

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 26 日現在

機関番号：42414
 研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2010～2012
 課題番号：22730319
 研究課題名（和文） わが国コンテンツ産業における組織デザイン：プロデューサー・システムの検証と一般化
 研究課題名（英文） Organizational Design in the Content Industries of Japan: Inspection and Generalization of the Producer System
 研究代表者
 山本 重人（YAMAMOTO SHIGETO）
 川口短期大学・ビジネス実務学科・専任講師
 研究者番号：50533147

研究成果の概要（和文）：

この研究は、コンテンツ産業の製作組織であるプロデューサー・システムを構成するプロデューサーやディレクターの方々にインタビュー調査を行うことで、プロデューサー・システムの一般的な理論モデルを導出するのが狙いである。理論モデルを導入して、コンテンツ産業を比較検討した結果、各産業の製作組織の組織デザイン上の差異を記述することができた。

研究成果の概要（英文）：

The organization producing content in the content industries is called a producer system. It is a system constructed by a producer and a director and an investor. An aim of this study is to arrive at a general theoretical model to catch a producer system. The model was made by interviewing a producer and a director. We were able to describe the difference in the organization design of each producer system by applying the model to each producer system of the content industries.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	600,000	180,000	780,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,600,000	480,000	2,080,000

研究分野：経営組織論

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：経営学 コンテンツ 組織デザイン プロデューサー プロデューサー・システム

1. 研究開始当初の背景

国内外の先行研究によって、コンテンツ・ビジネスにおいてプロデューサーが重要な

存在であることが分っている。一方で、我が国の知的財産戦略本部コンテンツ専門調査会によれば、プロデューサーの不足という問

題が指摘されている。そのため、先行研究は、彼・彼女らの役割の中身を明確にして細分化し定義すれば、育成が可能となり、映画ビジネスを成功に導くことができるとした。彼らの役割を競争力の源泉とする見方である。しかし、この主張はプロデューサーを多くの役割を担っている全能的な人材として捉えている。申請者が行った邦画『化粧師』（2002年公開）の藤田重樹プロデューサーへの調査では、「（それら役割のうち）どれかに長けているだけでも立派なこと」であり「何でもできないといけないうプロデューサーというのはほとんどいない」と指摘されていた。たとえば、藤田氏は、キャスティング（配役）は不得意なので、キャスティングに関しては外部の方を招き入れて分業を行っていた。映画をビジネスとして成功させる個々の役割は、組織として要求されているものであり、プロデューサーだけが全てを引き受けているのではない。これまでのプロデューサー個人の役割に限定したミクロな研究では不十分と言えよう。先行研究で指摘された役割は、正確には製作組織であるプロデューサー・システムに要請されるものなのである。そのため、我々は、プロデューサー・システム（プロデューサー・ディレクター・出資者の3層の相互作用から構成される分業システム）における組織デザイン（分業と調整（統合）のパターン、それを決定していく作業）を見ていかねばならない。本研究は、こうしたマクロな研究視点を提供したいという意図の下で行われた。また、先行研究は、映画ビジネスの領域での研究に留まっており、本研究ではTV番組やアニメ・ゲームといった他のコンテンツのビジネスと、映画ビジネスとの比較検証を行うことも意図された。プロデューサーは、映画産業だけでなく、他のコンテンツ産業でも職位として存在しており、そこではプロデューサー・システムによってコンテンツが製作されているからである。

2. 研究の目的

映画・TV番組・アニメ・ゲームといったコンテンツを扱う産業において、作品であり商品でもあるコンテンツは、プロデューサーを中心としたプロデューサー・システムと呼ばれる製作組織によって作られている。本研究の目的は、プロデューサー・システムの主プレーヤーであるプロデューサーやディレクターの方々にインタビュー調査を行い、質的データを重ねて取得していくことで、コンテンツ産業の製作組織を捉える一般的な理論モデルを導出することにある。一般モデルが提示されると、それを基準として、各産業の各製作組織の違い、つまり主プレーヤーである出資者・プロデューサー・ディレクターの分業と調整のパターン（組織デザイン）の

