近年では、SJT は職務上の業績を診断する為の手法として使用されている。米国人事院では、人間関係能力と第一線の連邦通商担当官と労働監督官の昇進可能な人を評価する為の、Text905 を開発した(Corts, 1980)。Wagner & Sternberg(1991)は、the Tacit Knowledge Inventory for Managers(TKIM)を開発した。この指標は、彼らの暗黙知理論や「通常は公に伝達されたり、記載されたりせず、直接的な支持がないところで吸収されねばならない実践的なノウハウ (Wagner, 1987)」に基づく。TKIM はシナリオを提示し、それについて取りうる行動について選択肢から選んで回答する形式になっている。Wanger & Sternberg (1991) は、アカデミックとビジネスの状況における TKIM の関連基準妥当性を 5 回の調査で検証している¹⁾。

シナリオ分析の手法によって、実際に経験していない出来事に対する意思決定や、予想される自身の行動を予測する事の妥当性については、過去の行動は将来の行動の最良の予測因子であり、SJT は行動の一貫性原則から発生しているという考えに基づく (Motowidlo, 1990)。よって、現在の行動を例にとって演繹する事で、ある人が将来どのような行動を取るかは予測可能である (Wernimont & Campbell, 1968)。SJT は、主として職場状況とそれに対する行動の評価を求める行動例で用いられる。SJT は職場での行動をシミュレーションし (Wernimont & Campbell, 1968)、個人の持つ暗黙的な特質、特性や行動指針を探る理論でもある (Motowidlo, Hooper, & Jackson, 2006)。エピソードとその解決策としてより適切な行動として選択することで、個人的な暗黙的な特質や行動特性と、行動指針との関連性が測定される。

現在、SJT は、米国や欧州において人事評価のツールとしてよく用いられる (McDaniel et al., 2001; Salgado, Wiswesvaran, & Ones, 2001)。SJT は職場環境における選択理論や職務業績の予測指標としても妥当性があり、また従来の認知的指標に比べて、サブグループの差が低いことや人種差別による影響を受けにくいことなどが指摘されている ((Chan & Schmitt, 1997; Motowidlo & Tippins, 1993; Motowidlo, Dunnette, & Carter, 1990; Witzel et al., 2008; Weekley & Jones, 1999)。それゆえ、国際比較等をする際にも、有用な手法であるといえる。

本研究では、事業リスクへの対応行動を分析するため、SJT のシナリオを設計し、その後の行動の選択を質的に分析する。またそれが、SJT の設問設計の為の予備調査ともなる。

5-1. シナリオの設計

本研究は、SJT のシナリオを設計するとともに、その後の行動について質的に調査した。こうした手順を経る事により、今後実施する大規模な SJT 調査における妥当性が確かなものになる。

調査は以下の手順で進めた。まず、事業リスクに関する先行研究を広くレビューして、事業リス

1) だがそこでは妥当性のあるデータは示されなかった。この理由について、Strenberg (2000) は、これらの指標が一般的な認知能力の測定との関連性が低かったためと分析している。

クの調査対象を絞った。

その結果、本研究では、事業リスクの中でも多くの製造業企業が強い関心を持っているリコールに調査事例を設定することとした。SJTのシナリオ設計上重要なのは、回答者がシナリオの状況を身近な事例として考える事ができ、意思決定を行う上で必要な行動指針や一般常識を有している事である。それゆえ、調査対象は製造業に従事する人に限定した。また、シナリオを設計する際には、特定の実際に起きた先行事例が想定されてしまう事は、その回答に対する規範的な指針を与えてしまう可能性があるため望ましくない。これらの点に留意して、本調査では、日本の過去のリコール事例を経産省（及び旧通商産業省）に届け出のあったものを1990年からすべてリストアップして傾向を調査し、リコールの原因になった事案を精査した上で、ハイリスク、ローリスクの状況を設定した。

5-2. リスクの深刻さ

リスクの深刻さについては、本シナリオでは、企業にとって重大な危機をもたらす可能性があるハイリスクな事例として、おもちゃメーカーにおける中国製の子供向けおもちゃごと道具に鉛が含有されているという事実気付かず輸入し、市場に出荷してしまったという事例を設定した。おもちゃの輸入においては、万一子供が口に入れてしまう危険性がある商品については通常の通関手続きだけでなく、食品衛生法に基づいた届け出が必要である。もちろん、鉛を含んだ製品の場合、口に入れてしまう危険性がある商品としては輸入販売は禁止されている。この場合、顧客に生命の危機が発生しているだけでなく、法令違反を起こしており、コンプライアンス上も問題がある。

