

早稲田大学大学院商学研究科  
博士学位申請論文

創造性を促すネットワーキング戦略  
—音楽産業におけるコミュニティの融合と分裂—

永山 晋

提出日 2016年10月



# 目次

第 I 部 問題意識と研究の準備 .....	1
第 1 章 研究の背景と目的 .....	3
1 研究背景 .....	3
2 研究目的と研究アプローチ .....	5
2.1 創造性の発揮と社会ネットワーク .....	5
2.2 二つの時間軸におけるネットワーキング .....	6
2.3 研究アプローチ .....	8
3 章構成 .....	10
第 2 章 創造性を促すネットワークと研究枠組み .....	13
1 本章の目的 .....	13
2 社会ネットワーク論の概要 .....	13
2.1 社会ネットワークとは .....	13
2.2 本研究の理論的位置づけ .....	15
3 創造性を促すネットワーク .....	17
3.1 知識移転を促すネットワーク .....	18
3.2 知識統合を促すネットワーク .....	23
3.3 知識の移転と統合を同時に促すネットワーク .....	24
4 既存研究の限界と本研究の枠組み .....	31
4.1 個人のキャリアにおけるネットワーキング .....	31
4.2 プロジェクトのワークプロセスにおけるネットワーキング .....	34
第 3 章 調査対象としての日本の音楽産業 .....	47
1 本章の目的 .....	47
2 クリエイティブ産業 .....	47
2.1 需要の不確実性とその削減 .....	48
2.2 芸術性と商業性の同時追求 .....	50
3 調査対象としての日本の音楽産業 .....	53
3.1 音楽産業の調査意義 .....	53
3.2 音楽産業（レコードビジネス）のビジネスの特徴 .....	57
3.3 クリエイターと楽曲制作 .....	61
4 小括 .....	63

第Ⅱ部 創造性を促す個人のネットワーキング .....	65
第4章 コミュニティの融合と分裂：二人の音楽家のネットワーキング .....	67
1 はじめに .....	67
2 事例：二人の音楽家のネットワーキング .....	68
2.1 加藤和彦の活動：1967-1977年 .....	69
2.2 牧村憲一の活動：1970-1977年 .....	73
2.3 二人の音楽家のコミュニティ融合：1978-1981年 .....	79
2.4 コミュニティ融合後の二人の活動：1982-1990年 .....	85
2.5 コミュニティが分裂していく1980年代 .....	86
2.6 コミュニティ分裂に至るまでの歳月 .....	90
3 事例から得られる示唆 .....	91
第5章 コミュニティの融合と分裂：仮説構築 .....	101
1 本章の目的 .....	101
2 コミュニティ研究 .....	101
2.1 コミュニティ研究の概要 .....	101
2.2 コミュニティ形成のメカニズム .....	103
3 ネットワークのダイナミクス .....	107
3.1 遠隔的ネットワークの効果減退とネットワークの入れ替え .....	107
3.2 近接的ネットワークの効果減退とメンバーの入れ替え .....	108
3.3 刷り込み効果と初期段階のネットワーキング .....	110
4 仮説構築：コミュニティの融合と分裂 .....	112
4.1 コミュニティ融合 .....	113
4.2 コミュニティ分裂 .....	117
第6章 コミュニティの融合と分裂：仮説検証 .....	125
1 本章の目的 .....	125
2 研究方法 .....	125
2.1 データ .....	125
2.2 ネットワークデータの構築方法 .....	128
2.3 コミュニティデータの構築方法 .....	130
2.4 従属変数 .....	132
2.5 独立変数 .....	133
2.6 コントロール変数 .....	135

2.7	推定方法とサブサンプル	140
3	結果	141
3.1	記述統計	141
3.2	分析結果1：クリエイターの経済的パフォーマンス	147
3.3	分析結果2：クリエイターの芸術的パフォーマンス	151
3.4	独立変数の効果	155
4	分析結果に対する考察	157
<b>第Ⅲ部 創造性を促すプロジェクトのネットワーキング</b>		161
<b>第7章 プロジェクトとしての楽曲制作システムの変遷</b>		163
1	本章の目的	163
2	楽曲制作システムの変遷	164
2.1	1960-70年代前半：フリー作家の活用	164
2.2	1970年代後半-80年代前半：シンガーソングライターの活用	165
2.3	1980年代後半-90年代：レコード会社外プロデューサーの活用	167
2.4	2000年代前半：クリエイター間の競争の活用	169
3	事例から得られる示唆	170
<b>第8章 プロジェクトのネットワーキング：仮説構築</b>		173
1	本章の目的	173
2	創造的プロジェクトに関わる先行研究	174
2.1	創造的プロジェクト研究の概要	174
2.2	プロジェクトのインプット	176
2.3	プロジェクトのチームプロセス	178
2.4	プロジェクトのワークプロセス	181
3	仮説構築	184
3.1	アイデアの創造とアイデアの実現におけるチームサイズ	184
3.2	アイデアの創造とアイデアの実現における仲介ポジション	185
3.3	アイデアの創造とアイデアの実現のオーバーラップ	186
<b>第9章 プロジェクトのネットワーキング：仮説検証</b>		197
1	本章の目的	197
2	研究方法	198
2.1	データ	198

2.2	従属変数	198
2.3	独立変数	198
2.4	コントロール変数	200
2.5	推定方法	203
3	結果	203
3.1	記述統計	203
3.2	分析結果	205
3.3	独立変数の効果	209
3.4	追加分析	211
4	分析結果に対する考察	213
<b>第IV部</b>	<b>研究成果</b>	<b>217</b>
<b>第10章</b>	<b>本研究の結論と意義</b>	<b>219</b>
1	リサーチクエストに対する回答	219
1.1	個人のキャリアの時間軸におけるネットワーキング	221
1.2	プロジェクトの時間軸におけるネットワーキング	223
2	理論的貢献	225
2.1	コミュニティ融合とコミュニティ分裂	226
2.2	コミュニティの融合数とコミュニティの分裂数	229
2.3	仲介ポジション条件要因とプロジェクト内外の知識獲得	231
3	実務的含意	234
3.1	コミュニティ融合から分裂への移行	234
3.2	プロジェクトの段階的ネットワーキング戦略	238
4	研究の限界と今後の展望	240
4.1	コミュニティダイナミクスのさらなる探求	240
4.2	観測不能の要因、データの対処	242
4.3	知見の一般化	244
	参考文献	245
	補遺1：音楽著作権と収益分配の概要	269
	補遺2：インタビュー調査の対象	270
	補遺3：ネットワークとコミュニティのデータ	272
	補遺4：プログラムコード	291

## 第 I 部 問題意識と研究の準備

### 第 1 章 研究の背景と目的

### 第 2 章 創造性を促すネットワークと研究枠組み

### 第 3 章 調査対象としての日本の音楽産業



# 第1章 研究の背景と目的

## 1. 研究背景

かつて世界を席卷するイノベーションを次々に起こしてきた日本企業の姿はもはや見る影もなくなった。わが国の経済的成長は「失われた20年」と言い表されているように長年に渡って低迷し続けている（金ほか，2010）。国民の富や創出する付加価値の水準を示す一人あたりGDPも先進国最低水準にある<sup>1</sup>。

このような事態に陥った背景については様々な原因が指摘されているが、その一つとして付加価値の高い製品やサービスを生み出す力が失われていることが挙げられている（金ほか，2010）。かつての日本企業が得意としていた、高機能の製品・サービスを迅速に生み出す効率性の問題ではない。高い開発能力を備えていたソニーがアップルに先んじて iPod や iPhone を作れなかった例がよく引き合いに出されるように、多くの日本企業が顧客の感情を突き動かし、感動を提供する製品・サービスを提供できていないということである（延岡，2011）。

だからこそ、延岡が指摘するように、日本企業は機能で勝負する製品・サービスを低コストで生み出す発想の「ものづくり経営」から脱却し、顧客の感情を突き動かす製品・サービスを提供する発想の「価値づくり経営」に舵を切る必要がある（延岡，2011）。

この価値づくり経営を体現している代表企業として挙げられるのが故スティーブ・ジョブズが率いていたアップルであろう。アップルがつくりあげた iPhone は、機能ではサムソンなどの競合他社製品に劣っていても、説明書など見なくても直感的に操作できるユーザーインターフェースや、映像や音楽、インターネットを自在に楽しめる統合性、一切の無駄を削ぎ落としたデザイン哲学によって顧客に感動を提供している。かつて倒産の危機に陥っていたアップルが、iPod、iPhone、iPad、Macbook Air などの一連のヒットを創出することで、2014年に時価総額世界一にまでのぼりつめた復活劇は記憶にあたらしい<sup>2</sup>。

本研究が扱う音楽産業といったクリエイティブ産業もまた、顧客の感情を突き動かす作品を作らなければ成り立たないビジネスである。大多数の作品はヒットにつながらないが、いちど多くの顧客の感情を揺さぶる作品を提供できると、その作品単体で「産業」を創出

---

<sup>1</sup> IMF (2016). World Economic Outlook Database April 2016. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/index.aspx> (2016年4月28日閲覧) より。

<sup>2</sup> Forbes (2016). The world biggest public companies 2016 ranking. [http://www.forbes.com/global2000/list/#header:marketValue\\_sortreverse:true](http://www.forbes.com/global2000/list/#header:marketValue_sortreverse:true) (2016年4月28日閲覧) より。

することもある。例えば、任天堂が1996年に世に出したポケモンは、その関連商品の売上を全てあわせると2016年10月時点で4.8兆円もの金額を稼ぎ出している<sup>3</sup>。

これらの例からも示されるように、顧客の感情に訴えかける製品・サービスの創出は、大きな収益を得るうえでもはや不可欠といえる。

では、価値創造の鍵、付加価値を創出する鍵は何なのか。その一つは、本研究の問題意識の根幹にある「創造性」の発揮である。創造性 *creativity* とは、「新規 *novel*」、「有用 *useful*」という二つの条件を満たす成果を創出する個人・組織の能力であり、優れたイノベーションの創出に先行する要因である (Amabile, 1988, 1996)。例えば、アップルのiPhone 開発には、経営者のスティーブ・ジョブズとデザイナーのジョナサン・アイブの創造性が不可欠だった (Isaacson, 2011)。また、ビデオゲーム『スーパーマリオブラザーズ』や『ドンキーコング』の産みの親である任天堂のゲームデザイナー宮本茂は、極めて高い創造性をもったゲームクリエイターとして世界で高く評価されている<sup>4</sup>。

創造性というと、個人の主観的なもの、感覚的なもの、あるいは先に挙げたスティーブ・ジョブズや宮本茂のような一部の天才が備えているものという印象を与えるかもしれない。そのため、創造性は一見ビジネスとは切り離された存在のように見えてしまう。あるいは創造性は先天的に付与されるものであり、それを発揮したり、マネジメントするという発想とは馴染まないように見なされるかもしれない。特に、多くの日本人は自分たちの創造性を過小評価しているという調査結果もあることから<sup>5</sup>、なおさら創造性をマネジメントするという発想が弱いかもしれない。

しかし、近年、創造性が果たす役割、創造性をマネジメントする重要性は、実務界、学術界の双方でますます強く認識されるようになってきている (Mainemelis et al., 2015)。経営学分野においても創造性は重要なトピックとなっており、近年活発に研究が行われている分野の一つとなっている (George, 2007)。研究の蓄積によって、個人あるいは組織の創造性を発揮・抑制するメカニズムが徐々に解明されるようになってきた (例えば、George, 2007; Mainemelis et al., 2015)。また、先に挙げたような製品やサービスの創出だけでなく、事業創造や問題解決など、ビジネスを取り巻く様々な文脈で創造性が重要な役割を果たすことが明らかになっている (例えば、Amabile, 1996)。

---

<sup>3</sup> The Pokemon Company 「データ一覧」 <https://www.pokemon.co.jp/corporate/data/> (2016年10月1日閲覧) より。

<sup>4</sup> The Economist (2010). The wisdom of Miyamoto. [http://www.economist.com/blogs/babbage/2010/03/wisdom\\_miyamoto](http://www.economist.com/blogs/babbage/2010/03/wisdom_miyamoto) (2016年4月30日閲覧) より。

<sup>5</sup> Adobe (2012). *State of Creative Study*. [http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe\\_State\\_of\\_Create\\_Global\\_Benchmark\\_Study.pdf](http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe_State_of_Create_Global_Benchmark_Study.pdf) (2016年4月28日閲覧) より。

以上の背景から、本研究では価値創造にとって不可欠な「創造性」をキーワードに、これらを促すメカニズムについて探求していきたい。

## 2. 研究目的と研究アプローチ

### 2-1. 創造性の発揮と社会ネットワーク

ここで問題となるのは、どのようにして個人や組織の創造性を発揮させ、それを経済的価値に結びつけていけばよいのか、ということである。

この問題に対する答えとして多くの研究が示すのは、創造性の発揮とは、複数の異なる要素をうまく統合すること、というものである（例えば、Fleming et al., 2007b; Godart et al., 2015; 井上, 2012）。例えば、アニメーション企業のピクサーは、アニメーションとテクノロジーを統合することで革新的な作品を次々と生み出している（Harvey, 2014）。また、かつてスペインに拠点を構えていた三ツ星レストランのエル・ブジでは、料理長フェラン・アドリアが化学反応や実験といった科学的発想を料理の創作プロセスに持ち込むことで、これまでにない革新的な料理を創作することで知られていた（Harvey, 2014; Svejenova et al., 2007）。

つまり、創造性を発揮するプロセスは、異質な知識や資源を獲得し、それらを統合していくプロセスと言い換えることができる（Fleming et al., 2007b; Obstfeld, 2005）。

異質な知識の獲得と統合の双方が必要な理由は、創造物が他者から認められるうえで新規性と有用性が同時に必要とされるからだ（Amabile, 1988, 1996）。単に「新しいだけのもの」を生み出すことは実はさほど難しいことではない。裁定取引のように、あるドメインで入手した知識を異なるドメインにそのまま流用することで新規性を提示できるからである<sup>6</sup>（Fleming et al., 2007b）。すなわち、異質性の獲得は創造性を構成する「新規性」の条件を満たすことに寄与するかもしれないが、それだけでは他者評価が関係する「有用性」というもう一つの創造性の条件を満たすには不十分なのである。獲得した異質性を、他の要素とうまく統合してこそ、はじめて「有用性」という創造性のもう一つの条件を満たしうる（例えば、Amabile, 1996; Fleming et al., 2007b; Godart et al., 2015）。

では、この異質性の獲得と統合を左右する要因とは何なのか。それが、本研究の根幹をなす理論的視点である「社会ネットワーク」である。

---

<sup>6</sup> Fleming らはこの行動を創造性の裁定取引 creative arbitrage と呼んでいる（Fleming et al., 2007b）。

社会ネットワークとは、個人や組織といった行為者—アクター—同士の社会的諸関係の集合体である（金光，2003）。アクターはネットワークを通じて自身の保有していない知識や資源を獲得できる（Borgatti & Foster, 2003）。それゆえ、どのようなネットワークに埋め込まれるかが、アクターの獲得できる知識、資源（例えば、Burt, 1992）、アクター間の協働の効率性や有効性に影響を与える（例えば、Coleman, 1988）。

詳しくは次章で言及するが、創造性の発揮、つまり異質な要素の獲得とその統合を促すネットワークについては既に一定の見解が導かれている。

異質な要素の獲得に適したネットワークは遠隔的ネットワークである。遠隔的ネットワークとは、相互依存が弱い関係や、地域や組織の境界線を越えた関係、アクター間のつながりが希薄な凝集性の低いネットワーク構造を意味する（Phelps et al., 2012）。互いの関係性が遠いほど、自身の周辺に出回っていない異質な知識や資源を獲得しやすくなる（例えば、Burt, 1992; Granovetter, 1973）。

対して、異質な要素の統合に適したネットワークは近接的ネットワークである。近接的ネットワークとは、相互依存の強い関係や、アクター同士が互いに密につながりあった凝集的なネットワーク構造を意味する（Phelps et al., 2012）。異なる知識の統合には、アクター間で多大な試行錯誤と緊密な協働が必要となる。この時、信頼関係や共通価値観が醸成されやすい近接的ネットワークが緊密な協働を促すのに役立つのである（例えば、Nonaka & Takeuchi, 1995; Obstfeld, 2005）。こうした一定の凝集性をもつアクター群は「コミュニティ」とも呼ばれる（Knocke, 2009; Sytch et al., 2012）。

つまり、凝集的なコミュニティといった近接的ネットワークに埋め込まれると同時に、自らのコミュニティを越境した遠隔的ネットワークをもつことで、異質性の獲得とその統合という創造性の発揮が実現されるのである（例えば、Fleming et al., 2007b; Obstfeld, 2005; 西口, 2007）。

## 2-2. 二つの時間軸におけるネットワークキング

しかし、遠隔的ネットワークと近接的ネットワークを維持しつづけることができたとしても、やがては個人、組織の創造性を発揮させることは困難になる。一つには、遠隔的ネットワークがもたらす異質性の価値は時間の経過とともに陳腐化しやすいからである（例えば、Baum et al., 2012; Soda et al., 2004）。もう一つには、緊密な協働をもたらす近接的ネットワークは強固な規範を生み出しやすくなるため、やがて異質性を受け入れなくなってしまうコミュニティに変容してしまうからである（Berman et al., 2002; Sytch & Tatarynowicz, 2014）。

つまり、「時間」という観点を考慮すると、特定の時間をスナップショットで切り取った静態的なネットワークだけではアクターの創造性の発揮を説明するうえで限界があるのだ (Ahuja et al., 2012; Borgatti & Halgin, 2011)。

では、動的なネットワークの観点についてはどうか。実は、静態的なネットワーク構造とアクターのパフォーマンスの関係については研究の蓄積がある一方で、動的なネットワークの変化とアクターのパフォーマンスの関係についてはほとんど研究が行われていない状況にある (Ahuja et al., 2012; Borgatti & Halgin, 2011)。ネットワークの動態的变化に着目する場合、アクターのパフォーマンスを被説明変数とするのではなく、ネットワーク自体を被説明変数とする研究が多くを占めている (Ahuja et al., 2012)。

そこで本研究は、ネットワークの動態的变化—「ネットワーキング」—に着目し (Ahuja et al., 2012; Borgatti & Halgin, 2011)、アクターの創造的パフォーマンスについて議論していきたい。つまり、過去のネットワークから現在のネットワークに至るダイナミクスと創造性の関係に着目するということである。

とりわけ本研究は次の二つの時間軸におけるネットワーキングをとりあげる。一つは、個々のキャリアという時間軸の中でのネットワーキングである。もう一つは、何かしらのアウトプットを創出するプロジェクトのワークプロセスという時間軸の中でのネットワーキングである。

一つ目の個人のキャリアとは、個々人が他者と協働しながら特定のドメインで経験や知識を蓄積していくプロセスを意味する (Taylor & Greve, 2006)。個人のキャリアに着目することで、静態的なネットワーク観では捉えることができないネットワーキング戦略を浮き彫りにできる。例えば、特定時期に異質性を獲得する遠隔的ネットワークを備えたうえで、その後、異質性を統合する近接的ネットワークを構築するといったように、動的に異質性の獲得と統合を促すネットワーキングの効果を検討できる。

もう一つのプロジェクトのワークプロセスとは、アクター間の時限的な協働を通じて、特定の成果を市場に投入するまでに必要なタスクのステップである (例えば、Grabher, 2002; Schwab & Miner, 2008)。そのため、プロジェクトの時間軸は、個人のキャリアという長期的な時間変化ではなく、チームの中の短期的な時間変化といえる。製造業の製品開発にしる、クリエイティブ産業の作品制作にしる、実際のプロジェクトでは、そのワークプロセスに応じてメンバー構成を変えていくことが多い (Lingo & O' Mahony, 2010)。アイデアをゼロから創造するプロセスと、創造されたアイデアを市場に投入するアウトプットに仕上げていくプロセスでは、それぞれ異なる能力や資源が求められるため (Baer, 2012)、同じメンバーで全てのワークプロセスを行うことはパフォーマンスを低下させか

ねないからである。そのため、プロジェクトのワークプロセスに応じて、誰を巻き込み、誰を巻き込まないか、というメンバー間の結びつきを変化させるというネットワーキング戦略を意識する必要がある (Lingo & O' Mahony, 2010; Obstfeld, 2005)。

以上から、本研究は、個人のキャリアとプロジェクトのプロセスという二つの時間軸におけるネットワーキングに着目し、アクターの創造的パフォーマンスを促すメカニズムを明らかにすることを目的とする。

### 2-3. 研究アプローチ

当該目的を達成するために本研究は次の三つの研究アプローチをとる。一つは、クリエイティブ産業の一角をなす日本の音楽産業を調査対象とするアプローチである。もう一つは、アーカイブデータを使った統計分析を行うアプローチである。最後は、定性研究と定量研究の双方を行うアプローチである。

詳しくは第3章で述べるが、クリエイティブ産業を調査対象とする理由の一つは、創造性の発揮と作品の経済的価値が直結しやすいため (Taylor & Greve, 2006)、経済的パフォーマンスを測定することが、そのまま創造性の測定にもつながるからである (Amabile, 1988, 1996; Godart et al., 2015; Taylor & Greve, 2006; Uzzi & Spiro, 2005)。

これは、芸術性と商業性の同時追求が大きな経済的成果を得るうえで欠かせないというクリエイティブ産業の特徴が大きく関係している。芸術性と商業性の同時追求は新規性と有用性を同時に満たすことが求められる創造性の定義と符合するからである。既存の製品や作品からの逸脱を重視する芸術性は新規性、論理や客観的評価、顧客ニーズを重視する商業性は有用性にそれぞれ対応する (Amabile, 1996)。そのため、創出した作品の経済的パフォーマンスを測定することがクリエイターやプロジェクトの創造性を測定することにつながるのである。本研究が対象とする音楽産業であれば楽曲の売上枚数といったかたちで創造的パフォーマンスを測定することができる。

また、クリエイティブ産業における創造的パフォーマンスを調査対象とすることで本章の冒頭で議論した価値創造を促すメカニズムを明らかにできる。これは、クリエイティブ産業の財が機能の高低でその価値が評価されることがないからである (例えば、Caves, 2000; 新宅ほか, 2003)。むしろ、クリエイターの独創的世界観など、積極的に作り手の主観を作品に内在させることこそが差別化要因となりうる。こうしたクリエイターの創造性を発揮するメカニズムを明らかにすることで、日本企業が苦しんでいる価値づくり経営の示唆を提供できるだろう。

二つの目に挙げたアーカイブデータを用いるアプローチは、質問票調査や実験を行わず、実際の活動が行われた結果を記録した客観データを用いるということである。これは本研究が音楽産業を対象とする一つの目のアプローチにも深く関係する。

そもそも、創造性に関わる良質なアーカイブデータがあまり存在しないがゆえに、経営学の創造性研究は、質問票調査や実験が行われることが多い。しかし、質問票調査はあくまで対象者の主観的な評価を測定することになるため客観的な創造性を測定しにくいという問題がある (Fleming et al., 2007b)。また、実験は変数間の因果関係を厳密に検証できるデザインを実現できる一方で、現実のビジネスの様相とどこまで関連しているかが不明である (Elsbach & Kramer, 2003; Fleming et al., 2007b)。なによりも、これらのリサーチデザインは長期データを入手しにくいという問題があるため、ネットワーキングの把握が難しい。

本研究で扱う網羅的なアーカイブデータはこれらの問題を解決できる。日本では「オリコンランキング」という約40年にのぼって蓄積されてきたアーカイブデータが存在するため、楽曲のパフォーマンスやクリエイター間の協働に関わる長期かつ膨大なデータを入手できる。これは本研究の問題意識である個人のキャリア、プロジェクトにおけるネットワーキングを把握するうえで適している。

最後の定性研究と定量研究の双方を行うアプローチをとる理由は、先に述べた通り、アクターのパフォーマンスを促すネットワーキングに関わる知見がほとんど蓄積していないことに起因する (Ahuja et al., 2012)。どのような要因を焦点とすべきかが定まっていない場合、まずは定性研究を行い、適切な鍵変数を浮き彫りにしていくことが望ましい (Edmondson & Mcmanus, 2007)。そのため、個人のキャリアにおけるネットワーキングについてはまず事例データから着目すべき点を明らかにしたうえで、既存研究の知見とつきあわせながら定量研究で実証するための仮説モデルを構築していく。

一方、プロジェクトのワークプロセスにおけるネットワーキングについては理論研究、定性研究が行われているため (例えば、Lingo & O' Mahony, 2010)、どのような要因を焦点にすべきかがある程度定まっている。具体的には、チームのパフォーマンスを説明する枠組みであるインプット-プロセス-アウトプットモデルと (Hackman, 1987)、アイデア創造とアイデア実現という二つのワークプロセスの概念枠組みを利用し (Baer, 2012; Van de Ven, 1986)、仮説モデルを構築していく。

### 3. 章構成

最後に、本研究の章構成と各章の概要について説明していこう。次の図表1-1で表すように、本研究は大きく4つのパートから構成される。

まず、第1章（本章）から3章までの第Ⅰ部では、先行研究の議論を整理したうえで本研究の問題意識、リサーチクエスチョンを提示し、実証研究に向けた準備として調査対象のコンテクストに対する理解を深めることを目的とする。

具体的には、本章で議論した研究の背景と目的を受け、第2章で、社会ネットワーク論の基本概念の説明を行ったうえで、アクターの創造性を促すネットワークについての既存研究をレビューする。そして、既存研究の限界を指摘するとともに、個人のキャリアのネットワークとプロジェクトのネットワークに関する二つのリサーチクエスチョンを導出していく。第3章で、クリエイティブ産業の一角を占める日本の音楽産業を調査対象とする意義、クリエイティブ産業と音楽産業の双方のビジネスの特徴について説明する。

第Ⅱ部、第Ⅲ部は実証研究のパートである。いずれのパートも、調査対象に関する定性分析を行ったうえで、先行研究の知見を用いながら仮説構築を行い、仮説検証に向けた定量分析を行うという展開をとる。

第4章から6章で構成される第Ⅱ部は、個人のキャリアの時間軸に着目し、個人の創造的パフォーマンスを促すネットワーク戦略を明らかにすることを目的としている。

第4章では、加藤和彦と牧村憲一という二人の音楽家のネットワークと彼らを取り巻くクリエイターコミュニティの変遷を辿ることで、創造性の発揮に結実するネットワークダイナミクスについて描き出す。この事例を定性分析することで次の二つのダイナミクスの概念を提示する。それは、これまで独立していた二つのコミュニティの中心的なアクターがコミュニティの垣根を超えて邂逅することで二つのコミュニティが融合していく

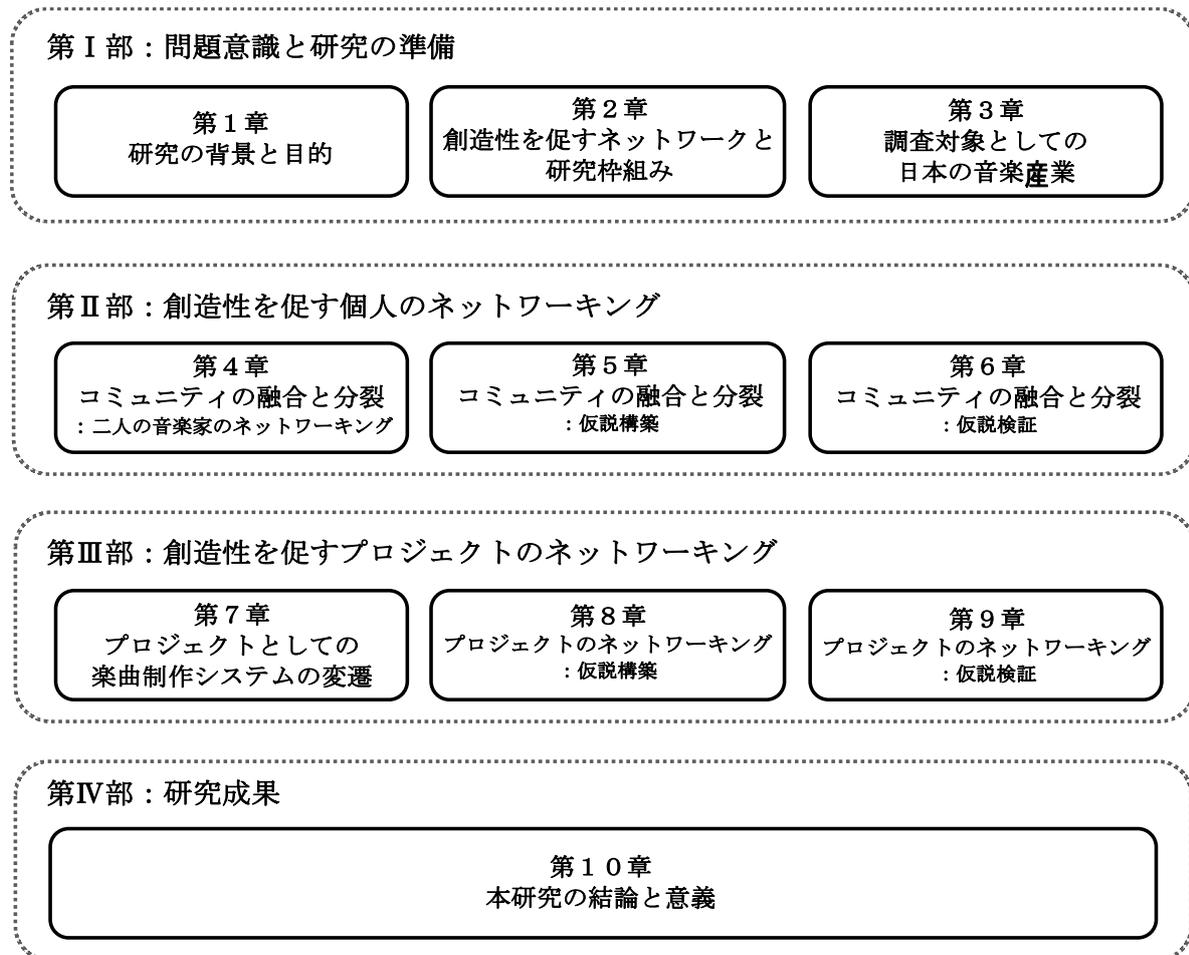
「コミュニティ融合」と、一度融合したコミュニティのアクターがコミュニティ外のアクターと次々と協働することで既存のコミュニティが分裂していく「コミュニティ分裂」である。続く第5章でコミュニティの形成メカニズム、ネットワークダイナミクスとパフォーマンスの関係に着目した既存研究のレビューを行ったうえで、前章で提示したコミュニティ融合とコミュニティ分裂について、事例の定性データと既存研究の知見を突き合わせながら仮説モデルを構築していく。そして、第6章にて、日本の音楽産業の定量データを用いて仮説を検証する。

転じて、第7章から9章で構成される第Ⅲ部は、プロジェクトのワークプロセスという時間軸に着目したプロジェクトの創造的パフォーマンスを促すネットワーキング戦略を明らかにすることを目的としている。

第7章で、本研究が分析対象とする1970年代から2000年代にかけての楽曲制作システムの歴史的変遷について説明を行い、プロジェクトのネットワーキングの背景にある楽曲制作システムがどのように変化していったかを定性的に分析する。そして第8章で、チームのパフォーマンスを説明する「インプット-プロセス-アウトプットモデル」の観点から(Hackman, 1987)、創造的プロジェクトに関わる先行研究レビューを行う。そのうえで、アイデア創造とアイデア実現という二つのワークプロセス別に(Baer, 2012)、プロジェクトの創造的パフォーマンスを向上させるチーム構成、ネットワーク構造について仮説を構築していく。第9章で、音楽産業の定量データを用いて仮説を検証していく。

最後に、第10章のみで構成される第Ⅳ部は、研究成果を整理し、本研究の貢献を提示することを目的としている。既存研究の知見、実証研究から得た発見事実を統合的に整理したうえで、理論的貢献、実務的貢献、本研究の限界、今後の調査の展望についてそれぞれ述べていく。

図表 1-1 : 章構成



出所 : 筆者作成

## 第2章 創造性を促すネットワークと研究枠組み

### 1. 本章の目的

本章では、社会ネットワーク論についての先行研究を概観することで、本研究の理論的位置づけを示すとともに、既存研究の限界を特定し、リサーチクエスチョンを導出したい。

具体的には以下の三つを行う。一つ目は、本研究の主要な理論的視点である社会ネットワーク論の基本概念を説明することである。社会ネットワーク論は、理論だけでなく、ネットワークを記述する方法論の側面をもつため、基本概念の理解が欠かせない。

二つ目は、創造性を促すネットワークについて既存研究の論点を提示することである。主に、知識の移転と知識の統合を促すネットワークについての既存研究の知見をレビューしていく。

三つ目は、既存研究の限界を特定し、本研究のリサーチクエスチョンを導出することである。ネットワーキングとアクターのパフォーマンスの関係についての研究が限られているという既存研究の課題から、個人のキャリアの時間軸とプロジェクトのワークプロセスの時間軸のそれぞれに対応した二つのリサーチクエスチョンを導出する。

### 2. 社会ネットワーク論の概要

#### 2-1. 社会ネットワークとは

社会ネットワークとは「アクターと呼ばれる行為者としての社会単位が、その意図的・非意図的な相互行為の中で取り結ぶ社会的諸関係の集合」（金光, 2003: i）と定義される。つまり、社会ネットワーク論とは、個人や組織などのアクターを独立した存在として捉えるのではなく、社会関係の構造の中で捉えることで、直接つながっていないアクターの間接的な影響まで含めてアクターの行動や成果を捉える理論的視点といえる（Granovetter, 1985）。

この社会ネットワーク「論」（以下、ネットワーク論）は次の二つの側面をもちあわせている。それは、現象を記述する「方法論」としての側面と、現象の因果関係を説明する「理論」としての側面である（Borgatti et al., 2009; Borgatti & Halgin, 2011）。

方法論としてのネットワーク論とは、行為者である「アクターactor

<sup>1</sup>」と他のアクターを意味する「オルターalter」との間に横たわる「関係性の内容 content」

を特定し、関係をもつアクター間の「紐帯 tie<sup>2</sup>」から浮かび上がる「構造 structure」を測定、あるいは数学的に記述する方法である (Borgatti & Halgin, 2011; Wasserman & Faust, 1994; 金光, 2003)。

数学の一分野であるグラフ理論が援用され、1960年代よりネットワーク構造を記述、測定する手法が確立していった (Borgatti & Foster, 2003; Borgatti et al., 2009; 金光, 2003)。あくまで数学的な手法であるため、人、組織など、関係を形成することのできる行為者であれば、あらゆるタイプの行為者をアクターとみなせる (Borgatti & Foster, 2003)。また、関係性の内容も、アクター間に何かしらの社会関係、交換関係があれば、どのような関係性も分析の対象となりうる (Borgatti & Foster, 2003)。「ネットワーク論は理論ではない」と指摘されることもあるが、それは概念間の因果や関係性を説明するのではなく、現象を記述する方法論的側面のみで批判者が着目するからである (Borgatti et al., 2009)。

一方、理論としてのネットワーク論とは、アクター間の関係性やネットワーク構造から、アクターの行動やパフォーマンス、もしくはネットワーク構造やネットワークの形成自体を説明しようとするものである<sup>3</sup>。

対象とするアクター、想定する関係性の内容にもよるが、多くの研究ではアクターが入手できる情報や知識、資源はアクターが埋め込まれている特定のネットワーク構造に依存するという前提を置いている (Borgatti et al., 2009; Borgatti & Halgin, 2011; Zaheer et al., 2010)。そのため、ネットワーク構造、あるいはアクターの関係性の違いが、アクターのパフォーマンスや行動の変動を説明しうるというわけである。なお、この発想を極端に推し進め、あらゆる要素を全てネットワーク構造に還元し、構造のみで現象の説明を試みる純粋な学派は「構造主義者 structuralists」と呼ばれている (Borgatti & Foster, 2003)。

このように、ネットワーク論は、どのような関係性や構造でも記述できる方法論と、概念間の因果を説明する理論の双方の側面を持ち合わせているがゆえに、経営学、社会学、経済学、政治学、情報科学、生物学など、幅広い学問分野で用いられるようになった<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> 経営学におけるアクターは、互いに社会関係を結びうる個人やグループ、組織を指す (Kilduff & Brass, 2010)。ノード node、点 vertex、エージェント agent とも呼ばれる。

<sup>2</sup> 紐帯はアクターのペア間に存在する社会的関係と定義される (Wasserman & Faust, 1994)。弧 arc、線 line、辺 edge、リンク link とも呼ばれる。

<sup>3</sup> ネットワーク論の総合的レビューとして以下の文献が挙げられる。Ahuja et al. (2012)、Borgatti & Foster (2003)、Borgatti et al. (2009)、Borgatti & Halgin (2011)、Brass et al. (2004)、Kilduff & Tsai (2003)、Kilduff & Brass (2010)、Phelps et al. (2012)、Wasserman & Faust (1994)、Zaheer et al. (2010)、金光 (2003)、中野 (2011)、安田 (2001)、若林 (2009)。

<sup>4</sup> ネットワーク論の学問的発展経緯については金光 (2003) を参照されたい。

(Borgatti et al., 2009; 金光, 2003)。そのため、ネットワーク論を援用した研究を全てレビューしようとするれば膨大な数にのぼってしまう。そこで、本研究では主に経営学分野のネットワーク論を用いた研究と、一部の社会学分野の研究をとりあげていきたい。

## 2-2. 本研究の理論的位置付け

本研究の問題意識は、個人あるいはプロジェクトチームの創造的パフォーマンスを促すネットワーキングを探求することである。これまで膨大に行われてきた経営学のネットワーク研究において、本研究の問題意識はどのように位置づけられるのだろうか。

ここで、次の図表 2-1 に示されるネットワーク研究を基礎づける三つの次元、すなわち、(1)アクターの分析レベルの次元、(2)ネットワークの分析レベルの次元、(3)因果の方向性の次元から (Brass et al., 2004; Zaheer et al., 2010)、本研究の位置づけを提示したい。

まず、アクターの分析レベルとは、ネットワークのアクターの単位を意味し、主に、個人、グループ/チーム、企業/組織の三つのレベルがある (Brass et al., 2004<sup>5</sup>)。個人のレベルとは、社員や研究者といった行為者をネットワークのアクターとみなすことであり、グループ/チームのレベルは、個人の所属する部門やプロジェクトチームなどのサブグループをネットワークのアクターとみなすことである。企業/組織レベルは法的な主体としての企業 (組織全体) をネットワークのアクターとみなすことである。

次に、ネットワークの分析レベルの次元には、アクター同士の一対一の関係を意味する「ダイアド dyad」、特定のアクターを中心としたネットワーク構造を意味する「エゴネットワーク ego-network」、アクター全体のネットワーク構造を意味する「ソシオネットワーク socio-network」がある (Borgatti & Foster, 2003<sup>6</sup>; Zaheer et al., 2010<sup>7</sup>)。例えば、社員間の関係性の強さに着目する場合、アクターを個人レベルとしたダイアド研究として位置づけることができる。ある企業が行っている全ての提携パートナーとの関係性に着目するのであれば、アクターを企業レベルとしたエゴネットワーク研究として位置づけることができる。

---

<sup>5</sup> Brass et al. (2004) は、個人、グループ、企業というアクターレベルの視点と、ネットワークを説明変数とした研究、ネットワークを被説明変数とした研究という因果の方向性の視点から、経営学分野のネットワーク研究を整理している。

<sup>6</sup> Borgatti & Foster (2003) は、ネットワークを説明変数とした研究、ネットワークを被説明変数とした研究という因果の方向性の視点と、ダイアド、エゴというネットワークレベルの視点から、社会学、経営学研究を整理している。

<sup>7</sup> Zaheer et al. (2010) は、ダイアド、エゴ、ソシオのネットワークレベルの視点と、ネットワークもたらす効果の視点から、企業レベルのパフォーマンスを説明対象とした経営学分野のネットワーク研究を整理している。

最後に、因果の方向性 causality の次元である。この次元には、ネットワークを説明変数とする方向性とネットワークを被説明変数とする方向性<sup>8</sup>がある (Borgatti & Foster, 2003; Borgatti & Halgin, 2011; Brass et al., 2004)。例えば、プロジェクトの完了時間をプロジェクトチームのネットワーク構造によって説明する研究であれば (例えば、Hansen, 1999)、アクターをグループ/チームのレベル、ネットワークをエゴレベル、ネットワークを説明変数とする研究に位置づけることができる。他方、将来の企業間提携パートナーの選択をこれまでの企業間の関係によって説明する研究であれば (Gulati & Gargiulo, 1999)、アクターを企業レベル、ネットワークをダイアドレベル、ネットワークを被説明変数とした研究として位置づけることができる。

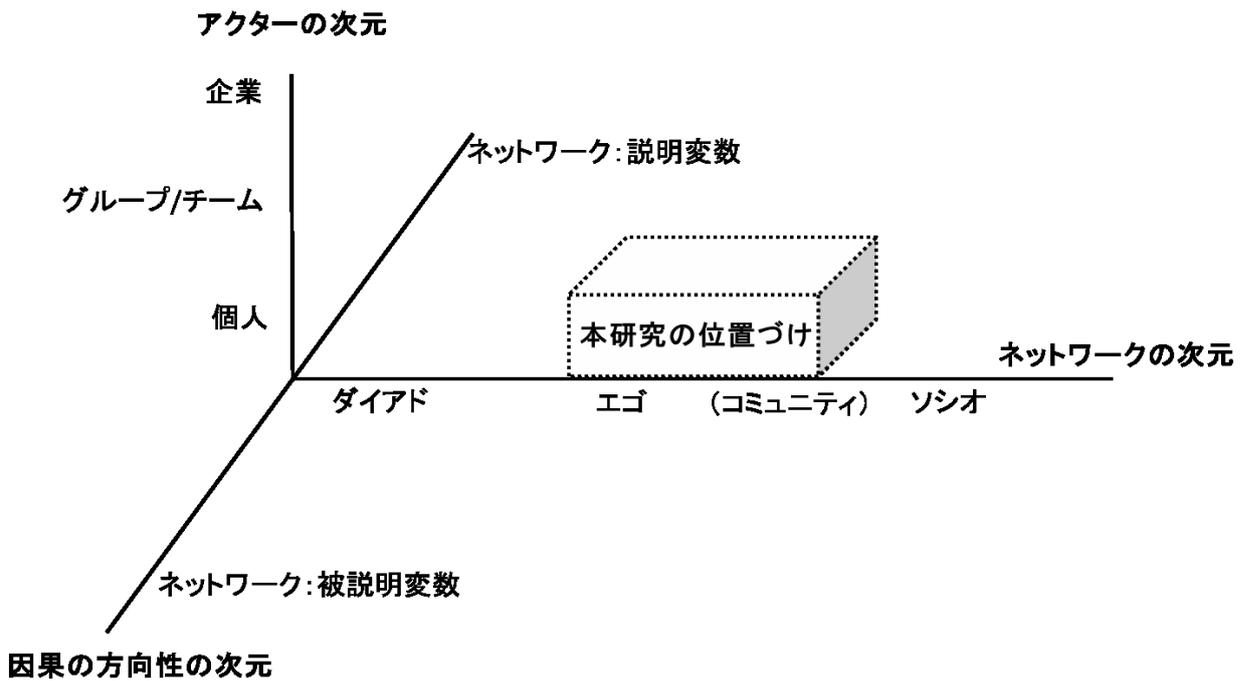
このようにアクターの次元で三つのレベル、ネットワークの次元で三つのレベル、因果の方向性に二つの方向性があるわけだが、複数のレベルを組み合わせた研究もある。例えば、ネットワーク構造が将来のネットワーク構造を決定し、そのネットワーク構造がチームのパフォーマンスを説明することに焦点を当てている研究などである (例えば、Zaheer & Soda, 2009)。

本研究は、個人とプロジェクトチームの創造的パフォーマンスをネットワークによって説明することに関心があるため、個人 (クリエイター) をアクターとしたネットワークに着目する。ただし、ネットワークのレベルは、エゴネットワークに加え、後に詳しく説明する「コミュニティレベル」に着目する。コミュニティレベルは、エゴとソシオの中間レベルにあたるネットワークの分析レベルである (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。よって、本研究の場合、アクターの次元を個人、ネットワークの次元をエゴネットワークとコミュニティ、因果の方向性を説明変数としてのネットワークとするため、ネットワーク論の分析視点から見ると図表 2-1 のように位置づけられる。

---

<sup>8</sup> Borgatti と Halgin (2011) は、ネットワークを被説明変数か説明変数とするかでネットワーク研究を類型化している。説明変数をネットワーク変数、被説明変数をネットワーク変数としない場合、ネットワーク論 network theory、説明変数をネットワーク変数、被説明変数もネットワーク変数とする場合、ネットワークのネットワーク論 network theory of networks、被説明変数をネットワーク変数、説明変数をネットワーク変数としない場合、ネットワークの理論 theory of networks と呼んでいる。

図表 2-1 : 社会ネットワーク論の分析視点における本研究の位置づけ



出所 : Borgatti & Foster (2003)、Borgatti & Halgin (2011)、Brass et al. (2004)、Zaheer et al. (2010) をもとに筆者作成

### 3. 創造性を促すネットワーク

本研究が位置づけられるネットワークを説明変数とした研究、とりわけ創造性といったアクターのパフォーマンスを説明する研究分野では、どのような知見が蓄積されているのだろうか。

ネットワークがアクターのパフォーマンスの変動を説明する要因として代表的なものは「資源アクセス」、「信頼」、「パワー/コントロール」、「シグナリング」の四つである (Zaheer et al., 2010)。資源アクセスとは、ネットワークを通じて、情報や知識、人的資源など、異質性の源泉となる資源にアクセスできることを意味する。信頼は、ネットワークを通じて制裁が可能となるため他者が裏切らないという期待を醸成しうることである。パワー/コントロールとは、ネットワークに流れる情報や知識を統制することであり、シグナリングとは、ネットワークを通じてステータスや評判といったアクターの正当性を高められることである (Zaheer et al., 2010)。

これらはすべて創造性やイノベーションを左右しうるものではあるが、中でも創造性と深く関係する要因が資源アクセスに内包される「知識」である (Amabile, 1996; Phelps et al., 2012; Uzzi et al., 2013; 藤田, 2015)。知識とは「正当化された真なる信念」

と定義<sup>9</sup>され (Nonaka & Takeuchi, 1995)、ネットワークという通路を通じてアクター間を行き交い、異なる知識が組み合わさっていくものとして捉えられる (Fleming et al., 2007b; Obstfeld, 2005)。そのため、Phelps らは、知識の移転、利用、創造の三つに着眼し、既存のネットワーク研究をレビューしている (Phelps et al., 2012)。

本研究が分析対象とするクリエイティブ産業もクリエイターのもつ知識が作品制作において重要な役割を果たす (Caves, 2000; Godart et al., 2015; Taylor & Greve, 2006)。そこで、本研究も Phelps らの視点を援用し、知識の視点からネットワーク研究をレビューしていく。具体的には、(1) 「知識移転／学習」を促すネットワーク、(2) 「知識統合」を促すネットワーク、(3) 「知識の移転と統合」を同時に促すネットワークの三つのネットワークについて、ダイアドレベル、エゴレベル、ソシオレベル別に既存研究の知見を概観していく。

なお、本研究では「ネットワーク」という語句を使う場合、ダイアドとエゴネットワークを区別しないアクター間のつながりを示し、「ネットワーク構造」という語句を使う場合、エゴネットワークに限定したアクター間のつながりの構造を示すこととする。

### 3-1. 知識移転を促すネットワーク

知識移転 knowledge transfer は、あるアクターの保有する知識を他のアクターへ伝達すること、あるいは特定の知識をアクター間で共有することである (Phelps et al., 2012)。移転に類するものとして、獲得 acquisition、伝播 diffusion、学習 learning、共有 sharing などの語句が用いられることもあるが (Phelps et al., 2012)、本研究では知識を入手する際、アクターを主語とする場合は知識獲得という語句を用い、ネットワークを主語とする場合は知識移転という語句を用いたい。

生産性や創造性、収益性など、アクターのパフォーマンスを向上するうえで重要なことは、移転される知識が「異質 heterogeneous」であることだ (例えば、Hansen, 1999; Reagans & Zuckerman, 2001)。アクターがこれまで保有していない知識、保有するアクターが限られる知識が移転されることによって、そのアクターの優位性や能力の向上に結びつく (例えば、Grant, 1996)。

この異質な知識の移転を促すうえで鍵となるのが、ネットワークの「遠隔性」である。ネットワークの遠隔性とは、アクター間の接触頻度の低さや、相互依存関係の弱さといっ

---

<sup>9</sup> 野中からのほか、Grant (1996) は知識を、インプットをアウトプットに変換させる経済的価値を創造するものとして定義している。対して、野中らは、知識を利用する主体の信念や価値観が知識のもつ価値を左右するものとして知識を捉えている (Nonaka & Takeuchi, 1995)。本研究では知識の定義をめぐる議論は行わないが、野中らの知識の定義を念頭にして議論を行う。

た関係性の面 relational properties で遠いこと、異なる経験や専門性をもつアクター同士のつながりといったアクターの特性面 nodal properties で遠いことを意味する (Phelps et al., 2012)。

ダイアドレベルの遠隔的ネットワークには次の三つのタイプがある。弱い紐帯 weak ties、間接紐帯 indirect ties、越境紐帯 bridging ties である(例えば、Ahuja, 2000; Granovetter, 1973; McEvily & Zaheer, 1999)。

一つ目の弱い紐帯とは、紐帯の強度が低いアクター間の関係を意味する。紐帯の強度は、コミュニケーションや接触の頻度、自分のもつネットワーク全体に占めるそのアクターとのコミュニケーションの割合、取引量や資本などの面での相互依存性、友人や仕事関係などの関係性の多さを意味する多重送信性 multiplexity によって測定される (Wasserman & Faust, 1994)。

アクターは紐帯の強度が弱い関係、つまり弱い紐帯を保有することで、情報を交換する機会が少ないアクターから普段得られることができない異質な情報や知識を得られやすくなる (Granovetter, 1973, 1985)。

対して、接触頻度が多いなどのアクター間の強い関係は「強い紐帯 strong ties<sup>10</sup>」と呼ばれる (Krackhardt, 1990)。強い紐帯のような「近い」関係では、情報を頻繁に交換していることから、類似する情報や知識を保有しやすい。そのため、強い紐帯からは異質な知識が入手しにくい (例えば、Hansen, 1999; Uzzi, 1996)。Perry-Smith は、研究者 109 人に対するサーベイから、強い紐帯 (弱い紐帯) を保有するアクターほど創造性が低くなる (高くなる) 傾向を明らかにしている (Perry-Smith, 2006)。

ただし、弱い紐帯が効果を発揮しない場合もある。例えば、そもそも異質な知識を必要としない環境にアクターがいる場合である。Rowley らは、環境変化の早い半導体産業と、遅い鉄鋼産業を比較し、半導体産業では弱い紐帯が多い企業ほど収益率が高いものの、鉄鋼産業では弱い紐帯の効果が低下することを発見している (Rowley et al., 2000)。

二つ目の遠隔的ネットワークである間接紐帯とは、直接つながりのあるアクターを介し、間接的につながっている関係を意味する (Ahuja, 2000)。直接つながりをもっていないくとも、間接的にそのアクターとつながってさえいれば、迂回的にそのアクターがもつ情報や知識が移転されるという前提に立っている。この点について、Ahuja は米国の化学産業の企業ネットワークを調査した結果、間接紐帯を豊富にもつ企業ほど特許創出数が多いことを明らかにしている (Ahuja, 2000)。

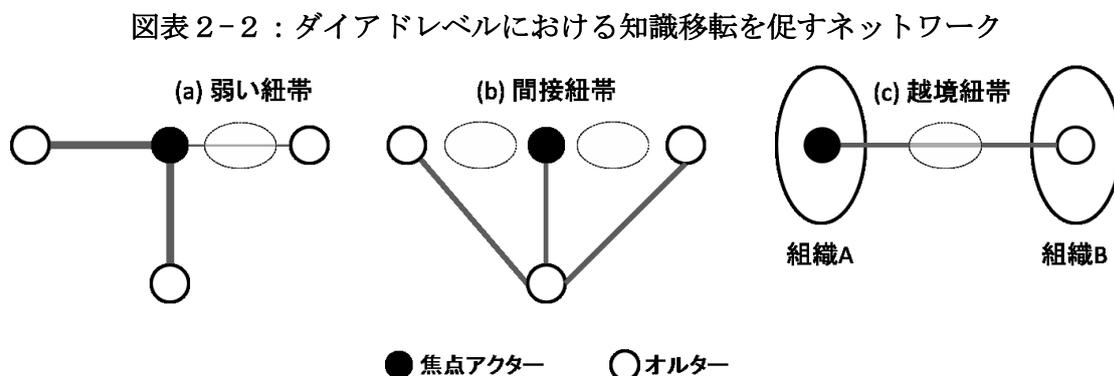
---

<sup>10</sup> Granovetter は紐帯の強度を「(アクター間が) ともに過ごす時間量、情緒的な強度、親密さ (秘密を打ち明け合うこと)、助け合いの度合い、という 4 次元を組み合わせたもの」としている (Granovetter, 1973 (大岡訳, 2006: 125))。

三つ目の越境紐帯とは、アクターが所属する組織や部門、チームやコミュニティなど、特定の組織的境界を超えたアクターとのつながりである。越境紐帯を通じて異質な知識が得られるという主張の背景には、組織的境界内ごとに異質な知識を保有しているという前提に立っている（例えば、Ancona & Caldwell, 1992）。なお、越境紐帯の類似概念として、バウンダリースパニング boundary spanning（例えば、Ancona & Caldwell, 1992; Tushman, 1977）、外部紐帯 external ties（例えば、Fleming et al., 2007b; Perry-Smith, 2006）、クリークスパニング紐帯 clique-spanning ties (Baum et al., 2003)、非ローカル紐帯 non-local ties (Rosenkopf & Padula, 2008) がある。

この越境紐帯の効果に着目したものとして McEvily らの研究が挙げられる。彼らは米国メーカー227社のマネジャーにサーベイし、社外の紐帯を豊富にもっているマネジャーがいる企業ほど、企業の環境予防能力、製品の品質改善能力が高いことを示した (McEvily & Zaheer, 1999)。

さて、ここまで述べた異質な知識の移転を促す三つのネットワークをイメージ化したもの図表2-2である。黒円は焦点アクターを示し、白円はオルター（他のアクター）を示す。両者をつなぐ線の太さは紐帯の強度を示している。



出所：筆者作成

続いて、知識移転に着目したエゴネットワークレベルの研究を概観していこう。このレベルにおいて異質な知識を入手する代表的なネットワーク構造は、仲介ポジション brokerage position とネットワーク多様性 network diversity である（例えば、Beckman & Haunschild, 2002; Burt, 1992, 2004; Reagans et al., 2004）。

仲介ポジションとは、あるアクター間で知識や情報を伝達させるためには焦点アクターを仲介しなければならないようなネットワークのポジションを占めることである (Burt, 1992)。このようなポジションに位置するアクターは「ブローカーbroker」と呼ばれ、ブ

ローカー自身の直接保有する紐帯が少なくとも、間接紐帯を豊富備える構造に位置することから多様な知識を間接的に得ることができる。

また、図表2-3の(a)を参照すると分かるように、仲介ポジションから異質な知識を得るうえで重要な点は単に間接紐帯が多いだけではない。自分が紐帯をもつオルター同士が「つながっていない」ことが異質な知識を入手するうえで重要となる。このようなオルター同士のつながりの欠落は「構造的空隙 structural holes<sup>11</sup>」と呼ばれる (Burt, 1992)。アクター群のネットワークを仲介し、かつ各アクター群がつながっていないことによって、重複しない情報や知識が仲介ポジションを占めるアクターに集まってくるのである (Burt, 1992)。

仲介ポジションが知識移転に与える影響、あるいは移転の結果促されるイノベーションや知識創造への効果は多くの研究によって実証されている。Baer らが行った 45 の研究を対象としたメタアナリシスによれば、イノベーションの創出に与えるネットワーク変数として最も大きな効果をもつ要因が仲介ポジション／構造的空隙であった (Baer et al., 2015)。

ただし、弱い紐帯／強い紐帯の議論と同様に、仲介ポジションが常に有効というわけではない。近年では仲介ポジションが機能する、あるいは機能しない条件要因が探求されている。例えば、Burt は、大企業に勤めるマネジャー170人へのサーベイから、自分の職務と同じ職務を担当している同僚数が多いときは、構造的空隙の効果が低くなることを明らかにしている (Burt, 1997)。同僚数が多い、つまりその職務に対する正当性が高い時は、構造的空隙から得られる便益が低下するのである。また、中国のハイテク企業に勤める従業員 417 人にサーベイした Xiao らは、お互いにコミットメントを求める集団主義的な文化をもつ組織、国家では、構造的空隙とキャリアのパフォーマンスが負の関係をもつことを明らかにしている (Xiao & Tsui, 2007)。

他方、図表2-3の(b)に示されるネットワーク多様性<sup>12</sup>とは、アクターのエゴネットワークにおけるオルターの特性の多様性に着目する概念である (例えば、Beckman & Haunschild, 2002; Reagans & McEvily, 2003, Reagans et al., 2004; Perry-Smith & Shalley, 2014)。焦点となるアクターが関係を結んでいるオルターの特性或属性が多様であるほど、多様な知識や情報が入手しやすくなるという発想である。

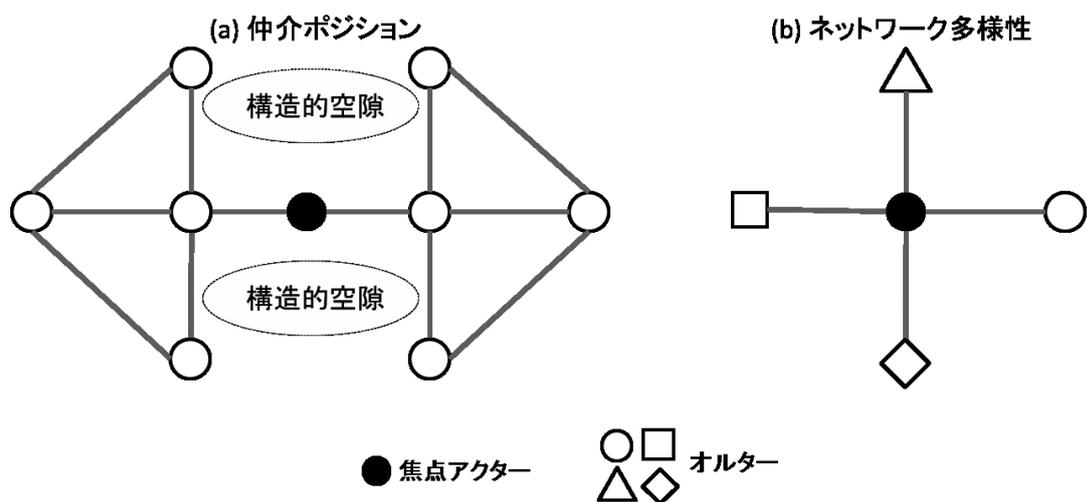
<sup>11</sup> 仲介ポジションの主要な測定方法は次の三つである (Long et al., 2013)。(1)構造的拘束度 structural constraints (例えば、Aral & Van Alstyne, 2011; Burt, 2004; Obstfeld, 2005; Soda et al., 2004; Zahher & Soda, 2009)、(2)媒介中心性 betweenness centrality (例えば、Fang et al., 2015; Freeman, 1978)、(3)ネットワーク空隙度 network sparseness (ネットワーク密度の逆数。Fleming et al., 2007b; Rodan & Galunic, 2004)である。

<sup>12</sup> 一部の研究では、ネットワーク多様性について、ネットワークレンジ network range と呼ぶこともある (Reagans & McEvily, 2003, Reagans et al., 2004)。

Beckman らは、米国企業 182 社が買収を行った際に支払った買収プレミアムを調査した結果、取締役ネットワーク board interlocks において、オルター（パートナー企業）が行った買収のプレミアム額が多様であるほど、自社が行う買収プレミアムが低下することを明らかにした（Beckman & Haunschild, 2002）。つまり、異なる経験をもつアクターから構成されたネットワークから多様な知識を得ることで、不要に高い買収を避けられるということである。また、Rodan らは、仲介ポジションとネットワーク多様性の交互作用に着目した研究を行っている。彼らは、スカンジナビアのテレコム企業に勤める中間管理職 106 人にサーベイした結果、構造的空隙とネットワーク多様性は、マネジャーのパフォーマンスに対し、正の交互用をもつことを明らかにした（Rodan & Galunic, 2004）。つまり、知識や情報が多様に入手できる構造だけでは不十分で、そのネットワーク内のアクターの特性も多様でなければならないということの意味する。

なお、ソシオレベルにおける知識移転の研究は実践コミュニティ community of practice 研究に存在するが（例えば、Brown & Duguid, 1991; Fauchart & von Hippel, 2008; Wenger et al., 2002）、この概念については後ほど言及する。実践コミュニティは、コミュニティ内で知識を統合、創造したうえで移転させることを念頭においた概念であるため（Wenger et al., 2002）、後にレビューする知識の移転と統合を同時に促すネットワーク研究の議論に位置づけられるからである。

図表 2-3 : エゴレベルにおける知識移転を促すネットワーク



出所：筆者作成

### 3-2. 知識統合を促すネットワーク

知識統合 *knowledge integration* とは、異なる知識を結びつけ、新たな知識を創出することである（例えば、Fleming et al., 2007b; Lingo & O' Mahhony, 2010; Obstfeld, 2005）。つまり、知識統合は知識創造のプロセスの一部といえる（Fleming et al., 2007b; Nonaka & Takeuchi, 1995）。

知識移転の議論とは対照的に、知識統合を促すうえで重要なのはネットワークの「近接性」である。近接的であることは、アクター間の関係性が強い、あるいは連結しているアクター間の特性が同質的であることを意味する（Phelps et al., 2012）。この近接的ネットワークにおいて代表的な概念は、ダイアドレベルでいえば強い紐帯（Krackhardt, 1990）、エゴレベルでいえば凝集的ネットワーク *cohesive networks* である（Coleman, 1988）。なお、凝集的ネットワークはエゴレベルだけでなく、ソシオレベルとして扱われる場合もある。これらのネットワークのイメージは図表 2-4 に示されている。

強い紐帯とは、先に述べた通り、接触頻度、相互依存性、関係の多重性の面で、アクター間の関係の強度が高い紐帯である（Wasserman & Faust, 1994）。なお、強い紐帯は、既に協働を行った相手とさらに繰り返し協働を行う傾向があることから、関係の埋め込み *relational embeddedness* とも呼ばれる（Gulati & Gargiulo, 1999）。

強い紐帯が知識統合を促す理由は、まず前提として知識統合がアクター間の密な協働が必要とされるからである。そして、このアクター間の円滑な協働を実現する上で必要な、互いに裏切らない信頼関係、共通言語、共通目的、協働のルーティンが、アクター間の強い関係性の中で醸成されるからである（Gulati & Gargiulo, 1999; Podolny & Baron, 1997; Uzzi, 1996）。

ただし、強い紐帯は関係を維持するためのコストが高いうえ、互いに保有する知識や情報が冗長的になりやすい（Granovetter, 1985）。そのため、数が多ければよいというものではない。バイオ医療の研究者 173 人を調査した McFadyen らは、適度な数の強い紐帯をもつ際に研究者の創造的パフォーマンスが最も高まることを明らかにしている（McFadyen & Cannella, 2004）。

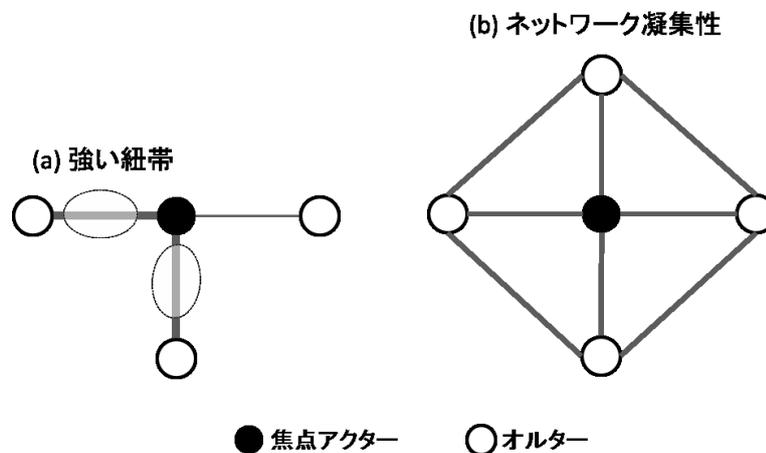
続いて、エゴレベル、ソシオレベルでの知識統合を促すネットワークは、図 2-4 の (b) のイメージで示される凝集的ネットワークである（Coleman, 1988）。凝集的ネットワークとは、アクターのネットワークにおいて、オルター同士が互いにつながりあった程度を示すネットワーク密度が高い構造 *network density*（Coleman, 1988）、あるいは、三者のアクターが互いにつながった閉鎖的三角関係 *closed triangle* の豊富さを示すネットワーク閉鎖性が多い構造 *closed network* である（Baum et al., 2003）。

なお、先にも述べた通り、凝集的ネットワークはエゴとソシオの双方の側面をもつ。特定のアクターのエゴネットワークにおける凝集性を議論する場合はエゴレベルとなるし（例えば、Baum et al., 2012; Gargiulo et al., 2009; Lee et al., 2014; 山田ほか, 2007）、凝集的ネットワークに埋め込まれたアクター全体を議論する場合はソシオレベルとなる（例えば、Colman, 1988; Dyer & Nobeoka, 2000）。

この凝集的ネットワークも、強い紐帯と同じ理由でアクター間の協働を促す。つまり、アクター間が密につながりあっていることで、互いに裏切らないという信頼や、共通の言語、価値観が醸成されやすいという理由である（Coleman, 1988; Podolny & Baron, 1997）。そのため、強い紐帯と凝集的ネットワークを同時に備えることは互いに役割が重複することからあまり意味をなさないとも指摘されている（Rowley et al., 2000）。なお、強い紐帯が関係的埋め込みと呼ばれることに対し、凝集的ネットワークは構造的埋め込み structural embeddedness とも呼ばれる（Gulati & Gargiulo, 1999）。

ここまで議論した、知識の移転、あるいは知識統合を促すネットワーク研究について、用いられたデータ、独立変数、従属変数、発見の軸から整理した図表 2-8 を章末に記載している。

図表 2-4 : 知識統合を促すネットワーク



出所：筆者作成

### 3-3. 知識の移転と統合を同時に促すネットワーク

知識移転やプロジェクトの生産性といったパフォーマンスに凝集的ネットワークが正の影響を与えることを実証した研究はいくつかあるものの（例えば、Reagans et al., 2004; Tortoriello et al., 2012）、Baer らが行ったメタアナリシスでは、アクターのイノベー

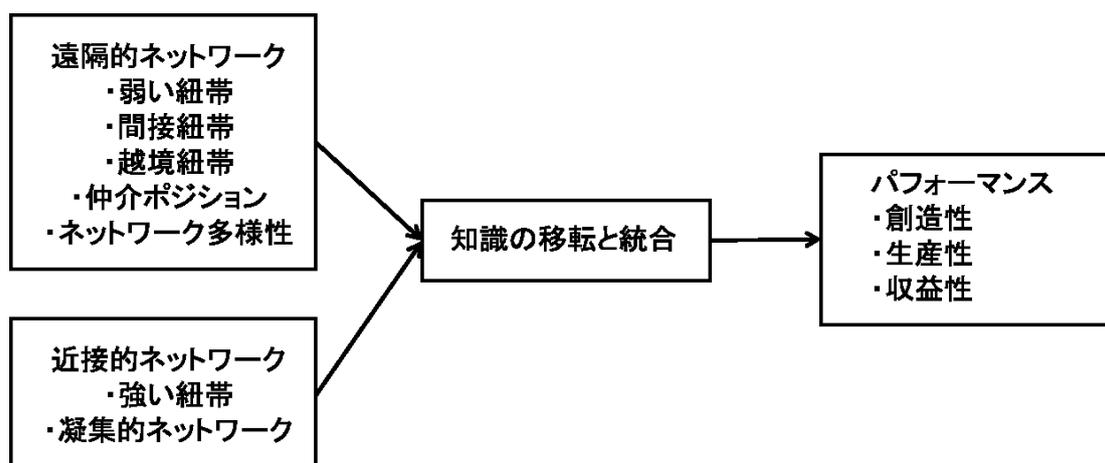
ションに対して凝集的ネットワークが負の影響を与えることを示している (Baer et al., 2015)。

凝集的ネットワークがアクターのパフォーマンスを低下させかねない最も大きな理由は、異質な知識を獲得しにくいからである (例えば、Hansen, 1999; Uzzi, 1996)。これはアイデア問題 idea problem と呼ばれている (Obstfeld, 2005)。近接的なネットワークによってアクター同士が円滑に協働できたとしても、そもそも統合に用いるインプットがなければ優れた知識は創造されない (Godart et al., 2015; Obstfeld, 2005)。

一方、仲介ポジションのような異質な知識を移転しやすい遠隔的ネットワークは、知識創造の効率性を高めやすいものの、創造される知識の「質」を低下させかねない (Fleming et al., 2007b)。遠隔的ネットワークでは、アクター間の緊密な協働が難しく、異質な知識を安易に組み合わせるだけに終わってしまう可能性があるからだ (例えば、Fleming et al., 2007b; Tiwana, 2008)。遠隔的ネットワークで協働が困難になることは実行問題 action problem と呼ばれている (Obstfeld, 2005)。

そこで、単純な発想だが、アイデア問題と実行問題を解決し、優れた知識を創造するためには、遠隔的ネットワークと近接的ネットワークを組み合わせることが鍵となる。異なる役割をもったネットワークを組み合わせ、知識の移転と統合を同時に促すという発想である (Fleming et al, 2007b; Lingo & O' Mahony, 2010; 永山, 2011; 西口, 2007)。遠隔的ネットワークと近接的ネットワークの組み合わせとパフォーマンスの関係を図示化すると、次の図表 2-5 のように表せる。

図表 2-5 : 遠隔的ネットワークと近接的ネットワークの組み合わせ



出所：筆者作成

では、ダイアド、エゴ、ソシオレベルごとに、遠隔的ネットワークと近接的ネットワークの組み合わせに着目した研究の知見を概観していこう。

ダイアドレベルでは、弱い紐帯と強い紐帯の組み合わせ (Capaldo, 2007; Uzzi, 1996)、越境紐帯と強い紐帯の組み合わせがある (Tiwana, 2008)。Uzzi は、ニューヨークのアパレルメーカーと下請け企業 479 社の取引ネットワークを調査し、取引依存度面で弱い紐帯と強い紐帯をバランスよく備えた企業が最も生存可能性が高いこと明らかにした (Uzzi, 1996)。また、Tiwana は、ネットビジネスにおけるプロジェクト型アライアンスの参画者 142 人へサーベイを行った結果、越境紐帯と強い紐帯を同時にもったプロジェクトで知識統合のスコアが高いことを示している (Tiwana, 2008)。

エゴレベルでは組み合わせのバリエーションが多く、次の六つのタイプを特定できた。弱い紐帯と凝集的ネットワークの組み合わせ (McFadyen et al., 2009)、強い紐帯と間隙的ネットワークの組み合わせ (McFadyen et al., 2009)、間接紐帯と凝集的ネットワークの組み合わせ (Fleming et al., 2007b)、越境紐帯と凝集的ネットワークの組み合わせ (Tortoriello & Krackhardt, 2010)、仲介ポジションと凝集的ネットワークの組み合わせ (Vissa & Chacar, 2009)、ネットワーク多様性と凝集的ネットワークの組み合わせである (Reagans & Zuckerman, 2001)。

強い紐帯と間隙的ネットワークの組み合わせは、弱い紐帯と凝集的ネットワークの組み合わせと対置関係にあたり、知識の移転と統合という面で類似した役割を果たす。バイオ医療の研究者 177 人のネットワークを調査した McFadyen らは、学術誌のインパクトファクターで重み付けした研究者の論文発表数に対し、平均紐帯の強度とネットワーク密度が負の交互作用をもつことを明らかにした (McFadyen et al., 2009)。

間接紐帯と凝集的ネットワークの組み合わせについては、Fleming らが調査している。彼らはランダムに抽出した米国発明者 35,400 人の特許と発明者間の協働ネットワークを調査し、特許の被引用数に対してネットワーク密度と間接紐帯が正の交互作用をもつことを明らかにした (Fleming et al., 2007b)。なお、彼らは、間接紐帯以外にも、ネットワーク密度の交互作用として、異質な知識の入手源となる発明者の経験の幅、協働相手の経験の幅の効果も検証し、間接紐帯と同様の結果を得ている (Fleming et al., 2007b)。

越境紐帯と凝集的ネットワークの組み合わせについては、Tortoriello らが検証している。彼らは、多国籍ハイテク企業の R&D 部門において 16 の研究室のいずれかに所属する研究者 245 人のネットワークを調査した。結果、凝集的ネットワーク<sup>13</sup>に埋め込まれると同時に、

---

<sup>13</sup> 凝集的ネットワークは閉鎖的ネットワークと呼ばれることもある (Tortoriello & Krackhardt, 2010)。

外部研究室の研究者との紐帯が多い場合、研究者個人の特許申請数が高まることを明らかにした (Tortoriello & Krackhardt, 2010<sup>14</sup>)。

また、仲介ポジションと凝集的ネットワークの組み合わせの有効性については、Vissa らが実証している。彼らはインドのソフトウェアベンチャー企業 84 社の社内外の人的ネットワークを調査した結果、ベンチャーの売上成長率に対し、構造的空隙とチーム内のネットワーク密度が正の交互作用をもつことを明らかにしている (Vissa & Chacar, 2009)。

なお、仲介ポジションと凝集的ネットワークの派生的構造として、Stark は「構造的重なり structural folds」という概念を提唱している (Stark, 2009)。構造的重なりとは、仲介ポジションを占めるアクターが複数の凝集的ネットワークをもつグループに埋め込まれた構造を指す (Stark, 2009)。仲介ポジションにいるアクターが、複数のグループから得られる異質な知識を収集し、それらを凝集的なネットワークで統合していくことができるという考え方である。Stark と de Vaan らは、8,987 のビデオゲーム制作プロジェクトと、そのクリエイター 14 万人からなるネットワーク調査した結果、構造的重なりをもつメンバーがいるプロジェクトチームほど、創出するゲーム作品が新規な表現を伴いやすく、批評家からも高評価を受けやすくなることを発見している (de Vaan et al., 2015)。

ネットワーク多様性と凝集的ネットワークの組み合わせの有効性については、Reagans らが米国企業 29 社の R&D チーム 224 へのサーベイデータを用いて実証している。彼らは、チームの生産性に対し、ネットワーク内のアクターの職務経験年数の異質性とネットワーク密度が正の交互作用をもつことを明らかにしている (Reagans & Zuckerman, 2001)。

続いて、ソシオレベルにおける知識の移転と統合を促すネットワーク研究について言及しよう。このレベルでは、スモールワールド small world (例えば、Uzzi & Spiro, 2005; Watts, 1999)、集団ブリッジ collective bridge (Zhao & Anand, 2013)、実践コミュニティ community of practice (例えば、Bechky, 2003; Stefano et al., 2014; Wenger et al., 2002) の三つのタイプを特定できた。

スモールワールドとは、凝集的なローカルネットワーク同士を結ぶ紐帯が偏在することで、ネットワーク全体におけるアクター間の距離が短い構造を指す (例えば、Milgram, 1967; Watts, 1999; 西口, 2007)。つまり、ネットワーク全体としての紐帯数が限られていても、情報が隅々まで行き渡る構造である。西口 (2007) はこの構造を「遠距離交際と近所づきあい」という言葉で表現している。

---

<sup>14</sup> 三者間のネットワークを閉鎖させる紐帯はジンメル紐帯 *simmelian ties* と呼ばれている。そのため、Tortoriello & Krackhardt (2010) は閉鎖されたネットワークと越境紐帯を同時にもつことを、ジンメルの越境紐帯 *simmelian bridging ties* と呼んでいる。

西口は、1997年に起きたアイシン精機の工場火災事故による車両生産停止問題をトヨタのサプライヤーが早急に解決できた要因として、トヨタと階層化されたサプライヤーネットワークがスモールワールド構造をもっていたことを挙げている（西口，2007）。事故後、アイシンしか製造できない部品を他の工場で製造するため、関連企業が自律的にサプライヤーネットワーク内から幅広く情報を集め、数日で代替部品の量産を可能にしたという。また、Uzziらは、スモールワールドの有効性を全く異なるコンテキストで実証している。彼らはブロードウェイミュージカル474作品の制作チームと2,092人のアーティスト間ネットワークを調査した結果、スモールワールド指数が高いチームほど、ミュージカル作品の興行収益、批評家からの評価が高いことを示した（Uzzi & Spiro, 2005）<sup>15</sup>。

次に、集団ブリッジとは、組織ユニット間に複数の越境紐帯がある構造を指す（Zhao & Anand, 2013）。集団ブリッジは、越境紐帯と凝集的ネットワークの組み合わせと似ているが、とりわけ次の点を強く主張している。それは、集団ブリッジは、越境紐帯が複数存在することで、集団知 collective knowledge が移転されやすくなるということである。集団知とは、専門スキルなどの個別知 individual knowledge ではなく、協働の方法や個々の知識を統合する知識を意味する（Zhao & Anand, 2013）。ただし、集合ブリッジは概念のみが提示された段階であり、まだその効果は実証されていない。

最後に、実践コミュニティとは「共通の専門スキルや、ある事業へのコミットメントによって非公式に結びついた人々の集まり」（Wenger et al., 2002（櫻井訳，2002：12））と定義される。つまり、実践コミュニティは、ある程度凝集的なネットワークが前提とされており、コアメンバーと周辺メンバーの存在、つまりメンバーのコミットメントに濃淡があることが念頭に置かれている（Wenger et al., 2002）。そのため、ネットワーク構造の観点から見れば、実践コミュニティは弱い紐帯と凝集的ネットワークによって特徴づけられるかもしれない。

ただし、実践コミュニティに着目した実証研究の多くは、ネットワーク変数というよりも、コミュニティ内の協働や知識のやりとりに関わる規範、ルールに着目したものが多い（例えば、Wenger et al., 2002；井上，2008）。例えば、von Hippelらは、ミシェラン掲載のフランス料理店のシェフらにインタビュー調査を行った結果、シェフのコミュニティにおいてオリジナルレシピの公開を促す要因として次の三つの規範があることを明らかにした（Fauchart & von Hippel, 2008）。他人からもらったレシピをそのままコピーしな

---

<sup>15</sup> ただし、Flemingらは単にスモールワールド構造をもつというだけではアクターのパフォーマンスに結びつかない可能性を指摘している。彼らは、米国200万人の特許申請者のネットワークを調査した結果、スモールワールド構造よりも、多くのアクターに短い距離でアクセスできるアクターほど特許申請数が高い傾向を明らかにしている（Fleming et al., 2007c）。

い、第三者に許可なしで渡さない、レシピを作ったら参考になったシェフに謝辞を行うというものである。

以上概観した知識の移転ならびに統合を促す代表的なネットワークを、ネットワークのレベルによって整理したものが図表 2-6 である。なお、図表 2-8 と同様の方法で、知識移転と統合に同時に着目した既存研究については章末の図表 2-9 に整理している。

図表 2-6 : 知識移転と知識統合を促すネットワークの類型

ネットワーク レベル	移転 (遠隔的ネットワーク)	統合 (近接的ネットワーク)	移転と統合 (遠隔と近接の ネットワーク)
ダイアド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・弱い紐帯 (例えば、Granovetter, 1973; Hansen, 1999; Perry-Smith, 2006)</li> <li>・間接紐帯 (例えば、Ahuja, 2000)</li> <li>・越境紐帯 (例えば、Ancona, 1990; McEvily &amp; Zaheer, 1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強い紐帯 (例えば、Krackhardt, 1990; 山下・山田, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・弱い紐帯と強い紐帯 (Capaldo, 2007; Uzzi, 1996)</li> <li>・越境紐帯と強い紐帯 (Tiwana, 2008)</li> </ul>
エゴ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仲介ポジション／構造的空隙 (例えば、Burt, 1997; Rodan &amp; Galunic, 2004; 中本, 2010)</li> <li>・ネットワーク多様性 (例えば、Baer, 2010; Beckman &amp; Haunschild, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・凝集的ネットワーク／閉鎖的ネットワーク (例えば、Baum et al., 2012; Gargiulo et al., 2009; Lee et al., 2014; 山田ほか, 2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・弱い紐帯 (強い紐帯) と凝集的ネットワーク (間隙的ネットワーク) (McFadyen et al. 2009)</li> <li>・間接紐帯と凝集的ネットワーク (Fleming et al., 2007b)</li> <li>・越境紐帯と凝集的ネットワーク (Tortoriello &amp; Krackhardt, 2010)</li> <li>・仲介ポジションと凝集的ネットワーク (de Vaan et al., 2015; Vedres &amp; Stark, 2010; Vissa &amp; Chacar, 2009)</li> <li>・ネットワーク多様性と凝集的ネットワーク (Reagans &amp; Zuckerman, 2001)</li> </ul>
ソシオ	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・凝集的ネットワーク (Coleman, 1988; Dyer &amp; Nobeoka, 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スモールワールド (例えば、Schilling &amp; Phelps, 2007; Uzzi &amp; Spiro, 2005, Watts, 1999; 西口, 2007)</li> <li>・集団ブリッジ (Zhao &amp; Anand, 2013)</li> <li>・実践コミュニティ (例えば、Bechky, 2003; Stefano et al., 2014; Wenger et al., 2002)</li> </ul>

出所：筆者作成

## 4. 既存研究の限界と本研究の枠組み

ここまで概観してきた通り、ネットワーク論には膨大な研究の蓄積があり、アクターのパフォーマンスを促すネットワークについての見解も固まりつつある。それは、遠隔的ネットワークと近接的ネットワークを組み合わせた構造が、知識の移転と統合を促し、アクターの創造性や、生産性、経済的収益に結実するというものである(例えば、Fleming et al., 2007b; Uzzi & Spiro, 2005)。

しかし、アクターの創造的パフォーマンスを説明するうえで不可欠な要因であるにもかかわらず、まだ研究が蓄積されていない理論的視点がある。それが、ネットワークの動態的变化—「ネットワーキング」—である(Ahuja et al., 2012; Borgatti & Halgin, 2011)。

既に言及したように、本研究は二つのネットワーキングに着目する。一つは、個人のキャリアという時間軸におけるネットワーキングであり、もう一つはプロジェクトのワークプロセスという時間軸におけるネットワーキングである。

### 4-1. 個人のキャリアにおけるネットワーキング

個人のキャリアの時間軸に着目した場合のネットワーキングとは、個々人のアクターが他者との協働を通じて知識や経験を積み重ねる中でのネットワークダイナミクス、あるいは異なる時間軸のネットワークの差分としての変化を意味する<sup>16</sup>(Ahuja et al., 2012; Borgatti & Halgin, 2011)。つまり、ネットワーキングへの着目は、アクターが現時点で埋め込まれているネットワークのスナップショットではなく、過去から現在へのネットワークの変化パターンを捉えることを意味する。

しかし、ネットワーキングに着目する場合、ネットワーク自体を被説明変数とする研究がほとんどであり、アクターのパフォーマンスとの関係が明らかにされてこなかった

(Ahuja et al., 2012)。つまり、ネットワーキングをアクターのパフォーマンスを説明する変数として捉えた研究は極めて限られている状態なのである(例外として、Sytch & Tatarynowicz, 2014)。

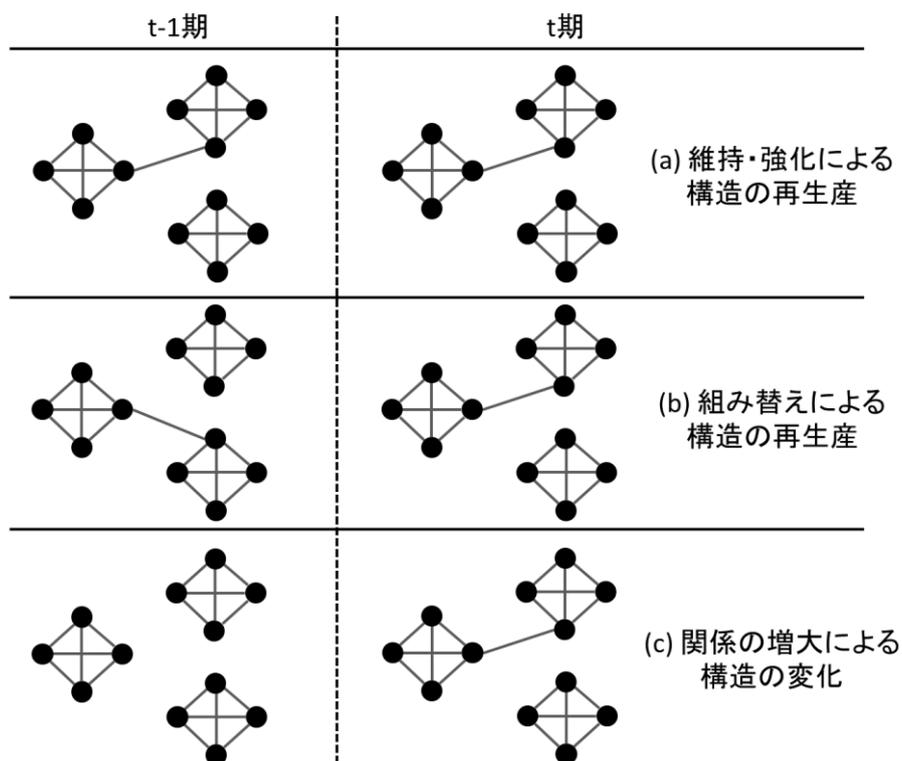
ではなぜ、ネットワーキングがアクターのパフォーマンスを説明するうえで重要な要因となりうるのか。ここで、以下の図表2-7を参照して頂きたい。当図表に示している「t期」のネットワーク構造(a)(b)(c)は、いずれも凝集的ネットワークと越境紐帯をもったネットワーク構造である。ただし、「t-1期」のネットワーク構造はそれぞれ異なる。

---

<sup>16</sup> Borgatti & Halgin (2011) は、ネットワークの変化の差分をネットワークモメンタム network momentum と呼んでいる。

まず、(a)に描かれた t-1 期と t 期のネットワーク構造は全く同じ構造である。これは構造を維持・強化することで同じ構造を再生産している。対して、(b)に描かれたネットワーク構造は、t-1 期も t 期もネットワーク構造自体は同じであるものの、越境紐帯の相手先が時期によって異なる。これは紐帯の組み換えによって構造を再生産したものである。最後に、(c)で描かれたネットワーク構造は、t-1 期から t 期の間には越境紐帯が新たに生じ、構造が変化したものである。

図表 2-7 : ネットワーク構造の変化パターン



出所：筆者作成

このように、ある時点でのネットワーク構造は同じであっても出発点のネットワーク構造は異なることがある。出発点のネットワーク構造が異なる場合、その後のネットワーク構造が類似したからといって同じ効果を得られるわけではない。その理由は二つある。

一つは、時間経過によってネットワーク構造から得られる効果に変化しうるからである。特に異質性を持ち込む越境紐帯は時間の経過に応じて異質性の価値が低下する（例えば、Baum et al., 2012; Soda et al., 2004）。いくら越境紐帯といえども、同じアクターとつながり続けると新たな情報が入手しにくくなるからである（Baum et al., 2012）。そのため、異質性の確保という意味では、図表 2-7 (a) で示したネットワーク構造よりも、(b)

に描いた組み換えによって構造が再生産されたネットワーク構造の方が適しているかもしれない。

もう一つの理由は、自らの埋め込まれているネットワーク構造に応じて相対的な異質性の価値が異なるからである。例えば、(b)に描いた  $t$  期のネットワーク構造と、(c)に描いた  $t$  期のネットワーク構造では、いずれも新たに生じた越境紐帯によって同じ構造を得ている。しかし、(c)の  $t-1$  期のネットワーク構造はこれまで異質性が得られなかった構造である。それゆえ、(b)よりも(c)のネットワーク構造の変化の方が、新たに生じた越境紐帯の価値が高いかもしれない。

では単に紐帯のつながりかえや追加・削除を考慮さえすればアクターのパフォーマンスをより説明できるようになるかといえば、そうとは限らない。各アクターが保有する知識は凝集的ネットワーク内である程度共有されている可能性があるため、特定アクターの紐帯のつながりかえだけ着目しても、入手できる知識の異質性の程度を把握できないからである。例えば、新規のパートナーと紐帯を形成すると新規の知識を入手しやすいと指摘されるが（例えば、Beckman et al., 2004）、その紐帯の形成先が自身と共通のパートナーを共有する場合（つまり、閉鎖した三角関係になる場合）、入手できる異質性は限られる（例えば、Granovetter, 1973）。

そこで本研究は、ネットワークの動態的変化とともに、近年提唱された「ネットワークコミュニティ」というネットワークの分析レベルに着目する (Gulati et al., 2012b; Knoke, 2009; Sytch et al., 2012; Sytch & Tatarynowicz, 2014)。ネットワークコミュニティとは、ソシオネットワーク（全体のネットワーク）を構成する一定の凝集性をもつサブネットワークである (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。

本研究がネットワークコミュニティに着目する理由は、アクター間に移転される知識の異質性を捉えるうえでコミュニティレベルのネットワークが有用だからである (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。先の先行研究レビューで述べた通り、アクターの創造的パフォーマンスは入手する知識の異質性に関する（例えば、Fleming et al., 2007b）。凝集的なネットワークであるコミュニティは、その中で類似する知識や情報を共有しやすいことを考慮すると (Burt, 1992; Coleman, 1988)、コミュニティを単位とし、コミュニティ間のネットワークを分析する方が移転される知識の異質性を捉えやすい (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。

以上の議論から、本研究では第II部において次のリサーチクエスション1の解明を試みる。

### 【リサーチクエスチョン1】

個人（クリエイター）のキャリアの時間軸において、特定のネットワークコミュニティに埋め込まれた個人の創造的パフォーマンスを促すにはどのようなネットワーキングが有効なのか。

#### 4-2. プロジェクトのワークプロセスにおけるネットワーキング

創造的パフォーマンスに着目する場合、ここまで述べた個人レベルの議論だけでなく、製品やサービスを創造するために直接アクター間で協働が行われる「プロジェクト」の議論も不可欠である。個人とともにプロジェクトのパフォーマンスとネットワークの関係にも焦点を当てることで、ネットワーキングの効果をより立体的に理解できるようにもなる。

では、複数のアクターが関わるプロジェクトのパフォーマンスを議論するうえで、なぜプロジェクトのワークプロセスの時間軸におけるネットワーキングが重要となるのかのか。

その理由は、プロジェクトの進展段階に応じて求められる技能や資源、協働の仕方が異なるため、ネットワークもつ役割もワークプロセスに応じて異なる可能性があるからだ (Baer, 2012; Carnabuci & Oszegi, 2015)。これは、プロデューサーやプロジェクトのチームリーダーの立場からすると、プロジェクトの進展段階に応じて、メンバーをどのように組み合わせるかというネットワーキングの問題設定である (Lingo & O' Mahony, 2010)。

一般的に、プロジェクトのプロセスは、初期段階にアイデアを創造することから始まり、アイデアが決定するとその実現に向けたプロセスに入っていく (Anderson et al., 2014; Baer, 2012)。ゼロからアイデアを創造段階では、方向性が定まっていな中で試行錯誤が求められる一方 (Nonaka & Takeuchi, 1995)、アイデアの実現段階では、アイデアを肉付けし、製品を市場に投入するための実質的資源が必要とされる (Baer, 2012)。

ネットワークが知識や資源の入手源であるならば、プロジェクトの段階に応じて必要なネットワークも異なりうる事が容易に予見できる (Baer, 2012)。実際のプロジェクトにおいても、プロジェクトの進展段階に応じて必要なアクターと協働する (Lingo & O' Mahony, 2010)。全てのメンバーが一斉にプロジェクトにとりかかるわけではない。

