



京都大学大学院経済学研究科
ディスカッションペーパーシリーズ

アニメ制作現場における葛藤の構造と 形成メカニズム： 二次資料分析に基づく理論的整理

畑島 綾 京都大学経済学部・学生
柳 淳也 京都大学経営管理大学院・特定講師
山田 仁一郎 京都大学大学院経済学研究科・教授

No. J-25-003

2026年2月

〒606-8501
京都市左京区吉田本町
京都大学大学院経済学研究科

アニメ制作現場における葛藤の構造と形成メカニズム：
二次資料分析に基づく理論的整理

畑島 綾¹ 柳 淳也² 山田 仁一郎³

要旨

本研究は、日本のアニメ制作現場で生じる葛藤を、経営組織論の視点から構造的・理論的に整理することを目的とする。日本アニメーター・演出協会が実施した2015・2019・2023年の自由記述データを対象に、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を用いて分析した。分析の結果、アニメ制作現場では、1. 制作基準・作業ルールの非統一やスケジュール圧迫によって生じるロジスティックス葛藤、2. スキル不足・制作進行の管理能力不足・出来高制に伴うフリーライドによって生じる貢献欠如葛藤の2種類が顕在化していた。これらは、工程上の混乱や負担偏在を引き起こすだけでなく、評価制度・昇進基準への不信感へと転化し、協働そのものを阻害するメカニズムとして作用していた。

Keywords: Organizational Conflict, Creative Industries, Freelance and Precarious Work, Workplace Environment

¹ 京都大学経済学部

² 京都大学経営管理大学院 yanagi.junya.7y@kyoto-u.ac.jp

³ 京都大学大学院経済学研究科 yamada.jinichiro.4t@kyoto-u.ac.jp

1. はじめに

近年、日本のアニメ産業は国内外の市場拡大を背景に、国家戦略の基幹産業として位置付けられている。アニメ市場は映像制作にとどまらず、配信・ライブイベント・商品化など多層的な収益構造を形成しており、2023年の市場規模は4,272億円に達した（一般社団法人日本動画協会, 2025）。とりわけ海外市場の伸長が顕著であり、2023年には再び国内市場を上回ったことから、「新たなクールジャパン戦略」では2033年までに海外市場規模を20兆円へ拡大する目標が掲げられた（半澤, 2024）。しかし、制作現場では長時間労働・低賃金・育成の欠如・離職率の高さといった問題が2000年代以降、繰り返し報告されてきた。大橋（2007）はすでに「産業存亡の危機」と警鐘を鳴らし、2024年の国連人権理事会による訪日調査では、アニメ制作の労働環境が人権侵害にあたる恐れがあるとして指摘された（半澤, 2024）。このように「成長産業」としての社会的評価と、制作現場の困難とのあいだには大きな乖離が存在する。

業界課題は政策領域でも認識されているが、議論は補助金制度の充実、地方創生プロジェクト、海外展開支援など経済支援やマーケティング戦略の改善に偏ってきた。これに対し、日本アニメフィルム文化連盟（2024）は、クールジャパン機構の支援が制作者に十分還元されていないと批判する。現場従事者（50代男性・演出）も「政策に端的に表れているように、アニメというのは誰かが作っているのではなくて、何処から湧いて出てくる物であるかのような印象が日本社会全体に蔓延しているように感じられ、とてももどかしい」と述べ（一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2019）、政策像と現場のリアリティの断絶が示唆される。

アニメ制作は、異なる専門性・役割・雇用形態を持つメンバーが協働するプロジェクト型組織であり、責任範囲や価値観のズレから葛藤が生じやすい。これは作業効率・品質・信頼関係・人材定着に影響し得るが、葛藤がどのような状況で発生し、どのようなメカニズムで定着・再生産されるのかを組織論の観点から検討した研究は乏しい。また、現代社会では多様な専門性・価値観・雇用形態をもつメンバーが共存する職場が増加しており、協働を阻害する葛藤の理解とマネジメントはアニメ産業に限らず一般的な組織運営の課題でもある。

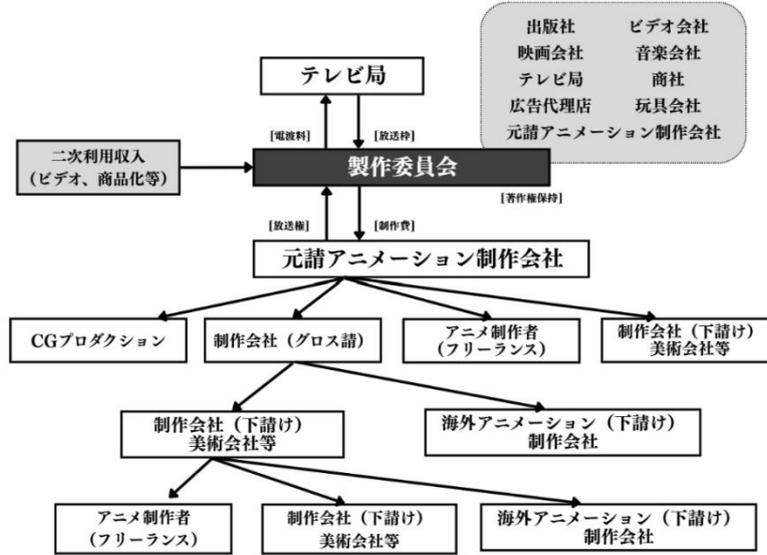
そこで本研究は、アニメ制作現場を経営組織論の視点から捉え直し、1. どのような葛藤が発生しているのか、2. なぜ葛藤が可視化されても解決に至らないのか、を明らかにする。現場の経験を理論的枠組みに照らして検討することで、マネジメント改革や制度設計の議論に資する視座を提供することを目指す。

2. 先行研究

2.1. アニメ市場と制作現場の実態

日本のアニメ制作は、製作委員会方式と呼ばれる独特のビジネススキームを基盤としている。これは、映画会社・テレビ局・広告代理店・出版社など幹事会社を中心に複数の企業が共同で出資し、制作リスクを分散させる仕組みであり、作品によって生じた利益は出資比率に応じて分配される。そして、製作委員会は主に企画・資金調達・権利管理を担い、実際のアニメーション制作業務は、委員会とは別の主体である元請アニメーション制作会社が引き受ける。元請制作会社が制作工程をすべて内製するケースもあるが、多くの場合、制作は話数単位あるいは工程単位（カット単位）で外部に委託される。さらに、委託先の制作会社が一部工程を別の下請制作会社や個人フリーランス、海外のアニメーション制作スタジオへ再委託することも多く、制作現場は多重下請構造のもとで進行する（図1）。

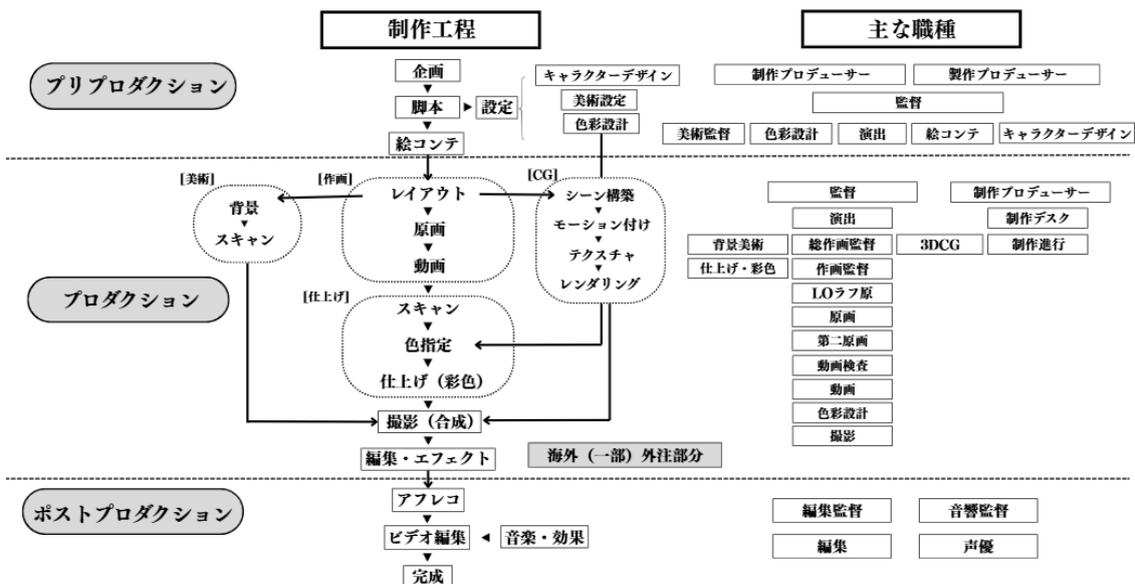
図1 アニメ製作委員会方式の図式



出所：みずほ総合研究所 (2014)、永田・松永 (2025)を参考に筆者作成。

加えて、アニメ制作会社の会社規模に着目すると、放送局や関連企業の資本的支援を背景に持つ少数の大手企業と、主として下請業務を担う多数の中小零細企業に大別されるなど、業界全体としては「ロングテール型」の産業構造を形成している（経済産業省、2025）。また、帝国データバンク (2025)によれば、アルバイト・パート・委託フリーランスを除いた正社員数が20人以下の企業が全体の54%を占めており、売上高10億円未満の企業が多数存在する。このように、少数の大規模企業と多数の小規模企業が併存する構造のもとで、元請・下請という取引関係が重層的に積み重なっている点が、日本のアニメ産業の大きな特徴である。もっとも、近年では一部の大手企業において、企画・資金調達・権利管理にとどまらず、アニメ制作スタジオを子会社化し、アニメーション制作機能を自社グループ内で内製化する動きも見られる。

図2 アニメーション制作のフローチャート



出所：みずほ総合研究所 (2014)、松永 (2016)を参考に筆者作成。

制作工程はプリプロダクション、プロダクション、ポストプロダクションの三段階に分かれ、それぞれ、専属職種が連携する（図2）。職種は大きくクリエイティブ職（作画・美術・3DCG・色彩など）と非クリエイティブ職（制作進行・プロデューサー等）に分かれ、採用区分・研修制度などでも業界横断的に操作されている（e.g. ufotable, n.d.; 東映アニメーション, n.d.; A-1 Pictures, n.d.）。