一方、ローリスクの事例である自転車のライトの不具合事例については、ブレーキの不具合などとは異なり、直接顧客に危害を与える訳ではない。しかし、顧客が通常必要な力よりも大きな力で漕がなければライトが点灯しにくいという状況は、ライトの不具合は暗い夜道を走るとき等において、顧客が安全に夜道を走行する為には、顧客に不便を強いることになる。この事例の場合、法令に違反している訳ではなく、顧客に直接的な危害を加えている訳ではないため、法的にはリコールの必要はない。リコールを実施してコストをかけ、企業の評判を落とすというリスクを負わず、クレームのあった顧客に対してのみ、修理という形で対応することも選択肢としてあり得ると明記している。

5-3. 組織内での戦略行動

リスク自体の認識と同時に、組織内での戦略行動として検討すべき点は、リスクを認識した人がどのようにその情報を伝達・処理するかである。

事業リスクは、タイレノール事件やパナソニックのFF式石油暖房機による死亡事故とその後の企業対応に見られるように、起きてしまった問題をトップが強いリーダーシップを示し、早期に解決する姿勢を見せる事で、消費者の信頼を取り戻し、企業危機を防ぐ事も重要である。パナソニック

の事例においても、リコールを行い、徹底的な回収姿勢を見せた四半期の業績は、前年同月期を上回るものであった。パナソニックの事例では、トップの強いリーダーシップが結果として危機を回避することに繋がることを示す。

一方、同時期に起きた三洋電機による洗濯乾燥機の5度のリコール事例では、現場の従業員の問題の原因に関する重要情報が、上司や伝達されるべき部署にきちんと伝達されなかったことにより事業リスクが危機的な状況にまで発展した。他にもチェルノブイリ事故、航空機事故など、情報が社内で適切に伝達されていれば、未然に防ぐ事が出来たはずだが、情報伝達のミスに起因する事業リスクは数多い。

Reason (1997) は、事故やリスクを未然に防ぐ、という視点から、リスクファクターを組織的因子と人的因子に分類して議論する。人的因子には、違反とエラーがあり、両者の違いは善意か悪意かである。エラーは善意である。エラーもスキル・ベースド・エラーとミステイクに分類される。スキル・ベースド・エラーとは、意図は適切なものの、意図した行為に失敗する行為を指し、スリップ（注意や知覚の失敗）、ラプス（記憶の短期的な障害）、ファンブル（ちょっとした粗雑さ）、トリップ（つま付き）が含まれる。

ミステイクは、行為は計画した通りだが、計画自体に不適切さが含まれるものを指す。情報の評価エラー、意思決定エラー、計画自体のエラーなど、通常人間の高次の思考過程で生じる、情報の評価過程や計画プロセスの誤りなどが含まれる。

一方、違反は若干の違反をあえておかす事で、当面なんらかの利益が得られるという状況認識のもと、規則や倫理の違反という選択が行われる。個人や会議による違反的な意思決定や監査機能不全、申告（内部告発）の妨害や抑止などが違反の例である。本来、健全な意思決定が行われる為に、組織内の監査機能や申告制度などのチェックシステムが正常に機能すれば、違反は防がれる。しかし、時にこのチェック機能が働かず、またそのような状況が長期間放置され継続することがある。その場合、事故や違反が隠蔽され、会議等を経る事で次第に公式化されながら、次第に危険度を増していき、ついには均衡を保つ事が出来なくなり、深刻な危険として顕在化することにつながりかねない。

岡本 & 今野 (2003) は、JCO 事故、雪印ブランドの事故、国内外の科学プラントの事故などを精査し、組織の違反を導くメカニズムとしていくつかの要因を挙げている。

彼らの議論を整理すると、企業内で何らかのリスクが発生し、それが早い段階で適切に処理される為には、個人レベルでのリスク認知が適切になされる事と、組織レベルでの意思決定が適切になされる事という2次元がある。

個人レベルでは、リスクに対する主観的な評価＝「リスク認知 (risk perception)」が重要である。リスク事象について、数値で客観的に評価するリスクアセスメント指標が組織内に備わっていたとしても、人々が必ずしも客観的な評価値と同じように考えるとは限らない。リスク事象に関する知識や勘定等によって、リスク認知と客観的な評価が乖離することがある。また、客観的な発生率も、リスク認知が人の意思決定・行動に対して大きく影響する。

