

論文

日本的経営はプロフェッショナルを軽視するのか？

山下 勝

キーワード

日本的経営
プロフェッショナル軽視

目次

- はじめに
 - 日本的経営を形づくるもの
 - 日本的経営
 - ムラ社会
 - タテ社会
 - メンバーシップ型雇用
 - 仮説と方法
 - 仮説
 - 調査の概要
 - 尺度
 - 分析結果
 - 予備的分析
 - 本分析
 - 考察
 - 小括
- 【参考文献】

1. はじめに

日経広告研究所が2021年に発行した同研究所の所報では「統合型ブランド・コミュニケーションのための組織とは」というテーマで、多くの日本企業で組織的な広告宣伝がうまく機能していない状況が取り上げられた。このテーマは、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年半にわたって行われたものであり、筆者のほかに計5名の研究者が参加した。広告論研究者が3名、組織論研究者が2名という内訳だった。これまで広告論の研究分野では、より良い広告、あるいは広告コミュニケーションがどうあるべきか、といった点が注目され、研究されてきた。統合型ブランド・コミュニケーションという考え方はその代表的なものである。しかしながら、いかに統合型ブランド・コミュニケーションが優れた広告モデルであったとしても、それは一つの理想型でしかなく、どのようにして組織的にそれを実現するのかといったプロセスについての研究はほとんど行われてこなかった。そこで組織論研究者も加わり、この研究プロジェクトがスタートしたという経緯がある。

そのなかで、久保田（2021）は日本企業を“プロフェッショナルを軽視する組織”と称した。また大原（2021）は、その理由を日本企業特有のオーバーラップ型組織にあると延べ、さらにその背後にはメンバーシップ型雇用という日本企業の特徴、タテ社会、ムラ社会といった日本人の文化的な組織構成原理があるのではないかという仮説を立てた。

本稿は、これらの議論を受け、日本的経営の程度がプロフェッショナル軽視を助長するという仮説の検証を試みた。先に結論を述べると、日本的経営の要素のうち、共同体志向はプロフェッショナル軽視の傾向を高めたが、就業保証は逆にプロフェッショナル軽視を弱める働きをしていた。状況はそんなに単純なものではないということが示された。

2. 日本的経営を形づくるもの

本節では、久保田（2021）と大原（2021）の理論的検討に沿って、プロフェッショナル軽視を導くとされる日本的経営について論じる。

2-1 日本的経営

それまで日本国内において、誰も疑わない当たり前のマネジメント手法だと考えられていた日本的経営が注目されるようになったのは、Abegglen（1958）によるものとされる。日本の企業経営が欧米のそれとは大きく異なるとして、経営コンサルタントであった彼は終身雇用、年功序列、企業内組合の3つの特徴を見つけた。それをさらに学術的に深めたのはDore（1973）だろう。社会学者であった彼は、イギリスと日本の工場を対象に丁寧な比較調査を行い、働く人びとの意識や態度を記述した。

終身雇用という表現も Abegglen（1958）によるものとされている。一般に、終身という

と生涯を終えるまでの期間だというイメージがあるが、周知の通り、日本企業で働く人たちは定年（現在は60歳が主流）に達するまでの期間について雇用が保証されているのであって、本当は長期雇用と呼ぶ方が適切であろう。慣習的に日本企業で正規従業員として働く人びとが解雇されることはたいへん稀であり、低業績を理由とした解雇を不服とした元従業員が訴訟を起こした場合、多くの判例で企業側の敗訴となっている。当該従業員が努力をしている限りは、低業績の責任はけっして本人にだけ帰属するものではなく、企業側の配置や教育にも問題があると考えられているからであり、日本では、社会的に解雇が認められるのは従業員に重過失がある場合とされる。このような慣行が歴史的に作られてきたことは間違いないが、ドーア（1993）によれば、終身雇用は大昔から日本で見られたわけではなく、江戸時代の比較的安定した時代に生まれたものだという。

つぎに年功序列は、評価や昇進の主たる基準として年齢や勤続年数を採用するという考え方である。東アジア地域に多く見られる儒教的な文化が背景にあると思われ、欧米の企業で一般的に見られる、業績を主な基準として評価する成果主義という考え方の対局にある。高橋（2004）は、バブル崩壊後の不況にあえぐ日本企業が、欧米の成果主義を表面的に模倣しようとして失敗する状況を記述したが、安定した経営環境では、経験値や熟練が成果に繋がりがやすいこともあり、年齢や勤続年数を評価基準とすることにも一定の合理性はあると言える。一概に年功序列を悪と決めつけるわけにもいかない。しかしながら、年齢による差別とも関わるからなのか、近年では明確に年齢が評価基準となることは少なくなっているようである。具体的な制度としては、個々の従業員の職能資格を認定し、その職能資格によって評価がなされることになっている。その一方で、職能資格が年齢や勤続年数によって認定されている状況があり、内実はあまり変わらないようである。

