

平成 22 年度コンテンツ産業人材発掘・育成事業（有望若手映像等人材海外研修事業）
プロデューサーカリキュラム

キャリア開発

青山学院大学経営学部
准教授
山下勝



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

UNI JAPAN

目 次

1. はじめに	2
2. プロデューサーを分類する 2×2 軸	3
3. プロデューサーが成すべき企業家活動	5
4. 職人型プロデューサー	7
4-1. 日本とアメリカの職人型プロデューサー比較	7
4-2. 人材の画一化が招く弊害	8
5. 職人型プロデューサーの問題点	9
6. 企業家型プロデューサー	10
6-1. 分業の枠を越えるためのふたつの方法	10
7. キャリア形成のための 3 つの手法	13
7-1. プロデューサーが学ぶべき 3 キャピタル	14
(1) Knowing-whom (人的ネットワーク)	14
(2) Knowing-why (職業的価値、アイデンティティ)	14
(3) Knowing-how (スキル、技能)	14
7-2. 同型的なキャリア形成——仕事の流れの中で価値を獲得する手法	15
7-3. 相対的な価値形成——他者との比較により価値を獲得する手法	16
7-4. 創発的なキャリア形成——特定の他者との間で価値を獲得する手法	16
7-5. キャリアを自覚することの重要性	18
8. キャリア開発における課題	19
8-1. 企業家型になるためのキャリアの築き方	19
8-2. 創発的なキャリア形成の重要性	20
8-3. 企業家型プロデューサーの将来性	21
9. 参考資料リスト	22

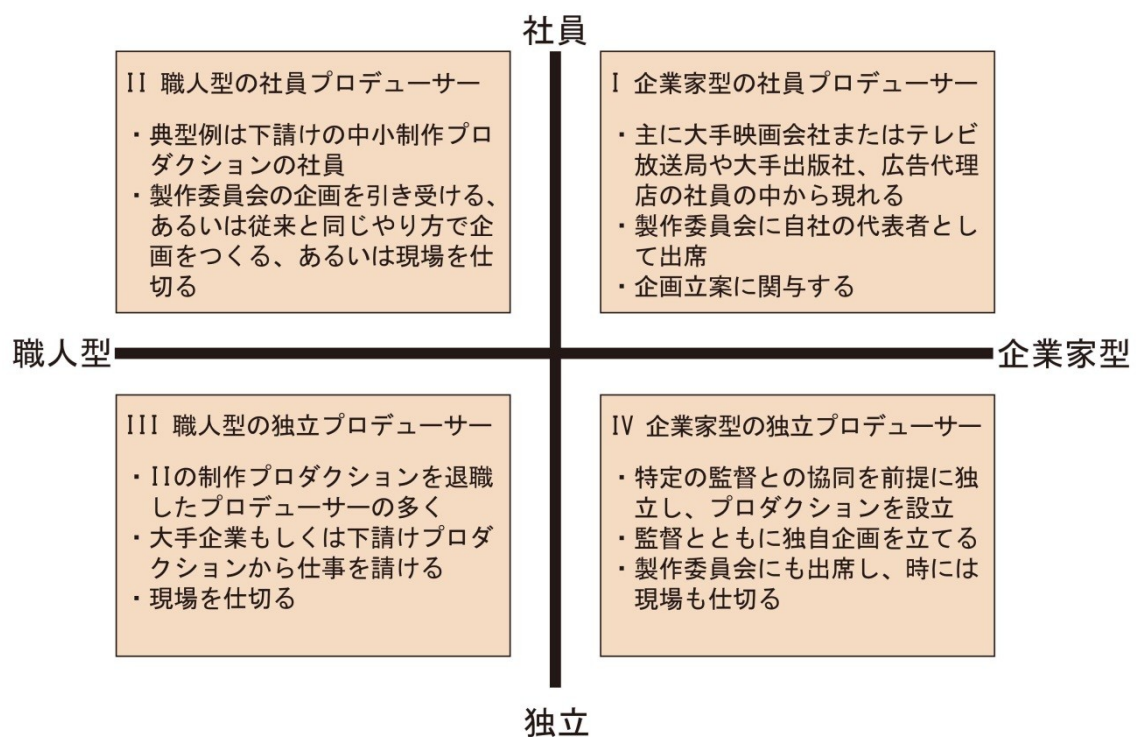
1. はじめに

本稿は、国際コンテンツプロデューサーを志す人材に向けて記したものである。映画製作に寄与し、創造性にあふれた作品を生み出すためには、どのようにしてキャリアを重ねればいいのか。プロデューサーの類型・体系をあらためて定義し、目標とする人材像を考察した上で、そこに到達するための手法を述べていく。創造的な映画コンテンツプロデューサーを目指す上での、一助とされたい。

2. プロデューサーを分類する 2×2 軸

まずは映画コンテンツのプロデューサーを、タイプ別に分類しよう。プロデューサーは、その特性や志向、ポジションによって図表 1 で示す 4 タイプに大別できる。

図表 1 プロデューサーの 4 タイプ



国内外を問わず、圧倒的多数を占めるのは II、III の職人型のプロデューサーである。逆に、I および IV の企業家型プロデューサーは極めて少ない。しかしこのようなタイプこそ、日本映画界の閉塞状況を打ち破るには必要とされる人材である。

その理由を説く前に、プロデューサーを 4 タイプに分けるふたつの軸について解説しておこう。

まず、ひとつ目の軸となるのが「社員」か「独立」かという分け方である。プロデューサーが会社組織に所属しているかフリーで活動しているかという分類だが、このような立場の違いが彼らの仕事内容をも大きく左右する。

社員プロデューサーは、大きな資本にアクセスできる、もしくは大企業に所属しているがゆえに資本を持つ会社と組みやすいという特徴がある。つまり、資金調達においてメリットが大きい。大手企業に属さない独立プロデューサーは日本社会の文脈においては信頼を得がたく、大資本にアクセスすることが困難である。

一方、独立プロデューサーには、さまざまなクリエイターにアクセスしやすいというメリットがある。独立プロデューサーの多くは実際に現場に立つ機会が多く、制作に携わるスタッフと密な関係にある。そのため、監督をはじめ、スタッフひとりひとりの特徴、さらには個人の趣味嗜好まで把握しているケースが多い。クリエイターとのつながりが深ければ、当然のごとく現場の人材管理、調整も行いやすい。

