

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 —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

経済の国際化とサービス経済化が進展するなか、これまでわが国経済を牽引してきた製造業とならび、今後の経済成長の一翼を担う産業として、エンターテインメント・コンテンツ産業に注目が集まっている。政府においても、アニメやゲーム、音楽、映画に代表されるコンテンツ産業は日本の重要な成長産業と位置づけられており、2004年4月には、知的財産戦略本部コンテンツ専門調査会により、国家戦略のもとコンテンツビジネス振興を図る旨、提言がなされている。

このように、わが国経済が成熟期を迎え、キャッチアップ型の産業発展から、価値創造型、文化装着型の産業展開が進む中では、今後の雇用機会の創出もまた、特定の産業部門における大規模な雇用創出から、中小規模の雇用機会の多数創出を目指すことになると思われる。そして、このようなタイプの産業・雇用創出においては、コンテンツの創造とそれをモノやサービスとして具体化する過程を通じて雇用が創出される。

本調査研究が対象としたアニメーション産業は、まさにコンテンツの創出を基礎とする産業であり、国際的にも高い評価を得ており、相当規模の付加価値を生み出している。そして、その過程において、様々に関連する生産活動が集積を伴いながら行われている。したがって、他のコンテンツ分野における人材育成、雇用創出を考察する上でも、格好の素材を提供するものである。また同時に、地域的な産業集積が著しい産業であり、「地域」に立脚した産業・雇用施策の在り方についても示唆するところが大きい。

こうした産業特性を踏まえ、本調査研究では、集積地域に所在する企業へのヒアリング調査により、アニメーション産業における就業条件、ならびに人材育成の現状と課題を整理するとともに、集積地域の自治体等による支援策の現状についても調査を行った。本報告書が、今後のコンテンツ産業の振興とそれに携わる人々を取り巻く環境改善の一助となれば幸いである。

最後に、ご多忙のなか本調査にご協力頂いたアニメーション制作会社の方々、教育機関、行政等支援機関のご担当者には厚く御礼を申し上げます次第である。

2005年3月

独立行政法人労働政策研究・研修機構
理事長 小 野 旭

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
<small>ゆうがみ</small> 勇上 <small>かずふみ</small> 和史	労働政策研究・研修機構研究員	研究の目的と結果の概要 第1章第2節、第3節 第2章第1節、第2節
<small>あさお</small> 浅尾 <small>ゆたか</small> 裕	労働政策研究・研修機構主席統括研究員	第1章第1節、第4節 おわりに
<small>すわ</small> 諏訪 <small>やすお</small> 康雄	労働政策研究・研修機構特別研究員 法政大学社会学部教授	第2章第3節、第4節
<small>い</small> 井山 <small>としあき</small> 利秋	杉並区区民生活部生活経済課課長 法政大学大学院社会科学部研究科修士課程	第3章
<small>ふじもと</small> 藤本 <small>たかし</small> 隆史	労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー	資料編

なお本研究では、ヒアリング調査の実施ととりまとめにあたり、法政大学社会学部諏訪康雄研究室（04年度2年生）より多大な協力を得た。

目 次

まえがき

研究の目的と結果の概要	1
第1節 調査研究の目的	1
第2節 研究結果の概要	1
1 産業動向と特色	1
2 調査方法と対象	2
3 調査結果の要約	3
4 政策的インプリケーション	7
第1章 問題関心	8
第1節 本研究の意義	8
1 雇用創出が課題	8
2 知識創造社会における産業発展の意義と「アニメ産業」	9
第2節 アニメーション産業の規模と構造	12
1 市場の規模と構造	13
2 都市集積と雇用	15
第3節 アニメーション製作工程の特色	17
1 アニメーションの製作工程と近年の変化	17
2 分業と労働集約性	19
第4節 本報告書の構成	20
第2章 アニメーション産業における人材育成の現状と課題	23
第1節 調査の概要	23
第2節 制作会社	24
1 企業概要	24
2 労働条件	24
3 新規人材の「採用」と育成	26
4 入社後のキャリアと最近の変化	28
5 問題と課題	29
第3節 教育機関	32
1 教育機関の現状	32

2 課題	33
第4節 集積地域自治体の支援施策	34
1 取り組みの概況	34
2 人材育成支援施策の実際と課題	36
第3章 各セクターのアニメ産業支援	37
第1節 政府のアニメ産業支援	37
1 内閣府	37
2 経済産業省	38
3 文部科学省	40
4 厚生労働省	40
第2節 自治体のアニメ産業支援	41
1 東京都の産業支援	41
2 杉並区の産業支援	43
3 練馬区の産業支援	46
4 武蔵野市と三鷹市	47
5 他地域の自治体の動き	48
第3節 市民セクターの動き	49
1 アニメーションミュージアムの会	49
2 コミュニティ・サポーターズ	49
第4節 人材育成・教育分野の動き	50
1 大学と大学院	50
2 専門学校と事業者の協働化	51
3 都立高校とアニメ授業	52
おわりに：まとめと政策的インプリケーション	57
1 研究結果のまとめ	57
2 アニメ産業研究の政策的インプリケーション	57
資料編 事例調査の結果	
第1章 アニメーション制作会社	69
第2章 教育機関	100
第3章 自治体による支援施策と杉並匠塾修了生	109

研究の目的と結果の概要

第1節 調査研究の目的

本研究はプロジェクト研究「わが国における雇用戦略のあり方に関する研究」の一環として取り組んだものである。わが国経済が成熟期を迎え、キャッチアップ型の産業発展から、価値創造型、文化装着型の産業展開が進む中では、今後の雇用機会の創出もまた、特定の産業部門における大規模な雇用創出から、中小規模の雇用機会の多数創出を目指すことになると思われる¹。

このようなタイプの産業・雇用創出においては、コンテンツの創造と、それをモノやサービスとして具体化する過程を通じて雇用が創出される。本研究が対象とするアニメーション産業は、まさにコンテンツの創出を基礎とする産業であり、国際的にも高く評価され、相当規模の付加価値を生み出している。そしてその過程においては様々に関連する生産活動が集積を伴いながら行われている。したがって、他のコンテンツ分野における人材育成、雇用創出を考察する上でも、格好の素材を提供するものである。また同時に、地域的な産業集積が著しい産業であり、「地域」に立脚した産業・雇用施策の在り方についても示唆するところが大きい。

こうした産業特性を踏まえ、本研究では、集積地域に所在する企業へのヒアリング調査により、アニメーション産業における就業条件、ならびに人材育成の現状と課題を整理するとともに、集積地域の自治体等による支援策の現状についても調査を行った。

第2節 研究結果の概要

1 産業動向と特色

(1) 規模と広がり

推計によれば、アニメーション産業の市場規模は、テレビ・映画・ビデオにおける売上高が1980年代のVTRの普及ならびに近年のDVD機器の普及により増加傾向にあることから、03年では2,000億円前後となっている。しかしながら、映像コンテンツとしての流通に留まらず、マンガやゲーム、実写映画等の他のコンテンツ産業との関連は深い。さらにアニメーション作品からの商品化・キャラクタービジネスの売上高は、1999年の推計では2兆2千億円に上るなど多様な波及効果を持っている。

¹ ここでいう価値創造型、文化装着型産業とは、目的やニーズに合わせた生産活動ではなく、(広くは文化を背景として)自らのアイデアによって新たなニーズを創出するタイプの産業を指しており、既存の製造業等を含めた幅広い概念である。なかでもアニメーションやマンガ、ゲームなどのコンテンツ産業は、衣食住の必要性(ニーズ)を満たすためではなく、鑑賞を通じて人々に心地よさ(カムフラット)を提供するものであり、また多分に文化との関連性が深いことから、こうした産業の好例と考えられる。

(2) 特色

- ①第1の特色は、企業間分業と労働集約性ならびに産業集積である。アニメーションの製作工程は細分化されており、職種の専門化と労働集約性の高さを特徴としている。また、各工程は企業間で分業されており、日常的な打合せや手直しなどのコミュニケーションが必要となることから、大手制作会社の周辺地域において産業集積がみられる。全国のアニメーション企業の9割が所在する東京都のなかでも、とりわけ練馬区、杉並区を始めとする東京城西地域への集積が著しい。
- ②第2の特色はグローバル化とデジタル化といった近年の変化である。1990年代末より、コスト削減と製作工程の効率化を目的として、PCを用いた製作工程のデジタル化が図られており、従来のセル彩色やアナログ撮影技術が陳腐化するとともに、韓国や中国といったアジア地域への海外委託により、動画工程や彩色、検査といった要求される技術水準が低い工程の国内需要が減少している。これらの変化は、既存人材の技術転換問題を生じており、さらに、次世代を担うアニメーター（原・動画の作画担当者）の育成にも影を落としている。

2 調査方法と対象

本研究では、主としてアニメーション産業における人的資源をめぐる問題に焦点を当て、資料収集ならびにヒアリング調査を実施した。調査にあたっては、全国の企業の1/3が集積する杉並区および練馬区に所在するアニメーション制作企業、ならびにその人材供給機関としての専門学校（都内所在）を対象に、電話帳で所在がわかり、連絡の取れる企業および都内の専門学校全てにヒアリング調査の協力を依頼した。協力が得られた調査対象、および調査の具体的な実施要領は以下のとおりである。

(1) 調査対象：

- ①制作会社 15社：杉並区 9社、練馬区 6社
（企画・製作、制作プロダクション 3社、制作全般 4社、専門スタジオ 8社）
- ②教育機関 4校：専門学校 3校、企業附属養成機関 1校
- ③自治体等支援機関 3ヶ所：杉並区区民生活部産業振興課アニメ・新産業係、練馬区産業経済部商工観光課、中間法人日本動画協会、
- ④その他 3名：人材育成支援プログラム（「すぎなみアニメ匠塾」）修了生

(2) 調査期間：2004年8月～11月

(3) 主なききとり事項：

- ①制作会社：ア）企業概要（設立時期と経緯、資本金、経営状況、過去の作品、取引関係）、イ）人材の確保と育成（従業員規模・構成、労働条件、離転職の状況、採用実態、教育訓練、キャリア、過不足状況）、ウ）今後の展望と行政への要望

- ②教育機関：ア) 学校概要（設立時期と経緯、教育内容）、イ) 入学者と就職の状況（入学者の動向と傾向、教育スタッフ、就職動向と傾向）、ウ) 就職率向上策と今後の展望（資格取得、インターンシップ、業界・行政への要望）
- ③自治体：ア) アニメーション産業支援の経緯と施策の内容、イ) 業界との連携内容、ウ) 今後の展望
- ④人材育成プログラム修了生：ア) プログラム参加の経緯、イ) プログラム修了後の仕事内容、ウ) 今後のキャリア展望

3 調査結果の要約

(1)制作会社の現状と課題

(企業概要と労働条件)

- ①調査対象は、資本金1千万円以上で企画・製作、制作を行う「元請けプロダクション」と、「元請け」から制作全般の仕事を請負う中堅の制作会社（グロス請け）、それらから工程別の仕事を請負う中小専門スタジオの3つに大別される。
- ②従業員規模・雇用形態では、明確な雇用形態の区別は困難であったが、概ね従業員規模は50名未満であり、正社員や有期契約に基づく契約社員での雇用の事例は少ない。アニメーター（原・動画の作画担当者）や背景、撮影職種の多くは業務委託契約に基づく非雇用者であり、多くの企業は仕事場と資本の提供を通じた人材の抱え込みを行っている。学歴別には、制作管理や版權管理等は大卒者が担当し、作画、背景画、撮影等はほぼ専門学校卒（背景画は美大卒も）で占められている。後者はとりわけ20歳代の若手が多い。
- ③労働条件では、決められた納期の中で各製作工程が密接に関連しながら制作を進めるため、定時制で管理される管理間接部門の正社員を除き、制作管理から作画、撮影に至るまで、実際の労働時間は1日12時間前後、週当たりでは50～70時間と長時間労働が常態となっている。雇用者の多い制作管理部門の給与は固定給制で、大手では年収600～800万円以上、中小では年収200～300万円以上との事例がみられる。他方、業務委託契約が主流の作画や背景画等では、専門スタジオ自体が、元請け企業から出来高契約で受注していることもあり、固定報酬制の1社を除いた全ての企業が出来高払い制を採用している（最低保障の有無あり）。単価は、主に新人が担当する動画が最も安く、1枚100円～200円、中核アニメーターが担当する原画が1枚3,000円前後、背景画が1枚2,000円～3,000円などとなっており、月収では動画が5～10万円、原画や仕上げが15万円前後、背景画（但し固定給の事例）が20～30万円などとなっている。後に見るように、第一義的には、放送局等の製作者から元請け制作会社に支払われる制作費の水準が低いことが、適正水準を下回る単価を規定している。

(人材の確保と育成)

- ①「採用」と訓練では、制作部門の「制作進行」(正社員・契約社員)は大手を中心に大卒定期採用が、アニメーターや背景画担当者(業務委託契約が主流)は専門学校新卒定期採用中心であり、通年採用による欠員補充も行われている。作画新人は、おおむね1～3ヶ月間、ベテランによる指導のもとOJTによる新人研修期間が設けられ、大手や中堅の一部企業では5～10万円の最低保障給がみられるが、中堅企業以下では完全出来高制が中心であり、生活は厳しい。従って、作画新人の「入社」後1年間の離職率は5～8割とする企業が多い。また、制作、作画を問わず、40歳代以上のベテランは独立するか、生産性が伸びない場合は業界を去る傾向が強い。
- ②キャリアと最近の変化については、アニメーターは動画→動画検査→原画→作画監督、背景マンは背景→美術監督等の専門キャリアがあり、制作部門(プロデュース)も含め、1人前まで3年程度を要するという企業が多い。また、それらから演出力や絵コンテをみて監督になるケースも多い。しかし、海外委託に伴う国内の動画工程の減少により原画の清書から原画マンを育てるケースなど、変化の中で育成の工夫がなされている。また、1990年代末からのデジタル制作への移行により、撮影技術者について熟練層のデジタル技術への転換が難しく、生産性の低下により退職するケース、あるいは彩色等の「仕上げ」工程の効率化により、人員が過剰となるケースなどがみられる。

(問題と課題)

- ①業界全体の構造的な問題については、全ての企業が、i)広告代理店、放送局等の流通業者による制作会社の下請け化と適正価格を下回る制作費、ii)著作権の流通業者(あるいは大手製作・制作企業)による独占、iii)契約書を取り交わす慣習がないことなどを挙げている。そして、主に制作費不足から生じる問題として、iv)デジタル化に伴う設備投資コストの負担、v)新人の報酬が低く離職率が高いことから、特に作品の質を左右する優秀な原画担当者(原画マン)が育ちにくい点が挙げられている。
- ②韓国や中国等の海外企業の台頭については、i)国内のキャパシティを超えた仕事量が海外に委託されており、補完的であるとするやや短期的・楽観的な見方と、ii)国内で優秀な原画人材が育たなくなる一方、海外企業の制作能力が向上し、日本には企画・演出といったプリプロダクションしか残らないとする中長期的・悲観的な見方に分かれている。
- ③教育機関については、専門学校については、技術レベルが低く即戦力として使えない、あるいはコミュニケーション能力が不足しているとの評価が多く、企業の現場で見習いとして始める方が良いとする意見も見られた。また、優秀なアニメーターの育成には、国立大学の芸術学部など四年制大学での育成が必要とする意見が多い。
- ④問題解決に向けた業界の課題として、まずは制作会社自身が業界の問題解決に向けた志

を持つことが重要だとする意見があり、そのうえで企業間ネットワークの構築と強化により、従来からの構造問題やデジタル化等の新たな変化に共通して対応することが必要だと考えている企業が多い。事実、近年、業界団体の機能が強化されており、デジタル化について会員間で共同研究を行うと共に、ネットオークション大手との海賊版排除協定やテレビ局との著作権協定などでも一定の成果をみている。したがって、業界自身による状況改善の余地は大きい。その際、企業を束ねるリーダーの不在が指摘されており、既存の業界団体などでリーダーの育成に努める必要がある。

⑤行政による支援については、全く支援を必要としないとする企業から、国によるクライアントとしての期待まで幅広い意見がみられるが、15社中10社は何らかの支援策が必要だとしている。その第1は企業経営の安定化に向けた支援であり、取引構造の是正や新たなビジネスモデル（作品に基づく融資制度、著作権取得・管理のノウハウ）の提示など、構造問題の解決を図るものである。また2点目として、将来を見据えた日本のアニメーション産業の振興策として、デジタル化への支援（設備投資融資、インフラ整備）と人材育成支援（人材育成助成金、国立大学等の育成機関の設置・拡充）が挙げられている。最後に、都市集積型産業への振興策として、人材育成機関や資料館、スタジオが集まった「アニメビレッジ」等の夢のある施策が提案されている。

(2)教育機関の現状と課題

(教育機関の現状)

①教育機関における最大の差異は、制作会社との関係、および入学時の選抜の有無に端的に現れている。カリキュラムや設備、教育スタッフ、インターンシップについて4つの調査事例を比較した場合、制作会社附属の養成所は全ての面で運営企業による協力があり、業界への就職率は100%を維持しているとともに、その75%が卒業後も業界に留まっている。またこの事例では、2年間の学科への入学に際して、作文や作画・動画・レイアウトなどコースに応じた課題試験を実施している。他方、残る3校についてはすべて入学時の実技試験は実施しておらず、インターンシップを制度として実施している事例が1ケース、現役アニメーターのみを教育スタッフとしている事例が1ケースとなっている。

②近年の新たな取り組みとして、全ての事例でデジタル化に対応したカリキュラム・設備の導入を図っているが、人材育成のコンセプトに差異もみられる。企業附属の養成所では、2年間の学科の後さらに1年間の研究科を設置しデジタル人材の高度化を図る一方、老舗の専門学校の場合は、未就職者を対象に企業との連携による実習制度を検討している。

(課題)

- ① 企業と教育機関との連携が第1の課題である。企業の附属養成機関を除く、専門学校3校ともに、「学校と企業との間に溝がある」と感じている。制作会社は新人教育の余裕がなく、専門学校生の技術不足を問題視する一方、学校サイドは、off-JTによる即戦力の育成には限界があり、企業には新人を育てる意識を持ってもらいたいと考えている。両者の期待が合わず、現状では老舗専門学校を除き、在学中の企業内実習を制度化できていない。しかしながら、今年に入って新たにアニメーション専攻を開設する専門学校と制作会社が提携し、共同で人材育成を行うという例も現れており、産学協同による人材育成ニーズが存在することを示している。事例でも指摘されている通り、行政によるコーディネート機能の発揮が求められている。
- ② 人材の絞込みを行うべきかどうかが第2の課題である。企業調査でも示されている通り、企業サイドには専門学校入学時の選抜を求める意見もみられる。事実、入学時に選抜を実施し、少人数教育を実施している企業附属養成機関では、就職率はもとより業界への歩留率において効果が認められる。しかし、専門学校3校のききとりでは、入学後もスキル向上に可能性があり、作画が下手でもCG作成や制作マネジメントといった他職種に転換する可能性があるため、入学時の選抜には否定的な意見が多い。現状では、専門学校への進学は適職探しの要素もあるため、水準別クラス編成や、学科課程卒業後の「研究科」の設置など、育成コンセプトに応じたコース設計の検討が必要であろう。

(3)各セクターによる支援策の現状と課題

(自治体による支援施策)

集積地域の自治体の施策として、杉並区、練馬区ともに2000年代に入って「地場産業」としてのアニメーション産業に着目し、業界との連携と支援施策の検討・実施を始めている。施策の第1段階として、両区共に年に1度のアニメーションフェスティバルを開催し、区民・企業に対するPRを行っている。第2段階は、地域を基礎とした企業間の協議会設立への支援である。杉並区では2001年に、練馬区でも2004年にアニメーション協議会が設立され、会員間および自治体との情報交流やフェスティバルへの参加、オリジナルアニメーションの制作などで企業間の連携が図られている。さらに、杉並区では、取り組み当初より地場産業としてのアニメーション振興を明確に打ち出していることもあり、デジタル化等の産業基盤整備の検討を進めると共に、専門の担当課を設置し、アニメ資料館の設置・拡充と、6ヶ月間の企業委託実習制度（匠塾）の実施をみている。練馬区では、現在、杉並区と同様の支援策を検討中である。

(政府その他による支援策の動き)

- ① 政府の支援策については、知的財産推進計画により、コンテンツビジネスが経済、文化

の両面から戦略的に重要であるとの基本認識のもと、業界の近代化・合理化支援や人材育成の強化など 12 項目の戦略が提示されている。また、経済産業省による、業界団体支援やモデル契約書の策定・普及、コンテンツファイナンスの整備、あるいは文化庁によるメディア芸術の振興策など、経済・文化両面からの支援策が実施・検討されている。

②自治体（杉並区、練馬区を除く）の支援策では、東京都がアニメーション産業は地場産業であることと自認し、産業振興拠点の整備や観光ルート開発を検討しているほか、東京国際アニメフェアを開催している。集積地の他の自治体でも、アニメフェスティバルの開催や美術館の設立などの振興策がみられているが、これまで集積のない岐阜県や佐賀県といった自治体でも、デジタルコンテンツ産業の振興を掲げている。

4 政策的インプリケーション

アニメーション産業を対象とした本調査から、文化（価値）創造型産業の雇用創出ならびに人材育成にあたっては、次のような政策的な対応が重要であると考えられる。

- ①価値（文化）創出型産業を積極的に評価し、制作に係るリスクを公的に負担ないし緩和する措置等、適切なサポートを行うこと。
- ②革新的な価値創造を担う人材（監督等）をサポートする、二次的価値創造者（プロデューサー等）の養成をサポートすること。
- ③既存の職業技能教育に対するサポートと同時に、大学教育における「才能」発見型人材教育を推進すること。
- ④デジタル化、IT 化に伴う技術転換への支援を進めること。
- ⑤コンテンツが産み出す付加価値配分の方策として、制作企業ならびにアニメ従事者養成教育機関も含めたネットワークによる価格交渉力の向上が必要である。その際には、行政による一定程度のバックアップも検討すること。
- ⑥著作権に係わる権利関係の見直しと契約等による明確化、ならびに知的財産権に係わる専門人材の育成支援を進めること。
- ⑦広く就業者を対象とした雇用政策を展望する必要があること。その際、雇用者以外の人々についても、その就業実態に応じて雇用者に関する制度の（一部もしくは全部の）適用を検討する必要があること。
- ⑧地域集積産業における産業支援は、集積地自治体だけでは限界があり、広範囲な制度的対応については、都道府県レベルや国の役割が求められること。
- ⑨今後は、高齢者や中年層の女性など、将来の労働供給構造に適合した職場環境の整備が重要であること。

第1章 問題意識

第1節 本研究の意義

1 雇用創出が課題

今回の研究は、プロジェクト研究「我が国における雇用戦略の在り方に関する研究」の一環（サブ・テーマ）として取り組んだものである²。わが国は、1990年代以降厳しい雇用失業情勢を経験してきた。その背景には、年齢、職業、地域、仕事と生活との調和といった面で様々な雇用需給のミスマッチがあるとしても、また、そうしたミスマッチを実際的に解決していくためにも、適切な労働需要が創出・確保され、労働需給がタイト気味に推移することが必要である³。したがって、今後におけるわが国の雇用戦略においては、雇用機会の創出が特に重要な課題の一つであると考えられる。

今後における雇用機会の創出に当たっては、特定の産業部門で数十万人もの雇用が創出されるといったものは想像しにくく、いわば小ロット、せいぜい中ロットの規模の雇用機会の多数創出を目指すことになるものとする。それは、わが国経済が成熟期を迎え、キャッチアップ型の産業発展から、価値創造型、文化装着型の産業展開が求められることによるところが大きいと考えられる。

このようなタイプの産業・雇用創出においては、価値（文化）の根源的な創出とそれをモノやサービスとして具体化する過程（モジュラー&インテグラル）を通じて雇用が創出される。また、必ずしも一箇所に集中して立地しているというわけではなく、ITの発展により場所的な近接性も必要としないことから「場所」だけで捉えることは出来ないが、「地域集積」の果たす役割は大きい⁴。「アニメ産業」は、まさに価値（文化）の創出を基礎とする産業であり、国際的にも高く評価され相当な規模の経済的な付加価値を生み出している産業であるとともに⁵、その製作・制作の過程で様々に関連する活動が集積を伴いながら行われ、それが最終的には「アニメーション」として統合される産業である。したがって、ゲーム産業など他のコンテンツ産業とともに格好の題材を提供するものである。

