埼玉学園大学・川口短期大学　機関リポジトリ

〈Report〉 Production Organization of the Television Program Viewed from the Agent of Talent Agency

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-02-22 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 山本, 重人, YAMAMOTO, Shigeto メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/1306

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

芸能プロダクションのマネージャーから見たテレビ番組の製作組織

山　本　重　人

I. 研究背景と研究目的

本研究は，芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織および分業関係がいかなるものなのかを検討していくことで，マクロ組織の視点でコンテンツ産業の発展に寄与することを長期的な目的としている。そして，方法としては，各コンテンツの製作組織であるプロデューサー・システム（プロデューサー・監督・資金の出し手の主たる３者で構成されるコンテンツの製作組織・分業システム）の比較を行い，その差異を指摘する方法を採用している。そして，コンテンツ業界で使われる用語である，「製作（商品を作ること，ビジネスの側面）」と「制作（作品を作ること，芸術の側面）」の両方を職能として果たしているのがプロデューサーである。

筆者は以前テレビのバラエティ番組のプロデューサー・システムのケースを取り上げている[(1)]。そこで得られたインプリケーションとしては，第一に，バラエティ番組は，視聴者やマーケット，ビジネスの側面をより意識したコンテンツであり，プロデューサーだけでなくディレクターにおいても「製作」の職能に関与することが要求されており，よりマーケットを意識した製作組織になっていることを指摘した。映画の監督が，ディレクター本来の職能である「制作」にのみ注力し，自身の作りたいものを作りたいと考えているのに対して，バラエティ番組のディレクターは視聴率というビジネスの側面を念頭に置きながら，作品作りを行っているということであった。バラエティ番組のディレクターは，「製作」と「制作」の両方の職能を，折り合いをつけてバランス良く要求されているプロデューサーの職能にやや近いものがあった。しかしながら，作品内容の大枠をどうするかという「製作」の部分はバラエティ番組でもプロデューサーの仕事であって，現場の細かい部分はディレクターの主たる仕事となっており，プロデューサー・システムにおける「製作」と「制作」の分業は一応なされていた。第二に，継続的かつ安定的な視聴率を維持するために，またコンテンツの「新奇性」を確保するために，放送局のプロデュー

サーは，番組を視聴している主たる世代が知らないようなゲストを適宜あえて番組に呼んでいた。視聴率の低下を恐れず，いろいろなゲストを出演させていた。生稲（2012）が「捉えがたいユーザー・ニーズに対応することに加え，ユーザーに驚きを与える要素――『こんな楽しみがあったのか』とユーザーが感じるような要素――があることが必要である。すなわち製品に新奇性が盛り込まれていなければ，ユーザーに大きな満足を与えることができない」と述べるように[(2)]，どのゲストを呼ぶかという判断，主たる視聴者が知らないようなゲストもあえて呼ぶという「新奇性」を番組にどう盛り込むかはプロデューサーの判断でなされていた。

本事例報告は，それらのゲストも所属している大手芸能プロダクション側からバラエティ番組の製作組織を見た調査報告である。番組に出演するタレントを派遣する芸能プロダクションのマネージャーから見て，バラエティ番組のプロデューサー・システムにおける分業関係はどのように見えるのか，芸能プロダクションと放送局側のプロデューサーとの関係，「新奇性」についてどのように関与しているのかについて，長期的な研究目的を念頭においた上で見ていきたい。

Ⅱ．放送業界における放送局と制作会社の分業関係，および芸能プロダクションの立ち位置

ここでは，放送業界における放送局と制作会社の分業関係，および芸能プロダクションの立ち位置を整理・確認しておきたい（図 1）。放送局内の制作局とは，プロデューサーやディレクターが所属し，番組を企画・制作している部署である。番組制作には自社での制作の場合と外部の番組制作会社が制作を担当する場合がある。統計的な数字が無いので不明であるが，番組制作は局自身が制作しているものは少なく，局の子会社や外部の制作会社が制作を担当していることが多

