

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Working Paper 2002・19

クリエーターのキャリアと組織に関する研究

三宅 浩二

# 修士論文ワーキングペーパー

## クリエイターのキャリアと組織に関する研究

2003年3月

神戸大学大学院経営学研究科  
金井壽宏研究室  
マネジメント・システム専攻

学籍番号 018 B 249 B  
三宅浩二

### 目次

論文の概要	2
第1章 研究の出発点	4
第1節 研究目的	4
第2節 研究対象産業の概要	6
第3節 研究課題	9
第2章 先行研究レビュー	10
第1節 キャリアに関する先行研究	10
第2節 組織に関する先行研究	15
第3節 調査項目のまとめ	23
第3章 定量的調査	24
第1節 アンケート調査方法	24
第2節 アンケート調査結果	27
第3節 定量的調査のまとめ	33
第4章 定性的調査	35
第1節 インタビュー調査方法	35
第2節 インタビュー調査結果	37
第3節 定性的調査のまとめ	46
第5章 結論	47
第1節 調査項目に対する結論	47
第2節 インプリケーションと今後の課題	48
参考文献	49

## 論文の概要

ゲーム、アニメなどのエンターテインメントコンテンツは、日本が世界的に競争力を発揮しているソフトウェアの分野として、多方面から注目を集めている。コンテンツ産業の市場規模は順調に拡大しており、デジタル技術や通信技術の発展に歩調をあわせ、今後のさらなる成長が見込まれる産業でもある。

コンテンツの優劣は属人的要素が強く、コンテンツを制作するクリエイターがコンテンツ制作企業にとって最重要の経営資源であり、クリエイターの活用がコンテンツ産業の命運を左右している。それにも関わらず、各社におけるクリエイターのマネジメントは、総じてうまくいっているとはいえない状況にある。大手企業でクリエイターを社内で戦略的に活用している事例は少なく、産業全般の課題として、小規模プロダクションでの劣悪な労働環境が問題視されている。

また、コンテンツ産業に関する先行研究は、近年増加しているものの、クリエイターに焦点をあてた研究は報告が限定的である。クリエイターの仕事意識や組織へのかかわり方についてはユニークな傾向があると考えられているが、これに関する実証研究は少ない。キャリア志向や個人と組織の関係を研究するにあたり、新しい仕事意識をもつ働き手としてクリエイターは魅力的な調査対象であると思われる。

本研究は、ゲームやアニメといったエンターテインメントのコンテンツクリエイターに焦点をあて、クリエイターのキャリア志向やクリエイターを活用する組織について調査をすすめるものである。したがって研究課題は、クリエイターのキャリアに関するテーマと、クリエイターと組織に関するテーマの大きく2つに分類することができる。

クリエイターのキャリアに関するテーマは、ユニークな特徴があると考えられるクリエイターの仕事意識に関して、調査分析を行うものである。ここでは、17社66名のクリエイター似対して、アンケート調査を実施した。

クリエイターの仕事意識を特徴付ける概念として、キャリアアンカー、バウンダリーレスキャリア、組織コミットメント、フロー経験を採用し、複合的な視点からキャリア志向性の分析を行い、また、業種、年齢ほか9つの分類軸を設け、それらに対して、クリエイターの仕事意識を記述する概念がどのように影響されるかを、統計手法を用いて解析した。

この結果、クリエイターがいくつかの点で特徴的な仕事意識を有することが明らかになった。新しいことに挑戦する意欲が高いこと、組織を異動することに抵抗感がないこと、仕事中にフローを経験することが多いこと、キャリアの自己認識が高いことをクリエイターの特徴として、記述することができる。一方で、クリエイターの仕事意識を一律には表現できず、クリエイターの仕事意識の多様化を確認することができた。この背景には、クリエイターに対する人材ニーズの多様化が影響しているものと考えられる。

クリエイターと組織に関するテーマは、クリエイティブな仕事をする個人とそれを支援する組織の関係について新しい知見を導き出すため、インタビュー調査を中心に分析を行うものである。

クリエイターと組織の関係を調査する背景には、次のような問題意識がある。水と油の関係で喩えられるクリエイターと組織は、一方で、ドレッシングのように混ざり合うことで価値が生じるものでもある。果たして、クリエイターを支援するために組織にはどのような役割が期待されているのか、また、企業に属さなくても活躍できるのに、組織の良さを活かして創造的な仕事をする組織人としてのクリエイターが存在するのはなぜなのか。

本論文では、このような問題意識を調査可能な課題に編成し、任天堂を中心に、企業に所属しながら活躍を続ける 16 名のコンテンツクリエイターから、発見型アプローチによる聞き取り調査を実施した。

クリエイターと組織に関する調査結果においては、クリエイターが活躍できる組織について、組織が有する経営資源を「クリエイティブ・リソース」、人的資源マネジメントを「クリエイティブ・マネジメント」として整理することができた。

また、本研究におけるクリエイターのキャリアと組織に関する調査に際しては、加えて 2 つのテーマが意識されている。第 1 に、ゲームとアニメの共通点と相違点に関する知見を導くことであり、第 2 に、コンテンツ制作における 2 つの戦略（内部制作戦略と外部制作戦略）がシナジー効果を生むマネジメントを考察することである。

本論文は、5 つの章により構成される。

第 1 章では研究の出発点として、研究目的、研究対象産業の概要、研究課題について記述する。第 1 節では、コンテンツクリエイターを研究する 7 つの理由をあげ、その意義を述べる。第 2 節では、研究対象産業であるコンテンツ産業の市場規模と特徴を解説し、第 3 節では、研究課題をキャリアに関するテーマと組織に関するテーマに分類して整理する。

第 2 章では先行研究のレビューを行う。本研究は、コンテンツクリエイターに焦点をあて、クリエイターのキャリアと組織について調査を行うものである。したがって、第 1 節でキャリアに関する諸概念を説明する先行研究を、第 2 節でクリエイターとの関係から組織に関する先行研究をレビューする。第 3 節においては、研究課題と先行研究のレビューから導き出される調査項目のまとめを行う。

続く第 3 章と第 4 章が、本論文における中心部分となる。

第 3 章では、定量的調査として実施したアンケート調査に関して記述する。第 1 節では調査方法を、第 2 節では調査結果を解説する。第 3 節では、定量的調査のまとめとして、クリエイターのキャリアに関する 3 つの発見事項を整理する。

第 4 章では、定性的調査として実施したインタビュー調査に関して記述する。第 1 節では調査方法を解説し、第 2 節では調査結果のまとめとして、クリエイターが活躍できる組織に関して、クリエイターのコンピタンスに関して、抽出されたコードを上位カテゴリーに分類して解析を行う。第 3 節は、ゲームとアニメの違い、内部制作と外部制作の違いについて整理する。

第 5 章においては、結論を述べ、論文の結びとする。

## 第1章 研究の出発点

本章では研究の出発点として、研究目的、研究対象産業の概要、研究課題について、筆者の考えを交えながら論ずる。

### 第1節 研究目的

本研究は、これまで取り扱われることの少なかったエンターテインメントを中心としたコンテンツクリエイターを対象に、クリエイターのキャリア志向、クリエイターと組織との関係について調査をすすめるものである。

コンテンツクリエイターを調査対象に選択した理由として、次の7点をあげる。

第1に、エンターテインメントコンテンツ産業の重要性の増加である。コンテンツ産業の市場規模は拡大しており、財団法人デジタルコンテンツ協会の調査では、2001年度のコンテンツ市場を1兆6828億円、関連市場を含めて9兆2688億円にのぼると試算している。今後のデジタル技術の進展、通信インフラの整備により、将来的な成長が見込まれる産業でもある。

第2に、コンテンツ制作におけるクリエイターの重要性である。コンテンツを制作するクリエイターがコンテンツ制作企業にとって最重要の経営資源であり、クリエイターの活用がコンテンツ産業の命運を左右している。コンテンツ産業においてクリエイターの担う役割は大きい、これはコンテンツの優劣を決める要素として、属人的な影響が大きいためである。少数のキーマンが感性を發揮して優れたコンテンツを生み出し、市場に大きなインパクトを与えることは、音楽、映像、ゲームなどの分野では珍しくはないといわれる。また、コンテンツ制作費用に占める人件費の割合が大きいことが、コンテンツ制作におけるクリエイターの重要性を高めている。コンテンツ産業は、労働集約的な一面を持ち合わせた産業であるといえる。

第3に、クリエイターのマネジメントが企業内で必ずしも有効には機能していないことをあげる。大手企業の社内で、クリエイターを戦略的に活用している事例は多くない。コンテンツ産業では、企業側では、敢えてクリエイターを社内で抱えこまず、外部化をすすめる流れがある。この原因として、クリエイター側のスピノフの要求が指摘されることが多いが、加えて企業側の事情もあると考えられる。企業がクリエイターの仕事意識を把握しきれずにクリエイターを社内で活用できていない例は多い。また、産業全般の課題として、小規模プロダクションにおける低賃金、長時間勤務、雇用不安などの劣悪な労働条件が問題になっている<sup>1</sup>。コンテンツ制作企業の収益性が構造的に悪いうえ、コンテンツ制作が労働集約的な構造をもつために、コスト低減をねらって人件費を削ることが多いからである。本研究では、コンテンツクリエイターを対象に研究をすすめていき、クリエイターを支援できる組織の開発を探究していく。

第4に、クリエイターのユニークな仕事意識をあげる。キャリア志向や個人と組織の関係を研究するにあたり、新しい仕事意識をもつ働き手としてコンテンツクリエイターは魅力的な調査対象であると思われる。本研究では、先行研究の中から、コンテンツクリエー

---

<sup>1</sup> アニメーション産業研究会（2002）

ターの特徴を説明すると考えられる以下の代表的な 4 つの概念を用いることとする。第 1 に創造性のキャリアアンカー、第 2 にバウンダリーレスキャリア、第 3 に組織コミットメント、第 4 に仕事におけるフロー体験である。創造性のキャリアアンカーは、Schein(1978)が発見した 5 つのキャリアアンカーの中で、新しいものを創造することに重きを置くというコンテンツクリエイターの特徴を現していると考えられる。同様に、Arthur and Rousseau(1996)がいうバウンダリーレスキャリア、Meyer and Allen(1991)の分類による組織コミットメント、Csikszentmihalyi(1991)が紹介したフロー経験は、クリエイターを特徴付ける有効な概念であると予想される。本研究では、これら 4 つの観点よりクリエイターを評価していく。

第 5 に、コンテンツ産業における日本企業の優位性をあげる。ビデオゲームやアニメーションの分野は、今や日本の代表的な輸出産業のひとつになっており、多方面からの注目を集めるようになってきている。従来ソフトウェア産業では、高レベルの創造性・発想力・個性が必要となるため、日本企業の優位性は疑問視されてきた。実際、パソコン向け基本 OS ソフトや産業用 ERP ソフトなどにおいては、日本企業よりも欧米企業が圧倒的な優位を示している。その中において、ゲームソフトやアニメーションは、日本企業が国際競争力を発揮するソフトウェアの貴重な分野となっている。日本のゲームやアニメは、いまでは、欧米のビデオゲームやアニメーションに携わるクリエイターにはもちろん、ハリウッドをはじめとした映画産業、映像音楽産業の多くの著名なクリエイターに影響を与えているといわれる。これらは、ものまねは上手いが創造性が乏しいという日本企業や日本人への固定概念に反する興味ある事例であるといえる。

第 6 に、産業全般におけるエンターテインメントの重要性の増加をあげる。エンターテインメントコンテンツは、映像や音楽などの情報で消費者の情緒に訴える製品である。こうした情緒に訴求する要素は、現在では、自動車や家電など他の多くの消費財でも必要とされている<sup>2</sup>。またコンテンツ産業では、「喜」と「楽」により高付加価値を実現しており、他の産業においても近年これらの要素が必要になってきているとの指摘がなされている<sup>3</sup>。金融、流通、教育など、今やあらゆるビジネスの分野で、エンターテインメント性が影響力を与えていることを考慮すると<sup>4</sup>、エンターテインメントに特化したコンテンツ産業から得られる知見は多いはずである。

第 7 に、クリエイターを対象とした先行研究が少ないことをあげる。コンテンツ産業に関する先行研究は、近年増加しているものの、クリエイターに焦点を当てた研究は報告が限定的である。コンテンツ産業の歴史が浅いことに加え、主要産業とは認識されていなかったことから、クリエイターに関する実証研究が未だ十分ではないといえる。

以上の 7 つの理由により、本研究では、コンテンツクリエイターを調査対象に選択している。なお、筆者が勤務する任天堂株式会社の業務に深い関連があることを 8 番目の理由としてあげたい。

---

<sup>2</sup> 生稻(2000)

<sup>3</sup> 山根(2001)

<sup>4</sup> Wolf(1999)

## 第2節 研究対象産業の概要

本節においては、研究対象であるコンテンツ産業の市場規模と特徴についてまとめる。

コンテンツ産業の市場規模は、コンテンツ産業という厳密な分類が存在しないために正確な把握は難しいものの、各種調査より推測することが可能である。次にゲームソフトとアニメーションの市場規模を示す。

<表 1-1. ゲームソフト産業の出荷規模>

	総出荷額	国内向け	海外向け
1997年	5377億円 (100%)	3899億円 (73%)	1478億円 (27%)
1998年	5670億円 (100%)	3529億円 (62%)	2141億円 (38%)
1999年	5628億円 (100%)	3285億円 (58%)	2343億円 (42%)
2000年	5779億円 (100%)	2931億円 (51%)	2848億円 (49%)
2001年	5174億円 (100%)	2642億円 (51%)	2532億円 (49%)

(CESA ゲーム白書 2000、2001、2002 年版より作成)

上表から、ゲームソフトの海外輸出額が、近年増加している傾向が読み取れる。また、ゲーム機器と周辺機器を併せたゲーム産業全体の海外輸出額は、2001年には9721億円に到達し、総出荷額の67%を占めるに至っている。

<表 1-2. アニメーション産業の市場規模>

	市場規模
1997年	1637億円
1998年	1651億円
1999年	1519億円
2000年	1593億円
2001年	1860億円

(デジタルコンテンツ白書 2002 年版 142 頁より作成)

アニメーションの市場規模は、劇映画用、ビデオソフト用、テレビ用アニメーションの3つの売上をまとめている。この他、アニメのキャラクターから派生したキャラクター商品の市場規模を含めたアニメ関連産業全体での売上高は、2兆円規模に達するとの指摘もある。

日本のアニメーションは、米国、欧州、東南アジア等世界各地で作品が日常的に放映されているように、近年国際競争力が非常に高くなるとともに、輸出規模が増大している。

次に、コンテンツ産業の特徴を考察する。ここでは、筆者の実務経験と、間接的に影響を受けた書籍や雑誌を含む多数の文献の情報を踏まえ、筆者の考えに基づき、コンテンツ商品、コンテンツ業界、コンテンツクリエイターについて分析を行う。これらをまとめたのが表 1-3 である。



表 1-3 . コンテンツ産業の特徴

コンテンツ商品の特征	不確実性のリスクが大きい 製品ライフサイクルが短い 高付加価値である
コンテンツ業界の特征	参入退出が容易 新しい業界である 市場規模に大きな変化が起こりうる
コンテンツクリエイターの特征	経営に対する影響が大きい スペシャリストである アーティストの要素がある

(筆者作成)

コンテンツ商品の特征として、不確実性のリスクが大きいこと、製品ライフサイクルが短いこと、高付加価値であることをあげる。

不確実性のリスクが大きいことは、コンテンツ商品の最大の特征であると考えられる。エンターテインメントコンテンツがなくても普通の生活に困ることはない。生活必需品でないコンテンツは、消費者に面白さを提供できなければ価値がなく、消費者に価値を提供できなければ、たとえいかに安価でも消費者を刺激することができず、制作費を回収できなくなるのである。

一方で、コンテンツの商品訴求力は強く、売れる際には爆発的に売れるという特征がある。実際に、人気ゲームソフト発売時や人気アニメ映画封切時には、早くから予約をするユーザーや、当日行列をなすファンが多く見かけられる。すなわち、コンテンツはヒットする場合とヒットしない場合の差が大きいという特征がある。

コンテンツ商品の第 2 の特征は、製品ライフサイクルの短さにある。エンターテインメントコンテンツは、製品ライフサイクルが極端に短く、一般的な製品ライフサイクル仮説が成り立たない。あるコンテンツがヒットした後、数年を通して売れ続ける事例は極めて少ない。消費者に飽きられ、たとえ大ヒット作でも、売上が短期間に収束してしまうのが生活必需品ではないコンテンツの宿命といえる。

コンテンツ商品の第 3 の特征として、高付加価値であることがあげられる。エンターテインメントコンテンツが高付加価値であることは、製造原価、特に材料費が低コストであることに要因がある。平林・赤尾(1996)は、ゲームソフトを評して、貴金属のように付加価値性が高いのにポテトチップスのような数量が売れると表現しているが、この喩えがコンテンツ商品の特征を捉えている。

コンテンツ業界の特征として、参入退出が容易であること、新しい業界で技術の変化率が高いこと、市場規模に大きな変化が起こりうることをあげる。

コンテンツ業界への参入退出が容易であることは、規制や許認可が必要でないこと、コンテンツ制作には大規模な設備投資が必要ではなくクリエイターの労働力さえあれば少ない投資でも参入が可能であることに起因している。その結果、コンテンツ業界には、小規模なコンテンツ制作デベロッパーが多数存在することになる。

