

神南地区に於ける異質な人材の投入による職場風土の変質

Changes in the Work Climate Caused by the Recruitment of
Diverse Human Resources in Jinnan Area

幸 田 達 郎*, 加 藤 成 子**

Tatsuo KODA

Seiko KATO

概要： 本稿では映像ソフト産業における最終的な組立メーカーであるNHKが部分的な外注を組み合わせて生産物としての番組や付随物を作成するプロセスを例に、企業間での擦り合わせに関する解決策のひとつの可能性を考察する。研究にあたっては、公開資料を分析するとともに、関係者に対して延べ7.5時間のインタビューを行った。NHKの下請・孫請企業の活用の歴史を簡単に振り返ったうえで、NHKの所在地である神南地区における下請・孫請企業の活用の問題点として、①協力すべき相手の入れ替わりが激しいこと、②それぞれの組織の風土の違いが存在すること、を指摘した。今回の調査で、これらの問題に対して、本業である映像産業とは異質な分野から参入した人材による行動が企業間を巧みにつなぎ合わせることに有効であることが明らかになった。ここで示された行動は既存の論理とは異なった行動であり、そういった行動に家庭における主婦、特に育児の経験が役立つ可能性が示唆され得た。

この結果は他の多くの産業に対して有効な含意があると考えられる。

Abstract

This paper discusses a possible solution to successful coordination between companies, taking as an example the process in which NHK, the final assembler in the visual software industry, combines partial outsourcing to create programs and other related products. In addition to public data analyses, this study also consisted of a total 7.5 hours worth of interviews to persons concerned. With a quick review of the history of NHK's use of subcontractors and sub-subcontractors, this study revealed the following issues regarding the use of these companies in the Jinnan area where NHK is located: the turnover rate of employees on the side of the subcontractors is high and the work climate of each company is different. Study results showed that the behaviors of personnel outside the visual industry could prove effective in successful corporate collaboration. These behaviors consist of behaviors that are different from existing logic, and the study suggested that housewives, particularly those with parenting experiences could contribute to these behaviors.

This result is believed to have meaningful implications for a variety of other industries.

* 文教大学湘南総合研究所研究員（2010年度）・文教大学人間科学部専任講師

** 文教大学湘南総合研究所客員研究員（2010年度）・株式会社インプレオ代表取締役社長

目次

1. はじめに
 2. 研究手順
 3. NHKの外注化の動きと神南地区における映像関連企業
 4. 番組制作における下請・孫請企業の活用の問題点
 5. 異質な人材による職場風土の変質を推進させる行動
 - 事例1
 - 事例2
 6. 結果と考察
 - 変革を推進させる異質な人材の行動原理
 - 異質な人材の投入成功の要件
 - ①人材の見極め
 - ②きめの細かい人材配置
 - ③配置後の細かいフォロー
 7. 結語
- 引用文献
付録

1. はじめに

日本の産業の強さは大企業を下支えする下請・孫請企業の強さだともいわれている。

藤本（2007）によると、日本企業は「擦り合わせ能力」で国際競争力を持つ。

日本の公共放送である特殊法人日本放送協会（本稿では、以降NHKと呼ぶ）は、番組制作およびその付随事業に関して、下請・孫請企業を活用しながら業務を完遂している。まさに下請・孫請企業との「擦り合わせ能力」の発揮が必要な状況にある。NHKとその周辺企業を例にこの「擦り合わせ能力」がどのように確保されているのかが分かれば、他の企業にとっても「擦り合わせ能力」向上についての示唆が得られるであろう。

映像ソフト産業における最終的な組立メーカーであるNHKは部分的な外注を組み合わせる生産物としての番組や付随物を作成している。本稿ではそのプロセスを例に、ひとつの可能性を

考察したい。

研究にあたっては、公開資料を分析するとともに、関係者に対するインタビューを行った。その結果、企業間を巧みにつなぎ合わせることに有効と考えられる行動原理に関して、家庭における主婦、特に育児の経験が役立つ可能性が示唆され得た。本稿では、次の第2節で、本研究の調査手順について述べ、第3節で、NHKの下請・孫請企業の活用の歴史を簡単に振り返り、第4節において、下請・孫請企業の活用の問題点として、協力すべき相手の入れ替わりが激しいことと、それぞれの組織の風土や構成員のもつ背景の違いが円滑なコミュニケーションの妨げになっていることを指摘し、第5節において、異質な分野から参入した人材による行動が、これらの問題を解決する可能性を持つことを検討したい。ここで示される行動は、業界内に自然に出来上がった既存の行動とは異なった行動だと考えられる。第6節でこれまでの各節の内容を振り返り、今回の調査で明らかになった行動の原点に家庭での育児経験が大きく作用しているであろうことを示す。さらに「擦り合わせ能力」が必要な他の産業クラスターや業界への含意を検討する。

2. 研究手順

本研究では、NHKの公開資料をホームページ上から収集した後、関係者に対して事前のインタビューを行った。こうした中で、NHKにおける外部企業活用が増大している実態が浮かび上がってくるとともに、NHKや、NHK子会社、外部企業のメンバーが混在する職場での風土の刷新や円滑な擦り合わせに役立った人物の存在が浮かび上がってきた。

そこで、何名かのNHK職員および外部プロダクション経営者から、このような人物として指摘のあった対象者2名を含む合計5名に対し、2010年8月から9月にかけて、インタビュー調査を行った。さらに外部企業活用の実態について確認するためにNHKの関連事業担当役員にも

インタビューを行った。インタビューはすべて1回につき1時間30分の長さで行われた。特に、指摘のあった対象者2名にはそれぞれ2回、合計4回のインタビューを行った。

対象者へのインタビューは産業界で個人の行動特性を分析する際に用いられるBEI (Behavioral Event Interview; Spencer, & Spencer, 1993) を中心に半構成的に行い、より深層にある心理面を把握するために、通常の心理面接の手法を取り入れた¹。

