

プロジェクトと文脈の関係性：映像コンテンツ製作の事例分析

ITO, Chiaki / 伊藤, 智明

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Journal of innovation management / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

7

(開始ページ / Start Page)

91

(終了ページ / End Page)

106

(発行年 / Year)

2010-03

<査読付き研究ノート>

プロジェクトと文脈の関係性

—映像コンテンツ製作の事例分析—

伊藤智明

1. 問題意識
2. 先行研究と本稿の分析視角
 - 2.1 プロジェクト研究における北欧学派
 - 2.2 本稿の分析視角と研究課題
3. デスノート・プロジェクトの事例
 - 3.1 調査対象と調査方法
 - 3.2 デスノート・プロジェクトの事例記述
 - 3.3 分析
 - 3.4 研究者の見え方のフレームワーク
 - 3.5 今後の課題
4. 結語

1. 問題意識

本稿の問題意識は、「どのように、経営組織におけるプロジェクトを捉えられるか」である。現代社会において、プロジェクトは多くの企業、公共団体等で用いられているが、プロジェクトという現象自体に着目した研究は少ない（Engwall, 1998）。従来のプロジェクトに関する研究におけるプロジェクトの代表的定義として、アメリカのプロジェクト・マネジメント協会（以下、PMI）の「プロジェクトとは、独自の（unique）プロダクト、サービス、所産を創造するために実施される有期性の業務である」（PMI, 2004, 訳書, p. 5）が挙げられる。この定義において、プロジェクトは「独自の産出物」をもたらすことを目的としたものと位置づけられている。

このようなプロジェクトを扱う研究領域としては、大きく、プロジェクト・マネジメン

2009年6月17日提出、2009年12月24日再提出、2010年1月15日審査受理。

ト研究とプロジェクト研究における北欧学派（the Scandinavian School of Project Studies）という 2 つの研究群がある（Engwall, Steinhórsson and Söderholm, 2003）。プロジェクト・マネジメント研究の領域は、1960 年代のアメリカ国防省主導の軍事、宇宙開発プロジェクトが誕生に寄与し、現在は主に IT、ソフト、金融サービス業界が、その価値を認めている（小原、2000）。この研究領域にとっての問題は、「どのような手段で、所与の目的を達成するか」であり、目的達成に向けたプロジェクトの標準化に焦点が置かれる。

他方で、プロジェクト研究における北欧学派は、スウェーデンの研究者である Rolf A. Lundin を中心にした学派であり、プロジェクト・マネジメント研究への批判的立場を貫く（Sahlin-Andersson and Söderholm, 2002）。北欧学派にとっての問題は、「どのようなプロセスで、目的が実現されていくのか」であり、この場合、目的は所与ではなく、プロジェクトの文脈に依拠して、差異化されていくものである。この問題に依拠するために、北欧学派は、多様な産業（建築、公共セクター、自動車、医療、軍事、劇製作など）を対象に事例研究を蓄積している（Ekstedt, Lundin, Söderholm and Wirdenius, 1999）。

プロジェクト・マネジメント研究と北欧学派の異なる問題設定は、プロジェクトの捉え方の違いを導出する（Packendorff, 1995）。プロジェクト・マネジメント研究では、「独自の産出物」という目的を最終産出物にあらかじめ付与することで、プロジェクトは、事前に決められたタスクを達成するためのツールとして捉えられてきた。このように、プロジェクトを捉えることでは、プロジェクトの目的が与えられるプロセスを検討できない。プロジェクトの目的は、「独自の産出物」をもたらすことである。換言すれば、目的が与えられるプロセスを検討しなければ、「どのように、プロジェクトを通じて、独自性が産出されるか」は明らかにできないという限界を抱えることになる。この限界を乗り越えるために、北欧学派では、プロジェクトを永続的文脈に埋め込まれた一時的組織として捉え（Sydow, Lindkvist and DeFillippi, 2004）、変化やリニューアルを引き起こすための一方法として位置づけてきた。

北欧学派は、以上の問題設定とプロジェクトの捉え方をすることで、「独自の産出物」が、どのようにもたらされるかを説明できないという限界を有するプロジェクト・マネジメント研究を乗り越えようとしてきた。本稿では、プロジェクト・マネジメント研究だけでなく、北欧学派の限界も考慮することで、プロジェクト現象を捉えるためのフレームワークを提示する。結論の先取りをすると、本稿の主張は「プロジェクト現象については、研究者の見え方のフレームワークによる記述へと転回する必要があるのではないか」というものである。

この主張が導出されることになる本稿で頻出する用語の定義、および、構成は以下のとおりである。先行研究の整理を通じて、プロジェクトに対する捉え方として、PMI のツールでも、北欧学派の一時的組織でもなく、行為の連鎖という捉え方が採用されることとなる（2.2）。この捉え方に基づく分析を通じて、プロジェクトは、目的である最終産出物に至ると予期されるプロセス（3.3）、および、現存する産出物から最終産出物を予期する¹行為（3.4）と定義される。このプロジェクトの定義²と合わせて、文脈は、過去に現存して

¹ 本稿における「予期」とは、十分な根拠に基づいて、おそらく起きると合理的に思われることを想像する行為である（Weick and Sutcliffe, 2001, 訳書, p. 46）。

² 本稿では、プロジェクト概念とプロジェクト現象という 2 つの用語を以下の対比的な意味を強調する

いたと想起されるものごと（3.3）、および、現存する産出物と関係づけられる過去の産出物を想起する³行為（3.4）と定義される。また、本稿における目的（purpose）とはプロジェクトを通じて遂行されうる最終産出物であり、個人的目的ではなく、プロジェクトの目的を意味し、所与とされるものではなく、変化することが前提とされ、それ自体プロジェクトの産出物である（cf. Barnard, 1938）⁴。産出物（product）とは、特定の行為や出来事の結果として生じる成果、文書、サービスである（cf. PMI, 2004, 訳書, p. 371, p. 381）。

