

映像プロデューサーの働き方と キャリア開発

山下 勝
(青山学院大学教授)

近年のコンテンツビジネスの活況に伴い、常に新しい企画を起こし、全責任をもってプロジェクトを運営していくプロデューサーを自社にも求めたいという経営者が増えている。本稿は実写映画やアニメーションの制作に携わる映像プロデューサーに焦点を定め、彼らの働き方やそのキャリア開発について、さまざまな事例を見ながら議論することを目的としている。プロデューサーの役割は、企画、制作、興行の3つに大別される。これに関連して、プロデューサーも、制作に重きを置く現場型プロデューサーと、興行に重きを置く経営型プロデューサーとに分類され、それぞれ異なる環境で育成される。けれども、スキル面でプロデューサーを育てるのが撮影現場や製作委員会といったそれぞれの現場である一方で、肩書きや仕事を付与するのが所属する制作会社であるという点では共通している。創造的なキャリア開発を説明する枠組みとして、本稿が提示する Career Capital Pyramid Model によれば、企画にも精通した創造的な経営型プロデューサーに見られるのが相対的キャリア形成であり、また創造的な現場型プロデューサーに見られるのが創発的キャリア形成である。対立構造として捉えられる企画、制作、興行の3つの役割の統合は、日本の映像産業の文脈では創造的な現場型プロデューサーの方が、経営型プロデューサーよりも実現しやすいと考えられるが、その育成については幾つもの課題が残されている。

目次

- I はじめに
- II 映像プロデューサーの仕事
- III 映像プロデューサーのキャリアパス
- IV 優れたプロデューサーのキャリア開発
- V さいごに

I はじめに

2013年の日本銀行による異次元の金融緩和を端緒として、為替レートにおける円安傾向が起こり、輸出関連企業がにわかに景気がよくなった。これらは主に製造業である。これまでの日本経済を主導してきた製造業が一時の停滞から再興しつつあるのだから、それによって日本全体の景気が

良くなっていくだろうという期待も高まる。しかしながら、はたして日本の製造業は1980年代のように世界をリードしていくことができるのだろうか。

その不安を背景として、いま注目されているのはサービス業を中心とした非製造業である。とくにここ数年は観光収入が高まり、インバウンド消費といった言葉を耳にする機会も増えた。マンガやアニメーションに代表される“クールジャパン”と呼ばれているコンテンツビジネスも、これまでの製造業とは大きく異なっているという意味ではサービス業に近いのかもしれない。今後はこれらの業界が製造業以上に伸びていくことが期待されているのだが、その一方において、これらの業界にいる人びとがどのような働き方をしてい

るのか、そしてどのようにして育成されているのかについては、まだ十分に研究されているとは言えない。さらに、すでにこれらの業界で働く人びとのすべてが競争力を有した優れた人材だというわけでもない。否、むしろ適切ではない働き方をしている人たちの方が多いのかもしれない。

本稿は、上記のような問題意識を持ちつつ、コンテンツビジネスの中心となる映像プロデューサーの働き方ならびにそのキャリア開発について見ていくこととする。コンテンツビジネスと言えば、マスメディアにも通じており、非常に華やかな業界のようにイメージされることも多い。けれども、そこで働く人びとは必ずしも華やかではなく、また十分にキャリア開発ができていない人たちもいる。本稿は、映像プロデューサーと呼ばれる人びとの働き方を詳細に検討したうえで、どのようなキャリア開発が望ましいのかについて議論していくことを目的としている。

II 映像プロデューサーの仕事

1 先行研究に見るプロデューサーの役割

“プロデューサー”という言葉は学術用語ではなく、特殊な概念でもない。辞書を引けばただ生産者と出てくる。より一般に使われている意味としては、映画や音楽といったコンテンツビジネスにおけるある特定の職種というのがあり、われわれにとってはこちらの方が馴染みがある。ある特定の職種ということもあって、これまでにプロデューサーについてなされてきた研究はそれほど多くはないのだが、ここではプロデューサーについて書かれた文献を読み解きながら、プロデューサーの役割について定義しておきたい。

映画や音楽といったコンテンツはもともととはアートとして見なされることが多かったが、このアートは常にビジネスとの対立、ようするに「アート対ビジネス」という構図にどのように対処するのかという課題を抱え続けてきた。Becker (1974; 1982) はアートを成立させる仕組みとしてアートワールドが存在するとした。これはアートを評価する批評家たち、そして批評に依

じてアートの価値を決める画商（絵画であれば）などといった諸役割から構成されるひとつの社会的システムである。アートワールドがいったん成立してしまえば、そこには商業的な志向が増してくる。全体的な仕組みがある程度固定化されることによって、効率化が進むことになるからだ。最初は芸術志向だった画商たちも、徐々に効率を重視した商業志向になってくる。

このようなアートを取り扱う組織体（文化的組織）には、文化的ゲートキーパーという役割が存在すると言われる（Hirsch 1972; Peterson 1994; 佐藤 1996）。文化的ゲートキーパーは大衆に普及させるための素材となるアートを選別する。文化的組織は選別されたアートを大量に複製して販売するのである。Peterson and Berger (1971) は音楽という芸術を大衆に普及させるためにアレンジ（編曲）を加えることがプロデューサーの役割のひとつだと言及しているが、ここからもプロデューサーの役割が文化的ゲートキーパーのそれと同様であると考えられてきたことがわかる。しかし、これらの考え方では、アートの制作が芸術家だけで完結してしまうことになり、プロデューサーは単なる流通業者となってしまう。

