

印象管理行動の逆機能

—雪印乳業集団食中毒事件における実証分析—

福地 宏之

1. はじめに

事故や不祥事によって企業イメージが一度悪化してしまった場合、その後の対応によって企業イメージはどのような影響を受けるだろうか。それが本稿の主要な問題意識である。

いつの時代においても、企業は事故や不祥事などのリスクと直面している。しかしながら、このリスクは今日ますます高まっているように思われる。企業は、事故や不祥事などの危機そのものがもたらす負の影響だけではなく、それによって傷ついた企業イメージから、さらなる負の影響を受ける。今日では、むしろ、事故や不祥事そのものよりも、それがもたらす企業イメージの悪化の方が致命的な打撃を与えることが多いと考えることも可能であろう。したがって、事故や不祥事を防ぐことと同等に、事故や不祥事発生後のイメージ悪化を回避することが企業運営の主要な課題の1つになっているとも言える。

実際、多くの場合において、製品事故を起こした企業は、組織的・技術的な事故防止策を導入するだけでなく、それを積極的に公表することで企業イメージの悪化を回避しようとする。しかしながら、我々が実際に目にする事故や事件の場合、皮肉なことに、このような改善策とその公表によって印象の悪化を回避できたケースは多くないにも思われる。むしろ、事故や不祥事の後に様々な改善策を打ち出すけれども、企業イメージはなかなか改善せずに、さらに追加的な改善策を打ち出し、それでもなかなかイメージが回復しない、という現象がしばしば観察されるのではないだろうか。本稿が問題としてとりあげるのは、まさにこのように、事故後に企業イメージを回復しようとしてなかなか回復しない、という長期的なイメージ悪化プロセスである。

本稿では、企業が事故や不祥事などの危機の後に行なう対策や改善策の公表

が企業イメージに及ぼす影響について考察を巡らせるために、2000年の雪印乳業の集団食中毒事件を対象とした実証研究を行なう。本稿の行なった実証研究の結果を簡単に述べれば、不祥事事件によってひとたび企業イメージが悪化してしまった状況においては、対策や改善策など企業イメージを改善すると思われる行動であっても、その副作用の存在によってむしろ企業イメージの悪化に寄与してしまっていた、ということである。

2. 既存研究の検討

2.1 組織の印象管理研究

事故や不祥事などによるイメージ悪化に直面した企業行動に関して、示唆を与えてくれるのは組織の印象管理 (Impression Management) に関する研究である。誤解を恐れずに簡略化して言えば、この研究は再発防止策の導入などが組織のイメージの悪化に対して有効であると示唆している。

この組織の印象管理理論は、組織のリーダーやスポークスマンが企業イメージやブランド、評判 (reputation) などといった自社の印象を管理するためにどのような行動を行なうのかを分析し、どのような印象管理行動が有効なのか、という問題を考察してきた。とりわけ、不祥事発生後における組織のイメージの悪化という問題に、これらの研究は大きな関心を寄せている。事故への不適切な対応は、組織のイメージや評判をさらに傷つけ、組織にさらなる負の影響を及ぼすのである (Herait, 1995; Seeger, 1998; Williams and Treadaway, 1992)。

これらの研究は、危機後に組織がとる対応行動を、①同調的 (accommodative) 対応と②自己防衛的 (defensive) 対応の2タイプ分け、前者が有効であると主張してきた。同調的対応とは、事故の責任を認めて包み隠さずに明らかにし、聴衆や被害者に謝罪することである。それに対して、自己防衛的な対応は、事故の存在やその責任を回避しようとするすることである。既存研究によれば、多くの場合、外部のステークホルダーは、危機の存在や危機に対する組織の責任は明らかであると判断しているため、自己防衛的な説明は、組織に対する不信感を増大させてしまうことにつながる (Ashforth and Gibbs, 1991; Elsbach, 1994; Sutton and Callahan, 1987)。

しかしながら、印象管理行動に関する研究の多くは、短期的な視点での単発

の説明や対応に注目し、長期的なプロセスは十分には考察してこなかった⁴⁾。長期的な視点から印象管理を研究するならば、組織の行為やその結果に対して行なわれる「説明」だけでなく、組織の是正措置にも注目する必要がある。