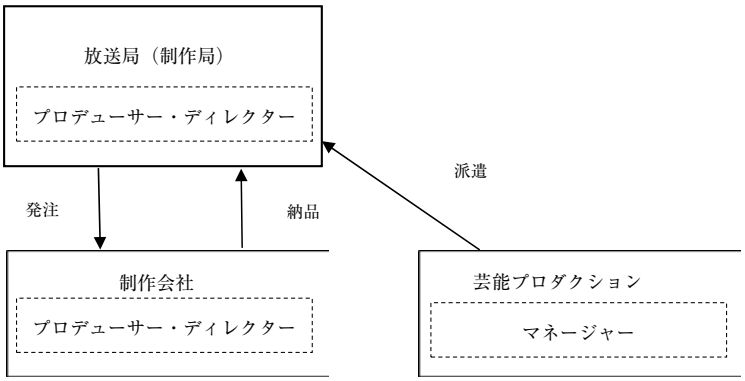

図 1　番組製作における放送局・制作会社・芸能プロダクションの分業関係

出所）筆者作成。

いのが現状である[(3)]。そして芸能プロダクションは番組に出演するタレントを放送局のプロデューサーの要請により派遣しているという関係になっている。そのため芸能プロダクションにおけるマネージャーとはキャスティング・プロデューサーの仕事内容に近い。そうしたことから，芸能プロダクションのマネージャーはプロデューサーとしてクレジットされることもある。また，芸能プロダクションは芸能事務所やタレント事務所とも呼ばれ，ジャニーズ事務所・吉本興業・ホリプロ・アミューズ・オスカープロモーション・テアトルアカデミー・バーニングプロダクションなど国内に数多く存在している。

Ⅲ．調査概要

調査は，長期的な立場に立ってコンテンツ産業の数多くのプロデューサー・システムと比較するために，バラエティ番組製作におけるプロデューサー・システムのデータを追加取得する目的で行われた。本事例報告のケースは，大手芸能プロダクションに所属し，マネージャーの統括をされている方（元マネージャーであり，プロデューサーとしてもある番組製作に関与されている）の立場から見たバラエティ番組のプロデューサー・システムのケースである。

調査対象者は，大手芸能プロダクションに所属されているＩ氏である。Ｉ氏はマネージャーの仕事を中心としたキャリアを歩んできておられ，大学卒業後に東京で２年半，大阪４年，札幌３年，名古屋４年半と長くマネージャーのキャリアを積まれて，今は若いマネージャーの人たちの統括をされている方である。

インタビューの形式としては，半構造化インタビューによる形式を採った。調査目的や調査背景などを記載した調査趣旨説明書及びインタビュー・リストを事前に調査対象者にお見せすることはなく，当日こちらの調査意図をかいつまんで伝え，調査対象者のペースである程度自由に語っていただいた。

調査は，2018 年２月に調査対象者が所属する芸能プロダクションの事務所において，調査者２人と調査対象者１人の合計３人で，対面の形で行われた。その内容は調査対象者の了承のもと，IC レコーダー使用によるフラッシュメモリに録音された。インタビュー時間は２時間 30 分ほどであり，記録されたデータの使用先や使用目的などの一連の手続き上の注意事項については説明を行い，ラポールを得た。匿名の希望やオフレコ希望の申し出があった部分については，その申し出に従った[(4)]。調査者は筆者と青森中央学院大学の楠奥繁則先生の２人であるが，インタビュー・リストの作成および当日の質問については筆者が主体となって行っている。