インタビューの内容はすべてICレコーダーに記録し、それを文字に起こして分析を行った。対象者に対しては、業務上の行動の動機や原因、行動特性が形成された理由などを理解するために、幼少期の経験や生育歴、家庭内および小・中・高校でそれぞれの段階での様子やそれぞれの段階でどのような印象的な出来事があったのか、などの心理的な深層を理解するように努めた²。また、そのようなインタビュー手法を用いたために、内容がプライバシーに踏み込むことになることが考えられたために、個人名について秘匿することをインタビューの条件とした³。

3. NHKの外注化の動きと神南地区における映像関連企業

NHKは1925年にラジオ放送を開始した社団法人東京放送局、社団法人大阪放送局、社団法人名古屋放送局が1926年に統合された社団法人日本放送協会を母体としている。特殊法人としての設立は1950年である。1953年にテレビ放送を開始し、1960年にはカラーテレビ放送を開始している。

ラジオ番組であってもテレビ番組であっても、放送番組制作には、番組出演者、取材対象者、番組内で使用する楽曲提供者、台本作者など

様々な協力者の存在が必要であり、元々、「擦り合わせ能力」が必要な業態である。さらに1984年に電波1波で始まった衛星放送が1986年には2波になり、1987年には衛星第一放送で24時間独自編成を開始し、1989年には衛星第二も24時間放送化された。こうした過程を経てNHKのテレビ番組放送は、総合テレビ、教育テレビの2波から衛星第一放送、衛星第二放送を含む4波に倍増したのみならず、地上波についても都市部ではテレビが24時間放送化していった。一方でNHK職員数は国会での決定に従い削減を続けていく必要があったため、深刻な要員不足に直面していた。

本研究でインタビューを行った関連事業担当役員（インタビュー当時）であった溝口明秀氏によると、「衛星放送はNHKにとって全く未知の新規事業でした。一番の問題はコンテンツの不足でした。映画、海外ニュース、スポーツといったコンテンツの調達をどう進めるかといった問題の一方で、大きな課題は番組制作のパワーをどう確保するかということでした。」という状態であった。衛星放送に向けての番組制作、海外からの映像購入、海外との共同制作などの様々なニーズを満たすためにNHK子会社を設立したという。「番組制作のパワー確保でNHKが最も期待したのが、外部の制作プロダクションでした。しかし、その当時の制作プロダクションのスキルは今ほど高いものではなかったのです。むしろあの当時はNHKから子会社への出向者のスキルは相当高かった。NHKからの出向者がプロダクションを育成しながら番組制作をやってもらったのです。」ということで、衛星放送が本格化するのを機に、出演者や楽曲提供者のみならず、番組制作の根幹の部分にまで外部プロダクションを活用するようになったことと、

1 BEIは、高業績を上げ続ける人材に共通する行動特性を抽出し、分類・コード化するために用いられるインタビュー手法であるが、本調査では行動特性の分類・コード化を目標にしておらず、より深い動機や行動原理を理解しようとするものであるため、通常の心理面接の技法を取り入れてインタビューを行った。

2 インタビュー項目については「付録1-1」を参照のこと。

3 インタビューの条件とインタビューアの誓約書の書式については「付録2」を参照のこと。

NHKが実務を進める際に現場レベルで制作や周辺業務を依頼するプロダクションの育成にあたったことが窺える。また番組制作技術者についても衛星放送番組制作のためにさらなる要員が必要であったため技術協力会社を作ったとのことであった。

現在では、平成21～23年度NHK経営計画において、今後5年間でNHK・子会社等以外が制作する番組の編成比率を衛星2波で40%程度、テレビ4波で25%程度まで高めるとしている。こうした外部制作比率の高まりとともに、現場の要であるデスク業務やプロデューサー業務の一部についても外部プロダクションの活用が増えている。NHKの子会社等においても、NHKからの出向・転籍者やプロパー社員、外部プロダクションの人員が相互にかかわり合いながら業務を進めていかざるを得ない状況が生じている。

こうした歴史を背景に、NHK所在地周辺には、その子会社等をはじめとする映像制作会社等のゆるやかなクラスターが形成されている⁴。2010年9月現在で、NHKは関連団体として、子会社13社、関連会社2社、関連公益法人等9団体、合計24社を擁している。そのうちNHKの所在地である渋谷区神南や、隣接する神山町、富ヶ谷、宇田川町を所在地とする組織が16社であり、それ以外の地区（港区南青山、港区赤坂、世田谷区砧、国立市富士見台、港区高輪）に所在する組織が6社ある。そのうちの2社は世田谷区砧のNHK放送技術研究所の建屋の内部に所在しているため、NHKの近隣以外に所在している関連団体は株式会社NHK文化センター、株式会社総合ビジョン、学校法人NHK学園、公益財団法人NHK交響楽団の4社のみである。他の2団体は日本放送協会健康保険組合と財団法人日本放送協会共済会であり、いずれも神南のNHK

の建屋内に所在する。

番組制作や番組の二次的派生物の制作や頒布（番組の国内外への販売やDVD制作、番組テキストや番組内で使用する楽曲の制作・管理・頒布、番組のキャラクター管理など）を行う組織でNHK近辺に所在していないのは、業務内容がNHKの事業に対して比較的関連の薄い株式会社総合ビジョン1社のみである。

また、NHKの周囲には、映像制作プロダクションや映像機材、貸スタジオなど、民間の様々な映像関連企業が集積しており、NHKおよび関連団体が頻繁にこれらの企業を活用している。