² 「雇用戦略」とは何かということ自体が研究対象の一部をなすものであり、いまだ最終的なものではないが、EUにおける「雇用戦略」(Employment Strategy)を参照しつついえば、「雇用を主目的とした体系的政策の企画・実施・評価のシステム」をいうものとして大きな間違いはないであろう(労働政策研究報告書 No.3「先進諸国の雇用戦略に関する研究」(2004年、労働政策研究・研修機構)を参照)。

³ 今後、我が国は労働力供給の減少圧力を受けることはほぼ確実であるが、一方、そのことをもって即、今後の労働力需給がタイトになるとは限らない。労働力需給がタイトになるためには、労働力需要が創出されることが不可欠であると考えべきであろう。

⁴ こうした価値創造型・文化装着型の産業について、既存の製造業における典型的な事例に、イタリアの繊維・アパレル産業がある。岡本(1994)によれば、戦後のイタリアファッション産業は、パリの模倣から決別することで独自のブランドを構築してきたが、同時に、①地域的に集積した中小企業による分業体制、②製品の多角化、③仕立屋の職人からデザイナーが生まれるなどといった構造を持っている。しかし、近年、発展途上国の追い上げの中で、経営革新や生産性・品質管理の遅れに問題点が指摘されるなど、その発展の歴史と現状は、本研究が対象とするアニメーション産業に極めて類似している。

⁵ 具体的なアニメ産業における経済規模等については、本章第2節を参照のこと。

2 知識創造社会における産業発展の意義と「アニメ産業」

(サービス生産の価値の重要性)

我が国においては、いまだ「ものづくり」を重視する論調が多い。「ものづくり」重視を否定する必要はないが、それが直線的に製造業重視一辺倒となるとすれば問題が多いと言わなければならない⁶。製造業(=財の生産)の重要性も念頭におかなければならないが、そのあまりに、一方の柱であるサービスの生産を軽んじるとすれば、今後の経済とそれに基づく雇用の進展をある意味で阻害する遠因になるものと考えられる。

経済は、究極的には人々が「生きる」ために必要な財・サービスを自然界から調達することを目的とするものであり、人々から必要とされている限りにおいて、財であれ、サービスであれ、その重要性に変わりはないと考えるべきである。

従来、人々が必要とする財貨を得ること(=生産すること)に経済活動のうちの大部分を費やさなければならなかった時代においては、サービス生産は物の生産過程にとけ込みそれに付随したものになるか、生産過程でなく消費過程の中で行われていたが⁷、経済の生産力の発展に伴いサービス生産が独立した産業として分化するようになってきたことは周知の事実である。

サービス生産は、大きく分けて、①生産過程(これには、広義において物の生産だけではなく流通過程やサービスの生産過程も含むが、ここでは物の生産過程のみを考える)をより効果的なものにする分野と、②物の消費をより効果的にする分野とに分けることができる。物の生産過程は、④何をどのように生産するかを企画する段階、⑤生産対象に直接働きかける段階、③完成した生産物を次の経済過程(生産や消費)に引き渡す段階から構成されているが、④企画段階と③引き渡し段階とにおける活動はサービス産業として容易に独立することができる⁸。さらに、事業所内請負のような形で⑤の直接働きかける過程もサービス産業として独立することができる。

②の「物の消費をより効果的にする分野」とは、典型的には対個人サービスの分野があり、例えば理美容業はハサミ、カミソリ、ドライヤーなどの消費を効果的にするサービス、料理人は食材や調理器具の消費を効果的にするサービス、ソムリエはワインの消費をより効果的にするサービスであると考えることができる。この「効果的にする」とは必ずしも「効率的」というのではなく、消費者の満足を高めるあらゆる要素が含まれ、それが経済価値になる。その際に留意しなければならないのは、いわゆるマニュアル化された応対などが生み出す価値はほとんどなきに等しく、的確な技能に裏打ちされたサービスを顧客への配慮を伴わせなが

⁶ どうしても「ものづくり」への郷愁、こだわりを捨てきれない向きには、アニメも立派な「ものづくり」とみなされ得ることを指摘しておきたい。このことは、アニメーター(ここではアニメの基礎である作画を行う者という意味で使用している)が描く曲線のみごとさに、冷間圧延の町工場で創り出される金型のみごとな曲線と共通したものを見ることができるということを指摘すれば足りるであろう。

⁷ 近年流行の古代ローマ関係の著作をみると、当時はサービス生産の多くが家内奴隷によって担われていたようである(例えば、弓削(1989)、第6章など参照)。

⁸ 今日、製造部門をまったくもたないが、製造業に分類されてしまう企業もあると考えられる。

ら提供することが高い価値を生み出すということである⁹。この点において、「ものづくり」の場合と同様、質の高い技能形成が求められる。

製造業の雇用が頭打ちとなり、雇用増の中心がサービス業を始めとする第三次産業に移って久しい。これは経済発展のいわば必然の流れである。例え労働力人口が減るとしても、サービス産業の発展なくして雇用の安定を実現することはできない¹⁰。

(サービス産業と知識、技能の重要性)

就業機会 (=仕事)、したがって雇用は経済活動の人的側面であり、その質量は経済活動の状態に依存する。経済活動は、経済価値を生み出すことであるから、就業機会は結局のところ質量を伴った経済価値をいかに生み出すかにかかっている。衣食住など伝統的に必要性が明白な財貨の提供が経済活動の大きな部分を占めている時代が乗り越えられるに従って、人々の快適さ、心地良さ (以下「カムフォート」という) をより高めること¹¹に経済活動の重点が移ってくると、サービス生産がより重要なものになることはいわば必然的な流れである。サービス生産にとって不可欠なのは知識と技能である。

この面では、いろいろな論者が異口同音に指摘しているが、ここではアメリカの二人の論者のものを紹介しておきたい。一人は「ゼロサム社会」で有名になったレスター・サロー (サロー (1996)) である。サローは、これからの経済社会を「人間主体の頭脳産業の時代」と位置付け、そこで競争の武器になるのは知識と技能だけであるとしている。知識は個人の技能を通してしか使いようがないので、結局のところ「技能」が長期的に競争上の優位を確保する唯一の武器であるとしている。

もう一人は、クリントン政権の下で労働長官を一時期務めたロバート・ライシュである (ライシュ (2002))。その中で、ライシュは「社会がより豊かになり、科学技術によってさまざまなものがより手頃で手に入れやすくなってくると、人々は単に生きていくのに必要な食物や衣類や住まい以外の部分、つまり無限に広がる飽くなき欲求のために、個人所得のより大きな部分を費やすようになる」 (同、42 ページ) とし、今後雇用機会が増えそうな領域として、健康、娯楽、他人に対する魅力、知的刺激、ふれあい、家族の幸福、金銭的な保証の 7 つを挙げている。そして、こうした欲求を満たす事業の中核的存在が創造的革新者であり¹²、それを類型化して「変人」と「精神分析家」の 2 つ (の個性) としている。「変人」とは、「あ

⁹ この分野のサービスは、物の消費を効果的にするものであると同時に、本当の対象は人 (=消費者) のところであるというべきであろう (野地 (2003) を参照)。

¹⁰ さらに、「製造業の高付加価値化」といわれるが、これは製造業自体が「サービス産業化」しなければならないことを意味しているものといえよう。

¹¹ ただし、これはヴェブレンが指摘した有閑階級の「顕示的消費」、つまり他人に見せびらかすための消費ではなく、真に人々自身が求める快適さであることに留意する必要がある。

¹² またここで興味深いのは、ライシュは次のように指摘している点である。「今日の技術的革新者たちは新しい情報テクノロジー、特にコンピュータを使うことに熟達しているという、一般的な誤解がある」といい、実際に最も高く評価されている人々は情報技術の利用に熟達しているわけではなく、「これらの人々が経済に加える実際の価値は、彼らの創造力に由来する」としている。

る特定の媒体において新しい可能性を見つける能力を持ち、そしてその可能性を深め、発展させることを喜びとするような人たち」(同 85 ページ)である。アーティスト、発明者、デザイナー、エンジニア、金融のエキスパート、科学者、作家、ミュージシャンが挙げられている。一方、「精神分析家」とは、「他の人々が何を欲しいか、何を見たいか、何を体験したいかについての市場の可能性を知ることができ、そういった機会をどのように生み出すかを理解している人」(同 88 ページ)である。例として、営業担当者、タレントエージェント、需要開拓者、流行観察者、プロデューサー、コンサルタント、敏腕家などが挙げられている¹³。

人々のカムフォートを高める経済活動においては、サービス産業が中心的な役割を担うことになるが、そこでは「変人」型あるいは「精神分析家」型の知識と技能が重要な役割を果たすことになる。ところで、人々のカムフォートは、その人が好ましいとする文化との関連が深いと考えられる¹⁴。人々のカムフォートを創造することは、文化を創造するという面を持つといえる。文化の創造にあたっては、創造者自身がその文化を背景文化として持っている場合にもっともよく行うことができ、文化を体現した財貨の生産ではなく人々のカムフォート自体を創り出す場合は、特にその傾向が強いであろう。サービス産業の主要なものの一つが、こうした文化関連産業となることは十分あり得ることであろう。

結局のところ、今後の我が国の大きな課題は、こうしたサービス産業のキーとなる知識や技能を担う人材をどのように育成していくかという問題に帰着する。この場合のサービス産業には、人々のカムフォートと直接関係する対人サービスの分野のみではなく、生産される物をよりカムフォートを創造するものに変えていくサービスの分野も含まれる。

(アニメ産業は、カムフォート創造産業の好例である)

上述のことを前提にアニメ産業をみてみよう。アニメーション(以下単に「アニメ」という)は、写真やCGではなく、描かれた動画によりあるストーリーを表現するものであるが、他の映像産業と同様に究極的には見る(鑑賞する)者のカムフォートを高めることを目的とするものである。その意味で、上述のような今後の経済活動の中で重要な位置を占めるサービス産業の一分野であるということが出来るが、それ以外にも以下の通り好事例としての様々な特徴をもっている。

¹³ ライシュは、前著(ライシュ(1991))において、「シンボリック・アナリスト」が企業の主役になると書き、話題になった。アメリカの著述家によく見られるが、こうした次々に新しい言葉を発明するのも、変人のしるしなのかも知れない。

¹⁴ 文化は国とか地域とかに深く関連するものであるが、ここで注意しなければならないのは、人々が「好ましいとする文化」は必ずしもその国の従来の伝統的な文化であるとは限らないということである。例えば戦後我が国において「好ましい」とされたのは概してアメリカ文化であったといえるであろう。3C等の三種の神器は、便利であったということもさることながら、アメリカ文化の香りがしたこともあって急速に普及したと考えられる。

①文化（価値）創造産業であること

アニメがストーリーの表現であることは、ある文化を担うものであり、それを通して価値の創造を担うものであるということが出来る。そのためには知識が必要であるとともに、表現するための技能が不可欠である。その技能をアニメ制作技能として一括するとすれば、アニメ制作における一連の作業に必要な技能ばかりでなく、創造的革新の能力、すなわちアニメという媒体において新しい可能性を見つける「変人」としての能力も求められるし、他の人々（観客）が何をしたいのかを的確に把握する「精神分析家」としての能力も求められる。

②IT 関連産業であること

1990年代の終盤以降、アニメ制作にもコンピュータ処理とIT利用が急速に浸透しており、IT利用産業の一分野としての性格も持っている。

③様々な技能の分業が必要であること

アニメ制作についてみても、企画、設定（シナリオやキャラクター構想など）、絵コンテ、レイアウト、作画（原画／動画／彩色／特殊効果、背景）、撮影、音声（アフレコ、音響効果）、ダビングなどの過程があり、様々な技能による分業が行われる。特に作画の過程は人海戦術の様相を呈し、多くの人々が短期決戦さながらに作成に携わる。これらの分業は、それぞれ独立した多数の事業者により行われるので、地域にいわばアニメ制作の「産業集積」が形成されている。

④関連産業の幅が広いこと

アニメ産業は、アニメ制作、そのテレビ又は映画での放映、DVD やビデオでの販売といった直接的な関連産業だけでなく、キャラクターやシナリオの提供側（川上）として「マンガ」（コミック）や小説、ゲームなどがあり、また、キャラクター・グッズ販売、宣伝起用、実写映像、教材などの川下として、幅広い産業連関を形成している。アニメ産業が創造した価値がいろいろな部面で活用され、様々な事業と雇用とを生み出している。

⑤知的財産権との関係が深いこと

アニメは著作物であるが、今後における産業社会において重要となってくるといわれる知的財産権を通じた価値創造と密接に関連した産業である。

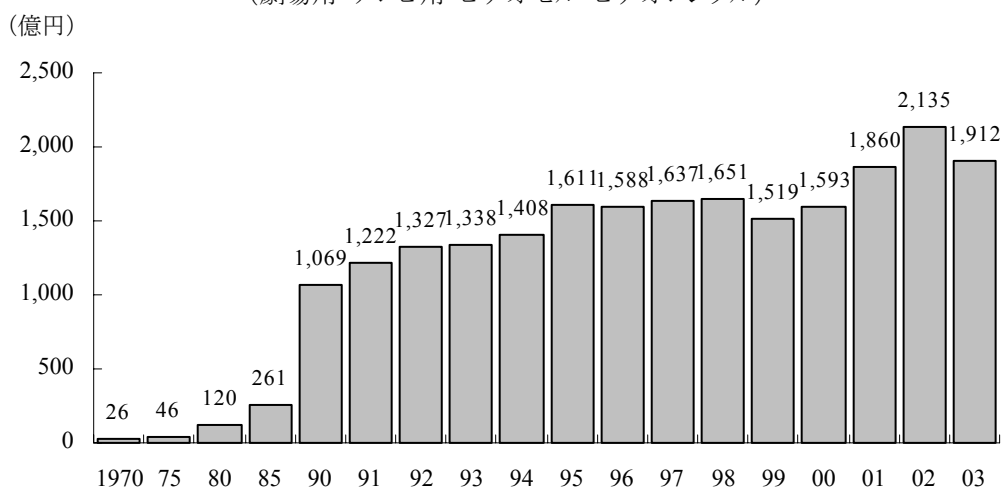
以上のようにアニメ産業は、今後における産業展開研究の対象として、極めてふさわしい様々な特性を持っているものといえる。

第2節 アニメーション産業の規模と構造

ここでは、前節で述べた問題関心を裏付ける基本的なデータについて、既存資料に示されている推計、ならびにいくつかの統計資料を参照し、アニメーション産業の実態と構造について簡単な考察を行う。

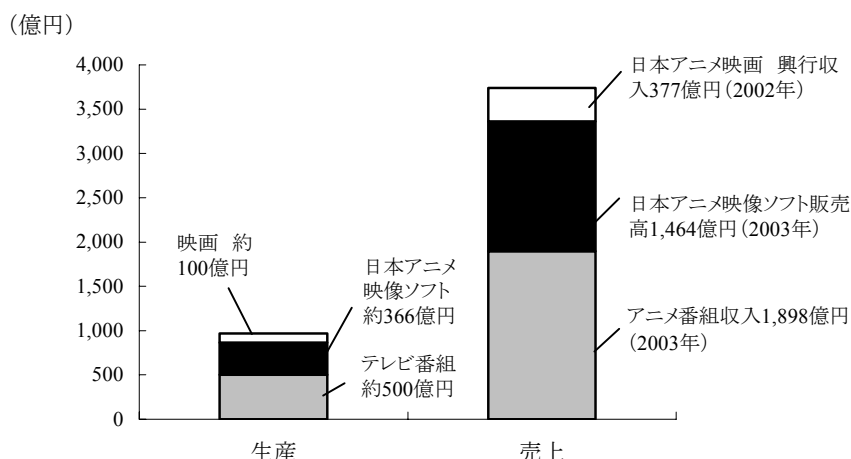
1 市場の規模と構造

第1-2-1図 アニメーションの市場規模の推移
(劇場用・テレビ用・ビデオセル・ビデオレンタル)



資料出所: (株)メディア開発総研による推計 (<http://www.mdri.co.jp/>)

第1-2-2図 アニメーションの生産高・売上高

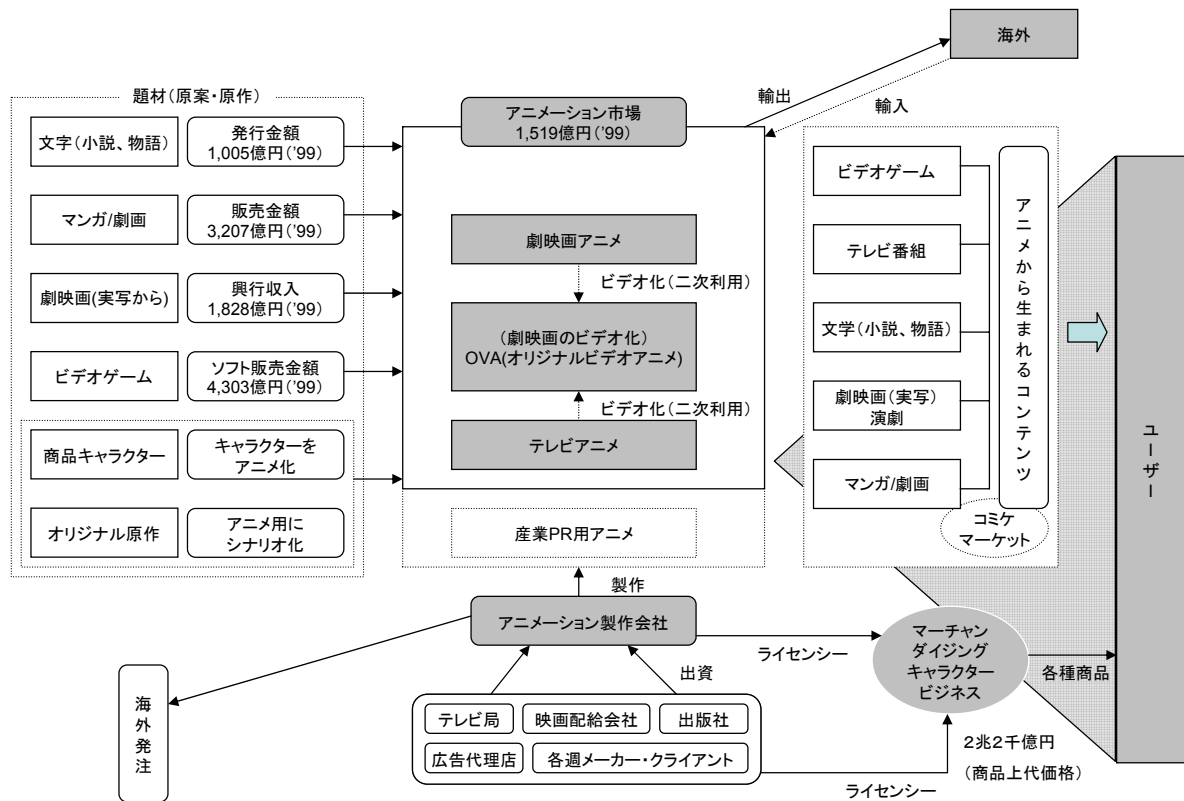


資料出所: (財)デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツ白書 2004』p51、図表3-1-5.

従来、アニメーションは産業として、あるいは雇用機会として注目されることは少なく、近年になってその数量的な把握が始められているものの、未だ推計に基づくものが多い。ここでは、いくつかの資料から示されるアニメーション産業の動向について考察する。

第1-2-1図は、アニメーション作品の主な流通市場であるテレビ・映画・ビデオにおける売上高（推計値）からみた市場規模を示している。1980年代後半のVTRの普及、ならびに近年のDVDの普及によってビデオセル・レンタル市場が伸張したことを反映し、市場規模は拡大傾向をみせている。ただし、近年は映画やビデオソフトのヒット作品の有無によって売上高の変動がやや大きくなっており（例えば、98年は『新世紀エヴァンゲリオン』、『もののけ姫』、01～02年には『千と千尋の神隠し』などのヒット作品があった）、国内では

第1-2-3図 アニメーション市場の構造（1999年の推計による）



資料出所:電通総研『情報メディア白書 2001』p64、図表I-8-1より作成

市場の成熟化傾向も認められる。

別の推計結果から近年の売上高の構成をみると（第1-2-2図）、テレビ番組収入が1,898億円でもっと多く、ビデオ・DVD等の映像ソフト販売高が1,464億円、映画興行収入377億円などとなっており、テレビ・映像ソフト市場が売上の多くを占める。

むしろ、アニメーション市場は国内メディアでの流通に留まらない。第1-2-3図に見るように、マンガや実写映画、ゲームといった他のコンテンツ分野とは、作品の題材あるいはアニメ作品発のコンテンツを媒介として密接な関連がある¹⁵。また、アニメーション作品からの商品化・キャラクタービジネスの売上高は、1999年の推計では2兆2千億円に上る。こうした映像メディアやアニメ発のコンテンツ（ゲーム、実写映画）、キャラクター商品は国内のみならず海外に輸出されており、世界のアニメ放送量の約6割が日本製とまで言われる¹⁶。また、日本貿易振興会経済情報部（2003）によれば、米国における日本製アニメの2002年の年間小売市場規模は約5,232億円であり、なかでもテレビ放送権利料収入を含めたキャ

¹⁵ とりわけ、これまで日本のアニメーション文化を支えてきたマンガ産業との関連性は深い。本報告書ではその産業連関の詳細について調査できなかった。なお、マンガ産業の規模を、単行本販売および雑誌販売でみると、2003年は約5,200億円に上る。

¹⁶ 経済産業省文化情報関連産業課「コンテンツ産業の現状と課題」（2004年1月）による。

ーライセンス収入が、全体の内訳 9 割に及ぶ¹⁷。

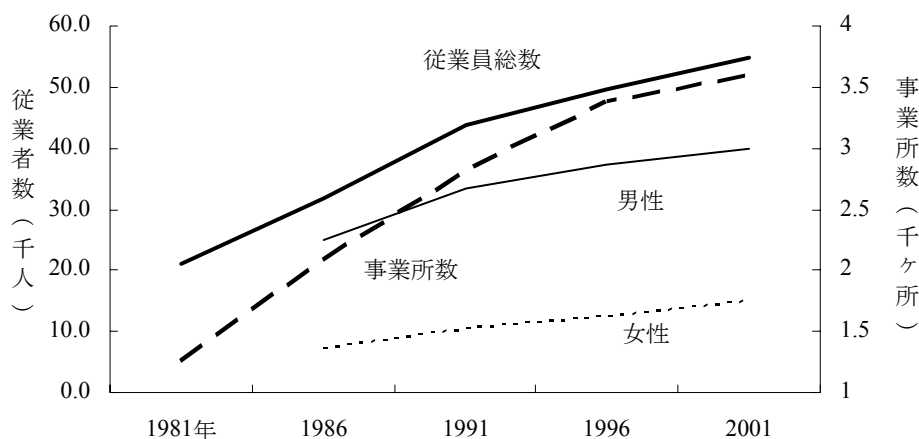
このように、近年、アニメーション産業が注目される背景には、「ジャパニメーション」あるいは（和製英語である）「Anime」が流通するに至った「文化の輸出」としての側面と同時に、マンガやゲーム等の他のコンテンツビジネスとの関連の深化やキャラクタービジネスの進展など、多様な波及効果を有するという産業特性がある。

2 都市集積と雇用

市場規模の推計が相次ぐ一方で、アニメーションを制作する企業そのものについては未だ十分な実態把握がなされていない。一次的な接近として、総務省統計局「事業所・企業統計調査」の産業小分類別集計値により、アニメーション制作企業のほか、劇映画制作やドラマ等のテレビ番組制作業、映画配給業そしてビデオ発売業などを含めた「映像、ビデオ制作・配給業」の動向が把握できる¹⁸。

第1-2-4図に示すように、事業所数は、1981年の約1,200所から01年には約3,600所へと約3倍の増加を示している。併せて、この間に従業員数も2万1千人余りから2001年には5万4千人余りまで2.5倍に増えており、とりわけ80年代（81～91年）に大きく増

