

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ンオ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かと	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。