



日本的経営は プロフェッショナルを 軽視するのか？

青山学院大学 山下勝

2022年10月16日

日本マーケティング学会 カンファレンス2022

1. 本研究の主旨



- 日経広告研究所の研究プロジェクト（2017～2020）の検証
- 優れた広告宣伝ができるクライアント企業の組織的特徴
 - 組織的な課題を克服してきた凄腕の担当者たち
 - 何が一番の課題だったのか → 他部門からの抵抗
- そもそも日本企業の組織のあり方では無理があるのではないか？
 - 日本的経営はプロフェッショナルを認めない風潮があるのではないか

2. 日本の組織編成原理

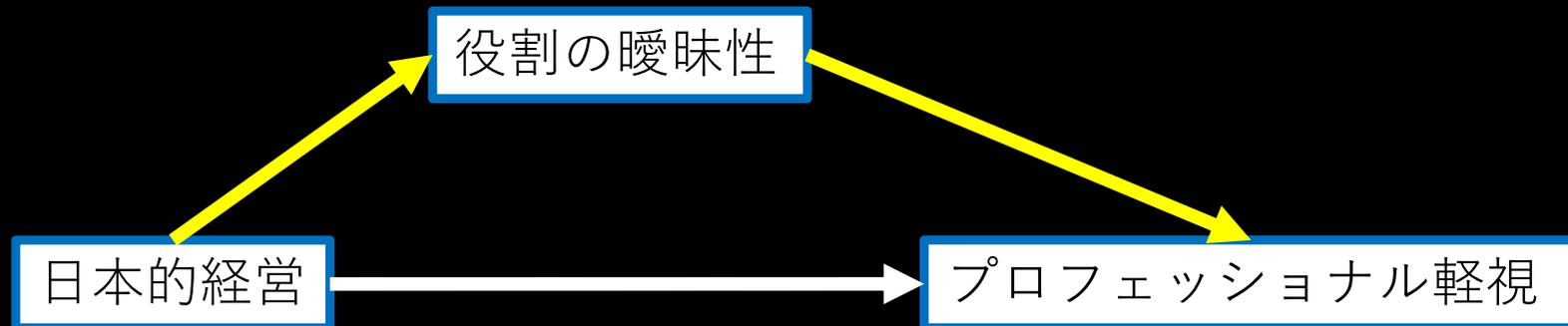


- タテ社会（中根，1967）
 - 「資格」ではなく「場」を基にした集団化
 - 直接接触を重ねることで、情緒的コミュニケーションを取る
 - 直接接触の多い者（年長者）が優位な立場になる
 - 同じ序列の者同士が競争関係となる → タテにつながる
- メンバーシップ型雇用（濱口，2009）
 - 新卒者の春期一括採用（中途入社は例外扱い）
 - 専門能力ではなく安心できる人間かどうかを基準に採用される
 - 職務、労働時間、勤務地が限定されない
 - オーバーラップ型組織（Takeuchi and Nonaka, 1986）

3. 仮説



1. 日本的経営はプロフェッショナル軽視の傾向を高める
2. 日本的経営はまず役割の曖昧性を高め、それがプロフェッショナル軽視を高める



4. 調査の方法



- 調査
 - 450万人のモニターを持つインターネット調査会社
 - 30歳～59歳、製造業正社員、年収400万円以上の5000人からスクリーニング
 - 自社に広告宣伝部門がある
 - 営業職（250名）と開発職（250名）
- 尺度
 - 日本的経営（オリジナル尺度）
就業保証（ $\alpha = .559$ ）、共同体志向（ $\alpha = .534$ ）
 - プロフェッショナル軽視
専門職的自律性（菊池・原田，1997）を広告宣伝担当者に援用
プロフェッショナル認識（ $\alpha = .934$ ）
プロフェッショナル軽視（ $\alpha = .865$ ） ← 調査に使用せず
 - 役割曖昧性（ $\alpha = .708$ ）
Rizzo et al. (1979) を援用



