

# 博士学位論文

民間放送とNHKの人材育成比較～収益基盤、制作体制、市場変化

2018年9月

埼玉大学大学院人文社会科学研究科経済経営専攻

学籍番号 15GD510

氏名 似鳥利行

主指導教員 並河永



## 論文要旨

デジタル技術の進歩に伴い、映像コンテンツの制作と流通、消費の手段は増え、コンテンツの重要性も増している。しかしその制作を担う人材の育成のあり方についての議論は十分とはいえない。そこで本稿は、コンテンツ産業の中でキープレイヤーの一つである、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）の人材育成の比較を通じて、映像制作者の育成に関する理解を深め、今後のための示唆を得ることを課題とする。

映像制作者の育成は、教育機関と職場訓練のあり方で分類することができる。欧米のように、映像制作に関する専門教育機関を経て、流動性の高い外部労働市場で訓練を積むやり方と、日本の地上波テレビのように、一般的な教育機関を経て流動性の低い内部労働市場で企業内訓練を積むやり方などがある。現在民放と NHK は、長期的に自前で育てたプロデューサーやディレクターなどが、外部の制作会社等を指揮する体制で主な番組を制作している。しかし通信産業の急速な発展を含めた多メディア多チャンネル化により、従来の収益性を維持できなくなってきたおり、番組制作体制も変容を迫られている。本稿ではこれら収益基盤の異なる組織における育成や制作体制を詳細に描くことにより、共通点と相違点、及び市場変化に伴う育成の変化を考察する。

記述の順序は、第 1 章で、映像コンテンツ制作者の人材育成に関する先行研究をサーベイする。第 1 節では人的資本理論に代表される企業内訓練に関する経済理論の整理を行う。第 2 節ではテレビ制作者に関する先行研究として、民放の企業内訓練に関する調査、プロフェッショナルとしてのテレビ制作者に関する調査、在阪テレビ局のプロデューサーの賃金プロフィールに関する調査を取り上げる。第 3 節では、日本の映画プロデューサーのキャリアに関する先行研究、欧米の映画、その他コンテンツ産業の育成に関する先行研究を整理する。第 4 節では文化経済学的アプローチを概観する。文化産業においては文化的価値と商業的価値にトレード・オフが不可避であり、アウトソーシングには質的な懸念が付きまとうことを示す。第 5 節では、クリエイティブ産業研究に基づき、放送事業と労働者の特性を整理する。放送事業は扱う財が経験財であることから、高度な不確実性を持ち、リスク分散が重要であること、労働者の芸術至上主義的性質から、コンフリクトが起りやすく、時に組織化が困難になることを示す。

第 2 章では日本のテレビ放送事業の特性と現状を整理する。政府の参入規制で守られ広告収入を制作費に充てる民放モデルと、受信料で成り立つ NHK は、いずれもクリエイティブ産業に特有のリスクを低減しているが、通信産業の進展による競争環境の変化により、優位が揺らいでおり、変化への対応に迫られていることを示す。

第 3 章はテレビ番組の制作体制を詳述する。第 1 節では、民放が職能別階層組織を持ち、制作部門は切り離し可能な職能でありながら、それを維持していることを確認する。第 2 ～ 4 節では、放送局と制作会社との関係を取り上げる。アメリカとイギリスの放送局によ

る、制作会社とのリスク分担のあり方と著作権との関係を取り上げ、日本はイギリス型の原価加算方式の契約で、著作権は全て放送局が持つことを示す。第5～9節では、映像制作の現場を具体的に説明する。民放及びNHKの制作体制を階層構造として捉え、より上位の熟練者が客観的な立場から修正を指示することにより、無限の多様性を持つクリエイティブ製品であるテレビ番組を、マスオーディエンスに対応し、より効果的な仕上がりにするための体制であることを指摘する。

第4章では、テレビ制作者の人材育成の事例を詳述する。第1節で、民放、NHK、番組制作会社それぞれに所属するプロデューサーやディレクター合計7人に聞き取り取材を行い、職務履歴を比較する。2節、3節で、民放、NHKひとりずつの事例を挙げ、文献で補強しながら育成の実態を詳述し、4節で、その違いと近年における変化を考察する。

第5章では、テレビ以外のコンテンツ産業に目を転じ、人材育成の今後を展望する上での指針とする。映画産業では、日本とハリウッドは共に、収益性が高かった時期には組織的に育成が行われていたが、外部環境の変化に伴い、アウトソーシングが進み、育成が行われなくなる。組織的な育成を行わなかったことが長きに渡る日本映画の衰退を招いたとの指摘を取り上げる。

以上の検討を経て、民放とNHKは共にマス視聴に適応した制作体制を持ち、育成面でも共通点を持つが、専門性の特化の仕方において相違が見られるという事実発見、及びNHKにおける近年の変化の可能性を指摘する。また放送局が自前で育成する制作人材が、文化的価値と経済的価値のトレード・オフの克服を目指しつつ、多様な外部のプロのコンフリクトを避け統括できる立場と技能を持つことが階層組織による体制の合理性に繋がっている可能性があるが、競争環境の変化によりその優位は失われつつあることを指摘する。

## 目次

図表リスト .....	vi
序論 .....	1
第1章 映像制作者の育成に関する先行研究 .....	4
はじめに .....	4
第1節 企業内訓練に関する経済理論の整理 .....	5
第2節 テレビ制作者の育成に関する先行研究 .....	8
第3節 映像コンテンツ制作者の育成に関する先行研究 .....	11
第4節 文化経済学的アプローチ .....	16
第5節 クリエイティブ産業としての特性 .....	19
小括 .....	26
第2章 放送事業の特性と市場変化 .....	28
はじめに .....	28
第1節 放送事業の財の特性と民放、NHKの市場 .....	28
第2節 民放を取り巻く市場変化 .....	34
第3節 変化への対応 .....	38
小括 .....	40
第3章 番組制作体制 .....	41
はじめに .....	41
第1節 職能別階層組織としての民放 .....	41
第2節 制作会社との関係 .....	44
第3節 リスク分担と契約 .....	46
第4節 コアコンピテンスの維持と外部委託 .....	47
第5節 映像コンテンツの最小制作単位 .....	49
第6節 番組制作の基本ユニット .....	50
第7節 多様なプロフェッショナルとの協業 .....	54
第8節 NHKの番組制作体制 .....	56
第9節 制作費と番組内容への影響 .....	59
小括 .....	61
第4章 番組制作人材の育成 .....	62
はじめに .....	62

第1節	テレビ制作者のキャリア比較	62
第2節	民放の事例～情報番組制作者	70
第3節	NHK出身者の事例～ドキュメンタリー番組制作者	73
第4節	民放とNHKの人材育成の違い～ローテーションと専門特化	75
第5節	局員が制作指揮する意義	78
	小括	83
第5章	その他のコンテンツ産業の制作体制と人材育成	84
	はじめに	84
第1節	映画産業～スタジオ・システムからフレキシブルスペシャライゼーションへ	84
第2節	動画配信ビジネス	87
	小括	91
	結論	92
	おわりに	95
	参考文献一覧	98

## 図表リスト

図 1-1	プロデューサーの役割と関係	12
図 1-2	文化産業の同心円モデル	17
図 2-1	認定放送持ち株会社の体制例	32
図 2-2	民放地上波キー局の市場	33
図 2-3	NHK の市場	33
図 2-4	放送産業における構造変化の可能性	38
図 3-1	単一型企業	42
図 3-2	単一型企業としての民放	42
図 3-3	ハード・ソフト分離型放送局	43
図 3-4	民放の職能別組織	44
図 3-5	制作部門を持つ民放と制作系子会社、制作会社	45
図 3-6	ユーチューバーの仲間集団	50
図 3-7	権限関係に基づく基本ユニット	51
図 3-8	民放番組制作スタッフの階層構造（情報バラエティー番組）	52
図 3-9	制作会社担当制（週一回、レギュラー番組）	53
図 3-10	テレビ制作の混成部隊	54
図 3-11	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	55
図 3-12	NHK の制作体制の例 ドキュメンタリー	59
図 4-1	民放局員の人材育成例	72
図 4-2	民放局員のジョブローテーションの例	72
図 4-3	NHK 局員の人材育成例（1970 年代）	75
図 4-4	民放と NHK の人材育成比較 基本型	77
図 4-5	民放と NHK の人材育成比較 2000 年代以降	77
図 4-6	コンテンツの内容と創作活動	79
図 4-7	文化産業の同心円モデル 企画中心の番組	80
図 5-1	動画配信会社（投稿型）A 社の階層組織	89
表 1-1	職業能力開発の分類	5
表 1-2	企業内訓練の分類	5
表 1-3	能力の区別	6
表 1-4	民放局の採用と企業内訓練の共通点	9
表 1-5	映像制作者の教育訓練と労働市場の分類	15
表 2-1	コンテンツ市場全体の市場規模	34
表 2-2	ソフト形態別の市場規模の内訳	34

表 4-1 テレビ制作者のキャリア.....	63
表 4-2 仕事はどのように覚えたか.....	65



## 序論

かつて余暇時間に映像を楽しもうと思えば、テレビをつけるか、お金を出して映画館に行くぐらいしか方法がなかった。今ではネット上に無料動画が溢れ、レコメンド機能で好みの動画がスマートフォンに自動的に送られてくる。かねて若者のテレビ離れが指摘され、ある調査では居間にテレビがない家庭もあるという。

本稿が主な考察の対象とするのは、このような劇的な構造変化にさらされるコンテンツ産業の中でも、今もって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、いわゆる在京キー局（以下民放と略記）と日本放送協会（以下NHKと略記）の、番組制作部門である。テレビ放送は地上波、衛星放送、ケーブルテレビなどの伝送手段の違いや、広告放送、有料放送、公共放送など収益基盤の違いで区分することができる<sup>1</sup>。その中でも民放とNHKは、伝送手段と制作部門を併せ持った体制を維持していることに特徴がある。現在民放とNHKは、長期的にコストをかけて自前で育てたプロデューサーやディレクターなどの制作人材が、外部の制作会社等を指揮する体制で主な番組を制作している。いわゆるソフトとハードが完全には分離せず、生産と流通を垂直統合した体制である。このような制作体制は、競争相手である映画産業、有料放送、衛星放送、動画配信ビジネスなど、多くのコンテンツ系ビジネスモデルではみられない体制である。

昨今、政府の規制改革推進会議が検討する放送事業改革として、放送と通信の規制、制度を一本化するという方針が様々な議論を呼んでいる。これは、通信による動画視聴が急速に拡大するなどの環境変化に対応して、テレビやラジオなどの放送事業とインターネットなどの通信事業者で異なる規制を一本化し、ソフト部門とハード部門の分離を徹底し、コンテンツ事業者の新規参入を促し競争を促進するのが目的とされる。NHKの放送とネット同時配信を本格化することも検討されている。放送の政治的公平性や公序良俗などを規定する放送法4条の撤廃も視野に入れていとされ、民放事業者からは批判の声も上がっているとの新聞報道もある<sup>2</sup>。議論の動向は流動的であり、今後を注視するしかない<sup>3</sup>。

放送に関する研究領域は多岐に渡るものの、テレビ局で番組制作を行う人材がどのように育成され、番組制作現場がどのように組織され、テレビ番組がどのように作られている

---

<sup>1</sup> 宍倉・春日[2009]「放送市場の実証分析」依田・根岸・林編著『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

<sup>2</sup> 「放送の政治的公平撤廃も」『日本経済新聞』2018年3月28日朝刊

<sup>3</sup> 内閣府 規制改革推進会議投資等ワーキング・グループ[2018]「通信と放送の融合の下での放送のあり方について」参照。

<http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20180416/180416honkaigi02.pdf>  
規制改革推進会議の議事録についてはこちらを参照。必ずしも新聞報道とは一致しない議論が行われている。

<http://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/committee/20180416/gijiroku0416.pdf>

かについての理解は、まだ十分とは言えない<sup>4</sup>。

そこで本稿は、民放とNHKという、収益基盤の異なる組織における人材育成や制作体制を比較することにより、共通点と相違点を見出し、市場変化に伴う組織内部の変化を考察する。そのために、先行研究を踏まえ、現場の労働者や経験者への聞き取りを行い、文献で補強しながら筆者の限られた経験<sup>5</sup>を交えて実態を詳述する。

またテレビ放送は、扱う財やサービスが文化や人間の創造性に関わるものであることから、文化経済学やクリエイティブ産業研究からのアプローチが有効であると考え、それらの知見に依拠しながら検討を進める。テレビ以外の映像制作者である映画プロデューサー、動画コンテンツ制作者、海外事例などにも触れ、広く映像コンテンツ制作者の育成の現状を整理し、テレビ局の人材育成と他のコンテンツ産業とを比較する。

以上の考察を通じて、映像コンテンツ制作者の人材育成に関する理解を深め、今後のための示唆を得ることを本稿の課題とする。

議論の進め方としては、第1章で、映像コンテンツ制作者の人材育成に関する先行研究をサーベイする。第1節では人的資本理論に代表される企業内訓練に関する経済理論の整理を行う。第2節ではテレビ制作者に関する先行研究として、民放の企業内訓練に関する調査、プロフェッショナルとしてのテレビ制作者に関する調査、在阪テレビ局のプロデューサーの賃金プロファイルに関する調査を取り上げる。第3節では、日本の映画プロデューサーのキャリアに関する先行研究、欧米の映画、その他コンテンツ産業の育成に関する先行研究を整理し、映像コンテンツ制作者の育成のあり方を、教育的バックボーンと労働市場のタイプの組み合わせで分類する。第4節では文化経済学的アプローチを概観する。文化産業においては文化的価値と商業的価値にトレード・オフが不可避であり、アウトソーシングには質的な懸念がつきまとうことを示す。第5節では、クリエイティブ産業研究に基づき、放送事業と労働者の特性を整理する。放送事業は扱う財が経験財であることから、高度な不確実性を持ち、リスク分散が重要であること、労働者の芸術至上主義的性質から、コンフリクトが起こりやすく、時に組織化が困難になることを示す。

第2章では日本のテレビ放送事業の特性と現状を整理する。政府の参入規制で守られ広告収入を制作費に充てる民放モデルと、受信料で成り立つNHKは、いずれもクリエイティブ産業に特有のリスクを低減しているが、通信産業の進展による競争環境の変化により、優位が揺らいでおり、変化への対応に迫られていることを示す。

第3章はテレビ番組の制作体制を詳述し、テレビ制作の分業と協業のあり方を示す。第1節では、民放が職能別階層組織を持ち、制作部門は切り離し可能な職能でありながら、

---

<sup>4</sup> 放送に関する主要な研究領域と経済学的分析の関係については、荒井[1995]『テレビメディアの経済学～コスト・ベネフィット分析を中心に』創樹社に詳しい。この文献研究でも、放送番組制作についての研究が十分でない点が指摘されている。(110-111頁)

<sup>5</sup> 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。本稿では民放、NHK、制作会社、フリーディレクター、構成作家らへの聞き込み取材をもとに考察を行う。

それを維持していることを確認する。第2～4節では、放送局と制作会社との関係を取り上げる。アメリカとイギリスの放送局による、制作会社とのリスク分担のあり方と著作権との関係を取り上げ、日本はイギリス型の原価加算方式の契約で、著作権は全て放送局が持つことを示す。第5～9節では、映像制作の現場を具体的に説明する。制作チームの最少単位として、たった一人で全ての作業を賄うユーチューバーの例を挙げ、デジタル技術の進化により必ずしもコンテンツ制作に組織は必要なくなったことを指摘する。その上で民放及びNHKの制作体制を階層構造として捉え、より上位の熟練者が客観的な立場から修正を指示することにより、無限の多様性を持つクリエイティブ製品であるテレビ番組を、マスオーディエンスに対応し、より効果的な仕上がりにするための体制であることを指摘する。またクリエイティブ産業特有のコンフリクトを避けながら、外部の数多くのプロフェッショナルを統括する制作体制の意義を考察する。

第4章では、テレビ制作者の人材育成の事例を詳述する。第1節で、民放、NHK、番組制作会社それぞれに所属するプロデューサーやディレクター合計7人に聞き取り取材を行い、職務履歴を比較する。仕事の覚え方、ジョブローテーションのあり方などについて、それぞれ所属する組織によって違いが見られるか検討する。2節、3節で、民放、NHKひとりずつの事例を詳しく取り上げ、文献で補強しながら育成の実態を詳述し、4節で、その違いと近年における変化を考察する。

第5章では、映画産業と動画配信ビジネスの制作体制と育成システムに触れ、テレビ局における人材育成の今後を展望する上での指針とする。映画産業の歴史を辿ると、日本とハリウッドは共に、収益性が高かった時期には組織的に育成が行われていたが、外部環境の変化に伴い、アウトソーシングが進み、育成が行われなくなった事例が見られる。組織的な育成を行わなかったことが長きに渡る日本映画の衰退を招いたとの指摘に注目する。

なお今回主に取り上げる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なっている。もとよりサンプルの数も限られており、直ちに一般化することには限界があるが、先行研究と文献、経験に基づく観察事例を理論的に整理しながら、コンテンツ制作者の人材育成のあり方について一定のヒントが得られるよう考察を試みる。

## 第1章 映像制作者の育成に関する先行研究

### はじめに

第1章では、テレビを含む映像コンテンツ制作者の人材育成に関する先行研究をサーベイする。

まず企業が行う人材育成に関する重要な経済理論として、ベッカーに代表される人的資本理論とその発展を概観する。人の能力に対して訓練費用を投資し、技能の向上に伴う生産性向上による収益で投資コストを回収するというモデルで、身につける技能が一般的であるか、企業特長的であるか、また情報の非対称性によって費用を負担する経済主体が異なる。

日本のテレビ制作者に関する先行研究は数が限られる。筆者が披見したところでは日本労働研究機構（現・労働政策研究・研修機構）による、企業内訓練と生産性向上に関するフジテレビの事例研究と、プロフェッショナルの仕事と管理に関する研究、大阪大学チームによる、在阪テレビ局プロデューサーの年功賃金に関する研究がその主だったものである。いずれも1990年代に行われた研究であるが、テレビの仕事の本質的な部分を捉えており、制作現場の理解に有効である。

テレビ以外の映像コンテンツ制作者に関する先行研究としては、日本の映画プロデューサーのキャリアと役割に関する研究、欧米のコンテンツ制作者の育成やキャリアに関する研究を取り上げる。特に欧米においては映像制作に関する専門教育機関が充実していることを指摘する。それを踏まえて日本のテレビ局の人材育成との共通点や相違点を整理する。

またテレビ放送は、その扱う財が文化や人間の創造性が中心にあることから、文化経済学やクリエイティブ産業研究からのアプローチに依拠し、ビジネスモデルの特性、そこで働く従業員の特性を整理する。

## 第1節 企業内訓練に関する経済理論の整理<sup>6</sup>

本節では、人が仕事に関する能力を身につける活動に関する経済学的分析について、原[2014]に依拠しながら整理する。

まず原は、仕事の能力を身につける活動の主体を、労働者個人と企業とに区別し、個人が仕事に役立つスキルや知識を身につけるために行う活動を「職業能力開発」と定義し、企業が従業員のスキルや知識を高めるために従業員に行う活動を「人材育成」と定義する。基本的にベッカーに代表される人的資本理論では、労働者が職業能力開発を行うことによりスキルアップし、生産性が向上し、それに伴って賃金上昇が起こると考える。職業訓練などの活動は、将来高い生産性を実現するために、現在所有する資金や時間を投資する活動、すなわち人的資本投資として捉えられる。こうした職業能力開発に関しては、労使関係論、人的資源管理論、訓練指導論など、様々な学問分野を構成している。

また人的資本投資は、社会人のみに行われるわけではない。学校教育と職業能力開発に分けられる。そのうち本稿の考察に関わる職業能力開発は、次のように3つに分類する事が出来る。

表 1-1 職業能力開発の分類

① 企業内訓練	就業者が勤務先の指示、命令によって、勤務時間内に、企業が費用を負担して行う訓練（低い賃金で実質的には労働者が費用を負担することもありうる）
② 自己啓発	個人が、勤務先の指示でなく、自分の意思で就業時間外に自身で費用を負担して行う仕事に関わる学習
③ 公共職業訓練	国や地方公共団体が訓練コストを負担

（出典）原[2014]（5-6頁）より筆者作成

さらに①の企業内訓練は、次の2つに分類する事ができる。

表 1-2 企業内訓練の分類

① On-the-Job Training (OJT)	普段の仕事をしながらの学習。上司や同僚からの指導やアドバイス、仕事のやり方を見て覚える。ジョブローテーションで様々な仕事を経験。
② Off-the-Job Training (Off-JT)	普段の仕事から離れて行われる訓練。研修や講習会への参加など。

（出典）原[2014]（5-6頁）より筆者作成

<sup>6</sup> 本節の議論は、用語の定義を含めて原[2014]『職業能力開発の経済分析』勁草書房に基づく。

ここまでの整理に従うと、本稿の論ずる範囲では、職業能力開発としての企業内訓練と自己啓発を扱い、企業内訓練としてのOJTとOff-JTを主に扱うことになる。そしてテレビ制作に携わる人材は、どのような職業能力開発を行い、それが所属する企業、組織によってどのように異なるかを後に論じる。

さて原は、企業内訓練の経済理論の進化を次のように整理している。人的資本理論では、企業は利潤最大化行動を行い、労働者は効用最大化するという仮定のもと、企業は訓練を行い、個人は訓練を受けるメカニズムを分析する。人事管理制度の一環としての企業内訓練を分析する指標ともなる。しかし課題もある。訓練の効果を測定する事が容易でなく、もともとその従業員が持っていた能力が高いから受講の機会があったとも考えられる。これを訓練受講の内生性の問題といい、受講の有無が、個人の能力や意欲などの観察できない属性の影響を受けている可能性がある。

また企業の立場に立つと、訓練費用を負担することが利潤増加につながるとは限らないと言う問題がある。第一に、身につけたスキルは従業員と一体化するため転職の可能性がある。スキルを労働者と切り離して売買できないため、労働者は転職を通じて人的資本を取引可能となる。第二に、訓練の成果、そして企業にとっての収益は労働者の意欲や能力に依存する。すなわち企業と労働者の間の費用と収益の分配は複雑な構造をもつ。企業が訓練に投じる費用も、研修などにかかる直接費用、不慣れな人間に作業を任せる際に発生する間接費用、指導役につける中堅従業員が他の業務に就いた場合に得られたはずの機会費用など様々である。これらは一言でいえば、現在費用を支払い、将来より高い生産性を獲得し、サンクコストを回収し収益を得るための投資行動と見る事ができる。訓練費用を個人が負担する場合にも、企業が負担する場合にも、その費用負担が負担者に費用を上回る収入を与えるケースと、与えないケースが起こりうる。

ここで、人が訓練によって得る事が出来ると考えられる能力を区別する必要がある。その能力が他の企業でも通じるものか、その企業のみで役に立つのかによって区別する、いわゆる一般的スキルと企業特殊スキルである。

表 1-3 能力の区別

① 一般的訓練	一般的スキル	訓練を実施した企業以外の企業でも役に立つスキル
② 企業特殊訓練	企業特殊スキル	その企業でより高い生産性を実現できるスキル

(出典) 原[2014] (44頁) より筆者作成

一般的訓練モデルでは、完全競争市場では、企業は「引き抜き外部性」、すなわち訓練しても外部企業に引き抜かれてキャピタル・ロスが発生すると予想する場合、訓練投資を行わなくなってしまうと考える。つまり企業は一般的訓練のコストを負担するインセンティブを持たない。企業と労働者は価格（賃金）のみを通じて雇用、被雇用の意思決定を行う。そして完全市場では、一般的訓練からの収益は労働者が受け取ることになるため、労働者自身が費用を負担する。

企業特殊訓練モデルでは、その能力は他の企業では役に立たないため、雇用企業が訓練コストを負担する。転職があるケースでは訓練コストを企業と労働者がシェアすることもある。

こうしたモデルに対して情報の非対称性を導入し、不完全情報競争市場での人的投資行動を分析したのが橋本モデルである。橋本モデルでは、労働者の生産性と外部賃金に関して企業と労働者の間に情報の非対称性が存在し、情報の真偽について両方で合意をするのにコストがかかる場合、共同して企業特殊訓練を行うインセンティブを持つ事が示されている（原 [2014] 57 頁）。企業が一部だけを負担して、優秀な労働者にも企業特殊スキルを身につけさせ、労働者側の費用を長期にわたって高めの賃金で補償して行けば、労働者の離職も、雇用者側が生産性を下回る（企業特殊スキルを無駄にして離職したとき得られる）賃金を押し付けて来ることも防げるということである。

また不完全情報市場では求職者がすぐに仕事を見つけられないサーチフリクション（摩擦）が存在する。これに注目したアセモグルとピシュケのモデルでは、一般訓練のコストも企業が負担する可能性が指摘されている。この場合は、高スキル労働者が将来の賃金が安めでも離職しないことから、費用の一部を企業が負担しても将来と合わせた利潤増加が見込める。企業がこのような行動をとる場合、スキルの異なる労働者間での賃金差を小さくする効果があると予想できる。

情報の非対称性については、「企業よりも労働者側が自分の能力についてよく知っている」と言うケース以外も考えられる。

例えば「訓練を課した企業は労働者の能力を本人よりも正確に把握する」と仮定すれば、訓練で上がった生産性に見合った賃金は外部では得られないので、生産性向上成果の一部だけを労働者に渡せば企業は労働者を引き留められる。このことも、情報の非対称性がないケースに比べれば、スキルの異なる労働者間での賃金差を小さくするように働く。

また、「企業が訓練を課したこと」自体が外部企業にとって能力評価の手がかりとなる場合、企業はそれを隠して引き抜きを防ごうとするであろうし、隠すことができると仮定すれば、上記のいくつかのケースと同様に企業が一般訓練の費用を出すことが合理的となる。

この論文にとって興味深い例として、原 [2014] に派遣会社が訓練を提供するメカニズムが紹介されている。派遣会社が派遣労働者に無料で一般的訓練を提供するメカニズムを説明するオーターの理論モデルである。

ここでは仮定として、市場には能力の高い人と低い人が混在するとする。能力の高い人

の方が生産活動に対する訓練効果が大きい、つまり能力と訓練の間の補完関係があると仮定する。

派遣会社は訓練の提供と低い賃金がパッケージとなった派遣社員としての有期の雇用契約を提示する。自身を能力が高いと評価している労働者は将来の無期雇用への転換と高い賃金を期待してその契約を受け入れるし、そうでない労働者はその契約を拒否する。訓練と低賃金のパッケージは、効率的な自己選択を引き起こすための仕組みと見る事ができる。派遣会社は第1期に訓練を行うことで労働者の能力を知ることができる。訓練を私的なスクリーニングの手段として使うことができる。

訓練には自己選択とスクリーニング機能の両方があり、かつ2つの機能が補完的に機能することで、派遣会社は訓練収益を獲得できるため、派遣労働者に一般的訓練を行うインセンティブを持つと説明する。

## 第2節 テレビ制作者の育成に関する先行研究

本節では、日本のテレビ局制作者に関する先行研究をまとめる。筆者の披見する範囲では、その数は3つほどに限られている。

テレビ制作者を労働者としての観点から分析したものとしては、日本労働研究機構 JIL [1996]調査研究報告書 No81 による、「企業内教育訓練と生産性向上に関する研究」に、フジテレビの事例研究がある。また、同じく JIL による、「プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究 R/D技術者・番組制作者」に、裁量労働制にまつわる関心から、テレビ番組制作者の仕事の特性が詳述されている。大阪大学チームは、在阪テレビ局2社のプロデューサーの賃金についての調査を行なっている。

これらの先行研究を見ることにより、テレビ局における企業内訓練の実態、仕事の特性、賃金プロファイルなどを知ることができる。但し、いずれも調査時期が1990年代であり、現在とは事情が異なる部分もあることに留意が必要である。

### 「企業内教育訓練と生産性向上に関する研究」フジテレビの事例研究<sup>7</sup>

この事例研究は、筆者が属する局とは別の局の事例となるため、筆者の経験との共通点を指摘することができる。なおヒアリング対象者は当時の人事部人事研修担当部長で、主

---

<sup>7</sup> この資料は web 上に全文が公開されている。本稿での引用は次に基づく。  
[http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2000013858\\_ZEN.htm](http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2000013858_ZEN.htm)



たる実施時期は：平成7年（1995年）7月、同年10月とされている。本稿に関連する部分を一部抜粋する。

(1)採用について

採用に当たっては、基本的に大学・大学院卒の採用が原則であるが、これは大卒・大学院卒は会社に馴染ませ易いからである。

(2)教育訓練について

・集合研修(OFF-JT)

