

平成 27 年度 文部科学省「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」

アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業

アニメ職域プロジェクト(2)

産業界社会人新人制作担当向け学習システム実証 (アニメ企業・アニメ専門教育機関約向け)

報告書

附) ◆「アニメ業界制作人材共同研修(新人・若手編)」実施結果報告書

◆昨年度「若手アニメ制作人のためのキャリアアップ・カリキュラム」セミナー実施
結果報告書

産業界社会人新人制作担当向け学習システム実証

はじめに：アニメ職域プロジェクト（2）

産業界社会人新人制作担当向け学習システム実証＝「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」実施の経緯

デジタル作画等デジタル制作に対応するアニメ職域プロジェクト（2）「産業界の緊急要請に対応するアニメーターのデジタル制作学び直し学習システムの産学共同開発普及プロジェクト」は、一般社団法人日本動画協会の企画運営により実施した。

このプロジェクトでは、作画のデジタル化によるデジタル制作の工程・職種・職能の変化を分析し、これに対応した人材養成の学習システムを産学共同で開発し、産業界のデジタル制作普及指導者を養成する活動を行った。

また加えて、昨年度より、産業界の社会人学びなおしとして、アニメ産業既存の就業者のキャリアアップの学習システム整備、カリキュラム開発が始まったことを受けて、産業界社会人新人制作担当向け学習システム＝「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」実施した。

昨年度は、アニメの制作会社で就業経験3年～10年程度の制作進行、デスク、プロデューサーを対象に「若手アニメ制作人のためのキャリアアップ・カリキュラム」セミナーを行ったが、それに連なる新人のキャリアアップを目的に行ったものである。

このため、一般社団法人日本動画協会では、産学のメンバーが参加する「人材育成ワーキング」で本事業を取り上げ、協会常務理事・榎ボンズ代表取締役 南 雅彦氏の監修により、下記の検討を通じて産業界において、プロデュースを担う人材が、制作進行、制作デスク、制作プロデューサー、総合プロデューサーとキャリアアップするために、養成すべき人材能力と、人材養成方法を分析し、学習システムを企画し、下記の試行にて実証した。

◆産業界社会人新人制作担当向け学習システム実証

- ・昨年度開発・実証した成果である就業経験3年～10年程度の人材に向けたキャリアアップセミナーを発展させ、今年度は中核人材である制作人材の新人向け養成のセミナー（1日3コマ各コマ90分、社会人新人等102名受講）のプログラムを企業・教育機関が共同で実証実施し、その効果をカリキュラム・学習システムを実証評価した。

→9月16日（水）、業界新人制作進行向けセミナーとして、アニメ関連企業250件に送付
アニメ関連ニュースサイトでも告知して実施。102名が受講した。

◆産業界社会人新人制作担当向け学習システムの検討

(1) 昨年度の「若手アニメ制作人のためのキャリアアップ」を受けた新人制作担当向け学習システムの検討

このプロジェクトでは、昨年度より、産業界の社会人学びなおしとして、アニメ産業既存の就業者のキャリアアップの学習システム整備、カリキュラム開発が始まったことを受けて実施した、「若手アニメ制作人のためのキャリアアップ・カリキュラム」セミナーに連なるものとして、新人制作進行のキャリアアップのために、養成すべき人材能力と、人材養成方法を分析し、学習システムを検討した。昨年度は、アニメの制作会社で就業経験3年～10年程度の制作進行、デスク、プロデューサーを対象として、「若手アニメ制作人のためのキャリアアップ・カリキュラム」セミナーで実証したが、今年度は、新人制作進行が、制作デスク、制作プロデューサー、総合プロデューサーとキャリアアップするため産業界社会人新人制作担当向け学習システム＝「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」として実証するため、学習システムを検討した。

(2) 新人制作進行から、制作デスク、制作プロデューサー、総合プロデューサーへのキャリア

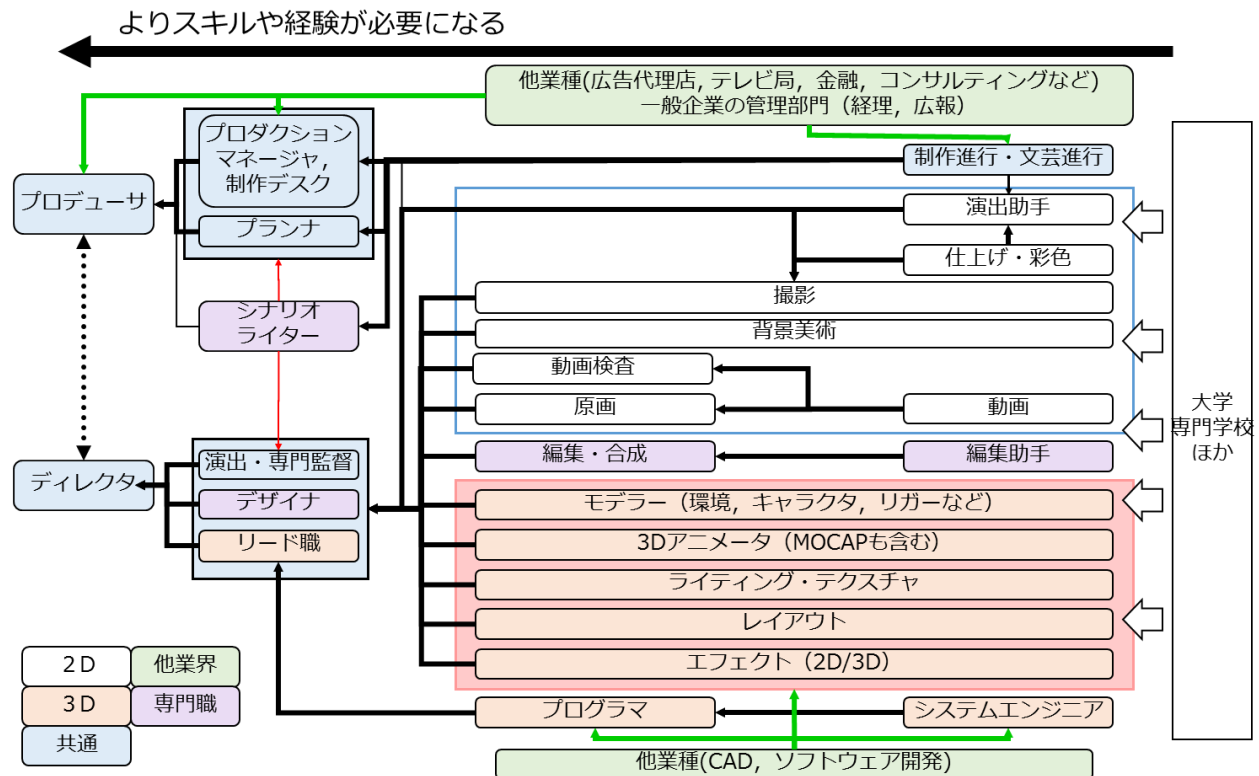
今年度対象とする、新人制作進行が、制作デスク、制作プロデューサー、総合プロデューサーへとキャリアアップのモデルは、下記のようにとらえられる。

【新人制作進行が、制作デスク、制作プロデューサー、総合プロデューサーへとキャリアパス】
(赤線内)

就業後のキャリアパス		アニメ産業就業意向者	
目指すキャリア	新人の職種	意向	属性(学習履歴)
法務・ライツ ビジネスプロデューサー	事務アシスタント	ビジネス志向	一般大学、 他分野専門学校出身、 転職、その他、 様々な属性
営業・企画 ビジネスプロデューサー			
制作 ラインプロデューサー	制作進行 デスク	制作指向	アニメ専門の 大学・専門学校出身
監督・演出 脚本			アニメ以外の 美術系大学等出身
作画監督・原画 アニメーター	動画		独学で絵を学んだ者、 等
背景美術 その他の制作技術職	仕上 その他のアシスタント		

このような新人制作進行のキャリアアップのために、養成すべき人材能力と、人材養成方法を分析し、学習システムを検討するためには、さらに下記のようなアニメ産業全体のキャリアアップのモデルをとらえる必要がある。

アニメ産業人材のキャリアパス



こうしたアニメ産業の人材のキャリアアップの中で、特に制作進行の、制作デスク、制作プロデューサー、総合プロデューサーへのキャリアアップについて、産業界において養成すべき人材能力と、人材養成方法の体系化、共有化が遅れた職種であるとの認識に立ち、今年度は、下記の目的で、産業界社会人新人制作担当向け学習システム＝「アニメ業界制作人材共同研修(新人・若手編)」として実証するため、学習システムを検討した。

【新人制作担当向け学習システム＝「アニメ業界制作人材共同研修(新人・若手編)」の目的】

- ・制作進行：制作進行の職能を明らかにする：制作の「管理」
デスクから、制作プロデューサーへのキャリアアップのビジョンを示す
- ・制作プロデューサー：制作プロデューサーの職能を明らかにする：作品の「企画・管理」
作品経営・組織経営＝総合プロデューサーへのキャリアアップのビジョンを示す
- ・総合プロデューサー：プロデューサーの職能を明らかにする：作品・組織の「経営」
作品経営・組織経営のビジョンを示す

以上により、産業界社会人新人制作担当向け学習システム＝「アニメ業界制作人材共同研修(新人・若手編)」を学習システムとするカリキュラムを企画した。

◆「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」実施結果報告

昨年度開発・実証した成果である就業経験 3 年～10 年程度の人材に向けた「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」との体系を意識し、今年度は 9 月 16 日（水）、制作進行の新人向け養成のセミナー「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」（1 日 3 コマ各コマ 90 分、社会人新人等 102 名受講）のプログラムを産学共同で実施し、その学習システム・カリキュラムの効果を実証評価した。

本プログラムでは、一般社団法人日本動画協会 常務理事 南雅彦 氏（株式会社ボンズ 代表取締役）の監修のもとで、「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」によって開発したカリキュラム体系から新人向けに必須となる講座を抽出し、「制作進行」業務を担当するアニメ制作スタジオ入社半年の新人が半年間の業務を経験したうえで、今後の数十年の業務に向かってどのような将来像を持つことが出来るかを、「制作進行」、「プロデューサー」、「経営者」の立場から指導を行った。

- ・「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」告知チラシ

アニメ関連企業 250 件に送付、アニメ関連ニュースサイト告知して、応募を受け付けた。

平成27年度文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業 日本動画協会「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」 開催のご案内

一般社団法人日本動画協会では、今後のアニメ業界を担う若手アニメプロデューサー育成のための人材育成を行っています。今年1月・2月月には平成26年度文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業（事業委託先：日本工学院専門学校）の一環として南雅彦常務理事（ボンズ 代表取締役社長）の監修、人材育成ワーキンググループ（座長：ビデオマーケット取締役 増田弘道）企画による「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」を開催し多くの参加者を得ることができました（開催講座数：14講座、参加者数：延べ631名）。

日本動画協会では「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」の成果を踏まえ、引き続きアニメ業界の新人・若手を対象とした「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」を企画・開催することとしました。これは平成27年度文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業（事業委託先：日本工学院専門学校）の一環としての実証実験を兼ねているものです。

本講座では、制作進行を経て現在アニメづくりの最前線に立つプロデューサーの方々から現役の若手スタッフに対し制作職（制作進行・デスク・プロデューサー）の役割やその仕事内容について段階的に解説してもらおうというものです。アニメにとって制作という仕事はどういう意味を持つのか。その理解を通じて仕事に対する意義ややりがいに参加者に共有してもらいたいと考えています。本セミナーを通じアニメ業界の新人・若手が多少なりとも自分の将来像をイメージできるようになれば幸いです。つきましては、アニメ制作スタジオの皆様には、新人・若手スタッフの本講座へのご参加を是非お願い申し上げる次第であります。

文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業 「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」概要

■ 開催日時

2015年9月16日（水）13時20分～19時00分（90分×3コマ+質疑・名刺交換会）

■ 受講対象

アニメ制作・製作スタジオに所属する新人・若手、アニメ関連教育機関の教員

■ 開催プログラム

13:20-13:30 開会挨拶「アニメ業界制作人材共同研修の実施にあたって」

一般社団法人日本動画協会 常務理事（株式会社ボンズ 代表取締役）

南雅彦 氏

13:30-15:00 「制作進行の「仕事」とは？」

株式会社トリガー 取締役 アニメーションプロデューサー

舩本和也 氏

15:10-16:40 「プロデューサーの「仕事」とは？」

株式会社バンダイナムコピクチャーズ 企画営業部長/プロデューサー

樋口弘光 氏

16:50-18:20 「アニメの「仕事」を組織する方法とは？」

株式会社ピーエーワークス 代表取締役

堀川 憲司 氏

18:20-19:00 「質疑・名刺交換会」

■ 会場

家庭クラブ会館（新宿駅南口徒歩8分）

東京都渋谷区代々木3-20-6

<http://www.kateiclub.com/access.html>

■ 参加申込み方法

<http://aja.gr.jp/info/763>

※WEBサイト内フォームよりお申込みください

（満席になり次第締め切りとさせていただきます）

<会場案内図>



平成27年度文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業 日本動画協会「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」 講師プロフィール・講座内容

■ 講師プロフィール・講座内容

(1) 「制作進行の「仕事」とは？」

株式会社トリガー 取締役 アニメーションプロデューサー
舛本和也 氏

講師プロフィール：1976年生まれ。山口県岩国市出身。福岡工業大学卒業後、代々木アニメーション学院福岡校アニメーター科に入学。
2000年に制作進行としてアニメ会社に就職。デジモンシリーズ・金色のガッシュベル・おジャ魔女どれみ（東映アニメーション）やボボロクロイ物語・
とっとこハム太郎劇場（トムエンターテイメント）、はじめのうた（マッドハウス）等に携わる。2006年にGAINAX入社。
「天元突破グレンラガン」（TVシリーズ・劇場等）の制作デスク&制作プロデューサー、「Panty & Stocking with Garterbelt」のプロデューサーを担当。
2011年、今石洋之、大塚雅彦とともに株式会社TRIGGER設立。「キルラキル」ではアニメーションプロデューサーを担当。

制作進行の基本業務である「管理する」という仕事が、制作進行からキャリアを積んだ先でいかに重要になるのかをお話いただきます。「管理する」という仕事が、キャリアを積んだ先、プロデューサーとして管理業務を行う場合、演出・監督としてクリエイティブ制作を行う場合に、なぜ必要となるのか？
いま、新人として携わっている仕事が、今後のステップアップにどのように繋がっていくのかをお話いただきます。

(2) 「プロデューサーの「仕事」とは？」

株式会社バンダイナムコピクチャーズ 企画営業部長/プロデューサー
樋口弘光 氏

講師プロフィール：株式会社バンダイナムコピクチャーズ企画営業部長/プロデューサー。1978年、埼玉県生まれ。大学卒業後の2001年4月サンライズへ入社。
第5スタジオへ配属となり、制作進行としてTVシリーズ「星界の戦旗Ⅱ」「マシンロボレスキュー」、映画シリーズ「犬夜叉」等に参加。2004年より制作デスクとして
映画「犬夜叉」「かいけつゾロリ」、OVA「星界の戦旗Ⅲ」、TVシリーズ「銀魂」等に参加。2009年よりプロデューサーとして
TVシリーズ&劇場版&両国国技館イベント「銀魂」、TVシリーズショートアニメ「ゲロロ」、映画「かいけつゾロリ」、オリジナルショートアニメ「MILPOM★」に参加。
また角川つばさ文庫「サトミちゃんちの8男子」シリーズにも関わる。2015年4月バンダイナムコピクチャーズ発足に伴いサンライズから転籍。

制作進行からステップアップしてプロデューサーにキャリアが進んでいった時に、制作進行・制作デスクの仕事から、どのように仕事の範囲が広がっていったのかをお話しいたします。
プロデューサーとして制作現場とビジネス領域を扱うなかで活かした制作進行での経験は？
またプロデューサーになったときに新しく学ぶ必要があったのはどのようなことか？
プロデューサーの仕事全体の流れ、クリエイターとの関係を含めてお伝えいたします。

(3) 「アニメの「仕事」を組織する方法とは？」

株式会社ピーエーワークス 代表取締役
堀川 憲司 氏

講師プロフィール：株式会社ピーエーワークス代表取締役・プロデューサー。1965年 愛知県生まれ。
株式会社プロダクション アイ・シー、株式会社レイを経て、2000年「越中動画本舗」創業、代表取締役就任。
2002年株式会社ピーエーワークスに社名変更。創業以前、「新世紀・エヴァンゲリオン」や「人狼」などの作品に参加。独立後、「攻殻機動隊シリーズ」や
「レイトン教授と不思議な町」等の作品に制作参加。2008年、同社初の元請TVシリーズ作品「true tears」が、富山県を舞台に繰り広げられる
青春ストーリーで話題となる。以降オリジナル作品では、「花咲くいろは」「TARI TARI」「風のあすから」「グラスリップ」「SHIROBAKO」等を制作している。

アニメ業界でオリジナルのアニメ作品を作るために、プロデューサーにはどのような能力が必要なのか、
しょうか。クリエイティブ的な観点と組織・チームでのチームワーク管理の観点、そしてこの二つのパ
ランス感覚の重要性をお話いただきます。また、この中でアニメの「作品を作ること」とアニメを作る「組
織を作ること」の意味をお話いただき、参加をいただいた新人の皆さんにも、自分が制作進行からプロ
デューサーになったその先、アニメ業界に生きる中で10年後にどんな仕事をしたいのか？ということをお
話させていただきます。

・講座受講者（102名）

会社名	部署名・肩書	業種	業務年数
株式会社アニプレックス	企画制作グループ	宣伝 兼 プロデューサー	11年5ヶ月
株式会社 A-1Pictures	企画開発グループ	営業	2年
株式会社 A-1Pictures		制作進行	0年
株式会社 KADOKAWA	映像事業局 アニメ企画部 アニメ開発課	プロデューサー	4年
株式会社 KADOKAWA	アニメ企画部 アニメ第一企画開発課	プロデューサー	3年
株式会社 KADOKAWA	アニメ企画部 アニメ第一企画開発課	メーカープロデューサー	2年
株式会社 KADOKAWA			
エクスアーツ株式会社			
株式会社エイケン	制作進行部	制作進行	3年程度
株式会社オー・エル・エム	制作部	制作デスク	3年
株式会社グラフィニカ	3DCG部 制作営業グループ	3DCG 制作進行	2年
株式会社グラフィニカ	制作部 制作グループ	制作進行	4年
株式会社グラフィニカ	制作部 制作グループ	制作進行	5年
株式会社グラフィニカ	制作部 制作グループ	制作進行	4ヶ月
株式会社グラフィニカ	制作部 制作グループ	制作進行	4ヶ月
株式会社コミック・ウェーブ・フィルム	制作部	制作進行	
株式会社コミックス・ウェーブ・フィルム			
株式会社ゴンゾ			
株式会社ゴンゾ	ライツ部	営業サポート	1年
株式会社ゴンゾ	管理部門		10年
株式会社サンライズ			
株式会社サンライズ	サンライズ 制作部第8スタジオ	制作進行	1年未満
株式会社サンライズ	サンライズ 制作部第10スタジオ	制作進行	1年未満
株式会社サンライズ	バンダイナムコピクチャーズ 制作部Dスタジオ	制作進行	1年未満
株式会社サンライズ	サンライズ音楽出版	音楽制作	1年未満
株式会社サンライズ	サンライズ ライツ営業部ライセンス課	ライセンス業務	1年未満
株式会社小学館集英社プロダクション	クロスメディア事業部 映像制作1課	アシスタントプロデューサー	2年
株式会社小学館集英社プロダクション	ポケモン事業部 映像制作課	アシスタントプロデューサー	3年
株式会社小学館集英社プロダクション	ポケモン事業部 映像制作課	アシスタントプロデューサー	2年
株式会社小学館集英社プロダクション	ポケモン事業部 映像制作課	アシスタントプロデューサー	1年
株式会社小学館集英社プロダクション	クロスメディア事業部 映像制作2課		
株式会社タツノコプロ			
株式会社タツノコプロ			
株式会社手塚プロダクション	著作権事業局		
東映アニメーション株式会社		営業	2年6ヶ月
株式会社トムス・エンタテインメント	制作本部	制作管理	
株式会社トムス・エンタテインメント	制作本部	プロデューサー	
株式会社トムス・エンタテインメント	制作本部	制作管理	
株式会社びえろプラス	制作部	制作進行	1ヶ月
株式会社ビデオマーケット			
株式会社ボンズ	制作	制作進行	9ヶ月
株式会社ボンズ	制作	制作進行	5ヶ月
株式会社ボンズ	制作	制作進行	5ヶ月
株式会社ボンズ	制作	制作進行	1年3ヶ月
株式会社ボンズ	制作	制作進行	1年5ヶ月
株式会社ボンズ	制作	制作進行	2年5ヶ月
株式会社マッドハウス	企画開発部・制作部	制作進行	1年未満
株式会社マッドハウス	制作部	制作進行	1年
ルーセント・ピクチャーズエンタテインメント株式会社	フィールズ株式会社／イメージングプロデューズ本部 第1製作部	映像・アニメ製作 アシスタントプロデューサー	5ヶ月
株式会社 A-Real		制作進行	5年
株式会社 DIGITAL FRONTIER	映像制作部	制作進行	
株式会社 DIGITAL FRONTIER	映像制作部	制作進行	
株式会社 DIGITAL FRONTIER	映像制作部	アシスタントプロデューサー	

有限会社 feel.	制作部	制作デスク	3 年
有限会社 feel.	制作部	制作進行	2 年
株式会社 GEMBA		制作進行 (PM)	2 年半
株式会社 GEMBA		制作進行	3 年
株式会社 GEMBA	制作部	プロダクションマネージャー	3 年
株式会社 NHK アート	デジタルデザイン部 CG デザイナー	制作進行など	3 年
株式会社 TRIGGER		制作進行	
株式会社 TRIGGER	制作部	製作	3
株式会社 TripleA	海外事業部	制作	1 年
株式会社 XEBEC	制作部	制作進行	半年
株式会社 XEBEC	制作部	制作進行	2 年
株式会社 XEBEC	制作部	制作進行	6 カ月
株式会社アニメイトホールディングス	経営企画室	企画	
株式会社イルカ	制作ディビジョン	プロダクションコーディネーター	2 年 6 ヶ月
株式会社ウィットスタジオ		制作進行	
株式会社エンカレッジフィルムズ		営業／広報	1 年 3 ヶ月
有限会社神風動画		広報／制作進行	1 年半
有限会社神風動画	制作部	制作進行、制作デスクなど	4 年目
株式会社シグナル			
株式会社クリエイターズインパック	製作	制作進行	2
株式会社シグナル・エムディ			
株式会社小学館ミュージック&デジタル エンタテインメント	映像制作事業部 制作課	制作進行	4 年
株式会社小学館ミュージック&デジタル エンタテインメント	映像制作事業部 制作課	制作進行	2 年
シンフォニウム株式会社	代表取締役・プロデューサー	CG アニメ制作	
スタジオあなろぐ		製作進行見習い	1 ヶ月
有限会社ゼクシズ	制作プロデューサー	制作プロデューサー	10 年程度
有限会社ゼクシズ	制作部 プロデューサー	制作	10
有限会社ゼクシズ	取締役	管理職	17 年
株式会社デイヴィッドプロダクション		プロダクションマネージャー	
株式会社デジブラネット		制作進行 ラインプロデューサー	
株式会社動画工房	制作	制作デスク	6 年
株式会社プロダクションアイムズ	総務部	総務	1 年 2 カ月
株式会社プロダクションアイムズ	制作部	制作進行	5 カ月
株式会社プロダクションアイムズ	アシスタントプロデューサー	制作アシスタントプロデューサー	6 年
株式会社ポリゴン・ピクチュアズ	制作管理部	制作進行	
株式会社ミュウ		制作	
有限会社ユーフォーテーブル		制作	
株式会社読広エンタテインメント	制作部	プロデューサー	1 年
株式会社ラークスエンタテインメント		CG 制作進行	9 ヶ月
株式会社ラークスエンタテインメント	CG部	制作進行	1 か月未満
吉備国際大学 アニメーション文化学科 教授			
東京マルチメディア専門学校	ゲーム学科非常勤講師	講師およびライター	3
東放学園映画専門学校	教務教育部 アニメーション映像科 学科主任		
東放学園映画専門学校	教務教育部長		
東放学園映画専門学校	アニメーション映像科 学科担当		
日本アニメ・マンガ専門学校	アニメーター科・学科長	専門学校教員	12 年
日本アニメ・マンガ専門学校	アニメーター科・教員	専門学校教員	3 年
株式会社ワコム			
経済産業省メディアコンテンツ課	教務教育部長		

・「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」講座記録写真



南雅彦 氏



舛本和也 氏



樋口弘光 氏



堀川 憲司 氏



・「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」アンケート

文部科学省アニメ・マンガ人材養成産学連携事業 「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」アンケート

本日は、一般社団法人日本動画協会が、文部科学省アニメ・マンガ人材養成産学連携事業（代表校：日本工学院専門学校）の一環として開催する「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」にご参加を頂き、誠にありがとうございました。今後、アニメ産業界で人材育成事業を検討・実施するため、是非、下記のアンケートへの回答にご協力をお願い申し上げます。

1) あなたの就業経験(おおよそで結構です)

1. 1～3年未満 2. 3～4年目 3. 5～6年目 4. 7年以上

2) あなたの担当業務

1. 制作進行 2. シリーズ担当制作進行チーフ 3. 制作デスク 4. プロデューサー
5. 制作希望、配属の可能性のある他職種 6. その他 ()

3) あなたが本講座を受講をしようと思った動機をお答えください(複数回答可)

1. 講座内容に興味があった 2. 指導を受けたい講師だった 3. 受講費が無料だった
4. プロデューサーを目指すにあたって講座受講の必要性を感じた
5. その他 ()

4) 本講座の内容はあなたが今後アニメ業界で仕事をするうえで役立つものでしたか

1. 役に立った 2. 少し役に立った 3. あまり役に立たなかった
4. 役に立たなかった 5. その他 ()

5) 今後も同様の講座を受けてみたいと思いますか

1. 是非受けてみたい 2. 必要ない 3. 同僚・後輩に薦めたい
4. 他業務の育成講座を受けたい(業務名:)

6) アニメ業界の制作人材育成はどのように行われる必要があると考えますか。(複数選択可)

1. 教育機関にて 2. アニメ制作会社内にて 3. 業界団体が共同で
4. その他 ()

7) アニメ業界で今後仕事をしていく上で、学びたい講座内容や講師の希望があれば、下記にご記入をお願い致します。

7) その他 自由にご記入ください。

参加者名:()
会社名:()
部署・役職:()

アンケートは以上になります。個々の内容は公表いたしません。
ご協力有難うございました。

・「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」評価レポート

文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業 「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」評価レポート

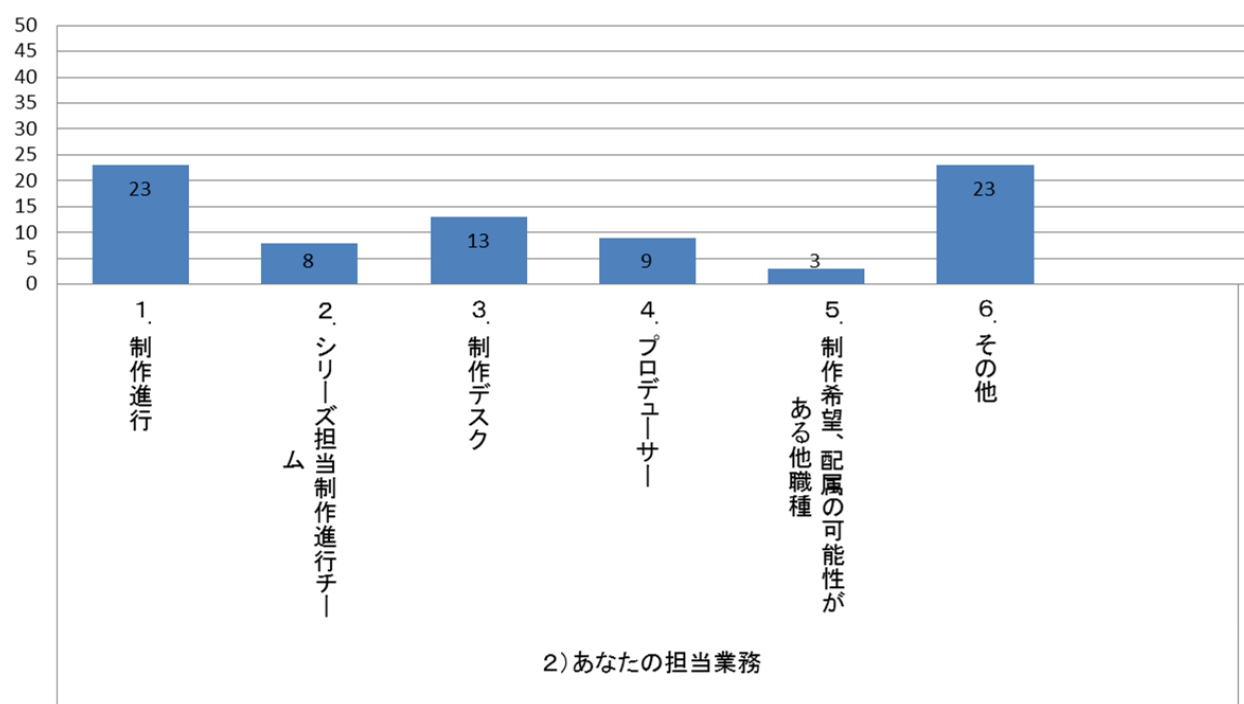
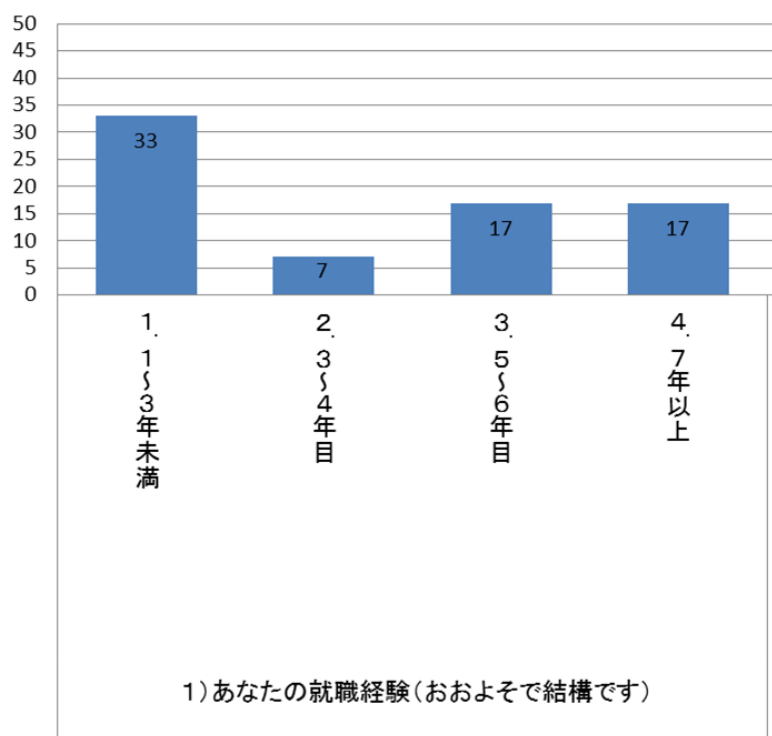
本日は、一般社団法人日本動画協会が、文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業（代表校：日本工学院専門学校）の一環として開催する「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」にご参加を頂き、誠にありがとうございました。今後、アニメ産業界で人材育成事業を検討・実施するため、是非、下記の評価レポートへの回答にご協力を頂きたくお願いを申し上げます。

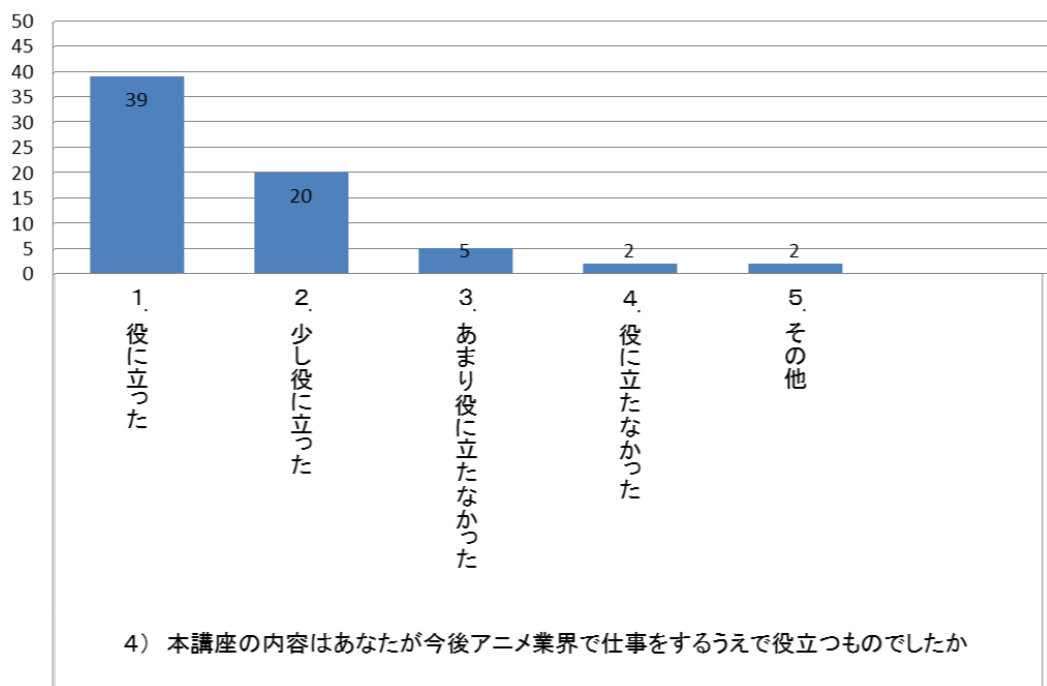
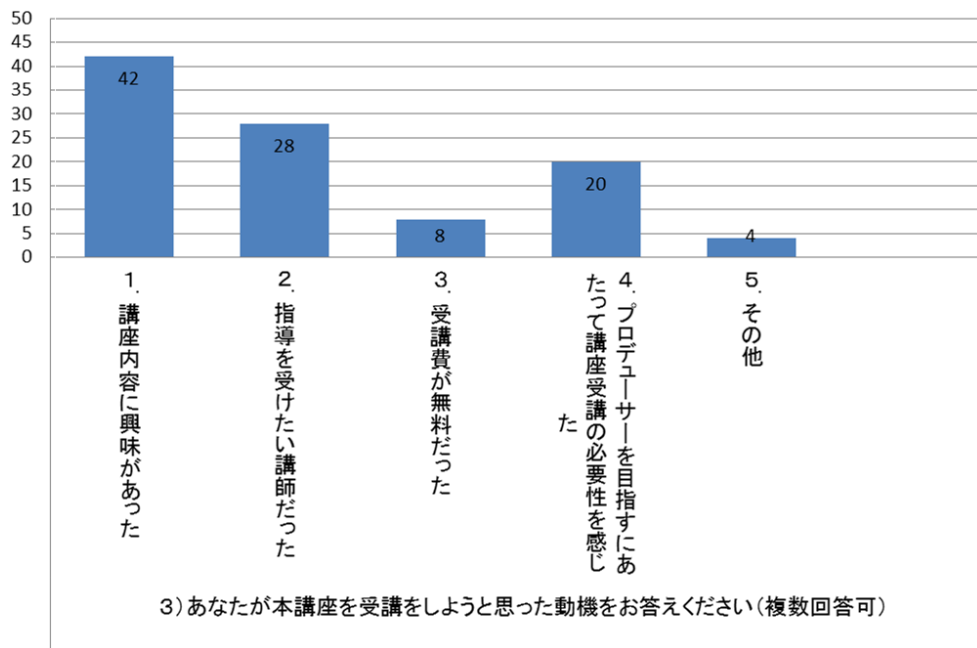
評価項目	記入欄
1. 本講座の内容は、制作人材の育成にとって役立つものになっているか、評価を記入ください	
2. 本講座の内容に課題があれば、ご記入ください	
3. 本講座についてのご意見を自由に記述ください	
4. 制作人材の人材育成はアニメ業界としてどのような形で実施することが望ましいか、ご意見を記述ください	
5. 制作人材の人材育成講座を日本動画協会で、今後どのような形で実施することが望ましいか、ご意見を記述ください	
6. 日本動画協会では、今後、業界共同の研修事業の有料化を検討しています。どのような形で実施することが望ましいか、ご意見を記述ください	