第2節では、北欧学派の議論に着目して、先行研究を整理する。プロジェクトを永続的文脈に埋め込まれた一時的組織と捉える北欧学派の議論に基づき、分析視角と研究課題を導出する。第3節では、分析視角に基づいて研究課題を明らかにするために、デスノート・プロジェクトという映像コンテンツ製作プロジェクトの事例を検討する。本事例では、監督を決定するための会議という特定の契機に着目し、分析を試みる。その結果、明らかになったことは、特定の契機において、特定のプロジェクトと文脈を分析的に決定できないということである。本稿は、この発見事実を通じて、プロジェクト現象に対する記述方法の転回を主張する。最後に、第4節では、本稿の要約を通じて、プロジェクト研究における本稿の位置づけを明らかにする。

2. 先行研究と本稿の分析視角

本節の目的は、プロジェクト研究における北欧学派の議論に基づき、本稿の分析視角と研究課題を導出することである。プロジェクト研究における北欧学派は、プロジェクト・マネジメント研究の批判から折り返し、研究課題を定めてきた。北欧学派は、プロジェクト・マネジメント研究とは異なる研究群として、プロジェクトにおける文脈の重要性を指摘する一方で、プロジェクト・マネジメント研究とは異なる限界を抱えることになった。本節では、北欧学派の限界を乗り越えるための分析視角と研究課題の導出が目指される。

2.1 プロジェクト研究における北欧学派

北欧学派の議論は、プロジェクト・マネジメント研究の批判から始まる（Lundin and Söderholm, 1995 など）。主な批判は2点に向けられる。第1の批判は、独自の産出物をもたらすというプロジェクトの目的を所与にすることに対して向けられる（Engwall, 1998）。プロジェクト・マネジメント研究において、一方で、プロジェクトの産出物は独自性を有するものとして定義から導出される。他方で、研究の前提として、プロジェクト

ために使用する。概念は、現象に対する視点であり、現象との相似を前提とし、現象と比して、抽象性、構成可能性が想定される。現象は、観察可能な出来事であり、概念と独立して存在することを前提とし、概念と比して、具体性、説明不可能性が想定される。

³ 本稿における「想起」とは、過去の特定の出来事の記憶に基づく行為でも、過去の体験について語りあうという構築的行為でもなく、予期される最終産出物と過去の産出物を現存する産出物を媒介にして関係づける反復的、探索的行為である（cf. 佐々木, 1996, pp. 44-48; 高木, 2002, pp. 47-49; pp. 55-57; 高木, 2006, pp. 48-50; pp. 57-63）。このような反復的、探索的行為としての想起は、予期される最終産出物と過去の産出物の関係をそのつど変化させる。

⁴ プロジェクト・マネジメント研究において、目標（objective）とは「作業が向かうべき方向、獲得すべき戦略的位置、達成すべき目的、取得すべき所産、産出すべきプロダクト、または実行すべきサービス」（PMI, 2004, 訳書, p. 413）と定義される。すなわち、目標とは達成すべき状態であり、目標に近ければ近いほど良いとされるが、本稿における目的はそのような達成を志向した概念ではなく、行為と遂行された結果によって、そのつど変化にさらされる可変性を想定した概念である。

の目的は所与にされる。しかしながら、北欧学派が事例研究を通じて明らかにしたように、プロジェクトの目的は独自性ゆえに、時間経過に応じて変化していき (Engwall and Westling, 2004)、多くの場合、曖昧な理由によって、プロジェクトは着手される (Sahlin-Andersson, 1992)。

第2の批判は、プロジェクトの文脈を捨象していることに向けられる (Engwall, 2003)。プロジェクト・マネジメント研究において、プロジェクトの置かれている状況として理念的な条件を一意に仮定しているが、包括的な比較事例研究の結果からは (Morris and Hough, 1987)、この仮定を一貫することが困難であることが明らかになっている。プロジェクトの違いは文脈の差異から生じることを前提として考慮しなければならない (Sahlin-Andersson and Söderholm, 2002)。

換言すると、第2の批判であるプロジェクトの文脈を捨象したために、どのように、独自性のある目的が付与されるかが説明できないという論理構造にプロジェクト・マネジメント研究は陥ることになる。この点が、北欧学派からプロジェクト・マネジメント研究へ向けられた批判ということになる。

このような批判から折り返すことで、北欧学派の研究課題は導出される。すなわち、プロジェクトと文脈の関係性に焦点化することで、その関係性を明らかにすることである (Sahlin-Andersson and Söderholm, 2002, p. 12)。この課題に従い、北欧学派は事例研究を蓄積してきた。その際、多様な産業（例えば、建築、公共セクター、自動車、医療、軍事、劇製作）を対象として取り上げてきた (Ekstedt, Lundin and Wirdenius, 1992; Ekstedt et al., 1999; Sahlin-Andersson and Söderholm, eds., 2002 など)。そうすることで、異なる文脈を想定し、その場合のプロジェクトのプロセスを記述してきた。

しかしながら、このような方法による記述には、分析的弊害が伴うことになる。Grabher (2004) が指摘したように、文脈を分析に組み込んだ研究において、多くの場合は、文脈からプロジェクトへの一方向への影響を考慮するに留まっている。このような分析手続きでは、文脈はプロジェクトにとって、外的に所与なものと位置づけられ、プロジェクトの目的は、単線的に文脈から導出されることになる。したがって、北欧学派の問題設定であった「どのように、独自の産出物がもたらされるか」に対する回答は、「文脈から導出される」となる。この回答では、独自性の源泉を所与の目的からプロジェクトの文脈に求めるといふ問題の一段ずらしに留まり、プロジェクト・マネジメント研究の限界を乗り越えているとは言い難い。

この弊害を見出した Grabher (2004) は、プロジェクトと文脈の二方向の影響に着目し、プロジェクトと文脈が一体不可分であることを強調し、事例研究を試みた。文脈としては、コア・チーム、企業、認識論的コミュニティ、パーソナル・ネットワークの4つの層を取り上げ、ロンドンの広告企業とミュンヘンのソフトウェア開発企業の比較事例研究を行った。そして、プロジェクトに関する学習プロセスと文脈の層ごとの特徴の関連を示した。分析の結果、ミュンヘンのソフトウェア開発企業における文脈の主要な命令は、知識のモジュール化であり、ロンドンの広告企業では、知識の独創性であることが判明した。

