

資料編：事例調査の結果

第 1 章 アニメーション制作会社

第 1 節 製作・制作会社 A 社¹

1 企業概要

アニメーション作品の企画・製作、および制作管理を専門とする A 社の前身は、虫プロダクションの制作スタッフ 5、6 人の独立により、1972 年に杉並区内に設立された。77 年の株式会社化ののち、94 年には大手玩具メーカーのグループ傘下に入り経営の安定化を図っている。2004 年 4 月現在の資本金は 3,900 万円、04 年度の売上高（見込み）は 90 億円であり、わが国屈指のアニメーション制作会社の 1 つである。

設立当時は現在のようなアニメーション制作における分業体制も未確立であり、虫プロダクションを始め東映アニメーションなどの業界大手は、作画部員を正社員として丸抱えした時代であった。そのため、仕事量と人件費の調整が困難で「会社経営としては成立していなかった」という。こうした反省を踏まえて、A 社では創業以来「自社内でクリエイターを抱えない」ことを一貫しており、創業当初こそ制作請負を行っていたものの、その後は企画や制作管理を行う企業に特化し、作画等は外注を活用してきた。ただし現在では、作画や仕上げ、背景等の専門会社化が進み、企業間分業によるアニメーション制作が定着している。

A 社の主な業容は、キャラクターや作品の「企画」、映像コンテンツの製作全般、デジタル映像に対応した技術やコンテンツ開発を行う「デジタル映像制作」と、コンテンツの管理運用を行う「営業」（国内・海外）である。

制作会社として多くの企業との協業実績があるが、固定的な取引関係を持った気心の知れた企業・個人も数多い。しかしながらオリジナルをメインとしている会社としては、常に新しいキャラクターを産み出す必要があることから、従来からの固定的な企業・個人との取引だけではなく、有能なアニメーターやシナリオライター、演出家ならびにそれらを擁する企業の新規開拓も同時に行っている。

2 人材の確保と育成

現在の従業員数は 170 名で、その 8～9 割が 4 年制大学卒である。毎年の新卒採用数は平均して 10 名前後であり、多様の価値観を持った人材が必要であるため、最近では総合大学出身者が多くなっている。全学部全学科を対象としており、特にアニメーション経験は問うていない。実際、映像系の学科出身者もいるが、A 社では経験者とは見なししていない。他方、中途採用については、欠員補充を中心に通年採用を行っている。アニ

¹ ききとり調査は 2004 年 11 月 17 日（水）11:00～13:00 に実施し、A 社の代表取締役社長ならびに総務部長よりお話を伺った。

レーションの経験があるに越したことはないが、他社の「癖」がついている場合もある。その反面、キャリアのある経験者を採用するメリットは、スキルの高さと同時に業界内での良質な人脈を持っている点にある。従業員の平均年齢は、社歴と共に上昇しており、現在は約 32 歳となっている。

A 社は、アニメーション制作における企画と映像制作、コンテンツの管理運用を手がける企業であり、従業員はプロデューサーやディレクター、シナリオライター、またはキャラクタービジネスを目標として入社してくる。そのため、「目標達成に向けた努力を厭わない向上心や自立心のある人材」が求められている。

創業以来、「正社員」の抱え込みを行わないという A 社の方針に沿って、新卒採用・中途採用を問わずその雇用形態は契約社員であるが、実際には毎年更新による長期雇用が実態となっている。離職者は比較的少なく、離職する場合でも、新卒者については業界から離れる人よりもフリーランスとして独立する人が多い。但し、中途採用者の中で離職した場合には、業界から離れる比率が高い。

制作部は、パートやアルバイトに担える仕事ではないため、常に新規人材を採用する必要がある。ただし、新人が一人前となるには「3 年はかかる」。待機組がいるくらいが適正な状態だが、繁忙期には人員が不足するため、期間や作品限定の契約社員を募集することもある。この場合、様子見をしてからその後の本契約を検討している。

労働条件については、土日祝日が原則休日だが、制作部の仕事は進行程度により労働時間は変わってくる。給与は賃金テーブルに基づいており、たとえば制作部の中堅クラス（30 歳代半ば）は年収 600 万円前後、プロデューサーや管理職クラスは（40 歳前後）年収 800 万円前後となっている。

社員の平均的なキャリアについては、新人（事務・制作部員を問わず）は、まず 1 か月間の一般的な新人研修を経てのち各部に配属される。このうち制作部員は、初めに「制作進行」と呼ばれるアシスタント業務を担当し、およそ半年から 1 年の間、先輩や上司の指導を通じた OJT によって「アニメーションを覚える」。だいたい、4 か月程度でテレビシリーズ 1 本を任せられ、半年～1 年程度で数本のテレビシリーズを担当するようになる。その後のキャリアは職種によって異なっており、プロデューサー志望の者はそのまま制作部内で経験を積むが、ディレクター志望者は「制作設定部門」に、シナリオライター志望者は「文芸設定部門」に配属されるケースが多い。なお、プロデューサーは将来も A 社に残るが、ディレクターやシナリオライター希望者は最終的にフリーとして独立する。かつて会社の規模が小さかった頃はキャリアアップに要求されるレベルが高く、早いステップアップは難しかったが、最近では仕事量も多くまたキャリアが整備されたこともあって、キャリアアップのスピードについて個人差が大きくなっている。

今年度、A 社では新たな試みとして、スキルの高い動画・原画アニメーターの人材育成のため専属実習生制度を設置し、2005 年度より第 1 期生（15 名程度）の研修を開始

する。講師は A 社との関係の深い作画スタジオのベテランアニメーターや演出家等である。1 年間の実習期間中は、土日祝日および年末年始・夏期休暇を除くフルタイム勤務であり、月額 10 万円の実習助成金が A 社より支給される。現時点では 1 年間の実習後の扱いは未定だが、作画人材について徹底した外部化を図ってきた A 社の方針転換の背景には、業界におけるアニメーター不足、とりわけ才能豊かな人材の不足が指摘されている。通常、アニメーター志望者は作画スタジオに就職するが、報酬は出来高払いが中心であり、親の援助などがなければ当初は食べていけない。A 社では、他社に比べても高額な実習助成金を支給することで志望者の経済的ハードルを低くし、同時に優秀な講師陣による集中的な実習を通じて、スターアニメーターの育成に努めたいとしている。

3 行政への要望

A 社は、TV や劇場映画、衛星放送やブロードバンド等、様々なメディアへの番組の制作・販売を始め、ビデオ・DVD 化や玩具・模型等の商品化等、映像コンテンツの管理運用を国内外で展開している。近年、わが国におけるコンテンツ・ビジネスが脚光を浴び、国レベルでもその支援策の検討が始められているが、韓国などアニメーション後発国に比べてその関与は依然として弱く、①テレビ局等、コンテンツの流通業者の権利独占の改善、②知的所有権の保護、③高等教育機関（大学）におけるアニメーション人材育成などをより一層進める必要があると考えている。

最後に、A 社の社長は、杉並区や練馬区といった城西地域における自生的なアニメーション産業の集積を今後活かす上では、例えば城西地域に「アニメ・ビレッジ」と呼べるようなアニメーションスタジオの集中地区を設け、同時に人材育成機関や資料館を設置するなど、働く場と学ぶ場、そして観光が一体となるような「夢を感じさせる施策」が必要ではないかと述べている。

第 2 節 製作・制作会社 B 社²

1 企業概要

練馬区に所在する B 社は、全国的な知名度を誇るアニメーション制作会社である。B 社の前身であるプロダクションは 1961 年に創設され、アニメ制作部、漫画部、出版・版權などの営業を統括していた a 社が 1962 年に設立された。また 1966 年には a 社から出版・版權を独立させた b 社、1967 年頃には漫画部を独立させた現在の c 社も設立された。しかし 3 社の道のりは決して平坦なものではなく、1973 年に b 社が放漫経営により倒産し、連鎖倒産のように a 社も倒産するという憂き目に遭っている。そこから資金を着実

² ききとり調査は 2004 年 10 月 19 日（火）15:00～17:30 に実施し、B 社代表取締役兼チーフプロデューサー、ならびに取締役兼プロデューサーよりお話を伺った。

に集め、1977年に旧3社を2社にまとめ、現在の新B社と、c社として再出発した。なお、c社は原作漫画の制作と管理、著作権の営業管理を、再設立された新B社はその他の作品についての管理営業を行っている。2社の業務上のやり取りは現在も頻繁であり、その他では他社との協力関係もあるが、別の作品を制作している以上、アニメ業界にいるフリーのアニメーターや、下請けのプロダクションが偶然同じになることは多々ある。それは、アニメーション業界では一般的なことのようにだ。

新B社の資本金は1,200万円であり、近年の年間売上高は約4億円となっている。業務内容は多岐にわたり、アニメーションの製作工程に応じて、制作部、演出部、作画部、仕上げ(セル・デジタル)部、撮影部、著作権部に分かれている。海外との取引も行っており、以前は、フランスの会社と共同でアニメの制作を行う予定もあった。しかし制作コストが3,000万円と高価であり、国からの援助があるフランスとは異なって日本政府からの援助は見込めない状況だったため、制作を断念せざるを得なかったという。しかし、今後も海外とは積極的に取引をしていくべきであると考えている。

2 人材の確保と育成

B社の従業員数は業務契約、正規従業員を合わせて30名に上る。上記の仕事内容毎に振り分けると、演出1名、制作5名、作画10名(内フリー2名)、仕上げ4名、撮影5名、著作権3名、総務2名である。男女比は5対5でおおむねバランスが取れていると見てよいだろう。また、B社は演出や制作、作画、仕上げ、管理部門(著作権管理や総務)を大卒社員やベテランに任せるようにしている。

年代別では、20代13名、30代8名、40代4名、50代4名、60代1名と20代が最も多く、30代から順に従業員数が減少している。この背景には、従来から指摘されているように、アニメーション業界における低制作費・低報酬の問題と、近年のデジタル化があるものと思われる。実際に働いている方を見てみても、若い従業員はPCを使って画像を処理していた。ベテランが仕事を続けていけない原因は、経験はあるがPCに不慣れで若者並みの技術を身に付けることが困難であるところに存在する。

採用については、毎年定期的に新規人材を募集するのではなく、不定期の欠員補充が中心となっている。B社の採用基準は、原・動画の作画スタッフ(アニメーター)のみ、いかなるキャリアを持っていても実技試験を行っている。しかし、たとえ採用になったとしても仕事の厳しさや報酬の低さに耐えかねて辞めていくことが多く、アニメーターは慢性的に不足している。また現在の制作部では専門卒や大卒等の学歴で採用を決めることはなく、面接の話し合いの中で採用者を決めていく。ただし、演出はアニメの技術だけではなく社会的経験や見識が要求されるため、比較的知識と経験のある大卒者を採用する傾向にある。B社のヒアリングにおいても、どのプロダクションもアニメーターは不足気味で、日本のアニメーション業界全体の悩みであるとの声が聞かれた。なお、

アニメーター以外の職種についても面接を行い、人間性を採用の基準としている。

労働条件について、B社の労働（就業）時間は10時～18時の定時制を採用しており、土日祝日が休日となっている。しかし実際には、事務部門などを除けば、所属セクションの仕事の流れ、あるいは作品の制作スケジュールなどにより、定時で退社できる人はほとんどいない。特に、制作現場の一切の雑務をこなす「制作進行」の仕事は、前工程が遅れると原稿回収などの全てが遅れてしまうため、休日もなく、帰宅時間がかかり遅くなることもある。また、作画スタッフの賃金について、動画担当者の場合には、最低保証給5万円＋出来高制（動画単価：一枚200円）となっている。新人の場合にも最低給与は保証され、ベテランが新人研修マニュアルを使いながら仕事を教えていくシステムを取っている。早い人では約3か月で新人研修を終え、本番を手がけていく。しかし、業界全体が制作費不足の問題を抱えているために、人材の育成には資金をかけられなくなっている。

その他、いわゆる採用以外の人材の確保として、同業他社からのスカウトは実際に行われている。また、インターンや海外からの研修生の受け入れは、制度的には整備されていないものの、現在、韓国人の雇用実績がある。海外と共同制作を行っている企業では既に行われており、B社自身も全く問題はないと認識している。

B社を離職した人々の現状については、大半の人は一般企業に再就職するものの、稀に同業他社に再就職する人もいる。しかし、一度「挫折」しているため、結果は大抵同じになってしまうという。

3 今後の展望

現在、B社が最も深刻な問題として挙げるのが、テレビアニメの制作費の安さである。アニメ業界の柱となる仕事はテレビアニメと劇場用長編アニメ、ビデオ用アニメとコマーシャルの主に四つに大別することができる。量としてはテレビアニメが圧倒的に大きいにもかかわらず、テレビ局や代理店が出すその制作費が安いことが一番の問題点である。一般的なモノを作る場合には、制作などにかかった諸経費を基にして全体の制作費を割り出すのに対して、アニメーション制作では、テレビ局や代理店経由で始めから全体の制作費が決まってしまう構造になっている。それゆえ、アニメーションの動画の適正価格は1枚500円ほどなのに対して、実際の単価はその1/3（150円）程度と極めて低く、アニメーターの低報酬問題を引き起こしている。現状では、人件費が安く、「1日1万枚仕上げてくる」とまで言われる中国に仕事が流れてしまうのは仕方がないと感じているが、一方では、このままでは次代の日本のアニメーションを担う人材についても、空洞化が進むことを危惧している。

こうした直接的な制作費の問題にくわえて、映像コンテンツから派生した商品に係る著作権の問題も指摘されている。現在の業界の構造では、実際にアニメーションを制作

する企業よりも、作品発の玩具などを生産・販売している企業のほうが儲かっている。その背景には、キャラクター等が商品化された場合、原作者、出版社、テレビ局、代理店、製作会社で収入を分配されていて、アニメーション制作会社のスタッフには分配されないというような問題があり、スタッフにも収入を還元すべきであると考えているようだ。アニメ作品が二次利用される例として、テレビ作品がビデオやDVDになり、海外に輸出されることがあるが、その場合、原作者や脚本家、監督、声優には追加報酬が支払われるが作画監督やキャラクターデザイナーなどのメインスタッフには支払われない。今後は、アニメーション制作会社にも著作権の一部を認め、少しでも制作費の負担を軽減できる仕組みが求められている。

最後に、近年のデジタル化は、ベテランがコンピュータ化についていけないという人材の問題だけでなく、中小規模が多い制作会社では、資金不足から十分な設備投資が行えないという問題がある。B社としては、アニメーション制作における今後のデジタル化の進行は不可避であるとの認識から、設備投資による資本の高度化にあたっては、政府や行政による助成制度の創設を期待している。同時に、ネット回線の高速化もまた、作業効率の向上をもたらすことから、こうしたインフラの整備についても、行政への期待は大きい。

第3節 製作・制作会社C社³

1 企業概要

練馬区に所在するC社は、もともと小さなアニメーション会社を経営していた3人が現状打破を願い、1980年代前半に設立した。設立当初は3つの会社を集めて従業員数は30人程度であった。現在の従業員数は外部契約スタッフを含みおよそ100人である。従業員の学歴構成は専門学校卒が最も多く、残りは美大卒などである。資本金は1億円以上にのぼり、売上高は現在10億円前後を推移している。