第1-2-4図 「映像、ビデオ制作・配給業」の事業所数・従業者数



資料出所:総務省統計局「事業所・企業統計調査」1981-2001

¹⁷ 国内はもとより海外進出に最も成功したアニメーション（原作はゲームだが）として知られる「ポケットモンスター」は、全世界でゲームソフト 1,200 万本、ポケモンカード（玩具）130 億枚を販売、さらに海外でのテレビ放映は 68 カ国、映画上映は 46 カ国にのぼり、全世界の映画興行収入は 2 億 8 千万ドルに及んでいる（知的財産戦略本部・コンテンツ専門調査会「わが国のコンテンツビジネスの飛躍的拡大に向けて:現状編」および同「課題編」による）。

¹⁸ 近年の IT 産業の発展を踏まえ、日本標準産業分類は 2002 年 3 月の改訂により「情報通信産業」を産業大分類として独立させるとともに、従来、サービス業に分類されていた「映画、ビデオ制作・配給業」は、「映像情報制作・配給業」として情報通信産業に分類されることとなった。なお、経済産業省経済産業政策局調査統計部「特定サービス産業実態調査」では、1998 年および 2001 年の 2 時点について、「映画制作・配給業、ビデオ発売業」を対象とした調査を実施している。しかしながら、アニメーション制作企業の多くを占めるとみられるテレビ番組制作等が対象から除外されているため、ここでは取り上げない。

第1-2-5表 沿線別アニメーションプロダクション数 (1999年)

西武池袋線		西武新宿線		中央線	
東長崎	1	高田馬場	4	東中野	3
江古田	1	新井薬師前	3	中野	1
桜台	1	鷺ノ宮	4	高円寺	4
練馬	6	下井草	1	阿佐ヶ谷	8
中村橋	8	井荻	8	荻窪	7
富士見台	6	上井草	7	西荻窪	6
練馬高野台	1	上石神井	4	吉祥寺	4
石神井公園	1	武蔵関	11	三鷹	9
大泉学園	10	東伏見	4	武蔵境	2
保谷	3	西武柳沢	1	東小金井	2
ひばりが丘	7	田無	14	武蔵小金井	1
東久留米	4	花小金井	2	国分寺	9
清瀬	1	小平	1	-	-
秋津	1	-	-	-	-
計51社 (24.9%)		計64社 (31.2%)		計56社 (27.3%)	

注: () 内は東京都内205社に占める比率。また、フリー（個人）は除く。
資料出所:電通総研『2001年 情報メディア白書』、p65、図表I-8-5

加していることがわかる。しかしながら同統計によると、従業員規模別の事業所数は、近年に至るまで5人未満の事業所が全体の1/3強と最も多く、また30人未満の事業所が全体の88%前後を占めるなど、20年間の従業員規模の構成はほとんど変化していない。後の事例調査でも示されるように、アニメーション業界でも頻繁なスピンオフによる企業数の増加がみられており、その結果、小・零細企業が多くなっているものとみられる。

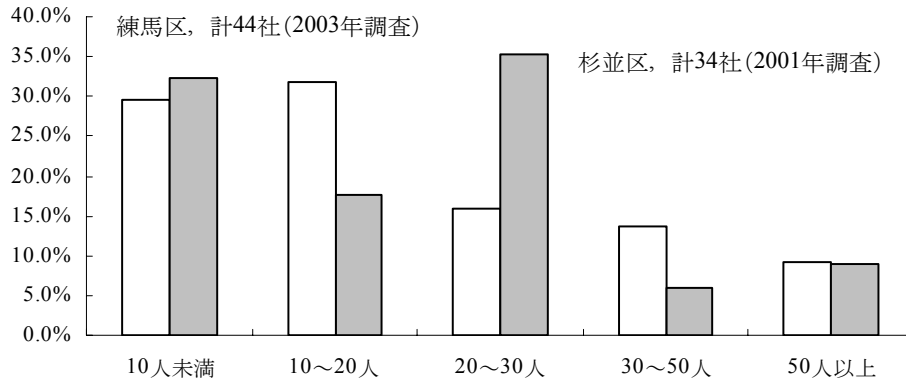
アニメーション制作企業数をより直接的に把握する試みもなされている。(株)メディア開発総研の推計によると、1999年のアニメーション制作企業は全国で235社にのぼり、このうち東京都に所在する企業が205社(87.2%)、その他は埼玉が14社、大阪3社、千葉・京都・青森が2社、富山・宮崎・茨城・静岡・栃木が1社となっている。出版・印刷業や放送キー局などの関連産業が東京に集中していることもあり、アニメーション産業も東京への一極集中が認められるが、とりわけ新宿・池袋から西へ伸びる西武池袋線、西武新宿線、JR中央線沿線といった城西地域への産業集積が特徴的である(第1-2-5表)。2002年時点では、全国のアニメーション企業は440社と推定されており、うち359社(約82%)が東京都に所在しているが、さらに練馬区に74社、杉並区に71社と、両区だけで全国の約33%を占め、日本一の産業集積地となっている¹⁹。

集積の端緒は、東映動画(現東映アニメーション、練馬区東大泉、1958年)や、虫プロダクション(練馬区富士見台、1961年)、竜の子プロダクション(国分寺市、1962年)、東京ムービー(現トムスエンターテインメント、1964年、杉並区南阿佐ヶ谷)といった大手制作会社が城西地域に相次いでスタジオを開設したことであり、これらの制作会社はアニメーション人材の供給源としての役割も果たした²⁰。後に見るように、アニメーションの製作工程は多数の企業の分業による労働集約的な作業であることから、作業の手直しや打合せなどと

¹⁹ 東京国際アニメフェア実行委員会調べ。および内閣府政策統括官(2003)による。

²⁰ 山口(2004)、p70およびp103。

第1-2-6図 集積地域所在企業の従業員数



注:杉並区は無回答1社を除く。

資料出所:東京商工会議所練馬支部『練馬区アニメ産業実態調査報告書』および東京商工会議所杉並支部『杉並アニメーション事業実態調査報告書』より作成。

いった日常的な情報のやり取りに関して集積のメリットがあり、中核となる制作会社の周辺に関連制作会社の集積が進んだ。

練馬区および杉並区に所在する企業の概要について、近年実施された実態調査から「従業員」規模をみると(第1-2-6図)、両地域とも30人未満の企業が80%前後を占めており、1社あたりの平均「従業員」数も20人前後となっている。同調査によると、両地域ともサンプルの半数以上が15年以上の社歴であることから、企業の成長が必ずしも「従業員」規模の拡大を意味していない。その要因として、1970年代以降、原・動画の作画を担当するアニメーターなどは正社員雇用から出来高契約による業務委託方式へと移行し、人材の非雇用化が進んだことが挙げられる²¹。こうした外部化されたアニメーターについては、「数千人」²²との推測がなされているだけで、実態の把握はなされていない。

第3節 アニメーション製作工程の特色

1 アニメーションの製作工程と近年の変化

最後に、アニメーション作品の製作工程を概観した後、その特色について考察する²³。

第1-3-1図は、テレビアニメーションの製作工程を示している。しかし、テレビ・映画を問わず、その製作工程は主に3つに大別されている。

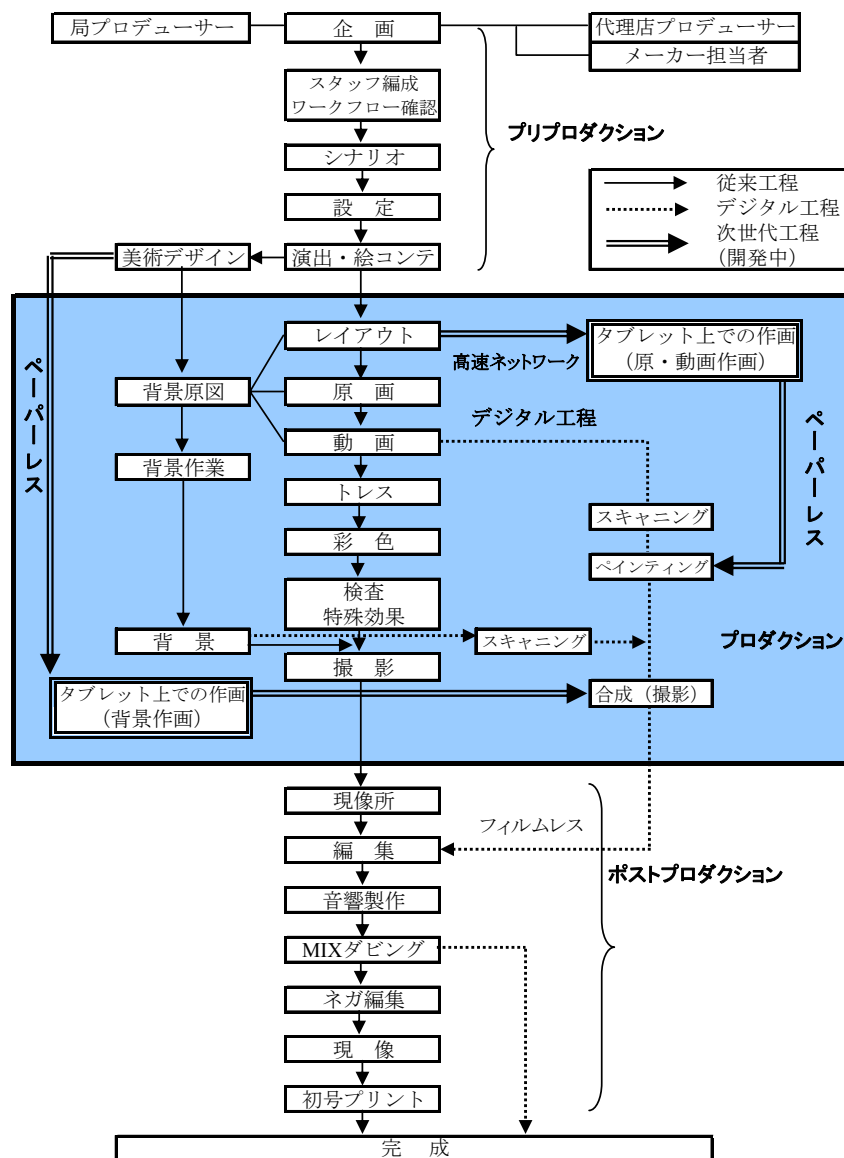
①プリプロダクション (pre-production) と呼ばれる前工程では、プロデューサーによる「企画」に始まり、キャラクターや背景等の「各種設定」と脚本家による「シナリオ」に基づいて、主に監督によって「絵コンテ」が作られる。前工程は国内作業が基本となっており、シ

²¹ 山口 (2004)、p86 および p98~99。

²² デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツ白書 2004』pp.48-49、図表 3-1-3。

²³ 本項の記述は、経済産業省文化情報関連産業課編『コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究 アニメーション製作』、小出・昼間 (2003) および山口 (2004) に基づく。

第1-3-1図 テレビアニメーション製作工程



注:次世代工程については、既に実施されているケースもある。詳細は本文を参照。
 資料出所:電通総研『情報メディア白書2001』p65、図表 I-8-6および経済産業省文化情報関連産業課編『コンテンツ・プロデューズ機能の基盤強化に関する調査研究 アニメーション製作』p6、資料1より作成

ナリオや絵コンテ・演出などは国内スタッフが起用されるが、海外企業との共同企画など近年は国際化が進行している領域でもある。

②プロダクション (production) では、各場面の画面構成を記した「レイアウト」に基づいて、作画監督以下、「アニメーター」による原・動画の作画、ならびに美術監督の下で「背景マン」による背景作画ののち、両者を合成した撮影が行われる。これらは、最も人手を要する工程であると同時に、海外への外注化やデジタル化といった近年の変化が激しい領域である。原・動画の作画では、アニメーターにより、キャラクターの動きのキーポイントや節目となる状態の「原画」と、「原画」と「原画」をつなぐ「動画」(中割りという)が作成され

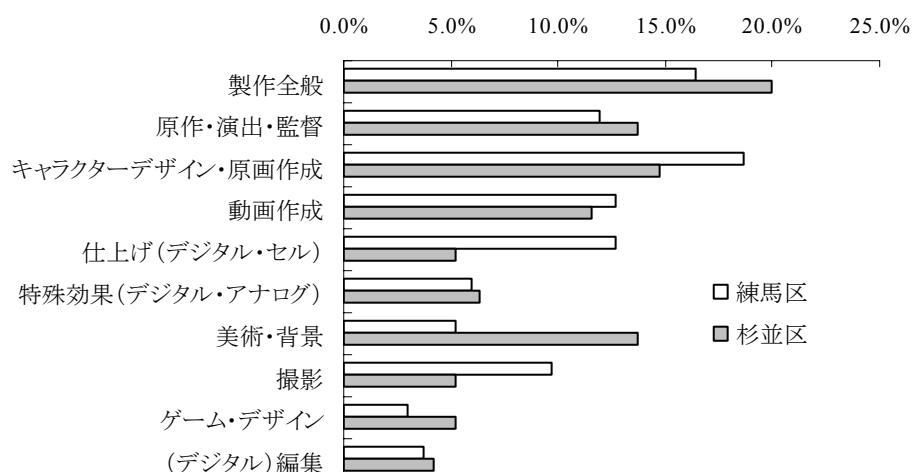
る²⁴。その後の「トレス」、「彩色」、「検査・特殊効果」は総称して「仕上げ」と呼ばれ、1990年代後半に多くの制作会社がデジタル化して以降は、従来のセル画への転写・彩色から、スキャナーでの画像データ化（「トレス」）と PC 上での「彩色」・「特殊効果」へと作業技術が変化している。動画から彩色までの工程は最も人手を要する一方で、例えばセル画時代の職人的な彩色技術は不要となり、またデータによるやり取りも容易になったことから、近年では人件費の安いアジアの下請け企業への外部委託が約 90%と言われるまで海外依存が進んでいる。同様に、背景作業も海外委託が増加している。製作工程の最後の「撮影」でも、デジタル化によって従来のアナログ方式からデジタル撮影機器による合成撮影が行われる。

③ポストプロダクション（post-production）と呼ばれる後工程は国内作業となる。撮影された素材を最終脚本に基づいて「編集」とともに、各種音響（声優によるセリフ、効果音・音楽）録音とそのミキシング（MIX ダビング）を行い、完成・納品となる。後工程でも、アナログフィルムの現像が不要となるなど、デジタル化が進行している。

2 分業と労働集約性

近年の変化の一方で、変わらない特色も指摘できる。その 1 つは、製作工程における企業間分業である。練馬区や杉並区といった集積地所在企業の事業内容をみても（第 1-3-2 図）、前工程から後工程までの製作全般を行っている企業は大手企業を含めた 2 割前後であり、残る企業の多くは作画専門あるいは美術・背景画専門の「制作スタジオ」や「撮影スタジオ」など、特定の工程に特化した専門企業である。

第1-3-2図 集積地所在企業の事業内容(複数回答)



注:%は総回答数に占める比率。ただし練馬区は「その他」(回答数8)を除く
資料出所:第1-2-6図に同じ

²⁴ 原・動画については、未だ紙ベースでの作画が主流だが、業界最大手の東映アニメーションでは、2002年より液晶タブレットに直接描画するシステムが導入され、デジタル化の試みが始まっている(山口(2004)、p151)。

第1-3-3表 アニメーション製作工程ごとの人数

工程	職種	人数	
		テレビシリーズ	映画
脚本	シナリオライター	3~5人	1人
絵コンテ	ディレクター	5~8人	1人
レイアウト	原画マン	3~10人	3~10人
演出確認	ディレクター	5~8人	1人
	演出助手	2~4人/作品	チーフ1人+補助1~2人
作画監督修正	作画監督	6~8人	チーフ1人+補助1~2人
原画	原画マン	3~10人	50人+a
作画監督修正	作画監督	6~8人	チーフ1人+補助1~2人
色指定	色指定・美術監督	1人	1人
動画	動画マン	30~40人	40~50人
彩色	彩色	30~40人	40~50人
仕上検査 特殊効果	仕上検査	4~5人	4~5人
背景原図	美術デザイナー	3~4人	10~15人
背景	背景作画マン	20~30人	40~50人
撮影	撮影	10~15人	30~40人
編集	編集	2~3人	2~3人
アフレコ	音響スタジオ	6~10人	6~10人
	声優	随意	随意
ダビング	ボスプロ	6~10人	6~10人

資料出所:経済産業省商務情報政策局編『コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究 アニメーション製作』、p18、資料6より作成。

また、作品の完成までには依然として多くの人手と時間を要する。第1-3-3表では、テレビシリーズ1本、あるいは映画(劇場用40分)1作あたりに要する人数の目安を示している。最も人数が多いのは動画や彩色、背景工程であり、これらを含め、製作に関わるスタッフのおよその延べ人数は、テレビシリーズでは130~190人(声優除く)、映画では240人~300人(同)に上る。シナリオから完成までに要する期間は、テレビシリーズでは約4~5ヶ月、映画では、シナリオや絵コンテに長い期間を要したのち、やはり4ヶ月強を要する。

先に見たデジタル化や海外委託は、作業工程の労働節約化ならびにコスト削減を目的としたものであり、既に、プロダクション工程を中心に作業効率の向上とコスト削減に効果が現れていると言われる²⁵。しかしながら、とりわけ人材育成については、①デジタル化に伴う既存人材の技術転換や、②動画工程の海外委託により、動画の経験を積んで原画に昇格するという従来のキャリアルートが確保できず、原画人材のスキルが低下するといった問題点が指摘されている。次の第2章では、特に人材面に焦点を当て、事例調査から現れた課題を整理する。

²⁵ 業界最大手の東映アニメーションによれば、全工程のデジタル化・ネットワーク化によって、テレビアニメ1話当たりの製作コストは約20%削減されたとしている(山口(2004)、p152)。

第4節 本報告書の構成

以上のような認識の下、本報告書ではアニメーション産業を研究の対象に取り上げた。なお、同産業の集積地が東京都の練馬区、杉並区などいわゆる「城西地域」であり、我々の研究所（労働政策研究・研修機構労働政策研究所）がまさに練馬区に立地しており、いわば地元であったことも（大きいといえないが）選定の要因の一つであった。そのことは、広範なヒアリングの実施という面で結果的に大きな効果を持つことになった。

研究の焦点は、アニメーション産業における就業の実態、特に人材育成の側面を中心としたが、その際には産業集積の状況や地元自治体の支援策などにも関心を払った。研究は、様々な業態のアニメ制作関連会社のほか、アニメ関係の教育機関や自治体関係部署からの聞き取り調査を中心に行い、その結果を、既存の文献資料を参照しながら分析することにより行った。なお、電話帳に登載されている関係企業に対し網羅的に電話を掛け、協力が得られたところすべてに聞き取りを行うなど、可能な限り広範なヒヤリング調査ができたものと考えられる。

以下、本報告書では、第2章で本研究の中心であるアニメ制作企業や教育機関への聞き取り調査の結果を述べ、第3章では地元自治体を始めとする行政の支援策について述べた後、最後に総括的なまとめと政策的インプリケーションについてとりまとめている。また、後半には資料編として、各聞き取り調査結果をケースごとにとりまとめ掲載している。

（参考文献）

岡本義行（1994）『イタリアの中小企業』、三田出版会

小出正志・昼間行雄（2003）『アニメクリエイターになるには』ペリかん社

末 八重洲（2004）『めざせ！アニメクリエイター』、秀和システム

内閣府政策統括官（2003）『地域の経済 2003－成長を創る産業集積の力－』

野地秩嘉（2003）『サービスの天才たち』、新潮新書

山口康男（2004）『日本のアニメ全史－世界を制した日本アニメの奇跡－』、テン・ブックス

弓削 達（1989）『ローマはなぜ滅んだか』、講談社現代新書

レスター・C・サロー（1996）『資本主義の未来』（山岡洋一・仁平和夫訳、原題：THE FUTURE OF CAPITALISM）、TBS ブリタニカ

ロバート・B・ライシュ（1991）『THE WORK OF NATIONS－21世紀資本主義のイメージ－』（中谷巖訳、原題：THE WORK OF NATIONS

——（2002）『勝者の代償』（清家篤訳、原題：THE FUTURE OF SUCCESS）、東洋経済新報社

(参考資料)

経済産業省文化情報関連産業課『コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究 アニメーション製作』

(http://www.meti.go.jp/policy/media_contents/downloadfiles/producer/New_Folder/3/03-17.pdf)

経済産業省文化情報関連産業課『コンテンツ産業の現状と課題』

(http://www.meti.go.jp/policy/media_contents/downloadfiles/kobetsugenjyokadai/genjyokadai200401.pdf)

デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツ白書 2004』

電通総研『情報メディア白書 2001 年版』

知的財産戦略本部・コンテンツ専門調査会『わが国のコンテンツビジネスの飛躍的拡大に向けて:現状編』 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/contents/dai1/1siryou6-1.pdf>)

—— 『わが国のコンテンツビジネスの飛躍的拡大に向けて:課題編』

(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/contents/dai1/1siryou6-2.pdf>)

日本貿易振興会経済情報部『米国アニメ市場の実態と展望』

第2章 アニメーション産業における人材育成の現状と課題

第1節 調査の概要

前章で述べたように、アニメーション産業は映像コンテンツの制作に留まらず、マンガやゲーム、キャラクター商品等のアニメ作品から派生する他のコンテンツの制作、販売、知的財産権の管理など広い裾野を持つ。そのうち本調査では、日本最大のアニメーション産業の集積地である杉並区および練馬区に所在する制作会社、ならびにその人材供給機関としての専門学校（都内所在）を対象として、主として人的資源をめぐる問題に関してヒアリングの手法により調査した。

調査対象の選定にあたっては、電話帳で所在がわかり、連絡の取れる企業および都内の専門学校全てを対象に調査協力を依頼した。結果的に、アニメーション制作会社15社と業界団体、ならびに専門学校3校と企業附属の人材養成機関1校の協力が得られた。また、集積地域の自治体として、杉並区および練馬区の協力により、自治体によるアニメーション産業支援施策について調査を行うとともに、杉並区については、区の実施する人材育成支援プログラムの修了生3名を対象にヒアリングを行った。ヒアリング調査の実施時期は、2004年8月から11月である²⁶。なお、ヒアリング調査の実施に際しては、法政大学社会学部諏訪康雄研究室（04年度2年生）より多大な協力を得た。

調査における主なヒアリング事項は、以下の通りである。

(1) 制作会社

①企業概要（設立時期と経緯、資本金、経営状況、過去の作品、取引関係）、②人材の確保と育成（従業員構成、労働条件、離転職の状況、採用実態、教育訓練、キャリア、人員の過不足状況）、③今後の展望と行政への要望

(2) 教育機関

①学校概要（設立時期と経緯、教育内容）②入学者と就職の状況（入学者の動向と傾向、教育スタッフ、就職動向と傾向）、③就職率向上策と今後の展望（資格取得、インターンシップ、業界・行政への要望）

(3) 自治体

①アニメーション産業への支援の経緯と施策の内容、②業界との連携、③今後の展望

(4) 人材育成プログラム修了生

①プログラム参加の経緯、②プログラム修了後の仕事内容、③今後のキャリア展望

以下、第2節から第4節では、企業、教育機関、自治体の各事例について基本的な特徴を

²⁶ なお、予備的調査として2004年7月に、アニメ・マンガなどの関連グッズを販売する企業（海外展開もしている）、アニメーション関連のフェア・催し物、美術館等も調査したが、本報告では割愛した。

要約し、事例から浮かび上がる人材育成の現状と課題を整理する。

第2節 制作会社²⁷

1 企業概要

本調査では、集積地域に所在するアニメーション制作会社のうち、杉並区9社、練馬区6社より調査協力が得られた。調査結果のうち、企業概要ならびに労働条件については、第2-2-1表に要約されている。

まず、調査対象企業は、資本金1千万円以上で企画・製作、制作を行う「元請けプロダクション」(A~C社)と、「元請け」から制作全般の仕事を請負う(「グロス請け」と呼ばれる)中堅の制作会社(D~G社)、それらから工程別の仕事を請負う中小専門スタジオ(H~O社)の3つに大別される。おおむね、かつて勤務していた制作会社からのスピノフによって設立されているが、アニメーションの製作工程が細分化されているため、制作全般を手がける元請けやグロス請け企業の場合は、複数人による共同起業が、専門スタジオでは、個人の単独による起業のケースが多い。