近年のプロデューサーの役割の重要性について検討するにあたり、米国の映画産業の歴史が参考になる¹⁾。20世紀初頭のハリウッドでは、興行者が大規模なスタジオを設立して製作・配給・興行のすべてを運営する状況だった。この時期はメジャースタジオが俳優や監督らを正規従業員として雇用し、それなりのドラマを大量生産した。各社が流通のすべてを押さえているからこそ機能するシステムである。ところが、米国の映画産業を大いに発展させた流通の時代は、監督や俳優の固定的な組み合わせやマニュアル的な大量生産のために徐々に消費者を退屈にさせてしまう。テレビ放送が開始されたこともそれに拍車を掛けた。同時に1948年の独占禁止法に関連する連邦裁判所の判決によって流通（興行）部門の切り離しが命じられ、メジャースタジオは一気に弱体化する。米国の映画産業を救ったのは1970年代以降に現れた、メジャースタジオの外にいた独立プロデューサーたちであった。彼らは自由な発想で斬

新たな映画をつくってヒットさせることで、映画産業を見事に復興させた。

プロデューサー職は流通の時代にも存在したが、彼らはただ自社の専属監督や専属俳優らがつくる映画企画の予算と納期を守り、仕上がった映画を劇場に流通させていただけである。監督や俳優の評価はプロデューサーではなく会社（スタジオ）が行い、流通される映画の選別も会社の評価基準によってなされた。これでは映画の内容が陳腐化していくのも仕方がない。それに対し、メジャースタジオの外にいる独立プロデューサーは、自身の判断で監督や俳優を自由に組み合わせ、消費者の観点に立って面白いと思える企画だけを製作できた。Robins (1993) はスタジオに所属するプロデューサーよりも独立プロデューサーの方がより大きな成果を出していることを実証している。この独立プロデューサーの役割こそ、近年想定されているプロデューサーの役割に他ならない。

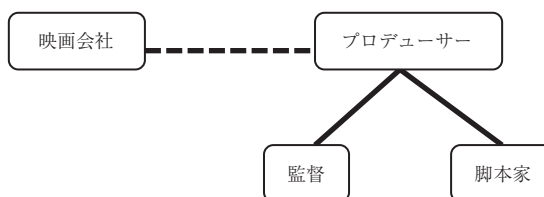
それでは、独立プロデューサーはどのようにして映画を作ってきたのか。メジャースタジオのコア・コンピタンスについて論じた Miller and Shamsie (1996) によれば、優れた映画プロジェクトには外部化された諸資源を新結合させるスキルが備わっているという²⁾。1948年以降、米国の映画産業は大きな構造転換を迫られ、正規従業員だった監督や俳優たちも外部化された。その結果、彼らはどの会社の企画に参加することも可能になると同時に、会社の立場から言えば、映画の企画に起用できる監督や俳優の組み合わせの選択肢が大いに広がった。フリーとなった監督や俳優らを巧妙に、かつ新規に組み合わせることで成功を収めたのが独立プロデューサーたちである。さらに Storper (1989) は、フリーランスのスタッ

フを首尾よく動員するには、企業内でしか機能しない権限関係ではなく、信頼関係が極めて重要だと述べる。とくに徒弟制を採る各種技術者のコミュニティをメジャースタジオの映画ビジネスと結びつけるには、その仲介役としての独立プロデューサーの巧妙な立ち回りが求められた。

Baker and Faulkner (1991) は、プロデューサーの立ち回りとして2つの類型を提示している。ひとつは、アントレプレナー・モデルとも呼べるものである³⁾。これはプロデューサーが監督や脚本家といった主要スタッフを組織化し、あたかも企業家のごとくプロジェクトを運営し映画会社（メジャースタジオ）にその流通の権利を販売していくものである。このモデルでは、プロデューサーが主導する形となり、「アート対ビジネス」の構図で言えば、アートよりもビジネスの方が優勢になる（図1）。

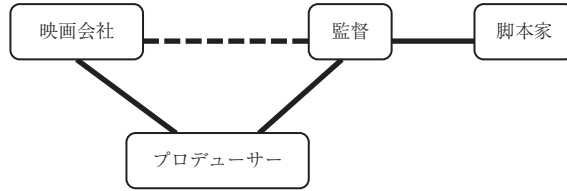
これに対して、芸術家である監督が映画会社と対等な立場を獲得してプロジェクトを進めていくことが決まっており、それをサポートするためにプロデューサーが配されるという形式がある。これはコーディネーター・モデルと呼べるものである（図2）。Baker and Faulkner (1991) によれば、監督が映画会社に対しても発言力を持てるだけの地位を獲得するためには、脚本執筆を兼ねているかどうか重要な要素になるという。これは脚本の権利が高く位置づけられている米国ならではの考えられるが、ようするにプロジェクトの不可欠な存在としてその監督個人が位置づけられているのであれば、これは日本でも起こりうる。この状況下において、プロデューサーは芸術家である監督とビジネスを志向する映画会社の間で微妙な調整を行うことになる。「アート対ビジネス」の構図で言えば、アートが優勢となる中で、それで