階層別研修を行っており、新任管理職研修の対象者は若干減るが、当該階層社員は原則全員受講しているため、年間の受講者は200人程度である。

・OJT

当社のような仕事では、まず『習うより慣れろ』という考えが主流である。テレビの現場は、まさにOJTそのものである。

・OJTの費用・効果の評価

OJTの費用については、まったく把握していないし、OJTについての成文化されたマニュアルはない。

・自己申告システムとジョブローテーション

2～3年で異動するケースが多いようだ。

多くのドラマ製作で人気のあるプロデューサーは、元来報道分野であったが、広報、制作部門、今度の人事異動では編成部門に異動した。これは、ヒットしたドラマ制作で培ったノウハウを他の分野でも活用してもらおうというものと思われる。

その他この事例研究を筆者の経験を踏まえて見る限り、東京キー局の採用や人材育成、人事制度、福利厚生のある方は似ている。特に本稿との関連で重要な共通点は、採用が4年制大学、大学院の新卒採用が中心であること、研修（Off-JT）は階層別研修が中心で、番組制作の実務はOJTで覚えることの2点である。つまり、民放の人材育成制度は、日本の一般的な大企業と同じくOJTを中心とし、そこにOff-JTを組み合わせたもので、そのシステムで番組制作に携わるクリエイティブな人材を育てることに特徴がある。

表 1-4 民放局の採用と企業内訓練の共通点

①	採用は4年制大学、大学院の新卒採用が中心。
②	研修（Off-JT）は階層別研修が中心で、番組制作の実務はOJTで覚える。

（出典）筆者作成

## 「プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究」 R/D技術者・番組製作者<sup>8</sup>

この先行研究では、職業分類に基づき、専門的、技術的職業従事者、いわゆるプロフェッショナルとして技術者、新聞社記者とともに番組制作者にスポットを当てている。一般にプロフェッショナルは「高度な専門的職能に基づいて職務を遂行するが故に雇われてはいても自律性、自由裁量性が認められる」という特質を有するとしている。プロフェッショナルに対する雇用管理のあり方、および、87年に改正された労働基準法で新たに規定された「裁量労働<sup>9</sup>」を巡って、労働時間管理の仕方に注目してテレビプロデューサーなどの専門職にどの程度の裁量性があるかに関心の中心がある。なお調査時期は1993年2月から4月としている。テレビ制作の現場に裁量労働制が普及する前であるということに留意が必要である。

調査結果として、テレビプロデューサーなどの業務の性格は、知的活動であり（発想・アイデア、番組企画が重要）、自律性、裁量性を持っており、あくまで仕事の質が問われるものであるから、プロフェッショナルを管理する裁量労働制に馴染む職業であると結論づけている。この結果は、筆者のこれまでの経験とも妥当する。

本稿の文脈上特に注目したいのは、キャリア形成に関する次の記述である。

入社後のキャリア形成は対象専門職種により自ずと異なるが、管理・間接部門の事務系と比較すると、いずれも異動・ローテーションの範囲がそれぞれの「専門分野に狭く限定」される傾向が見いだされた。番組制作者の場合も、異動は制作部内が主であり、しかも番組分野内、ジャンル内での動きが主流といえる。

本稿が主に第4章で展開する議論は、このキャリア形成におけるローテーションの範囲を、民放、NHK、制作会社ごとにもう少し丁寧に追い、所属する組織によるキャリア形成の違いや特徴を見出そうという試みなのである。

---

<sup>8</sup> この資料も全文が公開されている。本稿での引用は次に基づく。

[http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2000012565\\_ZEN.htm](http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2000012565_ZEN.htm)

<sup>9</sup> 「裁量労働」は以下のように定義されている。「事業所協定により、研究開発など、『業務の性質上、その遂行の方法を大幅に当該業務に従事する労働者の裁量にゆだねる必要がある』業務に対して、『当該業務の遂行の手段及び時間配分の決定等に関し具体的な指示をしないこととする』業務の範囲、およびその従事労働者の労働時間を定め、これを行政官庁に届け出たときには、これらの労働者の労働時間の算定については、協定の定める労働時間分だけ労働したとみなす」（第38の2第4・5項）

## 大阪大学チームによる、テレビ局プロデューサーの年功賃金に関する研究<sup>10</sup>

松繁、梅崎、中嶋らの大阪大学チームによる研究では、1997年に行われた在阪テレビ局2社のプロデューサーの賃金についての調査が行われている。

それによると、テレビ局の賃金体系は他の産業と比べてもばらつきが小さくきわめて年功的であるが、年齢や勤続年数と視聴率には人的資本理論で仮定されているような継続的な正の相関は認められなかった。従って、賃金の上昇は年齢や勤続にともなう生産性の上昇を反映したものであるとは必ずしもいえない。この結果は、賃金プロファイルの決定における生産性の役割は人的資本理論から予想されるよりもかなり小さいとした Dalton and Thompson (1971) や Medoff and Abraham (1980, 1981) あるいは Okazaki (1993) などの分析結果と整合的であり、新しい賃金体系へ移行する際のインプリケーションを含む (121 頁) との結論を得ている。

松繁らは、テレビ局の年功賃金の経済合理性を、ラジアーの後払い賃金理論に基づき、労働者の怠業を防ぎ、努力を引き出すインセンティブを与える可能性に求めた。本稿では現在のテレビ局の賃金プロファイルを調査することができなかつた為、確定的なことは述べられないが、放送業界に裁量性、能力主義賃金が普及した現在、賃金カーブはかつてよりフラットになった可能性はあるが、実質的には年功部分は一定程度残されていると考えている。

以上、本節で取り上げた3つの先行研究が示唆するものは、民放のテレビ制作者の業務はプロフェッショナルとしての専門性、裁量性を持ち、新卒一括採用の長期雇用契約で雇われ、OJT 中心で職場内訓練を積み、年功型賃金で処遇されるという共通項を持つと考えられることである。

### 第3節 映像コンテンツ制作者の育成に関する先行研究

テレビ以外の映像制作者の育成に目を転じると、山下 [2000] が、映画プロデューサーのキャリア形成に関して次のように論じている<sup>11</sup>。山下は、日本で映画を製作している13名のプロデューサーに対して2週間かけて面接調査を行い、その前後には実際の撮影現場の観察を3日間行うなどしている。その結果としてプロデューサーの役割を次のように分析する。

<sup>10</sup> 松繁・梅崎・中嶋編著 [2005] 『人事の経済分析 人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房 118-144 頁

<sup>11</sup> 山下 [2000] 『映画産業におけるプロデューサーの役割とキャリア』『経営行動科学』第14巻第1号 15-31 頁

まずプロデューサーには2つのタイプが存在する。一つは主に映画会社との交渉に従事するマネジリアル・プロデューサーで、もう一つは主に撮影現場の管理（現場管理）に従事するオンサイト・プロデューサーである。山下によれば、プロデューサーの役割は映画監督や映画会社などとの“関係のマネジメント”を背景に成立しており、その要因として、メンバーそれぞれが同一の企業組織に所属しておらず、ひとつの映画を製作するためだけに呼び集められた時限組織（Temporary Organization）であることが挙げられる。そして、その役割はクリエイティブなものからビジネス的なものまで広い範囲にわたっている。

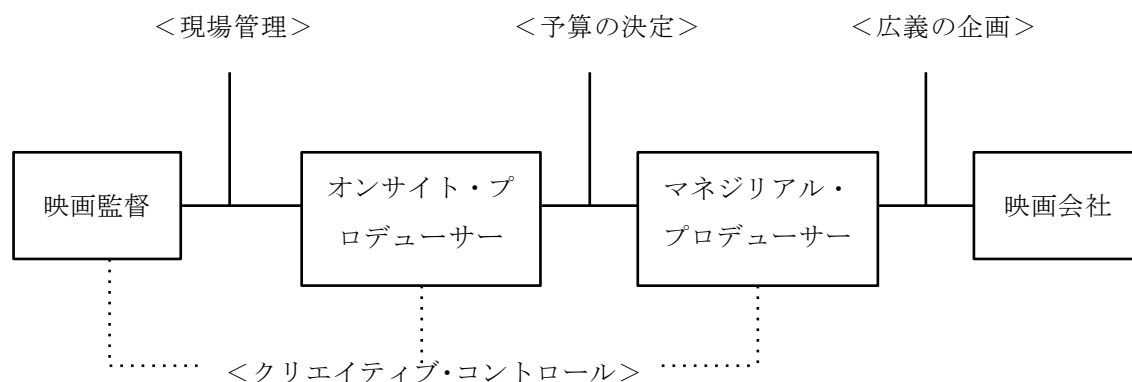
監督の追求するクリエイティブの論理と映画会社が要求するビジネスの論理、本来はトレード・オフの関係にあると思われてきた二つの論理の間でジレンマを抱えながらも、

良い映画を作るためには、これらの論理を統合しなければならず、それを可能にするのが優れたプロデューサーの条件だと言える（20頁）。

としている。

この、「クリエイティブの論理」と「ビジネスの論理」の間でジレンマを抱え、その統合を目論むという点は、まさしく本稿が論ずるところの、テレビ制作者に共通する特性であると指摘しておきたい。

図 1-1 プロデューサーの役割と関係



(出典)山下 [2000] (18頁)

山下は、このような特性を持つプロデューサーがどのようなキャリアを積んでいるのかを分析する。それによると、オンサイト・プロデューサーは、クリエイティブワークに携わる人材を直接扱うことから、自らもクリエイティブの論理に精通する必要があるため、

現場における長期の修行期間を要する。学生のアルバイトから始めて、助監督や、製作部において製作過程に伴う様々な業務を経験し、10 数年もの期間をかけてプロデューサーとなる。またマネジリアル・プロデューサーは、映画会社や大手の制作プロダクションの AP(アシスタントプロデューサー)としてビジネスの論理を十分に学習する機会を得て、内部昇進によってプロデューサーとなる。その他映画とは関係のない他の産業で経営者としての経験を積んできたものが、映画業界に参入して来るものもいる。いずれも市場と組織を渡り歩きながら、人脈を構築して行く。映画製作者の労働市場について、山下は次のように指摘している。

映画が好きで、映画を作る仕事に従事したいと考える人々にとっての最初の入り口はアルバイトとしての現場であることが多い。(中略)学生のアルバイトは気軽に参入し、面白くないと感じたら気軽に退出していく。これはインターンシップと同様な効果があり、この参入と退出の繰り返しのなかから、本当にやる気のある者だけが残っていくという仕組みになっている (23 頁)。

そして生き残った者が、やがて制作プロダクションなどの組織に入社し、ビジネスの論理に精通したマネジリアル・プロデューサーとパートナーシップを組むなどの行動をとるという。

こうした分析を通じて山下が指摘する発見事実の一つは、「プロデューサーは組織内部において、育成がより行われやすい」ということであった。市場だけではプロデューサーの育成が困難であり、組織のなかでこそプロデューサーが誕生し、より大きな仕事を遂行していくことができるという。それは、「プロデューサーにとって最も重要である関係の構築が、組織内部にいることによって活性化されることを意味している (29 頁)」と指摘する。

山下の指摘を本稿の文脈に引きつけて論じると、テレビ局は組織内部に制作部門を持っているため、監督(ディレクター、演出)とプロデューサーを組織内部で育成している点が、映画産業と異なっている。

八木 [2006] では映像制作者の育成に関する海外事例が紹介されている<sup>12</sup>。八木の定義では「コンテンツ産業とは、一般に映画、音楽、ゲーム、アニメ、TV、出版、舞台芸術等といった、知的財産や情報を生み出す産業」であり、映画、テレビともに欧米での育成のあり方がある程度推定することができる。それによると、

プロデューサー養成に関して、ヨーロッパのなかで特に注目に値するプログラムは、EUの複数国が協力して出資し、ディベロップメントや配給、人材育成を行っている

---

<sup>12</sup>八木匡[2006]『コンテンツ産業の労働市場』日本労働研究雑誌 No. 549  
<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2006/04/pdf/052-057.pdf>

MEDIAプログラムであり、それによって、制作国以外への輸出数をこれまで大幅に増大させている。人材育成においては、2001年度MEDIAプログラムのカリキュラム策定時点で10の企業やビジネススクール等の学校がジョイント・ベンチャーを成立させ、教育の支援活動をしている。プロデューサー教育の面で、世界で先導的地位にあるのは、米国の大学院である。NYU Tisch School of The Arts（大学院）はその一つであり、ここを出てからペンシルバニア大学の Wharton Business スクールを出るコースが、独立系プロデューサーへの道としては最善であると言われている。Tisch Schoolでは、大学院を7名のフルタイム教授で受け持ち、学部は50名の教授陣で教育を行っている。大学院は3年のコースで、2年目にプロデューサーコースに行くか、ディレクターコースに行くかの方向性を決め、3年目で卒業レポートを制作するカリキュラムを組んでいる。実績として、学部卒業生の50%程度が、コンテンツ産業に進んでいる（55頁）。

また湯川[1999]<sup>13</sup>では、ニューヨークにおけるコンテンツ産業の集積地である「シリコンアレー」と呼ばれる地域に関する報告書の中で

他の産業同様、人材の育成はコンテンツ産業にとっても最重要課題である。必要な知識や能力を体系的に教育することが困難であると共に、製品の質は個人の才能に負うところが多いコンテンツビジネスであるが、ニューヨークの教育機関は昔から多くの人材をシリコンアレーに供給してきたといわれる（17頁）。

とした上で、ニューヨークの芸術関連の高等教育機関について次のように解説する。

特に評判が高いのがNew York UniversityのInteractive Telecommunications Programである。このプログラムでは注目されるコンテンツを生み出すには創造性が最も重要だという考え方からイメージーションを強調している。基本的にコンピュータの使い方等、テクノロジーに関しては一切教えず、イメージーションを生み出す方法に関する教育を行っている。教育方法としては実習が中心で生徒達の協働を促している。（中略）他にも、Columbia University New Media Centerがこうしたコンテンツ産業向けの教育を行っており、ニューヨークではコンテンツ産業に人材を提供する教育機関が芸術関連の専門学校だけではなくアイビーリーグの大学院にまで及んでいる（18頁）。

以上を踏まえ、ここまでの議論で見えてきた、映像制作者の人材育成のあり方を、ごく大雑把に分類すると、次のようにまとめられる。

---

<sup>13</sup>湯川[1999]「コンテンツ産業の発展と政策対応 -シリコンアレー-」FRI 研究レポート No. 47

映像制作という観点から見れば、学校などの教育機関においては、映像制作に関する専門的知識を教える機関と、そうでない、一般的な教育を施す機関の二つに分けることができる。映像制作者はいずれもどちらかの教育を受けた上で就労する。そして、仕事の技能そのものは実際に仕事をしながら、OJTで覚えていくことが基本となっている。この時に所属する組織や市場のあり方を、流動性の高い外部労働市場型と、比較的流動性の低い内部労働市場に分けることができる。すると、その組み合わせは4つということになる。その組み合わせに、本稿で着目する実例を割り振ったのが次の表である。当然この分け方はいささか強引であり、それぞれの実例の中にも多様な教育を受けた人材がおり、実際の中身は複雑である。

また日本においても、近年、プロデューサー育成のための教育機関の充実が図られている。例えば、公益財団法人 ユニジャパン(旧:財団法人日本映像国際振興協会(UNI JAPAN))は、「国際映画祭を開催し、次代を担う才能の発掘・育成の助成及び、映画フィルムの保存を図るとともに海外において日本映像の普及宣伝を行い、もって我が国の映像文化の発展を促し、日本映像の輸出の振興を促進させること、また、国際友好及び文化の増進に寄与することを目的<sup>14</sup>」として活動している。日本の映像コンテンツを海外に発信できるプロデューサー人材を育成するため、海外からプロデューサーを招いて講義をしたり、アメリカのフィルムスクールに留学したりするのを支援している。今回筆者が聞き取りを行った放送局員にも、実際にユニジャパンを利用している人がいた。いわば内部労働市場に属しながらも、将来的な独立を目指して、自己啓発として専門的教育機関を活用している。

本稿は、映像制作者の育成として、どのようなあり方がより良いものであるかを論じるものではないが、先述の山下[2000]の、プロデューサーは組織内部でこそより育成が行われやすい、という主張に筆者は同意することをここでは指摘しておきたい。

表 1-5 映像制作者の教育訓練と労働市場の分類

主に受けた教育	職場内訓練の場	実例
専門的教育	内部労働市場型	初期ハリウッドのスタジオシステム 1960年代までの日本映画産業
専門的教育	外部労働市場型	欧米型 フレキシブルスペシャライゼーション
一般的教育	外部労働市場型	日本型 映画産業、制作会社、動画制作
一般的教育	内部労働市場型	日本型 民放、NHK

(出典)筆者作成

<sup>14</sup> 参照 ユニジャパンホームページ <https://www.unijapan.org/about/>

#### 第4節 文化経済学的アプローチ

ある産業が生産する財やサービスが、文化や芸術に関わるものである場合、文化経済学によるアプローチが有効である。文化経済学では、文化のもたらす経済的便益、正の外部性に着目し、市場メカニズムでは十分に供給されない部分を明らかにし、政策的含意を得ることを重要な関心事項としている。

そこで本節では、著名な文化経済学者であるオーストラリアのスロスビー [2014] に従って、特にテレビ産業にとって重要な特性を抽出し整理する。

まず、文化的な財とサービスの概念についてスロスビーは、工芸品、音楽の演奏、文学、映画やテレビ番組、ビデオゲームなどの文化的財が次のような3つの顕著な特性を共有しているとする<sup>15</sup>。

- ・ その生産の過程で、なんらかの人間の創造性が投入されていることが求められる。
- ・ その消費者に、象徴的なメッセージを伝える媒介物である。すなわち、それらは、併せて、広範なコミュニケーション上の目的に役立つというかぎりでは、単に実用的であるという以上の意味を持つ。
- ・ 少なくとも潜在的には、その財やサービスを生産する個人や集団に起因する、知的財産を多少なりとも含んでいる。(17頁)

その上で、文化的財の生み出す価値について、「それが持ち得るあらゆる形態の商業的な価値に加えて文化的価値を生み出し、その文化的価値は貨幣の次元では十分に測定することはできない(17-18頁)」と指摘する。支払い意思額に換算することが難しい文化的価値の例として、国民文化、アイデンティティを挙げ、「価値の中には集団においてのみ十分に実現され、個人の金銭的な価値評価では必ずしも十分に表現されないものもある(22頁)」との見解を挙げている。

スロスビーは文化産業の生み出す価値の二元性に着目し、経済的価値と文化的価値を区別することを重視する。そして、文化産業の最も顕著な特徴は、文化的価値、あるいは文化的内容にあると主張する。スロスビーが提唱する、文化産業の構造を概念化するモデルが「同心円モデル」である。

中心に、商業的な内容に対する文化的な内容の割合が最も高いと判断される中核産業が存在し、中心から外側に行くほど、生産された財やサービスに含まれる商業的な価値に比べて文化的な内容の比重が低下するように階層が描かれる(29頁)。

---

<sup>15</sup> スロスビー(後藤和子、阪本崇監訳)[2014]『文化政策の経済学』ミネルヴァ書房

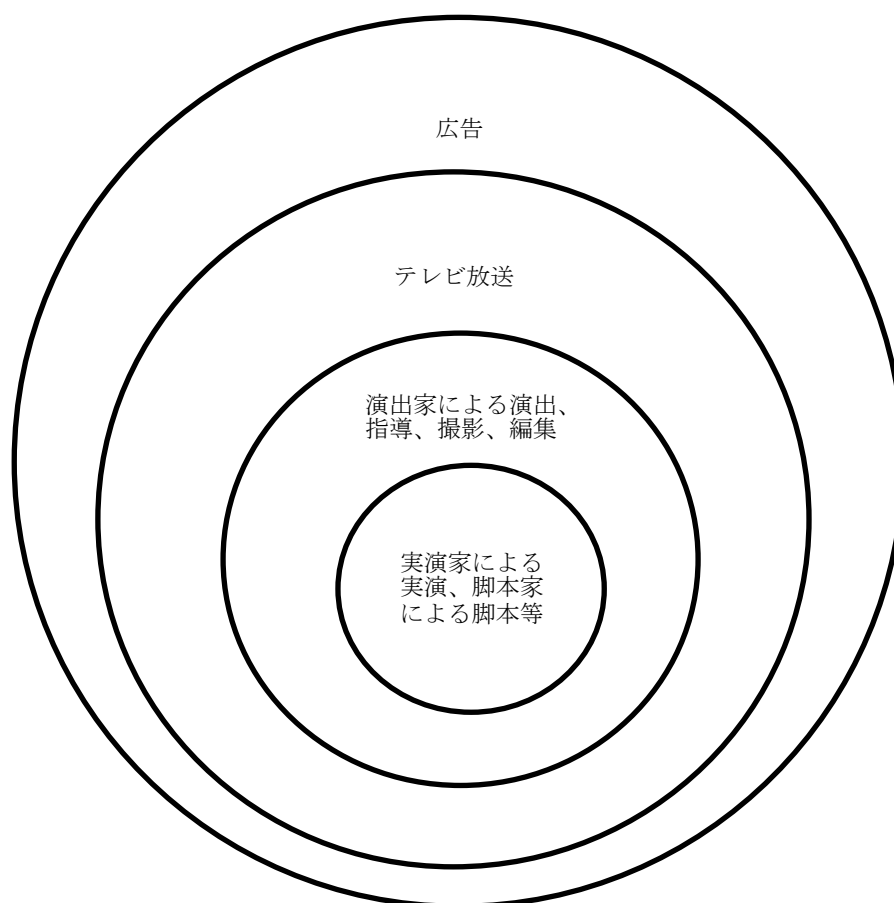


スロスビーはこの同心円モデルの意義の一つを

文化産業を純粹に創造的な芸術が中心にある放射体系として理解することで、文化産業全体を動機付け、持続させるという芸術の中心的な役割を表現する直接的な手段を提供している（30 頁）。

と説明する。「同心円モデル」の基本的な形態を、筆者の解釈に基づいてテレビ産業に即して描くと次の図のようになる。

図 1-2 文化産業の同心円モデル



（出典）スロスビー[2014] (105-106 頁)より筆者作成

4 つの円周はそれぞれ中心から、中心の創造的芸術、その他の中心的文化産業、広義の文化産業、関連産業と名付けられるが、どの産業がどの円周に位置付けられるかは場当たりのためであり、客観的基準に基づいているわけではないという。いずれにしてもこのモデルでは、中核産業で生産されたオリジナルのアイデアが中間投入としてその生産過程に組み

入れられると考える。

たとえば、モデルの中核に位置するテレビの脚本家は、その作品を『外側にある文化産業』の円に位置する放送業に販売する。所与の時点では、脚本業とテレビ産業の両方の産業でその生産物を確認することができ、そして応分の仮定の下では、その生産物の文化的内容を評価することができる（30頁）。

筆者の考えでは、同心円モデルが示唆するように、テレビ産業は確かに中核的な芸術的創造物を複合的に組み合わせ、新たな創造物を生産する過程に位置付けられる。たとえば歌手による歌唱、俳優による演技、落語、コントなどを組み合わせ、エンターテインメントショーに仕上げることができる。特に制作と流通（放送）を切り離れたハード・ソフト分離形態であれば、制作プロダクションが中心に近い円周に属し、放送事業は中心から離れた周縁の産業に属すると理解されることになる。しかし、制作を内部化した現在の日本のテレビ産業の役割は、それとは少し違った位置付けが可能になる。筆者は、番組制作の初期に必ず考え出されなければならない「企画」という独創的なアイデアによって、中核的な芸術家を補完し、活性化する働きがあると考えている。テレビの企画がどのようなものであるかは後述<sup>16</sup>する。

その他、スロスビーが指摘する文化産業に関する様々な特徴の中で、本校の文脈上特に重要な論点は、次の3つである。

- 1、 文化的価値と経済的価値の源泉の間に一定のトレード・オフの関係ができることは不可避であること（64頁）。たとえば舞台芸術などにおいても、質の向上と観客の増加の間にトレード・オフが存在するだろう。（78頁）
- 2、 文化産業の運営の効率化のために、いくつかの機能をアウトソーシングし、コスト削減を図ることがあるかもしれない。しかし、アウトソーシングが文化的な作用に関係する場合には、質に関する懸念が起きやすい。（84頁）
- 3、 芸術家の教育訓練について、2つの難点を指摘する。芸術家の期待所得は、比較的小さく、極めて予測の難しいものであること。芸術のキャリアへと芸術家を駆り立てることに関しては、金銭的報酬よりも非金銭的な動機の方が、いかなる場合でも、より重要であること。従って、芸術家のキャリア選択に関する意思決定を説明する際には、人的資本モデルはとくに確かな方法を提供しそうにないこと。（214頁）

1の、文化的価値と経済的価値のトレード・オフについては、すでに記したように、映

---

<sup>16</sup> 第4章5節にて、番組の企画と実演との関係を論ずる。

画プロデューサーの抱える、ビジネスの論理とクリエイティブの論理との間のジレンマと共通する。筆者の考えでは、これはテレビ局の番組制作者にも共通している。

2 の、アウトソーシングの問題は、テレビの場合は制作会社への外部委託の問題と共通する。これに関しては後述する。

3 の、人的資本モデルが芸術家のキャリア選択には当てはまらないという指摘については、この後のクリエイティブ産業研究からのアプローチとともに再度検討する。

## 第5節 クリエイティブ産業としての特性

文化経済学と隣接する学問領域に、クリエイティブ産業研究がある。先述したスロスビー[2014]は、文化的財やサービスを生み出す文化産業と、創造的な財やサービス（文化的、芸術的、あるいは単にエンタテインメント的価値を含む）を生み出すクリエイティブ産業との対比において、「文化産業はより広いクリエイティブ産業グループの中の部分集合(102頁)」と位置付けている。

日本の文化経済学者後藤和子は、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」とした上で、①広告、②建築、③アートと骨董、④工芸、⑤デザイン、⑥デザイナー・ファッション、⑦フィルムとビデオ、⑧インタラクティブ・レジャー・ソフトウェア（ゲーム）、⑨音楽、⑩舞台芸術、⑪出版、⑫ソフトウェア、⑬テレビとラジオの13分野を挙げている（後藤[2013]1頁）。後藤がクリエイティブ産業研究者として重要視するのが、アメリカのケイブスである。

ケイブス [2000]は、クリエイティブな活動は、“退屈な (humdrum)”あるいは“平凡な (ordinary)”パートナーとのコラボレーションによって補完される（1頁）としている。創造的な活動が産業として成り立つためには、流通機能などとの結合が必要になるということである。ヴォーゲル[2013]は、Caves の一連のクリエイティブ産業研究について、次のように評している。

ケイブスは、数本の一般的な長編劇映画（中略）が、映画、芸術、音楽、書籍、舞台など創造産業全体の組織的構造の典型であることを発見した（170頁）。

クリエイティブ産業の中でも特にテレビ産業について詳細に論じた Caves[2005]では、アメリカのテレビ放送産業の現状について次のことを指摘している。伝統的なブロードキャストネットワーク、それらに加盟するローカル局（アフィリエイト）、ケーブルネットワーク、衛星放送、シンジケート、公共放送を含むこの業界は大きな構造変化の痛みのさなかにある。プログラムサプライヤー（番組制作）とこれらの様々な分配、流通機能との取引は、クリエイテ

イブ産業の持つ性質に強く影響される (preface vii -viii)。そして分配流通組織を川下と位置づけ、「これら川下の取引は映画や本などと同じくクリエイティブ製品と産業の特徴によって強い影響を受ける。(preface viii)」としている。

Caves が挙げるクリエイティブ産業としてのテレビ産業の特徴は次の 8 つである。

#### ①誰も知らない (Nobody knows)

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」。

そして情報の非対称性 (asymmetrical information) と、無知の対称性 (symmetrical ignorance) という 2 つの概念が対比される。

情報の非対称性を持つ商品として、中古車、グルメ製品、のように、実際に体験してみないとその本当の価値がわからない経験財があるが、クリエイティブ製品も経験財であり、購入者の満足は主観的なものである。しかしそこには、対称的な無知 (不可知の対称性) というべき性質がある。生産者はその製品が消費者に受け入れられるか事前には知ることができないと同時に、消費者も、その製品に価値があるかは体験するまでわからないという意味で、生産者、消費者ともに何も知らない (nobody knows) という意味において対称性がある (Caves[2000] 2-3 頁)。

つまりテレビ番組のようなクリエイティブ製品は、需要側、供給側がともに事前にその価値を知ることができないため、一般的な商品に比べて高いレベルの不確実性が生まれるというのである。このような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番組が不可解なほど有名になることもあると指摘している (170 頁)。

#### ②埋没費用 (Sunk costs)

この、価値の不確実性という問題をさらに増幅するのが、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 (回収不能となる) という点である。もし失敗作が溶けてなくなり、コストの一部が補填されるなら、不確実性の危機は減少するだろう。もし試作品を作って事前にテストすることができるなら、作品群の中から失敗作を間引きすることができる。このような不確実な製品が採算可能になるためには、制作者は 6 つや 7 つ分の失敗作のロスカバーするためにアベレージウィナーから利益を絞り出さなければならない。

