慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	管理者と制作者の関係に関する研究
Sub Title	
Author	石澤, 雪枝(Ishizawa, Yukie) 中村, 洋(Nakamura, Hiroshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2017
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2017年度経営学 第3273号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002017-3273

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2017　年度）

論文題名

管理者と制作者の関係に関する研究

主　査	中村 洋
副　査	磯辺 剛彦
副　査	大藪 毅
副　査	

氏　名	石澤 雪枝

論 文 要 旨

所属ゼミ	中村洋研究会	氏名	石澤雪枝

（論文題名）
管理者と制作者の関係に関する研究

（内容の要旨）

この論文は、よくある会社内の不和である管理者（マネージャー）と現場（プレイヤー）の対立のうち、特にゲームや映画などの制作会社のようなクリエイター型企業における管理者とコンテンツ制作者を取り上げ、なぜそのような対立構造ができてしまうのだろうか。また、そのような対立した関係が調和された組織体制とはどのようにして作ればよいのだろうか。という二つの問題を明らかにすることを目的としている。

クリエイター型企業では、管理者と制作者の二者がどのような形であれ協力し合い製品を作り上げていく必要がある。このような企業で作られるものは非常に創造性が高く、毎回斬新なアイディアを求められ、また製品を世の中に生み出した後にどれくらいの売り上げが見込めるのかということも、多くの場合不透明でしっかりとした判断基準がないためである。管理者と制作者は互いに信頼し合い、協力し合わないと製品は初期の想定していた内容から大きく外れたり、そもそも完成しなかったり、様々な思惑によって複雑化したストーリーに顧客が製品を見放してしまったりしてしまう。しかし両者の協力が必要であるというのは明らかであるにもかかわらず、クリエイター型企業では管理者と制作者の対立が多くみられる。

論文では管理者と制作者が不調和な状態に陥っている例として、著者が勤務しているゲームアプリケーション開発会社である AP 社を取り上げ、AP 社の現状を説明するためのフレームワークを提案し、そこに当てはめることで現状把握を行った。続いてフレームワークを使用し、近い業界の成功企業を調査することで、成功企業の状況や成功パターンを探し出した。最後にフレームワークを使用した調査で得られた内容をもとに、AP 社に対して管理者と制作者の間の問題を解決するための提言を行った。

具体的には、まず著者が経験した AP 社での出来事、知り得る限りの組織の変化をまとめた。また、著者だけではなく現在も AP 社に勤める人物へインタビューを行うことにより、客観的な視点を取り入れた。続いて文献を用いてリーダーシップに関わる先行研究の調査や、AP 社のようなゲームアプリケーション開発会社に近い業界の企業を調査し、管理者と制作者の関係について大まかなパターンを探った。続いて、そのパターンをもとに管理者と制作者の関係を説明するためのフレームワークを提案した。また、このフレームワークを成功している他社企業に当てはめて分析を行い、成功企業ではどのような傾向がみられるのか、管理者と制作者がうまく調和していない企業はどうするべきであるか、ということを調査した。最後に、その調査結果をもとに AP 社への提言をまとめている。

このような調査を通し、この論文では管理者と制作者の関係を説明するフレームワークを提案したほか、2 つの解釈可能と言える点が見えた。一つは、成功企業では二者の関わり方が異なる二つの組織を持つ傾向があるという事。もう一つは、二者が不調和な状況ではトラブルが発生するなど長続きせず、組織は調和した状態へ変化しようとするということである。この得られた解釈可能な点に基づき、論文では AP 社に二つの組織を持つこと、またそのためにはまず既にある管理者主導型の組織を強化すること、そしてそこから制作者主導型組織を生み出していくことを提言した。

管理者と制作者の関係に関する研究

石澤雪枝

目次

第１章　はじめに

1.1　問題意識

1.2　AP 社での経験

1.3　論文の目的

第２章　研究手法

2.1　研究の手順

2.2　二者の関係分類

2.3　フレームワークの説明

2.4　AP 社の調査

第３章　フレームワークを使用したケース調査

3.1　Pixar Animation Studios

3.2　The Walt Disney Company

3.3　株式会社セガ

3.4　株式会社任天堂

3.5　X 社

3.6　Z 社

3.7　調査によって見えた傾向

第４章　提言

4.1　AP 社への提言

4.2　理想的なクリエイター型ベンチャーのライフサイクルモデル

第 5 章　まとめ

5.1　調査のまとめ

5.2　AP 社への提言

5.3　論文の限界

謝辞

参考文献

第1章　　はじめに

1.1　問題意識

よくある会社内の不和に、管理者(マネージャー)と現場(プレイヤー)の対立がある。たとえば、経営者対営業であったり、レストランのオーナー対シェフであったり、経営者対販売員であったりというものだ。なぜそのような対立構造ができてしまうのだろうか。また、そのような対立した関係が調和された組織体制とはどのようにして作ればよいのだろうか。

本稿では著者自身の経験からゲームや映画の制作会社など、クリエイター型の企業を取り上げ、その管理者とコンテンツ制作業務を行っている人たちの関係に注目した。

クリエイター型の企業では管理者と制作者の二者がどのような形であれ協力し合い、製品を作り上げていく必要がある。それは、同じ製品や類似した製品を作り続けることで利益を上げるようなビジネスではなく、毎度新しい製品を発想し、生み出し続けていく必要がある創造性の高いビジネスのため、どのような形であれ、どこが生み出すのであれ、とにかくアイディアを生み出し続けるための環境が重要だからである。

仮に両者の関係が非協力的である場合、お互いのアイディアをつぶし合うか、非常に労力のかかるアイディアの創出をお互いに押し付け合い、妥協に満ちた製品を作り上げることになる。これは避けなくてはいけない。

さらに、このようなクリエイター型の企業で非常に難しい点は、製品にある種の芸術性があり、管理者と制作者が製品に期待する「良いもの」の基準が異なることである。管理者にとってはよく売れる、商業的に成功する製品が「良いもの」であるが、制作者にとっては自分の持ち味さえその製品（制作者にとっては「作品」）に活かすことができていれば、わかる人にはわかるマニアックな製品で、商業的に成功できな

くても「良いもの」であると判断する者も少なくない。その上、このようなビジネスでは管理者の好む王道と言えるパターンをふんだんに盛り込んだ「一般にうけそうな」製品も、制作者が持てる技術を費やして作り上げた「マニアが頷くような」製品も、必ずしもどちらもヒットするとは限らないし、逆にヒットしないとも言えない。判断基準がないため、どういったものがヒットするかは多くの場合全く不明であり、そのために管理者と制作者は自分の意見はぶつかり合い、両者の関係は良くない状況へ陥りやすいという問題を抱えている。

1.2　AP 社での経験

著者が所属していたスマートフォンゲームアプリケーションの開発会社、AP 社ではまさに上記に記したような管理者と制作者の関係の不和が生じていた。

AP 社は 2017 年現在も創設 10 年に満たない若い会社である。幸いなことに、順調にゲーム製品を売り上げ、創業数年後には株式上場するなどといった急激な発展を見せた。特に創業当初は少人数のなか、各々ができることを協力し合い、時にぶつかることはあっても制作を妥協せず徹底的に話し合い、良い製品を作ることができていた。しかし創業後数年し、株式上場を果たす頃には雰囲気が変化しており、社内での不和が目立つようになっていた。その不和とはまさに管理者と制作者という異なる立場の人々の対立、あるいは無視である。

初めての株式上場を果たした頃、管理者は制作者に対して利益を度外視したものづくりや、熱意の薄さ、アイディアが革新的でないことなどに不満を抱くようになった。そこから管理者は積極的に制作に口を出すようになり、制作物をすべてコントロールしようとし始めた。一方で制作者はアドバイスの領域を超える管理者の過度な介入に

不満を貯め、二番煎じなど凡庸でつまらないものばかり作らされる、自分たちのクリエイティビティを無視されるといった不満を貯めはじめ、協力的な態度をとらなくなっていった。

両者の対立が深まるにつれ、製品は作り直しになることが多くなり、企画の核となる部分にも何度も手直しが入った結果、結局作り上げることができなくなってしまったり、ようやく製品を世の中に出すことができても不具合の多発や内容の破たんなどで全く売れなかったりと、管理者にとっても制作者にとっても望ましくない状況に陥ってしまった。

1.3　論文の目的

その後、管理者も制作者も態度を変える場面があったものの、AP 社内の二者における関係性の不和はいまだに続いており、非常に苦しい状況にある。本稿は、この経験をもとにクリエイター型制作企業における管理者と制作者の関係を調査し、どのような場合に二者が不調和な状態へと陥るのか、このような不調和を防ぐにはどうすればよいのかを検討し、その問題と解決方法を AP 社へ提言することを目的とする。

第 2 章　研究手法

2.1　研究の手順

まず初めに、自社での経験とケースや文献の調査によって、二者の関わり方について大まかなパターンを探る。その後、二者の関係性をシンプルに表すフレームワークを作成した。そして成功している企業ではどのような組織構造を持っているのか、どのように関係が調和しているのかを、提案したフレームワークを使用して調査した。

2.2　二者の関係分類

調査を進める中で、管理者と制作者の関係について大きく以下の 4 つのパターンが挙げられるということが分かった。なお以下の分類で使用している「管理者」という名称は「経営やマネージャーを含む、制作には直接かかわらない売上責任を持つもの」という意味で使用している。

① 管理者は制作について「任せたい」

× 制作者は制作について「自分で作りたい」

② 管理者は制作について「介入したい」

× 制作者は制作について「指示されたい」

③ 管理者は制作について「介入したい」

× 制作者は制作について「自分で作りたい」

④ 管理者は制作について「任せたい」

× 制作者は制作について「指示されたい」

ひとつずつ説明すると、①の状況は、管理者は制作について制作者に任せたいと思っていて、また制作者は自分で作りたいと思っている状況である。この時、制作について制作者は管理者に信頼されており、関係は良好、調和している状況と言える。