つまり、大きな資本にアクセスできる社員プロデューサーは、企画、ファイナンス、流通などを得意とし、現場型の独立プロデューサーはスタッフィングに強いということだ。立場が違えば、特性や強みも異なるのがおわかりいただけたらうか。

ただし、社員とも独立ともいいがたい中間領域もある。中小企業の社員プロデューサーが、その例だ。彼らは属する企業、個々人のポジションによって、どのような強みを持つかが異なっている。

次にプロデューサーのタイプを分けるふたつ目の軸を見ていこう。こちらは「職人型」か「企業家型」という分類である。

職人型プロデューサーは、一般に求められているプロデューサーの仕事を明確に認識し、それを効果的かつ効率的に究めていくタイプである。映画会社や映画制作プロダクションに入社し、上司の仕事ぶりを学び、その仕事内容をトレースしていけば自然とこのタイプができあがる。つまり、実直に職務に取り組んでいけば、映画プロデューサーの大半はこのような職人型になるといえる。職人型プロデューサーは、職務を効果的かつ効率的にこなし、一定の成果を挙げるため、社内での評価が高い。しかし規格化された人材を組み合わせるだけの職人型プロデューサーが、新規性あふれる作品を生み出すのは難しい。こうしたタイプが日本映画界に新風を吹き込むのは、困難といわざるを得ない。

一方ハリウッドは、日本と同じく職人型プロデューサーが多いにもかかわらず、斬新なコンセプトの映画が多数生まれている。市場規模が大きく職能の専門化が進んだハリウッドでは、逆に職人型プロデューサーが重用される状況がある。職人型プロデューサーを極めるのであれば、日本からハリウッドへ拠点を移すのも選択肢のひとつになるだろう。

企業家型プロデューサーは、一般に求められているプロデューサーの仕事の範囲を越え、枠組みを変えながら新たに分業のあり方を作り上げていくタイプである。このタイプに関しては、のちほど詳しく解説しよう。

社員か独立か。職人型か企業家型か。こうした2×2の軸により、プロデューサーは4タイプに分けることができる。現在プロデューサーとして活躍する方は、キャリア開発の前段階として自分がどのタイプであるか再確認してほしい。

3. プロデューサーが成すべき企業家活動

4タイプあるプロデューサーの中でも、キャリア開発で重要な意味を持つのが「職人型」か「企業家型」という軸である。ここではあらためてプロデューサー的行動を考え直し、その役割を確認していく。

映画製作の現場では、プロデューサーが誰なのかについて議論する場面がしばしば見られる。だがそれは、不毛といわざるを得ない。映画コンテンツの製作は、「プロデューサーありき」で行われるものとはいえない。プロデューサーを先に決めるのではなく、プロデュース（プロデューサー的行動）が先にあり、後からプロデューサーが決まるべきだ。つまり行動が先にあり、それを実行した人をプロデューサーと称すればよいのである。映画製作の現場で何が起き、どんな行動が効果的であったのか。それを成し遂げた人＝プロデューサーなのである。そうでなければ、肩書きがあっても実質的にはプロデューサーとはいえない。いわゆる「名ばかりプロデューサー」に過ぎない。

では「プロデューサー的行動」とは、どんなものだろうか。

映画業界におけるプロデューサーの役割は、プロジェクトの企画、ファイナンス、スタッフィング、人的ネットワークの管理などである。彼らの行動は企業家のそれと類似しており、換言すれば「プロデューサー的行動は、企業家活動の実践的形態のひとつである」といえる。

経済学者であるヨーゼフ・シュンペーターは、イノベーションの実行者をアントレプレナー＝企業家と称した。彼のいう企業家とは、さまざまな要素を新たな組み合わせとして結合すること（新結合）によって、新たな価値を創出する者を指している。映画製作であれば、分業されたひとつひとつの仕事を組み合わせ、新結合のパターンを実践することが企業家的行動といえる。そしてこのような企業家活動を担う者のことを、映画業界ではプロデューサーと称する。

しかしながら新結合にも、その特性を分ける2軸が存在する。

ひとつ目の軸が、「戦略的」か「戦術的」かという分け方だ。

戦略的な新結合とは、資源や権限自体を再設定するパターンである。従来の枠組みを越え、組み合わせる要素を調達するのがこのタイプの新結合だ。

たとえば、交流のない異業種から人材を調達するのは、このケースといえる。映画製作にあたってこれまでつながりのなかったCM業界のディレクターを起用し、映画業界の脚本と組み合わせる。従来の職域を越えて、新たな人材を連れてくるというのは、もちろん各所からの反発があるため簡単には実現しないが、自分が与えられていない権限まで領分を広げて行動を起こすことが、戦略的な新結合につながる。

一方、戦術的な新結合は、すでに所与とされた資源や権限の中で行われる。従来の範囲内で新規の組み合わせを行い、新たな価値を生み出すパターンだ。まだ組んだことのない監督と脚本家をマッチングするだけでも、戦術的な新結合といえる。

新結合に関するもうひとつの軸が、「策定」か「実践」かである。

策定は、新しい結合のパターンをアイデアとして考えることである。実践は、文字通り新しい結合をやり遂げることを指す。

多くの場合、策定にばかり目が行き、実践は軽視されてしまう。しかし企業を例に取ればわかるように、策定ばかり重視しても利益は上がらない。あるプロジェクトを実行するにあたり、その計画の立案者＝最大の功労者ではない。策定に基づいて分業を行い、実践することが重要なのである。

映画製作でいえば、今まで組んだことのなかった監督と脚本家を組み合わせてみようとするのは、ただの策定に過ぎない。実際に交渉して二者を組ませ、駆け引きも含めて互いの長所を引き出し合いながら、最終的によい作品に導いていくのが実践である。アイデアレベルでは、単なる絵に描いた餅である。それを実現させるのが、プロデューサーの仕事といえるだろう。

そもそもアイデアの実践には、多大な困難が伴うものだ。人材資源などの各要素は、人的ネットワークの中にすでに埋め込まれており、策定どおりに結合させようとしてもうまく行かないケースが多い。簡単にいえば、人間関係のしがらみがあって実現が難しいのだ。映画製作でも、ある監督を起用するとなれば周辺のスタッフまで起用せざるを得ない。監督だけをピックアップするのは困難である。

