

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 5 日現在

機関番号：32601

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2011～2013

課題番号：23730364

研究課題名(和文) プロデューサーシップの発達プロセスに関する研究 日米比較を通じて

研究課題名(英文) A study of the process of the development of producership: With comparison between U S and Japan

研究代表者

山下 勝 (Yamashita, Masaru)

青山学院大学・経営学部・教授

研究者番号：80348458

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円、(間接経費) 960,000円

研究成果の概要(和文)： プロデューサーシップの開発には大きく相対的キャリア形成と創発的キャリア形成とがあるが、この2つのどちらがより多く見られるかについては、日米に差があった。面接調査の結果、権限の自律度と非公式組織の開放度という2つの要因がその相違を決めているという仮説が見つかった。権限の自律度と非公式組織の開放度のどちらも高い米国の企業文化では相対的キャリア形成が選択されやすく、逆にどちらも低い日本では創発的キャリア形成が成果を出していた。

研究成果の概要(英文)： We have two methods, comparative career formation and emergent career formation, to develop 'producership.' But this research found the differentiation between US and Japan in that which career formation is selected. It seems depend on the degree of autonomy of exercising authority and to the degree of openness of informal organization. In the case of US, the both of them is higher and they tend to select the comparative career formation. In the case of Japan, the both of them is lower and they made higher performance by using the emergent career formation.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：プロデューサーシップ キャリア開発

### 1. 研究開始当初の背景

これまで、企業の牽引してくれるような中核的な人材のことを主にコア人材と呼び、その育成については周囲の耳目を集めてきた。ここで、人材アーキテクチャというフレームワークにおいては、企業を中核型人材、外部活用型人材、伝統的人材、契約的人材の4つに分類し、それぞれの特徴や育成について説明している (Lepak and Snell, 1999; Kang, Morris and Snell, 2007)。これらは企業の独自性 (Uniqueness) と企業にとっての有用性 (Utility) という2つの軸によって分類され、まさにコア人材のことを示す中核型人材は独自性も有用性も高い人材と位置づけられる。中核型人材を育成するには、まずは有用性の高い伝統的人材を経るか、あるいは独自性の高い外部活用型人材を経るかをしなければならないが (内田, 2006)、本当にこのような軸に沿ったキャリア開発が、いま日本の企業で求められているような創造的な仕事に繋がっていくのかどうかについては疑問が残る。というのも、何を企業の独自性とするかは戦略的な意思決定とされるが、実は多くの日本企業ではそれ自体がうまく機能していないために、そこから提示された独自の方向性は、それに従順に従う外部活用型人材が多数出てきたとしても、けっして成果に繋がらない可能性があるからだ。ようするに、いまの人材育成の課題は、適切な戦略的意思決定を担える優れた経営者を育成するか、もしくは企業の方針に逆らって勝手に独自性をつくりだせる個人や小集団をつくることができるか、というものである。本研究は後者を対象とし、そのような現象をうみだすプロデューサーシップの開発を課題としている。

創造的な個人のキャリア開発についてのフレームワークとして、Career Capital Pyramid Model (以下、CCPM) がある (山下・山田, 2010)。CCPM は Career Capital を獲得するために、換言すれば、うまく仕事ができるようになるために、3つのキャリア形成があるという。企業の価値を受容してそれにあわせたスキルを獲得していく同型的キャリア形成、周囲との相違のなかから独自の価値を見つけそれを追求していく相対的キャリア形成、そして重要な他者との協働のなかで新しい価値を見つけそれを実現していく創発的キャリア形成、である。しかしながら、この CCPM は、日本の映画産業のなかで発見されたモデルであり、これをそのまま一般の企業に適用するには多少の問題がある。この CCPM を一般の企業に適用できるようにするのが、本研究の課題である。

### 2. 研究の目的

近年、特定の産業にとどまらず、広く企業一般にプロデューサー型人材の需要が高まっている。プロデューサー型人材には、前述の CCPM からわかるように、相対的キャリア形成を志向する者と創発的キャリア形

成を志向する者とに大別できる。どちらにも一長一短があることが想定されているが、本研究の第一の目的は、プロデューサー型人材の育成について、日米においてその相違を確認することである。

つぎに、上記の日米のプロデューサー型人材育成に関する相違から、CCPM の精緻化を図ることである。この背景には、現在の CCPM では創発的キャリア形成の優位性ばかりが挙げられており、相対的キャリア形成が低く評価されているからである。米国では相対的キャリア形成が優れた成果に繋がりやすいことが推測されることより、日米比較が CCPM の精緻化に繋がると考えられるのである。

