

日本における状況的クライシス・コミュニケーション理論の適用可能性

—日本の消費者は組織不祥事をどのように捉えるのか—

古橋 正成

(オズマピーアール)

要旨：クライシス・コミュニケーション研究においては、文化の違いにより組織不祥事に対する消費者の認識が異なることが指摘されている。本研究は、状況的クライシス・コミュニケーション理論（SCCT）の日本での適用可能性を検証するため、日本の文化的特性も踏まえた上で多角的な統計分析を行った。その結果、脅威評価には階層構造が存在することを明らかにし、日本の消費者における SCCT の適用可能性が高いことを定量的に確認できた。本研究は、SCCT の文化を超えた妥当性を実証的に示すとともに、日本独自の理論的發展に向けた議論の基盤を提供する。

キーワード：組織不祥事、状況的クライシス・コミュニケーション理論、危機責任、統制可能性、謝罪

1. 研究の背景と目的

1-1. はじめに

組織不祥事は、それが明るみになると社会的な話題となり組織の評判に大きなダメージを与える。デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー（2024）が国内企業から無作為抽出で行った調査（回答企業数 714 社）によれば、過去 3 年間で不正が発生した上場企業は 50% であり、これは 2022 年調査からほぼ変化はない。一方で、不祥事関連の新聞報道件数を確認すると¹、2024 年では 5,157 記事が抽出され、これは 2020 年比で約 1.57 倍であった。これらは、不祥事が一定の割合で発生しており、加えて、不祥事公表に伴う社会的なインパクトは増加傾向にあることを示唆している。

組織不祥事の発生原因に関する研究は国内で活発に行われており、不祥事が起こった後の組織の対応や不祥事の影響に関する先行研究も相応に蓄積されている。不祥事の影響という観点では、北見（2006）はセルサイドアナリストへのアンケート調査を行い、不祥事に対するアナリストの意識構造を明らかにした。青木（2025）は、不祥事をそのタイプごとに類型化し、それにガバナンス要因も加えて株価への影響を試算した。また、不祥事に関する消費者心理への影響についても畠山他（2020）、片方・高野（2016）などで検証されている。しかしながら、これら研究は散発的なものにとどまっており、統一された理論・枠組みに基づいた検証の蓄積にまでは至っていない。

1-2. 研究における課題および本研究の目的

不祥事が発生した組織の最優先事項は、組織の評判を守るためではなくステークホルダー（利害関係者）を危険²から守ることである（Coombs, 2007）。組織の評判は、ステークホルダーを守るために組織がとった行動の評価として形成される。組織がステークホルダーを危険から守るためには、そもそも不祥事発生によりステークホルダーが心理的にどのように不祥事を認識し、どのようなネガティ

1 日経テレコンにて全国紙 5 紙、共同通信ニュース、時事通信ニュース、NHK ニュースを対象にして次のキーワード検索にて抽出した。抽出にあたってのキーワード検索式は、「(不祥事 or 不正行為 or 漏えい or 不適切会計 or コンプライアンス違反 or 詐欺 or インサイダー)and(企業 or 会社)」とした。

2 危険とは物理的側面だけではなく、心理的なネガティブ影響という面も含まれる（Coombs, 2007）。

ブ影響を受けるかを把握することが必要となる。これら不祥事の認識とネガティブ影響のメカニズムが過去の事例に基づき同一の尺度で蓄積されれば、ステークホルダーが被る心理的影響も可視化される。そうなれば組織およびステークホルダーにとって合理的なクライシス・コミュニケーションが実行される確度が高まることが考えられる。これらを鑑みると、「既存の理論を基に国内の危機管理広報の実態に合った新しい理論の構築」を試み（国枝・伊吹, 2021, p.82）、その理論に基づいた実証研究の積み重ねが重要となると言えよう。

危機管理広報研究において現在最も支配的な理論は、状況的クライシス・コミュニケーション理論 (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) である（国枝・伊吹, 2021, p.77）。SCCTは主に米国で研究されているが、先行研究では米国以外の文化圏の消費者を対象とした知見はほとんど蓄積されていない（Claeys & Schwarz, 2016）。日本のステークホルダーを対象としたSCCTの適用可能性については、Barkley（2020）で試みられているものの、その本格的検証は課題として残っている。SCCTが日本でも作用することが確認され、加えて日本の実態を加味した日本版SCCTが構築されることは、学術面における理論的發展を促す。また、SCCTは同一の尺度で危機を分類するが、これにより過去の事例を類型化することが可能となり、その類型ごとにステークホルダーへの影響度合いを定量的に蓄積することができる。これにより、実務面において危機に対する客観的な状況認識を日本企業に促し、組織およびステークホルダーにとって合理的なクライシス・コミュニケーションの実現に寄与することが考えられる。これらを鑑み、本研究においては、日本の一般消費者を対象としたSCCTの適用可能性、そして、SCCTの日本版モデルとしての修正の必要性を定量的に検証することを研究の目的とする。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 状況的クライシス・コミュニケーション理論 (SCCT) の概要

SCCTは、Coombsが1980年代から検証を重ねてきた理論であり、帰属理論に基づき危機を分類し、分類された危機ごとに望ましい危機対応を規定している（Coombs, 2023）。帰属とは出来事や状況の原因に関する認知（Weiner, 1979, 1986）であり、人々はこの帰属に基づき、危機に対するさまざまなレベルの責任を組織に割り当てる（Coombs & Holladay, 2002）。危機は、「組織の運営を混乱させる恐れがあり、財務的および評判上の脅威をもたらす突然かつ予期しない出来事」（Coombs, 2007, p.164）と定義される。また、脅威とは、「何の対策も講じなかった場合に危機が組織の評判に与える可能性のある損害の大きさ」（Coombs, 2007, p.166）であり、この脅威は3つの要因によって形成される。

その要因とは、初期的な危機責任（initial crisis responsibility）、過去の危機発生履歴（crisis history）、そして以前の関係性評判（prior relational reputation）の3つである。初期的な危機責任とは、「利害関係者が組織の行動が危機を引き起こしたとどの程度考えるか」（Coombs, 1995, p.166）である。この責任帰属の度合いが増すと脅威は増大する（Coombs, 2007）。責任帰属の度合いによって、危機は3つのクラスターに分類される。それが、被害者クラスター（victim cluster）、偶発的クラスター（accidental cluster）、予防可能クラスター（preventable cluster）である。危機発生履歴および以前の関係性評判も、組織への責任帰属に影響し、結果的に脅威の形成に影響を及ぼす（Coombs, 2007）。

2-2. SCCTにおける危機対応について

SCCTには危機クラスターごとに推奨される危機対応（crisis response）がある。危機対応とは「危機に対応するために用いられる言葉や行動」（Coombs, 2023, p.194）を意味する。危機対応には、人々に危