さいごの企業内組合は、字義通り、組合が企業の中で完結している状況をいう。そもそも組合は、強い権限を有する経営者に対して、個々の従業員では対等な交渉ができないことから、団体交渉を行うために組織されている。その団体は大きくなればなるほど強い交渉力を持つことができるので、企業単位ではなく、競合他社も含めた産業横断的に組織されるのが欧米の特徴である。それとは対照的に、日本企業の組合は基本的には企業単位で組合が完結している。もちろん、産業ごとに連合組織の形式にはなっているが、連合が企業ごとの個別の組合を統率しているのではなく、主に情報共有の場として利用される程度である。団体の規模が小さくなると、経営者に対する交渉力は落ちるにもかかわらず、日本企業の労働組合はそれを甘んじて受け入れ、あくまで企業ごとに組織化している。これらは、次に触れる日本の組織の構成原理に基づくものと思われる。

2-2 ムラ社会

伝統的な日本の組織構成原理として、ムラ社会という考え方がある。Wikipediaによれば、ムラ社会とは「集落に基づいて形成され、有力者を頂点とした序列構造を持ち、古くからの秩序を保った排他的な社会」のことをいう。この定義には複数の要素が含まれているが、もっとも根源的な要素はさいごにある“排他的な社会”という特徴であろう。この排他性が、古くからの秩序を保ったり、序列構造を生み出す要因となっているものと考えられる。

このムラ社会の根源的な特徴である排他性について、山岸（1998）の信頼に関する研究から得られる示唆が多い。彼は多くの実験を重ねたうえで、われわれが日常的に用いる信頼という言葉には複数の意味があることを見つけている。それによると、信頼は2つに大別できるという。ひとつは一般信頼である。一般信頼は、字義通りに一般の人を信頼できるかどうか問われている。はじめて会った人であっても、人というのは基本的に良い人なのだと考え、そのように振る舞えるのであれば、その人は一般信頼が高いということになる。多民族が常に移動しながら、多くの出会いと別れを繰り返して生活していくような社会では、一般的に人を信じて接するという振る舞い方がパフォーマンスを高めることになり、自然に人は一般信頼を高めていくものと考えられる。

もうひとつは安心である。安心は、心からその人を認めているわけではなく、少なくとも、特定の状況なかではその人は自分を裏切るようなことはしないだろうと計算できる場合、その人は安心できる人だという言い方になる。ムラ社会の定義にあるように、集落のような閉鎖的な状況では、人はそのムラに生まれ、そのムラで育ち、そのムラで死んでいくことになる。ムラのメンバーは固定化されており、農業で生計を立てるのであればなおさらであるが、他のメンバーと助け合わなければ生きていくことができない。このムラ社会では、裏切り者はまさに村八分にされ、他のメンバーに助けってもらえなくなり、生き残ることができない。どんなに不誠実で不真面目なメンバーであったとしても、彼らは渋々互助的な行動を取らざるをえない。これが安心できる、という意味になる。相手を良い人と思うかどうかは関係なく、自分を裏切ることができない状況にあることがわかっているので、その相手を表面的に信じている、ということである。

山岸（1998）はこの一般信頼と安心の違いをわかりやすく説明するのに、それぞれの人間関係のあり方について、前者を恋人型コミットメント、後者をやくぎ型コミットメントという言い方で表現している。一般信頼は基本的に人に対して敬意を抱いている、あたかも恋人を慕うような感覚があると言っているのに対し、安心は、互いに裏切るような行為があると手痛いしっぺ返しがある、あたかもやくぎ同士の協調関係であるという。当然ながら、欧米は一般信頼が高く、日本の社会では安心が強いとされる。

大昔から、日本の社会は単一民族で構成されており、また移動の制限が大きかったことか

ら、排他性の強いムラ社会、すなわち安心社会を基盤としてきたことは想像に難くない。閉鎖的な状況を作り出し、メンバー同士が互いに裏切れないようにして安心を得ようとするのが、日本人の組織構成原理として確立されてきたと考えることができるだろう。前述の労働組合の構成についても、この考え方を使って説明することが可能である。企業を越えた産業横断的な組合は、規模こそ大きくなり、交渉力も高くなるが、組合員同士は安心できるメンバーではなくなってしまう。裏切られるリスクを必要以上に感じてしまうのであろう。