#### ③固定費用

情報財やクリエイティブ財の多くはそのコストが固定費となる。追加的な消費者に供給する限界費用はゼロか、その割合は小さい。しかし限界費用の概念は通用しない。売り手は固定費をカバーできるだけの、買い手が支払ってもよいと考える相場の価格を見つけなければならない。この抽出行程はしばしば作者不明のライセンス作品を使うなどすることで回避される。ライセンス契約はより価値の高いライセンスから多くの収益を抽出するために結ばれる。情報財は耐久性がある。ライセンサーは買い手の切迫性に応じて価格を設定できる。逼迫した買い手は大金を支払うものだ。

#### ④クオリティーチョイス（内生的固定費用）

クリエイティブ財のコストはその量に関わらず固定されるが、そのコストは作品の品質を尊重することによる自由裁量あるいは内生的原因によって決まる。映画やテレビのシチュエーションコメディは自らその質を高めて行く。

#### ⑤Aリスト Bリスト

クリエイティブ製品の制作者がクオリティーを選ぶ理由は、投入する人材（タレント）の多様性（熟練者、カリスマなど）による。クリエイティブワーカーのコミュニティにおいては、以前の仕事のパフォーマンスによってランキングのコンセンサスが共有されている。クオリティーランキングにとっての一般的な経済学的概念は、垂直的な差別化である。

#### ⑥無限の多様性

創造的財は水平方向に無限の多様性を持つ。クリエイティブ産業においては基本的な番組のスタイルのバリエーション（シチュエーションコメディ、アクション、アドベンチャードラマ）があり、そこから無限にプロダクトをつくることができる。市場は固定費と潜在的観客の数、嗜好の多様性の相互作用によってその数を均衡させる。多様性は無限でも、実際数は少なくなる。それはサプライヤー間の価格競争の激しさに依存する。無限の多様性は、価格競争を和らげる効果があり、限界費用より高い価格を維持することを可能にする。

#### ⑦芸に至る道は長く人生は短い

クリエイティブ製品は耐久性があり、いくつかのひな形から消費材を増やすことができる。映画や音楽、テレビ番組のシリーズのいくつかは、その都度違った観客から収益を上げることで長い経済的寿命を持つ。しかしその価値は製品を作る初期段階にいかにお金をかけるかなどの意思決定に依存する。

#### ⑧芸術至上主義（art-for-art's-sake）

クリエイティブ産業の重要な構造的特徴は、クリエイティブな才能を持つ人々の嗜好によって彼らが受け入れる雇用形態に影響することにある。アーティストは創造的仕事そのものから

満足を得るため、低い賃金を受け入れることがある。これは組織にとってより重要な意味を持つ。彼らの嗜好は、創造的な仕事と、創造的な意思決定を自らコントロールできる割合に掛かっている<sup>17</sup>。ヴォーゲル[2013]はこのことを「創造的生産に従事する労働者は、機能的で標準化された仕事の労働者とは違い、自分たちが生産するものについて何よりも気にかけるものだ」と表現した。(555 頁)

これらのキーコンセプトをもとに、Caves[2005]はアメリカの放送業界の環境変化によって、番組の質と多様性に变化が起きたことについて興味深い指摘をしている。ごく大雑把に言えば、ケーブルテレビの成長によってリアリティショーが生まれたというのである(11 頁)。Caves[2005]によれば、客観的な判断が可能な番組の質とは「番組作りにつき込まれるリソースと才能(タレント)そして/あるいは、放送局が期待する獲得できる観客の規模(おそらく人口集団の混成(demographic mix))(2 頁)」で測られる。この基準にそって言えば、番組につき込まれる予算が減れば、必然的に番組の質は下がるわけであるが、これに関して、次のように記述している。

この 25 年間でテレビ番組を流通させるチャンネルはケーブルシステムの増加と衛星放送によってその形を変えた。これによって視聴家庭が受ける放送信号は改善した。そしてあらたに視聴者の注目を集め、広告主を引きつける非常に多くの新しいネットワークの入り込む余地を与えた。ケーブルネットワークは地上波とは比べ物にならないほどの経済的優位を誇る。かれらは番組にアクセスする視聴者からお金を集めることができるが、地上放送は公共財を提供し、広告主からのみ収益を得ることができるだけである。この変化は内生的固定費用のメカニズムによって起きている(11-12 頁)。

このような、産業構造の急激な変化に対して、伝統的な放送産業が行った対応が、番組の多様性に变化を起こしたと指摘する。

放送局の最も顕著な反応は、プライムタイムのプログラムを伝統的な台本のあるスタイルから、台本のないゲームショー、そして“リアリティショー”にシフトしたことである。それは伝統的なシチュエーションコメディやドラマに比べ、コストは 3 分の 1 ですむ。このコストアドバンテージは、収入面において 2 つの部分的に相殺される面がある。広告主はリアリティショーに対しては少ない広告料を支払う。そして成功したシチュエーションコメディが将来的に利益を得るのに対して、リアリティショーはシンジケーションバリューがあまりない。もう一つの複雑なファクターとして、いくつかの特筆すべき成功を収めたリアリティショーは、多くの若い視聴者にとって台本のある番組よりも好まれてい

---

<sup>17</sup> 以上 8 つの特徴に関する記述は、Caves[2005] *Switching Channels* 4-5 頁より、引用者が適宜抜粋し、訳したものである。

るということである(12頁)。

その他、低コストで作れる番組として、ニュースショーなども増加し、また、プロダクトブレイスメント戦略により、台本に広告が書き込まれ、番組と広告が混ぜ合わされるスタイルも増えたとしている。Caves[2005]によれば、リアリティショーやゲームショーは1990年代初頭からネットワークの番組表(スケジュール)に増え始め、2003年にはネットワークのプライムタイムの多くの面積を占めるようになった。リアリティショーの具体的なタイトルとして、日本にも輸入された「サバイバー」や、「クイズミリオネア」、その米国での盛り上がり日本でも話題になった「アメリカンアイドル」などをあげ、1999年と2000年にクイズショーとリアリティショーが突発的に増えたとし、その一連の状況を次のように評価している。

これらは特に広告主が最も重視するヤングアダルトの莫大な視聴者を引きつけたという意味において、有効なイノベーション(effective innovation)が起きたことを証明している(105頁)。

業界の環境変化によって収益構造が代わり、番組に投じられる予算が減れば、必然的に(ケイブスが定義するところの)番組の質は下がってしまう。しかし、低コストで番組を作るという要請が創造的労働者の創意工夫を促し、結果的に新しい種類の番組が生まれたという、エフェクティブイノベーションの例は、今後の番組作りに示唆を与えるといえよう。

ヴォーゲル[2013]によれば、1990年代に米国で起きた番組配給の関係における最も大きな変化は、政府の「フィン・シン(financial interest and syndication)」ルールの排除によるものだという。これらの規則では、ネットワーク・テレビは自局が放送した番組のシンジケーション所有権を持つことを禁止され、自社製作できる番組時間に上限が課されていた(253頁)<sup>18</sup>。この規制は、3大ネットワークによる独占支配を防ぐための手段として提案され、ネットワークがその競争力において頂点を極めていた1960年代の状況に対応するために1970年に採用された(281頁)。このフィン・シン・ルールの終焉により、スタジオや放送局網が合併することが可能になった(253頁)。

ネットワークが持っていた支配的な立場は、集中的な厳しい競争(ケーブル、独立系テレビ局、家庭での他の視聴手段など)が続く間に侵食されたにも関わらず、テレビ番組の開発、製作、配給業務の多くは、メジャーの映画スタジオやその他資金力のあるメディア企業に統合されてきた。小規模独立系会社は(略)巨額の資本投資とリスクによって、存在できなくなった(254頁)。

---

<sup>18</sup> ヴォーゲル [2013] 『ハロルド・ヴォーゲルのエンタテインメント・ビジネス その産業造と経済・金融・マーケティング』慶應義塾大学出版会

この指摘は、テレビ番組製作における巨大な流通との結びつきと資金力の重要性を示唆するものと理解することができる。

ケイブスのいう Nobody knows 特性は、コンテンツビジネスにとってリスクリダクションが重要な課題となることを示唆している。リスク低減の方法としてよく知られたウィンドウ戦略は、1つのコンテンツを様々な媒体で利用することで収益の最大化を狙う手法であるが、流通との結びつきによってより活用されやすくなる<sup>19</sup>。

民放は初期費用が発生する前にスポンサー企業から得た広告料を制作費に充てるため、NHK は経営基盤である受信料を制作費に充てるため、映画産業などのように作品の完成後に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。

先述したスロスビーによる、人的資本理論が創造的労働者には当てはまらない可能性に関しても、ケイブスの主張は整合する。Nobody knows 特性によって期待収益の予測が難しく、労働者の芸術至上主義的性質によって、非金銭的な報酬を重視し、時に低い賃金をも受け入れるという特性は、教育訓練投資を長期にわたって回収する人的資本理論が想定する一般的な労働者像とは違う理解が必要になる。

その他後藤[2013]は、日本のクリエイティブ産業の現状についていくつか重要な指摘を行っている。本稿の問題関心に沿ってまとめると次の3つをあげる事ができる。

### 1、 東京都におけるクリエイティブ産業の集積

2009年度に行われた東京都産業労働局の調査では、東京都におけるクリエイティブ産業の91.4%が23区に立地している。特に多いのは港区で、16.5%の事業者が立地している。テレビ・ラジオ（事業所数1058）は、六本木、赤坂、麻布エリアと、永田町、四谷、麴町エリアに40%強が集積。大手テレビ局の周辺に集積している。

### 2、 クリエイティブ産業の労働市場

クリエイティブ産業には小規模の企業が多く、クリエイター系の人材は、自社に所属するだけでなく、外注先に所属する、あるいはフリーランスであることも多い。テレビ・ラジオでも、30%を超える割合でフリーランスのクリエイターと仕事をしている。クリエイティブ産業は、創造的な仕事をする地域的労働市場に依拠した構造になっている。

### 3、 フリーランスの人材育成とキャリア形成

キャリア形成のプロセスが一様でないこの分野においては、体系的な人材育成が困難

---

<sup>19</sup> ウィンドウ戦略の日本での展開については後述する。



である。日本では、この分野における産学連携が必ずしも十分でなく、高等学校、専門学校、大学、大学院といった就職前の教育と産業界の人材ニーズとの間にミスマッチが存在する。(25-53 頁)

そして後藤の提言の重要な部分は、規模の小さい企業やフリーランスが担う制作や創造に対して流通が優位に立っているため、リスクや知的財産の収益配分をめぐる制作側が不利になっている現状があり、創造へのインセンティブが働かない可能性があるという指摘である。

## 小括

本章におけるテレビ制作者に関する先行研究サーベイでは、1990年代に行われた日本労働研究機構によるフジテレビの人材育成に関する事例研究と、裁量労働制の議論に絡む形でのプロフェッショナルとしてのプロデューサー、ディレクターの仕事の裁量性の実態に迫る調査、大阪大学チームによる、テレビ局プロデューサーの年功賃金に関する研究を取り上げた。

これらの研究はいずれも、民放の制作現場に裁量労働制が導入される以前の調査で、必ずしも現在の実態を反映したものとはいえないが、テレビ制作の仕事の本質を捉えており、制作現場を理解する上で有効である。

まずフジテレビの事例研究が他局事例となることから、東京キー局の採用や人材育成、人事制度、福利厚生のあるいは似ていることを指摘した。特に本稿との関連で重要な共通点は、表 1-4 にまとめたように、採用が 4 年制大学、大学院の新卒採用が中心であること、研修すなわち、Off-JT は、階層別研修が中心で、番組制作の実務は OJT で覚えることである。つまり、民放の人材育成制度は OJT を中心とし、そこに Off-JT を組み合わせたもので、日本の一般的企業と似たシステムで番組制作に携わるクリエイティブな人材を育てることに特徴がある。

プロフェッショナルとしてのプロデューサー、ディレクターの仕事に関する調査は、この仕事の裁量性を浮き彫りにしている。筆者がこの調査から注目したのは、テレビ制作者の異動、ローテーションの範囲が「専門分野に狭く限定」される傾向が見られるという記述である。これから展開する本稿の議論では、このローテーションのあり方をもう少し厳密に追うことによって、民放、NHK、制作会社のキャリア形成の特徴を見出すことを試みる。

映画プロデューサーのキャリアに関する山下の研究では、映画プロデューサーの役割を明らかにするとともに、その育成は、企業組織の内部によってより行われやすいとの結論を得ている。また、良いプロデューサーとは、監督が求める「クリエイティブの論理」と映画会社が求める「ビジネスの論理」の間でジレンマを抱えながらも、その統合を目論む存在であるという山下の主張は、まさしく本稿が論ずるところの、テレビ制作者に共通する特性である。

アメリカ、ヨーロッパでの海外事例では、テレビ、映画を含むコンテンツ制作者は、主に有力なクリエイター育成のための専門性の高い大学院などの教育機関を出ていることを紹介した。日本においても、プロデューサー育成のための教育機関であるユニジャパンの存在があることも示した。こうした例から、表 1-5 に、映像制作者の教育訓練のあり方を分類した。専門的教育を受け、外部労働市場でキャリアを積む欧米型と、一般的教育を受け、内部労働市場でキャリアを積む日本の放送局といった対比を行った。

これを人的資本理論に即して言えば、映像コンテンツ制作のスキルは一般的スキルであるため、欧米型のように訓練費用を労働者が負担するのが合理的であるが、日本の民放は

訓練費用の一部を企業が負担し、年功型賃金で離職を防ぎつつ、生産性向上による収益を長期的に回収していると捉えることができる。

文化経済学的アプローチでは、スロスビーが提唱する同心円モデルをテレビ放送に当てはめ、産業の直感的理解を試みた。同心円モデルでは、制作と流通（放送）を切り離したハード・ソフト分離形態は、制作プロダクションが中心に近い円周に属し、放送事業は中心から離れた周縁の産業に属すると理解されるが、制作を内部化したハード・ソフト一体型の日本の地上波テレビ局は、それとは少し違った理解が必要になる。筆者は、番組制作の基礎となる、「企画」という独創的なアイデアによって、中核的な実演家を補完し、創造性を活性化する働きがあるのではないかとの主張を行った。

クリエイティブ産業研究のアプローチでは、ケイブスの指摘に基づき、ハイリスク、サックコスト、芸術至上主義などの諸特性を整理し、ビジネスモデルにおけるリスク低減の重要性が指摘される。

本稿の文脈上重要な指摘は、文化的価値と経済的価値のトレード・オフと、アウトソーシングに伴う質的な懸念、クリエイティブ産業に従事する労働者への人的資本投資は期待収益の予測が難しくコストの回収にリスクが伴う点である。

つまりテレビ放送は、ビジネスの本質部分に需要の不確実性を抱え、従業員の育成にもリスクを孕む事業であり、かつ一定の文化的役割も期待される事業であると理解することができる。

## 第2章 放送事業の特性と市場変化

### はじめに

日本の放送事業に関する経済学的論点は多岐にわたる。第2章では日本のテレビ放送事業に関する先行研究を整理し、本稿が扱う対象の範囲を確定する。

テレビ局が供給する財であるテレビ番組が、公共財としての特性を持ち政府の規制根拠となること、経験財としての性質が需要の不確実性につながることなどから、民放の広告モデルとNHKの受信料モデルが共にリスク低減を可能としていることを指摘する。

そして近年の通信産業の急速な発展は、市場の競争環境に変化をもたらし、民放の収益性、競争優位を脅かしている。経営学のポジショニングアプローチからも、民放の競争優位が失われることが予想される。こうした市場変化と、それへの対応がどのようなものであるかを整理する。

### 第1節 放送事業の財の特性と民放、NHKの市場

放送が扱う基本的な財の特性として、テレビ放送は消費における非競合性があり、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]<sup>20</sup>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。

その上で宍倉・春日[2009]は詳細に民間放送市場の分析を行っている。それによれば民間地上放送事業者は事業収入の8割以上を広告収入に依存する希少なメディアである(75頁)。放送産業の市場規模は極めて小さく、わが国の経済活動にとってさほど重要な役割を果たしているようには見えないが、社会に与える影響力は大きく、民主主義の根幹を支える役割を担っている。近年の環境変化は市場メカニズムの重要性をいっそう高めており、衛星放送、有線放送、インターネットなど新しい伝送メディアの普及等により、伝送手段の希少性は解消され、新規

---

<sup>20</sup>宍倉・春日[2009]「放送市場の実証分析」依田・根岸・林編著『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

参入を非常に容易なものにしたとする（72頁）。

また宋倉・春日[2009]は、放送サービスの費用特性について以下のような点を指摘する。

番組は情報財であり、ある消費者が消費することによって他者の消費量が減少することなく、全員が同時に同量を消費できるという「非競合性」を有している。このような等量消費が可能な財の場合、利用者数の増加に対して追加的な費用（＝限界費用）は限りなくゼロに近くなる。（中略）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。放送の費用構造の特性として、固定費中に人件費割合が高いことがしばしば指摘されるが、この理由の一つは番組制作が労働集約的であることに起因している。このため、番組制作には必然的に多くの初期費用が必要となる（76-77頁）。

以上のような分析から、番組制作費用および伝送費用とも、規模の経済性が存在する可能性が高いと主張する。放送事業における規模の経済性に関しては、植田・高橋・三友[2004]<sup>21</sup>による、地方局の経営データを実証的に分析した研究によってもその存在が確認されており、日本の放送事業では、放送局の統合による再編成が有効である可能性を指摘している。

内山[1997]は、放送局の持つ経営資源の育成能力というユニークな観点から、新しいメディアが現れるたびに特に地上波民放の経営の危機が指摘される状況に異論を呈する形で、有料放送に対する広告放送の競争優位を論じている<sup>22</sup>。それによると、経営上重要な資源を内部開発、育成するという視点からは、広告放送と有料放送では経営システムが持つ誘因が異なっており、広告放送では経営管理上、番組の質が重要な変数となっているのに対し、有料放送は番組の質以上に価格決定が重要となっているという。

良い番組を自社や系列で制作して番組の差別化を図る広告放送と、良い番組の買い付けに熱心になる有料放送との違いである。あるいは広告放送がハードとソフトを分離せず自ら良い番組を創る上で、タレント等の制作資源の探索力と番組制作力が問われるのに対して、有料放送（PPV）は今ある中から良い番組を見つけ出す市場探索力が問われることになる（124頁）。

本稿が試みる民放の人材育成の詳述は、内山が論じるころの、広告放送がシステムに内包している制作力の開拓へのインセンティブを、現実の組織内部からアプローチすることと換言できる。

一方岸本[2005]<sup>23</sup>は、日本のコンテンツビジネスの問題点として、地上波テレビ局と番

<sup>21</sup> 植田・高橋・三友[2004]「放送事業における規模の経済性の検証」『情報通信学会誌』Vol.121 No. 2, 3 46-52 頁

<sup>22</sup> 内山[1997]「地上波広告放送局の競争優位 その源泉としての資源育成力」『慶應義塾大学新聞研究所年報 通号 47』117-135 頁

<sup>23</sup> 岸本[2005]「日本のコンテンツ産業と政策のあり方」『一橋ビジネスレビュー第 53 巻 3 号』6-20 頁

組制作会社の関係が、元請けと下請けの関係になっていることに懸念を示し、

コンテンツそのものの価値を創り出す生産部門が、流通部門の『下請化』し、必ずしも成果に応じたリターンが得られない結果、優秀な人材を確保し続けることができず、本来のポテンシャルを発揮できない状況（9頁）

であるとの批判を展開している。放送局と制作会社との関係は、第3章にて、番組制作体制の理解とともに議論する。

また放送事業によって供給されるコンテンツの多様性についての先行研究としては、民放の番組が同じようなものになる（供給される財にバイアスがかかる）傾向があるとの指摘が見られる。例えば春日ら[2014]は、Hargreaves Heap に従い、

視聴者も、新機軸の番組には価値を見込みにくくなるので、保守的に行動する傾向がある。そのために、番組のフォーマットが定まり、視聴者が価値を見込みやすい定番の番組に供給がバイアスする傾向がある。また、視聴者行動の保守的な傾向から、直近の番組の成果に過度に敏感となりやすい（259頁）。

とし、過度に流行を追うバンドワゴン現象によって革新的な番組が阻害されている可能性を指摘している。このような現象は、クリエイティブ産業特有のリスクを分散するための戦略から生じている。

Doyle[2013]は、Blumler and Nossiter らに基づき、放送産業におけるリスク分散の手法として、コンテンツポートフォリオ戦略をあげている。様々なオーディエンスの組み合わせにアピールするために様々なプログラムを用意し、ヒット作による収入がトータルコストを埋め合わせる（102頁）。ヒット作の続編やスピンオフ企画などはある程度需要が見込めるので、シリーズ化が行われることが多い（102-103頁）。日本の民放においても、放送時間帯や曜日に合わせてタイムテーブルを組む総合編成が行われており、コンテンツポートフォリオ戦略の一つといえる。ヒットドラマの続編やスピンオフドラマが作られるのはよく見られる光景である。

またヴォーゲル[2013]は、オーウェンらの研究を基に、広告放送における番組内容の多様性について次のように指摘している。

広告が財政を支える体制下での競争というものは、多様性を殺ぐ傾向があり、社会的に見て最適という限度を超えて“無駄な重複”を生み出しがちである。これは、ホテルリング（1929年）の有名な空間的競争の例である「過剰な同一性（excessive sameness）」に直接に平行なものである。こうした重複が起るのは、放送という非集権的なシステムが、限られたチャンネル数の中で、同じとは言わないまでも少なくとも代替性の高い番組で、大きな視聴者層を狙ってしのぎを削るからである（202頁）。

Owen and Wildman [1992]は、「プログラムチョイスモデル」を次のように説明する。もし多くの視聴者が同じタイプの番組を好み、テレビが広告収入によって成り立っているとき、競争関係にある放送局はマスオーディエンスをターゲットとした同様なプログラムを提供する。競争的なチャンネルにとって、マイノリティの要求を満たすより、マジョリティテイストを増やすことが多くの利益を生むことから、社会的厚生観点からはマジョリティテイストを満たす番組が超過する。そして、競争的な放送局が抱える問題として、番組の多様性と質との間のトレード・オフを指摘している（146-147頁）。

Owen and Wildman [1992]が指摘する広告放送の3つのバイアスは次の3つ（148頁）である<sup>24</sup>。

- 1、       マイノリティーテイストの過少
- 2、       高支出番組の過少
- 3、       大衆受け番組の過剰

プログラムチョイスモデルも収益の安定を求めるリスクリダクション戦略の一つと考えられる。クリエイティブ産業が内在的に持つリスクをコントロールする様々な企業行動が、コンテンツの多様性に与える影響は、マスオーディエンスの嗜好にあったものが過剰になる傾向によって多様性と質とのトレード・オフという形で現れる。

こうした傾向は番組制作に携わるものの多くがジレンマとして抱えているものであり、結果的に同じような番組が多いことも実感している。これについては番組の企画立案のあり方とともに第3章、4章にて論ずる。

その他春日ら[2014]では地上波放送の制度的特徴として

- ・ 県単位の免許制度
- ・ マスメディア集中排除原則
- ・ キー局とローカル局とのネットワーク化
- ・ 新聞社とのクロスオーナーシップ関係
- ・ 認定放送持株会社の解禁

等を挙げ、近年の多メディア多チャンネル化といった環境変化と規定の見直しの変遷を詳細に論じている<sup>25</sup>。

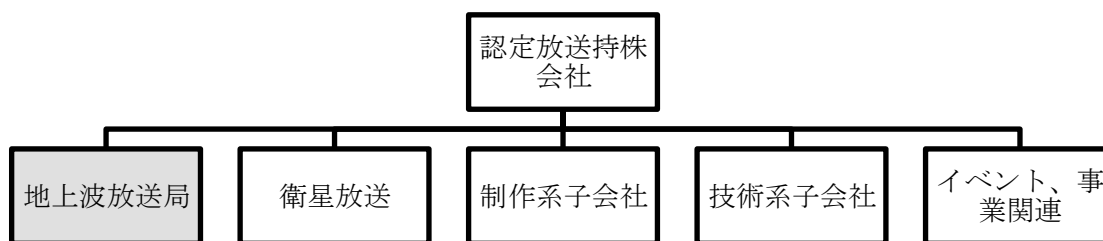
---

<sup>24</sup> Owen&Wildman [1992] *Video Economics*, Harvard University Press

<sup>25</sup> 春日・宍倉・鳥居[2014]『ネットワーク・メディアの経済学』慶應義塾大学出版会 3-10頁

在京民放5局は現在すでに認定放送持株会社（ホールディングス）に移行しており、本稿が分析の対象とする放送局自体は持ち株会社の傘下に入っている。しかし本稿の関心はあくまで収益の中心である番組コンテンツ制作部門を詳細に記述することにあるため、放送手段と制作部門を兼ね備えた放送局の内部組織とそれが向き合う市場を中心に論じることとする。また、地方局を系列で連ねる系列ネットワークについても本稿の対象の範囲外としたい。

図 2-1 認定放送持株会社の体制例



民放とNHKの市場構造を簡略化して図示した。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。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（75頁）」と指摘している。

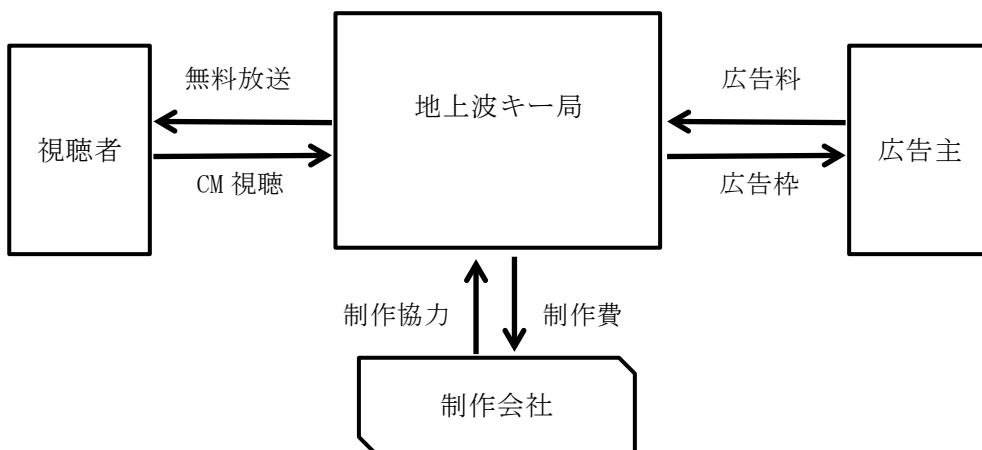
この市場構造の違いから想像できることは、民放は視聴率という形で測定されるオーディエンス（視聴者）の量が収益に影響するため、常にコンテンツの需要に対して敏感であること、そしてNHKは、オーディエンス（視聴者）の量の変化が受信料の額にすぐさま影響を与えるものではないため、短期的な需要の動向に対応する必要性が薄いと考えられることである。ただし、「みなさまのNHK」という言葉が示すとおり、より多くの視聴者に受け入れられる番組を企図していることは考えられる。また近年は社会的に受信料の削減が要請されることも多いため、より視聴者を意識した番組づくりが行われていることも想像される。

なお春日ら[2014]では、無料広告放送と公共放送が共存する市場における放送番組の供給について、放送に正の外部効果、あるいは価値財（メリット財）としての性質が認められる場合、民間放送事業者では供給が過小になる可能性があり、それを公共放送が補完す