図1 プロデューサーのアントレプレナー・モデル



出所：Baker and Faulkner (1991) をもとに筆者作成。

図2 プロデューサーのコーディネーター・モデル



出所：Baker and Faulkner (1991) をもとに筆者作成。

も最低限ビジネスとして成立させねばならないからである。

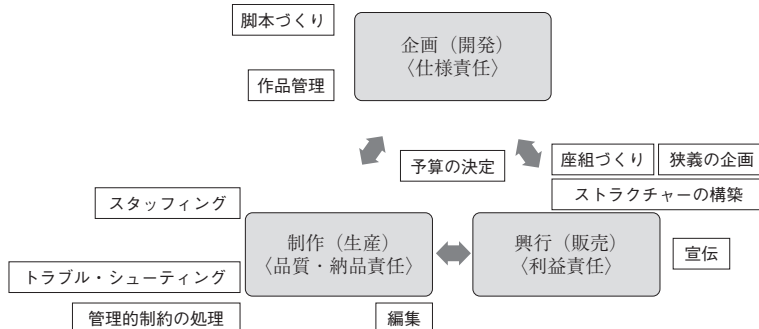
2 定性的調査に見るプロデューサーの働き方

ここでは、より具体的なプロデューサーの行動を記述することで、本稿の目的のひとつである彼らの働き方について理解を深めたい。山下 (2000) はプロデューサーの役割を 10 個抽出し、さらにそれを 4 つに大別しているが、山下 (2014) は役割を新たに 1 個追加したうえで、これを 3 つに分類している (図3)。企画 (開発)、興行 (販売)、制作 (生産) の 3 つである。興行は映画プロジェクトの商業的な側面であり、企画と制作は芸術的な側面だと言える。たしかに、実写映画のプロジェクトでは、単に監督は企画だけを行うのではなく、制作現場においても制作スタッフに直接指示を出し、またスタッフの側でもその監督を支持して参集しているケースがよく見られる。企画と制作は統合されがちであるため、「アート対ビジネス」の構図がここでも再現されるように思われる。しかし、その一方で、制作は知識集約性以上に労働集約性が高く、知識集約性の高い企画と比較したときには、単純にアートとして括りきれない状況

がある⁴⁾。その意味では、「アート対ビジネス」の二項対立ではなく、「企画対制作対興行」の三項対立が存在している。実際のプロデューサーの仕事は、この三項対立のなかにあると言ってよい。

『新世紀 エヴァンゲリオン』というアニメーションの企画について見てみたい⁵⁾。同作品は、当時先進的な表現を用いることで評判だった演出家の庵野秀明氏が構想した企画だった。庵野氏はアニメーション制作に積極的に関与してきたキングレコード社の大月俊倫氏に相談し、2人はこの企画を実現するために活動する。この企画が実現した当時は大月氏はプロデューサーとして表記されることはなかったが、企画面においては実質的なプロデューサーの役割を果たしていたと言える。同作品もまた先進的な表現が多用され、一般の視聴者には誤解される危険もあった。アニメーションを数多く制作していたテレビ東京では、この企画が持ち込まれた際、さまざまな理由によって断ったという。ひとつはマンガや小説といった原作のない企画は認めにくいというものだった。大月氏は、急遽マンガ雑誌での連載ができるよう、自身の所属するキングレコードとはグループ会社

図3 プロデューサーの役割



出所：山下 (2014) をもとに筆者作成。

になる講談社に掛け合ったが難色を示されたため、こんどは角川書店に話を持ち込み、ようやく連載にこぎつけることができた。テレビ東京にこの企画ではスポンサーが付く見込みがないと言われると、大月氏は角川書店を中心にしてスポンサーを集めた。テレビ東京にこの時間帯の広告枠を持っている旭通信社（現アサツーディ・ケイ）の許可がないと進められないと言われると、大月氏は旭通信社の許可を取り付けた。こうして興行（販売）面での見込みも立てることで、テレビ東京は渋々、このアニメーションの制作と放映を決めたのである⁶⁾。

販売面については、2004年に公開された『世界の中心で、愛をさけぶ』のプロデューサーであった春名慶氏の行動を取り上げたい（若林他2015）。この企画のもともとの発案者である春名氏は博報堂に所属していたが、同作品の原作小説を読んだ後に会社を通じて映画化権を取得し、この映画化の話を東宝の映画調整部長であった島谷能成氏のところに持ち込んだ。TBSや小学館なども加わって製作委員会が結成されると、東宝が幹事会社となった。各社がテレビCMを放送したり、雑誌に広告などを掲載していくなか、春名氏は博報堂を版元としてメイキングDVDと主題歌CDを扱う権利を得た。委員会メンバーである他社の反対を押し切って、同氏はメイキングDVDと主題歌CDを映画の公開前に発売することを決める。これまで、どちらも映画の公開後に発売されるのが定石であり、公開前に発売してもほとんど売上が望めないと考えられてきたが、春名氏は映画の宣伝材料として重要な役割を担うと想定していた。実際、メイキングDVDや主題歌CDがTSUTAYAなど日本全国のレコード店やレンタル店で発売されると、これらのお店は積極的にこれから公開される映画の宣伝も行うようになった。それがDVDやCDの売上につながるからである。また、FMラジオでは主題歌が毎日四六時中オンエアされた。春名氏は広告媒体を使うことなく、多くの若者に同作品を印象づけ、映画そのものをお祭りのような大々的なイベントに変貌させてしまった。同作品は結果的に多くの観客動員を実現した。もちろん、メイキングDVD

も主題歌CDも後を追うようにして大きな売上が記録した。

プロデューサーは生産面においても課題を抱えながら行動している。アニメーションの制作では、前述の庵野秀明氏のような強いこだわりをもった監督や演出家がいるが、彼らが制作現場に対して過剰に繊細な絵を要求することが多々ある。ところが現場では、絵画のような繊細さを求められたとしても、予算と納期は変わらず、対応できない⁷⁾。毎週30分のアニメーションでも3000枚から5000枚の絵（セル）が必要となるが、あまりに細かく描けば放送に間に合わなくなってしまふ。絵を描くアニメーターの負担も大きくなり、毎晩徹夜を強いるようなこともある。アニメーターの自宅に絵を回収しようと訪ねた制作会社の社員が、苛立ったアニメーターから物を投げつけられるというようなこともしばしば起こる。実写映画でもプロデューサーが制作現場のスタッフたちから突き上げを食らうことが多い⁸⁾。例えば、撮影予定表のタイムテーブルには26時撮影終了というふうに記載されることもある。翌日の撮影は8時か9時には開始されるので、現場のスタッフたちは慢性的に睡眠不足となっている。撮影が深夜遅くなった場合には、プロデューサーは全スタッフにタクシーを利用しての帰宅を認めねばならず、そのために映画に登場する小道具や大道具に予算を割くことができなくなることもある。『Shall we ダンス?』という1996年に公開された映画のときは、ラストシーンのダンスホールをロケーション撮影ではなく、演出意図がより反映されやすいセット撮影で行いたいという周防正行監督からの要望に対し⁹⁾、プロデューサーの榊井省志氏は予算を超過し、会社の運転資金を使ってそれに応じた（山下2014）。