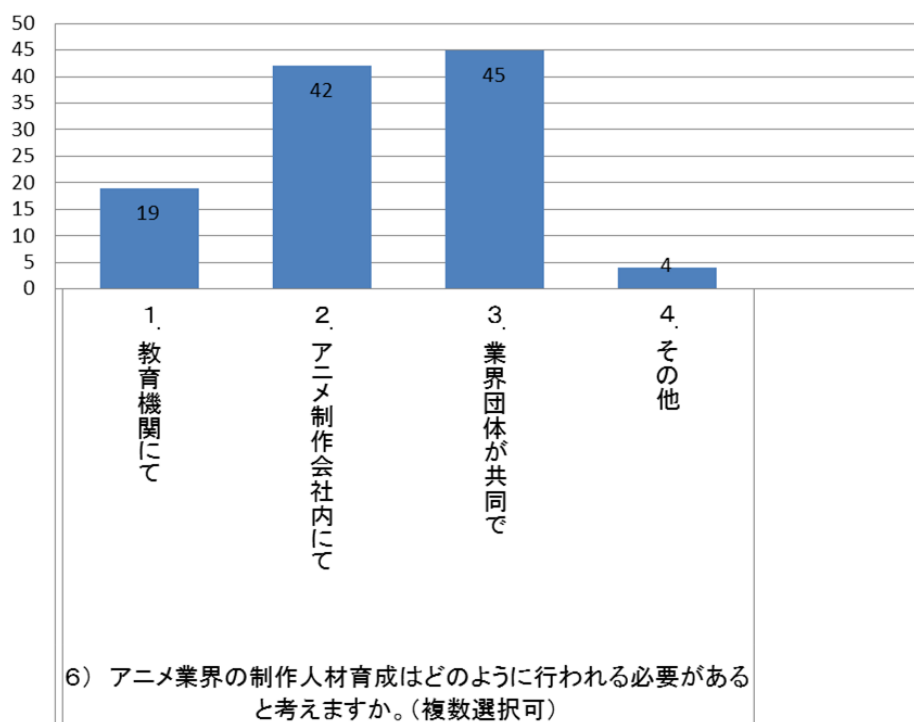
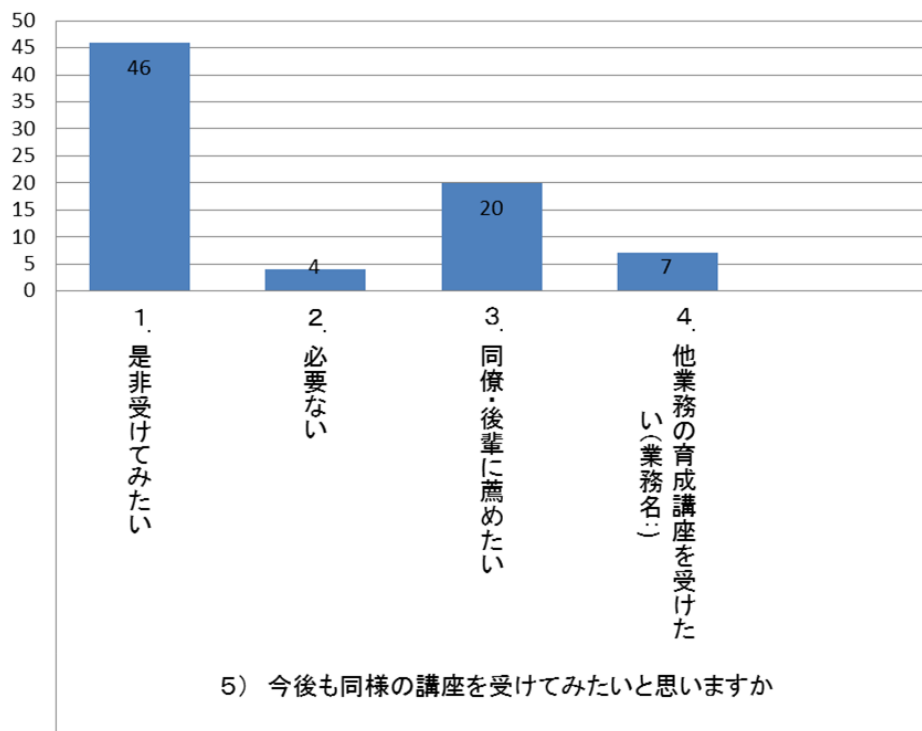
参加者名：（
会社名：（
部署・役職：（

評価レポートは以上になります。ご協力有難うございました。

・「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」アンケート集計結果（92名）







・選択回答「その他」内自由記述一覧

会社名	部署・役職	2-6. あなたの担当業務 回答:その他	3-5. あなたが本講座を受講しようと思った動機 回答:その他	4-5. アニメ業界で仕事をするうえで役立つものか 回答:その他	5-4. 同様の講座を受けてみたいと思うか 回答:他業務の育成講座を受けたい(業務名:)	6-4. アニメ業界の制 作人材育成方法 回答:その他
株式会社 アニプレックス	企画制作、宣伝	メーカープロデューサー	Anime Japan 2016で、同様の、アニメ創りに憧れを持てる施策を行いたい為。			学生、ユーザーに対しての「業界理解」「憧れ」を、もっと積極的にPR
日本動画協会	事業担当	元 APP				
株式会社サンライズ	制作部制作進行				著作権、版權等に関わる業務	アニメ業界に興味がある人(新卒等)に向けての研修や講習
株式会社イルカ	プロダクションコーディネーター	CG プロデューサー				
株式会社グラフィニカ	3D CG 進行管理					会社内での取り組みはもちろん、根本的なところは業界全体で変えていく必要がある
東京マルチメディア専門学校	非常勤講師	脚本、シリーズディレクター				
		メーカープロデューサー				
			会社から言いつけられたから。			
株式会社 XEBEC	制作進行				演出・監督	
東放学園映画専門学校	教務教育部 アニメーション映像科	専門学校職員		自分自身がアニメ業界に行くわけではありませんが、業界を目指す学生指導に役立ちます。	アニメーター	
株式会社プロダクションアイムズ	アシスタントプロデューサー	アシスタントプロデューサー	自社で新人教育をするにあたって他者の考え方を知れたかった。			
株式会社 TripleA	海外事業部 制作アシスト	制作アシスト				
			CGプロダクション所屬として、アニメ会社の方との仕事の上で業種の理解が不可欠と感じたからです。			
株式会社プロダクションアイムズ	総務(+作画管理)	総務				
株式会社 マッドハウス	企画開発部/制作部	入社は企画開発として入りました			海外展開	
有限会社 ユーフォーテーブル	制作部					他業種の育成方法をもっと導入すべき
株式会社 ボンズ	制作進行				広報	
東映アニメーション株式会社	ライセンス事業部				営業、広報など、ライセンス	
株式会社 サンライズ	ライフ営業部 ライセンス課 課長	ライツ				

株式会社 ゴンゾ	アニメ事 業部門 ライツ部	ライツ (配信)				
株式会社 小学館集 英社プロ ダクショ ン		アシスタ ントプロ デューサ ー				
日本アニ メ・マンガ 専門学校	アニメー ター科 教務	専門学 校講師				
株式会社 サンライ ズ	ライツ営 業部	営業				
株式会社 グラフィ ニカ	制作デス ク 作画 チーム	ディレク ター				

・選択回答「その他」内自由記述一覧 つづき

会社名	部署・役職	7) アニメ業界で今後仕事をしていく上で、学びたい講座内容や講師の希望があれば、下記にご記入をお願い致します	7) その他 自由にご記入ください。
株式会社アニプレックス	企画制作、宣伝		是非、Anime Japan でも、同様の施策をご一緒したいです。
日本動画協会	事業担当	舩本さんのお話にありました実践部分の経験談等をPD数名でディスカッション形式でうかがってみたいです。(新人育成論としても...)	
株式会社イルカ	プロダクションコーディネーター		イベント自体のタイムスケジュールの管理がずさん。遅れて休み時間が確保されていないし、告知時間通りに始まらない。参加者も制作管理の勉強をしに来ているのであれば、時間を守るべき。
株式会社グラフィニカ	3D CG 進行管理	・会社としての特性や得意なことを複数の方から聞けるような講座 ・プロデューサー向けの、演出講座、(どのように物語(作品)をアピールするのか、プロモーションなど)	大変心にひびくお話があり、これからの仕事を頑張ろうという気持ちになりました。これからも、気持ちのリフレッシュも含め参加させていただきたいです。
東京マルチメディア専門学校	非常勤講師	メディアシックス運営のために役立つ講座	脚本読解のメソッドが必要な場合はご相談くださませ
有限会社 feel.	制作部 制作デスク	現状シリーズを回している制作デスクや進行の考えなど	
株式会社サンライズ	スタジオ制作	デスク、プロデューサーへのステップのためのキャリアアップ講座	
株式会社 GEMBA	制作部 制作進行	・アニメとCGの管理リスト、フローの共有、意見交換(実務面での話が出来ることがあればよいと考えております) ・制作同士の交流会 ・海外(特にアジア)におけるアニメ・CG現場について	本日はありがとうございました。とても貴重な機会となりました。
株式会社オー・エル・エム	デスク	部下への教育	
株式会社 XEBEC	制作進行	丸山正雄さん、細田守さん、庵野秀明さん	
株式会社 XEBEC	制作部	演出、監督の仕事	
株式会社 GEMBA	制作進行	京都アニメーションの方、3DCG、作画どちらもやられている会社様など	今回参加させていただき、とても参考になりました。今後のこと考えていこうと思えました。
東放学園映画専門学校	教務教育部 アニメーション映像科		
株式会社プロダクションアイムズ	アシスタントプロデューサー		
株式会社 TripleA	海外事業部 制作アシスト		私は下請けの勤仕会社につとめています。今回参加させていただいて、普段関わっている進行さん等がどう動くか、何を求めているかがすごく勉強になりました。
			CG、アニメ問わず映像を作る上で要となる部分、深く学べました。ありがとうございます。
株式会社タツノコプロ	デジタル制作進行	押井守に演出術を教えてもらいたい。	次回は、もっと広い場所で開催していただきたいです。
株式会社 A-Real	制作部 制作進行	舩本さん、堀川さんのお話大変興味深い、また機会あれば是非拝聴したいです。体験談はやはり刺激になります。	貴重な機会をありがとうございます。
株式会社プロダクションアイムズ	総務(+作画管理)		作画管理としても総務としても得られることが多く、大変ためになりました。ありがとうございます。
株式会社マッドハウス	制作部	演出について、話をきけたらと思った。新房さん、細田さんなど	
		絵コンテ、プロデューサー、企画書	平日開催ではなく、土、日開催にしてほしい
株式会社 小学館集英社プロダクション	AP	制作現場で深く知ろうとしないといけない、仕上げ、特効、撮影の技術の現状・できること・これからなど	1コマの時間が長く、10分(あたり・なかったり)の休みは体力・集中力がつらい
株式会社マッドハウス	企画開発部／制作部	これからのアニメビジネスのやり方について。海外展開	参加できて本当に良かったです。ありがとうございました。
株式会社 A-1Pictures	制作進行	演出について	まだなにも経験もしていないですが非常に勉強になりました。ノート3枚分(6ページ)もメモをとれました。参加でき良かったです。
株式会社ミュウ	営業	作画および制作ラインのデジタル化について、制作会社が利益を上げるためのコストカットについて(コストカットできたからといって制作費を下げられたら意味はない)	現在の制作スタイルでは数年後に崩壊すると思います。その危機感を持っている会社はごくわずかです。制作スタイルの変革の必要性を業界全体で行う、必要だと思います。

有限会社ユーフォーテール	制作部	労務関連、人事関連全般 ・社会保険導入の実務、コスト他、職種別の求人見の違い ・育成、評価、給与システムの実例、50代以上の業界関係者の動態	今後も定期的開催されるを希望します。ありがとうございました。
株式会社デジプラネット			プリントアウトされた資料をデータで頂けると助かります。
株式会社 小学館ミュージック&デジタルエンタテインメント	制作事業部	コミュニケーション能力を向上させる方法や物事の伝え方、監督との付き合い方等、現場の経験談を開いて参考にさせて頂きたいです。	普段 CG アニメーションの仕事をしていたので作画の現場のお話を聞くことができて勉強になりました。
株式会社 小学館ミュージック&デジタルエンタテインメント		企画立案やマーケティングに関する講座に関心があります。CM やその他のプロモーションでの企画立案を多く手がけている方のお話を伺ってみたいです。また、制作管理に関して、より複雑な制作を作っている他業種(例えば自動車や航空関連の製造など)のお話をお聞きたいです。	トータルの講義時間をもう少し短くして欲しいです。できれば、3~4H 程で、受講できると嬉しいです。(午前の時間 etc が使えるので)
株式会社ボンズ	制作進行	今回は、プロデューサーについてのお話が主だったので、演出についても、もう少し伺いたいと思います。	
株式会社ボンズ	制作進行	今後のアニメビジネスについての展望	舩本さんの話は仕事に対する初心を振り返る良いきっかけになり、樋口さんの話は、将来プロデューサーを目指すことへの参考になり、堀川さんの話に制作進行から作画さんをどうしたら良い状態で仕事ができるか現場作りの改善にとても参考になりました。新人や若手制作進行だけでなく、デスク、プロデューサーもきいてほしい内容でした。
株式会社アニメイトホールディングス	経営企画室	磯光雄氏	マイクの音が大きくて、少し頭が痛かったです。
株式会社コミック・ウェーブ・フィルム	制作		とても興味深いお話をありがとうございました。
有限会社ゼクシズ	プロデューサー		・個人的にどのお話も面白かったですが、堀川さんのお話が具体的で勉強になりました。 ・休憩が予定よりも短かったですが、長時間椅子に座って聞いていたので、進行役の方が、いらっしゃったら良かったかもしれないと思いました。
東映アニメーション株式会社	ライセンス事業部	平日の昼過ぎからでなくて、平日の夜または、週末で定期的な講座があれば、是非参加させて頂きたく思います。例えばライセンス関係のセミナーでも有料のものは受講料が10万弱するので、受講の際に選考があっても構わないので、若手が参加しやすい価額帯のセミナーがあれば是非参加したいです。	本日はありがとうございました。3部目からしか参加できず残念です。また参加させて頂きます。
株式会社プロダクションアイムズ	制作	他企業の様子を伺うことができて面白かった。	
株式会社サンライズ	ライフ営業部 ライセンス課 課長		面白かったです。もう少し広くても良いですね、堀川さん、ためになった面白かった。
株式会社ゴンゾ	アニメ事業部門 ライツ部	制作進行以外からのアニメ制作も見たいです。	
株式会社 小学館集英社プロダクション		作品の二次利用やプロモーションについて、番組成立に向けてのスポンサー探しについて。	
日本アニメ・マンガ専門学校	アニメーター科教務	アニメ制作会社で働く新人向けに、業界で続けていくための考え方、求められるスキル、将来に向けて今やっておくべきこととお聴きしたいと思います、一度辞めたか業界に戻って来た方や、新人育成をしている方には是非お話を伺いたく思います。	本日は貴重なお話ありがとうございました。新人にとって必要なその場しのぎではない、将来への考え方を教えていただき、大変参考になりました。また
株式会社エイケン	制作部 制作プロデューサー	企画書講座など	社内では聞くことができないことばかりで役に立ちました。
株式会社サンライズ	ライフ営業部	アニメーション脚本家の方に講義をしていただきたいです。	
株式会社グラフィニカ	制作進行	少人数でのさらにこちらから話せるような機会があれば、嬉しいと思います。	
株式会社グラフィニカ	制作デスク	新人育成について、他の会社でも同様な状況だと分かり、もっと意見交換したいと思った。	
株式会社グラフィニカ	制作デスク 作画チーム	実際に行った事件・事例と解決方法、ディスカッション	
			堀川さんの話が大変心に残りました。

・「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」評価レポート集計結果（11名）

参加者名	会社名	部署・役職	1. 本講座の内容は、制作人材の育成にとって役立つものになっているか、評価を記入ください	2. 本講座の内容に課題があれば、ご記入ください	3. 本講座についてのご意見を自由に記述ください
川田 雅之	東放学園映画専門学校	教務教育部長	制作進行の課題と明確にしておき、新人、若手に為になるものになっている。	制作進行の課題を聞くだけでなく、質疑の時間をとるべきである。	プロデューサーだけでなく演出、監督などの講座もあってよい。
轟木 保弘	株式会社ワコム	マーケティング	非常に内容として濃いものがありながら、登壇者の方が平易に説明していたのが印象的であった。業界外の方、他業種の方でも通ずる者が多くありました。	個人の体験談として、内容があるが、広く各社で運用するガイドライン、制作進捗管理のツール、デジタル作画、データー、ITリテラシーへの対応教育につなげ、学校レベルでの実施の仕組みの構築。	クリエイティブとクオリティとの管理のバランスは両方大事なので、これからも継続して欲しい。
大塚 美奈	東放学園映画専門学校	教務教育部アニメーション映像科	実際に現場で働いている方の教育ノウハウを聞くことができ勉強になりました。それぞれの会社で様々な取り組みを行っていることがわかりました。	今まさに取り組んでいるものの結果がどうであったか知りたいです。何年にも渡って続けられて欲しいです。	時間が長かったので、心配していましたが、どの講座もあったという間に過ぎていました。
増田 弘道	日本動画協会/株式会社ビデオマーケット	人材育成ワーキング座長/常勤監査役	制作進行→プロデューサー→会社経営という三つの次元で話ができていたと思う。また三名の個性がよくでた。	新人の入門セミナーとして多年続けて行くために、講師の層を厚くしたい。	ひと通り真剣に聞けば、必ず役立つものになっていると思う。特に堀川さんの話は素晴らしいかった。
星野 禎	株式会社ゴンゾ	ライツ部 部長	大変良かったと思います。質問もいくつかあったし、聞きに来ていた人たちにとても役立つ研修だったと思われます。新人にとっただけではなく、中堅以上の人にとっても参考になるお話でした。	内容には特に良いですが、最初に南理事もおっしゃっていましたが、7月番が経れる直前、10月番が始まる直前という事に忙しい月だったので、今後の時期は一考が必要では	BNPの樋口さんの話は具体的な作品名出しつつの実例が多く、非常に面白かった。堀川さんの話もテッカマンブレード、湖川さんのエピソードなど、具体的に良かったです。
望月 克己	株式会社サンライズ	ライツ営業部ライセンス課課長	良いと思います。		良かったです
舩本 和也	株式会社トリガー	プロデューサー	とても役立った、特に堀川さんの「組織としての制作」の話は参考になりました。	現在働いている制作の意見（悩みや、実状への不満）などが具体的にきける機会が欲しい。	他社さんのプロデューサーの講座もききたい。
野村 諭	経済産業省	メディアコンテンツ課	（以下 Paworks 堀川 社長の講義のみの感想です）	制作人材にとっては最前線で活躍する方の講義は参考になると思う。	講義だけでなく、新人制作の座談会みたいなものやってはどうか（成功談、失敗談など）
藤森 喜江	有限会社ゼクシズ	取締役	役立ちます。本日に限らず（9/16）はA。	スタジオ組織の組み方に関して、制作予算に関して、新人からの教育が必要。	
山脇 壮介	一般社団法人日本動画協会	事業担当	制作進行、デスクなら一度は聴講するべき講座だと思った。	「組織する方法」の講座は新人、若手に必要なアンケートをみてみたい。三上先生の考える業界のスタンダードを座学として業界の共通認識も必要の様な気がします。	制作進行、デスク、PD、他、学校別のアンケート結果を見てそれぞれに感じた結果を確認したいと思った。
景利 康弘	東放学園映画専門学校	アニメーション映像科 学科主任	テキストレベルでは直接学生達に伝える事が出来る内容で、とても役に立つものだと思います。	学生達に直接同様の話をさせていただく事が出来れば、高い意識付が出来ると思います。	学校としては制作志望の学生に具体的に何を教えるか、はいつも悩んでいるところで、舩本さんの本をはじめ、参考に出来るものが増え、少しずつ状況がよくなっているのを感じます。

・「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」評価レポート集計結果（11名）つづき

参加者名	会社名	部署・役職	4. 制作人材の人材育成はアニメ業界としてどのような形で実施することが望ましいか、ご意見を記述ください	5. 制作人材の人材育成講座を日本動画協会で、今後どのような形で実施することが望ましいか、ご意見を記述ください	6. 日本動画協会では、今後、業界共同の研修事業の有料化を検討しています。どのような形で実施することが望ましいか、ご意見を記述ください
川田 雅之	東放学園映画専門学校	教務教育部長	アニメ業界の構造の問題をクリアし、人材育成のシステムを構築していくことが必要である。各制作会社、動画協会が中心として動くべきである。	若手、新人対象、専門学校、学生対象など分野を細かく設定して実施するべきである。	有料化と無料のもの両方あっていい、有料化するのであれば、アニメ業界の為になるのかどうかそこのことを考えてやって欲しい。
轟木 保弘	株式会社ワコム	マーケティング	今の若者は、人から指摘や叱責も受けていないので、従業員のやり方や思い込みを排して、基本的なところに立ち返ること。	一般企業のOJT、ITについて参考にして、集団研修の実施。	スタジオから定額で拠出して金額によって研修に参加できる枠の割り当てで制度化する。
大塚 美奈	東放学園映画専門学校	教務教育部 アニメーション映像科	制作会社で独自に取り組むものの他に、今回のような団体主催の研修も勉強会があり、その中に学生の参加できる回があるといいと思います。学校だけでは座学はできても、実践（本当の現場での）が難しいです。	アニメーション業界でのインターンシップの開催が難しいため、インターンシップの実施を検討することは可能でしょうか。（JPPAのような、春に2～4日程度企業見学）	今回の研修が有料でも参加したいと思いますが、（参加させたい）実践、見学などもあるといいと思います。
増田 弘道	日本動画協会/株式会社ビデオマーケット	人材育成ワーキング座長/常勤監査役	定期的に、かつ幅広い層に向けてのセミナー、あるいは刊行物による啓蒙を続けられれば、必ずレベルアップに驚かると確信できた。	最終的には自主財源、あるいは自立した形で、安定した育成事業ができるような状況が理想的。	人材育成に投資するという考え方を普及させたい。人気業種なので支望者が来るが、本当に必要な人間が来ているかどうか質問。
星野 禎	株式会社ゴンゾ	ライツ部 部長	各社で仕事の仕方が異なると思うので、それぞれの会社内部で研修はしつつ、このような形での研修を今後も続けてほしいと考えます。		できましたら協会会員社は無料として欲しいです。（もしくは、一定の人数以上の分は有料とし）
望月 克己	株式会社サンライズ	ライツ営業部 ライセンス課 課長	やはり、進行デスク向けが必要。	頑張って	考えましょう。
舩本 和也	株式会社トリガー	プロデューサー	集団での新人研修！	各会社をふくめた新人研修	
野村 諭	経済産業省	メディアコンテンツ課	・最前線で働く方の講義は大変貴重。 ・ワークショップ的なものやってもいいのでは。	今回新人向けの研修だったが10～15年実務経験のある人向けの研修（座談会）もよいのでは、その座談会と新人とみてもらってどうか。	内容が充実していれば有料でも人口集まる。今回の研修も有料かでも人は集まるのでは。
藤森 喜江	有限会社ゼクシズ	取締役	業界全体が必要である、賃金問題。デジタル化問題など。	土・日の開催だと参加しやすいかも。	
山脇 壮介	一般社団法人日本動画協会	事業担当	本日お話にあった通りピラミッドとなる様、2～7年目の制作又はデスクで横のつながりを持つ情報交換の場となる研修にはいかがでしょうか。	毎年、一定の時期に開催して欲しい。	本研修、ABPF 含め収録内容を見れる場を作っていく、業界、学校の方に有償だがクローズドにて勉強する資料としてほしい。一回千～2000円。
景利 康弘	東放学園映画専門学校	アニメーション映像科 学科主任	「学校で出来ること」業界に出てから学ぶことがある程度明確になるとありがたいです。	「仕事を経験しないとわからない事」があるのは確か、座学で学べることをいかにうまく伝えかが鍵だと思います。学校の人間が話すよりも現場の方が話す方が上手く伝わります。このようなセミナーが多く開催されると良いと思います。	「決まった日、決まった場所でない」と受けられないものだと、受けられないことも多いと思います。何らかのパーッケージ、教材があり、特別編的にこのような研修があると良いのかな、と思います。

・「アニメ業界制作人材共同研修（新人・若手編）」議事録

登壇者：一般社団法人日本動画協会 常務理事（株式会社ボンズ 代表取締役） 南雅彦 氏
株式会社トリガー 取締役 アニメーションプロデューサー 舛本和也 氏
株式会社バンダイナムコピクチャーズ 企画営業部長/プロデューサー 樋口弘光 氏
株式会社ピーエーワークス 代表取締役 堀川 憲司 氏

小野打 このセミナーは文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業となっておりまして、アニメ業界の仕事の研修になぜ文部科学省かという事を、少しだけご説明をさせていただきます。

文部科学省のほうでは、成長分野、さまざまな産業で、例えば福祉とか、土木とかいろんな分野がありますけれども、そういった成長する分野に対して、産学で人材養成をしていくということが必要だというふうに考えて事業が行われています。

もう4年やっており、最初、産業界が養成する人材育成の考え方を学校のほうに受けてもらって、学生さんを育成するカリキュラムを作るということをやっていたんですけど、昨年からですね、産業界の人材育成も産学が協力してやっていくということで、事業が行われまして、昨年、アニメの業界団体である日本動画協会が依頼を受けてキャリアアップセミナーを行いました

この文部科学省事業は、日本工学院専門学校というアニメの人材育成をやっている所が14のアニメの人材育成をやっている学校と協力をして、産業界から日本動画協会や企業の方にも入っていただいて、きょうの研修は、日本工学院の事務局のほうから、日本動画協会の協力をいただいて、企画して行うものでございます。

日本動画協会の検討は、常務理事のボンズの南代表に監修をいただいて企画しました。それでは、南常務理事のほうから、一言ごあいさつをいただきたいと思います。よろしくお願いします。

南 おはようございます。今回、秋にこの人材研修をやることにさせてもらったのは、今年、4月に入られた方が一番いいのかなと思って、このカリキュラムを組みました。ちょうど半年くらいたったところで、仕事を覚えてきているところだと思っています。この仕事を覚えた上で、それをどう生かしていく。今後の仕事にどう生かしていくかとか、目標とか、見つけていってほしい時期でもあるんじゃないかと思って、今回、この時期にやらせていただきました。

で、今回、講師の方がですね、素晴らしい方に来ていただいて、トリガーの舛本さんって、結構ネットで有名な人ですけど、トリガーという会社はちょっと、アニメーターとクリエイターが中心となった作品作りで定評のある会社です。バンダイナムコピクチャーズ、樋口さんは、プロデューサーで、バンダイナムコピクチャーズという、サンライズと分かれたっていうか、分社した会社になるんですが、子ども向けの作品とか、原作ものとか、そういうのを扱ってる所になりますので、また違う話を聞けると思います。堀川さんはピーエーワークスの会社代表でもありますので、当然、プロデューサーとしても素晴らしい、優秀な方なので、そういう3人の方がいろんな角度から話をしていただけたらと思います。それは話し聞くだけでなく、今やっている、自分たちがやっている仕事と、この3人の方のお話をぜひつなげてください。つなげていくことによって、自分が目標にしていく部分っていうのが、より明確になってくれればいいなと思っています。それが、今回のカリキュラムの、私としては、そこが一番意図としてありますんで、そういう気持ちで聞いてもらえればと思います。

ちょっと長丁場ではありますが、ぜひ皆さん、眠いとは思いますが、寝ないでしっかり聞いていただければと思います。よろしくお願いします。

小野打 はい。ありがとうございました。企画、監修をいただきました、日本動画協会の常務理事、ボンズの代表取締役の南さんからごあいさつと、この研修の趣旨をお話いただきました。きょうはですね、こちらには新人若手の振興に携わる方を中心にお集まりいただいていると思いますが、それ以外にもキャリアを積んだ方、それからご案内を致しましたので、学校でアニメの人材育成に携わっている方、いらっしゃっていると思います。きょう、アンケートをお配りしておりますので、終わりましたですね、きょうの感想をご記入いただいて、ご提出いただきたいと思います。また、キャリアのある方や、人材育成を行っている方にはですね、また別の紙をのちほど配らせていただきますので、そちらのほうもご記入いただきたいと思います。

それでは、今、ご紹介いただきましたように、きょう、この後ですね、三つのお話を13時半から、15時10分から、16時50分からと進めてまいります。その後、質疑や名刺交換会を18時20分から19時まで予定しておりますので、お時間のある方は最後までどうぞ、研修のほうに参加いただきたいというふうに思います。

また、途中からいらっしゃる方、あと、途中で退席される方いらっしゃいますが、途中からの方はぜひですね、先ほど申しましたように、席を空けて入れていただきたいと思います。また、途中で退席される方はアンケートのほう、ご記入よろしくお願いします。

それでは早速、最初のお話をいただきたいと思います。制作進行の「仕事」とは？ということで、トリガーの取締役、アニメーションプロデューサーの舛本さんのほうから、お話をいただきます。それでは舛本さん、よろしくお願い致します。

舛本 皆さん、おはようございます。株式会社トリガーの舛本と申します。よろしくお願いします。きょうは、これから90分ありますので、ちょっと長くなりますが、お付き合いいただければと思います。

実はこのセミナー、今年の4月くらいだったと思います。ボンズの南さんから「ちょっと来い」って言われてですね、呼ばれて、こういうことをやりたいというのを聞きまして、僕らの世代だと、ボンズの南さんって2世代くらい上の先輩なんですね。

そうすると、僕らが答えられることは「はい」か「YES」しかないんで、これに來ざるをえないという状況ではあったんですけども、ありがたいことに、おそらく今まで、業界でこんな機会はないと思いますけど、同世代の方が、同世代の制作進行だったり、プロデューサーさんが集まる機会ってほとんど、多分ないんじゃないかなと思ってました。

で、きょうはお忙しい中、来ていただいて本当にありがたいんですけど、同世代の方がこれだけ集まる機会っていうのはほとんどない業界なので、ちょっときょう、多分、終わりに名刺交換会があるんですね。それを機に、ちょっと横のつながりを広げてもらうのが一番いいのかなと思っております。

で、本日なんですけど、僕のほうは、制作進行の「仕事」とは？っていう内容でお話をさせていただきます。とはいえですね、おそらく皆さん、振興の仕事をちょっとずつ今やってたり、もう1年くらいたてば、ある程度自分で回せるようになってると思うので、

具体的な仕事の内容を説明するというよりは、自分が先輩になったときに、例えば後輩ができたときに、制作進行の仕事とはこういうことだによって言葉で教えられるような、テキストとしての分析をしたものをきょう、皆さんにご披露していこうかなと思っています。

きょう、一番言いたいのは、実は、後輩育成ができるようになってほしいというのが、僕の、実は今回の主題であります。なので、それに対しての、制作進行の「仕事」とは？っていうのを、分かりやすく説明した内容だと思っていただければいいかと思っています。

というわけで、まずじゃあ、最初にアンケートを取らせていただきます。アンケートといっても、手を挙げていただくだけでいいです。

まず、きょう、年齢なんですけども、10代の方、いらっしゃいますか。さすがにいらっしゃらないですね。20代前半。多いですね。皆さん、こっちを見ていただいて。僕ではなく、周りを。はい。20代前半ですね。はい。ありがとうございます。20代後半の方。ベテラン勢ですね。ありがとうございます。30代前半。ありがとうございます。30代後半。はい。ありがとうございます。僕と同じ世代ですね。40代の方。はい。ありがとうございます。40代以上の方。はい。ありがとうございます。大体、皆さん、手を挙げてた方をターゲットに置いていただいて、同世代の方と後でお話ししていただければと思います。

あと職種ですね。制作進行の方。ありがとうございます。きょうの一番のお客さまでございます。ありがとうございます。ほとんどでございますね。制作デスク、デスクの方。いらっしゃいますね。今、一番大変なときだと思います。よろしくお願いします。あと、プロデューサーの方。いらっしゃいますね。ありがとうございます。続いて、メーカーの方。いらっしゃいます。ありがとうございます。はい。お仕事ください。あとは、その他っていう形でちょっとくくっちゃいますけど、アニメ業種ではないという方、いらっしゃいます？ も、ちらほらいらっしゃいます。ありがとうございます。興味出していたいてありがとうございます。

あと、将来の夢的なところで、目標とか志望とかを、今ある方を対象にちょっとお聞きしたいと思います。まず、経営者になりたいという方。会社作りたいっていう。2名ほどいらっしゃいますね。3名いらっしゃいますね。はい。ありがとうございます。次、プロデューサーになりたいっていう人。結構多いですね。ありがとうございます。はい。次、演出をやりたいっていう方。プロデューサーと同じくらいいらっしゃいますね。はい。ありがとうございます。あと、シナリオライターになりたいっていう方、いらっしゃいますか。いらっしゃいますね。1人。ありがとうございます。あと、まだ将来の夢を決めてないっていう方。いらっしゃいますね。

皆さん、きょうのセミナーをきっかけに何かしら、将来の方向性だけでも決めてもらえるといいかなと思います。あと最近、アニメ業界じゃなくて、他の諸種の方もいらっしゃるとは、希望されてる方もいらっしゃるとは思いますけど、それはちょっと割愛させていただきます。

あと、所属会社なんですけども、製作会社の方、いらっしゃいますか。ほとんどですね。ありがとうございます。あとは、一般会社、というかメーカーの方とか、先ほどいらっしゃったですね。はい。それ以外の会社の方。はい。ありがとうございます。大体分かりました。

では、きょう一番多かったのは制作進行の方がメインでもありますし、きょう、人数多いということもありますので、その人向けにちょっといろいろお話をさせていただければと思います。で、きょうですね、資料がここに、お手元にあると思います。僕の、制作進行の「仕事」とは？っていうところです。これ、本日ここに、投影されますパワーポイントのデータをそのままプリントアウトしていただいたものになります。ちょっとですね、僕のほうが、作ったものが見えづらい表とかございますので、ちょっとこの、表が見えにくい場合はこちらを参照していただければ分かりやすいかと思います。

というわけで、きょうの講義内容です。自己紹介して、いろいろズラっと並んでおります。細かくやっておりますが、それぞれ5分程度の感じで進めていければと思っておりますので、よろしくお願い致します。

というわけで、僕自身のちょっと軽い自己紹介をさせていただきます。僕、1976年生まれです。山口県で生まれたんですけども、今年39でございます。業界的にはですね、2000年に福岡の代アニを卒業して、メルヘン社っていうですね、グロス請け会社のほう、入社しました。なので、今年で10、業界的には15年目というところです。で、このグロス請け会社に居たときなんですけども、基本的には皆さん分かるというか、分かっている体で話をしますけど、元請け会社さんの下から、下で、シリーズの中の話数をいただいて、その話数を進行して回して、で、納品するというのをずーっとやっていたんですね。

で、大体、5年から6年くらいですね。このグロス請け会社さんのほうでいろいろ勉強させていただいて、僕のときの2000年頭からなので、東映アニメーションさんのほうとやらせていただいたのが『デジモンフロンティア』っていうのと、あと『金色のガッシュユベル』とか『おジャ魔女どれみ』とか『エアマスター』とかやらせていただきました。

で、マッドハウスさんのほうとやっていたのは『はじめの一步』とかをやらせていただいて、あと、日本アニメーションさんで『ズッコケ三人組』とかをやらせていただいた。で、あと覚えているのはトムスさん。トムスさんのほうからいただいたお仕事で『ハム太郎』と『雪の女王』と『ポポロクロイス物語』とかをやっていた記憶があります。

ちょっと僕も、もう昔のことなんですけども、ちょっとあやふやですが、そんな感じでやっていたって、多分、昔、もうデスクの方もいらっしゃると思うんですけど、グロス請け会社になると大体、予算表の中で制作進行の予算って、大体13万から18万くらいなんです。で、グロス請け会社に居ると、分かりやすくいうと1カ月分の給料が1本分の作品っていう感じなんです。

だから、端的にいうと、同時期に2本ずつ回していかないと、自分の給料は出ないという状態です。だから大体、当時だと1年間で自分が常に2本持っている状態で、年間24本くらい回していく。で、大体5年くらいで多分、僕、100話分くらいを回していたんだろうなと思ってはいるんですけど、ちょっと正確な数字は出ないんですけど、なんかそういう感じでずーっと進行を5年、6年回していたんですね。

で、グロス請け会社に居たので、要はデスクというポジションがなかったんです。なかったの、6年くらいたったときに、ちょっと自分なりにステップアップしたいっていうのがあって、次の2006年のときですね。ガイナックスという会社に入らせていただきました。入った理由自体はですね、すごい偶然で、前の会社をとりあえず辞めさせていただいて、ブラブラしていたときにたまたまガイナックスが募集していて、で、それに応募して受かってっていう、なんの計画性もなく次の会社を決めたというですね、ちょっとあまり良くないことではあるんですけど、ここで初めて『グレンラガン』というタイトルをやらせていただきまして、そこで初めてデスクの仕事をさせていただきました。

で、正直、5年、6年進行をやったので、それなりにできるかなと思ってたんですけど、デスクの仕事って、完全に考え方もポジションも、あと、何っていうんでしょうね。人への指示の仕方も全く変わるんですね。変わったがゆえに、かなり『グレンラガン』のときはシツチャカメツチャカでして、言ってしまう、デスクの仕事が初めてだったのもあるんですけど、結構仕事ができてない状態で、シリーズをなんとか終わらせてもらったという感じがした。なので、僕が頑張ったというよりは、周りのベテランの作画の人たちとか、演出の人たちに助けていただいて、なんとかデスクの仕事をさせていただいたような状況であったのが、この『グレンラガン』というタイトルでした。

で、その後、同じガイナックスのほうで『Panty & Stocking with Garterbelt』という作品をさせていただきました。で、その後、

2011年ですね。今、僕のほうで所属ではなく、取締役としてさせていただいております、トリガーという会社を立てさせていただきました。実は『グレンラガン』と『Panty & Stocking with Garterbelt』という作品での監督が、今石洋之という者がおりまして、で、同じ作品の副監督という形で大塚雅彦という人間が居ます。この2名と共に建てたのが、このトリガーという会社で、そこで、同じプロデューサーという形で『キルラキル』とか、今、放送ではない。配信をさせていただいております『ニンジャスレイヤー フロムアニメイシヨン』という作品を今やらせていただいているというような状態でございます。