しかし、既存研究の多くは、プロジェクトのワークプロセスに応じてメンバーを変更することをあまり考慮していない (Anderson et al., 2014; Lingo & O' Mahony, 2010)。つまり、プロジェクトの始まりから終わりまでに関わったメンバーとプロジェクトのパフォーマンスの関係を議論、分析している。

そこで、本研究は第Ⅲ部において次のリサーチクエスチョン2を明らかにしていく。

**【リサーチクエスチョン2】**

プロジェクト内の時間軸において、プロジェクトの創造的パフォーマンスを促すには、そのワークプロセスに応じてどのようなネットワーキングが有効なのか。

図表 2-8：知識移転／知識統合を促すネットワークに着目した研究  
(年代別著者アルファベット順)

著者 (年度 学術誌) 研究の焦点 分析単位	データと ネットワーク	独立変数	従属変数	主な発見
Burt (1997 ASQ) 仲介ポジション 個人レベル	大企業のマネジャー 170人へのサーベイ コミュニケーション 関係	・構造的拘束度 ・同僚の数(同じ部門 の同じ階級の人数)	・早期昇進(期待 昇進年齢-実際の 昇進年齢)	同僚数が少ないマネジャーほど 仕事の定形 frame がなく、正当性 が欠如しているため、構造的空隙 と昇進はより強い正の関係をも つ。
Hargadon & Sutton (1997 ASQ) 仲介ポジション 企業レベル	米デザインコンサル ティング会社 IDEO の 事例 顧客との取引関係	・ブローカレッジ(外 部との多様な協働経 験)	・イノベーション	IDEO は過去に経験した解決法を 他の産業に転用していた。技術媒 介を通じてイノベーションが起 こるまでにつのプロセスを経る (アクセス→獲得→格納→引き 出し)。
Hansen (1999 ASQ) 弱い紐帯/強い紐 帯 チームレベル	電機、コンピュータ産 業の多国籍企業にお ける 120 の新製品開発 プロジェクト 部門間のコミュニケ ーション関係	・部門間の紐帯の弱さ (全紐帯の平均) ・非形式的知識	・プロジェクトの 完遂時間(製品が 市場投入されるま で)	部門間の弱い紐帯は、プロジェク トの完遂時間と負の関係をもつ (早く完遂する)。しかし、弱い 紐帯は非形式化知識の移転の交 互作用はプロジェクト完遂時間 を遅らせる。
McEvily & Zaheer (1999 SMJ) 越境紐帯 企業レベル	米中西部のメーカー 227社へのサーベイ 社外アドバイス関係	・ネットワークの非冗 長性	・競争能力の獲得 (環境汚染予防能 力) ・競争洞察力(品 質改善能力)	越境紐帯は競争能力と正の関係 をもつ。
Ahuja (2000 ASQ) 間接紐帯/構造的 空隙 企業レベル	米国化学産業 97 社 (1981-1992 年) 提携関係	・直接紐帯 ・間接紐帯 ・構造的空隙	・イノベーション (特許通過数)	直接紐帯は間接紐帯のイノベー ションへの正の効果を減じる。 構造的空隙はイノベーションと 負の関係をもつ。
Dyer & Nobeoka (2000 SMJ) 強い紐帯/凝集的 ネットワーク 企業レベル	トヨタとそのサプラ イヤーから構成され る取引ネットワーク の事例 企業間取引関係	・強い紐帯 ・ネットワーク密度 ・ネットワークの規範 (価値ある知識を積 極的に公開する、フリ ーライダーを取り除 く)	・知識移転	トヨタはサプライヤーと強い紐 帯、密度の高いネットワーク、規 範を構築、形成しており、このネ ットワークに入ること知識移 転を効率化するルーティンが形 成される。
Ingram & Roberts (2000 AJS) 凝集的ネットワー	シドニーのホテルの マネジャー40人への サーベイ(1998年5月)	・交友ネットワーク密 度 ・競合との交友ネット	・月間客室収益 ・月間客室充足率 ・月間客室価格	競合との交友ネットワーク密度 は、月間客室収益と正の関係をも つ。

ク 個人レベル	から 12 ヶ月間) マネジャーとの交友 関係	ワーク密度		
Gargiulo & Benassi (2000 OS) 仲介ネットワーク 個人レベル	イタリアのコンピュ ーターメーカーにお けるマネジャー19 人 へのサーベイ 部門内コミュニケー ション関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造的拘束度</li> <li>・タスクの相互依存性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーディネーシ ョンの失敗</li> </ul>	組織変革の最中にあるチームの タスク遂行において、マネジャー の構造的拘束度は、チーム内のコ ーディネーションの失敗と正の 関係をもつ。
Rowley et al. (2000 SMJ) 弱い紐帯/強い紐 帯/凝集的ネット ワーク 企業レベル	製鉄産業、半導体産業 の 120 社 提携関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強い紐帯</li> <li>・弱い紐帯</li> <li>・ネットワーク密度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パフォーマンス (ROA)</li> </ul>	環境変化の遅い産業では強い紐 帯、ネットワーク密度がパフォー マンスと正の関係をもつ。一方、 早い産業では弱い紐帯とパフォー マンスが正の関係をもつ。紐帯 の強度とネットワーク密度はパ フォーマンスに対して負の交互 作用をもつ。
Sparrowe et al. (2001 AMJ) 凝集的ネットワー ク 個人レベル チームレベル	大学、小規模の製造業 などの 5 組織における 190 人の 38 チームへの サーベイ アドバイス関係 妨害関係 hindrance networks	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワーク密度</li> <li>・次数中心性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の職務パフ ォーマンス</li> <li>・個人の職務外パ フォーマンス</li> <li>・リーダーによる グループのパフ ォーマンス評価</li> </ul>	アドバイネットワークの中心 性は個人のパフォーマンスと正 の関係をもつ。ネットワーク密度 はグループのパフォーマンスと関 係をもたない。
Beckman & Haunschild (2002 ASQ) ネットワーク多様 性 企業レベル	期間中買収完了した米 国企業 182 社 (1986-1997 年) 取締役関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワークダイバ ーシティ (直接紐帯数 に対する間接紐帯数 の割合)</li> <li>・パートナーが行った 買収のプレミアム経 験/パートナーのサイ ズ/買収サイズの異質 性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・買収プレミアム</li> </ul>	ネットワークにおけるパートナ ーの異質性 (買収プレミアム、買 収サイズ、パートナーサイズ) は 買収プレミアムと負の関係をも つ。
Hansen (2002 OS) 仲介ポジション チームレベル	電機産業の多国籍企 業 41 事業部における 120 の新製品開発チ ームへのサーベイ 事業部間関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームのネットワー クの到達可能性 (距離 中心性)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他部門からの知 識移転</li> <li>・プロジェクト完 了時間</li> </ul>	チームのネットワーク到達可能 性は他部門からの知識移転と正 の関係をもち、プロジェクト完了 時間と負の関係をもつ。
Reagans & McEvily (2003 ASQ) 凝集的ネットワー ク/ネットワーク 多様性 個人レベル	米国契約型 R&D 企業の 社員 104 人へのサーベ イ コミュニケーション 関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紐帯強度</li> <li>・ネットワーク密度(構 造的拘束度)</li> <li>・ネットワークレンジ (ネットワーク多様 性)</li> <li>・移転する知識の暗黙 性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人間の知識移 転</li> </ul>	紐帯強度に比べ、ネットワーク密 度、ネットワークレンジは知識移 転とより強い正の関係をもつ。

Burt (2004 AJS) 仲介ポジション 個人レベル	米電機企業のマネジャー455人へのサーベイ 知り合い関係	・構造的拘束度	・アイデアの数 ・アイデアの質	グループをまたがるブローカレッジが豊富であるほど、アイデアが得られるうえ、アイデアが価値あるものとして見られる。
Levin & Cross (2004 MS) 弱い紐帯 個人レベル	米国製薬企業、英国銀行、カナダのエネルギー会社における従業員127名へのサーベイ アドバイス関係	・紐帯の強度 ・人情ベースの信頼 benevolence-based trust ・能力ベースの信頼 competence-based trust 知識の暗黙性	・主観的に役立つ知識の獲得	紐帯の強さは信頼を媒介し、知識獲得と正の関係をもつ。能力ベースの信頼と知識の暗黙性の交互作用は知識獲得と正の関係をもつ。信頼をコントロールすると、強い紐帯（弱い紐帯）は知識獲得と負（正）の関係をもつ。
McFadyen & Cannella (2004 AMJ) 強い紐帯 個人レベル	米国バイオ医療に関わる大学の研究者173人（1989-1999年） 共著関係	・紐帯強度 ・紐帯数	・個人の知識創造（インパクトファクターで重み付けた論文数）	紐帯強度/紐帯数と知識創造は逆U字の関係にある。
Oh et al. (2004 AMJ) 越境紐帯/凝集的ネットワーク チームレベル	韓国11企業における60グループの社員2,000人へのサーベイ インフォーマル関係	・グループ内のネットワーク密度（紐帯強度で重み付け） ・組織階層において水平的/垂直的なグループ間の紐帯の多様性	・グループに対する上司の評価	グループ内のネットワーク密度とグループ評価は逆U字の関係をもつ。垂直的なグループ間の多様性とグループ評価は正の関係をもつ。
Reagans et al. (2004 ASQ) 仲介ポジション/ ネットワーク多様性 チームレベル	米国契約型R&D企業における従業員104人、1,518チームへのサーベイ コミュニケーション関係	・ネットワークレンジ ・ネットワーク密度（チーム内紐帯の平均強度） ・属性の多様性（専門性/テニユア）	・プロジェクトの完遂期間	チームにおける属性の多様性はチーム内ネットワーク密度と負の関係をもつ一方、ネットワークレンジと正の関係をもつ。ネットワーク密度とネットワークレンジはプロジェクト完遂時間といずれも負の関係をもつ。
Rodan & Galunic (2004 SMJ) 仲介ポジション/ ネットワーク多様性 個人レベル	スカンジナビアのテレコム企業における中間管理職106名へのサーベイ コミュニケーション関係	・構造的空隙 ・知識の異質性（接触者との知識距離）	・マネジャーの総合パフォーマンス ・マネジャーの革新性	構造的空隙と知識の異質性の交互作用は、マネジャーのパフォーマンスと正の関係をもつ。
Soda et al. (2004 AMJ) 仲介ポジション/ 凝集的ネットワーク チームレベル	イタリアテレビ産業の501の製作チーム（1988-1999年） チームメンバーシップ	・現状/過去の構造的空隙 ・現状/過去の閉鎖性	・作品のパフォーマンス（視聴者数）	現状の構造的空隙はパフォーマンスと正の関係を持つが、過去の構造的空隙はパフォーマンスと関係しない。過去の閉鎖性はパフォーマンスとU字関係にあるが、現状の閉鎖性はパフォーマンス

				と関係しない。
Narker & Paruchuri (2005 MS) 仲介ポジション 個人レベル	デュボンにおける R&D 部門の研究者と、通過特許 7,571 (1972-1998 年)。チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボナチッチ中心性</li> <li>・構造的空隙 (拘束度 / 有効度 structural efficiency)</li> </ul>	・特許の被引用の有無	特許の被引用に対し、中心性と構造的空隙は正の交互作用をもつ。
Obstfeld (2005 ASQ) 仲介ポジション 個人レベル	自動車企業における技術部門の専門職従業員 152 人へのサーベイ タスク関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造的拘束度</li> <li>・第三者に対する結合志向 tertius iungens</li> </ul>	・イノベーションへの参画	未結合の人々を結びつける志向性、ネットワーク密度の高さ (構造的空隙の少なさ) はイノベーションの参画と正の関係をもつ。
Zaheer & Bell (2005 SMJ) 仲介ポジション 企業レベル	カナダのファンド 77 社 取締役メンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造的空隙</li> <li>・企業の革新性</li> </ul>	・市場シェア	企業の革新性と構造的空隙の交互作用は、市場シェアと正の関係をもつ。
Perry-Smith (2006 AMJ) 弱い紐帯 個人レベル	2 つの研究所の研究者 109 人へのサーベイ コミュニケーション関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部の紐帯</li> <li>・強い/弱い紐帯 (関係の近さ/長さ/頻度)</li> <li>・中心性</li> </ul>	・創造性	弱い紐帯の数と創造性は正の関係をもつ一方、強い紐帯の数は創造性と正の関係をもたない。中心性と外部紐帯の数の交互作用は創造性と負の関係をもつ。
Xiao & Tsui (2007 ASQ) 仲介ポジション 個人レベル	中国ハイテク企業 4 社の従業員 417 人へのサーベイ タスク関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造的空隙 (構造的拘束度の逆数)</li> <li>・組織文化におけるコミットメントの程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリアパフォーマンス (給与/ボーナス)</li> <li>・仕事の満足度</li> </ul>	集団主義の文化 (中国) においては、構造的空隙はキャリアパフォーマンスと負の関係をもつ。互いにコミットメントが求められる組織文化であるほど、構造的空隙の負の効果は強まる。
山田ほか (2007 組織科学) 強い紐帯/仲介ポジション/コミュニティ 個人レベル	日本映画 267 作品に関わった製作スタッフ 3,170 人 (1998-2005 年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・距離中心性</li> <li>・反復紐帯数</li> <li>・構造的拘束度</li> <li>・組の特性 (興行系/芸術系)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・累積興行成績</li> <li>・累積芸術成績</li> </ul>	累積興行成績 (芸術成績) に対し、距離中心性、反復紐帯数は正 (負)、構造的拘束度は負 (正) の関係をもつ。
Gargiulo et al. (2009 ASQ) 凝集的ネットワーク 個人レベル	有名金融機関における 41 部門の社員 2,000 人へのサーベイ 事業部内人事評価関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報取得ネットワーク密度</li> <li>・情報提供ネットワーク密度</li> </ul>	・個人の収入	情報取得ネットワークの密度と個人の収入は正の関係をもつが、情報提供ネットワークの密度は負の関係をもつ。
Zaheer & Soda (2009 ASQ) 仲介ポジション チームレベル	イタリアのテレビ番組制作プロジェクト 501 (1988-1999 年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造的拘束度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作品のパフォーマンス (視聴者数)</li> <li>・構造的拘束度 (将来)</li> </ul>	構造的空隙とパフォーマンスは正の関係をもつ。構造的空隙は将来の構造的空隙を高める

	プ			
Baer (2010 JAP) 弱い紐帯/ネットワーク多様性	農産品加工企業の社員216人とその上司86人へのサーベイ コミュニケーション関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワークサイズ</li> <li>・紐帯強度</li> <li>・ネットワーク多様性</li> </ul>	・個人の創造性	ネットワークサイズと創造性の関係は、サイズが中程度の際に弱い紐帯強度と高いネットワーク多様性の交互作用によって高められる。
Mors (2010 SMJ) 仲介ポジション/ 凝集的ネットワーク 個人レベル	有名コンサルティングファームのシニアパートナー79人に対するインタビューとサーベイ コミュニケーション関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・焦点アクターの社内ローカル/社内グローバル/社外ローカル/社外グローバルの組み合わせにおけるネットワーク密度</li> </ul>	・個人のイノベーションパフォーマンス	焦点アクターにとっての社内ローカル/社内グローバル間のネットワーク密度はイノベーションパフォーマンスと負の関係をもつ。対して、社内ローカル/社外グローバル、社内グローバル/社外グローバル、間のネットワーク密度とパフォーマンスは正の関係をもつ。
中本 (2010 日本経営学会誌) 強い紐帯/仲介ポジション	日本の製薬会社5社における研究者404人(1980-1990年代) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在/過去の強い紐帯(協働回数2回以上)</li> <li>・現在/過去の構造的拘束度(媒介中心性でも測定)</li> <li>・外部との紐帯数</li> </ul>	・研究者が申請した特許の被引用数	過去の強い紐帯数は特許の被引用数と負の関係をもつが、現在の強い紐帯数は正の関係をもつ。過去の構造的拘束度は被引用数と関係をもたないが、現在の構造的拘束度は正の関係をもつ。
山下・山田 (2010 書籍) 強い紐帯 チームレベル	日本の映画製作プロジェクトの事例 チームメンバーシップ	・特定パートナーとの紐帯強度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人脈</li> <li>・(相手の)価値観</li> <li>・スキル</li> </ul>	特定のプロデューサーと監督のペアで協働を繰り返すことで、人脈、価値観、スキルを獲得できる。
Baer (2012 AMJ) 強い紐帯 個人レベル	農産品加工企業の社員216人とその上司87人へのサーベイ コミュニケーション関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実行の功利性 implementation instrumentality</li> <li>・創造性</li> <li>・ネットワーク能力(必要時に必要な人にアクセスできる能力)</li> <li>・強い支援紐帯数 strong buy-in ties(上司との強い紐帯)</li> </ul>	・アイデアの実行	ネットワーク能力の高さ(低さ)と実行の功利性の高さ(低さ)は、創造性とアイデアの実行の正の関係を弱める(強める)。強い紐帯数の多さ(少なさ)と実行の功利性の高さ(低さ)は、創造性とアイデアの実行の正の関係を弱める(強める)。
Baum et al. (2012 OS) 越境紐帯/凝集的ネットワーク 企業レベル	カナダの投資銀行331行(1952-1990年) シンジケートローン関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・越境紐帯</li> <li>・閉じた紐帯</li> <li>・紐帯の経過年度</li> </ul>	・市場シェア	閉じた紐帯ほど時間経過に応じて利益をもたらすが、越境紐帯は時間が経過するほど利益をもたらさなくなる。

McEvily et al. (2012 OS) 越境紐帯 企業レベル	米法律事務所 217 社と 法律家ネットワーク (1933-1978 年) 所属メンバーシップ	・インプリントされた 越境紐帯 (インプリン ト: アソシエイト時代 に経験豊 富なメンターに囲ま れて育成された人材)	・企業の成長 (ア ソシエイト増員の 有無)	インプリントされた越境紐帯は 企業成長と正の関係をもつ。
Soda & Bizzi (2012 S0) ネットワーク多様 性	イタリアのテレビ番 組制作プロジェクト 385 (1999-2008) チームメンバーシッ プ	・内部紐帯数 ・ネットワーク多様性 ・パートナーの作品か らの乖離 ・過去の作品からの乖 離	・作品のパフォー マンス	パートナーの作品の乖離と作品 パフォーマンスは負の関係をも つが、過去の作品からの乖離は正 の関係をもつ。過去の内部紐帯数 が少ないほど、ネットワーク多様 性が高いほど過去からの作品の 乖離が高まる。
Tortoriello et al. (2012 OS) 強い紐帯/凝集的 ネットワーク チームレベル	多国籍企業 R&D 部門の 科学者 276 人 協働関係	・平均紐帯強度 ・ネットワーク凝集性 (構造的拘束度) ・ネットワークレンジ (距離中心性)	・部門間の知識移 転	紐帯強度、ネットワーク凝集性、 ネットワークレンジは、部門間の知 識移転と正の関係をもつ。
Lee et al. (2014 OS) 凝集的ネットワー ク チームレベル	大学生 528 人からなる 132 チーム (4 人組) を対象としたビジネ スシミュレーション ゲーム実験ならびに サーベイ	・ネットワーク閉鎖性 ・ネットワーク推移性	・トランザクティ ブメモリー ・ゲームスコア	ネットワーク閉鎖性はトランザク ティブメモリー形成と負の関係 をもつ。しかし、ネットワーク 閉鎖性は、ネットワーク推移性 (チーム内で焦点アクターから みて互いにつながった三角関係 の数) の向上を介してトランザク ティブメモリー形成に正の影響を 与える。トランザクティブメモ リー形成はチームのゲームスコ アと正の関係をもつ。
Perry-Smith & Shalley (2014 OS) 弱い紐帯/ネット ワーク多様性 チームレベル	MBA 生徒 389 名の 82 プ ロジェクトチームの 実験アドバイス関係 (MBA クラス内のみ)	・N 異質性 N-heterogeneity (メ ンバーが有する多様 性がチームの外部紐 帯の多様性より高い 場合、合算する)	・創造性 (専門家 による評価)	外部に人種多様性が高い紐帯を 特定個人がもったチームほど、創 造性と正の関係をもつ。 弱い外部紐帯の保有数と創造性 は正の関係をもつ。
Rogan & Mors (2014 OS) ネットワーク多様 性/仲介ポジション 個人レベル	有名コンサルティング ファームのシニア パートナー 79 人に対 するインタビューと サーベイ パートナー間のコミ ュニケーション関係	・社内/社外ネットワ ーク密度 ・社内/社外ネットワ ーク異質性 ・社内/社外のインフ ォーマル紐帯数	・個人の両利き行 動 (探索と活用の バランス)	社外のネットワーク密度は両利 き行動と負の関係をもつが、社内 のインフォーマル紐帯は正の関 係をもつ。
Seibert et al.	米国の経営学分野専	・共著者数	・論文発表数 (ト	強い紐帯、ネットワーク密度は被

(2014 JoM) ネットワーク多様性/強い紐帯/凝集的ネットワーク 個人レベル	任教授 119 人へのサーベイ チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>共著者の異質性</li> <li>リサーチフィールドの異質性</li> <li>強い紐帯の数</li> <li>ネットワーク密度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップ/セカンド/サードティア)</li> <li>被引用数</li> </ul>	引用数と正の関係をもつ。共著者の異質性はトップジャーナルの論文発表数と正の関係をもつ。リサーチフィールドの異質性はセカンド、サードティアの論文発表数と正の関係をもつ。
Wang et al. (2014 AMJ) 仲介ポジション 個人レベル	米マイクロプロセッサ産業に従事する研究者 844 人 (1991-2000 年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究者ネットワークの構造的空隙/中心性</li> <li>知識ネットワークの構造的空隙/中心性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規の知識 (産業下位分類の創出数)</li> </ul>	知識ネットワークにおいて、中心性は新規の知識創出と逆 U 字の関係をもつが構造的空隙とは負の関係をもつ。一方、研究者ネットワークにおいて、中心性は負の関係をもつが構造的空隙は正の関係をもつ。
Baer et al. (2015 OPR) 強い紐帯/仲介ポジション/凝集的ネットワーク	ネットワークに関わる 45 の研究の研究を対象としたメタアナリシス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワークサイズ</li> <li>紐帯強度</li> <li>構造的空隙</li> <li>ネットワーク密度</li> <li>ネットワークレンジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション/創造性</li> </ul>	イノベーションに対する正の影響は、構造的空隙、ネットワークサイズ、紐帯強度の順に強い。ネットワーク密度とは負の関係をもつ。
Tortoriello (2015 SMJ) 越境紐帯/仲介ポジション 個人レベル	半導体多国籍企業の 16 の研究所における研究者 276 人へのサーベイ チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内の構造的空隙 (1-構造的拘束度)</li> <li>社外の知識 external knowledge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人のイノベーションの創出 (特許申請数)</li> </ul>	社外知識の保有量と構造的空隙はイノベーションの創出に対し正の交互作用をもつ。

注) AJS: American Journal of Sociology; AMJ: Academy of Management Journal; ASQ: Administrative Science Quarterly; JAP: Journal of Applied Psychology; JoM: Journal of Management; MS: Management Science; OPR: Organizational Psychology Review; OS: Organization Science; SMJ: Strategic Management Journal, SO: Strategic Organization.  
出所: 筆者作成

図表 2-9：知識の移転と統合を同時に促すネットワークの研究  
(年代別著者アルファベット順)

著者 (年度 学術誌) 研究の焦点 分析単位	データと ネットワーク	独立変数	従属変数	主な発見
Uzzi (1996 ASR) 弱い紐帯と強い紐帯 企業レベル	NY のアパレル企業下 請業者 479 社 (1991 年 1 月 1 日-12 月 31 日) バイヤー-サプライ ヤーの取引関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下請業者の埋め込みの程度</li> <li>・下請業者と取引関係をもつ製造業者の埋め込みの程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・倒産の有無</li> </ul>	埋め込みと倒産確率は逆 U 字の関係にある。
Reagans & Zuckerman (2001 OS) ネットワーク多様 性と凝集的ネット ワーク チームレベル	米国企業 29 社の R&D チーム 224 へのサーベ イ コミュニケーション 関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワーク密度</li> <li>・ネットワークの異質性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームの生産性</li> </ul>	ネットワーク密度、ネットワーク異質性とチームの生産性と正の関係をもつ。ネットワーク密度とネットワーク異質性はチームの生産性に対して正の交互作用をもつ。
Bechky (2003 OS) 実践コミュニティ コミュニティレベ ル	半導体部品製造企業 におけるエンジニア、 アSEMBラー、テクニ シヤンのコミュニティ における製品製造 の事例 職種コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティの下位文化 (活動の焦点、言語、製品に対する向き合い方)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ間のメンバーの知識共有</li> </ul>	コミュニティ間の知識共有の難しさは、活動の焦点 locus of practice、用いる言語の違い language、製品に対する向き合い方 conceptualization of product にある。
Lee & Cole (2003 OS) 実践コミュニティ コミュニティレベ ル	Linux のカーネル開発 に関わったオンライ ンコミュニティのメン バー14,535 人の e-mail (1995-2000 年) と事例 オンラインコミュニ ティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティの規範 (指摘 criticism とエラー修正)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識創造 (ソフトウェア開発)</li> </ul>	エラー指摘とエラー修正の規範がコミュニティに共有されることで、オンラインコミュニティにおける知識創造が促される。
Uzzi & Spiro (2005 AJS) スモールワールド チームレベル	ブロードウェイミュ ージカル 474 の興行 とアーティスト 2,092 人 (1945-1989 年) チームメンバーシ ップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スモールワールド指数 (ネットワーク距離/クラスタリング係数 (互いに連結した三者の数/潜在的三者関係の数))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務パフォーマンス (成功/イーズン/失敗)</li> <li>・芸術パフォーマンス (平均批評レイティング)</li> </ul>	スモールワールド指数は財務、芸術的パフォーマンスと正の関係をもつが、一定値を超えると負の関係をもつ。
Capaldo (2007 SMJ) 弱い紐帯と強い紐 帯 企業レベル	イタリアを代表する インテリアメーカー3 社の事例 (1966-2000 年) 提携関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・弱い紐帯</li> <li>・強い紐帯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーション能力</li> </ul>	数多くの弱い紐帯と限られた強い紐帯を統合できる企業はイノベーション能力が高い。

Fleming et al. (2007b ASQ) 間接紐帯と凝集的ネットワーク 個人レベル	ランダムに抽出した米国 35,400 人の発明者 (1975-2002 年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>凝集性 (ネットワーク密度)</li> <li>発明者の経験 (過去の特許が帰属するカテゴリー数)</li> <li>協働者の経験</li> <li>外部への紐帯 (間接的紐帯)</li> <li>複数企業への所属</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新結合 (特許が帰属するカテゴリー数)</li> <li>特許の他者からの利用数</li> </ul>	凝集性は新結合と負の関係があるが、将来の利用には正の関係がある。発明者の経験の幅広さ/協働者の経験の幅広さ/外部への紐帯とネットワーク凝集性は正の交互作用がある。
Fleming et al. (2007c OS) スモールワールド 個人レベル	米国の約 200 万人の特許申請者 (1975-2002 年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>スモールワールド指数 (ネットワーク距離/クラスタリング係数 (互いに連結した三者の数/潜在的三者関係の数))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造性 (特許数)</li> </ul>	他のアクターにアクセスする距離が短さと特許数は正の関係を持つ。しかし、凝集性とスモールワールド指数の交互作用は特許数と関係を持たない。
Schilling & Phelps (2007 MS) スモールワールド 企業レベル	米国ハイテク産業の企業 1,106 社 (1990-2000 年) 提携関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラスタリング係数 (連結しうる三者関係/実際の三者関係×3)</li> <li>リーチ (他のアクターへの距離の平均)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>許可された特許数</li> </ul>	スモールワールド構造は許可された特許数と概ね正の関係をもつ。
西口 (2007 書籍) スモールワールド 個人レベル/企業レベル	1997 年に起きたアイシン精機の工場火災事故からの復活の事例 取引関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>トヨタのサプライヤーが構成するスモールワールドネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大な問題の早急な解決</li> </ul>	スモールワールド構造は、幅広い情報探索を瞬時に可能とするため、重大な問題の早急な解決を可能とする。
Cattani & Ferriani (2008 OS) 中心と辺境 個人レベル	ハリウッドの映画作品制作メンバー 11,974 人 チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティにおけるコアネス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の創造性 (受賞数と候補選出数)</li> </ul>	コミュニティにおけるコアネスと創造性は逆 U 字関係にある。
Fauchart & von Hippel (2008 OS) 実践コミュニティ 個人レベル	ミシェランに掲載されたフレンチシェフの事例とサーベイ プロフェッショナルコミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティの三つの規範 (他人からもらったレシピをそのままコピーしない、第三者に許可なしで渡さない、レシピを作ったら参考になったシェフに謝辞を行う)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識移転 (レシピの公開)</li> </ul>	フレンチシェフの間ではレシピ公開についての三つの規範が守られている。フレンチシェフはレストランの評判を高めるためにレシピを公開する傾向にある。
Tiwana (2008 SMJ) 越境紐帯と強い紐帯 チームレベル	ネットビジネスの 42 のプロジェクト型アライアンスにおける参画者 142 人へのサーベイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>越境紐帯</li> <li>紐帯の強度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識の統合</li> </ul>	越境紐帯と強い紐帯の交互作用は知識の統合と正の関係をもつ。

	チームメンバーシップ			
McFadyen et al. (2009 OS) 弱い(強い) 紐帯と凝集的(間隙的) ネットワーク 個人レベル	バイオ医療科学者 177 人 (1989-1999 年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワーク密度</li> <li>・平均紐帯の強度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学術誌のインパクトファクターで重み付けした個人の論文発表数</li> </ul>	紐帯の強度とネットワーク密度 交互作用は、論文発表数と負の関係をもつ。
Vissa & Chacar (2009 SMJ) 仲介ポジションと凝集的ネットワーク チーム(企業) レベル	インドのソフトウェアベンチャー84 社 社外の重要な知り合い関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造的空隙</li> <li>・戦略的コンセンサス</li> <li>・チームの凝集性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上成長率</li> </ul>	構造的空隙と戦略的コンセンサスは正の交互作用をもつ。 構造的空隙とチームの凝集性は正の交互作用をもつ。
Zhao & Anand (2009 SMJ) 集団ブリッジ チームレベル	中国自動車産業における 137 企業の 161 部門へのサーベイ 部門間の知識提供-受け取り関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団による教育 collective teaching (ジョイントプロジェクトなど)</li> <li>・個人による教育(講義など)</li> <li>・集団の吸収能力</li> <li>・個人の吸収能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団知識 collective knowledge の移転(調整や共有、組み合わの方法)</li> <li>・個人知識 individual knowledge の移転</li> </ul>	集団の教え合いと集団吸収能力は、個人知識、集団知識の移転と正の関係をもつ。
Lingo & O' Mahony (2010 ASQ) 仲介ポジションと凝集的ネットワーク チームレベル	ナッシュビル音楽プロデューサーのエスノグラフィー チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結と非連結 nexus work</li> <li>・プロジェクトのステージごとの状況の曖昧性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作品創造</li> </ul>	プロデューサーは、作品創造を行うために、プロジェクトの曖昧性の状況に応じて、連結(人と人をつなげる)と非連結(引き離す)を使い分ける。
Tortoriello & Krackhardt (2010 AMJ) 越境紐帯と凝集的ネットワーク 個人レベル	多国籍ハイテク企業 R&D 部門の 16 の研究室のいずれかに所属する科学者 245 人へのサーベイ コミュニケーション関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジンメル越境紐帯 simmelian bridging ties (研究室外のアクターとの紐帯比率が高く、閉鎖した三者関係に埋め込まれたネットワーク)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人のイノベーション(特許申請数)</li> </ul>	ジンメル越境紐帯の数は特許申請数と正の関係をもつ。
Vedres & Stark (2010 AJS) 仲介ポジションと凝集的ネットワーク 企業レベル	ハンガリーの上場企業 1,696 社 (1987-2001 年) 企業間の取締役メンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・構造的重なり structural fold の数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上成長率が上位 25%のグループに入ったかどうか</li> <li>・グループの安定性</li> </ul>	構造的重なりを持つ企業(二つの凝集的なグループに同時に埋め込まれている構造)は高いパフォーマンスグループに入りやすい。 構造的重なりはグループの安定性と負の関係をもつ。

Zhao & Anand (2013 SMJ) 集団ブリッジ チームレベル	コンセプチャル論文 タスク関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団ブリッジ collective bridge</li> <li>・移転する知識の暗黙性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識移転</li> </ul>	移転する知識が複雑であるほど、集団ブリッジが有効と考えられる。
Stefano et al. (2014 SMJ) 実践コミュニティ 個人レベル	ミシェラン掲載イタリア料理店の筆頭シェフ 492 人に対するサーベイ プロフェッショナル コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識の受け手が知識利用の規範をどの程度守るかについての送り手側の認識 (媒介変数)</li> <li>・受け手の評判</li> <li>・送り手と受け手の競争関係</li> <li>・知識の受け手の目立ち度合い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識移転</li> </ul>	知識の受け手の評判は、送り手が受け手に対する知識利用の規範順守に対する期待を高めることを通じ、知識移転の意向を強める。
de Vaan et al. (2015 AJS) 仲介ポジションと凝集的ネットワーク チームレベル	家庭用ビデオゲーム開発者 139,727 人とその開発チーム 8987 (1979-2009 年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重なった多様性 folded diversity (構造的重なりがあり、心理的距離が離れたメンバーから構成されるネットワーク構造)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゲームチェンジャー (作品の表現が革新的かつ批評家から高い評価を得ること)</li> </ul>	重なった多様性はゲームチェンジャーとなるゲームを生み出す可能性と正の関係をもつ。
Hwang et al., (2015 OS) 実践コミュニティ 個人レベル	フォーチュン 500 の企業が運営している社内の知識交換オンラインコミュニティのメンバー 1500 万潜在ダイアド オンラインコミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識探索者と提供者の同質性 (ステータス、専門性、地理)</li> <li>・提供者の知識交換経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識共有</li> </ul>	ステータスや地理的同質性よりも、専門的同質性の方が知識交換の可能性が高まる。提供者の知識交換経験が高い場合、専門的同質性は知識交換の可能性がより高まるが、他の同質性だと可能性が低下する。

注) AJS: American Journal of Sociology; ASR: American Sociological Review; AMJ: Academy of Management Journal; ASQ: Administrative Science Quarterly; MS: Management Science; OS: Organization Science; SMJ: Strategic Management Journal。

出所: 筆者作成

## 第3章 調査対象としての日本の音楽産業

### 1. 本章の目的

第I部を締めくくる本章では、第II部ならびに第III部で行う実証研究の準備として、調査コンテキストに対する理解を深めることを目的とする。とりわけ、調査対象としてのクリエイティブ産業と日本の音楽産業について、その調査意義ならびにビジネスの特徴を説明していきたい。

### 2. クリエイティブ産業

クリエイティブ産業は「文化的、芸術的、娯乐的価値を提供する製品、サービスを扱う産業」(Caves, 2000)と定義される。この定義に含まれる産業として、本章が扱う音楽のほか、本、雑誌出版、ビジュアルアーツ、パフォーミングアーツ、映画、テレビ、ファッション、玩具、ゲームが挙げられる(Caves, 2000)。

これらの産業は「コンテンツ産業」とも呼ばれることもある。作品(コンテンツ)をのせるメディア(媒体)の意義に着眼する場合はコンテンツ産業と呼ばれる一方(新宅・柳川, 2008; 新宅ほか, 2003)、作品やクリエイターの特性に着眼する場合はクリエイティブ産業と呼ばれる(Caves, 2000)。本研究ではメディアの意義よりも作品自体の価値やクリエイターの役割に着目するため、音楽産業をクリエイティブ産業として捉え、議論していきたい。

クリエイティブ産業に調査の焦点を置く意義はどこにあるのか。それは、機能ではなく、ユーザーが体験した経験や感情によって作品の価値が判断されるクリエイティブ産業の理解を深めることで、価値づくりで重要とされる作り手の主観性を発揮する鍵が隠されていると考えられるからである(延岡, 2011)。

後述するように、クリエイティブ産業では、個人的感覚、主観性といった「芸術的側面」と、客観性や論理、経済合理性といった「商業的側面」を同時に追求することが大きな成功を得るうえで不可欠となる(Lampel et al., 2000)。これは創造性の定義に符合する。つまり、芸術的側面という要素が創造性の構成要素である「新規性」に対応し、商業性という要素が「有用性」に対応するからである(Amabile, 1996)。つまり、クリエイティブ産業の経済的パフォーマンスは創造性の発揮と直結しやすいといえる(Zaheer & Soda, 2009)。よって、クリエイティブ産業における経済的パフォーマンスを促すメカニズムを

明らかにすることが、創造性を発揮させるメカニズム、あるいは延岡（2011）のいう「価値づくり」に対して有用な示唆をもたらさう。

以下では、クリエイティブ産業全般の特徴である高い需要の不確実性と、芸術性と商業性の同時追求について説明し、どのようにこれらの問題を解消しているかについて、先行研究の知見や業界関係者の実践について言及していこう。

## 2-1. 需要の不確実性とその削減

需要の不確実性<sup>1</sup>とは、事前にどの作品がヒットするか、どの程度収益が見込めるかについての見極めにくさを意味する（例えば、Caves, 2000; Hirsh, 1972, 2000; Taylor & Greve, 2006; 八木, 2015）。

高い需要の不確実性は、財の機能的評価が困難であるという特徴、作品を消費してはじめて価値をユーザーが享受できるという経験財としての特徴（河島, 2009）、作品（財）が供給過多の状態になりやすいことに起因する<sup>2</sup>（Caves, 2000）。つまり、無数の作品が存在する中、その価値が事前には分かりにくいいため、作品の供給側から見ると、ユーザーがどの作品を好むかを事前に見極めにくいのである。この特徴を反映し、クリエイティブ産業では、膨大な作品のうちごく一部しか投資金額を回収できない（Caves, 2000）。例えば、日本の音楽産業において「デビューの壁」、「ヒットの壁」、「ヒットを続ける壁」の三つの壁を超えることのできるアーティストはごくわずかだと指摘されている（高垣, 1997）。

そのため、クリエイティブ産業では、ビジネスを行ううえで、あるいは作品制作プロジェクトに取り組むうえで、この需要の不確実性をいかにして削減するかが重要となる（Hirsh, 1972）。この削減方法としてクリエイティブ産業で共通してとられることが多いものは、プロジェクト型組織による作品作り、ゲートキーパーによる取捨選択、ブロックバスターによる他の作品の損失補填である。

まず、プロジェクト型組織による作品作りである。音楽や映画、マンガなどの産業では、クリエイターが、エージェントや作品の流通・販売企業と長期雇用契約を結ぶのではなく、一定期間の契約や作品ごとに契約が結ばれることが多い（Lampel et al., 2000）。プロジェクトの目的にあわせてメンバーを集めることができる柔軟性を得られるからである（Lampel et al., 2000）。作品を創出していくために必要な専門性や能力、これまでの関

---

<sup>1</sup> 以下でも部分的に説明するが、Caves（2000）は、クリエイティブ産業のビジネスの特徴として次の七つを挙げている。1. 需要の不確実性、2. 作品に対するクリエイターの執着、3. 結合生産としてのコンテンツの生産、4. 財の無限の多様性、5. 垂直的差別化された技能、6. 時間調整の重要性、7. 製品と収入の持続性。

<sup>2</sup> 米国のハリウッドでは、この需要の不確実性を「誰も知る由もない nobody knows」特性と呼んでいる（Caves, 2000）。

係性によってメンバーが有機的に集まり一定期間協働する、もしくはプロデューサーやディレクターなどによってメンバーがキャスティングされて協働するという形態で作品が作られる (Elsback & Kramer, 2003; Schwab & Miner, 2008)。

ただし、事前に才能や能力を見極めること、クリエイターがそのプロジェクトに適しているかを見極めることは容易ではない。とりわけ、これまで関わった作品の実績がない場合は評価が難しい (Elsback & Kramer, 2003)。

それゆえ、クリエイターがプロジェクトに参画するためには豊かな人的ネットワークの構築が重要となる (Lingo & O'Mahony, 2010)。過去の協働経験によって、そのクリエイターの能力や芸術的相性を見極めることができるうえ (山下・山田, 2010)、つながっている他のクリエイターの質から当該クリエイターの能力を推し量ることができる (Godart & Mears, 2009; Stuart et al., 1999)。人物の悪評も人的ネットワークを経由してすぐさま広まる。そのため、クリエイティブ産業では、良好な人間関係の構築、維持が強く意識されている<sup>3</sup>。

もう一つの需要の不確実性の削減方法は、ゲートキーパーによる作品やクリエイターの取捨選択である。ゲートキーパーとは「特定の文化生産者や作品・サービスを選びすぐって市場に送り出す役割を果たす集団や組織あるいは個人」と定義されている<sup>4</sup> (佐藤ほか, 2011: 18)。つまり、ゲートキーパーの基本的な役割は、市場に流通させる作品やクリエイターを事前に取捨選択し、需要の不確実性を取り除く「目利き」ともいえる。音楽であればレコード会社や芸能プロダクション、映画であればプロデューサーやスポンサー、マンガであれば編集者、アートであれば画廊や美術評論家がゲートキーパーにあたる (佐藤ほか, 2011)。

なお、ゲートキーパーは、単に見込みのある作品やクリエイターを取捨選択するだけでなく、クリエイターの育成機能をもつ場合もある。例えば、音楽ディレクターやプロデューサー、マンガの編集者は、クリエイターにアドバイスを与えたり、制作途中の作品にフィードバックすることを積極的に行っている<sup>5</sup>。パトロンやタニマチはその典型である。例えば、ルネサンス期のイタリアで台頭したメディチ家は、音楽家や画家を見極め、給料を与えたり、作品を買い取ることでクリエイターの芸術活動を支援していたことで知られる (河島, 2009)。

---

<sup>3</sup> 2012年12月15日山口哲一氏 (株式会社バグコーポレーション代表取締役社長) へのインタビューより。

<sup>4</sup> なお、作品の取捨選択ではなく、「バウンダリースパナー」のような、他組織や他メンバーにどの情報を流し、どの情報を流さないかという流通させる情報の取捨選択を行う役割をゲートキーパーと呼ぶこともある (Ancona, 1990; Ancona & Caldwell, 1992)。

<sup>5</sup> 2015年3月25日佐渡島庸平氏 (株式会社コルク代表取締役) へのインタビューより。

需要の不確実性の削減方法の最後は、大ヒット作品の収益による他の作品の損失補填である。音楽産業では、ヒット作の収益を新人アーティストの育成費用にあてることがある（牧村，2013）。また、映画産業では、「ブロックバスター戦略」がその典型である（Elberse, 2013; 出口ほか，2009）。ブロックバスター戦略とは、少数の作品に大規模予算を用いて、クオリティの高い作品作りと大規模プロモーションを行うことである。この戦略は、投資額を下回る収益しか得られなかった作品が多くあったとしても、大ヒット作品が生まれさえすれば、他の作品の損失を補ってありあまる利益を得られるという発想に立脚している。

先に述べた通り、クリエイティブ産業では投資金額の回収ができない作品が多くを占める。それでも産業として成り立つのは、ブロックバスターのように、ごく一部の作品が圧倒的な収益をもたらすからである（Caves, 2000; Elberse, 2013; 出口ほか，2009）。

これは、Caves が挙げたクリエイティブ産業の財の特徴の一つである「作品の持続性」が関係している（Caves, 2000）。クリエイティブ産業の財は機能で評価できないため、より機能の高い製品の登場によって既存製品が陳腐化してしまうわけではない。さらに、著作権といった作品保護のための法制度が敷かれているため、作品が持続的に収益を生み出し続けることができる。著作権の行使によって、作品に関連したグッズを使った多様な収益源を獲得することもできる。さらに、音楽や映画、マンガやゲームは、一度作品を作ってしまうと、その複製コストが非常に低い（新宅・柳川，2008; 新宅ほか，2003）。これらの要因によって、一部の大ヒット作品が、低コストで持続的かつ多様な収益をもたらす、莫大な収益を生むのである。

## 2-2. 芸術性と商業性の同時追求

クリエイティブ産業において収益を得るうえで重要なのが「芸術性と商業性の同時追求」である（Lampel et al., 2000; Tschang, 2007; 佐藤ほか，2011; 山下・山田，2010）。これは、作品作りの効率性や消費者のニーズに応えるといった経済性を重視するとともに、作品の芸術的な質にこだわるといった芸術性を重視することである。

クリエイティブ産業において芸術性と商業性の双方が重要である理由は二つある。一つは、クリエイターの特性として、作品の芸術的な質を高めることに傾注しやすいというものである（Caves, 2000）。この特性があるため、しばしばクリエイターは、コストや時間などの面での効率性を度外視し、出来る限り作品の質を磨く、あるいは自己表現を追求するという行動をとりやすい。結果として、商業性がないがしろにされる場合もある。Caves は、この特性を「芸術のための芸術 art for art' s sake」の特性と呼んでいる（Caves, 2000）。

もう一つは、芸術性と商業性は一定の相補的關係をもっているからである。映画のブロックバスターのように、大ヒットする作品は芸術的にも評価されることも多い (Uzzi & Spiro, 2005)。また、一部の芸術作品のように、発表当初は評価されなくても、後に大きく評価され、大きな経済的利益をもたらす作品もある (Taylor & Greve, 2006)。

なお、作品内に共存する芸術性と商業性だけでなく、作品間にもこの相補的關係は存在する。それは、既存の作品カテゴリにおさまらない芸術性を重視した作品の創出と、商業性を重視した作品の創出が相互に発展しあうような相補的關係である (Huygens et al., 2001; Lopes, 1992; Mezias & Mezias, 2000)。例えば、映画産業を代表する米国のハリウッドを調査した Mezias らは、ワーナーやユニバーサルのようなメジャー映画スタジオによる市場の寡占化と、新規映画ジャンルを創出する傾向が強い独立系スタジオの創出数には正の相関関係があることを明らかにした (Mezias & Mezias, 2000)。また、米国の音楽産業を調査した Huygens らは、ロックやR&Bといった当時の新規ジャンルは独立系レーベルに所属する新人アーティストによって生み出され、それをメジャーレーベルが後追いすることで、当該ジャンルが市場に定着していくというプロセスを明らかにした (Huygens et al., 2001)。日本のゲーム産業を調査した井上らは、既存ジャンルに当てはまらないゲームソフトを創出する傾向が強いソフトメーカーと、キャラクターなどの資源を多重利用するソフトメーカー、ユーザーベースの多いプラットフォームへのソフト発売に注力するソフトメーカーなどが住み分けることで、顧客を惹きつける豊かな市場が築かれていることを指摘している (井上・真木・永山, 2011)。

では、クリエイティブ産業の分野で活躍する企業やクリエイターは、実際にどのようにして芸術性と商業性を同時に追求しているのだろうか。

一つは、作品制作のプロジェクト内に、芸術性と商業性の追求において役割の異なるメンバーを配置することである。映画産業を調査した Perretti らは、新規性を生み出す可能性の高い新人クリエイターと、既存のやり方を効率的に行えるベテランクリエイターを同時にプロジェクトチームに配置する有効性を示している (Perretti & Negro, 2007)。また、米国のビデオゲーム産業を定性調査した Tschang は、芸術性と商業性のバランスをとるため、極めて創造性の高いゲームデザイナーをプロジェクトに投入する戦略をとっていることを発見している (Tschang, 2007)。

もう一つは、制作プロセスにおいて芸術性と商業性の重点を制作の進展段階に応じて変えていく方法である。例えば、日本のゲーム会社のコロプラでは、まず徹底的な市場調査を行い、高い収益を見込めるテーマを決めてゲームのプロトタイプを作り、プログラマーの個人的な芸術的こだわりをゲームの細部に織り込んでいくという方法でゲームを制作し

ている。この点についてコロブラの創業メンバーである千葉功太郎氏は、「まず左脳（論理、商業性）でテーマを考え、右脳（感覚、芸術性）で作りこむ」と表現している（カッコ内は筆者による補足）<sup>6</sup>。同様に、ビデオオンデマンドサービスを提供しているNetflixが制作したヒットドラマ *House of Cards* は次のように制作された。それは、数千万人の視聴者のビッグデータ分析から視聴数、視聴時間の長い原作（英国版 *House of Cards*）、監督（デヴィッド・フィンチャー）、俳優（ケヴィン・スペイシー）をあぶり出し、監督に自由裁量をもたせて、ドラマとしては破格の予算（1億ドル）を使って作品作りを行うという方法である<sup>7</sup>。

上記の方法とは逆に、まずはクリエイターの創造性にまかせて作品のコンセプトを作り出し、そこから段階的にヒットの法則に当てはめながら作品を調整していくという方法がとられる場合もある。例えば、講談社編集者の川窪慎太郎氏は、担当するマンガ家の諫山創氏がヒットマンガ『進撃の巨人』を作る際に、まずはマンガ家のやりたいことから作品を練ってもらい、後に川窪氏が「編集者・講談社の視点（雑誌のテーマから見て面白いか）」、「読者の視点（読者は何を期待しているか）」、「作家の視点（その作家が何を伝えたいか）」という三つの視点が調和するポイントを探しながら作家にフィードバックを行っていったという<sup>8</sup>。

他方、作品内で芸術性と商業性を同時追求するだけでなく、芸術性を重視する作品と、商業性を重視する作品を織り交ぜるという方法もある。例えば、日本の出版業界ではこのポートフォリオ戦略がとられることがあると指摘されている（佐藤ほか、2011）。また、米国のゲーム産業を調査したTschangは、ゲームの配給会社が、革新的なソフトメーカー、高い収益を狙えるソフトメーカーとそれぞれ取引関係を取り結ぶことでポートフォリオを構築し、芸術性と商業性を同時に追求していることを明らかにしている（Tschang, 2007）。

ここまで述べたクリエイティブ産業のビジネスの特徴について整理したものが次の図表3-1である。

---

<sup>6</sup> 2015年7月31日「第4回 早稲田アプリケーションコンテスト最終発表会」における千葉功太郎氏（株式会社コロブラ取締役副社長）の講演会より。

<sup>7</sup> 海外ドラマNAVI（2013）「Netflix発、ケヴィン・スペイシー主演の『House of Cards』が、本格的なネット・ドラマ時代の幕開けを告げる」<http://dramanavi.net/column/2013/04/netflixhouse-of-cards.php>（2015年11月4日閲覧）より。

<sup>8</sup> 2015年5月21日イベント「編集とは何か プロフェッショナルに問う」における佐渡島庸平氏（コルク代表取締役）と川窪慎太郎（講談社編集者）の対談セミナー、非公式インタビューより。

図表 3-1 : クリエイティブ産業におけるビジネスの特徴

	発生要因	削減・追求方法
需要の不確実性	<ul style="list-style-type: none"> <li>作品の評価が困難</li> <li>財の供給過多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト型組織</li> <li>ゲートキーパーによる取捨選択</li> <li>ブロックバスター戦略</li> </ul>
芸術性と商業性の同時追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリエイターの「芸術のための芸術」特性</li> <li>芸術性と商業性の相補的關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームにおけるメンバーの役割分担</li> <li>制作プロセスにおける重点の変化</li> <li>企業内の作品ポートフォリオ</li> </ul>

出所：筆者作成

### 3. 調査対象としての日本の音楽産業

#### 3-1. 音楽産業の調査意義

続いて以下では、クリエイティブ産業の中でも日本の音楽産業を調査対象とする理由、ならびに音楽産業のレコードビジネスの特徴について述べていきたい。

数あるクリエイティブ産業の中でも日本の音楽産業を対象とする理由は四つある。(1) 音楽産業の中では世界有数の産業規模である点、(2) 音楽が他のクリエイティブ産業と融合しやすい特徴をもつ点、(3) 作品作りが少人数かつ役割分担が明確である点、(4) クリエイターの長期間に渡るネットワーク、協働データを入手できる点である。

まず、市場規模について言及しよう。広義には音楽産業は、コンサートやカラオケ、楽器販売、教育サービスなどまで含めることができるが、本研究では音楽産業の中核ともいえる楽曲の制作、販売に関わる部分に焦点を当てる。作品の創出、新人アーティストのデビューを行っていかなければ、コンサートやグッズ販売も成り立たないからである。特に、産業における新人アーティストの創出は、製造業でいうところの R&D 機能と同様という指摘もされる<sup>9</sup>。そのため、以降の「音楽産業」という語句は、コンサートなどを含めた広義の音楽産業ではなく、楽曲の制作、販売に関わる狭義の音楽産業を指し示すこととする。

次の図表 3-2 を参照すると、日本の音楽産業の市場規模は、1998 年のピーク時で約 6 千億円、2014 年現在は半減して約 3 千億円の規模まで低下している (図表 3-2 (a))。新人アーティストのデビュー数、発売新譜数が伸びているわけではないため (図表 3-2 (b))、パッケージ収益がとりわけ落ち込んでいることを意味する。

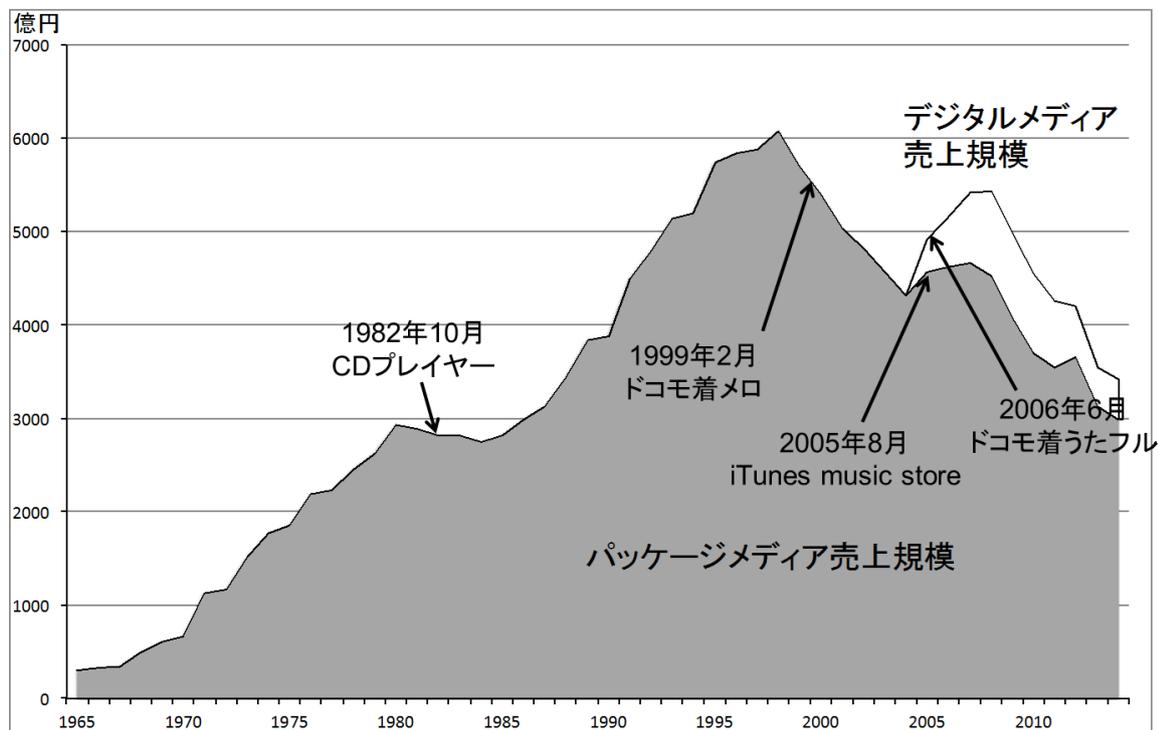
<sup>9</sup> 2011 年 10 月 20 日須賀千鶴女史 (経済産業省商務情報政策局メディアコンテンツ課) へのインタビューより。「例えばものづくりだったら、ここって (コンテンツ制作サイド)、完全に R&D なんですよね。その出版とか、作家さんとか。あるいはアニメでも制作会社がやっているようなところって、製品開発です」。

一方、カラオケやBGM、コンサートなど、管理楽曲のあらゆる利用形態から得る JASRAC の著作権使用料徴収額の推移は、各項目の比率が経時的に大きく変化しているものの、徴収額全体としては大きな変化はない（図表 3-2 (c)）。JASRAC の国内作品の管理楽曲は、2014 年時点で 140 万曲と圧倒的なトップシェア誇っているため、その徴収額が国内音楽需要を示しているといわれる（山口ほか，2012）。そのため、不況と叫ばれる日本の音楽産業は、パッケージの市場規模が低下しているだけで、音楽需要そのものが低下しているわけではないと推察される（山口ほか，2012）。

さらに、国際的にみれば、日本の音楽産業は比較的豊かな市場だといえる。CD や DVD といったパッケージメディアの売上げ規模では世界 1 位、デジタル配信の売上規模まで含めると、アメリカに次ぐ世界 2 位の市場規模を誇っている（図表 3-2 (d)）。

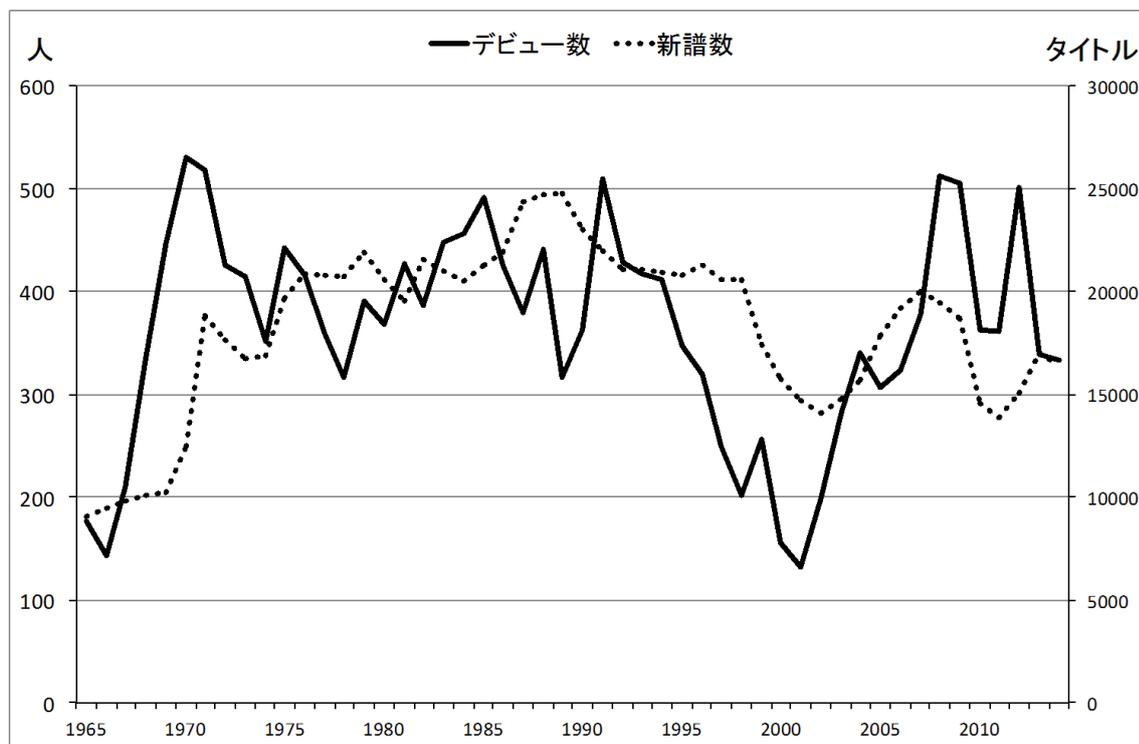
図表 3-2 : 音楽産業の市場データ

(a) パッケージの売上規模の年次推移 (1965-2014年)



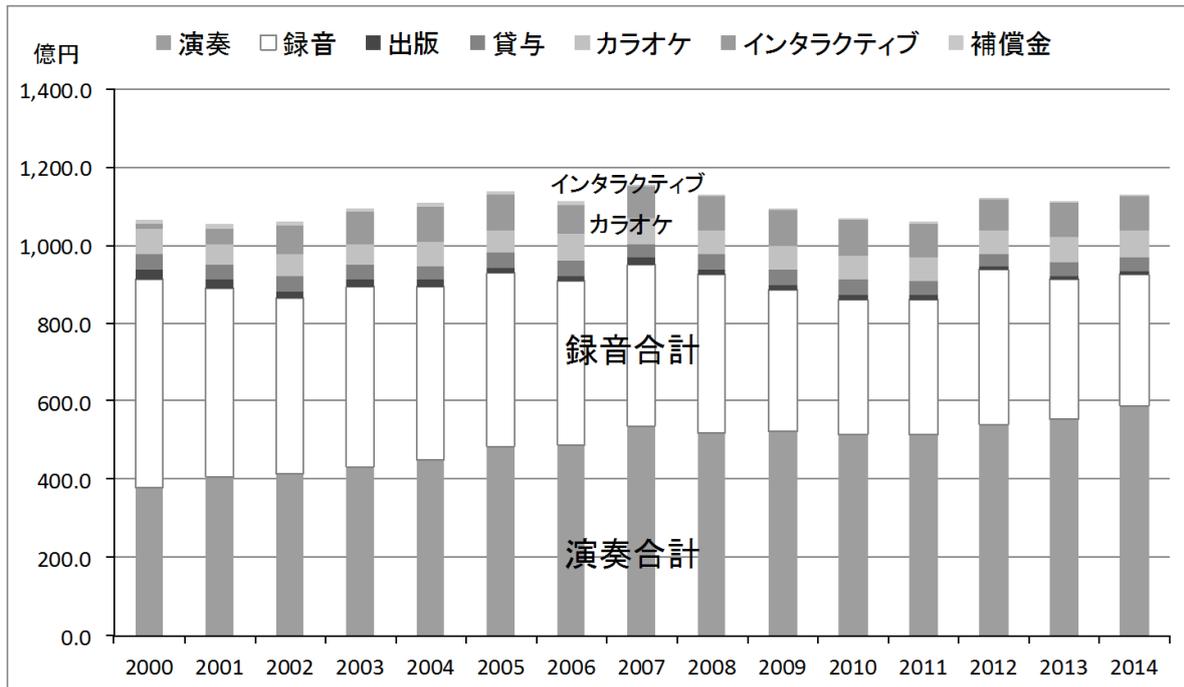
出所：日本レコード協会ウェブサイトの記事より筆者作成

(b) 新人デビュー数、新譜数の年次推移 (1965-2014年)



出所：日本レコード協会ウェブサイトの記事より筆者作成

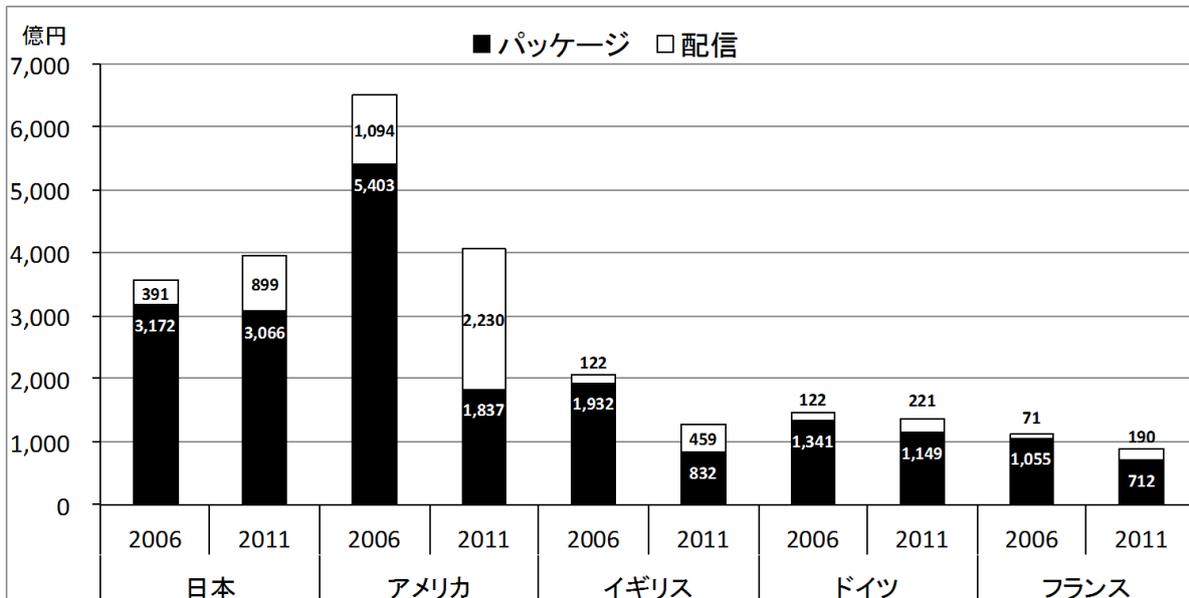
(c) JASRAC 著作権徴収額の推移 (2000-2014 年)



注) 演奏：コンサートなど、録音：CD など、出版：楽譜など、インタラクティブ：デジタル配信、オンデマンドサービスなど。

出所：毎年の JASRAC 事業概要資料より筆者作成

(d) 海外の音楽市場との比較 (2006、2011 年)



注) 2011 年平均為替レート (1\$=78.84 円)。

出所：ifpi (2011) *Recording Industry in Numbers* より筆者作成

音楽産業を調査対象とするもう一つの理由は、音楽が他のクリエイティブ産業の作品と融合しやすい特徴をもつからである。音楽は楽曲単独でも産業として存在しているが、映画やアニメ、ゲームやドラマなど他のクリエイティブ産業の作品に不可欠な構成要素でもある。ハリウッドのアカデミー賞に音楽部門が存在することも、音楽が他のクリエイティブ産業の作品で重要な役割を担っていることが分かる。それゆえ、音楽産業の価値創造の仕組みを明らかにすることは他の産業にも意義ある示唆をもたらさう。

ここまで述べた点は、クリエイティブ産業における音楽産業の重要性に関する言及である。加えて、日本の音楽産業は、創造性、ネットワークに関わる定量分析に向けたデータとしても利点をもちあわせている。

利点の一つは、作品作りが少人数かつ必要な役割が明確である点である。少数であるがゆえに、個々のクリエイターがもたらす貢献や、クリエイター間のネットワークがもたらす影響が浮き彫りになりやすいと考えられる。

楽曲制作の役割は、主に、作詞、作曲、編曲、実演から構成される。まずは作詞、作曲作業によって楽曲のプロトタイプが制作される。プロトタイプは楽譜だけのもの、ギターやピアノによるコード進行にボーカルメロディーが録音されたもの、簡単なアレンジと仮歌が録音されているものもある。そのプロトタイプをもとに、編曲、実演作業によって作品が肉付けされ、市場に投入する作品が完成する。ただし、バンド形式のグループやほとんどの制作工程を単独アーティストで行うプロジェクトでは、作詞・作曲、編曲・実演の役割が明確に区別されることなく同時に進行する場合もある。また、作詞、編曲の後に、作詞作業がなされる場合もある。

もう一つの利点は、クリエイターの長期間に渡るネットワーク、アクターやプロジェクトのパフォーマンスに関わるデータを入手できる点である。音楽は、著作権の関係上、作品ごとに各クリエイターが担った役割が明記されている。さらに、毎年多くの楽曲が制作されるうえ、オリコンランキングといった長期間記録されたアーカイブが存在する。また、再販価格制度によって各作品の価格がほぼ一定であるため、作品の市場評価は作品の売上枚数によって示される。ここから、クリエイターやプロジェクトの創造的パフォーマンスを測定することができる。

### 3-2. 音楽産業（レコードビジネス）のビジネスの特徴

さて、ここまで日本の音楽産業の調査意義や市場の特徴を示すデータを記してきたが、本研究が対象とするクリエイターは、具体的にどのようなビジネスのコンテキストに埋め込まれながら活動を行っているのだろうか。

以下では、日本の音楽産業における典型的なビジネスシステム、つまり楽曲が制作され、最終顧客に楽曲を届けるために関わる企業の活動や企業間関係に着目しながら収益をあげる仕組みについて説明したい（井上，2010；岡田，2009；加護野・井上，2004）。

日本の音楽産業、とりわけその中枢にあたるレコードビジネスでは、次の三つのタイプの企業が中心となって楽曲の制作、流通に関わる。それは、レコード会社、プロダクション、音楽出版社である（生明，2004；加藤綾子，2011；永田，2013）。

レコード会社は主に、楽曲の制作、宣伝、流通機能を担う。制作した楽曲入り録音メディアの販売が主な収益源<sup>10</sup>であり、常にヒット楽曲を作り、販売することが収益を上げるうえで不可欠となる。CDなどのメディアの複製コストは低く、販売価格もほぼ一定であることから、シングルやアルバムが大ヒットすると、レコード会社は大きな収益を得ることができる。これらの活動に伴い、レコーディング制作費、デビュー宣伝費、ライブ活動の援助金など、楽曲の制作、宣伝、流通、販売などのコストを負担する。

代表企業は、電機会社系列のソニー・ミュージックエンタテインメントやビクター・エンタテインメント、欧米メジャー系列のユニバーサルやEMI、独立系のエイベックス、芸能プロダクション系列のジャニーズ・エンタテインメントなどである。

なお、レコード会社の中でも作品制作に直接関わるのは、ディレクターやA&R (Artist & Repertoire) と呼ばれる存在である。彼／彼女らは新人アーティストの発掘や担当アーティストとその作品についての責任者となる。90年代以降は楽曲制作を外部のプロデューサーに任せる場合が多くなったが、その場合のディレクターは俯瞰した立場から担当アーティストの全体的な方向性を決定し、関係者との調整を行う（山口，2013）。

続いて、プロダクション<sup>11</sup>は、アーティストの発掘・育成・マネジメントの役割を担う企業である。所属アーティストの発売する楽曲著作権の収入、アーティストの活動、レコード会社との契約金などが収益となる<sup>12</sup>。プロダクションのマネージャーは、アーティストの

---

<sup>10</sup> たとえば、1枚3,000円のCDを販売した場合、売上は一般的に以下のような配分となる。流通：45%（1350円うち、小売店25-27%）、製造・宣伝・管理（主にレコード会社分）：32-36%（960-1,080円）、原盤印税分（音楽出版社、プロダクションなど）：12-16%（360-480円）、実演者分（アーティスト）：1%（30円）、著作権使用料（音楽出版社、作詞、作曲家）：6%（180円）。ただし、この配分は原盤制作をレコード会社（レーベルを含む）が行っていない場合である。また、プロデューサーが印税契約の場合は、原盤印税分から支払われる。音楽制作者連盟（2011：64）『音楽主義』第44号より。

<sup>11</sup> 日本における音楽プロダクションや芸能プロダクションは、欧米では「エージェンシー」と呼ばれている（湯浅，2004）。

<sup>12</sup> プロダクションの収益は、楽曲経由の収益だけでなく、ライブやコンサートの公演・興業の収益もある。一般的には、プロモーターと呼ばれるコンサートのマネジメントを行う企業が、公演を行うアーティストの所属プロダクションから「公演」を買い取り、元請けのプロモーターが地方のプロモーターにさらに公演を切り売りするか、自身で全て行うかでビジネスが成り立っている（内藤，

価値を高めるため、担当アーティストの活動に張り付き、コンサート、雑誌やテレビへの売り込みなど、ありとあらゆるアーティストの活動の管理を行う。また、プロダクションは、新人アーティストを発掘するための探索活動、アーティストの育成を行う場合もある。アーティストにとって、レコード会社は「仕事相手」、プロダクションは「実家」とも表現される（高垣，1997）これらから、プロダクションの活動に伴うコストは、アーティストの活動にかかわる諸費用の負担や、新人アーティストの探索、育成コストなどである。

必ずしも明確に切り分けられるわけではないが、プロダクションは、アイドル、演歌、歌謡曲を中心としたアーティストをマネジメントするプロダクションと、ロック、ポップスを中心としたアーティストをマネジメントするプロダクションにおおまかに分けられる<sup>13</sup>（高垣，1997）。代表的企業は、テレビタレントやモデルを並行して扱っているホリプロやアミューズ、アイドルを中心に扱うジャニーズ事務所、大手レコード会社の傘下であるソニー・ミュージックアーティストなどである。

最後に、音楽出版社は、レコード会社やクリエイターから管理を委託された楽曲の権利収益を、その楽曲の創作に関連する企業やクリエイターに分配するという役割をもつ。一見、積極的に収益を生み出す存在に見えないかもしれないが、日本では、放送局が音楽出版ビジネスに進出しており、これらの企業は親会社がつメディアのタイアップ枠などを提供するかわりに楽曲の著作権<sup>14</sup>を得たり、楽曲制作にかかる諸費用を一部負担し、楽曲の著作権を得るというビジネスも同時に行っている<sup>15</sup>。メディアに自社の管理楽曲をのせることで、楽曲のプロモーションになるうえ、著作権利用料も発生する。

---

2007)。アーティストの公演収益にかかわる公表データは限られているため、本研究では楽曲のみを扱う。

<sup>13</sup> アイドル、歌謡曲、歌謡曲系のプロダクションは「音楽事業者協会（通称、音事協）」、ポップス、ロック系のプロダクションは「音楽制作社連盟（音制連）」というユニオンに属している場合が多い（高垣，1997）。

<sup>14</sup> 楽曲の著作権は主に二つのカテゴリーの権利の束から構成されている。一つは、楽曲の作詞家、作曲家が保有するものである。これは狭義の著作権と呼ばれており、複製権、上演・演奏権、公衆放送権、貸与権が含まれる。一方、制作にかかわる演奏者（歌手など）ならびにレコード会社、音楽出版社が保有するのは著作権隣接権（原盤権）と呼ばれる権利である。後者の権利によってレコード会社は楽曲を複製し、販売することができる。一般的には、狭義の著作権はJASRACに管理を委託するケースが多く、著作権隣接権は各レコード会社や音楽出版社が保有する。そのため、カラオケなど直接楽曲の音源用いない場合はJASRACなどの著作権管理団体に一定の使用料を支払えば誰でも利用することができるが、音源を直接利用する場合は、著作権隣接権を保有する各主体に相対交渉して許可を得なければならない（八木，2007）。また、著作権一般では、上記の複製権、上演・演奏権、公衆放送権、貸与権のほかにも、上映権、口述権、展示権、頒布権、譲渡権、翻案権・翻案権等、二次的著作権の利用権などがある。詳しくは、福井（2005：55）を参照。

<sup>15</sup> ただし、レコード会社、プロダクション、音楽出版社の役割は常に明確になっているわけではない。レコード会社がプロダクション機能や音楽出版機能を果たす場合あれば、音楽出版社がプロダクション機能を果たす場合もある（生明，2004）。

つまり、収益源は、管理委託された楽曲著作権の手数料収益、保有する楽曲著作権の利用に応じた利用料収益、楽曲著作権の売買による収益などである。著作権を保有する楽曲の価値が収益に直結するため、ラジオやテレビに働きかけて楽曲の利用・促進することが重要となる。また、優れた楽曲の著作権の保有が収益に直結するため、楽曲制作への投資や、才能のある作詞、作曲家を探索し、所属作家として契約する場合もある。そのため、楽曲制作コストや宣伝コストが音楽出版社の活動に伴うコストとなる。

代表企業は、テレビ局、プロダクション系列が多く、フジパシフィック（フジテレビ系列）、日音（TBS 系列）、テレビ朝日ミュージック（テレビ朝日系列）などが挙げられる。その他、レコード会社系列、電通や博報堂の子会社などの広告代理店系列もある。

これら三つのプレイヤーは楽曲やアーティストを輩出するうえで、レコード会社を中心に「レコード会社-プロダクション」と「レコード会社-音楽出版社」の二つの取引関係が結ばれる（生明，2004；加藤綾子，2011；永田，2013）。

まず、レコード会社-プロダクションの関係では、レコード会社主導と音楽プロダクション主導のいずれかによって両者の関係が構築される。この関係においてやりとりされる財はアーティストである。レコード会社がアーティストのマネジメントを特定の音楽プロダクションに委託するケース<sup>16</sup>や、音楽プロダクションが発掘・育成したアーティストの楽曲制作にあたってレコード会社を巻き込むケースがある。

他方、レコード会社-音楽出版社の関係では、楽曲の著作権が財となって取引関係が構築される。先に述べたように、この関係では、楽曲の著作権管理をレコード会社が音楽出版社に委託するだけの場合もあるが、現在では、ラジオやテレビやCMでの使用を音楽出版社が積極的に行い、そのバーター取引（等価交換）として楽曲の著作権を分有するというケースが多い（生明，2004；加藤綾子，2011）。

プロダクションと音楽出版社では扱う財が異なるため、収益獲得のタイムスパンが異なる。このタイムスパンの違いによって、レコード会社は、関係構築の動機が異なるプレイヤーとそれぞれ協働する必要がある。

プロダクションが扱う財は、探索や育成に手間ひまがかかるアーティストであるため、楽曲と比較すると収益獲得のタイムスパンが長い。これは、収益が得られるまでに時間がかかるものの、一旦育成すると収益が継続して得られるということである。収益獲得のタ

---

<sup>16</sup> サザンオールスターズなどを手がけたビクターのA&Rディレクター高垣健は、発掘したアーティストを委託するプロダクションを次のように選択すると言っている。「僕（高垣）が新人アーティストと出会い、プロダクションを探すときの基準は、まずそういった相性を考える。社長の個性、これまでのアーティスト、周辺の評価、そして、そのアーティストと社長と僕の三者の方向性」（高垣，1997：88-89。（）は筆者による）。

タイムスパンが長期であるため、レコード会社とプロダクションの関係では、互いに信頼のおけるパートナーを選択し、長期的視点に立って協働を行う必要がある。

一方、音楽出版社が扱う財は、アーティストよりも短時間で市場価値が低下する楽曲である。そのため、収益獲得のタイムスパンは短く、楽曲から収益を得られる期間は通常発売して3ヶ月ほどといわれる（烏賀陽，2005）。収益獲得のタイムスパンが短期であるがゆえに、レコード会社と音楽出版社の関係は、短時間で楽曲の投資回収が可能かどうかという目元の経済的動機から構築される。

以上の三つのプレイヤーの役割、収益源、コスト、扱う財と財の特徴を整理したものが図表3-3である。なお、楽曲をCDメディアとして販売した場合の収益分配構造は本稿の末巻にある補遺1に記載している。

図表3-3：音楽産業における各プレイヤーの役割と収益源

	レコード会社	プロダクション	音楽出版社
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽曲の制作、宣伝、流通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストのマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽曲利用の促進</li> <li>楽曲の管理、著作者へ収益の分配</li> </ul>
収益源	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディア（CDやLP）の販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストの活動</li> <li>アーティスト提供契約料（新人/既存）</li> <li>楽曲の売上マージン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽曲の売上マージン</li> <li>テレビやラジオなどのメディアによる楽曲利用</li> <li>著作権の売買</li> </ul>
コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>制作、流通、宣伝コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストの発掘、育成、維持、管理コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制作コスト（投資）、宣伝コスト</li> </ul>
扱う財	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストと楽曲メディア（CDなど）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽曲の著作権</li> </ul>
財の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>複製コストが低い</li> <li>販売価格が維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値が低下しにくい</li> <li>長期の付き合いとなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値が短時間で低下しやすい</li> </ul>

出所：筆者作成

### 3-2. クリエイターと楽曲制作

では、上記の企業間関係に埋め込まれながらクリエイターはいかにして楽曲制作を行うのか。ここでのアーティストとは作品の発売名義のクリエイターを指し示すこととする。一方、作詞、作曲、編曲、ディレクター、プロデューサーの役割を担うものはクリエイターと呼ぶ。

ソニーミュージックなどの大手レコード会社が関わる楽曲制作は、レコード会社内外のプロデューサーあるいはディレクター<sup>17</sup>の指揮のもと、作詞家、作曲家、編曲家、エンジニア、宣伝スタッフなどのスタッフから構成されるチームが作られてプロジェクトが進行していくケースが多い（高垣，1997；山口，2013）。

特に、アーティスト、プロデューサー、ディレクター、担当マネージャーは緊密にコミュニケーションをとりながら、作品のコンセプトやアーティスト自身のコンセプト、活動の方針を検討していく（加茂，2002）。さらに、楽曲販売にあたり、ディレクターはレコード会社社内で作品作りに向けた根回しを行い、宣伝、営業販促スタッフにアーティストの作品のコンセプトを説明していく（加茂，2002）。

ただし、プロデューサーやディレクターが楽曲制作をサポートすることには変わりはないものの、制作の進め方は音楽ジャンルによって異なる。

例えば、アーティスト自らが楽曲を作るロックやフォーク、ニューミュージックであれば、作詞、作曲を一部のメンバー、あるいはグループが行う。担当ディレクターが、「〇ヶ月以内に〇曲作ってくること」と指示される場合もある<sup>18</sup>。その後、ディレクターと話し合いながらレコーディングする曲を選ぶ。曲が選ばれたら、グループはスタジオに入り、プロデューサーや外部の編曲家などのアドバイスを受けながら、レコーディング作業に入る。そのため、編曲はグループや編曲家、実演はグループで行われることが多い。

アイドルであれば、90年代前後以降、外部プロデューサーへの委託や楽曲コンペを行うケースが多い。楽曲コンペ形式は、外部の作家にデモ曲を募集し、数ある候補曲の中からプロデューサーやディレクターが選出し、アイドルの歌唱をレコーディングしていく。なお、デモ曲は仮の歌詞による仮歌が入った曲も多いため、この場合は作詞作業がデモ曲の選出後と歌入れの前までの間に行われる。

演歌や歌謡曲は、アーティストは歌唱に専念し、作詞、作曲、編曲はそれぞれ専門家によって分業される。なお、演歌歌手自身が作詞家や作曲家の弟子である場合、師匠によって作詞もしくは作曲がなされる。

なお、クリエイターの収入源には、著作権印税、歌唱印税、物販印税、演奏料、CM出演料などがある（加茂，2002）。

著作権印税とは、作詞、作曲した楽曲の収益、利用に応じて支払われる印税である。例えば、CDが一枚売れるたびに、売れたCDの税抜価格の6%をレコード会社がJASRACに支払

---

<sup>17</sup> プロダクションや音楽出版社、音楽制作会社などのレコード会社外のディレクターは、原盤ディレクターと呼ばれる（山口，2013）。

<sup>18</sup> 音楽グループの「氣志團」がデビューする際、彼らは持ち曲が極端に少なかったため、担当ディレクターの加茂啓太郎氏は3ヶ月で15曲作ることをグループに指示したという（加茂，2002）。

い、JASRAC が 7%の手数料を引いた 93%が音楽出版社に支払われ(つまり CD 全体の 5.58%)、音楽出版社が 50%の手数料を引き (2.79%)、その残りを作詞、作曲を行ったアーティストに按分して支払われる。CD 価格が 3,000 円とすれば、1 枚につき作詞・作曲家に約 80 円、音楽出版社に約 80 円が支払われるため、作詞家 1 人、作曲家 1 人ならば、それぞれ約 40 円ずつ受け取る計算となる(金額の分配については本論文巻末の補遺 1 を参照)。CD やデジタル配信だけでなく、他のアーティストによってカバーされたり、テレビ、ラジオ、カラオケなどで利用されることでも、著作権印税は支払われるため、大きなヒットが得られれば、たとえ CD が売れなくなったとしても持続的に収益が得られることもある。

一方、歌唱印税(アーティスト印税とも呼ばれる)は、歌唱、演奏など実演を行った楽曲の収益に応じて支払われる印税である。先に述べた著作権印税が 6%に対し、実演家には 1%ほどが分配される。物販印税は、コンサートやライブ会場でのグッズ販売に応じた印税である。物販は、アーティストだけでなく、レコード会社やプロダクションにとっても近年大きな収益源になりつつある。

#### 4. 小括

本章では実証研究を行う前の準備として、クリエイティブ産業と日本の音楽産業について、その調査意義とビジネスの特性に関わる理解を深めていった。ここで述べたコンテキストの特徴を踏まえ、前章で導出した二つのリサーチクエスチョンを次章以降解き明かしていきたい。

まず、個人のネットワーキングに関わるリサーチクエスチョン 1 を扱う第 II 部では、第 4 章において特定クリエイターのネットワークの変遷を辿った事例研究を行い、アクターの創造的パフォーマンスを促しうるネットワークダイナミクスを浮き彫りにしていく。そのダイナミクスのパターンをもとに、第 5 章で理論的議論、仮説構築を行い、第 6 章で音楽産業の定量データを用いて仮説を検証していく。

他方、プロジェクトのネットワーキングに関わるリサーチクエスチョン 2 を扱う第 III 部では、まず第 7 章で日本の音楽産業における楽曲制作システムの歴史的変遷に関する定性分析を行う。そのうえで、第 8 章で先行研究をベースとした理論的議論から仮説を構築し、第 9 章において、第 II 部と同様に音楽産業のデータを用いて仮説を検証していく。



## 第Ⅱ部 創造性を促す個人のネットワーキング

### 第4章 コミュニティの融合と分裂：二人の音楽家のネットワーキング

#### 第5章 コミュニティの融合と分裂：仮説構築

#### 第6章 コミュニティの融合と分裂：仮説検証



## 第4章 コミュニティの融合と分裂 ：二人の音楽家のネットワーキング<sup>1</sup>

### 1. はじめに

第I部において、ネットワークコミュニティのダイナミクスのパターンに着目する必要性について議論した。しかし、ネットワークダイナミクスとアクターのパフォーマンスに関わる既存研究も限られているうえ (Ahuja et al., 2012; Borgatti & Halgin, 2011)、経営学におけるネットワークコミュニティは注目されはじめたばかりである (Gulati et al., 2012b; Sytch et al., 2012; Sytch & Tatarynowicz, 2014)。このような研究蓄積が限られた状態では、鍵となる変数自体が未知のため、仮説実証に向けた定量研究ではなく、鍵変数の探索に向けた定性研究を実施することが適している (Edmondson & Mcmanus, 2007)。

そこで、個人のキャリアにおけるネットワーキング戦略を明らかにすることを目的とした第II部では、まず本章で、特定クリエイターのネットワーキングと、そのクリエイターを取り巻くコミュニティの変遷を追跡していく。この事例の定性分析を行うことで、アクターのパフォーマンスを促しうるネットワークコミュニティのダイナミクスについて鍵変数を特定していきたい。そのうえで、第5章で本章の事例のデータと先行研究の知見から仮説を構築し、第6章で仮説を検証するという段階を踏んでいく。

本章で展開する事例は、加藤和彦と牧村憲一という二人の音楽家の1960年代後半から1990年までのキャリアと、そのキャリアを通じて培われたクリエイターのネットワークコミュニティの変遷を追跡したものである。

なお、本事例は、牧村氏などの関係者へのインタビュー調査から得た証言を中心に、書籍、業界関係者の公開対談、ウェブサイトの記事情報から作成されたものである<sup>2</sup>。インタビューの調査対象リストは本稿末巻の補遺2に記載している。

---

<sup>1</sup> 本章は、永山晋 (2016) 「クリエイターの価値創造を促すコミュニティのダイナミクス：日本の音楽産業の事例研究」『経済論叢』190(3), 39-59の内容を加筆・修正したものである。

<sup>2</sup> 本事例の執筆にあたって、牧村憲一氏へのインタビュー調査のほか、主に以下の文献、ウェブサイトを参照した。加藤和彦 (2009) 『加藤和彦ラスト・メッセージ』文藝春秋、加藤和彦・前田祥丈著・牧村憲一監修 (2013) 『エゴ 加藤和彦、加藤和彦を語る』スペースシャワーネットワーク、牧村憲一 (2013) 『ニッポン・ポップス・クロニクル 1969-1989』東京ニュース通信社、牧村憲一 (2016) 『「ヒットソング」の作り方』NHK出版、安井かずみ・加藤和彦 (1986) 『ワーキングカップル事情』新潮社、KAWADA 夢ムック (2010) 『加藤和彦 あの素晴らしい音をもう一度』河出書房新社、牧村憲一「過去と過去」<http://ameblo.jp/retaerc/entrylist.html> (2015年8月2日閲覧)。事例

## 2. 事例：二人の音楽家のネットワーキング

松田聖子や近藤真彦などの80年代を彩るスターたちの代表曲を生んだ作詞家、作曲家たちの中には、自分たち自身も表舞台に立ってヒット作を世に出したクリエイターも多い。例えば、松田聖子や中森明菜のヒット曲の制作には、日本語ロックの先駆者であるはっぴいえんどのメンバー細野晴臣、松本隆が深く関わっていた。工藤静香、光 GENJI にはサディスティック・ミカ・バンドの後藤次利が、中山美穂には竹内まりやが、近藤真彦には山下達郎が関わっていた。

80年代だけを切り取ると、これらの音楽家たちは一見個々で活躍しているように見える。しかし、彼ら／彼女らは若きし頃に共同で楽曲を制作しあう同志であった。各自所属していたグループやレコード会社の垣根を超えて、互いに協働しながら緩やかなコミュニティを構築していたのである。数多の協働過程で、衝突しながらも、知恵を分け合い、技を競い、創作の刺激を受け合う仲間であった。小さな傍流が合流し、やがて大河となるように、才気溢れる若者たちが次々と集結していく過程を経ている。

実は、若きし頃の才気溢れる音楽家たちを結びつけるきっかけとなった人物がいる。それは、加藤和彦と彼と多くの共同作品を世に出した牧村憲一である。

加藤和彦（以下、加藤）は、ザ・フォーク・クルセダーズでデビュー後、サディスティック・ミカ・バンド、ソロ活動、他のアーティストの作曲、プロデュースを通じ、多くのヒット曲を生み出した。アメリカ、イギリス音楽に影響を受けた同世代のアーティストでいちはやく頭角を現した音楽家でもあり、他のアーティストから尊敬を集めるミュージシャンズ・ミュージシャンと見なされる存在である。また、妻であり作詞家である安井かずみとともに数多くの作品を生み出したことでも知られる。

一方、牧村憲一（以下、牧村）は、フォークグループ六文銭のマネージャーとして本格的に音楽の仕事を開始した後、大貫妙子、竹内まりや、フリッパーズ・ギター、コーネリアス、カジヒデキなど、後の音楽家たちに多大な影響を与えるアーティストのデビュー、プロデュースを手がけた人物である。牧村は、90年代以降定着していったフリーランスのプロデューサーという存在を業界でいちはやく担った。

加藤と牧村は同学年の生まれであり、1970年代中盤まで別々に活動していたが、1978年の竹内まりやのデビューをきっかけにともに仕事を始めた。そこから1980年代前半にかけて、二人による共同プロデュースで多くの作品を生み出していくことになる。

---

の記述後、筆者は牧村氏に事例の内容について齟齬、違和感がないかについて確認をとった。ただし、本事例における誤りはすべて筆者の責に帰せられるものである。

この二人の邂逅と協働の過程で、その後大きく活躍していく音楽家たちが次々と結びついていった。結びついた音楽家たちは、それぞれの目的と才能を携えながら自分たちの活動の場を求め、やがてはゆるやかに結びつきながらも分裂していった。1980年代に生まれたスターたちの数々のヒット曲は、1970年代後半に一旦融合したコミュニティが、1980年代に分裂していく過程で生まれたのである。

そこで以下では次の三つの時代に分けて、加藤と牧村の活動および、両者を取り巻くクリエイターのネットワークダイナミクスを描いていく。(1)加藤と牧村が協働を行う以前の1967-1977年、(2)両者が数多くの協働を行った1978-1981年、(3)二人が別々の活動を行うようになった1982-1990年である。

### 2-1. 加藤和彦の活動：1967-1977年

ザ・フォーク・クルセダーズ（以下、クルセダーズ。アマチュア時代は「ザ・フォーク・クルセイダーズ」）は、加藤、北山修を含む五人<sup>3</sup>によって1965年に京都で結成された。龍谷大学の学生だった加藤がフォークグループを組むためファッション誌の読者欄<sup>4</sup>にメンバー募集広告を出したところ、それを目にした北山修が加藤に接触し、グループの結成につながった。既に先行していたフォークグループに人気、演奏力ともに卓越した者たちが存在していたので、オーソドックスなフォークというよりは、パロディやシニカルをコンセプトにしたアンチテーゼの象徴たる「十字軍」ーザ・フォーク・クルセダーズーと加藤が名付けた。

