

韓流ドラマにおけるグローバルコンテンツ製作と 組織内のキャリア・キャピタル

－ 韓国のドラマ製作企業の事例分析を通じて－

金東柱 京都大学経営管理大学院 博士課程

1. 研究背景

2020年以降、COVID-19の影響でデジタルコンテンツ市場は世界的に急成長した。国境を越えたコンテンツの市場競争が本格的に始まり、韓国の製作会社が急成長している。韓国ドラマは、国内やアジア市場をターゲットにしていた「韓流ドラマ」から、韓国発、世界向(Bae & Kim, 2022)を意味する「K-Drama」という独自のジャンルとして認められ、世界中の注目を集めている。K-Dramaは、Netflix、Amazon Prime、Apple+、Disney+、WBD、中国のWeTVとiQiyi、Viu、そして韓国のTvingとWaveを含むストリーミングプラットフォームでマストハブ・コンテンツとなっている(Frater, 2022)。グローバルOTT(Over The Top)に対応するために韓国の製作会社の人的資源管理の観点も変化した。グローバルなコンテンツ製作能力を意識した特殊なキャリア・キャピタルの開発の機会が特定の組織内に行われているのではないか。本論文では、K-Drama製作企業がグローバルコンテンツの製作能力を開発するキャリア開発体系を持つことについてキャリア・キャピタルの側面から分析する。具体的には、アジア的行動様式の影響を受ける韓国の組織内のキャリア・キャピタル開発過程に注目した。代表的なK-Drama製作企業は、グローバルOTT向けのコンテンツの製作能力を開発する仕組みを持つことを確認した。また、グローバルコンテンツを製作するプロデューサーのキャリア・キャピタルを市場ではなく、組織的に構築している面が見られる。

2. 先行研究と分析フレームワーク

創造産業知識労働者の固有の能力と経歴を分析する概念として誕生したキャリア・キャピタル(Career Capital)は、DeFillippiとArthur(1994)らがハリウッドを中心に考案した概念である。個人が企業という領域を超え、複数のプロジェクト組織を経験しながら、業界とコミュニティの中で自ら自分の評判を作り上げていく過程で、ネットワーク(Knowing-whom)-アイデンティティ(Knowing-why)-スキル(Knowing-how)の蓄積により創造的なキャリアが開発される。つまり、キャリア・キャピタルは、個人が特定のプロフェッショナルコミュニティの中で自分のネットワーク、アイデンティティ、スキルが資産となるようなキャリアである。クリエイターにとっては、制作に必要なこの3つの資産を持つことが彼のキャリアにつながる。したがって、キャリア・キャピタルの概念は、個人においてポータブル(Portable)な資産として考えられてきた。これは、個人が典型的なキャリアパス、組織及び地理的な境界に制約されることなく、スキル、知識、ネットワークを培うために

様々な組織、業界、国を自由に移動するバウンダリレス・キャリア (Boundaryless Career) (Arthur and Rosseau, 1996) モデルを基盤としている。しかし、個人の自己同一性を集団と関連させ、所属感及び構成員との関係を重視する (Yang & Lie, 2020) 韓国人の特性や、プロデューサーの最初の職場が現在のプロデューサーの職場を決定する (Lim, 2008) 傾向が見られる社会的特性を考慮すると、この概念を修正する必要がある。また、組織内キャリアでは、従業員が同じ組織内で職務を転換できるようにすることで、バウンダリレス・キャリアを経験することもできる (Clarke, 2013)。従業員の創造性は、個人の創造性だけでなく、組織の構成、特性、プロセス (Gundry et al., 1994; Woodman & Sawyer, 1993)、組織中心の集団的学習 (Collective Learning) システムと高強度業務 (High Performance Work) の影響を受けることもある (Jeong & Shin, 2019)。また、クリエイターが自由な試しをするよりも、業界の期待に沿ったコンテンツを作るという面で、組織に制限された創造性であるバウンデッド・クリエイティビティ (Bounded Creativity) (Bilton, 2007) のような仕掛けが必要な場合がある。特に、韓国のドラマ産業では、放送会社と制作会社間の協力を強化するパッケージ・ディール方式 (Roh, 2009) など、企業の生産システムの構築の重要性を強調されている。今後のアジア圏のクリエイティブ企業は、組織がいかに積極的にキャリア・キャピタルの開発機会を与えて、組織文化として取り入れかによって、個人のキャリア構築に大きな違いを生み出すだろう。