コンテンツ業界の第 2 の特徴として、新しい業界であることがあげられる。ホモ・ルーデンスの概念を出すまでもなく、古くから人には娯楽が必要であった一方で、遊びが仕事の対立概念として捉えられ、エンターテインメント業界の地位が低かったのも事実である。別の視点からは、半導体技術やデジタル技術の進展により実現が可能になったコンテンツの分野もある。例えばゲームソフト業界が本格的に立ち上がったのは、1983 年の任天堂の「ファミリーコンピュータ」発売以降であり、テクノロジーの進歩がなければ現在のような状態でビデオゲームが普及することはなかったと考えられる。このようにコンテンツ業界は歴史が浅く、様々な分野で未成熟な分野である。市場規模が拡大し、国内外においても日本企業が比較優位を持つ産業として注目をあびる一方で、法律的な整備、ジャーナリズムやアカデミックからの分析が不足しているといえる。

コンテンツ業界の第 3 の特徴として、市場規模に大きな変化が起こりうることがあげられる。生活必需品ではないエンターテインメントコンテンツは、あるカテゴリーのコンテンツがなくなっても困ることはない。実例としてビデオゲーム業界では、1980 年代初頭におけるアメリカでのアタリショックを経験している。逆に、価値の高いコンテンツを継続的に生み出せば、予想もしなかったような大きな市場に成長することがありえるのも、コンテンツ業界の特徴である。

コンテンツクリエイターの特徴として、経営に対する影響が大きいこと、スペシャリストであること、アーティストの要素があることをあげる。

コンテンツクリエイターが経営に関して影響が大きいことは、前述したとおり、コンテンツの優劣がクリエイターの属人的な資質に反映されることと、コンテンツ制作費における人件費の割合が大きいことから理解できる。

スペシャリストであることが、コンテンツクリエイターの第 2 の特徴といえる。クリエイターは、それぞれの専門分野で特有の能力をもった専門家であると考えてよい。

コンテンツクリエイターの第 3 の特徴は、クリエイターがアーティストとしての一面を有することである。クリエイターは、服装や髪型など一見してユニークに映ることが多いが、これは芸術家も同様といえる。クリエイターは、キャリアの出発点となる出身学校における専攻においても、美術や音楽など芸術系をバックグラウンドにしている場合が多い。就社意識がそれほど強くないこと、コンテンツ制作物を、利益を生み出す商品としてではなく自分の想いを伝える作品として捉えること、制作物のスタッフロールに自分の名前を載せることに強く関心をもつこと、その他クリエイターのキャリア志向や組織とのかかわり方についてのユニークな特徴は、クリエイターがアーティスト的な要素をもつことが、主要な原因の 1 つであると考えられる。

以上より、コンテンツ産業の特徴をまとめる。コンテンツは、不確実性のリスクが大きく、市場規模にも大きな変化が起こりうる。経営上の不安定要素が大きいことは、企業にとっては喜ばしくないことである。一方で、コンテンツという商品は、ヒットすれば不確実性がプラスに作用し、予想もしないような大きな収益を企業にもたらすことがある。すなわち、一時的に大きな利益を得ることがあるなかで、それを継続することが難しいのがコンテンツビジネスの特徴であるといえる。

### 第3節 研究課題

本調査の研究課題は、大きく2つに分類することができる。第1にクリエイターのキャリアに関するテーマであり、第2にクリエイターと組織に関するテーマである。

表1-4. 研究課題

クリエイターのキャリアに関するテーマ	クリエイターのキャリア志向はどのような特徴があるのか。 (また、それらは何に影響されるのか。)
クリエイターと組織に関するテーマ	クリエイターが活躍できる組織とはどのようなものなのか。 (経営資源と人的資源マネジメントについて整理する。)

クリエイターのキャリアに関するテーマは、ユニークな特徴があると考えられるクリエイターの仕事意識について、調査分析を行うものである。ここでは、クリエイターのキャリア志向はどのような特徴があるのか、また、それらは何に影響されるのかについて、調査をすすめていく。調査対象は、ゲームソフトおよびアニメーションの企業内クリエイターとし、調査方法はアンケート調査を軸に実施する。

クリエイターの仕事意識を特徴付ける概念として、キャリアアンカー、バウンダリーレスキャリア、組織コミットメント、フロー経験を採用し、複合的な視点からキャリア志向性の分析を行う。研究の出発点においては、クリエイターは、創造性のキャリアアンカーを拠り所にする割合が高く、バウンダリーレスキャリアを志向することが見受けられ、組織に対する規範的コミットメントは相対的に低く、仕事中にフロー経験をすることがありえると予想する。これは、筆者が仕事経験を通じて培った問題意識である。

クリエイターと組織に関するテーマは、企業内でクリエイティブな仕事をする個人とそれを支援する組織の関係について新しい知見を導き出すため、主に任天堂のクリエイターを対象に、インタビュー調査を通じて分析を行うものである。

研究の出発点においては、クリエイターが組織に求めるものに関して、太田(1999)のインフラ型組織を念頭に置きつつ、ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源に分類して、クリエイターを活用する組織に求められる要素をまとめていく。本論文では、これらの経営資源を、「クリエイティブ・リソース」として、整理分析することを目指す。

また、インタビュー調査においては、クリエイターが活躍できる組織における人的資源マネジメントに関する要素を、発見的アプローチにより抽出していく。本論文では、これらの人的資源マネジメントを、「クリエイティブ・マネジメント」として、整理していくことを目指す。これら、「クリエイティブ・リソース」と「クリエイティブ・マネジメント」により、クリエイターが活躍できる組織の特徴を記述していく。

クリエイターと組織に関する研究テーマにおいては、先行研究レビューと筆者の経験から、上記のような整理軸は設定するものの、基本的には検証を要する仮説を設定せず、発見型アプローチにより、無心に調査に取り組むこととする。

## 第2章 先行研究レビュー

本章のはじめに、本論文におけるエンターテインメントコンテンツとコンテンツクリエイターの定義を述べる。日経産業消費研究所（2001）の定義を参考に、本論文では、エンターテインメントコンテンツを、ソフトウェアよりは狭い概念でエンターテインメントに特化された情報の中身として定義する。具体的には、ゲームおよびアニメを中心に、映像、音楽、映画、テレビ番組、およびこれらに類するものとし、デジタル技術や通信技術の進展により利便性が高まっている情報を対象にしていく。また、コンテンツクリエイターの定義については、創造性の多寡という観点ではなく、単にエンターテインメントコンテンツの制作者という意味で捉えることにする。

### 第1節 キャリアに関する先行研究

#### 第1項 キャリアの定義

本論文におけるキャリアの定義を行う。Hall（1976）は、キャリアの定義を「ある人の生涯にわたる期間における、仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動における個人的に知覚された連続」としている。また金井（2002a）はキャリアを「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生全体を基盤にして繰り広げられる長期的な仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と、節目での選択が生み出していく回顧的意味付けと、将来構想・展望のパターン」と表現している。節目での選択と流れに対する主観的な意味付けを考慮した金井の定義は、コンテンツクリエイターを特徴づける概念として適当であると考えられる。したがって、本研究においてはこの定義を支持したうえで、簡略な表現としてキャリアを「長い目でみた仕事生活のパターン」として、議論を進めることとする。

#### 第2項 キャリア志向

次に上記のような定義をもつキャリアを、働く個人がどのように志向するかについて、先行研究をみていきたい。キャリア志向の研究では、著名な Gouldner（1957）のローカルとコスモポリタンの概念がある。準拠集団が組織内にあるか、組織を横断する専門家集団にあるかでローカルとコスモポリタンは記述できる。この二分法は、シンプルでありながら多くの示唆に富み、その後のキャリア志向の研究に大きな影響を与えている。ローカルとコスモポリタンの発見は、企業が従来の管理的階梯に加えて技術的階梯を用意するという昇進階層の複線化、すなわちデュアルラダーの構築にも影響を与えた。実務的には、専門職制度が管理職に昇進できない従業員への処遇制度として消極的な運用しかされていないという批判もあるが、最近では本来の意味合いでの専門職を育成するため、自社での専門職に関する定義を明確に行い、そこに適格な人を処遇するという動きがでてきているとの報告<sup>5</sup>もある。

日本におけるキャリア志向の研究では、西田（1988）の会社専門家と仕事専門家、太田（1996）の組織人と仕事人に関する研究がある。西田は、企業が成長を継続するためには、

<sup>5</sup> 日経連出版部（1999）、吉田（2002）

従業員が定常業務とともに創造業務に注力することが必要であるとし、組織よりも仕事にコミットする働き手として仕事専門家を定めている。太田は、自分の専門とする仕事とその仕事を遂行する能力をもち、それらを拠り所に自らの人生を歩いていく人間を仕事人と名付けた。組織人が会社の論理に従うのに対して、仕事人は、仕事上の能力を武器に組織から自立し、私生活を含めて生活全体を自らコントロールしようとする」と指摘している。

ローカルとコスモポリタン、管理的階梯と技術的階梯、会社専門家と仕事専門家、組織人と仕事人といった二分法的キャリア志向の分類においては、概ね以下のような共通点がある。第 1 に、準拠集団が組織内にあるか、組織を横断する専門家集団にあるかによる分類である。第 2 に、組織内で発揮される管理的能力を重視するか、広く一般に通用する専門的能力を重視するかによる分類である。ここでコンテンツクリエイターを鑑みると、準拠集団が組織内には限定されず、かつ専門的能力を重視する傾向があるように、少なくともその割合が高いように考えられる。したがって研究の出発点において、クリエイターは、コスモポリタン、技術的階梯、仕事人のキャリアを志向する割合が高いとして認識することが妥当であると考えられる。

ここまでのキャリア志向に関するレビューを下表にまとめる。

<表 2-1 . 二分法的キャリア志向のまとめ>

準拠集団	組織内	組織を横断する専門家集団
能力志向	組織内で発揮される管理的能力	広く一般に通用する専門的能力
キャリア志向の分類	ローカル 管理的階梯 組織人	コスモポリタン 技術的階梯 仕事人
職種の例	従来の仕事意識をもつ会社人	研究者、技術者 クリエイター（ゲームなど）

（先行研究のレビューにより筆者作成）

### 第 3 項 キャリアアンカー

表 2-1 のとおり、先行研究からコンテンツクリエイターは、研究者、技術者と同様のキャリア志向を有すると考えられる。本研究では、ここからさらに議論をすすめ、クリエイターが研究者、技術者と比較して、どのような特徴をもつかについて考察を行う。よって、上述した二分法<sup>6</sup>よりも拡張した概念として、Schein (1978) のキャリアアンカーを用いることとする。キャリアアンカーは、本調査において鍵となるキャリア志向の概念である。

Schein は、働く個人のキャリアが動的に変動する過程で、拠り所となる志向を、船が航海するうえでの錨に喩え、キャリアアンカーと名付けた。MIT スローン経営学大学院の卒業生を調査する中で、当初は 5 つのキャリアアンカーが発見された。管理的能力、専門的能力、安定と保障、自律と自立、起業家的創造性の 5 つである。キャリアアンカーの説明を表 2-2 にまとめる。

<sup>6</sup> 二分法においても、それぞれを軸にすることで 4 つに分類することは可能である。三輪 (2002) は、ソフトウェア開発者のキャリア志向を、ローカルのキャリア志向の軸とコスモポリタンのキャリア志向の軸により分類して議論を進めている。

<表 2-2 . キャリアアンカーの説明>

管理的能力	組織内の機能を相互に結びつけ、対人関係を処理し、集団を統率する能力や権限を行使する能力を発揮し、組織の期待に応えることに幸せを感じる。
専門的能力	企画、販売、人事、技術など特定の分野で能力を発揮することに幸せを感じる。
安定と保障	仕事の満足感、雇用保障、年金、退職手当など経済的安定を得ることを重視する。1つの組織に勤続し、組織への忠誠や献身などが見られる。
自律と自立	組織のルールや規制に縛られず、自分のやり方で仕事を進めていくことを重視する。組織に所属している場合、仕事のペースを自分の裁量で自由に決めたいと思う。
起業家的創造性	新しいものを創り出すこと、障害を乗り越える能力と意気込み、リスクを恐れずなにかを達成することに幸せを感じる。達成したものが自分の努力によるものだという欲求が原動力となる。

(Schein (1978) 142-187 頁、金井 (2000) 10 頁より作成)

前述の二分法的キャリア志向では捉えきれなかった創造性へのキャリア志向を包括している点が、本研究でキャリアアンカーを用いる理由である。

また本研究では、キャリアアンカーを補完するために、バウンダリーレスキャリア、組織コミットメント、フロー経験に関する調査をあわせて実施していく。これら複数の視点によるアプローチにより、コンテンツクリエイターのキャリア志向性を探る。

#### 第4項 バウンダリーレスキャリア

Arthur and Rousseau (1996) は、職務の境界、組織の境界、産業の境界を超えて活躍する、変りつつある新しいキャリアのあり方を指摘し、これをバウンダリーレスキャリアと呼んでいる。バウンダリーレスキャリアは、職務、組織、産業の壁を超えて動くキャリアであり、その典型的モデルは、シリコンバレーで活躍する創造的な起業家やハイテク産業のエンジニアにあるとしている。金井 (2002a) は、バウンダリーレスキャリアを、旧来のキャリアに対し、次のように比較している。

<表 2-3 . バウンダリーレスキャリアの整理>

旧来のキャリア	バウンダリーレスキャリア
組織や職種の枠組みに限定された	組織や職種の枠組みに限定されない
内部化、社内調達が中心となる	必要に応じてアウトソーシングする
上司と部下の垂直的な関係	対等で水平的なネットワーク状の関係
組織が水路づけてくれるキャリア開発	働く個人がデザインするキャリア発達
定常と惰性	変化と適応
雇用の保障をめざす	就業可能性の保障をめざす

(金井 (2002a) 52-59 頁、金井・守島・高橋 (2002) 64-68 頁より作成)

コンテンツクリエイターは、実績と能力を高めるために、会社の境界にとらわれないキャリアを歩むと指摘されることが多い。本研究では、表 2-3 にあるバウンダリーレスキャリアの特徴をアンケート調査票に落とし込み、クリエイターのバウンダリーレスキャリアに関する程度を実証的に評価する。

また、バウンダリーレスキャリアに近い概念に、フリーエージェントがある。Pink(2001)は、組織の庇護を受けることなくひとりで働き、自分の知恵だけを頼りに独立していると同時に社会とつながっているビジネスを築き上げた人々をフリーエージェントと呼び、アメリカ社会では働く 4 人に 1 人が該当するとしている。フリーエージェントは、フリーランス、臨時社員、ミニ起業家の 3 つのカテゴリーに分類される。フリーランスは、特定の組織に雇われずに様々なプロジェクトを渡り歩いて自分のサービスを売る人たちをいい、古くから作家や芸術家はフリーランスを名乗り、現在ではグラフィックデザイナー、コンピュータプログラマーなど、複数の取引先を相手に働くことが可能な職種で、大勢のフリーランスが活躍している。フリーランスは、意図したフリーエージェントであり、8 割以上が独立契約者になる道を自主的に選び、収入面でも組織に雇用されている人より平均で 15% 上回ると報告されている。コンテンツクリエイターは、組織にとらわれない働き方をする点で、フリーランスになりえることが考えられる。

## 第 5 項 組織コミットメント

次に組織コミットメントについて先行研究を振り返る。

本研究では、コンテンツクリエイターの仕事意識を評価するため、組織コミットメントを複数の下位次元をもつ統合された概念として捉える。Meyer and Allen(1991)は、コミットメントを情動的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメントの 3 つの次元に分類している。これらを整理したのが、表 2-4 である。

<表 2-4 . 組織コミットメントの整理>

情動的コミットメント	組織への感情的愛着としてのコミットメントである。 (例) 率直に任天堂が好きだから、 任天堂でゲームをつくり続けたい。
存続的コミットメント	組織を離れることにコストを認知するコミットメントである。 (例) 任天堂を離れても、メリットはないから、 任天堂でゲームをつくり続けよう。
規範的コミットメント	組織に残る義務・責任としてのコミットメントである。 (例) 任天堂に入社したからには、当然、 任天堂でゲームをつくり続けるものだろう。

(鈴木(2002)14頁、金井(2002b)193-197頁に筆者加筆)

組織コミットメントの研究が多数ある中で、Meyer and Allen の分類を活用するのは、クリエイターが、転職意識が高く、組織に残る義務感をもたないため、クリエイターの規範的コミットメントが低い水準にあると予想されるからである。

規範的コミットメントが低い職種として、コンテンツクリエイターを記述できる可能性を鑑みて、本研究では、表 2-4 の 3 つの概念で組織コミットメントを評価していく。

## 第 6 項 フロー経験

続いて、クリエイターの働く動機に関する先行研究をレビューしていく。ワークモチベーションの源泉には、報酬や昇進などの外発的動機に加え、外発的動機よりも耐久性があり発展性もある動機として内発的動機がある。金井（2002b）は、内発的動機には、達成動機、有能感、自己決定感などの概念があるとしたうえで、これらの概念では説明しきれない動機に、仕事のプロセスが楽しいという状態を指摘している。

仕事のプロセスそのものを楽しみを見出す状態は、Csikszentmihalyi（1991）により、フロー経験という概念で説明されている。

<表 2-5 . フロー経験の要素>

	フロー経験の要素項目	ゲームクリエイターの例
1	行為と意識の融合	ゲームを制作していることを忘れ、対象がひとりだけで動いて出来上がっていく感覚
2	限定された刺激領域への注意集中	モニターを見つめ、ゲームプログラム、デバッグにひたすら取り組む時の感覚
3	自我の喪失・忘却、自我意識の喪失	集中してゲームを制作するときは、まるでゲームで遊んでいるときと同様に自分を忘れる
4	自分の行為が環境を支配しているという感覚	自分がキャラクターを創っている、自分がキャラクターを動かしているという感覚
5	首尾一貫した矛盾のない行為が必要とされ、フィードバックが明確	美しいソースによるプログラムの結果、パラメーターの変化が画面ですぐに確認できる
6	自己目的的な性質	エンターテインメントは、人を楽しませるものであると同時に、それを創る人も楽しくさせる

