
研究ノート

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—

井 村 直 恵

目 次

1. 調査の概要
2. 回答者の属性
3. リスク回避行動のシナリオ調査
4. 文化的特性による影響
5. 東日本大震災によるリスク認識の変化

1. 調査の概要

調査の方法

近年、日本においても企業破綻が増加している。日本企業の経営が大きな転換期を迎える昨今、トップマネジメントの戦略的意思決定の成否だけではなく、企業不祥事やリコールへの対応など、企業に働く社員の意識や行動如何で、企業の命運が大きく左右されるケースが相次いでみられる。

本調査は、放置すると企業に重大な危機をもたらしかねないような危険（リスク）を認識した場合に、組織成員がどのような行動を取るかを知り、またこのようなリスク回避を含めた戦略的行動に、関与する要因を探る事を目的とする。

世界に目を向けると、企業にとって重大な危機を招きうる「芽」を認識した際の、従業員の対応の仕方は、国によっても大きな違いが見られる。

ゆえに事業リスクを早期に適切に処理することは、日本国内での企業経営だけでなく、特に多国籍企業のマネジメントにとって、ますます重要な課題になっている。

本調査は、「事業リスクをうまくコントロールできる企業の特徴を探る」という問題意識のもと、文部科学省科学研究費研究に基づく研究の一環として、従業員の事業リスクの認識に関する国際比較を実施する事を目的として実施した。

1) 名称：「事業リスクの認識に関する意識調査」

2) 実施主体：事業リスクと戦略行動研究会

研究代表者：井村直恵（京都産業大学経営学部准教授）

研究分担者：赤岡功（県立広島大学学長）

平野実（県立広島大学経営情報学部教授）

陳韻如（滋賀大学経済学部准教授）

三島重顕（大阪経済大学経済学部准教授）

赤岡広周（徳山大学経済学部講師）

研究補助者：宇野真紀子（京都産業大学経営学部）

3) 実施期間：2011年6月15-20日

4) 調査対象：全国の民間企業のうち、製造業で、大企業（従業員1001人以上）に所属する役員、従業員（非正規雇用者含む）

5) 調査対象：Web アンケート回収

6) 回収人数：500名

500名の内訳として、東日本・西日本それぞれ250名ずつ、そのうち各200名が正規雇用者、50名が非正規雇用者である。

7) 主要調査項目：

①被調査者の属性や職位、職務内容

②リスク認識とリスク回避行動

③国の文化の影響

④組織文化の影響

⑤震災による社会変化に対する認識

8) 調査支援研究基金

文部科学賞科学研究費補助金基盤研究（B）

研究課題：「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」

（平成21年-24年／課題番号21402027）

代表者：井村直恵（京都産業大学経営学部准教授）

この調査結果の単純集計結果については、以下の章で順に報告する。

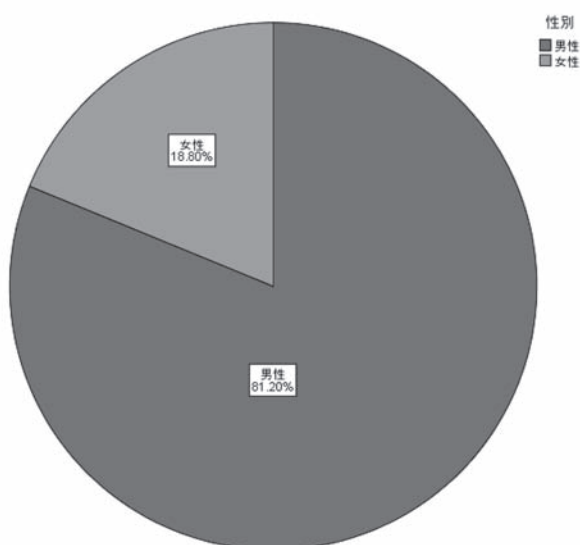
2. 回答者の属性

ここでは本調査の回答者の属性を説明する。

今回の調査においては、年齢、業種、勤務している企業の従業員規模の3項目について、回答者のフィルタリングを行った。年齢については20歳以上、業種については、製造業に従事している人、職業は民間企業に従事する役員、従業員、パート・アルバイト・派遣社員などに限定した。企業の従業員規模も大企業（従業員数1001人以上）に限定してサンプルを収集した。加えて、東日本大震災の影響についての地域による認識の違いをはかるため、東日本、西日本それぞれから250名ずつを選出した。

また、正規雇用者と非正規雇用者によるリスクの認識や行動の違いをはかるため、正社員、非正社員をそれぞれ 400 名、100 名ずつ選出した。

以下、回答者の属性を性別、年齢、居住地、職業、業種、勤続年数、職位、職種の順に詳細に述べる。



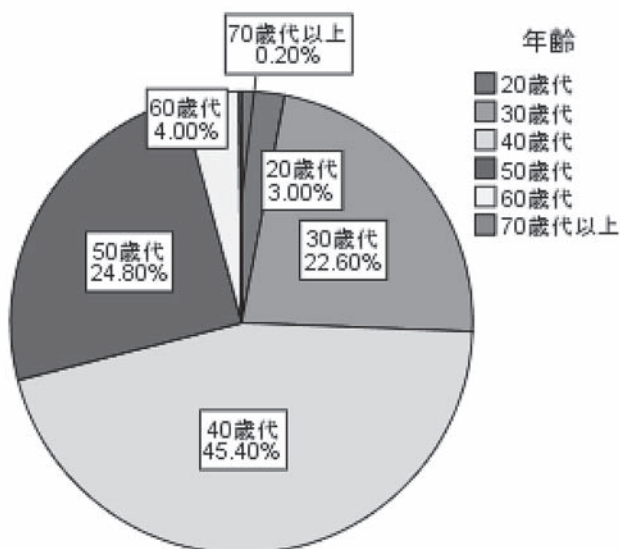
図表 1：性別

2-1. 性別

まず、性別に関しては、男性 406 名 (81.2%)、女性 94 名 (18.8%) である (図表 1)。

2-2. 年齢

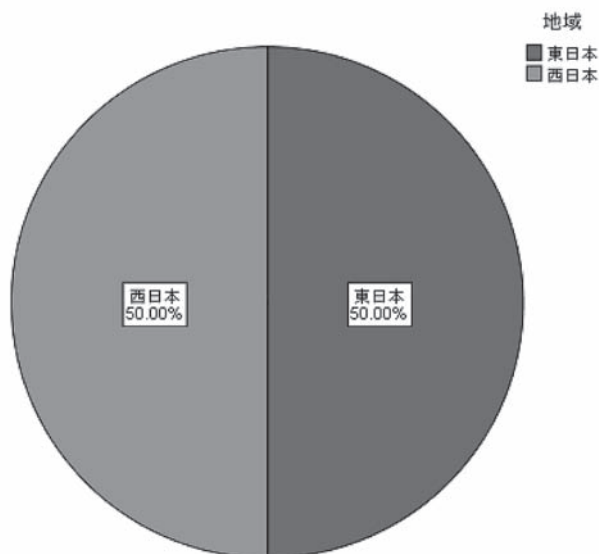
次に、年齢に関しては、20 歳代から 70 歳代までの回答があり、その内訳は、20 歳代 15 名 (3.0%)、30 歳代 113 名 (22.6%)、40 歳代 227 名 (45.4%)、50 歳代 124 名 (24.8%)、60 歳代 20 名 (4.0%)、70 歳代以上 1 名 (0.2%)、となっている (図表 2)。



図表2：年齢

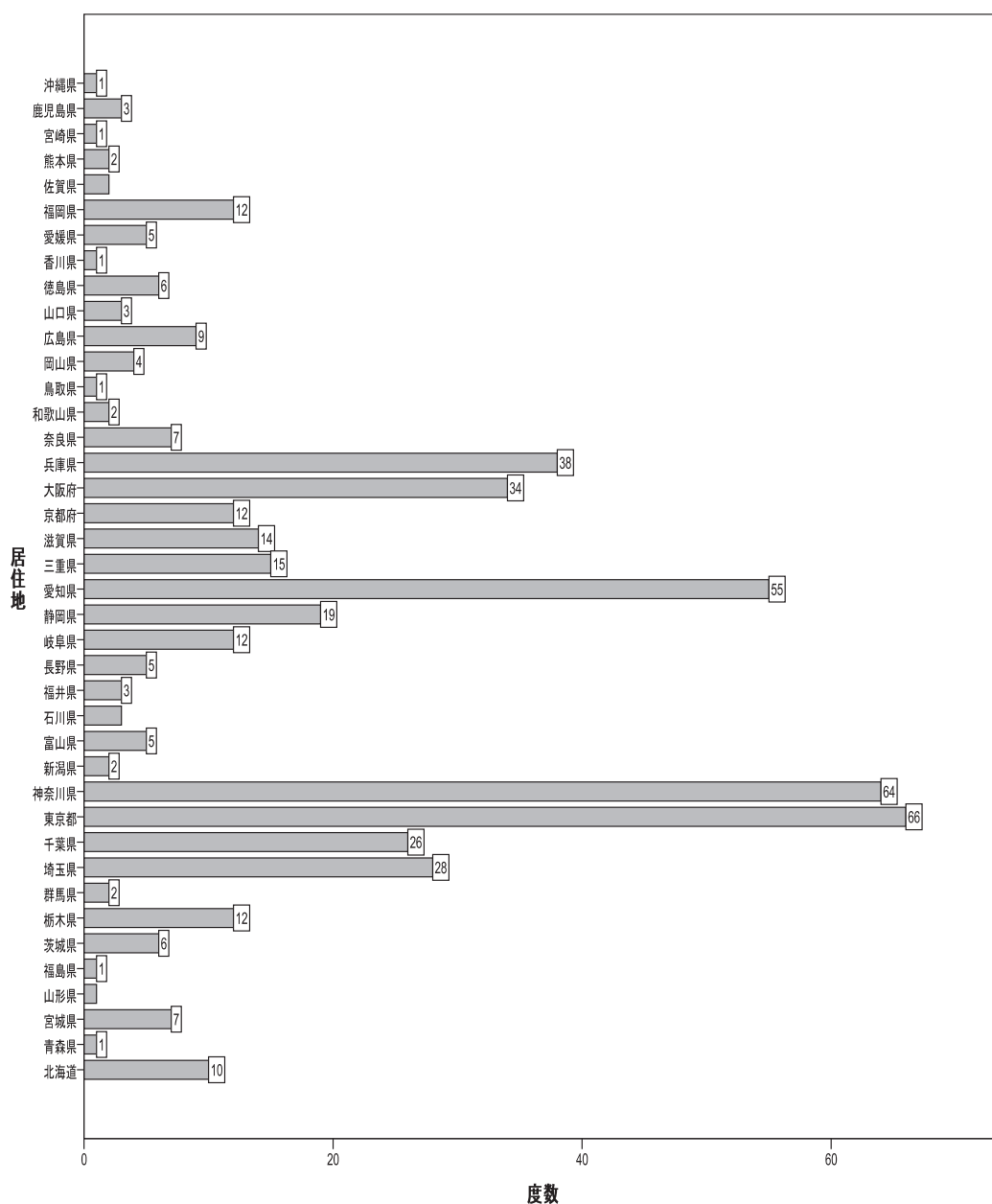
2-3. 居住地

居住地に関しては、東日本、西日本それぞれから250名ずつを抽出した（図表3）。



図表3：居住地

しかしながら、東日本は調査実施が震災の3ヶ月後だったことも影響して、被災地である宮城県、福島県、茨城県などの回答で合計で3%に留まり、主として東京、神奈川、埼玉、千葉などの首都圏からの回答が多かった。一方、西日本は大都市を中心として比較的均等に分布している（図表4）。

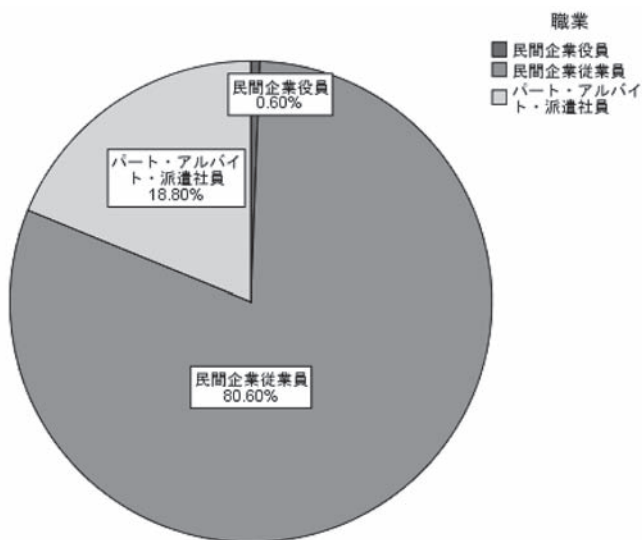


図表 4：都道府県別居住地

2-4. 職業

職業については、民間企業役員が 3 名 (0.6%)、民間企業従業員が 403 名 (80.%)、パート・アルバイト・派遣社員¹⁾ が 94 名 (18.8%) である (図表 5)。