2-3 タテ社会

ムラ社会の閉鎖性（排他性）が序列構造を生み出す理屈について説明しているのが中根（1967）である。彼女は、日本人が「資格」を基準に行動する結果として組織化されるのではなく、まずその「場」に所属することを重視すると述べた。ここで言う資格とは、例えば、特定の地位や職業のことであり、人がそういった資格に基づいて行動していれば（働いたり、学校に通っていれば）、同じ資格の人たちが自然に集うようになる。資格を基準に行動することを優先する社会では、同水準のメンバーで第一義的に組織が構成されるので、互いの関係は水平的なものになりやすい。コンピュータ・エンジニアが同じ会社に所属する営業マンにはまったく仲間意識を感じず、学会や専門コミュニティサイトで交流する同業者に仲間意識を強く感じ、そのコミュニティのマナーやルールに沿った行動をとっているようなケースがそれに当てはまる。

他方、日本人の特徴とされる、場に所属することを優先する社会では、各メンバーがどのような資格を有しているかはさておき、まずは明確に他の集団と区別をしようとする。もともと容易な区別は物理的な距離によるものだろう。互いに近くに居住している者同士は一つの集団と見なされる。とくに地形的に国土の7割が山地となっている日本では、点在するわずかな平地に田畑と集落を作らざるをえず、自然に場が決まり、固定化されていく。歴史的に時の支配者より厳しい移動の制限を課せられてきたことも踏まえると、古来の日本人はほぼ先天的に場が決まっていたと言える。そのなかで、前述の安心社会という特質が育まれてきた。

ここで、場が先に固定されてしまったために、安心社会には多様な資格をもったメンバーが属することとなる。裕福な者、貧しい者、体格の良い者、病弱な者、頭の良い者、頭の悪い者が、同じ安心社会で共存しなければならない。会社で言えば、コンピュータ・エンジニアや営業マンといった雑多な職種の人たちが一つの場に固定されている。中根（1967）はこの社会に自然に秩序と序列構造が生まれるという。そもそも多様な資格をもった人たちを一つの場に縛り付けるのは非常に困難であり、それでも組織が生き残るためには意図的な仕掛けが必要であった。直接接触を重ねて情緒的なコミュニケーションを取ることがそれにあた

る。これらの社会は、互いに思い入れを強く持たせるために、直接接触の機会を長くもつことを組織メンバーに課してきたのである。組織がメンバー同士の直接接触を重んじることに、そこに直接接触の多寡によるメンバー間の序列が生まれてくる。その組織により長くいる人、すなわち年長者が上位、年少者が下位となる社会となる。このような特徴を持った組織のことを、中根（1967）はタテ社会と呼んだ。

タテ社会の特徴は単に年長者がみな序列が高く、年少者がみな序列が低いというだけではない。同じ序列の者同士（同期入社社員同士）のヨコ関係は異なる資格を持った人たちの集まりなので価値基準が揃わず、一定の仲間意識を持ちつつも、それ以上に競争関係になりやすいという特徴がある（竹内, 1995）。それは新参者も同じである。新参者は有力な年長者に組み従うことで、ヨコ関係の競争を有利にすることができる。年長者も優秀な年少者を味方に付けることでやはりヨコ関係の競争を有利にすることができる。こうして、日本に多く見られるタテ社会型の組織では、タテに貫く派閥のような内部集団が生まれやすくなるのである。

2-4 メンバーシップ型雇用

企業がタテ社会型組織の性質を帯びるときに見られるのがメンバーシップ型雇用である（濱口, 2009）。前述のように、資格による組織構成原理をもつ欧米の企業では職種ごとに従業員が雇用される。仮に、営業部門で人手が足りなくなった場合は、営業部門の管理者が人事部を通じて、即時に募集を行う。採用を決定するのも、その管理者であることが多い。同じプロフェッショナルでなければ、その仕事に必要な専門的能力をもった人物かどうか判断できないからである。一般に、雇用契約が取り交わされ、そこには（1）職務、（2）労働時間、（3）勤務地が明記される。原則としては、入社後に職務、労働時間、勤務地が変更されることはない。このような雇用のあり方を濱口（2009）はジョブ型雇用と呼んでいる。

これに対し、場による組織構成原理をもつ日本の企業では、人事部が主導して春期に新卒者の一括採用を行っている。年度中に欠員がでたとしても、そのまま翌春までやり過ごすことも多いが、場合によっては、人手の余っている他部門から異動させ補充することもある。そもそも入社時点において、従業員は職務、労働時間、勤務地が限定されておらず、上記のような人事異動が頻繁に起こっている。採用基準として、専門的能力は必ずしも重視されておらず、むしろ誰であれば安心して仕事を任せられるか、といったムラ社会的な基準が用いられている。したがって、安易に社外から雇用せず、なるべく社内で適任者を探すということになる。この雇用スタイルをメンバーシップ型雇用という。

Takeuchi and Nonaka（1986）は日本企業が製品開発を行う際に欧米企業とは異なる分業方法をとっていることを明らかにしている。例えば、自動車を開発する際にエンジンを作る