②の状況では、管理者は制作について介入したいと考えており、また制作者は指示されたいと思っている。ここでも両者の関係は良好で、調和していると言える。

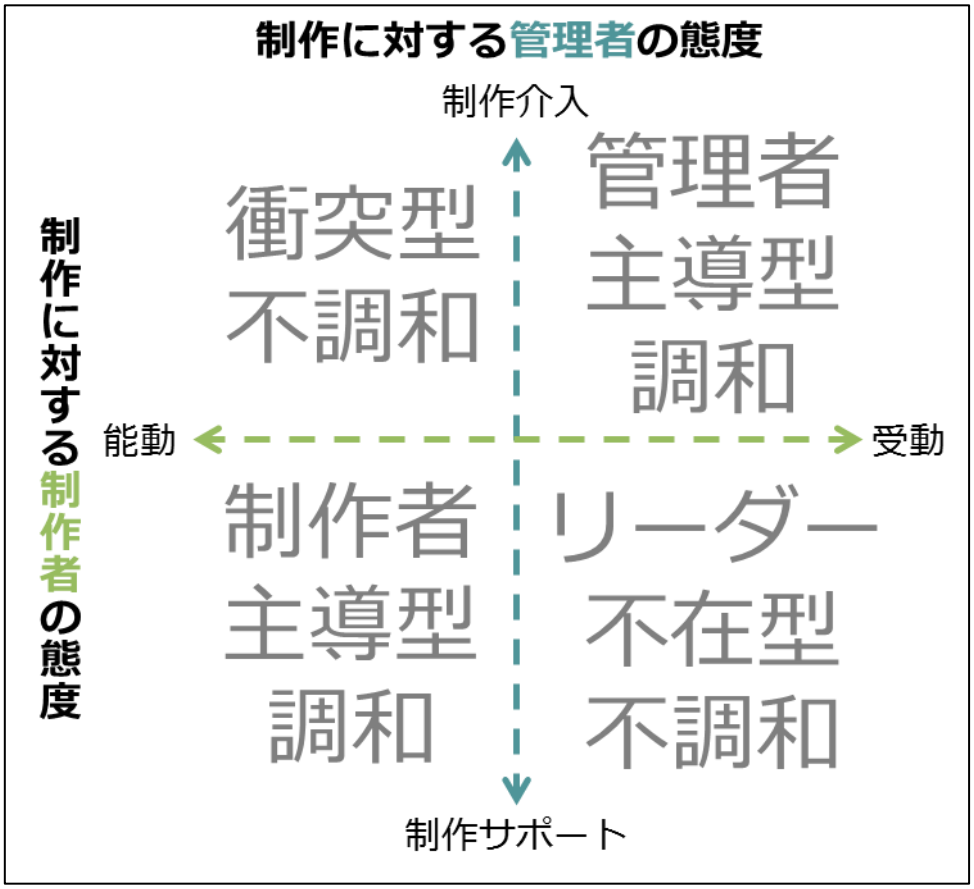
しかし③の状況では、管理者が制作について介入したい一方で、制作者も自分たち

が作りたいと思っており、お互いの主張がぶつかり合い、反発している状況である。

さらに、④の管理者は制作について制作者に任せたい、しかし制作者は指示をされたいと思っていると、お互いが制作について無関心な状況になる。このとき管理者は制作者に対して怠けているのではないかと憤り、制作者にとっては自分たちが無視されている、評価されていないなどといった不満を貯め、両者がストレスを抱えている状況に陥ってしまう。

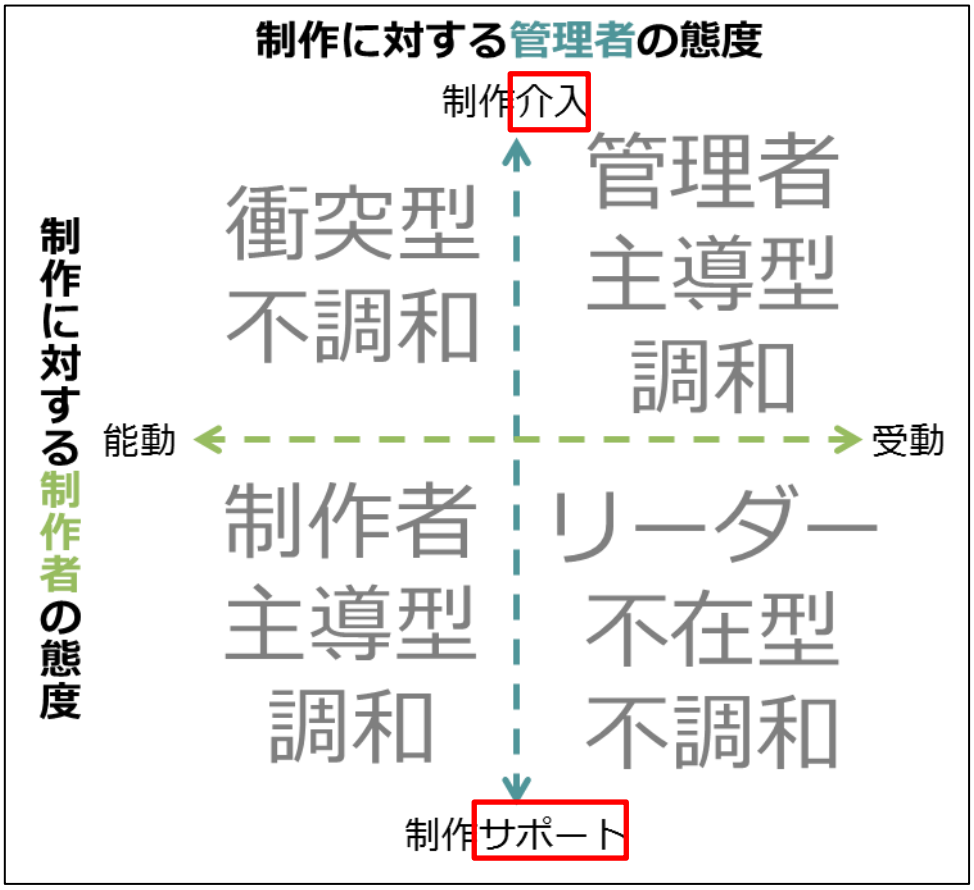
2.3　フレームワークの提案

管理者と制作者の関係を大きく 4 つに分類したとき、より両者の関係を説明しやすくするためのフレームワークを提案する。それは以下の図である。

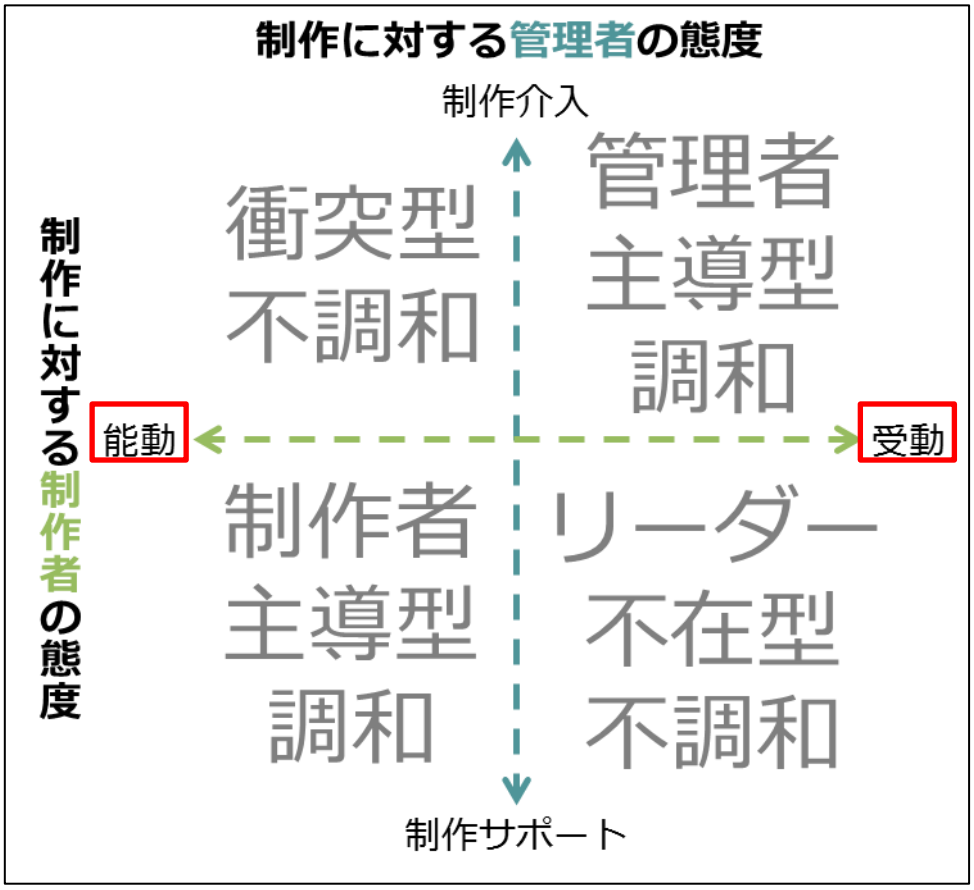


縦軸が管理者の態度、横軸が制作者の態度を表している。このフレームワークでは、管理者と制作者の制作に対する態度と状況を説明することができる。

続いて軸の名前について説明する。

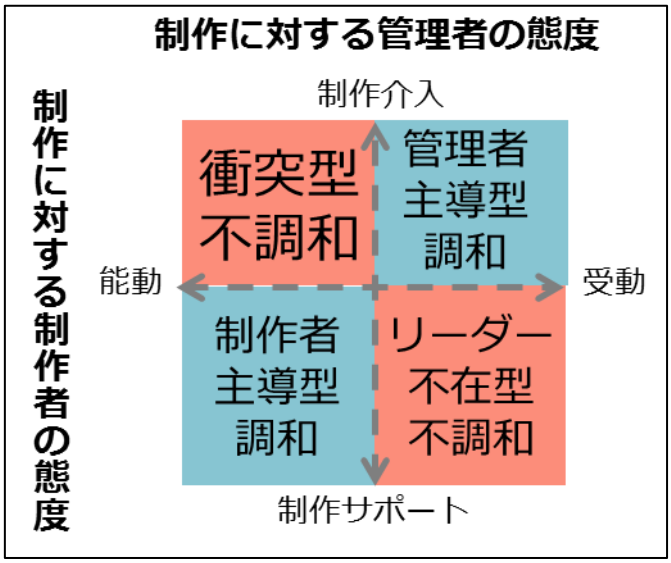


まず管理者の態度を示している縦の軸では、上に行くほど管理者は制作に対して介入することを示している。一方下に向かうほど管理者は制作に対してサポート的な態度をとる。ここで「介入」の反対を「サポート」としたのは、管理者が制作者に制作を任せたいとき、管理者は会社運営やルール作りなど、制作以外の環境を整える、制作者をサポートする動きをとるものと推測し、「サポート」という名前を採用した。