C社は、アニメーションの企画・製作、制作全般などのアニメ関連の事業から、ゲーム映像制作、コンピュータグラフィック制作やその他エンターテイメント事業など幅広い事業を展開している。アニメーション業界では、こうした企画から制作全般を行う企業は全体で10社程度しかないという。取引先は作品によって違いが出てくるものの、下請け会社は数百社にのぼり、スポンサーは50社前後存在する。

2 人材の確保と育成

人材の確保は新卒者を中心とし、欠員次第で随時中途採用を行っている状況である。

³ ききとり調査は2004年10月6日（水）11:00～13:00に実施し、C社取締役よりお話を伺った。

職種としては制作進行、作画スタッフ（アニメーター）、デジタル関係と大きく分けて3つあるが、どの職種も毎年10名程度の応募をかける。例年、インターネットや専門学校での掲示などで求人募集を行い、12月頃に書類選考、面接を実施する。選考基準は職種によるが、どの職種も面接時に「努力が必要」という話をする。また、アニメーターやデジタル関係では自分の作品を提出させ、仕事への適性を見極める。

アニメーション業界が抱える問題の中に、人材の空洞化という問題がある。C社でも、毎年15名程度の人員の入れ替わりがあるが、制作管理部門を除き、人員は充足しているとしている。制作管理部門は特に離職率が高く、離職理由の9割は「仕事がきついため」である。むろん、これは制作に限ったことでなく、他の職種でも離職理由の多くを占める。

労働条件は職種によって異なっており、労働（就業）時間については、特にアニメーターは不規則だといわれている。自己管理と進行状況によって月の労働時間も違ってくる。とりわけ新人は技術が足りないため、長時間労働になる。アニメーターの報酬は出来高制であり、仕事を効率よくこなさなければよい収入も期待できない。C社では新人研修期間を3ヶ月設けており、その間だけは出来高による報酬に加え、1か月目5万円、2か月目3万円、3か月目1万円と額を引き下げつつも固定報酬を保障している。そのため、最低保障がなくなる3ヶ月終了時点が離職の分岐点になっている。また、完全出来高制ではやはりよい人材は育たないとも考えており、100枚単位で絵を仕上げればプラスαでペイを増やすなどインセンティブもつけている。社内に良い人材がいることは多少コストが高くても会社が育つことにつながると考えている。

C社の場合、会社をいったん離れた人間でもまた戻ってくるケースが多数あるという。また、同社に戻らなくてもアニメーション業界で生活していく人が多い。C社ではせっかく育てた人材が辞めていくのはもったいないと考え、固定給プラス出来高給を採用している彩色の職種に「配置転換」をするなどして、人材を極力会社に留めておくようにしている。

3 今後の展望

アニメーション業界が抱える問題のなかでも、人材の「空洞化」と制作費の低さが、大きな問題だといわれている。

このうち、人材の「空洞化」とは、新人とベテランは多く存在するものの中堅層が存在しない状態を指している。これは、一般的に新人時代は生活が厳しく、アニメーション業界を諦める人が多いために生じている現象である。C社では、入社後3ヶ月間は報酬面で配慮することにより、早期の離職を抑制している。他方、人材の育成を担う専門学校に対して、C社は「絵の基礎をきちんと教えて欲しい」と指摘している。実際の制作現場では作品を仕上げるのが第一であるが、基礎ができていないと絵に癖が出てし

まい、作業が思うように進まないという問題が生じているためである。

制作費に関しては、制作会社に制作費が配分される段階で、スポンサーから拠出された金額の何百分の一という金額まで減っているという構造が指摘されている。この問題を解決するには、制作費の割り振り額を法で定めるしかないのでは、と C 社は言う。アニメーション業界はタイトな制作スケジュールに追われて取引の際も正式な契約書がなく、すべて口頭で済ませているのが現状である。各企業が人材を育成できる余力を持つためにも、また業界の更なる発展のためにも制作費の確保が必要不可欠となっている。

こうした問題の解決には、行政の関与が必要だと感じている反面、行政にはアニメーションのことが分からないのではないかという不信感も抱いている。また、作品によっては協力を仰げないようなものもある。他方、現状のように区のイベント（フェスティバル等）への協力は宣伝にはなるものの問題解決には直結しないと感じている。隣接する杉並区では人材育成支援事業として「杉並アニメ匠塾」が実施されており、C 社も同種の育成支援施策について賛成の意向を示している。教える内容にもよるが、人材育成の手間が省けて効率がよく、練馬でも実施して欲しいとの声が聞かれた。

報酬や制作費に係る構造的な問題などは、まずは最近誕生した練馬アニメーション協議会において話し合いを進め、行政の協力も得ながら改善していくしか方法はないと思われる。

第 4 節 制作会社 D 社⁴

1 企業概要

練馬区内に本社を構える D 社は、「グロス請け」企業として毎年多くのアニメーション制作に携わっている。会社の設立時期は 1991 年と比較的新しく、資本金は 300 万円である。D 社は、練馬区内の本社に加えて、杉並区内に 5 つのオフィスを構えており、各オフィスは製作部、作画部、仕上げ部、撮影部、編集部、そして近年設立されたインターネットによる通信販売を主眼に置いたデジタル事業部に分かれ、部門ごとに異なる場所に立地している。

「グロス請け」とは企画・製作を行う「元請企業」から依頼された仕事をさらに細かく区分し、下請企業に依頼するという仕事であり、元請けと下請けを繋ぐパイプ役を担っている。上述のように、製作工程に対応した部署を設けており、スケジュールに合わせて国内の下請会社もしくは海外に発注する。海外への発注は全体の 1 / 3 弱であり、主に韓国や中国にある日本の制作会社が運営するスタジオに依頼している。

2003 年度の売上高は 3 億 4,000 万円であるが、この数字は業界全体でいえば決して多

⁴ ききとり調査は 2004 年 9 月 18 日（土）11:00～12:45 に実施し、D 社社長よりお話を伺った。

いほうではないと言う。というのも、元請け企業なら、TVシリーズ1本当たりの制作費が800~1,000万円の契約が平均的だと言われており、月当たりでは約4,000万円の売上げになる。単純計算では年間4億8,000万円になるため、D社は業界内では中規模の制作会社と位置付ける事が出来る。

2 人材の確保と育成

従業員数は25名であり、全て正社員となっている。加えて、業務委託契約による原・動画の作画スタッフ（アニメーター）が約20名いる。外部契約者を含めた平均年齢は20歳代後半と若い。アニメーション業界では会社同士の協議による人材のスカウトがオープンに行われており、作品や監督によって人員配置ががらりと変わる。D社も例外ではなく、特にアニメーターの多くが外部契約者（フリーランス）であることから、人の出入りが激しい。

労働条件について、まず、労働（就業）時間については1日平均9~10時間であり、日曜日が休日となっているものの、仕事の進行状況次第で変わる。また、前述した通り海外発注が進む一方で、納品される作品には質的な問題があることから、各部署の従業員は通常業務の他に海外から戻ってきた物のリメイク作業も兼任しており、必然的に労働（就業）時間は長くなっている。給与体系は部署毎に異なっており、フリーアニメーターの多い作画部では、動画や原画の枚数に応じた出来高制を採用している。それ以外の部署（制作部、仕上げ部、撮影部、デジタル事業部）では月給制を採っており、制作進行など制作管理を行う制作部の月収はおよそ15万円以上となっている（その他は、残念ながら報酬額は伺えなかった）。

D社では各部署に定員を設けており、おおむね欠員補充を目的とした新規採用を行っている。募集人数は毎年10名弱である。求人にあたっては、専門学校に対する年1回の新卒者募集と、デジタル事業部の運営するホームページ上での中途採用の募集を行っている。フリーランスの割合の高い作画部では、実技試験と面接（計3時間程度）により3~4名を「採用」しているが、1年以内に半数が「離職」する。事実、2004年度の「採用者」12名中、9月の時点で8名が「退職」している（その大半が新規学卒）。D社の社長によれば、新卒の場合は仕事の大変さ（自分の時間が取れない、体力が続かない、給料と仕事量のギャップ等）により2年と持たない人が多いという。中途採用者の場合は、会社との意見の相違や自身の能力的限界を感じて辞めてしまうケースが多い。また、離職後にアニメーション業界に留まることは稀であり、一般企業に転職していくケースが多いとしている。アニメーション業界は完全実力制であるため、年齢を重ねても給与・報酬が伸びない人は辞めていくのが現状だという。

現在、D社では、作画部に限ってOJTによる数週間の新人研修期間を設けているが、他の部署では一切設けていない。企業としては新人教育に費やす時間的・金銭的成本

を負担する余裕はなく、スキルの勉強は専門学校に委ねている。したがって、採用後すぐに役立つ即戦力の採用を行っている。

3 今後の展望

D社の社長は、日本のアニメーション産業が抱える構造的な問題として、①制作費が一向に上がらない一方で、制作コストが上昇していること、②深刻な人材不足、③年々短くなる制作時間を挙げている。人材の不足は、動画や原画、仕上げを担当するアニメーターや演出、脚本家で目立っており、とりわけアニメーターは人材の質はもちろんのこと、「頭数」の不足も顕著だという。また、制作現場の一切の裏方業務を担う「制作進行」については、コミュニケーション能力と交渉力が必要とされるものの、最近の新人にはそのスキルが見受けられず、優秀な人材が育っていないとしている。

海外のアニメーション企業の成長について、D社は中長期的には危機感を抱いている。実際、現時点のスキルレベルは低いものの、作業スピードは日本と比べて段違いに速い。国内ではある程度スケジュール調整を行わなければ作品を作れないが、海外はそれを労働者数でカバーしている。とりわけ単価の低さと人数の多さから、韓国より中国が脅威だという。将来、原画以外の手作業部分は残らないと考えられ、作品の質を左右する原画人材を育てて行かなければ日本のアニメーションは生き残っていけないと感じている。

最後に、様々な行政施策に対して、D社は是々非々の立場である。杉並区が進める「アニメ資料館」に関しては、企画としても魅力的で必要性を感じているが、人材育成を支援する「杉並アニメ匠塾」に関しては、存在は知っているもののまだ成果が出ていないためあまり期待していない。また、スタジオの観光地化や（商店街が中心となった）アニメタウン構想などの取り組みについては、現時点ではプロダクション側にメリットがなく不参加の姿勢をとっている。

第5節 制作会社E社⁵

1 企業概要

杉並区に所在するアニメーション制作会社E社は、資本金300万円で1997年に設立された比較的新しい企業である。E社の主な業容は、企画・製作を行う元請け企業から下ろされた製作工程のほとんどを担当する「グロス請け」であり、トレス・彩色などの仕上げ工程と撮影については更に下請けに出している。海外との繋がりもあり、アメリカ、韓国から受注することもあれば、自社の企画により、イギリスやフランスなどから資金提供を受ける仕事も進めている（なお、最近の売上高については伺うことができな

⁵ ききとり調査は2004年9月10日（金）17:00～18:45に実施し、E社社長よりお話を伺った。

かった)。

2 人材の確保と育成

E社の従業員数は、現在、作画やCG制作、制作(管理)等を合わせて15名である(雇用形態は不明)。その他に業務委託契約に基づくフリーランスが、アニメーター7名、彩色7名の計14名となっている。

新人の採用にあたっては、書類・実技・面接と3回にわたる審査を行っている。むしろ作画スキルなどは問うものの、現実的には即戦力として使えないため、むしろ、その後の厳しさに耐えられるかどうか審査基準になっている。専門学校卒については、知識の偏りや癖があるために敬遠される傾向にあり、逆に同人誌などを通じて趣味で絵を描いていた人は癖がなく、素直で育成しやすいとの評価であった。

通常、採用前年の秋口に求人を応募しており、内定から正式採用までの3か月～半年間を、インターンシップを活用した研修期間としている。

正式採用後の給与は完全出来高制のため、新人の収入は低く、作業にかける時間も長いために生活も不規則になり易い。多くの制作会社と同様にE社の報酬体系も完全な能力主義のため、年齢に関係なく高額な報酬を得ることは不可能ではないが、一般的には20歳代のアニメーターの生活は厳しい。能力がある者は30歳代になれば「同年代のサラリーマンと同等かそれ以上の収入を得ることもできる」とされているが、それでも労働(就業)時間等を比較してみると恵まれているとは言えず、時給換算では「一般的なアルバイトの方が高収入な場合さえある」。原則的には、労働(就業)時間では定時制を、また日曜、夏季、年末年始に休日を設けているものの、すべて仕事のスケジュール次第であり、特に夏季休暇はほとんどないのが実状である。

こうした労働条件に耐えられずに離職するケースが多く、E社でも04年度の新規採用者5名のうち、調査時点である9月に残っていたのは1名だけであった。しかしE社の社長は、アニメーション業界は常に人手が不足しているため、本人のやる気さえあれば再就職は不可能ではないと指摘する。さらに、業界を離れた人の一般企業への再就職についても、その成否はあくまで個人の資質次第だとしている。

新規採用以外の人材確保の手段として、他社からの引き抜きやスカウトによる人材の移動もある。しかし、そもそもアニメーターの半分はフリーランスであると言われており、作品の量や種類に応じて各社の間で人材が移動するのがむしろ常態と言える。

3 今後の展望

アニメーション業界が抱える問題点として、E社は、①現在の権利構造では、あるアニメーション作品がヒットしてもその制作を担当した下請け企業には当初の制作費以外にはまったく利益配分がない点、ならびに②仕事の発注や受注の際に契約書を取り交わ

す習慣がない、などの構造的な問題を挙げている。

さらに、今後についても悲観的な展望を示している。近年、世界において日本アニメーションが高い評価を受けているが、制作現場にはとりたてて好影響はなく、むしろ国からの支援を受けている韓国、あるいは圧倒的な人手を有する中国などの海外勢力に押されている。制作本数が多い一方で制作期間が短いために下請け業務の海外委託は不可避であり、産業の「空洞化」は確実に進行すると予想している。最終的にはシナリオやキャラクターデザインといった根幹部分だけを国内企業が担い、動画や原画といった工程は完全に海外に委託するようになる可能性もあると指摘している。

ただし E 社社長は、行政支援への安易な依存は、却って産業の活力が失われると危惧しており、あくまでアニメーション業界自らの力によって構造問題の解決を図るべきだとしている。したがって、自治体による人材育成支援（「杉並アニメ匠塾」）も本来は制作現場の発案でなされるべきものと捉えており、その効果に疑問を呈している。また、人材育成機関としての専門学校に対しても、即戦力の育成がなされておらず、「最初から現場で見習いとして働いた方が良い」とするなど評価は厳しい。

むろん、業界自身の問題解決能力にも課題が指摘されている。現在のアニメーション業界では、制作会社間の情報交換や連携が不十分であり、また、労働者をまとめる労働組合のような団体もない。今後は、業界全体に係る問題に対する共通認識を醸成し、共同で問題解決にあたる必要があるとあり、そのためにも「横の連携」の構築が不可欠だとしている。

第 6 節 制作会社 F 社⁶

1 企業概要

F 社は 1995 年に資本金 300 万円で東京都練馬区内に設立された。主にアニメーション制作全般にわたる受注を行っており、アニメーション以外にも、Web 制作やコンピュータソフトウェアの企画・製作などの事業を実施している。