神南地区⁵には、ホームページで確認できただけで60社以上の制作プロダクションを中心とした映像・音楽関連企業が集積している。これらの企業のいくつかは、番組映像の制作だけでなく映像を含んだwebページの制作を行っていたり、番組ロケーションの手配だけでなく一般向けの旅行業を営むなど、業務の範囲を広げている。これらの企業にしても常時、NHKから業務を受注しているわけではなく、業務の展開のしかたも様々である。NHKに対する仕事以外の業務であっても、例えば企業向けのビデオ制作を受注したプロダクションは、業務の内容に応じた撮影機材や人員、編集室やスタジオを調達する必要がある。屋外へのロケーションが必要であれば車両やコーディネーターを活用する必要があるし、企業の記念日などのイベントに連動させたビデオ制作であればイベント会社と連携する必要があるなど、関連する企業が相互に関連しあっており、産業クラスターとして企業が集積する条件が整っている。

また、NHK自体も番組制作会社に対して新規の企画番組や特集番組に関して公募を行う際の条件として「番組制作の過程では、NHKプロデュー

4 Porter (1998)によると、クラスターは、特定の分野で競争しながらも協力している、相互に連結した企業、専門化した部品製造業者、サービス提供者、産業に関連した事務所、そして提携する団体（たとえば大学、政府機関や、商業組合）の地理的集中である。

5 本稿でいう神南地区とは、NHKが所在する神南、神山町、富ヶ谷、宇田川町、代々木、神宮前、北青山、原宿、千駄ヶ谷、道玄坂、桜丘町など、NHKの最寄り駅である渋谷、原宿、代々木周辺の地区である。

サーの要請に応じて、打ち合わせ等のためにNHK放送センター（東京都渋谷区）に来ていただくこと、また、試写、編集、MA⁶などのポスト・プロダクションを、NHKから比較的近い場所（東京都内あるいはその近郊）で行えることが原則となります。」との指示を行っている（NHKホームページ「番組制作会社の皆さまへ」）。

4. 番組制作における下請・孫請企業の活用の問題点

番組制作は微妙な相互調整が必要なことから、藤本（2007）が指摘するインテグラル・アーキテクチャ型の製造プロセスを有していると考えられる⁷。

番組制作において調整を要する場面には様々な場合があり得る。外部プロダクションの番組ディレクターが番組制作を行う場合に、ロケに出る際のカメラマンの手配をNHK職員の番組デスク⁸が行う場合もあり、別のプロダクションから来ている番組デスクが行う場合もある。さらに、手配されたカメラなどのリソースはNHK内部のものを使用する場合もあるし、リソースが逼迫していて手当ができない場合や特殊な撮影機材が必要な場合には外部の放送機材をレンタルすることもある。ロケに同行する照明技術者はこれらとは別の企業の人間である場合も多い。さらにそのあとの編集の際に必要な技術者もNHKの職員である場合とそうでない場合があるなど、単純に企業から企業へと部品が流れていくわけではなく、所属が入り組んだチームで制作を進行していくことになる。また、スケジュールが変更になれば、必要な機材が変化したり、個々のメンバーが抱える別の番組スケジュー

ールと折り合いがつかなくなり、一部のメンバーが入れ替わることもある。

番組デスクの業務を行っているインタビュー対象者のひとは常時、スケジュール調整の困難に直面している。インタビューに応じてくれたこの人物は神南地区にある制作プロダクションの社員であり、NHK子会社に常駐して番組デスク業務を行っている。番組デスクが番組に関わる機材や人員を調整し、その下に実際に番組を制作する番組ディレクターなどの制作実務者がいる。制作実務は、さらに別の複数の外部プロダクションの社員が行っている。

一度決まった収録のスケジュールが変更になると、関連する外部の会社全部に連絡をし、再調整を行わなければならない。そうすると、他の予定と重複してしまうために当初予定していたメンバーが次々と入れ替わることになる。また、メンバーも単に下請を集めただけでなく、孫請にあたる企業の出身者も含まれるため、調整には困難がともなう。さらに撮影用の特殊なカメラや必要な機材もNHK内部の使用状況などにより、改めて外部からレンタルしなければならなかったり、レンタル期間を変更する必要がある。しかもこのような作業を同時進行で複数番組のために調整している。

「こっちは収録、こっちはロケ、こっちはECS⁹っていうの、やりこなさなきゃいけないので。本当に顔を覚えて、その人たちの性格を知っていけないと、最初、怒鳴られっぱなしだし…。」

という状態にさらされている。ECSなど、聞

6 Multi Audioの略で、映像にナレーションや音楽を付ける作業のこと。

7 藤本、(2007)によると、インテグラル・アーキテクチャとは日本企業が国際競争力を持つ「擦り合わせ能力」が競争力に直結する製品設計の基本思想のことであり、モジュラー・アーキテクチャ（インターフェースが業界全体で標準化しており、企業を超えた「寄せ集め」が可能なタイプの）製品設計の基本思想に対比する概念である。天野（2007）は、インテグラル・アーキテクチャの製品では、複雑な機構を持つ製品の全体最適化が必要になるために、部品企業に対して、自社の開発・生産プロセスとコミットし、共同で問題解決に当たらしめるとしている。

8 番組制作の様々な調整を行う担当。

9 Electronics Edit Control Systemの略で、編集作業で字幕を入れるなどの作業を行うこと。

きなれない言葉については、当初、暇を見つけてはノートに書き留め、帰宅後に整理をして覚えたという。

こうした状況のなかで、それぞれの組織がそれぞれの論理で動いており、プロジェクトや番組に参加する要員が入れ替わることも多い。外部プロダクション社員である番組デスクを管理するNHK子会社のチーフ・プロデューサーも短期間のうちに入れ替わっている。3年間のあいだに子会社のプロパー社員からNHK本体の出向者へ、さらに別のNHK子会社のプロパー社員に入れ替わっている。