機から物理的に身を守る方法を伝える指示情報（instructing information）、人々が危機に心理的に対応することを助ける調整情報（adjusting information）、危機が組織に与えたダメージを修復する評判管理（reputation management）の3つが挙げられる（Coombs, 2023）。指示情報および調整情報は倫理的基盤対応と定義され、これは、どのような危機においても必須の危機対応の手段となる（Coombs, 2023）。

評判管理については危機クラスターによって推奨される戦略（危機対応戦略）が異なるが、主に組織と危機を切り離す否定（denial）戦略、組織にとっての危機を弱めるための弁明や正当化を含む縮小（diminish）戦略、補償や謝罪を含む再構築（rebuild）戦略が挙げられる（Coombs, 2007）。Coombs（2007）は、当初はクラスターごとに明確な戦略を推奨していたが、その後の研究でさまざまな検証がなされ、最近の論文では、否定戦略は風評被害に限定して用いるべきとされ、縮小戦略はもはや推奨されていない（Coombs, 2023）。これにより危機責任の帰属が低い場合には倫理的基盤対応を、危機責任の帰属が高い場合には倫理的基盤対応に加えて再構築戦略の検討が推奨されることとなった。

2-3. SCCT における感情の役割

初期の SCCT は危機責任の帰属という認知的メカニズムを前提とした理論であったが、その後、段階的に感情要素もそのモデルに組み込んでいった（Coombs & Holladay, 2005, 2007）。最近の SCCT の理論的發展の過程は、感情が認知に与える影響をモデルに組み込む作業を行ってきたといえる。

Coombs & Tachkova（2019）は、道徳的憤慨（moral outrage）という概念を用い、危機におけるスキャンシス（Scansis）という状態を新たに提示した。スキャンシスとは、危機がスキャンダルへと発展した状態を指し、人々に強い道徳的憤慨を生じさせる（Coombs & Tachkova, 2019）。道徳的憤慨とは、組織が不正かつ貪欲に行動したという認識によって引き起こされる強い否定的な感情である（Coombs & Tachkova, 2024）。また、Coombs, et al.（2020）は、スキャンシスを包含する「複雑かつ困難なクライシス・イシュー」（p.35）としてスティッキー・クライシス（sticky crisis）という危機分類を提示した。スティッキー・クライシスは不安や怒り等の感情を増幅させ、人々の組織に対する否定的な感情を強める（Coombs & Tachkova, 2022）。

Coombs & Tachkova（2022）は、危機クラスターの分類基準となる脅威評価の変数に道徳的憤慨を加え（3者評価モデル）、この評価モデルにて危機クラスターを検証した結果、「人為的ミス」「経営陣の不正行為」「スキャンシス」という3つの危機を予防可能クラスターのサブクラスターとして位置づけた（Coombs & Tachkova, 2023）。このうち「経営陣の不正行為」と「スキャンシス」はスティッキー・クライシスに該当する。3者評価モデルの導入により、危機クラスターの分類には危機責任の帰属と道徳的憤慨が用いられることとなり、これにより SCCT は感情が認知に与える影響を理論的に取り込んだことになる。

SCCT は、危機対応の結果を測る変数（結果変数）として危機後の評判、購買意欲、口コミ意欲、怒り感情を挙げていた（Coombs & Tachkova, 2019）。Coombs & Tachkova（2024）は、道徳的憤慨といった感情的な視点を組み込んだ SCCT においては、新たな結果変数を加える必要があるとし、悪評（infamy）を結果変数に加えた。悪評とは、組織の不正行為（責任ある行動に関するステークホルダーの期待を裏切る逸脱行動）が社会の注目を集め、道徳的憤慨のような強い否定的な感情を引き起こすことで形成される（Coombs & Tachkova, 2024）。悪評は、ステークホルダー自身の価値観と組織の価値観の不一致を強く認識させ、組織が道徳的規範から逸脱しているという認識を促し、その結果として、ステークホルダーがその組織との関わりを避けようとする「脱同一化」が引き起こされる（Coombs & Tachkova, 2024）。これは、ステークホルダーの強い感情的反応として位置付けられる。

2-4. クライシス・コミュニケーションに関する日本社会の特徴①（危機責任と統制可能性）

SCCTは米国で開発された理論であり、文化圏が異なる国にそのまま適用できるとは限らない。Barkley（2020）は、被害者クラスターに分類される職場内暴力シナリオが、日本では予防可能クラスターと同程度の深刻な評判リスクとして認識されることを示した。Barkley（2020）は、この違いが帰属責任と説明責任に関する日米の文化的相違に起因すると指摘している。

米国のような個人主義社会と日本のような集団主義社会の主な違いは、個人や集団に帰属させる責任の度合いである（Barkley, 2020）。米国では本質的に他者から独立している個人を前提として、その行動評価は性格、能力、価値観といった内的属性に焦点を当てたものになる（Markus & Kitayama, 1991）。一方で、日本では集団主義的価値観が相互依存的な自己感と関連しており、日本では従業員個人の不幸事であっても、組織に責任を帰属させる傾向がある（Barkley, 2020）。Zemba, et al.（2006）は、集団に責任を帰属させる傾向が強い文化を「集団的帰属傾向文化（collective-agency-oriented cultures）」（Zemba, et al., 2006, p.37）と名付けた。この文化では、組織が不幸事を起こした場合、組織が責任を負い、さらにその責任は組織の経営者にまで及び、経営者は直接的関与の有無にかかわらず非難の対象となる（Zemba, et al., 2006）。

当初のSCCTモデルでは、脅威評価の変数として危機責任の帰属と組織による危機の統制可能性（personal control）は別々に挙げられていた。組織の統制可能性は、「その危機は組織が適切に行動すれば防げたはずだ」というステークホルダーの認識を表し、これは、組織の危機管理能力に対するステークホルダーの期待の反映と捉えることができる。その後、Coombs & Holladay（2002）は、危機責任の帰属と組織の統制可能性に関するすべての設問を主成分分析した結果、因子が1つしか抽出されなかったことで両変数は実質的に同一の意味を有していると捉え、両変数を統合した。米国では個人の行為は個人に責任が帰属し、その統制可能性も個人に限定されるため、両変数を同一概念と解することに合理性がある。ただし、集団的帰属傾向文化にある日本では、組織による危機のコントロールがより強く期待されていることから、危機責任の帰属と統制可能性が必ずしも同一概念として捉えられていない可能性がある。

Menon, et al.（1999）は、日米それぞれの企業に属するトレーダーが実際に起こした不正行為について、日米のメディア報道を比較した。その結果、米国の報道は個人の責任に焦点を当てていたが、日本では企業の責任と個人の不正行為に因果関係を見出す報道がされていた。Menon, et al.（1999）は、日本の新聞では組織的な統制の欠如が主要なテーマとなっていたとし、日本の記者が「書類は毎日チェックされているのだから、誰かが不正行為に気づくべきだった」とコメントしていたことに言及している。これは、個人の不正行為であっても組織の統制可能性が問われていることを示唆しており、両変数は別の概念として捉えられている可能性がある。Barkley（2020）は、日本の消費者を対象とした調査を実施し、検証的因子分析（CFA）の結果、危機責任の帰属と組織の統制可能性を合わせた1因子モデルの適合度が十分ではないことを示した。これも日本において危機責任の帰属と組織の統制可能性はそれぞれ独立して認識されていることを示唆している。

