

音楽産業における組織の不確実性吸収メカニズム

—— Hirsch の既存研究の学說的考察 ——

八 木 良 太

1 はじめに

音楽産業は、常に、不確実性の高いビジネス環境にさらされてきた。Knight (1921) は、たとえば、サイコロを振って1の目が出る確率や交通事故の発生率などのように、理論的または統計的手法によって確率分布を想定できる事象をリスク (risk)、確率分布を想定することさえできない事象を「不確実性 (uncertainty)¹⁾」と呼んで区別した。音楽産業では、新人アーティストを売り出すにあたって、そのアーティストがどれくらいの売上を上げるのかを理論的に推測することもできず、また売上実績のない新人アーティストゆえに、蓄積したデータに基づいて統計的に推測することもできない。まさに音楽ビジネスは、確率分布を想定できない不確実性に満ちたビジネスであるといえる。

そこでは、アーティストが創造性を発揮し、優れた「作品」を生み出したからといって、それがそのまま市場で高い評価を得られるとは限らない。作品が商業的成功を収めるためには、様々な専門的能力を持った人々による協働の営為が必要である。つまり、創造的活動のみならず、アーティストの経済的基盤となる商業的活動を支えるレコード会社や音楽プロダクション、メディア企業、レコード店など、多くの音楽関連企業（およびその従事者）の活動によって音楽産業は成立しているのである。したがって、音楽産業に関する研究を行う場合、アーティ

ストの創造的活動やその活動を担う組織といった創造的側面のみ焦点を当てたり、またそれとは反対に、商業的側面にのみ焦点を当てたりすることは誤りである。どちらか一方に偏ることなく、総合的な視点で産業をとらえる必要がある。

Caves (2000) は、音楽産業をはじめとする文化産業の商業的活動のことを「単調なインプット (humdrum input)」と呼び、文化産業を創造的な活動と単調なインプットが結び付いたものと表現した。すなわち、これは、音楽産業が「文化と商業の結合」(後藤；2005, 2007) という特徴を持ち、「文化と商業のジレンマ」(Baumol & Bowen；1966) を抱えた産業であることを意味する。文化と商業のジレンマとは、「自由で革新的な自己表現を行いたい」という創造的な欲求と、「商業的な成功を得たい」という商業的な欲求との間で起こるジレンマのことであり、両者には、「こちら立てれば、あちら立たず」というトレードオフの関係が存在する(佐藤；1999 八木；2007)。音楽産業は、常に、文化と商業のジレンマから生じる矛盾や緊張関係を内包しており、「文化と商業」ないし「創造性と商業性」の問題は音楽産業にとって避けては通れない命題なのである。

この音楽産業の課題である文化と商業のジレンマと先の不確実性との間には密接な関係がある。なぜなら、才能豊かな新人アーティストの発掘・獲得や、そのアーティストの製品の需要などの環境要素を源泉とした不確実性

が、文化と商業のジレンマを発生させる大きな要因になっているからである。したがって、音楽産業の組織は、文化と商業のジレンマを克服するために、組織から不確実性を取り除かなければならない。換言すれば、「不確実性の吸収 (absorption of uncertainty)」(March & Simon; 1958) が必要なのである。March & Simon によれば、不確実性の吸収は、「一群の証拠から推論を引き出し、ついで証拠それ自体にかわってその推論を伝達するとき」に生じる。つまり、不確実性の吸収とは、組織に情報が伝達される過程で、特定の人びとが不確実性に富んだ情報を要約、編集し、不確実性を吸収した状態の情報を伝達することをいう。そして、このように不確実性を吸収した情報に基づく「事実」は信じてもらえないこともありうるが、証拠それ自体、あるいは生の情報そのものにまでさかのぼってチェックされることはほとんどない。また、不確実性を吸収する特定の人びとには大幅な自由裁量と影響力が付与される。

音楽産業の既存研究は、Adorno & Horkheimer (1947) の美学による文化産業研究にはじまり、その後、社会学、経済学、経営学などの領域で研究が蓄積されてきた。既存研究の代表的なものを俯瞰すると、社会学では、Peterson & Berger (1971, 1975) や Frith (1983)、Negus (1991, 1996)、Hesmondhalgh (1996, 2002) らが、音楽産業の活動や、その活動を担うアーティスト、スタッフ、オーディエンスの役割・機能、そしてそれらの間の関係性について考察したポピュラー音楽研究がある。経済学では、Caves (2000) が産業組織論や契約理論に依拠しつつ、音楽産業を含めた文化産業の経済学的特徴や産業組織的特徴について分析している。後藤 (2005, 2007) は、Caves 理論を援用しながら、文化産業の特徴や活動間の関係性について考察するとともに、都市政策の視点から都市と文化産業の関係についての分析を試みている。また、Gander & Rieple (2004, 2007) らは、理論的枠組みとして取引コスト

理論 (transaction cost theory) や資源ベース理論 (resource based view) を利用しながら音楽産業の組織間関係について分析している。そして経営学の領域では、Hirsch (1969, 1972, 1975, 1977, 1978) が、文化産業全体を一つのシステムとして総合的にとらえる文化産業システム (cultural industry systems) の視点から、組織論的手法を用いて音楽産業の活動や組織のメカニズムを明らかにしようとした。また、音楽産業研究とは異なるが、佐藤 (2005, 2006) は、Hirsch の文化産業システムの視点に基づき、出版産業を研究対象に、ゲートキーパーとしての出版社と編集者の役割および意思決定プロセスについて考察している。

そこで本稿では、音楽産業研究の嚆矢として知られ、音楽産業の組織がどう不確実性に対処しているのかを組織理論によって考察した Hirsch の既存研究を取り上げることにする。Hirsch の一連の研究は、これまで多くの文化産業研究のなかで言及されてきたが、それらに対して的確な考察がなされてきたとは言いがたい。彼の研究の本質である音楽産業の組織の不確実性への対処について、十分な議論がなされていないのである。したがって本稿においては、「不確実性の吸収」の観点から、Hirsch の既存研究の再検討を行うことにする。具体的には、Hirsch の音楽産業研究の中心となる 1969 年の論文「The Structure of the Popular Music Industry: The Filtering Process by Which Records are Preselected for Public Consumption」において展開したフィルターフロー・モデルと、1972 年の論文「The Processing of Fads and Fashions by Cultural Industries: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems」で論じた不確実性対処モデルを取り上げ、組織論的手法を用いながら、音楽産業における組織の不確実性吸収メカニズムを明らかにする。そして、この既存研究の再検討を通して、音楽産業の活動や、活動を担う組織 (組織成員含む) の役割・

機能、組織間関係などについて考究する。また本稿では、文化産業全体の生態学的な構成を解明しようとする、「文化産業システム (cultural industry systems)」(Hirsch; 1972, 1977, 1978 佐藤; 2005, 2006) の視点に基づいて音楽産業を見ていく。

2 文化産業システムの視点からみた音楽産業

先に述べたとおり、音楽産業は、アーティストを中心としたクリエイターによる創造的活動と、その結果生まれた音楽コンテンツを利用した商業的活動の結合である。音楽産業を含む文化産業では、創造的活動を担う組織のことを生産組織と、商業的活動を担う組織のことを流通組織という (Hirsch; 1972, 1978 佐藤; 2005, 2006 後藤; 2005, 2007)。そして、これら二つの組織は異なる組織的特徴を持っている。