相違点を記述することが可能となる。こうした組織デザイン上の相違点を比較検討していくことで、資金回収を重視したモデル、資金回収よりも作品の芸術性を重視したモデルといった組織モデルを提示することが可能となる。

3. 研究の方法

プロデューサー・システムのモデルにおける主プレーヤーであるプロデューサーおよびディレクター・出資者、映画・TV、アニメ、ゲームの4産業を組み合わせ、映画を中心とした「映像系」コンテンツ全体が見通せるような調査デザインを設定した上で、主プレーヤーに半構造化インタビューを行った。たとえば、TVドラマのプロデューサーにインタビューを行い、またTVバラエティ番組のプロデューサーにインタビューを行い、TVドラマとTVバラエティ番組とのプロデューサーの仕事内容・役割の相違点および共通点を検証するという具合である。この意味においては、研究方法として複数ケース・スタディを実施している。

4. 研究成果

ここでは、(1) 本研究の主な成果、(2) 得られた成果の国内外における位置づけとインパクト、(3) 今後の展望・課題の順に述べていく。

(1) 本研究の主な成果

映画産業から導出されたモデルを、コンテンツ産業におけるプロデューサー・システムの一般モデルとし、他のコンテンツ産業のプロデューサー・システムにおける組織デザイン上の比較検討を行った結果、次のことが分かった。

① TVドラマとの比較

TVドラマでは、映画と比べてディレクターには作家性が要求されておらず、作品の内容については、ディレクターは関わらずプロデューサーが中心となって決定していた。他にも、安定した視聴率の確保のために出資者の意向を重視するという放送局側の事情で、映画と比べてプロデューサーにとって作ってみたい作品が作りづらい環境にあることが分かった。映画と比べると、対照的と言える保守的なコンテンツ製作が行われていたと言える。最近、過去の人気ドラマの焼き直しが多いことから保守的なコンテンツ製作がなされていることが窺える。

② TVバラエティ番組との比較

インタビューを行った、TVバラエティ番組は、長寿番組で安定した視聴率をとっている番組なだけあり、主たる視聴者層が知らない

ような若いゲストを何度も呼ぶなど挑戦的な試みをプロデューサー判断で行っていることが分かった。また、演出や編集においてディレクターの意向もある程度は尊重されていた。①のTVドラマが保守的な作品作りを強いられている状況とは対照的である。ただ、他のTVバラエティ番組もこれほど作家性を確保された作品作りがなされているのかについては疑問であり、特殊なケースであったかもしれない。

③TVニュース番組との比較

TVニュース番組では、編集責任者の役割が重要で、他産業でいうプロデューサーに近い役割を果たしていることが分かった。編集責任者は、取り上げるニュースの取舍選択・順番・時間などを事細かく視聴率を意識した上で決定し、制作をされていた。

④深夜アニメとの比較

アニメでは、TV局がスポンサーとして介在しない映画と同様に、監督（ディレクター）が作りたいものを作る素地があり、作品の方向性においては、監督の意見が尊重されていた。プロデューサーは監督の意見を追認していた。これはアニメでは監督の作家性自体に商品価値があるからである。アニメにおいては、視聴率は関係なく、DVD・BDの販売本数が重要となるが、これは監督名および作品内容によって左右されるからである。DVD・BDを予約して買うファンにとって、誰が監督をしているのかが重要なのである。

⑤子供向けアニメとの比較

原作のコンテンツである絵本が人気であることから、アニメの作品内容は、脚本家として制作に関わった原作者の意向が強く反映されたものとなった。声優の選択も原作者が選んでいた。④とも関わるが、原作が著名なコンテンツであればあるほど、アニメ化の際には、原作の内容は尊重されている。なぜなら、原作を尊重した方が、原作ビジネスの成功に無難に乗ることができるとプロデューサーが判断するからである。逆に、原作が著名でないほど、監督の作家性が優先され、原作内容の改変がなされることが多い。