表1 アニメ制作現場における職務内容と平均年収

職種名 【クリエイティブ職】	職務内容	平均年収 (万円)
監督	作品内容（映像、音響、音楽、作品の方向性等）や各工程の方針を決定する最終的な責任と権限を持つ。演出や絵コンテを兼ねることも多い。	787.0
絵コンテ	アニメにおける映像設計図である絵コンテを作成する。画面構成・ライティング・演技内容を指示する。	513.3
演出	1話全体をまとめて方向性を指揮し、責任を持つ。監督が作品全体の責任者に対し、演出は各話の責任者である。	488.2
キャラクターデザイン	作中に登場するキャラクターをデザインする。	586.4
LOラフ原	絵コンテからカメラアングルや背景、キャラクターの動きや配置が整理された絵を設計する。	440.7
総作画監督	シリーズ作品全体の作画を監修し、作画監督ごとの絵柄のバラつきを統一する。	583.8
作画監督	演出の意向に沿って原画、第二原画をチェックし、原画に修正を入れ、話数内のキャラクターを統一するなど、動きや絵のクオリティを保つ。	574.9
原画	絵コンテに沿って画面を設計し、演出が要求する動きや演技を絵に描く。第一原画、第二原画に細分化されることもある。	399.8
第二原画	原画のラフ原画を清書に仕上げる。	155.7
動画検査	上がった動画をチェックし、品質を保つ。また、原画を動画に渡す前に上手く中割りが出来るか事前チェックを行う。	431.1
動画	原画を清書し、原画と原画の間で、映像が滑らかに違和感なく動いているように絵を描き、動きを繋ぐ。	263.2
3DCG	3Dグラフィックスを使い、3Dモデルを作成しモーションを付ける。※モデリング、リギングなど作業はさらに細分化される。	353.0
美術監督	シリーズ全体の背景を管理する背景の責任者。世界観や背景をデザインし、背景美術に方向性を共有・指示し、クオリティを管理する。	622.5
背景美術	アニメーターの描いたレイアウトと、美術監督の美術ボードをもとに、各カットの背景を描く。	418.8
色彩設計	作品全体のセルの色をシーンごとに設計する、色の責任者。主に、カラーモデルの作成や色指定表作成を行う。	422.8
仕上げ・彩色	動画の後のスキャン、線の調整、彩色を行う。	332.1
撮影	タイムシートとレイアウトをもとに、出来上がった動画や背景を組み合わせ、効果を加え、最終的な画面を組み上げる。	401.1
職種名 【クリエイティブ職】	職務内容	平均年収 (万円)
プロデューサー	作品制作の最終責任者として、製作委員会とアニメ制作現場との橋渡しを行い、納品とクオリティコントロールを行う。	589.2
制作デスク	すべての話数の制作工程を総合的に管理する。各話のクオリティを左右する演出や作画監督を選ぶ権限も持つ。	514.0
制作進行	制作工程を進めるために必要なマネジメント業務を行う。主に素材管理、スケジュール管理、予算管理、スタッフ管理を行う。	325.6

出所：職務内容については一般社団法人日本動画協会人材育成委員会（2020）を、平均年収については一般社団法人日本アニメーター・演出協会（2023）を参考に筆者作成。

雇用形態に関しては、正社員の比率は増加傾向にあるものの、実態としては、正社員40.5%に対して、フリーランス30.8%、自営業16.5%占めるなど、依然としてフリーランス・自営業者の比率が高い（一般社団法人日本アニメーター・演出協会，2023）。報酬体系は、単価を基準とする出来高制、あるいは固定給と出来高の併用が主流である。さらに、アニメーターを1作品に専念させるために、個別契約によって一定期間「拘束費（固定

賃金)」を支払う制度も存在する。その契約形態は、他作品への従事を禁じる「完全拘束」と、余剰時間に限り他作品への参加を許容する「半拘束」に大別される。以上を踏まえ、アニメ制作現場における主要な職種と平均年収を表に整理した(表1)。

なお、これらの数値はあくまで一例であり、所属している制作会社が元請けか下請けか、どの作品プロジェクトの仕事を担当したか、設定されている単価によって変動するため、これが正確な数値とは限らない。

また、日本のアニメ制作は長らく紙と鉛筆による手描きが主流であったが、2000年前後から仕上げ・撮影工程のデジタル化が進展し、3DCGの導入も拡大した。現在は2Dセルルックを基盤としつつ、CGやデジタル作画を組み合わせる「ハイブリッド型」が主流となっている。2016年に89社だったCG制作会社は2020年には206社へ倍増しており、技術導入に伴う設備投資・人材育成・マネジメント手法の再検討が求められている(一般社団法人日本動画協会人材育成委員会, 2020)。

2.2. アニメ研究の先行研究

日本のアニメ研究は大きく三つの系譜に分類される。第一に、作品論・表現論であり、映像・音・演出技法など表現形式を分析する研究である(e.g. 中島, 2023)。第二に、産業構造・ビジネスモデルを扱う研究であり、森(2022)はテレビアニメをメディアミックス前提の経済モデルとして捉え、半澤(2001)は都市集中型の製造業的構造として位置づけた。第三に、労働経済・社会学的研究であり、大橋(2007)は参与観察を通じて過酷な労働環境を明らかにし、木村(2016)は東映動画の労使紛争と労組形成過程を分析した。さらに、松永・永田(2021b)は、社内外の非公式的な人的ネットワークによる人材評価や定着志向について、Morisawa(2015)は、制作進行がアニメーターと管理職と板挟みにされながら感情労働を行う「クリエイティブ・ヒエラルキー」として提示した。また、松永(2017)は、アニメーターの労働規範として「クリエイター規範」と「職人的規範」を指摘し、後者が「技術尊重・品質志向」「上流工程の指示遂行」「キャリア継続の優先」と結びついた行動原理として共有されていることを明らかにした。これらに加え、松永・永田(2021a)は、制作会社のヒエラルキー組織と企業横断的に活動するアニメーターを繋げる、制作進行の働きに着目し、デジタル化推進の動向を事例に、アニメ制作における「表現」と「管理」の線引きについて、それを支える組織構造について研究した。

しかし、これらの研究は、職種間の役割分担や規範、組織構造の特性を明らかにしている一方で、それらの条件の下で、どのように対立関係や葛藤が発生し、協働を阻害するかという点について、組織マネジメントの観点から十分に検討されてきた研究は、筆者が観察する限り限られている。本研究はこの点に着目し、アニメーション制作に従事する諸職種における葛藤に焦点を当て、協働のメカニズムを経営組織論の視点から分析することを目的とする。

2.3. 先行研究

2.3.1. 葛藤の定義と研究認識の変化

葛藤は、個人・集団・組織など多様な場面で生じうる現象であり、行動や成果に影響を与える(澤田・金井, 2024)。定義には研究者間で差異があるが、Thomas(1992)は「他者によって自己の利益・関心が阻害されると認知した瞬間に始まる心理・行動プロセス」と定義し、Robbins(2004=2009)は「二者以上の間で反動的・敵対的な相互作用が生じている状態」と広く捉える。また、文献によって、「葛藤」を「コンフリクト」と表現されることもあるが、本研究では表記を「葛藤」に統一する。

Robbins(2004=2009)の整理によれば、1940年代後半には、葛藤は組織・集団に自然に起こる現象であり、完全に排除することは不可能であると広く認識され、1960年代以降は、

組織の創造性・意思決定を促す「資源」として捉えられ、適切にマネジメントし、活用する、コンフリクト・マネジメントの視点が重視されるようになった。

2.3.2. 職場における葛藤の種類と影響

組織内の対立等を整理する枠組みとして、課題葛藤（業務内容・方針をめぐる意見やアイデアの対立）と関係葛藤（価値観・人間関係に基づく感情的対立）という区分が用いられる（澤田・金井, 2024）。また、Robbins（2004=2009）、鈴木・服部（2019）らによって、「プロセス葛藤」（仕事の進め方・裁量の所在をめぐる対立）が第三のタイプとして提起されている（澤田・金井, 2024）。

さらにBehfar et al.（2011）は、プロセス葛藤を細分化し、「ロジスティックス葛藤」と「貢献欠如葛藤」を提示した。前者は課題の達成に向けた、時間・人員・手順など資源配分をめぐる対立、後者は役割の不履行や責任回避（フリーライド等）による対立を指す。ロジスティックス葛藤は集中力の分散や協働性の低下を、貢献欠如葛藤はチームの信頼の損失を招くとされる。澤田・金井（2024）はロジスティックス葛藤を「課題葛藤の要素を強く含むプロセス葛藤」、貢献欠如葛藤を「関係性葛藤的要素を強く含むプロセス葛藤」として区別した。

2.3.3. 葛藤メカニズム

既存研究では、ある葛藤が別の葛藤へと連鎖する可能性が指摘されている。Simons and Peterson（2000）は、課題葛藤と関係葛藤の間に、3つの転化パターンが存在する可能性を提示している。Peterson（2000）によれば、1. 意見の違い・仕事上の議論を「個人への攻撃」として認知し、関係葛藤として誤認するパターン、2. 強い課題葛藤（激しい議論等）が関係葛藤に発展するパターン、3. 関係葛藤を「仕事上の方針の違い」と課題葛藤として言い換えるパターンが存在するという。このように、葛藤は固定的な区別をもつ概念ではなく、状況や認知によって相互に転化・再定義される動的な関係にあると考えられる。

一方、Pondy（1967）は、葛藤を、1. 潜在的葛藤、2. 感知された葛藤、3. 知覚された葛藤、4. 顕在化された葛藤、5. 葛藤の帰結、という五段階のプロセスとして捉えた。そして、葛藤が建設的に解決された場合、当事者間の相互理解が深まること、逆に、抑圧、一方的な勝敗に終わったりした場合、むしろ不信感が蓄積され、より深刻な葛藤の潜在的条件が形成される循環モデルを提示した。また、葛藤が必ずしも意識化されずに放置される理由として、個人的レベルで、自己に脅威を与える葛藤を認知から排除しようとする心理的防衛、組織的レベルで、時間的・資源的制約の下で、短期的に処理可能な問題に注意を集中させ、長期的課題が後回しになり、潜在化し続ける「注意集中メカニズム」が働く可能性を指摘している。

また、高橋（1982）は組織内葛藤を、組織に内在する構造的特性や、過去のコンフリクトの余波を先行条件とし、当事者の知覚を通じて顕在化する過程的現象としてとらえている。具体的には、目標の不両立、資源の稀少性、役割や管轄の曖昧さといったインフォーマルな組織特性、さらに、組織メンバーの個人的特性が葛藤の源泉となり、それらが当事者の知覚・相互作用を通じて、目標・構造-機能コンフリクトや利害コンフリクト、役割コンフリクトとして発現すると整理している。