1) 本設問は、対象者を民間企業従事者に限定するために設置した。その他の選択肢として、自由業、自由業（開業医、



図表5：職業

2-5. 業種

業種は、製造業に限定したが、製造業を3つに分類し、資本集約的な素材系産業²⁾が122名(24.4%)、労働集約的な組立産業³⁾が322名(64.4%)、最終消費材を生産する消費材産業⁴⁾が56名(11.2%)である(図表6)。

2-6. 勤続年数

勤続年数は、満5年以下が120名(24%)、6年-10年が45名(9%)、11-20年が79名(15.8%)、21-30年が151名(30.2%)、31-40年が49名(9.8%)、41年以上が9名(1.8%)であり、最高は勤続年数満47年が2名である(図表7)。勤続年数の平均値は17.3年であった。

2-7. 職位

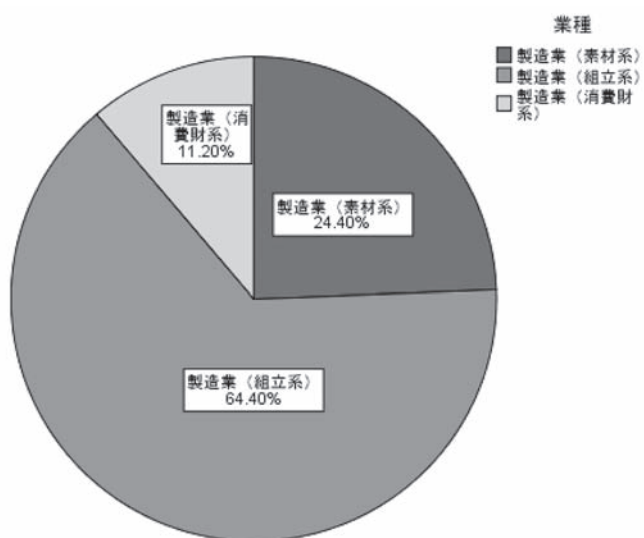
職位は、経営陣が3名(0.6%)、事業部長が3名(0.6%)、部長が52名(10.4%)、課長が128名(25.6%)、課員が214名(42.8%)、非正規雇用者が100名(20.0%)である(図表8)。

芸術家等)、公務員、退職者・年金生活者、専業主婦・専業主婦、学生、失業中などを設置していた。本設問におけるパート・アルバイト・派遣社員の数が94名であり、非正規雇用者の数が100名である理由は不明である。しかし、職位と雇用形態の両設問において、非正規雇用者の数が100名となっているため、分析においては、両設問の回答を使用する事とする。

2) 素材系産業とは、鉄鋼、非鉄、化学品、医薬品、印刷、木材、紙パルプなどを指す。

3) 組立産業とは、家電、産業機械、電子部品、デバイス、電子回路、情報通信機器、輸送機械などを指す。

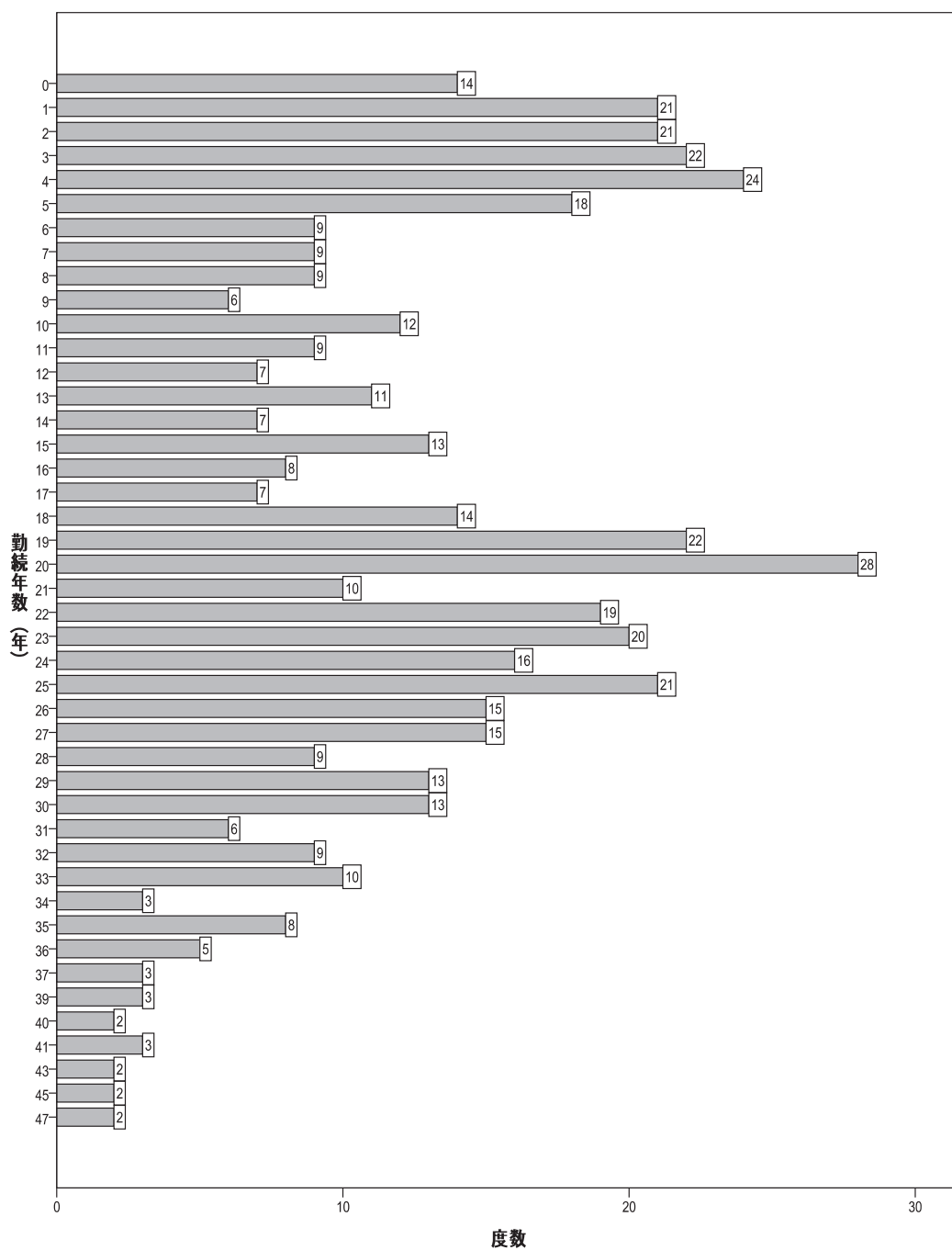
4) 消費材産業とは、衣服製造、食品、飲料などを指す。



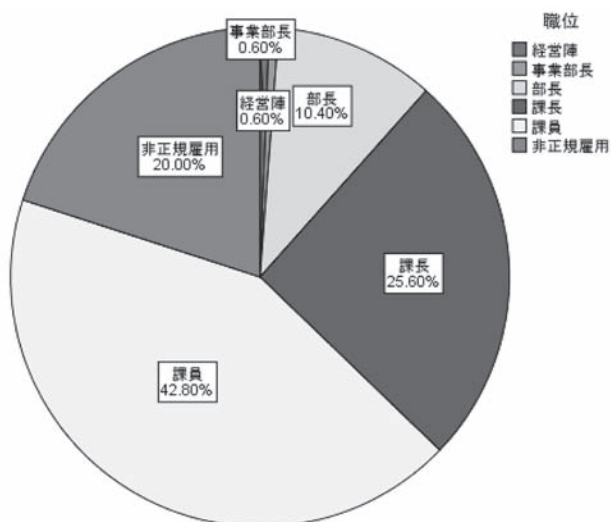
図表 6：業種

2-8. 職種

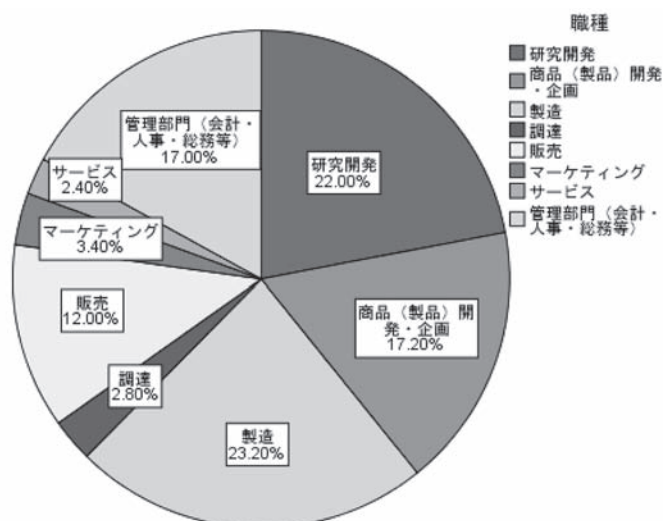
職種は、研究開発が 110 名 (22.0%), 製品開発・商品開発・企画が 86 名 (17.2%), 製造が 116 名 (23.2%), 調達が 14 名 (2.8%), 販売が 60 名 (12.0%), マーケティングが 17 名 (3.4%), サービスが 12 名 (2.4%), 会計・人事・総務等管理部門が 85 名 (17.0%) である (図表 9)。



図表7：勤続年数



図表 8：職位



図表 9：職種

3. リスク回避行動のシナリオ調査

3-1. リスク認知と回避行動について

本調査の第1では、リスクの深刻さについて高リスク、低リスクの2つのリスクの深刻さを提示した。高リスクの事例が、おもちゃ産業において、危険な物質を含む商品を本来踏んでおくべき法的手続きを経ずに製造、輸入、販売された玩具に関するリコール事例である。低リスクの事例が、自転車産業において、自転車のライトの不具合により、運転に支障をきたすケースを想定している。

このケースは高リスクのケースと異なり、不具合により即刻生命の危険がある訳ではなく、時には安全上の問題が生じる可能性もあるが、主として安全上の危険というよりも、顧客が自転車に乗る際に操縦しづらくなるという不便が発生する。

また、本ケース内の意思決定者（今回の場合、事業部副部長）の意思決定権限として、自律性が高い組織のケースと自律性が低く一定の範囲での意思決定をする場合に上司である事業部長の決断をあおがねばならないケースを想定している。

こうしたケースを想定した4種類のシナリオを用意した上で、今回の調査においては、回答者であればどのような意思決定をし、どのように行動するのかを聞いた。シナリオの設計及びシナリオ調査については井村（2012）を参照されたい。

各回答者には、高リスクのケースと低リスクのケース、権限の自由度が高い場合（水平型組織の場合）と低い場合（垂直型組織の場合）の双方を組み合わせて質問している。（図表10）

なお、設問中の主人公は、ケースに応じて、田中さん、山田さん、鈴木さん、佐藤さんなどの表記になっている。

各回答者には、図表10に見られる合計4つの組み合わせのうち、タイプⅠとタイプⅣ、タイプⅡとタイプⅢをセットにして尋ねた。このように各回答者には、リスクの程度に応じて高リスク、低リスク、担当者の権限に応じて権限自由度の高い水平組織の場合、権限自由度に制限のある垂直組織の場合それぞれについて、それぞれの状況が意思決定にどのように関与するのかを答えるように求めた。

高リスクケース

ケース1：おもちゃの製造販売企業A社の事例

A社は子供や赤ちゃん向けのおもちゃを製造販売している企業である。

【役職】A社は5つの異なる事業部で構成され、各事業部が1つの製品分野での開発／製造に当たっている。田中さんは子供向けのおもちゃを製造／販売する事業部の副事業部長である。

【事件の内容】このたび、田中さんの事業部の外国工場で製造し、日本に輸入し既に市場に出回っている製品の中に、塗料に鉛を含む製品（おもまごとセット）が含まれていることが判明した。日本では子供が口に含む恐れのある玩具は、食品衛生法に基づく届け出が必要であるが、この製品はその他の通常の玩具と同じ手続きで輸入が行われていた。

田中さんは、この製品は食品衛生法に基づく届け出が必要な製品なのではないかと気づいた。だが本製品はすでに市場に出回っており、大変人気のあるA社の主力製品である。本問題を根本的に解決するためには、大規模なリコールをしなければならない。だがリコールをすると、A社にとって業績の大幅悪化を招く多大なコスト負担、顧客からの信用失墜等が予想され、とすると企業の存続を危うくするような事態にもなりかねないと推測される。なお、田中さんの評価は事業部の利益に連動している。