この事例研究を通じた Grabher (2004) のプロジェクトと文脈の関係性に関する態度は、「プロジェクトにおける協働は、その後、引き続きのプロジェクトが定着するコア・チームに基礎を与えるパーソナル・ネットワークを生じるかもしれない。この意味において、パーソナル・ネットワークは、文脈であり、プロジェクトである」(p. 1509) という言明

に示されている。Grabher (2004) にとって、ある現象は、プロジェクトでもありうるし、文脈でもありうるのである。分析に先立って、何がプロジェクトで、何が文脈かは、明らかにできない (Lundin and Steinthórsson, 2003)。それは、分析を通じて、提示されることである。

これが、Grabher (2004) の見解である。しかしながら、この見解を即座に受け入れることは困難である。なぜなら、プロジェクト現象を捉えようとする時に、何を分析の起点にできるかが分からなくなるからである。プロジェクトの目的を所与としないだけでなく、文脈も所与にできないのである。ここまでの議論から導出される本稿の分析視角と研究課題は、項を改めて提示する。

2.2 本稿の分析視角と研究課題

プロジェクト研究における北欧学派の議論から、本稿におけるプロジェクトの分析に先立ち、次の3点について確認することが求められる。第1に、プロジェクトは文脈に埋め込まれ、目的を所与としない進行中のプロセスである (cf. Weick, 1979)。第2に、分析において、文脈も所与にできない。第3に、これら2点を徹底した上で、プロジェクトと文脈の関係性を明らかにしなければならない。

以上の議論に基づき、本稿の分析視角は次のように提示される。第1に、プロジェクトの目的や文脈を所与としない。第2に、プロジェクトの目的や文脈は、プロジェクトの目的（何らかの独自の最終産出物をもたらすこと）達成に向けた進行中のプロセスにおいて産出されるもの、すなわち、産出物と位置づける。第3に、それら産出物を産出する行為に着目することで、どのように、具体的にプロジェクトの目的達成に向かっているかの断片を捉えようとする。そのために、産出する行為の連鎖を記述する。以上の分析視角によって、本稿では進行中のプロセスであるプロジェクトを捉えようとする。

この分析視角において明らかにしようとする研究課題は、「進行中のプロセスにおいて、プロジェクトと文脈はどのような関係となるか」である。次節では、この分析視角と研究課題に基づき、調査対象であるデスノート・プロジェクトという映像コンテンツ製作プロジェクトが検討される。

3. デスノート・プロジェクトの事例

本節では、分析視角と研究課題に基づき、デスノート・プロジェクトという事例が検討される。調査対象と調査方法を明示した後で (3.1)、事例記述を行い (3.2)、その事例に対して、分析視角と研究課題に基づき考察を加える (3.3)。考察を通じて明らかになる発見事実は、本稿の分析視角に基づいた事例の検討では、プロジェクトと文脈を特定できなかったということである。この結果から記述方法の転回の必要性を導出し (3.4)、今後の調査の方向性を提示する (3.5)。

3.1 調査対象と調査方法

本稿の調査対象は、日本テレビ放送網株式会社（以下、日本テレビ）が主幹事会社として製作した映像コンテンツを最終産出物とするデスノート・プロジェクトである。主な最終産出物は、劇場公開映画3作品、地上波放送、DVD（セル・レンタル）などであった。

プロジェクトの主な活動期間は、2003 年 12 月から 2008 年 3 月までである。このプロジェクトの映画製作に関する投融資手法は、製作委員会方式が採用された。出資企業は、幹事会社である日本テレビを筆頭に、前 2 作では 13 社、3 作品目では 14 社（日本テレビ、ネットワーク局、原作出版社、映画会社、芸能プロダクション、日活株式会社（以下、日活）など）であった。

事例分析に用いるデータは、主に、プロジェクトの主要メンバーへのインタビュー調査によって、質的データとして収集され、補足的に、当該プロジェクトに関する 1 次資料⁵と 2 次資料⁶が利用された。インタビュー調査は、2007 年 11 月のパイロット調査から 2008 年 9 月まで行われた⁷。調査協力者は、日本テレビのコンテンツ事業局責任者（奥田誠治氏）、プロジェクトの企画担当（高橋誠氏：仮名）、プロジェクト責任者（佐藤貴博氏）、制作プロダクションとしてプロジェクトに参加した日活の代表取締役社長（佐藤直樹氏）、日活のプロデューサー（田中正氏）を含む 8 名⁸である。

以上の調査手順は、調査協力者の選定を含め、調査の進展に応じて、進められた（Holstein and Gubrium, 1995）。最初の調査協力者は、日本テレビのプロジェクト責任者の佐藤貴博氏であった。最初のインタビューにおいて、分析の中心となる場面が定められたことで、その後の調査は、その場面の参加者に対して実施できるように進められた。調査の焦点は、分析の中心となる場面での発言、また、その場面に至るまでのエピソードを得ることであった。

分析手順としては、以下のように整理される。第 1 に、得られたインタビュー・データを文書化する。第 2 に、エピソードを抽出し、時系列順にする。第 3 に、中心となるエピソードを選定する。第 4 に、エピソードに関する言及から筋（plot）⁹を見出す。第 5 に、産出物、産出する行為を記述する。

次項では、前節で導出された分析視角、研究課題、本項で示された調査手順、分析手順に基づき、デスノート・プロジェクトの事例が記述される。

3.2 デスノート・プロジェクトの事例記述

2003 年 12 月に、この映画の原作となる漫画の連載が、週刊誌で開始された。連載開始と同時に、高橋誠（仮名）氏は出版社へ電話し、映像化権取得を打診した。2005 年の春過ぎに、他の放送局、映画会社との争奪戦を経て、日本テレビが映像化権を取得した。これ以後、映像化に向けた製作プロジェクトの責任者は、高橋氏となった。また、高橋氏の補佐役として佐藤貴博氏がプロジェクトに関わることになった。

