

《論文》

# 民間放送とNHKの人材育成と制作体制の比較

似鳥利行

## はじめに

日本のコンテンツ産業は構造変化の最中にある。総務省の調査によれば、日本のコンテンツ市場の市場規模は約11兆3千億円で、そのうち映像系ソフトが全体の5割強を占め、その中で最大の規模となっているのがNHKと地上波民放を合わせた地上テレビ番組である<sup>(1)</sup>。放送事業者別の市場規模の推移では、衛星放送やケーブルテレビの拡大に伴い2009年頃まで地上波民放のシェアは縮小傾向にあったが、2012年頃から拡大傾向にあることが指摘されている<sup>(2)</sup>。動画視聴の手段としては2000年代半ば以降、高速ブロードバンドの普及に伴いインターネット経由の動画視聴が特に若者を中心に広がっている。YouTube等の動画配信サイトは2013年時点で国内約2,800万人が利用し、ニコニコ動画を含めた「niconico」の有料会員数は241万人に達する<sup>(3)</sup>。広告媒体としても存在感を増しており、インターネット広告費は増加を続け、2009年には新聞を抜き地上波テレビに次ぐメディアとなった<sup>(4)</sup>。2015年には地上波テレビが前年比98.6%と減少したのに対し、インターネットは前年比110.2%の二桁成長を遂げている<sup>(5)</sup>。こうした競争環境の変化により、民放テレビの成長は鈍化しており<sup>(6)</sup>、コンテンツマルチユース、海外への番組販売、番組フォーマット販売、さらにはインターネット動画配信サービスに進出するなど、事業ポートフォリオの改善に動き出している<sup>(7)</sup>。

本稿では、このような構造変化にさらされるコンテンツ産業の中でもキープレイヤーの一つとい

える在京民間地上波テレビ放送局（以下、民放）と日本放送協会（以下、NHK）にスポットを当てる。広告収入を事業の柱とする民放の競争力の源泉は、ヒットコンテンツをコンスタントに生み出す構造、つまり番組制作人材の育成システムにあるといえる。また受信料収入を基盤とし、競争を課されないNHKにとっても、「みなさまのNHK」として、公共性が高く多くの視聴者に支持される番組を作れる人材は重要と思われる。そこで本稿では、民放とNHKの番組制作人材の育成のあり方を、事例<sup>(8)</sup>をもとに比較し、その共通点と相違点を明らかにする。また現在民放は、放送枠の多くを外部からの調達でなく、局のプロデューサーが制作会社等を指揮する体制で埋めている。この方式に何らかの合理性があるのか、NHKの制作体制との比較とともに検討したい。なお具体的な番組ジャンルは、現在の民放の放送枠の多くを占める情報バラエティー番組と、NHKの中心的なコンテンツの一つであるドキュメンタリー番組とする。

## 1. テレビ放送事業のビジネスモデル概観

### 1-1 財の特性とリスク分散

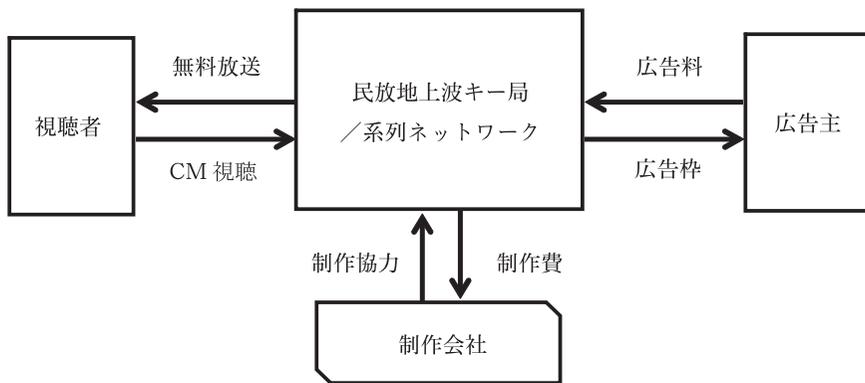
テレビ放送は、消費における非競争性があり、排除不可能性があることから、公共財としての性格を持つ。公共財は市場メカニズムでは供給が過小になるため、政府の介入の根拠となりうる。放送局は電波法によって放送免許を与えられ、内容面では放送法による規制を受ける。河島 [2009] は、規制根拠の第一に電波の稀少有限性を挙げ、

電波の利用については国が一元的に管理する必要があるとしている(206頁)。宍倉・春日[2009]は日本におけるテレビ放送事業は、地上波、衛星放送、ケーブルテレビといった伝送手段による区分と、広告放送、有料放送、公共放送といった、収入方式による区分が可能であり、伝送手段による区分は法制度上の区分に対応し、収入方式による区分は経済原則の違いに対応している(73頁)とする<sup>(9)</sup>。

民放とNHKの市場構造を図1, 2に示した。民放では広告主が支払う広告料によって制作費が賄われるため視聴者には無料で番組が届けられるのに対し、NHKでは受信料という形で視聴者が制作費を負担している<sup>(11)</sup>。この市場構造の違いから想像できることは、民放は視聴率という形で