低リスクケース

ケース 2: 自転車の製造販売企業 B 社の事例

B 社は自転車を製造販売している企業である。

【役職】B 社は 3 つの異なる事業部で構成され、各事業部が 1 つの製品分野での開発／製造に当たっている。山田さんは大人向け一般用自転車（いわゆるママチャリ）を製造／販売する事業部の副事業部長である。

【事件の内容】過去 3 ヶ月ほどにわたり、山田さんは B 社の自転車のライトが点灯しにくいという苦情が増えている事に気づいた。当該製品は、自転車を漕いで発電する汎用ライトが標準装備されているが、夜間に点灯させ続けるには、通常の製品よりも大きな負荷をかけないといけないことが判明した。現段階では、命に関わるような事故にはつながらないと思われるが、利用者にとっては、通常の自転車よりも相当力一杯漕がないと明るく点灯しないという面倒な事態が起きている。

山田さんが調べたところ、ライトの設計の一部に問題があることに気づいた。修理／交換での対応も可能であるが、本問題を根本的に解決するためには、リコールを行い、現在市場にある製品を回収せねばならない。だがリコールをすると、B 社にとって企業の危機を招くほどではないものの、多大なコスト負担とそれによる業績の悪化が予想される。なお、山田さんの評価は事業部の利益に連動している。

職務権限の範囲が広いケース（水平的組織）

【職務権限】山田さんは、事業部内で従業員にいつ残業させるか、仕事を完遂させるための仕事のやり方、ラインマネジャーへの仕事の配分などの問題についての決定権を握っている。

職務権限の範囲が狭いケース（垂直的組織）

【職務権限】A 社では、事業部内で従業員にいつ残業させるか、仕事を完遂させるためにどのような仕事のやり方が使われるか、ラインマネジャーへの仕事の配分などの問題についての決定権を事業部長が握っている。そのため、田中さんはこれらの問題の決定について、上司である事業部長に相談の上、注意して調整しなくてはいけない立場にある。

	水平的組織	垂直的組織
高リスク	タイプ Ⅰ	タイプ Ⅱ
低リスク	タイプ Ⅲ	タイプ Ⅳ

図表 10：分析枠組

質問の内容は、主として3つである。

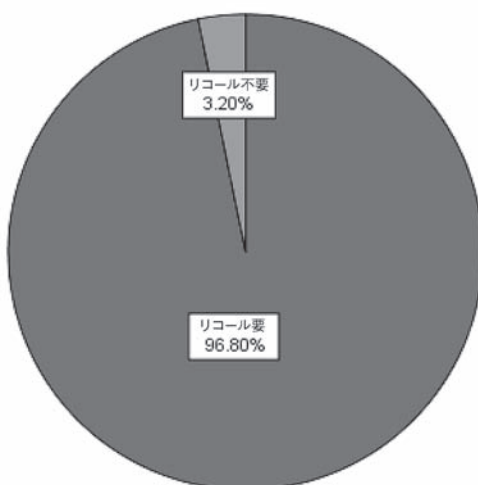
- 1) 本ケースはリコールの必要性があるか？
- 2) 本ケースであなたなら組織内でどのような行動を取るか？
- 3) 本ケースで事案が放置された場合、あなたなら（本文設問内では、山田さん、田中さん、鈴木さん、佐藤さん、などと記述）組織内でどのような行動を取るか？

以下ではそれぞれの設問について詳細に述べる。

3-2. 高リスク事例についてのリスク認知と回避行動

3-2-1. リコールの必要性

高リスク事例について、リコールの必要性を聞いたところ、リコールが必要であるという答えが484名（96.8%）、必要ないという答えが16名（3.2%）であった（図表11）。



図表 11：高いリスクの場合のリコールの必要性

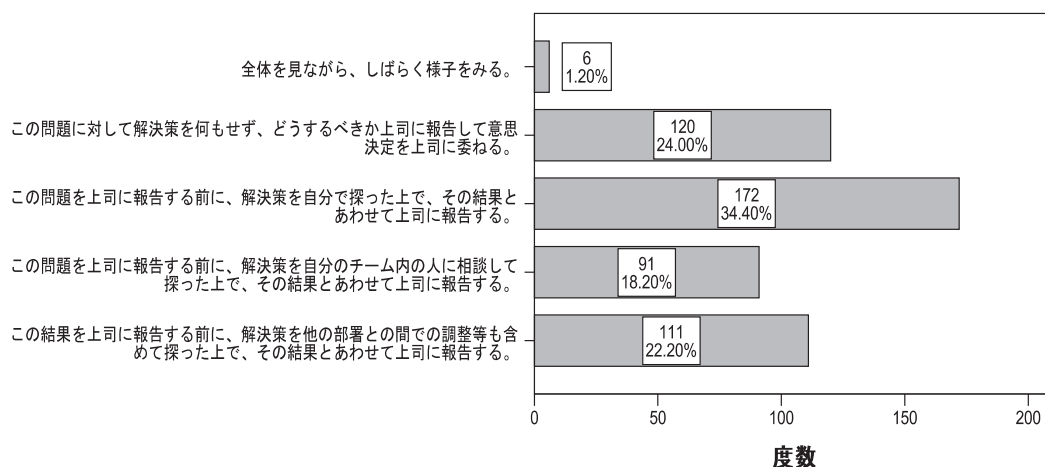
3-2-2. リスクを認識した時点での取るべきリスク回避行動

リスクを認識した時点でのリスク行動について、以下の5つの段階について、取るべき行為について聞いた。

- 1) 全体を見ながらしばらく様子を見る
- 2) この問題に対して解決策を何もとらず、上司に報告してどうするべきか意思決定を上司に委ねる。
- 3) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分で探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。
- 4) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分のチーム内の人に相談して探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。
- 5) この問題を上司に報告する前に、解決策を他の部署との間での調整等も含めて探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。

結果は図表 12 である。

しばらく様子を見るのが6名(1.2%)、とりあえず上司に報告し、上司に意思決定を委ねるのが120名(24%)、この問題の解決策を自分で探索した後上司に報告するのが172名(34.4%)、解決策を自分だけでなくチーム内で探った上で報告するのが91名(18.2%)、チームだけでなくさらに他の部署とも調整した上で報告し、上司に意思決定を促すのが111名(22.2%)である。本事例のように、生命の危機もある高リスクケースの場合、リスク事案の発生に気付いても何もせず様子を見る人は1%ほどに過ぎない。過半数の人が、まず上司に報告することを優先した行動をとる。取り急ぎ上司に報告する人と、自分なりに解決策を探った上で、その案を添えて上司に事案の発生を報告する人を合計すると、ほぼ60%に達する。調整よりも事案を上司に報告する事が優先されることが伺える。



図表 12：高リスクの場合のリスク認識時点でのリスク回避行動

3-2-3. 自由記述にみる意思決定権限の違い

上記の設問については、なぜそう思うのかを自由記述で聞いた。自由記述の回答は、副事業部長として多くの権限を持っている場合と、重要な意思決定において事業部長の決断を仰がねばならない場合とに分かれる。

副事業部長として多くの権限がある場合

- 1) 全体を見ながらしばらく様子を見る (1人)
 - ・状況をしっかり把握すべき
- 2) この問題に対して解決策を何もとらず、上司に報告してどうするべきかの意思決定を上司に委ねる。(60人)
 - ・まずは、事故が起きる前に、問題をオープンにすることが先決だから。
 - ・自分のチームや他の部署の人達に相談してから上司に報告すると報告が遅くなりそれだけ被害が大きくなってしまいますので、わかった時点ですぐに上司に報告したほうが良いと思います。
 - ・思案する事も重要であるが、本件の場合、「人体へ悪影響を及ぼしかねない案件」であり、まずは報告を優先すべきである。自身での解決策の模索はその後であることは言うまでもない。
- 3) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分で探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(87人)
 - ・できるだけ早期に上司に報告相談すべきであるが、自分の考えをまとめてから話した方がよいから。
 - ・事実はすぐに報告すべきであるが、副事業部長の立場として速やかに解決策を立案した上で上司に相談すべきである。
 - ・何もしないのは一番まずいですが、上司に丸投げもあまりよくない。かといってチーム内の人間に相談したり他部署に投げかけたりすると社内的な動揺を招く恐れもあるので、まずは自分で探れる限りの解決策を探った上で上司に相談が良いと思います。
- 4) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分のチーム内の人に相談して探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(42人)
 - ・放置すれば、鉛含有が発覚時に会社の信用、利益も失う。その対策を検討して解決策を持って上司と相談すべきである。そして他の部署との交渉をすべきである。
 - ・まず自分の考えをまとめ、どうしたいか自分の意思を持った上で上司に報告・相談する。他部署まで早い段階で巻き込むと調整だけに時間がかかる。
 - ・ただ上司に問題を報告しただけでは、上司の判断材料がないから
- 5) この問題を上司に報告する前に、解決策を他の部署との間での調整等も含めて探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(60人)
 - ・製造・販売部門と合わせた形での対応策が必要である

- ・事業に関わる重要事項である為、関連部署との協議を行う必要が有る。
- ・この製品で事故が起こった時の損害は、リコールに伴うものよりはるかに大きいので、世間に公表することは絶対必要だと思う。社内の問題としては、他部署でも同じような製品を製造しているのだから同様の可能性がある製品があるかもしれないので、他部署にこの件に関する報告と対応策は相談するべきかと思う。

副事業部長としての意思決定権限に制限が多い場合

- 1) 全体を見ながらしばらく様子を見る (5人)
 - ・自分が動かない方がいい場合もあるから
 - ・他の社員からどのような意見があがってくるか待ってみる
- 2) この問題に対して解決策を何もとらず、上司に報告してどうすべきかの意思決定を上司に委ねる。(60人)
 - ・人体に影響を与える事態であり一刻を争う。解決策を検討している最中にマスコミ等から情報が出された場合は、刑事裁判まで発展するおそれがある。
 - ・会社の損失にはならない。なぜなら、かくしていて、後で事情説明をしたほうが最悪の印象を与えるので。上司に報告するのが先。素人や新人じゃあるまいし、こちらもあとあと報告するのは良くない。
 - ・まず報告が何よりも優先されるので。それが遅れている間に万一ユーザに事故が起きては、取り返しがつかないことになる。
- 3) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分で探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(85人)
 - ・報告する前に上司にどのような内容なのか、把握してもらう必要があり、事が大きくならないうちに早急な対応策をとる必要がある為、大筋案をまとめて対応する必要があると思う
 - ・まず順番的に上司に図った上で問題解決を部下および他部署と図るのが、上司のメンツも保ちつつ、知恵・経験を活かし事に当たることができる。また事業部の一体感も生まれるため。
 - ・タイムロスは莫大な損害として現れるので、できるだけ早急にリコールすべきである。が、無策では話にならないので、対応策は提案する形で報告し、善処を責任者に求めるのがベター。
- 4) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分のチーム内の人に相談して探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(49人)
 - ・田中さんひとりだけ悩んで問題を解決してもいい結果にならないと思うから。
 - ・速やかな対応が求められているが、解決策の検討も必要で一人だけの判断ではなくチームで検討し複数の解決策を用意した上で上司の判断を仰ぐべきと考えた。
 - ・企業にとっても何よりも信頼が第一と考えられるから。また上司に丸投げするのではなく、ある程度どのような解決策があるのか、方法論その他を検討するのは職務上必要なことと思われる

から。

5) この問題を上司に報告する前に、解決策を他の部署との間での調整等も含めて探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(51人)

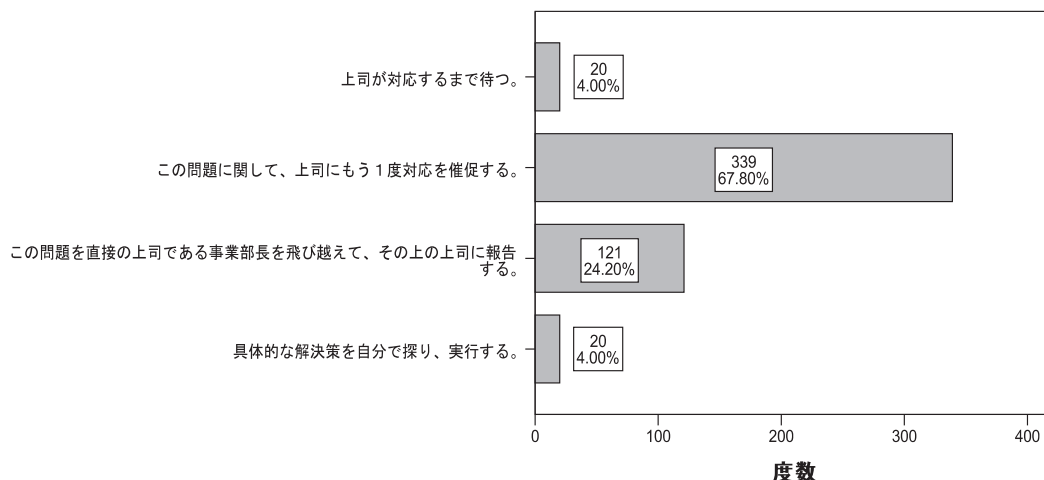
- 自身の事業部だけの問題ではなく会社としての問題なので、他の事業部との協議が必要不可欠と考える。また、他の事業部でも起こりうる問題だと思うので他の部署も含めた対策検討すべき
- 上司である事業部長に相談の上、注意して調整しなくてはいけない立場にあるから
- 会社規模の問題になるため、なるべく関係部署と調整したうえで判断したほうが賢明だと思ったから