なので、うちの会社、トリガーという会社はですね、ちょっと面白くてですね、3人の取締役が居ます。代表取締役が大塚雅彦。で、取締役として今石洋之と舩本、僕ですね。の3名が居るんです。で、ちょっと特殊なのは、代表の大塚は演出家なんですね。演出が本業です。で、もう一人の今石は、監督という立場ではあるんですが、実はアニメーターでございます。もともとアニメーターで、演出も監督がやる。でも、もともとは絵描きのアニメーターでございます。で、僕はもう根っからの制作進行からのプロデューサーと。

なので、実は三つのタイプの人間が会社を立てたという、ちょっと面白い会社なんですね。で、僕の中では、この設立の理念だったり、作品の作り方というのは、この3人、というか他の2人ですね。大塚さんとか、今石さんから学んだことがたくさんありまして、それがきょうの、実は内容にも反映しているというのを覚えておいていただければと思います。

というわけで、ものづくりの三大要素というのを最初、説明したいと思います。皆さん、薄々感じていることもあるだろうし、もう目の前に直面している人もいいです。もうそんなもんだよねって達観してる人も居ると思います。予算と、スケジュールと、クオリティ。この三つの三本柱というのが、作品を作る上での一番大きな基礎となり、そして中身となり、そしてそれが表面的、お客さまが見るものであると。

で、しかも、それ自体、この三つが全て潤沢にそろうということは、皆さん、多分現場をやってて分かると思います。一回もなかったと思います。予算めっちゃ出てるわ、スケジュール3年くらいあるわ、クオリティめっちゃ高いわとか、あることは僕の人生の中で一度もありませんでした。というよりね、あったという人、居ます？ 良かった。お一人いらっしゃいました。1人だけありました。

実は、この三つのものが全てそろうっていうことは、現場の人間をやっていると、おそらく経験することはないと思います。で、何をしなきゃいけないかというと、この三つのうち、これを選択するというのが、目の前の大きな仕事になってきます。予算を守るのか、スケジュールを守るのか、クオリティを守るのか。

で、これは守るっていう言い方をしますけども、別の考え方をいうと、どういうふうにこれを上手く組み合わせていくのかということでもあります。で、これがマネジメントをしていく中で、つまり制作進行として基礎的なものだというのを覚えておいてほしいんですね。

で、実は、予算とクオリティとスケジュールというこの三本柱は、制作進行のときから、ミニマムなところから発進、出発をしていくんですけども、実は、制作デスクになっても、この三つの柱を守っていく。そして、プロデューサーになってもこの三つを守っていく。実は、やる規模がどんどん大きくなっていくんですけども、実は、やること自体は進行、デスク、プロデューサー。そしてもういっちょいうと、演出も一緒です。演出もこれを意識して仕事していくんです。そういった意味でいうと、この三つの言葉を僕らの仕事の中では、常に頭のどこかにあって、そのバランスを考えていくっていうのは、実はクリエイティブな仕事と別の側面で考えなきゃいけないところだと思っていてってということだということを覚えておいてください。

で、次ですね。じゃあ制作進行の仕事内容っていうのは、実際どういうものがあるのかっていうのは、具体的なお仕事を、おそらく皆さん、もう現場で嫌というほど体験されていると思います。なので、じゃあそれを客観的に何をしているのかっていうのを、テキスト化してみました。

まず一番最初。アニメというのは、実は面倒くさい作り方をしています。プロフェッショナルによる分業作業ですね。どういうことか。皆さん、学生のときに自主制作とか、卒業制作をされた記憶がある方はあると思いますけども、やろうと思えば、1人で作品というのは作れるものです。だけど、アニメーションというのは、プロフェッショナル、各セクションのプロフェッショナルが集まって、それで一つの作品を作っていくっていう、集団作業なんですね。これが、なかなか特殊な作業です。

本来ならば、1人でできれば1人でやるほうが、マネジメントも自分でできるし、予算の調整も自分でできる。そしてスケジュールの調整も自分でできる。自分の責任においてできるんです。いわば、宿題をやるようなものだったり、1人でお小遣いを使うようなものですね。それだったら、何の障害もない。というかね、自分が自分だけで責任を負えばいい。

ただ、アニメーションというのはすごく面倒くさい。面倒くさいっていう言い方、変ですね。ちょっと大変なんですけども、いろんなセクションの方がプロフェッショナルな方がいらっしゃって、その人たちを一つ一つの仕事をていねいにやっていただいた結果、一つの作品ができていくっていう、工程が細分化されているエンターテインメントなんです。

で、そうすると、何がポイントかっていうと、各スタッフへの情報を伝達しなければいけないんですね。例えば原画さんが居ます。で、動画さんが居ます。で、仕上げさんが居ます。原画さんの情報は、実は動画さんも仕上げさんも知らないんですね。皆さん、仕事してよく分かります。原画マンが、例えばスケジュールが3日遅れましたっていう状況があります。この3日遅れたという状況は、動画さんも仕上げさんも、制作が伝えないと分からないんですね。

そういう、ちょっとそこら辺、フレンドリーに情報が行き来できればいいんですけども、アニメーションというのはプロフェッショナルの方たちを細分化しているがゆえに、情報の伝達が全くできない。それがゆえに、制作進行というのは、一番上に書いてある。各スタッフへの情報伝達が一番重要な仕事というふうになります。

で、次に2番目。中間生産物が大量にあります。つまりどういうことかという、最初に考えるとシナリオがありますね。で、シナリオとかだと、紙に印刷したものでいうと1部というか、多くて10枚、20枚ですね。で、そこから絵コンテというのが発生します。絵コンテが大体100ページくらいですかね。で、そこから大変ですね。設定があって、要するにキャラクター設定。美術設定。それからプロット設定。で、もちろん絵コンテがあります。で、原画の作業になると、原画は300カットあります。で、動画になります。動画になると500枚の動画、5000枚の動画とかもあります。で、そこから仕上げがあって、撮影があって、できあがったものに対してのデータが加わって、編集が入ります。編集が終わった後も音声のデータだったり、リテイクのデータを回していく。尋常じゃない数のデータを僕らは処理しなきゃいけない。でもこれ、誰ができるかっていうと、原画の人ができるわけでもなく、仕上げの人ができるわけでもなく、撮影の人ができるわけでもなく、誰がやるかっていうと、制作進行がやってるんですね。だから、この中間生産物の素材管理というの、重大な仕事になります。

で、次3番目。工程が複雑って書いてあります。僕が昔、2000年代で2本回してましたっていう話をしましたね。1年間で24本回した。今、僕、2015年で進行をやって、年間24本回せるかっていうと、多分無理だと思います。これはなぜかという、後でも述べるんですけども、1本のアニメーション、例えば30分のテレビアニメーションを回すための製作工程がすごく今、複雑化している気がしますね。実際、複雑化しています。

で、それがゆえに、肉体的な労働ではなく、頭の中での客観的な工程を理解するのが、昔よりも単純ではなく、複雑化してですね、

なかなか、僕はプロデューサーとして現場を作っていたとしても、この素材どこに行けばいいんだらうって迷うときがあるんですね。で、それくらい実は、今、特殊というか、細分化がどんどん進んできて、作り方が複雑化しています。

で、単純にいうと、僕が2000年居たときに、CGっていうのはもう出始めで、CGっていうものの自体は、大体メカとか、車とか、建物とかのオブジェクトとして存在してたんです。だから結構、原図っていう背景のですね、レイアウト原図ができれば、それはもうCGさんに渡したらオブジェクトとして上がってきて、撮影に入ります。ワン工程増えてるくらいだったんですけど、今は、モーションも付けられます。それこそ、キャラクターもCGでできますとか、背景もCGでできますとか、そうすると、原図だけではなく、その後、ラフ原の共有も必要かもしれない。でも、作品によってはコンテを渡せばもう原図が出てくるかもしれない。

一つのCGを扱うにしても、作品ごとに違うし、会社ごとに違うし、もっと言えばですね、製作工程の中で別のCG、こっちは背景としてのCG、こっちはオブジェクトとしてのCG、こっちはキャラクターでのCG。CGも三分岐するくらい、一つの作品で三分岐するくらい複雑になってる場合もあります。

そうするとですね、もう何をどうして、どこを持っていけばいいのかっていうのは、1カ月、2カ月の進行にとってはですね、もうどうしていいのかわからない状態ですね。これが、平気で今、テレビシリーズで行われている制作工程だったりします。なので、こういうふうに考えると、昔よりも全然工程が複雑になっていて、で、その工程の把握とスケジュールの調整をしなきゃいけないんですけど、そもそも、その工程を理解するのに一回クッションが入る。で、工程を理解したのちに、ここに書いてある赤字ですけど、工程を理解して、スケジュールを一つ一つ調整をしなきゃいけない。一番最初に投じた通り、2000年のときは単純な作業だったのが、どんどん分岐しているがゆえに、そのスケジュール管理もしなきゃいけなくなってるんですね。

でも、最初に言った通り、じゃあそれ原画さんがやるの？とか、仕上げさんがやるの？とかそういうことではなく、1本のシリーズとか1本の話数を回すのに誰がやるかっていうと、制作進行がやらないと、誰もやってくれないというような仕事になります。

で、4番目。予算分配の細分化って書いてありますね。予算状況とか、単価とか、価値の把握って書いてあります。これは単純にいうと、プロデューサーとか制作デスクになるためには、実はすごく重要なセクションで、進行のレベルって言い方変ですけど、進行のときに学ぶ機会があるかどうかは会社によって違うし、作品によっても違うので一概に言えないんですけども、例えば1話数の予算が高いのか、低いのかっていう考え方。それから、原画単価が高いのか、低いのかっていう考え方。ドウシの単価が高いのか、低いのか。で、それだけではない。この辺はちょっと分かりやすいと思います。CGの1カットの単価は高いのか、低いのかとか、背景の単価は高いのか、低いのか。撮影の、制作の秒単価が高いのか、低いのか。

そこら辺の、実は感覚を持っておかないと、予算を組むことがそもそもできないし、クリエイターの人に、それは原画さんとか、仕上げさんとか、撮影さんにお仕事をお願いするときに、自分が出しているお仕事というのは、その作業量に価値の見合った単価を提示しているのかっていうのは分からないですね。で、これが分かるのは制作進行、それから制作デスク、プロデューサーしか居ないんです。だからこれも把握するようにしないとイケない。

それから5番目。スタッフ同士のコミュニケーションは不可能。これは1番と同じです。先ほど言った通り、原画さんとか、動画さんとか、仕上げさんとかはそれぞれ独立した部署になります。がゆえに、違う部署同士でお話することってほとんどないですね。で、それをつないでいくのが、実は制作進行というわけで、実は、お話をするっていうこと、何を話さなきゃいけないかということ、赤字で書いている、諸問題の把握と、報告、相談、連絡、それから調整。

さっき言った、スケジュールが遅れました、原画が3日間後ろに延びました。それとか、動画のスケジュールも変わります。仕上げのスケジュールも変わります。で、撮影のスケジュールも変わります。で、まだ変わるんないんですけど、撮影のスケジュールは変わらない。ケツが決まってるってなったら、どこから吸収しなきゃいけなくなります。じゃあ、吸収するとなればどこにお願いをするのかっていうのは、目の前のお仕事になりますよね。そういうときには、その状況をただ静観してるんじゃないくて、やっぱりそういう状況が分かったら、その該当するセクションの人とお話をしなければいけない。で、この状況を把握するのも、お話を持っていくのも、誰がやるかっていうと制作進行のお仕事ですね。はい。

で、すると、この五つが大体、制作進行としての客観的なお仕事という形になります。で、これをですね、現場的には1本任されたらやらなきゃいけない仕事ですね。皆さん、多分経験してると思います。現状、多分、無理だと思えます。1年間、少なくとも1年間は、目の前の仕事をひたすら処理していくだけで、これを客観的にやっていくことができるほどのスキルを持った子っていうのはほとんど居ないですね。

なので、実は一番大きいのは、こういうことがあるっていうのを頭で理解できて、それを収縮する。つまり、できるようになるっていうのは、1年くらいやっぱり経験値がないとできないものだっていうのを、自分たちも理解してほしいかなと思います。

というのは、のちのち、ちょっと話をしていきますけども、制作進行の仕事って、さっきも言った通り、200人、300人という1話を作る中で、唯一、1人だけがこれができる存在ですね。だから結構プレッシャーも大きいし、責任も大きい仕事なんです。けど、やっぱりすぐにできる仕事ではないっていうのは分かる通りだと思うので、その中でちょっと潰れていく新人さんたちは多いですよ。

なので、僕たちというのは、この経験者としての、先輩としての、実は責任があって、それができないものだっていうのを理解して、後輩を育成してほしいんです。つまり、先輩的な進行になります。それからデスクになります。プロデューサーになります。その立場になったときに、後輩が入ったときに、そもそもすぐにできるものではないっていう理解を最初に示してほしいですね。で、できるようになるまで見守るっていうのを、ちょっと心掛けておいていただけるとありがたいかなと思います。

続きまして、制作進行はなぜ必要なのか。先ほど申した通りです。先ほどあった、五つの工程ですね。この工程が管理できる人間というのは、制作スタッフの中で、この制作っていうのはアニメーションを作る全ての人たちですね。の中で制作進行の意義からです。

よく、僕もそうです。僕も若い頃、制作進行やったときに、目の前の仕事がつらくですね、いろいろ怒られたりもするし、徹夜で作業しなきゃいけないことも。そうするとフツと思うんですね。なんで制作進行やってるんだらう。で、思った途端、ちょっとマイナスな考え方になるんですけども、そもそも、それができるのは自分だけっていう立場を理解しておくと、その必要性も後輩に教えられるし、なぜ自分はそれをやっているのかっていうアイデンティティですね。なぜそこに存在しているのかっていう理由も分かりやすくなってきます。

本来、体では分かっているんだけど、フツと考えたときに、頭に浮かばないことって結構あって、それが結構辞める理由にもなっています。因果な、大変な仕事であることは変わらないんですけど、頭で理解できているとちょっとは楽になるっていうところ、ご理解をいただければと思います。

続きまして、で、先ほどあった予算、スケジュール、そしてクオリティという問題がありました。実は、全てが連携してクオリティが維持できるというのは、これはあくまで僕の持論です。なので、他のプロデューサーさんとかと考え方が違うかもしれないんですけども、実は、クオリティっていうものはどうやって上げるのかっていうのは、永遠の課題になっていきます。で、テレビシリーズとかになると、限られた予算、限られたスケジュールの中で、求められるクオリティのものをしっていく。で、そんなときに

制作進行という人間が、さっき言った五つの仕事ありましたね。あの仕事をやるのが、実はクオリティにつながっていきます。ここを理解してほしいですね。

実は、制作進行の実際のお仕事って、絵を描いているわけでもないし、色を塗っているわけでもない。やってて分かると思います。自分たちがやっていることは、表面的な出ている画面、要は、作っているわけではないっていうのは分かると思います。でも実は、なぜ、さっき言った制作進行が必要かっていうお話になったときに、情報の伝達だったり、問題の伝達。それから各素材の管理っていうのをコツコツちゃんとやることによって、携わっている原画さんたちや、仕上げさん、撮影さんたちが、自分のスキルを発揮することができるんです。

それはもう、一番これが最初に言った通り、プロフェッショナルが集まった制作の作り方をしているがゆえに、一人一人の技術はどのエンターテインメントの技術よりも高いんです。アニメーションのスタッフの人たち。絵を描くこととか、色を塗ることとか、それぞれアニメーションに特化した部分ではあるんだけど、お客さんに印象を与える、面白く見てもらえるっていうプロフェッショナルな技術っていうのは、かなり高い水準にあるのが、日本のアニメーションの、スタッフの技術です。

で、その中でクオリティというのは、制作としてクオリティに携わるというのは、さっき言った五つの仕事を日々コツコツやっていくことで、実は保たれるんです。なので、さっき言った自分のアイデンティティっていう問題、出ましたね。自分はなんのために居るのか。決して絵を描いているわけでもないし、色を塗っているわけでもない。でも、そこに引け目を感じる必要は全くなくて、さっき言った五つの仕事をちゃんとやることによって、スタッフの人たちが自分の持っている技術を十二分に発揮する。それができることによって、実はクオリティは上がっていくんです。だから、決して勘違いしないでほしいのは、制作進行という仕事自体が、何もクオリティには関係ない仕事ということは全くなくて、ちゃんとした、コツコツした日々の管理業務をやっていれば、必然的にクオリティは上がっていくものだというのを理解しておいてほしいです。

で、もう一つですね。赤字で書いている。1日、1日に状況を確認して、把握して、判断、対応しなくてはならないって書いてありますね。厄介なことですね。アニメーションの仕事って200人、300人の方々と関わっているがゆえに、日々とんでもないことが平気で起こりますね。スケジュールが遅れるっていうこと自体はよくある話ですけど、遅れるだけならいいんですけど、連絡が取れなくなるとか、データが紛失するとか、ものがなくなるとか。で、その状況って実は、どんだけ仕事をやっていても起こっちゃうんですね。で、それを未然に防ぐ方法論とかもいろいろあるんですけど、それでも起こってしまう。

で、そんなときに、日々の状況をちゃんと観察していくことが重要で、前もって準備したから後は流れていくっていうものでもなくて、もちろん、前もって準備は必要なんだけど、毎日、毎日、状況をちゃんと把握して、管理していて、データはちゃんとつけていってっていう、毎日のコツコツした仕事をこなしていくことが前提で、それプラスいろんなことが起こるよっていうところで

なので実は、一番下に書いてありますけど、誰でもできることではないんですね。制作進行の仕事って、僕が入った2000年当時、よく言われたんですけど、免許と体力あったら誰でもできる仕事って言われたんですね。確かにそうなんですけど、誰でも入ることはできます。やることはできるんですけど、今、僕、15年たって、僕の同期というか、同じ世代の人たちが生き残っている、生き残っているっていう言葉を使うんですけど、人たちが残っているのは、やっぱり残るべくして残っている人たちが残っているっていう印象があります。

当時、いろんな作品を会社同士で助けあって、2000年とか、2005年とか作ってたときに、この人仕事ができるなっていう人たちが、今、大体プロデューサーとかデスクになってたりとか、もっといえば社長になってたりするんですね。

で、因果なもので、ぶっちゃけたこというと、誰でもできる仕事では、実はないです。かといって、じゃあ才能が必要な仕事かっていうとそうでもないです。というのは分かると思います。あの五つの仕事って、実はコツコツやる仕事ですね。だから、すごい才能ある、絵を描ける仕事とかそういうことではなくて、実に単純な管理業務。それから、コミュニケーションを取ろうという、何ですかね。コミュニケーションを前向きに取ろうとする自分の姿勢の問題だったりします。だから、絶対的な能力が必要な仕事ではない。ただ、こまめにコツコツ毎日、地味な仕事を繰り返していくことが必要という。それは才能といえば才能と言えるかもしれないですけど、でも、誰しも心掛けてやればできる仕事。

そういった意味では、昔言われた、誰でもできる仕事っていうのは間違っていないかもしれないけども、基本的にはこれができる人っていうのは、そう多くないっていうのが僕の体感でもあります。

で、もう一つだけ。また繰り返すにはなりますけども、こういった仕事です。客観的に見ると。なので、とてもじゃないけど1カ月、3カ月、1年目の子たちが十分に一人前の仕事ができるとはとても思えないようなキャパの大きい仕事なので、それを前提に、教えるときには優しく教えてあげてください。

というわけで、次行きます。演出と作画監督との連携です。一番最初というか、最初のほうに話しました、自己紹介のときにしました、弊社、トリガーという会社は、演出と作画と制作、3名で立てたというのをお話ししました。

で、これは、僕も、今石も、大塚も同じ意見を持っているんですけども、ものを作る上での予算とスケジュールとクオリティ。この三つの要素を各話において、要するに話数ですね。各話において担うのは、演出、作画監督、制作進行であると。つまり、制作進行1人が担うものじゃないんですね。

もちろん、スケジュールを切ること、情報を伝達すること、さっき言った五つの仕事は制作進行の仕事です。だけど、それを、その状況というものをどうやってクリアしていくかっていうこと。その方針だったり、対応策を考えるのは、制作進行1人ではなくて、演出や作画監督さんと一緒に決めていくということです。これを覚えといてほしいなと思います。

やっぱり、新人だと責任ある、要するに、真面目な子ほどうですね、自分で溜め込んで辞めていく子が結構多いんですね。だから、なんか向いてはいるんだけど、やっぱり自分の責任を感じちゃって、仕事ができないと重く感じて辞めていく子って居ます。

だから、そもそも入って1年目の制作進行って、言ってしまうと1年目と全く一緒だと思っています。で、僕の感覚だと、今やった制作の仕事って、作画の人でいうならば、原画の仕事をやれていっているようなものだと思います。一人前になるには。で、動画1年目の子に原画を描けっていったようなものだと思うて、そもそも結構レベルの高い仕事を要求してるものだと思います。

で、そういったときに、とてもじゃないけど制作進行でこの三つの要素を背負い込むんで、もう馬鹿げると僕は思っています。だからこそ、演出さんと、作画監督さんと連携して、1話数を作るっていうことを心掛けてほしいんです。

で、その際、でもやらなきゃいけないことは、単純にスケジュールの提示は制作がしなきゃいけないですね。こういうスケジュールでいきたいんです。で、あとは諸問題があったら報告、連絡、相談。これをちゃんと演出さんや作画さんに相談すると。言いにくいこともあります。原画さんが遅れたっていう状況だったりすると、なかなか演出さんに言いにくいこともあるんですけど、それをちゃんと伝えるということ。

そういった意味では、その日々やらなきゃいけないことの責任は必ずあります。その上で、それをどういうふうに対応していくかっていうのが、演出さんや作画さんと連携をとってやっていくっていうのを心掛けてもらえればいいかなと思います。はい。

もう一つ。じゃあ何を連携していくのかっていうのを具体的に次に示します。演出と作画監督との連携で、連携すべきこと。まず、スケジュールの状況ですね。演出さん、作監さんが中に居る。要するに会社の中に居る場合は、毎朝とか、その人がいつ入るかにもよるんですけど、入ってきたとき、会社に入って机に着いたときに、すぐにお話をしにいったって、きょうの上がりは何カットですとか、きょうのチェック、フラッシュチェック何時からですとかいう、まず報告しなきゃいけない状況をまず報告しますね。

で、そのうちに、スケジュールの状況。昨日お伝えした通りですであれば問題ない。そのまま進めていきますけど、原画さんの上がりが遅れておりますとか。で、最悪、撮影の上がりも遅れております。なので、当初の予定だと明後日オールフラッシュの予定だったのが、それぞれが2日くらい延びそうですとか、そういうスケジュールの状況は演出さん、作監さんに伝えてください。で、そうすると、演出さんや作監さんもベテランっていう言い方は変ですけども、そういうのがある程度、経験を積んだ方だと、それに応じてチェックの仕方だったり、自分のスケジューリングだったり、あと、フリーの方だと他のお仕事もありますね。他のお仕事との指揮官調整もやっていただけます。

で、逆をいうと、制作のほうから情報を発信しないと、そもそもできないですよ。先ほど言った、プロフェッショナルの細分化がされているゆえに、情報は制作進行が発信しないと、そもそもその人たちには伝わらない。だからそういった意味でいうと、必ずスケジュールの状況というのはお伝えください。あと、動画枚数の状況。で、これはちょっといろいろ、僕も疑問ではあるんですけども、うちの会社も人のことは言えないんですけども、動画枚数決めてるんですけど、結構オーバーすることが多いんですね。なので、最近、動画枚数ってそもそも決める必要あるのかなって、個人的には思ってるんですけど、プロデューサーとして枠をもっと広げたほうがいいんじゃないかとは思ってるんですけど、とはいえ、動画枚数って一応、進行としては予算状況の一番大きいところなんです。原画カット数の調整って、やっぱり監督がコンテチェックをしたときに調整ができるんですけども、動画枚数の調整って、演出さんがどういう絵を作りたいかに直結するんですね。

で、コンテを見たら、枚数上げえかかるなっていうのは分かるとしても、日々、毎日の動画枚数の状況を演出さんにお伝えして、上限枚数超えそうですとか、この枚数のペースだったら多分大丈夫ですっていう状況を常に報告してください。

で、動画の枚数自体が報告すること自体が必要があるんじゃないかって、これによって、予算の感覚です。つまり、予算が赤字になりそうとか、この前言った予算は大丈夫そうだっていう、予算に対する先読みの経験をここでしといてほしいんですね。で、大体、皆さん、ものを回していると分かると思うんですけど、後半になればなるほど、重たいカットって上がってきたりしますよね。で、これは実は、どの作業も一緒に、重いカットほど後ろに重なっていきます。で、そうすると予算もですね、実は等比級数的に後ろのほうの工程のほう、お金カットしたりするんですね。

ぶっちゃけた話をすると、デスクさんが居ると分かるんですけど、V編のチョコサシのカットが増えたら、V編の押さえの時間が長くなるんですね。そうすると、V編室のお金が掛かって来るんです。それで先読みして、このコンテの内容だと、ちょっと原番組で色付かねえなとかいうのが分かたら、そういう予算調整もしなきゃいけないということで、実は、予算、動画枚数の状況把握というのは直結して、それ以降のデスクになったときの予算感覚の黄色信号の感覚っていうのにつながるものだと思っておいください。

で、それを演出さんとか作監さんには逐一報告をして、状況的に、枚数を抑えるのであれば抑えてくださいっていう指示を出さないといけません。あと、各スタッフの状況を報告してください。制作になると一番よくあるのは、原画マンですね。原画マンの上がり状況。最近だと、一話数において一桁10人以内で作る作品って結構少なくなって、下手すると10人、20人、原画さんが必要な作品が多くなってきました。

で、そうなるべくと、人によってはスケジュール通りで上がってくる人も居ますけども、スケジュールが遅れる場合もあります。で、逆をいうと、レイアウトの戻しが遅くなって原画さんの上がりが遅れるっていう場合もあったりします。いろんな要因が重なって原画さんの状況が遅れる場合がかなりあります。で、それだけではなく、その原画さんが他のお仕事、他の作品の仕事をしていれば、その状況で連携して、つまり影響を受けて遅れる場合もあります。この情報が分かるのは、実は制作進行しか居ない。

で、それを演出さんや作監さんにも伝えて、あの原画さん、上がりとしてはそんなに日がかからないと思うんですけども、他のお仕事、今ちょっと忙しいそうで多分、今週いっぱいって言ってたんですけど、来週の水曜日くらいまで掛かりそうですねっていう状況を、自分の中でちゃんと持っていて、演出さんや作監さんに伝えるようにしてください。はい。

あと、カットの進行状況。これはもう分かると思います。日々、そのカットは今原画さんが持っているのか、もしくは作監さんが持っているのか、演出さんが持っているのか。カット表は多分、各会社であると思うんで、その状況を毎日忘れることなく、一つ一つ記録をとっておいてください。で、それによって、このカット、ちょっと演出さんの所で1週間眠ってるんですけど、これ早く出してくださいっていう話だったり、もしくは、これなんでちょっと止まってるんですかって聞いたり。

で、カットの状況を制作が把握してないと、実は回しができないんですね。なので、原画さんが、さっき言ったレイアウトの戻しが遅くて原画ができない。じゃあそれって、要因がどこなのかっていうと、作監さんの所で止まっている。もしくは演出さんで止まっている。じゃあ止まっている原因は何なのかっていうのを分かるのも、制作進行だけなんです。で、それを聞きにいくためには、カットの状況が自分も分かっていないと演出さんや作監さんと交渉ができなくなっちゃうので、それをちゃんと把握しておくようにしてください。

あと、各セクションの進行状況。これも、スケジュールを回してみれば、動画が遅れている。もしくは、動画、予定通り上がる。仕上げ、撮影、それからリテイクの状況。それぞれのセクションの状況把握もカットの状況把握も全く一緒に、演出さんに伝えるようにしてください。あと、諸問題の共有ですね。何かというと、例えば原画さんが体調を崩してこのカットできなくなりました。あとは、ちょっと絵コンテで、前の話数と調整したところリテイクが出たので、コンテの修正になりましたとか、いろんな諸問題がいろいろ発生すると思います。で、それを自分の中で溜め込むのではなくて、ちゃんと演出さんや作監さんと共有して、じゃあこういうふうにしなうっていう指示を仰いで、現場を回すようにしてください。

というところが、連携すべきところとして挙げさせていただきます。何がポイントかということ、演出さんや作監さんって、実はどういう立場かです。制作進行というのは、状況を整理して、情報を伝える役目があります。そして、演出さんは全体のプラン。起承転結も含めた一つの物語を作る、全体的なプランの練り直しをする必要があります。

で、作監さんは、そのスケジュールに合わせて絵をボトムアップする。もしくは、もっと良くするとか、そういう状況に合わせて絵の調整をする方でもあります。つまり全ての作業における現場監督みたいな方ですね。なので実は、指揮官なんです。演出さんや作監さんって。で、その指揮官のもと、全体的な300カットのカットをどう回していくか。で、お客さんに対してどうサービスするかっていうのを決められるのが、内容的なところで決めていくのが、演出さんや作監さんの立場の人たちなので、その人たちと状況を把握した制作が、かなり連携をしていかなければいけないという作品はできないというふうに僕は思っています。

というところでございまして、はい。というわけで、大体半分たちましたね。というわけで、制作進行の生存率という話をしていますが、ここで一回、僕も疲れたので、質問コーナーを取ろうと思います。今の段階で何か質問ある人。はい。どうぞ、後ろの方。

小野打 今、マイクをお持ちします。

舩本 すみませんね。いきなり質問コーナーで。

A 場違いな質問になるかもしれないんですけど、アニメじゃなくて CG の業界から来てるんですけど、よく、動画枚数とかいう話をされるんですけど、それ、いまいまだピンときてないんですけども……。

舩本 なるほど。

A ちょっとそこを説明していただけると、大変助かります。

舩本 そうですね。了解致しました。アニメーションって基本的には、パラパラ漫画の構造でできているのは分かりますかね。

A はい。

舩本 はい。なので、予算の中でパラパラ漫画の枚数が増えると、作業量が増えますよね。で、なおかつ、1枚、1枚って実は、単価制なんです。つまり、1枚 230 円とかなんですね。すると、枚数が増えると、単価なので予算が増えていきますよね。

なので、動画枚数が 1000 枚増えるってなると、要は 230 円と、1、2、3、23 万、予算が掛かりますってなるんですね。で、そうすると、一定の予算っていうのは最初に決まっているので、動画枚数が増えると、要は予算を超過する場合は予測できるという意味ですね。

で、もう一つポイントがあります。動画枚数が増えるというのは、パラパラ漫画の枚数が増えるということになりますね。そうすると、動画だけではなく、色を塗る、仕上げの作業もお金がかかるということです。その枚数分。で、それだけじゃないです。撮影の人たちがパラパラ漫画を動画にするための作業量。つまりレンダリングの時間ですね。レンダリングの時間も大層掛かりますね。

そういった意味でいうと、動画が増えるっていうことは、その後、仕上げさんだったり、撮影さんだったりの、実は方向に、方向っていうか、あとの工程のほうにも負担が掛かっていくというように連結してるんです。なので、動画枚数が増えること自体が作業量の膨大。それから、下手すると赤字が出てしまうっていうことの要因になりかねないということになりますね。

そういった意味でいうと、動画枚数というのが、パラパラ漫画が 1 枚 1 枚増えるという感覚で考えていただいて、それが制作進行的には、作業量膨大によるスケジュールの圧迫に重なるし、あと、予算の圧迫に重なるっていう危機感があるというふうに思っていたいただければ分かると思います。こんな感じでよろしいでしょうか。

A ありがとうございます。

舩本 はい。他ありますか。はい。僕の休憩時間終わりました。きょうは、このペースだと結構早めに終わりそうですね。制作進行の生存率という話をちょっとさせてください。おそらく、これはちょっと、ちゃんとした実数を取っているわけでもないの、あくまでも僕の肌感覚なので、正確かどうかはちょっと言いたいところでもあるんですけど、僕が 10 年前、といっても、もう 15 年前という言い方もいいです。

2000 年初頭。この時代って何かっていうと、セルっていう透明なシートがあったんですね。あれからデジタルに変わりかけてた時代で、もう 8 割方、仕上げの作業はデジタル、パソコン上での作業に変わりつつあった時代です。で、その頃って実は、制作工程も先に述べた通り、単純だったんです。

コンテが上がったら作打ちをして、原画、それからレイアウト、原画、動画、仕上げ、撮影。で、それからリテイク。大体 300 カットあったら 10 パーセント、30 カットのリテイクっていう概念で、で、納品。実は工程って、もちろん、そこには編集があって、アフレコ、ダビングが当然のごとくあるんですけど、V 編もあるんですけど、大体そんな工程の中を管理するくらいでした。

で、制作としても、実は 2 本持ちましたって、掛け持ちしてましたっていう話もしましたが、それは可能だった時代なんです。で、作品数も、それこそそんなに多くなくてですね、年間 30 本は言いすぎか。年間でも 50、一回、多くなって増えたので、ちょっと実数分かんないですけど、今の時代よりも本数自体も少なかったっていう感じでした。で、結構グロス請け会社という、メルヘン社というグロス請け会社に居たんですが、中に居る原画さんたちも固定で、で、演出さんも固定で、作監さんも固定で、で、さっき言った制作会社のほうから定期的なローテーションで仕事をいただいていたんですね。

そうすると、自分の次の仕事っていうのも予測しやすかったし、あと、作業工程も単純なので、原画さんたちの次の仕事っていうのも手配しやすかったし、作業工程も、言ってみれば、リテイク作業になったらある程度作業は、その話数に掛かる作業というのは減っていくので、そのくらいのときに作打ちが始まって、原画の回収が重なっていくみたいな、ある程度、オウエイする期間っていうのが重複する形だったんですけども、作業の盛り上がりを手くコントロールできたっていうところは昔でした。

ただ、今は先ほど言った通り、作業も複雑化しているし、制作進行の外回り自体は結構減ってきている印象はあるんですけども、かといって、頭の中で整理する作業っていうのはかなり大きくなっているし、工程も複雑化している。

あと、なかなか周りのスタッフという言い方は変ですけども、ベテランのスタッフさんから求められる制作進行のスキルっていうものが、新人といえども、かなりレベルの高いことを求められることが多くてですね、要するに、叱責罵倒される。「何やってんだ」と怒られることは、結構皆さん経験してると思います。結構、それが多くなって、昔も多かったんですけども、なんか、現場の中で進行を育てるっていう風潮がちょっと薄れつつあるかなっていうのも感じています。

そういった中でいうと、実は 10 年前に比べて、制作進行の定着率が、印象としては減っているのかなと思っています。ただ、ありがたいことに業界のほうに入ってきていただいている進行さんって実は増えてる気がして、制作会社さんが今、バーンと増えているのもあって、制作進行として求められる人材の総数、業界の制作進行の数っていうのは増えている気がするんですね。

だけど、定着している、つまり 2 年、3 年、よく顔を合わせる進行さんっていうのはなんか減っていて、会社が増えて求人も増えているんだけど、定着している、生き残っている人たちっていうのは減っているっていうのが印象です。

で、2 年以上の制作進行が少ないっていうのを、実は一番僕は懸念してるんですけど、何かっていうと、次の世代に教える人が育ってない印象がすごくあって、2 年、進行やっていってと制作進行の仕事っていうのは、入ってきた子に教えられるんですね。で、一番ネックなのは、その教える人が育ってないっていうのがつらくて、これも多分、制作進行の生存率を下げている一つの要因だろうなと思っています。

で、ちょっと個人的な話なんですけど、僕、去年、本を出させていただいたんですね。で、あれはちょっと、僕自身が業界に入っ

たときに、グロス請け会社だったんで、制作進行の仕事自体のテキストって全くなかったんですね。で、もっというとですね、僕、専門学校行ってました。代アニの福岡校。福岡校だったんですけど、アニメーターになりたいってですね、アニメーター科に入ってたんですね。で、アニメーター科に入ってたんですけど、絵がそんなに上手くないっていうのが自分で分かりまして、結局、制作進行で業界に就職したんです。

で、制作進行って何なのか分からず、僕、制作進行に就職したんですね。で「管理業務をやってみれば？」って先生に言われて入ったんですけど、で、実は入りました。入ったけども、何かこう、テキストみたいなのがあるかって周りになくて、勉強の方法ってですね、周りの先輩から聞かっていうことしかなかったんですね。で、当然のごとく、グロス請け会社だったんで、先輩、1人しか居なかったんですよ。で、先輩の人からいろいろ聞きますわ。で、先輩も実は掛け持ちで2本持っていて忙しいんですね。会社に居ないんです。どうすりゃいいんだっていう状況があって、で、実は、今もつながってるんですが、演出さんと作監さんに話を聞きに行ったら「制作進行、何すればいいんですか」って聞いて、実は今の状況になったんですね。

なので実は、僕が入ったときもテキストなんか一つもなく、進行の仕事ってなんなのかっていうのを教えてくれる人っていうのは、基本的に口伝。言葉で教えてくれるしかなかったんですね。で、いろんな、先ほど言った会社さんに入らせていただく中で、会社によっても制作進行のやり方ってちょっと違っていて、それもいろいろ学ばせていただいたんですね。