ここまで見てきたように、プロデューサーが行っている企画、生産、販売といった3つの大きな役割は、それぞれが対立しやすい特徴を持っている。アート性の強い企画は販売面からも煙たがられ、また制作スタッフにも多大な負担を掛けてしまう。販売が規定する予算や納期は企画の変更を求めることもあるし、制作現場では作品の品質を損ねかねない。

しかし、その一方で、プロデューサーの仕事はさまざまな人たちとの折衝によって成立している。企画では主に芸術家である監督であったり、メディア企業であったりする。生産ではプロデューサーが深くコミュニケーションを取るのもっぱら現場スタッフである。販売にいたっては、スポンサー企業や流通を担う企業の代表者と議論を繰り返している。プロデューサーがこれらのパートナーに対して、どのような人間関係を築いているのかということが、企画、生産、販売の三項対立の緩和に大きな影響を与えることになる。

実際のところ、ほとんどのプロデューサーは、業界において人的ネットワークを構築し、発展させることを通じて職務遂行している (Jones 1996; DeFillippi and Arthur 1998)。ただし、あらゆる方面に人的ネットワークを広げていくことは現実的に困難であり、結果としてプロデューサーは自身の得意な方面での人的ネットワークを広げ、コミュニケーションを深めている。多くの場合、それは生産方面か販売方面のどちらかである。生産方面に強いプロデューサー（以下、現場型プロデューサー）は販売を苦手としており、逆に販売方面に強いプロデューサー（以下、経営型プロデューサー）は生産を苦手としている。したがって、これらのプロデューサーは互いに協働することによってプロデューサーとしての役割をようやく全うできることになる。けれども、大手企業に所属する経営型プロデューサーはスポンサー企業や流通企業の担当者たちとの人間関係を優先しようとするあまり、一方的に現場型プロデューサーに対して、販売側の事情（予算や納期）を押しつけようとするのがよくある。形式的には経営型プロデューサーに雇用される形となっている現場型プロデューサーが、この強要を受け入れると現場スタッフとの人間関係を悪化させてしまい、そのために品質の悪い作品ができあがるかもしれない。結局、良い成果につなげていくためのプロデューサーにとっての最大の課題は「何をするか」ではなく「誰とするか」ということになる。

Ⅲ 映像プロデューサーのキャリアパス

1 経営型プロデューサーのキャリア開発

資格職ではないことから、経営型プロデューサーになるための絶対的なキャリアパスというのは存在しない。それは現場型プロデューサーも同様である。ただ、一般的なキャリアパスは存在する。経営型プロデューサーの場合、映画製作に関わる大手企業に所属することが第一歩となる。例えば、『世界の中心で、愛をさけぶ』を担当した春名氏は大手広告代理店である博報堂に就職した¹⁰⁾。とくに映画を作りたかったわけではなかったけれども、映画企画のセクションに配属されたことがきっかけとなっている。博報堂の担当者としていくつかの映画プロジェクトに顔を出しているうちに、映画会社やメディア企業の担当者らを中心とした人的ネットワークを広げてきたのだった。

山下・山田（2010）は経営型プロデューサーのキャリアパスの事例として河井真也氏を挙げている。河井氏は大学を卒業してフジテレビに入社したとき、映画部の配属となった。映画部は同局のゴールデン洋画劇場という番組を制作する部署であって、けっして映画を制作する部署ではない。しかし、フジテレビが『南極物語』（1983年公開）を製作することが決まると¹¹⁾、その受け皿となる部署として映画部が指定された。河井氏は製作デスクという肩書きをもらい、さまざまなサポート業務を行った。製作委員会内の連絡係として会議に出席することもあれば、映画に出演する犬のオーディションや飼育まで行ったという。

河井氏が製作デスクだったということはそれほど重要ではない。肩書きを決めるのはプロデューサーを務めた当時の上司である。撮影現場にいるスタッフたちは専門技術職であり明確な肩書きがあるが、大手企業のなかの仕事には明確かつ客観的な肩書きはない。宣伝に関わる作業を主に担当したために製作宣伝という肩書きがつくときもあれば、アシスタント・プロデューサーという肩書きがつくこともある。河井氏は多くの製作経験のなかで、プロデューサーの肩書きを持つ上司に代

わって、実質的にはプロデューサーのなすべき仕事を担い、スポンサー企業や流通企業の担当者らとの人的ネットワークを十分に構築していたが、それでも当分の間は彼自身がプロデューサーの肩書きを持つことはなかった。後に彼がプロデューサーとなったのは、フジテレビ社内の人事に関連して、彼自身が映画の企画を自立的に進めていく立場になったからである。

このように、大手企業における経営型プロデューサーのキャリア開発は、単に映画を製作するためのスキルを身につけているかどうかということだけでなく、企業内での人事の影響を多分に受けている。その多くは、プロデューサーを務める上司のもとでアシスタント・プロデューサーとして下積みを重ね、辞令またはその他の人事上の都合によって経営型プロデューサーとなっている。

2 現場型プロデューサーのキャリア開発

これまでにも述べてきた通り、現場型プロデューサーは主に制作現場に集う専門技術スタッフとの人的ネットワークに重きを置く。そのため、制作現場において経験を積むことがなによりも重要となる。

実写映画の場合、撮影現場には総務職を担う製作部員がいる¹²⁾。彼らはスタッフたちの食事を用意したり、移動手段を確保したり、宿泊を伴うときにはホテルを手配したりする。その他、撮影期間中の経理も担当することから予算の超過にも目を光らせ、スケジュールの遵守を監督らに求めていく。最初は学生アルバイトのような形で製作進行というポストに就き、その後より重要な役割を担うにつれて製作主任、製作担当と肩書きを変えていく。製作担当にもなれば、現場型プロデューサーの懐刀のような存在となる。