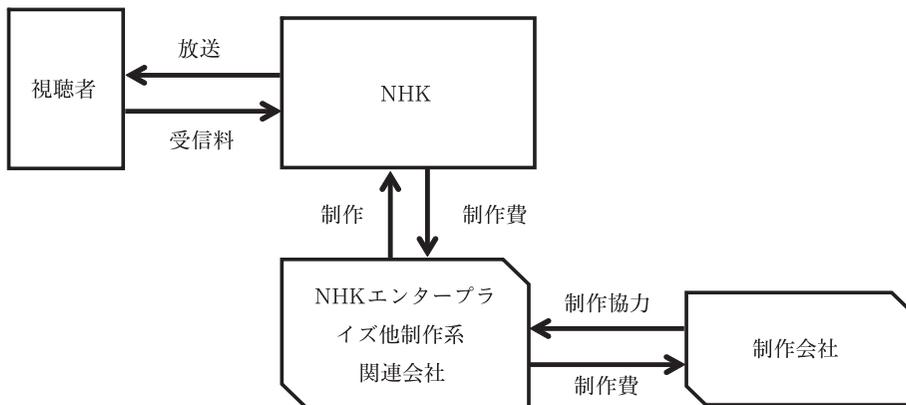
測定されるオーディエンス(視聴者)の量が収益に影響するため、常にコンテンツの需要に対して敏感であること、そしてNHKは、オーディエンス(視聴者)の量の変化が受信料の額にすぐさま影響を与えるものではないため、短期的な需要の動向に対応する必要性が薄いと考えられることである<sup>(12)</sup>。

テレビをクリエイティブ産業<sup>(13)</sup>のひとつとして捉えると、その財の特性により、ビジネスにおけるリスク低減の重要性が指摘されている。Caves[2005]によれば、テレビ番組というものは、常に消費者がそれを実際に消費するか、体験するまでその価値がわからない経験財(experience goods)である。この特徴はハイレベルの不確実性につながる。映画産業においても、過去



(出所) 内山[2000]<sup>(10)</sup>を基に筆者作成。

図1 民放地上波キー局の市場構造



(出所) 図1を基に筆者作成

図2 NHKの市場構造

にどのような作品が成功し、失敗したかを知っていても、これからどのような作品を作るべきか「誰も知らない Nobody knows」(4-5頁)。この不確実性についてヴォーゲル [2013] は、予算が大きく、「ドル箱」スターが出演しているような映画が大失敗し、スターが出演していない低予算映画が不可解なほど有名になることもあると指摘する(170頁)。そして、すべてのコストが消費者に試されるより前に発生し、埋没する。それゆえ、コンテンツビジネスにとってリスクリダクションは重要な課題となる。民放は広告料を制作費に充てるため、またNHKは受信料を制作費に充てるため、映画産業などのように後から制作コストを回収するビジネスモデルに比べると財務リスクが低減されている。この財務上の安定性が自前の人材育成の維持を可能にしているともいえる。

また著作権の所有と有効利用は、財政的な成功を収めるために特に重要であり、Doyle [2013] は、イギリスとアメリカの放送産業の違いとして、制作費の負担が放送局とプロダクションの間でどのように分担されているかに着目し、2つのファンディングモデルを示している。コストプラス(原価加算方式)と、デフィシットファイナンス(赤字財政方式)のどちらをとるかによって、知的財産権の所有のあり方が変わってくるという。赤字財政方式はアメリカで広く行き渡っている方式で、コンテンツの制作費を、ネットワークはプロダクションに対し、制作に掛かる予算より少ない金額でオファーする。プロダクションも制作費を負担し、財務リスクを負う。その代わりに、コンテンツの二次利用に関する権利を保持し、ヒットすれば、再放送、ビデオ化など、コンテンツを有効利用して利益を上げることができる。一方イギリスやヨーロッパでは、放送局がすべての制作コストを支払い、プロダクションは財務リスクを負わない。その代わりに、二次利用などの権利はすべて放送局が持つ。つまり、財務上のリスクを負っているものがコンテンツの権利を持つ構造になっている<sup>(14)</sup>。日本の放送局と制作会社の間では、一般にイギリス型のコストプラス方式に近い商習慣がある。制作会社に渡される予算は番組規模や

内容に応じたコストと適正な利潤を乗せた形で決まる。もし制作の過程で当初の想定を超える費用が発生した場合は、超過分を局が支払うなどの対応をし、基本的には制作会社が収益を確保できるような配慮されることが多い。このように財務リスクを局側がすべて負っている代わりに、著作権はすべて放送局に帰属するのが一般的である。

## 1-2 コアコンピテンスの維持と外部委託

宍倉・春日 [2009] が、テレビ番組は「規格品の量産とは異なり、その制作にあたっては人的資源が重要な役割を果たす(76頁)」と指摘しているように、放送局にとってプロデューサーやディレクターなど、番組制作を担う人材は競争力の源泉となっている。ミルグロム＝ロバーツ [1997] では、外部調達の方がコストが安い場合でも、コンピテンスの獲得、維持のため、企業が財の自社生産を選ぶこともありうる(618頁)ことが指摘されており、放送局による内製及び人材育成は一定の経済合理性を持っていると考えられる。

しかし制作のどこまでをアウトソーシングし、どこまでを局内にとどめるのかはテレビの歴史においても変遷がある。日本最初の民放である日本テレビの社史<sup>(15)</sup>によると、創業者である正力松太郎の構想では、テレビ局は放送電波を流すハードの会社であり、番組作りというソフトは外部で作るといったものだった。開局当初は外部制作番組を放送していたが、局員も番組制作のノウハウを学んでいき、次第に局内制作が基本になっていく。1955年以降テレビ局はどこも制作部門を中心に人員を増やしていった。しかし70年代になると成長に陰りが見え、制作プロダクションを切り離して外部プロダクションを設立していった。外注化には社内の強い反対があったものの、経営合理化のために推し進められた。80年代にはニュースやワイドショー、スポーツ中継などの局内制作分野を除き、積極的に外注を進めるようになる。こうした状況に対し、局内に制作の知識を持つ人間が少なくなるという弊害もでてくる。やがて知識を持たない局側スタッフとプロダクションの力関係が逆転し、人気のあるプロダクションに依頼

