

平成27年度第1回学術講演会（講演抄録）

「映画プロデューサー研究から見る創造的個人の組織化戦略」

Creative Individuals' Organizing Strategy In a research of Film Producers

講師 山下 勝
(青山学院大学教授)



1960年代から40年にもわたって景気が低迷していた日本の映画産業は2000年代以降にV字回復を見せるようになった(若林他, 2015)。その背景のひとつは、優秀な映画プロデューサーの台頭である。

例えば、アルタミラピクチャーズ株式会社を経営する映画プロデューサーの榊井省志氏は1990年代後半からヒット作を世に送り出してきた(山下, 2014)。かつて榊井氏は大映という大手映画会社にずっと勤めてきた。そこでビデオテープの行商、アダルトビデオの制作といった下積みを経て、映画プロデューサーとなった苦労人である。テレビドラマの製作を手がけているときに演出家の周防正行氏と出会い、『シコふんじゃった。』(1992年)を作ったことが彼の大きな転機となった。榊井氏は周防監督と映画を作るために大映を退社し、アルタミラピクチャーズをつくった。『Shall we ダンス?』(1996年)を手がけたときには、資金繰りに苦しみ、制作下請けという構造的課題に直面した。2本目の制作ラインとして磯村一路監督、3本目の制作ラインとして矢口史靖監督のプロジェクトを立ち上げると、自社から出資を行うようにし、フジテレビとの共同製作体制を構築した。こうして、榊井氏は『ウォーターボーイズ』(2001年)などをヒットさせながら、アルタミラピクチャーズを一流の制作プロダクションに仕立て上げた。

映画プロデューサーとしての榊井氏に見られるのは、その役割遂行の巧妙さである。プロデューサーには大きく分けて3つの役割がある(山下, 2014)。ひとつは企画開発であり、そこには仕様

について責任をとることが求められている。つぎは制作であり、品質と納品についての責任が求められる。さいごは興行であり、利益に対する責任が求められる。多くの映画プロデューサーはこれらの役割を分業しながら進めていくが、通常は役割遂行の質は著しく低くなってしまふ。というのも、形式上の責任こそ問われているものの、実際には仕様責任は監督に丸投げしていたり、利益責任も営業部隊に引き受けさせていることが多いからだ。その一方で、榊井氏のように本当に優秀なプロデューサーはすべての責任を形式だけでなく実質的にも引き受けている。

役割の引き受け方に関連して、プロデューサーは4つの類型に分類できる。もっともオーソドックスな類型はF型である。F型は制作現場に強く、品質責任と納品責任をもっとも重視している。つぎにB型がある。主に製作委員会に参加しているスポンサー企業の代表者であり、出来上がった映画のマーケティングを主導している（利益責任）。D-F型は自ら企画し（仕様責任）、それを現場で生産する（品質・納品責任）。前述の榊井氏は基本的にはこのD-F型プロデューサーに分類できる。さいごにD-B型は自ら企画を探し開発しながら（仕様責任）、スポンサー企業を組織化して製作委員会を構成してマーケティングも押し進めていく（利益責任）。

F型やB型は単能プロデューサーであり、D-F型やD-B型は多能プロデューサーである。プロデューサーが単能であるということは、それだけ分業への依存度が高いことを意味しているが、この分業が最終的にプロデューサーの役割遂行の質を低下させる最大の要因となっている。開発、生産、販売がそれぞれプロフェッショナル化の程度が高い場合、それぞれのセクションにおいて部分最適を目指す傾向が強くなってしまふからである。例えば、開発パートが革新的なコンセプトを作り上げたとしても、それが製品化され、販売されるときには販売パートは従来通りのベスト・プラクティスを用いようとするだろう。その結果、コンセプトの持っていた革新性は阻害されてしまふかもしれない。

これらを回避するため、優秀なプロデューサーたちは革新的なコンセプトに最適な独自の分業体制を取れるように組織化を個別に行っている。簡潔に言えば、分業の相手を気心の合う者に限定するということだ。組織化の程度は、Alvarez and Svejnova (2005)によれば、異なるタスクをただ分業して行っているだけという関係性レベル1、イキとウマが合って効率的に協働ができる関係性レベル2、そして新しい価値を共創できる関係性レベル3の3段階に分類できる。革新的なコンセプトを生み出すためには関係性レベル3が、そしてそれを実行していくためには関係性レベル2以上が必須となっているのである。

この組織化にはさらに2つの方向性が存在する（山下・山田, 2010）。内的組織化と外的組織化である。内的組織化は革新的な企画を開発していくためのチームを構成するものであり、外的組織化はそれを実現していくための支援者づくりである。この2つの方向性を意識的に区別することが肝要である。

参考文献

Alvarez, J. L. and Svejnova, S. (2005) *Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top*, Cambridge University Press.

山下勝 (2014) 『プロデューサーシップ: 創造的組織人の条件』、日経BP。

山下勝・山田仁一郎 (2010) 『プロデューサーのキャリア連帯: 創造的個人の組織化戦略』、白桃書房。

若林直樹・山下勝・山田仁一郎・野口寛樹 (2015) 「凝集的な企業間ネットワークが発展させた映画製作の実践共同体: 製作委員会方式による日本映画ビジネスの再生」、『組織科学』、Vol.48 (4)、pp.21-34。

平成27年6月29日(月) 於 図書館ホール