インタビュー対象者であるAさんが担当している番組は、Aさんが働いているNHK子会社とは別の子会社と共に、ほぼ隔週で同じ番組を交互に制作している。その別の子会社との連携を欠かすことができないが、Aさんが働いているのは別のNHK子会社についても人の入れ替わりは同様である。

今回のインタビューに応じてくれた他の対象者も同様の悩みを抱えていた。

「人が変わっていったって、結局そうやって替わると、(中略)次の方にも、結局、私がサポートして。

これはこうなんです。これはこうなんです、って。

あれはああなんです、って。

教えた同じことを、またやらなきゃいけないかったりとかして。

それは本当に、とても気が遠くなるほど面倒だったりする。」

NHK子会社の内部においても外注の社員が常駐していたり、NHK本体の異動に伴って入れ替わったりする。また、取材先に出ている時間が

長く、会社の居室にいることが少ないので、お互いに顔と名前を充分に覚えていない場合がある。そのために、社員相互のコミュニケーションが取りにくい状態にある。

特にNHK子会社が発注する外部の制作プロダクションの側は、それぞれの番組単位ごとに仕事を請け負う社員が異なるので、入れ替わりが激しい。

今回の調査内容に限っていえば、下請・孫請企業の活用の問題点として、協力すべき相手の入れ替わりが激しいことが指摘され得る¹⁰。

NHKでは衛星放送の展開、さらには現在のハイビジョン独自番組制作といった幅広い番組制作の責任者として、個々の番組についてNHKの立場からチーフ・プロデューサーを立てている。しかし実際には、NHKのチーフ・プロデューサーは複数の番組に対して責任を負っており、細部に立ち入ることが難しくなっている。

さらに実際の作業の責任者として、NHK子会社の中に番組独自のチーフ・プロデューサーを立て、場合によっては、その下請である外部プロダクションの内部にも責任者としてチーフ・プロデューサーが存在する。

このことは、作成すべき番組数が増大しているにも関わらず、直接業務を行うNHK本体の職員数を削減することにより、外部パワーを活用して業務の柔軟性を確保するとともに、人件費の相違から来るコスト・メリットを確保するという意味で、経済合理性に適った企業行動であるといえる。

しかし、その反面、現場で実作業を行う外部プロダクションの要員や他の関係者にとって、実質的に責任を負うのが誰なのかが不明確になっている可能性がある。

この場合、NHKの職員の側も、人員を送り込

10 このような入れ替わりは、一般的には春と秋に行われる番組改編や特集番組の編成などで、番組そのものが新陳代謝していくことにより起こると考えられる。また、改編により消滅した番組の制作メンバーは別の番組の制作に異動することになり、そのために改編をしない番組のメンバーが押し出されるなどして影響を受けることとなる。

んできている制作プロダクションの側も、自分達が関わっている番組を、いわば自分自身の“資産”としては、明確に所有していないと考えられる。そのために、現在、作られつつある番組が誰にも所属しない状態、すなわち外部化した状態に近い状態になっている可能性が考えられる。

このような問題が発生する状態は、Demsetz (1967) らによる新制度派経済学の所有権理論によって、以下のように説明することができる。

Demsetz (1967) は、資産を効率的に利用するにあたって所有権を明確にし、所有権の外部性を内部化することが重要であることを示している¹¹。

本研究で対象となっている放送ビジネスに於いては、個々の番組の責任の最大の帰属先が明確でないために、番組制作プロセスで最も大切な“人の能力”が有効活用され得ず、ノウハウの継承を含めて腰を据えた人材の配置がなされていない可能性がある¹²。

このような状況のなかで、学歴も過去の職場も利害も異にする人々が円滑なコミュニケーションに基づき協力して仕事を進めていくことには困難が伴う。多くの組織が関わり、しかも人の入れ替わりが多い場合には、共通理解や拠って立つ共通の風土が醸成されにくい。時には所属する組織の壁を越えて質問をすることさえためられる風潮が生じることもある。

子会社のプロパー社員は、常時一緒にいるわけでもない親会社の社員に仕事の微妙なニュアンスの指導を受けにくく、公式ルートを通して、業務の擦り合わせに必要な疑問点は自分の部長にあげ、相手の会社の部長から、現場に降ろしてもらい、回答は組織としての決定を待って、逆のルートで戻ってくるという経路をたどるた

め、コミュニケーションのギャップが生じる場合がある。

また、他の産業においても、系列の解体や製造工程のモジュール化などにより同様の事態が発生する場合があると考えられる。

NHK本体の職員と、業務を請け負う外部の協力先とのコミュニケーションが充分でない場合もある。内部だけで通じる論理が、目的も背景も異なる他企業の社員に充分伝わらない場合があるという。ひとつの組織のなかにずっと居ると、内部でのコミュニケーションがその組織のなかで独自に効率化しているために、外部の組織の出身者にはうまく伝わらない場合がある。このことは、他の企業グループにおいても、擦り合わせが必要な場合に、発注元と下請との間で起こる出来事であると考えられる。

番組制作における下請・孫請企業の活用の問題点として、協力すべき相手の入れ替わりが激しいことと、それぞれの拠って立つ背景が違うためにそれぞれの組織の人の言動のパターン、いわば組織風土の違いが存在しており、外部企業をコーディネートすることに巧みな人物はこうした状況で高い擦り合わせ能力を用いて巧みに業務を処理していると考えられる。

本稿の以下の節では、それぞれの組織が拠って立つ風土の違いが存在するなかで、相互に協力が困難にみえる風土を変えていく事例を提示し、検討していきたい。

5. 異質な人材による職場風土の変質を推進させる行動

事例 1

Aさんは学校卒業後、結婚、出産、育児が一段落したところで制作プロダクションに雇用され、そこからNHK子会社に派遣されて番組デス

11 外部化した事象に対しては責任を負う当事者を明確に設定しないと、その事象を処理する当事者がいないまま放置されることになる。

12 幸田 (2009) は、個人の能力や将来のキャリアのように、“資産”としてはとらえられにくいものをも“資産”と位置付け、実証研究を元に、その所有権の帰属先が明確に位置付けられていない場合には、有効な活用がなされないという可能性を議論している。