従業員規模・雇用形態では、明確な雇用形態の区別は困難であったが、おおむね従業員規模は50名未満であり、正社員や有期契約に基づく契約社員での雇用の事例も、制作管理を行う一社(A社)を除き非常に少ない。原・動画の作画スタッフ(アニメーター)や背景作画、撮影等の職種の多くは、業務委託契約に基づく非雇用者であり、多くの企業は仕事場と資本の提供を通じた人材の抱え込みを行っているのが実状である。こうした契約形態においては、雇用か非雇用かが曖昧となるが、アニメーターについては、元請け企業はもとより作画専門スタジオの事例からも、プロジェクトベースで企業を越えた人材の融通がなされており、人材の流動性は高い。学歴別には、制作管理や版權管理等は大卒者が担当し、作画、背景画、撮影等は、ほぼ専門学校卒(背景画は美大卒も)で占められている。後者はとりわけ20歳代の若手が多い。

2 労働条件

就業(労働)時間は、たぶんに仕事量に依存しており、一般企業のように勤務時間に定時制を採用している企業は少ない。また、納期までに各工程の作業を完結させるため、労働時間もまた仕事の進行状況に左右される。さらに、動画1枚の単価が数百円という現状では、アニメーターは必然的に描く枚数を増やさなければならない。その結果、各社とも1日8~15時間といった長時間労働が常態となっている。他方、10時から18時までなど、定時が決められている会社でも、実際には定時で退社できるアニメーターはほとんどいない。このよ

²⁷ 一般に、アニメーション業界では、「制作会社」は実際に作品を作る企業を、「製作会社」は、制作会社に資金を提供する企業を指すため、本調査でもその呼称を踏襲する。

第2-2-1表 制作会社の事例調査結果

事例	企業概要							労働条件	
	所在地	設立年	資本金	売上高	事業内容	従業員数	年齢・学歴構成	実労働時間(休日)	給与・報酬
A社	杉並区	1972年	3,900万円	90億円	企画・製作、制作管理、デジタル映像制作等	170名(ほぼ有期契約社員)	平均32歳。8~9割が四大卒	仕事の進捗次第(土日祝)	賃金表に基づく固定給制。制作部年収:30代半ば600万円、40歳前後800万円
B社	練馬区	1977年	1,200万円	4億円	企画・製作、制作、著作権管理等	30名(外部契約含む)	20~30代7割。撮影:専門卒、その他:大卒中心	定時制だが業務次第(土日祝)	出来高制。作画:最低保証(5万)+出来高(動画1枚200円)
C社	練馬区	1980年代前半	1億円以上	10億円前後	企画・製作、制作、ゲーム映像・CG制作等	100名(外部契約含む)	平均年齢:作画22.3歳、デジタル関係27歳。専門卒中	仕事の進行、職種による(土日祝)	出来高制:作画(インセンティブ有り)。固定+出来高制:彩色等
D社	練馬区	1991年	300万円	3億4,000万円	企画・制作全般	社員25名(+外部契約20名)	20歳代中心。専門卒・その他が半々	1日9~10時間(日祝)	出来高制:作画部。固定給制:制作部(月15万円~)・仕上げ部・撮影部・デジタル事業部
E社	杉並区	1997年	300万円	-	制作全般	社員15名(+外部契約14名)	20歳代中心。専門卒・その他が半々	1日12~15時間(日祝)	出来高制。金額不明
F社	練馬区	1995年	300万円	-	制作全般、Web制作等	社員13名(+外部契約7名)	-	1日平均10時間(仕事による)	固定給制→「固定給+能力給」に変更。3ヶ月ごとに見直し
G社	練馬区	1989年	500万円	-	制作全般	社員8名(+外部契約20名)	20歳代6割、40歳代3割。専門卒中心。大卒は2名	1日12時間(日祝)	固定+出来高制:原画(約15万円)・動画(約8万円)、固定給制:制作(15万+能力)
H社	杉並区	1970年	60万円	-	作画(原画、動画)	28名(ほぼ外部契約)	平均年齢30歳。専門卒中心	仕事の進捗次第(不明)	完全出来高制。出来高の2割を会社に納める
I社	杉並区	1988年	300万円	-	絵コンテ・演出、作画(原画、動画)	20名(役員2名、その他の内訳不明)	-	1日10~12時間(日祝)	出来高制。金額不明
J社	杉並区	1997年	-	-	作画(原画、動画)	12名(内訳不明)	20~30歳代。専門卒中心	1日8~10時間	出来高制。動画(月1~10万円)+社外バイト
K社	杉並区	1999年	-	-	絵コンテ・演出、作画(原画、動画)	8名(内訳不明)	専門卒中心	1日12時間(日祝)	不明(「他社より安い」)
L社	練馬区	1980年代前半	数百万円	-	制作進行、仕上げ、グラフィックス制作	24名(内訳不明)	20歳代・専門卒中心	1日8時間以上(日祝)。職種による	出来高制:仕上げ14~16万、固定給制:制作進行15~20万円
M社	杉並区	1969年	300万円	2億円	背景画	社員27名(+外部契約11名、海外18名)	20~30歳代後半中心。美術系専門卒8割	1日10~12時間	固定給制:背景マン月20~30万円。美術監督クラス月40万円
N社	杉並区	1984年	-	-	背景画	社長1名(+かつては外部契約8名)	専門卒	1日9~10時間(仕事次第)	出来高制。背景画単価1枚2,000~3,000円
O社	杉並区	高度成長期	-	-	撮影	4名(内訳不明)	20代・30代(各1)、40代(2)。専門卒中心	仕事のスケジュール次第(不定期)	不明(「1人暮らし水準」)

うな点からもアニメーターの労働条件の厳しさが窺い知れる。しかし、不規則な労働時間で仕事をしているのはアニメーターだけでなく、アニメーターの作画の納期を把握・管理する「制作進行」など、その他多くの職種が同様の条件で働いている。アニメーション制作は全ての工程が密接に関連するため、労働時間の不規則性も共有することになる。なお、時間帯に関しては、会社を24時間開けておいて各自仕事をしやすい時間帯に出社して仕事をする形態をとっている会社もある。作画は技術的な仕事であるために描ける時と描けない時とは捌ける枚数や出来に大きな違いがでてくる。そのため、一番効率が良い時間帯に仕事をすることが多い。しかし、夕方から深夜の時間帯に作業をされると、進行状況などをチェックする監視の目が無いので怠けてしまい、質の低下などにつながってしまうのではないかとといった理由から定時を決めている会社もある。

報酬については、雇用者の多い制作管理部門では固定給制が採られており、大手のA社で年収600～800万円以上、中小のD社やG社では年収200万円以上との事例がみられる。他方、業務委託契約が主流の原・動画の作画や背景画担当職種などでは、専門スタジオ自体が元請け企業から出来高契約で仕事を受注していることもあり、ほぼ全ての企業が出来高払い制を採用している。ただし、出来高制を採用している企業のなかでも、B社やF社のように5万円～10万円の最低保障給を設けている企業もある。また、作品の質の低下を恐れ、固定給制を採用しているM社（背景スタジオ）の例もみられた。

単価は、主に新人アニメーターが担当する動画が最も安く、1枚100円～200円、中核アニメーターが担当する原画が1枚3,000円前後²⁸、背景画が1枚2,000円～3,000円などとなっており、月収では動画が5～10万円、原画や仕上げが15万円前後、背景画（但し固定給の事例）が20～30万円などとなっている。後に見るように、第一義的には、放送局等の製作者から元請け制作会社に支払われる制作費水準の低さが、適正水準を下回る単価を規定している。

3 新規人材の「採用」と育成

すでに述べたように、大手企業における制作管理職種を除き、アニメーターや背景画担当職種などの多くは、業務委託契約による非雇用者である。したがって、新規人材の「採用」とは、通常の意味でいう雇用者の新規採用とは本質的には異なっており、企業専属のスタッフとして新たに仕事場と資材を提供する人材を選定することを指す場合が多い。しかしながら、「採用」行動自体は、他業種にみられるものときほど変わりはない。新規人材の「採用」と育成については、第2-2-2表にまとめられている。

まず、約半数の企業が、新卒の定期「採用」を実施している。近年の新卒「採用」の実績

²⁸ 原画の単価そのものについては、今回のヒアリング調査では1社（G社、1枚2,500円）を除き、情報を得られなかった。ここで挙げた単価は、小出正志・昼間行雄『アニメクリエイターになるには』（ペリかん社、2003年）に依っている。ただし、その単価の妥当性については、作画スタジオOBの確認を得た。

第2-2-2表 制作会社の事例調査結果（続き）

事例	人材の確保と育成				海外委託とデジタル化	
	採用（委託契約含む）	採用方法	新人研修・期間（主に作画）	離職・独立	海外委託	デジタル化
A社	大学新卒定期中心（年10名前後）	書類、面接	制作部で1ヶ月。給与変わらず	離職率低い。新卒者はフリーとして独立するケースもある	-	-
B社	不定期の欠員補充のみ	作画:実技、面接審査。その他:面接	1~3ヶ月間（最低保証5万円+出来高）	作画新人:離職率高い。	-	一部導入
C社	新卒定期+欠員補充（年30名前後）	作画:実技、面接審査。その他:面接	3ヶ月間（最低保証1ヶ月目5万、2ヶ月目3万、3ヶ月目1万円）	年15名前後離職。制作管理部門に多い。作画新人は研修終了時が境目	-	-
D社	新卒定期+欠員補充（年10名前後）	作画:実技、面接審査。	作画のみ数週間（報酬不明）	作画新人の1年間の離職率は50%以上。	下請けへの発注全体の1/3程度。中国・韓国の日系スタジオ。作品の質に問題あり	-
E社	新卒定期（5名）	作画:実技、面接	3~6ヶ月。就職前のインターンシップ（無報酬）	新人の8割離職、作画ベテランはフリー化	-	一部導入
F社	定期募集（但し採用少ない）	-	3ヶ月（最低保証、月10万円）	定期採用者の離職率が高い	韓国・中国。仕事量のキャパ大きい。時間的に助かる。質も良い	-
G社	-	作画:作品、面接審査。制作:面接	作画のみ3ヶ月間。一律月5万円	全体で年間4名前後離職。40代は独立・転職	動画、仕上げの80~90%は韓国・中国。キャパ大きい。コスト・時間節約。企画・演出は無理	一部導入。完全移行はないだろう（アニメーター離れ懸念）
H社	杉並区「匠塾」生2名	作品・デッサン、面接	「匠塾」として6ヶ月。無報酬	「匠塾」生の離職はなし。作画ベテランはフリーになる。	-	取り入れていない
I社	不定期の欠員補充	作画:実技、面接	1~3ヶ月以上（報酬不明）	-	-	原画を動画化する設備導入。納品にもメリット
J社	通年募集（実績不明）	自主制作作品+面接	2~3ヶ月（社長判断）（報酬不明）	離職者は「少なくない」	脅威とは感じていない。補完的。	-
K社	専門新卒中心（実績不明）	作画:実技+面接審査。その他:面接	特になし。OJTで教を描かせる。出来高制。	-	動画の仕事が減っている	-
L社	新卒定期+欠員補充（25~30名）	-	特になし（出来高制）。まともな報酬は2ヶ月後から	新卒の離職率は年間70%。ベテランはフリー独立も	脅威。原画マンのスキル不足のしわ寄せも	仕上げをデジタル化（制作時間1/3に、専門性低下）。人員過剰に
M社	不定期の欠員補充（1,2名）	デッサン、面接	期間定めず（固定給だが額不明）	「離職率高い」、40代以上は独立を勧める	海外スタジオを保有（現地スタッフの独特の描画技法を背景画に活かすため）	消極的。個性の発揮が弱まる、人材の質低下等を懸念。
N社	近年募集なし	-	-	「ほとんど辞める」（過去）	-	03年よりタブレット描画
O社	定期採用（2名）	面接	3ヶ月。報酬不明	04年度新人2名のうち、1名離職	-	5,6年前よりPCでの作業。専門性は低下し、ベテランはリタイア

は、年 2～10 名前後と幅があるが、制作部門の「制作進行」（正社員・契約社員）は大手企業を中心に大学新卒が、アニメーターや背景画担当者（共に業務委託契約が主流）は専門学校や美術大学の新卒が中心となっている。他方で、通年「採用」による欠員補充も行われている。

新人研修の期間は、企業によって様々である。これは規定されている研修期間が異なるという意味と同時に、中途採用のように他社で作画経験がある人の場合には研修は必要とされないこともあり、入社して数日で研修期間を終える人もいる。しかし、多くの会社では新卒者など未経験者に対しては作画がこなせるようになるまでを研修期間とし、その期間は 1～3 か月が一般的である。研修は実際にベテランのアニメーターの作画作業と同じことを行い、ベテランによる品質チェックを受けながら、技術力と作画スピードの向上を図る。

なお、研修期間の報酬に関しては、一切発生しない会社と報酬が発生する会社に分かれる。研修の際に描かせる動画などはあくまで練習であり、納品できないので報酬を支払う余裕はないとする会社も多く、新人研修期間中はアニメーターにとって生活のやりくりが厳しい時期でもある。しかし一方で、大手や中堅企業（B 社、C 社、F 社、G 社）では 5～10 万円の最低保障給が定められているケースもあり、加えて、研修で描いた動画などに対しても出来高制で報酬が支払われる会社もある。このような会社では新人アニメーターの生活も比較的保障されている。

作画新人の場合、一般的には高い生産性を見込めないことから、完全出来高制の場合には「入社」直後から、最低保障がある場合でも研修後に完全出来高制へ移行して以後の生活が非常に厳しく、作画新人の「入社」後 1 年間の離職率は 5～8 割とする企業が多い。むろん、離職理由には、業界への適性がないなど、理想と現実の業務とのギャップによるものもみられるが、やはり報酬の低さや長時間労働といった労働条件に係るものが多い。その結果、新人の訓練コストが高いことを嫌い、F 社や N 社などでは新卒定期採用を控えたり、中途採用者に切り換える例も見られている。また、ある程度定着した場合でも、40 歳代以上のベテランはフリーランスとして独立するか、生産性が伸びない場合は業界を去る傾向が強いとされている。

4 入社後のキャリアと最近の変化

典型的なキャリアについては、アニメーターは、作業指示に従って原画と原画の間の動画を描く「動画マン」から始まり、動画検査を経て中核アニメーターである「原画マン」へ進む。その後は、作画監督を経て演出力が認められれば監督に抜擢されるというキャリアが多い。また、背景作画でも、「背景マン」から美術監督へ、制作部門（プロデューサー）も制作進行から制作デスク、プロデューサーへの専門キャリアがあり、それらから演出力や絵コンテをみて監督になるケースも多い。なお、アニメーターや制作部門についてのヒアリング結果からは、1 人前になるまでおおむね 3 年程度を要するとする企業が多い。

しかし、近年、単価の安い工程を中心に人件費が安く大量の仕事がこなせる韓国や中国への委託が増えている。今回の事例においても、動画や仕上げ工程については、80～90%（G社）を韓国や中国に委託しているケースが見られており、国内においてアニメーターの訓練機会としての動画業務が減少していることが窺える。こうした変化への対処として、作画専門スタジオ（K社）などでは、原画の清書から「原画マン」を育成する試みもみられる。

また、従来のセルへの転写と彩色、フィルム撮影といったアナログ制作から、1990年代末以降、デジタル制作への流れが生じている。事例では詳細な聞き取りをなし得なかったが、仕上げ工程や背景画、撮影工程などでデジタル制作に移行した企業が多い。その際、撮影専門スタジオ（O社）の事例では、撮影技術者について40歳代後半以上の熟練層のデジタル技術への転換が難しく、生産性の低下により業界をリタイアするケースがみられた。また、デジタル化や海外委託の影響を受けている仕上げ工程では、L社のように、デジタル化に伴って作業時間が1/3に短縮され、人員過剰となっているケースもある。このように、変化への過渡期において専門職の再訓練と再配置に問題が生じている。

5 問題と課題

(1) 会社および業界の問題

まず、業界全体の構造的な問題については（第2-2-3表参照）、全ての企業が、①広告代理店、放送局等の流通業者による制作会社の下請け化と適正価格を下回る制作費、②著作権の流通業者（あるいは大手製作・制作企業）による独占、③契約書を取り交わす慣習がないことなどを挙げている。とりわけ資金力のない中堅以下の制作会社では、著作権による2次的な売上はもとより、委託制作費という1次的な収入の低さが深刻となっている。こうしたことから、実際の動画単価が本来の適正価格の1/3（B社）とする指摘もあり、その結果として、④新人の報酬が低く、離職率が高いことから、特に作品の質を左右する優秀な原画担当者が育ちにくいとの問題も挙げられている。また、制作費不足から生じる別の問題として、⑤デジタル化に伴う設備投資コストの負担が中小制作会社の経営を圧迫していることも指摘されている。

他方、近年生じた問題として、韓国や中国等の海外企業の台頭については、①国内のキャパシティを超えた仕事量が海外に委託されており、補完的であるとするやや短期的・楽観的な見方（F社、J社）と、②国内で優秀な原画人材が育たなくなる一方、海外企業が成長し、日本には企画・演出といったプリプロダクションしか残らないとする中長期的・悲観的な見方に分かれている。

第2-2-3表 制作会社の事例調査結果(続き)

事例	課題		
	会社および業界の問題点	専門学校について	行政支援について
A社	①新人時代は報酬が低く、有能なアニメーターが育ちにくい。②流通業者が権利独占。③知的財産権の保護必要。④高等教育機関における人材育成が必要	-	城西地域の集積を活かすため、スタジオ、人材育成機関、資料館が集まった「アニメビレッジ」等、夢のある施策が必要
B社	①構造的な制作費不足。②制作費不足からくる単価低下と中核人材不足の進行。③制作会社のメインスタッフに著作権がない。④デジタル化は設備投資コストの負担とベテランの技能転換に問題	学生時代に、アニメ制作現場に入ったときの生活保障となるようなことを教える	①デジタル機器、ネット回線整備に係る設備投資への支援。②制作者の著作権取得支援
C社	①新人の離職率が高く、中堅人材がいない。②構造的な問題（制作費が低い、契約書がない）	①入学時に厳密に選考するべきではないか。②絵の基礎を訓練して欲しい	①制作費に関して取引構造の是正。②区のイベント協力では問題解決にならない。自治体による人材育成支援策は必要。
D社	①制作費の安さ・制作期間の短縮。②作画、仕上げ、演出、シナリオで人材不足。③制作進行のコミュニケーション能力・交渉力の不足。④中国に脅威。⑤作品の質を左右する原画人材の質的向上が必要	技術力を向上させて欲しい	アニメ資料館は必要だが、人材育成支援策（匠塾）には懐疑的。アニメタウン構想もメリット薄い
E社	①国の支援を受けた韓国・中国が台頭と空洞化の進行。②制作会社に著作権がない。③契約書を取り交わす習慣がない。④企業間ネットワークや労働組合など横の連携構築が重要	現場での見習いから始めるほうが良い	国による支援は望まない。杉並区による育成施策（匠塾）にも疑問。あくまで企業発でなければならない
F社	①向上心、経営感覚のない人材が多い。②著作権のないビジネスでは儲からない構造。③日本アニメブームには実体が伴っていない	学生の興味を引くことだけを教えている。実際には、制作現場の用語がわかるくらい。	下請け企業の経営環境の改善（制作費、著作権問題）について行政支援に期待
G社	①制作費が安い。②労働条件が悪く「世間並み」の職業になり得ていない	学生には学生にしかできないことをしてほしい。基礎訓練必要	①人材育成への財政的支援。②経営安定化のためのビジネスモデルの提案。③元請とのビジネスチャンスを増やして欲しい（元請と下請けとのパイプ役）
H社	①制作会社のピラミッド構造では下請け会社に著作権がなく、自転車操業・運転資金不足。②企業間のネットワークの構築・強化が必要	実技の時間が短く、理論偏重	①運転資金が不足しているため、低金利での融資制度の整備。②アニメーション制作における取引構造の透明化を促進
I社	①デジタル化にあたっては、他社との互換性が重要。②著作権など業界の構造問題について、制作会社間のネットワークが弱い	作画スタジオ等の下請け会社との連携を深めるべき	杉並区の支援施策（匠塾）については、専門学校との違いが見出せず疑問（専門学校でも現役のアニメーターが教えているから）
J社	①労働条件が厳しく、生活苦で業界を離れる人が多い。②現在の国内の業務量は国内企業だけでこなせないため、海外の制作会社は補完的な存在	コミュニケーション能力が不足した学生が多い	業界の問題は業界自身が解決すべき
K社	①コストに見合う報酬が低い。②空洞化で国内のアニメーター育成機会が減少。③デジタル化は積極的に進めるべき④アニメーション人材の仕事人としての自立化が必要	コミュニケーション能力が不足した学生が多い	技術者の「供給」よりも「保護」が必要。国による制作支援が欲しい
L社	①流通業界による制作会社の下請け化と制作費の低さ。②アニメーション制作への融資制度の整備が必要	学生の技術水準が低い。教育スタッフの技術力向上が必要	①下請け構造の是正、不当な価格競争の取り締まり。②融資制度の整備。③デジタル化への支援
M社	①制作費不足、および労働条件改善のためにも制作者に著作権を認めるべき。②デジタル化は型にはまり質の低下を招く恐れがある。③空洞化が進む中、作品の質を左右する原画マンの育成が急務	学校経営の観点から、純粋に人を「育てる」ことは難しいのではない	①著作権の取得支援。②国立大の芸術学部等におけるアニメーター育成
N社	①新人は離職率が高いうえ、質も低下しており教育コストが大きい。②制作進行の能力不足。③構造的な問題（契約書がない、制作費が安い、海外への空洞化）。④人材の質的向上が必要	有能な学生はごく一部。企業で見習いから始めた方がよい	①取引慣行（契約書がない）の是正。②末端における人材育成への支援
O社	①デジタル化に伴う既存スキルの陳腐化。②空洞化が必須の流れの中、韓国・中国が台頭し、将来は質的にも凌駕される可能性がある。③制作費が安い・下請けに著作権がないなどの構造的な問題が多い	-	業界全体にわたる構造的な問題に行政がどこまで介入できるのか疑問

(2)教育機関に対する意見

制作会社に人材を供給する教育機関については、おおむね現状への不満が多く聞かれた。とくに専門学校卒業生については、制作会社と学校の人材育成に対する期待がミスマッチを生じている。というのも、専門学校では、生徒を確保するためにもアニメーション制作の中でも魅力的で面白いと思えるような作業、つまりキャラクターデザインなどの勉強を中心に授業カリキュラムが組まれている。そのため生徒は、アニメーターになるとこのような技術が実際の現場で生かされると思ってしまう。しかし、実際には新人に割り当てられる仕事は地道な作業が多く、また専門学校で学んだソフトなどの制作機材が導入されていない場合もある。つまり、専門学校で教えていることの多くは、現場で即戦力として生かせるようなスキルではないと捉えられる。他方、制作現場では、専門学校の卒業生を含めた新人に即戦力を期待しており、その結果として専門学校卒業生は「技術レベルが低く即戦力として使えない」、あるいは「コミュニケーション能力が不足している」との評価が多く、「企業の現場で見習いとして始める方が良い」とする意見まで見られた。こうした点は、企業と専門学校との連携不足を示していると言え、I社の事例で主張されているように、アニメーターを多く抱える下請け制作会社や専門スタジオと専門学校との連携が求められている。他方、優秀なアニメーターあるいは将来の監督の育成には、今後、国立大学の芸術学部など四年制大学での幅広い知識の習得と育成が必要だとする意見が多い。

(3)問題解決に向けた方策

問題解決に向けた業界の課題として、まずは制作会社自身が業界の問題解決に向けた志を持つことが重要だとする意見があり、そのうえで企業間ネットワークの構築と強化により、従来からの構造問題やデジタル化等の新たな変化に共通して対応することが必要だと考えている企業が多い。

業界団体の機能強化については、既に取り組みが始められている。従来は6、7社の親睦会に過ぎなかった業界団体は、2002年には経済産業省の後押しのもと、中間責任法人日本動画協会として組織化され、現在、練馬区や杉並区の集積地域を始め、首都圏の企業を中心に正会員29社、準会員9社が加盟している。具体的な活動として、①デジタル技術研究会を立ち上げ、業界大手を中心に各社のデジタルツールの公開を進めながら共同研究を実施するとともに、②ネットオークション大手との海賊版排除協定の締結、③テレビ局との著作権協定などでも一定の成果をみている²⁹。このように、業界自身による状況改善の余地は大きい。今後は、加入する余裕がないとする中小制作会社の加入支援を行う必要があるとともに、事例調査では企業を束ねるリーダーの不在も指摘されており、既存の業界団体などでリーダーの育成に努める必要がある。