で、いろいろあった結果、人に教えるってこと自体が結構難しいことなんだっていうのを感じました。頭で、体では分かっている。要するに、やれる。こう来たらこう来ればいいんだっていうのを、人に教えるっていう行為は実は、ちょっと別の才能で、仕事ができるってことと、人に教えられるっていうのは、ちょっと別の、多分、脳みその構造を持っているんだって思いました。

で、そういったときにテキスト化すると、とりあえず客観的にものが見えるようになるんで、教える題材として何かテキストを作りたいと思って、去年、本を出したんですね。で、実は、この2年以上の制作進行は少ないっていうのを、危惧をずっと感じていて、その人たちがものを教えられるように、テキストとして使えればいいかなと思って、あの本を出した状態です。ただ、進行さんが生き残ってもらわないと、この状況ってあんま変わらなくて、できることなら生存率が上がってほしいと。で、この回自体も、その趣旨を持った形でのセミナーの開催だとは思んですけども、なかなか難しいことだとは思んですけども、現場のほうに残っていただけよう、ちょっと心掛けてほしい意図は思っています。

で、とは言え、何が要因で生存率が下がったのかなっていうのを考えたんですね。で、これちょっと多分、字が小さいんで、中のテキストを見てもらったほうがいいかもしれませんが、制作進行自体の作業が増加している。

で、これはですね、体力的な増加ではなく、つまり、昔はですね、セルの時代って、岡持ちにセルを入れて持ってたんですけど、大体30カット、感覚的に分かりますよね。30カットが大体20キロくらいあるんですね。セルだと。で、今はそんなことなく、30カットってもう片手で持てるし、女性でも全然仕事ができるような仕事になったんですけども、作業自体は結構増加している。

増加をしているって一端は何かっていうと、シリーズものではなく、シリーズものっていても13本のワンクールものが増えていきます。ワンクールものが増えているがゆえに、いろんな作り方ができるようになったんですが、制作工程自体が、安定した作り方ができるものだったらいんですけども、新しいことをしたときに、特殊な複雑化した工程を含まなきゃいけない。

で、一番大きいのは、ラインプロデューサーというのが育ってないっていうのがあって、ラインプロデューサーがカチッとこう、ラインの作り方を決めて、現場に落としてくれるっていう作業ができればいいんですけど、それが結構難しくなっています。なので、結構やってみながら作り方を決めようっていう作品が結構多くなって、そのときに、制作進行としては作業自体が増えてえいるというよりも、考えながらカットを回していかなきゃいけない状況が増えているっていうのを感じます。

で、僕も実は、すごく申し訳ないんですが『ニンジャスレイヤー』っていう作品を作っていて、で、見られた方、居ます？ 少ない。はい。今ネットでやってますので、ニコニコ動画で見てください。ちょっと特殊な仕事をしていて、で、本当、うちの会社の進行には申し訳ないんですけど、僕も一回、作業工程の構築が、頭の中でオーバーフロー起こしてですね、どうすりゃいいのかなっていうのが分からなかった自分があります。

今、結果できるように、上手く回るようにはなったんですけども、ちょっと、プロデューサーとしてもいろんな作り方をする上で、ちゃんとライン、作り方のラインを構築して現場に落とすっていうことができない作品が多くなって、その中でいうと、そこに対応するっていうのが結構、バラエティかっていう言い方をするんですけど、その場、その場での適応能力っていうのを求められることによって、それが結構、作業の増加っていう、物理的な作業ではなく、考えてやる作業がちょっと多くなっている印象はあります。

で、それとスケジュールの短縮化っていう。実際言うと、昔も作品によっては1カ月で作る作品、結構あったんですね。で、今もそういう作品が多くなったとはいえますけども、実はシリーズものではないことが多くて、13本の作品が多くなると、1年ものだと、どこかの話数で総集編を作ってスケジュールを巻き返そうっていうことができたんですけども、13本だと短距離走に近くて、駆け抜けるしかないんですね。

そうするともう、よく例えられますけど、川を泥船で渡るようなもので、向こう岸にたどり着くまでに沈まなければいいっていう作り方がほとんどになります。そうすると、もうスケジュールがない印象しか残らないんですね。要するに、スケジュールを巻き返すチャンスっていうのは、そもそも13本の中では無理なんですね。

そういった意味でいうと、作品が増えて、ワンクールものが増えたっていう状況の中で、スケジュールの圧縮っていうのが、要するに、スケジュールがなくなったっていう状況が巻き返せる作品が少なくなったといえると思います。あと、ワンクールアニメが増えて、作品に慣れることができないってありますけど、制作工程自体は、そもそも基礎的なことを学ぶには結構単純な作業のほうが、最初はいいと思います。

単純に、コンテが上がり、作打ちして、レイアウト、原画、動画、仕上げ、撮影っていう、普通の工程でもものが作れるものが、それこそ1年間、同じ作品で経験できるってことをすると、失敗したときに、じゃあ次に話数でこれをちゃんと挽回しようっていう、前もった心構えっていうのが進行にできるんですけど、今、ワンクールものでせいぜい2回とか、多くて3回話数を回すと、もう作品終了っていうのは多くなって、じゃあ育つ環境という中で、自分がトライ・アンド・エラーをする機会っていうのは結構少なくなっています。

で、昔は1年もの、僕もそうなんですけど『ガッシュベル』とか『デジモン』やらせてもらったときは、できなかったことが次の同じスタッフ当たったときに、じゃあこれはこういうふう改善すれば上手く現場が回るようになるっていう課題が自分で分かりやすかったですね。

だけど、自分で課題を認識する間もなく作品が終わっていくんです。で、そうすると、そもそも進行としてやっていく子たちが、何が悪かったのかを分からないまま、次の作品に投入されるっていうことが増えてるなと思います。で、同じようにやっぱり、周りのスタッフからは結構そういうところは注意されて、精神的に疲弊することが多くなってるなって思いますね。はい。

あと、各スタッフからのプレッシャーが大きい。先ほども申した通り、ベテランのスタッフからの進行に対する圧っていうものが、

最近、20代後半から30代前半の若手の演出さんとか作監さんからの結構、プレッシャーが強くなっていう気はします。なかなか、団体作業の中で進行を育てるっていう雰囲気作りがすごく重要だと思うんですけども、新人に対して制作を育てる、新人の制作を現場で育てるっていう価値観を、なかなか今、共有しづらくなってるなっていう印象があります。

で、僕はさっきも言った通り、入ったときに先輩居たけど、教えてくれなくて、で、現場でいろんな人に聞いたんです。で、結構ベテランの人、聞けば教えてくれることが多くて、そういう意味でいうと、いろんな人に聞きまくったんですね。それでいうと、最初怒られたりもするんですけども、仕事ができるようになれば、ある程度温かい目で見してくれる。そういう、本当にありがたい状況で育てていただいたっていう経験があります。で、なかなか今、そういう形の育て方ができる現場っていうのが、なかなか作りづらいついていう印象があって、なかなか、自分の仕事はここだつていう枠を決めてしまって、制作は制作でやれよつていう言葉のほうが多くなってる印象があるんですね。

で、そもそもさっき言った通り、演出さんと作監さんと連携をとって作品を作るのは基本だつていう形の中で、なかなかそこを理解していただけない方も増えているのは事実だと思います。さっき言ったの、結構理想論に近くて、現場では結構、演出さんや作監さんも、政策に対する当たりつていうのは結構強くて、そこが結構、何かしら新人の子にはプレッシャーになって辞めていく要因になつてるなっていうのを感じます。

あと、固定スタッフを形成できない。原画マンの確保が難しい。これも大きいなと思います。昔は10人、多くて10人の原画さんを集めれば1本回すことができた。で、その人がローテーションで作品に入っていれば、じゃあ次の話数これをお願いしますつていう、原画マンを探すつていうこと自体が今ほどハードではなかったんですね。

半分以上くらい進行さんいらつしやるから分かんと思うんですけども、今、弊社でも、トリガーという会社でも1本、30分1本の作品を埋めるのに、大体100人くらいの原画さんに電話しないと、今、埋まらないんですね。それくらい、皆さん、原画マンさん仕事持たれてるし、作品が増えるがゆえに、いろんな作品を掛け持ちされている。で、100人声を掛けて、やっと10人、20人集まりました。でも1人あたり10カット、20カットしか取ってくれない。で「次の話数でもお願いします」と言いつつも、その人たちが入るかどうかは分からない。

それこそ、実は制作進行の固定のメンバー、要するに、いつもお願いしたらやってくれる原画さんのコミュニケーションを取れる固定のメンバーつていうのを形成しにくい状況にあります。なので、新しい話数になると、また新しく人を探して100人くらい電話しなきゃいけないつていう状況が毎回来ると、そりゃつらいわねつて思うんですね。で、これを結構、先輩、僕もそうなんですけど、結構先輩からすると、自分でちゃんと、原画さんとコミュニケーション取って、信頼関係を築いて、自分の仕事だけやってくれるような人を育てなさい。結構、先輩言うんですけど、無理ですね。関係が希薄ですよ。10カットくらいだったら、で、そもそも、その人たちと今、宅急便とかでやり取りをしたりするから。

ドライな関係といえいいんですけども、そういう人たちが仕事をしていくつてなつたときに、将来、プロデューサーになつたときに、作品を任せられる原画さんとかが形成しにくい状況になつてるなつていうのはすごく感じます。はい。

あと一番最後。制作進行で処理できない案件が増えている。これも大きいです。総作監制度と、監督チェック制度は結構今、主流になつて、13話の作品だとやっぱり画面のクオリティだったり、演出のクオリティはすごく求められるようになって、かなりハイレベルな作品が多くなつてきています。そうすると、監督チェックとか総作監チェックを回さなきゃいけないつてなりますね。

で、これつて制作進行からすると、工程の一部分だから、カットも回します。でも、例えば総作監さんに「うちの話数、早く見てください」つて言つても、前の話数が詰まつたら見れないですね。で、これは制作進行にはどうしようもできない。で、それで原画さんに戻るのが遅くなる。で、原画さんが結局できなくて二元にバック。

で、そもそもそういう状況なら、原画さんとの信頼関係築くつて無理でしょつていうのがある。で、結構、原画さんからは「レイアウト戻してくれないとやれないよ」つて罵倒される。で、そもそもその制作工程が進行では管理できない状況が多くなつてきていますね。で、これもおそらく、進行が辞めていくつていうか、精神的なプレッシャーを感じる要因にはなつてるなつていうのは思います。

で、こういった結構、作品のクオリティを上げていくつていうことに直結しています。そして、スケジュールに合わせてものを作るつていうものに直結しています。で、それを守るがゆえにこういう弊害が出てきて、現場の最前線で戦っている制作進行にとつては、あまりいい状況ではない環境が生まれつつあるというのが、ここ5年、10年を見ているとすごく感じるところですね。で、プロデューサーである僕の立場からすると、それなんとかするのが僕らの仕事なんですけど、頑張ります。

続きまして、制作進行がステップアップするために必ず覚えつてほしいこと。これは先ほどと、きょう、一貫してお話しています。後輩を育てるつていうこと。で、後輩の育成ができなければ、自分の仕事のキャパが広がらず、業界のスタッフも増えていかなない。

つまり、今、ベテランになりました。1年間、2年間経験して、後輩が入つてきて、教える立場になりました。で、なぜ後輩たちが辞めていくのかつていうのを精神論で語つていうのは、もう無理だつて思っています。精神論で頑張れよつて言つても、本人たちにはつらい状況は何も変わらないんですね。で、何が状況としてつらいのかつていうのを、ここに書いてあるのを理解しつてほしいんです。

で、一つ一つね、何が後輩にとつてつらいことなのかをちゃんと理解した上で相談に乗つてほしい。で、これをして、必ず覚えつてもらえれば、対応策、言葉を掛けるだけかもしれないけども、理解することはできると思っていますね。本当、自分の3年後、5年後、プロデューサーになりますとか、演出になりますつていう目標を持っている人は、ちょっと覚えつてほしいのは、後輩を育成しないと自分のキャパが広がらないんですね。

つまり、自分がデスクになりました。じゃあデスクになつたら、デスク1人で作品を回すかつて、全くそんなことないです。デスクは制作進行が育つてこそデスクになれるんですね。これはもう『グレンラガン』のときに痛いほど僕は経験しました。

で、制作進行がすごく優秀、一人一人でもう、一話数、全然回せますよつていう状況が4人、5人居ると、デスクは変な話、何もすることないんですね。定時に帰れます。本当に。それくらい制作進行、一番最前線で頑張っている制作進行が育つてくれることによつて、必然的に、つていうか結果的に、自分の仕事は、言つてしまえば楽になるし、作品のクオリティもある程度安定する。だから、本来のデスク業務に従事することができるようになるんですね。

で、実際、ちょっとうちの会社の話をしつと『キルラキル』を作る、トリガーですね。トリガーつていう会社を作つたときに『キルラキル』というタイトルをさせていただきました。で、個人的な話をすると、あれは僕はですね、プロデューサーとして携わつてたんですけど、現場づくりという形ではかなり失敗したつて思っています。制作進行に過大なる負担をかけちゃつたんですね。だからこそ、もう正直いうと、半分以上の制作進行、辞めちゃつたんです。で、これはもう、僕にとつてすごいトラウマなんですね。

で、それがあつたがゆえに、トリガーという会社での制作進行を育てるつていうことをちゃんと考えるようになって、本も出したし、人材育成もまだ至らないところはあるんですけども、教えるように、ちゃんとしようという形になりました。

でも、僕から見て、この後話すんですけども、教育するための理論つて僕の中では二つあるつて思つて、座学と実践。で、それをちゃんと、僕1人が教えるんじゃなくて、探知する形で。僕が教えられることと、僕がもう教えられないことつていうのでできてい

て、それを理解して育成していこうというのを、コツコツやり始めました。で、今、うちの進行たちは少しずつですけども成長して、まだ、もちろん十分じゃないし、他の会社さんにご迷惑掛けることもいろいろあるんですけども、そういった中でも、着実に育ってきているなっていう印象があって、これが、次のデスクが育ったときに、そのデスクが、デスクの仕事を楽しめるような状況を作るのが、今の僕の仕事かなと思っている状況です。

で、そういった意味でいうと、僕が会社の取締役、プロデューサーとして何か大きな仕事をするためには、下のデスクだったり、その下に居る進行たちが育っていかないと、そもそも自分の首を絞めることになるっていうのを覚えておいてください。

だから、将来なりたいものがあります。さっき言ったプロデューサー、演出になりたいっていうのがあったら、自分の下の世代を育てるっていうことを一緒に考えておいてほしいっていうのを覚えておいていただければと思います。そこで、制作進行に必要な能力っていうのをちょっと明記しました。で、これ多分、こっちのあれだと見難いと思うので、お手元の資料を見ていただければと思います。

これですね。どういう表かと言いますと、一番、ここの真ん中に自分の将来の目標というのをつけています。演出だったり、制作デスクだったり、ちょっと単純な話になります。将来的に監督になりたいとか、プロデューサーになりたいっていうところの、一つ上のステップですね。演出、デスクっていうのが一番真ん中にあると思ってください。で、この真ん中の目標に対して必要な能力というのは何か。それが黄色です。コミュニケーション能力、スケジュール管理、問題認識の処理、予算管理、素材管理、表現能力、クオリティ、新人教育ですね。これ、自分でも多分ホワッと、必要だなぁっていうのは分かりますよね。

で、演出さんとデスクさん、基本的にはやることは全然別です。別なだけども、必要な能力って一番最初に申した通り、一緒だと思ってください。これの中身がちょっと変わってくる。で、進行のときにポイントなのは、進行のときに、じゃあ新人教育って言ったらか何をすればいいのっていう話になりますね。

それがここに繋がっていくと思ってください。各セクションの黄色の部分が外に向かって連結してると思ってください。例えば、新人教育ってところがここに繋がります。じゃあ、それを砕いていくと何が必要なのかっていうと、上司への報告と、制作工程を理解して、生活を把握して、コミュニケーションを取って、論理的な会話をして、目標を明確化して、反省会して、座学を実践すると。

これをまた外に持っていくと、細分化されていくと思います。一応、僕もここら辺とかは逐一、ちょっと自分なりにトライ・アンド・エラーを繰り返しながらやってるんで、そういう情報が必要であれば、この後、お話ししていただけるかと思います。

で、要はですね、ここの一つ一つのクリア条件が明確化された上で、できるようになったら、ここに繋がっていきますよというふうにご自分の表を見ていただければと思います。で、単純にこれ、一つ一つ見ていっても時間が足りないんで、僕の中で思っている、将来の自分の演出になりたいとか、プロデューサーになりたいっていうものに直結するものを細分化していくと、こういう表になって、で、黄色い部分も真ん中に集中させると自分の将来の夢につながりますよっていうふうに見ていただけたらと思います。

ちなみに、この表は、去年ネットで、ヤフーニュース見てたら、東北のほうの高校球児か。なんか、甲子園に行った高校球児の練習カリキュラムの表でした。なんで、それをパクリました。で、ポイントがあります。この後、僕がさっき申した、座学で勉強できることと、実践で勉強できること。この二つは大きく違うと思っています。僕がよく講習会でお話をするんですけど、座学というのを僕は必ずやります。1週間とか1カ月とかやるんですけど、座学は何を教えてくれるか。これは基本的に地図を教えてくれるものだと思います。

例えば富士山に登るってなったときに、僕たちは、基本的には富士山に登る。つまり、5合目までバスで行って、そこから登っていく。でもよくよく考えたら、バスに乗る方法って分かるかな。今ここに居てですよ。どこに行って、どこからバスに乗って行って、そのバスが幾ら掛かるかって分からないですね。で、それを教えるのが座学。つまり、地図を渡しているようなものだとは僕は思っています。

でも実際、地図を渡したからといって、富士山に登れるわけでは全くないですね。富士山の登り方は実際、登ってみたいと分からない。これで学ぶことが実践。僕は、この二つに分けて教える方法論っていうのを考えています。で、この必要な能力っていうのを細分化した中で、座学で教えられるものというのが、次のページの赤文字の所ですね。

ここら辺は僕の経験値です。僕の経験値だと、この赤い部分は座学で教えられると思います。で、こういう形で、座学のカリキュラムを1週間に分けて、3時間ずつに分けて新人の子たちに教えるっていう方法論をしています。

まだ完璧ではないので、いろいろ問題があるんですけど、あと2年くらいたてば、もうちょっとうまくいくなと思ってんですけど、この赤い文字が、赤く囲ってある部分が座学で教えられる部分かと思っています。逆をいいます。他の要素は座学で教えられませんが、なので、よく聞くんですけど、僕の本がありますね。で、これを後輩に渡しました。で、これでおまえ勉強しろと。で、これで教育終了って言ったらもう、殴ろうかと思っていますね。俺は。

そういうものじゃない。そもそもあの本っていうのは地図でしかないんで、大切なのは次です。実践において学ぶべきことっていうのは、よく分かる通り、赤文字の所は、赤系、赤い色は座学で教えられる。でも逆をいうと、赤色の部分でないものは座学で教えられないんです。言葉で伝えたとしても、身につかないんです。で、それをちゃんと青色の部分という形で実際に教えてほしい。

で、実践で教えるっていうのは、話数を重ねないと分からないです。僕の感覚だと、多分1年は掛かるとしています。で、1年掛かって、できれば10本くらい話数を回すことができれば一人前と言えます。つまり、この全てのカリキュラムの網羅をできるとしています。だから、実は一人前の制作進行育てるっていうのは、最低でも1年掛かるし、それこそ、話数で言うなら10本くらいやってある程度経験値を積まないと無理かなと思ってます。はい。

というわけで、制作進行のステップアップっていう部分をお話ししようと思います。先ほどからずっと話していった、演出さんだったり、プロデューサーになりたいっていうのをシズクに話をしていますけども、制作進行というのはそもそも業界の入り口の役職であると僕は思っています。

制作進行になりたいっていう言葉はすごくありがたい言葉なんだけれども、必ず面接だったり、書類選考をさせていただくときに、制作進行をしたのちに君は何になりたいの？っていうのを問いかけます。多分、それがないと制作進行の仕事っていうのは、目の前をこなしていくだけになって、自分の人生の中の時間をただこなしていくだけになってしまうと思います。

で、将来のステップアップを踏まえて、日々の業務をこなすことを意識してほしい。演出になりたい。プロデューサーになりたい。それを意識して仕事をこなしていくってほしいですね。もちろん、毎日意識して踏ん張ってやってくれっていったらかなりヘトヘトになると思うんですけども、少なくとも、自分は何になりたいっていう方向性っていうだけでも決めておいてもらえればと思います。

で、実は何がポイントかという、特に演出とプロデューサーでは、制作進行時に学ぶ言葉が違うとは僕は思っています。さっきも申した通り、やるべきことっていうのは、言葉で書くと一緒に見えます。ただ、あの内容がプロデューサーになりたいことと、演出になりたいことでは変わってきます。

で、実は、制作進行やってる間に学ぶべきことっていういろいろあるんですね。で、結構それ、日々の仕事こなしていると見過ごして

いっちゃうんですね。で、それはすごくもったいないと思っています。だから、将来本当に演出やプロデューサーになりたいんだっ
たら、制作進行の大変な仕事をしつつも、所々でそれを意識した仕事をしてほしい。

じゃあそれは何なのかっていう話をします。まず、単純に制作進行からデスク、プロデューサーっていうステップアップをしたい
なってる人が居るならば、まずは単純に予算感覚を身につけてください。で、それは何か。一番最初に、最初のほうで話した通り、
動画枚数を数えて、演出さんや作監さんに、枚数オーバーしそうですよっていうところから始めてください。で、そこから各原画の、
原画の単価だったり、動画単価、仕上げ単価、撮影単価、それぞれの単価の価値観を学んでください。で、それが結局。予算表につ
ながります。じゃあ、1話あたり1200万、1500万で作ってくれていったときに、パーっと細分化された予算表組むのもデスクだっ
たり、プロデューサーの仕事になります。そのときに、この作品における妥当な単価というのはこのくらいだっているのが分かる
ようになっておいてほしい。そしてスケジュール感覚。これはもう分かりやすいですね。もう自分たちの、制作進行の仕事の第一歩
はスケジュール表を作ることだから。

で、それがポイントなのは、理想的なスケジュールがあって、で、もう一つ。もうみんな分かっていると思います。現実的なスケ
ジュールっていうのは毎日に変わっていきますよね。その感覚。どれくらいずれるのか。で、ずれたらどうしていくのか。どうやって
いくのかっていう対応を考える。そのあれがスケジュール管理という言葉になります。

あとスタッフコネクション。知り合いのスタッフさんを多く持っていくこと。これはもう、直結して将来の演出さんや作監さん
につながっていくので、スタッフとのコネクションを持つようにしてください。あと、各スタッフの価値観。要は、原画さんというの
はどういう仕事をしているのか。まず仕事の理解。それから、どういうことが原画さんにとってのカタルシスなのか。何を評価され
ることがカタルシスなのか。どういう仕事ができたらカタルシスなのか。そういう、そのセクションの意義とか、モチベーションと
か、そういうものを理解するようにしてください。

それはもう、デスクになるときにも必然的な話ですよね。コミュニケーション取るときに、相手のほうのメリット、デメリットを
ちゃんと考えてお話をするという意味では、そのセクションの人がどういうモチベーションだと、価値観でやってるかっていうのを
理解しないと、そもそもお話にならないっていうことになります。

で、各セクションとのコミュニケーション。日々のお話ですね。交友関係を持つということ。それから、各スタッフの技術。技術
というのは、すごく残酷なことで上手い、下手です。この方の技術は高い。この方の技術は低い。でも、単純な高い、低いだけじゃ
ないです。この人はこういうシチュエーション。例えばアクションカットが上手いとか、生活、市街が上手いとか、感情表現が上手
いとか、そもそも、独特な絵を描くとか。上手い、下手が一番最初のクリア条件として、次はその作家性。それから、コンテが読め
るようになったときの起承転結に合わせた人の配置の仕方。そういった意味でのスタッフの技術。これを理解できるようにしてくだ
さい。

で、打ち合わせのノウハウ。スタッフへの伝え方ですね。よくあるパターンが、悪いことを伝えなきゃいけないとかありますね。
すみません。きょう上がる予定だったんですけど、あの、上りませんでした。そうすると、最初に何か、お天気の話から入ると
かね。で、その後、いいなって思ったときに、すみません、ちょっときょう、原画さんがですね、実はっていう、悪いことを後から
言うとか。それも実はノウハウです。物事の伝え方。

単純な話とも思えるんですけども、これ、デスクとかプロデューサーになってくると、相手は1日で終る関係ではなく1年とか、3
年とか、一緒に仕事を共にする人たちとお話になってくるので、その言葉の中でどういう形で切り返していくとか、どういう形
で自分の意志を伝えるかってすごく重要になってくるんですね。

で、それってやっぱり、蓄積って考えると、進行時代からこの言葉の使い方だったり、スタッフへの伝え方っていうのを学んでお
く必要があります。で、あと他者とのやり取り。もうこれ、当然ですね。動画をお願いします、仕上げをお願いします、原画をお願
いしますっていうこともあるし、いってしまえば、撮影だったり、編集だったり、音響制作会社だったり、いろんなセクションとの
他社さんとのやり取りがあります。

で、そのときの言葉の使い方。それから、こちら側が非がある場合、ミスをした場合にはちゃんと謝るとか、そういういいいな
他社さんとのやり取りっていうのができるようにならないと、そもそもデスクにはなれません。はい。そういった意味でいうと、こ
こら辺がデスクからプロデューサー、進行、デスク、プロデューサーってなるときに、日々、ちょっと意識をしておいてほしい項目
になります。

続きまして、これが演出になりたいってなったときですね。こうなると何が変わってくるか。まずスケジュール感覚。これ、スケ
ジュール感覚といっても、進行とちょっと違います。例えば演出チェック、2週間あります。2週間あったら、300カットだったら例
えば14日で土日休むってなれば、2週間だと10日間の作業時間かな。で、10日間のうちに300カット上がってくるとして、最初は
10カット、20カットだろうな。制作進行のときに思った感じだと。

で、後半に1日50カット上がってくるってなれば、じゃあ生活時間としては、最初のほうは多分、昼間だけで大丈夫だな。でも
あの原画さんが居ると多分、夜上がってくるから、次の日の朝くらいにしたほうがいいかなとか。で、後半3日間は徹夜だなとかね。
そういう感覚です。

だから、単純にスケジュールを切る。順序立てるのが制作進行の仕事になります。で、演出さんのほうは、その限られた時間の中
で、どういうチェックの仕方をするのか。自分が上がってこないから延ばしていいっていう理論を演出さんでもってしまおうと、結局、
演出さんからスタートして、次は作監さんが作業しますよね。で、作監さんが作業したら、レイアウトだったら次、原画さんが作業
するわけです。

つまり、演出さんが延ばしたスケジュールは、自分が割りを食うのではなくて、後のセクションの人が全部割りを食っちゃうん
ですね。で、その意識を制作進行のときだと、痛いほど多分、経験してるはずで。で、それを覚えといてほしい。もちろん、もう無
理なものは無理っていう言い方もあります。3日で100カット見てくれ、3日で300カット見てくれって無理でしょうってなりますよ
ね。で、無理だったら無理で「無理」って言うんじゃないで、じゃあこういうやり方はできないのかっていうのを進行のほうと相談
できるような、バリエーションですね。これを持ってる演出さんだと、進行はやりやすいです。

3日では無理なんで、とりあえずシートだけ見ていっとく。で、レイアウトチェックはちょっと後回しにしましょう。編集を乗り
切るために。で、それが演出さんのほうから提案できるかどうか。これって、進行のときのそういうやり方っていうのを見ておけば、
実はすごくその場、その場でちゃんと状況判断ができる演出さんとして育てるんですね。で、これは進行としてはすごくありがたい
し、現場の状況的にも、それによってとりあえず凌がなきゃいけない状況っていうのを、なんとかしのいでクオリティを保つことが
できる。

なので実は、戦略的なスケジュール感覚っていうのは演出さんに必要な要素で、これは進行のときに、どれだけ経験値があるか。
で、その経験値としては、ただスケジュールを切るってことではなくて、スケジュールに合わせて演出さんがどういう戦略を練って
るかっていうのを見ることがポイントです。あと、同じようにスタッフコネクション。これは一緒です。進行時代にやっていた原画
さんが、僕、演出になったんで原画手伝ってください。で、大体5周期で1回くらい手伝ってくれます。で、ちゃんとレイアウトも

通して、スケジュールに滞りなく原画さんも通していけば、演出さんと「じゃあ次もやりたね」って言うてくれる。言うてしまえば、スタッフコネクションっていうのも、直結して、演出さんになれば必要な、一桁の、自分のクオリティに直結する形で必要になってくる能力だといえます。

あと、各セクションの作業内容。これはもう、演出さんはもう、立場的には全てのセクションに指示を出す人になります。分かる通り、作打ちをして、原画さんあたりに指示を出す。色打ちをして、色、背景に指示を出す。それから撮打ちをして撮影さんに指示を出す。各セクションが何ができて、何ができないのか。もう一つ、スケジュールとしてこれができるのか、これができないのか。そういう感覚があって、打ち合わせを組んで、指示を出す。

つまり、作業の内容というのは、各セクションがまずできることっていうのは、要望は幾らでも演出さんに言えます。でも、スケジュールの中でそれができるかっていうのは、ソウガン（01：28：08）になりますね。で、そもそもできるんだったら、じゃあ早めに演出のこのカットは通しましようというやり方。そういう形での戦略を練る方法として、各セクションの作業内容を理解しておく必要があります。

で、当然のごとく、その人に仕事をお願いするとすれば、コミュニケーションも絶対必要ですね。で、各スタッフの技術。これも同じです。先ほど言った上手い、下手、適正。それぞれを分析できること。で、演出ごとの特徴。これはもう、先ほど言った演出さん、それぞれの上手い、下手もありますけど、さっき言った戦い方ですね。ないスケジュール、ない状況の中での戦い方というのは、演出さんごとに違うので、それを学んでください。制作進行のとき。

で、あと、シナリオから絵コンテの成り立ち。シナリオがあります。原画だと。で、それを絵コンテにするのは演出さんの仕事になります。大体、絵コンテの描き方ですね。これってすごくいい状況で、シナリオ、演出を目指すなら、絵コンテを描いてみてください。進行時代に、で、シナリオがありました。で、大体、演出さんに発注しますね。それと同時に、自分もシナリオ、コンテを描き始めてください。そうすると、大体1カ月くらいすると答えが上ってきます。その答えとともに自分のコンテを見比べてください。どっちが面白いのかっていうのは、必然的に分かりますよね。これが、一番単純な勉強の仕方です。演出になりたいんだったら。そういう状況はゴロゴロ周りにあるんだけど、そもそもコンテを描くっていうのが、言われないとできないっていう状況は、あんまりその状況を活かしてないことと一緒にですね。

実は、現場の中でそういう勉強する方法論って、演出になるんだったら本当にそこら辺に落ちていて、で、それこそ監督さんが居るんだったら、自分が描いたコンテを見てもらえばいいんですよ。で、そういった状況があるのをちゃんと理解して、制作進行のときも演出の勉強しといってください。

あと、打ち合わせのノウハウ、スタッフへの伝え方。先ほどのコミュニケーションと同じですけどね、人当たりというか、会話の能力ですね。これって、実は制作進行っていうのはいろんなセクションと話す仕事なので、会話の技術が結構、何ていうか、経験値が多くなるんですね。作画上がりの演出さんよりも、実は、会話によって人とコミュニケーション取る能力っていうのは、制作のほうが上です。

で、その中で打ち合わせのときに、その場の雰囲気良くして仕事をしていただくっていう状況。仕事を発注するノウハウは実は進行のほうが得意です。進行上がりの演出さんのほうが。なので、そういった技術も打ち合わせに入って、場を和ます方法論とかいろいろあるんですけど、そういうのを学んでおくと、将来絶対に役に立ちます。

というところで、あと5分。ちょっともう時間がなくなっているんで、迫っています。制作進行が演出になるメリット。演出さんになる方法って今、作画の人から演出になるっていう方が増えてきていて、なかなか制作上がりの演出さんって、少ないわけじゃないんですけど、あまりフューチャーされなくなってきました。

でも実は、制作進行の演出になる人ってすごくメリットがあって、それは何か。まず、新人の制作進行がついたとしても、実は、作打ちで作業を先回りすることができるとですね。つまり、自分の経験値が上がる。だから、この進行さん、ちょっとあれだなんて思ったら「じゃあこれどうだったの？」って先に聞くことができますね。で、結局それって自分に返ってきて、自分の作品のクオリティ上げることに直結するんです。

で、これって新人教育していると、実はすごく分かりやすいんですね。なので、そういった意味でいうと、制作進行からの演出さんって、こういうのは得意ですね。あと、制作進行時代のスタッフのコミュニケーション。コネクションですね。が、できている。先ほど言った通り、制作進行時代に原画をお願いした原画さんっていうのが、演出になったときに、すみません、ちょっと初演出なんでやってくださいっていう形でお願いすることもできますし、そもそも、そこら辺とのコネクションって作画さんから上がる方よりも、かなりのコネクションが多い形で演出になることができます。

それから、各セクションの作業領域と、作業スペックを把握できる。先ほど言った、各セクションに仕事をお願いすることは誰でもできる。でも、スケジュールに合わせてどれだけやれるかっていうのは、進行のほうが分かっています。そもそも3日でこれやってくれ、1日でこれやってくれっていうのは無理だなんて思えば、じゃあもう、今回はこれはなしにして、その代わり、このカットだけはこういうことをしてくださいという、制作進行としての経験値から来る戦略。スケジュールに合わせたクオリティの見方っていうのは、進行上がりのほうが得意です。

あと、会話コミュニケーションスキル、毎日話してる仕事ですので、これが打ち合わせだったり、そもそものその場に居る演出さんや作監さん、進行たちとのコミュニケーション取るのが上手になってくるといことになります。

というわけで、後輩教育の部分を最後話していきます。自分の作業領域を想定する必要がある。これ、申した通りです。あと、後輩教育は1年、3年後の自分のステップに。これも先ほど申した通り、自分の仕事のキャバを広げるには、新人を教育してください。で、座学と実践がある。この内容も先ほど申した通りでございます。

で、実践は自分で教えることもあるけども、今、僕はそういうふうになっているんですけども、後輩の新人に指導、教育することも望ましい。これは上から目線ということではなくて、僕自身がもう、現場の仕事、もうできなくなってきたんですね。作り方自体が複雑化しているし、原画さんたちも変わってきている。その中で、精神論だけ教えてもなんの意味もないんですね。

逆に、2年、3年経験値がある子に下の子を育てさせているほうが、よっぽど上手く回っていくような気がしています。で、そうすることによって、自分も座学のほうを受け持って教えるっていうやり方をしている、そういうほうが、実は相乗効果、組織としての相乗効果が上がりやすいなっていう経験です。

あと、他人に教えることで、自分の仕事内容を振り返って整理することができるようになる。結構、言葉で教えるって、頭の脳みその別の部分が動いてですね、結構自分の仕事を客観的に見ることができるとですね。あと、結構、教える立場になるときれいごとを言えるんです。そもそも、遅刻をいつもしている子が「定時に来なさい」とか言ってるんですね。ほう、とか思うんですけど、でも、そういうことによって自分もまた反省することができる。

だから、教えることによって自分も実はいろいろ自分を客観的に見て、自分に教えてることもあって、そういった意味では、教えること自体が自分の客観的な視野を持つっていう、別の、何でしょう。メリットも出てくるなっていうのを感じています。

舛本 はい。一通り、僕の伝えたいことは以上になりますが、質疑応答で何かありますか。どうぞ。

B 先ほどの方と同じく、自分もCGプロダクションの人間なんですけど、最近、ちょっとアニメ会社さんともいろいろ仕事させていただいておまして、やっぱり、CGの会社とアニメの会社で相互理解、深めていく必要があるのかなというふうに感じておまして、アニメ会社さんから見て、CGの会社と仕事をする上でぶつかる壁があったりとか、一緒に仕事をする上で、こういうところをもうちょっと理解してほしいとか、そういうところがあればちょっとお伺いしたいと思うんですけど。

舛本 なるほど。これはあくまで僕の私見なので、アニメ業界全体という捉え方をしてほしくないんですけども、うちはサンジゲンさんとか、グラフィニカさんとか、いろんなCG会社さんでやせていただいているのは、まず、CG会社さん自体が今、結構ガラパゴス化してて、いろんな各社さんの特性がでている気がするんですね。

その中で一番大きいのは、ジェネラリストを育てているのか、スペシャリストを育てているのかっていう、まずこの二つの方向が違っている状況があるなと。で、これを僕らがまず理解しなきゃいけないなと思っています。で、ジェネラリストの会社、多分これ、サンジゲンさんの方法かなと思うんですけど、1人のクリエイターさんがモデルを使ってアニメーションをやります。色の効果、何でしょう。この光の表現もするし、影の付け方もするし、リタッチまでしちゃう。1人の人が全部乗っかっている。これって実は原画マンなんです。原画マンの考え方。

で、スペシャリストが考え方だと、実はCG会社さんの人ってスペシャリストの考え方がアニメのほうとちょっと違ってて、作家性を求めないスペシャリストなのかなってすごく思うんです。つまり、技巧を作る人たちっていうのは、そのスペシャリスト。で、色を、ライティングを決める人はライティングのスペシャリスト。それから、何だろう。モデリングをする人はモデリングのスペシャリスト。で、アニメイトするのはアニメイトする。