命題 1: グローバルなコンテンツ市場を志向する組織は、グローバルコンテンツ制作に関するキャリア・キャピタルを開発しやすい仕組みを組織内に発達させる傾向が強い。(能力開発体系)

命題 2: グローバルなコンテンツ市場を志向する組織は、業務遂行過程でグローバル・コンテンツ制作を志向したキャリア・キャピタルを若手プロデューサーに開発しやすくする。(能力開発プロセス方式)

3. 韓国のグローバルコンテンツ制作企業

スタジオドラゴン株式会社は 2016 年 5 月、CJ ENM のドラマ事業本部が物的分割されて設立された (従業員数約 170 人)。スタジオ・ドラゴンはこれまで放送会社の下請け業者の立場から脱却し、独自の制作会社中心のスタジオ体制を構築して注目された。彼らはグローバル OTT での公開を前提とした多額の制作費を投下したコンテンツ制作を自社保有の IP を用いて行う。潤沢な資金をベースにドラマの品質向上を図り、制作会社の買収を通して優れたクリエイターの内製化に取り組んでいる。2023 年には海外売上比率を過去最大の 53% まで引き上げるなど、年間供給予定の作品 35 本のうち 10 本をグローバル OTT と同時

公開する (Han, 2023) グローバルコンテンツ制作企業である。

4. 分析のデータと手法

本研究は、プロデューサー (PD) のグローバル市場志向性習得の為のキャリア・キャピタルの開発体系及び開発方式を研究するために、分析対象企業であるスタジオドラゴンの4年間 (2018~2022年) の作品135本のクレジットデータを収集した。作品に参加した33名のチーフ・プロデューサー (CP) のうち、制作本数の多いCP7名のリストが得られた。次に、77名のPDのうち、CPへ昇進したPD9名を対象に、制作本数の多い7名のCPと共同制作経験のあるPD6名とそうでない3名のリストが得られた。具体的なキャリア・キャピタルの開発方式を把握するために、退職者4名を対象に半構造化インタビューを行った。

5. 分析結果

本研究では、スタジオドラゴン独自のグローバルマーケット志向のコンテンツ制作において若手プロデューサーのキャリア開発の仕組みが組織的に行われていた。そのために市場におけるバウンダリレスなキャリア開発ではなく、内部におけるこうしたキャリア・キャピタルの構築と開発の組織的な体系がみられた。これをここでは組織内でのキャリア・キャピタルの開発体系 (Career Capital Factory, CCF) と考える。CCFは、組織内でのキャリア・キャピタルの開発体制があると定義し、プロデューサーのキャリア・キャピタルの開発方式を「量産と集団制作を通じた学習」と分析した。

(1) キャリア・キャピタルによる開発体系

本研究では、以下図1のようにスタジオドラゴンのプロデューサーのキャリア・キャピタル開発体系 (Career Capital Factory) を組織的なキャリア・キャピタルの開発とみることができる。