撮影現場にいる技術スタッフも同様であるが、ほとんどの製作部員はフリーランス（自営業）である。アルバイトのつもりで製作進行の仕事に一度携わると、そのときに協働した製作主任、製作担当、あるいは現場型プロデューサーから次の現場への勧誘がくるようになる。現場経験を積みれば積むほど人的ネットワークが広がりオファーも増

えていくのでフリーランスとして成立するのである。ただし、給与は低く、毎晩夜中まで撮影を続けるようなハードワークなので辞めていく者が多く、製作進行の職はいつも人材不足になっている。

給与を上げるためには上位の職に就かねばならないが、ここには会社の辞令は存在しない。上位の製作主任でなければ引き受けないと言って、製作進行の職を断っていくと仕事の数が激減することになる。それでも上位職に就けるわずかな機会（最初はとくに親しくしている同僚からオファーされることが多い）に良い仕事をすることによって、人的ネットワークのなかで徐々に上位職として認められるようになり、上位職の仕事が増えていくのである。これは製作担当職に就くときも同様である。

しかしながら、現場における出世では現場型プロデューサーになるのは容易ではない。製作部員を指名するのは現場型プロデューサーなので、現場型プロデューサーとの人的ネットワークを深めることで製作担当までは出世が可能だが、現場型プロデューサーを指名するのは監督が経営型プロデューサーである。彼らとの人的ネットワークを構築していなければ、現場型プロデューサーに指名されることはない¹³⁾。

そこで、プロデューサーに昇格したい人は制作会社に入社することになる。現場でキャリアを積んできた者が大手企業に入社するケースは稀で、もっぱら中小の下請制作会社に就職することになる。制作会社は現場型プロデューサーの人件費を抑えるため、彼らを社内に抱えていたいということもあるだろうが¹⁴⁾、それ以上に会社の立場に立って、制作費を予算内に収め、納期を守ってくれる人材を確保したいという思惑がある¹⁵⁾。現場型プロデューサーを志望する製作部員は、中小の制作会社に入社し、いくつかアシスタント・プロデューサーを経た後に、会社の意向によって現場型プロデューサーとして現場に送り込まれることになる。

他方、アニメーションの現場にはフリーランスの製作部員はまずいない¹⁶⁾。制作会社に入社し、制作進行というポストに就くことになる。通常、テレビのアニメーションは半年間の間に30分の

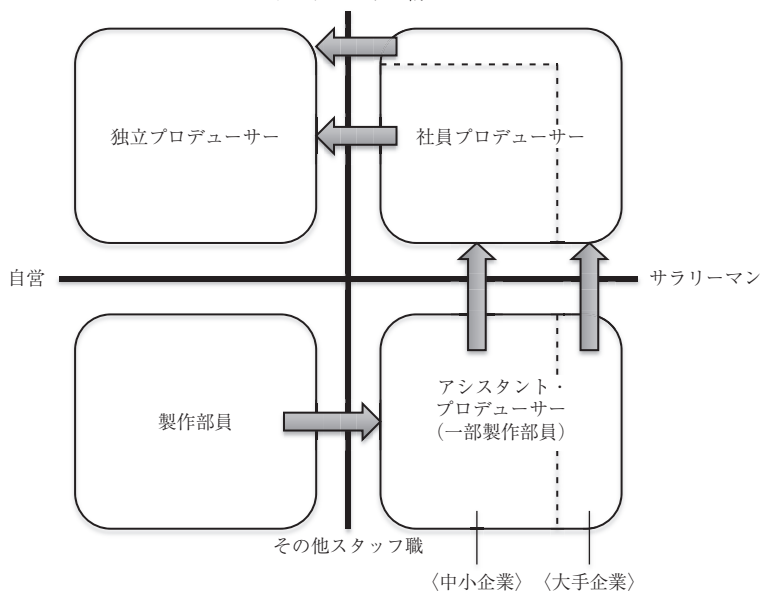
番組を25回程度放送するが、ひとりの制作進行はそのうち5回分ほどを担当する。絵コンテに沿って、1回分3000枚以上の絵（セル）をアニメーターに発注・回収し、撮影に回すのが制作進行の仕事となる¹⁷⁾。1回分の番組を納期までに、しかも高品質のものに仕上げるためには、信頼できるアニメーターを確保することが重要になってくる。制作進行の経験を十分に積むと、制作会社内の辞令によって制作デスクというポストへの昇任がある。制作デスクは作品シリーズ全体を管理する。経験の浅い制作進行に対しては、自身の人的ネットワークを使って信頼できるアニメーターを紹介するなどし、各回の品質を底上げし、納期を守らせるように配慮する。ここからさらに昇任すると現場型プロデューサーとなり、監督や演出担当者らと企画の開発を行い、資金調達も行うようになる。

一般的な映像プロデューサーのキャリアパスを整理すると図4のようになる。経営型プロデューサー、現場型プロデューサーのいずれにおいても映画製作（制作）を行っている企業に勤め、そこでプロデューサーとして認められる必要がある。フリーランスのスタッフが多い制作現場や、スポ

ンサー企業の代表たちと深いコミュニケーションの取れる会議室はOJTによってプロデューサーに必要なスキルを身につけさせ、人的ネットワークを構築していく場ではあるが、実際にプロデューサーという肩書きとその仕事を与えるのは彼らが所属する企業である。彼らは企業にお墨付きをもらうことで映画プロジェクトにプロデューサーとして参加することがはじめて許され、そこでプロデューサーとしての経験を積み重ねる。当初、制作現場や会議室（人的ネットワーク内）ではこの新人プロデューサーは十分に信頼されているわけではないが、ここで彼らが十分な能力を発揮することで、次第に人的ネットワークのなかでプロデューサーとして追認されていく。

