

平成 26 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

双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成
システムの提言とプログラム開発

事業報告書

平成 27 年 3 月

学校法人宮崎総合学院

目次

第0部	はじめに	1
第1章	事業の概要.....	1
第2章	事業の内容.....	1
第3章	事業の実施意義や必要性.....	2
第1部	調査報告	4
第1章	東南アジアの現地企業がグローバル専門職業人に求める要件の調査.....	5
1.1.	諸外国のアニメ業界に関する予備調査.....	6
1.1.1.	フィリピンのアニメ業界状況.....	7
1.1.2.	インドネシアのアニメ業界状況.....	13
1.1.3.	マレーシアのアニメ業界状況.....	18
1.1.4.	予備調査のまとめ.....	21
1.2.	諸外国のアニメ関連企業に対するヒアリング等調査.....	23
1.2.1.	調査項目.....	24
1.2.2.	フィリピンに関する調査.....	25
1.2.3.	インドネシアに関する調査.....	37
1.2.4.	オーストラリアに関する調査.....	45
1.2.5.	調査のまとめ.....	57
1.3.	調査の総括.....	59
第2章	ダイバーシティ・マネジメントに関する産業界の取組み・研修等の実態調査	61
2.1.	行政・産業界等のダイバーシティ・マネジメントに関する報告書等の情報収集	62
2.1.1.	事例一覧.....	62
2.1.2.	調査結果.....	63
2.2.	産業界のダイバーシティ・マネジメントを实践する事例の情報収集.....	71
2.2.1.	事例一覧.....	71
2.2.2.	調査結果.....	72
2.3.	産業界のダイバーシティ・マネジメント研修事例の情報収集.....	82
2.3.1.	事例一覧.....	82
2.3.1.	調査結果.....	83
2.4.	調査のまとめ.....	90
2.4.1.	ダイバーシティ・マネジメント概要.....	90
2.4.2.	ダイバーシティ・マネジメント導入事例.....	92

2.4.3.	ダイバーシティ・マネジメント研修.....	94
2.4.4.	調査の総括.....	95
第2部	開発報告	97
第1章	アニメビジネス学科カリキュラムスキームの開発.....	99
1.1.	専門学校・大学等におけるアニメビジネス関連学科の実態調査.....	100
1.1.1.	事例一覧.....	100
1.1.2.	調査結果.....	101
1.1.3.	調査のまとめ.....	111
1.2.	アニメ業界の市場構造やアニメ製作工程等に関する実態調査.....	112
1.2.1.	調査結果.....	112
1.2.2.	調査のまとめ.....	119
1.3.	アニメビジネス学科カリキュラムスキームの開発.....	121
1.3.1.	3年制グローバル専門課程共通スキームの活用	121
1.3.2.	アニメビジネス学科カリキュラムスキームの開発.....	122
第2章	アニメビジネス学習教材の開発.....	128
2.1.	アニメビジネス学習教材の概要.....	128
2.1.1.	学習の流れ.....	129
2.1.2.	学習モデルと教材の構成.....	129
2.2.	アニメビジネス学習教材の開発.....	131
2.2.1.	アニメ市場構造と教材テーマ.....	131
2.2.2.	アニメビジネス学習教材.....	133
2.2.2.1.	ケーススタディ教材① 【企画】アニメ制作委員会の設定.....	133
2.2.2.2.	ケーススタディ教材② 【管理】制作費の見積もりと調達.....	137
2.2.2.3.	ケーススタディ教材③ 【管理】制作スケジュールのトラブル対応.....	140
2.2.2.4.	ケーススタディ教材④ 【流通】映像ソフトの流通・販売.....	144
2.2.2.5.	ケーススタディ教材⑤ 【流通】海外展開の課題.....	149
2.2.2.6.	PBL教材① 【企画】作品企画書の作成	152
2.2.2.7.	PBL教材② 【管理】スポンサーの獲得	158
2.2.2.8.	PBL教材③ 【管理】声優オーディションの実施	163
2.2.2.9.	PBL教材④ 【流通】インターネット配信の活用方法の検討	169
2.2.2.10.	PBL教材⑤ 【流通】キャラクターグッズの企画	172
2.3.	教材指導ガイドの開発.....	176
2.3.1.	指導ガイドの概要.....	176
2.3.2.	ケーススタディ教材指導ガイドサンプル.....	176
2.3.3.	PBL教材指導ガイドサンプル	180
2.4.	実証講座実施モデルの検討.....	185

2.4.1.	実証講座実施モデルの要件.....	185
2.4.2.	実証講座実施モデルサンプル.....	186
第3部	27年度の取組みに向けて.....	189
付録	191

<プロジェクト推進委員会の構成>

(1) 構成機関

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
学校法人宮崎総合学院	統括	宮崎県
学校法人浦山学園	調査・開発	富山県
学校法人麻生塾	開発・実証	福岡県
学校法人穴吹学園	開発・実証	香川県
学校法人龍馬学園	開発・実証	高知県
学校法人龍澤学館	調査・開発	岩手県
学校法人新潟総合学院	開発・実証	福島県
学校法人九州総合学院	開発・実証	熊本県
公立大学法人首都大学東京 産業技術大学院大学	開発・実証	東京都
一般社団法人 国際フレンドシップ協会	調査	東京都
北京飯店／横浜中華街発展会協同組合	実証	神奈川県
シック・エジュケーション	調査	東京都
有限会社サイバー・ブレインズ	開発	沖縄県

(2) 協力者等

所属・職名	役割等	都道府県名
九州大学大学院 人間環境学研究院教育学部門	助言	福岡県

(3) 調査チーム

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
学校法人宮崎総合学院	主査	宮崎県
学校法人浦山学園	調査・評価	富山県
学校法人麻生塾	調査・評価	福岡県
一般社団法人 国際フレンドシップ協会	調査・評価	東京都
シック・エジュケーション	調査・評価	東京都

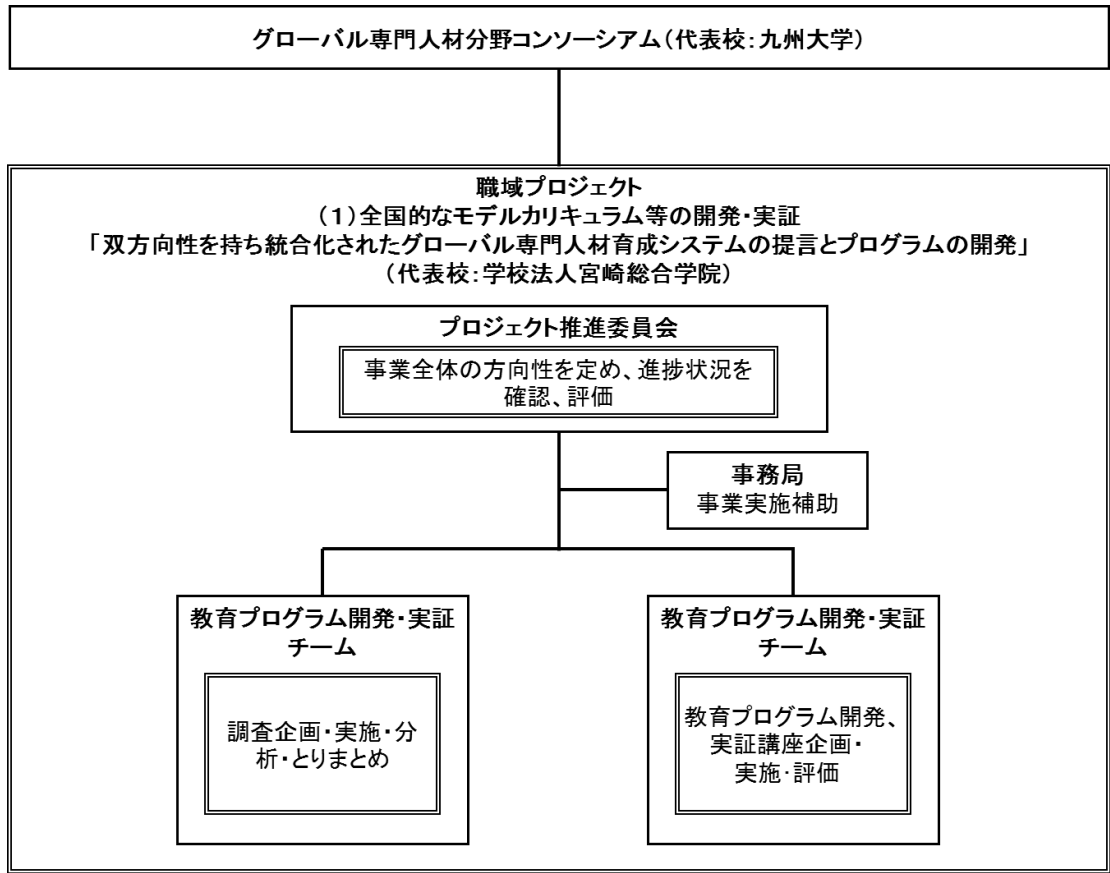
(4) 教育プログラム開発・実証チーム

構成機関（学校・団体機関等）の名称	役割等	都道府県名
学校法人宮崎総合学院	主査	宮崎県
学校法人穴吹学園	設計・評価	香川県
学校法人新潟総合学院 国際・生涯事業部	設計・評価	福島県
学校法人九州総合学院 九州工科自動車専門学校担当	設計・評価	熊本県

有限会社サイバー・ブレインズ	設計・評価	沖縄県
----------------	-------	-----

<事業実施体制図>

本事業は、グローバル専門人材分野コンソーシアムに参画し、コンソーシアムの助言・評価の下で推進する。下図は、本事業の実施体制のイメージ図である。



第0部 はじめに

第1章 事業の概要

近年、東南アジア諸国の経済発展が目覚しく、日本企業の海外進出先として注目されている。また、経済・産業のグローバル化の進展により、市場・技術も急速に変化している。一方で、日本の20歳代の出国率や新入社員の海外勤務に対する意欲の低下が著しく、若者に内向き志向が蔓延している。

本事業では、このような状況を踏まえ、成長が期待される東南アジア市場で活躍するグローバル専門人材の育成環境の構築を企図した。これを実現するため、アジア多国籍の留学生や日本人学生を対象とした実践的職業教育プログラムを開発し、教員養成をも視野にいれた当該人材育成環境の構築を試みた。具体的には、東南アジアを中心とする多国籍の学生を対象として想定した、アニメビジネス分野のカリキュラムスキーム、問題解決型学習（PBL）教材と、その有効性を確認する実証講座実施モデルの3点を開発した。

この取組みは、将来、幼・小・中・高・専の一貫したグローバル専門人材育成システムの実践も目指している。

第2章 事業の内容

本事業では、東南アジア市場で活躍するグローバル専門職業人の養成を目的とした、実践的職業教育プログラムの開発を試みた。具体的な取組みの内容は、以下の通りである。

(1) 調査

- ① 東南アジアの現地企業がグローバル専門職業人に求める要件の調査
東南アジアのアニメ業界の実態と、そこで求められる人材に関する情報を収集することを目的に、現地企業へのヒアリングや先行研究の報告書等の調査を行った。
- ② ダイバーシティ・マネジメントに関する産業界の取組み・研修等の実態調査
多国籍学生を養成する学校運用上での参考資料を収集することを目的に、産業界のダイバーシティ・マネジメントに関する実態調査を行った。

(2) 開発

- ① アニメビジネス学科カリキュラムスキーム開発
昨年度策定した3年制のグローバル専門課程の共通スキームを基礎として、アニメプロデュース人材を養成する3年間カリキュラムスキームを開発した。
- ② 学習教材（PBL・ケーススタディ）開発・実証講座実施モデル検討

アニメビジネス学科において使用することを想定した、ケーススタディおよびPBLからなる学習教材と、その実施モデルの開発を行なった。さらに、これらの有効性を確認することを目的とした講座の実施モデルを検討した。

第3章 事業の実施意義や必要性

東南アジアの著しい経済発展による日本企業の進出や、経済・産業のグローバル化の進展が進み、近年は社会構造が急速に変化している。今後の成長が期待される産業分野への参入やグローバル化への対応等、社会や経済の環境・構造の変化に伴う新たな成長機会を積極的に捉えていくためには、このような機会を存分に活かせる意欲的で能力のある人材を育成することが大きな鍵になる。

しかし、昨今の情勢変化に柔軟に対応して新規分野を果敢に開拓できる人材は現在、日本において十分に育成されていると言えない。特に、海外市場を舞台にして人材の世界的な移動・交流が活発になる中、日本には国際感覚に優れた人材が少ないとも指摘される。

そこで、経済・産業のグローバル化が進む中、市場・技術の急速な変化への対応の他、新たなビジネス創出や生産性向上を達成するために、イノベーションを誘発し、次代において新たな価値を生み出せる中核的グローバル専門職業人の養成が今こそ求められる。

このような状況の下、本事業では、アジア市場の拡大等を視野に入れたビジネス展開の担い手になる中核的グローバル専門職業人を養成するため、東南アジアを中心とする多国籍の学生を対象にした実践的職業教育プログラムを開発した。

かつて、日本企業の海外主力市場は欧米であり、アジア諸国は安価な労働力による大量生産の拠点と考えられてきた。しかし、近年、中国をはじめとするアジア諸国の経済成長により、そのビジネスの舞台である海外市場は大きく変化している。日本の産業振興を図る上で、このような新興国の需要を取り込むことは不可欠で、企業が有する高度な技術やノウハウに加え、現地の文化や商習慣・ビジネススタイルに長けた人材や、現地人材と協働してその能力を最大限に引き出せる国際的感覚のある人材が求められている。

また、グローバル化の進展により、企業は、単なる海外販路の拡大だけでなく、資本提携や人事管理をはじめとする経営判断や事業展開等、あらゆる場面で海外とのビジネス関係を考慮せねばならなくなっている。したがって、海外での営業や現地での生産管理に加え、国内での研究開発や知的財産管理、経営戦略の策定等、様々な分野で確かな国際的視野を身に付けた上で、グローバル・ビジネスを創出・展開できる中核的専門人材が求められている。

特に、昨今のビジネス・スピードを考えれば、既存の日本社員を育てるだけではグローバル・ビジネスの競争舞台に上がれない。そして、「現地法人のナショナル・スタッフをどう扱うか」などと思案しても、従来の考え方の延長線上の発想では、今後の国際競争を乗り切れない。そこで、我が国では今こそ、実践的なグローバル専門職業人をどう養成するかが喫緊の課題になる。

ところが、このようにグローバル専門職業人のニーズが高まる一方で、日本の若者の「内向き志向」が強まっているとの指摘がある。20歳代の出国率や新入社員の海外勤務に対する意欲の低下は、経済・産業のグローバル化が進む中で大きな問題の一つになっている。新たな価値を生み出すためには、世界中から人材を集めることが重要である。そして、海外から優秀な人材を呼び込むためには、日本からも相応の人材を海外に送り出す必要がある。そして、それらの人材は、専門的な知識・スキルだけではなく、異文化に対する理解や多様性の受容も持ち合わせていなければならない。

そのような人材を育成するためには、長期的な取組みが必要である。そこで、本事業では、アジア市場の拡大等を視野に入れたビジネス展開を担う中核的グローバル専門職業人を養成するため、アジア多国籍の留学生や日本人学生を対象にした実践的職業教育プログラムと、その実施モデルの開発に取り組んだ。これにより、当該人材が育成・輩出され、中小企業をはじめとする国内企業やその海外支社等で活躍できるようなビジネス環境の構築を支援する。そして、今後の専門学校におけるグローバル専門職業人育成の振興に寄与すると期待できる。

第1部 調査報告

本事業では次の2項目に関する調査を実施した。

(1) 東南アジアの現地企業がグローバル専門職業人に求める要件の調査

実践的職業教育プログラムの開発にあたって、諸外国の現地企業のニーズをよりの確に反映させるための情報収集を行った。

『第2部 開発報告』にて詳細に述べるが、今年度は、海外の若者からの注目度が極めて高い、アニメ業界に焦点を当てて事業を推進した。したがって、本調査においても、諸外国におけるアニメ業界の状況やアニメ関連企業の状況を把握し、求められる人材要件を収集された情報から抽出・定義することを目指した。

(2) ダイバーシティ・マネジメントに関する産業界の取組み・研修等の実態調査

本事業で開発した実践的職業教育プログラムは、日本人学生だけでなく、アジア多国籍の留学生をも対象としている。したがって、これを実際に学校教育において導入・運用する上では、多国籍学生を対象とした教育や学校運用のあり方の検討が必要不可欠である。そこで、検討材料を収集することを目的に、産業界のダイバーシティ・マネジメント（多様性を促進し、最大限活用することにより、企業パフォーマンスを向上させる環境を創る組織的プロセス）に関する実態調査を行った。

以下、各調査について報告する。

第1章 東南アジアの現地企業がグローバル専門職業人に求める要件の調査

本調査では、次の2つの取組みを行った。

① 諸外国のアニメ業界に関する予備調査

東南アジアの国々のアニメ業界に関する情報を新旧問わず収集し、海外現地でのヒアリングおよび資料収集の調査を実施するための予備調査とした。

② 諸外国のアニメ業界企業に対するヒアリング等調査

予備調査の結果をもとに、諸外国の現地企業に対するヒアリング調査を実施するとともに、先行研究の報告書等を国内外問わず資料を収集した。この調査を実施することで、可能な限りリアルタイムに近い情報の分析を行なった。

予備調査の対象は、東南アジア圏の国の中でも特に日本と関係の深いフィリピン、マレーシア、インドネシアとした。

また、本事業では、アニメビジネス分野における実践的職業教育プログラムを開発に取組み、本調査はその基礎資料を収集することを目的としたものである。当該分野では、日本が世界でも突出した存在感を示しており、日本で育成された当該分野の人材は先進諸国において活躍しうることが予想される。そこで、将来的な展開を見据えて、ヒアリング等調査には、英語圏で、かつ地理的にも近い先進国として、オーストラリアも対象に入れた。

以下、各取組みの結果を報告する。

1.1. 諸外国のアニメ業界に関する予備調査

本調査は、後述の東南アジア圏の国々におけるヒアリング調査を実施する前段として、諸外国のアニメ業界の状況確認を目的としたものである。調査概要を以下の表に示す。対象とした国は、フィリピン、マレーシア、インドネシアの3カ国である。

調査目的	各国におけるヒアリング調査を実施するための状況確認
調査手法	Web、書籍・報告書等
対象	フィリピン インドネシア マレーシア 以上3カ国のアニメ業界
調査内容	各国のアニメ関連業界に関する報告書、白書等の情報整理

図表 1 諸外国にアニメ業界に関する予備調査の概要

以下、調査結果を報告する。

1.1.1. フィリピンのアニメ業界状況

○「JETRO 定期報告：フィリピン IT 事情 FY2006-No. 6」(JETRO)

https://www.jetro.go.jp/jfile/report/05001603/05001603_003_BUP_3.pdf

・アニメーション産業概要

フィリピンのアニメーション業界は、20 年以上にわたってウォルトディズニーやワーナーブラザーズ、日本の東映などの世界を代表するアニメーションの製作に携わってきた。フィリピンアニメーション委員会(Animation Council of the Philippines, Inc. 以下ACPI)の理事長ジョイ・バコン氏 (Ms. Joy Bacon) から業界の最新情報を得たので下表にまとめた。

アニメーション業界基礎データ

企業数	70 社程度(うち ACPI 会員は 35 社)
雇用数	約 4,500 名
売上額	5,400 万 US ドル(2005 年概算)
成長予測	2010 年の見込み 売上高: 7 億 5,900 万ドル 雇用数: 約 25,000 名
輸出割合	約 90% 10%はローカルの TV コマーシャルなど
フィリピンで制作されたアニメ代表作	Scoby Doo、X-Men、ドラゴンボール Z、ワンピース 他多数
フィリピンでの工程	・企業によって異なるが、キーフレームの製作を除く製作工程全般 ・プレ・プロダクションと呼ばれるストーリーボードなどは委託元で行なわれている。
ACPI ウェブサイト	www.animationcouncil.org

2004 年の報告書では 30 から 40 社程度と紹介した業界規模を考えると、企業数はこの 2 年で倍増したことになる。世界的なアニメーション映画への評価の高まり、インターネット上や e ラーニング教材でのアニメーション活用の増加などに伴い、アニメーション製作需要は世界的に急増している。

・フィリピンのアニメーション業界の課題

そんな中、フィリピンのアニメーション業界の抱える最大の課題は、アメリカ市場依存の

構造にある。Bacon 氏によれば、アメリカのアニメーションの製作サイクルは約 1 年で、プレ・プロダクションというフィリピンで行われない工程と、フィリピンでの作画の工程がほぼ半年ずつを占める。フィリピンで作業が行われる半年間では、多数のアニメーターが必要とされるものの、残りの半年は閑散期で彼らには職がない状態になってしまうという。更に正社員よりもフリーランスの方が一時的には高収入を得られるため、4,500 名のアニメーターのうち、3 分の 2 はフリーランスであるという。東映アニメーションフィリピンズでは 200 名程の従業員の 99%が正社員であるが、こういった企業は珍しい。ACPI では現在ヨーロッパ市場へのマーケティングに力を入れており、アメリカ市場依存による繁忙期の差の解消を進めようとしている。

・ フィリピンにおけるアニメーション人材育成事情

アニメーション人材育成に関しては、民間教育機関でのエントリーレベルのコースのほか、韓国からの ODA でケソン市に設立された研修センターではアニメーターとして即戦力となる人材の育成を目指して 2D と 3D のソフトウェアを使用した 2 つのコースが開設されている。2006 年 10 月には第一期生が卒業した。各 20 名が入学したもののコースを修了できたのは約半数とのことである。現状では成長予測に見合うだけのアニメーターを大量に教育できる機関がないため、今後の対応が求められている。大学における教育では、今年度第 5 号の地方特集で紹介したように、ビコール地方南カマリネス州のアテネオ・デ・ナガ大学にフィリピンで唯一の 4 年制アニメーション専門学科が開設されており、約 200 名が在籍している。

・ フィリピンの主要なアニメーション制作企業とスキル別給与状況

フィリピンの主要なアニメーション制作企業名

<ul style="list-style-type: none"> ・ Tooncity Animation, Inc. ・ TOEI Animation Philippines, Inc. ・ Holy Cow! Animation ・ Navel Productions ・ Red Bank Concepts ・ Top Peg Animation Studio ・ Artfarm Asia ・ CreativesAsia Company, Inc. ・ Take One Animation 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Geebo Digital Studios ・ NGC Cast Animation ・ CadWeb Business Solutions, Inc. ・ Unang Kumpanya ・ Argon Animation ・ EACOMM Corporation ・ CreativeVoices Productions ・ Challenge Systems, Inc. ・ Beanstalk Global Media ・ Kinematic Studio
--	--

アニメーション業界では、確立された製作プロセスがあり、比較的キャリアパスが描きや

すい状況にはある。各スキル別の給与状況を下記に示す。

アニメーション業界の月額給与

スキル	月額給与
エントリーレベル IB	Php 8,000 から Php 12,000
トレース/彩色/IB チェッカー	Php 10,000 から Php 12,000
キー/バックグラウンドチェッカー	Php 10,000 から Php 12,000
キー アニメーター	Php 15,000 から Php 25,000
ディレクター	Php 60,000 から Php 100,000
アシスタントディレクター	Php 40,000 から Php 60,000
プロダクションマネージャー	Php 50,000 から Php 80,000
プロダクションアシスタント	Php 8,000 から Php 12,000
デジタルインク&色付け	Php 8,000 から Php 12,000
3D アニメーター (経験者)	Php 30,000 から Php 50,000
編集 (経験者)	Php 20,000 から Php 30,000

※フィリピンペソ 1PHP=日本円 2.268JPY (2006年時点平均)

<http://php.jp.fx-exchange.com/jpy/exchange-rates-history.html>

○「フィリピンに関するレポート」(ASIA TERN D MAP)

<http://www.asiatrendmap.jp/ja/report/PH/9>

・【総合】フィリピンでの日本コンテンツ人気測定の対象と課題

総人口 9,485 万人のフィリピンでは、インターネット普及率は 29%とされているが、インターネットカフェなどからの利用で、各家庭で PC を保有しているわけではない。また、フィリピンの公用語はタガログ語と英語であるが、母語として使われる言語は合計 172 に及ぶ。

本システムではタガログ語を測定した結果によってフィリピンにおける日本コンテンツの人気の測定を行っているが、フィリピンで販売されているアニメやマンガのほとんどは英語吹き替えないし英語訳されたものである。

このアニメやマンガに親しんでいるのは、4年生大学を卒業した 20～30 代の若者が中心で、これらの若者はインターネット上で英語によるコミュニケーションを行っていると考えられ、タガログ語でのインターネット利用者は少数と考えられる。

そのため、タガログ語による測定では、対象範囲が狭くなっており、今後は英語での測定を加えて対象範囲を拡大することで、フィリピン固有の人気について正確に把握していくことが可能と考えられる。(2013 年 2 月時点データに基づく)

・【アニメ】地上波・CATV で多数放送される日本のアニメ

フィリピンでは日本のアニメが地上波・CATV で多数放送されており、人気も高い。

フィリピン最大の放送局 ABS-CBN では「黒子のバスケ」、「焼きたてジャパン」、「NARUTO 疾風伝」が、また、こちらも大手の GMA では「名探偵コナン」、「ONE PIECE」、「ドラえもん」などが放送されている。

また、フィリピンには ANIMAX や toonami などのアニメ専門の CATV チャンネルも進出しており、これらのチャンネルでは「鋼の錬金術師」、「けいおん!」、「ドラゴンボール Z」などが人気を集めている。

そのためアジアトレンドマップの「現在の人気」ランキングでは多様な作品が混在している。

上記タイトルの中では 7 位に「黒子のバスケ」が入っており、それ以外の作品ではアジア圏で人気の高い「犬夜叉」も 3 位に入っている。(2013 年 2 月時点データに基づく)

・【アニメ】フィリピンでもっとも有名なアニメ「ボルテス V」

フィリピンでもっとも知名度が高く人気も高いアニメと言え、間違いなく「ボルテス V」である。1978 年に放送が始まるやいなや、子ども達から圧倒的な支持を集め視聴率は最高で 50%を超えた。しかし、当時の戒厳令下であったフィリピン政権から「暴力的で子どもに悪影響がある」として「ボルテス V」の放送は禁止された。

しかし、「ボルテス V」人気は根強く残り続け、放送禁止措置が解除されてからは放送局を変えながら何度も再放送され、現在でも幅広い世代の人々に親しみを持たれている。アジ

アトレンドマップでも「ボルテスV」の人気を国別に横並びで見ると、フィリピンでの人気
が圧倒的に高いことがわかる。(2013年2月時点データに基づく)

・【マンガ】英語版の海賊版が普及している日本のマンガ

フィリピンではアニメ同様に、日本のマンガも人気が高い。しかし、正規で流通している
作品は現地の人々にとって価格が高いため、多くの人々はインターネット上で違法公開さ
れているマンガを読んでいる。これらの違法公開されたマンガの多くは英語版で、タガログ
語やセブワノ語のものは殆ど無い。

特に人気が高いのは「週刊少年ジャンプ」に連載されている作品で、「ONE PIECE」、「NARUTO」、
「BLEACH」といった看板作品が人気を集めている。アジアトレンドマップでの「現在の人気」
マンガランキングでも1位「NARUTO」、4位「ONE PIECE」、10位「BLEACH」と、これらの作
品が上位に入っていることが確認できる。(2013年2月時点データに基づく)

○「日本アニメ制作の比人「夢の仕事」と誇らしげ」(まにら新聞ウェブ)

<http://www.manila-shimbun.com/award/sp007/award205663.html>

世界で多くの人々を魅了するアニメーション。フィリピンでは1980年代まで、米国製の
アニメがあふれていた。しかし、今では日本のアニメが完全に定着し、フィリピンでのア
ニメ制作に関わる人材の多くが、日本アニメのファンだ。

(中略)

東映がフィリピンでアニメ制作を開始したのは、26年前。東映アニメーション(本社・
東京都)が、マルコス政権の崩壊した1986年、フィリピンの地元企業と合弁会社を設立
したのが始まりだ。今では、契約社員を含む約250人が働き、東映アニメーションの作業量全
体の約70%を担う。

(中略)

東映フィリピンの設立当初に入社した世代では、日本のアニメといえば、ロボットアニメ
「ボルテスV」の印象が強かった。

90年代以降、バスケットボールアニメ「スラムダンク」などがフィリピンの地上波で放
映され、アニメ大国としての日本のイメージが確立されていった。

フィリピンに常駐して今年で21年目となる、祖谷悟・東映フィリピン社長によると、90
年代初頭は米国製のアニメが多かったが、今では完全に日本のアニメが定着したという。

日本アニメが浸透すると同時に、東映フィリピンの入社希望者にも変化が出てきた。祖谷
社長は、昔は仕事が欲しくて集まってきた人が多かったが「今ではアニメが大好きで、ア
ニメが描きたくて会社に入る人が大半です」と話す。

しかし、アニメは、制作現場の労働環境が過酷なことでも知られている。日本のアニメー
ター業界も、低賃金かつ長時間労働で、離職率が非常に高いという。

モンティボンさんの給料は出来高制で、締め切りに間に合わすため、会社に泊まることも、しばしば。

しかし、モンティボンさんは、アニメが好きなので、全くつらくないと話す。「自分が描いた映像を見たときは充実感がある。長くて厳しい道だけど、いつかはアニメの監督になりたい」と、明るく将来の夢を語った。

○「アニメ制作の国際分業化」(wikipedia)

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A2%E3%83%8B%E3%83%A1%E5%88%B6%E4%BD%9C%E3%81%AE%E5%9B%BD%E9%9A%9B%E5%88%86%E6%A5%AD%E5%8C%96>

元々、アニメーションの創成期は限られたスタッフが脚本・演出・原画・動画（アニメーション）・彩色・背景・撮影などの作業を担当し、全ての工程がスタジオ内部で完結していた。それは、第二次世界大戦前・戦後初期までのアニメーションは劇場公開用などの短い短編アニメーションが主流であったため、十分な制作期間を確保することができ、わずかな人数でも制作が可能であった。

1958年に東映動画（現・東映アニメーション）が年に数作ずつ定期的に長編アニメ映画を制作するようになってからもそれは変わらなかった。1963年に放送された日本国内初の本格的なテレビアニメ『鉄腕アトム』でテレビアニメ時代の幕が開き、大量生産の必要性から外注体制が築かれて、外注システムが始まる。当初は日本国内のスタジオに外注していたが、1970年代に入ると、中国や韓国、または台湾などの、人件費が低く地理的にも近い国外に動画や彩色の工程を主に外注するようになった。

（中略）

1990年代になると、韓国の経済成長により人件費のメリットを失い、フィリピンや中国、ベトナムにも部分的な下請けをさせるようになる[9]。例を挙げると、東映動画では1986年に拠点を韓国からフィリピンへ、さらに1987年からはタイとマレーシアにも発注するようになった。

1.1.2. インドネシアのアニメ業界状況

○「インドネシアにおけるコンテンツ市場調査」(JETRO)

http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000878/idn_contents_market_research.pdf

・市場トレンド

現在インドネシアには、ジャカルタだけでなく地方にも多くのアニメ制作スタジオがある。しかしながら、長期に渡って生き延びるスタジオは多くなく、業界の入れ替わり率は極めて高い。

インドネシアのアニメ産業は多くの問題に直面している。主な問題は、国内の市場セグメントが限られていることだ。同国には全国放送を行う 11 のテレビ局、多くの有料テレビ局、数十の地方テレビ局がある。このことはアニメ産業に大きな市場を提供するはずだが、地方テレビ局には大きな市場の潜在性を活用する金銭的余裕がない。妥当な価格では利益を得ることができない。

インドネシアのテレビ局が支払うアニメの制作料金はかなり高いと考えられているが、世界の料金と比べると 10 分の 1 程度とかなり安い。たとえばテレビ局は 5,000 万ルピアの予算のなかで、1,500 万ルピアまたはそれをかなり下回る価格でアニメ作品の購入を申し出ている。

全国放送を行うテレビ局でのアニメ番組の割合は極めて少ない。またテレビ局は、視聴者に人気が高く、国内のアニメ作品よりも価格が安い外国の作品を買いたがる。

一方、国内のアニメ制作会社は外国で強いマーケティングネットワークを持たないが、価格面ではより大きな競争力を持つ。結果として、国内のアニメ制作会社は外国のスタジオの下請けをするしかなくなっている。

大手アニメ制作会社は、収入を広告事業に頼っている。広告のためのアニメを制作しているのである。企業の顧客は一般的に多額の広告予算を持っている。国内のアニメ産業が直面するもう一つの問題は、銀行セクターからの金融支援が少ないことである。アニメ産業には多額の投資が必要だが、銀行は同産業のビジネス潜在性はないと考えている。

アニメは主にテレビで視聴される。劇場で公開されるアニメは少数である。

・日本文化の人気高まる

インドネシアではアニメ発展の結果、コスプレが行われるようになったり、日本文化フェスティバル (Jak-Japan Matsuri) が開催されたりするようになった。

インドネシアでは日本文化、特にアニメ人気の上昇によって、ティーンエイジャーの間でアニメファンのグループが誕生した。これらのグループは学校やより高い教育機関で増加し、アニメや他の日本文化製品に関するインターネットのフォーラムサイトが登場した。

アニメファンと他の文化製品のファンは積極的にフェスティバルの開催に尽力し、インドネシアではアニメ人気がより高まった。

現在ほぼすべての学校と大学にはアニメファンのクラブが存在し、定期的にフェスティバルやコンテストを開催している。コスプレコンテストは最も頻繁に実施されるプログラムである。その他日本語スピーチ大会、Yosakoi Niseikai、バンド、カラオケ大会、その他の日本文化・伝統に関するコンテストが開かれている。

・ヒットしたアニメ・マンガ作品

インドネシアで人気の高いアニメ・漫画映画の市場は、ハリウッドと日本の作品が大部分を占めている。人気上位 10 作にインドネシアの作品は入っていない。マレーシアの「Upin dan Ipin」は 5 位に入っているが、残りはハリウッドと日本の作品である。

(中略)

「Upin Dan Ipin」は 2007 年から放送が始まったが、インドネシアで多数の視聴者を引き付けることに成功している。使われる技術は他のアニメ作品ほど洗練されてはいないが、二人の兄弟の間で交わされる強いマレーシアなまりの会話が魅力的である。この作品はポスターやゲーム、着信音など広く使われている。

○「インドネシアに関するレポート」(ASIA TRENDS MAP)

<http://www.asiatrendmap.jp/ja/report/ID/8>

・インドネシアでの日本コンテンツ人気測定の対象

総人口 2 億 4, 103 万人のインドネシアにも、日本のマンガ・アニメが進出しているが、まだその浸透度はそれほど高くなく、アニメはアメリカ作品が多く進出している。

また一方で、パッケージやオンラインの海賊版も多い。

海外のマンガやアニメを好むのは都市集中が進む若者層で、インターネットの普及率は国民全体の 12.5%、Twitter 利用者数は 1, 950 万人、インドネシアのインターネットユーザーの多くはインドネシア語で利用しており、これと海外マンガ・アニメの愛好層は重なると推測される。(2013 年 2 月時点データに基づく)

・海賊行為の横行

インドネシアでは、日本のマンガ・アニメ、ゲーム作品が人気を得てきている一方で、それらに対する海賊行為も後を絶たない。

アニメやマンガについては、日本で出版されたパッケージが検閲を経ずに出回っているものも多いと見られており、アニメ・マンガの違法配信サイトも存在する。

また、販売されているゲーム機専用ソフトについては 90%以上が海賊版であると見積もられている。

・子供向けが人気の日本アニメ

インドネシアでは自国産アニメの普及率が低く、海外アニメの人気が高い。とくに子ども向けにはアメリカと日本のアニメが特に人気が高いと言われている。

アメリカのアニメでは「スポンジ・ボブ」などの世界的に人気の高い作品を中心に子供向け商品の展開も多数行われている。

同様に日本のアニメでは「ドラえもん」、「NARUTO」、「クレヨンしんちゃん」、「名探偵コナン」などが子どもの人気を集めている。

アジアトレンドマップでの「現在の人気」アニメランキングを見ると、上位にはアメリカの子ども向けアニメ作品が多数入っており、日本のアニメ作品では4位に「ドラえもののび太の海底鬼岩城」、5位に「聖闘士星矢」が入っているのみに留まっている。

また、近年インドネシアでは熱狂的な日本アニメブームが到来し、ティーンエージャーの間でアニメファンが増加したと言われているが、子供向けのアニメ作品に比べると全体の比率はまだまだ小さいと考えられ、上で記載したように「現在の人気」アニメランキングはほとんどがアメリカのアニメ作品が占めていることもあって、この傾向をランキングから見ることはできない。(2013年2月時点データに基づく)

○我が国のデジタルコンテンツ等に係る海外展開の推進に関する調査研究事業 調査報告書 (経済産業省)

http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2013fy/E003514.pdf

・デジタルコンテンツ市場のポテンシャル

インドネシアは、人口動態でも労働者人口の年齢の中央値が28.5歳と若い。豊富な若年の労働者により、市場が活気づき、今後も発展すると予想できる。今後のインドネシアの成長性を見たとき、10年を超えても成長し続けた場合、将来的に得られる市場規模はさらに大きくなると予想できる。

インドネシアは、同じアジア文化圏であることより、日本コンテンツは文化的に受け入れられやすく、また、日本コンテンツの浸透度はまだまだ低く、これから市場を獲得していくポテンシャルに非常に恵まれていると言える。

また、イスラミ的な道徳観念からの規制は多いが、自国のコンテンツ保護という意味での規制は当調査では見当たらなかった。ただし、今後詳しく精査することが必要である。

日本コンテンツのポジションを見ると、インドネシア市場は、特にテレビ市場が大きく十分に日本コンテンツの浸透がされておらず、今後のポテンシャルが高いと評価される。

デジタルコンテンツのポテンシャル選定

	デジタルコンテンツ市場				
	参入 ポテンシャル 総合評価	市場規模 @2011 (億円)	2020年の 市場成長率 (当社予想)	市場の ライフサイクル	日本コンテンツの 浸透度
インドネシア	○	3,186	6%	成長期	ほとんど普及して いない
フランス	○	22,340	10%	成熟・安定期	アニメが主体
インド	△	8,493	6%	成長 －成熟・安定期	ほとんど普及して いない
アメリカ	△	150,549	-8%	成熟・安定 －衰退期	アニメが主体
ベトナム	×	512	9%	成長期	—
韓国	×	12,866	3%	衰退期	—
台湾	×	3,371	-4%	市場開拓の 必要なし	—
シンガポール	×	1,031	-4%	市場開拓の 必要なし	—

・日本のデジタルコンテンツ・メディアコンテンツの関心度「アニメ・マンガ」

アニメ専門チャンネルのほか、一般のテレビ局でもインドネシア語吹替えのアニメが放送され人気となっている。

アニメを放送するテレビ局は、アニマックスアジア（日本のアニメ専門チャンネルで吹替えではなく字幕放送）のほか、日曜午前中は多くの局で日本のアニメを放送している。

最も人気のキャラクターは「ドラえもん」と言われており、グッズは高い売れ行きをしめし、ドラえもんを使ったキャンペーンも大きな話題となった。

マンガは人気のジャンルで書店にはマンガコーナーがあるほど流通量は多く、そのほとんどは日本のマンガの翻訳版である。

正式な統計はないものの、コミック市場での地元コミックのシェアは10%未満で、90%は外国コミックが占めるとみられている。さらに外国コミックの80%は日本製である。

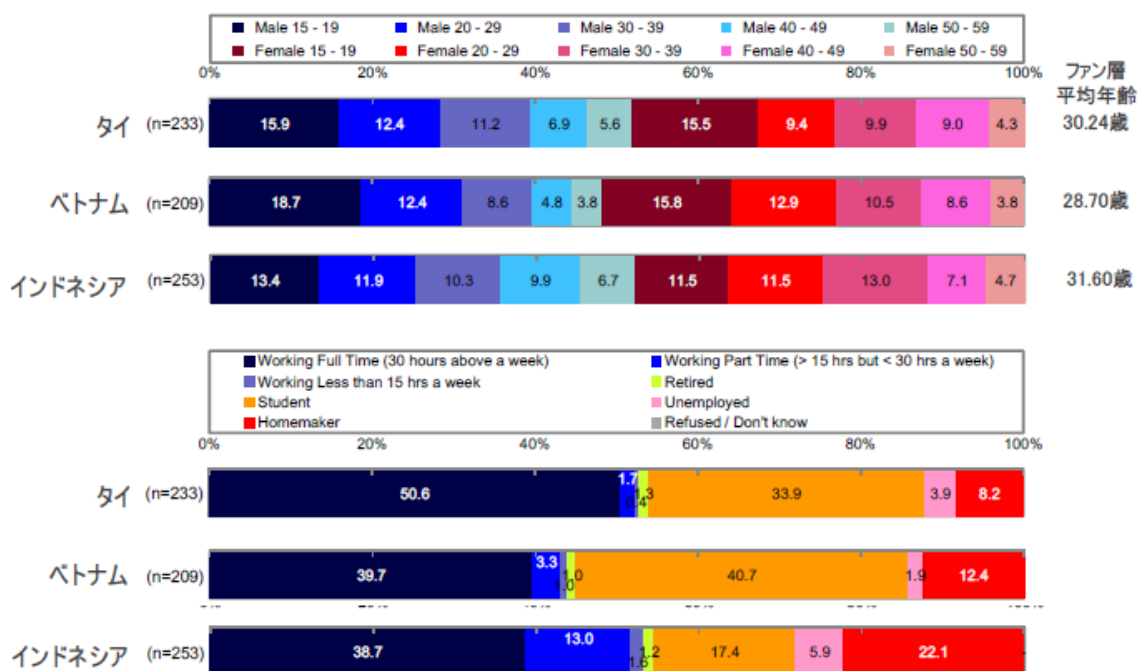
あなたがよく見るマンガ・アニメはどこの国のものが多いですか。	
日本	18.9%
韓国	0.4%
欧米	6.2%

○「第1回 ASEAN メディア・コンテンツ調査」(博報堂DYメディアパートナーズ)

<http://www.media-kankyo.jp/wordpress/wp-content/uploads/HDYmpnews20140902.pdf>

・日本コンテンツファンの属性

インドネシアでは、男女比はほぼ同数で、男女ともに10代の割合が他の年代に比べて若干高いものの、各年齢層にも分散傾向にある。また、フルタイム勤務者が39%、続いて主婦が22%、学生が17%であった。



グラフ1 : 「日本コンテンツファン層」の性・年齢、職業の比較

1.1.3. マレーシアのアニメ業界状況

○「マレーシアに関するレポート」(ASIA TREND MAP)

<http://www.asiatrendmap.jp/ja/report/MY/12>

・日本のアニメはマレーシアのアニメ放送タイトルの半数

日本のアニメはマレーシアのアニメ放送タイトルの半数程度を占めており、地上波の総合放送や衛星放送の子供向け専門チャンネルなど様々なチャンネルで放送されている。

またアニメのパッケージソフトも正規版や海賊版で流通しており、正規版では VBG ネットワークが月平均 30 タイトルの新作をリリースしている。

○「マレーシアのマンガ・アニメ・ゲーム市場 JETRO が調査」(アニメ!アニメ!ビズ)

<http://www.animeanime.biz/archives/8158>

内容はアニメ、ゲームに特に詳しく、売れ筋動向や現地のビジネス関係者、消費者へのインタビューが充実している。

調査結果からは他地域と較べても、マレーシアでは日本のアニメ、マンガが大きな支持を受けていることが分かる。マンガ・コミックス市場のほとんどは日本産であり、テレビアニメーションの放映では米国製と日本製が他国を引き離している。

こうした人気にも関わらず、世界コンテンツ市場のなかでマレーシアが多く語られていないのは、人口 2700 万人という人口、そして GNP が必ずしも大きくないという事情もあると推測できる。また、マンガ購買は海外からの輸入も多く、海賊版も少なくないとし、必ずしも市場全体が見えないことも理由かもしれない。今回、こうして調査され、現地の様子が明らかになったことで、今後新たな方向性が生まれることもありうる。

○「訪日外国人 カメラ・時計人気」(日本経済新聞 朝刊 2013/12/17)

<http://www.nikkei.com/article/DGXDZ064180270W3A211C1FFE000/>

<http://blog.goo.ne.jp/choina01/e/b19833166032cec8cf4666a62e7eeec0>

7月から日本政府が東南アジア 5カ国のビザを緩和し、訪日外国人観光客は急増している。観光庁は「訪日外国人消費動向調査(2013年7～9月期)」を実施。欧米、アジア 14カ国・地域の約 7300人に日本の空港、港で聞き取り調査し、商品分野ごとに旅行中の1人当たり平均支出額を算出した。

調査によると、マレーシアの1位は「漫画、アニメ関連」で4万347円。

○「マレーシアにおけるコンテンツ市場（2011年3月）」（JETRO）

https://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000581/malaysia_contents.pdf

・マレーシアの日本アニメの視聴者層の特徴

主な視聴者層は子どもで、マレー人の子どものほか、マレー語が理解できる華人やインド人でも楽しんでいる。日本アニメが親しまれているのは、アジア的な価値観があるためであると考えられる。特に日本のアニメは家族や友情などを重んじ、各々のキャラクターがすばらしく、ファンタジー性にあふれているために受け入れられている。

放送されているアニメは日本でも定評があるアニメで、70～80年代のアニメが多く放映されている。

・マレーシアの放送規制について

マレーシアでは、一般放送や広告、ネット上等での「コンテンツ規制」を行っている。放送規制では主に猥褻や虚偽、脅威、侮辱を与える項目が挙げられ、性行為の描写や裸体、児童ポルノ、暴力、下品な言葉、憎悪を書きたてる言葉が禁じられ、暴力行為に関しても「特に留意するポイント」としていくつかあげられている。また、女性の裸体については、日本で考えている以上に厳しく、胸元や太ももを少し露出しただけでも、裸体とみなされる。日本製アニメーションの多くが上記に抵触し、検閲の段階で発禁処分となっている。

また、放送規制の中には、家族の大切さを重きに置くように規定され、男女を平等に描くように求められている。

放送規制の一般理念では、民族、国籍、宗教、年齢、性別などの差別表現を禁じている。特に、マレー人の政治的優遇やマレー語の公用語などに関する「敏感問題」や、多国籍国家であることを鑑みて、民族や宗教間の問題を煽るものは強く禁じられている。

・世界に輩出するアニメ制作学校 The One Academy

マレーシアにはアニメを制作する学校がいくつかあるが、そのなかでも「The One Academy」は国際的な評価を得ている。卒業生には世界的に有名な3D映画の製作チームに参加した人もいるほど、実力を身に付けられる学校として定評がある。

1991年に設立され、広告・グラフィックデザイン科、マルチメディアデザイン科、インテリアデザイン科、デジタルアニメーション科、イラストレーション科の5学科がある。国内外から多くの学生が入学してくる。デジタルアニメーション科が特に人気で、学生数は200人いる（2010年10月現在）。

卒業生は世界各地でアニメ制作のほか、デザインなどで活躍する人も多く、欧米のアニメ制作会社などは一目置いている学校である。

○「マレーシアと日本 国境を越えて中大で頑張る留学生」(中央大学)

http://www2.chuo-u.ac.jp/econ/human_story/story16.php

日本に留学するきっかけとして、日本のアニメや漫画が好きで、そこから日本文化に興味を持ったというコメントが掲載されている。

○「IMAGICA、イスカンダルに現地法人設立 マレーシアで日本コンテンツ展開」
(アニメ！アニメ！ビズ)

<http://www.animeanime.biz/archives/19520>

映像制作関連の大手 IMAGICA が、映像のポストプロダクションで初の海外進出をする。マレーシアの大型開発エリアであるイスカンダルに現地法人 Imagica International Asia を設立する。

さらに IMAGICA は、Imagica International Asia を通じて、マレーシア国営投資会社カザナショナル特別目的事業体 Candelon Ventures と合弁会社 Imagica South East Asia を設立する。マレーシアでの事業に本格的に乗り出す。

1.1.4. 予備調査のまとめ

これまでの調査結果をもとに、各調査についてまとめを行ない、東南アジア圏におけるアニメ業界の共通点を整理する。これをもって、現地企業へのヒアリングを行う上での基礎資料とする。

(1) フィリピンのアニメ業界状況に関する予備調査のまとめ

- ・ 放送されているアニメのうち、半数は日本製アニメーションが占めている。
- ・ 漫画・コミックス市場のほとんどは日本の作品であり、大きな支持を得ている。
- ・ 観光庁「訪日外国人消費動向調査(2013年7～9月期)」によれば、マレーシア人の訪日観光客の1人あたりの平均支出額で最も高いのは「漫画、アニメ関連」である。
- ・ 民族や宗教への配慮の必要性から、マレーシアでは一般放送や広告、ネット上等での「コンテンツ規制」を行っており、日本製アニメーションの多くがこれに抵触している。

(2) マレーシアのアニメ業界状況に関する予備調査のまとめ

- ・ アメリカや日本の世界を代表するアニメーション制作会社から20年以上にわたって数多くの外注を受けており、アニメーション業界規模は近年大きく拡大している。
- ・ 地上波やケーブルTVで日本製アニメーションが多数放送されており、人気も高い。
- ・ アニメや漫画の人気作品ランキングの上位には、日本の作品が多く入っている。
- ・ ただし、漫画やアニメの正規で流通している作品は現地の人々にとって高額であるため、インターネット上で違法公開された、いわゆる海賊版が普及してしまっている。