危機に直面した組織による印象管理についての研究の多くは、ほとんどが事故直後の組織の口頭や文章上での「説明」に注目している。しかし、事故直後に限らず、長期的なスパンで考えれば、危機に直面した組織による印象管理は「説明」に限定されるものではない。Benoit (1995) や Coombs (1999) など利用可能な印象管理戦術についての分類を行っている代表的な研究とともに、印象管理戦術のひとつとして「是正措置 (corrective action)」を挙げている。

ここで言う是正措置とは、事故や不祥事の再発防止を確保するための実質的な施策のことである。このような一見実質的な施策である是正措置も、それが採用され、社会に向けて公表されることで社外の人々の印象を左右することになる。それ故、是正措置は事故や不祥事の再発防止という実質的な価値と、外部者が組織に対して抱くイメージの向上という副次的な価値の両方を持つことになる⁵⁾。本研究は、長期的プロセスに注目しているため、この是正措置も含めて印象管理行動を検討していく。

2.2 長期的対応の検討の必要性

本研究が仮説を構築する上で注目したいのは、危機への対応は本質的に困難なものである、という点である。危機というものは本来的に予期せざる事態であり、危機を発生させた当事者たちにとっても事態についての正確な情報を危機直後に獲得することは非常に困難である (O'Rourke, 1999)。それ故、危機における適切な印象管理戦術についての知識を実務家が持っていたとしても、間違った状況判断に基づき、不適切な印象管理行動が展開されてしまう可能性がある。

例えば、本研究で事例として扱っている雪印乳業の食中毒事件の場合には、事故原因が製品を作った大阪の工場ではなく、製品原料を作った北海道の工場にあったということが分かったのは、事故発生から一ヶ月以上も後のことであった。したがって、事故直後の状況においては、事故の原因を明らかにすることが可能ではなかった。そのため事態を包み隠さずに明らかにして、責任を認め、聴衆や被害者に謝罪するということは必ずしも容易なことではなかった。危機

においては、正確な情報に基づいて危機の存在や原因を認めるということが本来的に困難であり、危機への対応に失敗してしまう可能性が高いのである。

このように危機への対応が本質的に困難である場合には、企業は危機への対応に失敗する可能性が高い。これは、長期的な視点から危機発生後の印象管理を検証する必要があることを意味している。なぜならば、危機直後の印象管理行動が失敗した場合、追加的な印象管理行動を行なうことによって、悪化した印象を修復する努力を継続的に行なう必要があるためである (Ginzel, Kramer, and Sutton, 1992)。つまり、短期的な対応の効果について考察するだけでなく、長期的なプロセスを考察する必要があると考えられるのである。

2.3 仮説の構築

長期的なプロセス、とりわけ一度印象が悪化した後の印象管理行動を考えたときには、その印象管理行動の実施に伴って発生する副作用を考えなくてはならない。組織が意図の上では印象改善のために行なった行為であっても、その行為の存在そのものがむしろ事故や不祥事に対する注意を喚起し、かえってマイナスの印象形成が行なわれる可能性があるからである。

印象管理行動の情報は、その情報の受け手に事故や不祥事といった組織の危機の記憶を想起させる可能性が高い。例えば、その情報が新聞やテレビなどのメディアを通して報道される場合には、その是正措置導入の契機となった事故や不祥事とセットで伝達されることが多いだろう。さらには、メディアの否定的な解釈さえ伴って伝達される可能性もある。また、これらの情報は、消費者同士の事故に関する会話を引き起こすこともあるだろう。普段我々が行なう会話を考えてみれば、不祥事や事故といった問題が絡むときに肯定的な意見が交わされるということは極めて少ないと言えるのではないだろうか。

このように考えると、印象管理行動の情報が繰り返し伝わるほど、情報の受け手は繰り返し組織の危機の記憶を想起し、危機の記憶はより強固なものになっていくことも考えられる。このような理由から、一度、企業イメージが悪化してしまった場合には、組織のイメージの悪化を緩和する効果はなく、むしろ、組織のイメージをさらに悪化させるという可能性が考えられるのである。

3. 方法

3.1 事例：雪印乳業の集団食中毒事件

本研究は、雪印乳業が起こした事件とその後の対策を対象に質問票調査を行った。雪印乳業は、2000年6月末から7月にかけて、集団食中毒事件を起こしている。この事件は、関西を中心に全国で1万3千人以上の被害者をもたらした。