専門的知識の有無が、リスク認知を低くする。それは専門知識を所持する事で事態をコントロールできると考えている事や、技術の社会的利益を重視するからである。小杉 & 土屋 (2000) は、一般市民と専門家間で新規技術に対するリスク認識は、専門家の方が一般の人よりも少ないと指摘する。作業現場では、リスク認知が不十分であると、経営上の理由や現場の都合などによって、作業の手順を変更したり、作業現場で安全装置をとらないなど、事故を誘発する。リスク認知が十分であれば、リスクがともなう不安全行動を取る事が少なくなる。例えば、JCO 臨界事故においては、「裏マニュアル」が存在した。国に許可される工程で核燃料の加工をすれば費用と手間がかかるが、安全上は問題がないが、裏マニュアルに従うと、少人数、短時間で作業できるものの、臨界事故が起こりうる危険がある。JCO の作業員には、臨界事故のデメリットに関する認識が欠けており、それが原因で、効率性を求めて更なる危険な手順で作業が行われることとなった。Rundmo (1996, 2000) は、オランダの会場油田の作業員を調査し、リスク認知と不安全行動との負の相関を指摘した。

一方、人の職場での行動は、個人レベルの意思決定のみによって決まる訳ではなく、職場の周囲の人々からの制約を受ける。それが誤った「集団の意思決定」をもたらす事もある。足立ら (2002) は、集団的意思決定のメカニズムとして、コンドルセのパラドクス (多数決投票が抱える問題点)、アロウの定理、条件判断と全体判断などで、多数決による意思決定の危険性を説明する。また、始めから解がデフォルトによって半ば決定されている形だけの多数決も存在する。現実の社会では、意思決定に関わるメンバーの利害関係や、権力関係等の人間関係が影響し、異を唱えにくい同調圧力がかかる危険がある。集団討議の中で、非共有情報を共有する事は、何重にも集団への同調圧力が掛かるため、困難な事なのである。

World Value Survey (2005) によれば、日本人がリスクを避ける傾向は、他の先進国に比べて極めて高い傾向がある。また、リスク情報は伝わりにくい情報である。一方で、日本人は米国人と比較し、「集団主義的」とされると言われる (Hofstede, 1991)。組織に対するコミットメントの高さも指摘されている。長年の長期雇用性や年功序列などの日本的職務慣行も、情報共有にプラスに作用する。

事業リスクを早期に発見し、その影響を最少限にとどめるには、意思決定権者に情報が適切に伝達されねばならない。アストングループ研究では、日本企業は権限の集中化の程度が高い。Marsh (1992) は、日本の工場における意思決定の集中度が高くなる要因として、工場の数、階層レベル、タスクの多様性、自動化の程度などを指摘している。権限の集中化も日本企業の情報共有にプラスに作用する要因である。では、そのような特質があるリスク情報が、現場で看過され、隠蔽される事なく伝わるためには、どのような条件が求められており、従業員によるリスク回避に向けた戦略行動に、意思決定の組織特性としての権限の集中度はどのように影響しているのか。

以下の調査では第2の課題としてこの問題に焦点を当て、探索的に明らかにしていくことになる。

5-4. 調査プロセス

各事例については、まず研究者グループ8名で共有して修正し、その後、ある程度の意思決定権がある人を意識して、大手企業従業員10名を選定し、一部上場企業事業部長から課長まで、幅広い職位層の方々にプレテストして、再度修正を加えた。

これらのプレテストを経た後、インタビュー調査を実施した。今回の調査の参加者は、中堅マネジャー9名であり、調査協力者の職位その他の詳細は表1の通りである。

表1 調査協力者概要

回答者番号	勤務先	役職	年齢
①	コンピュータメーカー	役員	51
②	楽器メーカー	課長	42
③	家電メーカー	課長	42
④	飲料メーカー	課長	42
⑤	コンピュータメーカー	部長	43
⑥	重電メーカー	課長	41
⑦	医療機器メーカー	部長	46
⑧	日用品メーカー	課長	45
⑨	半導体製造機器メーカー	関連会社役員	45

インタビューの本調査は、2010年11月から12月にかけて実施し、録音してトランスクリプトを作成した。聞き足らなかった点や、一部回答がはっきりしなかった点については、後日電話での追加取材を行った。

調査において、本来、SJTは心理学の調査で用いられる手法である為、ケースの細かい背景等は回答者の判断に任せ、説明しない事が多い。しかし、今回の調査においては、類似した内容を各調査協力者に対して4件連続して聞くことになる。プレテストの結果、調査の意図が伝わらなかった場合、時には調査協力者が心理試験を受けているような心理的な抵抗やストレスを感じる事が明らかになった。また、4件の違いが分かりにくいという指摘も受けた。本件は、リスクの深刻さや、意思決定権や組織特性の違いが行動選択に与える影響を調べる事を目的としているため、その違いをとくに意識して考えて判断してもらう事が重要であることも明らかになった。そのため、聞き取りの前に調査の目的を説明し、事例の内容について質問があった際にも、適宜説明を加えた。

このような手順を経て、何度もプレテストを繰り返すことにより、本研究はHammersley (1998) が指摘する質的研究における妥当性の基準としての真実味 (Plausibility)、信憑性 (Credibility)、証拠 (Evidence) を満している。