制作者の態度を表す横の軸では、制作者が自ら率先して制作を行いたいという態度は「能動」、管理者からの指示・指導を受けたい場合は「受動」とした。

さらに、4つに分かれた各マスについて説明する。以下の図は説明のために各マスを赤色と青色に分けている。



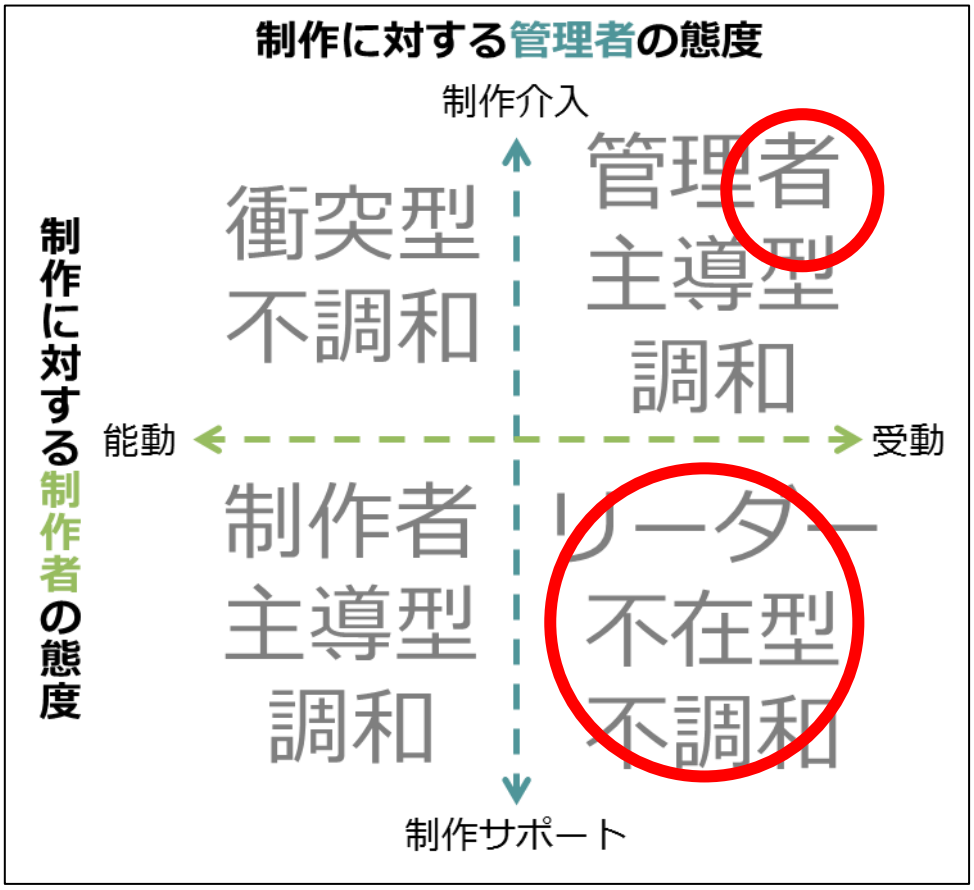
右上と左下の青色マスは管理者主導型調和・制作者主導型調和マスとした。このマスではどちらも二者が調和している状況であり、良好な環境と関係で制作を行うことができている。一方、左上と右下の赤色マスはどちらも調和している状況にない。まず、衝突型不調和とした左上のマスでは、お互いがお互いを信用しておらず、自分の意見を押し通そうとしており、主権争いが起きている。二者がそれぞれ相手の意見を受け入れず衝突しているため、どちらかが不満を抱えながら譲歩しなければ制作を進めることができない。また、右下のリーダー不在型不調和では、どちらも自分が積極的に行動する意欲がなく、やはりどちらかが譲歩してリーダーシップをとらない限り制作は進まないが、どちらもリーダーシップをとりたくないため、リーダーは不承不承といった形になり、相手側に対して不満を持つ。

このように、右上・左下の青色マスでは両者の関係が調和した状態になっており、左上・右下の赤色マスでは不調和な状態に陥っていることがわかる。

2.4　AP 社の調査

提案したフレームワークを使用し、AP 社の状態を説明する。フレームワークを使用するに当たり参考にしたものは、AP 社に勤めていた著者の経験をまとめたものと、現在も AP 社に勤めている者からのインタビューを使用した。

AP 社は現在、下図の示す通り右側の組織形態が二つある状況と言える。



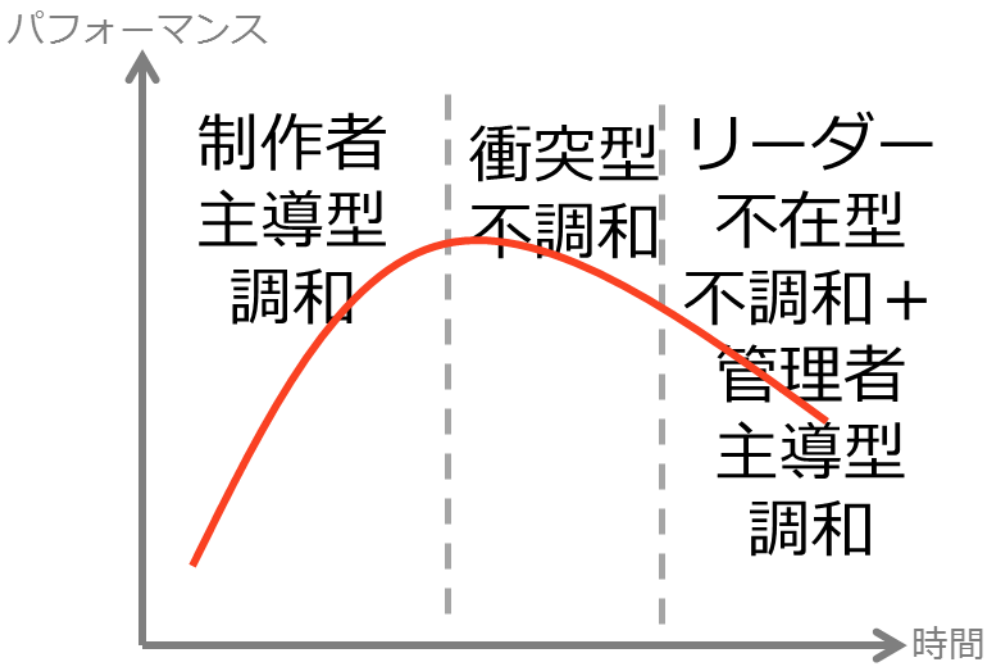
AP 社では複数の制作プロジェクトを抱えており、それぞれ組織の形態は多少異なる。そのうちの大部分はリーダー不在型不調和に分類される。一部の他社との協業・受託案件の制作プロジェクトにおいては、相手先の企業に制作に関する指揮を依存しており、右上の管理者主導型調和の状態で落ち着いている。

経営者は基本的に制作者に対して自主性を尊重する姿勢をとっており、制作について強く介入する意思はない。管理者が制作者を支える仕組みとしては通常の会社運営

のほか、望ましい水準の結果を出せなかった制作者については罰を与えるというもので、制作者は罰を受けないように努力をする、という図式である。

現在 AP 社で働く制作者は限りなく受動的な態度をとっているが、AP 社の創設以来、今までずっと制作者が受動的な態度をとっていたわけではない。管理者と制作者の態度は様々な要因により変化するということを、AP 社を例に挙げて説明する。

AP 社の組織形態が変化しているということを説明するため、時系列で組織形態が説明できる図を作成した。



この図では縦軸が会社のパフォーマンスを示しており、上に行けばいくほどよりたくさんの売上を生み出している。また横軸は時間の経過を示しており、左が過去で、右に向かうにつれて現在へと時間が進んでいる。

赤い曲線で示しているのが AP 社のパフォーマンスの推移である。AP 社では点線

で区切った3つの期間でそれぞれ組織形態が異なっている。順番としては制作者主導型調和組織、衝突型不調和組織、そして非常に短い期間だけ管理者主導型調和組織を通り、リーダー不在型調和組織と管理者主導型調和組織の混合組織である。この3つの期間について、第1章はじめに1.2 AP社での経験で述べた内容になぞらえながらそれぞれの期間について説明する。

まず、創業当初は制作者主導型調和とした。当初は少ない人数のなか、管理者と制作者が向き合い、各々ができることを協力し合っていた。管理者は制作について客観的な意見やアドバイス、要望を述べることはあったが、そういったコメントには強制力がなく、制作者はその意見を真摯に受け止め、検討し、取捨選択の決断をしていた。経営者もそのような制作者の態度に満足しており、会社運営を安定させるための資金繰りや、労務管理などの環境づくりに時間と能力を割くことで制作者たちに対して貢献するよう努めていた。

しかし徐々に2つ目の期間にあたる、衝突型不調和へと組織形態は変化していった。AP社では幸いなことに制作者主導型調和の環境で制作された製品が売り上げを伸ばし、会社としてのパフォーマンスは日を追うごとに向上していった。そのため社外からも注目され、業務が増え、会社を拡大していく必要が生まれた。それにあたり、まず人員の拡充をしなくてはならなかった。AP社は短期間で急激に制作者の人員が増加した。そうなると、以前はできていた管理者と制作者が向き合い意見を交換し、時にぶつかりつつも互いを尊重しながら互いの領域で努力するということが難しくなってきた。まず、管理者は制作プロジェクトの組織に対して1対1で向き合うことができず、1対複数の構造になる。さらに、人員が増えれば増えただけ、会社運営の難易

度は増す。また、新しく入社した制作者たちは今までAP社が行ってきたこと、なぜ最初期の製品が成功したのか、それはどのように成功したのかということを全く知らないため、教えなくてはいけない。AP 社の場合、主たる事業の市場が非常に新しく、中途で採用した人材も大多数が未経験者であるという問題もあった。加えて、成長企業として注目を浴びたため、投資家からさらなる成長を期待され、初期の博打的な投資と製品開発による成長よりも安定的な成長を望まれるようになった。そのため、管理者は徐々に制作者に対して強固な一律対応をするようになり、安定収入を得るために過去の成功作品でのパターンを繰り返し再現しようとした。つまり、管理者が制作物について強く介入しコントロールしようとした状況である。