経済学者シュンペーターの想定する新結合者（アントレプレナー）は、策定どおりに新結合でできることを前提にしている。だが現実には、アントレプレナー自身も何らかの人的ネットワークに埋め込まれており、思い通りには動けない。時にはアントレプレナー自身の反対勢力が現われ、策定した企画の実行を阻まれることもあるだろう。実践につながらない策定は無意味である。企画コンセプトがブレることなく、最後までプロジェクトを完遂させてこそ、新結合が成功したといえる。

そのためには、策定を行うプロデューサーと実践するプロデューサーが有機的に連携し、実践の場で協力しあうことが重要だ。いい換えれば、策定側から実践側へ企画を丸投げする下請け関係では、プロジェクトのパフォーマンスが決して最大にならないということである。製作現場ではこのような下請け関係が多く見られる。企画を策定するプロデューサーであればなおのこと、実践を行う側への配慮が必要だ。プロデューサーの立場にある者は、今一度両者の関係性を見直してほしい。

4. 職人型プロデューサー

プロデューサー的行動が新結合の策定、実践であるという前提の元で、プロデューサーのタイプについて話を戻そう。

前述したとおり、プロデューサーには2×2軸の4タイプがある。そのうち、新結合に関わるのが「職人型」か「企業家型」かという分類である。ここでは、両者の特性を詳説していく。

4-1. 日本とアメリカの職人型プロデューサー比較

職人型プロデューサーは、戦術的な新結合を行うタイプである。彼らは、すでに与えられた資源、権限の中でどの要素を組み合わせるかを策定し、実践する。

しかし戦術的な新結合は、創造的にならないことの方が多い。所与とされた範囲内で要素を組み合わせようにも、そのパターンに限りがあるためだ。

では、なぜハリウッドでは、戦術的な新結合でも創造的な作品を生み出せるのだろうか。その理由は、分業のレベルにある。

分業の第一段階は、作業の規格化だ。そもそも分業を行う目的は、コスト削減にある。ひとりの人物が監督、脚本、撮影、出演、宣伝などをすべて行えば、確かにその人が理想とする作品は作れるだろう。しかし、それを実現するには膨大なコストと時間がかかり、ビジネスベースで考えた場合には到底採算が取れない。そこで、映画製作に必要な行程、職能を分業する必要が生じる。それぞれのスペシャリストを用意し、彼らスタッフの力を借りて映画製作を行うのである。

分業には製作期間の短縮などさまざまなメリットがあるが、なかでも大きいのが育成コスト、人件費の削減である。映画製作におけるすべてをまかなえる人材を育てるには、莫大な育成コストがかかってしまう。となればカメラマン、照明技師など各分野のエキスパートを育てた方が、コストを抑えられる上、効率もよい。また、まれに全分野に秀でた天才がいたとしても、その人物を起用するとなれば人件費が跳ね上がるだろう。撮影、編集など仕事の領域を明確に区切ることで、ギャランティを抑えることができる。

こうして分業を進めていくと、各作業が規格化されていくということに注意が必要である。仕事内容がマニュアル化され、そのマニュアルに準じて専門性が標準化された人材が育つのである。カメラマンにせよ照明技師にせよ、専門性の熟練度が同一レベルであれば、その人材は代替可能となる。つまりカメラマンA氏とB氏どちらを起用しようが、創造されるものに大きな違いは生じないということだ。こうして分業が進むことにより、スペックの標準化が進み、代替可能性が高くなる。日本の映画業界は、この第一段階にあるといってよいだろう。

分業の第二段階は、職能の多様化である。分業を徹底し細分化することで、個々の仕事の範囲は次第に狭くなっていく。しかし、その一方で深みが増す。要は分業と専門化がさらに進むことで、それぞれのテクニカルなレベルが上がると同時に、その狭い専門領域の中のスペシャリスト

の希少性も高まっていくのだ。創造性の観点からいうと、この第二段階への到達が重要であり、ハリウッドは第一段階からのステップアップに成功しているといえる。

これに対し、日本の映画業界の市場規模を考えると、第二段階に達するのはなかなか困難である。市場規模が小さければ、分業を徹底し、さらなる細分化をすることは不可能だ。たとえば、年間に製作される映画の本数がわずか10本しかなければ、専門領域が100通りに分業されても意味がないということは容易に想像できるはずだ。「私はコメディが専門、なかでもシニカルなコメディが得意な監督です」と専門性を訴えても、日本国内ではなかなか仕事が来ないだろう。市場規模が大きいハリウッドであれば分業化を徹底して専門領域をさらに細分化しても仕事が成立するが、日本では難しい。特定の仕事にしか対応できない専門バカではなく、どんな仕事にも対応できる汎用性を兼ね備えた普通の人だけが日本の映画業界では生き残っていける。

4-2. 人材の画一化が招く弊害

低いレベルでの分業により各スタッフのスペックが標準化した状態では、どんな人材を組み合わせてもクリエイティブな作品は生まれない。組み合わせのレパートリーも増えず、本当の意味での新結合は起こらないのだ。

クオリティに発展が見られず、ひとたび閉塞状況に陥ると、あとは品質とコストとの戦いになるというのは世の常である。「クオリティに差がないなら、人件費の安い人材を起用しよう」「クオリティを下げずに、どこまで人件費を抑えられるだろう」。こうした作業はとても創造的とはいえない。

このような均衡化を免れるには、分業の仕方自体を変えるしかない。それがかなわなければ、各分野のクリエイター、技術者は代替可能な部品として扱われ、投資の対象ではなく、コスト削減の対象として見られることになる。

今のところハリウッドでは、分業が進んでプロフェッショナル化が促進しても、閉塞状況に陥ることはない。市場規模が大きいため、専門深化のスピードが速く、仕事の規格自体がダイナミックに変化し続けるからだ。その結果、規格化されているように思われる仕事であっても付加価値がつき、「この人にしかできない」という代替不可能性が生じてくるのである。

このようにプロフェッショナル化が進んでも、ハリウッドの場合は市場規模が大きいため、専門性が深まり、創造的な作品が生まれるが、日本の場合は、人材の専門性の標準化が進むだけで、画一的な作品ばかり生まれる環境がある。

社会ネットワーク理論の研究では、上記の現象を裏づけする分析がなされている。ハリウッドでは戦術的な新結合により生まれた映画は、興行的にもよい成績を収めている。一方、日本で同様の調査を行ったところ、真逆の結果が出たのである。ハリウッドでは戦術的な新結合を行っても何らかの付加価値が生まれ、創造的な作品が生まれるが、日本では今まで組んだことのないスタッフ同士が手を取り合ったところで、面白いものは生まれない。むしろ同じ監督とプロデューサー、同じ脚本家と監督が継続的にずっと組み続ける方が、作品に深みが出る傾向があるのだ。