（金井（2002b）46-63 頁に筆者加筆）

このように、フロー経験は、我を忘れるほど没頭する中で、行為と意識、自身と外界が一体になったような融合感を感じつつも、きちんと自分の世界を支配しているという安定感も感じられる活動状態をいう。

コンテンツクリエイターの仕事意識を調査するにあたり、モチベーションの中でも、フロー経験に注目したのは、クリエイターの仕事においては、仕事そのものを楽しみを見出していることが多いのではないかと推測に基づくものである。また、Csikszentmihalyi は、ロッククライマー、チェスの名人、芸術家などを対象としてフロー経験の概念を発見しており、特に芸術家はクリエイターに近い職種であることから、コンテンツクリエイターが、仕事を通じてフロー経験をすることが多いと予想されうる。



## 第2節 組織に関する先行研究

### 第1項 仕事人とインフラ型組織

クリエイターと組織との関係や、クリエイターを処遇するのに適した組織についての先行研究は、報告が限られているが、その中に、ゲームクリエイターを対象に含めた太田の仕事人に関する一連の研究がある。

太田（1999）は、従来の組織人に対する新しい働き手として仕事人を調査している。組織人は、自分が所属する組織に対してコミットし、組織から獲得する誘因あるいは報酬によって主要な要求を充足し、仕事人は、所属組織よりも自分の仕事にコミットし、仕事をとおして主要な要求を充足するという。さらに、同じ仕事人でも職種や仕事の内容により価値観や志向が異なるとして、仕事人を、知的専門職型、半独立型、ビジネス専門職型、エキスパート型、奉仕者型の5つのタイプに分類している。

5つに分類された仕事人の中で、フリーランスのクリエイターは半独立型に、および企業内クリエイターはビジネス専門職型に、典型的な特徴が見受けられる。半独立型仕事人を支援する組織としてソニー・コンピュータエンターテインメントが、ビジネス専門職型仕事人を支援する組織としてコナミが例示されている。

はたして、これらの仕事人を活用する組織とはどのようなものか。太田は、仕事人の能力を発揮させ、企業の利益に結びつけていくためには、仕事上の目的を追求させるとともに、組織としてそれを支援することが必要としている。伝統的な組織のように個人を抱え込むのではなく、個人の活動をサポートするような組織が求められており、このような組織の役割は、一般社会における道路網、通信情報ネットワーク、教育施設など、インフラストラクチャーの機能に類似していることから、インフラ型組織と名付けられている。

<表 2-6 . インフラ型組織の特徴>

1	組織に対する強いコミットメントや一体化が要求されないこと
2	移動の障害が少ないオープンな組織であること
3	専門とする仕事の継続、仕事に必要な権限や自律性が保障されていること
4	仕事を支援する体制が整っていること
5	個人間、あるいは部門間の調整が行われること

（太田（1999）121-129 頁より作成）

上表の 4 では積極的な側面として、ハード、ソフトの両面において、個人の仕事を支援する体制が重要であることが示されている。具体的には、施設、機械、資金、情報、ノウハウ、支援スタッフのほか、企業の看板やブランド、信用力、顧客に対して最終的な責任の担保することなどがあげられている。

本研究では、これらインフラ型組織の特徴を参考にして、クリエイターが活躍できる組織に関する探究を進めていく。クリエイターが組織に求めるものをヒト、モノ、カネ、情報の経営資源に分割して整理していくこととする。また、このほかに調査から発見した強調すべき人材マネジメントに関しても、あわせて整理して分析することとする。

## 第2項 デベロッパーとパブリッシャー

コンテンツクリエイターの研究をすすめるにあたり、コンテンツ制作の鍵となる概念として、分業化のスタイルであるデベロッパーとパブリッシャーについて考慮していく。

デベロッパーとは、コンテンツの全部または一部を、みずからの資金、または委託により制作する事業者をいう。映像制作プロダクション、編集プロダクション、ソフトハウスなどが該当するが、アーティスト、作家など個人の場合もある。パブリッシャーとは、元来、出版社を意味する。より広い意味で、自社で情報コンテンツを制作せず、代わりに企画、制作、流通全体を統括してコーディネートする事業者をいう。具体的には、テレビ局、映画配給会社、レコード会社、出版社などが該当する。

デベロッパーとパブリッシャーの分業化の程度には、産業分野によって格差が生じている。新聞事業の場合、パブリッシャーである新聞社は、社内に新聞記者を雇用し、新聞記事というコンテンツを制作するデベロッパーの機能を含めて事業を展開している。これに対し、音楽事業、映画事業の場合は、かなりの程度で分業化が進行している。かつてはレコード会社、映画会社は専属アーティストを抱え、コンテンツを企画・制作し、特約店や直営の映画館で流通させる方式が多かった。その後、企画・制作の機能が分離独立していき、自社ではパブリッシャーとしての機能を純化させていったといえる。また、日本のコンテンツ産業に先駆けて、ハリウッドを中心とした米国の映画産業では、分業化が先行していることが知られている。情報コンテンツビジネスでは、産業が成熟するにつれ、デベロッパーとパブリッシャーの分化が進む傾向があると考えている識者もいる<sup>7</sup>。

ゲームソフト開発においても、かつてはデベロッパーとパブリッシャーは一体であった。現在でもほとんどのゲームソフトメーカーは、自社内に開発部門を有しているが、一方では、自社で開発したものではなく、他のゲームソフト開発会社に開発を委託したものを自社のブランドで発売するケースが多くなってきている。

また、アニメーションの制作においては、自社で制作したコンテンツを流通させる方策を自らもつ制作プロダクションは少なく、多くはテレビ局を通じて放送コンテンツのひとつとして消費されることとなる。専らデベロッパーとして機能しているのが日本のアニメ制作企業の現状である。

デベロッパーとパブリッシャーの分業化は、組織と個人の変化を与える要因となりうる。デベロッパーは多くの場合小さな組織で、個人であることも多く、クリエイターの力量次第では企業からの独立も可能となり、大組織であるパブリッシャーに対して、一定の交渉力をもつ機会が増加するからである。

一方、企業の視点からは、デベロッパーとパブリッシャーの分業化の進展は、内部制作を続けるか、外部制作を志向するかの制作戦略の選択肢を広げる要因になる。企業内部の人材を活用して自社でコンテンツを制作する内部制作戦略、企業外部の人材を活用して制作プロデュースに徹する外部制作戦略、またはこれら2つの戦略の組み合わせにより、コンテンツ制作企業は、戦略に応じたマネジメントシステムを構築していくことが可能になる。本研究では、これまでに議論されたことが少ない、内部制作戦略と外部制作戦略のシナジー効果を生むためのマネジメントについて探究することを目指す。

---

<sup>7</sup> 平林・赤尾(1996)

### 第3項 内部制作と外部制作の促進要件

内部制作、あるいは外部制作が有利になる環境とはどのようなものか。この問いかけに正面から取り組んでいる先行研究は見当たらない。しかしながら、製品開発におけるモジュール化の概念が、内部制作と外部制作の選択を促すヒントになると考えられる。

シリコンバレーを中心に発達したパソコン産業は、モジュール化により水平分業が進展したと考えられている。ここでは、それぞれの製品や業務プロセスが独立して設計できる分散型の開発スタイルが構築されている。一方で自動車産業などでは、製造部門も含めた統合的製品開発のため、垂直分業は進むものの、水平分業は進展しにくいと指摘されている。統合型の開発は、調整能力を要するので、緊密な調整やコミュニケーションを身上とする統合型の組織能力が生きるためである。統合型設計思想の製品例としては自動車のほかに、家電、ゲームソフトがあげられている<sup>8</sup>。

コンテンツ産業においては、制作活動の分散化の程度が、内部制作と外部制作を決める環境要件になると考えられる。制作活動が分散的であることが外部制作の促進条件となり、裏を返せば、制作活動が統合的であることが内部制作の促進条件になると予想される。

家庭用ビデオゲーム市場においては、ゲームハードの移行期には、大手ゲームソフト会社の内作タイトルがマーケットの牽引役となる。新しいハードを使いこなすには、組織としての統合的なノウハウが必要となるからである。ハード発売後、数年が経過し、制作支援ツールやライブラリなど制作環境が整ってくると、ハードメーカーとの情報共有の必要性が低下して、独立系ソフトハウスの中からもアイデアに優れたヒット作が生まれてくる。

また、音楽産業においては、個人レベルで独立した制作が可能であり、音楽に興味があればアマチュアでも小規模で楽曲することができる。制作活動は極めて分散的であり、そのため、音楽業界では早くから外部制作が盛んであったと考えられる。

### 第4項 個人の視点による制作戦略の影響

内部制作と外部制作という制作戦略の違いが、個人と組織の関係にも変化を与えている。内部制作は他産業でも多く見受けられ、内部制作の他に、外部制作が浸透している点がエンターテインメントコンテンツ産業を特徴づける要素となっている。

外部制作戦略による組織と個人の変化は、個人の視点からは積極的な意味付けをなされることが多い。例えば、Cappelli (1999) は、ハリウッドでの映画産業の例から、個人が企業と対等な雇用関係を強いる力を持ちえていくことを予想している。Pink (2001) も、ハリウッドの映画産業を引き合いに出し、オーガニゼーション・マンからフリーエージェントへの移行により、力の所在が組織から個人に移りはじめていると説明している。同様の指摘は、Reich (1991) の「シンボリックアナリスト」にも見られる。シンボリックアナリストが特定の企業に縛られることなく、グローバルウェブと称される国際的な網の中から最適な資源を調達し、国際競争力をもつことが強調されている。

確かに、米国での映画業界は、企業内部で完結する組織形態から、市場が介在する対等な雇用形態への移行を数十年前から経験している。1950年代以前の映画業界は、垂直統合された企業からなり、それぞれの企業は制作にかかわるすべての機能を組織内部に有していた。1950年代に入ると、反トラスト法やテレビとの競合の煽りを受けて、産業自体が衰

---

<sup>8</sup> 藤本 (2002)

退へと追い込まれるのに歩調をあわせ、映画会社は不況の対策として外部の業者を起用するようになり、また雇用契約も長期的な関係を前提にしたものからプロジェクト単位のものへと移行した。米国での映画産業が、その後 1970 年以降に、個人の力をプロジェクト単位で集結するための仕組みを構築し、再び映画産業全体が活況を取り戻したことで、制作部門の分業化を積極的に評価する声が多い。

## 第 5 項 組織の視点による制作戦略の影響

個人と組織の関係を探索するには、個人の視点と組織の視点の双方からのアプローチが必要である。本項ではクリエイター個人の視点に加えて、組織の視点から文献のレビューを続ける。

組織の視点から、内部制作戦略と外部制作戦略が、企業にどのような影響を与えているかを調査したものに、ゲームソフトを対象にした生稻・新宅・田中（1999）の実証研究がある。ここでは、家庭用ゲームソフト開発における、開発者抱え込み戦略と外部制作者活用戦略の比較を行っている。当該研究からは、開発者抱え込み戦略と外部制作者活用戦略は、両戦略のうち一方が全般的に優れた成果をあげているわけではなく、両戦略で高い成果につながる製品特性が異なっていることが報告されている。アクションゲームなどのノウハウ蓄積型ゲームでは開発者抱え込み戦略をとる企業の方が売上・ヒット率ともに高く、アドベンチャーゲームなどのアイデア形成型ゲームでは外部制作者活用戦略の企業の方が売上・ヒット率ともに高いという結論が出ている。

また、コンテンツ制作企業が外部制作戦略をとることは、期せずして、事業領域の選択と集中、すなわち集中特化の戦略を志向することにつながる。加護野（1999）は、集中特化のメリットを次のようにまとめている。第 1 に自力で生きていかなければならないという緊張感が生み出されること、第 2 に独自能力（コンピタンス）を確立し、強化することができること、第 3 に厳しい要求をもった顧客からの情報を自然に集めることができること、第 4 に明確な事業のコンセプトを共有し、それにこだわるができることである。企業の視点から、外部制作戦略のメリットは、集中特化戦略による競争優位の確立にあると評価できる。

集中特化のメリットを享受するには、集中特化によりもたらされるデメリットも内包することとなる。加護野は、集中特化の戦略をハイリスクハイリターンであるとし、集中特化によるリスクが深刻な問題にならないようにする工夫が必要としている。

それだけでなく、生活必需品ではない娯楽をビジネスにしているエンターテインメントコンテンツ産業は、リスクの大きな産業である。山根（2001）は、エンターテインメント産業においては、低い成功確率の環境で、リスク最小化の工夫が必要であるとしている。売上高変動のリスクが危機的な問題にならないようにすることが、コンテンツ産業では重要な課題となる。大手パブリッシャーは、多数の制作プロジェクトを同時進行することでリスクを回避し、小規模プロダクションは、制作受託による安定収入でリスクを回避することが多い。ゲームソフトにしてもアニメーションにしても、制作プロダクションは、制作受託の枠組みの中で、リスクの回避と引き換えに、収益性を放棄していることが多い。リスク回避による収益性の低さが、制作プロダクションの経営を圧迫しており、コンテンツクリエイターを取り巻く厳しい労働条件の原因の一端が、これに起因すると考えられる。

## 第6項 クリエーターのリスクへの対応

続いて、クリエイターのリスクへの対応について考察する。クリエイターが組織に対していわゆる下請的な従属関係ではなく、Cappelli (1999)、Pink (2001)、Reich (1991) のような対等な立場になるには、クリエイター側のリスクの回避が重要な鍵になると考えられる。リスクをある程度まで回避できなければ、能力がいかに高くても、組織から自立することが難しくなるからである。

内部制作戦略では、個人の失敗リスクへの耐性は強い。組織の中で、雇用や待遇がある程度安定していると、失敗を恐れず制作に打ち込める環境が作りやすくなる。逆説的ではあるが、むしろ安定的な状況こそ、創造的な仕事をするのには適した環境であるといえる。一般的には、日本人は創造性が欠けており、その原因が短期的な業績を反映して報酬を大きく上下させることのない人事制度にあると言われることが多い。しかしながら、小池 (1999) が問題提起しているとおり、特許取得数などビジネスにおける創造性を評価するならば、日本人の創造性が欠けているとは判断できないはずである。

他にも長期的な人的資源マネジメントが創造的な研究には正の効果をもたらすことが評価されている。例えば、守島 (1999) は、情報の多様性・自律性・コンピタンスといった人的資源管理施策が研究開発の業績とプラスに相関するのに対し、短期的な評価処遇がマイナスの関係を有意に示していることを実証している。海外の論文に目を向けても、Amabile (1999) は、短期的な金銭を代表とする外因的モチベーションは創造性において重要な位置を占めず、仕事自体が楽しいという内因的モチベーションが創造的な仕事には有効であると述べている。

一方、外部制作戦略では、個人の失敗リスクへの耐性は弱いといえる。失敗が直接的に個人に影響を与えるからである。エンターテインメント産業では、もともと失敗のリスクが高い。それが深刻な問題にならないように、外部制作戦略では、個人が失敗を恐れずに新しいことに挑戦できるような仕組みが必要である。過去においては、個人がリスクヘッジをしていた時代があった。夏目漱石、手塚治虫でも、当初は副業をもちながらクリエイティブな活動をしていたという。現在では、制作ファンドなどの資金調達方法の多様化により、クリエイターを支援する試みがなされている。シリコンバレーでは、エンジェルやベンチャーキャピタルなどの機関が起業家のリスクを負担している。ハリウッドでは、それぞれのクリエイターは独立していても、ユニオンやエージェントと呼ばれる集団に所属することで、安定性を確保している。これらからも、クリエイター個人が被るリスクへの対応が、外部制作戦略を実現するための大きな要素になりえることが理解できる。

## 第7項 クリエーターの成功インセンティブ

次に、外部制作と内部制作におけるクリエイターの成功インセンティブの差異について考察していく。

外部制作戦略では、個人の成功インセンティブは、短期的でかつ企業を超えて広がることが多い。大ヒットした場合の個人の収入増加は、独立したときに顕著となる。会社の名前ではなく、個人の名前に注目が集まり、制作者の名前が組織の枠組みを超えて世界に広まっていく。一般的には、企業の外にいる方が個人の裁量は大きくなる。個人と組織の関係が対等な立場へと導かれる可能性が多く秘められている。

他方、内部制作戦略では、個人の成功インセンティブは、長期的でかつ企業内に向けら

れることが多い。良いものをつくれれば、長く制作活動に従事できる。報酬も中長期的には成果に連動していく。成果を出して自分の能力を認められれば、企業内での裁量も広くなり、独立しなくても自分の想いを制作に反映させることは可能となる。個人の名前で仕事をすることと比較して、よりたくさんのユーザーに喜ばれる制作物に携わることができる。内部制作戦略でも、クリエイターのインセンティブを高めることは、工夫により可能である。ストックオプションやスタッフロールへの制作者名の表記などは、採用されるケースが増えている。

## 第8項 コンテンツの制作工程

本節第5項では、内部制作戦略がノウハウ蓄積型コンテンツ制作に向き、外部制作戦略がアイデア形成型コンテンツ制作に向くことを述べた。本項では、コンテンツの制作工程で分類した場合における、外部制作と内部制作の特徴を記述していく。

コンテンツ制作工程を記述した研究に、ゲームソフトの開発プロセスを調査した小橋(1997)の研究がある。小橋は、ゲーム開発は以下の3段階に分かれるとしている。第1段階は、少数のメンバーから構成される非公式なチームがゲームの基礎的な枠組みを水面下で試作する実験期間である。第2段階は、公式のチームによる制作実装期間である。第3段階は、一旦完了した製品の改良期間であり、デバックやゲームバランスの調整を行う仕上げの段階である。同じくゲームソフト制作企業を調査した、生稻(2000)や鳥取部(2001)も同様にゲーム制作プロセスが3段階からなることを指摘している。