さいごに、CCPM を一般企業においても適用できるように、具体的な方策を検討することも本研究の目的である。

### 3. 研究の方法

平成 23 年度には米国において多くの面接調査を行った。インタビューとなったのは、まず、USD (University of San Diego) の学生である。日本では企業人として通用するように育成を行うのは主に企業の役割として制度的に捉えられているようであるが、米国では個人が主体的に自己投資を行っていくというように想定されている。ここでは、彼ら自身がどのように考えているのかとともに、それが米国においてどのような背景のなかで構築されてきたのかについて確認した。

つぎに、同様に USD の学生を対象に、彼らが CCPM のうち、どのようなキャリア形成を志向しているのかについて確認するための面接を行った。周知のとおり、米国ではキャリア開発のプロセスのなかで転職や教育機関 (とくに専門職大学院) を利用する傾向が強い。これが相対的キャリア形成に対応していることから、この面接によって得られるデータが CCPM の精緻化に有効だと考えられる。

3 つめに、米国サンディエゴ近郊の一般の企業人に対して面接調査を行った。ここでの調査課題は、彼らがこれまでどのようにして Career Capital を獲得してきたのかについて確認することである。

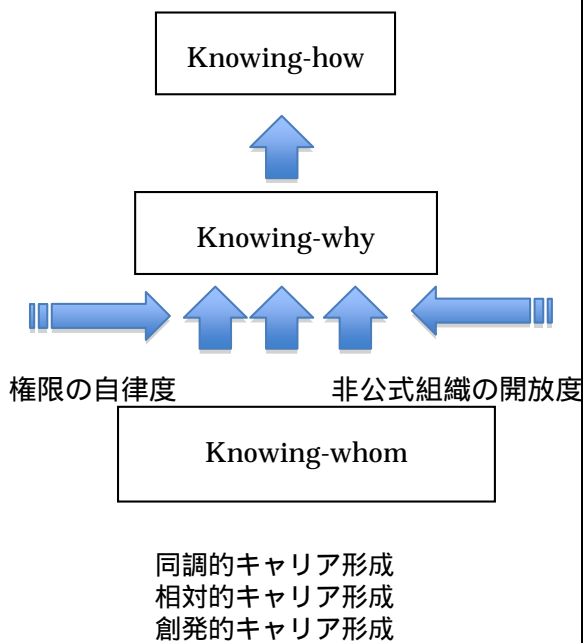
平成 24 年度と平成 25 年度には、日本の一般企業に勤める人を対象に面接調査を行った。計画段階では平成 24 年度に完了する予定であったが、その計画が遅れ、平成 25 年にまでずれこんだ。ここでは、前述のようにプロデューサー型人材の2つのタイプの人たちを対象とした。前述のように、CCPM は日本の映画産業の調査から得られたデータであるため、より汎用的なプロデューサーシップについてのデータを得るとというのがこの面接調査の趣旨である。

分析には GTA (Grounded Theory Approach) を用いた (Glaser and Strauss, 1967)。面接内容はすべて IC レコーダーに録音され、起稿された。この起稿データを GTA という定

性データを分析する方法を用いて分析した。

#### 4. 研究成果

CCPMに基づいて、企業人のキャリア開発を見てみると、米国ではやはり事前に想定していた通り、創造的な仕事をしている者は相対的キャリア形成を志向しているといえる（同型的キャリア形成を志向している者も多数いたが、創造的な仕事をしているとは言いがたかった）。この背景には、現場担当者の権限行使がその担当者の判断だけで行われうるという状況があるようだ。これは一見、当然のように思えるが、日本の企業ではオペレーションを除いて現場担当者が権限内であってもその権限を行使しない、もしくはできないようなコンテキストがあった。創造的な仕事をするうえで、関連する人びとを巻き込むことが必要だということはずでにわかっているが、その人びとが権限行使できる人であれば、論理的で合理的な議論をなすことで協力を取り付けることも十分に可能である。米国ではとくに言語コミュニケーションに重きを置くということも加わって、創造的な仕事をするのに相対的キャリア形成が行われやすい環境になっていると考えられる。



<図 Career Capital Pyramid>

他方で、日本では創造的な仕事をしている人は、一定の割合で創発的キャリア形成を志向している者がいるものの、米国と同様に相対的キャリア形成を志向する者も多く見られた。これについては、近年の個人の就業慣行の変化によるところも多いようである。主に若手の従業員が同型的キャリア形成を経ることなく、すなわち基本的なスキルを身につけることもないままに、相対的キャリア形成を志向するという傾向が多く見られた。む

