

バラエティ番組製作における プロデューサー・システム

山本重人

I. 事例調査のねらい

経済産業省は、2004年に『プロデューサー・カリキュラム コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究』を出版している。同書は、コンテンツ産業の発展において要となるプロデューサーの重要性を指摘し、プロデューサー養成のために必要とされる知識・ノウハウを体系化したものである。政府がこうした調査研究に乗り出している背景には、近年、東アジア諸国が政府主導のもとでコンテンツ振興政策を推進し、急速に国際競争力を強化しつつある現状がある。そして、その成功要因として高度人材育成政策の重視があるとされている。また、『デジタルコンテンツ白書 2013』によれば、わが国のコンテンツ産業の市場規模は12兆円と米国に次ぐ世界第二の規模に達し、海外において日本のコンテンツは高く評価されているものの、潜在的な需要に留まっており、今後はそれに応え、輸出拡大および収益に結びつけていくことを課題としている。

こうした背景を踏まえ、国内の代表的な先行研究としては、山下・山田(2010)の研究がある。映画コンテンツに限定した、プロデューサーと呼ばれる開発プロジェクトリーダーの役割の研究である。同研究は、日本で映画を製作している13名の映画プロデューサーに対して面接調査を行った実証研究であり、目的はプロデューサーの役割の抽出およびプロデューサーのキャリア・パスを明らかにすることである。同研究は、それを明らかにすることによってプロデューサーの養成という課題の解決に貢献したものである。山下・山田(2010)の研究によって、映画プロデューサーの役割が10個抽出されたが、一方で、監督との協働やスポンサー企業との協働など、プロデューサーの役割は常に他者との協働によって成り立っていると述べられている⁽¹⁾。たとえば、プロデューサーが予算的な都合だけで映画監督の演出案を否定すれば、その監督は良い作品を作る意欲を失ってしまう⁽²⁾。プロデューサーの予算の決定という役割が果たされる際には、そこには監督との関係性が考慮に入っている。

また、同じ邦画を作っている藤田重樹プロデューサーへの調査では、「(それら10の役割のうち

ち) どれかに長けているだけでも立派なこと」であり「何でもできないといけないプロデューサーというのはほとんどいない」と指摘されていた⁽³⁾。たとえば、藤田氏はキャスティング(配役)は不得意なので、キャスティングに関しては外部の方を招き入れて分業を行っていた。映画をビジネスとして成功させる個々の役割は、プロデューサーだけが全てを引き受けているのではない。また、プロデューサーを多くの役割を担っている全能的な人材として捉えれば、養成は非常に困難なものとなろう。役割はプロデューサー一個人ではなく、プロデューサーを中心としたマクロの分業システムに要請されているのが実態なのであり、我々は、そのマクロ組織における組織デザイン(分業と調整のパターン)を見ていく必要がある。

このように、コンテンツの開発組織であるプロデューサーを中心とした分業システムは、コンテンツ産業全般に共通に「プロデューサー・システム」の名称で存在しながらも、これまでその特徴やその仕組みについては学術的に十分に言及されて来なかった。

本研究の長期的な目的は、先行研究が言及している映画産業だけにとどまらず、他のコンテンツ産業を含めた全体の開発組織を俯瞰できるプロデューサー・システムのモデル化を行い、産業間のプロデューサー・システムの比較を行い、組織デザイン上の差異を指摘し、その差異と各産業の収益構造との関係を検討することにある。モデル化を行って各産業のプロデューサー・システムを比較すれば、組織デザイン上の優れた差異を指摘することが可能となり、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に近づくためのインプリケーションを引き出すことが可能となる。

こうした長期的研究計画のもとで、本事例報告では、TV産業におけるバラエティ番組のプロデューサー・システムの記述を行う。比較検討を行うためには、今後とも多くのデータを研究資料として取得していく必要がある。

II. 映画・TV産業の異同点

本章では、映画産業およびTV産業の異同点を述べる。なぜなら、産業の収益構造やビジネスモデルの差異は、開発組織であるプロデューサー・システムの差異に影響を与えていると推察できるからである。