チームとブレーキを作るチームは、それぞれ異なる部品でありそれぞれが開発に当たればよいはずである。しかし、実際にはエンジン開発チームはブレーキがどうあるべきかについても検討し、逆にブレーキ開発チームもエンジンがどうあるべきかを検討しているという。ようするに、きちんと分業がなされていないように見えるのである。一見すると効率の悪いやり方を感じられるが、実際には新車を開発する期間は欧米企業のそれと比べて倍近く早くなる。最終的に部品を組み合わせるときの調整がスムーズに行くからである。このような組織のことを Takeuchi and Nonaka (1986) はオーバーラップ型組織と呼ぶが、その背景にメンバーシップ型雇用があるのは明らかであろう。明確に職務が規定されておらず、また互いに専門的能力を認め合っているのではなく、ただ同じ船に乗った仲間として、最終的に互いに裏切ることがないと安心できるからこそ、彼らは互いの職域を侵犯することに対して罪の意識を持たない。彼らはそれぞれ自身の職業（プロフェッション）にコミットする以上に、会社全体にコミットしているのである。

ここまで見てきたように、日本的経営の背後には、日本独特の文化が育んできた組織構成原理があった。それらを前提とすれば、久保田（2021）ならびに大原（2021）が言及するように、日本企業の広告宣伝担当者が発案した宣伝プランについて、営業担当者や製品開発担当者が口を挟むことで、最終的に主旨の異なるものになってしまうという組織プロセスは、十分に納得のいくものである。ブランドマネージャー制度が日本企業に根付きにくいことも、この考え方である程度の説明がつく。つまり、日本の企業組織では、専門的能力が高いからこそプロフェッショナルに敬意を払うのだという感覚はなく、否、むしろそれぞれの専門的能力を軽視し、なによりも同じ組織のメンバーとしてモノを言う、という風土が見られる。

3. 仮説と方法

前節までに見てきたように、タテ社会の特徴を強く持つ日本企業の組織では、資格、すなわち特定の能力や技能よりも、所属する場を重視する傾向が強かった。海外の企業ではあまり見られないオーバーラップ型組織が運用されうるのも、専門性への敬意が低いからこそだとも言えた。これらのことから、久保田（2021）と大原（2021）が主張したように、日本的経営がプロフェッショナルを軽視する、という仮説は正しいように思われる。本稿は、これを検証することを試みる。

3-1 仮説

主となる仮説は、日本的経営がプロフェッショナル軽視する傾向を高める、というものだ

が、久保田（2021）ならびに大原（2021）は、定性的調査の結果から、役割の曖昧性がそれらを媒介するとも述べており、これも仮説として取り入れることとする。すなわち、本稿の仮説は以下の通りである。

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

仮説 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の傾向を高める

3-2 調査の概要

調査は約 450 万人のモニターを有するインターネット調査会社を用いて行った。まず、2022 年 3 月 1 日から 2 日間で、30 歳以上 59 歳以下、製造業の正社員で、世帯年収が 400 万円以上のモニターを対象として 5000 名にスクリーニング調査を行った。性別は男性と女性が概ね 2:1 となるように配分した。この背景には、(1) 自社の状況に熟知していることを前提とし 20 代を除いた、(2) 久保田（2021）および大原（2021）が対象とした製造業に限定した、(3) 広告宣伝部門を有する大手企業を前提としある程度の年収のある正社員に限定した、という理由がある。質問項目は、自社の広告宣伝部門の有無、自身の職種、自身の転職回数、自社製品が一般大衆向けか否か（認知）（以降、B2C 度とする）、自社製品に対する消費者イメージの良さ（認知）などである。

スクリーニング調査の結果、広告宣伝部門を有する営業職（313 名）、広告宣伝部門を有する開発職（478 名）を対象にして、2022 年 3 月 2 日から 6 日間で本調査を行った。本調査で用いた質問項目については後述する。サンプル数は営業職 250 名、開発職 250 名の計 500 名である。サンプル全体で男性は 418 名、女性は 82 名であり、平均年齢は 43.9 歳、平均転職回数は 1.7 回であった。なお、本稿の分析では、清水裕士氏が作成した統計分析プログラム HADon17_204 を使用した。

3-3 尺度

日本的経営について定評のある尺度が見つからなかったため、便宜的に日本的経営の特徴、すなわち終身雇用、年功序列、新卒一括採用、人事異動、ゼネラリスト志向、同期意識、職場の空気に従う慣行、人脈、を取り上げ、そこから 10 個の質問を作成した。この 10 個の質問を因子分析してみたところ（表 1）、因子負荷量の低い 2 項目を除外し、2 つの因子が見つかった。そのひとつには就業保証 ($\alpha = .559$) というラベルを付け、もうひとつには共同体志向 ($\alpha = .534$) というラベルを付した。どちらも α 係数が低く、因子としては信頼に欠ける部分もあるが、この 2 つを仮説の検証に用いるものとする。なお、本稿における因子分