クの仕事をするようになった女性である。

最初の仕事は番組デスクの仕事ではなく、制作された番組の権利情報を整理する仕事であった。派遣された先のその職場では、NHKからの出向者、プロパー社員、外部プロダクションの社員が混在しながら業務を行っていた。それぞれのメンバーは個々別々の番組のプロジェクトに参加しており会社の居室にいない時間も長い時間、お互いに顔もあまり知らないという事態が生じていた。

親会社から転籍してきた部長がいたが、その部長は優れた番組を制作してきた人であり、子会社や外部から派遣されてきた人など、周囲の人々から畏敬の念をもって接せられていた。

職場に配属されてすぐにAさんは午後にお菓子を配布するようになった。Aさんは、「はい。部長さんのぶん。どーぞー」といって明るく配ったという。周囲はどきどきしながら見ていたが、次第に部長は「ありがとう」と短く言うようになった。さらに時間が経つと、部長は「わたしを太らせる気ですか？」とてれくさそうに言いながら、配られたお菓子を食べるようになったという。

部長に対して「足りなかったら、あそこにおやつを入れてありますからね。自分で取って食べてくださいね」と声をかけると、部長は、「どれどれ、今日はどんなお菓子があるかな？」とつぶやきながらお菓子をプールしてある棚を開けてみるようになった。

会社の外でAさんが部長に出会った際に、手を振りながら明るく呼びかけるAさんに対して、部長は、まず、周囲をきょろきょろと見回し、手を振られたのが自分であることを確認し、やがて、恥ずかしそうに手を振り返したという。周囲は、あの部長が街で女性に手を振ったというって驚いたという。

また、Aさんが業務上で行き詰って困っている様子を部長が自席で見えており、自分から進んでAさんの業務を手伝うこともあった。

Aさんを派遣していた社長は、適性を見極め

たうえで、Aさんを番組デスクとして別のNHK子会社に異動させた。Aさんは番組デスクとして怒号が飛び交うなかを笑顔で対応を続け、外部プロダクションから派遣される頻繁に入れ替わる社員たちに対して、基本的な人間関係や、問題解決に役立つ適切な人物は誰か、などの様々な問題について積極的に教育している。

また、新たな職場は来客があっても誰も知らん顔をしている風土であったが、Aさんが率先して笑顔で案内し、お茶を出すようになった。新しい番組やプロジェクトに参加するために職場にやってきた社内外のディレクターに対し、子供に諭すように「入ってきたらあいさつしなきゃダメじゃないの」とあいさつをさせ、Aさんが職場にいるメンバーに対して紹介して回るようになった。

このようなことを通して、Aさんは職場の雰囲気や、より友好的に変化させるとともに、仕事や情報がAさんに集中するようになり、「擦り合わせ」の結節点として会社間の微妙な調整がうまくいくようにきめ細かいコミュニケーションを行っている。

事例2

Bさんは学校卒業後、一度就職した後、結婚、出産、育児が一段落したところで制作プロダクションに雇用され、NHK子会社に常駐しながら、番組を海外販売するための英語版制作の補助や、番組に関連するデータベースの更新管理の仕事をしている。また番組の海外への販売促進用のカタログ制作やweb管理までを行なっている。

以下はBさんが遭遇したポスターに使用するための写真のデータ保存に関わる事例である。

展示会での番組宣伝のポスターを作る際に、それぞれの展示会の規定に合わせた仕様でポスターを作成する必要がある。Bさんは国内で放送された番組の海外販売用に英語版番組のカタログ冊子を作成している。そのカタログに載せる画像のデータを保存しておき、そのデータをそれぞれの展示会のポスター用に展開していく

場合がある。

従来はBさんが所属するプロダクションがそのデータをポスターに展開できる形式で保管していた。そのデータを元にして、Bさんの会社は新たなポスター用に写真をリサイズして作成し、NHK子会社に対してリサイズ費を請求をしていた。

近年の不況でそのようなポスター作りの仕事がなくなってしまっていたが、Bさんが所属するプロダクションは何年かぶりでポスター制作を受注した。そのデザインについてNHKやNHK子会社の意見がまとまらず、制作日程がぎりぎりになってしまったため、ポスター制作の料金も通常よりも高い特急料金になってしまった。

Bさんの会社では、スケジュールが逼迫していたためとデータ保管の料金を節約するために、今回使用したリサイズ後のポスターの画像データは再利用のための保存は行わない、ということを発注する側の当時のNHK子会社のチーフ・プロデューサーと合意していた。

しかし、その後、相当に時間が経ってから、その条件を知らない別のプロデューサーから、別のイベントのためのポスターを制作したいので、前回作成したリサイズ後のポスターの画像データを渡してほしいとの依頼があった。

しかし、Bさんの会社側では、その注文に応じようとしたが、渡せるようリサイズ後のデータを正式に保存していなかった。そのために、今回、使用できる形のデータを作成するのに時間がかかった。

NHK子会社としては、データがすぐに出てこないということについて、Bさんの会社に不満を持った。また、Bさんの会社の側では、当初の取り決め以外のことをサービスで行っているにも関わらず、NHK子会社の姿勢が高圧的であると感じられた。そのために、それぞれの会社の間に不信感が生じた。

さらに、その後も、同じデータを元に、全く別の番組展示会のためのさらに大きなポスターを制作することになった。以前のデータのま

では、画像が粗くなってしまうためにデータをさらに作り直さなければならなくなった。料金請求はデータの再度の作り直しも含めた料金になったが、NHK子会社の新たな担当者は、基本的な前提としてポスターを作成した企業はデータを保存しておくべきであり、一度ポスターになっているデータを完成した形式で渡すべきであるとの信念を持っており、再度、データ作成料を請求されることに不信感を感じた。

