ブランド・マネジメントにおける組織的問題

日本マーケティング学会カンファレンス2022

2022年10月16日

青山学院大学　久保田進彦

- 私たちは日経広告研究所の研究プロジェクトとして、2017 年から約 3 年半にわたって活動を行なってきた。

- 日本において、ブランド・マネジメントや広告コミュニケーションが今ひとつうまく行われていないのは、日本的な組織に問題があるのでは？

- メンバー

✓ 久保田進彦（青山学院大学）
✓ 佐藤達郎（多摩美術大学）
✓ 青木慶（甲南大学）

— マーケティングの研究者

✓ 山下勝（青山学院大学）
✓ 大原亨（東洋大学）

— 組織論の研究者

- 2021年3月に日経広告研究所の研究プロジェクトが終了した後も、私たちは「ブランドマネジャー制度研究会」を立ち上げ、研究を続けてきた。

- 先日、メンバーの1人である山下勝教授が、これまで私たちが検討してきた理論モデルに基づいて実証研究を行ったところ、非常に興味深い結果が得られた。

- そこで本日は……
  - ✓ 理論モデルの説明（久保田）
  - ✓ 実証研究の説明（山下教授）

問題意識

素朴な疑問

ブラマネ制度は、なぜ日本企業に根付かないのか？

- マーケティング関係者は、ブランド・マネジメント活動の鍵を、ブランド戦略や戦術、あるいは施策に求める傾向が強い。
- ところが多くのマーケターが、こうした戦略、戦術、あるいは施策を必死に学び、その実践に真摯に取り組んでいるのに、思ったような成果が得られていない。
- 戦略、戦術、施策に注目するあまり、それを実現するための組織体制が疎かとなり、すぐれたマーケティング活動の阻害要因になっているのではないかと考えた。

ブラマネ制度が根づかない原因は
日本企業の組織特性にあるのではないか？

リサーチ

インタビューの概要

- 対象：クライアントと広告会社の方
- 内容：統合型のMC（あるいは戦略的なMC）の事例
- 時間と人数：1回90～120分程度 × 9名
- 文字起こしされたデータ量：43万5000字
- 分析方法：GTA
- 調査と分析に要した期間：約１年半

分析結果

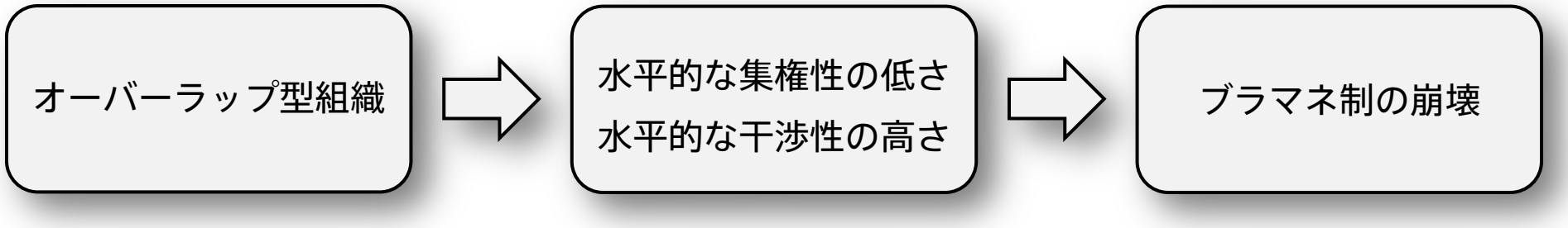
水平的な「集権性の低さ」と「干渉性の強さ」

- 水平的な集権性の低さ
  - ✓ 職務の権限が担当部門に集約されておらず、個々の部門がバラバラに活動していること。
  - ✓ 日本の企業とは勝手にやっている現場の集合体である（木村 2020）。
- 水平的な干渉性の強さ
  - ✓ 個々の部門が他部門の干渉を受けること。
- ブラマネ制度が根付かない背景には、こうした組織的要因があるのではないか？