(3) インドネシアのアニメ業界状況に関する予備調査のまとめ

- ・ アニメ・漫画映画市場は、ハリウッドと日本の作品が大部分を占めており、インドネシア国産のアニメは上位作品には入っていない。
- ・ 2012年時点で、ほぼ全ての学校と大学にアニメファンクラブが存在し、定期的に日本文化フェスティバルやコンテストを開催している。コスプレコンテストは最も頻繁に実施されており、その他、日本語スピーチ大会やカラオケ大会等の日本文化・伝統に関するコンテストが開催されている。
- ・ 数多くのアニメ制作スタジオがあるが、競争力に乏しいため外国のスタジオの下請けをするしかなく、長期に渡って生き延びるスタジオは少ない。

(4) 総括

これまでの調査から、東南アジア圏の国々のアニメ業界について分析する。

各国のコンテンツ市場では、日本やアメリカの作品が高い人気を誇っており、大きな需要がある。特に人気があるのは子どもたちを対象としたアニメである。若年層から支持を得ていることは間違いなく、イベントやサークル活動も活発である。ただし、コンテンツの不正利用の問題も各国に共通している。正規の価格帯が現地の人々にとっては高額であり、いわゆる海賊版が横行している。

一方で、各国独自で製作されたアニメの普及率は低いと言わざるを得ない状況である。これは、国産のアニメを製作しても、海外産の高い品質を持つ作品との競争にさらされ、コストに見合うリターンが期待できない環境が背景にあると考えられる。

また、各国のアニメ業界は、海外の業界の下請けとして成り立っている傾向にあると考えられる。アニメの企画等は委託元で行なわれ、現地では制作作業工程が中心となっており、そのために、アニメーター等の技術者が多く求められている。

以上の内容を参考に、次節にて報告するヒアリング等調査を実施した。

1.2. 諸外国のアニメ関連企業に対するヒアリング等調査

本調査では、東南アジアを中心とした現地のアニメ関連企業に対しヒアリング等の調査を実施した。また、同時に、先行研究の報告書等を国内外問わず調査することでより精度の高い情報の収集とした。これをもって、実践的職業教育プログラムを開発する上での基礎資料とした。調査の概要を以下の表に示す。対象とした国はフィリピン、インドネシア、オーストラリアの3カ国である。

調査目的	・ 東南アジアを中心とした現地企業がグローバル人材に求める要件の整理 ・ グローバル人材の育成方法に関する情報の収集 ・ グローバル人材が活躍している事例の収集 以上をもって教育プログラムを開発する上での参考資料とする。
調査手法	ヒアリング、資料収集
対象	フィリピン インドネシア オーストラリア 以上3カ国のアニメ業界
調査内容	各国のアニメ関連企業に対するヒアリング調査 各国のアニメ関連業界に関する報告書、白書等の情報整理

図表 2 諸外国のアニメ関連企業に対するヒアリング調査の概要

以下、調査結果を報告する。

1.2.1. 調査項目

本調査は、現地企業や事情をよく知る個人等に対し、以下の調査項目で構成されるヒアリングシートに基づきながらも、状況に応じて柔軟に質問を投げかける形で実施された。実際に使用したヒアリングシートは巻末で参考資料（1）として掲載するので、そちらも参照されたい。

- ① 企業概要
 - ・ 従業員数
 - ・ 業種
 - ・ 概要
- ② 主な取引先
 - ・ 取引先の業種
 - ・ 国内の取引先企業
 - ・ 国外の取引先企業
- ③ 日本のアニメをはじめとするコンテンツ等への感想・意見
- ④ 国内人材の採用について
 - ・ 新卒・中途の割合
 - ・ 採用基準
 - ・ 新卒に求める能力や知識、資格
 - ・ 中途に求める能力や知識、資格
- ⑤ グローバル人材（外国人）の採用について
 - ・ 新卒・中途の割合
 - ・ 採用基準
 - ・ 新卒に求める能力や知識、資格
 - ・ 中途に求める能力や知識、資格
- ⑥ 実施している社員教育
- ⑦ 人材育成に関する課題（国内人材、グローバル人材）
- ⑧ 教育機関に求める項目（このようなことを学んできて欲しい等）
- ⑨ 本事業での育成人材の採用可否
- ⑩ インターンシップ等の受け入れ
- ⑪ その他、アニメ業界、コンテンツ業界、教育、グローバル人材に関する意見

以下、本稿では各国の調査結果の概略を総合的に報告する。

1.2.2. フィリピンに関する調査

本調査では、フィリピンのアニメ業界に関する日本貿易振興機構（JETRO）による先行研究の報告書を基礎資料として、現地の業界関係者等から関連情報を聴取することで裏づけながら、情報を整理・分析した。

参考：「JETRO 定期報告：フィリピン IT 事情 FY2006-No. 6」

https://www.jetro.go.jp/jfile/report/05001603/05001603_003_BUP_3.pdf

以下に、調査結果を報告する。

1. フィリピンにおける IT-BPO 産業の位置づけ（経済成長への寄与）

フィリピンにおいて、今日 IT-BPO（IT-ビジネス・プロセス・アウトソーシング）産業は、海外就労者の本国送金とともに経済成長の柱に位置付けられている。

2012 年 7 月の施政方針演説でアキノ大統領「私が政権を去る 2016 年までには 250 億ドル産業に成長、130 万人の雇用を生むと予測されている」と述べ、IT-BPO 産業が経済成長に大きく寄与する重要産業との認識を示している。


フィリピン IT-BPO 協会（IBPAP）によると、2012 年の IT-BPO 産業の売上高は 22%増の 134 億ドルと、IBPAP が掲げた同年の目標 130 億ドルを上回った。雇用者数は前年比 21.8% 増の 78 万人となった。

一般的に IT-BPO 業界の給与水準は他業種に比べて高く、従業員の多くが若者だ。そのため、IT-BPO 従業員の活発な消費活動が、民間消費全体を後押ししている。

2. アニメーション産業概要

IT-BPO の一翼を担うアニメーション産業は、日本のテレビアニメのシリーズの需要の増大とともに、その草創期からフィリピンへのアウトソーシングは行われてきた。その歴史は 40 年余を有する。アニメーションシリーズの時代が幕を開けた当時、日本のアニメ制作現場は、人件費の高騰と、既にシリーズ化したアニメに手いっぱい、増大する需要に対応できない状況であった。1960 年代には国際的なアウトソーシングが始まり、韓国、タイもその対象国であったが、フィリピンはその低賃金と日本との物理的距離の優位性から、長く安定した製作拠点としての歴史を重ねてきている。

現在は、国外へのアウトソーシングばかりではなく、経済発展に伴い需要も高まり、国内向け供給のコンテンツ、コマーシャル、教育教材、キャラクターなどのオリジナルの製作を手掛けるプロダクションも数多くある。

輸出割合	約 90%	10%はローカルのTV コマーシャルなど
フィリピンで制作されたアニメ代表作	Scooby Doo, X-Men, ドラゴンボールZ, ワンピース 他多数	
フィリピンでの工程	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業によって異なるが、キーフレームの製作を除く製作工程全般。 ◆ プレ・プロダクションと呼ばれるストーリーボードなどは委託元で行われている。 	

フィリピンのアニメーション業界は、40年以上にわたってドラゴンボール、セーラームーン、筋肉マンなどの日本の人気アニメや、トムとジェリー、スクービドゥ、エクスマンなどのハリウッドアニメーションが、フィリピンで制作されている。

フィリピンのアニメーション制作アウトソーシングの顧客リストには、ウォルトディズニー、ワーナーブラザーズ、HBO といった世界の大手エンターテインメント企業や、日本の大手東映アニメーションなどが名を連ねている。

世界市場に向け、低コストながら創造性・芸術性に優れたフィリピンの人材が力を発揮している分野といえる。フィリピンアニメーション委員会(Animation Council of the Philippines, Inc.: ACPI)には、メンバー企業、団体、機関が45社登録されているほか、同委員会に登録されていないアニメーション企業も数十社程度ある。

フィリピンアニメーション委員会リスト
(Animation Council of the Philippines, Inc.: ACPI)

社名 団体名/所在地	連絡先
<u>AMA UNIVERSITY</u> Mr. Leonel Fred Ador - Program Manager Global Education Services Maximina Street, Villa Arca Subdivision, Project 8, Quezon City.	電 話 : (+632) 3590262 ファックス : (+632) 3733901 Website: www.ama.edu.ph Email: leonelfred.ador@ama.edu.ph
<u>AMERICAN TECHNOLOGIES, INC.</u> #05 Ideal Street Corner McCollough, Addition Hills, Mandaluyong City, Phillippines	電 話 : 6325840000 ファックス : 6325846868 Website: www.ati.com.ph Email: inquire@ati.com.ph
<u>AMG SKILLED HANDS TECHNOLOGICAL COLLEGE</u>	電 話 : +63932849492

Cagayan Valley Road, Barangay Makapilapil, San Idelfonso	ファックス : (044) 326-2140 Website: www.amgskilledhands.org/ Email: erladin@hotmail.com
<u>ANGELES UNIVERSITY FOUNDATION</u> Mac Arthur Highway, Angeles City, Philippines	電話 : 63 (045) 8882663 ファックス : 63 (045) 8882725 Website: www.auf.edu.ph Email: jparas2@auf.edu.ph
<u>NIMATION VERTIGO ASIA</u> The Columbia Tower, 9F Unit 94 Ortigas Avenue, 1500 Mandaluyong City, Philippines	電話 : (632) 7239635 ファックス : (632) 7239635 Website: www.animationvertigo.com Email: lito@animationvertigo.com
<u>ASIAN COLLEGE</u> ACSAT CENTER, 1013 Aurora Blvd., Quezon City, Philippines	電話 : (02) 9123236-39/434-8868 ファックス : (02) 912-3238 Website: www.acsat.edu.ph Email: acsatcenter@acsat.edu.ph
<u>ATENEO DE ZAMBOANGA UNIVERSITY</u> La Purisima St., Zamboanga City, 7000 Philippines	電話 : 6362 991 0871 ファックス : 6362 991 0870 Website: http://www.adzu.edu.ph Email: opinaailg@adzu.edu.ph
<u>CENTER FOR ALLIED PARAMEDICAL STUDIES, INC.</u> S2 mezzanine flr., Business & Consumers Bank Bldg., Araneta St., Bacolod City	電話/ファックス : (034) 704-2002 Website: Email: cargin55@yahoo.com
<u>CENTRAL LUZON SCHOOL OF DIGITAL ARTS</u> Suite 204, Rosita Bldg., Maharlika Highway cor Zulueta St.	電話/ファックス : (+044) 329 0328 Email: clsda.admin@gmail.com
<u>CHALLENGE SYSTEMS, INC</u> Unit 6L, 6F Vernida I Condominium Bldg. 120 Amoroso St., Legaspi Village Makati City, Philippines	電話/ファックス : 8923779 / 8927973 / 8927230 Website: www.challenge.com.ph Email: richard.padilla@challenge.com.ph
<u>CORDILLERA SCHOOL OF DIGITAL ARTS (CSDA)</u> Unit B212, Lopez Building, Session Road, Baguio City, 3600 Philippines	電話/ファックス : 074-4425098 / Website: www.csdstudios.com Email: raulboncanjr@yahoo.com
<u>CREATIVE PROGRAMS, INC.</u> 10 Floor ELJ Communications Center Eugenio Lopez Drive Quezon City 1103 Philippines	電話/ファックス : 415-2272 Website: www.herotv.ning.com Email: Diana_Hernandez@abs-cbn.com
<u>CREATIVESASIA COMPANY, INC.</u> 19/F Times Plaza Bldg., U.N. Avenue, corner Taft Avenue, Manila, Philippines	電話 : 6327597100 ファックス : 6327597101 Website: Email: hernan@creativesasia.com
<u>CUTTING EDGE Productions, Inc.</u> Unit 502 Greenbelt Mansion 106 Perea St., Legaspi Village, Makati 1229 Philippines	電話 : 818-254 ファックス : 894-2431 Website: http://cuttingedge-prod.com/ Email: jessie@cuttingedge-prod.com
<u>DE LA SALLE-COLLEGE OF SAINT BENILDE (DLS-CSB)</u> School of Design and Arts Campus, 950 P. Ocampo St., Malate, Manila 1004 Philippines	電話 : 536- 6752 ファックス : 536-6752 Website: www.dls-csb.edu.ph Email: benjie_m67@yahoo.com
<u>EACOMM CORPORATION</u> 11/F Cyber One Bldg. Eastwood City Cyberpark, E. Rodriguez Jr. Avenue, Libis, Quezon City 1110	電話 : (632) 438-2986 ファックス : (632) 912-6745 Website: http://www.eacomm.com Email: info@eacomm.com

<u>EMPIRE INTERNATIONAL MERCHANDISING CORPORATION</u> 535 Mariano Marcos Street, San Juan Metro Manila, Philippines	電話： (632) 722431 1 ファックス： (632) 7212980 Website: www.empiremultimedia.com Email: licensing@empiremultimedia.com
<u>FEU EAST ASIA COLLEGE</u> FEU Campus, N. Reyes St., Manila 1008	電話： (632) 736-0016-19 ファックス： / (632) 7360023 Website: www.feu-eastasia.edu.ph Email: rtadao@feu-eastasia.edu.ph
<u>GENESIS INSTRUMENTATION and CREATIVE DESIGN TRAINING CENTER INC.</u> L10 Don Salvador St., Springville Heights, Molino, Bacoor Cavite, Philippines	電話： (632) 7816911 ファックス： (632) 2564855 Website: Email: genesistrainingcenter@gmail.com
<u>GUHIT PINOY ANIMATION STUDIO</u> 3rd Flr. J Center Bldg. Vista Verde, Executive Village Cainta, Rizal	電話： (02) 382-4267 ファックス： 212-1638 Website: http://guhitpinoyanimation1.weebly.com/ Email: guhitpinoylav@yahoo.com
<u>HOLY ANGEL UNIVERSITY</u> Holy Angel University (HAU) #1 Holy Angel Avenue, Sto. Rosario, Angeles City Philippines 2009	電話/ファックス： : (+045) 887-5478 Website: www.hau.edu.ph Email: wdconcepcion@hau.edu.ph
<u>HOLY COW! ANIMATION INC.</u> Unit 1001 Fort Legend Towers, 3rd Avenue corner 31st Street, Bonifacio Global City, Taguig City, 1634 Philippines	電話： 632 818 5019/ 632 818 5020 ファックス： 632.8185005 Website: www.hollycowanimation.com Email: marlyn@hollycowanimation.com
<u>iACADEMY</u> iACADEMY Plaza (formerly Mondragon House) 324 Sen. Gil Puyat Ave., Makati City	電話： 632-889-7777 ファックス： 632-891-3727 Website: www.iacademy.edu.ph Email: raquel.perez@iacademy.edu.ph
<u>ILIGAN COMPUTER INSTITUTE [Iligan & CDO]</u> Iligan Branch: Ground Flr. Diocesan Centrum Bldg. Lluch St. Iligan City, Philippines CDO Branch: Del Monte Bldg, Bugo, Cagayan de Oro City, Philippines	Phone / Fax 063-2230204/08822740829 / 063-223020/08822740829 Website: www.ici.edu.ph Email: joyreald@yahoo.com
<u>IMMERSIVE ANIMATION, INC.</u> Unit 4C Parc Plaza Bldg E. Rodriguez Jr. Avenue Bagumbayan, Quezon City, 1110 Philippines	電話： (632) 799-21-03, 3 ファックス： 79-76-15 Website: www.immersivenation.com Email: immersive.del@gmail.com
<u>INFORMATICS - FESTIVAL MALL</u> Informatics Computer Institute 4th Level Festival Supermall, Filinvest Corporate City, Alabang	電話： 771-0403 /771-0364 ファックス： 771-0402 / Website:http://informaticsalabang.site40.net/ourhistory.htm Email: mechipare@informatics.com.ph
<u>INFORMATICS HOLDINGS PHILIPPINES, INC.</u> ICITE Building, Orchard Road Eastwood City CyberPark Bagumbayan, Quezon City	電話/ファックス： (+632) 667 3095 / Website: www.informatics.edu.ph Email: csantos@informatics.com.ph
<u>INTERACTIVE ART SERVICES, INC.</u> Room 305, 3rd Floor, One Corporate Plaza, Legaspi Village	電話/ファックス： (632) 752-7439 / Website: Email: zena@storyboardsonline.com
<u>MALAYAN COLLEGES LAGUNA</u> B6 L4 Southpoint Subdivision, Pulo Diezmo Road, Cabuyao, Laguna 4025	電話： +63 (49) 832-4084 ファックス： +63 (2) 520-8975 Website: www.mcl.edu.ph Email: jromesina@mcl.edu.ph

<u>MAPUA INSTITUTE OF TECHNOLOGY</u> School of Multimedia and Visual Arts, 5F West Bldg., Muralla St., Intramuros, Manila 1002, Philippines	電話 : +63(2) 247-5000 ファックス : +63(2) 527-3680 Website: www.mapua.edu.ph/ Email: apcinco@mapua.edu.ph
<u>MOWELFUND, INC.</u> Mowelfund Plaza, #66 Rosario Drive cor. Ilang-Ilang St., Cubao, Quezon City, Philippines	電話 : 632 717 1915 ファックス : 632 727 2033 Website: Email: painting_lines@yahoo.com.ph
<u>MUTYA MOVING PICTURES</u> Mutya Moving Pictures 19-B F. Castillo, Barangay Bagumbuhay, Project 4	電話/ファックス : (+63916) 2530480 / Website: mutyamovingpictures.blogspot.com Email: blog.caliguia@gmail.com
<u>NEGROS OCCIDENTAL LANGUAGE AND INFORMATION TECHNOLOGY CENTER (NOLITC)</u> Paglaum Sports Complex, Hernaez St., Bacolod City, Negros Occidental	電話/ファックス : (034) 4256092 / Website: www.nolitic.negros-occ.gov.ph Email: nolitcc.negocc@yahoo.com
<u>PHILIPPINE COMPUTER FOUNDATION COLLEGE (PCFC)</u> Caceres St., Naga, Camarines Sur	電話/ファックス : 09998880672 / Website: http://pcfc.edu.ph/ Email: aidze@yahoo.com
<u>PHOENIX ONE KNOWLEDGE SOLUTIONS, INC.</u> LG/F Salustiana Dy Ty Tower, Paseo de Roxas Avenue corner Perea St., Legaspi Village, 1229 Philippines	電話 : 6328303000 / 6328137055 ファックス ; 6328302035 Website: www.phoenix-one.com Email: malou.jopillo@phoenix-one.com
<u>RUBICON GROUP HOLDING</u> 2F Topy Bldg., No. 3 Economia St., Brgy. Bagumbayan, QC Philippines 1110	電話 : +6327065132 ファックス : +6327065132 Website: www.rubiconholding.com/ Email: doris.rodriguez@rubiconholding.com
<u>SNIPPLE ANIMATION STUDIOS - PHILIPPINES</u> 4/F, Hosea Bldg, No. 106, Shaw Boulevard, Pasig City, Metro Manila Philippines 1603	電話/ファックス : (+632) 4979419 / Website: http://snippleanimation.com/latest_at_snipple.html Email: jonathan@snippleanimation.com
<u>SOUND DESIGN, INC.</u> Unit 130 Mile Long Bldg., Amoroso St., Legaspi Village	電話 : 812-6715 ファックス : 813-0597 Website: www.sounddesignmanila.com Email: arfblay@sounddesignmanila.com
<u>SOUTHERN LUZON TECHNOLOGICAL COLLEGE FOUNDATION, INC. (SLTCFI)</u> Astillero Building, Quezon Avenue, Oro Site, Legazpi City, 4500 Philippines	電話 : (+6352) 480-8939 ファックス : (+6352) 435-4770 Website: http://www.slctfi.edu.ph/ Email: rc_buenaagua@yahoo.com
<u>SOUTHVILLE INTERNATIONAL SCHOOL AND COLLEGES</u> 1281 Tropical Ave. Cor. Luxembourg St., BF Homes International, Las Pinas City, Metro Manila, Philippines	電話 : (632) 8256374 / (632) 8208703 ファックス : (632) 8208715 Website: www.sville.edu.ph Email: fctria@yahoo.com
<u>SYNERGY88 STUDIOS, INC.</u> Estuar Bldg., 41 Timog Ave., Brgy. South Triangle,	電話/ファックス : 373-2067 102 / Website: http://www.synergy88studios.com/ Email: alice@synergy88studios.com
<u>TOEI ANIMATION PHILS., INC.</u> 9th Floor CyberOne Bldg. Eastwood Cyberpark, Eastwood City, E. Rodriguez Jr. Avenue, Quezon City,	電話 : 6326871720 ファックス : 6326877362 Website: Email: npp0913@gmail.com

hilippines	
TOON CITY ANIMATION, INC. 2nd Level FMF Business Center, 126 Pioneer St., Mandaluyong City, Philippines	電 話： 632 6341214 ファックス： 632 6354693 Website: www.tooncityanimation.com Email: mdelrosario@tooncityanimation.com
TOP PEG Animation and Creative Studio, Inc. 8 Sunflower St., Sector 10, Manuela Subdivision, Pamplona III, Las Pis City, 1740 Philippines	電 話： +63 2 8711590/+63 9173302488 ファックス +63 2 8711590 Website: www.toppeganimation.com Email: gdimaranan@gmail.com
TUKO FILM PRODUCTIONS 10th Floor Ortigas Buiding Ortigas Avenue, Pasig City, Philippines	電 話： 632 6317442 ファックス： 632 6377412 Website: www.tukoproductions.com Email: info@tukoproductions.com
TULDOK ANIMATION STUDIOS, INC. 28 F Cityland Pasong Tamo Tower, 2210 Chino Roces Avenue, Makati City, Philippines	電 話/ファックス： 6328938909 / Website: www.tuldokanimation.com Email: tuldok.animation@gmail.com
WEST VISAYAS STATE UNIVERSITY Luna Street, La Paz, 5000	電 話： (6333) 3200870 ファックス： (6333) 3200879 Website: http://www.wvsu.edu.ph/ Email: kajds_ali@yahoo.com.ph
YNZAL MARKETING CORPORATION #25 Scout Rallos Street, Diliman, Quezon City, Philippines	電 話/ファックス： 632 3732232 / 632 3735625 Website: www.ynzal.com Email: fsepe@ynzal.com

フィリピンにおけるアニメーション制作アウトソーシングビジネスの歴史は長く、30年余りになる。ブロードバンドインターネットの普及や、電子商取引の進展などでアニメーション制作の海外アウトソーシングがよりやり易いインフラストラクチャが整備されてきていることから、あらためて注目を集めている分野であるといえる。フィリピンのアニメーション業界にとって最大の市場は米国だが、東映アニメーションは、日本向けのテレビ・劇場用アニメーションをフィリピンで制作している。2004年12月2日付の日経産業新聞では、東映アニメーションがフィリピンのアニメ制作拠点の機能を強化しているという記事が掲載された。これまで日本国内で行ってきた原画作成の一部をフィリピンにある同社の現地子会社で手掛け始めたというものである。また、教育用のアニメーションコンテンツは、中国やタイなどのアジア諸国へも輸出されている。

フィリピンアニメーション委員会(ACPI)では、2007年に第1回のフィリピンアニメーションフェスティバルを開催し、その後、毎年11月行われ、2014年には9回目を迎えた。このフェスティバルでは、日本、アメリカ、イギリスなどからのアニメーション専門家を招いてのシンポジウムやセミナーを通してアニメ制作アウトソーシング先としてのフィリピンの魅力をアピールするとともに、世界各国のアニメーション作品の上映や、学生による短編アニメ作品コンテスト、大型ショッピングモールの催事場を利用しての日本の人気アニメの監督の講演やサイン会、アニメに関わる様々な展示などアニメファンを対象とした企画も盛り込まれている。フィリピンのアニメ業界の品質の向上とセールスアピールとして貢献している。

フィリピン アニメーション フェスティバル



第9回 2014年



第8回 2015年



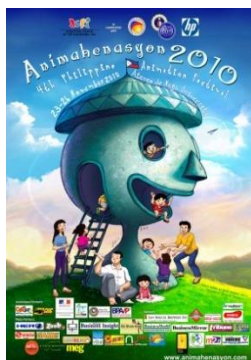
第7回 2013年



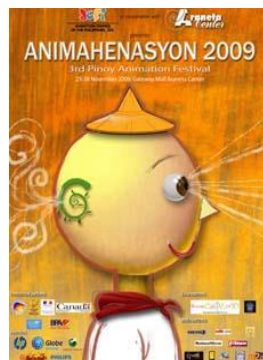
第6回 2012年



第5回 2011年



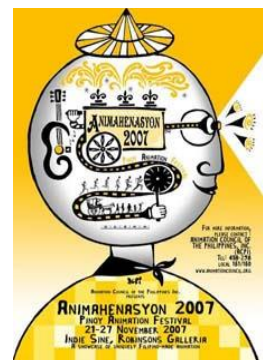
第4回 2010年



第3回 2009年



第2回 2008年



第1回 2007年

3. 業界の年収

アニメーションの確立された一定の製作プロセスがあるため、キャリアの積み上げ、スキルレベルが明瞭で、給与はこれに応じている。

アニメーション業界の各職制におけるおおよその年収

スキル	年収
エントリーレベル IB	Php 96,000 からPhp 180,000
トレース/彩色/IB チェッカー	Php 120,000 からPhp 180,000
キー/バックグラウンドチェッカー	Php 120,000 からPhp 180,000
キー アニメーター	Php 180,000 からPhp 360,000
ディレクター	Php 720,000 からPhp 2,400,000
アシスタントディレクター	Php 480,000 からPhp 864,000
プロダクションマネージャー	Php 600,000 からPhp 1,152,000
プロダクションアシスタント	Php 96,000 からPhp 180,000
デジタルインク&色付け	Php 96,000 からPhp 180,000
3D アニメーター (経験者)	Php 360,000 からPhp 1,296,000
編集 (経験者)	Php 240,000 からPhp 432,000

※フィリピンの平均年収は、2011年時点で248,182ペソである。日本円にすると、50万円弱となっている。(国家統計局国際労働機関 (ILO) の調べ)

上掲の表を見れば明らかなように、エントリーレベル、彩色、キーチェッカー等の下位の職制では、平均年収の半分にも満たない段階にあるものの、上位の職制へステップアップすることで、平均年収の数倍の俸給を得ることも不可能ではない。自身の能力の可能性をかけ、フィリピンドリーム実現を目指して、ステップアップの意欲をかきたてるこの構造は、業界の原動力となっている。

月収で90万ペソ以上(約4.5万円)得られるのはフィリピン人口全体の15%程度であり、アニメーション業界のディレクター、プロダクションマネージャー、3Dアニメーターがこの領域に含まれる。60万ペソから90万ペソまでが11%で、アシスタントディレクターが入っている。30万ペソ～60万ペソまでが30%となっていて、編集、キーアニメーターが入る。

フィリピン経済全体を見据えると、2011年にはGDPで世界第43位となっており、2050年には世界経済で第14位に達すると推定されている。産業は、エレクトロニクス、アウトソーシング、自動車、鉱業と天然資源がメインとなり高収入を得ている。国税庁によれば、年収を高い高額所得者は19万6539人と発表しており、その職業は、ソフトウェアエンジニア、ファッションデザイナー、公認会計士などが挙げられている。それでも日本の

平均的な所得と比べれば、低い部類に入ると言わざるを得ないが、現在世界からの注目が集まっている国でもあるため、今後の発展が期待される。

4. 業界の歴史

フィリピンアニメーションの歴史をひもとくエピソードとして、日本アニメーションとの関わりは、その側面イメージを容易にするため、東映フィリピンの設立の経緯をここに紹介する。

アメリカのハリウッドやディズニーからフィリピンは、動画セル作成のアウトソーシングを受注していた。このことは、草創期のフィリピンでは、十分な収益であり、技術を根付かせる発端となった。その後、米国からも新技術が導入され発展してきたが、本質的なプロダクションとして発信し、国の注目産業への歩みを進めるのに、近隣の日本の果たす役割は大きい。

1960年代、日本ではテレビのカラー放送が始まり、高度経済成長期に本格的なアニメのシリーズもののテレビ放送が開始された。当時、株式会社竜の子プロダクション（1962年設立）などのプロダクションおよびその下請け業者は、新規業界の開拓者として活躍していた。劇場アニメを手掛ける東映は、活発なアニメ業界の動向に一足遅れた形で参入するも、すでに、日本国内におけるアニメ制作の下請け先の確保が難しい状況にあって、当時から、韓国、タイ、フィリピンなどへのアウトソーシングに、その活路を開拓するよりなかった。

フィリピン人の優れた色彩感覚、デザイン能力、安価労賃、日本からの距離など、から東映の制作体制と技術的性向が集約されたところが「東映フィリピン」である。

現在、この子会社は正社員 170 名、契約社員 80 名の規模で、「メインプロダクト」過程の仕事を担当している。その中身は従来のセル画製作はなくなり、デジタル制作に変わってきた。そこには常に何人かの日本人のスタッフが本社からアドバイザーや教育担当として派遣されている。

タイとマレーシアに比べ、フィリピンは日本からの距離が最も近く、往來の時間が短い。人が直接セル画を飛行機で運びながら仕事をしなければならなかった当時は、距離と時間がとても大事な要素であった。さらに 1990 年代前後経済が活気付き、発展し始め、労働力が高くなってきたタイやマレーシアに比べて、フィリピンはまだ賃金が安かったのが採算が合ったのである。パラブリカはこの会社の展望について、いずれフィリピン産のアニメーションを作り、フィリピンの子供にみせ、その利益で次の作品を作れる会社になることだと話した。そのためには今のような下請けの仕事を通して日本アニメーションの高い技術力を習得しておき、資金のやりくりを考える。そして彼のこのような構想は「東映」本社でも承知で、「東映」からもバックアップする意志があることが明らかにされている。

5. フィリピンアニメーションの今後の課題

・閑散期の標準化、雇用の安定化、市場の拡大の課題

近年、世界的なアニメーション映画への評価の高まりや、eラーニング教材等のアニメーション活用機会の増加などに伴い、アニメーション制作需要は世界的に急増している。

この状況下で、フィリピンのアニメーション業界の抱える最大の課題は、アメリカへ依存している市場構造である。アメリカのアニメーションの制作サイクルは約1年で、プレ・プロダクションというフィリピンで行われたい工程と、フィリピンでの作画の工程がほぼ半年ずつを占める。フィリピンで作業が行われる半年間では、多数のアニメーターが必要とされるものの、残りの半年は閑散期で彼らには職がない状態になってしまうという。更に正社員よりもフリーランスの方が一時的には高収入を得られるため、4,500名のアニメーターのうち、3分の2はフリーランスであるという。

東映アニメーションフィリピンズでは200名程の従業員の99%が正社員であるが、こういった企業は珍しい。ACPIでは現在ヨーロッパ市場へのマーケティングに力を入れており、アメリカ市場依存による閑散期の差の解消を進めようとしている。市場の拡大と対をなす一つの方向性としては東映型をひな形としながら、フィリピン人の気質ともなじむ安定的な雇用体制の構築は重要となると思われる。フィリピンでのアニメーション業界の再構築、再編に向けた日本人スタッフの入り込みは重要と考えられる。

・人材育成の課題

アニメーション人材育成に関しては、民間教育機関でのエントリーレベルのコースのほか、研修センターなどでのアニメーターとして即戦力となる人材の育成を目指して2Dと3Dのソフトウェアを使用したコースが開設されている。

今日、フィリピンアニメーション委員会を枠組みとして、カマリネス州のアテネオ・デ・ナガ大学の4年制アニメーション専門学科をはじめ、専科、専修の教育・トレーニング施設なども充実してきている。今後、さらなる発展拡大を標榜するアニメーション業界に必要な数万人規模の人材の育成にはまだ、このような施設はまだ足りない状況である。

アニメーション業界では、数万人以上のアニメーターの需要が発生すると予測されている。ゲーム開発業界では、C/C++などの言語でゲームプログラミングができる人材、およびゲームのコンセプト立案やキャラクター作りなどのできるクリエイティブな才能のある人材の育成が急務である。フリーランスが大半を占める雇用形態では社内教育によるスキルの習得も難しく、現在のトレーニング機関だけで達成するのは困難な状況にある。

新たな技術の進展とその導入、流行や表現手法など市場の要求への対応など、人材育成の機会提供と数の対応は、完成型のない、常に追求されるべきテーマである。

・頭脳流出の課題

この産業を牽引するキーパーソンは、優れた技術を持つアニメーターやゲームプログラマーである。これらの人材があって、その下階位に多くのスキル、キャリアが体制をなしての雇用を生むのである。

これらの人材の海外への流出は、業界全体に与えるインパクトは大きい。海外出稼ぎ大国フィリピンでは、優秀な人材の海外への流出も悩みの種である。

フィリピンのアニメーション業界最大の競合国は他の産業と同様、インドだが、インド企業で実際に働くアニメーターはクリエイティブ能力に長けたフィリピン人であることも少なくない。特に閑散期の半年の間に海外に就職してそのまま帰国しないというケースが多くいる。

この課題への対処は、やはり、通年の業務の安定化あるいは拡大である。

・フィリピン国内需要の開拓

フィリピンでローカル向けに製作されたアニメーションは映画ほとんどなく、その興行も芳しいものではなかった。

ACPI では地元テレビ局にアニメーション製作を働きかけているが、無償でのアニメーションの提供を求められるなど、実現不可能な状態となっている。

ゲームにしてもアニメーションにしても、自分たちの制作したものがフィリピンの人々に楽しまれているという意識は、当然従事する人々のモチベーションを上げ、産業の裾野を広げることになり、結果的には将来の人材の拡大にもつながると思われる。

フィリピン国内で楽しまれているアニメーションやゲームの大半がアメリカや日本（オンラインゲームに関しては韓国）から輸入されたものであり、アニメーション、ゲーム両業界ともローカル市場向けのコンテンツ開発事業は非常に限られている。このため、両業界とも海外からのアウトソーシング需要対応に依存する構造になっている。

オンラインゲームが盛んなフィリピンでは、新聞報道等でもゲームプロバイダーに関する記事が掲載されることは多いが、ゲーム開発に関して目にすることはほとんどない。フィリピンのゲームプロバイダーはローカルのゲーム開発企業に全く目を向けておらず、ローカルのゲーム開発企業にとっては開発したゲームを市場に出す機会がない状態である。フィリピンでは依然としてゲームコンテンツの海賊版が氾濫しており、ローカル市場向けのゲーム開発は事業としての採算が合わないというのもまた事実である。

こうした意味からも、ローカル市場の開拓も産業の課題といえるだろう。

6. フィリピンにおける日本向けアニメーション・ゲーム開発サービスの現状と可能性

アニメーション制作は、日本語教育に投資する負担も少なく、東映フィリピンからの下請業務などで日本向けの制作を少なからず経験している企業もある。日系企業の子会社設

立に限らず、現地フィリピン企業との業務提携・委託など、日本からの更に受注が今後増加する可能性は十分にある。

今日、アニメーションとゲームはコンピューター技術の進展により、製作に共通性をもつ作業工程もあり、戦略的に相互に依存し、強力なセールスを持つことから、ここで、ゲーム業界についてもふれることとする。

ゲーム開発に関して先進的な技術を持つアメリカから発信される最新の技術文書を英語で難なく読みこなして吸収することの出来るフィリピン人技術者には、大きなアドバンテージがあると感じているという。欧米発の技術情報を翻訳してから取り込む日本よりも、一歩進んだものを早く開発できる状態にある。徐々に国際競争力を持つ企業も出てくる兆しがみえてきている。

これまで、多数の日系ソフトウェア開発企業がフィリピンに進出し、フィリピン人技術者を活用したオフショアアウトソーシングを成功させている。

在フィリピンの企業(日系・現地系を含む)で日本向けのソフトウェア開発に従事する技術者は4,000人以上いると推定される。ゲーム開発においても、プログラム開発やキャラクターのアニメーションなどの分野でのフィリピンからのアウトソースの可能性もある。フィリピンにおけるゲーム開発産業はまだ未熟な段階だが、異文化の受容性が高く、創造的なセンスにも優れ、日本人との親和性も高さなど、ポテンシャルの高いフィリピンの人材はゲームの分野で活躍する可能性は高い。

1.2.3. インドネシアに関する調査

インドネシアについては、現地アニメ業界の概況について取りまとめた JETRO による調査報告書から得た情報を背景として、現地の JETRO 関係者や業界関係者等にインタビューを実施することで、情報の収集・整理の補強を行った。以下に概略を抽出して報告する。

次のデータは、インドネシアの概略的なステータスである。これを踏まえた上で調査を実施した。

インドネシアのデータ

設立：1945 年 8 月 17 日

人口：2.499 億（2013 年）

GDP：\$8,561 億 USD（2014 年）

面積：191.9 万 km（日本の約 5 倍）²

首都：ジャカルタ（人口 997 万人：2013 年，インドネシア政府統計）

公用語：インドネシア語

宗教：イスラム教 88.1%，キリスト教 9.3%（プロテスタント 6.1%，カトリック 3.2%），ヒンズー教 1.8%，仏教 0.6%，儒教 0.1%，その他 0.1%（2010 年，宗教省統計）

1. インドネシアにおける日本アニメの展開—制作会社戦略・人材育成の視点化から

日本アニメは、日本文化への興味・関心・親しみを抱く大きな契機として、世界の多くの若者を捕らえてきた。これまで、官民挙げて盛り上げてきた日本文化推進啓発の関連事業は中心的コンテンツがアニメであったことから、これを窺い知ることができる。現に日本に留学してくる外国人学生の多くが、子供のころから日本アニメに触れてきている。自分が好きな作品、登場人物、物語背景など、日本のアニメに関する彼らの知識には驚かされることがしばしばである。これまでの日本で学ぶ留学生へのインタビューでも、日本へ興味をもったきっかけとして日本のアニメが挙げられることが多かった。これまでの日本留学生は韓国・中国・台湾等の東アジア出身者が多数を占めていたが、近年では東アジアから東南アジアへ広がりを見せつつある。ASEAN 諸国からくる留学生も東アジア圏の学生と同様に、アニメに強い関心を持っているか、それを端に発して日本へ興味を持っているかということは、今回の調査の大きな着目点である。

また、専門職業人材を養成する専門学校は、アニメ関連学科で学ぶ学生の動向予測に対しても注視する必要がある。人材教育の実践を想定して、帰国留学生は企業が求める人材

に合致しているのか、また日本人学生がその専門技術を海外で活かせる機会が広がるのかなどを検証した。

2. インドネシアにおけるコンテンツ市場の概況

インドネシアのコンテンツ市場の概況を把握するための基礎資料として、以下のJETROによる「インドネシアにおけるコンテンツ市場調査」報告書を活用した。当該報告書では、インドネシアにおける映画やテレビ、音楽、アニメ、漫画・コミック、ゲームのそれぞれの市場について、「市場規模」「関連企業とそのシェア」「現行の市場トレンド」「市場の問題と見通し」「ヒット作品」「外国企業に対する法規制」などについて報告されている。以下には、アニメ市場と、それに強い関連性を持つ漫画・コミック市場の情報について一部引用して掲載する。全文については「インドネシアにおけるコンテンツ市場調査」報告書を参照されたい。

「インドネシアにおけるコンテンツ市場調査」(JETRO)

http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000878/idn_contents_market_research.pdf

(1) インドネシアのアニメ・コンテンツ業界の概況

・歴史

インドネシアのアニメ映画は1955年にさかのぼる。初代大統領スカルノ氏がアーティストのDukut Hendronoto (Pak Ook) を米国へ派遣し、ウォルト・ディズニーのスタジオでアニメ映画産業の研修を受けさせたことから始まる。3ヶ月の研修を終えたPak Ookはインドネシアへ帰国し、初めてのアニメ映画「Si Doel Memilih」を作成した。これはインドネシア初の総選挙に向けた政治映画であった。

1963年にPak OokはTVRI (Televisi Republik Indonesia) へ移籍し、同局でアニメを作成し番組で放送したが、その番組は後に消費主義だとして放送が禁止された。

1970年、同局はウォルト・ディズニーとハンナ・バーベラ製作のアニメ放送を開始した。同時にTVRIに広告ショーに関する新指針ができ、それによって「Mana Suka Siaran Niaga」の番組が誕生した。

1970年代には、米国人によってジャカルタにアニメ制作スタジオ (Anima Indah) が開設された。同社はインドネシアのアニメ制作パイオニアで、同社スタッフは英国や日本、米国で研修を受けた。アニメは成長したが、まだ広告媒体でしか使用されなかった。

また同年代にはインドネシア人初のアニメーター監督が誕生し、制作会社は映画祭を開催し、活況を帯びた。

1980年代はインドネシアにおけるアニメ産業の全盛期となった。多くのアニメが作成され、また1980～90年代には多くの地元アニメーターが作品を作成した。その時期に数々のアニメ制作会社が誕生した。

1990年代には初の3Dアニメ作品「Hela, Heli, Helo」を代表するシリーズ作品がスラバヤで作成された。また、多くの地元アニメーターが「ドラえもん」や「ポケット・モンスター」などの日本の有名なアニメ作品の制作に携わるようになった。

2004年、Visi Anak Bangsa dan Kasatmataのチームと共同、国内で作成された「Homeland」という長時間の3Dフルアニメーションが公開された。これはBumiという名の少年が、想像の世界で自分の居場所を探す物語で、その世界で彼は、異なる魂、感覚、性格を持ち、人間の言葉を話す様々な動物たちと出会い、ともに旅をする作品である。製作はジョグジャカルタのStudio of Kasatmataで、1年をかけて作成されたが、大成功した作品とは言えないながら、インドネシアのアニメ産業の新しい時代を作ることになった。

2008年、インドネシアは国内の映画館とシンガポール、韓国、ロシアなどで公開される、初の3Dアニメ作品の制作に成功した。「Meraih Mimpi」という作品はバタムに所在するアニメ作成スタジオIFWが作成した。原作はMinfung Hoの「Sing to The Dawn」で二人の兄弟が自分たちの土地をうそつきの建設会社から守ろうとする話である。同社は、この物語の映画化を希望していたシンガポール政府からの依頼で作成した。シンガポールでは小学校でこの本を読むことが義務付けられていた。オファーを受けたIFWはすぐに制作に取り掛かり、150人以上のアニメーターが関わった。

・アニメ制作会社の規模

Castle Productionは東南アジアで最も大きな制作会社であり、同社にはセル描きのアニメーターからデレクター、多くのパート社員を含めて100人を超える従業員が在籍している。以下に主要なアニメ作成会社を紹介する。

BAY ANIMATION (RNB STUDIO)

3DFX STUDIO

CASTLE PRODUCTION

Dreamlight World Media

HELLOMOTION

INFINTE FRAMEWORKS STUDIO

LUMINE STUDIO

MAIN STUDIO

他

・ヒットアニメ一覧・漫画映画一覧（順不同）

以下に示すのは、ヒットしたTVアニメやアニメ映画である。「Upin Dan Ipin」はマレーシア産のTVアニメであるが、それ以外は日本かアメリカの作品である。インドネシア産のアニメは含まれていない。

スポンジボブ・スクエアパンツ

ドラえもん

トムとジェリー

Upin Dan Ipin

ナルト

クレヨンしんちゃん

名探偵コナン

スクービー・ドゥー

Avatar, The Legend Of A' ang

ドーラといっしょに大冒険

(2) インドネシアにおける漫画・コミックの概況

・歴史

1930年代、インドネシアに初めてコミックが登場した。地元雑誌と新聞の連載の連載コミックだった。こうした連載物は後にコミック本としてまとめられた。

1970年代は、地元の設定で地元の人物を描いたコミックの全盛期となった。スーパーヒーローや操り人形、ユーモアのあるものが人気を博した。スーパーヒーローをテーマにしたものはこの頃、インドネシアのコミック界に強い影響を与えたアメリカンコミックの改作が一般的だった。また、インドネシアのコミックは当時、欧州や中国のコミックにも影響を受けていた。

1980年代は地元コミックの人气が衰退期に入る。それらには多くの要因があるが、一つには地元コミックの刷新が行われなかったこと、二つにこの状況につけいるように欧州のコミックが流入し、インドネシア市場で人気を博した。

1990年代、日本の漫画がインドネシア市場に流入してきた。ターゲット層は子供達だった。「ドラえもん」や「キャンディー・キャンディー」、「鉄拳チミン」、「クレヨンしんちゃん」、「名探偵コナン」がインドネシアのコミック愛好家の間で急速に人気を集めていった。

漫画が優れているポイントは、価格が安いことや定期的な出版され、大手書店を含めてインドネシア全域に幅広い流通ネットワークを持っていることだった。価格が高い欧州や地元コミックと比較して流通の効率性が高かったことが起因していた。

その後数年で、漫画のテーマは多様性を増していった。

2005年、大手レーベルから青年漫画を刊行された。最初に発行されたときは、国内で強い抗議運動が起こった。特に「バガボンド」に至っては一度市場から撤去された。より厳格な検閲を実施した後は、母親や子供からの出版社に対する抗議は止んだ。

インドネシアにおける漫画・コミックに関する正式な記録はないが、最大手の Elex Media と Gramedia Group は売上高に関する数字を公表していない。インドネシアのコミック市場は地元コミックが10%程度、残りの90%の外国コミックはインドネシア語に翻訳されたものである。外国シェアの約9割が日本の漫画である。

・漫画・コミック出版社一覧

Gradien Mediatama

Gagas Media

BUKUNE

Flex Media

LEVEL Comics

m&c! Comics

KOLONI

FUNCO

他

・日本の漫画ライセンサー一覧 (M&C Comics)

○集英社

デスノート、ブリーチ、シャーマンキング、ギャルズ、神風怪盗ジャンヌ、ペンギンブラザーズ、ミントなら僕ら

○小学館

サラダデイズ、チェリー、ミントでキス・ミー、ゴールデン・エイジ、こっちむいて!みい子、モンスター、プルート

○講談社

ミスター味っ子、ゲット・バッカーズ、遮那王義経

○角川書店

エヴァンゲリオン、ちっとかわいいアイアンメイデン、桃組プラス戦記、The Snow Goddess、エンジェリックレイヤー

○白泉社

W ジュリエット、彼氏彼女の事情、しゃにむに Go、純愛特攻隊長、赤ちゃんと僕

○秋田書店

ノックアウト・メイカーズ、キャッツ・ボウ

○メディアワークス

ガンズリンガー・ガール、ぴたテン、プラス・アニマ、Train + Train

○マッグガーデン

新撰組異聞 Peace Maker、魔探偵ロキ Ragnarok、W チェンジ、Aria

○新書館

プリンセス・プリンセス、革命の日

○TMS

漠丸バトルブローラーズ

・インドネシアで販売されている日本漫画週刊誌

(ライセンサー: Elex Media Komputindo)

少年サンデー、少年マガジン、なかよし、

(3) 放送業界全般に対する法規制

インドネシア放送委員会 (KPI) は放送監督機関である。独立系機関で 2002 年放送法 32 号に基づき設立された。以前の 1997 年放送法 24 号では、放送は国の放送機関によって統制されると定められていた。そのため、放送には国の道具的な側面が色濃くあった。

1998 年の改革運動以降、インドネシアでは民主化プロセスが大きく進行し、コンテンツの多様化 (コンテンツ多用性の原則) とオーナーシップの多様化 (オーナーシップの多様性の原則) を定めた 2002 年放送法 32 号に基づき、放送管理のより大きな権限が大衆に与えられるようになった。

二つの原則は、KPI が考案するあらゆる方針の基礎になっている。コンテンツの多様化に基づく健全な情報サービスとは、番組の種類と番組の内容の両方に基づいて、大衆が多様な情報を入手できるようにすることである。オーナーシップの多様化の原則とは、インドネシアのマスメディアが少数の人物または機関によって支配されないことを保証することである。オーナーシップの多様化の原則また、インドネシアにおける放送マスメディア運営会社間の競争の健全性を保証するものでもある。

KPI には放送機関へのライセンス交付と放送監督という二つの機能がある。

KPI は、放送機関がライセンス取得に当たって、満たすべきすべての条件をレビューする。ライセンス交付の手順には、仮ライセンスから恒久ライセンスに至る段階がある。放送会社は恒久ライセンス取得前に、最長で 1 年間、試験営業を行う必要がある。ライセンスの有効期間は 10 年で、評価を受ければ延長可能である。ライセンス保有者が法律違反を犯せば、そのライセンスはいつでも取り消すことができる。

放送監督機関として KPI は放送規則を起草、管理する権限を持つ。規制は立法機関や司法機関を含むあらゆる機関にかかわるので、KPI は職務の遂行に当たって、政府や外国の機関と調整を行う。KPI の職務と権限は以下のとおりである。

・権限

- 1) 放送番組の基準を決定する。
- 2) 規制を起草し、放送ガイドラインを決定する。(各協会、放送委員から KPI に提案)
- 3) 放送規制、ガイドライン、放送番組基準の施行を管理する。
- 4) 放送規制、ガイドライン、基準違反に対して処分を行う。
- 5) 政府、放送機関、コミュニティと調整、協力を行う。

・職務と義務

- 1) 国民が、人権を尊重した正確で真実の情報を受け取ることを保証する。
- 2) 放送基準の規制に関与する
- 3) 健全な放送上の競争環境を作ることに関与する。
- 4) 公正、公平でバランスのとれた情報システムを維持する。
- 5) 国民の苦情、拒絶、批判を受け入れ、検討し、フォローを行う。
- 6) 放送にプロ意識を持った人材の開発に向けた計画を策定する。