3-2-4. 1週間たって上司が問題を放置していると考えられる場合のリスク回避行動

次に、認識後1週間上司が何もしなかったと想定した場合に、どのように行動するかを聞いた。選択肢は以下の4つである。

- 1) 上司が対応するまで待つ。
- 2) この問題に関して、上司にもう一度対応を催促する。
- 3) この問題を直接の上司である事業部長を飛び越えて、そのうえの上司に報告する。
- 4) 具体的な解決策を自分で探り実行する。

回答は、上司が対応するまで待つ、が20名(4.0%)、この問題に対して、上司にもう一度対応を催促するのが、339名(67.8%)、この問題を直属の上司を飛び越して、更に上の上司に報告するのが121名(24.2%)、具体的な解決策を自分で探り実行するのが20名(4.0%)であった(図表13)。約4分の1の人が、ヒエラルキーを超えてでも、即刻行動するという危機回避行動を取る。反面、自身で具体的な解決策を取るという人は全体の4%に過ぎない。



図表13：高リスクの場合のリスク回避行動（1週間後）

3-2-5. 自由記述にみる意思決定権限の影響

上記の設問について、なぜそう思うのかを自由記述で聞いた。自由記述の回答は、副事業部長として多くの権限を持っている場合と、重要な意思決定において事業部長の決断を仰がねばならない場合とに分かれる。

副事業部長として多くの権限がある場合

1) 上司が対応するまで待つ。(9人)

- この状況はGのメンバー達も共有と考え上司が逃げるとは考えにくいので進捗を待ちます。
- 上司には報告済みなのだから、上司なりの考えもあるので、あせって対応を催促する必要はないと思う。
- 上司に報告したので後は上司に任せるべき

2) この問題に関して、上司にもう一度対応を催促する。(169人)

- 上司の判断を督促し早急な対応策を必要性を認識してもらう
- まずは上司がどう考えているのか確認することが必要。
- まずは、リマインドして対応をうながし、上長が多忙などで対応できないときは、自ら動いても良いか許可をえる。
- 会社内の指揮命令系統に照らし合わせると、まず自分の上司に対応するよう促すのが筋だから。
- サービス対応等、関連する調整も時間が必要と思われるので、まず上司に進行状態を確認するのが先。

3) この問題を直接の上司である事業部長を飛び越えて、そのうえの上司に報告する。(61人)

- 副事業部長という立場で上司が動かなければ本人が行動を起こす。しかし、権限の問題もあるだろうからその上に報告、解決策を上申する
- 待っているだけでは問題は解決しない。上司が緊急事態だと判断しないで動かないのであれば、飛び越えてでも解決するために行動する上司に報告をするべきだと思う。
- 緊急性のある案件なので、方向性が決まるまではそれなりのアクションをするべきで、直属の上司が即断できないなら、その上に判断を求める。

4) 具体的な解決策を自分で探り実行する。(11人)

- 重大な問題で会社のこれからを左右する事象であり、今回の場合はすぐにリコールすべきなので副事業部長としてすぐに実行すべきである。
- 隠したことが世間にわかれれば、会社の致命的ダメージとなるため。
- 上司が問題解決の意思決定を速やかにできないのであるならば、さらなる問題が拡大する危険を抑えるために、自身の立場・決定権で実行すべきである。

副事業部長としての意思決定権限に制限が多い場合

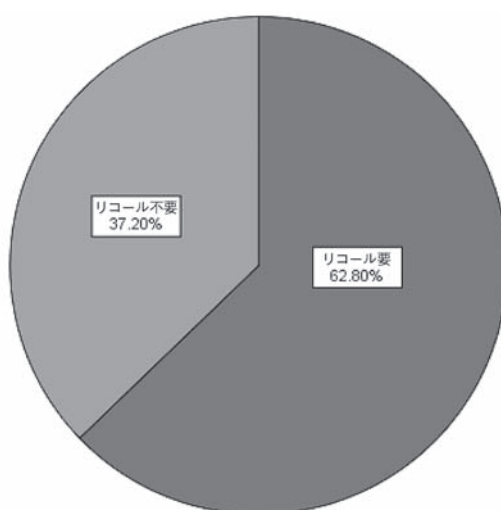
- 1) 上司が対応するまで待つ。(11人)
 - 上司の職務の範疇を超える行動は慎むべき。
 - 自分の判断で動いても責任が取れない
- 2) この問題に関して、上司にもう一度対応を催促する。(170人)
 - 上司の対応を待つのが得策。飛び越えた上の上司に報告を行うことや、自分で具体策を検討する必要はない。
 - 放置することはできないが、組織である以上、独断では動かないほうが良い。
 - 組織人としては、直属上司を無視すべきでない
 - 組織としての秩序を守りつつ問題の解決を図る必要があると考えるから
- 3) この問題を直接の上司である事業部長を飛び越えて、そのうえの上司に報告する。(60人)
 - リコール前に社会問題として発覚したら、それこそ会社をつぶすこととなるので、事業部長を飛び越えてでも経営層に伝えるべきと思う。
 - スピーディーな情報伝達は被害も少なくする。対応できない上司であるならばその上へ話をし解決策を探るべき
 - 重要案件だから、立場を超えてでも解決させる
- 4) 具体的な解決策を自分で探り実行する。(9人)
 - まずは上司以外に自分だけ知らなければ、まずは自分で解決策を探るが、関連部門や更なる上司に対しニュアンスを伝えると共に、上司を催促する。
 - 上司の性格や会社の気質にもよるが、総合的に状況を判断して根回しを行う。

3-3. 低リスク事例についてのリスク認知と回避行動

3-3-1. リコールの必要性

低リスク事例について、リコールの必要性を聞いたところ、リコールが必要であるという答えが314名(62.8%)、必要ないという答えが186名(37.2%)であった(図表14)。

低リスク事例の場合、高リスク事例に比べて、リコールの必要性が高いと感じる人の割合は30%以上も低い。



図表 14：低リスクの場合のリコールの必要性

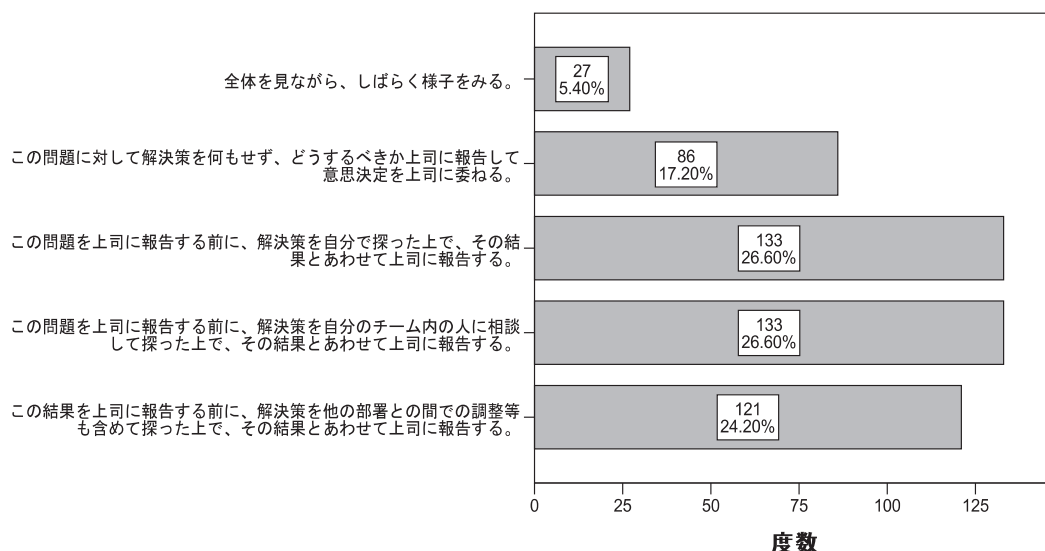
3-3-2. リスクを認知した時点でのとるべきリスク回避行動

リコールした時点でのリスク行動について、以下の5つの段階について、取るべき行為について聞いた。

- 1) 全体を見ながらしばらく様子を見る
- 2) この問題に対して解決策を何もとらず、上司に報告してどうするべきかの意思決定を上司に委ねる。
- 3) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分で探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。
- 4) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分のチーム内の人に相談して探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。
- 5) この問題を上司に報告する前に、解決策をタの部署との間での調整等も含めて探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。

結果は図表 15 である。

しばらく様子を見るのが 27 名 (5.4%)、とりあえず上司に報告し、上司に意思決定を委ねるのが 86 名 (17.2%)、この問題の解決策を自分で探索した後上司に報告するのが 133 名 (26.6%)、解決策を自分だけでなくチーム内で探った上で報告するのが 133 名 (26.6%)、チームだけでなくさらに他の部署とも調整した上で報告し、上司に意思決定を促すのが 121 名 (24.2%) である。高リスク事例と比較して、低リスク事例では、回答が分散する。全体を見ながらしばらく様子を見る人も 5.4% と高リスク事例と比較して 4% 増加しており、一方、他部署と調整を含めて解決策を探った上で上司に報告する人も 2% 多い。全体的に、すぐに上司に報告して意思決定を仰ぐというスピードを優先するよりも、自分で解決策を探ったり、自分のチーム内で解決策を相談してから上司に報告する等、出来る範囲の解決策の洗い出しを自身で行ってから上司に意思決定を仰ぐという行動を取る場合が多い。



図表 15：低リスクの場合のリスク認識時点でのリスク回避行動

3-3-3. 自由記述にみる意思決定権限の影響

上記の設問について、なぜそう思うのかを自由記述で聞いた。自由記述の回答は、副事業部長として多くの権限を持っている場合と、重要な意思決定において事業部長の決断を仰がねばならない場合とに分かれる。

副事業部長として多くの権限がある場合

- 1) 全体を見ながらしばらく様子を見る。(16人)
 - ・光れば場所を知らせるにたりる
 - ・そもそも問題となっていない
 - ・とりあえず大きな問題ではないので様子を見る
- 2) この問題に対して解決策を何もとらず、上司に報告してどうすべきかの意思決定を上司に委ねる。(37人)
 - ・命につながる事故にならないので、まずは状況を報告し指示を仰ぐ
 - ・会社の危機を招くものではなくても、顧客に迷惑がかかっている内容であり、まずは上司の判断をおおぐべき。
 - ・命にかかわることではないとしても通常の製品よりも大きな負荷をかけないといけなことが判明している時点で相談すべきだと思う。
- 3) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分で探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(67人)
 - ・問題としては大して大きくない。解決が容易であれば自身のみの意見を上申しても問題ないと

思う

- ・副事業部長という責任ある立場であるから、具体策を持って上司に相談すべきである。
 - ・即、人命にかかわる問題ではないだけに、併せて対応策のある程度の範囲で準備する時間はあってもよいと思うので。（但し、それに非常に時間がかかってはいけない）
- 4) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分のチーム内の人に相談して探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。（65 人）
- ・まだ 事故がおきていないので 早急にコストなどを だして、リコールにむけての報告をある程度準備をして 報告する
 - ・致命的なものでないので、判断材料として現場に近い意見が必要だから。
 - ・命に関わる重要案件ではなく、お客様の中には現行のままでも満足な方もいるだろうことから、まずは自分のチーム内で問題解決策を練った上で上司に報告するのが良いと思う。
- 5) この問題を上司に報告する前に、解決策をタの部署との間での調整等も含めて探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。（65 人）
- ・改良、改善の類だと思われるので、緊急的な対応よりも確実な方法を確立すべきだと思う。
 - ・緊急性は比較的低い事案である。状況の把握、対応策を十分に練る時間はある。自転車の製造、販売を実際に行っているプロに対応を考えてもらい、最善策を得て、それを上司に報告するのが最善と考えます。
 - ・自分の裁量で対応可能な範囲で、原因も解っているので、事故が起こる前に、できるだけ安全確保できるように対応すべきと思うから