特にプロを目指したわけでもなかった大学生の彼らは、「遊んでばかりもいられない」という差し迫った理由から、卒業かつ解散記念として1967年9月にアルバムを自費制作した<sup>5</sup>。そのアルバムを知り合いのいる放送局や新聞社に配ったところ、ラジオの深夜放送が面白半分でかけてくれた<sup>6</sup>。すると、アルバムに収められた楽曲『帰って来たヨッパライ』にラジオリクエストが殺到し、ヒットチャートに躍り出たのである<sup>7</sup>。

クルセダーズはアマチュアであり既に解散していたにもかかわらず、この出来事を機に、レコード会社から入れ替わり立ち替わり声がかかる。こうして、自主制作盤の原盤権をフ

<sup>3</sup> 結成当初のメンバーは加藤和彦、北山修、平沼義男、井村幹生、芦田雅喜。

<sup>4</sup> ファッション誌『メンズクラブ』。

<sup>5</sup> 制作資金は北山修の父親から得た。

<sup>6</sup> まず、ラジオ関西「若さでアタック」などでかけられたことで関西で話題になり、後に日本放送「オールナイトニッポン」でかけられたことで日本全国に広がった。

<sup>7</sup> TAP the POP「『帰ってきたヨッパライ』という”変な歌”で登場した音楽界の革命児、ザ・フォーク・クルセダーズ」<http://www.tapthepop.net/extra/19868>（2015年7月17日閲覧）より。

ジパシフィック音楽出版<sup>8</sup>が獲得し、フジパシフィックの紹介から所属レコード会社は東芝EMIに決定した<sup>9</sup>。

プロデビューに向けて端田宣彦を新メンバーとして迎えたクルセダーズ<sup>10</sup>は、順調にヒット作を世に出していくも、デビュー時からプロ活動期間を1年に限定したため1968年12月に解散することになる。

解散後、加藤はソロ活動<sup>11</sup>を開始させ、当時の日本ではまだ目新しかったフォークやロックを得意とする音楽家を起用しながら自らの作品を作り上げていった。後に加藤の妻となる福井ミカの発案から、クルセダーズでも作詞をした松山猛を誘い、編曲家の青木望、ジャックスのメンバーでフォークグループ六文銭の編曲を行っていた木田高介や、つのだひろがソロアルバムの制作に参加した。ソロ活動では、後に多くの音楽家からカバーされるヒット曲も世に出した。1971年4月にリリースした『あの素晴らしい愛をもう一度』である<sup>12</sup>。

この頃、ソロ活動ほかに加藤が行ったことが二つある。一つは他のアーティストの作品のプロデュース、制作参加であり、もう一つは海外の最先端の音楽、文化の摂取である。

加藤による他のアーティストのプロデュースやディレクション、編曲で生まれたヒット曲は、ベッツィ&クリスの『白い色は恋人の色』（1969年10月）、吉田拓郎のブレイクのきっかけとなった『結婚しようよ<sup>13</sup>』（1972年1月）、アグネス・チャンの『妖精の詩』（1973年10月）などである。このほか、フォーク界で一目置かれていた泉谷しげるやトワ・エ・モア、森山良子の楽曲プロデュースも行った。

---

<sup>8</sup> このとき、クルセダーズの楽曲著作権を保有していたアート・プロモーションの秦政明社長に接触し、楽曲の原盤権獲得に動いた人物がフジパシフィック出版の朝妻一郎である。後に朝妻はフジパシフィック音楽出版の社長となり、加藤を始め、大滝詠一や山下達郎など、当時の日本では認められにくかったアーティストをサポートしていく（朝妻，2008，2015）。

<sup>9</sup> 東芝で加藤を担当したディレクターは新田和長である。新田は東芝音楽工業へ入社後、加藤をはじめ、オフコース、赤い鳥、RCサクセション、トワ・エ・モワ、北山修、はじだのりひこ、チューリップ、甲斐バンド、長渕剛、寺尾聡、稲垣潤一、加山雄三などを担当し、ディレクター、プロデューサーとして数々のヒット作創出に関わった。後に、ファンハウス、RCAアリオラジャパン社長、ドリーミュージックの社長を歴任。MUSICMAN-NET「第90回 新田和長氏」<http://www.musicman-net.com/relay/90.html>（2015年7月17日閲覧）より。

<sup>10</sup> 加藤和彦、北山修、端田宣彦の三人でプロデビューする。なお、端田は当時京都で最も人気だったフォークグループ「ドゥーディ・ランブラーズ」のリーダーだった。

<sup>11</sup> 加藤と同様に、北山と端田も音楽業界で活動を続けた。北山は作詞家として活動しながら精神科医となり、加藤との作品、端田宣彦らのグループ、杉田二郎らのグループ、堺正章らに歌詞を提供し、ヒット曲を生み出した。一方、端田は、越智友嗣、杉田二郎、井上博とともにグループを結成し、ヒット曲を生み出した。

<sup>12</sup> クルセダーズの解散アルバム制作時にメンバー間で多少のすれ違いが起こった。当該楽曲の制作は、北山修が加藤らの結婚を祝う目的もあったが、当時のメンバー間に起こったすれ違いを互いに許し合う証だったという（牧村へのインタビューより）。

<sup>13</sup> アルバム『人間なんて』収録（1971年11月。加藤は当アルバムに編曲、ディレクターとして参加）

加藤による他のアーティストへのプロデュースはいくつかの副産物を生み出した。一つは音楽制作ノウハウの移転である。特に、吉田拓郎は、アルバム『人間なんて』の制作時、加藤との協働で得た経験をして、加藤を「音楽の師匠」と呼ぶほどである<sup>14</sup>。それまでのレコーディングの仕方といえば、編曲家が事前に譜面を用意し、各パートの譜面をギタリストやピアニストが弾いたものを録音するという方法だったが、加藤は、若手の音楽家を集め、試行錯誤しながら編曲していくバンドアレンジを持ち込んだ。この時の加藤との協働によって一段と成長した吉田拓郎自身も、ほどなくして他のアーティストのプロデュースを手がけていくことになる。吉田は、この時学んだエピソードを次のように語っている。

スタジオにいて加藤和彦の音作りを目の当たりにして、レコーディングのノウハウやハウトゥーをぼくは生まれて初めて知った。ぼくはそれまでレコーディングのことをよく知らなかったんです。加藤がスタジオで音を作って見せてくれるわけ<sup>15</sup>。

加藤のソロ活動のもう一つの副産物は、才能ある若き音楽家たちが結びついていったことである。

加藤は吉田拓郎のバックバンドとして、当時 20 歳の小原礼、林立夫、松任谷正隆<sup>16</sup>を起用した。この作品の制作がきっかけとなり、「はっぴいえんど」のメンバーだった細野晴臣と鈴木茂が、林立夫、松任谷正隆らに声をかけ、「キャラメル・ママ（後に「ティン・パン・アレー）」」を結成する。このキャラメル・ママは、松任谷由実（荒井由実）やアグネス・チャン、吉田美奈子をはじめ、様々なアーティストのバックバンド、プロデュースを行うようになっていく。加藤は、当時まだ実績もなかった若者の才能を見出し、彼らを結びつけていくきっかけを作ったのだった。

また、この頃加藤はソロ活動、プロデュース業の合間に、積極的に海外に足を延ばした。アメリカ、イギリスの最先端の音楽、文化に触れ、海外のアーティストたちと交流するためである。

---

<sup>14</sup> TAP the POP「吉田拓郎が”音楽の師匠”と呼ぶ加藤和彦との出会いから生まれたヒット曲『結婚しようよ』」<http://www.tapthepop.net/extra/20371>（2015年7月17日閲覧）より。

<sup>15</sup> TAP the POP「吉田拓郎が”音楽の師匠”と呼ぶ加藤和彦との出会いから生まれたヒット曲『結婚しようよ』」<http://www.tapthepop.net/extra/20371>（2015年7月17日閲覧）より。

<sup>16</sup> 松任谷正隆は、慶應義塾大学在学中に音楽業界に入る。松任谷由実をはじめ、吉田拓郎、松田聖子、ゆず、いきものがかりなど、多くのアーティストの作品に作編曲、プロデューサーとして参加。MUSICMAN-NET「第 87 回 松任谷正隆氏」<http://www.musicman-net.com/relay/87.html>（2015年7月17日閲覧）より。なお、松任谷正隆は、吉田、加藤らとの協働を縁にして、吉田のステージの音楽監督となる。吉田のツアーに参加していた松任谷正隆のそばに常にいたのが松任谷由実であったため、この3人は当時から仲が良かったという（牧村へのインタビューより）。

アメリカの西海岸ではヒッピー文化、ロンドンではグラムロック全盛期だった。日本ではしつとりと歌いあげる音楽が主流であったため、大音量で派手な演出を行う環境も、それを受け入れる土俵も十分ではなかった。現地で触れた音楽を日本でも試してみたかったが日本にはその機材もない。そのため、クルセダーズとソロ活動で稼いだ印税を全て使いはたし、渡航しては最新の機材を買い込んで日本に持ち込んだ。加藤はコンサートで良い音響環境を用意するため、当時の先駆けとなるコンサート音響会社「ギンガム」も設立した。

また、当時まだ駆け出しだったデヴィッド・ボウイなどのロンドンのグラムロックサウンドとそのビジュアルに刺激を受けた加藤は、日本に新しいサウンドを持ち込むグループ、世界にも通用するロックグループを作ることを画策する。それが1971年11月にサディスティック・ミカ・バンド（以下、ミカ・バンド）として結実する<sup>17</sup>。妻の福井ミカ、グループ正式結成以前に楽曲を制作した高中正義、吉田拓郎のプロデュースでも協力を仰いだ小原礼、小原が推薦した高橋幸宏<sup>18</sup>の五人が正式メンバーとなった。

ファーストアルバム『サディスティック・ミカ・バンド』が1973年5月にリリースされた後、加藤が思い描いていた「世界に通用する音楽」はほどなくして実現する。ファーストアルバムが加藤のイギリスの音楽家仲間を通じてロンドンで一定の評判を得た後、ロンドンで知り合ったプロデューサーのクリス・トーマス<sup>19</sup>が、ミカ・バンドの次作のプロデュースを手がけたいと加藤に申し出たのである。

加藤は所属レコード会社をなんとか説得してこの企画を実現させる。当時としては日本で初の海外プロデューサー起用である<sup>20</sup>。さらに、ミカ・バンドはクリスらとともに制作したセカンドアルバム『黒船』（1974年11月）を引っ提げて、1975年10月にイギリスツアーも実行することになった。

しかし、「世界に通用する音楽」の実現が眼前に迫ると、もともと音楽的嗜好の異なるメンバーを方向付けるための情熱もいつしか失われていた。活動があまり収益に結びつかなかったため、メンバーの不満も蓄積していた。さらに、グループ内に夫婦関係が存在することも人間関係を複雑にしていた。結果、イギリスツアーを行う前には、グループ内に解散の暗黙の了解が出来上がっていた。

---

<sup>17</sup> TAP the POP「加藤和彦との結婚、そしてサディスティック・ミカ・バンドの誕生」<http://www.tapthepop.net/story/35768>（2015年7月17日閲覧）より。

<sup>18</sup> 正式結成前のメンバーのつのがひろが音楽性の違いを理由に脱退したため、その後任として推薦された。

<sup>19</sup> ピンク・フロイドやセックス・ピストルズ、エルトン・ジョンのプロデューサー。

<sup>20</sup> MUSICMAN-NET「第71回 加藤和彦氏」<http://www.musicman-net.com/relay/71.html>（閲覧日2015年7月17日）より。

一方で、加藤に転機も訪れる。ミカ・バンドの解散、福井ミカとの離婚後、加藤は、安井かずみというパートナーと出会った。出会った当時から、安井は沢田研二などへの詞の提供をはじめ、既に多くのヒット曲を世に出している売れっ子作詞家であった。

加藤は解散から1年間の休業を経た後、安井が歌詞を書き、加藤が作曲するという分業で、加藤は再びソロアルバム『それから先のことは』を1976年12月に発表する。アルバム発表後の1977年、加藤は安井と結婚し、公私ともにパートナーとなった。この出会いによって加藤はソロ活動の新境地を開拓していくこととなる。

## 2-2. 牧村憲一の活動：1970-1977年

加藤の活動の同時期、牧村憲一はどのような活動を行っていたのか。ここでは主に、牧村がマネージャー業で本格的に音楽の仕事を開始し、ユイ音楽出版、CM制作会社のON・アソシエイツ、牧村が設立した制作宣伝会社アワ・ハウスで行った活動に焦点を当てる。

牧村は早稲田大学在学中の1970年春頃、所属していた早稲田グリークラブの先輩でキングレコードに入社した三浦光紀<sup>21</sup>の所属していた教養課の取引先であったオガタステージ（後に「創芸社」）を紹介され、手伝いを行うようになった。同社は、シンガーの上條恒彦を擁し、東京での労音<sup>22</sup>のコンサートの企画と照明プランニングとオペレーション技師のマネジメントを行っていた。ここでの一連の仕事を通じ、牧村の初期キャリアのベースとなる小室等、小室の仲介で当時まだ無名だったよしだたくろう（後に吉田拓郎）、高田渡とのつながりに結びついたのであった。

手伝いを始めた当初は、マネジメントのアシスト、荷物運びなど、音楽制作とは直接関係ない仕事ばかりだったが、合間時間に本人のやりたい仕事を行うことが許されたため、牧村がかねてより興味があった小室等率いるフォークグループ「小室等と六文銭（後に六文銭）」のコンサートを企画したい旨を事務所に伝えた。

ちょうどその時、1969年から行われていた「全日本フォークジャンボリー」というコンサートイベントの第二回が中津川労音によって企画されようとしていた。中津川労音は、第二回のイベントに関西だけでなく東京のミュージシャンも出演してほしいため、この企画を手伝ってくれる東京のスタッフを探していた。そこで事務所が中津川労音に牧村を紹介したのである。この機会を期に、牧村は1970年8月に行われた全日本フォークジャンボリーへの出演を六文銭やカルメンマキなどに依頼した。

---

<sup>21</sup> キングレコード子会社のフォーク、ロック専門レーベル「ベルウッドレコード」の設立者。このほか、ズーム・リパブリック・ネットワークなど、数々の企業を設立する。

<sup>22</sup> 労音とは勤労者音楽協議会の略称。労音では、会員費を支払うと会員が一定数のコンサートを鑑賞できる権利を得られるという仕組みをとっていた。

さらに、このイベント後に行われた小室等のワンマンコンサートでの仕事をきっかけにして、牧村はゲスト出演していた吉田拓郎、高田渡と結びつきができたとともに、このコンサート後に正式な六文銭のマネージャーとして本格的に音楽の仕事を開始したのである。六文銭の活動で得たギャランティは牧村含めてメンバーで等分する。牧村はいわばメンバーの一員として迎え入れられた。

その後、牧村は大学の2年後輩だった後藤由多加<sup>23</sup>に誘われ、1972年に後藤が新たに立ち上げようとしていたユイ音楽出版<sup>24</sup>の設立に六文銭とともに参画した。親会社であるユイ音楽工房は、その設立当初から上條恒彦と六文銭による『出発の歌』（1971年11月）に続く吉田拓郎の『結構しようよ』のヒットとともに、かぐや姫、イルカのいるシュリークスなども所属するフォーク界の最先鋒たるレコード会社となっていた。

ところが、入社後間もなく、新設された出版へと移り、「南こうせつとかぐや姫<sup>25</sup>」らのディレクター業を行うことになった。この時、牧村はキャリアで初めてのヒット曲の制作に関わる。南こうせつらが作った楽曲に対し、牧村は、上條恒彦と六文銭による『出発の歌』で編曲を行っていた木田高介<sup>26</sup>に編曲を、六文銭のメンバー石川鷹彦に演奏を依頼した。それが大ヒット曲『神田川』（1973年9月）となった。

しかし、牧村は、歌謡の要素が強い日本的なフォークではなく、「はっぴいえんど」のような、より洋楽的知識が豊富な音楽に関わりたかった。フォークに関わる人たちに洋楽ファンが少なかったことも、フォークの世界から出ていく決心を促した。

このような心境の最中、以前に『出発の歌』をCMで使用したいというオファーを牧村に相談した大森昭男<sup>27</sup>から、彼が新たに立ち上げたCM制作会社「ON・アソシエイツ」にこないかと誘われた。

この大森とのつながりが大滝詠一との出会いに結びつくこととなる。まだ牧村がユイ音楽で仕事をしていたとき、三ツ矢サイダーのCM制作の案件を抱えていた大森からこのCM曲の作曲者として誰を推薦すれば良いかと相談された。牧村はふとひらめきベルウッドレコードの三浦光紀からもらって偶然手元にあった大滝詠一の宣伝用テープを大森に聞かせ

---

<sup>23</sup> 1975年、フォークを代表する音楽家である吉田拓郎、井上陽水、泉谷しげる、小室等らとともにレコード会社、フォーライフ・レコードを設立した人物（1982年より同社社長に就任）。当時、アーティスト自身がレコード会社を設立することは業界に驚きを与えた。

<sup>24</sup> ユイ音楽出版は、ユイ音楽工房のコントロール下でレコード制作業務を行うことを目的として設立された（牧村、2016）。なお、奇しくもユイ音楽出版は、吉田と加藤の協働によって生まれた『結構しようよ』のヒットをきっかけに設立された会社である。

<sup>25</sup> 南こうせつ、伊勢正三、山田パンダからなるフォークグループ。

<sup>26</sup> 元ジャックスのメンバー。1980年5月没。

<sup>27</sup> 大森昭男は、日本でコマーシャルソングを確立した三木鶏郎が創業した「冗談工房」から独立後、CM制作会社「ON・アソシエイツ」を創業する。80年代のCM音楽に、坂本龍一、鈴木慶一、井上鑑、山下達郎、大貫妙子、矢野誠、糸井重里らを起用し、日本のCM黄金期を作り出した。当時の業界ではON・アソシエイツに訪問することを「ONする」と呼んでいた（田家、2007；牧村、2013）。

<sup>28</sup>、大滝を推薦した<sup>29</sup>。大滝は、細野晴臣、松本隆、鈴木茂とともに結成された「はっぴいえんど」のメンバーであり、当時から牧村が目指していた洋楽的素養をもつ音楽を作り出していたグループだった。大森はそのテープを気に入り、三ツ矢サイダーのCM曲を大滝に依頼した。こうして「サイダー'73」の楽曲が大滝の手によって作られ、クライアントの予想に反して世間の反響を呼ぶこととなった。

この間、一時的に牧村はユイ音楽出版にしながら、ON・アソシエイツにおいて「サイダー'73」の仕事をサポートした。そして、『神田川』のヒットを見届けた後、1973年に正式にON・アソシエイツに加わる。このことで、大滝詠一だけでなく、シュガーベイブの山下達郎、大貫妙子、村松邦男ともCMの仕事を行うようになっていく。

「サイダー'73」で大きな反響を得たことで、続く1974年1月に行われた「サイダー'74」のCM制作も大滝が作曲を担当することになった。この仕事を通じて、牧村はディレクターとしてはじめて大滝と仕事をともにする。

このとき大滝は、当時出会ったばかりの山下達郎たちをコーラスグループとして起用して制作にあたった。牧村は大滝が連れてきたコーラスのメンバーに聞き覚えがあった。それは、ユイ音楽出版に所属していた時、洋楽好きの山本コウタローが教えてくれた山下達郎、大貫妙子たちのいる「シュガーベイブ<sup>30</sup>」だった<sup>31</sup>。こうして、もともと牧村が目指していたグループとディレクターとして偶然仕事をともにすることになったわけである。この出会いをきっかけに、牧村は山下にCM楽曲の制作を依頼するようになった<sup>32</sup>。

しかし、牧村は、大滝や山下などの才能との出会い、コピーライターやデザイナーなど大森を取り巻く人脈からこれまでにない刺激を受けたものの、クライアントからの無理難

---

<sup>28</sup> 大滝を推薦する以前の1972年春頃、牧村は当時「はっぴいえんど」のマネージャーをしていた石浦信三（当時音楽集団・風都市所属）から「はっぴいえんどもCMをやりたい」という相談を受け、牧村は資生堂のCMを得意としていた大森（当時ブレン JACK 所属）にはっぴいえんどを売り込んでいた。また、牧村の大学の先輩である三浦光紀が大滝のソロアルバムの制作を担当していた。これらの経緯もあり大滝の推薦を思いついた（牧村へのインタビューより）。ただし、牧村はソロ活動をはじめていた大滝と細野のどちらを推薦するか迷っていたが、手元にあった大滝のテープが決め手となった（牧村、2016）。

<sup>29</sup> 三ツ矢サイダーCMの演出担当の結城臣雄は、以前に岡林信康を起用した資生堂のCMの際、偶然にもバックバンドとして大滝詠一のグループである「はっぴいえんど」を起用していた。

<sup>30</sup> 結成当時は山下達郎、大貫妙子、村松邦夫、鰐口己久男、野口明彦がメンバー。大滝がプロデュースを行い、1975年にレコードデビュー。「山下達郎×大貫妙子 スペシャル対談」<http://wmg.jp/tatsuro/interview.html>（2015年8月1日閲覧）より。なお、シュガーベイブは、1973年9月21日に行われた「はっぴいえんど」のラストコンサートでもバックコーラスで参加していた。

<sup>31</sup> 山本から教えてもらって以来、牧村は何度かシュガーベイブを見聞きする機会を得ていた。ユイ音楽とONアソシエイツを行き来していた際、大滝が「サイダー'73」に続いて作った三菱「ジューガム」のCM曲のコーラスもこのシュガーベイブだった。1973年9月に文京公会堂で行われた「はっぴいえんど」の解散コンサートにもシュガーベイブが出演していた。さらに、牧村は1973年12月には彼らのライブを見ていた（牧村、2016；牧村へのインタビューより）。

<sup>32</sup> 三菱バーゲンセール、三ツ矢サイダーの姉妹商品である三ツ矢フルーツソーダ、不二家ハートチョコチョコレートのCM曲など（牧村、2016）。

題とも思える注文への対応と、15秒・30秒のCM音楽を作り続けることに次第に疲れいき、再度3分間の音楽を制作する決心が生まれてくる。

大森の理解もあり、吉田拓郎の元マネージャーの誘いから<sup>33</sup>、牧村は泉谷しげるが新たに立ち上げた「パパソングス」という音楽出版社に移ることになった。パパソングスは「新たな音楽を生み出す若者を育てる」という理想を掲げていた。

そこで牧村は、シュガーベイブ、名古屋を活動拠点としていた「センチメンタル・シティ・ロマンス」などのプロモーションを行ったが、予想を上回る赤字が続き、すぐさま運営が困難な状態に陥った。

この問題に対し、牧村はせつかく育ち始めた才能と音楽を途絶えさせたくないという思いから、1975年11月に自身の制作宣伝会社「アワ・ハウス（OUR HOUSE）」を青山に立ち上げたのであった。山下達郎、大貫妙子、センチメンタル・シティ・ロマンスをはじめとした音楽家たちの作品プロモーションと制作の双方を行うという当時としては珍しい宣伝制作会社だった。

会社を設立するにあたり、牧村はアーティストの才能が全て作品に詰め込まれた質の高い音楽を作ることを志した。例えば、山下達郎のソロデビュー作は、アーティストの意向を出来るだけ反映させ、ニューヨークとロサンゼルスでレコーディングを行った。

しかし、音楽性を追求した結果生まれる作品は必ずしもセールスに直結しなかったうえ、制作にかかる費用が膨大になってしまう<sup>34</sup>。発売したレコードは業界の評価は高いものの、全て赤字になってしまった。そのため、設立1年半が経過した1977年夏には経営持続が困難な状況に陥った。

事務所には、山下達郎、大貫妙子、センチメンタル・シティ・ロマンス以外にも、細野晴臣、坂本龍一をはじめ常に行き来していたが、一時事務所を閉鎖し、牧村の音楽制作に関わる活動を止めざるをえなかった。既に制作が始まっていた大貫妙子のセカンドアルバムは、レコード会社側のディレクター<sup>35</sup>及びアワ・ハウスの担当者に仕事を引き渡す結末を迎えることとなった。

1967年から1977年の加藤と牧村は、それぞれ活動の場を変えながら各々のネットワークコミュニティを構築させた時期だった。

加藤は、クルセダーズ、ソロ活動、他のアーティストへのプロデュース活動、ミカ・バンドへと活動の場を変え、北山修、松山猛、吉田拓郎、松任谷正隆、小原礼や高橋幸宏な

<sup>33</sup> 当時吉田拓郎のマネージャー兼広島フォーク村村長の伊藤明夫（牧村，2016）。

<sup>34</sup> 牧村はアワ・ハウスの設立にあたり3千万円を用意したが、そのうち2千5百万円相当を山下達郎、大貫妙子などのレコード制作に回した（牧村へのインタビューより）。

<sup>35</sup> 国吉静治。ベルウッドレコードのディレクターとして細野晴臣や鈴木茂のソロ作品、大貫妙子のデビューアルバムなどを手がける。ポニー・キャニオン代表取締役社長を歴任。

どとコミュニティを構築した。そして、各プロジェクトでの試行錯誤、海外渡航で得た知識やノウハウを自身のコミュニティ内に移転させていたといえる。

牧村の方は、ユイ音楽、ON・アソシエイツ、アワ・ハウスを経て、小室等、吉田拓郎、高田渡、山下達郎、大貫妙子や大滝詠一、センチメンタル・シティ・ロマンスのメンバーなどとコミュニティを構築していった。

加藤と牧村たちのコミュニティを示したネットワークダイアグラムが図表4-1である。このダイアグラムは、加藤、牧村がそれぞれ絆を深めた主な音楽家をネットワークで結んだうえで、絆を深めた音楽家たちが加藤と牧村以外に楽曲制作を行った主な音楽家をネットワークとしてつなげたものである。加藤と牧村は破線で囲っている。

なお、このダイアグラムはUCINET6を用いて作成されたものである(Borgatti et al., 2002)。互いのネットワーク距離が近いほど、アルゴリズムによって自動的に近接的ポジションに位置付けられている。当図表から、この時点では加藤と牧村の双方にネットワークをもつ音楽家は存在するものの（例えば、吉田拓郎や木田高介、石川鷹彦）、両者はそれぞれのコミュニティをもちながら一定の距離を隔てていることが分かる。



### 2-3. 二人の音楽家のコミュニティ融合：1978-1981年

牧村は約1年の休業を経て、1978年にアワ・ハウスを立て直し、本格的に音楽制作業務を開始させることになる。会社再開の資金援助を申し出てくれる協力者がいたことや、レーベル運営<sup>36</sup>に誘ってくれたライブハウス「ロフト」のオーナー平野悠、そしてビクターの宣伝ディレクターの川原伸司<sup>37</sup>の紹介で発掘した「竹内まりや」の存在が再び音楽制作業務に戻ることを決心させた<sup>38</sup>。

牧村はこれまで躊躇していたプロデューサー業<sup>39</sup>に取り組む決意も固まった。つまり、単に音楽作品を作ったり、作品の宣伝を請け負うのではなく、制作から販売までの全ての行程に責任をもつ立場に身をおくことを決意したのである。

この牧村の復帰が「加藤-牧村チーム」の誕生に結実していく。加藤がクルセダーズで活動していた1968年頃から両者は何度か接触し、徐々に互いの距離は近づいていたものの仕事では全く接点がなかった<sup>40</sup>。また、二人の間柄は、学年は一緒だが、加藤は既に100万枚を売った「スター」であり、牧村はまだ業界での実績が十分ではなかった。つまり、互いに顔見知りであっても、プロジェクトを行う理由は見当たらなかった。

最初に顔を合わせて10年が経過していた二人を結びつけたのは、牧村がこれから本格的に手がけようとしていた竹内まりやだった。デビューに躊躇していた竹内がソロデビューする条件として加藤和彦の起用を要請したからである<sup>41</sup>。

1978年の夏頃、そこで初めて牧村はプロデューサーとして、竹内まりやのデビュー作品の作曲を加藤に依頼した。加藤の方もちょうどその頃、伊勢丹のCM曲の依頼がきたところ

---

<sup>36</sup> ビクター・レコードとロフトが始めた「ロフト・レーベル」。牧村はロフトの平野にロフト・レーベルの運営を依頼されたため、ロフトで行われるセッションを収録するアルバム『ロフトセッションズ』を企画した。

<sup>37</sup> 牧村は『ロフトセッションズ』のために新人女性ボーカルを探していた。この時、ビクターの宣伝ディレクターで当時ピンクレディーを担当していた川原伸司（「平井夏美」という名義で作曲家でもある）の紹介がきっかけとなり、竹内まりやの発掘につながった。この頃、竹内まりやは杉真理のバックコーラスをやっていた。牧村は川原からもらったテープから聞こえた竹内の声を聞いた際、「この声、4年も5年もかけて探した声じゃないか」、「この人以外いないな」と思ったという。なお、牧村にとって川原は当時の邦楽担当者の中でも洋楽の音楽情報を交換できる数少ない友人の一人だった。後に、川原は杉真理、井上陽水、中森明菜らをプロデュースする。

<sup>38</sup> なお、時系列でいえば、アワ・ハウスの復活は『ロフトセッションズ』の発売後、牧村が竹内のデビューを計画する際のことである。

<sup>39</sup> 牧村のいうプロデューサーとは、楽曲を作って売るまでの全ての責任を負う立場を意味する。一方、ディレクターとは、楽曲の制作とその周辺業務（宣伝戦略の一部など）を担う立場を意味する。

<sup>40</sup> 1968年、当時加藤がクルセダーズで活躍していた際、神戸で接触したのが最初だった。そのおり、加藤が「いつか一緒に仕事しよう」と牧村に声をかけていたという。その後、牧村が六文銭のマネージャーをやっていた1970～1971年頃に、六文銭のギタリストをやっていた石川鷹彦の家に遊びに行った際、ちょうど遊びにきていた加藤と遭遇する。さらに、吉田拓郎と仲の良かった加藤は吉田のコンサートにゲスト出演する。このときにも牧村は加藤と顔を合わせていた。

<sup>41</sup> なお、竹内まりやが提示したデビュー条件には、加藤のほか、山下達郎、大貫妙子、細野晴臣、杉真理、安部恭弘、センチメンタル・シティ・ロマンスの起用も含まれていた（牧村、2016）。

でボーカリストを探しており、牧村から提案された竹内まりやの声がぴったりはまると考えた。この協業が竹内のデビューシングル『戻っておいで・私の時間』（1978年11月）となった。

さらに、牧村は竹内のアルバム制作にあたって、加藤のほか、竹内が起用を依頼した山下達郎やセンチメンタル・シティ・ロマンスのメンバーにも協力を仰いだ。この時、牧村は、これまで関わってきた音楽家たちが竹内まりやの仕事につながっていったことに対し、「点と点が線につながるような感覚」を覚えた。牧村がユイ音楽で働いていた際に山本コウタローに教えて貰ったシュガーベイブをON・アソシエイツで大滝詠一が連れてくる。そして、大滝が結成したナイアガラ・トライアングルの候補者だった告井延隆<sup>42</sup>と、シュガーベイブの元メンバーだった野口明彦はともにセンチメンタル・シティ・ロマンスのメンバーとして、牧村の眼前で竹内まりやのサポートをするようになったからである。

また、牧村は加藤と仕事を行うことで、ヒットを託されたプロデューサーとしての自覚も芽生えていった。「牧ちゃん（牧村）、音楽プロデューサーの仕事はヒットチャートの1位を最終的に取る仕事じゃない？ 売る仕事だと思うよ<sup>43</sup>」。

牧村の狙い通り、竹内まりやは音楽業界で頭角を現していく。加藤や山下達郎らとともに制作したデビュー作『BEGENING』（1978年11月）をリリース後、松本隆らと制作したシングル『SEPTEMBER』（1979年8月）は第21回日本レコード大賞新人賞を獲得した。その後、加藤和彦・安井かずみ夫妻の作詞作曲によるシングル『不思議なピーチパイ』（1980年2月）は『SEPTEMBER』を超えるヒットとなった。同曲には資生堂のCMタイアップもとりつけることができた。

気づくと、加藤と牧村は、ヒットを狙ううえで必要となる主観的なアーティスト性と客観的な市場ニーズの追求を互いに補えるチームとなっていた。

*僕（牧村）が遊びに走ると、「1位取るためにはそれはやりすぎだよ」って。逆に、彼（加藤）がやっている時に「それじゃおとなしすぎるよ」。だからある意味で投手交代でね。だから、どちらかが主観に走ってどちらかが客観に走って、客観をやる方がプロデューサーで。主観がアーティストで。（カッコ、カギカッコは筆者による）*

竹内まりやと同時期、牧村が手がけたアーティストが大貫妙子である。大貫は、山下達郎らとシュガーベイブで活動していたアーティストであり、彼女の作品は、アワ・ハウスを休業する前から牧村が制作していた。しかし、山下達郎のソロデビュー当時と同様に、

<sup>42</sup> なお、告井延隆は、はっぴいえんどのメンバー候補者でもあった。

<sup>43</sup> 牧村憲一氏へのインタビュー調査より。

大貫のソロ作品は、業界での評価は高かったものの、セールスの面では芳しくなかった。そのため、当時大貫が所属していたレコード会社 RVC から今後の作品リリースができないことを告げられた<sup>44</sup>。そんなレコード会社を見返す思いもあり、牧村は「作るだけでなく売ってみせる」と大貫のプロデュースを決意したのだった。

牧村と加藤、大貫は、各々の人脈を駆使し、坂本龍一、清水信之、瀬尾一三、ムーンライダーズのメンバーなどの協力を得て、『ミニヨン』（1978年9月）をリリースするも、事前の周囲からの高い評価に反してセールスは振るわなかった。

しかし、失意のうちにあった大貫の背中を牧村が押し、2年ぶりに制作したアルバム『ロマンティック』（1980年10月）は、業界での高い評価とともに、一定のセールスを収めることができた。この作品には、加藤をはじめ、前作に続く坂本龍一、細野晴臣、高橋幸宏らイエロー・マジック・オーケストラ（通称、YMO）<sup>45</sup>のメンバーを起用した。

一方、牧村が主導して制作する作品だけでなく、加藤が主導して制作するプロジェクトも進行した。1978年以降の加藤による一連のソロ作品である。作詞家、安井かずみを得た加藤は、自身のソロ作品において、作品のテーマとなるモチーフを安井と二人で徹底的に研究したうえで、そのモチーフを表現するコンセプトアルバムを作るという方法をとるようになっていった。

加藤が1978年にリリースした『ガーディニア』（1978年2月）は、ミカ・バンドをともにした高橋幸宏と後藤次利、シュガーベイブのバックでキーボードを弾いていた坂本龍一、はっぴいえんどのメンバーだった鈴木茂らが参加した。1979年にリリースした『パパ・ヘミングウェイ』（1979年10月）では、前作の参加者である坂本龍一、高橋幸宏に加え、ミカ・バンドの小原礼、大貫妙子の作品にも参加していた大村憲司を迎え、レコーディングをバハマで行った。

牧村はベルリンでレコーディングが行われた『うたかたのオペラ』（1980年9月）から加藤のソロ作品に参画した。パリで行われた『ベル・エキセントリック』（1981年7月）には、YMOのメンバーである坂本龍一、細野晴臣、高橋幸宏と、そのサポートメンバーの松武秀樹、大村憲司、矢野顕子が集結した。

こうして、加藤と牧村の邂逅によって二人がこれまで別々に培ってきたコミュニティが融合していった。加藤の仕事が牧村の仕事となり、牧村の仕事が加藤の仕事となることで、

---

<sup>44</sup> 当時、RVCの上層部は日本ビクターの出向者で固められていたため、アイドルや演歌といった売れ線の以外の音楽に無理解だったという。

<sup>45</sup> 細野晴臣が日本的な音楽を海外に輸出するという構想を練り、ミカ・バンドを経た高橋幸宏、坂本龍一とともに1978年に結成されたグループ。細野と坂本はこれまで接点がなかったが、キーボーディスト探しに苦慮していた細野にスタッフが坂本を推薦したことで、両者が出会うこととなった。YMOは日本国内で人気を博すと同時に、1979年10月から行ったワールドツアーも成功させた。

両者のコミュニティで人々が行きかい、様々な組み合わせで楽曲が作られるようになった。1979年、牧村は原宿セントラルアパートにアワ・ハウスの事務所を構えることになるが、その一角に相乗りで加藤事務所を置くほどの間柄となっていた。

加藤との出会いによって融合したコミュニティについて、牧村は次のように語っている。

もしこれが音楽業界で10年前に出会うようなことがなければ、作曲家、加藤和彦という人と、プロデューサー、牧村憲一という人が作曲の依頼で連絡をし合って仕事をするということに過ぎなかったのが、そこでいっぺんに10年のことがこう、つまり同じ道を平行で歩いてきた同士がそこでやっと1つの仕事で結びつくことができるわけ。(中略) 牧村と加藤がそれぞれ抱えてる後ろの世界が合併するわけですから。それまで平行して歩いてきた同士が出会うことによって。

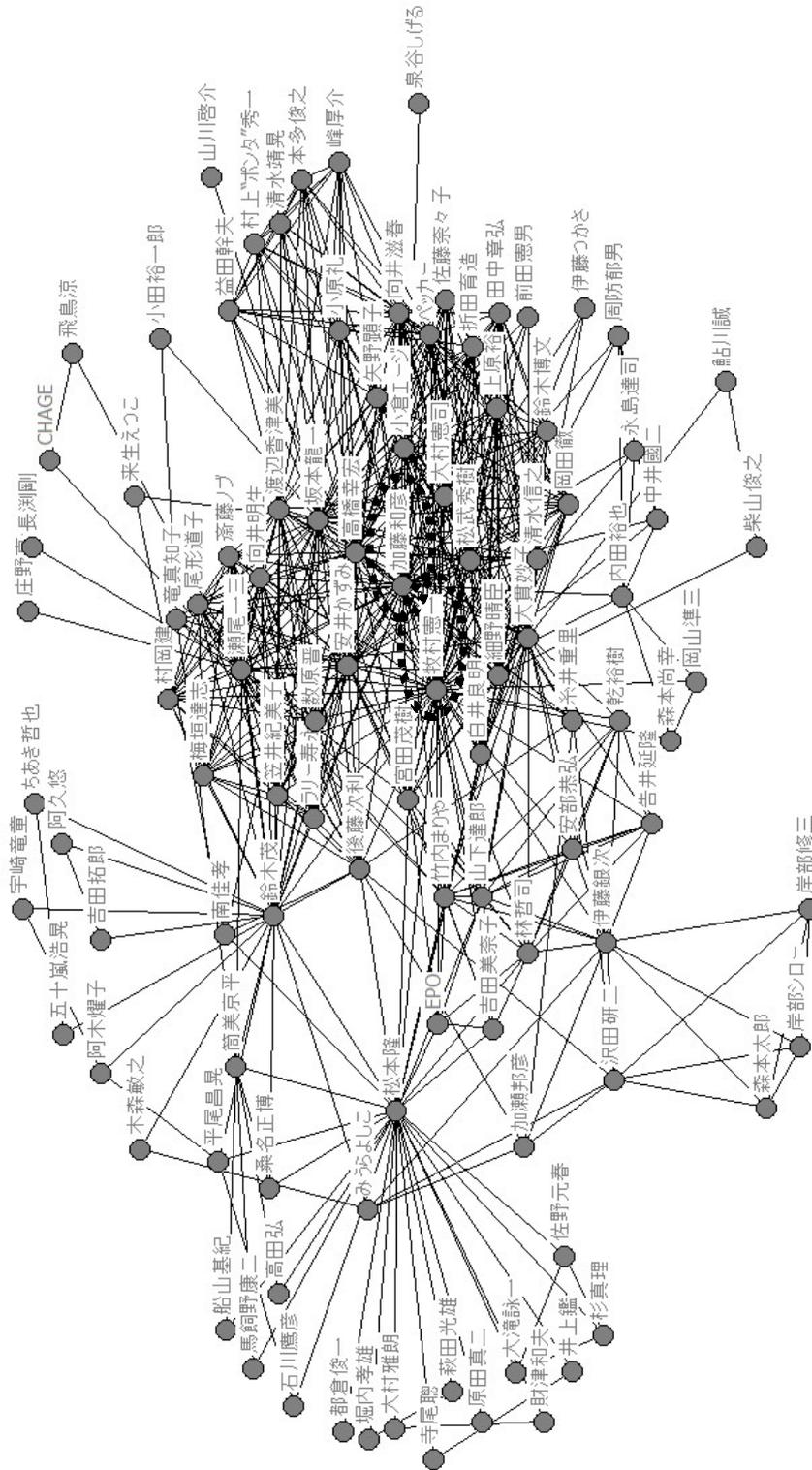
また、二人がともに仕事を行うことのなかった10年という歳月は、融合後のコミュニティをより緊密なものとした。これは二人のコミュニティ内に何重にも関係が張り巡らされていることを意味する。牧村の言葉を借りれば、「点と点が線となり、線と線が面になった」コミュニティである。

「線から面」になったコミュニティを実現したのは、加藤と牧村が邂逅を果たす以前から、二人と仕事を行ってきた音楽家たちが時間と場所を変えながら活動を共有していたからである。例えば、加藤とミカ・バンドで活動していた高橋幸宏は、牧村が仕事をしていた坂本龍一、細野晴臣とYMOで活躍していた。その細野と、加藤が吉田拓郎のプロデューサーで起用した鈴木茂は、はっぴいえんどで活動していた。

(加藤の方からは高橋) 幸宏、ミカバン (ミカ・バンド)、YMOでしょ。僕 (牧村) の方からはシュガーベイブのバックキーボードをやっていた坂本龍一も出てくるわけですよ。そうすると坂本と幸宏がここで初めて出会うのではなくて、実は彼らはYMOとしてももう会っているから、何重にももう手足が生えている。最初は点だったものが、もう既にみんな一つのところから手が沢山でてる。当然ここに細野晴臣もいる。今度ははっぴいえんどだと。こういうふうには10年という歳月が経つと、最初は点に過ぎなかったものが、ある種の共有項を、浅い共有項じゃないですよ、ある程度の深さのある共有項を持つことによって結びついていくというのを可能にした。このシーンだけ見ている人からみると、なんか突然バーンって (現れたように見える)。実は潜伏十年っていう物凄い、掘って掘って掘りまくった世界っていうのがあるわけですよ。(カッコは筆者による)

ここまでの加藤と牧村たちのネットワークを示したダイアグラムが図表4-2である。この図表からも、1978年以前と比べて加藤と牧村がより近接的なポジションに移動しているうえ、両者のコミュニティ内に張り巡らされたネットワークがより緊密になっていることが分かる。

図表4-2：加藤和彦と牧村憲一のネットワーク（1978-1981年）



出所：永山（2016：50）より

## 2-4. コミュニティ融合後の二人の活動：1982-1990年

加藤と牧村は一定期間、緊密な共同制作を繰り返していたが、ゆるやかに結びつきながらも徐々に各々の活動に専念していくようになった。

加藤は『ベル・エキセントリック』を発表した1981年頃から、様々なアーティストへの楽曲提供、プロデュース業を本格化させていった。岩崎良美、薬師丸ひろ子、飯島真理、西村知美、高岡早紀、田原俊彦、シブがき隊といったアイドル勢に加え、加山雄三、中井貴一、神田正輝などの俳優、稲垣潤一、ジュディ・オングなどの実力派シンガーなど幅広く手がけた。

また、この頃の加藤は、映画音楽の制作にも積極的に関わった。安井かずみ、清水信之とともに作った映画と同名の主題歌『だいじょうぶマイ・フレンド』（1983年3月）をはじめ、『探偵物語』（1983年7月）、『野蛮人のように』（1985年12月）、『幕末青春グラフィティ RONIN 坂本竜馬』（1986年1月）などの映画音楽を制作し、日本アカデミー賞優秀音楽賞も受賞した。

さらに、自身のソロ作品をほぼ毎年リリースしつつも、期間限定の活動としてミカ・バンドの再結成も行った。1985年6月のコンサートでは、ミカ・バンドの高橋幸宏、高中正義、後藤次利に坂本龍一と松任谷由実を迎えた「サディスティック・ユーミン・バンド」として出演した。さらに1989年には、ボーカルに桐島カレンを迎え、オリジナルメンバーの高橋幸宏、高中正義、小原礼とともにアルバム『天晴』（1989年4月）をリリースした。

このように、1980年代の加藤は、ソロ活動、他のアーティストへの楽曲提供とプロデュース、映画音楽、ミカ・バンドの再結成と、活動の範囲も幅広く、多作の時期を迎えた。

他方、この時期の牧村の活動は、資生堂のタイアップCM曲から始まった。YMOがグループ内外に様々な問題を抱えていた1981年秋頃、坂本龍一から牧村に「何か新しいことをやってみよう」という話があった。片や、竹内まりやのCMタイアップで仕事をした資生堂の宣伝担当者<sup>46</sup>から「口紅のCMソングのアイデアはないか」と相談された。多忙だった牧村は体よく断りたかったため、荒唐無稽のアイデアを出した。それは「忌野清志郎と坂本龍一」という組み合わせで「化粧をしている男性をCMに出す」というものである。

牧村の予想に反し、このアイデアに資生堂担当者は乗り気になった。アーティスト側の坂本龍一は歓迎し、忌野清志郎も興味をもった。そのため、牧村は、所属が異なるレコード会社、プロダクション、資生堂、アーティストの意向を反映させた針の穴を縫うような調整を行うことになるが、無事レコード発売にこぎつけることができた。それが「い・け・な・いルー・ジュマジック」（1982年2月）である。意外な組み合わせと物議をかもし演出

---

<sup>46</sup> 資生堂宣伝部社員の石塚靖男。

も手伝い、この作品は忌野清志郎と坂本龍一の当時点でのキャリアにおいて最も売上枚数の多いヒット作となった。

この後、牧村はいくつかのプロジェクト<sup>47</sup>を経て、細野晴臣が設立したレコードレーベル「ノン・スタンダード」の設立に参画した。1984年7月に作られたノン・スタンダードは、レコード会社のテイチク内に作られたレーベルであり、レーベル全体のプロデュースを細野晴臣が担い、牧村が制作まわりを担うという建て付けだった。

細野、牧村らのもとには、小西康陽率いるピチカート・ファイヴや鈴木惣一郎率いるワールド・スタンダードなど、才能ある若き音楽家たちが集まった。

ところが、まだ時間と投資が必要だった段階で、テイチク側からあまりに早いレーベル撤退宣言が言い渡された。発足から1年あまりの1986年3月のことである。牧村はレーベルの残務処理に追われるとともに、自身の事務所維持のための思い入れのない仕事の日々が続いた。

思い入れのない制作活動が牧村の気力を蝕んでいた頃、転機が訪れる。1989年に牧村はポリスター・レコードに契約プロデューサーとして参画することになり、ある一本のテープ音源と出会う。古い知人のプロデューサー吉永多賀士から渡された録音状態の悪いテープは、牧村の心を揺り動かした。ちょうど10年前に出会った竹内まりやの時と同じ状況だった。

牧村は音源のグループと早速会い、レコードデビューを切り出す。それが、小山田圭吾と小沢健二がリードボーカルを担う「フリッパーズ・ギター<sup>48</sup>」だった。牧村プロデュースのもとで1989年にデビューした彼らは、やがて渋谷文化を起点としたシティポップブームの火付け役となっていく<sup>49</sup>。

## 2-5. コミュニティが分裂していく 1980年代

加藤と牧村だけでなく、彼らと仕事をともにし、互いに結びついていった音楽家たちも1980年代頃から大きく躍進していった。ソロ活動、他のアーティストへの楽曲提供やプロデュースを通じて次々とヒット作品を出していったのである。

---

<sup>47</sup> 伊武雅刀『子供達を責めないで』（1983年8月）など。このプロジェクトでは、牧村が「狂気の人」を起用したいと考え、ニッポン放送の名物プロデューサーの亀淵昭信に共同プロデュースを依頼した。亀淵がもってきたサミー・デービス・ジュニアの歌った楽曲に、伊武雅刀がアイデアを出し、亀淵が依頼した秋元康が歌詞をつけた。その楽曲を牧村が起用した清水信之がアレンジを施した。なお、亀淵は、クルセダーズを解散した後の加藤にプロとして活動を続けることを促した人物である。

<sup>48</sup> デビュー前は、「ロリポップ・ソニック」という名称だった。

<sup>49</sup> 牧村は、フリッパーズ・ギターが人気を博す以前から彼らの才能に着目していた人物が二人のみいたという。その二人は大滝詠一と加藤和彦であった（牧村へのインタビューより）。

加藤が吉田拓郎の『結婚しようよ』をプロデュースした際に起用した松任谷正隆は、原田知世や薬師丸ひろ子に提供した楽曲で大ヒットを飛ばしており、妻の松任谷由実のソロ作品や、松田聖子の一連のヒット作を生み出していた。

ON・アソシエイツ時代に牧村とCMの仕事をともした大滝詠一は、その生涯を通じて寡作だったものの、ソロ作品『A LONG VACATION』（1981年3月）をヒットさせた後、松田聖子、森進一、薬師丸ひろ子、小林旭、小泉今日子らにヒット曲を提供した。同じく、牧村がON・アソシエイツ時代に知り合った伊藤銀次は、大滝らとのナイアガラ・トライアングルで活躍後、テレビバラエティ番組「笑っていいとも！」のテーマ・ソング作曲者としても知られるとともに、沢田研二やアン・ルイスを手がけ、ロック色の強いポップスの分野で頭角を現した。

シュガーベイブ時代から牧村と仕事をしてきた山下達郎は、デビュー以来長らくヒットに恵まれなかったが、いよいよ『RIDE ON TIME』（1980年5月）でブレイク後、近藤真彦らに提供した楽曲が大ヒットした。1986年11月にリリースしたソロ作品『クリスマス・イブ』はロングヒットを記録している。

牧村が発掘した竹内まりやは、自ら作詞、作曲を行うようになり、自身のソロ作品や他のアーティストの楽曲を、夫、山下達郎とともに制作していくようになっていた。竹内まりやに日本レコード大賞新人賞をもたらした松本隆にいたっては、近藤真彦、寺尾聡、松田聖子、薬師丸ひろ子、C-C-B、中山美穂など、非常に多くのヒット作を世に出していった。竹内まりやや加藤のソロ作品のアレンジでも活躍した瀬尾一三も、長渕剛や中島みゆき、徳永英明を手がけ、ヒットを次々と生み出していた。竹内まりやのバックバンドを務めた鈴木慶一、白井良明、岡田徹らのムーンライダーズの面々も、アーティストへの楽曲提供やアレンジだけでなく、CM、ゲーム音楽などの世界で活躍していた。

山下と同じくシュガーベイブ時代から牧村と仕事をしてきた大貫妙子は、牧村プロデュースによるソロ作品で復活後、中森明菜などへ楽曲提供を行うようになっていた。

加藤-牧村チームの作品に欠かせないYMOのメンバー三人も、1983年12月のグループ「散開<sup>50</sup>」後、他のアーティストのプロデュースを手がけるとともに、自身のレーベルを設立してそれぞれ独立していった。

坂本龍一は、他のアーティストに楽曲を提供するだけでなく、映画音楽の分野でも活躍を見せ、1984年に大貫妙子らを迎えて「MIDIレーベル」を設立した。細野晴臣は、松本隆とコンビを組んで、松田聖子、中森明菜、安田成美にヒット曲を提供すると同時に、坂本と同じ1984年にテイチク内に「ノン・スタンダード」、および「モナド・レーベル」を立

---

<sup>50</sup> 各自がそれぞれの活動に専念していく意味を込めて、解散ではなく「散開」と呼んでいる。

ち上げた。高橋幸宏はムーンライダーズの鈴木慶一とともに、ポニー・キャニオン内に「T-E-N-T レーベル」を立ち上げ、高野寛を発掘、プロデュースする。

高橋幸宏以外のミカ・バンドのメンバーも活躍した。加藤のソロ活動や他のアーティストのプロデュース活動でも重要な役割を果たしていた後藤次利や清水信之は、1980年代のアイドルシーンを牽引する売れっ子作家となっていく。

1982年から1990年までの加藤、牧村ならびに、彼らを取り巻く音楽家のネットワークを描いたものが次の図表4-3である。この図表から見て取れる通り、1978-1981年と比べると、加藤と牧村の距離は隔たっている。また、1978-1981年の間に培った密度の高いコミュニティが、1982年以降ではうってかわって、分裂していることが分かる。



## 2-6. コミュニティ分裂に至るまでの歳月

加藤、牧村と関わってきた音楽家たちのコミュニティが分裂していき、1980年代以降に次々とヒットを生み出していくまで一定の歳月がかかった。それは、市場に特定の音楽ジャンルが受け入れられるという意味でも必要な歳月だったかもしれないが、それ以外にも二つの点で重要だった。

一つは、コミュニティ内での知識やノウハウを自分たちだけに使える武器となるまで深く蓄積していく時間が必要だったからである。加藤、牧村のコミュニティでは、思いついたアイデアを自分たちの武器として自由に使いこなせるようになる前に、仕事の金銭的対価が高い「芸能界」側のプロジェクトで安易に消費しなかった。つまり、加藤や牧村のコミュニティの外にあった芸能界側に重要なノウハウが流出しなかったということである。仮に芸能界側で逐一アイデアを消費していたら、すぐに模倣されてしまい、自分たちの財産とならない。ノウハウの消費、流出について牧村は次のように言う。

一番僕が見ていて悔しかったのは、せっかく編み出したアレンジ方法や、音色や、色んな技法を「売っちゃう」ことだったんですよ。どうして売るかというと、「芸能」の方がお金持ってるから。「ねえねえ何とかさんアレンジやって。一曲につき20万円のアレンジ料払うから」っていう世界と、僕らみたいに「ねえねえねえ手伝って欲しいんだけどごめん、ギャラ1万で」。そしたら20万の方が高いから当然のように20万に見合う仕事をするんですよ、人間って。せっかくこっち側（創作者側）の財産になるはずのものも、途中途中でおいしいもの作ると（芸能側に）抜かれていっちゃうんですよ。結局その中で売り渡さなかった「これだけは売らないぞ」っていうちょっと深いものが溜まるまで。そして、それが武器になるまでの時間が必要だった。（カッコ、カギカッコは筆者による）

もう一つは、緊密なコミュニティの中でヒットを生み出すことによって新たな機会が増大するからである。孤立した状態でヒットを生み出しても、そこで得た経験や業績は個人に帰属してしまう。一方で、一定の時間をかけてコミュニティを構築した状態で、絆の深いメンバーとともにヒットを生み出すと、その経験や業績は複数で共有できる。成功経験を共有したメンバーはそれぞれ、その業績をもって新たなプロジェクトに呼ばれる、もしくは自らプロジェクトを仕掛けられるとともに、以前に得た経験を活かすことができる。そのため、緊密なコミュニティを構築した状態でのヒットの創出は、次なる機会を増大させるのである。成功経験を共有することで生まれる機会について牧村は次のように述べている。

1つの成功例を作るためには、1人だと1×1は永遠に1なんだけど、1×2のその二乗分をやってくと、ものすごいチャンスが増えるんですね。だから最初のこの共通項をどれだけ共有できるかってことが極めて重要な。

牧村は、プロジェクトを複数のメンバーで共有した状態で成功経験を得ることで生まれる次なるネットワークを「細胞分裂」と呼んでいる。1980年代にコミュニティが分裂していった背景には、70年代後半で一旦コミュニティが融合していくことで、80年代の分裂に向かう起爆剤が埋め込まれたのである。

1つのもの(プロジェクト)を1つの人間が押さえてるんじゃなくて、散らばることによって、つまり「細胞分裂」ですよ。一番最初にアメーバが分かれるまでがすごい大変で。1回2つに分かれたら、あとは割合(簡単)。この一番最初に細胞分裂をどうさせるかっていうことが極めて重要だし、そこに思い込みと社会的立場や、その人の持つ知識レベルとか、あるいは馬鹿らしい言い方をすると根性だとか、色んなそういう意志みたいなものが必要になってくるんですよ。(カッコは筆者による)

### 3. 事例から得られる示唆

ここまで描いた加藤と牧村の活動について、コミュニティのダイナミクスの観点から見ると以下の三つの段階を経ていたことが分かる。それは、コミュニティの「構築」、「融合」、「分裂」という形成段階である。

まず、加藤と牧村が邂逅を果たす以前の1967-1977年は、グループや会社など、活動の場を変えながら各自のコミュニティを構築した段階である。続いて、二人が邂逅を果たし緊密な共同を重ねた1978-1981年は、二人の培ったコミュニティが一つの大きなコミュニティに融合した段階である。最後に、それぞれが自らの活動に専念していった1982-1990年は、融合したコミュニティが一気に分裂した段階である。なお、1967年から1990年の加藤と牧村関わった主要な作品、ならびにその主な制作参加者について、上記三つの時期ごとに整理したものが章末の図表4-6である。

一方、加藤、牧村の活動について、彼らの生み出す作品の創造的パフォーマンスの観点から見ると、コミュニティ融合を経て起こったコミュニティ分裂の段階において、アクターの創造的パフォーマンスが大きく促されていた。ここでの創造的パフォーマンスとは、作品の売上や芸術評価など、芸術作品に対する外部オーディエンスの評価を意味するものとする(Godart et al., 2015; Uzzi & Spiro, 2005; Zaheer & Soda, 2009)。

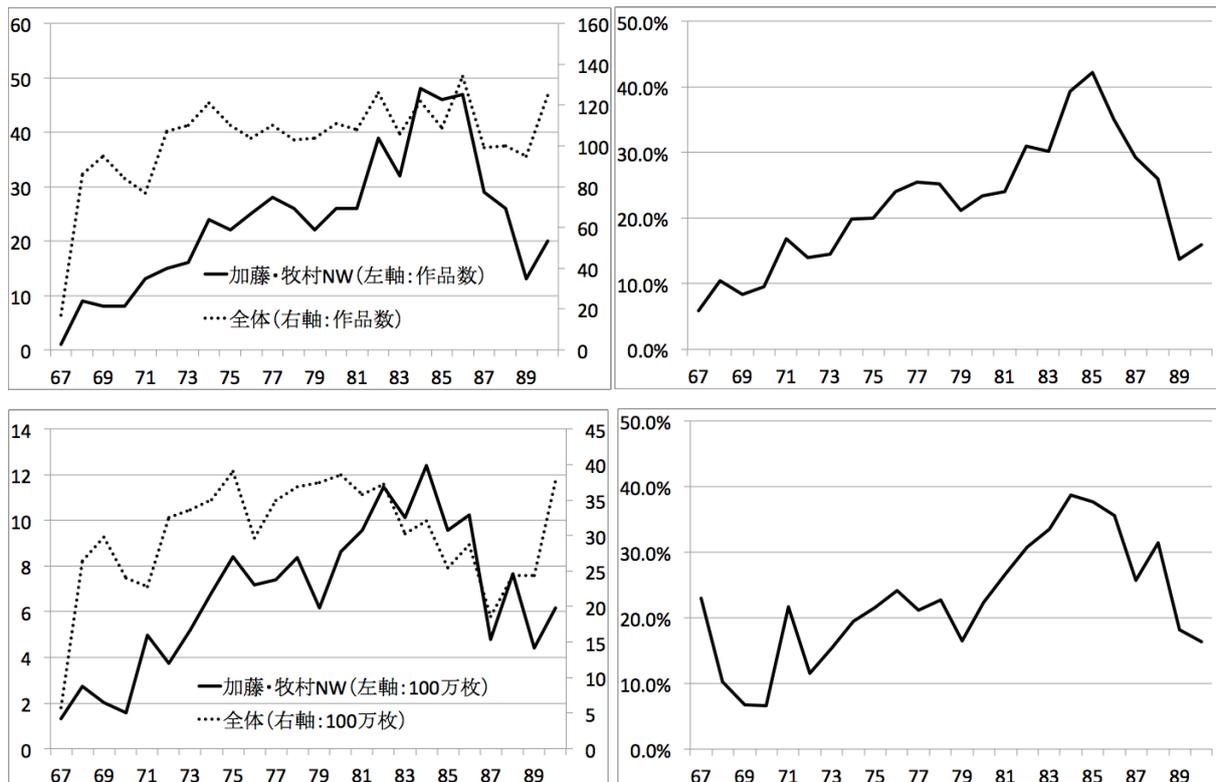
彼らのコミュニティの創造的パフォーマンスをデータからもみてみよう。次の図表4-4は、加藤・牧村のコミュニティが生み出したヒットシングル作品数、売上枚数を時系列で示したものである。

1967年から1990年までの合計値としては、売上枚数10万枚を超えたヒットシングルが2,463曲ある中（オリコン社ランキングデータより筆者が集計）、加藤・牧村コミュニティが制作したヒットシングルは569曲を占めている（全体のうちの23.1%）<sup>51</sup>。この図表を見ると、業界全体が生み出した10万枚を超えるヒットシングルの作品数、売上枚数は1970年以降ある程度一定であることが分かる。一方、加藤・牧村ネットワークが生み出したヒットシングルは、一旦融合したネットワークが分裂していった1980年代半ばに最も高まっていることが分かる。1984年のピーク時には、全体の作品数、売上枚数の約4割を占めていた。

図表4-4：加藤・牧村ネットワークのヒットシングル作品数、売上枚数シェア

（上左図：作品数、上右図：全体に占める割合）

（下左図：売上枚数、下右図：全体に占める割合）



出所：永山（2016：54）より

<sup>51</sup> 当該期間において、日本レコード協会のゴールドディスクの基準である30万枚を超えたシングル楽曲は、全体で803曲あり、そのうち180曲が加藤・牧村ネットワークが占めていた（22.4%）。なお、100万枚を超えたシングル47曲のうちでは7曲を加藤・牧村ネットワークが占めていた（14.9%）。

それではなぜ、コミュニティの構築、融合、分裂が、アクターの創造的パフォーマンスを促しうるのか。以下では、この点について、本事例からいくつかの示唆を導き出したい。

一つは、経済的な面での創造的パフォーマンスを発揮するうえで、各コミュニティの変化パターンがそれぞれ異なる役割をもつ点である。

最初のコミュニティ構築の段階では、コミュニティ内での知識の創造と移転が起こっていた。例えば、加藤のプロデュースによって吉田拓郎がレコーディングのノウハウを得たように、知識を交換しあい、学習しあって知識を蓄積していた。特に、加藤は海外渡航を通じて得た体験を、自身の中で消化し、プロジェクトの中で試行錯誤しながら表現しようとした。ここで生み出された知識をコミュニティ内に移転させていた。しかし、ミカ・バンドの作品をはじめ、この段階のコミュニティで生み出された作品のうち、商業的な成功を収めたものは限られていた。

続く、コミュニティ融合の段階では、コミュニティ内で協働のバリエーション増大に伴い、知識の移転と統合が起こっていた。加藤と牧村の融合したコミュニティには、YMOのメンバーである細野晴臣、坂本龍一、高橋幸宏、ミカ・バンドのメンバーの後藤次利、シュガーベイブの山下達郎、大貫妙子、牧村のアワ・ハウスに所属していた清水信之、牧村が発掘した竹内まりやなどが集結していた。融合したコミュニティの中で、様々な協働の組み合わせによるプロジェクトが起こった。竹内まりやのプロジェクトでは山下達郎や大貫妙子が参加し、大貫妙子のプロジェクトでは坂本龍一や清水信之が参加するという具合である。

融合したコミュニティ内で、組み合わせのバリエーションが増大することで、異質な知識や価値観が結びついていった。例えば、大貫妙子のプロジェクトでは、ヨーロッパの世界観が大貫妙子に適合していると牧村は考え、クラシック教育に裏付けされた技術をもつ坂本龍一によってその世界観が表現された。この段階で生まれた作品は、芸術的面で高い評価が得られながらも、一定の商業的成功を収めるものも多かった。

最後に、コミュニティ分裂の段階では、コミュニティ外の経済的機会に対し、これまでのコミュニティで培ったネットワークと知識を活用することでヒットを多産するということが起こっていた。牧村の言葉を借りれば「細胞分裂」を起こす段階である。

例えば、細野晴臣はもともととはっぴいえんどで同じメンバーだった松本隆とコンビを組んで、アイドル歌謡に洋楽的な素養を持ち込んで、松田聖子のプロジェクトを成功させている。これはコミュニティ内のメンバーと新たなプロジェクトを行った例である。一方、コミュニティ外のメンバーともプロジェクトを行う例としては、ミカ・バンドのメンバー

だった後藤次利が、芸能側のコミュニティのクリエイターである秋元康とコンビを組み、アイドルのプロジェクトをいくつも成功させたことが挙げられる。

以上より、コミュニティの構築段階では知識の創造と移転、コミュニティの融合段階では協働の組み合わせの増大による知識の移転と統合、コミュニティの分裂段階ではコミュニティ外の経済的機会に対する既存のネットワークの動員と知識の活用が起こると考えられる。

また、一つ目の示唆とも関連するが、もう一つの示唆は、創造的パフォーマンスを促すうえで、ネットワーク形成の「順序」が鍵となりうる点である。

コミュニティ内で知識の創造と移転を行っていくことで、そのコミュニティに知識が蓄積されていく。そして、コミュニティ融合によって、コミュニティメンバー間で協働の組み合わせ増大が促され、二つのコミュニティで培われた知識が融合していくとともに、創作の面での相性を試していく。最後に、コミュニティ分裂において、コミュニティ内外で各自が蓄積した知識とネットワークを活用することでアクターの創造的パフォーマンスが促されると考えられる。

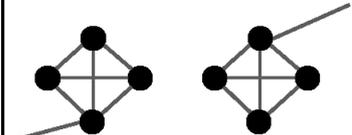
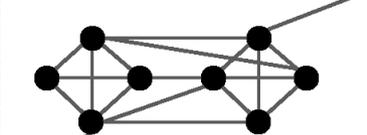
牧村の証言からも、10年という歳月を通じて構築された緊密なコミュニティと、その中で生まれた知識と共有経験が、プロジェクトの成功と新たな経済的機会を創出するうえで必要不可欠だったと指摘されている。

コミュニティの融合を経ずに分裂も起こりうるが、コミュニティの分裂が起こると積極的に知識の活用を行うため、蓄積した知識がコミュニティ外に流出しかねない。事例でも述べた通り、牧村は「途中途中でおいしいもの作ると（芸能側に）抜かれていっちゃうんですよ」と語っている。ここでの「芸能側」というのは、コミュニティ外に知識が流出することを意味している。

したがって、コミュニティ全体で生み出す創造的パフォーマンスを最大化させるには、コミュニティ融合を起こして、まずはコミュニティを大きく育てる必要があると考えられる。

以上考察したネットワークコミュニティのダイナミクスとアクターの創造的パフォーマンスの関係の示唆を整理すると、次の図表4-5のように表すことができる。

図表4-5：ネットワークコミュニティと創造的パフォーマンスの関係

【ネットワークコミュニティのダイナミクス】		
コミュニティの構築	コミュニティの融合	コミュニティの分裂
		
知識の移転	協働の組み合わせの増大 知識の移転 異質な知識、価値観の統合	経済的機会の発見 ネットワークの動員 知識の活用
【アクターの創造的パフォーマンス】		

出所：永山（2016： 56）をもとに作成

図表 4-6 : 加藤和彦と牧村憲一の活動<sup>52</sup>

1967-1977 年

年度	月	日	発表名義	作品名	レコード会社	主要制作参加者 (50 音順)
1967	10		ザ・フォーク・クルセダーズ	破廉恥	自主制作	加藤和彦、北山修、平沼義男
1968	7	10	ザ・フォーク・クルセダーズ	紀元貳阡年	東芝	青木望、ありたあきら、加藤和彦、河田藤作、北山修、サトウハチロー、はしだのりひこ
1968	11	1	ザ・フォーク・クルセダーズ	当世今様民謡温習会	東芝	加藤和彦、北山修、はしだのりひこ
1969	2	10	ザ・フォーク・クルセダーズ	フォークルさよならコンサート	東芝	井上博、越智友嗣、加藤和彦、北山修、杉田二郎、はしだのりひこ
1969	12	1	加藤和彦	ぼくのそばにおいでよ	東芝	青木望、ありたあきら、加藤和彦、神谷重徳、木田高介、クニ河合、佐藤信、チト河合、つのだひろ、新田和長、深町純、松山猛、Eric Anderson
1971	4	5	加藤和彦	あの素晴らしい愛をもう一度	東芝	葵まさひこ、加藤和彦、北山修、新田和長
1971	10	5	加藤和彦	スーパーガス	東芝	朝妻一郎、加藤和彦、加藤(福井)ミカ、つのだひろ、新田和長、西岡たかし、松山猛、四方義朗
1973	5	5	サディスティック・ミカ・バンド	サディスティック・ミカ・バンド	東芝	今井裕、小田和正、小原礼、加藤和彦、加藤(福井)ミカ、重美博、高中正義、つのだひろ、新田和長、松山猛、Steaven Israel
1973	9	20	南こうせつとかぐや姫	神田川	クラウン	伊勢正三、木田高介、武川雅寛、牧村憲一、南こうせつ、山田パンダ
1974	11	5	サディスティック・ミカ・バンド	黒船	東芝	小原礼、加藤和彦、加藤(福井)ミカ、高中正義、高橋幸宏、新田和長、松山猛、Chris Thomas
1975	8	21	センチメンタル・シティ・ロマンス	センチメンタル・シティ・ロマンス	CBS ソニー	加藤文敏、田中毅、告井延隆、中野督夫、細井豊、細野晴臣、牧村憲一
1975	11	5	サディスティック・ミカ・バンド	ホット・メニュー	東芝	今井裕、加藤和彦、加藤(福井)ミカ、後藤次利、高中正義、高橋幸宏、新田和長、松山猛、Chris

<sup>52</sup> 各作品の参加メンバーは、加藤・前田著・牧村監修(2013)、牧村(2013)などを参照し作成。なお、当図表には限られた作品しか掲載していない。

						Thomas
1976	7	5	サディスティック・ミカ・バンド	ライブ・イン・ロンドン	東芝	今井裕、 <u>加藤和彦</u> 、加藤（福井）ミカ、後藤次利、高中正義、高橋幸宏、新田和長
1976	12	20	加藤和彦	それから先のこと それから先のことは…	東芝	<u>加藤和彦</u> 、安井かずみ、Mike Lewis、Jimmy、Johnson、Barry Becket、Roger Hawkins、David Hood、Pete Carr、Tim Henson、Harrison Calloway、Harvey、Thompson、Charles Rose、Ronnie Eades

### 1978-1981年

年度	月	日	発表名義	作品名	レコード会社	主要制作参加者（50音順）
1978	9	21	大貫妙子	MIGNONNE	RVC	大貫妙子、坂本龍一、瀬尾一三、小倉エージ、 <u>牧村憲一</u>
1978	11	25	竹内まりや	BEGINING	RVC	<u>加藤和彦</u> 、瀬尾一三、竹内まりや、 <u>牧村憲一</u> 、安井かずみ、山下達郎
1978	11	25	竹内まりや	戻っておいで・私の時間	RVC	<u>加藤和彦</u> 、瀬尾一三、竹内まりや、 <u>牧村憲一</u> 、安井かずみ、山下達郎
1978	2	5	加藤和彦	ガーディニア	東芝	梅垣達志、尾形道子、笠井紀美子、数原晋、 <u>加藤和彦</u> 、後藤次利、斎藤ノブ、坂本龍一、鈴木茂、瀬尾一三、高橋幸宏、新田和長、向井明生、村岡建、安井かずみ、ラリー寿永、渡辺香津美
1979	2	25	竹内まりや	ドリーム・オブ・ユ-	RVC	<u>加藤和彦</u> 、瀬尾一三、竹内まりや、 <u>牧村憲一</u> 、宮田茂樹、竜真知子
1979	5	21	竹内まりや	UNIVERSITY STREET	RVC	梅垣達志、大貫妙子、岡田徹、尾形道子、小原礼、 <u>加藤和彦</u> 、後藤次利、清水信之、杉真理、瀬尾一三、高橋ゲタ夫、竹内まりや、林哲司、 <u>牧村憲一</u> 、宮田茂樹、村上ポンタ秀一、山下達郎、吉川忠英、吉田美奈子、竜真知子
1979	10	25	加藤和彦	パパ・ヘミングウェイ	ワーナー・パイオニア	大村憲司、小原礼、折田育造、 <u>加藤和彦</u> 、坂本龍一、佐藤奈々子、高橋幸宏、安井かずみ、Mike Lewis、Mark Colby、Cecil Dorsett
1979	8	21	竹内まりや	SEPTEMBER	RVC	竹内まりや、林哲司、 <u>牧村憲一</u> 、松本隆、宮田茂樹、山下達郎、吉田美奈子、EPO
1980	2	5	竹内まりや	不思議なピーチパイ	RVC	<u>加藤和彦</u> 、清水信之、竹内まりや、 <u>牧村憲一</u> 、宮田茂樹、安井かずみ、

						山下達郎、Gene Page
1980	3	5	竹内まりや	LOVE SONGS	RVC	阿部恭弘、岡沢潔、 <u>加藤和彦</u> 、今剛、清水信之、杉真理、竹内まりや、土方隆行、林立夫、林哲司、ペッカー、 <u>牧村憲一</u> 、宮田茂樹、山下達郎、松原正樹、松本隆、EPO、Gene Page
1980	7	21	大貫妙子	ROMANTIQUE	RVC	大貫妙子、大村憲司、 <u>加藤和彦</u> 、 <u>牧村憲一</u> 、坂本龍一、細野晴臣、高橋幸宏、清水信之、白井良明、松武秀樹、向井滋春、田中章弘、上原裕、岡田徹、ペッカー、鈴木博文、小倉エージ
1980	9	25	加藤和彦	うたかたのオペラ	ワーナー・パイオニア	大村憲司、岡田徹、折田育造、 <u>加藤和彦</u> 、坂本龍一、佐藤奈々子、清水信之、高橋幸宏、細野晴臣、 <u>牧村憲一</u> 、松武秀樹、安井かずみ、矢野顕子、Heinz von Herman、Gunter Melde
1980	10	21	SPY (佐藤奈々子)	SPY	ビクター	岩倉健二、岡田徹、 <u>加藤和彦</u> 、戸田吉則、永田裕、 <u>牧村憲一</u> 、安井かずみ
1980	11	28	YUKI (岡崎友紀)	ドゥー・ユー・リメンバー・ミー	ワーナー・パイオニア	岩倉健二、大貫妙子、岡崎友紀、 <u>加藤和彦</u> 、清水信之、竹内まりや、 <u>牧村憲一</u> 、安井かずみ
1981	5	21	大貫妙子	AVENTURE	RVC	大貫妙子、 <u>加藤和彦</u> 、 <u>牧村憲一</u> 、宮田茂樹、坂本龍一、清水信之、大村憲司、前田憲男
1981	7	21	加藤和彦	ベル・エキセントリック	ワーナー・パイオニア	大村憲司、 <u>加藤和彦</u> 、坂本龍一、清水信之、高橋幸宏、細野晴臣、 <u>牧村憲一</u> 、松武秀樹、安井かずみ、矢野顕子、Nadia Dancourt

## 1982-1990年

年度	月	日	発表名義	作品名	レコード会社	主要制作参加者 (50音順)
1982	2	14	忌野清志郎+坂本龍一	い・け・な・い・る ージュマジック	ロンドンレコード	忌野清志郎、坂本龍一、仲井戸麗市、 <u>牧村憲一</u>
1983	8	25	伊武雅刀	子供達を責めないで	CBS ソニー	秋元康、亀淵昭信、清水信之、 <u>牧村憲一</u>
1983	9	1	加藤和彦	あの頃、マリー・ローランサン	CBS ソニー	<u>加藤和彦</u> 、坂本龍一、清水信之、清水靖晃、白川隆三、高中正義、高橋幸宏、浜口茂外也、安井かずみ、矢野顕子、Willie Weeks
1984	11	1	加藤和彦	ヴェネツィア	CBS ソニー	稲葉国光、 <u>加藤和彦</u> 、清水靖晃、

						白川隆三、高橋幸宏、浜口茂外也、安井かずみ、吉川忠英、Mark Goldenberg
1985	5	21	SHI-SHONEN	Singing Circuit	ノン・スタンダード (テイチク)	戸田誠司、友田真吾、細野晴臣、福田まり、渡辺等、 <u>牧村憲一</u>
1985	8	21	ワールド・スタンダード	ワールド・スタンダード	ノン・スタンダード (テイチク)	大内美貴子、鈴木惣一朗、藤原真人、細野晴臣、 <u>牧村憲一</u> 、三上昌晴、山本かずお
1985	10	21	越美晴 (コシミハル)	野ばら	ノン・スタンダード (テイチク)	越美晴 (コシミハル)、細野晴臣、 <u>牧村憲一</u>
1987	12	5	加藤和彦	マルタの鷹	東芝	石坂敬一、大村憲司、小原礼、 <u>加藤和彦</u> 、清水靖晃、高橋幸宏、安井かずみ、吉川忠英
1989	4	8	サディスティック・ミカ・バンド	天晴 (あっぱれ)	東芝	石坂敬一、忌野清志郎、小原礼、 <u>加藤和彦</u> 、桐島かれん、小林武史、サエキけんぞう、坂本龍一、佐藤博、清水靖晃、高中正義、高橋幸宏、森雪之丞、安井かずみ
1989	7	12	サディスティック・ミカ・バンド	晴天サディスティック・ミカ・バンド ライブ・イン・トーキョー 1989	東芝	石坂敬一、大村憲司、小原礼、 <u>加藤和彦</u> 、桐島かれん、高中正義、高橋幸宏、矢口博泰、Micky Curry、Tom Mandel
1989	8	25	フリッパーズ・ギター	three cheers for our side~海へ行くつもりじゃなかった	ポリスター	小沢健二、小山田圭吾、 <u>牧村憲一</u>

出所：加藤和彦・前田祥丈著・牧村憲一監修（2013）などをもとに筆者作成



## 第5章 コミュニティの融合と分裂

### : 仮説構築

#### 1. 本章の目的

前章で描いた事例から示唆されるように、特定のネットワークコミュニティの変化パターンはアクターの創造的パフォーマンスに影響を与えうる。

とりわけ、一つめのリサーチクエスチョン「個人（クリエイター）のキャリアの時間軸において、特定のネットワークコミュニティに埋め込まれた個人の創造的パフォーマンスを促すにはどのようなネットワーキングが有効なのか」という問いへの示唆として、「コミュニティ融合」と「コミュニティ分裂」という二つのダイナミクスのパターンが浮かび上がってきた。

本章では、コミュニティ融合とコミュニティ分裂に関わる理論的考察と仮説構築を行っていくことを目的とする。そのためにもまずは、コミュニティ研究を概観し、コミュニティの生成メカニズムに関する理解を深めていく。そして、ネットワーク、あるいはコミュニティのダイナミクスとアクターのパフォーマンスに関わる先行研究の知見を概観したうえで、コミュニティの融合数と分裂数がアクターの創造的パフォーマンスを左右しうることを仮説として提示する。

#### 2. コミュニティ研究

##### 2-1. コミュニティ研究の概要

ネットワークをベースとしたコミュニティとは「全体ネットワークを構成する個々のサブグループであり、他のサブグループのアクターとは連結が限られる一方で、サブグループ内では高密度に連結した凝集的な社会的グループ<sup>1</sup>」と定義される (Sytych & Tatarynowicz, 2014: 252 を筆者訳)。コミュニティは、組織や部門などのグループ、特定の地域に凝集したアクターを指す場合もあるが (増田, 2007)、本研究ではネットワーク構造から特定

---

<sup>1</sup> 定義の原文は以下。 “[N]etwork communities derives from structural accounts that define communities as densely connected and cohesive social groups (or clusters) of actors, in which the actors are closer to each other than to other actors in the network” (Sytych & Tatarynowicz, 2014: 252)。

される凝集的グループをコミュニティとしてみなす。なお、コミュニティの検出方法については次章で詳しく説明する。

経営学分野では、企業間コミュニティ（例えば、Dyer & Nobeoka, 2000; Gulati et al., 2012b; Lincoln et al., 1996; Sytch & Tatarynowicz, 2014）、職種コミュニティ（例えば、Bechky, 2003）、ベンチャー／起業家コミュニティ（例えば、稲垣, 2005）、経営者／取締役コミュニティ（Davis, 1991; Davis et al., 2003）、研究者／科学者コミュニティ（例えば、Fleming et al., 2007a; Guimerà et al., 2005）、オンラインコミュニティ（Dahlander & Flederikse, 2012; Lee & Cole, 2003; O' Mahony & Bechky, 2008）、顧客／ユーザーコミュニティ（例えば、井上, 2008; 小川, 2013）、プロフェッショナル／職人コミュニティ（例えば、Adler et al., 2008; Fauchart & von Hippel, 2008; Stefano et al., 2014）など、様々なコミュニティが研究対象とされてきた。

所属するコミュニティによってアクターのパフォーマンスを左右する主なメカニズムは、既に述べた、知識獲得（あるいは移転／学習）と知識創造である（Gulati et al., 2012a; Phelps et al., 2012; Sytch & Tatarynowicz, 2014; Wenger et al., 2002）。アクターが互いに密に連結して形成されるコミュニティでは、独自の世界観や規範、目的がコミュニティのメンバー間で共有される（Brown & Duguid, 1991; Coleman, 1988）。共有された世界観や規範は、相互学習（Dyer & Nobeoka, 2000; Wenger et al., 2002）、メンバー間の円滑な協働やサポート（Coleman, 1988; Podolny & Baron, 1997）、同質的な行動を促す（Davis, 1991; Greve, 2009; Marquis, 2003）。その結果、知識獲得、知識創造を有効に行うことができる（Lee & Cole, 2003; Phelps et al., 2012; Sytch & Tatarynowicz, 2014）。

コミュニティ内で流通する情報や知識の質、メンバーの能力がコミュニティによって異なるため（Sytch & Tatarynowicz, 2014）、アクターのパフォーマンスは、どのコミュニティに所属するか、どのようにコミュニティを形成するか、あるいはコミュニティにおいてどのような役割を担うかによって左右されるのである（例えば、Cattani & Ferriani 2008; Dahlander & Flederiksen, 2012; Gulati et al., 2012a; Lee & Cole, 2003; Wenger et al., 2002）。

ここまで述べたコミュニティの類似概念<sup>2</sup>として、実践コミュニティ *community of practice* が挙げられる（例えば、Brown & Duguid, 1991; Wenger et al., 2002; 井上, 2008;

---

<sup>2</sup> 三者集まったアクター群をコミュニティ、あるいはクラスターと呼ぶ場合もある（例えば、Baum et al., 2012; 増田, 2007）。一方、ネットワークコミュニティは三者構造とは限らない。あくまで、ネットワーク全体において凝集性の高い連結関係をもったアクター群をコミュニティとしている（Girvan & Newman, 2002）。

小川, 2013)。アクターの創造的パフォーマンスの発揮に深く関わる知識創造や知識獲得に着目する点でネットワークをベースとしたコミュニティと類似する。

一方、ネットワークをベースとしたコミュニティと実践コミュニティの違いは、ネットワークの測定の有無にある。実践コミュニティでは、アクター間の相互作用や協働が前提となっており、ネットワークが測定されることがない。むしろ、実践コミュニティ研究は、共有された規範やアイデンティティによってコミュニティを捉えようとする（例えば、Wenger et al., 2002）。

ネットワーク論では、こうしたコミュニティ内の規範やアイデンティティは、凝集的なネットワークに埋め込まれた結果醸成されるものとして議論される（Coleman, 1988）。そのため、凝集的なネットワークを議論する場合、ネットワークをベースとしたコミュニティも、実践コミュニティも、類似する現象を想定している可能性が高い。よって、本研究は実践コミュニティ研究で得られた知見についても適宜援用していく。

なお、本研究はエンドユーザーが形成する顧客コミュニティではなく、財を創出する生産側のコミュニティを対象とし、友人関係などではなく、協働関係に限定して議論を進めていきたい。

## 2-2. コミュニティ形成のメカニズム

では、コミュニティ、あるいは凝集的なサブグループはどのようにして形成されるのか。本研究が分析対象とするクリエイティブ産業でも、クリエイター同士でコミュニティが形成され、コミュニティ内のメンバー間で作品制作プロジェクトが行われることが多い（例えば、山田ほか, 2007）。クリエイティブ産業では、組織の境界を超えたキャリア形成 boundaryless carrier の慣行が定着している業界が多いため（Arthur & Rousseau, 1996）、クリエイターは一定の自立性をもってパートナーを選択する（Schwab & Miner, 2008）。そのうえ、芸術的相性を重視することから、繰り返し同じクリエイターと協働する傾向が強い（Lampel et al., 2000; 山下・山田, 2010）。そのため、産業内にコミュニティが多数形成される傾向が見られるのである（例えば、山田ら（2007）の調査における日本の映画産業の「組」など）。

コミュニティ形成を既存研究の理論的視点からみると「紐帯形成」と「紐帯持続」のメカニズムによって説明できる<sup>3</sup>。紐帯形成、紐帯持続を促す要因について、それぞれ詳しく述べていこう。

---

<sup>3</sup> ここでは、組織階層などによる強制的な紐帯形成、偶発的要因や外部環境の影響、アクター固有のパーソナリティの影響については言及しない。

**紐帯形成**：紐帯形成を促す一つの目の要因は、アクター間の同質性 homophily である。同質性は協働関係に限らず、あらゆる関係の紐帯形成を説明できる強力な要因である (Ahuja et al., 2009; McPherson et al., 2001; Powell et al., 2005)。

既存研究は、同質性の次元として、年齢や性別、血縁、人種などのデモグラフィック特性、宗教、地域、組織的場 organizational foci、職業、収入、社会ステータス、行動、態度、価値観、能力、ネットワーク構造を挙げている (McPherson et al., 2001)。前章で描いた事例では、洋楽ポップスやロックが日本に普及していない時代に、「洋楽」という共通性をキーワードにして特定のアーティストたちが紐帯を形成し、一定の規模をもつコミュニティへと発展していった。これは価値観の同質性が紐帯形成を促した例としてみることができる。

紐帯形成を促すもう一つの要因は、推移性 transitivity である。推移性とは、共通のパートナーの存在する非閉鎖的三者関係 unclosed triangle が、閉鎖的三者関係へと推移しやすいメカニズムを意味する。これは、同質性のようなアクターの特性によって誘発される紐帯形成ではなく、ネットワーク構造によって誘発される紐帯形成のメカニズムである (Granovetter, 1973)。

非閉鎖的三角関係とは、A、B、C という三つのアクターから構成される三者関係のうち、A-B と A-C が連結しているが、B-C は未連結の構造を意味する。この構造では、未連結の B と C にとって A は共通のパートナーである。このように潜在的につながりうる相手との間に共通のパートナーを介すると、それを通じて、未連結の相手の情報が伝達されるため、未連結の B-C は連結しやすくなる。

生産者側のコミュニティに着目する本研究とは対象が異なるが、井上は、熱心なサポーターチームが多数活動していることで有名なサッカーチーム浦和レッズにおいて、顧客コミュニティが形成されるメカニズムを調査している (井上, 2008)。井上は、浦和レッズでコミュニティが多数形成された原因を、三人以上でなければチームの公式サポーターとして登録することができない「三人ルール」というサポーター加入要件に求めている。例えば、二人組みの友人がレッズサポーターに加入するためには、誰かをメンバーに加える必要がある。その際、二人の共通の友人を誘う場合もあるが、どちらか一方のみの友人を誘うケースも多く、それによって非閉鎖的三角関係の構造が生まれる。井上は、この非閉鎖的三角関係が多数形成されることで、推移性が働き、連鎖的にレッズファンが増大していくと指摘している。

なお、三者関係における紐帯形成は、ネットワークで仲介ポジションを占めるブローカーによって積極的に行われることもある (Lingo & O' Mahony, 2010; Obstfeld, 2005)。

ブローカーは未連結の二者が連結していくことを阻害することもできれば、積極的に連結を促すこともできる立場にある (Lingo & O' Mahony, 2010)。実際のビジネスでは、ブローカーは連結阻害と、連結促進を状況に応じて使い分けていることが米国の音楽産業の事例研究から明らかにされている (Lingo & O' Mahony, 2010)。連結の阻害は「分離志向」 *tertius gaudens orientation*、連結の促進は「連結志向」 *tertius iungens orientation* と呼ばれる (Obstfeld, 2005)。

紐帯形成を促すもう一つのメカニズムは、アクターの機会追求である。上記で説明した同質性、推移性はいわば環境決定論的、受動的な紐帯形成の見方である。特定の目的を達成するために紐帯を結ぶわけではないからである。対して、目的を達成するために紐帯を結ぶ機会追求は、アクターの「主体性」に着目した紐帯形成の見方といえる (Emirbayer & Goodwin, 1994; Ozcan & Eisenhardt, 2009)。紐帯形成においてアクターは、主意主義的側面と環境決定論的側面の双方を併せもっているのである (Ahuja et al., 2012; Granovetter, 1985; Greve et al., 2013; Rowley et al., 2005; 加藤俊彦, 2011)。

アクターの機会追求の観点から紐帯形成を説明しうる要因の一つとして、アクター間の補完性 *complementarity* が挙げられる (Greve et al., 2013; Mitsuhashi & Greve, 2009; Vissa, 2011)。アクターの補完性とは、互いにパートナーを組むことでより高い価値を生み出せるようなアクターの組み合わせを意味する (Mitsuhashi & Greve, 2009)。アクターはより高い価値の創出に向けて、互いに補完的なパートナーを探索しようとするため、新たな紐帯が形成されるのである (Greve et al., 2013; Sytch et al., 2012; Vissa, 2011)。

また、機会追求による新規の紐帯形成は、希求水準 *aspiration level* の観点からも説明されている。それは、アクターが大きな成功、あるいは失敗を認知した際、つまり希求水準から乖離<sup>4</sup>したとき、新たな機会を探索するため、未知のパートナーとの紐帯形成を行うというものである (例えば、Baum et al., 2005)。大きく成功すれば余剰資源を使って新たな試行錯誤ができるが、大きく失敗すればこれまでのやり方ではうまくいかないため、新たな試行錯誤を行う (Baum & Dahlin, 2007)。

**紐帯維持**：機会追求による紐帯形成はコミュニティ形成のきっかけになることもある一方で、コミュニティの瓦解につながることもある。なぜなら、アクターが所属しているコミュニティの外部に内部よりも優れた経済的機会があった場合、アクターは既存のコミュニティを抜け出る可能性があるからである (Greve et al., 2013)。そのため、一度アク

---

<sup>4</sup> なお、希求水準については自らの過去のパフォーマンスを比較水準とする経緯的希求水準 *historical aspiration level* と、周囲のパフォーマンスを比較水準とする社会的希求水準 *social aspiration level* がある (Cyert & March, 1963; Greve, 1998)。

ターがコミュニティに入ると一定期間所属し続けることもコミュニティ形成には欠かせない。ある程度メンバーが安定していなければコミュニティは瓦解してしまう。つまり、「紐帯維持」もコミュニティ形成にとって重要なメカニズムといえる。

紐帯維持を促す要因の一つは、埋め込み embeddedness である。埋め込みとは「継続中の社会関係のパターンにおける経済活動の文脈化<sup>5</sup>」を意味する (Granovetter, 1985: 485)。既存のアクター間の関係性やネットワーク構造によって、アクターの今後の行動がパターン化されていくプロセスと言い換えることができる。

埋め込みの次元はいくつかあるが (Zukin & DiMaggio, 1990<sup>6</sup>)、ネットワーク論では、関係的埋め込み relational embeddedness と構造的埋め込み structural embeddedness が代表的な埋め込み概念として挙げられる (Gulati & Gargiulo, 1999)。

関係的埋め込みとは、いちど二者が関係を形成すると、新たな関係を形成するよりも、既存の二者関係を優先して関係を強化する傾向のことである (Greve et al., 2010; Gulati & Gargiulo, 1999)。既に関係を形成しているため、互いに相手の特性を熟知しているうえ、信頼も醸成されている (Gulati & Gargiulo, 1999)。対して、全く新しい相手は、相手の情報も限られるうえ、自分の意図しない行動や、自分を裏切る行動をとる可能性もある。既存の相手よりも関係を形成するリスクが高いため、既存の相手との関係を強化しやすいのである (Gulati & Gargiulo, 1999)。

一方、構造的埋め込みとは、アクターが埋め込まれているネットワークの密度が高まることで、その構造が維持されやすい傾向を意味する (Greve et al., 2010; Gulati & Gargiulo, 1999)。つまり、第三者間が結びついているような構造にアクターが位置する場合、アクターも、その第三者もそのネットワークから抜け出さなくなるということである (Gargiulo & Benassi, 2000)。

このように、新規の紐帯の増大、埋め込みを通じた既存のネットワークの強化と維持が繰り返されることで、一定の凝集性をもつコミュニティが形成されていくのである。

---

<sup>5</sup> 原文の定義は以下。 “[I]n the oversocialized one (embedddness), from the fact that behavioral patterns have been internalized and ongoing social relations” (Granovetter, 1985: 485。カッコ内は筆者が追加)。

<sup>6</sup> Zukinらは埋め込みを、認知的 cognitive、政治的 political、文化的 cultural、構造的 structural に分類している (Zukin & DiMaggio, 1990)。

### 3. ネットワークのダイナミクス

第 I 部のネットワーク論に関わる先行研究レビューで述べた通り、多くの研究で遠隔的ネットワークと近接的ネットワークの組み合わせの構造がアクターのパフォーマンスを高めることが実証されてきた（例えば、Fleming et al., 2007b; Reagans & Zuckerman, 2001; Uzzi & Spiro, 2005）。コミュニティは凝集的なネットワーク構造をもつため（Coleman, 1988）、異質な知識の獲得源として、コミュニティ外のアクターともネットワークもつことが有効となる。

一方で、上記の知見は、あくまでスナップショットで切り取った静態的なネットワーク構造の効果に着目したものである。しかし、事例で示されたように、スナップショットのネットワーク構造だけでなく、特定のネットワークダイナミクスがアクターのパフォーマンスに影響を与えうる。

以下では、ネットワークのダイナミクスがアクターのパフォーマンスに影響を与えるメカニズムとして、遠隔的ネットワークの効果の減退、近接的ネットワークの効果の減退、そしてネットワークの刷り込み効果の三点について、先行研究の議論を概観しよう。

#### 3-1. 遠隔的ネットワークの効果減退とネットワークの入れ替え

ネットワークのダイナミクスがパフォーマンスに関係する理由として挙げられるのが、遠隔的ネットワークがもたらす効果の減退である（Baum et al., 2012; Burt, 2000; Soda et al., 2004）。異質な知識の獲得を促す弱い紐帯、仲介ポジションといった遠隔的ネットワークの効果は時を経て減退しやすく、「賞味期限が早い」のである。

遠隔的ネットワークの効果が減退しやすい理由は、新規の知識や機会の価値は時間とともに陳腐化、消失するからである。この効果減退について調査したのが Soda らである。彼らは、1988 年から 1999 年におけるイタリアのテレビ制作 501 チームを調査し、現行の構造的空隙はチームのパフォーマンスと正の関係をもつが、過去に存在した構造的空隙はパフォーマンスと関係しないことを明らかにした。つまり時間が経過した遠隔的ネットワークはもはやアクターのパフォーマンスの向上に貢献しないということである（Soda et al., 2004）。Soda らの研究と同様に、1952-1990 年におけるカナダの投資銀行 331 行を調査した Baum らは、時間が経過した越境紐帯ほど企業に利益をもたらさなくなることを明らかにしている（Baum et al., 2012）。

では、遠隔的ネットワークの効果を維持し続けるにはどうすればよいのか。それは、遠隔的ネットワークの相手先を適宜入れ変えていくネットワーキング戦略をとることである (Sasovova et al., 2010; Vissa & Bhagavatula, 2012)。

Vissa らは、インドの BtoB ハイテクベンチャーの経営者 50 人にサーベイ調査を行った結果、新規のアクターとのつながりを作ることと同時に、既存のアクターとのつながりを消去することが、自社の収益につながる新たな取引相手の獲得に結実しやすくなることを明らかにしている (Vissa & Bhagavatula, 2012)。また、Sasovova らの調査によれば、異質な知識をタイムリーに入手しやすい構造的空隙は、同じアクターとのネットワークによって構造的空隙のネットワーク構造を維持するのではなく、アクターを入れ替えながら構造的空隙が維持されることが明らかにされている (Sasovova et al., 2010)。

つまり、戦略的にネットワーキングを行うアクターは、常に「有効な」遠隔的ネットワークをもつため、相手を見極めながら新たなネットワークを作ることと既存のネットワーク消去することを繰り返し、適切なネットワークの構成を維持するのである (Vissa & Bhagavatula, 2012)。

他方、単にネットワークを入れ替えるだけでなく、一度つながりをもったアクターの関係復活させるというネットワーキング戦略もある (Levin et al., 2011; Mariotti & Delbridge, 2012)。例えば、Mariotti らは、欧州のレースカーメーカー 39 社の複数事例から、潜伏紐帯 latent ties<sup>7</sup>の有効性について検討した (Mariotti & Delbridge, 2012)。潜伏紐帯とは、以前にネットワークをもった相手との関係が一旦消失している状態である。潜伏紐帯のネットワークを復活させることで、新規の知識と円滑な協働が期待できる。なぜなら、既に、以前培った信頼関係や相手の情報があるため、円滑な協働ができるということと、潜伏期間で培った互いの新規の知識が移転されるからである (Mariotti & Delbridge, 2012)。

### 3-2. 近接的ネットワークの効果減退とメンバーの入れ替え

遠隔的ネットワークが時間を経て効果が減退することと同様に、近接的ネットワークもその効果が低減する場合がある。それは、同じパートナーと協働を繰り返し続ける場合である (例えば、Berman et al., 2002; Guimerà et al., 2005; Skilton & Dooley, 2010)。

近接的ネットワークの効果は知識統合を円滑化できることである。多くの試行錯誤が求められる知識統合は、パートナー間に一定の協働経験が必要とされる (Nonaka & Takeuchi,

---

<sup>7</sup> Levin らは、かつて連結していたアクターとの紐帯を復活させることを休眠紐帯 dormant ties と呼び、その効果を検証している (Levin et al., 2011)。

1995)。繰り返しの協働を通じて、信頼の醸成、協働のルーティンの確立、相手の知識や能力、価値観を深く知ることで円滑な協働が実現するからである (Coleman, 1988; Gulati & Gargiulo, 1999; 山下・山田, 2010)。山下らは、同じメンバーと長期に渡って協働を繰り返すことで、パートナーの表層的な特性 knowing whom、パートナーの価値観 knowing why、パートナーの暗黙的なスキル knowing how の順に学習が進むことを指摘している (山下・山田, 2010)。

しかし、他方で常に同じパートナーとばかり協働しては、やがて知識が固定化し、チームの創造性が低減していく傾向があることも指摘されている (Berman et al., 2002; Skilton & Dooley, 2010)。繰り返しの協働を通じて創造性が低下してしまう現象を、Skilton らは創造性の摩耗 creative abrasion と呼んでいる (Skilton & Dooley, 2010)。

Berman らは、米国のプロバスケットボール 23 チーム (NBA) の 14 年分のゲームを分析した結果、同じチームメンバーと協働を行うほどチームが勝利する確率は高まるが、その効果は協働の程度に応じて低減していくことを明らかにしている (Berman et al., 2002)。彼らは、この現象を知識の白骨化 knowledge ossification と呼んでいる。同じメンバーと協働を繰り返すうちに、新たな試行錯誤を行わなくなってしまう、知識が固定化してしまうのである。また、Guimerà らは、学術研究チームとブロードウェイミュージカルのプロジェクトチームを調査した結果、同じパートナーとの協働割合が高いプロジェクトほど、創出する論文の被引用数や、作品に対する批評家からの評価が低くなる傾向を明らかにしている (Guimerà et al., 2005)。

繰り返しの協働による知識の固定化、創造性の摩耗の問題を解決する方法は、コミュニティに新規のメンバーを迎え入れることである (Guimerà et al., 2005; Perretti & Negro, 2007)。

Perretti らは、ハリウッドメジャー 7 社の 6,446 映画作品のチーム (1929-1958 年) を調査した結果、既存のクリエイターと新規のクリエイターの組み合わせが多いチームほど、新ジャンルの作品を創出する可能性が高まることを明らかにしている (Perretti & Negro, 2007)。新規のメンバーは既存のメンバーよりも新たな知識を備えている確率が高いからである。

ただし、メンバー間のコミュニケーションのコストが存在するため、新規のメンバーを無限に増大させていくことはできない (Granovetter, 1973)。また、メンバーの入れ替え比率が高まり過ぎると、コミュニティで培われたルーティン、信頼関係が消失するため、コミュニティの活動に悪影響を与えてしまう可能性もある (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。

そのため、コミュニティのパフォーマンスを維持するためにはメンバーを一定数入れ替える戦略 membership turnover をとることが有効となる (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。企業レベルの議論ではあるが、Sytch らは、1981年から2001年におけるハイテクコンピュータ産業192社の技術アライアンスのデータを分析した結果、コミュニティメンバーの適度な入れ替えを行ったとき、発明の生産性が最も高まることを明らかにしている (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。

適度なメンバー入れ替えは、創造性の摩耗問題の解消だけでなく、より良い協働相手の探索にも結実する可能性がある。コミュニティ内ではなく、コミュニティ外に互いの能力を補完しあうより相性の良いパートナーが存在する可能性があるからだ (Greve et al., 2013; Mitsuhashi & Greve, 2009; Vissa, 2011)。また、プロジェクトで求められる特性によっては価値を発揮しやすいパートナーが異なる場合もある (Manning & Sydow, 2011)。

このように、アクターが高いパフォーマンスを維持し続けるには、遠隔的ネットワークと近接的ネットワークの組み合わせの構造をもっていたとしても、新規のメンバーを常に探索する必要がある。その結果、やがてはコミュニティのメンバーが全て入れ替わったり、全く新たなコミュニティを形成していく可能性もある。

### 3-3. 刷り込み効果と初期段階のネットワーキング

ここで議論するネットワークの刷り込み効果は直接本研究の仮説とは関連しないが、ネットワークのダイナミクスがパフォーマンスに関係する三つの目の要因として挙げることができる。

生物学に由来する概念である「刷り込み imprinting」とは次のように定義される。それは、「アクターの受容性の高い時期に外部環境の影響によって形成された性質が、その後外部環境に重大な変化があったとしても、長期に渡って持続するプロセス<sup>8</sup>」である

(Marquis & Tilcsik, 2013: 199. 筆者訳)。なお、刷り込みと類似する概念として、経路依存性 path dependence があるが、刷り込みが外部環境の影響を吸収しやすい特定時期に形成されるアクターの特性に着目するという点において経路依存性とは異なる (Marquis & Tilcsik, 2013)。

刷り込みの概念を援用したネットワーク研究の多くは、初期段階でネットワークをもった相手の特性、あるいは初期のネットワークの構造が、アクターのその後のネットワーク

---

<sup>8</sup> 定義の原文は以下。 “[A] process whereby, during a brief period of susceptibility, a focal entity develops characteristics that reflect prominent features of the environment, and these characteristics continue to persist despite significant environmental changes in subsequent periods” (Marquis & Tilcsik, 2013: 199).