2-5. クライシス・コミュニケーションに関する日本社会の特徴②（謝罪）

米国のような個人主義社会と日本のような集団主義社会との間では「謝罪」の位置づけも大きく異なることが先行研究で示されている。Maddux, et al.（2011）は、個人主義社会では特定の行動や出来事の主な原因は通常個人に帰属されるが、日本のような集団主義社会では、行動の主な原因はグループまたは社会レベルにあると考えられていることを示し、謝罪に関する規範も文化によって大きく異

なることを指摘した。集団主義社会における謝罪は、関係が損なわれたことによる対人関係上のストレスを軽減する方法であり、対人関係を円滑にする重要な手段となる（Maddux, et al., 2011）。

同時期に大規模な事故を起こした日米の航空会社のその後の対応を比較した Haruta & Hallahan (2003) も日本の航空会社の経営者の謝罪は、「自己弁護をしようとしたわけではなく、日本社会で「正しい」と認識される行動をとった」(p.142) ことを表明するものであると位置づけている。また、Barkley (2020) は、日本における謝罪を（何らかの紛争の後に）社会的調和を回復し、他者の問題や苦悩に関心を示す役割を果たしていることを指摘した。謝罪は、被害者の状況認識を妥当なものとして受け入れているという謝罪する側の姿勢を示すものであるとし、謝罪する側が正しい対外行為を行っており社会秩序に従っていることを再認識してもらう行為として謝罪を位置付けた（Barkley, 2020）。

SCCTにおいてポイントとなるのは、危機責任の帰属や組織の統制可能性に応じた危機対応戦略の適合性である。危機クラスターごとの危機対応戦略は、結果変数への負の影響を完全にゼロにすることを目的としていない。むしろ、危機責任の帰属や組織の統制可能性の程度に見合った水準まで損失を抑制することに焦点が置かれている。組織の適切な危機対応は、特定の危機における社会的承認の損失の程度（組織に対する一般的な好意度合いが失われる度合い）のばらつきを小さくし、過度な損失が生じる可能性を低下させる（Bundy & Pfarrer, 2015）。これは、危機責任の帰属や組織の統制可能性に応じた適切な危機対応戦略は、それに見合った損失の水準に収斂させる効果があることを示唆している。日本におけるSCCTの危機対応戦略の妥当性を検証する場合、被害者クラスターのような組織の危機責任の帰属が小さい危機においても謝罪が適合度の高い危機対応戦略として日本の一般消費者に認識されるかが焦点となろう。

3. 本研究における仮説の設定

3-1. リサーチクエスチョンの設定

先行研究のレビューで確認したような感情的要素を取り込んだSCCTが、日本のステークホルダー、特に一般消費者に適用されるか否かを判断するためには、SCCTの構造に即した検証を精緻に行う必要がある。SCCTでは、まずは脅威評価に基づき危機のクラスター分類が行われる。その脅威評価は、3者評価モデルに基づくと、状況がネガティブであることの認識、危機責任の帰属度合い、道徳的憤慨が分類基準となる。これら脅威評価は、危機の「結果」ではなく「原因」に対する一般消費者の認識と捉えることができる。また、結果変数は、危機に対する総合的な評価指標であり、危機の「原因」（脅威評価に基づく危機クラスター分類）に加え、過去の危機発生履歴や以前の関係性評判、そして事後的な危機対応戦略といった要因の影響を受ける。これら要因の中で、危機の原因の違いが結果変数に大きな差異を生じさせ、他の要因はその差異を縮める（広げる）ものとして捉えられる。実際に、危機の原因のみで結果変数が異なることが先行研究では示されている（Coombs & Holladay, 2004）。

これらの整理から、危機の原因に対する人々の認識がSCCTの基本構造を形成するものと解することができる。日本の一般消費者におけるSCCTの適用可能性の検証にあたっては、この基本構造の検証が最も重要になろう。このことから以下のリサーチクエスチョン（RQ）が設定される。

RQ① 脅威評価の各変数が危機クラスターを分類することが可能なのか？

RQ② 危機クラスターの違いが結果変数に影響を与えるのか？

日本の一般消費者におけるSCCTの検証にあたっては、日本の個別事情を加味する必要がある。まずは、危機責任の帰属と組織の統制可能性の位置づけを整理することが求められよう。日米の文化

差を考慮すると、日本の一般消費者は危機責任の帰属と組織の統制可能性を必ずしも同義として捉えていない可能性がある。この点から RQ ③が設定される。

RQ ③ 日本の一般消費者は危機責任の帰属と組織の統制可能性を1つの概念として捉えているか？

また、危機対応戦略において日米で認識が異なる点として、謝罪の位置づけが挙げられる。理論面のみならず実務面においても2024年度(2024/4/1～2025/3/31)における上場会社の適時開示書類を対象とした検索³では、不正行為や不祥事等に該当する適時開示の多くで謝罪表現(「深くお詫び申し上げます」)が用いられていた(全体の93.2%)。この中には必ずしも会社が当事者となっていない事案も含まれる。この結果は、日本企業の危機対応において謝罪は一般的なプロトコルとなっており、一般消費者も危機に対して適合度の高い危機対応戦略として評価していることが示唆される。ゆえに、RQ ④として以下を設定した。

RQ ④ 危機を起こした企業による謝罪は結果変数にポジティブな効果をもたらすか？

3-2. RQ ①を踏まえた仮説1の設定

脅威評価の各変数が危機クラスターを分類することが可能なか？というRQ ①については、実質的には脅威評価の3者評価モデルの中の危機責任の帰属度合い、道徳的憤慨が危機クラスターの判別妥当性をどの程度有するのかという点を明らかにする必要がある。これら変数が判別妥当性を有するという事になれば、日本においても危機クラスターの分類基準としてこれらを用いることが可能となる。これらの点を踏まえ、仮説1を以下のように設定した。ただし、危機責任の帰属度合いについては、RQ ③で挙げた通り、危機責任の帰属と組織の統制可能性は1つの概念として捉えられていない可能性がある。1つの概念として捉えられない場合には、脅威評価変数は、危機責任の帰属、組織の統制可能性、道徳的憤慨の3変数とする。

仮説1：危機責任の帰属および道徳的憤慨は、危機クラスターの有意な判別妥当性を有する。

3-3. RQ ②を踏まえた仮説2の設定

危機の原因(危機クラスター)の違いが結果変数に影響を与えるのか？というRQ ②では、危機クラスターの違いが結果変数に有意な差異をもたらすかという点が焦点となる。結果変数としては、評判、購買意欲、口コミ意欲、怒りが先行研究で挙げられているが、道徳的憤慨を3者評価モデルとして取り込んだ以降は、悪評も追加されている。悪評とは、価値観の不一致や規範からの逸脱、そしてその結果としての脱同一化を意味する。この場合、被害者クラスターよりも偶発的クラスターの方が、また、偶発的クラスターよりも予防可能クラスターの方が、結果変数に与える影響はネガティブになることが考えられる。ゆえに、仮説2を以下のように設定した。