で、これによるCG会社さんになると、かっちりとした予算、かっちりとしたスケジュールがないと、余計な部分は、何でしょうね。そぎ落としちゃう感じがすごくしてて、言ってしまうと、こういうふうにしてくださいっていう、ちょっとこう、アニメ会社だと、ちょっとすごく卑怯な言い方なんですけど、ええ感じにしている言葉あるんですね。作打ちとかでよく演出さんが使うんです。

その、ええ感じにしているところは、スペシャリストのCGさんだと理解していただけない部分があるなと思って、それはジェネラリスト人のほうが、サンジゲンさんたちのほうも、クリエイターさんのほうも理解してくれる感があるんですね。で、アニメの業界って、その作家性の部分のいい感じにしてくださいとか、格好良くしてくださいっていうのが伝わっちゃうんですよ。原画さんたちとか、あとは演出さんとか、何でしょう。撮影監督さんですね。で、この言葉の伝わり具合が伝わらないっていうのはちょっと感じますね。

で、これはどちらが悪いとかそういうことではなくて、その仕事の成り立ちが全く違うので、そもそも言っても仕方ないものなんですけど、アニメーションのほうは、そういうニュアンスの作家性プラスのニュアンスを、言葉では上手く伝えられないけど、求めてしまいがちな形でできている部分があります。

で、本来これはお金に換算しなきゃいけないんだけど、ややこしいことに、ここに換算できてないのは別の問題が出てくるなと思いますけど。でも、3Dのほうに関して言えば、それができる会社さん、それを育てようとしている会社さんもあるけども、逆にスペシャリストを作って、一級の映像を作るっていう方向に向いている方もいらっしゃると思うんで、お互いだと思うんですね。アニメのほうもそういうやり方をしているけども、CGさんは、今、ガラパゴス化してるんで、これがこういうものだとも言いがたいんですけど、そういう差があるなっていう感じはしています。はい。

B ありがとうございます。

舛本 はい。他ありますか。

C お話ありがとうございます。私自身も会社で教育してるんですけど、会社の中で実際、そういう教育制度っていうのはなくて、御社でどういう、実際に座学というか、そういう新人教育っていうのをされているか教えていただきたいと思います。

舛本 あくまで、僕が独りよがりやってるっていう印象が否めないんですけど、座学については僕がやっています。で、現場はもう一人のプロデューサーがいて、ツツミという者がいるんですけど、その子に一任している状況です。で、その中で相談しながらなるんですけども、現場の教育に関しては、先輩を付けて、新人を育てていくっていうやり方を今やりはじめた状況にあります。

で、その中で座学については僕が担ってはいるんですけども、基本的に、自分が教えたいことをまずパーっと羅列するんですね。で、今、このパソコンにはあるんですけど、時間がないんであれなんですけど、細分化した表を今作っていて、それをどういうふうに教えていくっていうカリキュラムを今、2週間、平日は2週間で10日間に、1日3時間くらいのカリキュラムを組んで、僕が全部教えてるっていうやり方をしています。

ただ、本来これがいいかどうかというのはちょっと分からなくて、まだ試行錯誤っていう部分は否めないですね。ちょっと僕も、教えなきゃいけないことが先に出ていて、具体的にそれが相手に伝わっているかっていうことはちょっと認識でないような教え方をしちゃってる部分もあってですね、なかなかまだ完成はしてない感じがあります。

で、具体的なものが必要であれば、ここのパソコンに今入れているので、あとで何か要れば、言っていただければデータをお渡ししますんで大丈夫でございます。はい。こんなんでいいでしょうか。以上ですか。

小野打 ですね。はい。それじゃあお時間もありますので、質疑を終わらせていただいて、トリガー、舛本さんのお話を終わりたいと思います。制作進行の「仕事」とは？ということで、トリガー取締役の舛本さんにお話を伺いました。どうもありがとうございます。

舛本 ありがとうございます。お疲れさまでした。

小野打 それではですね、ちょっと5分おしておりますけれども、予定の20分から始めたいと思いますので、ちょっと短いですが5分間の休憩ということで、お願いを致します。トイレを使われる方は、そちらの後ろから出ていただいて、あるいは中間のドア、ここから出ても大丈夫ですが、この前方に行ってください左に行った所にトイレがございます。

それからあと、おたばこを吸いたいという方いらっしゃると思うんで、基本的にこの館内、禁煙になっています。どうしてもという方はですね、入ってこられた玄関を出て左側に、さっき見てきたんですが、灰皿はありますが、大変狭い所なので、みんなで行か

れると多分オーバーフローしてしまうと思います。
(休憩) 01:41:55~01:49:54

小野打 すみません。皆さんにせっかく10分でお戻りいただきましたが、ちょっと機材の準備が間に合っておらず、もう2、3分お待ちください。

はい。それではですね、第2部を始めて参りたいと思います。で、先ほどのトリガー、舛本さんのお話が制作進行として入って、次のステップを目指すにはどうしたら良いかというお話だったかと思いますが、きょう、3部構成になっておりますけども、制作進行のお仕事自体を第1部で。

それから、この後ですね、プロデューサーの仕事ということでお話をいただいて、最後にですね、アニメの仕事を組織するという話にしますけども、作品や会社、組織を経営していくってどういうことだろうっていう3部構成になっていて、皆さまのキャリアアップの一助になればということで企画致しました。

そしたら第2部に参りたいと思います。プロデューサーの「仕事」とは？ということで、株式会社バンダイナムコピクチャーズ、企画営業部プロデューサーで営業部長プロデューサー、樋口さんのほうからお願いしたいと思います。それでは樋口さん、あとよろしくをお願い致します。

樋口 はい。皆さま、きょうはお忙しい中どうもありがとうございます。改めまして、バンダイナムコピクチャーズの樋口といいます。どうぞよろしくお願い致します。

では、舛本さんのほうがだいたい現場の核心というか、そういったところをだいたいお話をされていたので、僕のほうはまたちょっと、プロデューサーというところでちょっとお話をできるというのかなと。自分がやってること、やってきたことの経験に踏まえた話になっていくかなと。プロデューサーも結構、一人一人、やり方というか、スタンスというか、仕事の範囲ってのもありますので、僕がやってきたこと、やってることっていう部分で経験踏まえてお話をさせていただければと思います。

ではですね、簡単に僕のプロフィールなんですけど、今年3月で37歳になりました。大学をですね、卒業して、2001年4月、サンライズのほうに入社という形で制作進行ですね。当時、サンライズの第5スタジオというスタジオに、制作進行として配属をされました。で、その第5スタジオってどんなスタジオだったのかっていうと、もともと、その第5スタジオでプロデューサーをやった方、デスクをやった方が、もともと東京ムービーからサンライズに移籍をされて、A1-ピクチャーズさんでプロデューサーをやられている方なんですけど、イワタプロデューサーという、僕の師匠でもあるんですけど、当時、第5スタジオでプロデューサーをやられていた、結構、個性的なというか、作り方というか、あとは、原作作品が結構多かったのかなと。自分が入ったときには『星界の戦旗』っていう書籍ですね。そちらからの映像化というところでやりましたし、それから映画の『犬夜叉』ですね。映画の『犬夜叉』を毎年作ってたスタジオですね。

で、僕はそこの第5スタジオから9カ月間くらいですかね。出向をして、別のスタジオで『マシンロボレスキュー』っていう、オリジナルマーチャン作品なんですけど、そちらの制作進行もやっていたという感じですね。で『犬夜叉』の、映画の『犬夜叉』の4作目をですね、作るにあたって、第5スタジオのほうからですね、招集が掛かって、『犬夜叉』の3作目ですね。3作目でチーフ進行という形でやらせてもらって、で、2004年の4月、制作デスクという形で映画の『犬夜叉』の4作目に関わったと。参加させていたんだという形になります。

で、映画の『犬夜叉』をやったあとは『星界の戦旗』のビデオシリーズがあってですね、そちらのビデオシリーズであったり、それから『かいけつゾロリ』のテレビ、それから映画ですね。そちらをやったり、それから一番長いタイトルにはなってるんですけど『銀魂』ですね。『銀魂』が始まって、スタートしていくという形で制作デスクのほうはやってましたね。

で『銀魂』の3年目で、テレビシリーズ3年目でアシスタントプロデューサーという形になって、プロデューサーへなっていくと。このときが年齢的には30、31歳くらいですね。くらいでプロデューサーをやらせていくことになるという形になります。

で、今年の4月なんですけど、ちょっと長いんでBNPっていう形にしちゃいますけど、BNPがですね、設立をして、そちらに転籍という形で、サンライズからBNP、バンダイナムコピクチャーズに転籍をしたという形になります。

で、簡単にBNPの会社の内容というか、そこをちょっとお話をさせていただくと、サンライズってのもともと大きくはハンエンド系の作品と、それからファミリー、キッズ向けのキャラクター作品ですね。こちらの、多くは2部署があって、そのハンエンドっていうのは『ガンダム』であったり、それ以外の年齢層が高い向けの作品ですね。オリジナル作品等をやっていた部署です。

で、ファミリー、キッズ向け、キャラクターワークスという部署だったんですけど、そこは、そのファミリー、キッズ向け作品ですね。例えば『アイカツ!』であったり『パトスプリッツ』。それから『銀魂』、こういったものをやっていたと。で、今年の4月にそのファミリー、キッズ関連の作品をやっていた部署、キャラクターワークス事業部という部署だったんですけど、そこが分社化という形で、サンライズの外に出て、サンライズの100パーセント子会社、サンライズグループという形で、今年の4月に設立、発足をしたという形です。

で、BNPにはですね、大きく三つ部署があります。制作、それから企画営業。それからライツプロモートですね。で、制作部はまさに制作スタジオで映像を作っていく。今、BNPは4ライン。Aスタ、Bスタ、Cスタ、Dスタ。Aスタは、これ、名前の由来でもあるんですけど、Aスタは『アイカツ!』。Bスタは『バトスピ』。で、CスタはComicっていう頭文字、原作ものをやっていく、やるスタジオということで『銀魂』。で、Dスタは今、日曜日の朝やってる『トライブクルクル』。『トラクル』という作品があって、ダンスものの作品なんですけど、ダンスもののDスタという形で4ラインあって、ここでものを作って、映像を作っています。

で、企画営業は、まさにですね、企画の立案。それから、それを成立させるための営業構築をやっています。で、更にですね、外部のプロダクションと協力をして、実際にものを作るという形で、先週の土曜日から映画公開が始まっていますが『ゾロリ』。それから今、オリジナルのショートフィルムではあるんですが、それをちょっと仕込み始めていて『ウィルコム』という作品を、直接、その制作ラインを中て持つ形ではなくて、外部の制作ラインと連携して映像を作っていくということもやっています。

で、ライツプロモートに関しては、その作られたもの、作った映像の広報、それから宣伝ですね。で、それから企画営業と連携した二次営業。映像の二次営業。こういったことをやっています。BNPとしては、主にこの三つの体制で映像を企画し、それから映像を作り、それから映像を広めて、この後ちょっと話していきますが、映像の制作費なり出資を回収していくという形で、この3部署で体制を持ってやっています。

で、ちょっと僕のところにも主なプロデュース作品を書きましたけど、こういった形で『銀魂』のテレビ。それから劇場版『銀魂』もやってますね。それから、両国国技館で『銀魂』のイベントを過去3回やってるんですけど、そちらのイベントもやってたりします。それから去年『ケロロ』。それから『ゾロリ』。で、今お話しした『ミルポン』という形で、発表されているものではこういったものをやっています。ですのでサンライズ、それからBNP含めて、僕はどっちかっていうと、オリジナル作品というよりは、原作作品が多かった、多いかなというところと、ハイターゲット、ハイエンド作品というよりは、ファミリー、キッズ向け作品が多いかな

と。こういった、僕のやってきたこと、やってることのプロフィールとなります。

では、続いて、今回のお話させていただく内容として、事前に資料でも発表されてたのかな。こういった形ですね。制作進行からステップアップして、プロデューサーに進んだときに、制作進行、制作デスクの仕事からどのように仕事の範囲が広がったかと。それから、プロデューサーになったときに、新しく学ぶ必要があったこと。それから、制作現場とビジネス領域の中でプロデューサーは戦っていくことになるんですけど、そこでの、活かした制作進行としての経験という形をちょっと中心にお話できればと思います。

ではですね、続いて、制作進行、制作デスクといったところで、だいぶ本当に、先ほど舩本さんが現場の核心の部分をお話いただいたので、なんとなく僕がこんなことを考えながらというか、こんな気持ちでやってたっていうところも含めてなんですけど、制作進行を僕は3年やりました。3年やった中で、舩本さんもおっしゃられてた話数を管理するっていう部分でのスケジュール、クオリティ、予算、この三つですね。この三つは非常に制作として重要な要でありますので、ここが日々、格闘してましたね。

それから、各セクションとの調整という形で、アニメーション、ご存じの通り、分業作業という形でその各セクションを円滑につないでいくというところでの横の調整というのを非常に意識してやっていました。で、それからスタッフィング、チームワークの構築の楽しさっていう部分でいくと、最初、自分が制作進行をやらせてもらったときに、当然ですけど、アニメーターさんのパイプを含めて、全然まだ薄いので、制作デスクからいろいろアニメーターさんの手配とかをですね、してもらって、ローテーションとして回していたわけなんですけど、僕はですね、結構そういった意味でも作画グロスっていうよりはバラハンが多かったんで、そういったデスクからいただくアニメーターさんであったり、あとは、徐々に自分でですね、飛び込み営業含めてなんですけど、アニメーターさんを自分で確保していったと。

それから、その飛び込み営業、各所電話して飛び込み営業っていうのもそうですし、一緒にお仕事させていただいたアニメーターさんの横のつながり。横のつながりからご紹介いただいたりといった形で、自分で徐々にデスクからアニメーターさんを手配してもらって、借りるんじゃないで、自分がスタッフィングをして映像作りとしてやっていくと。で、自分でやっぱりスタッフィングして、それが映像になっていく過程って、ものすごくやりがいというか、自分はそこにすごく興奮したというか、やりがいを持ってやっていましたね。で、そういった意味でのチームワークの構築じゃないですけど、これもこの後ちょっとお話ししますが、制作進行のときにお世話になったアニメーターさんと引き続き今、お仕事ができています。アニメーターさん、その制作進行のときに僕がお世話になったアニメーターさんは、キャラクターデザイナーになったり、作画監督になっていたり、ディレクターになっていたりという方たちもいて、そういった人たちと、当時、進行時代知り合って、仕事して、チームワークを築いて、今でもそうやってお仕事ができるといった部分では、非常に今、自分としても進行やって楽しかったなというふうな思い出がありますね。

で、制作進行、全体的にやって、その最前線っていう管理っていう部分で、つまり、制作進行ってプレイヤーなのかなと思っていて、同じアニメーターさんとかと同じ競技場に出て、一緒にそのプレイをする。そういった制作進行って、自分が思うにプレイヤーなのかなというふうに思っています。そういう意識で、今振り返ればそういう意識でした。

で、続いてデスク時代なんですけど、デスクはですね、僕は4年間、デスクのほうをやらせてもらいました。劇場作品もやりましたし、テレビシリーズもやりましたし、ビデオ作品もやりました。で、そういった意味で、制作進行とは違ってですね、話数でというよりはシリーズ全体を管理する。ただ、そのシリーズ全体を管理するということでも、スケジュール、クオリティ、予算、この三つっていうのは進行時代と根本的には変わらないということですね。

で、制作デスクとしてはプロデューサーや監督の作品と組んで、各話でのスタッフィング。アニメーターさんもそうですし、演出さん、作監さん、こういったスタッフィング。それから、5班体制にするのか、6班体制にするのか、7班体制にするのか、班構成の構築。それから、グロス。先入れですね。グロスさんのやりとり、調整という形で、デスク時代はそういった形でやっていたと。

制作進行が一つ、横の調整、各セクションとの調整、横の調整ということできると、デスクのときはそこから更に縦の調整というか、メインスタッフと各話スタッフとの調整であったり、それから制作スタッフ、上にはプロデューサーがいてという形で、その、制作進行のときの横の調整プラス、縦の調整、まさに中間管理職というか、管理職ですね。という形は意識したというか、やっていましたね。

そこに書いてある通り、制作進行とプロデューサーとの共同作業。で、制作進行が一つ、プレイヤーだとしたら、デスクはマネージャーなのかなというふうに思っています。シリーズ全体を管理する中で、各話ごとの内容が重かったり、予算含めてしのぎどころを、頑張らなきゃいけないところってすごくある中で、でも、それを毎週、毎週やる戦力、体力、予算がないのも事実ですので、そこも、そういった話数もあれば、逆にチームを整えるには話数があつたというところでの、全体を通しての最適化。マネージャーですね。

で、特に『銀魂』は最初、今、2005年のイベント映像からすると今年10年なんですけど、本当に長くて、最初はテレビシリーズ、4年間休みなく走ったんですね。で、201本、平年作りましたけど、やっぱりその201本をですね、最適化する。最適化していく。それはやっぱり、ワンクール作品とまた違った難しさというか、やりがいというか、そういうところもあるのかもしれないですね。

では、プロデューサーですね。プロデューサーとしてなんですけど、自分、その進行とデスク、それからプレイヤーとやらせてもらって、一つ単語で言う、進行がプレイヤー、デスクがマネージャー、それからプロデューサーがリーダーっていうことなのかなと思っていて、で、進行からですね、デスクになったときには、やり方の違いというか、そこに戸惑ったり、それから、言ってしまうと怖かったんですね。

そういうところもあって、最初、本当に戸惑いと、怖さっていうのでデスクを始めたんですけど、プロデューサーはですね、結構またデスクとは違って、正直、プロデューサー、最初にやらせてもらったときに、分からない、純粋に分からないことが多すぎて、で、更に何が分からないのか分からないくらいな感じで、結構、進行からデスク、それからデスクからプロデューサーってなったときに、結構、デスクからプロデューサーになったときは意識というか、そこは非常に自分的に苦労したなというふうには思っています。で、具体的に言う、プロデューサーとしてちょっと書いてみたんですけど、一つはその作品を管理するっていうことで、作品の方向性、メインスタッフィングの選定。さっきのビジョンを示すリーダーというふうに書きましたけど、作品のですね、その方向性をどう考えていくのかというのは、非常にプロデューサーとしてちゃんと考えていかなくちゃいけないのかなと。

例えばネットですね。『銀魂』で言うと、『銀魂』って最初ですね、スタッフィングのときには『こち亀』の監督をやられていた高松信司さんという方がいて、で、高松信司さんが監督と。『こち亀』でのあいう作風もあって、ちょっと『銀魂』はそういった意味でも高松さんは非常にいいのかなというところもあって、高松さんの監督という形でお願いをさせていただいたと。

で、そこから高松さんもよく話をしてたんですけど、アニメでバラエティ番組を作るといって、アニメ作品ではなくて、アニメ番組作りだということをよく一緒に話をしていた、作品の方向性としてはですね、そういった、夕方、スタートは夜7時からだったんですね。夜7時からゴールデンでスタートして、2クールで枠移動で夕方6時になるんですけど、そういった番組の、作品の方向性というところは当時、すごくお話をしていたなというふうに思います。

で、一つ作品の内容面でのトライアングルというか、監督と、それから脚本、デザイナーのトライアングルだと思っていて、脚本をですね、原作の特権というか、そういったものを表現が長けてるのではないかとということでの、大和屋暁さんのほうでお願いを

させていただいて、で、キャラクターデザイナーですね。キャラクターデザイナーはちょっといろいろ、当時考えてはいたんですけど、結果的に竹内進二さんという方をお願いをして、で、竹内さんがですね、僕が進行時代にお世話になったアニメーターさんで、で、とにかく似せること。キャラクター、その原作なり、キャラ表なりに似せることがものすごく長けてた人で、で、かつ、手が早かったんですね。すごく。

で、もともと『銀魂』って長期、1年を見据えた長期タイトルになるぞっていうところは情報としてもあったので、まずこの監督、脚本、デザイナー。ここをちゃんと、作品に合っているというところと、それから安定制作という形で、手が早いことっていうのをメインスタッフィングとしてすごく意識していたなというふうに、当時思います。で、そういった意味では、非常に『銀魂』はですね、スケジュールは非常に良いほうで、どうしても最後は原作との追いつけ。要するに、オリジナルエピソードを挟んだり、それから、ちょっと脚本のボリュームですね。そこをちょっと詰め込み型から、少し進めていくようなそういう作業もやっていて、なんとかスケジュールっていうところでは安定をさせていくということで、作品の方向性やメインスタッフィングの選定っていう形ではやっていました。

で、プロデューサーとして予算の策定ですね。予算があって、その予算をどうやって分配していくかということもプロデューサーとして非常に大きな役割、仕事かなと思います。それから、クリエイター契約の締結。サンライズ、BNP共にクリエイターさんですね、契約書を交わしたりするんですけど、一つ、プロデューサーとして契約書は読めたほうがいいし、触れなきゃいけないものかなというふうに思っています。

僕の経験であったんですけど、僕はやっぱりこら辺がですね、全く意識が、新人プロデューサーとして意識が低くて、なかなかクリエイター契約までの意識というか、配慮が回らなくて、結果、作品が完成間近とか、完成してトラブルになるみたいな、そういうことも経験としてあったので、最初は、お仕事を発注する前段階でちゃんと取り決めをしていくっていうのは常識的なことなのかもしれないですけど、そういったこともプロデューサーとしては大事なかなというふうに思います。

で、プロデューサーとしては脚本開発は非常に重要なところで、オリジナル、それから原作作品共にですね、どういう話にするかと。それから、先ほどもお話しした脚本の原作を、仮に、結構『銀魂』はズレこむんですけど、原作2本分とか、2.5本分をうちの脚本に突っ込むと。そういうところでテンポであったり、お客さんを飽きさせないような脚本開発というところでの、この脚本開発は非常にプロデューサーとしては大事なかなというふうに思います。

で、それから音響ですけど、こども非常に役者さん、声優さんがですね、一つ、作品に対する付加価値の一つであることは間違いないので、ここの音響部分もちゃんと管理をし、それからビデオ編集、納品の手配ですね。で、納品に関しては、やっぱり向こうに、テレビ作品であれば局さんがいますし、OVAであればビデオメーカーさんがいますので、その納品の、どこのタイミングで納品をしていくかという部分では、現場とそれから納品先と、非常に難しい、厳しい調整がありますね。

で、一つプロデューサーとしては、お父さんが例えば、チームで言うならお父さんがプロデューサー。お母さんが制作デスクっていう形で、制作デスクとのその共同作業でどういった現場を作っていくか。どういったものづくりをしていくかっていうのを、非常に濃く打ち合わせをして、制作デスクと意識を共に合わせるということ、作品を制作する上で非常に重要なことというふうに思います。それから、プロジェクトを立案、管理するっていう部分なんですけど、これもちょっと、僕のご一緒した監督で、非常に、この作品をどう運用していくのかとか、どう商売していくのかっていう、結構プロデューサー、監督ではあるんですけど、プロデューサー的な感覚も持たれてる監督さんがいて、その方とガッツリやらせてもらったときに、自分として答えられないとか、分からないとか、ちゃんとプロデューサーとして監督と正面向き合えないとか、それは自分の本当に経験値であったり、知識不足などころは非常にあったんですけど、そういう意味でもですね、プロデューサーとして商売を知るっていうことはですね、非常にクリエイターに対して、作品制作に携わる人たちに対して、プロデューサーとして正面向き合ってやっていく中で、作ったもの、作られたものがどうやって運用されていくのか。それから、そもそも作るにあたってどういう動きがあったのかというのは、プロデューサーとして学ぶ必要があるなというふうに思いましたんで、一つ、作品を制作、管理するっていうところと、プロジェクトを立案、管理するっていうところは両輪だと思っています。

で、一つプロジェクトを立案、管理するっていう分でいくと、まず企画の立案ですね。で、企画の立案もオリジナル、原作もの含めていろんな、それぞれ企画の芽が出る状況、状態っていうのは違いますので、そのときどきによって企画を上手く立案をしていくと。で、それに対してですね、収支シミュレーションですね。言ってしまうと、幾らお金が出て行って、幾らお金が入ってくるのかという収支シミュレーションも策定をしないとイケません。

言ってしまうと、入ってくるお金に対して出て行くお金が多いと、それはプロジェクトとして赤字ということになりますので、出て行くお金。この出て行くお金っていうのは主に制作費ですね。で、プロダクションとしては出て行くお金イコール、制作費っていう形になりますが、その制作費に対して、どういったお金が外から入ってくるのかというのは、収支シミュレーションをやります。

その制作予算の策定もそうですし、収支シミュレーションっていう分でいくと、作った映像を各所運用をして、そのロイヤリティ収入が入ってくるわけですが、そういった二次利用ですね。二次利用の部分も計算して、収支シミュレーションを策定すると。

で、じゃあ、その制作費と、出て行くお金と、入ってくるお金が、赤字は良くないんですけど、それがじゃあトントンでいいかっていうと、それもやっぱり、ちょっと会社経営としては違うところがあって、当然、トントンだと次の新しい作品の運転資金とか、そういうものにも関わってきますし、それから、ひょっとしたら赤字の作品というのもありますので、そういった会社経営、会社全体としては、トントンでいいかという決してそういうことではないのかなというふうに思います。

で、それによって、おのずと制作予算の分母がはじき出される、導き出されていくという形になります。ですので、ここの収支のシミュレーションっていうのは大事なかなと思いますね。

で、それからプロデューサーとしてですね、製作委員会の組成、それから製作委員会同士での契約の締結っていうのも非常に、知っておいて損はないかなというふうに思います。で、製作委員会としては、下に米印で書きましたけど、こういった形で数社が集まって、出資をしあって、作品を制作。衣付きの制作と、衣なしの制作がありますけど、衣付きの制作はいわば、お金を出す側から見た制作ですね。で、衣なしの制作っていうのは、ものを作っていく制作というところで、製作委員会とは、作品を制作して回収する段階だと。

例としては、原作作品ではれば出版社さんが出資することもあるでしょうし、局代理店さん、それからビデオ、音楽、玩具系のメーカーさんなどが出資者に名を連ねるという形になります。で、ここのところで、あともう一つ。二次利用、資金回収ですね。映像を制作をして、それをどう運用して資金を回収していくかということも、プロデューサーとしては見ておかなきゃいけないなと。で、二次利用としては下の米印に書きましたけど、主にDVD、パッケージソフトですね。パッケージソフトであったり、それからキャラクター商品の販売、ゲーム。最近、やっぱり毎週のようにいろんな作品やってますけどイベントですね。イベントでの回収であったり、それから番組販売。それから、今こども非常に大きな収益に化けつつありますが、海外販売というところで、こういったところで資金回収をしていくと。

で、本当に作品を管理する、プロジェクトを立案、管理するということで、本当にプロジェクトリーダーっていうか、そのリー

ダーとしてビジョンを示していくというのが非常にプロデューサーとして大事な点。それは、制作現場に対してビジョンを示す。それから、プロジェクトリーダーという気持ちを持って、製作委員会に対してもビジョンを示すっていうのはプロデューサーとして大事な点ではと。

で、そういった中で、クリエイターやですね、制作スタッフ。それからビジネスパートナーとの信頼関係のもと、作品がですね、ヒットすると、非常にですね、大きなやりがいになっていくというのがプロデューサーの仕事、魅力かなというふうに思います。

じゃあ続いて、今お話ししたことを簡単に四つ、こうやって短い単語で書いていくと、企画、立案。それから営業資金集め。それから制作、資金回収という形で、プロデューサーの主な仕事としては、この4本柱が主になってきます。で、さすがにプロデューサーもですね、1日24時間しかないし、体も一つしかないの、1人ですね、全部やっていくっていうのはなかなか大変なこともあって、社内ですね、連携して、それこそBNPでいうと、ここの3部署ですね。3部署がそれぞれ連携して、この四つの工程を行ったらい。

それから社外ですね。メーカーさんとか、他、そういった方々と連携して、この四つのミッションをクリアしていくという形になっています。はい。で、プロデューサーとして新しく学ぶ必要があったこと。さっきちょっとお話ししましたが、進行からデスクより、自分はデスクからプロデューサーになったとき、本当に分からないことだらけで、すごく苦労したというか、失敗だらけだったんですけど、そこでやっぱり、プロデューサーとして学ぶ必要があった、学んだことっていう分、作品であったり、クリエイター、それから制作スタッフとの関係。

本当に、大元の所から作品をプロデューサーが握っていきますので、本当にこう、全スタッフが気持ちを、もしくは考えを一つにできるようにビジョンを示すと。これ、さっき言いましたが、作品の方向性であったり、制作体制もそうですし、プロデューサーはビジョンを示すこと。これが非常に大事な点。で、それがすなわち、プロデューサーとしてのものづくり。

プロデューサーはそれこそ、アニメーターさんの1件、1件で行って回収するということもできないので、そういう制作進行、それから、それを束ねる制作デスクと共有するビジョンを示す。そういった人たちが迷うことなく業務に当たることができる。それが、プロデューサーとしてのものづくりかなというふうに思っています。

で、さっきも言いましたが、監督とプロデューサーは二人三脚で一緒に走っていくことになるわけですけど、その監督のですね、いろんな質問。それから、他、メインスタッフの質問、アニメーター、各話の質問に対して、やっぱり僕はこう、何ができて、何ができないのか。で、それには理由があって、その理由は何なのかっていうのをやっぱり知りたかったんですね。で、それを知っている、知るからこそ、そういった人々と正面から向き合えるのかなという部分で、本当に作品の根幹を握るわけですから。プロデューサーは。プロデューサーとしてそういった知識、経験をちゃんと自分の哲学であったり、血肉としてですね、真正面から作品に関わる。作品に携わる人々と向き合うということも非常に大事な点というふうに思います。

で、それからクリエイターの発掘、育成ですが『銀魂』もですね、監督が3人、今3代目ですね。今、3代目の監督なんですけど、2代目、3代目と、もともと『銀魂』班で演出をやった人。2代目の監督が『銀魂』で各話演出をずっとやっていて、そこから2代目の監督に抜擢したんですが、その意図としては、まずその作品をね、『銀魂』っていう作品を熟知しているっていうこともそうなんですけど、作家性だけではやっぱり監督って難しいところがあって、やっぱり同時にスケジュールであったり、予算感覚も監督が持っていないといけないかなと。

作家性とそのスケジュール、予算管理。プレイヤーであり、マネージャーであり、リーダーでありっていうところで監督も非常に大変だと思うんですけど、そういった意味で、2代目の監督、藤田さんはですね、非常に深く、演出時代にそういった部分が見られたと。言ってしまうと、彼が担当した話数は1本も赤字がなかったんですね。赤字が出る話数がなかった。それはね、話数の重い、軽いとか、そういうローテーションの問題もあるかもしれないですけど、非常にそういったバランス感覚に優れていた。それから『銀魂』っていう作品を当然熟知していた。

で、もう一つはやっぱりこう、チームの組成として内部からそうやって抜擢される、抜擢するっていうことが、チーム全体の士気を高めるんじゃないかというふうにも思ったんですね。それこそ『銀魂』チームの外から監督を抜擢をするっていうやり方も、選択肢としては全然ある中で、で、その藤田さんがそのとき初監督だったので、非常にそういうリスクもあったはずなんですけど、その内部からですね、そうやって出すことによって、チーム全体が士気が上がるというか、鼓舞されるんではということも考えた上でのスタッフィングでした。

で、初代の監督の高松さんは、監修という形に引き続き、チームに残ってもらいました。理由としては、藤田監督の育成。それから、プロデューサーとして、先程申し上げた通り、製作委員会といろいろ向き合っていく中で、正直、高松さん、百戦錬磨の監督なので、高松さんのお名前も価値というか、そういうところもプロジェクトビジョンとしては、それは、別にその製作委員会だけではなくて、お客さんに対しての安心感ですね。そういった意味でも、高松さんを監修プラス、録音演出かな。で、音響部分もお願いをしたと。で、この4月からのシリーズ、3代目の監督なんですけど、この3代目の監督は元アニメーターで、僕がこちらの方が、僕が制作進行のときに、当時、マッドハウスさんを中心にフリーランスで活動されていて、で、その方はサンライズの、映画の『犬夜叉』だったと思うんですけど、映画の『犬夜叉』で飛び込み営業かけていく中で、アニメーターさんに対して営業かけていく中で、彼女と接点ができ、3代目の監督、女性なんですけど、その映画の『犬夜叉』で知り合って、そこからサンライズのお仕事もしてもらうようになって、で、今回、3代目の監督として抜擢をさせていただいたと。

これも、先ほどの2代目監督藤田さんと同じく初監督ではあるので、監修に今度は2代目監督の藤田さんを据えて、それから、音響監督っていう形で初代監督の高松さんを据えて、3代目の監督のバックアップ。それから、現場的なバックアップですね。現場的なバックアップと、それからお客さん、ファンに対しての安心感、信頼感っていうか、高松さんと藤田くんがプロジェクトに残っているというところでのお客さんに対する安心感という、制作現場、それからそういったお客さん、ファン、ニーズ、そういったものを常に両輪としてプロテクトして、考えていかないといけないというふうに思う。

で、同じくそのプロジェクトとの関係で、製作委員会との向き合いであったり、あとは、プロジェクトを広げていけるかどうか。本当にアニメーションって、作る、それからテレビに掛けるにあたって、作るっていう部分では本当に、純粋に制作費が出てきますし、それからテレビに掛けるっていうことは、その番組枠を買い取りますから、その枠を支えている提供スポンサーがいて、その提供スポンサーにも負担を強いるんですね。ですんで、プロジェクトをですね、われわれが制作したプロジェクトをいかに広げていくか。そうしないと、われわれ製作委員会もそうだし、提供スポンサーも赤字になってしまうと。そうすると、プロジェクトの存続が難しくなるところで、プロジェクトを広げていけるかどうか。

そのために、まずは全力で面白い、いいものを作ります。そこからどうやってプロジェクトとしていけるかどうか。さっき、二次利用の一例として、パッケージ化であったり、それから最近、やはりイベントであったり、それから海外での展開だったりということを見据えて、プロジェクトをいかに広げていけるかどうかということにも、プロデューサーとして、ここは学んでいかないとはいえないっていうか、学んだところですね。

プロジェクトを広げていけるかどうかに関しては、本当にもう市場であったり、顧客ニーズがそもそも、そのね、市場、顧客ニ

ズに対して、ちゃんとそこに向いた作品になってるかどうか。ですんで、企画、立案のときにですね、市場出会ったり、顧客ニーズがどこにあるのか。それは収支シミュレーションを策定するときに、検討に検討を重ねるわけですけど、作品としてニーズがあるかどうか。そして、プロジェクトを広げて、ちゃんと資金が回収できるかどうか。ここもプロデューサーとして、さっきも言ったように、1人のプロデューサーで全部をやっていくっていうのは難しいところもあるんですけど、でも、からくりであったり、仕組みを知っておいたほうが、さっきも言ったように作品に対して真正面から向き合うことになる。それは、ひいてはクリエイターであったり、制作スタッフと真正面から向き合うことができるため、知識、知恵というところで知っておいたほうがいいかなというふうに思います。

で、それからプロデューサーとして、さっきのビジョンと似てくる所ではあるんですけど、常にアイデアマンというか、いろいろね、内容面であったり、ビジネス面であったり、いろんな提案というか、先方からあって、で、そこに対して逆にこうしてみたらどうだろうとか、更にこれを付け加えてみてはどうだろうとか、そういった、もしくはそのアイデアが、いただいたアイデアが駄目だったときに代替案も含めて、常にアイデアマンであるという姿勢は大事かなと思います。相手から言われて、例えばこうしたらどうでしょうとか、その例えばっていうのが出てくるのが大事なのかなというふうに思います。

で、続いて、プロデューサーに求められることとしては、簡単にこの三つをちょっと書いてみたんですけど、まずは、審美眼というか、その企画であったり、スタッフティング、キャスティングであったり、クリエイティビティに対してそれが良いのか、どうなのか。で、その良い理由は何なのか。駄目な理由は何なのか。この、一つ、審美眼っていうのはあったほうがいいのかというふうに思います。

で、それと、情報と知識、経験値ですね。情報としては本当に、今のそのトレンドであったり、知識としてはそういったビジネスであったり、契約であったり、それから一番は実体験というか、プロデューサーの、新人のプロデューサー、1年目のプロデューサーって本当に大変だと思うんですけど、いろんなですね、失敗をすることもあったり、ひどく怒られることもあったりしつつもですね、それをちゃんと自分の血肉としていく。自分の一つ、哲学としていけるような、そういった実体験、経験値を積んでいけるといいかなと思います。

で、その失敗とか怒られたことに対して、ちゃんと反省というか、そういった自己反省ですよ。それはやっぱり大事かなと。相手の非をあげつらったり、逆恨みするっていうよりは、自分に何が足りなかったのかというのを常に反復していくことが、そういう姿勢じゃないと、材料があるにしても血肉にならないという形だと思います。で、それから先ほども申し上げた、プロジェクトの責任者であるという姿勢。これは、自分たちで企画をして、自分たちで資金を集めて、自分たちで制作、回収をしていかないといけないわけですから、プロジェクトの責任者であるという姿勢は非常に大事であると。それは、制作現場に対してのビジネスをしているというふうに思います。