⁵ プロジェクト責任者である佐藤貴博氏作成の実施スケジュール表、デスノート・プロジェクトの企画書、プロモーション資料、脚本、収益表（映画『デスノート』前後編合算リクープ表）。これらは、佐藤貴博氏からインタビュー調査実施時に筆者へ渡された。

⁶ 主な 2 次資料は、末尾の参考資料を参照。2 次資料の利用方法としては、主にインタビュー・ガイドラインの作成に役立てられた。

⁷ 主なインタビュー調査の実施時間は、佐藤貴博氏に対しては約 135 分（2008 年 5 月 13 日実施）、田中正氏に対しては約 164 分（2008 年 5 月 30 日実施）、佐藤直樹氏に対しては約 80 分（2008 年 9 月 3 日実施）、奥田誠治氏に対しては約 39 分（2008 年 9 月 11 日実施）、高橋誠氏（仮名）に対しては約 69 分（2008 年 9 月 26 日実施）であった。

⁸ ここで挙げた 5 名以外には、日活のプロデューサー、広報担当、制作部のメンバーとしてプロジェクトに参加した 3 名から調査協力を得た。

⁹ 筋（plot）とは、特定の出来事が 1 つの意味ある全体へと至る基礎的手段である（Polkinghorne, 1987）。すなわち、時系列的記述の対照的手段と言える。

テレビの連続ドラマとして映像化される可能性もあったが、2005 年 9 月には、出版社との打ち合わせ、テレビ局内の編成部会、コンテンツ調整会議を通じて、前後編 2 作での映画製作が決定した。この決定に先立って、配給会社が決まり、公開時期は、前編が 2006 年 6 月、後編が 2006 年 11 月となった。この公開時期は、原作である漫画の連載終了時期（2006 年 5 月）を考慮してのものであった。

そして、主演俳優の決定など、2006 年 2 月の撮影開始に向けて、キャスティングが進められていった。その中で、制作プロダクションを選定する必要が生じた。公開時期が決まっていること、キャストの撮影スケジュールがタイトであること、CG の使用量の多さなどから、プロジェクトの納期や予算上の制約は、厳しいものであった。そのため、制作プロダクションの選定には、難航が予想された。しかし、事態は、日本テレビとつながりの強い佐藤直樹氏が、2005 年 11 月 1 日に日活の代表取締役役に就任するというニュースが舞い込んでくることで、好転した。このニュースを受け、日本テレビのコンテンツ事業局責任者である奥田誠治氏が、制作プロダクションとして日活の参加を要請すると、佐藤直樹氏は快諾した。

制作プロダクションが決まったことで、撮影開始に向けた次の懸念事項は、監督選定となった。高橋氏は、自ら、推薦する監督を制作プロダクションや撮影所のスタッフと顔合わせする機会を設けた。制作プロダクション側の反応は思わしくなく、監督選定は、他の候補者も含めて、再検討することになった。

その決断の場として設定された 2005 年 11 月下旬の会議で、監督選定に関する最終的な方向性が話し合われた。この会議の参加者は、奥田氏、高橋氏、高橋氏の補佐役であった佐藤貴博氏、佐藤直樹氏の 4 名であった。この会議では、当初、高橋氏が推薦していた監督とは別の監督を選定した。高橋氏は、会議以前からの予定通り、ドラマ制作部へ異動となり、以降のプロジェクトの責任者は、佐藤貴博氏が務めることになった。

2005 年 12 月に入り、急ピッチに撮影、公開の準備は進められ、2006 年 2 月 1 日から 3 月下旬まで前編の撮影がされ、その後、編集等の作業を経て、前編は完成した。2006 年 6 月 17 日に公開され、興行収入 28.5 億円を上げるなど、上々の結果となった。しかし、奥田氏や佐藤貴博氏は、この数字に満足するどころか、後編の公開に向けた不安を感じていた。そのため、奥田氏と佐藤貴博氏は、後編のプロモーションにおける打開策として、後編公開の直前に地上波での放映の実現を目指した。DVD 発売前で、映画公開からおおよそ 4 ヶ月での地上波放映は、業界の慣例からすると異例であった。2006 年 11 月 3 日に公開された後編は、興行収入 52 億円を上げるという前編以上の数字を記録した。

前後編と並行して、佐藤貴博氏はデスノートのスピンオフ作品の構想を練っていた。後編の公開までに、佐藤貴博氏は出版社や芸能プロダクションなど各関係者との調整を済ませた。制作プロダクションも、前後編と同じく日活となった。2007 年 1 月、監督を選定するために、佐藤貴博氏が希望する監督との交渉に臨むことになった。この交渉の参加者は、佐藤貴博氏の他、前後編ではプロデューサー補であり、スピンオフでは佐藤貴博氏の希望によってプロデューサーとなった田中正氏、日活のプロデューサー、監督の 4 名であった。佐藤貴博氏は監督に対して、直接、希望を伝えることで、スピンオフの狙い、製作への熱意を伝えた。この交渉は功を奏し、この監督がスピンオフの監督となった。このスピンオフ作品は 2008 年 2 月 9 日に公開され、興行収入 31 億円を上げ、このプロジェクト

で製作した映画 3 作品の興行収入の合計は、111.5 億円となった¹⁰。

3.3 分析

本項では、プロジェクトの目的および文脈を産出する行為の連鎖を起点に、この事例を分析する。ここで注目するのは、2005 年 11 月下旬の監督選定の最終的な方向性を決める会議である。この会議では、結果的にプロジェクトの責任者が変わることになった。本項では、「監督を決定する会議という特定の契機におけるプロジェクトと文脈の関係は、どのようなものか」という問いに答えることを試みたい。