雪印乳業を事例として選択する理由は、以下のような理由により本稿の研究にきわめて適した事例と考えられるからである。第一に、事故・不祥事という典型的な組織の危機である。第二に、人々の関心を呼ぶ事件であったため質問票調査を行なう上で組織の危機の影響が観察しやすいと考えられる。最後に、組織のイメージ悪化後には、既存研究が印象管理として適切であると示唆するような対策をとっているためである（表3に具体例、後述する）。

3.2 質問票調査の概要

分析に用いるデータは、筆者が2004年に質問票調査によって収集したものである。質問票は、282人に配布し、249人から回答を得た（回収率88%）。分析に関連する項目に欠損がある回答を除いた結果、有効回答数は201となった（有効回答率71%）。

質問票の配布にあたって、ランダム・サンプリングを行なったのではなく、比較的、社会問題等に対して関心の深い人々のネットワークに調査票を配付した。より具体的には、一橋大学に通う学生の両親や、広島県における政治家の妻がもつ人的ネットワークなどである。全般に、一般的なランダム・サンプリングと比較すると、①裕福であり、②高学歴であり、③政治や経済の問題に対する意識の高い集団であると想定される。

分析に用いる変数の記述統計量を表1に示している。回答者の属性からは、年齢層は50代が38%とやや多いものの、20代から60代まで分布している。また会社員が48%とやや多いものの、他の職業も十分に含まれる。そして、家庭の主要な食料品購買者が60%は含まれる。以上のようなサンプルの特殊性を考えると、本稿の分析結果がどれほど一般化可能であるのかという点には多大な問題が残されている。しかしながら、本稿で行なわれる経験的な作業は

得られた実証結果の一般化を目指したのではなく、むしろその作業を通じて仮説をチェックし、新たな仮説を探索するためのものである。そのような意味で以下の研究が遂行されていること、またそれでも尚、得られた結果の解釈には慎重を期す必要があることには注意が必要である。

表 1 記述統計量

	最小値	最大値	平均値	標準偏差	α
組織のイメージ	1	5	2.84	0.54	
危機による印象の悪化	1	7	5.33	1.41	
印象管理行動	0	10	3.56	2.33	0.76
印象管理行動〔加重後〕	0	13	4.83	3.05	0.76
統制変数					
年齢 20代	0	1	0.23	0.42	
年齢 30代	0	1	0.11	0.32	
年齢 40代	0	1	0.15	0.36	
年齢 50代	0	1	0.38	0.49	
年齢 60代以上	0	1	0.12	0.33	
性別	0	1	0.38	0.49	
職業 会社員等	0	1	0.48	0.50	
職業 専業主婦	0	1	0.24	0.43	
職業 学生	0	1	0.05	0.22	
職業 その他	0	1	0.23	0.42	
主要な食料品購買者	0	1	0.60	0.49	
安全性への意識	0	2	0.33	0.58	
積極的な苦情	0	3	1.20	0.70	
メディア 新聞	0	4	1.24	0.73	
メディア ニュースサイト	0	4	0.67	0.80	
メディア ニュース番組	0	4	2.06	1.10	
組織の商品との接触	0	8	2.37	1.88	

3.3 変数に関して

(1) 従属変数と独立変数

分析における従属変数は、「組織のイメージ」である。この「組織のイメージ」は、「非常に良い」(5点)から「非常に悪い」(1点)までの5点尺度で尋ねた。平均値は2.53となっており、約半数の人が「悪い」あるいは「非常に悪い」と答えている。なお、この質問に関しては、質問票の内容によって、何らかの記憶を想起してバイアスが現れることのないよう質問票の冒頭で尋ねている。

また、現在の「組織のイメージ」とは別に、食中毒事件の発生直後に食中毒事件の発生によって、雪印乳業のイメージがどのように変化したかを尋ねている。「極めて悪化した」(7点)から「極めて改善した」(1点)の7点尺度で

ある。平均値は5.33となっている。このように、多くの人が印象は悪化したと答えているけれども、「組織のイメージ」との相関係数は-0.54である(表2)。したがって、集団食中毒事故から調査までの4年間において多少なりとも雪印乳業への印象が変化していることがうかがえる。