小橋は任天堂株式会社を調査し、ゲームソフト制作工程終盤における修正と調整の重要性を指摘している。ゲームソフトはソフトウェアであるがゆえに、ゲームの面白さを左右するゲームバランスの調整が、最終段階のパラメーターの変更でできてしまうことから、第3段階の強調は的確であるように思われる。同じく任天堂を調査した鳥取部は、ゲームクリエイターのコンピテンスとして、スキル、リーダーシップ、積極性と並んで判断力をあげている。当該研究では、何が面白くて何が面白くないかを、クリエイターを通じて組織として蓄積していることが同社の強みになっていると報告されている。両者の研究からは、ゲームソフトの品質は、アイデアが優れていることに加えて、丹念なつくりこみと面白さの適切な判断に寄与することがわかる。すなわち、組織の統合的ノウハウを活かした制作工程終盤に強みがあると理解されている。

他方で、山根(2001)は、エンターテインメント型経営モデルは、経験が邪魔をする世界であり、外部人材を重視したオーディション方式が有効と説明している。これは、主にコンテンツ制作の第1段階であるアイデア形成期において顕著であると思われる。優れたアイデアは必ずしも企業内部から発生するとは限らず、これまでになかった斬新なアイデアは企業の境界線を超えて募ることで出現率が高まると考えられるからである。また、生稻の研究では、他のコンピュータソフトウェアとの違いという視点において、第1段階におけるコンセプト生成をゲームソフト制作の特徴としている。

内部制作戦略は制作下流における統合的な組織力に強みを発揮し、外部制作戦略は制作上流における分散的なアイデア発掘力に有利であることが整理された。コンテンツ制作企業にとって、制作上流においては、広くアイデアを集める外部制作戦略を志向し、制作下流においては、ノウハウを組織内に蓄積できる内部制作戦略を採用することが有効であるといえる。

コンテンツ制作の初期では小さなチームで広くアイデアを求め、制作が進むにつれて組織のノウハウを活用していく例は、映画制作においても見受けられる。アメリカの映画産業では、映画の源となるアイデアや原作は、世界中から広く集められる。その後、ハリウッドを中心に映画業界で制作が進行し、興行前には大手の配給会社によるプロモーションが行われていく。外部を含めた小さなチームがアイデアの種を出し、組織の力で花を咲かせる制作の分業化が、得意な分野を組み合わせた制作スタイルといえる。

## 第9項 内部制作戦略と外部制作戦略の特徴

これまでの文献レビューから導き出された、内部制作戦略と外部制作戦略の特徴を下表にまとめる。

<表 2-7 . 内部制作戦略と外部制作戦略のまとめ>

	内部制作戦略 統合型制作	外部制作戦略 分散型制作
得意な分野（制作形態）	ノウハウ蓄積型	アイデア形成型
得意な分野（制作工程）	制作下流（第3段階）	制作上流（第1段階）
制作者の失敗リスク耐性	失敗のリスクに強い	失敗のリスクに弱い
制作者のインセンティブ	長期的、企業内志向	短期的、超企業志向

（文献レビューより筆者作成）

内部制作戦略と外部制作戦略は、それぞれ得意な制作分野が異なる。これは、ノウハウ蓄積型とアイデア形成型という制作形態の軸とともに（第5項より）、制作下流と制作上流という制作工程の軸でも評価できる（第8項より）。

次に、内部制作に携わるインハウスのクリエイターと外部制作に携わるフリーランスのクリエイターでは、仕事の環境が異なることに注目する。内部制作では、リスクを恐れず新しいものに挑戦する環境が作りやすい一方で（第6項より）、個人に対する成功へのインセンティブが長期的で企業内に留まる傾向がある（第7項より）。外部制作では、個人が被るリスクへの負担が問題になる一方で（第6項より）、個人と組織が対等な立場になるという新しい仕事意識へと導かれる可能性を秘めている（第7項より）。

どちらの戦略にもメリットとデメリットがあるが、デメリットが深刻な問題にならないように、クリエイターを支援することが、組織に求められる役割であると考えられる。

内部制作戦略のみではアイデアに優れた斬新なコンテンツの発生確率は低くなり、外部制作戦略のみではノウハウの蓄積において不利になる。企業として2つの戦略を同時に実現し、シナジー効果を生むことで優れたコンテンツをつくりだすことのできる新しい組織を提案していきたい。内部制作で優れたコンテンツを生み続けることが外部の人材をサポートするのに役立ち、外部制作プロジェクトに多く関与することが内部制作におけるアイデア喚起に貢献できるような組織である。内部制作戦略と外部制作戦略が別々に進行するのではなく、2つの戦略が互いに影響を与え合いながら正のスパイラルを実現できる事業システムについて考察したいと考えている。

## 第10項 二面性のある組織

2つの戦略を同時に満たすための組織に関する先行研究に、以下がある。

<表 2-8 . 二面性のある組織 >

	研究者 ( 出版年 )	鍵となる概念
1	Abell ( 1993 )	デュアルストラテジー： 一方で現在の業績を高めると同時に、他方でうまく変革の管理を行っていく戦略
2	Tushman and O' Reilly ( 1997 )	両刀使いのできる組織： 安定と管理を重視した効率性と、長期的イノベーションを同時に満たす組織
3	Day and Schoemaker ( 2000 )	両面性のある組織： 確立されたビジネスと新興のビジネスが互いに反映するような環境をもつ組織
4	Peters and Waterman ( 1982 )	厳しさと穏やかさの両面を同時にもつ： 中央からの厳格な指令と、個人が最大限に自主性をもつことの共存
5	藤本 ( 2001 )	アーキテクチャの両面戦略： 擦り合わせが有効なアーキテクチャの製品開発と組み合わせが有効なアーキテクチャの製品開発の両面戦略

上表の 1、2、3 は、共通した問題意識からの提言である。短期的な企業課題の達成のために効率性を重視しすぎると、長期的には革新的なイノベーションが滞るといふ、効率性と革新性のトレードオフに関する問題意識への対応といえる。これらの文献からは、2つの相反する戦略に関するトレードオフを矛盾なく解消したうえで、2つの戦略を正のスパイラルへ結びつけるというマネジメントの実現可能性を見出すことができる。

4では、自主性が規律から生まれているという、逆説的な分析である。ここでは、超優良企業が、表面的には矛盾しているように思えるが、実際にはまったく矛盾ではないことを多くの局面で実現していると述べられている。例えば、品質対コスト、小さいこと対大きいことのトレードオフは矛盾がなく、長期と短期のトレードオフに関しても、本来は矛盾がないことを解説している。

5においては、米国の自動車産業が 1990 年代に成功した鍵が、得意な分野（組み合わせで儲けるトラック系製品）は徹底的に伸ばし、苦手な分野（擦り合わせで儲けるセダン系製品）では徹底的に日本企業に学ぶという「アーキテクチャの両面戦略」にあるとしている。ここで、組み合わせ型製品とは、モジュラーかつオープンなアーキテクチャを持つ一連の製品をいい、擦り合わせ型製品とは、インテグラルかつクローズドなアーキテクチャを持つ一連の製品をいう。また、楠木・チェスブロウ（2001）の論文では、これら 2 つのアーキテクチャ間の変化は、当初はインテグラルな状態からモジュラー化が進むが、モジュラー・イノベーションが同時にインテグラルなアーキテクチャへの逆シフトを引き起こすとして、アーキテクチャの変化が一方向的ではないことを指摘している。



### 第3節 調査項目のまとめ

本節では研究課題と先行研究のレビューから導き出される調査項目のまとめを行う。

#### 第1項 クリエーターのキャリアに関する調査項目（仮説検証型）

クリエイターのキャリアに関する調査項目は、下表のとおりまとめられる。ここでは、仮説検証により調査をすすめるものとする。

<表 2-9 . クリエーターのキャリアに関する調査項目>

	調査項目（仮説）の内容	調査方法	
		定量的	定性的
	クリエイターはいくつかの点で特徴的な仕事意識を有する		-
	創造性のキャリアアンカーを拠り所にする割合が多い		
	規範の組織コミットメントが希薄である		
	仕事中にフローを経験することが多い		
	キャリアに対して高い認識をもっている		
	クリエイターの仕事意識は多様化している		-
	クリエイターの仕事意識と業績は関係しない		-

上表 が、クリエイターのキャリアに関する調査の中心となる部分である。本研究では、複眼的アプローチにより、クリエイターの仕事意識を調査する。 では、それらの仕事意識が多様であることを、 では、業績とは関連しないことを定量的調査により分析するものである。

#### 第2項 クリエーターと組織に関する調査項目（発見型アプローチ）

次にクリエイターと組織に関する調査項目を示す。ここでは発見型アプローチによる定性的調査で臨み、仮説を設定しない。

<表 2-10 . クリエーターと組織に関する調査項目>

	調査項目の内容	調査方法	
		定量的	定性的
	クリエイターが活躍できる組織について	-	
	経営資源による分類		
	人的資源マネジメントによる分類		
	クリエイターのコンピタンスについて	-	

クリエイターが活躍できる組織に関しては、経営資源の軸と、人的資源マネジメントの軸で整理していく。また、クリエイターのコンピタンスについての調査を併せて実施する。

## 第3章 定量的調査

### 第1節 アンケート調査方法

#### 第1項 アンケート調査対象

調査対象は、ゲームソフト制作企業およびアニメーション制作企業に所属するクリエイターである。60社300名の配布に対し、回答者数は17社66名となった。回収率は22%である。本調査において、コンテンツクリエイターの中から、ゲームソフト制作者とアニメーション制作者に焦点をあてたのは、以下の事由による。

第1に、ゲームとアニメの分野における、日本企業の競争力の高さである。世界的に市場をリードしている分野におけるクリエイターのキャリア志向を調査し、競争力の背景について何らかの事実を発見するとともに、新しい働き手としてこれらのクリエイターを分析することをねらいとしている。第2に、ゲームとアニメの環境の違いである。同様に国際競争力を持ち、多方面からの注目を集めているコンテンツの2分野でありながら、ゲームソフトとアニメーションでは、企業業績の面、およびそれに起因する労働環境に差異が見受けられる。これらの差異が、クリエイターのキャリア志向にどのような影響を与えているかを評価していく。

アンケート調査票は、ゼミ内の有志によるグループ学習の成果を活用しつつ、2002年4月に最初のバージョンを作成した。その後、クリエイターによるパイロットテストを合計4回実施して、随時内容の微調整を繰り返し、2002年5月に最終稿を完成した。

調査は、2002年5月から7月にかけて実施された。調査票の配布および返信は、人事担当者への郵送が中心であり、調査票配布から2週間後を目途に未返信企業に対して督促のための電話連絡をしている。各企業での配布回収事務を人事担当者に依頼することによるクリエイターの警戒感を和らげるため、各調査票に封筒を準備した。回収時には、全ての調査票が当該封筒に封入されていたものの、なおかつ人事担当者へ提出することによるバイアスがあることを認識しなくてはならないと考える。また、人事担当者が配布するクリエイターの選択については当方での操作が不可能であり、サンプリングバイアスが内在すること、回収率の低さに起因するバイアスがあることを理解している。

なお、上記クリエイターの調査を補足するため、別途2調査を行った。1つは、配布企業の人事担当者への質問であり、キャリア志向と所属企業との関係を分析するために実施した。もう1つは、クリエイター以外の職種に対するアンケート調査であり、クリエイターの特徴を把握するための対比的な調査として行った。

回答者66名は、ゲームソフト制作企業7社からの32名（回収率21.3%）、アニメーション制作企業10社からの34名（回収率22.7%）で構成されている。平均年齢が36.0歳、平均勤続13.4年となっており、業界の平均像を考慮すると、いずれも高い値となっている。これは、10年程度の職務経歴がなければ、キャリア志向が定まりにくいという先行研究を踏まえて、10年程度の職務経歴のあるクリエイターを対象に調査を依頼したためである。男性61名、女性4名（無回答者1名）と男性の割合が大きい。転職経験者が33名（50%）と高い比率を占めていることとあわせて、業界の特徴を反映しているといえる。

## 第2項 アンケート調査項目

アンケート調査票は、A4用紙2枚で構成され、3部30問の質問を含んでいる。すべての項目が、5点リカー尺度による質問形式を採用している。

第1部15項目が、キャリアアンカーに関する質問であり、第2部9項目がバウンダリーレスキャリア、フロー経験、業績、転職希望に関する項目であり、第3部6項目が組織コミットメントに関する質問である。

各調査項目の詳細について、以下にまとめる。

<表3-1. キャリアアンカー（管理、技術、安定、自律、創造）>

問い：「長い期間にわたり仕事にとりくむうえで、次のことは、どの程度大切ですか」

No.	項目要素	質問内容
1	管理的能力	様々な人々を動かし、リードすること
6		組織全体をマネジメントすること
11		管理職として高い地位につくこと
2	技術的能力	専門分野において自分の経歴を築きあげること
7		自分の興味ある専門の範囲で仕事をする事
12		長い期間、自分の専門分野を深めること
3	安定と保障	長期的な安定が保障されていること
8		報酬や福利厚生が整った環境にいること
13		仕事の都合により遠くに移動することなく、現在居住している所に留まること
4	自律と自立	組織のルールに制約されないこと
9		自分のやり方で仕事を行うこと
14		仕事をするうえで、自由と自律性が認められること
5	起業家的創造性	自分で創造したモノが世の中に出ていくこと
10		これまでにない新しいモノをつくりだすこと
15		自分で事業を起こし、育てあげること

表3-1は、Schein(1985)の5つのキャリアアンカーを導くため、平野(1999)の調査を参考に、質問項目を構築したものである。

<表3-2. バウンダリーレスキャリア、フロー経験、業績、転職意識>

問い：「現在のあなたの気持ちをおこたえください」

No.	項目要素	質問内容
16	バウンダリーレスキャリア	社外のひとたちと定期的に接する機会を大切にしている
19		会社を超えて、社外でも通用するスキルをもつことを大切にしている
25		社内で、職種や部署の壁を貫くプロジェクトに参加することを大切にしている

18	フロー経験	仕事に深く没頭しているので他のことが気にならなくなることがある
24		仕事自体が非常に楽しいので、仕事のために多くの時間や労力を費やしてしまうことがある
17	業績	担当業務について、周囲の期待を満たしている
20		担当業務について、顧客からの評価が高い
26		制作計画（納期）を満たしている
30	転職意識	機会があれば他の会社に移ってもいい

表 3-2 は、バウンダリーレスキャリア、フロー経験、業績、転職希望について調査するための質問項目となっている。バウンダリーレスキャリアの質問項目は、金井（2002a）のワークシートより作成しており、フロー体験の質問項目は、Csikszentmihalyi（1991）の文献より設定している。クリエイターの業績を測る手法としては、人事考課の評価やヒットチャートの順位などいくつかの定量的な判断基準が存在するものの、本調査では情報アクセスの難易度を考慮して、これらの基準を採用していない。限定的な情報ではあるが、自己評価による業績を、質問項目から把握している。

<表 3-3 . 組織コミットメント（情感、存続、規範）>

問い：「現在のあなたの気持ちをおこたえください」

No.	項目要素	質問内容
21	情感	他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う
27		友人にこの会社がすばらしい働き場所であると言える
22	存続	この会社で働き続ける理由の1つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからである
28		この会社にいるのは、他によい働き場所がないからである
23	規範	この会社を辞めると、人に何と言われるかわからない
29		会社を辞めることは、世間体が悪いと思う

表 3-3 の質問項目より、クリエイターの組織コミットメントを評価する。ここでは、Meyer and Allen（1991）の組織コミットメント概念を採用し、クリエイターの情感コミットメント、存続コミットメント、規範コミットメントの大きさを明らかにしていく。上記の質問項目は、田尾（1997）より採用している。

## 第2節 アンケート調査結果

本節ではアンケート調査結果を示す。アンケート調査結果の分析においては、次の9種類の分類軸を設定する。

<表3-4. 分析の分類軸>

1	ゲームのクリエイター (N=32) とアニメのクリエイター (N=34)
2	芸術系 (N=18) と左記以外 (N=48)
3	管理職 (N=19) と左記以外 (N=47)
4	ミドル (N=18) と左記以外 (N=48)
5	大企業勤務者 (N=24) と左記以外 (N=42)
6	バウンダリーレスキャリアのスコア上位者 (N=26) と左記以外 (N=40)
7	フロー経験のスコア上位者 (N=25) と左記以外 (N=41)
8	自己評価のスコア上位者 (N=18) と左記以外 (N=48)
9	転職意識のスコア上位者 (N=31) と左記以外 (N=35)

ゲームとアニメのクリエイターの分類は、所属企業の違いにより識別している(上表1)。芸術系を学生時代の専攻が芸術系であったクリエイターとし(上表2)、管理職を課長職相当以上の高職位者とし(上表3)、ミドルを年齢が40歳以上として(上表4)、調査対象クリエイターを分類している。また、大企業を年商100億円以上として、大企業勤務者を類別している(上表5)。バウンダリーレスキャリアのスコア上位者は当該平均スコアが4.33以上(上表6)、フロー経験のスコア上位者は当該平均スコアが4.00以上(上表7)、自己評価のスコア上位者は当該平均スコアが4.00以上(上表8)、転職意識のスコア上位者は当該スコアが4.00以上(上表9)として、調査対象クリエイターを分類している。