音楽産業の生産組織による活動、すなわち生産活動は、A&R²⁾ またはプロデューサーといった「企業家コーディネーター」(後藤; 2007) によって、プロジェクト (アーティストのシングル楽曲やアルバムの制作) ごとにアレンジャー、マニピュレーター³⁾、サウンドエンジニア、スタジオミュージシャンなどの専門的なスキルをもったスタッフが集められ、共同で作業を行う。そして、その作業は、官僚的というよりもむしろ、クラフト的要素の強い方式 (Stinchcombe; 1959 Hirsch; 1972 Peterson & Berger; 1971) に則って行われる。つまり、音楽産業の生産組織は、特定のプロジェクトの計画・遂行のために特別に編成されたプロジェクトチームであり、活動に関わる各成員が環境変化に素早く適応できるように緩く組織化 (loosely organized) されている (Peterson & Berger; 1971 Hesmondhalgh; 2002)。言い換えれば、音楽産業の生産組織には、アーティストを中心に、多様なスキルを持った専門家たちとのコラボレーションによる「柔軟な専門化 (flexible specialization)」(Piore & Sable; 1984 Caves; 2000 後藤; 2005, 2007) という組

織的特徴が見られる。また、これら音楽の生産活動に携わる専門家の多くは何らかの契約に基づきフリーランスで働いており (Peterson & Berger; 1971 Caves; 2000)、さらに、組織のヒエラルキーにおいて、下位の成員であるA&Rやタレントスカウトに生産活動に係る大きな権限が与えられていることも生産組織の特徴である (Stinchcombe; 1959 Peterson & Berger; 1971 Hirsch; 1972 佐藤; 2005)。

一方、流通、販売、物流 (保管・出荷・配送)、マーケティング、宣伝といった音楽産業の流通組織による活動は分業によって業務が明確化されており、その組織は権威主義的な階層構造からなる。レコード会社において、音楽パッケージ (CD, DVD) の流通や販売に関わる部門 (営業部やマーケティング部) には、「権限の明確化」や「職階制による上下関係」、「専門化された職務活動」など、官僚制 (Weber; 1921) の特徴⁴⁾ がみられ、効率性、計画性、精緻性といった要素が重視される。つまり、音楽産業の流通組織は、官僚制的で厳格に組織化 (tightly organized) されているのである (Hesmondhalgh; 2002)。

Hirsch は、音楽産業全体を一つの「文化産業システム」とみなし、これら生産組織と流通組織を、文化産業システムを構成するサブシステムとして位置づけた。つまり、文化産業システムとは、同一ジャンルの文化生産に関わるさまざまなタイプの組織や産業サブセクターを含んでおり、文化産業システム全体の生態学的な構成を解明しようとする見方である (佐藤; 2005)。この文化産業システムの視点に立つことによって、音楽産業の活動や、活動を担う組織 (組織成員含む) の役割・機能、組織間関係を偏頗なく総合的に把握することができる。

文化産業システムの視点から音楽産業を見た場合、レコード会社や音楽プロダクション、レコード店などの企業組織から構成されるレコード産業はもちろんのこと、アーティストやアーティストが生み出す音楽コンテンツ⁵⁾ に係るすべての産業、すなわち、ライブ・コンサート

産業やメディア産業、レンタル産業、楽器産業、カラオケ産業といった産業も音楽産業の産業サブセクターに含まれる。また近年、音楽配信サービスの登場によって音楽産業の産業構造が大きく変化するなか、アップル、グーグルなどのIT企業（音楽配信事業者含む）や、NTTドコモ、KDDI、ソフトバンクなどの通信キャリアが音楽産業内で大きな存在感を示しつつあり、これらの企業を含むICT（情報通信技術）産業も音楽産業の一部と見なすことができる。

また、先に指摘したとおり、音楽産業は創造性と商業性のジレンマを抱えており、その内側には矛盾や緊張関係を孕んでいる。しかしながら、創造的活動を担う生産組織と商業的活動を担う流通組織は、それぞれ役割が異なるものの対立関係にあるのではない。両者の間には密接な結びつきがあり、互いに影響、協力し合いながら大きな文化産業システムを形成している（Hirsch；1972）。したがって、生産組織と流通組織の生態学的なつながり（相互関係）に配慮しながら、その両者の関係を慎重に検討していく必要がある。

3 フィルターフロー・モデルによる音楽産業の組織分析

3.1 ゲートキーパー

ここでは、音楽産業の組織研究における重要なキーコンセプトとして、多くの研究者に用いられてきた「ゲートキーパー（gatekeeper）」について説明を行う。田中（1990）によれば、「組織にはコミュニケーションの核となる人びと、すなわちゲートキーパーがいて、情報は彼らを結節点として流れている」。つまり、ゲートキーパーは、組織間のコミュニケーションや情報の流れに注目しながら、組織メカニズムの解明を試みる理論的枠組みである。このゲートキーパーという概念を最初に提唱したLewin（1947）は、「チャンネル（そのチャンネルは、食品のためのものであろうと、人間のコミュニケーションのためのものであろうと、ニュース記事

のためのものであろうと構わない）内のある領域で機能するゲートはゲートキーパーによってコントロールされており、ゲートキーパーがゲートを通して流れ込んでくるものを受け入れるか否か（インかアウトか）の決定権を握っている」と述べている。

また田中は、ゲートキーパーのことを、情報に一定の解釈を下し、意味を与える人びと、March & Simon（1958）流に言えば、不確実性を吸収する人びとであるとし、不確実性を吸収する役割・機能をゲートキーパーのなかに見出した。つまり、ゲートキーパーは、情報の探索、収集、取捨選択のみならず、不確実性を吸収する役割を果たしているのである。このことは、情報の受け手側にとっては、不確実性を吸収する人びとが誰であるかによって状況が大きく変わることを意味し、誰がゲートキーパーであるか、すなわちゲートキーパーの特定が重要となってくる。

それでは、いかにしてゲートキーパーを特定するのか。大石・岩田・藤田（2000）によれば、Lewinは、情報がチャンネルを通過する際の取捨選択の契機のをすべてをゲートとするのではなく、最も有力な取捨選択の契機のみをゲートと定めている。したがって、Lewinは、有力な取捨選択の契機によって設定されたゲートに存在する人物のみをゲートキーパーとして認める。これに対して、Lewinのゲートキーパー論に依拠しながら、地方新聞社のニュース選択に関するゲートキーピング研究を行ったWhite（1950）は、通信社や取材記者がある出来事を取材対象とするか否かという取捨選択の契機に対してだけでなく、新聞社に届けられたニュース原稿を取捨選択するデスクに対してもゲートの名称を与えた。Whiteの解釈では、あらゆる取捨選択の契機がそれぞれのゲートを構成し、各ゲートにゲートキーパーが存在する。つまり、取捨選択の契機があるところにゲートキーパーは存在するのである。またWhiteは、ニュース原稿が、あるゲートキーパーから別のゲートキーパーへ

表1 エンターテインメントと政治の分野におけるゲートキーピングの役割

ステージ1： アーティスト	アーティストは、創造的なインプット（入力）を提供する。アーティストは急速な製品の回転率のおかげで常に需要がある。小説家、政治家、脚本家、服飾デザイナーらはすべて「アーティスト」とみなす。
ステージ2： エージェント	「プロデューサー」に仕えるエージェント。エージェントはアーティストとプロデューサーをつなぐ分野で機能する。エージェントは、出版社のためには新たな才能（著者）を見つける出版エージェントとして、また政党のためには政治クラブとして、ブロードウェイのプロデューサーやアパレルメーカーのためのスカウトマンとして働く。
ステージ3： プロデューサー	企業家もしくは企業という形態のもと、アーティストの製品を制作および宣伝するのに必要な資本や組織を提供する。例えば、出版社、有力な政党、ブロードウェイのプロデューサー、アパレルメーカーなど。
ステージ4： プロモーター	業界内において、予測された需要を作り出し、計画を立て、管理するためにプロデューサーによって雇われている。このステージで全ての製品が同等の成功を収めるというわけではない。プロモーターは、出版社の宣伝パーティーを手配したり、政党による候補者指名や演劇プロデューサーの「バトロン」、ファッション業界誌の支持を取り付けたりする。
ステージ5： ゲートキーパー	プロモーターによってプロデューサーとつながっており、産業と消費者を仲介している。ゲートキーパーは、今後公表（宣伝）される利用可能な製品の中から選別し、選択的に選ぶという極めて重要な選択の最終フィルター機能を果たしている。ゲートキーパーとは、例えば、書評や選挙記事、演劇批評、ファッション誌の新しいスタイルの報道といったマスメディアである。
ステージ6： 大衆	票を投じランク付けする。消費者が選ぶことによって、事前に選択された全てのフィルターのステージをうまく通り抜けてきた候補者（または製品・サービス）を順序づけする。