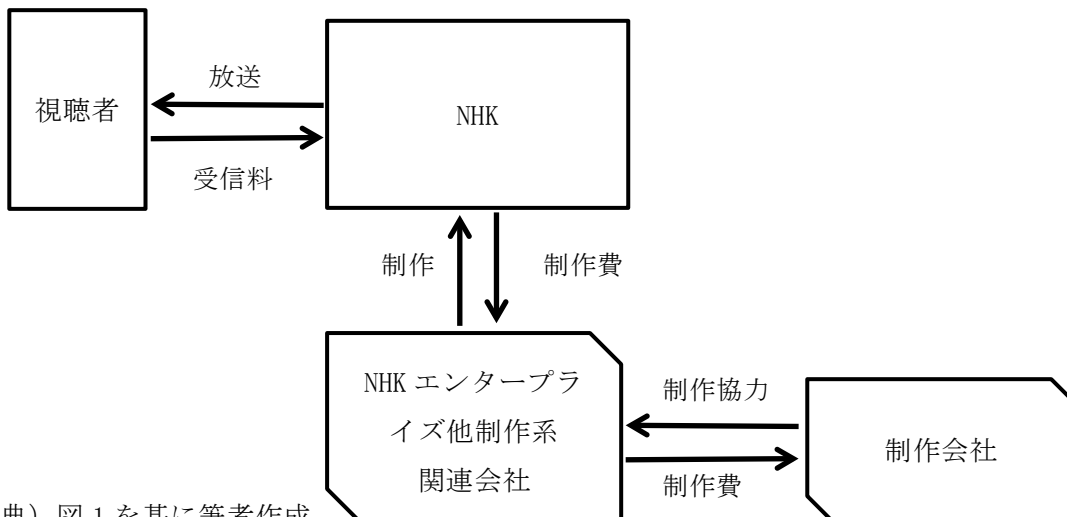
る役割を担うことについて詳細な検討を行っている（245-260 頁）。

図 2-2 民放地上波キー局の市場



(出典) 内山[2000a]<sup>26</sup>を基に筆者作成。

図 2-3 NHK の市場



(出典) 図 1 を基に筆者作成

<sup>26</sup> 内山[2000a]「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

## 第2節 民放を取り巻く市場変化

総務省の調査によれば、2015年の日本のコンテンツ市場の市場規模は約11兆5千億円で、2012年以降増加傾向で推移している<sup>27</sup>。

表2-1 コンテンツ市場全体の市場規模

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
全体の市場規模	11.2兆円	11.2兆円	11.3兆円	11.5兆円	11.5兆円

(出典) 総務省情報通信政策研究所[2017]

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(26.4%)である(一次流通市場)。

表2-2 ソフト形態別の市場規模の内訳

	一次流通市場
映像系ソフト	52.4%
	地上テレビ番組 26.4%
	ゲームソフト 13.4%
音声ソフト	6.8%
	音楽ソフト 4.6%
テキスト系ソフト	40.8%
	新聞記事 16.4%
	雑誌ソフト 10.6%

(出典) 総務省情報通信政策研究所[2017]より一次流通市場のみ抜粋

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おり<sup>28</sup>、直近の資料でも、ほぼ横ばいないし緩やかな拡大がみられるものの、2015年度は地上系民間基幹放送事業者の売上高総計が民間放送事業者の72.7%で前年度比0.3

<sup>27</sup> 総務省情報通信政策研究所[2017]「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29年7月」

<sup>28</sup> 総務省[2015]「情報通信白書 平成27年度版」第7章 ICT分野の基本データ

ポイントの縮小となっている<sup>29</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2800万人が利用し、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>30</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>31</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>32</sup>。この傾向は変わらず、2017年のデータでは、インターネット広告費は1兆5094億円で前年比115.2%と4年連続の二桁成長となった<sup>33</sup>。

2011年に地上波が完全デジタル化に移行したが、デジタル化の影響として河島[2009]は、「デジタル化により放送データが圧縮され、周波数に余裕ができるため、多チャンネル化が可能となる(218頁)」ことと、視聴者参加型番組などの双方向的なサービスが可能となること、画像の高品質化などをあげている。その上で、「放送コンテンツ制作者と放送のためのプラットフォーム事業者を分離し、市場への参入を促進すること(221頁)」によって魅力あるコンテンツを増やすことができると主張する。湯浅ら[2006]は、CS放送によって、ハード/ソフト分離型の放送免許が導入されたねらいは、送信設備(ハード)を所有しなくても事業に参入できる、つまり放送事業への参入障壁を低くすることであると指摘する(17頁)。政府の規制に守られた参入障壁が崩れ、多チャンネル化が進んだことで、ニッチ市場をふくむコンテンツの多様性が生まれたことは確かであろう。

インターネットの普及、ブロードバンド化による影響は、コンテンツの伝送路としての側面と、新たな広告媒体としての側面、両面でテレビの競合相手となっていることである。インターネットの広告媒体としての側面を河島[2009]では次のように分析する。インターネットの発展による消費者行動の変化について「今日では、広告主たちは、消費者の意見、声、評判に耳を傾けない訳には行かなくなった。ブログやSNSはもちろんのこと、価格比較サイト、口コミサイト、アマゾンなどの商品販売サイトにおける消費者の書き込みは、今や広告よりも消費者の間では信頼度が高い(197-198頁)」とした上で、インターネット広告の特色を、グーグルを例にとり「検索エンジンだけでなく、検索結果の最適化をする技術(消費者が知りたいことに最も強く関係する情報を引き出すための技術)、最初に開いたページの最適化技術など、さまざまな関連技術の組み合わせで、グーグルは広告主にと

<sup>29</sup> 総務省[2017]「情報通信白書 平成29年度版」第6章 ICT分野の基本データ

<sup>30</sup> 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

<sup>31</sup> 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

<sup>32</sup> 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)

<sup>33</sup> 電通「2017年日本の広告費」媒体別広告費

[http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad\\_cost/2017/media.html](http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2017/media.html)

って非常に興味深い広告ツールとなった。(199頁)」と指摘する。

デジタル化の影響としてもう一つ、視聴行動の変化、いわゆるタイムシフト視聴がある。番組を録画して好きな時に見る行為は、アナログ時代からビデオ録画機によって行われていたが、デジタル化とともにDVD、HDD(ハードディスクドライブ)録画機が普及、より手軽にタイムシフト視聴が可能になった。ここで問題になるのがCMスキップ視聴などの視聴行動の変化である。広告主が広告料を支払うのは、視聴者が番組の間に放送されるCMを見ることを期待してのことである。視聴者が番組費用負担をせずに視聴できる前提となっているCM視聴を簡単に避ける、いわゆるフリーライダー(ただ乗り)問題が発生する。この視聴行動の変化はビデオ録画機の普及した時点ですでに指摘されていた<sup>34</sup>が、当時はアナログ形式の録画であるためCMの早送りで済んでいたものが、デジタル技術により、ハードディスク録画においては、ボタン一つで簡単にスキップできるようになった。

SVOD(サブスクリプション型ビデオオンデマンド)の存在も新たな競争相手の出現である。月額固定の料金で動画見放題というサービスで、テレビのリモコンの中に「Netflix」ボタンがあらかじめ付いているものも出てきた。SVODがテレビに対してもつ優位性を3つあげてみる。

- 1、 独自コンテンツ 巨額の資金を投じてオリジナルの作品を制作。
- 2、 レコメンド機能 視聴履歴に合わせておすすめ動画が自動的に表示される。
- 3、 マルチデバイス スマートフォン、タブレットなど、場所を選ばず視聴可能。

1の「独自コンテンツ」は、例えばNetflixの「ハウスオブカード」という連続ドラマは、制作費100億円とも言われ、日本のゴールデンタイムのドラマの10倍以上の費用をかけていると報じられた<sup>35</sup>。こうした独自コンテンツがCMによって分断されることなく、追加費用もかからず見放題というサービスは、広告放送に対して優位を持つと考えられる。

2の「レコメンド機能」は、作品分類に使われる約800万とも言われる種別と、ユーザーの視聴履歴を組み合わせた膨大なデータを分析し、個人の嗜好に合わせたお勧めの関連動画を表示する<sup>36</sup>。これは、テレビ局が行っている編成機能が視聴率データに基づいたものであるのに比べ、情報の精度として優位性を持つと考えられる。

3のマルチデバイスは、テレビのある場所という制約を取り払い、好きな場所で視聴で

<sup>34</sup> 内山[2000a]「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 46頁

<sup>35</sup> 「ドラマ1本100億円、ネットフリックス巨額な制作費ファン増が支え」『日本経済新聞』2018年2月24日朝刊

<sup>36</sup> 西田[2015]『ネットフリックスの時代』講談社 147-171頁

きる点でテレビに対して優位を持つ。

またレコメンド機能、マルチデバイス、SVODのみならず、YouTubeを含むネットサービスに共通する機能である。

青島・加藤[2012]は経営学の立場から民放の経営環境の変化を論じている<sup>37</sup>。ポーターが確立したポジショニングアプローチに基づき、企業の収益性に影響を及ぼす要因を5つに分類、民放の利益率が変化した2000年前後に民放を取り巻く「5つの力」がどのように変化したかを分析している。ポーターがあげる産業の利益率を規定する5つの力は、

〈狭義の競合関係として〉

- 1、 産業内の同業者間での競争の激しさ
- 2、 新規参入の脅威

〈製品上の潜在的な競合関係として〉

- 3、 代替的な製品、サービスの脅威

〈製品の利益における競合関係として〉

- 4、 供給業者の交渉力
- 5、 買い手の交渉力

と分類できる。いずれも企業から利益のパイを奪い合う存在である。青島・加藤は民放の収益性の高さをもたらすもっとも大きい原因として参入障壁としての政府の規制をあげている。免許制に基づく政府による参入規制のため、在京キー局は5局と、1の「産業内の競争の激しさ」は緩やかになっている。2の「新規参入の脅威」も少なく、外国からの競争圧力も存在しない。代替的な製品、サービスとして新聞、雑誌、ラジオなどが存在するが、新聞とは系列関係にあり、補完的な要素が強かった。3の「供給業者」としては放送機材と番組の供給業者がいる。コストに占める放送機材の比率は小さく、制作会社は数が圧倒的に多く、利益を大幅に奪う存在はなかった。5の「買い手」は広告主であるが、テレビは有力媒体であり、広告枠は稀少で、広告料が高くても文句はいえない状況にあった。

青島、加藤では、このように、5つの力すべてに関して、競争を激化させ、利益を収奪する大きな要因はなく、「かつてのテレビ放送は儲かる事が約束されたのも同然の事業（53頁）」だったとする。しかし、近年の民放を取り巻く産業構造の根本的な変化により、その収益性は低下するとして、次のように分析する。

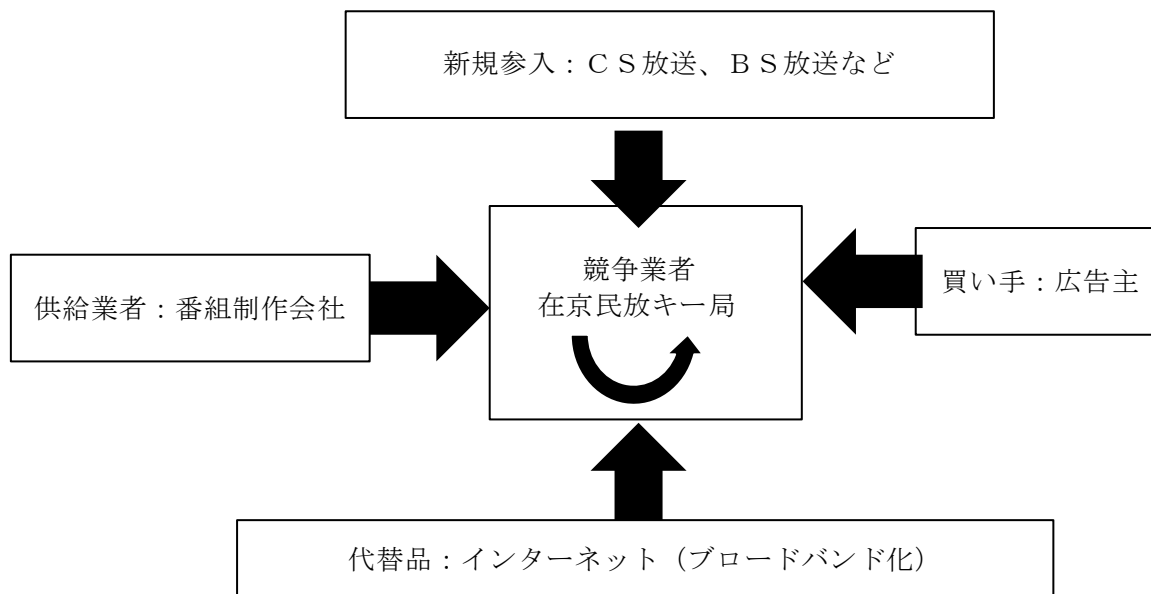
民放を取り巻く産業構造の変化として、重要なものを二つ挙げる。一つはBSデジタル放送、CS放送など「電波を利用したテレビ放送事業の希少性の低下（63頁）」。そしてもう一つが代替製品としてのインターネットの普及である。ブロードバンド化によって動画配信が可能にな

---

<sup>37</sup> 青島・加藤[2012] 『競争戦略論(第2版)』 東洋経済新報社 52-53頁、60-68頁

り、「動画を提供する媒体としてのテレビ放送の希少性が低下した」と同時に、「広告媒体としてのインターネットの価値が上がってきた（64 頁）」とする。こうした変化によって、5 つの力全てが変化し、以前より収益を維持できなくなると予想する<sup>38</sup>。

図 2-4 放送産業における構造変化の可能性



(出典) ポーター[2006] (18 頁)、青島・加藤[2012] (63 頁) を元に筆者作成

### 第 3 節 変化への対応

民放各局は変化への対応として、事業戦略としては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、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を行っている<sup>39</sup>。

これらの動きはウィンドウ戦略の強化ともいえる。ウィンドウ戦略は、「収入や利潤を極大化するために、ひとつの作品を、映画館、ビデオ化、テレビ放映など数々の媒体（ウィンドウ）に逐次的に展開していく戦略（内山[2000a]51 頁）」として知られている。

Owen&Wildman[1992]によれば、ウィンドウ戦略は価格差別化の一種であり、同じプログラムに対する支払い意思の異なる買い手に戦略的に売ることによって利益の最大化を図る

<sup>38</sup> 青島・加藤[2012] 『競争戦略論(第2版)』東洋経済新報社 (32-65 頁)

<sup>39</sup> 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。

ものである（26-27 頁）。放送局にとってはこれまでは人気ドラマの再放送や放送番組のビデオ化、DVD 化が主なウィンドウだったが、海外や定額配信などに進出することによって新しいウィンドウを手に入れたことになる。

変化への対応として、制作現場に関わる部分を筆者が実際に経験、あるいは業界内の話として直接見聞したものを、それぞれ具体的な数値や根拠を上げることはできないが、相応の真実性があるものに限り列挙してみる。

- 1、 番組制作費の削減 リーマンショックを境に削減がなされたとされる。
- 2、 局員の採用人数の絞り込み 2000 年代から絞り込みがなされたとされる。
- 3、 裁量労働制の導入 2000 年代に民放各局に普及し、残業代などのコントロールが行われた。
- 4、 成果主義、目標管理制度等の人事制度改革
- 5、 福利厚生をの縮小、アウトソーシング

このように制作現場は、外部環境の変化によって合理化とコスト削減圧力に晒されてきたと考えられる。

コスト削減は、この間に起こったデジタル技術の進展によって、かつては長時間かかっていた編集作業が合理化されるなど、生産性の向上によってある程度は吸収できる部分もあったが、総体としては現場の余裕をなくし、外注化を進めるなど、直接画面に現れないところに影響を及ぼしていった<sup>40</sup>。

---

<sup>40</sup> 例えば、ロケの移動などに使う車両をサイズダウンしたり、数を減らしたりする。移動の車両はスタッフにとっては貴重な休憩時間をとる場所でもある。

## 小括

映像コンテンツが需要の不確実性が高く、そのコストの多くは埋没費用となることは、例えばヒットしなかった映画作品が、劇場公開から時を経て低価格のDVDで売りに出されるという事実を見ると実感できる。映画産業のこのようなリスクの高さに対し、受信料モデルのNHKはもちろんのこと、民放の広告モデルも、制作に伴うコストをあらかじめ広告料として回収できている点でリスクが低減されている。

民放のビジネスモデルは、電波の希少性と放送サービスの公共財的性質を根拠とする政府の参入規制によって、広告媒体としての価値が維持されることで成り立っている。広告放送によって供給されるコンテンツの多様性について、番組が同じようなものになる（供給される財にバイアスがかかる）傾向があるなどの課題を抱えながらも、番組制作部門を内部に維持し、番組制作に携わる人材を、コストをかけて長期的に育成することを可能としてきた。そんな低リスクモデルが、多メディア多チャンネル化やインターネットの出現、動画配信サービスの急進など競争環境の変化によって、成長の鈍化に見舞われている。ポーターのポジショニングアプローチでも、民放の競争優位が揺らいでいることが示される。

本章ではこうした変化への対応として、企業行動によるウィンドウ戦略の強化や多角化など、新たな収益機会を求めた事業ポートフォリオの見直しと、制作現場には様々なコスト削減圧力がかかっていることを指摘した。



## 第3章 番組制作体制

### はじめに

本章では、番組制作体制の実態に踏み込んで論ずるにあたり、まずは民放が職能別階層組織を持ち、番組制作部門は外部に切り離し可能な職能であることを確認する。コンテンツ産業の多様化に伴う競争環境の変化により、かつての優位性は崩れつつあるが、現在のところ民放は番組制作部門を外部化せず、自前で育成した社員が外部制作会社を指揮する体制を維持している。民放の歴史を振り返り、外部制作と内部制作とのバランスは一様でなく、変遷があることを指摘する。

続いて映像コンテンツが実際にどのような体制で作られているかを詳述する。一口に映像コンテンツといっても、ホームビデオに偶然写ったハプニング映像（こういった映像を世界中から集めて一つのテレビ番組にすることもある）から、多額の資金を投じた映画に至るまで、制作に要する人員やコストも様々である。本稿の考察の中心はテレビコンテンツであるが、その内容も、買い付けの映画から一般人の投稿ビデオを集めたものまで多岐にわたる。ここでは考察対象とする映像コンテンツを次のように限定したい。

「何らかの制作意図を持って制作され、定期的に需要者に届けられる動画」

つまり、偶然撮れた投稿動画などは含まれない。

技術の進化に伴って近年のテレビのライバルとなった動画配信ビジネスの1つであるYouTubeのコンテンツの作り方をコンテンツ制作体制の最小単位との位置付けを行い、一人、あるいは権限関係を伴わない少数の仲間集団で作られるコンテンツと、階層組織で作られる民放テレビ番組の体制、さらにはNHKの体制との比較を試みる。

### 第1節 職能別階層組織としての民放

組織の経済学の嚆矢であるウィリアムソン [1980] は、市場取引に代わる階層組織（ヒエラルキー）の一つとして単一型（unitary form）企業を挙げている<sup>41</sup>。その主要な業務単位は職能別部門、営業、財務、製造であるとし、

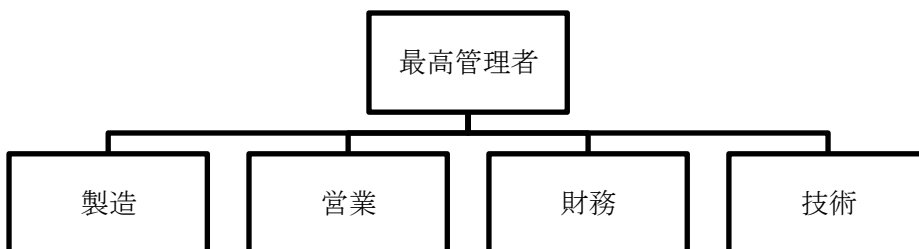
職能による専門化は、少なくとも中程度の規模しかない組織にあっては今日でも、多数の職能からなる活動を組織化するさいの『自然な』やり方である（224頁）。

---

<sup>41</sup> ウィリアムソン（浅沼萬里訳）[1980]『市場と企業組織』日本評論社

としている。民放も基本的には単一型企業であり、製造部門を番組制作、番組編成といったものに置き換えることができる。

図 3-1 単一型企業



(出典) ウィリアムソン[1980](224 頁)

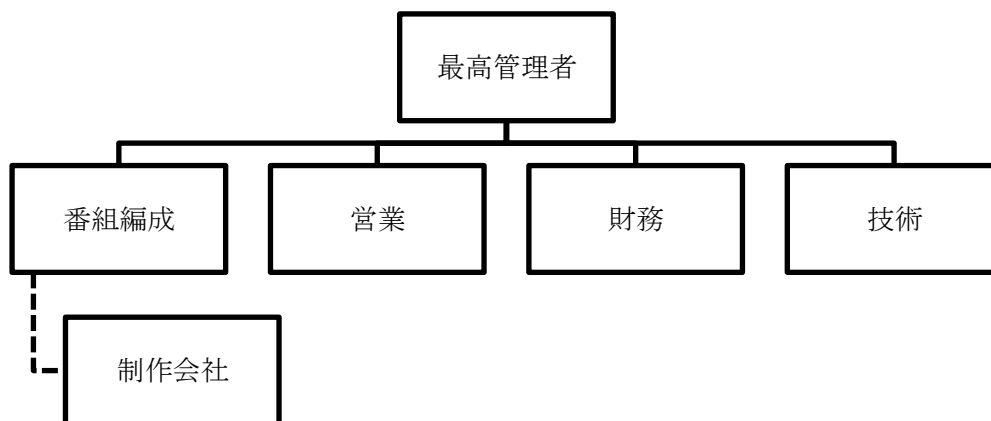
図 3-2 単一型企業としての民放



(出典) ウィリアムソン[1980](224 頁)より筆者作成

図において注目したいのは、色付けした番組制作部門は本体から分離可能な職能であるということである。内山[2000a]によれば「特に有料放送は外部調達率が極めて高く、内部制作が全くない場合がある(47 頁)」という。先述したように、デジタル多チャンネル化によって、ハード・ソフトが分離した放送局が可能になったこともこのことを示している。

図 3-3 ハード・ソフト分離型放送局



(出典) ウィリアムソン[1980] (224 頁)より筆者作成

ここでは、内山[2000a]に従い、放送局に特有の職能の概要を説明する<sup>42</sup>。番組制作職能は、番組の制作を行う。組織外部の番組制作会社を始め、出演者、放送作家等様々な要素市場に依存して番組を制作する。

番組編成職能は、「番組企画の審査、制作に必要な資源配分、放送する番組の配列を決定する機能を持つ」ものであり、「放送局の現業オペレーション全体を統括する役割があるため、極めて権限の大きい職能部門である (48 頁)」。

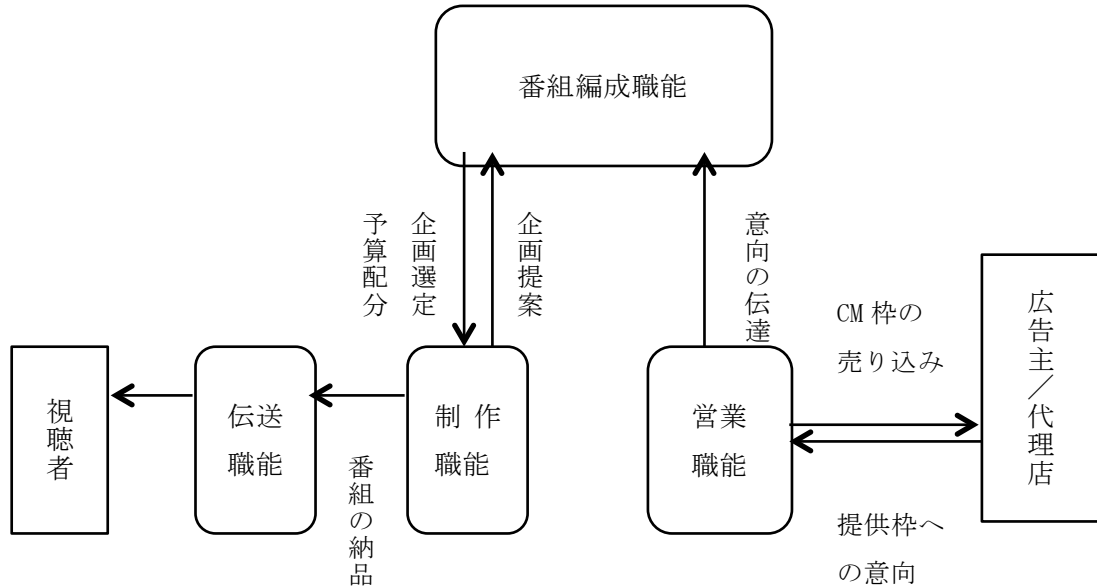
営業職能は、広告主及び広告代理店を顧客として向き合い、番組あるいは CM 枠の売り込みを行う。「単に商品の売り込みだけでなく、企業・組織 (局) の売り込みも必要となり、ブランド・エクイティの構築に直接係わる部門である (47 頁)」。

伝送職能はいわゆる技術部門であり、「番組を電波に載せる役割を持ち、放送局の送り出し設備から、中継局の管理、技術の開発等を行う (48 頁)」。

この図からいえることは、番組制作部門はスポンサーと直接向き合わないということである。営業や編成を通して間接的に伝わってくることはあっても、なるべく制作の独立性を高めるという意識が組織全体にある。制作部門にとってもっとも重視されるのは視聴率の解釈を通じて視聴者の興味関心を読み解こうとする意志である。放送局が番組の制作の主導権を持つメリットとして、広告収入を局でプールし個々の番組の成績追求を和らげているために、売上至上主義が直接には制作サイドと対立しない点を挙げることができよう

<sup>42</sup> 内山[2000a]「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 39-59 頁

図 3-4 民放の職能別組織



(出典) 内山[2000a] (47-48 頁)を基に筆者作成

## 第 2 節 制作会社との関係

春日ら[2014]<sup>44</sup>によれば、「放送番組制作の現場において独立系の番組制作会社が登場したのは 1970 年代以降のことで、元 TBS 社員らによって設立されたテレビマンユニオンが嚆矢と言われる(20 頁)。」その背景として「テレビ放送の普及と視聴者ニーズの多様化によって番組制作を質・量ともに増やす状況に放送局の内部資源だけでは対応できなくなったこと(20 頁)」などを挙げ、その影響として「制作能力の高い制作会社へ番組を外部発注する手法が広く用いられるようになる」とともに、番組制作過程が細分化され、その一部だけを小規模制作会社が担当するといった分業も行われるようになってきた(20 頁)」と説明している。

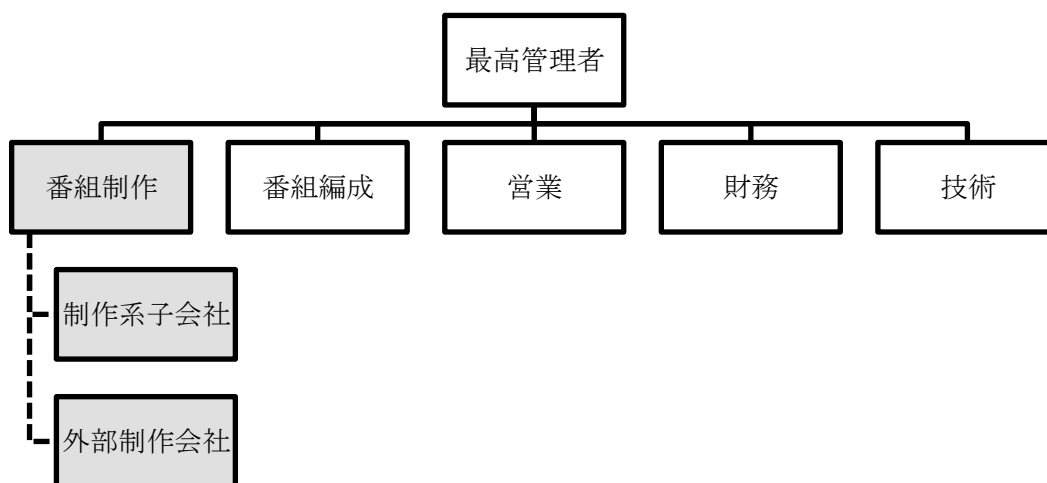
さらに、放送局と番組制作会社との取引における「下請け問題」についても言及してい

<sup>43</sup> この、NHK ほどではないにせよ、市場圧力が直接に制作現場に及ばない構造は、第 4 章 5 節で論ずる、局員が制作指揮する意義にも関わる。

<sup>44</sup> 春日・宍倉・鳥居[2014]『ネットワーク・メディアの経済学』慶應義塾大学出版会

る。「もともと買い手側の放送局は資本規模が大きく数も少ないため、数も多く競争が激しい売り手側の制作会社より有利な状態であることに加え、番組の『品質』、具体的には好評価を獲得できる番組は事後的にしか判明しないという、製造業以上に厄介な性質を備えた取引となっている点も重要である。そのため、放送事業者が制作会社に対し、様々な優越的地位の乱用にあたる行為を行うことがあると主張されてきた（中略引用者）こうした観点から、下請代金支払遅延等防止法の改正(2003)」など、「種々の措置がとられてきており、取引の適正化に向けた制度整備が少しずつ進んできている(21頁、下線部引用者<sup>45</sup>)」と指摘している。

図 3-5 制作部門を持つ民放と制作系子会社、制作会社



(出典) ウィリアムソン[1980] (224頁)より筆者作成

色付けした部門、番組制作、制作系子会社、外部制作会社はいずれも民放本体から切り離し可能で、市場取引に置き換えることができる職能であるが、現在の民放キー局はいずれも番組制作部門を持ち、資本関係を持つ制作系子会社をも持っている。破線は番組ごとの契約関係を示す。なお制作系子会社が特別に優先順位が高いということはあまりなく、番組ごとに外部制作会社と並列に契約が結ばれることが多い。またその契約は、一本単位のスポット取引というよりは、レギュラー番組の場合、番組が続く限りは継続的に契約が結ばれることが多い<sup>46</sup>。