で、プロデューサーに求められる素養って書いてあったんですけど、純粹にこう、自分が憧れるというか、こういうことがあると非常にいいよなというのをちょっと書いてみました。まずは本当に、さっきのビジョンが示せるかどうか。リーダーシップですよ。が、取れる人が非常にいいかなと思います。言ってしまうと、きっかけを与えてですね、人々を動かしていく。根本にあるのはプロデューサーなので、で、更にそれをまとめ上げていくというのがプロデューサーだと思いますので、こういったリーダーシップが取れる人はいいかなと。で、プラス、人徳って書いてあるんですけど、人徳なのか、愛嬌なのか、そういったところも非常に必要かなと思います。本当にプロデューサーって多くの人と関わるし、言ってしまうと、本当にね、いわゆる制作って、自分で絵を描けるわけじゃないし、自分でディレクションできるわけじゃないし、やっぱり、もともと多くの人のですね、協力というか、そういったものが非常に必要不可欠なセクションでし、それはビジネスサイドにしてもやっぱり非常にいろんな協力を得なくてはいけないという中で、仮にそういった支えて、周りが支えてくれるような人徳とか、そういった愛嬌があるといいよなっていうのは、個人的には思う所があって、自分、原作作品がちょっと多いっていう話を冒頭しましたけど『かいけつゾロリ』のですね、原作者、原ゆたか先生。それから『ケロロ軍曹』の原作者、吉崎観音先生。それから『銀魂』の原作者、空知英秋先生。

このお三方とがずっと仕事をしてるんですけど『かいけつゾロリ』は今年28年目。で『ケロロ軍曹』は今年16年になるかな。で『銀魂』は今年、原作が12年くらいになると思うんですけど、やっぱり長期連載の作家さんたちで、で、そういう人たちと直接お仕事をしたり、それから担当編集さんの話を聞いたりしても、やっぱりすごく愛されるキャラというか、支えたいなっちゃうようなキャラクターの持ち主たちで、それが愛嬌なのか、人徳なのか。やっぱり、漫画家を編集者が支える。で、その編集者もその漫画家をやっぱり好きになれないと、やっぱり支えられないというか、そういう気持ちか、あったほうが支えるときにも力が入るでしょうし、そういった上に立つ人間、制作もそうですけど、上に立つ人間としてそういった人徳や愛嬌みたいながあると良いかなと思いますね。

で、それから繰り返し言ってますけど、責任感というのは非常に大事です。で、あとは制作進行のときから非常に重要ですけど、コミュニケーション能力ですね。プロデューサーって唯一全てのセクションと話ができると思います。それは、制作現場一人一人に対してそうだし、ビジネス側の人もそうだし、唯一、全てのセクションと話ができるのがプロデューサーだと。ならば、やはり意思疎通ができる力というか、コミュニケーションは必要かなと。その制作進行をやられてる方、制作デスク、プロデューサーをやられてる方、多くのね、クリエイターさんと日々お付き合いをされていると思うんですけど、クリエイターさんもね、一人一人、本当に個性がある人だし、その一人一人のクリエイターさんに対して、われわれも開ける引き出しを変えていかなきゃいけない。

AさんとBさんという、クリエイターさんに対して同じスタンスで、言ってもいい、大丈夫なときと、言っちゃいけないときもあるし、やっぱり、制作進行としてそういったコミュニケーションの引き出しの多くもそう、それからどの引き出し開けるかのセンスっていうのは、制作マンにとってあって良いものかなというふうに思います。

で、それから分析、判断、決断力がある人というふうに書きましたけど、本当に唯一のセクションと話ができるがゆえに、すべての情報が集まってくるのがプロデューサーなんですね。本当に各セクションからトラブルの報告もあれば、それはいいことの報告もあるし、いろんな情報が集まってくるのがプロデューサーですので、この集まってきた情報に対して、何が良いのか、悪いのか。それを分析、そこから判断、決断すると。一緒にやってくれてる監督とも話をしたときに言ってたんですけど、みんな正解を言っていると。例えばチームの中で、10人いたら10人正解を言っていると。ただ、監督、プロデューサーとして、その正解の中からどれか一つを選ばなきゃいけない。

その正解と悪いものが明確にあるのであればもっと楽なのかもしれないですけど、みんな、作品にとって何が良いのか、プロジェクトにとって何が良いのか、みんな、正解、ある一面の正解を言ってるのは間違い。ただ、その正解の中から何かをチョイスをしなきゃいけないのが、監督とプロデューサーの難しいところでもあります。責任の重さでもあるというのは思います。

で、情報量はそういった形で多いので、自分もちょっとなかなか追いつかないんですけど、処理スピードですね。結構、近年、電話の数がなんか減った気はするんですけど、メールの数とかすごくやっぱり多くて、で、その一つ一つのやっぱり情報が急な対応を迫られるものもあるし、これは若干、優先順位としては後に回そうっていうそういう判断をして、そういった早い処理スピード、判断、決断ですよ。そういう処理スピードも独自に求められるというのも、これもプロデューサーにあって非常にいいかなと思います。

す。

で、それから調整、忍耐力というところで書きましたが、非常にビジョンを示してですね、一つの目標、目的にみんなを向かわせていく中で、いろんなやっぱりトラブルであったり、うまくいかないことっていうのはやっぱり日常茶飯時にあって、そこに対してのですね、やっぱり調整であったり、忍耐、粘り強さっていうのは非常に必要なこと。特に、プロデューサーとして『銀魂』っていう作品の性質上もあるかもしれないんですけど、やっぱり監督がやりたいことと、放送できるものっていうところで、結構ギリギリの調整もしなきゃいけないし、監督のね、そういう気持ちとか、思っているものも十分に分かるし。でも、放送する側の意見も分かるし。

そういった意味でも、さっき中盤で言いましたが、何ができて、何ができないのか。で、できることには理由があるし、できないことにも理由がある。それもやっぱりプロデューサーとして知っておかないと、こういった調整ごとであったり、忍耐、粘り強さにはそういったものも必要というふうに思います。ざっくり、プロデューサーに求められること、自分の憧れに近いものもあるんですけど、こういったものがあると非常にいいんだらうなというのをちょっと書いてみました。

で、続いては、制作進行での経験というところなんですけど、自分は制作進行を経て、制作デスク、プロデューサーとなったわけなんですけど、やっぱりプロデューサー、制作デスクとして、制作進行ってもう根っこにあるもので、そこでの技術、コミュニケーション、信頼っていうのは、そのね、制作デスクになった、プロデューサーになったとしても、クリエイターさんとの付き合いは変わらないし、プロデューサーになればよりビジネスサイドの付き合いも出てくる中で、制作進行のときに学んだ、例えば技術であったり、コミュニケーションっていうのを非常に、大勢の人をまとめ上げるための交渉、調整としては非常に今、含めてやってるなど。で、それがですね、各所での一つ、信頼関係につながって、で、それがチームになっていくと。

さっきも言いましたが、制作進行のときに知り合った、一緒に仕事をしていた人が今、監督であったり、キャラクターデザイナーであったりという形で一緒にやってくれてるんですけど、そういった制作進行のときに得たコミュニティ、血肉っていうのは非常に、デスクになっても、プロデューサーになっても、非常に大事で、そうやってチームを作れる、作れないも、こういったやっぱり、まとめ上げるというか、さっきのプロデューサーの素養でも言いましたが、そういった人徳も含めて、そういうものも必要でし制作進行っていうのは非常にプロデューサー、制作デスクとして根っこにあるものなんだと。そこでの経験は本当にずっと続いていくものであるというふうに思っています。

で、同じく制作、それからクライアントに対しての説得力ですね。結構ですね、いろんなオーダーが制作、衣付きの制作をやったり、クライアントからいろんなオーダーがあるんですね。で、そこに対してですね、制作進行をやっていると、デスクをやっているとですね、やっぱり底に対して、制作クライアントに対しての一つ、絶対的な判断材料になるというか、中にはですね、やっぱり、冒頭言いましたが、そのプロデューサーもいろんなプロデューサーがいて、いろんな経験をしたプロデューサーがいて、中には当然、制作進行であったり、制作系のデスクを経験しないプロデューサー、営業系のプロデューサーも含めていたりするんですけど、制作進行をですね、経験することによって、制作クライアントに対しての絶対的な判断材料になると。できないことに対しての一つ、それからできることへの提案というのが制作クライアントに対してできていくのではないかと。

さっきの話ですけど、やっぱり制作進行としてね、技術をそこで学んでいく。で、本当に僕が15年前、制作進行として入ったときより、今さっき、舩本さんもおっしゃってたような、制作工程が複雑化してますし、一番入ったとき、まだセルの時代だったんですけど、ちょうどセルからデジタルの過渡期で、やっぱりデジタルになってやれることが、やれる映像表現が増えたことに対するいろんな制作工程の複雑化。われわれが経験したことないような作り方含めて経験することもあるでしょうし、そういった制作進行としての技術っていうのは、制作クライアントに対しての絶対的な説得力、判断材料になるというふうに思います。

ではですね、続いて、レジュメとしては最後の部分にはなるんですけど、仕事をする上でという部分にもなるんですが、常に周囲に目標となる人物を作っていく。自分がその制作進行として入ったときに、やっぱり、自分がもともとプロデューサー志望ではあったんですけど、当時のイワタプロデューサーはやっぱり、すごく目標ではありましてし、それから、イワタプロデューサーからですね、プロデューサーが、僕の上司が一回変わるんですけど、そのワカナベプロデューサーっていうんですが、彼も非常に私からしてですね、目標となる人物と。

イワタさんが本当に制作、本当に制作キャリアがすごく豊富な方なので、そういったイワタさんからたくさんの制作的なところは学ばせてもらいましたし、そのワカナベプロデューサーはですね、一度、営業も経験して、制作進行もやって、営業も経験してという、一つハイブリッドというか、そういったプロデューサーでもあって、その方からですね、非常に制作以外のことも本当に多くを学ばせてもらったという部分で、周囲にそういった目標となる人物を作っていく。

で、監督もそうなんですけど、最初の4年間、結構、映画の『犬夜叉』を作ったり、映画を作ったりしたんですけど、そこでの監督もですね、非常に目標となる人物で、非常に教養というか、知識というか、そういったものを非常に幅広い方でしてし、自分、今でも劇場版『銀魂』とか映画を作ることがありますが、映画を作る上での一つ、本当に師匠というか、お手本というか、そういった目標というか、憧れの監督でしたね。

で、それからテレビシリーズでは、同じくテレビシリーズ『銀魂』の高松信司さんは非常に、高松さんは高松さんで、テレビの作り方を教えてくれたとか、僕、映画が長かったんで、テレビシリーズの動かし方、転がし方、考え方を非常に高松さんから学ぶことが多かったですね。高松さんのもととサンライズで制作をやられてた方なので、制作出身のクリエイターという形で、非常にテレビの作り方、毎週、毎週納品していくイロハを多く教わった方です。

そういった形で、常にそうやって自分に師匠となる人物を作っていくと。で、同じくやっぱり、そのプラスアルファっていうのは非常に求めているほうがいかなというふうに思っています。自分があることをきっかけに制作、衣なしの制作から衣付きの制作も学んでいきたいというところで思いましたが、自分に今、何が足りていないのか。で、足りてないものを足していくってところで、常にプラスアルファを求めていく。制作進行は制作進行で、その制作進行の業務の中でプラスアルファを自分で考えて、求めているほうがいいと思いますし、それは制作デスクも同じ。プロデューサーも同じで、常にプラスアルファを求めていくと。

で、そうすると、制作進行から、その演出とかね、プロデューサーで進むべき道はまた違ってきますけど、制作進行から設定制作になったり、制作進行から制作デスクになったりっていうこともやっていけるでしょうし、同じく、制作デスクとしてもプラスアルファを持っていけば、そういったプロデューサーという形でやっていけるようになっていけるかなというふうには思います。ですんで、仕事をする上でこの二つっていうのは、自分は、あったほうがいかなというふうに思います。

はい。僕として、全体的にはこういった感じで、自分はそのプロデューサーをやらせてもらってきたっていうのがあって、こういうふうにいるということにもなります。少し質疑応答の時間が取れると思いますけど、何かご質問がある方、いらっしゃったら。

D CDの企画をしております。で、貴重なお話ありがとうございました。質問があるんですが、収支とかビジネスモデルの部分なんですけど、最近、DVD普及以降って、アニメーションのビジネスモデルっていわゆるディスクの販売っていうイメージがあるんです

けど、最近ですとイベントとか、あと、ネット配信、最近だとバンダイチャンネルとか、ネットフリックスとかそういったものも増えてきましたし、それらのそういったものがこれからビジネスモデルにかなり大きく影響してくるか、どうかというところをちょっと、お考えをお聞きたいなと思いました。

樋口 分かりました。もともと、20、15年、20年前で、それこそ局さんや代理店さんから制作費をまあまあいただいて、制作費内生産を行っているところが多かったと思うんですけど、それが15年とか、この製作委員会方式が主流となってですね、さっきも言いましたが、製作委員会方式としては、各社が出資しあって作品を運用する団体と。で、非常に製作委員会が主流な中で、ビデオパッケージが非常に大きな収入源、回収源となっていたんですね。

で、それがですね、いろいろなところで報道もあるかもしれないんですけど、そのビデオであったり、パッケージが非常に売れなくなってきてしまった。昨年の4月、5月、6月の実績対比で、今年の4月、5月、6月は昨年対比で70パーセントという形で、昨年より30パーセント、その4月、5月、6月、一気に市場は落ち込んでるところで、パッケージ仕様ですね。ですんで、そのパッケージが、非常に大きな収入源になっていたパッケージが売れなくなってきている実状がある。

で、要するに、パッケージで大きな収入を上げて、それが回収源となっていたわけですから、それが、そこに隠れてたというか、パッケージの収入に隠れてた、そこを隠してた問題が今、すごく吹き出していて、言ってしまうと、そのアニメビジネスも多分、今、過渡期なんだろうなと思っています。そういった製作委員会方式になって、各社、利益と権利を分かち合う中で、ビデオの売上が好調で、そこで収入を得ていた。ただ、それが崩壊をし始めてきて、そのところで隠れてた問題が今、噴出していると。

で、やっぱり今、ビデオパッケージのその売上の落ち込みっていうのは、いろいろな分析があるんですけど、一つがいろいろね、娯楽の多様化もあるでしょうし、非常にね、いろんなところにお金を使うチャンスというか、そういう機会があるので、なかなかパッケージが売れなくなってきている。で、パッケージもなんか二極化されているのかなと思うんですけど、やっぱり良いものであったり、欲しいものは、どんなに高単価であっても売れたりするんですね。で、それが全くニーズ、顧客ニーズがないって判断されちゃうと、本当にパッケージって売れない。だから本当に、出る作品と、出ない作品が顕著化してるなというふうに思います。

で、さっきアニメビジネス、過渡期って言いましたが、一つ、いろいろパッケージが落ちてきている中で、今、各社、各所もがいてるところではあるんですけど、それが一つとして、やっぱりイベントっていうのは大きいんじゃないかなと思います。非常に、インターネットの普及含めて、非常に個々で、個人、個人で1人での時間が多くなっていく、結果多くなっていく中で、でもああやってイベントとかで同じその時間であったり、同じ価値を共有する。そういうニーズがやっぱりあったんだと思うんですよね。

で、今、音楽業界もそうですけど、音楽業界もCDは売れない。配信等も右肩下がりになっている。そういった中で、でもライブは非常に音楽は引き続き収入源となっているという部分で、そういった、個々でいる時間が長いからこそ、そういったイベントで同じ時間、同じ価値を共有するっていうニーズがある。そこに対して今、各所でイベントが多様化されているっていうのは、そういうニーズに合わせてイベントを作っている。

で、もう一つやっぱり、海外になると思います。今、非常に海外が好調ですので、特に中国が好調と。それから、北米はちょっとまだ苦戦をしているようですが、ヨーロッパも盛り上がりつつあるという中で、海外で作品を運用していく。国内で、何作品かやっぱり数字見ても思うんですけど、国内で、例えばパッケージが出てなくても、海外で、高い値段で海外で番組が売れるという現象も起きていますので、今後はですね、DVD、パッケージに変わるそういったイベントであったり、海外であったりというのは求めて行ったほうがいいかなと思います。

ただこれもね、いつかはじけるかもしれないですし、やっぱり常に、当然ビジネスなんで、いろんな人がいろんなアイデア出してやっていくんだらうなというふうには思います。現状としては今、そういった市況感というか、状況があるということです。

小野打 いかがでしょうか。他にご質問のある方、いらっしゃいますか。

E 貴重なお話ありがとうございました。専門学校でアニメの業界を目指す人材を育てるような仕事をしておられますが、サンライズさんは、あるいはバンダイナムコピクチャーズさんと、制作として入った人間に対する研修とありますが、育成とありますが、今回のようなお話みたいなことを、実際に場を設けて行われてるような取り組みというのはあるんでしょうか。

あともう一つ、制作、大変な仕事でやはりこう、定着率がなかなか上がらないという話をよく聞くんですが、サンライズさんだったり、バンダイナムコピクチャーズさんでの実状とありますが、差し支えなければお伺いできればと思うんですけども。

樋口 はい。その人材教育っていうのに関してはですね、BNP、サンライズであったり、入社するとですね、1カ月くらいですかね。ゴールデンウィークくらい、4月入社なんですけど、ゴールデンウィークに掛けて、各制作スタジオを回って、で、そこで、各スタジオでいろいろ体験、経験をして、教えてもらったり、座学も含めてやっていると。で、それが終わると、ゴールデンウィーク明けにですね、正式に各スタジオにそれぞれ人が配属されるんですけど、配属された後は、本当に先輩の進行について最初は、最初の1、2本とかは先輩進行について回していくと。で、それが抜けていくと、自分で話数を持つようになる。で、そのときには先輩進行っていうよりは、制作デスクが3話目くらいの新人進行を強く見ていく。

で、それから、当然、1人で初めて回すにあたって、すごい作画枚数が掛かるような話数とか、バラハンはやっぱり持たせられないので、そういったローテーションの調整を行うといった形で、人材育成はやってますね。はい。

で、あとは、定着率っていう分で見ると、さっきも舛本さんがおっしゃったように、決して、うちも良くはないですね。正直言うと。やっぱり、制作現場としてのいろいろな、ものづくりとしての本当にチャレンジできるような環境でありますんで、なかなか制作進行として抱えてしまうんだろうなと。で、そこに対して、制作デスクであったり、プロデューサーのフォローですよ。そこがちゃんといけるかどうか。で、今やっぱり、制作進行の数が足りてないって各所で聞きますけど、同じくですね、やっぱり制作デスク、プロデューサーも足りてない。

要するに、制作進行の定着率が悪いわけですから、デスクプロデューサー的な人間も減ってるっていう部分で、ちょっとその教育であったり、フォローの仕方っていうのは考えていかなきゃいけないんじゃないかなというふうに思います。はい。

小野打 今の質問に対して、僕から少しいいですか。今、制作進行に入ってる社内での指導というのをお聞きしたんですが、樋口さんご自身そうだったと思うんですが、デスクになると。デスクからプロデューサーになると、それぞれ、何ていうのかな。試験ってないんですけど、ここまでやればこうなるといようなラインというか、決まりっているのはあるんでしょうか。

樋口 本当に決まりって多分ないですね。純粋に、さっきの最後のところで言いましたが、常にプラスアルファとか、こういったことを日々やっていく中で、デスクになる人間、プロデューサーになる人間、やっぱり他から推薦者が出るというか、やっぱり

推薦ですよ。それが多いですね。

例えばじゃあうちで、サンライズで3年、制作進行やったからデスクになれるとか、デスク5年やったからプロデューサーになれるとか、決してそういうこともなくて、本当に他からの推薦が多いですし、あとは、本当にそのときの会社が抱えている作品数。今やっぱり、これも舐めさん、おっしゃってましたけど、作品数が非常に多い中で、制作の数が足りてない。制作スタッフの数も足りてない。で、アニメーターは取り合いになっちゃってるし、本当にそういった意味で、人材育成っていうのは非常にやっていかなきゃいけないですよ。はい。

小野打 ありがとうございます。皆さん、よろしいでしょうか。はい。

F いろいろとお話ありがとうございます。ためになってます。自分が今、会社で、私、立ち位置としては決まっていらないんですが、一応、制作デスクを経験してる者なんですけども、次にプロデューサーになるって自分では目標設定しているんですが、ちょっと自分で企画書などを自分で作成したりとかっていうのを常にやっているんですが、ちょっと時間もなくて細かい話ではなくて、企画書を書くときに気をつけていることとか、何か自分的に幾つか書いてきた中でコツみたいなものとか、何か少しでもお聞きできると嬉しいなと思うんですが。

樋口 はい。企画書を書くコツって、本当にその企画書を見る人たちって、やっぱりすごく忙しい方たちなので、当然、お金を出す側の人間もそうですけど、忙しい人たちなので、まずは体裁というか、仕様で、ちゃんと見てもらえるような、頭のページにそういった、ちゃんと見てもらえるようなやっぱりフックは必要だと思いますし、かつ、やっぱりプロダクション側が作る企画書としては、例えば原作作品だったら、まずはスタッフィングであったり、そのスタッフィングがもたらす、そもそも、その原作作品を映像化するっていうのは、その原作に対してどれだけ付加価値を付けることができるか。映像として。そういったものを企画書に落とし込む。

それはさっき言った、例えば、この原作をこの監督が監督しますとか、この人がキャラクターを描きますとか、そういった、プロダクションが書く企画書としては、そういった原作作品のプラスアルファを付けていくっていう部分での書き方は重要なこと。で、オリジナル作品であれば、本当に原作っていうものがないので、一つ、そこの企画書でこういったアイデアというか、キャッチーさを出せるか。原作作品だったらね、原作使ったり、そういった形でデザインしていきますけど、オリジナル作品だったら本当にデザイナーさん含めて、ライターさん含めて、そういった企画書をちゃんと、そのビジュアル面だったり、何もなしオリジナル作品だからこそ連想させる企画書というか、そういうものを作れるといいのかなと。

で、あとは冒頭言いましたけど、忙しい人たちが読むんで、いかにフックになる企画書を頭に持ってこれるかだとは思います。簡単ですよ。はい。

F ありがとうございます。

小野打 それでは、きょう2番目のお話、プロデューサーの「仕事」とは？というテーマで、バンダイナムコピクチャーズの企画営業部長、プロデューサーの樋口さんにお話を伺いました。樋口さん、どうもありがとうございます。

それではですね、また5分の予定になってしまいましたが、予定通り、次の講座を16時50分から始めたいと思いますので、5分間の休憩をさせていただきます。

それでは、さて皆さん、そろわれた感じでしょうか。それではですね、きょう、13時20分から続けて行っておりますけども、三つの話の第3番目を始めていきたいと思います。先ほどの話から、当然といえば当然ですけども、アニメを作っていくこと。あるいはビジネスすること。それをみんな組織でやっているという話をいただいておりますけども、そのアニメの仕事を「組織」する方法とは？ということで、三つ目の話をさせていただきます。お話しさせていただきますのは、株式会社ピーエーワークスの代表取締役、堀川さんです。じゃあ堀川さん、よろしくお願い致します。

堀川 よろしくお願ひします。今まで3時間ね、みっちり講義を受けて、非常に濃い内容だったので、皆さん、そろそろお疲れかと思うので軽く聞いていただければと思うんですが、今回、タイトルはね、アニメの仕事を「組織」する方法とは？ということで、ちょっと何を話せばいいのかわからない、新人の制作進行が対象ということだったので、制作進行の新人を対象にそういう話ができるんだろうかとちょっと、ずーっとね、実は今朝まで考えてたんですけども、お二人のように事前に資料をお配りすることができなくて申し訳ありません。

舐めくんがね、言ってたように、僕もちょっと南さんの依頼っていうのは実は断れなくて、この春まで制作してました『SHIROBAKO』という作品にね、南さんに似てる人にちょっと出してもらったばっかりに、ちょっといろいろ断れなくなりまして、去年の秋、一度、ちょっとある大学での講義でも南さんがちょっとドタキャンだということで、そう言って今年の春ですね。アニメジャパンのほうにもちょっと出てくれということで行って、今回も、このタイトルで何を話せばいいんだろうと思ったんだけど、ずーっと考えてて、あまりにね、何日も考えていたから、実は先日、南さんが夢に出てきてですね、ボンズが、イオンモールにボンズが入ってて、その屋上はボンズだったんですね。

で、南さんが、ちょっと呼ばれまして、南さんに。「ちょっと堀川、来い」と。で、行ったら「俺が今度、雑誌の表紙になるからおまえ一緒に写れ」っていうことで言われまして、なんのことかなと思って、まあ「分かりました」ということを言ったら、南さんが「俺は最近、水泳を始めたんだ。俺は水着で出るからおまえも水着を買ってこい」って言われて、困ってね、イオンの1階まで水着を選びに行って、すごく困ってるところで目が覚めたところで、それくらい、今回のこの講義っていうのは、僕のほうではかなりブレッシャーになってるんですけど、ちょっとね、具体例を割りと出して、今、組織としてピーエーワークスがね、どういうことに取り組んでいるかということを中心に話をしていきますので、割とぶっちゃけた話もね、多いと思うので、皆さん、制作としていろいろ守秘義務を結んでいる会社の中でもあると思いますので、社会人になると思うので、その辺はご配慮いただいて、ここだけの話だろうなっていうのはそこで伏せておいていただければと思います。

じゃあ、早速始めたいと思いますが、一番、主にね、制作進行、新人の方たちには、ちょっと実体験としてないのでまだピンとくる話ではないことが多いと思うんですね。組織を作るってどういうことなんだろうっていうのは分からないと思うので、これから、そういうことかな、あのとき話していたのはこういうことかなって、いつか分かってもらえれば、そういう話もできたらいいなと思っています。

まず最初にですね、去年の秋からかな。今年の春まで全24本、うちで作ったんですけども『SHIROBAKO』という作品、アニメ業界を描いた作品があるんですが、見ていただいた方ってどれくらいいますかね。ありがとうございます。実際にその感想っていうの

は、どんな、業界の感想っていうのはちょっとよく分からないので気になるころなんですけど、感想行っていただけの方っていますか。いせんか。

G 某会社で制作進行を務めている者なんですけど、やっぱ、業界のあるあるネタがあって、やっぱ分かる部分があるのと、やっぱりスケジュールに関するネタが、やっぱり精神的に見えて共感するのもつらい部分があって、大変面白かったんですけど、見てて精神的にきついアニメでした。

堀川 ありがとうございます。他の方、いらっしやいますか。

H 『SHIROBAKO』、大変楽しませてもらいました。ブルーレイも全部買いました。

堀川 ありがとうございます。

H 『SHIROBAKO』、すごい面白かったんですけど、特に前半のテンポのいい、コメディタッチの制作現場の苦しみ方とかも含めて、見どころはたくさんあったなと思うんですけど、見てて懸念にちょっと思ったのが、僕はアニメというかビデオ業界の人間なんですけど、いわゆるブラックだとか、過酷な環境であるっていうアニメ制作の現場が、それをなんか前提として受け止めてしまう若い人もいるのかなってちょっと思っちゃったんですけどね。

アニメの制作現場とか、ゲームとかもそうなんですけど、こんなに苦しいのが当たり前であって、それに耐え忍ぶのが正しいクリエイターなんだみたいな解釈の仕方がもし広がってしまったとしたら、それ多分、堀川さんが当初、念頭に置かれていたような需要のされ方ではないと思うので、そこは懸念、ちょっと思ったというか『アニメスタイル』とかも読ませていただいたんですけど、アニメの現場の記録を残したかったとおっしゃってたんですけど、それはすごくよく分かったんですけど、一方で、そういった反応もあるのかなっていうのはちょっと思いました。

堀川 はい。ありがとうございます。他、いらっしやいますか。

I 36年前に制作進行、入ったことを思い出しまして、手塚プロで制作始めましたが、あれ見てて羨ましいなと。あの頃、もっとひどかった。多分、ここで笑ってる何人かの人たちは近い経験してると思いますけど、今の人たち、本当にアニメ業界っていうのを知って入ってる人たちが割と多いんで、実は僕なんか、アニメ、あまり興味なくて業界入ってしまったて、で、業界でそのとき一番過酷だった手塚プロに入って進行やったんですけども。

で、気がついたらこのままズルズル、アニメ業界いますけども、あのときに、今みたいな『SHIROBAKO』みたいな楽しい雰囲気があるのは、なんか、羨ましいなと。で、一方では、日々問題だったことを思い出して、自分の中で痛いなという気持ちもあったんですけども、ただ、今、先ほどの方がおっしゃっていたような、業界がこんなことを肯定するのかっていう部分でいうと、してはいけないと思うんだけど、まずはあれを踏み越えていかなきゃいけないのかなっていうのがメッセージにあったような気がしたんで、そういう意味では好感を持ってました。特に人間関係のところが、思い出すシーンが自分でも幾つかあったので、そういう意味では良かったと思います。

堀川 ありがとうございます。楽しく描かれていますけどね。水島監督なので。実際、皆さんご存じのように、あんな楽しい現場ではないと思うんですよ。いつもはね。ただ、業界からはね、そういう批判的なこともね、細部ではこんなことはないよと、こういう部分は違うよっていうことはあるかもしれないんですけど、あの作品を、全体を支えている空気っていうのかな。

前向きなね、姿勢で何かものを作ろうとか、瞬間、瞬間で訪れる達成感とか、高揚感とか、そういうものっていうのをね、僕自身、何度も、今年25年目になりますけど、味わってきて、それで今も、この作品っていうかな。アニメーションの作品を続けられてるのかなと思うし、ここ5年以上、やられてる方、デスクプロデューサー、それ以上の方っていうのは、誰しもが長く続けてれば続けてるほど、そういう人たちっていうのはそういう経験があると思うんですよ。さっきのね、樋口さんのにもあったけど、制作進行としてのね、チームとしてそれを構成していくときの喜び、その楽しさっていうのがあったっていう、そういうものをね、何回か描いていくというか、自分で体験していくと、それが面白くてやりがいとして、この作品、この業界で仕事をずっと続けていたいと思うてると思うんですよ。

逆に、そういうことが、この瞬間とても気持ちいいって、この業界にいて良かったとか、この作品やって良かったとか、そういうことが一度も感じられないと、やはり制作進行、新人の1年、理不尽な思いをしてしまうんだろうっていうことで、嫌になって辞めていってしまう。割と批判的なというかね、こんなわけないよっていう人たちっていうのは、そういうものを体験できずに、その達成感とかね、喜びみたいなものをできずに辞めていくのかなっていうようなね、そういう意見も聞いて、ちょっとそんなことも感じましたが、僕自身ね、今年25年目になって、何か取り柄があるとかね、自分にこういう抜きん出たものがあるとか、そういうわけでもないんだけど、アニメーションを作るっていうことに関しては、すごく楽しい思いをさせてもらって、もちろん大変な仕事ですよ。

大変なこといっぱいあったんだけど、作ってること自体でワクワクするし、本当にアニメーターとか、クリエイターとか、刺激的なものを見せてもらうたびに、大変な思いをしても、この作品をやって良かったなっていう、そのずっと繰り返して一度も辞めたいと思うこともなく、今までやってこれたっていうことは、すごく幸運だったと思うしね、それをこれからのね、若い世代の皆さんも味わってほしいというかね、僕の先輩方がね、本当に黎明期からずっと、東映が東映動画と言われた頃からアニメーションやってきて、もう60年くらいになると思うんですけども、そこでは本当にひどい思いをしてね、先ほど言われたように、ひどい思いをしてでも、すごく前を向いて、なんか情熱だけで乗り越えてきたような、そういう人たちが支えてきたもの、目指してきたものっていうものをね、その財産をありがたく僕は受け取って、暴れることができたんですけども、この先、今も40代以上のこの業界で働いている人たちっていうのは、今まで続けてきたこのアニメーション業界のいい部分っていうのかな。そういう部分をこれからも作り続けられるように、次の世代に何とか継承していくべきだということがね、僕がああ作品を残したかった一番のテーマなんです。それで記録したかったと。先輩が何を頑張ってきたて、何を大事にしてきて、クリエイターがどういうことを喜びと感じて、アニメーション業界で仕事を続けているか。それを発見したくてああいう作品を作ってみました。

あおいという、制作進行の目を通してね、描いているので、あれがまた、アニメーターから見た足取りだとか、監督から見た足取りで描いたら、また違うものになってたかもしれないんですけども、全セクションに対して関わりを持てる制作進行の目を通して、進行が頑張る話ではなくて、クリエイターが何を喜びとして感じて、この仕事をずっと続けているんだろうか。それを若い世代にも

感じて、これからの未来にね、希望を持って作ってほしいと。そのために、一つ、僕としてできることは何かな、この業界でできることは何かな、これから入ってくる若い人たちに対してできることは何が残せるかなと思って、あの作品を作らせてもらいました。

きれいごとというか、僕が業界に対して、あの頃は良かったなというように語るのではなくてね、今まさに、会社で作品を今も作っていて、机の前では毎日、進捗が「やべえよ」って走り回っている。そういうものを見ながら、実際に一緒に作りながら、その中でも希望のあるこういうものができると言えることが提示できたのは、確信を持ってね、こういうものであると言えるものが作れたのは良かったなと思っています。

組織ということだね、まず、制作進行の仕事はどういうことかというのね、舩本くんがね、あれだけでいいに説明をしてもらえたので、まず、自分のスキルをね、あれだけのことをしっかり身に付けるのは、やはり3年は掛かると思います。実は、きょう、何を話そうかっていうことで先週かな。『Charlotte』の11話の制作進行担当の、今年入った新人ですね。に「きょう、こういう講義があるんだけど、君は今年入った新人として、どんな話が聞きたいか」って、みんながどんな話を聞きたいかと思って聞いてみたんですね。

でも『Charlotte』の11話のV編前、数日、やっぱり自分は全くできなかったと。上手くできなかったと。ものの動かしや管理ができなかったと。リテイクの動かしをもう実際にどこに何カットあるのか、撮影にきょう何カット入るのかってということが、全く把握できずに、途中から先輩が、もう君は動いてくれりゃいいよってということで、全部、その先輩が管理してくれましたっていう話をね、先週してたんです。

で、それはなぜかって聞くと、その途中、途中でね、早く物を動かさなきゃってということで、原画確認表にチェックを入れるのを忘れて、とにかくものを動かさなきゃってということで、どんどんものを動かしてる。後から確認すればいいやと思って、それをほったらかしにすることによって、皆さんも経験あるかもしれないけど、後から見たら確認表の数字が全く合わない。

どこに何カットあるのか分からなくなってしまっ、パニックってしまったということが、これが2、3回ありましたっていうことで、それは一回、そういうミスをしたっていうことは分かる。確認、チェック表のミスっていうことは、それはやっちゃいけないんだっていうことは覚える。メモを取るなりして、移動したらその後すぐチェックをする。それを当たり前のこととしてやる。それはやらなければいけないっていうことは分かる。

でも、それを同じ間違いを2、3回するっていうことは、なぜそんな基本中の基本のね、進行としては一番初めにやるようなことができないのかが、実は僕はよく分からないっていう話をして、黙ってしまうわけですけど。彼はね。でも、その進行の基本中の基本がまだうまく回せないって、そのスキルの、進行に対して現場を組織するかっていう話をして、何が届くんだろうと思って、ますますちょっと考えちゃって、で、それからまた、きょうの朝までいろいろ考えてたんですけども、その中でね、三つくらいうちが、じゃあ進行をもう企業として、組織として育てるために、例えばうちがどういうことをやっているかとか、今、問題になっていることに対して、個人の進行の生存率っていう所に書いてありましたけど、進行の業務が、作業が増加していて、スケジュールが短縮化していついていっぱいある中で、個人の制作進行として対応できる部分っていうのは、この中の三つくらいしかない。

あとは、プロデューサーなり企業として、これはなんとかしていかなくちゃいけないことである。頑張ってくださいって、僕頑張ってますって言われましたけど、そういうところで、じゃあうちが今どういうことに取り組んでいるのか。これが、取り組んでるっていうと、先にお二人も言ってたように、上手く機能していると。上手く機能しているわけではないです。今も試行錯誤を続けているし、こうやって駄目だったからこうだったらどうだろうっていうのをずっと繰り返しています。

で、やはり生存率というか、定着率は、5年で多分8割は辞めますね。5人いて1人。10人いて2人。そのくらいしか残らないですね。制作進行としては、で、大体そういう、残る人はデスクなり、プロデューサーになって、デスクやプロデューサー、当然そういうことは、なる奴はできます。できるから、できない制作進行の気持ちっていうのはちょっと分からない。なぜできないかが、彼らにはわからないらしい。ずっとそういうことをね、進行、うちの進行でも続いています。

定着率が約1割、その中でもプロデューサーになるのは更に半分とかね、それくらいなんですけれども、それでもプロデューサー、5年やってプロデューサーとかね、7年やってプロデューサーやっって残った人間っていうのは、何かしらにこの仕事は自分に向いてるなと思って、資質があるんだなと思ってるとかだと思いますね。

今までに先ほど、最初に『SHIROBAKO』で言ったようなね、スタッフとの一緒に仕事をやり遂げたっていう喜びとかね、現場の空気のとて気持ちいい瞬間。例えば『SHIROBAKO』だとね、12話であったと思うんですけど、ジェネラルプロデューサーがね、みんなを鼓舞して頑張ろうっていうシーンがあったり、本当ね、水島監督にはね、あのシーンで、それを傍から見てるあおいがね、それを見て、その空気を感じて、感動すると。すごく深々と頭を下げる、そういうシーンを描きたかったんですけど、そこはカットされたんですけど、やはり僕もそういう経験があります。

