

映画がプレミアムな映像であり続けるために 3

2025 年 4 月 16 日

青山学院大学 内山隆

本日は、人材にまつわるアジェンダが中心ですので、それを中心に記述させていただきます。

【要約】

- ・人材育成において、スキルマップは必要不可欠！ それは個別の職能団体ごとに主導的に進めないと作れないし、マップを作りやすい職能・機能と、そうでないものがある。
- ・作品支援と人材育成支援は、その執行上、分けがたい側面があるが、将来の政策評価や「言論の自由」を考えた場合に、極力、分けて考える努力をすべきである。
- ・本会議体と同様のアジェンダを、最近、英国も示した。「米国以外の国」は、同じ問題意識をもっている。

1. 人材育成、スキルマップ

これまでも映像関連の人材育成においては、Off-JT よりも OJT の重視や有効性が言われてきました。また AFI や USC、La Fémis といったトップのフィルム・スクールでも、Thesis Film 制作(卒業制作)が重視されています。これはこの領域での OJT の有効性、Off-JT の限界を示すものともいえます。そもそも米・欧でも、フィルム・スクールそのものの有効性自体について、賛否両論があります。

しかし Off-JT が無効ということを言いたいわけではありません。人事の流動性が非常に高い産業分野だからこそ、実は標準化されたスキルの体系に基づいて、個々のスタッフの技能の「見える化」が必要なはずで。歴史のなかでは、撮影所や“組”が人材のスキルを担保してきましたが、その“組”ですら崩壊気味の時代です。スキル担保がなければ、ただただ雇用する側にリスクを発生させるばかりになります。「見える化」ができず、スタッフの中のごく一部に低い技能の者が混じってしまうだけでも、集団創作としての映像では、作品全体の水準が下げられることになります。経済学で標準的なコブ・ダグラス型なりの乗法型(⇔加法型)の生産関数の仮定が妥当¹な分野です。

職能によってスキルマップ作成が容易な分野とそうでない分野はあるでしょう。撮・照・録、編集、最近であれば VE さんのような、「技師」さんの側面が強い分野であれば、既にチーフ、セカンド、サードといった階層性は存在していますし、おおまかにはそれぞれに期待されている階層上の役割も区分けされているように思います。それでも“組”や作品の規模毎に差異がある印象はあります。それが標準化されない間は、ただただ現場で教えるしかなく、外部教育機関等での Off-JT に期待されても難しいと思います。

¹ 例えば Caves, R.E., (2000), *Creative Industries ; Contracts between Arts and Commerce*, Harvard Univ. Press, 2000, など参照。

スキルマップは各職能団体が主導的にならないと「見える化」は難しいはずです。例えばハリウッドのいくつかの職能ギルドは、AMPTP(アメリカのプロデューサー協会)やメジャー・スタジオとの交渉の際、会員に能力ランクの階層があることを前提として、ランクごとの最低賃金交渉が行われます。そのランクをどのようにして決めているかは、個々の職能ごとに検討すべきでしょう。

一方、スキルマップが相対的に容易ではない職能領域もあります。脚本、監督演出のような多様性側面が強いクリエイティブ職能、監督演出やプロデューサーといった組織における管理職機能を有する職能あたりです。もっともこれらの職能にも、現に階層性は存在しています。こうした領域では、その人材の能力のランクを測るにあたり、フィルモグラフィ等、「過去の実績」評価が中心になる傾向があるかと思いますが、それはごく一般的な産業／日本企業における昇進評価属性と大きな差分はないとも思います。

そこで米国の大学にて、なぜ①主専攻／副専攻(Major/Minor)の区分けがあり、②ビジネス・スクールやロー・スクールがあるかを提起したいと思います。前者①は、映像制作教育における how to と what の区分けを示しているとみなせます。様々な映像製作のための技能を How to とし、映画主専攻でこれを教えているとするならば、何を映像化するかといった what については、自由に選択する副専攻が重要な意味を持ちます。これこそが映像の多様性の源泉です。それは浅いレベルではなく、調査研究能力を伴う一定程度の depth が必要²です。また監督演出家やプロデューサーの“引き出し”の形成に大きく寄与するといえます。しかしながらその what の取捨選択に重大な影響を与える個人の性格や倫理観、辛抱強さは、映画専攻カリキュラムのなかで「教えられないもの」のひとつ³という指摘もあります。