副事業部長としての意思決定権限に制限が多い場合

- 1) 全体を見ながらしばらく様子を見る。（11 人）
- ・直ちに命に係わる問題ではないから。
 - ・個人的にはリコールすべきと思うが直接に命にかかわらないうえ、消費者が判断できる事象である。しばらく様子を見るのは一つ的手段だと思う。
 - ・ライトが点灯していない訳ではなく、強く点灯させる方法が無い訳でも無いので、希望者には交換するという事を告知すれば良い程度だと思う
- 2) この問題に対して解決策を何もとらず、上司に報告してどうすべきかの意思決定を上司に委ねる。（49 人）
- ・解決策を探る前に問題を報告すべきである。自身の意志でタイムラグをつくる場面ではない。
 - ・苦情が増えていることに気付いた段階で上司に相談すべき。その上で、こういう問題があるせいではないか？と報告する。リコールするしないはその上司や上が決めること。
 - ・リコールまでには至らないが、会社として品質に対する評判が悪くなる可能性もあるので問題提起は必要と考えるため。

3) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分で探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(66人)

- 影響が命に関わる影響が少ないと考えられることと、問題の決定について、上司である事業部長に相談の上、注意して調整しなくてはいけない立場にあるので。
- 人命にかかわるほどの問題ではないので、自分はどうしようと思っているかの腹案を持って上司と相談すればよいレベルだと思います。
- すでに原因を解明しており、できるだけ早く対応することが、会社の、被害を抑えられるから。
- 自分で調べた結果がわかっているから。また上司から作業全体の決定権が上司にあるため

4) この問題を上司に報告する前に、解決策を自分のチーム内の人に相談して探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(68人)

- この問題についてはすぐに人命に関わるような事故につながるとは思えないが、いずれ売上等にも響いてくるので何か対応策を考えるべきだと思う。上司に権限があるので部署内で対応すれば良いと思う。
- 重大な不具合でないなら、しっかり解決策を考えてからでも遅くはないと思うから。
- この問題について知っている人数を少なくした上で、上司と相談する。他部署との調整は上司とともに行う。
- 内容が、無償修理か交換と思われ、自身の事業部のみで対処できるのではないかと思われる。自身の事業部の範囲で対処体制を取れるのではないかと思われる。

5) この問題を上司に報告する前に、解決策をタの部署との間での調整等も含めて探った上で、その結果とあわせて上司に報告する。(56人)

- 事故につながる内容ではないので、今後仕様変更をすれば良いと思う。まずは対策案を考え、品質面等の部署との調整を行い、ある程度メドが立った時点で上司に報告する。
- 早急な対策が必要なものではないのでリコールというよりも自主回収という形にすべき。あと部門間で安価な対策を検討すべき。
- 人の命に関わることでなく製品の改善の問題であり、解決策をまとめて事業部長に提案し決定してもらうことで、組織上の問題はないと思える。
- 品質の問題であるが、安全に関する問題が含まれていないかを確認するため。

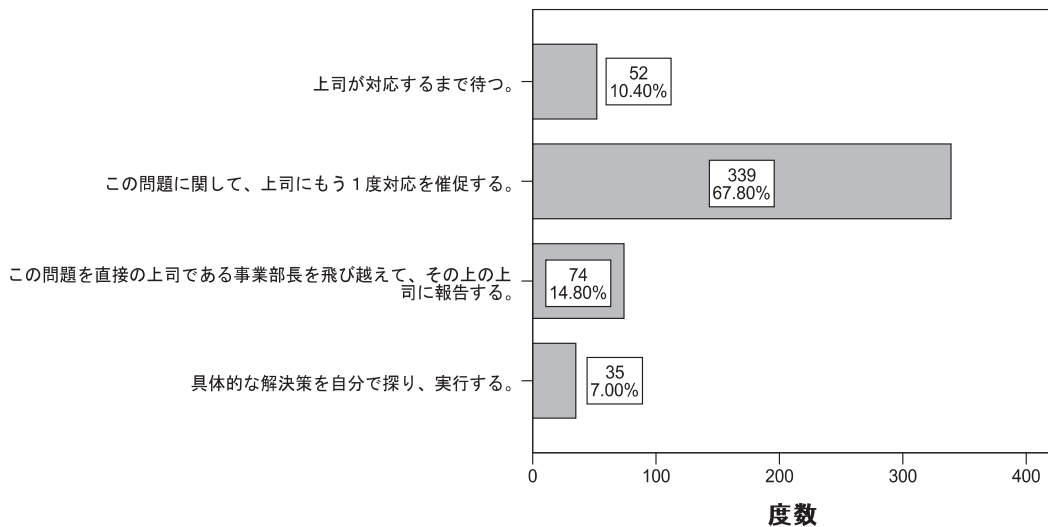
3-3-4. 1週間たって上司が問題を放置していると考えられる場合のリスク回避行動

次に、認識後1週間上司が何もしなかったと想定した場合に、どのように行動するかを聞いた。選択肢は以下の4つである。

- 1) 上司が対応するまで待つ。
- 2) この問題に関して、上司にもう一度対応を催促する。
- 3) この問題を直接の上司である事業部長を飛び越えて、そのうえの上司に報告する。

4) 具体的な解決策を自分で探り実行する。

回答は、上司が対応するまで待つ、が52名（10.4%）、この問題に対して、上司にもう一度対応を催促するのが、339名（67.8%）、この問題を直属の上司を飛び越して、更に上の上司に報告するのが74名（14.8%）、具体的な解決策を自分で探り実行するのが35名（7%）であった（図表15）。問題が放置された場合の行動も、上司を飛び越えて更に上の上司に報告する人が高リスクのケースと比較して約10%低い。一方で、様子を見たり、自身で具体策を探る人の割合は高いリスクのケースと比べて高い（図表16）。



図表16：低リスクの場合のリスク回避行動（1週間後）

3-3-5. 自由記述にみる意思決定権限の影響

上記の設問について、なぜそう思うのかを自由記述で聞いた。自由記述の回答は、副事業部長として多くの権限を持っている場合と、重要な意思決定において事業部長の決断を仰がねばならない場合とに分かれる。

副事業部長として多くの権限がある場合

1) 上司が対応するまで待つ。（23人）

- ・そもそもあまり問題ではない
- ・負荷が多いとはいえ、製品として成り立っている。
- ・今のところ、迅速に対応する必要は、無いと思われる。

2) この問題に関して、上司にもう一度対応を催促する。（169人）

- ・上司に報告 指示を仰ぐのは 必ずしなくてはならない
- ・一応、上司がどのように考えているのか再確認はする必要があると思う。
- ・人命に関わるほどの問題でなく、多少時間がかかっても良いので、まずはもう1度対応を催促

するので良い。

- 上司へ報告したので無視することができないから
- 3) この問題を直接の上司である事業部長を飛び越えて、そのうえの上司に報告する。(38人)
- 自己責任で進める立場ではないから
 - 対応が遅いと被害も大きくなる。早急な対策が必要なためさらに上に報告すべき
 - 問題の解決を先送りするのは最悪の結果を招く。
 - 3ヶ月も放置(様子見)しておきながら、さらに1週間放置とは尋常じゃない。すぐにコンプライアンスまたは法務に通告する。
- 4) 具体的な解決策を自分で探り実行する。(20人)
- この程度の問題は自己解決の範囲
 - 自分自身が決定権を持つため、リコールを決定して行動に移す。事業部長の上の上司にはあわせて報告をする。
 - 問題解決に必要な作業は自分の判断で進めるが、最終決断は引き続き上司に進捗と同時に報告して判断を仰ぐ。

副事業部長としての意思決定権限に制限が多い場合

- 1) 上司が対応するまで待つ。(29人)
- 自分がすべき調査と報告は済ませたので、たぶん上司はそれほど大きな問題ではないと思っているんだな と考えて放置します。
 - 自分が上司に報告済であれば、すべての決定権は上司にあるので上司にまかせるべき。
 - 責任者は上司である為、問題のレベルから考えても、上司の対応を待てばよいと思うから。
- 2) この問題に関して、上司にもう一度対応を催促する。(170人)
- 上司を動かすことが必要だから
 - 命に関わる重大問題ではないが、重要問題である。上司にすばやい対応の決断を促すのが良い。
 - 緊急度は若干低いので、まずは上司の判断を仰いだ方が賢明だと思うので。
 - 判断の責任と権限は事業部長にあるから
 - 上司のその上の上司にすぐ報告すると上司の顔をつぶすことになるので、もう一度上司に催促してから対応してくれるのを待ったほうが良いとおもったから
- 3) この問題を直接の上司である事業部長を飛び越えて、そのうえの上司に報告する。(36人)
- 勿論、直接の上司に催促するが、それでも動きそうになければ、早期に問題点を社内で共有するため。
 - 上司が対応しないならば更にその上司に報告する以外に無いから
 - 命にかかわる事故が起きてしまうかもしれないということと、1週間という時間を鑑みればすぐにもっと上の判断を仰ぐべき。

- 決定権の無い立場である以上、独断での行動は控え、その上の上司に委ねるべき。
- 4) 具体的な解決策を自分で探り実行する。(15人)
- 特に、事業部長の許可を得なければならない案件ではなく、たとえば開発部長の通常業務として動かせばよいだけのことである。
 - 役職として、その程度の責任は任されているはずだから
 - 上司は動かないつもりだと思うので飛び越えたら上司とうまくいかないし自分で解決策を考える

4. 文化的特性による影響

第2セクションでは、国際間比較を行う事を目的として、国の文化的特性と組織的特性による影響について聞いた。前半が個人のリスクに関する概念についての文化的な特性を聞く質問である。後半は、企業文化についての質問と、個人の企業に対するコミットメントを聞いている。

Hofstede (1991) は、社会生活や対人関係、職業活動などにおいて、人々が持つ価値観や判断基準を国の文化や組織文化と関連づけた。彼は、世界各地の IBM 社員を対象とした「価値観調査質問票」調査の結果、各国の人々の価値観にまつわる文化的差異を説明する為の次元として、4つの次元（後に5つの次元に拡張）を指摘した。4つの次元とは、個人主義 vs 集団主義、権力の格差や権力階層の存在と強固さ（権力格差）、男性らしさ vs 女性らしさ、不確実性の回避である。

個人主義対集団主義というのは、個人の自由や主張と、集団の利益を比較して、個人の意志を重視するのか、集団としてのまとまりを重視するのかという違いを意味する。個人主義が過ぎると個人が利己的に行動する危険があり、集団主義が過ぎると、集団としての意思決定が同調圧力となり、集団浅慮に陥る危険がある。

権力の格差 (Power Distance) は、それぞれの国の制度や組織において、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状況を予期し、受け入れている程度である。制度的・政治的な身分の上下関係が厳しく分かれているカースト制を取るインドなどの文化は権力格差の大きな文化の一例である。

男性らしさ対女性らしさというのは、その社会や文化が男性原理や父権社会によって運営されているのか、女性原理や母権社会によって運営されているのかの違いである。従来、先進国の多くが男性社会で家父長制によって運営されていた。しかし近年では、ジェンダーフリーや男女共同参画社会などにより、北欧社会のように女性の社会進出が進み、男女平等に近い社会もある。そうした価値観を持つ社会を女性らしい社会と呼ぶ。

不確実性の回避とは、ある文化の成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度である。

本調査では、リスクに対する認識や回避行動について調査する事を目的としているため、これら

の次元の中から、リスク認識や組織内での回避行動に関係する、個人主義対集団主義、権力の格差、不確実性の回避の3つの次元について測定する。

4-1. 国の文化的特性による影響

まず、前半の問いでは、リスク認識について尋ねた。このセクションでは、それぞれの設問について、「全くそう思わない」から「とてもそう思う」までを1-7までの7点尺度で質問した。

4-4-1. 個人特性

1) 個人主義／集団主義

以下の質問は、個人主義／集団主義について聞いている。それぞれの設問において、7点に近いほど集団主義であり、1点に近いほど個人主義である。本設問は Clugston et al.,(2000) による個人主義／集団主義尺度を用いた。

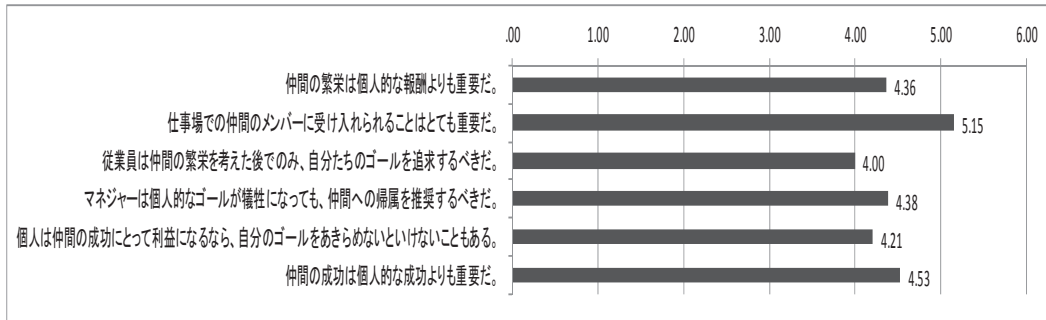
- Q1 仲間の繁栄は個人的な報酬よりも重要だ。
- Q12 仕事場での仲間のメンバーに受け入れられることはとても重要だ。
- Q3 従業員は仲間の繁栄を考えた後でのみ、自分たちのゴールを追求するべきだ。
- Q14 マネジャーは個人的なゴールが犠牲になっても、仲間への帰属を推奨するべきだ。
- Q5 個人は仲間の成功にとって利益になるなら、自分のゴールをあきらめないといけなこともある。
- Q16 仲間の成功は個人的な成功よりも重要だ。