現社長が前職場での金銭トラブルを目の当たりにしたことを契機に、作品 1 本が完成したら潰してもよいという気持ちで会社を立ち上げたが、現在は売上げも右肩上がりの状態であり、他の会社よりも経営基盤は安定しているという。その要因の一つに、制作工程における F 社独自の工夫が指摘されている。例えば、F 社では少数の原画担当者が 1 つの作品のレイアウト作業を一貫して手がけており、これにより却って効率性が向上した。本来は作品の質を向上させるために始めた手法であるが、この業界には珍しいやり方であり、最近では他社でも取り入れられている。

⁶ ききとり調査は、2004 年 11 月 12 日（月）11:00～13:00 に実施し、F 社社長よりお話を伺った。

とはいえ、確かに他社よりも売上げは良いものの、仕事量が増えれば納品までのリスクは高くなる。実際には、売上げから 5%も利益を抜けないのが現状である。事実、F 社社長は、企業として最も利益が出るのは、従業員 2 人が監督とプロデューサーとなり、他の仕事は下請けに発注する形だという。

2 人材の確保と育成

F 社の従業員数は 13 名であり、業務委託契約のフリーランスを合わせると全体で 20 名ほどである。毎年、春先に求人募集を出しているが、実際には応募があっても多くの不採用者を出している。応募者の多くは、確かにアニメーションが好きでその道で働きたいという志望を持っているものの、たいていが自分の好きなことさえできれば良いという人ばかりで向上心がなく、たとえ入社しても続かないので最初から採用しないのだという。事実、F 社の第 1 期募集の応募者は皆不採用となり、現在残っているのは、絵で生計を立てていきたいとその後採用された人達である。

社員の労働条件は、毎日 10 時から 12 時の間に出社し、1 日平均 10 時間労働で間に 1 時間の休憩が入る。休日は自分で作るというスタイルであるが、ある程度の休日は取られている。なお、給与については、以前は固定給であったが現在は基本給＋能力給となっており（金額は不明）、3 ヶ月ごとの契約内容及び給与の交渉・更新を行っている。

F 社も他社同様に新人研修を行っており、その期間は 3 ヶ月である。ただし、期間中に十分な力がつかなかつたと判断した社員には力がつくまで研修を延長する。新人研修期間中は最低限 10 万円を保証している。この額は他社と比べて大幅に高額であり、上記にもあるように F 社の経営基盤がしっかりしていることが窺える。

F 社でも、仕事の厳しさや能力の限界を感じて離職するケースが多いが、生活が苦しくて辞める人がいないという点は、やや他社と異なっている。というのも新人には会社からアパートが斡旋され、さらに月 10 万円の最低保障がなされているためである。F 社では、新人時代に出来高以上の報酬を保障しながら、スキルアップを含めた人材としての向上心を培うことを重視している。また、ある程度成長した社員に対しては独立を勧めており、業界に人材を輩出しようという考えも持っている。

3 今後の展望

最近の趨勢として、F 社もまた、海外、とりわけ中国や韓国に業務委託を行っている。しかしながら、海外委託の動機については他社とはやや異なっている。他社は、海外委託の理由の 1 つにコストの低さを挙げることが多いが、F 社としては全くそのような考えはなく、むしろ輸送費などを考えると高くつく場合もあるのだという。そのうえで F 社が指摘する海外委託のメリットとは、何よりも大量の仕事を納期までにしっかり仕上げられるという量的なキャパシティであり、大量の制作受注があった際に重宝しているという。加えて、国内の

単価で作業を発注した際には、海外のアニメーターのモチベーションが高いため、絵の質も時に日本よりも良いこともあるとの評価が聞かれた（むろん、これらは海外企業の特徴（日本人による技術指導や人材の質的差異）に依存するとみられるが、詳細は伺えなかった）。

他方、現在の日本アニメーションブームについては、冷ややかな目で見ている。というのも、海外で高い評価を受けているのは一部の作品に過ぎず、またアニメーションを見るのは日本も海外も一部の人だけにも係わらず、あたかも日本のアニメーション全体が海外で評価されているというのは偶像に過ぎないという認識だからである。また、現在の日本のアニメーション業界にはビジネスの考えが欠如しているとも指摘している。この業界には自分の好きなことをやれているのだから、儲からなくても良いという人が多いのも事実で、そういう意味でも経営ができる人材が必要だとしている。

くわえて、産業の構造的な問題については、アニメーション業界では、流通業者や製作会社などの「他人」のお金で仕事をしているという意識があり、制作会社には労働対価しか返ってこないと認識されている。自社出資や著作権のないビジネスでは儲からず、結局、労働力の安い海外に仕事が行っているのが現状だと指摘する。

したがって、行政に対しては、公的な支援を受けることで日本のアニメーションが「伝統産業化」することを危惧しつつも、制作費や著作権の問題など、下請け企業の経営環境の改善については、その支援施策への期待がある。

第7節 制作会社 G 社⁷

1 企業概要

G 社は、ある企業内でアニメーションを製作していたいくつかの制作班がヒット作をきっかけに 1989 年に独立し、練馬区内に設立された。資本金は 500 万円である。テレビシリーズとビデオ作品の制作全般を手がけており、演出、制作、原画、動画、彩色の 5 つの部門で成り立っている。企業理念として原画担当者（原画マン）の育成に力を入れている。現在主に取引を行っているのは 5 社である。

製作工程の中でも、動画や彩色工程についてはその 80%～90%を韓国・中国に外注している。海外への外注は期限や仕事の質の面で様々な問題があるものの、互いの信頼関係が築かれていればデメリットはないと考えている。事実、海外のほうが仕事量に関するキャパシティが大きく、日本で処理するよりコスト的・時間的なメリットは大きい。G 社では、もはや海外への外注はアニメーション制作における前提だとしている。

⁷ ききとり調査は 2004 年 10 月 26 日（火）13:30～16:00 に実施し、G 社プロデューサーよりお話を伺った。

2 人材の確保と育成

社長を含めた社員は 8 名であり、そのすべてが制作担当である。さらに業務委託契約（フリーランス）により G 社で働いているのは 20 名ほどで、うち固定的な人員は原画 4 名、動画 6 名、演出 5 名、彩色 1 名などとなっている。その他に、作品に応じて随時出入りする人材がおり、これらは固定されていない。おおまかな年齢構成は、20 歳代が 6 割、30 歳代が 1 割、40 歳代が 3 割となっている。アニメ業界では、30 歳代で一介のアニメーターでしかいられない場合には業界から去るのが一般的となっており、少数の才能のある人材は、40 歳代で作画監督や一流の原画マンにステップアップするか他社に引き抜かれてしまうため、30 歳代の割合がほかの年齢に比べて低くなっているという。なお、フリーランスを含めて G 社で働いている人材の大半は専門学校卒であり、大卒は 2 名のみである。また、現在、韓国から 2 名が原画制作の勉強のために G 社に出向している。彼らは共に韓国の専門学校卒業後、韓国の制作プロダクションで働いており、会社の意向で G 社へ勉強に来ている（給与は韓国の制作会社から支払われている）。

現在、動画や制作部門の人員は足りているが、原画や作画監督の人材が不足している。フリーランス人材については、他で活躍している人材の「引き抜き」が随時行われている。

労働（就業）時間は、すべての部門で 1 日 12 時間前後、週 6 日勤務であり、日・祝日が休みという形をとっている。しかし、仕事の進行状況次第で労働日や労働（就業）時間は変化してくる。

給与は動画担当者（動画マン）が 5 万円の基本給＋出来高（一律 1 枚 150 円）であり、経験 1 年で月平均 7 万～8 万円ほどとなっている。更に、熟練すると 12～13 万円を得ることも可能である。原画マンは 7 万円の基本給＋出来高（一律 1 カット 2,500 円）で、月平均 14 万～15 万円ほどである。制作部門のみ、15 万円の基本給＋能力給という形をとっている。彩色や演出部門に関しては、いくつもの制作会社で作品を掛け持ちしているケースもあり、その報酬も作品によって異なってくるため正確な報酬を把握していない。

アニメーターの採用では、書類および提出作品の審査を行い、技術力が認められると面接に移る。作画技術に加え、熱意のある人材を求めているが、アニメーターに関しては年齢（端的には 20 歳代であること）も採用基準に含まれる。制作部門の人材についてはとくに専門的な技術は必要とせず、ほとんどの場合が現場に入って一から覚えるので、とにかく熱意が不可欠である。この場合、採用方法は面接のみであり、他の審査は行われない。そのため、制作部門では研修期間を設けていない（しかし、試用期間を 3 ヶ月設けている）。一方アニメーターは新人研修を行っている。新人はまず動画から始め、その期間を 3 か月設けている。G 社の方針としては 3 年を目途に原画マンになれるかを見極める。中には 1 年で原画マンに見合うだけの力をつける者もいれば、3 年でもなれな

い者もいる。研修期間中の給与は一律 5 万円で、その後は先に述べたように出来高給がプラスされる。

日本のアニメーターが海外へ流出してしまうことに関して、G 社はそれほど悲観視していない。アメリカを例にとってみれば、日米ではアニメーションのスタイルが異なっているためである。もちろんアメリカでヒットさせるにはアメリカンスタイルのアニメーションを作る必要がある（宮崎駿氏のアニメのようにブランド化されたものを除いて）が、多くのアニメーターは素朴に日本のスタイルを愛しており、海外のスタイルにはあまり興味を示さないからである。（先天的にアメリカンスタイルを好む者もいる）。また、日本のアニメーションの評価が海外で上がったことによる雇用面の変化は見られない。労働環境が改善されず、未だ「世間並」の職業になり得ていないことが原因だと考えている。

G 社の離職者は、アニメーター、制作共に年間 1～2 名ほどである。把握している限りでは、リタイアした者のほとんどは業界から離れて別の職業に就いており、業界に残るのは 1～2 割程度にとどまるという。リタイアの理由は「アニメーション業界に向いていなかった」、「給与面で厳しい」などが挙げられる。

3 今後の展望

近年、アニメーション制作における製作工程のデジタル化が進んでいるが、G 社では、フルデジタルへの移行は考えていない。現在は将来的な研究の一環として一部でデジタル化を導入している。こうした技術変化は、時間や人件費の削減に大きく寄与するものの、全面的な移行となると PC 技術が必須となるため、G 社ではアニメーター離れを懸念している。デジタル化については、あくまで末端ユーザーの市場と、直接の受注先の動向を見ながら検討しているところである。

また、韓国や中国といった海外企業の成長については、あまり脅威に感じていない。企画力や演出力において、まだまだ海外アニメーションは日本に追いついてはいないという自負があるからである。

最後に、制作会社として行政に求めるものは、まず人材育成に係る財政的な支援である。実際には人材育成の成果は目に見えにくいものの、それを前提とした援助が求められている。また、下請企業の経営状況の向上が見込まれるようなビジネスモデルの提案や、元請企業と下請けとのパイプ役について、行政の関与を期待している。下請けは元請けから回ってきた仕事をこなすことで経営が成り立っており、元請けとのビジネスチャンスが増えることは売上げ向上と経営基盤の安定化に繋がるものと考えている。

第8節 専門スタジオH社⁸

1 企業概要

杉並区に所在するH社は、作画を中心とする専門スタジオである。1970年に4人の作画スタッフ（アニメーター）によって設立され、資本金は60万円（一人当たり15万円）である。主に大手の制作会社2社との取引が中心であり、作画班も取引先に応じて2班体制で運営されている。有名なTVアニメーションから劇場映画まで、手がけた作品は幅広い。また1980年代には自主制作の長編アニメーションの制作も行っている。

2 人材の確保と育成

H社は作画中心のスタジオであることから、同社で就業している28名の多くが業務委託契約に基づくフリーランスであり、H社より場所と資材の提供を受けて社内で就業している。年齢では、20歳代が6割、30代と40代が4割を占める（最高年齢は65歳）。男性比率が6割と高い。学歴別には専門学校卒が大半を占め、その他は美大卒などとなっている。新卒以外には、元サラリーマンや調理師の職歴がある者もいる。

新たな契約者の選定（「新人採用」）に関して、専門学校からの求人願いや口コミでの応募が多いが、現在は机が空かないため募集していない。専門学校生は卒業制作などで1年がかりで書き上げたようなものを持って来るが、きれいに仕上げたものではその人の実力や今後の伸びがわからないため、いたずら書きや走り書き、何でもいいからとにかくたくさん絵を持ってきてもらい、全体を通して選考を行なっている。なお、他社からの引き抜きは、「道理」というものがある為、行なっていない。

また、H社は杉並区のアニメーター育成施策である「匠塾」塾生の受け入れ実績があり、受け入れた2名が現在でもアニメーターとしてH社で就業している。専門学校では実技の時間が短く、理論ばかりを学ぶので、プロの下で実際に仕事をすることによって、技術と責任感と人脈を築けると考えている。

H社では、大手制作会社から受注した仕事を所属するアニメーターに配分するという形をとっている。アニメーターの報酬は、動画や原画など、元請け企業より発注された単価に応じた出来高払いであるが、出来高の2割をH社に納めるシステムをとっている。企業側はもちろん、アニメーターにとっても、仕事量の安定や報酬に係る煩雑な作業の軽減（税金計算等）、情報収集の面などにおいて、スタジオに所属するメリットが指摘されている。

3 今後の展望

⁸ ききとり調査は2004年10月4日（月）17:00～19:00に実施し、H社社長よりお話を伺った。

現在、動画工程を中心に海外委託が主流となっている。アニメーション業界における海外委託は、製造業における工場移転と同じであり、それを防ぐ手立てはない。現在では動画の約80%は海外が請け負っているような状況だとも言われている。しかしながら、H社では、作品の質を保てるのは日本であり、また海外では原画を描ける人も少ないために、むしろ潤っているとしており、現状では海外と国内は補完的な関係にあると考えられる。ただし、日本のアニメーションを担う人材には、自分のやりがいや価値を尊ぶ職人的な気質が強く、価格交渉力が弱い人も多いという。今後、国内の労働条件を改善し、良い人材が業界から流出するのを防ぐためには、業界内での横の繋がりをより深めることが重要だとしている。

他方、現状の取引構造では、底辺のアニメーターまでお金が行き届かず、次代を担うアニメーターの育成を行なうことすらままならない。制作会社はピラミッド構造になっており、底辺の制作会社は著作権もなく、自転車操業をせざるを得ない。一方で著作権を持つ制作会社になると、DVDやビデオを販売した利益が入るために格差が激しい。著作権を持っている会社は、底辺のアニメーターのことは考えず、自分が生き残るために安いところに仕事を回そうとし、その結果海外への委託や資本の流出が起こる。底辺の人々にお金が行き届くように、余分なところへの配分を減らすなど、取引構造の透明性を高めることが重要である。そのためには、仕事の単価が上がり、アニメーターが安い仕事は断り、良い仕事だけを選べるようになることが課題だとしている。また、下請け会社の運転資金不足については、現在、東京都が運営している信用保証協会は審査も厳しく、銀行の金利も4~5割と高いために利益がなくなってしまう。そこで、区などの自治体の信用保証により、低金利でお金を借りられるような仕組みづくりを求めている。

最後に、杉並区というアニメーション産業の集積地に立地しているメリットを活かすうえでも、集積地における企業間の横の関係を構築することが重要である。現在、杉並区には杉並アニメ振興協議会が設立され、会員企業数は23社になる。しかしながら、どの会社も経営状況が芳しくなく、協議会の組織存続も困難な状況にある。ネットワーク化と各企業の経営基盤の安定化は不可分の関係となっている。