6. 結果とその分析

リコールの可否の判断について、表2に示す。

表2 リコールに対する姿勢

回答者番号	ハイリスク事例 のリコール	ローリスク事例 のリコール
①	要	要
②	要	要
③	要	不要→要
④	要	不要→要
⑤	要	不要
⑥	要	要
⑦	要	不要
⑧	要	不要
⑨	要	要

調査の要点は、主に2点である。

- 1) リスクの深刻さによる影響
- 2) リスク認知後の組織内での戦略行動

6-1. リスクの深刻さによる影響

本調査では、まず、リスクの深刻さがどの程度リスクの要否の決定に影響を与えるか、を知ることが重要である。この事例では、リコールの必要性の有無を問う事は、回答者のリスクの深刻さの判断や、リコールに対するコストの問題、評判を落とすリスクなどに対して、回答者の行動指針や価値観を問うことになる。

結果として、ハイリスクの場合には、全員が即座にリコールが必要な事例であると判断した。このケースでは、その理由として、生命の危機があることと法令遵守の観点が共通してその理由として挙げられている。

「コンプライアンスと安全性に問題がある。」(回答者③)

「コンプライアンス、命の危機等企業経営上重大な問題がある。その場合リコールをするべきである。企業内でその判断基準は決まっているはず。」(回答者⑥)

「コンプライアンスと安全性に問題がある。違法なものを市場に出すということは、メーカーとしての責任として非常に重い。」(回答者④)

「倫理的な観点から子供の健康に悪影響を与える商品の取り扱うことは、倫理的に考えて問題がある。自社企業に対するダメージの有無ではなく、一市民としてそういった商品を世の中に隠蔽して利益を得る事に抵抗感がある。」(回答者②)

同様に、隠蔽した場合の企業イメージや企業ブランドに対する影響が大きいこともリコールす

べきという意思決定の根拠になる。

「中期的に考えると、この時点で公表してリコールすることがA社にとっての市場での信頼性の向上につながります。また、この手の問題は隠していても必ずばれます。ばれたときのリスクを考慮すれば今リコールしてコスト負担をした方が賢明と言えます。選択の余地なくリコールするべきです。」(回答者①)

「遵法は会社としての責任であること。現時点で自主的に公表した場合と、外部から指摘されて公表した場合では、発生するコストや顧客からの信用失墜のリスクは、比較にならない。リスクを事前に回避することは、事業部の利益にもなる。」(回答者⑧)

ハイリスクの事例に対しては、自社の企業ブランドの維持という経営的視点に加えて、市民として安全な社会生活を送るという倫理観やそうした環境を提供する企業責任も同様に強く影響する。

一方ローリスクの場合、過半数がリコールが必要である、という判断をしているものの、その判断を下すまでに、熟慮した人が多かった。また、リコールは不要である、と判断する人もいる。

回答者番号②の場合、リコールの要否に対しては、基本的には企業ブランドを維持するという視点から、ハイリスクのときと同じ判断基準を提示している。

「例えば、企業ブランドの失墜を防ぐため当該企業および当該企業の中で事業を推進する事業部にとって最も重要なものは「企業ブランド」であると考え。この件でリコールを出し、収益悪化と顧客からの不信を招いたとしても、一時的なもの、もしくは隠蔽をし発覚した場合のダメージに比べれば軽微なものと考えられる。要は、リコールの方が、隠蔽しそれが発覚したときのダメージより小さい。」(回答者②)

「コンプライアンス上の問題はないものの、安全性に問題がある。コンプライアンス上でも、無灯火で夜間走行は指導される。その際、無灯火の理由としてライトの不具合が指摘され、それが設計不良となると、コンプライアンス上の問題がないからといって、即リコールの必要性がないとは言えない。」(回答者③)

しかし、ローリスクの事案については、以下の条件を同様に検討事項としてあげている。

「ただし、①競合の状況 ②商品開発計画についても確認する必要があると思う。それを踏まえ、自社商品にのみ当該案件と同様の傾向が見られるものであり、商品の競争力を弱め、次期モデルチェンジが先になるならば、リコールを実施すべき。いずれにしても、できるだけ早く対応する事が望ましい。事業上難しい判断だと思う。」(回答者②)

「命にかかわることなく、ただ性能が低いという判断するとリコールする必要はないようにも

思われるが、こういう問題にこそ企業として積極的に対応する姿勢が、中期的には市場での信頼性を向上させ、顧客のリピート購入につながり一時的なコスト負担が投資として次の成長に繋がると考えます。」(回答者①)