<sup>45</sup> 下線部の指摘は前掲書(39-40頁)で経験財の性質として論じられている。本稿第1章5節ではクリエイティブ産業が生産する財が経験財であることが、リスク低減の重要性につながる点を指摘している。

<sup>46</sup> ただし、視聴率の不振などに伴い、番組そのものの打ち切りに至らず、大幅な内容の刷新が行われる場合は、制作会社ごとに入れ替えることも行われる。

### 第3節 リスク分担と契約

放送局と制作会社との関係は、リスク分担と委託契約、知的財産権との関係で捉えることもできる。

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）である。どちらの方式をとるかによって、知的財産権の所有のあり方が変わってくる。

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という<sup>47</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。ただし契約の中にコストの超過分を補てんするというコストプラス条項はない。番組制作を制作会社に委託する場合、制作委託という形で契約を結び、制作費を支払う。その主な内訳は、スタッフ人件費、ロケ費用、編集費などである。予算の10%程度の管理料を上乗せし、それが制作会社の儲けとなる。放送局は、自社が持つリソースであるスタジオ費や、美術セット、出演者のギャラなどを負担する場合が多い<sup>48</sup>。

制作委託契約は、あらかじめ互いに同意した上限予算内で期限内にコンテンツを制作することを取り交わすシンプルな契約である。制作委託費として渡される予算は原則的に変動しないので、制作会社側には内容面で発注者側の要請に応えつつ、決められた予算内でできるだけコストを削減し、利益を確保するというインセンティブが働くものと考えられる。局側では、提示された見積もりが本来のコストをどのくらい正確に反映したのかを判断することは難しい。制作の過程で適宜局プロデューサーがチェックを行うことと、これまでの信頼関係で取引が行われる。

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

<sup>47</sup> しかしイギリスでは独立系制作会社の経済的立場を改善するために2004年に法改正が行われ、スーパーインディーズと呼ばれる強い交渉力を持った制作会社が出現したという。Doyle[2013] *Understanding Media Economics* Second Edition 110-112頁

<sup>48</sup> 番組制作費の内訳については、日本民間放送連盟[2007]『放送ハンドブック改訂版』日経BP社 417頁に詳しい。

応をし、基本的には制作会社が赤字を出さないよう配慮がなされることが多い。

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。なお、Doyle[2013]によれば、イギリスにおいてもプロダクションフィーは制作費のおよそ10%（112頁）であるから、これも日本と似ている。

放送局と制作会社との関係は、特にレギュラー番組においては取引の頻度が多く、期間もある程度長いと考えられる。ミルグロム＝ロバーツ[1992]による「評判」の役割から見ると、制作委託契約は不完備契約といえるが、制作会社にとっては自身に対する評判への配慮が機会主義的な行動を抑制するインセンティブとなっていると考えられる（149-150頁）。

#### 第4節 コアコンピテンスの維持と外部委託

放送局の立場からすれば、番組の制作の全てを外部に委託することが究極のリスク分散とも考えられるが、ことはそう単純ではない。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>49</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うものだった。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。

フジテレビは1970年代に制作部門を本社から切り離し、プロダクション化した。その時期の様子を元フジテレビプロデューサーの吉野嘉高はこう振り返っている<sup>50</sup>。

1970年にフジテレビは、スタジオ生放送の番組を作る部局を除いた制作部門をすべて

<sup>49</sup> 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

<sup>50</sup> 以下のフジテレビの組織改革の変遷については、吉野[2016]『フジテレビはなぜ凋落したのか』新潮社に基づく。

プロダクション化する大規模な組織改革を決定し、翌71年に実施した。制作部門にいた約百五十人の社員のほとんどが出向などでプロダクションに移り、フジテレビ本社の司令塔である編成部から発注を受ける形となった(23頁)。

この組織改革の理由について吉野はこう記している。

制作部門を社外へと切り離すことで、競争原理を導入し、職場の活性化を狙うとともに、社員とは異なった賃金体系をプロダクションに採用することで、コスト削減を徹底することであった(24頁)。

この、経済合理性を元にした組織改革はどうなったか。吉野の記述によれば、「フジテレビ社員の一部がいきなり下請け制作のポジションへと引き裂かれ(26頁)」たことで「現場の意欲は大きく減退(26頁)」し、「経営管理の方法が独立採算となったため、プロダクション側は、赤字を出さないように、リスクがありそうな企画は控え、手堅く、そこそこ視聴率が取れる番組(27頁)」が作られるようになり、その結果「どこかで見たような番組が繰り返し放送されるようになり、視聴者の潜在的ニーズを掘り起こすような先進的なものは生まれてこなくなった(27頁)」という。その後1980年代に組織改革が行われ、切り離されていた制作部門は本社に吸収されている。

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。

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可能性が示唆される。組織の経済学の枠組みにおいてミルグロム＝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、放送局による番組の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。

また、先の民放の事例では、分離可能な職能を一旦切り離し、再び内部化した理由として、切り離された制作者の意欲低下や、制作サイドのリスク回避姿勢によるコンテンツの多様性の低下が指摘されている。

先述した通りCaves[2005]は、クリエイティブ産業に従事する労働者の特性の一つに「芸術至上主義(art-for-art's-sake)」を挙げ、クリエイティブな人材は自らの仕事における創造的な意思決定をコントロールできる度合いを重視するため、組織においてはクリエイティブに関する決定権をどのように配置するかが重要であることを指摘している(8頁)。

この民放の事例は、組織を外部化することによって発生するリスク分散やコスト面での



メリットより、クリエイティブ産業に従事する労働者の特性の一つである、創作における決定権が低下したことによる制作者の意欲低下などのデメリットが上回った例といえるだろう。

## 第5節 映像コンテンツの最小制作単位

ここで動画制作に必要な人員は最低限何人と考えられるかを考察する。それは当然、技術の進化とコンテンツの内容とに関わっている。

近年のテレビのライバルであり、若者に高い人気を誇るユーチューブの動画の特徴として考えられるのは、出演者が自ら撮影し、配信まで行うことである。人気ユーチューバー<sup>51</sup>と呼ばれる人たちのコンテンツを筆者が視聴したところによると、動画制作の最小単位は一人であることがわかる。

例えば現在日本で最もチャンネル登録者数が多い「はじめしゃちょー」の動画を筆者が観察したところ、出演者も自分一人であるし、撮影、編集、音付け、配信に至る一連の作業を全て一人で行っていることが多い。また、「水溜りポンド」という二人組も、自分たち自身で、あるいは仲間が撮影していることが多く、組織のように権限に基づく命令によって制作が行われているわけではない。

これは、ウィリアムソン [1980] が『仲間集団[peer group]』と呼んだ、支配と服従を伴わない「労働者たちの単純で非階層組織的な目的集団 (72 頁)」に似ているように見える。出演から配信までの過程を一人で行える人材が、一人、あるいは数人の仲間集団でコンテンツ制作を行う。人気ユーチューバーの中には、マネジメント会社<sup>52</sup>に所属しているものも多いが、これはあくまでサポート的存在で、制作そのものは自分たちで行っているようである (図 3-6)。

少人数によるコンテンツ制作を可能にしているのは、カメラの小型化等性能の進化、パーソナルコンピューターによる動画編集ソフトの進化、動画配信プラットフォームの普及など、主にデジタル技術革新である。それに加えて、一本数分単位の短い時間で完結する点が、スマートフォンなどのモバイルデバイスで好きな場所で好きな時に視聴できるという自由度の高い視聴環境とマッチして、需要者に支持されるコンテンツとなっている。

本稿の中心的な関心である制作人材の育成という面からいうと、ユーチューバーたちは特に何かの組織 (学校、企業など) によって専門的な育成を受けずに、多数排出されている。こうしたことから、ニッチな視聴者層に向けて、少人数、低コストで作るコンテンツ

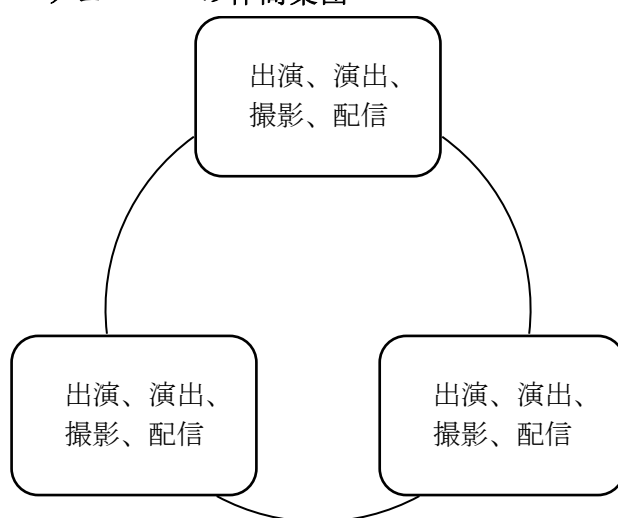
<sup>51</sup> その動画のファンである利用者は、定期的に視聴するためにチャンネル登録を行うことがある。登録者数ランキングはユーチューブの公式ホームページ <https://www.youtube.com/?gl=JP&hl=ja> や、<http://youtubers.demouth.net/channel/> などのサイトで公表されている。

<sup>52</sup> 例えば、はじめしゃちょー、HIKAKIN、などはUUUM株式会社 <http://www.uuum.co.jp/company> に所属している。

を制作するには、特に専門的な育成が必要というわけではないようである。

また、「出演者を含めて全て一人（あるいは数人の仲間）で制作過程が完結する動画」が一定の人気を誇るという現状を見ると、必ずしもコンテンツ制作に組織は必要ないということになる。では、権限による命令と服従が伴う階層組織でコンテンツ制作を行うことにはどのような意味があるのだろうか。次節以降では、組織を使って番組を制作する民放の体制を具体的に見ていくこととする。

図 3-6 ユーチューバーの仲間集団



(出典) 筆者作成

## 第 6 節 番組制作の基本ユニット

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。湯浅ら[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）。

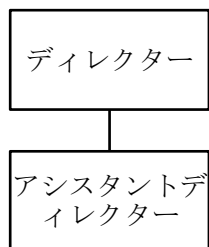
日本民間放送連盟編[2007]は、テレビ番組の制作体制を詳述している。それによれば、テレビ番組の種目はドラマ、バラエティー、スポーツ、報道、情報番組、ドキュメンタリーに分けられる。特にバラエティー番組において、番組制作の初期段階としての企画立案の重要性を指摘している。基本的な番組制作の流れは企画書の提出に始まり、企画が通ってから制作、納品、支払いや権利処理などの事後作業という一連のフローとして整理して

いる<sup>53</sup>。

ここからは筆者の理解に基づく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。あくまで筆者の理解では、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る。

また、テレビ番組は命令と服従を伴う階層組織で作られていると理解することができる。そ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表記）とアシスタントディレクター（以下ADまたはアシスタントディレクターと表記）の組み合わせである。

図 3-7 権限関係に基づく基本ユニット



（出典）筆者作成

この基本ユニットを番組の規模に応じて組み合わせて、制作組織のコアである、いわゆる“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。

なお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通称サブ上げ等と呼ばれる。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つのユニットが組まれることが多い。

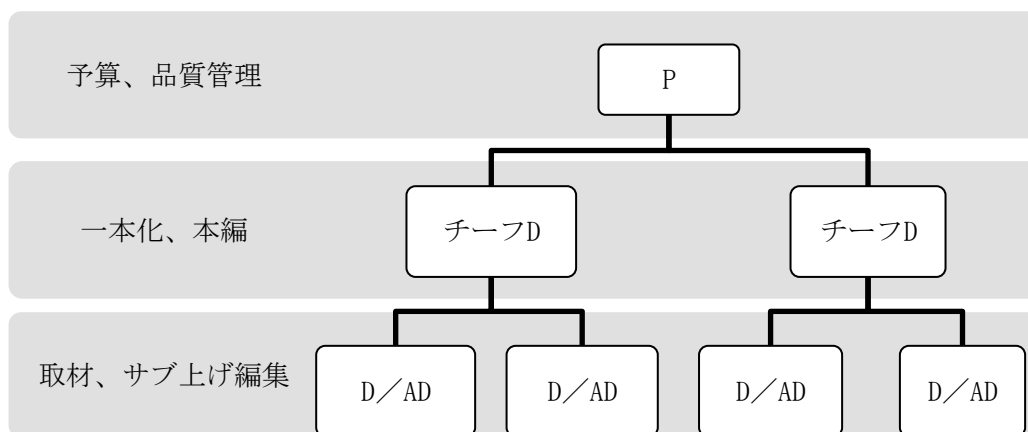
チーフディレクターはサブ上げに司会の進行やタレントのリアクション、トークなどを

<sup>53</sup> 日本民間放送連盟編[2007]『放送ハンドブック』日経BP社 第3章378-417頁参照。本稿ではこの後の記述は筆者の理解に基づき制作現場を階層構造として捉える。

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。

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。ただしこの図は制作の過程を理解しやすくするために単純化しており、実際には番組によってこれ以外の役割（制作会社プロデューサー、アシスタントプロデューサー、制作進行、デスク等）が存在するし、複数の役割を一人が兼任して省力化を図るなど、様々なヴァリエーションがある。そして放送局員も、キャリアのスタートはこの階層の下（AD）から始めて、職場経験を重ねて上に登っていくという形をとる。

図 3-8 民放番組制作スタッフの階層構造（情報バラエティー番組）

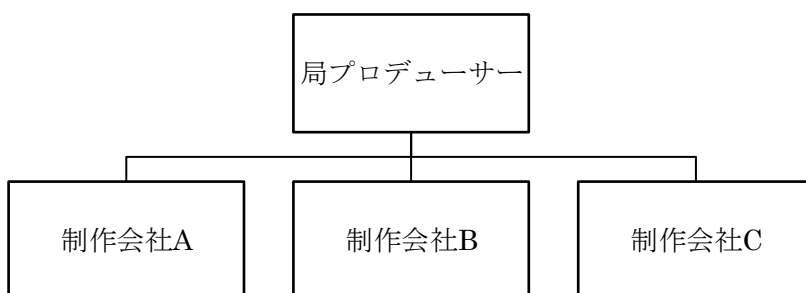


（出典）筆者作成

またこの階層構造は、固定的なものではない。階層が上がるに連れ権限が強くなるため、一般的には経験の長いスタッフが上の階層に着く傾向があるものの、例えば一番下の階層の取材ディレクターが、持ち回りでチーフディレクターを担当することも可能である<sup>54</sup>。

<sup>54</sup> 番組の規模によっては番組責任者であるプロデューサーとディレクターを一人が兼ねることもできる。

図 3-9 制作会社担当制（週一回、レギュラー番組）



（出典）筆者作成

週一回のレギュラー番組に複数の制作会社が入る場合には、上図のように各放送回をそれぞれの制作会社が担当し、放送局のプロデューサーがそれを統括する形式もよく取られる。この場合も、各制作会社内に先述したような階層構造が存在している。この図から明らかのように、局プロデューサーは、放送局と制作会社の接点に位置する人材である。

ところで山倉[1993]は経営学におけるキーコンセプトの一つとして組織間関係を論じる中で、組織と組織のコミュニケーションが組織を代表する個人間のコミュニケーションに支えられ初めて円滑に順調に展開するとして、組織内-外の接点に位置する対境担当者（boundary personnel）の重要性を指摘している（74-5 頁）。山倉は、対境担当者の具体例として、セールスマン、購買担当者、人事部門、広報担当者などを挙げているが、放送局のプロデューサーも、制作会社やこの後の節で説明する外部のプロフェッショナルと直接コミュニケーションする対境担当者と捉えることができる。また山倉は、W. M. エヴァンの説として、対境担当者の行動を解明するための変数を挙げている。「対境担当者の正式教育の程度、専門能力の程度。対境担当者の教育の程度は、他の組織への影響力、その取り扱いにおける技法の相違となって現れる。それは、対境担当者の個人的属性にとどまらず、組織の人的資源の質も表す（78 頁）。」そして対境担当者の分析によって「組織の外部環境への適応が、『対境担当者の行動』を通じて達成されることが明らかにされる（80-81 頁）」と指摘している。

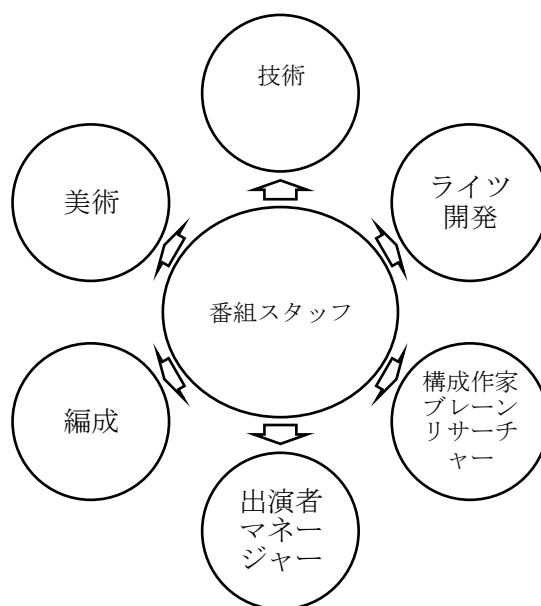
テレビ局のプロデューサーを対境担当者（boundary personnel）として論じることは本稿の範囲を超えるものであるが、組織と組織のコミュニケーションを円滑にする役割として、あるいは本稿の関心に即していえばクリエイティビティを活性化する役割としての局プロデューサーは学問的に興味深い対象であるといえるだろう。

## 第7節 多様なプロフェッショナルとの協業

前節で説明した番組スタッフが核となり、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ことによって制作が行われる。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。

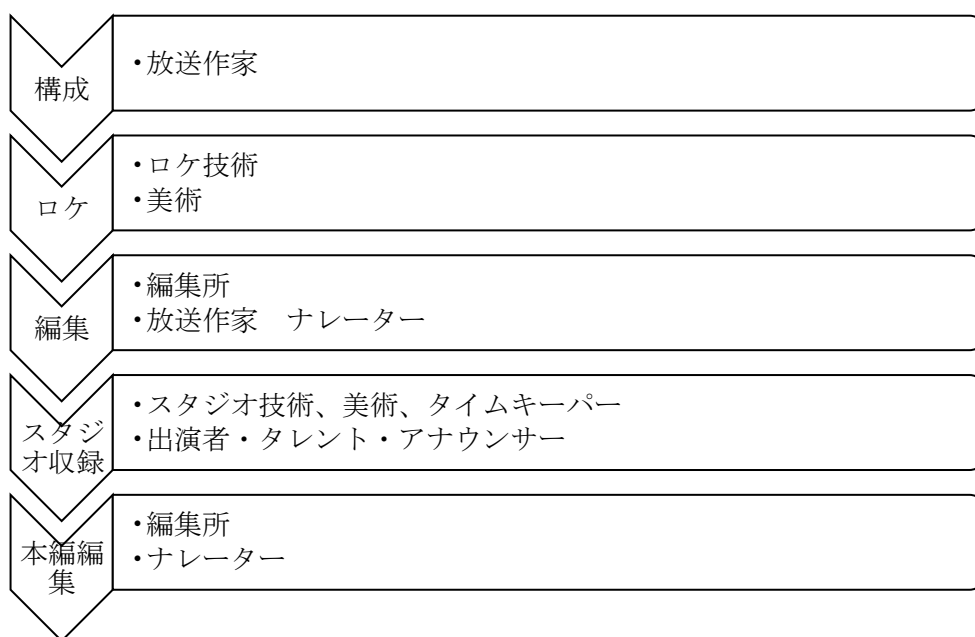
これは、Caves[2000]がクリエイティブ産業の特徴の一つとして指摘した、「クリエイティブ製品は多様なスキルを必要とする（motley crew property 混成部隊）（5-6頁）」という性質と一致する。それぞれ異なるスキルと美的価値観を持った複数のアーティストの協働は、彼らの協働を統括する監督との間に潜在的なコンフリクトを生み出す可能性があり、彼らの芸術至上主義的性質によって時に組織化が困難になることがあるという。これは言い換えると、クリエイティブ産業に従事する従業員は、自分の作品に対するプライドが高く、金銭的なインセンティブだけでは動かみにくい、いわば扱いにくい人材が多いことを意味している。

図 3-10 テレビ制作の混成部隊



(出典) 日本民間放送連盟編[2007] (395頁)を基に筆者作成

図 3-11 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



(出典) 筆者作成

Caves[2000]は、このアーティストのコラボレーションによるコンフリクトを解決する手段を「力による順位づけメカニズム (rank-order mechanism of “muscle” (5 頁)) 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)。

先述した番組制作スタッフのヒエラルキー構造も、上の階層に立つものに権限を与えることで作業上のコンフリクトを避けるシステムと理解することができる。

Caves[2000]によれば、クリエイティブ製品は無数の多様性 (infinite variety property) を持つ。テレビにおいても、ある取材 VTR を編集する場合、その編集の仕方は無限にありうる。カットの長さや順番、映像と音声を切り離して使用するなど、手法は様々であり、労働者の熟練に関わる部分でもある。

担当のディレクターは自分の取材した素材を、自分の感性やこだわりに従って長時間かけて編集する。それを上の階層の者がチェックし、適宜修正を指示する。テレビづくりにおいて絶対的な正解、ベストの仕上がりというものには存在しない (というより作り手それぞれにベストがありうる) ので、無限の多様性の中からさしあたって取りうる最善を目指すのが階層組織で番組を作る目的と言えよう。

またそれぞれのディレクターが取材したものに対して、その取材対象とは直接に向き合っていない上の階層の者が、チェックと直しの指示を行うことにも意味が見出せる。それ

は、作るものがひとりよがりにならないよう、客観性を持たせるといった意味である。どのように表現すればより正確に、あるいは効果的に視聴者に伝わるかといった点に関して、直接取材対象に向き合っていない者の意見が重要である場合がある。どんなに取材対象者と関係を構築しても、最終的な仕上げの段階で使用部分を短くしたり、全面的にカットしなければならないこともある。その判断を下すのは担当ディレクターには難しいものである。

全く同じ放送素材(ロケ、取材 VTR)であっても、編集の手法やナレーションの付け方、音楽効果の付け方などの仕上げで視聴者への伝わり方、印象は大きく異なるものであり、コンテンツの質を左右することがある。テレビが想定する視聴者層は、男女、年齢層、知的レベルも様々であり、コンテンツがどのように受け取られるかは様々な可能性がある。このようなマス視聴に適応するために、各階層におけるチェックに一定の意味がある<sup>55</sup>。

まとめると階層組織による制作システムは、クリエイティブ人材の協働の際に潜在的に存在するとされるコンフリクトを回避しながら、無限の多様性の中からさしあたってのベストを目指す仕組みであり、階層の下から経験を積むことによって人材育成を行う点でコンピテンスの維持にも繋がっている。

外部のプロフェッショナルを指揮するにあたっては、ただ資金の出し手として権限があるというだけでは演出上の細かい指示は出せない。まして相手は先述したようにプライドの高いプロたちである。コンフリクトの回避を可能にするには、指示する人間にも同等のスキルが必要であり、放送局員は職場内訓練によってそれを身につけていく。この放送局員の職場内訓練の実際については次章で論ずる。

## 第 8 節 NHK の番組制作体制

民放と NHK では番組の作り方に違いが見られるか、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<sup>56</sup>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。

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の略歴は以下の通りである。入局は 1972 年、主にサイエンス分野の番組を制作してきた。1990 年に

<sup>55</sup> その他各階層においては、事実関係の確認、いわゆるファクトチェックも行われる。

<sup>56</sup> 例えば毎週土曜日曜の夜 9 時には「NHK スペシャル」が放送されている。



NHK クリエイティブ<sup>57</sup>に出向し、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んだ。

まず NHK の制作体制について概観する。NHK は NHK 本体でも制作部門を持っており、番組制作を行なっている<sup>58</sup>。NHK エンタープライズは、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組織で、社員は主に NHK 出身者が占めるという。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も利潤を出している。インタビュー対象者によれば番組ごと外郭団体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、エンタープライズで制作を請け負った番組に関して NHK 本体は主に放送事業者として VTR の検収を行うという。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ため、エンタープライズをはじめとする制作系外郭団体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 を一本釣りして雇うこともある。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という。

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ンの 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。

「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。」

こうしてみると、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。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

<sup>57</sup> 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。

<sup>58</sup> NHK の制作体制、組織図等は NHK ホームページを参照した。  
<http://www.nhk.or.jp/info/about/intro/organigram.html>

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。ADを経験せずどのようにディレクターになるのかは第4章にて人材育成のあり方とともに詳述する。

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[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>59</sup>。

元NHKプロデューサーである河村[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)<sup>60</sup>。

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、もし取り残しがあつ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。

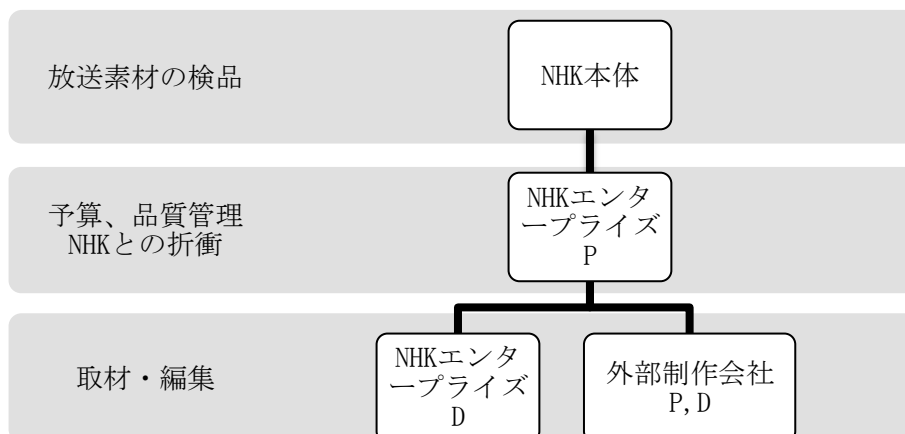
これはドキュメンタリーというジャンルに固有の問題として、取材交渉の難しさ、取材期間中に必要な映像が取りきれかわからないなど、成立までの不確定要素が多いため、放送までのサイクルが長いと考えられる。おそらく放送枠に対して制作を担当するDの数が多く、一人がひとつの放送回を作るために要する期間、及び次に担当が回ってくるロー

<sup>59</sup> 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考えられる。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

<sup>60</sup> 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

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>61</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。

図 3-12 NHK の制作体制の例 ドキュメンタリー



(出典) 筆者作成

## 第 9 節 制作費と番組内容への影響

続いて、予算が番組内容にどのような影響を与えるかについて考察する。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無いので再放送、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られ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、

<sup>61</sup> 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。

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ると考えられる。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。

これに対して民放では、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。

先述した通り Owen と Wildman[1992]は、広告料によって支えられる競争的な放送局において、もし視聴者が同じタイプの番組を欲するなら、同じタイプの番組が供給されやすく、社会的厚生観点からはマジョリティテイストが超過することを指摘している（99-100頁）。

また春日ら[2014]は、ホテルング以降の空間的競争モデルの研究成果を受け、

ある放送局が多くの番組を提供するとき、その放送局が代表的な視聴者を意識し、その選好に即した番組を制作・放映しようとする傾向が、もし実際にあるとすれば、こうした分析によって、多様性の多寡の最適性を議論できるかもしれない（255頁）。

としている。

少なくとも筆者が観察した事例によれば、民放では理論が想定することが実際に起こっている。企画立案に際してはその放送時間に家庭にいると想定される潜在的な視聴者を想定し、直近のヒットの状況からその選好を想定する。結果として似たようなタイプの番組が多くなる<sup>62</sup>。つまり、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あるいは価値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と考えられる。

なお内山 [2000b] 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。

---

<sup>62</sup> しかしこのことをジレンマとして抱え、克服を目指すという、映画プロデューサーに近い像を本稿は局プロデューサー像として捉えている。企画立案とオリジナリティーに関しては第4章で論ずる。

## 小括

本章は、民放とNHKのプロデューサーの実際の経験に基づき番組制作の体制を描いた。民放の組織を機能別階層組織と捉え、番組制作機能は外部に切り離し可能な部門であるが、現状では民放は内部に制作部門を抱えている点を指摘した。筆者の理解では、制作部門は権限と服従を伴う階層組織で成り立っている。階層組織でコンテンツを作る意味は、コンテンツの仕上がりは無限の多様性(infinite variety)が可能であり、その中からさしあたってのベストを目指すために、より上位の熟練者がチェックと直しを指示することにある。制作から配信まで全てを一人で行う動画コンテンツが、比較的ニッチな視聴に適應するのに対して、テレビ制作はマス視聴に適應した体制であるともいえる。人材育成のあり方としては、階層の下からキャリアをスタートし、経験を積みながら上位に上がっていき、番組の制作に関する権限を持つようになる。コンフリクトが発生しやすい様々な外部のプロフェッショナルとの協業を統括するためにも、経験の積み重ねは重要である。