以下、改めて、会議に向けた流れを整理してみる。最初に、日本テレビが争奪戦を経て、映像化権を取得できた 1 番の立役者であった高橋氏は、このプロジェクトの責任者となった。また、部下である佐藤貴博氏は、プロジェクト・メンバーとして高橋氏の補佐役を担っていた。

配給会社、主演俳優、制作プロダクションが決まる中で、監督選定の作業は、制作プロダクション側の同意が得られずに難航していた。2005 年 11 月下旬の監督選定の最終的な方向性を決める会議の時点で、高橋氏はプロジェクトの責任者であったが、この会議の数日後には、映画事業部からドラマ制作部への異動が決まっていた。そのため、今後の映画事業部では、佐藤貴博氏を中心となる必要があった。このことは、高橋氏から佐藤貴博氏へ直接、告げられていた。

そして、会議において議論が膠着状態になると、佐藤貴博氏は、高橋氏が推薦していた監督とは別の監督を強く希望した。そのことについて、佐藤貴博氏は以下のように振返っている。

筆者「会議で、この監督を選ぶ根拠は言いましたか。スタッフとの顔合わせでの日活側の反応だとか。」

佐藤貴博氏「どっかで、僕自身の勝負があったかもしれないです。」

この後、監督は佐藤貴博氏の希望通り選定され、佐藤貴博氏はプロジェクトの責任者となった。映画の前後編は、興行的に一定の成功を収めた。そして、この成功を通じて実績を上げた佐藤貴博氏は、前後編の後、スピンオフ実現に向かうことになった。

前後編と同じく、制作プロダクションと監督の選定を検討することになる。佐藤貴博氏は、制作プロダクションの決定にあたり、前後編のプロデューサー補であった田中正氏をプロデューサーに昇格することを強く希望し、その要求を実現している。また、監督選定は、監督との直接交渉を通じて実現している。

以下、これらの行為の連鎖における特定の契機である 2005 年 11 月下旬の監督選定の最終的な方向性を決める会議に注目する。この時点で、当然ながら、最終産出物である映画は完成していないし、どんな映画になるかも、原作、企画書、脚本（準備稿）、過去の映画、過去の監督作品、映像コンテンツ産業の現状などから予想するしかない。その中で、監督を決めなければならなかった。

膠着状態となる中で、佐藤貴博氏はある監督を強く希望する発言をした。この時の発言

¹⁰ ここまでに記述されたエピソード一覧は、末尾の表 1 を参照のこと。

は、以下のようなものと振返っている。

「この監督でなければ、(自分は、この映画のプロデューサーを) やらない。この監督でやらせてくれ。それなら、僕はやれる。」

この発言のあった会議を通じて、監督は希望通り決まり、佐藤貴博氏はプロジェクトの責任者となった。会議という特定の契機における産出物が、監督決定であり、佐藤貴博氏がプロジェクトの責任者となったことだとする。また、この会議という特定の契機には、原作、企画書、脚本(準備稿)、過去の映画、過去の監督作品、映像コンテンツ産業の現状などといった現存している産出物があったと考えられる。

この契機において、プロジェクトは進行中であり、将来的に、映画を含む映像コンテンツという独自性を付与される最終産出物をもたらすと予期させるものである。ここで、現存している産出物の堆積を文脈として定位できるか。それとも、別の定位が求められるか。現存する産出物の堆積を文脈とすると、文脈は、プロジェクトの進行とともに産出されていくために、捉えどころのないものとなる。

他方で、プロジェクトの目的などの現存する産出物を再定位するものとして、文脈を定位できるとする。この場合、文脈は、産出する行為と現存する産出物を関係づける。すなわち、文脈は、過去に現存していたと想起されるものごとである。

後者の文脈の定位は、前者の文脈の定位と比して、特定のなものである。産出する行為と現存する産出物の関係や特定された文脈は、所与ではなく、行為の連鎖を起点とした分析の結果、特定されていくものである。会議において、現存する産出物から想定されるデスノート・プロジェクトは、進行中であり、予期されるものに過ぎなかった。監督選定についても、決定打は見出しえなかった。そこで、佐藤貴博氏は強い希望を述べることで、監督選定を方向づけ、自らがプロジェクトの責任者となる産出物を生じさせた。この発言は、プロジェクト責任者である高橋氏の異動や制作プロダクション側の反応といった文脈を想起することで、映画の納期以内の完成や映画の収益化というプロジェクトの目標という現存する産出物と関係づけられる。

改めて、ここで想起された可能性がある2つの文脈を記しておく。第1の文脈は、高橋氏の異動に関するものである。この文脈は、2003年7月の佐藤貴博氏の映画事業部への異動に端を発するものとして提示できる。2003年7月に、佐藤貴博氏は営業部から映画事業部へ異動してから、高橋氏に師事し、映画プロデューサーの業務を学んでいた。また、佐藤貴博氏は、その高橋氏が企画プロデュースした映画で、プロデューサー・デビューをした。しかし、2005年某月に、高橋氏の映画事業部からドラマ制作部への異動が決まったことで、映画事業部での2人の立場に影響があったようである。そして、2005年11月下旬某日の会議に至った。これが想起された可能性としての第1の文脈である。

第2の文脈は、監督を決定するための会議の直前に行われた監督候補者とプロダクションや撮影所のスタッフとの顔合わせにおけるスタッフの反応に関するものである。この文脈は、映画『デスノート』の前後編の主幹事会社の日本テレビの代表として高橋氏と佐藤貴博氏が、高橋氏の推薦する候補者を監督にする前提で、実施した候補者と制作プロダクションである日活の代表取締役社長である佐藤直樹氏、社員、日活撮影所のスタッフとの顔合わせに端を発する。この顔合わせにおける候補者と日活サイドとのやりとりを見てい

て、佐藤貴博氏は、候補者を監督にすることが困難であると考え始めたようである。そして、時間や予算の制約を考えると、監督選定で時間を取られるわけにはいかなかった。したがって、佐藤貴博氏は、日活サイドが受け入れやすい監督を選定する意見を述べたと考えられる。