が集中する結果、似たような番組が増えて各局の個性が見えにくいという指摘もされるようになったという。90年代以降は完全外注番組の割合は減っていき、局側の企画を局プロデューサーの指示に基づいて作る現在の形が主流になってきた。このように、完全外注と局制作の割合は両極端から次第にバランスをとるような形になっていったことがわかる。

同じコンテンツビジネスである映画産業の分析からも、内製及び人材育成の重要性が指摘されている。山下[2005]は、日本の映画産業は組織的な人材育成を怠ったことによって他のメディアとの競争力を失い、長期低迷を招いたと主張する。山下は映画産業のリスクについてハイレベルの不確実性と、リスク分散の重要性を指摘した上で<sup>(16)</sup>、ハリウッドと日本映画産業の違いを論じている。ハリウッドのスタジオ・システムについて「スタジオが俳優や監督を中心とするスタッフたちをすべて正規従業員として雇用し、そこで製作した作品を自分たちの所有する劇場に配給し、そこで興行収入を得るというビジネスモデル(25頁)」と定義し、以下のように論じている。このスタジオ・システムは高収益であったが映画産業の寡占化を強めるものであり、1948年のアンチ・トラスト法によって強制的に興行事業を切り離されることになった。これによってスタジオは製作事業のアウトソーシング化を進めざるを得なくなり1950年代に登場したテレビ放送の影響もあってハリウッドの映画産業は衰退していく。しかし、1970年代前後、ハリウッドは再び息を吹き返す。その原動力となったのは、外部化された俳優や技術スタッフを巧みに組み合わせて作品を作り上げる役割を担う、大手のスタジオから独立した存在である独立プロデューサーである(25頁)。日本の映画産業もハリウッドの歴史とほぼ同様である。1960年代まではスタジオ・システムという仕組みは有効に機能したがテレビ放送の影響によって衰退していく。これに対して大手スタジオは、製作部門を縮小し、囲い込んでいた俳優や技術スタッフを社外に放出することでアウトソーシング化を進めた。しかし日本の映画産業はハリウッドのよ

うな独立プロデューサーが重要な役割を担う新しい仕組みを確立することができず、30年以上も低迷することになる(26頁)。「スタジオ・システムがなくなったあと、映画産業では人材を育成する安定した受け皿を持たずにやってきた。人材の育成が進まない映画産業のなかで、優れたコンテンツがなかなか生まれてこなかったのも当然の帰結である(27頁)」。

## 2. 番組制作体制

### 2-1 制作組織の基本ユニット

現在、地上波放送の多くは局のプロデューサー(以下、Pまたはプロデューサーと表記)が制作会社等を指揮する体制で作られている。湯浅等[2006]によれば、在京キー局の自主制作比率は90%以上であり、高いコンテンツ制作能力を持っている(31-35頁)。

ここで民放における制作組織の基本構造を見ていく。具体的な番組ジャンルとして、情報バラエティー番組を取り上げる。情報バラエティー番組とは、健康、流行、グルメ、旅、ニュース、海外、雑学など、視聴者の興味を引く情報をバラエティー的要素(お笑い、クイズなどの娯楽性)で味付けしたもので、現在の民放の主流となっているジャンルであり、民放の特徴が現れると考える。筆者の考えでは、テレビ番組を作る組織の最小単位はディレクター(以下、Dまたはディレクター)とアシスタントディレクター(以下、AD)である。このコンビネーションを番組の規模に応じて組み合わせ、チェック機能を組み込むことによって、制作組織のコアである、“番組スタッフ”が形作られる。

例として週に一回放送される情報バラエティー番組の制作組織を図示した。DとADは、番組のコンセプトに従ってロケ取材を行い、撮ってきたVTRを編集してサブ上げと呼ばれる放送素材を作る<sup>(17)</sup>。一つの番組に使われるサブ上げの数は番組によって様々であるが、仮に一時間番組に2本のサブ上げが使われるとすると、それぞれに担当DとADがつき、2つのユニットが組み

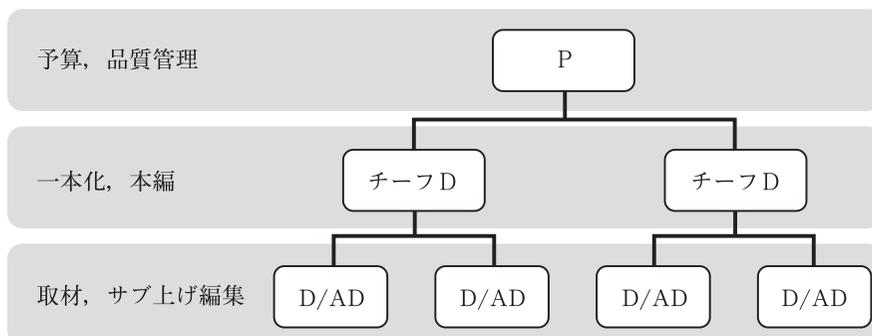


図3 民放番組制作スタッフの基本構造（情報バラエティー番組）

ることが多い。チーフディレクターはサブ上げに司会の進行やタレントのリアクション、トークなどを入れ込んで1本の番組にまとめあげる（一本化、あるいは本編という作業）。Pはスタッフ体制作り、キャスティング、予算管理などを行う番組の責任者である。この制作チームのそれぞれの役割を、放送局員と外部プロダクションが入り交じって担っている。放送局と制作会社との関係として最も単純な形は、番組制作基本ユニットを制作会社が形作り、トータルで品質管理を行うポジション、つまりPに局員がたつというものである。

## 2-2 多様なプロフェッショナルとの協業

この番組スタッフが、制作過程のそれぞれの段

階で外部のプロフェッショナルと協業する。つまり番組制作は、コアである番組スタッフを中心に、技術、美術、放送作家、出演者（タレント）など、多様なプロフェッショナルとの協業によって成り立つのである。

