

非大規模広告会社のクリエイティブ・マネジメント

常勤研究者の部



代表研究者 伊 吹 勇 亮

京都産業大学
経営学部
准教授



共同研究者 川 戸 和 英

大同大学
情報学部
教授

第1章 はじめに

現在、日本はもちろんこと、世界中の広告会社が激変の渦の中にその身を晒している。このような時代において広告会社の持続的成長を実現するためには、「優れた広告をより効率的に創り上げるための組織的な環境づくり」であるクリエイティブ・マネジメントが重要になってくる。しかし現実には、特に平成不況以降、広告会社が広告主の予算獲得を優先するあまり、自社の広告クリエイティブ能力を高めるための様々なシカケ作りを後回しにしてきた。その結果、日本の優れた広告は少数のクリエイターと少数の「広告上手な」大手広告主の手によるものに集中している。

しかし、優れた広告を創るための環境づくりとは何か、広告クリエイター育成のためにはどのような施策が必要か、そして（一部の大規模広告会社にとどまらない）総体としての日本の広告クリエイティブが進化するための課題は何か、等々につい

での課題や提言がなされるまでには至っていない。そこで本研究では、対象をあえて非大規模広告会社に絞り、そのクリエイティブ・マネジメントについての実態調査を行う。

第2章 先行研究レビュー

広告においてクリエイティブが重要な要素であることは疑う余地のない点であり、だからこそ「優れた広告をより効率的に創り上げるための組織的な環境づくり」であるクリエイティブ・マネジメントが重要になってくる（川戸他、2011）。

川戸他（2011）の行ったレビューによると、これまでの日本の広告研究では、大手広告主の主にテレビCMを中心とした広告事例研究に集中しており、数の上では圧倒的多数を占める中堅・小規模広告会社における広告クリエイティブ研究は手つかずの状態のまま放置されてきている。さらに、組織的なクリエイティブ・マネジメントの実態把握となると、大規模広告会社のそれすらほとんど研究されていないというのが現状である。日本の広告産業とそのマネジメントについての研究書籍には、国内では小林（1998）があり、海外の研究者によるものとしてはMoeran（1996）があるが、いずれもクリエイティブ・マネジメントに多くの紙幅を割いているわけではなく、また10年以上前の、大規模広告会社に特化した研究である。

では、欧米においてもクリエイティブ・マネジメントに関する研究は少ないのであろうか。Sasser and Koslow（2008）は、1972年から2008年までの期間にどれだけ広告クリエイティブに関する研究論文が掲載されているかを調べている。掲載論文は66本におよぶが、彼女らはそれを「人（特に制作者）に着目したものか（Person）、広告制作環境に着目したものか（Place）、アイデア開発過程に着目したものか（Process）」という3つの軸に沿って分類を行っている。

広告会社のクリエイティブに影響する要因として、より直接的だと考えられるのは、広告会社におけるクリエイティブをとりまく環境であろう。この点に着目して研究を行ったのが Verbeke et al.（2008）である。彼らは Amabile et al.（1996）が提示したKEYSというフレームワークに則り、広告会社のクリエイティブを取り巻く環境とクリエイティブ成果との関係について考察している。Amabile et al.（1996）らのKEYSフレームワークは8つの構

成要素とクリエイティビティーの高低との関係を示しており、①組織による激励、②上司による激励、③チーム内でのサポート、④十分な資源、⑤やる気がわく職場環境、⑥自由裁量度、⑦組織による妨害の少なさ、⑧業務のプレッシャーの少なさ、という8つの構成要素の程度が高ければ高いほどクリエイティビティーも高くなるとしている。彼らはクリエイティビティーの高低を広告賞の受賞の有無および重みづけをした広告賞受賞数で測定し、8つの構成要素についてはAmabile et al. (1996)の質問項目から選んだ32の質問項目で調査を行っている。その結果、両方の従属変数に対して仮説が支持される結果となったのは①組織による激励のみであった。逆に仮説とは逆の結果が検証されたのは③チーム内でのサポート、④十分な資源、⑧業務のプレッシャーの少なさであった。その他の仮説はいずれか片方のみで優位な結果が出たか、いずれの従属変数に対しても優位な結果が出なかったかのいずれかである。伊吹(2006)は経路依存性のために、こと広告のマネジメントに関しては、他国で成立していることが日本においては成立しない、あるいはその逆のパターンが存在することを示唆している。よって、Verbeke et al. (2008)と同様の調査を日本で実施することには一定以上の価値があると考えることができよう。