析はすべて抽出には最尤法を用い、プロマックス回転を使用している。

表1 日本の経営の因子分析

質 問	就業保証	共同体志向
定年まで安心して勤めることができる	.626	.130
大枠として評価は年齢や勤続年数で決まる	.491	-.254
業績によっては辞職させられることもある (逆)	.486	.025
一般的に一つの仕事 (職種) を長い時間を掛けて極めていく	.405	.130
昇進に際しては年齢よりも能力が優先される (逆)	.175	.614
社内の人脈を多く持っている、仕事が大いにはかどる (逆)	-.267	.432
即戦力の社員を求め、積極的に中途採用を行っている (逆)	-.008	.414
仕事 (職種) が変わるような人事異動がある	.007	-.414

※ (逆) とは逆転項目を示しており、分析に際してはスコアを逆転させている

次に、プロフェッショナル軽視については、菊池・原田 (1997) の専門職的自律性の尺度を援用した。菊池・原田 (1997) は、看護師という職業のプロフェッショナルの程度、すなわち認知能力 14 項目、実践能力 14 項目、具体的判断能力 7 項目、抽象的判断能力 7 項目、自立的判断能力 5 項目を、本人の認識として回答させる手法を用いている。これに対して、本稿はまず職業を看護師から広告宣伝担当者に差し替えた。具体的には、患者の様子を観察することで対処方法を検討できる、といった内容を、消費者のニーズや価値観を理解できる、というような内容に修正した。つぎに、本稿は組織メンバーの広告宣伝担当者に対する敬意を測定する必要があるため、広告宣伝担当者自身に専門職的自律性を回答させるのではなく、営業担当者と開発担当者に自社の広告宣伝担当者がどの程度の専門職的自律性を有しているのかを回答してもらう形を取った。この専門職的自律性の質問を 13 項目に集約して用いた。また、これとは別に久保田 (2021) および大原 (2021) が提示したプロフェッショナル軽視が示唆する 3 項目をオリジナルに作成し、ここに追加した。

表 2 のように、因子分析の結果、2 つの因子が見つかった。専門職的自律性 13 項目とオリジナル質問 1 項目からなるプロフェッショナル認識 (以下、プロ認識とする) ($\alpha = .934$) と、オリジナル質問 2 項目からなるプロフェッショナル軽視 (以下、プロ軽視とする) ($\alpha = .865$) である。ともに α 係数が十分に高く、信頼できる因子として、従属変数に用いることとする。

さいごに、媒介変数として想定される役割曖昧性については、Rizzo et al. (1979) の項目を援用し、部門ごとに役割がどれだけ明確化されているのかについての会社全体を対象とし

表2 プロフェッショナル軽視の因子分析

質 問	プロ認識	プロ軽視
彼らは、消費者の価値観やニーズが変化しても、すぐにそれに応じた広告を作れる	.789	.055
彼らは、消費者の価値観をよく理解している	.782	.012
彼らは、さまざまな情報を活用して、いま、どのような広告をすべきかを判断できる	.775	.032
彼らは、手際よく広告宣伝活動を行うことができる	.774	-.020
彼らは、広告宣伝の効果を予測できている	.773	.029
彼らは、広告宣伝活動を行うにあたり、いつもいろいろと工夫している	.770	-.091
彼らは、自社製品に対する消費者の誤解を解くために、どのような広告活動をすべきかよくわかっている	.755	.002
彼らは、自社の広告プランにもとづき、優先順位を立てて計画的に業務を遂行できる	.739	-.043
彼らは広告・宣伝の意思決定を行うときに、体系的な専門知識を用いている	.725	-.048
彼らは、消費者に自社製品がどのようにイメージされているのかをわかっている	.711	.013
彼らは、他の部門（開発部門や営業部門）とうまく連携できている	.704	.117
彼らは、他の会社に移籍しても、広告宣伝の仕事に携わっていただける能力がある	.682	.014
広告宣伝の仕事というのは、まさにプロフェッショナルの仕事である	.517	.046
広告宣伝の仕事は、わたしも助言できるレベルの仕事である	-.013	.951
広告宣伝の仕事は、やろうと思えば、わたしでも担当できる	-.007	.803

た認識を問う3項目を設定した。さらに大原（2021）が言及するオーバーラップ型組織の特徴なども考慮し、オリジナル質問2項目を加えた。因子分析の結果、因子負荷量の低い2項目を削除し、「この会社で働く人たちは、自分の仕事上の責任が何なのかよくわかっている（逆）」、「この会社で働く人たちは、仕事上で何が自分に期待されているのか、よく理解できている（逆）」、「それぞれの部署に、自分たちの仕事を遂行するのに必要な決定権がある（逆）」の3項目が1因子を構成する形となった（ $\alpha = .708$ ）。