5. 職人型プロデューサーの問題点

このような人材の画一化が、日本映画界の閉塞状況を招いた一因だと考えることもできる。

現在、日本の映画業界は各職能の規格化が進み、新規性あふれる作品が誕生しなくなっている。人材の専門性が標準化された結果、何をどう組み合わせようと代わり映えしない作品しか生まれないという状況である。

映画コンテンツを、パソコンに置き換えるとわかりやすいだろうか。パソコンは CPU、ハードディスク、メモリなどのパーツで構成されており、これらの組み合わせにより 1 台の製品が完成する。メモリを 1GB から 4GB にして処理速度を速めたり、製造コストを削減してより安価なパーツを作ったりはできるが、4GB のメモリであればこのメーカーの部品を使っても完成するパソコンの性能に大差はない。各パーツの機能は不変であり、そこに新しい価値を生み出すことは不可能なのである。

映画プロデューサーにも同じことがいえる。映画製作に携わる人々の職能が規格化すれば、そこにどんな斬新なコンセプトを持ち込んでも実現は難しい。確かにそのプロジェクトに集められた映画監督や脚本家、撮影に関わるスタッフたちは、一定以上の技量を備えているかもしれない。しかし職能が規格化され、その枠を越えることなく作品を作っても、クリエイティビティを作り込むのは困難だ。「前作では脚本家 A 氏と組んでいた監督を、今度は脚本家 B 氏と組み合わせてみようか」——パソコンのパーツを入れ替えるように人材を組み替えたところで、さしたる新鮮味は感じられないだろう。

各職能が規格化され、進化・深化が滞れば、クリエイティビティが失われる。各職能の統合パターンもいずれ尽き、新規性のある作品は生まれようもない。現在プロデューサーとして活動する人は、自身関わった製作プロジェクトを振り返ってほしい。与えられた資源、権限を漫然と受け入れ、人材の順列組み合わせに終始したスタッフィングを行っていないだろうか。コスト優先主義に走り過ぎ、創造性を二の次にしていないか。現在プロデューサーとして活動する人の多くはこうした現状にあり、その結果業界全体が停滞してしまっている感がある。

では、日本の映画業界が陥っている閉塞状況を打開するにはどうすればいいのか。次章以降では、均衡を打ち破る企業家型プロデューサーの類型、そのキャリア形成について説いていく。

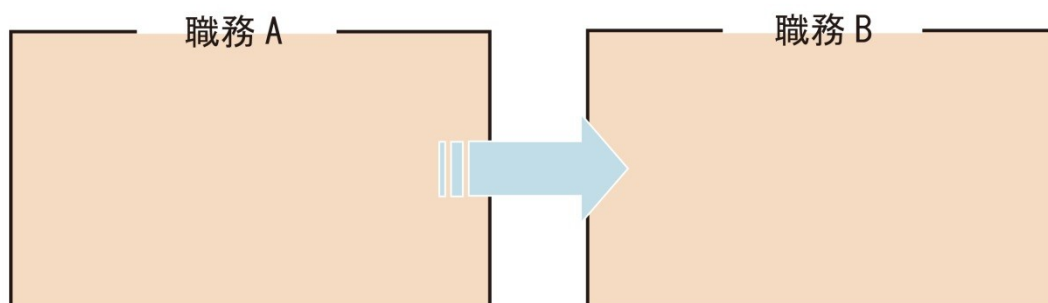
6. 企業家型プロデューサー

6-1. 分業の枠を越えるためのふたつの方法

職人型プロデューサーが戦術的な新結合を起こすのに対し、企業家型プロデューサーは自分に与えられた資源、権限の枠を越え、戦略的な新結合を起こすタイプである。「与えられた資源でやりくりするか」「与えられた枠を越えるか」が両者の最大の違いだ。

ただし、戦略的な新結合の実現には大きな困難が伴う。たとえば、図表 2 のように A という範囲内の権限を与えられたプロデューサーが、B という別の領域に手を伸ばそうとすれば、職務の領域侵犯にあたり、B から猛反発を食らうだろう。大企業のセクショナリズムを考えればわかりやすいはずだ。工場で働く人間がマーケティングの領分に口を出そうとすれば、当然のごとく周囲から批判を受けるに違いない。このように別の領域へ手を広げようとする人はいても、果たせないのが現実である。それを突破したアントレプレナーのエピソードが英雄伝さながらに語られることから、実現への道のりの険しさがうかがえる。

図表 2 分業の枠を越える方法—領域の侵犯—



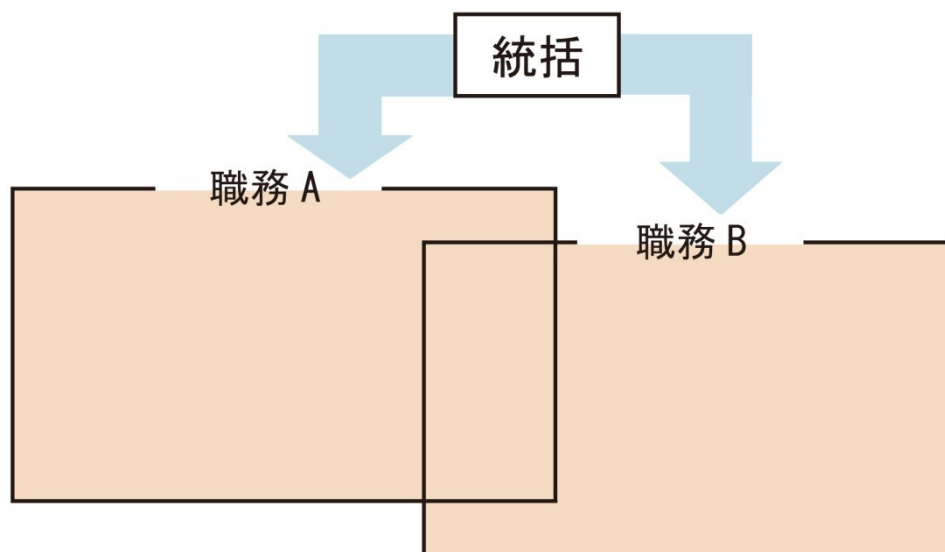
戦略的な新結合を実現するには、分業の枠組みを変えなければならない。既存の枠を壊さなければならない。「プロデューサーの仕事はここまで」「監督の職務はここまで」など、一般的に求められる仕事の範囲を越え、分業の考え方そのものを変えることが均衡を突破する力になる。とはいえ前述のとおり、その道はたやすいものではない。ここで必要とされるのが、企業家的行動である。