以上の①～⑤、および本研究以前の研究成果から、各産業の各ビジネスモデル、作家性と資金回収のどちらに比重を置いているか（作品か商品か）といったことによって、組織デザイン上に差異が生じてくることが分かった。作家の芸術性を重視しているコンテンツ（売れない可能性は高いが、もしかして大ヒットするかもしれないコンテンツ）は、映画が筆頭に上げられ、順に深夜アニメ、TVゲーム、映画（TV局がスポンサーとして参加

した場合）、TVドラマといった順になる。逆に保守的に安定した利益・資金回収を重視しているコンテンツ（大きな失敗も無いが、大きな成功も期待しにくいコンテンツ）としては、TVドラマが筆頭に上げられ、映画（TV局がスポンサーとして参加した場合）、TVゲーム、深夜アニメ、映画といった順になる。TV局がスポンサーとして参加した映画では、映画の公開が近づくと、映画の宣伝が大量になされることで、ある一定の興行収入を確保することができるのである。

(2) 得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

本研究で得られた成果の位置づけとしては、下記の4点が挙げられる。

①映画産業から導出した、プロデューサー・システムを捉える理論モデルは、インタビューによる質的データを重ねて取得していった結果、映画産業のみならず、映像を中心とした映像系コンテンツ産業の制作組織であるプロデューサー・システムを捉える一般的な理論モデルであると言えそうなこと。

②コンテンツ産業の制作組織であるプロデューサー・システムを捉える一般的な理論モデルを導入して分析したことで、たとえばTVドラマは、映画やアニメと比べ、ビジネスの側面をより意識している保守的なコンテンツであることが分かった。

③各産業の制作組織をモデルと突き合わせることで、各制作組織に組織デザイン上のような相違点が見られるのかを描くことが可能になった。各制作組織の組織デザインを比較していくことが可能となった。

④組織デザイン上の相違点が比較できることになったことで、各産業で採られているビジネスモデルと組織デザインとの関連性を検討していくことが可能となった。

(3) 今後の展望・課題

本研究の目的であるコンテンツ産業におけるプロデューサー・システムのモデルの一般化は概ね達成できたと言えるが、今後の展望含めた課題としては、以下の2点が挙げられる。

①どの産業のデータを取得していても、これまでのプロデューサー・システムのモデル内のプロデューサーおよびディレクターの仕事内容・役割・機能とどこが同じでどこが違うのかを記述していくこと自体は可能であり、その点では、モデルの検証の積み重ねによって、モデルの理論的な一般化に貢献し

ていくことは可能であるが、何分忙しい業界の方々であるため、データの取得が計画的に進まないことがあった。インタビューの確保は常に行っていきたい。

②類似の先行研究がほとんど無く、研究課題の独創性は高いと言えるが、申請者の力不足もあり、発表論文という形で社会に還元するのが遅れている。研究助成を受けられたことへの謝意を複数の論文という形で早く示したい。また、本研究課題の深さを実感したこともあり、今後は他の研究者との共同研究を視野に入れて研究して行きたい。

5. 主な発表論文等

〔学会発表〕(計2件)

山本重人 (2011) 「コンテンツ産業におけるプロデューサー・システムの組織デザイン」立命館大学経営学部デザインマネジメントラボ、2011年12月、立命館大学

山本重人 (2010) 「わが国コンテンツ産業におけるコンテンツ制作組織の組織デザインープロデューサー・システムの検証と一般化ー」組織学会、2010年度研究発表大会、2010年10月、中央大学

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山本 重人 (YAMAMOTO SHIGETO)

川口短期大学・ビジネス実務学科・専任講師

研究者番号：50533147