KPI は州の都市に事務所を構える。放送機関が特定の規制に違反した場合、KPI はいつまでも当該機関に警告を行い、制裁を科すことができる。

2010 年、KPI はテレビ局に対して 54 回の第 1 警告、9 回の第 2 警告を行い、2 回の営業停止、2 回の放送時間制限を命じた。

3. インドネシアにおけるアニメ業界概況のまとめ

インドネシアのアニメ市場の現状は、ヒット作品を見ると、日本やアメリカの作品が席卷していることが明らかである。アニメ市場と関連性の強いコミック市場でも同様の傾向が見られるが、こちらでは特に日本の作品が占める比率が大きい。

しかし、インドネシアのアニメ業界の歴史を顧みると、自国産のアニメ製作が行われていないわけではない。大きな成功を遂げた作品は見当たらないが、アニメ産業の初期から近年に至るまで自国産アニメの製作を行った形跡が確認できることから、潜在的な自国産のアニメ製作の希望は強いと考えられる。

また、かつてインドネシアで設立された製作スタジオのスタッフが日本や米国、英国で研修を受けていたことにも注目したい。インドネシアのアニメ関連企業が長年にわたって日本アニメ製作の下請けを担ってきたことも考慮すれば、現地企業において日本で育成された人材が活躍することが可能な環境であると考えられる。

ただし、法による規制が日本よりも比較的厳しく、日本では広く一般に視聴されている作品が、インドネシアの基準では規制対象となる可能性も高い点は留意すべきである。

4. インタビュー

上掲のJETROによる報告書から得られた情報を背景として、JETROのインドネシア事務所関係者をはじめ、業界関係者や企業等にインタビューを実施した。以下に、他のインタビュー結果を包括している事例を掲載する。

・インタビュー 日本貿易振興機構（JETRO）インドネシア事務所関係者

インドネシアにおける日本との事業連携の可能性として、特にアニメ産業への期待が高い。

① 将来の可能性

- 1) 日本のアニメの制作拠点としての可能性
- 2) インドネシア制作の国内向けアニメの可能性
- 3) インドネシア発海外向けアニメの可能性

② 課題

- 1) 潜在的人材は豊富に提供可能であるが、日本のアニメ企業等からの初期支援が必要
- 2) スキル教育、OJT的な職場確保
- 3) 日本への企業内研修派遣の可能性
- 4) 日本からインドネシアへの社員の派遣
- 5) 日本での連携企業の開拓、日本での営業部門の必要性
- 6) 帰国留学生の就職支援の可能性

③ 支援

- 1) 日本からの企業との連携企業の調査、企業コラボの支援
- 2) 日本からの進出企業に対するJETRO事務所としての情報ネットワーク支援

④ 総括

インドネシアにおけるアニメは将来有望な産業として位置づけられている。日本初のコンテンツ消費国としては大きく、特に日本のアニメの人気の高い。そのため、アニメに産業に従事を希望する若者が多い。日本から安心して発注できるよう、人材の質、量の確保をする方が必要である。また近年では、韓国のコンテンツの勢いが脅威である。韓国、中国に先んじるためのプロジェクトを立ち上げることが急務である。

1.2.4. オーストラリアに関する調査

オーストラリアにおいては、アニメ関連業界企業から本節の『1.2.1. 調査項目』で述べたヒアリングシートを基に聴取し、それに加え、アニメ分野の教育機関や、開催されているイベント等の情報も加味することによって整理できた情報を、以下に概略を抽出して報告する。

1. Hackett Films 社 (Wendy Mather 氏)

① 企業概要

・従業員数

8～10名

・業種

アニメーション、グラフィック動画

・概要

2004年オーストラリアシドニーにて創業。

アニメーション、グラフィック動画、ライブ動画などすべての形態を扱うプロダクションスタジオである。

様々なメディアやプラットフォームでの高品質の作品を作る努力が、Hackett Films の画像と映像、そしてイノベーション力を後押ししている。

多様なサービス、そして充実した設備で、クライアントの様々な要望に応じています。才能ある技術チームによって、満足のいく結果をもたらしている。

② 主な取引先

・国内の取引先企業

オーストラリア・シドニーにあるスタジオ

・国外の取引先企業

現在は特になし

③ 日本のアニメをはじめとするコンテンツ等への感想・意見

日本のアニメの熱烈なファンが多くいる。

アニメーションが好きである人は誰もが、その歴史に畏敬の念をもち、日本のアニメーションを基準としてみるだろう。

④ 国内人材の採用について

・新卒・中途の割合

- <新卒> 約1名（1月または2月）
<中途> 3～4名（3～5年の経験者）
3～4名（6年以上の経験者）

・採用基準

基準はとて高く設定している。
テクニックに加えて特にデザインと創造力を重視する。
通常、雇用前にインターンとして採用し、テストする。
正規雇用者以外に、フリーランスのスタッフも採用している。

・新卒に求める能力や知識、資格

地元の専門学校と提携して、8週間の有給インターンシップの受け入れをおこなっています。過去には、インターンから起用した学生が多い。

国内外からインターンの希望があり、現在は、国外からのインターンは、1年に一度ほど、6か月間のインターンを受け入れている。

・中途に求める能力や知識、資格

新卒に対しても中途に対しても基本的に同じだけの知識と資格が必要ですが、中途の場合は、さらにポートフォリオ（作品）の提出と、リファレンスレター（推薦状）が必要となる。

⑤ グローバル人材（外国人）の採用について

・新卒・中途の割合

<新卒>

海外からの採用は現在のところないが、オーストラリア国内の専門学校にて修了した留学生の採用はある。

<中途>

オーストラリア国内で就学したイギリスの留学生の採用経験がある。

・採用基準

国内人材と同様。

・新卒に求める能力や知識、資格

国内人材と同じですが、特に語学力は重視する。

考えを述べることができる英語力、アイデアの表現や説明を理解することが可能なレベルの語学力が必要である。

- ・ 中途に求める能力や知識、資格
新卒者に求める能力・知識と同様。

⑥ **実施している社員教育**

必要に応じてトレーニングを行っている。

チームでプロジェクトに取り組むため、そのプロジェクトに応じてチームで対応している。

⑦ **人材育成に関する課題（国内人材、グローバル人材）**

- ・ 国内人材

主に、少人数グループで、定評のあるトレーニングプログラムを実施している。

通常、スタッフは、年に1～2回のトレーニングを受ける。

- ・ グローバル人材（外国人）

現在のところ特になし。

⑧ **教育機関に求める項目（このようなことを学んできて欲しい等）**

第一に、創造力やクリエイティブに考えることのできる能力を身につけてほしい。

さらに、描写力、そしてアイデアを共有できるためのプレゼンテーションスキルを身につけてほしい。

スキルとしては、

After Effects

Photoshop

Illustrator

さらに可能であれば Maya や Cinema 4D

⑨ **本事業での育成人材の採用可否**

先述のように、もし学生の語学力がしっかりしていて、技術面において質が高く、積極的に取り組むことができる人材がいれば、ぜひ受け入れたい。

⑩ **その他、アニメ業界、コンテンツ業界、教育、グローバル人材に関する意見**

日本人学生に関して、現在のところ日本人学生の採用はないが、それは採用しないということではない。（興味を持っているというニュアンス）



hackett films

- + about us
- our work
- our selection
- commercial
- broadcast
- corporate
- multi-platform
- illustration
- bottom drawer
- blog
- contact

At Hackett Films we've built a reputation for original, entertaining character animation and design-driven storytelling. From the deadly serious to the wickedly silly, we've tackled everything from television commercials to games and apps, with a simple goal of keeping the audience always coming back for more.

latest ramblings

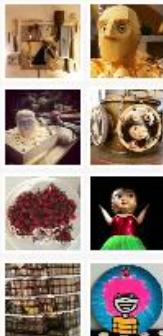
What did you do this Australia Day? Check out our take on Aussie Day!
<http://t.co/lnaF7Cu3me>
<http://t.co/HCO1fgzLrE>

Reply Retweet Favorite

No need to shop around for Fashion Videos, check them out here!
<http://t.co/tGeQLTAsYT>
<http://t.co/GI5wCu7Opc>

Reply Retweet Favorite

Instagram



Go get grubby!

The charming dirtgirlworld has been delighting pre-school audiences all over the world.



© hackett films 2015

Hackett Films 社 HP : <http://hackettfilms.com/>

2. Epiphany Games 社 (Wendy Mather 氏)

① 企業概要

・従業員数

7名

・業種

ゲームプログラム、エンターテインメント

・概要

Epiphany Games は、オーストラリアで随一のゲームと技術開発スタジオを目指し設立され、世界的にも優秀な企業の一つとなっている。

パソコン、携帯電話などすべてのプラットフォーム上における開発能力は、非常に有能で意欲的なスタジオである。

自分たちの仕事に自信を持って、そして成果を上げている。

② 主な取引先

・国内の取引先企業

特になし

・国外の取引先企業

特になし

③ 日本のアニメをはじめとするコンテンツ等への感想・意見

エンターテインメントとして、素晴らしい形態であると考えている。

④ 国内人材の採用について

・新卒・中途の割合

<新卒> 現在のところ0%

<中途> 50%

・採用基準

今までの仕事の評判又はインターンからの採用

・新卒に求める能力や知識、資格

大卒（学士）以上が望ましいが、学士でない場合、専門学校での Diploma

・中途に求める能力や知識、資格

学士以上でかつゲーム業界でのしっかりとした経験

⑤ グローバル人材（外国人）の採用について

- ・新卒・中途の割合

現在 0

- ・採用基準

国内人材の採用基準と同様。

- ・新卒に求める能力や知識、資格

国内人材の採用基準と同様。

- ・中途に求める能力や知識、資格

国内人材の採用基準と同様。

⑥ 実施している社員教育

特になし

⑦ 人材育成に関する課題（国内人材、グローバル人材）

ケースバイケースで異なる。

⑧ 教育機関に求める項目（このようなことを学んできて欲しい等）

プログラミング

アート

デザインスキル

ゲームに関連するスキルすべて

⑨ 本事業での育成人材の採用可否

すべての学生を平等に採用する。

意思の疎通が支障なくできるだけの英語力は必要である。

⑩ その他、アニメ業界、コンテンツ業界、教育、グローバル人材に関する意見

特になし

Welcome to Epiphany Games



Introducing Majestic Nights

Read about it on the official site www.majesticnights.com

Today we got our second title on Steam!!!!!! like it love it and look to the skies. Epiphany Games announced our awesome 80's game.

Majestic Nights - Chapter 1 を購入する (Steam にて)



Majestic Nights is an episodic action-adventure-thriller set in an alternate 1980s where all conspiracy theories, past and present are True. It's the bright and brash 1980s; a world crammed with hidden intrigue and sinister plots, government cover-ups and alien sightings, CIA experiments and the Truth.

STEAMPLAY 4.0 4.1

¥ 498 [STEAM で購入](#)

Search

Our Games

[Our Games](#)

[Majestic Nights](#)

[Frozen Hearth](#)

[Runic Rumble](#)

[Aki and Plizkin: Codex of Ancients](#)

[Ámorra: Teigh Soil](#)

Tags

AI API Business Development **C++** Cress
Platform Development Frozen Hearth
GameBryo game design Game Play Help
JSON Lightweight LUA **Mobile**
Pitching Publishing Python Red Herring
Awards REST Time Saving Tool Bench Tools
Unity

3. アニメに関する教育機関

アニメーションが勉強できるコースは、学士コースが多い。3Dアニメーションが含まれているが、マンガの要素は少ない

学校名	コース
Academy of Interactive Entertainment	Advanced Diploma
Centre for Animation & Interactive Media, RMIT	学士
Deakin University	学士
Griffith University	学士
Qantm College	学士
University of Technology Sydney	学士
Victorian College of the Arts	学士

オーストラリアには日本研究の学士コースを持つ大学がいくつかあり、マンガに興味のある学生はそこに通うことで、日本語の習得から、日本文化、歴史、そしてサブカルチャーを学ぶことができる。また、モナシュ大学は日本研究センターを持っており、マンガ・ライブラリーを設置している。ただし、日本語やマンガ文化は学べるが、テクニックを学ぶことはできない。

・モナシュ大学日本研究センター

モナシュ大学の日本研究センターは、日豪文化交流と学問を推進している研究施設である。日本語の授業は提供していないが、講演会やシンポジウムを開催している。

2002年11月には、JSCの一部として、マンガ・ライブラリーが設立された。大衆文化を通じて、教育も娯楽にも対応することを目指している。地元の大学生も留学生も、ボランティア・スタッフとして運営に協力している。

日本におけるマンガ喫茶をモデルにしており、オーストラリアのメルボルンの中で日本大衆文化に触れるために、多くの学生や一般人に特別な機会と環境を提供している。マンガ・ライブラリーには、マンガと雑誌、小説、研究資料、合わせて7000冊以上が保管されている。

モナシュ大学日本研究センター マンガ・ライブラリー

<http://yoyo.its.monash.edu.au/groups/mangalib/eventreports/2012exhibition.html>

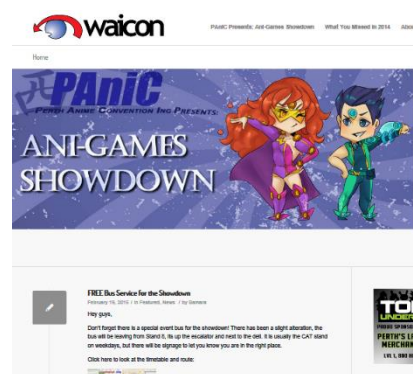
4. アニメに関連するイベント

多くのアニメ関連イベントが開催されているが、以下の3つはその中でも主要なイベントである。

• AVCon (アデレード)

• SMASH! (シドニー)

• Wai-Con (パース)



今後開催予定のイベント

Armageddon Expo Dunedin February 28 - March 1, 2015	Edgar Centre Dunedin, New Zealand
Armageddon Expo Christchurch March 7-8, 2015	Horncastle Arena Christchurch, New Zealand
Armageddon Expo Hamilton March 14-15, 2015	Claudlands Event Centre Hamilton, New Zealand
AIcon March 21-22, 2015	Wrest Point Convention Centre Hobart, TAS Australia
Supanova Pop Culture Expo - Melbourne April 10-12, 2015	Melbourne Showgrounds Melbourne, VIC Australia
Oz Comic-Con: Perth April 11-12, 2015	Perth Convention and Exhibition Centre Perth, WA Australia
Supanova Pop Culture Expo - Gold Coast April 17-19, 2015	Gold Coast Convention and Exhibition Centre Broadbeach, QLD Australia
Oz Comic-Con: Adelaide April 18-19, 2015	Adelaide Showgrounds Adelaide, SA Australia
Supanova Pop Culture Expo - Sydney June 19-21, 2015	Sydney Olympic Park Sydney, NSW Australia
Supanova Pop Culture Expo - Perth June 26-28, 2015	Perth Convention and Exhibition Centre Perth, WA Australia
Oz Comic-Con: Melbourne June 27-28, 2015	Melbourne Convention and Exhibition Centre Melbourne, VIC Australia
Armageddon Expo Wellington July 17-19, 2015	Westpac Stadium Wellington, New Zealand
Oz Comic-Con: Brisbane September 19-20, 2015	Brisbane Convention and Exhibition Centre Brisbane, QLD Australia
Oz Comic-Con: Sydney September 26-27, 2015	Sydney Exhibition Centre @ Glebe Island Rozelle, NSW Australia

(参考) AnimeCons.com Convention Schedule

<http://animecons.com/events/calendar.shtml/004800799>

・イベント参加者数推移

次に示す表は、前掲のイベント、SMASH! の開催履歴である。参加者数に注目すると、年々上昇傾向にあり、初回は約 1400 人であったのに対し、2013 年には 5 倍以上の約 7800 人となっている。これに伴い、チケット価格も 2007 年と 2013 年を比較すると約 3 倍である。このことから、アニメへの関心が年々高まっていることが伺える。SMASH! だけでなく、Wai-Con や Manifest といったイベントも同様に規模が拡大している傾向を見ることができ、このことを裏付けている。

SMASH! 開催履歴

開催年	開催地	参加者数	チケット価格	備考
2007 年 (初回)	University of NSW	1,434	\$9 (前売) \$12 (当日)	オーストラリアで初めてのメイドカフェ
2008 年	University of NSW	2,295	\$9 (前売) \$12 (当日)	ゲスト・日本から声優
2009 年	University of NSW	2,709 ¹	\$13-25 (前売) \$18-35 (当日)	初の 2 日間イベント
2010 年	Sydney Town Hall	2,810	\$20 (前売)	ゲスト・日本の声優

			\$25 (当日)	アメリカの声優 ナムコ・バンダイ CUP チケット SOLD OUT
2011 年	Sydney Convention and Exhibition Centre	5,405	\$25 (前売) \$30 (当日)	日本から監督や歌手、 声優がゲスト
2012 年	Sydney Convention and Exhibition Centre	6,200	\$29 (前売) \$35 (当日)	日本から声優が数名参 加
2013 年	Sydney Convention and Exhibition Centre	7,849	\$29 (前売) \$35 (当日)	声優のゲスト イラストレーターによ るワークショップなど

Wai-Con 開催履歴

開催年	開催地	参加者数
2004 年	University of WA	400
2005 年	Murdoch University	700
2006 年	Arena Joondalup	850
2007 年	Perth Convention Exhibition Centre	1,700
2009 年	Perth Convention Exhibition Centre	3,190
2010 年	Perth Convention Exhibition Centre	3,442
2011 年	Perth Convention Exhibition Centre	3,679
2012 年	Perth Convention Exhibition Centre	3,750
2013 年	Perth Convention Exhibition Centre	4,109
2014 年	Perth Convention Exhibition Centre	5,027

Manifest 開催履歴

開催年	開催地	参加者数
2006 年	University of Melbourne Parkville Campus Melbourne, Australia	3,500
2007 年	University of Melbourne Parkville Campus Melbourne, Australia	4,400

2009 年	University of Melbourne Parkville Campus Melbourne, Australia ^[10]	4,800
2010 年	Melbourne Showgrounds Melbourne, Australia ^[1]	7,100

1.2.5. 調査のまとめ

以上の調査結果をもとに、各調査についてまとめを行ない、東南アジア圏におけるアニメ業界の状況について整理する。

(1) フィリピンのアニメ業界状況

- ・ 日本のアニメシリーズの外注先として、約 30 年の歴史を重ねてきている。
- ・ 国外からの外注以外に、コマーシャルや教育教材、キャラクターなどの製作を手がけるアニメプロダクションがでてきている。
- ・ 昨今では、外注工程の拡大が一部で見られており、日本大手企業である東映アニメーションでは原画作成の一部をフィリピン現地の子会社で手がけ始めている。
- ・ フィリピンアニメーション委員会 (ACPI) には、アニメ関連企業・団体・機関が 45 社登録している。未登録の関連企業も数十社確認されている。
- ・ ACPI は 2007 年から大規模なアニメ関連イベントを開催しており、そこでは海外の専門家へ、外注先としてのフィリピンアニメ業界の魅力をアピールすることを企図している。
- ・ 業界の課題として、海外市場の下請けであることに起因する仕事の忙閑の極端な差異や、海外への流出、人材育成機関の不足、国内市場の小ささなどがある。

(2) インドネシアのアニメ業界状況

- ・ 日本のアニメやコミックが非常に高い評価を得ており、人気アニメの半数近くが日本の作品である。コミック市場は 9 割が海外の作品で、さらにその 9 割が日本の作品である。
- ・ 日本のアニメ製作の外注先として活動してきた経緯があり、日本アニメの製作拠点としての発展も期待されている。
- ・ 一方で、自国産のアニメ製作への意欲も強い。大きな実績はまだないものの、国内外へのインドネシア製アニメ展開の可能性もインタビューにより示唆されている。
- ・ 課題としては、アニメ業界に従事することを希望する若者が多い一方で、人材の質を担保する方策が乏しいことが挙げられる。日本企業等の協力が求められるとの意見もあった。

(3) オーストラリアのアニメ業界状況

- ・ ヒアリングを実施した 2 件の事例では、求める人材の要件として一定水準以上の語学力と技術力の高さを挙げているという点で共通している。
- ・ Hackett Films 社では、国内専門学校向けの 8 週間のインターンと、国外向けの 6 ヶ月のインターンを設けていることから、海外人材採用の積極性が伺える。

- ・ いずれの事例でも、国内人材と海外人材の扱いに差異は見られなかった。
- ・ 調査を行なった2社では、日本のアニメを極めて高く評価していた。
- ・ アニメに関連する教育を行なっている学校を7校見つけることができた。日本文化を学ぶコースを設けている学校や、それに類するの研究等を実施している学校も散見された。
- ・ 複数のアニメ関連イベントが実施されており、その規模が年々大幅に拡大している。ここ10年間で参加者数がおよそ10倍にまで増加したもののさえあった。ここから、アニメに対する関心が年々高まっていることが伺える。

(4) 総括

上記の結果を基に、本調査の総括を行なう。

調査を実施したいずれの国でも、日本アニメは高い評価を受けており、テレビで放送されるアニメは日本やアメリカのものが多いことが確認できた。大規模なイベントで日本の業界人がゲストとして招聘されていることから、その人気の高さが伺える。現地企業へのヒアリングでも、日本のアニメをはじめとするコンテンツが高く評価されていることは明らかであった。しかし一方で、いずれの国においても、自国産アニメの人気は乏しく、また情報も極めて少なかった。フィリピンの現地企業に在籍する関係者の「いずれ国産のアニメを作り利益を上げるために日本の下請けの仕事をして高い技術を習得し、構想を考える」という主旨の発言が取り上げられているが、これが現地の代表的な状況を表していると言ってもよからう。

また、現地企業のグローバル人材の採用については、コミュニケーションが可能なレベルの「語学力」と、デザインや描画等の「技術力」が伴えば、国内人材と平等に採用するという回答を得られた。このことは、本事業で養成するグローバル専門職業人が活躍する可能性を示していると考えられる。

1.3. 調査の総括

本調査は当初、東南アジアのアニメ分野の業界・関連企業が、グローバル人材に求める要件の整理をすることを目的としていた。しかし、これまでの調査結果から明らかなように、東南アジアのアニメ業界は、国民のアニメへの関心が極めて高い一方で、国内のアニメ市場が成熟しているとは言いがたい状況にある。

この背景には、東南アジア圏のアニメ業界が、日本やアメリカ等からの制作工程の下請けとして活動してきたことがあると考えられる。かつて日本では、企画から制作にいたるまで、全てのアニメ制作工程を国内で賄っていた。しかし、テレビアニメシリーズが制作されるようになると、短期間に膨大な作業量をこなす必要性が生じ、海外に作業の一部を外注するようになった。最初、その外注先として選ばれたのは、人件費が安く、地理的にも近い韓国や中国、台湾などであり、特に韓国には多くの日本アニメ制作会社が外注を行っていた。しかし、韓国の経済成長に伴い人件費のメリットがなくなったため、フィリピンやマレーシアなどの東南アジア圏の国々にも作業の下請けをさせるようになったのである。この状況は今日に至るまで、大きな変化をみせていない。

このことから、フィリピンやマレーシア、インドネシア等の国々におけるアニメ業界には、必然的に描画力等の制作技術が求められ、その技術力を向上させてきた。しかし、その一方で、下請けに出された制作工程を除く、例えば企画やビジネスの展開の工程に関する経験は乏しいことが明らかである。そのために、国内で独自にアニメを制作する環境、アニメを企画する力、ビジネスとして展開する力が育たなかったと考えられる。

このような状況下で、調査対象とした国々のアニメ業界の重大な課題が明らかになった。一つは、海外のアニメ業界の下請けという立場に起因する閑散期の問題である。海外から仕事の発注がある繁忙期には、多数のアニメーターが必要となるが、一方で、発注のない閑散期には、それらの人々のほとんどに仕事がない状態となる。したがって、企業は年間を通じた安定的な収益が見込めないために、正社員を多数雇い入れることに消極的にならざるを得ず、アニメーターはその多くがフリーランスとして活動している。この実態は、東南アジア各国のアニメ業界の大きな課題と言える。また、これを端に発する海外への人材の流出も、業界に与える影響は深刻である。閑散期に海外へ出稼ぎに出て、母国よりも待遇の良い環境に就職し、そのまま帰国しないというケースが多々見受けられることも、調査により明らかになった。アニメ製作の中核を担う制作技術を持つ人材が他国に流出することは、各国のアニメ業界に大きな悪影響を及ぼすことは間違いない。

このような東南アジア圏の国々におけるアニメ業界の課題を解決するためには、アニメ

を企画しビジネスとして展開できる人材の育成が必要になる。そこで、本事業では、実践的職業教育プログラムの対象分野をアニメビジネス分野に設定して開発することにより、東南アジアのアニメ市場におけるビジネス展開を担うグローバル専門職業人の養成を企図した。

第2章 ダイバーシティ・マネジメントに関する産業界の取組み・研修等の実態調査

本調査では、以下の3つの取組みを行った。

① 行政・産業界等のダイバーシティ・マネジメントに関する報告書等の情報収集

日本におけるダイバーシティに関する先行研究の報告書や研究論文等の情報を収集した。5件の情報を収集することができた。それを基に、ダイバーシティ・マネジメントの定義や必要とされる背景、期待される成果などの分析を行った。

② 産業界のダイバーシティ・マネジメントを実践する事例の情報収集

企業等におけるダイバーシティ・マネジメントの具体的な取組み内容に関する情報収集を行った。8件の事例を収集できた。そこから、ダイバーシティ・マネジメントの主な対象となっている女性・高齢者・障がい者・外国人について、それぞれ具体的な取組み内容を分析した。

③ 企業等で実施されているダイバーシティ・マネジメントの研修事例の情報収集

企業等で実施されているダイバーシティ・マネジメントに関する研修の事例を5件収集した。そこから、ダイバーシティ・マネジメントの研修において必要とされる内容について分析を行った。

以下、各調査の結果を報告する。

2.1. 行政・産業界等のダイバーシティ・マネジメントに関する報告書等の情報収集

本調査では、日本におけるダイバーシティ・マネジメントに関する先行研究の報告書・研究論文の事例を収集した。調査概要を以下の表に示す。

調査目的	ダイバーシティ・マネジメントの定義・要件・成果目標等を整理
調査手法	Web、書籍・報告書等
対象	行政・産業界等におけるダイバーシティ・マネジメントに関する報告書等
事例件数	5件

図表 3 ダイバーシティ・マネジメントに関する調査① 調査概要

以下、調査結果を報告する。

2.1.1. 事例一覧

本調査において収集した事例は、以下の表に示す5件である。

No.	報告書・研究論文等	著者
1	ダイバーシティ経営企業 100 選	みずほ情報総研株式会社
2	ダイバーシティ・マネジメントによる社会変革	みずほ情報総研株式会社
3	ダイバーシティ・マネジメント研究報告書	静岡県県民部県民生活局 男女共同参画室
4	組織におけるダイバーシティ・マネジメント	早稲田大学教授 谷口真美
5	日本のダイバーシティ・マネジメント論	山口大学経済学部教授 有村貞則

図表 4 ダイバーシティ・マネジメントに関する調査① 事例一覧

2.1.2. 調査結果

事例1 ダイバーシティ経営企業100選

名称	ダイバーシティ経営企業100選
主体	みずほ情報総研株式会社（経済産業省委託）
URL	http://www.diversity100sen.go.jp/ http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25_practice_all.pdf http://www.meti.go.jp/press/2013/05/20130516001/20130516001-2.pdf
概要	<p>○ダイバーシティの経営の効果</p> <p>①プロダクトイノベーション： 対価を得る製品・サービス自体を新たに開発したり、改良を加えたりするもの。 （多様な人材が異なる分野の知識、経験、価値観を持ち寄ることで、「新しい発想」が生まれる。）</p> <p>②プロセスイノベーション： 製品・サービスを開発、製造、販売するための手段を新たに開発したり、改良を加えたりするもの（管理部門の効率化を含む）。 （多様な人材が能力を発揮できる働き方を追求することで、効率性や創造性が高まる。）</p> <p>③外的評価の向上： 顧客満足度の向上、社会的認知度の向上など （多様な人材を活用していること、及びそこから生まれる成果によって、顧客や市場などからの評価が高まる。）</p> <p>④職場内の効果： 従業員のモチベーション向上や職場環境の改善など （自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり、また、働きがいのある職場に変化する。）</p> <p>○ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方 ダイバーシティ経営を成果につなげるために、「ダイバーシティ経営企業100選」に選定された各社の取組事例から共通的な要素を抽出し、業種・規模等を超えて幅広く参考にしていただくためにとりまとめたものが、下記の「基本的な考え方と進め方」です。</p> <p>（1）ダイバーシティを経営戦略として進めるために</p> <p>①トップのコミットメント</p> <p>②行動指針や目標における計画策定</p>

	<p>③担当部署の設置</p> <p>(2) 多様な人材が活躍できる土壌を作るために</p> <p>①多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備</p> <p>②現場のマネジメント改革</p> <p>③職務の明確化・公正な人事評価制度</p> <p>④多様な人材の積極的な登用</p> <p>⑤多様性を引き出し活かす配置・転換</p> <p>⑥個々の強みを活かす仕事づくり</p> <p>⑦キャリア形成や能力開発のための教育・研修の拡充</p> <p>⑧社内に対する周知</p> <p>(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために</p> <p>①情報共有・意思決定プロセスの透明化</p> <p>②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化・職場風土づくり</p> <p>③社外に対する情報発信</p>
備考	<p>ダイバーシティ・マネジメントを推進する各企業の事例の概要・詳細と、そこから導かれるダイバーシティ・マネジメントの基本的な考え方や進め方を分析した経済産業省の報告書。(H24 年度から開始)</p>
参考	<p>○平成 24 年度ダイバーシティ経営企業 100 選受賞企業一覧 (計 43 件)</p> <p>※★は従業員数 300 人以下の会社</p> <p><建設業></p> <p>重松建設株式会社★</p> <p>グリーンライフ産業株式会社★</p> <p><製造業></p> <p>六花亭製菓 株式会社</p> <p>株式会社マイスター★</p> <p>栗田アルミ工業株式会社★</p> <p>株式会社金子製作所★</p> <p>三州製菓株式会社★</p> <p>キリンホールディングス株式会社</p> <p>サトーホールディングス株式会社</p> <p>サントリーホールディングス株式会社</p> <p>株式会社 資生堂</p> <p>株式会社 東芝</p>

	株式会社 日立製作所 富士電機株式会社 株式会社リコー 日産自動車株式会社 株式会社 大谷★ 株式会社小川の庄★ コクヨ株式会社 サラヤ株式会社 ウインナック株式会社★ 有限会社エヌ・イー・ワークス★ TOTO 株式会社 株式会社宇佐ランタン★ <情報通信業> アイエスエフネットグループ NECソフト株式会社 株式会社NTTデータ 株式会社エス・アイ★ <卸売業、小売業> 有限会社 モーハウス★ 株式会社スタートトゥデイ 株式会社 日本レーザー★ ハイソル株式会社★ 木村メタル産業株式会社★ 株式会社 天彦産業★ <金融業、保険業> 第一生命保険株式会社 株式会社 りそな銀行 <学術研究、専門・技術サービス業> 株式会社オージェイティイー・ソリューションズ★ <生活関連サービス業、娯楽業> 株式会社きものブレイン★ 沖縄ツーリスト株式会社 <その他サービス業> 株式会社 24-7★ 株式会社高齢社★ サポート行政書士法人★
--	--

○平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選受賞企業一覧（計 43 件

※★は従業員数 300 人以下の会社

<建設業>

有限会社ゼムケンサービス★

株式会社エスケーホーム★

<製造業>

アステラス製薬株式会社

アサヒビール株式会社

エステー株式会社

MSD 株式会社

大塚製薬株式会社

株式会社メトロール★

凸版印刷株式会社

トッパン・フォームズ株式会社

富士通株式会社

日本理化学工業株式会社★

フジイコーポレーション株式会社★

株式会社加藤製作所★

株式会社光機械製作所★

株式会社レグルス★

積水化学工業株式会社

帝人株式会社大阪府

プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社

20 株式会社キョウセイ★

21 株式会社虎屋本舗★

22 株式会社ハート★

23 菊水酒造株式会社★

<情報通信業>

S C S K 株式会社

株式会社ダンクソフト★

株式会社リクルートホールディングス

サイボウズ株式会社★

日本ビューレット・パッカード株式会社

日本マイクロソフト株式会社

<運輸業、郵便業>

丸善運輸倉庫株式会社★

	<p><卸売業、小売業> イケア・ジャパン株式会社 株式会社高島屋 田代珈琲株式会社★ 株式会社健康家族★</p> <p><金融業、保険業> あいおいニッセイ同和損害保険株式会社 株式会社損害保険ジャパン 株式会社三菱東京 UFJ 銀行 大和証券株式会社 東京海上日動火災保険株式会社 株式会社大垣共立銀行 住友生命保険相互会社</p> <p><生活関連サービス業、娯楽業> 株式会社特殊衣料★ 沖縄ワタベウェディング株式会社★</p> <p><教育、学校支援業> 株式会社セレクトィー★</p> <p><医療、福祉> 有限会社 COCO-L0★</p> <p><その他サービス業> 楽天株式会社</p>
--	--

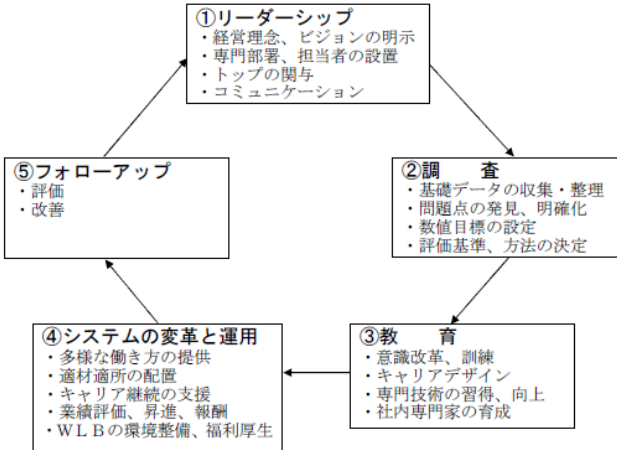
事例 2 ダイバーシティ・マネジメントによる社会変革

名称	ダイバーシティ・マネジメントによる社会変革
主体	みずほ情報総研株式会社
URL	http://www.mizuho-ir.co.jp/publication/report/2011/pdf/mhir01_dsm.pdf
概要	<p>3. ダイバーシティ推進が必要とされる背景とその効果（抜粋）</p> <p>人材という最も重要な経営資源を最適に構成し、有効に活用しようとする一方策がダイバーシティ・マネジメントである。では、ダイバーシティの推進がなぜ今求められているのであろうか。それを整理したのが図表である。</p>

図表 ダイバーシティ推進が必要とされる背景													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 25%; text-align: center;">以前</th> <th style="width: 25%; text-align: center;">現在</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">マーケットの変化</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・高成長、市場拡大 ・必需品、誰もが持つものの価値 ・国内市場中心 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・低成長、市場成熟 ・嗜好品、他と違うものの価値 ・経済のグローバル化 </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">企業に求められる戦略</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・商品の効率的な生産・販売 ・少品種大量生産 ・業務プロセスの「改善」(連続) ・金銭やポジションでの処遇によるロイヤリティの引き出し </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者ニーズを捉えた商品開発 ・新たなソリューションの提供 ・多品種少量生産 ・革新的イノベーション(非連続) ・「働きやすさ」、「ワクワク感」によるモチベーションアップ </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">労働市場の変化</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・終身雇用 ・生産年齢人口の増加 ・単一的な労働観 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用流動化 ・生産年齢人口が減少局面に ・労働観の多様化 </td> </tr> </tbody> </table>		以前	現在	マーケットの変化	<ul style="list-style-type: none"> ・高成長、市場拡大 ・必需品、誰もが持つものの価値 ・国内市場中心 	<ul style="list-style-type: none"> ・低成長、市場成熟 ・嗜好品、他と違うものの価値 ・経済のグローバル化 	企業に求められる戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の効率的な生産・販売 ・少品種大量生産 ・業務プロセスの「改善」(連続) ・金銭やポジションでの処遇によるロイヤリティの引き出し 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者ニーズを捉えた商品開発 ・新たなソリューションの提供 ・多品種少量生産 ・革新的イノベーション(非連続) ・「働きやすさ」、「ワクワク感」によるモチベーションアップ 	労働市場の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・終身雇用 ・生産年齢人口の増加 ・単一的な労働観 	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用流動化 ・生産年齢人口が減少局面に ・労働観の多様化
	以前	現在											
マーケットの変化	<ul style="list-style-type: none"> ・高成長、市場拡大 ・必需品、誰もが持つものの価値 ・国内市場中心 	<ul style="list-style-type: none"> ・低成長、市場成熟 ・嗜好品、他と違うものの価値 ・経済のグローバル化 											
企業に求められる戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・商品の効率的な生産・販売 ・少品種大量生産 ・業務プロセスの「改善」(連続) ・金銭やポジションでの処遇によるロイヤリティの引き出し 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者ニーズを捉えた商品開発 ・新たなソリューションの提供 ・多品種少量生産 ・革新的イノベーション(非連続) ・「働きやすさ」、「ワクワク感」によるモチベーションアップ 											
労働市場の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・終身雇用 ・生産年齢人口の増加 ・単一的な労働観 	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用流動化 ・生産年齢人口が減少局面に ・労働観の多様化 											
備考	ダイバーシティの意義や背景、効果と、企業の取組みについて述べたレポート。												

事例3 ダイバーシティ・マネジメント研究報告書

名称	ダイバーシティ・マネジメント研究報告書
主体	ダイバーシティ・マネジメント研究会 (静岡県県民部県民生活局 男女共同参画室)
URL	https://www2.pref.shizuoka.jp/all/file_download1030.nsf/pages/F9EA52328E885F81492574B400319DE9
概要	<p>○ダイバーシティ・マネジメント研究報告書の内容</p> <p>第1章ダイバーシティ・マネジメントとは何か</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業経営を巡る現状と課題 2. ダイバーシティ・マネジメントの考え方 3. ダイバーシティ・マネジメントのプロセス 4. 男女共同参画やワーク・ライフ・バランスとの関係 <p>第2章ダイバーシティ・マネジメントの取組事例</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 日本企業等における事例 2. ダイバーシティ・マネジメントを支援・推進する取組 <p>第3章取組事例を踏まえた考察</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ジェンダー・ダイバーシティが生じた背景 2. ジェンダー・ダイバーシティを競争優位性に結び付ける取組 <p>第4章ダイバーシティ・マネジメントの普及</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業等における取組の推進

	<p>○第一章 ダイバーシティ・マネジメントとは何か</p> <p>3. ダイバーシティ・マネジメントのプロセス</p>  <pre> graph TD 1["①リーダシップ ・経営理念、ビジョンの明示 ・専門部署、担当者の設置 ・トップの関与 ・コミュニケーション"] --> 2["②調査 ・基礎データの収集・整理 ・問題点の発見、明確化 ・数値目標の設定 ・評価基準、方法の決定"] 2 --> 3["③教育 ・意識改革、訓練 ・キャリアデザイン ・専門技術の習得、向上 ・社内専門家の育成"] 3 --> 4["④システムの変革と運用 ・多様な働き方の提供 ・適材適所の配置 ・キャリア継続の支援 ・業績評価、昇進、報酬 ・WLBの環境整備、福利厚生"] 4 --> 5["⑤フォローアップ ・評価 ・改善"] 5 --> 1 </pre>
備考	<p>多様性の一要素である「性」を主な研究対象として、ダイバーシティ・マネジメントの基本的な考え方や、企業の取組み、導入成功要因の分析等を論じた報告書。</p>

事例 4 組織におけるダイバシティ・マネジメント

名称	組織におけるダイバシティ・マネジメント
主体	谷口真美(早稲田大学教授)
URL	http://eforum.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2008/05/pdf/069-084.pdf
概要	<p>5 ダイバシティと収益性(p. 80)</p> <p>経済産業省が、2004年4月に上場企業約300社を対象に調べた結果、調査企業を女性管理職の比率によって分けると平均以上の企業グループの総資産利益率は平均以下の2つのグループの利益率を大きく上回った。女性を管理職に多く登用する企業は、利益率が高くなっていた(経済産業省2005)。</p> <p>また、女性が長く働ける環境下にある企業グループの方が、利益率が高かった。その半面、「法定以上の育児休業制度がある」「残業時間が短い」「女性の転勤の可能性がない」といったいわゆる女性に優しい企業の利益率は、そうでない企業のそれと差が出なかった。</p>
備考	ダイバーシティの捉え方の変化や取組みについて、米国と日本を比較して検討した論文。

事例5 日本のダイバーシティ・マネジメント論

名称	日本のダイバーシティ・マネジメント論
主体	山口大学経済学部教授 有村貞則
URL	http://www.ibunkakeiei.com/s-board/data/f116_00.pdf
概要	<p>○要旨</p> <p>現在、日本国内でもダイバーシティ・マネジメントが非常に注目されているが、論者によって強調点やアピールポイントの異なるダイバーシティ・マネジメント論が乱立するという、やや混乱した状況が発生している。ダイバーシティ・マネジメントを「雇用形態別の多様化」と提示したり、「ワークライフバランス」との関連でそれに注目する、さらには「経営戦略としてのダイバーシティ」、「組織パフォーマンス向上のためのダイバーシティ」、「個を活かすダイバーシティ」などである。本稿では、米国発ダイバーシティ・マネジメントから、これまでどのような強調点やアピールポイントが日本国内で見出されてきたのかを振り返るとともに、それらに潜む幾つかの問題点を指摘する。また、この作業を通して今後の日本のダイバーシティ・マネジメント論には「OR の発想」ではなく「AND の発想」が必要であることを主張する。</p>
備考	日本におけるダイバーシティ・マネジメントの主要なパターンと、その問題点や評価を述べた論文。

2.2. 産業界のダイバーシティ・マネジメントを実践する事例の情報収集

本調査では、日本国内の企業におけるダイバーシティ・マネジメントの取組みの事例を収集した。調査概要を以下の表に示す。

調査目的	ダイバーシティ・マネジメントの主対象である女性・高齢者・障害者・外国人等の各々について具体的な取組内容を整理
調査手法	Web、書籍・報告書等
対象	産業界におけるダイバーシティ・マネジメントに実践している取組みの事例
事例件数	8件

図表 5 ダイバーシティ・マネジメントに関する調査② 調査概要

以下、調査結果を報告する。

2.2.1. 事例一覧

本調査において収集した事例は、以下の表に示す8件である。

No.	企業	ダイバーシティ・マネジメントの対象
1	沖縄ワタベウエディング株式会社	外国人
2	楽天株式会社	外国人
3	フジイコーポレーション株式会社	女性、外国人、高齢者
4	パナソニック株式会社エコソリューション社	女性、外国人、障がい者
5	日産自動車株式会社	女性
6	明治安田生命保険相互会社	女性
7	日本理化学工業株式会社	障がい者
8	イオン株式会社	従業員全員

図表 6 ダイバーシティ・マネジメントに関する調査② 事例一覧

2.2.2. 調査結果

事例1 沖縄ワタベウェディング株式会社

名称	外国人社員のアイデアを取り入れた、中国、台湾、韓国等、東アジアの顧客を対象とした挙式ビジネスが成功
主体	沖縄ワタベウェディング株式会社
対象	外国人
URL	http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25_practice_all.pdf (p. 195~198)
概要	<p>○外国人採用ルートの整備</p> <p>同社が東アジア出身の外国人の採用を行おうとした時期に、沖縄の大学に留学している東アジア出身の学生が増えつつあった。その中には、将来的には自国で働きたいが日本の働き方を学びたい、また自国と日本の懸け橋になりたいとの思いを持った学生も多くいた。そのような学生を取り込むため、沖縄県内の各大学の留学生就職担当者をまわり、留学生の採用意欲をアピールした。またウェディングの専門学校に対しても、採用ホームページ上で留学生歓迎である旨をアピールした。</p> <p>上記のような取り組みの結果、毎年1名以上の外国人留学生を採用できしており、ほぼ全員が継続して勤務している。</p> <p>○外国人社員の活躍</p> <p>現在外国人社員が活躍している部門は二つある。</p> <p>ひとつは東アジア事業部であり、香港や台湾の店舗と本社との連絡調整を行っている。現地の店舗との連絡は現地の言語で行われるため、現地の言語が使えることはもちろん、現地の言語・文化へ精通していることが強みとなっている。</p> <p>もうひとつはリゾートウェディング事業であり、挙式当日のオペレーションを担当するコーディネータースタッフとして活躍している。具体的には式場の下見に来た海外顧客への対応や式当日のアテンド、式の進行などを行っており、下見の段階で顧客の言葉が通じることや同じ国出身のスタッフがいるという安心感から受注につながっている例も見られる。</p> <p>○外国人社員と日本人社員の相互理解の促進</p> <p>外国人社員の採用を始めた当初、勤務時間に対する認識等について、日本人社員と外国人社員とのギャップを感じるがあった。この点についてはお互いに理解しようとする必要があると感じているが、文化の違い</p>

は文化の違いとして認識し、仕事や個人の関係に持ち込まないことも重要である。

入社後1カ月間実施する新入社員研修のプログラムのひとつとして「異文化理解のためのコミュニケーション」を実施している。同プログラムでは、同じ国に住む人間同士でも常識に違いがあり、個人としての考え方の違いを受け入れる必要があるということを学んだうえで、国が異なると個人としての違いのほかに文化的な違いをはじめとする様々な違いがあることを学ぶ内容となっている。日本人と外国人は単に異なる、ということではなく、どの点がどのように異なっているかということまで学べるよう工夫している。そのほかにも、外国人社員を対象に、自治体が主催する、日本人がグローバルコミュニケーションを学ぶ研修にオブザーバーとして参加させている。この研修は日本人がグローバルコミュニケーションを学ぶと同時に、外国人が日本人を知る良い機会となっている。

○外国人社員の定着支援

新入社員研修の後、部署に配属となると、新入社員1名につき2年目以上の先輩社員1名がつく「エルダー制度」を実施している。その中で外国人の新入社員につくエルダーには、語学を学びたい、異文化に興味・理解がある、また海外で生活したことがあるといった海外に対する興味・経験を有する社員を当てることとしており、外国人社員と日本人の先輩社員双方にメリットのある組み合わせとするよう心がけている。

○語学研修の実施

外国人社員と日本人社員の交流促進及び現場で使える実践的な語学力を身に着けることを目的として、マネージャークラスの指名または社員の立候補により選ばれた日本人社員5～10名に対し、月に1、2度、半年間かけて中国語・韓国語の語学研修を実施している。

○日本の労働制度・慣習に対する理解の促進

外国人が日本で働く際に戸惑う点の一つが、日本の労働制度や慣習である。同社では、労働時時間の各種制度び理解について、外国人社員には上司との面談の際に丁寧に説明を行い、正しい理解を促進している。また出勤時間などについても日本人と外国人の間に認識に差が見られたため、上司が外国人社員と話し合い、納得を得たうえで日本の働き方に合わせるようにしている。

	<p>○日本人と平等に扱う</p> <p>上記のように、外国人特有の事情に合わせて気を配り、また日本人社員との間の相互理解促進を図っている同社であるが、その他の日頃の業務以外にも、評価や昇進・昇格等については外国人と日本人で同等に評価・昇進・昇格を行っている。</p>
備考	<p>外国人を積極的に採用し、活用することで、東アジアにおけるビジネスを拡大した事例。外国人を受け入れるにあたって、相互理解の促進を図る研修や日本人を対象とした語学研修を実施している。ただ海外の文化を理解しそれに合わせるのではなく、外国人社員の日本の文化に対する理解も得た上で、日本独自の働き方などを合わせてもらうなど、外国人社員の定着を促進するためコミュニケーションを重視している。</p>

事例2 楽天株式会社

名称	真のグローバル企業に向け、英語公用語化。外国人を積極的に採用・登用、活躍できる体制に
主体	楽天株式会社
対象	外国人
URL	http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25_practice_all.pdf (p. 207~210)
概要	<p>○取組のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本を代表するインターネットサービス企業から世界企業に成長していくためのダイバーシティ経営 ・社内での英語公用化で、外国籍社員の採用が飛躍的に増大。海外の大学から直接採用進めることで、新卒入社約3割が外国籍となった ・グローバル人事制度の導入で、世界的に楽天の企業思想の共有化を図る・国を超えて情報と技術を共有することで、新しいサービスが次々と誕生 ・グローバル人事制度のなかでは、多国籍チームを率いる上司にも部下との交渉、部門の管理などマネジメントの高度化が必要
備考	<p>社内での英語公用化をはじめ、世界各国から多様な人材を迎え入れる仕組みづくりに取り組んでいる事例。英語公用化により、外国人・企業とも円滑な情報の交換・共有が可能となり、業績の向上につながっている。</p>