### 第1項 キャリアアンカーについて

<表3-5. キャリアアンカーの調査結果>

分類	計	管理	専門	安定	自律	創造
全体 (N=66)	94件 (100%)	18件 (19%)	17件 (18%)	12件 (13%)	19件 (20%)	28件 (30%)
	スコア	3.57	3.54	3.42	3.64	3.87
ゲーム (N=32)	44件 (100%)	7件 (16%)	6件 (14%)	6件 (14%)	8件 (18%)	17件 (39%)
	スコア	3.55	3.49	3.45	3.61	3.95
アニメ (N=34)	50件 (100%)	11件 (22%)	11件 (22%)	6件 (12%)	11件 (22%)	11件 (22%)
	スコア	3.59	3.58	3.40	3.67	3.79
芸術系 (N=18)	26件 (100%)	4件 (15%)	8件 (31%)	2件 (8%)	5件 (19%)	7件 (27%)
	スコア	3.67	3.80	3.69	3.67	4.13*

上記以外 (N = 48)	68件 (100%)	14件 (21%)	9件 (13%)	10件 (15%)	14件 (21%)	21件 (31%)
	スコア	3.53	3.44	3.33	3.63	3.77*
管理職 (N = 19)	23件 (100%)	6件 (26%)	4件 (17%)	1件 (4%)	4件 (17%)	8件 (35%)
	スコア	3.67	3.44	2.98**	3.44	3.70
上記以外 (N = 47)	71件 (100%)	12件 (17%)	13件 (18%)	11件 (15%)	15件 (21%)	20件 (28%)
	スコア	3.53	3.57	3.60**	3.72	3.94
ミドル (N = 18)	25件 (100%)	5件 (20%)	5件 (20%)	2件 (8%)	7件 (28%)	6件 (24%)
	スコア	3.52	3.69	3.33	3.85	3.72
上記以外 (N = 48)	69件 (100%)	13件 (19%)	12件 (17%)	10件 (14%)	12件 (17%)	22件 (32%)
	スコア	3.59	3.48	3.46	3.56	3.92
大企業勤務者 (N = 24)	31件 (100%)	5件 (16%)	4件 (13%)	2件 (6%)	6件 (19%)	14件 (45%)
	スコア	3.65	3.47	3.33	3.65	4.06*
上記以外 (N = 42)	63件 (100%)	13件 (21%)	13件 (21%)	10件 (16%)	13件 (21%)	14件 (22%)
	スコア	3.52	3.57	3.48	3.63	3.76*
バウンダリーレスキャリア (N = 26)	38件 (100%)	9件 (24%)	5件 (13%)	4件 (11%)	5件 (13%)	15件 (39%)
	スコア	3.65	3.46	3.55	3.54	4.15**
上記以外 (N = 40)	56件 (100%)	9件 (16%)	12件 (21%)	8件 (14%)	14件 (25%)	13件 (23%)
	スコア	3.52	3.58	3.34	3.71	3.68**
フロー経験のスコア上位者 (N = 25)	35件 (100%)	4件 (11%)	6件 (17%)	3件 (9%)	10件 (29%)	12件 (34%)
	スコア	3.52	3.75	3.33	3.91**	3.95
上記以外 (N = 41)	59件 (100%)	14件 (24%)	11件 (19%)	9件 (15%)	9件 (15%)	16件 (27%)
	スコア	3.60	3.41	3.48	3.48**	3.82
自己評価のスコア上位者 (N = 18)	25件 (100%)	5件 (20%)	6件 (24%)	1件 (4%)	4件 (16%)	9件 (36%)
	スコア	3.76	3.63	3.37	3.63	4.07
上記以外 (N = 48)	69件 (100%)	13件 (19%)	11件 (16%)	11件 (16%)	15件 (22%)	19件 (28%)
	スコア	3.50	3.50	3.44	3.65	3.79
転職意識のスコア上位者 (N = 31)	41件 (100%)	3件 (7%)	9件 (22%)	6件 (15%)	8件 (20%)	15件 (37%)
	スコア	3.32**	3.52	3.31	3.61	3.92
上記以外 (N = 35)	53件 (100%)	15件 (28%)	8件 (15%)	6件 (11%)	11件 (21%)	13件 (25%)
	スコア	3.79**	3.55	3.52	3.67	3.82

( \*P < .05、 \*\*P < .01 ; 有意水準は平均値の差の t 検定 )

表 3-10 中の網掛けは、キャリアアンカーの割合において、特徴的な項目を示している。

キャリアアンカーは、他者との対話の中で、自己を振り返りながら導き出すものであるが、本調査においては、アンケート調査の限界を考慮して、スコアの平均点により対象者のキャリアアンカーを定めている。同スコアで 2 つ以上のキャリアアンカーが該当した場合、当該 2 つのアンカーを件数としてカウントしている。

コンテンツクリエイターの特徴を明らかにするために、コンテンツクリエイター以外の職種 31 名にも同様のアンケートを実施した。これと先行研究の結果とあわせて、コンテンツクリエイターの特徴を考察する。

<表 3-6 . キャリアアンカーの調査結果比較>

分類	N	計	管理	専門	安定	自律	創造
コンテンツクリエイター	66	94 件 (100%)	18 件 (19%)	17 件 (18%)	12 件 (13%)	19 件 (20%)	28 件 (30%)
(参考) クリエーター以外	31	47 件 (100%)	6 件 (13%)	19 件 (40%)	5 件 (11%)	10 件 (21%)	7 件 (15%)
(参考) Schein の研究	44	44 件 (100%)	8 件 (18%)	19 件 (43%)	4 件 (9%)	7 件 (16%)	6 件 (14%)
(参考) 平野の研究	96	96 件 (100%)	28 件 (29%)	17 件 (18%)	35 件 (36%)	14 件 (15%)	2 件 (2%)

クリエイターのキャリアアンカーに関して、「創造性のキャリアアンカーを拠り所にする割合が多い」という仮説を設定していた。表 3-6 は、概ねこの仮説を支持する結果となった。もちろん、Schein (1985) 平野 (1999) とは調査方法が異なるため、一概に比較はできないが、補足的調査として実施したクリエイター以外の職種と比較しても、クリエイターが創造性のキャリアアンカーを志向する割合は高いといえる。

また、コンテンツクリエイターのキャリアアンカーの特徴として、専門的能力のキャリアアンカーがさほど高くなかったことがあげられる。この原因として、ゲームとアニメは歴史が浅く、また、総合的な制作物であることから、未だ専門分野として確立されていないことが考えられる。

なお、クリエイター以外の職種 31 名は、神戸大学の社会人大学院生が中心であり、他方 Schein の研究の 44 名は MIT スローン経営学大学院の卒業生から構成されている。双方とも、ビジネススクール経験者で、日米の違いがあるにも関わらず、比較的類似したキャリアアンカーの分布になっている。平野の研究の 96 名は、日本の大手流通業勤務者を対象としており、クリエイターとは異なる特徴が見受けられる。

続いて、各分類軸での傾向を分析する。ここでは、調査結果の紹介と、そこから考えられる要因を、筆者の解釈により展開していくものである。

ゲームのクリエイターとアニメのクリエイターの比較では、ゲームクリエイターに創造性のキャリアアンカーを志向する割合が多いという結果になった。この原因として、制作手法の違いがあげられる。アニメーション制作では、監督によるトップダウンの手法が可

能であるのに対し、ゲーム制作におけるディレクターは、チーム内のクリエイターに方向性を示し、各グループから集まったゲームのバランス調整を行うという役割を担うことが多い。ゲーム制作はアニメ制作に比較して分権的であり、各クリエイターの裁量も発揮されやすい環境にあるといえる。もちろん、制作スタイルの違いが、どの程度キャリアアンカーに影響を与えるかについては、なお詳細な分析が必要である。

芸術系のクリエイターは、専門的能力のキャリアアンカーを志向する割合が高い。アーティストとして、それぞれの専門分野が確立されているためと考えられる。

管理職のクリエイターは、管理的能力のキャリアアンカーが高く、安定のキャリアアンカーが低い特徴が見られる。これは、先行研究と概ね同様の結果といえる。平野（1999）は、43歳の昇格トップ集団であるハイトップと同じく43歳の標準的昇格集団であるスタンダードの分析において、管理能力志向を高く要請されるハイトップは、キャリアアンカーにおいて管理能力志向が高くなり、また安定志向はスタンダードに比べて低くなるという仮説を設定し、これを検証した。ここでは、組織の人材ニーズに応じて統合的にキャリアアンカーを形成している姿がみてとれると分析されている。本項のクリエイターの調査においても、管理的能力を要求される管理職においては、管理的能力のキャリア志向が強化されるものと理解できる。

ミドルのクリエイターは、自律のキャリアアンカーが高い結果となった。特に管理職ではないミドル（N=8）では、その傾向が強まっている。42%が自律のアンカーを志向し、スコアは4.29とさらに高い数値となった。自律のキャリアアンカーが高い職種に大学研究者があるが、クリエイターも職務経験を重ねるにつれ、自分のやり方で仕事を進めていくことを重視するようになるものと理解される。ただし、管理職になり、組織をマネジメントする立場になると、自律のキャリアアンカーは、再び低下する傾向が見受けられる。

大企業勤務者では、創造性のキャリアアンカーが高い結果になった。現在のコンテンツ業界において、クリエイターが新しいことに取り組むためには、リスクの負担軽減という点で大きな組織が有利であり、一方、小規模制作プロダクションにおいては、下請構造から、創造的な業務に携われる機会が少ないことが要因と考えられる。

自己評価のスコア上位者に関しては、安定のキャリアアンカーを志向する割合がやや小さいほかは、大きな特徴が見受けられなかった。これより、クリエイターのキャリア志向と成果の関係については必ずしも有意ではないことが確認できる。クリエイターは創造性をはじめ、多様な価値観を有し、それゆえ、多様で柔軟性のある人材マネジメントが、クリエイターを活用するには求められるものと考えられる。

転職意識を持つクリエイターは、管理的能力のキャリアアンカーを志向する割合が小さい結果となった。逆に転職意識をもたないクリエイターは、管理的能力のキャリアアンカーを志向する割合が高いといえる。なお、今般の調査では、転職経験の有無ではなく、転職意識によりクリエイターを分類している。コンテンツ業界では、クリエイターの異動は珍しくなく、転職経験では、仕事意識に特徴がでないためである。

以上、コンテンツクリエイターのキャリアアンカーを評価してきたが、クリエイターの特徴として、創造性のアンカーが認識されるとともに、クリエイターの多様性が確認できた。先の表 3-6 から、クリエイターが5つのキャリアアンカーにバランス良く分布していることがわかる。



## 第2項 バウンダリーレスキャリア、フロー経験、業績、転職意識について

<表 3-7 . バウンダリーレスキャリア、フロー経験、業績、転職意識の調査結果>

分類	N	BLC	フロー 経験	業績	転職意識
全体	66	3.97	3.37	3.40	3.26
ゲーム	32	3.92	3.48	3.41	3.53*
アニメ	34	4.02	3.26	3.40	3.00*
芸術系	18	4.15	3.11	3.31	3.28
上記以外	48	3.90	3.47	3.44	3.25
管理職	19	4.16	3.47	3.72**	3.16
上記以外	47	3.89	3.33	3.28**	3.30
ミドル	18	4.00	3.61	3.63	2.78*
上記以外	48	3.96	3.28	3.32	3.44*
大企業勤務者	24	3.90	3.73**	3.53	3.29
上記以外	42	4.01	3.17**	3.33	3.24
バウンダリーレスキャリア	26	-	3.40	3.50	3.46
上記以外	40	-	3.35	3.34	3.13
フロー経験のスコア上位者	25	4.00	-	3.49	3.12
上記以外	41	3.95	-	3.35	3.34
自己評価のスコア上位者	18	4.07	3.56	-	3.22
上記以外	48	3.93	3.30	-	3.27
転職意識のスコア上位者	31	4.03	3.31	3.35	-
上記以外	35	3.91	3.43	3.45	-

( \*P<.05、 \*\*P<.01 ; 有意水準は平均値の差の t 検定 )

9つの分類軸からみた、各項目における特徴を述べる。

バウンダリーレスキャリアは、各分類軸で有意な差がなかった。いずれにおいても高いスコアになっていることがわかる。その中でも、管理職が高いスコアとなったのは、高職位者にならなければ、組織の境界を超えた活動ができないからだと考えられる。ステイタスが高くなると、弱い連結で色々なつながりをもつことができるようになると思われる。

フロー経験は、大企業において顕著になることが、調査結果より理解される。クリエイターが、制作に熱中し、自己目的的に仕事に打ち込む環境は、現状では大企業において設定されやすいといえる。インタビュー調査においても、自分の得意な制作活動に集中して取り組めること、個室に近い環境で仕事をするのが、クリエイターの集中力維持のために重要であることが発見できた。

管理職が、自己評価で高業績としていること、また、ミドルの転職意識が小さいことは、理解しやすい結果といえる。

### 第3項 組織コミットメントについて

<表 3-8 . 組織コミットメントの調査結果>

分類	N	統合	コミットメントの分解		
			情感	存続	規範
全体	66	2.68	3.64	2.70	1.70
管理職	19	2.77	4.00*	2.71	1.61
上記以外	47	2.64	3.50*	2.69	1.73
ミドル	18	2.79	3.83	2.89	1.64
上記以外	48	2.64	3.57	2.63	1.72
大企業勤務者	24	2.88*	3.83	3.00*	1.79
上記以外	42	2.57*	3.54	2.52*	1.64
自己評価のスコア上位者	18	2.72	3.86	2.69	1.61
上記以外	48	2.66	3.56	2.70	1.73
転職意識のスコア上位者	31	2.43**	3.27**	2.48	1.53*
上記以外	35	2.90**	3.97**	2.89	1.84*

( \*P< .05、 \*\*P< .01 ; 有意水準は平均値の差の t 検定 )

<表 3-9 . 組織コミットメントの調査結果の比較>

分類	N	統合	コミットメントの分解		
			情感	存続	規範
コンテンツクリエイター	66	2.68	3.64*	2.70	1.70**
(参考) クリエーター以外	31	2.67	3.08*	2.71	2.21**

( \*P< .05、 \*\*P< .01 ; 有意水準は平均値の差の t 検定 )

組織コミットメントに関しては、「クリエイターは規範のコミットメントが希薄である」という仮説を設定していた。上表は、この仮説を支持するものとなった。統合的組織コミットメントについては、クリエイターとクリエイター以外の回答者とは同水準に落ち着くものの、コミットメントを分解すると、両者の特徴が明確に現れてくる。クリエイターは、規範のコミットメントが有意に小さく、情感のコミットメントが高い結果となった。

続いて 9 つの分類軸からみた、各項目における特徴を述べる。管理職の情感コミットメントが高いこと、大企業勤務者の存続コミットメントが高いこと、転職希望者の情感および規範のコミットメントが低いことは、理解しやすい結果といえる。

一方で、ミドルにおいて、組織コミットメントに有意な傾向が見受けられなかったが、これは、田尾(1997)ほかの先行研究とは異なる結論になっている。年齢によるコミットメントの変化が軽微であることは、クリエイターの特徴であると考えられる。

また、自己評価の分類軸においても、組織コミットメントに差異は生じなかった。本調査での当該相関係数は 0.02 であった。コミットメントと業績との相関はないと考えることが妥当である。

### 第3節 定量的調査のまとめ

#### 第1項 アンケート調査（前半部分）のまとめ

<表 3-10 . 前半部分のアンケート調査まとめ>

1	クリエイターはいくつかの点で特徴的な仕事意識を有する (創造性のキャリアアンカーと規範的コミットメント)
2	クリエイターの仕事意識は多様化している
3	クリエイターの仕事意識と業績は関係しない

本調査より、クリエイターは、いくつかの点でユニークな仕事意識をもつことが明らかになった。クリエイターの仕事意識においては、新しいことに挑戦する意思を強くもつという創造性のキャリアアンカーが高く、同じ組織に勤務しつづけるべきだとする規範的コミットメントが極めて小さいことが判明した。創造性のキャリアアンカーと規範的コミットメントを、クリエイターの特徴として記述することができよう。

次に、クリエイターの仕事意識に影響を与える要因を調査するため、9つの分類軸を設けて評価した結果、各々の分類軸で興味深い特徴が現れたのは、前節で述べたとおりである。例えば、芸術系が専門的能力のキャリアアンカーを志向する割合が高いこと、管理職がバウンダリーレスキャリアを志向しやすいこと、大企業勤務者がフロー状態になりやすいことなどが、調査より明らかになっており、これら各々の結果には、相応の解釈が成りたつことを述べた。ここから導き出される発見としては、クリエイターの仕事意識を一律には表現できず、クリエイターの仕事意識が多様化しているということである。例えば、創造性のキャリアアンカーを志向するクリエイターの割合は確かに高いものの約30%に留まり、他のキャリアアンカーを拠り所とするクリエイターも多数存在していることが明らかになっている。本調査からは、新しい仕事意識をもつクリエイターの発見とともに、クリエイターの仕事意識の多様化を確認することができる。

なお、クリエイターの仕事意識が多様化する背景には、クリエイターに対する人材ニーズの多様化が影響しているものと考えられる。5つのキャリアアンカーでいうならば、クリエイターは管理者として活躍するのもよし、専門家として専門能力を発揮するのもよし、安定や自律を重視することも、もちろん創造性を拠り所とすることも大いに認められているといえる。本来、キャリアアンカーには良否はなく、長い仕事生活を歩むうえでのこの拠り所をいうが、キャリアアンカーに良否がないことを真に理解しているのが、クリエイターであると考えられる。同様に、バウンダリーレスキャリア、組織コミットメントについても、クリエイターとして求められる姿が一元化されておらず、境界線を意識してもしなくても、組織にコミットしてもしなくても、重大な問題につながらないのがクリエイターの仕事であるといえる。平野(1999)は、組織からの人材ニーズが仕事意識に影響を与える可能性を示唆している。クリエイターは環境からの人材ニーズがワンパターンでないがゆえに、仕事意識がより多様化するものと考えられる。