構造や行動、パフォーマンスに影響を与え続けることを指摘している (Marquis & Tilesik, 2013)。クリエイターや事業家であれば、キャリア初期に協働した相手やメンターとなった相手の特性の影響、あるいは最初に入ったコミュニティや会社の行動規範などの影響が、キャリア後期になっても依然として持続するような効果である。初期に出会う相手や、初期に埋め込まれるコミュニティの影響を色濃く受けてしまうため、初期段階のネットワーキングが今後のアクターのパフォーマンスを向上させるうえで重要になるということである。

McEvilyらは、初期段階でネットワークをもつ相手の刷り込み効果に着目し、1933年から1978年におけるナッシュビルの217の法律事務所と所属弁護士のネットワークを分析した (McEvily et al., 2012)。その結果、アソシエイト時代 (キャリア初期) に経験豊富なメンターに囲まれて育成された弁護士のもつ越境紐帯数が多い法律事務所ほど企業が成長しやすいことを明らかにした。逆に言えば、伸び盛り時に経験の少ないアソシエイトに囲まれて育った弁護士はそもそも有用な知識をもっていないということである。

なお、ネットワーク論を援用しているわけではないが、Agarwalらの実証研究の結果も刷り込み効果を示唆している。彼らは、従業員が所属企業を退職してベンチャー企業を設立する際、所属企業のもつ市場ノウハウ、技術ノウハウが豊富であるほど、立ち上げたベンチャーの生存確率が高まることを明らかにしている (Agarwal et al., 2004)。つまり、ベンチャーの経営者や社員は、所属していた企業の知識や技術をそのまま使うということである。

また、Hallenは、米国ネット証券業界で創業したベンチャー92社とベンチャーキャピタルのダイアド関係を調査した。結果、創業以前にベンチャー経営層がベンチャーキャピタルと紐帯がある場合、創業企業とベンチャーキャピタルとのファーストステージ投資、そして、セカンドステージ投資の投資関係が結ばれやすいことを明らかにした (Hallen, 2008)。ベンチャーで資本投資を受けようとする場合、ベンチャーを立ち上げる以前からのベンチャーキャピタルとの関係が重要になるということである。

他方、Ni Sullivanらは、ネットワーク構造の刷り込み効果を発見している。彼らは、アクターが初期にどのようなネットワーク構造に埋め込まれると、その後のアクターの探索的学習行動がルーティン化されるかに着目した。米国のベンチャーキャピタル企業を調査した結果、ベンチャーキャピタル設立初期に新規の情報が入手しやすいスモールワールド構造に埋め込まれているほど、その後、これまで投資したことがない新産業へ投資するという探索的行動をとりやすいことを明らかにした (Ni Sullivan et al., 2014)。

以上概観した先行研究の内容を整理したものが章末の図表5-3である。

#### 4. 仮説構築：コミュニティの融合と分裂

さて、仮説構築を行う前に、異なるコミュニティが融合していく「コミュニティ融合」と、別々のコミュニティに分裂していく「コミュニティ分裂」について、前章の事例の内容を簡単に整理しよう。

1978年に、竹内まりやのデビューをきっかけに加藤和彦と牧村憲一がはじめて協働することで、お互いのコミュニティのメンバーが協働するようになった。その結果、互いのコミュニティが結びついていき融合していった。このコミュニティ融合のプロセスでは、クリエイター間の協働のバリエーションの増大し、試行錯誤を通じて、異なる知識の融合がなされていた。その結果、後に高く評価される楽曲が次々と生み出されていった。

一方、1982年頃から加藤と牧村は徐々に各々のプロジェクトを手掛けるようになり、再び独立した道を歩むようになっていった。加藤と牧村だけでなく、坂本龍一や細野晴臣、山下達郎、後藤次利や清水信之などの同じコミュニティにいたメンバーもコミュニティ内外の音楽家とも協働を行うようになり、コミュニティが分裂していった。このコミュニティ分裂のプロセスでは、これまで培った知識とネットワークを活用することで、ヒット曲を次々と生み出していった。

このコミュニティの融合と分裂は、既存研究において議論されてきた遠隔的ネットワークの入れ替え (Sasovova et al., 2010; Vissa & Bhagavatula, 2012)、近接的ネットワークの入れ替え (コミュニティメンバーの入れ替え。Berman et al., 2002; Perretti & Negro, 2007; Sytch & Tatarynowicz, 2014) と現象的には類似する点もある。コミュニティ融合と分裂は、ネットワークとコミュニティメンバーの入れ替えを伴う現象だからである。

ただし、コミュニティの融合と分裂は、既存研究のダイナミクスの議論とは二つの点で異なる。

一つは、ネットワークレベルでのダイナミクスではなく、コミュニティレベルのダイナミクスに着目している点である。ネットワークの入れ替え、コミュニティメンバーの入れ替えはアクターを単位としたネットワークレベルのダイナミクスである。よって、ネットワークレベルのダイナミクスに着目するだけでは、個別アクターが保有する個別知の移転しか捉えられないかもしれない。一方、コミュニティの融合と分裂では、ダイナミクスの単位をコミュニティとすることで、個別知だけでなくコミュニティに内在する集団知の移転や価値観の統合を捉えることができる (de Vaan et al., 2015; Zhao & Anand, 2009, 2013)。

もう一つの違いは、変化の方向性を考慮している点である (Borgatti & Halgin, 2011)。既存研究が着目したコミュニティメンバーの入れ替えは、メンバーシップの変化比率に着

目するため、コミュニティに新規のメンバーが増えても、既存メンバーが減っても、同じ入れ替え効果が生じることになる (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。しかし、コミュニティ融合と分裂は、単なるネットワークの変化ではなく、変化の方向性の違いを明確に区別している。例えば、新規のメンバーが増えればそれだけコミュニティに新たな知識が移転されるかもしれない。一方、メンバーが抜ければ、抜けたメンバーはこれまで所属していたコミュニティに培われた知識をコミュニティ外で活用しようとするかもしれない。融合と分裂という変化の方向性を考慮することで、ダイナミクスがもたらす質的な違いを捉えることができる。

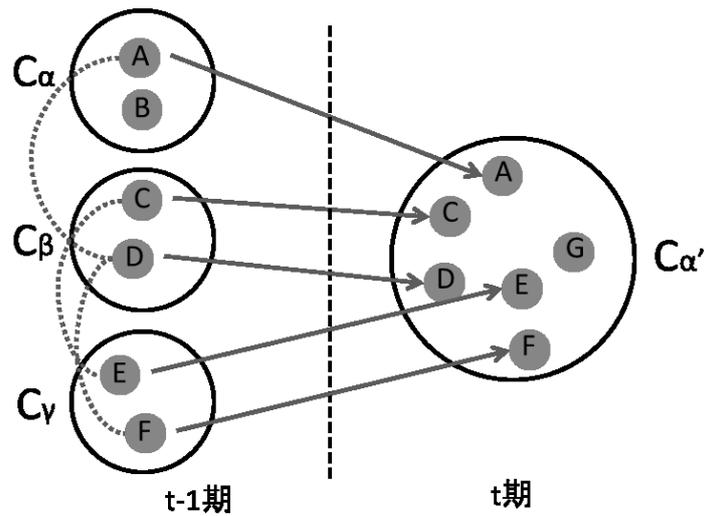
以下では、アクターの創造的パフォーマンスを、「経済的パフォーマンス」と「芸術的パフォーマンス」に分け (Godart et al., 2015; Uzzi & Spiro, 2005)、コミュニティの融合と分裂とパフォーマンスの関係についての仮説を構築していく。ここで、経済的パフォーマンスは、作品の興行収益や売上など、金銭的に換算可能な外部評価を指し、芸術的パフォーマンスは、芸術的革新性や受賞といった芸術的側面の外部評価を指す。

#### 4-1. コミュニティ融合

コミュニティ融合とは、異なるコミュニティのメンバー同士が協働を行いかつ、それらが凝集的なネットワークをもつことで一つのコミュニティへと融合していくネットワークのダイナミクスである。

これをイメージ化すると次の図表 5-1 となる。この図表では、 $t-1$  期においてコミュニティ  $\alpha$  に所属するアクター A、コミュニティ  $\beta$  に所属する C と D、コミュニティ  $\gamma$  に所属する E と F がコミュニティの枠を超えて協働を行うようになり (破線)、これらのアクターの所属していたコミュニティが  $t$  期ではコミュニティ  $\alpha'$  への融合していく様子を描いている。

図表 5-1 : コミュニティ融合のイメージ



出所：筆者作成

異なるコミュニティが融合していく経緯を考慮せず、融合した結果だけ見れば、これまでよりも大きなサイズのコミュニティにアクターが埋め込まれているだけのように見える。しかし、コミュニティ融合がアクターのパフォーマンスに影響を与える背景には、スナップショットで見たコミュニティのサイズでは捉えられない二つの要因があると考えられる。

一つは、アクター個々に内在する個別知だけでなく、既存のコミュニティが内在する集団知が移転される点である。コミュニティ融合は、単に所属アクターが増大するだけではない。個別のメンバーではなく、異なるコミュニティのメンバーを丸ごと迎え入れることを意味する。そのため、新たに加わるアクターの固有の知識だけでなく、それぞれのコミュニティで培われた知識が移転されると考えられる。

Zhao らは、アクターが固有にもつノウハウを意味する個別知と、協働の仕方やルーティンについてのノウハウの集団知を区別している (Zhao & Anand, 2013)。そして、彼らは集団知を移転するには、異なる集団の個別アクターがコミュニケーションをとるのではなく、集団同士でコミュニケーションを取ることが有効だとしている (Zhao & Anand, 2009, 2013)。コミュニティ融合も、凝集的な集団同士が融合していくプロセスであるため、集団知が移転されやすくなると考えられる。

本研究の事例において集団知が移転された例として挙げられるのが、加藤和彦のコミュニティと吉田拓郎のコミュニティが融合した際の制作方法の移転である。吉田が加藤と出会うまで、吉田は、編曲家が譜面を起こし、その譜面に従って楽器を演奏し、録音していくという制作方法をとっていた。しかし、吉田の楽曲『結婚しようよ』（1972年）を制作

する際、加藤と加藤が連れてきた音楽家である小原礼、林立夫が「バンドアレンジ」という方法を持ち込んだ。バンドアレンジとは、事前に編曲家が譜面を用意するのではなく、その場で全員でアレンジを行い、録音していくという方法である。この方法を目の当たりにした吉田は、以降、自身のプロジェクトだけでなく他のアーティストをプロデュースする際にもバンドアレンジを用いるようになった<sup>9</sup>。つまり、加藤と吉田のコミュニティの融合によって、「バンドアレンジ」という集団知が移転されたのである。

コミュニティ融合と単なるコミュニティのサイズの増大の効果のもう一つの違いは、もともと異なるコミュニティに所属するメンバー間で協働が起こることで、異なる価値観、知識がぶつかりあい、その統合が起こりうるという点である。

単に新規のメンバーが加わってコミュニティのサイズが大きくなる場合、異なる価値観や知識の統合が生じにくい。なぜなら、新規に参加したアクターは既存コミュニティのメンバーの行動を模倣する傾向があるからだ (Marquis, 2003)。そのため、新規のアクターが単体で既存コミュニティに加入すると、新規の知識をもっていたとしても、既存コミュニティの価値観に染まってしまい、本来そのアクターがもっていた異質性を有効に活かさない可能性がある (Adler et al., 2008)。知識の利用は、その背景にある独自の価値観の裏付けがなければ有効に機能しない (Nonaka & Takeuchi, 1995)。

一方、融合の結果生じるコミュニティは、独自の価値観や知識を内在する複数のコミュニティから構成されることになる。異なるコミュニティが丸ごと融合するため、特定のコミュニティの価値観に染まってしまう可能性が低下する。

異質な価値観、知識がぶつかり合うことによって生じるコンフリクトは、創造性の糧となることは多くの研究によって実証されている (例えば、de Vaan et al., 2015; Fleming et al., 2007b; Pelled et al., 1999)。特に、異なる価値観が併存するのではなく、全く新たな価値観へと統合されることによってブレークスルーが生じやすくなる (Harvey, 2014)。

コミュニティの融合による価値観の統合について、牧村は次のように述べている。「加藤がそれぞれ抱えてる後ろの世界が合併するわけですから。それまで平行して歩いてきた同士が会うことによって」。

ここで言及した「世界の合併」という言葉を具体的に指し示すと次のようになる。牧村のコミュニティは洋楽的要素の強い音楽を志向し、音楽家に好まれるような音楽を追求していた。一方の加藤のコミュニティは、フォークの要素が強かったうえ、ヒットを生み出

---

<sup>9</sup> TAP the POP「吉田拓郎が“音楽の師匠”と呼ぶ加藤和彦との出会いから生まれたヒット曲「結婚しようよ」」<http://www.tapthepop.net/extra/20371> (2015年7月17日閲覧) より。

す思考が強かった。このように異なる価値観をもつコミュニティに埋め込まれていた二人が協働した際、牧村は加藤から次のような言葉をかけられている。「牧ちゃん（牧村）、音楽プロデューサーの仕事はヒットチャートの1位を最終的に取る仕事じゃない？売る仕事だと思うよ」。この言葉に刺激を受け、牧村は音楽性の重視だけでなく、楽曲のヒットという点も追求していくようになる。

異なる価値観の統合は、牧村が大貫妙子の作品をプロデュースした際に顕著に現れた。これまで業界からの評価は高かったもののヒットに恵まれなかった大貫妙子に対し、YMOのメンバーを起用することで一定のヒットと業界からの高い評価を同時に得ることができたからである。

一方の加藤は、牧村と結びつくことで、牧村側のコミュニティにいた坂本龍一や清水信之などの音楽的技術の高い音楽家を起用していき、他のアーティストのプロデュースでヒットを出しつつも、自分の芸術的世界観を実験的に表現していくソロ作品を出していくようになっていった。

ここまでの議論から、コミュニティの融合数が増えるほど、融合後のコミュニティには個別知、集団知が移転され、異なる価値観や世界観がぶつかりあい、アクターの創造性が存分に発揮されるものと考えられる。しかし、コミュニティの融合数が一定数を超えると、逆効果が生まれる可能性もある。

多数の融合が逆効果を生させう理由の一つは、コミュニティ内での信頼醸成が欠如する点である。アクター間の信頼は、知識移転や円滑な協働といったネットワーク内のソーシャルキャピタル social capital<sup>10</sup>を活用するうえで不可欠ともいわれる (Adler & Kwon, 2002; Inkpen & Tsang, 2005; McEvily et al., 2003)。コミュニティの融合数が増えすぎると、そこに参加するアクターが単純に増大するため、コミュニティ内の凝集性を維持することが難しくなる。そうすると、コミュニティ内でアクターの裏切りを抑制する制裁機能が不全に陥り、互いの信頼が喪失してしまう (Coleman, 1988)。そうすると、コミュニティ内であってもアクターは有用な知識がコミュニティ外で利用されることを恐れ、知識を互いに移転しあわなくなってしまう (Stefano et al., 2014)。

もう一つは、コミュニティ内にあまりにも多く異なる価値観が存在する場合、その統合が難しくなる点である。異なる価値観の統合は凝集的なネットワークにおける密な協働によって促される (Fleming et al., 2007b; Nonaka & Takeuchi, 1995; Stark, 2009)。ところが、コミュニティの融合数が多すぎることで起こる凝集性の低下は、異なる価値観の

---

<sup>10</sup> ソーシャルキャピタルとは、社会関係の構造と関係の内容に埋め込まれた中で個人やグループが利用可能な善意 goodwill と定義される (Adler & Kwon, 2002)。

統合を促さず、単に併存させてしまう可能性がある。そのため、異質な知識をコミュニティに取り込めたとしても、多様な価値観が併存するだけではうまくその異質な知識を使うことができないと考えられる (Bechky, 2003; Dougherty, 1992; Van Der Vegt & Bunderson, 2005)。

最後は、あまりにも多くの知識をアクターが処理できないという情報処理のオーバーロードを起こしてしまうという点である。コミュニティ融合の数が一定数を超えると、大量の知識を入手できる可能性がある。しかし、既存研究は、アクターの情報処理能力には限界があるため、多様な知識にさらされるとアクターは情報処理のオーバーロードを起こし、創造的パフォーマンスを低下させると指摘している (Edwards, 2001; Godart et al., 2015)。

以上の議論から、コミュニティの融合数が増大することでアクターの経済的パフォーマンス、芸術的パフォーマンスはともに高まっていくが、融合数が一定値を超えるといずれのパフォーマンスも低下していくという逆U字の関係になることが予想される。

**【仮説1】 ネットワークコミュニティの融合数はアクターの経済的パフォーマンスの水準と逆U字関係をもつ。**

**【仮説2】 ネットワークコミュニティの融合数はアクターの芸術的パフォーマンスの水準と逆U字関係をもつ。**

#### 4-2. コミュニティ分裂

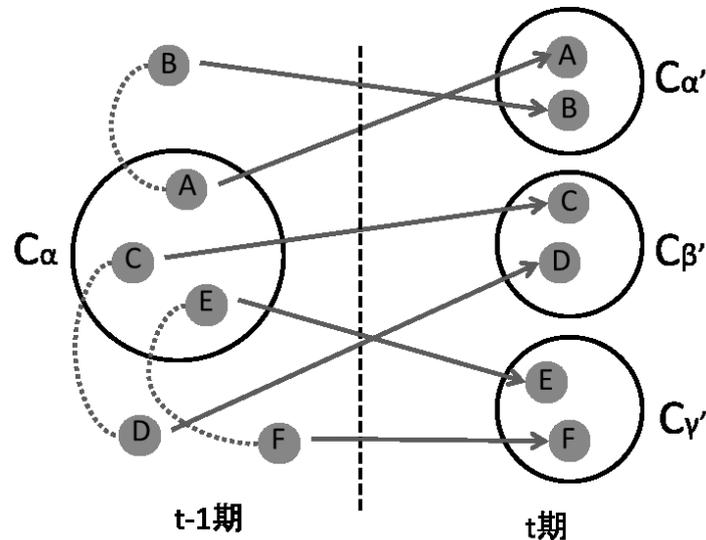
コミュニティ分裂は、同じコミュニティに所属していたアクターがコミュニティ外のアクターと協働し、それぞれ異なるコミュニティを形成、あるいは異なるコミュニティに参画し、既存コミュニティが分裂していくネットワークのダイナミクスである。

これをイメージ化したものが次の図表5-2である。当図表では、t-1期においてコミュニティ  $\alpha$  には、アクターA、C、Eが所属している。Aはコミュニティ外のBと、CはDと、EはFと協働を行うことで、t期にはAとBが所属するコミュニティ  $\alpha'$ 、CとDが所属するコミュニティ  $\beta'$ 、EとFが所属するコミュニティ  $\gamma$  に分裂していった様子を描いている。

コミュニティ融合も分裂も異なるコミュニティ間の協働によって起こるネットワークのダイナミクスである。融合と分裂の大きな違いは、t-1期のアクター同士がt期にも高い凝集性をもつかどうかにある。当図表でいえば、t-1期のコミュニティ  $\alpha$  に所属するアクターA、C、E間で凝集性を保つか、あるいはt-1期でコミュニティ外にいるB、D、Fが、

コミュニティ  $\alpha$  にいる様々なアクターと協働を行われなければ、コミュニティが分裂してしまう。

図表 5-2 : コミュニティ分裂のイメージ



出所：筆者作成

コミュニティ分裂がアクターのパフォーマンスに影響を与える背景には二つの要因があると考えられる。

一つは、経済的機会の発見である。コミュニティ内のメンバーの埋め込み関係から脱し、コミュニティ外のアクターを優先して協働する背景には、経済的機会の追求があるからだ (Greve et al., 2013; Rowley et al., 2005)。

ただし、コミュニティ外のアクターと協働することは、コミュニティ融合が起きるプロセスも同様である。もう一つの要因は、コミュニティに新たな知識を移転するコミュニティ融合と異なり、コミュニティ分裂では既存知識を活用する点である (March, 1991)。つまり、既存のコミュニティの知識を外部にあるコミュニティのメンバーとの協働で活用していくということである。

前章の事例でいえば、1982年以降、牧村と加藤のコミュニティのメンバーが独自の活動を行うようになった時期がコミュニティ分裂に相当する。この時期の特徴は、牧村の言葉でいう「芸能側」のクリエイターと多数協働を行っていた点である。加藤は岩崎良美、田原俊彦、シブがき隊などの楽曲制作やプロデュース業を多数行っていた。同様に、大貫妙子は中森明菜、山下達郎は近藤真彦、細野晴臣は松田聖子などの楽曲提供やプロデュース

業を行うようになった。短期間であったものの、コミュニティが分裂していくダイナミクスに埋め込まれたクリエイターは多数のヒット曲を創出するに至った。

この時期、コミュニティのメンバーが既存知識をコミュニティ外で活用していたことを牧村は次のように語っている。

一番僕が見ていて悔しかったのは、せっかく編み出したアレンジ方法や、音色や、色んな技法を「売っちゃう」ことだったんですよ。（中略）せっかくこっち側（創作者側）の財産になるはずのものも、途中途中でおいしいもの作ると（芸能側に）抜かれていっちゃうんですよ。

このように、コミュニティ分裂では、コミュニティ融合と異なり、知識の移転や統合ではなく、あくまで既存知識を活用するプロセスを伴いやすい。よって、コミュニティ分裂は、アクターの芸術的パフォーマンスではなく、経済的パフォーマンスに影響を与えると考えられる。その結果が、コミュニティ分裂時に創出された一連のヒット曲に表れている。

また、ここで指摘しなければならないのが、コミュニティ分裂は諸刃の剣であるということだ。なぜなら、コミュニティの分裂数が十分でなければ、分裂後のアクターのパフォーマンスに負の影響を与えかねないからである。

コミュニティが分裂するにしても、中途半端な数の分裂しか起こらないケースとして次の三つのパターンが考えられる。

一つは、分裂前のコミュニティのサイズが十分な大きさをもっていないパターンである。この場合、そもそもコミュニティ内に知識が蓄積していない可能性がある。活用する知識がないままに既存コミュニティを抜け出すことになりかねない。

もう一つは、コミュニティ外のアクターだけでなく、コミュニティ内のメンバー間とも協働を行わず、単純にコミュニティ内の凝集性を低下させてしまうパターンである。コミュニティ外のアクターと協働をしないということは経済的機会を発見できていないことを意味する（例えば、Greve et al., 2013）。さらに、既存コミュニティの凝集性が低下することは、メンバー間の協働能力が失われている可能性がある（Fleming et al., 2007b）。

最後は、一定規模のコミュニティが残ってしまうパターンである。この場合、コミュニティ外のアクターと協働し、知識を活用する際に、既存の凝集的なコミュニティから制裁を受けてしまう可能性がある（Coleman, 1988）。既存コミュニティの知識を活用することはできるかもしれないが、既存のコミュニティのメンバーと協働が行えなくなる可能性がある。つまり、個別知は活用できても、集団知が活用できなくなることを意味する（Zhao & Anand, 2013）。

つまり、中途半端にコミュニティが分裂すると知識もネットワークも活用できず、アクターのパフォーマンスに悪影響を与えかねないということである。コミュニティ分裂では、跡形もなく既存コミュニティが分裂していくことで、アクターの経済的パフォーマンスを促しうる。

以上の議論から、コミュニティ分裂では、その分裂数に応じてアクターのパフォーマンスを低下させるが、分裂数が一定値を超えると、パフォーマンスを向上させるというU字関係にあると予想される。

**【仮説3】** ネットワークコミュニティの分裂数はアクターの経済的パフォーマンスの水準とU字関係をもつ。

図表5-3：ネットワークダイナミクスとパフォーマンスの関係に着目した研究  
(年代別著者アルファベット順。\*は既出の研究)

著者 (年度 学術誌) ダイナミクス	データ	独立変数	従属変数	発見
Berman et al. (2002 AMJ) 近接的ネットワークの効果の減退	米国プロバスケットボールの23チームと4189選手の個人成績 (1980-1993 シーズン) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>共有チーム経験</li> <li>コーチ経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームパフォーマンス (チームの勝利数/アシスト数)</li> </ul>	共有チーム経験はチームパフォーマンスと正の関係をもち、その関係は徐々に低くなる。コーチ経験はチーム経験とチームパフォーマンスの正の関係を弱める。
*Soda et al. (2004 AMJ) 遠隔的ネットワークの効果の減退	イタリアテレビ産業の501の製作チーム (1988-1999年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状/過去の構造的空隙</li> <li>現状/過去の閉鎖性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作品のパフォーマンス (視聴者数)</li> </ul>	過去の閉鎖性はパフォーマンスとU字関係にあるが、現状の閉鎖性はパフォーマンスと関係しない。
Guimerà et al. (2005 Science) 近接的ネットワークの効果の減退	ブロードウェイ作品制作チームと学術研究チーム チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームサイズ</li> <li>新規アクターの割合</li> <li>既知のアクターと繰り返し協働を行う割合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームの創造性 (インパクトファクター)</li> </ul>	チームサイズは時とともに増大傾向にある。新規のアクターがチームに入る割合と創造性は正の関係をもつが、既知のアクターと繰り返し協働を行う割合は創造性と負の関係をもつ。
Perretti & Negro (2007 JOB) メンバーの入れ替え	ハリウッドメジャー7社の6,446映画作品のチーム (1929-1958年) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームにおける新人と古参メンバーのダイアド数の企業レベル合計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション (新規ジャンルの創造/既存ジャンルの組み合わせ)</li> </ul>	新人と古参の組み合わせは革新的製品の創出と正の関係をもつ。
Hallen (2008 ASQ) 刷り込み効果	米国ネット証券業界で2000-2002年に創業したベンチャー92社とベンチャーキャピタルのダイアド関係1,881 (2000-2005年) 投資関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業者が過去に立ち上げた企業とベンチャーキャピタルの投資関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファーストステージ投資関係の形成</li> <li>セカンドステージの投資関係の形成</li> </ul>	創業以前のベンチャーキャピタルとの紐帯は、新規創業企業とベンチャーキャピタルとのファーストステージ、セカンドステージの投資関係形成と正の関係をもつ。
Milanov & Fernhaber (2009 JBV) 刷り込み効果	バイオ産業ベンチャー209社 (1991-2000年) 提携関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>初期パートナーのネットワークサイズ</li> <li>初期パートナーの媒介中心性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットワークサイズ (アライアンス数)</li> </ul>	初期パートナーのネットワークサイズは、その後のネットワークサイズと正の関係をもつ。初期パートナーのネットワークサイズと媒介中心性の交互作用は、その後のネットワークサイズに正の影響を与える。
*中本 (2010 日本経営学会誌) 遠隔的ネットワークの効果の減退	日本の製薬会社5社における研究者404人 (1980-1990年代) チームメンバーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在/過去の強い紐帯 (協働回数2回以上)</li> <li>現在/過去の構造的拘束度 (媒介中心性でも測定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究者が申請した特許の被引用数</li> </ul>	過去の強い紐帯数は特許の被引用数と負の関係をもつが、現在の強い紐帯数は正の関係をもつ。過去の構造的拘束度は被引用数と関係をもたないが、現在の構造的拘束度は正の関係をもつ。

		・外部との紐帯数		
*Baum et al. (2012 OS) 遠隔的ネットワークの効果の減退	カナダの投資銀行 331 行 (1952-1990 年) シンジケーション関係	・越境紐帯 ・閉じた紐帯 ・紐帯の経過年度	・市場シェア	閉じた紐帯の時間年数は市場シェアと正の関係をもつ。 越境紐帯と経過年数は市場シェアと負の関係をもつ。
Mariotti & Delbridge (2012 OS) 遠隔的ネットワークの効果の復活	ヨーロッパレースカーメーカー 39 社の複数事例 バイヤー-サプライヤー関係	・潜伏紐帯 latent ties (過去に形成した紐帯が一度消失し、再度復活した紐帯)	・ネットワーク維持の負荷 ・問題の解決 ・情報の冗長性	潜在紐帯は過去の協働経験が累積しているためネットワークの維持の負荷を軽減する。さらに、関係をもっていない間に培われた新規の知識があるため、情報の冗長性が少なく、新製品開発における問題解決につながる。
*McEvily et al. (2012 OS) 刷り込み効果	米法律事務所 217 社 (1933-1978 年) 所属関係	・インプリントされた越境紐帯 (アクターのアソシエイト時代にシニア弁護士が豊富にいた事務所から転職したアクターとの紐帯)	・企業の成長 (アソシエイト増員の有無)	インプリントされた越境紐帯数と、事務所の成長は正の関係をもつ。
Vissa & Bhagavatula (2012 SEJ) ネットワークの入れ替え	インドの BtoB ハイテクベンチャー経営者 50 人へのサーベイ (1 回目のサーベイから 14 ヶ月後に 2 回目のサーベイを行う) 経営者のアドバイス関係	・新たなアクターとの紐帯形成 ・既存のアクターとの紐帯消失	・経済的交換関係の増大数	新たなアクターとの紐帯形成、既存のアクターとの紐帯消去はいずれも経済的交換関係の増大と正の関係をもつ
Milanov & Shepherd (2013 SMJ) 刷り込み効果	米国ベンチャーキャピタル 272 社 (1980-2004) 投資関係	・企業設立後にはじめて組むパートナーの評判 (過去 5 年の投資企業のうち IPO した企業数の割合)	・ステータス (年度内で標準化したボナッチ中心性) ・初期パートナーの過去のネットワーク密度	はじめてのパートナーの評判と、ステータスは正の関係をもつ。はじめてのパートナーの評判とそのパートナーの過去のネットワーク密度の交互作用は、ステータスに正の影響を与える。
Ni Sullivan et al. (2014 SO) 刷り込み効果	米国ベンチャーキャピタル 90 社の共同投資ネットワーク (1995-2003) 共同投資関係	・設立から 5 年までのスモールワールド指数	・これまで投資したことのない産業の企業への投資	初期のスモールワールド指数は、新規の産業への投資行動と正の関係をもつ。
*Sytych & Tatarynowicz (2014 AMJ) メンバーの入れ替え	ハイテク産業の 192 社 (1981-2001 年) 企業間提携コミュニティ 提携関係	・コミュニティメンバーの入れ替わり ・異なるコミュニティへの横断	・発明の生産性 (特許数)	コミュニティメンバーの適度な入れ替えはイノベーションと正の関係をもつ。

注) AMJ: Academy of Management Journal; AMR: Academy of Management Review; ASQ: Administrative Science Quarterly; JBV: Journal of Business Venturing; JOB: Journal of Organizational Behavior; OS: Organization Science; SEJ: Strategic Entrepreneurship Journal; SMJ: Strategic Management Journal; SO: Strategic Organization。

出所: 筆者作成



# 第6章 コミュニティの融合と分裂

## : 仮説検証

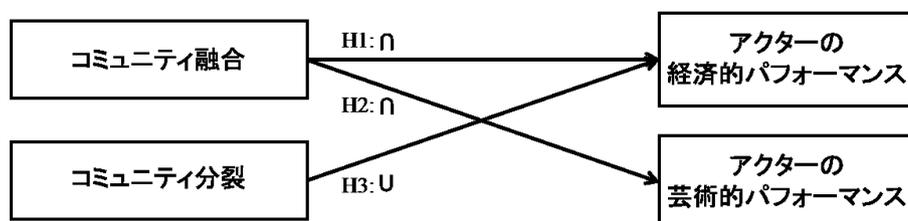
### 1. 本章の目的

第Ⅱ部を締めくくる本章では、コミュニティの融合数と分裂数に関する仮説モデルを日本の音楽産業のデータを用いて統計的に検証していく。

実証する仮説モデルは次の図表6-1に示される。仮説1 (H1) はコミュニティ融合の数がクリエイターの経済的パフォーマンスに対して逆U字の関係をもつというものである。仮説2 (H2) はコミュニティ融合の数がクリエイターの芸術的パフォーマンスに対して同じく逆U字の関係をもつというものである。最後に、仮説3 (H3) はコミュニティ分裂がアクターの経済的パフォーマンスに対してU字関係をもつというものである。

それでは、仮説検証の作業に入る前に、研究方法として、実証分析に用いるデータ、ネットワークデータの構築方法、コミュニティデータの構築方法を説明し、変数の測定、モデルの推定方法について言及していこう。

図表6-1 : コミュニティ融合/分裂の仮説モデル



出所：筆者作成

### 2. 研究方法

#### 2-1. データ

本研究は、1968年から2005年までの日本の音楽産業を調査対象とする。とりわけ、本章では、作詞家や作曲家といったクリエイターレベルのデータを分析対象とする。

なお、当該調査期間を選定した理由はアーカイブデータの制約に起因する。1968年を起点としたのは、後述するシングル楽曲に関わるランキングデータが1968年から開始されているからである。一方、2005年を終点とした理由は、アップルや携帯キャリアによる楽曲

のデジタル配信が2005年頃から普及してきたにもかかわらず、当該シングル楽曲ランキングにはデジタル配信の収益が考慮されていないからである。

では、収集したデータとデータソースについて説明していこう。ここで示すデータソースは第Ⅲ部の実証研究においても共通している。

シングル楽曲に関わるデータは、主にオリコン株式会社の出版する『SINGLE CHART-BOOK COMPLETE EDITION 1968-2005』より取得した。当該資料には1967年から2005年までに発売されたシングル楽曲のうち、オリコンの週間ランキング100位以内、2002年以降は200位以内に入った楽曲が掲載されている。本資料から25,263のシングル楽曲についての発売年月、売上枚数、アーティスト名（ソロもしくはグループ名）、作詞、作曲、編曲者の名称、発売レコードレーベル名称のデータを取得した。

各楽曲のジャンルについてはCD/DVD レンタル会社大手のTSUTAYAのウェブサイト<sup>1</sup>から得た（2014年10月～12月に取得）。データは当該ウェブサイトの検索画面から楽曲名あるいは発売アーティスト名で検索した結果から得ている。

また、作品の芸術的パフォーマンス指標として、他のアーティストから楽曲がカバーされた回数を意味する被カバー数のデータを取得した。これはJASRACのオンライン作品データベース検索サービス「J-WID」<sup>2</sup>から得ることができた（2014年10月～2014年12月に取得）。

本研究の主眼であるネットワークデータについては、本研究は各楽曲制作に関わったクリエイター群を紐帯でつなげることでデータを取得した。そのため、各シングル楽曲に関わったディレクター、プロデューサーの名称、発売名義のアーティストが所属する音楽プロダクション、楽曲の著作権を管理・保有する音楽出版社の名称にかかわるデータを、オリコン・エンタテインメントの週刊発行専門誌『ORIGINAL CONFIDENCE』から取得した。

なお、名称データは必ずしもクリエイター個人の名称が記載されているわけではなくグループの場合もある。また、同じ人物が作品によって異なる名称を用いる場合もある。そのため、株式会社ジャパンミュージックデータの「アーティスト名称データベース」からアーティストのグループ構成員、クリエイターの名称に関わるデータを得た。当該データベースに記載されていないアーティストやクリエイターについては補完的なウェブ検索を行った。

---

<sup>1</sup> TSUTAYA「レンタルCD」[http://store-tsutaya.tsite.jp/rank/cd\\_rental.html?r=D001&moid=rank\\_red](http://store-tsutaya.tsite.jp/rank/cd_rental.html?r=D001&moid=rank_red)（2014年10月1日～2014年12月28日に閲覧）より。

<sup>2</sup> JASRAC「J-WID」<http://www2.jasrac.or.jp/eJwid/>（2014年10月1日～2014年12月28日に閲覧）より。

クリエイターを取り巻くレコード会社のデータについてはオリコンが毎年発行する『オリコン年鑑』より得られた。ただし、音楽出版社、音楽プロダクションについては名称以外のデータを取得することができなかった。

以上の取得データの内容とデータソースの対応表が次の図表6-2である。

図表6-2：取得データとデータソース

取得データ	データソース
楽曲の名称 楽曲の発売年月 楽曲を発売したアーティストの名称 楽曲の売り上げ枚数 楽曲の最高ランキング 楽曲のランキング登場週数 楽曲の作詞、作曲、編曲者の名称 楽曲の発売レコード会社の名称	<ul style="list-style-type: none"> <li>• オリコン『SINGLE CHART-BOOK COMPLETE EDITION 1968-2005』</li> </ul>
他アーティストによる被カバー数 楽曲をカバーしたアーティストの名称、カバーした順番	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JASRAC 著作権データベース「J-WID」(2014年10月～2014年12月に取得)</li> </ul>
楽曲のジャンル	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TSUTAYA ウェブサイト (2014年10月～12月に取得)</li> </ul>
楽曲のディレクター、プロデューサーの名称 実演者の所属プロダクションの名称 楽曲の音楽出版社の名称 楽曲の原盤権所有者の名称 楽曲のタイアップの内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• オリコン『コンフィデンス』(1976年1月12日～1994年2月14日号)</li> <li>• オリコン・エンタテインメント『Original Confidence』(1994年2月21日～2002年9月30日号)</li> <li>• オリコン・エンタテインメント『オリコン』(2002年10月7日～2003年6月30日号)</li> <li>• オリコン・エンタテインメント『OC: original confidence』(2003年7月7日～2006年12月25日号)</li> </ul>
グループの構成員の名称 クリエイターの他の名称	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ジャパンミュージックデータ「アーティスト名称データベース」</li> <li>• 補完的なウェブ検索</li> </ul>
レコード会社の設立年度、従業員数、資本金	<ul style="list-style-type: none"> <li>• オリコン・エンタテインメント『オリコン年鑑』</li> </ul>

出所：筆者作成

本章のデータセットは分析単位を「クリエイター-年」としたパネルデータとなっている。ここでのデータセットは、シングル楽曲のデータから洋楽を除去したうえで、楽曲の制作に参加した実演家、作詞家、作曲家、編曲家、ディレクター／プロデューサーを分析単位としたデータに変換することで作成している。

なお、以下の条件に当てはまるクリエイターはサンプルから除去した。まず、新規に登場するクリエイターである。これは、 $t-1$  期以前のコミュニティデータを用いるという分析の手続き上、新規のクリエイターにコミュニティ ID を付与できないからである。また、本章の分析の際、従属変数に対し  $t-1$  期の独立変数の値を利用している。ネットワークが測定される  $t-1$  期から  $t-3$  期の間のいずれかで作品を出したクリエイターは独立変数の値をもつが、 $t$  期に作品を出していないクリエイターは従属変数の値が存在しない。この条件に当てはまるクリエイターもサンプルから除去されている。なお、ネットワークの変数自体は 1970 年から構築されているが、コミュニティの融合の変数を作成するため 1970 年のデータを用いることができない。よって、分析の際は 1970 年の観測値も除去している。

以上の手続きから最終的に 1971 年から 2005 年までで、ユニーククリエイター 8,442 名から構成される観測数 34,669 のパネルデータを得た。

## 2-2. ネットワークデータの構築方法

続いて、ネットワークデータの構築方法について説明したい。なお、以下のネットワーク構築方法は、プロジェクトの創造的パフォーマンスに焦点を当てる第Ⅲ部の実証研究においてもほぼ同様の方法を用いている。

クリエイターのネットワークデータは、所属ネットワーク affiliation network をもとに作成された。所属ネットワークとは、何らかの所属やイベントに参加したアクター同士をネットワークでつなげる方法である<sup>3</sup>。本研究では、シングル楽曲というイベントを所属先とし、そこに参画したクリエイターをネットワークでつなげた（例えば、Fleming et al., 2007b; Uzzi & Spiro, 2005; Zaheer & Soda, 2009）。

ネットワークデータを構築する際に検討しなければならないのが、ネットワークの累積計測期間である。例えば、1年間のみでネットワークを計測する場合、現実のネットワークのあり方にそぐわない。人あるいは組織同士が協働を行うことを通じて形成された関係が1年で消失するわけではないからである。

---

<sup>3</sup> ここで説明したネットワークデータの処理は、2モードネットワーク（アクターとイベントの二つのモードから構成されるネットワーク）から1モードネットワーク（アクターのみ一つのモードから構成されるネットワーク）への変換を意味する（金光, 2003）。

そこで、本研究では既存研究を踏襲し、個別アクターの各年に3年間の累積ネットワークを集計した（例えば、Fleming et al., 2007b; McFadyen & Cannella, 2004; McFadyen et al., 2009; Nerkar & Paruchuri, 2005）。なお、統計分析を行う際にはt-1期のネットワーク変数を用いるため、1970年のネットワークは1967-1969年の累積ネットワーク、1971年のネットワークは1968-1970年の累積ネットワークという方法で各年のデータを作成した。

ただし、次の三つの問題から、オリコンランキングから取得したクリエイターの名称を直接用いてネットワークデータを作成することはできなかった。一つ目の問題は、個別クリエイターの統一性の問題である。左記資料では、バンド名やユニット名など、グループ名と個人名が入り混じって名称が記載されている。二つ目の問題は、クリエイターの同一性の問題である。プロジェクトによって、クリエイターが名称を変更したり、表記を変える場合（異名同人<sup>4</sup>）、全く同じ名称でも異なるクリエイターの場合がある（同音異人<sup>5</sup>）。三つ目の問題は、クリエイター間の協働の有無の問題である。カバー曲、リミックス曲は、記載されているクリエイター同士が実際に協働をしていない可能性もある。

これらの問題を解決するため、ジャパンミュージックデータ社の「アーティスト名称データベース」、JASRACの著作権データベースの参照、補完的なウェブ検索を通じ、分析対象となった楽曲、それに関わる全てのクリエイター、グループを照合した。

クリエイターの統一性の問題とクリエイターの同定の問題については、全てのグループ名を個人名に分解したうえで、「アーティスト名称データベース」から異名同人、同音異人の特定を行った。ただし、左記データベースでは、グループ内のメンバー交代、追加・解雇が起こった場合、追加しか反映されない。そのため、個別グループのウェブサイトなどから時期ごとのメンバーの存在を確認し、楽曲発売時期をもとにグループを構成する個別のクリエイターを特定した。

協働の有無の問題については、同じ曲名（もしくは部分的に同じ曲名）で作詞、作曲が同じクリエイターであった場合、時間的に先行する楽曲をオリジナルとし、そうでない楽曲をカバー曲とした。また、JASRACのオンラインデータベースには、オリジナルのアーティストも含み、どのアーティストによって当該楽曲が実演されたかがリストされている。基本的には、実演した時期が早いグループに若い番号が付与されるため（つまり、一番目にリストされている名称がオリジナルのグループ）、二番以降にリストされたアーティストによって実演された楽曲をカバー曲とみなした。なお、カバー曲、リミックス曲の場合、

---

<sup>4</sup> 例えば、「小室哲哉=Tetsuya Komuro」、「阿久悠=多夢星人」など。

<sup>5</sup> 例えば、「Taku」というクリエイター名は18の同名異人が存在する。

チームで協働を行っている可能性が低いため、作詞家、作曲家を取り除いたうえで、編曲家、実演家、ディレクターのみをネットワークデータに含めた。

なお、本研究では、作詞、作曲、編曲、実演家、ディレクターを全て「クリエイター」と総称する。また、シングル楽曲制作を「プロジェクト」、プロジェクトに携わったメンバー群を「チーム」、楽曲の発売名義（主に実演家）を「アーティスト」と呼んで使い分ける。

### 2-3. コミュニティデータの構築方法

続いて、本研究が関心をもつコミュニティデータの構築方法について説明していこう。膨大なネットワークデータから凝集的なサブネットワークであるコミュニティをどのように検出していけばよいのか。

コミュニティ検出 community detection の基本的な考え方は、他のアクター群とはネットワーク密度が低く、ネットワーク密度が高いアクター群をコミュニティとして検出していくというものである (Girvan & Newman, 2002)。

そこで、本研究では、コミュニティを検出するための方法として、R の igraph1.0 で利用できる Girvan & Newman のアルゴリズムを用いた (Girvan & Newman, 2002; Newman & Girvan, 2004)。当該アルゴリズムは、アクター間の仲介ポジションに位置づけられる確率の高さ意味する媒介中心性が高いスコアのアクターを、ネットワークから順々に取り除いていき、それによって切り離されたアクター群をコミュニティとみなすという方法である。取り除きの全てのパターンの中から後述するネットワークモジュラリティ network modularity が最大となるコミュニティ分割の組み合わせを特定していくというものである。

アクターの媒介中心性のスコアが高い順にネットワークから取り除いていく理由は以下である。それは、多数のアクターを仲介する位置にいる媒介中心性の高いアクターをネットワークから取り除くと、より小さなサブコンポーネントに分断されやすいため、それをコミュニティとして認識しやすいからである。

ここで、ネットワークモジュラリティとは、先に説明した特定コミュニティ内でのアクター間のネットワーク密度は高い一方で、他のコミュニティのアクターとのネットワーク密度は低い構造をもつときほど数値が高くなる指標である。より厳密には以下のように定義される (Girvan & Newman, 2002)。

$$\text{network modularity} = \sum_i (e_{ii} - (\sum_j e_{ij})^2) / E$$

当式における  $E$  はネットワーク全体の紐帯数であり、 $e_{ii}$  は、コミュニティ  $i$  のアクター毎の紐帯数の総和、 $e_{ij}$  はコミュニティ  $i$  のアクターとコミュニティ  $j$  のアクターとの紐帯数の総和である。ネットワークモジュラリティの数値が高くなるほど明確に分断されたコミュニティを特定できたことを意味する。逆に言えば、ネットワークモジュラリティが低くなるほどコミュニティ間の紐帯数が多いことを示す。

本研究において当該方法を利用した理由は二つある。一つは、階層クラスタリング法 hierarchical clustering のようにネットワーク上に存在するコミュニティ数を「事前」に特定する必要がないからである (Sytch & Tataronowicz, 2014)。Girvan & Newman アルゴリズムでは、全てのコミュニティのパターンのうち、ネットワークモジュラリティが最大のパターンが採用される。なお、N-clan などもコミュニティ数を事前に特定する必要がない方法だが (例えば、Rowley et al., 2005 など)、アクターが複数のコミュニティに所属するという問題がある。もう一つの理由は、当該アルゴリズムがコミュニティを検出するうえで比較的頑強な方法とされているからである<sup>6</sup> (Danon et al., 2005)。経営学分野の既存研究でも当該方法が用いられている (例えば、Gulati et al., 2012b; Sytch et al., 2012; Sytch & Tataronowicz, 2014)。

Girvan & Newman のアルゴリズムを用いた結果、1970 年から 2005 年までに 3,917 のコミュニティが検出された。ただし、ここまで述べたコミュニティ検出の方法では、年度を隔ててコミュニティが同一かどうかまでは判断できない。本研究が関心をもつコミュニティ融合や分裂を含め、毎年新規にいくつのコミュニティが生成されるかなど、コミュニティの経時的変化をみるためには、年次を隔てて同一なコミュニティを特定する必要がある。

そこで、本研究では既存研究の方法に従い、 $t$  期のコミュニティと  $t-1$  期のコミュニティのアクターが 30% 以上重複した場合に同一のコミュニティとし、30% を下回った場合、新たに生じたコミュニティとする方法をとった (Sytch & Tataronowicz, 2014)。

具体的には次のような手続きを行っている。まず、 $t$  期のコミュニティに所属するアクターのうち、 $t-1$  期の所属コミュニティと  $t$  期のコミュニティの重複人数を算出し、そこから最も重複人数の多い  $t-1$  期のコミュニティを特定する。そして、その最大重複メンバー数が、 $t$  期のコミュニティサイズの  $1/3$  を超えている場合、最大重複メンバー数をもった  $t-1$  期のコミュニティと  $t$  期のコミュニティを同一とした。

例えば、1990 年に存在するコミュニティ  $\alpha$  にアクター A、B、C、D ののうち 2 名が所属していたとする。また、1989 年に、アクター A が所属していたコミュニティが  $\beta$ 、アクタ

---

<sup>6</sup> Girvan & Newman アルゴリズムのほか、random walk アルゴリズム (Pons & Latapy, 2005)、spinglass 法 (Reichardt & Bornholdt, 2006)、Louvain 法 (Blondel et al., 2008) などがある。なお、コミュニティのアルゴリズムの比較は Danon et al. (2005) が行っている。

ーBもコミュニティ  $\beta$ 、アクターCはコミュニティ  $\gamma$ 、アクターDは新規に登場したため  $t-1$  期の所属コミュニティがなかったとする。この場合、コミュニティ  $\alpha$  の最大重複数とそのコミュニティは、1989年のコミュニティ  $\beta$  の2名となる。これはコミュニティ  $\alpha$  のサイズの  $1/3$  ( $4/3$ ) を超えるため、コミュニティ  $\alpha$  と  $\beta$  は同一のコミュニティとみなせる。

ただし、 $t$  期と  $t-1$  期の最大重複メンバーコミュニティが複数の  $t$  期のコミュニティに現れ、かつ  $1/3$  以上の基準を満たす場合がある。例えば、1989年のコミュニティ  $\beta$  に所属していたアクターA、B、C、Dが、 $t$  期にはコミュニティ  $\alpha$  にアクターA、B、コミュニティ  $\gamma$  にアクターC、Dが所属し、 $t$  期のコミュニティ  $\alpha$  のサイズが5名(A、Bのほか3名)、コミュニティ  $\gamma$  のサイズが4名というようなケースである。この時、 $t$  期のコミュニティサイズが最大のものを同一のコミュニティとし、それ以外は新規に生成されたコミュニティとみなした。つまり、先の例だと、コミュニティ  $\alpha$  とコミュニティ  $\beta$  を同一とし、コミュニティ  $\gamma$  は新規に生成されたコミュニティとみなした。

以上手続きにより、1970年から2005年までに1,963のユニークコミュニティを特定できた。

なお、本研究で構築したネットワークおよびコミュニティデータを用いて測定した代表的なネットワーク構造指標（中心性や構造的空隙など）の記述統計、年次推移については本稿末巻の補遺3、本研究で用いたR、Stataのプログラムコードは補遺4に記している。

#### 2-4. 従属変数

続いて、変数の測定について説明していこう。まずは従属変数である。前章で述べた通り、本研究でのクリエイターの創造的パフォーマンスは、経済的パフォーマンスと芸術的パフォーマンスの二つの次元で測定する。

**クリエイターの楽曲売上枚数:**クリエイターの経済的パフォーマンスは、 $t$  期にクリエイターが制作したシングル楽曲の合計売上枚数を測定し、対数化することによって測定された。

経済的パフォーマンスを測定するため、作品の売上枚数を用いた理由は、音楽産業における楽曲の経済的パフォーマンスは、顧客が支払意欲を示す販売価格や、生産コストを抑えるということよりも、多くのリスナーが作品を購入したかどうかで判断される。これは作品の販売価格がほぼ一律ということと複製コストが低いからである。音楽コンテンツは、価格の面では知的財産を保護する名目で再販価格維持制度が敷かれているため、シングルであれば千円前後、アルバムであれば三千円前後というように、どの作品も価格がほぼ

一律に設定されている（八木，2007）。また、コスト面では、楽曲制作コスト、マーケティングコストは必要とされるものの、一旦楽曲ができれば情報財であるため複製は安価である（新宅・柳川，2008）。よって、楽曲の売上枚数によって経済パフォーマンスを測定できると考えられる。

**クリエイターの楽曲被カバー数**：他方、クリエイターの芸術的パフォーマンスは、クリエイターの  $t$  期に制作した楽曲の他のアーティストによるカバー数の合計によって測定された。被カバー数は学術研究における特許や論文の被引用数 forward citation によって学術的価値の測定する考えと類似する（例えば、Fleming et al., 2007b; Uzzi et al., 2013）。

既存研究では、クリエイティブ産業の芸術的パフォーマンスを専門家からのレーティング、著名な章の受賞、新ジャンルの創出などによって測定されてきた（例えば、Cattani & Ferriani, 2008; Lopes, 1992; Mezias & Mezias, 2000; Perreti & Negro, 2007; Peterson & Berger, 1975）。しかし、日本の音楽産業については、楽曲の評価レーティングや新ジャンルについてのデータが入手できない。受賞については日本レコード大賞などのデータが取得可能であるものの、その年に評価された楽曲のみが選出されるため、発売後に時間が経過して評価された楽曲が選出されるわけではない。また、受賞の有無のようなダミー変数は多くの情報を含まない。他方、被カバー数は受賞情報のようなダミー変数でないため、作品の芸術的価値についてより豊かな情報が含まれている。よって、本研究では、クリエイターの芸術的パフォーマンスを測定するため、楽曲被カバー数を用いた。

なお、被カバー数は2014年の10月から2014年12月の間に取得されたため、データ取得の終了時点である2005年から十分な時間が経過している。そのため、近年発売された楽曲がカバー数において過去の楽曲より大きく不利になることはないと考えられる。

## 2-5. 独立変数

**コミュニティ融合**：コミュニティ融合は、アクターが所属する  $t$  期のコミュニティが、いくつの  $t-1$  期のコミュニティから構成されるかをカウントすることによって測定された。融合が起らず、前年と全く同じコミュニティの場合は1となる。アクターが  $t$  期に所属するコミュニティが新たに生成された場合は0を付与している。ただし、数値0は対数化できないため、1を加えたうえで対数化を行っている。以降、0を含む変数を対数化する場合、同様の処理を行っている。当変数の非線形効果を確認するため自乗項も作成している。

なお、コミュニティ融合が起らなかった場合の効果をコントロールするため、コミュニティ融合の数値が0あるいは1の場合に1を与え、その他は0を与えるダミー変数を作成している。

**コミュニティ分裂**：コミュニティ分裂は、アクターが所属する  $t-1$  期のコミュニティのメンバーが、 $t$  期にいくつのコミュニティに分裂したかをカウントすることによって測定された。分裂が起こらなかった場合 1 となる。また、 $t$  期に新規に登場したアクターは前年の所属コミュニティが存在しないため 0 が付与される。コミュニティ分裂についても非線形効果を確認するため自乗項を作成している。

なお、コミュニティ融合と同様に、コミュニティ分裂が起こらなかった場合の効果をコントロールするため、コミュニティ分裂が 0 あるいは 1 の場合に 1 を付与するダミー変数を作成している。

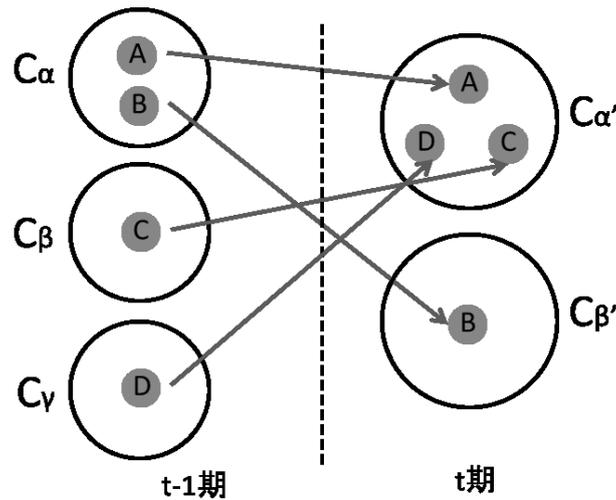
ここまで述べた説明だけではコミュニティ融合とコミュニティ分裂の測定方法が捉えにくいと考えられるため、アクター A、B、C、D から構成される以下のイメージを用いて、アクター A のコミュニティ融合と分裂の測定方法を説明しよう。

まず、アクター A の  $t$  期のコミュニティ融合についてである。アクター A は  $t$  期にコミュニティ  $C_{\alpha'}$  に所属している。コミュニティ  $C_{\alpha'}$  には、アクター C と D がいるが、 $t-1$  期には、A はコミュニティ  $C_{\alpha}$ 、C はコミュニティ  $C_{\beta}$ 、D はコミュニティ  $C_{\gamma}$  に所属している。そのため、コミュニティ  $C_{\alpha'}$  は、 $t-1$  期の三つのコミュニティから構成されているといえる。ここから、 $t$  期にコミュニティ  $C_{\alpha'}$  に所属するアクター A のコミュニティ融合は「3」となる。

次にコミュニティ分裂についてである。アクター A は  $t-1$  期にコミュニティ  $C_{\alpha}$  に所属しており、 $C_{\alpha}$  にはアクター B も所属している。 $t$  期にアクター A はコミュニティ  $C_{\alpha'}$  に、アクター B はコミュニティ  $C_{\beta'}$  に所属している。そのため、 $t-1$  期のアクター A が所属する  $C_{\alpha}$  は、 $t$  期に二つのコミュニティへと分裂したため、 $t$  期のアクター A のコミュニティ分裂は「2」となる。

なお、コミュニティ融合、コミュニティ分裂の変数作成に利用したプログラムコードも補遺 4 に記載している。

図表 6-3 : コミュニティ融合と分裂の測定方法



アクターAのt期のコミュニティ融合=3  
 アクターAのt期のコミュニティ分裂=2

出所：筆者作成

## 2-6. コントロール変数

コントロール変数は、クリエイターのエゴネットワークの変数、コミュニティの変数、コミュニティレベルのネットワーク変数、クリエイターの変数、産業レベルの変数に分けられる。

まず、エゴネットワークに関わる変数として、次数中心性 degree centrality、平均紐帯強度 average tie strength、ネットワーク密度 network density、構造的拘束度 structural constraint が作成された。

次数中心性は焦点アクターが過去三年間で紐帯を結んだユニークアクター数の合計によって測定している (Wasserman & Faust, 1994)。平均紐帯強度は、他のアクターとの平均の協働回数であり、他のアクターと協働した回数の合計を次数中心性で除すことによって測定された (Mitsuhashi & Greve, 2009)。ネットワーク密度は、アクターが紐帯を形成しているアクター間のネットワークにおいて、実際紐帯が形成されている紐帯数から全ての紐帯が形成された場合の紐帯の総数を除すことによって測定された (Wasserman & Faust, 1994)。構造的空間は Burt の提唱した構造的拘束度によって測定された (Burt, 1992)。構造的拘束度は値が低いほど構造的空間が豊富であることを意味する。

次に、コミュニティに関わるコントロール変数として、コミュニティサイズ、コミュニティサイズの変化、コミュニティ年齢、コミュニティのメンバーシップの重複率、コミュ

ニティにおけるアクターの中心度、アクターがこれまで所属したコミュニティ数、アクターのコミュニティ所属年数が作成された。

コミュニティサイズは、焦点アクターのコミュニティに所属しているアクターの総数によって測定された。コミュニティサイズの変化は、今年度のコミュニティサイズから前年のコミュニティサイズを引くことで測定された。コミュニティ年齢は生成後に経過した年数で測定された。コミュニティのメンバーシップ重複率は、焦点アクターが所属しているコミュニティの  $t$  期と  $t-1$  期で重複しているアクター数から  $t$  期と  $t-1$  期のコミュニティの合計アクター数を除すことで測定された (Sytych & Tatarzynowicz, 2014)。コミュニティにおけるアクターの中心度は、焦点アクターのコミュニティ内メンバーとの紐帯数をコミュニティサイズで除すことで測定された (Sytych & Tatarzynowicz, 2014)。アクターの累積所属コミュニティ数は  $t$  期までに焦点アクターが所属を経験したコミュニティ数によって測定された (Sytych & Tatarzynowicz, 2014)。また、アクターのコミュニティ所属年数は、アクターが所属しているコミュニティの所属経過年数によって測定された。

続いて、コミュニティレベルのネットワークに関わる変数として、次数中心性、平均紐帯強度、構造的拘束度が作成された。これらの変数は、アクターの分析レベルを個別クリエイターから所属コミュニティに置き換え、それぞれの指標を測定したものである。

次に、クリエイターに関わるコントロール変数として、前年度の売上枚数、業界経験年数、発売作品数、役割ごとの経験作品数、ジャンルごとの発売作品数、レーベルの作品数、音楽プロダクションの作品数が作成された。

前年度の売上枚数は、 $t-1$  期に焦点クリエイターが発売したシングル楽曲の合計売上枚数を対数化することで測定された。なお、 $t-1$  期に発売したシングルがない場合、0 を付与している。業界経験年数は、クリエイターがデビューしてから  $t$  期までの経過年数によって測定されたが、クリエイターの役割によって測定方法が異なる。実演家はメジャーとして最初のシングルを発売した年から経過年数を測定している一方、作詞家などのその他の役割を担うクリエイターは、データの存在する 1967 年以降はじめてデータに登場した年から  $t$  期までの業界経過年数によって測定している。なお、新規に登場したクリエイターは 0 を付与している。役割ごとの経験作品数については、実演、作詞、作曲、編曲、ディレクター/プロデューサーの五つの役割ごとにそれぞれ  $t$  期までにシングル制作に関わった累積数によって測定された。ジャンルごとの発売作品数は、ジャンルごとにアクターが  $t$  期に制作したシングルの数によって測定された。レコードレーベルの規模は、アクターが  $t$  期に発売した作品のレーベルが  $t-1$  期に発売した合計シングル作品数を対数化することによって測定された。なお、アクターが関わった作品群が別々のレーベルから発売される場

合もある。そのため、各レーベルに対するアクターの発売作品数の割合で重み付けを行った平均値によって、クリエイターの関わるレーベルの規模を測定した。レコードレーベルの発売作品が前年になかった場合は0を付与している。音楽プロダクションの規模についてもレーベルの規模の測定と同様の測定方法を用いている。

最後に、産業レベルのコントロール変数として、産業内のコミュニティ総数と年度ダミーが作成された。

以上説明した本研究で用いる変数の測定方法を整理したものが図表6-4である。図表の変数名には従属変数  $t$  期に対し、 $t$  期あるいは  $t-1$  期のどちらの数値を用いたかを記している。

図表 6-4 : 変数と測定方法

変数	測定方法
<b>従属変数)</b>	
クリエイターの合計売上枚数(経済的パフォーマンス)	クリエイターが発売したシングル楽曲の売上枚数をクリエイターごとに毎年集計し、各数値を対数変換したもの。
クリエイターの楽曲被カバー数(芸術的パフォーマンス)	クリエイターが発売したシングル楽曲を他のクリエイターがカバーした被カバー数の回数をクリエイターごとに毎年集計したもの。
<b>独立変数)</b>	
コミュニティ融合 (t-1 期)	クリエイターの所属するコミュニティが取り込んだ、前年のコミュニティ数をカウント。新規に生成されたコミュニティの場合は 0 を付与。全ての観測値に 1 を足したうえで対数変換 (0 の値をもち、かつ対数変換を行った他の変数についても同様の処理を行っている)。非線形効果を確認するため自乗項を作成。
コミュニティ分裂 (t-1 期)	クリエイターが前年に所属していたコミュニティのメンバーが、今年度に所属したコミュニティ数をカウント。新規に生成されたコミュニティの場合は 0 を付与し、対数変換。非線形効果を確認するため自乗項を作成。
<b>コントロール変数)</b>	
コミュニティ融合なし (t-1 期)	コミュニティ融合の数値が 1、あるいは 0 の場合 1、それ以外の場合は 0 のダミー変数。
コミュニティ分裂なし (t-1 期)	コミュニティ分裂の数値が 1、あるいは 0 の場合 1、それ以外の場合は 0 のダミー変数。
エゴネットワーク次数中心性 (t-1 期)	クリエイターが協働したユニークアクター数。
エゴネットワークの平均紐帯強度 (t-1 期)	クリエイターが他のクリエイターと協働を行った合計回数を次数中心性で除した数値。
エゴネットワーク密度 (t-1 期)	クリエイターのエゴネットワークのうち、実際に結ばれている紐帯数を全てのアクターが結び得る紐帯数で除した数値。
エゴネットワーク構造的拘束度 (t-1 期)	クリエイターの構造的拘束度。
コミュニティサイズ (t-1 期)	クリエイターが所属するコミュニティのメンバー数。
コミュニティサイズの変化	クリエイターが所属するコミュニティのメンバー数を前年のコミュニティ数で引いた数。新たに生成されたコミュニティには 0 を付与。
コミュニティ年齢 (t-1 期)	クリエイターが所属するコミュニティが生成されてから経過した年数。
コミュニティのメンバーシップ重複率 (t-1 期)	クリエイターが所属する今年度と前年度のコミュニティで重複しているアクター数を、今年度と前年度のコミュニティの合計ユニークメンバー数で除した数値。
コミュニティにおけるアクターの中心度 (t-1 期)	クリエイターがもつコミュニティ内での紐帯数をコミュニティサイズで除した数値。

累積所属コミュニティ数 (t-1 期)	クリエイターが前年までに所属してきたコミュニティの総数。新規のクリエイターの場合は 0 を付与。
コミュニティ所属年数 (t-1 期)	クリエイターが特定コミュニティに連続して所属した年数。
コミュニティレベルの度数中心性 (t-1 期)	クリエイターが所属するコミュニティが紐帯を結んでいる他のコミュニティ数。
コミュニティレベルの平均紐帯強度 (t-1 期)	クリエイターが所属するコミュニティ間の合計紐帯数を、コミュニティの度数中心性で除した数値。
コミュニティレベルの構造的拘束度 (t-1 期)	コミュニティレベルのネットワークにおける構造的拘束度。
アクターの前年の売上枚数 (t-1 期)	クリエイターの前年の合計売上枚数を対数変換したもの。発売作品がなかった場合は 0 を付与。
アクターの業界経験年数 (t-1 期)	クリエイターのデビュー年度から t 期までの業界経験年数。
アクターの発売作品数 (t 期)	クリエイターの t 期の発売作品数。
アクターの实演経験数 (t 期)	これまでクリエイターが実演を担ったシングル数の合計。
アクターの作詞経験数 (t 期)	これまでクリエイターが作詞を担ったシングル数の合計。
アクターの作曲経験数 (t 期)	これまでクリエイターが作曲を担ったシングル数の合計。
アクターの編曲経験数 (t 期)	これまでクリエイターが作曲を担ったシングル数の合計
アクターのディレクター/ プロデューサー経験数 (t 期)	これまでクリエイターがディレクターあるいはプロデューサーを担ったシングル数の合計。
ジャンルごとの発売作品数 (t 期)	クリエイターのジャンルごとの発売作品数。
レコードレーベルの規模 (t-1 期)	クリエイターが今年度に制作した作品を発売したレコード会社の前年のシングル発売枚数を、アクター-レコード会社の発売割合で重み付けした平均値を対数変換したもの。
プロダクションの規模 (t-1 期)	レコードレーベルの規模と同様の方法。
産業内のコミュニティ数 (t-1 期)	産業内におけるコミュニティの総数。
年度ダミー	1971 年から 2005 年までの毎年のダミー変数。

出所：筆者作成

## 2-7. 推定方法とサブサンプル

本研究は二つの従属変数を扱うため、従属変数の特性に応じて異なる推定方法を用いる。

クリエイターの作品売上枚数を従属変数としたモデルについては、クリエイターを固定効果とした固定効果回帰分析を行った。固定効果モデルを用いた理由は、ハウスマン検定によって固定効果モデルが支持されたからである。なお、標準誤差の推定については誤差項が不均一分散をもつ可能性を考慮し、頑強標準誤差を報告している (White, 1980)。

一方、クリエイターの楽曲被カバー数を従属変数としたモデルについては、クリエイターを固定効果とした負の二項分布固定効果回帰分析を行った。被カバー数は、後に説明する記述統計の結果からも示される通り、非負の整数であり、0の値をとるケースが多く、標準偏差が平均値を大きく上回る。このような性質をもつ従属変数には負の二項分布モデルを用いることが適当である (Wooldridge, 2010)。

被カバー数についてもハウスマン検定の結果、固定効果モデルが指示されている。なお、固定効果で分析を行う際、サンプル内に一度しか登場しないクリエイター<sup>7</sup> (2,908名)、全期間で一度も楽曲がカバーされたことがないクリエイター (1,896名の観測数 5,627) がサンプルから除去されてしまう。そのため、被カバー数を説明するモデルのサンプルサイズは先の分析方法よりも小さい 26,134 となり、ユニーククリエイター数は 3,638 名となった。

ここまで説明した分析は楽曲制作に関わったクリエイター全てを含んだサンプルを対象としている。つまり、実演者、作詞家、作曲家、編曲家、ディレクター/プロデューサーが含まれている。しかし、同じシングル楽曲を制作したクリエイターには従属変数、独立変数に同じ値が入る可能性がある。重複する数値をもつ観測対象がサンプルに多く含まれる場合、標準誤差が低く推定される可能性がある。

そこで本研究は、作詞家、作曲家のみのサブサンプルを作成し、上記と同様の分析を行った。作詞家、作曲家は実演者の数よりも少ない。さらに、クリエイターの役割の中でもヒットを生み出すインセンティブが高い存在である。作詞家、作曲家は、制作した楽曲が売れた場合の印税率が他のクリエイターよりも高く設定されており、作詞、作曲を行うことでカラオケや楽譜販売など多様な印税収入が発生するからである。よって、クリエイターの中でも、作詞家、作曲家に焦点を当てることは、創造的パフォーマンスの影響を分析するうえで適切だと考えられる。

作詞、作曲を経験したクリエイターのみを抽出した結果、売上枚数を従属変数としたサブサンプルのサイズは 15,677 であり、サンプル内のユニーククリエイター数は 3,595 名と

---

<sup>7</sup> 時系列データをもたないクリエイターを意味する。

なった。また、被カバー数を従属変数としたサブサンプルのサイズは 11,815 であり、ユニーククリエイター数は 1,537 名となった。

### 3. 結果

#### 3-1. 記述統計

図表 6-5 は、全てのクリエイターを含めたフルサンプル（観測数 34,669）の記述統計の結果である。なお、当該図表では分析モデルには含めていない対数化前の売上枚数とコミュニティ融合、分裂の数値も報告している。

主要変数についての記述統計の結果を確認しておこう。まず、クリエイターのシングル売上枚数は平均 27 万枚であった。最大値は 1781 万枚、最小値は 391 枚であり、標準偏差は 64 万枚である。日本の音楽産業においてもクリエイティブ産業の特性を反映し、一部の稼ぎ頭がいる一方、パフォーマンスの低いクリエイターが大半という傾向が見られる（Caves, 2000; Taylor & Greve, 2006）。

ただし、このような一部のアウトライヤーが圧倒的に大きな値を持つ分布は、独立変数で条件付けされた分布の平均値を上方にバイアスさせるため、回帰分析の結果を歪める恐れがある。そこで、本研究では売上枚数を対数化している。図表 6-6 のヒストグラム(a)に表されているとおり、対数化後の売上枚数は極めて正規分布に近い形状をしている。なお、次章でも説明するが、クリエイターレベルだけでなく、プロジェクトレベル（シングル楽曲）も対数化後の売上枚数の分布は正規分布に近い形状をもつ。

もう一つの従属変数である被カバー数は、平均値 3.2、最小値 0、最大値 209 であり、標準偏差は 10 である。先に指摘した通り標準偏差が平均値を大きく上回る。図表 8-5 の(b)のヒストグラムに示されている通り、20%近くのクリエイターは誰からもカバーされない。そのため、売上枚数と同じように高い芸術的評価を得られる作品を生み出すクリエイターは一部に限られる。

なお、図表 6-7 は変数間の相関マトリクスを示している。対数化した売上枚数と被カバー数の相関係数は 0.40 である。ここから、クリエイターの売上枚数と被カバー数はある程度相関するものの異なる指標であることが分かる。

続いて、独立変数の記述統計について確認してみよう。コミュニティ融合は、平均値 11 であり、最大値 57、最小値 0、標準偏差は 13 である。一方、コミュニティ分裂は、平均値 9、最大値 53、最小値 0、標準偏差は 12 であった。コミュニティ融合よりも平均値が低い

理由は、コミュニティ分裂には0の観測値が多いことに起因すると考えられる。この傾向は、図表6-6の(c)(d)で示されるヒストグラムから確認できる。

なお、この相関マトリクスを参照すると、コミュニティの融合と分裂の相関係数は0.35であった。また、コミュニティサイズに対し、コミュニティ融合は相関係数が0.76、コミュニティ分裂は0.30であるため、コミュニティ融合の方が明らかにコミュニティの規模拡大と関係していることが分かる。これらから、コミュニティの融合と分裂にはある程度相関関係は見られるものの、異なる現象を測定していることが分かる。

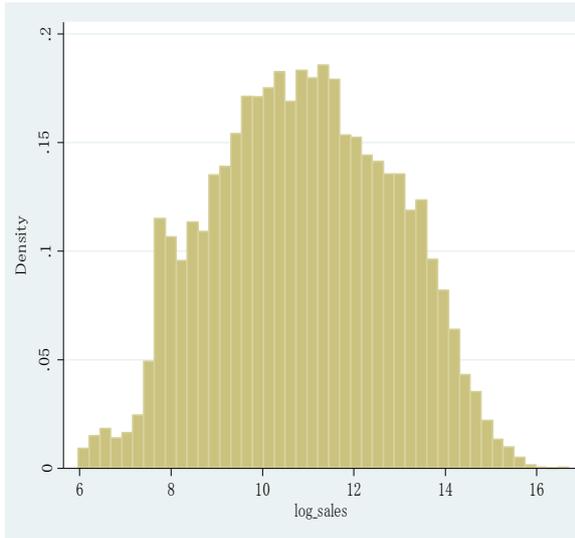
図表 6-5 : 記述統計の結果

	変数	Mean	S. D.	Min	Max
(1)	売上枚数 (対数)	10.89	1.95	5.97	16.70
	売上枚数	269,931	639,846	391	17,809,310
(2)	被カバー数	3.21	9.99	0.00	209.00
(3)	コミュニティ融合 (対数)	2.07	0.94	0.00	4.06
	コミュニティ融合	11.33	13.04	0.00	57.00
(4)	コミュニティ分裂 (対数)	1.65	1.16	0.00	3.99
	コミュニティ分裂	8.77	11.83	0.00	53.00
(5)	コミュニティ融合なしダミー	0.12	0.33	0.00	1.00
(6)	コミュニティ分裂なしダミー	0.30	0.46	0.00	1.00
(7)	エゴネットワーク次数中心性	15.30	17.28	1.00	309.00
(8)	エゴネットワーク平均紐帯強度	2.06	1.28	1.00	11.60
(9)	エゴネットワーク密度	0.64	0.32	0.00	1.00
(10)	構造的拘束度	0.33	0.20	0.02	1.53
(11)	コミュニティサイズ	153.63	179.78	1.00	680.00
(12)	コミュニティサイズの変化	7.79	56.16	-459.00	273.00
(13)	コミュニティ所属年数	2.33	3.02	1.00	24.00
(14)	コミュニティメンバーの重複率	0.77	0.19	0.00	1.00
(15)	コミュニティにおける中心度	0.23	0.25	0.00	0.97
(16)	累積コミュニティ所属数	3.62	3.10	1.00	26.00
(17)	コミュニティレベルの次数中心性	33.33	28.32	0.00	152.00
(18)	コミュニティレベルの平均紐帯強度	3.02	2.05	0.00	9.72
(19)	コミュニティレベルの構造的拘束度	0.28	0.22	0.06	1.00
(20)	前年売上枚数	9.63	4.33	0.00	16.70
(21)	業界経験年数	10.04	8.86	2.00	65.00
(22)	発売作品数	2.66	2.79	1.00	67.00
(23)	実演者としての累積経験作品数	5.10	9.29	0.00	105.00
(24)	作詞家としての累積経験作品数	4.32	21.36	0.00	487.00
(25)	作曲家としての累積経験作品数	4.22	18.10	0.00	519.00
(26)	編曲家としての累積経験作品数	6.01	21.73	0.00	355.00
(27)	イレクターとしての累積経験作品数	4.43	13.34	0.00	318.00
(28)	ポップス作品数	0.88	1.64	0.00	39.00
(29)	ロック作品数	0.19	0.61	0.00	8.00
(30)	アイドル作品数	0.52	1.67	0.00	47.00
(31)	アニメ/ゲーム音楽の作品数	0.06	0.39	0.00	11.00
(32)	イージーリスニングの作品数	0.00	0.03	0.00	2.00
(33)	キッズの作品数	0.00	0.02	0.00	1.00
(34)	クラシックの作品数	0.00	0.01	0.00	1.00
(35)	ダンスの作品数	0.00	0.07	0.00	5.00
(36)	サウンドトラックの作品数	0.00	0.01	0.00	1.00
(37)	ジャズの作品数	0.00	0.05	0.00	2.00
(38)	バラエティの作品数	0.01	0.10	0.00	3.00
(39)	ヒップホップの作品数	0.03	0.30	0.00	7.00
(40)	ニューミュージックの作品数	0.19	0.66	0.00	10.00
(41)	フュージョンの作品数	0.00	0.07	0.00	3.00
(42)	レゲエの作品数	0.01	0.11	0.00	7.00
(43)	ワールドの作品数	0.00	0.03	0.00	1.00
(44)	ヴィジュアル系の作品数	0.09	0.51	0.00	15.00
(45)	演歌の作品数	0.28	1.16	0.00	46.00
(46)	歌謡曲の作品数	0.14	0.72	0.00	26.00
(47)	Cポップの作品数	0.00	0.04	0.00	3.00
(48)	Kポップの作品数	0.00	0.02	0.00	1.00
(49)	レコード・レーベルの規模 (対数)	2.99	1.49	0.00	5.00
(50)	音楽プロダクションの規模 (対数)	1.45	1.00	0.00	4.04
(51)	全体のコミュニティ数	135.12	55.18	52.00	274.00

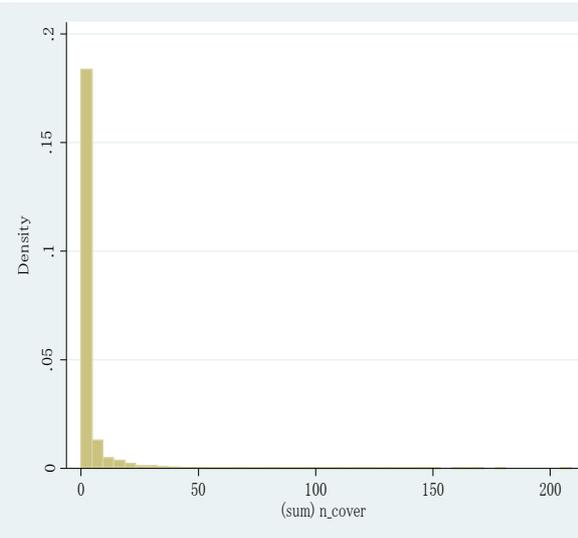
出所：筆者作成

図表6-6：従属変数と独立変数のヒストグラム

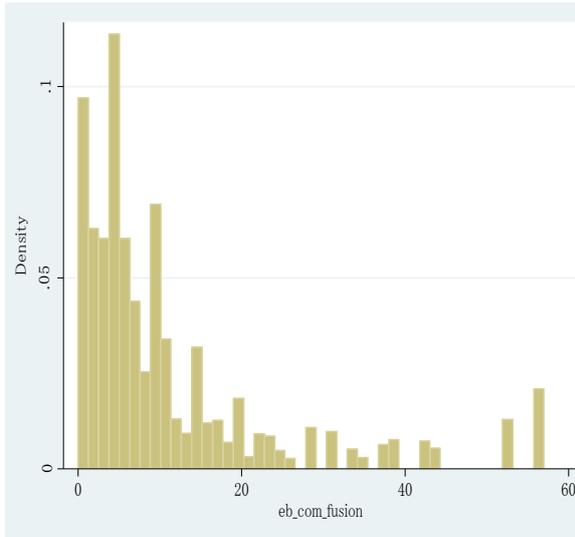
(a) クリエイターの売上枚数 (対数)