仮説2：危機クラスターの脅威レベルが高まるにつれて、各結果変数(評判、購買意欲、口コミ意欲、怒り、悪評)への負の影響は大きくなる。

3-4. RQ ③を踏まえた仮説3の設定

日本の一般消費者は危機責任の帰属と組織の統制可能性を1つの概念として捉えているか？ とい

3 上場企業情報の総合データベースであるeolを用いた。会社が当事者となっていない事案も含めることを企図して、次のワードのor検索を行い目視にて該当資料を抽出した。検索ワード：不正/漏えい/コンプライアンス/不祥事/火災/不適切/詐欺/暴行/侵害/食中毒/インサイダー/不具合/誤表記。

う RQ ③について、Barkley (2020) は、これらを 1 因子として確証的因子分析を行い、その適合度指標から「最適とは言えない適合を示した」(p.5) と解した。本研究では、さらに精緻な検証として、危機責任の帰属と組織の統制可能性それぞれを独立因子とする 2 因子モデル、そして、これらを合成した 1 因子モデルのそれぞれで確証的因子分析を行い、その適合度指標を比較する。ゆえに、仮説 3 を以下のように設定した。なお、仮説 3 の検証結果は、仮説 1 の検証に影響することから仮説 3 の検証を先行して行う。

仮説 3：危機責任の帰属と組織の統制可能性の 2 因子モデルは、1 因子モデルよりも高い適合度を示す。

3-5. RQ ④を踏まえた仮説 4 の設定

危機を起こした企業による謝罪は結果変数にポジティブな効果をもたらすか？という RQ ④について、危機責任の帰属が弱い危機においては、SCCT はそもそも危機対応戦略として謝罪は必ずしも推奨していない。しかしながら、謝罪の位置づけの日米間の違いや、日本では実務面で謝罪が広範に行われていることを考慮すると、危機責任の帰属が弱い被害者クラスターに該当する危機においても謝罪は有効な危機対応戦略として機能することが考えられる。ゆえに、被害者クラスターで推奨されている倫理的基盤対応のみの危機対応と倫理的基盤対応 + 謝罪の危機対応では後者の方が結果変数に与える影響がポジティブとなる可能性がある。以上を鑑み、仮説 4 を以下のように設定した。

仮説 4：被害者クラスターにおいて、倫理的基盤対応 + 謝罪対応の方が、倫理的基盤対応のみの対応よりも各結果変数への負の影響は小さくなる。

4. 定量調査の概要および仮説の検証結果

4-1. 仮説 1 ～ 3 のための調査①の設計概要

仮説 1 ～ 3 の検証のため、2025 年の 6 月 (6/23) に 20 歳以上 70 歳未満の日本国内在住者を対象としたオンライン質問紙調査を行った (有効回答数：450、性別×年齢の均等割り付け)。実施にあたっては調査会社のアイブリッジ株式会社が提供するセルフ型アンケートツールである Freeasy を用いた。被害者クラスター、偶発的クラスター、予防可能クラスター (人為的ミス)、予防可能クラスター (経営陣の不正行為) を想定し、実験群を 4 つ設定し、回答者をそれぞれ割り付けた。各実験群の性別・年齢の割合は表 1 に記した。それぞれの危機クラスターに該当する危機シナリオ (表 2) を被験者に

表 1 実験群ごとの基本属性

	被害者クラスター		偶発的クラスター		予防可能クラスター (人為的ミス)		予防可能クラスター (経営陣の不正行為)	
	度数	%	度数	%	度数	%	度数	%
性別								
男性	46	50.0%	48	44.4%	65	52.4%	66	52.4%
女性	46	50.0%	60	55.6%	59	47.6%	60	47.6%
年齢								
20代	19	20.7%	20	18.5%	29	23.4%	22	17.5%
30代	17	18.5%	16	14.8%	32	25.8%	25	19.8%
40代	18	19.6%	26	24.1%	21	16.9%	25	19.8%
50代	18	19.6%	22	20.4%	21	16.9%	29	23.0%
60代以上	20	21.7%	24	22.2%	21	16.9%	25	19.8%
合計	92	100.0%	108	100.0%	124	100.0%	126	100.0%

(出所) 筆者作成

表2 危機クラスターごとの危機シナリオ

各実験群	危機シナリオ (結果)	危機シナリオ (原因)
被害者クラスター	ある食品メーカー(工場企業)が所有する加工工場で大規模な爆発が起きました。	この工場爆発の原因は、工場内で起きた大きな落雷でした。この会社では落雷事故を防ぐための法的基準は満たしていましたが、落雷により大規模爆発・火災が起きました。
偶発的クラスター	この爆発により工場内で火災が発生し、30分後には近隣民家にも火災が広がりました。	この工場爆発は、工場の一部装置に予期せぬ不具合が発生したことが原因でした。この不具合は定期点検では見つけることが不可能な事象でした。
予防可能クラスター(人為的ミス)	この火災により近隣住民50名ほどが負傷し、病院に運ばれました。この火災で近隣の家屋10棟ほどが全焼しました。	この工場爆発は、工場の一部装置に不具合が発生したことが原因でしたが、この工場の従業員は定期点検のたびに、不具合が起こる予兆に気付くことができませんでした。この予兆の確認は定期点検で確認すべき事項に入っていたので、従業員の不注意によるものと考えられます。
予防可能クラスター(経営陣の不正行為)	このような爆発が起こったのはこの会社では初めてでした。	この工場爆発は、工場の一部装置に不具合が発生したことが原因でした。この会社の経営陣は工場の一部装置の異常に気づきながらも、その修理には多額の費用がかかることから、5年にわたりその異常を意図的に放置していました。

(出所) 筆者作成

表3 各設問の概要および信頼性尺度(クロンバックα)

設問項目	設問内容	信頼性尺度
危機責任の帰属	火災が発生したことについて、この会社は非難されるべきだ/火災は、この会社の責任で引き起こされた/火災が起こった責任は、この会社にある	.904
組織の統制可能性	この会社は、火災が発生する可能性を認識することができた/火災は、この会社の取り組みや努力によって防ぐことができた/火災は、この会社の取り組みや努力で回避することができた	.908
道徳的憤慨	この会社は、近隣住民の安全性を軽視して、自社の都合を優先した/この会社は、負うべきコストや責任から不当に逃れようとしていた/この会社は公正さを損なうことをした/この会社に嫌悪感を覚える/火災を起こしたこの会社に対して義憤にかられる	.936
評判	この会社は誠実ではない/この会社は信頼できない/この会社は、社会や周りの人たちのことを大切に考えていない	.924
購買意欲	私はこの会社の製品の購入を控える/私はこの会社の製品を購入したくない/私はこの会社の製品を購入する可能性は低い	.932
口コミ意欲	私はこの会社の悪口を知人・友人に言いたくなる/私はこの会社の不満を知人・友人に言いたくなる/私はこの会社の悪口や不満をSNSに投稿する気持ちは理解できる	.858
怒り	この会社に苛立ちを感じる/この会社に強い怒りを感じる/この会社に憤りを感じる	.948
悪評	この会社は今の社会に必要な会社ではない/この会社は世の中の期待を裏切っている/私はこの会社と関わり合いを持ちたくない/この会社は今の価値観と合致していない/この会社は今の社会規範から逸脱している	.948