後者②については、米・欧の社会では管理職と労働者の区分は明確であり、その管理職側に入るために、経営学やビジネス・スクールは生まれたともいえます。それらの有効性の是非はともかく、人の管理を行うためには、独特のスキルやノウハウがありうることを示しているともいえます。映像プロデューサー・スキルとして、法務・財務・スケジューリングといった能力は、一般によく指摘されていますが、これらは代表的な映画プロデュース専攻の How to の部分でしょう。その範囲でいえば Off-JT も相対的に容易に思われます。一方で、「人を巻き込む力」やリーダーシップは、一般的な経営学やビジネス・スクールの科目にも設定される専門ではありますが、なかなか Off-JT だけでは難しい分野です。

2. 作品支援と人材育成支援

作品支援と人材育成支援の2つは、当然ながら政策を実施した際の KPI/KGI が異なります。やがて将来に政策評価が求められた際に、特に作品支援においては、国費を用いて“投資”する

² 拙者にとってわかりやすい例えは、クリストファー・ノーラン監督／プロデュースの一連の作品（例えば *Interstellar* (2014)、*Tenet* (2020)等）が、比較的新しい物理学の知識に基づいて作られている点（一部の観客にとっては相当に難解なレベル）であり、最後は本職の物理学者の監修を得るにしても、その what を選択し脚本・演出の形にアダプテーションしているノーラン自身の素養の高さである。

³ cf. Turman, L. (2005), *So you want to be a PRODUCER*, Three Rivers Press, 2005, Ch.2.

以上、それ以上の金銭評価可能なリターンがあることを求めたくなる誘惑はあります。一方で、人材育成の KPI/KGI は、もっと異なるところにあるでしょう。例えば映画祭等での受賞などは、わかりやすい例です。ただ上述のように OJT が重視されてきた分野なので、作品支援と人材育成支援は、それほど綺麗に切り分けできないという現実があります。そうだとすると、個々の政策メニューが、作品支援なのか、人材育成なのかは、強く意識して、政策評価を勝ち得るようにしていかなければ、持続的政策支援体制構築は難しいと考えます。あくまで一部／一面にすぎませんが、以下のような整理は可能だと思います。

上述のように、人材評価の一部においてフィルモグラフィ等、「過去の実績」評価が中心属性であるように、作品支援の評価においても、本来は著作代表者の「過去の実績」を中心属性にして評価したうえで、助成すべきです。それは過去に結果を生み出した能力に基づいて、新作でも結果を出すことを期待するからです。フランス CNC 他、欧州諸国で導入されている「自動補助制度」は、やはり「過去の実績」に基づいて、そのプロデューサーの新規作品の助成金額の多寡が決まる仕組みとなっています。決してこれから新規に作る作品の企画内容や見積もりを詳細に重点評価して、、、という仕組みではないです。そのような“未来に発出する言論”への審査は、公的支援である場合に、「言論の自由」との兼ね合いや公平性問題も出てきます。

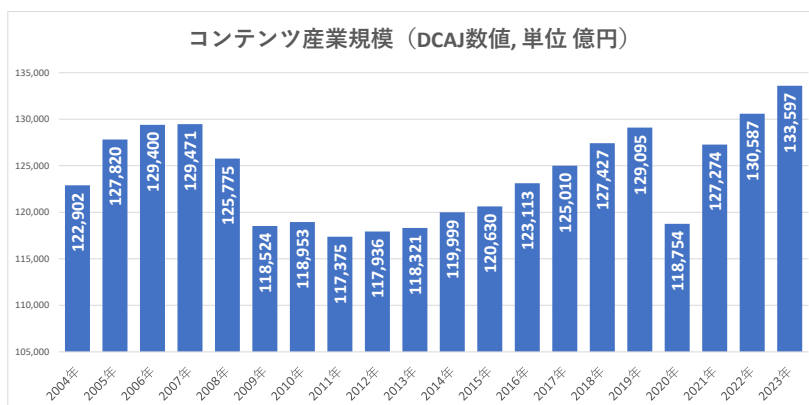
その一方で実績を持たない／乏しい新規の人材のために、補完的に「選択補助制度」が位置づけられていると解釈すべきです。そこではこれから創る新作についての比較的詳細な申請書に基づいて、「審査委員会」にて助成の可否が決定されます。「言論の自由」よりも「人材育成」のロジックの方が優越しているわけです。わが国で文化庁・芸文振が行っている助成は、その支援規模や助成決定方法が、「選択補助制度」の形になっており、理論上は、熟練者／大型作品向けの支援には不向きであると考えます。選択補助の仕組みで大型作品支援を行うと、民主主義社会では大きな矛盾をはらむことになりそうですし、芸文振の助成制度も、何度かゴシップになったことがあったかと思います。