事例3 フジイコーポレーション株式会社

名称	高齢者の知恵を活かした溶接システム開発や女性・外国人の広報戦略で海外売上高が 1.5 倍に
主体	フジイコーポレーション株式会社
対象	女性、外国人、高齢者
URL	http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25_practice_all.pdf (p. 75~78)
概要	<p>○女性の新卒採用</p> <p>市場の変化に対応するために、まずは女性が活躍できる企業を目指そうと、同社では女性の新卒採用を始めた。同社は、設備の刷新に多額の投資を行い、女性社員の意見を取り入れ、きれい使いやすい設備を新たに整備した。この工夫が実り、2008 年について女性の新卒採用に成功。その後は継続的に 2 ～3 名（年によっては新卒者全体の半数程度）の女性の新卒採用が実現している。</p> <p>○広報業務での女性の活躍により発信力向上</p> <p>女性社員の新卒採用の強化にとどまらず、同社では、既存の女性社員の感覚やセンスを様々な業務に取り入れている。その成果が最も顕著に現れているのが、広報関連の業務である。ホームページの作成や更新は女性社員が担当するようになり、洗練された WEB サイトへと刷新された。日本語版ホームページのアクセス数は、2010 年と比べて倍増し、現在もさらに伸びている。また、語学の堪能な女性社員による英語版ホームページの作成も進み、海外への情報発信力も飛躍的に伸びた。</p> <p>○高齢者は「職場の財産」</p> <p>以前から同社では、高齢者を「知恵、技術、ノウハウ、経験の塊」であり、「職場の財産」ととらえていた。こうした考え方をさらに推し進めるべく、2010 年に再雇用に関する就業規則を改訂し、希望者全員が 65 歳まで働ける制度を「70 歳まで」に延長することとした。この取り組みは世間的にも広く注目を集め、「70 歳まで働けるすごい会社」として著名なテレビ番組でも取り上げられた。再雇用された社員は「シニアアドバイザー」という指導的な役職に就き、若手社員の指導を担う。現在は 4 名のシニアアドバイザーが活躍している。</p> <p>また、シニア人材にとっても働きやすい環境を実現するため、設備上も様々な工夫を実現している。例えば、工場内では重い工具をすべて天井から吊るすことで持ち上げなくても利用できるようにし、作業負担を軽減し</p>

	<p>ている。</p> <p>同社におけるシニア人材の活躍は、若手人材の発想力や行動力の促進にもつながり、企業全体の活性化が実現されている。</p> <p>○外国人人材の活躍による海外戦略の強化</p> <p>海外で製品を販売する場合、国内と同じようなサポートが難しいため、製品に同梱するマニュアルを詳細なものにしておくことが求められる。しかし、製品に関する技術英語の難しさもあり、英語版マニュアルの充実化が課題となっていた。今年度入社したバングラディッシュ出身の人材を活用することで、充実した英語版マニュアルを作り上げ、海外からの問い合わせにも対応することができるようになった。</p> <p>外国人留学生の採用にあたって、同社では、例えば食べ物や宗教などの面で日本の環境に適合できるかどうかを心配していたが、相互理解により、文化的な違いを乗り越えてきた。外国人社員に対して配慮が必要な点について、逆に日本人社員が学ぶことによって、日本人社員の意識の国際化にもつながっている。外国人留学生という貴重な人材の獲得を通じて、様々な面において、同社内部の国際化と海外展開戦略の強化が実現されつつある。</p>
備考	<p>女性・高齢者・外国人を積極的に活用している事例。これらの人材を活用する前提として、特に工場やオフィスなどの環境整備に力を入れている。女性の意見を取り入れた衛生面の清潔さや外観の綺麗さ、高齢者や障害者の作業等の負担を減らす工夫、異文化の理解と助け合いの促進など、多様な人材を柔軟に受け入れるための工夫を数多く実施している。</p>

事例 4 パナソニック株式会社エコソリューション社

名称	ダイバーシティ・マネジメント
主体	パナソニック株式会社エコソリューション社
対象	女性、外国人、障がい者
URL	http://panasonic.co.jp/es/company/diversity/01/
概要	<p>○ダイバーシティ活動の3本柱</p> <p>「女性」「外国籍」「障がい者」を当社の「ダイバーシティ活動の3本柱（活動領域）」と定め、ダイバーシティ推進室を発足。「女性」「外国籍」「障がい者」の考え方や視点・立場などを商品開発や事業戦略に取り入れること、また活動を通じて当社社員がそれらを実感、理解することが、お客様への『生活快適ソリューション』提供の強化につながるとの考え</p>

	<p>に立ち、各種施策を推進している。</p> <p>○女性躍進活動への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メンター制度（キャリアプラン等について相談者と面談） ・女性リーダー育成研修 <p>○外国籍社員への取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス日本語研修 ・クロスカルチャー&経営理念研修 <p>（上司・部下のペアで参加し、文化や考え方の違いに対する理解を深化）</p> <p>○障がいのある方がより活躍できる職場づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修（聴覚障害者向け階層別研修、スキル開発研修への手話通訳配置） ・情報保障（情報提供手段の充実、手話普及活動） ・コミュニケーションマニュアル作成（聴覚障害者との接し方）
備考	<p>商品開発や事業戦略に新たな視点を取り入れるため、女性、外国人、障害者に対する企業内研修や制度を充実させることでダイバーシティを推進している事例。特に女性社員と外国籍社員への取組みは積極的に行っているように見受けられ、相互理解を促進する研修等を実施し、社内での風土づくりに力を入れている。</p>

事例5 日産自動車株式会社

名称	キャリア開発サポートによる女性役職者の活躍促進、真のグローバル企業への飛躍を図る
主体	日産自動車株式会社
対象	女性
URL	http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/130515_bestpractice.pdf (p. 88~90)
概要	<p>○背景</p> <p>1999年ルノーとの提携以来、否応なくグローバル化、多様性尊重への変革が迫られる中で、ダイバーシティを経営戦略として位置付けてきた。2004年にダイバーシティ推進の専任部署を設置、グローバル行動指針「NISSAN WAY」や独自の経営ツール「V-up」にもダイバーシティの概念を組み込み、人事評価や人材配置など日常業務の中で自然に実行に移せる仕掛けを構築している。</p>

	<p>○取組内容</p> <p>女性の意思決定層拡大を目指し、管理職候補の女性を対象にしたメンタリングやキャリアアドバイザー配置などを実施し、心理的サポートやキャリア思考・マネジメント思考の醸成を図っている。</p> <p>自動車の購入決定権者の約 6 割が女性ということに対応し、商品開発の面でも、使い方や動作における男女差を検証し、女性顧客のニーズを反映。「ノート」の商品企画責任者は女性が務めている。また、女性社員の目線を活かした製造ラインの改善等により生産性向上を図っている。</p> <p>○成果</p> <p>全社的なダイバーシティマインドが向上するとともに、女性管理職比率が大きく上昇。女性顧客のニーズを各所に反映した商品も次々に開発され、順調に業績を伸ばしている。また、異文化理解が促進され、世界中から優秀な人材を集めることに成功している。</p>
備考	<p>特に女性の管理職登用とその業務を支援する制度を取り入れることでダイバーシティ・マネジメントを推進している事例。女性の管理職を増やすだけでなく、女性ならではの視点を積極的に取り入れることでイノベーションを獲得し、具体的な成果へとつなげている。</p>

事例 6 明治安田生命保険相互会社

名称	ダイバーシティ・マネジメントの強化
主体	明治安田生命保険相互会社
対象	女性
URL	http://www.hokende.com/news/news_bZHPvYhF74_905.html?right http://www.meijiyasuda.co.jp/profile/csr/employee/management.html
概要	<p>○女性の活躍を促進する人事・処遇制度</p> <p>明治安田生命保険相互会社が、「ダイバーシティ・マネジメントの強化」を重点実施事項として、女性や障がい者、高齢者等といった多様な人材が活躍できる職場づくりの推進を掲げている。</p> <p>特に女性については、その能力を発揮して活躍する機会を確保することで、多様化する顧客ニーズに対応していくための新たな価値を創造していく。</p> <p>具体的には、女性の活躍を促進する人事・処遇制度の改正として、2015年4月から現行制度の見直しにより、「総合職（全国型）」と「総合職（地</p>

	<p>域型)」に段階的に再編していく。</p>
備考	社員の 8 割が女性であるため、女性が活躍するための態勢の整備や風土づくりに積極的に取り組んでいる。管理職登用のための研修等だけではなく、人事制度をも改正して女性が働きやすい環境の整備を行っている。

事例 7 日本理化学工業株式会社

名称	製造部門の主力として知的障がい者ならではの能力を生かし、不良品率 1% までの削減と売上向上を実現
主体	日本理化学工業株式会社
対象	障がい者
URL	http://www.diversity100sen.go.jp/practice/pdf/h25_practice_all.pdf (p. 71~74) http://www.rikagaku.co.jp/handicapped/index.php
概要	<p>○知的障がい者の能力を引き出すための工夫</p> <p>障がい者が製造現場で仕事をする際に問題となったのは、従来のマニュアルではうまく仕事ができないということであった。</p> <p>そこで、「障がいを持たない社員のための方法やマニュアルではうまく仕事ができなくても、他の方法でスムーズに仕事を進めることができるのでは」と試行錯誤を重ねた結果、障がい者に理解できる方法や道具を考案することに成功した。</p> <p>この経験を通して、製造工程での作業方法を作業者の持っている理解力に合わせる工夫をすることで、障がい者社員がやる気を持ち、能力を発揮することで、さらに製造効率を上げることができるという実感を得た。</p> <p>○知的障がい者が製造部門の主力になるための独自の制度づくり</p> <p>採用については、障がい者のほとんどが養護学校卒業後の新規採用となっている。養護学校の仕事体験プログラムで同社の製造部門の仕事を体験</p>

	<p>しているため、ある程度の事前知識を得ている。さらに入社前に2週間の現場実習を実施し、製造工程の作業をひと通り経験するなかで、個々人の能力と希望も加味しながら担当セクションを決めていく。就労体験を経て採用されるので、採用後に辞める人はほとんどいない。</p> <p>勤務時間にも工夫を凝らしており、勤務時間を区切って、休憩時間を頻繁にとる。これは、障がい者を含めた社員の集中力が持続するようにするためである。</p> <p>○「何かにこだわる」という能力を生かす</p> <p>障がい者の「何かにこだわる」という能力を、製造工程ごとの不良品チェックで活かしている。社長が見ても問題なさそうと思えたものでも、不良品であることを見抜いて取り除くことができる。しかも、曲がっていることにこだわりがある人、部分的に太さの違いに気づく人など社員によってこだわる点が違っている。そこで、特定の社員だけが検査を担当するのではなく、最適配置により、工程全体で検査も行うことができる体制にすることで、確実に不良品を出さない製品づくりが可能になった。</p> <p>○発想の転換がユニバーサルデザイン商品の開発につながる</p> <p>営業担当は健常者社員だが、ユーザーへの営業の際などは、生産現場で障がい者が多数を占めて活躍していることを、誇りをもって話しており、取引相手からも好意的に受け取られ、営業面でも大きなメリットとなっている。</p> <p>さらに、改善活動においては、これまでの常識を根本からも見直しながら、コミュニケーションのあり方を新しく作っていくことで、より柔軟な発想ができるようになる。ユニバーサルデザイン商品としての「ダストレス eye チョーク」もそのなかから生まれた。色覚に問題を持つ児童であっても、黒板に多様な色づかいで書かれた文字を認識できやすいように色を工夫した商品である。2010年12月には「バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者 内閣総理大臣表彰」を受賞した。</p>
備考	<p>障害者を業務内で活用する仕組みを組み上げており、個々の特性をうまく業務の質の向上につなげている事例。障害者とともに働く中でイノベーションを得て新商品の開発に成功しており、社会的な評価の獲得と業績の向上にまで至っている。</p>

事例8 イオン株式会社

名称	多様な働き方を支援し人材を活かす人事システム
主体	イオン株式会社
対象	従業員全員
URL	http://www.adecco.co.jp/vistas/adeccos_eye/28/index03.html
概要	<p>○多様な働き方を支援し人材を活かす人事システム</p> <p>一般的には正社員と有期雇用労働者の間に仕事の内容や処遇、会社からの期待値などの点で明確な区分けがある場合が多い。イオングループは、その区分けを可能な限り廃止し、多様な働き方を選択できる仕組み作りに取り組んでいる。</p> <p>同社の従業員のカテゴリーは現在、「N（ナショナル）社員」「R（リージョナル）社員」「コミュニティ社員」「アルバイト」の4つ。「N社員」は国内外の転勤の可能性がある社員、「R社員」は地域ブロック内での転勤の可能性がある社員、「コミュニティ社員」は転居をともなう転勤のない社員である。この「コミュニティ社員」は、働き方をフルタイムとパートタイムのいずれかから選択することができる。</p> <p>一般的な区分けでは、「N社員」と「R社員」が無期雇用の社員、「コミュニティ社員」と「アルバイト」が有期雇用の従業員ということになるが、イオンリテールでは、この区別が事実上取り払われている。資格や登用機会の違いは一切なく、社内の教育制度も同等に活用することができる。コミュニティ社員の立場で主任や店長になることもできるし、登用試験を受けてR社員になることも可能である。</p> <p>働き方やキャリア作りの多様性を実現し、それぞれの従業員が自分のスキルや希望に応じて働くことができる仕組み。</p>
備考	人事システムについて、一般的な企業に見られる従業員の区分けを廃止し、それぞれのライフスタイルに応じて働き方やキャリア作りを選択できる仕組みを実現している。このシステムを導入することで、地域性の高い人材を獲得して顧客ニーズをより的確に掴むことができるようになり、ビジネスのパフォーマンスが向上している。

2.3. 産業界のダイバーシティ・マネジメント研修事例の情報収集

本調査では、国内の企業等で実施されているダイバーシティ・マネジメント研修の事例を収集した。調査概要を以下の表に示す。

調査目的	ダイバーシティ・マネジメント関連研修を構成する要件を整理
調査手法	Web、書籍・報告書等
対象	産業界におけるダイバーシティ・マネジメント研修の事例
事例件数	5件

図表 7 ダイバーシティ・マネジメントに関する調査③ 調査概要

以下、調査結果を報告する。

2.3.1. 事例一覧

本調査において収集した事例は、以下の表に示す5件である。

No.	研修	主催者
1	「ダイバーシティを体感しよう」研修	日本 CH0 協会
2	研修プログラム「ダイバーシティ・マネジメント」	株式会社グロウス・カンパニー・プラス
3	ダイバーシティ・マネジメント研修 基礎編	株式会社インソース
4	ダイバーシティ・マネジメント研修	株式会社アクシア
5	ダイバーシティ・マネジメント・カレッジ	公益財団法人 日本生産性本部

図表 8 ダイバーシティ・マネジメントに関する調査③ 事例一覧

2.3.1. 調査結果

事例1 「ダイバーシティを体感しよう」研修

名称	「ダイバーシティを体感しよう」研修
主体	日本CHO協会
URL	http://1-excepartners.co.jp/pdf/news_003.pdf
概要	<p>○研修の特徴</p> <p>本研修は、多くの企業が取り組んでいる「ダイバーシティ・マネジメント」展開の基盤となる、多様性を受け入れ活用することの必要性・メリットに対する個々の社員の「気づき」を促す1日コースのプログラム</p> <p>○プログラム概要</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ガイダンス：研修の目的と進行 2. あなたにとって多様性とは？【全体ディスカッション】 3. 多様性の体感【全体ディスカッション】 4. 多様性が生まれる要因【グループワーク】 5. 多様性を活かす必要性【全体ディスカッション】 6. 多様性が生み出す新たな価値【グループワーク】 7. 多様性を活かして組織を強くするには【個人ワーク】 8. 講義：ダイバーシティマネジメントの目的と展開 9. まとめ
備考	意識改革に重点をおいた研修。全体ディスカッションやグループワークを通じて、個人の多様性とその価値を理解し、それを受け入れ活用するメリットを体感させることを目的としている。

事例2 研修プログラム「ダイバーシティ・マネジメント」

名称	研修プログラム「ダイバーシティ・マネジメント」
主体	株式会社グロウス・カンパニー・プラス
URL	http://www.gc-p.com/diversity.html
概要	<p>○ダイバーシティ推進のコアポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「企業戦略」として「多様な人材を取り込み、その人材が能力を最大限に発揮できることにより、企業も社会から正当な評価を受ける」という風土構築をすることが、経営上の重要課題と捉える ・女性をはじめ、多様な人材が組織の一員として、十分に力を発揮できるよう支援し価値を高めるだけではなく、その価値を活かす側（管理

者層)が、自分と異なる人材を企業価値として活かし、企業の力としていくマインドセット(異なるものを活かす意識)を高める

- ・それらが、強固で健全な組織作りと企業の発展に必須である緊急課題であると理解する
- ・ダイバーシティを推進するためのリレーション力を身につけ、環境設定・施策を活用できる

○研修プログラム例

- ・オリエンテーション

→ ゴールの把握と講座概要(対話式講義)

- ・ダイバーシティのパラダイム

→ 今なぜダイバーシティか?(対話式講義・ケーススタディ)

- 社会背景と企業を取り巻く状況
- 企業の戦略としてのダイバーシティ・マネジメント
- 事例 女性短時間勤務者の活性で顧客評価向上

→ ダイバーシティ・マネジメントの基本要素

(対話式講義・ワークショップ)

- 多様性に向き合える「意識改革」
- 目に見える実践「パフォーマンススキル」
- 人を巻き込み動かす「ヒューマンスキル」
- 組織や環境を改善できる「コンストラクトスキル」

- ・ダイバーシティ・マネジメントのためのリレーションスキル

→ ダイバーシティの前提条件～自己認識から多様性に応じる

(対話式講義・個人ワーク)

- 基本的対人態度
- 行動特性分析
- 判断基準検証

→ ダイバーシティ・マネジメントのキーアクション

(ワークショップ・ケーススタディ・対話式講義)

- リフレーミング発想が欠かせない
- 言葉・態度・行動で表明する
- 多様に応じる
- モチベーションと潜在能力を引き出す
- 間違ったWin-Winでは意味がない

	<ul style="list-style-type: none"> ・リレーションスキルの実際 <ul style="list-style-type: none"> → 職場で行うダイバーシティ三大コミュニケーション (対話式講義・ミニロープレ) <ul style="list-style-type: none"> ➤ 動機づけを与える ➤ 行動改革を促す ➤ プライバシーへの提言 → こんなときはどうする？職場シチュエーション (グループワーク・ロールプレイ・フィードバック) <ul style="list-style-type: none"> ➤ 能力は高いがチャレンジに向き合わない女性部下 ➤ リーダーシップは高いがルーチンワークに留まっているアソシエイト ➤ 出産＝退職の考えが定着している女性一般職 ➤ 感情やプライベートを持ち込むアソシエイト など ➤ 間違ったWin-Winでは意味がない
備考	<p>意識改革と適切なコミュニケーションスキルの強化に重点をおいた研修。ダイバーシティに関する理解を深め、推進するにあたって必要とされる意識改革やコミュニケーションスキル等の習得を目的とした研修。講義だけでなく、個人ワークや、ケーススタディ等のグループワークも行われている。</p>

事例3 ダイバーシティ・マネジメント研修 基礎編

名称	ダイバーシティ・マネジメント研修 基礎編
主体	株式会社インソース
URL	http://www.insource.co.jp/kanrisyoku/diversity_mng.html
概要	<p>○ねらい ダイバーシティの考え方を、自組織で活かしていくためのコミュニケーション方法を習得します。</p> <p>○研修プログラム例 1. ダイバーシティとは（講義・ワーク） (1) 世の中の流れと企業を取り巻く状況 (2) 「ダイバーシティ」という考え方の始まり (3) 人材戦略としてのダイバーシティ (4) わが国におけるダイバーシティの課題</p>

	<p>【ワーク】 職場のダイバーシティ（人材の多様化）について考えましよう</p> <p>2. リーダーに求められる役割（講義・ワーク）</p> <p>【ワーク】 あなたの上司は、リーダーであるあなたに望むことは？</p> <p>【ワーク】 あなたの部下は、リーダーであるあなたに望むことは？</p> <p>(1) リーダーの役割とは</p> <p>(2) 目的・ビジョンを理解・納得させる</p> <p>【ワーク】 職場の「目指す姿（ビジョン）」を自分の言葉で表現ましよう</p> <p>(3) 計画の説明責任を果たす</p> <p>(4) 率先垂範でヒトを教育する</p> <p>(5) 部下の特徴・傾向を知る</p> <p>【ワーク】 部下の働き方の特徴・長所・難しいところを整理ましよう</p> <p>3. コミュニケーション力（講義・ワーク）</p> <p>(1) 「多様性を尊重するコミュニケーション」とは何か</p> <p>【ワーク】 自分の個性を尊重し接してくれた上司を思い出ましよう</p> <p>(2) コミュニケーションの土壌を作るひと工夫</p> <p>(3) メンバーに動いてもらおうコミュニケーション</p> <p>(4) 効果的なほめ方</p> <p>(5) 叱ることの大切さ</p> <p>【ワーク】 自分が言われて「上手だな」と思った叱り方を挙げましよう</p> <p>4. アサーティブ・コミュニケーション（講義・ワーク）</p> <p>(1) 伝えるべきだが伝えられていないことを考える</p> <p>【ワーク】 相手に伝えにくいことはどのようなことですか</p> <p>(2) リーダーの仕事～リスク管理</p> <p>(3) アサーティブ・コミュニケーションとは</p> <p>【ワーク】 「伝えにくいこと」をどのように伝えますか？</p> <p>(4) アサーティブ・コミュニケーションの手順と技法</p> <p>(5) ケース別アサーティブ・コミュニケーションのポイント</p> <p>5. まとめ（ワーク）</p> <p>研修を踏まえ、明日から取り組むべきことを考えましよう</p>
備考	適切なコミュニケーションスキルの強化に重点をおいた研修。多様性を

	受容するため、ダイバーシティへの理解の深化や職場での姿勢、コミュニケーションの取り方等を修得する研修。講義とワークを組み合わせた内容となっている。
--	---

事例 4 ダイバーシティ・マネジメント研修

名称	ダイバーシティ・マネジメント研修
主体	株式会社アクシア
URL	http://www.axia-samurai21.jp/theme33.html
概要	<p>○対象 現場の管理職者（課長層）</p> <p>○特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 女性部下ではなく、“多様な部下”をマネジメントし、成果を上げるために必要なポイントを理解するプログラム ・ キャリア観の多様化を、社会情勢の変化と絡めて理解を深める ・ 部下の能力や制約事項を踏まえた業務マネジメントを行う視点を学ぶ <p>○プログラム内容</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. アイスブレイク、研修の目的 2. ライフ・ポートフォリオとは 3. 部下マネジメント上の悩みの共有 4. 時代の変化と、会社と働き手の関係性の変化 5. 3つのキャリア目標+1と多様なワークスタイル 6. 家庭のフォーメーション 7. 部下のスペック表作成 8. ロールプレイ 9. 振り返り
備考	現場での業務マネジメントスキルの強化に重点をおいた研修。現場の管理職が、多様なキャリア観を持つ部下を理解し、現場での業務マネジメントを適切に行うポイントを押さえることで、チーム・組織としての成果につなげる力を養う研修。講義だけでなく、ロールプレイ等の体験型学習も導入されている。

事例5 ダイバーシティ・マネジメント・カレッジ

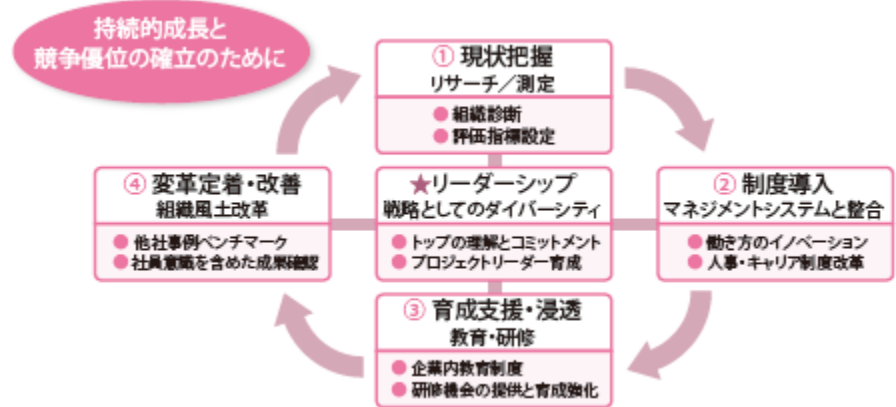
名称	ダイバーシティ・マネジメント・カレッジ
主体	公益財団法人 日本生産性本部
URL	http://www.jpc-net.jp/seminar/dmc2014.pdf http://www.jpc-net.jp/seminar/diversity.html
概要	<p>○ダイバーシティ・マネジメント・カレッジの特色</p> <p>○研修プログラム一覧（全8コース 20セミナー） ニーズ、参加対象に応じた豊富な体系に参加できる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. リーダーコース（図2 ★リーダーシップ） <ul style="list-style-type: none"> ・イノベーションを生み出すためのダイバーシティ戦略セミナー ・女性部下を持つリーダー研修 ・女性社員を持つ男性管理職のためのセミナー 2. ワークスタイルマネジメントコース（図2 ②制度導入） <ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務制度導入の具体的方法セミナー ・仕事の効率を上げるタイムマネジメントセミナー ・「仕事と介護の両立」推進のためのポイント解説セミナー 3. メンタリングコース（図2 ③育成支援・浸透） <ul style="list-style-type: none"> ・メンタリング実践セミナー 4. 意識・風土改革コース（図2 ④変革定着・改善） <ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ研修 ・セクハラ・パワハラ対策セミナー ・ストレスを力に変える技術習得セミナー 5. 女性活躍推進コース（図2 ①②③④） <ul style="list-style-type: none"> ・1日で学ぶ 女性活躍推進の課題と取り組みのポイント 6. 女性リーダー育成コース（図2 ③④） <ul style="list-style-type: none"> ・「部下を持つ女性課長」の会 ・新任女性課長研修 ・女性リーダー コーチング研修 ・女性リーダー ファシリテーション研修 7. 女性キャリアデザインコース（図2 ③④） <ul style="list-style-type: none"> ・中堅女性社員のための実践キャリア研修 ・若手女性社員のための実践キャリア研修 8. 女性ビジネススキルコース（図2 ③④） <ul style="list-style-type: none"> ・女性リーダー インバスケッ ト・ケーススタディ ・女性のための経営戦略・会計基礎研修 ・女性リーダーのための自己管理術

図1 研修プログラムの構成

研修プログラムの構成

	★リーダーシップ 戦略としての ダイバーシティ	①現状把握 リサーチ/測定	②制度導入 マネジメントシステ ムとの整合	③育成支援・浸透 教育・研修	④変革定着・改善 組織風土改革
経営層・管理職	1. リーダー コース	女性 活躍 力 P14参照	2. ワ ーク ス タ イル メン タル メン タル	3. コ ン ス リ ダ ン ス	4. 変 革 定 着 コ ー ス
人事部門/推進部門 /労働組合幹部		5. 女性活躍推進コース			
女性社員(限定)				6. 女性リーダー育成コース	7. 女性キャリアデザインコース
				8. 女性ビジネススキルコース	

図2 ダイバーシティ型組織への変革プロセス



備考

ダイバーシティに必要な要素を体系的に学習するプログラムだが、企業内教育や組織風土改革に関するセミナーが比較的多い。特に女性に焦点をあてている。

2.4. 調査のまとめ

これまでの各調査結果を基に、調査のまとめをおこなう。

2.4.1. ダイバーシティ・マネジメント概要

日本におけるダイバーシティ・マネジメントに関する先行する報告書・研究論文5件の情報を参考に、ダイバーシティ・マネジメントの定義や、必要とされる背景、期待される成果などに関する分析を以下に述べる。

(1) 定義

まず、ダイバーシティ・マネジメントの定義について整理する。

2002年に日経連（現 経団連）が出した報告書によれば、ダイバーシティ・マネジメントは、「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」と定義している。

また、前節までに取り上げた多くの事例でも、多様な人材を組織に取り込み、活用することで、企業パフォーマンスの向上や競争優位の源泉とする取組みとされている。

したがって、ここで述べるダイバーシティ・マネジメントとは、「組織の多様性を促進し、最大限活用することにより、企業パフォーマンスを向上させる環境を創る取組み」と定義する。

(2) 必要とされる背景

日本においてダイバーシティ・マネジメントが注目され、推進されるようになった背景には、企業が直面している以下のような課題に整理できる。

- ・ 経済のグローバル化
- ・ 経済活動の成熟化
- ・ 生産年齢人口の減少
- ・ 雇用流動化
- ・ 労働観の多様化 など

特に経済のグローバル化をはじめとする市場環境の変化や、生産年齢人口の減少などの労働市場の変化に柔軟に対処することは、企業が生き残っていく上では喫緊の課題で

ある。

(3) 期待される成果

上述の課題に直面する日本企業が、ダイバーシティ・マネジメントの取組みに期待する効果には、主に以下の4つがあると考えられる。

- ① 従来と異なる視点による新しい価値の創造（取組事例 1, 2, 3, 5, 7）
従来の人材とは異なる経験・知識を持つ人材を活用することで、新たなビジネスのチャンスや、斬新な商品の着想を得ることができる。
- ② 多様な人材の受容による組織風土の改革（取組事例 2, 3, 4, 7, 8）
様々な価値観や事情を持つ人々を組織に受け入れることで、業務プロセスや各種制度などを見直す機会が生まれ、その結果として組織全体のパフォーマンスが向上する。
- ③ 顧客や市場からの社会的評価の獲得（取組事例 3, 5, 7, 8）
ダイバーシティ・マネジメントの取組みにより得た新たな着想から開発した商品やサービスが顧客の満足度の向上につながり、評価を得られる可能性がある。また、ダイバーシティ・マネジメントの取組みを実践すること自体が社会的評価の向上につながりうる。
- ④ 従業員のモチベーションの向上や職場環境の改善（取組事例 3, 6, 5, 7）
各従業員が自分自身の能力を発揮する場を得て、働きがいを感じるようになり、モチベーションの向上につながる。

(4) 導入する上で必要とされるプロセス

ダイバーシティ・マネジメントを効果的に導入し、上述の成果につなげるために必要となるプロセスを収集した事例から分析すると、主に以下の5つの項目であると考えられる。

- ① リーダーシップ
ダイバーシティ・マネジメントを推進する立場の人物が、組織にとってのその取組みの意義や目的を正確に理解し、それを他のメンバーに明示する。また、組織的にこの取組みを推進するにあたっては、組織内に担当者もしくは担当部局を設けることが有効である。
- ② 現状把握
取組み前の組織の状況を把握し、問題点を発見することで、具体的な目標を設定する。それを踏まえて目標を実現する方法と評価基準を明確にした上で、取組みを

推進することが重要となる。

③ 制度導入

多様性を受容し、最大限活用できる制度を整備する。具体的には、多様な働き方の提供や、個々の能力を引き出す配置、公正な人事評価制度などが挙げられる。

今回取り上げた企業の取組みにおいては、特に女性を登用するための柔軟性の高い人事システムや、登用前後の支援を行う制度の導入を試みている事例が多かった。

④ 教育

多様性に対する理解を促す企業内研修や、多様な人材を管理職登用等で活用するためのスキルアップ研修等により、職場風土づくりや能力開発を積極的に行う必要がある。

今回取り上げた研修の事例では、特に多様性に対する意識改革や適切なコミュニケーションスキルの強化に重点を置いた研修が多かった。また、多くの事例が研修内にディスカッションやグループワークを盛り込んでいた。

⑤ 評価・改善・定着

取組に対して評価を行い、改善案を検討する。また、他の組織の効果的な取組みを取り入れることも有効である。それらに加えて、社内外への周知を図ることで、社会的評価の獲得のみならず、ダイバーシティ・マネジメントの取組みの定着や職場風土の改革につながりうる。

これらを繰り返し行うことで、ダイバーシティ・マネジメントが組織に定着し、目的である企業パフォーマンスの向上や競争優位の獲得につながっていくと考えられる。

2.4.2. ダイバーシティ・マネジメント導入事例

収集した企業等のダイバーシティ・マネジメントの導入事例8件に基づいて、具体的な取組み内容について分析を行う。

ダイバーシティ・マネジメントの対象となっていたのは、主に外国人、女性、高齢者、障がい者であった。そこで、それぞれについて以下で具体的な取組みの内容を分析する。

(1) 外国人（事例1, 2, 3, 4）

外国人採用の目的として挙げられているのは、海外戦略の強化である（事例1, 2, 3）。外国人採用を行う上で最も大きな課題となるのは言語と文化の違いである。この課題を解消するため、外国人採用を積極的に推進している企業では、語学研修の実施（事例1, 3, 4）や、外国人社員と日本人社員の相互理解を促進するための研修等（事例1, 3, 4）を実施し

ている。また、英語の社内公用語化を実施した事例もあった（事例2）。

この取組みの効果としては、海外におけるビジネスの拡大（事例1,2,3）や、海外の情報や技術の吸収による新サービスの開発（事例1）などが挙げられるが、それ以外に、外国人の日本文化に対する理解の深化や日本人の意識の国際化が確認できたという事例もあった（事例3）。

(2) 女性（事例3,4,5,6）

女性を対象としたダイバーシティ・マネジメントでは、意思決定層における女性の活躍を主としている取組みが多かった。多様化する顧客ニーズに対応するため、女性の視点をあらゆる場面で積極的に取り入れることが目的で、多くの場合、女性の管理職登用の推進を掲げている。（事例4,5,6）

これを実現するため、女性が働き続けやすい人事制度の構築や（事例6）、心理的サポートやキャリアプランに関する相談を行うためのアドバイザーの設置（事例4,5）、女性管理職候補者を対象とした研修（事例4,6）などが実施されていた。

この取組みの効果として、女性顧客のニーズを反映した商品開発による業績向上（事例5）や、女性独特の感性やセンスを活かした広報による社会認知の拡大（事例3）などが挙げられる。

(3) 障がい者（事例4,7）

障がい者を対象としたダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる事例では、個々の能力を引き出すための工夫が最も重要とされている（事例7）。

具体的な取組みとしては、障がい者が理解しやすい業務プロセスの考案・導入（事例7）や、働きやすい制度の導入（事例7）、健常者の障がい者に対する理解の促進とフォロー（事例4）などがあった。

特に事例7では、この取り組みの成果として、障がい者独特の能力を最適配置により引き出すことで、パフォーマンスの向上を実現しており、さらに障がい者とともに働くことで新しいイノベーションを得て商品の改良に成功し業績の向上を実現していた。

(4) 高齢者（事例3）

高齢者を積極的に採用している事例3では、高齢者の持つ豊富な経験やノウハウ等に着眼し、若手社員の指導者として活用している。

当該事例では、高齢者を採用する上での工夫として、特に職場環境を重視している。職場の段差を少なくする、重いものを容易に動かせるようにする等、作業を行う上での身体的負担を軽減する工夫を職場内の各所に凝らしている。

このように高齢者人材が働きやすい環境を整備した結果、若手社員と共同で新しい商品の開発に成功して評価を得ている。このことをはじめとして、若手人材の発想力や行動力が高齢者人材により促進されており、企業全体の活性化につながっている。

2.4.3. ダイバーシティ・マネジメント研修

収集した企業等で実施されているダイバーシティ・マネジメントに関する研修事例 5 件に基づき、ダイバーシティ・マネジメントの研修において必要とされる内容について以下に整理する。

(1) 研修内容

今回収集した研修事例では、コミュニケーションスキルの強化を題材にしたものが多く、他者の理解や職場におけるコミュニケーションの行い方などを主な内容としていた。例えば、以下の内容が挙げられる。

- ・ 職場で行うダイバーシティ三大コミュニケーション
- ・ 「多様性を尊重するコミュニケーション」とは何か
- ・ アサーティブ・コミュニケーションの手順と技法

また、ダイバーシティ・マネジメントの目的や意義、効果などの理解を促進させるための内容が含まれていた。具体的には以下の項目があった。

- ・ 多様性を活かす必要性
- ・ 今なぜダイバーシティか？
- ・ 人材戦略としてのダイバーシティ
- ・ 時代の変化と、会社と働き手の関係性の変化
- ・ イノベーションを生み出すためのダイバーシティ戦略セミナー

『2.4.1 ダイバーシティ・マネジメントの概要』で述べたように、ダイバーシティ・マネジメントを組織的に実践し、成果につなげるためには、推進担当者が、取組む目的や目指す効果などを正確に理解していることが重要な要素となると考えられる。上記の内容を研修で取り入れる目的は、これを前提としたものであろう。

(2) 研修形態

研修の方法としては、多くの事例が、講演や講義等の座学と、ワークやディスカッション、ロールプレイ等の実践的な手法を組み合わせる形で実施していた。方法の例を以下に

示す。

- ・ 個人ワーク
- ・ グループワーク
- ・ ケーススタディ
- ・ グループディスカッション
- ・ 全体ディスカッション
- ・ ミニロープレ
- ・ ロールプレイ
- ・ ワークショップ
- ・ 対話式講義

2.4.4. 調査の総括

ダイバーシティ・マネジメントに関する調査の総括をおこなう。本調査は、多国籍の学生を対象とした教育や学校運用のあり方の検討材料を収集することを目的として実施した。

本節『2.4.2 ダイバーシティ・マネジメント導入事例』では、外国人を採用する上で最も大きな課題が、言語と文化の違いであることを確認できた。外国人を取り込むことで、海外戦略の強化や、従来とは異なる視点の獲得などの効果は期待できるものの、これを得るためには、多様性を受け入れる風土づくりが必要であると考えられる。多種多様な国籍・文化・習慣を持つ学生が共存する学校の日本での運用を想定すれば、語学研修などの言語に対する配慮とともに、それぞれの持つ多様性を尊重するシステムの整備や、海外留学生が日本の環境へ適応するための支援も欠かせない。『第2部 開発報告』で報告するカリキュラムスキームには、このことを踏まえ、1年次の導入として、コミュニケーションの促進を兼ねた語学研修を取り入れている。これと合わせて、次年度以降、実際の学校運用を考える際には、多様性に配慮したシステムや日本の環境への適応支援なども含めて検討を行なうこととする。

また、多種多様な国籍・文化・習慣を持つ学生が共存する学校が、その機能を十分に発揮するには、学生同士が互いの多様性を受け入れることも必要不可欠である。本節『2.4.1. ダイバーシティ・マネジメント概要』で述べたように、企業では、その取組みを推進する立場にある者がリーダーシップを発揮し、他の者に対して教育を行なうことが求められる。これを学校教育に置き換えれば、学生にとっては教員こそがその立場に該当すると言えよう。したがって、まず教員が多様性に対する理解を有し、柔軟に対応できることが不可欠であり、その上で学生が互いの多様性を受け入れるための各種支援を行うことが求められる。これ

らの情報は、次年度以降の教員養成スキームの検討および実証講座の実施の検討の際に、参考資料として活用する。

さらに、他者を理解し受け入れる能力を養う方法として、本節『2.4.3 ダイバーシティ・マネジメント研修』においては、グループワークやディスカッションを用いた研修が多く見られた。これは、協働し対話することが、多様な価値観を持つ人々を理解する上で、有効な手段の一つである証左であると考えられる。したがって、異文化に対する理解や多様性の受容が求められるグローバル人材を養成する上で、PBL やケーススタディをカリキュラムに組み込むことは有効である。

第2部 開発報告

本事業では、諸外国、中でも特に成長が目覚ましい東南アジア圏において活躍するグローバル専門人材の育成環境の構築を企図する。これを実現するために、アジア多国籍の留学生や日本人学生を対象とした実践的職業教育プログラムと、その実施モデルを開発する。

昨年度は、この目的のもと、3年制のグローバル専門課程の共通スキームを策定し、さらにこれを特定分野に適用することでモデルカリキュラムの構築を行った。モデルカリキュラムの対象分野の選出に当たっては、市場の成長率の高さ、あるいはその可能性に着目し、IT分野と自動車整備分野をグローバル専門課程の専門分野として設定した。

これを踏まえ、今年度は、特に若者からの注目度の高さに着目し、アニメ分野に焦点を当てた。経済産業省の「クールジャパン戦略」の中心的領域を占めるアニメとその関連領域は、日本が東南アジア圏に留まらず世界に誇るコンテンツ群であり、海外の若者から多くの注目を集めている。東南アジア圏の国々では、放映されているアニメの多くを日本製アニメが占めているからその関心の高さが伺える。一方で、『第1部 調査報告』の『1.3. 調査の総括』で示したように、各国のアニメ業界は、海外アニメ業界の下請けという構造に大きな課題をはらんでいる。この課題を解決し、各国のアニメ業界のさらなる発展のために、アニメを企画しビジネスとして展開するグローバル専門職業人が求められる。

また、本事業で育成を企図するグローバル専門職業人は東南アジア圏で活躍することを想定している。しかし、アニメ分野においては、日本が世界を牽引しているといっても過言ではなく、それはすなわち、日本で育成された当該分野の人材が先進諸国において活躍することを見込むことができる。

さらに、日本国内に目を向ければ、現状、海外市場でアニメビジネスを展開する方法を模索している段階にある。先述の「クールジャパン戦略」は、この代表的な事例である。日本アニメの海外展開には、商習慣や文化の差異が大きな課題となっている。例えば、海外の放送局ビジネスの仕組みと日本のそれとが異なるため、日本アニメが海外の求める構造に合致しないことが挙げられる。また、宗教的観点から放送規制の基準が日本と比較して高いため、日本アニメの多くが規制対象となっていることも、海外へ大規模に展開することができない一因である。このような課題を解決するためには、国内外のアニメ市場に精通し、多様な文化を踏まえた新しいビジネスを考案する人材が求められる。

以上のことから、今年度は、昨年度の成果を活用する形で、アニメビジネス分野における実践的職業教育プログラムと、その実施モデルの開発を試みた。具体的には、次の2項目に

ついて取組みを行った。

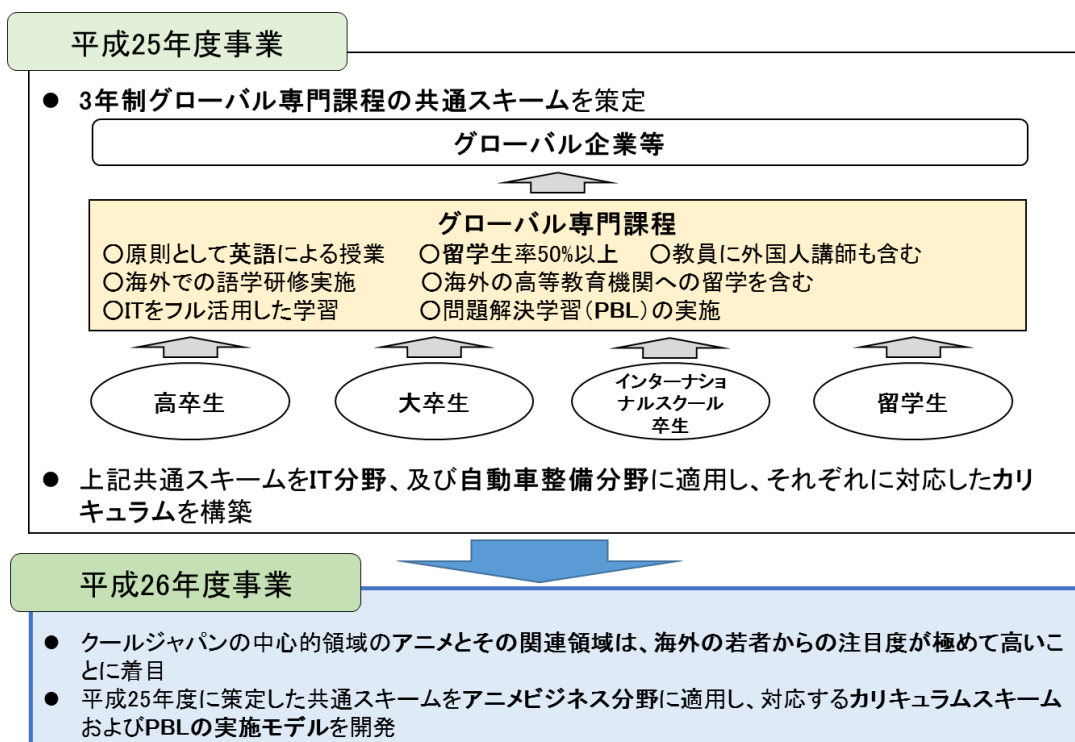
(1) アニメビジネス分野のカリキュラムスキーム開発

アニメビジネス分野に昨年度事業で策定した3年制のグローバル専門課程の共通スキームを適用し、グローバルアニメプロデュース人材を育成するアニメビジネス学科のカリキュラムスキームを開発した。

(2) PBL 実施・実証講座の実施モデル開発

上述のアニメビジネス学科のカリキュラムスキームにおけるPBL実施モデルの開発と、そこで運用することを想定した、総計10テーマのPBL教材モデルおよびケーススタディ教材を開発した。さらに、これらのモデルの有効性を確認することを目的とした講座の実施モデルを開発した。

昨年度事業と本年度事業の関連をまとめた図を、以下に示す。



図表 9 昨年度事業と本年度事業の関連

以下、各取組みについて報告する。

第1章 アニメビジネス学科カリキュラムスキームの開発

本章では、まず、アニメビジネス学科のカリキュラムスキームの開発する上での参考資料を収集するために行った2項目の調査について報告する。

① 専門学校・大学等におけるアニメビジネス関連学科の実態調査

国内の専門学校や大学等でアニメビジネスやコンテンツビジネスに関する教育を行っている学科の事例を調査し、カリキュラム構成や授業内容等の情報の収集を行った。

収集した事例は専門学校2件、大学・大学院が4件である。

② アニメ業界市場構造およびアニメ製作工程等に関する調査

アニメ業界に関する情報を収集することを目的に、関連する報告書や書籍等の調査を行なった。ここで得た情報は、アニメ業界の市場構造の概略の把握と、カリキュラムスキームの構築を行う上での参考資料とした。

以上の調査と、『第1部 調査報告』にて報告した各調査の結果を基に、アニメビジネス学科カリキュラムスキームの開発を行なった。

○ アニメビジネス学科カリキュラムスキームの開発

3年制のグローバル専門課程の共通スキームをアニメビジネス分野に適用して、アニメビジネス学科のカリキュラムスキームを開発した。同時に、当該カリキュラムスキームを構成する学習領域をとりまとめた。

以下、各取組みの結果を報告する。

1.1. 専門学校・大学等におけるアニメビジネス関連学科の実態調査

本調査では、アニメビジネス学科のカリキュラムスキームを開発する上での参考資料として、専門学校や大学等におけるアニメビジネスやコンテンツビジネスに関する教育を行っている学科のカリキュラム構成や授業内容等の情報の収集を行った。調査概要を以下の表に示す。

調査目的	アニメビジネス・コンテンツビジネス関連学科のカリキュラム構成や授業内容等の情報収集
調査手法	Web、書籍・報告書等
対象	国内の専門学校、大学等の教育機関
事例件数	6件

図表 10 アニメビジネス関連学科の実態調査 調査概要

以下、調査結果を報告する。

1.1.1. 事例一覧

本調査において収集した事例は、以下の表に示す5件である。

No.	学校名	学科・コース名
1	東京アニメ・声優専門学校	アニメビジネスワールド
2	福岡スクールオブミュージック & ダンス専門学校	声優ワールド 声優／アニメビジネスコース
3	文京学院大学 大学院	経営学研究科 経営学専攻 コンテンツ・マネジメントコース
4	文教大学 大学院	情報学研究科 情報学専攻
5	京都情報大学院大学	コンテンツビジネスコース
6	産業能率大学	現代マネジメント学科 コンテンツビジネスコース

図表 11 専門学校・大学等のアニメビジネス関連学科実態調査 事例一覧

1.1.2. 調査結果

事例1 東京アニメ・声優専門学校

学科・コース	アニメビジネスワールド
URL	http://www.anime.ac.jp/subject_2015/anime_business.html
概要	アニメビジネスワールドでは、アニメーション業界に関わるプロデューサーから宣伝・配給、さらにはコンテンツやライセンスビジネスなど幅広くアニメビジネスを学ぶことができます。現在、アニメーションは世界に誇るビジネスコンテンツとして世界各地で大人気です。そのビジネスモデルを学んで、アニメーション業界で通用するプロを育成します。
カリキュラム等	<p>○目指せる仕事</p> <p>プロデューサー、アニメプランナー、アニメ宣伝配給、グッズプランナー、雑誌編集、イベントプランナー、イベント企画・演出、マネージャー</p> <p>○専攻一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>アニメプロデューサー専攻</u> アニメ・ゲームの企画開発やキャラクター設定、世界感設定など沢山の人々に感動を与える作品をプロデュースする知識を身につけられる。アニメ・ゲーム業界で通用するしっかりとしたビジネス知識を学び新しいアニメ・ゲームの企画開発を行っていきます。 ・<u>アニメイベント企画・運営専攻</u> アニメをコンテンツとした仕事に就くための基礎知識から応用までしっかりと身につけることができます。流通のことやイベント運営のことなど、アニメ業界のビジネスマンとして活躍できる人材を育成していきます。 ・<u>アニメ宣伝・配給専攻</u> WEB やポスター、広告などを使いながらアニメーションを宣伝する基礎を学べます。基礎的な宣伝方法から新しい最先端の広告などを学びながらアニメやイベントなど幅広く宣伝配給の知識を学びます。 ・<u>声優・タレントマネージャー専攻</u> 声優にとって、いちばん身近な存在のマネージャー。この専攻であれば、マネージャーになるために必要な、声優の売り込みやスケジュール調整まで学ぶことができます。声優が売れるかどうかはマネージャーによって決まるとも言えます。

・アニメ雑誌企画・編集専攻

アニメファンや声優ファン、ゲームファンが必ずといっていいほど読んでいる雑誌。それらの雑誌の企画編集やインタビューなど、雑誌における事柄から、広告宣伝まで学べるのがこの専攻の特長です。