2.3.4. 「必要資源の獲得と動員」

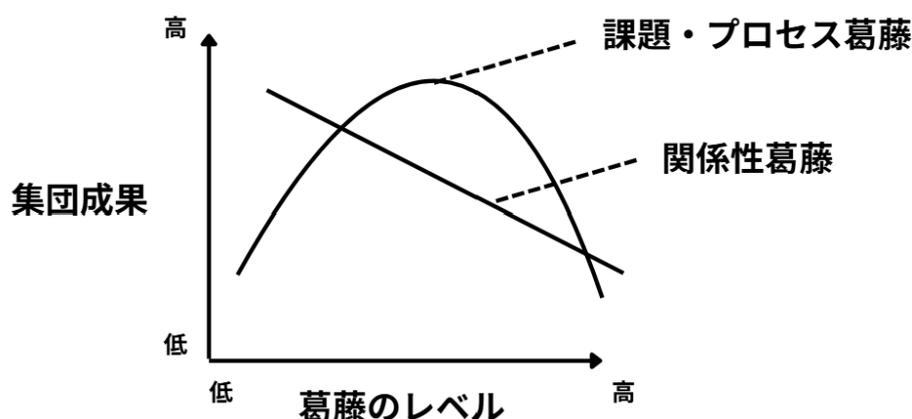
先行研究において、葛藤は一様に抑制すべきものとして捉えられてきたわけではなく、その種類や水準によって集団成果への影響が異なることが示されている。特に、課題葛藤やプロセス葛藤については、相互の意見調整を通じて対立を解消することが可能であり、

その過程が組織の活性化や成果向上に繋がる場合があるとされてきた（鈴木・服部，2019；澤田・金井，2024）。こうした葛藤は、生産的な行動や創造的成果を生み出し得るという意味で、「生産的葛藤」と位置づけられている（Robbins, 2004=2009）。

これに対し、関係葛藤は、好き嫌いといった、感情的要因に基づく対立や緊張から生じるものであり、合理的な理由に基づかない場合も多い。この種の葛藤は、程度に関わらず、当事者間の不安や緊張を高め、組織内の雰囲気を悪化させることで、結果として集団成果を低下させる可能性が指摘されている（鈴木・服部，2019）。そのため、関係葛藤は「非生産的葛藤」として位置づけられている（Robbins, 2004=2009）。

さらに、課題葛藤およびプロセス葛藤については、その水準が低～中程度にとどまる場合、葛藤が存在しない場合よりも集団成果が高まる可能性があるとしてされており、葛藤の水準と成果との関係は、図3に示すように逆U字型を描くと説明されている（Jehn, 1995；Simons & Peterson, 2000；大坊, 2006）。これは、多様な意見や視点が存在し、それらを議論・調整する過程を通じて、より質の高い意思決定や創造的成果が生まれるという考え方に基づくものである。ただし、葛藤が過剰な水準に達した場合や感情的対立へと転化した場合には、課題葛藤やプロセス葛藤であっても集団成果を損なう可能性があることが指摘されている。

図3 葛藤レベルと集団成果の関係

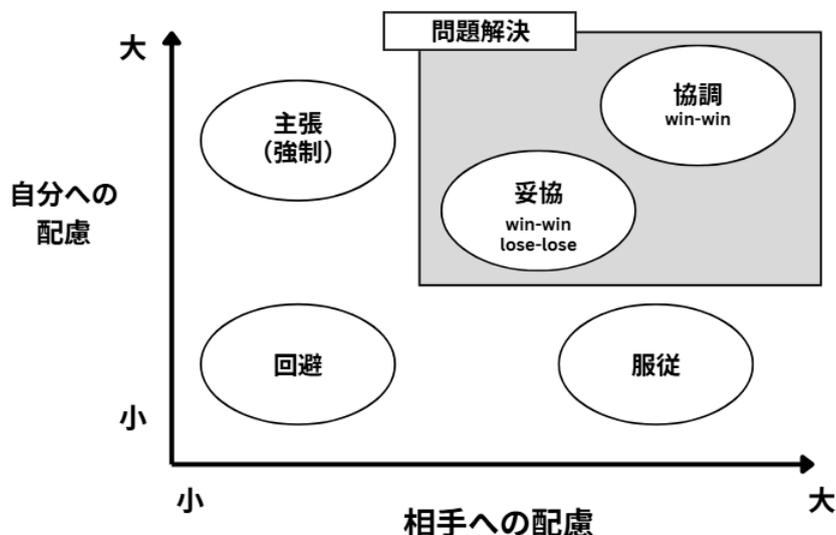


出所：鈴木・服部（2019）、澤田・金井（2024）を参考に筆者作成。

2.3.5. 葛藤の解決方略

葛藤が生じた後に、どのような対処行動を選択するかについては、組織行動研究において二次元モデルが広く用いられている（図4）。

図4 葛藤の解決方略(行動)の概念図



出所：鈴木・服部（2019）、澤田・金井（2024）を参考に筆者作成。

Thomas（1992）や鈴木・服部（2019）は、「相手への配慮」と「自分への配慮」の二軸で行動を分類し、葛藤解決方略を主張（強制）・服従・回避・妥協・協調の5類型として整理している。これは、「協力か競争か」「従うか戦うか」といった一次元的理解を拡張し、行動の背後にある配慮の度合いを可視化する枠組みとして位置づけられている（澤田・金井，2024）。

「主張（強制）」は、自らの要求を優先して相手に合わせさせる方略であり、迅速な決着が可能である一方、相手の反発を招きやすい。「服従」は、相手の主張を受け入れる方法で、摩擦回避にはつながるが、不満やストレスが蓄積しやすい。「回避」は、衝突そのものを避けて問題を先送りする方略であり、表面上の平穏は得られるものの、実質的な解決には至らない。「妥協」は、双方が一定の譲歩を行い、折り合いをつける方法で、一定の合理性を持つが、満足度は部分的にとどまりやすい。最後に、「協調」は相互理解を深め、双方が最大限満足する解を追求する最も望ましい方略とされるが、信頼関係や時間的資源を要する。

さらに、Blake and Mouton（1964=1965）が提示したモデルは、「問題直視」は協調、「撤回」は回避にそれぞれ近い概念として位置づけられている（澤田・金井，2024）。また、Lawrence and Lorsch（1967）は、最も友好的な葛藤解消として、「強制によって裏付けられた問題直視」が効果的である可能性を示唆しており、葛藤解決が単一の方略ではなく状況依存的に組み合わせられることを示している（澤田・金井，2024）。

3. 分析方法

3.1. アニメ市場と制作現場の実態

本研究では、Robbins（2004=2009）の定義に基づき、葛藤を「二者以上の中で対立的・敵対的な相互作用が生じている状態」と捉える。アニメ制作現場では、葛藤が語られているにもかかわらず、制度的な議題や対話に昇格しない点に問題意識がある。この認識を踏まえ、以下の3つのリサーチクエスチョン（RQ）を設定する。

RQ1：現場では、どのような種類の葛藤がどのような状況で生じているのか。

RQ2：葛藤の背景には、どのような産業構造・労働規範・制度的前提が作用しているのか。
RQ3：葛藤は解消されるのか。組織内に定着していくのであれば、そのメカニズムは何か。

RQ1は「経験されている葛藤の把握」、RQ2は「背景要因の抽出」、RQ3は「葛藤の固定化メカニズム」を問うものであり、分析章（第4章）から考察章（第5章）へ段階的に展開する構成を取る。

3.2. 分析手順

本研究は、日本アニメーター・演出協会が実施した2015・2019・2023年の「アニメーション制作者実態調査」自由記述（2015年759件／2019年382件／2023年429件）を分析対象とする。調査は全国の商業アニメーション従事者（監督・作画・演出・制作進行・撮影・3DCG・美術等）を対象としている。

分析には修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）（木下，2006；木下，2007；今福，2021）を参考に質的分析を行った。M-GTAは従来のGTAと異なり、細切片化せず文脈を保持したままプロセスを分析できる点に特徴がある。変化やプロセスの説明に適した理論生成を志向するため、葛藤発生の背景の解明に妥当であると判断した。

分析手順は以下の通りである。

1. 葛藤経験・対立・協働妨害・問題意識に関連する記述を抽出（個人の内面に限定された不満・作品評価のみの記述は除外）。
2. 観察される関係性や背景、代替解釈を記す理論的メモを蓄積。
3. 親和図法により文脈的に類似した語りをグルーピング。
4. 理論的メモを蓄積しながら抽象化し、カテゴリーを生成。
5. 先行研究の理論的枠組みと照合し、関係図の作成と修正を繰り返しながら概念間の関係を検討。

3.3. 本研究の境界条件

本研究は、特定のスタジオやプロジェクトの詳細な事例研究ではない。また、作品論的分析（作品内容・演出・表現研究）や製作委員会方式の制度設計を対象とする制度論的議論も射程外とする。本研究の焦点は、2000年代以降の制作現場において、職能間・組織間で生じる葛藤の生成プロセスと、それを支える構造的メカニズムを整理する点にある。

なお、本研究で用いる自由記述データは、時系列追跡や組織間比較を可能にするものではなく、あくまで回答時点での制作者の主観的認識に基づく点に限界がある。そのため、本研究の知見はアニメ産業全体へ一般化できるものではない。一方で、異なる年度・職種・属性の回答において、類似した葛藤認識や背景要因が反復して確認された点に構造的な特徴として、一定の妥当性を示唆すると考える。

4. 分析

本章では、アニメ制作現場で認識された葛藤が、どのような状況で顕在化し、誰にどのような負担・不信として経験されているのかを明らかにする。4.1節でロジスティックス葛藤、4.2節で貢献欠如葛藤を整理し、4.3節でそれらが慢性化・常態化する要因を産業構造・制度の観点から検討する。なお、葛藤はしばしば認識されているにもかかわらず、制度的議題に昇格せず、沈黙や自己責任として処理される傾向もみられた。この点については、分析で得た示唆を踏まえ、第5章の考察にて理論的視点から検討する。