では、企業家的行動を起こすためにどんな一歩を踏み出せばよいのか。その方法は、ふたつ挙げられる。

ひとつ目は、強力なヒエラルキーのトップに立つことである。図表 2 のように A という領域から B へと手を伸ばして反発を食らうのであれば、図表 3 のように A も B も統括するトップに立てばよい。強力なトップダウンにより、B の反発を押さえ込むことができるだろう。しかし当然のごとく、このような権限を行使できる者は数が少ない。その上、この方法を取るには、自動

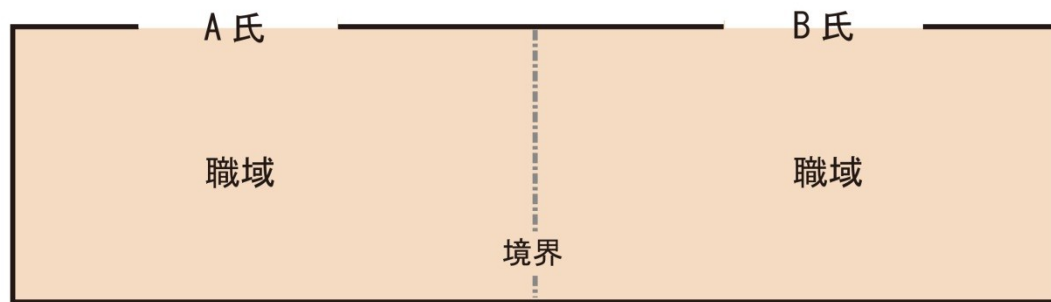
車業界、パソコン業界など巨大ヒエラルキーが存在する業界でないと難しいかもしれない。映画業界は組織に属さないフリーの映画監督、脚本家が多いため、ある組織のトップに立ったとしても権限が通用しない場合がある。あるいは、強力なトップの指示とはいえ、領域侵犯される職務 B の担当者は気が進まないし腹立たしいことに変わりはない。そのような状況でコラボレーションしても、よい作品は生まれにくい。

図表 3 分業の枠を越える方法—トップダウン式—



ふたつ目は、代替不可能性を軸にする方法である。たとえば、それぞれ別の仕事領域がある A 氏と B 氏がいるとしよう。通常なら A 氏が B 氏の領域まで手を出せば、B 氏から反発されるだろう。しかし A 氏と B 氏が親しければ、反発が起きない場合が多い。ツーカーの仲である二者間であれば図表 4 のように両者の仕事領域が可変となり、彼らの間だけで分業の仕方を変えることが可能なのだ。ただし、当然のごとく A 氏と C 氏では、同様のやり方は通用しない。あくまでも A 氏と B 氏という、代替不可能な特定の二者間でしか成り立たないのが特徴だ。このふたりの間であれば、不文律で定められた分業の枠組みの破壊、つまり分業プロトコルの再構築が可能である。

図表 4 分業の枠を越える方法—特定の二者間での協働—



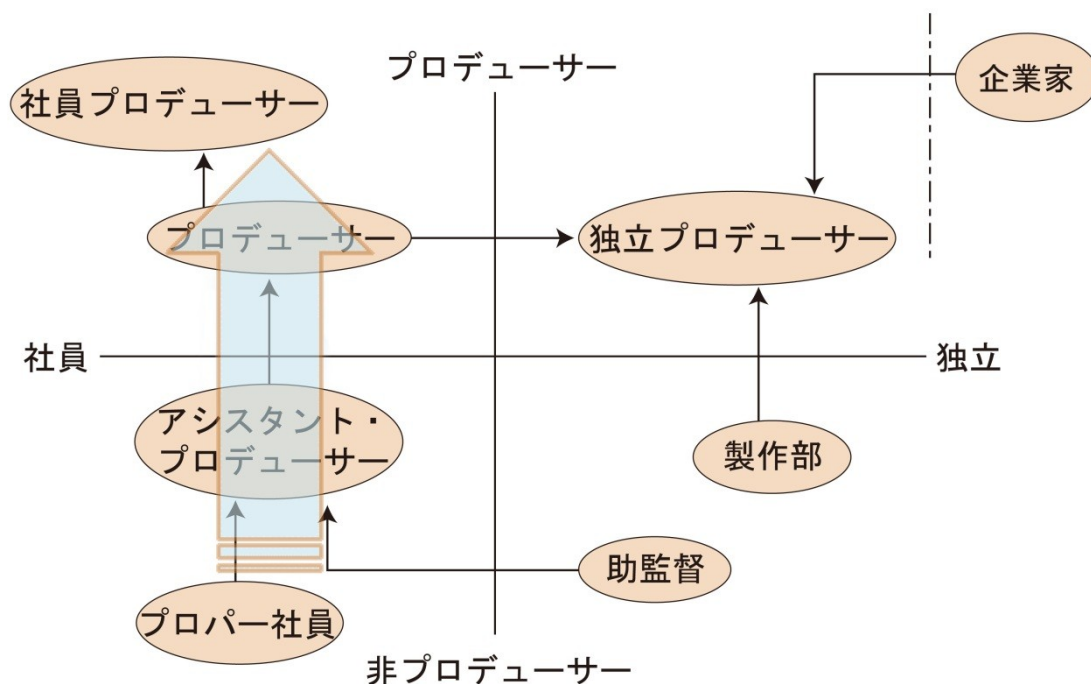
ふたつの方法のうち、前者については大企業の社員プロデューサーの中で企業家的に振る舞う人たちによく見られる。少々の反発はあっても、過去から現在に至る企業間関係を背景に多少強引に他社を巻き込んでいくやり方である。しかしながら、資本関係のある関連会社でもなければ各企業の戦略に依存して企業間関係は変化するため、この方法は安定的に使えない。その点、安定的に効果を持てるのは後者であろう。地道な草の根活動ではあるが、戦略的な新結合を導くための意外な最短ルートともいえる。国内外を見渡しても数は少ないが、代替不可能性を軸にする方法を実現した企業家型の独立プロデューサーは実在する。彼らは特定の監督と協働し、自分たちの中だけで通用する分業を行い、創造的な作品を生み出している。