Sasser and Koslow (2008)が言うところのplace研究においても一つの重要な研究群は、広告会社にクリエイティブ哲学があるかどうかである。West and Ford (2001)は広告会社が明確なクリエイティブ哲学を持っていることとその従業員がリスクをとることについての関係を検討している。従業員が適切なリスクをとればとるほど広告のクリエイティビティーが高くなるという考えに基づき(West, 1999)、明確なクリエイティブ哲学を持っている広告会社ほどその従業員はリスクをとるということを実証的に明らかにした。

これまで述べてきた先行研究レビューから導かれる、本研究における具体的なリサーチ・クエスチョンは以下の通りである。

RQ1：日本の非大規模広告会社のクリエイティブ環境とはどのようなものか。

RQ2：日本の非大規模広告会社には明確なクリエイティブ哲学が存在するか。

RQ3：日本の非大規模広告会社において、クリエイティブ環境とクリエイティブ成果との間に関係はあるか。

第3章 定性調査

定性調査は、日本の非大規模の広告会社におけるクリエイティブ・マネジメントの実態を把握するために、定量調査に先立って実施した。定性調査は、関連業界団体に対するものと、広告会社・制作会社に対して行ったものとの2つに分けることができる。広告会社・制作会社への調査は、具体的に個別の企業がクリエイターに対してどのようなマネジメントを行っているのか、また、クリエイターが自らの能力を発揮しやすくするために、ひいては会社全体でのクリエイティブ能力を高めるために、どのような工夫を行っているかについて、個々の企業に話を伺ったものである。

なお、ここでいう広告会社・制作会社の別は、媒体枠の販売代理（ないしは購買代理）を主な収入源としているかどうかによって便宜上分けているのみである。本調査において制作会社とされている企業では、広告会社の（単なる）下請けとして制作業務を実施しているケースは少なく、また多くの場合で広告主と直接取引を行っている。この意味において、一般に理解されている制作会社のイメージではなく、どちらかという広告会社のそれに近いものであることを特記しておく。

質問事項は、①当該企業の概要とクリエイティブ部門の規模、②当該企業におけるクリエイティブ・マネジメントの具体的手法、の2つである。以下、調査結果を列挙する。

非大規模広告会社の場合、そのクライアントがナショナル・クライアントであることは少ない。地域中堅広告会社の場合は、その地域に本社を構えるナショナル・クライアントのアカウントを担当することもあるが、それは例外的で、多くが地元のクライアントである。またその影響もあり、テレビ媒体の扱いは当該地域の地方局に出稿するものを除いてはほとんど存在せず、多くが印刷媒体である。また、パンフレットのような自社メディアの制作を請け負っているところも多い。非大規模広告会社の出自としては、広告会社発祥もあるが、印刷会社発祥のものが一定数確認できる。

規模が小さく媒体収入が見込みにくい制作会社は、できるだけレギュラー・クライアントを獲得することで収入を確保し、コンペ等のリスクの大きい業務をできるだけ避けるようにしている。コンペはその対価が支払われない場合も多く、コンペに勝利できなかった場合にはコンペにかけた費用がそのまま損金となってしまうからである。

広告会社・制作会社の違いに関係なく、クリエイティブ部門内部でのコミュニケーションの円滑化や部員のモチベーション向上について、そのための工夫が共通してみられる。また、大手広告会社へのキャリア・アップのために一定の割合の退職者が出ることはある種の宿命である。

育成については、各社とも、じっくり行いたいもののそのような時間的ないし財務的余裕は少ないようである。ただし、街歩きの奨励、専門雑誌の購入等を通じ、自己研鑽を少しでもできるように働きかけてはいる。また、クリエイティブ職の職種柄、一々のプロセスに対して上司が事細かに口を挟むということはなく、どちらかという上司から部下へはあまり口を出さず、相談の際と結果の報告の際にしっかりと対応するというポリシーを持っている会社が多い。

離職者が相次ぐことは、クライアントとの関係性の維持の観点からも育成の面からもそれほど望ましいことではないと考えられているが、とはいえ広告業界においては常に発生する問題であるため、特段のリテンション策はとっていないというところも多い。リテンション策をとっているところにおいても、給与の面で大幅なインセンティブを提供することはできないため、当該企業にとっての花形の仕事を与える等してモチベーションの維持と向上を試みている場合が多い。

クリエイターのモチベーションを高める方策は各社それぞれである。ある社ではフレックスタイム制を導入し、服装コードを少しゆるめる等の方策をとっているが、逆に他の部門の社員と同様の出勤時間を守らせるようにしている社もある。また、モチベーション向上と進捗の管理のために、朝礼や連絡会議を活かしてクリエイター間や他部門とのコミュニケーションを重視する傾向がみられる。概してクリエイティブ部門に対する組織内のリスペクトが高ければ、それほど社内コミュニケーションには苦勞しないようである。また、当然のことながら、小規模な組織であればあるほど社内コミュニケーションを行うことは容易になる。さらに、自由度を高めるために上司から担当者あまり細かな指示を出さないようにし、過度の干渉を避ける努力がなされている。