本項における第3の発見事項は、クリエイターの仕事意識と業績の関係が軽微ということである。キャリアアンカー、バウンダリーレスキャリア、フロー経験、組織コミットメ

ントと業績の関係はいずれも有意ではなかった。本節でいう業績とは、あくまで自己評価から算出しており、クリエイターの真の業績にはなりえないという反論があることを承知しながらも、なお、クリエイターの仕事意識が多様であること、その背景としてクリエイターの人材ニーズが多様であることを考えあわせて、業績と仕事意識の関係は軽微であると主張することができる。

本研究に取り組むに際し、問題意識として、クリエイターは見た目には変わっているかもしれないが、仕事意識まで本当に特徴があるのか、特徴があるとすれば何に影響されるのか、という疑問があった。ジャーナリスティックには、端的な例が出され、クリエイターのユニークさを強調した論調が多いのも事実である。一方で、そのような報道に戸惑いすら感じるクリエイターがいることを筆者は知っていた。地に足をつけて、クリエイターの仕事意識を調査することが、本調査の目的である。

ここまでの調査結果を以下にまとめる。クリエイターの仕事意識の特徴は、創造性のキャリアアンカー、規範コミットメントに見られる。仕事意識に影響を与える要因は、専門分野や年齢など多方面にわたり、求められる人材ニーズが多様であることを背景に、クリエイターの仕事意識は多様化しており、仕事意識と業績の関係も軽微であるといえる。

### 第3項 ゲームとアニメの共通点と相違点について

本項では、ゲームとアニメの分野で日本企業が競争力をもつ背景について、また、ゲームとアニメの違いについて考察を行う。

日本でゲームやアニメが発達した根拠として、本調査で判明したクリエイターの仕事意識からは、新しいことに挑戦する意欲が強いこと、また、組織に留まることにはこだわりをみせていない一方で組織に愛着があることが良い影響をもたらしたという解釈が成りたつ。また、仕事を楽しむクリエイターが多いことも、産業の成長に寄与しているものと考えられる。

当然ながら、クリエイターの仕事意識の分析は、ゲーム、アニメ産業発展の一面にすぎず、より詳細な分析が必要であることはいうまでもない。また、クリエイターの仕事意識に期待する組織で、今後も持続的な発展が可能かどうかは、疑問であるといわざるをえない。クリエイターを支援できる組織はどのようなものか、次章ではその探求を行う。

次に、ゲームソフトとアニメーションの違いを考察する。本調査からは、ゲームよりもアニメのクリエイターが、感情の組織コミットメントが高く、また、仕事を好きなことに価値を感じることをコンピタンスとして評価する声が多いことがわかった。アニメ産業が労働環境に多くの問題を抱えている現状にもかかわらず、ゲームクリエイターよりも転職意識が低く、組織コミットメントが高いのは意外でもあった。

調査実施以前には、企業業績に格差があるゲーム産業とアニメ産業の背景を、クリエイターの仕事意識から見出そうと考えていた。しかしながら、調査結果からは、ゲームとアニメの企業業績の違いは、クリエイターの仕事意識の差異ではなく、事業環境やそれに伴う事業戦略の違いにより、格差が生じていると認識するに至った。

## 第4章 定性的調査

### 第1節 インタビュー調査方法

#### 第1項 インタビュー調査対象

本調査では、任天堂株式会社を中心としたゲームソフト制作担当者およびアニメーション制作担当者の16名に対してインタビューを行った。16名の内訳は、所属企業については、任天堂が11名、任天堂以外が5名、担当制作物については、ゲームが12名、アニメが4名、出身学部については、芸術系が8名、理工系ほか芸術系以外が8名、職位については、課長以上の管理職が8名、管理職以外が8名である。また調査対象者全員が男性である。

インタビューの所要時間は、合計980分（16時間20分）におよび、最短時間が45分、最長時間が90分、1人あたり平均61.3分であった。インタビューは、調査対象者の勤務する事業所の会議室で行われ、1対1の面接方式で実施された。

インタビューに際しては、調査対象者全員から承諾を得たうえで、内容を録音した。録音された内容は、インタビュー概要として約52,000字の文書にデータ化を行っている。

調査対象企業は、筆者の勤務する任天堂株式会社を中心とした。当社が、ビデオゲーム産業の黎明期からマーケットを牽引する企業であるとともに、世界でも主要なゲーム制作会社であることから、本研究に適した調査対象企業であると評価する。

調査対象者の選定基準は、高業績者を念頭においた。そのため、任天堂の主要な2つのゲーム開発部門の責任者に依頼して、調査対象者を紹介してもらうプロセスをとった。

また本調査においては、任天堂以外にX社、Y社、Z社のコンテンツクリエイターから協力を得ることができた。これにより、補完的に複数の視点からの分析が可能になることに加え、ゲームとアニメのクリエイターの比較において、任天堂のみでは充足できない研究調査上の要件を満たすことが可能になった。

#### 第2項 インタビュー調査項目

インタビュー調査における研究課題を表現すると、クリエイターが活躍できる組織について新しい知見を得ることに集約される。この研究課題に向けて、満足要因と衛生要因を考慮して、次の2つの問いを用意した。第1にクリエイターが組織に求めるものについて、第2にクリエイターが企業から独立していく理由についての質問である。

<表4-1. インタビュー調査項目（前半）>

1	クリエイターが組織に求めるものは何か （クリエイターを支援するために組織にはどのような役割が期待されているか）
2	クリエイターが組織から独立していくのはなぜか （企業に属さなくても活躍できるのに、クリエイターが企業に留まるのはなぜか）

インタビュー調査においては、クリエイターが活躍できる組織に関して、クリエイターから生の声を収集して分析することを目的としている。一方で、16人という複数のクリエイターから話しを聞く機会を活かし、別途3つの質問項目を用意した。

第 1 に、クリエイターのコンピタンスは何か（優秀なクリエイターに見受けられる特徴は何か）、第 2 に、クリエイターは仕事中にフロー経験を感じることがあるか（フロー状態を経験しているクリエイターが多いのではないか）、第 3 に、キャリアの自己認識においてクリエイターはどのような意識をもっているか（キャリアに対して認識の高いクリエイターが多いのではないか）の 3 項目である。これら 3 つのテーマは、筆者が実務経験を通じて疑問に感じていたことの中から、アンケート調査の結果を踏まえ、これまでに触れた多くの書籍雑誌やウェブサイトの情報を加味して、問題提起をするものである。

<表 4-2 . インタビュー調査項目（後半）>

1	クリエイターのコンピタンスは何か （優秀なクリエイターに見受けられる特徴は何か）
2	クリエイターは仕事中にフロー経験を感じることがあるか （フロー状態を経験しているクリエイターが多いのではないか）
3	クリエイターはキャリアの自己評価においてどのような意識をもっているか （キャリアに対して認識の高いクリエイターが多いのではないか）

本研究においては、表 4-1 の 2 項目、表 4-2 の 3 項目、あわせて 5 項目をインタビュー調査項目として設定する。インタビュー調査の実施にあたり、上記 5 つの調査項目をさらにブレークダウンして、インタビューガイドラインを作成した。

<表 4-3 . インタビューガイドラインの項目>

制作活動中の“ベストジョブ”“非常にうまくいった”経験についてお聞かせください。
クリエイターがフリーになることは可能と思われますか。
優秀なクリエイターによく見受けられる特徴がありますか。
あなたは、仕事に深く没入して、かつ仕事自体が楽しくなるような経験がありますか。
あなたにとって仕事は、“得意なこと”“好きなこと”“価値を感じること”ですか。

臨界事象法を用いた最初の問いが、インタビューの導入部分となる。調査対象者にクリエイターとしての自身の仕事経験を振り返ってもらい、組織があるために非常にうまくいった経験と、思ったようにうまくいかなかった経験を、両極端の事象として聞き出す問いとして設定している。またインタビューの状況に応じて、話が抽象的にならないように、質問票調査の結果を活用しつつ、ヒト、モノ、カネ、情報という各経営資源について、問い掛けるようにした。さらに、クリエイターが組織に求めるものについて、より深い考察を引き出すため、「クリエイターに必要な自由とルール、ゆとりと緊張にどのようなものがありますか」、「あなたが組織の中にも、これだけは犠牲にしたくないと考えるものは何ですか」、「クリエイターと組織の関係を喩えれば、どのような表現があるでしょうか」という質問を用意した。これらは、調査対象者ができるかぎり自由に発言できるように、オープンエンドの半構造化インタビューを意識して行われ、話の流れを重視して、インタビュー状況に応じて質問内容の取捨選択を行っている。

## 第2節 インタビュー調査結果

本節では、インタビュー調査の結果を示す。

インタビューで得られたデータの質的問題については、信頼性の問題、調査対象者の選択に係るバイアスの問題、調査対象者が少数であることによる一般化可能性の問題があり、インタビュー結果の分析や考察では、これらの問題を十分に理解したうえで行う必要があることを認識している。なお、インタビューの引用は、内容の趣旨が変わらないように、筆者が文面を整えたうえで掲載している。

### 第1項 クリエーターが活躍できる組織

本項では、クリエイターが活躍できる組織を探求するためにブレークダウンした2つの問い(クリエイターが組織に求めるものは何か、クリエイターが組織から独立していくのはなぜか)に関するインタビューデータの結果を示す。A氏からP氏までの16人のインタビューを順に分析して、1人2個ずつ、計32個の1次コードを抽出する。

A氏(任天堂、ゲーム、芸術系、管理職): 制作を支援する環境が充実していること

「任天堂の良い面として、機材や制作ソフトが充実していることがあげられる。高価なものでも必要なものは購入できるし、市販してなくて自分たちでつくらなくてはならない制作ツールについても、制作環境を整備するスタッフが充実して助かっている。制作環境をつくるスタッフは、おろそかにされる場合も多いが、当社ではその必要性を理解して、スタッフをきっちり割り当てている。」

B氏(任天堂、ゲーム、芸術系以外、管理職以外): 制作資金を心配しなくてよいこと

「組織に所属していて良かったことは、お金の心配をしなくて済むことだ。金銭的な面で恵まれていることが、他社と比較できるようになって、分かるようになった。」

C氏(任天堂、ゲーム、芸術系、管理職以外): 自分のアイデアを表現できること

「任天堂では、ゲーム制作の過程で、専門の別々な人が集まって、みんなで自由に話しをして、まとめていくやり方をすることが多い。京都にあってまわりとの接触が少ないとか、待遇もそれなりにいいとかもあるけれど、アイデアを表現できる自由があって、ゲームを自分たちがつくったという感覚をもてるのが大きいと思う。」

D氏(任天堂、ゲーム、芸術系、管理職以外): 多くのユーザーに遊んでもらえること

「以前に、完成しながら発売されなかったソフトの経験をして、考え方が随分変わった。それまでは、自分の好きな仕事を一生懸命して、結果として認められればいいと単純に思っていた。今は、いいものをつくるだけなら芸術家と一緒に、自分たちは芸術家ではないから、売れなくては達成感を得ることはできないと思うようになった。」

E氏(任天堂、ゲーム、芸術系、管理職以外): 妥協をしなくてもよいこと

「つくっているものを途中でとりあげられて、中途半端なまま発売してほしくない。簡単な妥協はしたくない。もちろん、制作期間の最後には妥協するのだけれど、妥協のための妥協はしたくない。ただし基本的には、会社にいる以上、会社の指示には従うのが当たり前だと思っている。」

F氏(任天堂、ゲーム、芸術系以外、管理職): 品質にこだわれること

「会社に余裕があるから、納得いくまでつくることができる。これまでは、ゲームの調整に時間をとらせてもらっていた。調整期間が大切なことを会社に認めてもらっている。」

- G氏(任天堂、ゲーム、芸術系、管理職): 感性をコンテンツに反映できること  
「あるタイトルで、お客さんから手紙をもらい、人の大事な部分に訴えかける仕事をしていると気付いた。自分の考えを表現して、お客さんへ伝えたいものをつくれたうえで、会社の利益に貢献していきたい。会社の利益だけを追求しなさいといわれるとつらい。」
- H氏(任天堂、ゲーム、芸術系以外、管理職以外): 多様なスタッフが揃っていること  
「組織のよいところは、スタッフがたくさんいることだと思う。具体的な経験として、ハードとソフトの融合した商品を開発した際、社内ハードをつくった人間がいて、随分助かったことがある。この会社に所属していたからモノになった企画だった。」
- I氏(任天堂、ゲーム、芸術系以外、管理職以外): 新しいことに挑戦できること  
「売れるものをつくりたいという感覚と、新しいものをつくりたいという感覚は異なる。自分は新しいものをつくっていききたい。同じような続編はやりたくない。新しいことは失敗する可能性も高いが、得ることも多いはずだ。今の段階では、常に成長する機会を求めていきたい。」
- J氏(任天堂、ゲーム、芸術系以外、管理職以外): 多様な経験を得る機会があること  
「現在は、海外と国内の開発チームを調整する仕事をしているが、担当者より深いレベルでディスカッションができるなど、プログラマーをしていた経験が今になって活かされている。」
- K氏(任天堂、アニメ、芸術系、管理職): 全体の流れを見渡せること  
「かつてフリーランスになったときに分かったのは、フリーという言葉はいいけれど、これまで集団でアニメをつくってきた経験と比較すると、全体の流れが分からなくて面白くなかった。ひとりでも面白くない。色々な人が参画して、自由に意見をいいあえる雰囲気、他の人との触合いで作品が膨らんでいくのがいい。」
- L氏(X社、ゲーム、芸術系以外、管理職): 失敗のリスクを負担してくれること  
「会社でいいのは、会社の看板があるから、仮に何か失敗したときは会社の責任で負担してくれて、反対に成功したときは自分が満足できることだ。」
- M氏(Y社、ゲーム、芸術系以外、管理職): 適度な緊張感があること  
「緊張感は一貫した概念で、組織の中で失われやすいのが緊張感である。クリエイターは好きだから仕事をしているが、好きな制作でも、あまり時間がかかりすぎるとテンションがなくなってしまふ。緊張感を保つためには、組織の中での異動が必要だと思っている。」
- N氏(Z社、アニメ、芸術系以外、管理職): 組織としての秩序があること  
「会社の秩序だけは譲らない。時間を守ろう、あいさつをしよう、根気比べでずっと啓蒙してきた。当社においては基本的に、夜10時以降はスタッフに仕事をさせないようにしている。」
- O氏(Z社、アニメ、芸術系、管理職): 人材育成の仕組みがあること  
「人材育成の仕組みが今も残っている。最初は線を引くことから始めて、動画、第二原画、原画と移っていく。演出や監督のキャリアは、アニメーターからなる場合、制作からなる場合、監督の助手からなる場合、様々なパターンがあるが、いずれにしても仕事を通じて学ぶしかない。」
- P氏(Z社、アニメ、芸術系、管理職): 納期を守れること  
「制作としては、常にスケジュールを優先している。アニメでは、オンエアのプレッシャーがある。品質の面では、お金をいただく以上、その範囲で完璧なものを仕上げて当然だと思っている。」

インタビュー調査によって、上記の16個の1次コードを含めて、クリエイターが活躍できる組織に関する32個の1次コードが抽出された。



32 個の 1 次コードを、9 個の 2 次コードに整理してまとめる。

<表 4-4 . クリエーターが活躍できる組織に関する 9 個の 2 次コード (前半) >

	2 次コード	該当 1 次コード	
1	ヒト (多様で、認め合えるメンバー)	気心の知れたメンバーがいる 多様なスタッフが揃っている他	計 4 個
2	モノ (制作を支援する環境)	制作を支援する環境が充実している	計 1 個
3	カネ (リスクを負担する安定的資金)	制作資金を心配しなくてよい 失敗のリスクを負担してくれる他	計 5 個
4	情報 (大量販売するノウハウ)	多くのユーザーに遊んでもらえる 人気の高い制作物をつくれる	計 2 個

上表の 4 個の 2 次コードは、クリエイターを活用する組織に必要な経営資源を、ヒト、モノ、カネ、情報で示しており、これを本論文では、「クリエイティブ・リソース」と呼ぶ。

<表 4-5 . クリエーターが活躍できる組織に関する 9 個の 2 次コード (後半) >

	カテゴリー	該当コード	
5	クリエイターの感性を尊重する	自分のアイデアを表現できる 作品の方向性が合致する他	計 10 個
6	品質と制作期間のバランスをとる	制限の中での制作が面白い 制作に対する理解がある他	計 5 個
7	新しいことに挑戦する機会がある	新しいことに挑戦できる	計 1 個
8	適度な緊張感を維持している	適度な緊張感がある 組織としての秩序がある	計 2 個
9	能力開発の仕組みがある組織	多様な経験を得る機会がある 人材育成の仕組みがある	計 2 個

上表の 5 個の 2 次コードは、クリエイターを活用するために求められる人材マネジメントを示しており、これを本論文では、「クリエイティブ・マネジメント」と呼ぶ。

以上より、クリエイターが活躍できる組織に関する 32 個の 1 次コードは、9 個の 2 次コードに分類され、またこれら 9 個の 2 次コードは、2 個の上位カテゴリーに整理されることになる。第 1 にクリエイティブ・リソース(ヒト、モノ、カネ、情報)であり、第 2 にクリエイティブ・マネジメント(クリエイターの感性を尊重する、品質と制作期間のバランスをとる、新しいことに挑戦する機会がある、適度な緊張感を維持している、能力開発の仕組みがある)である。