これは、Caves [2000] がクリエイティブ産業の特徴の一つとして指摘した、「クリエイティブ製品は多様なスキルを必要とする（motley crew property 混成部隊）（5-6 頁）」という性質と一致する。それぞれ異なるスキルと美的価値観を持った複数のアーティストの協働は、彼らの協働を統括する監督との間に潜在的なコンフリクトを生み出す可能性があり、彼らの芸術至上主義的性質によって時に組織化が困難になることがある。Caves は、このアーティストのコラボレーションによるコ

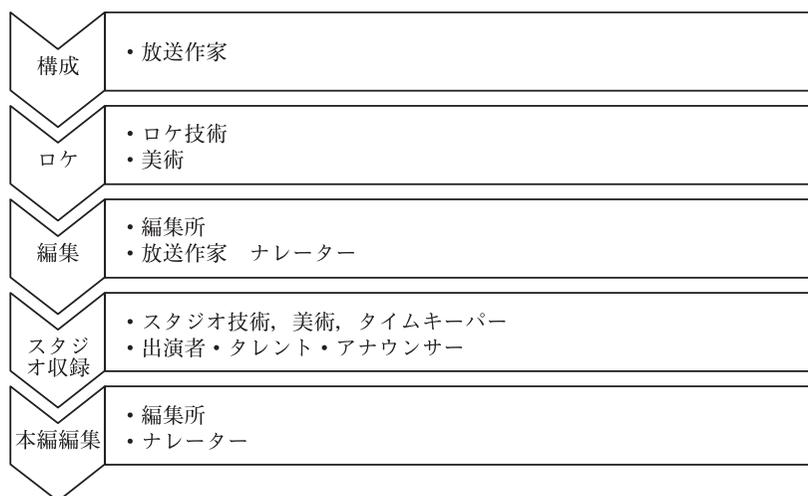


図4 番組制作の流れと各段階で関わる外部プロフェッショナル

ンフリクトを解決する手段を「力 (muscle) によるランクオーダーメカニズム」であると指摘する。ハリウッドの映画製作システムでは、成功したプロデューサーやディレクターに意思決定の自由裁量を与え、コンフリクトを避ける「力 (muscle)」を与えるという (91-92 頁)。

NHK の制作体制については後述するが、共に放送局のプロデューサーが番組の全権を担う体制をとっている点は共通している。このシステムはクリエイティブ人材のコンフリクトを回避する仕組みであり、コンピテンスの維持と合わせて一定の合理性を持つシステムであると考えられる。

### 2-3 NHK の番組制作体制

民放とNHKでは番組の作り方はどのように違うだろうか。制作の現場を経験した人への聞き取りや文献から考察する。またその具体的なジャンルとして、ドキュメンタリーを取り上げる。公共放送では公共的視点に基づく普遍的価値のある番組を提供する必要があると考えられるが、その代表的なものとしてドキュメンタリーがある。現在の地上波キー局の放送枠で、ゴールデンタイムにレギュラーでドキュメンタリー番組を置いているのはNHKだけである。NHKにとってドキュメンタリーは報道番組とともに中心的なコンテンツの一つであるといえる。

筆者は2016年1月にNHK出身者への聞き取りを行った。インタビュー対象者は1972年に入局、主にサイエンス分野の番組を制作。1990年

にNHKクリエイティブ<sup>(18)</sup>に出向。一貫して科学情報番組のプロデューサー、ディレクターとしてのキャリアを積む。

まずNHKの制作体制について概観する。NHKは1985年に制作部門を切り離し、NHKエンタープライズを設立。民間企業としてNHKの番組制作を引き受けながら独自に利潤追求を行う。社員は主にNHK出身者が占める。放送後のDVD発売や有料配信など、コンテンツの二次利用によるビジネスで利潤を出している。インタビュー対象者によれば番組ごと外郭に出したものについてはP、デスク、DのほとんどがNHKからの出向者、転籍者であることが珍しくなく、NHK本体は主に放送事業者としてVTRの検収を行うのみである。また外部制作会社がNHK本体と直接取引することはできない。エンタープライズをはじめ制作系外郭団体のプロデューサーと外部制作会社が組んで制作に当たることも多い。選定される会社は、過去の実績、業界内の評判に基づき、過去に付き合いのある外部制作会社のDを一本釣りで雇うこともある。外部からの企画提案も必ずエンタープライズ等の社員を介して本体への提案となる。つまり本稿で扱うNHKの番組制作組織とは、実質的にはNHKエンタープライズと外部制作会社によって行なわれているものを指すことになる。

インタビュー対象者によればエンタープライズのPは制作費の管理、番組の品質管理、NHK本体との折衝にあたる。番組によって全て外部制作

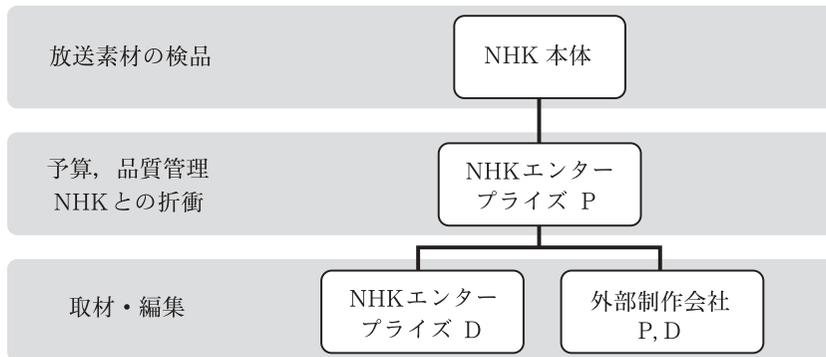


図5 NHKの制作体制 ドキュメンタリー

である場合や、企画者がエンタープライズのDだと自らクルーを集めて制作する場合もある。料理や園芸、語学ではエデュケーショナルのPがひとりいてあとは全て外部制作会社というケースもよくあるという<sup>(19)</sup>。