映画産業およびTV産業の大きな違いとしては、資金調達方式および収益構造の違いが上げられる。映画はその作品に関連する複数の会社によって資金が製作委員会という任意組合に集まることが多いのに対して、TVでは放送局が単独で制作資金を拠出している。映画は劇場公開での興行収入およびDVD・BDの販売収益が主たる収益源であるのに対して、TVでは視聴率が重視される⁽⁴⁾。

次に、映画産業とTV産業における近似の特徴を指摘すれば、それは制作過程である。両産業とも制作の流れには共通した部分が多い⁽⁶⁾。

Ⅲ. 調査概要

調査は、映画のプロデューサー・システムと比較するために、TV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取得する目的で行われた⁽⁶⁾。本稿のTVバラエティ番組のケースは、放送局内のチーフ・プロデューサーの立場から制作に関わっているプロデューサー・システムのケースである。番組コンテンツは放送局自社内での制作および外注での制作の2種類があるが、本ケースは後者のケースであり、特異なケースではない。コンテンツ業界では「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）」の言葉は使い分けられており、本調査の調査対象者（インタビューイ）は製作会社側のプロデューサーと言える。

調査対象者は、大手放送局に所属されているNプロデューサーである⁽⁷⁾。Nプロデューサーは、これまで多くのバラエティ番組を制作されて来た方であり、社内の部署としては制作部に所属されている。

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。実際には、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、調査依頼状を事前に調査対象者宛に送付し、こちらの調査意図を汲んでいただいた上で、調査当日は質問項目の順番に拘らず、インタビューイのペースである程度自由に語っていただいた。

調査は、2012年3月に調査対象者の本社において調査者と調査対象者の1対1の対面の形で行われた。その内容はインタビューイの了承のもと、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1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。後日、インタビューのトランスクリプションはインタビューイのチェックを受け、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。

インタビュー・リストの質問項目は以下である。調査は現在チーフ・プロデューサーとして手がけられているある人気バラエティ番組を念頭において、バラエティ番組制作における様々な疑問点を詳細に聞き取った。

- ① 数多くのバラエティ番組を多く作っておられますが、入社前からバラエティ番組を作ったのでしょうか？ ドキュメンタリー番組も作られていますか。

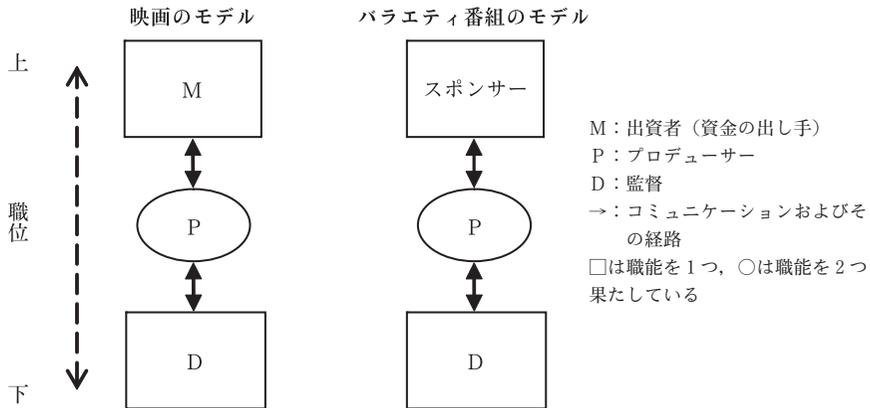
- ② 所属されている制作局というのはどういう部署ですか？
- ③ 番組の演出について
1. 構成の方の台本どおりの流れでしょうか？
 2. ゲストに何を聞くかは誰が決めているのでしょうか？ 企画会議で決める？ ファンが聞きたいと思われるようなことを聞かれているのでしょうか？
 3. アドリブはありますか？
 4. 何分ぐらいカットされているのでしょうか？
- ④ 番組を作られているスタッフの方の分業について
1. 次にどのゲストを呼ぶかは誰が決めているのでしょうか？
 2. 放送局側のディレクターと制作会社側のディレクターの方、それぞれの仕事内容の違いは？
 3. 4人のプロデューサーの方、それぞれの仕事内容の違いは？
- ⑤ プロデューサーとディレクターとの間で意見が食い違うことはありますか？
- ⑥ 番組作りにおいてどの方が一番偉いのでしょうか？
- ⑦ スポンサーの方と局との関係、視聴率について
1. 流れるCMの順番は誰が決めているのでしょうか？
 2. 番組制作に関して、スポンサーの方の意向というのはありますか？ 広告代理店と接する営業部の意向が強まっていると聞きます。
 3. 作りたい番組（編成・制作）とスポンサーの意向（営業）、どちらを重視されて番組を作られていますか？
 4. 視聴率が高いと、ボーナスなど何かあるのでしょうか？
 5. 手がけておられる番組の予算は毎年同じぐらいの額でしょうか？