○主なカリキュラム

・アニメビジネス

アニメ関連における商品企画、展開、流通、宣伝等、総合的に演習を通して学ぶ。

・アニメ雑誌編集・ライティング

声優、アニメーション関連雑誌を中心に企画、編集、ライティング技術を習得。

・アニメ脚本

アニメに必要とされる脚本制作技術を学ぶと同時に、ドラマ CD 制作などの演習をおこない、脚本制作力を身につける。

・映像企画制作

音響制作はもちろんのこと、映像制作全般に関する基礎知識・技術を実際の映像を企画・制作することで学ぶ。

・グラフィック制作

ソフト「イラストレーター」「フォトショップ」を使用し、アニメグッズ等を制作。企画書制作等にも役立つデザイン力を身につける。

・ビジネスマナー

社会全般で共通となるビジネスマナースキルを、実践演習を通して学ぶ。

・文章表現演習

履歴書、ビジネス文書、企画書等の作成に役立つ、文章表現力を演習を通して身につける。

・コミュニケーションスキルアップ

良好な人間関係の構築を目的に、自己表現、ホスピタリティスキル、サービスマインドを実習を通して学ぶ。

事例2 福岡スクールオブミュージック&ダンス専門学校

学科・コース	声優ワールド 声優/アニメビジネスコース
URL	http://www.fsm.ac.jp/school/course/voiceactor_animebusiness.html
概要	声優・アニメ業界で就職し、活躍するためのマネジメント力、音響効果をつけるエンジニア力、多様なビジネスに対応する PC スキルを習得します。イベント制作や舞台運営なども併せて実践的に学び、声優・アニメ業界を牽引していく人材を育成します。
カリキュラム等	<p>○目指せる仕事</p> <p>声優マネージャー、新人開発スタッフ、声優プロモーター、プロダクションスタッフ、アフレコレコーディングスタッフ、番組ディレクター、放送技術エンジニア 他</p> <p>○主な専門カリキュラム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント概論 ・音楽業界知識 ・プロモーションスキル ・ヴォイスサンプル制作 ・メディア知識 ・ヴォイスドラマ制作 ・放送技術 ・番組制作 他

事例3 文京学院大学 大学院

学科・コース	経営学研究科 経営学専攻 コンテンツ・マネジメントコース
URL	http://www.u-bunkyo.ac.jp/faculty/graduate-college/business-major-contents.html
概要	<p>・ <u>ビジネスの視点を持ちクリエイティブを学ぶ</u> さまざまなクリエイティブがビジネスに必要とされる時代には、自分のクリエイティブをどのようにビジネスとして成立させられるかが重要です。本コースでは、CG やアニメなどの制作技術の探究はもちろん、完成したクリエイティブをプロデュースする方法までを学びます。</p> <p>・ <u>クリエイターとして即戦力となるプログラム</u> コンテンツマネジメントにおけるビジネスモデルやビジネスプランを生み出すために、アート、映像、マーケティング、プロデュース、知的財産権などの科目を設置しています。</p> <p>・ <u>高度な教育を求める社会人にも応える場</u> ステップアップをめざす社会人の方をはじめ、起業を考える社会人の方、コンテンツやデザイン関連の仕事をしている方にも、より高度な専門教育を提供します。一般の会社の方がコンテンツを学び、また制作現場の方がプロデュースを学ぶことで、幅広い視点からビジネスに貢献できるよう育成します。</p>
カリキュラム等	<p>○目標とする人材像</p> <p>・ <u>クリエイティブの実際と本質を理解できる上級管理職</u> コンテンツ・メディア・広告関連企業の管理職としてビジネスに貢献できる人材、またコンテンツビジネスにおける分野での研究者となる人材を養成します。</p> <p>・ <u>自らビジネスを創出し展開できる自立したクリエイター</u> 経営の知識と制作センスをあわせ持ち、デザイン、アニメ、ゲーム、映像、Web 系企業などで活躍する制作者、プロデューサー。フリーランスのクリエイター、デザイナー、CG アーティストを養成します。</p> <p>○授業科目（抜粋）</p> <p>・ <u>基礎科目群</u> 経営学研究、マーケティング研究</p> <p>・ <u>コース科目群</u> ビジュアルアート研究、コンテンツマネジメント研究、映像表現法</p> <p>・ <u>コンテンツ・マネジメントコース系列</u> ビジュアルアート研究、コンテンツマネジメント研究、映像表現法、</p>

	<p>コンテンツマーケティング研究、コンテンツ知的財産権研究、コンテンツプロデュース研究</p> <p>・論文・作成指導科目群</p> <p>映像表現法演習、コンテンツマネジメント演習</p> <p>※「コンテンツ・マネジメントコース 授業科目表」</p> <p>http://www.u-bunkyo.ac.jp/faculty/graduate-college/コンテンツ.pdf</p>
<p>参考</p>	<p>全科目電子シラバス閲覧可能（メニューより選択）</p> <p>http://www.u-bunkyo.ac.jp/faculty/graduate-college/business-major-contents.html</p> <p>例) コンテンツマーケティング研究</p> <p>○授業の目的・到達目標</p> <p>マーケットを理解し企画力を高める為の実践作業を行います。コンテンツ企画、サンプルモックアプリ作成、クライアント用プレゼンテーションまで一貫したデジタルコンテンツの制作とリリースまで、コンテンツマーチャダイジングを目的とした制作法を学びます。発想、企画よりクライアントへのプレゼンの流れを理解し、携帯端末によるデモアプリの作成を行います。発案より展開後の収益、影響力実測までを理解することを目的とします。</p> <p>○授業概要</p> <p><1回>オリエンテーション&ヒアリング</p> <p><2回>コンテンツ発想法とコミュニケーションⅠ～自己分析と自己アピール～</p> <p><3回>コンテンツ発想法とコミュニケーションⅡ～発想の具現化～</p> <p><4回>コンテンツマーケットの理解Ⅰ～時勢を読みとる～</p> <p><5回>コンテンツマーケットの理解Ⅱ～020とゲーミフィケーション～</p> <p><6回>企画書をつくるⅠ～ヒアリング&ブレスト～</p> <p><7回>企画書をつくるⅡ～時短スピーチとプレゼン作法～</p> <p><8回>企画書をつくるⅢ～グループディスカッション～</p> <p><9回>企画書をつくるⅣ～企画書構成要素の理解～</p> <p><10回>企画発表プレゼンテーションとコンペティション</p> <p><11回>企画仕様作成Ⅰ</p> <p><12回>企画仕様作成Ⅱ</p> <p><13回>アプリプロトタイプ作成Ⅰ</p> <p><14回>アプリプロトタイプ作成Ⅱ</p> <p><15回>アプリ発表とクライアントプレゼンテーション</p>

事例 4 文教大学 大学院

学科・コース	情報学研究科 情報学専攻
URL	http://open.shonan.bunkyo.ac.jp/gs-info/education/curric.html
概要	<p>○教育研究上の目的</p> <p>情報システム及び情報コンテンツの分野について、システムに関する知識を有し、システムの能力を十分に利活用できる能力、及び利活用に関するニーズを情報システムの構築に反映できる能力を併せ持つ人材を養成すること。</p>
カリキュラム等	<p>○カリキュラム</p> <p>情報システムに関する科目群と情報コンテンツに関する科目群をあわせて履修すると共に、双方を総合した研究を行う点が本研究科の特徴です。情報学研究科では情報技術に関する基礎知識の整備を講義科目で行い、情報システムに関する知識・技術を応用する能力の訓練については研究指導を通して行います。講義科目は、「情報基礎」、「情報コンテンツ」、「経営情報」の3つのグループに分けることができ、これらをバランスよく履修することで情報システムと情報コンテンツの双方を総合した研究に活かすことが期待されます。</p> <p>・ <u>情報基礎</u></p> <p>情報学演習、情報学実地演習、情報数学特論、モデリング特論、シミュレーション特論、情報システム特論、プロジェクトマネジメント特論、インタラクティブプログラミング演習</p> <p>・ <u>情報コンテンツ</u></p> <p>コンテンツ企画特論、コンテンツ評価特論、グラフィックデザイン演習、映像メディア特論、3D コンテンツ演習、ウェブ・コンテンツ演習</p> <p>・ <u>経営情報</u></p> <p>経営システム特論、経営戦略特論、情報戦略特論、ファイナンス特論、管理会計情報特論、財務会計情報特論、社会調査特論</p> <p>○各講義科目詳細（抜粋）</p> <p>http://open.shonan.bunkyo.ac.jp/gs-info/education/class.html</p> <p>・ <u>プロジェクトマネジメント特論</u></p> <p>情報社会の到来は、企業や個人の欲求を大きく変化させている。この変化は、企業の諸活動に明確な目的、目標の存在を求め、また、従来とは比べようもないスピードとコスト意識をビジネスの成功要因とするに至っている。プロジェクトマネジメントは、このような変化を受け入れた現代社会の問題解決ツールである。本講義では、モダン・プロジェクトマ</p>

ネジメントの基礎と適用場面を概観するとともに、プログラムマネジメントやプロジェクト・ポートフォリオマネジメントといった、プロジェクトマネジメントの周辺知識についても概観することで、21世紀社会の新しいモノづくりパラダイムのあり方について考察を深めていく。

・ コンテンツ企画特論

世界のコンテンツ市場は巨大であり、さらに将来において成長が見込まれる数少ない分野であることから、コンテンツ産業の育成を国家戦略と位置付けている国も多い。ところが、市場が巨大なことからハイリスクハイリターンな投資となる状況も起きている。そのため、コンテンツ制作においては企画段階における熟考と戦略立案が重要となるのである。そこで本講義では、映画およびアニメーションを主な対象として、企画の前段階となる、分析法を既存コンテンツの分析の実践を通して学ぶ。そのうえで、コンテンツ市場における成功を目的とした戦略企画立案について議論を行う。

・ 経営戦略特論

本講義では経営戦略を企業が存続し成長するための基本的なグランドデザインとして把握する。テキストを用いて、ビジネスモデルの基本的な設計から活用までを講義する。そのなかで、経営戦略の市場アプローチと資源アプローチについて理解してもらおう。実際の企業例を挙げることで、理解と考察を深めてほしいと考えている。講義の進め方は受講生による発表と討論を軸に進めていく。日頃から新聞やテレビで報道される企業の活動に興味があり、そうした活動の背景にある論理を知りたい、考えたいという学生に向いている講義である。

事例5 京都情報大学院大学

学科・コース	コンテンツビジネスコース
URL	http://www.kcg.edu/curriculum/contents_business.html
概要	<p>経済産業省がすすめる「クール・ジャパン戦略」は、マンガやアニメを代表とする世界が認める日本発の文化、コンテンツ産業、クリエイティブ産業の育成や国内外への発信を骨子とするものです。本学ではこれに着目し、アニメ・マンガをウェブビジネスに生かすべく、既存のコンテンツ・クリエイティブ産業のビジネスモデルの研究を行い、新しいビジネスモデルの創出や、アニメの企画・製作を実際に行い、クリエイティブ事業に関わる実際を体験する科目・実習を備えています。</p>
カリキュラム等	<p>○教育・学習コンテンツ制作（抜粋）</p> <p>子供向けにキャラクターが学習内容を解説するアニメや、実用的な ICT 機器の操作説明のアニメーションなどの制作を行います。人が物事を理解する順序を考慮し、論理的でわかり易い説明をアニメーションの力を借りて構築します。</p> <p>○知的財産権を深く学ぶ</p> <p>コンテンツビジネスには必須の知的財産権に関しては、マンガ・アニメを初めとし、音楽や画像・動画投稿サイト、同人活動による制作物の著作権など様々な形態の著作物についてや、著作権の取り扱いについてを講義し、知的財産に関する知識を広めます。また、著作権ビジネスにも触れ、人気キャラクターを用いたビジネスモデルも研究します。</p> <p>○コンテンツビジネスコース履修モデル</p>  <p>■コンテンツビジネス・アニメ Content Business</p> <p>入学</p> <p>ITコア科目</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ウェブビジネス概論 ●ウェブ技術概論 ●ウェブプログラミング概論 ●ビジュアルプロセッシング <p>ウェブビジネスコア科目</p> <ul style="list-style-type: none"> ●リーダーシップゼオリー ●アニメ企画製作・プロモーション特論 ●デジタルオーディオ制作 ●経営学特論 ●インターネットビジネス・ストーリーとマーケティング <p>情報セキュリティ/PKI</p> <ul style="list-style-type: none"> ●リッチメディアコンテンツ開発 ●インストラクショナルアニメーション開発 ●シナリオ・ストーリーボード ●コンテンツ産業特論 ●ITビジネス交渉学 <p>実践クラウドコンピューティング</p> <p>キャリア強化科目(コンテンツビジネスをテーマに学習)</p> <p>●アントレプレナーシップとビジネスモデル</p> <p>修了者像:コンテンツビジネスの専門家</p> <p>※全科目詳細あり。HP 左メニューから選択。</p>

・ ウェブビジネス概論

ウェブビジネスを実現するために、ウェブ情報システムとその構築に必要な技術を修得し、様々な事例を基にウェブビジネスの問題点、ビジネスモデルについても学ぶ。

・ アニメ企画・制作・プロモーション特論

日本アニメ業界におけるビジネス、技術・製作フロー、海外戦略、求められる人材など、業界の現状に関わる種々のトピックスについて紹介し、技術の発展による産業構造の変遷などにも言及する。また著作権に関係する種々の問題、さらにインターネットの普及によるコンテンツ産業の戦略などを考察していく。

・ アントレプレナーシップとビジネスモデル

新しいアイデアを具現化し、新規 IT ビジネスを起業するまでの行程と、起業にあたり必要となる様々な開発、企画、マーケティング、コンテンツなどについての知識を修得し、これらの準備に関わるプロジェクトマネジメントを学ぶ。

・ コンテンツビジネス・アニメ

アニメーション、スマートフォンコンテンツ、電子書籍コンテンツの開発を目指しながら、ウェブビジネスとして成立するためのビジネスモデルの確立も研究しています。

事例6 産業能率大学

学科・コース	現代マネジメント学科 コンテンツビジネスコース
URL	http://www.sanno.ac.jp/exam/learn/joho/course_04.html
概要	<p>映画、アニメ、イベント、ゲームなど、人を楽しませるコンテンツを扱うことで、成功を収めるビジネスがあります。特にマンガ、アニメ、ゲームなどは、日本を代表するビジネスコンテンツとしてグローバルに成長しています。</p> <p>このコースでは、コンテンツビジネスの構造を理解するとともに、自らコンテンツプロデュースに携わることで、「人々を楽しませるビジネス」について体験から学んでいきます。また、コンテンツ業界への就職も視野に入れて学習を進めていきます。</p>
カリキュラム等	<p>○コース科目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>コンテンツビジネス入門</u> コンテンツビジネス業界の大きな流れを理解するとともに、コンテンツ業界で使われる用語やライセンスマネジメントについても学習します。 ・ <u>コンテンツプロデュース</u> 「やわらかい頭」と「まとめる手法」のトレーニングを通し、コンテンツプロデューサーに必要な能力について学習します。 ・ <u>エンターテインメントビジネス講座</u> アニメ、ゲーム、映画…、コンテンツ業界で活躍するプロフェッショナルを講義に招き、業界の現状と将来について理解を深めます。 ・ <u>コンテンツビジネスマネジメント</u> Global で通用する「プロデューサー」の仕事について学びます。「ビジネスプロデューサー」として基礎知識やマネジメントについて理解を深めます。 ・ <u>コンテンツ資産のライセンスマネジメント</u> 作品自体が商品となるコンテンツ業界は、著作権や肖像権のマネジメントが不可欠です。コンテンツに関わる知的財産権について理解を深めます。 ・ <u>コンテンツ企画演習</u> 良い企画とは？をテーマにあらゆる角度から検討をしていきます。また、効果的な企画プレゼンテーションの方法について学びます。 ・ <u>デジタル文化とコンテンツ</u> デジタル技術が応用されるさまざまな分野についての教養を深め、視野を広げていきます。自分の身近にあるデジタル文化について理解を深めます。

1.1.3. 調査のまとめ

以上の調査結果をもとに、調査のまとめをおこなう。

収集した事例では、アニメビジネスに焦点をしばった学科やコースが2件、アニメビジネスを含むコンテンツビジネスをテーマとしている学科やコースが4件であった。

各事例ではカリキュラムを構成する科目群とその内容について情報を収集した。複数の学校に共通的な学習内容は以下のような科目がある。

- コンテンツ（アニメ）ビジネス
 - ⇒ コンテンツ（アニメ）ビジネスの企画や制作、流通など大きな流れを学習
- プロジェクトマネジメント
 - ⇒ 「プロデューサー」としての仕事の基礎知識やマネジメントについて学習
- マーケティング
 - ⇒ コンテンツ（アニメ）市場に関する知識を学習
- 作品企画関連
 - ⇒ 企画の考え方から、実際の企画書の制作、プレゼン方法等を学習
- 作品制作関連
 - ⇒ コンテンツ（アニメ）の制作に関連する基本的な知識・スキルを学習
- ビジネスマナー
 - ⇒ 社会全般で共通的なビジネスマナーを学習

さらに、特徴的な学習内容としては、知的財産権について学習する科目を設定している学校があった。これは、コンテンツビジネスを展開する上では必要不可欠な知識であると考えられる。また、コミュニケーションスキルを強化する科目もあった。ビジネスでは良好な人間関係の構築と適切な自己表現が求められる。言語や文化の異なる海外の人々も含めて、それを実践する状況がありうる以上、コミュニケーションに関して特に学習しておくことは重要であろう。

また、本調査を通して、アニメにおけるデザインや絵の描き方、動画の作り方など、いわゆる制作技術を醸成する教育機関は多く存在している一方で、アニメビジネスに関連する学科をもつ教育機関はごく少数であることが明らかになった。このことから、わが国においても、アニメビジネスを担う人材を養成するカリキュラムスキームを開発することの意義を確認することができた。

1.2. アニメ業界の市場構造やアニメ製作工程等に関する実態調査

本調査では、アニメビジネス学科のカリキュラムスキームを開発する上での参考資料として、アニメ業界の市場構造やアニメ製作工程等に関する情報を公開されている報告書や書籍等から収集した。調査概要を以下の表に示す。

調査目的	アニメ業界、特に市場構造や製作工程に関する情報収集
調査手法	Web、書籍・報告書等
対象	行政、産業界等におけるアニメ業界に関連する報告書等

図表 12 アニメビ業界実態調査 調査概要

以下、調査結果を報告する。

1.2.1. 調査結果

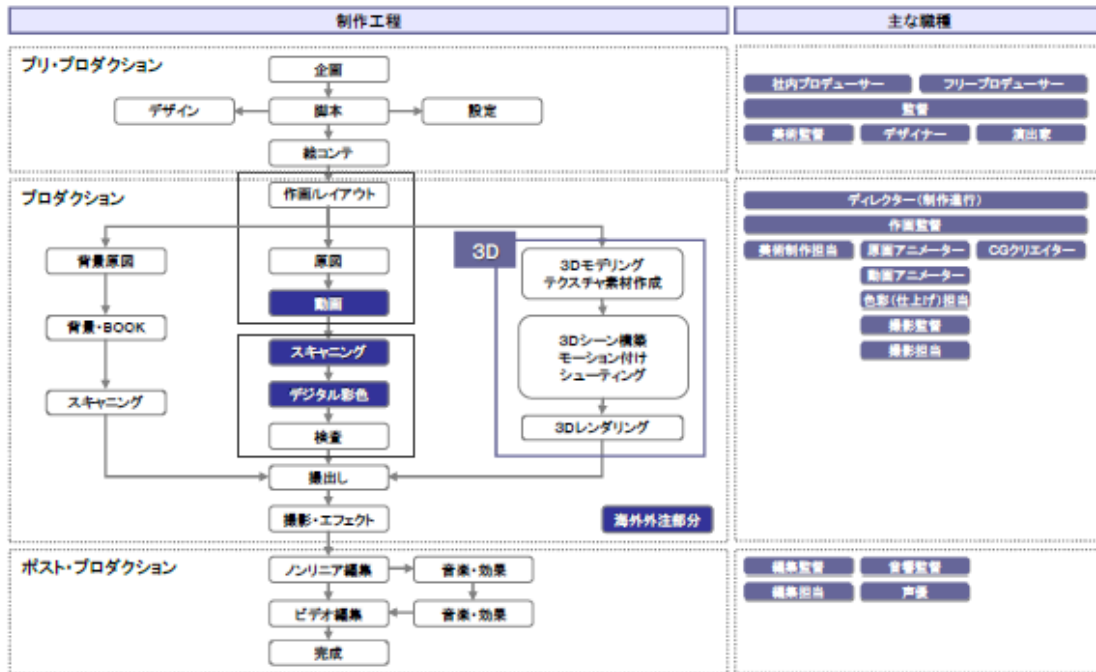
○「コンテンツ産業の展望」(みずほ銀行産業調査部)

<http://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/m1048.html>

・アニメーション制作工程

アニメーション制作は、アニメーターが基本的に1枚1枚の原画や動画を手作業で行う労働集約的な作業である(【図表 2-3-2】)。アニメーションの制作工程には、様々な職種が関わるが、特に原画・動画アニメーターは最も職人的スキルが要求される。

【図表2-3-2】アニメーションの制作工程



(出所)NTT 出版「アニメ学」を基にみずほ銀行産業調査部作成

・アニメーション作品の分類

流通経路別に見ると、アニメーション作品は3種類に分類される。映画館で作品を公開するアニメーション映画、地上波テレビ放送や有料放送で放送されるテレビアニメ番組、店舗やレンタルで販売されるオリジナルビデオアニメーションがある(【図表2-3-4】)。また、日本のアニメーション産業の特徴として、深夜アニメ番組と言われるヤングアダルト69やアニメファン向けのテレビアニメ番組が存在する。

【図表2-3-4】流通経路別のアニメーション作品

作品種類	内容	製作費(目安)	資金調達手法
アニメーション映画 (アニメ映画)	✓映画館での上映用に製作される作品	✓2~3億円(1作@90分)	✓製作委員会方式 ✓自己資金
テレビアニメ番組	✓地上波放送局等の放送用に製作される作品 ✓16~20時枠や土日の朝に放送 ✓放送期間:1年	✓1,200万円(1話@30分)	✓広告収入方式 ✓製作委員会方式
深夜アニメ番組	✓地上波放送局等の放送用に製作される作品 ✓深夜帯に放送 ✓放送期間:3~6ヶ月(13話~26話)	✓1,400万円(1話@30分)	✓製作委員会方式
オリジナルビデオ アニメーション (OVA)	✓DVDやBD用に製作し、セル・レンタル販売を行う作品 ✓テレビ番組の続編が多い	✓1,400万円~3,000万円 (1作@30分)	✓製作委員会方式

(出所)アニメ人材育成・教育プログラム制作委員会「アニメの教科書」を基に
みずほ銀行産業調査部作成

(注)製作費は作品の内容、クオリティによって大きく変動する

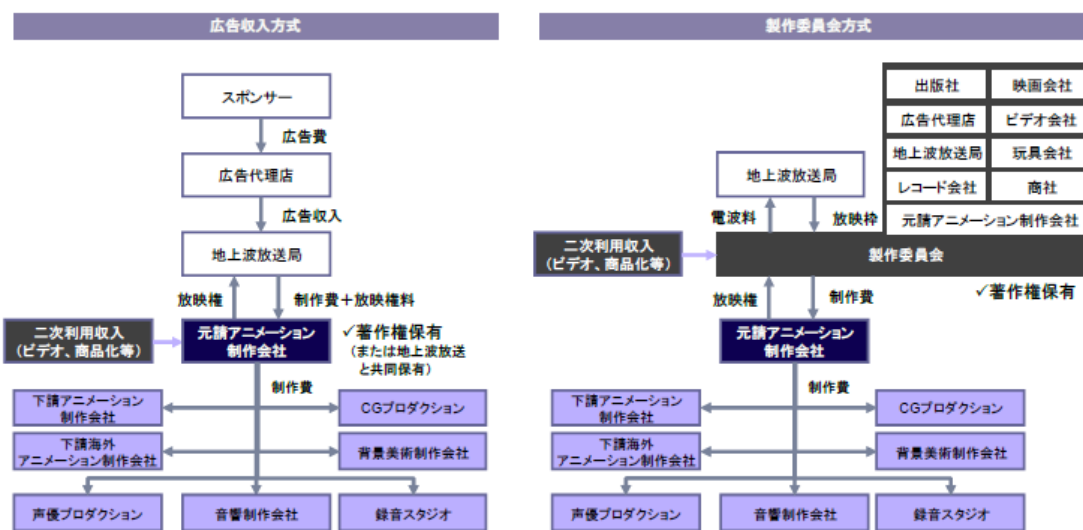
・アニメーション制作の主な資金調達方式

アニメーション制作の主な資金調達手法には、「広告収入方式」「製作委員会方式」がある
（【図表 2-3-5】）。

「広告収入方式」は、地上波放送局が広告収入を原資とした放映権料を支払い、アニメーション制作会社がテレビアニメ番組を製作する方式である。テレビアニメ番組の著作権は、アニメーション制作会社が単独で保有する。また、地上波放送局が製作に関与する場合は、アニメーション制作会社が、地上波放送局と著作権を共同保有する形となる。1990年代までの主流の資金調達手法であり、子供・ファミリー向けの「ドラえもん」、「クレヨンしんちゃん」、「名探偵コナン」、「ONE PIECE」等が代表例である。

1990年代後半からは、深夜アニメ番組を中心に「製作委員会方式」が資金調達手法として主流となった。製作委員会が深夜帯の番組放送枠を買い取り、放映後の二次利用収入で製作費を回収する方式であり、製作委員会がテレビアニメ番組の著作権を保有する。

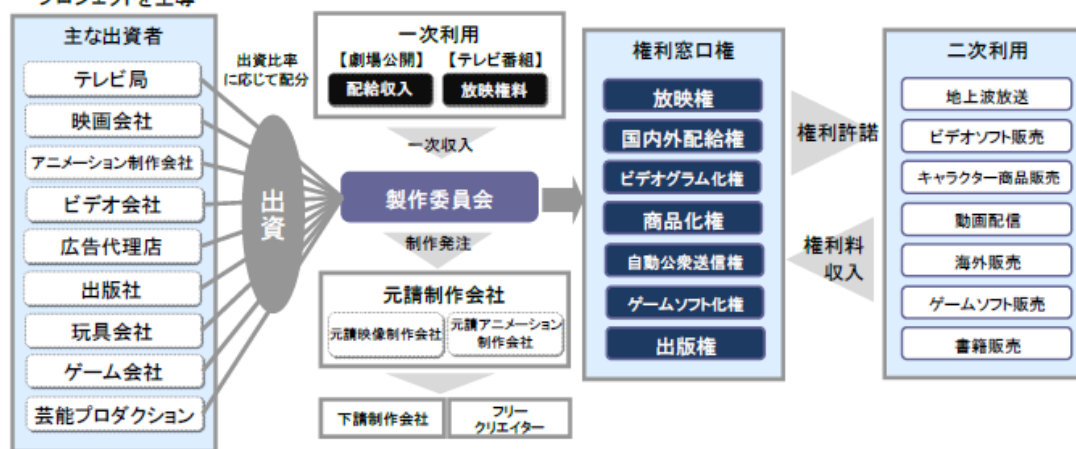
【図表2-3-5】アニメーション製作の主な資金調達方式



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表2-2-2】製作委員会方式の基本スキーム(再掲)

最大出資者が「幹事会社」としてプロジェクトを主導



○「アニメ産業支援」(東京都 調査情報課)

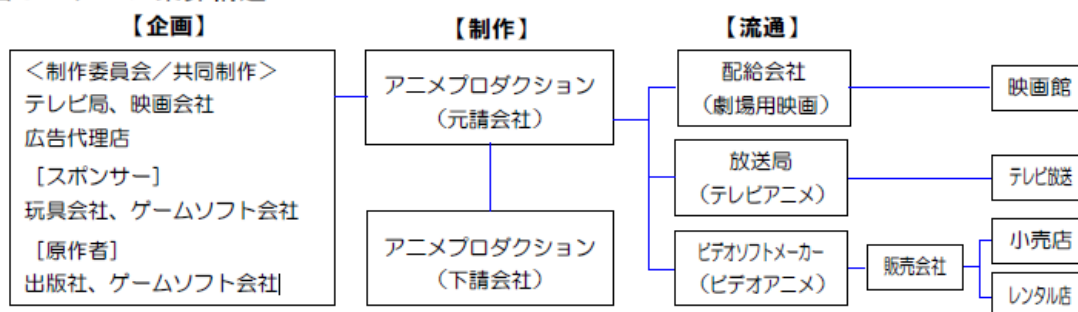
http://www.onishi-hideo.com/gikai/toki/toki200801_2.pdf

・アニメ業界構造

日本のアニメは、大きく分けて、① 劇場用アニメ、② テレビアニメ、③ ビデオ化・CD化 (①②及びオリジナル制作) の三つに分類できる。アニメ業界の構造を見ると、テレビ局、広告代理店、玩具会社などが『制作委員会』を結成し、キャラクター市場を見据えた共同企画を行っている。制作委員会方式をとるのは、テレビアニメ 30 分もの 1 本の制作に約

1,000万円、映画であればさらに高額となる資金の調達とリスクの分散を図るためでもある。実際の制作は、アニメプロダクションが行い、各段階において、元請企業の他に数多くの下請企業が存在するという構造となっている(図3)。

図3 アニメ業界構造



出所：日本貿易振興機構（JETRO）「日本のアニメーション産業の動向」

○「日本のアニメ・マンガを取り巻く状況」(国土交通省)

http://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/souhatsu/h18seika/01anime/01_sousei_09honpen3.pdf

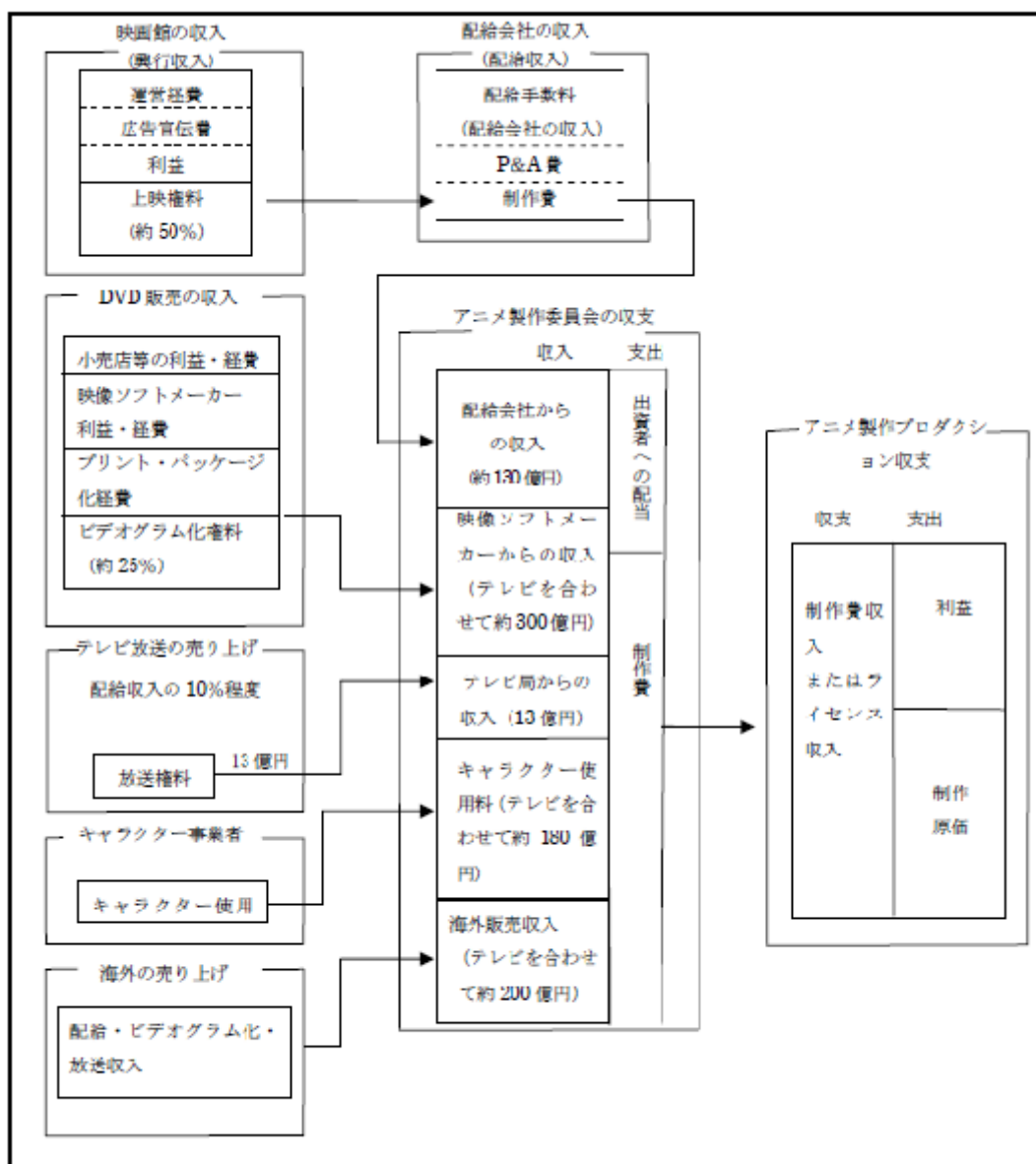
・アニメのビジネス構造

日本のアニメの60%がマンガを原作にしているといわれるほど、両者の関係は深い。現在、毎週80作品ほどのアニメがシリーズ放映されているが、マンガで人気となった作品がアニメ化されテレビで放送され、また逆にテレビアニメのオリジナル作品がマンガ化されて雑誌連載され、番組をDVD化、さらに映画化されてテレビ放送やDVD化で二次利用されている。日本のアニメ業界が、テレビ、映画、DVD、インターネットなどのメディアから得る収益は年間約2,500億円。これに加え、海外からの収入約200億円、キャラクター商品化のライセンス収入約220億円などがある。

映画、テレビ、DVD、そしてインターネット配信と、1つの映像作品をさまざまなメディアで利用することをマルチウィンドウ展開という。現在の映像産業はスクリーン以外から収益を得るこの展開に負うところが大きく、2005年の邦画の市場規模は2,162億円だが、映画上映で得られる収入は817億8,000万円に過ぎない。さらにこの邦画の市場はアニメを含めたものなので、それを除いた実写映画だけの市場を算出すると544億円程度で、アニメの方がずっと大きな産業となっている。一方、地上波テレビ局の収入は年間約2兆2,093億円もあり、このほんの一部がテレビアニメの制作費にあてられているのだが、テレビアニメに対するテレビ局の支配力は大きい。最近では、テレビ局とアニメ製作プロダクション、映画配給会社、映像ソフトメーカー、玩具メーカーなどが、製作委員会を組み共同でビジネスを行うことも多い。

アニメを製作してテレビ局や映画会社に納めているプロダクションは約 40 社、この下でアニメ制作の一部分を担っているプロダクションは 250 社から 400 社程度である。アニメの監督は約 500 人、宮崎駿監督のスタジオジブリや、手塚治虫のマンガ・アニメをマネジメントする手塚プロダクションなどが知られているが、プロダクションには所属せず、フリーランスとして活動するアニメの監督やシナリオ作家も多い。最近では、手描き作業に頼らざるを得ない動画の工程は、多くのプロダクションが韓国、中国、アジア各国の下請けに発注している。

図表 1-7 アニメのビジネス構造図（アニメ映画の収支）



資料：「コンテンツビジネス業界がわかる」（ヒューマンメディア編）をもとに作成

○「アニメを教える教員とアニメを学ぶ学生のためのアニメの仕事入門」

(アニメ・マンガ人材養成産官学連携コンソーシアム)

http://amecon.jp/h24/common/img/pdf/anime_curriculum14.pdf

http://amecon.jp/h24/common/img/pdf/anime_curriculum15.pdf

・製作（プロデュース）サイド企業における仕事

アニメ産業では、製作（プロデュース）サイドでは、その一部の仕事が専門化している。主に以下のような職制がある。

- ① 営業
- ② 宣伝
- ③ ライセンス
- ④ 法務・著作権
- ⑤ 海外販売
- ⑥ 物販
- ⑦ イベント
- ⑧ 経理（財務）・総務

・制作（クリエイティブ）サイドの仕事

実際に作品を作るクリエイティブな工程は、ある意味ではアニメ製作の核となる部分であり、非常に多くの仕事がある。そのため、関わる職制も以下のように多岐に渡っている。

- ① 制作／プロデューサー、制作デスク、制作進行
- ② 監督
- ③ 原作者
- ④ 脚本家
- ⑤ 作画系（アニメーター）／動画マン、原画マン、レイアウトマン、作画監督、キャラクターデザイナー、動画チェック
- ⑥ 背景美術
- ⑦ 彩色
- ⑧ 撮影
- ⑨ CG
- ⑩ 音響
- ⑪ 音楽
- ⑫ 音響効果
- ⑬ 録音
- ⑭ 声優
- ⑮ 編集

1.2.2. 調査のまとめ

本調査は、アニメ業界の市場構造や製造工程等に関する情報を収集し、概略を把握することを目的としていた。これまでの調査結果から、以下にその内容をまとめる。

アニメの市場構造は、大まかに分けて以下の4つの要素で構成されている。

① 作品の企画

⇒ テレビ局や映画会社、広告会社などが協力して、作品内容の考案に留まらず、キャラクター市場や二次利用市場をも見据えたビジネス展開の全体像の検討を含めた、作品の企画を行う。

② 作品の制作

⇒ アニメ作品の制作を行なう。細かく分けると、さらに3つの段階に分割することができる。企画をもとに内容の具体化を行なうプリ・プロダクション、実際に映像を制作するプロダクション、出来上がった映像の編集やアフレコなどを行なうポスト・プロダクションである。

③ 作品の流通

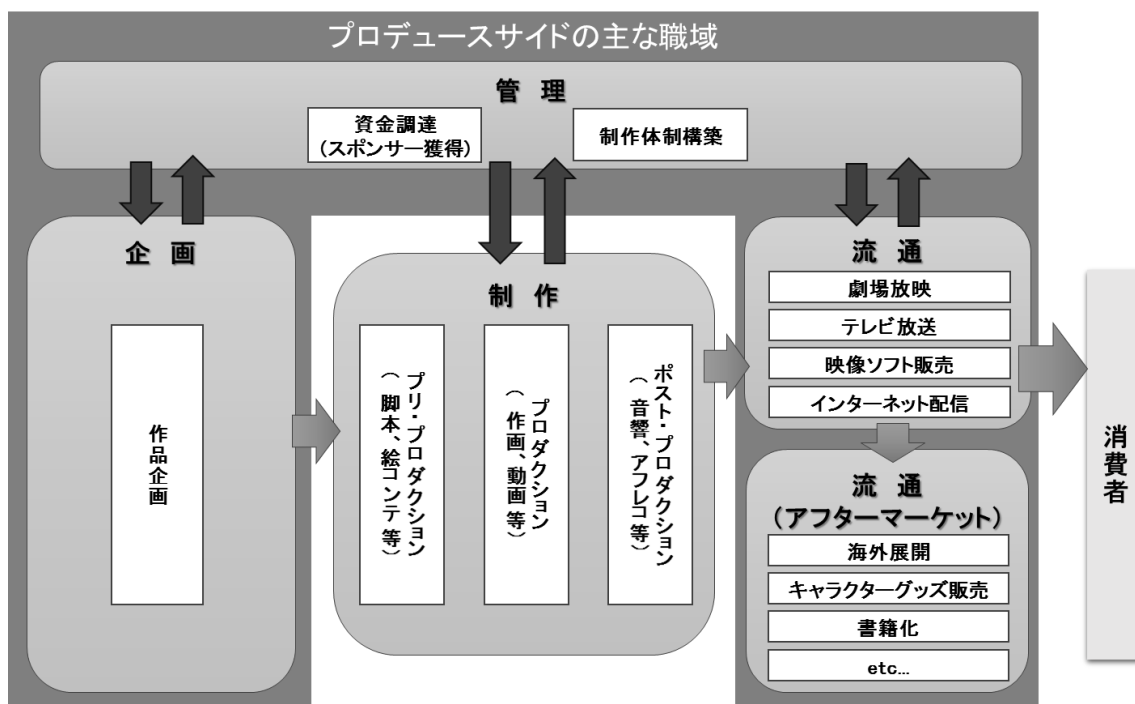
⇒ 出来上がった作品を市場に流通させる。アニメ作品の市場は2種類に大別することができる。テレビ放送や劇場放映などによって作品を公開し浸透を図る一次利用市場と、当該作品あるいはそこに登場するキャラクター、世界観等を活用して副次的な展開を行なう二次利用市場である。

④ 全体の管理

⇒ 上記①～③を行うための資金調達や、製作体制を構築する。

アニメ市場は以上の4つの要素によって構成されている。これらの要素に関わる職制は多岐にわたるが、大きく2つに分類することができる。主にビジネスに関わる仕事を担当するプロデューズサイドと、作品の制作を担当するクリエイティブサイドである。

次の図は、上述の情報を大まかに取りまとめた、アニメ業界の市場構造のイメージ図である。



図表 13 アニメ業界の市場構造イメージ図

これをもって、アニメビジネス学科のカリキュラムスキームおよび学習教材モデルを開発する上での参考資料とした。

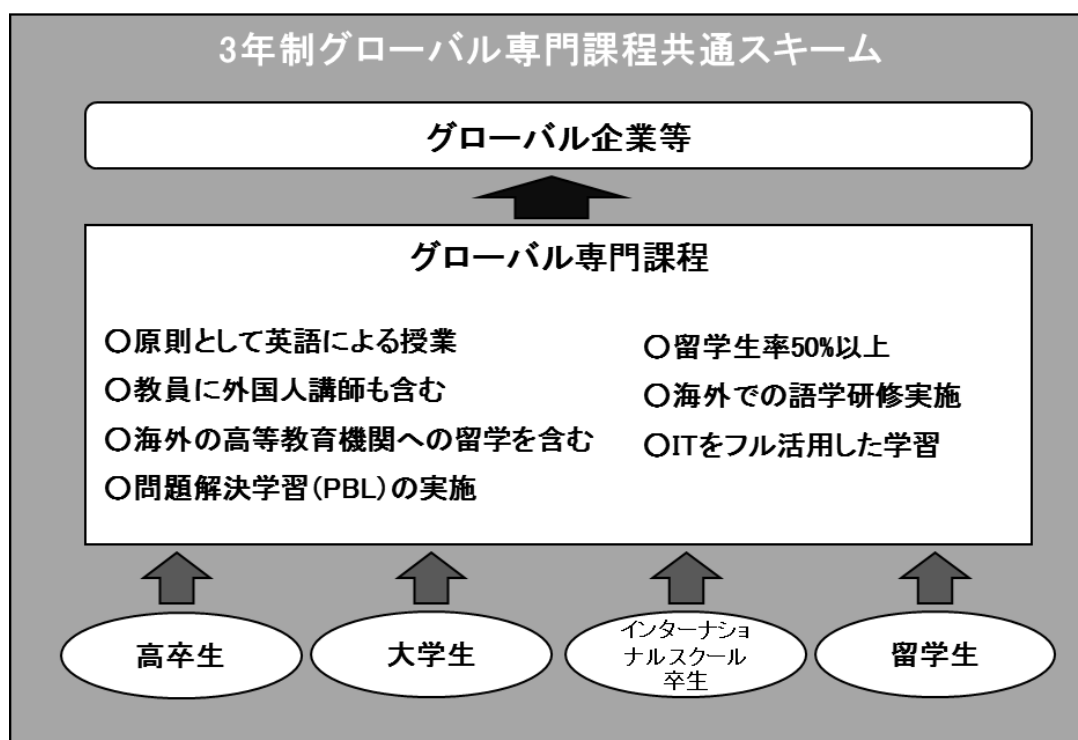
1.3. アニメビジネス学科カリキュラムスキームの開発

本節では、アニメビジネス学科のカリキュラムスキームの開発について報告する。

1.3.1. 3年制グローバル専門課程共通スキームの活用

今年度開発したアニメビジネス学科におけるカリキュラムスキームは、昨年度策定された3年制のグローバル専門課程の共通スキームをアニメビジネス分野に適用することを前提に検討を進めた。以下に当該共通スキームのイメージ図を示す。

グローバル専門課程は専門学校に設置するため、高校卒業生を入学対象者として設定している。また、もともと一定の語学力と国際感覚を備えていることが予想される大学生も対象とした。さらに、日本人だけではなく、インターナショナルスクール卒業生や、海外からの留学生をも入学対象者に含めた。これにより、多種多様な国籍・文化・習慣が共存する教育環境を構築し、互いの文化に対して理解をし、多様性を受容することのできるグローバル専門職業人を育成することを企図する。



図表 14 3年制グローバル専門課程 共通スキーム (平成 25 年度成果)

1.3.2. アニメビジネス学科カリキュラムスキームの開発

前述の通り、アニメビジネスを企画し、プロジェクトを牽引する役割を担うプロデューサー、ディレクター等の人材は、東南アジア圏をはじめ、諸外国のアニメ業界において、今後特にその活躍が見込まれる。したがって、当該人材を、アジア圏を中心とした海外からの留学生や海外を志向する日本人学生を対象として育成を試みることは、極めて有意義であると言える。

アニメをプロデュースする人材に求められるのは、アニメビジネスの市場に関する潤沢な知識を有しており、それをもってプロジェクトを企画立案し、推進するための各工程を管理することである。当然、プロジェクトの管理を行なうという職制上、アニメ制作過程で発生する各種作業に関する基本的な知識を持つことは前提となるが、一方で、直接制作の実作業に携わる蓋然性は認められないため、高度な制作技術を有している必要はない。

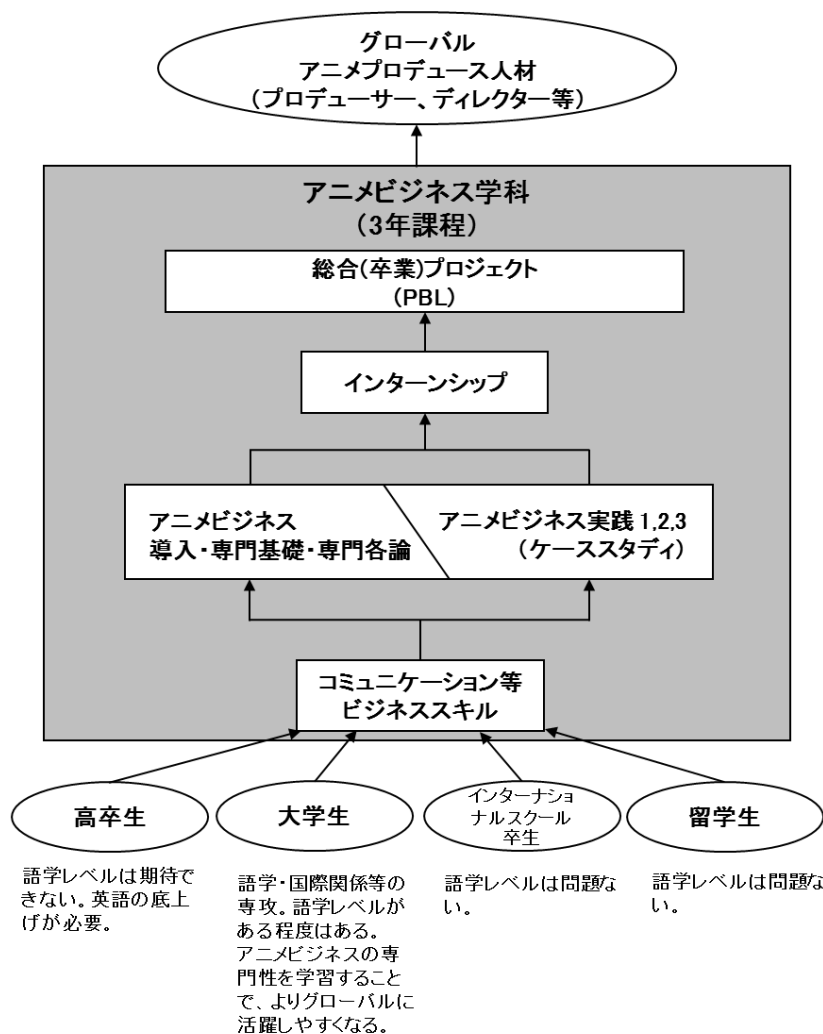
また、アニメ分野に限らず、ビジネス展開を担う人材には、高度な専門性と合わせて、それを活用し計画を実現する実践力をも求められる。したがって、本カリキュラムスキームでは、専門分野の学習と並行して、階層分けしたPBLやケーススタディを盛り込むことで、習得した知識を実践的にアウトプットできる機会を用意した。これについては、次章にてより詳細に報告する。

以下の表に、本カリキュラムスキームの概要を示す。

	概要
目的	アニメビジネスを立ち上げ、そのプロジェクトを牽引する役割を担う、プロデューサー、ディレクター等のアニメプロデュース人材の育成
対象	<ul style="list-style-type: none"> ・ 英語圏からの留学生（主にアジア圏） ・ 一定水準以上の英語力を持つ日本人学生および留学生 ※アニメ等制作に直接携わる人材を目指すわけではないため、入学時点での描画力やデザイン力等の技術の有無は問わない。
育成される人材の要件	<ul style="list-style-type: none"> ・ アニメビジネス市場に精通 ・ 資金調達など資本政策を理解 ・ アニメ制作過程を理解 ・ プロジェクトをまとめるマネジメント力の習熟 など
学習概要	1年次 専門基礎、工程別ケーススタディ 2年次 各論、ケーススタディ PBL 3年次 インターンシップ、総合 PBL

図表 15 アニメビジネス学科カリキュラムスキーム概要

以上の本カリキュラムスキームの概要に、前項で示した3年制のグローバル専門課程の共通スキームを適用することで、アニメビジネス学科カリキュラムスキームを開発した。以下に示すのはそのイメージ図である。本カリキュラムスキームを通して、海外でのビジネス展開や外国人との協働の場で活躍するアニメプロデュース人材を養成する。