²⁹ 日本動画協会へのヒアリング（2004年11月26日）および、AJA News 2004年 vol.7に基づく。

他方、行政による支援については、全く支援を必要としないとする企業から、クライアントとしての支援の期待まで幅広い意見がみられるが、15社中10社は何らかの支援策が必要だとしている。その第1は企業経営の安定化に向けた支援であり、取引構造の是正や新たなビジネスモデル（作品に基づく融資制度、著作権取得・管理のノウハウ）の提示など、業界の構造問題の解決を図るものである。また2点目として、将来を見据えた日本のアニメーション産業の振興策として、デジタル化への支援（設備投資融資、インフラ整備）と人材育成支援（人材育成助成金、国立大学等の育成機関の設置・拡充）が挙げられている。最後に、都市集積型産業への振興策として、人材育成機関や資料館、スタジオが集まった「アニメビレッジ」等の夢のある施策が必要ではないかと提案されている。

第3節 教育機関

1 教育機関の現状

今回の調査では、都内所在の教育機関のうち、企業附属の人材養成機関1校、専門学校3校の協力が得られた。

第2-3-1表より、主な概要をみると、1977年に設立された大手専門学校C校（関連学科の在校生は約1,700名）から、96年と比較的新しく設立されたD校（同40名）まで幅広い。しかしながら入学者の学歴については、高卒者が過半数を占めており、その他は短大・大卒後の入学者もしくはフリーターや社会人経験者（学歴不明）となっている。各コース別の入学者のプロフィールを把握できなかったものの、アニメーターの養成が中心のB校やD校では高卒比率がやや高くなっており、監督やプロデューサーなど他の学科を設けている場合には、その他の入学者がやや多くなっている。修了年限はどのコースについてもおおむね2年間であり、およそ1年次に基礎教育を、2年次には卒業制作と就職活動を行っている。ただし、近年設立されたD校は1年課程を採用している。

近年の新たな取り組みとして、全ての事例でデジタル化に対応したカリキュラム・設備の導入が図られているが、人材育成のコンセプトに差異もみられる。企業附属の養成所であるA校では、2年間の学科の後さらに1年間の研究科を設置し、デジタル人材の高度化を図る一方、老舗専門学校のC校では、未就職者を対象として企業との連携による実習制度を検討している。

教育機関における最大の差異は、制作会社との関係、および入学時の選抜の有無に端的に現れている。カリキュラムや設備、教育スタッフ、インターンシップについて4事例を比較した場合、制作会社附属のA校は全ての面で運営企業による協力がある。A校では、運営企業によって、カリキュラムの設計や設備の選定、現役・OBの講師派遣、2年次の8週間のインターンシップなどが実施されており、業界への就職率は100%を維持しているとともに、その75%が卒業後も業界に留まっているという調査結果（2003年に実施）もある。またこ

第2-3-1表 教育機関の事例の要約

	事例			
	A校	B校	C校	D校
設立年（学科開設年）	1995年	1990年(03年)	1977年	1996年
運営組織	制作会社	学校法人	株式会社	学校法人
在校生（アニメ関連学科のみ。声優除く）	200名	140名	1,700名	40名
学科の種類	アニメーター、キャラクターデザイン、ディレクター&プロデューサー、アートデザイナー、シナリオライター、および3-DCGアニメーター&ディレクター等	主にアニメーター。（その他、CGクリエイターもあり）	アニメーター、仕上げ（デジタルペイント、画像処理）、監督、背景、撮影。（その他、SFXデジタル映像、CGクリエイター（ゲーム）等も）	アニメーター、仕上げ（デジタルペイント、画像処理）。
入学者の学歴	高卒約60%	高卒90%	高卒55%	高卒60%強
入試	実技と面接	書類と面接	書類と面接	書類と面接
カリキュラムと教育スタッフ	2年制、企業が現役及びOBを派遣	2年制、非常勤講師（現役アニメーター）	2年制、内部講師（業界OB）中心	1年制、内部講師（業界OB）中心
インターンシップ	2年次、8週間	講師のプロジェクトに参加	2年次、期間は不定	なし
業界就職率	100%。離職者も少ない	来年から	70%	90%

の事例では、2年間の学科への入学に際して、作文や作画・動画・レイアウトなどコースに応じた課題試験を実施している点も特徴的である。他方、残る3校についてはすべて入学時の実技試験は実施していない。また、制作現場との連携については、B校のように現役アニメーターのみを教育スタッフとして、カリキュラム編成も行わせている事例や、インターンシップを制度として実施している事例（C校）があるものの、全般にわたる連携はみられない。

2 課題

(1) 専門学校と企業との連携構築

企業と教育機関との連携が、第1の課題である。企業附属のA校を除く専門学校3校ともに、「学校と企業との間に溝がある」と感じている。前節でみたように、制作会社は新人教育の余裕がなく、専門学校生の即戦力としての技術不足を問題視する一方、学校側は、off-JTによる即戦力の育成には限界があるため、企業には新人を育てる意識を持ってもらいたいと考えている。両者の期待が合わず、現状では、老舗専門学校を除き、在学中の企業内実習を制度化できていない。他方、C校の事例に示されているように、アニメーション制作のデジ

タル化にあたって、アナログ技術からの転換の仕方が各社各様であるため、業界標準化を求める声があり、企業と学校との情報交換の必要性も高まっている。

人材育成については、2004年11月に、アニメーション作品を中心としたCG制作プロダクションの(株)白組と、教育事業を展開するヒューマンアカデミー(株)の提携により、共同の人材育成機関「白組ヒューマンスタジオ」が設立されるなど、新たな連携に向けた胎動もみられる。この提携にあたって、専門学校側には校内実習だけでは企業から求められるスキルの修得が困難であること、企業側には業務拡大に伴う人材不足と即戦力人材の必要性という問題意識があった。具体的には、学校側は同校のCG関連学科から選抜された「素養のある人材」(12名上限)と「場所・機材」(ワークステーション等PC機材、ソフト)を、制作会社はゲーム、アニメなどの「実際の制作業務」と「プロの指導員」(常駐4名)を提供し、1年間のインターンを実施するとしている。また、実習3か月目までに実習生の評価を実施し、以後はA～Cの各習得ランクに応じた報奨金も支払われるとともに、優秀な研究生は白組の正社員に登用される。

こうした事例は、産学協同による人材育成ニーズが存在することを示しており、連携の構築にあたっては、D校の事例で指摘されているように、行政によるコーディネート機能の発揮が求められている。

(2)教育機能の強化

いまひとつの課題は、即戦力育成に向け、ある程度の人材の絞込みを行うべきかどうかである。先の企業調査でも示されている通り、企業サイドには専門学校入学時の選抜を求める意見がみられる。事実、入学時に選抜を実施し、少人数教育を実施している企業附属のA校では、100%という業界就職率はもとより、その後の歩留率が75%と極めて高い。しかし、専門学校3校のききとりでは入学後もスキル向上に可能性があり、仮に入学時に希望していた作画が下手な学生でも、CG作成や制作マネジメントといった別の職種を選択することでアニメーション業界に進む余地があるため、入学時の選抜には否定的な意見が多い。

現状では、専門学校への進学は適職探しの要素もあるため、水準別クラス編成や、学科課程卒業後の「研究科」の設置など、育成コンセプトに応じたコース設計の検討が必要であろう。

第4節 集積地域自治体の支援施策

1 取り組みの概況

(1)杉並区の取り組み

東京国際アニメフェア実行委員会の推定によると、2002年時点で、日本には約440社のアニメーション制作会社が存在し、そのうちの約360社(82%)が東京都に集中していると

いわれる。東京都の中でも、練馬区と杉並区はともに 70 社以上の制作会社が立地しており、日本有数の集積地域となっている。2000 年代に入るまで、両地域ではアニメーション産業に注目することはなかったが、ここ数年の世界における日本のアニメーションの評価の高まりを受けて、両区でもアニメーション産業を地場産業として捉え、業界との連携と支援施策の検討・実施を始めている。

杉並区では、2000 年に山田宏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、アニメーション産業は明確に「地場産業」として位置づけられることとなった。以後、産業振興策が矢継ぎ早に計画・実施されている。その第 1 段階は、2001 年以後、年 1 回実施されているアニメーションフェスティバルである。フェスティバルでは、シンポジウムやアニメーション作品のコンペティション、上映会などが催され、区民や企業への PR 事業が行われている。また、フェスティバルにおいて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のを契機として、区内のスタジオ 9 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、フェスティバルへの参加や、協議会自らが著作権を有するオリジナルアニメの自主制作など、全国初の試みもなされている。

他方、地場産業支援としての基本計画は、2002 年に開催された杉並産学連携会議（座長：濱野保樹東大助教授）での検討を経て、03 年 2 月に策定された「杉並区産業振興計画」（平成 15～22 年度）において、①アニメ産業支援施設の誘致（アーカイブ（資料館）、シネマテーク（映画館）、ミュージアム、人材育成機関および研究所）、②アニメフェスティバルの開催、③アニメ、商店街、ものづくりとの融合事業への支援、④アニメを核とした観光ルートの整備、⑤新たな資金調達制度の開発、⑥経営体質の改善支援、⑦人材育成支援、⑧国、東京都への課題提起などを骨子とする振興策が策定されている。現在、①の資料館の設置・拡充や⑦人材育成支援策が既に実施されている。

（2）練馬区の取り組み

練馬区においても、業界最大手の東映アニメーションや虫プロダクションなど、全国有数の制作会社が集積していることから、第 1 段階の PR 事業として、「練馬アニメーションフェスティバル in 大泉」が 2002 年より年 1 回開催されている。フェスティバルの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を始めとする制作会社数社と商店会、アニメーションミュージアムの創設を目指して活動する NPO などが参加しており、アニメフェスティバルの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も実施されている。

また、第 2 段階の取り組みに向け、2004 年 7 月には、区内 48 のアニメーション制作会社が集まって「練馬アニメーション協議会」が創設されている。協議会の本格的な活動はこれからとされているが、今後、杉並区と同様に、人材育成支援策や資料館設立など、中長期的

長期的な支援策の検討が進められる。

ただし、練馬区におけるアニメーション産業は、漬物産業や伝統工芸と並ぶ「練馬を特徴付ける産業」の1つとしての位置づけに過ぎず、アニメーション産業を対象とした体系的な振興策の検討はこれからである点が、杉並区との差異である。

2 人材育成支援施策の実際と課題

前に述べたように、杉並区では体系的な産業振興計画が策定されており、その一環として、「すぎなみアニメ匠塾」と呼ばれる人材育成支援が実施されている。背景には、アニメーション産業におけるアニメーター（原・動画の作画担当者）の恒常的な不足があり、企業は、区からの訓練委託により人材育成のコスト負担が軽減されるとともに、杉並区も訓練後の塾生の区内企業への就職を前提とすることで、区内企業を人材面から支援することを目的としている。研修期間は6か月であり、塾生はアニメーターの第1ステップとして、研修先企業にて動画の作画を学ぶ。2002年度の第1期生の募集には、海外も含めた約40名の応募があり、企業関係者による静止画の審査と面接により、4名が合格した。現在、1期生（02年度）4名のうちの2名、2期生（03年度）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（8名）を募集している。なお、過去に匠塾をリタイアした生徒は2名であり、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。動画は他人の原画に動きをつける作業であり、自分の絵を描きたい人は耐え切れず、辞めてしまう人も少なくないためだという。

塾生には、専門学校や美大等で絵の勉強をしていた経験者が多い。また、応募者の割合は男性より女性のほうが多く、合格者においても同じ傾向がみられる。研修3か月目にしてアニメーターとしての実力を認められる塾生もいるほどレベルは高く、機会を増やすことで更なる人材発掘の可能性があることが示されている。また、修了生3名のヒアリング結果では、いずれも匠塾がきっかけとなってアニメーターの道に進んでおり、業界への入り口としての機能も果たしている。

ただし、今後の検討課題も指摘されている。6か月の研修期間は無報酬であり、他のアルバイトも時間的に不可能であるため、生活費は親による支援や貯金の取り崩しなどで賄われている例がみられる。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。

第3章 各セクターのアニメ産業支援

本章では、アニメ産業に関する各セクターの動きを報告する。政府関係は、2004年8月に行った聞き取り調査を中心にまとめた。このほか、城西地域を中心とする地方自治体、市民セクター、人材育成・教育の4分野に分けて記述した。

第1節 政府のアニメ産業支援

第1節は、関係省庁のアニメ産業に関する事業支援概要にあわせ、2004年8月に筆者が直接担当者から話をうかがった内容を加えて、城西地域に対する係わり合いの視点を中心に、各省庁の同地域に対する支援の全体像を浮かび上がらせていく。

1 内閣府

(1)内閣官房知的財産戦略推進本部事務局

ア 知的財産戦略会議と知的財産戦略本部

政府は、産業の国際競争力の強化、経済の活性化の観点から知的財産の重要性が高まっているなか、知的財産戦略を早急に樹立し、その推進を図るため、内閣総理大臣が参集を求め知的財産戦略会議を2002年3月から2003年1月まで開催した。この間、2002年7月に「知的財産立国」実現に向けた政府の基本的な構想である知的財産戦略大綱を策定し、12月には、知的財産基本法（平成14年法律第122号）を制定し、内閣総理大臣を本部長とする、知的財産戦略本部を内閣府内に設置した。また、知的財産政策の重要課題について検討するために専門調査会であるコンテンツ専門調査会を設置し、2004年4月に「コンテンツビジネス振興政策」をとりまとめ、戦略本部に報告した。

イ 知的財産推進計画

知的財産戦略本部では、2004年5月に、知的財産推進計画2004を発表した。総論部分で、「特許やノウハウ、映画・ゲームソフトなどのコンテンツといった知的財産を国富の源泉として、これを最大限に活用することにより、一刻も早い『知的財産立国』の実現を目指すところだが、我が国経済が持続的成長を続けていく上での喫緊の課題である」（内閣府〔2004, p4〕）としている。とくに、第4章のコンテンツビジネスの飛躍的拡大においては、「我が国経済の牽引役として期待されるばかりでなく、海外における我が国のイメージ向上にも大きな役割を果たしており（いわゆる『ソフトパワー』）、国家戦略を考える上で重要な分野である。」（内閣府〔2004, p78〕）とし、この分野の産業を積極的に支援していく姿勢を明確に打ち出した。そして、計画には、4月に報告されたコンテンツ専門調査会の「コンテンツビジネス振興政策」をベースに、業界の近代化・合理化を支援や人材育成の強化など、12項目にわたる、多様な戦略項目をあげている。

ウ 城西地域への支援概要

知的財産推進計画作成にあたり、またその後の展開について、聞き取りを杉並区などに対して行っている。アニメ資料館開設をはじめとする事業が展開し、また各自治体がそれぞれに動き始めていることの把握に努めている。

知的財産戦略推進本部は、直接的な事業を行うところでないが、戦略本部推進計画に基づいた、各省庁の動きや都道府県レベルだけでなく、何か実験的なものも含めて、この地域をフィールドとできるような知的財産推進計画の事業アイデアがある場合の連絡体制の強化を図っている。

(2)政策統括官経済財政分析担当

ア 城西地域を世界有数のアニメーション産業地として紹介

『地域の経済』は、旧経済企画庁が、1987年から国内各地域における経済動向の総合的な把握と問題点の指摘を目的として毎年刊行されてきた『地域経済レポート』を引き継ぐものとして刊行されている。2003年11月に『地域の経済 2003—成長を創る産業集積の力』が刊行された。ここでは、産業集積の一種である「クラスター」に着目し、地域集積の活性化を模索する10の地域の事例紹介で、杉並区と練馬区は、課題に直面する世界有数のアニメーション産業集積として、紹介されている。

報告では、この地域が民間企業によって発展し、都市部に自然発生的に形成されたアニメーション産業の集積であり、世界で放送されるものの約6割が日本で制作されたものであるが、デジタル化への対応の出遅れ、経営基盤の弱体化、人材不足の問題が生じている。このため、杉並区が先行して産業支援策を開始し、アニメーションセンターの誘致の検討、人材育成に対する杉並区の支援の状況や動き出した国のアニメーション産業支援策が記述されている。

イ 城西地域への支援概要

報告書作成にあたり、調査官が杉並区役所を訪れ聞き取り調査や、アニメ資料館などを調査していた。城西地域のアニメーション産業が、従来から産業集積地として全国的に有名な新潟県三条市及び燕市の製造業（金属製品）や大阪府東大阪市の製造業（金属製品、一般機械など）と同列に産業関係の国の報告書に登場した。担当部門は、政策官庁のため、直接的な実施事業はないが、今後も、地域経済の最新の動きを産業振興の視点を加えて分析していくとのことである。

2 経済産業省

経済産業省は、産業振興政策の中心となる省庁である。現在全国的な展開を行っている「産業クラスター」政策などアニメ産業に関して中心的な官庁でもある。

(1)商務情報政策局文化情報関連産業課（メディアコンテンツ課）

文化情報関連産業課は、情報処理の促進に関する事務のうち、符号、音響、映像その他の

情報の収集、制作及び保管の促進や情報処理の促進に関する事務のうち、ゲーム用ソフトウェアに関する事、映画産業その他の映像産業の発達、改善及び調整など、いわゆるメディアコンテンツ全般に関するものをその所管事項としている。「アニメーション産業の現状と課題」なども発行、日本動画協会の法人化支援やモデル契約書の策定・普及、コンテンツファイナンスの整備などの支援を行っている。

城西地域への支援では、「杉並区アニメーション振興戦略会議」（2003年7月～9月）に課長が委員として参加した。この報告では、アニメーションセンターの設置誘致、アニメをもとにした観光施策の充実の提言を行っている。今後この地域をフィールドとできるような知的財産推進計画の事業アイデアがある場合の相互対応や関東経済産業局を通じたアニメ事業者への各種育成事業や、有望な若手へのビジネスマッチングなどの事業展開の意見交換を行っているとのことである。

(2) 関東経済産業局

経済産業省の地方局である関東経済産業局は、関東圏の産業クラスターのひとつであり、東京都城西地域のアニメーション・コンテンツ分野も含められている、首都圏情報ベンチャーフォーラムを所管している。首都圏情報ベンチャーフォーラムは、NPO コミュニティー・サポーターズ³⁰との協働で人材活用・就労事業³¹を行ったり、東京コンテンツマーケット³²を共催し、この地域のアニメ産業の活性化を図っている。

今後の事業展開では、自治体の予算に反映させる仕組みづくりを行うこと、日本貿易振興機構事業との実務的な連携や従来型の個別補助金支出タイプでなく、地域のアニメ製作(制作)会社自らが努力することを前提にしつつ、行政がコーディネートするタイプの産業支援策に対して、該当自治体と連携を取ることに期待しているとのことである。

(3) 新産業創造戦略

経済財政諮問会議において 2004 年 5 月に『新産業創造戦略』が報告された。この報告書の新産業創出のためのアクションプログラム中には、「通常、コンテンツの製作は、他段階の製作工程を有し、その過程では数多くのクリエイター、技術者が関わり、現場で濃密なコミュニケーションが行われる。」（経済産業省[2004, p81]）と、前章まで説明した、労働集約型の現況を述べた上で、「アニメプロダクションの集積で有名な杉並区は、全国に約 300 あるアニメスタジオのうち 60 以上が集まっている。」（経済産業省[2004, p81]）と、杉並区の集積状況が記述されている。

同報告では、新しいコンテンツ市場の立ち上げやコンテンツ産業の構造改革を構築することを 2010 年までのアクションプログラムとして掲げられている。

³⁰ コミュニティー・サポーターズの活動については、本章第 4 節で述べる

³¹ 2004 年 7 月に「コンテンツ業界研究フェア」として、プロダクション・IG、スタジオ 4℃、テレコム・アニメーションフィルム、Gonzo といった制作会社 4 社による合同就職説明会が開催された。

³² 映像系コンテンツに携わる中小・ベンチャー企業や新規参入を目指す事業者を対象に、2004 年は 10 月に東京国際フォーラムで開催

3 文部科学省

(1)文化庁文化芸術課

ア 文化芸術振興基本法

2001年12月に制定された文化芸術振興基本法の第9条で「国は、映画、漫画、アニメーション及びコンピュータその他の電子機器等を利用した芸術（以下『メディア芸術』という。）の振興を図るため、メディア芸術の製作、上映等への支援その他の必要な施策を講ずるものとする。」と、法文上で、漫画やアニメーションを芸術として振興することをはじめて明記した。

イ 文化庁メディア芸術祭

1997年度からはじまり、8回目を迎える「文化庁メディア芸術祭」は、メディア芸術作品および作者を顕彰し、その創作活動を支援、紹介し、先端的なメディア芸術の鑑賞機会（受賞作品展・同時開催イベント）を提供することで、わが国のメディア芸術の振興を図ることを目的としている。東京都城西地域との関係では、メディア芸術祭開催後の、地方開催展のうち、アニメーション部門受賞作品展を、拡充後の杉並アニメ資料館で企画展として恒常的に開催することや、芸術作品としてのアニメーションなどを著作権調整含め、文化庁と共催で同資料館の常設映像ルームで上映、文化的創作活動として、基本的なアニメーション原理を利用した制作ワークショップを東京都城西地域での学校教育（または、シニアを含めた生涯教育）で行うこと。その他、文部科学省関連のアニメーション関係資料の収集・保管に関しても、同資料館の活用が可能かのアイデアが浮かんでいるという。

4 厚生労働省

(1)職業能力開発局技能五輪国際大会準備室

2007年に静岡県静岡市・沼津市で、日本開催は1985年以来22年ぶり三回目となるユニバーサル技能五輪国際大会が開催される予定である。この大会では、先端産業に係る職種、若者に魅力のある職種等の追加で、「また、アニメ制作、ゲームソフトクリエイターなどのように若者に人気のある職種のうち、競技大会になじむものがあれば新規に提案することを検討する。」（静岡県[2003, p6]）とアニメ関係も参加が検討され、この調整に東大濱野教授³³や日本動画協会にも打診している。大会の目的が単に金メダルを取るためでなく、その前提の人材育成を中心に考え、濱野教授や日本動画協会と杉並区との関係からの東京都城西地域への協力のうち、大会に向けての地場での人材育成で対応が可能かを検討している。

³³ 濱野保樹東京大学大学院教授、杉並区アニメーション振興戦略会議の座長も務めた。

第2節 自治体のアニメ産業支援

第2節は、地方自治体のアニメ産業振興事業の概説をする。はじめに城西地域を包括する広域自治体の東京都施策、次に城西地域の自治体のうち、振興施策が先行していると考えられる杉並区とアニメ製作（制作）会社が最も多く所在している練馬区の取り組みの対比を中心に述べる。また、武蔵野市、三鷹市の事業も紹介し、最後に全国の自治体の中でのアニメ産業に関するいくつかの動きを紹介する。

1 東京都の産業支援

(1) アニメ産業振興に関する報告

ア 産業分野全般からみた調査

東京都の産業分野全般からみた、アニメ産業の調査は、東京都商工指導所が、1999年3月に報告した『情報メディア・コンテンツビジネスの事業化戦略—事業創造・事業革新のための調査研究報告書』では、東京都における有望分野、有望事業21分野の一つ「情報メディアコンテンツ分野」の事例研究にアニメ制作会社があり、「下請けがつくったキャラクターの権利は、下請けに還元されない仕組みになっている。行政に要望を出したり、意見交換して改善すべきである。」（東京都[1999, p192]）などの行政への要望が報告されているが、アニメ産業に特化したものではなく、情報メディアコンテンツ産業の全般の報告となっている。

次に、2003年3月には、『産業集積の活性化に向けた産業政策のあり方に関する研究調査報告書』³⁴が出され、産業集積の活性化による地域経済の安定の方向性を探るために、「集積地ごとに設定した特定の分野について」（東京都[2003b, p17]）集積全体の実態を把握している。そして、「杉並・三鷹・武蔵野地区（城西地域）＝『情報コンテンツ関連分野』（東京都[2003b, p18]）として、アニメ産業を中心とするコンテンツ産業の東京都市城西地域の産業分析を行っている。