とくに現場型プロデューサーに多いが、人的ネットワークのなかでプロデューサーとしての認知を十分に得た者は、勤めていた会社を退社し、独立プロデューサーとなることがある。その実力によってプロデューサーとしてのオファーが期待できるのであれば、もはや低い給与で制作会社にとどまっている必要がないからである。経営型プロデューサーのなかにも独立して新会社を立ち上げる者もいるが、近年の映画プロジェクトは流通

図4 映像プロデューサーのキャリアパス
プロデューサー職



出所：山下・山田（2010）をもとに筆者作成

経路と宣伝メディアを押さえているごく一部の企業群による製作委員会が中心となっている（若林他 2015；Wakabayashi, Yamada and Yamashita 2014）。経営型プロデューサーは人的ネットワークを持っているだけでなく所属企業の有する大きな経営資源を動員できなければ映画プロジェクトへの参加が認められにくい。優れた監督を抱え極めて高品質な映画を制作できる会社を設立することができないのであれば、経営型プロデューサーの独立は不利な環境となっている。

IV 優れたプロデューサーのキャリア開発

1 Career Capital Pyramid Model

前節では一般的なプロデューサーのキャリアパスについて見てきた。彼らはみなそれぞれ経営型プロデューサーとして、現場型プロデューサーとしての能力を十分に身につけており、自身のなすべき仕事をほぼ完璧にこなしている。しかしながら、その多くの作品はヒットしない。プロデューサーにも優れた者とそうでない者が存在するからである。本節では、なかでも優れたプロデューサーについて、そのキャリア開発を見ていきたい。

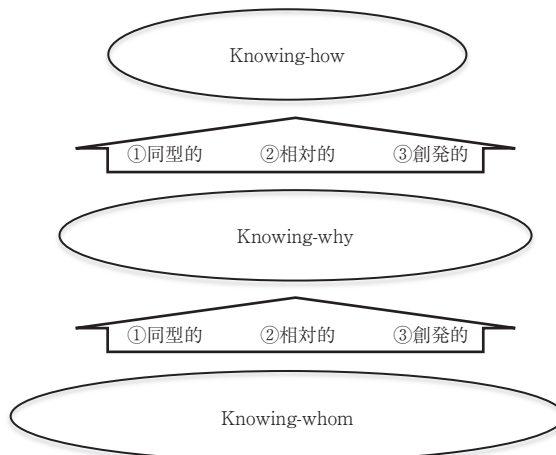
Arthur (1994) によれば、キャリアをうまく進めていくために必要な職業キャリア上の資産 (career capital) として、Knowing-whom, Know-

ing-why, Knowing-how の3つがあるという。Knowing-whom は、仕事を進めていくうえで自分が誰とつながっているのかという認識で、人的ネットワークを示している。Knowing-why は仕事のなかで自分が何をしたいのかという認識で、価値を示している。そして、Knowing-how は自分がどのようにすればうまく仕事を進めていくことができるかという認識で、スキルを示している。

山下・山田 (2010) や山下 (2014) は、これら3つのキャリア・キャピタルが階層的に獲得されるものだとし、それを Career Capital Pyramid Model として示した (図5)。Career Capital Pyramid Model では、通常の企業人は会社に就職すると同僚を仕事仲間として認識する (Knowing-whom)。つぎに仕事仲間との交流のなかで会社の文化や価値を学ぶ (Knowing-why)。さいごにその価値を実現して社内で評価されるためのスキルを身につける (Knowing-how)。このプロセスを同型的キャリア形成という。もっとも基本的で伝統的なキャリア開発の方法である。日本の映像プロデューサーがこの同型的キャリア形成を行う場合、前々節のコーディネーター・モデルに相当する役割を担うようになる。

これに対して、創造的なキャリア開発につながるのが相対的キャリア形成と創発的キャリア形成である。相対的キャリア形成では、人は主に同一企業内に閉じられていた人的ネットワークを拡大

図5 Career Capital Pyramid Model



出所：山下 (2014) より筆者作成。

し、他企業の知人も含めて認識するようになる (Knowing-whom)。異なる価値を持つこれらの人びとのなかで相対化しながら独自の価値を築けるようになれば (Knowing-why)、あとはこの価値を実現するために経営資源の調達方法などのスキルを身につければよい (Knowing-how)。日本の映像プロデューサーが相対的キャリア形成を行う場合、それは経営型プロデューサーに多く見られ、前々節のアントレプレナー・モデルに相当する役割を担うようになる。

もうひとつの創造的なキャリア開発である創発的キャリア形成は、逆に人的ネットワークのなかで仕事上の重要なパートナーを限定するところからはじまる (Knowing-whom)。息のあうパートナーとの協働のなかで自分たちならではの価値が創発されるようになれば (Knowing-why)、さいごはその価値を実現するために権限を持った支持者を獲得するスキルを身につけることが求められる (Knowing-how)。創発的キャリア形成は現場型プロデューサーの一部に見られるが¹⁸⁾、従来の役割モデルにはない形である。

多くのプロデューサーが同型的キャリア形成を継続するなか、創造的なプロデューサーはそのキャリア初期こそ同型的キャリア形成を行っているが、あるタイミングで相対的キャリア形成か創発的キャリア形成へと移行している。例えば、大映という映画会社で経営型プロデューサーとして同型的キャリア形成を行ってきた榊井省志氏がいる (山下 2014)。彼は少額予算の作品を製作したり、上司の製作する大型作品のアシスタントをすることで大映社員らしいプロデューサーとして活躍してきたが、演出家である周防正行氏と出会うことで大きな転換を迎える。榊井氏は周防監督と『ファンシイダンス』(1989年公開)を製作すると、その3年後には『シコふんじゃった。』(1992年公開)をふたりで製作し、多くの映画賞を受賞する。さらに周防監督と映画を作り続けるために大映を退社して制作会社を立ち上げ、『Shall we ダンス?』(1996年公開)を製作し大ヒットを記録する。明らかに、榊井氏は重要なパートナーである周防監督とともに創発的キャリア形成に移行している。