第9節 専門スタジオI社⁹

1 企業概要

I社は、現在の代表取締役が大手制作会社を独立する形で、1988年に杉並区内に設立された。資本金は300万円である。代表取締役は学生時代からアニメ産業に興味を持っており、そのキャリアは知人の勤める制作会社で「仕上げ」の仕事に2年間就いたこと

⁹ ききとり調査は2004年9月6日（月）13:00~15:00に実施し、I社社長よりお話を伺った。

に始まる。その後、希望していた「制作進行」を主な業務内容とする制作会社に転職し、何年かアニメーターをサポートする仕事を行った末に独立した。

I社の事業内容は、絵コンテ・演出と動画、原画の作画であり、多くの作品に携わってきたが、特に、取締役が以前働いてきた会社からの依頼が多い。最近では、ゲームソフトのオープニングアニメーションも手がけることもある。売上高について詳細は不明だが、やはり動画や原画の一枚当たりの受注単価は非常に安価であり（金額不明）、最低限の量をこなさなければ厳しいとしている。

2 人材の確保と育成

現在、I社の従業員数は20人であり、内訳は役員2人、アルバイトが数人となっている。男女比は3:1と、男性が多い。

労働（就業）時間は、日曜・祝日を休めるように仕事を調節した結果、1日10～12時間である。時間帯は仕事の内容による。

新人の「採用」にあたって、I社ではデッサン力に重点をおいた実技試験を行っている。実際には、たいてい小さい頃から絵を描いていたため自然にデッサン力がついた人が多いという。代表取締役も、もの心ついた時から絵を描いており、高校で「漫研」を作り、東京の美術系専門学校を卒業し、就職したという経歴を持っている。

新人研修については、実際と同じ仕事を何度もやらせて、納品できる状態になるまで何度も描かせている。研修期間は人によって様々であり、1ヵ月で終わる人もいれば、3ヵ月以上かかる人もいるという。アニメーターの報酬は他の企業と同様に出来高制であり、特に新人は仕事で使えるレベルに達するまで会社の利益にならないために収入は低い。

仕事の繁閑に対して、I社では「出向」による人員の調整を行っている。そのため、一般企業にいうヘッドハンティングはない。作品ごとに、「出向」という形でプロジェクトが終了するまで他社のデスクを借りて業務をこなし、終了後は普段の所属会社で通常業務を行っている。また、日本企業が業務提携した海外の会社に1年間の単身赴任のような例もあるが、海外のアニメ会社による引き抜きなどはない。

3 今後の展望

動画技術者の慢性的な不足を補うため、原画を元に動画を作成するツールを利用し、製作工程を効率化する動きが進んでいる。I社においても、6年ほど前から「レタス」と呼ばれる機器を導入し、ボリュームの小さな仕事は全て社内で作成して納品している。設備費用は、1台あたり約50万円であるが、質が良い機械は1台あたり200万円ほどだという。やはり、仕上げ工程と撮影に関してはデジタル化の必要性を感じているようだが、機械の評判がまだ安定していないことから、質について疑いを隠せないという。ま

た、技術の互換性も必要である。実際の制作現場では仕事の助け合いを行っており、他社が持っていなければ意味がないことから、比較的安価で効率の良い機械が普及している。さらにデジタル化のメリットとして、I社は、海外の納品が空輸によるモノ（以前はセル画）の輸送ではなく、ネット回線を利用した「デジタル納品」が行える点を挙げている。

自治体による産業支援策に係り、杉並区が実施している「アニメ匠塾」について、I社は専門学校との差が認められず、その意義に疑問を呈している。実際、専門学校も現役のアニメーターを講師として授業を行う学校もある。ただし、I社は専門学校にも問題を感じている。業界大手は演出や制作管理に特化している場合がほとんどであり、専門学校はアニメーターを多く抱える下請け会社をもっと重視し、関係の深化を図るべきだとしている。

最後に、制作会社自身の問題点として、多くの企業が自ら行動を起こす力が弱く、現状にどこかで納得している点が問題だと感じている。著作権やアニメーションに関わるあらゆる権利についても、自分たちでどのように動けば改善されるか分からず、かといって専門家に任せるお金もない。さらに、制作会社の社長同士のコミュニケーションも不足している。今後は、アニメーターを束ね、マネジメントができる人材が増加しなければ、アニメーターの育成も困難だと考えている。

第 10 節 専門スタジオ J 社¹⁰

1 企業概要

杉並区内に所在する J 社は、大手制作会社からの受託により、主に TV アニメの動画・原画を制作している下請け会社である。設立は 1997 年と比較的新しい。

実際の制作の受注は電話で行われている。ワンクールの一作品をすべて依頼されるわけではなく、電話では J 社がこなせる枚数を尋ねられ、そこで決まった枚数を制作することになる。そのため、同じクールの別の TV 作品を社内で何本か同時進行で制作している。

1 日の仕事量は特に設定されておらず、決まった仕事を与えられている人はそのまま作業し、そうでない人は社長が作業を指示するといった働き方である。なお、設立のきっかけや売上高、資本金について、詳細を知り得なかった。

2 人材の確保と育成

2004 年 9 月現在の従業員数は 12 名で、職種はすべて動画担当者（動画マン）あるい

¹⁰ ききとり調査は 2004 年 9 月 2 日（木）14:00～15:00 に実施し、J 社の原画制作担当者よりお話を伺った。

は原画担当者（原画マン）である。年齢層は 20 歳～30 歳代と若く、ほとんどが専門学校卒業生である。なお、雇用、非雇用の別について詳細は不明である。

労働（就業）時間は、定時制をとっていない。よって出社、退社時間は決まっていないが、だいたい午後 0 時～3 時に出社し、午前 0 時～4 時に退社する者が多い。平均の労働（就業）時間は 8 時間～10 時間だが、納期が迫っている時は 20 時間～48 時間労働をすることもある。その一方で、仕事がないときは出社してから 10 分で退社してしまうこともある。

報酬については、完全出来高制となっている。収入には個人差があり、およそ月 1～10 万円ほどであるが、これだけでは生計を成り立たせることができないため、J 社ではアルバイトを掛け持ちする人が居る。

新たなスタッフを「採用」するにあたっては、特別な応募資格や採用試験は一切設けていない。応募者自身の判断で自主制作作品を持ってくるのが基本である。この職場で求められるものは、社交性と体力である。それが欠如しているものはすぐにやめていってしまうようだ。また、スタッフには定員の設定もない。理想の人数は 15 人ほどだとしているが、決まった採用時期も設定しておらず、年間を通して常に募集をしている状態である。

「採用」後は、新卒、中途採用者ともに研修期間が設けられている。研修期間の終了時期は社長の判断によっており、早ければ 2 日というケースもあるが、基本的には 2～3 か月である。なお、外国人アニメーターの日本での研修ニーズが高まっているが、その点については、職場に外国人が入ってくることにに対する抵抗感は全く感じていない。言葉が通じて、神経質な仕事に耐えられるのであれば、問題は全くないと考えている。これは、従業員自身が専門学校時代にすでにアニメーターを目指す外国人とともに学んでいた、という経験があるということが一番大きいようだ。

業界内の転職については会社による関与は全くなく、あくまで個人ベースで行われている。J 社では、引き抜きによる人材確保は行っていないが、稀に従業員を引き抜かれることはある。

労働条件が厳しいため、退職して業界から離れる人も少なくない。J 社の離職者にも「仕事を続けるための生活資金がない」、「家庭の事情」、あるいは「他の職業のほうが稼げるから」といった理由が多い。なかには、出勤 1 日目にして早くも合わないと思い、辞める人もいる。なお、病気で倒れた場合は、病気休暇というものがないため、一度退職して療養し、別会社に勤めることになる。

3 今後の展望

海外の制作会社に対して、J 社は、自分達の存在を脅かすとは考えていない。現状は、国内の原画・動画マンが制作しきれない分を、海外のアニメーターたちに助けてもらっ

ている。そのため、毎週きちんと視聴者にアニメを提供するためには、いまや海外のアニメーターは欠くことのできない必要な存在であると考えている。

行政による援助について、J 社は、アニメーション業界に係わる問題は業界の根本を見直す必要がある問題が多く、行政に力を借りて解決する以前の問題と考えている。

第 11 節 専門スタジオ K 社¹¹

1 会社概要

杉並区内に立地する K 社は、1999 年に設立された。同社の代表取締役 A 氏は、アニメ業界に入るまでは一般企業で勤務していたが、幼いころから絵を描くことが好きだったこともあり、あるアニメ制作会社の制作部に転職。制作部では主にアニメーターの原稿を期日までに納めてもらう「追っかけ」という仕事を担当していた。約束を守らない人が多いことにカルチャーショックを受けたという。その後、信用できるアニメーターを集め、高い報酬を支払うことでクオリティを高めることを理念とし、K 社を設立した。A 氏の現在行っている仕事としては、制作の依頼に対してアニメーターや演出家などのスタッフを探し出すことである。

過去に手がけた作品はテレビのアニメーションが多く、ゲームソフト等はあまり手がけていない。現在は、月に 4 本のペースでテレビアニメ作品の制作を行っている。なお、資本金、売上高について詳細は伺えなかった。

2 人材の確保と育成

現在、K 社では演出家 4 名、アニメーター 4 名の計 8 名が働いている（雇用、非雇用の別は不明）。

アニメーターの労働（就業）時間は 1 日約 12 時間であり、日曜日が固定の休みとなっている。時間帯はだいたい、午後 2 時～午前 2 時で集中力の高まる夜が多いという。

K 社でもやはり、労働の対価たる報酬は低いという。様々な点に無駄があるとも指摘されているが、そもそも制作コストが高い一方で、制作会社が受け取る制作費が低いことが、低報酬をもたらしているとされている。

人員を増やしたい時は専門学校に求人票を出すため、結果的に専門学校卒が多い。面接を通して、やる気や人間性（コミュニケーション能力）、絵を描くことにどのくらい興味があるのかを見る。アニメーターの「採用」に関しては、デッサンの審査もおこなっている。

新人アニメーターについては、研修期間を設けて育成する時間的・金銭的余裕がない

¹¹ ききとり調査は 2004 年 9 月 10 日（金）15:00～16:30 に実施し、K 社社長よりお話を伺った。

ため、実際の実践を通じて仕事を覚えてもらう。デッサン力を磨くうえでも、とにかくたくさん描かせるという。一般的には、動画が描けるようになってから原画担当に移るのが基本であるが、近年は動画の単価が安く、仕事が韓国や中国に流れているため、K社では、新人にはまず原画の清書をさせている。

K社においても、離職理由のなかで最も多いのが「食べていけないから」である。アニメーション業界では30歳を過ぎても独身が多く、自分だけが生活していけばいいと考える傾向にある。家族を守るという理由がないからか向上心がない人が多く、年をとるにつれて仕事が減ってリタイアしていく人がいる。しかし、これは人間性の問題であり、アニメーション産業のみで言われていることではないという。

3 今後の展望

K社の社長は、今後10年間で、国内アニメーターは現在の1/10以下に減るだろうと予測する。その理由に、国内でアニメーターを育てる場所がなくなっていることがあげられる。韓国や中国といった海外企業への依存度が高まり、国内のアニメーターが不要になっている。

一方で、アニメーション制作におけるデジタル化については、積極的に対応すべきだと考えている。鉛筆からデジタルのペンに変化しただけのことで、タブレットに画を描くということには、ほとんどの人が対応できているようであるという。

K社の今後の展望について、代表取締役は、まずは働き方の改善について指摘する。クオリティを高めると同時に、無駄なコストを削減する必要があり、その際にはアニメーション制作に携わる個々人のコミュニケーション能力や人間性の向上が不可欠だとしている。

最後に、現在の日本のアニメーション産業について、その技術はすでに世界最高峰であり、業界として望まれているのは技術者の「供給」ではなく、むしろ「保護」であると指摘する。しかるべき人間と技術力を持ったスタッフのみで制作に取り組むことが可能になれば、雇い主は適切な額の報酬を支払わざるを得ない。しかしながら、そもそも足りないと言われる制作予算の中では、そこまでの人材と人件費の確保は難しいと考えられているのが現状である。したがって、行政による産業支援を望むとすれば、それは「技術者の供給」よりも「適切な額の仕事」の提供だとしている。むろん、国による支援については、アニメーション業界の根本的な問題を理解できるかどうかについて懐疑的であるが、一番いいのは、国がクライアントになり、質の良い作品の制作をバックアップしてくれるということである。

第 12 節 専門スタジオ L 社¹²

1 企業概要

練馬区内に立地する L 社は、1980 年代に資本金数百万円で設立された。主な事業内容は、大手制作会社から仕事を受注し、アニメーション制作における制作進行や仕上げ工程を手掛けているが、現在、経営は思わしくないという。このうち、制作進行とは、制作現場の責任者（制作デスクやプロデューサー）のアシスタント業務を、仕上げとは、トレス・彩色・特殊効果などアニメーターが作成した原画・動画を画像データ化する業務を指す。

L 社では、アニメーション制作以外にも、主にパチンコやパチスロ事業を展開する大手企業の依頼を受け、パチスロのグラフィックス制作を行っている。また、制作会社を通じ、海外発注品（アメリカ、韓国、中国等のアニメーション）を手掛けたこともある。なお、会社の設立のきっかけ、具体的な売上高について詳細は不明である。

2 人材の確保と育成

現在の従業員数は 24 名であり、年齢では 20 歳代が、学歴別には専門学校卒が中心と占めている（雇用、非雇用の内訳は不明）。

仕上げ部門の労働時間は 8～10 時間で、うち日中 1 時間を休憩時間としている。制作進行部門は他社との業務の連携があるため固定的な時間帯はなく、一日の就業時間は 10～18 時間となっている。休日は日曜日に設定されているが、現状は不定期に月に 3、4 日となっている。

報酬については、仕上げ部門では出来高制を、制作進行部門は上司の評価による給料制を採っている。平均的な報酬は、仕上げが月 14～16 万円、制作進行が月 15～20 万円であるが、昔とくらべると、報酬は下がっているという。

新たな人材の募集は年一回行われ、面接によって 25 人～30 人を「採用」する。しかしながら、L 社においても新規人材のうち会社に定着するのは約 1 / 3 と少ない。そのため、中途採用による経験者の補充も随時行っている。経験者は、従業員のコネクションで入ってくる者が多い。ただし仕上げ部門は、デジタル化により制作時間が従来の 1 / 3 に短縮されるとともに、作業の専門度も低くなったため、離職率は低下しており、人材が余るという傾向も現れている。