こうしてみると、NHKエンタープライズのPが民放の局Pに当たり、外部制作会社との関わりも民放と似ている。つまり、民放もNHKも、局のプロデューサーが外部のプロを指揮する体制で番組を作っている点は共通していることがわかる。NHKが特徴的なのはADが存在しないということである。ディレクターをサポートする作業は他のディレクターが行うという<sup>(20)</sup>。ADを経験せずどのようにディレクターになるのかは後述する。

またNHKは局員中心の組織であり、社外のDは人材派遣として組み入れられることが多い。フリーのドキュメンタリー制作者である熊谷博子[1992]は「いまNHKは、外部の人間にもかなり門戸を開きつつあるけれど、まだ、ディレクターとして参加した人は、過去、ドラマでひとり、ドキュメンタリーでひとりいるだけだった。私以外は、すべてNHKのスタッフだ(196-197頁)」と述懐している<sup>(21)</sup>。

元NHKプロデューサーである河村雅隆[1995]はNHKスペシャルやニュース7などを手がけた経験から、制作現場の具体的な様子を記している。河村はドキュメンタリーのディレクターはカメラを巡る組織内部における制約にも直面するとし、「カメラマンや撮影機材をどう確保するか、どのようなロケ期間、日程を設定するか(中略引用者)NHKの場合で言えば、どんなに制約条件に恵まれた大型番組の場合でも、カメラマン、音声、照明マンがロケに参加して集中的に映像取材にあたる期間は、長くて二か月が限度だろう(11頁)」としている。民放の情報系の30分レギュラー番組では、一人のDによる個別の放送回の企画概要の決定から放送までの期間の目安がおよそ2か月である。ただしこれは放送に至るまでの期間であり、取材期間を最大2か月と見積もっているということは、企画決定から放送ま

でのサイクルはさらに長いと考えられる。そして河村は「ディレクターは、そのロケ期間中に、番組に欠かせない『要素』がすべて収録出来るように、また、もし取り残しがあって再ロケが必要になるにしても、それが最小限の『追撮』で済むように、ロケ期間の設定に最大の神経を使う(11頁)」としている。

これはドキュメンタリーというジャンルに固有の問題として、取材交渉の難しさ、取材期間中に必要な映像が取りきれないかわからないなど、成立までの不確定要素が多いため、放送までのサイクルが長いと考えられる。おそらく放送枠に対して制作を担当するDの数が多く、一人がひとつの放送回を作るために要する期間、及び次に担当が回ってくるローテーションが、民放と比べて長いというのが、NHKと民放の違いであると考えられる<sup>(22)</sup>。逆にいえば民放に比べて人員が厚く、余裕があることが、NHKがドキュメンタリーを主軸に置くことができる要因のひとつであるともいえる。

#### 2-4 制作費と番組内容への影響

予算は番組内容にどのような影響を与えるだろうか。インタビュー対象者によれば、通常番組は番組ごとに単価が決まっており、例えば週一の番組では年間45本などとして番組予算が決まっている。NHKはスポンサーの縛りがないので再放送、再構成、枠内特集などの放送が比較的容易で、年間40本、あるいは35本といった予算組みもある。NHKスペシャルの場合はNスペ事務局が番組ごとに予算を配分しているのだが、初期は受信料収入が伸びていた時代であり相当優遇されていたという。制作が決定すると、エンタープライズの社員が予算の見積もりを行うが、制作に伴う必要額を積み上げて計上、総予算を申請する。あらかじめ総予算が決めているわけではない。音楽などは各々の番組でオリジナルを作曲家に発注できる状況にあったという。放送時間帯によって総予算が決められている民放ではドラマ以外ではなかなかないことである。また動物、自然ものなどは狙った映像が撮れるまでロケを続けることが

可能であり、Nスペ事務局が編成も管理しているので柔軟にやりくりをすることが可能であったという。

このように、超過予算を気にしないであくまで内容重視で制作にあたるNHKの体制は、特にドキュメンタリー制作に有利な体制であるといえる。NHKは、公共性が高く、放送する意義のあるものを編成の中心に据えろと考えられる。そのためドキュメンタリー番組に対して人員や予算を投入し、組織改革も行いその品質を高める努力を行ってきた。対して民放では、広告収入による収益性を重んじるため視聴率と安定供給が見込める情報バラエティー番組が多く編成されることになる。この現象の経済学的含意は、広告料などの競争的収入によって成り立つ民放において公共財としてのドキュメンタリーの供給が過小になり、受信料によって安定した収入があるNHKがドキュメンタリーの供給を補完するという市場の失敗モデルが現実には起きている例と考えられる<sup>(23)</sup>。

### 3. 番組制作人材の育成

#### 3-1 民放の事例 情報番組制作者

ここでは1990年代の人材育成の事例を記述する。基本的に仕事はOJT(On the Job Training)で覚えていく。まずADとなり、Dの仕事をサポートしながら様々な業務をこなしていく。生放送情報番組では、生放送のシステムとスタジオの仕組み、ロケ取材、サブ上げVTRなど、テレビ制作の基本的な要素を網羅的に学ぶ。番組スタッフは局員と制作会社のスタッフの混成チームであり、初期の仕事は制作会社のADから学ぶことも多い。ADを1年ほど経験したあと、生放送を滞り無く放送できるよう修練を積む。局員の演出家からの指導を受ける研修も行われる。若手数人が通常の業務と平行して数週間の研修を受ける。また、「若手育成枠」の制作というものがある。主に深夜帯などで、30分程度の放送枠を若手社員が制作する。若手社員は通常の業務においては番組の一部を制作することが主であり、一本の番組をゼロから制作する機会は限られている。