図表 16 アニメビジネス学科カリキュラムスキームイメージ

本カリキュラムスキームでは、1年次前期は、まず、最低限のコミュニケーション能力を習得させるための語学研修（日本語または英語）を行う。同時に、アニメビジネスに直接触れる機会を提供しながら徐々に専門分野への導入を行う。その上で、小規模なケーススタディに始まり、アニメビジネスの工程別に設定されたケーススタディに取り組みせながら、実践的な知識やスキルを向上させる。2年次には、アニメビジネスの全工程をカバーするケーススタディ型PBL教材に取り組みさせる。これは、3年次前期のインターンシッ

プに向けての準備としての位置づけとなる。3年次後期では、これまでに習得したスキル等を駆使して、独自の企画による総合的なPBLプロジェクトをに取り組ませる。

以下は、アニメビジネス学科カリキュラムスキームの3年間の構成イメージである。

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
3年次	インターンシップ						総合(卒業)プロジェクト(PBL)					
	アニメビジネス実践3(ケーススタディ4)											
2年次	アニメビジネス専門各論											
	アニメビジネス実践2(ケーススタディ3)											
1年次	コミュニケーション等 ビジネススキル		アニメビジネス 実践1 (ケーススタディ2)				アニメビジネス実践2(ケーススタディ3)					
	アニメビジネス導入		アニメビジネス実践1 (ケーススタディ2)				アニメビジネス専門基礎					

図表 17 アニメビジネス学科3年間カリキュラムスキーム 3年間構成イメージ

以下、アニメビジネス学科のカリキュラムスキームを構成する学習領域を示す。

分類	学習領域	項目	学年・学期
導入	アニメビジネス 導入	・アニメビジネス・オーバービュー ・アニメビジネス現場見学 ・アニメ人材講話 ・アニメ制作体験実習 等	1年前期
導入	ビジネススキル	・コミュニケーションスキル ・人脈形成 ・ビジネスマナー ・セルフマネジメント ・プロジェクトマネジメント ・職業倫理・コンプライアンス 等	1年前期

図表 18 「導入」学習領域一覧

分類	学習領域	項目	学年・学期
アニメビジネス 専門基礎	制作及び資金調 達	・制作過程 ・資金調達 等	1年後期
アニメビジネス 専門基礎	周辺マーケット	・DVD販売、キャラクター商品販売（玩 具等）、ノベル化、映画などの概要 等	1年後期
アニメビジネス 専門基礎	アウターマーケ ット	・痛車、コスプレ、フィギュア、コミッ クマーケット等 ・実習（痛車プリント、コスプレ衣装作 成、コミックマーケット参加 等	1年後期
アニメビジネス 専門基礎	アニメ産業	・市場構造 ・歴史 ・メインプレイヤー ・コミック市場 等	1年後期
アニメビジネス 専門基礎	アニメ企画	・アニメ制作企画の方法 ・資金調達 ・制作委員会 ・広告宣伝 等	1年後期
アニメビジネス 専門基礎	アニメ人材	・プロデューサー ・制作デスク ・監督 ・シナリオ ・原画 ・アニメーター ・声優 等	1年後期

図表 19 「アニメビジネス専門基礎」学習領域一覧

分類	学習領域	項目	学年・学期
アニメビジネス ケーススタディ PBL(制作工程、 スタッフ)	プリ・プロダク ション 制作工程	・企画 ・脚本 ・デザイン ・設定 ・絵コンテ 等	学年共通
アニメビジネス ケーススタディ PBL(制作工程、 スタッフ)	プリ・プロダク ション スタッフ	・社内プロデューサー ・フリープロデューサー ・監督 ・美術監督 ・デザイナー ・演出家 等	学年共通
アニメビジネス ケーススタディ PBL(制作工程、 スタッフ)	プロダクション 制作工程	・作画/レイアウト ・背景原図 ・スキャニング ・原図/動画 ・デジタル彩色 ・検査 ・撮出し ・撮影・エフェクト ・3Dモデリング ・テクスチャ素材作成 ・3Dシーン構築 ・モーション付け ・シューティング ・3Dレンダリング 等	学年共通
アニメビジネス ケーススタディ PBL(制作工程、 スタッフ)	プロダクション スタッフ	・ディレクター(制作進行) ・作画監督 ・美術制作担当 ・原画アニメーター ・CGクリエイター ・動画アニメーター ・色彩(仕上げ担当) ・撮影監督 ・撮影担当 等	学年共通

アニメビジネス ケーススタディ PBL(制作工程、 スタッフ)	ポスト・プロダ クション 制作工程	・ノンリニア編集 ・音楽・効果 ・ビデオ編集 ・アフレコ 等	学年共通
アニメビジネス ケーススタディ PBL(製作工程、 スタッフ)	ポスト・プロダ クション スタッフ	・編集監督 ・音響監督 ・編集担当 ・声優 等	学年共通

図表 20 「アニメビジネスケーススタディ・PBL (制作工程, スタッフ)」学習領域一覧

図表 18 で示した「導入」の学習領域は、1 年次前期に実施することを想定している。ここでは、アニメの制作現場やそこで働く人々に触れることで将来像をイメージさせ、学習意欲のさらなる喚起を目的とする。同時に、コミュニケーションスキルやビジネススキルに関する学習を行なうことで、ビジネスを担う人材としての心構えを醸成する。

図表 19 で示した「アニメビジネス専門基礎」の学習領域は、1 年次後期に実施することを想定している。アニメの企画、制作、流通の大まかな流れや、アニメ市場の概観など、アニメビジネスの概略について学習する。

図表 20 では、「アニメビジネスケーススタディ・PBL」の学習領域を示した。これらは、1 年次から 2 年次にかけて実施するケーススタディ教材や PBL 教材のテーマとして取扱う。今回は特に、アニメの制作工程で発生する各種作業とそこに関わるスタッフを示したが、これ以外にも企画や流通、それらを管理する工程で発生する作業やスタッフなども学習領域に含む。

第2章 アニメビジネス学習教材の開発

本章では、アニメビジネス学科において使用することを想定した、ケーススタディおよびPBL からの学習教材と、その実施モデルの開発について報告する。

2.1. アニメビジネス学習教材の概要

本事業では、アニメビジネスを学習するツールとして、ケーススタディ 5 テーマ、PBL5 テーマ、計 10 テーマについて教材を開発した。次節でも報告するが、これらのテーマは、アニメプロジェクトの全工程のうち、プロデューサーサイドの主な職域である企画、管理、流通の工程に着目し、現実には起こりうる場面を抽出したものである。実際の現場を想定した教材を使用した教育の実施モデルを適用することで、実践的職業教育の実現を企図する。

また、本教材を学習するにあたっては、前提としてアニメのビジネス展開に関する専門基礎知識が不可欠である。したがって、以下表に示すの項目をはじめとしたアニメビジネス分野における専門基礎知識に関して適宜学習を行ないながら進めることとする。

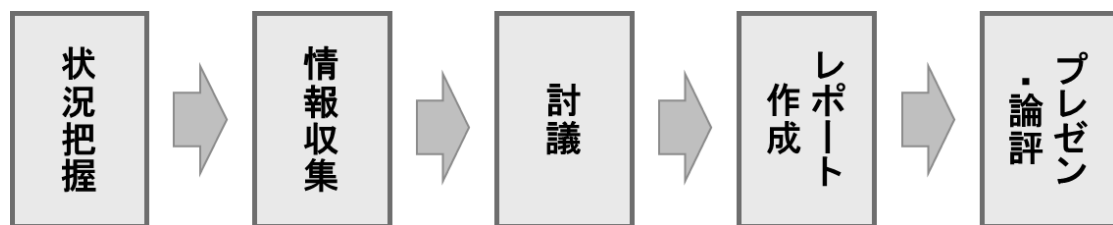
アニメビジネス 専門基礎知識	概要
市場理解	アニメ業界の市場構造や、人口動態、マーケットの規模、ターゲットとなる年齢層など、アニメ関連市場の概要について学習する。
営業	アニメ業界における仕事の取り方や資金集めの方法などの営業活動について学習する。
宣伝	アニメ業界における宣伝方法の種類やその効果、必要となる予算などについて学習する。
ライセンス	キャラクターなどのライセンスの契約に関する知識や運用方法などについて学習する。
法務・著作権	映像やキャラクターなどの著作権に関する知識や運用方法、不正利用の取り締まりなどについて学習する。
海外販売	映像やキャラクターなどを海外展開する手法や、海外企業等との契約に関する知識などについて学習する。
イベント	ファンイベントやコンサート、ミュージカルなどを開催する効果や運用方法などについて学習する。

図表 21 アニメビジネスを学習する上で求められる専門基礎知識

2.1.1. 学習の流れ

本教材は、1つのテーマにつき1コマ(90分)の授業時間で完了する学習形式だけではなく、課外での自己学習や研究を求め、長期にわたって1つのテーマを取扱う学習形式も想定している。

学習の流れのイメージを以下に示す。まず学習の題材となるテーマ・事例を提示することで状況説明を行い、学生に関連情報の調査や資料の準備を行わせる。次に、各学生が準備した検討材料を持ち寄ってグループで検討し、それを基に各学生、あるいは各グループにレポートを作成させる。最後に、それぞれのレポートの発表と講師からの論評を行う。この流れに沿って、各テーマについて学習を行なう。



図表 22 アニメビジネス学習教材 学習の流れ

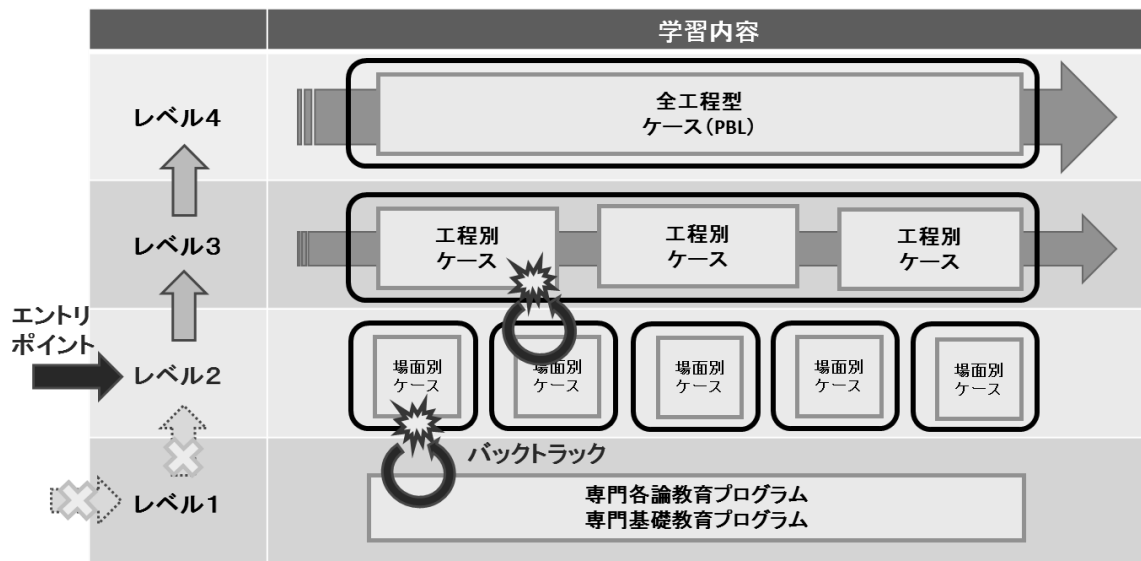
2.1.2. 学習モデルと教材の構成

基礎的な知識取得から学習する積み上げ方式を転換し、より実践的なスキル取得から学習を始める方式とする。実践的な現場を想定した小規模なケーススタディをレベル2として設定し、ここから学習を開始する。その後、レベル3ではより実践性を高めた工程別のケーススタディ、レベル4では想定される全工程を対象としたケーススタディ型PBLを設定することで、目標とする実践性の高いスキルを実に付けられるように構成する。

各レベルでケーススタディを進めるために不足している知識やスキルについては、必要に応じて、専門基礎知識を適宜学習できる教材・教育プログラムや下位レベルのケーススタディに立ち返って学習する。

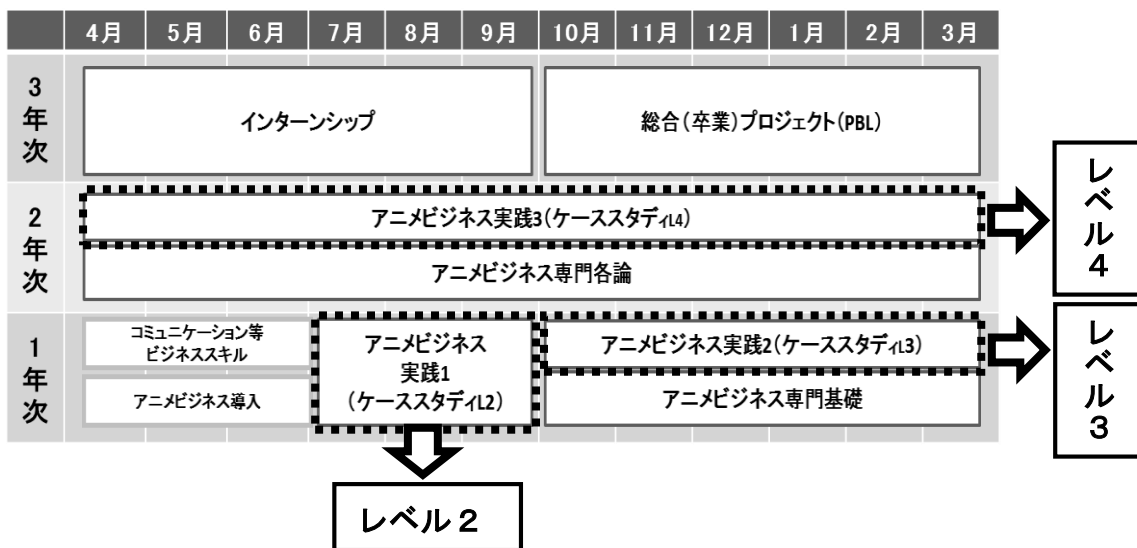
なお、本事業において試験的に開発したケーススタディ教材およびPBL教材は、レベル2もしくはレベル3に相当する内容となっている。

以下の図は、本学習モデルと教材の構成のイメージである。



図表 23 学習モデルと教材の構成

また、前章で報告したアニメビジネス学科のカリキュラムスキームとも対応する。まずアニメビジネス実践1は小規模な場面別ケーススタディであるレベル2に相当する。アニメビジネス実践2はより実践性を高めた工程別ケーススタディであるレベル3に相当する。アニメビジネス実践3は全工程型のケーススタディであるレベル4に相当する。3年後期の総合プロジェクトは、これらの学習内容を踏まえた上での最終段階として、独自の企画でPBLプロジェクトを実施する。



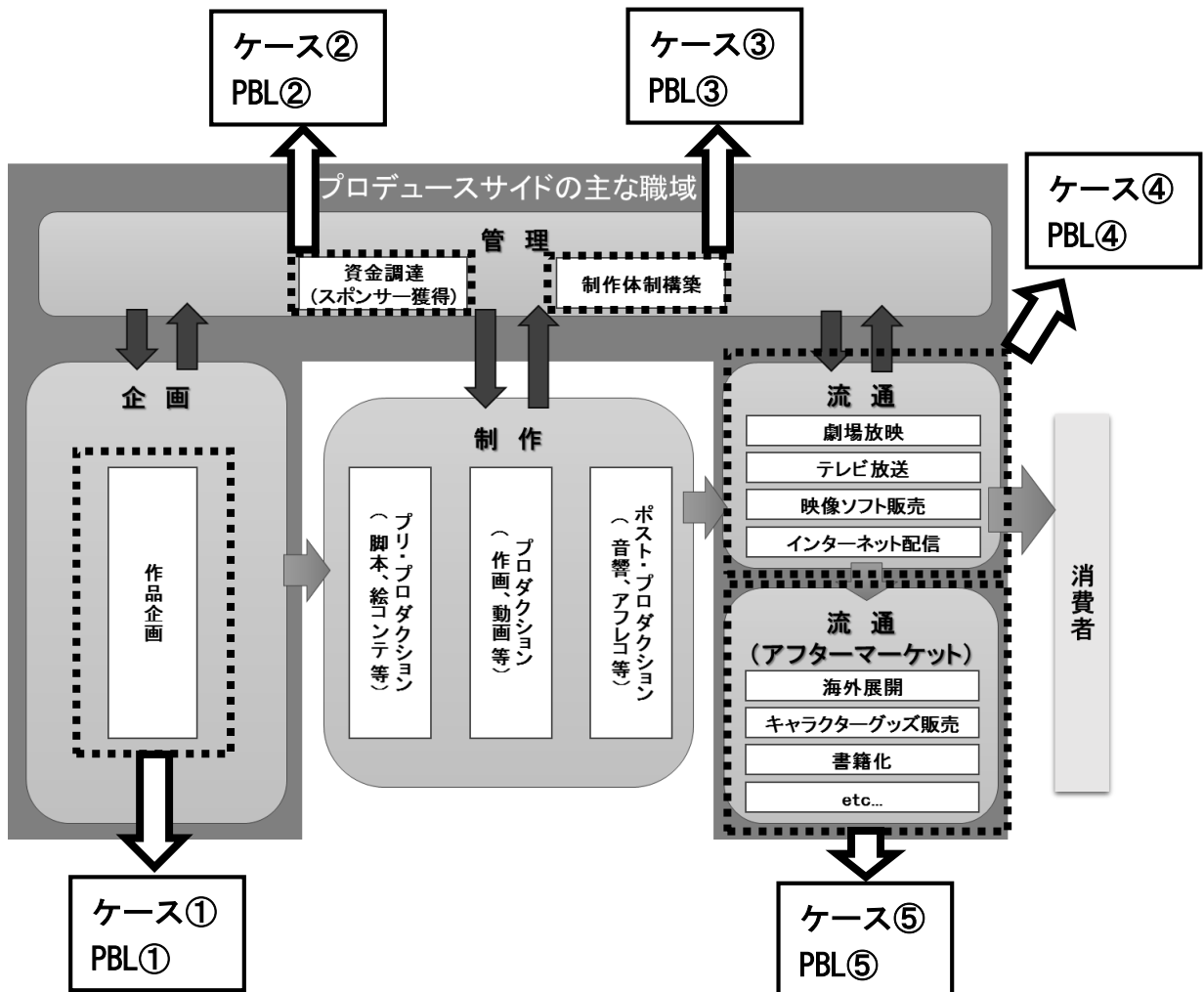
図表 24 3年間カリキュラムスキームと学習モデルの関係

2.2. アニメビジネス学習教材の開発

本節では、アニメビジネスを学習するためのケーススタディおよび PBL で構成される教材の具体的な内容について報告する。

2.2.1. アニメ市場構造と教材テーマ

『第2部 開発報告』の『1.2. アニメ業界の市場構造やアニメ製作工程等に関する調査』にて明らかにした通り、プロデュースサイドの主な職域は企画、管理、流通の工程である。今年度は試験的に、これらの各工程において実在する、あるいは想定されうる事例をもとに、ケーススタディ 5 テーマと PBL 5 テーマ、総計 10 テーマを抽出した。



図表 25 プロデュースサイドの主な職域からの教材テーマ抽出

以下に、ケーススタディ教材およびPBL教材のテーマを示す。各教材を構成する上で必要となった企画やキャラクター設定等の各種素材は、オリジナルアニメを想定して作成したほか、既存のアニメ作品からも一部参照している。

No.	分類	ケーススタディテーマ	題材
①	企画	アニメ制作委員会の設立	オリジナル
②	管理	制作費の見積もりと調達	オリジナル
③	管理	制作スケジュールのトラブル対応	オリジナル
④	流通	映像ソフトの流通・販売	オリジナル
⑤	流通	海外展開の課題	オリジナル

図表 26 ケーススタディ教材一覧

No.	分類	PBL テーマ	題材
①	企画	作品企画書の作成	既存
②	管理	作品企画書をもとにスポンサー集め	オリジナル
③	管理	声優オーディションの実施	既存
④	流通	インターネット配信の活用方法の検討	オリジナル
⑤	流通	キャラクターグッズの企画	オリジナル


図表 27 PBL 教材一覧

次項にて、これらのテーマをもとに開発した、アニメビジネス学習教材 10 件を報告する。

2.2.2. アニメビジネス学習教材

以下、実際に開発したケーススタディ教材 5 件および PBL 教材 5 件を報告する。ケーススタディ教材は、ケースの設定と課題、ヒントで構成されている。一方、PBL 教材は、PBL 課題とヒント、解答例で構成されている。

2.2.2.1. ケーススタディ教材① 【企画】アニメ制作委員会の設定

ケーススタディ教材		
▼ 「アニメ・プロデューサー 原 慎太郎」ケーススタディ		
【共通設定】 原 慎太郎さん。昭和49年（1974年）東京都生れ（40歳）。 就職活動期に観た当時話題のアニメ作品に衝撃を受けて以来、アニメ制作に関心を持つ。 既に決まっていた大手出版社の内定を辞退し、アニメ制作会社（株）虎の子プロに入社。制作進行、制作デスク、ライン・プロデューサーを経て、現在プロデューサー5年目。『白球児』をはじめ、『電脳警察』シリーズ・『学園の戦旗』シリーズ等、多くのヒット作品を手掛けている。		
平成26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等の戦略的推進事業「双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの構築とプログラムの開発」		1

ケーススタディ教材①

オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立

ケーススタディ教材①

▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【ケース】

アニメ製作会社 (株)虎の子プロに所属する原慎太郎さんは今年、アニメ・プロデューサーとして5年目の節目を迎えます。これまで多くのシリーズ・ヒット作を手掛け、会社も、原さんのプロデューサーとしての手腕に大きな期待を寄せています。そこで、虎の子プロは今回、社運を懸け、完全オリジナル・アニメ作品の企画・製作を原さんに命じました。

大きな仕事を任された原さんは、様々な事を思案しました。その際、原さんには、自社オリジナル作品を成功させたいという願いの他に、今後のアニメ業界の振興のためにクリエイターを育成・輩出したいという思いを以前から抱いていました。また、魅力あるアニメ作品の製作を通し、日本人さえまだ自覚していない潜在的な日本コンテンツを発掘し、さらにそれを世界に発信できるはずとの確信も持っていました。

そこで、原さんはまず、クリエイターの育成・輩出のために、監督・脚本として新藤孝さんを指名しました。新藤さんは、虎の子プロでの原さんの同期で、制作進行を経てフリーランスの演出家になった人です。社内では、原さんのよきライバルでした。原さんも、新藤さんの才能を高く評価しています。

ケーススタディ教材①



▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【ケース】（つづき）

ところで、アニメ製作会社の社員は通例、入社3年程度で各々の方向性を決めます。原さんのようにプロデューサーを目指す人もいれば、演出家を目指す人もいたり、脚本家（シナリオ・ライター）になったりする人もいます。プロデューサーは基本的に会社に在籍して仕事をしますが、監督や演出家・脚本家等は独立してフリーランスとして活動するのが一般的です。

原さんは今回、自身のオリジナル作品の製作を通し、新藤さんを映画人として出世させようと考えました。

また、原さんには、以前からその作風に注目していた作家がいました。ライトノベル作家の空野アオさんです。空野さんはまだ無名ですが、原さんが一昨年に少年漫画誌連載の原作をアニメ化した際、その出版社の担当編集者から紹介されました。そして、この空野さんを今回、原作者として登用しようと考えました。

ケーススタディ教材①



▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【ケース】（つづき）

さて、本作の企画方針として、原さんは、日本製コンテンツの世界発信という基本コンセプトを設定しました。そして、この日本製コンテンツとして、2020年の東京オリンピック開催に向けたスポーツ振興も視野に入れ、日本の武術・武道に焦点を当てました。さらに、そこに「カワイイ！」というクール・ジャパン的センスを味付けとして加えることにしました。そこから、空手道・合気道・柔道・柔術・剣術・弓術・槍術・忍術・相撲等の日本武術を各々の戦闘スタイルとする女子高校生美少女キャラが繰り広げる妖魔バトルものというアイデアを着想しました。その際、妖魔の設定にも、日本コンテンツの埋め込みが可能と考えました。

また、本作の展開として、ゲーム化（スマホ仕様、アプリ内課金あり）、映画化、ノベル化、物販（作品DVD・主題歌等楽曲・関連グッズ・関連本）、キャラ権（競技マスコットとして各協会等に売り込むことも一案）を検討し、特にゲーム化・映画化による海外展開も視野に入れています。

ケーススタディ教材①



▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【ケース】（つづき）

以上を踏まえ、本企画の推進には、昨今の作品製作の主流である製作委員会方式を採用することにしました。現時点で、構成委員として次のメンバーの参画が決まっています。

- 企画・製作： 原慎太郎（懶虎の子プロ）
- 協力： 懶虎の子プロ
- 監督・脚本： 新藤孝
- 原作： 空野アオ

ケーススタディ教材①



▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【課題】

本作の製作委員会には、上記4者の他、どのような企業等を参画させるべきでしょうか。
8者以上挙げ、それぞれの参画させた理由もまとめてください。

ケーススタディ教材①

▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【ヒント】

まず、その作品が、単に一つのアニメ作品として制作されるだけでなく、どのように展開されていくかを吟味する必要があります。そして、その展開方面の各々に、出資者や運用者がいます。それが、製作委員会のメンバーになります。

例えば、本企画の場合、その展開方面として、まず作品のテレビ放映があります。そして、ゲーム化・映画化・ノベル化があります。さらに、作品DVDや主題歌等楽曲、関連グッズ・関連本の販売も検討されています。このような展開を想定した時、どのような企業等がそれを担当するのがよいかを考えます。

2.2.2.2. ケーススタディ教材② 【管理】制作費の見積もりと調達

ケーススタディ教材②

制作費の見積もりと調達

ケーススタディ教材②



▼「制作費の見積りと調達」

【ケース】

原さんは今回、『週刊少年ホップ』に連載中の少年漫画『無明迎撃』（山本常雄作）を原作にしたTVアニメ作品のプロデュースを手掛けました。

『無明迎撃』は、作者山本の初連載作品で、SF時代劇の体裁をとった人情コメディ漫画です。単行本は平成27年1月現在、37巻まで刊行されています。

話数カウントは「第〇撃」（〇は漢数字）とされ、各話の副題は、原作漫画本編の内容を意識した教訓的なもの・作者の素朴な疑問・諺・ツッコミ等が附されています。主人公が周囲の面々と繰り広げるドタバタ・ギャグが物語の基本路線ですが、感動を誘う人情話や戦闘によるシリアス話になることも少なくありません。

さて、原さんは、本作『無明迎撃』の監督に、虎の子プロ時代の原さんの同期で、制作進行を経てフリーランスの演出家になった新藤孝さんを任命していました。

ケーススタディ教材②



▼「制作費の見積りと調達」

【ケース】（つづき）

新藤監督のコンテの上がり方をスタッフ一同、首を長くして待っていましたが、コンテを見た全員が冒頭の数頁で愕然としました……いきなりのギャグ描写満載です。

「おいおい、聞いてないよ……」

その場にいた全員の顔が青ざめました。というのも、本作品は、企画当初から『ギャグ顔は無し』という設定のはずでした。思い切りシリアスな作品にするということでスタッフは認識していたのです。なぜなら、新藤監督自身が打合せ時にそのように公言していたからです。呆気にとられる皆を見て、監督は「??」という表情です。つまり、新藤監督がそれを全く覚えていなかったのです。

新藤「そんなこと言ってないよ」

全員「言いました！（キッパリ）」

新藤「……」

その後、キャラクター・デザイン担当の里中さんが急遽、ギャグ顔表情集作成の作業に入らざるをえませんでした。

ケーススタディ教材②



▼ 「制作費の見積りと調達」

【ケース】 (つづき)

プロデューサーの仕事は、まず企画立案、そして監督や脚本家、キャラクター・デザイナー等のスタッフを配置しつつ、制作費の調達、すなわち「その企画に金を出してくれるスポンサー探し」を行います。

スタッフ配置と制作費の目途が立ったところで、実制作に入ります。それと並行し、契約業務等も行います。スポンサーやスタッフに対し、約束事や報酬、著作権の取り扱い等について契約を交わす仕事です。

ケーススタディ教材②



▼ 「制作費の見積りと調達」

【課題】

アニメ作品のプロデューサーは、予算をどのように見積もり、スポンサーをどのようにして探すのでしょうか。
また、具体的にどのような業種の企業がスポンサーとなりうるのでしょうか。

ケーススタディ教材②

▼ 「制作費の見積りと調達」

【ヒント】

まず、その作品が、漫画等の原作を持つものか、オリジナル作品かで、制作費用は異なります。

また、露出媒体が、TVか劇場かOVA（ビデオアニメ）かで変わります。特にTV作品の場合、放送時間帯によっても差があります。

そして、スポンサー探しは、大雑把に言えば、原作ものであれば出版社、TV作品であればテレビ局と広告代理店というように、声を掛けます。さらに、後でビデオ・パッケージ化することも企画に入っている場合、ビデオ・メーカーにも声を掛けます。当然、諸条件が折り合わず、実現できない場合もあります。

このように、プロデューサーは、そこに情報やカネ・ヒト・モノが集中するため、膨大な量の仕事をこなさねばなりません。それを全てさばくためには、仕事の処理速度を上げねば間に合いません。非常に忙しい仕事ですが、そのぶん大きなやりがいもあります。

2.2.2.3. ケーススタディ教材③ 【管理】制作スケジュールのトラブル対応

ケーススタディ教材③

制作スケジュールのトラブル対応

ケーススタディ教材③



▼「制作スケジュールのトラブル対応」

【ケース】

原慎太郎さんは現在、山本常雄さんが連載中の少年漫画を原作とした『無明迎撃』という全13話予定のTVアニメシリーズのプロデューサーを担当しています。

原作の単行本は平成27年1月時点で37巻が刊行されており、特に10代から20代の男女に高い人気を誇っています。そのため、アニメ化の情報が流れると同時に話題を呼び、大きな期待がよせられています。原さんはやりがいとともに、失敗できないというプレッシャーも感じています。

さて、作品の品質を高く保ちたいと考えた原さんは、本作の監督である同期の新藤孝さんと相談を重ね、製作開始当初から余裕を持ったスケジュールを組みました。作業工程と所要日数は次の通りです。

ケーススタディ教材③



▼「制作スケジュールのトラブル対応」

【ケース】（つづき）

本作の制作には、1話につき24週間の時間が与えられます。

5ラインで並行して作業を進めます。

絵コンテ	10日	撮影	5日
レイアウト	15日	編集	8日
原画	20日	音響・アフレコ	5日
動画	25日	ダビング	3日
仕上げ	10日	ビデオ編集	5日

※動画は原画開始後10日目から作業を開始できます。

納品は遅くても放映日の2日前です。1話30分で、それぞれ原画は300カット、動画は4000枚です。原画は原画マン1名あたり1日15カットをあげることができます。動画は動画マン1名あたり1日20枚を描くことができます。

ケーススタディ教材③



▼「制作スケジュールのトラブル対応」

【ケース】（つづき）

また、原さんと新藤監督以外のスタッフは次のメンバーで構成することになりました。

ディレクター	5人	背景作画	20人
作画監督	5人	音響担当	8人
原画マン	5人	編集担当	2人
動画マン	42人	撮影担当	6人
美術デザイナー	3人		

これらの情報をもとに、制作スケジュール表を作成しました。（※巻末参考資料（2）参照）

ケーススタディ教材③



▼「制作スケジュールのトラブル対応」

【ケース】（つづき）

しかし、いざ制作を始めてみると、いきなり第3話の絵コンテが上がってきません。至急確認したところ、あと1週間かかるとのこと。スケジュールにずれが生じてしまうことに頭を抱えそうになった原さんですが、余裕を持たせていることを思い出し、気を取り直します。

その後しばらくは比較的順調に作業が進み、スケジュールに大きな狂いが生じることはありませんでしたが、またしてもトラブルが発生しました。第4話の動画を任せていた動画マンの一人が病気で倒れてしまったのです。原さんには即応可能な外注先の宛が思い当たらず、他のスタッフともども対応に追われることになりました。

さらに、ようやくその対応が終わったとおもったところで、今回最大のトラブルが発生しました。上がってきた第4話の動画を見た新藤監督が、顔をしかめて一言。

新藤「これ、ダメだと思う。リテイクで。」

原「……」

ケーススタディ教材③



▼ 「制作スケジュールのトラブル対応」

【ケース】（つづき）

リテイクには原画、動画それぞれ10日間が必要であることが見込まれ、スケジュールに大きな影響が出ることは間違いありません。今度こそ、原さんは頭を抱えてしまいました。

ところで、プロデューサーの仕事には、企画立案や資金調達他に、適切なスタッフ配置や必要に応じた人員調達なども求められる場合があります。また、その場合には、制作工程全体を見据えたスケジュール管理も必要となります。

ケーススタディ教材③



▼ 「制作スケジュールのトラブル対応」

【課題】

まず、今回起きたトラブル3件を整理してください。
それを踏まえ、それぞれのトラブルへの対応として、どのようなことが考えられるでしょうか。できる限りたくさん挙げてください。
このとき、特に監督がリテイクを出した件について、なぜそうしたのかを考慮して検討してください。
また、考えた対応のうち、最もスケジュールへの影響が少ないのはどれでしょうか。

ケーススタディ教材③

▼ 「制作スケジュールのトラブル対応」

【ヒント】

まず、制作スケジュールについて考える上では、その作品にかかる制作工程と、運用できる人員規模を知っていることが必要です。本ケースでは、スケジュール表や工程が一見明示されているように思えますが、細部にどの程度の人材がいるのかは学習者がそれぞれ想定する必要があります。

トラブル対応をするときにも、それらの知識が前提となり、どこから労力を捻出するかという対応を検討することができます。また、その際には、チームワークの観点を重視し、定められた職制にこだわらずに検討を行うことが必要になる場合もあります。例えば、絵コンテ担当者が作業に入れず遅れが生じることが予想される場合には、可能であれば監督がヘルプとして支援することも考えられるでしょう。

このように、プロデューサーは、責任を持って全体を管理するとともに、先入観にとらわれず客観的な視点で柔軟な対応をすることが求められる立場にあります。

2.2.2.4. ケーススタディ教材④ 【流通】映像ソフトの流通・販売

ケーススタディ教材④

映像ソフトの流通・販売

ケーススタディ教材④



▼「映像ソフトの流通・販売」

【ケース】

アニメ製作会社 (株)虎の子プロに所属する原慎太郎さんは昨年、社運を懸けたアニメ作品の企画・製作を任命され、自社オリジナル作品『SGW47(School Girl Warriors 47)』の制作を新藤孝監督と共に手掛けました。

この作品は、予想以上の成功を収め、国内外の評価も高く、数々の映画賞の受賞候補にノミネートされたり、実際に受賞したりもしました。

現在は海外展開も順調で、それに伴い、新藤監督の評価も急上昇です。特に、その映像制作において、アニメーションの方法論を実写に取り込み、その実写の方法論をアニメーションで活用した手法が、世界のクリエイターらを驚かせました。

また、原作者の空野アオさんは、この作品をきっかけにして名が知られ、数々の雑誌から連載依頼を受けています。

ケーススタディ教材④



▼「映像ソフトの流通・販売」

【ケース】(つづき)

さらに、本作をベースにしたスマホ・ゲームがAndroid版・iOS版共に大人気で、特にキャラクターの武器・コスチューム・キラキラ度UPアイテムに対するアプリ内課金によって収益を大幅に上げた担当ゲーム会社は、事業拡大を実現しています。その他、関連グッズ等の物販も好調で、本作の場合、従来の美少女キャラ・ファンであった所謂「オタク」「マニア」という層だけでなく、一般の女子にも好意的に受け容れられたことが成功の鍵になっています。

このように、一見あらゆる展開がうまく運んでいるように思える中、プロデューサーである原さんには、大きな悩みがありました。

アニメ作品の普及に不可欠のメディアである映像ソフト(作品DVD)の売れ行きが芳しくないのです。原因の見当はほぼ付いています。不正コピー等の違法アップロードによる配信・共有や海賊版の拡散です。これにより、正規品の販売が阻害されているのです。

本企画の責任者である原さんは、何か対策を講じねばなりません。そのため、まずはコンテンツ産業の関係者・識者等に意見を請うことから始めました。

ケーススタディ教材④



▼「映像ソフトの流通・販売」

【ケース】（つづき）

以下は、各関係者・識者等の意見の概略です。

- コンテンツ産業は間違いなく下降している。映画の興行収入は2000億円を超えて伸びたものの、DVDが下がっており、全体は減少傾向。（映画関連企業）
- アニメ業界の売上は落ちている。製作委員会も金を出せず、スポンサーもつかない。DVDは売れず、殆どのアニメがリクープのない状態。海外もひどい状況。2005年頃がピークで、今はその1/10しか売れない。（アニメ関連企業）
- 世界各国どこも同じと思うが、インターネットは自由、コンテンツはタダというユーザーの意識が強い。今の状況ではコンテンツ・ビジネスをやろうと思う人は出てこない。（学識経験者）
- 今までの映像ビジネスの流れは、劇場公開から半年後にパッケージ、さらに1年後に民放等で公開されていた。しかし、今は映像を即座にリッピングされてしまい、映像ビジネスが成立しない。また、一般ユーザーは、インターネットの情報はすべてタダと勘違いしている。（業界団体）

ケーススタディ教材④



▼「映像ソフトの流通・販売」

【ケース】（つづき）

- ファンサプの影響で、アニメはタダという認識がある。韓国も同じで、ヨーロッパも同様。違法配信はモグラ叩き状態。完全になくすことは不可能であるため、違法配信を減らし、どううまく付き合っていくかを考えるしかない。（アニメ関連企業）
- 削除要請は毎月数千件以上行っている。中国等の海外サイトにも削除要請を出している。国内サイトもまだまだ多い。したがって、出来る限りプロバイダに義務を課してほしい。そもそもプロ責任を作った際も新規ビジネスの振興とのバランスで現在の規定になっていると思うが、権利者にとってかなり負担がある状態。見直しが必要。（放送関連企業）
- 違法ダウンロード数が正規のダウンロード数を超えているものもある。映画・アニメ・放送番組・出版物等、様々な分野の著作権侵害コンテンツがインターネット上に氾濫し、コンテンツ産業の健全な成長を阻害している。早急の対策が必要。しかし、削除対策を進めているが、月に平均数万ファイル以上がアップロードされていることも判っており、対応が困難。（業界団体）

ケーススタディ教材④



▼「映像ソフトの流通・販売」

【ケース】（つづき）

- コミックの違法スキャンが大きな問題となり、それをどう潰すかが重要。大手は各社で対策を講じているが、中小企業にはなかなか難しい。（出版社）
- サイトのサーバーと同じサーバーから違法コンテンツをダウンロードさせるものと、そうでないものがある。そうでないものは、ストレージ・サーバー（所謂サイバー・ロッカー）を使用し、サイトにはリンクだけを掲載している。サイトと同じサーバーの場合は見れば判るため削除要請できるが、ストレージの場合は単にファイルを置いているだけでISPも中身を特定できないため難しい。（業界団体）
- プロバイダの協力がなければ、効果的な侵害対策が進まないのが現状。プロバイダに対し、著作権侵害行為を防止する措置の導入を義務付けし、プロバイダに速やかに削除してもらいたい。（業界団体）
- 通報を受けて削除すればよいということだけでなく、プロバイダの判断でアクセス禁止できるようにするべき。また、調停機関のようなものを設置し、摩擦時に解決できるとよい。（IT関連企業）

ケーススタディ教材④



▼「映像ソフトの流通・販売」

【ケース】（つづき）

- 単に規制を強化するだけでなく、権利者はここまでやってよいという線を示し、それを超えたものについて徹底的にやるべき。グレーゾーンについて黙認するのではなく、例えば、映像であれば「30秒までは利用可能」等の基準を明示するべき。このようなことを奨励する制度があつてよいと思う。（学識経験者）
- ファイル共有ソフトによる違法コピー問題は、CDやDVDによるパッケージ・ビジネスを続けようとするから、おかしなことになる。別の形態のビジネス・モデルを構築するべき話。今の形態をそのまま保持するのには無理がある。（学識経験者）
- 作品の流通させるタイミングを柔軟に検討しなければ、違法コンテンツは減らない。実際、あるアニメ作品は、放送1時間後に同日配信するサービスを行うようになって違法コンテンツが4分の1に減少した。（アニメ関連企業）
- デジタル化・ネットワーク化の進展に伴い、状況も大きく変化している。諸制度も状況に合わせて見直すことが必要。（学識経験者）

ケーススタディ教材④



▼ 「映像ソフトの流通・販売」

【ケース】（つづき）

- インターネット上の被害は一瞬で広がり、算定が困難。したがって、法定賠償制度を創設すべき。（業界団体）
- リンク・サイトのせいで多くのユーザーが侵害コンテンツにアクセスできる状態になっている。侵害コンテンツに誘導するリンク行為自体を著作権侵害行為とするべき。（業界団体）

ケーススタディ教材④



▼ 「映像ソフトの流通・販売」

【課題】

上記のような数々の意見を受け、原さんは、プロデューサーとして、
どのような対策を検討すればよいのでしょうか。
2案以上挙げてください。
また、その案を挙げた理由もまとめてください。

ケーススタディ教材④

▼ 「映像ソフトの流通・販売」

【ヒント】

上記の各意見から妥当と思われるものを選定したり、幾つかのものを纏めたり、各所から部分を借用して新たな対策案を講じたり、様々な可能性があります。

ただし、プロデューサーの立場としては、インターネット上における防止措置や法的規制等のテクニカルな視点より、既存の流通形態を克服するような新たなビジネス・モデルを検討する方向で、前向きに考えてほしいところです。

2.2.2.5. ケーススタディ教材⑤ 【流通】海外展開の課題

ケーススタディ教材⑤

海外展開の検討

ケーススタディ教材⑤



▼ 「企画の海外展開」

【ケース】

原プロデューサーと新藤監督のコンビで制作した『SGW47(School Girl Warriors 47)』は、ゲーム化・映画化・ノベル化の成功だけでなく、関連グッズ等の売れ行きも好調で、国内で人気沸騰中です。関連イベントも数多く開催されています。

このような状況に相俟って、本企画の成功に注目する海外コンテンツ企業も多く、世界進出も視野に入ってきています。

ところが、原さんは、この『SGW47(School Girl Warriors 47)』を単に翻訳してそのまま海外に売り出しても、それほどの成功を見込めないと直感的に感じています。

とはいえ、日本の市場は世界の15%程度に過ぎず、更なる成長を求めるのであれば、海外市場を抜きにして考えられません。しかし、海外市場は、遙かに大きく、そのぶん国内展開より多くの制約もあるのが実情です。つまり、原さんが『SGW47(School Girl Warriors 47)』をそのまま海外展開しても思うように運ばないと直感したことには、この辺に理由があるのです。

そこで、原さんは、最初から海外展開を想定した、それ仕様のアニメ作品を新たに製作しようと考えました。

ケーススタディ教材⑤



▼ 「企画の海外展開」

【ケース】 (つづき)

実際、『SGW47(School Girl Warriors 47)』の成功の御蔭で一応は世界にも名が知られた原プロデューサーと新藤監督は、海外の業界関係者とも様々なコネクションを作りました。その中で、東京を舞台にした作品を製作したいと言う海外企業や、自国用作品を日本のスタッフや制作環境で製作したいと言う海外プロダクションがありました。

そして、原さんが自社の部下に調査させたところ、例えば、韓国では今後、総合編成の民放が少なくとも2局増え、コンテンツ不足の生ずることが予想されています。さらに、日本語コンテンツを放送できるCATV（韓国では9割がCATVを視聴）であるため、日本のアニメ作品や音楽などの入っていきけるチャンスが充分にあるそうです。また、中国では、3G回線への移行がようやく普及し始め、携帯端末向けのアニメ・音楽配信の実現する可能性が高いとのこと。東南アジアにも、同様のことを期待できる国はあるそうです。

このような報告を受け、原さんが考えたことは、国際共同製作から始める海外展開でした。

ケーススタディ教材⑤



▼ 「企画の海外展開」

【課題】

国際共同製作による新規アニメ作品の海外展開を成功させるため、
原さんは、どのようなことに注意したり目配せしたりして
企画立案するべきでしょうか。

ケーススタディ教材⑤



▼ 「企画の海外展開」

【ヒント】

海外展開には予想以上に様々な制約が付き物で、そこでは、単に企画への情熱一辺倒で強引に押し分けて入っていけるほど甘くはありません。海外展開を促進するためには、確かに国際共同製作は有効です。そして、この国際共同製作を成功させるためには、①国内向けの制作支援策（税制優遇等）、②明確で客観的な支援基準、③国家間の制作協定の3つが不可欠です。コンテンツ産業関係者は世界中で資金を探しており、パートナー探しでは経済的な条件が優先されるのが実情です。したがって、このような事柄に対応できる体制を整えておく必要があります。

また、昨今、コンテンツ事業の海外展開では、インターネット環境の活用要充分に対応できることが不可欠です。したがって、ネット活用ビジネスのモデル構築を検討する必要があります。その際、コンテンツ産業はプラットフォームが極めて重要です。そこを獲るか否かで勝負の9割が決まってしまう。現時点で日本が獲れているのはゲーム市場だけです。今日、コンテンツの囲い込みが進む中、Yahoo! & GyaοとGoogle & Brightcoopの2大勢力がありますが、検索サービスと同様、動画のネット配信もアメリカに持っていかれてしまうのではないかと懸念されます。特にネット配信の場合、技術の標準化より、グーグルを見てもらうように、プラットフォームを撤くことが重要と言えます。

ケーススタディ教材⑤



▼ 「企画の海外展開」

【ヒント】（つづき）

以上のように、海外展開を図る場合、少々テクニカルな問題についても真剣に検討しないと、成功どころか、むしろ多くのトラブルを抱えてプロジェクト自体が頓挫してしまいます。このようなことにも注意・配慮せねばならない点が、プロデューサーの難しさであり、やりがいでもあります。

2.2.2.6. PBL 教材① 【企画】 作品企画書の作成



PBL教材①

作品企画書の作成

PBL教材①

▼「作品企画書の作成」

【PBL課題】

プロデューサーとして、まず、アニメの企画を行なってください。次に、その企画に必要な製作予算の見積もりを行ってください。

企画を提案するには、プレゼンするための資料として作品企画書が必要になります。書式は自由です。

製作予算の見積もりは、右表を参考にしてください。

アニメ製作費用※30分枠(22分尺)1本あたり

項目	費用
音響製作	150
美術(背景)	130
原画	120
仕上げ	120
制作進行	100
撮影	100
動画	90
演出	50
プリント	50
材料	40
設定	30
作画監督	30
絵コンテ	25
編集	25
監督	20
脚本	20
合計	1100

(単位：万円)

PBL教材①

▼「作品企画書の作成」

【ヒント】

企画書は主に以下のような内容構成になっています。

- ・概要
- ・テーマ
- ・あらすじ
- ・登場人物
- ・企画のポイント
- ・資金調達
- ・収支計画



(参考)

1993年「新世紀エヴァンゲリオン」企画書

※巻末参考資料(3)参照

PBL教材①



▼「作品企画書の作成」

【参考】

具体的な例として、アニメ『介護新世紀伝説 私はお助けtaガール』企画書（※巻末参考資料（4）参照）を作成します。次の項目に沿って、それぞれの考え方の一例を掲載します。

1. プロットの概要
2. 企画意図
3. テーマ設定
4. ストーリー
5. 主な登場人物
6. 企画のポイント
7. 資金調達
8. 収支計画

PBL教材①



▼「作品企画書の作成」

【参考】

1. プロットの概要

時は西暦2015年。

超高度高齢化社会の進んだ日本では、老人の介護に海外からの手助けを必要としていた。温かいコミュニケーション力と高い技術を持つ東南アジア諸国から、差し伸べられるたくさんの手。

しかし、国際間のコミュニケーション・ギャップはやはりあった！ギャップを乗り越え、コミュニケーションを図る日々が、今始まった！

タイトル：介護新世紀伝説 私はお助けtaガール

種別：連続テレビショートアニメーション作品

形式：毎回5分、全21回

企画・原作：イグサアニメーション

視聴対象：介護職志望者、要介護者を要介護者を抱える家族一般



▼「作品企画書の作成」

【参考】

2. 企画意図

現在、日本の高齢者の要介護者は約500万人。これに対して、介護する側の人材は常に不足しており、今後若年層が減少する人口構成においては、海外からの人材導入が必須となってきます。

介護技術については、様々な教育機関で身に付けることができますが、介護に必要なコミュニケーションを考えると、日本人向けのマナーも学ぶ必要があります。マナー学習は、座学での学習はもちろんですが、様々なシチュエーションを見ることでより深く理解することができます。アニメーションという表現手段は、実写でない「絵」ではありますが、逆に現実世界のノイズを排除した絵を通すことで、よりマナーの本質を伝えることができます。

本企画は作品を通して、コミュニケーションの前提となる「日本のマナー」を多くの人々に伝えていきたいと思えます。

▼「作品企画書の作成」

【参考】

3. テーマ設定

世界には様々な生活様式があり、ある地域の常識が他の地域では非常識であることがよくあります。それはもはや、それぞれが同じ地球にあって違う世界観を構築しているといっても過言ではないでしょう。普通の若者が、ある日突然、自分の知るそれとは全く違う常識の世界に投げ込まれ、そこで生きていくことを求められたら……。主人公が自分の常識とのギャップに悩みながらも、日々成長していく姿を描いていきます。

同時に、要介護者にも、異なる世界から来た若者たちを理解し、受け入れてほしいと切に願います。インターネットの普及で世界は狭くなったと言われます。しかし、人と人とのふれあいは、テクノロジーがどれほど進化しても変わるものではありません。