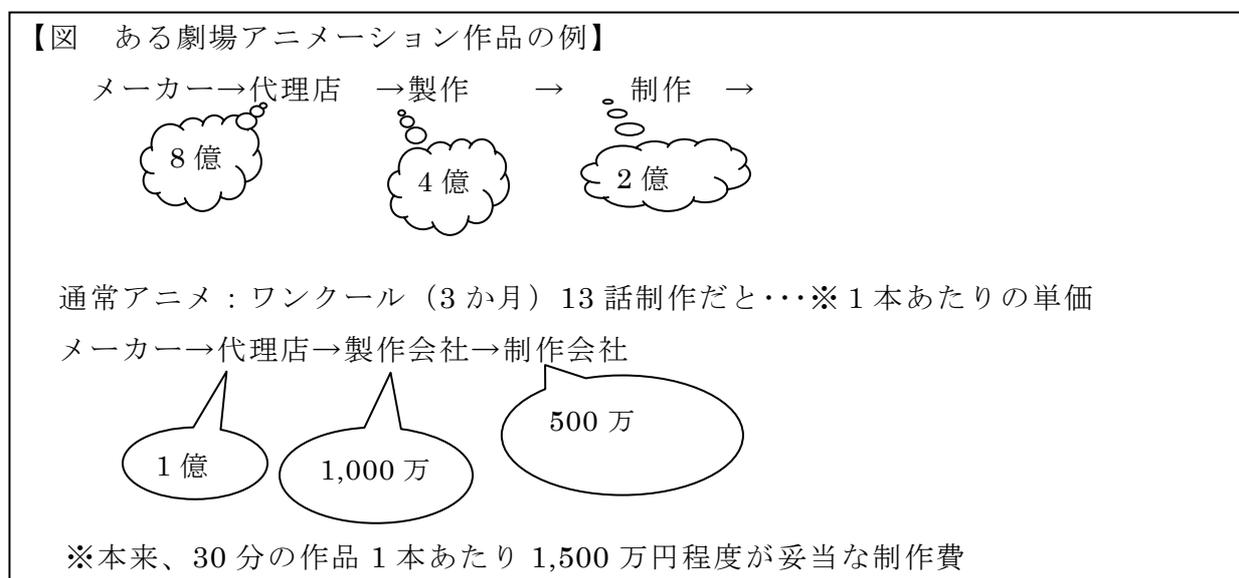
新卒の専門学校生の中には専門用語も覚えておらず、絵を塗るスキルもないものも多いという。L 社は、専門学校自体はこの世界に入ろうとするものをある程度ふるいにかけるために必要だと考えているが、即戦力育成に関しては期待できないとしている。L

¹² ききとり調査は 2004 年 10 月 5 日（火）18:00～19:15 に実施し、L 社の制作進行担当者よりお話を伺った。

社では、仕上げ部門の新人の報酬も完全出来高制であるため、平均して 2 か月間はまともな報酬を手にはできない。この時期はとくに親の援助なしでは生活が難しいとされている。

前述のように、離職者は少なくない。その理由には「給料の安さ」、「不定期な就業時間」、「睡眠障害等の発病」が挙げられる。離職後は、アニメーション産業以外の一般企業に再就職する人が多いという。ただし、力のある人は制作進行やその他の職種に転向することもある。また、フリーになる者もいるが、フリーは駆け出しの時期が非常に厳しい。実際、L社を辞めフリーになったものの、過労や衰弱などの理由により 20 歳代半ばで亡くなった方もいるという。

3 今後の展望



出所:L社へのききとり調査による

制作会社が抱える問題として、L社は、第1に制作費の低さを挙げる。図を見ると、メーカー（スポンサー）と制作会社間における価格交渉（L社は「ダンピング」と呼んでいる）により一気に制作費が低下する構造が窺える。末端の労働者に適正な単価が提示されないのは、こうした取引構造によるという。また現状では、著作権を持っていない企業は制作費の不足分を補えずに苦しい経営を強いられているところが少なくない。L社もそのひとつである¹³。

こうした構造が改善されれば職場環境も改善され、最終的には会社間の良い意味での

¹³ 下請け制作会社にも、作業の割合に応じて著作権収入が発生するような仕組みを作らなければ状況は変わらない。しかしL社によれば、著作権を持つ大手制作会社が下部の制作会社を抑え込み、この種の動きを封じているという。

競争が、質の良い作品をもたらす。また、それにより、主たる離職原因である報酬の低さや、不定期な仕事が改善され、アニメーション産業が多くの人たちにとって魅力的になり、有能な人材が集まるようになると考えられる。

そのために行政にできることは何か。そのひとつとして、不当な価格交渉に対する取り締まりが挙げられている。具体的には、不正を行った代理店に対し罰金や数ヶ月間の営業停止処分を科すものである。アニメーション作品にはトレンドがあるものなので、営業停止処分は売上に大きな打撃を与える。よって、その後の不正に対して効力を有すると考えられる。

また、制作費不足の解消には、新たなスポンサーの獲得が求められる。その為には、例えば、広告媒体としてのアニメーションを今以上にアピールすることなどが求められる。その働きかけも行政はできるのではなかろうか。

海外の下請け会社については、インターネットの発達によって迅速かつ確実な受け渡しができるようになり、L社も脅威に感じている。海外に動画の仕事をとられることで、国内には動画に最低限必要な時間を経験しない原画担当者（原画マン）が増えることとなるが、その人たちはベテランに手伝ってもらおうか、時間をかけないと描けない。従って、その後工程である仕上げ業務は、タイトなスケジュールを強いられてしまう。この脅威への対抗手段は「精密さ」のみである。最終的には、PCの発達により、デジタル化された原画に手を加えたり、3Dモデルで書いたものをフィルターで手書き風にするなどにより制作時間が短縮なされ、「精密さ」を保つ方向になるとみている。こうしたデジタル化へのサポートも行政の支援が期待されている。

L社は厳しい経営環境にあるため、目の前の仕事に精一杯で他に手が回せないのが現状である。しかしながら、行政による直接的な関与は業界の自主性や活力を損なうため、不適正な価格競争の取り締まりや資金調達への働きかけ、デジタル化のサポートといった経営環境改善のための間接的なサポートを望んでいる。

第13節 専門スタジオ M社¹⁴

1 企業概要

M社は、現在の代表取締役が美術大学を卒業後、アニメーション制作会社で美術監督を任されたことを機にスタッフを集め、1969年に創立された会社である。杉並区内に所在し、資本金は300万円、最近の売上高年は2億円余りである。同社は背景の作画を専門とするスタジオであり、主にアニメーション制作全体を扱う会社の下請けという形で取引を行っている。

¹⁴ ききとり調査は2004年9月8日（水）14:00～16:00に実施し、M社社長よりお話を伺った。

2 人材の確保と育成

M社のスタッフは創立当初の5名から徐々に人数増え、現在では、下請け会社としてはやや多い社員27名、業務委託契約11名で構成されている。美術系の専門学校の卒業者が全体の8割を占めており、美術大学や4年制総合大学の卒業者は少ない。年齢は20歳代から30歳代が最も多く、30歳代後半になると独立を勧めることもあって40歳以上は少ない。また、同社はインドネシアにもスタジオを所有しており、こちらのスタッフは18名である。なお、海外スタジオの設立動機は、賃金コストの安さではなく、現地のスタッフが特殊な技法により描く絵をアニメーションの背景に生かすためである。

就業（労働）時間は一般企業よりも長い。平均すると10～12時間で、就業時間帯は固定されていない。また給与（報酬）は、制作会社としては珍しく、出来高制ではなく固定給与制を採っている。出来高制では、とにかく量を描こうとする意識が強まり、質の低下を招きかねないことを懸念してのことである。しかし当然ながら、描くペースには個人差があるため、給料制では不公平が出ることもある。また、企業間の作業の受発注では出来高制が採用されており、M社も給料制を維持するのが困難な情勢になっている。このまま安価な取引が続けば、給料制を廃止し、出来高制を取り入れることも視野に入れている。現在の報酬水準は、5年程度のキャリアを有する背景担当者（背景マン）で月給20～22万円、10年前後で月給25～30万円、美術監督クラスが月給40万円ほどになる。しかし、いずれも一般企業のサラリーマンの平均月給と比較すると低いといえる。

人材の確保にあたっては、スカウトや引き抜きなどは特に行っておらず、「出向」などによる会社間での移動もない。欠員がある場合には専門学校などに求人募集を出し、1～2名を採用試験によって採用している。採用基準は、デッサン力や色彩感覚はもちろんのこと、作業を行う際に手早く処理できるかや責任感の強さなども重要となる。スタッフの新人研修は、特に決められた期間を設けず、ベテランの横に机を並べ、実践で徐々に技術を磨いていくという方法をとっている。また、研修中も固定給が支払われる。

労働時間や報酬を見てもわかるように、アニメーション業界の労働条件は厳しい。したがって会社を去る人も少なくはない。一番の理由は、労力に見合わない報酬の低さである。離職者のなかにはゲーム会社等に転職する人もいるが、それはごく僅かの恵まれた人達であり、ほとんどの人は、コンビニエンスストアやファミリーレストラン等に勤務しているという。

3 今後の展望

現在、アニメーション業界は労働条件の厳しさやアニメーターの不足、アニメーション作品の質など、様々な問題を抱えている。とりわけ報酬水準に関しては、多くの原因が指摘されており、アニメーターの人手不足や質の問題もまた、報酬水準の低さに関係している。

コンテンツ産業においては、著作権から得られる収入が大きく、その権利確保が重要となる。しかし、アニメーション制作のように多くの人が携わった作品については、全ての人にその著作権が認められるわけではなく、実際には、放送局などが著作権を持っていることが多い。今後は、制作に携わった者に少しでも著作権が認められれば、制作資金が増え、報酬水準の向上につながると考えられる。

IT 技術が進化するにつれて、アニメーション業界でもデジタル化が進み、PC による作業が浸透している。デジタル作業の場合、作業時間は従来約 20% は短縮されるという。作業時間の短縮は受注量の増加につながるため、デジタル化を推進する制作会社は多い。しかし、M 社にはデジタル化を積極的に取り入れようとする動きはあまり見られない。機械によって処理すると、ある程度型にはまってしまう、作画担当者の個性が表現されにくくなるからである。また、(人材の) 質的低下も懸念されている。

質の低下を招く原因として、海外委託の問題もある。コスト削減のため、中国などの労働力が安い国に作業を外注する制作会社が増えている。現在は、動画や彩色などの単純作業がほとんどであるが、このまま海外への外注が進み、その他の分野まで外注を行うことになれば、国内人材が技術を磨く機会を減らし、結果として良質なアニメーターが育たないことが懸念される。また、アニメーションの制作費がいま以上に低下し、さらなる海外流失が進む可能性もある。日本のアニメーション産業を守るためには、M 社では少なくともこれ以上の海外委託は避ける必要があると考えている。

人材について、最も深刻な問題として挙げられるのが、アニメーターの不足である。特にアニメーターの中でも、原画を描ける人材が不足している。背景、音楽、声優、脚本等の他の職種に関しては、アニメーションを専門としていなくとも人材の確保はできるが、アニメーターは専門的な育成が必要とされる。現状では、アニメーターの教育訓練機関があまりなく、また経営上の観点から専門学校では純粋に人材を「育てる」ことだけを考えるのは難しい。今後、良質なアニメーターの育成にあたっては、国立大学の美術学部等にアニメーター養成科を設置するなどの対策が必要だとしている。

第 14 節 専門スタジオ N 社¹⁵

1 企業概要

N 社は、アニメーションやゲームの背景画専門のスタジオとして、1984 年に杉並区内に設立された。設立から現在まで、著名な TV アニメーションシリーズを始め、多くのアニメーション作品の背景画を担当している。設立のきっかけは、現在の社長が以前に勤めていた会社の金銭的なトラブルで独立を余儀なくされたためであり、仲裁人の協力

¹⁵ ききとり調査は 2004 年 9 月 13 日 (月) 15:00~18:30 に実施し、N 社社長よりお話を伺った。

のもと N 社を立ち上げた。数年前までは専用のオフィスを構えて 8 人のフリーランスと契約していたが、後に述べるような新人教育の問題や社会保険等のコスト負担、および経営上の理由などから、現在は自宅を事務所として 1 人で活動している（そのため、以下では、主に社長個人の業務内容を中心にヒアリング結果をとりまとめている）。

背景画は、作画（動画・原画）専門のスタジオと違って、業務が自分のスタジオ内で完結するために独立して仕事をする人が多い。また会社間の横の繋がりや連携は全くと言って良いほどないため、企業（人）によって仕事の繁閑の差が激しいとされている。

2 人材の確保と育成

就業条件について、まず、背景画の出来高単価は、動画や原画と比べてかなり高い点の特徴である。一般的に、動画が 1 枚 100～200 円に対して、背景画は 1 枚 2,000～3,000 円である。こうした単価の高さは、背景スタジオ（人）の稀少性を示すと同時に、作品に求められる質の高さ（同時に制作時間の長さ）も表している。例えば、部屋のシーンに何気なく飾ってある花瓶の花の花びら一枚でも、独立した絵が描かれている。

N 社では、2003 年に背景画制作に PC を導入した。デジタル化された背景画は 1 枚当たり 20～40 ギガバイトと大容量なため、特別仕様の PC を導入している。しかしながら全てを PC 化している訳ではなく、手書きが早いと判断されるものは手書きの後、PC に取り込んで作業している。一日の労働期間はその時々に来る仕事の量、質に左右されるが、平均すれば 9～10 時間程度である。

前述の通り、N 社は数年前から社長 1 人となっているが、人材については、過去の経験から次のような点が指摘されている。人材育成に関する問題点として、N 社の社長は、①離職率が高く、新人教育に関するコストが大きすぎる点、ならびに近年では、②新人の質そのものが低下している点を指摘している。前者は、まさに N 社が新規採用をやめた理由であり、事実、新人研修に自分の時間を割いて教えても、理不尽な理由で辞める人が多く、また「教えられることが当然だという態度に耐えられなくなった」という。さらに、20～30 年前に当たり前だった事が、今の世代は出来なくなっていると感じている。一見すると簡単に見える作業ほど、熟練を要するにもかかわらず、頭で理解すればできると勘違いし、教える側の意欲を削ぐような言動をする新人が増えているとしている。

3 今後の展望

今後のアニメーション業界の展望について、N 社は多くの克服すべき課題を指摘する。第 1 に、制作進行と若手監督の未熟さが挙げられている。その背景には、2000 年頃、多くの制作会社が倒産し、給与の高い 40～50 歳代のベテランの制作進行担当が大量に解雇されたことがあるという。若手の制作進行はコミュニケーション能力や交渉力に乏しく、

下請け会社はスケジュールや金銭面で無用のトラブルに多数あっている。さらに、時間と作品の質を見極めないままに「監督第一主義」による押しつけがあり、そのしわ寄せが現場に来ているという。

第2に、専門学校における教育不足である。N社社長は、専門学校卒業者のうち有能な人材はごく一部に過ぎず、大多数は知識に偏りがあるか、技術がないのに自信だけを持っており、教わるという態度が全く出来てないとする。現状では、専門学校に行くのではなく、最初から企業内での実習に費用を投じた方が有益だと感じている。

第3に契約書の問題がある。アニメーション業界には基本的に契約書が存在しないため、納品したが代金をもらえないなどの危険性がある。また、アニメーターは「絵描きの端くれ」という意識や「職人気質」があるため、金銭面の話をあまりしたがらず経済観念も持っていないため、上手く価格交渉が出来ないという。こうした点については、行政支援の必要性を感じている。

第4は作品の質の低下である。これは制作費や人材、制作時間に係るアニメーション業界の構造的問題に起因する。制作費が少ないために自分たちが考えているほどの高品質なものが描けない、あるいは優秀な人材が不足しているから画の質が低下しているなどである。作品の質的低下は営業不振を招き、いま以上の悪循環に陥ることが危惧されている。