トップダウン式の権力を行使せずとも、対等なコミュニケーションの中で分業の枠を取り払える関係、このような人的つながりを築くことが、創意あふれるコンテンツの製作に寄与する。はたしてあなたの周囲には、このような形でプロジェクトを協働できる重要な他者はいるだろうか。

7. キャリア形成のための3つの手法

まず、一般的なプロデューサーへのキャリアパスについて確認しておこう。プロデューサーへのヒアリングを行い、そのキャリアを調査したところ、図表5のような結果となった。比率でいえば、フリーの助監督や映画会社社員をキャリアのスタート地点として、アシスタント・プロデューサー、プロデューサーへとステップアップするケースが多い。

図表5 プロデューサーの一般的なキャリア



出典：山下勝、山田仁一郎「プロデューサーのキャリア連帯」（白桃書房）

ここで特筆すべきなのは、ずっとフリーランスの状態のまま（独立）プロデューサーへとステップアップするケースが少ないことだ。撮影現場の総務的な作業を取り仕切る製作部を経て独立プロデューサーになる人たちも確かに存在するが、現場の管理を任されるだけで、企画に関わるケースが非常に少ない。つまり、映画製作に関わる企業に所属することが一般的なプロデューサーへの道ということになる。

しかし、多くのプロデューサーがそのようなキャリアを経るにしても、そのすべてのプロデューサーが企業家型プロデューサーになっているわけではない。どの道を進むかということだけでなく、そこで何を学んでいるのかがより重要になるようだ。それでは、企業家型プロデューサー

を目指すには、どのようなキャリア開発を行えばよいのだろうか。ここからは、キャリアを形成するための学習パターンを考えていきたい。

7-1. プロデューサーが学ぶべき 3 キャピタル

プロデューサーがキャリアを形成するにあたり、学ぶべきことは3つある。

(1) Knowing-whom（人的ネットワーク）

自分がどんな人々と働き、誰とつながっているのかという認識を指す。当然のことながら、プロデューサーの仕事はひとりでは成立しない。周囲にネットワークを築きながら、日々職務を行っている。こうした人的ネットワークをどのように認識するかが重要となる。このステージを経ることにより、人とのつながり、人脈という大きな資産が得られる。

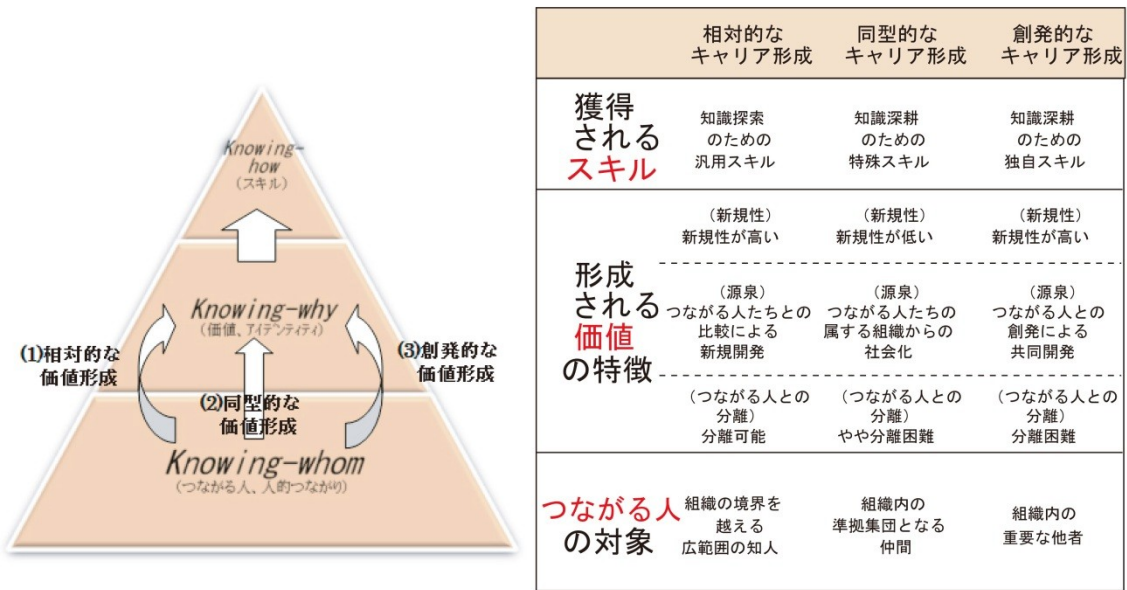
(2) Knowing-why（職業的価値、アイデンティティ）

自分がどのような職業人なのか、仕事をする上での立ち位置の認識を指す。自分がどんな人々から影響を受けているのか。その上で自分は何をしたいのか、また何ができるのか。このステージでは、職業アイデンティティを得ることとなる。

(3) Knowing-how（スキル、技能）

職業アイデンティティを実現するにはどうすればうまくできるか、そこで必要なスキルを指す。このステージでは、これまで蓄積した知識の中で、自分の強みとなるものを自覚することが重要になる。

図表 6 階層的キャリア・キャピタル



出典：山下勝・山田仁一郎「プロデューサーのキャリア連帯」（白桃書房）

7-2. 同型的なキャリア形成——仕事の流れの中で価値を獲得する手法

プロデューサーは、このような3キャピタルを経てキャリアを獲得していく。通常であれば、特に意識せずとも自然にステップアップできるだろう。たとえば映画会社や制作プロダクションに入社したとしよう。まずは上司や先輩からプロデューサーの仕事について見聞きするだろう。そしてともに仕事する人々を意識するだろう。さらに、「プロデューサーとはこういうものだ」という価値を身につける。仕事を行う上での具体的な方法を知る。特に意識せずとも、年月を経ればこのような段階を経てキャリアを形成できるだろう。これが、いわゆる「業界に染まる」ということだ。こうした「同型的な価値形成」により生まれるのが、職人型プロデューサーである。

では、企業家型プロデューサーを目指すにはどのようにキャリア形成すればいいのか。学ぶ内容は、職人型プロデューサーと変わらない。3つの階層を駆け上がっていけばよいのである。しかし、Knowing-why の価値の獲得の仕方に違いがある。そもそも獲得する価値そのものが、職人型と企業家型では異なるのだ。