調査当日のインタビュー・リストの主たる項目は以下である。

① キャリアについてですが，今のお仕事はしたい仕事だったのでしょうか？　他の部署に異動などはあるのでしょうか？

② 今のお仕事内容は下記でしょうか？　特にたいへんなお仕事は？

現場送迎，スケジュール管理，営業取り，身辺管理・お世話，デスクワーク，デザイン業務，イベント運営，ファンクラブ運営，現場立ち合い

③ 今は何人のタレントさんをマネジメントされているのでしょうか？　どのタレントさんをマネジメントするかは上司が決めているのですか？

④ タレントさんからマネージャーの変更希望はあるのでしょうか？

⑤ 番組内容とのマッチングを考えて適したタレントさんを売り込んでいるのでしょうか？プロデューサーから出演の問い合わせがくるのでしょうか？

⑥ テレビ局などへの売り込みですが，どのような手順でされているのですか？　タレントの方のプロフィールをまず持参でしょうか？

⑦ マネージャーの方は番組の企画に関わられるのですか？　マネージャーの方がプロデューサーの１人としてクレジットされている場合もありますが。

⑧ タレントの方の評価（ギャラ）や番組内での貢献度はどのように決まるのでしょうか？

⑨ お仕事の評価はどのように決まりますか？　年功序列でしょうか？

⑩ 視聴率のとれる番組かどうかは分かりますか？　視聴率はタレントさんの力次第でしょうか？

Ⅳ．調査結果

本節では，冒頭で述べた前回のバラエティ番組のケースで得られたインプリケーションを調査結果と照らし合わせて考察したい。

第一に，バラエティ番組は，視聴者やマーケット，ビジネスの側面をより意識したコンテンツであって，よりマーケットを意識した製作組織になっていたというインプリケーションであるが，視聴率やマーケットの側面を重視しているのはよく伝わってきたものの，プロデューサーとディレクターの分業関係や職位の上下関係については，番組ごとに様々なパターンがあることが示唆された。

プロデューサーがすごく偉大でというパターンもあるし，優秀なディレクターのための番組というのもあるし，あとは構成作家といわれる人たちがめちゃくちゃ幅を利かせて，この人が基本も全部固めて全部やっているというパターンもあれば，…(略)…出演者がプロデュー

サー的なのも全部やっちゃって，企画から全部考えてというパターンもあるんですよ。それぐらいのパターンに分かれていっちゃうんですよね。なので，それによって，プロデューサーの地位が変わるんですよね。そのプロデューサーが，昔のいわゆる天皇みたいにいわれる人もいるんですよ。この人が全部発言，ディレクターというか総合演出まで全部兼ねているぐらいの強い人もいれば，有名ディレクターがやっています，演出家がやっていますとなると，プロデューサーは本当にお金の管理ぐらいしかやっていませんというのもある。作家が幅を利かせているものに関しては，プロデューサーもその人との関係性を強めていってとか，そういうところのケアになってきたりとかもある。さっき言った○○（タレント名）とかになれば，…(略)…その辺になってくると，プロデューサーの仕事はその人たちをよいしょするというか，その人たちのケアをするというところもあるので。テレビは，誰が偉いかというのが結構微妙なところがあるんですよね。

本来なら，職位上はプロデューサーが一番上であるが，ディレクターや構成作家（プロデューサーやディレクターからの依頼を受けて，番組の企画や台本を書く職種）の方が，実質的に立場が上になっていることもあるようである。「一番上になるんですけど，ディレクターとかそっちの演出側のほうが偉いというのも結構あるんで，その辺もあるから，そこら辺が結構難しいですね」ということである。「製作」や「制作」の分業について判断できるデータは得られなかったが，視聴率のとれる番組作りを優先した製作組織になっていることは窺い知れる。

第二に，継続的かつ安定的な視聴率に維持，および「新奇性」を確保するために，放送局のプロデューサーは，番組を視聴している主たる世代が知らないようなゲストを適宜あえて番組に呼んでいたが，芸能プロダクション側はこうした点についてどのように関与しているかについてである。

山本：こういう番組にしたいんだけれどもというときには，どのタレントを使いたいとか，芸人さんを使いたいというのは大体決まっているんですか。

Ｉ氏：「こういう番組にしたいんだけど」のどの段階かによりますね。だから，まっさらで「こんなのをやってみたいと思うんだけど，誰かいないかな」のレベルのときに話を聞く可能性もあるし，結構進んでいるタイミングで聞いてくるときもあるしというところですね。