自由度を高めることと関係をするのが、リスク・テイキングである。外資系の広告会社の場合、リスクをとるのは当然であり、リスクをとるからこそクリエイティブの高い広告を制作することができると考えられている。逆に日本の広告会社では、コンペでの提案時に全く違うタイプの案をいくつか提示する等、リスクを減らすための施策がとられることが多い。制作会社において

はそもそもコンペというリスクを避けようとする努力がなされている。

第4章 定量調査①：調査の概要

定量調査を実施するにあたり、まず、質問票の作成を行った。このたびの定量調査は、実態把握と多変量解析の双方を目的としているため、仮説に基づく項目のみではなく、他の様々な項目についても質問票に含めている。質問表には、調査対象企業の概要について知るための項目、クリエイティブ部門の概要を知るための項目、Verbeke et al. (2008) の質問票を我々で和訳して作成したクリエイティブ・マネジメントの内容を訊く項目（組織による激励／上司による激励／チーム内でのサポート／十分な資源／やる気がわく職場環境／組織による妨害の少なさ／業務のプレッシャーの少なさ）、明文化されたクリエイティブ哲学についての項目、外部の関連会社との協働について尋ねた項目、クリエイティブ・ワークに対する評価についての項目、そして回答者属性に関する質問項目が含まれている。

調査では『日本の広告会社（アドガイド）2011』で「広告」に大別されている16分類、および、「制作」のうち「クリエイティブエージェンシー」に分類されている企業、合わせて889社を母数とすることにした。889社のうち、宛先不明で返送されてきたものが47社、また回答内容が分析に全く資さない（実際は広告会社であるとは言い難い）と判断されるものが1社あった。よって、母数は841である。総返送数は80であり、回収率は9.5%である。2社を分析から外したため、最終的に分析対象としたのは計78社である。回答企業のうち、クリエイティブ部門がある、ないしはクリエイティブ専従者がいると答えたのは65社であり、多変量解析は65社からの回答を基に実施されることとなる。

第5章 定量調査②：単純集計

Q14からQ44までの31問（プラス独自追加の質問）は、Verbeke et al. (2008) が用いた質問票を和訳し、回答者に回答いただいたものである。

まずは「組織による激励」に関する質問項目である。ほとんどの質問項目において6割以上の回答企業が肯定的な回答を寄越している。しかし、リスク・テイキングについては肯定的な回答をしたのは半数に満たず、回答項目ごとに見ると「どちらとも言えない」が最も多い結果となった。

続いて「上司による激励」に関する質問事項である。6割弱以上の回答企業

が肯定的な回答をしている。ただし、クリエイターを専門職と見なし、専門職のやることなすことに口を出すのではなく、結果さえきっちり出してくれればそれでいいという、ある種ドライな組織文化を奨励しているという可能性もある。

「チーム内でのサポート」については、チーム内の信頼関係やメンバーの仕事熱心さに関しては7割以上の回答企業が肯定的な回答をしているが、建設的批判が積極的になされているかどうかやスタッフィングの適切さについては4～5割の企業が肯定的な回答をするにとどまっている。

「十分な資源」に関して、経営資源や予算、情報やデータの入手のしやすさについては5割程度の企業のみが肯定的な回答をしている。「やる気がわく職場環境」として非金銭的なインセンティブの提供について訊いた質問項目では、約2/3の回答企業が肯定的な回答をしている。

「自由裁量度」に関する質問群に対しては、6割以上の回答企業が肯定的な回答を寄越している。一定以上のクオリティーの確保と締め切りの遵守さえ行えば、専門職としての仕事の進め方に、たとえ上司であっても、口を挟むことはないということが示唆される。

「組織による妨害の少なさ」に関する質問項目において、ほとんどの項目では半数以上の回答者が肯定的な回答をしている。ただし、多くの先行研究が議論の対象としているクリエイティブ部門と他部署との間の関係については、肯定的な回答が若干多いとはいえ、全体にまんべんなく散らばっているような印象を受ける。

クリエイティブを取り巻く環境に関する最後の質問グループは「業務のプレッシャーの少なさ」である。業務時間に比する業務量の程度については、4割強の企業が肯定的な回答をする一方で3割を超える企業が否定的な回答しており、意見が分かれている。会社全体の経営計画については8割以上の会社があると回答しており、非大規模だからといって適当な経営がなされているわけではないことが読み取れる。時間のプレッシャーについては回答企業の6割がプレッシャーを感じると回答している。