Hofstede (1991) が示すように、日本社会などアジア社会は、集団主義文化の社会である。集団主義社会は、集団の利害を個人の利害よりも優先させる社会である。組織成員は結びつきの強い内集団に統合されており、その内集団に忠誠を誓う限り、人はその集団から保護される。こうした社会では組織忠誠心が効率性や業績よりも重んじられる傾向がある。一方個人主義社会においては、個人と個人の結びつきは緩やかである。個人主義社会は核家族を背景として、個人の達成したことや、個人の達成した事や権利を強調し、個人は自己の欲求を満たす事に重点を置く。また、個人主義文化の企業では、管理者の行動原理は功利的であり、企業に対する感情移入は少ない。

設問の中で、「仕事場での仲間のメンバーに受け入れられる事はとても重要だ」という質問が最も高く、スコアの平均が 5.15 (標準偏差 1.015) と最も高い値を示し、最も低い設問が「従業員は仲間の反映を考えた後でのみ、自分たちのゴールを追求するべきだ」という質問の 4.00 (標準偏差 1.181) であった。しかし、その他の設問「仲間の繁栄は個人的な報酬よりも重要だ。」「マネジャーは個人的なゴールが犠牲になっても、仲間への帰属を推奨するべきだ。」「個人は仲間の成功にとって利益になるなら、自分のゴールをあきらめないといけなこともある。」「仲間の成功は個人的な成功よ

りも重要だ。」はそれぞれ 4.36（標準偏差 1.211）、4.38（標準偏差 1.082）、4.21（標準偏差 1.140）、4.53（標準偏差 1.060）を示している。

1 問を除く残りの項目で肯定の回答（スコアとして 4 点以上）を示している。この限りにおいて、個人主義よりも集団主義的な価値観を持つことが伺える。（図表 17）



図表 17：個人主義／集団主義

2) 権力格差

次に権力格差（パワーディスタンス）を尋ねた。それぞれの設問において、7 点に近いほど権力構造による影響が大きく、1 点に近いほど権力構造による影響が小さく、自律的な意思決定が来ている。本設問は Clugston et al., (2000) によるパワーディスタンス尺度を用いた。

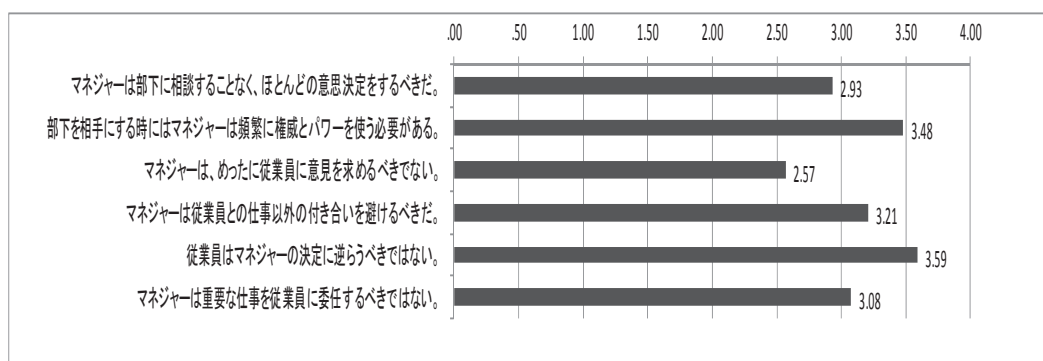
- Q7 マネジャーは部下に相談することなく、ほとんどの意思決定をするべきだ。
- Q18 部下を相手にする時にはマネジャーは頻繁に権威とパワーを使う必要がある。
- Q9 マネジャーは、めったに従業員に意見を求めるべきでない。
- Q20 マネジャーは従業員との仕事以外の付き合いを避けるべきだ。
- Q11 従業員はマネジャーの決定に逆らうべきではない。
- Q22 マネジャーは重要な仕事を従業員に委任するべきではない。

設問のスコアは、「マネジャーは部下に相談することなく、ほとんどの意思決定をするべきだ。」「マネジャーは、めったに従業員に意見を求めるべきでない。」などのスコアが低く、2.93（標準偏差 1.127）、2.57（標準偏差 1.119）である。また、その他の設問についても、「部下を相手にする時にはマネジャーは頻繁に権威とパワーを使う必要がある。」が 3.43（標準偏差 1.190）、「マネジャーは従業員との仕事以外の付き合いを避けるべきだ。」が 3.21（標準偏差 1.102）、「従業員はマネジャーの決定に逆らうべきではない。」が 1.215、「マネジャーは重要な仕事を従業員に委任するべきではない。」が 3.08（標準偏差 1.130）と、すべての設問でパワーディスタンスについて否定の回答が示されている。（図表 18）

権力格差の大きな組織では、権力が少数の人たちに集中している。上司と部下の不平等の程度が大きいため、組織は垂直的な階層構造となる。上司が示す地位を表すシンボルは、部下に服従とい

う形で受け入れられる。また、権力格差の小さな組織では、部下も上司もお互いに平等な存在であり、服従よりも相互依存の関係にある。そのため組織は分権化され、階層構造がより水平的な構造になる。部下は上司から監視される事を嫌い、決定への参加を求める民主的な上司が理想とされる。

Hofstede による日本のパワーディスタンス指数は 54 とされており、調査国中では中位である。マレーシアは 104、フィリピンは 94、中国やエジプト、イラク、クウェイト、リビア、サウジアラビアなどの中東諸国は共に 80 と高い。社会に置ける経済格差（貧富の差）が大きい国や、インドでカースト制の名残が残っているように、宗教上の格差が社会的に大きな影響を持つ国において、パワーディスタンスが大きくなる。逆に米国が 40、英国が 35 である。北欧諸国は共に低くフィンランドは 33、ノルウェーは 31、スウェーデンは 31、デンマークは 18 と調査国中でも特に低く、こうした国々では社会において階層意識というものがあり存在しないことを示している。



図表 18：権力格差

3) 不確実性回避

Hofstede による不確実性回避行動の高い文化では、不確実な事は事前に出来る限り排除することが求められ、奇抜な考えや先の見えないものは危険性が高いと考える傾向がある。従業員は長期雇用、退職金・健康保険などを重視する。また、人々は成文化された規則や慣習的な規則を好み、それらを用いて予測可能性を高めたいという強い欲求を持つ。管理者による指示は明確である事が好まれ、部下はより厳格に統制される。

反対に、不確実性回避行動の低い文化では、物事が不確実であることは当然のことであると捉え、奇抜な考えや先の見えない出来事も興味を持って受け入れる。こうした文化では、不安や仕事のストレスが低く、リスクへの対応が容易であり、変化に対する情緒的抵抗が少なく、人々は合理性を重視して意思決定をする。また、上位管理者の職位につく平均年齢は相対的に低くなる傾向があり、組織間のコンフリクトは当然と考えられており、和解の為には妥協を受け入れる。

Hofstede による不確実性回避指数について、日本の指数は 92 であり、調査国全体でも極めて高い。日本よりも不確実性回避度の高い国は、ギリシャが 112、ポルトガルが 104、次にフランスとチリの 86 が続く。逆に、台湾は 69 とやや高いが、米国は 46、英国は 35 である。香港、シンガポールのよ

うに人の出入りが激しく、労働者や労働環境が激しく入れ替わる文化では、それぞれ 29, 8 となっており、予想外の出来事も前向きに受け入れていく姿勢を持っていることが示されている。

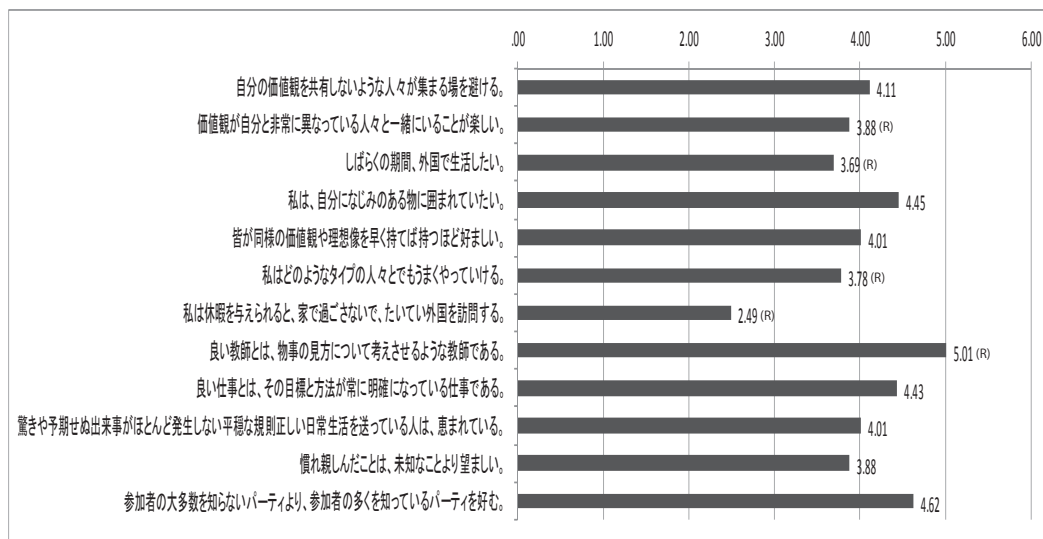
本調査では、不確実性回避の尺度として、Herman et al., (2010) による尺度を用いて 1 全くそう思わないから 7 とてもそう思うまでの 7 件法で尋ねた（図表 19）。なお、（―）がついている尺度は、リバースコーディングになっている。

- Q29 自分の価値観を共有しないような人々が集まる場を避ける。
- Q40 価値観が自分と非常に異なっている人々と一緒にいることが楽しい。（―）
- Q31 しばらくの期間、外国で生活したい。（―）
- Q2 私は、自分になじみのある物に囲まれていたい。
- Q33 皆が同様の価値観や理想像を早く持てば持つほど好ましい。
- Q4 私はどのようなタイプの人々とでもうまくやっていける。（―）
- Q35 私は休暇を与えられると、家で過ごさないと、たいてい外国を訪問する。（―）
- Q6 良い教師とは、物事の見方について考えさせるような教師である。（―）
- Q37 良い仕事とは、その目標と方法が常に明確になっている仕事である。
- Q8 驚きや予期せぬ出来事がほとんど発生しない平穏な規則正しい日常生活を送っている人は、恵まれている。
- Q39 慣れ親しんだことは、未知なことより望ましい。
- Q10 参加者の大多数を知らないパーティより、参加者の多くを知っているパーティを好む。

設問の中で、「良い教師とは、物事の見方について考えさせるような教師である。」という質問が最も高く、スコアの平均が 5.01（標準偏差 1.113）と最も高い値を示し、最も低い設問が「私は休暇を与えられると、家で過ごさないと、たいてい外国を訪問する。」という質問の 2.49（標準偏差 1.386）であった。

その他の設問は、「自分の価値観を共有しないような人々が集まる場を避ける。」「私は、自分になじみのある物に囲まれていたい。」「良い仕事とは、その目標と方法が常に明確になっている仕事である。」「参加者の大多数を知らないパーティより、参加者の多くを知っているパーティを好む。」の項目でスコアが高く、それぞれ 4.11（標準偏差 1.043）、4.45（標準偏差 1.029）、4.43（標準偏差 1.217）、4.62（標準偏差 1.109）を示している。この結果は不確実性回避の尺度がどちらかといえば高いことを示す。「皆が同様の価値観や理想像を早く持てば持つほど好ましい。」「驚きや予期せぬ出来事がほとんど発生しない平穏な規則正しい日常生活を送っている人は、恵まれている。」については、4.01（標準偏差 1.128）、4.01（標準偏差 1.331）、リバースコーディングした「価値観が自分と非常に異なっている人々と一緒にいることが楽しい。」「しばらくの期間、外国で生活したい。」「私はどのようなタイプの人々とでもうまくやっていける。」の項目では、それぞれ 3.88（標準偏差 1.128）、3.69（標準偏差 1.128）を示している。