山本：2つパターンがあるんですね。

Ｉ氏：あることはあります。

山本：進んでいる段階ばっかりではなくて。

Ｉ氏：なくてですね。というのも，普段からコミュニケーションを取っていると，たとえば

プロデューサーとかディレクターの人たちと仲良くしておくと，「こんなのやりたいんだよね」みたいなところの，本当に初めて言うんだけどの時に聞く可能性もあります。だから，そこも人と仲がいいか悪いかだと思います。近くで身近で仲が良かったりすると。やっぱりみんな，やりやすい人とやりたいというのがあるんで，やりやすくしてあげるようにというのは仕事で。どうしても芸能事務所というのは，特にお笑いに関してはある程度売れてくると，そんながっつり駄目出しがどうのこうのというようなことは，まずないです。もうみんな，分かっていて，だから売れているわけですから。

番組の企画ができて来ている段階とほとんど決まっていない時の２パターンがあるようだが，放送局のプロデューサーが「新奇性」の確保のためにタレントの探索を芸能プロダクション側に任せている分業関係が確認できた。また，放送局側のプロデューサーと芸能プロダクション側のマネージャーとの関係の重要性を確認することもできた。Ｉ氏によれば，プロデューサーからの問い合わせがあった際にタレントを出演させることができるかどうか迅速にレスポンスを返すことが両者の関係構築において重要なようである。また，お笑いタレントへの評価は安定性があるようであり，そのことは番組の安定した視聴率の確保や取れる視聴率の予測にも一定程度は貢献しているようにも思われる。

次に，芸能プロダクションのマネージャーがプロデューサーとしてクレジットされていることがあるが，この場合プロデューサーとしてどのような職能を果たしているかについてである。

山本：テレビ番組の制作会社としてのプロデューサーをされていたんですか。

Ｉ氏：制作会社の間に入っているプロデューサーという形ですね。それを１番組やっている感じですね。

…(略)…

山本：これはどんなお仕事をされているんですか。

Ｉ氏：プロデューサーの仕事は，でも僕の場合は，タレントといっても１人しかいないんで，その人のスケジュールの擦り合わせが一番。要はスケジュールをちゃんとマネージャーから確保するというのが一番なところですね。あとは，月に１回，制作会議という，要は番組の大体ロケの２週間前ぐらいにあるんですけれども，制作会議というのがあってその会議のときに出席して，そこのときは構成作家の人と○○（放送局）側のプロデューサーと制作会社のディレクターと，ディレクターがリサーチして事前にロケに行って，この辺を当たろうと思っていますという資料を持ってくるんです

よ。それを見て，これはこうしたほうがいいんじゃないかとみんなで意見を出し合うという。それももちろん僕も意見を出すんですけれども，そこに立ち会うというところがメインです。あと，当日は現場へ行ってなんですけれども，当日に関しては，はっきり言ってそんなにやることはないです。

…(略)…

山本：制作会議では，どんな話なのですか。

Ｉ氏：2つあって，1個が直前にやるロケの事前の資料で，その番組自体がもうロケ先へ行って，○○（タレント名）本人と街の人というか，お店の人とかそういう人とのやりとりなんですけれども，どの店に行くかとかどこの学校とか施設へ行くかというのをばっと挙げていって，それをディレクターが先に資料として挙げていくんで，それに基づいてどれに行こうかというのを話していくというのがメインですよね。台本は基本的にない番組なので，リサーチでどこの辺に行きましょうかというのをやっていくというところですね。それがメインの感じです。それが1個と，もう1個は，一応半年に1回，行き先を決めるのもその会議で決めるので，○○鉄道というこっちの私鉄が1社提供なんですけれども，そことのやりとりは基本的にはうちらは関係なくて，○○テレビのプロデューサーがスポンサーとやるんですけれども，そこの行き先案で。月に1度2日ロケしての番組なんで，月に2日4本撮りとかなんですよ。毎週，週に1本で，4本なんで。その月の行き先をどうするかというのを決めたりとかというところですね。