4.1. ロジスティックス葛藤

ロジスティックス葛藤とは、目標をどのような段取りと役割分担によって実現するのかに関する対立であり、調整が不十分な場合、協働性の低下をもたらす。アニメ制作現場において、ロジスティックス葛藤は、1. 制作基準・ルールの非標準化、2. スケジュール圧迫と工程設計の乱れによる、時間と労力の配分をめぐる対立として顕在化していることが明らかになった。

4.1.1. 葛藤の解決方略

アニメ制作現場では、作業手順、タイムシートの記法、デジタル作画のフォーマット、専門用語の使用方法など、制作基準がスタジオごとに異なる傾向が確認された。20代女性の作画監督は、次のように業界標準の必要性を訴えている。

フリーランスで仕事をしていると、A、B、C社で通ったLOでも、D社では書き方が違うと言われリテイクになったことがあり、作監をしていても色々なLOの描き方に戸惑うこともあるので、(他社でもデジタル仕事をしていたら、アニメーターごとに解像度が違って、面倒臭かったという話を聞きました。)『最低でもこれは守る』といった指標を作ってアニメーターに配布(データ等で)してほしいです。同じく撮影用語などを知らない人がいたり、昔と今で意味を違って使っている言葉もあつたりするので、用語集を作ってほしいです。[女, 20代, 作画監督] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2019)

この回答は、会社ごとに異なる制作基準が、複数のスタジオと取引するフリーランスに対して、毎回ルールの学び直しとリテイクのリスクを強いる構造を表している。同一の技能レベルで描かれた成果物であっても、スタジオの基準次第で可否が分かれる状況は、個人の技術不足ではなく、ローカルルールの多様性に起因する非効率性として理解できる。こうした基準の非統一は、作業効率の低下・誤作業・工程上の混乱を誘発し、結果として作業遂行そのものを阻害する。ゆえに、これは個人能力の問題ではなく、段取りの基準が不一致であることに起因するロジスティックス葛藤として捉えられる。

関連して、制作進行の男性は、紙とデジタルが混在する現行の制作フローにおいて、この基準の非統一がさらなる工程上の負担を生み出していると指摘する。

デジタル作画が発展している反面で30後半～40代以上の作画は紙で作業している人も多く、デジタルを導入しない(したくない)という人も少なくない為、現状の制作フローにおいて(原画:デジタル⇒演出:紙⇒作監:デジタル⇒総作監:紙...)の様にデジタルと紙作業を行き来せざるを得ない結果、タップ穴を合わせての出力を強いられ、制作への直接的な時間の負担増加、それに伴いクリエイターも素材を待つ時間が発生する事案があります。(中略)業界全体の循環と発展への負担は増え続けることになるのではないかと思います。[制作進行, 男性] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2023)

この証言では、個々人のアニメーターによってさまざまな工程段階で紙とデジタルが混在し、その結果、出力調整・データ変換・印刷、出力のやり直しなど、全体の進行遅延と制作進行やチェック担当に対する負担の蓄積を招いていることが示されている。このように、アニメ制作現場では、作業基準・記法・フォーマット・用語など、工程運用に関わるルールが会社・世代・個人単位で分断されており、「どの基準で仕事を進めるか」が常に業界全体として検討対象になっている。基準が共有されないロジスティックス葛藤が生じ

る状態では、確認や変換作業が増え、工程遅延やリテイクの発生を通じて、一部の職種や人材に負担が偏在し、協働性の低下、作業の遂行そのものが阻害につながっていることが確認された。

4.1.2. スケジュール圧迫・工程の乱れ

アニメ制作現場では、資源配分の失敗がプロジェクト上流の遅延として顕在化し、それが下流工程へ連鎖的に波及することで、時間的・心理的・経済的負担が特定の職種や立場の弱い若手に集中する構造が観察された。これは、制作期間全体をどう設計し、どの工程を優先すべきかという方針が共有されず、整備されないまま運用されている結果としてのロジスティックス葛藤と解釈できる。20代・30代の第二原画担当者は、制作スケジュールの実態について次のように述べている。

最初に聞いた予定と大幅にずれが生じるのは日常茶飯事。結果、作業時間の不足でクオリティが下がっている印象を受ける（設定が決まらない、スタッフがまだ決まってないなど見切り発車）。[女, 20代, 第二原画]（一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015）

作品の制作期間が長くあったとしても、脚本、絵コンテ（もちろん大事なことであるが）などに時間を費やしてしまい、後の作業でのスケジュールがなくなって、結果的に作品のクオリティが大幅に下がってしまっていると思う。この仕組みをどうにかしていくべきだと思う。[男, 30代, 第二原画]（一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015）

ここで批判されているのは、制作期間という有限資源が、脚本・絵コンテといった上流工程に集中的に投下することが優先される一方で、そのしわ寄せとして作画などの後工程が恒常的な時間不足に晒されている構造である。「この仕組みをどうにかしていくべきだと思う」という発言から、後工程の遅延や圧迫は「日常茶飯事」として処理されるなど、葛藤の慢性化・深刻化によって、改善の訴えと「誰に、どの程度の貢献／労働を期待し、その対価や責任をどう配分すべきか」という制度的問いの表出に移行していることが伺える。

こうしたスケジュール崩壊は、出来高制のもとで働くクリエイターにとって、労働時間の増加やクオリティ低下にとどまらず、直接的な経済的リスクとして作用する。40代特殊効果担当の女性は次のように述べる。

TVも劇場もスケジュールがなすすぎる。もともとあったとしてもコンテが出なかったりでどんどんなくなる。特効などの部署は最悪スケジュールがなくなれば必要ないとそのままけずられ、撮処理などでまかなわれたりするので特効作業が発生しなければ報酬がなかったり、保証もなかったりするのでやるせない気持ちになることもある。[女, 40代, その他]（一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2019）

以上より、アニメ制作現場におけるスケジュール圧迫や工程設計の乱れは、単発のトラブルではなく、時間資源とリスクの配分が特定の職種・立場に構造的に偏在する仕組みとして作用していることが明らかとなった。特に、出来高制のもとでは、工程遅延やカット削減が直接的な収入喪失やキャリア形成機会の剥奪へ結びつくため、ロジスティックス葛藤は深刻化すると、感情的な争点があわせて語られる土台となることが伺える。さらに、こうした実態は、単なる工程管理の問題を超え、「やるせない気持ち」と現場体制の在り方そのものに対する疑念へと拡張されつつあることも示唆している。

4.2. 貢献欠如葛藤

貢献欠如葛藤は、成員が期待された役割や責任を果たさない、あるいは意図的に回避することで生じる葛藤であり、アニメ制作現場においては、1. 技術力・知識の不足による負担偏在、2. 制作進行の準備不足・管理能力不足、3. 出来高制と結びついたフリーライド、という三つの形態で顕在化していることが明らかになった。いずれも、特定の成員が十分に貢献していないという不満など、特定他者や職種に対する不信感の増加の語りがあわせてみられる。

4.2.1. スキル不足を通じた負担偏在

スキル不足により一部の成員が期待された役割を果たせない場合、その補正作業が熟練者に集中する貢献欠如葛藤として顕在化することが観察された。40代の作画監督は次のように述べている。

技術力の劣る人間がキャラクターデザイン、総作画監督等をやっていることがここ2年ほど度々あり、作監の負担がその分増える。例) 元のL0ラフがひどい→演出指示が不適當シートもめちゃくちゃ→L0作監時になんとか素材を整える→絵柄はかわいいが原画をきちんと描けない総作監がパーツ合わせ等のできていない修正を一枚一枚こまかく入れてしまう(ふりむきの動きで目鼻の位置が変わる、頭の大きさ、比率が合っていない、髪や衿などがどンドン伸びるor短くなる等)→原画担当の人は総作監修を拾っているだけなのでリテイクが出せず、原画作監時にもう一度作監が直す。[女, 40代, 作画監督] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2019)

本来、キャラクターデザインや総作画監督といった上流工程のポジションは、全体の品質基準を統一しつつ、下流工程の負担を軽減する役割を担う。しかし、技術力の乏しい人材がこうした役職に配置されることで、L0・演出指示・総作監修が連続的に破綻し、その不備を埋める二重三重の修正作業が作画監督や原画担当に集中する。結果として、熟練者は本来の創造的な作業よりも「尻拭い」に時間を奪われると語られており、特定職種への負担集中と生産性の低下が、深刻なプロセスロスに繋がることが伺える。また、20代第二原画担当者の女性は次のように述べる。

技術不足や安いと手を抜くアニメーターをスケジュールの都合で起用し、使えない結果、こちらにしわ寄せが来る(作業し易いカット、時間のかかるカットをバランスよく引き受けたいが、大変なカットばかり入れられる)。経歴的には若手なせい。便利屋扱い。[女, 20代, 第二原画] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

この証言からは、【スケジュールの都合(ロジスティックス葛藤) → 未熟な人材の投入 → 熟練者への作業の集中(貢献欠如葛藤)】という構造的連鎖として葛藤が顕在化していることが伺える。同時に、この負担偏在が地位・年齢・交渉力の弱さと密接に連動している点も示唆されている。若手アニメーターは交渉力が弱いため、高難度のカットばかりを優先的に割り振られやすい立場に置かれている。特に、「便利屋扱い」という表現からは、成員が期待された役割や責任を果たさないことによって、特定職種や立場の人たちに負担が集中することへの不公平感が、スキル不足の人材や特定職種に対する信頼低下・不信の蓄積へと転化していく兆候が読み取れる。

4.2.2. 制作進行の準備不足・管理能力不足

第二に、制作進行の準備不足や工程管理能力の欠如によって、他職種の負担が偏在される貢献欠如葛藤として語られている例が複数確認された。30代原画担当の女性は、制作進行の人材評価能力について次のように述べている。

制作会社の制作が新人が多すぎて、原画、作画を見る目がなさすぎる（作監が苦勞している）。制作は絵が描かれていれば上手いとすぐ思うらしくL/O、動きに対しての知識がとぼしく良いL/Oをかける人を集められない。制作会社が人材管理できる能力をもってる人がプロデューサーレベルの人しかいない。新人での伸びしろある人を見れないのはとても難点。とくに絵が描けないけれど動きが上手い人が制作によって干されやすい（ベテランは別だが …）。短いスケジュールで雑な上がりをみている制作もいうけれど、問題はアニメーターだけではないと思います。制作会社に警告出してほしい。[女, 30代, 原画]（一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015）