このように考えると、進行中のプロジェクトにおける文脈は、そういった産出物と産出する行為との関係を特定することで、最終産出物に付与される独自性への予期を見出すために、想起されるものごととして位置づけられる。そして、最終産出物はプロジェクトの目的であり、そこに至ると予期されるプロセスが、プロジェクトとして位置づけられる。進行中のプロジェクトにおいて、明確にプロジェクトと目的を区分することは困難であり（Engwall, 1992）、そのプロセスで数多くの産出物が生じる（Czarniawska, 2004; Lindberg and Czarniawska, 2006）。

本項の議論からの発見事実は、以下のように整理できる。本項では、「監督を決定する会議という特定の契機におけるプロジェクトと文脈の関係は、どのようなものか」という問いへの回答を試みてきた。この回答を試みることを通じて、浮上してきたことは、プロジェクトと文脈に関する2つの可能性である。第1に、佐藤貴博氏は、監督決定会議で、「この監督でなければ、（自分は、この映画のプロデューサーを）やらない。この監督でやらせてくれ。それなら、僕はやれる」と発言した時に、何らかの最終産出物を予期していた可能性である。第2に、佐藤貴博氏は、高橋氏の異動決定に関すること、また、顔合わせにおける制作プロダクションや撮影スタッフの反応に関することを想起していた可能性である。

そして、より重要な発見事実としては、これらの可能性から特定のプロジェクトと文脈を分析的に決定できないことである。行為の連鎖における特定の契機に着目することで、当事者自身も説明が困難な行為¹¹が見出された。しかしながら、分析の結果、示されたことは、その困難を克服するために、プロジェクトを予期し、文脈を想起していたという可能性が浮上することだけである。

3.4 研究者の見え方のフレームワーク

これらの発見事実を通じて、本稿では、プロジェクト概念を予期として、文脈概念を想起として定位する。このことの理論的含意として考えられるのは、プロジェクト・マネジメント研究と北欧学派の説明の類似性である。一方で、プロジェクト・マネジメント研究は、予期としてのプロジェクトを目的として位置づけることで、プロジェクト現象の説明を行ってきたのではないか。他方で、北欧学派は、想起としての文脈をプロジェクトに影響を与える要因として位置づけることで、プロジェクト現象の説明を行ってきたのではないか。

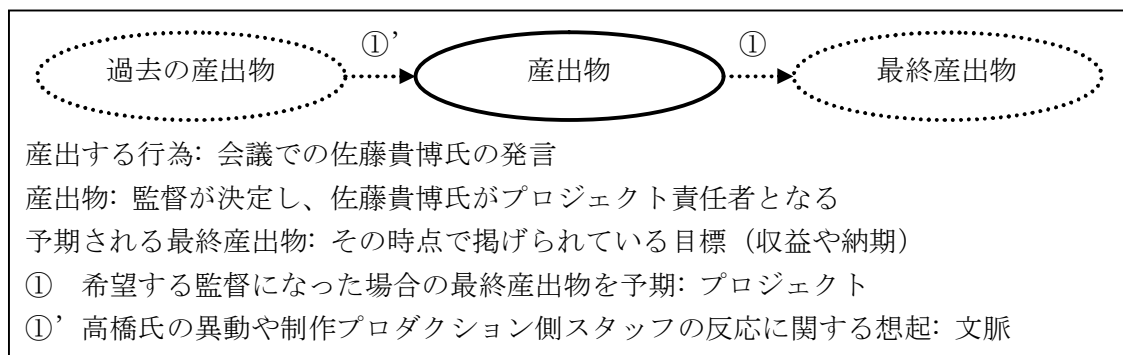
しかしながら、いずれの説明であっても、特定の契機に着目した分析においては、プロジェクトと文脈には特定できないものも含まざるを得なくなってしまう。加えて、その特定できないものごとが、独自の産出物を目的としたプロジェクト現象にとっては、無視できるものではないのではないか。このような疑問を受け入れるならば、プロジェクト現象

¹¹ 調査協力者が、監督を決めるための発言を含む一連の行為に対する理由を明示的に示さなかったことへの指摘である。

自体の説明を断念することで、プロジェクトと文脈を一体不可分に捉えるという可能性を探求するという研究の方向性もあるのではないか。

この方向性として、本稿においては、「特定の分析視角に基づく記述」から「研究者のプロジェクト現象の見え方のフレームワークに基づく記述」への転回を提案する（図1）。このフレームワークに基づくことで、プロジェクト現象を研究者¹²からの見え方で記述することが企図される。プロジェクト現象を調査する研究者が、初めに記述できることは、何らかの行為である。次に、記述できることは、その行為がもたらした何らかの産出物である。そして、行為と産出物が特定されることで、行為と産出物が特定された契機における最終産出物を予期でき（①）、その後、その契機を導出したと考えられる過去の産出物を想起できる（①'）。

図1 プロジェクト現象についての研究者の見え方のフレームワークの例示



（出所）筆者作成。

デスノート・プロジェクトの監督を決定するための会議に、このフレームワークを用いると、産出する行為は佐藤貴博氏の「この監督でなければ、（自分は、この映画のプロデューサーを）やらない。この監督でやらせてくれ。それなら、僕はやれる」という発言になる。そして、その行為がもたらした産出物は、監督が決定し、佐藤貴博氏がプロジェクト責任者となったことであり、また、その時点で掲げられている目標（収益や納期）も産出物として考慮されていた可能性がある。この産出物を通じて、佐藤貴博氏は、希望通りの監督になった場合の何らかの最終産出物が予期でき（①）、この予期を導出するような過去の産出物として、高橋氏の異動や制作プロダクション側スタッフの反応に関する想起をしていたと考えられる（①'）。

このフレームワークの特徴は、プロジェクト・マネジメント研究が、プロジェクトの目的である最終産出物を所与としたところを予期としている点、北欧学派が、プロジェクトに影響を与える要因として文脈を所与としたところを想起としている点にある。既述のように、プロジェクト・マネジメント研究においても、北欧学派においても、「どのように、独自の産出物をもたらすという目的が達成されるか」という問いに対して、十全に向き合えてこなかった。