2 プロデューサーによる3つの役割の統合

株式会社ロボットで映画製作を行ってきた堀部徹氏には、自身がワーストジョブだという苦い思い出がある (山下・山田 2010)。創造的なプロデューサーである彼はそれまでにスポンサー企業の担当者を中心とした人的ネットワークを構築してきたが、そのなかで依頼されたテレビドラマの映画化に関する企画を、彼は断ることができなかった。とてもヒットが見込めるような物語ではなかったため、テレビドラマの内容とはまったく異なる物語を提案したが、それをスポンサー側に受け入れてもらえなかったことが、さらに彼を悩ませた。堀部氏の予想通り、この映画は興行的にも失敗した。

創造的な経営型プロデューサーの落とし穴の一つは、その構築してきた人的ネットワークにある。いったん成功した人的ネットワークは継続的かつ閉鎖的になりやすく、堀部氏のような創造的なプロデューサーもその人的ネットワークに埋め込まれてしまい、本意な企画開発しかできなくなるのである。

前述の榊井氏も『Shall we ダンス?』の公開時には多くの困難を抱えた (山下 2014)。周防監督が大人のロマンス映画としてつくったその作品を、スポンサー企業たち製作委員会がコメディ映画として宣伝しようとしたからである。映画館に足を運びやすい若者はコメディ作品を求めているというのが製作委員会の言い分であり、これに対し榊井プロデューサーと周防監督はこの映画を中年層に見てもらいたいと考えていた。

結局のところ、これらは「企画 対 制作 対 興行」の三項対立の課題が未解決だったために起こっている。創造的なプロデューサーは「企画と制作」または「企画と興行」の2つを押さえているが、もう1つを押さえられていない。創造的なだけでは優れたプロデューサーとは呼べないのである。しかしながら、堀部氏はこれを教訓として気の進まない企画を二度と引き受けないようにして成功しつづけ、また榊井氏も自分たちの価値を認めて評価してくれるスポンサー企業とだけ仕事をすることでその後は成功している¹⁹⁾。どちら

も成功要因となったのは卓越した制作能力であった。堀部氏は所属企業で監督を雇用し、制作現場のマネジメントを徹底することで高品質な映画を生産できることが他社に高く評価され、一方の榊井氏も同様に周防監督ほか数名のパートナー監督とで制作現場を重視する姿勢を貫いている。

これらからわかるように、優れたプロデューサーは企画、制作、興行の3つを統合するように行動している。堀部氏と榊井氏の双方ともが「企画と制作」を押さえていて、あとは「興行」を押さえればよいという状況だったのだが、彼らの有しているその「企画と制作」に関する独自能力が高く評価されることで、「興行」をうまく取り込んでいくことに成功している。他方、「企画と興行」を押さえている創造的な経営型プロデューサーは、「制作」側にその能力を評価されることが少なく、結果的にうまく統合できず、対立構造を解消しきれない。企画と興行を押さえていないプロデューサーであっても、日本の映像産業の文脈では、制作現場に対して十分な予算と時間を提供することができないからである。「企画と興行」を押さえる経営型プロデューサーを育てる相対的キャリア形成よりも、「企画と制作」を押さえる現場型プロデューサーを育てる創発的キャリア形成の方が、日本においては優れたプロデューサーを育てる適切なキャリア開発の方法であると言える。

V さ い ご に

近年、映像産業や音楽産業だけでなく、コンテンツビジネスとは関係のない産業でもプロデューサー型人材の育成が求められているが、本稿で示したフレームワークはそれらにも適用が可能だと考えられる。どの業界においても、常にプロデューサーの役割は開発（企画）、生産（制作）、販売（興行）の3つだからである。ただひとつ懸念されるのは、基本となる同型的キャリア形成を従業員らが十分に行うことができているかどうか、である。同型的キャリア形成は、その会社や業界における標準的なキャリアを駆け上がるために、十分な Knowing-whom, Knowing-why, Knowing-how

を獲得させる必要があるが、従業員が常に上方志向となれるような奥行きが求められる。入社数年でキャリア形成が完了してしまうのは問題である。長期的な同型的キャリア形成のなかで、相対的キャリア形成や創発的キャリア形成への移行が行われるからである。とくに、多くのサービス業ではこの問題が顕著であるように思われる。プロデューサー育成以前の問題であろう。

映像業界においても、優れたプロデューサーは一握りしか存在せず、多くは閉塞的な状況のなかでただ固定的な作業を繰り返すにすぎない。より多くの人たちが相対的キャリア形成ならびに創発的キャリア形成へと移行できるような機会を提供する必要がある。『アニメーション制作者実態調査報告書 2015』によれば、アニメーション制作者の2013年の平均年収は332.8万円であり、民間の事業所に勤務している給与所得者と比べると約81万円も下回るとい²⁰⁾。また、企業の正規従業員となっているアニメーション制作者も15.5%にすぎず、約85%が不安定な働き方をしている。このような状況では、十分なキャリア形成もできず、優れたプロデューサーを生む土壌としては甚だ軟弱であると言わざるをえない。日本のコンテンツビジネスは足下から崩れていくかもしれない。

- 1) 米国の映画産業の歴史については主に内藤（1991）、北野（2001）を参考にした。
- 2) Miller and Shamsie（1996）は、成果につながるメジャースタジオの資産がハードウェアからプロジェクト運営の人的なスキルに移行したとする。
- 3) モデルの名称はBaker and Faulkner（1991）をもとに、筆者が付けたものである。
- 4) 企画や制作とは異なり、興行は資本集約性が高い。
- 5) この事例は関係者への面接調査をもとに作成されている。
- 6) 同番組の放送が始まると、視聴者からはクレームが多く寄せられたという。テレビ東京の当初からの懸念は間違いでなかったと言える。
- 7) アニメーション制作会社への面接調査によっている。
- 8) 実写映画の撮影現場を取り仕切るプロデューサーへの面接調査によっている。
- 9) ロケーション撮影とは実際に存在する建物などを借りて行う撮影であり、セット撮影とはスタジオ内にわざわざその建物を建てて行う撮影のことであり、後者は前者よりも相当に大きな予算が必要となる。
- 10) 春名慶氏に行った面接調査によっている。
- 11) 映像業界では「製作」と「制作」が異なる意味として使用されている。製作は企画し、資金も拠出することをいい、制作は現場で実際にモノをつくることをいう。本稿はこの意味