このような印象変化に、事故後の雪印乳業の行動がどのような影響を与えているかを探るために、雪印乳業の印象管理行動が、回答者にどの程度伝わり、どの程度記憶されているのかを計測した。具体的には、食中毒事件後に行われた対策を10の対策に整理し(表3)、それらの記憶の有無を質問した。10の対策は、いずれの対策も既存研究で適切な対策と示唆されている謝罪や是正措置に当てはまる。本研究では、これらの行動が既存研究の印象管理に当てはまるという点で、これらの行動を印象管理行動と呼ぶ。つまり、雪印乳業が印象管理を目的として行っていたのかどうかを問題としているわけではないことに注意が必要である。

それぞれの項目に関して回答者に記憶しているかどうかを尋ね、記憶しているものを「1」記憶していないものを「0」と換算して合計し、「0」から「10」の11ポイントのスケールを作成した($\alpha=0.76$)。また、それぞれの項目に関して特に印象に残っているものを3つまであげてもらい、それらの項目に関しては2ポイントとして換算した「0」から「14」までの15ポイントのスケールも補完的なスケールとして用意した。平均値は、それぞれ3.56と4.83となっており、3分の1程度である。ただし、標準偏差は両方共に高い(表1)。つまり、多くの情報を受け取って記憶している人と、そうではない人が存在している。また、表3のAからJは、集団食中毒事故からの時間の経過の順に並べてある。この表からは、時間の経過とともに、記憶している人の割合が減っていることがうかがえる。

表2 相関表

	1	2	3	4
1 組織のイメージ				
2 事件による印象の悪化	-0.54 ***			
3 印象管理行動	-0.07	-0.04	-0.02	
4 印象管理行動(加重後)	-0.13 *	0.00	-0.01	0.95 ***

(注) ***1%水準で有意, **5%水準で有意, *10%水準で有意。

表3 雪印の印象管理行動・是正措置が記憶されている程度

A. 事件の直後、事件当時の社長が辞職した。	68%
B. 事件後、全国21工場の操業停止を発表した。	77%
C. 社長以外の役員7人も退任した。	31%
D. 社長が、国会で謝罪した。	33%
E. 弁護士からなる経営諮問委員会を設置した。	11%
F. 事件後、雪印乳業は工場を統廃合した。	70%
G. 情報伝達を迅速にするため事業本部制と支社制を廃止した。	14%
H. 事件後、「お客様センター」「CS推進室」を設置し顧客志向を推進した。	24%
I. 事件後、「雪印企業行動憲章」制定による企業倫理の再構築を実施した。	12%
J. 事件後、衛生管理手法を導入するためなどの理由で、ネスレと提携した。	19%

(2) 統制変数

雪印乳業に対するイメージに影響を与えるその他の条件を統制するために、①回答者の個人属性に関する変数（年齢、性別、職業）、②購買行動に関する変数、③接しているメディア、④組織の商品との接触頻度、という4カテゴリにて統制を行った。各統制変数に関しては、次節で結果とともに説明する。

4. 結果

4.1 統制変数

統制変数のみで回帰分析を行なったものを表4に示している。以下ではそれぞれの統制変数とその結果に関して説明していく。

表4 雪印乳業のイメージに対する影響：統制変数

	係数(t値)
(定数)	*** (8.17)
年齢 30代	-.13 (1.50)
年齢 40代	-.10 (1.15)
年齢 50代	.06 (0.58)
年齢 60代以上	.11 (1.11)
性別	-.07 (0.74)
職業 会社員等	.10 (0.98)
職業 専業主婦	.11 (1.22)
職業 学生	.04 (0.46)
家族の主要な食料品購買者	-.21 ** (2.16)
安全性の高い商品への行動	-.01 (0.17)
積極的な苦情の伝達	-.19 *** (2.66)
メディア 新聞	-.04 (0.44)
メディア ニュースサイト	.05 (0.67)
メディア ニュース番組	.01 (0.14)
雪印商品との接触	.23 *** (3.25)
R2 乗	.14
調整済み R2 乗	.07
F 値	2.00 **