(出所) 筆者作成

提供し、その後設問に回答してもらった(設問は順不同に表示)。危機クラスターごとの危機シナリオは、危機の結果は共通とし、危機の原因をクラスターの特性に応じてそれぞれ設定した。

各設問は、3つの脅威評価変数(危機責任の帰属、組織の統制可能性、道徳的憤慨)、5つの結果変数(評判、購買意欲、口コミ意欲、怒り、悪評)に関してそれぞれ設定した(表3)。仮説3を除く仮説検証には各設問項目の平均値を採用した(各設問項目のクロンバックαはすべて0.85以上)。なお、危機責任および組織の統制可能性、評判に関する設問はCoombs & Holladay (2002)を参考とし、道徳的憤慨に関する設問はCoombs & Tachkova (2022)、Coombs & Tachkova (2024)、Pollock, et al. (2019)を参考として設定した。また、購買意欲および口コミ意欲についてはCoombs & Tachkova (2023)を、悪評についてはCoombs & Tachkova (2024)を参考にした。なお、設問はすべて7段階(「全く思わない」～「非常に思う」)のリッカート尺度に基づき回答してもらった。分析にはIBM SPSS Statistics 30.0を用いている。

4-2. 仮説3の検証

仮説検証にあたってはまずは仮説3の検証を先行して行う。Barkley (2020) の手法を援用し、確証的因子分析により危機責任の帰属と統制可能性の設問を対象とした1因子モデルと2因子モデルとの間で適合度指標を比較した。確証的因子分析にあたってはSPSS Amos30.0を用いた。

確証的因子分析の結果、1因子モデルでは(CMIN/DF=21.73, GFI=.86, AGFI=.67, CFI=.92, TLI=.87, RMSEA=.22, AIC=219.56)、2因子モデルでは(CMIN/DF=4.67, GFI=.98, AGFI=.93, CFI=.99, TLI=.98, RMSEA=.09, AIC=63.33)となった。2因子モデルの方が各指標ともに適合度が大幅に高く、1因子モデルは2因子モデルよりも設問の構造を適切に捉えられていないことが示唆される。2因子モデルのRMSEAはやや高めではあるものの各指標を総合して考えると許容範囲と解することができる。これは、仮説3を支持する結果であり、仮説1の検証も危機責任の帰属と組織の統制可能性は別々の変数で行う。

4-3. 仮説1の検証

仮説1の検証にあたっては2段階の分析を行った。まずは、各脅威評価変数（危機責任の帰属、統制可能性、道徳的憤慨）を従属変数、各実験群（危機クラスター）を説明変数とし、性別・年齢を共変数とした多変量共分散分析を行い、危機クラスターごとに割り当てたシナリオが妥当であるかを検証した。そのうえで、各実験群（危機クラスター）を従属変数とし、各脅威評価変数、性別・年齢を説明変数とする多項ロジスティック回帰分析を行い、各脅威評価変数の判別妥当性を検証した。

多変量共分散分析では、分散共分散行列の等質性についてBox's Mが有意であったが($M=68.71, F(18, 617839.18)=3.77, p<.001$)、各群のサンプルサイズに大きな偏りは見られず、加えて、頑強性の高いPillaiのトレースを多変量検定統計量として採用することで結果の信頼性は一定程度確保されると判断した。多変量検定の結果、各実験群（危機クラスター）の主効果は有意であった(Pillai's Trace=.48, $F(9, 1332)=28.29, p<.001$, 偏 $\eta^2=.16$)。また、各従属変数の一変数検定(表4)においても、それぞれの変数で各実験群（危機クラスター）の主効果は有意であった。Bonferroni法による多重比較の結果、各変数において危機クラスターの脅威レベル順にすべての組み合わせで有意差が確認された。これらの結果は、今次調査で用いた危機シナリオはSCCTの各クラスターを表すものとして妥当であることを支持するものである。

表4 多変量共分散分析における各脅威評価変数の一変数検定

変数	被害者C M(SD)	偶発的C M(SD)	人為的ミスC M(SD)	不正行為C M(SD)	F(3, 394)	p	偏 η^2
危機責任の帰属	3.48 (1.34) ^a	4.55 (1.11) ^b	5.07 (1.28) ^c	5.93 (1.07) ^d	79.97	***	.35
統制可能性	3.56 (1.12) ^a	4.14 (.92) ^b	4.97 (1.24) ^c	5.89 (1.12) ^d	91.91	***	.38
道徳的憤慨	3.15 (1.27) ^a	3.81 (.93) ^b	4.39 (1.12) ^c	5.44 (1.01) ^d	89.13	***	.38

*** $p<.001$

※各行において、異なる上付き添字が付与された平均値の間は、 $p<.05$ で有意差あり (Bonferroni調整)

(出所) 筆者作成

続いて、各脅威評価変数の判別妥当性の検証のため、多項ロジスティック回帰分析を行った。表5では参照カテゴリとなる実験群に対する他実験群のオッズ比(95%信頼区間)を示した。たとえば、被害者クラスターを参照カテゴリとした場合、危機責任の帰属が1上がると被害者クラスターよりも偶発的クラスターに分類されるオッズ比が2.08倍となる。偶発的クラスターを参照カテゴリとした場合、危機責任の帰属が1上がると被害者クラスターに分類されるオッズ比が0.48倍となるが、こ

表5 各脅威評価変数のクラスター別のオッズ比

	参照カテゴリ					
	被害者C		偶発的C		人為的ミスC	
	オッズ比	95% 信頼区間	オッズ比	95% 信頼区間	オッズ比	95% 信頼区間
危機責任						
被害者C			.48 ***	.33 - .70	.59 *	.40 - .86
偶発的C	2.08 ***	1.43 - 3.04			1.22	.85 - 1.75
人為的ミスC	1.71 **	1.16 - 2.50	.82	.57 - 1.18		
不正行為C	1.73 *	1.09 - 2.76	.83	.54 - 1.28	1.01	.67 - 1.52
統制可能性						
被害者C			1.27	.83 - 1.97	.62 *	.40 - .96
偶発的C	.79	.51 - 1.21			.49 ***	.33 - .72
人為的ミスC	1.61 *	1.04 - 2.48	2.05 ***	1.38 - 3.03		
不正行為C	2.06 **	1.24 - 3.40	2.62 ***	1.69 - 4.07	1.28	.84 - 1.94
道徳的憤慨						
被害者C			.84	.57 - 1.23	.68	.46 - 1.02
偶発的C	1.19	.82 - 1.75			.81	.57 - 1.16
人為的ミスC	1.47	.99 - 2.19	1.23	.86 - 1.75		
不正行為C	3.00 ***	1.89 - 4.76	2.51 ***	1.66 - 3.80	2.04 ***	1.41 - 2.96
Model χ^2			274.61 ***			
Nagelkerke R2			.49			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(出所) 筆者作成