この証言では、制作進行（非クリエイティブ職）が、演出意図や「動き」の質に関する専門的視点を欠いていることへの批判が示されている。結果として、能力を正しく評価されない人材起用が行われ、その補正作業が作画監督や原画担当に集中する構造が示唆されている。さらに、回答者はアウトプットの質の低下を「アニメーターの技術不足」ではなく、そもそも、制作側が適切な評価・人材選別を行えていない構造の問題として位置づけており、「制作会社に警告を出してほしい」という強い表現から、葛藤が制作進行という職種そのものに対する不信感に転じていることが読み取れる。また、仕上げ担当の女性は、次のように述べている。

仕事は仕上げを主にしているのですが、最近指定検査をするようになり、スケジュールの厳しさに苦勞しています。特に海外の上がりがひどく、また時間の関係で海外にまくことも増えていて、さらにつらい思いをしています。制作進行の方々が海外にまけば早くおわるからとスケジュールをのばし続け、あとあとになって仕上げや撮影に負担をかけているパターンが多いように思います。スケジュールギリギリまで遊んでいるような人もいますので、憤りを感じます。[女, 20代, 仕上げ]（一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015）

ここでは、制作進行が海外外注を前提としたスケジュール管理を行っていることに対する批判が語られている。さらに、一部では「スケジュールギリギリまで遊ぶ」など、スケジュール管理という期待された役割・責任遂行を怠っているという指摘もなされており、貢献欠如葛藤が発生していることが読み取れる。その結果として、仕上げ・撮影工程に負担が集中し、品質面での問題を招いていることが語られている。こうした過程は、【貢献欠如葛藤（制作進行の役割不履行）→ ロジスティクス葛藤（スケジュール逼迫を海外外注という人材資源配分の変更で対応）→ 貢献欠如葛藤（海外外注先の作業品質の低さによる修正負担増）】と、制作進行が本来担うべき、工程全体の調整・管理の役割や、海外外注先のアウトプットが期待されるクオリティ水準を十分に達していないことで、下流工程の負担偏在が生じている。さらに、現場がそのしわ寄せを被っていることに対し、回答者は「憤り」という強い言葉を用いており、貢献欠如葛藤が深刻化すると、制作進行との間に心理的な溝が生まれ、感情的な争点があわせて語られることが窺える。

4.2.3. フリーライドと評価制度の歪み

第三に、制作現場で観察されるフリーライドの問題が貢献欠如葛藤として観察される。その背景には、出来高制に基づく報酬制度の歪みが存在する。アニメ制作現場では、カット数・枚数といった量的指標によって報酬を決定する仕組みが一般化しており、技術力・難易度・作業品質などの質的要素が十分に反映されない。その結果、技能や責任を伴う作業が「割に合わない」と感じられ、むしろ責任回避・手抜きを合理的に選択した方が利益を得られるという逆転構造が生じている。

出来る原画マンもできない原画マンも Cut 単位同一資金での作業形態改善を求めたいですね。出来る方は難解なシーンを常に発注されるので数がこなせません。できない方はコンテ内容も無視で、ただ紙になぐり描きしたものを大量に出して来ます。使い物にならなくても、お金になってしまうので結果的に出来る方より収入が多い様です。できない方にリテイクを出しても直らない。時間の無駄なので出しませんし…。開き直っている方も多いので手に負えません。(中略) 年々できない君が増えている印象ですが、実際は二極化している様で、大手様には、問題原画マンは少ないですね。新興、小規模スタジオは無残な原画マンが大量在庫になっているので益々二極化が進むでしょう…<近づきたくないです…。[女、無回答、作画監督] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

ここでは、手抜きや途中放棄が経済的に合理化される構造が示されている。技能や責任性が評価に十分反映されない制度下では、技能や責任を伴う者ほど作業量がこなせず、報酬面で不利になる逆インセンティブ構造が形成されている。そのため、期待された役割を果たすことよりも、責任を回避し、作業量の確保を優先する行動を取る人がチームの中に出てくる。また、回答者は大手スタジオと小規模スタジオの間で、人材の技能水準が二極化していることを指摘し、個人の不満を超えて業界単位での問題意識が芽生えていることを示している。とくに、技術水準の低い人材が多いとされる小規模スタジオに対しては、「近づきたくない」といった表現が用いられており、貢献欠如葛藤が深刻化すると、協働が成立しにくくなることが読み取れる。

加えて、この語りでは単に他者の責任放棄を批判しているだけではなく、制作側自身の教育・管理プロセスにも諦念が表明されている。「リテイクを出しても直らないので時間の無駄」「(リテイクを) 出さないようになる」という記述は、指導・品質管理の放棄を示しており、葛藤を是正する努力すら放棄される「諦念」が生じている。このように、リテイクを出さなくなるなど、【フリーライド・管理能力不足 (貢献欠如葛藤) → リテイク増大・工程の崩壊 (ロジスティックス葛藤)】へと再転化するケースも見られた。つまり、貢献欠如葛藤は感情的な不満だけで終息するのではなく、場合によっては工程上の混乱や基準のさらなる不統一として再帰的に表出する可能性があることが示唆される。

フリーライドはさらに、複数企業や作品から仕事を得られる半拘束という雇用形態下でも同様の問題が指摘されている。原画職の女性は以下のように述べている。

昔は拘束料分くらいは働いてね。みたいな暗黙のルールみたいなあったけど、認識が人によって全然違って、拘束料もらってる会社の仕事少しでもやればいいんでしょ？みたいな人も多くて、仕事頼まれても断る人も多い。それに加えて半拘束料を何社もかけもって稼ぎまくってる人いますが、そういう人は、V編前のリテイクなどはやらないとか、最後までやり切らない人も多くて困る。完全拘束でやっているのがキツく感じる。[原画、女性] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2023)

本証言では、拘束制度について、責任や作業範囲が個人の裁量に委ねられることで、フリーライドが結果的に許容されてしまう構造が示されている。本来、拘束料は工程全体に

責任を負う前提で支払われるはずだが、一部からは、半拘束や複数拘束で「少し関与すれば契約上問題はない」という認識を持たれ、その結果、V編前のリテイクや最終工程など重要な局面から離脱する行動が一般化し、本来期待される役割（完成への責任）が放棄される状態が生じている。こうした行動は形式的には契約違反ではないが、技能や責任の連続性が担保されないため「責任を引き受けずに作業数だけを確保する」行動が制度的に合理化されてしまう。結果として、貢献欠如葛藤として顕在化し、完全拘束で責任を負う者ほど不公平感を抱き、職務間の信頼が損なわれることが確認された。

4.2.4. 貢献欠如葛藤に伴う評価基準への疑念

貢献欠如葛藤に関する語りの一部では、特定の人物の能力不足に対する不満が蓄積し、「貢献が正当に判断されているのか」「どのような基準で報酬や役割が決まっているのか」といった制度的前提の水準での疑問が語られる例が見られた。次の証言は、そのような認識の変化を示している。

動きもわからない、デッサンもろくに取れない下手な原画マンが多すぎます。結局LOからまき直しになったり、作監、総作監が全て修正することになるのでお金や時間の無駄だとも思っています。また、下手な原画マンと素晴らしい仕事をする原画マンが同じギャラをもらっているのかと思うととてもイライラします。「アニメーター」になるためには“資格”が必要だとか、免許と取らないとなれないといった「ライセンス制度」が欲しいです。ランクが高ければギャラが高くなるようなやつです。[女, 20代, 作画監督] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

この証言の前半では、技術不足の人材に起因する修正作業の増大が語られ、作画監督・総作監に作業負担が集中している点が表示されている。さらに、「下手な原画マンと素晴らしい仕事をする原画マンが同じギャラをもらっているのかと思うととてもイライラする」という語りから、貢献欠如葛藤は深刻化すると、感情的な争点があわせて語られる土台となることが窺える。そして、報酬構造への違和感が明示され、ランク制やライセンス制による報酬差の導入といった制度改革の提案が語られるなど、貢献欠如葛藤がさらに、「何が正当な評価基準なのか？」といった制度そのものへの疑念へと拡張することが読み取れる。また、昇進の判断のありかたが恣意的であると感じられた事例もみられる。次の証言では、昇進基準の不透明さに対して怒りと不信が表示されている。

出世するのは制作に気に入られた連中だけ。実力も才能も無くスケジュールも守れない。そもそも仕事として満足にこなせない奴が制作から「彼がいいから、彼女を気に入ったから」位の理由でいい席に着き、うまい汁だけを吸っているのを見ると心底腹がたつ。長年やってきたが、只々食べ物にされてきた様な気がする。こんな仕事はどうに辞めるか最初からやるんじゃないかと後悔している。[男, 50代, LOラブ原] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2019)

ここでは、回答者は、能力や成果よりも制作側の好悪によって昇進が決まっていると感じており、その恩恵を受ける者への怒りだけでなく、そうした環境に長年身を置いてきた自分自身への後悔も語っている。対象となる不満は「特定の同僚」ではなく、「制作会社」あるいはアニメ業界全体へと拡張しており、包括的な不信・不公平感として蓄積されている点が特徴的である。このように、貢献欠如葛藤の語りの一部では、能力不足や準備不足による負担増といったプロセス上の問題だけでなく、「何が貢献として評価されているのか」「その基準は妥当なのか」といった制度的基準に対する疑念が生起しており、葛藤は

個人間の不信から制度そのものへの不信へと転化していることが確認できる。

4.3. アニメ業界の構造的背景

アンケートの自由記述から、当事者が経験した葛藤は現場内部から自然に生じているだけでなく、背後に、産業レベル・制度レベルの制約を強く意識して発生した側面も大きいことがうかがえた。

4.3.1. 作品数増加とクオリティ要求水準の向上

まず、制作本数の増加とクオリティ要求のインフレという産業構造の変化が、スケジュール圧迫や工程の乱れといったロジスティクス葛藤の背景として語られている。実際、一般社団法人日本動画協会(2025)によれば、市場拡大に伴い制作本数も統計的に増加しており、2023年には劇場版アニメが80本、TVアニメは302本と、20年前の約1.5~2倍に拡大している。こうした量的拡大に加え、質的要求も高まっていることが現場証言から確認できる。30代男性(美術監督)は次のように述べている。

近年、業界的なクオリティ上げがとまりません。昔は子供向け TV<テレビ>OVA<劇場>とそれぞれに作業量のバランスがとれておりました。近ごろはどの作品も時間がない中、劇場作品のようなクオリティを要求されます。結局お客さんによるこんでいただいた作品は、だいたい無理をした作品なのですが、それが常に望まれる時代のように感じます。個人のセクションにバラバラにプレッシャーが掛かるため、全員が無茶をしいられるのかもしれませんが。[男, 30代, 美術監督](一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