(注) ***1%水準で有意, **5%水準で有意, *10%水準で有意。

① 回答者の個人属性に関する変数

年齢と性別、職業に関しては、それぞれダミー変数で統制した。これらの個人属性に関しては、雪印乳業のイメージとは有意な関係が見られなかった。

② 購買行動に関する変数

購買行動に関する変数では、2つの変数に雪印乳業のイメージと統計的に有意な負の関係があった。「家族の主要な食料品購買者であるか否か」（ダミー変数）と、「積極的に苦情の伝達をしているか否か」（4点尺度）である。家族の主要な食料品購買者は「家族の健康を背負っている」という意識から、食中毒事故を起こした企業に対して根強く否定的なイメージをもっているのだと考えられる。また、積極的に苦情の伝達をしている人は、全般的に企業行動に厳しく、雪印乳業のような大きな不祥事を起こした企業に対してはネガティブな反応をとり続けるのではないかと考えられる。

購買行動に関する変数では、安全性の高い商品を購入する行動を起こす人は安全性の問題に関して特に敏感であると考え、「安全性への意識」（4点尺度）を導入したが、この変数は雪印乳業のイメージと有意な関係はなかった。

③ 情報を得る媒体

新聞と、インターネットのニュース、テレビのニュースをそれぞれに一日どの程度の時間見るかという質問を行ない、この得点により「新聞」「ニュースサイト」「ニュース番組」という変数を作成した。しかしながら、各メディアとの接触量と雪印乳業のイメージとの間には有意な関係はなかった。

④ 雪印商品との接触頻度

この変数については、雪印乳業が製造し自社あるいは他社ブランドで販売している製品18種類を質問票において製品の写真で示し、「ここ数年内の商品の購買の有無」と「雪印との関連の認識」の2点について尋ねた。この2点の両方を満たした場合、雪印商品という認識があって購入したものとみなして「1」点とし、そうでないものを「0」点とし、合計得点を接触頻度とした。この変数のみが従属変数に対して、唯一正で有意な関係をもっていた変数である。小売店店頭の商品を通しての接触頻度が高いほど、雪印事故の負の印象が和らいでいるという可能性がある。

4.2 印象管理行動の影響

表5には、大きく分けて次の3つの要因が示してある。雪印乳業のイメージに対しての、①集団食中毒事故によってイメージが悪化した影響と、②雪印の印象管理行動による影響、③事故によるイメージ悪化と印象管理行動との交互作用効果の3つである。表の係数は、影響の大小が分かりやすいように標準化済みの係数を示してある。

表5 雪印乳業のイメージに対する印象管理行動の影響

	主効果			交互作用効果	
	係数 (t値)				
事故による印象悪化	-48*** (7.61)	-47*** (7.32)	-46*** (7.01)	-51*** (4.38)	-55*** (4.60)
印象管理行動		-14** (2.15)		-.23 (0.89)	
印象管理行動 (加重後)			-17*** (2.60)		-.40 (1.54)
交互作用項				.10 (0.36)	
交互作用項 (加重後)					.25 (0.91)
R2 乗	.34	.36	.36	.36	.36
調整済み R2 乗	.29	.30	.30	.30	.30
F 値	5.99***	5.84***	5.67***	5.50***	5.40***

(注) ***1%水準で有意, **5%水準で有意, *10%水準で有意。

まず第1に、「事故による印象悪化」が現在の雪印乳業のイメージに関して、大きな負の影響を持っている。これは1%水準で有意である。やはり、調査から4年前の事故によって雪印乳業の印象が大きく悪化したと答えている回答者ほど、現在でも雪印乳業のイメージが悪いという結果になっている。

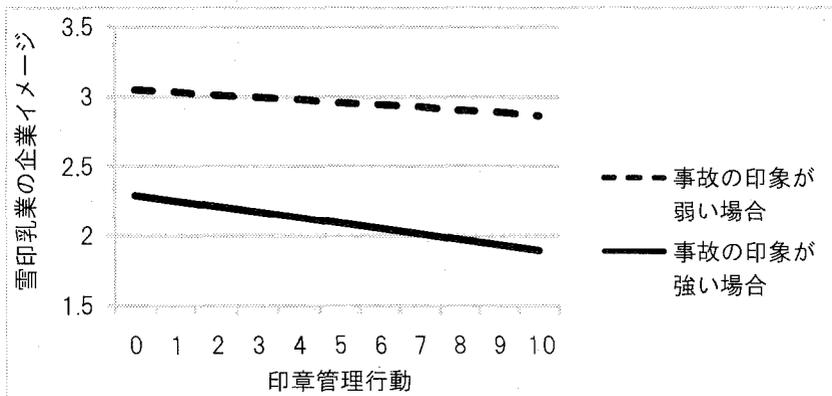
第2に、「印象管理行動」も現在の雪印乳業に対して、負の影響を持っている。この関係に関しても、「印象管理行動」では5%水準で有意であり、「印象管理行動 (加重後)」では1%水準で有意である。つまり、数多くの印象管理行動を記憶している回答者ほど、雪印乳業の企業イメージが現在でも悪くなっているのである。