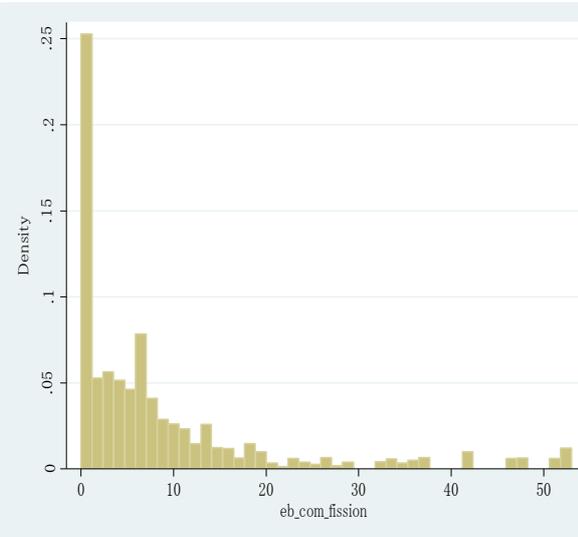
(b) クリエイターの被カバー数



(c) コミュニティ融合



(d) コミュニティ分裂



出所：筆者作成

図表6-7：変数間の相関マトリクス

変数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) 売上枚数 (対数)															
(2) 被カバー数	0.40														
(3) コミュニティ融合 (対数)	0.08	-0.01													
(4) コミュニティ分裂 (対数)	0.12	0.03	0.35												
(5) コミュニティ融合なしダミー	-0.06	-0.02	-0.60	-0.23											
(6) コミュニティ分裂なしダミー	-0.12	-0.06	-0.25	-0.81	0.26										
(7) エゴネットワーク次数中心性	0.29	0.19	0.28	0.35	-0.16	-0.28									
(8) エゴネットワーク平均紐帯強度	0.21	0.02	-0.04	0.14	0.03	-0.17	0.00								
(9) エゴネットワーク密度	-0.25	-0.14	-0.27	-0.47	0.21	0.46	-0.60	0.11							
(10) 構造的拘束度	-0.23	-0.10	-0.42	-0.43	0.35	0.40	-0.59	0.13	0.73						
(11) コミュニティサイズ	0.01	-0.03	0.76	0.30	-0.29	-0.19	0.24	-0.11	-0.24	-0.35					
(12) コミュニティサイズの変化	-0.05	-0.03	0.23	-0.03	-0.07	-0.01	0.05	-0.03	-0.04	-0.07	0.41				
(13) コミュニティ所属年数	0.02	0.02	0.03	0.16	-0.05	-0.21	0.17	-0.03	-0.21	-0.22	0.35	0.08			
(14) コミュニティメンバーの重複率	0.05	0.01	0.31	0.30	-0.30	-0.32	0.10	0.14	-0.14	-0.20	0.20	0.00	0.15		
(15) コミュニティにおける中心度	0.04	0.05	-0.69	-0.19	0.60	0.17	0.07	0.08	0.01	0.13	-0.53	-0.13	-0.12	-0.28	
(16) 累積コミュニティ所属数	0.03	0.05	0.14	0.34	-0.15	-0.35	0.20	-0.04	-0.34	-0.22	0.07	0.00	0.07	0.16	-0.08
(17) コミュニティレベルの次数中心性	0.10	-0.01	0.86	0.37	-0.38	-0.21	0.32	-0.06	-0.27	-0.42	0.78	0.18	0.02	0.22	-0.52
(18) コミュニティレベルの平均紐帯強度	0.18	0.06	0.81	0.32	-0.40	-0.21	0.30	-0.04	-0.27	-0.42	0.64	0.14	0.00	0.22	-0.52
(19) コミュニティレベルの構造的拘束度	-0.07	0.02	-0.66	-0.32	0.66	0.31	-0.21	0.02	0.27	0.45	-0.43	-0.10	-0.06	-0.34	0.63
(20) 前年売上枚数	0.40	0.13	0.10	-0.04	-0.08	0.06	0.29	0.30	-0.29	-0.25	0.04	0.00	0.01	-0.09	0.05
(21) 業界経験年数	0.04	0.08	0.08	0.26	-0.12	-0.30	0.18	-0.05	-0.29	-0.22	0.19	0.03	0.46	0.17	-0.10
(22) 発売作品数	0.50	0.34	0.11	0.12	-0.07	-0.11	0.59	0.10	-0.34	-0.28	0.08	0.02	0.10	0.01	0.07
(23) 実演者としての累積経験作品数	0.04	-0.02	0.05	0.18	-0.06	-0.20	-0.01	0.27	-0.04	-0.04	0.03	0.00	0.13	0.11	-0.04
(24) 作詞家としての累積経験作品数	0.06	0.07	0.07	0.12	-0.05	-0.10	0.29	-0.02	-0.18	-0.13	0.06	0.00	0.08	0.05	-0.01
(25) 作曲家としての累積経験作品数	0.06	0.05	0.07	0.12	-0.05	-0.11	0.21	0.00	-0.18	-0.13	0.07	0.00	0.12	0.05	-0.01
(26) 編曲家としての累積経験作品数	0.11	0.10	0.06	0.14	-0.05	-0.13	0.36	0.03	-0.22	-0.16	0.06	-0.01	0.10	0.06	0.02
(27) ディレクターとしての累積経験作品数	0.11	0.05	0.08	0.15	-0.05	-0.14	0.22	0.06	-0.25	-0.17	0.08	0.01	0.10	0.06	0.02
(28) ポップス作品数	0.22	0.03	0.09	0.08	-0.07	-0.08	0.29	0.24	-0.21	-0.15	0.00	0.04	-0.08	0.01	0.03
(29) ロック作品数	-0.08	-0.06	-0.14	-0.11	0.11	0.12	-0.03	0.16	0.09	0.14	-0.14	-0.03	-0.09	-0.06	0.13
(30) アイドル作品数	0.26	0.15	0.22	0.18	-0.08	-0.10	0.56	0.07	-0.27	-0.28	0.15	-0.01	-0.03	0.02	0.03
(31) アニメ/ゲーム音楽の作品数	-0.06	-0.02	0.03	0.00	-0.04	-0.01	0.07	-0.04	-0.10	-0.06	0.00	0.06	-0.03	-0.03	0.00
(32) イージーリスニングの作品数	-0.01	0.00	0.02	0.00	0.00	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.03	0.03	-0.01	0.00	-0.01
(33) キッズの作品数	0.01	0.01	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.02	-0.01	-0.02	-0.02	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.00
(34) クラシックの作品数	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(35) ダンスの作品数	0.01	0.02	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.02	0.00	-0.02	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	0.00	0.00
(36) サウンドトラックの作品数	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00
(37) ジャズの作品数	-0.02	0.00	-0.03	-0.02	0.02	0.03	0.00	-0.01	0.01	0.01	-0.02	0.00	-0.01	-0.03	0.05
(38) バラエティの作品数	0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.05	0.00	-0.03	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	0.02
(39) ヒップホップの作品数	-0.02	-0.02	0.01	-0.01	-0.02	0.01	0.03	0.01	-0.02	-0.01	0.01	0.01	-0.04	-0.05	-0.01
(40) ニューミュージックの作品数	0.15	0.15	-0.03	0.02	0.00	-0.04	0.16	0.08	-0.15	-0.08	-0.06	-0.02	-0.06	-0.01	0.13
(41) フュージョンの作品数	0.00	0.00	-0.03	-0.02	0.02	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.02	0.00	-0.01	0.00	0.02
(42) レゲエの作品数	-0.03	-0.01	-0.02	-0.02	0.02	0.02	-0.01	-0.01	0.01	0.01	-0.01	0.01	-0.02	-0.05	0.04
(43) ワールドの作品数	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.02	0.02	-0.02	0.00	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.02
(44) ヴィジュアル系の作品数	0.01	-0.04	-0.05	-0.03	0.06	0.04	-0.01	0.20	0.05	0.06	-0.06	-0.01	-0.05	-0.04	0.05
(45) 演歌の作品数	0.10	0.14	0.03	0.07	-0.08	-0.12	0.29	-0.06	-0.24	-0.21	0.22	0.07	0.53	0.06	-0.08
(46) 歌謡曲の作品数	0.15	0.25	0.03	0.04	-0.04	-0.06	0.27	0.00	-0.18	-0.14	-0.02	-0.01	-0.01	-0.01	0.06
(47) Cポップの作品数	0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.02	0.00	0.02	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00	-0.01	0.02
(48) Kポップの作品数	-0.02	0.00	0.02	-0.01	-0.01	0.01	0.00	-0.01	0.00	-0.01	0.05	0.05	0.00	0.00	-0.02
(49) レコード・レーベルの規模 (対数)	0.18	0.05	0.13	-0.03	-0.10	0.05	0.21	0.20	-0.24	-0.22	0.11	0.05	0.04	-0.05	-0.02
(50) プロダクションの規模 (対数)	0.29	0.06	0.21	0.06	-0.12	-0.03	0.27	0.27	-0.24	-0.28	0.10	0.02	-0.04	0.00	-0.04
(51) 全体のコミュニティ数	-0.29	-0.16	0.04	0.02	0.03	0.01	0.00	0.02	0.07	0.05	0.19	0.19	0.07	-0.03	-0.05

(図表6-7の続き)

変数	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	
(17) コミュニティレベルの次数中心性	0.09																	
(18) コミュニティレベルの平均紐帯強度	0.07	0.76																
(19) コミュニティレベルの構造的拘束度	-0.15	-0.57	-0.51															
(20) 前年売上枚数	-0.06	0.10	0.14	-0.08														
(21) 業界経験年数	0.67	0.05	0.02	-0.11	-0.02													
(22) 発売作品数	0.06	0.12	0.17	-0.09	0.30	0.07												
(23) 実演者としての累積経験作品数	0.32	0.02	0.02	-0.07	0.08	0.39	-0.06											
(24) 作詞家としての累積経験作品数	0.25	0.07	0.07	-0.05	0.05	0.22	0.15	0.07										
(25) 作曲家としての累積経験作品数	0.29	0.06	0.06	-0.05	0.04	0.34	0.14	0.15	0.07									
(26) 編曲家としての累積経験作品数	0.28	0.06	0.05	-0.06	0.08	0.25	0.24	0.07	0.00	0.41								
(27) ディレクターとしての累積経験作品数	0.24	0.08	0.06	-0.07	0.09	0.14	0.20	-0.14	-0.03	-0.05	-0.06							
(28) ポップス作品数	0.04	0.08	0.04	-0.13	0.32	-0.01	0.31	0.03	0.07	0.06	0.10	0.18						
(29) ロック作品数	-0.06	-0.15	-0.18	0.15	0.08	-0.08	-0.01	-0.02	-0.02	-0.03	0.00	0.01	-0.07					
(30) アイドル作品数	0.02	0.30	0.31	-0.12	0.24	-0.03	0.52	-0.01	0.14	0.13	0.16	0.16	0.02	-0.06				
(31) アニメ/ゲーム音楽の作品数	0.00	0.00	-0.02	-0.05	0.03	-0.03	0.04	-0.03	0.01	-0.01	0.00	0.00	-0.02	-0.03	0.00			
(32) イージーリスニングの作品数	0.00	0.02	0.02	-0.01	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.01	0.01	0.00	
(33) キッズの作品数	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.01	0.01	0.01	0.00	
(34) クラシックの作品数	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
(35) ダンスの作品数	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.01	0.00	0.03	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	0.04	0.01	0.00	0.00	0.00	
(36) サウンドトラックの作品数	0.02	0.00	0.00	0.01	0.00	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
(37) ジャズの作品数	-0.01	-0.03	-0.03	0.02	0.00	-0.01	0.00	-0.02	0.00	0.01	0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	
(38) バラエティの作品数	0.00	0.00	0.02	0.00	0.04	0.00	0.03	-0.02	0.01	0.01	0.02	0.02	0.00	-0.01	0.03	-0.01	0.00	
(39) ヒップホップの作品数	-0.04	-0.01	-0.02	-0.03	0.04	-0.03	0.01	-0.01	0.00	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	-0.02	-0.03	-0.02	0.00	
(40) ニューミュージックの作品数	0.08	0.01	0.03	0.01	0.18	0.06	0.17	0.01	0.06	0.04	0.07	0.05	-0.04	-0.06	0.11	-0.03	0.00	
(41) フュージョンの作品数	0.00	-0.02	-0.01	0.02	0.02	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	
(42) レゲエの作品数	-0.02	-0.02	-0.02	0.00	0.01	-0.03	-0.01	-0.02	-0.01	-0.01	-0.01	0.00	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01	0.00	
(43) ワールドの作品数	-0.01	-0.01	-0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	-0.01	0.01	-0.01	0.00	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	
(44) ヴィジュアル系の作品数	-0.04	-0.06	-0.08	0.06	0.07	-0.07	0.02	0.02	-0.01	-0.01	0.02	0.00	-0.06	-0.01	-0.05	-0.02	0.00	
(45) 演歌の作品数	0.09	0.00	0.03	-0.03	0.13	0.28	0.29	-0.02	0.10	0.10	0.18	0.09	-0.11	-0.07	-0.01	-0.03	-0.01	
(46) 歌謡曲の作品数	0.03	0.01	0.17	-0.01	0.14	0.02	0.30	-0.01	0.10	0.06	0.10	0.00	-0.06	-0.04	0.16	-0.02	0.00	
(47) Cポップの作品数	-0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.02	-0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.03	0.01	0.00	
(48) Kポップの作品数	0.00	0.03	0.03	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	
(49) レコード・レーベルの規模 (対数)	-0.05	0.13	0.14	-0.13	0.79	-0.02	0.18	0.07	0.03	0.03	0.04	0.07	0.25	0.08	0.15	0.05	0.02	
(50) プロダクションの規模 (対数)	-0.05	0.21	0.22	-0.18	0.66	-0.07	0.24	0.08	0.03	0.02	0.04	0.08	0.32	0.04	0.26	-0.01	0.00	
(51) 全体のコミュニティ数	0.05	0.06	-0.15	-0.02	-0.10	0.05	-0.07	0.05	0.00	0.00	0.01	0.04	0.09	0.11	-0.11	0.06	0.02	
変数	(33)	(34)	(35)	(36)	(37)	(38)	(39)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)	(46)	(47)	(48)	(49)	(50)
(34) クラシックの作品数	0.00																	
(35) ダンスの作品数	0.00	0.00																
(36) サウンドトラックの作品数	0.00	0.00	0.00															
(37) ジャズの作品数	0.00	0.00	0.00	0.00														
(38) バラエティの作品数	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00													
(39) ヒップホップの作品数	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00												
(40) ニューミュージックの作品数	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.01	-0.03											
(41) フュージョンの作品数	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00										
(42) レゲエの作品数	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	-0.02	0.00									
(43) ワールドの作品数	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00								
(44) ヴィジュアル系の作品数	0.00	0.00	-0.01	0.00	-0.01	-0.01	-0.02	-0.05	-0.01	-0.01	0.00							
(45) 演歌の作品数	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.03	-0.04	0.00	-0.01	0.00	-0.04						
(46) 歌謡曲の作品数	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.07	-0.02	0.08	0.01	-0.01	0.01	-0.03	0.13					
(47) Cポップの作品数	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01				
(48) Kポップの作品数	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
(49) レコード・レーベルの規模 (対数)	0.01	0.01	0.00	0.01	0.02	0.03	0.06	0.08	0.01	0.03	0.01	0.02	0.10	0.07	0.01	0.02		
(50) プロダクションの規模 (対数)	0.00	-0.01	0.02	-0.01	-0.02	0.03	0.02	0.09	0.02	0.00	-0.01	0.03	0.02	0.07	0.00	0.02	0.59	
(51) 全体のコミュニティ数	-0.01	0.02	0.01	0.01	0.03	-0.02	0.09	-0.17	-0.03	0.06	-0.01	0.07	0.00	-0.16	-0.01	0.05	0.06	-0.02

出所：筆者作成

### 3-2. 分析結果1：クリエイターの経済的パフォーマンス

続いて、回帰分析の結果を説明する。図表6-8は、クリエイターの売上枚数に対する回帰分析の結果である。

モデル1から4はフルサンプルの分析結果であり、モデル5から8は作詞と作曲経験者を対象としたサブサンプルの分析結果である。モデル1、5はコントロール変数のみのモデル、モデル2、6はコントロール変数に加えコミュニティ融合とその自乗項のみを加えたモデル、モデル3、7はコントロール変数に加えコミュニティ分裂とその自乗項のみを加えたモデル、モデル4、8はフルモデルの結果である。

コントロール変数の結果を確認していこう。まず、コミュニティの融合と分裂のダミー変数の結果から、コミュニティ融合、あるいは分裂が起こらなかった場合、これらは売上枚数に対し、概ね有意に正の関係をもつことが分かる。単にコミュニティが融合したり分裂するだけではクリエイターのパフォーマンスを低下させかねないということである。

エゴネットワークに関わる変数については、クリエイターの経済的パフォーマンスと関係するものは全く見られなかった。

一方、コミュニティに関わる変数については、フルモデルに限り、コミュニティサイズ、コミュニティサイズの変化が正の係数を示している。なお、これらの変数によって、コミュニティの融合と分裂の効果から単なるコミュニティサイズの大小に関わる影響を取り除くことができる。

コミュニティのネットワーク構造に関わる変数の結果を確認すると、興味深いことに、フルサンプルにおいてコミュニティレベルの次数中心性は負の係数を示し、サブサンプルにおいて、コミュニティレベルの構造的拘束度が正の係数を示した。つまり、アクターの所属するコミュニティが多くのコミュニティと関係をもつ、あるいは構造的空隙を豊富にもつネットワーク構造に位置づけられる場合、クリエイターの売上枚数を低下させるということである。これは、音楽プロデューサーの牧村憲一氏の証言にもあった「芸能側においしいところを抜かれる」という効果を表しているのかもしれない。つまり、アクターの所属するコミュニティは他のコミュニティと多くつながる、あるいは間接的に多くのコミュニティとつながることで、アクターの所属するコミュニティの有用な知識が外部に流出してしまう可能性を示唆している。

クリエイターの個別要因に目を向けると、クリエイターの前年の売上枚数、発売作品数は、当然ながら売上枚数と強い正の関係をもっていることが分かる。一方、クリエイターの業界経験年数は負の関係をもつ。単純に業界に長くいるだけでは流行に取り残されてしまうのかもしれない。また、クリエイターの経験に関わる変数については、作詞家、編曲

家の経験が売上枚数と正の関係をもつ一方、実演家の経験は売上枚数と負の関係もつ。これは作詞家、編曲家は様々なプロジェクトに関わることができる一方、実演家はほぼ自らのプロジェクトにしか専念しない傾向を示していると考えられる。

では、コミュニティの融合と分裂の仮説検証作業を行っていこう。

仮説1は、コミュニティ融合はクリエイターの経済的パフォーマンスに対し逆U字の効果をもつというものである。結果は、フルサンプルにおいてコミュニティ融合の単一项が有意に正 ( $p < 0.05$ )、自乗項が有意に負の係数 ( $p < 0.01$ ) を示しており、仮説1の通りコミュニティ融合はクリエイターの経済的パフォーマンスと逆U字関係をもつことが分かる。つまり、適度な数のコミュニティが融合して形成されたコミュニティに所属することで、クリエイターが生み出す作品の経済的パフォーマンスを高めうるということである。ただし、サブサンプルについては仮説通りの係数を示しているものの、有意な非線形効果を確認することはできなかった。そのため、仮説1は部分的に支持されたといえる。

一方、コミュニティ分裂については、フルサンプルのモデル4、サブサンプルのモデル8と双方においてコミュニティ分裂の単一项が有意に負 ( $p < 0.05$ )、自乗項が有意に正の係数を示している ( $p < 0.10$ )。ここから仮説3の予測通り、コミュニティ分裂とクリエイターの経済的パフォーマンスU字関係をもつことが分かる。つまり、クリエイターが所属していたコミュニティが分裂する際は散り散りのコミュニティに分裂するか、あるいはコミュニティが分裂しない方が、クリエイターの生み出す経済的パフォーマンスを促すということである。

図表6-8：売上枚数に対する回帰分析の結果（固定効果モデル）

	フルサンプル				作詞・作曲経験者のサブサンプル			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
コミュニティ融合		0.195** (0.081)		0.208** (0.081)		0.167 (0.116)		0.183 (0.116)
コミュニティ融合自乗		-0.061*** (0.020)		-0.065*** (0.020)		-0.050* (0.029)		-0.055* (0.029)
コミュニティ分裂			-0.085* (0.048)	-0.100** (0.048)			-0.136* (0.073)	-0.151** (0.072)
コミュニティ分裂自乗			0.016 (0.010)	0.019* (0.010)			0.024 (0.016)	0.027* (0.016)
コミュニティ融合なしダミー	0.065* (0.036)	0.122*** (0.046)	0.065* (0.036)	0.126*** (0.046)	0.068 (0.052)	0.119* (0.068)	0.067 (0.052)	0.123* (0.068)
コミュニティ分裂なしダミー	0.063*** (0.023)	0.063*** (0.023)	-0.011 (0.044)	-0.023 (0.044)	0.103*** (0.035)	0.103*** (0.035)	-0.015 (0.064)	-0.024 (0.063)
エゴネットワーク次数中心性	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)	0.002 (0.002)	0.001 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)
エゴネットワーク平均紐帯強度	-0.000 (0.011)	-0.001 (0.011)	0.004 (0.011)	0.004 (0.011)	0.017 (0.015)	0.016 (0.015)	0.024 (0.016)	0.024 (0.016)
エゴネットワーク密度	0.024 (0.068)	0.008 (0.069)	0.008 (0.069)	-0.011 (0.070)	0.072 (0.098)	0.059 (0.099)	0.051 (0.099)	0.035 (0.100)
構造的拘束度	0.007 (0.110)	0.053 (0.111)	0.000 (0.110)	0.047 (0.111)	-0.077 (0.156)	-0.037 (0.158)	-0.096 (0.156)	-0.055 (0.158)
コミュニティサイズ	0.000 (0.000)	0.000** (0.000)	0.000 (0.000)	0.000** (0.000)	-0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	0.000 (0.000)
コミュニティサイズの変化	0.000* (0.000)	0.000* (0.000)	0.000 (0.000)	0.000* (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)
コミュニティ所属年数	0.009 (0.008)	0.007 (0.008)	0.010 (0.008)	0.007 (0.008)	-0.001 (0.010)	-0.002 (0.010)	-0.001 (0.010)	-0.002 (0.010)
コミュニティメンバーの重複率	-0.016 (0.051)	-0.048 (0.053)	0.005 (0.053)	-0.024 (0.055)	0.047 (0.078)	0.021 (0.081)	0.081 (0.081)	0.057 (0.083)
コミュニティにおける中心度	-0.076 (0.063)	-0.023 (0.068)	-0.075 (0.063)	-0.018 (0.068)	-0.136 (0.092)	-0.092 (0.100)	-0.135 (0.092)	-0.087 (0.100)
累積コミュニティ所属数	-0.019 (0.015)	-0.017 (0.015)	-0.018 (0.015)	-0.015 (0.015)	-0.028 (0.019)	-0.026 (0.019)	-0.026 (0.019)	-0.024 (0.019)
コミュニティレベルの次数中心性	-0.002** (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.002** (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.000 (0.001)	0.001 (0.001)	-0.000 (0.001)	0.001 (0.001)
コミュニティレベルの平均紐帯強度	0.002 (0.009)	0.011 (0.010)	0.002 (0.009)	0.011 (0.010)	-0.005 (0.013)	0.001 (0.015)	-0.005 (0.013)	0.002 (0.015)
コミュニティレベルの構造的拘束度	0.044 (0.069)	0.064 (0.070)	0.048 (0.069)	0.071 (0.070)	0.284*** (0.098)	0.301*** (0.099)	0.292*** (0.098)	0.311*** (0.099)
前年の売上枚数	0.096*** (0.006)	0.097*** (0.006)	0.096*** (0.006)	0.096*** (0.006)	0.078*** (0.008)	0.079*** (0.008)	0.077*** (0.008)	0.077*** (0.008)
業界経験年数	-0.047*** (0.008)	-0.048*** (0.008)	-0.047*** (0.008)	-0.048*** (0.008)	-0.040*** (0.012)	-0.042*** (0.012)	-0.040*** (0.012)	-0.042*** (0.012)
発売作品数	0.308*** (0.014)	0.307*** (0.014)	0.308*** (0.014)	0.307*** (0.014)	0.283*** (0.018)	0.282*** (0.018)	0.283*** (0.018)	0.282*** (0.018)
実演者としての累積経験作品数	-0.030*** (0.003)	-0.029*** (0.003)	-0.030*** (0.003)	-0.029*** (0.003)	-0.026*** (0.005)	-0.026*** (0.005)	-0.026*** (0.005)	-0.026*** (0.005)
作詞家としての累積経験作品数	0.007*** (0.002)	0.007*** (0.002)	0.007*** (0.002)	0.007*** (0.002)	0.008*** (0.002)	0.008*** (0.002)	0.008*** (0.002)	0.008*** (0.002)
作曲家としての累積経験作品数	0.002 (0.002)							
編曲家としての累積経験作品数	0.004** (0.002)	0.004** (0.002)	0.003** (0.002)	0.004** (0.002)	0.006*** (0.002)	0.006*** (0.002)	0.006*** (0.002)	0.006*** (0.002)
ディレクターとしての累積経験作品数	-0.001 (0.003)	-0.001 (0.003)	-0.001 (0.003)	-0.001 (0.003)	-0.015*** (0.006)	-0.015*** (0.006)	-0.015*** (0.006)	-0.015*** (0.006)
ポップス作品数	-0.034** (0.014)	-0.034** (0.014)	-0.034** (0.014)	-0.034** (0.014)	-0.030** (0.014)	-0.030** (0.014)	-0.030** (0.014)	-0.030** (0.014)
ロック作品数	-0.102*** (0.021)	-0.102*** (0.021)	-0.102*** (0.021)	-0.101*** (0.021)	-0.054* (0.029)	-0.054* (0.028)	-0.053* (0.028)	-0.053* (0.028)
アイドル作品数	-0.103*** (0.013)	-0.103*** (0.013)	-0.104*** (0.013)	-0.104*** (0.013)	-0.109*** (0.014)	-0.109*** (0.014)	-0.109*** (0.014)	-0.110*** (0.014)
アニメ/ゲーム音楽の作品数	-0.104*** (0.033)	-0.104*** (0.033)	-0.104*** (0.033)	-0.104*** (0.033)	-0.110** (0.056)	-0.109** (0.056)	-0.110** (0.056)	-0.110** (0.056)

(図表6-8の続き)

	フルサンプル				作詞・作曲経験者のサブサンプル			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
イージーリスニングの作品数	-0.453*	-0.462*	-0.455*	-0.465*	-0.576	-0.586	-0.577	-0.588
	(0.248)	(0.248)	(0.248)	(0.248)	(0.459)	(0.460)	(0.462)	(0.463)
キッズの作品数	0.224	0.217	0.222	0.215	0.054	0.059	0.059	0.066
	(0.276)	(0.275)	(0.276)	(0.275)	(0.493)	(0.495)	(0.491)	(0.493)
クラシックの作品数	-0.581	-0.587	-0.575	-0.581	-0.572	-0.578	-0.559	-0.564
	(0.933)	(0.933)	(0.937)	(0.938)	(0.925)	(0.924)	(0.933)	(0.934)
ダンスの作品数	-0.002	0.003	-0.001	0.003	-0.219	-0.216	-0.219	-0.216
	(0.216)	(0.216)	(0.216)	(0.216)	(0.237)	(0.237)	(0.236)	(0.236)
サウンドトラックの作品数	0.611	0.601	0.610	0.599	-0.852***	-0.852***	-0.850***	-0.848***
	(0.968)	(0.957)	(0.966)	(0.955)	(0.107)	(0.106)	(0.107)	(0.106)
ジャズの作品数	0.040	0.035	0.045	0.039	0.653**	0.646**	0.658**	0.651**
	(0.357)	(0.358)	(0.357)	(0.359)	(0.296)	(0.298)	(0.296)	(0.298)
バラエティの作品数	-0.268***	-0.270***	-0.269***	-0.271***	-0.207	-0.207	-0.213	-0.214
	(0.097)	(0.097)	(0.097)	(0.097)	(0.150)	(0.150)	(0.150)	(0.150)
ヒップホップの作品数	-0.027	-0.027	-0.027	-0.026	0.002	0.004	0.002	0.005
	(0.049)	(0.049)	(0.049)	(0.049)	(0.062)	(0.062)	(0.062)	(0.062)
ニューミュージックの作品数	-0.121***	-0.122***	-0.121***	-0.123***	-0.083***	-0.085***	-0.084***	-0.085***
	(0.018)	(0.018)	(0.018)	(0.018)	(0.024)	(0.024)	(0.024)	(0.024)
フュージョンの作品数	-0.028	-0.029	-0.030	-0.032	-0.005	-0.008	-0.012	-0.016
	(0.159)	(0.159)	(0.159)	(0.159)	(0.158)	(0.159)	(0.159)	(0.160)
レゲエの作品数	-0.021	-0.024	-0.025	-0.028	-0.122	-0.131	-0.134	-0.145
	(0.138)	(0.139)	(0.138)	(0.139)	(0.238)	(0.238)	(0.238)	(0.238)
ワールドの作品数	-0.334	-0.341	-0.332	-0.339	0.024	0.017	0.024	0.015
	(0.430)	(0.432)	(0.430)	(0.432)	(0.612)	(0.612)	(0.616)	(0.616)
ビジュアル系の作品数	0.072***	0.073***	0.072***	0.072***	0.095***	0.095***	0.094***	0.094***
	(0.026)	(0.026)	(0.026)	(0.026)	(0.034)	(0.034)	(0.034)	(0.034)
演歌の作品数	-0.134***	-0.136***	-0.134***	-0.136***	-0.080***	-0.081***	-0.081***	-0.083***
	(0.029)	(0.029)	(0.029)	(0.029)	(0.018)	(0.018)	(0.018)	(0.018)
歌謡曲の作品数	-0.113***	-0.114***	-0.113***	-0.114***	-0.084***	-0.085***	-0.084***	-0.085***
	(0.024)	(0.024)	(0.024)	(0.024)	(0.029)	(0.029)	(0.029)	(0.029)
Cポップの作品数	0.065	0.060	0.065	0.060	0.147	0.150	0.135	0.139
	(0.203)	(0.202)	(0.203)	(0.203)	(0.329)	(0.329)	(0.328)	(0.328)
Kポップの作品数	0.109	0.054	0.110	0.053	-0.019	-0.026	-0.003	-0.010
	(0.407)	(0.420)	(0.407)	(0.420)	(0.273)	(0.293)	(0.290)	(0.313)
レコード・レーベルの規模	-0.153***	-0.154***	-0.153***	-0.154***	-0.117***	-0.117***	-0.117***	-0.118***
	(0.014)	(0.014)	(0.014)	(0.014)	(0.020)	(0.020)	(0.020)	(0.020)
音楽プロダクションの規模	0.003	0.001	0.003	0.001	0.022	0.021	0.022	0.021
	(0.017)	(0.017)	(0.017)	(0.017)	(0.024)	(0.024)	(0.024)	(0.024)
全体のコミュニティ数	-0.002***	-0.003***	-0.002***	-0.003***	-0.004***	-0.004***	-0.004***	-0.004***
	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
クリエイター固定効果	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
年度固定効果	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
定数	10.609***	10.440***	10.695***	10.529***	10.591***	10.441***	10.735***	10.584***
	(0.105)	(0.129)	(0.115)	(0.137)	(0.164)	(0.200)	(0.178)	(0.213)
観測数	34,669	34,669	34,669	34,669	15,677	15,677	15,677	15,677
クリエイター数	8,442	8,442	8,442	8,442	3,595	3,595	3,595	3,595
決定係数(within)	0.374	0.374	0.374	0.374	0.401	0.401	0.401	0.401

注) [ ] 内は頑強標準誤差、\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\* 1%水準(両側検定)。

出所: 筆者作成

### 3-3. 分析結果2：クリエイターの芸術的パフォーマンス

続いて、図表6-9から、クリエイターの作品の被カバー数で測定された芸術的パフォーマンスに対する負の二項分布回帰分析の結果を確認していく。

売上枚数を従属変数としたモデルと同様に、モデル1から4はフルサンプル、モデル5から8は作詞と作曲経験者を対象としたサブサンプルの分析結果を示している。また、モデル1、5はコントロール変数のみのモデル、モデル2、6はコントロール変数に加えコミュニティ融合とその自乗項のみを加えたモデル、モデル3、7はコントロール変数に加えコミュニティ分裂とその自乗項のみを加えたモデル、モデル4、8はフルモデルの結果である。なお、被カバー数についての仮説にはコミュニティ分裂の効果について言及していないが、コミュニティ融合の効果との比較、コントロールも兼ねて分裂の変数もモデルに加えている。

まず、コントロール変数の効果について確認していく。売上枚数と同様に、コミュニティ融合が全くないことは被カバー数と概ね有意に正の関係をもつことが分かる。ここから単にコミュニティ融合が起こったところで芸術的パフォーマンスを高めることはできないことが伺える。同様に、コミュニティ分裂も全く起こらない方が、被カバー数が有意に高くなるという結果も得られている。

エゴネットワークの変数については、ほとんどのモデルにおいて、次数中心性が正、構造的拘束度が負の係数を示している。多数のクリエイターと紐帯を持っている、あるいは、ネットワークの仲介的ポジションに位置づけられるほど、作品の被カバー数が高まるということである。これらの変数は売上枚数には関係しなかったものであるが、その有効性が多くの研究で示されてきた変数である（例えば、Burt, 1992; Fleming et al., 2007b）。ここから、売上枚数よりも楽曲の被カバー数の方が、ネットワークを通じて獲得できる知識の効果が現れやすいことが伺える。

また、コミュニティの変数については、コミュニティサイズ、コミュニティメンバーの重複率は有意に正の係数を示す一方で、コミュニティサイズの変化、コミュニティ所属年数、コミュニティにおける中心度、累積コミュニティ所属数は負の係数を示している。

コミュニティのネットワーク構造に関わる変数については、次数中心性、平均紐帯強度が負の係数を示し、構造的拘束度は正の係数を示している。この結果は、売上枚数の結果と類似する。コミュニティレベルのネットワーク構造では、知識をコントロールする主体が明確に存在するわけではないため、エゴネットワークレベルでは他のアクターから知識獲得するうえで有効な構造が、コミュニティレベルでは逆にコミュニティ内の有用な知識を流出させてしまうことになるのかもしれない。

他方、クリエイターの個別要因については、売上枚数のモデルと同様に、クリエイターの前年の売上枚数、発売作品数が正の係数を示している。また、全てのモデルにおいて、実演経験、ディレクター経験は負の係数を示しており、フルサンプルでは編曲経験、サブサンプルでは作曲経験が負の係数を示している。ここから、相対的に言えば、作詞経験が被カバー数を低下させないうえで有利であることが分かる。

続いて、コミュニティの融合についての仮説検証を行っていきこう。

仮説2は、コミュニティ融合はクリエイターの芸術的パフォーマンスと逆U字の関係をもつというものである。図表6-9から、コミュニティ融合はいずれのモデルにおいても単一項が有意に正 ( $p < 0.01$ )、自乗項が有意に負の係数 ( $p < 0.01$ ) を示しており、仮説2で予測した通りの関係をもつことが分かる。つまり、経済的パフォーマンスと同様に、適度な数のコミュニティが融合して形成されたコミュニティに所属することで、クリエイターが生み出す作品の芸術的パフォーマンスを高めうるということである。一方、コミュニティ分裂は、モデル3のみコミュニティ融合と同様に有意な逆U字の非線形効果が確認されたが、その他のモデルについては被カバー数への影響は全く見られなかった。以上から、仮説2は支持されたといえる。

図表6-9：被カバー数に対する負の二項分布回帰分析の結果（固定効果モデル）

	フルサンプル				作詞・作曲経験者のサブサンプル			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
コミュニティ融合		0.543*** (0.086)		0.511*** (0.087)		0.698*** (0.131)		0.668*** (0.132)
コミュニティ融合自乗		-0.114*** (0.020)		-0.107*** (0.021)		-0.133*** (0.031)		-0.126*** (0.031)
コミュニティ分裂			0.114** (0.055)	0.075 (0.055)			0.097 (0.085)	0.050 (0.086)
コミュニティ分裂自乗			-0.031*** (0.012)	-0.021* (0.012)			-0.029 (0.018)	-0.017 (0.018)
コミュニティ融合なしダミー	-0.040 (0.041)	0.181*** (0.054)	-0.034 (0.041)	0.173*** (0.054)	-0.029 (0.062)	0.272*** (0.083)	-0.024 (0.062)	0.263*** (0.083)
コミュニティ分裂なしダミー	0.057** (0.027)	0.058** (0.027)	0.111** (0.052)	0.088* (0.053)	0.026 (0.043)	0.029 (0.043)	0.059 (0.078)	0.036 (0.078)
エゴネットワーク次数中心性	0.002** (0.001)	0.002** (0.001)	0.002*** (0.001)	0.002** (0.001)	0.003** (0.001)	0.002** (0.001)	0.003*** (0.001)	0.002** (0.001)
エゴネットワーク平均紐帯強度	-0.007 (0.010)	-0.008 (0.010)	-0.011 (0.010)	-0.011 (0.010)	0.020 (0.015)	0.020 (0.015)	0.017 (0.016)	0.019 (0.016)
エゴネットワーク密度	0.066 (0.060)	0.035 (0.061)	0.076 (0.061)	0.042 (0.062)	0.091 (0.094)	0.053 (0.095)	0.096 (0.095)	0.056 (0.096)
構造的拘束度	-0.247** (0.106)	-0.123 (0.108)	-0.235** (0.106)	-0.122 (0.108)	-0.180 (0.162)	-0.034 (0.164)	-0.168 (0.162)	-0.035 (0.164)
コミュニティサイズ	0.001*** (0.000)							
コミュニティサイズの変化	-0.001*** (0.000)	-0.001*** (0.000)	-0.001*** (0.000)	-0.001*** (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.001* (0.000)	-0.001* (0.000)
コミュニティ所属年数	-0.031*** (0.005)	-0.034*** (0.005)	-0.031*** (0.005)	-0.034*** (0.005)	-0.027*** (0.006)	-0.029*** (0.007)	-0.027*** (0.006)	-0.029*** (0.007)
コミュニティメンバーの重複率	0.147** (0.063)	0.078 (0.065)	0.108* (0.065)	0.055 (0.066)	0.114 (0.100)	0.041 (0.102)	0.079 (0.102)	0.024 (0.103)
コミュニティにおける中心度	-0.506*** (0.066)	-0.321*** (0.072)	-0.502*** (0.066)	-0.328*** (0.072)	-0.472*** (0.099)	-0.232** (0.108)	-0.463*** (0.099)	-0.236** (0.108)
累積コミュニティ所属数	-0.049*** (0.006)	-0.051*** (0.006)	-0.050*** (0.006)	-0.051*** (0.006)	-0.041*** (0.007)	-0.044*** (0.007)	-0.042*** (0.007)	-0.044*** (0.007)
コミュニティレベルの次数中心性	-0.006*** (0.001)	-0.005*** (0.001)						
コミュニティレベルの平均紐帯強度	-0.036*** (0.009)	-0.042*** (0.010)	-0.037*** (0.009)	-0.043*** (0.010)	-0.029** (0.013)	-0.045*** (0.015)	-0.030** (0.013)	-0.046*** (0.015)
コミュニティレベルの構造的拘束度	0.379*** (0.084)	0.390*** (0.085)	0.364*** (0.084)	0.379*** (0.085)	0.474*** (0.127)	0.486*** (0.128)	0.463*** (0.127)	0.478*** (0.128)
前年の売上枚数	0.058*** (0.005)	0.058*** (0.005)	0.058*** (0.005)	0.058*** (0.005)	0.060*** (0.007)	0.060*** (0.007)	0.059*** (0.007)	0.060*** (0.007)
業界経験年数	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.002 (0.003)	0.002 (0.003)	0.002 (0.003)	0.002 (0.003)
発売作品数	0.102*** (0.003)	0.101*** (0.003)	0.101*** (0.003)	0.101*** (0.003)	0.096*** (0.003)	0.095*** (0.003)	0.096*** (0.003)	0.095*** (0.003)
実演者としての累積経験作品数	-0.009*** (0.001)	-0.009*** (0.001)	-0.009*** (0.001)	-0.009*** (0.001)	-0.007*** (0.002)	-0.007*** (0.002)	-0.007*** (0.002)	-0.007*** (0.002)
作詞家としての累積経験作品数	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)
作曲家としての累積経験作品数	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.002*** (0.001)	-0.002*** (0.001)	-0.002*** (0.001)	-0.002*** (0.001)
編曲家としての累積経験作品数	-0.001** (0.000)	-0.001** (0.000)	-0.001** (0.000)	-0.001** (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)
ディレクターとしての累積経験作品数	-0.002*** (0.001)	-0.002*** (0.001)	-0.002*** (0.001)	-0.002*** (0.001)	-0.008*** (0.002)	-0.007*** (0.002)	-0.008*** (0.002)	-0.007*** (0.002)
ポップス作品数	-0.014** (0.006)	-0.014** (0.006)	-0.015** (0.006)	-0.014** (0.006)	0.008 (0.009)	0.006 (0.009)	0.007 (0.009)	0.005 (0.009)
ロック作品数	-0.112*** (0.023)	-0.115*** (0.023)	-0.114*** (0.023)	-0.116*** (0.023)	-0.095*** (0.036)	-0.102*** (0.036)	-0.096*** (0.036)	-0.103*** (0.036)
アイドル作品数	-0.062*** (0.006)	-0.062*** (0.006)	-0.062*** (0.006)	-0.062*** (0.006)	-0.064*** (0.008)	-0.064*** (0.008)	-0.065*** (0.008)	-0.064*** (0.008)
アニメ/ゲーム音楽の作品数	-0.089*** (0.028)	-0.094*** (0.029)	-0.092*** (0.029)	-0.096*** (0.029)	-0.123*** (0.045)	-0.126*** (0.045)	-0.124*** (0.045)	-0.127*** (0.045)

(図表6-9の続き)

	フルサンプル				作詞・作曲経験者のサブサンプル			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
イージーリスニングの作品数	-0.043 (0.346)	-0.056 (0.345)	-0.037 (0.343)	-0.052 (0.343)	0.146 (0.411)	0.126 (0.408)	0.147 (0.408)	0.125 (0.407)
キッズの作品数	0.557** (0.268)	0.548** (0.268)	0.551** (0.269)	0.544** (0.269)	0.222 (0.422)	0.219 (0.423)	0.210 (0.422)	0.211 (0.423)
クラシックの作品数	-0.056 (1.049)	-0.061 (1.051)	-0.065 (1.050)	-0.068 (1.051)	0.010 (1.053)	0.002 (1.057)	-0.003 (1.054)	-0.006 (1.057)
ダンスの作品数	-0.028 (0.113)	-0.024 (0.111)	-0.032 (0.113)	-0.027 (0.111)	0.015 (0.095)	0.024 (0.094)	0.013 (0.095)	0.023 (0.094)
サウンドトラックの作品数	1.444 (0.940)	1.454 (0.931)	1.433 (0.939)	1.445 (0.931)	-13.103 (1,081.016)	-13.514 (1,353.484)	-14.822 (2,531.628)	-15.170 (3,077.866)
ジャズの作品数	0.190 (0.247)	0.179 (0.247)	0.184 (0.247)	0.176 (0.247)	0.542* (0.307)	0.513* (0.310)	0.536* (0.307)	0.511* (0.310)
バラエティの作品数	-0.253*** (0.097)	-0.256*** (0.097)	-0.258*** (0.097)	-0.259*** (0.097)	-0.190 (0.136)	-0.195 (0.136)	-0.198 (0.136)	-0.201 (0.136)
ヒップホップの作品数	0.046 (0.044)	0.045 (0.044)	0.043 (0.044)	0.043 (0.044)	0.109* (0.063)	0.104* (0.063)	0.105* (0.063)	0.102 (0.063)
ニューミュージックの作品数	-0.071*** (0.014)	-0.073*** (0.014)	-0.073*** (0.014)	-0.075*** (0.014)	-0.054*** (0.019)	-0.060*** (0.019)	-0.055*** (0.019)	-0.060*** (0.019)
フュージョンの作品数	-0.105 (0.147)	-0.110 (0.147)	-0.104 (0.147)	-0.110 (0.146)	0.045 (0.184)	0.015 (0.184)	0.045 (0.184)	0.016 (0.184)
レゲエの作品数	0.031 (0.142)	0.020 (0.142)	0.032 (0.142)	0.021 (0.142)	-0.140 (0.282)	-0.171 (0.284)	-0.137 (0.283)	-0.168 (0.285)
ワールドの作品数	-0.559 (0.496)	-0.576 (0.496)	-0.557 (0.496)	-0.574 (0.497)	-1.324 (1.005)	-1.368 (1.006)	-1.325 (1.006)	-1.367 (1.007)
ヴィジュアル系の作品数	-0.041 (0.033)	-0.040 (0.033)	-0.043 (0.033)	-0.042 (0.033)	-0.017 (0.049)	-0.022 (0.049)	-0.020 (0.049)	-0.024 (0.049)
演歌の作品数	-0.045*** (0.006)	-0.047*** (0.006)	-0.045*** (0.006)	-0.047*** (0.006)	-0.011 (0.011)	-0.016 (0.011)	-0.012 (0.011)	-0.017 (0.012)
歌謡曲の作品数	-0.033*** (0.009)	-0.035*** (0.009)	-0.034*** (0.009)	-0.035*** (0.009)	-0.037*** (0.011)	-0.038*** (0.011)	-0.037*** (0.011)	-0.038*** (0.011)
Cポップの作品数	0.176 (0.198)	0.167 (0.198)	0.165 (0.198)	0.159 (0.197)	0.525 (0.322)	0.494 (0.325)	0.502 (0.321)	0.479 (0.325)
Kポップの作品数	0.968* (0.508)	0.930* (0.513)	0.964* (0.509)	0.930* (0.514)	0.541 (1.299)	0.546 (1.305)	0.530 (1.297)	0.540 (1.303)
レコード・レーベルの規模	-0.086*** (0.013)	-0.085*** (0.013)	-0.085*** (0.013)	-0.084*** (0.013)	-0.078*** (0.020)	-0.078*** (0.020)	-0.077*** (0.020)	-0.077*** (0.020)
音楽プロダクションの規模	0.003 (0.015)	0.001 (0.015)	0.004 (0.015)	0.001 (0.015)	-0.004 (0.023)	-0.007 (0.023)	-0.005 (0.023)	-0.008 (0.023)
全体のコミュニティ数	-0.003*** (0.001)	-0.003*** (0.001)	-0.003*** (0.001)	-0.003*** (0.001)	-0.004*** (0.001)	-0.004*** (0.001)	-0.004*** (0.001)	-0.004*** (0.001)
クリエイター固定効果	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
年度固定効果	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES	YES
定数	-0.543*** (0.159)	-1.107*** (0.183)	-0.615*** (0.167)	-1.118*** (0.188)	-0.672*** (0.226)	-1.406*** (0.265)	-0.734*** (0.239)	-1.400*** (0.274)
観測数	26,134	26,134	26,134	26,134	11,815	11,815	11,815	11,815
クリエイター数	3,638	3,638	3,638	3,638	1,537	1,537	1,537	1,537
対数尤度	-38266	-38246	-38260	-38243	-17514	-17498	-17511	-17497

注) [ ] 内は標準誤差、\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\* 1%水準(両側検定)。

出所: 筆者作成

### 3-4. 独立変数の効果

クリエイターの経済的パフォーマンス（売上枚数）と芸術的パフォーマンス（被カバー数）のそれぞれに対するコミュニティ融合と分裂の効果の予測値をプロットしたものが図表6-10である。(a)の経済的パフォーマンスに関する予測値は図表6-7のモデル4の推定後に算出し、(b)の芸術的パフォーマンスに関する予測値は図表6-8のモデル4の推定後に算出している。なお、これらの予測値はモデルの独立変数を全て平均値として算出している。図表の実線はコミュニティ融合の予測値、破線はコミュニティ分裂の予測値を示している。

図表6-10の(a)からも分かる通り、コミュニティ融合は売上枚数に対して逆U字である一方、コミュニティ分裂はU字関係という仮説通りの関係をもつことが見てとれる。

コミュニティ融合については、対数化したコミュニティ融合の2を示す時点が曲線の頂点を示している。対数変換前の数値で示すと、融合するコミュニティ数が7.4の時、クリエイターの売上枚数が約5万7千枚（=対数化売上枚数10.95）となり、パフォーマンスが最も高くなるという結果が得られた。なお、対数化売上枚数の平均値は約5万4千枚である。

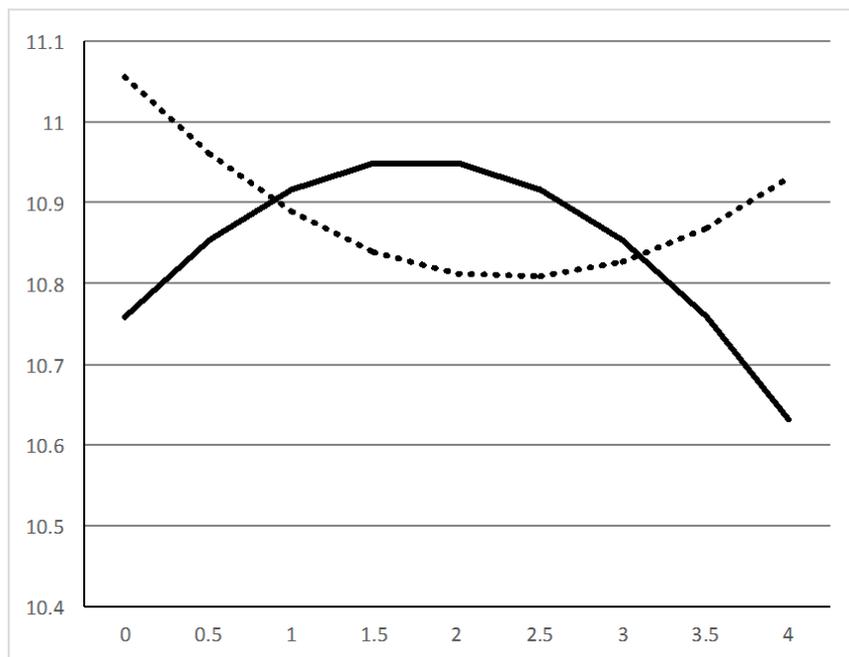
コミュニティ分裂については、分裂0の時に最もパフォーマンスが高く、売上枚数は約6万4千枚を示している（=対数化売上枚数=11.06）、一方、コミュニティ分裂数12の時（=対数化コミュニティ分裂2.5）、売上枚数が最小の4万9千枚となる（=対数化売上枚数10.81）。なお、コミュニティ分裂の最大値である4の時は（=コミュニティ分裂数54）、売上枚数は約5万6千枚を示している（=対数化売上枚数10.93）。

続いて、(b)で示される被カバー数についての予測値も確認していこう。当図から見てとれるように、コミュニティ融合は被カバー数と逆U字の関係をもつ。売上枚数と同様に、対数化コミュニティ融合の値が2を示す時点で、被カバー数が最大となる。対数変換前の数値で示すと、融合するコミュニティ数が7.4の時、クリエイターの作品の被カバー数が0.44回となり、パフォーマンスが最も高くなるという結果が得られた。

図表6-10：パフォーマンスの予測値

(a) 経済的パフォーマンス（売上枚数）への効果

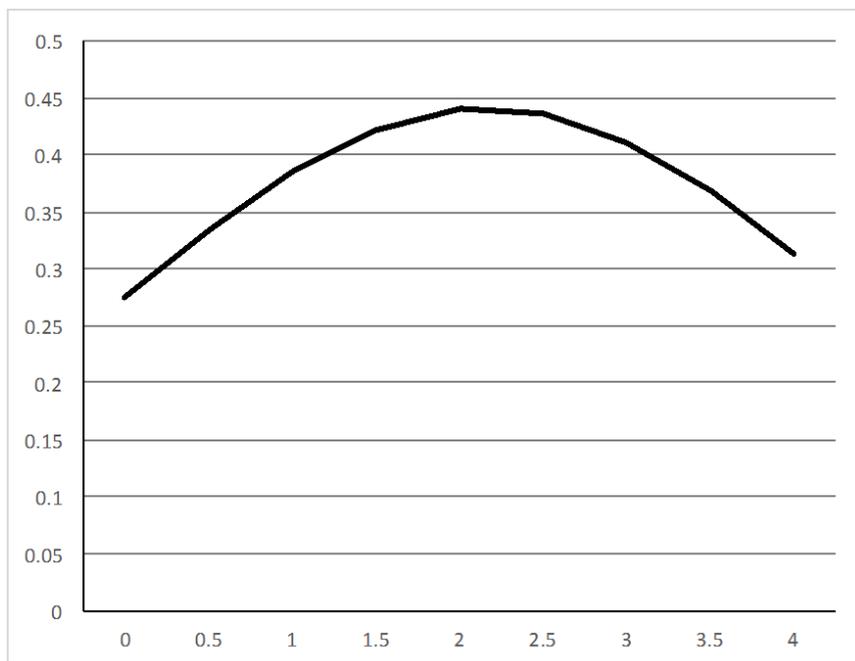
売上枚数(対数)



対数化コミュニティ融合(実線)／分裂(破線)

(b) 芸術的パフォーマンス（被カバー数）への効果

被カバー数



対数化コミュニティ融合

出所：筆者作成

#### 4. 分析結果に対する考察

第Ⅱ部で議論してきたコミュニティ融合とコミュニティ分裂については本章の分析から概ね仮説は支持され、次の四点の発見事実が得られた。(1) 適度な数のコミュニティ融合が起こる際、クリエイターの経済的パフォーマンスが最も高くなる。(2) 適度な数のコミュニティ分裂が起こる際、クリエイターの経済的パフォーマンスが最も低くなる。つまり、コミュニティ分裂数が少ない場合、あるいは極端に多い場合にクリエイターの創造的パフォーマンスが高くなる。(3) 適度な数のコミュニティ融合が起こる際、クリエイターの芸術的パフォーマンスが最も高くなる。(4) コミュニティ分裂は芸術的パフォーマンスとは関係しない。

コミュニティ融合がアクターの創造性を促すメカニズムは次の二つ要因から説明できる。一つは、集団知の獲得である (Zhao & Anand, 2009, 2013)。異なるコミュニティが一つのコミュニティへと融合することで、個別のアクターが保有する個別知だけでなく、融合前のコミュニティで共有されていた集団知が移転される。もう一つは、異質な知識の統合である。コミュニティごとに異なる知識をもつアクターがコミュニティ融合のプロセスを通じて協働することで、新たな知識へと統合していく可能性が高まる (de Vaan et al., 2015)。

他方、コミュニティ分裂がアクターのパフォーマンスを促しうる要因については以下の二つを挙げた。一つは、経済的機会の発見である。そもそも既存の埋め込み関係から脱するのは、既存のコミュニティにはない経済的機会をコミュニティ外で発見する時だからである (Greve et al., 2013)。もう一つは、既存の知識の活用である (March, 1991)。コミュニティ融合のプロセスでは新たな知識の獲得を促すのに対し、コミュニティ分裂のプロセスでは、これまで所属していたコミュニティの得た知識をコミュニティの外で活用しうる。

以上の論理からコミュニティ融合と分裂はアクターの創造的パフォーマンスを促しうるが、分析結果から単にコミュニティが融合したり、分裂すればよいというものではないことが明らかとなった。融合あるいは分裂するコミュニティの「数」がクリエイターの創造的パフォーマンスを左右することが示唆されたからである。また、コミュニティ分裂で促される知識活用は、経済的パフォーマンスを促すうえでは関係しうるものの、コミュニティ融合で起こりうる異なる知識の統合は伴わないため、芸術的なパフォーマンスとは関係しない。

多数のコミュニティが融合すると、アクターが利用できる異質な知識はその分増大すると考えられる。しかし、過剰な数のコミュニティ融合は次の三つ問題を起こしうる。それは、信頼醸成の問題、知識統合の問題、情報処理のオーバーロードの問題である。多数のアクターが一つのコミュニティに所属することで、凝集性が低下する恐れがある。この凝集性の低下は互いのアクターの信頼低下につながり、コミュニティメンバーであっても重要な知識を伝達しなくなってしまう (Coleman, 1988; Stefano et al., 2014)。また、凝集性の低下は、異質な知識の統合を妨げる (Fleming et al., 2007b; Nonaka & Takeuchi, 1995; Stark, 2009)。さらに、多様すぎる知識にさらされるとアクターは情報処理の限界を超えてしまう。情報処理のオーバーロードはアクターの創造的パフォーマンスを妨げる (Edwards, 2001; Godart et al., 2015)。

対して、コミュニティ分裂についてはコミュニティ融合とは逆に、多数の分裂を引き起こすか、分裂をなるべく起こさせない場合、アクターの経済的パフォーマンスを向上させる。つまり、中途半端な数の分裂を起こす場合、アクターのパフォーマンスを低下させる。なぜなら、コミュニティ分裂が中途半端に起こるのはコミュニティが次の三つの状況にあるからだ。コミュニティが分裂するのに十分なメンバーがいない状況、コミュニティ内の凝集性が低下することで分裂が起こった状況、分裂後に一定規模のコミュニティが残ってしまう状況である。

まず、コミュニティが分裂するのに十分なメンバーがいない状況では、分裂後にアクターが活用するための知識が欠けている可能性がある。コミュニティのメンバー数が少ないことで、分裂前のコミュニティに十分な知識が蓄積されていないため、アクターは分裂後にパフォーマンスを低下させる。次に、コミュニティ内の凝集性が低下することで既存コミュニティ内に分裂が起こった状況では、アクターがコミュニティ外に経済的機会を発見できていないことを意味する (例えば、Greve et al., 2013)。さらに、既存コミュニティの凝集性低下は、メンバー間の協働能力が失われていることを示唆している (Fleming et al., 2007b)。最後の分裂後に一定規模のコミュニティが残ってしまう状況では、たとえコミュニティ外のアクターとの協働に経済的機会を発見したとしても、既存コミュニティの知識が活用できない可能性がある。既存コミュニティで得られた異質な知識をコミュニティ外で使おうとすると、既存コミュニティのメンバーから制裁を受けてしまう可能性があるからである (Coleman, 1988)。既存のコミュニティのメンバーが散り散りになってしまえば、このような制裁を受けることはない。

ただし、モデルの予測値の分析から、多数のコミュニティ分裂を起こすよりも、全くコミュニティ分裂がない方がクリエイターの経済的パフォーマンスが高まるという結果が得

られた。この結果から、アクターの創造的パフォーマンスを促すには、コミュニティ分裂よりも、コミュニティ融合が優れている可能性が示唆される。

しかし、コミュニティ分裂がネットワーキング戦略として意味がないわけではない。記述統計の結果からも、コミュニティ融合とコミュニティサイズはある程度高い相関が見られる（相関係数：0.76）。一定の凝集性を確保するうえで、コミュニティサイズの限界があるとすれば、コミュニティ融合の先にはコミュニティ分裂を避けて通れないからである。そのため、コミュニティ融合を経たアクターの経済的パフォーマンスを高めることを考慮すると、徐々にコミュニティ分裂を促すか、多数のコミュニティ分裂を一気に促すかのどちらかのコミュニティ分裂が有効となることが示唆される。

なお、以上述べた分析結果に対する解釈は主に知識の視点から述べたが、ネットワークを通じて得られるものは知識だけではない。例えば、新たなネットワークを形成することで、そこから新たな楽曲制作案件を融通してもらうといった資源へのアクセス効果がありうる。

資源へのアクセスについて検討すると、コミュニティが融合する以前に各コミュニティで有していた楽曲制作の案件を、融合後のコミュニティ内で融通しあい、その結果アクターの経済的パフォーマンスが向上する、という代替的説明が考えられる。また、コミュニティ分裂についても、分裂によって楽曲制作案件の融通が不可能になってしまうため、分裂が限られる方がアクターの経済的パフォーマンスが高まるという結果への解釈が可能となる。

しかし、コミュニティの融合数に伴いアクターが得られる楽曲制作の案件が増大するのであれば、コミュニティの融合数とアクターの経済的パフォーマンスは逆U字ではなく正の関係をもつことになる。つまり、コミュニティ融合が一定数を越えた際の負の効果は説明できないため、楽曲制作案件の融通という資源アクセスはコミュニティ融合の部分的な説明にとどまる。コミュニティの分裂についても、一定数を越えた際の正の効果を楽曲制作案件の融通では説明できない。よって、コミュニティ分裂についても部分的な説明にとどまることが分かる。



## 第Ⅲ部 創造性を促すプロジェクトのネットワーキング

第7章 プロジェクトとしての楽曲制作システムの変遷

第8章 プロジェクトのネットワーキング：仮説構築

第9章 プロジェクトのネットワーキング：仮説検証



## 第7章 プロジェクトとしての楽曲制作システムの変遷<sup>1</sup>

### 1. 本章の目的

第Ⅰ部で述べた通り、音楽産業を含むクリエイティブ産業では、高い需要の不確実性に対処するため、適材適所でクリエイターを時限的に集結させて作品制作に取り組むプロジェクト型組織の形態がとられることが多い (e. g., Lampel et al. 2000)。それゆえ、ネットワーキングと創造的パフォーマンスの関係を理解するためには、第Ⅱ部で議論した個別アクターのキャリアにおけるネットワーキングだけでなく、アクター同士が直接協働し、作品創出に結実させていくプロジェクトのワークプロセスに応じたネットワーキングも理解する必要がある。

そこで第Ⅲ部では、本研究のもう一つのリサーチクエスチョンである「プロジェクト内の時間軸において、プロジェクトの創造的パフォーマンスを促すには、そのワークプロセスに応じてどのようなネットワーキングが有効なのか」というプロジェクト内の時間軸におけるネットワーキングに関わる問いに答えることを目的とする。

とりわけ本章では、日本の音楽産業における楽曲制作システムの歴史の変遷を定性的に分析していく。本研究が調査対象とする1968年から2005年という期間は、ポップスが市場に定着しはじめた時期から、楽曲のデジタル配信サービスが開始され始めた時期にあたる。対象期間が比較的長期に渡るため、いかにしてクリエイターが楽曲を制作していくかという楽曲制作システムはいくつか大きな変遷を経ている。そのため、本章では、第8章と第9章で行うプロジェクトのネットワーキングの議論の前段階として、そのネットワーキングの背景にある楽曲制作の仕組みそのものに焦点を当て、日本の音楽産業の楽曲制作システムがいかにして形成、あるいは変化していったかについて議論したい。

日本の音楽産業の歴史を辿っていくと、ヒット楽曲の創出に向けてプロジェクトで活用されるクリエイターのタイプごとに次の四つの時期に分けることができる。(1) 1960-70年代前半のフリー作家の活用時期、(2) 1970年代後半-80年代前半のシンガーソングライターの活用時期、(3) 1980年代後半-90年代のレコード会社外プロデューサーの活用時期、(4) 2000年代のクリエイター間の競争の活用時期である。

---

<sup>1</sup> 本章の内容は、永山晋 (2012) 「コンテンツ産業におけるビジネスシステムの構築メカニズム」『日本情報経営学会誌』33(2), 71-82の内容を大幅に修正したものである。

以下では、各時期の楽曲制作システムが形成された要因について、楽曲の流通方法といったクリエイターをとりまく環境変化とその環境変化をうまく活用した企業の仕組みの視点から定性的に分析していく。

## 2. 楽曲制作システムの変遷

### 2-1. 1960-70年代前半：フリー作家の活用

1960年代から70年代初期の楽曲制作システムは、楽曲の流通方法として新たに現れた「テレビ」というマスメディアの活用に向け、阿久悠などのフリー作家を活用するものというものである。

60年代頃から普及し始めたテレビは、これまでの主流マスメディアだったラジオにはない「映像」という要素を作品に加えることができる。そのため、歌だけでなく、アーティストの容姿やキャラクターも情報として伝達できる。しかし、当時のテレビ局は、まだベンチャー企業のような異端の存在だったため、大手レコード会社はテレビを活かしてレコードを売るという発想はまだなかった（生明，2004）。

このような状況の中、テレビをうまく活かす仕組みを構築した企業が現れる。1959年に設立された渡辺プロダクションである（以下、ナベプロ）。ナベプロのとした仕組みは次のようなものである。

一つは、当時のプロダクションとしては初の試みであった所属タレントの月給制を導入したことである（野地，2010）。創業者の渡辺晋は、一流のアーティストやタレントを獲得するには安定的な収入を提供しなければならないと考えたためである。

とはいえ、月給制を敷くには安定的な収益が必要となる。そこで、同社は二つ目の仕組みとして、テレビ番組制作を行った（野地，2010）。当時、プロダクションはテレビよりも興業にタレントを振り分ける方が高い収益を得られる状況だった。しかし、不定期に行われる興業は収益の見通しが立ちにくい。そこで、ナベプロは従来の発想を転換させ、テレビ番組自体を自社で制作することで安定的な制作収入を得るとともに、自社のアーティストやタレントを番組に起用したのである（野地，2010）。

三つ目は、レコード会社に属していないフリー作家を起用し、制作した洋楽風の楽曲を自社のアーティストにテレビで歌わせたことである（野地，2010）。当時の大手レコード会社は社員として作家を雇用する専属作家制をとっており、古参の専属作家は新たに流行し始めた洋楽風の楽曲を制作することが困難だった。一方で、ナベプロは、すぎやまこう

いち<sup>2</sup>といったレコード会社外の作家を柔軟に起用することで、洋楽風の楽曲を含め、様々なタイプの楽曲を制作することができた（田家，2004；野地，2010）。そして、これらの楽曲をテレビの番組コンテンツとして流すことでローコストのプロモーションが可能になったのである（野地，2010）。さらに、当時のプロダクションとしてははじめてレコードの制作を行うことで、著作権収入という新たな収入源も得ることができた（生明，2004）。

このようにナベプロは、新たな楽曲制作方法としてこれまで注目されることがなかったレコード会社外のフリー作家を使う柔軟な制作体制を構築した。そして、楽曲の販売、流通方法として、テレビ番組を積極的に用いるとともに、問題の種だった収益の不安定さをテレビ番組制作受注と著作権収入という安定的な収入源によって、人気タレントを固定給で囲い込むという仕組みを構築したのである。

1970年代には、フリー作家を活用するナベプロの方法が業界標準となっていく。特に、日本テレビの番組「スター誕生！」（1971-83年）によって、テレビを活用する仕組みはさらに発展していく。「スター誕生！」は、これまで裏舞台だった歌手オーディションの様子をプロの作家と観客を審査員として表舞台にした番組である。当時のデビュー歌手といえば、才能があり、トレーニングを積んだものに限られていたが、この番組によって、素人女子中高生という素材が活用されはじめた（阿久，1993）。

## 2-2：1970年代後半-80年代前半：シンガーソングライターの活用

続く70年代後半から80年代前半の楽曲制作システムは、吉田拓郎といったシンガー自身が詞曲を創作するシンガーソングライターを活用するというものである。

70年代に入ると、録音技術が大幅に向上し、作品に様々な創意工夫をこらせるようになった（生明，2010）。この録音技術の発展と欧米アーティストの作品作りの影響から、60年代頃に徐々に現れてきたフォークやロック、ニューミュージックのアーティストたちを中心に、流行歌を作るというよりは「作品を作る」という発想が芽生えはじめる（生明，2009）。第4章で記述した加藤和彦、牧村憲一もこの作品づくりを強く意識した音楽家たちである。

他方、この頃、マスメディアの中心がラジオからテレビに置き換わっていった。そのため、ラジオ局はテレビと内容が重複しないように、情報番組主体から音楽番組主体へと番組構成を転換させた（生明，2004）。ラジオ局が行った番組内容の転換は、フォークやニューミュージックのシンガーソングライターたちが若者リスナーを獲得することに繋がった。ラジオ局はテレビに出演することがなかったシンガーソングライターたちの音楽が流

---

<sup>2</sup> ザ・ピーナッツ、ザ・タイガースなどの楽曲を制作した作曲家。

したからである。さらに、自分で音楽を録音し編集できるテープレコーダーが普及することで、ラジオから流れる音楽をテープに複製できるようになったことが若者の音楽消費を促進した（鳥賀陽，2005）。

ただし、一部のシンガーソングライターは若者からの絶大な人気があったとしても、フォークは反社会的であるというイメージから、大手レコード会社、テレビ局から敬遠されることも多かった。フォークミュージシャンたちの方も、流行ばかりを追う大衆迎合的なテレビや大手レコード会社を避けていたため、彼らの楽曲は積極的にレコード化されないものも多く、URC（アングラ・レコード・クラブ）やエレクトリックといったインディーズのレコード会社の手によって小規模で制作、流通が行われていた（生明，2004）。そのため、70年代前半の段階では、フォークやシンガーソングライターはアイドルなどのポップスシンガーのように表舞台で音楽を届けているわけではなかった（生明，2004）。

このような状況の中、シンガーソングライターを表舞台へと押し上げた企業が1975年に設立されたフォーライフレコード（以下、フォーライフ）である。

フォーライフの特徴は、吉田拓郎、井上陽水、小室等、泉谷しげるという当時のフォーク界のスターたち自らが立ち上げたレコード会社だということである。そのため、フォーライフでは、専門の作曲家や作詞家を使うのではなく、シンガーソングライターが楽曲制作の主体となる。また、営業や流通機能をもたず、楽曲制作機能に特化した（生明，2004）。さらに、レコードが売れた分だけアーティストに還元されるようにした。このような成果ベースの報酬は、当時多くのプロダクションが所属アーティストに行っていた月給制に対するアンチテーゼだったという。いくら楽曲がヒットとしても企業側のみが収益をあげる一方でアーティストには十分に還元されていないことへの不満が原因だった（田家，2004）。

アーティスト自らがレコード会社を設立することで、裏舞台でしか活躍できなかったシンガーソングライターたちは、自身の創造性を存分に発揮した作品をレコード化し、全国単位で作品を流通できるようになった。レコード発売の前後でラジオとライブに露出することで、若者を中心に人気を博し、今まで超えられない壁と言われていた「ミリオン」を超えるヒット作も生まれるようになる（田家，2004）。シンガーソングライターが長者番付ランキングの常連にもなってきた。フォーライフの成功に続いて、フォークのアーティストだけでなく、ロックやニューミュージックのアーティスト主体のレコード会社も次々と設立されるようになった（生明，2004）。

80年代前半頃には、シンガーソングライターを活用する仕組みは、ラジオやライブだけでなくテレビを直接、間接的に活用するようになる（鳥賀陽，2005）。かつてのような反社会的なイメージは薄れ、シンガーソングライターはテレビに出演するようになり、テレ

ビで活躍するアイドルやスターに対して詞曲を提供するようにもなった。その結果、アイドルの楽曲はこれまで歌謡曲調だったが、ロックやニューミュージックのアーティストが制作に入ったことで、都会的なポップスサウンドへと変容していった。

### 2-3. 1980年代後半-90年代：レコード会社外プロデューサーの活用

80年代後半から90年代にかけての楽曲制作システムは、カラオケとテレビタイアップを意識したシングル楽曲の制作に向け、小室哲哉といったヒット実績のあるレコード会社外プロデューサーを活用するというものである。

この時期普及した楽曲流通に関わる新たなメディアは、1982年に登場したCD、通信カラオケ、テレビタイアップである。

CDはレコードと比較して音質や取り扱いの面で圧倒的に優れており、再生機器の販売価格も劇的に低下した（烏賀陽，2005）。そのため、今までレコードの購入は購買力のある成人男性が中心だったが、若者や女性もCDの有力潜在的顧客として取込んだ（烏賀陽，2005）。CD再生機器は登場してから10年ほどで1億台以上が出荷され、音楽再生機器は「一家に一台」から、「一人に一台」の時代となっていった（烏賀陽，2005）。

CDの普及に伴い、急激に普及したのが通信カラオケである。カラオケはこれまでも存在したが、通信カラオケの登場によって新曲が発売されるとすぐさまカラオケで歌うことができるようになった（烏賀陽，2005）。

他方、テレビタイアップもカラオケ同様に以前から存在したもののだが、この時期は質量ともに大きく変化した。その理由は二つある。一つは、バブル経済真っ只中にいた大企業の潤沢な資金の使い道として、製品広告だけでなく企業のイメージ広告が行われるようになったことである（烏賀陽，2005）。もう一つは、コマーシャルだけでなく、ドラマタイアップの手法が確立し、物語の世界観にあわせた主題歌が多く作られるようになったことである（烏賀陽，2005；田家，2004）。

これらの変化を活用し、新たに台頭した企業は1988年設立のエイベックスである。同社は、表舞台で活躍する小室哲哉氏などの著名アーティストに作詞作曲を依頼するとともに、これまで裏舞台の役割だった音楽プロデューサー業務を委託した（竹村，1999）。そして、小室哲哉を中心に、テレビタイアップの積極的獲得、カラオケで歌われることを念頭においたシングル楽曲の制作を行った（竹村，1999）。

テレビタイアップは、レコード会社からするとローコストで楽曲のプロモーションを大規模に行える手段である（烏賀陽，2005）。テレビタイアップの獲得方法は企業によっても異なるが、エイベックスが起用した小室哲哉の場合、番組やコマーシャルでの著作権利

用料をあえて請求しないことでテレビ局や広告代理店による楽曲利用を促進させたという（竹村，1999）。さらに、小室哲哉はカラオケの潜在力にいち早く気づき、素人でもカラオケで歌いやすい、あるいは歌いたくなる楽曲を大量に制作した。彼はカラオケを利用者間のコミュニケーションツール、ストレス発散ツールと捉え、みんなで合唱したくなる曲、歌い終わるとスポーツをしたような運動量の多い楽曲を意図したという（小室，2009）。

エイベックスと小室哲哉の躍進は業界全体に90年代の音楽業界に大きな影響を与えた。まず、レコード会社外プロデューサーを起用することが業界全体で定着した。80年代までは主にレコード会社のディレクターが作品作りの指揮をとっていた。一方90年代では、小室哲哉のような作詞作曲実演まで行う総合プロデューサーだけでなく、自らが作詞作曲を行うロックバンドやシンガーソングライターの楽曲制作指揮についても、佐久間正英<sup>3</sup>のようなレコード会社外のプロデューサーが担うケースが増大していった（加茂，2002）。

さらに、楽曲にテレビタイアップをつけることも業界標準となった。その結果、ヒット実績のあるアーティスト、クリエイターばかりが楽曲制作の多くを占めるようになった。テレビ番組やコマーシャルに出資するスポンサー企業からすると、自社のイメージ向上のために著名アーティストの楽曲を利用したいからである（烏賀陽，2005）。

カラオケについても、これまで必ずしも素人が歌うことを念頭に置いて楽曲が制作されるわけではなかったが、カラオケがプロモーションとして機能することが明らかになると、業界全体で素人でも歌いやすい音域やメロディーラインの楽曲が積極的に作られるようになった（烏賀陽，2005；竹村，1999）。

テレビタイアップとカラオケを活用したヒットシングルの創出は、アルバム販売にもつながった。リスナーからすればヒットした数曲だけまとめて聞きたくても、1枚3千円するアルバムごと購入しなければならない。これを逆手にとり、シングル化しなかった楽曲、ヒットしなかった楽曲をヒットシングルとともにアルバム作品としてバンドルすることでレコード会社は収益を高めることができた（烏賀陽，2005）。

こうして、テレビタイアップによって楽曲の一部を大量のリスナーに聞かせ、リスナーは耳にしたキャッチーな楽曲をカラオケで歌うためにシングルCDを購入し、ヒットシングルバンドルしたアルバムも購入するという好循環が業界全体でできあがっていった（烏賀陽，2005）。

---

<sup>3</sup> GLAY や BOØWY、JUDY AND MARY を担当していたプロデューサー。故人。

#### 2-4. 2000年代：クリエイター間の競争の活用

最後に2000年代は、90年代に培われたレコード会社外プロデューサーを活用した制作システムを継続しつつも、クリエイター間の競争を活用した楽曲制作システムが定着してきた時期である。

クリエイター間の競争の活用とは、プロダクションやレコード会社が「コンペ」を開催して仮楽曲を大量に集め、そこからプロジェクトにふさわしい楽曲を開催者が選定するという方法である。ヒット実績のあるアーティストの作品制作に向けたコンペほど、集まる仮楽曲は膨大となる（山口，2013）。

コンペはとりわけ、シンガーやアイドルなど、アーティスト自身が楽曲制作を行わない場合に用いられることが多い。まず、アーティストの所属プロダクションやレコード会社が、新曲発売予定のアーティストやタイアップ、求められる曲調や締め切りなど、プロジェクトに関わる情報が掲載された「コンペシート」をクリエイターの所属事務所に送付する。その情報をもとに各自クリエイターが仮楽曲を制作し、応募していく（山口，2013）。

コンペを利用した楽曲制作は日本の音楽業界において古くから存在した方法である。ただし、かつてのコンペは参加者も限られており、求められる仮楽曲もピアノやギター一本と鼻歌をカセットで録音したようなものが多かった。一方、2000年頃からは一度に収集する仮楽曲の数が膨大になったうえ、応募段階で既に仮歌の録音や本格的な編曲が施された完成度の高い仮楽曲が求められるようになった（山口，2013）。なお、ここでの楽曲の「完成度」とは楽曲の良し悪しではなく、最終的に流通させる完成楽曲の姿に近いという意味である。

この変化の背景には、クリエイターの音楽制作環境のデジタル化が関係している（竹村，1999）。かつて、本格的な楽曲制作を行うには高価な機材が備わった制作スタジオを利用するほかなかった。また、編曲は職人的な技術が求められるため、作曲を自分で行ったとしても編曲はプロに頼る必要があった。しかし、90年代後半からのPCの大幅な性能向上に伴う音楽制作環境のデジタル化により、クリエイターは作曲や編曲、録音に関わる多くの制作工程をクリエイターの自宅に備えた機材で安価に行えるようになった（八木，2007）。

結果、個々のクリエイターが創作できる範囲が拡大し、コンペの参加候補者が増大するとともに、仮楽曲に求められる完成度も高まったと考えられる。また、90年代はヒット実績のあるクリエイターが楽曲制作に起用されることが多かったが、コンペ形式では必ずしもヒット実績がなくとも楽曲を採用されるクリエイターが多く現れるようになった（山口，2013）。

さらに、2000年代以降、楽曲を届ける新たな流通方法として、MP3などのデジタルメディア、それを再生する iPod を代表とするデジタルオーディオプレイヤー、「着うた」などの楽曲単位のダウンロードサービスが登場した。これらの登場により、ユーザーはシングルやアルバム CD を購入しなくても、時間場所を選ばず楽曲単位で入手、利用できるようになった。

その結果、楽曲の販売単価は大幅に低下していったうえ、少数のヒット曲を作ってそれをバンドルしたアルバムを売るという 90年代に確立した方法はもはや通用しなくなっていた（烏賀陽，2005）。

### 3. 事例から得られる示唆

日本の音楽産業の歴史を紐解いていくと、日本の楽曲制作システムは、レコード会社の専属作家の活用から始まり、フリー作家、シンガーソングライター、レコード会社外プロデューサー、クリエイター間の競争の活用へと変化していった。これらの変化の背景には、テレビ、ラジオ、カセットテープ、CD、カラオケ、配信サービスなどの楽曲流通方法の変化と、録音技術の向上、制作環境のデジタル化などの楽曲制作技術の変化、そして、これらの技術変化をうまく捉え、ビジネスのやり方として新たな「業界標準」を作っていたナベプロやフォーライフ、エイベックスなどの企業の存在があった。

つまり、楽曲制作システムのあり方は、楽曲の制作・流通方法の変化とそれらの変化をビジネスに活用した企業の仕組みと同期していることが分かる（武石，2004；永山，2012）。ここで述べた音楽制作システムの変遷を、楽曲制作・流通技術、企業の仕組みの軸から整理すると次の図表 7-1 となる。

図表 7-1 : 楽曲制作システムの変遷と変化の要因

楽曲制作システム	楽曲の制作・流通	企業の仕組み
(1) 1960-70年代前半: フリー作家の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレビ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>番組制作受注とタレント提供</li> <li>著作権収入の獲得</li> <li>テレビによる楽曲プロモーション</li> </ul>
(2) 1970年代後半-80年代前半: シンガーソングライターの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>録音技術の向上</li> <li>テレビの普及によるラジオの役割変化</li> <li>カセットテープ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレビ、ラジオによるプロモーション</li> <li>クリエイターへの収益還元</li> <li>シンガーソングライターによる楽曲提供</li> </ul>
(3) 1980年代後半-90年代: レコード会社外プロデューサーの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>CD</li> <li>テレビタイアップ</li> <li>カラオケ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイアップ、カラオケによるプロモーション</li> <li>ヒット実績のあるクリエイターの起用</li> <li>ヒットシングルをアルバムにバンドル</li> </ul>
(4) 2000年代: クリエイター間の競争の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCを使った低価格楽曲制作環境</li> <li>デジタルメディア、デジタルオーディオプレイヤー、楽曲配信サービス(携帯電話、PC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンペの開催による楽曲選定</li> <li>携帯電話、PCへ楽曲単位の配信</li> </ul>

出所：筆者作成

最後に、ここまで見てきた楽曲制作システムの変化が、プロジェクトのネットワーキングにどのような影響を与えうるかについて考察したい。

レコード会社に所属しないフリー作家が登場した70年代前半までの楽曲制作には、作詞や作曲などの役割別の専業作家が必要とされていた。よって、プロジェクトでは、作詞家、作曲家、編曲家、実演家をそれぞれどのように組み合わせるかが問題となったと考えられる。

他方、70年代後半に作品の芸術性を重視したシンガーソングライターが数々登場し、実演家が作詞、作曲を担うケースも多くなっていった。そのため、従来のように作詞を作曲家に、作曲を作曲家に依頼する専業別の楽曲制作方法だけでなく、シンガーソングライターに他のアーティストの作詞作曲を依頼するケースも現れた。さらに、80年代後半からはレコード会社ディレクターが担っていた楽曲制作の指揮を外部のプロデューサーが担うようになってきた。よって、70年代後半以降から90年代のプロジェクトのネットワーキングは、クリエイターの組み合わせだけでなく、分業の組み合わせのバリエーションも増大したと考えられる。

最後に2000年代は、音楽制作環境のデジタル化によって個々のクリエイターが楽曲制作の幅を広げることができた。とりわけ、作曲と編曲が同時になされるケースが増大したため、従来よりも楽曲制作を少数のクリエイターで完結できるようになった(八木, 2007)。

よって、様々な役割を個々のクリエイターが担えるようになった分、クリエイターの組み合わせのバリエーションが増大し、分業の組み合わせが減少した可能性が考えられる。

このように、日本の音楽産業では、作詞、作曲、編曲、実演とこれらの指揮という楽曲を完成させるために必要な要素こそ変わらない。しかし、個々のクリエイターが担うことのできる役割が時代によって変化することで、プロジェクトでどのようにクリエイターを組み合わせていくかについてのバリエーションや方法が変化していったと考えられる。

## 第8章 プロジェクトのネットワーキング : 仮説構築<sup>1</sup>

### 1. 本章の目的

音楽や映画、学術研究やデザインなどの柔軟性や創造性が求められるプロジェクトでは（以下、創造的プロジェクトと呼ぶ）、メンバー個々の才能や能力もさることながら、どのメンバーをチームに組み入れるか、どのようにメンバーを組み合わせるかというチーム構成の采配がプロジェクトのパフォーマンスを左右する（Anderson et al., 2014; Lingo & O' Mahony, 2010; Soda et al., 2004; Zaheer & Soda, 2009）。作品を創出するための知識やスキルが主に個々のアクターに宿っているうえ（Caves, 2000）、チームで創造性がうまく発揮されるには、互いの芸術的相性やアクター間のスキルの補完性が重要だからである（例えば、Lampel et al., 2000; 山下・山田, 2010）。

とりわけ、創造的プロジェクトにおけるチーム構成の采配は、プロジェクトの進展段階に応じて検討する必要がある（Lingo & O' Mahony, 2010）。既に述べた通り、創造的プロジェクトでは、固定化したチームメンバーではなく、プロジェクトの目的や特性にあわせたメンバーを集める「プロジェクト型組織 project-based organization」の形態がとられることが多いからである（例えば、Defillippi et al., 2007; Grabher, 2002; Lampel et al., 2000; Manning & Sydow, 2011）。ここで、プロジェクト型組織<sup>2</sup>とは「単一の、予め決められた短期的タスクの達成のため、複数のメンバーを組み合わせた時限的な存在」と定義される（Schwab & Miner, 2008: 1117 を筆者訳）。

では、創造的プロジェクトのパフォーマンスを高めるにはプロジェクトの進展段階に応じて、どのようなネットワーキングが必要とされるのか。

本章では、チームのパフォーマンスを説明する際に用いられるインプット-プロセス-アウトプットモデルの観点から（例えば、Hackman, 1987）、チームの創造性についての研究を概観し、プロジェクトチームのネットワーキングに関わる仮説構築を行っていきたい。

---

<sup>1</sup> 本章は、永山晋（2016）「クリエイティブ産業におけるプロジェクト・マネジメント・タスク、チームサイズ、ネットワーク構造に着目した実証分析」『日本経営学会誌』37, 3-14の論文の内容を加筆・修正したものである。

<sup>2</sup> なお、若林（2009）は、プロジェクト型組織のような組織の境界線を越えて組成される組織を「ネットワーク組織」と呼んでいる。

## 2. 創造的プロジェクトに関わる先行研究

### 2-1. 創造的プロジェクト研究の概要

プロジェクトチームに関わる既存研究では、知識創造やチーム内外の知識移転、プロジェクトの生産性や製品の経済的収益など、様々なパフォーマンス指標が調査対象とされてきた（例えば、Brown & Eisenhardt, 1995; Hansen, 1999; Soda et al., 2004; Takeuchi & Nonaka, 1986; 武石ほか, 2012）。この文脈において、多くの既存研究が明示的、暗黙的に用いている枠組みが「インプット-プロセス-アウトプットモデル input-process-output model」である（例えば、Anderson et al., 2014; Cohen & Bailey, 1997; Gilson & Shalley, 2004; Hackman, 1987; Shalley et al., 2004）。

Hackman によって提示されたインプット-プロセス-アウトプットモデルとは、インプットがプロセスを決め、そのプロセスがアウトプットを決めるという枠組みである（Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987; Ilgen et al., 2005）。言い換えれば、知識や資源などのチームのインプット質と、インプットを最終成果に変換するチームプロセスの質がチーム、あるいは製品や作品のパフォーマンスを左右するということである。

このモデルでは、インプットの変数として、本研究が着目するチームサイズなどのチーム構成 team composition のほか、報酬などのチーム-タスクの相互依存性、チームの持続性が含まれる（Cohen & Bailey, 1997; Hülsheger et al., 2009）。一方、チームプロセスの変数には、本研究が着目するネットワーク（外部コミュニケーション）のほか、内部コミュニケーション、ビジョン、参加の安心度合い、組織の支援、タスクの方向性、凝集性<sup>3</sup>、コンフリクトが含まれる（Hülsheger et al., 2009）。

他方、このモデルには直接含まれないが、プロジェクトの進展段階に着目した研究もある。例えば、プロジェクトの初期段階にあたる「アイデア創造 idea generation」と、そのアイデアを具体的な成果として結びつけていく「アイデア実現 idea implementation」の段階では、それぞれ有効なネットワーク構造が異なることが指摘されている（Baer, 2012）。プロジェクトの進展段階によって必要な資源や能力が異なるからである（Bear, 2012; Lingo & O' Mahony, 2010）。このようにプロジェクトの進展段階に着目することは、インプット-プロセス-アウトプットモデルにおけるプロセスに着目していることに他ならない。

---

<sup>3</sup> チーム研究における凝集性 cohesion はネットワーク凝集性とは異なる。チームの凝集性は、「チームのメンバーが互いに惹かれ合う程度」と定義される（Shaw, 1981; Webber & Donahue, 2001: 146 を筆者訳）。

ここで問題なのが、プロジェクトに関わる既存研究では、プロジェクトの進展段階、つまりワークプロセスを考慮した研究が限られているという点である (Anderson et al., 2014)。例えば、チーム構成やネットワークに着目した研究の多くは、プロジェクトの始まりから終わりまでに関わったメンバー構成とプロジェクトのパフォーマンスの関係を議論している (例えば、Peretti & Negro, 2007; Soda et al., 2004; Uzzi & Spiro, 2005)。

しかし、実際のプロジェクトでは、全てのメンバーが一斉にプロジェクトにとりかかるわけではない。先にも触れたように、創造的プロジェクトではその進展段階に応じてメンバー構成を変えていくことが多い (Lingo & O' Mahony, 2010)。映画作品の制作であれば、脚本家や監督によって脚本や台本が制作され、絵コンテやセット作りなどの撮影準備が行われ、俳優を交えて撮影され、編集作業が行われる (山下・山田, 2010)。ファッション作品であれば、クリエイティブディレクターがコレクションのコンセプトを考え、デザイナーがスケッチを行い、そのイメージをパターンナーなどが作品に具現化していく (Godart et al., 2015)。音楽作品であれば、作詞・作曲家を通じて楽曲のプロトタイプが制作され、編曲家の楽曲アレンジ、実演家の歌唱・演奏によって作品が肉付けされていく (生明, 2004)。

このような創造的プロジェクトの特性を考慮すると、プロジェクトのパフォーマンスを高めるうえで有効なチーム構成やネットワークは常に一定ではなく、プロジェクトのワークプロセスに応じて異なる可能性がある。Lingo らは、有能な音楽プロデューサーはプロジェクトの段階、状況によって誰をプロジェクトのメンバーとして組み入れるのか、あるいは外すのかを巧みに使い分けていることをフィールドワークから明らかにしている (Lingo & O' Mahony, 2010)。

そこで、以下ではインプット-プロセス-アウトプットモデルにおけるインプットとチームプロセス、そしてワークプロセスについて、それぞれ既存研究の知見をレビューしていきたい。

なお、本研究はあくまでプロジェクトのパフォーマンスを高めうる構造的要因に着目するため、モチベーションや態度 attitude、雰囲気 climate など、メンバー個々の心理的状況に着目した研究については言及しない (例えば、Amabile et al., 1996; Anderson et al., 2014; Edmondson, 1999; George, 2007)。

## 2-2. プロジェクトのインプット

創造的プロジェクトにおけるインプットの質は、チーム内で利用できる知識の多様性と、多様な知識を統合する能力に大きく左右される（例えば、Gardner et al., 2012; Harvey, 2014; Uzzi et al., 2013）。革新的なアイデアや製品、あるいは事業は、多様な視点、知識、資源がメンバー間の相互作用を通じて組み合わせることで創出されるからである（例えば、Katila & Ahuja, 2002; Obstfeld, 2005; Perry-Smith, 2006; Schumpeter, 1934; Woodman et al., 1993; 井上, 2012）。

多様な知識の入手と知識の統合を促すチームのインプット変数の要因には、チーム構成に関わるチームサイズとメンバーの多様性、チームの持続性に関わるチーム学習がある。

**チームサイズ:** プロジェクトに関わるメンバー数を意味するチームサイズは、プロジェクトに動員できる知識や資源、メンバー間のコーディネーションの複雑性と深く関わる（Guimerà et al., 2005）。メンバー数が多いほど様々な専門性をもったメンバーでプロジェクトを進めることができる一方、メンバー間のコーディネーションの複雑性が増す。

チームサイズは、チーム構成の最も基本的な要因であるとともに、古くて新しい論点でもある（Taylor & Greve, 2006; Uzzi et al., 2013）。特に、近年の創造的プロジェクトのチームサイズに関わる研究は、ビッグデータを用いて、チームアプローチと個人アプローチではどちらかが創造性を促すかという問いの解明に取り組んでいる（例えば、Guimerà et al., 2005; Singh & Fleming, 2010）。

例えば、Guimeràらは、学術研究プロジェクトとニューヨークのブロードウェイ興行プロジェクトのデータから、個人よりもチームアプローチをとるプロジェクトが時とともに増大傾向にあることを示している（Guimerà et al., 2005）。同様に、Wuchtyらによる2000万近くの学術研究プロジェクトのデータを用いた実証分析からもその傾向が認められている。さらに、彼らは、個人よりもチームの方が学術的成果の被引用数が多い傾向を明らかにしている（Wuchty et al., 2007）。

加えて、Uzziらはチームと創造性のより詳細な関係を明らかにするため、1790万の学術研究プロジェクトを調査した。分析の結果、既存知識の既存の組み合わせと既存知識の新規の組み合わせを同時に含む研究の被引用数が突出しやすい傾向あり、このような組み合わせは、個人、ペアよりも、三人以上からなるチームにおいて生じやすいことが明らかにされている（Uzzi et al., 2013）。

同じく、Singhらも51万件の特許開発プロジェクトのデータからチームと創造性の関係について分析している。彼らは、チームアプローチがネットワークの多様性、経験の多様

性を媒介し、突出した成果（上位 5%の被引用数）となる確率を高めることを明らかにしている（Singh & Fleming, 2010）。

このように、基本的にはチームサイズが知識の多様性を高め、その結果としてプロジェクトのパフォーマンスに結びつくという研究が多くを占めているが、個人アプローチが高いパフォーマンスと結びつく場合もある。常に多様な知識がチーム内でうまく統合されるわけではないからである（Mors, 2010; Taylor & Greve, 2006; Vissa & Chacar, 2009）。

Taylor らは、アメリカで出版された 4,485 のコミック作品を分析した結果、クリエイターが多様な知識を備えているという条件下で、チームよりも個人アプローチの方が高い市場価値の作品を創造する傾向が高いことを示している（Taylor & Greve, 2006）。つまり、多様な知識を個人の内部に備えている場合、知識統合の面でチームよりも個人の方が効率的であるということである。

**メンバーの多様性**：プロジェクトのメンバーの多様性は、メンバー間の違いに焦点を当てることである（Harrison & Klein, 2007）。タスク経験やバックグラウンドの違いが、異なる知識、視点の統合を促し、創造性に結びつくという考え方にもとづいている（Harrison & Klein, 2007; Pelled et al., 1999）。

これまで職務といったタスクに関連する次元や、国籍、性別などのデモグラフィックに関連する次元など、様々な次元の多様性の効果が議論されてきた（例えば、Webber & Donahue, 2001）。しかし、チーム内の多様性とパフォーマンスの明確な結びつきは定かではない（Harrison & Klein, 2007）、あるいは弱い結びつきしかないという結果が提示されている（Hülshager et al., 2009）。デモグラフィックな多様性はパフォーマンスと関連しないが、タスク関連の多様性はパフォーマンスと正の関係をもつというメタアナリシスの結果がある一方で（Horwitz & Horwitz, 2007）、いずれの多様性もパフォーマンスと関連しないというメタアナリシスの結果もあるからだ（Webber & Donahue, 2001）。