IV. 調査結果

インタビューの結果、次のような関係と分業を認めることができた（図1）。

職位で確認すると、バラエティ番組では、上からスポンサー、プロデューサー、ディレクター（監督）の順であり、映画と同様に、基本的には製作資金の出し手・プロデューサー・監督の3者の分業によって構成されているプロデューサー・システムを確認することができた。

本研究の長期的な目的は、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がいかなるものなのかを明らかにすることであるため、以下では、バラエティ番組製作における「製作」と「制作」の職能が組織内でどのように分業がなされて果たされているのかについて、比較



出所) 筆者作成。

図1 映画およびバラエティ番組製作におけるプロデューサー・システムのモデル

を交えて調査結果を記述する。

「製作」の職能の面から見ると、映画のケースと同様にプロデューサーが主導的にその職務を果たしていた。

(『S』の視聴率っていうのはその安定していつも取られているんですか?)

そうですね。それほどあの、上下はないですね。だいたい○~○%くらいですね。

○○さんが出ていたら見ようみたいのが、だいたい○%くらいいると思うんですね。あとはもうゲストでどれだけ集められるかという、ところかな。

(制作部の部長の方から視聴率が落ちているとかそういう事は言われないんですか?)

いえ、もちろん言われますよ。数字が悪かったら言われます。

(たとえば視聴率が悪かったら、何かあるんですか?)

いえいえ、ないです。番組終わるだけです、結末は。

(それじゃあ『S』を作られている限りでは、あんまりスポンサーの意向とかそういうのはない?)

はい、そうですね。

僕は視聴者のためにあると思ってらんでね、番組というのは視聴者ありきなので。その答えが視聴率に返ってくるので。どうしても視聴者が見やすい番組といいますか、テレビ番組って無料じゃないですか。テレビって、だから無料である以上誰が見ているかわからへんで、基本は10歳~65歳ぐらいまでが見てもわかるような番組作りをしないとイケないとは思ってるんで。

本調査の対象となっているあるバラエティ番組は継続的にかつ安定的に視聴率を維持しているという背景もあり、作品内容に関してのスポンサーからの意向はプロデューサーに伝わって来ていないようである。また、プロデューサー自身が視聴率を前提とした番組作りをされており、結果が継続的に出ているので、資金の出し手の「製作」の職能への関与はなされずにプロデューサーにその職能は全面的に委任されている。これは映画のケースと同様である。

一方で、継続的にかつ安定的な視聴率を維持するために次のような仕掛けもプロデューサー判断でなされている。

うーん、非常に視聴率というのがある以上、ある程度の視聴率が見込めるかというのはもちろん当然になってくるので、今『S』の場合はわかりやすく言うと、○世代に人気がある番組なんですね。したがって、○○をゲストにするよりも○世代が知っている○○が出てる方が視聴率は確実に取れますね。それはもうこれまでの蓄積されたデータの中で結果が出てるので、それはもう間違い無くそうだと思っているので、○世代受けのゲストを数多く入れていきたいというのは正直ありますが、そればかりをやっていると番組も続いて行かないですし、前進する力にもなっていないので、やっぱり○○さんが知らないような人をゲストに入れて、その人とどんな○○をするんだろうという、一方での見方もあると思うんですね。だから、多少視聴率悪くても明日あさってで終わるような番組でもないでそこはちょっと冒険という意味でいろんなゲストを入れていこうかという考え方もあります。