出所：Hirsch (1969)

と進行する「ゲートキーパーの重層構造」(大石・岩田・藤田；2000)の存在を認め、最終的な決定権を有する最後のゲートキーパーの特定こそが重要であると指摘した。

3.2 Hirschのフィルターフロー・モデル

LewinやWhiteのゲートキーパー論に依拠しながら、音楽産業の組織研究にゲートキーパーという概念をはじめて導入し、音楽産業の組織メカニズムの解明を試みたのがHirsch(1969)である。Hirschは、かつて生産と流通は結合していたが、それらは次第に分離はじめて、現在では完全に別の組織となり、その分

離が多く組織のゲートキーパーを生んだと述べている⁶⁾。そして、音楽産業では、ラジオ局やテレビ局、雑誌出版社などのメディア企業を含む音楽関連企業のゲートキーパーたちが入手可能なもののなかから選択的に製品を選ぶ重要なフィルター機能を果たしていると指摘し、ゲートキーパーによるゲートキーピング行為を通じて、製品が生産者から消費者(大衆)のもとへ流れる過程を「フィルターフロー・モデル⁷⁾」として理論づけた。

表1は、エンターテインメントと政治の分野における製品選別の流れとゲートキーピングの役割を表したものである。フィルターフロー・

モデルでは、創造的なインプットである「アーティスト (ステージ1)」から生まれた音楽コンテンツが「大衆 (ステージ6)」のもとへ流れる間に、「エージェント (ステージ2)」、「プロデューサー (ステージ3)」、「プロモーター (ステージ4)」、「ゲートキーパー (ステージ5)」らによって各ステージでゲートキーピングが行われる。したがって、大衆が受け取るものは、音楽産業の一連のゲートキーパーたちの決定に依存している。これら各ステージのゲートキーパーを音楽産業従事者に適用させるならば、「エージェント」はA&Rやサウンドプロデューサー⁸⁾であり、「プロデューサー」はレコード会社のビジネスプロデューサー⁹⁾(もしくはエグゼクティブプロデューサー)やインディペンデントレーベルのオーナーなどである。また、「プロモーター」にはレコード会社の宣伝、マーケティング、営業といった部門に携わるスタッフが、「ゲートキーパー」にはDJ(ディスクジョッキー)やラジオ局およびテレビ局のディレクター、音楽ライター、音楽雑誌編集者などが該当する。

Hirschはゲートキーパーについて言及するとき、フィルターフロー・モデルのステージ5, すなわち「ゲートキーパー」において、メディア関係者をゲートキーパーと特定している。これは、「最も有力な取捨選択の契機のみをゲートと定め、そこにゲートキーパーが存在する」としたLewinのゲートキーパーの認識に基づいたものだと考えられる。マスメディアは音楽産業と消費者をつなぐ重要な存在であり、レコード会社はマスメディアのゲートキーピング行為に大きく依存している。したがって、音楽産業において、マスメディアは有力な取捨選択の契機が生まれるゲートであり、DJやラジオ局のディレクターなどのマスメディア関係者は有力なゲートキーパーである。しかしながら、マスメディア関係者以外の人びと、A&R(もしくはサウンドプロデューサー)やレコード会社のビジネスプロデューサー、宣伝担当者など

がゲートキーパーの役割を果たしていないというわけではない。彼らは、それぞれ「エージェント」、「プロデューサー」、「プロモーター」として各ゲートでゲートキーピングを行っており、ゲートキーパーの役割を果たしている。例えば、エージェントであるA&Rは、「どのアーティストと契約するか(どのアーティストをデビューさせるか)」、「いつレコードを発売するか」を判断し、サウンドプロデューサーは、「どの楽曲を録音するか」、「レコーディングエンジニアは誰にするか」の決定権を握っている。つまり、ここでは、「あらゆる取捨選択の契機がゲートを構成し、各ゲートにゲートキーパーが存在する」としたWhiteのゲートキーパーの認識に基づき、「エージェント」、「プロデューサー」、「プロモーター」らもマスメディアのゲートキーパーと同様にゲートキーパーの役割を果たしているものと考えられる。

Hirschのフィルターフロー・モデルは、音楽産業のみならず他の文化産業の活動や組織について研究する多くの研究者たち(Peterson & Berger; 1971 Frith; 1983 Hennion; 1989 佐藤; 2005, 2006)の理論的枠組みとして大いに活用されてきた。その一方で、フィルターフロー・モデルに対するいくつかの批判もあった。なかでもNegus(1991, 1996)は、Hirschのフィルターフロー・モデルは「一方通行の伝達モデル」であり、そこには、例えば、消費者の反応を取り込んで音楽を制作したり、宣伝計画を立案したりする活動間のフィードバックの視点が欠落していると指摘する。また、ゲートキーパーであるA&Rやプロデューサーなどの音楽産業従事者のことを、システムのなかを通過して消費者のもとに届く大量の既製品目の選別、分類、順序づけに携わるだけの「官僚的な管理者」としかとらえておらず、それら以外の業務をほとんど何も行っていないかのように見ると批判している。

上記に加えて、フィルターフロー・モデルの問題点を挙げるならば、このモデルでは、組織

を環境に対して閉じた体系ととらえており、組織内部の環境（個人の行動や組織プロセス）に的を絞った「クローズドシステム・アプローチ (closed system approach)¹⁰⁾」による分析がなされていることである。そこでの焦点は、職業的な役割・機能、キャリア、それらを果たす個人の活動であった。したがって、フィルターフロー・モデルでは、ゲートキーパーは、「なぜゲートキーピングを行うのか」、そして「どのようにゲートキーピングを行うのか」についての説明が十分になされていない。これらの問いに答えるには、組織を環境に開かれた体系としてとらえるオープンシステム・アプローチ (open system approach)¹¹⁾に基づき、「不確実性の吸収」に注目しながら、組織の境界におけるゲートキーパーの活動や役割を観察しなければならない。Hirsch自身、クローズドシステム・アプローチによるフィルターフロー・モデルの限界を乗り越えるため、Thompsonの対環境戦略やEvanの組織セット・パースクペティブを理論的枠組みとした、オープンシステム・アプローチによる不確実性対処モデルにおいて音楽産業の組織分析を試みている¹²⁾。

4 不確実性対処モデルによる音楽産業の組織分析

4.1 Thompsonの対環境戦略と組織セット・パースクペティブ

組織は環境との絶えざる相互作用の関係をもったオープンシステムである。この場合、組織の境界の外に存在する無数の要素からなる全体を環境としてとらえるわけではなく、組織の全体または一部に影響を与える要素のみ環境として扱う（加護野；1980 岸田；1985 Daft；2001）。したがって、文化的、政治的、経済的、社会的要因を包括的に含んだ「一般環境」（加護野；1980 Daft；2001）ではなく、組織の目標達成と直接あるいは潜在的に関連している「タスク環境 (task environment)」（Dill；1958）に焦点を当てることが重要である。