の0.48とは2.08の逆数の関係にある。参照カテゴリの経営陣の不正行為クラスターは、他の比較からオッズ比が算出可能であるため割愛した。表5の各脅威評価変数のオッズ比を見ると、危機責任の帰属については、被害者クラスターを参照カテゴリとした場合、偶発的クラスターのオッズ比は2.08倍、人為的ミスクラスターで1.71倍、不正行為クラスターで1.73倍であり、どれも有意であった。これらは、危機責任の帰属は、組織への責任の有無という観点から被害者クラスターと他のクラスターを区別する判別妥当性を有していることを示唆している。

組織の統制可能性については、被害者クラスターを参照カテゴリとした場合、人為的ミスクラスターの比が1.61倍となり、経営陣の不正行為クラスターのオッズ比が2.06倍となる。これは組織の統制可能性の値が上がることで人為的ミス、不正行為クラスターに分類される可能性が高まることを意味する。偶発的クラスターを参照カテゴリとした場合においても同様の傾向が見られるため、組織の統制可能性は、危機の予防可能性という観点から予防可能クラスター（人為的ミスクラスター、経営陣の不正行為クラスター）と他のクラスターを区別する判別妥当性を有することが示唆される。

道徳的憤慨は、表5の結果を見ると、経営陣の不正行為クラスターを他のクラスターから区別する際に強い判別妥当性を有しており、経営陣の不正行為クラスターの分類に大きな影響を与えている。経営陣の不正行為は道徳的憤慨を引き起こすスティッキー・クライシスとして位置づけられるため、道徳的憤慨の有無という観点からスティッキー・クライシスを区別する判別妥当性を有していることが示唆される。

これら各脅威評価の位置づけは、各脅威評価変数が固有の効果をもたらし、脅威評価が階層的に行われていることを示唆している（「脅威評価の階層構造」）。仮説1の検証結果は、脅威評価変数がそれぞれ妥当な判別妥当性を有しているものと考えられるため、仮説1の「危機責任の帰属、組織の統制可能性および道徳的憤慨は、危機クラスターの有意な判別妥当性を有する」を支持する。

4-4. 仮説 2 の検証

仮説 2 の検証のため、各結果変数（評判、購買意欲、口コミ意欲、怒り、悪評）を従属変数、各実験群（危機クラスター）を説明変数とし、性別・年齢を共変量とした多変量共分散分析を行った。分散共分散行列の等質性について Box's M が有意であったが ($M=136.67, F(45, 439312.25)=2.98, p<.001$)、前項と同様に、頑強性の高い Pillai のトレースを多変量検定統計量として採用することで結果の信頼性は一定程度確保されると判断した。多変量検定の結果、各実験群（危機クラスター）の主効果は有意であった (Pillai's Trace = .42, $F(15, 1326)=14.52, p<.001$, 偏 $\eta^2=.14$)。また、各従属変数の一変量検定 (表 6) においても、それぞれの変数で各実験群（危機クラスター）の主効果は有意であった。

表 6 多変量共分散分析における各結果変数の一変量検定

変数	被害者C M(SD)	偶発的C M(SD)	人為的ミスC M(SD)	不正行為C M(SD)	F(3, 444)	p	偏 η^2
評判	3.23 (1.14) ^a	3.90 (.98) ^b	4.47 (1.22) ^c	5.68 (1.17) ^d	93.24	***	.39
購買意欲	3.21 (1.35) ^a	3.77 (1.04) ^b	4.26 (1.23) ^c	5.03 (1.15) ^d	46.01	***	.34
口コミ意欲	2.89 (1.32) ^a	3.47 (1.09) ^b	3.64 (1.15) ^b	4.20 (1.28) ^c	21.18	***	.13
怒り	3.00 (1.31) ^a	3.85 (1.08) ^b	4.33 (1.28) ^c	5.32 (1.19) ^d	69.89	***	.32
悪評	3.16 (1.34) ^a	3.74 (.96) ^b	4.29 (1.06) ^c	5.22 (1.02) ^d	70.59	***	.32

*** $p<.001$

※各行において、異なる上付き添字が付与された平均値の間は、 $p<.05$ で有意差あり (Bonferroni調整)

(出所) 筆者作成

すべての結果変数において、クラスターの脅威レベルが高まるにつれて高くなった (会社にとってネガティブとなった)。Bonferroni 法による多重比較の結果では、口コミ意欲の偶発的クラスターおよび人為的ミスクラスターの間有意差はなかったものの、これら以外の他の結果変数含めたクラスター間の組み合わせで有意差が認められた。クラスターの脅威レベルに応じてすべての結果変数は高まり、口コミ意欲の偶発的クラスターおよび人為的ミスクラスター間以外の組み合わせでは有意差があったことから、この結果は、仮説 2 「危機クラスターの脅威レベルが高まるにつれて、各結果変数（評判、購買意欲、口コミ意欲、怒り、悪評）への負の影響は大きくなる」を実質的に支持するものとなった。

4-5. 仮説 4 のための調査②の設計概要および仮説検証

仮説 4 の検証のため、2025 年の 6 月 (6/24) に 20 歳以上 70 歳未満の日本国内在住者を対象としたオンライン質問紙調査を行った (有効回答数: 220、性別×年齢の均等割付)。調査会社は調査①と同様である。被害者クラスターの危機対応戦略として、倫理的基盤対応のみの実験群 A と倫理的基盤対応に謝罪を加えた実験群 B を設定した (各群のサンプルサイズは実験群 A で 115、実験群 B で 105)。なお、調査①に回答した被験者は調査対象から除外した。危機シナリオは、表 2 の被害者クラスターの危機シナリオに加えて表 7 の危機対応戦略をそれぞれ追記した。

各結果変数（評判、購買意欲、口コミ意欲、怒り、悪評）を従属変数、各実験群を説明変数とし、性別・年齢を共変量とした多変量共分散分析を行った。分散共分散行列の等質性について、Box's M が有意でなかった ($M=15.64, F(15, 187948.84)=0.02, p=.43$)。多変量検定の結果、各実験群（危機クラスター）の主効果は有意ではなかった (Pillai's Trace = .01, $F(5, 212)=.263, p=.93$, 偏 $\eta^2=.00$)。各従属変数の一変量検定 (表 8) でも、それぞれの変数で各実験群の主効果は有意ではなかった。この結果は、仮説 4 「被害者クラスターにおいて、倫理的基盤対応 + 謝罪の方が、倫理的基盤対応のみ