他方、チーム内全体の多様性ではなく、メンバー間のダイアドの違いに着目した多様性研究もある。例えば、ハリウッド映画スタジオを調査した Perretti らは、プロジェクト内に新人とベテランクリエイターの組み合わせが多いほど、新ジャンル作品を創出しやすいことを明らかにしている（Perretti & Negro, 2007）。同様に、先にも説明した Guimerà らの研究においても、プロジェクトにおける新規メンバーの比率が多いほど、インパクトファクターの高い学術論文を創出しやすいことが明らかにされている（Guimerà et al., 2005）。

**チーム学習**：チームの持続性 team longevity と深く関わるのがチーム学習である。チームサイズやメンバーの多様性などのチームが利用できる知識の多様性を拡充する要因とは

対照的に、チーム学習はメンバー間の協働を円滑化するため、多様な知識を統合する要因であるといえる。

個人が同じ仕事を繰り返すことでその仕事を習熟していくことと同様に、チームで協働を繰り返すことでメンバー間の協働の仕方について学習することができる（例えば、Reagans et al., 2005; 山下・山田, 2010）。例えば、Reagansらは外科医チームが行った1,151件の移植手術にかかった時間を調査し、同じメンバーによる過去の協働回数が手術時間を低減させることを明らかにしている（Reagans et al., 2005）。また、Ginoらは学部生108人からなる36チームを対象とした折り紙制作実験を通じ、他者のやり方を見て学ぶ観察学習よりも、チームで直接協働する経験学習の方がチームの創造性を高めることを明らかにしている（Gino et al., 2010）。

ただし、先にも述べたように、同じメンバーで協働を繰り返すすぎると、知識が固定化してしまうため、やがてチームの創造性が発揮できなくなってしまう（例えば、Berman et al., 2002; Guimerà et al., 2005; Skilton & Dooley, 2010）。

### 2-3. プロジェクトのチームプロセス

既存研究では、チームプロセスの変数に位置づけられるものとして、内部コミュニケーション、外部コミュニケーション（ネットワーク）が示されている（Brown & Eisenhardt, 1995; Hülshager et al., 2009）。また、インプット-プロセス-アウトプットモデルには直接含まれていないものの、チームプロセスの質を大きく左右する要因として、チームの規範・ルールが提示されている（Cohen & Bailey, 1997）。

**内部コミュニケーション:** 創造的プロジェクトの内部コミュニケーションに着目した研究には、チーム内の相互作用の詳細プロセスを記述した事例研究が多い。

この論点の代表的かつ知識創造の分野の嚆矢たる研究が、野中らによる事例研究である（Nonaka & Takeuchi, 1995; Takeuchi & Nonaka, 1986）。彼らは、松下電器（現パナソニック）のヒット製品であるホームベーカリーが開発された背景には、メンバー間の密なコミュニケーションの中で起きる暗黙知と形式知の相互作用があったことを示した（Takeuchi & Nonaka, 1986）。

さらに、チーム内の相互作用についてより詳細に捉えるため、Hargadonらは個人の創造性が集団の創造性 collective creativity につながっていくプロセスを調査した。彼らはマッキンゼー、アクセンチュア、ヒューレット・パカード、ボーイング、IDEO、Design Continuumの6社の社内プロジェクトの事例から、他のメンバーに助けを求めること help seeking、助けること help giving、チームで振り返って状況を再定義すること reflective

flaming、この三つの行動をチーム内で強化していくプロセス enforcing の中で、個人の創造性が集団の創造性へと転化していくことを明らかにした (Hargadon & Bechky, 2006)。

他方、Dougherty はチーム内のコミュニケーションが不全となるプロセスを記述した。彼女はコンピューターメーカー 2 社、化学素材メーカー 3 社の行った 18 の新製品開発プロジェクトを調査した結果、部門内で培われた世界観、独自言語、ルーティンが部門間のメンバーのコミュニケーションを阻害することで、市場ニーズと社内技術がうまくリンクしない中途半端な製品が創出されてしまうことを明らかにした (Dougherty, 1992)。

では、どのようにして異なる価値観の壁を取り除き、メンバー間の内部コミュニケーションを促せるのか。その鍵は「共通性」というキーワードにある。具体的には、共通項を作る、相手に分かるように翻訳すること、相手の立場に立つことが内部コミュニケーションを促す。

Carlile は自動車部品メーカーにおける部門間のメンバーのコミュニケーションを対象にしたフィールドワーク調査から、異なる知識をもつメンバー間のコミュニケーションを促すには、共通言語を使う「言語的アプローチ syntactical approach」、あるいは、知識を翻訳し橋渡しする「意味的アプローチ symantic approach」のいずれかが有効であることを指摘した (Carlile, 2002, 2004)。

共通言語と似た知見として、Hoever らは他社視点に立つ行動 perspective-taking の重要性を提示している。彼らは学生 231 人 (3 人組チーム) に対して、劇場の改善案を考案するという実験を行った結果、メンバーが他者視点に立つ行動をとった際に、チームのコミュニケーションが円滑化され、異なる知識を統合しやすいことを明らかにした (Hoever et al., 2012)。

また、メンバー間の共通目的を醸成していくプロセス自体がチームの創造性を高めると指摘した研究もある。Rosso は、大企業における 4 つの R&D プロジェクトチームへのインタビュー調査を通じ、チームのメンバー間で共通目的が醸成されるプロセスを経ることで、個々のメンバーが時間、人、機材、資金などのプロジェクトの制約をむしろ創造性を発揮する機会として積極的に捉えるプロセスが発生すると指摘した (Rosso, 2014)。

**外部コミュニケーション (ネットワーク)** : チームメンバーは、チームの外からも情報や知識や資源を得ながらプロジェクトに取り組んでいく。チームの外の知識や資源のアクセスは、主に各メンバーの埋め込まれているネットワーク構造に依存する (例えば、Soda et al., 2004; Uzzi & Spiro, 2005; Zaheer & Soda, 2009)。

ネットワークに関わる研究について既に第 I 部でレビューしたため、詳細なレビューは行わない。ここで強調したい点は、ネットワーク構造の中でも仲介ポジション brokerage

position がプロジェクトの創造性に結びつきやすいという点、仲介ポジションはスピルオーバー効果をもつ点、そして仲介ポジションが効果的に作用する条件要因があるという点だ。

仲介ポジションがプロジェクトやチームのパフォーマンスを高める理由は主に二つ挙げられる。一つは、メンバーが仲介ポジションに位置することで外部の多様な情報、知識、資源にアクセスでき、それらをプロジェクトに活かすことができるからである (Burt, 1992, 2004; Soda et al., 2004)。もう一つは、あるプロジェクトで培った知識を異なるプロジェクトに活かすことができるからである (Hargadon & Sutton, 1997)。つまり、仲介ポジションは、多様な情報、知識、資源の利用可能性と、これらの転用可能性を示していると言える。Baer らが行ったメタアナリシスは、様々なネットワーク構造の中でも、構造的空隙が豊富な仲介ポジションをもつ場合にイノベーションあるいは創造性が最も高くなる結果を示した (Baer et al., 2015)。

ここで問題となるのが、チーム内で仲介ポジションをもつメンバーがいたとしても、他のメンバーがその恩恵を受けることができるのかどうかである。この点について調査した Burt は、直接的な仲介ポジションほどではないものの、間接的な仲介ポジションもアクターのパフォーマンスに好影響を与えると結論づけている (Burt, 2007)。同様に、Galunic からも、仲介ポジションをもつアクターと連結したアクターはパフォーマンスが高くなるというスピルオーバー効果があることを指摘している (Galunic et al., 2012)。

ただし、多くの研究で仲介ポジションの効果が検証されている一方で、近年では仲介ポジションの条件要因も明らかにされている (例えば、McEvily et al., 2012; Soda et al., 2004; Vissa & Chacar, 2009)。例えば、Vissa らは、インドで活動する 84 のソフトウェアベンチャーのチームへサーベイした結果、チーム内で戦略的コンセンサスが醸成されているという条件下で、仲介ポジションがその効力を発揮することを明らかにしている

(Vissa & Chacar, 2009)。チーム内で目指すべき目標や戦略が共有されていなければ、仲介ポジションから得られる有用な知識や資源をうまく使いこなせないからである。

**規範・ルール**：本章の仮説構築では直接焦点を当てないが、チームプロセスの質を左右する要因として提示されているのが規範やルールである (Cohen & Bailey, 1997)。ここでの規範・ルールとは、チーム内で共有している仕事の手順や、考え方を意味する。

この論点の代表的研究として挙げられるのが、デザインコンサルティング企業である IDEO のデザイナー、エンジニアの様子を観察した Sutton らの研究である (Sutton & Hardadon, 1996)。彼らは、IDEO のプロジェクトがとりわけ創造的な製品を創出する背景には、IDEO がブレインストーミングの慣行を組織的に取り組んでいる点にあるとした。短

期的にみればブレインストーミングは時間がかかるためアイデア創出の生産性を低下させかねない。しかし、長期的にみればブレインストーミングを通じて社員が密なやりとりを行うため、「誰が何を知っているかを知ること knowing who knows」が可能となる。つまり、組織の記憶力を高めることができる。組織の記憶が高いと、プロジェクトを進めていくうえで何か問題が起こった際、その問題を解決するために必要な人物に高い確度でアクセスできるようになる。

また、Gilson らは、多国籍企業の技術者 379 人からなる 90 チームに対しサーベイを行った結果、仕事の標準化がチームの創造性を高めることを明らかにした。創造的な仕事であっても、その仕事の手順をルール化することで、チームは問題を発見しやすくなり、アウトプットも一定のクオリティを保つことができるからである (Gilson et al., 2005)。

さらに、チームの規範と創造性の関係に着目したものとして次の研究がある。Goncalo らは、米国大学生 204 人から構成される 68 チームに対し、ビジネスアイデアを起案する実験を行った結果、集団主義的なチームよりも、個人主義的なチームの方が、アイデア数、アイデアの主観的評価が高いという結果を得ている (Goncalo & Staw, 2006)。チームによる協働においても、アイデアを創造するという行為自体は個人と強く結びついているということである。ただし、当該研究において、アイデアの質が客観的に評価されているわけではないため、どこまで個人主義の規範から生まれたアイデアが有効かは未知数である。

#### 2-4. プロジェクトのワークプロセス

近年、プロジェクトやチームの創造性の研究において着目されているのがワークプロセスと創造性の関わりである (Anderson et al., 2014; Ling & O' Mahony, 2010)。ワークプロセスとは、プロジェクトの開始から、製品や作品が創出されるまでの経時的なプロセスを意味する。

特定業界におけるプロジェクトのワークプロセスの事例を記述した研究もあるが (例えば、Lingo & O' Mahony, 2010)、以下では、プロジェクトのワークプロセスに関わる理論モデルである「アイデアの無法発散-評価決定モデル」、「アイデア創造-実現モデル」の二つに焦点を当てる。

**アイデアの無法発散-評価決定モデル** : Campbell によって提唱されたアイデアの無法発散-評価決定モデル Blind Variation- Selective Retention model は次の二つの段階からなる (Campbell, 1960)。

最初の段階は、とにかくアイデアを多数創出していくアイデアの無法発散 blind variation の段階である。この段階が「無法」と形容されているのは、アイデアの創出に

は法則性や規則性がなく、単にメンバーのもつ知識や経験などのインプットの量によって創出されるアイデア数が決まるという前提に立っているからである (Godart et al., 2015)。そして次の段階が、創出されたアイデアから良いアイデアと悪いアイデアを選別し、実際に用いるアイデアを選定する段階であるアイデアの評価決定 selective retention の段階である (Campbell, 1960; Godart et al., 2015; Singh & Fleming, 2010)。

このモデルを用いてチーム構成の効果を検証したのがGirotraらの研究である。彼らは、大学生4人チームによるスポーツ用品、家財の商品アイデア作りの実験を行った (Girotra et al., 2010)。まず30分アイデアを作り(発散)、その後5分間で上位5つのアイデアを選定する作業を、最初から最後までチームで行う場合と、アイデア作りを個人、選定をチームで行った場合とを比較するというデザインである。結果、アイデアの発散段階は個人が行い、アイデアの評価、選定段階はチームが行うというハイブリッドアプローチがアイデア数と質の双方の面で最も有効であることを示した。

彼らは、ハイブリッドアプローチが有効である理由を、アイデアの発散をチームで行う場合の問題と、アイデア発散とアイデア選定の経路依存性に求めた。アイデアの発散をチームで行うことによる問題とは、フリーライド、自分のアイデアが他者に阻害されないかという恐怖、誰かが話しているときはその他のメンバーの活動がブロックされる非効率の三つである。

また、経路依存性については次のように指摘している。個人でアイデア発散を行った場合、アイデアについての情報量が多くなるため、チームで選定する際に良いアイデアを選定する正確性が高まる。一方、チームでアイデア発散を行った場合、そのアイデアが出された経緯にも固着してしまうため、選定するのではなく、純粋に質だけでアイデアを選定できなくなってしまうというわけである。チームによるアイデア選定は個人よりも厳密であると指摘されているが (Singh & Fleming, 2010)、それは個人でアイデアを発散した場合に限られるということである。

**アイデアの創造-実現モデル:**イノベーションのプロセスモデルとして提示されたアイデア創造-実現モデル idea generation-idea implementation model は、先に挙げた無法発散-評価決定モデルとプロセス自体は似ているが、創造されたアイデアが必ずしも実現されるわけではないという問題意識から提示されたものである (Baer, 2012; Van de Ven, 1986)。

このモデルにおけるアイデア創造は、アイデアを開発する段階であり、作品のコンセプトやプロトタイプを作る段階を意味する。この段階ではまだプロジェクトの方向性が曖昧であるため、プロジェクトのメンバーは大量の情報処理が求められる (Nonaka, 1994)。一方、アイデア実現は、アイデアを肉付けし、市場に投入する作品に仕上げていく段階で

ある。この段階では既にプロトタイプがあるため、ある程度プロジェクトの方向性は固まっているものの、作品を洗練させていくために実質的な資源が必要となる (Baer, 2012; 武石ほか, 2012)。

このモデルをネットワーク論の文脈で利用したのが Baer の研究である。彼は、農産品加工企業の社員 216 人とその上司 87 人へサーベイした結果、アイデアを実現した際に期待される利益が高い場合でも、そのアイデアの創造性が高いと、実現に向けた行動がとられにくくなることを明らかにした (Baer, 2012)。アイデアの創造性が高い場合 (新規性が高い場合)、周囲から認められにくくなるからである。さらに彼は、アイデアの創造性が高い場合 (周囲から認められにくい状況)、必要な人物にうまくアクセスできるネットワーク能力があるとアイデアが実現に移されやすくなることも明らかにしている。うまくネットワークできると、アイデアの新規性について周囲を説得できるからである。

同様に、武石らも、創造される知識の新規性が高いほど、組織の中で正当性を得られにくくなるため、必要な資源が動員できず、革新的なイノベーションを生み出せなくなると指摘している (武石, 2012)。なお、彼らは知識創造と資源動員という用語でプロジェクトのプロセスを表現しているが、これらはアイデア創造とアイデア実現にそれぞれ類似する。

**メンバーのオーバーラップ:** ワークプロセスに応じたメンバー構成の采配に深く関わる論点がある。それがメンバーの「オーバーラップ」である (Clark & Fujimoto, 1991; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Takeuchi & Nonaka, 1986; Terwiesch & Loch, 1999)。オーバーラップとは、プロジェクトを完遂するために必要な役割の複数を同一のメンバーが担うことである (Terwiesch & Loch, 1999)。

このオーバーラップの有効性についてはじめて言及したのは野中と竹内らであるが (Takeuchi & Nonaka, 1986)、本格的な調査を行ったのは Clark らである。Clark らはプロジェクトにおけるオーバーラップ、つまり複数の職能を担うプロダクトマネジャーを「重量級プロダクトマネジャー」と呼んでおり、彼/彼女らの働きがプロジェクト成功の要となることを指摘した (Clark & Fujimoto, 1991)。重量級プロジェクトマネジャーは、単にプロジェクトを指揮するだけでなく、異なる役割を担うメンバー間の橋渡しとなり、知識の翻訳を行えるからである。彼らは、欧米、日本の自動車メーカーの製品開発プロジェクト 29 に対するサーベイを行った結果、異なるエンジニアリング作業を同時並行化することで、製品開発リードタイムを低下させることができることを明らかにした。

同様に、Eisenhardt らや、Terwiesch らもオーバーラップの有効性を指摘している (Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Terwiesch & Loch, 1999)。Eisenhardt らは、コンピュ

ーターメーカーの72の製品開発プロジェクトに関わる社員へのサーベイを行い、オーバーラップは開発完遂時間を低減させることを示した (Eisenhardt & Tabrizi, 1995)。同様に、Terwieschらは、欧米、日本の電機企業102社の製品開発プロジェクト140チームへのサーベイを行い、オーバーラップの人数がプロジェクトの完遂時間を低減させることを明らかにしている (Terwiesch & Loch, 1999)。

以上概観してきた既存研究の内容を整理したものが章末の図表8-1である。

### 3. 仮説構築

ここまでレビューした通り、インプット-プロセス-アウトプットモデルに関わる要因は多様にあるが、Hülshagerらが行った包括的なメタアナリシスから、インプットではチーム構成の要因としてのチームサイズが、チームプロセスでは外部コミュニケーションの要因としてのネットワークがそれぞれチームパフォーマンスに影響しやすいことが明らかにされている (Hülshager et al., 2009)。他方、ワークプロセスと密接に関わるチーム構成の要因としてオーバーラップの有効性も様々な研究で指摘されている (Clark & Fujimoto, 1991; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Girotra et al., 2010; Terwiesch & Loch, 1999)。

そこで以下では、アイデア創造とアイデア実現のワークプロセスの特徴を考慮したうえで、各段階でプロジェクトの創造的パフォーマンスを高めるうえで有効なチームサイズ、仲介ネットワーク、メンバーオーバーラップについて仮説を構築していく。なお、本章におけるプロジェクトのパフォーマンスとは、プロジェクトのアウトプットが得る経済的パフォーマンスを意味することとする。

#### 3-1. アイデア創造とアイデア実現におけるチームサイズ

まずは、アイデア創造とアイデア実現のプロセスにおけるチームサイズの影響について検討していこう。

アイデア創造では、プロジェクトの開始段階であり、まだ状況が曖昧であることから個々のメンバーの情報処理負荷が高い (Nonaka, 1994)。アイデアが創出される予測可能性も困難であるため、メンバー間のコーディネーションが困難になると予測される。また、アイデア創造の段階では、実質的な資源をあまり必要としないため、メンバーを増やして多様な専門性を利用するという便益も得られにくい。よって、アイデア創造では、チームサイズが大きくなるほど知識統合が難しくなり、プロジェクトで創出される作品のパフォーマンスは低下すると考えられる。

一方、アイデア実現の段階においてはチームサイズが小さいと製品や作品の完成度を高めるうえで弊害となりうる。なぜなら、先にも述べたように、アイデア実現のプロセスでは実質的な資源を必要とするからである (Baer, 2012; 武石ほか, 2012)。優れたアイデアというだけで商業製品として顧客に受け入れられるわけではない。この場合、作品の完成度を高めるためにメンバー数を増やして専門性を利用する便益が発揮されると考えられる。また、アイデア実現の段階では、既にプロトタイプが存在するため、アイデア創造ほどの試行錯誤は必要とされない。そのため、メンバー間のコーディネーションの複雑性がアイデア創造の段階ほどは問題にならないと考えられる。

以上から、アイデア創造の段階ではチームサイズが小さい方が、アイデア実現の段階ではチームサイズが大きい方が、プロジェクトのパフォーマンスを高めると予測できる。

**【仮説1】** アイデア創造のチームサイズはプロジェクトのパフォーマンスと負の関係をもつ。

**【仮説2】** アイデア実現のチームサイズはプロジェクトのパフォーマンスと正の関係をもつ。

### 3-2. アイデア創造とアイデア実現における仲介ポジション

続いて、チームプロセスに関わるネットワークとプロジェクトのパフォーマンスの関係について検討していく。

先行研究では仲介ポジションがうまく機能するための条件要因が提示されているが (例えば、Vissa & Chacar, 2009)、本研究が着目するプロジェクトの進展段階、チームサイズも、仲介ポジションの条件要因となりうる。

既述の通り、情報処理が膨大なアイデア創造時ではメンバーが少数であれば知識はうまく統合できるため、個々人が多様な知識にアクセスできるほど知識が効率的に統合される (Taylor & Greve, 2006)。一方、チームサイズの大きなプロジェクトで個々人が多様な知識にアクセスできる場合、知識の統合は難しくなる。多様すぎる知識の統合は困難であるにもかかわらず (Mors, 2010)、コーディネーションが複雑な中、少数チームよりもさらに多様な知識を統合する必要性がでてくるからである。また、アイデア創造というプロジェクトのスタート時は、プロジェクトの方向性は定まっておらず、メンバー間のコンセンサスもまだ醸成されていない。チームメンバーが増えるとさらにコンセンサスがとりに

くくなる。このような状況下で多様な知識にアクセスできたとしても、知識をうまく活用できない (Vissa & Chacar, 2009)。

そのため、アイデア創造時は、チームメンバーが大きい際に仲介ポジションを通じて多様な知識にアクセスできると、知識の活用の仕方も定まっていないうえ、知識統合がさらに困難になることから、プロジェクトがうまく機能しなくなると考えられる。一方、ある程度プロジェクトの方向性が定まっているアイデア実現の段階では、作品の完成度を高めるために、どのような知識や資源が必要かについてある程度定まっている。このような場合、仲介ポジションに位置することで、幅広く役立つ知識や資源を探索し、利用できる (Vissa & Chacar, 2009)。

以上から、アイデア創造時では、プロジェクトのパフォーマンスに対して、チームサイズと仲介ポジションが負の交互作用をもつと予測される。つまり、創造時は、チームサイズが小さければ仲介ポジションが有効性をもつといえる。他方、アイデア実現時は、プロジェクトのパフォーマンスに対して、チームサイズと仲介ポジションは正の交互作用を持つと予測される。つまり、創造時とは逆に、実現時では、チームサイズが小さければ仲介ポジションが有効に働かないということである。

**【仮説3】** アイデア創造において、チームメンバーの仲介ポジションとチームサイズは、プロジェクトのパフォーマンスに対し、負の交互作用をもつ。

**【仮説4】** アイデア実現において、チームメンバーの仲介ポジションとチームサイズは、プロジェクトのパフォーマンスに対し、正の交互作用をもつ。

### 3-3. アイデア創造とアイデア実現のオーバーラップ

最後に、アイデア創造と実現という複数のワークプロセスを同一メンバーが行うオーバーラップについての仮説を提示する。

既存研究においてオーバーラップの有効性を示した結果の多くは製造業を対象とした調査だが (例えば、Eisenhardt & Tabrizi, 1995)、創造的プロジェクトにおいても有効であると考えられる。

前章で指摘したように、クリエイティブ産業では一人が複数のワークプロセスを担うことがある。音楽産業でいえばシンガーソングライターやアーティスト型プロデューサーがその典型である。シンガーソングライターはアイデア創造の作業と深く関わる作詞や作曲に加え、アイデア実現の作業である実演も自分自身で行う。小室哲哉などのアーティスト

型プロデューサーは、プロジェクトで作詞、作曲、編曲、実演の全てを行うことがある（竹村，1999）。

特定のメンバーがアイデア創造と実現のどちらも行うことでプロジェクトにもたらされる便益は以下の三つである。

一つ目は、メンバー間のコーディネーションを円滑に行えることである。アイデア創造の段階で醸成された共通の理解や目的は、後のアイデア実現の段階にも活かすことができる（Girotra et al., 2010）。こうした共通の理解や目的は、メンバー間のコーディネーションを円滑にする（例えば、Carlile, 2002, 2004; Nonaka, 1994; Podolny & Baron, 1997）。

二つ目は、複数の視点を統合しやすくなることである。一つの役割ではなく、アイデア創造と実現という複数の役割を担うことで、異なる立場の視点に立って行動できるようになる（Parker & Axtell, 2001）。他者の視点に立てるようになると、異なる立場の視点をうまく取り込めるようになるため、革新性に不可欠な異なる視点の統合に結実しやすくなる（Hoever et al., 2012）。

三つ目は、プロジェクトの抜本的な立ち戻りができる点である（Clark & Fujimoto, 1991）。音楽産業の例でいえば、作詞家と作曲家が産み出した楽曲について、編曲家は歌詞や主旋律を勝手に修正することはできない。しかし、同じメンバーがどちらも担えば、編曲作業を行いながら、順次歌詞や主旋律を修正していくことができる。

繰り返し立ち戻ること iteration は、製品や作品を洗練させていくうえで不可欠である（Clark & Fujimoto, 1991）。さらに、立ち戻りは一見時間のロスに思われるが、今後起こりうる問題を先に取り除くため、結果的にプロジェクトの完成時間を早めることにもつながる（Eisenhardt & Tabrizi, 1995）。こうして余った時間や資源をプロジェクトのパフォーマンスを高めるための活動にあてがうこともできるだろう。

しかし、アイデア創造と実現のメンバーがあまりにオーバーラップしてしまうことで起こる弊害もある。メンバーが過度にオーバーラップする状態が意味するのは、最初から最後まで同じメンバーでプロジェクトを行うことである。これは、新たな視点が得られない可能性がある。複数の視点によってもたらされる建設的なコンフリクトは、革新的アイデアの創出や困難な問題解決を行ううえで不可欠である（Harvey, 2014; Stark, 2009（中野・中野訳, 2011）; Verdes & Stark, 2010）。こうした新たな視点は、既存のメンバーよりも新たに参加するメンバーによってもたらされることが多い（Guimerà et al., 2005; Perretti & Negro, 2007）。

それゆえ、アイデア創造と実現のメンバーが適度にオーバーラップしている際に、タスク間、メンバー間の円滑なコーディネーションを可能とするとともに新規の視点が得られるため、プロジェクトのパフォーマンスが高まると考えられる。

**【仮説5】** アイデア創造とアイデア実現のメンバーのオーバーラップは、プロジェクトのパフォーマンスと逆U字の関係をもつ。

図表 8-1 : 創造的プロジェクト研究  
(年代別著者アルファベット順。\*は既出の研究)

著者 (年度 学術誌) 研究の焦点	データ	独立変数	従属変数	発見
Takeuchi & Nonaka (1986 HBR) チームプロセス (内 部コミュニケーション) 創造性	松下電機のホーム ベーカリー開発プ ロジェクトの事例	・ 暗黙知と形式知の 相互作用 ・ チーム内の密なコ ミュニケーション	・ 新製品創出	暗黙知、形式知の相互作用によっ て新たな知識が創造される。この 相互作用は、チーム内の密なコ ミュニケーションによって生まれ る。
Clark & Fujimoto (1991 Book) ワークプロセス (オ ーバーラップ) 創造性/生産性	欧米、日本の自動 車メーカーの製品 開発プロジェクト 29 に対するサーベ イ	・ エンジニアリング 作業の同時並行化	・ 製品開発リード タイム	エンジニアリング作業の同時並行 化は製品開発リードタイムと負の 関係をもつ。
Dougherty (1992 OS) チームプロセス (内 部コミュニケーション) 創造性	コンピューターメ ーカー 2 社、化学 素材メーカー 3 社 の行った 18 の新製 品開発プロジェクト の事例と社員 80 人へのインタビュー	・ 部門の解釈の世界 観 interpretive schemes ・ 部門のルーティン	・ 技術と市場のリ ンク ・ 新製品開発の成 功と失敗	新製品開発プロジェクトでは、部 門によって異なる解釈の世界観、 部門固有のルーティンによって、 部門間のコミュニケーション、学 習の抑制が起き、技術と市場のリ ンクが消失し、開発が失敗する。
Eisenhardt & Tabrizi (1995 ASQ) ワークプロセス (オ ーバーラップ) 生産性	コンピューターメ ーカーの 72 の製品 開発プロジェクト に関わる社員への サーベイ	・ 計画への注力 ・ 繰り返しのデザイ ンへの注力 ・ テストへの注力 ・ マイルストーンの 頻度 ・ オーバーラップ ・ マルチファンクシ ョナルチーム ・ セグメント成熟度	・ 開発完遂時間	繰り返しのデザインの注力、テス トへの注力、マイルストーンの頻 度、マルチファンクションチーム は (経験モデル experiential model)、新製品開発の完遂時間と 負の関係をもつ。セグメントの成 熟度が高い場合、オーバーラップ (圧縮モデル compression model) は負の関係をもつ。
Sutton & Hargadon (1996 ASQ) チームプロセス (規 範・ルール) パフォーマンス	デザインコンサル ティング企業 IDEO の社員の観察とイ ンタビュー	・ブレインストーミ ング	・ 組織の記憶 ・ スキルの多様性	ブレインストーミングは、組織の 記憶、社員に対するスキルの多様 性を提供する可能性がある。
*Hansen (1999 ASQ) チームプロセス (ネ ットワーク) 生産性	ハイテク産業の多 国籍企業における 120 の新製品開発 プロジェクトへの サーベイ	・ 部門間の紐帯の弱 さ (全紐帯の平均) ・ 非形式的知識	・ プロジェクトの 完遂時間 (製品が 市場投入されるま で)	部門間の弱い紐帯は、プロジェク トの完遂時間と負の関係をもつ (早く完遂する)。しかし、弱い 紐帯は非形式化知識の移転の交互 作用はプロジェクト完遂時間を遅 らせる。

Pelled et al. (1999 ASQ) インプット (多様性) / チームプロセス (コンフリクト) パフォーマンス	3社の電機事業における45チームへのサーベイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファンクション経験の多様性</li> <li>・デモグラフィック多様性</li> <li>・タスクルーティン</li> <li>・チームの持続性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タスクコンフリクト</li> <li>・感情コンフリクト</li> <li>・チームパフォーマンス</li> </ul>	ファンクション経験の多様性のタスクコンフリクトと正の関係をもつ。デモグラフィック多様性は感情コンフリクトと正の関係をもつ。タスクルーティンはタスクコンフリクトと負の関係をもつ。タスクコンフリクトはパフォーマンスと正の関係をもつが、感情コンフリクトは関係をもたない。
Terwiesch & Loch (1999 MS) ワークプロセス (オーバーラップ) 生産性	欧米、日本の電機企業102社の製品開発プロジェクト140チームへのサーベイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オーバーラップ開発 overlapping development (後のフェーズ間の人数重複数)</li> <li>・早期の不確実性の解消措置 fast uncertainty resolution</li> </ul>	・プロジェクトの完遂時間	オーバーラップ開発はプロジェクトの完遂時間と負の関係をもつ。早期の不確実性解消措置をとった場合、オーバーラップ開発はプロジェクト完遂時間をより早める。
*Reagans & Zuckerman (2001 OS) チームプロセス (ネットワーク) 生産性	米国企業29社のR&Dチーム224へのサーベイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワーク密度</li> <li>・ネットワークの異質性</li> </ul>	・チームの生産性	ネットワーク密度、ネットワーク異質性とチームの生産性と正の関係をもつ。ネットワーク密度とネットワーク異質性はチームの生産性に対して正の交互作用をもつ。
Webber & Donahue (2001 JoM) インプット (多様性) パフォーマンス	24の研究に対するメタアナリシス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務関連の多様性</li> <li>・職務非関連の多様性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループの凝集性</li> <li>・パフォーマンス</li> </ul>	職務関連、職務非関連の多様性のいずれもグループの凝集性、パフォーマンスに影響しない。
*Berman et al. (2002 AMJ) インプット (学習) パフォーマンス	米国プロバスケットボールの23チームと4189選手の個人成績 (1980-1981シーズン-1993-1994シーズン)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共有チーム経験</li> <li>・コーチ経験</li> </ul>	・チームパフォーマンス (チームの勝利数/アシスト数)	共有チーム経験が高いほど、チームパフォーマンスは高まるが、徐々に低くなる。コーチ経験は、チーム経験とチームパフォーマンスの正の関係を弱める。
Carlile (2002 OS) チームプロセス (内部コミュニケーション) 創造性	自動車部品メーカーにおける部門間イベント106のフィールドワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部門の知識</li> <li>・言語的アプローチ syntactical approach</li> <li>・意味的アプローチ semantic approach</li> </ul>	・異なる知識の統合	部門間の知識の統合は、知識のローカル性ゆえに難しい。異なる知識の統合には、共通言語を使うという言語的アプローチと、知識を翻訳するという意味的アプローチがある。
Schilling et al. (2003 MS) インプット (学習) パフォーマンス	30チームによる296チーム一時間のゲームスコア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連学習</li> <li>・非関連学習</li> <li>・単一学習</li> </ul>	・ゲームスコア	関連ゲームの学習は、単一ゲーム、非関連ゲームの学習よりも、ゲームスコアと正の関係をもつ。

*Oh et al (2004 AMJ) チームプロセス (ネットワーク) パフォーマンス	韓国 11 企業における 60 チームの社員 2,000 人へのサーベイ インフォーマル関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム内のネットワーク密度 (紐帯強度で重み付け)</li> <li>・組織階層において水平的/垂直的なチーム間の紐帯の多様性</li> </ul>	・チームに対する上司の評価	チーム内のネットワーク密度とチーム評価は逆U字の関係をもつ。垂直的なチーム間の多様性とチーム評価は正の関係をもつ。
*Reagans et al. (2004 ASQ) チームプロセス (ネットワーク) 生産性	米契約型 R&D 企業における従業員 104 人、1,518 チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワークレンジ</li> <li>・ネットワーク密度 (チーム内紐帯の平均強度)</li> <li>・属性の多様性 (専門性/テニユア)</li> </ul>	・プロジェクトの完遂期間	チームにおける属性の多様性はチーム内ネットワーク密度と負の関係をもつ一方、ネットワークレンジとは正の関係をもつ。ネットワーク密度とネットワークレンジはプロジェクト完遂時間といずれも負の関係をもつ。
*Soda et al. (2004 AMJ) チームプロセス (ネットワーク) 創造性/経済性	イタリアテレビ産業の 501 の製作チーム (1988-1999 年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状/過去の構造的空隙</li> <li>・現状/過去の閉鎖性</li> </ul>	・作品のパフォーマンス (視聴者数)	現状の構造的空隙はパフォーマンスと正の関係を持つが、過去の構造的空隙はパフォーマンスと関係しない。過去の閉鎖性はパフォーマンスとU字関係にあるが、現状の閉鎖性はパフォーマンスと関係しない。
Gilson et al. (2005 AMJ) チームプロセス (規範・ルール) パフォーマンス	カナダの多国籍企業の技術者 379 人の 90 チームへのサーベイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の標準化</li> <li>・チームの創造的な環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームパフォーマンス</li> <li>・顧客満足</li> </ul>	仕事の標準化と創造的環境は、顧客満足に対して正の交互作用をもつ。
*Guimerà et al. (2005 Science) インプット (チームサイズ/多様性) 創造性	ブロードウェイ作品制作チームと学術研究チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームサイズ</li> <li>・新規アクターの割合</li> <li>・既知のアクターと繰り返し協働を行う割合</li> </ul>	・チームの創造性 (インパクトファクター)	チームサイズは時とともに増大傾向にある。新規のアクターがチームに入る割合と創造性は正の関係をもつが、既知のアクターと繰り返し協働を行う割合は創造性と負の関係をもつ。
Reagans et al. (2005 MS) インプット (学習) 生産性	外科医チームが行った移植手術 1,151 件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の経験</li> <li>・チーム経験</li> <li>・組織の経験</li> </ul>	・手術時間	組織の手術経験の増加は手術時間を低下させる。同じチームで手術した経験の増加は手術時間を低下させる。個人の手術経験の増加は手術時間と逆U字型の関係性が存在する。
*Uzzi & Spiro (2005 AJS) チームプロセス (ネットワーク) 創造性/経済性	ブロードウェイミュージカル 474 作品とクリエイター 2,092 人 (1945-1989 年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スモールワールド指数 (ネットワーク距離/クラスタリング係数 (互いに連結した三者の数/潜在的三者関係の数))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務パフォーマンス (成功/イブン/失敗)</li> <li>・芸術パフォーマンス (平均批評レイティング)</li> </ul>	スモールワールド指数は財務、芸術的パフォーマンスと正の関係をもつが、一定値を超えると負の関係をもつ。

Goncalo & Staw (2006 OBHDP) チームプロセス (規範・ルール) 創造性	米国大学生 204 人から構成される 68 チームへのビジネスアイデア創出実験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人主義的チーム</li> <li>・集団主義的チーム</li> <li>・創造的であることの奨励 (拡散思考)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アイデア数</li> <li>・アイデアの主観的評価</li> </ul>	創造的であることを奨励された個人主義のチームは、集団主義のチームよりもアイデア数、アイデアの評価が高い。
Hargadon & Bechky (2006 OS) チームプロセス (内部コミュニケーション) 創造性	マッキンゼー、アクセンチュア、ヒューレット・パッカード、ボーイング、IDEO、Design Continuum のプロジェクトの観察と関係者へのインタビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・助けを求める help seeking</li> <li>・助ける help giving</li> <li>・振り返りによる再定義 reflective reframing</li> <li>・強化 (上記三要素の関係を強化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人の創造性の集合から集団の創造性への転化</li> </ul>	助けを求めること、助けること、振り返って再定義すること、これらの行動を強化することによって、個人の創造性の集合から集団の創造性へ転化する。
Taylor & Greve (2006 AMJ) インプット (チームサイズ) 創造性	米国コミック 4,485 作品のクリエイター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人 or チーム</li> <li>・ジャンル経験</li> <li>・チーム経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作品の市場価値</li> <li>・市場価値の平均からの乖離</li> </ul>	ジャンル経験と個人クリエイターは市場価値からの乖離に対して正の交互作用をもつ。チーム経験は平均からの乖離と市場価値の双方と正の関係をもつ。
*Capaldo (2007 SMJ) チームプロセス (ネットワーク) 創造性	イタリアを代表する家具メーカー3社の事例 (1966-2000 年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紐帯の強度</li> <li>・紐帯数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーション能力</li> </ul>	数多くの弱い紐帯とコアの強い紐帯を統合できる企業はイノベーション能力が高い。
Eikhof & Haunschild (2007 JOB) チームプロセス (規範・ルール) 創造性	ドイツの演劇場に関わる演者、マネージャーへのインタビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済ロジック</li> <li>・芸術ロジック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・演劇制作</li> </ul>	経済ロジックは芸術ロジックを消失させるため、創造的な演劇制作があやぶまれる。そのため、アーティスト、劇場側は自分たちの身を守るために芸術ロジックを強調する。
Horwitz & Horwitz (2007 JoM) インプット (多様性) パフォーマンス	37 の研究に対するメタアナリシス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タスク関連の多様性</li> <li>・デモグラフィックの多様性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームの量的パフォーマンス</li> <li>・チームの質的パフォーマンス</li> </ul>	タスク関係の多様性は、チームの量的、質的パフォーマンスと正の関係をもつが、デモグラフィックの多様性は関係しない。
*Perretti & Negro (2007 JOB) インプット (多様性) 創造性	ハリウッドメジャー7社の6,446映画作品のチーム (1929-1958 年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームにおける新人と古参メンバーのダイアド数の企業レベル合計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーション (新規ジャンルの創造/既存ジャンルの組み合わせ)</li> </ul>	新人と古参の組み合わせは革新的製品の創出と正の関係をもつ。
Tschang (2007 OS) チームプロセス (規範・ルール) 創造性/経済性	米国のビデオゲームにおけるパブリッシャー、制作スタジオに対するインタビュー調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制作スタジオ、パブリッシャー、ユーザーの相互作用</li> <li>・制作スタジオとパブリッシャーのパワ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創造性と経済合理性 rationalization のバランス</li> </ul>	制作スタジオは、パブリッシャー、ユーザーの期待に応えようとすることで、創造性と経済合理性のバランスをとろうとする。

		一関係 ・成功したゲームデザイナーの登用		
Wuchty et al. (2007 Science) インプット (チームサイズ) 創造性	過去50年における210万の特許申請 チームと1990万の学術研究プロジェクトチーム	・個人 ・チーム	・創造性 (論文の被引用数)	個人よりもチームによる研究が時を経て主流になりつつある。個人よりもチームによる研究の方が被引用数が多く、その傾向は時を経てより強くなっている。
Shalley & Perry-Smith (2008 SEJ) チームプロセス (ネットワーク) 創造性	コンセプチャル	・チーム外の紐帯 ・チーム内の社会心理的中心性 sociocognitive centrality	・チームの創造的気付き creative cognition (問題の発見と形成など)	チーム外の紐帯は個人の創造的気付きを高めることを通じ、チームの創造的気付きを高める。この関係は、チームの内の社会心理的中心性によってより強まる。
*Tiwana (2008 SMJ) チームプロセス (ネットワーク) 創造性	ネットビジネスの42のプロジェクト型アライアンスにおける参画者142人へのサーベイ	・越境紐帯 ・紐帯の強度	・知識の統合	越境紐帯と強い紐帯の交互作用は知識の統合と正の関係をもつ。
Hülshager et al., (2009 JAP) インプット/チームプロセス 創造性	104の研究を対象としたメタアナリシス	・インプット (職務関連/バックグラウンドの多様性、タスク/ゴールの相互依存性、チームサイズ、チームの持続性) ・チームプロセス (ビジョン、参加の安心度合い、組織の支援、タスクの方向性、凝集性、内部/外部コミュニケーション、タスク/関係性のコンフリクト)	・イノベーション	インプット変数においては、職務関連の多様性、チームサイズ、ゴールの相互依存性がイノベーションと正の関係をもつ。一方、バックグラウンドの多様性は弱い負の関係を持ち、タスクの相互依存性、チームの持続性は関係しない。チームプロセスの変数においては、ビジョン、参加の安心度合い、組織の支援、タスクの方向性、凝集性、内部/外部コミュニケーションがイノベーションと正の関係をもつ。タスクコンフリクトは弱い正の関係をもち、関係正のコンフリクトは弱い負の関係をもつ。
*Vissa & Chacar (2009 SMJ) チームプロセス (ネットワーク) 経済性	インドのソフトウェアベンチャー84社へのサーベイ	・構造的空隙 ・戦略的コンセンサス ・チームの凝集性	・売上成長率	構造的空隙と戦略的コンセンサスは正の交互作用をもつ。構造的空隙とチームの凝集性は正の交互作用をもつ。
*Zaheer & Soda (2009 ASQ) チームプロセス (ネ	イタリアテレビ産業の501の製作チーム (1988-1999	・構造的空隙	・作品のパフォーマンス (視聴者数) ・構造的空隙 (将	構造的空隙は将来の構造的空隙を高める。構造的空隙と作品パフォーマンスは正の関係をもつ。

ネットワーク) 創造性/経済性	年)		来)	
Gino et al. (2010 OBHDP) インプット (学習) 創造性	108 人の学部生からなる 3 人 1 組の 36 チームを対象とした折り紙制作実験。	・チームでの直接経験 ・他のチームの観察学習	・チームの創造性 (オリジナル折り紙作品の外部評価)	チームでの直接経験はチームの創造性と正の関係をもつ。
Girotra et al. (2010 MS) インプット (チームサイズ) /ワークプロセス 創造性	大学生 4 人チームによるスポーツ用品、家財の商品アイデア作り実験。30 分アイデア作り。5 分間で上位 5 つのアイデア選定。443 のアイデアを顧客が評価。	・チームアプローチ (最初から最後までグループワーク) ・ハイブリッド・アプローチ (最初は個人ワーク、後にグループワーク)	・アイデア数 ・アイデアの質 (ビジネス上の価値、購入意図)	ハイブリッドアプローチはチームアプローチよりも 3 倍程度アイデア数が多く、アイデアの質も高い。
*Lingo & O' Mahony (2010 ASQ) ワークプロセス (業界の記述) 創造性	ナッシュビル音楽プロデューサーのエスノグラフィー	・連結と非連結 nexus work ・プロジェクトのステージごとの状況の曖昧性	・作品創造	プロデューサーは、作品創造を行うために、プロジェクトの曖昧性の状況に応じて、連結 (人と人をつなげる) と非連結 (引き離す) を使い分ける。
Singh & Fleming (2010 MS) インプット (チームサイズ) 創造性	米国で申請された特許プロジェクト 51 万件	・個人 ・チーム ・チームメンバーの経験の多様性 ・ネットワークサイズ	・突出した成果 (被引用数上位 5%)	チームで生産された学術研究は、突出した成果となる確率が高まる。チーム生産はネットワークの多様性、経験の多様性のある程度媒介し、突出した成果となる確率を高める。
Gardner et al. (2012 AMJ) インプット (多様性) パフォーマンス	米国大手監査法人の 104 チームとその社員 722 人へのサーベイ	・関係資源 ・関係資源の分散 ・経験資源 ・経験資源の分散 ・タスクの不確実性	・チームの知識統合能力 ・チームパフォーマンス	チームの関係資源とその均等な分散は知識統合能力の向上を通じ、チームパフォーマンスを高める。一方、チームの経験資源とその分散は、知識統合能力と負の関係をもつ。
Hoever et al. (2012 JAP) チームプロセス (内部コミュニケーション) 創造性	学生 231 人 (3 人組チーム) に対する劇場の改善案作成実験	・視点の多様性 ・他者視点 perspective-taking	・情報の洗練化 information elaboration ・チームの創造性	他社視点を活用する場合、チームの多様性は情報の洗練化を通じ創造性を高める。
*Soda & Bizzi (2012 SO) チームプロセス (ネットワーク) 創造性/経済性	イタリアのテレビ番組 385 作品のプロジェクトチーム (1999-2008)	・内部紐帯数 ・パートナーの作品からの乖離 ・過去の作品からの乖離	・作品のパフォーマンス	パートナーの作品の乖離と作品パフォーマンスは負の関係をもつが、過去の作品からの乖離は正の関係をもつ。過去の内部紐帯数が少ないほど、ネットワーク多様性

				が高いほど過去からの作品の乖離が高まる。
武石ほか (2012 書籍) ワークプロセス (アイデアの創造- 実現) 創造性	大河内賞を受賞した日本企業の18製品の開発プロセスの事例	・イノベーション実行時における組織内の正当性	・知識創造 ・資源動員	イノベーション実行は、組織内の正当性の欠如によって資源動員が抑制されることを通じ、阻害される。
Uzzi et al. (2013 Science) インプット (チームサイズ) 創造性	1790 万の学術研究プロジェクトチーム	・個人 ・ペア ・チーム	・既存知識の既存の組み合わせ (参考文献間のジャーナルペアをカウント) ・既存知識の新規の組み合わせ ・ヒット (被引用数上位 5%)	既存知識の新規の組み合わせはあまり見られない。ヒットは知識の既存の組み合わせと、知識の新規の組み合わせを同時に含むことで生まれやすくなる。新規の組み合わせは、個人よりもチームの方が起こりやすい。
Harvey (2014 AMR) チームプロセス (内部コミュニケーション) 創造性	コンセプチュアル	・創造的統合 creative synthesis (メンバーの視点を統合し、チームにとって全く新しい共有視点を形成すること)	・アイデアの創造 ・アイデアの革新性	創造的統合は、チームで前提を疑う集団アテンション、類似性の形成のプロセスによってなされる。
*Lee et al. (2014 OS) チームプロセス (ネットワーク) パフォーマンス	大学生 528 人からなる 132 チーム (4 人組) を対象としたビジネスシミュレーションゲーム実験ならびにサーベイ	・ネットワーク閉鎖性 ・ネットワーク推移性	・トランザクティブメモリー ・ゲームスコア	ネットワーク閉鎖性はトランザクティブメモリー形成と負の関係をもつ。しかし、ネットワーク推移性は、ネットワーク推移性 (チーム内で焦点アクターからみて互いにつながった三角関係の数) の向上を介してトランザクティブメモリー形成に正の影響を与える。トランザクティブメモリー形成はチームのゲームスコアと正の関係をもつ。
*Perry-Smith & Shalley (2014 OS) チームプロセス (ネットワーク) 創造性	MBA 生徒 389 名のプロジェクトチーム 82 つ	・N 異質性 N-heterogeneity (メンバーが有する多様性がチームの外部紐帯の多様性より高い場合、合算)	・創造性 (専門家による評価)	外部に人種多様性が高い紐帯をもったチームほど、創造性と正の関係をもつ。弱い外部紐帯の保有数と創造性は正の関係をもつ。
Rosso (2014 OST) チームプロセス (内部コミュニケーション)	大企業における 4 つの R&D チームの事例	・プロセスの制約 (時間、人、機材、資金など) ・製品の制約 (製品	・チームの創造性	チームの共有目的を醸成するダイナミクスがあると、通常であればプロジェクトの制約となる要因がゲームを楽しむような感覚にな

創造性		の仕様、ニーズ、知識資産など) ・チームの共有目的		り、チームの創造性を促す。ただし、制約は適度でなければならない。
*de Vaan et al. (2015 AJS) チームプロセス (ネットワーク) 創造性	家庭用ビデオゲーム開発者 139,727 人とその開発チーム 8987 (1979-2009 年)	・重なった多様性 folded diversity (構造的重なりがあり、心理的距離が離れたメンバーから構成されるネットワーク構造)	・ゲームチェンジャー (作品の表現が革新的かつ批評家から高い評価を得ること)	重なった多様性はゲームチェンジャーとなるゲームを生み出す可能性と正の関係をもつ。
Heavey & Simsek (2015 OS) チームプロセス (ネットワーク) パフォーマンス	米国における技術関連の中小企業 99 社のトップマネジメントチームへのサーベイ	・トップマネジメントチームの外部への紐帯数 ・トランザクティブメモリー	・主観的パフォーマンス	トップマネジメントチームの外部への紐帯数は、トランザクティブメモリーと主観的パフォーマンスとの正の関係をより強くする。

注) AJS: American Journal of Sociology; AMJ: Academy of Management Journal; ASQ: Administrative Science Quarterly; JAP: Journal of Applied Psychology; JoM: Journal of Management; JOB: Journal of Organizational Behavior; HBR: Harvard Business Review; MS: Management Science; OBHDP: Organizational Behavior and Human Decision Processes; OS: Organization Science; OST: Organization Studies; SEJ: Strategic Entrepreneurial Journal; SMJ: Strategic Management Journal; SO: Strategic Organization。

出所: 筆者作成

# 第9章 プロジェクトのネットワーキング : 仮説検証<sup>1</sup>

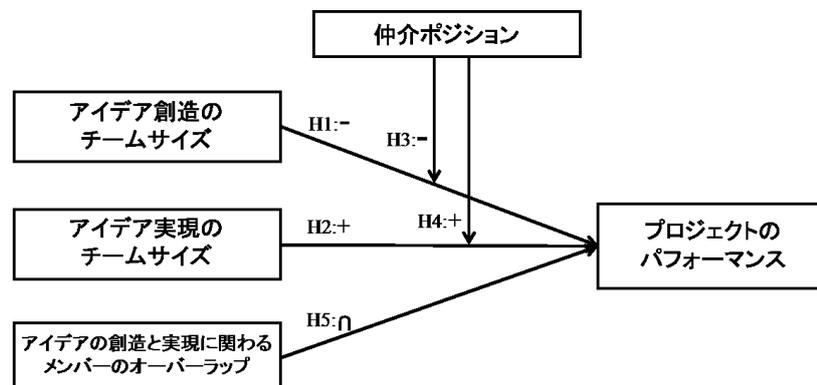
## 1. 本章の目的

第Ⅲ部を締めくくる本章では、前章で議論したプロジェクトの創造的パフォーマンスを高めるネットワーキングについての仮説モデルを統計的に検証していく。

検証する仮説モデルは次の図表9-1で示されるものである。まず、仮説1 (H1) はアイデア創造に関わるチームサイズはプロジェクトのパフォーマンスを低下させるというものである。対して、仮説2 (H2) はアイデアの実現に関わるチームサイズはプロジェクトのパフォーマンスを高めるということを予測している。仮説3 (H3) と仮説4 (H4) はクリエイターの仲介ポジションとチームサイズの交互作用に関わるものである。仮説3は、プロジェクトのパフォーマンスに対し、アイデア創造の段階における仲介ポジションとチームサイズが負の交互作用をもつというものであり、仮説4はアイデア実現段階における仲介ポジションとチームサイズが正の交互作用をもつというものである。最後に、仮説5 (H5) はアイデアの創造と実現を同時に行うメンバーの比率を意味するオーバーラップは、プロジェクトのパフォーマンスと逆U字の関係をもつというものである。

では、分析結果を示す前に、本研究で用いるデータ、変数の測定、推定方法について説明していこう。

図表9-1 : プロジェクトの創造的パフォーマンスについての仮説モデル



出所：筆者作成

<sup>1</sup> 本章は、永山晋 (2016) 「クリエイティブ産業におけるプロジェクト・マネジメント・タスク、チームサイズ、ネットワーク構造に着目した実証分析」 『日本経営学会誌』 37, 3-14 の論文の内容を加筆・修正したものである。

## 2. 研究方法

### 2-1. データ

第Ⅱ部と同様、本章においても日本の音楽産業を対象とする。分析期間は1970年から2005年までであり、観測対象はシングル楽曲の制作プロジェクトチームである。

分析期間内に発売されたシングル楽曲カバー曲、リミックス曲、再発売曲、洋楽、欠損データのある楽曲はサンプルから除かれている。さらに、チームサイズの上位1%（10名-50名）のプロジェクトをサンプルから除去した。チームサイズが大きい場合、チャリティー用の楽曲であることも多いうえ、メンバー同士が十分協働していない可能性もあるからである。

最終的に1970年から2005年において、シングル楽曲を分析単位とした20,845の観測数をもつサンプルを分析対象とした。なお、当該サンプルには、4,777チーム（ソロアーティストとグループを含む）と13,946名のユニーククリエイターが含まれる。

### 2-2. 従属変数

**シングル売上枚数**：プロジェクトの創造的パフォーマンスを測定するため、シングル楽曲の売上枚数<sup>2</sup>をもとに二つの従属変数を作成した。一つ目の従属変数は、プロジェクトで創出されたシングル楽曲の売上枚数を対数変換したものである。二つ目は、その売上枚数を各年度内で標準化したものである（Taylor & Greve, 2006）。前者は楽曲の発売年度に関わらない絶対的なパフォーマンス、後者は発売年度内の相対的なパフォーマンスを示す。

### 2-3. 独立変数

**アイデア創造／実現におけるチームサイズ**：アイデア創造、実現のいずれのワークプロセスもクリエイターは創造性を求められるが成果物がそれぞれ異なる。アイデア創造は、作品化（商品化）候補となるプロトタイプが成果物であり、アイデア実現はその候補を洗練させ市場投入する作品が成果物である。

楽曲という最終アウトプットを構成する主な要素は、作詞、作曲、編曲、実演である。これらの要素のうち、作詞・作曲をアイデア創造、編曲・実演をアイデア実現のワークプロセスとして位置づけることができる。

---

<sup>2</sup> 同じ楽曲が異なるメディアで発売されている場合（LPとCDなど）、通常のパッケージに加え特典付きのパッケージも発売されている場合、これらの売上枚数を合算している。

まずは作詞・作曲によって楽曲のプロトタイプが制作される。作詞・作曲によって作成されたプロトタイプは必ずしも作品化されるわけではなく、あくまで作品化候補である。そのため、作詞・作曲はアイデア創造とみなせる。成果物は楽譜だけの場合もあれば、ギターのコード進行に仮歌が録音されたもの、簡単なアレンジを加えたものもある。その作品化候補をもとに、編曲・実演作業を通じて肉付けすることで市場投入する作品が完成する。そのため、編曲・実演をアイデア実現とみなすことができる。

ここから、アイデア創造のチームサイズは、楽曲制作プロジェクトにおいて、作詞、作曲に関わったユニークメンバー数を測定した。一方、アイデア実現のチームサイズは、編曲、実演に関わったユニークメンバー数によって測定した<sup>3</sup>。

**アイデア創造／実現におけるチームの媒介中心性：**本章では、仲介ポジションの豊かさの指標として、媒介中心性に着目した (Freeman, 1978; Long et al., 2013)。媒介中心性とは、アクターがネットワーク上の任意のアクターのペアの間に位置している程度を示す指標である (Wassmer & Faust, 1994; 金光, 2003; 中野, 2011)。数値が高いほど多数のアクターを結ぶ経由点に位置するため、多様な情報や知識、資源にアクセスしやすくなる。既存研究でも仲介ポジションの測定指標として用いられている (Burt, 1992; Hansen, 2002)。なお、ネットワークデータの構築方法については第Ⅱ部の第6章を参照されたい。

本章では、アイデア創出／実現の段階別に、チーム内での最大の媒介中心性を測定した。チームの平均値ではなく最大値に着目した理由は、たとえ一部のメンバーの媒介中心性が低い場合でも、媒介中心性が高い他のメンバーを通して、そのネットワークの情報に間接的にアクセスできるスピルオーバー効果があるからだ (Galunic et al., 2012)。また、平均値を利用した場合、チームサイズの変数と相関が高くなるため、多重共線性の問題が発生する恐れがあるからである。なお、測定に際し、新人アーティストなどの対数数値が算出されない場合があるため、予め  $1^{-8}$  を加えて対数化している。そのほかの対数化した変数にも同じ処理を行っている。

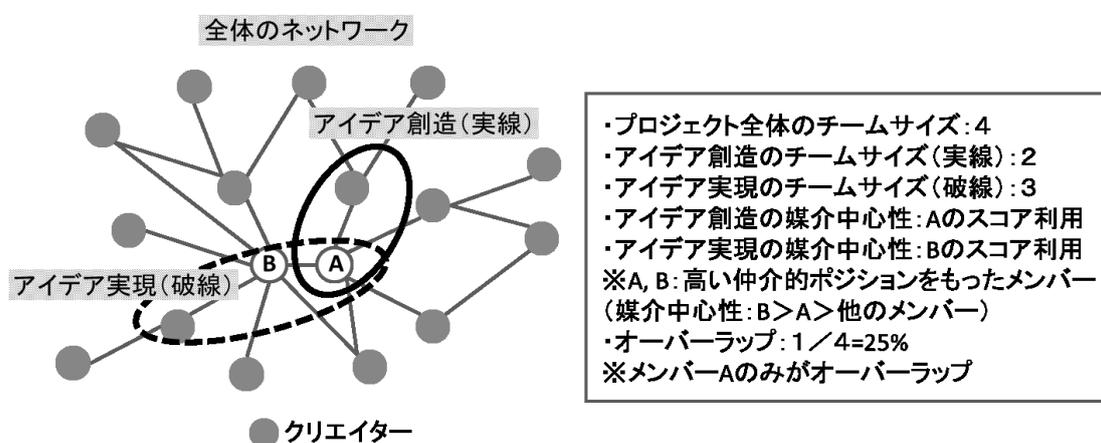
**アイデア創造と実現のオーバーラップ：**作詞・作曲のメンバーと、編曲・実演のメンバーがオーバーラップしている割合によって測定した。具体的には、アイデア創造とアイデア実現のメンバーの重複数を全体のチームサイズで除すことで求めている。数値が高くなるほどメンバーのオーバーラップが高い。非線形効果を確認するため自乗項も作成している。

---

<sup>3</sup> 音楽産業では作詞作曲、仮歌の録音や簡単な編曲を施す段階を「プリ・プロダクション」、本格的な編曲作業、レコーディングを施す段階を「ポスト・プロダクション」と呼ぶ。つまり、前者はアイデア創造の段階、後者をアイデア実現の段階といえる。

ここまで述べたアイデア創造と実現のチームサイズ、仲介ポジション（媒介中心性）、オーバーラップの測定例を示したものが次の図表9-2である。当図表は、アイデア創造段階、つまり作詞作曲を担うメンバーが2人、アイデア実現、つまり編曲、実演を担うメンバーが3人、双方のワークプロセスを担うメンバーが1人いるという例である。全体のチームサイズは4となり、アイデア創造のチームサイズは2、アイデア実現のチームサイズが3となる。ネットワークの面では、アイデア創造段階において最も高い媒介中心性をもつAのスコアを利用し、アイデア実現段階における最も高い媒介中心性をもつBのスコアを利用する。オーバーラップは、双方のプロセスを担うメンバーが1、全体のチームサイズが4であるため、 $1/4=0.25$ となる。

図表9-2：チームサイズ、仲介ポジション、オーバーラップの測定例



出所：永山（2016：9）より

#### 2-4. コントロール変数

分析モデルには、コントロール変数として、チームに関わる変数、楽曲に関わる変数、楽曲の発売企業にかかわる変数、外部環境に関わる変数を入れている。

まず、チームに関わる変数として、グループの協働回数とその自乗、グループの前作のパフォーマンス（売上枚数）、メンバーが関わったプロジェクト数のチーム平均（t-1）、メンバーの業界経験年数のチーム平均（t-1）を作成した。

具体的には、グループの協働回数は当該グループにとって発売した楽曲が何作品目にあたるかによって測定された。既存研究では、同じメンバーの組み合わせで協働を繰り返すすぎると、知識が固定化されたり、創造性が摩耗してしまうことが示唆されているため、協働回数の自乗項も作成した（例えば、Berman et al., 2002; Skilton & Dooley, 2010）。なお、自乗項は係数の少数点を調整するため、自乗後に100で除している。グループの前

作のパフォーマンスは、当該シングル作品の前作の売上枚数を対数変換したものである。なお、前作のパフォーマンスは  $t-1$  期の作品の売上枚数を示すものではない。メンバーが関わったプロジェクト数のチーム平均は、当該シングル楽曲に関わったメンバーが  $t-1$  期に制作に関わったシングル作品数をカウントし、チーム内平均を算出したものである

(Taylor & Greve, 2006)。メンバーの業界経験年数のチーム平均は、当該シングル作品に関わったメンバーが音楽業界にデビューしてから経過した年数のチーム内平均を算出したものである。

次に、楽曲に関わる変数として、ジャンルダミー、楽曲の発売月を作成した。ジャンルについては、ほとんどの楽曲が、ポップス (J ポップ)、ロック・パンク、ニューミュージック、歌謡曲、演歌、アイドル、ヒップホップ、アニメ・ゲーム、ビジュアル系に分類される。観測数の少なかったレゲエ、ダンス・クラブ、キッズ、ワールドなどのジャンルは「その他」とした。楽曲の発売月は、楽曲が発売された各月のダミー変数である。

そして、楽曲発売企業に関わる変数として、当該シングルを発売したレコードレーベルの  $t-1$  期の売上枚数 ( $t-1$ ) を測定した。レコードレーベルの売上枚数は企業規模や資源の豊富さを示しており、プロモーションなど、プロジェクトへ投入する資源に関係すると考えられる。

最後に、景気など音楽産業を取り巻く環境要因の影響を考慮するため、毎年の年度ダミーを作成した。

以上説明した、従属変数、独立変数、コントロール変数の測定方法を整理したものが次の図表 9-3 である。

図表 9-3 : 変数と測定方法

変数	測定方法
<b>従属変数)</b>	
シングル売上枚数(t 期)	シングル作品の売上枚数を対数変換したもの。
年度内標準化売上枚数 (t 期)	シングル作品の売上枚数を年度ごとに標準化したもの。
<b>独立変数)</b>	
アイデア創造におけるチームサイズ(t 期)	プロジェクトにおける作詞、作曲に関わったクリエイター数をカウントしたもの。
アイデア実現におけるチームサイズ(t 期)	プロジェクトにおける編曲、実演に関わったクリエイター数をカウントしたもの。
アイデア創造におけるチームの媒介変数(t-1 期)	プロジェクトの作詞、作曲に関わったクリエイターのうち、最大の媒介中心性のスコア。
アイデア実現におけるチームの媒介変数(t-1 期)	プロジェクトの編曲、実演に関わったクリエイターのうち、最大の媒介中心性のスコア。
アイデア創造と実現のメンバーオーバーラップ(t 期)	プロジェクトの作詞・作曲の創造プロセス、編曲・実演の実現プロセスのいずれにも関わったクリエイターの数、プロジェクトに関わったクリエイター総数で除した割合。非線形効果を確認するため自乗項も作成。
<b>コントロール変数)</b>	
グループ協働回数(t 期)	当該シングル発売時点での、チームの発売作品数。非線形効果を確認するため自乗項も作成。
前作のパフォーマンス	当該シングルの前作の売上枚数を対数変換したもの（前年の作品ではなく、直近の作品の売上枚数）。
プロジェクト数のチーム平均(t-1 期)	プロジェクトメンバーが前年に関わったシングル作品数のチーム内平均を算出したもの。
業界経験年数(t-1 期)	グループメンバーの業界経験年数のチーム内平均を算出したもの。
ジャンルダミー(t 期)	当該シングルが分類されたジャンルのダミー変数。
発売月ダミー(t 期)	楽曲が発売された月のダミー変数。
レコードレーベルの売上枚数(t-1 期)	シングル発売元のレコードレーベルの前年度の売上枚数を対数変換したもの
年度ダミー(t 期)	1970 年から 2005 年までの毎年のダミー変数。

出所：筆者作成

## 2-5. 推定方法

ここで従属変数として用いる売上枚数、標準化売上枚数はいずれも連続変数である。また、本サンプルには年に複数作品を出すアーティストが存在するため、「年-プロジェクト」といったパネルデータの構造ではない。よって、OLS（最小二乗法）によって推定を行った。プロジェクトを分析レベルとした場合、最近の研究においても OLS で推定されることが多い（例えば、Perry-Smith & Shalley, 2014; Taylor & Greve, 2006）。なお、標準誤差の推定については誤差項が不均一分散をもつ可能性を考慮し、頑強標準誤差を報告している（White, 1980）。

## 3. 結果

### 3-1. 記述統計

図表 9-4 は本サンプルの記述統計、図表 9-5 は変数間の相関を報告したものである。

当図表を参照すると、プロジェクトのパフォーマンスとしてのシングル売上枚数は平均 10.05 を示している。これは約 2 万 3 千枚を意味する。最大値の 15.33 は約 450 万枚である。そのため、第 II 部で測定したクリエイター個人の売上枚数と同様に、対数変換前の従属変数の分布は、売上枚数が大きく突き抜けた楽曲がごく一部存在する分布となっている。

独立変数として用いるチームサイズの変数については、アイデア創造（作詞・作曲）の平均が 1.86 人、アイデア実現（編曲・実演）が 2.86 人であり、アイデア実現のチームサイズが大きいことがわかる。なお、全体のチームサイズの平均は 3.79 人であった。また、図表 9-5 から、アイデア創造のチームサイズとアイデア実現のチームサイズの変数の相関係数は 0.19 とさほど高くないことが分かる。

他方、媒介中心性については平均値に対して標準偏差が高いためかなりばらつきが大きいことが分かる。また、アイデア実現のチームメンバーの方が、アイデア創造のチームメンバーよりも媒介中心性の平均値が高い傾向にある。これは、作詞家や作曲家よりも、編曲家の方が様々なクリエイターと協働を行う傾向が強いことを示していると考えられる。

アイデア創造と実現のオーバーラップについては平均 30%であった。つまり、プロジェクトのチームサイズが 4 人であった場合、平均的には、そのうちの 1 人がアイデア創造と実現のいずれも担うということである。

図表 9-4 : 記述統計の結果

	変数	Mean	S.D.	Min.	Max.
(1)	シングル売上枚数(対数)	10.05	1.72	5.95	15.33
(2)	年度内標準化売上枚数	0.00	1.00	-0.74	23.80
(3)	アイデア創造のチームサイズ	1.86	0.81	1.00	9.00
(4)	アイデア実現のチームサイズ	2.86	1.47	1.00	9.00
(5)	アイデア創造チームの媒介中心性(対数)	0.33	7.88	-11.51	10.56
(6)	アイデア実現チームの媒介中心性(対数)	1.76	7.24	-11.51	9.88
(7)	メンバーのオーバーラップ	0.30	0.31	0.00	1.00
(8)	メンバーのオーバーラップ二乗	0.19	0.30	0.00	1.00
(9)	グループの協働回数	8.98	10.93	1.00	98.00
(10)	グループの協働回数二乗/100	2.00	5.89	0.01	96.04
(11)	前作のパフォーマンス(対数)	5.98	8.87	-11.51	15.33
(12)	プロジェクト数のチーム平均	3.71	4.14	0.00	36.00
(13)	業界経験年数のチーム平均	6.66	6.81	0.00	46.00
(14)	レコードレーベルの売上(対数)	13.26	5.65	-11.51	16.53

出所：永山（2016：10）をもとに筆者作成

図表 9-5 : 変数間の相関マトリクス

変数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1) シングル売上枚数(対数)													
(2) 年度内標準化売上枚数	0.64												
(3) アイデア創造のチームサイズ	-0.04	-0.03											
(4) アイデア実現のチームサイズ	0.03	0.07	0.19										
(5) アイデア創造チームの媒介中心性(対数)	0.20	0.03	0.11	-0.18									
(6) アイデア実現チームの媒介中心性(対数)	0.22	0.05	0.00	-0.13	0.62								
(7) メンバーのオーバーラップ	-0.10	-0.01	0.16	-0.06	-0.27	-0.31							
(8) メンバーのオーバーラップ二乗	-0.10	-0.02	0.22	-0.11	-0.22	-0.27	0.94						
(9) グループの協働回数	0.12	0.02	-0.04	-0.08	0.20	0.24	-0.07	-0.06					
(10) グループの協働回数二乗/100	0.04	-0.01	-0.02	-0.08	0.12	0.14	-0.08	-0.06	0.89				
(11) 前作のパフォーマンス(対数)	0.23	0.05	-0.03	0.01	0.21	0.26	-0.03	-0.02	0.37	0.17			
(12) プロジェクト数のチーム平均	0.24	0.05	0.01	-0.19	0.50	0.47	-0.24	-0.20	0.10	0.04	0.18		
(13) 業界経験年数のチーム平均	0.07	-0.02	-0.03	-0.25	0.40	0.42	-0.24	-0.17	0.48	0.39	0.23	0.40	
(14) レコードレーベルの売上(対数)	0.15	-0.06	0.14	0.17	-0.08	0.07	0.14	0.13	0.09	0.03	0.14	0.13	0.09

出所：永山（2016：10）をもとに筆者作成

### 3-2. 分析結果

続いて、OLSの分析結果を見ていこう。図表9-6は対数化した売上枚数に対するOLSの分析結果であり、図表9-7は年度内標準化した売上枚数に対するOLSの分析結果である。いずれの図表も、モデル1はコントロール変数のみの結果、モデル2はアイデア創造のチームサイズの変数を加えた結果、モデル3はアイデア創造におけるチームサイズと媒介中心性との交互作用の結果、モデル4はアイデア実現のチームサイズの結果、モデル5はアイデア実現におけるチームサイズと媒介中心性の交互作用の結果、モデル6はオーバーラップとその自乗項の結果、モデル7は全ての変数を入れたモデルの結果を示している。

仮説検証に先立ち、コントロール変数のみのモデルの結果を確認しよう。まず、グループの協働回数については、通常項は正の係数、自乗項は負の係数をすべてのモデルで示していることから、パフォーマンスとグループの協働回数との間には逆U字の関係があることが確認された。既存研究が指摘する通り、同じメンバーで協働を繰り返し続けると、知識の固定化、創造性の摩耗が起こるのであろう（例えば、Berman et al., 2002; Skilton & Dooley, 2010）。

また、グループの前作のパフォーマンスも全てのモデルで有意に正の係数を示している。これは、前作の売上枚数が多いほど、次作でより多くの宣伝予算がかけられやすくなることや、前作が売れたことで次作も良い作品だろうと顧客から期待されるシグナリング効果が働いている可能性がある（Caves, 2000）。

メンバーが前年に取り組んだプロジェクト数のチーム平均も、全てのモデルで有意に正の係数を示している。多数のプロジェクトに取り組むことで、制作経験が身につくことから、次作のパフォーマンスを高めるのかもしれない（Reagans et al., 2005）。

一方、業界経験年数についてはパフォーマンスに対して概ね負かあまり影響をもたらさない。この傾向は、第II部での個人のパフォーマンスについても同様だった。業界経験年数の影響は、作品ジャンルによっても異なることが予測されるが、クリエイティブ産業では経験「年数」自体が作品作りにおいて重要な役割を果たさないということであろう。

前年のレコードレーベルの売上については、売上枚数に対しては概ねパフォーマンスと正の関係をもつことが分かるものの、標準化した売上枚数に対しては関係をもたないという結果が得られた。レコードレーベルのパフォーマンスが作品の売上枚数にあまり影響しないのは、第II部での個人の売上枚数についても同様だった。

続いて仮説検証を行う。まず、仮説1は、アイデア創造のチームサイズがプロジェクトのパフォーマンスと負の関係をもつことを予測している。図表9-6のモデル2では有意に負の係数を示しており（ $p < 0.10$ ）、図表9-7のモデル2でも有意に負の係数を示している

ことが分かる ( $p < 0.05$ )。また、いずれの図表のモデル7でもアイデア創造のチームサイズは有意に負の係数を示している ( $p < 0.01$ )。よって、仮説1は支持されたといえる。

一方、仮説2は、アイデア実現のチームサイズがプロジェクトのパフォーマンスと負の関係をもつことを予測している。こちらにも、いずれのモデルでもアイデア実現のチームサイズは有意に正の係数を示している ( $p < 0.01$ )。よって、仮説2は支持された。

続いて、仮説3は、アイデア創造の段階において、チームサイズと媒介中心性が負の交互作用をもつことを予測している。モデル3、モデル7が示す通り、いずれのモデルにおいても、当該交互作用は有意に負の係数を示している ( $p < 0.01$ )。よって、仮説3は支持された。

一方、仮説4は、アイデア実現の段階において、チームサイズと媒介中心性が正の交互作用をもつことを予測している。こちらについてもモデル5、モデル7で有意に正の関係を示している ( $p < 0.01$ )。よって、仮説4は支持された。

最後に、仮説5は、アイデアの創造と実現のメンバーのオーバーラップとプロジェクトのパフォーマンスが逆U字の関係をもつことを予測している。図表9-6、9-7のモデル6を参照すると、通常項が有意に正の係数 (図表9-6において  $p < 0.05$ 、図表9-7において  $p < 0.01$ )、自乗項が有意に負の係数を示しており ( $p < 0.01$ )、メンバーのオーバーラップとプロジェクトのパフォーマンスが逆U字関係を示していることがわかる。しかし、対数化した売上枚数の結果を示した図表9-6のモデル7においては、通常項が有意であるものの自乗項が有意ではなかった。そのため、仮説5は部分的に支持されたといえる。

図表9-6：売上枚数に対するOLSの分析結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7
アイデア創造のチームサイズ		-0.024 *	-0.044 ***				-0.111 ***
		[0.014]	[0.016]				[0.016]
アイデア創造の媒介中心性			0.014 ***				0.016 ***
			[0.004]				[0.004]
アイデア創造のチームサイズ×媒介中心性			-0.005 ***				-0.007 ***
			[0.002]				[0.002]
アイデア実現のチームサイズ				0.139 ***	0.131 ***		0.154 ***
				[0.008]	[0.008]		[0.009]
アイデア実現の媒介中心性					-0.017 ***		-0.015 ***
					[0.004]		[0.004]
アイデア実現のチームサイズ×媒介中心性					0.007 ***		0.007 ***
					[0.001]		[0.001]
オーバーラップ						0.256 **	0.351 ***
						[0.109]	[0.107]
オーバーラップの自乗						-0.282 ***	-0.101
						[0.106]	[0.108]
グループの協働回数	0.029 ***	0.029 ***	0.028 ***	0.027 ***	0.026 ***	0.029 ***	0.025 ***
	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]
グループの協働回数の自乗	-0.033 ***	-0.033 ***	-0.032 ***	-0.031 ***	-0.030 ***	-0.033 ***	-0.028 ***
	[0.004]	[0.004]	[0.004]	[0.004]	[0.004]	[0.004]	[0.004]
前作のパフォーマンス	0.023 ***	0.023 ***	0.023 ***	0.022 ***	0.021 ***	0.023 ***	0.021 ***
	[0.001]	[0.001]	[0.001]	[0.001]	[0.001]	[0.001]	[0.001]
プロジェクト数のチーム平均	0.053 ***	0.054 ***	0.051 ***	0.057 ***	0.056 ***	0.053 ***	0.056 ***
	[0.003]	[0.003]	[0.003]	[0.003]	[0.003]	[0.003]	[0.003]
業界経験年数のチーム平均	-0.003	-0.004	-0.005 **	0.001	0.001	-0.003	0.000
	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]
レコードレーベルの売上	0.011 ***	0.011 ***	0.011 ***	0.000	0.000	-0.001 ***	-0.001
	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]	[0.002]
ジャンルダミー	YES						
発売月ダミー	YES						
発売年ダミー	YES						
定数	9.858 ***	9.888 ***	9.948 ***	9.446 ***	9.464 ***	9.821 ***	9.520 ***
	[0.128]	[0.131]	[0.132]	[0.130]	[0.130]	[0.129]	[0.134]
観測数	20845	20815	20814	20845	20845	20815	20814
修正済決定係数	0.255	0.255	0.256	0.266	0.268	0.255	0.272

注) [ ] 内は頑強標準誤差、\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\* 1%水準（両側検定）。

出所：永山（2016：11）をもとに筆者作成

図表 9-7 : 年度内標準化売上枚数に対する OLS の分析結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7
アイデア創造のチームサイズ		-0.025 ** [0.010]	-0.035 *** [0.011]				-0.073 *** [0.011]
アイデア創造の媒介中心性			0.006 ** [0.003]				0.007 ** [0.003]
アイデア創造のチームサイズ×媒介中心性			-0.004 *** [0.001]				-0.004 *** [0.001]
アイデア実現のチームサイズ				0.085 *** [0.006]	0.081 *** [0.006]		0.095 *** [0.007]
アイデア実現の媒介中心性					-0.010 *** [0.002]		-0.009 *** [0.002]
アイデア実現のチームサイズ×媒介中心性					0.004 *** [0.001]		0.004 *** [0.001]
オーバーラップ						0.382 *** [0.069]	0.425 *** [0.068]
オーバーラップの自乗						-0.394 *** [0.068]	-0.272 *** [0.068]
グループの協働回数	0.012 *** [0.002]	0.011 *** [0.002]	0.012 *** [0.002]	0.011 *** [0.002]	0.010 *** [0.002]	0.011 *** [0.002]	0.009 *** [0.002]
グループの協働回数の自乗	-0.014 *** [0.002]	-0.014 *** [0.002]	-0.014 *** [0.002]	-0.013 *** [0.002]	-0.013 *** [0.002]	-0.014 *** [0.002]	-0.012 *** [0.002]
前作のパフォーマンス	0.007 *** [0.001]	0.007 *** [0.001]	0.007 *** [0.001]	0.007 *** [0.001]	0.006 *** [0.001]	0.007 *** [0.001]	0.006 *** [0.001]
プロジェクト数のチーム平均	0.019 *** [0.002]	0.020 *** [0.002]	0.020 *** [0.003]	0.021 *** [0.002]	0.022 *** [0.002]	0.019 *** [0.002]	0.023 *** [0.002]
業界経験年数のチーム平均	-0.006 *** [0.002]	-0.006 *** [0.002]	-0.005 *** [0.002]	-0.003 [0.002]	-0.003 [0.002]	-0.005 *** [0.002]	-0.002 [0.002]
レコードレーベルの売上	0.000 [0.001]	0.000 [0.001]	0.001 [0.001]	0.000 [0.001]	0.000 [0.001]	0.001 [0.001]	0.000 [0.001]
ジャンルダミー	YES						
発売月ダミー	YES						
発売年ダミー	YES						
定数	-0.210 *** [0.076]	-0.167 ** [0.078]	-0.148 * [0.079]	-0.463 *** [0.078]	-0.459 *** [0.078]	-0.254 *** [0.077]	-0.440 *** [0.082]
観測数	20845	20815	20814	20845	20845	20815	20814
修正済決定係数	0.037	0.038	0.038	0.050	0.052	0.039	0.057

注) [ ] 内は頑強標準誤差、\*は 10%水準、\*\*は 5%水準、\*\*\* 1%水準（両側検定）。

出所：筆者作成

### 3-3. 独立変数の効果

続いて、独立変数の効果について確認していこう。図表9-8は、従属変数を対数化した売上枚数とし、フルモデルであるモデル7の推計をもとに算出した予測値の推移をプロットしたものである。つまり、(a)、(b)、(c)のいずれも縦軸は対数化した売上枚数を示している。一方、(a)は横軸をアイデア創造段階のチームサイズとしたものであり、最小値を1（人）、最大値を9（人）としたものである。(b)はアイデア実現段階のチームサイズを横軸としている。(c)はオーバーラップの割合を横軸としたグラフである。なお、(a)、(b)における実線は媒介中心性が平均から1標準偏差高い値をもった場合の結果であり、破線は媒介中心性が平均から1標準偏差低い値をもった場合の結果を示している。

この予測値のグラフからもチームサイズと媒介中心性の交互作用の効果がみてとれる。

(a)を参照すると、アイデア創造の段階で媒介中心性が高い場合（実線）、チームサイズが増大するほど売上枚数が低下する。一方で、媒介中心性が低い場合（破線）、チームサイズが増大するほど売上枚数が多少ではあるが向上していく。

逆に、(b)を参照すると、アイデア実現の段階で媒介中心性が高い場合も低い場合、チームサイズが増大するほど売上枚数が向上していく。媒介中心性が高い場合（実線）の方が多少ではあるがモデレート効果が強い。

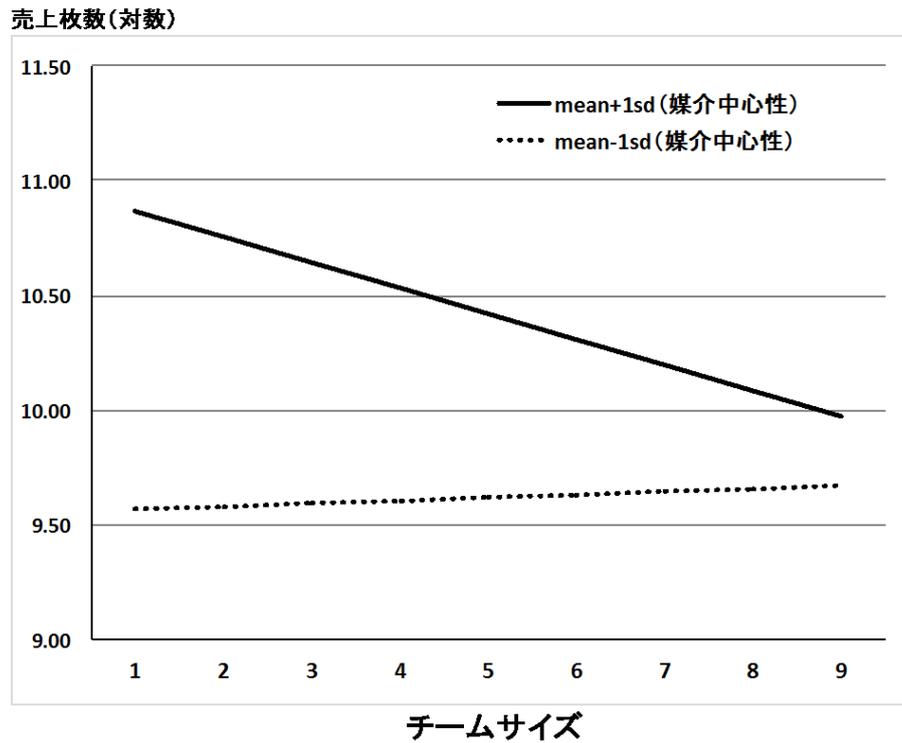
つまり、この予測値の分析結果から、媒介中心性が高いほどアイデア創造の段階ではチームサイズは小さいほうが適しており、アイデア実現の段階ではチームサイズが大きい方が適しているということが分かる。なお、アイデア創造の段階で媒介中心性が高いメンバーがチームにいる場合（実線）、チームサイズの最小値1名と最大値9名を比較すると、売上枚数は8%減少する結果が得られた（サイズが小さい方が売上枚数が高い）。一方、アイデア実現の段階では媒介中心性の高いメンバーがいる場合、チームサイズの最小値1名と最大値9名を比較すると、売上枚数は7%上昇する結果が得られた（サイズが大きい方が売上枚数が高い）。

他方、(c)を参照すると、アイデア創造とアイデア実現のメンバーのオーバーラップの比率は売上枚数に対し逆U字の関係をもつことが分かる。具体的には、40%~50%の水準でオーバーラップする際（例えば、4人チームのうち2人が創造と実現を担う状態）に売上枚数が最も高くなるという結果が得られた。

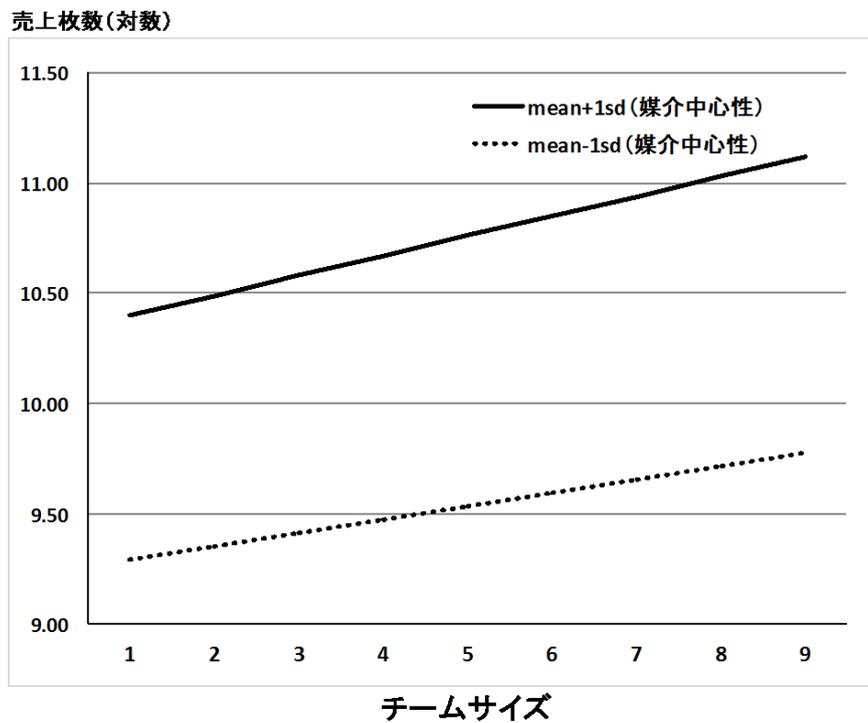
しかし、その効果の強さについては、媒介中心性とチームサイズの交互作用よりも弱い。売上枚数が最も低くなる100%オーバーラップする場合の売上枚数の対数の数値と、最も高くなる40~50%オーバーラップする場合の数値を比較すると、1%ほどしか変化しないからである。

図表 9-8 : パフォーマンスの予測値

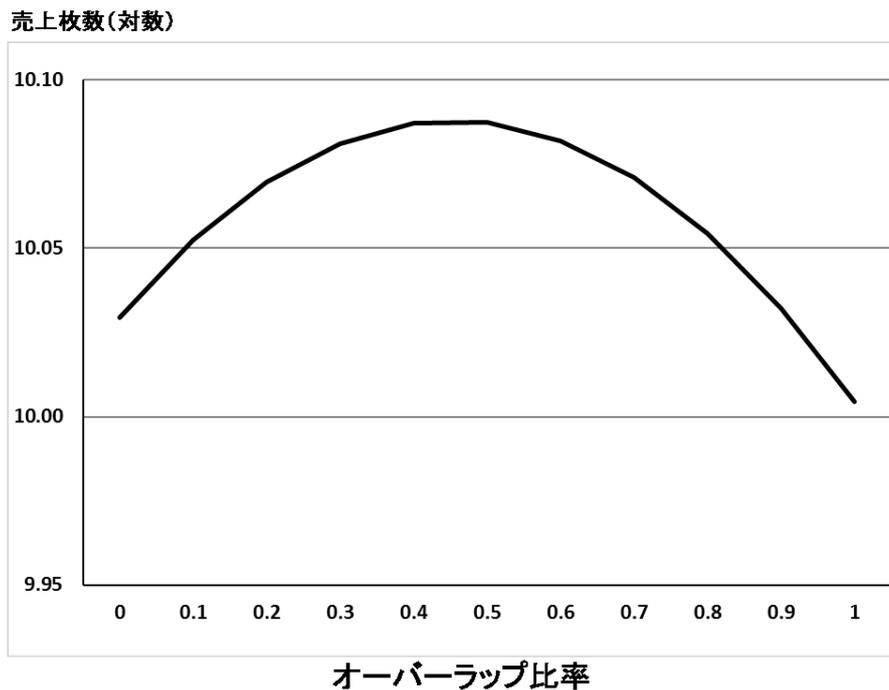
(a) アイデア創造 (作詞・作曲) のチームサイズと媒介中心性の交互作用



(b) アイデア実現 (編曲・実演) のチームサイズと媒介中心性の交互作用



(c) オーバーラップ



出所：筆者作成

### 3-4. 追加分析

音楽産業におけるチーム構成には、音楽ジャンルに応じて一定のパターンがあると考えられる。例えば、演歌や歌謡曲であれば作詞、作曲、編曲、実演が完全に分業されており各役割は1人のクリエイターが担う場合が多い。一方、ロックやニューミュージックであれば作詞、作曲、実演を担うシンガーソングライターが数多く存在する。

そこで、ジャンル別のサブサンプルを作成し、追加的な回帰分析を行った。各サブサンプルは、ポップス (N=7, 896)、ロック・ニューミュージック (N=3, 611)、アイドル (N=3, 249)、演歌・歌謡曲 (N=3, 709) である。

回帰分析の結果が次の図表9-9である。分析の結果、アイデア創造におけるチームサイズと媒介中心性の交互作用はポップス以外のサブサンプルでは統計的に有意な結果は得られなかった。一方、アイデア実現におけるチームサイズと媒介中心性の交互作用についてはポップスのほか、アイドルのサブサンプルで同様の結果が得られた。オーバーラップとパフォーマンスの逆U字の関係については、ロック・ニューミュージックのサブサンプルで確認された。ポップスについても係数の方向性は逆U時の関係を示しているが、自乗項の係数が有意ではなかった。