4. 分析結果

本節では分析の結果について言及するが、仮説の検証を行う本分析の前に、まず予備的分析を行う。実際の日本企業において、日本の経営がどの程度運用されているのかについて、

その現状を把握し、それを踏まえたうえで本分析を行うことを目的としている。

4-1 予備的分析

最初に、コントロール変数として用いるものも含め、分析に使用するすべての変数の概要（平均値と標準偏差）と、変数間の相関を確認しておこう。コントロール変数には、年齢、性別、転職回数、B2C度（一般大衆向け製品の程度に関する認識）、消費者イメージ（消費者の自社製品への好意の程度に関する認識）を挙げている。

表3 すべての変数の相関表

	平均	標準 偏差	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
①年齢	43.9	8.44	1.000									
②性別	1.16	0.37	-.247**	1.000								
③転職回数	1.71	1.14	.065	-.014	1.000							
④B2C度	2.73	1.38	-.091*	.106*	-.040	1.000						
⑤消費者イメージ	3.32	0.91	-.063	.129**	-.120**	.406**	1.000					
⑥共同体志向	2.52	0.58	-.028	.001	.121**	.031	-.116**	1.000				
⑦就業保証	3.22	0.65	-.218**	.074	-.105*	.001	.105*	-.003	1.000			
⑧役割曖昧性	2.80	0.69	-.002	-.007	.048	-.047	-.213**	.319**	-.187**	1.000		
⑨プロ認識	2.95	0.66	.021	.010	-.123**	.170**	.207**	-.239**	.280	-.429**	1.000	
⑩プロ軽視	2.44	0.94	.063	-.023	.063	.012	.005	.020	-.035	-.092*	.069	1.000

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

表3において明らかのように、従属変数のひとつとして想定していた⑩プロ軽視は他の変数の影響をほとんど受けていない。したがって、⑩プロ軽視は以降の分析には用いず、⑨プロ認識のみを従属変数として用いることとする。

また、独立変数である日本の経営の2つの因子、⑥共同体志向と⑦就業保証は互いに相関していないことがわかる (r=-.003)。共同体志向と就業保証はともに日本の経営には必須の特徴であったことを考慮すると、現在、われわれがイメージしているような十全な日本の経営は実際にはあまり多く見られないものなのかもしれない。

それでは、いまの日本企業は、実際にはどのような組織原理をもっているのだろうか。共同体志向と就業保証のスコアの分布を確認しておきたい。共同体志向と就業保証は5点スケールの各質問の平均値をとった尺度であるため、中央のスコア3.0を基準に全500サンプルをそれぞれ高群と低群とに分けた(3.0は低群とした)。その結果、分布は図1のようになった。

この分布から明らかに言えることは、全サンプルの約3分の1が共同体志向、就業保証の

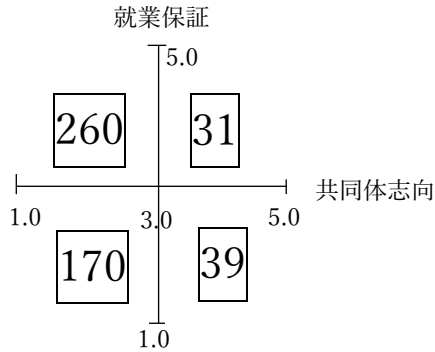


図1 日本の経営の分布

いずれにおいてもスコアが低く、これらについては日本の経営が運用されているようには思われないうことである。加えて、全体の約6割において就業保証はかろうじて維持されているものの、共同体志向については全体の約9割が低群となっており、本調査の回答者が勤める会社については、共同体はほぼ瓦解しているようにも感じられる。

4-2 本分析

前述の日本の経営の状況を踏まえ、本稿の2つの仮説について検証することとする。まず、プロ認識を従属変数とする階層的重回帰分析を試みる。第1段階をコントロール変数のみとし、第2段階に独立変数である共同体志向と就業保証を投入する。さいごに第3段階として媒介変数である役割曖昧性を投入する。

表4 階層的重回帰分析（偏回帰係数）

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

表4を見てわかるように、第2段階で投入された独立変数の共同体志向と就業保証はどちらも有意にプロ意識に影響を与えている。ただし、符号が異なることに注意が必要である。共同体志向はプロ認識を弱める、つまりプロフェッショナル軽視を高める傾向があり、仮説1に合致するが、就業保証はプロ認識を高める、つまりプロフェッショナル軽視を弱める逆の影響を持つことがわかる。したがって、仮説1は一部が支持されなかったことになる。