しかし創業期の会社、それも新進気鋭で今まさに新しい市場で成長中といった会社に入社する人材の多くは非常に能動的な態度を持っている。そのような能動的な制作者にとってみれば、管理者による制作物のコントロールは非常に不満を感じる。自分たちの創作性や意見は軽視され、目新しさのない古いものを繰り返し作らされるといった状況は能動的な制作者にとってストレスである。

このように、両者ともに自分の意見を主張し、それが思うように通らずぶつかり合っている状況はまさに衝突型不調和の状況である。AP社ではこの深刻な衝突型不調和の状況によって両者が非協力的になり、会社のパフォーマンスが低下した。

衝突型不調和のような不調和状態は長く続かない。非常に不安定な状態であるため、徐々にどちらかが譲歩し、他のマスへと移行が行われるはずである。AP社では次に管理者主導型組織に移行する気配があった。管理者は積極的に制作に対して介入し、制作者はそれに憤って退職するか、諦めて受動的な態度をとるようになっていったためである。しかし、衝突型不調和が長く続いたため、管理者はうまく制作をコントロ

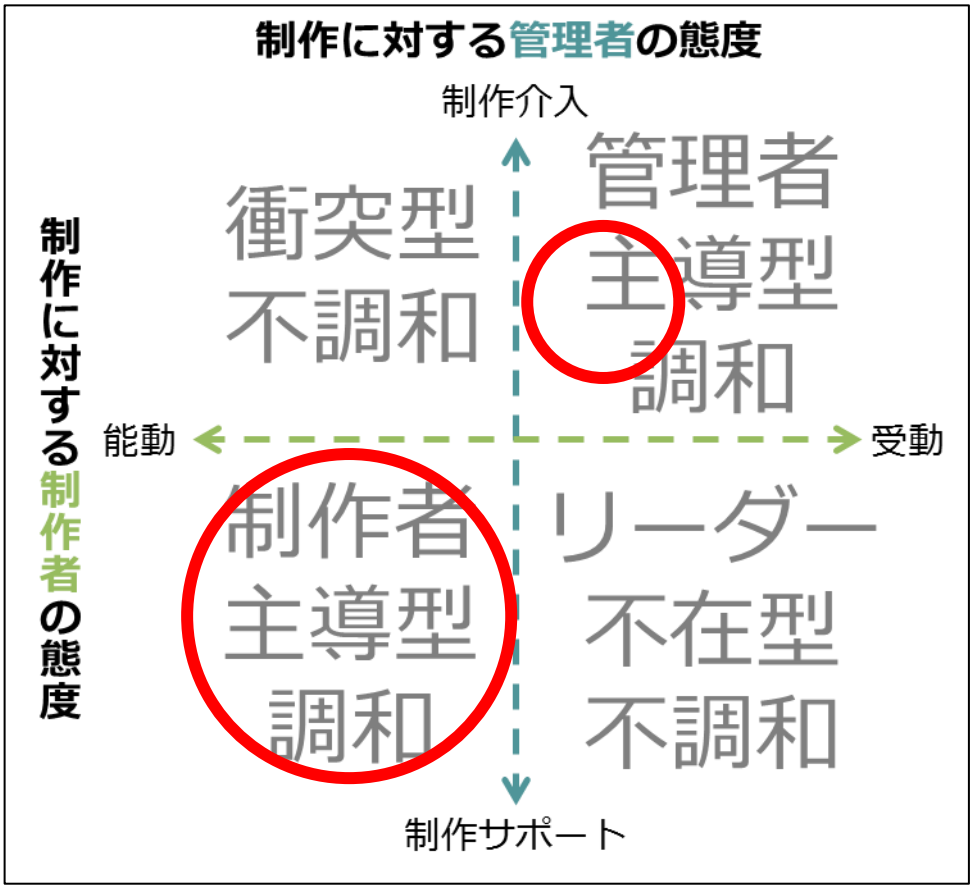
ールすることができず、介入したものの成果を出せないという状況に管理者自身も制作に対しての熱意を失ってしまった。徐々に管理者は制作について制作に任せたいという態度が強くなっていった。しかし、そのころには多くの制作者は受動的な態度に変わっていった。一部取引相手の影響による管理者主導型組織は存在しているものの、このような状況の変化により AP 社自身での管理者主導型調和組織は長続きせず、今度はリーダー不在型不調和へと陥ってしまった。このように、現在 AP 社では大部分がリーダー不在型不調和組織となっており、一部他社の影響による管理者主導型組織が存在しているという状態である。

第 3 章　フレームワークを使用したケース調査

第 2 章で提案したフレームワークを用いて、他社のケースを調査した。この調査の狙いは、実在する成功企業では組織形態がどこのマスに当てはまっているのかを調べることで、成功企業におけるパターンを探り、それに基づいた AP 社への提言を検討することと、フレームワークがこのようなクリエイター型企業の組織形態をうまく説明することができるか調べることである。

調査にあたっては主に文献やケースを利用した。また、インタビュー可能な会社についてはインタビューを行ったが、インタビュー先の企業の要望により、社名は伏せての記載となっている。

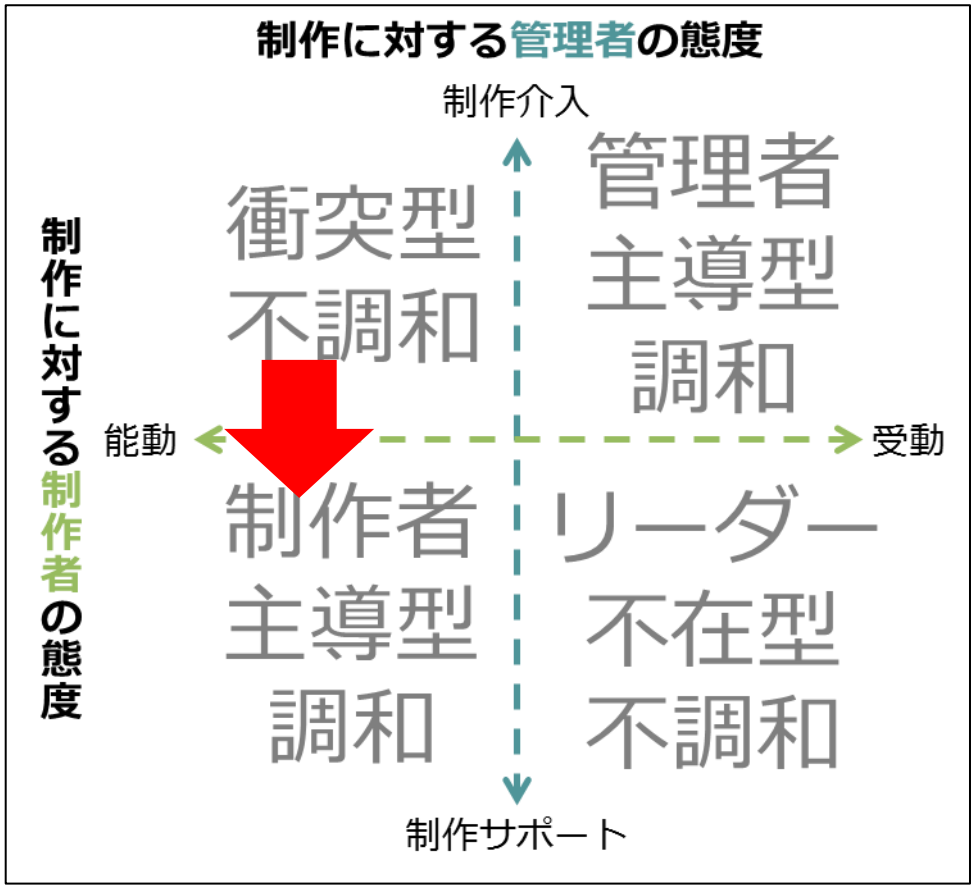
3.1　Pixar Animation Studios



アメリカの CG アニメーション制作会社である Pixar Animation Studios は、主に制作者主導型調和組織で構成されているものと考えられる。管理者は制作者に多くの権限を与えることでこそ創造的な制作物を作り上げることができると考えており、そのための多くのルール作りと運営に注力している。一方で、そのルールに従い、時に管理者が制作に介入する場合も存在する。

また AP 社の成長過程における組織の変化と同様に、Pixar Animation Studios でも組織形態に変化があった。Pixar Animation Studios では初期の頃、提案したフレームワークにおける衝突型不調和組織に位置する組織形態であったことがある。その時制作者は置かれている環境について支配的であると感じ、次作への協力をためらった。また、過度なスケジュールで制作者を働かせた結果、人命にかかわりかねないトラブ

ルが発生するなどして、管理者は人材よりもチームパフォーマンスを優先すること、映画の商業的ニーズよりも社員のニーズを重要視した環境づくりをすすめ、現在の制作者を中心とした制作者主導型調和組織へと変わっていった。