そこで、企画立案、台本作り、撮影、編集など、制作の過程をすべて経験する。つまり、その時の実力以上の仕事を経験することにより、能力の飛躍を図る育成法の一つである。もちろん個人差はあるが、入社からおよそ7~8年で、ようやく一人前のディレクターになる。また、本人の希望や適性に応じて、プロデューサーの道を歩むものと、ディレクター、演出の道を歩むものとに分かれる。

特徴的といえるのは、数年を単位に番組のジャンルをローテーションで異動し、複数の番組を経験する者が多い点である。適性や希望などをもとに情報番組やバラエティー、スポーツ、ドキュメンタリーなど、制作の仕方が異なるジャンルをいくつか経験し、やがて自分のオリジナルの番組を作れるようになるのが育成の一つのゴールとなっている。

#### 3-2 NHK出身者の事例 ドキュメンタリー番組制作者

では、NHKのドキュメンタリーディレクターの育成はどのように行われているのか。河村[1995]が指摘するのは、テレビの世界の人材育成がマニュアル化されたものでないということである。「テレビ番組の制作に関する教育と学習は、小さな職場ごとに、すべて『口うつし』というかたちで行われてきたのであり、それがテレビ全体にとっての蓄積となって残ることは稀だったのである(5-6頁)」。テレビの人材育成が人の手によって行われるジョブトレーニングである点は、ジャンルを問わず民放とNHKともに共通している。河村は、1975年に入局し、地方局の報道番組班に配属になっている。1956年にNHKに入局した富崎哲[2012]も、大阪、京都と地方局に配属されている。地方局で経験を積ませ、育成するというやり方が、NHKの基本的なシステムであると考えられる。育成期間について河村[1995]は、地方局で先輩たちから手取り足取り指導を受け、「番組を作る上での基本的な文法(流れ、構成の作り方など)を学ぶことが出来た(77頁)」とし、「曲がりなりにも自分のやりたいことをやらせてもらえるようになるまでには、組織に入って、十

年以上の時間がかかっている（80頁）」と述べている。この10年という期間<sup>(24)</sup>は、ドキュメンタリーのディレクターに職人的な部分が多いことと関係があると思われる。河村 [1995] も、「番組を隅から隅まで自分の手で作らなければ、番組を本当に作ったことにはならない。番組作りという仕事には、自分の肉体、指先でそれを覚えていかなければならない職人的な部分があるからだ（80頁）」と述べている。情報バラエティー番組では、7～8年でディレクターとしての技能の習熟を終えるものもあり、ドキュメンタリーよりはやや育成期間が短い印象がある。育成の方法として特徴的なのは、NHKの場合、新人がADとしての役割を担うわけではないという点である。河村の記述を見ても、入局直後は先輩から直接指導を受けながら、数多くの番組を見、『『新日本紀行』のコメントをテープに取ってそれを書きうつして（前掲書77頁）」といった地道な作業を重ねているが、先輩ディレクターのアシスタントになるわけではない。「新人に任される仕事はまず、『おしらせ』などの広報番組から始まり、地域放送枠の十五分のスタジオ番組、中継などがそのあとに続く。オールフィルムの番組をやれるのはそのあとで、最後にようやく、特集や全国放送の大きな番組が担当出来たのである（79頁）」というように、あくまでDとして、徐々に高いレベルの番組を経験するという育成手法が取られている。NHK出身者への聞き取りでも、同様な育成システムが見て取れる。入局するとまず地方の小局

に配属される。ディレクターとしてローカル放送を中心として番組作りを行う。同僚ディレクターのフロアディレクターは数多く受け持つものの、民放局員が経験するADは経験しない。地方局は放送の現場であるとともにディレクターを養成する機能も果たす。10分番組など経験が少なくても作れる番組枠が豊富にあり、そこで経験を積み、5年ほどで東京などの大都市に配属となる。その時、サイエンス、農水、家庭、教養、ドラマ、園芸、芸能などの番組班に分かれる。主に本人の希望と番組班からの引きで配属先が決まる。この異動は以後のディレクターとしての色分けとして重要な意味を持ち、局内には「本籍地」として認識される。インタビュー対象者は「制作者としてのNHK局員は、いわば個人商店でそれぞれが本籍地を持ってその得意分野を極める」としている。

### 3-3 民放とNHK 人材育成の違い

これまで見てきた民放の情報バラエティー番組とNHKのドキュメンタリー分野の人材育成の違いを例示すると図6のようになる。当然これは番組のジャンルの違いもあるため、単純な比較はできないが、おそらく育成面で特徴的な違いは、民放では多くの局員が様々なジャンルの番組を経験することが多いのに対して、NHKでは、本人の得意分野を追求し、そのジャンルのエキスパートを育てようとする傾向があるということである。その理由ははっきりとはわからないが、視聴率を

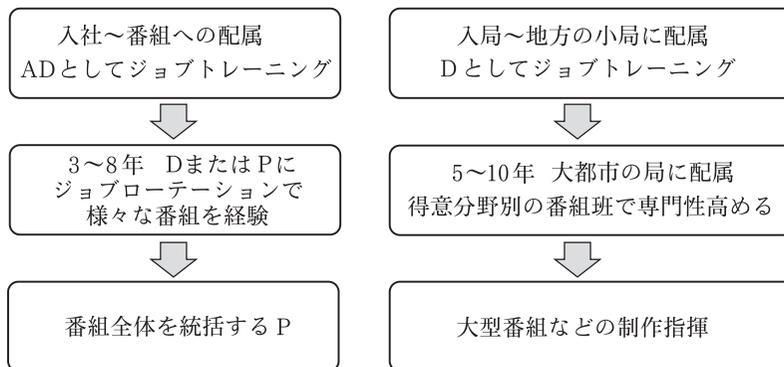


図6 民放（情報バラエティー）とNHK（ドキュメンタリー）の人材育成例

追求する民放においては、その時々流行に合わせた番組作りのために、様々なジャンルの作り方を経験した即応力のある人材を育てる必要がある。一方公共的資金が投じられるNHKにおいては、番組の公共性の高さや普遍的価値を追求するため、専門性を高めた人材の層の厚みを望むものと推察する。