図表9-9：ジャンル別サブサンプルの分析結果

	売上枚数				標準化売上枚数			
	ポップス	ロック・フォーク	アイドル	演歌・歌謡曲	ポップス	ロック・フォーク	アイドル	演歌・歌謡曲
アイデア創造のチームサイズ	-0.118 *** [0.024]	-0.049 [0.032]	-0.049 [0.064]	-0.049 [0.077]	-0.101 *** [0.019]	-0.026 * [0.016]	0.033 [0.067]	-0.023 [0.044]
アイデア創造の媒介中心性	0.025 *** [0.006]	-0.001 [0.007]	0.008 [0.015]	0.024 [0.019]	0.017 *** [0.005]	-0.007 * [0.004]	-0.036 * [0.019]	-0.007 [0.012]
アイデア創造のチームサイズ×媒介中心性	-0.014 *** [0.003]	0.002 [0.003]	-0.005 [0.008]	-0.014 [0.010]	-0.012 *** [0.003]	0.002 * [0.001]	0.017 ** [0.008]	0.001 [0.006]
アイデア実現のチームサイズ	0.156 *** [0.014]	0.064 *** [0.019]	0.221 *** [0.029]	0.058 * [0.035]	0.101 *** [0.010]	0.029 *** [0.010]	0.157 *** [0.023]	0.035 [0.034]
アイデア実現の媒介中心性	-0.009 [0.006]	-0.010 [0.009]	-0.011 [0.013]	0.003 [0.013]	-0.007 * [0.004]	0.006 [0.005]	-0.008 [0.009]	0.004 [0.011]
アイデア実現のチームサイズ×媒介中心性	0.006 *** [0.002]	0.002 [0.002]	0.013 *** [0.005]	-0.010 ** [0.005]	0.004 *** [0.001]	-0.001 [0.001]	0.008 ** [0.004]	-0.007 [0.005]
オーバーラップ	0.370 ** [0.179]	1.001 *** [0.294]	-0.368 [0.279]	-0.542 [0.330]	0.442 *** [0.111]	0.690 *** [0.140]	0.353 * [0.207]	-0.065 [0.191]
オーバーラップの自乗	-0.136 [0.173]	-0.709 *** [0.260]	0.739 * [0.407]	0.202 [0.588]	-0.288 [0.106]	-0.526 [0.108]	-0.296 [0.108]	-0.089 [0.108]
グループの協働回数	0.016 ** [0.007]	0.038 *** [0.009]	0.045 *** [0.006]	0.000 [0.004]	-0.010 [0.007]	0.009 ** [0.005]	0.014 *** [0.004]	-0.002 [0.002]
グループの協働回数の自乗	0.049 *** [0.019]	-0.096 *** [0.022]	-0.083 *** [0.011]	0.007 [0.005]	0.086 *** [0.024]	-0.029 *** [0.010]	-0.035 *** [0.006]	0.004 * [0.002]
前作のパフォーマンス	0.029 *** [0.003]	0.010 *** [0.003]	0.018 *** [0.003]	0.011 *** [0.004]	0.012 *** [0.002]	0.000 [0.002]	0.014 *** [0.003]	-0.004 [0.003]
プロジェクト数のチーム平均	0.104 *** [0.007]	0.015 [0.011]	0.060 *** [0.006]	0.028 *** [0.007]	0.051 *** [0.006]	0.000 [0.006]	0.021 *** [0.005]	0.005 [0.004]
業界経験年数のチーム平均	-0.012 ** [0.006]	0.029 *** [0.006]	0.012 [0.010]	0.023 *** [0.004]	-0.005 [0.005]	0.012 ** [0.005]	0.014 [0.011]	0.006 ** [0.002]
レコードレーベルの売上	0.013 *** [0.003]	0.002 [0.004]	0.004 [0.006]	-0.002 [0.007]	0.002 [0.002]	-0.004 [0.003]	-0.001 [0.006]	-0.003 [0.005]
発売月ダミー	YES	YES						
発売年ダミー	YES	YES						
定数	9.648 *** [0.373]	9.936 *** [0.408]	9.347 *** [0.418]	10.697 *** [0.252]	-0.753 *** [0.168]	-0.261 [0.216]	-1.188 *** [0.231]	0.176 [0.171]
観測数	7896	3611	3249	3709	7896	3611	3249	3709
修正済決定係数	0.253	0.280	0.236	0.269	0.076	0.027	0.128	0.028

注) [ ] 内は頑強標準誤差、\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\* 1%水準（両側検定）。

出所：筆者作成

## 4. 分析結果に対する考察

第Ⅲ部で議論してきたプロジェクトのネットワーキングについては、本章の分析結果から次の三点が明らかとなった。(1)プロジェクトの創造的パフォーマンスを高めるうえで、アイデア創造時は小さなチームサイズが適している一方、アイデア実現時は大きなチームサイズが適している。(2) アイデア創造の段階において豊富な仲介ポジションをもつメンバーがいる場合、チームサイズが大きいほどプロジェクトのパフォーマンスは低下する一方、アイデア実現時はチームサイズが大きいほどパフォーマンスは向上する。(3) プロジェクトの創造的パフォーマンスを高めるには、アイデア創造と実現のいずれも担うメンバーが適度にいるチームが適しているということである。

クリエイティブ産業では、ワークプロセスに応じてチーム構成を変化させながらプロジェクトが進められていくことが一部の定性研究によって明らかにされてきた (Lingo & O' Mahony, 2010)。しかし、多くの既存研究は、ワークプロセスに関わりなく、プロジェクトに最終的に関わったメンバーの組み合わせやネットワークの効果について議論していた。そのため、プロジェクトのワークプロセスに応じてどのようなチーム構成、ネットワークがパフォーマンスを高めるうえで適切なのかという問いは未解決のままだった。

そこで第Ⅲ部では、プロジェクトのワークプロセスとしてアイデア創造とアイデア実現に着目し (Baer, 2012)、段階に応じて適切なチームサイズ、ネットワークが異なる可能性について実証した。チームサイズは、チームパフォーマンスを説明する「インプット-プロセス-アウトプットモデル」におけるインプットに該当し、ネットワークはプロセスに該当する変数である (Anderson et al., 2014; Brown & Eisenhardt, 1995)。

アイデア創造の段階ではプロジェクトの方向性が曖昧であることからメンバー各自の情報処理負荷が大きい (Nonaka, 1994)。よって、チームサイズが大きいほど多様な知識を統合することが難しくことからプロジェクトのパフォーマンスが低下する。さらに、多様な知識を入手しやすい仲介ポジションにメンバーが埋め込まれている場合、統合すべき知識がさらに多様になる。そのため、チームサイズが大きいとその知識統合が難しくなり、プロジェクトのパフォーマンスがより低下する。この結果は、メンバーが多様な知識を備えている場合、チームサイズが小さい方が知識統合を効率的に行えるという Taylor & Greve (2006) の指摘と符合する。

一方で、アイデア実現の段階ではプロジェクトの方向性はある程度明確となっているため、アイデアの創造段階ほど情報処理の負荷は高くない。そのため、チームサイズが大きいことによる知識統合の難しさは、アイデア創造ほど問題にはならないと推察される。む

しろ、アイデア実現の段階では作品の洗練化に向けた実質的な資源が必要となる (Bear, 2012)。プロジェクトの方向性もある程度明確となっているため、どのような資源が必要かも定まりやすい (Vissa & Chacar, 2009)。よって、チームサイズが大きいほど多様な専門性を利用できることからプロジェクトのパフォーマンスが高まる。さらに、多様な知識を幅広く探索できる仲介ポジションにメンバーが埋め込まれている場合、チームサイズが大きいほどよりプロジェクトのパフォーマンスが高まる。プロジェクトに幅広く集められた知識を多くのメンバーが使うことができると考えられるからである (Galunic et al., 2012)。

上記の示唆はプロジェクトのワークプロセスに応じて個人とチームを使い分ける「ハイブリッドアプローチ」の有効性とも類似する (Girotra et al., 2010)。Girotra らが行った実験のような個人とチームという区分ではないものの、本章の結果からチームサイズの大小をアイデアの創造と実現の段階で使い分けるというハイブリッドアプローチの有効性を実際のビジネスのコンテキストで確認できた。

さらに、本研究では、Girotra らの実験と異なり、仲介ポジションの効果についても考慮している。ハイブリッドアプローチの視点から分析結果を読み取ると、アイデア創造時はチームサイズを小さく、実現時は大きくするというハイブリッドアプローチの有効性は、メンバーが豊かな仲介ポジションに埋め込まれ、多様な知識を蓄積、利用できる状況であるほどより強化させると考えられる。

また、本章はアイデアの創造と実現のメンバーがオーバーラップする場合のチーム構成の効果についても明らかにした (Clark and Fujimoto, 1991; Terwiesch and Loch, 1999)。

アイデアの創造と実現の双方を担うメンバーがプロジェクトにすることで、ワークプロセス間、メンバー間のコミュニケーションが円滑になる。このようなメンバーがいることで、アイデアの創造段階で醸成されたプロジェクトに対する共通理解や目的をアイデア実現の段階にも活かしやすくなるからである (Girotra et al., 2010; Podolny & Baron, 1997)。また、プロジェクトを抜本的に立ち戻ってアイデアを修正していくことも可能になる (Clark & Fujimoto, 1991)。

しかし、過度なオーバーラップは、新たな視点が得られなくなるため、創造性に不可欠な建設的コンフリクトが生まれにくくなる (Harvey, 2014; Stark, 2009; Verdes & Stark, 2010)。よって、アイデア創造と実現のメンバーが適度にオーバーラップしたチームがプロジェクトのパフォーマンスを高められる。円滑なコーディネーションが実現されるとともに、アイデア創造時とは異なるメンバーによって新たな視点がプロジェクトに持ち込まれるからである (Perretti & Negro, 2007)。

ただし、適度なオーバーラップを実現させた場合に最もパフォーマンスが高まるものの、効果の予測値の分析からその効果は限定的であることが明らかとなった。この結果は、プロジェクトで制作される楽曲の音楽ジャンルに応じてオーバーラップの効果が異なることを反映している可能性がある。ジャンル別に回帰分析を行った結果から、ロック・ニューミュージックのみでオーバーラップの逆U字の効果が確認され、ポップスにおいてオーバーラップの正の効果が確認されたが、他のジャンルではオーバーラップの効果が確認されなかったからである。

これらの結果は次のように解釈できる。ポップスやロック、ニューミュージックで楽曲がヒットするためには、歌と詞、メロディー、編曲のそれぞれが独立して高く評価されるのではなく、それぞれの要素がうまく合成され、相乗効果をもつ必要がある（亀田, 2014; 小室, 2009）。それゆえ、作詞作曲、編曲実演を個別に行うのではなく、同時に行うことによる便益が発揮されやすい。一方で、アイドルの場合、先に挙げた歌や詞、メロディー以外の外見といった要素がヒットに関係してしまう。また、演歌は酒や女といった語句を含んだ歌詞と、コブシを含んだメロディーなど、各要素で充足しなければならない条件がある程度固定化されており、作詞作曲、編曲実演の相乗効果の便益が限られるのだろう。

つまり、プロジェクトのオーバーラップの効果は、最終アウトプットを構成する要素間の相互依存性が高い場合に限られるのかもしれない。



## 第IV部 研究成果

### 第10章 研究の結論と意義



## 第10章 本研究の結論と意義

### 1. リサーチクエスチョンに対する回答

革新的な製品やサービスを創出するためには、個人、組織の創造性をうまく発揮することが不可欠である（例えば、Amabile, 1996; George, 2007; 延岡, 2011）。そこで本研究は、創造的パフォーマンスを促すネットワーキング戦略を明らかにすることを目的とし、個人のキャリアとプロジェクトのプロセスという二つの時間軸におけるネットワーキングに着目した。そして、各時間軸に対応する二つのリサーチクエスチョンを第I部で提示した。

一つ目のリサーチクエスチョンは、「個人（クリエイター）のキャリアの時間軸において、特定のネットワークコミュニティに埋め込まれた個人の創造的パフォーマンスを促すにはどのようなネットワーキングが有効なのか」というものである。

当該リサーチクエスチョンの提示には次のような研究背景があった。それは、静態的なネットワーク構造とアクターのパフォーマンスの関係については調査されてきた一方で、動態的なネットワークの変化とパフォーマンスの関係については研究が欠けていたというものである（Ahuja et al., 2012; Borgatti & Halgin, 2011）。ネットワークのダイナミクスに着目した研究の多くがネットワークを被説明変数とするものだった（Ahuja et al., 2012）。しかし、特定の紐帯、ネットワーク構造から得られる情報・知識の価値は時を経て陳腐化するうえ、特定パートナーとの繰り返しの協働によっても創造性は摩耗する（Baum et al., 2012; Skilton & Dooley, 2010; Soda et al., 2004）。それゆえ、アクターのパフォーマンスを説明するためには、スナップショットで切り取った静態的なネットワーク構造だけでは不十分で、ネットワークダイナミクスも視野に入れなければならない（Ahuja et al., 2012; Borgatti & Halgin, 2011）。

本研究ではリサーチクエスチョン1を解き明かすため、「ネットワークコミュニティ」の変化に着目した（Gulati et al., 2012b; Knoke, 2009; Sytch et al., 2012; Sytch & Tatarynowicz, 2014）。既述のとおり、ネットワークコミュニティとは、一定のネットワーク凝集性をもつアクター群であり、ネットワーク全体におけるサブネットワークである（Newman & Girvan, 2004; Sytch & Tatarynowicz, 2014）。コミュニティレベルの視点を援用する理由は、アクターの創造的パフォーマンスを促すうえで異質な知識の移転が必要とされる点にある（例えば、Fleming et al., 2007b）。異質な知識はコミュニティごとに共有されている可能性が高い（Sytch & Tatarynowicz, 2014）。新たな紐帯が形成される

と異質な知識が移転されやすくなるように見えるが、新たに紐帯をもった相手が同じコミュニティ内のメンバーだった場合、新たに獲得した紐帯から得られる知識の異質性は限られる。アクターがもつ知識の異質性をコミュニティ単位でみることで、紐帯レベルでは捉えられない異質性を把握できるのである (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。

このような分析視点から出発し、第Ⅱ部においてリサーチクエスチョン1に対する回答を模索した。まず、第4章の音楽家たちの事例に対する定性分析からアクターの創造的パフォーマンスを促すネットワークコミュニティのダイナミクスとして「コミュニティ融合」と「コミュニティ分裂」が示唆された。そして、第5章でコミュニティ融合とコミュニティ分裂に関わる仮説を構築し、第6章で仮説を検証した。

他方、もう一つのリサーチクエスチョン2は、「プロジェクト内の時間軸において、プロジェクトの創造的パフォーマンスを促すには、そのワークプロセスに応じてどのようなネットワーキングが有効なのか」というものである。

リサーチクエスチョン2の提示には次の研究背景があった。現実のプロジェクトは、ワークプロセスに応じて適材適所でメンバーを変えることが多い (Bear, 2012; Lingo & O' Mahony, 2010)。そのため、プロジェクトのワークプロセスに応じてクリエイターの組み合わせを検討するというネットワーキングがプロジェクト成功の鍵となる。それにも関わらず、プロジェクトのパフォーマンスを高める最適な組み合わせについては既存研究の知見から答えることができない状態だった (Anderson et al., 2014)。既存研究の多くは、ワークプロセス別ではなく、プロジェクトに最終的に関わったメンバーの特性やチーム構成を対象としてきたからである。

そこで本研究は、第Ⅲ部においてリサーチクエスチョン2に対する回答を模索した。まず、第7章においてプロジェクトのネットワーキングを議論する前準備として、日本の音楽産業における楽曲制作システムの歴史的変遷について定性分析を行った。そして、第8章において創造的プロジェクトに関わる先行研究を概観し、ゼロからアイデア、プロトタイプを作る「アイデア創造」と、創出されたアイデアやプロトタイプの市場化を実現する「アイデア実現」という二つのワークプロセスの違いに着目した (Baer, 2012)。チームパフォーマンスを説明する「インプット-プロセス-アウトプットモデル」の観点から (Hackman, 1987)、上記二つのワークプロセスに応じて最適なチームサイズ、ネットワーク構造、メンバーのオーバーラップに関わる仮説を構築し、第9章で仮説を検証した。

第Ⅳ部に位置づけられる本章では、本研究の締めくくりとして上記二つのリサーチクエスチョンの回答を提示するとともに、そこから導き出される理論的貢献、実務的含意を議論する。そして、本研究の限界と今後の研究の展望について論じたい。

### 1-1. 個人のキャリアの時間軸におけるネットワーキング

個人のキャリアの時間軸に関わるリサーチクエスチョン1に対する回答として、本研究は、適度な数のコミュニティ融合と、多数のコミュニティ分裂という二つのネットワークダイナミクスがアクターの創造的パフォーマンスを促しうることを提示した。

コミュニティ融合とは、凝集的なネットワークであるコミュニティが複数結びつき、一つのコミュニティへと融合していくネットワークのダイナミクスである。一方、コミュニティ分裂とは、コミュニティ内の個々のメンバーがコミュニティ外のアクターと結びつくために散逸し、既存コミュニティの凝集性が低下することで、複数のコミュニティへと分裂していくネットワークのダイナミクスである。

コミュニティ融合もコミュニティ分裂も、アクターがこれまで所属していたコミュニティを飛び出し、他のコミュニティと結びつくネットワーキングを伴うことで促される。両者の違いは既存コミュニティの凝集性が保たれるかどうかにある。コミュニティ融合の場合、コミュニティ外のアクターとネットワークを結びつつ、既存のコミュニティのメンバーとのネットワークも維持する。対して、コミュニティ分裂の場合、コミュニティ外のアクターとネットワークを結ぶ一方で、既存のコミュニティのメンバーとのネットワークは維持しない。

この二つのネットワークのダイナミクスは、第4章で記述した加藤和彦と牧村憲一という二人の音楽家のネットワーキングとコミュニティの変遷の事例から浮き彫りとなった。加藤と牧村は、竹内まりやというアーティストの楽曲制作ではじめて結びつき、これをきっかけに、これまで独立して存在していた加藤のコミュニティと牧村のコミュニティのクリエイターが協働を行うようになった。その結果、二人のコミュニティはやがて一つのコミュニティへと融合していった。この融合過程では、二つのコミュニティにまたがって多様なクリエイターの組み合わせで楽曲制作プロジェクトが行われた。コミュニティ融合の段階で創作された楽曲群は、クリエイターの様々な試行錯誤が練りこまれており、同業者からの評価も高く、しばしばヒットにも恵まれた。

その後、加藤と牧村のコミュニティのメンバーは、両者も含め、それぞれ自らのプロジェクトを開始するためにコミュニティ外のクリエイターと協働したり、既存コミュニティの特定メンバーとのみ協働するようになった。その結果、一度は融合したコミュニティが複数のコミュニティへと分裂していった。この分裂過程で行われた協働は、コミュニティの融合時に行われた試行錯誤というよりも、新たに得た経済的機会にこれまで培った知識を活用することを特徴とする。1980年代のアイドル全盛期に生まれた多数のヒット作は、

コミュニティ分裂の段階で散り散りになったクリエイターによって創出されたものが多かった。

第5章では、アクターの創造的パフォーマンスに対するコミュニティの融合と分裂の効果について、第4章の定性的データ、既存研究の知見を援用して仮説を構築した。

コミュニティ融合は、次の二つの要因によってアクターの創造的パフォーマンスを促しうる。一つは、個々のアクターの有する個別知だけでなく、コミュニティが有する集団知を移転させる点である (Zhao & Anand, 2013)。もう一つは、コミュニティ融合では、それぞれのコミュニティで共有された異質な知識が統合するだけでなく、異なる価値観も統合しあう点である (de Vaan et al., 2015; Fleming et al., 2007b; Pelled et al., 1999)。

ただし、コミュニティ融合は、その融合数がある一定を超えると次の三つの要因によってアクターの創造的パフォーマンスに対し負の影響をもたらしうる。それは、ネットワーク凝集性の低下によって信頼関係が喪失してしまうこと (Coleman, 1988; Stefano et al., 2014)、多様な価値観が統合せず、併存してしまうこと (Bechky, 2003; Dougherty, 1992; Van Der Vegt & Bunderson, 2005)、吸収すべき知識が多様になりすぎ、情報のオーバーロードが起こることである (Edwards, 2001; Godart et al., 2015)。

他方、コミュニティ分裂は、次の二つの要因によってアクターの創造的パフォーマンスを促しうる。一つは、コミュニティ外のメンバーとの協働に新たな経済的機会を発見する点である (Greve et al., 2013; Rowley et al., 2005)。もう一つは、これまで蓄積した知識を積極的に活用する点である (March, 1991)。コミュニティ分裂は、新たな経済的機会に向けて既存知識を活用するため、コミュニティ融合のように新たな知識を獲得するわけではない。そのため、コミュニティ分裂は、アクターの創造的パフォーマンスのうち、芸術的パフォーマンスではなく、経済的パフォーマンスに結びつくことが予測された。

コミュニティ分裂についても、アクターの創造的パフォーマンスを促すうえで分裂の数が問題となる。ただし、コミュニティ融合とは対照的に、適度なコミュニティの分裂がアクターの創造的パフォーマンスを最も低下させる。コミュニティ分裂数が適度に起こるケースとして次の三つのパターンが考えられるが、いずれもアクターの創造的パフォーマンスを脅かすからである。一つはコミュニティのサイズが小規模であるため、コミュニティ分裂が中途半端な数になってしまうパターンである。コミュニティが小規模だと知識が蓄積されていない可能性がある。もう一つは、コミュニティ内外のアクターと協働を行わず、凝集性が低下してしまい、コミュニティ分裂が中途半端に起きるパターンである。これはコミュニティ外に経済的機会を発見していない可能性 (Greve et al., 2013)、協働能力が失われている可能性がある (Fleming et al., 2007b)。最後は、一定規模のコミュニテ

イが残ってしまい、コミュニティ分裂が中途半端な数になってしまうパターンである。この場合、あるアクターがコミュニティ外で知識を活用しようとしても、コミュニティの特殊なノウハウが外部で利用されることを嫌う既存コミュニティのメンバーから制裁を受けてしまう可能性がある (Coleman, 1988)。

これらの仮説検証に向け、第6章において、1971年から2005年までの35年間でクリエイター8,442名から構成される観測数34,669のパネルデータを用いた統計分析を行った。本分析に伴い、Girvan & Newmanらのコミュニティ抽出のアルゴリズムを用いて1,963のユニークコミュニティを特定した。

分析の結果、仮説の通り、コミュニティ融合数はクリエイターの経済的、芸術的パフォーマンスといずれも逆U字関係をもち、コミュニティ分裂数はクリエイターの経済的パフォーマンスとU字関係をもつことが明らかとなった。また、コミュニティ分裂数は芸術的パフォーマンスとは関係をもたないことも明らかとなった。

## 1-2. プロジェクトの時間軸におけるネットワーキング

プロジェクトの時間軸に関わるリサーチクエスチョン2に対する回答として、本研究は、アイデア創造段階では仲介ポジションに埋め込まれたアクターをなるべく少数集めてタスクを行う一方、アイデア実現段階では仲介ポジションに埋め込まれたアクターをなるべく多数集めてタスクを行い、アイデア創造とアイデア実現のメンバーが適度にオーバーラップさせることがプロジェクトのパフォーマンスを促すことを提示した。

当該リサーチクエスチョンへの回答は、第7章において音楽産業の楽曲制作プロジェクトがどのように歴史的に変遷していったのかについて定性的な分析を行ったうえで、第8章の先行研究レビューをもとに構築した仮説を、第9章で統計的に検証することで導かれた。

第7章では、日本の音楽産業の楽曲制作システムは、フリー作家の活用、シンガーソングライターの活用、レコード会社外部のプロデューサーの活用、クリエイター間の競争の活用の順に変化していった歴史を記述した。そして、これらの変化の背景には、楽曲制作技術、楽曲流通方法の変化と、これらの変化を活用して新たなビジネスの仕組みを構築していく企業活動が大きく影響していることを示した。

続く第8章では、創造的プロジェクトのパフォーマンスを促す論点を「インプット-プロセス-アウトプットモデル」の観点から整理し (Hackman, 1987)、創造的プロジェクトのワークプロセスであるアイデア創造とアイデア実現の特徴について言及した。

インプット-プロセス-アウトプットモデルとは、インプットがプロセスを決め、そのプロセスがアウトプットを決めるというチームパフォーマンスを説明する枠組みである (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987; Ilgen et al., 2005)。本研究が着目したチームサイズは当該モデルにおけるインプットに位置づけられ、ネットワークはチームプロセスに位置づけられる (Cohen & Bailey, 1997; Hülsheger et al., 2009)。また、本研究が着目したアイデア創造-実現モデルは、アイデアを市場に投入するまでのプロセスモデルであるため (Baer, 2012; Van de Ven, 1986)、インプット-プロセス-アウトプットモデルにおけるワークプロセスに位置づけられる。

アイデア創造の段階は、製品や作品のアイデア、プロトタイプを作るプロセスであり、チームメンバーは状況が曖昧な中、多大な情報処理と試行錯誤を要する (Nonaka, 1994)。一方、アイデア実現の段階は、アイデアやプロトタイプを最終製品にまで仕上げているプロセスであり、既に一定の方向性は定まっているものの、実質的な資源を要する (Baer, 2012)。

この違いを反映し、アイデア創造と実現では全く異なるチーム構成が有効となる。メンバーが仲介ポジションをもつ場合、多様な知識にアクセスできる。試行錯誤や複雑なコーディネーションが求められるアイデア創造の段階でこのようなメンバーがいると、大人数よりも、少数で協働した方が多様な知識を円滑に統合しやすい (Taylor & Greve, 2006)。逆に、仲介ポジションを通じて多様な知識を獲得できるメンバーが多数集まってアイデアを創造しようとしても、プロジェクトの方向性が定まっていないため、統合がうまくいかない (Vissa & Chacar, 2009)。

対照的に、アイデア実現の段階では、メンバーが仲介ポジションに埋め込まれている際、チームサイズが大きいほどプロジェクトのパフォーマンスが高くなる。アイデア実現の段階では実質的資源を必要とするため (Baer, 2012; 武石ほか, 2012)、チームサイズが大きいほど必要な専門知識を使いやすくなる。そのうえ、実現段階では既にアイデアの方向性も固まっているためアイデア創造の段階ほど試行錯誤が必要とされない。よって、多様な知識をもつメンバーが集まって市場化に向けたタスクを行うことで、最終的なアウトプットの質が高まる。

さらに、アイデア創造とアイデア実現の双方のプロセスを担うメンバーがいることで、ワークプロセス間のメンバーのコーディネーション、異なる知識の統合を円滑にできる。必要があれば抜本的なプロジェクトの振り戻しも可能になる。ただし、過度なオーバーラップは新たな視点を取り込みにくくなるため、プロジェクトの革新性を妨げやすい

(Guimerà et al., 2005; Harvey, 2014; Perreti & Negro, 2007; Stark, 2009)。よって、適度なメンバーのオーバーラップがプロジェクトのパフォーマンスを促す。

つまり、プロジェクトを組成するプロデューサーやマネジャーの視点に立つと、アイデア創造時は多様な知識を入手できる仲介ポジションが豊富なアクターを少人数集めて知識を統合し、アイデア実現時はアイデア創造のメンバーを一定数維持しながら、仲介ポジションが豊富なアクターを拡張していくという段階的なネットワーク戦略が有効となる。

当該仮説を検証するため、第9章では、1970年から2005年までの36年間で4,777チーム（ソロアーティストとグループを含む）、13,946名のクリエイター（作詞、作曲、編曲、実演）から構成される20,845のシングル楽曲制作プロジェクトを分析単位とした。シングル楽曲制作において作詞・作曲を担うメンバーをアイデア創造のチームとし、編曲・実演を担うメンバーをアイデア実現のチームとして分類し、統計分析を行った。

分析の結果、仮説の通り、プロジェクトの経済的パフォーマンスに対し、アイデア創造の段階ではクリエイターの媒介中心性（仲介ポジションの豊富さを測定する構成概念）とチームサイズは負の交互作用をもち、アイデア実現の段階ではクリエイターの媒介中心性とチームサイズは正の交互作用をもつことが示された。また、アイデア実現とアイデア創造のメンバーのオーバーラップ比率は、プロジェクトの経済的パフォーマンスと逆U字の関係をもつことも分かった。ただし、これらの分析結果は流行の移り変わりが早く、歌や詞曲といった要素間の相互依存性の高いポップスジャンルでのみ成り立つため、上記で提示したプロジェクトのネットワーク戦略は一定の環境条件を満たさなければ成り立たないということも示唆された。

## 2. 理論的貢献

二つのリサーチクエスチョンへの回答によって得られた本研究の発見事実は、主にネットワーク研究、創造性研究、プロジェクト研究の分野に貢献する。

具体的には次の三つが理論的貢献点として挙げられる。（1）アクターの創造的パフォーマンスに影響を与えるネットワークダイナミクスとして、コミュニティ融合とコミュニティ分裂という二つのコンセプトを提示した点、（2）コミュニティ融合数／分裂数とアクターの創造的パフォーマンスの関係を実証したとともに、融合数と分裂数の測定方法を考案した点、（3）プロジェクトにおける仲介ポジションの条件要因とプロジェクト内外の知識獲得の関係を提示した点である。（1）と（2）は個人のキャリアの時間軸に着目したリサーチクエスチョン1への回答に関わる理論的貢献であり、（3）はプロジェクト

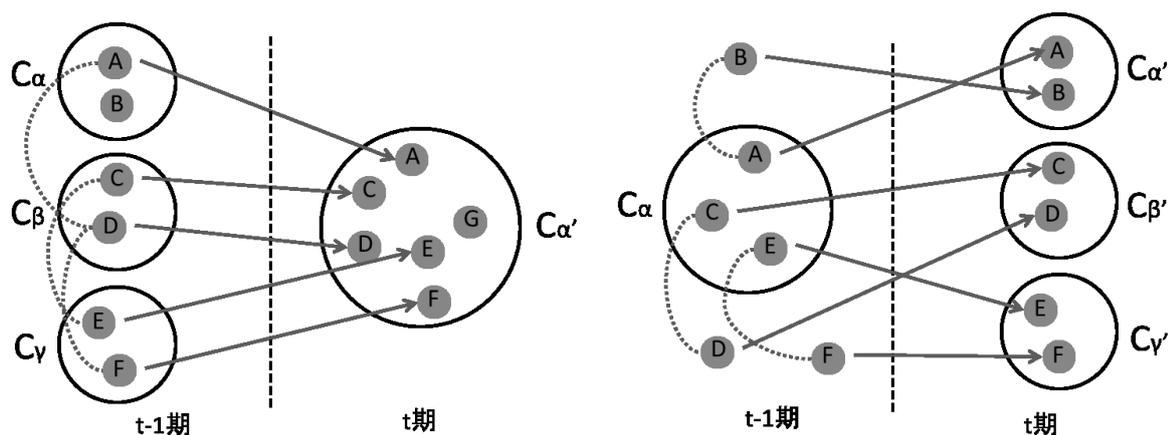
の時間軸に着目したリサーチクエスチョン2への回答に関わる理論的貢献である。それぞれ説明していこう。

## 2-1. コミュニティ融合とコミュニティ分裂

既存のネットワーク研究において、アクターのパフォーマンスの変動を説明する要因としてのネットワークダイナミクスに着目した研究は極めて限られていた (Ahuja et al., 2012)。コミュニティレベルに着目した研究にいたってはさらに限られる (例外として、Sytch & Tatarynowicz, 2014)。

これに対し本研究は、アクターの創造的パフォーマンスを左右するネットワークダイナミクスとして、以下の図表10-1で示されるコミュニティ融合とコミュニティ分裂という二つのコンセプトを提示することで既存研究のギャップを埋めることができた。

図表10-1：コミュニティ融合（左）とコミュニティ分裂（右）



出所：筆者作成

ここで、コミュニティ融合と分裂のコンセプトは既存のネットワーク論の議論に対し二つの点で新規性がある。一つは、凝集的ネットワーク（コミュニティ）に内在する異質な集団知を捉えることができる点である。もう一つは、ネットワークダイナミクスの「方向性」を捉えることができる点である。では、具体的に既存の議論とどのように異なるのだろうか。

コミュニティ融合と類似するネットワークのコンセプトとして挙げられるのが、Zhaoらの提唱した「集団ブリッジ」である (Zhao & Anand, 2013)。第I部のネットワーク論に関わる先行研究レビューで言及したように、集団ブリッジとは、部門などのサブグループ

間に複数の越境紐帯がある構造である (Zhao & Anand, 2013)。集団ブリッジの有効性はまだ統計的に検証されていないが、異なる集団に所属するアクターが複数の越境紐帯で結びつくという構造をもつ点、その構造が個々のアクターのもつ個別知だけでなく集団知の移転を促すという点でコミュニティ融合と類似する。

コミュニティ融合と類似するもう一つのコンセプトは、Stark らが提唱した「構造的重なり」である (de Vaan et al., 2015; Stark, 2009)。構造的重なりとは、仲介ポジションをもつアクターが複数の凝集的ネットワークに同時に埋め込まれている構造である

(Stark, 2009)。この構造は、仲介ポジションをもつアクターを起点にし、凝集的グループがそれぞれもつ異質な知識や価値観を統合するという点でコミュニティ融合と類似する。

各コンセプトは上記のような類似点が挙げられるものの、コミュニティ融合はあくまでネットワークのダイナミクスに着目しているという点で上記のコンセプトとは異なる。集団ブリッジと構造的重なりは、いずれも異質な知識の獲得に長ける遠隔的ネットワークと、異質な知識の統合に長ける近接的ネットワークの双方を伴う静態的なネットワーク構造である。一方で、融合後のコミュニティの構造をスナップショットで捉えたと、コミュニティの定義上、近接的ネットワークの構造にすぎない。にもかかわらず、コミュニティ融合は、異質な知識の獲得とその統合を促しうる。

つまり、従来のようにスナップショットで構造を捉えたと単なる近接的ネットワークにすぎない構造が、コミュニティとダイナミクスの二つを組み合わせたコミュニティ融合のレンズによって、近接的ネットワークであっても異質な知識の獲得と統合を促し、アクターの創造性を発揮しうることを捉えられるのである。言い換えれば、コミュニティ融合のレンズは、近接的ネットワークに内在する知識の異質性、とりわけ異質な集団知を見極めることができると考えられる。

他方、コミュニティとダイナミクスに同時に着目しているという点でコミュニティ融合／分裂と類似するコンセプトが、Sytch らの提唱した「コミュニティのメンバーシップ交代」である (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。コミュニティのメンバーシップ交代は、新たなコミュニティメンバーの加入数と、既存メンバーの脱退数の割合によって、コミュニティが獲得する新規の個別知とコミュニティメンバー間の協働を捉えるコンセプトである。現象面で見ると、新たなメンバーとの関係構築と既存メンバーとの関係消失に着目しているという点でコミュニティ分裂と一部類似する。

しかし、コミュニティのメンバーシップ交代のコンセプトはダイナミクスの「方向性」を考慮していない。つまり、新たなメンバーが増大しても、既存メンバーが減少しても、コミュニティメンバーの変化率が同様である限り、アクターのパフォーマンスに対して同

じ効果をもたらすという前提を置いている。一方、コミュニティの融合と分裂では、ダイナミクスの方向性を考慮することで、方向性の違いに応じてアクターが得られる便益が異なることを捉えることができる。コミュニティ融合は集団知の移転と統合を、コミュニティ分裂はコミュニティ外に存在する経済的機会と既存知識の活用の程度をそれぞれ捉えることができる。

一方、ダイナミクスの方向性を考慮しているという点で類似するコンセプトは、Lingoらの提唱した「ネクサスワーク nexus work」である (Lingo & O' Mahony, 2010)。ネクサスワークとは、直面する状況に応じてアクター間の紐帯をつなげる「連結」と、アクター間の紐帯を「分離」させるネットワーキングの使い分けを捉えるコンセプトである (Lingo & O' Mahony, 2010)。これは事例研究から抽出したコンセプトであるため、まだ統計的な検証がなされているわけではないが、連結はアクター間の共通目的の設定や資源、正当性の獲得と関係し、分離はアクター間の役割の明確化、意思決定の意図的な遅延と関係している。

ただし、ネクサスワークは個別アクター単位のダイナミクスを捉える一方、コミュニティ融合／分裂はコミュニティ単位のダイナミクスを捉えるという大きな違いがある。また、ネクサスワークはアクターが直面している状況の曖昧性の克服を説明しているのに対し、コミュニティ融合／分裂はアクターの創造的パフォーマンスの変動を説明しているという違いがある。

以上の違いから、本研究が提示したコミュニティ融合と分裂はアクターの創造的パフォーマンスを説明する新たなネットワークのコンセプトといえる。ここまで議論した関連研究との違いを整理したものが次の図表 10-2 である。

図表 1 0-2 : コミュニティの融合・分裂に関わる理論的貢献

着目する現象	関連する既存研究	既存研究との違い
凝集的ネットワーク (集団知)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集団知の移転を促す集団ブリッジ (e. g., Zhao &amp; Anand, 2013)</li> <li>・ 異質な知の融合を促す構造的重なり (e. g., de Vaan et al., 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 凝集的ネットワークに加えて、ダイナミクスを考慮することで、凝集的ネットワーク (コミュニティ) に内在する集団知を捉える。</li> </ul>
ネットワークダイナミクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな個別知の獲得とメンバー間の協働を促すコミュニティのメンバーシップ交代 (Sytch &amp; Tatarynowicz, 2014)</li> <li>・ 紐帯の連結と分離を状況に応じて使い分けるネクサスワーク (Lingo &amp; O' Mahony, 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 融合と分裂によってダイナミクスの「方向性」を考慮することで、方向性に応じてアクターが得られる便益が異なることを捉える。</li> <li>・ 個別アクター単位のダイナミクスではなく、コミュニティを単位としたダイナミクスを捉える。</li> </ul>

出所：筆者作成

## 2-2. コミュニティの融合数とコミュニティの分裂数

本研究は、コミュニティ融合と分裂のコンセプトを新たに提示するだけでなく、コミュニティの融合数/分裂数とアクターの創造的パフォーマンスとの関係も明らかにした。また、実証分析に伴い、コミュニティの融合数と分裂数の測定方法も新たに考案した（第6章にてコミュニティ抽出、変数の測定方法に関する説明、本稿末巻の補遺4にてコミュニティ抽出、変数作成に用いたプログラムコードを記載）。

ここで強調したい点は、定性データ、概念的な議論と実証研究から、アクターの創造的パフォーマンスに対するコミュニティ融合数と分裂数の関係は対照的であることが明らかになった点である。コミュニティ融合は適度な数の時にアクターの経済的パフォーマンスと芸術的パフォーマンスを最も高めるが、コミュニティ分裂は適度な数の時にアクターの経済的パフォーマンスを最も低下させる。

このような関係を示す背景にあるコミュニティの融合数と分裂数をもたらす効果を整理していこう。

まず、コミュニティ融合はその数の増大によって、集団知の移転、異なる知識・価値観の統合を促すという便益をもたらす。しかし、融合数が一定値を超えると（本研究の分析結果では融合数7）、コミュニティ内の凝集性が低下し、信頼の喪失、価値観の統合がなされず併存してしまうこと、アクターが知識を処理しきれないという情報のオーバーロードの弊害が上記の便益を上回り、アクターの創造的パフォーマンスを低下させてしまう。

一方、コミュニティ分裂はその数の増大によって、経済的機会の発見、既存知識の活用という便益をもたらす。しかし、分裂数が一定値を超えるまでは（本研究では分裂数12）、アクターのパフォーマンスを低下させる三つのパターンが生じている可能性がある。一つ

は、コミュニティ規模が十分でないため分裂数が小規模になってしまうパターンで、これは分裂前のコミュニティの知識蓄積が十分でないことを示す (Sytch & Tatarynowicz, 2014)。もう一つは、コミュニティ外のアクターと結びつくのではなくコミュニティ内の協働が失われて分裂数が小規模になってしまうパターンで、これはアクターの協働能力が低下していることを示す (Fleming et al., 2007b)。最後は、一定規模のコミュニティが残ってしまい分裂が小規模になってしまうパターンで、これは新たなコミュニティのアクターとの協働に既存コミュニティで培った知識を活用しようとした際に、既存コミュニティが制裁を加えることを示す (Coleman 1988)。

これらの論理から、アクターの創造的パフォーマンスに対し、コミュニティの融合数は逆U字の関係をもち、コミュニティ分裂数はU字の関係をもつのである。以上の議論を整理したものが次の図表10-3である。

図表10-3：コミュニティの融合数と分裂数の効果

融合数・分裂数	コミュニティ融合	コミュニティ分裂
適度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集団知の移転</li> <li>・ 異質な知識、価値観の統合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 活用できる知識の欠如</li> <li>・ 協働能力の喪失</li> <li>・ 既存コミュニティによる制裁</li> </ul>
多数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信頼の喪失</li> <li>・ 価値観の併存</li> <li>・ 情報のオーバーロード</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済的機会の発見</li> <li>・ 既存知識の活用</li> </ul>

出所：筆者作成

なお、ここまで述べたコミュニティ融合数、分裂数に関わる議論は、Marchの提唱した知識の「探索と活用 exploration and exploitation」の視点からみると興味深い理論的含意をもつ (例えば、March, 1991; O'Reilly and Tushman, 2013; Rogan & Mors, 2014)。ここで、探索とは「多様性の追求、リスク負担、実験、柔軟性の確保等で特徴づけられる (鈴木(2014:73)による訳)」活動である。一方、活用とは「改善・手直し、代替案の比較・選出、標準化、スピード・アップ、コスト削減等で特徴づけられる (同上:73)」活動である。

探索と活用に対し、既存のネットワーク論は、コミュニティ外のアクターとの新規の紐帯のような遠隔的ネットワークは多様な知識の獲得につながるため「探索」にあたり、革新性を促すとしている。対して、コミュニティ内のアクターとの繰り返しの紐帯のような近接的なネットワークは既存の関係によって蓄積された協働知識を活用できることから、

「活用」にあたり、効率性や生産性といった短期的な経済的パフォーマンスを促すとして  
いる（例えば、Beckman et al., 2004; Powell et al., 1996; Rowley et al., 2000）。

しかし、たとえあるアクターが新たなパートナーと協働するとしても、それがコミュニ  
ティ融合ではなく、コミュニティ分裂であったならば、アクターは知識探索ではなく知識  
活用を選択しようということが本研究によって示唆された。実際、コミュニティ分裂は、  
アクターの革新性には結びつかず、既存知識の活用によって経済的パフォーマンスを促す  
という結果が得られている。

コミュニティ融合と分裂のイメージ図を示した図表 10-1 で示されるように、知識活用  
を伴うコミュニティ分裂は、既存コミュニティのメンバーとの協働関係を喪失しながら、  
コミュニティ外の新規のアクターと結びつくことで生じる。一方、知識探索を伴うコミュニ  
ティ融合は、既存コミュニティのメンバーとの協働関係を維持しながら、コミュニティ  
外のアクターと結びつくことで生じる。

ここから言えることは、アクターが知識の探索と活用のどちらを選択するかは、単に結  
びつく先が新規か既知のアクターかというだけで決定されるのではなく、既存コミュニ  
ティのメンバーとの協働関係にも左右されるということである。アクターは、知識統合に向  
けた緊密な協働関係が構築されている際に、異質な知識を獲得する意思をもつ、あるいは  
獲得が可能となるのかもしれない。逆に言えば、緊密な協働関係がなければ、知識を探索  
できる状況にあっても、既存知識を活用しようとする可能性がある。

以上の議論から、本研究が提示したコミュニティの融合と分裂というコンセプトを用い  
ることによって、アクターのネットワーキング行動が探索か活用かは、アクターが結ぶ紐  
帯の新規性だけに依存しないことを提示したといえる。

### 2-3. 仲介ポジションの条件要因とプロジェクト内外の知識獲得

続いて、本研究が議論したプロジェクトの時間軸におけるネットワーキングに関わる理  
論的貢献を議論したい。

近年のネットワーク論では、仲介ポジションがプロジェクトのパフォーマンスを高める  
うえで常に有効ではない点、あるいは仲介ポジションが効果を発揮するうえでの必要な条  
件が徐々に明らかにされている（例えば、Fleming et al., 2007b; McEvily et al., 2012;  
Soda et al., 2004; Vissa & Chacar, 2009）。

本研究は、仲介ポジションが有効となる条件要因として、創造的プロジェクトのワーク  
プロセスであるアイデア創造とアイデア実現、チームのインプットを左右するチームサイ  
ズの二つの要因を新たに提示することができた。

アイデア創造の段階で多様な知識が獲得できる仲介ポジションに埋め込まれたメンバーが多数集まるとプロジェクトのパフォーマンスを低下させてしまうからである。逆に言えば、アイデア創造の段階で仲介ポジションに欠ける場合、チームサイズを増大させることで利用できる知識を確保することが望ましい。他方、アイデア実現の段階では仲介ポジションに埋め込まれたアクターが多数集まることでプロジェクトのパフォーマンスを高めることができる。

本研究が明らかにした仲介ポジションの条件要因は、知識獲得源が「どこ」にあるのが重要であることを示唆する。チームサイズは「プロジェクト内」の知識獲得源であり、ネットワークは「プロジェクト外」の知識獲得源だからである。

このプロジェクト内からの知識獲得の大・小（つまりチームサイズの大・小）と、プロジェクト外からの知識獲得の大・小（つまり、仲介ポジションの豊富・欠損）を四象限で示すと、次の図表10-4のマトリクスを描くことができる。

図表10-4：プロジェクトのワークプロセスと知識獲得源の関係

		プロジェクト外からの知識獲得 (仲介ポジション経由)	
		小	大
プロジェクト内からの 知識獲得 (チームサイズ経由)	小	—	アイデア創造
	大	(アイデア創造)	アイデア実現

出所：筆者作成

本研究の発見事実をこのマトリクスを当てはめると、アイデア創造のワークプロセスでパフォーマンスを発揮するのはプロジェクト内を経由した知識獲得が小さく、プロジェクト外を経由した知識獲得が大きい場合である。ただし、プロジェクト外からの知識獲得が望めない場合、プロジェクト内からの知識獲得が大きい方が望ましい。一方、アイデア実現のワークプロセスでパフォーマンスを発揮するのは、プロジェクト内を経由した知識獲得が大きく、プロジェクト外を経由した知識獲得も大きい場合である。

つまり、アイデア創造時はプロジェクト内の知識獲得とプロジェクト外の知識獲得が一定の代替関係を持ち（プロジェクト外の知識獲得の効果が勝るため完全な代替関係とはいえない）、アイデア実現時はプロジェクト内外の知識獲得が補完関係をもつということである。

アイデア創造時にプロジェクト内外の知識獲得の効果が一定の代替関係にある理由は、アイデア創造の特徴と知識統合の難しさに起因すると考えられる。

優れたアイデアを創造には多様な知識を入手することが求められる（例えば、Campbell, 1960; Fleming et al., 2007b; Godart et al., 2015）。そのため、プロジェクト内の知識獲得源としてチームサイズを大きくし、プロジェクト外の知識獲得源として仲介ポジションに埋め込まれることで、獲得する知識量を最大化させることが望ましいと考えてしまいがちである。

しかし、アイデア創造の段階はプロジェクトの開始段階であり、まだ状況が曖昧であることから個々のメンバーの情報処理負荷が高く（Nonaka, 1994）、アイデアが創出される予測可能性も困難であるため、メンバー間のコーディネーションが困難になる（Guimerà et al., 2005; Taylor & Greve, 2006）。そのため、多様な知識の獲得源をチームサイズに依存することは、アイデア創造の上記の特徴から知識統合作業を難しくさせる（Taylor & Greve, 2006）。この理由から、知識の獲得源をプロジェクト外である仲介ポジションのネットワークに依存し、少数のメンバーで多様な知識統合を行うことが有効となる。

ただし、仲介ポジションがなくプロジェクト外からの知識獲得に依存できない場合、多様な知識を入手するには、チームサイズを増大させ、プロジェクト内から知識を獲得するほかない。この場合、先に述べたチームサイズが大きい場合による弊害を被るものの、全ての知識獲得源が絶たれるよりも良いパフォーマンスが期待できる（図表 10-4 の () で括ったアイデア創造はこの効果を反映している）。

以上から、アイデア創造時では、プロジェクト内の知識獲得とプロジェクト外の知識獲得の効果が一定の代替関係にあると考えられる。

一方、アイデア実現時にプロジェクト内外の知識獲得が補完関係にある理由は、アイデア実現の特徴とネットワークのスピルオーバーに起因すると考えられる。

アイデア実現の段階では、製品や作品を市場化するための実質的な資源を要する（Baer, 2012）。また、アイデア創造によってプロトタイプも存在するため、プロジェクトの方向性もある程度明確化しており、どのような資源が必要かも定まりやすい（Vissa & Chacar, 2009）。よって、アイデア実現ではアイデア創造よりも多様な知識を統合することが容易であり、知識獲得源をプロジェクト内であるチームサイズに依存しても、アイデア創造時のようなコーディネーションの問題がさほど甚大にはならない。

さらに、チームサイズが大きい際、さらなる知識獲得源としてプロジェクト外である仲介ポジションに依存することがより良い結果をもたらす。たとえ、一部のメンバーしか仲介ポジションをもっていなくても、ネットワークのスピルオーバーにより、幅広く集めら

れた知識を他のメンバーが使うことができるからである (Galunic et al., 2012)。特に、アイデア実現時は既にどのような要因がアウトプットの質を高めるかがある程度明確であるため (Vissa & Chacar, 2009)、利用できる知識は多様であるほど望ましい。

以上から、アイデア実現時では、プロジェクト内の知識獲得とプロジェクト外の知識獲得の効果が補完関係にあると考えられる。

### 3. 実務的含意

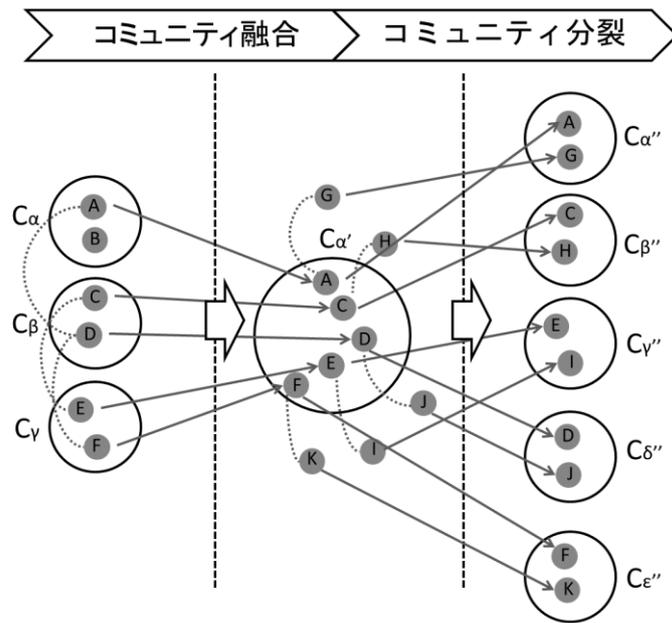
本研究から得られたネットワーキングに関わる一連の発見事実は、アクターの創造的パフォーマンスを促すうえでの重要な実務的含意を引き出すことができる。それは、(1) コミュニティ融合からコミュニティ分裂へ移行するネットワーク戦略、(2) プロジェクトのワークプロセスに応じて段階的にチームサイズを拡大するネットワーキング戦略である。

#### 3-1. コミュニティ融合から分裂への移行

個人のキャリアの時間軸のネットワーキングに関わる本研究の発見事実から、アクターの創造的パフォーマンスを最大化するうえで、次のようなコミュニティのダイナミクスが有効であることが示唆された。それは、適度な数のコミュニティ融合を経た後に、一気にコミュニティを多数分裂させるダイナミクスである。

このネットワークダイナミクスをイメージ化したものが次の図表 10-5 である。なお、当イメージは、アクターの創造的パフォーマンスを高めるうえで望ましいコミュニティの融合数、分裂数を直接示すわけではないことに注意されたい。

図表10-5：コミュニティ融合から分裂へと移行するネットワーキング戦略



出所：筆者作成

コミュニティ融合は、その融合プロセスでコミュニティ間のメンバーの多様な協働と試行錯誤を伴うため、集団知の移転と異質な知識の統合を促し、アクターの新規性に関わるパフォーマンスを高めやすい。一方、コミュニティ分裂は、新たな経済的機会をもたらす外部コミュニティのアクターとの協働でこれまで培った知識を活用することを促し、アクターの有効性に関わるパフォーマンスを高める。よって、この二つのコミュニティのダイナミクスに埋め込まれることで、アクターは異なる便益を得られる。

ただし、ここで大事なのはアクターが経るダイナミクスの移行順序である。分裂の前にコミュニティ融合を経る必要がある。なぜなら、なるべく多くコミュニティが分裂するためには一定サイズのコミュニティが必要とされるからである。そのため、分裂よりもまずはコミュニティサイズを増大させるコミュニティ融合を経ることが適している。

コミュニティ融合から分裂へと移るダイナミクスの有効性は、本研究で統計的な実証を行ってはいないものの、第4章の事例から示唆される。

1980年代以降、牧村憲一と加藤和彦のコミュニティに属していたクリエイターは自分たちの活躍の場所を求めて散り散りになり、コミュニティは多数分裂した。この分裂のプロセスでは、クリエイターたちはこれまで培ったノウハウを最大限活用してヒットを多産することができた。しかし、分裂の際にクリエイターたちが活用したノウハウは、元を辿れば、1970年代後半に牧村と加藤のコミュニティが融合する際に移転されたものもある。コ

コミュニティ間のクリエイターが様々な組み合わせで協働することでノウハウが互いに移転されていたからである。

では、融合から分裂への移行がアクターの創造的パフォーマンスを最大化させるのであれば、個々のアクターはどのような行動をとればよいのだろうか。これには、コミュニティ融合、分裂が生じている場所を特定し、そのダイナミクスに自らを埋め込んでいくネットワーク戦略が求められると考えられる。

異質な知識の獲得に適したコミュニティ融合については、初期段階のキャリアなど、アクターが十分な知識を蓄積していない状況で埋め込まれる必要がある。コミュニティ融合が起きている場を特定することは容易ではないが、様々なアクターが出入りする物理的な「場」に身を置き、そこで活動していくことが重要になるかもしれない。そこかしこで新たなアクターの組み合わせで協働が起こらない限り、異なるコミュニティは融合しないからである。キャリアの初期こそコミュニティ間のアクターの協働が起こりやすい環境に身を置くことで、コミュニティ融合に埋め込まれる可能性を高めることができる。

クリエイティブ産業の歴史を紐解くと、気鋭のクリエイターが次々と集まっていく特殊な「場」が時代時代に存在する。日本の音楽産業であれば原宿のセントラルアパート（牧村, 2013）、アメリカの音楽産業でいえばブロードウェイのブリル・ビルディング<sup>1</sup> (Frith, 1978; 朝妻, 2008) が好例である。

セントラルアパートは、アーティストやコピーライター、カメラマンやデザイナーなど、様々なタイプのクリエイターが1960年代から1980年代にかけて事務所を構えた今はなき原宿のランドマークである（君塚, 2004; 牧村, 2013）。このセントラルアパートには、坂本龍一などのYMOのメンバーなど、第4章で描いた事例に登場するクリエイターが頻繁に出入りしていた。牧村、加藤も事務所を構えており、ふとしたきっかけで偶発的にプロジェクトが始まり、新たな組み合わせでクリエイターが協働していくということが頻繁に起こっていた（牧村, 2013）。そのため、牧村と加藤のコミュニティがうまく融合していたのは、二人とその仲間の多くがセントラルアパートに出入りしていたことと無縁ではないと考えられる。

---

<sup>1</sup> ブリル・ビルディングとは、1940年代から多くの音楽出版社、音楽事務所がひしめき合って入居していたビルである。この場所から『Loco Motion』や『River Deep Mountain High』などの多数のヒット曲と同時に、キャロル・キングやフィル・スペクターなどのヒットメーカーが多数生まれた（朝妻, 2008）。以下のウェブサイトにはブリル・ビルディングのクリエイターが一部掲載されている。Songwriters hall of fame (<http://www.songwritershalloffame.org/exhibits/eras/C1109>) (2016年5月19日閲覧)。

一方、コミュニティ分裂に埋め込まれるにはどうすればよいのか。このダイナミクスに埋め込まれるには、コミュニティ内のアクターがそれぞれ異なるコミュニティのアクターに結びついて散り散りになる必要がある。

コミュニティ外にいる様々な潜在的パートナーと結びつくためにはそのアクターに高い評判が求められる（例えば、Bitektine, 2011; Caves, 2000）。しかし、コミュニティ分裂が一気に起きるためには単一クリエイターの評判が高いというだけでは不十分である。評判の高いクリエイターのみが外部から呼ばれるにすぎないからである。よって、コミュニティのメンバーの個々がキャリアを通じて一定の成果をあげ、コミュニティ全体で高い評判を確立していく必要がある。

基本的には独立して活動するクリエイターが他者の成果をコントロールすることは難しい。これを考慮すると、コミュニティ分裂を起こすという発想よりも、多数のコミュニティ分裂が将来起こりうるコミュニティを選定し、予めそこに入り込むことが重要になるのかもしれない。つまり、将来活躍しそうなクリエイターが集まっているコミュニティを選定するということである。その意味でも先に述べたセントラルアパートのような多くの才能が集まる「場」に身を置くことが重要となるだろう。

さて、ここまで述べたクリエイター視点から一步離れ、企業やプロデューサーなどのクリエイターをマネジメントする側の視点からコミュニティのダイナミクスを実務的に検討してみよう。

この場合、次の三点が重要になると考えられる。一つは、才能あるクリエイターを引きつけることである。もう一つは、単にクリエイターを引き付けるだけでなく、クリエイター間のコミュニティ形成を支援することである。最後は、コミュニティの形成がうまくいったとしても、協働の組み合わせを滞留させず、他のコミュニティのクリエイターとの協働を促し、コミュニティのダイナミクスを引き起こし続けることである。

このような取り組みが奏功している企業として挙げられるのが吉本興業といえるかもしれない。同社は New Star Creation の頭文字をとった「NSC（吉本総合芸能学院）」と称される芸人養成学校を運営することで、全国から毎年千名を超える芸人候補者を集めている<sup>2</sup>。学校の出会いを通じて同期のコミュニティも形成される<sup>3</sup>。劇場やプライベートなどの公式、非公式的な場で先輩コミュニティとも混じりあうため、コミュニティ融合も生じやすいと推察される。さらに、ダウンタウンの松本人志と浜田雅功のように、自身の芸、芸能界での立ち位置が確立していくとコミュニティ分裂も起こっていくと考えられる。吉本興業の

<sup>2</sup> 「よしもと大研究」『週刊東洋経済』（2010年9月18日：147）より。

<sup>3</sup> 2011年1月11日大崎洋氏（吉本興業代表取締役社長）、水谷暢宏氏（よしもとクリエイティブ・エージェンシー代表取締役社長）へのインタビューより。

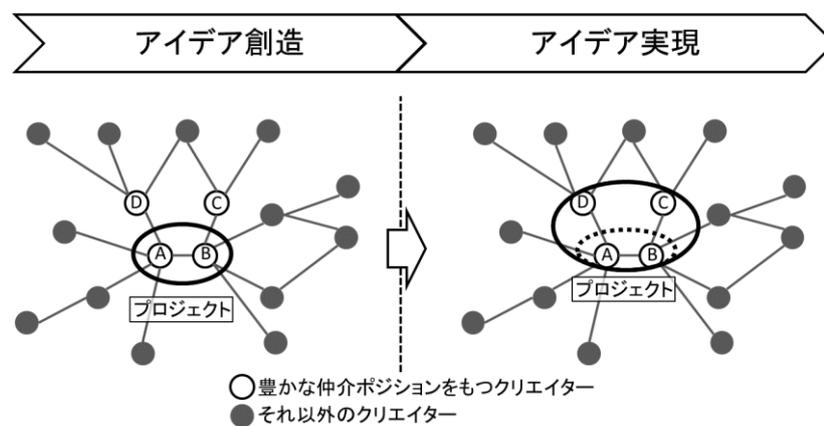
芸人コミュニティあるいはコンビの枠から飛び出し、それぞれが自身の看板番組を持つことによって自身のコミュニティを形成できるからである。

コミュニティ融合とコミュニティ分裂は、各クリエイターが自律的にネットワークを形成した結果生じることからマネジメントとは相容れない現象にみえるかもしれない。しかし、吉本興業の例が示すように、企業側のマネジメント次第では戦略的にコミュニティのダイナミクスを引き起こすことが可能であることを示唆している。

### 3-2. プロジェクトの段階的ネットワーキング戦略

プロジェクトの時間軸のネットワーキングに関わる発見事実からは、次のようなネットワーキング戦略を提示できる。それは、メンバーが多様な情報や知識にアクセスできるネットワークに埋め込まれている場合、プロジェクトの初期段階では少数メンバーがアイデア創出を行い、アイデア実現段階ではアイデア創出のメンバーを一定数維持しつつ新たなメンバーを加えていくという段階的なネットワーキング戦略である。この段階的ネットワーキング戦略をイメージ化したものが次の図表10-6である。

表10-6：プロジェクトの段階的ネットワーキング戦略



出所：筆者作成

段階的ネットワーキングから得られる実務的含意は、初期段階から多様な知識にアクセスできる有力メンバーを大勢集めても、プロジェクトはうまくいかないということである。また、少数精鋭の有力なメンバーであっても、プロジェクトの最初から最後まで全く同じメンバーでやりきろうとしてはならないということである。あくまで、多様な知識にアクセスできるアクターが少数でアイデアを創出すること、アイデア創造のチームを維持しな

がら、アイデアの実現段階で追加的アクターを加えることがアウトプットの質を高めるうえで鍵となる。

実際に、日本の音楽産業の楽曲制作においてもここで示したプロジェクトの段階的ネットワーク戦略がとられることがある。楽曲制作システムの変遷を示した第7章でいえば、70年代後半以降のシンガーソングライターの楽曲制作で一部用いられていた方法がそれにあたる。他のアーティストに楽曲提供を行っているシンガーソングライターがまず作詞作曲を行った後、経験豊富なプロの編曲家やレコード会社外のプロデューサーの手によって本格的な楽曲へ仕上げていくという方法である（加茂，2002）。

これは、アイデア創造の段階で仲介ポジションに位置するクリエイターが少数で作詞作曲を行い、そのクリエイターがアイデア実現の段階でも実演（歌唱や演奏）を行うことに加え、仲介ポジションに位置する編曲家を追加して作品を洗練させていくという段階的ネットワーク戦略としてみるができる。

なお、段階的ネットワーク戦略はプロジェクトのパフォーマンスを高めるというだけでなく、プロジェクトの適切な資源配分という観点からも意義がある。

クリエイティブ産業の主たる資源は作品を創造するクリエイターであり（Caves, 2000）、中でもネットワーク構造の仲介ポジションに位置するクリエイターは構造の特性上絶対数が少ないため希少資源といえる。つまり、このネットワーク戦略を実践することで、ワークプロセスに応じてプロジェクトの希少資源配分にめりはりをつけ、プロジェクトのコストを低下させると同時にプロジェクトの成功率を高められる可能性がある。

ただし、追加的に行ったジャンル別サブサンプルの分析では仮説が支持されたのがポップスジャンルのみだった。そのため、ここで示したプロジェクトの段階的ネットワーク戦略は次の条件を満たすコンテキストでのみで有効となる可能性がある。それは、流行の移り変わりが早く、プロジェクトの完了までの時間が短期であり、アウトプットを構成する要素の相互依存性が高いという条件である。

ポップスと他のジャンル（演歌やアイドル）の違いは、ポップスは流行を強く意識していることにあるため、とりわけ市場ニーズ情報の獲得が重要となる点である。ネットワークの主な利点は情報の獲得にあるため、ポップスでは仲介ポジションの利点が直結しやすいのだろう（Burt, 1992）。

また、ポップスは時間的制約がある中で楽曲が制作される（加茂，2002）。よって、アイデア創造時に小さなチームサイズが適しているという示唆はプロトタイプ創出を短時間で完了することが求められるコンテキストで成り立つと考えられる。一方、少数によるアイデア創造は、制作期間の長い映画やゲームではパフォーマンスを発揮しにくい戦略とな

りうる。実際、コンセプト創出に長い時間を使うディズニーやピクサーなどの組織では、プロジェクトの初期段階から多数の脚本家を起用し、試行錯誤を繰り返す傾向にある<sup>4</sup>。

さらに、ポップスでは、歌詞、メロディー、歌、アレンジの各要素がうまく融合されていることがヒットに不可欠となる（亀田，2014）。このようにポップスではアウトプットを構成する要素の相互依存性が高いがゆえに、アイデア創造とアイデア実現のメンバーのオーバーラップが正の効果をもつのだろう。一方、アイドルや演歌のジャンルでオーバーラップの効果が認められなかったのは、アイドルでは実演者のキャラクターや外見といった楽曲そのものとは関係のない要素がヒットに関係するうえ、演歌では歌、歌詞、メロディー、アレンジのそれぞれにおいて演歌特有の定型が存在し（亀田，2014）、ポップスほど要素間の高い相互依存性が求められないからだと考えられる。

#### 4. 研究の課題と今後の展望

最後に、次の三つの視点から本研究の課題ならびに今後の展望を示して本稿を締めくくりたい。それは、（1）コミュニティダイナミクスのさらなる探求、（2）観測不能の要因、データの対処、（3）本研究の知見の一般化である。

##### 4-1. コミュニティダイナミクスのさらなる探求

本研究は、コミュニティ融合と分裂のコンセプトを提示することで、アクターのパフォーマンスに影響を与えるネットワークのダイナミクス研究（Ahuja et al., 2012; Soda et al., 2004）、コミュニティのダイナミクス研究に新たな地平を切り開くことができた

（Sytych & Tatarynowicz, 2014）。一方で、本研究は、コミュニティの「融合数」とコミュニティ「分裂数」というコミュニティダイナミクスの限られた側面しか着目しなかった。

そのため、今後、コミュニティ融合と分裂のさらなる探求を行ううえでも、以下の三つの研究の方向性が重要となるだろう。一つは、融合、分裂していく個々のコミュニティの特性について、本研究で提示した「数」以外の要因にも着目して研究を行うことである。もう一つは、コミュニティ融合と分裂の相互作用に関わる研究である。最後は、コミュニティ融合、分裂そのものを促す要因の探索に関わる研究である。

まず、融合、分裂していく個々のコミュニティの特性としては「サイズ」も重要な論点となるかもしれない。コミュニティのサイズはそのコミュニティに蓄積されている知識量やプロジェクトを行う際に協働できるパートナーの潜在量を示していると考えられるから

---

<sup>4</sup> ピクサー（2016）「スタジオ設立 30 周年記念 ピクサー展」展示カタログより。

である。例えば、同等のサイズのコミュニティ同士が融合した場合と、異なるサイズのコミュニティ同士が融合した場合、アクターのパフォーマンスに与える影響の違いなどは研究の余地があるだろう。サイズがコミュニティの知識量を示すとすれば、融合の際、相対的に小さなサイズのコミュニティメンバーの方が知識の流入量が多いため、融合後のコミュニティ内でそのメンバーのパフォーマンスがより向上する可能性がある。

また、コミュニティの内のメンバーの「多様性」も重要な論点となりうる。メンバーのデモグラフィックな特性、経験内容や専門性の違いからコミュニティ内の多様性はコミュニティによって異なる。そこで、多様性がある程度高いコミュニティ同士が融合する場合と、多様性が高いコミュニティと多様性が低いコミュニティが融合する場合では、融合後のコミュニティの多様性の程度が等しくても、アクターのパフォーマンスへの影響は異なるかもしれない。多様性が低いコミュニティが多様性の高いコミュニティに融合する際、アクターは新たな環境への適用を求められるからである。新たな環境への適応経験はアクターの創造性を高めることが指摘されている (Godart et al., 2015)。

次に、コミュニティ融合と分裂の相互作用についてである。第4章の事例研究から、コミュニティ融合を経た後にコミュニティ分裂が起きることでアクターの経済的パフォーマンスを高めることを示唆している。また、実務的含意でも言及したように、クリエイターがキャリアの初期段階でコミュニティ融合を経てノウハウを蓄積することが、その後のコミュニティ分裂でノウハウの活用することに結実する。そのため、キャリアの初期段階で特定のイベントを経験することが後の行動やパフォーマンスに影響を及ぼすという「刷り込み効果」も、融合と分裂の効果に関わるかもしれない (例えば、McEvily et al., 2012; Marquis & Tilcsik, 2013)。

しかし、本研究ではこれらの効果を統計的に検証していない。事例におけるコミュニティ融合からコミュニティ分裂へと推移していく現象は、統計的に単純な交互作用ではない。うえ、融合から分裂という多段階のイベントの連鎖と時間的な隔たりは、アクターのパフォーマンスへの影響を統計的に分析することを困難にさせるからである。

よって、融合と分裂の相互作用について明らかにするためには、さらなる事例研究を実施することが適しているだろう。事例研究は、多段階のプロセスとその因果を特定するうえで優れた研究手法だからである (Yin, 2003)。

今後は日本の音楽産業に限らず、コミュニティのダイナミクスに関わる事例を複数収集していくことが望まれよう。本研究は単一事例しか扱っていないため、コミュニティ融合から分裂への推移がアクターのパフォーマンスを高めるかどうかについてはまだ頑強な発見とは言いがたいからである。

最後は、コミュニティ融合とコミュニティ分裂が引き起こされるメカニズムを実証していくことである。本研究では第4章の音楽家たちの事例からコミュニティ融合が引き起こされるメカニズムについての示唆が得られている。事例でのコミュニティ融合が起こったきっかけは、牧村や加藤という各コミュニティの中心的なメンバーが出会い、協働を行うことであった。彼らの協働をきっかけにコミュニティ間のメンバーが様々な組み合わせで協働しはじめ、コミュニティが融合していった。また、コミュニティ融合において、先述した原宿のセントラルアパートを活動の場としていた影響もありうる。セントラルアパートに様々なクリエイターのコミュニティが存在していたからである。さらに、コミュニティ融合を起こしたクリエイターは、それぞれの音楽的志向は異なっていたかもしれないが、同世代が多かった。そのため、同質性による紐帯形成の効果もコミュニティ融合に関わるかもしれない (McPherson et al., 2001)。

一方、コミュニティが多数分裂するには、コミュニティのサイズがある程度大きくなければ不可能である。そのため、コミュニティのサイズはコミュニティ分裂数と大きく関わることが推察される。また、第4章の事例から示唆されるのは、これまで音楽性を追求していたクリエイターが秋元康のような芸能側のコミュニティのクリエイターと協働して大きな成功をおさめたことがコミュニティ分裂を起こしたきっかけだった、というものである。自分の身近なクリエイターがコミュニティ外で大きな成功を収めているのを目の当たりにすることで、自らも同じようにコミュニティ外に存在する経済的機会を活用しようと、コミュニティのメンバーがそれぞれの活躍の場を求めた。

つまり、コミュニティ分裂は、大きな経済的成功を収めたコミュニティ内の一部のメンバーに対する模倣行動がコミュニティ全体に伝播することで生じるのかもしれない (例えば、Greve, 2009)。あるいは、コミュニティ内の一部のメンバーの成功が、コミュニティメンバーの社会的希求水準を引き上げ、一斉にコミュニティ外へ機会を探索したという学習行動によっても説明できる可能性もある (例えば、Baum et al., 2005)。

このように、本研究の事例の示唆からも、コミュニティ融合と分裂では引き起こされるメカニズムが全く異なる。今後は、さらなるフィールド調査、理論的考察を重ね、コミュニティ融合と分裂のメカニズムをモデル化し、実証していくことが望まれる。

#### 4-2. 観測不能の要因、データの対処

もう一つの本研究の課題および展望として挙げられるのが、観測不能の要因、あるいは補足し難いデータの問題をどのように対処するかという点である。

本研究を含めアクターのパフォーマンスを扱うネットワーク研究の多くに共通する点が、知識量のようなパフォーマンスに直接影響を与える要因が測定されないことである（例えば、Zaheer et al., 2010）。

本研究の場合、コミュニティ融合は、異質な知識の獲得、とりわけコミュニティで共有される集団知の移転を促すことによってアクターの創造的パフォーマンスを促すとしている。しかし、コミュニティ間で移転される集団知を直接測定しているわけではない。また、コミュニティ内でどのような集団知が共有されているか、コミュニティのサイズが大きい場合にその集団知が果たしてどこまでコミュニティメンバーに浸透するものなのかは把握できていない。

プロジェクトレベルの研究についても、ワークプロセスごとのチーム内での知識統合の様子を直接捉えているわけではない。クリエイティブ産業では、最終的なアウトプットのみがオーディエンスに評価されるため、アイデア創造の段階におけるアウトプットの質が判断できないという問題もある（Godart et al., 2015）。

さらに、ネットワークデータの捕捉の課題も挙げられる。本研究は、ランキングに掲載された楽曲制作のプロジェクトチームに関わるデータを用いてクリエイター間のネットワークデータを構築した。そのため、ランキング外の楽曲や、楽曲発売までに至らなかったプロジェクトに関わっていたクリエイターのネットワークは捨象せざるを得なかった。つまり、当事者がある程度ヒットを見込めるものが楽曲として製品化されていることを考慮すると、本研究が提示したモデルにサンプルセクションバイアスが生じている可能性がある（Heckman, 1979）。ただし、ランキング外の楽曲に関するデータの入手は時代を遡るほど困難を極めるため、あまり現実的な解決策ではない。楽曲発売に至らなかったプロジェクトについては情報収集自体が不可能である。

以上挙げたパフォーマンスとネットワークの関係を説明する要因、プロジェクトのワークプロセス別のアウトプットの質、漏れのないネットワークデータの捕捉は、本研究だけでなく既存研究の多くが対処できていないことが証左するように、非常に困難な課題である。

この問題を解決する方法としてシミュレーションモデルを構築して、実際のデータを用いた推計結果と比較するという方法がありうる（例えば、Guimerà et al., 2005; Harrison et al., 2007）。シミュレーションであれば通常補足できない要因についても数式的仮定を置き、仮定自体を探索することができるからである（Davis et al., 2007）。シミュレーション単体では現実離れした理論モデルを構築してしまう恐れもあるが、現実データの

分析結果もあわせて利用するとシミュレーションのモデルを評価できるため、この問題を避けることができる (Davis et al., 2007)。

### 4-3. 知見の一般化

最後の課題および展望は、本研究から得られた知見の一般化である。

日本の音楽産業のデータから得られた本研究の知見は、どのようなコンテキストにおいて適用できるのだろうか。第3章で論じたように、音楽産業をはじめとするクリエイティブ産業では、需要の不確実性が極めて高い (例えば、Caves, 2000)。また、クリエイティブ産業という名の通り、個々人に高い創造性が求められる (例えば、Lampel et al., 2000)。さらに、作品を生み出すクリエイターという個人が最も重要な存在であり、協働のパートナー選定においてもクリエイターに一定の自立性がある (例えば、Schwab & Miner, 2008; Taylor & Greve, 2006)。

以上の特徴を備えたコンテキストとして挙げられるのが大学機関や科学技術の研究者チーム/ネットワークである。実際、Guimeràらは、研究者チームのサンプルとブロードウェイミュージカルチームのサンプルを並列的に扱い、分析を行っている (Guimerà et al., 2005)。その他のコンテキストでいえば、シリコンバレーなどの科学技術系のスタートアップが挙げられる。科学技術系のスタートアップも不確実性が極めて高いうえ、個々人が企業の枠を超えて有機的にネットワークを形成する傾向があるからだ (Hoang & Antoncic, 2003)。

もちろん、単純にこれらのコンテキストに本研究の知見が適用できるとは限らないだろう。音楽産業は制作に関わる人数も少なく、3ヶ月ほどでシングル楽曲が出来上がる短期プロジェクトである。プロジェクトの成果も売上枚数というかたちで即座に現れる。一方で、科学研究やスタートアップは音楽楽曲のように即座に成果が現れるわけではない。

また、同じクリエイティブ産業の映画産業でさえも音楽産業とは大きな違いがみられる。例えば、日本の映画産業では、製作委員会方式という資金収集の仕組みを通じて、テレビ、広告代理店、玩具企業など様々な業界の企業が映画の製作に関与するため (山下・山田, 2010)、単純にクリエイター間のチームやネットワークがプロジェクトの成果に関係するとは限らない。

これらのコンテキストの違いを乗り越えて本研究で得られた知見を一般化していくためにも、まずは上記で挙げた他のクリエイティブ産業、大学研究者、科学技術スタートアップなどのコンテキストに焦点を定め、さらなる実証研究を積み重ねていく必要があるだろう。

## 参考文献

### < 英文 >

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Adler, P. S., Kwon, S., & Heckscher, C. (2008). Professional work: The emergence of collaborative community. *Organization Science*, 19(2), 359-376.
- Adobe (2012). *State of Creative Study*.  
[http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe\\_State\\_of\\_Create\\_Global\\_Benchmark\\_Study.pdf](http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe_State_of_Create_Global_Benchmark_Study.pdf) (2016年4月28日閲覧) .
- Agarwal, R., Echambadi, R., Franco, A. M., & Sarkar, M. (2004). Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development and survival. *Academy of Management Journal*, 47(4), 501-522.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Coon, H., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ancona, D. G. (1990). Outward bound: strategy for team survival in an organization. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Ahuja, G., Polidoro Jr, F., & Mitchell, W. (2009). Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 941-958.
- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational

- networks. *Organization Science*, 23(2), 434-448.
- Aral, S., & Van Alstyne, M. (2011). The diversity-bandwidth tradeoff. *American Journal of Sociology*, 117(1), 90-171.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 592-601.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Baer, M., Evans, K., Oldham, G. R., & Boasso, A. (2015). The social network side of individual innovation: A meta-analysis and path-analytic integration. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 1-33.
- Baum, J. A. C., & Dahlin, K. B. (2007). Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 18(3), 368-385.
- Baum, J. A. C., McEvily, B., & Rowley, T. J. (2012). Better with age? Tie longevity and the performance implications of bridging and closure. *Organization Science*, 23(2), 529-546.
- Baum, J. A. C., Rowley, T. J., Shipilov, A. V., & Chuang, Y. (2005). Dancing with strangers: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 536-575.
- Baum, J. A. C., Shipilov, A. V., & Rowley, T. J. (2003). Where do small worlds come from? *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 697-725.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3), 312-330.
- Beckman, C. M., & Haunschild, P. R. (2002). Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 92-124.
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Philips, P. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection.

- Organization Science*, 15 (3), 259-275.
- Berman, S. L., Down, J., & Hill, C. W. L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-32.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Blondel, V. D., Guillaume, J. L., Lambiotte, R., & Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, 2008(10), P10008.
- Borgatti, P. S., Everett, M. G. & Freeman, L. C. (2002). *UCINET 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Boston, MA: Analytic Technologies.
- Borgatti, P. S., & Foster, C. P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network analysis in the social sciences. *Science*, 323(5916), 892-895.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-58.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press (安田雪訳『競争の社会的構造』新曜社, 2006年) .
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- Burt, R. S. (2000). Decay functions. *Social Networks*, 22(1), 1-28.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*,

- 110(2), 349-399.
- Burt, R. S. (2007). Second-hand brokerage: Evidence on the importance of local structure for managers, bankers, and analysts. *Academy of Management Journal*, 50(1), 119-148.
- Campbell, D. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67(6), 380-400.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Carnabuci, G., & Oszegi, D. (2015). Social networks, cognitive style, and innovative performance: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*, 58(3), 881-905.
- Cattani, G., & Ferriani, S. (2008). A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry. *Organization Science*, 19(6), 824-844.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585-608.
- Caves, R. E. (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston, MA: Harvard University Press (田村明比古訳『増補版 製品開発力』ダイヤモンド社, 2009年) .
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-121.
- Csardi G., Nepusz T. (2006). The igraph software package for complex network research, *InterJournal, Complex Systems* 1695.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dahlander, L., & Frederiksen, L. (2012). The core and cosmopolitans: A relational view of innovation in user communities. *Organization Science*, 23(4), 988-1007.
- Danon, L., Diaz-Guilera, A., Duch, J., & Arenas, A. (2005). Comparing community structure identification. *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, 2005(09), P09008.
- Davis, G. F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 583-613.
- Davis, G. F., Yoo, M., & Baker, W. E. (2003). The small world of the American corporate elite, 1982-2001. *Strategic Organization*, 1(3), 301-326.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Christopher, B. B. (2007). Developing theory through simulation methods. *Academy of Management Review*, 32(2), 480-499.
- Defillippi, R. J., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-521.
- de Vaan, M., Stark, D., & Vedres, B. (2015). Game changer: The topology of creativity. *American Journal of Sociology*, 120(4), 1-51.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Edwards, S. M. (2001). The technology paradox: Efficiency versus creativity. *Creativity Research Journal*, 13(2), 221-228.
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 523-538.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product

- innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.
- Elberse, A. (2013). *Blockbusters: Why Big Hits and Big Risks are the Future of the Entertainment Business (English Edition)*, Faber & Faber (鳩山玲人・庭田よう子 訳 (2015) 『ブロックバスター戦略—ハーバードで教えているメガヒットの法則—』 東洋経済新報社) .
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (2003). Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgements. *Academy of Management Journal*, 46(3), 283-301.
- Emirbayer, M., & Goodwin, J. (1994). Network analysis, culture, and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, 99(6), 1411-1454.
- Fang, R., Landis, B., Zhao, Z., Anderson, M. H., Shaw, J. D., & Kilduff, M. (2015). Integrating personality and social networks: A meta-analysis of personality, network position, and work outcomes in organizations. *Organization Science*, 26(4), 1243-1260.
- Fauchart, E., & von Hippel, E. (2008). Norms-based intellectual property systems: The case of French chefs. *Organization Science*, 19(2), 187-201.
- Fleming, L., King, C., & Juda, A. I. (2007a). Small worlds and regional innovation. *Organization Science*, 18(6), 938-954.
- Fleming, L., Mingo, S., & Chen, D. (2007b). Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 443-475.
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007c). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization Science*, 18(2), 165-180.
- Forbes (2016). The world biggest public companies 2016 ranking. [http://www.forbes.com/global2000/list/#header:marketValue\\_sortreverse:true](http://www.forbes.com/global2000/list/#header:marketValue_sortreverse:true) (2016年4月28日閲覧) .
- Freeman L.C. (1978). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Frith, S. (1978). *The Sociology of Rock*. London, UK: Constable & Company Limited.
- Galunic, C., Ertug, G., & Gargiulo, M. (2012). The positive externalities of social

- capital: Benefiting from senior brokers. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1213-1231.
- Gardner, H. K., Gino, F., & Staats, B. R. (2012). Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 998-1023.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Gargiulo, M., Ertug, G., & Galunic, C. (2009). The two faces of control: Network closure and individual knowledge workers. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 299-333.
- George, J. M. (2007). Creativity in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1, 439-477.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Gino, F., Argote, L., Miron-Spektor, E., & Todorova, G. (2010). First, get your feet wet: The effects of learning from direct and indirect experience on team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 102-115.
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management Science*, 56(4), 591-605.
- Girvan, M., & Newman, M. E. J. (2002). Community structure in social and biological networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 99(12), 7821-7826.
- Godart, F., Maddux, W. W., Shipilov, A. V., & Galinsky, A. D. (2015). Fashion with a foreign flair: Professional experiences abroad facilitate the creative innovations of organizations. *Academy of Management Journal*, 58(1), 195-220.
- Godart, F. C., & Mears, A. (2009). How do cultural producers make creative decisions? Lessons from the catwalk. *Social Forces*, 88(2), 671-692.

- Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism–collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 96-109.
- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context. *Regional Studies*, 36(3), 205-214.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 28 (6), 1360-1380 (大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本—』第4章, 勁草書房, 野沢慎司編・監訳, 2006年) .
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Greve, H. R. (1998). Performance, aspirations, and risky organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43, 58-86.
- Greve, H. R. (2009). Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), 1-23.
- Greve, H. R., Baum, J. A. C., Mitsuhashi, H., & Rowley, T. J. (2010). Built to last but falling apart: Cohesion, friction, and withdrawal from interfirm alliances. *Academy of Management Journal*, 53(2), 302-322.
- Greve, H. R., Mitsuhashi, H., & Baum, J. A. C. (2013). Greener pastures: Outside options and strategic alliance withdrawal. *Organization Science*, 24(1), 79-98.
- Guimerà, R., Uzzi, B., Spiro, J., & Amaral, L. A. N. (2005). Team assembly mechanisms determine collaboration network structure and team performance. *Science*, 308(5722), 697-702.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. L. (2012a). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586.
- Gulati, R., Sytch, M., & Tatarynowicz, A. (2012b). The rise and fall of small worlds: Exploring the dynamics of social structure. *Organization Science*, 23(2), 449-471.

- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hallen, B. L. (2008). The causes and consequences of the initial network positions of new organizations: From whom do entrepreneurs receive investments? *Administrative Science Quarterly*, *53*(4), 685-718.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, *44*(1), 82-111.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, *13*(3), 232-248.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, *17*(4), 484-500.
- Hargadon, A. B., & Sutton, R. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, *42*, 716-749.
- Harrison, J. R., Carroll, G. R., & Carley, K. M. (2007). Simulation modeling in organizational and management research. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1229-1245.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What' s the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1199-1228.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, *39*(3), 324-343.
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2015). Transactive memory systems and firm performance: An upper echelons perspective. *Organization Science*, *26*(4), 941-959.
- Heckman, J. J. (1979). Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, *47*(1), 153-161.
- Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American Journal of Sociology*, *77*(4), 639-659.
- Hirsch, P. M. (2000). Cultural industries revisited. *Organization Science*, *11*(3), 356-361.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship A

- critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- Huygens, M., Baden-fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. J. (2001). Co-evolution of firm capabilities and industry competition: investigating the Music industry, 1877-1997. *Organization Studies*, 22(6), 971-1011.
- Hwang, E. H., Singh, P. V., & Argote, L. (2015). Knowledge sharing in online communities: Learning to cross geographic and hierarchical boundaries. *Organization Science*, 26(6), 1593-1611.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- IMF (2016). *World Economic Outlook Database April 2016* (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/index.aspx>) (2016年4月28日閱覽) .
- Ingram, P., & Roberts, P. W. (2000). Friendships among competitors in the Sydney hotel industry. *American Journal of Sociology*, 106(2), 387-423.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs: The Exclusive Biography*. NY: Little Brown and Company.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London: Sage.

- Kilduff, M. & Brass, D. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317-357.
- Knoke, D. (2009). Playing well together: Creating corporate social capital in strategic alliance networks. *American Behavioral Scientist*, 52(12), 1690-1708.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 342-369.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Lee, G. K., & Cole, R. E. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux kernel development. *Organization Science*, 14(6), 633-649.
- Lee, J., Bachrach, D. G., & Lewis, K. (2014). Social network ties, transactive memory, and performance in groups. *Organization Science*, 25(3), 951-967.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Levin, D. Z., Walter, J., & Murnighan, J. K. (2011). Dormant ties: The value of reconnecting. *Organization Science*, 22(4), 923-939.
- Long, J. C., Cunningham, F. C., & Braithwaite, J. (2013). Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 13(1), 1-13.
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. L., & Ahmadjian, C. L. (1996). Keiretsu networks and corporate performance in Japan. *American Sociological Review*, 61(1), 67-88.
- Lingo, E. L., & O' Mahony, S. (2010). Nexus work: Brokerage on creative projects. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 47-81.
- Lopes, P. D. (1992). Innovation and diversity in the popular music industry, 1969 to 1990. *American Sociological Review*, 57(1), 56-71.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- Manning, S., & Sydow, J. (2011). Projects, paths, and practices: Sustaining and leveraging project-based relationships. *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1369-1402.
- Mariotti, F., & Delbridge, R. (2012). Overcoming network overload and redundancy in interorganizational networks: The roles of potential and latent ties. *Organization Science*, 23(2), 511-528.
- Marquis, C. (2003). The pressure of the past: Network imprinting in intercorporate communities. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 655-689.
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 193-243.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- McEvily, B., Jaffee, J., & Tortoriello, M. (2012). Not all bridging ties are equal: Network imprinting and firm growth in the Nashville legal industry, 1933-1978. *Organization Science*, 23(2), 547-563.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- McFadyen, M. A., & Cannella, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange. *Academy of Management Journal*, 47(5), 735-746.
- McFadyen, M., Semadeni M. & Cannella, A. A. (2009). Value of strong ties to disconnected to others: Examining knowledge creation in Biomedicine. *Organization Science*, 20(3), 552-564.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415-444.
- Mezias, J. M., & Mezias, S. J. (2000). Resource partitioning, the founding of specialist firms, and innovation: The American feature film industry, 1912-1929. *Organization Science*, 11(3), 306-322.
- Milanov, H., & Fernhaber, S. A. (2009). The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 46-61.
- Milanov, H., & Shepherd, D. A. (2013). The importance of the first relationship: The ongoing influence of initial network on future status. *Strategic Management*

- Journal*, 34(6), 727-750.
- Milgram, S. (1967). The small-world problem. *Psychology Today*, 1(1), 61-67.
- Mitsuhashi, H., & Greve, H. R. (2009). A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, 52(5), 975-995.
- Mors, M. L. (2010). Innovation in a global consulting firm: When the problem is too much diversity. *Strategic Management Journal*, 31(8), 841-872.
- Nerkar, A., & Paruchuri, S. (2005). Evolution of R&D capabilities: The role of knowledge networks within a firm. *Management Science*, 51(5), 771-785.
- Newman, M. E. J., & Girvan, M. (2004). Finding and evaluating community structure in networks. *Physical Review E*, 69(2), 026113.
- Ni Sullivan, B., Tang, Y., & Marquis, C. (2014). Persistently learning: How small-world network imprints affect subsequent firm learning. *Strategic Organization*, 12 (3), 180-199.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford, UK: Oxford University Press (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年) .
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100-130.
- Oh, H., Chung, M., & Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47(6), 860-875.
- O' Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 422-459.
- O' Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246-279.
- Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6),

1085-1100.

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, *44*(1), 1-28.
- Perretti, F., & Negro, G. (2007). Mixing genres and matching people: A study in innovation and team composition in Hollywood. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(5), 563-586.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, *49*(1), 85-101.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*, *25*(5), 1434-1452.
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 1115-1166.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, *62*, 673-693.
- Pons, P., & Latapy, M. (2005). Computing in large networks using random walks. *Journal of Graph Algorithms and Applications*, *10*(2), 191-218.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, *41*(1), 116-145.
- Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Sociological Review*, *110*(4), 1132-1205.
- Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together: Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science*, *51*(6), 869-881.
- Reagans, R., & McEvily B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, *48*(2), 240-267.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, *12*(4), 502-517.

- Reagans, R., Zuckerman, E. W., & McEvily, B. (2004). How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 101-133.
- Reichardt, J., & Bornholdt, S. (2006). Statistical mechanics of community detection. *Physical Review E*, 74(1), 016110.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25(6), 541-562.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, 25(6), 1860-1877.
- Rosenkopf, L., & Padula, G. (2008). Investigating the microstructure of network evolution: Alliance formation in the mobile communications industry. *Organization Science*, 19(5), 669-687.
- Rosso, B. D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551-585.
- Rowley, T. J., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Rowley, T. J., Greve, H. R., Rao, H., Baum, J. A. C., & Shipilov, A. V. (2005). Time to break up: Social and instrumental antecedents of firm exits from exchange cliques. *Academy of Management Journal*, 48(3), 499-520.
- Sasovova, Z., Mehra, A., Borgatti, S. P., & Schippers, M. C. (2010). Network churn: The effects of self-monitoring personality on brokerage dynamics. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 639-670.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press (塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究—』岩波文庫, 1977年) .
- Schilling, M. A., & Phelps, C. C. (2007). Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. *Management Science*, 53(7), 1113-1126.
- Schilling, M. A., Vidal, P., Ployhart, R. E., & Marangoni, A. (2003). Learning by

- doing something else: Variation, relatedness, and the learning curve. *Management Science*, 49(1), 39-56.
- Schwab, A., & Miner, A. S. (2008). Learning in hybrid-project systems: The effects of project performance on repeated collaboration. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1117-1149.
- Seibert, S. E., Kacmar, K. M., Kraimer, M. L., Downes, P. E., & Noble, D. (2014). The role of research strategies and professional networks in management scholars' productivity. *Journal of Management*, 0149206314546196.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2008). The emergence of team creative cognition: The role of diverse outside ties, sociocognitive network centrality, and team evolution. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 23-41.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shaw, M. E. (1981). *Group Dynamics*. NY: McGraw-Hill.
- Singh, J., & Fleming, L. (2010). Lone inventors as sources of breakthroughs: Myth or reality? *Management Science*, 56(1), 41-56.
- Skilton, P. F., & Dooley, K. J. (2010). The effects of repeat collaboration on creative abrasion. *Academy of Management Review*, 35(1), 118-134.
- Soda, G., & Bizzi, L. (2012). Think different? An investigation of network antecedents and performance consequences of creativity as deviation. *Strategic Organization*, 10(2), 99-127.
- Soda, G., Usai, A., & Zaheer, A. (2004). Network memory: The influence of past and current networks on performance. *Academy of Management Journal*, 47(6), 893-906.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Stark, D. (2009). *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press (中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション—価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム—』日本経済新聞出版社, 2011年) .
- Stefano, G. Di, King, A. A., & Verona, G. (2014). Kitchen confidential? Norms for

- the use of transferred knowledge in gourmet cuisine. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1645-1670.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.
- Sutton, R., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 685-718.
- Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adria as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 839-862.
- Sytch, M., & Tatarynowicz, A. (2014). Exploring the locus of invention: The dynamics of network communities and firms' invention productivity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 249-279.
- Sytch, M., Tatarynowicz, A., & Gulati, R. (2012). Toward a theory of extended contact: The incentives and opportunities for bridging across network communities. *Organization Science*, 23(6), 1658-1681.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or The Fantastic Four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740.
- Terwiesch, C., & Loch, C. H. (1999). Measuring the effectiveness of overlapping development activities. *Management Science*, 45(4), 455-465.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251-272.
- Tortoriello, M. (2015). The social underpinnings of absorptive capacity: The moderating effects of structural holes on innovation generation based on external knowledge. *Strategic Management Journal*, 36(4), 586-597.
- Tortoriello, M., & Krackhardt, D. (2010). Activating cross-boundary knowledge: The role of simmelian ties in the generation of innovations. *Academy of Management Journal*, 53(1), 167-181.
- Tortoriello, M., Reagans, R., & McEvily, B. (2012). Bridging the knowledge gap: The

- influence of strong ties, network cohesion, and network range on the transfer of knowledge between organizational units. *Organization Science*, 23(4), 1024-1039.
- Tschang, F. T. (2007). Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry. *Organization Science*, 18(6), 989-1005.
- The Economist (2010). The wisdom of Miyamoto. [http://www.economist.com/blogs/babbage/2010/03/wisdom\\_miyamoto](http://www.economist.com/blogs/babbage/2010/03/wisdom_miyamoto) (2016年4月30日閱覽).
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22, 587-605.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Uzzi, B., Mukherjee, S., Stringer, M., & Jones, B. (2013). Atypical combinations and scientific impact. *Science*, 342(6157), 468-472.
- Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology*, 111(2), 447-504.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van Der Vegt, G. S., & Stuart Bunderson, J. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Vedres, B., & Stark, D. (2010). Structural folds: Generative disruption in overlapping groups. *American Journal of Sociology*, 115(4), 1150-1190.
- Vissa, B. (2011). A matching theory of entrepreneurs' tie formation intentions and initiation of economic exchange. *Academy of Management Journal*, 54(1), 137-158.
- Vissa, B., & Bhagavatula, S. (2012). The causes and consequences of churn in entrepreneurs' personal networks. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 273-289.
- Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging ties: The contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179-1191.
- Wang, C., Rodan, S., Fruin, M., & Xu, X. (2014). Knowledge networks, collaboration

- networks, and exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 57(2), 484-514.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Watts, D. J. (1999). Network dynamics, and the Small-World phenomenon. *American Journal of Sociology*, 105(2), 493-527.
- Webber, S. S., & Donahue, L. (2001). Impact of highly and less job related diversity on work group cohesion and performance: A meta analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Community of Practice*. Boston, MA: Harvard Business Press (野村恭彦監修・野中郁次郎解説・櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』, 2002年) .
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, 48, 817-838.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wooldridge J. M. (2010). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data* (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge, MA; MIT Press.
- Wuchty, S., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316(5827), 1036-1039.
- Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1-31.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, (3<sup>rd</sup> ed.), Newbury Park, CA: Sage.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809-825.
- Zaheer, A., Gozubuyuk, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77.
- Zaheer, A., & Soda, G. (2009). Network evolution: The origins of structural holes.