NHKは、外部の制作会社の入る割合が民放より少ない、アシスタントディレクターを経験せずいきなりディレクターになるなどの違いがあるが、基本的な制作体制は民放と似ている。また制作費における予算制約の少なさが、ドキュメンタリー番組の制作に有利に働く可能性を指摘した。

リスク低減という観点からは制作部門の外部化は一定の経済合理性を持つと考えられるが、番組制作人材が局にとって重要な人的資源であるとみなされる限りにおいて、コストをかけてコンピテンスの獲得、維持を行う企業行動がありうる。

ある民放において経営合理化のために制作部門の完全な切り離しを行なった事例では、制作者のモチベーションの著しい低下が指摘された。これはクリエイティブ産業に従事する労働者の特性のひとつである「芸術至上主義 (art-for-art's sake)」により、クリエイティブな人材は自らの仕事における創造的な意思決定の割合を重視するため、番組制作に関する決定権が低下したことに起因すると考えられる。

本章で見てきたようにテレビ制作の現場は、クリエイティブ産業研究で指摘される諸特性が様々な点で觀察され、民放の制作体制はその諸特性に適應するシステムであると考えられることができる。

## 第4章 番組制作人材の育成

### はじめに

この章では、テレビ番組の制作に携わる人材がどのように育成されるのかを事例をもとに詳述する。第1節では、民放、NHK、制作会社に所属する複数のプロデューサー、ディレクターに聞き取りを元に、キャリアの比較を行う。所属する組織に関わらず存在するテレビ制作の仕事の覚え方の共通点や、組織による特徴などを検討する。2節以降はその中から民放の情報番組制作者と、NHKのドキュメンタリー番組制作者について、より詳しく育成のあり方を見ていく。いずれもサンプルの数が少なく、直ちに一般化し傾向を述べるのは適切でないが、文献等で補強しながら可能な範囲で検討を試みる。第5節では、このような形で育成された放送局員が制作指揮する意義と番組内容への貢献について検討する。

### 第1節 テレビ制作者のキャリア比較

本稿の執筆にあたり、2018年2月から3月にかけて、筆者は複数のテレビ制作者にヒアリングを行った。民放キー局、NHK（経験者を含む）、番組制作会社（経験者、現在はフリーランスを含む）の計7人である。どのように仕事を覚え、どのようにキャリアを積んでいったか、企業内訓練や自己啓発のあり方など具体的に、かつ予断を持たれないようにできるだけ自由に語っていただき、その後いくつかの追加の質問に文書で答えていただく形をとった。

聞き取りの要点のうち、キャリアに関する部分を一覧表にまとめたのが表4-1である。比較の便宜上、筆者自身をサンプルに含めた。個人の特定を避けるため、所属する組織とキャリアの古い順から番号を振り、民放①（1985年）、民放②（1990年）、民放③（2000年）、NHK①（1970年）、NHK②（2005年）、NHK③（2010年）、制作会社①（1980年）、制作会社②（2000年）とした。括弧内の年数は業界入りした年を表す（5年単位で端数を調整）。就業前のキャリアから、およそ10年までのキャリアを中心にした。表に用いたキャリアの年数の区切り（列）は、聞き取りの結果、NHKは入局から5年間地方局に配属になることがわかったため、それに合わせて便宜的に分けたものである。就業前にどのようなキャリアがあるか、就業1年目（キャリアのスタート）、2～5年、6年目以降、10年程度までの、その時期の中心的な仕事を記入してある。当然、所属する組織や個人によりその育ち方や期間にはグラデーションがあるため、一律で区切ることは難しいが、ヒアリングに基づいて民放や制作会社のキャリアを当てはめても、この区分の仕方に大きな支障はないと考える。

表 4-1 テレビ制作者のキャリア

	就業前	キャリアのスタート	2～5年	6年～10年
民放① 1985年	4年制大学で 国文学専攻	音楽班に配属。生放送 音楽番組 AD	AD を兼務しながらバ ラエティ番組 D を 経験。	情報番組班に異動。生情報 番組 D、大型特番 D
民放② 1990年	4年制大学で 法学専攻	情報班に配属。生情報 番組 AD	ワイドショーのコー ナーD、スポーツ班に 異動、コーナーD	バラエティ班に異動。ド キュメント系バラエティ ーD
民放③ 2000年	4年制大学で 文学専攻	情報班に配属。生情報 番組 AD	ワイドショーのコー ナーD	情報番組、ドキュメンタリ ー番組の総合演出
NHK① 1970年	4年制大学で フランス文 化専攻	地方局でフロア D、10 分程度の放送枠の VTR 制作。	ドキュメント系中継 番組 D	東京に異動、科学分野の番 組班に配属。以降一貫して 科学番組制作
NHK② 2005年	4年制大学で 美学専攻	地方局でニュース番 組の中継フロア D、5 分から 10 分程度の夕 方ニュースの企画 VTR	ドキュメンタリーを 中心に制作。ラジオド ラマの制作。	東京に異動、子供向けニュ ース番組、バラエティシー ョーの演出。編成、マーケ ティングなど異動を経験。
NHK③ 2010年	4年制大学で マーケティ ング専攻	地方局でニュースの 企画 VTR、中継企画の フロア D	ドキュメンタリーや 自然番組、音楽番組な ど様々なジャンルの 番組を制作。	東京に異動、全国放送のド キュメンタリー番組を演 出。ドラマ演出、番組連動 アプリ開発等
制作会社 ① 1980年	バンドマン	アルバイトで AD に。 バラエティ番組の ロケ仕込み。一年後に 社員に。	AD を兼務しながら 1 分程度の VTR を作る ロケ D に	10 年程度で番組全体を演 出する総合演出に。別の制 作会社に移籍。数年後、フ リーに。
制作会社 ② 2000年	土木作業員	アルバイトで AD に。 バラエティ番組の 素材運搬等。	AD としてサブカメラ 担当など	6 年程度で深夜番組の D。 独立後会社が倒産、一旦業 界を離れ数年後に別の制 作会社に P として復帰

(出典)筆者作成

もとよりサンプル数が少ないため、直ちに傾向等を述べることはできないが、テレビ制作者の育ち方の共通性や、組織によっての特徴、時代による育成の変化の様子をある程度伺うことはできる。

まず表からいえることは、まず就業前のキャリアは多様であるということである。4大卒が多く、テレビや映像に関することを専門的に学んだ人は今回のヒアリングの中にはいない。もちろん個人的にフランス映画が好きであった（NHK①）とか、大学の新聞研究会に所属していた（NHK②）など、映像やマスコミに興味があった人はいるが、専門学校等で学んだ人はいなかった。

そしてキャリアのスタートはアシスタントディレクター（つまり実務を行うディレクターの補佐）を経験する人が多い。いわゆる作業マニュアルのようなものは存在せず、経験や知識が全く無い人間でもできる仕事から始めるわけである。

例えば民放①は、「スタジオの釘拾いが最初の仕事だった」、民放②は「セットの運搬、台本のコピー」、制作会社②は「素材運搬、素材内容の書き起こし」と語っている。ただしNHKはADという制度はなく、いきなりディレクターとなる。

いずれもキャリアのスタートからおよそ5年程度の間には様々な番組を経験し、仕事の基礎を確立する。

民放の場合はADの業務をこなしながら、ディレクターも経験する、あるいは短いコーナーのディレクターとなる。民放の番組作りに即して言えば、バラエティー、情報番組などは一つの番組が複数の短いVTR、いわゆる「コーナー」で構成されていることが多い。そのコーナー担当であれば、比較的短い経験でもディレクターをやることができる。民放の2～5年の欄にコーナーDという表記が多いのはそのためである。

そして一つの番組全体を演出する、いわゆる一本立ちできるようになるのは、およそ7～10年程度かかるようである。番組によってはもっと長期間の修養を要する事もある。このような、番組の分業のあり方が、制作者の育成のあり方にも関係しているという点も指摘できる。

異動、あるいはジョブローテーションのあり方を見ると、民放①は音楽班、バラエティー班、情報番組班、民放②は情報、スポーツ、バラエティーと異動を経験している。民放③は入社以来情報番組班から異動していない。

NHKは、先述した通り、最初は地方局に入局し、6年目に大都市に異動という共通した形が見受けられる。

制作会社はいずれも最初に所属した制作会社が請け負っている番組でADとして経験を積み、基礎確立後にディレクターとして一本立ちするようになると、別の制作会社への移籍、独立などを経験している。いずれも初期のキャリアを積んだ番組ジャンル（この場合はバラエティー番組）に特化しているようである。一般に番組制作会社は、その出自から、得意とする番組ジャンルが規定される。例えばドキュメント番組を得意とするTBS社員が独立し設立したテレビマンユニオンなどは今もってドキュメンタリー系の番組を得意とし



ている<sup>63</sup>し、バラエティー番組を得意とした日本テレビ社員が独立して作った日企なども、現在もバラエティー番組を得意としている。もちろんそのジャンルのみに特化しているというわけではなく、需要の変化に合わせて他のジャンルの要素を取り入れた番組作りを行っているが、中心的なジャンルは出自に近いものといえる。テレビ制作を志望する学生にも、自分がやってみたいと思うジャンルがあり、その希望に沿う形で志望する会社を選ぶことがある。もし経験を積みながら自分の適性とそのジャンルがマッチしていると考えた場合、独立後も得意ジャンルに特化して制作を行うことは自然である。

さてヒアリングからは、ディレクターの基本的な仕事の覚え方が見えてくる。特徴的と思える答えを抜粋し、表にまとめた。

表 4-2 仕事はどのように覚えたか

民放①	基本的に OJT で、作業をしながら覚えた。「チューター制」のような教育係の先輩も指名されたが、ご自分の仕事が忙しく、また「学校じゃないんだから」と言うような職場の雰囲気も強く、自分で覚えていくしかなかった。協力会社の若手スタッフや、先輩の仕事を見よう見まねで覚えた。
民放②	先輩からは、後輩も仕事を覚えればライバルとなるから、教わろうとするのではなく他の人の仕事を見て覚えるように言われた。主に社外スタッフから基本的なことを教わったように思う。
NHK①	先輩がよく教えてくれ、また先輩の仕事のまねをしながら覚えた。研修として、同期が集まり自分が作った番組を視聴するのが役に立った。
NHK②	カメラマンなど技術スタッフから指導された。
NHK③	1 本目の企画を制作する際、先輩が手取り足取り教えてくれた。それ以降は現場で一緒になったカメラマンや音声さんなどにロケの何たるかを教えてもらった。
制作会社①	先輩の仕事を盗み見る。
制作会社②	上の人の仕事を見る。やって、失敗して怒られながら覚えた。

(出典) 筆者作成

いずれも職場内訓練が基本で、仕事をこなしながら先輩や、技術スタッフなどから指導を受けて覚えるようである。民放や制作会社では、「教わる」というよりも、「盗んで覚える」というコメントが特徴的である。これらの内容は、先行研究で示した日本労働研究機

<sup>63</sup> テレビマンユニオンの成立過程については重延[2013]「テレビジョンは状況である-劇的テレビマンユニオン史」岩波書店 に詳しい。

構による以下のような指摘とも整合する。

求められる知識・技能は理論的に体系化されておらず、見よう見まね(盗み)による修得が主流であった。制度としての徒弟制度やあるいはそういった呼称はなくとも、プロデューサーやディレクターはアシスタントディレクター(AD)を経験し仕事を修得する時期があった<sup>64</sup>。

ただしNHKは、直接の先輩社員が手取り足取り指導する。最初に配属される地方局での新人教育についてNHK①は次のように語っている。

「ローカル局では先輩が良く教えてくれます。それは後輩を早く一人前にさせないと自分たちの負担が増える(新人も員数1のカウントですから)という理由と、当時、ローカル放送局は若いDの養成機関としての意味合いも少なからずあり、多少の失敗があっても内外ともに許容度が高かったということがあります。それだけ地方のNHKは信頼されていたということです。」

民放や制作会社はOJTが中心であるのに対し、NHK①は研修制度の重要性も指摘している。

#### NHK①

「新卒採用研修が私たちのころで約2か月。学園紛争のせいで入局が5月1日でしたから地方都市の放送局に赴任したのは7月1日だと思います。

2か月の研修の間に、ラジオ番組を1本、TV番組を数人で一本。企画からロケ、収録まで行いました。それまでTV業界と無縁のものも少なくありませんでしたのでワイワイガヤガヤ文化祭のような有様でしたが、後になって振り返ると、その研修で覚えたことが結構役に立っていることに気づきます。

その後、1年研修、3年研修と同期が集まる研修があります。その際、各自が自分の作った番組を持ち寄り視聴するのです。各人の力量も個性も番組を見ることではっきりと認識されていきます。」

NHKの、人材育成の基本モデルとでもいうべき形についてさらに検討する。

ヒアリングから推察できることによれば、地方局に入局し、5年間に様々な番組を制作、経験することで制作者としての基礎を確立しつつ、自分の志向や専門性を見極めて行く。東京などの大都市の局に配属される際には自分の専門をアピールし、局側からの選別を受

---

<sup>64</sup> これらの特徴から、この研究ではプロデューサーやディレクターの仕事は職人に近い性質を持つことを指摘している。日本労働研究機構[1994]「プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究」R/D技術者・番組製作者 以下に全文掲載 [http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2000012565\\_ZEN.htm](http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2000012565_ZEN.htm)

け、6年目に移動した後は大都市の局でそれぞれの部門に配属され、その後は専門を極めるという基本モデルがあったと考えられる。この基本モデルについては他のNHK出身者などによる文献を合わせて次節以降に詳述する。

しかし、表1の、NHK②、③の欄を見てみると、6年目以降も別の部局への異動やジャンルの異なる番組を担当している。この違いは、個人の特性によるものだろうか。あるいは入社年度の違いから来るものだろうか。サンプル数が少ないため断定はできないが、NHK①が1970年代、②が2000年代、③が2010年代であることから、この間に何らかの組織内の変化があった可能性を指摘することもできる。

なおこの変化の理由について、聞き取りで興味深い指摘を得た。それは、2004年頃に起きた、番組内容改ざんやプロデューサーによる制作費の不正利用など一連の不祥事に端を発する受信料不払い事件<sup>65</sup>に関するものである。これをきっかけに、育成、ジョブローテーションのあり方に変化が起きたのではないかという。大都市の局に異動する6年目以降のキャリアのあり方について、専門ジャンルに特化して制作を行う縦割り組織、いわゆるタコツボ状態への反省から、他分野、他部署への異動を経験する局員が現れたのではないかとみる。近年では特にデジタル対応、ネット対応も重要になって来ているという。

さらに、NHK②は、自分より下の世代について、さらなる変化の様子を指摘する。受信料削減要請に従って、地方での番組制作が減少し、基礎確立期の経験の幅が狭くなっていること、いきなり東京に配属になるものもいること、そして、自分の制作した番組について視聴率を問われるようになって来ていることなどである。もちろん視聴率は広告の効果を測定するための指標であるから、NHKにとっては本来意味のない数字のはずであるが、番組の良し悪しを決める唯一の客観的指標と見られるようになってきているというのである。

最近の育成の様子について、NHK①と②はそれぞれ次のように述べている。

Q：近年の若手の育ち方は自分の頃と違うと思いますか？

NHK①

「だいぶ違ってきているのではないかと思います。色々な原因があるとは思いますが、社会状況の変化と制作体制の変化と様々に絡んでいると思われます。社会状況で言えば、視聴者の権利意識あるいは著作権者の意識さらにはコンプライアンス意識の高まりがあります。私の新人の頃はNHKと言えほどの家に飛び込んでも茶の間に挙げて話を聞くことができました。そういう時代と、アポを取ってからでないとうこともできないという今とでは育成の仕方難しさに大きな差があるように感じます。

制作体制の面でも多少のミスは内外ともに許容していたおおらかな時代——これはテレビが茶の間で力を持っていた時代ということでもありますが——とSNS、YouTube

<sup>65</sup> 当時のNHKの不祥事については、松田[2005]『NHK 問われる公共放送』岩波新書、武田[2006]『NHK 問題』ちくま新書に詳しい。

等の出現で相対的に力が弱くなった今とは育成の在り方自体が変わらざるを得ないように思います。

また、収録の際のスタッフも諸手続きも増え、最後の最後まで番組にこだわることも難しくなっているように思えます。新人の時、『担当した番組に関しては自分が社長だと思って取り組み』と言われたことを思い起こします。NHK の番組でも視聴率を求められるという傾向もそのあたりの状況を表しているように思えます。私の新人時代は視聴率を考える必要はありませんでした。ETV などを担当した際にはあえて視聴率 0%を目指し、ETV らしい視聴質のよい番組を作ると叫んだことさえありました。皆様の NHK が皆様の意に沿って存在していたからこそそれが許されていたのだと思います。そういう存在だったからこそ新人教育にも力を入れる余裕があったのだと思います。」

## NHK②

「専門性がいきなり固まりすぎて、台風中継から朝の天気中継から、ドキュメンタリー、スポーツ中継までを1年生で経験することが少なくなっているようです。現場に出た数が勝負で、私もそこまで多くないですが年間で作る番組数が減っているの、経験値が自然と少なくなっていると思います。あとは育てる側に余裕がなくなっているのも事実で、いきなり視聴率を求められる傾向があるのが大変だなと思います。」

人材育成の近年の変化について、民放では次のような証言がある。

Q：近年のADの育ち方は自分の頃と違うと思いますか？

## 民放①

「基本的には、業務を通じて仕事を覚えていく点では、大きな変わりはないと考えます。ただ制度として「チューター」や「バディ」「研修（座学・実地）」など、最初の段階でつまづかないような仕組みが手厚くなっていると感じます。自分に関して言えば、兼務する番組ごとで調整などは無いのが普通で、自分で何とかする事が当たり前でした。つまり、貸し出す番組も、貸してもらふ番組も、収録日や生放送日が重ならなければ、大丈夫だろう、くらいのスケジュール感で人の貸し借りをしていました。実際には「打ち合わせ」や「ロケ」など細かな作業がてんこ盛りな訳で、これらは当事者、つまり自分で調整するしかありませんでした。従って、「休めているか」「前日何時まで働いていたの？」と言うような勤務関係も、誰も気にしてくれません。休まない、休めないのは「自己責任」と言う状態でした。今は勤務時間だけでなく、もっと細かく、事前に必要な作業が出来るかなども含めて、上位者同士の調整ありきが普通です。結果、上長によっては、他番組、他部署への貸出を嫌がるケースも多くなってきており、幅広い経験ができなくなっているのも現状では無いでしょうか。」

つまり、基本的な仕事の覚え方は変わらないものの、以前よりは手厚く、つまづかないようフォローがなされるようになったというのである。

民放において、外部環境の変化への対応として、恐らく2000年代に入ってから、制作現場に直接関わる変化は、制作費の削減、裁量労働制の導入、評価制度の導入、採用人数の縮小などがある。これら給与体系や人員の削減などのコストコントロールに伴い、局員の希少性が高まり、途中で脱落しないようフォローするなど育成のあり方にも変化が起きた可能性がある。

なお番組ジャンルの専門性に関しては、民放とNHKが、いくつかのジャンルの経験を積みながら、自分の適性を見出し、あるいは選別を受けることが多いのに対し、制作会社は所属した会社の得意とする（ヒアリングではバラエティー）番組に特化することが多いようである。その点について制作会社①は「たまたま入った会社がバラエティー専門で、そのカリスマ演出家に見出された」と語っている。

制作会社の労働者市場ではキー局在職者よりも流動性が高いことについても指摘できるように思う。表1ではいずれも、所属する制作会社を退職し、別の制作会社に移る、あるいは独立して会社を作るなどしている。民放とNHKがいずれも移籍などを行っていない点と対照的である。

制作会社①は、移籍の理由を次のように語っている。

「10年程して当時の人気番組の総合演出をするようになると、同僚が独立して別の制作会社を設立した。その際に、現在の賃金より高い年俸を示され、移籍を決意した。他の仲間の独立や移籍の理由も、金銭的な理由が多いように思う。」

また、第一線で活躍できる限界年齢について制作会社①に尋ねると、

「40代の半ば頃から、局からお呼びが掛からなくなった。自分自身はまだまだやれると思っていたが、テレビ演出家も一種の人気商売であり、自分のセンスが古くなったか、手法のブームが去ったからかわからない。自分より年齢の若い局のディレクターにとっては扱いにくいのかも知れない。」

と語っている。制作会社にかかる市場圧力の強さを示唆する証言である。

さてここまでのヒアリングの結果から、テレビ制作者の育成について指摘できる点をまとめる。

テレビ制作者の労働市場への参入経路は多様であり、事前に専門的教育を受けずに、ア

アルバイト、新卒採用など様々な経路から人材を引き付けている。

技能の習得は例外なく職場内訓練が中心であり、Off-JT は組織によっては補足的に行われる場合がある。自己啓発による能力開発は個人によってまちまちである。

人的資本投資理論から想定できることとしては、テレビ制作の技能がある程度一般的訓練であることから、特に制作会社及び民放では、引き抜き外部性によって企業が負担する訓練費用が過少になっている可能性がある。曰く仕事は教わるものではなく、先輩の動きを盗んで覚える、先輩社員ではなく社外スタッフ、技術スタッフに教わるなどの証言は、そのことを表していると考えられる。しかし近年はそのような突き放した育成ではなく、つまずきを防ぐような取り組みが見られるという証言もある。かつて民放では、比較的高い賃金と年功型の賃金カーブ、魅力的な仕事という非金銭的報酬のパッケージで多くの人材を引きつけ、離職を防ぐことができた。今回の調査では賃金プロフィールを調べることはできなかったため、明確な根拠を示すことはできないが、裁量労働制や成果主義の導入によって、賃金カーブがフラットになり、訓練期間中の賃金も低く抑えることが可能になっているため、放送局の費用負担はかつてより低くなっていることが考えられる。テレビ制作者の賃金プロフィールの変化を調べることは今後の課題としたい。

制作会社所属の人材の流動性についても指摘できる。そもそも制作会社は中小規模であるから流動性が高いと考えられるが、ある種の人気商売であることから、より市場圧力を受けやすい立場であることも想像できる。つまり、放送局に所属する人間よりも、さらに短期的な視聴率動向を意識しながら制作に携わらなければならないということも考えられる。このことは、本稿が主張するところの、放送局に所属する制作者の存在意義とも深く関わってくる部分である。

## 第2節 民放の事例～情報番組制作者

本節では、1990年代の人材育成の事例を記述する。具体的な番組ジャンルは情報番組である。

入社後は、Off-JT、社会人としての常識や仕事の基本的なことを講義形式で学ぶ研修期間が数か月設けられている。

その後、制作部門に配属された者はそれぞれ担当番組に割り当てられる。基本的に現場の仕事は職場内訓練すなわちOJTで覚えていく。まずアシスタントディレクターとなり、ディレクターの仕事をサポートしながら様々な業務を覚えていく。例えば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仕事を網羅的に学ぶ。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組まれることが多く、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コーナーディレクターとしてスタジオを

取り仕切る修練を積む。また数分程度のいわゆる「企画もの」と言われる短い特集 VTR などの制作も行う。つまり生放送とロケ取材による VTR 制作という、異なる性質を持つ仕事を同時に学んでいくのである。

日々の仕事と並行しながら、先輩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をこなしながら数週間の研修を受けることもある。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完成するまで自分で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。これは、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と考えられる。

もちろん個人差はあるが、入社から 2 年程で番組の一部を担当するディレクターとなり、およそ 7~10 年で、番組全体を司る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。それ以外にも、制作部門から離れ、営業などの部門に異動する者も多い。その後現場に戻る者もいるが、戻らない者もいる。むしろ現場だけに長年居続ける者の方が少数であるようにも見える。

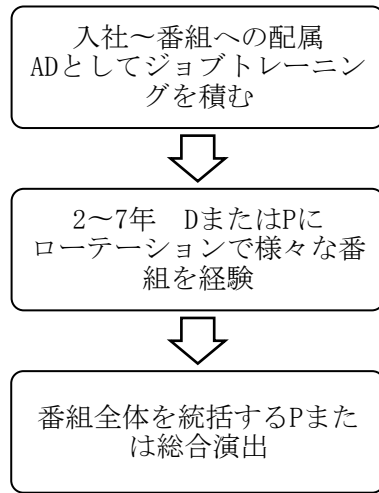
NHK の人材育成と比べて特徴的なのは、もちろん個人差はあるが、数年を単位に番組のジャンルをローテーションで異動し、複数の番組を経験する者が多い点である。適性や希望などをもとに情報番組やバラエティー、スポーツ、ドキュメンタリーなど、制作の仕方が異なるジャンルをいくつか経験し、やがて自分のオリジナルの番組を作れるようになるのが民放局員の制作者育成のゴールとなっている。

ただし、民放局員の全てが多ジャンルの番組を経由するわけではない。第 1 節でヒアリングを行った民放③は、一貫して情報、ドキュメンタリー系であった。民放③は、一般家庭の日常を描く人気ドキュメンタリー番組を年に数回制作している。本稿の文脈上重要なコメントは、

「日常生活の中から何気ない、心動かされる出来事を見つけ出し、放送する。本当の幸せはごく普通の生活の中にこそあることを伝えたい。」

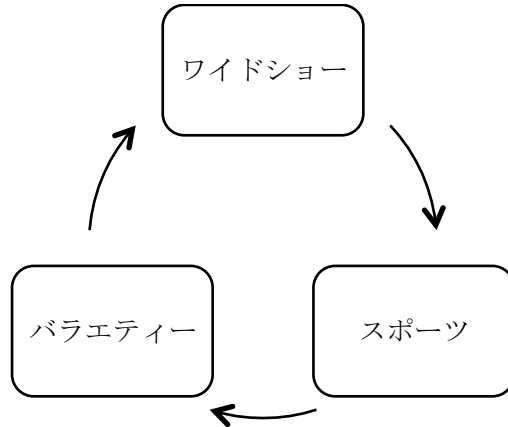
であった。もちろんこういった人材が市場競争では育成され得ないと主張するものではない。ただ本稿では、市場圧力に直接に晒される割合が外部の制作会社等に比べ少ない民放局内部にこのような人材が育成されている事実は何らかの意味付けを行いたいと考えている。

図 4-1 民放局員の人材育成例



(出典) 筆者作成

図 4-2 民放局員のジョブローテーションの例



(出典) 筆者作成



### 第3節 NHK 出身者の事例～ドキュメンタリー番組制作者

本節では、筆者による NHK①(1970)への聞き取りと文献を照らし合わせながら、主に 1970 年代の NHK のドキュメンタリーディレクターの育成を詳細に見ていく。それにより、NHK の人材育成の基本型が見えてくる。

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『ろうつし』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)<sup>66</sup>。

テレビの人材育成が人の手によって行われる OJT である点は、ジャンルを問わず民放と NHK と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。

それより古い別の例では、1956 年に NHK に入局した富崎[2012]も、大阪、京都と地方局に配属されている<sup>67</sup>。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>68</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。河村[1995]は、

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確かにあるからだ(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

<sup>66</sup> 河村[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

<sup>67</sup> 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

<sup>68</sup> ディレクターとして一人前になるのに 10 年以上というのは、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)

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（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）。

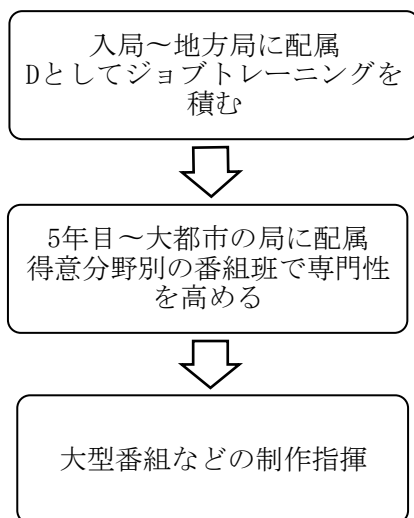
というように、あくまで D として、徐々に高いレベルの番組を経験するという育成手法が取られている。

筆者による NHK①(1970)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、局的には「本籍地」として認識される。それについて NHK①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。以上のような聞き取りと文献の記述から、5 年ほど地方局で職場内訓練を積み、大都市の局に配属されてからは専門に特化するというのが、NHK の人材育成の基本型であると考えられる。

図 4-3 NHK 局員の人材育成例(1970 年代)



(出典) 筆者作成

#### 第 4 節 民放と NHK の人材育成の違い～ローテーションと専門特化

本節では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検討する。度々指摘しているが、サンプルが少なく安易に一般化できず、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。さしあたって指摘できる点を挙げてみる。