ここでは、かつてメディア別に存在していた要求水準の段差が消失し、さらに広範囲で「劇場レベル」のクオリティの作品が求められている状況が常態化していると認識されている。視聴者・プラットフォーム・出資者など需要側の期待水準が高止まりする一方で、その要求水準がスケジュールや予算、スタッフ数といったリソースと連動しないため、現場には部門単位の過剰稼働など、「無理をしないと喜ばれない」構造的ジレンマが生じる。このギャップが、各セクションの過重労働、工程の破綻、品質と納期のトレードオフといったロジスティクス葛藤として表面化している。さらに、デジタル化もクオリティ水準上昇と、スケジュール圧迫を加速させる要因としても語られている。

最近は前日納品等、前にもましてスケジュールがメチャメチャ。海外に丸投げ的作品も多くなり、本来の作業がまったく出来なくなりつつあります。デジタル化に伴う、大判作画過多、スケジュールぎりぎりの仕事が増える等、不の側面が噴出してきてるので、今後対策を考えてほしいです。[男, 50代, 動画チェック](一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

ここでは、デジタル化によって、締め切り直前まで作業できるようになった結果、「前日納品」などの過密スケジュールが常態化している状況が指摘されている。また「大判作画過多」という表現からは、高解像度データ前提の制作環境によって、1カットあたりの作業負荷が増大している様子が窺える。これらはいずれも、現場内部の段取りの問題だけでなく、産業全体の本数、クオリティ、デジタル要件が組み合わさった外圧が、ロジスティクス葛藤を構造的に生まれやすくしていることを示すエピソードと解釈できる。

4.3.2. 人材育成の不足

次に、人材育成の不足が、産業全体のコスト構造やスケジュール設計と結びついた問題として語られている点も重要である。40代男性（撮影担当）は、次のように述べる。

アニメーターや制作を管理育成してこなかった事の弊害がどうにもならないところまで来た感があります。管理されて来なかったために、単価あたりの能力(期間含め)に個々の開きがあり、管理出来ない状態になってきています。管理出来ない為非常に非効率になり予算の超過と労働時間の超過でスケジュールが破綻しそれが品質を著しく低下させている原因になっていると思います。破綻したスケジュールを人員で埋めるため単価が下がりリテイクが増えています。人を増やすということは誰かを安く使うしかなくなるし現在そうやって居るように思います。(中略)管理をする側の制作も教育されず現場投入される事増え疲弊して早く辞める人間が増えています。先述したとおりスケジュールが破綻した作品を新人が管理出来るわけもなく、そうした制作が上に上がっても下を教育出来るわけも無いと思います。[男, 40代, 撮影](一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

この証言は、人材育成の不足が一部のスタジオの問題ではなく、産業全体のコスト構造・スケジュール設計と連動した問題として認識されていることを示している。業界単位で体系的な教育が行われてこなかった結果、アニメーターや制作職のあいだで「単価あたりの能力」に大きなばらつきが生じ、それが管理の困難さと非効率性を招き、予算超過・長時間労働・スケジュール破綻というロジスティックス葛藤を生んでいる、という認識が示されている。また、スケジュールが破綻すれば、それを「人員を増やす」ことで埋め合わせようとするが、その際に投入されるのはしばしば低単価・低スキルの労働力であり、結果として成員が期待される役割を果たせず、リテイクが増え、さらに工程が混乱するという悪循環が生じる。さらに、制作進行・制作デスクといった管理職も教育を受けないまま現場に投入され、過酷な環境下で早期離職するケースが増えることで、管理層の経験の蓄積が阻害される。これらの連鎖は、教育不足がロジスティックス葛藤や貢献欠如葛藤の一因であるだけでなく、慢性化・深刻化をもたらす要因としても作用していることを示唆している。また、一般社団法人日本アニメーター・演出協会（2015）の、20代制作進行の証言でも、「新人（特に未経験者）に対しての基礎的な教育を受けて現場に配属されるということがまるでない業界」と評しており、こうした認識は特定の世代・職種に限定された違和感ではなく、業界全体で共有されつつある構造的課題として捉えられている。

4.3.3. アニメ産業全体の多重構造

さらに、制作スタジオ内部では制御しにくい産業全体の多重構造（製作委員会方式と海外下請け構造）が、スタジオ内の葛藤を強化しているという認識も複数の回答から示されている。まず、製作委員会方式におけるプロデューサー権限について、ある監督は次のように述べる。

製作委員会の主幹事たるプロデューサーの経験不足。初めての監督、初めてのキャラデザ。誰にでも初めてはある。が、製作委員会のプロデューサーが未経験や新人では作品、スタジオ、関わる全てのスタッフ、その生活・・・とあまりにも影響が大き過ぎる（中略）それぞれの現場で委員会のプロデューサーの人間性による混乱や円滑性に差がありすぎる [監督, 男性]（一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2023）

製作委員会方式のもとでは、作品の予算規模やスケジュールなどの主要な決定権は、制作スタジオだけではなく委員会側の企業群にも集中している。そのため、委員会側プロデ

ユーザーの経験や判断が、スタジオの工程運用やスタッフの生活にまで大きな影響を及ぼす。このような構造のなかで、委員会側の判断ミスや経験不足が、現場のスケジュール破綻や負荷増大等のロジスティックス葛藤として現れるにもかかわらず、スタジオから上位構造へ改善を求める権限は限られており、また、裁量権は一部の上位レイヤーに内在していることが窺える。また、低コスト化と納期短縮への対応として進んだ海外下請けへの依存も、国内現場の教育機能の崩壊を招き、ロジスティックス葛藤や貢献欠如葛藤に繋がると語られている。

新人に教えるにも動画をさせる時間もなく、当然収入もない状態になり新人が育つ場がありません。基本となる動画作業は海外に殆ど巻かれてしまいますし、海外へまいた物は時間の無い中の作業なので内容も決して良い物ではありません。しかも、動画が出来ない国内動画スタッフがリテイク直しをするハメになります。リテイク作業なので少ない動画単価が更に少ない単価での作業に……。のくり返しです。
[女, 40代, その他](一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

ここでは、「基本となる動画工程を海外に巻く」という判断が、短期的にはコスト削減・スケジュール対応策として機能しているように見えつつ、同時に、国内新人の教育・収入機会の喪失、品質の不安定化によるリテイク増加、低単価のリテイク作業が国内スタッフに集中する、という形で多重のロジスティックス葛藤を生み出している様子が描かれている。スケジュール逼迫→海外外注→品質不安定→国内でのリテイク増加→教育時間のさらなる喪失、という悪循環が生じており、これは単に「ある現場の問題」ではなく、産業全体のサプライチェーン設計とも結びついた構造的課題として認識されている。

4.3.4. 物価高騰にともなう低賃金問題

最後に、賃金水準・価格決定・生活コストという社会制度的構造も、葛藤の「下地」として機能している点は、複数の証言によって観察された。物価や生活コストが上昇し続ける一方で、作画・動画単価が据え置き、あるいは名目上は低下しているという不整合が、長時間労働の常態化、作品に求められる高いクオリティ水準に比べられなくなるといった問題の温床になっている。20代女性（原画担当）の証言は、その根本構造を端的に捉えている。

物価が上がっているのに、単価は上がらないまま、仕事の内容はどんどん重く（線の量、絵柄）なっていて、ごくごく普通のアニメーターは、本当に月 1 回くらいの休みでずっと働かないと収入が得られない現状です。4000～4500 円の単価では、とても人間らしい生活は無理です。（中略）その場しのぎでクソクオリティ作品を作り続けている今のアニメ業界は、やり方を改めれないのなら、ほろびたら良いと、心から思う日々です。[女, 20代, 原画](一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

ここでは、物価水準の上昇、一カットあたりの作業負荷（線の量や絵柄の複雑さ）の増大、4000～4500円という単価の据え置き、という三つの要素が組み合わさることで、長時間労働の常態化が生じていることが示されている。さらに、回答者は、現行の単価設定が生活保障としての最低限水準すら満たしていないことを強く訴えている。作業負荷の増大と単価の低迷が連動しない中、現場では、限りある資源の中で、最終的に時間が犠牲になり、現場のクリエイティブ職に長時間労働が常態化しやすく、ロジスティックス葛藤の基盤が形成されていると整理できる。さらに、次の証言は、価格体系が質よりも「枚数の多さ」を優先する行動原理を支えている点を指摘する。

ここ最近は不況のせいか、作品単価が落ちる一方。作品の質は変わらず、時に以前よりも内容が濃い作品なのに、単価が低い。良いものを上げたくても、数をこなすことでいっぱいになる。[女, 30代, 作画監督](一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

この証言においては、質の高いアウトプットを目指したいという専門職としての志向が、「とにかく枚数を稼がなければ生活が維持できない」という経済的制約と直接衝突している。単価が低いままでは、一枚、一カットと作業に時間をかけるほど時間単価が下がるという逆インセンティブが働き、クリエイティブ職にとって、「質を追求すること」自体が経済的リスクになってしまう。結果として、質より量を優先する行動が誘発され、極端な状態では、フリーライドなど、貢献欠如葛藤（技能・責任と報酬の乖離）を引き起こしやすい背景として作用していると考えられる。

4.4. 総括

本章では、自由記述の分析を通じて、アニメ制作現場では、ロジスティックス葛藤と貢献欠如葛藤の二種類が慢性的に経験されていることを確認した。ロジスティックス葛藤では、1. 作業基準・用語の非標準化による確認作業・リテイク負担の増大、2. 上流への時間配分の偏り等によるスケジュール崩壊・負担偏在が観察された。一方、貢献欠如葛藤では、1. スキル不足による守勢作業の負担偏在、2. 制作進行の管理能力不足による配置ミスや負担偏在、3. 出来高制のもとでのフリーライドの合理化が語られた。また一部の語りでは、葛藤が深刻化すると、個人の不満が評価基準・昇進基準そのものへの疑念にスケールアップすることが分かった。

加えて、両葛藤は別々の問題ではなく、【工程の乱れ（ロジスティックス葛藤） → 未熟人材投入 → 貢献偏在（貢献欠如葛藤）】、【フリーライド・管理能力不足（貢献欠如葛藤） → リテイク増大・工程ロス（ロジスティックス葛藤）】として転化し得る点も確認された。