コミュニケーションの根幹である、心のふれあい。カルチャーのギャップを乗り越えていく「心のふれあい」が本作品のテーマです。

▼「作品企画書の作成」

【参考】

4. ストーリー

主人公ソニアは、インドネシア出身の新人介護士。自国で看護婦の経験があり、自信满满で日本の介護施設『あすか荘』に乗り込んだ。

しかし、働き始めてすぐ、インドネシアと日本との間に存在する様々なカルチャーギャップに遭遇する。挨拶、食事のマナー、電話対応……。自分が生きてきた世界とは全く異なる世界がそこに広がっていた。

それでも、ともに働く同僚と暖かく見守ってくれる上司に支えられ、ソニアは徐々に日本での仕事に慣れていく。

そんなとき、突如現れた気難しい要介護者、田中。ソニアは、田中とのコミュニケーションリングを作ることに悪戦苦闘する中で、人と人との心のふれあう喜びと、そのために必要なマナーに気付きはじめる。

▼「作品企画書の作成」

【参考】

5. 主な登場人物

- ソニア・シャハブ 27歳 女性
インドネシア出身の新人介護士。
自国で看護婦の経験有り。
- 田中絹江（たなか・きぬえ） 70歳 女性
介護老人福祉施設あすか荘の入居者。
やや認知症があるが、普段は他の利用者と一緒に穏やかに生活している。趣味は手芸。
- 西岡圭（にしおか・けい） 30歳 女性
あすか荘介護グループのリーダー。
- 小林節子（おおばやし・せつこ） 85歳 女性
リハビリテーション病院からこの施設に入所した。
脳梗塞の後遺症がある。
- 小島優子（こじま・ゆうこ） 28歳 女性
あすか荘介護グループのメンバー。
- 渡辺由紀（わたなべ・ゆき） 23歳 女性
あすか荘介護グループのメンバー。

▼「作品企画書の作成」

【参考】

6. 企画のポイント

本作品は数少ない介護施設を舞台にした物語です。

アニメという手法を使うことで、リアルでありながら、生身の人が演じる生々しさが無いことで、作品テーマを視聴者にダイレクトに伝えることができます。

また、人と人との「心のふれあい」をテーマとした本作品は、介護分野に限らず、人間関係を構築する上でのある種の手引きとしてみることもできます。

以上のことから、以下のような展開が可能です。

- ・介護職の教育機関
- ・介護施設
- ・介護用品
- ・保険 など

▼「作品企画書の作成」

【参考】

7. 資金調達

(1) スポンサーの獲得

本作品は、介護職を目指す若者が主人公であり、かつ内容がコミュニケーション教育をテーマとしていることから、介護分野の施設や教育機関をスポンサーとして想定しています。また、介護施設を舞台にするため、視聴者には『老い』について考えていただくきっかけにもなると考えられます。したがって、保険会社もスポンサーの候補になりえます。さらに、介護人材の確保の方策を模索する行政にも、協力を求めることも視野に入れていきます。

(2) ソーシャルファンディングによる製作費用の調達

ソーシャルファンディングによる資金調達をいたします。ソーシャルファンディング（クラウドファンディング）とは、不特定多数の人に通常インターネット経由で資金の協力を依頼するもので、今回は出資者に対し、希望があれば、実名での作品登場権を付与することで、参加意識を持っていただきたい、と考えております。

PBL教材①

▼「作品企画書の作成」

【参考】

8. 収支計画

(1) 収支

・収入

収入項目	金額
スポンサー収入	100,000
クラウドファンディング	10,000
DVD	3,000
商品ライセンス	10,000
合計	123,000

(単位：千円)

・支出

支出項目	金額
制作費 (1話3,000千円×21話)	63,000

(単位：千円)

(3) 粗利

収入項目	金額
収入	123,000
支出	63,000
粗利	60,000

(単位：千円)

2.2.2.7. PBL教材② 【管理】 スポンサーの獲得

PBL教材②

スポンサーの獲得

▼ 「スポンサーの獲得」

【PBL課題】

PBL教材①「作品企画書の作成」で作成した企画書を元に、
アニメを製作するためのスポンサーを集めてください。

アニメの製作には、22分もの1話当たり1000万円がかかると想定してください。
1クール（13話）であれば、13000万円の予算を獲得してください。

▼ 「スポンサーの獲得」

【ヒント】

スポンサー獲得には

- ・ 想定される視聴ターゲットへの広告および認知向上
- ・ 想定される視聴ターゲットへの商品販売
- ・ 作品完成後のレベニューシェア

といった説得方法が考えられます。そこで、

- ・ 作品の視聴ターゲットを明確にすること
 - ・ 作品完成後のシナリオを筋道立てて説明すること
- が必要となります。

▼ 「スポンサーの獲得」

【参考】

アニメ『介護新世紀伝説 私はお助けtaガール』作品企画書を基にスポンサーを集める方法を検討します。次の項目に沿って、それぞれの考え方の一例を掲載します。

1. 視聴ターゲット
2. スポンサーの獲得方針
3. スポンサー依頼先

▼ 「スポンサーの獲得」

【参考】

1. 視聴ターゲット

主に、介護職につきたい、あるいは介護の勉強をしたい、と考えている中高生を想定した作品作りを行います。実際の視聴は、介護関係の業務をしている方にも広げていきます。全国の介護関連施設に、番組ポスターを掲載してもらうことで、より多くの方に介護の現状を知っていただくことができると考えています。

2. スポンサーの獲得方針

アニメというファンタジーな表現形式でありつつ、本作品は「介護」というリアルな現実を題材にしています。そこで、スポンサー獲得においては、「ファンタジーとリアルとの融合」をテーマに、より現実世界に則した作品作りをすることをアピールし、作品に商品や社名の登場をすることで広告効果を高めていきます。

▼ 「スポンサーの獲得」

【参考】

3. スポンサー依頼先

企業規模、広告宣伝費のボリュームから考えて、保険会社をメインスポンサーに考えています。

(1) 保険会社

太陽生命 4000万円

メインスポンサーとして、以下の内容で出資を依頼します。

- ・作品のメインスポンサーとして、提供枠でのCM放映
- ・作品中に、代表的な介護保険としての名前の登場および表示
- ・全国30000箇所の介護施設への作品ポスター掲示に社名の告知

▼ 「スポンサーの獲得」

【参考】

3. スポンサー依頼先

(2) 介護職の教育機関

帝国専門学校グループ 2000万円

作品中に学校を登場させることによる広告宣伝と、介護業界の啓蒙を兼ねて、出資を依頼します。

(3) 介護施設

にっぽん介護館 2000万円

介護業界最大手として、介護業界の啓蒙活動の一環として出資を依頼します。

▼ 「スポンサーの獲得」

【参考】

3. スポンサー依頼先

(4) 介護用品

未定 1000万円

主人公が着る制服を商品化します。医師の着るデザイナー白衣が、TVで話題になったようにデザイナーユニフォームを登場させ、実売につなげます。

(参考：白衣のクラシコ <http://www.clasic.jp/>)

▼ 「スポンサーの獲得」

【参考】

3. スポンサー依頼先

(5) クールジャパン商材

地球堂グループ 1000万円

本作品は、海外からの留学生を主人公にしていることから、ASEAN地域での放映を視野にいれています。

そこで、上記スポンサーとは別途、プロダクト・プレイスメント (PP, 劇中広告でのタイアップ) のスポンサーを募集し、作品中に登場させることで、商品の認知を高めます。

商品としては、ASEAN地域の若者から憧れを持って見られるクールジャパンのコンテンツ、ファッションや音楽を中心に募集します。

PBL教材②



▼ 「スポンサーの獲得」

【参考】

3. スポンサー依頼先

(6) クラウドファンディング

獲得目標 1000万円。

制作支援として、クラウドファンディングによる制作資金の募集をします。

その一環として、実名によるアニメへの出演権をオークション形式で販売します。

(7) メディア (DVD、ブルーレイ) 販売

3000万円

全5本 (シリーズ全13話 各ソフト2～3話)

単価6000円、2,000本販売という想定で、

粗利率50%として計算します。

2.2.2.8. PBL教材③ 【管理】声優オーディションの実施



PBL教材③

声優オーディションの実施

▼「声優オーディションの実施」

【PBL課題】

グループのメンバーで声優オーディションを実施してください。
 まず、演じるアニメキャラクターとその台詞、場面を設定します。
 次に、グループ全員がそれぞれ、自身のプロフィールと志望動機を決めます。
 そして、それぞれの設定をグループ内で共有した上で演技を行います。
 最期には最もそのキャラクターに相応しい演技を行った人をグループ内で1人
 選んでください。

アニメキャラクターや台詞、場面は、オリジナルの設定を用意しても、
 既存のアニメ作品を使用しても構いません。

▼「声優オーディションの実施」

【ヒント】

実際の声優オーディションでは、

- ・キャラクターのイメージとの整合性
- ・演技力（感情表現等）
- ・イベント出演への積極性
- ・スケジュールの融通性
- ・知名度と現在の人気
- ・他の出演作品（実績）

というような項目が考慮されます。

▼「声優オーディションの実施」

【参考】

キャラクターの声優を決めるために、次の流れが想定できます。次の項目に沿って、それぞれの考え方の一例を掲載します。

1. キャラクターとその周辺環境の設定を用意
(※作品企画書を参考)
2. 評価項目を整理
3. オーディションを実施し、応募者を評価
4. グループ内で検討を行い、最もふさわしい人を選出



(参考)

1993年「新世紀エヴァンゲリオン」絵コンテ
※巻末参考資料(5)参照

▼「声優オーディションの実施」

【参考】

1. キャラクターとその周辺環境の設定を用意 (作品企画書を参考)

- ・題材：新世紀エヴァンゲリオン
- ・ストーリー概略：

物語の舞台は西暦2000年9月13日に起きた大災害セカンドインパクトによって世界人口の半数が失われた世界。その15年後の西暦2015年、主人公である14歳の少年碇シンジは、別居していた父、国連直属の非公開組織・特務機関NERV（ネルフ）の総司令である碇ゲンドウから突然第3新東京市に呼び出された。そして唐突に、巨大な人型兵器エヴァンゲリオン（EVA）初号機のパイロットとなって第3新東京市に襲来する謎の敵「使徒」と戦うことを命じられる。

- ・キャラクター設定：葛城ミサト

ネルフの戦闘指揮官兼シンジの保護者役。階級は一尉。年齢は20代後半。

他人のいる場所では常に明るく振る舞い、よく喋るが、その裏ではセカンドインパクトの体験が性格に深く影を落としている。喜怒哀楽が表に出やすいタイプでシンジとは気が合う。年の割には子供っぽい女性。飲みに行くか、部屋でゴロゴロしているのが趣味。男の前では意外と強情。

▼「声優オーディションの実施」

【参考】

2. 評価項目を整理

協議の上、評価する項目を整理しました。目安として分かりやすいように、それぞれの項目についてA～Eの5段階で評価することとしました。

評価する際には以下の点に留意します。

- ・感情表現の幅が広く、難しい役柄であるため、イメージにあうまで振り直しを行いたい。
- ・斬新な印象を重視したい。
- ・積極的にイベントを開催して、二次的なビジネスチャンスを確認したい。

そのため、「スケジュールの融通性」や「イベント出演への積極性」を重視して評価します。

項目
キャラクターのイメージとの整合性
演技力
イベント出演への積極性
スケジュールの融通性
知名度と現在の人気
他の出演作品（実績）

▼「声優オーディションの実施」

【参考】

3. オーディションを実施し、応募者を評価

(1) 応募者のプロフィール（※事前にそれぞれ自身のプロフィールを決めておく）

- ・Aさん
レインプロダクション所属、53歳女性。その幅広い演技力は業界で高く評価されており、出演作品は多数。タレントや司会者としても活躍している。
- ・Bさん
クラウドプロダクション所属、33歳女性。独特の声質を持っており、いわゆるツンデレキャラを演じる事が多く、特に若い男性に極めて高い人気を誇る。また留意点として、顔出しをしない方針で活動を行っている。
- ・Cさん
スノープロダクション所属の新人、25歳女性。他の作品でモブ役として出演したことはあるが、メインキャラクターを担当したことはない。積極的にイベント等に参加し、知名度の向上を図っている。

▼「声優オーディションの実施」

【参考】

3. オーディションを実施し、応募者を評価

(2) 原稿

シンジが、住む家としてミサトの家に招かれ、初めての夕食をしているシーン

チーン（レンジの音）

（食卓には、缶詰やたこ焼き、レトルト食品、ビールが並んでいる。）

<ミサト> 「いただきます。」

（早速ビールをいただくミサト）

（急にオーバーアクションで）

<ミサト> 「ぶはぁ、やっぱ人生、この時のために生きているようなもんよね。」

（クーツと、腹にビールがしみていく感じ。やはりビールがウマイのは最初一杯である）

<ミサト> （シンジの様子に気づいて）「ん、食べないの？」

「結構うまいわよ。インスタントだけど。」

（テーブルを挟んで座る二人。怪訝そうなミサト）

▼「声優オーディションの実施」

【参考】

3. オーディションを実施し、応募者を評価

(2) 原稿（つづき）

<シンジ> （少々照れている感じでリアクションに困って）

「いえ、あのこういう食事慣れてないんで。」

<ミサト> 「だっめよ。」

（オーバーアクション、ドン、とビールをおいて）

（身を乗り出して）「好き嫌いしちゃ。」

<シンジ> （なんとというか、言葉を見つけれられない）「いえ、違うんです、あの。。。」

<ミサト> （シンジの心を見透かしたように、心情を代弁する）「楽しいでしょう。」

<シンジ> （意外に本音をつかれ、とまどう）「え」

<ミサト> 「こうして他の人と食事するの」

<シンジ> （素直に）「は、はい。」

※終了

▼「声優オーディションの実施」

【参考】

3. オーディションを実施し、応募者を評価

(1) 評価（※演技者以外全員が評価を行う）

・Aさん

項目	評価
イメージとの整合性	B
演技力	A
イベント出演	C
スケジュール	E
知名度・人気	A
実績	A

・Bさん

項目	評価
イメージとの整合性	C
演技力	B
イベント出演	D
スケジュール	C
知名度・人気	B
実績	C

・Cさん

項目	評価
イメージとの整合性	C
演技力	C
イベント出演	A
スケジュール	A
知名度・人気	E
実績	E

▼「声優オーディションの実施」


【参考】

4. 評価者内で検討を行い、最もふさわしい人を選出

グループ内で行ったそれぞれの評価点をもとに、議論した結果、Cさんを採用することに決定しました。

評価の留意点としてあげていた、スケジュールの融通性、イベント参加への積極性、斬新な印象の全てが高評価であったことが理由です。


2.2.2.9. PBL教材④ 【流通】インターネット配信の活用方法の検討



PBL教材④

インターネット配信の活用方法の検討

平成26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等の戦略的推進事業「双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの構築とプログラムの開発」 72



PBL教材④

▼ 「インターネット配信の活用方法の検討」

【PBL課題】

アニメ作品のインターネット配信の活用方法を検討し、
具体的なプランを提示するための資料を作成してください。

有料、無料は問いませんが、最終的に収益を獲得できる形を検討してください。

平成26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等の戦略的推進事業「双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの構築とプログラムの開発」 73

▼「インターネット配信の活用方法の検討」

【ヒント】

インターネット配信には大きく分けて2通りの方法があります。

- ・Youtubeやニコニコ動画などを通じて“無料”で配信
- ・月額課金サイトなどを通じて“有料”で配信

そこで、インターネット配信の活用方法を検討する上では、

- ・何を目的とし、その結果何を求めるのか
- ・目的を達成するために必要な配信形態
- ・配信する内容

というようなことを検討する必要があります。

▼「インターネット配信の活用方法の検討」

【参考】

次の項目で、それぞれの考え方の一例を掲載します。

1. 各話無料配信
2. 声優さんによるトーク番組
3. 全話無料配信

▼「インターネット配信の活用方法の検討」

【参考】

1. 各話無料配信

作品放映後、1話30日ずつ、Youtube、ニコニコ動画へ無料アップロードします。
見逃した方を獲得し、新規視聴へつなげます。
作品前後には、DVD発売予定の告知CMを挿入します。
30日経過後は順次非公開とします。
これにより、作品の認知度の向上を図ることで、DVDやその他関連商品の販売数を増やし、スポンサーの収益拡大を狙います。

2. 声優によるトーク番組

昨今の声優は、アイドルとしての活動もしています。
そこで、アフレコ時に、出演する声優をビデオ撮影、収録の裏話などを語っていただきます。映像を、作品映像とともに編集し、Youtubeなどで放映します。
作品映像は、スポンサーやPPの登場シーンを多用することで認知を高めます。
さらに、声優にスポンサー企業訪問や、実際の商品紹介をしていただくことで、現実と作品の融合を図るとともに、商品の実売へつなげ、スポンサーへの貢献を高めます。
こちらは、掲載期間を制限せず、放映後も掲載を続けます。

▼「インターネット配信の活用方法の検討」

【参考】

3. 全話無料配信

放送終了後、全話をYoutubeで配信します。
ただし、作品は本編の他、TV放映と同様に前後にCMを付加します。
視聴者は無料で視聴できます。
スポンサーには、番組制作とは別途、試験回数に応じたCM放映料を課金させていただきます。

2.2.2.10. PBL教材⑤ 【流通】キャラクターグッズの企画



PBL教材⑤

キャラクターグッズの展開

平成26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等の戦略的推進事業「双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの構築とプログラムの開発」 78



PBL教材⑤

▼「キャラクターグッズの展開」

【PBL課題】

プロデューサーとして、このキャラクターを用いてキャラクターグッズの展開を検討し、具体的なプランを提示するための資料を作成してください。

世界観、キャラクターの位置づけ、対象など一切の制約はありません。ただし、ビジネスとして成立するよう、企画することが必要です。



平成26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等の戦略的推進事業「双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの構築とプログラムの開発」 79

▼「キャラクターグッズの展開」

【ヒント】

キャラクターグッズの展開には、まず、何を目的とし、何を得るのかを
考える必要があります。そして、そのための方法として、

- ・キャラクターに適したターゲット
- ・ターゲットへの訴求方法
- ・ターゲット周辺への訴求方法

を具体的に検討することが必要となります。

▼「キャラクターグッズの展開」

【参考】

キャラクターグッズの展開について、
次の項目で、それぞれの考え方の一例を掲載する。

1. 当該キャラクターが登場する作品の内容
2. 視聴対象
3. キャラクターグッズの展開
4. 具体的なビジネス展開

▼「キャラクターグッズの展開」

【参考】

1. 当該キャラクターが登場する作品の内容

ドジッ子なメイドを主人公にしたコメディ作品。主人公の他にメイド仲間6名をサブ主人公の位置づけで複数登場させます。

2. 視聴対象

10代後半から20代前半の年齢層の男性を対象として想定。

中高大学生はもちろん、社会人が含まれることも想定します。

3. キャラクターグッズの展開

中学生がお小遣いで購入できる安価な商品から、社会人がお給料で購入する高額な商品まで幅広く展開します。

▼「キャラクターグッズの展開」

【参考】

4. 具体的なビジネス展開

本商品展開は、9500億円超（2012年度、矢野経済研究所予測）と言われるオタク市場をターゲットに展開します。同様のコンテンツでは、『艦隊コレクション』（DMMとKADOKAWAの協同事業）で、70億円の売上をあげています。

これを参考に、

- ・希少性を出すために小ロットで販売
 - ・それぞれのキャラクターごとに販売
 - ・限定、色違いなど、ファンのコレクション嗜好にあわせた展開
- という手法を取ることで、各スポンサーの収益拡大に貢献します。

（参考）オタクの財布をねらえ! 『艦これ』から見るオタクビジネス (Yahooニュースビジネス)

http://newsbiz.yahoo.co.jp/detail?a=20131107-00010000-biz_sbcr-nb

異形の急成長企業DMM、多角化とトップの実像 (日本経済新聞)

http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK17037_X10C14A6000000/7df=3

市場規模・総売上

<http://wiki.fdiary.net/animesales/7%BB%D4%BE%EC%B5%AC%CC%CF%A1%A6%C1%ED%C7%E4%BE%E5>

▼「キャラクターグッズの展開」

【参考】

4. 具体的なビジネス展開

(1) 10代後半（中学生、高校生等）対象商品

・ライトノベル

キャラクターそれぞれを主人公にしたライトノベルを販売

・文房具

小学生向けとは異なり、さりげなくキャラクターをアピールできる文房具を販売

(2) 20代前半（大学生、社会人等）対象商品

・シュミレーションゲーム

自分が主役となって、好みのキャラクターと一緒に遊ぶゲーム

・痛車用シール

各キャラクターの専用のシールの販売

・寝具

抱きまくら、シーツ、タオル、シャワーカーテンなどキャラクターのプリント

された寝具の販売

▼「キャラクターグッズの展開」

【参考】

4. 具体的なビジネス展開

(2) 20代前半（大学生、社会人等）対象商品（続き）

・フィギュア

3Dプリンタを用いて製造した精度の高い限定品を販売

・カードゲーム

対戦型カードゲームをキャラクターを用いて販売

その他、ファンが自分のまわりをキャラクターの世界観で埋めることのできるラインナップを行います。

(参考) KADOKAWA「艦これ」商品総合サイト

<http://kancolle.kadokawa.jp/type/goods>

2.3. 教材指導ガイドの開発

前節で報告した学習教材を実際に活用する場面を想定し、教員向けの教材指導ガイドを開発した。以下に報告する。

2.3.1. 指導ガイドの概要


本事業で開発したアニメビジネス学習教材は、ケーススタディと PBL で構成されている。この教材を使用した学習の流れは、本章『2.1.1. 学習の流れ』で述べたとおりである。

ケーススタディや PBL を用いた教育は、教員が主導する一般的な講義型の教育とは異なり、学習者たちの主体的な活動を教員が支援する形態を取る。具体的には、活動を行う上で不足している知識を補完する、あるいは、活動の方向性を調整するなど、学生の主体性を損なわない形での指導が教員には求められる。

さらに、ケーススタディや PBL で設定された課題には、多様な解のあり方が存在する。したがって、教員には幅広い視野をもって、学習者の状況に応じて柔軟な対応が求められる。

そこで、本事業で開発した各学習教材に応じた教材指導ガイドを開発した。これは、各学習教材のテーマにおける重要ポイントについて取りまとめ、指導をする上での参考資料となることを想定している。10 件のうち、代表的な 2 件をサンプルとして報告する。

2.3.2. ケーススタディ教材指導ガイドサンプル



ケーススタディ教材①
オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立
指導ガイド

平成26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等の戦略的推進事業「双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの構築とプログラムの開発」 86

▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【学習目標】

本テーマは、アニメ製作におけるプロデュースサイドの職域のうち、企画立案に着目し、特に作品企画をもとに製作委員会を設立することにスポットを当てている。

企画立案とそれを基にした製作委員会の設立は、プロデューサーの仕事における大きな柱の一つである。製作委員会の設立することは、アニメ製作に求められるカネ・ヒト・モノ、そして情報を集め、当該プロジェクト全体の骨子を構築することに他ならない。

したがって、本学習を行う上では、アニメ産業構造の概略に関する知識を習得していることが前提となる。具体的には、どのように作品が製作され、どのような経路で流通していくのか、どのような種類の市場があるのか等である。プロデューサーは、企画の段階でこのようなビジネス展開を具体的に想定し、そこに関わる人や企業等を製作委員会のメンバーとして検討するのである。

本テーマでは、学習者たちは、ケースで設定されたビジネス展開から、製作委員会のメンバーを想定するとともに、さらに派生的な展開と斬新なメンバーの検討に取り組む。これを通じて、アニメビジネスの展開を再確認するとともに、独創的な発想力を養うことが本テーマの目標となる。

▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【指導のポイント】

(1) 教材の目的

アニメ作品の企画段階では、プロデューサーは当該プロジェクトの基本コンセプトをもとに、ビジネス展開の全体像を描き出す。そこでは、資金とスタッフの調達先や、作品の一次利用市場、二次利用市場における展開に至るまでをできる限り想定する必要がある。本件では、企画段階における製作委員会の設立に着目することで、アニメビジネス展開のあり方について考えさせる。

本ケースに対する課題は、アニメ製作委員会に参加させるメンバーとして、どのような企業等が考えられるかを質問している。これを考えるには、アニメの製作から流通に至る工程を押さえ、さらに二次的にどのようなビジネス展開がありうるのかを考える必要がある。その過程の各々に、出資者や運用者がおり、それぞれがアニメ製作委員会のメンバーの候補となる。

ケーススタディ教材① 指導ガイド



▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【指導のポイント】

(2) 作品制作と一次利用市場における展開と企業

まず、アニメの制作においては、アニメプロダクションの参画が不可欠である。本ケースの場合、プロデューサーが所属する企業がこれに該当する。また、声優の調達のために声優プロダクションもメンバーに含めることも考えられる。

制作された作品の流通、すなわち一次利用市場に視点を移せば、本ケースの場合、テレビアニメとして放映することを想定しているため、テレビ局の参画が求められる。また、作品を視聴者層に宣伝するために、広告代理店やCM制作会社にも参画を依頼する必要があるだろう。さらに、テレビ放映後には、映像ソフトやインターネットによる作品の継続的な配信が想定されよう。したがって、ビデオ制作会社やアニメインターネット配信事業者の参画もありうる。

以上が、作品の制作および一次利用市場における展開と、そこに関わる企業である。

ケーススタディ教材① 指導ガイド



▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【指導のポイント】

(3) 二次利用市場における展開と企業

次に、二次的に想定されるビジネス展開を検討する。本ケースでは、ゲーム化（スマホ）、映画化、ノベル化、物販（作品DVD・主題歌等楽曲・関連グッズ・関連本など）、キャラクター著作権が主な展開として挙げられている。

スマホのゲームアプリを開発する場合、アプリケーション開発事業者が参画者候補に挙がる。ただし、ゲーム化という視点で見れば、スマホだけでなく、家庭用ゲーム機のゲームソフトという可能性もあり、その場合にはゲーム制作会社とも協力する必要がある。ノベル化や関連書籍を発行するには、出版社の協力を得る必要がある。映画化には、映画制作会社の協力も不可欠である。関連グッズには、音楽CDやフィギュア、カードゲーム、寝具、食器等の多種多様なものが想定され、そこには例えばレコード会社や玩具メーカーなどの企業に関わる。以上のような企業等も製作委員会のメンバーの候補である。

▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【指導のポイント】

(3) 二次利用市場における展開と企業（つづき）

さらに、本ケースでは海外への日本コンテンツの発信やスポーツ振興というコンセプトを持って企画を行なっている。海外展開には、作品を海外向けに編集するポスト・プロダクション会社や、場合によっては経済産業省や地方自治体などの行政も関わる可能性がある。スポーツ振興という視点では、各種競技の連盟・協会の協力を得る可能性もある。このように、アニメとその関連領域に留まらず、多様な分野の参画があっても良いと考えられる。

▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【指導のポイント】

(4) 検討のまとめ・発表・論評

最後に、これらの内容をグループごとに取りまとめ、発表を行う。まとめを行う際には、どのような企業・団体等を、どのような目的で参画させるのかという因果関係を具体化させることが望ましい。

発表の際には、他のグループの視点と自分たちのグループの視点とで異なる部分を気付かせることが重要である。

それらが終わった後、講師から、実際に参画している企業・団体等の事例を提示しつつ、アニメビジネスのあり方について解説を行う。

▼ 「オリジナル・アニメ作品の企画と製作委員会の設立」

【参考資料】

- ・アニメの制作委員会に見る「お金×リスク×作り手」の微妙な関係
(HARBOR BUSINESS Online)
<http://hbol.jp/7978>
- ・アニメーション産業に関する実態調査報告書（公正取引委員会）
<http://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h21/jan/090123.html>
- ・日本映画産業における製作委員会方式の定着と流通力の覇権
http://libir.soka.ac.jp/dspace/bitstream/10911/3938/1/%5B003-027%5D_%E4%BC%8A%E8%97%A4%E5%85%88%E7%94%9Fcs55.pdf

2.3.3. PBL 教材指導ガイドサンプル

PBL教材③ 声優オーディションの実施 指導ガイド

▼ 「声優オーディションの実施」

【学習目標】

本テーマは、アニメ製作におけるプロデュースサイドの職域のうち、制作体制構築に着目し、特に声優を選出するという要素を抽出したものである。

プロデューサーには、アニメ製作のあらゆる工程において、局所的な視点ではなく、ビジネス全体を見渡す視点を持つことが求められる。これは、声優を選出するという本テーマの工程においても例外ではない。

一般的に、声優の評価は、キャラクターのイメージと合うか、演技力は卓越しているかという点に着目されることが多い。しかし、ビジネスという観点から見ると、副次的な効果の大きさをも評価する必要がある。具体的には、アフターマーケットの収益性の拡大に貢献しうるか、知名度や現在の人気はあるのか、どういった層から支持を得ているのか等である。

本テーマは、演技という一側面にとらわれがちな声優の選考場면을題材としたものである。学習者たちは、実際にオーディションを行なって自分たちの基準で評価する。この中で指導においては、視野狭窄に陥らないように注意を喚起し、プロデューサーとしてのビジネス全体を見据えた視点を常に持つことの重要性を教導することが目標となる。

▼ 「声優オーディションの実施」

【学習目標】（つづき）

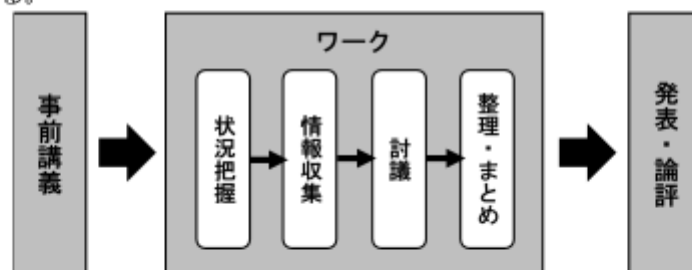
さらに、この学習では、学習者は声優と選考者の2つの視点で課題に取り組むこととなる。そこでは、ビジネス全体を踏まえた上でのマクロな視点から生まれる考えと、製作の一工程を担う立場から見るミクロな視点を体験することができる。これを通して、多様な考え方があることに気付かせることも、本テーマの目標である。

▼ 「声優オーディションの実施」

【指導のポイント】

(1) 学習の流れ

本教材では以下の学習の流れを想定している。各段階における指導のポイントについて記載する。



(2) 予備知識・事前講義

一般的なアニメ市場とビジネスの展開に関する基礎知識を習得していることを前提とする。事前講義では、声優を選出する基本的な流れについて説明を行なう。

▼ 「声優オーディションの実施」

【指導のポイント】

(3) ワーク

① 題材の設定 (キャラクター、背景、作品概要等)

題材とするキャラクターを設定する。その際、声優の演技がキャラクターに合致しているか、ビジネス展開上有益かなどを判定するために、キャラクターやその周辺環境の設定、作品概要に関しては、グループ内で確実に情報を共有する必要がある。ただし、題材に関して、オリジナルの設定か既存の設定かは問わない。

② 声優プロフィール設定 (経歴、実績、志望動機など)

各人が自身の声優プロフィールを作りこむ。これには、経歴や実績、志望動機などの設定が含まれる。オリジナルの人物像を定めても、実在の人物を流用しても構わないが、自分がその作品・キャラクターに最もふさわしいと言えるアピールポイントを考える。また、現実には、声優だけでなく、話題性を加味してアイドルや俳優などが声優として起用されている。これを踏まえ、上記の設定を考える上で、本来の職制にとらわれることなく、学習者自身が声優として最もふさわしいと考える人物像を選定する。

▼ 「声優オーディションの実施」

【指導のポイント】

(3) ワーク (つづき)

③ 評価基準検討

①の内容を基に、評価の基準を設定する。ただし、ここでは、一つの基準にとらわれることなく、多角的な視点をもって複数の基準が設けられることが望ましい。具体的には、キャラクターのイメージとの整合性だけでなく、知名度やイベントへの参加の積極性など、ビジネス展開への貢献度も基準に含まれるとなお良い。さらに、重視する点を明確にすることで、結果に明確な理由をもたせることが重要である。

④ オーディションの実施・評価

各人が演技をし、その他の人はこれを評価する。演技をする際には、②を踏まえ、自身が採用されるよう工夫する。これに対する評価は、③で検討した評価基準に沿って実施する。ただし、声優役のアピールポイントが評価項目に合致しないものの、作品の品質やビジネスの展開を考えたとき、極めて有益である場合も想定される。先に想定された評価項目に捉われ過ぎずに検討すべき場合も考えられる。また、②の声優プロフィールと③の評価基準を照らし合わせ、演技以外の要素も評価に含めることが重要である。

▼ 「声優オーディションの実施」

【指導のポイント】

(3) ワーク (つづき)

⑤ 結果のまとめ

④の評価結果をもとに、グループで各人が最も良かったと考えられる人を選んで意見交換を行なう。その際には、各々への評価の根拠を、可能な限り具体的に討議する。これらの事柄を、選考した際の評価基準と合わせて各グループで整理させ、発表の準備を整えさせる。

▼ 「声優オーディションの実施」

【指導のポイント】

(4) 発表・論評

⑤の結果をグループごとに発表させる。その際、各グループがどのような点を重視した評価基準をもって選考を行なったか、結果と比較しつつ把握させ、自分たちとは異なる視点があることに気付かせることが重要である。

グループ発表と相互評価の後、講師から、実際の声優選考の事例を織り交ぜつつ、どのような視点や姿勢を持つことが求められていたかを解説する。

▼ 「声優オーディションの実施」

【参考資料】

- ・『Wake Up, Girls!』プロデューサー田中宏幸氏インタビュー
アニメは接客業である——エイベックスが声優を育てる理由(ASCII.jp×デジタル)
<http://ascii.jp/elem/000/000/897/897481/>
- ・アニメ声優の「オーディション」とは? (ナレーターになろう♪)
<http://sanaeshinohara.blog8.fc2.com/blog-entry-85.html>
- ・声優業界のビジネスシステムの研究 (早稲田大学 学生論文)
http://www.waseda.jp/sem-inoue/file/archives/2011_sotsuron_seiyu.pdf

2.4. 実証講座実施モデルの検討

これまで述べてきた学習教材モデルおよびその実施モデルの有効性を確認するためには、実践的な運用が必要となる。そのため、今年度は実証講座の実施モデルを検討した。以下にその内容を報告する。

2.4.1. 実証講座実施モデルの要件

本事業で開発した学習教材モデルおよびその実施モデルは、東南アジアをはじめとした英語圏の国々からきた留学生や、一定水準以上の英語力を持つ日本人学生等を対象として想定している。この想定を踏まえ、本講座の対象は、英語圏の学生および日本人の学生とする。加えて、実施場所についても、日本だけでなく、本事業の取組みの周知を兼ねて東南アジア圏の教育機関に協力を依頼し、海外で開催することも想定される。

さらに、ケーススタディやPBLの性質上、学生の活動を支援するアドバイザーが必要となる。プロデューサー等のアニメビジネスに精通した業界人や、アニメに関する教育を行なっている専門教員等がこれに該当すると考えられる。

教材の運用方法については、本章『2.1. アニメビジネス学習教材モデルの概要』で述べたように、1つのテーマにつき1コマ(90分)の授業時間で終わる学習形式だけではなく、課外での自己学習や研究が必要となる形式も想定している。したがって、単発の講座だけでなく、複数の講座を長期に渡って開催することも考えられる。ただし、本教材はアニメビジネス分野における専門基礎知識を並行して学習することを前提としており、実施するには学習者が検討に必要な一定水準以上の知識を有していることが求められる。そのため、教材を用いた講座の前段として、事前講義の実施が不可欠である。

以上の内容を下表に整理する。

対象者	①英語圏の学生 ②日本人学生(一定水準以上の英語力を持つことが望ましい)
開催地	①海外(東南アジア圏をはじめとした英語圏) ②日本国内
指導者	①プロデューサー等のアニメ業界人 ②アニメ関連教育の専門教員
学習形式	①1コマ(90分)の講座+事前講義 ②複数回の講座+事前講義

図表 28 実証講座実施モデルの要件

2.4.2. 実証講座実施モデルサンプル

前項で挙げた要件を基に、3パターンのサンプルを提示する。1つ目は、留学生と日本人学生を対象とした講座である。2つ目は、英語圏の学生のみを対象とした講座である。3つ目は、日本人の学生のみを対象とした講座である。本事業で開発した教育プログラムがアジア多国籍の学生と日本人学生を対象としたことを鑑みれば、サンプル1の実施形態が望ましいが、実現性の高さも考慮して、サンプル2,3の形式についても検討を行なった。

サンプル2 英語圏留学生および日本人学生を対象とした実証講座

対象者	アニメビジネスに関心をもつことを前提に、 ・英語圏留学生 ・一定水準以上の英語力をもつ日本人学生
開催地	日本国内
指導者	プロデューサー等のアニメ業界人 アニメ関連教育の専門教員
学習形式	<p style="text-align: center;">複数回の講座+事前講義</p> <p>※課外活動の情報収集を踏まえて討議を行い、そこで得た課題を基に再度情報収集に臨むことをくり返すことも検討する。</p>
講義と課題の内容	・事前講義の内容 自己学習を行う上で必要最低限の予備知識を講義する。 ・ワーク課題 実践性が比較的高い工程別（レベル3相当）のケーススタディもしくはPBLを課題とする。

サンプル1は、本事業で構築する育成環境に最も近い形態で実施することを想定している。英語圏の留学生と一定水準以上の英語力を持つ日本人との両方を対象とし、日本国内で開催する。講座は複数回にわたって実施し、そこでは講義中の討議によって得た課題をもとに、情報収集を課外で行い、再び討議に臨むという流れを複数回行なうことを想定している。

サンプル2 英語圏の学生を対象とした実証講座

対象者	英語圏のアニメ関連学科の学生
開催地	東南アジア圏のアニメ関連教育を実施している学校
指導者	アニメ関連教育の専門教員（現地校教員） プロデューサー等のアニメ業界人（※インターネット通話等を用いて参加）
学習形式	<p style="text-align: center;">1コマ(90分)の講座+事前講義</p>
講義と課題の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・事前講義の内容 課題を考える上で必要な予備知識を講義する。 ・ワーク課題 小規模な場面別（レベル2相当）のケーススタディもしくはPBLを課題とする。

サンプル2では、英語圏のアニメ関連学科の学生を対象として実施することを想定している。実現性を重視して、開催地を海外の学校に設定し、現地校の教員の指導のもと1コマの講座を実施する。また、アドバイザーとして、国内外のアニメビジネスに精通するプロデューサー等の業界人が、インターネット通話等を用いて指導することも検討する。

サンプル3 日本人学生を対象とした実証講座

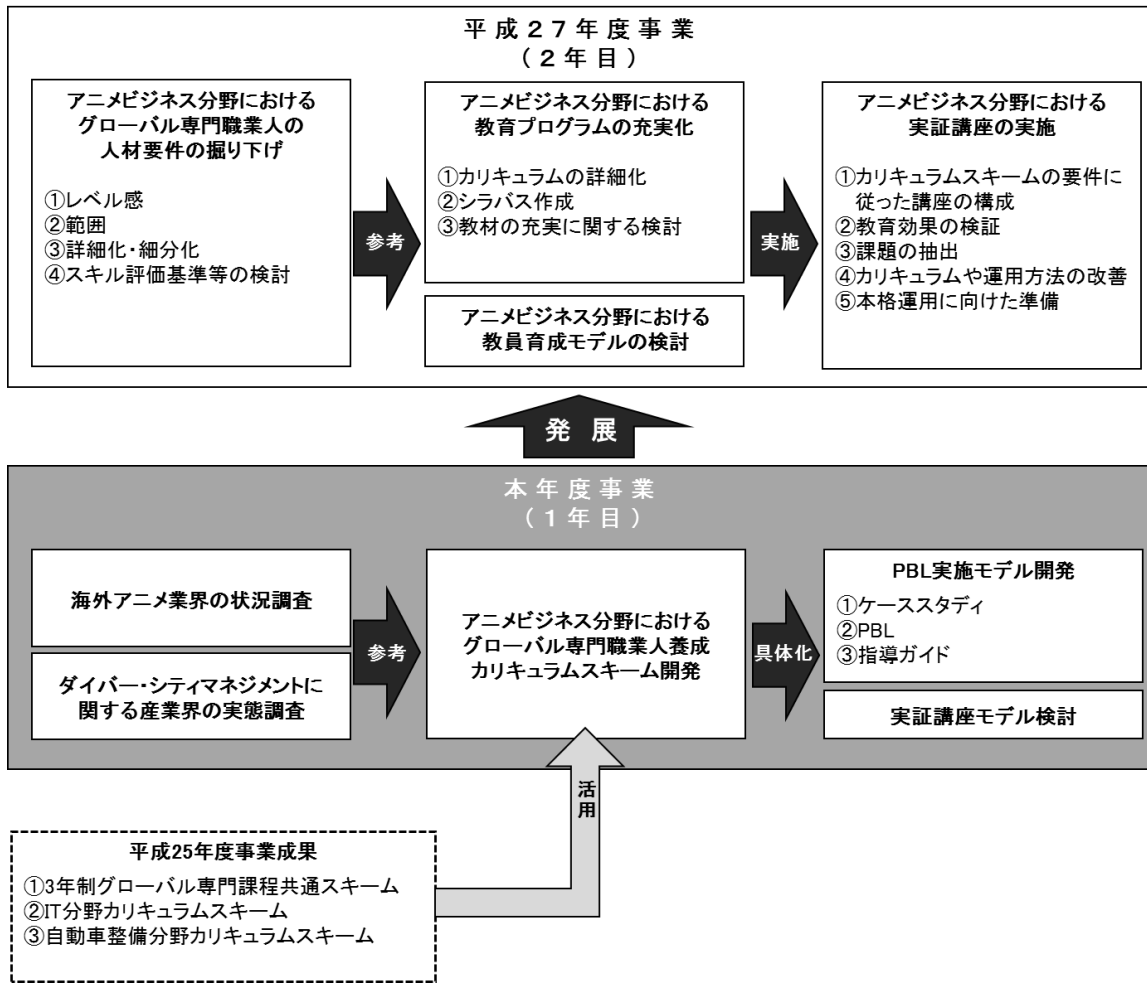
対象者	日本のビジネス系専門学校の学生
開催地	日本国内
指導者	ビジネス系専門学校の教員 プロデューサー等のアニメ業界人
学習形式	<p style="text-align: center;">複数の講座＋事前講義</p> <p>※課外活動の情報収集を踏まえて討議を行い、そこで得た課題を基に再度情報収集に臨むことをくり返すことも検討する。</p>
講義と課題の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・事前講義の内容 自己学習を行う上で必要最低限の予備知識を講義する。 ・ワーク課題 実践性が比較的高い工程別（レベル3相当）のケーススタディもしくはPBLを課題とする。

サンプル3は、日本人学生のみを対象として想定した講座である。一般的なビジネスに関する知識を有するビジネス系専門学校の学生を対象に、国内で開催する。国内のアニメプロデューサー等の業界人をアドバイザーとして招聘することも検討する。学習形式はサンプル1と同様に、複数回に渡って講座を実施することで検討をくり返すことを想定している。

第3部 27年度の取組みに向けて

今年度は、東南アジア市場で活躍するグローバル専門人材の育成環境の構築を目的として、海外留学生および日本人学生を対象としたアニメビジネス分野における実践的職業教育プログラムと、その実施モデルの開発に取り組んだ。そのために、まず、東南アジアを中心とした諸外国のアニメ業界の状況と、そこで求められる人材を把握するための調査を行なった。同時に、多国籍の学生を対象とした教育や学校のあり方を検討する上での参考とするため、産業界におけるダイバーシティ・マネジメントに関する実態の調査を行なった。次に、これらの調査結果を参考に、アニメビジネス分野におけるグローバル専門職業人を養成するカリキュラムスキームの開発を行った。ここでは、平成25年度事業の成果である3年制のグローバル専門課程の共通スキームと、それを基にIT分野および自動車整備分野に適用して開発したモデルカリキュラムを活用して、新たにアニメビジネス分野のカリキュラムスキームを開発した。さらに、アニメビジネス分野の教育において活用する教材の実施モデルと、それらの有効性を検証するための実証講座モデルを開発した。教材の実施モデルでは、ケーススタディ教材とPBL教材、指導ガイドを開発するとともに、その運用方法について検討を行なった。

これらの成果を踏まえ、平成27年度では、アニメビジネス分野で活躍するグローバル専門人材の育成環境を構築する事業の2年目として展開したい。そこで、今年度開発したアニメビジネス分野のカリキュラムスキームと教育プログラムの充実化を検討する。まず、アニメビジネス分野におけるグローバル専門職業人の人材要件に関して更なる情報収集と掘り下げを行う。これをもとに、平成26年度事業の成果をベースとして、アニメビジネス分野におけるカリキュラムの詳細化やシラバスの作成、教材の充実化などについて検討を進める。また、アニメビジネス分野における教員育成モデルの開発についても検討を行なう。そして、以上の教育プログラムや教材等の有効性を検証するため、実証講座の実施に取り組みたい。



付録

- 参考資料(1) ヒアリングシート
- 参考資料(2) ケーススタディ教材③参考資料 制作スケジュール表
- 参考資料(3) PBL 教材①参考資料 『新世紀エヴァンゲリオン』企画書
- 参考資料(4) PBL 教材①参考資料 『介護新世紀伝説 私はお助け ta ガール』企画書
- 参考資料(5) PBL 教材③参考資料 『新世紀エヴァンゲリオン』絵コンテ（抜粋）

参考資料(1)

ヒアリングシート

平成 26 年度 グローバル事業 ヒアリングシート

調査日	月 日 ()	時間	
調査対象			
担当者名			

調査項目

●従業員数・業種

従業員数	名
業種 企業概要	

●主な取引先（国内・国外の有無、業種等）

<国内>
<国外>

●日本のアニメをはじめとするコンテンツ等の感想・意見

●人材の採用について（国内人材）

<採用状況>

○新卒・中途の割合

○採用基準

○新卒に求める能力や知識、資格

○中途に求める能力や知識、資格

●グローバル人材（外国人）の採用について

○新卒・中途の割合

○採用基準

○新卒に求める能力や知識、資格

○中途に求める能力や知識、資格

●社員の育成について

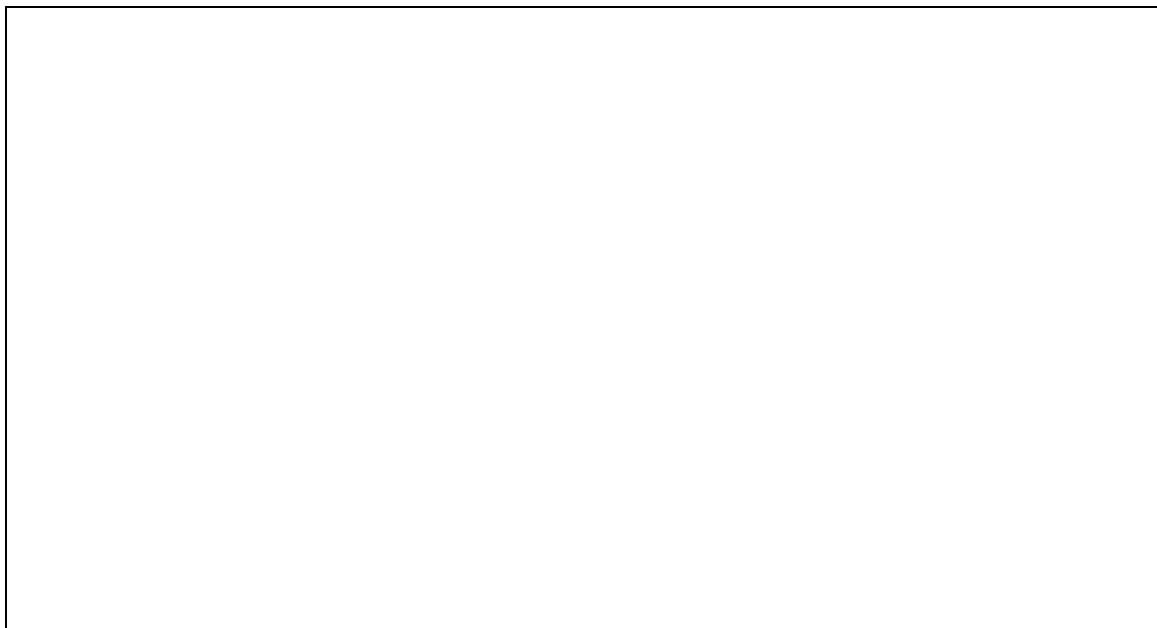
実施している社員教育

●人材育成に関する課題

<国内人材>

<グローバル人材（外国人）>

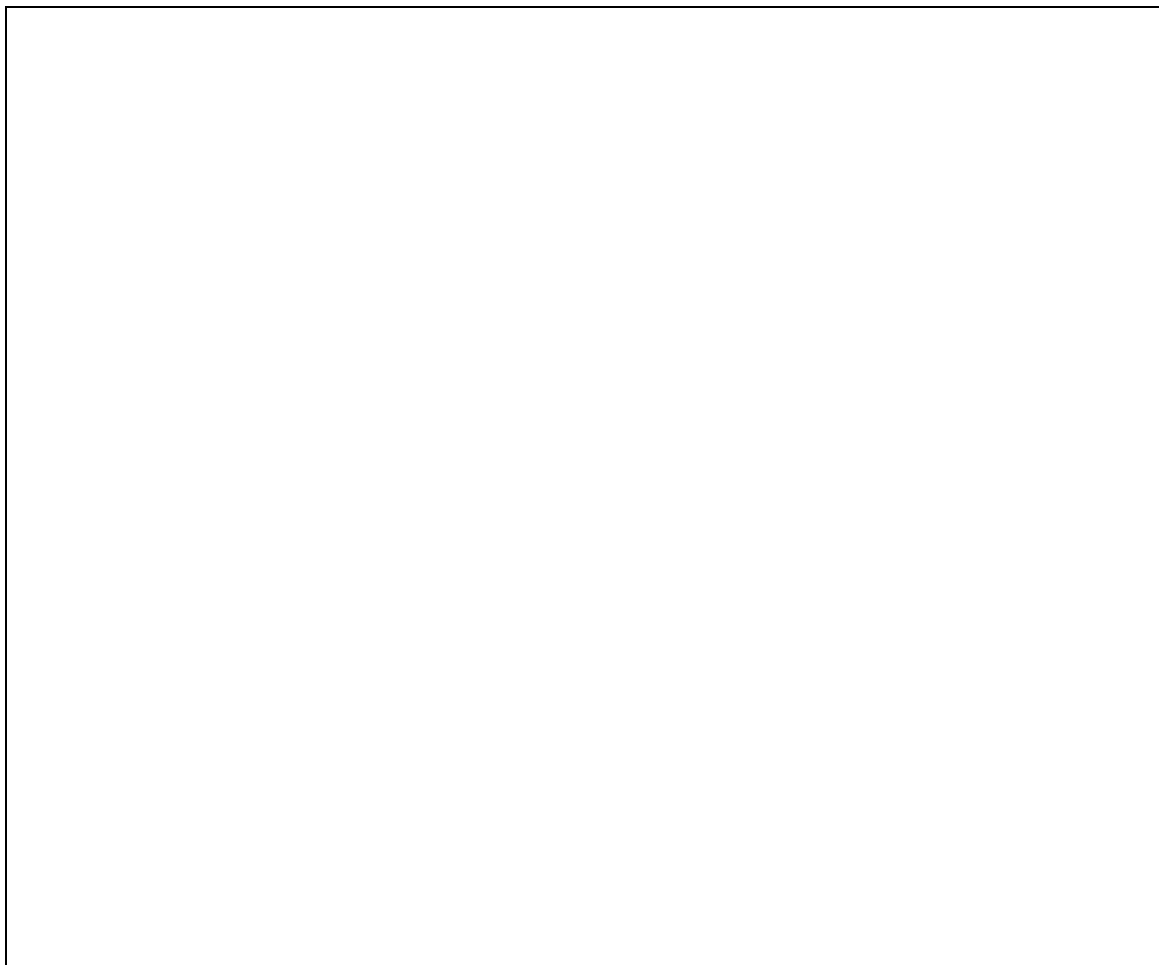
●教育機関に求める項目（このようなことを学んできてほしい等）



●英語で実施するコンテンツビジネス（アニメ等を含む）に関する教育を受けた学生を採用する意向があるか。（本事業で開発する教材を活用した教育を受けた学生）インターンシップの可能性は。



●その他、アニメ業界、コンテンツ業界、教育、グローバル人材に関する意見

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for providing opinions on the topics listed in the header above. The box is currently blank.