イ アニメ産業振興策

アニメ産業振興を直接うたったものでは、2002年4月に、学識経験者、アニメ産業関連事業者、行政関係者からなる「アニメ産業振興方策検討委員会」を設置し検討を開始し、2003年3月に『アニメ産業振興方策に関する報告』が出された。報告中の現状と課題では、アニメは東京の地場産業だが、韓国・中国等の躍進やクリエイター等の人材不足、デジタル化の遅延、製作資金の調達困難などの課題に直面していること。今後の戦略で、優秀な人材の育成、デジタル化の促進、アニメビジネスの再構築、国際競争力の強化を4つの戦略課題として、この戦略に沿った実施事業の提案を行っている。戦略提言中、「多くの大学・大学院にア

³⁴ 本報告は、東京都における産業集積の特徴を地域別業種別に、かなり細かく分析しており、東京都市城西地域のアニメ産業(特定の分野は「情報コンテンツ関連分野」としているが、実質上アニメ産業が中心となる)の他、地域比較の集積特徴など、示唆に富むものがある。

アニメ関連学部を創設し、クリエイターやプロデューサー等を育成する教育環境を整備する。」(東京都[2003a, p23])などのほか、別に1章を使いアニメ産業の振興拠点の整備、「本委員会としては、アニメ産業の拠点として『東京アニメセンター(仮称)』(以下『センター』と言う。)の設置を提案する。」(東京都[2003a, p48])と、東京アニメセンター(仮称)の設置を提案し、センターのコンセプトや機能、施設のイメージを提案している。

(2)東京国際アニメフェア

東京都のアニメ産業振興で最大のものは、東京国際アニメフェアの開催である。これは、東京都が中心となり、アニメ産業関係事業者や行政関係者による実行委員会方式により、第1回は、2002年2月に東京ビックサイトで開催された「新世紀東京国際アニメフェア21」である。以後、毎年開催され、2005年は3月に東京ビックサイトで開催が予定されている。

「アニメ産業の発展を目的とする国内初の国際的フェア」(新世紀東京国際アニメフェア21実行委員会[2002, pp2-3])のように、他のアニメフェア³⁵が、地域振興や文化芸術作品の発表表彰の側面が強いのに対して、アニメ産業に関する国内最大の商取引の場を強めたものである。これには、石原東京都知事の意味³⁶が反映され、事業規模も大きく、2004年3月の東京国際アニメフェアの公式来場者数は、ビジネスデー18,609人、一般公開日54,164人、合計72,773人。出展者数166者(国内135、海外31)³⁷と大規模に行われている。予算規模も大きく、東京国際アニメフェア2003の予算規模は、4億円³⁸であり決算額も3億6千万円余りとなっている。

(3)地場産業観光事業

東京都のアニメ産業に対する事業のもうひとつの柱が、「地場産業観光」である。

2001年11月報告の東京都産業労働局、『観光産業振興プラン』では、「東京国際アニメフェアの開催」(東京都[1999, p18])のほかに、「産業集積地域観光ルートの開発」(東京都[1999, p29])に、「アニメーションの製作会社が集積している荻窪、吉祥寺、三鷹などの中央線沿線等、ビジネスマンだけではなく多くの人々にとっても、世界的なレベルの産業に興味はそられる。そのために、産業を新たな観光ルートとして開発していく。」(東京都[1999, p29])と、アニメ産業の観光をこの地域の目玉にし、力点を入れることとしている。これを受けた、2004年3月の『東京都観光まちづくり基本方針』の「1特色ある産業を基軸とした観光まちづくり」では、「例えば、杉並・三鷹など世界に類を見ないアニメ産業の集積」(東京都[2004b, p39])を観光資源として活用していくとして、そのための推進体制作りの推進マニュアルなどが報告されている。

³⁵ 10回目を迎えた、2004年8月に開催された広島国際アニメーションフェスティバルなどがある。

³⁶ 石原知事個人の公式ウェブサイトにも、「『東京国際アニメフェア』東京のアニメを世界に」の項目(<http://www.sensenfukoku.net/policy/anime/index.html> 2004.12.20)があり、多くのページを割いてアニメ産業に関する現状課題と支援施策を述べている。

³⁷ 「東京国際アニメフェア2005」公式ホームページ(<http://www.taf.metro.tokyo.jp/outline/index.html> 2005/01/01)

³⁸ 東京国際アニメフェア2003会計報告による。

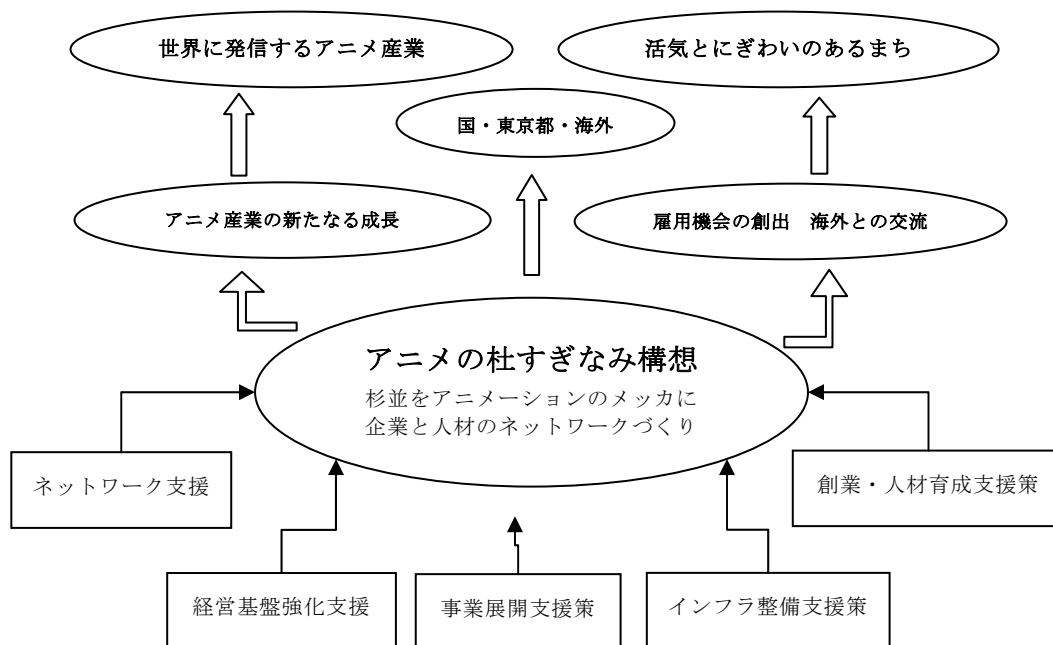
2 杉並区の産業支援

(1) 産業振興計画と「アニメの杜すぎなみ構想」

杉並区では、新たな産業振興計画策定に先立って、2001年の3月に『新産業実態調査報告書』をまとめた。この報告書には「小分類で見ると、『2A アニメ製作』が、30.8%と抜きん出て高く、都内随一の事業所集積を要していることがわかる。」(杉並区[2001b, p17])と、アニメ製作(制作)会社の高い集積を指摘していた。そして、杉並区が2003年2月に策定した『杉並区産業振興計画』で初めてアニメーション産業を取り上げ、みどりの産業³⁹のひとつとして、「特に住宅都市杉並の環境と共生し、良好な住環境を保全しながら発展していく産業分野」(杉並区[2003a, p2])であり、「こうした世界に通用する地域の産業資源であるアニメーション産業の集積をひとつの核として、地域経済を牽引する有力な地場産業としての発展支援を行う」(杉並区[2003a, p5])と、アニメ産業を行政が支援していく事を明記している。実施組織では、2004年4月に産業振興課内に、「アニメ・新産業係」と「アニメ」を冠した組織を設けて事業推進している。

産業振興計画によれば、アニメの杜すぎなみ構想は、「アニメーション産業と地域経済との融合を図り、新たなビジネスチャンスや事業展開が生まれる環境を整備し、地域経済の活性化に繋

第3-2-1図 アニメの杜すぎなみ構想



杉並区[2001a]資料基に筆者作成

³⁹ 「環境と共生できる産業として、杉並区が打ち出した新たな産業概念」(杉並区[2003a, p2])

げていくとともにまちづくりに生かしていく。アニメーション産業の集積状態をさらに拡充させ、区内にアニメーションを中心とした情報内容や番組の産業立地を促進し、シリコンバレーやハリウッドのように世界に発信できる産業としての発展をめざしていく。」(杉並区[2003a, p33])となる。第3-2-1図はこの体系図である。

(2)行政のアニメ産業振興事業

ア 戦略会議報告

アニメ産業関係者と大学等の研究機関が連携し、地域に新たな文化的・経済的効果をもたらすことを目的に2002年4月に「杉並産学連携会議」を開催し6月に「アニメーションアーカイブに関する提言」をまとめ、アーカイブ設置の必要性を国等に訴えた。また、2003年7月に産学連携会議を受け、「杉並区アニメーション振興戦略会議」を設置し、経済産業省文化情報関連産業課長も委員とする戦略会議を開催し、9月にアニメーションセンターの設置誘致、アニメをもとにした観光施策の充実の提言を行った。

イ 「杉並アニメ資料館」の開館と拡充

2003年4月にアニメ資料の収集・保管デジタル化の進行などによって失われつつある貴重なアニメーション資料の収集を行い、全国で初めて、特定のキャラクターや作家・作品がテーマでなく、東京都城西地域を中心とした日本のアニメーション全般をテーマとした資料館40を開館した。このアニメ資料館は2005年の3月には、規模を拡充し「アニメーションミュージアム」として、日本動画協会に運営を委託のうえリニューアルオープンの予定である。

ウ イベント等PR事業

東京都の「東京国際アニメフェスティバル」より早く、2001年4月に「杉並区の世界一を楽しもう」をテーマにした地域イベント、「アニメーションフェスティバル2001 in 杉並」を区内のアニメ事業者を中心に、東京商工会議所杉並支部、女子美術大学(杉並区和田)、NPOなどで構成される実行委員会を結成して開催し、この後毎年開催している。また、東京都が主催する東京国際アニメフェアへ出展及び区内スタジオの出展支援や関連企画を開催している。

エ 人材育成「すぎなみ匠塾」

2002年から、スタジオ集積地という特徴を活かし、制作現場を「教室」とした、カリキュラムを中心の研修期間6ヶ月の現場アニメーター実践養成事業「杉並アニメ匠塾」を行っている。「匠」の名の通り、ベテランアニメーターによる、アニメーション現場での実践的教育システムであり、区内中小事業者では困難になっている人材育成を支援する事業として実施している。過去3回の募集では、北海道から九州まで、全国から多くの応募があり、修了生

⁴⁰ アニメ・漫画作家の出身地等ゆかりの地での、記念館の例は、「手塚治虫(兵庫県宝塚市)」、「水木しげる(鳥取県境港市)」、「石ノ森章太郎(宮城県中田町)」、「やなせたかし(高知県香北町)」の他にも全国で例が多く、また、練馬区には東映アニメーションスタジオ内に同社作品の「東映アニメーションギャラリー」が2003年3月にオープンしている。

の多くが区内のアニメーション制作会社に就職している。

(3)各種団体との連携

ア 杉並アニメ振興協議会と自主制作アニメ

「アニメーションフェスティバル 2001 in 杉並」実行委員会をきっかけとして、区内のスタジオに横のつながりが生まれ、2001年8月に区内のアニメ製作（制作）会社23社で構成される地域を核とした初の業界団体である「杉並アニメ振興協議会」が発足した。協議会は、アニメ産業がかかえる課題に取り組み、新しい事業展開を促進すると同時に、イベントの開催や地域への貢献を通していくことで、日本のアニメ産業全体の活性化を図っていくことなどを目的としている。協議会は、杉並区の「アニメーションフェスティバル」「アニメの杜すぎなみ匠塾」など、区との協力による事業展開も活発に行っている。また、協議会としての自らが著作権を有する、オリジナルアニメーションの製作を進め、「スギナミブランド第一弾」としたアニメ作品「サヨナラみどりが池」は、2003年7月に完成した。

イ 商工会議所、地元商店会

東京商工会議所杉並支部は、区内アニメーション産業の支援に積極的に行い、調査報告⁴¹や関連イベントへの出展支援を行っている。

地域の商店街では、杉並の中でも特に集積度が高い西武新宿線上井草駅近辺では、地元商店街がスタジオの協力を得て「アニメタウン上井草」をうたい、「ガンダム」キャラクターをあしらった装飾などを行っている。2003年12月の商店街アニメ祭りでは、空き店舗に地元のサンライズ社の協力で、区内にある女子美術大学の学生による、「ガンダム」シャッターが完成した。また、杉並区商店会連合会では、江戸開府400周年事業に「アニメと杉並」と題して、都庁前広場でブースを出店した。

ウ 小中学校等教育機関

区立の小中学校では、職業体験分野でのスタジオ見学・アニメーターとの懇談希望や、「総合的な学習」・「土曜教室」の中でアニメを研究・制作する学校も出てきて、地元アニメーターの協力によりアニメーションの原理によるワークショップをアニメ資料館で開催し、また区内小中学校全部の図工・美術の教師の教育研修会で、杉並アニメ振興協議会会長によるアニメーション産業の取り組みの講演会が行われた。

エ 観光とアニメ

民間ベースの市場性を前提とした観光分野でも、ドイツ、アメリカ、オーストラリアから、日本のアニメーションを目的とした観光ツアーが、杉並アニメ資料館や区内のアニメーションスタジオの見学に訪れている。また、2004年3月に開催された東京国際アニメフェスティバル開催に合わせて、オーストラリアのメルボルンから来日する観光団は、杉並アニメ資料

⁴¹ 第1章で報告した実態調査以外に東京商工会議所杉並支部[2003]、『すぎなみアニメーアニメのまち杉並世界に発信』がある。

館やアニメスタジオ等を見学のほか、日本の文化としての「夜の居酒屋談義」を含む地元アニメーターたちとの交流が、パックスツアーのコースで実施された。

3 練馬区の産業支援

(1) 「アニメのふるさと」練馬区

練馬区は、東京商工会議所練馬支部を中心として、「アニメのふるさと練馬」を標榜し、これを地域活性化のひとつとして推進している。

練馬区は、東映動画（現東映アニメーション）『白蛇伝』製作以来の歴史を有し、アニメ製作（制作）会社数も杉並区を上回る数があるといわれている。また、第2章で述べたように、アニメ産業集積は、練馬区を中心に始まったことを考え合わせると、「アニメのふるさと」を標榜することは、自然な流れといえる。

(2) 商工業振興計画上の位置づけ

産業振興計画上のアニメ産業の位置づけは、杉並区が産業振興のひとつの柱と明確に位置づけているのに対して、練馬区商工業振興計画では、「(4)練馬を特徴づける産業のPR 練馬の産業を区内外にPRするために、漬物産業、伝統工芸やアニメ産業など区内でつくられた製品を産業フェア等のイベントで展示するほか、企業見学会などを実施する。」⁴²とPRに限定した計画となっている。また、(仮称)練馬区産業振興基本条例が検討されているが、ここでも観光資源のひとつの位置⁴³づけとされている。

(3) アニメフェスティバルと実態調査

練馬区では、2002年から「練馬アニメフェスティバル in 大泉」を、東映アニメーションのある大泉地区で実施している。最近では、2004年3月に練馬区長を名誉委員長、東映アニメーション株式会社代表取締役会長を委員長に以下、アニメ関連会社と地元商店街や関係NPO等が参加する実行委員会方式により第3回が開かれた。催しの目的は「この事業は、東京国際アニメフェア2004に協賛し、『アニメのふるさと練馬区』のアニメ産業を区内外にアピールするとともに、大泉学園駅周辺の経済活性化に資するために開催されます。」⁴⁴。このほかにも、東京商工会議所練馬支部では、2003年に『練馬区アニメ産業実態調査報告』を出し、また2004年の東京国際アニメフェアにも出展を行い、練馬のアニメの歴史や区内アニメ会社の作品紹介を行っている。

⁴² 練馬区商工業振興計画

(http://www.city.nerima.tokyo.jp/sangyo/keikaku_shoko/3.html-323 2003.12.25)

⁴³ (仮称)練馬区産業振興基本条例

(http://www.city.nerima.tokyo.jp/sangyo/sangyo_kaigi/text.pdf 2004.12.30)

⁴⁴ 練馬区オフィシャルウェブサイト(<http://www.city.nerima.tokyo.jp/sangyo/anime/> 2004.8.19)

(4) アニメ協議会結成

2004年7月には、杉並区に続きアニメ協議会が結成された。東商ニュースライン⁴⁵によると、「東京商工会議所練馬支部（会長＝井戸勤・アンテンドゥ社長）は7月26日、区内アニメ関連事業所と協力して『練馬アニメーション協議会』の創立総会を開いた。練馬区は日本アニメ発祥の地で、多くの事業所が集積することから、アニメ産業の育成を図ることが狙い。」であり、「新しいアニメビジネスの模索や新たな販路の開拓のため、勉強会や研究、意見交換を行うとともに、国や都、区などの施策について情報収集し、あわせてアニメ産業への支援を働きかける。同協議会は48社で発足したが、順次会員を拡大していく予定。」と、商工会議所が中心となって事業推進している。

4 武蔵野市と三鷹市

(1) 「吉祥寺アニメワンダーランド」武蔵野市

武蔵野市の「吉祥寺アニメワンダーランド」は、1999年から他の城西地域のイベント事業よりも早く実施されている。その特徴は、「吉祥寺アニメワンダーランド2004」のウェブページ⁴⁶によれば、「武蔵野商工会議所と地域コミュニティ、そして在住・ゆかりの漫画家/アニメスタジオが主体になり1999年度より開催してきた全国的にも例を見ない街と漫画家/スタジオが一緒に開催してきたお祭りです。」また、「1970年代中央線文化の中心地でもあった吉祥寺は中央線文化を背景に展開したマンガ、アニメを生み出して来た中心地でもあり、スタジオジブリをはじめ数多くの制作スタジオや作家陣とゆかりをもっています。吉祥寺では地元商工業者とクリエイター、行政、教育機関が協力して事業に取り組む体勢づくりをはじめ、吉祥寺に新たな魅力を付加していくべく観光リソースを整備しており、その一環として吉祥寺アニメワンダーランドを開催しています。」と、城西地域最大のターミナル駅でもあり、全国的にも高い知名度を持つ吉祥寺を全面的に出し、吉祥寺駅を中心に井の頭公園なども会場にしたイベント事業を展開している。

(2) 正式名称「三鷹市立アニメーション美術館」三鷹市

2001年10月に開館した、三鷹の森ジブリ美術館は、正式名称は「三鷹市立アニメーション美術館」である。同館のウェブページ⁴⁷によれば、「美術館の管理運営は財団法人『徳間記念アニメーション文化財団』が行っています。この財団法人が美術館の管理運営を行うために、三鷹市は条例で美術館の管理運営法人に指定しています。この財団法人は、三鷹市、株式会社徳間書店、日本テレビ放送網株式会社が主体となって設立されました。」という形態に

⁴⁵ 東商ニュースライン 2004年8月18日記事

(<http://www.tokyo-cci.or.jp/shimbun/newsline/main.htm> 2004.12.1)

⁴⁶ 吉祥寺アニメワンダーランド2004

(<http://www.kichifes.jp/wonderland/about/about.html> 2004.12.23)

⁴⁷ ジブリ美術館設立の経緯はジブリ美術館ウェブページ

(<http://www.ghibli-museum.jp/welcome.html> 2004.12.1)に詳しく記載されている。

より、運営されている。

ジブリ美術館は、宮崎駿とジブリ作品の世界的な名声に加え、見学者数の平準化を図る、入場券事前予約制度など独自の入館方法を取りながら、美術館の入館者への対応を行っている。入館者は、2003年度68万人であり、三鷹市では、これを中心に観光事業を展開し、三鷹駅前からの直通バスなど、観光客を呼び込む施策を行っている。また、三鷹市は『三鷹市産業振興計画 2010 素案』では、ジブリ美術館以外にも、アニメ産業の集積やアニメ関係のNPO 市民セクターとの展開を記述している。(三鷹市[2003, p52-53])

5 他地域の自治体の動き

城西地域のアニメ産業振興支援を述べてきたが、アニメ産業支援を行っている全国の自治体では、横浜市は映像部門で高度な知的産業への対応を行う東京芸術大学を誘致し、大阪市のデジタルときわ荘プロジェクトは、西武池袋線要町にあった「トキワ荘」を模して、デジタル・コンテンツの振興を目指している。このほか、県レベルで対応している岐阜県と佐賀県を簡単に紹介する。

(1)岐阜県「ぎふ次世代アニメ研究会」と「飛騨国際メルヘンアニメ映像祭」

「ぎふ次世代アニメ研究会」⁴⁸は、「『次世代アニメ』を岐阜の産業に」としてアニメーションが岐阜県の新しい産業として育成するための方策を産学官が連携して研究することを目的に2002年10月に大垣市で開催された。研究会は、2003年に日本動画協会の理事長でもある手塚プロダクションの松谷代表取締役を招いての講演会を行い、2004年は、教師向けのアニメ制作講座などを実施している。

岐阜県は、次世代アニメ研究会活動のほか、マンガ立県施策やデジタル・コンテンツを中心とした産業・文化のイベントの大きなもので、「飛騨国際メルヘンアニメ映像祭」⁴⁹を2003年から行い、2005年3月に第三回目の開催が予定されている。

(2)佐賀県「アジアのハリウッド構想」

2004年2月定例県議会での知事説明によれば⁵⁰、「本格的なデジタル化時代を迎え、デジタルコンテンツ分野における文化を育むとともに、新産業や雇用を創出するため、ショートムービーの制作や佐賀の風物の映像化など、『アジアのハリウッド構想』を具体化するための県民協働による取組を進めることとしております。」と、「アジアのハリウッド構想」とする事業を開始し、2004年度予算に関連予算を編成実施している。

⁴⁸ 岐阜県県政ニュースサイト(http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/gib/3_news/0210/3719.htm 2004.8.17)

⁴⁹ 飛騨国際メルヘンアニメ映像祭(<http://www.hida-anime.jp/top.html> 2004.8.19)

⁵⁰ 佐賀県定例県議会での2004年2月知事説明(<http://www.saga-chiji.jp/> 2004.8.19)

第3節 市民セクターの動き

アニメ産業振興は、政府や自治体を中心となり、これにアニメ関係事業者が関係するものが一般的だが、市民セクターからの動きもいくつかある、ここでは、練馬区と三鷹市を中心に活動する2つのNPOを紹介し、市民セクターの動きを紹介する。

1 アニメーションミュージアムの会

NPO法人アニメミュージアムの会は、その前身のアニメミュージアムを創る会を通じて、1994年からアニメ発祥の地である「練馬区にアニメーションミュージアムを」スローガンに活動している。ウェブページ⁵¹による活動目的は、「わたしたちNPO法人アニメミュージアムをつくる会は、アニメーションに縁の深い練馬区内にアニメーションミュージアムをつくることを目的に活動する市民団体です。通称アニメミュージアムの会といいます。」としている。

活動は、アニメ関係の講演会や戦後アニメ草創期の関係者への聞き取り⁵²や機関紙の発行、ホームページの運営などのほか、2001年夏の練馬区のこどもまつりに手づくりアニメコーナー出展のように、地域に根ざした地道な活動を行っている。

2 コミュニティー・サポーターズ

NPO法人コミュニティー・サポーターズは、1999年に認証され、現在は三鷹市を中心に活動を行っているNPO法人である⁵³。その活動の目的は、ウェブページ⁵⁴によると「東京西部地区を地盤としたNPOとして、これまで様々な地域振興活動を続けてきました。私どもは、これからの社会は世界を意識しつつ地域ごとの特徴を活かしたまちづくりをしていかなければならない、と考えております。そのために当NPOでは『地域資源に着目したまちづくり』を標榜し、東京西部地区の地場産業であるアニメーション制作業をはじめとする地域の資源を活かした各種のまちづくり活動を展開しています。」となっている。

活動当初は杉並区のアニメの杜すぎなみ構想にも関係した活動⁵⁵もあり、現在では三鷹市のSOHO事務所に主な活動拠点をおいている。コミュニティー・サポーターズは、行政機関とも密接な連携を行い、三鷹市産業振興計画素案にも「アニメーション等コンテンツ関連産業の推進と地域活性化に関する活動を行うNPO法人『コミュニティー・サポーターズ』」（三