また、育成を行う側の人について見てみると、NHKではNHKの職員である先輩Dに直接仕事を教わるのに対し、民放では、もちろん先輩に教わることも多いが、外部制作会社のDやADに仕事を教わることが多い。外部スタッフは他局のやり方も知っているし、経歴も様々である。多様な人材から直接指導を受けるのも民放局員の育成の特徴といえる。

## おわりに

本稿では、収益基盤が異なる民放とNHKの人材育成と制作体制を比較し、いくつかの共通点と相違点を見出した。共通点としては、育成の初期段階はジョブトレーニングで仕事を覚えること、そしてどちらも局が育成した人材が制作会社をはじめとする外部のプロを指揮して番組を制作する体制をとっていることを指摘した。相違点としては、ジョブトレーニングによる基礎段階以降の人材育成において、民放では様々なジャンルの番組を経験する傾向があるのに対し、NHKでは特定のジャンルに特化した人材を育てる傾向が見られることを指摘した。この育成面の相違点の理由について、視聴率を追求する民放においては、流行に合わせた番組作りのため様々なジャンルを経験させるのに対し、番組の公共性や普遍的価値を求めるNHKにおいては、専門性を高めた人材の層の厚みを望むことによると推察した。

また局員が外部のプロを指揮する制作体制について、クリエイティブ産業に従事する人材は芸術至上主義に陥りがちなアーティストが多く、局プロデューサーがそれをコントロールできる立場にあることがこの体制の強みであり、その人材を自前で育成する制度はコンピタンスの維持に繋がる合

理性を持つと主張した。放送局が提供する財である映像コンテンツは、消費するまでその価値がわからない経験財であるため、需要の不確実性が高く、制作コストの多くは埋没費用となる。よってリスクの低減がビジネスモデルの鍵となる。受信料によって支えられるNHKはもとより、民放キー局もこれまで安定した広告収入を得てきた。この収益の安定性が、制作人材を自前で育成し、外部のプロを指揮して主な番組制作を行う体制を可能にしてきたと主張した。

放送を取り巻く環境の変化に伴い、広告収入の伸び悩みと、受信料削減要請という、共に収益基盤を揺るがす事態にさらされる中で、それぞれの人材育成システムも変容を迫られるであろう。これらの問題点はまだ整理できておらず今後の課題としたいと考えている。

## 《注》

- (1) 総務省情報通信政策研究所「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究 平成27年7月」([http://www.soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2014/2015media-soft\\_report.pdf](http://www.soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2014/2015media-soft_report.pdf))
- (2) 総務省「情報通信白書 平成27年度版」第7章 ICT分野の基本データ 357頁 (<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/27honpen.pdf>)
- (3) 前掲「情報通信白書 平成27年度版」第2章 ICT利活用の進展 65-66頁
- (4) 前掲「情報通信白書 平成27年度版」第2章 ICT利活用の進展 71-72頁
- (5) 電通「2015年日本の広告費」媒体別広告費 ([http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad\\_cost/2015/media.html](http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2015/media.html))
- (6) 民放のテレビ放送事業収入は2005年度以降下落傾向にあり、2009年度には2兆円を割り込んだ。2013年度は前年比から増加となったが2008年度以前の水準に戻っていない。前掲「情報通信政策研究所「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究 平成27年7月」79頁
- (7) 例えば日本テレビは定額配信サービスHuluの日本事業を買収、フジテレビはNetflixと提携するなどしている。
- (8) 筆者は1990年代から民放キー局の制作部門に