準偏差 1.642), 3.78 (標準偏差 1.254), となり, 「慣れ親しんだことは, 未知なことより望ましい。」 3.88 (標準偏差 0.960) と共に平均的数値を示した。



図表 19：不確実性回避 * (R) はリバースコーディング

4) リスク回避性向

本調査では、不確実性の回避について聞く為の指標として、不確実性の回避に加えて、リスク回避性向を用いた。リスク回避性向とは、意思決定者がある価値の者を得る為に、投機的だったり獲得する可能性が低い選択をするのではなく、より確実性の高い選択を好むという意味決定性向である。リスク性向の高い人は、どんな場合にもリスクの高い成果よりもよりリスクの少ない成果を好むものである。リスクに対する性向は、個人的な相違や素因であり、状況に依存したものではない。それゆえリスクに直面したとき人がどのように行動するかは、状況が違っててもそれほど変化しない。こうした行動特性は、心理学・経済学・ファイナンス論などの分野において確認されている。本調査では、Carter & Yeqing (2005) による一般的なリスク性向尺度を用いた。

Q13 私は、いちかばちかやってみるのは不安である。

Q15 私は、成果のわかった状況を好む。

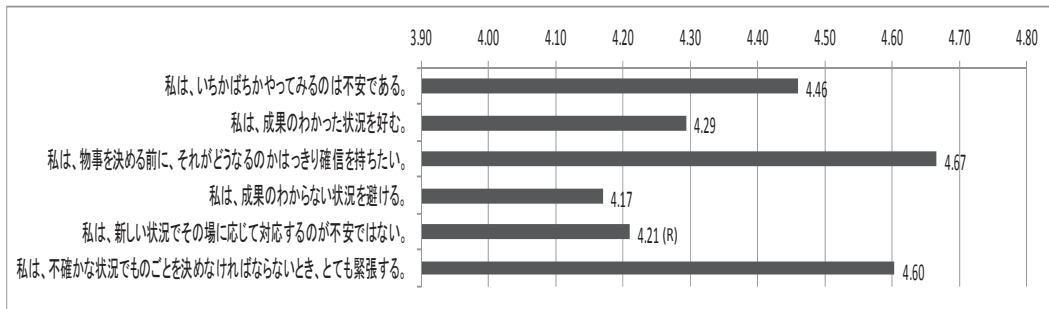
Q24 私は、物事を決める前に、それがどうなるのかははっきり確信を持ちたい。

Q26 私は、成果のわからない状況を避ける。

Q17 私は、新しい状況でその場に応じて対応するのが不安ではない。(―)

Q28 私は、不確かな状況でものごとを決めなければならないとき、とても緊張する。

設問のスコアは、「私は、いちかばちかやってみるのは不安である。」が 4.46（標準偏差 1.221）、「私は、成果のわかった状況を好む。」が 4.29（標準偏差 1.070）、「私は、物事を決める前に、それがどうなるのかはつきり確信を持ちたい。」が 4.67（標準偏差 0.980）、「私は、成果のわからない状況を避ける。」が 4.17（標準偏差 1.033）、「私は、不確かな状況でものごとを決めなければならないとき、とても緊張する。」が 4.60（標準偏差 1.105）と、いずれも肯定的な数値を示す。しかし「私は、新しい状況でその場に応じて対応するのが不安ではない。」が 4.21（標準偏差 1.166）は否定的な数値（リバースコーディング）を示す。（図表 20）



図表 20：リスク回避性向 * (R) はリバースコーディング

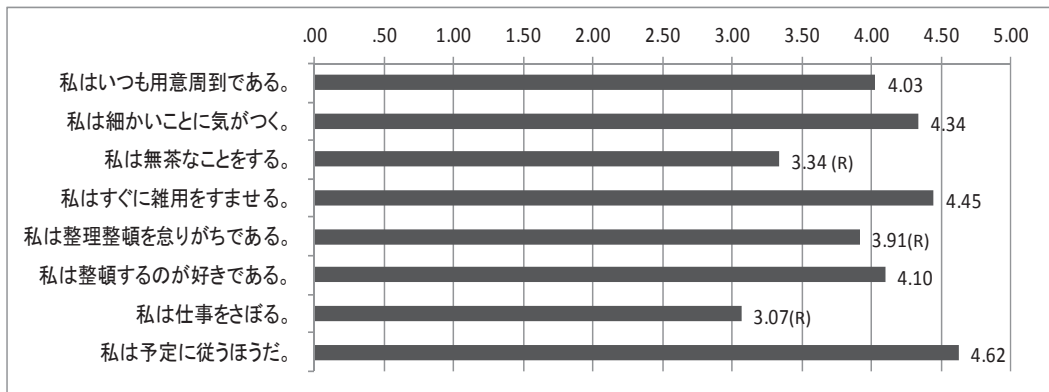
5) 勤勉さ

次には、仕事に対する勤勉さについて問うた。Goldberg (1999) によって国際的パーソナリティアイテムプール (IPIP; International Personality Item Pool) として知られる指標から勤勉さに関する尺度を用いた。IPIP は、個人的な違いを調査するとき用いられる指標である。指標は 5 つの構成要素から成るため、「ビッグ 5」もしくは、5 ファクターモデルとして知られる。（図表 21）

- Q19 私はいつも用意周到である。
- Q21 私は細かいことに気がつく。
- Q32 私は無茶なことをする。（―）
- Q23 私はすぐに雑用をすませる。
- Q34 私は整理整頓を怠りがちである。（―）
- Q25 私は整頓するのが好きである。
- Q36 私は仕事をさぼる。（―）
- Q27 私は予定に従うほうだ。

「私は細かいことに気がつく。」「私はすぐに雑用をすませる。」「私は予定に従うほうだ。」の項目は平均よりもスコアが高く、それぞれ 4.34（標準偏差 1.199）、4.45（標準偏差 1.125）、4.62（標準偏差 0.994）を示している。「私はいつも用意周到である。」「私は整頓するのが好きである。」では、4.03

(標準偏差 1.138), 4.10 (標準偏差 1.304) とニュートラルなスコアであった。リバースコーディングを用いた「私は無茶なことをする。」「私は整理整頓を怠りがちである。」「私は仕事をさぼる。」についても、それぞれ 3.34 (標準偏差 1.228), 3.91 (標準偏差 1.297), 3.07 (標準偏差 1.307) と、ニュートラルな回答結果となった。



図表 21：勤勉さ * (R) はリバースコーディング

4-2. 組織特性

第2セクションの後半では、各回答者が所属する企業の印象や、企業に対する考え方などの項目を組織特性として問うている。このセクションでは、それぞれの設問について、「全くそう思わない」から「とてもそう思う」までを1～7までの7点尺度で質問した。

4-2-1. 組織文化

組織特性の尺度の前半は所属する組織（企業）の文化について聞いている。これは Sarros et al., (2003) による組織文化プロファイル尺度を用いた。

1) 競争性

以下の質問は、企業の競争的文化や行動性向について聞いている。それぞれの設問において、7点に近いほど競争的な企業であり、1点に近いほど競争的な企業ではない。

Q41 業績志向

Q52 品質重視

Q43 個性的

Q54 競争的 / 競争心旺盛

「業績志向」、「品質重視」については、それぞれ 4.73 (標準偏差 1.165) 4.84 (標準偏差 1.245) となっており、日本の企業では、品質重視な企業が多く、次いで業績志向な企業が多い。一方では、「個性的」、

「競争的 / 競争心旺盛」については、それぞれ 3.86（標準偏差 1.219）、3.88（標準偏差 1.215）であり、それほど個性的でもなく競争心が高い訳でもないことが伺える。（図表 22）



図表 22：競争性

2) 社会的責任

以下の質問は、社会的責任（Social Responsibility）について聞いている。近年、企業の社会的責任に対する重要性の認識が高まっている。それぞれの設問において、7 点に近いほど社会的責任を重視する文化を持ち、1 点に近いほど社会的責任を重視して行動する企業ではない。

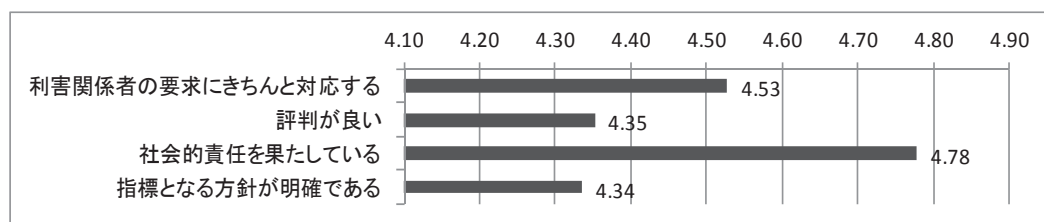
Q45 利害関係者の要求にきちんと対応する

Q56 評判が良い

Q47 社会的責任を果たしている

Q58 指標となる方針が明確である

「利害関係者の要求にきちんと対応する」、「社会的責任を果たしている」などの項目は平均よりもスコアが高く、それぞれ 4.53（標準偏差 1.052）、4.78（標準偏差 1.128）を示している。「評判が良い」「指標となる方針が明確である」なども 4.35（標準偏差 1.061）、4.34（標準偏差 1.150）と若干平均よりも高いスコアを示している。（図表 23）



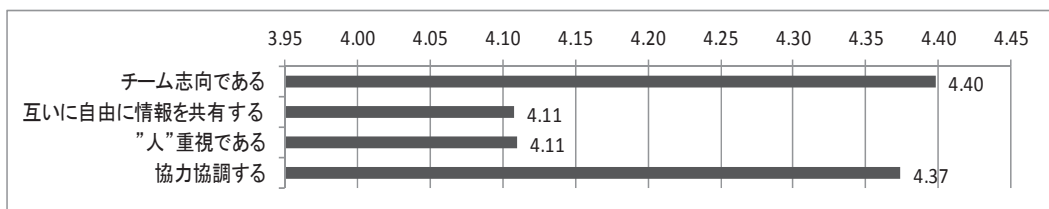
図表 23：社会的責任

3) 支援性

以下の 4 つの設問では、企業がもつ支援性（Supportiveness）を問うている。それぞれの設問において、7 点に近いほど互いに互いの仕事を支援する文化を持ち、1 点に近いほど各自が独立して仕事をし、互いにあまり支援しない企業である。（図表 24）

- Q49 チーム志向である
 Q60 互いに自由に情報を共有する
 Q51 “人”重視である
 Q62 協力協調する

設問のスコアは、「チーム志向である」が4.40（標準偏差 1.188）,「互いに自由に情報を共有する」が4.11（標準偏差 1.131）,「“人”重視である」が4.11（標準偏差 1.421）,「協力協調する」が4.37（標準偏差 1.079）,と、いずれも肯定的な数値を示す。



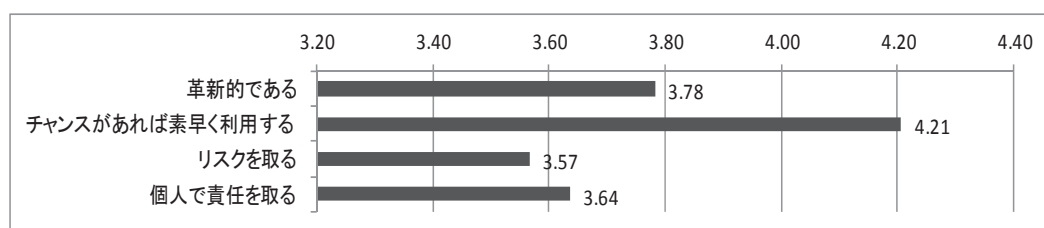
図表 24：支援性

4) 革新性

以下の4つの問いでは、企業の革新性を聞いている。それぞれの設問において、7点に近いほど革新的な企業で、1点に近いほど保守的な企業である。

- Q53 革新的である
 Q64 チャンスがあれば素早く利用する
 Q55 リスクを取る
 Q66 個人で責任を取る

「革新的である」,「リスクを取る」,「個人で責任を取る」はスコアが否定的であり、それぞれ3.78（標準偏差 1.224）,3.57（標準偏差 1.188）,3.64（標準偏差 1.214）となっている。「チャンスがあれば素早く利用する」も4.21（標準偏差 1.093）であり、それほど肯定的な訳ではない。このことから、日本企業の多くが、あまり革新的な事に手を出さず、保守的な文化を持っている事が伺える。革新的な開発等を行う為には、スピードやリスク性向を備えていることに加えて、結果に対する責任や失敗した場合の再起の機会を制度的に具備していることが求められる。そうでなければ、思い切った開発等には着手しづらい。近年、日本企業のイノベーション力が落ちていることが指摘される事も多いが、組織文化の欠如の点からもこうした傾向は伺える。（図表 25）



