

平成23年 6月 23日現在

機関番号：32601

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2008～2010

課題番号：20730261

研究課題名（和文） 革新を導くプロデューサーシップに関する研究－コンテンツ製作と製品開発を対象に

研究課題名（英文） Study for producership leading to an innovation: From data in visual contents production and general products development

研究代表者

山下 勝 (YAMASHITA MASARU)

青山学院大学・経営学部・准教授

研究者番号：80348458

研究成果の概要（和文）：

革新を導くと考えられているプロデューサーの諸行動の背景には、行動それ自体を可能にするために、蓄積されてきたキャリア資源が存在する。獲得されるキャリア資源は順に Knowing-whom、Knowing-why、Knowing-how の3つである。多くの人がこの3つのキャリア資源を獲得しているが、なかでも革新者のキャリア資源の蓄積には、自身を相対化していく方法と、特定のパートナーと共創していく方法の2通りが観察された。

研究成果の概要（英文）：

We found out 'career capitals' accumulated in the background of producers' behaviors. It is career capitals that make their behavior possible. Career capitals are classified to the following three orderly; knowing-whom, knowing-why, knowing-how. There are specific two ways when innovators acquire them while a lot of people acquire them all. One is a way to relativize their own sense of value. The other is a way to co-create it.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：プロデューサー、コンテンツ、キャリア開発

## 1. 研究開始当初の背景

近年、メーカー企業や IT 産業企業の多くでプロデューサーという肩書きが用いられるようになってきている。ただその一方で、なぜプロジェクトマネジャー、プロダクトマネジャー、ブランドマネジャーといった、よく使われてきた言葉ではなく、プロデューサーという名称を用いているのかについては議論の余地を大いに残している。

これについて、映画産業を対象にして、山下が行ってきた研究の結果、幾つかの方向性が提示されている。ひとつは、リーダーシップ理論の延長線上にある考え方であり、もうひとつはアントレプレナーシップのなかの新しい考え方である。(変革型) リーダーシップ論とアントレプレナーシップの議論から得られるのは、一方で、既存の組織を再構築(破壊)することが重要であり、他方にお

いて緩やかでしかない人的関係を強固に組織化することも重要であるということである。つまり、組織化と脱組織化の組合せこそが革新のもっとも重要なポイントであり、これを主導する者がプロデューサーだということの一応の定義をすることが可能である。

これまでの研究では、主に映画産業におけるコンテンツ開発を行う組織の戦略を対象にしてきた(課題番号 17730246)。そこでは、プロデューサーを含む革新集団が成功し続けるためにどのような組織化戦略を採る必要があるのかといった、少々巨視的な視点を掲げてきた。その先の課題は、より微視的な視点をを用いて実際のプロデューサーたちの行動を理論化するということであり、さらには現在盲目的にプロデューサーといった肩書きを乱用している他業種に対して、正確なプロデューサーシップのあり方を適用するように働きかけることであった。

## 2. 研究の目的

本研究では、漠然と議論されてきた変革型リーダーシップをより具体化し、企業内での革新行動を促進する手段としてのプロデューサーシップを追求することを最大の目的とした。とくに次の2点について、本研究期間中に実現することを試みようとした。まず、これまでの研究対象であったコンテンツ産業のなかでプロデューサーシップに関連する行動を記述することである。次に、より一般的な企業(メーカー企業やIT企業など)のなかでのプロデューサー的な行動を記述することである。

## 3. 研究の方法

本研究の目的を達成するため、2つのフィールドに対して調査分析を行った。ひとつはコンテンツ産業におけるプロデューサー行動の調査であり、つぎに企業内で能動的かつ柔軟に非公式なネットワーク活動を行う人びとの調査である。前者については、全面的に協力を得られる企業の探索に難航し、2010年度によりやく許諾とともに実際の調査が行われた。後者は若年従業員の早期離職の問題に関連させ、彼らのネットワーク活動に影響を与える中堅従業員についてヒヤリングを行った。