第5は海外企業の成長である。現時点では質の面で大きな問題があると考えているが、豊富な労働力を背景としたスピードがある。人材の量では日本に勝ち目はなく、国内制作の質的向上に向けて早急に手を打たなければならないと感じている。

最後に行政による支援施策について、国や自治体がアニメタウンなどの施策（構想）を行っているのは知っているが、その恩恵は末端のプロダクションには全く届いていない状況である。オリンピックにおけるスポーツ振興のように、表に見えない部分に補助金を出し、次代を担う人材育成に対して支援を行って欲しいとしている。

第15節 専門スタジオO社¹⁶

1 企業概要

杉並区内に立地するO社は、高度成長期に設立された。同社は、アニメーションの製作工程のなかでも、撮影業務に特化した専門スタジオである。セル画によるアニメーション制作がなされていた時代は、アナログ撮影用の機材を使いフィルムにて撮影を行っていたが、近年のデジタル化に伴い、5～6年前からパソコンを使っての撮影に切り替えた。特に固定的な取引企業はないものの、現社長がフリーランスの時代に多くの会社を

¹⁶ ききとり調査は2004年9月7日（火）13:00～14:00に実施し、O社の撮影チーフよりお話を伺った。

渡り歩いており、その関係から同規模のスタジオと比べると横の繋がりは多い方だという。

2 人材の確保と育成

〇社の社員は20歳代、30歳代の各1名と40歳代のチーフ、社長の計4名という構成である（雇用、非雇用の別は不明）。毎年、秋頃に専門学校に求人募集を行い、数名を採用する。新規人材はPC作業のスキルが前提となっているため他に明確な採用基準はなく、採用にあたっては向上心（野心）や仕事を行っていくうえで最低限必要なコミュニケーション能力・社交性があるかといった個人の資質を重視している。採用後は、OJTによる3か月の研修期間を設けている。

就業（労働）時間は不規則で、3日間徹夜の時があれば仕事が全くない時もある。不規則かつ深夜型の生活スタイルにならざるを得ず、決まった休日を取ることも難しい。また報酬水準も、「自分一人を養うことで精一杯」という低さ（水準不明）であり、「家庭を持つことは不可能」と考える人が多い。

仕事をしている時間が生活のほとんどとなるため、好きでなければ仕事の継続は難しい。結果、厳しい労働条件に耐えられずやめていく者も多く、〇社においても今春に新規採用した新人2名のうち1名はすぐに退職し、大学に入り直している。

会社間の人材の移動は常態であり、個人的なネットワークによるものが多い。またいわゆる引き抜きのようなものもあるが、一般的に付きまとう様なマイナスのイメージはない。

3 今後の展望

近年、アニメーション制作においてもデジタル化が進み、求められる技術も変化している。かつてのフィルム撮影に求められた専門的な技能の必要性は薄れ、PCを使った新たな技術に移行できなかった職人やベテランは、アニメーション業界からリタイアしていったという。

今後のアニメーション業界の問題について、〇社は海外企業の成長と業界の構造問題を指摘する。とりわけ、国策として支援を受けている韓国や人材の圧倒的な量を誇る中国といった海外の勢力は大きな脅威となっており、質的な面においても近い将来抜かれる可能性が高いと予想する。しかし、現在の日本アニメーション産業の構造上、海外に仕事を委託しないと成り立たない状況だという認識があり、結果として日本のアニメーターの「空洞化」の進行を危惧している。

最後に、制作費の安さや下請け企業まで利益が回ってこない権利構造など、日本アニメーション産業は数多くの問題点を抱えているが、解決に向けて国や自治体がどこまで介入できるのかについては疑問を感じている。

第2章 教育機関

第1節 企業附属教育機関 A校¹⁷

1 学校概要

A校は、大手制作会社 a 社の開発部門が中心となり、1995年に東京都千代田区内に開校した。制作会社が教育機関を設置して人材育成を行う理由について、a 社は、従来の企業内 OJT 中心から制作会社自身の手による実践的な教育を通じて、TV アニメーションの劇的な増加に伴う人材供給や、近年のデジタル技術に対応した人材育成が図られるとしている。

A校は、a 社の一部門として運営されているため、a 社グループが講師の派遣、制作実習などを全面的にバックアップしている。学科は、アニメーション学科、デジタルアニメーション学科のほか、漫画や声優など全4学科あり、全て修業年限は2年間である。

このうちアニメーション学科では、作画監督や原画マン、ディレクターからシナリオ作家まで幅広い職種に対応するため、アニメーター専攻、キャラクターデザイン専攻、ディレクター&プロデューサー専攻、アートデザイナー専攻、シナリオライター専攻の5つの専攻に分かれている。

デジタルアニメーション学科は、3次元コンピューターグラフィックスをはじめ、ゲームや SFX（特殊効果）、Flash ムービー、ストリーミング、インタラクティブ TV などアニメーション業界における表現方法が拡大するなかで、現在、現場に必要とされている最新技術を身につけた人材を育成する。同学科もまた、3DCG ディレクター専攻、3DCG アニメーター専攻、3DCG キャラクターデザイン専攻、SFX デザイナー専攻などの職種別専攻に分かれている。

2004年9月現在では、1学年（2年制）アニメーション学科に85名、デジタルアニメーション学科に15名の合計100名が在籍している。A校の設立当初から生徒数はほとんど変わらない。全員を100%現場へ就職させるのがA校の特色でもあり、生徒全員に目を配れる適性人数は100名が限度だと考えている。学校は都心にあって交通の便が良く、在校生は関東近県の出身者が50%、その他は全国から偏りない。立地のメリットとして、生徒が通いやすいことを一番に考えている。

A校の教育コンセプトには大きく3つの特徴がある。第1はプロによる教育である。講師は100名以上が教育にあたっているが、全員が現役のプロかOBである。そのため、生徒は現場での問題とその解決方法、現場での歓びをリアルに感じることができる。プロの講師は、現場にはどのような人材が求められているかがわかっており、それに向け

¹⁷ ききとり調査は2004年9月8日（水）14:00～15:00に実施し、A校所長代理よりお話を伺った。

て適切な指導ができる。先に述べた通り、講師は主に a 社および a 社グループのスタッフが中心だが、考え方が狭くならないようグループ以外からもプロを招いている。

特徴の 2 点目は、企業との連携を通じた制作現場での実習である。カリキュラムの一環として二年生の初めに 8 週間の企業内研修を実施している。

第 3 は、講師派遣や実習に留まらない、幅広い面での a 社グループによるバックアップである。a 社グループは、映画制作やアフレコスタジオ、フィルムの現像、CM 制作など広範囲の映像制作分野をカバーしており、これらの企業からのバックアップによって実際に制作に用いた機材や資料等の提供を受けている。

2 入学者と就職の状況

A 校の生徒の学歴は、高等学校既卒者が 6 割近く在籍しており、他に大学卒や一度社会人となってから学び直す方も多い。年によって学歴に多少の変動はあるもののおよそ安定している。外国人の生徒は、学校法人ではないので二重国籍でないと受け入れない。

就職率に関しては、2004 年度の実績は 100%であった。2 年間のカリキュラムをこなせば必ず就職できるようにカリキュラムを編成している。専門学校において就職率 100%というのは珍しいことではないが、A 校の特筆すべき点は、卒業者の多くがアニメーション業界に残っている点である。2003 年の A 校の調査によると、卒業生の 75%がアニメーション業界で働き続けており、離職率が高い業界の中で、その歩留率は極めて高い。現場で通用する人材がしっかり育っていることを示すとともに、A 校で培われたネットワークやコネクションに依っている面も大きい。同期はもちろん、先輩や後輩までつながっているので仕事をする際に役立つという。こうした個人的なコネクションに加えて a 社グループの幅広いネットワークがある。

3 就職率向上に向けた取り組みと今後の展望

A 校では、生徒の就職に際して、個人面談によるきめ細かな対応を行っている。1 年次末から始まり、卒業まで個人面談を実施している。勉強をしてきて未だ不足している部分、今後の目標など様々なことを話し合う。面談は回数、時間は決めていないので、答えが出るまで徹底して話し合うなど、個人との関係を重要視している。

インターンシップについては、先に触れたように、カリキュラムの一環として 2 年次の初めに制作現場での実習を行なっている。期間は 8 週間である。この実習を通して、自らの志望を再確認するとともに、自分の目指す制作現場の雰囲気などが体験できるため、就職のモチベーションが上がるという利点もある。むろん、現場の厳しさを知って就職に不安を抱いた場合には、個人面談によって不安を解消するなど生徒へのケアを図っている。

またデジタルアニメーション学科では、2 年間の学科修了後、希望者には 1 年間の研

究科への進学を可能にしている。優れた映像制作のノウハウを身につけるためには、多くの制作時間を通じて自然に身につける以上の方法がないためである。2年間の学科では各種ツールの使い方など広範囲に基本技術を学ぶが、その後の研究科では、映像制作を通じてより実践的な技術を習得すると同時に、就職活動に力を入れている。

A校の業界への要望は特にない。現在の業界の状況（賃金、労働条件など）に納得しており、なによりA校の運営も良好なため、これといった不満や要望はないという。行政に対してもこれまでに行政支援の実績がないことから特に要望はない。

アニメーション業界の今後を見据えた場合、業界を牽引するリーダーの育成が重要な課題とされている。A校では、これまでアニメーターたちをまとめるリーダーの育成をしてきたが、今後はさらに上の指導者の育成が必要だと考えている。そのためにA校では、2005年度の生徒募集を辞め、1年を準備期間として、今後の教育方針など改革のためのプランづくりを行なう予定である。現在のままでも毎年人材を輩出できるが、いま現場が一番求めているのはやはり業界のリーダーであると考えている。

第2節 専門学校B校¹⁸

1 学校概要

B校は1990年に新宿区内に開校し、1992年に現在の所在地である豊島区へ移転、2000年に現在の校名へと変更した。この場所に立地した理由としてはアクセスのよさ、生徒の呼びやすさ等が挙げられる。

ゲームや音楽など多数の学科があるが、その中のデジタルアニメーション学科（2年課程）において主にアニメーターを養成しており、B校においても生徒に人気の高い学科となっている。ただし、デジタルアニメーション学科は2003年度より募集を開始したためまだ卒業生はいない。学科の在籍者数は1、2年生合わせて140名ほどである。

デジタルアニメーション学科の教育スタッフは、7名全員が現役のアニメーターであり、現在非常勤という形で仕事の合間に学校に教えに来てもらっている。現役のプロであるため、講師の中には優秀な生徒を自分の会社にスカウトする人もいる。

デジタルアニメーション学科設立時のカリキュラム編成は、講師つまり現役のアニメーターが中心となった。生徒の技術力こそが就職につながると考えており、技術の向上に主眼を置いている。また、学校の方針として礼儀作法も教えている。さらに他の学校と差別化を図っているのが、実習に用いる機材を全てデジタル化している点である。これはプロのアニメーターからの助言によるもので、かつてのアナログ技術の教育はほとんど行っていない。

¹⁸ ききとり調査は2004年9月2日（木）10:00～12:00に実施し、B校の教務課長よりお話を伺った。

2 入学者と就職の状況

デジタルアニメーション学科は、1学年の定員100名に対して過去2年間の実績では毎年約75名が入学している。入学者の多くはアニメーションが好きでその道に進みたいという人であり、昔から個人の趣味で絵を書いていたという人が多い。生徒の出身地としては、学校の立地場所によるものか埼玉県出身が多く、次いで東京都出身が多い。全国から生徒は来ているもののやはり近隣地域出身者が多くなっている。なお、留学生は韓国出身が2人、中国出身が1人である。入学者の学歴は高校卒が9割を占めており、大学や他の専門学校を経て入学したという人はほとんどいない。また社会人経験者の入学も今のところはない。

入学に際しては、高等学校での出席状況等の品行は書類にて審査するものの、特に絵の技術を問うことはしない。入学後に作画スキルが上達する場合もあり、またコンピューターを使った作画では基本の技術がない人でも良く伸びる。また決して絵が上手くなくとも、制作のマネジメントを行う制作進行という職種でアニメーション業界に入るとは可能なので、入学時にある程度技術を問うことが決して良いとは限らない。スキルは問わないものの、卒業後の就職が前提であることから、やはりアニメーション業界で働きたいという強い意欲を持っているかことが重要となる。

前述の通り、B校にはまだ就職の実績はないが、同学科の卒業生の多くをアニメーション業界に就職させることを見込んでいる。就職にあたっては、講師が現役のアニメーターであるという利点を活かし、人的ネットワークによる就職先の開拓を期待している。実際、アニメーション業界では労働条件の良い企業を探すのは難しいものの、人材は不足気味で就職先自体は多い。むしろ、大変なのは就職した後だと考えている。生徒へは常に就職に関する情報を提供しており、更に就職の際の作品選考に備えて生徒の技術向上を進めている。なお、就職にあたっては、生徒自身、現在の業界の厳しい現状を認識しており、それでもアニメーション業界に就職したいという人が多い。

3 就職率向上の取り組みと今後の展望

B校では、「在学デビュー」という名前でインターンシップを行っている。具体的には、現役アニメーターである講師の協力により、実際に制作会社が行っているプロジェクトに学生を参加させる形をとっている。プロジェクトは多岐の分野にわたり、参加した生徒の名前が完成後のスタッフロールにも載っている。しかし、現時点ではインターンシップ先は講師の紹介に依存しており、他の制作会社については、一般的にインターンシップに協力的ではない。B校としてはインターンシップにおける制作会社との連携を強く望んでいる。この点について、杉並区や練馬区などのアニメーション産業集積地域に学校を構えることによって、インターンシップをはじめとした業界間の関係が密になるのではという可能性についても、やはり生徒を呼ぶこと、交通アクセスなどを考えると

現在の場所の方が良いという。今後は、制作会社の労働条件の向上はもちろんだが、専門学校と企業との間で人材育成を中心とした協力関係の構築が求められている。

第3節 専門学校 C 校¹⁹

1 学校概要

東京都渋谷区内に本校を構える C 校は、日本におけるアニメーション専門学校の草分けとして知られており、後に見るように毎年の入学者数が全校で 3,000 名以上にのぼるなど、その規模も極めて大きい。1977 年に現在の理事長が株式会社を設立し、各種学校として C 校を開校した。同社の資本金は現在 4,000 万円、売上高は 2004 年 4 月実績で 48 億円に上る。

実際には、77 年の開校の 4 年前から通信教育によってアニメーション人材の教育手法に関するノウハウを蓄積しており、通学制の学校立ち上げ時には、①アニメーター、②「仕上げ」（トレス・彩色・特殊効果）、③監督、④背景、⑤撮影の 5 学科を設けている。設立当初は「マンガやアニメの学校」に対する世間の理解は乏しく、銀行からの融資も困難であったという。

生徒数も 11 名からのスタートであったが、1980 年代に若者に支持されるアニメーション作品が相次いで登場して以降は業界志望者が増加し、同時期にはマンガ科と声優科を増設している。現在は、ゲームクリエイターやフィギュア（人形）製作に関する学科など全体で 6 学部、21 学科に上っており、主要都道府県に 9 校の設置をみている。なお、全学科とも修業年限は 2 年間である。