第3段階では媒介変数の役割曖昧性が投入されているが、プロ意識に有意に影響を与えるとともに、2つの独立変数の影響力を若干ながらも弱めている。とくに、共同体志向においてその効果が大きいことがわかる。このことから、役割曖昧性による媒介効果について言及した仮説2も適切であることがわかる。引き続き、役割曖昧性の媒介効果（間接効果）を検証するため、ブートストラップ法を用いて媒介分析を行うこととする。

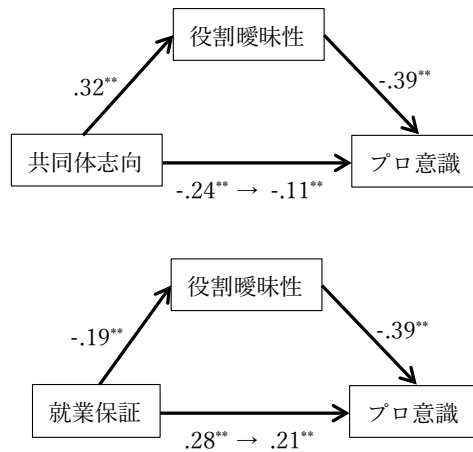


図2 媒介分析（標準化係数）

検定の結果、「共同体志向→役割曖昧性→プロ意識」の媒介効果は有意であった（ $z = -4.282, p < .01$ ）。また同様に、「就業保証→役割曖昧性→プロ意識」の媒介効果も有意であった（ $z = 3.139, p < .01$ ）。図2より、役割曖昧性は媒介こそするものの、主効果を完全に打ち消しているわけではないため、これは部分媒介だと言える。いずれにせよ、仮説2は支持された。

5. 考察

本稿は、日本的経営がプロフェッショナル軽視を生み出すものとし、この仮説を検証してきたが、結果として、部分的には支持されなかった。ここでは、その理由について検討したい。

前節の分析結果として、日本的経営の2つの因子のうち、共同体志向は仮説通りにプロフェッショナル軽視を高めたが、就業保証は逆にプロフェッショナル軽視を弱めた。なぜそのような結果となったのか。もっとも大きな要因として考えられるのは、就業保証という制度が従業員に与える安心感だろう。山岸（1998）が言及する狭義の信頼、欧米ではスコアが高く、日本ではスコアが低いとされる信頼は、性善説に立っており、その人間関係は恋人型コミットメントと表現された。しかし一方で、恋人型コミットメントは、自分自身には何の根拠がなくても、相手は敬意を払ってくれるだろう、承認してくれるだろうという期待によって成立する関係だとも言える。そこでは、いったん自分に自信を持てなくなると、相手からは認めてもらえないのではないか、人間関係を築けないのではないか、という不安も大いに起こりうる。相手が自分を信じてくれる理由がわからないからである。そう思えば、やくざ型コミットメントと称される日本のムラ社会的な人間関係には、相手が自分自身を裏切らないと信じるに足る明確な根拠があり、まさに安心しやすい状況がある。とくに就業保証は、組織メンバー同士が互いに裏切らないことを確認できる根拠となっている、と考えることができる。

多くの組織メンバーが就業保証を手放したくないと思っていれば、それはやくざ型コミットメントの根拠（しがらみ）となりうる。組織メンバーはそれを守るためにも、互いの領分も守ろう、つまり互いに口出しはやめようとするだろう。他の組織メンバーの領分に口出しをすることで、その人の就業保証を危うくするおそれがあるからだ。上品な表現をすれば、就業保証は各組織メンバーの自己肯定を高め、そしてそれが（同じ組織内の）他者肯定にもつながる。同じ組織内の他者をプロフェッショナルとして認めよう、そうでなければ自身も認めてもらえない、という感覚があるのかもしれない。

また、分析結果では、就業保証が役割曖昧性にネガティブな影響を与えるという媒介効果も部分的に見られた。これは、就業保証が自己肯定につながるときに、自身の役割を的確に遂行できているという感覚をももたらすからだと思われる。自身の役割が明確であるということが役割遂行の前提となるので、組織メンバーは少なくとも自身の役割は曖昧ではなく明確だという認識を持つようになるだろう。久保田（2021）および大原（2021）が言及したように、役割が曖昧だということ自体が、互いの職務への敬意を損ねる効果をもたらすと考えられていたが、就業保証が役割曖昧性を低減させたことにより、相手へのプロフェッショナルとしての敬意も損なわれなかったということになる。

それでは、日本的経営は結局、プロフェッショナル軽視を助長することはないのだろうか。階層的重回帰分析の結果から言えば（表4参照）、とくに偏回帰係数を比較すれば、共同体志向がプロ認識を弱める効果よりも、就業保証がプロ認識を高める効果の方が大きいことがわかる。したがって、共同体志向と就業保証の2つが本当に日本的経営の特徴であるとする