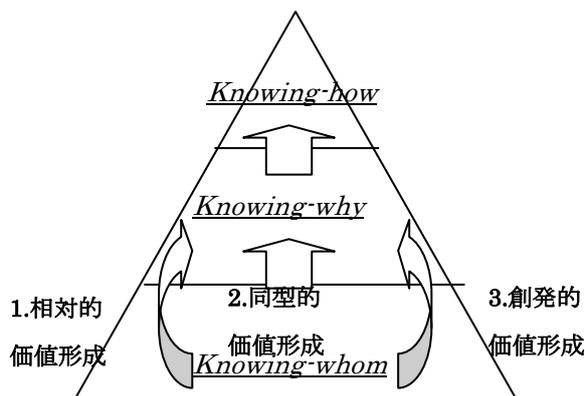
調査の方法については主に半構造化されたインテンシブな面接法を用い、そこから得られた膨大な定性的データの分析には、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いた。

## 4. 研究成果

### (1) フレームワーク

先行研究ならびに本研究の調査分析の結果、もっとも妥当だと考えられたフレームワークは階層的キャリアキャピタルと呼ばれ

るものである(図1)。



<図1 階層的キャリアキャピタル>

革新的な行動を起こす人びとの特徴は、独特な価値観(行動規範)と、その巧みな手法にあると一般的に考えられている。それは、多くの人びとが同型的(標準的)な価値観しか身につけない一方で、彼らはそれとは異なるものを獲得していくということを意味している。そのパターンの違いを示すのが上図である。すべての人びとは3つのキャリアキャピタルを獲得する。①Knowing-whom、②Knowing-why、③Knowing-howの3つである。

Knowing-whomは人的つながりの認識(帰属意識)のことで、自身が誰と繋がっているかを意識できているかどうかを問うている。通常は、特定の職場の同僚や専門家コミュニティの仲間となる。Knowing-whomを獲得することで、つぎにKnowing-whyを獲得する。それぞれの職場や専門家コミュニティの独特な行動規範や道徳規範がそれにあたる。帰属意識を持つに至った一般の人びとは自然にそれを身につける。しかしながら、行動規範があっても、それをうまくこなせるかどうかは別問題である。そこでさいごに獲得しなければならぬのがKnowing-howである。いわゆるノウハウのことで、しかしKnowing-whyを実現するための具体的な手法ということであって、職場や専門家コミュニティを越えて汎用的に通用するノウハウではない。創造的なプロデューサーのケースについては後述する。

### (2) 若年従業員のキャリアキャピタル

一般企業における早期離職する若年従業員の調査結果からも、上記のモデルが該当することが確認できる。この調査では、某OA機器メーカーの18名の若年従業員(入社2年目から6年目まで)に面接調査を行った。質問事項は主に就職活動時の様子、入社後のリアリティショック、導入研修の様子、配属後の適応状況、上司や同期入社従業員との関係などである。これらをテキストマイニング分析に掛けた結果が図2と図3である。