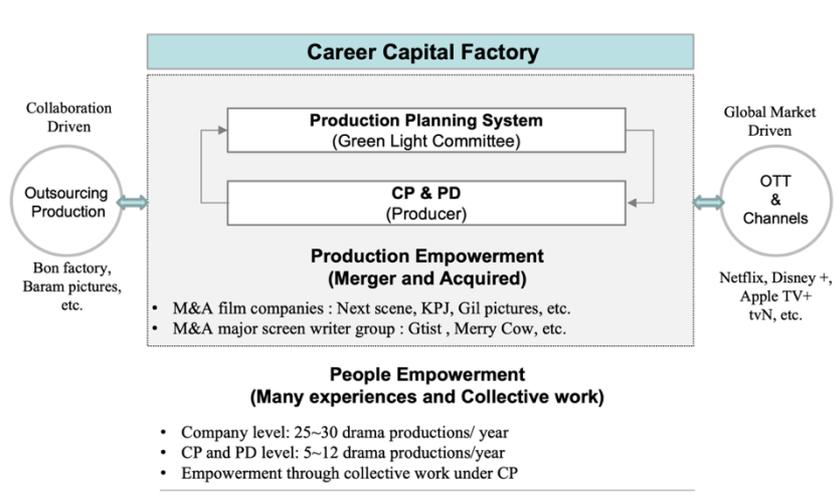


図1. Career Capital Factory Structure

スタジオドラゴンの制作過程は、工場の生産構成要素に似ている。この体制により多数の作品に参画できる工場のような仕組みの中で、プロデューサーのキャリア・キャピタル開発の機会が生まれる。上記の図1で示されているように、彼らの制作企画システム体制である **Green Light Committee (GLC)**は、2週間に一度に行われる企画会議のことを指す。この会議では、作品のテーマ、時代性、収益性、キャラクター、構成及びセリフの5つの基準に沿って作品の編成が議論され、企画が許可される(NHK, 2022)。この企画会議は **Method** に該当し、プロジェクトの管理をするチーフ・プロデューサー (CP) とプロデューサー (PD)は **Man**、脚本と **IP(Intellectual Property)**は **Material**、ドラマ制作に手掛ける監督は **Machine** に例えることができる。特徴的なのは、制作力量強化(**Production Empowerment**)のためにシナリオと監督は **M&A** を通じて外部の専門能力を確保するという点である。

(2) キャリア・キャピタルによる開発体系

グローバル市場を目指すプロデューサー個人のキャリア・キャピタルは、スタジオドラゴンの **CCF** 体系の下、多数の作品制作経験と集団制作過程を通じて開発される。

(2. 1) プロデューサーのキャリア・キャピタルは、多数の作品の経験を通じて開発されやすい

スタジオドラゴンのプロデューサーたちは、**CCF** という制作環境の中で、年間30本以上の多数の作品に参加し、キャリア・キャピタルを増やす機会を容易に得ることができ、スタジオドラゴンに所属する社内プロデューサーは、他社にいるより年間多くの作品に携わることができ、短期間で多くの経験を早く積みやすい傾向が見られる。ただし、自ら企画から製作まで行うというよりは、外部製作会社の企画に参加して一緒に作品を製作していく過程にあるという意味に近い。つまり、プロデューサー自身が最初の企画から最後まで製作した作品とは言い難い。

(2. 2) プロデューサーのキャリア・キャピタルはチームでの共同製作過程を通じて開発されやすい

2018年から2022年まで約4年間の135本のTVシリーズに関わった33名のCPの作品クレジット情報を分析した結果、一部の主要CPが年間6本以上のTVドラマを制作しており、その割合はスタジオ・ドラゴンで年間制作される全体ドラマ本数の約60%を占めている。スタジオドラゴンのプロデューサーは、集団作業体系の中で育てられる。一人のCPは約6~7人のPDクルーのリーダーとしてチームメンバーを形成する。したがって、PDはどのCPの下に所属するかによって、自分のキャリア・キャピタル開発と発展の重要な決定要素となる。組織におけるPDのキャリア・キャピタルの発展は、彼らの昇進過程でも確認された。PDからCPに昇進する平均所要期間は1.4年で比較的短期間で行われた。昇進するまでに携わった平均作品数は約2.3本に相当する。特異な点は、CPの管

理を受けられるリーディンググループに属している PD の場合、予想外に昇進にかかる期間がリーディンググループに属していないグループに比べ遅く、むしろ長い期間を要する。つまり、クルーベースで経験を積む PD は、比較的長期間にわたって CP の管理下でキャリア・キャピタルが開発される。これは、CP グループに属する PD は他チームへの移動が暗黙的に制限される反面、CP の統制の下でキャリア・キャピタルが専門化され、成果を保証されると見られる。

5. 考察

本研究では、創造的組織におけるキャリア・キャピタル開発体系と開発方式を確認するために、スタジオドラゴンの事例を用いて分析した。まず、開発体系に関する結果として「キャリア・キャピタル・ファクトリ」という組織的なキャリア・キャピタル開発モデルを提示した。第二に、多数の作品によるノウハウの蓄積と集団作業を通じたキャリア・キャピタルの開発方式を提示した。韓国は、新しい流通機会によってドラマ産業のバリューチェーン内で製作に競争力を持つ組織と個人が過去よりも高い交渉力を発揮するようになった。このため、組織の人的資源開発の焦点も変化した。製作会社の解体と分離が行われ、短期間で組織の創造的な能力の開発が求められる環境では、組織中心の開発体系が有効である。グローバルなコンテンツ制作チームでの能力を高度化するには、市場におけるバウンダリレスな仕組みよりも、業務を遂行する過程でキャリア・キャピタルを組織的に開発することが有効である。本研究の調査対象であるスタジオドラゴンは、独自の制作会社中心のスタジオ体系を構築し、ドラマ制作の効率を高め、プロデューサーが K-Drama のジャンルを代表できるように彼らのキャリア開発においても組織レベルで力を入れてきた。これは、韓国のコンテンツ産業の中で、グローバル OTT 市場向けのコンテンツ企画及び制作におけるベンチマークのモデルとして発展している。既存の放送会社と連携した制作組織である韓国の地上波 SBS 傘下の「スタジオ S」や JTBC 傘下の SLL (Studio LuluLala) もスタジオドラゴンのように、独立スタジオとして進化し、グローバルコンテンツ制作能力の開発に力を入れている。