- の差異を重視し、区別して使用するものとする。
- 12) 現場型プロデューサーたちへの面接調査によっている。
 - 13) 実写映画の場合は撮影チームは監督を中心とした実践共同体である(山下・山田 2010; 山田他 2007)。とくに権威のある監督であるほどその傾向が強い。仮になんらかの事情で現場型プロデューサーが不在になってしまったときには、異邦人である別のチームの現場型プロデューサーを起用するよりも同じ共同体のメンバーである製作担当を昇格させるという選択肢が採られることはよくある。しかしこれは上位のポストが空いたときの話であり、また共同体のメンバー(常連)として認識されていなければ昇格も起らない。
 - 14) 面接調査によれば、1990年代後半の相場は、フリーランスの現場型プロデューサーの月収が約80万円であったのに対し、社員プロデューサーのそれは約40万円であった。もちろん、フリーランスは撮影期間中のみが給与支払いの対象になるのに対して、社員プロデューサーは雇用している間は毎月の給与が保障されているため、一概に社員プロデューサーの方が人件費を抑えられるとは言えない。
 - 15) 仮に、監督の要望でフリーランスの現場型プロデューサーが担当することとなったとき、そのプロデューサーが監督の意向を優先し、予算を超過させてしまうかもしれない。多くの場合、予算の超過分は制作会社の負担となる。
 - 16) アニメーション制作会社への面接調査によっている。
 - 17) 近年は海外の制作会社に発注することも増えており、データの送受信というように制作進行の作業内容も様変わりしているという。
 - 18) 経営型プロデューサーにも一部見られることはある。
 - 19) 同様に、山下・山田(2010)と山下(2014)より。
 - 20) 一般社団法人日本アニメーター・演出協会が調査し、まとめたものである。

参考文献

- 北野圭介(2001)『ハリウッド100年史講義——夢の工場から夢の王国へ』平凡社新書。
- 佐藤郁哉(1996)「サブカルチャーとビジネス——小劇場演劇の「商業主義化」についての組織論的分析」『商学研究』37巻, 67-109頁。
- 内藤篤(1991)『ハリウッド・パワーゲーム』TBSブリタニカ。
- 山下勝(2000)「映画産業におけるプロデューサーの役割とそのキャリア」『経営行動科学』14巻1号, 15-31頁。
- (2014)『プロデューサーシップ——創造する組織人の条件』日経BP。
- ・山田仁一郎(2010)『プロデューサーのキャリア連帯——映像産業における創造的個人の組織化戦略』白桃書房。
- 山田仁一郎・山下勝・若林直樹・神吉直人(2007)「高業績映画プロジェクトを生むソーシャル・キャピタル——日本映画における優れた組はどのような社会ネットワークから生まれるのか?」『組織科学』40巻3号, 41-54頁。
- 若林直樹・山下勝・山田仁一郎・野口寛樹(2015)「凝集的な企業間ネットワークが発展させた映画製作の実践共同体——製作委員会方式による日本映画ビジネスの再生」『組織科学』48巻4号, 21-34頁。

- Arthur, M. B. (1994) "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, pp.295-306.
- Baker, W. E., and Faulkner, R. R. (1991) "Role as Resource in the Hollywood Film Industry," *American Journal of Sociology*, Vol.97, pp.279-309.
- Becker, H. S. (1974) "Art as Collective Action," *American Sociological Review*, Vol.39, pp.767-776.
- (1982) *Art Worlds*. University of California Press.
- DeFillippi, R. J., and Arthur, M. B. (1998) "Paradox in Project-based Enterprise: The Case of Film Making," *California Management Review*, Vol.40, pp.125-139.
- Hirsch, P. M. (1972) "Processing Fads and Fashions: An Organization-set Analysis of Cultural Industry Systems," *American Journal of Sociology*, Vol.77, pp.639-659.
- Jones, C. (1996) "Careers in Project Networks: The Case of a Film Industry," in M. B. Arthur and D. Rousseau (eds.) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, pp.58-75.
- Miller, D., and Shamsie, J. (1996) "The Resource-based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.519-543.
- Peterson, R. A. (1994) "Culture Studies through the Production Perspective: Progress and Prospects," in D. Crane (ed.) *The Sociology of Culture*, Basil Blackwell Ltd., pp.163-189.
- and Berger, D. G. (1971) "Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry," *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, pp.97-107.
- Robins, J. A. (1993) "Organization as Strategy: Restructuring Production in the Film Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.103-118.
- Storper, M. (1989) "The Transition to Flexible Specialization in the US Film Industry: External Economies, the Division of Labour, and the Crossing of Industrial Divides," *Cambridge Journal of Economics*, Vol.13, pp.273-305.
- Wakabayashi, N., Yamada, J., and Yamashita, M. (2014) "The Power of Japanese Film Production Consortia: The Evolution of Inter-firm Alliance Networks and the Revival of the Japanese Film Industry," in R. DeFillippi, and P. Wikström (eds.) *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in the Creative Industries: Film, Video and Photography*, Edward Elgar Publishing, Ch.4, pp.50-65.

やました・まさる 青山学院大学経営学部教授。主な著作に『プロデューサーのキャリア連帯——映画産業における創造的個人の組織化戦略』(共著, 白桃書房, 2010年)。経営組織論専攻。