現場で一致団結してやっていこうっていうの、何かにも書いたかもしれないけれども、それは僕が経験をしたことでもあるし、一番初めにこの業界に入った頃に、森康二さんがね、東映動画で、昔の本の中にあった写真の1枚ですよ。森康二さんが中心になって、その周りをアニメーターがみんなで囲んでる。彼を中心に一致団結しているような、一丸となって作っているような、そのあの当時の空気感っていうことを、僕はもう一度再現したいと。アニメーション業界で再現したいっていうのをずっとね、僕の中で夢なんですけど、今、それが富山ではできないんじゃないかと思ってやっけるところなんですけど、皆さん、プロデューサーまで続けてる方っていうのは、そういうものを自分の感覚によって続けられてる人だろうなと思いますね。

で、進行は自分もとにかくあれだけ大変なことなので、スキルを身につけていくこと。それは非常にね、身につけてくると面白くなると思うんですよ。例えばシミュレーション能力があって、当然、原画マンが誰々、誰々、10人くらい原画マンがいて、この人は何日にレイアウトが何カット上がるだろうっていうのを全部シミュレーションして、そのときに追っかけていく。

作監は1日何枚上げるって、この日に何枚で、この日に何枚でっていうことから、その先ずっとね、撮影が日に何カット入るっていうところまで、全部をシミュレーションする。それも、小学校で習ったような漢字ドリルと、計算ドリルと全く同じです。これを毎日、怠らずに繰り返していくと、そのうち、自分のシミュレーション通りにものが動いていくことになる。

それは他をほっといて動くわけじゃないですよ。その自分のシミュレーション通りに動かすことが、その作品を、その話数のクオリティを参考にすることだって、自分の中で自負があるからね。この通りに動かせば、しっかり最後まで作監は生きられると。演出も、1日30カット見てくれなんて無茶を言わずに15カットずつのチェックですとかね。そういうふうに、自分のシミュレーションでこの通りにいけば、最高の話数ができるっていう、制作として、進行として、やりがいっていうかな。ニヤリとする瞬間っていうのかな。そのファインプレーっていうのは、多分、あんまり周りの人は分からないと思うんですよ。

でも、制作進行は、僕はかなりの認識だと思ってるとか。そういうことで。水島監督は、制作進行も演出のようなものですよ。クオリティをコントロールするっていう上で、まず根底にそのシーンに、誰がこのシーン得意で、一番いい原画を上げてくれるんだろうっていう、そういう人たちの人脈をね、たどって、巡って、それをスケジュールをきれいにコントロールしてあげるっていうことは、これは演出とか、他のセクションの人にはできないことです。進行が影でやることだと思うね。

その当時には、この作品が、この話数がきれいに回った。上手く、ちゃんとしたクオリティでできたっていう自負を持っていいと

思うし、それは進行のね、陰の喜びだと思うし、昔、どこかのある作監に、進行が、担当話数の進行が誰かによって全然クオリティって違うんだって言われたことがあって、やっぱりそれは嬉しかったね。そういうものは、分からないかもしれないけど、自分の中でそういうものがね、喜びとして。

ただのものを動かすんじゃないで、自分が担当した話数に関しては、最高のものにしてやるというつもりであって、別に全部の話数を蹴落とすわけじゃないですけど、そういう意識を持ってできるようになる。それが形に乗って先ほどの話にもあったような、地味な作業の繰り返しで、シミュレーションもそうだし、チェックもそうだし、こういう、毎日がシミュレーションの連続で、コミュニケーションの連続でそういうことができるようになると、楽しいな、進んで楽しいなっていうふうに見えるようになる。

だから、次がデスクですよ。先ほどの話にもあったように、デスクは自分の話数だけじゃ駄目です。制作チームとしての底上げをしなきゃいけない。先ほどの話にも何度も出てきたように『SHIROBAKO』でも描かれていましたけど、自分の前の話数が倒れたら、まともに自分の話数っていうのは上手く回らなくなる。今のような製作委員会制だったりね。で、監督チェックだったりっていうのは、前の話数がこけたら、全て、その後こけてしまう。撮影もそうだし。だからデスクっていうのは、もっと制作チームとして、これ、小さな組織だと思うんですけど、チームのレベルをどう上げるか。

誰もがデスクのレベルだったか、さっきの話にもあったように、案ですよ。何もやらなくてもいい。そういうことはまずないですね。どう制作進行のレベルを上げるか。育成するかっていうことに、すごく僕らもいつも考えています。

そして、その次は、先ほどの話にありましたが、ラインプロデューサーですよ。ラインプロデューサーっていうのは、プロジェクトってどう組織するか、演出するかっていうことだと思うんですよ。どう求心力を監督に持たせるか。先ほどにもありましたように、最初にビジョンを示す。これ、すごく大事なことだと思うんです。あったように、いろんなスタッフがいて、誰もが一理ある、正しいことを言う。でもそれをどう判断するかっていうのは、最初に、戦略としてこの作品ではこれを目指すんだっていうものをちゃんとはっきりさせておく。困ったときには、それなりの責任を負って、監督とラインプロデューサーが、今回の作品では、これが戦略目標なんです。

これを守るために、これは捨てます。これを致しますっていうことは、決めなければいけない。最初に決めなければいけない。そういう、何ていうのかな。現場の、制作現場の演出っていうのかな。空気を、前向きな空気ですね。『SHIROBAKO』の中に描かれたような、制作現場としてあるべき空気っていうものを演出していくのは、僕らラインPだと思ってるんですよ。なのでもう、それくらい経験があると、多分分かると思うんですよ。

まず、その制作現場に入っていくと、空気が読めるっていうかな。その制作現場を流れている空気っていうのは、体感として上手く回ってないときっていうのは、すごく気持ち悪いものです。イライラもするものです。何がこれ、上手く回ってないんだろうっていうのは、もうみんなから、スタッフから大わらわしている。これを、こういう状態にしちゃいけない。制作ラインPはね。この状態を作らないために、何を陰で仕込まなきゃいけないか。何を監督のほうに向けなきゃいけないか。

中には、じゃあ一緒にできないんだっていうクリエイターもいるかもしれないけど、それはしょうがない。企業でもそうですし、どんな現場でもそうですけど、誰とでも上手くやれるわけではない。敵も作るかもしれないけれども、それが、会社でもそうです。理念は、僕の会社の理念はこうです、この作品での誓約はこうです、これについて一緒にやりませんか、できる人間になって覚えればいいと思うんですよ。じゃないと、判断基準として、ここ、フラフラ、プロデューサーなり経営者がしてしまうと、これ、みんなが何を信じて動いていいかわからない。

僕らが今、この作品で大切にしているものはこうですっていうものをはっきり提示をしなければいけない。で、組織を作るときに、デスクもそうですし、プロデューサーもそうですし、一番大事なのは、大事なっていうか、求められる力っていうのは、人を巻き込む力だと思うんですよ。

こいつの言うことを信じて一緒に作品を作ったら、面白いことができそうだっていうものが、その人の話し方とか、語り方からとか、目がね、溢れてるか、にじみ出てるか。なんか、おまえと、よく分からないけど一緒にやったら面白いことができそうだって、やってみようっていうことが、中心に、さっき、リーダーシップがあるっていう話をしたけど、デスクでもそうですし、これは制作進行もそうです。

本当にその作品を良くしようと思って、このシーンをどうしてもあなたに頼みたいんだ、あなたが必要なんです、こういうことを僕はやりたいんですっていうことが口説けるかどうか。で、そういうものを持って、人を巻き込んでいく。自分が作っていくものに、プロデューサーもそうだし、経営者もそうだし、デスクもそうだし、みんな巻き込んでいけるかって、それだけのエネルギーを持っているかっていうのがすごく大事だと思います。

作品の中には、僕の経験、失敗談っていうものがものすごくたくさん入ってて、あのセリフもね、僕がタツノコの頃に『テッカマンブレード』かな。の、ビデオを作ったことがあるんですけども、なかなか売れなくて、タカムラさんという方に頼みに行ったんですね。そしたらタカムラさんが「どうしてこれ、僕なの？」ってあのまんまのセリフを言って、僕、答えられなくてね、すごく恥ずかしかったんですよ。「あなたが必要なんです」って言えなかったんですよ。もう、向こうは大先輩で、大ベテランだから笑ってやってくれたけれど、失敗したなと思ってね。

あなたがどうしても必要なんだと。このシーンはあなたに任せたいんだっていうことを僕は言えなかったっていうことが、すごい恥ずかしかったんですね。で、それをやはり残しておきたいなと思って、失敗はいっぱい残しておいたんですけど、そうやって、そういうことが、ちょっとしたことがね、どんどん積み重なって、例えばあの作品もそうですし、割と、PAが運良くっていうかな、ありがたく、オリジナルの作品が企画を通ることが多いんですけども、これもいろんな人に、僕、こういうことをやりたいんだっていう話をまずします。いろんなクリエイターにしますし、監督にもしますし。で、その人たちの反応を見ながら決めます。

「それ面白そうだね」とか「ぜひ見てみたいね」という話をどんどん乗ってくるようだったら、これはいけるって思う。で、そういう人たちを巻き込んでいく。一緒にじゃあ、これを作りませんかかって巻き込んでいく。で、企画書を書く場合にも、こういうものを作りたいうことがある場合は、どれくらいの人に話してみても、面白いと思ってもらえるか。面白く語れるか。むしろ、自分がそれを面白いと思ってるかっていうことはすごく大事です。自分が乗ってないのに口説くことってなかなか難しいと思うんですよ。

更に、僕なんか、人に話すことっていうのはあまり得意ではないので、あれですけど、同じような話を何人もするんですね。作品作りだけじゃなくて、今の業界に対してとか、経営に対してとか、現状に対して、僕はこう思ってるっていうことをいろんな人に、機会があると、向こうがそういうことに興味がある場合ですけど、話すと。そうすると、話をしてる間に、何度もやっぱり同じ話をするので、自分の中で考えがまとまってきます。相手と会話をしながらも、なるほど、自分ってこういう考えなんだっていうことに気づくことがある。

ただ、雑誌の取材とかね、そういうことも本来なら、昔だったら本当に断りたくてしょうがなかったんだけど、受けるようにしたのは、それを機会にすごく自分が考えるようになる、いいチャンスだなと思って、なるべく受けるようにしてるのはこういうことなんですけど。

なんで、皆さんも考えてることって言うのはね、いろんな人に話をして、そこで自分の考えを、キャッチボールっていう言い方を上げてはいましたけど、自分の考えをまとめていく。そういう習慣があるといいかなと思っています。

お二人がちょっと、ご自身の自己紹介みたいなことをされていたんですが、自己紹介するほどの者でもないんですけど、10年くらい、1990年かな。90年から10年くらい、20年、2000年まで東京で制作をやっていて、35のときに富山に帰りました。

富山に、最初からね、親の面倒見に帰って来っていうように言われていたんで、子どもが小学校になるときに帰るかなと思って、帰ったんですけど、なので、僕の話が皆さんの参考になるか分からないんですけど、もしね、さっさと起業されたいという方もいましたけど、将来、東京のほうじゃなくて、地方に帰らなきゃいけないくて、そこでアニメーションの仕事をしたいと思う方がいれば、ちょっと参考になるかもしれないんですが、舩本くんなんかね、トリガーで経営理念というか、こういう理念で会社を作ろうっていうのは最初に、今石くんとかね、大塚さんが考えてくれたっていう話をしましたけど、僕は全然、経営理念とかそんなものも何も考えずに富山に戻って、で、富山にアニメーション会社があればいいなって思っただけですけど、一つもなかったの。

かといって、35で面接受けてもなかなか受からないんだろなと思って、じゃあ自分で会社を作ろうかみたいな、適当なノリでね。会社を2人で始めて、僕と吉原っていう、ちょっと変わったケースで2人で始めたんですが、なので、経営理念とかビジョンとかね、そういうものがあつたわけじゃないです。なので、それが、そういうものが必要なんだっていうことがその後、ゆくゆく会社を組織していく、これですよね。していく上で、求心力とか、何を大切にしなければいけない会社なんだっていうことをしっかり、その中心になる人が持っていないと、会社っていうのはバラバラになってしまうんだっていうことから、理念っていうのを僕は持たなきゃいけないんだ、ビジョンっていうのをちゃんと提示しなきゃいけないんだ、それに賛同してくれる人が集まってくれるんだっていうことに、あとから気づいて、人が増えてくごとにね、そういうものが必要なんだなと思って、後付けで。

最初はもう本当に、吉原っていうのもちょっと昔からね、暴れん坊なアニメーターだったわけで、7年持ちゃいいじゃないのつもりで仕事を、会社を作ったんですが、今年15年目になるんですけども、で、2人しかいないんだけど「富山でね、アニメーション会社なんか作って何やるの？」って昔の上司に言われたときにはね、テレビシリーズを作り続けるのが僕は好きなんだ「年間52本作れるような会社を作りたいです」って何も考えずに言って、すごく笑われた記憶はあるんですけども、実際、今年年間52本のテレビシリーズをピーエーワークスは作れる会社に、39本ですね。それを目標にやっています。

それ以上作ると、ちょっと品質的に、今のうちの力じゃもたないなと思ってるので、39本で止めて、まずはここでしっかりした力をつけていこうと思っております。で、何年か続けているうちに人を育成しなきゃとかね、人をどんどん入れて、人数が何十人と増えてきて、人が増えて、振り返ってみればね、その人たちがピーエーワークスのビジョンっていうものに賛同して、うちに富山まで来て入ってくれて、仕事を指示でやってくれるっていう姿を見ると、7年でもちゃいちゃいやっていうものじゃないなって思って、この子たちを、信じてやってくれる子たちをちゃんと食わしていかなきゃいけないっていう、その責任にあとから気づいたっていうかね、この会社っていうのは、ずっと継続してアニメーションが作れるような会社にしなきゃいけないんだっていうことに、のちのち気づいて、それから経営理念とか、ビジョンとか、組織としてこの会社をどうするのかとか、どう人を育てるのかとか、そういう責任が必要になってやり始めたところなので、最初からちゃんとしたビジョンを持って、理念を持って、計画性を持って、元請けから最初から初めてっていうような会社に比べれば、うちの会社としての成長スピードっていうのはものすごく遅いと思います。

会社はグロスの下請けかな。をやって、これ以上、7年以上続けると、ちょっと下請け体質になるかなと思って、8年目からは元請けをちょっと無理してでもやろうと思って、8年目に『ture tears』っていうのかな。やって、そこから8年間でですね。元請けとしてやっています。割とのおんびりした、作品数も同じような人数の制作会社に比べたら少ないと思います。年間、クールが3クールっていうのは、規模にしたら少ないと思うんですけど、でも、うちの規模ではこれがいっぱいいいかなというように感じています。

ただ、これから組織としてどういうことをやっているかっていう本題に入りますけど、それは、テレビシリーズを年間39本なり52本作るために、僕が求めているクオリティで、こういうものを作りたいっていうものを作れない。その理由っていうのがある。それに対して、それはしょうがないよねじゃなくて、どう対応していくか。それをどう乗り越えていくかっていうことは、考えなきゃいけない。経営者として考えなきゃいけないし、これはプロデューサーでも一緒だと思うんですね。僕はこういう作品をこの会社で作りたいんだけど、いうのは、その会社では、それができないんだ。何を克服しなきゃいけないか。

その問題がさっきのやつに、進行の1人のスキルの問題ではない、デスク1人のスキルの問題ではないっていう場合は、企業として、組織としてそれにどう取り組むかっていうことを考えなきゃいけない。それを克服していくっていうのが、経営者としての僕の、ピーエーワークスでは僕の仕事だし、現場とかね、プロデューサーも作品をただ作るだけではなくて、組織としてちゃんと作り続けられる。いいものを作り続けられる。そのために考えなきゃいけないことっていうのは、意識しなきゃいけないことかなと思っています。

で、簡単に言うと、皆さんもご存じのように、なかなか思ったように作り続けられない理由の一つっていうのは、制作チームの能力が低い。これはまず一つあると思います。で、もう一つは、優秀なクリエイターが集められない。あとは、経営状態ですね。それが不安定。

この三つが、分かりやすく言えば大きくあると思うんですけども、制作チームの能力アップにうちがどう取り組んでいるか。さっき、人を育てるっていうような話を、制作進行をどう育てるかっていう話をしましたけど、舩本くんが、その中の解決策の一つとして、あの本を書きましたっていうような話をされていましたが、僕も読ませてもらって、実は『SHIROBAKO』でもね、あおいちゃん役の木村珠莉さんにも、この役をやるにあたって、進行っていう仕事が全く分からないだろうから、まずこの本を読んでみたらっていうので薦めましたし、会社でも何冊か買って、今分からないかもしれないけれど、進行、ポケットに入れとけよっていう話をして置いてあります。

他にね、あれは記録として、僕も記録をすることっていうのはすごく重要視していますけれども、大事なんですけども、制作は、作品の中でも言ってますけど、チームワークだっていう、その意識を僕はすごく大切にしています。過去に僕がいた会社でも、そういうことができない人っていうのはやっぱり対立して辞めてもらいました。

なぜ、自分が他の話数の制作のために動かなきゃいけないんだっていうね、平岡的な、他社から入ってくる人っていうのは、それでももう価値観ができちゃってるので、俺はそういうことでは動かないっていうような、その子はそういう判断だったんですけど、制作はチームワークだと思う。それをこの会社では大事にしていると。それができないなら辞めてもらって構わないということで、辞めてもらいました。

その制作を、チームとして、組織として、どうやればうまくいくかっていうのは、あるちょっと失敗談があつて、5年くらい前かな。新人の制作が入ってきて、1カ月たたないくらいで辞めちゃったんですね。制作会議が朝あって、朝、その子が、僕はやる気はすごくあるのに、先輩は誰も教えてくれないじゃないかっていうことで、急に立ち上がったものを全て置いて会社を去っていった、制作進行の人、いたんですね。で、その全てが受け入れるのもうかと思うんだけど、でも会社としてそれは駄目だなと思ったのは、制作の、新人の制作に、会社として何を教えるべきかっていうことが、ちゃんとピーエーワークスがその時点で決まっていなかった

たんです。更に、先輩としては立ってたんですよ。彼の教える担当として。

でも、その先輩のスキルによって、やはり、しょうがないかもしれないけど、その新人の教えられることっていうのは、随分左右されてしまうし、先輩によって教えることがまちまちで、統一取れていない。これは非常に問題だなと思ったので、その反省を生かして、そこからかなり掛けてですね。半年くらい掛けて、うちでは担当をあてて、そのときにいた制作で担当をあてて、新人制作進行マニュアルっていうのを作りました。その工程全てに対して、教える人間や先輩は、こういうことを新人制作に教えるべきであるっていうものを全部、文書化をしました。

なんで、例えば作画打ち合わせっていうものはどういうものか、誰に声を掛けるのか。誰も各社によって違うと思うんですよ。その場合は、立っている、そいつの面倒を見る先輩が、作打ち前にこれを読んどけ、俺はこういうことで、こういうことをやるんだぞ、これに分けてって言えば、大体それを読めば、工程は何のためにそれをやるのか。誰に声を掛ける必要があるのか。それがどういう作画になるのかっていうのが分かる。それを半年くらい掛けてうちで作りました。それが、組織としてね、まず新人制作にうちが育成のためにやったことです。

で、次に何をやってるかっていうと、その上でうちに入った、大体4月に入るんですけども、入った人間は制作進行は、富山の本社に飛んで数日間、3日から1週間くらいかな。研修受けます。それで、そのマニュアルのために全ての制作工程に対しての説明をラインプロデューサーから受けます。で、工程のことから、実際にスキャンにかけて、カット袋に何番を打ち込んで、ここに何を打ち込んでっていうものとか、そういうのを実践でみっちり、毎日、毎日朝から晩まで、これが制作進行の仕事であるっていうことを、研修を受けます。

で、その上で面接をします。きみはこの仕事を続けられるかっていう面接をしますけど、そこで「思ったより大変だから無理です」って言って辞めた人もいます。それはそれで良かったなと思います。数カ月やってから辞めるよりも、実は、自分が考えてたよりもこんなに大変なんだっていうことが最初の1週間で分かって辞める。そのための研修として作業を、うちとしては新人の育成にやっています。

で、もう一つ、ちょっと気になったことがあって、先輩と新人との関係が希薄だなと思って見てたんですよ。どれだけ教えてるんだろっていうのがすごく疑問だったんですよ。できていない制作を、新人を放置しているようなところがあるんじゃないか。それも失敗があって、V編の当日に新人制作が、V編室で待ってたんですけども、実は隠して、リテイクのカット袋を動かしてませんっていうのが当日に分かって、それも、制作会社としてめっちゃめっちゃ恥づかしいことなんですよ。でも、その状態に先輩も誰も気づかなかったのか。デスクが誰も気づかなかったのか。Pも気づかなかったのか。

そいつの机の上にカットが積まれてることに気づかなかったっていうのは、これは制作チームとして最悪だと思ったんです。この状態はなんとかしなきゃいけない。で、みんな会議で集まると「新人はこういうことができない」って先輩が言うんだけど、言うだけのことをおまえは面倒見てるのか。これが非常に疑問だった。面倒見た上でできないって言うなら分かるけども、そこまでの新人に介入をしてないよねっていうのが、そのときのPAの制作の状態だったんで、そこからちょっと変えて、評価表っていうのを作りました。

で、新人制作の評価表っていうのがあって、今、ちょっとデータで見ますけれども、それは各制作の新人制作に1人ずつ先輩がつくんですね。で、1話担当が終わったところで通信簿みたいなものでそれをつけるんですね。で、そこには幾つかの、制作として、新人としてこれができるかできないかっていう項目があって、これを読むと、ちゃんと作業のね、リストアップと優先順位を決められているか。

その説明がいろいろ書かれていたりね、指示されたことができていないか、各種の表の作成ができていないか。必要なコウバンヒョウとかね、そういうものだと思います。あと、制作工程が把握されているか。あと、シミュレーション表の作成と活用ができていないか。原画確認表の正確さ、更新、数値把握はできていないか。データ管理はできていないかというのをずーっとずらっと並んでるんです。

これを、担当話数、新人が担当話数が終わったところで先輩が全部、通知表のように三段階でつけています。でも、僕が見たのは、その評価の横にもう一欄作って、きみはその評価に対して、自分は指導できたかっていう自己評価を、指導者としての評価っていうのを、もう一欄設けているんですね。で、きみは、自分は指導者としてAですか。でも彼はCですと。できません。そういうことが続くんなら、必要ないかもしれないよ。それは見放すっていうこともあるかもしれないけど、自分がちゃんと指導できなかったのにできなかったっていうことは、それは駄目だよ。指導者として、先輩として、それは面倒見てないよ。それなのにできないっていうことは言うんじゃないっていうつもりで、そういう評価表っていうのを付けて、毎回付けて、何本かやって、彼はこれくらいの平均点として取れるので、もう先輩はつかなくても大丈夫ですって言うまでは、それを付けてます。うちではね。3年掛かる人間もいるし、1年でできる人間もいます。

で、もう一つ。ちょっと非常に制作としては、進行としてはきついだらうなと思ってることもやってるんですけど、終わったところで各セクションの監督ですね。作画監督。あとは動画チェッカーとか、撮影監督とか、仕上げ計算スタッフとかに、進行が直接連絡をしたり、話を聞いて、僕、今回の僕の評価はどうですかっていうのを聞いてこいっていう話をしています。で、それをレポートに出させて話をしてるんですね。で、この答えてというのが、僕、すごく大事だと思ってるんですが、制作を育てるのはスタッフだと思ってるんですけども、そこで、まともにそのスタッフがちゃんと親身になって、きみはこういうことができてなかった、こういうところを頑張ればいよいよって、もし言ってくれないんだとしたら、それだけコミュニケーションを取れなかったっていうことだと思ってるんですよ。

多分、ものを動かしてただけだと思うんです。もうちょっと、毎日コミュニケーションを取って、こいつは叩けば、今はできないけど将来できるようになるかくらいの、そういう付き合いをちゃんとスタッフとしてれば「僕の評価はどうでしたか」って聞いたときに、もうちょっと親身になってくれると思う。困るのは「いいよそんなの、よく分かんないよ」って言われるんじゃないかと、まともに答えてもらうだけの、ちゃんと人間関係が築けているのかっていうのは見れば分かる。で、自分もそれは気づいてほしいと思う。

で、そういう進行に対して、次はこういうことを気をつけてほしい、演出からも、おまえはこういうところを気をつけてほしいっていうもののレポートを踏んで、それとさっきの評価表と合わせて、プロデューサーが各制作進行とつけれ、きみの評価はこうだと。こういうところができてないから、次はここを頑張れっていうことを、毎回、それを繰り返していきます。そういうことで少しずつ良くなっていくんじゃないかなと、今は思っています。それは続けていくことですね。どれくらいの効果がこの後出てくるのかっていうのは、まだちょっと分からないんですよ。

で、更に各制作会社、大きな悩みだと思うんですけど、すごくやはり、うちも事故が多くてですね、時間の使い方が良くないんですよ。で、色塗りに関しては全部業者に任せてるんですけど、それでも事故が減らなかったことがやっぱりあって、これに対しての改善も、なぜメール便を有効に使わずに、自分で走りだしてしまうんだらう、車があるからいいやと思って走っちゃうんだらうなと思って、車の台数も減らして、とにかくメール便を、業者の便を有効に使うようにして。更に、最近かな。ここ半年はたつかな。は、もう絶対、ほとんどが居眠り運転だったんで、もう2人で乗せるようにしました。

絶対に1人で外回りには行くなっていう話をしてから、事故は全くなかったかな。今のところね。2人で抜けたら最悪なことに

なると思うんですけれども。でもこの間は見てたら、4人で乗ったんですけど、一緒の同乗者が寝てたんで、それじゃ気をつける意味がないだろうと思うんですけど、2人でなんとかね、眠たければいつでも交代できるようにはしてからかな。なんとか今のところはぶつけるようなこともなく進んでるので、ある程度効果があるのかなって思っています。

具体的な例では、V編前ですけど、皆さまの会社がどうか分からないですけども、かなり大変な状態になってて、いつが最終の取りきりですっていうことは、当然V編の前なんで制作進行も分かっていると思うんですけど、じゃあいつの取りきりであれば、その3日なり、4日前に、まだ取れてないものが1日に何カット入るんだ。撮影は何カット要りますって連絡してるんだ。そこで、リテイクは何カット入るって連絡してるんだっていうシミュレーションは全くできていない。

その原因は、もうリテイクが動いている。今、どこに何カットあるかっていうのが、さっきのように全然把握できていない。リテイク数が多すぎて、デジタルになってから、かなり、これも直せるってことですごく細かいものまでリテイク数が上がってるので、150カット、100カットが当たり前になって、V編の2日前、3日前にもリテイクがまだ150あるとかね、そういう状況帯になって、やはり、それだけの物量が一斉に動くと、僕の経験だってそんなことは、セルの時代じゃなかったんですね。

今、それが当たり前になってるので、情報が把握できなくて、どういうことが起こってるかっていうと、『SHIROBAKO』でもいつも、制作進行は放心状態なんです、もう把握できずに、で、机にボツと座ってしまっていて、デスクとラインPがリテイクをひたすら動かしているっていう、そういう状態が毎週のように続いてた。

この状態は何だと思って、デスクとか、ラインPはできる人間が、どこに何かあったっていうのも全部、自分で制作進行聞いて、全然分からなかったら自分たちで把握するって言って、いつもそれを取り上げて、もう納品間に合わないからね。毎週、動かしているってことはずっと続いて、この状態がいいわけがない。当然、進行も、俺がギブアップすれば、デスクとプロデューサーが最後までやってくれるだろうっていうような、どうもそういう空気を感じて、これは間違ってる。進行としての姿勢も。

全て、V編の1週間前からかな。表を作ったんですけども、撮影にテイクワンがこの日に何カット入りますっていうシミュレーション表と、あと、そこからは朝と晩に、どのセクションに今、ものが何カットありますっていうのを表にして、僕と、デスクと、ラインPに毎日出せっていう話をしてるんですね。それをやってみたけど、それはできないです。やっぱり。もう表が、制作進行から送られてこない。もう状況を把握できなくて、もうパニック状態で、1週間前から。その理由が分からなかったんです。

で、デスクとプロデューサーにもそれを、皆さん経験があるかもわからないけど、聞いたんです。なぜそれが、この基本的な、動画確認表に打ち込んでさえいけば、リテイク表に打ち込んでさえいけば分かるものの所在、カットの所在、どこに何カットあるかって、これがいつどこに動くっていうことが、大変、納品の1週間前に把握できないのだっていうことをちょっと聞いたんですけど、デスクもプロデューサーも、なぜできないのかが分からないっていう。こんな基本的なことができないのがなぜ分からないっていうことだったんですね。

できない理由は、さっき、舛本くんのところに書かれてたのは、ああいう事情だと思うんです。いろんな、処理しなければいけないものとか、そういうものがあまりにも多すぎて、もちろん、基本的なことができてないのはありますよね。チェックしなければいけないものとか、優先順位が付けられてないとか、その何が大切で、何を動かさないといけないかっていう経験値が必要な場合もあるけど、それができていないんだらうなっていうのは分かるんですね。

でも、ちょっと考え方を変えたんですね。多分、そのことに対して、さっきも言われてたように、スタッフとか、先輩とかから毎日、進行は怒られて、できないことに対して「なんでこれができないんだ」って言われて、もう心が疲弊して折れちゃってるんじゃないかなと思ったんですね。そこで。こういう状態が続くことに耐えられないんじゃないかなと思って、多分、彼らに必要なのは、もっと小さいことでもいいから、自分ではできるんだっていうその成功体験が一つもないがゆえに、1年目では非常に大変な業務を任されている。それが多分、原因なんだろうと。

まず必要なのは、彼ら自身が、自分のハードルを、これならできるっていうことを決めて、それを繰り返していくっていう、その成功体験で自分ではできるんだっていう自信をつけることが大事なんだろうな。それを先輩は見守る。その必要があったんだですね。で、やったのは2年目の制作進行、4人くらいのチームを作って、なぜこれができないのかっていうのを、先輩ではなくて、制作進行の立場として僕の見えない部分、プロデューサー、デスクが見えない部分があるから、自分たちでできない理由を考えてくれと。何が原因でできないのか。で、それがどう完了するか、していくか。自分たちはこういうことならできるっていうのを提示してくれっていう話をしたんですね。

で、自分でその、まずは超えられそうなハードルっていうのを設定して、それを越えていくっていうことを繰り返さないと、ずっと怒られたままだと、やっぱり人間ってね、そのつらさに今、昔よりは打たれ弱いかもしれないけど、耐えられないんだらうなと思って、最近はそのことをちょっと始めてみました。

で、それでもやはり、最初から上手くはいかないので、やってるんだけど、ここがもっとできなかったっていうことも、その4人くらいのチーム、制作進行の中心にある4人くらいのチームで、それを今、繰り返しているところです。で、これならできるんじゃないかっていうのを彼ら自身が決めて、新人が決めて、今年入った新人はその中に入っていないです。1年目くらいの、1年、2年目くらいはまだできないので、彼らにやらせてるところですね。で、こういうことを繰り返してできるんだっていうことが分かたら、それを新人にまた伝えていけばいい。

できないならできない、彼らがその理由に気づいて、もっとこうすればできるようになるっていうことに気づいて、やってくれる。それをクリアしていくっていう、彼らにまかせてみようかなと思って、で、今までそれをガミガミ言ってた先輩っていうのはちょっと一歩引いてみて、その会議には立ち会わない。当然、レポートは出させるんだけど、それが計画性を持ってこういうことができるってことは、ちゃんと注意をして見ていく。定期的なそういうことが、改善に対しての努力がされているか。もう一回、これに対してはこういう考えがあるけど、レポートを出したらどうだっていうことに、今やっているとこです。

新人に対しては、もっと本当はやらなきゃいけないミッションっていうのはものすごくたくさんあるけども、一遍にやっても多分、潰れてしまうだけだと思うので、まずはそこから、簡単なところから、重要なところから一つやろうよと。それをクリアして次に進もうってことで、他はちょっと目をつぶって、V編前、1週間前からどこに素材が、カット素材が何カットあって、明日、明後日、明々後日、撮影に何カット入れられる予定でっていう、そのシミュレーションは、訓練すればできるようになりますよ。どこにどうという話をすれば、どれだけのものが出て、どれだけのものが撮影に入れられるかっていうのは、全部読めるようになる。そこは訓練が必要だけど、まずそこからやろうよと。

じゃないと、撮影に対して非常に失礼な話で『SHIROBAKO』でも22話かなんか愚痴ってましたけど、撮影最終アップがここですってことは言われるけど、でもいつ何カット入るかわかりません。でも最終日はここなので撮ってくださいっていうことだけを言う。そういう状態がずっと続いている。制作進行が読めないんだから、伝えようがないよね。それに対して、撮影が振り回されている。徹夜を強いられているっていう状態は、進行としてのシミュレーション能力、管理能力の放棄だと思っているので、その状態っていうのは、絶対に改善しなければいけないとは思っています。新人に対してはね、大きく言うとそんなところですかね。

で、次、アニメーターが足りないっていう問題。これはどこもそうだと思うんですけど、制作で一番武器になるのは人脈なので、

よく言われることですよね。この制作なら誰を連れてこられるっていうこと。誰に声を掛けられるか。多分、人脈っていうの、すごく大事なことですけど、これはぜひ、監督も含めて大切にしてほしいことなんですけど、企業としてやることは何かっていうと、一つはアニメーターを育てるっていうことに、うちは力を入れてます。富山でアニメーターを育ててます。安定した作品作りをするっていうのは、さっき舂本くんの話にもあったけど、作品を掛け持ちにしている、納品が近いものから原画を上げていくから、スケジュールがあって、独立されて、なかなかこちらの作品をやってくれないっていうことで、それはアニメーターじゃない。

制作進行も全然シミュレーションしようがない。いつ上がってくるかが分からない。安定してもものが上がらない。その中で、ちゃんとシミュレーションしていくっていうのはすごい難しいことです。多分、もうこれも安定したアニメーターが、自分のところの作品に固定して参加して、内製を強めていくっていうことが必要ないと思うんですね。

もう一番の理想は京アニだと思うんですけども、いつ、誰が何カット上がってくるっていうことがものすごく読みやすいところなんです。内製が強いから。全部、社内スタッフだし。で、電話をしても捕まらないなんてことはないだろうし。全てがローテーションがきれいに回ってれば、ものすごく安定して、作品のクオリティっていうのも維持ができると思う。でも、うちでも実は、会社を作った頃にはちゃんと年間を通してテレビシリーズを回すには、作監を除いてみんなのおかげで、30人いれば回せるだろうなと思ってたんですが、それ、10年掛かるだろうなと思ってたんですね。

でも、今、30人いないです。作監を除くと二十数人かな。20人そこそこしかいません。まだ、それだけの人数が育ってない。彼らをどう育てるか。これ、いろんな会社が育成に力を入れていくと思うんですけども、一つ大きな問題があって『SHIROBAKO』のこれも放映中に入れてたんですけども、新人アニメーターの年収、原画マンの年収っていうのがグラフになって出てましたよね。誰かがどっかから引っ張ってきたデータだと思うんですけど、かなりリアルなもので、むしろ実際はもっと悪いんじゃないかなと僕は思ってたんですが、そういうものが出て、まず、アニメーターが、うちの社内でアニメーターを育てる。

で、原画マンにようやくなったっていう人たちが、ちゃんと続けて生活して食べていける。アニメーターとしてね。そういう状態をうちは作らなきゃいけない。原画マンを上げることも大事だけど、原画マンがああいう平均収入では、全然、じゃあ30、40になって食べていけるかっていうと、食べていけない。それに対して、企業としてどう改善をするか。制作としてどう改善をするかっていうことを、組織としてね、考えなきゃいけないっていうのが、これ、すごく大きな問題だと思います。

業界でも、アニメーターの方たちがね、非常に言われていることで、原画単価が上がるかっていうと、そんなことはないと思うんです。制作費が上がらない限りは、原画単価は多分上がらないです。いくら大きな声で言っても上がらない。そんな単純な問題じゃないです。

なんで、これもさっき、制作進行4人くらいのチームに、こういうことを考えて、きみら、やったらどうだっていうような話をしたように、僕は、うちの制作として、それに対して何ができるかっていうのをラインプロデューサー、デスク、5人くらいですよ。に、話をしました。

で、彼らは、うちが15年たって、これからのピーエーワークスが何を目指していくかっていうようなビジョンを、30代に委ねて、きみらで考えろっていうことで、しばらく勉強会みたいなことを独自にやってたんですけど、なかなかそれが出てこなくて、毎日の、日々のね、ラインプロデューサーもデスクも、業務が忙しくて、とてもじゃないけども、そんな大きな問題が、自分の身近な問題ではなくて、それを自分たちで考えだすっていうことは、ちょっとハードルが高いんじゃないかなと思って。そのミッションを出してくれた人に、その勉強会でね、話をしたんです。

で、もうちょっと自分たちが親身になれる身近なもので、彼らが、やはり5人くらいで、進行と一緒にです。成功体験の、これが最近の僕の、かなり、制作でのキーワードになってるんですが、これも僕たちが制作チームで達成できるんじゃないかっていうことを出しました。