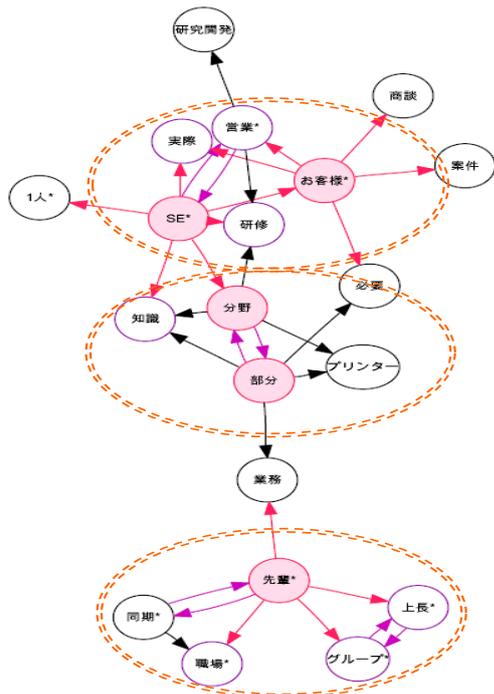


図2 入社3年目以下の従業員の就業意識

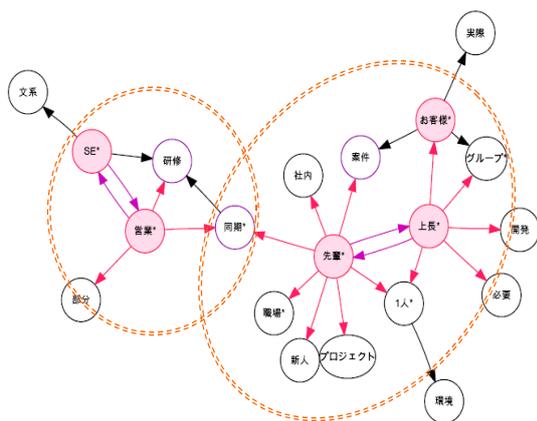


図3 入社4年目以上の従業員の就業意識

図2は、被面接者のうち、入社3年目までの7名について分析したもので、図3は入社4年目以上の11名について分析したものである。入社3年目までの若年従業員の就業意識の特徴は、大きく3つの領域に分かれ、換言すれば、3つに分化した状態で、それらが統合できていないことを示している。上段の領域は日々の業務に関連する語群であり、中段は将来のスキルに関連する語群、そして下段は職場の人間関係に関連する語群である。ここからわかることは、日々の仕事が職場の人間関係とは独立して意識されていて、機械的に仕事をこなしていこうとする姿勢が見える。将来のスキルへの強い執心がこれらの統

合を妨げている格好である。これに対し、早期離職を行わず、継続就業している4年目以上の従業員は、職場の人間関係と日々の業務に関連する語群が統合されており（右側）、順調に成長している状況が見られる。

これは階層的キャリアキャピタルでいえば、職業キャリアの初期に Knowing-whom をうまく獲得できているかどうかを示している。入社3年目までの若年従業員の多くは Knowing-whom と独立的に Knowing-how が存在すると考え、また職場よりも仕事能力の方を重視しようとすることによって、Knowing-whom の獲得が遅れ、かえって Knowing-how を獲得できない状況にある。これが早期離職を促進させていると考えられる。他方、入社4年目以上の従業員は Knowing-whom と Knowing-how とがうまく統合されており、職場の人間関係のなかから仕事能力を獲得することができている。

とくに創造的で活発に感じられる入社4年目以上の従業員は、職場に強く信頼のできるメンターがいることを面接で述べており、そこから単に心理的なエンパワーメントを受けているだけでなく、実質的な資源の獲得も可能となっていた。

### (3) 優れたプロデューサーのキャリアキャピタル

本研究の結果、革新的な行動を起こすプロデューサーは、階層的キャリアキャピタルを通常とは異なるパターンで獲得していることが観察された。つまり、彼らは職場や専門家コミュニティの行動規範を身につけながらも、それとは異なる独自の行動規範を獲得していた。それは Knowing-whom から Knowing-why を獲得する際の2つの相違として説明される。彼らは、職場や専門家コミュニティに対して一定の帰属意識を持ち、その行動規範を内在化する一方で、どこにも帰属しようとせず独立志向が強いケースや、また組織ではなく特定の個人との関係に帰属意識をもつケースでは、そこにオリジナルな Knowing-why が獲得されることがある。

ひとつは独立志向が強く、他者の価値や行動規範を内在化するよりもむしろそれとは異なる価値を形成していこうとするもので、これを相対的価値形成と呼ぶ。もうひとつは特定の個人との関係を深め、彼らだけの価値や行動規範を形成していくもので、これを創発的価値形成と呼ぶ。比較的大手企業に所属している優れたプロデューサーは相対的価値形成をすることが多く、中小企業に所属する者は創発的価値形成することが多かった。

これらの研究結果から言えるのは、革新を導くようなプロデューサーの育成にはいくつかの困難が伴うということである。まず、

プロデューサーが創造的な活動ができるのは、彼（彼女）自身に何らかの技術的な能力があるからではないということである。実際、革新的なアイデアがあったとしても、この複雑な現代社会において、それを実現するのは容易ではない。彼らに必要なのはそれを実現するためのパワーである。通常、大企業においてこのパワーを獲得できるのは、その企業に強い帰属意識をもった、その意味では革新的ではない人びとである。これは重大なトレードオフである。

これを克服するためにも、優秀な人びとはそういったパワーを与えてくれる人びとと連帯する必要がある。大手企業においては、社外のキーパーソンと連帯することが翻って社内のパワーの獲得につながる。これは相対的な価値形成を行う人びとの特徴である。しかしながら、社外のキーパーソンとの連帯は相互に功利的なものになりがちで、社内での立場が変わると、途端にその連帯も切れてしまう可能性が高い。創発的な価値形成を行う人びとの連帯は、切れてしまうと価値自体を失うことになるために、相当程度強固になりがちである。ここで特筆すべきは、この連帯が誰とでも確立できる汎用的な能力ではなく、特定の人としか構築できないものだけということである。