このように、コンテンツの新奇性を確保するために、番組の大枠を決める「制作」の職能はプロデューサーに委任されている。生稲（2012）はゲーム開発において「多義的で曖昧なニーズに対応できていたとしても、それだけでは本当に優れたゲームソフトとはなり得ない。それらのみでは、『よく作りこまれている』『よく仕上げられている』ということになる。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⁶⁾、バラエティ番組においてもコンテンツに新奇性を織り込むことは重要になって来るのであろう。視聴率的に、ビジネス的に成功しているコンテンツにおいても、新奇性を織り込んでいくことは必要なことのようなのである。また、バラエティ番組も映画と同様に、「制作」の大枠の部分はプロデューサーが担い、現場の細かい「制作」については下記のようにディレクターが中心的に担っていた。

（ディレクターとプロデューサーの間でアイデアのやりとりっていうか、そういうのは会

議とかでしないんですか？)

もちろん、もちろんします、はい。僕だったらこんなん持って来させるけどなぁとか。それをま、押し付けるプロデューサーもいます。…たとえば青の服を持って来させた方が視聴率は取れる…。

うーん。だからそれよりもディレクターが自分のテンション高く、この番組に接して愛してくれた方が、その熱の方が視聴率には大きいんじゃないかな、と思うので、あまりもう（現場の演出の）細かいことは、だから言わないですね。

(Nさんはディレクターの方、尊重されているんですか？)

そうですね。

(そうじゃない人もやっぱり？)

もちろんいます、はい。プロデューサーで、どんどん中に口出しする人もいます。…あとは収録終わった後も話します。たとえば〇〇こんなの方が絶対面白かったで、っていうふうには言ったりします。はい。わかりました、っていうディレクターもいますし、反論してくるディレクターもいますし。…やっぱり100%答えが無いので、どうしても経験値がものをいってるところがあるので。少なからずディレクターよりも経験がある場合はもちろん意見も言いますし、はい、逆にこのディレクターはすごいことを考えてんなって時もちろんありますし。そこはもう納得のいくまで会議を僕らはしますので。

コンテンツの内容の面白さを決める要因として編集業務があるが、編集権についてはプロデューサーが持っているようだが、ディレクターが編集した内容については尊重されているようである。

(前半の部分を長くされたというのはNさんの判断ですか？)

ディレクターがそうやって来たので、ああじゃあそうしましょうかっていう感じです。

(Nさんとして後半の部分の方が？)

僕がディレクターならば（後半の部分を）もっと長くします。前半の部分も使うとは思いますが、それ以外の部分を全部切ってでも後半の部分を長く使っていたと思います。収録も雰囲気面白かったので。でも、そこはもうディレクターの裁量になってくるし。

(その編集の時は視聴率を考えた上で？)

もちろんです。

(後半の方を増やした方が視聴率は上がると思われているってことですか？)

僕は思っています。…ディレクターの判断は、僕とは逆ですよ。前半の部分をきっちり使った方が数字は取れると思っている。

(毎回そのディレクターの方と編集で意見が違うということにはならないんですか?)

もちろん、なるときもありますけど。もうそこはチームでやっているし。もう答えは1つって言いますか、目標は1つなんでね。『S』が一生続くように頑張っていこうっていうところなので、そこに向かっては意見をどんどん交わしますし。だから合わないディレクター、もちろんいますし。」

バラエティ番組においては、プロデューサーはもちろんのこと、ディレクターも視聴率というビジネスの側面を考えて「制作」の職能を果たそうとしている姿勢が見受けられた。映画の監督がビジネスの側面を考えずに「制作」の職能のみを果たしていたことを考えると、バラエティ番組は、ビジネスの側面を重視しているコンテンツなのだとと言えるだろう。また、映画のケースと比べてプロデューサーとディレクター間のコミュニケーションが多いように見受けられた。映画と違って、番組内容に関わる最初の会議においてディレクターの参加も見受けられることから、ディレクターにも一定の「製作」の職能を果たすことが求められているようである。

V. おわりに

本事例報告では、バラエティ番組製作における製作組織を見てきたが、職位・権限・階層において、映画産業と同様に、資金の出し手、プロデューサー、監督の順による基本的な関係を確認することができた。また、「製作」および「制作」、そして資金の拠出という3つの基本的な職能も同様に確認することができた。