で、それが社内の原画マンの収入を、3年間で倍にしろっていう話を僕はしました。で、そのためには何をやらなきゃいけないかっていうことを自分たちで考えろという話をしたんですね。で、いろいろ無理な理由が出てくる。今のクオリティが求められてたらそんな数上がりませんよとかね、そういうのが出てくる。だから単純に言えば、原画のカット数を今より倍できるようにする。そしたら倍の収入になる。原画担当は倍にする。倍の収入になる。それがどんな結果を生むかっていうのは良くないと思うんですけども、その程度のことしか出てこないんですが、そういう問題じゃなくて、考え方としては、一気に数が倍になることはない。原画マンはね。単価も倍にすることはできない。

けど、合わせ技として、三つくらい僕、考えられると思うんですけども、彼らを計画的に今の生産性、月に、せめて30から40カット。今のクオリティを落とさずに平均35カットの原画をできるようにする。そういうプロジェクトの計画を立てて、組んでっていう話をしました。で、もう一つは、単価を上げる。倍じゃなくて、1000円でもいいから上げられるかっていう話をしました。

そのためには何が必要か。もう簡単な話ですよ。あとは、彼らの付加価値っていうのをどう評価するか。それに対して払えないだろうか。その三つがあれば、その合わせ技であれば3年間で彼らの収入は、倍にすることができると思う。で、今、彼らが考えているのが、その3年間に對しての、そのプロジェクトに対して、僕はこの3年のプロジェクトっていうの、うちの会社のかかなり中心に置く。これが達成出来るだけでものすごく大きな好転するはずだっていう話をしたんですね。スケジュール管理から、演出から、いろんなことが好転する。じゃあそれを出して来れっていう話をします。

まず、デスクがさっき、制作進行を育てるっていうことで、制作チームを組織するっていうことと同じように、ラインプロデューサーやデスクで、今のことを計画的に、会社で組織としてやろうと思ったら、ものすごく大勢のスタッフを巻き込まなきゃいけないです。例えばあなたは、ここから3年間で今のカット数の何パーセントを目指してください。この作品では、月に20カットしかできないことで、次の作品は22カットお願いしますっていうような話とか、そういうものって制作がいくらやってもしょうがない。これは、原画マンがその気になってくれないと絶対に起こらないことです。

なので、うちは作画は作画だけ、毎週、指導者ミーティングとか、作画のミーティングがあるんで、ビジョンとして僕らは、こういうことを考えています。あなたがあなたの収入を3年で倍にするっていう計画を立てていますと。それに対して、協力してもらえませんかかっていう話を、まず提示をします。で、それに対して、じゃあ私たちはそれに協力しましょう。その何をやってほしいかっていう話が、やっぱり作画部からは出たんですけど、単純な話です。ローテーションっていうものをしっかり守って、社内班です。それを崩すことなく最後まできっちり回してくれと。

そしたら、私たちはそのカットができる。やるようにするって言われたんですね。別の話数のものをちょっと助けてやってもらうっていうか、穴埋めのように、手が空いたらこんだけやってっていうのでつないでっていう、そういうやり方で、いいように使われているっていうような、社員の原画マンが、そういうやはり被害者意識を持ってしまう。それでは駄目なんだと。

ちゃんとローテーションを組んで、例えば2カ月で70カットをやってください。で、70カットをやるっていうことは、大体、1本に対して4分の1ですよ。それくらいの管理ができると、アニメーターとしての達成感がある。この作品、この話数は僕が参加して、コントロールできたっていう達成感がある。そういうものを彼らに味あわせてあげないと、そういう意識を持ってしまう。それに対して、じゃあ制作は、あなたが数がやってくれるなら、僕らはそれを死守するために何をすればいいかっていうことは、こ

れ、ラインプロデューサーとデスクが考えればいいことで、もう答えはもう、あれですよ。プリプロダクション。

絵コンテまでのスケジュールをどう管理するか。どう早くそれを進めて、どの段階で、ちゃんと供給できるか。そのためには、どこからプリプロダクションを進めなきゃいけないかっていう、これ、プロデューサーの仕事だと思うんです。で、いかに作画期間をすかっている、もうこれは進行じゃないです。プロデューサーの仕事です。そういうことを、僕は、これをあなたたちに対してやりますと。

それにあなたたちはそれに応えてくださいっていう、その信頼関係っていうかな。いい意味での依存関係みたいなものが社内にできれば、それはできるようになる。そういうのがしっかりと計画を立てて、徐々に、3年を掛けてカット数を増やしていき、制作管理体制っていうのは、さっきのようなフリーの、なかなかスケジュールが取れない人たちがやって、原画マンが増えていけば、コントロールはしやすくなる。無駄なお金なくなる。そういうものを回していく。で、毎月、35カットがうちの作品だけでしっかり回してくれるっていうことに対しては、付加価値としてその人にプラスアルファ払うっていうことは、僕はできると思うんです。

今でもやってるんですけど、単価以外に大体年間、その人が何カット、原画をやってるかっていうのはうちで出してます。で、平均、他の会社はまた別のいろいろあると思うんですけど、平均して、月30カットやれる原画マンに関しては、うちでは社内に関して、プラス500円かな。単価に500円、上乗せしてます。で、平均40カットやれる人間に対してはプラス1000円上乗せしてます。で、平均50カットやれる人間に対しては1500円上乗せしてます。

でも、全然いい。そんなのは多分、東京で、じゃあ拘束費として10万、20万払いますっていうことに比べれば、全然安いと思う。でも、月50カットをコンスタントにやってくれるっていうことがどれだけありがたいことか。作品が上手く回るのか。そういう人たちの付加価値に対して、これは制作費以外の所からこれを出しています。しっかり数が安定してできる人。更に、それに加えて、これは作画部長が言ってるんですけど、上がりっていうのはただの上がりではなくて、クオリティ的に評価ができる。

それに対して、プラスアルファを払うっていうようにして、出来高プラスアルファの部分で付加価値として払うようにしている。そういうものを、何かを合わせれば彼らの収入が3年で倍になる。それが、彼らが辞めずに続けられることにつながるだろうし、自分の身近な先輩がちゃんとそうして食べていける。そうやって数を増やしていけるっていういい循環が、それは後輩から見ても希望なんですね。あの先輩のように自分も仕事をすれば、自分もこうやって食べていけるんだっていうのを目の前で見せてくれる、先輩が見せてくれる。これはすごい大事なことだと思うんですけど、それに循環を作っていくこと。

それで、もしできれば、制作はそういっても最後はスケジュールがなくなって、みんな、全員導入されるんでしょうとかね、そういう、割と不信感みたいなもの。いいように使われるんでしょうみたいなものが拭拭出来て、ちゃんと信頼関係っていうものが結べるんじゃないかな。それは、無駄な制作費っていうのは使うことなく、それをクリエイターに回せるのならということで、育成に関してね、もう一つの大きな育成に関しては、うちではそういうことをやっています。

で、更にもう一つ。経営状態は、進行の方に話す内容なのかどうなのかっていうことはあれなんですけど、会社の経営状態の不安定さにどう取り組むか。これは、会社が何をを目指しているかっていうことでも、その会社、会社で全然違うことだと思うんですけども、お金儲けっていうのはね、金を儲けたくて制作会社を立てたっていうような社長ってあんまりいないと思うんですよ。やっぱ、ものづくりが好きで作ったんだと思うんですけども、ただ、お金儲けっていうのは、お金をちゃんと稼ぐっていうのはすごく大事なことです。

それは、僕が経営者になってからは、いや、予算が低くていいですよとか、お金は儲けなくていいですよっていうのは絶対言えない。それは、労働にする単価として、低い単価で頑張ってるアニメーターがいるんだから、そこに対しては還元をしないかなきゃいけない。その人間が、いやお金儲けはいいですよっていうのは絶対に言えないと思ってるし、先ほどの樋口さんの話にもあったように、そこに余裕がないと、ちゃんとした、オリジナルならオリジナルで、プリプロダクションの段階で仕込むその期間のお金っていうものが全然確保できないで、自転車操業になっちゃうと、いいものなんか全然できない。それは、ちゃんと安定した収入、利益っていうものを出す会社には、しなきゃいけないと思っています。

制作進行で一度、制作会議をやったときに、そういう経営に対しての無関心さっていうのが非常に多くなって、一応、制作会社として、収入源は何だ？って聞いたら、みんな分からなかったんですね。何でうちが売上を立ててるかっていうことを、制作進行が知らなかったんです。それはちょっとびっくりして、そこからは、いろいろ話をして、例えば、1本幾らの制作費があって、外注費としてクリエイターに払うのはこんだけであると。で、販管費として、家賃もそうだし、人件費もそうだし、コピー代もそうだし、そういうものでこれだけが掛かってるんだよ。

で、これ以上作品を増やそうと思うと、じゃあ「無理ですよ」って言うけれど、この会社を維持していくためには、年間、何も作らなくても、例えば1億掛かるとする。1億円が、この会社を維持していくためには掛かるんですよ。でも、1本の制作費の中から、例えば販管費が200万円回せます。販管費に。だとしたら、50本作らないと会社を維持できないんだよっていう計算が、単純な計算が誰も多分、考えたことはないと思うんだよ。

なぜ会社が何本作らなきゃいけないかっていうことまでは、進行も、デスクも、ラインプロデューサーでさえすら考えたことがなかった。ただ、僕も考えたことはなかったね。ラインプロデューサーなんて、そんなこと。それが、うちがこれだけの本数をちゃんと安定して、不安定な経営状態ではなくて、回すためには、これだけのものをしっかり作れる会社にしなきゃいけないっていう根拠はここにあるんだっていう話をして、いろいろそういう、経営的なもののお話もしました。

で、先ほどのお話、樋口さんの話にもあったように、今の僕らっていうのは、パッケージ売上の見返りとしての印税っていうもので、なんとか作っています。で、その市場っていうのは収縮しています。で、どんどん市場が小さくなっているんで、この先どうしようかっていうのが、この業界全体で考えてることですね。で、それに対して、僕も理念っていうか、会社の考え方っていうのは、考えなおして、会社を作ったときには、僕の考え方としては、何を大切にしていこう会社かっていうのは、まずクリエイター、作る側が自分の生き証としてね、自分の価値観っていうものを作品に刻み込める。そういう作品を作りたい。で、長く愛されるね、10年、20年と愛されるそういう作品作りをしたい。で、あとは携わったね、ステークホルダーって言われる人たちがちゃんと豊かになる。そういう作品作りをしたい。

割と、作り手に、作りたいものを作るための制作会社があったっていうのは、最初作った、さっき、そろそろ理念考えなきゃなっていう頃に考えて、あれからもう10年たちますけど、そういう会社だったんですけども、今、こういう市場の状態、これからのことを考えると、それでは駄目なんじゃないかなと思って、僕は、誰が僕らのお客さんなのか。誰が僕らのアニメーション、作ったアニメーションに対して、何かの今後の対価としてお金を払ってくれるのかっていうのを、もっと考えなきゃいけない。考えないと、そこでファンだけではなくて、社会からも必要とされないと、存在を認められないと、企業っていうのは、これは存続できないと思っています。

なので、いいものを作る、いい作品を作る。それだけでは駄目なんだってそのときに気づいて、もっと、うちの会社は企業ごとにいろいろ違うと思うんですけど、アニメーションを通して僕は、こういうことをやろうと思っているんだ。こういうことを実現したいんだっていうものは、新しいアニメーションの価値観、価値を生むようなもの。それが、今までのパッケージの市場だけじゃな

くて、別の市場を切り開くようなもの。そういうものを提示をしないと、今のままだと、余計作りづらくなってくると思います。

なので、そういうものを、偶然なんですけど昨日かな。うちのホームページで昨日、偶然上がったんですけど、15周年の事業計画として、ありました。今後、うちはアニメーションとして、アニメーションづくりを通して、こういうことをやっていきますっていうものを、それに賛同してくれるっていうかな。応援してくれる、面白いねと思ってくれる、そういう人たちをどれだけ巻き込めるか。社会が認めてくれるか。

その価値を感じてくれるかっていうことは、今後、制作会社が生き残っていける道だと思って、かな冒険ですけどね、当然、そこには設備投資として数億円掛かったりもしますし、優秀な人材っていうのも何人も必要になるので、今の制作セクションとは別に、別事業として新たに人を呼ばなきゃいけない。そういうことをやらなきゃいけないけど、今のままどうしようかっていうよりも、こういう道があるんじゃないかっていう挑戦として、うちが始めました。これがうまくいくかどうかは、もう全然分かんないです。でももう、そこに賭けるしかないっていうかな。今、そういう気持ちでやっていますので、新たなね。

それでも、根本に帰ってしまえば、会社を設立したときの気持ちと一緒に、アニメーションを作り続けるためにはどうしたらいいか。別事業で、そこで上げた利益をアニメーションの、せめて販管費に回せないかとかね。物販でもいいけれど、そういうものを販管費に回して、ちょっとした制作費っていうものを押さえられないかとか、根本は、僕の中ではアニメーションを作り続けたいっていう、それだけです。

最後になりますけど、時間的に、もう時間ですよ。これ。皆さん、進行の新人として、まだ仕事を始めたばかりで、今お話ししたのはちょっと将来のことかもしれないんですけど、やりたいことっていうのは、何だろうな。いろんな不満も聞かかもしれないけど、不満を持つ人と一緒に仕事をしないほうがいいかな。不満よりも、この業界に対して危機感っていうのを持ってほしい。

これ、どうすればいいかっていう危機感のほうがすごく大事だと思います。で、それに対して、こうすべきだ、こうしたいんだっていう強い意志を持って、その意思で面白いことができそうだっていうことで、自分はそのエネルギーはないかもしれないけど、そういうエネルギーを持っている人が回りにいたら、ぜひ、そういう人と一緒に仕事をして、感化されて、影響されて、俺もやろう、一緒にやろうっていうようなプラス思考で自分の未来っていうのかな。いろんな人を巻き込んで、アニメーションづくりを楽しんでいただきたいなと思います。

こんなに時間が掛かるとは思いませんでした、何か質問のある方がいれば。

小野打 いかがでしょうか。

J 貴重なお話をどうもありがとうございました。4月から制作進行として入社したばかりで、まだ働いたばかりなんですけど、さっきお話の中で、いろいろな失敗談っていうのを伺いましたんですけど、僕自身が、つい最近なんですけど、ちょっと担当させていただいてる原画さんとちょっとトラブルがありまして、で『SHIRIBAKO』を見させていたいた中でも、制作進行の平岡が、演出の円さんともものすごくトラブルを起こしてっていうような話があったかと思うんですけど、実際に、堀川さんご自身の中でそういったトラブルというか、体験談というのがあったりとかして、あとは、それをどうやって乗り越えていったかというようなお話がもしあれば、ちょっとお聞きしたいんですけども。

堀川 核心的にね、トラブルってもしようがないっていうことで、進行としては誰に対してもいい顔はできないんで、絶対に言わなきゃいけないことは言わなきゃいけない。その上でトラブルが起こる。それはしょうがないことかもしれないし、更に、自分のミスでやっちゃいけないことをやったっていうのが多々あります。それに対して敵を作ったっていうこともあるし、多分、二度と僕と仕事をしないっていう人もいでしょう。でも、それはもうしょうがないかな。

終わってしまったことなので、それを糧にして、反省して、特に誰かを傷つけてしまったとかね、そういうことも、作監でお願いしたい人がいて、なかなか作監の暇な奴にお願いをしたんだけど「ぜひ作監をお願いします」ってお願いをして、その上ガリを、レイアウト上がり、一発目を見たときに、良くなかったんですよ。これが世に出たら、これは大変なことになると思って、うちもそうですし、彼もすごく叩かれることになると思って「申し訳ないけど、引き上げさせてください」とか、ものすごくそのクリエイターを傷つけたと思うんですよ。そういうミスはもう取り返しようがない。多分、二度と僕とは仕事してくれないしね。

でも、そういう失敗談っていうのを乗り越えてっていうよりも、それを糧にして、次に同じ失敗をしないこと。『SHIROBAKO』で最後のところで言ってたんですけど、失敗をせずに成長した制作は知らない。あれは、僕が『無責任艦長タイラー』っていうやつでスクをやったときに、クボマコトさんっていうプロデューサーが、メーカーのプロデューサーが僕に掛けてくれた言葉で、すごく今でも残ってるんですね。それがすごくありがたかった。僕はもう失敗ばかりしている男で、その失敗の悔しさっていうのが『SHIROBAKO』の中でも語られてるけど、その屈辱をどれだけバネにできるかだと思う。

成功って、ものすごく理不尽なことでなめられることもすごくあるけど、僕はなめられることがすごく悔しかった。それは、また逆転すると思います。仕事ができるようになれば。作品も初めの頃はボロクソに言われたとしても、終わる頃に「おまえがいたからこの作品はできたんだよ」って言ってもらえたら、これは最高だと思います。そのためには逃げちゃいけないし、その失敗を、同じ間違いを繰り返さないように成長できればいいなと思います。

小野打 はい。他にはいかがでしょうか。じゃあもうひとかた。今、手を挙げられた方。

K とても面白くて、本当、ピーエーワークス入りたいなと思ったくらいでした。5年前にピーエーワークス、受けさせていただいて、堀川さんの面接で多分、落ちちゃったんですけど、そのときに、最後に堀川さんが最後の質問で「制作進行で大切なことは何だと思いますか」って聞かれたんですね。多分、そのときの答えがあんまり良くなかったから落ちたんじゃないかなと思ってたんですけど、堀川さんは何だと思われますか。

堀川 制作進行で必要なこと？ 大切なこと？

K 「大切なことは何だと思いますか」って聞かれた。

堀川 作品の中でも語られてるけど、みんなが大変になってるから嫌だとか思うことは、すごく感じないっていうことは、仕事を続けるのにはプラスだと思いますよね。

スキルとしては、コミュニケーション能力ですね。で、人の舞台裏に立って、この人をどう咲かせるかっていう気持ちのある人は制作には向いてると思います。自分が華やかな舞台に立ちたいっていう人は過去にもやっぱり制作としていたけど、なかなか、制作

としては向かないなと思って、そういう人間はやっぱり辞めていきましたね。

なぜ原画マンのために自分たちがこんなに苦労しなきゃいけないんだとか、そういう人間はやっぱりもたないな。原画マンに対してのアンビバレントだね、気持ちっていうか、尊敬する気持ちと、こいつら、まんがで食っていけると思うなよっていう、その怒りと、その両方が必要だと思います。

これが方っぽだけじゃ当然、駄目なんですよ。でも、どこかでやはり尊敬している気持ちはすごく大事だと思います。それが頭に意識するんじゃなくて、根っからある人。これはものすごく大事で、進行とか、デスクも思ってるけど、将来、こいつがトップになって彼がスタッフを幸せにしてくれるんだらうかっていうの、すごく見ます。僕。そういう心根として、真摯なものがあるかどうか。自分が目立ちたくて誰かを傷つけてしまうっていうかね、そのトップに立ってしまう。それ、あまり制作としては、僕は任せたくないな。

いろんなタイプがいると思うけど、僕はその人がやったことで、スタッフが幸せになれるような人、そういう資質が根っからある人、にじみ出てる人っていうもの、すごく重要です。以上です。

小野打 それでは、3 番目のお話は、アニメの仕事を「組織」する方法とは？ということで、ピーエーワークス代表取締役の堀川さんにお話を伺いました。どうもありがとうございました。

参考：「若手アニメ制作人のためのキャリアアップ・カリキュラム」セミナー実施結果報告

昨年度は、就業経験3年～10年程度の人材に向けた制作進行、デスク、プロデューサーを対象として、「若手アニメ制作人のためのキャリアアップ・カリキュラム」セミナーキャリアアップセミナーを実証実施した。

昨年度より、産業界の社会人学びなおしとして、アニメ産業既存の就業者のキャリアアップの学習システム整備、カリキュラム開発が始まったことを受けて、アニメ産業の人材のキャリアアップの中で、特に制作進行から、制作デスク、制作プロデューサー、総合プロデューサーへのキャリアアップについて、産業界において養成すべき人材能力と、人材養成方法の体系化、共有化が遅れた職種であるとの認識に立ち、制作進行のキャリアアップのために実施したものである。

(1) プロデュース人材キャリアデザイン等調査「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」企画

- ・プロデュース人材キャリアデザインの検討、キャリアアップ指導内容検討

今後のアニメビジネスを担うプロデューサーのキャリアデザインとして、ラインプロデューサーから、ビジネスプロデューサーへのキャリアアップの道筋等を検討し、キャリアアップしていくごとに必要な知識が得られる講座シリーズとして企画した。

- ・講座シリーズ企画案（全14回開催）

知識体系	制作・製作管理	予算管理	ライセンス	海外展開	メディア展開
ステップ1	制作工程・制作体制（制作管理、発注契約、下請法等）	制作予算管理（発注単価・制作予算）	国内ライセンス契約基本（商品化・広告販促活用）	海外ローカライズ手法（翻訳・表現ローカライズ）	劇場・放送・ビデオグラム（納品仕様、制作受注契約）
ステップ2	製作委員会幹事社の製作体制（発注契約、製作管理）	製作委員会幹事社における製作予算管理（発注単価・製作予算）	国内ライセンス契約応用（新ビジネス）	海外放送・配信展開（各国放送状況、放送・配信規制）	配信メディア国内（納品仕様、配信契約）
ステップ3	デジタル化制作工程体制（制作管理、発注契約）			海外配給展開（展示会出展・興行）	
ステップ4			海外ライセンス契約（放送・配信・上映・商品化）		
ステップ5	国際共同製作（共同制作契約、共同制作工程・制作体制管理、国際メディア展開）				

- ・プロデュース人材キャリアアップ講座の受講対象

日本動画協会会員社企業内等から中堅・幹部候補となる若手アニメ制作人を受講対象とした。また、開催時に、指導を担う企業内等の管理職等や、アニメ専門の高等教育機関教員もオブザーバー参加し、評価を行うこととした。

- ・「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」企画監修

一般社団法人日本動画協会の南雅彦常務理事（株式会社ボンズ 代表取締役社長）の監修を受けて、アニメ職域プロジェクト（2）「アニメ産業界内就業人材向けキャリアアップ指導サポートプロジェクト」で検討を行い、「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」実施内容を策定した。

(2)「若手アニメ制作人のためのキャリアアップ・カリキュラム」セミナー実施結果

昨年度のアニメ職域プロジェクト(2)「アニメ産業界内就業人材向けキャリアアップ指導サポートプロジェクト」では、一般社団法人日本動画協会の南雅彦常務理事(株式会社ボンズ 代表取締役社長)の監修のもと、人材育成ワーキングでの検討を行い、アニメ産業界における若手プロデューサーの育成のために、アニメ産業界に従事する人材のキャリアアップセミナーシリーズを開催した。本講座シリーズでは、プロデューサーとして必要な知識を体系化し、アニメ産業界の一線で活躍する講師が講義を行い、延べ631名が受講した。

「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」受講対象：

アニメの制作会社で就業経験3年～10年程度の制作進行、デスク、プロデューサー、または現在他職種ではあるものの、今後制作職を希望する、あるいは配属の可能性のある人員。

日本動画協会会員社企業内等から中堅・幹部候補となる若手アニメ制作人を受講対象とした。

また、開催時に、指導を担う企業内等の管理職等や、アニメ専門の高等教育機関教員もオブザーバー参加し、評価を行うこととした。

【プロデュース人材キャリアアップ・セミナー「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」案内書】

文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業
「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」開催のご案内

主催：文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携コンソーシアム、一般社団法人日本動画協会

一般社団法人日本動画協会は、文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業（代表校：日本工学院専門学校）の一環として、「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」を開催することになりました。
対象はアニメスタジオで就業経験3年以上10年以下を目処とした制作進行、デスク、プロデューサー、または現在他職種ではあるものの、今後制作職を希望する、あるいは配属の可能性のある人員となります。
4月新番が佳境に入りつつある時期ですが、スケジュールを調整の上、振るってご参加下さい。（参加無料）
講座テーマごとに、アニメ産業界の一線で活躍する講師が、プロデューサーとして必要な知識を伝えます。

- 参加方法 - (受付締切：1月8日(木) 13時まで)

別紙の参加用紙にご記入の上で、下記の受付メールアドレスまたはFAX番号までお送りください。

⇒ MAIL : staff@humanmedia.co.jp FAX : 03-3404-1542

※お席に限りがありますので、先着順にて申込みを締め切らせていただきます。また、1講座につき1社2名までのお申し込みとさせていただきます。なお、申し込み状況により、1社の参加人数をご相談させていただく場合もございます。あらかじめご了承くださいませようお願い申し上げます。

	【講座1】13:00-14:30	【講座2】14:50-16:20
1月13日(火) 会場：日本教育会館 805号室	プロデューサーになるために必要とされるもの／制作進行に必要なスキルとは？ 株式会社トリガー 取締役 アニメーションプロデューサー 舩本和也 様	企画の立て方・企画書の書き方／スタジオの企画 株式会社ボンズ 代表取締役 南雅彦 様
1月16日(金) 会場：日本教育会館 第三会議室	アニメビジネスのプランニング／制作委員会 デジタルハリウッド大学院 専任教授 森祐治 様	アニメビジネスのプランニング／ネット配信戦略 株式会社ビデオマーケット 取締役 増田弘道 様
1月20日(火) 会場：日本教育会館 第二会議室	新メディア展開戦略&戦術／配信、コンサート、ミュージカル① 株式会社ニワンゴ 代表取締役 杉本誠司 様	新メディア展開戦略&戦術／配信、コンサート、ミュージカル② エイベックス・ピクチャーズ株式会社 アニメ制作本部 アニメコンテンツ事業推進部 ライヴODS課 高谷与志人 様
1月21日(水) 会場：日本教育会館 第五会議室	アニメビジネスのプランニング／アニメと放送枠キッズと深夜 株式会社電通 斎藤朋之 様	幹事会社としてアニメ制作に必要な契約書／製作に必要な契約書一覧と重要ポイント 株式会社トムス・エンタテインメント 営業本部 ライツ管理室長 笹平直敬 様
1月27日(火) 会場：日本教育会館 第三会議室	新技術・CG作画／『楽園追放』に見る新世代技術 株式会社グラフィニカ 取締役 チーフプロデューサー 吉岡宏起 様	企画の立て方・企画書の書き方／テレビ局の企画 読売テレビ放送株式会社 東京支社 編成局 アニメーション部 エグゼクティブ・プロデューサー 諏訪道彦 様
1月30日(金) 会場：日本教育会館 第二会議室	企画の立て方・企画書の書き方／出版社の企画の視点とその理解～制作プロデューサーの実務的観点から～ 株式会社KADOKAWA 角川書店 ブランドカンパニー アニメーション事業局 アニメ事業部 部長 工藤大丈 様	アニメビジネスのプランニング／国内外ライセンス（商品化権） 株式会社手塚プロダクション 著作権事業局局長 清水義裕 様
2月3日(火) 会場：日本教育会館 第三会議室	アニメビジネスのプランニング／海外展開 東映アニメーション株式会社 経営戦略部 部長 東伊里弥 様	企画の立て方・企画書の書き方／メーカーの企画 株式会社アニプレックス 代表取締役社長 植田益朗 様

全日程会場：日本教育会館（東京都千代田区一ツ橋2-6-2）

- 文科省事業「アニメ・マンガ人材養成産官学連携コンソーシアム」とは？ -

アニメ・マンガ人材養成産官学連携コンソーシアムは文科省事業として、日本工学院専門学校が受託して、平成24年度より産業界のニーズに応える教育機関のカリキュラム策定を行っており、アニメ分科会ではアニメーションの教育を行う専門学校・大学、産業界からは日本動画協会や複数企業・フリーランス等の専門家がメンバーとなって分科会を構成しています。

本事業ではアニメ産業に従事する人材が身につけておくべき基本的職業能力の抽出、アニメーターの「ものの動きを観察し、表現する」能力の基礎となるデッサン・ワークショップや、アニメ産業に従事する人材が知っておくべき産業史、作品理解、ビジネス展開についてのセミナーを行い、セミナーの成果を15冊のテキストに編集してきました。

本年度は、一般社団法人日本動画協会人材育成ワーキングでの検討を行い、南雅彦常務理事（株式会社ボンズ 代表取締役社長）の監修のもとで、アニメ業界内でのプロデューサーの育成のために、90分14講座にてセミナーシリーズを開催いたします。

文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業 「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」開催のご案内

主催：文部科学省アニメ・マンガ人材養成産官学連携コンソーシアム、一般社団法人日本動画協会

「若手アニメ制作人のためのキャリアアップセミナー」講師プロフィール

■1月13日(火) 13:00-14:30、14:50-16:20

「プロデューサーになるために必要とされるもの/制作進行に必要なスキルとは？」(13:00-14:30)

外本和也 様(株式会社トリガー 取締役 アニメーションプロデューサー)

・講師プロフィール：

1976年生まれ。山口県山口市出身。福岡工業大学卒業後、代々木アニメーション学院専門学校アニメーター科に入学。2000年に制作進行としてアニメ会社に就任。テレビシリーズ、各社のガッシュベル、おジャ魔女どれみ(東映アニメーション)やボロボロイブス物語・とっとこハム太郎(トムスエンターテインメント)をはじめの一歩(マッドハウス)等に携わる。2006年にG.A.I.N.A.X.入社。『天元突破グレンラガン』(T.V.シリーズ・劇場版)の制作デスク&制作プロデューサー、『Panty & Stocking with Garterbelt』のプロデューサーを担当。2011年、今石洋之、大塚雅彦とともに株式会社T.R.I.G.G.E.R.設立。

「ナルキル」ではアニメーションプロデューサーを担当。

「企画の立て方・企画書の書き方/スタジオの企画」(14:50-16:20)

南雅彦 様(株式会社ボンス 代表取締役)

・講師プロフィール：

株式会社ボンス代表取締役・プロデューサー。代表作『銀の錬金術師』『交響詩篇エウレカセブン』『スペースオウンス』『スペースオウンス』『スペースオウンス』

■1月16日(金) 13:00-14:30、14:50-16:20

「アニメビジネスのプランニング/製作委員会」(13:00-14:30)

森祐治 様(デジタルハリウッド大学院専任教授)

・講師プロフィール：

国際基督教大学(ICU)及び同大学院。同大の助手を経て、米軍へ奨学生として留学。早稲田大学大学院修了。NTT、日米マイクロソフト、マッキンゼー・アンド・カンパニー、アニメコンテンツ投資・プロデュース、国際展開支援を行うシンクを経て、産官学連携プロジェクトに参加。現在、取締役シニア・ディレクター。また、慶応義塾大学と青山学院大学の両大学院の講師。デジタルハリウッド大学大学院専任教授としてコンテンツ戦略領域で教鞭をとっている。

「アニメビジネスのプランニング/ネット配信戦略」(14:50-16:20)

増田弘道 様(株式会社ビデオマーケット 取締役)

・講師プロフィール：

1984年北海道生まれ。法政大学卒業後、オディ・レコード入社。トプレス(現ソリコト)、株式会社ブロンズ新社などを経て2000年アニメ制作会社マッドハウス代表取締役就任。2006年より株式会社ビデオマーケット、現職。『アニメビジネスのプランニング』(2007年NTT出版)、『もっとわかるアニメビジネス』(2011年NTT出版)などを執筆。

■1月20日(火) 13:00-14:30、14:50-16:20

「新メディア展開戦略&戦略/配信、コンサート、ミュージカル①」(13:00-14:30)

杉本誠司 様(株式会社ニワゴン 代表取締役)

・講師プロフィール：

ニコニコ動画と放送局を運営するニワゴンの代表取締役社長。東京商工会議所のウェザーニュースなどを経て、2003年ニワゴンに入社。モバイル向けのビジネスツールや電子書籍サイトなどの新規事業を担当し、メールポータルニワゴンの立ち上げに携わる。2007年12月社長就任。新事業サイト「Iconico(ニコニコ動画)」の運営部長に就任。株式会社ニワゴン 代表取締役社長。ニュースプラットフォーム部長。株式会社ニワゴン代表取締役社長。

「新メディア展開戦略&戦略/配信、コンサート、ミュージカル②」(14:50-16:20)

高谷与志人 様(エイベックス・ピクチャーズ株式会社 アニメ制作本部 アニメコンテンツ事業推進部 ライブODS課)

・講師プロフィール：

1989年CBS・レニエグループ(現レニエグループエンタテインメント)入社。2001年よりエイベックスのアニメ事業に従事。劇場アニメ「メイメイ新子と年子の恋」(新劇場版880000000円)「Legend of 英雄」チーフプロデューサー。現在はアニメ、声優のイベント、ライブ事業の統括マネージャー。

■1月21日(水) 13:00-14:30、14:50-16:20

「アニメビジネスのプランニング/アニメと放送枠キッズと深夜」(13:00-14:30)

斎藤朋之(株式会社電通)

・講師プロフィール：

1996年東京テレビ放送株式会社入社。1999年よりアニメ担当として多くの作品の制作・ビジネスに携わる。2011年に株式会社電通に転職。コンテンツ局アニメ部で「マダ」「リベニュー」「超時空」の担当。『アイカツ』『くまのたま』『おかしなこどもの国』『おかしなこどもの国』『おかしなこどもの国』等を担当。

「幹事会社としてアニメ制作に必要な契約書/制作に必要な契約書一覧と重要ポイント」(14:50-16:20)

笹平直敬 様(株式会社トムス・エンタテインメント 営業本部 ライツ管理室長)

・講師プロフィール：

地上波放送、衛星放送等を経て、2009年、株式会社トムス・エンタテインメントに入社。入社以来、一貫して制作、取材、ライツ業務全般に携わり、2011年より現職。現在、日本放送協会著作権委員会副委員長を務める。一般財団法人著作権センター(コンテンツ著作権センター)。

■1月27日(火) 13:00-14:30、14:50-16:20

「新技術・CG作画/『楽園追放』に見る新世代技術」(13:00-14:30)

吉岡宏起 様(株式会社グラフィニカ 取締役 チーフプロデューサー)

・講師プロフィール：

1996年よりゲーム開発会社のプランナーとして様々なゲーム制作に携わる。2004年に株式会社ゴンゾに移り、劇場アニメ「ブレイブストーリー」や「無敵舰队」P.R.アニメーションなど3D/CGを主体とした数多くの作品制作に携わる。2009年に株式会社グラフィニカに移籍後は、「ヘルシングOVAⅡ」(最終話)では、アニメーションプロデューサーとして携わり、2014年に「楽園追放・Expelled from Paradise」の制作指揮を行っている。

「企画の立て方・企画書の書き方/テレビ局の企画」(14:50-16:20)

諏訪道彦 様(読売テレビ放送株式会社 東京支社 編成局 アニメーション部 エグゼクティブ・プロデューサー)

・講師プロフィール：

1983年入社。『11PM』ディレクターを経て現職。担当作品『シティーハンター』『夜叉鬼』『名探偵コナン』など。

■1月30日(金) 13:00-14:30、14:50-16:20

「企画の立て方・企画書の書き方/出版社の企画の視点とその理解~制作プロデューサーの実務的観点から~」(13:00-14:30)

工藤大丈 様(株式会社KADOKAWA角川書店 ブランドカンパニー アニメーション事業局 アニメ事業部 部長)

・講師プロフィール：

1997年株式会社角川書店入社。富士見編集部(現 株式会社KADOKAWA 富士見編集部ブランドカンパニー)に配属。ライトノベル編集部(富士見ファンタジア文庫)、コミック編集部(ドラゴンエッジ編集部)を経て現職。

「アニメビジネスのプランニング/国内外ライセンス(商品化権)」(14:50-16:20)

清水義裕 様(株式会社手塚プロダクション 著作権事業局 局長)

・講師プロフィール：

大学在学中の1976年に手塚治虫と出会い、手塚プロダクションにアニメーション制作のアルバイトとして勤務。81年卒業と同時にプロダクション入社。現在に至る。今までに、重宝市立「手塚治虫記念館」、ローマ「手塚治虫館」、映画「ジャングル大帝」、テレビシリーズ「アストロボーイ鉄腕アトム」を始めとして多数のイベント、映画の総合プロデュースを担当。2012年には映画「グスコープドリの伝記」をプロデュースした。現在は映画、音楽、海外、出版、商品化、著作権等のプロダクション業務全般の責任者として活動している。

■2月3日(火) 13:00-14:30、14:50-16:20

「アニメビジネスのプランニング/海外展開」(13:00-14:30)

東伊里弥 様(東映アニメーション株式会社 経営戦略部 部長)

・講師プロフィール：

1996年4月、東映動画株式会社(現 東映アニメーション)入社。制作進行として『新世紀エヴァンゲリオン』等に参加した後、企画営業部に異動。プロデューサーとして『高少次郎士セーラムーン』『キューティーハニー』『新世紀エヴァンゲリオン』『新世紀エヴァンゲリオン』『新世紀エヴァンゲリオン』『新世紀エヴァンゲリオン』等を担当。2005年よりToei Animation Inc.(米国L.A.)に出向。帰国後、モバイル事業などを経て、2012年より海外ライセンス事業部長。現在は経営戦略部部長を務める。

「企画の立て方・企画書の書き方/メーカーの企画」(14:50-16:20)

植田益朗 様(株式会社アニプレックス 代表取締役社長)

・講師プロフィール：

株式会社アニプレックス、株式会社A-1 Pictures代表取締役。代表作：『あの花の夏を思い出』、『ソードアート・オンライン』