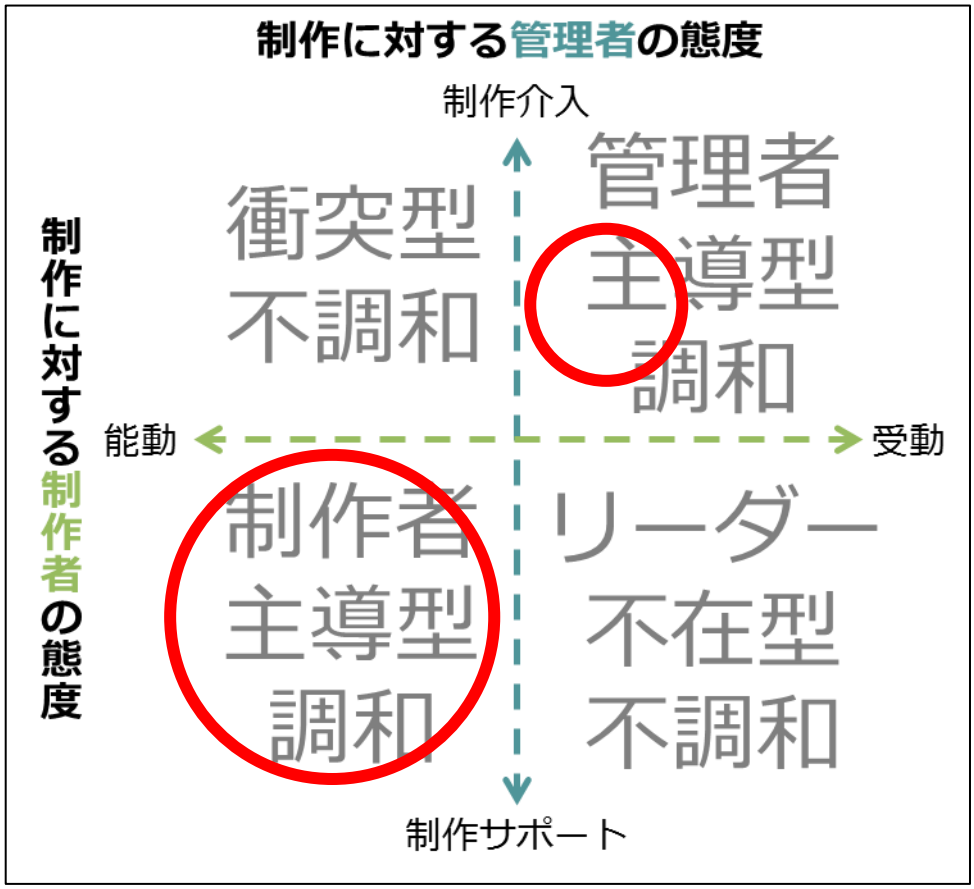


この例からもわかる通り、衝突型不調和組織やリーダー不在型不調和組織は不安定で問題が発生しやすく、管理者も制作者も安心して制作活動などを続けることができない。

3.2　The Walt Disney Company

The Walt Disney Company は元々管理者主導型調和の組織形態を強く持つ会社であった。しかしトップダウンによる方針で、過去の栄光を借りたクオリティの低いシリ

ーズものを連発して一度大きく凋落した。そののち、Pixar Animation Studios を子会社化、またその組織制度を取り組むことで制作者主導型調和の組織形態になった。その影響が強く出ており、組織構造は Pixar Animation Studios と酷似しているものと考えられる。

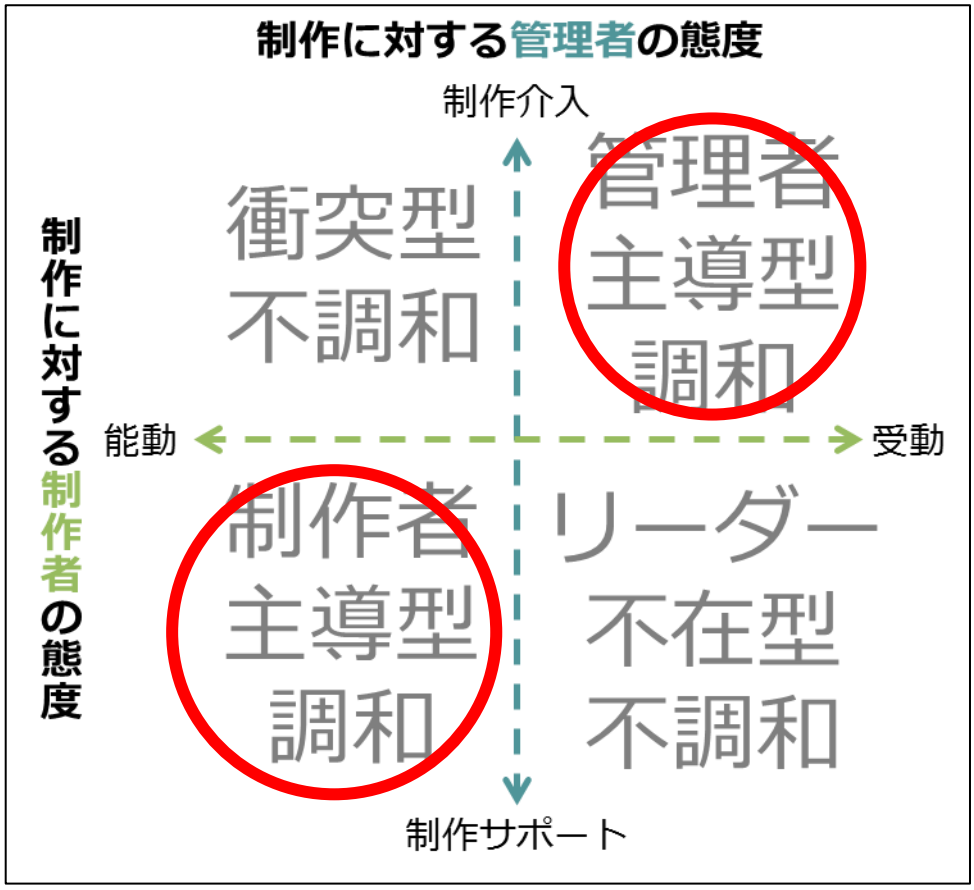


たとえ管理者主導型調和の組織形態で安定的な制作活動が行えたとしても、製品自体に魅力を付けることができず、新しいアイディアの誕生がされない状況であれば、組織を含め変化していく必要がある。

3.3　株式会社セガゲームス

外資企業から独立した経緯があるためか、おおむね非常に自由な企業文化で制作者

の裁量が大きい。「創造は命」を社是とし、新しいアイディアへの投資に積極的という傾向がみられる。一方で強制的な配置換えや人材の入れ替えも激しく、トップダウンと言える管理者からの介入が大きい組織も存在している。

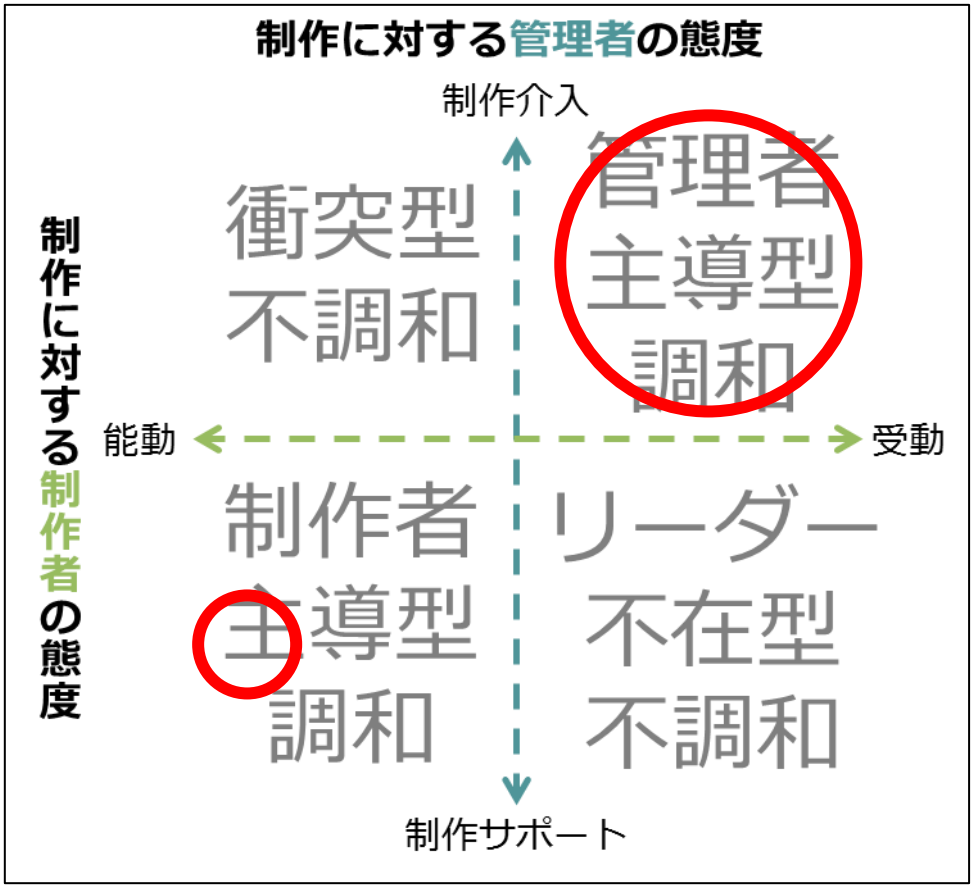


縦割り型の組織で、組織をまたいだ交流などは活発ではなく、シナジーの生じづらい環境である。長く続いている企業のためか、古い文化や習慣が根強く残る面もある。

3.4　株式会社任天堂

家庭用ゲームで知られている株式会社任天堂では、管理者主導型調和組織に比重を強く置いている傾向であることが分かった。

任天堂では看板シリーズを多く抱えているため、そのシリーズを守るための「らしさ」を要求されることが多く、そのような面での管理者からの介入がかなり強い。しかし、元スタープレイヤーが管理者になっているためか、制作者からの信頼は厚い。そのためいわゆる「ちゃぶ台返し」と呼ばれるような、今までの過程をひっくり返す指示が出ても制作者は納得し、指示に従う。