「集権性の低さ」と「干渉性の強さ」
を生み出す要因は何か？

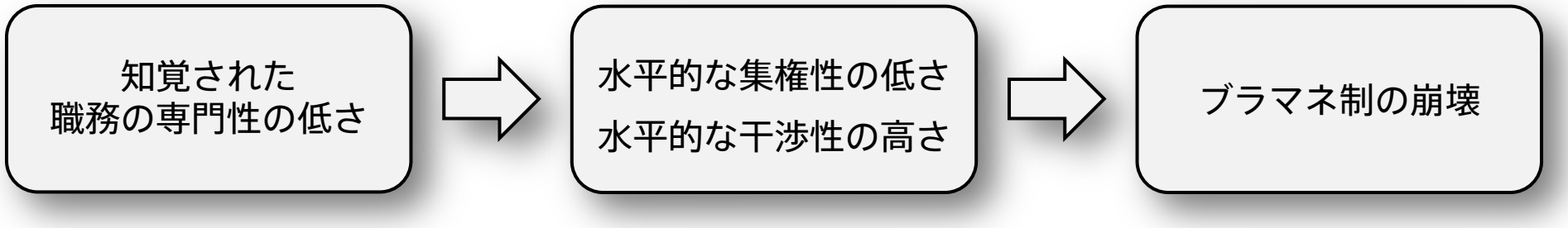
オーバーラップ型組織

- 分業活動が不完全であり、部門間（あるいは成員間）の活動に重複部分が大きい組織のこと。
- 異なる部門が同じような問題解決に取り組むことになり、新たな知識創造が促される（野中 1989; Nonaka & Takeuchi 1995）。
- 部門間で「職務の領域侵犯」が生じやすくなる。
  - ✓ 部門間で職務が重複するため、お互いが牽制し合う。
  - ✓ 相手の仕事を「自分の仕事」だと感じやすくなる。


オーバーラップ型組織
水平的な集権性の低さ
水平的な干渉性の高さ
ブラマネ制の崩壊

知覚された職務の専門性

- ある業務に対して感じる専門性の高さのこと。
- 知覚された職務の専門性が高い場合
  - ✓ 熟練した職人の作業に対して「自分には真似できない」と感じる。
  - ✓ 技術部門、財務部門、法務部門のように高度な数式や専門用語を駆使した活動に対して「素人には無理だ」と感じる。
- ブランド・コミュニケーションの場合
  - ✓ コミュニケーション活動の核となるプランニング業務は、自然言語で作業が行われ、しかもそのアウトプットは日常的な言葉や簡単な図表で示されることが多い。
  - ✓ 他部門の人間が「自分にもできる」と感じやすい。
  - ✓ 知覚された職務の専門性が低くなり、他部門による干渉を誘発しやすくなる。


知覚された
職務の専門性の低さ
水平的な集権性の低さ
水平的な干渉性の高さ
ブラマネ制の崩壊

プロフェッショナルを軽視する組織

「オーバーラップ型組織」と「知覚された職務の専門性」
という要因が組み合わさることで、
専門家や専門性を軽視する組織文化が形成され、
ブランド・コミュニケーション部門への
集権性の低下と干渉性の強さが生じていく。

領空侵犯

✓ 「オーバーラップ型組織」と「知覚された職務の専門性」によって、本来は専門家が行うべき意思決定が、役員レベルに委ねられたり、あるいは専門家でない者によって行われたりする。