これまで、組織論の原理原則として確立されてきた人材の代替可能性は、効率的かつ安定的（永続的）な組織運営には有用であるが、それは革新的な活動には不向きである。革新的なプロデューサー育成に必要なのは、いかにして代替不可能な関係を構築させ、それを維持できるかにかかっていると見える。

#### 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計3件）

- ① 山下勝、山田仁一郎、「かけがえのない人間関係のなかに生まれるかけがえのない映画」、『revista de gestion y cultura』(EL emprendedor cultural)、査読なし、No. 8-Noviembre-Diciembre、2010、pp. 34-36.
- ② Naoki Wakabayashi, Masaru Yamashita, and Jin-ichiro Yamada, "Japanese Networks for Top-Performing Films: Repeated Teams Preserve Uniqueness, *Journal of Media Business Studies*, 査読あり, Vol. 6, No. 4, 2009, pp. 31-48.
- ③ 山下勝、「人材アーキテクチャ論から見た人材育成システムに関する考察」、『青山経営論集』（青山学院大学経営学会）、査読なし、第44巻、第2号、pp. 111-127.

〔学会発表〕（計6件）

- ① Naoki Wakabayashi, Jin-ichiro Yamada, Masaru Yamashita, Ryuichi Nakamoto, and Hiromi Nakazato, "Japanese Films Strike Back: Development of Promotion Alliance Networks in Japanese Film Industry in 2000's," Asia Academy of Management at University of Macau, December 12, 2010.
- ② 山下勝、「キャリア連帯と成長戦略：映画産業における創造性管理」、国際戦略経営研究学会、2010年9月10日、亜細亜大学
- ③ 八木良紀、鴻池亜矢、寺畑正英、浦部洋一、谷口智彦、山下勝、「若手従業員の就業意識に関する考察～テキストマイニング分析を用いて～」、経営行動科学学会、2009年11月8日、東京工業大学
- ④ 山下勝、若林直樹、中本龍市、「日本映画の制作提携における凝集的な企業間ネットワークと興行業績—2000年代の制作委員会ネットワーク分析—」、組織学会、2009年6月6日、東北大学
- ⑤ 山田仁一郎、神吉直人、山下勝、「映画産業の製作者ネットワークの検討—社会ネットワーク分析の応用とソーシャルキャピタル—」（シンポジウム「組織ネットワーク分析の可能性を探る—理論的展開と経営行動への応用—」において）、経営行動科学学会、2008年11月9日、中部大学
- ⑥ Naoki Wakabayashi, Masaru Yamashita, Jin-ichiro Yamada, and Naoto Kanki, "Social Capital for Highly Performing Film Projects: The Empirical Analysis of Japanese Filmmakers' Network," International Federation of Scholarly Associations of Management at Fun Tang University, July 27, 2008.

〔図書〕（計2件）

- ① 稲葉祐之、井上達彦、鈴木竜太、山下勝、有斐閣、『キャリアで語る経営組織：個人の論理と組織の論理』、2010、388
- ② 山下勝、山田仁一郎、白桃書房、『プロデューサーのキャリア連帯—映画産業における創造的個人の組織化戦略』、2010、327

〔その他〕

ホームページ等

[http://saiyo.inte.co.jp/column/special\\_091130.html](http://saiyo.inte.co.jp/column/special_091130.html)

[http://saiyo.inte.co.jp/column/special\\_100104.html](http://saiyo.inte.co.jp/column/special_100104.html)

[http://saiyo.inte.co.jp/column/special\\_100201.html](http://saiyo.inte.co.jp/column/special_100201.html)

[http://saiyo.inte.co.jp/column/special\\_](http://saiyo.inte.co.jp/column/special_)

[100301.html](#)

<http://saiyo.inte.co.jp/column/special>

[100405.html](#)

<http://saiyo.inte.co.jp/column/special>

[100510.html](#)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

山下 勝 (YAMASHITA MASARU)

青山学院大学・経営学部・准教授

研究者番号：80348458