タスク環境は、(1)顧客（流通業者および消費者）、(2)供給業者（原材料、労働力、資金、設備、作業空間）、(3)競争相手（市場あるいは資源における）、(4)規制グループ（政府機関、労働組合、業界団体）の4つのセクターからなり（Dill；1958 Thompson；1967）、当該組織の活動領域 (Levine & White；1961)¹³⁾が定まると、それに応じて当該組織が直接的に考慮すべきタスク環境も決定する（Thompson；1967 中橋；1978 岸田；1985）。Thompsonによれば、タスク環境は組織との依存関係によって規定されており、その場合、組織的行為に関わるいくつかの要因は、一定期間にわたって組織が適応しなければならない固定的条件をもつ制約要因となる。そして、制約要因のいくつかはコンティンジェンシー要因になり、変化する場合もあれば変化しない場合もあるが、組織はこれらを任意にコントロールすることはできない。要するに、組織は、タスク環境との依存関係によって生じた制約要因やコンティンジェンシー要因の影響を受けることで、不確実性の脅威にさらされているのである。したがって、不確実性の源泉であるタスク環境の要素への従属を回避することが組織にとっての課題となる。

タスク環境において、特に重要なのが「組織の境界」の設定である。組織は、タスク環境の制約要因やコンティンジェンシー要因から当該組織を防御するため、戦略的に組織の境界を設定する。そして組織は、戦略的な境界の設定と同時に、タスク環境の制約要因やコンティンジェンシー要因を調整し、組織内の不確実性の逓減を図ろうとする。Thompsonは、タスク環境の不確実性に対処する組織の対環境戦略として、タスク環境と組織のインプットおよびアウトプットの境界にバッファ（緩衝）の機能を果たす「境界間構成単位 (boundary spanning unit)」を設置し、境界間構成単位による境界間活動（緩衝化、円滑化・平準化、予測、割り当て活動）を通じて、組織の技術的中核であるテクニカル・コア (technical core)¹⁴⁾を防御す

るとした。

このタスク環境と類似する概念に「組織セット (organization set)」(Evan; 1972)がある。組織セットとは、当該組織が環境内で相互作用している他の諸組織のことを指す。Evanは、Merton (1957)の役割セット分析¹⁵⁾を組織現象に適用し、当該組織と組織セットの相互作用を明らかにしようとした。山倉 (1993)によれば、組織は、常に環境との間で境界をこえたインプット・アウトプットの交換 (環境からのインプットを処理し、環境にアウトプットを送り出す)を行っており、このようなアプローチと組織セットの発想を組み合わせたものを組織セット・パースペクティブという。組織セット・パースペクティブでは、分析単位となる組織のことを焦点組織 (focal organization)と、焦点組織に人材や原材料、資金などの資源を供給する組織セットのことをインプット組織セットと、焦点組織が生み出す製品やサービスを受け取る組織セットのことをアウトプット組織セット (例えば、市場、オーディエンス、クライアント)と呼ぶ。また、インプット組織セットから焦点組織へ、焦点組織からアウトプット組織セットへ、さらには、アウトプット組織セットから焦点組織あるいはインプット組織へとフィードバックする、この一連の相互作用のことを組織間システム (interorganizational system)という。

組織セットにおいても、タスク環境の境界間構成単位と同様の役割・機能を果たす「対境担当者 (boundary personnel)¹⁶⁾」(Evan; 1972)が存在する。対境担当者は、組織の境界に位置することにより、他組織との連結機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛する境界維持機能も担っている (山倉; 1993)。つまり、対境担当者は、組織とタスク環境との境界において生じた不確実性を吸収する役割を果たしているのである。また、対境担当者は、相手組織についての情報を探索、収集、取捨選択したり、組織を代表して相手と交渉したりす

る (山倉; 1993)。したがって、先に取り上げたゲートキーパーと対境担当者との関係について言及するならば、対境担当者が行う境界間活動はゲートキーパーの役割・機能における一部分であるといえる。

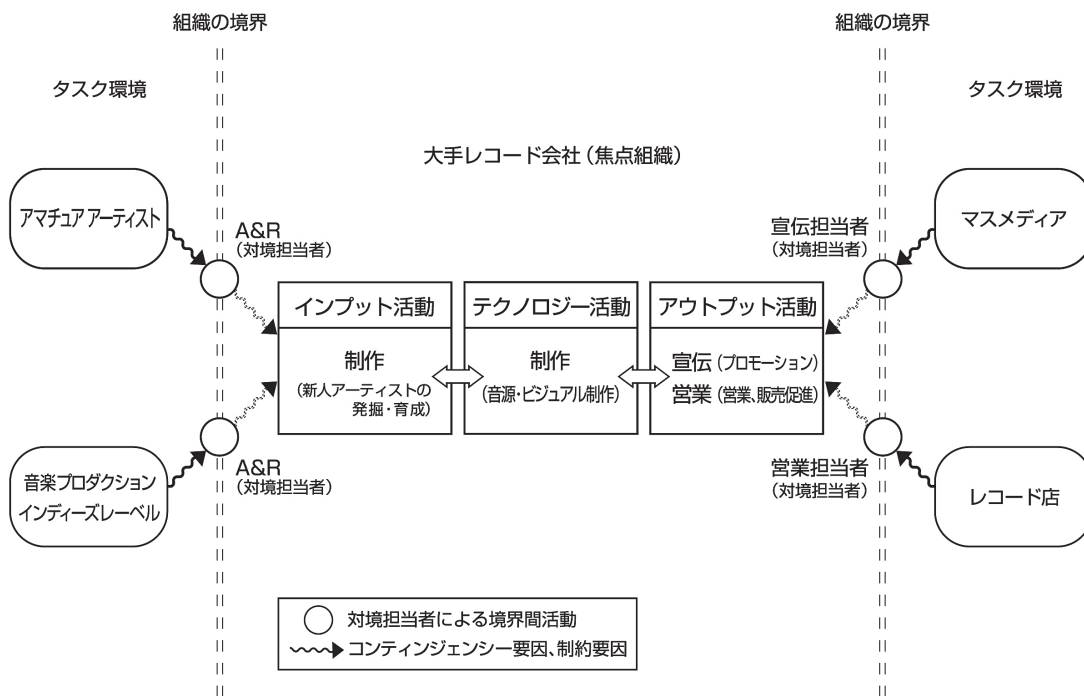
4.2 Hirschの不確実性対処モデル

ここでは、Thompsonの対環境戦略やEvanの組織セット・パースペクティブを理論的枠組みとした、Hirschの「不確実性対処モデル」について概観する。先述のとおり、組織は、組織のインプットおよびアウトプットの境界において不確実性にさらされている。Hirschによると、大手レコード会社を焦点組織として考えた場合、レコード会社は以下のような不確実性の源泉となるコンティンジェンシー要因や制約要因に直面している。

1. 「創造的な原材料 (アーティスト)の発掘」というコンティンジェンシー要因
2. 「マスメディアのゲートキーパーの選別に依存した製品の流通」という制約要因

一つ目の「創造的な原材料 (アーティスト)の発掘」というコンティンジェンシー要因は、新人アーティストの発掘や獲得に関するものである。レコード会社は、アマチュアアーティストが演奏するライブハウスや、レコード会社主催のオーディション、会社に送られてくるデモテープなどのルートを通じて新人アーティストを発掘する。しかし、無数に存在するアマチュアアーティストのなかから才能豊かなアーティストを発掘することは至難の業である。また、優れた新人アーティストを見出すことができたとしても、音楽業界内で話題となるようなアーティストであれば、競合同士の争奪戦が繰り広げられ、アーティストの獲得は容易ではない。ゆえに、才能豊かな新人アーティストの発掘・獲得は非常に不確定的である。