意思決定権限の希薄化

✓ 「専門的業務を専門家以外が意思決定する」という事例が積み重なることで、より一層、専門家に意思決定権限が与えられなくなる。

専門家の軽視

✓ 意思決定権限が与えられなくなることで、専門家はさらに軽視されるようになる。

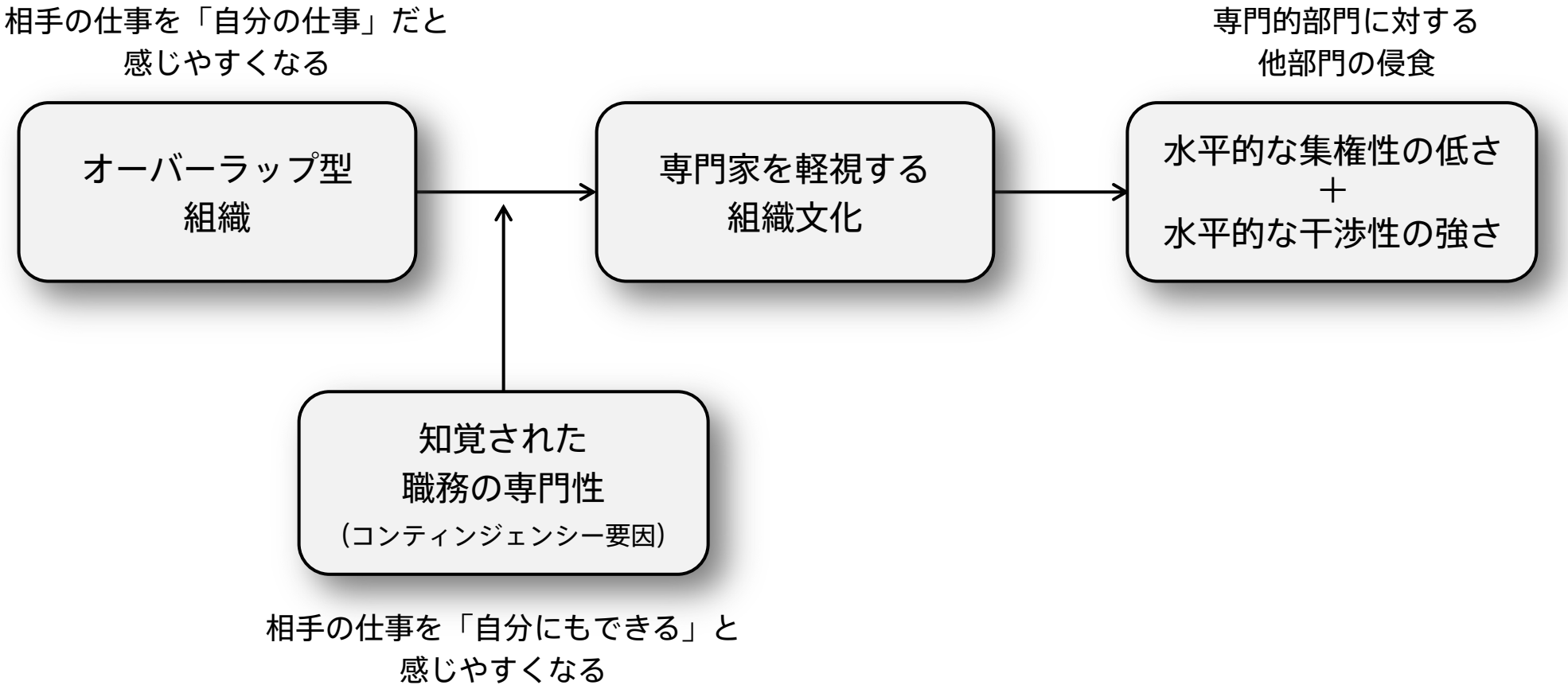
組織文化の形成

✓ 専門家や専門性を軽視する組織文化が形成され、広告コミュニケーションという専門性の高い業務に、他部門が強く干渉することが当然となっていく。つまり、それが組織内で正当な行動とされていく。