ろん、これは創造的な仕事には繋がらないことが多く、「日本でも創造的な仕事をする人は相対的キャリア形成が多い」という言い方は正しくない。これらを差し引くと、日本においては本質的に創造的な仕事をする人は相対的キャリア形成よりも創発的キャリア形成の方が多いということがいえる。この背景には、米国とは逆に、現場の各担当者が自分の判断で権限行使をしないという慣習があるように考えられる。形式的には自身の権限で判断できることになっているものも、周囲の合意を得る場合が多く、創造的な仕事をするうえで障害になりやすい。結果として、創発的キャリア形成の方が創造的な仕事に繋がることが多いのは、人的な関係性をてこにすることができるからである。

このように、プロデューサーシップの発達プロセスをCCPMで見たとき、いくつかの環境要因が介在していることが明らかとなった。ひとつは組織のなかで分業されたそれぞれの単位の自律度である。プロデューサー型人材は、創造的な仕事を進めるにあたり、多くの場合、分業の枠組みを変更する必要がある。Schumpeter (1971) が述べた新結合もまさにこれに関連する議論だと言える。分業の枠組みを変えるということは、ある現場担当者の職務権限の一部をプロデューサー型人材に委託して彼（彼女）に従うということの意味しており、現場担当者が合理的に判断してそれを認めることが可能かどうか依存している。このとき、自律度が高ければ場合によっては職務権限の委託も可能になるが、自律度が低ければ現場担当者は自身の判断だけでそれを認めることができない。

CCPMに影響を与えるもうひとつの環境要因は、非公式組織の開放度である。非公式組織はけっしてひとつにまとまっているわけではなく、ひとつの公式組織の中にも数多く存在することもある。非公式組織の特徴は、そのメンバー間から公式な権限関係を取り除き、自由なコミュニケーションを取れることにあるが、それは同時に属人的で恣意的でもある。開放度の高い非公式組織の場合は、メンバーシップの条件が厳しくなく、その条件さえ満たせば誰もが参加できる一方で、開放度が低い非公式組織の場合は、一朝一夕にメンバーシップを獲得できない。プロデューサー型人材が現場担当者を巻き込んで創造的な仕事を進めようとする際、その二者を含めた非公式組織のメンバーシップの獲得が容易かどうかというのは大きな意味合いをもって来るだろう。

総じて、創造的な仕事のためには、権限の自律度が大きく、非公式組織の開放度が大きければ、相対的キャリア形成がより多く用いられ、その逆の場合には創発的キャリア形成が有効に機能することになる。しかしながら、そこでなされる創造的な仕事は質的に異なると推測される。この点については、今後のさらなる研究と考察が必要である。

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 1 件)

山下勝、「サンディエゴにおける人びとの生活観」、『組織科学』、査読無、45 巻 3 号、2012、116-117

〔学会発表〕(計 4 件)

山下勝、「コンテンツ開発人材の育成-国際バリューチェーン確立の課題-」、組織学会定例会、2013 年 12 月 9 日、三菱コンファレンススクエア

Wakabayashi, naoki, Jin-ichiro Yamada and Masaru Yamashita, "REVIVAL OF THE JAPANESE FILM INDUSTRY THROUGH MEDIA MIX PROMOTION ALLIANCE: THE POWER OFFILM PRODUCTION CONSORTIUM", Nissan Institute of Japanese studies (招待講演) 2013 年 10 月 25 日、Oxford University

Yamashita, Masaru and Jin-ichiro Yamada, "Irreplaceable Relationship in Entrepreneurs' Career Solidarity: An Evidence from Japanese Film Industry", The Association of Japanese Business Studies、2012 年 6 月 30 日、George Washington University

Wakabayashi, Naoki, Jin-ichiro Yamada, Masaru Yamashita, Ryuichi Nakamoto and Hiromi Nakazato, "Evolution of Promotion Alliance Networks in Current Japanese Film Industry: Advantages of Social Cohesion in Digital Media Mix Promotion", European Group of Organizational Studies(EGOS)、2011 年 7 月 8 日、Gotheborg, Sweden

〔図書〕(計 1 件)

Yamashita, Masaru and Jin-ichiro Yamada, "The role of entrepreneurs' career solidarity toward innovation: An irreplaceable relationship in career capital pyramid", Shavinina, L. V. ed. The Routledge International Handbook of Innovation Education, chapter 45, 513-526, Routledge, 2013

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

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...教授  
研究者番号：80348458

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：