ならば、日本的経営はわずかにプロ認識を高める、換言すればプロフェッショナル軽視を弱めるということになる。しかしながら、図1を見たときに、本来、日本的経営として並立するはずの共同体志向と就業保証のうち、共同体志向だけが大きく崩れていることには違和感を覚える。考えられるのは、共同体志向に顕著に見られるように、全体的には日本的経営が減少しており、他方で日本的経営を採用していない外資系企業などが就業保証を導入している、というような状況である。ようするに、就業保証が日本企業の特徴ではなくなっているのではないかと、ということである。さらなる検証が必要ではあるが、このように考えると、就業保証をする日本的経営ではない企業の組織メンバーがプロフェッショナルを軽視せず、むしろプロフェッショナルに敬意を払っているということになり、同時に、やはり日本的経営（＝共同体志向）はプロフェッショナルを軽視しているということになり、本稿の結果にもある程度は説明がつく。もちろん、共同体志向をもつ企業が少なくなっていることからわかるように（図1参照）、プロフェッショナルを軽視するような日本的経営もやがてはなくなっていくのだろう。

6. 小括

本稿は、久保田（2021）ならびに大原（2021）によって提起された、日本的経営がプロフェッショナル軽視を助長する、という仮説を検証したものである。結果として、日本的経営の特徴だと考えられた2つの因子のうち、共同体志向はたしかにプロフェッショナル軽視を助長していた一方で、就業保証は逆にプロフェッショナル軽視を弱めていた。前節で述べたように、就業保証よりも共同体志向の方が、より日本的経営の特徴として考えられるとすれば、本稿は日本的経営がプロフェッショナル軽視を助長する、という仮説を検証することができたと言える。また、役割曖昧性がそれを媒介する効果をもつという仮説についても検証することができた。

久保田（2021）ならびに大原（2021）は、日本企業において広告担当者、例えば近年注目されることが多いブランドマネージャーといった役職がうまく機能しないと主張したが、それは本稿の検証結果からも明らかである。今後、日本企業においてブランドマネージャーを有効に機能させようとするれば、マネジメントの慣行から共同体志向の要素を取り除いてやる必要がある。具体的には、年功よりも能力を基準として評価すること、中途採用の割合を増やして組織メンバーの入れ替わりを促進すること、などである。

けれども、従来のマネジメント慣行を大きく変えてしまうと、組織全体にわたって摩擦が大きくなり、組織メンバーが大きなストレスにさらされることも考えられ、場合によっては企業のパフォーマンスが損なわれるリスクもある。長い時間をかけて徐々に変えていくというスタンスが必要かもしれない。

さいごに、本稿の課題と今後の展望について述べたい。日本の経営がプロフェッショナルを軽視を助長する、という仮説を検証するにあたり、本稿は日本の経営そのものを尺度化しようと試みたが、一般によく見られる日本の経営の特徴から日本の経営の因子を探索するのは困難であった。実際に就業保証の α 係数が0.559、共同体志向のそれは0.534と、数値が低かったことからそれがわかる。日本の経営の表面的な特徴だけを取り上げようとしたことに課題があったように感じられる。今後は、組織構成原理として挙げられるタテ社会の特徴を日本の経営の本質として捉えていくことが適切だと思われる。いま、日本の経営は大きな変化を迎えており、そのプロセスを追いかけていけるようなりサーチが求められている。

【参考文献】

- Abegglen (1958), *The Japanese Factory: Aspects of its social organization*. FreePress. (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年)
- Dore, Ronald (1973), *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場：労使関係の比較社会学』, 1987年)
- ドーア, ロナルド (1993)「日本の雇用システムの諸源泉」『リーディングス 日本の企業システム3』有斐閣、第1章、22-52頁。
- 濱口桂一郎 (2009)『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波新書。
- 菊池昭江・原田唯司 (1997)「看護の専門職的自律性の測定に関する一研究」『静岡大学教育学部研究報告 人文・社会科学篇』47巻、241-254頁。
- 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。
- 大原亨 (2021)「組織の専門性をコーディネートするプロデューサー型人材の活用」『日経広告研究所報』、315号、13-17頁。
- Rizzo, J. R., R. J. House and S. I. Lirtzman (1979), "Role conflict and ambiguity in complex organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, No.2, pp.150-163.
- 高橋伸夫 (2004)『虚妄の成果主義』日経BP。
- 中根千枝 (1967)『タテ社会の人間関係』講談社新書。
- 竹内洋 (1995)『日本のメリトクラシー：構造と心性』東京大学出版会。
- Takeuchi, Hirotaka and Ikujiro Nonaka (1986) "The new product development game," *Harvard Business Review*, January-February, pp.137-146.
- 山岸俊男 (1998)『信頼の構造：こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会。