7-3. 相対的な価値形成——他者との比較により価値を獲得する手法

企業家型プロデューサーに必要なのは、「同型的」ではなく「相対的」あるいは「創発的」な価値形成である。

相対的な価値形成は、上司や同僚など仕事上のつながりのある人と自分の違いを意識し、独自に価値を獲得していくパターンだ。同型的な価値形成が組織の中ですでに共有されている価値をそのまま受け入れるものとしたら、こちらは他者と自分との差を絶えず意識している。「私はこの人とは違う」「この人とも違う」と他者との比較を繰り返す中で、自分のアイデンティティが徐々に決まっていく。他人と違う考え方を、創造的なタイプといえるだろう。

このような価値形成をする人は、一匹狼気質が多い。図表7でいう「孤高の英雄モデル」である。分業の仕方、新しいフレームワークを考え、実現できる力を持つ企業家タイプともいえる。彼らはネットワーク活動を通じて理解者を得て、革新行動を起こしていく。

しかしこのような類型は、日本ではあまり多く見られない。前述のように、企業家型の社員プロデューサーにはこの種の傾向があるが、企業の権限を利用して、かろうじてそれを可能にしているに過ぎない。というのも、日本が大企業中心社会であるという社会的文脈があるからである。いくら優れた能力を持とうとも、日本では一匹狼が成功しにくい土壌があるのだ。一匹狼で孤軍奮闘しようにもいつしか人的ネットワークに飲み込まれ、思い通りの行動が取れなくなってしまう。逆にアメリカでは、相対的な価値形成を行ったプロデューサー、アントレプレナーの活躍の場が多い。アメリカには、大企業に所属していなくても、優れたアイデアを持つ人を大事にする文化、社会的文脈がある。よきアイデアを策定し、実践できる人ならどんな立場であろうと利益を生み出せるため、協力者や出資者も見つかりやすい。ハリウッドのプロデューサーにも、このタイプが多く見られる。

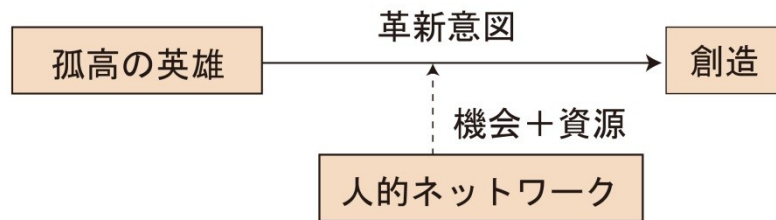
7-4. 創発的なキャリア形成——特定の他者との間で価値を獲得する手法

もうひとつのパターンが、創発的な価値形成である。このタイプは、つながりのある人との対等なコミュニケーションの中で、自然な形で価値を獲得していく。図表7でいう「パートナーシップモデル」である。自分は多くの人々とともに働いているという意識を持ちつつも、なかでも「この人といっしょに働いている」という意識を強く持つ人はこのパターンに当てはまるだろう。自分とウマが合う人がいて、その人とならいい仕事ができそうだと考える人は、そのコンビ独自の価値を作り出していく。自分ひとりでは難しくても、特定のコンビでなら生み出せる価値やアイデンティティがある。こういうキャリアの重ね方を、創発的な価値形成と称する。

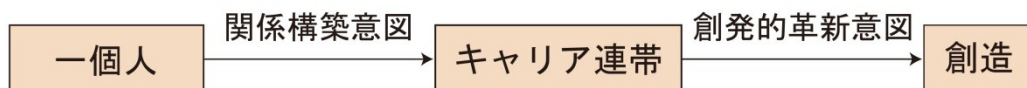
創発的なキャリア形成を行った人は、自分と相手とが代替不可能なペアであるという認識を持ちながら創造的な作品を紡ぎ出そうとする。また、その価値を実現するために、自分たちの中で分業の仕方を自在に変えていくのが特徴だ。とはいえ、いくら自分たちが名コンビであると自覚

しようと、一般的に評価されなければ彼らの価値は埋もれてしまう。周囲に評価してもらえるような工夫をし、自分たちならではのやり方を認めてもらうことが重要だ。その結果、創造的な作品が生まれてくるのである。

図表 7 プロデューサーの考え方の違い



(1) 孤高の英雄モデル
(相対的キャリア形成を志向する人)



(2) パートナーシップモデル
(創発的キャリア形成を志向する人)

出典：「組織科学」第 39 巻第 3 号「革新へとつながる企業家の意図：コンテンツ開発にみるパートナーシップの役割」
(山田仁一郎、山下勝) より

7-5. キャリアを自覚することの重要性

ここまで、同型的なキャリア形成を行った人が職人型プロデューサーになり、相対的または創発的な価値形成を成し得た人が、企業家型プロデューサーとして創造的な作品を生み出す可能性があると述べてきた。しかし、それでも職人型プロデューサーは、日本映画界に有用な人材である。確かに新味にあふれた作品を生み出す可能性が高いのは企業家型プロデューサーかもしれない。しかし職人型プロデューサーがいるからこそ、日本映画のクオリティは一定以上のレベルに保たれ、作品をコンスタントに製作できる。また、職人型がいるからこそ企業家型プロデューサーが出現する余地があることを忘れてはならない。さらに職人型プロデューサーは、国内に限らずハリウッドでの活躍も期待できる。むしろ、ハリウッドでは職人型プロデューサーが創造的な成果を出せる環境がある。国際的に活躍することを前提にするのであれば、職人型プロデューサーは絶対的に必要な人材である。

問題なのは、その活動を日本国内に限定した上で、無自覚に職人型プロデューサーとして成長してきた人材であろう。職人型として道を究めるのであれば、グローバルな感覚とともに自分のキャリアに自覚的でなければならない。これまでの体系論を経て、自身がどのタイプであるかをあらためて見つめ直してほしい。

8. キャリア開発における課題

8-1. 企業家型になるためのキャリアの築き方

本稿を読むプロデューサーの中には、仕事に行き詰まりを感じ、周囲との軋轢に悩まされている人も少なくないだろう。斬新なアイデアを創出できない。画期的なアイデアはあっても実践に結びつかない。組織の中で、さまざまな障壁に阻まれる。そんな方は、まず自らの立ち位置を確認してはどうだろうか。