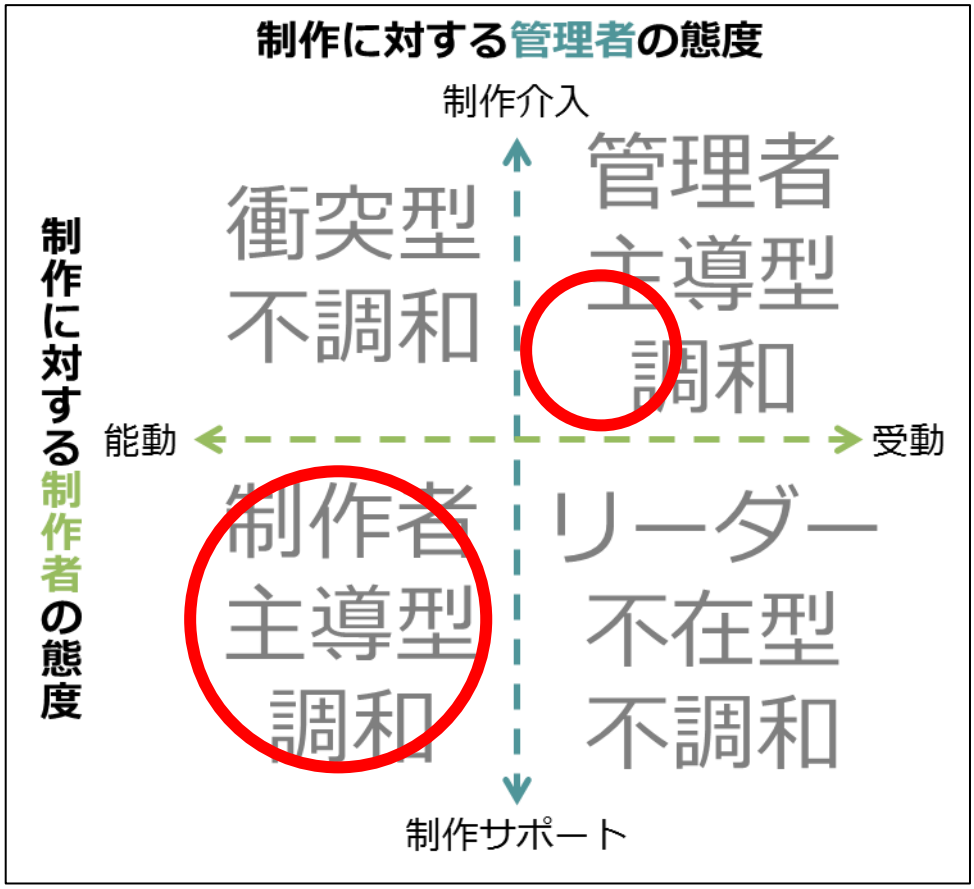
一方で、既存のシリーズではなく完全な新規タイトルを制作する場合には制作者側から企画が作り上げられていくケースもまれに存在する。アイディアを出すことについては好意的に受け止められ、そのための場なども用意されているが、その中から実際にアイディアを吸い上げられ、製品となるケースは多くない。

ゲーム会社としては珍しい京都府に本社があるためか、転職先がすくなく、制作者

も安定を求める受動タイプが多い。

3.5　X 社

日本国内ゲームメーカーの X 社はオーナー企業としての色合いが強く、少々独特な傾向があるが、おおむね制作者主導型調和組織に比重が置かれた組織であると言える。



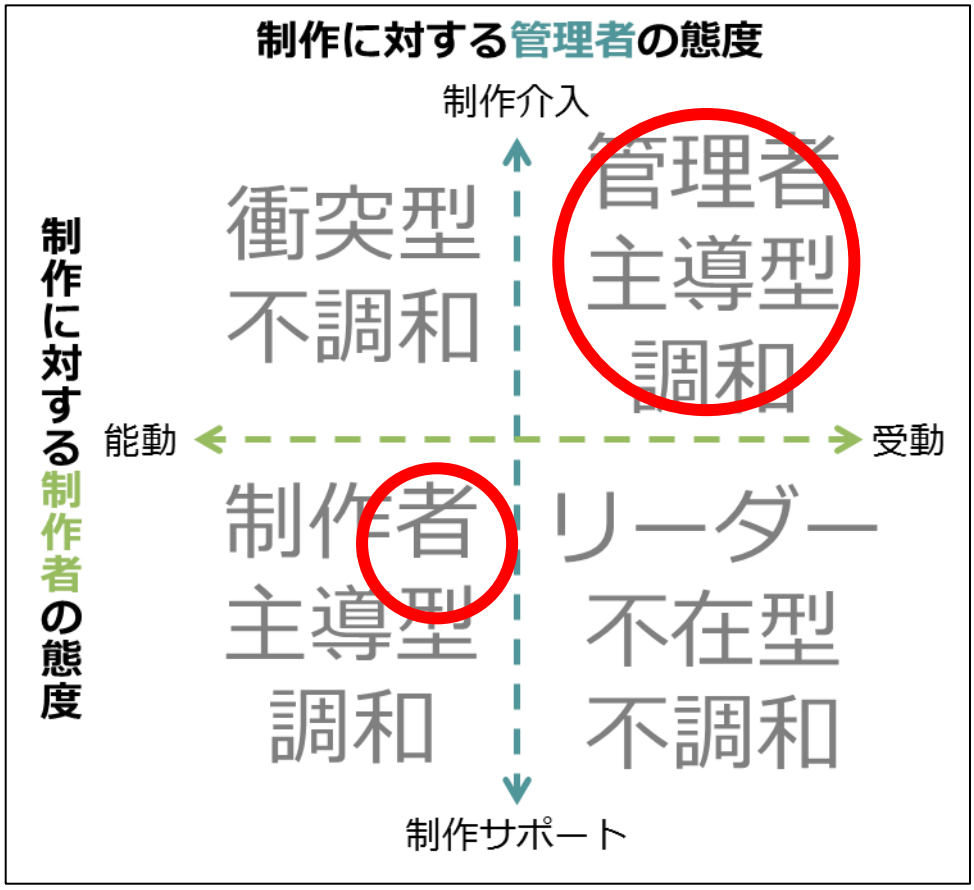
X 社も株式会社任天堂と同様にシリーズものと呼ばれる連続したタイトルがあり、そのようなタイトルは管理者からの介入が強い。しかしシリーズものと呼ばれるタイトルで、そのシリーズに関して責任をもつ管理者の企画やアイディアであっても、マーケティング会議や企画会議と呼ばれる管理者や各制作部署の代表者によって構成さ

れる会議で制作を止められることがある。このように、管理者と制作者の中間組織によるコントロールが機能しており、管理者は強い介入を行うことができず、制作者と同等に扱われるという特徴がある。

このような環境の中で、オーナー企業としては珍しく管理者よりも制作者側の立場が強く、力関係が一般的な企業と逆転しているような面がみられるというのが特徴的である。

3.6　Z社

Z社も国内ゲームメーカーである。シリーズものや他社との協業案件が多く、管理者側からの介入は強くなりがちである。Z社独自のタイトルで新しく製品を作る際には、通るべき審査会はあるものの管理者はあまり介入してこない。現在管理者は制作者から上がった人が少なく、制作に関しては制作者に任せるという意向が強く働いている。

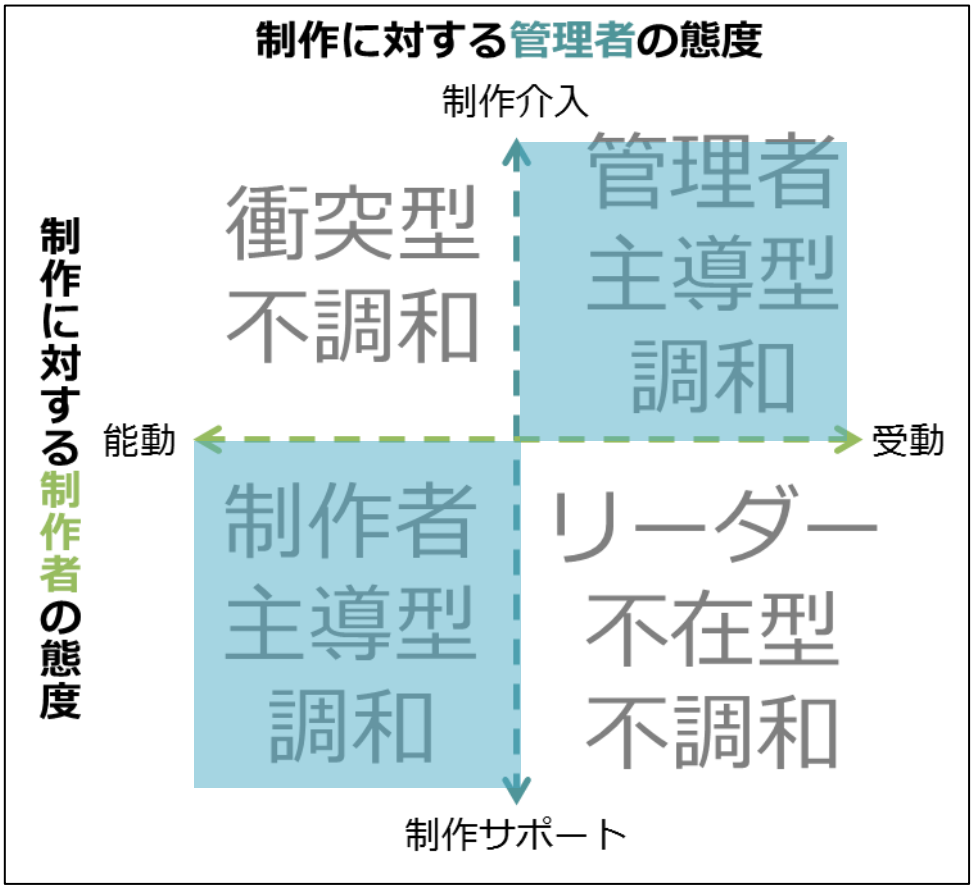


Z社は元々異なる文化を持つ2つの企業が合併により1つの会社になったという背景文化を持つ。そのためかどちらの企業出身化によって態度が異なる。一方の企業出身者は受動的なスタンスが強く、また管理者であっても制作に口出しはしない。もう一方は全く逆に能動的な制作者が多く、制作者から管理者に上がるため制作について強く介入しがちという傾向がある。現在はどちらかというと前者の企業文化が強く、後者の制作者もやや受動的に変化しつつある。

また、傾向として他社との協業案件が大多数を占めるというのが国内ゲームメーカーとしては特徴的で、制作者であっても管理者的な態度をとり、収益等を気にする傾向が強い。

3.7　調査によって見えた傾向

提案したフレームワークを用いて複数社を調査したところ、成功企業ではフレームワークで示すところの右斜めの管理者主導型調和組織・制作者主導型調和組織の２つを併せて持っている傾向があるということが分かった。



もちろん管理者主導型調和組織か、制作者主導型調和組織か、どちらに強く比重が置かれている傾向であるかはそれぞれの会社がもつ背景や文化によって異なる。しかし比重はどのようであれ、今回調査したようなクリエイター型企業においては調和組織に分類されるマスそれぞれに１つずつ、あわせて２つの組織を持つことで、管理者と制作者の関係を良好に保ったまま、過去の成功パターンをなぞり安定的に収益を上げる組織と、新しいアイディアを創出し、次世代の収益を生み出すための両輪の組織

を持つことができている。これはまさに文献[1]によってサポートされている二刀流組織に合致すると言え、クリエイター型企業を説明するフレームワークとしての説明力が支えられていると言える。