熟練者／大型作品向けの、海外に対しては「日本の映画といえは〇〇」となるような類の支援方法については、ゼロベースでの検討が必要と考えますし、市場の評価を追認したうえで、その市場評価をブーストするような形での助成の意思決定が理想的と考えます。

3. 不況への対策

ここにきて、自由貿易体制が揺らぎ、急速に不況感が漂いだしてしまいました。これまでもコンテンツ産業は、リーマンショック、東日本大震災、コロナ禍、などの、(産業に直接的でない)マクロ社会経済環境変化に対して、弱い面があります。

2033 年までに、海外売上を 22 年比、4.26 倍とする目標(年率換算 14.1%成長)は、仮に好況期が持続したとしても、決して



容易な目標水準ではありません。環境変化に対して柔軟な政策対応が取れるような体制構築を望みたいと思います。

4. 英国の動き

先週4月10日に、英国の下院、文化・メディア・スポーツ委員会は、*British film and high-end television*⁴ という報告書を公表しました。拙者は以前から、「日本の映像コンテンツ政策のベンチマークは英国」と考えており、現在でもその考えに変わりはありません。

同報告書では「政府は、映画と HETV エコシステムのあらゆる要素への支援を強化する必要がある」と置いたうえで、

- ・昨年導入された AVEC (Audio Visual Expenditure Credit; 視聴覚支出控除) に新たに加えられた Independent Film Tax Credit は歓迎すべき第一歩だが、十分ではない (¶13)。
- ・税制優遇措置の対象となる研究開発の定義を、映画、HETV 部門、そしてより広範なクリエイティブ産業における創造活動を対象とするように直ちに改正すべき (¶18)
- ・英国内の HETV は、独立系映画と同様に、税制優遇措置の拡充によって支援される必要がある (¶47, ¶48)。
- ・英国に投資する企業に対し、英国コンテンツ支援強化を義務付けすべき (¶62)。
- ・英国へ投資する企業のために、適切な税制優遇とスタジオの確保 (¶80, ¶113)。
- ・労働力不足への対応、フリーランス・コミッショナーの任命 (¶135, ¶136, ¶141, ¶142)。
- ・独立系映画館への組織的・資本的支援 (¶166, ¶173, ¶174, ¶177)。
- ・AI モデルの学習に創作物が使用されるすべてのケースにおいて、著作物のライセンス取得を義務付ける必要 (¶208)
- ・BFI (British Film Institute) が円滑な運営ができるように、支援 (¶217 以降)。

といった項目、その他が、政府への推奨／勧告として挙げられています(政府は2か月以内にこの回答を求められています)。驚くほどに、本“コンテンツ官民連絡協議会／映画戦略企画委員会”で主張されたアジェンダと重なっていることがわかるかと思います。また「米国とそれ以外の国」という産業組織構造や、民間が作品や経営戦略で競争するのと同じく、政府も、政府間／制度間の国家間競争のもとにあるということも、読み取るべきかと思います。

2033 年までに あと 8 年。できうことから着手していきましょう。

⁴ CMS(2025), *British film and high-end television*, Culture, Media and Sport Committee, 10 April 2025, <https://publications.parliament.uk/pa/cm5901/cmselect/cmcumeds/328/report.html>