⁵¹ NPO法人アニメミュージアムの会 (<http://olive.zero.ad.jp/~zbh28083/animan.html> 2004.12.13)

⁵² 2001年5月の機関紙紙上では、元東映動画のチーフカメラマンを囲んで東映動画初期の活動状態の聞き取りなどを行っている。

⁵³ 同法人の設立発起人は、元雑誌社勤務の現理事長の他、理事長の社会人仲間であった外資系証券会社のディーラーやベンチャー企業役員、国内大手企業の中堅サラリーマンなどであり、04年8月現在で正会員10名、準会員14名となっている。

⁵⁴ NPO法人コミュニティー・サポーターズ概要(<http://www.comsup.jp/npo/index.html> 2004.12.23)

⁵⁵ 設立前夜から現在までの動きは、同ウェブページ上の「市民ベンチャー型NPOとして—これまでの歩み—理事長ご挨拶に代えて〜」に詳しく述べられている。

鷹市 [2003, p54] とあり、自治体との連携が取りあげられている。また、経済産業省関東経済産業局との協働では、関東圏の産業クラスター事業のひとつである首都圏情報ベンチャーネットワークとの事業である「コンテンツ業界研究フェア 2004 Summer」を 2004 年に実施した。さらに、NPO では唯一、東京国際アニメフェアの実行委員になっている。

第 4 節 人材育成・教育分野の動き

知的立国を目指すために、第 1 節で述べた国の動きを中心に、全国では様々な動きがある。第 4 節は、人材育成・教育の分野のうち、高度専門的な動きの全般的な報告に続いて、城西地域の新たな動きを論述する。

1970 年代以降の自社内専門技術者養成制度が崩れてから今日まで、人材育成を中心とする教育・研究機能が弱いといわれていた東京都城西地域を中心とするアニメ産業に、同地域への大学院構想や専門学校に進出計画、都立学校のアニメ講座検討など、自社内でも始まった人材育成の仕組みと併せて、産業集積に対応し新たな研究・教育機関が誘引されている現象を報告する。

1 大学と大学院

(1) 東京大学

東京大学大学院では、2004 年 10 月からコンテンツ創造科学産学連携教育プログラム⁵⁶を実施している。これは、「先端的デジタル技術を活用し、国際競争力を有するコンテンツ産業を担う世界的水準の人材育成を目的」として、「大学院新領域創成科学研究科等の学内関連部局の協力を得て実施する 2 年間の履修コース」を定員 40 名で開始している。

(2) 東京芸術大学

東京芸術大学では、アニメを包括するコンテンツの中核としての映画に注目し、2005 年 4 月に映像研究科を新しい大学院⁵⁷として横浜市に開設する。これは、大学院映像研究科（修士課程）「映画専攻」として開講するもので、「映画は、21 世紀の基幹産業と期待されるコンテンツのなかでも、中核的位置を占めるものです。平成 17 年 4 月にスタートする映画専攻は、国際的に流通しうる物語を基礎とした映像作品を創造するクリエイター、および高度な専門知識と芸術性を併せもつ映画制作技術者を育成することを目的」としている。

(3) 杉並区の構造改革特区による大学院計画

杉並区によれば⁵⁸民間の教育産業事業者から、構造改革特区を活用した株式会社によるデジタルアニメーション研究科中心のアニメ大学院大学を杉並区内に設置したい旨の提案があ

⁵⁶ 東京大学大学院情報学環・学際情報学府 (http://www.iii.u-tokyo.ac.jp/gnrl_info/news/list04/15.htm 2004.12.10)

⁵⁷ 東京芸術大学 (http://www.geidai.ac.jp/topic/sintyaku_kiji/20041202/ 2004.12.23)

⁵⁸ 杉並区産業振興課聞き取りによる。

り、杉並区でも専門性を重視したアニメ大学院を特区により設置することは、アニメの杜すぎなみのイメージアップにもつながるとして、構造改革特別区域による専門職大学院の杉並区設置認定申請を行う予定であるという。

今後のスケジュールでは、2004年度中に申請を行い、2006年4月に専門職大学院開設を目指すとしている。すでに、構造改革特区認定による株式会社経営の大学院で、IT・コンテンツ分野の高度人材教育として、デジタルハリウッド大学院大学が2004年4月に千代田区で特区認可され、開校している。杉並区の動きはこれに続くものであり、東京都城西地域では初めてのものとなる。

2 専門学校と事業者の協働化

(1) インターシップを超える制度への動き

アニメ専門学校では、従来から、就職に際してその予定先の企業へのインターシップ制度が取り入れられていた。最近では、教育業界とアニメ関連会社との人材を協働育成活用システムともいう、アニメ関係事業者との企業内「研修」教育システムの委託を検討する動きがでてきている。

2004年11月に、教育事業を展開するヒューマンアカデミーと杉並区内にも制作スタジオがある、株式会社白組⁵⁹がCG制作人材育成で提携し、学校内でプロとインターンシップ生の合同によるCG制作業務を高田馬場にあるヒューマンアカデミー東京校内で開始するとの発表があった。設立目的等についてのプレス発表⁶⁰による設置目的は、

ヒューマンではこれまで専門職の即戦力となりうる人材の育成に力を入れてまいりましたが、CG制作の分野においては、校舎内実習だけでは企業から求められるスキルの修得が困難な為、実務レベルの実習環境整備が急務でした。一方で、白組は業務拡大に伴う人材不足の問題を抱え、即戦力として活躍できる人材を強く求めておりました。この両社のニーズをマッチングさせ、ヒューマンからは「制作場所」と「素養のある人材」を、白組からは「クライアントから受注された業務」と「指導員」をそれぞれ提供することで、新たなクリエイター養成スキームの確立と即戦力となりうる人材の育成を可能にしたいと考え、このたび包括的な協力体制を確立し「白組ヒューマンスタジオ」の設立となりました。

としている。また、具体的な共同内容は、

ヒューマンは全国各校舎のCG関連の学科を専攻する学生のうち、白組からの課題作成や面接などによって定期的（年次予定）に研修生を選出します。選出された研修生は「白組ヒ

⁵⁹ 株式会社白組はCGを中心とした映像の企画製作プロダクション。TVCMのNOVA、ゲームシリーズ『鬼武者3』のムービーを手掛けるなど、幅広い製作技術を持つ。2004年3月には、杉並区アニメ資料館で特別企画展も開催している。

⁶⁰ ヒューマングループ「ニュース&リリース」

(http://www.athuman.com/news/syosai.asp-040407_02 2004.12.6)

ューマンスタジオ」にて実際の CG 制作業務に従事します。優秀な人材は白組からの報奨金の支給を受けたり、白組に正式採用されることも可能となります。これにより、白組は実際の受託業務を遂行しながら、人材育成と優秀な人材の確保が可能となります。また、ヒューマンでは実務レベルの実習環境を整えられ、即戦力となりうる人材の育成が可能となるだけでなく、白組から派遣された指導員により、指導者不足の解消が図れます。また、全国の学生に「白組の直接指導による実務研修が受けられる」という統一の目標が与えられることで、学習意欲の向上につながるものと考えております。

スタジオの場所は新宿区とはいえ、東京都城西地域に隣接し本稿でも東京都城西地域集積の歴史に出てくる、西武新宿線の主要駅でもあり、日本動画協会も所在する高田馬場駅前にある。

(2) アニメ専門学校の東京都城西地域進出計画

従来専門学校は、その立地条件として交通の便がよいことを第一にしている。現在でもこの条件の一義的な意義は失ってはいないが、東京都城西地域は、住宅都市という性格や中央線文化の中心でもあり、全国の若者に対するイメージはプラス方向に強い。こうした動きに合わせて、複数のアニメ関連の人材開発・教育分野の事業者が、「アニメ産業の中心地」をキーワードに東京都城西地域に進出を予定しているとの情報⁶¹もあり、実際に場所確保に向けて、該当地域自治体へも相談レベルであるが、働きかけているとのことである。

3 都立高校とアニメ授業

公的な教育機関である、都立高校にも、城西地域がアニメ産業の中心地でありこれに対応する教育プログラムを開発する動きがある。

都立高校の制度改革で、杉並区内に所在する都立荻窪高校は、2007 年度から、杉並地区昼夜間定時制高校となる。2004 年 3 月に報告された「杉並地区昼夜間定時制高校基本計画検討委員会報告書」では、「同地区は、アニメーション産業の世界有数の集積地であり、多くのアニメーションスタジオがあり、アニメーターを市民講座に招くなども検討し、芸術の選択科目としてアニメーションを学べる科目を設置する。」（東京都 [2004a, p7]）と、世界最大のアニメ産業集積地の産業特性を生かした科目を選択科目に設置することにし、将来の就職も見据えた展開で、「4 年間で様々な科目を学習し、就職を目指す生徒の場合」（東京都 [2004a, p17]）にアニメーション基礎の科目を生徒の履修例に入れている。

筆者が 2004 年 8 月に教育庁学務部都立高校改革推進担当に行った、聞き取りによると、同報告書に基づき 2005 年度から、開設準備のための専任担当が置かれ、報告書にもある市民講座など地域に開かれた教育施設でこのための OB も含めたアニメ関係者へのアプローチなども行う予定とのことである。

⁶¹ 行政関係者やアニメ関係者からの聞き取りによる。

第3章付表 城西地域を中心とする関連年表

年	アニメ関係事業者	行政・市民セクター
1917年	1月下川凹天国産初のアニメ公開 5月北山清太郎 アニメ公開 6月幸内純一 アニメ公開	
1945年	10月新日本動画社設立 11月新日本動画社を日本漫画映画社に改組	8月第二次世界大戦終結
1948年	1月日本漫画映画社から分離独立し日本動画（のちの東映動画の母体）設立	
1953年	手塚治虫トキワ荘（西武池袋線豊島区椎名町）居住	
1957年	1月東映動画練馬区大泉にスタジオ建設	
1958年	10月初の長編カラー作品『白蛇伝』公開	
1960年	1月手塚治虫練馬区富士見台居住	
1961年	12月手塚治虫練馬区富士見台に手塚治虫プロダクション動画部設立翌年「虫プロダクション」となる(6月)	
1962年	10月竜の子プロダクション設立	
1963年	1月『鉄腕アトム』テレビ放送開始（虫プロダクション） 11月『狼少年ケン』テレビ放映開始（東映動画）	
1964年	8月東京ムービー設立 10月東京ムービー杉並区東田町に移転 10月『ジャングル大帝』テレビカラー作品放映開始（虫プロダクション）	
1965年	4月テレビ映画製作者懇談会発足	
1966年	3月テレビ映画製作者懇談会、日本動画製作者連盟に名称変更 12月『魔法使いサリー』（東映動画）放映開始	
1968年	3月『巨人の星』（東京ムービー）放映開始	
1969年	12月『アタック NO.1』（東京ムービー）放映開始	
1970年	4月『明日のジョー』（虫プロダクション）放映開始	
1971年	10月『ルパン三世』テレビ放送開始（東京ムービー）	
1972年	株式会社マッドハウス設立 9月株式会社サンライズ設立	
1975年	3月株式会社スタジオディーン設立 12月株式会社葦プロダクション設立	
1978年	7月『アニメージュ』（徳間書店）創刊	
1979年	4月『機動戦士ガンダム』テレビ放送開始（日本サンライズ） 5月株式会社びえろ設立 12月株式会社ぎやろっぶ設立	
1986年	1月株式会社ジェー・シー・スタッフ設立 1月株式会社スタジオコメット設立	
1993年	8月有限会社ハルフィルムメーカー設立	
1994年		1月アニメーションミュージアムを創る会活動開始
1998年	10月株式会社ボンズ設立	2月第1回 文化庁メディア芸術祭贈呈式開催

年	アニメ関係事業者	行政・市民セクター
1999年	11月ポケモンシリーズ『ミュウツーの逆襲』米国上映公開	10月吉祥寺アニメワンダーランド 開催 12月NPO法人コミュニティ・サポーターズ認証 12月首都圏情報ベンチャーフォーラム発足
2000年	4月日本動画製作者連盟を日本動画協会と改称	9月杉並区21世紀ビジョン みどりの産業策定
2001年	7月『千と千尋の神隠し』公開	1月杉並区アニメの杜すぎなみ構想発表 3月杉並アニメーション事業実態調査報告書 3月杉並区『新産業実態調査報告書』 4月杉並区アニメーションフェスティバル2001 in 杉並開催 7月デジタルコンテンツ白書 発刊 9月杉並アニメ振興協議会設立 10月三鷹の森ジブリ美術館 開館 11月東京都『観光産業振興プラン』報告 12月文化振興芸術基本法制定「アニメーション含むメディア芸術の振興含む」
2002年	2月『ほしのこえ』東京単館上映 5月任意団体日本動画協会を有限責任中間法人日本動画協会へと法人化	2月杉並区立郷土博物館「人気アニメはこうして生まれた～東京ムービー阿佐谷時代」開催 2月「新世紀東京国際アニメフェア21」開催(2003年以降「東京国際アニメフェア」) 3月内閣府知的財産戦略会議開催 3月練馬区アニメフェスティバル in 大泉 開催 7月杉並産学提携会議『アニメーションアーカイブに関する提言』 7月内閣府知的財産戦略大綱策定 10月杉並アニメ匠塾開講 12月知的財産基本法制定
2003年	3月『千と千尋の神隠し』アカデミー長編アニメーション部門賞受賞 6月『日経キャラクターズ』(日経BP社)創刊 7月杉並アニメ振興協議会制作アニメ「サヨナラみどりが池」完成	2月『杉並区産業振興計画』アニメ産業が正式な産業計画に 3月東京都『アニメ産業振興方策に関する報告』 3月経済産業省東京コンテンツマーケット開催 3月日本貿易振興会『米国アニメ市場の実態と展望』報告 3月東京都『産業集積の活性化に向けた産業政策のあり方に関する研究調査報告書』 4月杉並アニメ資料館開設 9月『杉並アニメ戦略会議報告』 10月『練馬区アニメ産業実態調査報告書』 11月内閣府『地域の経済2003』「杉並区・練馬区アニメ産業が国の報告書に」
2004年	5月『イノセンス』カンヌ映画祭ノミネート 7月練馬区アニメ協議会設立	3月『東京都観光まちづくり基本方針』 3月東京都『杉並地区昼夜間定時制高校基本計画検討委員会報告』 4月知的財産戦略本部コンテンツ専門部会「コンテンツビジネス振興政策」報告 4月デジタルハリウッド大学院大学開設 5月『知的財産推進計画2004』報告 5月『新産業創造戦略』報告 7月コンテンツ業界研究フェア実施 10月東京大学大学院コンテンツ創造科学産学連携教育プログラム開始 11月白組ヒューマンスタジオ設立

(参考文献)

- アニメーションフェスティバル 2001 in 杉並実行委員会事務局[2001], 『アニメーションフェスティバル 2001 in 杉並—杉並区の世界一を楽しもう』.
- アニメーションフェスティバル 2004 in 杉並実行委員会事務局[2004], 『アニメーションフェスティバル 2004 in 杉並』.
- アニメーションミュージアムを創る会 [2001a], 「一号台が活躍したころ」、『アニメミュージアム』 NO.25
- [2001b], 「子供がいっぱい!」、『アニメミュージアム』 NO.26・27
- インター・カレッジ・アニメーション・フェスティバル 2003 実行委員会[2003], 『インター・カレッジ・アニメーション・フェスティバル 2003 ガイドブック』.
- 経済産業省[2003], 『アニメーション産業の現状と課題』.
- [2004], 『新産業創造戦略』.
- 静岡県[2003], 『2007 年ユニバーサル技能五輪国際大会を目指して—技能五輪・アビリンピック国際大会（静岡）有識者会議』.
- 首都圏情報ベンチャーフォーラム・University Studio @ TOKYO WEST [2004], 『コンテンツ業界研究フェアガイドブック』.
- 新世紀東京国際アニメフェア 21 実行委員会[2002], 『新世紀東京国際アニメフェア 21 公式ガイドブック』.
- 杉並区 [2001a], 『アニメの杜すぎなみ構想』.
- [2001b], 『新産業実態調査報告書』.
- [2001c], 『『アニメーションフェスティバル 2001』ガイドブック』.
- [2002], 『アニメーションアーカイブに関する提言』.
- [2003a], 『杉並区産業振興計画』.
- [2003b], 『杉並区アニメーション振興戦略会議報告書』.
- 東京コンテンツマーケット 2004 事務局[2004], 『東京コンテンツマーケット 2004 出展募集案内』
- 東京商工会議所杉並支部[2002], 『平成 13 年度杉並アニメーション事業実態調査報告書』.
- [2003], 『すぎなみアニメ—アニメのまち杉並世界に発信』.
- 東京商工会議所練馬支部[2003], 『練馬区アニメーション産業実態調査報告書』.
- 東京都 [1999], 『情報メディア・コンテンツビジネスの事業化戦略—事業創造・事業革新のための調査研究報告書』.
- [2001], 『観光産業振興プラン』.
- [2003a], 『アニメ産業振興方策に関する報告』.
- [2003b], 『産業集積の活性化にむけた産業政策のあり方に関する調査研究報告書』.
- [2004a], 『杉並地区昼夜間定時制高校基本計画検討委員会報告書』.

—— [2004b], 『東京都観光まちづくり基本方針』。
特別区協議会 [2000], 『特別区の産業振興に関する調査報告書—特別区産業振興研究会報告
資料室調査情報第 28 号』。
内閣府[2003], 『地域の経済 2003—成長を創る産業集積の力』。
三鷹市[2003], 『三鷹市産業振興計画 2010 素案』。
山口康男編[2004], 『日本のアニメ全史—世界を制した日本のアニメの奇跡』、テン・ブックス。

(参考ウェブサイト)

石原慎太郎公式ウェブサイト (<http://www.sensenfukoku.net/policy/anime/index.html> 2004.9.7)
NPO 法人アニメミュージアムの会 (<http://olive.zero.ad.jp/~zbh28083/animan.html> 2004.12.13)
NPO 法人コミュニティー・サポーターズ概要 (<http://www.comsup.jp/npa/index.html> 2004.12.23)
吉祥寺アニメワンダーランド 2004 (<http://www.kichifes.jp/wonderland/about/about.html> 2004.12.23)
岐阜県県政ニュースサイト (http://www.pref.gifu.lg.jp/pref/gib/3_news/0210/3719.htm 2004.8.19)
経済産業省『2001 年版中小企業白書』 (<http://www.chusho.meti.go.jp/hakusyo/h13/index.html>
2004.12.10)
経済産業省「アニメーション産業の現状と課題」
(http://www.meti.go.jp/policy/media_contents/downloadfiles/kobetsugenjyokadai/anime200306.pdf,
2004.12.18).
佐賀県議会 2004 年 2 月 知事の県議会説明 (<http://www.saga-chiji.jp/> 2004.8.19)
デジタルコンテンツ協会ホームページ (<http://www.dcaj.org/outline/index04.html> 2004.12.10)
東京芸術大学 (http://www.geidai.ac.jp/topic/sintyaku_kiji/20041202/ 2004.12.23)
東京国際アニメフェア公式ホームページ (<http://www.taf.metro.tokyo.jp/outline/index.html>)
東京大学大学院情報学環・学際情報学府 (http://www.iii.u-tokyo.ac.jp/gnrl_info/news/list04/15.htm
2004.12.10)
東商ニュースライン 2004 年 3 月 23 日 (<http://www.tokyo-cci.or.jp/shimbun/newsline/main.htm>)
—— 2004 年 8 月 18 日 (<http://www.tokyo-cci.or.jp/shimbun/newsline/main.htm>)
日本動画協会ホームページ (<http://www.aja.gr.jp/> 2004.12.23)
練馬区オフィシャルウェブサイト (<http://www.city.nerima.tokyo.jp/sangyo/anime/> 2004.8.19)
練馬区商工業振興計画 (http://www.city.nerima.tokyo.jp/sangyo/keikaku_shoko/3.html-32-3 2003.12.25)
飛騨国際メルヘンアニメ映像祭 (<http://www.hida-anime.jp/top.html> 2004.8.19)
ヒューマングループ ニュース&リリース (http://www.athuman.com/news/syosai.asp-040407_02
2004.12.6)

おわりに：まとめと政策的インプリケーション

前章までで、今回行った練馬区、杉並区所在のアニメ制作（製作）企業などを中心としたアニメ産業に関する調査結果の報告をひととおり行ってきた。最後に、今回の研究の簡単なまとめを行うとともに、そこから得られた政策的インプリケーションを整理しておきたい⁶²。

1 研究結果のまとめ

まず、今回の研究から得られた事実と論点を箇条書きに整理すると次のようなものがある。

- ①アニメの製作過程は、様々な作業工程からなっており、それぞれが独立した事業として営まれ、それが一定の地域に産業集積していること。
- ②アニメは今日国の内外で高い評価を得ており、コンテンツ産業の一つとして注目を浴びているが、一方で、その製作過程には、低劣な就業条件を始めとして「持続可能」とは思われない課題を抱えていること。
- ③特にアニメの作画を支える人材育成には危機感を伴うような課題があると認識されているが、資金面、制度面などその解決を阻む要因が多いこと。
- ④技術面では IT 化が進んでおり、生産性の上昇が期待される一方、対処すべき課題も多いこと。
- ⑤特に労働集約的作業工程を中心に海外委託が進展していること。なお、海外では体系的な「アニメ産業」育成策を講じている国もあり、その施策には参考とすべきものも少なくないが、産業的な脅威とまでは現在までのところあまり考えられていないこと。
- ⑥アニメ制作会社とその従業員との関係は、雇用関係だけでなく、むしろ個人業務委託などとして構成されている場合が多いこと。
- ⑦アニメ産業のいわゆる業界としてのまとまりは、取り組みが始まったばかりであること。
- ⑧アニメ制作会社と人材を供給する専門学校とは、人材育成に対する両者の期待がマッチしていないこと。
- ⑨地元自治体を始め、行政も様々の支援策を打ち出しているが、必ずしも当事者から評価を得られていないこと。

2 アニメ産業研究の政策的インプリケーション

さて、今回の研究から垣間見られた政策的インプリケーションをまとめておきたい。これは、アニメ産業を念頭に置いたものではあるが、必ずしもアニメ産業を対象とするものに限らず、広く雇用（就業）機会の創出に向けた政策への示唆にもつながると考えられる。

⁶² 以下は、議論の厳密さには欠けるかも知れないが総括的な概観を提供することにはなるものとする。「政策研究」には、こうした部分が必要であると思われる。なお、意見に属する部分には執筆者の個人的な見解が多く含まれており、労働政策研究・研修機構を始めいかなる組織としての見解を示すものではないと理解されたい。

①価値(文化)創出産業認知の重要性

第1章第1節において述べたように、今後の経済において鍵になるのは、人々の「カムフォート」を高めるような価値を創造することである。アニメ産業に限らず、こうした「カムフォート」創出産業を積極的に評価し、適切なサポートを行うことが重要である。アニメ産業における様々な課題解決に際して、資金面・制度面の隘路が存在する根本的な原因として、当該産業を産業として適正に評価していないことがあるように考えられる。例えば、資金調達に関していえば、アニメ産業は大きな装置産業でもなく、物的な担保力は期待できないために十分な金融的サポートが受けられなかったと考えられる。したがって、数少ない資金提供者が相対的に大きな取り分を享受する構造になっているとも考えられる。アニメ産業を始めとして、「カムフォート」創出産業を積極的に評価することが望まれ、その際、当初一定期間これに関連するリスク⁶³を公的に負担ないし緩和する措置等が必要であるとも考えられる⁶⁴。

②革新的価値創造を理解する能力(技能)の重要性

価値(文化)創出産業の発展、展開のためには、革新的な価値創造を担う人材が必要になる⁶⁵。これはどのようにして育成できるのかは難しい問題であるが、少なくともライシュのいう「変人」を許容する環境を確保する必要があるであろう⁶⁶。ライシュのいう「変人」は必ずしも世間一般で言う「変人」とは限らないが、従来の限界を越えて可能性を探ろうとする以上、多少なりとも「変人めいた」言動が出ることはあり得ることである。雇用関係にある場合、こうした人材については、時間による管理ではなく成果による管理を行っていくことが必要であろう。