…(略)…

Ｉ氏：あります。全然発言権はある。だから，そんなに大人数でやっている番組でもないんで，これがたぶん番組によってはいろいろ変わってくるでしょうけれども。格とかそういう目に見えないものが重視される世界で，○○（タレント名）に関しては昔から知っているし，スタッフの言うことも聞くし，気難しくもないしとなると，まだこちら側が，イニシアチブというかいろいろ意見が言えるんですけれども，ある程度大御所だったり気難しい人になってくると，その人の機嫌をうかがって，この人はうんと言うかなという会議もあるんです，もちろん。会議の方向性として。なので，プロデューサーの難しいところはそこですね。

芸能プロダクション側のプロデューサーはあくまでキャスティング・プロデューサーであり，番組に出演しているタレントのマネージャーであって，放送局のチーフ・プロデューサーのような業務を行っていないことを確認することができた。また，ロケ地の選定にはスポンサーの意向

を踏まえて放送局のプロデューサーが関わっていて，ロケ地の詳細なリサーチや撮影当日の現場担当者といった，大枠についてはプロデューサーが，細かい部分についてはディレクターが担当していることについては，今回のデータでも確認することができた。また，バラエティ番組作りにおいて，番組内容からして当然なのかもしれないが，出演するタレントの重要性を指摘することができる。大御所ともなれば，プロデューサーも配慮していることから，番組の視聴率というビジネスの側面からいえば，どのタレントを出演させるかは番組内容の面白さ含めて非常に重要な要素なのであろう。

次に，芸能プロダクション側から見た，番組の面白さや「新奇性」についてである。この点についても，プロデューサーおよびディレクターの関わり方や分業についてのデータを得ることはできなかったが，バラエティ番組においてはアドリブの力量があるタレントに仕事が集まってきていることを確認することができた。「お笑いというのは…(略)…アクシデント的なものも含めて面白ければいい」ということである。ある番組では全てアドリブっぽく見せる台本で番組制作を行っていたが，それが難しくなって番組が終了したという話を聞けたが，タレントの力量は重要ではあるものの，タレント個人に大きく依存するだけでは番組を継続させるのは難しいようである。また，プロデューサーおよびディレクターがいわゆる面白い番組を長期に制作していくのはなかなか難しい実態も窺える。バラエティ番組の視聴者を継続的に満足させるのは難しいようである。

山本：台本というのはないことが多いんですか。芸人の方とかを使われる場合は。

Ｉ氏：一応作ることはあります。一応作るけれども，そのとおりにしゃべるということはないですね。ロケ番組は特にないと思います。

…(略)…

Ｉ氏：本当に人気があったころの『○○（番組名)』とかは，本当にがっつり台本をやっていましたけれどもね。アドリブに見せる台本をやっていましたね。

山本：かっちりとした台本もあるんですか。

Ｉ氏：アドリブに見せたほうが，人はやっぱり面白く感じるんですよね。アドリブに見せる台本で『○○（番組名)』とか，…(略)…『○○（番組名)』の会議って 24 時間会議するんですよ。たとえば朝 10 時スタート，翌朝 10 時終わりなんですよ。24 時間やるんですよ。あの人たちは，そんなのをやっていましたよ。結構 24 時間会議というのはありました。10 時スタートの 24 足すから 34 時終わりという言い方ですけどね。とかをやっていました。あの番組は完全に全部台本で，アドリブっぽく見せる台本を書くというのをやっていました。

山本：芸人さんもそれは大変ですね。

Ｉ氏：大変というか，でもやっぱり制作しているほうが大変だと思います。だから，だんだんそれがほころんでいって，結果的に。それでも，もったほうですけどね。終わるといわれて５年以上たっていたので，…(略)…終わるんですけれども。もったほうだと思いますね。時代的に，だんだんそれが難しくなっていってアドリブ要素が増えていくと，やっぱり難しいところがあって。アドリブはやっぱり難しいは難しいです。そんなみんな，面白いことは起こらないし。がちがちに決めたほうがいいというのはあるんですけれども，完全に決めると，みんな良しとしないというか。これがお笑いの難しさで。舞台では，たぶん怒るじゃないですか。舞台でみんながアドリブばっかりしていたとしたら，高いお金を払っているのにと思うけれども，お笑いというのはどこかそこの部分じゃないところというか，アクシデント的なものも含めて面白ければいいというのがあるから。