2 入学者と就職の状況

全 9 校、21 学科の在籍者数はおよそ 7,700 名であり、そのうちアニメーション制作に係る学科は約 1,800 名と 1 / 4 弱を占めている（毎年の入学者数はその半分）。1,800 名の内訳をみると、「アニメーター」が 50.3%と最も多く、以下、「デジタル・ペイント」（かつてのトレス・彩色）22.3%、「背景美術」10.1%、「監督」8.4%、「音響監督」4.5%、「デジタル映像」4.5%などとなっている（声優科除く）。

アニメーション関連学科の入学者の学歴について昨年度の実績をみると、高校卒が 55%と過半数を占め、以下、短大卒 8%、大学卒 5%、中学卒 5%などであり、残りは大学中退、フリーター・社会人（学歴不明）となっている。海外からの入学者は少なく、アメリカや韓国からの学生が全校で 4～5 名程度に留まっている。入学に際して試験などは特に課しておらず、入学者は白紙からのスタートとなるが、とりわけ絵のスキルについ

¹⁹ ききとり調査は 2004 年 11 月 24 日（水）10：00～11：00 に実施し、C 校理事長よりお話を伺った。

ては才能の差が生じるといふ。そのため、アニメーター志望者のうちスキルの未熟な学生については、2年次の夏に特訓を行い、それでもスキルの向上が困難なケースでは、秋頃にはデジタル・ペイントや制作進行といった他職種への志望変更が行われている。

2年間の集中的なカリキュラムやマナー教育、就職指導などは、アニメ業界出身の内部講師が担っている。C校でも外部講師として現役のアニメーターなどを招聘しているものの、教育や就職指導などは専属の内部講師が責任を負っている。この他に、C校卒業生がそのまま「助手」として非常勤講師を担当するケースもある（その後は制作会社に就職）。

就職活動は、2年次の春の進路相談会から始まる。その後、C校では毎年求人開拓を行っており、本年度は6月に全国ほぼ全てのアニメーション関連企業（350～400社）に求人票を送付し、170～200社より求人募集の回答を得ている。職種別に振り分けられた求人情報は学内に掲示され、学生との個別面談によって職種と志望企業を決定する。なお、求人の中なかでは、やはり人手不足が指摘されているアニメーターの需要が最も多い。近年の就職状況をみると、アニメ関連学科の就職者はおおよそ500名～550名であり、職種別には「アニメーター」が40%、「デジタル・ペイント」20%弱、「背景」および「制作進行」がそれぞれ6%などとなっている。したがって、就職者全体の約7割（350名前後）が毎年アニメーション業界に就職していることになる。残る進路には、ゲーム業界や一般企業への就職、あるいは大学進学があるが、一部には就職せずにフリーターになるケースもあるという。

3 就職率向上に向けた取り組みと今後の展望

C校では、現在、アニメーション業界志望者の就職率向上策として、2年間の課程では就職ができなかった学生の再教育システムの検討を行っている。既に、4年制大卒者と厳しい就職競争に晒されているゲーム関連学科では、未就職者に対して同校と提携したゲーム会社で2年間の企業実習を行い、就職率向上に成功しているためである。アニメーション志望者についても、現在、受け入れ先企業の選定を含めて計画を進めている。

他方、就職に至るケースでは、企業とのインターンシップが奏効している。毎年、C校に求人依頼のある企業に対して、2年次の秋頃から生徒を送り出しており、原則的には、親の了解を得て週3回程度の企業内実習を受けている（ただし、就職が内定している場合にはほぼ毎日、かつ長期間のケースがある）。

アニメーション業界に人材を輩出する教育機関として、業界への要望もいくつか挙げられている。まず、具体的な要望として、デジタルスキルの業界標準化の問題がある。C校でも、デジタル化に伴い、かつてのフィルムによるアナログ撮影技術だけでなく、デジタルによる撮影技術を教えている。しかし実際にはアナログ撮影からデジタル撮影への転換の仕方は各社各様であるとされており、一般的なスキルを教授する教育機関にと

っては、業界標準化が切実な問題となっている。他方、やや抽象的ながら、「アニメーション企業には、人材育成について学校と分業しているという意識を持ち、専門学校を正當に評価して欲しい」とする要望もある。こうした意見は、アニメーション制作企業間の連携が弱いことにも通じるといえ、業界全体のネットワーク構築に向けた課題といえよう。

最後に、行政による支援施策について、近年、C校でも自治体との連携を模索しているものの、首長の唱える理念が自治体の政策として徹底されていないと感じている。したがって、現状は「行政内部からの意識の発露が必要」であり、具体的な要求を行える段階にはないとしている。

第4節 専門学校D校²⁰

1 学校概要

東京都港区に所在するD校は、1996年に設立された比較的新しい専門学校である。学科は、アニメーション系とコミック系の大きく2つに分かれている。多くの専門学校が2年課程を採用するなか、D校は修業年限が1年間という点が特徴的である。アニメーション系の学科では、アニメーションを中心に映像制作全般のプロセスを学習するが、職種別に、コンピューター作画やデジタル画像処理を学ぶデジタルアニメーター育成コースと、デジタル彩色や画像処理技術を習得するアニメ・コンテンツコースに分かれている（加えて、声優育成コースがある）。

アニメーション関連学科の在籍者は平均して100名前後であり、このうち声優を除いた生徒数は約40名である。留学生は6名在籍しており、韓国からの学生が一番多い。D校は新宿区内に学生寮を設けているため生徒の出身地域も幅広いが、やはり関東地区出身者が多い。寮内には自習室を設けており、学校から離れた寮でも生徒は卒業作品の制作などを行っている。

D校の設立者や講師陣は、全てアニメーション制作会社で経営もしくは実際の制作を行っていた経験者である。また、非常勤の特別講師として現役のアニメーターの招聘も行っている。

1年間という短期間なので、D校のカリキュラムでは基礎はもちろんのこと、技術の向上に力を入れている。具体的には、将来を見据えてセル画時代のアナログ技術の教育は減らし、デジタルスキルのニーズが高いことから、コンピューターを使う授業を増やしている。ただし、他の専門学校ではあまりみられないことだが、D校ではあえてフィルムによるアナログ撮影技術の授業は継続している。また、資格取得支援もおこなって

²⁰ ききとり調査は2004年8月31日（火）10:00～12:00に実施し、D校の講師よりお話を伺った。

いる。しかし、資格取得自体は就職に有利に働くとはいえない。資格の取得は、あくまで技術力向上の一環であり、結局はその人の技術の問題になる。

2 入学者と就職の状況

D校のアニメーション関連学科の募集定員は120名だが、今年の入学者数は80名であった。入学者の学歴は3分の2が高卒、残り3分の1が大卒もしくは社会人経験者である。後者の平均年齢は24歳で、女性はOLだった人が多く、男性はフリーターだった人が多い。留学生のほとんどは大卒の生徒である。

入学資格は特になく、義務教育を終えた、健康で、将来アニメ業界で働きたいという明確な目的を持っている生徒なら誰でも歓迎している。入学時には書類審査と簡単な面接を行っている。1年課程の専修学校なので、生徒も業界への就職を見据えて入学する。そのため、アニメに関する知識や技術などはある程度持ち合わせている場合が多い。また、毎月1度体験入学では、生徒にその場で質問をしたり絵を描かせるなどして技術面も見る。体験入学時の記録が残っているため、実際の入学時にはそれも参考にしている。面接では、その生徒にやる気があるのか、またきちんとコミュニケーションが取れているかを見極める。共同制作が基本のアニメーション業界では、やる気はもちろんだがコミュニケーション能力も求められるためである。

D校の実際の卒業者は、入学者の9割ほどになる。1年間という短い期間にカリキュラムを詰め込んでいるので、課題も多く、ついていけずに辞めてしまう生徒が1割程度いる。卒業者のほとんどがアニメーション業界に就職するが、やはり1割前後は、技術が足りないという理由でアニメーション業界以外の一般企業へ就職する生徒もいる。

アニメーション制作会社への就職も、一般企業と同じように8月頃から募集が始まり、9月頃から就職活動を始める。しかしながら、たとえ就職しても、仕事がきついうえに報酬も低いいため、入社しても半年でやめてしまう人も少なくない。D校の印象では、辞めた人の半分は全く関連のない職種に転職し、残りはデザインなどやや関連性のある職種へ転職するという。しかし、生活できないほど金銭的に厳しくなって辞めた場合でも、業界で働き続けたいと考えている場合には、アルバイトをしてお金を貯め、前職に復帰するケースもあると言われる。

3 就職率向上の取り組みと今後の展望

D校ではインターンシップを行っていない。これは1年間という課程では、短期間のインターンシップを行うよりも、学校内でカリキュラムをこなす方が生徒の実力が上がるという考えによる。また、専門学校と制作会社との間には溝があるとも感じており、企業によるインターンシップへの協力も期待できない現状がある。インターンシップは行わないものの、ホームルームの時間に生徒を制作会社に見学に連れて行き、業界の厳

しさや、現場の雰囲気などを味あわせ、就職活動の参考にさせている。

アニメーション業界における慢性的な人材不足が叫ばれる中、制作会社に対しては、アニメーターを始めとする労働者の報酬や処遇を改善し、また、新人が育ちやすい環境を作って欲しいと考えている。とりわけ新人の育成について、専門学校としては学校での教育だけでは限界があるため、現場でも少しずつ教えるという気持ちで受け入れを期待している。実際には、企業は専門学校に即戦力を要求しており、学校と企業の期待が合わず、両者の間に溝があると感じている。業界団体が共同で新人研修を行うなど、企業に入る前の養成機関を設けることも検討すべきだと考えているが、その際、現状では学校と企業は利害が対立しているため、D校では行政によるコーディネートを期待している。

第3章 自治体による支援施策と杉並匠塾修了生

第1節 練馬区²¹

1 アニメーション産業振興の経緯

東京都練馬区は、2002年時点でアニメーション企業74社が立地しており、全国最大のアニメーション産業の集積地域であると言われている。こうした地域特性から、1990年代半ばより、市民レベルではアニメーションミュージアム設立を求める動きがあり、NPO法人化されて現在でも活動を行っている。他方、区レベルでは、「練馬区商工業振興計画」において、アニメ産業を漬け物や伝統工芸といった「地場産業」の一つとして位置づけられていたものの、近年まで目立った振興策は見られなかった。

転機となったのは、2002年の東京国際アニメフェアへの協賛事業として「練馬アニメフェスティバル in 大泉」が開催されたことである。練馬区には東映アニメーションや虫プロプロダクションなどの名だたるアニメーション制作会社が立地しているということもきっかけとなった。また、2003年9月には、東京商工会議所練馬支部がアニメーション産業の振興と実態把握のため、アンケート調査も実施している。なお、「練馬アニメフェスティバル in 大泉」は、初年度（2002年）の観客数は延べ約9,500人であったが、03年は延べ約15,000人、04年は延べ約18,000人と年々増加傾向にある。フェスティバル実行委員会には練馬区のほか、東映アニメーションや虫プロダクションなどの事業者数社や商店会、NPO（前述）が参加しており、アニメフェスティバルのキャンペーンキャラクターを募集するなど、アニメーション制作への関心を喚起する試みを実施したこともある。

2 支援体制の構築

「練馬アニメフェスティバル in 大泉」をきっかけに、区の商工観光課がアニメーション産業振興に関する窓口となった。しかしながら区内には事業規模も異なる多様なアニメ事業者が集積しており、事業者間の横のつながりもなかった。そこで2004年7月に東京商工会議所練馬支部の呼びかけにより、「練馬アニメーション協議会」が組織されている。協議会の本格的な活動はこれからだが、練馬区としては、アニメーションを産業振興や観光または文化芸術振興に活かすよう求められており、今後アニメーション協議会との連携のあり方を検討していきたいとしている。

2004年度のアニメーションに関連する予算は年間約230万円であり、練馬アニメフェスティバル開催経費が主なものとなっている。今後はアニメーションを活用したイベン

²¹ ききとり調査は2004年11月11日（木）10:00～11:00に実施し、練馬区産業経済部商工観光課計画調整主査よりお話を伺った。

ト等の規模を拡大していきたいという意見もあり、区としても予算の拡大は可能ではないかと考えている。実際、アニメーション関連の予算に対する区民の意見としては、もう少し増やしてほしい、あるいはイベントを活性化して欲しいというものもあり、それらの意見にどのように対応していくかが、今後の課題であるとしている。

3 今後の展望

アニメーションを担う人材の育成に関しては、練馬アニメーション協議会との連携の下に検討を進めようというところである。区としても若い人材が育ちやすい環境を整備していかななくてはならないと考えているようだが、その支援策については、実態調査などを踏まえてそのあり方を検討していきたいとしている。いずれにせよ、アニメーション協議会と連携して、アニメーション産業を振興し、併せて人材育成の基盤を作っていくというのが基本的な認識である。また、アニメフェスティバルでは、学生が参加できるような機会がなかったため、フェスティバルを見直していく中で、コンクールや練馬区の特徴を出せるようなものを通じて、学生が参加できるようなイベントにしていきたいとも考えている。なお、コンテンツ保護に関する専門家の育成については、現状では具体的な検討は行っていない。

地場産業としてのアニメーション産業の活用方法の一つには、杉並区と同様に資料館の設立・整備が考えられる。しかしながら資料館などの整備に関しては、財政的な問題と同時にどの様なものを整備していくかのコンセプトが難しいとのことである。実際、東映アニメーションが公開している「東映アニメーションギャラリー」もあり、それとの関連性を考慮する必要がある。「東映アニメーションギャラリー」は東映アニメーションが自社の作品を中心に展示を行っており、海外からの来館者もあるという。

また、練馬区観光協議会においても、アニメーションを活用した観光振興が検討されており、アニメーションの有効な活用方法を模索しているところである。

現在、練馬アニメーション協議会に対しては、練馬アニメフェスティバルへの協力や東京国際アニメフェアなどを通じて、アニメーションの発祥の地としての練馬区のPR活動を期待している。また今後は、若いアニメーターや学生が参加できるようなイベントを企画するとともに、区内には多くのアニメーション事業者が集積していることから、アニメフェスティバルを行っている大泉地区だけでなく、区内のさまざまな地区でのイベントの開催などで、練馬区に行けばいつでもアニメーションに触れることができるようにしていきたいと考えている。

いずれにしてもこれからの計画ではあるが、区では中長期的な支援を行っていききたいとのことである。

第2節 杉並区²²

1 アニメーション産業振興の経緯

杉並区もまた、2002年現在で71社のアニメーションスタジオが立地する全国有数のアニメーション産業の集積地である。しかしながら、区としてのアニメ産業振興への取り組みは新しく、2000年度に山田宏杉並区長のリーダーシップのもと、「アニメの杜すぎなみ構想」が発表されて以後のことである。アニメーション産業は産業としての歴史は長いですが、誰もその実態をわからない、知らないということから、区の取り組みはまずはアニメーション産業について人々に広めていこうというところから始まった。

産業支援の取り組み当初は、経済勤労課産業振興担当を中心に活動を行っていたが、2004年4月にその担当が2つに分かれ、産業振興課アニメ・新産業係という部署が設置された。

アニメーション産業振興関連の予算は、2002年度が4,000万円、03年度が4,700万円、04年度が10,249万円となっており、まだ始まったばかりの事業なので、具体的な期間などは設けてられていない。なお、04年度における予算額の増額は、後に述べるアニメ資料館の拡充費用による。