さらに4.3節では、作品数・品質要求のインフレ、人材育成投資の不足、委託構造による決定権と責任の乖離、単価停滞と長時間労働の固定化といった産業構造的制約が、これらの葛藤の土壌基盤として作用している可能性を指摘した。

5. 考察

第4章では、葛藤が具体的経験として語られ、当事者にとって明確な問題として認識されていることを示した。しかし一方で、前章で取り上げた語り以外にも、葛藤が把握されていても声を上げにくい、あるいは問題提起が協働的な解決へとつながらないことを示す回答が複数確認された。本章では、前章で整理した葛藤の類型および産業構造的背景を踏まえつつ、問題提起の困難性や対話の不成立という側面に注目し、葛藤が解決されにくい要因とそのメカニズムについて検討する。さらに、本研究の自由記述データからは、葛藤が単に同一の形で反復・固定化されているだけでなく、技術環境や制作様式、市場構造の変化に応じて、その現れ方や焦点を変化させながら生じている可能性も示唆された。すなわち、葛藤は再生産されると同時に、産業環境の変動を背景として再編され続けていると考えられる。

以下では、まず葛藤の解決を阻害する要因を検討し（5.1節）、次に技術変化・制作様式の転換に伴う葛藤の再編について考察する（5.2節）。その上で、アニメ制作現場における葛藤の発生・定着・再生産／再編のメカニズムを理論的に整理する（5.3節）

5.1. 葛藤の解決を阻害する要素

葛藤の解決が阻害される要因は、1. 実力主義的言説による問題の個人化、2. 職種間差異による無理解、3. フリーランス契約の脆弱性と法的保護の欠如、4. 注意集中メカニズムによる短期的な解決志向という4層構造に整理できた。以下では、それぞれがどの葛藤の解決可能性を阻害しているかを考察する。

5.1.1. 職人的規範に基づく実力主義的言説

第一に、本来であれば、資源配分の非効率や特定人物の役割不全、報酬と貢献の不一致など、ロジスティックス葛藤や貢献欠如葛藤として論じられるべき問題について、当事者が疑問を抱き、改善を求めても、それが「個人の努力不足」と個人の資質の枠組みに封じ込められ、不可視化されている傾向が観察された。30代女性（3DCGアニメーター）は、次のように述べる。

無茶なスケジュールを押しつけられてもフリーランスの為当然残業代、代休は無し。出来ないのは能力のせいだと、文句も言えない。仕事は楽しいし、よりよいものを作りたいという意欲はあるが、体力的にも精神的にも追いつめられ、業務に支障をきたすという悪循環。 [女, 30代, 3DCGアニメーション] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)

この語りでは、回答者は過度なスケジュールと長時間労働により業務への支障を認識しているにもかかわらず、その訴え自体が「能力不足」の問題に還元され、議論可能な形として扱われていないことが示されている。特に、「出来ないのは能力のせいだと、文句も言えない」という表現には、問題提起の無効化だけでなく、提起しようとする自体が否定的に捉えられてしまう心理的萎縮も含まれており、疑念が制度レベルで検討される余地が閉ざされていると言える。同様に、報酬の正当性をめぐる訴えも、貢献欠如葛藤として議論されず、次のように個人の能力の問題にすり替えられることが観察された。30代女性（原画）は以下のように述べている。

今より高い報収 [原文ママ] を望んでいると、同僚に言ったところ、技術もない、評価されるような仕事もしていないから、今の報収は妥当だと言われた。報収とは仕事への評価なのだろうか……。働き手の中にもズレがあり、安い値段でも納得して働く人がいる限り全体の報収を上げるのは難しいのかなと感じる。各原画の力量を計っているのは、演出、制作であることが多いが、演出や制作に対して不信を抱くこともある。(中略) 収入の差か、システムのためか、結局演出と原画の立場は対等ではなく、原画側からの提案などは望まれていないのだと思う。業界ではあたりまえのことかもしれないが、馴染めない。 [女, 30代, 原画] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2019)

ここでは、正当な報酬をめぐる基準が働き手同士で共有されておらず、「報酬＝スキル評価」とみなす立場と「報酬＝生活保障」とみなす価値観の対立が生じている。しかし、報酬に関する話題や問題提起は、結局、「技術がないから妥当」という実力主義的言説で退けられ、価値基準自体をめぐる対話の回路が閉ざされている。こうした葛藤の「個人化」の背景には、松永（2017）が指摘する職人的規範が作用していると考えられる。すなわち、「高度技術習得の優先」「上流工程の指示への忠実な従属」「キャリア継続の優先」といった規範が内面化され、賃金交渉は不適切とみなされる。平常時には、こうした規範は専門技能への敬意や制作工程の秩序維持を支える文化的基盤として機能する一方で、回答者のように、葛藤が顕在化した局面では、「まだ技術が足りない」と問題を個人の努力や適性

の問題へと還元し、制度的な問題提起を抑制する装置として作用すると考える。そのとき、不満は人材評価を行う演出や制作など、対人不信や特定集団への敵意として噴出する。この意味で、職人的規範は葛藤の可視化を妨げると同時に、その規範の正当性の崩壊を通じて組織内に静かな緊張関係をもたらすと考える。

5.1.2. 職種間の差異による理解の非対称性

第二に、職種間の差異による理解の非対称性と裁量権の偏在は、葛藤が制度設計の問題として再構成されることを阻む重要な要因であると考えられる。複数の回答では、工程設計・人材配置・負担配分に関する問題が自覚され、現場から、改善に向けた呼びかけが行われていることが確認された。しかし、制作進行やプロデューサー、演出など、工程設計や人材配置に強い裁量権をもつ職種は、クリエイティブ職の作業実態や負担構造を十分に理解していないこともある。自由記述では、総作監制や海外外注の運用、大量のリメイク発注などが、技術的判断の前提を共有しないまま行われ、現場から説明しても理解されない状況が指摘されていた。40代女性（作画監督）は次のように述べている。

プロデューサーも含め、総作監制の本来の目的を分かっていないままの人たちが素材をまわす様になった為、1つの話数に何人も総作監がいたり、1つのシーンの中でつながりのあるカットをそれぞれ別の総作監に入れてしまったりということがある。「これでは総作監の意味が無い」と説明しても理解してもらえない。[女、40代、作画監督](一般社団法人日本アニメーター・演出協会、2019)

ここでは、クリエイティブ職が技術的な根拠に基づいて問題を指摘しているにもかかわらず、非クリエイティブ職の管理層がその根拠を理解できず、対話が成立していない。作画監督ごとの絵柄を整える、作風の不一致等のロジスティックス葛藤を解消するはずの制度が、技術的理解を伴わずに運用されることで、むしろ葛藤を増幅する機能を生み出している。人材配置の裁量を持つ非クリエイティブ職側に、葛藤が生じていると認識されないため、クリエイティブ職からの指摘は制度改善のプロセスにつながらない。

加えて、クリエイティブ職の作業負担に対する理解の欠如は、若手や中堅による問題提起を「甘え」とラベリングし、声を上げた者の不利益・排除へと転化する様子が語られている。30代女性（原画）による次の証言は、その具体的な過程を示している。

私が動画の頃、重い内容のカットを同期の子と2人で、分けて作業していた際、同期の子が熱を出してしまったことがありました。そこで動画管理の方に「同期の子が体調不良なので、応援がほしい」と頼んでみたところ、「みんな忙しいから…」とまったくとりあってもらえず、結局、その子は体調不良をおして最後まで作業することになってしまいました。(中略)このような事態の根底には、「異なる職種同士のお互いの仕事に対する理解不足」があると感じます。前述の動画管理の方は、元々は制作進行で、動画の経験などありません。また、作画経験のない演出が本来なら必要のないリメイクを大量に出すというケースもあります。リメイク作業は我々原画マンにとってほぼただ働きに等しいということをなかなか理解してもらえません。私のような若手が「リメイクをこれ以上出さないでほしい」と頼んでも、それを「甘え」であるかのように捉えられてしまう場合もあります。こちらは完全出来高制で生活がかかっているのですから、「甘え」のはずがありません。また、このような人たちにあたり続けてしまうと「リメイクが出ないような不難な表現」しか出来なくなってしまいます。そのような人から、理不尽な要求があった場合、全体のスケジュールもないので逃げ出す訳にはいかず、耐えながら仕事をするしかないのです。[女、30代、原画](一般社団法人日本アニメーター・演出協会、2019)

アニメ制作現場では、制作進行から、制作デスク・プロデューサーへと昇進するルート
のほかに、作画経験のないまま、演出・監督へ昇進するキャリアパスが存在する。制作進
行はスケジュール調整や対人折衝が主業務であるため、作画経験を経ずに裁量を持つケー
スも少なくない。その結果、「リメイク＝ほぼただ働き」であるという労働構造の認識が
ないまま判断が下され、下流工程の負担増につながる。さらに、若手や中堅がこうした構
造的問題を訴えても、議論は制度や工程設計のレベルへと上がる前に、「甘え」といった
職人的規範の語彙で処理される。そのため葛藤は、組織の構造的課題ではなく個人の資質
の問題として帰属され、検討の余地を失う。実際、回答者は葛藤が繰り返されても「耐え
ながら仕事をするしかない」と述べており、これは、問題提起が制度批判へと展開できな
いため、葛藤は解消されるのではなく、受け入れるしかないものとして諦念化していく構
造が確認される。

5.1.3. フリーランス契約の脆弱性

第三に、フリーランスという契約形態の脆弱性が、問題提起を心理的に抑圧する構造と
して作用していることが、アンケートの記述をもとに考察される。アニメ制作現場では、
統計上、大多数のクリエイターがフリーランスとして活動しており、仕事の継続可否が制
作会社やプロデューサー側に握られていることが多い。そのため、葛藤に直面しても、問
題を顕在化させることが仕事の喪失リスクと直結するため、クリエイターは沈黙による自
己防衛を選択する傾向にある。30代男性（3DCGアニメーター）の次の証言は、その脆弱性
を端的に示している。

個人で活動していますが、クライアント都合で仕事がキャンセルされる事が年数回
あります。その案件のためにスケジュールを取っていたのに、急にキャンセルされ
ると空きが出来てしまう事が辛い所です。（「すみません」で済まされてしまう）
かと言って文句を言っても仕方ないですし、印象悪くなって次につながらないのも
困るので、泣く泣く受け入れるしかない現状があります。個人はやはり弱い立場な
ので、信頼関係を築き、それを強く太くして行く努力が必要だとは思っています。
[男, 30代, 3DCG] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2019)