図表 25：革新性

5) 公平性

以下の4つの問いでは、報酬に対する重視について聞いている。それぞれの設問において、7点に近いほど報酬が高く、満足のいく形で得られる文化であり、1点に近いほど好業績に対してあまり報いてくれない文化である。

Q57 公平である

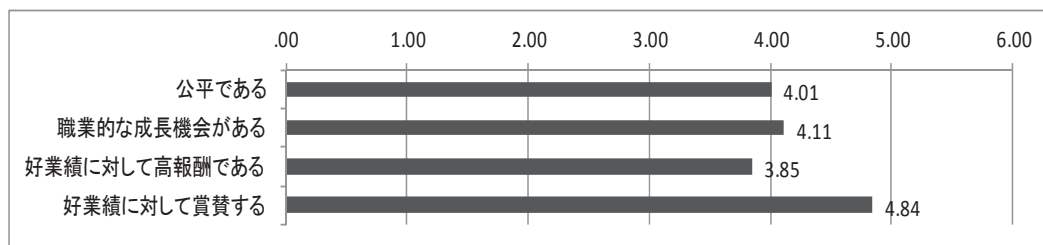
Q68 職業的な成長機会がある

Q59 好業績に対して高報酬である

Q42 好業績に対して賞賛する

企業においては、好業績に対してきちんと報酬を与えることは当然のことであるが、その形態は様々である。例えば、欧米企業では、ストックオプションなどの制度により、好業績に対してはその成果として金銭的なベネフィットで報いる。一方、日本企業は欧米企業とは株主価値に対する考え方や利益に対する捉え方等が異なっており、利益も配当金として株主に分配するのではなく、内部留保する傾向がある。従業員に対する利益の配分の考え方も欧米企業と日本企業では異なっており、日本企業では、利益は内部留保し、報酬は職業的な機会を付与することや、職場での賞賛などの形で付与する。こうした違いは、今回の調査においても見られる。「好業績に対して高報酬である」という設問については、3.85（標準偏差 1.319）と低いスコアであるが、「職業的な成長機会がある」、「好業績に対して賞賛する」については、それぞれ 4.11（標準偏差 1.187）、4.84（標準偏差 1.117）と高い数値が得られた。

一方、利益の公平性という点については、肯定的とも否定的とも言えない（スコア 4.01（標準偏差 1.228））。(図表 26)



図表 26：公平性

6) 業績志向

以下の4つの問いでは、業績志向性について聞いている。それぞれの設問において、7点に近いほど業績志向が強く、結果主義であり、1点に近いほど業績志向は強くない文化である。

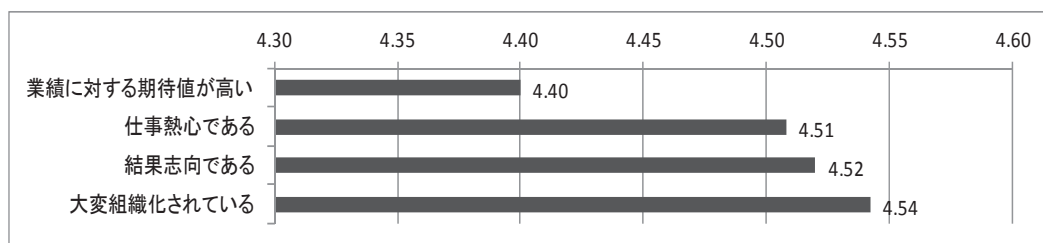
Q61 業績に対する期待値が高い

Q44 仕事熱心である

Q63 結果志向である

Q46 大変組織化されている

調査対象者の平均スコアは、業績志向性についてはいずれも肯定的であった。「業績に対する期待値が高い」「仕事熱心である」「結果志向である」「大変組織化されている」のいずれもそれぞれ4.40（標準偏差 1.115）、4.51（標準偏差 1.085）、4.52（標準偏差 1.043）、4.54（標準偏差 1.277）となっている。（図表 27）



図表 27：業績志向

7) 安定性

以下の4つの問いでは、安定性について聞いている。それぞれの設問において、7点に近いほど安定性が強く、1点に近いほどいろんな側面での変化に富んだ企業文化である。

Q65 安定性がある

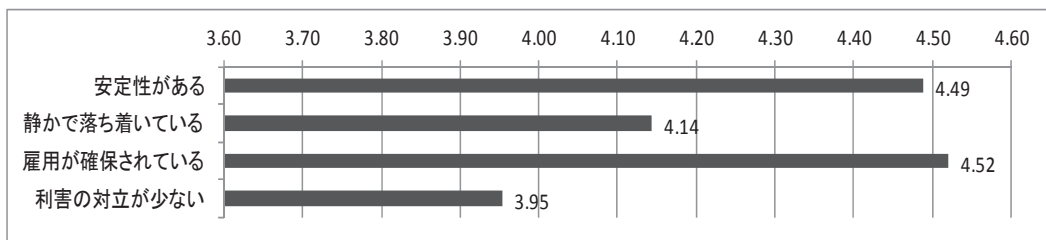
Q48 静かで落ち着いている

Q67 雇用が確保されている

Q50 利害の対立が少ない

安定にとって重要なのは、組織の中での利害の対立が少なく、落ち着いた穏やかな文化を持つか、という側面と、雇用面での安定性である。雇用に不安があれば、組織内が落ち着かず、経営に対して疑心暗鬼になったり、常に雇用不安にさらされることになる。

今回の調査では、「利害の対立が少ない」のが 3.95（標準偏差 1.213）とニュートラルなスコアであった。しかし、「安定性がある」「静かで落ち着いている」「雇用が確保されている」などについては、4.49（標準偏差 1.190）、4.14（標準偏差 1.150）、4.52（標準偏差 1.310）と、肯定的な回答結果となっている。今回の回答者には 20% の非正規雇用者を含んでいるため、正規雇用者のみに限定すれば、このスコアはより高いものになる。（図表 28）



図表 28：安定性

4-2-2. 帰属意識

次に企業に対する帰属意識について聞いた。帰属意識の変数として、本調査では組織コミットメントを取り上げた。組織コミットメントを調査する目的は、組織コミットメントの高い従業員は低い従業員よりも好業績を示す事や、職務コミットメントの高い組織成員は、役割以上の働きをする事が多く、組織の生産性に繋がる事が期待できるからである。コミットメントの構成要素にはいくつかの次元があるが、今回の調査では、Allen & Meyer (1990)、田尾 (1998) らに依拠し、愛着的コミットメントについて質問した。それぞれの設問において、7 点に近いほど回答者の所属企業に対する帰属意識が強く、1 点に近いほど帰属意識が弱い。

愛着的コミットメント

愛着的コミットメントとは、組織に対する愛着によりコミットメントが生じている状態である。Mowday, Steers & Porter (1979) の情緒的なコミットメントに対応する概念である。それぞれの設問において、7 点に近いほどコミットメントが強く、1 点に近いほどコミットメントが弱い。

Q69 他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う。

Q74 もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る。

Q71 この会社で働く事を決めたのは、明らかに失敗であった。

Q76 この会社にいることが楽しい。

Q73 友人に、この会社がすばらしい働き場所であるといえる。

Q78 この会社が気に入っている

「もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る.」「この会社で働く事を決めたのは、明らかに失敗であった.」「この会社にいることが楽しい.」「友人に、この会社が素晴らしい働き場所であるといえる.」の項目ではスコアが低く、それぞれ3.44（標準偏差 1.386）、3.27（標準偏差 1.398）、3.97（標準偏差 1.189）、3.93（標準偏差 1.288）を示している。「他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う.」「この会社が気に入っている」については、4.14（標準偏差 1.349）、4.17（標準偏差 1.274）と、平均よりやや肯定的な回答となった。

4-3. 戦略的認知

次に、戦略的認知について尋ねた。Burgelman（1996）は、組織の変革における、ミドルによる自律的な戦略的行動の重要性を説く。戦略的な転換において、トップが示す戦略の実行が速やかになされる事も重要であるが、現場のミドルマネジメントの気づきが大きな転換機会をもたらす事も少なくない。この設問では、こうした組織内での戦略的な認知がどのようにスムーズに行われ、戦略決定に透明性が保たれているかについて聞いている。それぞれの設問において、7点に近いほど戦略が認知されており、1点に近いほど戦略的認知が弱いことを示す。

Q79 上司は我が社の戦略をきちんと説明している**Q80 会社は我々の戦略的提案を汲んでくれる**

本設問では、「上司は我が社の戦略をきちんと説明している」「会社は我々の戦略的提案を汲んでくれる」がそれぞれ3.96（標準偏差 1.359）、3.81（標準偏差 1.268）と、比較的負のスコアを示している。

この結果からは、上司が企業の戦略をきちんと説明し、部下による納得性を高める努力はあまりなされておらず、また、現場のマネジメントが会社に対して提示する気づきなどがあまり汲み取られていないと認識されている。

リコールや不祥事、企業の業績が悪化する際等、企業が危機に陥るとき、多くは現場で何らかの兆候が見られるものである。こうした現場での気づきが、しかるべきタイミングで、意思決定権者に情報伝達がなされていれば、防げたはずの危機が、見逃されることによって警鐘とならなかった場合、より大きな危機となる可能性がある。

5. 東日本大震災によるリスク認識の変化

最後に、東日本大震災が個人、日本企業、ひいては日本社会全体にもたらした影響について「全くそう思わない」から「とてもそう思う」までの7件法で尋ねた。

Q13. あなたの事業リスクに対する姿勢や行動は、震災後の状況に影響を受けたと思いますか？

Q14. あなたは、日本企業のリスク管理体制は、震災前に比べて強化されたと思いますか？

Q15. あなたの会社のリスク管理体制は、震災前に比べて強化されたと思いますか？

これら3つの設問について、自分自身の事業リスクに対する姿勢が強化されたという認識、日本企業全体としてのリスク管理体制が強化されたという認識、自身が所属する会社のリスク管理体制が強化されたという認識は、それぞれのスコアが4.34（標準偏差 1.307）、4.24（標準偏差 1.158）、4.25（標準偏差 1.155）であった。

いずれもスコアとしては若干の正の値を示しているが、震災によって日本の企業人、日本企業、日本社会のリスク管理体制そのものが、それほど強く影響を受けた訳ではないと感じられている。その中でも、自身のリスク管理体制が強化されたと答えるスコアは高く、自身がどのように行動するべきか、リスク認識を再認識する機会となったことが示されている。

[謝辞]

この調査実施においては、シナリオ作成段階及びプリテストの段階で、日本及び台湾の民間企業勤務の複数の皆様にご協力いただきました。セクション2の質問票設計においては、University of Winsor の Catherine Kwantes 先生に、多くのアドバイスを頂きました。調査の実施は、Transbird 社のパネルを利用しております。

今回の調査にご協力いただきました皆様方にこの場を借りて、厚く御礼申し上げます。

Reference

- Allen NJ., Meyer JP. (1990) "The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp1-18.
- Burgelman RA. (1996), "A process model of strategic business exit: implications for an evolutionary perspective on strategy", *Strategic Management Journal*, 17, pp193-214.
- Carter AM.& Yeqing B. (2005), "Exploring the concept and measurement of general risk aversion", *Advances in Consumer Research* pp531-539.
- Clugston M , Howell JP. & Dorfman PW. (2000), "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?", *Journal of Management*, Vol.26, No1, pp5-30.
- Goldberg LR. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Herman J, Stevens MJ, Bard A, Oddou G. (2010), "The Tolerance for Ambiguity Scale: Towards a more refined measure for international management research", *International Journal of Intercultural Relations*, 34, pp58-65.
- Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill International,. (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界』有斐閣, 1995 年)
- 井村直恵 (2012) 「事業リスクを認識した際の戦略行動—シナリオ分析に向けた質的アプローチ—」, 『京都マネジメントレビュー』, 第 20 号, (印刷中)
- Mowday RT., Steers RM., Porter LW. (1979) "The measurement of organizational commitment", *Journal of vocational behavior*, 14, pp223-247.
- Sarros, JC. Gray J, Densten IL. (2003) "The next generation of the organizational culture profile", Working Paper 15/03, Faculty of Business and Economics, Monash University.
- Tao M. Takagi H. Ishida M, Masuda K. (1998), "A study of antecedents of organizational commitment", *Japanese Psychological Research*, 40 (4) pp198-205.

Awareness on Enterprise Risk Perception Survey Report

Naoe Imura

ABSTRACT

This paper reports on awareness on enterprise risk perception survey. This survey was studied on July 2011. This report includes two sections: a scenario analysis (situational judgment test) section and questionnaire survey section. SJT section includes some reports on qualitative survey. Questionnaire survey section consisted of three sub-sections: personal attributes, organizational culture, and the effect by East Japan Earthquake.