お互いが前提と考えている条件が異なるので、相互の会社間の不信感がさらに大きくなった。

BさんはNHK子会社に常駐したまま外部プロダクションの所属であるという立場から、双方の会社の間に立ち、苛立つ双方の関係者に事情を説明したうえで、発注元のNHK子会社に対しては、間違いが起これないように、暗黙の前提とするのではなく、業務発注時点にデータ制作費を見積書・請求書へ明記することをルール化してもらうとともに、仕事を受注する側の立場として、ポスター制作の際にリサイズ後のデータを必ず保存することを約束し、自分が所属するプロダクションの社内ルールにすることを提案した。

このようにしてBさんは、双方の中間に立つことによって会社対会社の誤解を解消する役割を果たすとともに、お互いがギスギスした会社間の風土を友好的な状態に戻すことに成功した。

6. 結果と考察

本稿では最初に日本企業での「擦り合わせ能力」の重要性に触れ、NHKの下請・孫請企業の活用の歴史を簡単に振り返ったうえで、NHKの所在地である神南地区における下請・孫請企業の活用の問題点として、協力すべき相手の入れ替わりが激しいことと、それぞれが所属する組織の風土の違いが存在することを指摘した。そうした状況のなかに、映像産業とは異質な分野から参入した人材による、企業間の違いを超えるような行動の事例を提示した。

Aさんは、番組制作チームに新たに参加する

見知らぬ相手に対して、必ずあいさつをさせるなどしながら、自分が関係する番組チームに必要な動きを身につけさせるためのコミュニケーションを頻繁に行っている。また、外部プロダクションから新たに参加したメンバーに対する指導を丁寧に行っており、一方で、番組デスクとしてNHKの機材やスタジオ担当窓口や、現場の制作実務者の怒りを柔らかに受け止めながら、柔軟に相手に合わせ、最終目標である期日内の番組制作やその品質水準維持をメンバーが常に意識するような注意喚起を行っている。最初の職場では、「お菓子」「部長」を軸として、NHK子会社内に参加した多様なメンバーの間でコミュニケーションが円滑に行われる土壌を作っている。社内で鍵になる重要人物との関係を、会社対会社の緊張した関係ではなく、ごく普通の内輪の関係に移行することにより、社内の空気を和らげている。こうした行動を行っているAさんは、「若い外部プロダクションのメンバーへの対応や協力は、子育ての経験が役立っている」とインタビューに答えており、また、子育ての時点で、どんなに嫌な人間関係でも子供のためなら我慢ができたし、その経験があるので、会社での人間関係をさほど辛く感じないと答えている。

Bさんの事例では、Bさん自身が双方の苦情を受け止める結節点となり、感情的になっている相手に対する冷静な対応や粘り強い説得を行っている。そうすることによって会社間のギスギスしがちな風土を和らげていた。Bさんもまた、子供の待ったなしの要求に常に応えることに比べれば、会社で相手の言い分を丁寧に聴き、対応することは苦痛ではないと答えている。また、子供の喧嘩の仲裁に比べても大変さは少ないのではないかと答えている。

AさんもBさんも、企業間の調整の仕事に母親としての育児経験が役立ったとインタビューに答えており、育児経験者が、企業間調整に役立つ可能性があると考えられる。

以下に、このような行動の原動力を考察する

とともにそれぞれの行動原理や風土の異なる集団における「擦り合わせ能力」が必要な他の産業クラスターや業界への含意を検討する。

変革を推進させる異質な人材の行動原理

次に、これまでみてきた、異質な立場から調整を行ったAさん、Bさんの行動がどのように育まれてきたのかを考察したい。

大きな特徴として職場の中で母親的に振る舞っていることが窺えた。

相手が制作プロダクションの若い子であるかNHKから転籍してきた人であるかに応じて、それぞれ対応のしかたを変えている。それぞれの対応に関して、家庭での子育てを意識した行動や、基本的に子供に対する嫉に近い行動を取っている。

職場において相手に対して譲歩したり、我慢する、または相手の意向を尊重するということが必要な場合がある。相手が自分の子供であれば、どんなに困難なことでもやろうとするという。母親としての経験が会社の中で活かしていることが窺えた。

Aさんを上司として知っているNHKチーフ・プロデューサーによると、母親の経験は現場での実質的な想像力に役立つという。

以上にみてきたように、母親としての経験というものが、対人関係においてとことん我慢をすることや、相手の希望を全面的に受け入れることに役立つ可能性がある。

他の産業においても、多様な関係者が入り組んで仕事をする場合に、メンバー相互が個人主義や各々の技術至上主義の弊害に陥ってしまった場合に今回みてきたような母親的な女性性、成熟性で組織と組織、人と人をつなぐことが協調的な風土の醸成に役立つであろうと思われる。

母親としての経験を持つ女性は日本国内に多数いるにも関わらず、一度家庭に入るとなかなか企業での本格的な就業が出来にくいのが現状である。現在、様々な業界で、「擦り合わせ」の

必要な状況が生じている。こうした状況に、家庭内に眠っている才能を活かすことができれば、日本企業が国際競争力を持つといわれているインテグラル・アーキテクチャにおける「擦り合わせ能力」を向上することに役立つのではないだろうか。

ただし、母親としての経験そのものが「擦り合わせ能力」や組織風土の変質に役立つのではなく、当然のことながら、母親としての経験がこれらの役割を果たすうえでの訓練になりうるだけであり、母親を経験した者すべてが、これらに成功するわけではない。