¹² 本稿における研究者とは、現象の記述とフレームワークにおける概念とのつながりを意識的に統制しようとする行為者を意味する。したがって、研究者の見え方のフレームワークは、行為者のフレームワークの特殊なものであり、両フレームワークは共存していると想定される。

本フレームワークを提示したことで、そのような弊害が生じた理由が挙げられる。特定の契機におけるプロジェクト現象には、予期や想起といった行為が不可避免的に発生するにも関わらず、先行研究ではそのような行為を捨象することで、独自の産出物は、所与にされるか、文脈が一意的に導出するものと位置づけてきた。しかしながら、これらの説明が研究者の見え方のフレームワークを反転させたものである疑念が生じる。

すなわち、プロジェクト・マネジメント研究において、産出する行為や産出物は捨象し、最終産出物を一意に決めることで、予期としてのプロジェクトは、ツールとして捉えられてきたことである。北欧学派において、プロジェクトは、文脈に埋め込まれた（分析的には、文脈を起点とした）最終産出物をもたらす一時的組織として捉えられてきたことである。いずれの説明も、研究者が設定した分析視角に基づいてなされることで、独自の産出物という目的が変遷しながらも、その目的に向かっていくというプロジェクト現象には向き合えない。

したがって、今後は、研究者の見え方のフレームワークを反転させた説明を断念することで、すなわち、研究者の位置取りを自覚した調査を実施することが求められる。そうすることで、進行中のプロセスとしてのプロジェクト現象の断片を捉えられ、プロジェクトと文脈の関係性を明らかにするという研究課題への回答を示せることが予想される。

3.5 今後の課題

ここでは、本稿の限界と残された課題を検討したい。主な限界としては、2点挙げられる。第1の限界は、本事例分析において、監督を決定するための会議という一場面のプロジェクトと文脈の検討に留まっていて、どのように、各場面のプロジェクトと文脈がつながっていくかが明らかになっていないことである。第2の限界は、同様の理由から、どのように、予期としての最終産出物から結果としての最終産出物（劇場公開映画3作品など）がもたらされるかが、明確になっていないことである。

第1の限界を克服するためには、特定の契機として複数場面を選択できるように、本事例に関する追加インタビュー調査を行わなければならない。例えば、映像化権取得に関する場面、配給会社を決定する場面、直前放映を決断する場面などが、その候補となるだろう。また、第2の限界を克服するためには、結果としての最終産出物がもたらされるまで、場面ごとの予期としての最終産出物を追いつける調査実施が必要になる。このような調査は、回顧的にプロジェクトを振り返る調査では困難である。したがって、筆者は現在、進行中のプロジェクト（新規事業化プロジェクト）に参加し、調査実施中である。今後は、これらの調査を経て、ここで挙げた2つの限界を克服することが目指される。

4. 結語

本稿では、北欧学派の議論に基づき、プロジェクトは文脈に埋め込まれたものとして位置づけた上で、プロジェクト現象を捉えようとしてきた。その上で、北欧学派の研究が陥った文脈を所与としてしまう分析的弊害を乗り越えるための方向性として、特定の契機における産出物をもたらす行為ともたらされた産出物に着目した分析をしてきた。そして、分析を通じて明らかになった発見事実は、特定の契機におけるプロジェクトと文脈を特定することは困難ということである。

一見すると、このような結果は、プロジェクト研究にとって、有益な知見を提供しないと考えられる。しかしながら、本稿では、分析視角に基づいた記述からの転回を主張することで、今後のプロジェクト研究の方向性を指し示した。具体的には、研究者の位置取りを自覚的に組み込むために、プロジェクト現象の見え方のフレームワークを提案した。

この提案を受け入れることで、プロジェクトに関するいずれの先行研究もプロジェクトの本質的特性である独自性を捨象してしまう分析視角に基づいていたことが示唆された。しかしながら、プロジェクトが独自の最終産出物をもたらすダイナミクスを明らかにするために、このフレームワークが有用であるかは今後の調査を待たなければならない。このフレームワークが、「どのように、プロジェクトを通じて、独自性が産出されるか」という問題と向き合うことができ、「進行中のプロセスにおいて、プロジェクトと文脈は、どのような関係となるか」という研究課題に答えるのに有用であるかどうかは、今後の調査を通じて、明らかにしなければならない。

表1 デスノート・プロジェクトのエピソード一覧

エピソードの時期	エピソード、産出物	当事者
2005 年春過ぎ	映像化権取得 高橋氏がプロジェクトの責任者となる	高橋氏、出版社の担当者
2005 年 9 月	配給会社と公開時期の決定	奥田氏、高橋氏、テレビ局の編成部、各部署責任者など
2005 年 11 月上旬	制作プロダクションの決定	奥田氏、佐藤直樹氏
2005 年 11 月中旬	監督候補者とプロダクションや撮影所のスタッフとの顔合わせ	高橋氏、佐藤貴博氏、佐藤直樹氏、監督候補者、プロダクションや撮影所のスタッフ
2005 年 11 月下旬某日	監督を決定するための会議、監督決定、佐藤貴博氏がプロジェクトの責任者となる	奥田氏、高橋氏、佐藤貴博氏、佐藤直樹氏
2006 年 7 月	直前放映の実現に向けた取り組み	奥田氏、佐藤貴博氏、各関係者
2007 年 1 月	スピンオフ作品の監督との交渉	佐藤貴博氏、田中正氏、監督、製作スタッフ

(出所) 筆者作成。

参考文献

小原重信 (2000) 「欧州のプロジェクトマネジメントの能力体系—学際実践科学への知の統合—」『プロジェクトマネジメント学会誌』第2巻第3号、pp. 32-37。