表7 実験群ごとの危機対応戦略

各実験群	危機対応戦略
倫理的基盤対応のみ (実験群 A)	火災発生後、この食品メーカーは、自社の施設の一部を緊急避難所として開放し、住民を誘導しました。火災鎮火後には、食品メーカーの社長が、予期せぬ落雷による火災であったことを近隣住民に伝え、理解を求めました。今後、落雷に備えた法定基準以上の安全基準の導入や技術的対策の検討を始めることとし、近隣住民の家屋復旧を支援していくことを表明しました。
倫理的基盤対応 + 謝罪対応 (実験群 B)	火災発生後、この食品メーカーは、自社の施設の一部を緊急避難所として開放し、住民を誘導しました。火災鎮火後には、食品メーカーの社長が、予期せぬ落雷であったことを近隣住民に伝え、そして、予期せぬ落雷による火災であったとはいえ、近隣住民に大きな被害が出たことに深く謝罪いたしました。今後、落雷に備えた法定基準以上の安全基準の導入や技術的対策の検討を始めることとし、近隣住民の家屋復旧を支援していくことを表明しました。

(出所) 筆者作成

表8 多変量共分散分析における各結果変数の一変量検定

変数	実験群A M(SD)	実験群B M(SD)	F(1,216)	p	偏 η^2
評判	3.08 (1.17) ^a	2.95 (1.12) ^a	.52		.00
購買意欲	3.15 (1.18) ^a	3.07(1.10) ^a	.13		.00
口コミ意欲	2.95 (1.17) ^a	2.93 (1.14) ^a	.00		.00
怒り	3.15 (1.20) ^a	3.13 (1.08) ^a	.00		.00
悪評	3.12 (1.12) ^a	3.05 (1.08) ^a	.13		.00

* p <.05 ** p <.01 *** p <.001

※各行において、異なる上付き添字が付与された平均値の間は、p <.05で有意差あり (Bonferroni調整)

(出所) 筆者作成

の対応よりも各結果変数への負の影響は小さくなる」を支持しない。なお、各脅威評価変数を従属変数にした場合でも Box's M が有意ではなく ($M=3.12, F(6, 336705.20) = 0.51, p = .80$)、各実験群の主効果は、多変量検定 (Pillai's Trace = .00, $F(3, 214) = .06, p = .98$, 偏 $\eta^2 = .00$) および各変数の一変量検定でも有意ではなかった。

5. 考察

仮説1から仮説3の検証により、危機の原因(危機クラスター)の違いが各変数に有意な差異をもたらすことが明らかとなった。これは、道徳的憤慨や悪評を含む感情要素を理論構造に組み込んだSCCTが、日本の消費者においても作用することを示唆している。仮説1では、クラスターの脅威レベルの順に各脅威評価変数が有意に高まる傾向が見られ、今回の危機シナリオが危機クラスター構造を適切に反映していることが確認された。多項ロジスティック回帰分析では、各脅威評価変数がクラスター分類において異なる効果を有しており、脅威評価が階層的な構造で行われていることを確認することができた。

仮説2については、評判、購買意欲、怒り、悪評の各値は脅威レベルに応じて段階的に高まった。口コミ意欲における偶発的クラスターと人為的ミスクラスター間で有意差はなかったものの、それ以外ではクラスターの脅威レベルに応じて各値が有意に高まっており、各結果変数ともに概ねSCCTの理論構造に沿った結果となった。本研究の仮説1および2の検証結果は、SCCTが日本の消費者に対しても理論通りに作用することを示している。

仮説3および4は、日本の消費者向けのSCCTの変更可能性の検証である。仮説3の検証においては、日本の一般消費者にとって危機責任の帰属と組織の統制可能性を異なる概念として捉える方が

適合度は高いことが示された。これは日本の一般消費者はそれぞれの変数を別概念として認識していることを示唆する。実際に、仮説1で確認された脅威評価の階層構造を見ても、クラスター分類にあたって危機責任の帰属と組織の統制可能性は異なる効果を有していることが示された。特に、危機責任の帰属よりも組織の統制可能性の方が脅威レベルの高いクラスターに分類する効果を有しており、これは、組織に対する危機の帰属責任よりも「その危機は組織が適切に行動すれば防げたはずだ」という一般消費者の期待を裏切る認識が高まった方が、危機の深刻度がより高くなることを示唆している。日本の消費者は、危機を評価する際に無意識下で段階的な判断プロセスを有し、「この組織に責任がある」ということよりも「この組織は危機を発生させないためにどう対応してきたか」という危機が顕在化する以前の組織の対応を重要視する傾向にあるといえる。

仮説4では、被害者クラスターにおいて結果変数に対する謝罪の効果が認められなかった。脅威レベルの低いクラスターにおける謝罪は、結果変数にはほぼ影響を与えないことが示された。また、脅威評価変数に対しても謝罪の有無で有意差はなかった。これは、謝罪の有無は各変数に対して正負どちらの影響も生み出してないということであり、脅威レベルの低いクラスターにおいては、日本の一般消費者は謝罪の有無を重要な評価基準としていないことが示唆される。

前述の上場会社の適時開示書類を対象とした検索結果を見ると、謝罪は日本のクライシス・コミュニケーションの一般的プロトコルとして定着しており、実務的には不祥事の内容を問わず謝罪が必須であると受け止められている。それがゆえに、脅威レベルの低いクラスターにおいては、謝罪は望ましい「形式的対応セット」にすぎず、実質的意味を持たない。ゆえに、一般消費者は謝罪を形式的対応と捉え実質的意味を感じていないことが考えられる。

脅威レベルの低い危機における謝罪の有無は、この望ましい「形式的対応セット」からのパーツの欠落という観点からマスメディアから批判されうるが、一般消費者は謝罪の有無に大きな意味を認識していないということになる。本研究で示したのは、脅威レベルが低いクラスターにおける謝罪対応である。脅威レベルが高い場合には、謝罪は消費者の重要な評価基準となりうるが、これはそもそもSCCTでも想定していることから、謝罪の効果についてSCCTを調整する必要性がないという結論となる。日本における謝罪の位置づけについてはさらなる検証が必要となろう。

6. 本研究の結論および研究の限界

本研究は、日本の一般消費者の適用可能性を目的としつつも、先行研究で本格的には行われていなかったSCCTの定量的検証を行った。その結果、SCCTの全体構造は理論通りに作用することが確認され、加えて、日本の消費者にも適用可能であることが示唆された。また、危機クラスター分類にあたり脅威評価の階層構造を定量的に示したことも、本研究独自の知見といえる。先行研究では危機シナリオの妥当性を脅威評価変数の平均差で検証し、そのうえでシナリオ間の結果変数の違いを比較することで脅威評価変数の関連性を示してきた(Coombs, 1998; Coombs & Holladay, 2002; Coombs & Tachkova, 2023)。しかし、各脅威評価変数における脅威評価の階層構造を検証した研究はこれまで行われておらず、SCCTの理論的貢献をなすものである。今後はこの階層構造の妥当性を多様な文化圏で検証することで、階層構造が日本独自の特徴であるのか、または普遍的な認知モデルであるかを検証していく必要がある。