周囲のかたがたへのインタビューによると今回の事例については以下の3つの要件が整っていた。

異質な人材の投入成功の要件

本稿でみられたような異質な人材の配置が成功するためには、いくつかの条件が必要だと考えられる。

①人材の見極め

まず、人材の見極めが必要であろう。主婦や母親を経験すれば誰もがこのような役割を円滑にこなせるというわけではない。

AさんをNHK子会社に派遣した制作プロダクションの社長は、Aさんとは母親同士として、子供の幼稚園の母親会や様々な行事での行動をよく理解したうえでAさんを雇用し、適切な職場を見極めて派遣している。またBさんについても、学生時代からBさんを知っており、それぞれの人材の特徴をよく見極めてから自社に採用し、適切な職場に派遣している。

②きめの細かい人材配置

採用だけでなく、業務の配置についても細かい配慮が必要である。派遣元となったプロダクションの社長は、自社の社員をNHK子会社に派遣するにあたって、パソコン使用の能力など、必要と思われる能力を身につけさせたうえで、

派遣している。また、派遣を行うにあたって事前に業務内容や人間関係、業務上の上司になる人物の人となりなどを充分説明したうえで配置している。配置先の上司になる人間についても、プロダクション社長が熟知した人物かあるいは、そこから紹介され、自身が面識を持った人物に限っている。また、大胆な配置をしているようでいて、無理はしていない。最初は単純作業から始めさせ、業務の状況を詳細に見極めたうえで番組制作デスクに配置しなおしている。最初は当たり障りのない仕事をさせ能力に応じて柔軟に配置を変えていくことで、通常では何年もかかる異動をタイミングよく行うことができる。また、派遣先の側にとっても、派遣される人物が経済的に差し迫った状態でないことを認識しており、職場に合わない場合にはいつでも契約を打ち切れるという安心感がある。

③配置後の細かいフォロー

派遣元の制作プロダクションが常にAさんやBさんをフォローをしている。業務を行っている先での上司は、仕事量や内容について派遣元からのフィードバックが得られていると感じているし、それが業務の割り振りに活かせるものであると認識している。

また、家庭の主婦から、突然、職場に入った場合には、当然のことながら仕事のうえで戸惑うことも多い。その際に、派遣元の社長が、頻繁に昼食をともにしたり、会社呼び出すなどして、常に話を聞くようにしている。その内容は、業務知識そのものや、知識を身につけるための方法、人間関係の対処の仕方、上司から叱られた場合の対処の仕方や次に起こすべき行動など、多岐に渡る。

7. 結語

絶え間ない競争状況の変化や協力先の国際的な広がり、苛烈な競争圧力の増大による短期的かつ直截的な成果の重視などにより、多くの産業で日本企業が強みを発揮すべき「擦り合わせ

能力」が失われつつあるのではないかと危惧される。

また、現在、業種によっては女性の職場への再雇用が増えつつあるとはいえ、まだまだ優れた能力が家庭で眠っている状態である。

そうしたなか、本稿が日本企業の競争力向上の何らかのヒントになれば幸いである。

今回は、NHKといういくぶん特殊な公的企業とそれを取り巻く産業クラスターを取り上げた。その内側で円滑な擦り合わせが行い得るような風土やコミュニケーションを作るにあたって、その業界に従来みられたのとは異質の人材としての育児経験者の活用の可能性をみてきた。

今後、他の業界への調査や、統計的手法を活用した研究により、日本企業の競争力向上および、未だ社会的に活用されざる女性の能力の有効活用の道を拓くことを期待する。

最後に、インタビューに対し、真摯にご協力頂いた方々に対し深く御礼申し上げます。(なお、本研究は科研費・基礎研究(C)(一般)(23530443)の助成を受けた研究の一部を構成するものである。)

引用文献

天野倫文 2007 「日本型ものづくりと国際経営」
藤本隆宏, 東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター 『ものづくり経営学』 光文社, pp. 521-549.

Demsetz, H., 1967 “Toward a Theory of Property Rights”, *American Economic Review*, 57, pp. 347-359.

藤本隆宏, 2003 『能力構築競争』 中央公論新社
藤本隆宏, 2007 「統合型ものづくり戦略論」, 藤本隆宏, 東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター 『ものづくり経営学』 光文社, pp. 21-34.

幸田達郎, 2009 「個人の仕事上のキャリアを“財産”として考えることの可能性について — 「財産の所有権の明確さ」と「財産そのものの明確さ」がキャリア目標の明確さに対して与える影響—」 『文教大学人間科学研究』 31, pp. 33-57.

NHKホームページ「番組制作会社の皆さまへ」
(<http://www.nhk.or.jp/kikakubosyuu/oubo.html>, 2010年9月14日現在)

Porter, Michael E., 1998 “Chapter 7 Clusters and Competition”, *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press, pp.197-198.

Spencer, M. Lyle & Spencer, Signe M., “1993 Competence at Work: models for superior performance”, John Wiley & Sons, Inc.

付録

付録 1-1

(研究対象者へのインタビュー項目)

業務全般

職場についてどう思うか

仕事の内容・手順（自分自身が関わっていることの初めから終わりまで）

周囲の人の仕事の進め方についてどう思うか

NHK職員について（管理職、ディレクター、その他）、その他の人々について

職場での自分自身の位置づけについてどう思うか

自分が仕事の進め方や職場の雰囲気・人間関係を変えた部分があるとしたら、
どんな部分か

略歴

これまでしてきたこと

子供の頃なりたかったもの

子供の頃大切にしていたもの

両親の教えで印象に残っていること

子供の頃、印象に残った出来事

現在、大切にしていること

主婦として大切にしていること

主婦として重要だと思うこと

今の仕事に入ったきっかけ

きっかけ

できるだけ詳しく、状況・感情・行動、日付・時刻・天気・部屋の状況

自身および周囲の反応

その時どう思ったか

入社や派遣先との面接や初日の仕事の様子

最初に職場に入ったときのこと

状況

周囲の反応

その時どう思ったか

仕事として印象に残るもの

自分にとっての大きな仕事（印象に残った仕事）

初期・中期・後期・結果

結果で自分が得たもの

付録 1－2

(周囲のかたへのインタビュー項目)