山本：やっぱり，結構がちがちに決めているのが多いんですかね。

Ｉ氏：でも，だいぶ減りました。昔ほどは減っていると思います。そうなってくるから，力量の差が出てくるので，売れている人というか腕のある人にどんどん仕事が増えていって，そうじゃない人には仕事が入らないという寡占に近い状態になっているのが，今のこの国のバラエティの状況ですね。

…(略)…

山本：(ご)自身は，どっちが視聴率を取れると思われているんですか。台本ががちがちなのか，ないのか。

Ｉ氏：でも，今は本当は視聴率でいうと時間帯とかもあるんで，それはどっちが面白いかというと，やっぱりアドリブっぽく見せるほうが面白くは感じるんじゃないですか。本当にアドリブじゃなかったとしても。対応力とか適応力とかそういうところで，みんな，見たいというところはありますね。だから，アドリブっぽいところになっていくんじゃないかなという。本当の視聴率の話になると，やっぱり高齢化社会で年寄りが見ているから，年寄りに向けたことしかやらないと厳しいとなりますけれどもね。

Ｖ．結論と今後の課題

今回の調査で主に確認できことは２つある。第一に，バラエティ番組というコンテンツは視聴率を重視する保守的なコンテンツであるということである。このことは，これまでの研究で得られた知見と合致している。プロデューサーは安定した視聴率を得るために，視聴率の取れるタレ

ントを起用したいと思っており，アドリブ能力のあるタレントや大御所といったタレントに配慮したり，「出演者がプロデューサー的なのも全部やっちゃって，企画から全部考えてというパターンも」あったりと，商業的な側面が強いプロデューサー・システムが成立している。そして他のコンテンツと比較してどうなのかは検討の余地があるが，プロデューサー・システム上の職位の上下関係に様々なパターンが成立しているということである。調査結果にあったように，タレントがプロデューサー的な職務を行っていることもあるようである。第二に，バラエティ番組においてどのタレントが出演しているかが重要ということである。また，プロデューサーが大手芸能プロダクションと組むのは，タレント自身の不祥事などで急なタレントの変更といった不安定要因に備えるため，同程度の視聴率が取れるタレントを多く抱えている芸能プロダクションに仕事を依頼したいということなのかもしれない。

今回の調査結果から総じて言えることは，バラエティ番組の製作組織においては実力のあるタレントを中心においた分業体制の組織デザインを採用することが，経験的にビジネスで成功を収める上で組織デザイン的に有効なのかもしれない。

今回は芸能プロダクションの元マネージャーの方に調査をしたため，番組製作においてタレントが中心となっているように捉えた可能性もある。たとえば，番組の実制作を行っている番組制作会社の方にも調査を行うなど，多面的に検討していく必要がある。今後もケース・スタディを重ねて，地道にデータを取得し，データ同士を突き合わせ，新たなインプリケーションを得て研究を進めていきたい。

謝辞

本研究は科研費 16K03842 および 19K01882 の助成を受けたものである。記して謝意を述べておきたい。

調査のきっかけや当日の調査に同行いただいた青森中央学院大学の楠奥繁則先生には，記して謝意を述べておきたい。

《注》

（1） 詳しくは，山本（2015）を参照のこと。

（2） 生稲（2012），p. 46

（3） 今回のインタビュー調査においても，制作は外部の制作会社が担当していることが多いという話があった。

（4） 踏み込んだ話もあったため，個人名や作品名含めて匿名表記にしている。

参考文献

生稲史彦（2012）『開発生産性のディレンマ』有斐閣

山本重人（2015）「バラエティ番組製作におけるプロデューサー・システム」『川口短期大学紀要』第 29 号，pp. 75-84.

（2020 年 9 月 25 日提出）