日本の実態に即した検証においては、これまで合成変数とされていた危機責任の帰属と組織の統制可能性について、日本の一般消費者は両者を独立した変数として認識していることが示唆された。一方で、被害者クラスターにおける謝罪効果は確認されなかったものの、一般的プロトコルとしての実

務的な謝罪の位置づけを再考する必要性を示唆する結果となった。本研究により示された論点は、日本における今後のクライシス・コミュニケーション研究の土台の一つとなるであろう。今後、SCCTに基づく事例検証が蓄積されていけば、危機クラスターごとにステークホルダーの心理にどの程度ネガティブな影響があるのかが定量的に可視化されることとなる。これは危機対応の実務においても重要な指標となりうる。

本研究は、危機の原因の違いに焦点を当てたため単一シナリオで実施された。今後は、日本におけるSCCTの適用可能性をより多角的に検証するため、さまざまなシナリオにおける検証が必要となる。また、本研究では、謝罪の検証も被害者クラスターのみで行った。謝罪の位置づけについては多くの先行研究で日米間の違いが指摘されており、日本における謝罪の位置づけを明らかにするためには、異なるクラスターでの謝罪の効果検証などのさらなる多角的検証が必要となる。これら課題は多いものの、日本におけるSCCTの適用可能性を示した本研究は、今後の多様な検証ならびに同一尺度による事例の蓄積の契機として位置付けられるであろう。

謝辞

匿名の査読者お二人より有益なコメントを頂戴しました。この場を借りて御礼申し上げます。

参考文献

- 青木 英孝 (2025). 企業不祥事のインパクト：不祥事タイプ別・子会社不祥事・企業ガバナンス 組織科学, 58 (3), 40-54.
- Barkley, K. (2020). Does one size fit all? The applicability of situational crisis communication theory in the Japanese context. *Public Relations Review*, 46 (3), 101911.
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: the role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review*, 40 (3), 345-369.
- Claeys, A. S., & Schwarz, A. (2016). Domestic and International Audiences of Organizational Crisis Communication State of the Art and Implications for Cross-Cultural Crisis Communication. In Schwarz, A., Seeger, M. W., & Auer, C. (Eds.). *The Handbook of International Crisis Communication Research*. (pp. 224-235). Wiley Blackwell.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8 (4), 447-476.
- Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10 (3), 177-191.
- 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.
- Coombs, W. T. (2023). Situational Crisis Communication Theory (SCCT): Refining and Clarifying a Cognitive-Based Theory of Crisis Communication. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The Handbook of crisis communication*. (pp. 193-204). Wiley Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16 (2), 165-186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2004). Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution Theory -Based Approach to Crisis Management. In Millar, D. P., & Heath, R. L. (Eds.). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. (pp. 97-113). Lawrence Erlbaum.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). An Exploratory of Stakeholder Emotions: Affect and Crises. In Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Härtel, C. E. J. (Eds.). *The Effect of Affect in Organizational Settings*. (pp. 263-280).

- Emerald Publishing Limited.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamics: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management (London, England)*, 11 (4), 300-312.
- Coombs, W. T., Holladay, S. J., & White, R. (2020). Corporate Crises Sticky Crises and Corporations. In Jin, Y., Reber, B. H., & Howak, G. J. (Eds.). *Advancing crisis communication effectiveness: integrating public relations scholarship with practice*. (pp. 35-51). Routledge.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2019). Scansis as a unique crisis type: theoretical and practical implications. *Journal of Communication Management (London, England)*, 23 (1), 72-88.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2022). Elaborating the concept of threat in contingency theory: An integration with moral outrage and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 48 (4), 102234.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2023). Integrating Moral Outrage in Situational Crisis Communication Theory: A Triadic Appraisal Model for Crises. *Management Communication Quarterly*, 37 (4), 798-820.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2024). How Emotions Can Enhance Crisis Communication: Theorizing Around Moral Outrage. *Journal of Public Relations Research*, 36 (1), 6-22.
- デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーズ (2024). Japan Fraud Survey 2024-2026 企業の不正リスク調査白書.
- 畠山 仁友・大瀬良 伸・武谷 慧悟 (2020). 危機対応広告における謝罪のメッセージ選択が企業の信頼回復に与える影響. *広告科学*, 67, 21-49.
- Haruta, A. & Hallahan, K. (2003). Cultural issues in airline communications: A Japan US comparative study. *Asian Journal of Communication*, 13 (2), 122-150.
- 片方 恵子・高野 研一 (2016). 日本企業の米国におけるクライシス・コミュニケーション戦略の研究. *経営情報学会誌*, 25 (2), 77-95.
- 北見 幸一 (2006). クライシスコミュニケーションと資本市場 —レピュテーション低下の防御と相互理解のための広報—. *広報研究*, 10, 87-96.
- 国枝 智樹・伊吹 勇亮 (2021). 危機管理広報の学術理論とその体系. *広報研究*, 25, 74-86.
- Maddux, W. M., Kim, P. H., Okumura, T., & Brett, J. M. (2011). Cultural Differences in the Function and Meaning of Apologies. *International negotiation (Hague, Netherlands)*, 16 (3), 405-425.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98 (2), 224-253.
- Menon, T., Morris, M. W., Chiu, C., & Hong, Y. (1999). Culture and the Construal of Agency: Attribution to individual Versus Group Dispositions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (5), 701-717.
- Pollock, T. G., Lashley, K., Rindova, V. P., & Han, J. H. (2019). Which of These Things Are Not Like the Others? Comparing the Rational, Emotional, and Moral Aspects of Reputation, Status, Celebrity, and Stigma. *Academy of Management Annals*, 13 (2), 444-478.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71 (1), 3-25.
- Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. Springer.
- Zemba, Y., Young, M. J., & Morris, M. W. (2006). Blaming leaders for organizational accidents: Proxy logic in collective- versus individual-agency cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101 (1), 36-51.

【論文履歴】 初稿受理日：2025年8月2日 掲載確定日：2026年1月15日

【著者連絡先】 古橋正成：macoudufuru@gmail.com

Cross-Cultural Applicability of Situational Crisis Communication Theory: Japanese Consumers' Perceptions of Organizational Crises

Masanari Furuhashi
(Ozma PR, Inc.)

Abstract

This study examines the applicability of Situational Crisis Communication Theory (SCCT) in Japan, where consumer perceptions of corporate crises can differ due to cultural traits. A multifaceted statistical analysis was conducted, revealing a hierarchical structure in threat appraisal. In addition, SCCT's high applicability for Japanese consumers was quantitatively confirmed. The findings offer empirical support for SCCT's cross-cultural validity and provide a foundation for its unique theoretical development in Japan.

Keywords: Organizational crises, Situational Crisis Communication Theory (SCCT), Crisis Responsibility, Controllability, Apology