韓国の制作会社は、グローバル規模に成長した業界の期待に対応するために、刺激的なジャンルの作品を作り続けている。グローバル OTT に納品するために、どの制作会社とクリエイターがより刺激的な素材を扱うことができるのかという競争に変質した側面もみられる。韓国国内では家族と一緒に楽しめるコンテンツを見つけることが難しくなったという声も上がっている。一方で、K-Drama の製作は、グローバル規模に拡大された業界の期待に対応するための創造性とその創造性を獲得するためのキャリア資産の開発に繋がり、韓国の制作会社の若手プロデューサーの経験は、OTT 市場を意識した作品制作に繋がっている。これはあくまでのグローバル OTT のようなデジタルコンテンツ市場で生まれた非常に新しい現象である。組織が意図的にこのようなグローバル市場で納品できるキャリア・

キャピタル開発の機会を付与するということは、今後アジアのコンテンツ企業における組織的キャリア・キャピタルの構築の可能性を示唆する。

References

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- Bilton, C. (2007) *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Blackwell Publishing, Hoboken.
- Bae, K.H., & Kim, C.H. (2022). A Study on the Conceptualization and Genreization Possibility of 'K-Drama'. *The Journal of Culture Contents*, 25, 227-249.
<https://doi.org/10.34227/tjocc.2022..25.227>
- Cho, Y., & Yoon, J. (2001) The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture, *Asia Pacific Business Review*, 7(4), 70-88.
<https://doi.org/10.1080/713999116>
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a competency based perspective'. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Frater, P. (2022). South Korean Wave Hits With Big Impact as Entertainment Business Booms. *Variety*. Retrieved 2023/07/09 from <https://variety.com/2022/tv/asia/south-korean-tv-music-1235344251/>
- Gundry, L. K., Kickul, J. R., & Prather, C. W. (1994). Building the creative organization. *Organizational Dynamics*, 22(4), 22-37. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90076-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90076-0)
- 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.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Han, S. C. (2023, February 9). [Studio Dragon achieved its biggest revenue since its establishment last year, "Global expansion"]. *The Seoul Economic Daily*.
<https://www.sedaily.com/NewsView/29LOMMPX07>
- Yang, J., & Lie, J. (2020). Has the Collectivism of Koreans been changed? An exploratory study? *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(12), 593-610.
<https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.12.593>
- Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909–925. <https://doi.org/10.1177/01492063166851>
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Management*

- Development*, 26(3), 259-273. <https://doi.org/10.1002/job.446>
- NHK (2022年11月02日放映). 「韓国ドラマ世界的ヒットの秘密～密着企画制作の現場～」
[BSプレミアム].
- Roh, D. (2009). A Study on drama producing organizations as a basis to build a creative production.
Broadcasting & Communication, 10(2), 65-108.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational
Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
<https://doi.org/10.2307/258761>

Organizational Development of Career Capital for Global Content Production: A Case of Korean Drama Production Company

Dongju Kim
Kyoto University
j.k.dongju@gmail.com

Abstract: With the rise of streaming video platform, Korean dramas (K-Dramas) have become must-have content in the global media industry. This study focuses on the career capital development system and methods employed in creative organizations to drive the success of K-Dramas. Firstly, this study proposes an organizational career capital development model, called as 'Career Capital Factory Model'. Secondly, we also highlight a method for developing career capital through the accumulation of know-how and collaborative work on multiple projects. The results demonstrate that these unique career capital empowering systems and methods within organizations have played a critical role in the success of K-Dramas in the global market. The study adopted a data-intensive approach that included drama work credit analysis, semi-structured interviews with retirees, and related data collection to analyze production company data. This study proposes a system for global market-oriented organizations to empower their employees' career capital and a method for fostering career capital through multiple work processes. Our findings suggest that unique method of building career capital by organizations was a key factor in the success of K-dramas.

Keywords: Career Capital, Creative Industries, Producer Career, Organizational Career Development, Korean Drama Industry