- 佐々木正人 (1996) 「想起の「自然」についての覚書」(佐々木正人編『想起のフィールド: 現在のなかの過去』新曜社、pp. 31-67)。
- 高木光太郎 (2002) 「想起の発達史—自白の信用性評価のために」(田辺繁治・松田素二編『日常実践のエスノグラフィー語り・コミュニティ・アイデンティティ』世界思想社、pp. 40-60)。
- 高木光太郎 (2006) 「「記憶空間」試論」(西井涼子・田辺繁治編『社会空間の人類学—マテリアリティ・主体・モダニティ』世界思想社、pp. 48-64)。
- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968)
- Czarniawska, Barbara (2004) “On Time, Space, and Action Nets”, *Organization*, Vol. 11, No. 6, pp. 773-791.
- Ekstedt, Eskil, Rolf A. Lundin and Hans Wirdenius (1992) “Conceptions and Renewal in Swedish Construction Companies”, *European Management Journal*, Vol. 10, No. 2, pp. 202-209.
- Ekstedt, Eskil, Rolf A. Lundin, Anders Söderholm and Hans Wirdenius (1999) *Neo-Industrial Organising: Renewal by action and knowledge formation in a project-intensive economy*, London: Routledge.
- Engwall, Mats (1992) “Project Management and Ambiguity—Findings from a comparative case study”, in I. Hägg and E. Segelod, eds., *Issues in Empirical Investment Research*, Amsterdam: Elsevier Science, pp. 173-197.
- Engwall, Mats (1998) “The Project Concept(s): On the unit of analysis in the study of project management”, in Rolf A. Lundin and Christophe Midler, eds., *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*, Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, pp. 25-35.
- Engwall, Mats (2003) “No Project is an Island: Linking projects to history and context”, *Research Policy*, Vol. 32, No. 5, pp. 789-808.
- Engwall, Mats, Runólfur S. Steinthórsson and Anders Söderholm (2003) “Temporary Organizing — A viking approach to project management research”, in Barbara Czarniawska and Guje Sevón, eds., *The Northern Lights — Organization theory in Scandinavia*, Malmö: Liber Abstrakt Copenhagen Business School Press, pp. 111-130.
- Engwall, Mats and Gunnar Westling (2004) “Peripety in an R&D Drama: Capturing a turnaround in project dynamics”, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, pp. 1557-1578.
- Grabher, Gernot (2004) “Temporary Architectures of Learning: Knowledge governance in project ecologies”, *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, pp. 1491-1514.
- Holstein, James A. and Jaber F. Gubrium (1995) *The Active Interview*, London: Sage Publications. (山田富秋・兼子一・倉石一郎・矢原隆行訳『アクティヴ・インタビュー—相互行為としての社会調査』せりか書房、2004)
- Lindberg, Kajsa, Barbara Czaniawska (2006) “Knotting the Action Net, or Organizing between Organizations”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 292-306.

- Lundin, Rolf A. and Anders Söderholm (1995) "A Theory of the Temporary Organization", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 437-455.
- Lundin, Rolf A. and Runólfur S. Steinhórrsson (2003) "Studying Organizations as Temporary", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 233-250.
- Morris, P. W. and G. H. Hough (1987) *The Anatomy of Major Projects: A study of the reality of project management*, Chichester, UK: Wiley. (平木俊一監訳『マクロ・プロジェクトの成功と失敗: 巨大プロジェクトの管理実例から学ぶ』内田老鶴圃、1991)
- Packendorff, Johann (1995) "Inquiring into the Temporary Organization: New directions for project management research", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 319-333.
- Polkinghorne, Donald E. (1987) *Narrative Knowing and the Human Sciences*, Albany, NY: State University of New York Press.
- Project Management Institute (2004) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 3rd ed., Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. (Project Management Institute 訳『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第3版』Project Management Institute、2005)
- Sahlin-Andersson, K. (1992) "The Use of Ambiguity—The organizing of an extraordinary project", in I. Hägg and E. Segelod, eds., *Issues in Empirical Investment Research*, Amsterdam: Elsevier Science, pp. 143-158.
- Sahlin-Andersson, Kerstin and Anders Söderholm, eds. (2002) *Beyond Project Management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, Malmö: Liber Abstrakt Copenhagen Business School Press.
- Sahlin-Andersson, Kerstin and Anders Söderholm (2002) "The Scandinavian School of Project Studies", in Kerstin Sahlin-Andersson and Anders Söderholm, eds., *Beyond Project Management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*, Malmö: Liber Abstrakt Copenhagen Business School Press, pp. 11-24.
- Sydow, Jörg, Lars Lindkvist and Robert DeFillippi (2004) "Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial", *Organization Studies*, Vol. 25, No. 9, pp. 1475-1489.
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂、1997)
- Weick, Karl E. and Kathleen M. Sutcliffe (2007) *Managing the Unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass (1st edition published, 2001). (西村行功訳『不確実性のマネジメント—危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築する』ダイヤモンド社、2002)

参考資料

大高宏雄 (2007) 『日本映画のヒット力—なぜ日本映画は儲かるようになったか』 ランダムハ

<査読付き研究ノート>

ウス講談社。

ギャガ・クロスメディア・マーケティング (2006) 「再考！日本映画【第 2 回】日本テレビ放送網」『月刊 DVD ナビゲーター』第 7 巻第 9 号, p. 201。

斉藤守彦 (2007) 『日本映画、崩壊：邦画バブルはこうして終わる』ダイヤモンド社。

日本映画製作者連盟 (2006) 「日本映画産業統計」(<http://www.eiren.org/toukei/2005.html>) (2009 年 1 月 9 日 (金) 最終アクセス)。

日本映画製作者連盟 (2007) 「日本映画産業統計」(<http://www.eiren.org/toukei/2006.html>) (2009 年 1 月 9 日 (金) 最終アクセス)。

文化通信社 (2007) 「トップ・インタビュー／佐藤直樹日活 (株) 社長 背伸びしない日活の力を出すラインナップになった」『月刊文化通信ジャーナル』第 47 巻第 5 号, pp. 20-25。

松谷創一郎 (2007) 「スピンオフ映画で「デスノート」の新たな挑戦」『創』2007 年 6 月号, pp. 56-61。

伊藤智明 (いとう・ちあき)

神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程