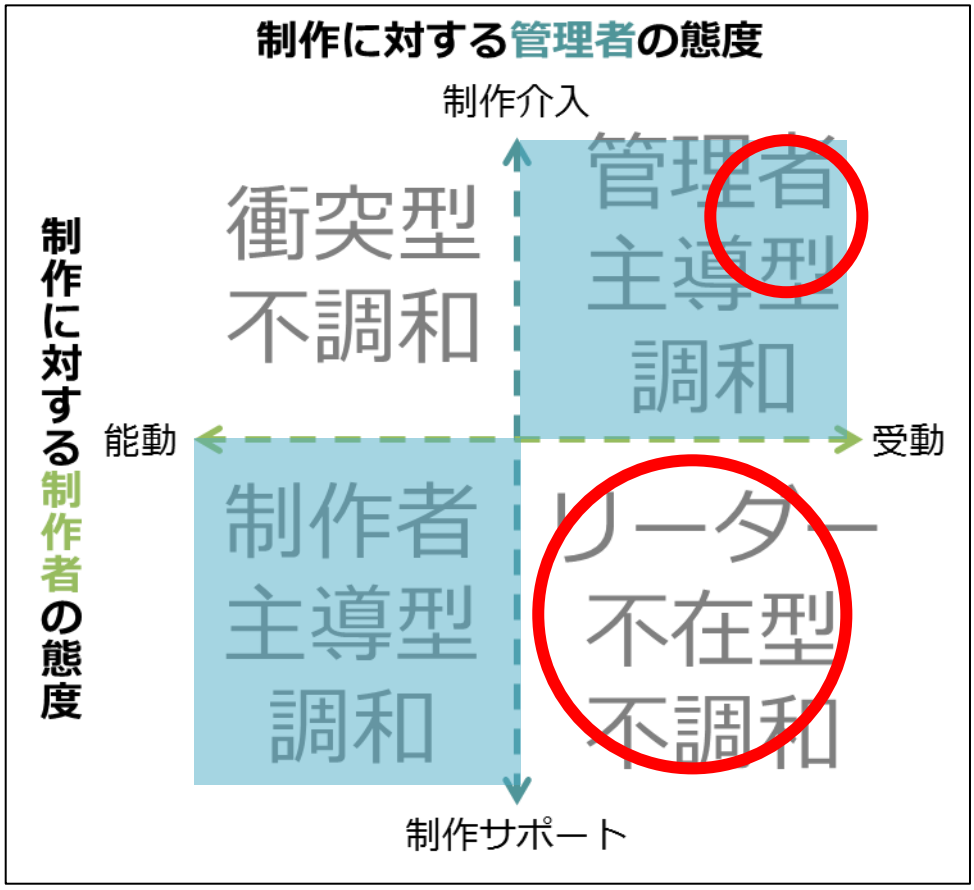
第4章　提言

フレームワークを提案し、AP社の状態を調査したこと、また同様のフレームワークを用いてクリエイター型企業を複数社調査したうえで、最後にAP社への提言をまとめる。

4.1　AP社への提言

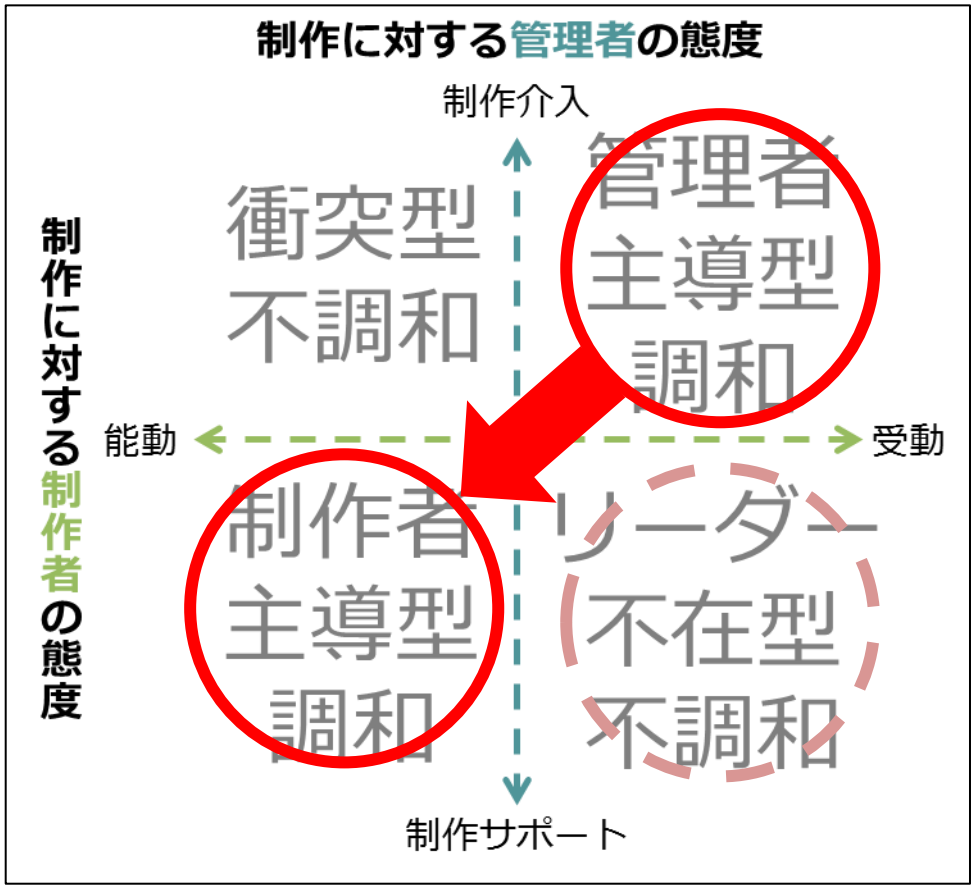
AP社は現在、第2章研究手法　2.4　AP社の調査で述べたとおり、右側に偏った組織形態であり、制作者主導型調和組織を持っていない。また、リーダー不在型不調和組織が大多数を占めていることは非常に問題である。

[1] O'Reilly, C. A. III. and M. L. Tushman. 2004. The ambidextrous organization. Harvard Business Review (April)



多くの企業では図の青マスで示すところの管理者主導型調和組織と制作者主導型組織の 2 種類の組織形態を持つ。AP 社でも同様にこの青マスにあたる 2 つの組織形態を持つことで、管理者と制作者の調和が取れるだけでなく、安定と投資のバランスが取れた会社運営が可能になる。

それでは AP 社はこれからどのような行動をとるべきだろうか。まず、管理者主導型調和組織を改善させる必要がある。



現在 AP 社の管理者主導型調和組織は管理者を他社に委ねている組織のみある。そのような組織についてはそのままでもよいが、今のリーダー不在型不調和組織をまず管理者主導型調和組織に変えるため、管理者は積極的な政策への介入を行う必要がある。

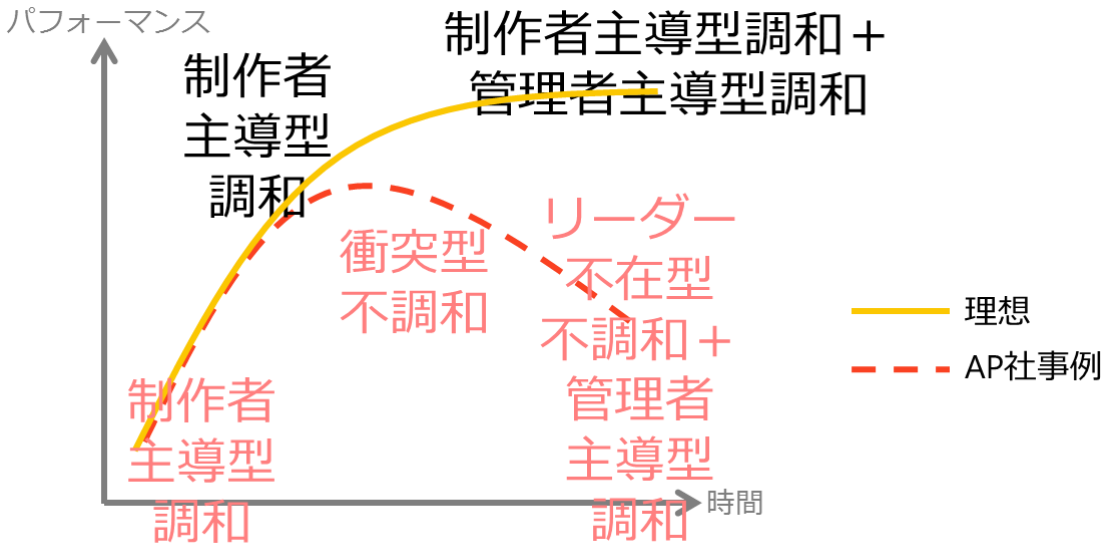
しかし管理者主導型調和組織のみであれば、管理者の創造の範疇を超えたアイディアは現れにくい。そのため、制作者主導型調和組織を作る必要がある。ここには、管理者主導型調和組織で AP 社ならではのリソースを活用した成功パターンを学んだ制作者や、新しく入ってきた能動タイプの熟練した制作者を移動させて制作者主導型調和組織を少しずつ拡大していくのが望ましい。このような手順であれば、制作者主導型調和組織と言っても AP 社の管理者が許容できる範疇を逸脱するようなアイディア

や予算の要求はほとんど出てこない。なぜなら、管理者主導型組織から制作者主導型組織に移った制作者はAP社の要求するものや管理者とうまくやっていくための方法を良く知っているからである。

このように、AP社は管理者主導型組織を制作者のための育成の場として使用し、徐々に制作者主導型調和組織を大きくするのが良い。

4.2　理想的なクリエイター型ベンチャーのライフサイクルモデル

さらにAP社を超えて、理想的なクリエイター型ベンチャーのライフサイクルモデルについても検討した。以下の図はAP社の組織形態推移と理想とする推移を示したものである。



