

2G11 映画産業における映画プロデューサー人材の育成に関する研究

○高橋 修（東北芸術工科大仙台スクール）

1. はじめに

わが国におけるコンテンツ産業は自動車産業に次ぐ、14.7兆円を誇る第2位の産業規模を誇る¹。このコンテンツ産業をグローバルな視点から、自動車産業に次ぐ確固たる第二のわが国産業の柱とするためには、コンテンツ産業における競争力の強化が喫緊の課題である。そのためには、知的財産であるコンテンツを確実にビジネスに結びつけ、その価値を最大化することが最も重要である。その役割を担うコンテンツ・プロデューサーは、質的にも数的にも不足している²のが実状であり、クリエイターの特質を生かした作品への関与、市場動向の把握、自己のリスクによる資金調達、制作終了後の販路開拓を自ら出来るプロデューサーが必要であり、体系的に育てる必要がある³。しかし、コンテンツ・プロデューサーの活動は暗黙知の部分が多く、明確になっていないことから形式知化することによって、コンテンツ・プロデューサーに必要な知識を効率よく修得することと、またそれに加えて効果的な「現場体験」による相乗効果の有効性について研究を行う。

2. 研究目的

本研究においては、コンテンツ産業の中でも莫大な製作資金や大勢のスタッフの動員等、その動向が特に注目される映画産業に着目し、映画産業を牽引する映画プロデューサーに焦点をあてる。そして、映画製作を映画プロデューサーによる企画・立案、資金調達、制作、宣伝・販売からライセンス維持・管理に至るまでの具現化活動プロセスとして捉え、その活動プロセスを明らかにするとともに、「現場体験」に有効な活動を明らかにすることによって、プロデューサー人材を育成するための一つの方法論を確立することを目的とする。

3. 映画プロデューサーの定義

山下（2000）は、映画プロデューサーを映画会社との交渉（広義の企画）に従事するマネジリアル・プロデューサーと撮影現場の管理（現場管理）に従事するオンサイト・プロデューサーに分類しているが、本研究においては分類はせず、映画製作をビジネスとして捉え、一連の業務を行い、最終的に利益を得ることを目的とする人物とする。

4. 研究内容および方法

映画プロデューサーのようなプロフェッショナル人材を育成するためには「個人の力」を向上させる必要があり、個人の資質の3つのファクターである、

① パーソナリティ

性格特性、動機、価値観などであり、多くの部分は成人するまでに、ある程度固まり、それ以降は大きく変化しない。

② マインド

意識や気持ちとも呼ばれるものであり、意志と意欲から成り立つ。

③ ケイパビリティ

能力とも呼ばれるものであり、ナレッジ（知識）、スキル（技能・技術）、コンピテンシー（思考・行動様式）などの要素から成る。

の特質および特徴を捉え、それぞれをどのように育成していくかが重要である⁴。

この三つのファクターの内、個人のパフォーマンスの発揮に直接的な影響を与えるのは、ケイパビリティとマインドである。この二つは、可変性が高く、開発が比較的容易であることから本研究においてはこの内、特にケイパビリティに着目して研究を進める。ナレッジ（知識）については、映画プロデューサーの活動が暗黙知であることから形式知化し、その活動プロセスを体系化することによって、映画製作全般と学べき知識について明らかにすることが有効であると考ええる。すなわち、映画プロデューサーによる具現化活動プロセスが、企画・立案、

¹ 島山けんじ（2005）『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館

² 監査法人トーマツ編（2005）『コンテンツビジネスマネジメント』日本経済新聞社

³ 岸本周平（2005）「日本のコンテンツ産業と政策のあり方」一橋ビジネスレビュー53巻3号

⁴ 池上孝一／岡村直昭（2006）『人を大切にする経営一個を活かす3つの技術』株式会社ファーストプレス

資金調達、制作、宣伝・販売からライセンス維持・管理というそれぞれの「個別活動=Stage」と次のStageに移行する際の「判断=Gate」により構築されていると考えられることから、フレームワークとして製造業における製品開発プロセスマネジメントである Stage Gate Management プロセスに当てはめることが有効ではないかと仮定し、明らかにするために現役の映画プロデューサーの方に徹底したヒアリング調査を行うことにする。また、スキルおよびコンピテンシーについては、「現場感覚の必要性および映画製作への精通度」を重要視しており、いわゆる「現場体験」がスキル、コンピテンシーを養うことに有効であると考え。現在のように映画プロデューサーの人材が切望されている状況においては、できるだけ短い期間に効率よく、必要なことを学び、映画製作に関する多くのことを経験し、数多くの人材が輩出されることが望まれる。そこで本研究では、映画製作における入口から出口までの全てを体験でき、かつそれぞれの Stage において実際にプロが効率的にサポートする日本映画エンジェル大賞のような「現場体験」こそが「現場感覚の必要性および映画製作への精通度」に有効ではないかと考え、同様に現役の映画プロデューサーの方に徹底したヒアリング調査を行うことにする。