*Administrative Science Quarterly*, 54(1), 1-31.

Zhao, Z. J., & Anand, J. (2009). A multilevel perspective on knowledge transfer: Evidence from the Chinese automotive industry. *Strategic Management Journal*, 30(9), 959-983.

Zhao, Z. J., & Anand, J. (2013). Beyond boundary spanners: The “collective bridge” as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1513-1530.

Zukin, S., & DiMaggio, P. J. (1990). *Structure of Capital*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

<和文>

稲垣京輔 (2005) 「スピンオフ連鎖と起業者学習」『組織科学』38(3), 41-54.

井上達彦 (2008) 「顧客コミュニティにおける社会的関係資本の構築—浦和レッズの公式サポーターズ・クラブの組織化原理—」『早稲田商学』416, 1-48.

井上達彦 (2010) 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜—価値創造システム研究の推移と分類—」『早稲田商学』423, 193-233.

井上達彦・真木圭亮・永山晋 (2011) 「ビジネス・エコシステムにおけるニッチの行動とハブ企業の戦略—家庭用ゲーム業界における複眼的分析—」『組織科学』44(4), 67-82.

井上達彦 (2012) 『模倣の経営学—偉大なる会社はマネから生まれる—』日経BP社.

岡田美弥子 (2009) 「マンガビジネスにおける分析視角の検討」『経済楽研究』59(3), 169-178.

小川進 (2013) 『ユーザーイノベーション—消費者から始まるものづくりの未来—』東洋経済新報社.

加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣.

加藤綾子 (2011) 「日本のレコード・ビジネスの構造変化に関する定量的分析—トライアングル体制における組織間関係の変化—」『ポピュラー音楽研究』15, 3-22.

加藤俊彦 (2011) 『技術システムの構造と革新』白桃書房.

金榮慤・深尾京司・牧野達治 (2010) 「『失われた 20 年』の構造的原因」『RIETI Policy Discussion Paper Series』10-P-004, 1-49.

金光淳 (2003) 『社会ネットワーク分析の基礎—社会的関係資本論にむけて—』勁草書房.

河島伸子 (2009) 『コンテンツ産業論—文化創造の経済・法・マネジメント—』ミネルヴァ書房.

- 佐藤郁哉・芳賀学・山田真茂留（2011）『本を生み出す力』新曜社.
- 週刊東洋経済（2010年，9月）『週刊東洋経済』2010年9月18日号，東洋経済新報社.
- 新宅純二郎・柳川範之・田中辰雄編著（2003）『ゲーム産業の経済分析』東洋経済新報社.
- 新宅純二郎・柳川範之編著（2008）『フリーコピーの経済学—デジタル化とコンテンツビジネスの未来—』日本経済新聞出版社.
- 鈴木修（2014）. 「『活用』と『探索』のトレードオフ関係の解消条件に関する考察—製薬産業を題材とした実証分析—」『日本経営学会誌』33，73-87.
- 武石彰（2004）「デジタル技術革新と音楽ビジネスのゆくえ—技術、ビジネス、音楽をめぐるダイナミクス—」『一橋ビジネスレビュー』52(1)，78-94，東洋経済新聞社.
- 武石彰・青島矢一・軽部大（2012）「イノベーションの理由—大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化—」有斐閣.
- 竹村正明（1999）「ヒット曲の開発過程」415-438（嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵『マーケティング革新の時代② 製品開発革新』有斐閣）.
- 出口弘・田中秀幸・小山友介編著（2009）『コンテンツ産業論—混淆と伝播の日本型モデル—』東京大学出版会.
- 中野勉（2011）『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス—共感のマネジメント—』有斐閣.
- 中本龍市（2010）「社会ネットワークが基礎研究に与える影響—内資系医薬品企業の事例—」『日本経営学会誌』26，104-113.
- 永山晋（2011）「マルチプルネットワークの連携を通じた知識の創造と移転のジレンマの解消—KUMONの指導者ネットワークの事例—」『商学研究科紀要』73，73-90.
- 永山晋（2012）「コンテンツ産業におけるビジネスシステムの構築メカニズム」『日本情報経営学会誌』33(2)，71-82.
- 永山晋（2016）「クリエイティブ産業におけるプロジェクト・マネジメント—タスク、チームサイズ、ネットワーク構造に着目した実証分析—」『日本経営学会誌』37，3-14.
- 永山晋（2016）「クリエイターの価値創造を促すコミュニティのダイナミクス—日本の音楽産業の事例研究—」『経済論叢』190(3)，39-59.
- 西口敏宏（2007）『遠距離交際と近所づきあい』NTT出版.
- 延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理—日本製造業の生きる道—』日本経済新聞社.
- 藤田誠（2015）「産業クラスターのネットワーク論的検討」『早稲田商学』441・442，243-270.
- 増田直樹（2007）『私たちはどうつながっているのか—ネットワークの科学を応用する—』中公新書.

安田雪 (2001) 『実践ネットワーク分析—関係を解く理論と技法—』 新曜社.

山下勝・山田仁一郎(2010) 『プロデューサーのキャリア連帯—映画産業における創造的個人の組織化戦略—』 白桃書房.

山田仁一郎・山下勝・若林直樹・神吉直人 (2007) 「高業績映画プロジェクトのソーシャル・キャピタル—優れた日本映画の『組』はどのような社会ネットワークから生まれるのか?—」 『組織科学』 40(3), 41-54.

若林直樹 (2009) 「ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像—」 有斐閣.

The Pokemon Company 「データ一覧」 <https://www.pokemon.co.jp/corporate/data/> (2016年4月28日閲覧) .

<調査対象に関わる文献>

阿久悠 (1993) 『夢を喰った男たち—「スター誕生」と歌謡曲黄金時代の70年代—』 毎日新聞社.

朝妻一郎 (2008) 『ヒットこそすべて—オール・アバウト・ミュージック—』 白夜書房.

朝妻一郎 (2015) 「フォーク・クルセダース『帰って来たヨッパライ』原盤権獲得秘話…1967年、48年前の本日リリース」「大人の Music Calendar」 <http://music-calendar.jp/2015122501> (2017年2月1日閲覧) .

生明俊雄 (2010) 「メディア技術の進展と日本の音楽録音スタジオの変化」 『広島経済大学研究論集』 32 (4), 1-27.

生明俊雄 (2009) 「外資メジャーの日本市場への進出を促す要因となった日本のレコード産業の構造的変化」 『広島経済大学研究論集』 32(2), 1-22.

生明俊雄 (2004) 『ポピュラー音楽は誰が作るのか』 勁草書房.

鳥賀陽弘道 (2005) 『Jポップとは何か—巨大化する音楽産業—』 岩波新書.

オリコン (1976年1月12日~1994年2月14日) 『コンフィデンス』 オリコン.

オリコン・エンタテインメント (1994年2月21日~2002年9月30日) 『Original コンフィデンス』 オリコン・エンタテインメント.

オリコン・エンタテインメント (2002年10月7日~2003年6月30日) 『オリコン』 オリコン・エンタテインメント.

オリコン・エンタテインメント (2003年7月7日~2006年12月25日) 『OC: original confidence』 オリコン・エンタテインメント.

オリコン・エンタテインメント (1976年~2005年) 『オリコン年鑑』 オリコン・エンタテインメント.

- オリコン・エンタテインメント『SINGLE CHART-BOOK COMPLETE EDITION 1968～2005』オリコン・エンタテインメント.
- 音楽制作者連盟 (2011)『音楽主義』44, 音楽制作者連盟.
- 加藤和彦 (2009)『加藤和彦ラスト・メッセージ』文藝春秋.
- 加藤和彦・前田祥丈著・牧村憲一監修 (2013)『エゴ 加藤和彦、加藤和彦を語る』スペースシャワーネットワーク.
- 亀田誠治 (2014)『カメラ式 J-POP 評論 ヒットの原因』オリコン.
- 加茂啓太郎 (2002)『ミュージシャンになる方法』厚徳社.
- 君塚太 (2004)『原宿セントラルアパートを歩く—1962-86 あの場所にいたクリエイターを訪ねて—』河出書房新社.
- 小室哲哉 (2009)『罪と音楽』幻冬舎.
- 週刊エコノミスト (2008, 7月)『週刊エコノミスト』2008年7月29日号, 毎日新聞社.
- 高垣健 (1997)『こんなバンドがプロになれる!』音楽之友社.
- 田家秀樹 (2004)『読むJ-POP』朝日文庫.
- 田家秀樹 (2007)『みんなCM音楽を歌っていた—大森昭男ともうひとつのJ-POP—』スタジオジブリ.
- 内藤篤 (2007)『エンタテインメント契約法 (改訂版)』商事法務.
- 永田純 (2013)『次世代ミュージシャンのためのセルフマネジメント・バイブル—自分を作る・売る・守る!—』リットーミュージック.
- 野地秩嘉 (2010)『昭和のスター王国を築いた男 渡辺晋物語』マガジンハウス.
- 福井健策 (2005)『著作権とは何か—文化と創造のゆくえ—』集英社.
- 牧村憲一 (2013)『ニッポン・ポップス・クロニクル 1969-1989』東京ニュース通信社.
- 牧村憲一 (2016)『「ヒットソング」の作りかた—大滝詠一と日本ポップスの開拓者たち—』NHK 出版.
- 牧村憲一「過去と過去」<http://ameblo.jp/retaerc/> (2015年8月2日閲覧).
- 「山下達郎×大貫妙子 スペシャル対談」<http://wmg.jp/tatsuro/interview.html> (2015年8月1日閲覧).
- 安井かずみ・加藤和彦 (1986)『ワーキングカップル事情』新潮社.
- 八木良太 (2015)『音楽産業 再成長のための組織戦略』東洋経済新報社.
- 八木良太 (2007)『日本の音楽産業はどう変わるのか—ポスト iPod 時代の新展開—』東洋経済新報社.
- 山口哲一監修 (2013)『プロ直伝! 職業作曲家への道 ~ 曲作りを仕事にするための常識

と戦術、そして心得』リットーミュージック.

山口哲一・松本拓也・殿木達郎・高野修平 (2012) 『ソーシャル時代に音楽を“売る” 7つの戦略—“音楽人”が切り開く新世紀音楽ビジネス—』リットーミュージック.

湯浅政義 (2004) 『音楽ビジネス 仕組みのすべて』オリコン・エンタテインメント.

KAWADA 夢ムック (2010) 『加藤和彦 あの素晴らしい音をもう一度』河出書房新社.

ifpi (2011). *Recording Industry in Numbers*, ifpi.

JASRAC 「J-WID」 <http://www2.jasrac.or.jp/eJwid/> (2014年10月1日～2014年12月28日に閲覧).

MUSICMAN-NET 「第71回 加藤和彦氏」 <http://www.musicman-net.com/relay/71.html> (2015年7月17日閲覧).

MUSICMAN-NET 「第87回 松任谷正隆氏」 <http://www.musicman-net.com/relay/87.html> (2015年7月17日閲覧).

MUSICMAN-NET 「第90回 新田和長氏」 <http://www.musicman-net.com/relay/90.html> (2015年7月17日閲覧).

Songwriters hall of fame “Rock N’ Roll: Brill Building & singer songwriters” <http://www.songwritershalloffame.org/exhibits/eras/C1109> (2016年5月19日閲覧).

TAP the POP 「『帰ってきたヨッパライ』という”変な歌”で登場した音楽界の革命児、ザ・フォーク・クルセダーズ」 <http://www.tapthepop.net/extra/19868> (2015年7月17日閲覧).

TAP the POP 「加藤和彦との結婚、そしてサディスティック・ミカ・バンドの誕生」 <http://www.tapthepop.net/story/35768> (2015年7月17日閲覧).

TAP the POP 「吉田拓郎が“音楽の師匠”と呼ぶ加藤和彦との出会いから生まれたヒット曲「結婚しようよ」」 <http://www.tapthepop.net/extra/20371> (2015年7月17日閲覧).

TSUTAYA 「 レ ン タ ル CD 」 [http://store-tsutaya.tsite.jp/rank/cd\\_rental.html?r=D001&moid=rank\\_rcd](http://store-tsutaya.tsite.jp/rank/cd_rental.html?r=D001&moid=rank_rcd) (2014年10月1日～2014年12月28日に閲覧).

## 補遺 1：音楽著作権と収益分配の概要

### 音楽著作権の概要

分類	権利者	権利の内容
著作権（狭義）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 作詞家</li> <li>・ 作曲家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複製権（CDの制作、楽譜の出版など）</li> <li>・ 演奏権（コンサートでの演奏、カラオケなど）</li> <li>・ 公衆送信権（放送やインターネットなどでの使用）</li> <li>・ 貸与権（CDレンタルなど）など</li> </ul>
著作隣接権	・ 実演家（歌手・演奏者）	・ 録音権、貸与権、送信可能化権（インターネットなどで自動的に送信できる状態におくこと）など
	・ レコード会社	・ 複製権、貸与権、送信可能化権など（総称して原盤権と呼ぶことがある）
	・ 放送事業者など	・ 複製権、再放送権など

出所：『週刊エコノミスト』（2008年7月：31）より筆者作成

### CDの収益の分配構造

分配プレイヤー	項目	内訳
流通	-	45% (1,350円) うち、小売店分 25-27% (750-810円)
レコード会社分	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製造費</li> <li>・ 宣伝販促費</li> <li>・ 管理費など</li> </ul>	32-36% (960-1,080円)
原盤制作者分（レコード会社、音楽プロダクション、音楽出版社など）	・ 原盤印税	12-16% (360-480円)
アーティスト分	・ 歌唱印税	1%- (30円-)
著作権使用料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 音楽出版社</li> <li>・ 作詞家</li> <li>・ 作曲家</li> </ul>	6% (180円)

注1) プロデューサーが印税契約の場合は、原盤印税から支払われるのが一般的である。

注2) CDであれば、JASRACの手数料は徴収した印税の7%である。

出所：音楽制作者連盟（2011：64）『音楽主義』44より筆者作成（レコード会社の内訳部分は筆者追加）

## 補遺2：インタビュー調査の対象

### インタビュー調査リスト

日時	場所	時間 (分)	対象者（※所属・肩書き） ※調査当時のもの	業界
2011年7月28日	赤坂	90	石垣裕之（WOWOW 事業局事業部長） 栗林幹夫（WOWOW 事業局事業部）	テレビ
2011年10月20日	霞ヶ関	90	須賀千鶴（経済産業省 商務情報政策局 メディアコンテンツ課 課長補佐）	政府
2011年11月1日	早稲田	120	安藤紘平教授（早稲田大学大学院国際情報通信研究科）	映画
2012年1月11日	新宿	30	大崎洋（吉本興業株式会社 代表取締役社長） 水谷暢宏（よしもとクリエイティブ・エージェンシー 代表取締役社長）	芸能
2012年2月16日	霞ヶ関	60	望月孝洋（経済産業省 商務情報政策局 メディアコンテンツ課 課長補佐） 早乙女愛佳（同省同課係長）	政府
2012年2月24日	溜池山王	120	桑原誠（財団法人音楽産業・文化振興財団（PROMIC） 専務理事）	音楽
2012年3月1日	早稲田	90	生明俊雄（元ビクターエンタテインメント・広島経済大学教授）	音楽
2012年10月6日	田園調布	120	鈴木康寛（株式会社オウパス 代表取締役）	音楽
2012年12月15日	渋谷	110	山口哲一（株式会社バグコーポレーション 代表取締役）	音楽
2013年1月16日	原宿	140	永田純（一般社団法人ミュージック・クリエイターズ・エージェンツ 代表理事）	音楽
2013年4月5日	渋谷	200	渡邊憲一（一般社団法人ミュージック・コープ代表）	音楽
2013年4月8日		140	高野修平（株式会社トライバルメディアハウス コミュニケーションプランナー）	広告
2013年5月7日	代官山	150	牧村憲一（音楽プロデューサー）	音楽
2013年5月22日	早稲田	150	宗像和男（キティミュージック）	音楽
2014年3月3日	市ヶ谷	140	井藤叙彦（ソニーミュージック gr8! records A&R 井藤叙彦）	音楽
2014年6月18日	市ヶ谷	90	Lauren Rose Kocher（ソニーミュージック コーポレートビジネス マーケティンググループ マーケティング室）	音楽
2015年2月4日	汐留	105	福土睦様（日本テレビ放送網編成局編成部担当部長）	テレビ
2015年5月23日	原宿	90	佐渡島庸平（株式会社コルク 代表取締役）	出版
2015年9月12日	横浜	60	牧村憲一（音楽プロデューサー）	音楽
2017年1月31日	代官山	120	牧村憲一（音楽プロデューサー）	音楽

## 対談・講演会イベント

日時	場所	時間 (分)	イベント・講演会名	話者	業界
2014年7月8日	乃木坂	105	ナマちゃんねる～魂たぎる 禁断のトーク・ショー～	松尾潔（音楽プロ デューサー）、大谷 英彦（ソニー・ミ ュージック）	音楽
2015年4月17日	池袋	90	編集とは何か プロフェッ ショナルに問う	佐渡島庸平（株式 会社コルク代表取 締役）	出版
2015年5月21日	池袋	90	編集とは何か プロフェッ ショナルに問う	佐渡島庸平（株式 会社コルク代表取 締役）、川窪慎太郎 （講談社）	出版
2015年6月17日	六本木	120	牧村インタビュー #2-9	三浦光紀（ベルウ ッド・レコード創 設者）、牧村憲一	音楽
2015年7月31日	早稲田	60	第4回 早稲田アプリケー ションコンテスト最終発表 会	千葉功太郎（株式 会社コロプラ取締 役副社長）	ゲーム
2015年8月9日	横浜	90	MUSIC×FASION@70's バイ ブレーション！YOKOHAMA	牧村憲一、高橋靖 子（スタイリスト）	音楽
2015年9月12日	横浜	120	長門芳郎、牧村憲一の70年 代よもやま話	日笠雅子、藤井正 博、長門芳郎、牧 村憲一	音楽
2015年9月21日	阿佐ヶ谷	120	三浦光紀 presents ベルウ ッド・レコード “いい音” Live & Talk	三浦光紀（ベルウ ッド・レコード創 設者）、牧村憲一、 平野悠（ライブハ ウス「ロフト」オ ーナー）	音楽
2015年10月21日	六本木	120	牧村インタビュー #3-1	川村恭子、牧村憲 一	音楽
2015年11月18日	六本木	120	牧村インタビュー #3-2	岡田徹（作曲家、 音楽プロデューサ ー）、牧村憲一	音楽
2015年12月16日	六本木	120	牧村インタビュー #3-3	宮田茂樹（音楽プ ロデューサー）、牧 村憲一	音楽
2016年3月16日	六本木	120	牧村インタビュー #3-6	藤井丈司（音楽プ ロデューサー）、牧 村憲一	音楽
2016年5月18日	六本木	120	牧村インタビュー #3-8	川原伸司（作曲 家）、牧村憲一	音楽

注) 敬称略、肩書はインタビュー当時のもの。

### 補遺3：ネットワークとコミュニティのデータ

本研究が収集したネットワークデータ、コミュニティデータが示す日本の音楽産業の特徴はどのようなものか。以下では、第2章の先行研究レビューでも言及したネットワーク構造の代表的指標、第6章で説明したネットワークコミュニティの基本統計量やその年次推移について確認していきたい。

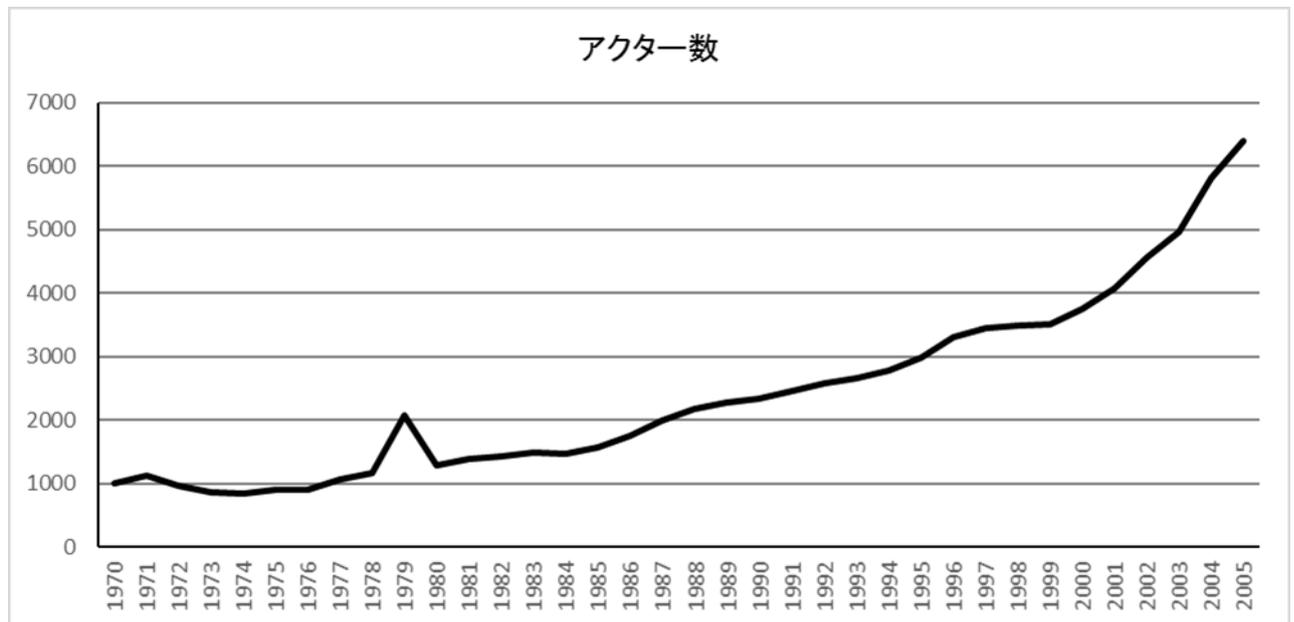
#### 補遺3-1. アクター数とネットワーク構造

まず、音楽産業のネットワークを構成するアクター数から説明する。1970年から2005年までに観測されたアクター数は年度ごとに繰り返し観測されたアクターを含め86,954であり、各年平均2,415名のユニークアクター（クリエイター）から構成される。最小のアクター数は840名（1974年）、最大のアクター数は6,390名（2005年）である。

各年度のアクター数の年次推移は次の図表1に示される。ここから、ほぼ右肩上がりである音楽産業に参画するクリエイター数は増大していることが分かる。

なお、アクター数を含め以下で説明する各指標の算出にはRのigraph1.0を用いている（Csardi & Nepusz, 2006）。

図表1：クリエイター数（アクター数）の年次推移



次に着目する指標は、次数、紐帯強度、媒介中心性、構造的拘束度の四つの指標である。

次数とは、次数中心性とも呼ばれており、アクターが関係をもつオルターの数意味する (Wasserman & Faust, 1994)。本研究では、クリエイターが過去3年で協働を行ったクリエイターの総数で測定している。

紐帯協働とは、アクター間の関係性の強さを意味し (Wasserman & Faust, 1994)、クリエイターが過去3年間で他者と協働した回数を次数で除すことで算出している。つまり、焦点のクリエイターが関係をもつクリエイターとの関係の強さの平均である。

媒介中心性は、焦点となるアクターを通過しなければ直接関係をもたないアクター同士が情報を取得できないような仲介ポジションに位置する程度を意味する (Freeman, 1978)。

最後に、構造的拘束度は少ない値ほど焦点のアクターが構造的空隙の豊富なネットワークをもっていることを意味する指標である (Burt, 1992)。なお、構造的空隙は媒介中心性で測定されることもある (Burt, 1992; Hansen, 1999)。

以下の図表は、1970年から2005年までの各指標の平均値、最大値、最小値、標準偏差を示したものである。

この図表から、クリエイターは3年間で平均10.6人と協働を行い、その10.6人との協働回数の平均は1.6回となっていることが分かる。次数は平均値を標準偏差が大きく上回っていることが分かる。これは一部のクリエイターが多数のクリエイターと協働していることを示す。なお、媒介中心性と構造的拘束度の数値については記述統計の数値のみから調査対象の特徴を読み取ることが困難である。ただし、次数と同様に、媒介中心性の標準偏差が平均値を大きく上回っていることから、一部のクリエイターのみが情報や知識が多数入手できる豊かなネットワークに埋め込まれている傾向が伺える。

図表2：クリエイターのネットワークの特徴

ネットワークの特徴	平均	最大	最小	標準偏差
次数	10.6	309.00	1.00	12.65
紐帯強度	1.64	13.00	1.00	1.05
媒介中心性	5416	1115350	0	22278
構造的拘束度	0.39	1.53	0.01	0.21

注) 観測アクター数：86,954。

続いて、各指標の年次推移についてみていく。

次数の年次推移は、以下の図表 3 (a) に示している。当図表から、79 年を除き、80 年代後半までは協働相手が増加傾向にあったが、90 年代から下降し、93 年以降は平均値の 10～11 あたりで安定していることが分かる。この傾向は次のように説明できるかもしれない。それは、第 4 章と 7 章で言及したように、80 年代後半までは多様なクリエイターが様々な協働のバリエーションを試していった結果次数が増大していった一方、90 年代からはテレビタイアップの影響から一部のヒットクリエイターが多くの楽曲制作を占めるようになったため、業界全体の協働のバリエーションが減少したというものである。

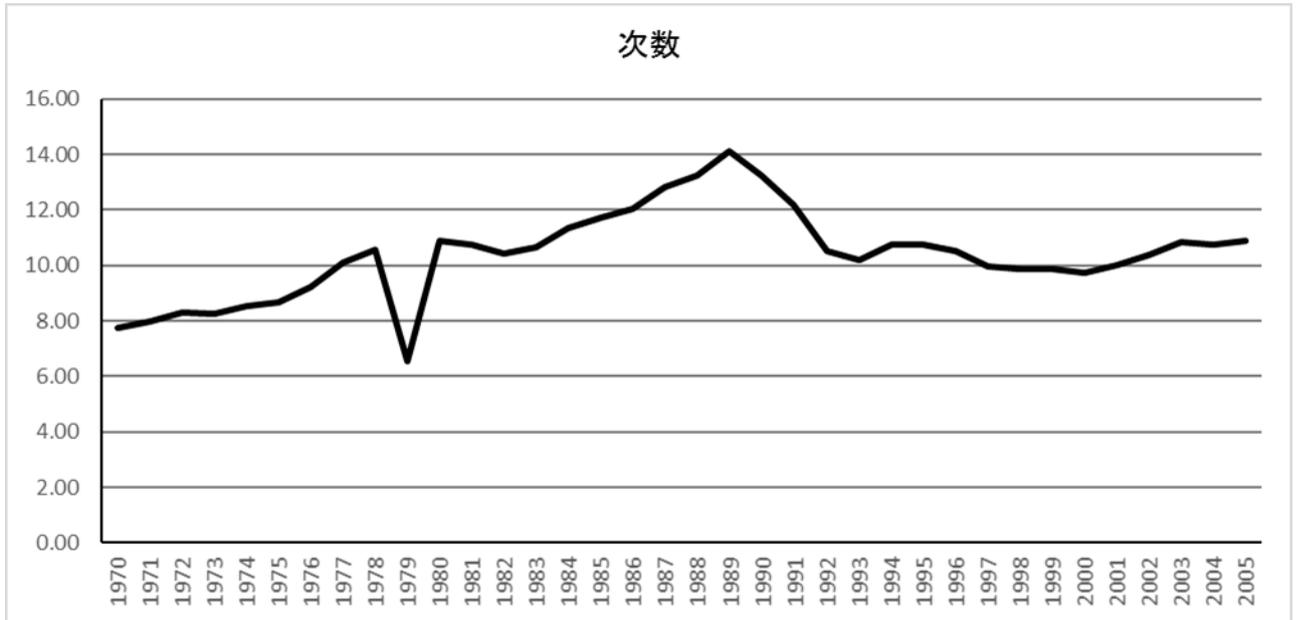
紐帯強度の年次推移については図表 3 (b) に示す通り、経時的に微増傾向が見て取られるが、次数に見られたような大きな変化は見られなかった。

図表 3 (c) は媒介中心性の年次推移を示しており、経時的に大きく増大傾向にあることが分かる。これは図表で示したように、市場に参加するクリエイター数の増大と大きく関係しているものと考えられる。ネットワークのアクター数が増大するほど、アクター間の仲介ポジションに位置する可能性が高まるからである。あるいは、先に述べたほように、90 年代は特に小室哲哉やつんくなど、プロデューサー型のクリエイターにヒットが集中したため、ごく一部のクリエイターの媒介中心性が極端に高くなった影響を受けている可能性がある。

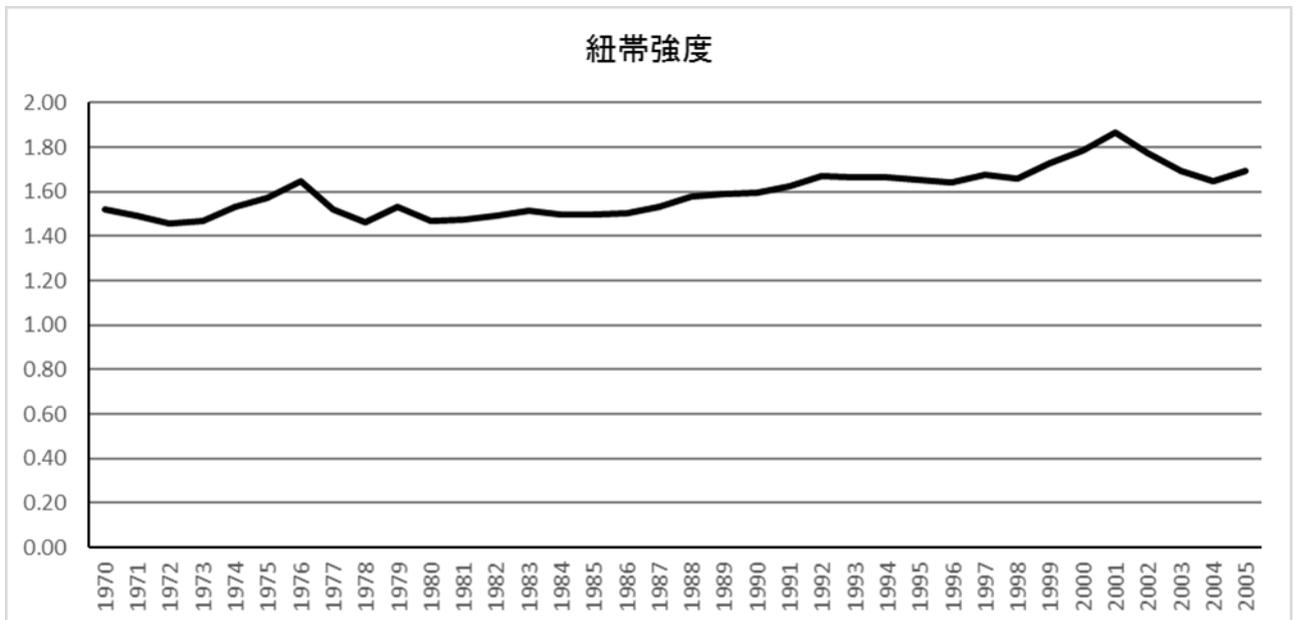
最後に、図表 4 (d) は構造的拘束度の年次推移を示している。これは次数の逆の動きをしていることが分かる。つまり、80 年代後半までは構造的拘束度が低下していき（構造的空間が増大）、90 年から上昇傾向（構造的空間が減少）に移っているということである。これは先に述べたように、様々なクリエイター同士が協働することによって増大していった次数の増大傾向と関係すると考えられる。様々な相手と協働することで、ネットワーク上に構造的空間が生じやすくなるからである。

図表3：各種ネットワーク指標の年次推移

(a) 次数の年次推移



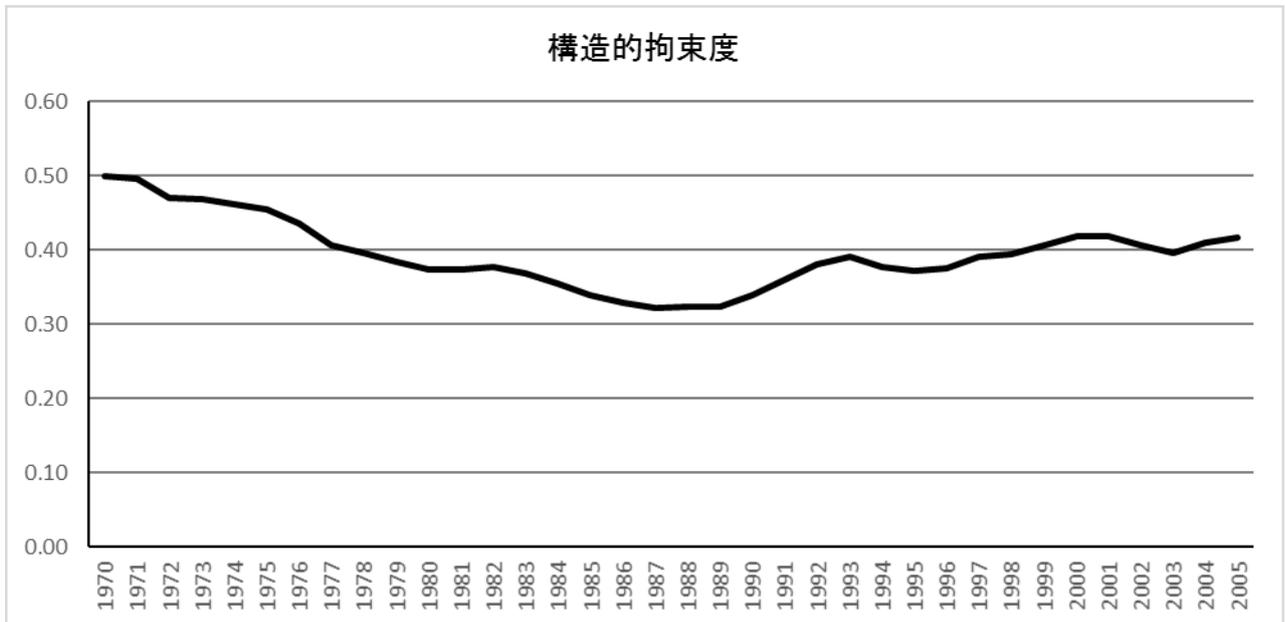
(b) 紐帯強度の年次推移



(c) 媒介中心性の年次推移



(d) 構造的拘束度の年次推移



注) 構造的拘束度が高いほど構造的空間の程度が小さいことを意味する。

### 補遺 3-2. ネットワークコミュニティ

続いて、ネットワークデータから検出、特定したコミュニティのデータの特徴について説明していきたい。

具体的にはネットワークモジュラリティ、コミュニティ数、コミュニティサイズ、新規生成コミュニティ数、コミュニティ年齢、アクターのコミュニティ所属サイズの記述統計の結果について説明する。

これらの指標について、1970年から2005年までの平均値、最大値、最小値を整理したものが次の図表4である。

ネットワークモジュラリティの平均値は0.26であり、毎年登場するコミュニティ数の平均は109、コミュニティの所属アクター数を意味するコミュニティサイズの平均は22人であった。新規に生成される毎年のコミュニティ数の平均は54で、全体のうちの新規コミュニティ比率の平均は49.6%であった。つまり、全体のうち半数程度のコミュニティは新規に生成されるということである。クリエイティブ産業では、ヒットを出せるクリエイターがごく一部であるため、クリエイターの入れ替わり激しいと指摘されている (Caves, 2000)。新規コミュニティの生成比率の高さはこの特徴を反映しているのかもしれない。そして、コミュニティが生成されてからの経過年度を意味するコミュニティ年齢の平均は4年、クリエイターが同一コミュニティに所属する年数は平均2.3年だった。

図表4：コミュニティの特徴

コミュニティの特徴	平均	最大	最小
ネットワークモジュラリティ	0.26 (1970-2005)	0.32 (in 2001)	0.18 (in 1979)
コミュニティ数	109 (1970-2005)	274 (in 2005)	52 (in 1982)
コミュニティサイズ	22.2 (1970-2005)	680 (in 2005)	1
新規生成コミュニティ数	54.4 (1971-2005)	141 (in 2004)	18 (in 1972)
新規生成コミュニティ比率	49.6% (1971-2005)	81.9% (in 1979)	25.3% (in 1971)
コミュニティ年齢	4.0	24	1
アクターのコミュニティ所属年数	2.3	24	1

注) 観測コミュニティ数：3,917、ユニークコミュニティ数：1,963。

コミュニティについても年次推移を確認していこう。

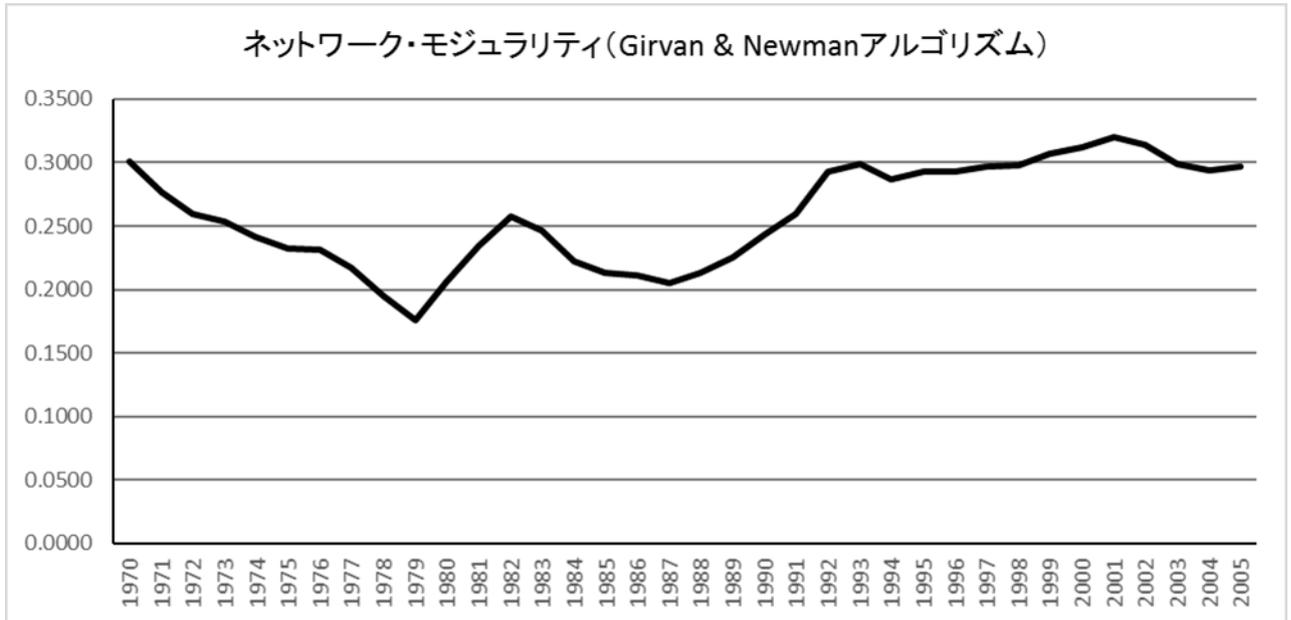
まず、ネットワークモジュラリティについてである。以下の図表 5 (a)は、1970 年から 2005 年までのネットワークモジュラリティの年次推移を示している。図表から 1970 年代後半から 1980 年代後半までは、モジュラリティが低いことが分かる。他の期間と比べると、この期間ではコミュニティ間でアクターが頻繁に協働を行っており、コミュニティの境界線が曖昧となっている可能性が伺える。この結果は、既述のクリエイターの次数が 80 年代後半に増大した傾向と符合する。

次に、コミュニティ数とコミュニティサイズの年次推移である。図表 5 (b)を参照すると、コミュニティ数（実線）もコミュニティサイズ（破線）も上下はあるが、経時的に増大傾向にあることが分かる。この傾向は、市場に参加するクリエイター数の増大と関係していると考えられる。

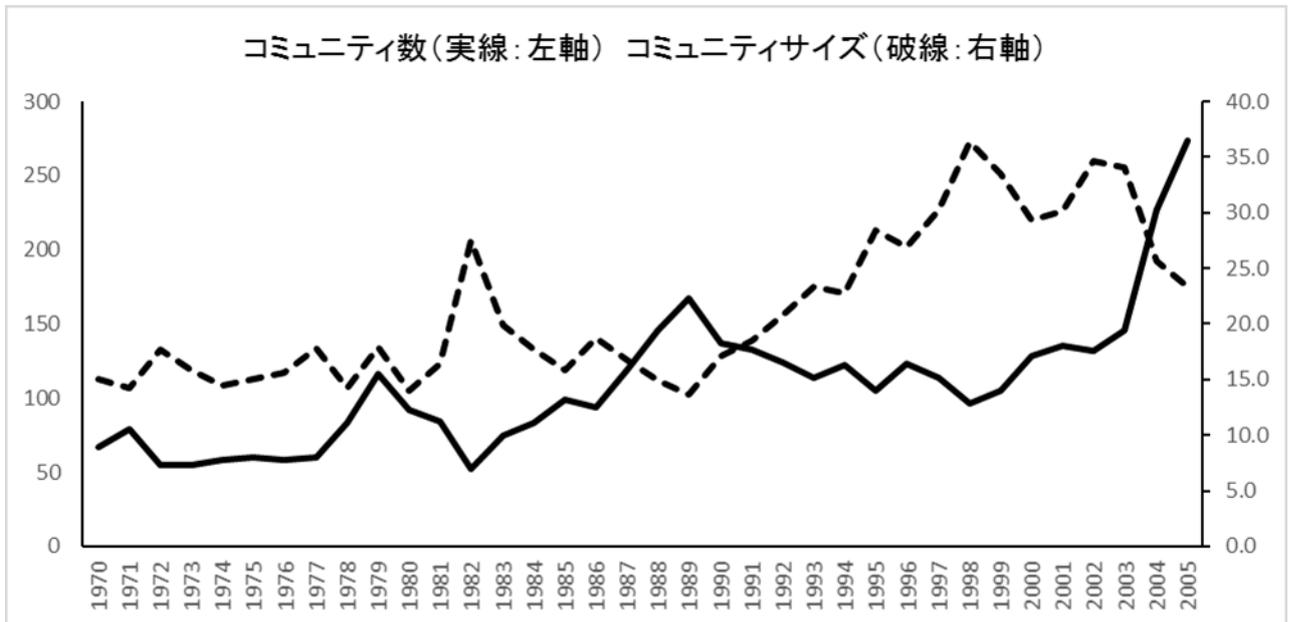
新規に生成されたコミュニティ数（実線）と全体における新規コミュニティの比率（破線）の年次推移を示したものが図表 5 (c)である。この図表からは、1979 年、1989 年、2000 年、2005 年の新規コミュニティ数に大きな山ができていていることが見てとれる。つまり、1970 年から 2000 年までは、概ね 10 年ごとに新規のコミュニティが増大しているということである。これは、第 7 章で示したフリー作家の活用からシンガーソングライターの活用への変化といった、楽曲制作システムの変化に伴う新たなタイプのクリエイターの台頭を示しているのかもしれない。

図表5：各種コミュニティの指標の年次推移

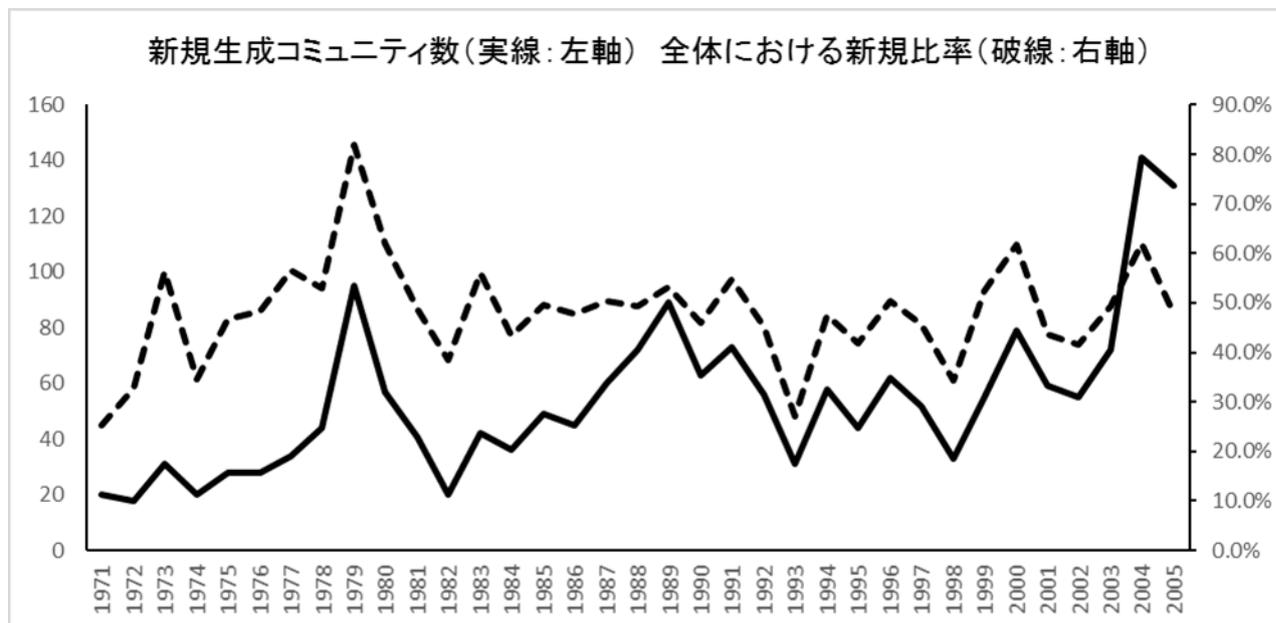
(a) ネットワークモジュラリティの年次推移



(b) コミュニティ数（実線：左軸）とコミュニティサイズ（破線：右軸）の年次推移



(c)新規コミュニティ数（実線：破線）と全体における新規コミュニティの比率（破線：右軸）の年次推移



### 補遺 3-3. コミュニティ間のネットワークの変遷

最後に、アクター間のネットワークではなく、コミュニティ間のネットワークがどのように変化したかについてネットワークダイアグラムを見ながら確認していこう。

以下では、ネットワークデータの起点である 1970 年から終点の 2005 年を範囲とし、5 年間隔のコミュニティ間ネットワークのダイアグラムを描画した。つまり、1970 年、1975 年、1980 年、1985 年、1990 年、1995 年、2000 年、2005 年で合計 8 時点のグラフを作成した。なお、クリエイター間のネットワーク構造については、アクター数、紐帯数が膨大であり、グラフから視覚的な示唆を導出することが困難であるため、ここでは示さない。

ネットワークダイアグラムの描画には Cytoscape3. 30 を用いた。円はコミュニティ、実線の太さは紐帯の強度を示している。グラフのレイアウトには紐帯で重み付けしたスプリングエンベデッドレイアウト spring-embedded layout を用いている。このレイアウトではネットワークの距離が近いアクターほど近傍に位置する。つまり、ネットワークダイアグラムで中心に位置するコミュニティほど様々なコミュニティに短距離で接続できるため、中心的なコミュニティとみなすことができる。

そのため、以下では、ネットワークダイアグラムにおけるいくつかの中心的コミュニティとそのコミュニティに所属する代表的なクリエイターについても示す。なお、改めて述べておくが、同一のコミュニティに所属しているアクター同士が必ずしも直接ネットワークをもっているわけではないことには注意されたい。また、中心的なコミュニティに所属

するクリエイターがヒットを出すということを意味するわけではないことにも注意されたい。

まず、図表 6 (a)に示される 1970 年のコミュニティ間のネットワークについてみていく。ID1 のコミュニティは、すぎやまこういちや彼が作曲家として深く関わるザ・タイガースなど、当時のテレビを使ってヒットを出したクリエイターから構成される。ID2 のコミュニティには作曲家の筒美京平が、ID12 のコミュニティには作詞家の阿久悠がいる。

次に、図表 6 (b)に示される 1975 年のコミュニティ間ネットワークである。ID157 のコミュニティには山口百恵や郷ひろみなどを育成したプロデューサー酒井政利がいる。ID159 のコミュニティには、阿久悠と阿久悠が手がけたアーティストから構成されていることが分かる。他方、ID164 のコミュニティは、本研究の事例で扱った加藤和彦や細野晴臣など、芸能ではなく音楽志向のクリエイターから構成されることが分かる。

図表 6 (c)に示される 1980 年のコミュニティ間ネットワークでは、ID308 のコミュニティに、ヒット作品を連発した阿久悠、酒井政利、松本隆、筒美京平、都倉俊一などのクリエイターがいる。他方、ID406 のコミュニティは、松任谷由実や浜田省吾、伊勢正三など洋楽やフォークを根に持つ音楽志向のクリエイターから構成されていることが分かる。ID308 のコミュニティには、事例で描いた竹内まりや、加藤和彦と牧村憲一が同時に所属している。なお、データ上、加藤と牧村は 1980 年に加え、1981 年、1982 年において同じコミュニティに所属していた。

図表 6 (d)に示される 1985 年のコミュニティ間ネットワークにおいては、1980 年に引き続き、ID308 のコミュニティに阿久悠、酒井政利、筒美京平などのヒットクリエイターがいることが分かる。また、ID490 のコミュニティは細川たかしや北島三郎など、演歌系の実力派クリエイターが集まっていることが分かる。他方、ID528 のコミュニティには大滝詠一や後藤次利がおり、ID588 のコミュニティには松本隆、瀬尾一三などが、ID588 のコミュニティには細野晴臣や中島みゆきがいる。事例で描いたように、大滝詠一、松本隆、細野晴臣はいずれももともとは「はっぴいえんど」というグループのメンバーである。この 1985 年時点あたりで彼らが別々のコミュニティを形成していることが伺える。

図表 6 (e)に示される 1990 年のコミュニティ間ネットワークについてみていく。1985 年に見られた演歌系の ID490 のコミュニティはサイズを多少拡大し、引き続き 1990 年も存在している。ID684 のコミュニティにおいて作編曲である後藤次利や松任谷正隆がアイドル系のコミュニティに埋め込まれていることが伺える。ID811 はロック系のコミュニティである。他方、ID678 は、1985 年の ID308 と同じヒットメーカーたちから構成されるコミュニティである。新規のコミュニティとして認識されたのは、1985 年の ID308 の構成メンバ

一大きく変わったためだと考えられる。

続いて、図表 6 (f) に示される 1995 年のコミュニティ間ネットワークについてみていく。依然として 1990 年にある ID678 のヒットメーカーたちのコミュニティが存在している。他方、この時点で TRF などの小室哲哉が独自のコミュニティ (ID1126) を形成していることが伺える。ID1158 はフォーク系のコミュニティである。

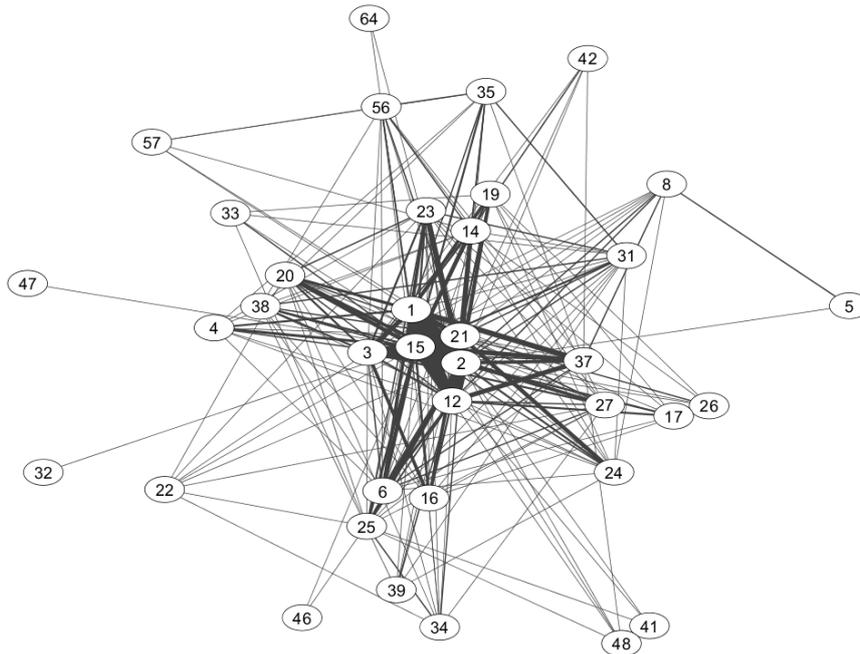
図表 6 (g) で示されるコミュニティ間のネットワークは、最も市場規模が大きかった 1998 年を含む 2000 年のものである。まず、小室哲哉を中心とした ID1260 のコミュニティは、1995 年に存在した ID1126 のコミュニティが大きく発展したものと考えられる。ID1260 には、小室哲哉がプロデュースしたグループが多く含まれているため、小室ファミリーと呼ばれていた一群はこのコミュニティで捉えていると考えられる。また、1995 年にヒットメーカーたちが多くいた ID678 のコミュニティは、ID293 のコミュニティに多く存在する。さらに、ID1442 のコミュニティにはポップスとロックのテイストをうまく統合させた B'z やアルフィーなどがある。また、ID1432 は GLAY といったビジュアルを重視したロックのコミュニティといえる。

最後に、図表 6 (h) に示される 2005 年のコミュニティ間のネットワークをみてみよう。ID1537 のコミュニティは、モーニング娘。や松浦亜弥など、プロデューサーとしてのつんくを中心としたコミュニティであることが伺える。2000 年時点で、つんくはより大きなコミュニティ (ID : 1430) に所属していることから、ID1537 のコミュニティは、既存コミュニティが分裂して生成されたものと推察される。他方、ID1835 のコミュニティはヒップホップなどの比較的新しいタイプの音楽ジャンル作品を作るクリエイターから構成されている。また、ID1835 のコミュニティはロック系、ID1845 のコミュニティは SMAP や近藤真彦などのジャニーズ系、ID1862 は R&B 系のクリエイターから構成されるコミュニティが見取れる。

以上のように、事例で描いた加藤や牧村だけでなく、小室哲哉やつんくなど、最終的に独自のコミュニティを形成したクリエイターも、もともとは特定のコミュニティに所属していたという傾向が伺える。例えば、2000 年、2005 年に小室ファミリーを形成した小室哲哉は、1990 年時点ではヒットメーカーである秋元康や松本隆、筒美京平がいたコミュニティにいた。直接的な接触があったかは定かではないが、コミュニティ内では直接、間接的に知識が移転されやすい。よって、そこで磨かれた知識を自身のコミュニティ形成時に活用している可能性が伺える。

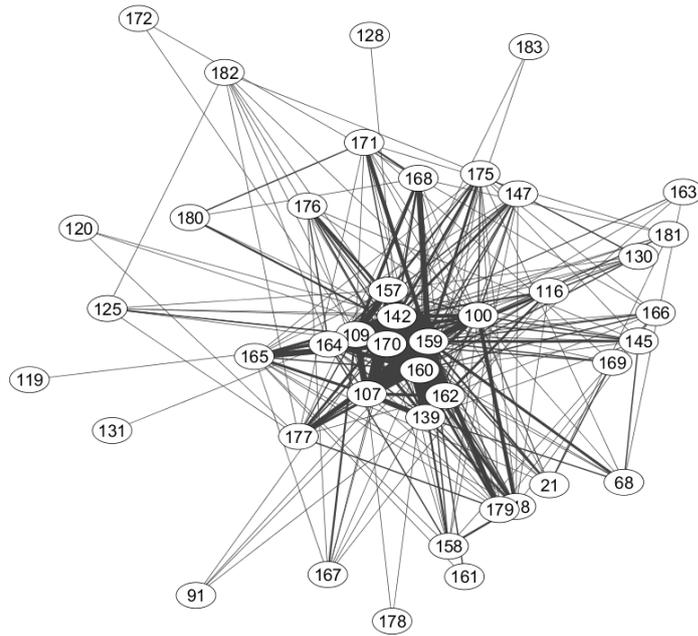
図表6：コミュニティ間のネットワーク構造の変遷

(a) 1970年（1967-1969年の協働）



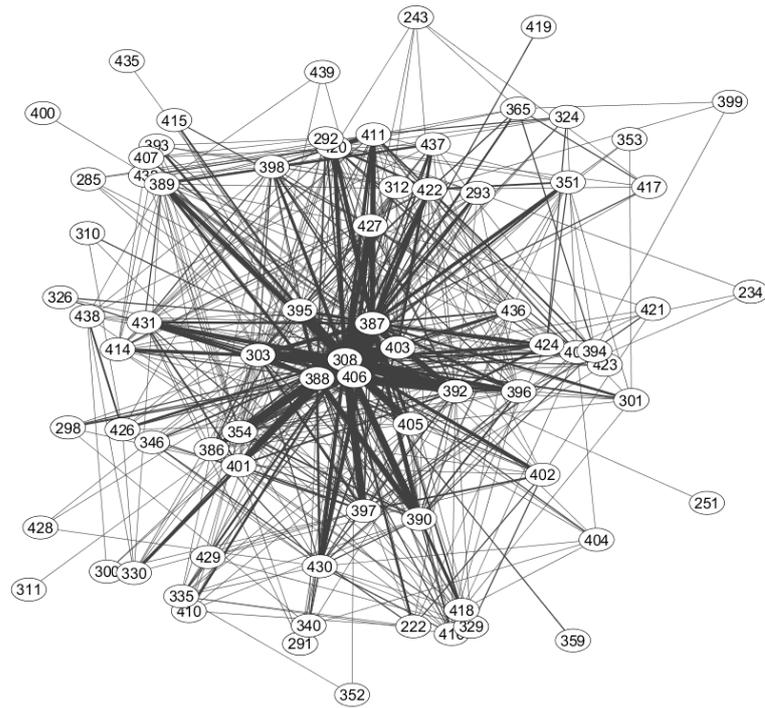
中心的コミュニティの ID	サイズ	コミュニティ内の代表的クリエイター、グループ
1	55	ザ・タイガース、ザ・ワイルドワンズ、すぎやまこういち、ピンキーとキラーズ、辺見マリ、安井かずみ、山上路夫、由紀さおり
2	77	内田裕也とフラワーズ、島倉千代子、筒美京平、なかにし礼、橋本淳
3	48	内山田洋とクールファイブ、橋幸夫
12	58	阿久悠、川口真、ザ・ドリフターズ、ジャッキー吉川とブルーコメッツ、ピーター、平尾昌晃、村井邦彦
15	57	加藤登紀子、ちあきなおみ、中尾ミエ、森岡賢一郎、森進一
21	61	黒澤明とロス・プリモス、美川憲一

(b) 1975 年 (1972-1974 年の協働)



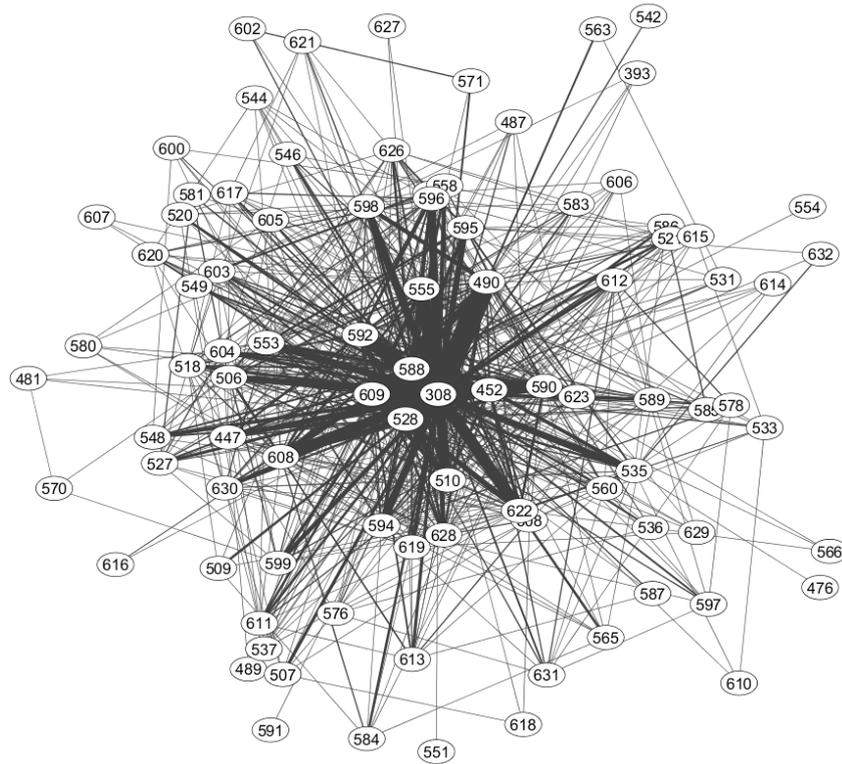
中心的コミュニティの ID	サイズ	コミュニティ内の代表的クリエイター、グループ
107	64	アリス、尾崎紀世彦、ザ・ドリフターズ、都倉俊一、なかにし礼、ペドロアンドカプリシャス、前田憲男
109	35	浅田美代子、飯田久彦、欧陽菲菲、筒美京平、南沙織、松崎しげる
142	81	天地真理、アン・ルイス、五輪真弓、夏木マリ、平尾昌晃、安井かずみ、竜崎孝路
157	16	郷ひろみ、酒井政利、山口百恵
159	101	阿久悠、五木ひろし、森岡賢一郎、千家和也、馬飼野俊一、桜田淳子、堺正章、研ナオコ、森進一、テレサ・テン、美川憲一、内山田洋とクールファイブ、桜田淳子、草刈正雄、堺正章、藤圭子
160	29	山上路夫、和田アキ子、野口五郎、岡崎友紀、にしきのあきら
164	22	加藤和彦、松山猛、鈴木茂、泉谷しげる、森山良子、細野晴臣、木崎純久、松任谷正隆、鈴木茂

(c) 1980年 (1977-1979年の協働)



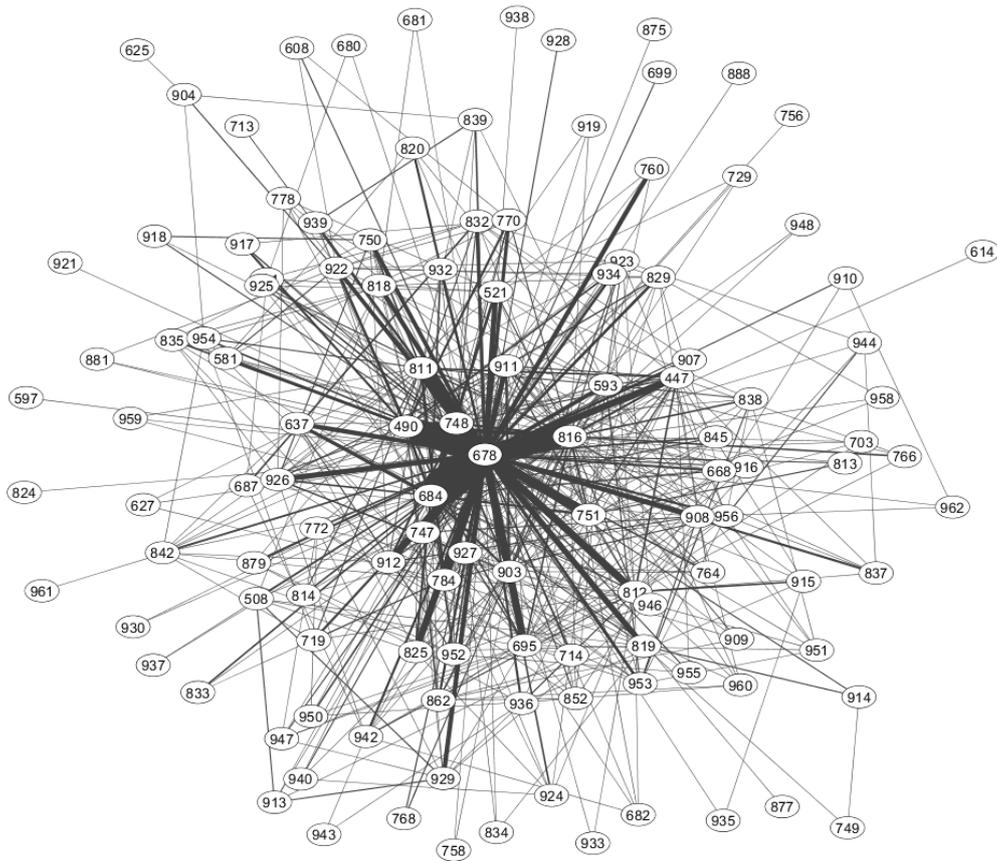
中心的コミュニティの ID	サイズ	コミュニティ内の代表的クリエイター、グループ
308	219	阿久悠、酒井政利、荻田光雄、筒美京平、都倉俊一、平尾昌晃、松本隆、船山基紀、若松宗男、原田真二、中島みゆき、谷村新司、吉田拓郎、研ナオコ、鈴木茂、桑名正博、森進一、尾崎亜美、小柳ルミ子、郷ひろみ、瀬尾一三、桜田淳子、岩崎宏美、浅野ゆう子、野口五郎、松任谷正隆
387	129	竜崎孝路、森岡賢一郎、千家和也、馬飼野俊一、細川たかし、加山雄三、和田アキ子、テレサ・テン
388	79	アグネス・チャン、なかにし礼、安井かずみ、加藤邦彦、加藤和彦、杉田二郎、牧村憲一、みうらよしこ、竹内まりや
395	24	阿木燿子、宇崎竜童、ジュディ・オング、藤圭子、太田裕美
406	38	松任谷由実、高橋真梨子、浜田省吾、伊勢正三、後藤次利

(d) 1985 年 (1982-1984 年の協働)



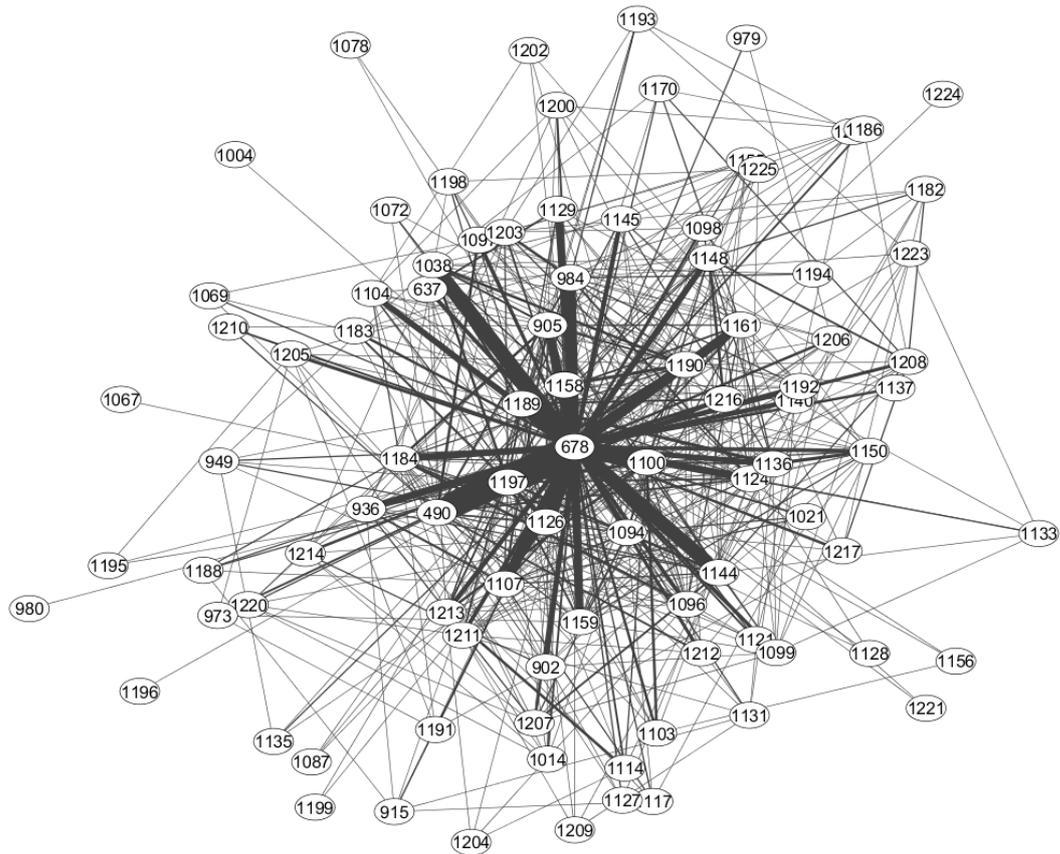
中心的コミュニティの ID	サイズ	コミュニティ内の代表的クリエイター、グループ
308	325	阿久悠、阿木耀子、長戸大幸、小林武史、売野雅勇、酒井政利、筒美京平、千家和也、船山基紀、渡辺有三、荻田光雄、とんねるず、飯田久彦、宇崎竜童、清水信之、郷ひろみ、西城秀樹、タケカワユキヒデ
452	21	もんたよしのり、吉田美奈子、来生えつこ
490	229	なかにし礼、竜崎孝路、馬飼野俊一、細川たかし、北島三郎、石原裕次郎、ぴんからトリオ
528	46	大滝詠一、後藤次利、山口百恵、ハウンドドッグ、ラッツ&スター、吉川晃司、村松邦男、寺尾聡、井上鑑
588	52	松本隆、佐野元春、瀬尾一三、原田真二、前田憲男、安田成美、瀬尾一三、若松宗男
592	27	細野晴臣、中島みゆき、服部克久、山下久美子、柏原郁恵
609	25	松本伊代、未唯、康珍化

(e) 1990年 (1987-1989年の協働)



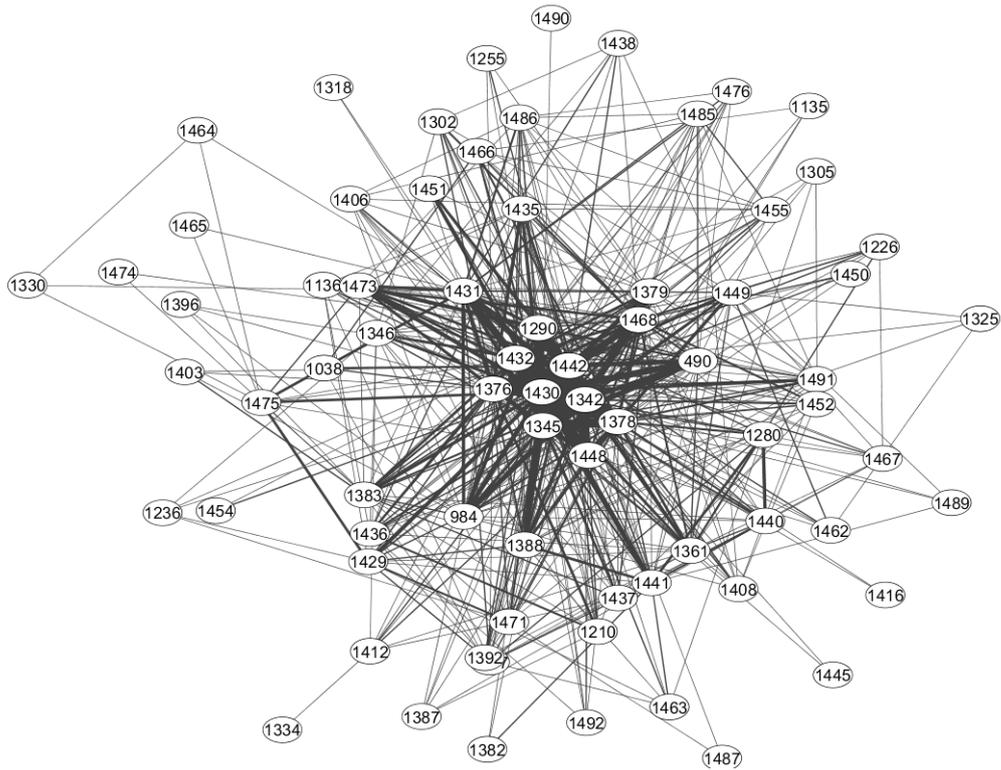
中心的コミュニティの ID	サイズ	コミュニティ内の代表的クリエイター、グループ
490	276	竜崎孝路、阿木燿子、細川たかし、小林幸子、北島三郎、美空ひばり、千昌夫、藤あや子、藤圭子、飯田久彦
678	627	秋元康、小室哲哉、売野雅勇、荻田光雄、みうらよしこ、酒井政利、筒美京平、松本隆、飛鳥涼、船山基紀、石川鷹彦、宮沢りえ、渡辺有三、細野晴臣、伊秩弘将、康珍化、清水信之、タケカワユキヒデ、大滝詠一、吉田拓郎、B'z
684	59	後藤次利、大貫妙子、国生さゆり、工藤静香、渡辺満里奈、松任谷正隆
811	127	世良公則、玉置浩二、爆風スランプ、岡村靖幸、The Blue Hearts、聖飢魔II、ハウンドドッグ
816	36	なかにし礼、前田憲男、井上忠夫、Sing like Talking

(f) 1995 年 (1992-1994 年の協働)



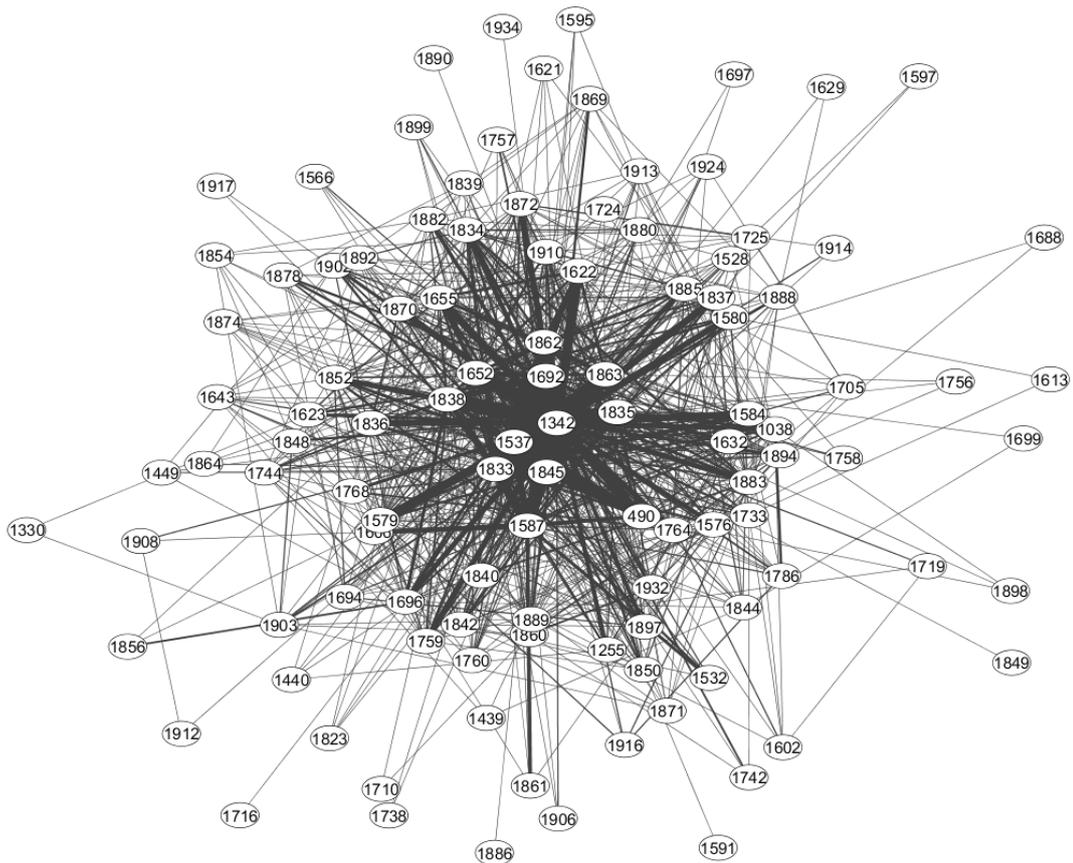
中心的コミュニティの ID	サイズ	コミュニティ内の代表的クリエイター、グループ
678	663	秋元康、筒美京平、阿木燿子、なかにし礼、売野雅勇、明珍康広、鈴木直人、松本隆、山里剛、飛鳥涼、安室奈美恵、細野晴臣、TRF、加藤和彦、船山基紀、平哲夫、渡辺有三、亀田誠治、荻田光雄、伊秩弘将、後藤次利、高見沢俊彦、大黒摩季、宇崎竜童、織田裕二、高橋由美子、康珍化、島田直角、清水信之、タケカワユキヒデ、とんねるず、森雪之丞
1100	54	前田たかひろ、篠原涼子、富樫明生、及川光博
1126	51	小室哲哉、久保こーじ、ダンス☆マン、松田聖子、松任谷由実、電気グルーヴ、ウッチャンナンチャン、TRF
1158	30	多賀英典、長渕剛、甲斐よしひろ、伊勢正三、浜田省吾、瀬尾一三、江口洋介
1197	65	シャ乱Q、米米クラブ

(g) 2000年 (1997-1999年の協働)



中心的コミュニティの ID	サイズ	コミュニティ内の代表的クリエイター、グループ
1290	123	小室哲哉、小室みつ子、折本雄一、久保コーじ、前田たかひろ、観月ありさ、富樫明生、鈴木亜美、安室奈美恵、華原朋美、内田有紀、浜田雅功、Globe、TRF
1345	142	秋元康、後藤次利、鈴木直人、とんねるず、今井美樹、篠原ともえ、中山美穂、猿岩石、島谷ひとみ、今井美樹、篠原ともえ、中山美穂、aiko、Da Pump
1376	121	岡野ハジメ、ラルク・アン・シエル、山里剛、川本真琴、EPO、細野晴臣、大江千里、小田和正
1378	74	稲葉貢一、槇原敬之、亀田誠治、中森明菜、河村隆一、Do as Infinity
1430	293	阿久悠、筒美京平、荻田光雄、中山千恵子、つんく、ダンス☆マン、橋本慎、蔭山茂樹、松田聖子、松本隆、吉田拓郎、氷室京介、山下達郎、浜崎あゆみ、富田恭通、船山基紀、モーニング娘。ウルフルズ、爆風スランプ、松任谷由実、大滝詠一、反町隆史、織田裕二、中西圭三、高橋幸宏、平松愛理、Kinki Kids
1432	150	井ノ口弘彦、坂本龍一、森雪之丞、GLAY、Penicillin
1442	172	アルフィー、織田哲郎、佐久間正英、忌野清志郎、布袋寅泰、玉置浩二、藤井フミヤ、B'z、TOKIO、Wands
1448	47	鎌田俊哉、山崎まさよし、スガシカオ、川村結花、島田直角、清水信之、SMAP

(h) 2005 年 (2002-2004 年の協働)



中心的コミュニティの ID	サイズ	コミュニティ内の代表的クリエイター、グループ
1342	680	井上陽水、大塚愛、宇多田ヒカル、織田哲郎、折本雄一、なかにし礼、牧村憲一、鈴木直人、浜崎あゆみ、富田恭通、松浦勝人、鎌田俊哉、島田直角、広瀬香美、鷺巣詩郎、松浦勝人、牧村憲一、布袋寅泰、筒美京平、小田和正、hitomi
1537	173	つんく、たいせー、ダンス☆マン、モーニング娘。、松浦亜弥、藤本美貴、橋本慎、みうらよしこ、松任谷由実
1692	302	奥田民生、松任谷正隆、松山千春、Def Tech、m-flo、Puffy
1835	254	岡野ハジメ、佐久間正英、井ノ口弘彦、椎名林檎、笹路正徳、スピッツ、亀田誠治、hide、GLAY
1845	143	近藤真彦、中村正人、槇原敬之、吉田美和、SMAP、Kinki Kids
1862	95	平井堅、松尾潔、山里剛、aiko、Chemistry

## 補遺 4 : プログラムコード

以下では、調査期間におけるユニークコミュニティの特定、コミュニティ融合と分裂の変数を作成するうえで本研究が利用したRならびにStataのプログラムコードを掲載する。

### 補遺 4-1. コミュニティ id の作成 (R)

次のコードの実行によって、各アクターに Girvan & Newman 法をもとにしたコミュニティ id を割り振った。コードの実行に際し、source、target、weight からなるテキスト形式のネットワークデータ（紐帯の向きが無方向のエッジリスト）を各年用意した。また、以下のコードでループを実行するため、各ネットワークデータのファイル名のプリフィックスとして年度をつけている（1970\_XXX.txt など）。

なお、以下で示す「eb\_com」はコミュニティ id、「eb\_n\_com」はコミュニティのサイズ、「eb\_mod」は各年度のモジュラリティが格納される。

```
library(igraph)
```

#### #データの読み込み

```
years=c(開始年:終了年)
for (year in years){
  setwd(“読み込み用ネットワークデータを保管しているディレクトリ名”)
  input = sprintf(“%s_ネットワークデータ名.txt” , year)
  d = read.table(input)
  colnames(d) = c(“source”, “target”, “weight”)
  g = graph.data.frame(d[1:2], directed=F)
  E(g)$weight = d[[3]]
  g = simplify(g, remove.multiple=T, remove.loops=T)
```

#### #Girvan & Newman 法によるコミュニティ id の振り当て

```
eb = edge.betweenness.community(g)
```

#### # 結果の出力

```
nw = data.frame(names = eb$names,
eb_com = eb$membership,
eb_n_com = max(eb$membership),
eb_mod = mean(eb$modularity),
```

```
)
setwd(“出力先ディレクトリ名”)
write.csv(nw, output, quote=F, col.names=T)
}
```

#### 補遺 4-2. ユニークコミュニティの抽出 (Stata)

続いて、本研究では次の Stata コードの実行によって、年度を隔てたコミュニティを特定し、ユニークコミュニティを抽出した。コード実行前に、コミュニティ id を割り振った各年のクリエイターデータをマージし、stata 形式のデータを準備している。

##### \*データ読み込み

```
use 各クリエイターにコミュニティ id が振られたデータセット.dta, clear
```

##### \*全ての調査年度を含めたコミュニティのユニーク id の振り当て (year\_eb\_com) と各コミュニティのメンバー数の特定 (eb\_comsize)

```
egen year_eb_com=group(year eb_com)
bysort year_eb_com:egen eb_comsize=count(year_eb_com)
bysort year_eb_com: gen eb_com_member=_n
```

##### \*各アクターの今期の所属コミュニティ (eb\_com\_present) と前期の所属コミュニティの変数化 (eb\_com\_past)

```
save ファイル名.dta, replace
replace year=year-1
rename eb_com eb_com_present
merge 1:m year artist_id using ファイル名.dta, keepusing(eb_com)
drop if _merge==2
drop _merge
replace year=year+1
sort artist_id year
rename eb_com eb_com_past
```

##### \*クリエイターが今期所属しているコミュニティを構成する前期コミュニティごとのメンバー数の特定 (eb\_com\_past\_member` t')

```
forvalue t=1/調査開始年度から調査終了年度-1 までコミュニティ id の最大値 (本研究では 227) {
```

```

gen eb_com_past_member`t`=
forvalue x=1/調査開始年度から調査終了年度までコミュニティ id の最大値（本研究では
274） {
forvalue i=調査開始年度+1/調査終了年度 {
count if eb_com_past==`t' & year==`i' & eb_com_present==`x'
replace eb_com_past_member`t`=r(N) if year==`i' & eb_com_present==`x' &
eb_com_past_member`t'==.
}
}
}

```

**\*今期コミュニティを構成する前期コミュニティのうち最大メンバー数をもつ前期コミュニティ id の特定と (eb\_com\_max)、そのコミュニティのメンバー数の特定 (eb\_com\_max\_member)**

```

gen eb_com_max_member=0
replace eb_com_max_member=eb_com_past_member1 if eb_com_past_member1>0 & year>=
調査開始年度+1
forvalue i=2/調査開始年度から調査終了年度-1 までコミュニティ id の最大値（本研究で
は 227） {
replace eb_com_max_member=eb_com_past_member`i' if
eb_com_past_member`i'>eb_com_max_member & year>=調査開始年度+1
}
replace eb_com_max_member=. if year==調査開始年度
gen eb_com_max=.
forvalue i=1/調査開始年度から調査終了年度-1 までコミュニティ id の最大値（本研究で
は 227） {
replace eb_com_max=`i' if eb_com_max_member==eb_com_past_member`i' & year>=調査開
始年度+1
}
replace eb_com_max=. if eb_com_past==. & eb_com_max==調査開始年度から調査終了年度
-1 までコミュニティ id の最大値（本研究では 227）

```

**\*今期と前期のコミュニティメンバーが 1/3 以上重複しているかどうかを判断するための基準値 (eb\_com\_identifier) と新規生成コミュニティの特定 (eb\_com\_new)**

```

gen eb_com_identifier=ceil(eb_comsize/3)

```

```

gen eb_com_new=.
replace eb_com_new=1 if eb_com_identifier>=eb_com_max_member & year>=調査開始年度
+1
replace eb_com_new=0 if eb_com_new==. & year>=調査開始年度+1

```

**\*今期と前期のコミュニティメンバーが 1/3 以上重複している前期コミュニティ id を特定し (eb\_com\_redundant)、複数特定された場合はメンバー数の少ない方を新規に生成されたコミュニティとして分類**

```

preserve
collapse (first)year eb_com_member eb_comsize eb_com_identifier eb_com_new
eb_com_present eb_com_past eb_com_max_member eb_com_max ,by(year_eb_com)
gen =1
gsort year -eb_com_max_member
collapse (first)year_eb_com (sum)eb_com_redundant,by(year_eb_com_max)
drop if eb_com_max==.
drop if eb_com_redundant==1
gen eb_com_redundant_max=1
tempfile holding
save "`holding'"
restore
merge m:1 year eb_com_max using `holding'
drop _merge eb_com_redundant_max
rename eb_com_redundant eb_com_redund
merge m:1 year_eb_com using `holding'
drop _merge eb_com_redundant
rename eb_com_redund eb_com_redundant
replace eb_com_redundant=0 if eb_com_redundant==.
replace eb_com_redundant_max=0 if eb_com_redundant_max==.
replace eb_com_new=1 if eb_com_new==0 & eb_com_redundant>0 &
eb_com_redundant_max==0
replace eb_com_new=1 if eb_com_new==.

preserve
collapse (first)eb_com_new,by(year_eb_com)
drop if eb_com_new==0

```

```

gen eb_com_id=_n
drop eb_com_new
tempfile holding
save "`holding'"
restore
merge m:1 year_eb_com using `holding'
drop _merge
save ファイル名.dta,replace

```

**\*年度を隔てたユニークコミュニティ id の割り当て (eb\_com\_id)**

```

gsort year -eb_com_max
collapse (first)year eb_com_present eb_com_past eb_com_id eb_com_max_member
eb_com_max eb_com_new ,by(year_eb_com)
replace eb_com_id=eb_com_max if eb_com_id==. & year==調査開始年度+1
forvalue i=調査開始年度+1/調査終了年度-1{
local j = `i' + 1
preserve
keep if year==`i'
keep year eb_com_present eb_com_id
rename eb_com_present eb_com_max
rename eb_com_id eb_com_id_`i'
replace year=year+1
tempfile holding
save "`holding'"
restore
merge m:1 year eb_com_max using `holding'
drop _merge
drop if year_eb_com==.
replace eb_com_id=eb_com_id_`i' if eb_com_id==. & year==`j'
drop eb_com_id_`i'
}
keep year_eb_com eb_com_id
save 新たにユニークコミュニティ id が割り当てられたデータ.dta,replace
use 既存のコミュニティ id が振られたデータ.dta,clear
drop eb_com_id

```

```
merge m:1 year_eb_com using 新たにユニークコミュニティ id が割り当てられたデータ.dta
drop _merge
save ファイル名.dta, replace
```

### 補遺 4-3. コミュニティ融合とコミュニティ分裂の変数 (Stata)

#### \*コミュニティ融合 (変数名: eb\_com\_fusion)

```
gen eb_com_fusion=0
forvalue i=1/調査開始年度から調査終了年度-1 までコミュニティ id の最大値 (本研究では 227) {
replace eb_com_fusion=1+eb_com_fusion if eb_com_past_member`i' >0 & year>=調査開始年度+1
}
replace eb_com_fusion=. if year==調査開始年度
replace eb_com_fusion=. if eb_com_fusion==調査開始年度から調査終了年度-1 までコミュニティ id の最大値 (本研究では 227)
gen eb_comsize_fusion=0
forvalue i=1/調査開始年度から調査終了年度-1 までコミュニティ id の最大値 (本研究では 227) {
replace eb_comsize_fusion=eb_comsize_fusion+eb_com_past_member`i' if year>=調査開始年度+1
}
```

#### \*コミュニティ分裂 (変数名: eb\_com\_fission)

```
forvalue t=1/調査開始年度から調査終了年度-1 までコミュニティ id の最大値 (本研究では 274) {
gen eb_com_future_member`t'=.
forvalue x=1/調査開始年度から調査終了年度-1 までコミュニティ id の最大値 (本研究では 227) {
forvalue i=調査開始年度+1/調査終了年度 {
count if eb_com_present==`t' & year==`i' & eb_com_past==`x'
replace eb_com_future_member`t'=r(N) if year==`i' & eb_com_past==`x' & eb_com_future_member`t'==.
}
}
}
```

```

}
gen eb_com_fission=0
forvalue i=1/調査開始年度から調査終了年度-1までコミュニティidの最大値（本研究では274） {
replace eb_com_fission=1+eb_com_fission if eb_com_future_member`i`>0 & year>=調査開始年度+1
}
replace eb_com_fission=0 if eb_com_fission==調査開始年度から調査終了年度-1までコミュニティidの最大値（本研究では274） | eb_com_fission=.
replace eb_com_fission=. if year==調査開始年度
gen eb_comsize_fission=0
forvalue i=1/調査開始年度から調査終了年度-1までコミュニティidの最大値（本研究では274） {
replace eb_comsize_fission=eb_comsize_fission+eb_com_future_member`i` if year>=調査開始年度+1
}

```