ここで、再度、9 個の 2 次コードに戻り、各項目を考察していきたい。

まずは、クリエイティブ・リソースの4項目についてまとめる。

ヒトについては、2つの要点がある。1点目として、ハードとソフトを連携させるような統合的なすり合わせ型の開発においては、多様な人材との協働において組織の優位性が確認された。2点目として、コンテンツ制作には、個性のぶつかり合いを許容する、互いに認め合う人間関係が必要であり、その関係の維持継続には、組織に属していることが有利であることがわかった。

モノに関しては、開発ツールや開発ソフト面での格差が大きく、特に市販されていないツールを自社制作できるかどうか組織としての課題になるとのことであった。

カネに関しては、リスクの負担という観点から、クリエイターにとって切実な問題となることがわかった。生活必需品ではないエンターテインメントコンテンツは、リスクが大きく、優秀な開発チームでも3本に1本しかヒットが生まれず、生活の安定させることが、組織に留まる動機になるとの指摘があった。

情報については、組織のブランドや営業力も含めた、大量販売するためのノウハウがあげられている。クリエイターの要求には、2つのステップがある。第1段階は、自分の想いをかたちにすることであり、第2段階は、それを世の中に伝えることである。組織が得意とするのは后者であり、そこに組織の価値を認めている意見を聞くことができた。

次にクリエイティブ・マネジメントの5項目についてまとめる。

クリエイターの感性を尊重するマネジメントは、コンテンツ制作企業にとって、重要な鍵になることが明らかになった。現在のゲーム制作およびアニメ制作においては、分業化が不可欠であるが、分業化がクリエイターのモチベーションを引き下げる要因になりかねないと危惧する声があった。このため、分業化にもかかわらず、クリエイター個々の感性が制作コンテンツに反映されるような制作スタイルを維持する試みがなされている。具体的な施策としては、第1に制作スタッフが意見を出し合える場を設けること、第2に仕事の割り振りにおいて細分化しすぎないようにすること、第3に職務拡大を目指したローテーションを実施することがあげられている。

「プロデューサーの仕事は、制作スタッフ全員が、自分がつくったゲームといえるようにすることであるが、ゲームづくりが細分化すると、自分がつくったとはいえなくなってくるだろう。」(F氏)

「アニメ制作の現場では、かつては同じ場所で仕事をしていて、大雑把に仕事を分割しながら取り組んでいた。これが人材育成にはとてもよい仕組みだった。いまは細かい作業にしてから外注に다すので、がんじがらめになっているのではないか。」(K氏)

「分業化が進みすぎると、作業になってしまい、長い目でみたときに活力がなくなってしまう。若いスタッフには、プロジェクトに参加しているのだから、意見をいうように方向づけていくことも大切だと思っている。また、与えられた部分をこなすだけでは、全体像が見えてこない。まわりの情報は自分で集めるようにアドバイスしている。」(C氏)

「仕事の割り振りには弾力性が必要で、ひとつ指示をすれば、受ける側の能力で仕事が膨らむようにしている。」(L氏)

「色んなことをひとりでできればよいが、現実問題として分業化している。分業化の弊害は、仕事の種類で意識の壁ができてしまうことで、これはモノづくりによくない傾向である。特性があるので、ローテーションはしにくい、できるかぎりやりたいと思っている。」(A氏)

品質と制作期間のバランスをとるマネジメントの重要性については、インタビューにおいて、繰り返し調査対象者が強調(16名中13名が言及)した項目であった。品質と開発期間のトレードオフは、ゲームやアニメといったコンテンツ制作では、より一層重要な判断

なることがわかった。この背景として、次の 3 つの要因が考えられる。コンテンツ制作においては、第 1 に制作期間が制作コストに直結すること、第 2 に制作終盤での調整期間が重要視されていること、第 3 につくり手の要求でいつまでも磨き続けたいことである。

また、クリエイターとして、はじめから制作期間の重要性を意識することは少なく、仕事経験を通じて培われるものであること、クリエイターのこだわりに対して、制作期間の終わりを決める役割の人材が必要であることが、インタビュー調査より確認された。

「クリエイターはいつまでも磨き続けたいもので、終わりが無い。誰かが憎まれ役になって、制作期間の終わりを決めなくてはならない。」(F 氏)

「やる気のある人間の腰をおることはつらい。クリエイターはこだわりたいもので、それをやめさせるのはプロデューサーの仕事になる。プロデューサーなら、みんなが悩むところだろう。」(M 氏)

「クリエイターに好きなだけ仕事をさせてあげたいのは、みんな同じだ。ただしアニメ番組を飛ばすことは絶対にできない。1 つの作品で 100 人以上の人間が携わることを考えると、組織を守ることが、優先である。」(N 氏)

「いいものをつくるには時間をかかる、という言葉だけが先行してはいけない。日数のプレッシャーがあれば、緊張感が高まる。自分も、経験を通じて考え方が変わってきた。期間やコストに対する感覚は、入社してもしばらくはないものである。」(D 氏)

新しいことに挑戦する機会を与えるマネジメントについては、創造性のキャリアアンカーを志向する割合の高いコンテンツクリエイターにとっては大切な要素であるといえる。安易な続編を制作しないなど、組織としての方針が求められる。

「安易な続編をつくらないことが、スタッフの士気を高めている理由になっている。もし自分がその立場なら、つらく感じることもあるだろう。他社の例で、続編を 1 回はよかったけれど、次もそうなり退社した人がいると聞いた。」(E 氏)

適度な緊張感を維持するマネジメントは、組織にはゆとりと緊張がともに必要なことに起因している。クリエイターに必要なゆとりとは、ひとりで沈黙思考する時間、まわりのスタッフとコミュニケーションをとる余裕であり、リスクを恐れず、新しいことに挑戦する機会が与えられることである。一方で緊張感も、組織の中では失われやすいゆえに、重要な要素になる。組織において、クリエイターの緊張感を維持するものは納期と品質であり、報酬としての次回の仕事になることがわかった。

「あまり長い期間同じプロジェクトに関わっていると刺激が不足してしまう。」(D 氏)

「緊張感の最たるものが締め切り日で、デッドラインがないとまとまらない。」(F 氏)

「ゴールの緊張感は絶対に必要だが、ゴールに向うプロセスは自由の方がいい。」(K 氏)

能力開発の仕組みをもつマネジメントは、フリーランスでは得ることができない経験や OJT による人材育成を意味する。

「組織の中で様々な経験ができた。ゲーム制作のみに携わる人間がみていないものをみてきた。興味がなくても知識の幅を広げてくれたことを感謝している。経験の幅は、普段は意識しないが、壁にぶつかったときに、様々なアプローチをとることができるという利点がある。」(M 氏)

本項ではクリエイターが活躍できる組織に関するインタビュー結果を分析した。上位カテゴリーである、クリエイティブ・リソースとクリエイティブ・マネジメントの概念名のとおり、クリエイターが活躍できる組織を構築するためには、経営資源とともに、人材マネジメント面での工夫が必要であることが明らかになった。

## 第2項 クリエーターのコンピタンスは何か

クリエイターのコンピタンスに関するインタビューデータの結果を示す。

- A氏(任天堂、ゲーム、芸術系、管理職): アイデアを表現する能力  
 「ゲームづくりの過程で漠然としたアイデアを言うのは難しいことではなく、誰にでもできる。アイデアを具体的に形にできる人、ゲームの仕様書にまとめることができる人は優秀といえる。」
- M氏(Y社、ゲーム、芸術系以外、管理職): 幅広い知識  
 「ある程度、広く知識をもっていて、どんな話題にも対応できることが求められる。メンバーに認められなければ、ディレクションは成功しない。」
- N氏(Z社、アニメ、芸術系以外、管理職): バランス感覚  
 「のめり込むことも大切であるが、俯瞰から全体をみるバランス感覚が重要だ。スケジュールやコストの制約をよく考えたうえで、良いものをつくることが求められる。」
- F氏(任天堂、ゲーム、芸術系以外、管理職): コミュニケーション能力  
 「コミュニケーション能力をあげる。自分の思いを伝えられなくては何にもならない。ただし、個人としてはコミュニケーションが苦手でも、いい触媒になれる人がまわりにいてくれたら何とかなるものでもある。苦手な部分を補ってくれることが組織にはある。」
- K氏(任天堂、アニメ、芸術系、管理職): 集団の力を活用する能力  
 「これまで何人かの天才をみてきた。天才の中のある人は、集団で仕事する経験をもっていて、いまだに集団をどう使えばよいか知っている。他の天才は、テレビCMとか小さいもので才能を発揮している。組織を飛び出しても、また新しく組織をつくる人と、一匹狼で仕事をする人の2種類の人がいる。」

このほか、16人のインタビューデータから計29個の1次コードが抽出された。  
 次に、29個の1次コードを、6個の2次コードに整理してまとめる。

<表4-6. クリエーターのコンピタンスに関する6個の2次コード>

	2次コード	該当1次コード	
1	ビジョン形成・表現能力	アイデアを表現する能力 ビジョンを提示する能力他	計8個
2	専門的スキル・幅広い知識	専門的なスキル、 幅広い知識他	計4個
3	バイタリティ	集中力が持続する能力、 でしゃばり能力他	計3個
4	バランス調整能力・判断力	制作期間と品質のバランス感覚 正しい判断をする能力他	計8個
5	組織マネジメント力	まわりの人を上手く使う能力 集団の力を活用する能力	計2個
6	コミュニケーション能力	コミュニケーション能力 まわりの意見をよく聞く能力他	計5個

ビジョン形成・表現能力は、制作してみるまでは面白いかどうか分からないコンテンツ制作においては、大切なスキルになる。

バランス調整能力・判断力には、2つの面がある。第1に、前項における組織に求められるマネジメントと同様に、品質と制作期間のトレードオフを調整して判断する能力である。第2に、クリエイターが自分の想いを表現することと、ユーザーが求めていることを表現することの葛藤を、調整して判断する能力である。

「ユーザーの目線を保つことが大切で、クリエイターが最高と思うものではなく、ユーザーが最高と思うものをつくらなくてはならない。」(F氏)

「初めて触った人がどう思うかを大事にしたい。説明不足や違和感のないソフトであることを忘れないようにしている。」(A氏)

組織マネジメント力は、組織で仕事をするクリエイターにとっては、特に重要なコンピタンスとなる。大規模な作品で才能を発揮する人材と、小規模な作品のみで活躍する人材の違いは、組織を活用できるかどうかによるとの指摘があった。

一般的にひとりで集中して仕事をする人が多いコンテンツクリエイターに対して、コミュニケーション能力が重視されていることは、意外に思えるかもしれない。しかしながら、本章におけるインタビュー調査を通じて、その理由の一端が明らかになった。

クリエイターは概してこだわりが強い傾向がある。そのクリエイターが、想いを込めてつくったものに対して、ネガティブなフィードバックをすることは困難が伴う。モノづくりにおけるコミュニケーションを喩えるものとして、「素肌に手で触れるようなもの」「人のところに土足で踏み込んでくる」という表現がインタビューから聞かれた。このような難しさが、コミュニケーション能力が重視されるひとつの理由である。また、コミュニケーションが、ひとりで打ち込んで仕事をするとともに、クリエイターの創造性を具現化するための触媒になることが、コミュニケーション能力の重要性が導かれるもうひとつの理由である。

「ひとりで集中するときと、みんなでディスカッションするときのメリハリが大切である。常に集中してやることはできないし、途中で煮詰まるときがある。そのときに活路を見出すのがディスカッションであるときが多い。」(B氏)

「集中するためにひとりでいることはいいと思う。ただし、迷ったときはひとりでいないほうがいい。アイデアは、雑談の中で、ふとしたことから決まってしまうことが多い。」(L氏)

それでは、クリエイターには、どのようなコミュニケーションが求められているのだろうか。インタビューから確認できたのは、次の2点であった。第1に、コミュニケーション能力とは、人当たりが良いとか、口が上手いという意味ではなく、相手の立場で物事を考える能力であること、第2に、悪いフィードバックが難しい一方で、良いフィードバックをすることの方がさらに難しいということである。つまり、何が良いかを判断することが難しくなっているとのことであった。

本項の最後に、クリエイターのコンピタンスに関する6個の2次コードを、2つの上位カテゴリーに分類する。第1に仕事関係能力(ビジョン形成・表現能力、専門的スキル・幅広い知識、バイタリティ、バランス調整能力・判断力)であり、第2に人間関係能力(組織マネジメント力、コミュニケーション能力)である。

### 第3項 クリエーターは仕事にフロー経験を感じることがあるか

フロー経験に関するインタビューデータの結果を示す。本項の質問に対しては、16人中13人から回答を得ている。

<表 4-7. フロー経験に関する調査結果>

フロー経験の有無	回答数
フロー経験あり	10件 (A、B、C、D、E、F、G、J、K、M)
フロー経験なし	3件 (L、N、P)

インタビューの質問項目は、「仕事に深く没入して、かつ仕事自体が楽しくなるような経験がありますか」であった。この質問に Yes であることが、必ずしもフロー状態とは言えないと理解するが、インタビュー内容から判断して、多くのクリエイターがフロー状態を経験していると判断できる。

「よく経験している。集中して仕事をしているときに、まわりが気にならなくなることがある。自分がゲームをつくっているのではなく、ゲームが勝手にできていくような感覚になる。」(E氏)  
 「かつてプログラマーをやっていた頃は、毎日そんな感じだった。家にいるときも早く会社に来たかったし、楽しくて、時間がたつのを忘れるくらいに仕事が面白かった。」(F氏)  
 「仕事に没頭しすぎて、このままで良いのかと悩んだこともある。趣味も仕事もいっしょになってしまって、こんなにも夢中になり過ぎていいのかと思っていた。」(G氏)

一方で、フロー経験がないとする回答例は、以下のとおりである。

「自分はない。ごはんを食べに行くときは行く。そこまで集中しすぎると身体がもたない。」(L氏)  
 「現場のクリエイターにはあり得ることだろう。自分のようにまわりに気を配らなくてはならない人間は、全方位を見るために、作品に没頭することはない。」(P氏)

本項の結果より、クリエイターがフローになりやすいと把握できたが、一方でフロー経験に関しては、2点の疑問が残っている。第1に、フロー経験を得やすい仕事とはどのようなものか、第2に、フロー経験が成果に結びつくものなのかという疑問である。ここで、前項と同様に3つの分類軸（ゲームとアニメ、芸術系と芸術系以外、管理職と管理職以外）による分析を行ったところ、管理職のフローにならない比率が高いことがわかった。

<表 4-8. 管理職のフロー経験に関する調査結果>

分類	N	フロー経験あり	フロー経験なし
管理職	7	4件 (57%)	3件 (43%)
管理職以外	6	6件 (100%)	0件 (0%)

管理職になり制作の現場から離れると、客観的な視点が求められ、制作活動に没入しにくくなると考えられる。また、フロー状態になりやすい職場として、ひとりで集中できる環境が必要との意見が聞けた。

フロー経験と成果との関係は、高業績者を対象とした本項の調査結果により、フローと成果に正の相関があるものと予想される。一方で、フローになる時間はそれほど長くはなく、それ以外の時間を有効に活用することが、重要であるともいえる。

#### 第4項 クリエーターはキャリアの自己認識においてどのような意識をもっているか

本節の終わりに、キャリアの自己認識に関するインタビューデータの結果を示す。本項の質問に対しては、16人全員から回答を得ている。

ここでの質問は、「あなたにとって仕事は、“得意なこと”“好きなこと”“価値を感じること”ですか」であった。

<表 4-9 . キャリアの自己評価に関する調査結果>

キャリアの自己評価	回答数	
	仕事は得意なことか	Yes
	No	4件 (F、M、N、P)
好きなことか	Yes	15件 (A、B、C、D、E、F、G、H、I、J、K、L、M、N、O)
	No	1件 (P)
価値を感じることか	Yes	15件 (A、B、C、D、E、F、G、H、I、J、K、L、M、N、O)
	No	1件 (P)

上表のとおり、大半の調査対象者が、すべてに当てはまると述べた。

「すべて当てはまるし、多くの人が当てはまって欲しい。制作スタッフは、小さいときから絵が好きで、上手いと言われてきた人たちだ。基本的には、みんな好きなことを仕事にできて幸せと思っているはず。」(C氏)

得意なことについては、他者との比較のなかで得意と思わない旨の回答がある一方、自分の中においては得意である、仕事を通じて得意になってきている、という声が聞かれた。

「自分ができることの中では、多少は胸をはって得意と言っていいことと思っている。」(G氏)

「得意なことかどうかは分からないけれど、少なくとも前よりは得意になってきている。」(H氏)

好きなことについては、問題なく当てはまるという意見が多かった。

「アニメを稼げるからやっている人はいないのではないかと。アニメの場合は、環境が劣悪だから、仕事に対してプライドがないと、その前に好きでないと続けられない。」(O氏)

価値を感じることについては、調査前は、生活必需品ではないエンターテインメントコンテンツを制作する職場においては、見失いやすい項目になると危惧していた。しかしながら、インタビュー結果からは、ほぼ全員のクリエイターが、仕事に価値を見出している現状が認識できた。ただし、仕事をはじめたときから、仕事に対する価値を認識しているクリエイターは多くなく、仕事を通じて、ユーザーやマーケットを意識して感じるようになったとの回答が目立った。

「価値を感じることは、たくさんの人が遊んでくれて、喜んでくれていることだ。それがないと、ただ家で自己満足のために絵を描いているのと同じ。」(D氏)

「入社したときはよく分からなかった。今は、価値を感じることになっている。ゲームはいらないものかもしれないが、これだけ多くの人を惹きつけているのも確かだ。」(E氏)

本項では、キャリアに対する3つの問いにおいて、すべてに満足しているクリエイターが多いことがわかった。調査対象者が、高業績者であることによるバイアスを考慮しても、この傾向は強いものと考えられる。