- 所属してきた。本稿では元NHKの科学情報番組制作者、制作会社、フリーディレクター、構成作家らへの取材をもとに考察を行う。取材対象者の数は限られるが、ある程度は一般化できるものと考えている。
- (9) その上で放送サービスの費用特性として「番組制作は労働集約的で初期投資の規模が大きいのに対して、再生産費用もしくは利用者増加による追加費用はわずかなものとなる。このことは番組制作費用に規模の経済性が生じやすいことを意味している(宍倉・春日[2009]76頁)」と指摘している。
- (10) 内山隆「放送メディア市場の供給分析」菅谷・中村編著『放送メディアの経済学』中央経済社39頁
- (11) 公共放送について宍倉・春日[2009]は「公共放送(NHK)は受信料を主たる財源としているが、サービス利用者から直接対価を徴収するという意味では有料放送の特殊例とみなすこともできる(前掲書75頁)」と指摘している。制作会社との関係等については後述する。
- (12) ただし、「みなさまのNHK」という言葉が示すとおり、より多くの視聴者に受け入れられる番組を企図していることは考えられる。また近年は社会的に受信料の削減が要請されることも多いため、より視聴者を意識した番組づくりが行われていることも想像される。
- (13) 後藤[2013]は、Towseに基づき、クリエイティブ産業を「個人の創造性やスキル、才能を基礎とし、知的財産権の生成と開発を通して、富と雇用のポテンシャルを有する産業」として、テレビとラジオを含む13分野を挙げている(1頁)。
- (14) Doyle[2013] *Understanding Media Economics* Second Edition 110-112頁
- (15) 日本テレビ50年史編集室『テレビ夢50年番組編3 1971~1980』56-57頁
- (16) 山下[2005]「一本の映画の製作には大量の経営資源が投入されるが、それに見合った収益が約束されているわけではない。多くの作品は劇場での興行収入だけでは製作費を回収できず、ビデオ、DVD販売やテレビ放映によって何とか帳尻をあわせることができる程度である。(中略引用者)映画作品は確かにクリエイティブな人材が生み出すものであることに違いはないが、現実的には彼らにはこれだけのリスクを背負うことができず、したがって、映画の製作には組織的な仕組みが必須となる(24頁)」。
- (17) ここで念頭においている番組の形式は、スタジオに司会者と、ゲストタレントなどがいて、事前に取材した複数のVTRを見てそれについての感想をいうというもので、現在の情報バラエティー番組の主流ともいえる作りである。この形式において重要な放送素材は、スタジオで見る取材VTRであり、スタジオの副調整室(サブコントロール室)から流すものなのでサブ上げと呼ばれる。
- (18) NHKクリエイティブは1989年に設立された、NHKスペシャルやETV特集など大型企画番組を中心に制作する制作会社。1995年にNHKエンタープライズと合併した。以後、NHKの制作系外郭団体についての情報はNHKエンタープライズのホームページ <http://www.nep-ihistory.jp/about/> を参照した。
- (19) NHK出身者から聞きとった書き起こし文は「私がNHKクリエイティブにいた当時、NHKスペシャルを年3本も制作し、総合テレビ、Eテレ、BS2の3波のほとんど同じ日の同じ時刻に放送する番組を担当できたのもPひとりと外部プロダクションという制作形態だったからだと思います。」であった。
- (20) これについてNHK出身者は「収録の際には担当Dが副調整室に座るのでスタジオを差配するものがが必要です。それは担当週でないDがフロアディレクターとなって(当該番組班で完結すべきものですし、当該番組の事情をわかっているという意味で適任ですし、D同士の切磋琢磨にもなるというわけです)取り仕切ります。ただし、収録当日のスタジオ回しのことだけですので、ADさんのように取材の代理をすることはありません。収録当日のセットの準備、消えものの手配なども担当Dの仕事です。」と述べている。
- (21) 熊谷がドキュメンタリー制作会社から独立したのが1985年であるから、この記述はそれ以降のことと思われる。
- (22) 単純に比較はできないが、元NHKプロデューサーによればNHK特集の担当がまわってくるのは年に1~2回、3回あれば多い方だという。
- (23) 内山[2000]は、NHKと民放の関係について、「経済学的にも『市場の失敗理論』の枠組みに従い、民間部門では成しえないことを補完する手段として、NHKの存在を捕らえることも可能」としながら、「しかし現実には、経営上重要な局面において競合的であるのが両者の関係である(83頁)」と指摘している。民放とNHKが視聴者の奪い合いという点で競合しているのは間違いない。
- (24) ディレクターとして一人前になるのに10年に

上というのは、ドキュメンタリー専門の制作会社でディレクターとなった熊谷の記述にも、入社10年間で番組制作の一連の作業に習熟したとある。(熊谷 [1992] 176 頁)

参考文献

- 内山隆 [2000] 「放送メディア市場の供給分析」菅谷実・中村清編著『放送メディアの経済学』中央経済社 39-59 頁
- 内山隆 [2000] 「放送市場の競争と協調」菅谷実・中村清編著『放送メディアの経済学』中央経済社 83-107 頁
- 河島伸子 [2009] 『コンテンツ産業論 文化創造の経済・法・マネジメント』ミネルヴァ書房
- 河村雅隆 [1995] 『ドキュメンタリーとは何か — テレビ・ディレクターの仕事』ブロンズ新社
- 熊谷博子 [1992] 『仕事-発見シリーズ 28 テレビディレクター』実業之日本社
- 後藤和子 [2013] 『クリエイティブ産業の経済学 契約、著作権、税制のインセンティブ設計』有斐閣
- 宍倉学・春日教測 [2009] 「放送市場の実証分析」依田高典・根岸哲・林敏彦編著『情報通信の政策分析 ブロードバンド・メディア・コンテンツ』NTT 出版 71-94 頁
- 総務省情報通信政策研究所「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究 平成 27 年 7 月」([http://www.soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2014/2015media-soft\\_report.pdf](http://www.soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2014/2015media-soft_report.pdf))
- 総務省「情報通信白書 平成 27 年度版」([http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/white\\_paper/ja/h27/pdf/27honpen.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/white_paper/ja/h27/pdf/27honpen.pdf))
- 富崎哲 [2012] 「恥の上塗り 元 NHK プロデューサーの自分史」岩波ブックセンター
- 日本テレビ 50 年史編集室 [2004] 『テレビ夢 50 年』日本テレビ放送網株式会社
- ヴォーゲル, ハロルド・L. [2013] 『ハロルド・ヴォーゲルのエンタテインメント・ビジネス その産業構造と経済・金融・マーケティング』慶應義塾大学出版会
- ミルグロム, ポール・ジョン・ロバーツ [1997] 『組織の経済学』NTT 出版
- 山下勝 [2005] 「日本の映画産業の『ダークサイド』 企画志向の座組戦略と信頼志向のチーム戦略の間で」『一橋ビジネスレビュー』WIN. 第 53 巻 3 号 22-35 頁
- 湯浅正敏・宿南達志郎・生明俊雄・伊藤高史・内山隆 [2006] 『メディア産業論』有斐閣コンパクト
- Caves, R. E [2000] *Creative Industries Contracts between Art and Commerce* Harvard University Press
- Caves, R. E [2005] *Switching Channels Organization and Change in TV Broadcasting* Harvard University Press
- Doyle, Gillian [2013] *Understanding Media Economics* Second Edition SAGE