二つ目の「マスメディアのゲートキーパー



出所：Hirsch (1972) を元に筆者作成

図1 Hirschの不確実性対処モデル

の選別に依存した製品の流通」という制約要因は、レコード会社とマスメディアやレコード店などのゲートキーパーとの関係性から生じるものである。ラジオ局はパワープレイ楽曲（毎月の一押し楽曲）を決め、レコード店は注文枚数（レコード会社にとっての受注枚数）を決定する。したがって、レコード会社は、自社製品を市場に投入するにあたって、マスメディアやレコード店の審査を受けることになる。このことは、市場へのアクセスがゲートキーパーたちによって制限されていることを意味する。もちろんすべてではないが、レコード会社は、「マスメディアのゲートキーパーによって押しつけられた製品の流通を行わなければならない」という制約を少なからず課せられているのである。

これら二つの不確実性の源泉となる要因に対処し、タスク環境の要素への依存を減らすた

め、Hirschは以下の三つの対環境戦略を策定し、不確実性対処モデルを構築した。

1. 対境担当者の配置
2. 新製品の過剰生産と差別化プロモーション
3. マスメディアのゲートキーパーの吸収

第一の戦略である「対境担当者の配置」は、Thompsonの対環境戦略に基づいている。図1は、Hirschの第一の戦略を筆者の解釈により図示したものである。Thompsonによれば、技術的レベル¹⁷⁾の下位組織では、(テクニカル・コアを持つ)テクノロジー活動を中心に、インプット・アウトプットの両活動が行われている。インプット活動は原材料の獲得やそれらを生産プロセスに安定的に供給する活動であり、レコード会社では新人アーティストの発掘（獲

得含む)や育成といった活動に相当する。アウトプット活動は出来上がった製品と需要とのバランスを取る活動が行われており、レコード会社での宣伝や営業、販売促進といった活動が当てはまる。また、Dillのタスク環境の定義に大手レコード会社を適用させるならば、大手レコード会社のタスク環境は、(1)顧客(レコード店やレコード卸売業者、音楽配信事業者、マスメディア、消費者)、(2)供給業者(アマチュアアーティスト、音楽プロダクション、インディーズレーベル、資金、レコーディングスタジオ、スタジオミュージシャン)、(3)競争相手(他の大手レコード会社、インディーズレーベル¹⁸⁾)、(4)規制グループ(政府機関、労働組合、業界団体)となる。このなかで、インプット活動周辺のタスク環境としては、アマチュアアーティストや音楽プロダクション、インディーズレーベルなどが、アウトプット活動周辺のタスク環境としては、マスメディアやレコード店などが該当する。

大手レコード会社は、インプット活動周辺の境界において、「創造的な原材料(アーティスト)の発掘」というコンティンジェンシー要因に直面する。ここでは、優れた才能を持つアーティストの発掘・獲得の難しさからこのコンティンジェンシー要因が生まれ、組織の不確実性へとつながる。そこで、大手レコード会社は、インプット活動とタスク環境の境界に境界間活動を行う対境担当者¹⁹⁾の「アーティストスカウト」、すなわちA&R(またはプロデューサー)を配置する。そこでA&Rは、「組織を代表して創造的な原材料(アーティスト)のために文化的組織(大手レコード会社)とアーティスト・コミュニティをつなぎ生産を監督する」(Hirsch; 1972)。具体的には、A&Rが、発掘に関する独自の情報網を利用しつつ、他社にさきがけて将来性のあるアマチュアアーティストをライブハウスやクラブで発掘したり、既に音楽プロダクションと契約しているデビュー前の新人アーティストやインディーズレーベル所属

のアーティストに対しての獲得(大手レコード会社との契約)交渉を行ったりする。

また、アウトプット活動とタスク環境の境界では、顧客に向けて新製品を売り出す際の商業的見通し(需要予測)の不確実性に直面するため、「宣伝担当者」や「営業担当者」を対境担当者として配置する。アウトプット活動周辺においては、消費者というタスク環境への対応も大切だが、「消費者の代理人」であるマスメディアやレコード店への対応がより重要となる。なぜなら、先に指摘したとおり、マスメディアやレコード店は「どの楽曲をラジオ番組でオンエアするか」、「どのレコードを一押しとして売り出すか」という決定権を握るゲートキーパーであり、レコード会社は音楽コンテンツの宣伝や販売においてこのゲートキーパーたちに大きく依存しているからである。

第二の戦略は「新製品の過剰生産と差別化プロモーション(differential promotion)」である。これは、上記のゲートキーパー(レコード店やマスメディア)たちへの依存に打ち勝つためにレコード会社が行う戦略である。音楽コンテンツの需要は不確実である。また、レコード会社が大規模な宣伝活動を展開したとしても、自分たちのコントロール下でないゲートキーパーたちによって、製品は選別され、分類され、決定される。そのため、レコード会社にとっては、売り出しに失敗したアーティストの代わりとなる大量の「アーティスト予備要員(pool)」が必要となる。したがって、レコード会社は「マスメディアのゲートキーパーの選別に依存した製品の流通」という制約要因と結びついた不確実性に対処するために、製品の過剰生産を行うのである。そして、市場には消費者需要をはるかに超えた製品があふれることになる。また、音楽コンテンツを売り出す際、レコード会社は自社内で優先順位を決めて製品ごとに細かく差別化したプロモーションを行う。この差別化プロモーションによって、ほとんどの音楽コンテンツは最小限のプロモーションを確約されるこ

とになるが、音楽コンテンツのヒットの可能性は音楽コンテンツに割り当てられたプロモーション量の総計に委ねられている。ここでの差別化プロモーションは、Thompson の対環境戦略における「割り当て活動 (rationing)」²⁰⁾ に相当する。

第三の戦略は「マスメディアのゲートキーパーの吸収 (cooptation)」である。これまで見てきたように、レコード会社とそのタスク環境のマスメディアは依存関係にあり、この依存関係はパワーの裏返しでもある (Emerson ; 1962)。Emerson によれば、パワーは、個人がもつ属性ではなく、個人間に存在する依存関係²¹⁾としてとらえることができ、そして、パワー行使主体とその受け手との間の依存関係によって、パワー関係は成立する。このパワー関係に基づいて考えるならば、レコード会社はタスク環境のマスメディアに強く依存しているため、レコード会社とマスメディアの間にはパワー関係の不均衡が生じる。よって、レコード会社は、マスメディアとの間のパワー関係の不均衡によって生じた制約要因 (「マスメディアのゲートキーパーの選別に依存した製品の流通」) に直面することになり、マスメディアのパワーの最小化を図る必要がある。そこで Hirsch は、消費者の意識がマスメディアに独占的に支配されているとき、大きな予算や違法な作戦を用いてゲートキーパーを「吸収する」という。このマスメディアのゲートキーパーの吸収は、組織が制約要因やコンティンジェンシー要因に直面したときに、協定を取り決めることによってタスク環境の要素への従属を回避する Thompson の「吸収戦略 (coopting)」に基づいている。吸収戦略は、組織の政策決定構造のなかに新たな要素を取り込むことで、吸収戦略によって吸収した組織から将来得られる支持の確実性を増大させることができる (Thompson ; 1967)。

マスメディアのゲートキーパーの吸収は、音楽産業ではよく見られる戦略であり、通常、宣

伝担当者やマーケティング担当者、営業担当者などの対境担当者がその任務に当たる。したがって、吸収戦略は対境担当者による境界間活動の一つといえる。そして、この戦略は、特に、新人アーティストのデビュー時に大々的に行われる。何の実績もない新人アーティストを売り出す場合、新人アーティストを抱えるレコード会社とマスメディアのどちらがより大きなパワーを持っているのかは明白である。このように、マスメディアに大きく依存せざるを得ないとき、レコード会社は、新人アーティストが将来成功を収めて互いにメリットを享受することを共通目的に定めて、マスメディアと協定を取り決める。新人アーティストが活動の拠点とする音楽シーンで大きな力を持つマスメディアのゲートキーパーたち (音楽ライターや音楽雑誌編集者、ラジオ局およびテレビ局のディレクター等) にレコーディング前のデモテープ音源を聞かせたり、ライブやコンサートに招待したり、さらにはアーティスト本人と直接会って食事をする機会を設けたりするなどして、デビュー前からゲートキーパーをアーティストの「シンパ」として取り込んでおくのである。この吸収戦略の行き過ぎた一つの形態として、レコード会社のゲートキーパーに対する賄賂 (payola) がある (Hirsch ; 1972)。