不要とする理由の中では、法令違反ではない点や、修理・交換で充分対応可能だと判断される点などが挙げられている。

「PL法などに抵触しないパターンだと思う。法令に違反していない。HPなどで新しいものへの交換をお勧めしますとか、HPで案内するとか。マイナスイメージは避けられないが、全品無償交換という方法でないやり方で適したものがあると思う。」(回答者②)

「法務との確認が必要ではあるが、製造物責任が問われず、不法行為とは考えにくいためランニングチェンジで対応可能だと判断できる。」(回答者⑦)

「命に関わるような事故にはつながらないと思われる。修理・交換での対応も可能。」(回答者⑧)

ローリスクの場合、法令遵守に触れていない。この場合、倫理観よりもリコールに伴う財務的なインパクトなど、経営的視点が行動規範の決定に影響を与えともいえる。

6-2. リスク認知後の組織内戦略行動

次に、リスクを認知した場合の組織内での戦略行動について質問した。自分に事業部内での意思決定権限がある場合と意思決定権限に制限がある場合のそれぞれについて、事業部内や関係各所との連絡や確認をどのようなプロセスで行うか、を聞いている。

まず、すべての回答者が重視するのは、組織の縦のラインでの情報伝達である。

「事業部内でリコール対応プランを作成して上司に承認を得る。承認を得たあとは田中さんの責任により従業員をマネジメントしながら実行する。判断基準 リコール実行の最終承認は上司に承認を得るが、承認を得たあとは田中さんの権限と責任により実施する。」(回答者①)

「事業部長へ問題発生を報告。事業部内には、リコールを行う際の業務の進め方をどうすべきか検討して報告すること、コスト計算などをラインマネージャーへ期限を決めて指示。その結果を受けて、実施方針を決めて事業部長へ報告。」(回答者⑧)

上長への報告だけでなく、リコールなどの実施においては、関連各所への迅速な連絡や調整も求められる。縦のラインの伝達では、上長である事業部長への報告が、その他のアクションよりも最優先される。

「まず、上司に報告。事業部内で調整。その他の事業部が関連する場合には、もう一度上司に話をする。」(回答者③)

「上司である事業部長に報告。何らかの他の部門にアクションを取る場合にも、上司に報告した後。」(回答者⑥)

「事業部長にリコールの実施について意見を伝える。当案件のリコールに関する事業部の意志を決定するのは、事業部長の権限であると思われ、副事業部長として、事業部長に対して意見具申はできると考える。」(回答者②)

次に検討するのは、権限の有無である。今回の質問では、副事業部長を想定し、事業部での重要な意思決定権限がある場合と、重要な意思決定に制限があり、事業部内での重要な意思決定をするためには、上長である事業部長への報告が求められる場合を想定している。事業部内での意思決定権に制限がある場合には、関連部署との連絡体制をどうするか、が、組織内で素早い情報伝達を行う上で問題になる。権限の違いは、関係各所への報告経路の違いとして、事業部長が実施するか、自分で行わず事業部長が行うように促すかの判断に影響を与える。だが、ハイリスクの場合には、時を待たず行動する必要性があるため、権限抜きに行動するべきであると考えられている。

「まず、上司に報告。事業部内で調整。その他の事業部が関連する場合には、もう一度上司に話をする。(経営側の人間なので、コンプライアンス上の問題や安全性の問題が発生した場合には、権限抜きに行動すべき)」(回答者⑥)

「事業部長、マネジメントにリスクと対応策をまとめ報告すべき。副部長という職責を考慮すると事業の舵取りに重要な役割を果たすことができると判断できるため。事業部長、マネジメントにリスクと対応策、部内での調整事項などの提案を報告すべき。決定権がない場合にも、それを促す必要がある。」(回答者⑦)

「事業部長への相談と調整をより密にする程度の違い。バッドニュースはできるだけ早く報告して、上司と共有。事例は、会社の経営に影響する規模だと思うので、できるだけ早く「会社としての問題」にすべき。また、現場レベルですぐ動ける準備をしておく。」(回答者⑧)

「リコールのような専門的な取り扱いに入る前には、専門部署との間での確認をすることが必要。意思決定権が事業部長にあっても、その問題の所在に最初に気付いているのであれば、事業責任がなくても正しく状況を報告する必要がある。そのうえで、他の部署との調整も含めて状況を報告するというのが職務。」(回答者⑤)

「(権限に制限がある場合) 当案件のリコールに関する事業部の意志を決定するのは、事業部長の権限であると思われ、副事業部長として、事業部長に対して意見具申はできると考える。」(回答者②)