対象者が関わってきた仕事の進めかたの特徴やその変化（個人・時代）

職場での対象者の位置づけ

対象者の仕事の詳細

内容・手順（対象者が関わっていることの初めから終わりまで）

対象者が関わっている職場全体について

NHK職員について（管理職、ディレクター、その他）、その他の人々について

特に対象者の仕事の進め方の特徴について

自分が対象者の仕事の進め方や職場の雰囲気・人間関係を変えた部分があるとしたらどんな部分か

簡単な略歴

関わってきた仕事

今の仕事の進めかたの変化（時代とともに）

変化についてのエピソードがあれば

現在の仕事で大切なものとかつて大切だったものの違い

対象者が仕事に入ったきっかけ

きっかけ

できるだけ詳しく、状況・感情・行動、日付・時刻・天気・部屋の状況

対象者や周囲の反応

ご自身はどう思ったか

対象者が最初に職場に入ったときのこと

ご自身の反応と周囲の反応

対象者の仕事で印象に残った仕事

初期・中期・後期・結果

対象者が得たと思われるものと、周囲が得たと思われるもの

対象者の行動によって職場がどう変わったか

付録 1－3

(NHK 役員のかたへのインタビュー項目)

これまで NHK で過ごされてきて、外部パワーの利用は、昔とどう変わってきたか
外部プロダクションとの協業などで、何か印象に残っていることはあるか

NHK が外部人材を活用しつつある流れがどのくらい進んでいるのか
関連団体再編の方向性と、企業境界の動向

NHK 番組の外部制作比率に関する動き

その流れの NHK にとっての必要性（外圧か内部からの自律的欲求か）

組織 対 組織 としての外部パワーと、NHK 内部に外部人材が入りつつあること
で何が変わってきたか

子会社等と外部プロダクションなど、いわゆる外部との協業で具体的にどのような
ことが問題になっており、どのような解決策があるか

関連団体についてグループ内でどのような調整の必要があるか

これらの動きについての戦略的意図や方向性

役員の評価基準設定や、職員の業績評価・目標管理は、外部パワーの活用や外部との
協業にどのような影響を与えているか

付録 2-1

(「インタビューの条件」書式)

研究協力依頼書

「神南地区に於ける異質な人材の投入による職場風土の変質の研究」へのご協力をお願い申し上げます。インタビューへの協力は任意でお願いするものです。もし、インタビューの質問に答えたくない場合には、お答えにならなくても結構です。また、インタビュー調査への協力を中断したい場合には、その旨お申し出があればいつでも中断します。なお、記録に誤りがないよう、インタビューの音声を記録させていただきますが、この記録は研究データとして慎重に扱い、第三者が聞くことはありません。以下の項目をお読みいただき、研究に参加することに同意される場合は、「研究協力承諾書」に御署名下さいますようお願い申し上げます。

- (1) 現在、製造業をはじめとするあらゆる業種で外部パワーを活用したモジュール化が進んでおり、そうした環境変化のなかでの有効なコミュニケーションのあり方が変化してきています。そうした背景のもとに、本研究では、旧来の仕事の進め方が変化した職場において、①異質（特に母性的、女性的）であり、かつ②社会性が高い、と思われる人材が触媒となり、コミュニケーションが活性化するプロセスを解明することを目的とするものです。
- (2) 本研究は、インタビュー調査により得られた情報を元に構成されます。
- (3) この研究にご協力いただいたかたのプライバシーは固く守ります。また、研究のデータおよび結果は、研究の目的以外に用いることはありません。研究結果を論文やその他の方法で公表する際に、個人情報保護のため個人名や、個人が特定される可能性のあるイニシャルなどを用いることはありません。
- (4) 記録された内容は、研究者が分析し、調査結果がまとまった時点で消去・破棄いたします。記録のために用いたＩＣレコーダーの録音データは研究担当者のみが責任を持って管理します。また、録音データは保管する必要がなくなった時点で、すべてのデータを完全に破棄します。
- (5) 録音にもとづく逐語資料についても、録音データと同様に扱います。
- (6) 研究結果は学術的な目的の範囲内において公表される可能性があります。公表される可能性のある媒体は、①学会や研究会でのシンポジウム、口頭発表ならびにポスター発表、②学会誌およびその他の学術論文です。
- (7) 研究への協力はいつでも拒否することができます。いったん参加・協力を同意した場合でも、いつでも同意を撤回することができます。研究への参加・協力の可否はどうぞ遠慮なく下記までお知らせください。拒否をした場合にも研究協力者が不利益をこうむることはありません。また、研究への参加・協力に関してご質問やご意見がありましたら、下記までご連絡ください。

平成 22 年 月 日

インタビューアー
住所・連絡先
氏名

付録 2-2

(「インタビューの誓約書」書式)

様

この度は、「神南地区に於ける異質な人材の投入による職場風土の変質の研究」への協力のご承諾につきまして、厚く御礼申し上げます。つきましては、以下の「研究協力承諾書」へのご記入をお願いいたします。

また、万一「研究協力依頼書」に記載された条件を私が遵守せず不履行のある場合には、協力の同意が無効となり、法的な機関に異議申し立てが行われ得ることを了承いたします。

平成 22 年 月 日

インタビューアー
住所・連絡先
氏名

研究協力承諾書

インタビューアー
所属
氏名

「神南地区に於ける異質な人材の投入による職場風土の変質の研究」への協力について、「研究協力依頼書」に記載された条件で研究に協力することを承諾します。なお、研究協力承諾書は2部作成し、研究担当者と研究協力者で1部ずつ保管することに同意します。

平成 22 年 月 日

ご氏名 _____