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。

民放が番組ジャンルのローテーションを行う理由は、視聴率を追求する民放では、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ためと考える。クリエイティブ産業に特有の需要の不確実性、つまりどんな番組が求められるかは、制作者側にも、視聴者側にも事前にはわからないという特性 (Caves のいう nobody knows property) に対して、組織内部で対処する手段の一つなのである。

筆者が実際に見てきた例では、ワイドショーの経験を積んだプロデューサーがのちに大ヒットドラマや新機軸のバラエティー番組を、あるいはスポーツ番組を経験したディレクターが新型トークバラエティーを作るなど、一見あまり関係の薄い複数のジャンルを経験した者がヒットコンテンツを生み出すことがある。そしてよく見ると、新しく作った番組の中に、かつて経験したジャンルの要素が何らかの形で取り入れられている。わかりやすい例では、バラエティーの中にドキュメンタリーの要素を取り入れた番組 (ドキュメント

バラエティーなどと呼ばれる) などがある。

こうしたことから、民放における従業員のジョブローテーションは、需要の変化に合わせてられるように(どんな番組でも作れる)多能工としてのスキルを身につけるためにとどまらず、創造性の活性化を期待し、ジャンルミックスによって新機軸の企画を生み出すことが暗黙のうちに企図されているのではないかと考える。

これはつまり、労働者本人の嗜好や希望と関わらない、いわば「意図せざる」異動である。制作会社所属やフリーディレクターのキャリアではあまり見られない、民放の育成の特徴である。

一方非営利組織であり、公共的資金が投じられるNHKにおいては、即座に流行に合わせてることより、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と考えられる。

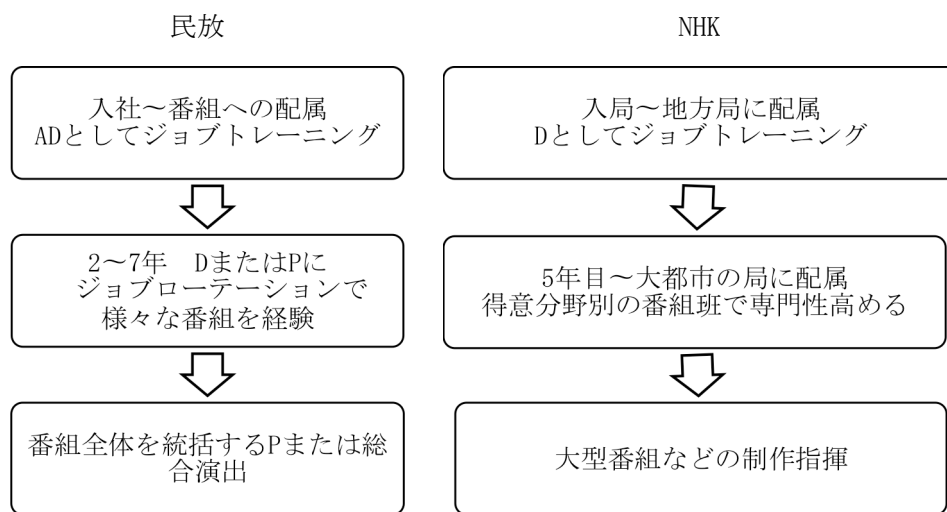
また、育成を行う側の人について見てみると、NHKではNHKの職員である先輩Dに直接仕事を教わるのに対し、民放では、もちろん先輩に教わることも多いが、外部制作会社のDやADに仕事を教わることが多い。いわゆる「弟子入り」のような関係である。外部スタッフは他局のやり方も知っているし、経歴も様々である。多様な人材から直接指導を受けるのも民放の育成の特徴である。

このように、民放とNHKの人材育成が異なるという事実は、敷衍すればそれぞれ目指す市場成果や外部からの評価が異なる時、組織外部の環境の違いが、組織内部の人材育成のあり方にもパラレルに相違をもたらした実例と言えよう。

そして外部環境が変化すれば、人材育成も変化が迫られる。第1節で指摘したように、近年のNHKでは、5年めの大都市局への配属以降も、民放のように様々なジャンルを経験する事例が見られる。これは、NHKの育成の基本モデルの変化と見做すことができる。

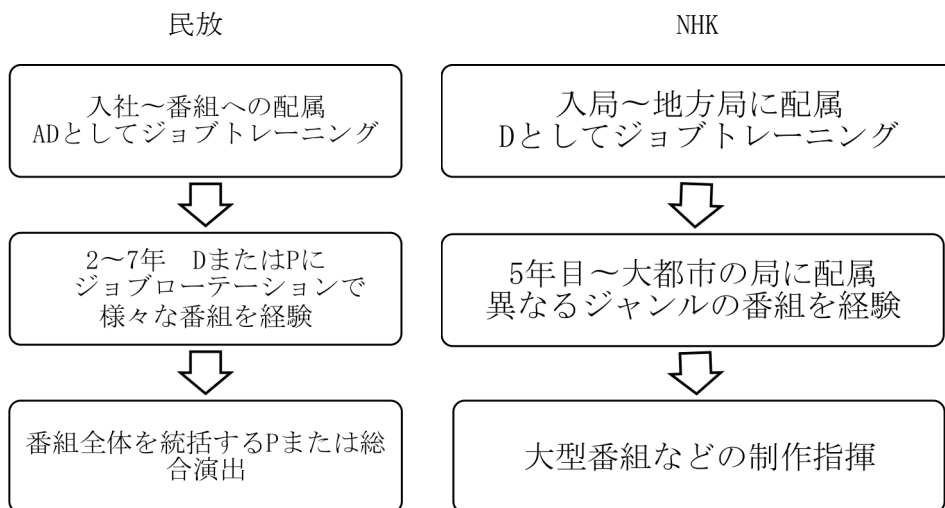
筆者は、その変化の経路を次のように捉える。2000年代初頭に起きた受信料削減要請という外部環境の変化に伴い、NHKとしては、提供する番組が価値あるものであると主張する必要性が出てきた。しかし、これまでの番組制作における価値判断は、主に制作者の主観に委ねられることが多かった。また文化経済学の指摘にもある通り、番組の公共的価値を数値化して評価することは難しい。そのため、さしあたって存在する唯一の客観的指標として、「放送時間に視聴した人の多寡」を示す視聴率の獲得を意識するようになった。それは需要の動向に敏感になることと同義であり、いわゆる「民放的な」番組作りも求められるようになった。その結果、人材育成のあり方においても、局員の一部に民放のような多ジャンルの経験を積ませるようになったと考える。

図 4-4 民放と NHK の人材育成比較 基本型



(出典) 筆者作成

図 4-5 民放と NHK の人材育成比較 2000 年代以降



(出典) 筆者作成

## 第5節 局員が制作指揮する意義

本節では、これまで見てきたような形で育成される放送局員によって番組が制作指揮されることに、何らかの意味が見出せるか検討する。あるいはこの問いを、完全なハード・ソフト分離によって外部からの買い付けのみに依拠した場合と比べ、提供するコンテンツに何らかの違いが生じる可能性があるかと問い直すこともできるだろう。

文化経済学者の河島[2009]は、20世紀に発達したコンテンツ産業の特徴を次のように述べている。

数多くの個人アーティストを中心に、第一次創作活動が行われ、それを商品化・市場化していく少数の流通業者の活動により成立していることにある（74頁）。

河島によれば第一次創作活動とは、文化、アート、想像力、創造性といった言葉に代表される独創的なクリエイションであるのに対し、流通業者は、

通常の事業同様に、非常にビジネスライクに、予算管理、プロジェクト進行、製品の市場展開などの点から、タイトなコントロールがなされる。したがって、メジャー企業に働くということは、クリエイティブな活動に従事することを意味するのではなく、むしろ、利益の最大化を目指す企業経営の一端を担うことに過ぎない（74頁）。

としている。

また先述した通り岸本[2005]は、日本のコンテンツビジネスの問題点として、地上波テレビ局と番組制作会社の関係にスポットを当て、生産部門が流通部門の下請け化し、生産部門に正当なインセンティブが働かない点を指摘している（9頁）。

これらの議論は、先述したCavesのクリエイティブ産業分析<sup>69</sup>と同じ文脈を持っており、現在の多くのコンテンツ産業の特徴をよく捉えている。しかし本稿では、制作部門を兼ね備えた放送局の内部に存在する人材の役割を、少し別の観点で捉え直してみたい。そこで、テレビ番組における第一次創作活動とはどのようなものであるかを検討する。

テレビ番組にとって、歌手や芸人などの出演者が重要なリソースであることは論を待たない。また、制作会社が実際の制作活動において重要な役割を果たし、欠かせない存在であることも事実である。しかし、第一次創作活動が出演者を中心に、あるいは制作会社を中心に（つまりテレビ局の外部で）行われているという考え方は必ずしも正確に現状を捉えたものとは言えない。

ここで、制作部門を持つ放送局のテレビ番組の具体的なイメージをあげながら議論を進

---

<sup>69</sup> 芸術などの創造的な活動は流通と結びついて産業として成立するという考え方。本稿第1章2節で論じた。

めたい。例えば、歌番組というものがある。これはまさに、アーティストによる一次的な創造活動をそのまま<sup>70</sup>パッケージにしたものであり、テレビ局の中心的な役割は流通にある。その他にも、落語、漫才、コントなどの話芸を中心にしたコンテンツも同様である。あるいはスポーツ中継なども、局の役割の中心は流通にあるといえるだろう<sup>71</sup>。

一方、近年のバラエティ番組や情報番組は「企画」を中心に運用されることが多い。お笑い芸人が活躍するバラエティ番組も、芸人がどのようなテーマで、何をするのかは企画によってある程度方向性が決められている。企画は番組の設計図であり、番組が面白くなるか否かは出演者の技量とともに設計図の出来によるところが大きい。いわば、番組のオリジナリティーが企画そのものに由来するような番組である。情報番組においても、どのような題材を取材し、どのような手法で紹介するかは企画によっている。ドキュメンタリー番組もこの範疇に入る。これらの、企画を中心とした番組の場合、一次的創造が出演者のみによって行われているとはいえない。

また、番組の設計図である企画は、放送局員の立案によるものと、制作会社提案によるものがある。その割合を示すことは難しいが、局員による企画は決して少なくない。

つまり、少なくとも局員の立案による企画に基づき、制作総指揮が局員である番組の場合、第一次創作活動あるいは「コンテンツそのものの価値を創り出す」活動は、放送局の制作部門が一定の役割、少なくとも第一次創作活動を活性化する役割を担っているのではないだろうか。

#### 図 4-6 コンテンツの内容と創作活動

第一次創作活動が出演者にある番組	オリジナリティーが企画に依拠する番組
<ul style="list-style-type: none"><li>・歌謡ショー</li><li>・落語、漫才、コント</li><li>・スポーツ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・情報番組</li><li>・バラエティ番組</li><li>・ドキュメンタリー</li></ul>

(出典) 筆者作成

その「企画」によって番組として放送されたものは、当然、視聴率という形で市場の審判を受ける。これまで論じてきた通りテレビ番組は需要の予測が難しいクリエイティブ製

<sup>70</sup> そのままとはいっても、これをテレビ番組として成立させるためには、スタジオセット美術、カメラワーク、カット割り、司会進行などその他のプロの仕事が投入されたものではあるが、コンテンツの中心は歌そのものにある。

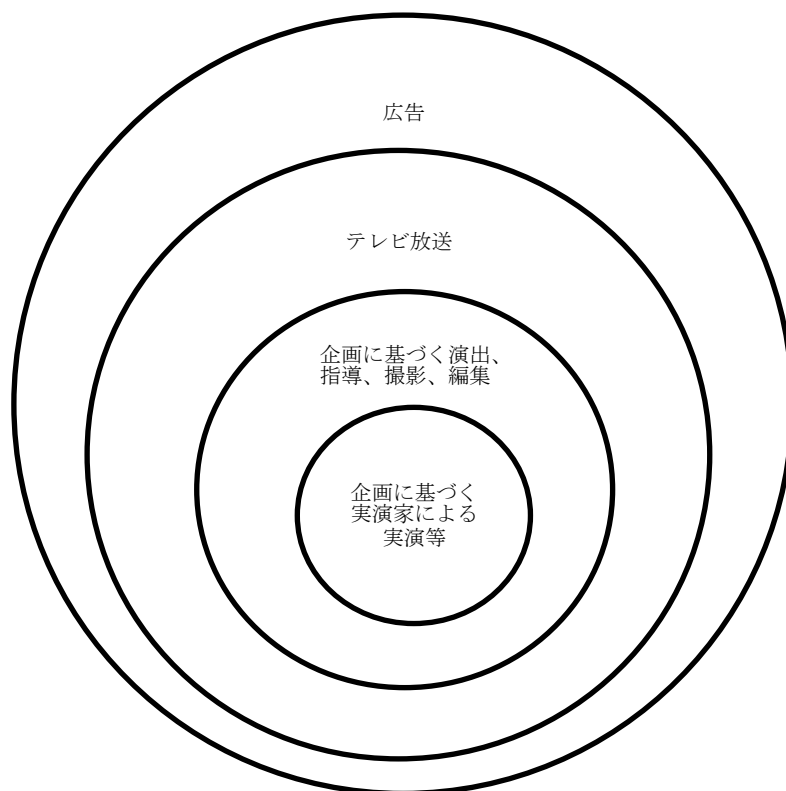
<sup>71</sup> しかし、スポーツ中継といえども、それぞれのプレーのどの部分を切り取り、どのような実況や解説を加えるか、どのような字幕を入れてわかりやすくするかなど、局側が追っている創造的活動は多い。

品であり、ヒットするかどうかは放送するまでわからない。すぐには視聴者にその価値が理解されない可能性もある。しかし制作者はその企画に放送する意義があると信じ、クオリティーにも自信がある場合がある。そうした時、放送局は、内容を微調整しながらも、「しばらく辛抱して放送する」あるいは「企画を育てる」という行動をとることがある。

例えば日本の地方の文化を紹介しつつ市井の人々に突然カメラを向けるという番組があるが、しばらく経ってから人気番組になった経緯を持つ<sup>72</sup>。市場圧力からある程度守られた制作現場の特性を示す事例であり、また、第1章第3節で見た、映画プロデューサーがビジネスの論理とクリエイティブの論理の葛藤に苦しみながらもその克服に腐心する存在であるとの指摘が、テレビにも当てはまることを示す事例である。

第1章4節で示した文化産業の同心円モデルを、企画を中心とした番組を生産する産業として捉え直すと次の図のようになる。創造の核となる実演等も企画によって方向性が定められ、その外側に位置する演出、撮影、編集等の作業も企画に基づいている。この図によって、企画を中心とする番組においては、創造の核に対して積極的な役割を、放送局も担っていると理解することが可能となる。

図 4-7 文化産業の同心円モデル 企画中心の番組



(出典) スロスビー[2014](105-106頁)より筆者作成

<sup>72</sup> もちろん、そうした番組の陰に、3か月、半年程度の短期で打ち切りになる番組も数多く存在する。



また河島[2009]は、コンテンツ産業の内部構造を分析するにあたり、「創造的自律性をもったアーティスト、クリエイター達と、彼らの表現活動結果を商品化する、冷徹なビジネス精神にのっとった流通業者との間の、ミクロなレベルでの関係」を理解する上で、文化社会学で使われる『ゲートキーパー』という概念が有効な鍵となることを指摘している(75頁)。

河島によれば、ゲートキーパーとは、世界中に数え切れないほど存在する小説、音楽、映画のアイデアなどのうち、どれを商品化すべきかを判断する目利きのような存在である。具体的には美術の世界における画商、評論家、美術館、美術史家等、音楽ではレコード会社のA&R(アーティスト&レパートリー)部門にいる新人開拓者、映画制作プロデューサーなどが挙げられる(76頁)。文化社会学では、「彼らの意思決定が文化の方向性、内容、発展を大きく影響づけている(75-76頁)」と考えるという。

この文脈では、テレビ局のプロデューサーもゲートキーパーである。ただし、その場合イメージされるのは、ハード・ソフト分離型の放送局などの編成部門で、外部からコンテンツを調達する人材であろう。先述したように、本稿が分析の対象とする制作部門の民放局員は、もう少し一次的創造活動に近い存在なのである。

現在のテレビ番組の多くの面積を占める情報バラエティー番組というのは、ハリウッド映画のように派手な非日常を経験させるようなものではなく、また監督の作家性が全面に押し出された芸術作品でもない。あくまで視聴者の日常に密接に関わる大衆性の高いコンテンツであり、無料であるがゆえに視聴ニーズがあるコンテンツともいえる。

局プロデューサーは、放送後に提示される視聴率等の指標をよりどころとしながら常に大衆のニーズを探り、芸術至上主義に陥りがちな社内外のクリエイティブ人材を統括し、安定的にコンテンツを送り出している。テレビは一般家庭の日常生活に浸透しているため、無防備な状態の視聴に晒されることを想定しなければならない。男性、女性、幼児から高齢者まで幅広い視聴者層に対し、反感を持たれることなく、常に好奇心に訴えることが求められる。またタレント、ディレクター、作家など、番組制作に必要なリソースは外部に多く存在し、どの局とも自由に契約できる。現状では放送局間の競争力の源泉は局員演出、あるいはプロデューサーにあるといえるし、放送局はそのような人材を育成するシステムを持っている。そしてその中には、放送の持つべき文化的価値と市場性との間のトレード・オフとその克服に心を砕く人材も決して少なくない。

また第2章第1節でも取り上げたように、民放の番組が同じようなものになる(供給される財にバイアスがかかる)傾向があることは多く指摘される。こうした傾向は番組制作に携わるものの多くが企画立案の際にジレンマとして抱えている。結果的に同じような番組が多いことも否定できない。例えば、最近減ってきたが、司会者以外にひな壇と呼ばれる、複数の芸人がトークを盛り上げたりする形式や、VTR中にスタジオの出演者の顔を小さく窓枠に入れたり(ワイプという)、どこでも見られるフォーマットが多く存在する。新

企画立案の際には直近のヒット番組が意識される。

しかし実際に制作者が丸ごと似たような企画を提出することは稀であり、発想の順番としては、まず新規に「やってみたいこと」があり、ただそれをあまりに馴染みのない形で提供するのではなく、直近のヒット番組のフォーマットや要素を参考にし、あるいは自分が経験した異質なジャンルの要素を組み合わせるなどして、なんとか新しいフォーマットを作ろうとする。その努力が稀に成功することがある。このように需要の動向に即しながらも、新機軸のコンテンツを目指す、そのための一つの手段として、民放におけるローテーションが行われているのではないかと考える。

ただし、民放の持つ育成システムがNHKに対する優位を持つことを主張するものではない。NHKの強みは、本来は視聴率を気にすることなく（つまり需要の短期的な動向を気にせず、あるいはスポンサー企業の意向を気にすることなく）、真にやるべきことに集中することにある。斬新な企画や自由な発想はむしろこのような環境において生まれやすい。Eテレ（教育テレビ）の番組も、民放に見られない斬新なものが多い。いずれの場合もコンテンツのオリジナリティを左右するのは「企画」なのである。

本章第1節で指摘したように、制作会社は放送局に比べ市場圧力に晒されやすい可能性がある。そしてより短期的に視聴率動向に影響される番組作りを余儀無くされるかもしれない。それに対して民放の広告モデルは、クリエイティブ産業の特徴である需要の不確実性を低減し、リスクヘッジするため、市場圧力から一定程度守られたポジションに制作部門を抱えることが可能であり、クリエイティブ人材を安定的に育成するシステムである。もし経営の合理化を図るために制作部門を完全に外部化した場合、放送局はCavesのいうハムドラムワークになるため、クリエイティブ人材の必要性も少なくなる。完全に外部化された制作組織は流通と切り離された分、リスク分散が難しくなり収益が安定しなくなるため、豊富にクリエイティブ人材を引き付ける魅力を持ち続けることができるか、安定的に人材育成を行えるかは不明である。

このような現状から考えると、放送局が番組制作部門を一定程度確保し、プロデューサーやディレクターを育成、制作組織を指揮する民放モデルは、制作人材を組織的に育成する役割を果たしてきた。そしてそのように育成されたプロデューサーは、大衆性と文化的価値のトレード・オフの克服を志す存在であり、テレビ放送に文化的価値が期待される範囲において、一定の存在意義が認められると主張することができる。

## 小括

本章では、テレビ番組制作者の育成について、民放、NHK、制作会社の聞き取りを行い、キャリアの比較を通じてテレビ制作者の育成に関するいくつかの共通項を見出した。

育成に関する理論的、体系的なマニュアルは存在せず、職につきながら仕事を覚えるジョブトレーニングが中心となる。いずれも第1章2節で触れたテレビ制作者に関する先行研究と整合する。

先行研究では踏み込まれていない事実発見としては、NHK、民放、制作会社の間にいくつかの違いを見出した。制作会社はディレクターとしての能力が確立した後に独立するケースが見られ、流動性が高い可能性がある。民放と制作会社はいずれもキャリアのスタートはAD経験から始まるが、NHKにはADという職種が存在しない。民放は複数の番組ジャンルを経験するケースが多いのに対し、NHKと制作会社は特定のジャンルに特化するケースが多く見られる。これは先行研究で指摘されていた、「管理・間接部門の事務系と比較すると、いずれも異動・ローテーションの範囲がそれぞれの『専門分野に挟く限定』される傾向が見いだされた。番組制作者の場合も、異動は制作部内が主であり、しかも番組分野内、ジャンル内での動きが主流といえる<sup>73</sup>」との記述に対して、より詳細に番組制作の内部に踏み込んだ結果、見出し得た事実である。そのような違いが見られる理由として、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。また制作会社は、その出自などから、自ずと得意とする番組ジャンルが特定の範囲に収まる可能性がある。

また、テレビ局が制作する番組における第一次創作活動の在り処を巡って、少なくとも企画の立案が局員であり、その番組のオリジナリティーが企画そのものに由来するような番組に関しては、核となる創造性に対して局が一定の役割、乃至は創造性をより促進するような役割を果たすという主張を行った。またリスクヘッジを可能とする広告モデルは、極端な短期的思考に陥らずに「企画を育てる」ことを可能としてきた。そのため文化経済学の立場から懸念される、文化的価値と経済的価値のトレード・オフに関して、少なくともその克服を目指す人材を、内部に抱える余裕を持つことを可能としてきた。しかしこれもあくまで、今までは、ということであり、競争の激化、あるいは規制の変化によっては今後失われるかもしれない。次章で概観する映画産業の歴史が、そのことを強く示唆している。

---

<sup>73</sup>日本労働研究機構[1994]「プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究 R/D技術者・番組制作者」

## 第5章 その他のコンテンツ産業の制作体制と人材育成

### はじめに

本章では、テレビ以外のコンテンツビジネスに目を転じ、映画産業と動画配信会社のコンテンツ制作体制と人材育成のあり方を考察する。

第1節では、映画産業の歴史を概観する。映画産業では、かつて隆盛を誇ったハリウッドにおいて、メジャースタジオが流通と制作を垂直的に統合するスタジオ・システムを持ち、制作に必要な人材を正規雇用することによって、組織的に人材育成を行っていた時代があった。しかし政府の規制によってそのシステムが崩壊し、独立したプロデューサーが映画プロジェクトごとに人材を集めるスポット取引に移行した。

そして日本映画では、テレビとの競争によってスタジオ・システムが似たような変遷をたどり、組織的に育成が行われなくなる。そのことが日本映画の衰退につながったとする山下の主張を取り上げる。

第2節では、新興勢力である動画配信会社の一つに所属するプロデューサーに聞き取り取材を行う。その他文献を参照しながら考察したところによれば、動画配信会社も民放と共通した職能別組織を持ちながらも、現在のところ特に人材育成システムを確立していないことが指摘できる。

本章での考察を通じて、競争の激化、あるいは政府の規制によってテレビ局における内製のあり方、人材育成のあり方がどのように変化するのか、今後を展望する上での指針とする。

### 第1節 映画産業～スタジオ・システムからフレキシブルスペシャライゼーションへ

テレビ放送と同じコンテンツビジネスであり、テレビより歴史の長い映画産業の分析からは、コンテンツの内製及び制作に携わる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。

まず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次のように指摘する。

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ないわけではない。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)<sup>74</sup>。

その上で、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)<sup>75</sup>。

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)。その原因として山下[2005]は、ハリウッドが法的に興行事業の切り離しを強制されたのに対し、日本では法的な強制がなかったために、「日本の大手配給会社 (スタジオ) は有効な経営資源の切り替えがうまくできず、映画製作の知識の所在が曖昧なままだった (26 頁)」ことを指摘している。すなわち「系列の劇場という安定した供給先を持ったままの配給会社 (スタジオ) は、どうしてもその資産 (配給網) に依存し、優れた映画作品を開発するための見えざる資産の蓄積を軽視しがちになると同時に、市場の評価に疎くなってしまふ (26-27 頁)」というのである。

<sup>74</sup> 山下[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

<sup>75</sup> ハリウッド映画の盛衰については、菅谷・中村・内山[2009]「映像コンテンツ産業とフィルム政策」丸善 第 2、3、4 章に詳しい。

そして、日本の映画産業とテレビ放送との関係について、興味深い指摘を行っている。

日本のテレビ放送局は独自に映像技術者を採用し、番組の開発を行ってきた。逆に、不況の映画産業では監督やその他の映像技術者の採用を停止しており、人材の育成を企業中心に行わなくなっていた。その結果、映像技術者を目指す人々の多くは新しいメディアであるテレビ放送や、あるいは CM 製作といった業界に進路を求めたのである。かつてのように、スタジオ各社が正規従業員として技術スタッフを雇用し、撮影所のなかで助手から育成していくといったスタジオ・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)。

映画の開発は配給会社の外部にいる製作者たちによって行われ、そこに知識や経験、ノウハウといった見えざる資産が蓄積されていくはずであるが、彼らは構造的にも弱い立場にあり、人材育成が進まない製作部門ではずっと安定性や継続性が損なわれてきた(27頁)。

ここまでの山下の主張をまとめると、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(この場合はテレビ)との競争力を失い、長期低迷を招いたということになる。

Caves[2000]はハリウッドの優位性をもたらすシステムとして、「フレキシブルスペシャライゼーション (flexible specialization)」をあげている。Caves によれば、フレキシブルスペシャライゼーションとはそれぞれのフィルムプロジェクトに応じて必要なインプットをプロデューサーがセレクトする単発取引 (one-shot deal) のことである。湯浅ら[2006]は Storper に基づき、FS (flexible specialization) 生産システムについて次のように解説する。

通常の規格化された財であれば、生産工程において専門化と分業を推進し学習効果を引き出して職能の高度化を図り、合わせて大量生産による規模の経済性によって費用低減をねらう。しかし、映像作品は大量生産の対極にある一品生産である。一品生産における費用節約と職能の高度化の両立を模索する方法の一つが FS 生産システムである。ハリウッドという狭い地域に、多様な規模と職能をもつ多くの専門企業と才能が集積したことが、この実現を推したといえる (213-214 頁)。

また Caves[2000]は、フレキシブルスペシャライゼーションのような継続的な単発取引について、一般的な産業では、独立した売り手と買い手によって繰り返し行われる取引において、いわゆる取引特殊資産 (transaction-specific assets) となり、互いにロックインされることがあるが、映画制作においては取引特殊資産が生じにくいことを指摘している。例えば同じカメラマンと同じセットデザイナーが二つの映画で同時に働くようなことが生じる。彼ら

は互いに調和的に働かないかもしれない。しかし業界内の評判 (reputation) のために、彼らは機会主義的行動をとらずベストを尽くす。怠ける、ホールドアップ、だます、などの行為はすぐに産業内に報告され、長く記憶される (95-96 頁)。

しかし山下[2005]は、このハリウッドの独立プロデューサーがプロジェクトごとに映画製作を行うフレキシブルスペシャライゼーションが組織的に人材育成を行わないことに批判の目を向ける。

ハリウッドのようなスタイルは人材の使い捨て (throw-away enterprise) にもなりかねない。世界各国から人材が集まる国であればよいが、残念ながら日本の映画産業はそのような環境にない (33 頁)。

さらに映画製作の知識は現場でこそ学習できる類の知識であり、「安定して継続的に映画を製作している企業を受け皿にし、そこで人材の育成を図るのが良策であるように思われる (33 頁)」と主張している。また Towse[2011]は、フレキシブルスペシャライゼーションが人材育成や開発に対する投資インセンティブを削ぐ点を、法規制と技術進化が労働市場にもたらした意図せざる結果として批判している (128-129 頁)。

## 第 2 節 動画配信ビジネス

現在の動画配信サービスの状況を概観すると、そのビジネスモデルは定額制と投稿型の二つに分けることができる。定額制モデルはネットフリックス、フールー、dTV、ビデオパスなど、投稿型にはユーチューブ、そしてニコニコ動画などがある<sup>76</sup>。定額制は月額定額制で動画が見放題になるサービスで、SVOD (Subscription Video On Demand) と呼ばれる。その価格帯は月額 1000 円前後と 500 円前後に分かれている。一方投稿型はコンテンツを利用者が提供するもので、視聴するのも基本的には無料となっている。