次に、この2つの変数の交互作用効果の結果が表の右側に示してある。この交互作用項は、事故によって印象が悪化していればしているほど、印象管理行動がかかって事故の印象を喚起しマイナスの印象形成が行なわれるという因果経路を検証するためのものである。交互作用効果を含めた分析の結果では、統計的に有意とはならなかったけれども、符号は仮説と一致していた。

この結果を図示したのが図1である。上の点線が示しているように、事故に

よる雪印乳業の企業イメージ悪化が少ない場合には、回答者が雪印の印象管理行動を記憶しているかどうかは、現在の雪印のイメージにそれほど影響ない。しかしながら、下の実線が示しているように、事故による雪印乳業の企業イメージの悪化が大きい場合には、回答者が雪印の印象管理行動を多く記憶しているほど、現在の雪印のイメージもまた悪くなっているのである。これは、印象管理行動によって、むしろ事故の印象が想起され、それが繰り返されることによって、強固なマイナスの印象形成が行なわれているという仮説と一貫する結果である。

図1 印象管理行動が雪印乳業の企業イメージに及ぼした影響



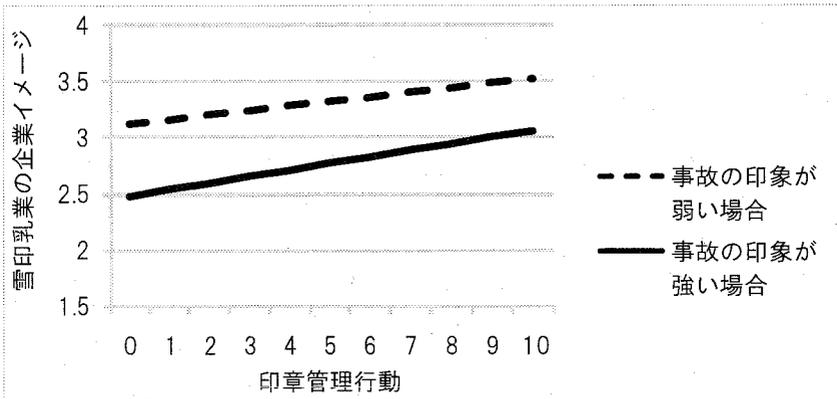
5. 追加的分析

上記のような結果を得た上で、本研究ではどのような条件があれば、印象管理行動が有効に機能するのかを、探索する作業を行なった。その結果、最も関連があった項目は、雪印乳業の「事故後の対応への評価」という項目であった。この「事故後の対応への評価」は、原因変数というよりも結果変数であろうと思われるかもしれない。実際、質問票の配布時点では、事故後の対応や是正措置を数多く行なうことが、対応への評価をもたらすという経路も想定していた。しかしながら、実際にはそれらの数と対応への評価との間には全く相関が見ら

れなかった。つまり、「事故後の対応への評価」は「印象管理行動の量」などとは独立であり、個々の対応の質など何かしら異なる要因に影響されているのである。

図2は、雪印の対応を評価できると答えた回答者（73人）のみに絞って、図1と同様に、印象管理行動と企業イメージとの関係を描いた図である。この図が示しているように、不祥事や事故への対応がある程度評価されている場合には、企業のそのような対応が消費者に伝わるほど、企業イメージは改善しているのである。ただし、本研究においては、この「雪印の対応への評価」をもたらしている要因が何であるのかを特定することは出来なかった。上述のように、印象管理行動の合計値との相関もなかったし、個々の印象管理行動との相関もほとんど見られなかった。