参考資料(2)

ケーススタディ教材③参考資料 制作スケジュール表

STAFF

TVアニメ	第1話	第2話	第3話	第4話	第5話	第6話	第7話	第8話	第9話	第10話	第11話	第12話	第13話
脚本	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A
コンテ	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A
演出	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A
作監	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A
進行	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A	脚本A
残24週	コンテUP												
残23週	コンテUP												
残22週	Check		コンテUP										
残21週	Check		コンテUP										
残20週	LO	LO	Check	コンテUP									
残19週	LO	LO	LO	Check	コンテUP								
残18週	LO	LO	LO	LO	Check	コンテUP							
残17週	原画	原画	LO	LO	Check	コンテUP							
残16週	原画	原画	LO	LO	LO	Check	コンテUP						
残15週	原画	原画	原画	LO	LO	Check	コンテUP						
残14週	原画	原画	原画	原画	LO	Check	コンテUP						
残13週	原画	原画	原画	原画	原画	LO	Check	コンテUP					
残12週	原画	原画	原画	原画	原画	原画	LO	Check	コンテUP				
残11週	動画	動画	動画	動画	原画	原画	原画	LO	LO	LO	LO	LO	コンテUP
残10週	仕上げ	仕上げ	仕上げ	仕上げ	原画	原画	原画	原画	原画	原画	原画	原画	Check
残09週	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	Check
残08週	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	撮影	LO
残07週	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	CT	LO
残06週	AR	AR	AR	AR	AR	AR	AR	AR	AR	AR	AR	AR	LO
残05週	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	LO
残04週	V編	V編	V編	V編	V編	V編	V編	V編	V編	V編	V編	V編	原画
残03週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
残02週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
残01週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第02週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第03週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第04週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第05週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第06週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第07週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第08週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第09週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第10週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第11週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第12週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画
第13週	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	OA	原画

LO…レイアウト CT…編集 AR…アフレコ DB…ダビング V編…ビデオ編集 OA…オンエア日

参考資料(3)

PBL 教材①参考資料
『新世紀エヴァンゲリオン』
企画書

NEON GENESIS EVANGELION

TVアニメーションシリーズ

新世紀

エヴァンゲリオン (仮題)

企画書

GAINAX

時に、西暦2015年
生物として、もはや進化の行き詰まった人類を救世すべく
発動した『人類補完計画』
その計画を阻止すべく襲来する、正体不明の巨大戦闘兵器群
『使徒』
『天使』の名を冠する彼らは、果たして
『神々の使い』なのであろうか？
『使徒』に拮抗できうる巨大な力を手に入れるべく、人類は
汎用人型決戦兵器『エヴァンゲリオン』を開発
14年後の今、すでに3体を実用化していた

だが、『エヴァ』の操縦を人々は
『14歳の少年少女達』に委ねざるを、得なかったのである

人類の存亡を背負う少年たちの戦いが、今、始まる

仮題 新世紀 エヴァンゲリオン
NEON GENESIS EVANGELION
種別 SFアクション連続大河テレビアニメーション
形式 毎回30分
全26話（2クール）予定
視聴対象 小学生、中学生を中心に家族一般

企画・原作	ガイナックス
キャラクター・デザイン	貞本義行
メカニック・デザイン及び コンセプト・デザイン	山下いくと
脚本・監督	庵野秀明

企画意図

巨大ロボットアニメの魅力とは？

「巨大ロボットアニメ」は、子供たちの潜在欲望の現れであります。
つまり、「巨大ロボットアニメ」とは、
子供達の持つ色々な
抑圧やコンプレックスの補償、抵抗の手段、代償行為なのです。
大人達は、「人が生きることのつらさ」を知っています。
と、同時に「人が生きることのおもしろさ」をも知っています。
生きるために、例え〈嘘〉だとわかっていても
「正義と愛」という〈夢〉や〈希望〉が必要なのだ、と知っています。
私たちはアニメーションという表現手段の特色、つまり、
全てが人の描いた「絵」であるという世界観を生かしたことにより、
子供達に虚構と現実との違和感もなく、ピュアに伝えることができます。
それが「巨大ロボットアニメーション」の持つ最大の魅力です。



本企画は、この原点にさかのぼって、
本来の「巨大ロボットアニメ」の魅力を、
新たに掘り起こす所にユニークさを発見したい、と思います。

全体を通してのテーマ

主人公はどこにでもいる、ごく当たり前の少年

従来の巨大ロボットアニメーションではロボットに乗り込む少年は初めからその才能と適性を持たされています。その特殊なヒーロー性に子供達はあこがれ、自分と同一視して来ました。

だがしかし、

ある日突然、ふつうの14歳の男の子が「巨大な力」を与えられ、使命を持たされ、大人の世界に投げ出され、大人になることを強要されたら・・・これが私たちが主人公に与えたシチュエーションです。

主人公は巨大ロボットの小さな操縦席の中や、家に学校、そして数々の戦いの中という、カオス的現代社会の中で、観客は主人公と共に悩み、考えていくのです。「今、自分は何をなすべきか？」ということ、です。

主人公は「子供以上、大人未満」

主人公は、14歳・中学2年生。

この時期は反抗期であり、思春期であり、自我を形成する最終的な時でもあります。

つまり主人公の少年は、今、子供と大人の狭間にいるのです。

当初、優柔不断だった彼は戦いの中、大人の都合、大人たちの意見等に関与され翻弄され、流されて行きます。

それは雑多な情報の中で生きている、現在の私たち日本人の姿とダブります。

主人公の少年は、自分が一人では何もできない子供だと知り、自決を断り、現実を直視し、成長して行くのです。

本来、大人たちが子供たちに与えなければならないのは、

「自分の意思」や「ひとりだちできる力」だと思っています。

知識や技術を附与するのもそのためです。

しかし、今、子供たちはテレビの前で一人遊びはできても、集団の中では何もできません。他のモノへの依存症が強く、マニュアル無しでは、どうすれば良いのかわからないのです。

子供たちは、プレッシャーだらけの「現実」の中で、自分一人では何もできなくなっています。

このままで、良いのでしょうか？

私たちは、観客である子供たちが本企画・アニメーションという

「夢の中にある現実」を観て、

「自分の意思で生きること」とは何かを感じ取ってほしい、と願っているのです。

また私たちは、子供たちが成長し大人になったとき、

自らの「理性」で「現実の正義と愛」を考えてみてほしい、と願っているのです。

ストーリー・ドラマ的な見せ場

謎解きのおもしろさ

本企画のドラマ中には、個性的なキャラクターたちの日常描写に加えて、正体不明の敵「使徒」を代表に、数々のSF的な要素あふれる謎や秘密等が隠されています。本編は主人公の少年が、何も知らない所から、物語は始まっています。つまり観客は、同一視する主人公と共に、いろいろな謎を知り、秘密を突き明かして行くのです。

もちろん、物語の先には、驚天動地の「意外な事実」や「大どんでん返し」等が用意されています。

ゲーム感覚的なおもしろさ

本企画では各種ゲーム的な要素が、本編中にちりばめられています。例えば、

日本を舞台とした防衛作戦、市街での攻防戦、街そのものの要塞化。状況に合わせた機体や武装の選択、物語後半に用意される敵本拠地の発見と侵入、等のシュミレーションやRPGゲーム的なおもしろさ。

加えて、

複数の人型兵器による格闘戦、2体以上の味方機、パラエティ豊かな敵機、機体の発進口や武器、それにエネルギー補給パック等があらこちに隠された防衛地、時間やエネルギー残量を主とした戦闘サスペンス、等のシューティングやアクションゲーム的なおもしろさも内包しているのです。

ビジュアル的な見せ場

超科学兵器群のイメージあふれる、視覚的面白さ。

巨大兵器のメカニク的な魅力あふれる、出撃プロセス。

毎回違う、大都市に隠された秘密発進口の意外性あふれる、発進プロセス。

激突する巨大な兵器同士の迫力あふれる、ダイナミックな戦い。

人間の動きをする巨大人型兵器のスピーディで重量感あふれる、動き。

「使徒」の人型にこだわらないパラエティあふれる、武器とデザイン。

活動限界時間が迫り焦る主人公。緊張感あふれる、ギリギリのタイム・サスペンス。

危機に陥る主人公。手に汗握る、涙千なクライマックス。

大逆転。

最後に、カタルシス。

本企画では、これまでのアニメに無い

「カッコいいリアリティのある戦闘画面」を目指します。

時は、近未来 西暦2015年 舞台は、要塞化された 計画都市 第3新東京市

第2次遷都計画に従い建設中の静岡県・第3新東京市。
美しい緑の山林に囲まれた、旧市街と高層建築の並ぶ計画都市である。

だが、この街は来るべき人類の敵、使徒の襲来に備え
迎撃要塞化されていたのだ。
街の至る所には、監視探査システムの完備、対使徒用防衛設備や
重火器等の配備は云うに及ばず、巨大人型兵器用の特殊設備までも、
配慮されてる。



その地下深く、秘密裏に造られたジオフロント（大深度地下都市）
人工進化研究所
人の未来を担う人類補完計画は、この地にて極秘に進められていた。
この特殊な街を背景に、物語は語られていく。

敵は、『使徒』(アポストロ) と呼称される、正体不明の 巨大戦闘兵器群

様々な形態を有し、様々な超科学的特殊能力を持ち、
人類に迫る謎の物体『使徒』。

その正体は、先史知的生命体『第1始祖民族』の残した、
世界各地に眠る古代遺物である。

その数、全28体。

最初に確認された『アダム』は15年前に人類の手により
死海の辺にて発掘され、謎の爆発によりすでに破壊されていた。

あと、目覚めるは27体。

『使徒』には全て、『死海文書』の記述による『天使』の名が
命名されている。

迎撃するは、人の生み出した 究極の大型兵器 『EVANGELION』

正式名称

汎用人型決戦兵器『エヴァンゲリオン・試作型』



本編の主演級メカニック群。

それは、全長約40メートルの万能巨大人型兵器。

予測される『使徒』の襲来に備え、特務機関『ネルフ』を中心に開発、建造された。

実用化までに、天文学的な経費と14年の歳月を費やしている。

現在、人の造り出すことの出来る、最強の通常兵器。

『エヴァンゲリオン』の特徴

伸縮自在な金属製の人工筋肉により、人間と同様に動くことが可能。
動作の反応速度をも、操縦者が自由に選ぶことができる。

本体である、骨格と人工筋肉で造られた「素体」に、
汎用性のある各種「装甲服」や「特殊装備」を着せることにより
多目的な使用が可能。
つまり、ヘルメットをかぶりグローブを装着する、巨大ロボットである。

通常は有線による電力供給によって稼働しているが、
非常時には内部電源に切り替えられる。
同時に、蓄積容量の問題から約1分しか動けないという弱点を持つ。

後に初号機は、改良され「陽電子機関」を搭載するが、そのシステムも
不安定なため各種の問題を残す。

残念ながら、自力での飛行は不可能。

なお劇中では、数体の『エヴァンゲリオン』同型が、
存在。

(第1話終了の時点では以下の通り)

- | | |
|-------|----------------------------|
| 零号試作機 | 先の戦闘により中破。機体は凍結。 |
| 初号試験機 | 第1話にて初起動に成功、その直後に実戦。 |
| 式号実験機 | 佐世保より国連軍所属の空母にて移動中。最終調整済み。 |
| 3号実験機 | 米国某所にて建造中。 |
| 4号試験機 | 欠番。爆発事故により消失、建造中止。 |
| 5号実験機 | 独国某所にて建造中。 |
| 6号量産機 | 以下、2016年より建造予定。 |

その正体は、 巨大な人造人間

西暦2000年に勃発した
『死海蒸発事件』(真相は非公開)の際に、
人類により発見された巨大生物兵器、人造人間『アダム』

有史前の生命体「第1始祖民族」の種族「彼」を基に得た
新技術を応用し、人類の認知を超越して、造られた、人造人間。
それが「エヴァンゲリオン」である。
人工筋肉等で構成された「素体」は液体、水溶液の入ったカプセル
中に保存されており、有事の際には、目的に合わせた「装甲服」
及び「兵器」や「装備」を装着、起動する。
ただし「エヴァ」の制御は困難を極め、暴走の際には大々は、改めて
自身の能力を、覚悟を知るようになる。

操縦者は 「マルドゥックの報告書」 により選ばれた、 3人の少年少女

『エヴァンゲリオン』の操縦は、エヴァと操縦者との脳神経結合を、主として行われる。

そのために、A¹⁰神経とのシンクロ率とインパルスの適応が、操縦者選出の際に最重視された。

2014年、マルドゥック機関が「脳神経における新精神波動の仮説」に基づき、エヴァ操縦適性者の選出に関するテスト内容と施行方法を提示した「マルドゥックの報告書」（非公開）を作成。結果は、14歳で母親不在の少年少女が、『エヴァ』と最も純粋かつ安定した状態で接続できることを提示した。そして、3名の少年少女が操縦者として選ばれたのである。



これが
主人公の少年が
乗り込む
恐るべき力を
秘めた
エヴァンゲリオン
EVA-01 TESTTYPE 初号機

陸戦用A型装備

ネルフ本部直轄
第1部隊所属
専属操縦者 碇シンジ
本編の主演メカニック

第1話にて初起動に成功。
その後は、破損を負いながらも襲い来る使徒を仲間・零号機
や弐号機と共に、次々と撃退してゆく。

だが、第13話にて大破。
改造され敵・使徒から回収した
「陽電子機関」を搭載する。

この機体には、碇教授の秘密と
真の目的が隠されている。

人類を絶望から救うという

『人類補完計画』

とは？

人類はすでに、神に拮抗できうる力を手に入れようとしていた。これが、**本編ストーリーの軸**となる、国際的一大プロジェクト『人類補完計画』である。

半世紀前、核融合に成功し「太陽」を自らの手中に収めた人類が、次は「完全な人間」を自らの手で造ろうという補完計画。

目的は、神が擁する禁断の「生命の樹の実」を科学的に造りだし、人間から「死」を取り除き、さらに人の抱える原罪・全ての呪縛からも、全人類を解放しようというのである。

この計画を提唱し推進するのは主人公の父、碓ゲンドウ。彼は『人工進化研究所』にて、究極の進化をとげた人の姿をひたすら追い求めていた…。

特務機関

『ネルフ』(Nerv) とは？

主人公らが所属する、**本編ドラマの核**となる組織。

国際連合最高幹部会所属『人類補完委員会』（活動内容は非公開）
直属の特務機関。

未確認物体『使徒』の調査・研究、
さらに、捕獲、もしくは殲滅を目的とした
「対・第1始祖民族専従・超法規国際武装集団」である。

目的の性質上、『人工進化研究所』周辺施設等の守備も兼任している。

活動内容は一部、広報部から一般に公開されているが、
大部分が最高機密扱いである。

有事には、国連軍及び国連加盟国軍に対し、
指揮権（最優先・ただし核兵器は除く）を独自に発動出来る。
その際、各支部の最高責任者が持つ権限は、
国連加盟国全ての行政・司法機関を超越。
（ネルフ本部と日本国政府及び防衛庁とは、うまくいっていないのが現状。）

主力兵器として、汎用人型決戦陸上兵器エヴァンゲリオンを、保有。
第1次整備計画の策定内容ではエヴァ型兵器を5体、実戦配備する予定。
現在（第1話時）での達成状況は62%

ネルフ 総括組織図

委員会統括最高責任者 コンラート・ローレンツ長官。 特務次官 1名

監察委員会本部 日本国 第2新東京市国連本部地下シェルター内
本部 日本国 第3新東京市内 某所

第1支部 米国 某所 (ネバダ州内と推測される。)

第2支部 欠損
(エヴァ試作4号機の爆発事故のため、消失。破壊された。)

第3支部 独国 某所

各部局では、エヴァ型兵器の独立した開発・運用が進められている。
ネルフ本部作成した第2次整備計画では、3年以内に新たな施設を
中国と豪州に設置することを予定している。



EVA-00 PROTOTYPE
零号機 B型装備



EVA-02 TESTTYPE
貳号機 B型装備

ネルフ本部 組織図

最高司令長官 碇ゲンドウ (研究所 所長兼務)

副長 冬月コウゾウ 監察官 姓名不明

ネルフ本部 内部部局

管理部

管理局一課 (人事) 二課 (訓練)

三課 (施設) 四課 (補給)

戦術作戦部

作戦局一課 (以下不明)

科学調査分析部

調査局一課～六課まで確認済

技術開発部 (実験を含む)

技術局一課 (エヴァ素体担当)

二課 (材質工学担当)

三課 (電磁光波兵器担当)

四課 (誘導兵器を含む通常兵装担当)

総務部

総務局一課 (会計) 二課 (広報)

三課 (不明) 四課 (不明)

保安課報部 (委員会直轄、非公然・別室も有、詳細不明)

特務部 (大半は第2研究所に出向)

特殊警備部 (研究所施設警備専任)

警務部 (外部に対する警察権も所有)

直轄機関 第1研究所 (所在地不明)

第2研究所 (所在地不明)

付属機関 富士試験場

(静岡県第3新東京市)

松代試験場

(長野県松代市)

エヴァンゲリオン直轄部隊 (支援部隊を含む)

第1次整備計画では、研究所警備が最優先とされているため、現在実戦配備されている、唯一の主力エヴァ部隊を保有している。だが、稼働する素体が予備を含め3体、操縦者は定数ギリギリの3名しかいないため、本来、中核となるべきエヴァ部隊は、残念ながら未だ第1小隊のみの運用となっている。

イメージボードによる ビジュアル的な見せ場



使徒・ラミエル (雷の天使)

全長300メートルの巨体を宙に浮かせて、第3新東京市上空に侵入してくる。

最大の武器は、射程距離20キロを誇る、全方位電子ライフル。

その威力は、一発でエヴァの装甲を貫通する。ちなみに、これはネガフィルム。



出撃準備中の

エヴァ初号機

操縦者はこのコックピットシリンダーの奥から操縦席へ乗り込む。格納庫でのエヴァは暴走を押さえるために、両翼の大型パイロンを板状のガントリーが、前後から挟み込む形で拘束されている。



地上発進口へと

高速輸送中の、エヴァ

作戦に合わせた最適の位置から発進するために、輸送用の地下トンネルが造られている。両層の大型パイロンを使用してリニア・レールを高速移動。トンネルは2層式で、下は車道となっている。



戦場となる第3新東京市

ビルに格納されている専用ライフルを手に、先導車の後を追う初号機。奥に見えるのが、発進用の大型昇降機。道路はエヴァの重量を支えるため、ブロック状のアブソーバーになっている。このように要塞化された街の要所要所には、各種兵器や予備エネルギーバック、充電用の大型ソケット等が、非常時に備え配備されている。

**装甲服と装備を
強制排除する
エヴァ初号機**

パージされたパーツの
隙間から「素体」と呼
ばれる本体が見える。
人工筋肉等全ての機
能は電力により稼働。
エヴァは単なる兵器
道具として描かれる
わけではない。
20年後のリアルな
近未来都市を背景に
繰り広げられる、少
年たちと大人たちの
ドラマの、重要な鍵
となっている。



初号機別デザイン Bバージョン 同左 Cバージョン

高空を舞う、使徒 アラエル (鳥の天使)



空中戦用の、鳥型戦闘兵器

半透明の12枚の翼をひろげ、宙を自在に移動する。

最大の武器は、翼端の高周波ソード。

陸戦兵器であるエヴァは、大苦戦を強いられることになる。

破壊、シャナイエル (沈黙の天使)

高エネルギーが結晶の形まで凝縮された
光学戦闘兵器

回転するクリスタル状の結晶は、あらゆる種類の電磁波を吸収し、エナジーと変換する。吸収に蓄積されたエネルギーは、高周波・電磁波・電気・熱能と存在を消え、敵に放出される。



使徒 トウレル (神岩の天使)

どこまでも敵を追い詰め自爆する、大型自動爆弾

外界からのいかなる攻撃を跳ね返し、狙われたものに確実な死をもたらす

ゆっくりと飛来する姿は、第3新東京市を恐怖と絶望に陥れる



第3新東京市上空を舞う、使徒・サハクィエル（空の天使）
 どこまでも伸び光学兵器をも跳ね返す伸縮自在の薄い板状の体が、最大の武器。
 それにより、反射されたレーザーが、逆にエヴァを襲うことになる。
 中央に光る球状の物体が、制御本体と思われる。

右手にあるのが、高周波ナイフ。半透明の極振動刃が、火花をあげ、敵をバターナイフの様に切断する。
 左手に装備されている、照準用の全周波レーザー発振機が目標を捕捉。連動した両腕から、虹色のレーザーが発射され、敵を撃破する。

新たなイメージ ナイトシーンでの戦闘



両腕はミサイルランチャー等の大型パイロンの他に、サバイバル・ツールのような武装ポットも兼ねている。

ドルフィンキックを使い、水中を高速で移動する使徒。



使徒 サキエル (水の天使)

陸海両用の、人型戦闘兵器。

水間を漂い、近づく敵は変形自在の両腕で切り裂く。
その威力は、エヴァの装甲を軽く貫いてしまう。
劇中では、専用空母にて太平洋上を移動中のエヴァ式母機に襲いかかる。

主な登場人物紹介

碓シンジ 14歳 男



本編の主人公
巨大人型兵器「エヴァンゲリオン」初号機の専属操縦者
中学2年生。おとなしい優等生。
他人に従属することで自分を守っていたが、本編中での様々な事件により
成長する。
母親は彼が3歳のとき他界。父親とは離れて生活していた。
彼と彼の搭乗する「エヴァンゲリオン」初号機との関係に、実は重大な秘密が
隠されている。

綾波レイ 14歳 女



巨大人型兵器『エヴァンゲリオン』零号機の専属操縦者

初戦闘時におけるケガのため、当初は地上勤務。

アスカと同様に特殊教育・訓練されている。

無表情で無口。感情の無いニヒリスト。

人を「好き」になることにより、初めて感情や愛情というものを覚える。

彼女の出生にも、重大な秘密が隠されている。(両親は不在)

惣流・アスカ・ラングレー

14歳 女



巨大人型兵器『エヴァンゲリオン』弐号機の専属操縦者

開発当初から専属操縦者として特殊教育・訓練されている。

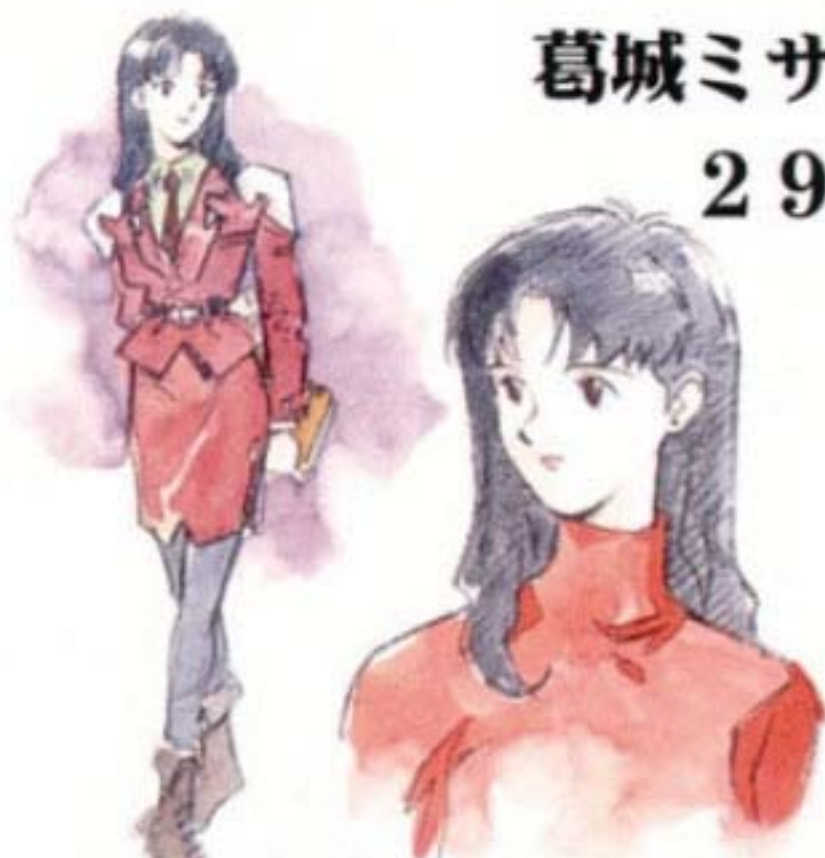
立場上かなりの背伸びを強いられている、勝負強い女の子。
ゲームが趣味。負けず嫌いで、男嫌い。唯一、加持にはあこがれている。

日本とドイツ系アメリカとのクォーター。

義理の母親が独国に在中。(父親とは死別)

転校後は、シンジのクラスメイトでもある。

葛城ミサト 1尉 29歳 女



シンジの直接の上司、と云うよりは保護者的なお姉さん
特務機関「ネルフ」の作戦担当で後に責任者。階級は一尉。



わりと楽天的。およそ軍人には見えないが、芯はしっかりしている。
喜怒哀楽が表に出やすいタイプで、シンジとは気が合う。
年の割りには子供っぽい女性。
飲みに行くか、部屋でゴロゴロしているのが趣味。男の前では、意外と強情。

碓ゲンドウ教授 48歳 男



シンジの實の父親。初代『人工進化研究所』所長

『人類補完計画』の提唱者であり、最高責任者でもある。

徐々に研究そのものに取りつかれ、目的のためには全ての手段が正当化されるデジタルな人物になって行く。

この計画の有り先には、全ての人々に真の平等をもたらす理想郷がある、と信じている。

行動や言動に色々と謎の多い人物。

赤木リツコ博士 30歳 女



巨大人型兵器『エヴァンゲリオン』開発チームの責任者

理知的でクールな皮肉屋。

ミサトとは学生時代からの付き合いでケンカ友達。年相応にしっかりした女性。

盆栽とパンクロックが趣味。猫を飼っている。男の前では、意外と素直。

碇教授を理解しているただ一人の女性。

鈴原トウジ 14歳 男

シンジのクラスメイトで親友。
感情がストレートに出る熱血タイプ。
意外とスポーツは苦手。年上の女性にも弱い。父親は研究所員。妹が一人いる。

相田ケンスケ 14歳 男

シンジのクラスメイトで親友。
軍事兵器マニアでビデオマニア。
自分の趣味のためには、いかなる犠牲もいとわないタイプ。
いささか神経質。年上の女性にかなり弱い。父親は軍医。(母親とは死別)

洞木ヒカリ 14歳 女

シンジのクラスメイト。
クラス委員長。努力家で地味なタイプ。いわゆる優等生だが、アスカとは気が合う。
余談だが、姉の名はコダマ、妹の名はノゾミ。

加持リョウジ 31歳 男

研究所員。だが他の所員のように国際公務員ではなく、内閣調査室に所属している。
ミサトの昔の彼氏。表面的には子供っぽくふるまっているが、実はシビア。
シンジの成長に多大な影響を与える。

コンラート・ローレンツ 67歳 男

国際連合最高幹部会所属「人類補完委員会」議長。
ネルフ監察委員会最高責任者(長官)も兼任。
人類補完計画の承認や研究所及びネルフ設立は、
この人物の尽力によるところが大きい。
当初は碓所長の良き協力者であったが、最近では会うと口論ばかりになっている。

冬月コウゾウ 45歳 男

ネルフ本部副指令官。
碓所長の良き理解者であり協力者。無口で実務的な人。
ミサトの無茶な作戦が黙認されているのも、この人物の人情によるところが大きい。

温泉ペンギン 2歳 牡

ミサトのペット。
遺伝子操作により人工的に造られた動物。幼児並の知能を持つ。
普段は台所の大型冷蔵庫の中に住む。何故か、温泉が好き。



参考資料(4)

PBL 教材①参考資料

『介護新世紀伝説 私はお助け ta ガール』

企画書

TVアニメーションシリーズ

『介護新世紀伝説 私はお助けtaガール』

制作企画書

2015年1月1日

イグサアニメーション株式会社



プロットの概要

時に西暦2015年

超高度高齢化社会の進んだ日本では、老人の介護に海外からの手助けを必要としていた。

暖かいコミュニケーション力と、高い技術を持つ東南アジア諸国から、差し伸べられるたくさんの手。

しかし、国際間のコミュニケーション・ギャップはやはりあった！

ギャップを乗り越え、コミュニケーションを図る日々が、今始まった！

タイトル：介護新世紀伝説 私はお助けtaガール

種別：連続テレビショートアニメーション作品

形式：毎回5分、全21回

企画・原作：イグサアニメーション

視聴対象：介護職志望者、要介護者を要介護者を抱える家族一般

キャラクターデザイン：

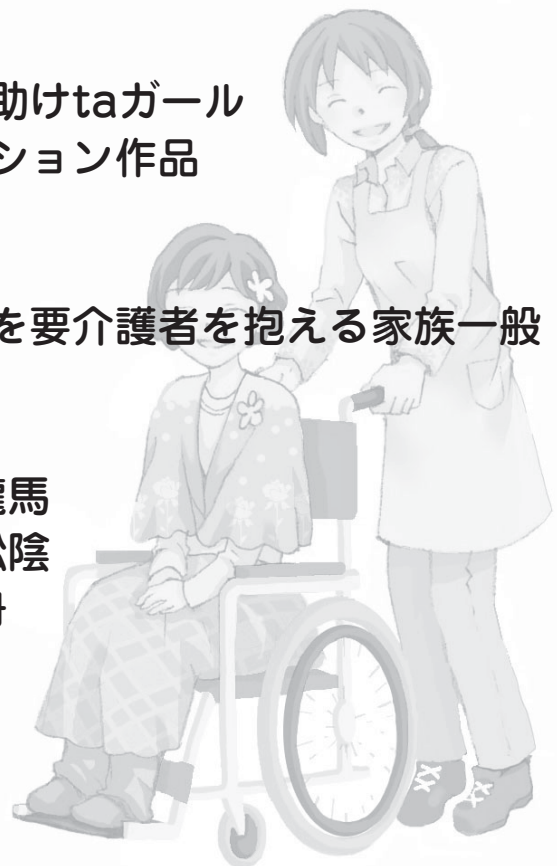
コンセプト・デザイン：

監督：

坂本龍馬

吉田松陰

勝海舟



企画意図

現在、日本の高齢者の要介護者は約500万人。

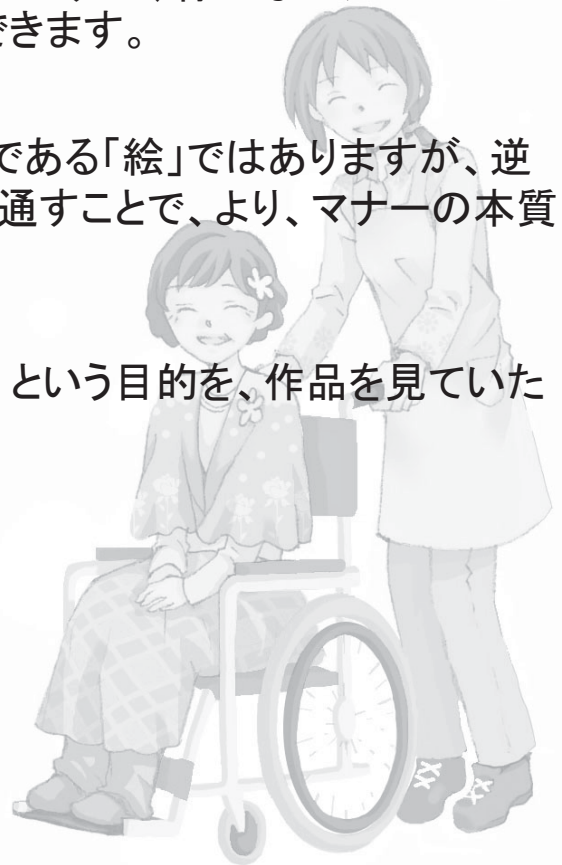
これに対し、介護する側の人材は常に不足しており、今後若年層が減少する人口構成においては、海外からの人材導入が必須となってきます。

介護技術については、様々な教育機関がで身に付けることができますが、介護に必要なコミュニケーションを考えると、日本人向けのマナーも学ぶ必要があります。

マナー学習は、座学での学習はもちろんですが、様々なシチュエーションを見ることでより深く理解することができます。

アニメーションという表現手段は、虚構である「絵」ではありますが、逆に虚構であることがわかっている絵、を通すことで、より、マナーの本質を伝えることができるのです。

本企画は、このマナーの本質を伝える、という目的を、作品を見ていただく方々に見せていきたいと思えます。



テーマ設定

世界には様々な生活があり、ある地域の常識が他の地域では非常識であることがよくあります。

普通の若者が、ある日突然、違う常識の世界に投げ込まれ、その世界に対応していくことを求められたら・・・

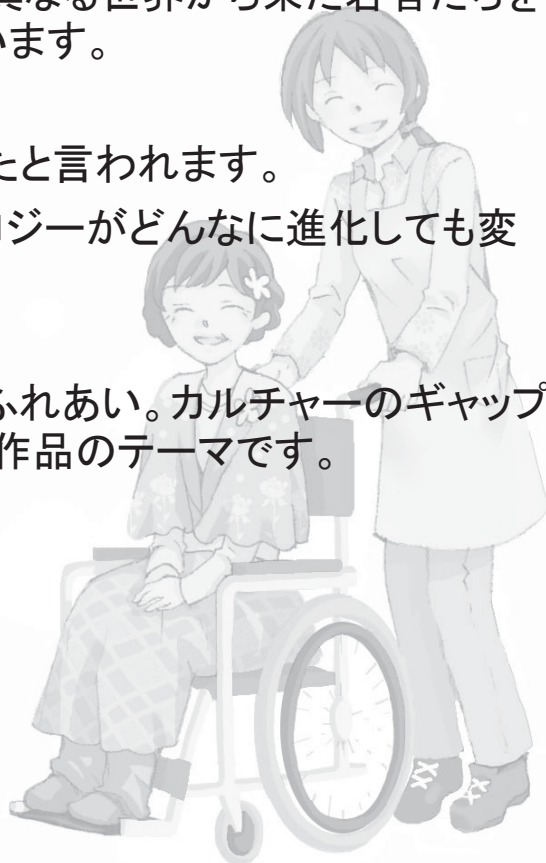
主人公が自分の常識とのギャップに悩みながらも、日々成長していく姿を描いていきます。

同時に、受け入れ側の要介護者にも、異なる世界から来た若者たちを理解し、受け入れてほしいと切に願います。

インターネットの普及で世界は狭くなったと言われます。

しかし、人と人とのふれあいは、テクノロジーがどんなに進化しても変わるものではありません。

コミュニケーションの根幹である、心のふれあい。カルチャーのギャップを乗り越えていく、心のふれあい、が本作品のテーマです。



ストーリー

主人公ソニアは、インドネシア出身の新人介護士。自国で看護婦の経験があり、自信满满で日本の介護施設、あすか荘に乗り込んできた。

しかし、働き始めた日本では、様々なカルチャーギャップに遭遇する。挨拶、食事のマナー、電話対応・・・

そんなソニアを支える同僚、暖かく見守る上司に支えられ、ソニアは徐々に日本での仕事に慣れていく。

突然現れた、気難しい要介護者、田中。

ソニアは、田中とのコミュニケーションリングを作ることができるだろうか!?



主な登場人物

ソニア・シャハブ 27歳 女性
インドネシア出身の新人介護士。自国で看護婦の経験有り

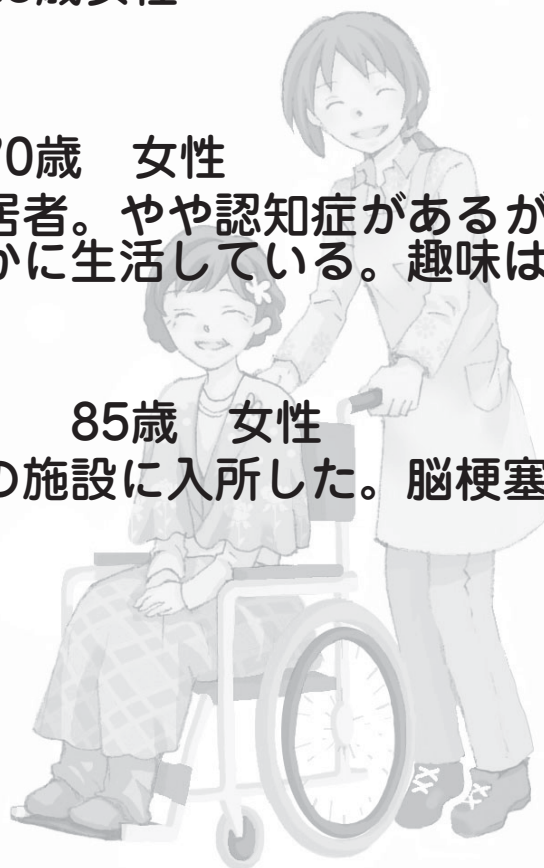
西岡圭（にしおか・けい） 30歳
あすか荘介護グループのリーダー

小島優子（こじま・ゆうこ） 28歳女性
あすか荘介護グループ

渡辺由紀（わたなべ・ゆき） 23歳女性
あすか荘介護グループ

田中絹江（たなか・きぬえ） 70歳 女性
介護老人福祉施設あすか荘の入居者。やや認知症があるが、普段は他の利用者と一緒に穏やかに生活している。趣味は手芸。

大林節子（おおばやし・せつこ） 85歳 女性
リハビリテーション病院からこの施設に入所した。脳梗塞の後遺症がある。



企画のポイント

本作品は、数少ない介護施設を舞台にした物語です。

アニメーションという手法を使うことで、リアルでありながら、生身の人が演じる生々しさが無いことで、作品テーマを視聴者にダイレクトに伝えることができます。

また、誰にも必ず訪れる「老い」とその対応がテーマであることで、全ての大人が興味を持たざるを得ない作品です。

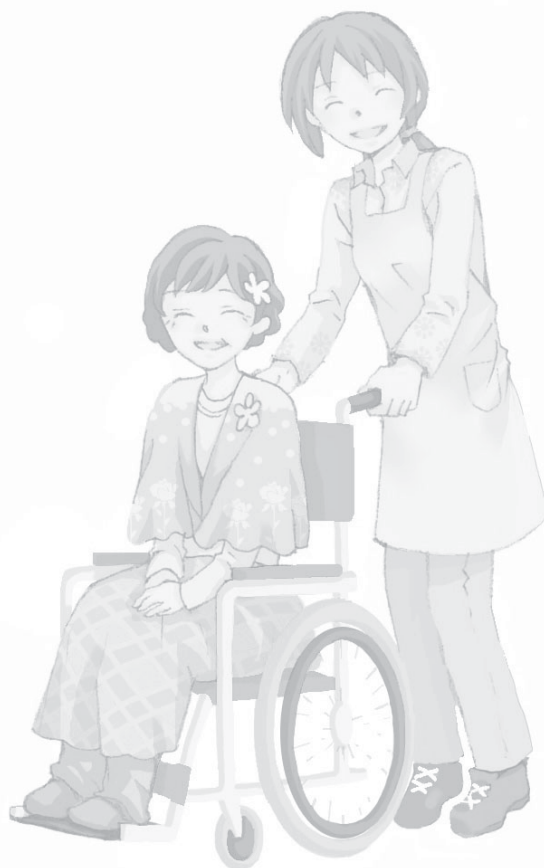
介護職の教育機関

介護施設

介護用品

保険

といった商業展開が可能です。



資金調達

本作品の制作資金については、下記の2つのパターンを想定しています。

1. スポンサーの獲得

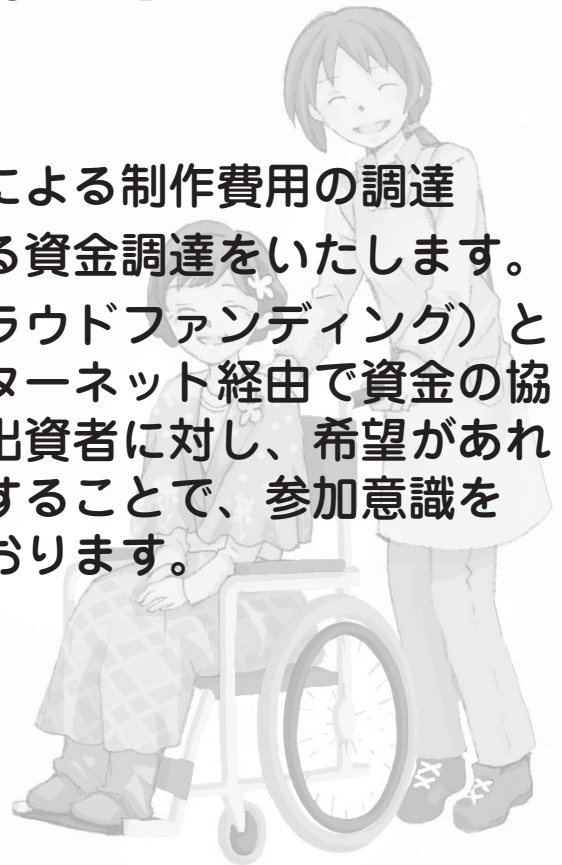
メインスポンサーとして、介護職の養成機関（専門学校）のスポンサーをお願いいたします。

本作品は、介護職を目指す若者が主人公であり、かつ内容がコミュニケーション教育をテーマとしておりますので、広告媒体としての効果が非常に高いと思われます。

2. ソーシャルファンディングによる制作費用の調達

ソーシャルファンディングによる資金調達をいたします。

ソーシャルファンディング（クラウドファンディング）とは、不特定多数の人に通常インターネット経由で資金の協力を行依頼するもので、今回は出資者に対し、希望があれば、実名での作品登場権を付与することで、参加意識を持っていただきたい、と考えております。



収支計画(部外秘)

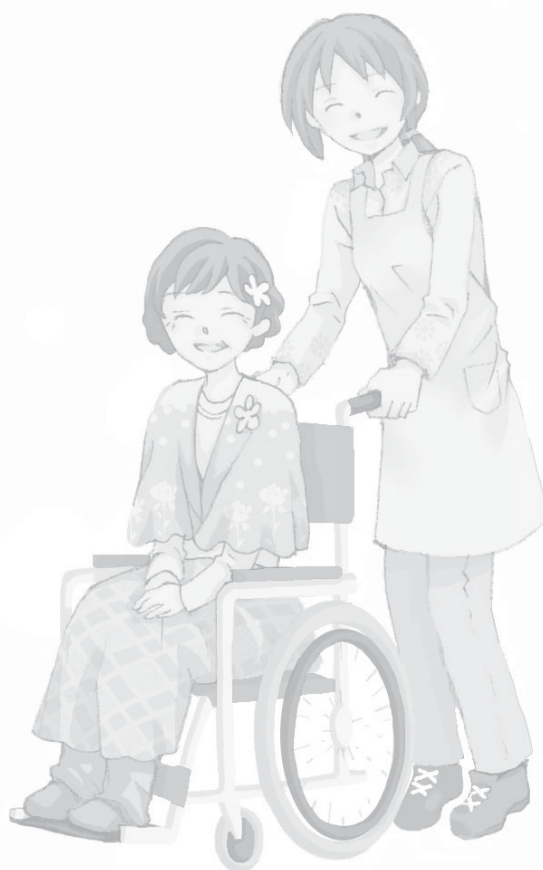
収入の部

スポンサー収入	100,000(千円)
クラウドファンディング	10,000
DVD	3,000
商品ライセンス	10,000
合計	123,000

支出の部

制作費	
3,000×21話	63,000

粗利	60,000
----	--------



参考資料(5)

PBL 教材③参考資料
『新世紀エヴァンゲリオン』
絵コンテ (抜粋)

GAINAX




No. 39 Part Scene

C	音 声	画 面	内 容	秒 数
120	①off 「あの～あつちの 冷蔵庫は？」 ②「あ、そちはいいの まだ寝ると 思うがさ」		ケ-コ-燈をゆ ミサトの部屋 (万年床でかなり散らかって居る) 奥にミサト、ダンスに 向って着替えて居る。	7+00
121	③ 「寝てる？」 ④SE 冷蔵庫の音		同ホ カメラに向ってシンジ *ギャグの演技です ラスト目142回	2+12
122	⑤カット頭 いじの音 +~~~~~ ⑥off 「いただきます」		食卓に並ぶ ソフト食品 シンジの生観で	3+12
123	⑦ 「んぐ」 「んぐ」 「んぐ」		さつとくビールを いただく(⑧)	

(13+00)
Total (+)

GAINAX

No. 40 Part Scene

C	声	画	内	容	秒数
1	んぐ んぐ んぐ んぐ		ジョーカイに ビールをトッキ飲み していく		
	んぐ んぐ 30		ここで1ドの動きの リピートでしばらくよろしく		
1	はあ はあ はあ		急に オーバーアクションで		
	やっぱ人生、 この時のために 生きてるような もんよね		はあはあ 腹にビールが しみていく感じ (やはりビールがおいしいのは 最初の1杯である)		
	ん？		ラスト気付く		

17+00

(17+00)

Total (+)

GAINAX

No. 41	Part	Scene					
C.	音	声	画	面	内	容	秒
124	③	「食べないの?」 「たのうまいわよ。」 「インスタントだけ?」 ④ 「いえ、あの、 こういう食事、 慣れてないの?」		テーブルはさんで2人 「ゲンな」 ④は少々テしてる感じで リアクションに困ってD.			
						7+00	
125	⑤	「たっめよ」		⑤の貝有目風の⑤ 「ドン」とビールを 置いて			
		好きキライ しちゃあ!		ちい広角気味に グンと乗り出す ☆作画がマ 最期の 原画に画をつれる時 3K1+中9枚以上中割り入って下り 3+00			
126	⑥	「——いえ、 違うんです あの……」		その横の⑥ 気さのまわる⑥ リアクションに困ってる 何と云うか 云葉を見つめながら 5+00			

(17+00)
Total (+)

GAINAX

No.	42	Part	Scene		内容	秒数
c		音	声	画	面	
127	㊦				㊦のUP (㊦の見た目風) 目144回後台詞 ㊦の心を見つけた様に 心情を代弁する㊦	2+06
128	㊧				意外と本音をつか リ147㊧に とまどう㊧ ㊦+㊧ -144㊦+147	H06
129	㊦				㊦のUP	2+06
130	㊧				㊦+㊧㊧ 口は見せずに目144のみ ㊧はテして㊦。	3+00
131	SE				㊦(兼) ㊦の音のみ明るい ㊦off (㊦17先行) 「じゃあ」	3+18

(12+12)
Total (+)

平成 26 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

双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの提言とプログラムの開発
『事業報告書』

発行：平成 27 年 3 月

発行者：学校法人宮崎総合学院「双方向性を持ち統合化されたグローバル専門人材育成システムの提言とプログラムの開発」プロジェクト推進委員会

〒880-0806 宮崎県宮崎市広島 2-10-21 宮崎情報ビジネス専門学校内

TEL 0985-22-1030 FAX 0985-22-0651