5-1. 分析結果①

- 階層的重回帰分析（従属変数：プロフェッショナル認識）
 - 第1段階：属性（年齢、性別、転職回数、B2C度、消費者イメージ）
 - 第2段階：日本の経営（共同体志向、就業保証）
 - 第3段階：役割曖昧性

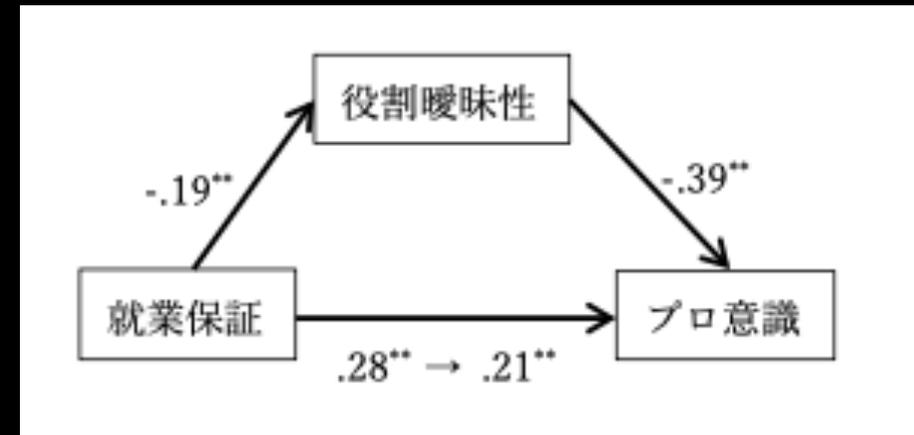
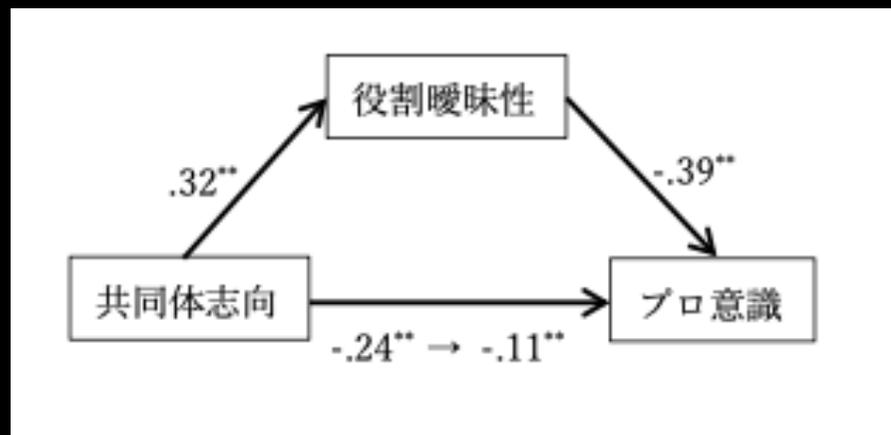
変数名	第1段階	第2段階	第3段階
切片	2.411**	2.007**	2.959**
年齢	0.003	0.007*	0.007*
性別	-0.022	-0.028	-0.018
転職回数	-0.060*	-0.032	-0.037
B2C度	0.052*	0.070**	0.071**
消費者イメージ	0.112**	0.067*	0.027
共同体志向		-0.255**	-0.141**
就業保証		0.288**	0.228**
役割曖昧性			-0.312**
R^2	.064**	.186**	.277**

** p < .01, * p < .05

5-2. 分析結果②



- 媒介分析（従属変数：プロフェッショナル認識）
 - ブートストラップ法
 - 共同体志向 ($z = -4.282$, $p < .01$)
 - 就業保証 ($z = 3.139$, $p < .01$)



6. 結論



- 日本的経営は必ずしもプロフェッショナルを軽視しない
 - 共同体志向はプロフェッショナル軽視の傾向を高める
 - 就業保証はプロフェッショナル軽視の傾向を弱める
 - 「共同体志向」と「就業保証」は相関しない ($r=-.003$)
 - 日本的経営の本質が変わってきている？
- 反省
 - 日本的経営の尺度の再検討
 - タテ社会の要素を盛り込んだ方がよい？
 - サンプルの再検討
 - 開発者は本当に適切だったか？