しかし、価値創造の中核となる人材の重要性はいうまでもないが、そうした人材を意識的に直接養成することは多分不可能であると思われる。むしろここで特に考えておきたいことは、価値創造の中核的・直接的な担い手ではないが、創造された価値を的確に理解し具体化を担う人々のことである。この「二次的価値創造者」とも「価値具体化の担い手」ともいうべき人々の重要性である。知的創造は結局のところ個人の頭脳からしか生み出されないものであるとしても、それが具体化(=産業化)され、経済的価値を生むためには多くの人々の

⁶³ アニメ産業を例にとれば、一つの作品を一つのプロジェクトと考えることができるが、各プロジェクトはすべて完成した後に初めて市場での評価を受けることができる。原則として途中で取りやめたり、市場の動向に合わせて変更(改良)したりすることができないことがリスク要素の一つとなっている。さらに、個々のプロジェクト(作品)に当たり外れがあるものの、ある期間を均してみればそれなりの収益が得られる産業であるが、その期間を「我慢する」リスクも相当なものである。世界的な動画漫画の草分け的存在であるディズニーも、成功と失敗を繰り返し、倒産の憂き目を経験していることから分かる。

⁶⁴ 公的金融支援のほか、今回の聞き取り調査ではアニメ制作会社からは国等がアニメの需要者となって、良質で安定的な需要の確保に一役買って欲しいとの声が聞かれた。

⁶⁵ アニメ産業の場合、キャラクター(姿形だけではなくアニメならではの個性的な言動を含む)と、それに適合しつつ、大衆に「カムフォート」を感じさせるようなストーリーを産み出す人材ということになるのか。

⁶⁶ 「変人」とは、「ある特定の媒体において新しい可能性を見つける能力を持ち、そしてその可能性を深め、発展させることを喜びとするような人たち」のことをいう。第1章第1節の記述を参照のこと。

協働が必要である⁶⁷。中核的な革新的創造者による知的創造を的確に理解し、それを具体化する能力も必要不可欠であり、その貢献部分を適正に評価することが求められるのではないだろうか。また、そうした二次的創造能力はある程度まで養成可能ではないかということであり、さらにそうした二次的創造の過程の中で中核的な価値創造を担う人材が育成される可能性が高いと考えられる。

貢献部分の評価に関しては、二つの対極的な考え方があるように思われる。一方の極が中核的創造者のみを評価し、その他の者については「リプレーサブル」（置き換え可能）な存在であるので「市場賃金」を支払えばよいという考え方である。この場合、大きな報酬が中核的創造者に対して支払われる。他方の極の考え方としては、中核的創造者の貢献を第一等とするとしても、その他の者もそれぞれの立場で貢献したのであり、通常よりも高い報酬を得られてもよいと考えるものである⁶⁸。この二つは、考え方の両極であり、実際的にはその中間のいずれかに落ち着くと思われるが、それが「市場が決めたもの」と考えてよいであろう。すなわち、市場による決定とは、その市場を構成する人々の価値観と無関係に決まるものではないということである⁶⁹。

この点に関連して、アニメ産業において中核技能人材としてアニメーター（実際に原画や動画の線画を描く人）の重要性が認識されていることについてみると、特に「動画」制作は一面において単純作業的性格を有しているものの、その作業の中で当該アニメの持つ価値を理解しているかどうかを見分けることが必要であるように考えられる。やや長期的にみれば、その作業者がその作業を通じてより高度の価値を創造するようになる人材かどうかを評価し、適切な処遇をしていく必要があるように考えられる⁷⁰。

⁶⁷ 例えば、レスター・サローは前掲の著書「資本主義の未来」（102 ページ）において、「必要とされる技能の多くは、学校で学べるものではなく、実際に生産にタッチしなければ習得できないプロセスの技能である。半導体の設計理論は理解しやすいが、いざ半導体を作るとなると、許容範囲内（線幅で 0.5 ミクロン以下だ）に収めるのはきわめてむずかしい」と書いている。

⁶⁸ これは、革新的創造により実現された付加価値の増分をどのように分配するかの問題であって、どちらを選ぶかによって総額としてのコストが変わるものではないことに留意しなければならない。また、後者の場合に中核的創造者に対する報酬が減るために中核的創造者の確保ができなくなるという議論をする向きもあるかも知れないが、二つの極のうち前者の構造を持つ経済社会の中にぽつんと存在するのであればそうなるかも知れないが、ここでは経済社会が全体として総じてそうした評価体系を持っている場合を想定しているので、そうした議論とは当面関係がない。

⁶⁹ 青色発光ダイオード（LED）の研究開発における「発明の対価」をめぐる紛争に関連して、西村肇氏は「人の値段／考え方と計算」（講談社）を著した。そこでの議論には総じて賛意を表すものであるが、ただ一点、中核的な開発技術者以外の従業員については特別な貢献はなく「リプレー可能」であるとして、「市場賃金」を支払えばよいとされている点については、疑問を持つ。この点に関し、長く旋盤工として現場で従事してきた小関智弘氏は、「技能よりも技術のほうが上だと考えるのも、技術者の奢りである」（「職人学」（2003 年、講談社））と書いておられる。

なお、上記の紛争に関しては、地方裁判所では 200 億円の支払い命令が出され話題になったが、その後高等裁判所において総額 8 億 4,000 万円（発明の対価本体は、6 億円）で和解が成立した模様である。（平成 17 年 1 月 11 日「日本経済新聞／夕刊」）

⁷⁰ この点に関して、表面的な作業の同一性をもって、「同一労働同一賃金」を適用しようとするのに対しては、あまりに単純な議論であるといわなければならないであろう。

③「才能」発見型の人材教育の必要性

価値創出型の産業にとって人材こそが最重要なファクターであるが、その人材育成は少なくとも最初の一定期間は「才能発見型」にならざるを得ないであろう。才能発見型とは、対象者に当該才能があるかどうかを発見する機能を求めるものである。特定の仕事に就くことを前提としてその仕事に必要な技能の習得をめざすというよりも、その仕事に就くことが適当かどうかを見極めることを第一の役割とするものである。したがって、その人材育成に対する評価はその仕事への就職率で測られるべきものではなく、例えばその仕事に就いた者の中でその仕事を全うした者の割合といったもので測られるべきものといえよう。これは、概念的にいえば「訓練」というよりも「教育」の機能により近いと考えられる。また、その対象は比較的若い層になるであろう。こうした機能を果たせる人材育成（教育）機関を整備していくことが望まれる⁷¹。

このように考えるならば、一般の教育機関の中で担うべき役割が大きいと考えられ、近年大学教育の中でアニメも含めたコンテンツ関連教育が開始されているが、今後ともその展開が望まれる。また、これまで人材供給ルートとして大きな役割を果たしてきたアニメ専門教育機関についても、教育機関としての認知度を高めつつサポートする体制を整備することも必要であろう。さらに、職業技能教育という側面に着目しつつ、労働政策も一定の役割を果たすことも検討されてよいであろう⁷²。

④IT化の進展の影響

アニメ業界も近年IT化の影響を大きく受けているが、価値創出産業にあっては今後IT化との関連とその対応は必ず伴う課題である。一般にIT化は、①IT技術導入費用の問題、②中核技能の変化、③取引経路の変化、などの課題をもたらすことが多い。

アニメ産業においてIT化の影響は、技能の中核的な部分に関連している。作画はもとより、撮影に関する技能など一部に不要となる技能分野もある反面、変化の激しいIT対応技能の形成の課題が生じている。また、動画を中心に作画作業の生産性は大きく高まるものの、その節減分をIT化投資費用が短期的には上回るといった事態も生じている⁷³。また、データ通信の活用により海外への業務発注がより容易になったという側面もある。

IT化は、一般的には生産性を高めるとともに事業の可能性を広げるなど相当の効果をもたらすものであるが、定着までの過程においては上述のような課題に直面することになる。従

⁷¹ 「才能発見型」といっても、受講する側としてはその才能があることを前提としている場合が大半であろう。その場合、結果として「不向き」の判定（多くの場合、自分で気づかせることになるであろうが・・・）となったとき、その間のコストをすべて受講者に負担させることは制度の展開を狭める結果になるものと考えられる。こうしたコスト負担の調整を行うしくみ—いわば失敗者への援助—が考えられてもよいであろう。

⁷² 現行でも就職・採用後の労働者の能力開発に係る各種助成の活用が考えられる。また、「才能発見型」の教育を事業内教育として仕組むことは一般に困難であろうが、事業主が共同で教育施設を設置した場合など検討されてもよい工夫はいろいろ考えられる。

⁷³ 従来設備があまり必要なかった作画の作業に、少ないとはいえ額面の固定資本設備が必要になるのであるから、企業経営的には費用回収＝金融の問題が生じることになる。

来の事業をうまく IT の世界に転換するとともに、一歩進んで IT をよりよく活用するための支援も求められる。

そのほか、IT 化の進展により地域集積に変化がもたらされる可能性も考えられる。アニメ産業の場合は当面海外への発注の進展が見られるが、理論的には国内各地への発注も可能であり、制作編集のために「顔の見える範囲」で集積してきたものが、より分散する可能性もなくはない。アニメ産業では過去の歴史的経過の中で分散化はなかなか進みにくいと考えられるとしても、一般に価値創造ビジネスではそうした傾向がありえることは念頭に置いておく必要がある。

⑤産業連関の中で付加価値をどう分配するのか

「カムフォート」創出産業においては、往々にして生産者とその「カムフォート」を提供すること自体を楽しんでいると見てしまう結果、十分な対価を求めないで来てしまうことがあるものと考えられる。

アニメ制作が一つの典型例であったようである⁷⁴。その功罪は別として、生産コストに見合う対価がなければ様々な面でひずみが出てくることになる。現在のアニメ制作企業が抱える問題の大半はここに遠因があるといっても過言ではないと考えられる。現在最終売上額の4分の1程度であるといわれるアニメ制作に回る割合がもう少し増やすことができれば、問題や課題の多くが解決する条件が整うものといえる。

一般にそうなるためには、二つのルートが考えられる。一つは、やっていけないアニメ制作企業が撤退していきアニメの供給が齟齬をきたすことにより、アニメ需要側が問題点に気が付き制作価格を上昇させるというルートであり、もう一つは、両者が真摯に話し合い問題点に対する共通理解の上で付加価値の分配を変更するルートである⁷⁵。この場合、後者のためにはアニメ制作企業、さらにはアニメ従事者養成教育機関も含めたネットワークを形成し、組織化することを通じて交渉力を高めるとともに、適正な原価計算による供給価格を算出するなどの努力がなされることが求められる。また、これを行政が一定程度バックアップすることも考えられる。

⁷⁴ これは、手塚治虫氏が「鉄腕アトム」をテレビアニメ化した際に起源があるとされる。手塚氏はその著書「ぼくのまんが人生」(岩波新書/新赤版 509)で、金をかけないアニメづくりをめざした趣旨の記述をされている(第5章)。確かに、低廉な価格での受注が様々な工夫を生み、日本的なアニメの創出の要因の一つになったといえるようであるが、同書の別の箇所(156ページ)で氏の理解者・支援者であった葛西健蔵氏が次のように述べておられる。

「だいたいアニメーションづくりには、膨大なお金がかかるのです。さらに、手塚氏は作品に凝りすぎる。すると、お金と人と時間を膨大に使ってしまうことになります。お金の計算ができる経営者ならいいのですが、お金の計算ができない創作者の手塚氏が経営しているのですから、収支が合うはずがありません。」

⁷⁵ 一般に前者のルートのみを市場メカニズムと考へがちであるが、コースの議論などからみれば、後者すなわち当事者間における話し合いによる解決も市場メカニズムの一つと考えられてよいであろう。

⑥知的財産権の重要性

今後の価値創出社会にあっては、知的財産権の重要性はいうまでもない。

アニメ産業にあっても、アニメの著作権が多くの場合いわゆるアニメ流通部門の企業に掌握されているが、このことが先の付加価値の配分を決定づけている面も否定できない。

アニメの場合、知的財産権は著作物として著作権法により規整されることとなるが、この面について関係者間で整理しなおされてもよいと考えられる。例えば「職務著作(法人著作)」⁷⁶は雇用関係ばかりでなく請負委託関係にも適用されると考えられるようであるので、作画関連の下請委託であっても委託会社が著作者となるものと一般には想定される。また、映画の著作権については様々に特例的な取扱いがなされている。こうした制度的な整理をした上で、契約等により権利関係を明確にし、それを管理するしくみが整備される必要であろう。

またさらに、一般にわが国においてこうした知的財産権を処理できる人材が不足しているといわれるが、その養成も大きな課題であろう。

⑦「雇用」を超えた「労働政策」を

アニメ産業でみられるように、価値(文化)創出産業にあっては、それに従事する人々は雇用ばかりでなくむしろ雇用以外の形態で就業するケースが多いと考えられる。しかしながら、そうした中で雇用に近似した関係であったり、経済実態であったりすることが少なくないことも事実である⁷⁷。したがって、一方において今後の「雇用開発」を考える際には雇用者(=労働法上の「労働者」)に限定せず、広くそれ以外の人々も含めた就業機会の創出を念頭に置く必要があると同時に、他方、雇用者以外の人々についてもその就業実態に応じて雇用者に関する制度や施策の全部又は適当な部分を適用していくことも検討されてよいであろう。

⑧「地域集積」とそれを支える行政施策

アニメ産業の集積地である城西地域では、杉並区や練馬区などもっとも身近な行政機関が積極的な取組みを行っている状況がみられる。地元でのイベントの開催のほか、アニメ産業の最大の課題の一つであるアニメーターの養成に向けた取組までもがみられ、その効果は小さなものではない。しかし一方、そうした地域の行政だけでは解決できない課題も多い。例えば、首都圏の中心部に近いこの地域は、大部分が都市計画法の住居に係る用途指定がされており、少し大きめの事業所の新設や拡張が出来にくいとの指摘が制作会社から聞かれたが、こうした問題は、地域の意見の集約は地元の役割であろうが、それに基づく制度的な対応は都道府県レベルや国の役割になってこよう。

⁷⁶ 著作権法(第15条)によれば、職務著作(法人著作)となるためには、①法人等の使用者の発意に基づき、②その法人等の業務に従事する者が職務上作成した著作物で、③その法人等が自己の著作名義の下に公表するものであることが要件とされている。

⁷⁷ もとより契約の名称如何にかかわらず、その就業実態からみて「労働者」であると判断される人々については、当然「労働者」として取り扱われることが求められる。

また、地域における産業・雇用開発に向けた施策の推進に際しては、自治体において、その首長の理解とサポートの下に斬新な発想と一種のリーダーシップを発揮して施策を企画し、推進する担当者の存在が不可欠とあってよい要素となっているが、今回のアニメ産業の地元でもそうした事例が確認された。

⑨労働力供給との適合性の課題

今後価値（文化）創出産業による「雇用創出」が重要な役割を果たすことが期待されるが、その際には、今後における労働力供給構造と一定程度適合的でなければならないであろう。例えば、高齢者や中年層の女性⁷⁸が働ける職場であることが求められる。

アニメ産業はこれまで比較的若い人々に支えられた産業であるといえる。今後もその傾向は基本的に変わらないとしても、高齢者や中年層の女性が働ける職場とする取組みも必要であると考えられる。例えば、IT化により作画がパソコンにより処理できるようになる今後においては⁷⁹、特に「動画」制作などを適当なタスクに開発して委託することなどが考えられる⁸⁰。このほかにも、いろいろな活用策があるであろう⁸¹。

最後に、事業の興隆とともに働く者の労働条件の向上にも積極的に取り組んだロバート・オーウェン、ヘンリー・フォード、大原孫三郎その他の人々の事跡を想起し、現代のオーウェンがアニメ産業にも出現することを期待したい。

⁷⁸ ここで「中年層の女性」としたのは、現実として今後しばらくも結婚や出産を期に一時的に労働市場から離れる女性が少なからずおり、そうした層が労働市場に再参入してくるところを主なターゲットとして想定しているためである。

⁷⁹ やがて一家に一台それなりの性能のパソコンが備えられる時代が来ると思われるが、そのパソコンを単に消費財としてだけではなく、可能な限り生産財として活用することもこれからの時代の課題であろう。

⁸⁰ この場合には、①セル画時代の名残である1枚いくらという単価設定は時代遅れとなり、動画の中で動かす部分の個数（例えば腕と口で2箇所）を単位とする単価設定とする。ただし、実働1時間当たり収入は地元のパート賃金の水準以上にする。②作業にかかわる人数を増やして、納期等の時間にゆとりをもたせる。③出来上がりをチェックし、所要の手直しをする「検収」の職務が重要となる。④作画と彩色作業を一体化させる、といった工夫が必要になるだろう。

⁸¹ 単純作業でなく、例えば高齢者向けのアニメや主婦層を対象としたCMキャラクターの企画なども考えられる。

＜参考コラム＞労働分野研究者からみたアニメ産業改革の方向

以下は、今回の調査研究を通じて、労働分野の一研究者の立場からアニメ産業において改革を検討すべきものとする点に関して採られることが望ましいと考える取組みの方向を参考までに整理したものである。

①取引約款の作成

労働関係規制の原点は、雇用関係成立時点における労働条件の明示である。同様にアニメ産業における様々な取引や委託に関し、その条件をまず明確にする必要があると考えられる。例えば、アニメ制作会社、映画やテレビ会社等のいわゆるアニメ流通関係企業などの関係者が協議会のようなものを通じて、定められるべき事項や条件設定の基本的なルールを盛り込んだ契約のひな型、取引約款を定めることが考えられる。

②キャリア指向による従業者の区分と処遇の明確化

職業能力の開発にとって第一に重要なことは、実は教育訓練では必ずしもなく、その職業のキャリア形成の過程を明確化するとともにそれに適した処遇を行うことである。アニメ産業においてはアニメーターの育成が大きな課題になっているが、まずはアニメーターのキャリアパスと処遇を明確化することが必要であると考えられる。アニメーターの育成は、おおまかにいって動画の作画から始めて原画作成、作画監督、キャラクター企画・構想、作品全体の演出へと進むキャリアパスが想定されているように思われるが、そうしたキャリアパスを明確にし、従業者による能力開発投資に見合う処遇をしていくことが必要である。

その際、すべての者についてキャリアの到達点を同じに設定することは必ずしも必要がないと考えられる。それぞれのキャリア志向の違いによって、就業管理と処遇を多様化することが求められよう。

③外部人材の活用を通じた外部労働市場との接触

働く人々の就業条件の整備は、適切な外部労働市場との接触を通じた市場や社会的制度による下支えの上に、当該産業におけるキャリア、専門性による付加価値を通じて実現されるものである。アニメ産業においても従事する者すべてがアニメのマニアである必要はない。例えばパソコン技能者が SOHO 等において、ホームページ作成など他の作業を行う中で、作業種目の一つとして時に動画の作成作業も請け負うといったことも行われてよいであろう。そうすることで、例えば動画作成の市場単価がより合理的なものになっていくものと考えられる。このために、作画作業発注のための共同サイトを設けることも一つの方法であろう。

④アニメ制作会社間の事業者ネットワークの形成

取引を行う者の間に、経済的・情動的な非対称性がある場合には、劣位にある側がネットワークを形成して経済面や情報面の劣位を補うことが、市場機能がより発揮されるために効果的な場合がある。アニメ産業の場合もアニメ制作会社が事業者ネットワーク

を形成されることが求められているように考えられる。このネットワークには、さらにアニメ人材の育成を担う教育訓練機関が参加することも考えられてよい。

このネットワークにおいては、情報交換を通じて、アニメ制作会社の実情を広く社会に知らせるとともに、やがて資金調達や人材育成、著作権管理に関する共同事業なども行われることも視野に入れられるべきであろう。

⑤従業者の健康対策

労働の分野で最重要関心事項のひとつは、働く者の健康維持である。このために労働時間や休日の規制その他様々な規制が行われているといっても過言ではない。アニメ制作会社においても、雇用関係にある場合はもとより、業務委託の場合であっても従業者の健康管理のために一定の配慮をする必要があるように考えられる。例えば、適切な休息時間、休日の確保、健康診断の実施などである。

(参考文献)

小関智弘 (2003) 『職人学』、講談社

渋谷達紀 (2004) 『知的財産法講義Ⅱ 著作権法・意匠法』、有斐閣

新宅純二郎・田中辰雄・柳川範之 (2003) 『ゲーム産業の経済分析』、東洋経済新報社

末 八重洲 (2004) 『めざせ！アニメクリエイター』、秀和システム

関満博・佐藤日出海 (2002) 『21世紀型地場産業の発展戦略』、新評論

デジタルコンテンツ協会 (2004) 「デジタルコンテンツ白書 2004」

手塚治虫 (1997) 『ぼくのマンガ人生』、岩波新書

西村 肇 (2004) 『人の値段／考え方と計算』、講談社

山口康男 (2004) 『日本のアニメ全史－世界を制した日本アニメの奇跡－』、テン・ブックス

読売新聞東京本社経済部編 (2004) 『「知財」で稼ぐ！／特許、ブランド、著作権・・・／価値創造ビジネスの全貌』、光文社新書

レスター・C・サロー (1996) 『資本主義の未来』(山岡洋一・仁平和夫訳、原題：THE FUTURE OF CAPITALISM)、TBS ブリタニカ

ロナルド・H・コース (1992) 『企業・市場・法』(宮澤健一・後藤晃・藤垣芳文訳、原題：THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW)、東洋経済新報社

ロバート・B・ライシュ (2002) 『勝者の代償』(清家篤訳、原題：THE FUTURE OF SUCCESS)、東洋経済新報社

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っ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受注し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制作して納品している。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。

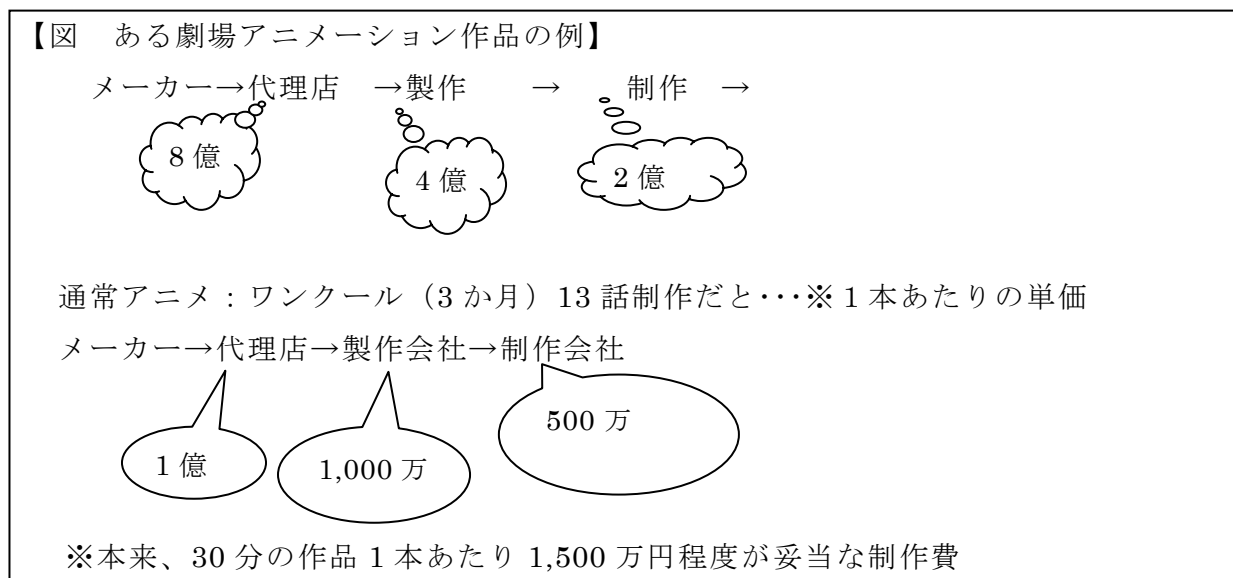
新卒の専門学校生の中には専門用語も覚えておらず、絵を塗るスキルもないものも多いという。L 社は、専門学校自体はこの世界に入ろうとするものをある程度ふるいにかけるために必要だと考えているが、即戦力育成に関しては期待できないとしている。L

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が多い方だという。

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し。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になくとも、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。近年の就職状況を見ると、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とため、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/>)