一方、回答者⑦は、そのうえで、「リスクの大小で行動が変わる訳ではない」と述べる。リコール決定後は、現場での情報共有を進め、遅滞なく遂行する。

「リコール実行の最終承認は上司に承認を得るが、承認を得たあとは田中さんの権限と責任により実施する。」（回答者①）

「まず事業部長に状況を報告。リコールすべきか修理・交換で対応すべきかの意見具申、方向性を事業部長と相談した上で、具体的な実行について、事業部内の従業員に指示し、進める。」（回答者⑧）

こうしたリスク事案が生じた際にどのように行動するか、という組織内の行動規範は、企業内研修による影響が大きい。

「リコールについては、会社でしょっちゅう研修がある。研修では、どのような事案をリコールとするかや、どのようなトラブルが生じたときには結果として何が予想され、誰（人、部署）に連絡を取るべきかというプロセスなどが内容になっている。自社で同様の事案が生じた際には、そのプロセスに従って行動するように強く動機づけられている。でないと、重要な案件なのに漏れが生じる。」（回答者④）

「顧客先で生じる問題については、リコールにまで発展することは我が社にはない。問題が生じたらすぐに現場に駆けつけ、問題が解決するまで現場に張り付く。企業内でも1週間に1度、顧客先で生じた問題について知識を共有する為の研修を行っている。」（回答者⑨）

専門知識がリスクに伴う不安全行動を生じる危険性を減じるため、企業内での研修によりどのようなリスク事案が発生した際に、どう行動すべきかについて、従業員間で知識を共有させることは、有事の際の対応には不可欠である。

7. まとめ及び議論

調査の結果、以下の2点が事実発見的に導かれた。

1) リコールの要否についての認識

今回の2つの事例において、ハイリスクの事例では、顧客にとって生命の危険がある、コンプライアンス上の問題がある、という2点から、放置した場合、企業の存続に関わりかねない重大な危機をもたらす危険がある、と判断される。一方ローリスクの事例では、設計上のミスがあると考えられるものの、生命の危険が生じている訳ではなく、コンプライアンス上の問題が生じている訳で

はない。質問ではこのような相違を意識して聞き取りを行った。

まず、リコールの要否については、ハイリスクの場合と、ローリスクの場合で意見が異なる。ハイリスクの場合、すべての回答者が迷いなく「リコールの必要がある。」と回答した。その理由として、幼児の口に入るかもしれないおもちゃに鉛を含んだ商品を輸入販売する上で必要な手続きを踏んでいなかったというのは、顧客にとって命の危険をもたらす可能性があることと、法令を遵守していないという問題がある事を挙げている。

一方、ローリスクの場合では、リコールの必要性があるかどうかについて、意見が分かれた。多くの回答者が「リコールの必要がある。」と回答している。その理由として、命の危険がある訳ではないが、「顧客に不便を強いている。」ことや、「設計のミスがあったと考えられる。」ことなどをその理由として挙げている。しかし、回答の過程で当初はリコールが不要であると判断した回答者が、「やはりリコールは必要だと思う」、「難しいケース」である。として、意見を翻意している。不要と回答した回答者も複数存在する。コンプライアンスや、差し迫った生命の危機がない事案においては、リコールの必要の有無は、最終的には経営判断であるが、専門家による協議が必要となると判断される。

2) リスク認識後の戦略行動

リスクの発生を認識した後、回答者がどのような行動を取るかについては、まず上下の意思伝達が優先される。事業部長への報告が最優先課題である。他部署との調整については、権限の有無により異なるが、まずは上長に報告し、上長から他部署に調整することが優先される。こうした行動は、ハイリスクの場合ぶれがない。ローリスクの場合、権限の有無によって、自分で情報を集める、などが優先する人もいる。

ハイリスクの場合のぶれのなさの1要因として、ハイリスクの場合に研修の重要性が強調されたことが挙げられる。ハイリスクな場合には早急な判断と組織内外での処理、調整が要求される。その際の行動規範として、どのような事例をリコール案件と想定するか、社内でのケーススタディに基づいて研修を行う事で、情報の伝達漏れを防ぎ、組織内での合意をとる上でも有効であると考えられる。

なお、本調査では、架空のケースについて質問しているが、インタビュー時には、並行して「あなたの会社で同様の事例が生じたときどうするか。」についても聞いている。

この際、回答者の中で、特に消費材関連の複数企業において、「我が社でのプロセスは研修で叩き込まれていること」が言及された。

ハイリスクの事例が発生した際には、いち早い行動が求められる。その際の判断基準や行動規範を提示するのに、企業内での研修は大変有効に機能する。「どのような場合」に、「どのように」行動するか、「誰に相談」したり「誰に報告」すれば良いのか、は、特にハイリスクの場合、遅滞なく行動し、関連部署に漏れなく伝達されねばならない。消費材関連のメーカーは、生産材メーカーよりもよりリコールのリスクに関して、研修によって行動基準を共有する傾向があるのかもしれない。