例えばニコニコ動画を主軸とするドワンゴのビジネスモデルを簡単に説明する。その主な事業は 4 分野に分かれ、ポータル事業 (ニコニコ動画)、モバイル事業、ゲーム事業、ライブ事業 (ニコニコ超会議) となっている。このうち収益が伸びているのはポータル事業で、ニコニコ動画は日本最大級の動画サービスであると言われている。

月額 540 円で一般会員よりも良いサービスを受けられる会員制度。動画の読み込みが速くなる、フルスクリーン再生が可能になる、混雑時でも低画質モードにならないなどの機能

---

<sup>76</sup> 動画配信の概観については、「動画配信に資金提供 ネットフリックス、まず吉本と コンテンツ囲い込み」『日本経済新聞』2015 年 6 月 9 日朝刊による。

がある(川上[2014]59頁)<sup>77</sup>。

ニコニコ動画の売り上げ160億円に対しプレミアム会員は120億円を占める。ドワンゴを設立した川上[2014]は、ニコニコ動画の事業戦略について、次のような主旨のことを述べている。ニコニコ動画はもともとユーチューブとの競争を考えていたサービスで、ドワンゴ設立当初は儲けなどを考えていなかった。しかし2007年からドワンゴが制作費を負担する公式生放送を始めて、数年でプレミアム会員数が増え、制作費を払っても利益が出るようになった(58-59頁)。つまり、オンデマンドであるニコニコ動画は、ユーザーが好きな時間に動画を見られる為、一時的にアクセスが集中することが少なく、コストを払ってもプレミアム会員になるインセンティブが限られている。しかし生放送に魅力的なコンテンツが揃えば、アクセスが集中しても快適な視聴環境を得られるプレミアム会員になるインセンティブを高めることができる。

このように見てくると、ドワンゴのビジネスモデルは、基本無料の投稿型ではあるものの、収益の柱となっているのは、プレミアム会員であり、月額540円の定額見放題のビジネスモデルに近いと考えることができる。そこにはすでにdTVなどの競争相手がいる。もし事業を拡大する為に客単価をあげてサービスを向上させようとする、そこには月額1000円程度のネットフリックスやフールーなどの新たなライバルが出現する。つまりドワンゴのビジネスモデルはすでに競争相手が多く、珍しいビジネスとはいえないということになる。価格帯を変えるのは常にリスクが伴う。競争のために価格帯を下げるためにはさらにコンテンツを安く制作する必要がある。自社制作の金額設定を上げようとする、高すぎるコンテンツサービスとなる可能性が有る。なお川上自身は、コンテンツとプラットフォームを両方提供するモデルを標榜しており、自らコンテンツを作らないプラットフォームがコンテンツの値段を下げる価格競争に陥る例を批判している(26-29頁)。

IT企業とコンテンツ産業の関係の変化を表す新聞報道も見られる。世界最大手の動画配信サービス会社ネットフリックスが日本で独自番組の制作に乗り出すという記事では、米ネットフリックスが制作資金の一定額を提供する一方、著作権は制作側に残るとい、制作側に有利な条件でコンテンツ制作を行う。豊富な資金力を持つ世界最大手が有力コンテンツを囲い込む状況が、日本の動画番組作りを変える可能性を指摘している<sup>78</sup>。また、米アップルが音楽の定額聞き放題サービスを始めるにあたり、音楽会社への利益配分で譲歩するなど接近を図っている。独自配信できる楽曲の確保が競争力に直結するためであるという。インターネットを使ったコンテンツの販売では、従来は配信システムを握るIT大手が優位に立つと考えられてきたが、スマートフォンやタブレットの普及で様々な配信サービスが登場し、競争が激化したため、人気コンテンツを持つ者の立場が強くなっていると指摘している<sup>79</sup>。

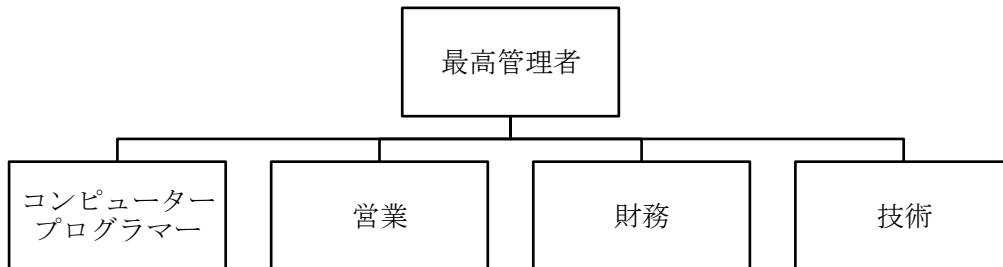
<sup>77</sup> ドワンゴとニコニコ動画に関する以降の記述は、川上[2014]「ニコニコ哲学」日経BP社に基づく。

<sup>78</sup> 前掲記事

<sup>79</sup> 「アップル、コンテンツ接近 定額音楽サービス始まる 揺らぐIT企業の支配力」『日本経済新聞』2015年7月1日朝刊



図 5-1 動画配信会社（投稿型）A 社の職能別階層組織



出所) ウィリアムソン[1980] (224 頁)より筆者作成

ここからは動画配信会社の組織について具体的に論じていく。筆者は 2015 年 4 月に、動画配信会社（ここでは A 社とする）に所属する人物に聞き取り取材を行った。本節では聞き取りの内容をダウンゴに関する文献で補強しながら、動画配信ビジネスにおける人材育成の特徴を考察する。

A 社のビジネスモデルは投稿型が中心で、一部有料会員を持つ。従業員は 20 代後半の社員がほとんどで、構成する社員の年齢層が若く、肩書きなどにとらわれないフラットな組織であるとのことである。しかし図に示したように、階層構造で見ると、一般企業の製造に当たる部門が、コンピュータープログラマーに入れ替わっただけで、基本構造は民放と同じと考えることもできる。

企画決定のプロセスの特徴として、現場の提案をトップが直接採決するため社内調整がほとんどないとの指摘があった。民放において、企画提案、編成部門での選考、お試し枠での放送、視聴率実績を元にさらなる選考、レギュラー化といったステップを踏むのに比べると、シンプルな選考過程である。コンテンツで好まれるのは、低予算、少人数、短期間で制作可能、かつインパクトがあり長尺のものが作りやすい、対談もの、トーク番組などのジャンルであるとの指摘もあった。テレビでは概ね 3 か月程度の期間で新しいコンテンツを制作するのに対し、動画配信モデルで自社制作のものは、数週間から 1 か月で完成させるという体制を持っているようである。

コンテンツの制作体制においてテレビと大きく違う点は、社員一人当たりの守備範囲が広いということである。テレビでは、放送作家、制作会社など、外部スタッフと会議を行って企画を立案するケースが多い。しかし A 社の場合、企画は自分で考えるのが基本であるという。また、制作費を負担してくれるスポンサー企業を探す場合、企画者が自ら探し交渉するのだという。民放においては営業部門が直接スポンサー企業と交渉するというのではなく、必ず広告代理店を介して取引を行うが、代理店を使うことはない。これはおそらく、代理店に払う手数料を節

約するためなのではないかとのことである。またユーザーからのクレームに対応する組織がないのも特徴である。放送事業のように法律によって不偏不党が義務付けられておらず、思想的に左右どちらかに偏った内容であってもこなすことができる。クレームには特に対応しない圧力に強い組織であるという。

これに近い例では、ドワンゴのクレーム対応について川上 [2014] は「長期的にニコ動が自由な場であるためには、会社がクレームに対して鈍感である体質をつくることが重要 (55 頁)」であり、テレビ局のように自主規制が強く触れられない話題が多くなること、官僚主義的で事なかれ主義に陥ることを避け、組織としてのクリエイティビティを担保するという考えを述べている。

ではクリエイターの育成システムはどのようになっているのか。今回の取材によれば、育成システムは特に存在せず、経験の浅い素人に思い切って権限を移譲し責任を負わせ、成長を促すやり方をとるといふ。採用の基準に関しては学歴不問。IT 企業にとっては技術者（エンジニア）が重要で、優秀な人材は他企業と奪い合いになる。報酬形態は成果主義で給料に差をつける。短期間で退社する人も多く、組織の新陳代謝がよい。フラットな組織で新人でも自分の意見がいえるなどの指摘があった。

例えばドワンゴの人材育成について川上 [2014] は

ドワンゴという会社の組織にしても、5 年くらいで考えていたから、人を育てるといふ発想がなくて。今それに苦しめられていますね (58 頁)。

と述べている。その結果一部の優秀な人材に仕事が集中するという指摘もあったが、こういった現象はテレビ業界でもよくあり、ヒットメーカーが複数の番組を同時に受け持つ一方で、年に数本の番組しか受け持たない人がいるなど仕事の傾斜が起きている。一部のクリエイターに仕事が集中することについて川上 [2014] は、「クリエイティブを再生産できる組織って、どうやってつくるんでしょうか？」という質問に対し

やっぱり、組織的につくるのは難しいんじゃないですか。(中略) テレビ局だってレコード会社だってどこも、できる人がひとりでがんばってやっています。そういう『ひとり』が各企業に何人かいるだけでしょ (31 頁)。

と述べている。

これまで見てきたように、テレビ局では従業員にコストをかけて教育し、長期にわたって回収するというモデルを取っている。テレビ局と制作会社との関係では、比較的長期にわたる安定的な取引が多く、制作会社も人材を育成できる環境をある程度保つことができる。テレビ局自体も社員の育成を行うと同時に、制作会社も人材育成機能の役割を持っている。外部人材で特に優秀な人材に関しては局側が引き抜き、重要なポジションにつく例もある。これに対し今

回収材した動画配信会社では、人材育成にコストをかけず、成果主義を徹底して組織の新陳代謝をあげ、優秀な人材の含有率を上げるという戦略をとっている。その理由として、動画配信のコンテンツの流行り廃りのサイクルが、テレビのサイクルより早いという、扱う商品の性質の差があることが考えられる。

消費者への流通経路が多様化し、サービス間の競争が激しくなると、当然その中身（コンテンツ）が競争力の鍵になる。豊富な資金力を持つ IT 企業はコンテンツ制作会社に対してスポット取引を通じて供給を受けるものと予想できる。その場合、クリエイティブ人材の育成はコンテンツ制作会社側に委ねられることになる。

## 小括

本章では、映画産業、動画配信ビジネスのいずれも、現状では制作に携わる人材の組織的な育成システムを持っていないことを指摘した。映画産業では、アメリカでも日本でも、かつてビジネスが高収益を保っていた時代には、中核企業が人材育成を組織的に行っていたが、外部環境の変化によって、アウトソーシングを進め、組織的な育成は行われなくなる。それによって、産業自体の衰退を招いたとの山下の主張に注目した。その因果関係は明白ではないが、少なくとも不確実性の高いコンテンツビジネスにおいて、コストをかけて長期的に人材を育成することの難しさと、その重要性を表している。

一方、第3章5節で考察したユーチューバーのように、特に育成を受けずに数々の人材が現れる現状を見ると、デジタル技術革新によって動画撮影や編集が個人で行えるようになった現在では、ゼロコストコンテンツを中心とする動画配信ビジネスにとっては制作人材の育成は必須のものではなくなっている。

山下が指摘するように、映画のように多人数を動かして制作する規模の大きいコンテンツにとっては、依然としてその人材をどのように（あるいは誰が）育成するかは重要な課題となっている。地上波放送が制作部門を外部に切り離せば、人材の育成は専門学校や比較的規模の小さいソフト制作会社側に委ねられることになる。収益の安定が難しい規模の小さい制作会社が行う育成が継続的に維持されるかは不明である。

また、映画産業の辿った道のりからテレビの今後を展望すると、短期的な収益性の確保のために、ほとんどのコンテンツを外部委託するようになると（例えば報道、ニュース番組のみを局制作とするなど）、長期的には産業自体の衰退を招くことになるかも知れない。

## 結論

本稿におけるファクトファインディングの中心は、第4章第4節で指摘した、民放バラエティー番組、NHK ドキュメンタリー番組担当プロデューサーそれぞれの職務履歴比較にある。そこで見出した人材育成過程の一般性については、得られる事例がそれ程多くないとはいえ、第1章第2節で他の公刊研究から引用した民放他局人事部スタッフのヒアリング事例、第4章第1節表4-1に示した民放、NHK、制作会社、計7人の職務履歴比較といった判断材料である程度評価することができる。これらの職務履歴比較から引き出した新事実が、本稿の主要な新規性となっている。

民放ではAD経験、コーナーディレクターなど番組の一部を統括する経験を経て基礎訓練を積み、NHKではそれにあたるのが地方局の短時間番組制作であるといった違いはあるが、比較的容易なコンテンツ制作から順に仕事を覚えていくOJT中心の育成である点は共通している。しかし民放キー局で外部スタッフへの「弟子入り」や担当ジャンル間の異動がしばしばみられるのに対し、NHKや制作会社では専門性が固定する事例が多くみられた。その理由として、得意とする制作ジャンルが限られる制作会社や、視聴率からの制約が弱くドキュメンタリーなど流行に左右されにくいジャンルに強みを持つNHKは、世相の変化に即応を求められる民放と事情が異なっているためではないかと推察できる。収益基盤が異なり、求められる成果が異なる組織の内部において、人材育成のあり方が異なるという、興味深い事例を引き出したといえよう。

さらに注目すべき事例として、2000年代以降のNHKにおいて、人材育成のあり方に変化が見られる可能性を指摘した。職務の基礎を確立してからも、他ジャンルへの異動が見られるようになった。本来広告効果を計るための視聴率を、番組の成否の指針として捉える傾向と関連していると考えられる。これも事例の数は限られるものの、テレビ制作者に関する先行研究がいずれも90年代であることから、本稿が近年の事例から見出した事実発見としてある程度意義づけることができる。

またこのような過程を経て育成された局員を頂点とする階層組織で行う番組制作体制を、芸術至上主義的性格を持つクリエイティブ人材の間に発生しやすいコンフリクトを避けながら、無限の多様性を持つクリエイティブ製品において、さしあたってのベストを目指す仕組みと捉え、その合理性を指摘した。

以上のような放送業界の人材育成を、第1章第1節で取り上げた企業内訓練に関する経済理論で整理すると、次のようにまとめられる。

テレビ業界の制作スタッフは最終的にはジャンルごとに訓練がなされ、特定のジャンルを主に扱う制作会社は存在するものの、制作スキルは企業特長的ではない。また、企業から見た労働者の能力・適性は訓練過程で少しずつ明らかになるという意味で外部企業からは観察しづらく、情報の非対称性がある。

これまでテレビ業界は、志望者から見て狭き門であり続けてきたので、有望な志望者を選抜することができた。映像に関する専門的教育を受けていない新卒者をOJTで訓練し、長期的に適性を見極めふるい分けしていく。そして民放キー局の報酬体系は、第1章第2節で取り上げた大阪大学チームの研究結果にあるように年功的である。転職先も年功賃金である場合、転職者にとって有利な外部機会は見つけにくいので、一般的スキルでありながら企業が訓練費用の一部を負担し、そのかわり訓練後に達成される生産性向上の成果を一部しか労働者に渡さないことで訓練費用を回収し、しかも有望な訓練対象者を確保することができたと考えられる。

しかしこれは、唯一の合理的な人材育成システムではない。第1章第3節で取り上げた、欧州とアメリカにおけるプロデューサー向け高等教育機関の例が示すように、志望者の費用負担によるOff-JTで制作スキルを訓練し、短編制作などで能力をふるい分けることもできる。また第5章第1節で取り上げたように、ハリウッドのフレキシブルスペシャライゼーションシステムでは、スタッフに関する「業界内の評判 (reputation)」が「すぐに産業内に報告され、長く記憶される」ことで、短期的なチームをその都度組む利点を生かしつつ、チーム参加資格者のクオリティを確保するようになっている。

これまでの日本の地上波放送のようにチャンネル数が相対的に希少であり、それを背景として広告代理店がコンスタントにスポンサーを確保できる状況下では、制作チームを間断なく回していくことで安定した利益が得られた。それは企業にとって、訓練費用の回収が見込めると言うことでもある。

これに対して、通信産業も含めた多メディア多チャンネル環境で成功と失敗の落差が大きいビジネスを続けていくとき、放送局や制作会社が訓練費用を出しても回収できないリスクは高まる。従ってこのような競争環境下では日本の放送業界が続けてきた人材育成よりも、アメリカ型の人材育成が有利になる可能性がある。また、社内訓練を体系化・Off-JT化する方向性はすでにみられつつある。

NHKには直接的な競争圧力は働かないが、近年は社会的な批判等を受けて番組制作において視聴者の反応を強く意識する方向へ変化している。従って人材育成の方法も民放と、また世界的な傾向と似通った方向に変化するであろうし、民放と同様に、局による育成費用の負担を削減する方向に変化すると予測できる。

また当面日本のキー局が持つ競争優位が自社で育成した人材にあるのだとしても、そうした優位の根底は次第に脅かされていくであろう。

ただしアメリカ型の単発取引では、企業が人材育成に投資するインセンティブを持たない点も指摘される。このような環境下では、第1章4節で取り上げた、市場メカニズムでは達成されない文化の外部性に着目する視点も重要である。文化産業では、文化的価値と経済的価値の間に一定のトレード・オフが存在し、アウトソーシングが質的な懸念を起すたとされる。文化産業に属する労働者の期待所得は比較的小さく、予測も難しいため教育訓練投資にリスクが伴う。第4章第5節で指摘したように、市場競争からある程度守られ

た放送局が内部に抱える制作人材は、文化的価値と商業的価値の間のトレード・オフの克服を目指す存在である。もし今後も地上波放送に一定の文化的な役割が期待されるとするならば、これらの指摘は政策的な示唆を与えるものといえるだろう。

## おわりに

古代ギリシャの哲学者プラトンは、紀元前4世紀当時、立身栄達の術としてもはやされていた弁論術について、ソクラテスの言として次のような批判をしている<sup>80</sup>。

それは、技術の名に値するような仕事ではないが、しかし、機を見るに敏で、押しが強く、人びととの応待に生れつきすごい腕前を見せるような精神の持主が、行うところの仕事なのです。そして、その仕事の眼目となっているものを、わたしとしては、迎合（コラケイアー）と呼んでいるのです。（65頁）

そして世にはびこる「迎合の術」について厳しい批判を加える。

最善ということにはまるっきり考慮を払わずに、そのときどきの一番快いことを餌にして、無知な人々を釣り、これをすっかり欺きながら、自分こそ一番値打ちのあるものだと思わせているのです。（69頁）

そして訳者である加来は解説において、プラトンの意図を、当時の社会一般の、世俗的な成功こそが人生の目標であり、快樂がすなわち善であって、欲望の充足こそ幸福な生活だとする考え方を批判することにあつたとして、この論点を現代に引き寄せ、

弁論術はさしずめ今日のいわゆるマス・コミュニケーションの術に相当するだろう。そして、大量消費と生活享受が合言葉となっている現代社会で、マス・コミュニケーションの種々なメディアが行っている仕事の大半は、ちょうど弁論術の仕事がそうであったと言われているように、『迎合』にあるとって過言ではないだろう。（349頁）

としている。

広告収入で成り立つ民放テレビが送り出すコンテンツは、「大衆迎合」の最たるものと言えるだろう。視聴者が求めていると思われる番組を作り、番組と番組の間に流すコマーシャルは専ら消費欲を刺激するために作られている。

そもそも民放が寄って立つところの企業の広告活動について、次のような批判がある。アメリカの経済学者チェンバリンは、独占的競争下における企業の主体的な競争戦略に着目し、広告等によって生み出す製品差別化の戦略を批判した<sup>81</sup>。企業の販売費の目的は買手の動機を再編成することによって需要の新しい体系を作り出すことであり、商品にまつ

<sup>80</sup> プラトン（加来彰俊訳）[1967]『ゴルギアス』岩波文庫

<sup>81</sup> チェンバリン（青山秀夫訳）[1976]『独占的競争の理論 価値論の新しい方向』至誠堂

わる知識を与えるものではなく、あやつるものであると指摘した（149頁）。独占的競争状態では、企業は宣伝費を投じて需要曲線の位置あるいは形を変化させようとする。心理学を応用した広告や販売方法によって需要者は欲望を操作されているというのである。

同じくアメリカの経済学者ガルブレイスは、消費者の欲望が生産者によって創出されることを「依存効果」と呼び<sup>82</sup>、

財貨に対する関心は消費者の自発的な必要から起こるのではなく、むしろ依存効果によって生産過程自体から生まれる（208頁）

とし、大企業によって消費者の嗜好が操作されている事態を批判した。さらに、

社会的バランスの問題は現代のその他の多くの問題の中にも見出される。たとえば、私的な生産の増大の一面として、若い人びとの興味をそそるものが異常に多く現れている。映画、テレビ、自動車、（中略）さらには、麻薬、漫画本、エロ本などのくだらない商品は、すべて増大する国内総生産の中に含まれている。いまほどゆたかでなく、技術的にも劣った時代の子供には、このような娯楽はずっと少ししかなかった。（307頁）

こうした批判の数々は、社会人として30年近くマスコミの片隅に属してきた筆者にとって、決して無自覚ではいられない言葉である。確かに日々視聴率動向を意識しながらコンテンツ制作に臨んでいる制作現場の人間には、「自分が世に送り出したいものより、世間に受け入れられやすいものを優先する」という姿勢が身についている。

もちろん、何が真に善い番組なのかはわからない。「とりあえず多くの視聴者が見た番組が善い番組である」、とする考えも成り立つかもしれない。ちなみにガルブレイスは前掲書で、「受け入れられる性質を持っているために尊重されている観念」を通念（conventional wisdom）と呼び批判した。高視聴率番組が一般に良い番組と考えられるのも通念の一つかも知れない。

ともあれ、少なくとも制作者としての志や良心と、大衆受けする内容との間にギャップがある時、葛藤に苦しまない制作者はいない。そもそも筆者が、全くの門外漢であった経済学のフレームを使って制作現場を記述してみたいと考えたのは、経済学が、誰か特定の人や企業の利益になることでなく、社会全体にとって利となることはどのように実現できるかを追求する学問だと知ったからである。

制作現場を取り巻く環境は、ここ十数年で激変し、広告収入の伸び悩みに伴う番組制作費の削減圧力、裁量労働制の導入による人件費の抑制、近年は働き方改革による労働時間

---

<sup>82</sup> ガルブレイス（鈴木哲太郎訳）[2006]『ゆたかな社会 決定版』岩波現代文庫



削減要請など、現場の余裕を無くす方向の変化に晒されている。いわば商業的な要請と自らの信念の狭間で苦悩する「サラリーマン表現者<sup>83</sup>」たちが日々格闘する現場を目の当たりにしながら、自分たちの存在意義のようなものに学問的なアプローチで迫ってみたいとの思いで拙い筆をとることとした次第である。

本稿は、企業組織の内部で働く一労働者、一制作者としての限られた経験を基に、これまで描かれることのあまり多くなかったテレビ番組制作現場の実態を、経済学の知見に依拠しながら詳述したものである。本文中にも注釈したが、業務上の制約からサンプルの数は限られており、直ちに一般化することはできない。もとより筆者の力量のなさから荒っぽい考察にとどまることが多く、学問的貢献はごく僅かなものに過ぎないであろう。それでも力の及ぶ限り多面的にアプローチし、誠実に事実を描くよう努めた。何かの判断材料の一つにでもなればと考えている。

今後の課題として、本研究で得られた知見を生かし、考察の対象をさらに広げ、クリエイティブな人材の育成に関する知見を深めることによって、映像制作のノウハウやスキルを社会に還元できる道筋を追求したいと考えている。

---

<sup>83</sup> 尾原宏之 [2016] 『娯楽番組を創った男:丸山鐵雄と〈サラリーマン表現者〉の誕生』白水社より。尾原は、日本放送協会でラジオの黄金期とテレビ草創期に活躍し「のど自慢」などの総合娯楽番組を作った丸山鐵雄の生涯を描きながら、マスメディアの真の主人公は「サラリーマン表現者」であるとしている。

## 参考文献一覧

- 青島矢一・加藤俊彦 [2012] 『競争戦略論 第2版』 東洋経済新報社
- 荒井宏祐 [1995] 『テレビメディアの経済学～コスト・ベネフィット分析を中心に』 創樹社
- ウィリアムソン, O.E (浅沼万里・岩崎晃訳) [1980] 『市場と企業組織』 日本評論社
- 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
- 植田康孝・高橋秀樹・三友仁志 [2004] 「放送事業における規模の経済性の検証」『情報通信  
学会誌』 Vol21 No. 2, 3 46-52 頁
- 内山隆 [1997] 「地上波広告放送局の競争優位 その源泉としての資源育成力」『慶應義塾大  
学新聞研究所年報 通号 47』 117-135 頁
- 内山隆 [2000a] 「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 [2000b] 「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
- 尾原宏之 [2016] 『娯楽番組を創った男:丸山鐵雄と〈サラリーマン表現者〉の誕生』 白水  
社
- 春日教測・宍倉学・鳥居昭夫 [2014] 『ネットワーク・メディアの経済学』 慶應義塾大学出  
版会
- ガルブレイス, J.K (鈴木哲太郎訳) [2006] 『ゆたかな社会 決定版』 岩波現代文庫
- 川上量生 [2014] 『ニコニコ哲学』 日経 BP 社
- 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
- 岸本修平 [2005] 「日本のコンテンツ産業と政策のあり方」『一橋ビジネスレビュー』 2005  
年 WIN. 第 53 卷 3 号 6-20 頁
- 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
- 小池和男 [2005] 『仕事の経済学 第3版』 東洋経済新報社
- 公益財団法人 ユニジャパン ホームページ <https://www.unijapan.org/about/>
- 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
- 菅谷実・中村清・内山隆編 [2009] 『映像コンテンツ産業とフィルム政策』 丸善
- 佐藤厚 [2001] 『ホワイトカラーの世界～仕事とキャリアのスペクトラム』 日本労働研究機

構

重延浩[2013]「テレビジョンは状況である-劇的テレビマンユニオン史」岩波書店  
スロスビー, デイビッド(後藤和子、阪本崇監訳) [2014]『文化政策の経済学』ミネルヴァ  
書房

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/whitepaper/ja/h27/pdf/27honpen.pdf>

武田徹[2006]『NHK 問題』ちくま新書

チェンバリン, E. H (青山秀夫訳) [1976]『独占的競争の理論 価値論の新しい方向』至誠  
堂

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

西田宗千佳[2015]『ネットフリックスの時代』講談社

似鳥利行[2017]「民間放送と NHK の人材育成と制作体制の比較」『経済科学論究』第 14 号  
15-26 頁

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

日本民間放送連盟[2007]『放送ハンドブック改訂版』日経 BP 社

日本労働研究機構 調査研究報告書[1996]「企業内教育訓練と生産性向上に関する研究」

日本労働研究機構 調査研究報告書[1994]「プロフェッショナルの仕事と管理に関する調  
査研究 R/D 技術者・番組製作者」

原ひろみ [2014]『職業能力開発の経済分析』勁草書房

プラトン(加来彰俊訳) [1967]『ゴルギアス』岩波文庫

ベッカー, ゲーリー S. (佐野陽子訳) [1976]『人的資本 教育を中心とした理論的・経験的  
分析』東洋経済新報社

ポーター, M. E. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳) [2006]『新訂 競争の戦略 (新訂版)』  
ダイヤモンド社

松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著 [2005]『人事の経済分析 人事制度改革と人材マネジメ  
ント』ミネルヴァ書房

松田浩[2005]『NHK 問われる公共放送』岩波新書

ミルグロム, ポール=ジョン・ロバーツ (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫  
訳) [1997]『組織の経済学』NTT 出版

八木匡[2006]「コンテンツ産業の労働市場」『日本労働研究雑誌』No. 549

<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2006/04/pdf/052-057.pdf>

山倉健嗣[1993]『組織間関係 企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣

山下勝[2000]「映画産業におけるプロデューサーの役割とキャリア」『経営行動科学』第  
14 巻第 1 号 15-31 頁

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

湯川抗 [1999] 「コンテンツ産業の発展と政策対応 -シリコンアレー-」 『FRI 研究レポート』 No, 47

吉野嘉高 [2016] 『フジテレビはなぜ凋落したのか』 新潮社

ラジャー, エドワード P. (樋口美雄 清家篤訳) [1998] 『人事と組織の経済学』 日本経済新聞出版社

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

Owen, Bruce M. ; Wildman, Steven S [1992] *Video Economics* Harvard University Press

Towse, Ruth [2011] “Creative industries” *A Handbook of Cultural Economics, Second Edition* Edward Elgar Publishing Limited 125-131 頁