West and Ford (2001) にヒントを得て、我々が独自に考えた、クリエイティブ哲学に関する質問項目では、明文化されたクリエイティブ哲学を持っている企業は、全体の約3割にとどまることがわかった。クリエイティブ哲学の明文化が行われている企業においては、約半数の企業が内外のステークホルダー

にそれが共有されていると回答している。

クリエイティブ業務の外注についても訊いており、9割を超える企業がクリエイティブ業務の一部を外注していることがわかる。アート・ディレクションやクリエイティブ・ディレクション業務はあまり外注せずに内製している広告会社が多い。

自社のクリエイティブ能力の評価についての項目では、広告賞へのノミネートについては4割弱の企業は評価できる作品が仕上がってもノミネートを行わないと回答しているわけであり、非大規模広告会社における広告賞の重要性は相対的に低いと考えられる。また、広告賞受賞数については、獲得なしが6割以上を占めている。自社のクリエイティブ・ワークに対するクリエイティブ統括者による自己評価は「平均程度」および「やや高い」という2つの評価で全体の6割を占めている。

ここまでの調査成果を踏まえ、次章で検証すべき仮説を検討する。クリエイティブ環境の整備に代表されるクリエイティブ・マネジメントは、先行研究ではクリエイティブ成果に結びつくものとされており、また定性調査や定量調査の単純集計からもそのことが示唆される。そこで、次章において検証する仮説を次のように設定する。

仮説：優れたクリエイティブ・マネジメントは優れたクリエイティブ成果を生む。

第6章 定量調査③：多変量解析

前章の最後で提示した仮説を重回帰分析を用いて検証する。

従属変数はクリエイティブ・ワークの自己評価 (Q53) である。本調査の回答者は業界歴も比較的長く、また社内でのポジションも比較的高く、さらにはクリエイティブ関連業務を担当していた経験も少なくないため、El-Murad and West (2004) のいう業界人による評価に該当すると思われる。独立変数は Q14～Q33 を因子分析にかけて導き出された5つの因子を用いる。各因子名は「クリエイターの自信」「職場の積極的な雰囲気」「十分な資源の確保」「適切な評価」「リスク・テイキングの奨励」である。

実際に検証する仮説は次の通りである。

仮説1：クリエイターの自信はクリエイティブ・ワークの自己評価に対して正の影響を与える。

仮説2：職場の積極的な雰囲気はクリエイティブ・ワークの自己評価に対して正の影響を与える。

仮説3：十分な資源の確保はクリエイティブ・ワークの自己評価に対して正の影響を与える。

仮説4：適切な評価はクリエイティブ・ワークの自己評価に対して正の影響を与える。

仮説5：リスク・テイキングの奨励はクリエイティブ・ワークの自己評価に対して正の影響を与える。

「クリエイターの自信」については5%水準で、「職場の積極的な雰囲気」「十分な資源の確保」「適切な評価」については1%水準で、それぞれクリエイティブ・ワークの自己評価に対して正の影響を与えていることが確認された。よって、仮説1～4は支持されたとと言える。それに対し「リスク・テイキングの奨励」は10%水準であればクリエイティブ・ワークの自己評価に対して正の影響を与えていると言えるが、5%水準では基準に達しない。仮説5は支持されなかったと言わざるをえない。しかし、10%水準では支持されていることも考え合わせると、全体の仮説である「優れたクリエイティブ・マネジメントは優れたクリエイティブ成果を生む」は支持されたと見えよう。なお、モデルとしての信頼性は十分に担保されていると言える。

第7章 おわりに

RQ1 および RQ2 に対しては、定性調査および定量調査の単純集計により、一定以上の結果を導くことができたように考える。

RQ3 に対しては、定量調査の多変量解析で仮説検証を行い、優れたクリエイティブ・マネジメントが優れたクリエイティブ成果に対して正の影響を与えることを確認した。日本におけるクリエイティブ・マネジメントに関して定量的に仮説を検証した試みはおそらくこれが初めてであり、一定以上の成果を上げたものと考えられる。

今後の研究課題としては、クリエイティブ・マネジメントに関する国際比較が考えられる。欧米にはクリエイターの性格や広告会社の哲学に注目した国際

比較研究である West (1993) や韓国における広告クリエイティビティーを探った Kim et al. (2010) 等の研究が存在する。これらと歩調を合わせ、またそれらの先を行くような、国際比較研究がこの分野においても求められよう。