### 第3節 定性的調査のまとめ

#### 第1項 ゲームとアニメの共通点と相違点について

ゲームとアニメの共通点は、コンテンツクリエイターを活用する組織には、ともにクリエイティブ・リソースとクリエイティブ・マネジメントが必要とされていることである。特に品質と制作期間のバランスをとることは、ゲームとアニメを問わず、組織におけるコンテンツ制作の重要な鍵となることがわかった。

一方で、ゲームとアニメには異なる事情があることも明らかになった。

ゲームでは、触った感覚が品質に大きく影響し、実際にゲームを画面に出した段階で調整することが多い。プログラムで構成されるために調整が行いやすく、仕様の変更に伴って個々の制作作業は常に変化し、トップダウンではコントロールしきれずに、クリエイターの裁量の余地が残されることになる。制作活動は統合的といえる。

アニメでは、最初のデザインが重要で、その後の制作工程は決められた作業になりがちである。分業化が進み、制作活動は分散的といえる。また、テレビ番組の受託制作が中心のため、納期が絶対的であること、受託制作費が旧態依然としていて、コストを抑えるために、劣悪な職場環境になることが、インタビューからも聞くことができた。

前章のアンケート調査では、アニメのクリエイターが、組織や仕事への愛着が高いことが示された。今後も日本が誇るコンテンツの分野として持続的な発展をするためには、クリエイターの意欲を活かす、アニメ制作会社の収益性の向上が求められるものと考えられる。

#### 第2項 内部制作と外部制作の相乗効果について

コンテンツ制作における、内部制作と外部制作について述べる。

第2章では、組織に関する先行研究レビューから、内部制作戦略と外部制作戦略の特徴を整理した。ノウハウ蓄積型コンテンツと制作工程下流に強みを発揮する内部制作戦略と、アイデア形成型コンテンツと制作工程上流に優位な外部制作戦略を組み合わせ、シナジー効果を発揮する組織マネジメントを求めていくことが、本研究を通じて意識されたテーマであった。筆者が、このような課題を掲げたのは、内部制作から外部制作への移行、すなわちコンテンツパブリッシャーへの一方的な移行という単純な議論ではなく、内部制作と外部制作がクリエイターに与える影響をも理解した、戦略的な組織マネジメントが、コンテンツ制作企業における競争優位を実現すると考えたからである。

任天堂は、内部制作と外部制作をともに高いレベルで成功させている企業の1つである。インタビュー調査からは、当社が内部制作で高品質のゲームをつくりつづけることで、国内外のゲームクリエイターから尊敬の念を集め、その結果、外部制作にも良い影響を与えていること、また社内のクリエイターの一部が、内部制作と外部制作の両方に携わる機会を得ることで、その経験が双方の制作チームに活かされていることが明らかになった。また、フリーランスを含めた社外のスタッフが、リスクの負担において深刻な問題に陥らないために開発コンセプトの選択に配慮していることが、インタビューより理解された。

しかしながら、現在のコンテンツ産業においては、内部制作担当者と外部制作担当者の協働は総じて限定的であるといえる。今後、広範囲での人材交流をはじめとした、内部制作と外部制作の相乗効果を目指した、より発展的な組織マネジメントが必要になるだろう。



## 第5章 結論

### 第1節 調査項目に対する結論

#### 第1項 クリエーターのキャリアに関する調査結果

<表 5-1. クリエーターのキャリアに関する調査結果>

調査結果	
クリエーターはいくつかの点で特徴的な仕事意識を有する	
新しいことに挑戦する意欲が高い	(キャリアアンカーの定量的調査から)
組織を異動することに抵抗感がない	(規範コミットメントの定量的調査から)
仕事に対して夢中になることが多い	(フロー経験の定性的調査から)
自己のキャリアに対して高い認識がある	(キャリア認識の定性的調査から)
クリエーターの仕事意識は多様化している	(定量的調査から)
クリエーターの仕事意識と業績は関係しない	(定量的調査から)

クリエーターがいくつかの点で特徴的な仕事意識を有することが明らかになった。本調査の結果から、新しいことに挑戦する意欲が高く、組織を異動することに抵抗感がなく、仕事に対して夢中になることがあり、自己のキャリアに対して高い認識があることを、コンテンツクリエイターの特徴として記述することができる。

#### 第2項 クリエーターと組織に関する調査結果

<表 5-2. クリエーターと組織に関する調査結果>

調査結果	
クリエーターが活躍できる組織について (定性的調査から)	
<クリエイティブ・リソース> 1: ヒト (多様で認め合えるメンバー) 2: モノ (制作を支援する環境) 3: カネ (リスクを負担する安定的資金) 4: 情報 (大量販売するノウハウ)	<クリエイティブ・マネジメント> 5: クリエーターの感性を尊重する 6: 品質と制作期間のバランスをとる 7: 新しいことに挑戦する機会がある 8: 適度な緊張感を維持している 9: 能力開発の仕組みがある
クリエーターのコンピタンスについて (定性的調査から)	
<仕事関係能力> 1: ビジョン形成・表現能力 2: 幅広い知識・専門的スキル 3: バイタリティ 4: バランス調整能力・判断力	<人間関係能力> 5: 組織マネジメント力 6: コミュニケーション能力

クリエーターが活躍できる組織を 9 項目で示唆したこと、クリエーターのコンピタンスを 6 項目で示したことが、本研究における研究成果である。

## 第2節 インプリケーションと今後の課題

### 第1項 理論的インプリケーション

本研究の理論的インプリケーションは、複眼的なアプローチから、コンテンツクリエイターの仕事意識を明示したことにある。コンテンツ産業の重要性が高まるなかで、クリエイターの仕事意識については、調査対象へのアクセスの難しさもあり、必ずしも先行研究が十分ではなかった。ユニークな特徴があると考えられているコンテンツクリエイターの仕事意識を、キャリア志向の二分法的な分類に留まらず、複数の視点から調査して結論を導いたことが、本研究における理論面での貢献といえよう。

### 第2項 実践的インプリケーション

本研究の実践的インプリケーションとしては、次の2点が考えられる。

第1は、コンテンツ制作企業に対する示唆である。重要な資源であるコンテンツクリエイターを十分に活用するために、コンテンツ制作企業においては、クリエイティブ・リソースの充実とクリエイティブ・マネジメントの実行が求められることが導かれた。これら9個の2次コードカテゴリーに分類されたそれぞれの要件は、コンテンツ制作企業にとって有用価値があるものと考えられる。

実践的インプリケーションの第2は、コンテンツクリエイターに対する示唆である。クリエイターのコンピタンスに関する探究から、クリエイターに求められる能力と資質が明らかになった。ここから、クリエイターに対するいくつかの提言ができるものとする。組織のなかで活躍するコンテンツクリエイターに求められる要素として、筆者は、1点目にビジョンを持つこと、2点目にコミュニケーション能力をもつこと、3点目に制限の中でのモノづくりを楽しむことを主張したい。

### 第3項 今後の課題

本研究は、ゲームやアニメの制作企業に在籍するクリエイターを対象に、アンケート調査とインタビュー調査から、キャリアと組織に関する探究をすすめるものであった。論文の終わりに、今後、クリエイターの研究をさらに発展させていくための課題を指摘したい。

第1の課題は、本研究における調査対象者が限られた範囲であり、分析結果から導かれた概念をクリエイターの特徴として広く一般化できないことにある。今後は、多数のクリエイターによる事例を蓄積することによって、普遍的枠組みを構築する必要がある。

第2の課題は、コンテンツクリエイターの多様性に起因する課題である。結論にもあるように、コンテンツクリエイターは多様化した存在であり、今後は、フリーランスのクリエイター、ゲームやアニメに加えて映画、音楽、映像関係のクリエイター、または海外のクリエイターを対象に、調査を蓄積する必要があると思われる。

今後、クリエイターの研究が活発に行われることを期待して、本論文の結びとする。

以上

## 参考文献

- Abell, D. F. (1993), *Managing with dual strategies: mastering the present, preempting the future*, Free Press. (小林一・二瓶喜博訳『デュアル・ストラテジー：混迷の時代を生き抜く戦略』白桃書房, 1995)。
- Amabile, T. M. (1999), "How to kill Creativity" *Harvard business review on breakthrough thinking*, Harvard Business School Press. (須田敏子訳「組織の創造性を伸ばすマネジメント」『ブレイクスルー思考』ダイヤモンド社, 2001)。
- アニメーション産業研究会 (2002), 「アニメーション産業研究会報告書：製作プロダクションによる自立したビジネスの確立に向けて」経済産業省ホームページ。
- 青木昌彦・安藤晴彦編 (2002), 『モジュール化：新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社。
- Arthur, M. B., and Rousseau, D. M. (1996), *Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press.
- Cappelli, P. (1999), *The new deal at work: managing the market-driven workforce*, Harvard Business School Press. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001)。
- Cohen, S. (1984), *ZAP: the rise and fall of Atari*, Xlibris Corporation. (熊沢孝・ルディー和子訳『「アタリ社の失敗」を読む』ダイヤモンド社, 1985)。
- コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会 (2000), 『2000CESA ゲーム白書』。
- コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会 (2001), 『2001CESA ゲーム白書』。
- コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会 (2002), 『2002CESA ゲーム白書』。
- Csikszentmihalyi, M. (1991), *Flow: The psychology of optimal experience*, Perennial. (今村浩明訳『フロー体験喜びの現象学』世界思想社, 1996)。
- Day, G. S., and J. H. Schoemaker (2000), *Wharton on managing emerging technologies*, John Wiley & Sons. (小林陽太郎・黒田康史ほか訳『ウォートンスクールの次世代テクノロジー・マネジメント』東洋経済新報社, 2001)。
- デジタルコンテンツ協会 (2002), 『デジタルコンテンツ白書 2002』。
- 藤本隆宏 (2001), 「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
- 藤本隆宏 (2002), 「企業の実力」日本経済新聞社編『やさしい経営学』日本経済新聞社。
- Gouldner, A. W. (1957), "Cosmopolitan and locals: toward an analysis of latent social roles", *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Hall, D. H. (1976), *Careers in organizations*, Foresman and Company, 1-7.
- Hamel, G. (1999), "Bringing Silicon Valley inside," *Harvard Business Review*, September-October-1999. (有賀裕子訳「伝統的組織にシリコンバレーをつくる」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』Vol. 25 No. 3 pp. 25-43, 2000)。
- 花田光世 (1993), 「日本の人事制度における競争原理」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 人的資源』有斐閣。
- 平林久和・赤尾晃一 (1996), 『ゲームの大学』メディアファクトリー。
- 平野光俊 (1999), 『キャリア・ドメイン：ミドル・キャリアの分化と統合』千倉書房。
- 生稲史彦 (2000), 「家庭用ゲームソフトの製品開発：消費者感性のシミュレート」藤本隆宏・安本雅典編著『成功する製品開発』有斐閣。
- 生稲史彦・新宅純二郎・田中辰雄 (1999), 「家庭用ゲームソフトにおける開発戦略の比較：開発者抱え込み戦略と外部制作者活用戦略」。
- 石田英夫 (2002), 「研究人材マネジメントの現状と課題」石田英夫編『研究開発人材のマネジメント』慶応義塾大学出版会。
- 加護野忠男 (1999), 『競争優位のシステム』PHP 新書。
- 金井壽宏 (1991), 『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- 金井壽宏 (2000), 「洗脳から組織のセラピーまで」『CRE02000 年特別号』神鋼ヒューマン・クリエイト。
- 金井壽宏 (2002a), 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書。
- 金井壽宏 (2002b), 『組織を動かす最強のマネジメント心理学』中経出版。
- 金井壽宏・守島基博・高橋潔 (2002), 『会社の元気は人事がつくる：企業変革を生み出す HRM』日本経団連出版。
- 小林和夫 (2000), 『創造性に影響を与える要因の研究』産業経済研究協会。
- 小橋麗香 (1997), 「日本における家庭用テレビゲームソフトウェアの開発」『国際経営論叢』第 10 巻第 3-4 号。

- 小橋麗香 (1998), 「ソフトのイノベーション：任天堂のデファクト・スタンダード形成とソフト開発」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『イノベーションと技術蓄積』有斐閣。
- 小池和男 (1999), 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 楠木建・ヘンリー・チェスブロウ (2001), 「製品アーキテクチャのダイナミック・シフト：バーチャル組織の落とし穴」藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- 三輪卓己 (2002), 『ソフトウェア技術者のキャリア・ディベロップメント：成長プロセスの学習と行動』中央経済社。
- 守島基博 (1999), 「研究者の業績と企業の人的資源管理」『ビジネスレビュー』Vol.46 No.1。
- 日経連出版部 (1999), 『新専門職制度事例集』日経連出版部。
- 日経産業消費研究所 (2001), 『日経キーワード重要 500：2003 年度版』日経事業出版社。
- 西田耕三 (1988), 『創造体質への企業変革』東洋経済新報社。
- 西田耕三 (1995), 『創造に挑戦する社員のために』文眞堂。
- 太田肇 (1993), 『プロフェッショナルと組織：組織と個人の「間接的結合」』同文館出版。
- 太田肇 (1996), 『個人尊重の組織論：企業と人の新しい関係』中央公論社。
- 太田肇 (1997), 『仕事人の時代』新潮社。
- 太田肇 (1999), 『仕事人と組織：インフラ型への企業革新』有斐閣。
- Pelz, D. C., and F. M. Andrews (1976), *Scientists in organizations: productive climates for research and development*, University of Michigan Press. (兼子宙監訳・長町三生ほか訳『創造の行動科学：科学技術者の業績と組織』ダイヤモンド社, 1971)。
- Peters, T. J., and R. H. Waterman (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, Harper Business. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社, 1983)。
- Pink, D. H. (2001), *Free agent nation: how America's new independent workers are transforming the way we live*, Warner Books. (玄田有史・池村千秋訳『フリーエージェント社会の到来：「雇われない生き方」は何を変えるか』ダイヤモンド社, 2002)。
- Reich, R. B. (1991), *The work of nations: preparing ourselves for 21st-century capitalism*, Simon & Schuster. (中谷巖訳『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ：21世紀資本主義のイメージ』ダイヤモンド社, 1991)。
- Schein, E. H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley Pub. Co. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991)。
- Schein, E.H. (1985), *Career Anchors: discovering your real values*, University Associates Inc.
- 鈴木竜太 (2002), 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 丹下博文 (2000), 『創造性をはぐくむ』大蔵省印刷局。
- 田尾雅夫 (1997), 『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会。
- 田尾雅夫 (1999), 『組織の心理学』有斐閣。
- 鳥取部真己 (2001), 「任天堂におけるゲーム・クリエイターへの人的資源管理」慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文。
- Tushman, M. L., and C. A. O'Reilly (1997), *Winning through innovation: a practical guide to learning organizational change and renewal*, Harvard business school Press. (斎藤彰悟監訳・平野和子訳『競争優位のイノベーション：組織変革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社, 1997)。
- 臼井令子 (1997), 「ゲーム業界における開発者が発揮する創造性の決定要因に関する研究：セガ・エンタープライゼスの場合」(神戸大学経営学部ワーキングペーパー97年度)。
- 山根節 (2001), 『エンタテインメント発想の経営学：“遊び”が生む現代ヒット戦略』ダイヤモンド社。
- 山下勝 (1998), 「映画製作の組織的考察：プロデューサーの機能」神戸大学大学院研究科博士過程モノグラフシリーズ。
- 吉田寿 (2002), 『人事制度改革の戦略と実際：成果主義から戦略実現型へのステップアップ』日本経済新聞社。
- Wolf, M. J. (1999), *The entertainment economy*, Times Books. (楡井浩一訳『「遊び心」の経済学：あらゆるビジネスは娯楽へ進化する』徳間書店, 1999)。

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2001・1	榊谷 武史	サプライチェーンマネジメントにおける新たな営業の役割とその変革への取り組みについて	10 / 2001
2001・2	飯野 晃 大野 陽之 榊谷 武史 富田 浩司 吉川 広太郎	「ブランド構築」 ～「第3の軸」による競争優位の確立	11 / 2001
2001・3	岡田 真	「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター」 ～(株)NTTデータサイエンスの事例研究を通して～	11 / 2001
2001・4	浮田 辰三	医薬品産業における提携戦略 創薬におけるパラダイムシフトの影響	11 / 2001
2001・5	高坂 匠	MSPという新しい業態分析からの競争理論考察	11 / 2001
2001・6	小林 茂樹	地域ネットコミュニティビジネスの研究	11 / 2001
2001・7	井上 芳郎	創業および事業創造に関わるビジネス・インキュベーションについて	11 / 2001
2001・8	石原 敏孝	シティホテルのマネジャーの職務特性と管理者行動について	11 / 2001
2001・9	赤田 和則	プロジェクト型組織におけるキャリア開発	11 / 2001
2001・10	富田 浩司	成熟市場におけるカテゴリーブランド構築	11 / 2001
2001・11	小坂 光彦	「ブランド」によるグループ経営 東急グループの事例	12 / 2001
2001・12	小宮 信彦	モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル エレファントデザイン株式会社の「空想生活」	12 / 2001
2001・13	高地 悟史	消費財メーカーにみる市場インタフェイスの設計とマネジメント	12 / 2001
2001・14	竹中 隆	企業戦略におけるIT活用の意義と役割 株式会社すかいらーくの事例	12 / 2001
2001・15	北 真収	ポスト・アキュイジション・マネジメント (Post Acquisition Management)	12 / 2001
2001・16	古田 しげみ	中小企業の国際経営戦略としての国際アライアンス研究	12 / 2001
2001・17	小宮 信彦 高地 悟史 竹中 隆 谷風 宗範 榊野 洋史 遊橋 裕泰	ネットワーク時代のビジネスモデリング	12 / 2001

番号	著者	論文名	出版年
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門のABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院におけるIT投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下での組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的IRに関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003