それは、消費材が一般消費者を対象とする為、一度流通してしまえば、利用者である消費者を完全に把握することが困難であることに起因しているだろう。生産材では、顧客を把握しやすく、顧客も専門家であり、製品に対する知識を有している。リスク認知度も一般消費者に比較すると遥かに高く、そのため、リスクが大きくなる前に防がれるのかもしれない。井村（2012）ではこうした違いについての調査結果を報告している。

本稿では、本研究は質的研究であり、仮説立案を目的としており、一般的理論の提示を目的とするものではない。こうした限界はありながら、事業リスクに対する戦略行動を分析する上で検討すべき変数等が導かれた。

- 1) リスクのサイズ
- 2) 個人特性
- 3) 専門的知識（組織内での事業リスクに関する研修の有無）
- 4) リスクの認識
- 5) 組織特性としての権限（どの程度の意味決定権限を有しているか）
- 6) 戦略行動としての情報伝達・共有行動（自分で情報集めをするか、上司に伝達するか、関連部署にも（自分で）伝えるか

行動のバリエーションは、何もしない段階から、上司に伝達する、自分で情報集めをしてから上司に伝達する、関連部署にも自分で伝える、と徐々にプロアクティブな行動へと深化していく。

これらの変数と、個人レベルでの意思決定と職場特性からうける行動制約等を勘案すると、事業リスクを認識した場合のマネジャーの戦略行動は図1の仮説が提示される。

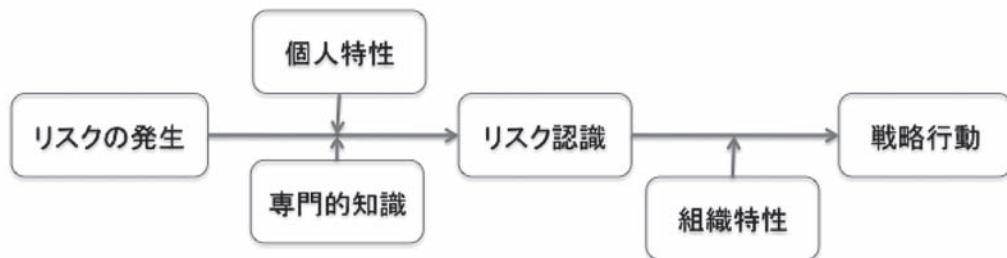


図1 事業リスクに対する戦略行動分析モデル

本研究で提示した分析モデルは、今後、質問票調査などによって一般的理論の提示を行う上で検証していく。

[謝辞]

本研究は科研費（21402027）「事業リスクの認識と戦略行動の方法論的再検討と国際比較」の助成を受けたものである。

【参考文献】

- 足立にれか, 堀洋元, 今野裕之 & 岡本浩一 (2002), 原子力関係職業従事者に対する聞き取り調査 (1). 『日本心理学会第66回大会発表論文集』: 1192.
- Bruce, M. M., & Learner, D. B. (1958), "A supervisory practices test". *Personal Psychology*, 11, pp207-216.
- Campbell, J. P., Lawler, M. D., & Weick, K. E. (1970), *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cardall, A. J. (1942), *Preliminary manual for the Test of Practical Judgement*. Chicago: Science Research Associates.
- Chan, D., & Schmitt, N. (1997), "Video-based versus paper-and-pencil method of assessment in situational judgement tests: Subgroup differences in test performance and face validity perceptions". *Journal of Applied Psychology*, 82, pp143-159.
- Corts, D. B. 1980. *Development and validation of a test for the ranking of applications for promotion to first-line federal trades and labor supervisory positions*. Washington, DC: U.S. Office of Personnel Management, Personnel Research Development Center (PRR-80-30).
- COSO. (2004), "Enterprise Risk Management-Integrated Framework: Executive Summary Framework".
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2006), *The Essentials of Risk Management*, McGraw-Hill.
- Deloach, J. (2000), *Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk & Opportunity*: Financial Times Management.
- DuBois, P. H. (1970), *A history of psychological testing*. Boston MA: Allyn & Bacon.
- Hammersley, M. (1998), *The profession of a "methodological purist"?* London: Falmer Press.
- 畑村洋 (2006), 『失敗学実践講義 だから失敗は繰り返される』, 講談社.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*: McGraw-Hill International (UK) Limited.
- 井村直恵 (2012), 「事業リスクの認識に関する意識調査—シナリオ分析に向けて—」, 『京都マネジメントレビュー』, 第20号, 印刷中.
- 経済産業省 (2003), リスク新時代の内部統制 リスクマネジメントと一体と鳴って機能する内部統制の指針: 経済産業省. 経済産業省経済産業政策局産業資金課. 2005. 『先端企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト—企業価値の向上を目指して—』, 経済産業調査会.
- 小杉素子 & 土屋智子 (2000), 「科学技術のリスク認知に及ぼす情報環境の影響—専門家による情報提供の課題」, 『電力中央研究所報告』 経営 Y000009.
- Marsh, R. M. (1992), "A Research Note: Centralization of Decision-making in Japanese Factories". *Organization Studies*, 13 (2), pp261-274.
- McDaniel, M. A., Morgeson, F. P., Finnegan, E. B., Campion, M. A., & Braverman, E. P. (2001), "Predicting job performance using situational judgement tests: A clarification of the literature". *Journal of Applied Psychology*, 86, pp730-740.
- McDaniel, M. A., & Whetzel, D. L. (2007), *Situational judgement tests* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates.
- Moss, F. A. (1926), "Do you know how to get along with people? Why some people get ahead in the world while others do not". *Scientific American*, 135, pp26-27.

- Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W.(1990), "An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation". *Journal of Applied Psychology*, 75, pp640-647.
- Motowidlo, S. J., Hooper, A. C., & Jackson, H. L.(2006), "Implicit policies about relations between personality traits and behavioral effectiveness in situational judgement items". *Journal of Applied Psychology*, 91, pp749-761.
- Motowidlo, S. J.(1990), "An Alternative selection procedure: The low-fidelity simulation". *Journal of Applied Psychology*, 75, p26-27.
- Motowidlo, S. J., & Tippins, N.(1993), "Further studies of the low-fidelity simulation in the form of a situational inventory". *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 66: 337-344.
- 中西晶 (2007), 『高信頼性組織の条件—不測の事態を防ぐマネジメント』生産性出版.
- 中尾正之 (2005), 『失敗百選 41 の原因から未来の失敗を予測する』森北出版.
- 中尾正之 (2010), 『続・失敗百選—リコールと自己を防ぐ 60 のポイント』森北出版.
- 日本規格協会編 (2003), 『JIS Q 2001 リスクマネジメントシステム構築の為に指針』日本企画協会.
- 岡本浩一 & 今野裕之 (2003), 『リスク・マネジメントの心理学：事故・事件から学ぶ』新曜社.
- Reason, J.(1997), *Managing the risks of organizational accidents*: Ashgate.
- Rundmo, T.(1996), "Associations between risk perception and safety"., *Safety Science*, 24 (3), pp197-209.
- Rundmo, T.(2000), "Safety Climate, Attitudes and Risk Perception in Norsk Hydro"., *Safety Science*, 34 (1-3), pp47-59.
- Salgado, J. F., Wiswesvaran, C., & Ones, D. S. (Eds.).(2001), *Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods, and techniques*. London: Sage.
- Strenberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., & Williams, W. M. 2000. *Practical intelligence in everyday life*. New York: Cambridge University Press.
- Tillinghast-Towers Perrin(2004), *Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices*, Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Wagner, R. K.(1987) "Tacit knowledge in everyday intelligent behavior". *Journal of Personality and social Psychology*, 52, pp1236-1247.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J.(1991), *Tacit knowledge inventory for Managers: User manual*. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.
- Walker, P. L., Shenkir, W. G., & Barton, T. L.(2002) *Enterprise Risk Management: Pulling it All Together*: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Weekley, J. A., & Jones, C.(1999), "Further studies of situational tests". *Personnel Psychology*, 52: 679-700.
- Weekley, J. A., & Ployhart, R. E. (Eds.).(2006), *An introduction to situational judgement testing*: Mahwah,NJ:Lawrence Erlbaum Associates.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M.(2001), *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*: Jossey-Bass.
- Wernimont, P. F., & Campbell, J. P.(1968), "Signs, Samples and criteria". *Journal of Applied Psychology*, 52: 372-376.

Whetzel, D. L., & McDaniel, M. A. (2009) "Situational judgement tests: An overview of current research". *Human Resource Management Review*, 19, pp188-202.

Witzel, D. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2008) "Subgroup differences in situational judgement test performance: A meta-analysis". *Human Performance*, 21, pp291-309.

HP <http://www.worldvaluessurvey.org/>

How managers act when they perceive the enterprise risk-the SJT approach

Naoe Imura

Abstract

This research study about the enterprise risk and the strategic action by managers. This study employ situational judgment test (SJT) which is not popular in management studies in Japan, but which is useful method to judge job performance. Situational judgment is effective for the cases the participants do not experienced or when it is practically difficult to make survey.

This study suggests the following:

- 1) risk size affects the perception of enterprise risk
- 2) the perception affects on strategic action
- 3) the strategic action is affected by authority, organizational hierarchy and expertise knowledge.