全国の自治体でも珍しいアニメ専門の担当職員は5名であり、職員の年齢層は30代前半から40代半ばに多い。新産業課職員は、一般の人事異動と同じように様々な異動を経た後配属されており、アニメーション産業に関する知識も乏しく、勉強の日々だという。新産業課の具体的な仕事の一つとして、区の内外を問わず、人々に杉並区がアニメのまちであるということ認識してもらうべくPR活動を行なっている。その一つがアニメーションフェスティバルである。2001年に、第1回の「アニメーションフェスティバル2001in杉並」を開催し、延べ13,000人の観客を動員した。以後、現在までに4回のアニメーションPR事業が行なわれており、この影響を受けて、ほぼ同時期から進められてきた企画をもとに、東京国際アニメフェアが開催されるようになった。

また、第1回アニメーションフェスティバルの開催にあたっては、区内のアニメーションスタジオを中心とした実行委員会が結成された。これをきっかけに、区内のスタジオ12社からなる「杉並アニメ振興協議会」が2001年に8月に創設されている（現在会員数は23社）。同協議会は、会員間の交流や情報交換を行うとともに、アニメーションフェスティバルへの参加や、子ども向けのオリジナルアニメの制作など、アニメ産業にかかる文化の普及・啓発事業を実施している。

²² ききとり調査は2004年8月31日（火）13:30～14:30に実施し、杉並区区民生活部産業振興課アニメ・新産業係ご担当者よりお話を伺った。

2 人材育成施策としての「杉並アニメ匠塾」

日本のアニメーション制作会社の多くは中小企業で、非常に単価の安い歩合制がとられており、また人材育成に関しては、その必要性を実感しながらも人的・時間的・金銭的に余裕がないことから、人を育てようという意識がプロダクション側になかなか広がっていないのが現状である。そこで、スタジオからのアニメーター育成の要望に応え、杉並区が区独自の産業支援施策として力を入れているのが、2001年から続く「杉並アニメ匠塾」である。

「杉並アニメ匠塾」は、アニメーション制作の原点である「動画」の作画を中心としてアニメーション制作の技術を磨く訓練制度である。募集人数は今期（第3期）の場合、8名で、受講料は無料である。応募要件として、研修後に杉並区内の制作会社で働く意志のある人としている。また、研修中は現場での実習形式なので、賃金などは支払われない。ただし、杉並区からは委託先のプロダクションへ委託料を払って、塾生の受け入れを要請している。2001年10月から第1期（4名）の塾生を派遣しており、今期で3回目を迎える。

塾生の派遣先については、区内にある71社の制作会社の内、過去2回は3社に、今期は6社が受け入れを行っている。制作会社側のメリットとしては、区の事業として委託費を得ながら、レベルの高い塾生を現場で指導することが出来ることが挙げられる。しかし一方で、区内71社のうち受け入れ実績がわずかに留まっているという要因には、1つにプロダクション側の受け入れ態勢（机を用意する、教育係をつける）が整っていないこと、そして区内の制作会社には下請けが多いため、背景専門のプロダクションや、彩色だけのプロダクションなど様々で、すべてのプロダクションがアニメーターを必要としているわけではないということなどが挙げられる。

「アニメ匠塾」への応募者は、専門学校生から美大生、趣味で作画経験がある人など多彩であり、企業関係者による静止画の審査と面接で選考される。応募の時点では男女比は大して変わらないが、合格者は女性が多い。プロが応募してくることもある。また、選考の時点でそのまま就職に進む人もいる。女性が多いのはアニメ産業全体にいえることでもあり、男性には消極的な人が多く、面接時に審査員とのコミュニケーションがうまく行かない人が多いのだという。また、アニメーターという仕事は歩合制であり、動画1枚の単価が200円程度と低いので、女性に比べて未だ生活を支える役目の強い男性には厳しい面が多々ある。

塾生は皆レベルが高く、研修後に即戦力になれるかが問われる。但し、研修中もTVアニメーション用の動画を描いている生徒もいる。

なお、匠塾をリタイアした生徒は過去に2人いる。1人はゲーム業界に就職したが、もう1人はイラストレーターの道へ進んだ。そもそも動画とは原画に動きをつける仕事であり、他人の絵を数え切れないほど描く作業である。そのため、自分の絵を描きたい

人は他人の絵を描き続けることに耐え切れず、辞めてしまう人も少なくないためだという。

米国のウォルト・ディズニー社が全面的に 3D アニメーションに移行したのを受けて、全てのアニメーションがこれまでの 2D から 3D へ移行するとなると、動画というものの存在意義が問われてくることとなる。アニメーション業界全体が 3D 化していくなら、動画を専門としている「匠塾」も機能転換を視野に入れなければならない。しかし一方で、やはり動画の基本を知った上でなければ良質なアニメーターは育たず、3D になっても良い作品は作れないといった主張もみられる。デジタル化に対応しながら、良質な人材をどのように育てるのか、その方策の検討は、ひとり「匠塾」のみならずアニメーション業界全体に係わる大きな課題であろう。

3 アニメアーカイブ構想—「アニメ資料館」

アニメーション産業の基盤整備にあたり、いまひとつ区が力を入れている施策に、アニメアーカイブの施設整備がある。杉並区のアニメ振興策について、2002 年に開催された杉並産学連携会議（座長：濱野保樹東大大学院教授）は、同年 6 月に「アニメーションアーカイブに関する提言」をとりまとめた。そこでは、世界に注目される日本のアニメーション文化を支えてきたアナログ技術の保存・普及のためには、過去のアニメーション作品や制作関連資料（絵コンテやセル画）を収集・保存し、ファンや研究者を含め、希望者が閲覧できる公共の施設をアニメーション集積地に整備することが謳われた。

しかし提言後も、そうしたライブラリ的な施設を国が認める見通しが立っていないため、区の経済労働課産業担当により、杉並アニメ振興協議会などを通じて資料収集を進めると共に、まずは既存の施設を改修して 2003 年 4 月に「杉並アニメ資料館」を開館した。従前は結婚式場だった杉並会館 3 階のワンフロアを使っただけの展示であったが、手狭な上、収集保管庫はすでに満杯状態で、十分な資料館とは言いがたく、また観光スポットとしても物足りない。そのため、これまで 5 倍の広さ（現在の 80 m²から 500 m²）に改装を行い、05 年 3 月に「杉並アニメーションミュージアム」としてオープンし、現在 NHK やマスコミ業界からも注目を受けている。資料館の設立資金には、都や区からの観光スポット整備費として 2,300 万円、そして 04 年度の区の予算に計上された改装費用 7,800 万円の、およそ 1 億円あまりが建設費用に充てられた。なお、資料館の運営について、これまでは規模が小さいこともあってアルバイト 1 名の受付で対応していたが、改装後は大規模するため、業界団体である日本動画協会に運営を委託することになった。今後は、リピーターの獲得や企画・プロデュースを出来る人材の獲得が求められる。

また、昨年度の来館者は 5,400 人であったが、拡充後は年間 15,000 人を目標にしている。また、昨年からはマスコミ等のメディアで取り上げられ、修学旅行生や小学校の課外授業、海外からの来館者も増えている。ゆくゆくはアニメーションセンターとして、こ

の資料館により、日本そして杉並周辺で作られたアニメ作品や、セルアニメ制作の流れ・機器等を、歴史を含めアニメの現在や未来を伝え広めることを目標としている。

4 その他の地域活性化策

杉並区のなかでもアニメーションスタジオが特に集積している地域では、上井草商店街の「アニメタウン」や、中杉通りの「アニメストリート」、西荻窪の「アートの街」など、地域の中でアニメを取り入れた活動も広がっている。現在、商店街関係者や建築関係者、大学教授（街づくりの専門家）と杉並区が実行委員会を組織し、拡充されるアニメ資料館を含めて、それらのスポットを観光ルートにしようという試みが始められている。他方で、以前は資料館の拡充等については、区民の反発も少なくなかったが、徐々に理解が広まりつつあるという。また、杉並区広報誌において「杉並アニメ物語」の連載が始まるなど、施設やイベントにとどまらない施策展開を進めている。

第3節 「杉並アニメ匠塾」修了生²³

1 「杉並アニメ匠塾」の概要

前節で述べたように、全国有数のアニメーション制作会社の集積地域である東京都杉並区では、『アニメの杜すぎなみ』構想のもと、アニメ資料の収集保存を目的とした「杉並アニメ資料館」の開設やアニメによる商店街の活性化、アニメを巡る観光ルートの整備など様々な振興策に取り組んでいる。そのアニメ振興策の一つである「アニメ匠塾」は、全国から一般公募で選ばれた人に半年間制作会社で研修を受けてアニメーション制作の技術を身につけてもらい、次代のプロのアニメーターを育成することを目的として2002年に発足した。現在、1期生4名のうちの2名、2期生4名の計6名が区内のアニメーション制作会社で働いており、2004年6月には第3期生を募集している。以下では、修了生3名の方々のヒアリング結果より、受講の経緯と現在の仕事内容、今後のキャリア展望などについてとりまとめる。

2 受講の経緯と現在の仕事

①第1期生Aさん、Bさん

「匠塾」1期生のAさんとBさん（共に女性）は、現在、杉並区内の同じ作画スタジオに勤務している。Aさんは高校を卒業後、2002年に美術短大に入学したが、同年の夏に匠塾に応募をしたため短大を退学した。匠塾に応募したきっかけは家族の薦めであり、その応援はアニメーターとなった現在でも大きな支えとなっている。一方、Bさんは匠

²³ ききとり調査は2004年9月16日（木）10:00～12:00に実施し、所属プロダクションごと（Aさん・Bさん、およびCさん）に別れてお話を伺った。

塾の受講以前はスーパーでパートとして働いていた。応募のきっかけは朝のニュース番組（この頃メディアでも注目を浴びていた）であり、周囲の反対もなかったという。

両氏が勤める会社は、作画専門のスタジオとして動画や原画、絵コンテ・演出などを主な業務としている。両氏とも動画を担当しており、過去携わってきた作品は数知れない。仕事は手作業が中心であり、手間も時間もかかるにもかかわらず、1枚当たりの動画単価は平均200円と極めて低い。さらに所属会社に出来高の2割程度を納めるため、動画の場合の収入は月5万円ほどが限度だという。そのような収入で、会社が立地する都内で生活することは極めて苦しい。事実、Aさんは会社の近くで1人暮らしをされており、その生活は決して良いものとはいえない。一方、Bさんは実家暮らしであり、両親の援助を受けている。労働時間に関しては昼夜を問わない。締め切りが迫れば朝方まで、あるいは休日を返上して働くこともある。

②第2期生Cさん

Cさん（女性）は、高校を卒業後、1年間アルバイトを行い、その後なるべく多くのことを学ぶためにウェブデザインなども学べる3年制の専門学校に入学した。専門学校卒業後はフリーターをしながら自作の漫画を描き、集英社や小学館などといった大手出版社に持ち込みを続けていた。そして2002年、母親の勧めで「アニメ匠塾」に応募。6か月間の研修でアニメーション制作の技術を学び、現在は杉並区内のアニメーション制作会社にてアニメーターとして活躍中である。

現在のCさんの就業時間はおよそ10:30～24:00までとなっているが、仕事の進行状況によっては泊まり勤務もあり制作状況によって変わることがある。また、日曜日は固定の休みとなっているが、締め切りが近い時などは休日出勤することもある。報酬は完全出来高制であり、週単位で放送されているTVアニメーションでは動画1枚につき160円～190円となっている。その他にも劇場アニメーションやキャラクターグッズのイラストレスの仕事などがある。劇場版の動画の場合は例えば、1枚380円、キャラクターグッズのイラストレスは350～3200円が相場である。しかし、劇場版やキャラクターグッズのデザインは極まれにしかまわってこない。動画の制作は技術力によって描ける枚数に違いが出てくる。Cさんの場合は、月にだいたい300枚ほどしか描けないので収入は約6万円である。匠塾受講前のアルバイトの貯金を切り崩していかなければ生活できないというのが現状である。

2 今後のキャリア展望

①第1期生Aさん、Bさん

両氏ともに、どんなに経済的に苦しくてもアニメーターという職業を天職と考えているため辞めるつもりはないという。技術力を向上させ、将来的には作画監督、さらには

キャラクターデザインを手がけたいという。しかし、両氏を取り巻く環境は決して良いとはいえない。経済的にこれ以上苦しい状況が続けば仕事を続ける意欲が失われてしまうかもしれない。事実、Bさんはアニメーターの窮状を改善しようと行政に請願書を出したり、区議会で発言したりと精力的に活動を行っている。しかし、個人単位だけでなく、アニメーション産業の中で比較的弱い立場であり一番苦しい状況にある下請け会社が一丸となって、積極的に問題解決を進めることが大切だと考えている。

②第2期生Cさん

Cさんは新聞の募集を見て匠塾について知り、定職に就くことを希望していた母の勧めがあり、実際に定職に就くために努力している姿勢を見せれば母親を納得させることができると思い応募した。その結果、思惑とは裏腹にみごと合格し、匠塾を通じてアニメーションの技術を学びアニメーターになった。しかし、Cさんの最終目標は漫画家になることであるため、匠塾でアニメの技術（デッサン、構図など）を学ぶことで質の高い作品が描けるようになると考えている。また、アニメーション制作の過程では編集者などと多くのコネクションを作ることができ、漫画家やキャラクターデザイナー、作家など将来の職業の選択肢が増える。実際、同僚にはアニメーション制作でのデッサン力を買われ、絵本出版の話が来た人もいる。

3 今後の課題

修了生の事例からは、確かに、「匠塾」はアニメーション業界に入るための入り口として大きな役割を果たしているといえる。しかし同時に、いくつかの問題も指摘されている。

まず、匠塾については、半年間の研修期間中は無報酬だという点が問題として挙げられる。実際、合格した研修生は過去2回ともその技術は驚くほど高く、それ相応の報酬が発生しても不思議ではない。また、研修生にとって現場で働くこと自体貴重な経験だが、勤務時間は現役のアニメーターと同じである。研修期間中の生活は不規則であり、他でアルバイトをして生活費を補填することは事実上不可能であるため、必然的にその期間の生活が極めて苦しくなる。研修中の「賃金」助成が難しい場合でも、奨学金制度など何らかの支援制度が必要とされている。また、特に地方から出てくる研修生に対して、「アパートなどを借りる資金を保証してほしい」、もしくは「研修中に生活できるようなアニメーター用の施設を整える（例えば、少子化で廃校になった学校を寝泊りの場として提供する）」など具体的な支援をあげる声もあった。

アニメーターになってからも同様の意見が聞かれる。現在のアニメーション業界ではクリエイターや大手の制作会社ばかりが注目されていて、実際の制作を支える下請け会社やアニメーターの状況改善には目が向けられていない。とりわけ、アニメーターの多

くは企業に雇用されていないため、厚生年金を始めとする社会保険に加入しておらず、自分の身は自分で守らなければならない。しかし、労働条件は厳しく、それを補う制度も整っていない。アニメーション産業の構造改善にあたっては、大手制作会社やクリエイターだけでなく、アニメーターや下請け会社への行政支援が求められている。

労働政策研究報告書 No. 25

コンテンツ産業の雇用と人材育成 -アニメーション産業実態調査-

発行年月日 2005年3月31日

発行・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2005

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL <http://www.jil.go.jp/>)