映画およびバラエティ番組製作におけるプロデューサー・システムを、モデル(図1)を描き比較して分かったことは、映画と比べてバラエティ番組は、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、それに応じて監督においても「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組織デザインになっている。映画の監督が、作家性が強く、「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、バラエティ番組の監督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。いわば、「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本来のプロデューサーの職能にやや近いものがある。とはいえ、作品内容の大枠をどうするかという部分はバラエティ番組でもプロデューサーの仕事であり、現場の細かい部分が監督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る。

また、編集において意見が違う場合は意見を交わしたり、放送終了後や会議でのコミュニケー

ションなど、双方で「製作」および「制作」の職能を発揮していく関係も見受けられた。インタビュー内容で視聴率を前提にされている制作姿勢が度々見受けられたことも勘案すると、バラエティ番組は映画と比べて保守的なコンテンツなのであろう。視聴率を重視せざるを得ないのは、放送局の収益構造が背景にある。資金調達方式やビジネスモデルの違いはプロデューサー・システムの組織デザインに影響を与えているのである。

今後も、複数ケース・スタディを重ねるために、各業界のデータを順次取得していく必要がある。各産業のプロデューサー・システムの組織デザイン上の差異を指摘するには、複数データを取得し、「事例-コード・マトリックス」と呼ばれる表の作成を行った上で論じていく必要がある⁹⁾。そちらは今後の課題とし、本稿では事例報告としてデータの記述に留めておくこととする。

《注》

- (1) 山下・山田 (2010), p.107。
- (2) 同上, p.107。
- (3) 詳しくは、山本 (2007) を参照されたい。
- (4) 放送局はCMを放送し、広告主 (スポンサー) から広告料および番組の製作費を提供してもらうことで利益を得ているが、CMには番組CMとスポットCMの2つがあり、スポットCMは、CMの流す回数ではなく、視聴率1%につきいくらかという料金設定である。ある会社のCMを視聴率100%分流するという契約であれば、視聴率50%の番組であればCMを2回流せば契約終了となるが、視聴率10%の番組であればCMを10回流さないと契約終了とならない。放送時間は有限であり、CMを流す時間も限られている。そのため、限られた時間を効率的に活用するために、放送局は利益の極大化を目指す方策として、高視聴率の番組を数多く抱えようとしている。高視聴率の番組を多く抱えれば、より多くのCMを流すことができ、高収益に結びつけることができるからである。
- (5) たとえば、映画製作は、①ディベロップメント (企画・開発)→②プリ・プロダクション (製作準備)→③プロダクション (製作)→④ポスト・プロダクション (編集・加工)→⑤配給・宣伝という流れで基本的に製作されている。詳しくは、安部 (2002), pp.12-16。
- (6) 映画のケースの詳細については、山本 (2007) を参照されたい。
- (7) インタビューから個人名の公開については許可を得ていたが、踏み込んだ話も多かったため、本稿では匿名表記とした。また、番組名についても匿名表記とした。
- (8) 生稲 (2012), p.46。
- (9) 「事例-コード・マトリックス」の分析方法については、佐藤 (2008) を参照されたい。

参考文献

- 安部 惲 (2002) 『映画監督になるということ』演劇ぶっく社
- 生稲 史彦 (2012) 『開発生産性のディレンマ』有斐閣
- 一般財団法人デジタルコンテンツ協会 (2013) 『デジタルコンテンツ白書 2013』一般財団法人デジタルコンテンツ協会
- 経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課 (2004) 『プロデューサー・カリキュラム コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究』株式会社 C & R 総研
- 佐藤 郁哉 (2008) 『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社

- 中野明（2008）『放送業界の動向とカラクリがよくわかる本 [第二版]』秀英システム
- 山下勝（2000）「映画産業におけるプロデューサーの役割とそのキャリア」『経営行動科学』第14巻第1号，pp.15-31
- 山下勝・山田仁一郎（2010）『プロデューサーのキャリア連帯』白桃書房
- 山本重人（2007）「わが国映画産業におけるプロデューサーの機能」『立命館経営学』第46巻第3号，pp.123-144
- 山本重人（2014）「映画・TVゲーム・CM産業におけるプロデューサー・システムの比較」『立命館経営学』第53巻第4号，pp.45-66

（提出日 2015年9月30日）