5 まとめと今後の課題

5.1 まとめ

これまで、Hirsch の既存研究のフィルターフロー・モデルおよび不確実性対処モデルを取り上げ、ゲートキーパーや対境担当者といったキーコンセプトを手がかりに、音楽産業の組織がどう不確実性に対処しているのかを考察してきた。Hirsch は、製品が生産者から消費者へと流れるフィルターフロー・モデルのなかで、情報やコミュニケーションの流れに注目しながら、音楽産業のゲートキーパーを特定し、そのゲートキーパーの活動や役割を明らかにした。そこでは、A&R やサウンドプロデュー

サー、宣伝担当者、メディア関係者などがゲートキーパーとして、それぞれのゲートで情報の探索、収集、取捨選択の決定権を握って活動する姿が確認された。しかしながら、フィルターフロー・モデルは組織を自己完結した体系とみなすクローズドシステム・アプローチによる分析であり、ゲートキーパーは「なぜゲートキーピングを行うのか」、そして、ゲートキーパーは「どのようにゲートキーピングを行うのか」についての具体的な説明はなかった。

Hirschはこの欠点を補うために、組織を環境との相互作用のなかでとらえるオープンシステム・アプローチによる不確実性対処モデルを用いて、対境担当者がいかにしてタスク環境で発生したコンティンジェンシー要因や制約要因から組織を防御しているのかを検証した。その結果、アマチュアアーティストやマスメディアのタスク環境との間で生じる様々な不確実性に対処する、A&Rや宣伝担当者といった大手レコード会社のスタッフの姿を確認することができた。そこでのA&Rや宣伝担当者は、情報の取捨選択を行うだけでなく、組織内の「不確実性を吸収する」ために活動していた。ここで、Hirschのフィルターフロー・モデルにおいて、重大な見落としがあったことにあらためて気づく。それは、田中(1990)が指摘したように、ゲートキーパーは、情報の探索、収集、取捨選択を行っているだけでなく、不確実性を吸収する役割を果たしているということである。つまり、Hirschはフィルターフロー・モデルを展開した時点では、不確実性の吸収というゲートキーパーの重要な役割を見落としていたのである。この見落としは、「フィルターフロー・モデルは、A&Rやプロデューサーなどの音楽産業従事者を、製品の選別、分類、順序づけに携わるだけの官僚的な管理者としかとらえておらず、それら以外の業務をほとんど何も行っていない」とした先のNegusの批判にも通じる。しかしながら、Hirschはこの重要な見落としに気づき、不確実性対処モデルにおいて、不確

実性を吸収するゲートキーパーの役割・機能についての考察を行い、先の二つの問いに答えた。ゲートキーパーは「なぜゲートキーピングを行うのか」の問いに対しては、「ゲートキーパーは不確実性を吸収するためにゲートキーピングを行う」という回答を、そして、ゲートキーパーは「どのようにゲートキーピングを行うのか」の問いに対しては、「三つの対環境戦略(対境担当者の設置、新製品の過剰生産と差別化プロモーション、マスメディアのゲートキーパーの吸収)に基づきゲートキーピングを行う」という回答を示したのである。

Hirschの既存研究の再検討から示唆されることは、音楽産業の組織において不確実性を吸収する「仲介者」の重要性である。はじめに述べたとおり、音楽産業は不確実性の高いビジネス環境にさらされており、常に、文化と商業のジレンマを抱えている。したがって、音楽産業の組織が文化と商業のジレンマを克服し持続的成長を実現するためには、不確実性を吸収する仲介者の存在が不可欠となる。そして、音楽産業の組織には、不確実性を吸収する仲介者を核とした組織マネジメントの実践が求められる。しかし、Hirschの研究は、音楽産業のゲートキーパーの活動や役割の考察を通じて不確実性に対処する仲介者の重要性を指摘したに過ぎない。また、Hirschのフィルターフロー・モデルでは、最も重要なゲートキーパーとしてメディア関係者を特定している。もちろん、マスメディアは、音楽産業と消費者をつなぐ重要な役割を果たしており、有力なゲートキーパーであることは間違いない。だが、フィルターフロー・モデルは不確実性の吸収という重要な要素を見落としの上での議論であり、マスメディアが音楽産業で最も重要な仲介者であるとする見方には大いに疑問が残る。また、不確実性対処モデルにおいても、音楽産業で「不確実性の吸収において最も重要な仲介者は誰か」、すなわち、音楽産業における最も重要なゲートキーパーは特定されていない。したがって、今後は

音楽産業で最も重要な仲介者の特定に焦点を当てた議論が必要となってくるだろう。

5.2 今後の課題

後藤 (2007) は、音楽産業のような文化産業では、創造性とクラフト性の自律性とインセンティブを保ちながら、商業性や官僚組織性という相容れない要素と折り合いをつけつつ、企業家精神を発揮できる「文化アントレプレナー」のようなプロデューサーが求められていると述べている。また、Ryan (1992) や Hesmoghhdaghl (2002) は、生産組織と流通組織という性格の異なる二つの組織が、時に緊張関係にあり、時に協力関係にあり、共に活動する複雑なサブシステムを持つ音楽産業において、生産組織と流通組織の両方をマネジメントできる「クリエイティブ・マネジャー (creative manager)」が重要であると指摘する。そして、クリエイティブ・マネジャーの役割を担う人物として A&R を挙げている。したがって、今後、音楽産業の組織に関する研究を進めていくにあたって、プロデューサーや A&R は不確実性の吸収における最も重要な仲介者の有力候補であり、文化アントレプレナーやクリエイティブ・マネジャーといった新しい仲介者の概念は大きな手がかりになるだろう。しかしながら、プロデューサーや A&R と呼ばれる人たちが何をしているのかは、まだほとんど解明されていない。ゆえに、プロデューサーや A&R の具体的な活動内容について明らかにする必要がある。そこで、Mintzberg (1973) のマネジャー論に倣い、プロデューサーや A&R の活動および役割・機能についての問いを立てるならば、以下のものが考えられる。

- ・プロデューサーや A&R はどのような種類の活動を行うのか。
- ・プロデューサーや A&R の活動の特徴とはどのようなものか。
- ・プロデューサーや A&R は誰と仕事をしなけ

ればならないのか。それは、どこでどのくらい頻繁におこなわれるのか。

- ・プロデューサーや A&R はどのような種類の情報を処理するのか。
- ・プロデューサーや A&R が使うメディア、没頭する業務、勤務日における業務の流れ、時間の使い方、業務からの圧力などで興味のあるものは何か。
- ・プロデューサーや A&R の役割とは何か (情報伝達、意思決定、人びとへの対応の際に行う役割)。
- ・プロデューサーや A&R の活動は、どの程度までプログラム化されているのか。また、どの程度までプログラム可能なのか。

上記のような問いに答えることを通して、プロデューサーや A&R の活動および役割・機能を明らかにすると同時に、それらをプログラム化し組織戦略として落とし込むことが重要となるだろう。つまり、音楽産業の組織マネジメントのなかにプロデューサーや A&R の活動をどう位置づけていくかを考究することが今後の音楽産業研究には求められるのである。