- 過去にどんなキャリア形成を成してきたのか。
- 自分は現在、どんな人的ネットワークに埋め込まれているのか。
- 自分の職業的アイデンティティはどこにあるのか。
- 今後、どんなプロデューサーを目指すのか。

まずはその確認を行い、進むべき道を見定めることが均衡突破の糸口になるだろう。

先ほどキャリア形成には同型的、相対的、創発的の3タイプがあると述べたが、これらはそれぞれ排他的ではなく並行的なものである。ある企業に入社し、周囲に染まりながら価値を形成する過程で、相対的、創発的な価値形成へ移行することができる。むしろどれかひとつに偏るよりも、これら3つの価値形成をバランスよく行うことが重要といえるだろう。

現在、国内で映画コンテンツの製作を志す人を見ると、階層的キャリア・キャピタルにおけるKnowing-whomさえ獲得していないケースも多い。特に若い世代では、映画会社や映画制作プロダクションに入社しただけですでに自分をプロフェッショナルであると思い込み、周りの意見を聞かずに仕事を進めようとする人も散見される。彼らはいっしょに仕事をする同僚の存在を頭では認識しているものの、「自分は彼らと違う」とすでにもう思い込んでいる。要は、同型的な価値形成をしないまま相対的な価値形成をしようとしているのだ。

しかし、3タイプの価値形成の中でもっとも優先されるべきは、実は同型的な価値形成である。まず組織や制作現場などで人脈を作る。その中で映画製作という仕事の価値を知り、仕事のやり方を学んでいく。このプロセスをまったく経ずに、一足飛びに相対的あるいは創発的価値形成を行うことは困難である。なかでも相対的な価値形成に比重を置く人は、バウンダリレスキャリア、つまり転職を繰り返して自分の価値を高めようとする傾向にある。Knowing-whom、Knowing-whyを軽視したまま、Knowing-howだけを得ようとするのも、最近の若い人たちの特徴である。組織の色に染まろうとせず、スキルばかりを身につけようとするのだ。

はたしてそれで、創造的な作品が作れるだろうか。上司や同僚との人的つながりを軽視して、一般的に求められているプロデューサーの仕事を覚えられるのだろうか。それではいくら転職を繰り返そうと、何も身につかないだろう。あなたは、そのような状況に陥っていないだろうか。この機に今一度、自分の足元を確かめてほしい。

将来的に職人型プロデューサーになろうと、企業家型プロデューサーになろうと、大切なのはプロデューサーの基本的な業務を知ることである。そのためには、あなたが一緒に仕事をしているのは誰なのか、成長するために誰が必要なのか、職業上のネットワークをきちんと認識してほしい。それがプロデューサーとしてキャリアを積むための第一歩である。

では、同型的な価値形成を行い職人型プロデューサーとしてキャリアを重ねた者が、どうすれば企業家型プロデューサーに転身できるのだろうか。重要なのは、同型的なキャリア形成を行うつつも、「脱・同型」を意識して実際にアクションを起こすことである。一般に求められる仕事を覚えるのは、最初の一步。それをただ漫然とこなすだけでなく、新たなキャリア形成を心がけてほしい。他者と比較し自分自身の職業的価値をどこに置くか。自分と特に親しく、新たな価値を創造できる相手は誰なのか。それを見極め、同型的なキャリア形成から脱却することが自分の殻を破る力となるだろう。

8-2. 創発的なキャリア形成の重要性

冒頭では企業家型プロデューサーにも社員、独立の2軸があると述べた。このうち創造的な社員プロデューサーは相対的、創造的な独立プロデューサーは創発的な価値形成を行う傾向が強い。

相対的なキャリア形成を行う創造的な社員プロデューサーは、多くの場合大手企業に所属し、その看板を利用して仕事を行う。彼らは他者をうまく利用することで、組み合わせの斬新さによって創造的な作品を生み出していくケースが多い。しかしこうした仕事を続けていくと、自分自身もネットワークに組み込まれ、やがては新規性が発揮できなくなってしまう。人的しがらみからめとられ、新結合が起きにくくなってしまうのだ。また大手企業でプロデューサーを務める人は、社内の事情もあって長く現場に立つことが難しい。生涯プロデューサーを貫ける人はごく限られており、大半は第一線を退いた「名ばかりプロデューサー」になってしまうのが現状である。

このような状況を打破するのが、創発的な価値形成である。特定の人と協働を行い、自分たちだけにしか作り得ない作品を創造する。その作品を第三者に評価され、周囲の理解者を増やしていく。その結果「あのチームはいい仕事をする」と評判が広まり、代替可能性はより高まっていくだろう。社員プロデューサーとは違い、フリーもしくは自らを中心とする小規模プロダクションに属する独立プロデューサーであれば、現場主義を貫くことも難しいことではない。長く一線に立ち、クリエイティビティを発揮したいのであれば、創造的な独立プロデューサーを目指してほしい。

8-3. 企業家型プロデューサーの将来性

最後に、日本映画界に寄与するプロデューサー像についてまとめておこう。

映画コンテンツを製作する組織、現場で働き、キャリアを重ねることは非常に大切である。経験を重ね、その中で人脈や仕事の価値、スキルを獲得する職人型プロデューサーは、確かに日本の映画業界にとって必要な人材だ。またハリウッドで活躍するのもこのタイプといえる。

しかし日本国内において、より創造性、新規性にあふれた映画製作を目指すなら、職人型プロデューサーを脱却して企業家型プロデューサーを目指すべきだ。従来の職域を越え、新しい分業の仕方を構築しようとする企業家型プロデューサーでなければ、日本の映画業界においてクリエイティビティを発揮することが困難だからである。

企業家型になるためのキャリア形成には、他者との差異により自らの価値を見出す「相対的価値形成」、特定の2者間で特別な価値を築く「創発的価値形成」が挙げられると述べてきた。なかでも、長く映画業界で活躍するプロデューサーを目指すなら、創発的価値形成を志し、互いに信頼し合える協働者を見つけるのが得策だろう。自らのキャリアに対して自覚的であり、同型的価値形成からの脱却を目指して行動することで、キャリア開発は必ず促進されるはずだ。本稿をお読みの方々には、ぜひ自らのキャリア形成を再確認していただきたい。そして企業家型プロデューサーを目指し、日本映画界に資する人材となってほしい。

9. 参考資料リスト

- 山下勝・山田仁一郎「プロデューサーのキャリア連帯」（白桃書房）