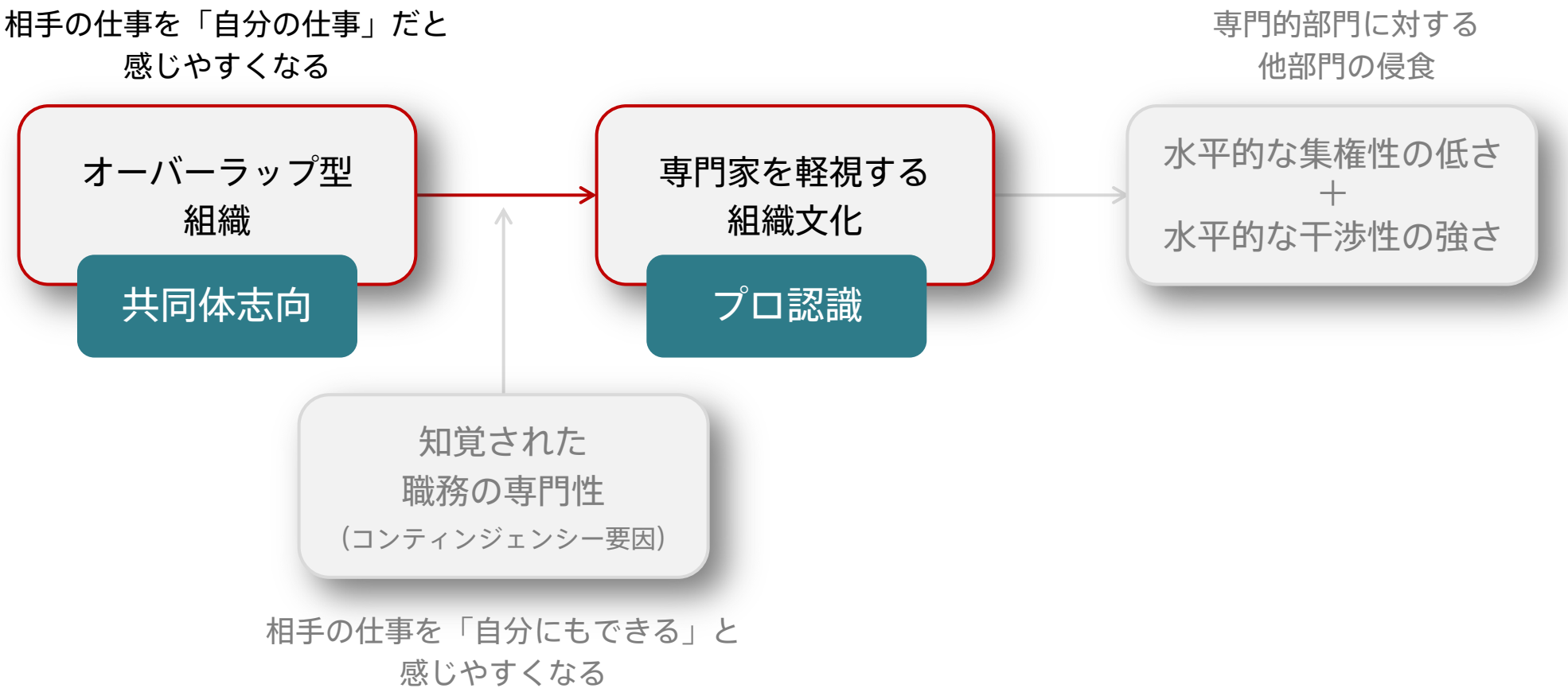
プロフェッショナルを軽視する組織

モデル

プロフェッショナルを軽視する組織



（山下先生のご研究）


相手の仕事を「自分の仕事」だと
感じやすくなる
オーバーラップ型
組織
共同体志向
専門家を軽視する
組織文化
プロ認識
専門的部門に対する
他部門の侵食
水平的な集権性の低さ
＋
水平的な干渉性の強さ
知覚された
職務の専門性
（コンティンジェンシー要因）
相手の仕事を「自分にもできる」と
感じやすくなる

参考資料

統合型ブランド・コミュニケーションの組織論的考察

青山学院大学経営学部教授　久保田　進彦

私たちは「統合型ブランド・コミュニケーションを成功に導く組織的要因は何か」をテーマとして研究会を編成し、2017年春からおよそ3年半にわたりこの問題に取り組んできた。本稿はその最終報告の一部として、研究会のなりたちと、研究成果について簡潔に論述するものである。

研究会のなりたち

統合型ブランド・コミュニケーションをひとことで説明すれば、「顧客に肯定的な印象を抱いてもらうために、彼らからみて一貫性のあるコミュニケーションを実現することであり、そのために様々な工夫や努力をすること」（久保田、2020a、25）といえる。こう書くと、それはきわめて自然で常識的な活動に思える。しかし顧客から見て自然な活動を行うのが、企業にとって自然なこととは限らない。ブランド・コミュニケーション活動の統合は、多くの企業にとって想像以上に手を焼く課題である。

広告コミュニケーションの関係者は、統合型ブランド・コミュニケーション活動の鍵をコミュニケーションの戦略や戦術に求める傾向が強い。ところが多くの専門家が、こうした戦略・戦術を必死に学び、その実践に真摯に取り組んでいるにもかかわらず、思ったような成果が得られていない。私たちはこのような現実から、戦略や戦術に注目するあまり、それを実現するための組織体制がおろそかとなり、優れたコミュニケーション活動のボトルネック（阻害要因）になっているのではないかと考えた（久保田、2020a）。

言うまでもなく組織は戦略の遂行に制約をかける。いかに優れた戦略を策定しても、自らの組織にフィットしたものでなければ失敗に終わりかねない（久保田、2019）。優れたブランド・コミュニケーションを行うにも、組織の問題は避けて通れないはずである。こうして私たちは、「統合型ブランド・コミュニケーションを成功に導く組織的要因は何か」というテーマに取り組むことにした。

メンバーと研究方法

本研究会の特徴は、マーケティング領域の研究であるにもかかわらず、組織論的な観点から検討を進めたことである。この学際的なアプローチを実現するために、マーケティング領域の研究者に加え、組織論領域の研究者をメンバーに迎えた。

また今回の研究会では、統合型ブランド・コミュニケーションの経験がある優れた実務家にインタビューを行い、これを分析することで、前述した組織的課題を明らかにすることを試みた。詳細については本稿に続く山下報告で説明されるが、そこでは理論的サンプリングによってデータを収集し、GTA（Grounded Theory Approach）に基づいて分析を行った。GTAとはインタビューのような質的データを用いて、世の中の現象がどのようなメカニズムで生じているかをあぶり出すための分析テクニックである。また、理論的サンプリングとはGTAが前提とするサンプリング方法であり、分析に必要なデータがすべて出揃うまで、調査（インタビュー）と分析のループを繰り返す方法である。

私たちはこうした方法論に従い、まず協力者が誰であるかが外部に全く漏れないことを条件とした、

久保田進彦（くぼた・ゆきひこ）
1988年明治学院大学卒業後、サンリオ勤務を経て、2001年早稲田大学大学院商学研究科単位取得。博士（商学）。ブランド・マネジメントを中心に、顧客ロイヤルティに着目したマーケティングを研究。『著書』『はじめてのマーケティング』『リレーションシップ・マーケティング』ほか。

久保田進彦（2021）
「統合型ブランド・コミュニケーションの組織論的考察」
『日経広告研究所報』315号，3-7 頁.