また現在、音楽産業は劇的な変化の渦中にある。その大きな要因は音楽配信をはじめとしたデジタル ICT (情報通信技術) の進展であり、音楽配信という新たな流通チャネルの登場が音楽産業全体に構造的な変化をもたらしている。その結果、アップルやグーグル、NTT ドコモ、KDDI、ソフトバンクなど、既存の音楽関連企業とは全く異なる IT 産業や通信産業の大企業が続々と音楽産業に参入を果たしており、音楽産業内の組織間関係は大きく変化し、複雑化している。

さらに、音楽配信の登場によって従来からのパッケージビジネス (CD 販売) は大打撃を受けており、音楽産業ではビジネスモデルの変更を余儀なくされている。そして現在、音楽産業では、新たなビジネスモデルとして「360 度ビジネス (360 degree business)」が注目を集め

ている。360度ビジネスとは、パッケージビジネスはもちろんのこと、音楽配信、ライブエンターテインメント、マーチャンダイジング（関連グッズ販売）、マネジメント（TVや映画などでのタレント活動）など、アーティストを取り巻く360度すべての活動でビジネスを展開していくビジネスモデルである。これまで、音楽産業では、パッケージビジネスはレコード会社、アーティストマネジメントは音楽プロダクション、ライブエンターテインメントはコンサートプロモーション会社、著作権管理は音楽出版社というように、アーティストの各ビジネス活動が別々の企業・業界により分担されてきた。しかし、360度ビジネスの動きが加速するなか、音楽プロダクションをはじめ、コンサートプロモーション会社や音楽出版社、レコード小売店など音楽産業の多くの企業が、自社内にレコードレーベルを立ち上げ、大手レコード会社抜きでパッケージビジネスを行っている。また、今までパッケージビジネスに専念していたレコード会社はアーティストマネジメントに力を入れてプロダクション機能を強化したり、ライブエンターテインメントビジネスに進出したりしている。つまり、現在の音楽産業では、各ビジネス活動の領域において、レコード会社とその他の企業との間の差異がなくなりつつある。

このように音楽産業を取り巻く環境変化によって、産業界内の組織間関係やビジネスモデルは大きく変わり、その動きに伴う形で、音楽産業の組織のあり方も変わろうとしている。ここでは、プロデューサーやA&Rといった仲介者の果たす役割・機能もこれまでのものとは異なり、新しい形の仲介者が求められるようになるだろう。したがって、今後の音楽産業研究にとっては、これら音楽産業を取り巻く環境変化への適応を踏まえた、音楽産業の新たな仲介者について研究することが重要であり、大きな意義を持つものと考えられる。

謝辞

本稿の執筆にあたり、査読者の先生ならびに指導教官である田中政光教授から多大なご指導とご助言を頂いた。記して感謝を申し上げたい。

参考文献

- Baumol, W. J. and W. G. Bowen, (1966), *Performing Arts, The Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*, MIT Press. 池上惇, 渡辺守章監訳, 『舞台芸術: 芸術と経済のジレンマ』芸団協出版部, 1994年.
- Caves, R. E., (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press.
- Daft, R. L., (2001), *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*, South-West College Publishing. 高木晴夫訳 (2002), 『経営の組織学』ダイヤモンド社, 2002年.
- Dill, W. R., (1958), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy," *ASQ*, 2: pp. 409-443.
- Evan, W. M., (1972), "An Organization-Set Model of Interorganizational Relations," in M. F. Tuite, M. Randnor and R. K. Chisholm eds. *Interorganizational Decision Making*, Aldine-Atherton Publishing Co.
- Emerson, R. M., (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27 (February): pp. 31-40.
- Frith, S., (1983), *Sound Effects: Youth, Leisure and The Politics of Rock 'n' Roll*, Constable. 細川周平, 竹田賢一訳, 『サウンドの力』晶文社, 1991年.
- Hesmondhalgh, D., (1996), "Flexibility, Post-Fordism and The Music Industry," *Media, Culture and Society*, 18, 3: pp. 469-488.
- Hesmondhalgh, D., (2002), *The Cultural Industries*, Sage Publications.
- Hirsch, P. M., (1969), "The Structure of the Popular Music Industry: The Filtering Process by Which Records are Preselected for Public Consumption," *In Survey Research Center*, Ann Arbor: University of Michigan.
- Hirsch, P. M., (1972), "The Processing of Fads and Fashions by Cultural Industries: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems," *American Journal of*

- Sociology*, 77, 4 (January): pp. 639-659.
- Hirsch, P. M., (1975), "Organizational Effectiveness and the Institutional Environment," *Administrative Science Quarterly*, 20, 4 (September): pp. 327-344.
- Hirsch, P. M., (1977), "Occupational, Organizational, and Institutional Models in Mass Media Research: Toward an Integrated Framework," *Strategies for Communication Research*, Sage Publishing, Inc.
- Hirsch, P. M., (1978), "Production and Distribution Roles among Cultural Organizations: On The Division of Labor across Intellectual Disciplines," *An International Quarterly of the Social Sciences*, 45, 2 (Summer): pp. 315-330.
- Katz, E. and Lazarsfeld, P. F., (1955), *Personal Influence*. The Free Press. 竹内郁郎訳, 『パーソナル・インフルエンス』培風館, 1965年.
- Knight, F. H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin. 奥隅栄喜訳, 『危険、不確実性および利潤』文雅堂書店, 1959年.
- Lewin, K., (1947), "Frontiers in Group Dynamics, Channels of Group Life; Social Planning and Action Research," *Human Relations*, 1, 2: pp. 143-153.
- March, J. G. and Simon, H. A., (1958), *Organizations*. John Wiley & Sons, Inc. 土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年.
- Mintzberg, H., (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers Inc. 奥村哲史, 須貝栄訳, 『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年.
- Negus, K., (1991), "Between Corporation and Consumer: Culture and Conflict in the British Record Industry," *IPM Occasional Paper 2*: pp. 1-15.
- Negus, K., (1996), *Popular Music in Theory an Introduction*. Polity Press. 安田昌弘訳, 『ポピュラー音楽理論入門』水声社, 2004年.
- Peterson, R. A. and Berger, D., (1971), "Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry," *Administrative Science Quarterly*, 16: pp. 97-107.
- Peterson, R. A. and Berger, D., (1975), "Cycles in Symbol Production: The Case of Popular Music," *American Sociological Review*, 40, 2: pp. 158-173.
- Piore, M. J. and Sable, C. F., (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc. 山之内靖, 永易浩一, 石田あつみ訳, 『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年.
- Ryan, B., (1992), *Making Capital from Culture*. Walter de Gruyter.
- Stinchcombe, A. L., (1959), "Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study," *Administrative Science Quarterly*, 4: pp. 168-187.
- Thompson, J. D., (1967), *Organizations in Action*, McGRAW-HILL, Inc. 高宮晋監訳, 鎌田伸一, 新田義則, 二宮豊志訳, 『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館出版, 1987年.
- Weber, M. B., (1947), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Sozialökonomik III*, Tubingen. 阿閉吉男, 脇圭平訳, 『官僚制』恒星社厚生閣, 1987年.
- 大石裕, 岩田温, 藤田真文 (2000), 「地方紙のニュース制作過程—茨城新聞を事例として—」, 『慶應義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要』第50巻: pp. 65-86.
- 加護野忠男 (1980), 『経営組織の環境適応』白桃書房.
- 岸田民樹 (1985), 『経営組織と環境適応』白桃書房.
- 後藤和子 (2005), 『文化と都市の公共政策』有斐閣.
- 後藤和子 (2007), 「創造性へのインセンティブと都市政策」, 佐々木雅幸他『創造都市への展望』学芸出版社.
- 須田暁 (1988), 「リスク、不確実性および主観確率」, 『愛知学泉大学 経営研究』第1巻1号: pp. 65-76.
- 佐藤郁哉 (1999), 『現代演劇のフィールドワーク』東京大学出版会.
- 佐藤郁哉 (2005), 「ゲートキーパーとしての出版社と編集者」, 『一橋ビジネスレビュー』第53巻3号: pp. 36-51, 東洋経済新報社.
- 佐藤郁哉 (2006), 「ゲートキーパーとしての学術系出版社と編集者: 組織アイデンティティの複合性と刊行意思決定プロセス」, 『一橋大学研究年報 商学研究』第46巻: pp. 203-261.
- 竹森俊平 (2007), 『1997年—世界を変えた金融危機』朝日新聞社.
- 田中政光 (1990), 『イノベーションと組織選択』東洋経済新報社.
- 田中政光, 岸田民樹 (2009), 『経営学説史』有斐閣.
- 中橋国蔵 (1978), 「トンプソンの組織論と不確実性問題」, 『小樽商科大学商学討究』第28巻4号: pp. 53-70.
- 八木良太 (2007), 『日本の音楽産業はどう変わるのか』東洋経済新報社.
- 山岡徹 (2004), 「組織におけるパワーのダイナミズム (上)」, 『横浜経営研究』第24巻4号: pp. 119-130.
- 山倉健嗣 (1993), 『組織間関係』有斐閣.