赤の点線で示したのはAP社の事例である。一方、黄色の線で示しているものが理想的な推移である。

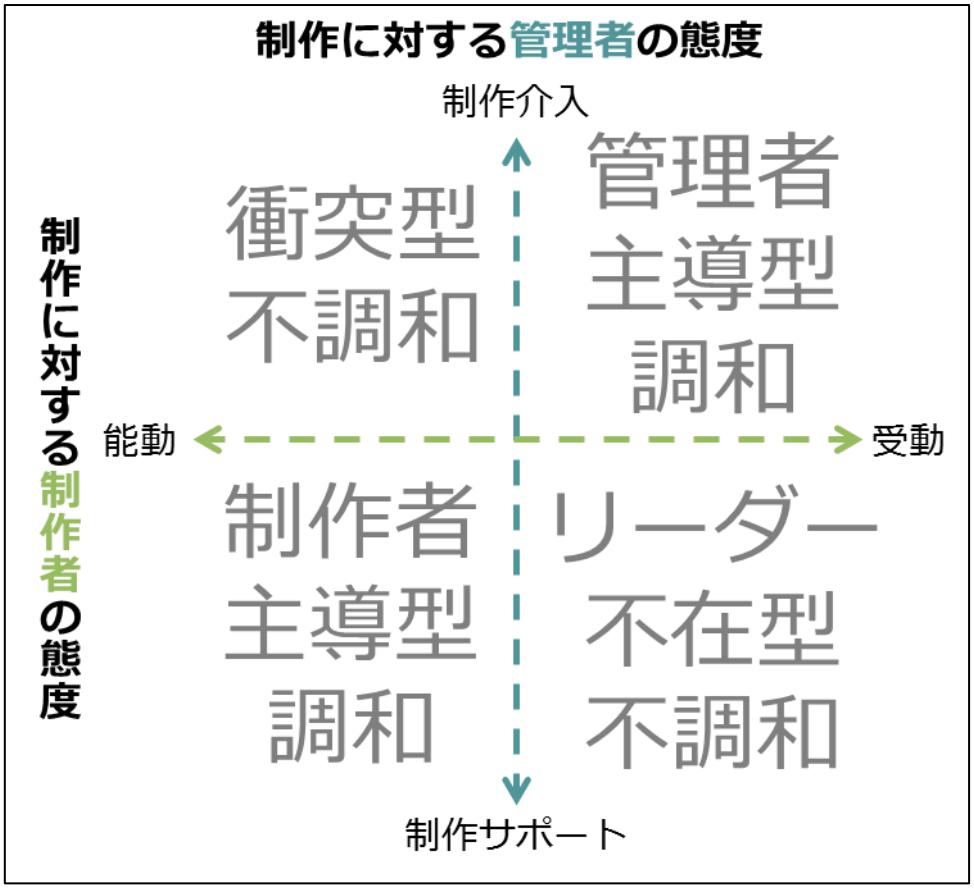
小規模ベンチャーの最初期は能動的な従業員が多いため、そこをうまく活用した制作者主導型調和組織が望ましい。しかし、さらに規模が大きくなってくると受動的な

従業員も増加し始めること、また会社として挑戦的な投資と安定的な収入の両輪が必要となるため、管理者主導型調和組織の存在も必要になる。最終的には管理者主導型調和組織と、制作者主導型調和組織の二刀流の組織を作ることで、会社のパフォーマンスは向上していく。そのため、図の黄色い線で示した組織形態の推移が望ましい。

第5章　まとめ

5.1　調査のまとめ

この修士論文では、自分の経験や他社の事例をわかりやすく説明できるフレームワークを提案した。



また、このフレームワークを使用した複数企業の調査によって大きく2つの解釈で

きる点が見えた。まず、成功企業では比重のかけ方は異なるが、フレームワークで示すところの管理者主導型調和組織と制作者主導型調和組織の二刀流組織を持つ傾向がある、ということである。次に、衝突型不調和組織やリーダー不在型不調和組織は問題が発生しやすく安定しない。安定するために管理者主導型調和組織や制作者主導型調和組織へ向かう傾向がある、ということである。

5.2　AP 社への提言

調査で見えたことから、当初の目的としていた AP 社への提言をまとめる。AP 社は将来的に管理者主導型調和組織と制作者主導型調和組織の二刀流組織を目指すべきである。そのためにまずは今ある管理者主導型調和組織を強化し、また会社をより成長させていくための挑戦ができる場として、制作者主導型調和組織も作り育てていく必要がある、と提言する。

5.3　論文の限界

最後に、この修士論文の限界について記述する。以下に示す 5 点についてはまだ検証の余地があるものと認識している。

・フレームワークの妥当性についてさらなる検証が必要である

・創造性が重視されるもっと広い範囲の業界や企業は未調査である

・個々の会社の事情やバックグラウンドの違いは対応しきれていない

・調査対象企業の限界

・実証実験を行うことができていない

「フレームワークの妥当性についてさらなる検証が必要である。」これは今回の調査ではケースや文献、インタビューによる調査を数社行ったが、そのうち有効と思われる記述や回答が得られたのはAP社を含めて7社である。クリエイター型企業に絞ったとしても、さらなる検証を行うことでより説明力の高いフレームワークにすることができる。

次に、「創造性が重視されるもっと広い範囲の業界や企業は未調査である。」について説明する。今回の調査ではゲーム開発会社や、比較的そこにビジネス形態が似ていると思われる映画制作会社を中心としている。そのため、創造性を求められるより広い企業、たとえば芸能や放送、出版、アパレルなどについては調査を行っておらず、異なる結果が現れる可能性がある。

「個々の会社の事情やバックグラウンドの違いは対応しきれていない。」これについては特にオーナー企業で顕著な傾向である。そのような会社ではその会社独自のバックグラウンドや事情があり、その影響を大きく受けると言える。しかし、今回の調査においては個別の事情を考慮せず、状況を客観的に判断した上でフレームワーク内に組織形態を配置、分類している。

「調査対象企業の限界。」今回の調査では、可能な限りの情報収集を行ったが、論文のテーマに触れる内容を含んだ文献の量が十分ではなく、インタビュー協力の依頼にも限りがあった。また、今回の調査では成功企業における成功パターンを探るという目的で、成功企業を中心とした調査を行っている。ここに、不安定な零細企業の調査を含めることでより精度の高いフレームワークの作成や提言を行うことができたものと考えられるが、不安定な零細企業にあたる会社は1社を除き調査することができ

なかった。

「実証実験は行うことができていない。」これは最後に AP 社への提言を行ったが、実際にその内容を AP 社で実証実験することができたものではない。組織形態を変え、浸透させ、そしてメリットもデメリットも含めその効果が出るまでには数年単位の時間が必要であり、本論文の研究期間では十分な時間をとることができなかったためである。

謝辞

本研究に当たり、主査としてご指導を頂きました中村洋教授、副査として重要なアドバイスをくださいました磯辺剛彦教授、大藪毅先生に心より感謝いたします。また、インタビューにご協力くださいました各社ご担当者様方にも御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

参考文献

[1] 小野善生：最強の「リーダーシップ理論」集中講義，日本実業出版社(2013)

[2] 小野善生：フォロワーが語るリーダーシップ -- 認められるリーダーの研究，有斐閣(2016)

[3] ジョン・P・コッター，ダン・S・コーエン(著)，高橋裕子(訳)：ジョン・コッターの企業変革ノート，日経 BP 社(2003)

[4] エイミー・ワラス，エド・キャットムル(著)，石原薫(訳)：ピクサー流創造するちから，ダイヤモンド社(2014)

[5] 齋藤考：天才がどんどん生まれてくる組織，新潮社(2005)

[6] 前野和久：超発想集団ナムコ―ニューメディア時代先取り企業の研究，PHP 研究所(1984)

[7] 小山信幸：遊びのチカラ ナムコの高付加価値戦略，日経 BP 出版センター(2005)

[8] 津金澤聰廣，名取千里，田畑きよ子：タカラヅカという夢，青弓社(2014)

[9] チャールズ・アーサー(著)，林れい(翻訳)：アップル、グーグル、マイクロソフト-仁義なき IT 興亡史，成甲書房(2012)

[10] 谷口功，麻生はじめ(著)：最新アニメ業界の動向とカラクリがよーくわかる本，秀和システム;(2017)

[11] 小島郁夫：ゲーム業界「セガ・任天堂・ソニー」3 強の勢力地図，ぱる出版(1996)

[12] 橘寛基：最新ゲーム業界の動向とカラクリがよ~くわかる本，秀和システム(2009)

[13] 丸山和彦：エンタテインメント企業に学ぶ競争優位の戦略，創世社(2017)

[14] 赤木哲：セガ VS.任天堂―マルチメディア・ウォーズのゆくえ，日本能率協会マネジメントセンター(1992)

[15] 井上理：任天堂 “驚き”を生む方程式，日本経済新聞出版社(2009)

[16] 山口康男：日本のアニメ全史―世界を制した日本アニメの奇跡，テンブックス(2004)

[17] 多田信：これがアニメビジネスだ，廣済堂出版(2002)

[18] 寺田憲史：ルーカスを超える―アニメ・ゲームビジネス創作術，小学館(2000)

[19] 野村幸一郎：京アニを読む，新典社(2016)

[20] スタジオ地図(監修)，日経エンタテインメント!(編集)：細田守とスタジオ地図の仕事，日経 BP 社(2015)

[21] 押井守：他力本願―仕事で負けない 7 つの力，幻冬舎(2008)

[22] 押井守：コミュニケーションは、要らない，幻冬舎(2012)

[23] アンドリュー・ユール(著)，高橋千尋(翻訳)：スティーブン・スピルバーグ―人生の果実，プロデュースセンター出版局(1999)

[24] 日下部正哉：宮崎駿という運動，弓立社(2008)

[25] 日経 BP 社 ゲーム産業取材班：日本ゲーム産業史 ゲームソフトの巨人たち，日経 BP 社(2016)

[26] 社長が訊く『Splatoon（スプラトゥーン）』 https://www.nintendo.co.jp/wiiu/interview/agmj/vol1/index.html (2017 年 11 月確認)

[27] 新作ゼルダ、任天堂の驚愕の開発手法に迫る。 http://news.denfaminicogamer.jp/projectbook/zelda (2017 年 11 月確認)

[28] 社長が訊く『ゲームセミナー2008～「どうぶつの森」ができるまで～』 https://www.nintendo.co.jp/etc/seminar2008/doubutsu/index.html (2017 年 11 月確認)

[29] ピクサーで働くアート・ディレクター堤大介氏～クリエイターは「今できないこと」をやることでしか成長しない http://type.jp/et/log/article/pixer-tsutsumi (2017 年 12 月確認)

[30] LMX 理論 http://www.creia.jp/knowledge/glossarylist/g-organization/5972/ (2017 年 12 月確認)
[31] LMX（リーダー・メンバー交換）理論 http://share-knowledge.hatenablog.com/entry/2015/05/04/192957 (2017 年 12 月確認)