図2 雪印の事故後の対応を評価している場合



6. 結論と示唆

本稿は、事故や不祥事などによって一度企業イメージが悪化してしまった場合の長期的な印象管理行動の効果を検討してきた。結果としては、全ての結果が統計的に有意ではなかったが、概ね仮説通りであった。つまり、一度企業イメージが悪化してしまった後では、印象管理行動には、必ずしも組織のイメー

ジの悪化を緩和する効果はなく、むしろ、組織のイメージをさらに悪化させるということがありうるのである。なぜなら、企業が意図の上では印象改善のために行なった行為であっても、その行為の存在そのものがむしろ事故や不祥事に対する注意を喚起し、かえってマイナスの印象形成が行なわれる可能性があるからである。

このような結果から以下に2点、より深く考察すべき論点を挙げ、それを今後の研究への示唆としたい。第一に、印象管理に関しては、行動を起こすタイミングが決定的に重要なポイントになっている可能性がある。本研究は、一度組織のイメージが悪化してしまった後という状況に注目した結果、印象管理行動が、イメージの改善だけではなく、より一層のイメージの悪化という効果を持っていた。しかし、事故や不祥事の直後で、組織のイメージがまだ悪化していないタイミングであったら、副作用もなくイメージの悪化が回避されていた可能性がある。実際、既存研究が対象としていた事例の多くでは、過度にイメージが悪化する以前に印象管理行動が行なわれている。事故や不祥事からの時間の経過とともに、印象管理行動の本来の効果は弱くなり、副作用の効果の方が強くなっていくということも考えられるだろう。

第二に、一度イメージが悪化してしまった後という状況での、組織イメージの改善策を検討する必要がある。なぜなら、事故や不祥事の直後に必ずしも有効な印象管理行動が出来るとは限らないからである。多くの事故や不祥事では、当該組織の現場の人員でさえその実態や原因を把握することが不可能となり、迅速に適切な印象管理行動を実施するのが困難な場合もある。したがって、危機の発生後、不回避的にイメージが悪化してしまった場合に、そのイメージをどのように改善していくかを改めて問い直す必要があるのである。

-
- (1) 例外的な研究として、Elsbach and Sutton (1992) や Sutton and Kramer (1990) がある。
 - (2) ただし、既存研究は、是正措置を印象管理戦術のひとつとして分類することはあっても、是正措置が印象管理という側面に対してどのような効果を及ぼすのかという点に関しては、ほとんど注意を向けていない (Sellnow, Ulmer, and Snider, 1998)。

参考文献

- Ashforth, Blake E., and Barrie W. Gibbs, "The Double-Edge of Organizational Legitimation," *Organization Science*. Vol. 1, No. 2, 1991, pp. 177-194.
- Benoit, William L., *Accounts, Excuse, and Apologies*. Albany: State University of New York Press, 1995.
- Coombs, W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
- Elsbach, Kimberly D., and Robert I. Sutton, "Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories," *Academy of Management Journal*. Vol. 35, 1992, pp. 699-738.
- Elsbach, Kimerly D., "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction of Effectiveness of Verbal Accounts," *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, 1994, pp. 57-88.
- Ginzel, Linda E., Roderick M. Kramer, and Robert I. Sutton, "Organizational Impression Management as a Reciprocal Influence Process: The Neglected Role of the Organizational Audience," in L.L.Cummings and Barry M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15. Greenwich, CT: JAI Press, 1992, pp. 227-266.
- Herait, Keith Michael, "From 'We didn't Do it' to 'It's not our Fault' : The Use of Apologia in Public Relations Crisis," in W. N. Elwood (Ed.), *Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism: Case Studies of Corporate Discourse and Social Influence*. Westport, CT: Praeger, 1995, pp. 117-134.
- O'Rourke, Ray, "Managing in Times of Crisis," *Corporate Reputation Review*. Vol. 1, No. 1/2, 1999, pp. 120-125.
- Seeger, Matthew W., Timothy Sellnow, and Robert R. Ulmer, "Communication, Organization, and Crisis," in Brant R. Burleson (Ed.), *Communication Yearbook*, Vol.21. Newbury Park, CA: Sage, 1998, pp. 231-275.
- Sutton, Robert I., and Anita L. Callahan, "The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and its Management," *Academy of Management Journal*. Vol. 30, No. 3, 1987, pp. 405-436.