注

- 1) Knight (1921) の不確実性の定義 (リスクと不確実性の区別) については、「主観的確率」の概念を用いた Savage & Friedman (1946, 1952) らによる批判がある (竹森: 2007). 主観的確率とは、ある事象の生起に対する個人の確信の度合いであり、個人の経験、価値判断などを総合して確率の数値が与えられるもののことをいう。換言すれば、合理的人間の認識判断が首尾一貫している場合、個人が有する情報あるいは外的世界から得られる情報によって、個人の確信の度合いとして定められる確率の概念のことである (須田: 1988). この主観的確率の概念を考慮すると、確率分布が想定できないはずの不確実性にも (主観的な) 確率が存在することになり、確率が全くない状態というのは考えられなくなる。つまり、Knight が区別したりリスクも不確実性もいずれも確率分布を持つことになり、両者を区別する必要がなくなるのである。
- 2) A&R とは、Artist & Repertoire の略で、新人アーティストの発掘・育成、音楽コンテンツの企画・制作、制作管理など、音楽ビジネスに関する制作業務全般を統括するスタッフのことをいう。日本では、レコード会社や音楽プロダクションの社員であることが多く、ディレクターとも呼ばれる。
- 3) 音楽制作の現場で、コンピュータやシーケンサー、音楽編集ソフトウェアを操作するスタッフのことをいう。
- 4) Weber (1947) は、官僚制の特徴として、これら3つのほか、「書類 (文書) によるコミュニケーションの重視」、「公私の峻別が求められる」、「すべての行動は規則に従って行われる」を挙げている。
- 5) コンテンツに関する定義は平成16年に制定された「コンテンツの創造、保護及び活用の促進に関する法律」による定義をもとにする。「コンテンツとは、映画、音楽、演劇、文芸、写真、漫画、アニメーション、コンピュータゲームその他の文字、図形、色彩、音声、動作若しくは映像若しくはこれらを組み合わせたもの又はこれらに係る情報を電子計算機を介して提供するためのプログラムであって、人間の創造的活動により生み出されるもののうち、教養又は娯楽の範囲に属するものをいう」。
- 6) Hirsch, P. M., (1977), "Occupational, Organizational, and Institutional Models in Mass Media Research: Toward an Integrated Framework," *Strategies for Communication Research*, Sage Publishing, Inc.: p. 32.
- 7) Hirsch がゲートキーピング行為を通じた製品の流れをモデル化したものを「フィルターフロー・モデル」と名付けたのは Negus (1996) である。Hirsch 自身は、論文「The Structure of The Popular Music Industry: The Filtering Process by Which Records are Preselected for Public Consumption」(1969) において、このモデルを「事前選別システム」と呼んでいる。本稿では、モデルの実態に即したモデル名である「フィルターフロー・モデル」を採用している。
- 8) 楽曲制作 (主に作曲) や楽曲アレンジ、スタジオワーク (レコーディングエンジニアやスタジオミュージシャンの選定、ディレクション業務) など、主にアーティスト活動の創造的側面 (クリエイティブ面) をプロデュースする人物。
- 9) プロジェクトの企画立案や予算の編成・管理、ディレクターの管理・指導、宣伝や営業等の社内各部門の調整、トラブルシューティング (アーティストマネジメント会社との折衝) など、主にアーティスト活動の商業的側面 (ビジネス面) をプロデュースする人物。
- 10) 田中政光・岸田民樹『経営学説史』(有斐閣, 2009年) pp. 5-7.
- 11) 田中・岸田『前掲書』pp. 5-7.
- 12) Hirsch は、論文「Occupational, Organizational, and Institutional Models in Mass Media Research: Toward an Integrated Framework」(1977) において、フィルターフロー・モデルをクローズドシステム・アプローチによる研究、不確実性対処モデルをオープンシステム・アプローチによる研究と位置づけている。
- 13) Levine & White (1961), 岸田 (1985) によれば、活動領域とは、当該組織が様々な活動のなかから追求したいと思っている特定の目標や目標を遂行するために行う諸機能のことをいう。
- 14) テクニカル・コアとは、組織が「合理性の基準」において、成果あるいは能率を追求するための技術的中核となるものことである。Thompson (1967) によれば、組織は、「1. 合理性の基準 (組織とは、成果あるいは能率を志向する合理的存在である意)」に従い合理性を求める側面と、「2. オープンシステム」によって不確実性に直面する側面という二つの面をもつ。したがって組織は、「1. 合理性の基準」においては技術的合理性を追求し、また「2. オープンシステム」においては環境の不確実性の対処に当たる (中橋: 1978 加護野; 1980 岸田; 1985)。
- 15) 役割セットとは、社会的な場において一定の地位を占有する人が、その地位にいることによってさまざまな役割と関係をもつことであ

- り、組織も同様に環境のなかの他の組織と多面的に関係をもつことから組織セットとした(山倉;1993).
- 16) 対境担当者には、経営者や弁護士、セールスパーソン、購買担当者、人事担当者、マーケティング担当者などが該当する (Evan;1972).
- 17) Parsons (1960) によれば、組織には責任とコントロールに関して、技術的 (technical)、管理的 (managerial)、制度的 (institutional) という3つの異なるレベルがある。技術的レベルは、組織のアウトプットとなる製品やサービスを生み出す下位組織であり、そこでは技術的タスクを効率的に遂行することが中心問題となる。また管理的レベルは、(1)テクニカル・コアとアウトプットの使用者との仲介、(2)技術的機能を遂行するのに必要なインプット資源の調達というテクニカル・コアへのサービス機能を遂行する。そして、制度的レベルは、これらのテクニカル・コアおよび管理的レベルを含む組織全体を環境に関連づける働きをする。これらの3つのレベルは質的に異なっているが、各レベルの間には相互依存関係がある (Thompson;1967 中橋;1978).
- 18) インディーズレーベルは所属アーティストを大手レコード会社との間で契約 (レコーディング契約やライセンス契約) することにより協力関係となる場合もあるが、両者の間にそういった契約関係が成立しない場合は市場において競合関係にある。
- 19) Hirsch は、論文「The Processing of Fads and Fashions by Cultural Industries: An Organization-Set Analysis」(1972)において、対境担当者のことを「contact men (接触する人)」(Wilensky;1956)と呼んでいる。
- 20) 割り当て活動とは、組織が顧客に提供する製品・サービスの優先順位と割当量をあらかじめ決定しておくことによって急激な変化に対応する活動のことをいう (Thompson;1967).
- 21) この依存関係は影響の受け手のもつ依存性によって規定される (Emerson;1962 山岡;2004).

[やぎ りょうた 尚美学園大学芸術情報学部助教、横浜国立大学大学院国際社会科学研究所博士課程後期]