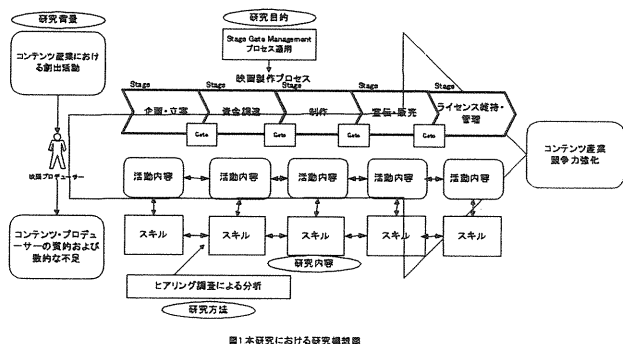


図1 本研究における研究構想図

5. Stage Gate Management プロセス

製造業の製品開発におけるマネジメント手法であり、通常は5つのStageと5つのGateから構成される。Stageは部門横断的なコンカレント開発を行うために定義された開発活動要素であり、Gateはプロセス品質のコントロールと意志決定（Go、No-Goの判断）をすることによって、最終的に利益を得ることができる製品を開発する⁵。

⁵ 原吉伸（2005）『MOT ステージゲート法 商品開発における意思決定プロセスの体系化』日科技連出版社

6. 調査および分析結果

今回の調査研究については、「現場体験」について日本映画エンジェル大賞が有効ではないかと仮定したことから、これまでの日本映画エンジェル大賞における受賞者5名の方に許諾を得ることができ、ヒアリングをさせていただいた。5名の方の中にはインディペンデント・プロデューサーおよびインハウス・プロデューサーを含む⁶。映画プロデューサーの具現化活動プロセスが図1の通りであり、映画プロデューサー人材育成に有効であるかという質問については図2のように5名全員から有効であるとの回答を得られた。（7ポイント・リッカートスケールでの回答）

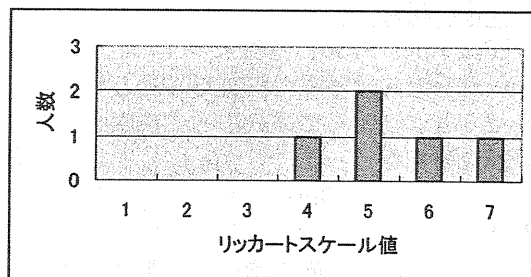


図2 映画プロデューサーの具現化活動プロセスが図1の通りであり、映画プロデューサー人材育成に有効であるか。

しかし、映画プロデューサーの活動は基本的には図1の通りであるが、実際には全てのStageに関与しているプロデューサーは少なく、例えば資金調達のプロデューサーとその他を見るプロデューサーというように2人で得意分野を活かした形で製作を行っているなどの場合もあることが明らかになった。

また、日本映画エンジェル大賞の「現場体験」の位置づけにおける有効性については主に、①脚本開発費を含む企画開発段階での出資がある、②ステークホルダー以外からの客観的分析が得られる、③映画プロデューサーとしての一連の業務の流れを学ぶことができる、ことから有効であるという回答を得られた。

7. まとめ

今回のヒアリング調査においては、サンプル数が5名と少ないものの、徹底したヒアリングにより映画プロデューサーの具現化活動を図1のように製品

⁶ インディペンデント・プロデューサーは独立系のプロデューサーであり、それに対してインハウス・プロデューサーは、企業に属するいわゆる企業内プロデューサーである。

開発マネジメントプロセスである Stage Gate Management プロセスに当てはめ、形式知化し、体系化することが映画プロデューサー人材を育成することに有効であることを明らかにすることができた。また、日本映画エンジェル大賞のような「現場体験」が体系化された知識とともに人材育成に有効であることも同様に明らかにした。これらから、映画プロデューサーの人材育成については、映画製作に必要な知識を Stage Gate Management プロセスに当てはめ、形式知化し、体系化すること、そして、その知識を実践し、経験するための場としての日本映画エンジェル大賞のような「現場体験」との相乗効果が有効であることを明らかにした。

8. 今後の課題と展望

今回は Pilot Study の意味づけであり、映画プロデューサーにおける現状調査を目的とし、ヒアリングを行うことによって帰納法的に現状を把握するための調査研究を行った。各 Stage における活動内容やスキル、そして Gate における判断基準についてもお聞きしたが、サンプル数も少ないこともあり、今後さらにサンプル数を増やし、調査研究を行う必要性がある。しかし、本研究においては、映画プロデューサーの体系的な人材育成の必要性とその方法論について一つの指針を示したものと考えている。人材育成は一朝一夕には成り立たないものであり、絶えず中長期的展望をもって行われる必要がある。従って、今後も日本映画エンジェル大賞のような映画プロデューサーの人材を育成する取り組みが積極的に行われることを切望する。

9. 参考文献

1. 畠山けんじ (2005) 『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』 小学館
2. 監査法人トーマツ編 (2005) 『コンテンツビジネスマネジメント』 日本経済新聞社
3. 岸本周平 (2005) 「日本のコンテンツ産業と政策のあり方」 一橋ビジネスレビュー53 巻3号
4. 池上孝一／岡村直昭 (2006) 『人を大切にする経営一個を活かす3つの技術』 株式会社ファーストプレス
5. 原吉伸 (2005) 『MOT ステージゲート法 商品開発における意思決定プロセスの体系化』 日科技連出版社
6. 山下勝 (2000) 「映画産業におけるプロデューサーの役割とそのキャリア」 経営行動科学 Vol.14 No.1 pp.15-31