ここでは、クライアント都合のキャンセルという、貢献欠如葛藤（成員が責任を果たさ
ないことで生じる葛藤）が発生しているにもかかわらず、クライアント側の謝罪によつて
事態が一方向的に終結し、それに対してフリーランス側が実質的な対抗手段を持たないこ
とが語られている。また、フリーランス側にとって、問題提起が将来の仕事機会の喪失と結
びつく可能性があるため、トラブルがあったとしても、交渉・調整の対象として扱えない
構造を反映している。ここでは、本来であれば制度的に是正されるべき問題が、「個人は
やはり弱い立場」「信頼関係を築く努力」といった自己責任の語彙に再解釈され、貢献欠
如葛藤やロジスティクス葛藤が「個人の努力不足」として内面化し、自発的に問題提起
を抑制されていることが考えられる。

さらに、一方向的な要求やスケジュールの破綻が長期的に繰り返され、信頼が損なわれて
も、関係性を断つことが難しいという構造も語られている。監督の次の証言は、契約回避
と縁故主義が絡み合ったネットワーク構造を示している。

友情や、縁故主義の中で、仕事を請け負い、関係性を作っている状態です。制作ブ
ロデューサー、制作デスクに何度裏切られたことか…。「次の作品も一緒にやりた
い」「絵コンテ集を出版しましょう」「次の作品もやりましょう」「ギャラも弾み

ます」 「スケジュールを守って、週休2日で作りましょう」全てウソでした。作業がスタートすれば、スタジオに顔を出さなくなります。そして、それに文句を言えば「あいつは面倒臭い奴だ」と烙印を押して、新しい若手を探すだけです。アニメ奴隷だったんだな、とやっとな理解しました。[男、40代、監督](一般社団法人日本アニメーター・演出協会、2019)

「文句を言えば『あいつは面倒臭い奴だ』と烙印を押され、新しい若手を探すだけ」という語りからは、問題提起がネットワークからの排除リスクとして認識されており、ロジスティクス葛藤や貢献欠如葛藤に直面しても、フリーランスが沈黙と受容の方向へ自己規律化されている状況が読み取れる。また、次の証言は、こうした状況がフリーランス契約の脆弱性によって強化されていることを示す。

制作会社とトラブルが起きたときに、資本金一千万円がネックになり殆どの会社の下請法で取り締まることができない上、関係省庁に問い合わせをしても相談にすらしてもらえない。(中略)制作会社とフリーランスが対等の関係はではなく部下と勘違いしている人が多い。常識的に考えて違法行為を行っているにもかかわらず、法律で裁けないという状況では、どんなに経営者に苦情や改善要求をしても無視や報復行為をされ苦痛な思いをするだけなので希望すら持てないです。[女、40代、不明](一般社団法人日本アニメーター・演出協会、2019)

アニメ制作会社の多くが中小企業であるため、資本金一千万円という下請法の適用要件を満たさず、下請規制の対象から外れやすい。さらに、フリーランスは労働基準法上の「労働者」としても位置づけられにくく、労働紛争としての救済も容易ではない。この二重の法的制約のなかで、違法・不当と認識される行為が生じていても、それを制度的に是正するルートが乏しいという認識が広がっている。その結果、本来であればロジスティクス葛藤や貢献欠如葛藤、あるいは葛藤を超えた違反行為として交渉・調整される問題が、改善要求をしても無視や報復行為をされる経験を通じて、最終的には「希望すら持てない」という諦念へと収束している。

5.1.4. 注意集中メカニズムと葛藤の文化的固定化

前章で整理したとおり、アニメ制作現場には、作品数の過剰や品質要求のインフレを含む産業構造的制約が慢性的に存在している。重要なのは、こうした制約が単に業務負荷を増大させているだけではなく、制作現場の判断を短期的・対症療法的な対応に限定させ、葛藤の根源に向き合う余地を奪っている点である。結果として、ロジスティクス葛藤や貢献欠如葛藤が組織に定着し、再生産されやすい土壌が形成されている。その構造がどのように知覚されているのか、以下の証言が典型的である。

“アニメの制作本数が多すぎる”と常々感じています。“1本あたりの利益率が低い”のだから仕方ない”と言われてたりしますが、そこで思考を停止してほしくないです。ただでさえ少ない時間資金・人手が作品の乱立によって分散され、業界内だけでなく社内ですら人手の奪い合いになり、お客を奪い合い、とても効率が悪いと思います。(中略)アニメが消耗品になっているような……。もっと一本一本を大事にし、利益率が低いというなら”どうすれば上がるのか(低いのは何故なのか)”を模索してほしいです。スケジュールも残業が前提になっていてヒドイものです。“仕方ないからあきらめて奴隷のように働け、いやなら転職しろ”は思考停止。改善してほしいです。[女、30代、作画監督](一般社団法人日本アニメーター・演出協会、2019)

ここでは、「1本あたりの利益率が低いから本数を増やす」という経営判断が、限られた時間・資源・人材の分散を招き、結果として、スケジュール逼迫・下流工程への負荷集中（ロジスティックス葛藤）を生み出していることが指摘されている。つまり、作品が「質より量」で供給される市場構造が、制作現場の葛藤を発生させているだけでなく、「仕方ないからあきらめて奴隷のように働け、いやなら転職しろ」という語りに象徴されるように、このような葛藤は避けられないものとして、当事者に受け入れることを強いる仕組みとして作用していると読み取れる。

こうした状況では、Pondy (1967)の「注意集中メカニズム」が作動しやすい。制作会社では納期遵守・本数確保が売上と直結するため、現場の注意は常に「今すぐ対処すべき短期課題（納期・トラブル処理・欠員補充）」へ向かわざるを得ない。結果として、新人育成や技術基準の共有といった中長期課題は後回しとなり、葛藤解決の契機が奪われる。例えば、スケジュール逼迫が発生した際には、未熟な人材の投入が即効的対応として選択されやすい。これは短期的には合理的対応のように見えるが、【リメイク増加 → 熟練者の過重負担 → 育成機会の喪失 → 離職 → さらなる人材不足】という循環が生じ、葛藤は解消されることなく、むしろ再生産されやすくなる。このように注意集中メカニズムは、「その場しのぎ」の合理性を通じて、葛藤の構造的原因を見えにくくし、慢性化させるメカニズムとして働いている。また、これに追加して、解決を組織に訴えても、制度的な限界によって改善の余地が封じられ、最終的には受容へと押し込まれていく過程も考察される。以下の語りは、その「自覚と諦念の同居」を象徴している。

*正直、現在のアニメ産業の未来には不安を感じております。スパンの短い作品の連発。時代遅れの商業形態。作画監督への負担。現在のアニメーターの技術力低下など・・・あげたらキリがないかと。中小のスタジオに所属していると、仕事する人ほど負担が多く、むしろ仕事しない、出来ない人ほど楽なカット、楽な仕事、手抜きのアウトライトが多い気がします。会社側に言っても「クビとかしにくいし、ほらイロイロあるからさあ」「やった分しか収入ないんだし、そんなに目くじら立てるほどではないんじゃない？」という始末。仕事ができるアニメーターがフリーになりたがるのも最近になって段々と理解できるようになってきました。でも歳取ると老後心配だから実入りのいいスタジオに身を寄せるんですが（笑）。いろいろ言い出したら悪い面しか出てこない業界ですが、自分としてはもう、引くに引けない年齢なのでこの仕事で食べて行くしかないワケでして…。[男, 30代, 原画]
(一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2015)*

この回答では、貢献欠如葛藤（努力・技能と報酬の不均衡や負担偏在）の存在を当事者が明確に認識し、実際に会社へ改善を求めている点が確認できる。しかし、返答は「目くじら立てるほどではない」と葛藤の深刻性を否定するものであり、制度的な対応は行われない。この時点で葛藤は、調整可能な課題としてではなく、制度的対応の限界によって放置されるものとして処理されている。さらに、フリーランスへの転向という選択肢も存在するが、年齢・生活基盤・雇用保障の欠如といったリスクが大きく、正社員的な最低限の安定を失う可能性を考慮し、回答者はその選択肢を放棄する。そのため、当事者は「不満はあるが、他に選択肢がないためこの環境を受け入れるしかない」という諦念の局面へと収束し、葛藤は解決ではなく、受容によって定着していくと解釈できる。

5.2. 技術変化・制作様式の転換に伴う葛藤の再編

自由記述データの分析から、前述のアニメ業界の構造的背景や葛藤の解決を阻害する要素を通じて、葛藤は単に再生産されるだけでなく、技術環境や制作様式、市場構造の変化

に応じて、その焦点や性質を変化させながら、貢献欠如葛藤やロジスティクス葛藤が再編されやすい状況が形成されている可能性が確認された。

5.2.1. 技術高度化・市場拡張と評価基準の変化

技術環境や市場構造の変化は、制作工程や労働条件だけでなく、制作現場における評価や貢献の基準そのものにも影響を及ぼしていると考えられる。こうした変化が、従来とは異なる形で貢献欠如葛藤を生じさせている可能性を示唆する語りが確認された。

アニメーションにおける社会のポジションは、ここ4年程度で変容はし始めているが、昔の体質をそのまま引き継いでいるままの部分も多々ある。(中略) 海外込みの配信事業、PVやMV、CM、劇場作品の比率は目に見えて増えている。SNSの発達と若年層からSNSに触れている層の波及力や有名アーティストとのタイアップ、ジャンプなどの有名作品のアニメ化などもあり、目に触れる機会自体は増えて、多様化している反面、求められる水準が高まっている事は見受けられる。その為、一定の水準に達し技術を備えているクリエイターは拘束は当たり前になっている事もあり、業界全体の収入が増えているように見える反面、若く意欲はあるが技術のない人材やベテランで現在の技術についていけない人材は演出や作監などから使えない烙印を押される事も少なくない為、より淘汰されやすい業界になっている。[制作進行, 男性] (一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2023)

この語りでは、アニメ産業の市場拡張と制作領域の多様化、作品の露出機会の増大に伴い、「求められる水準」が上昇している点が強調されている。とりわけ、「若年層で意欲はあるが技術のない人材」と「ベテランで現在の技術についていけない人材」が同時に淘汰対象として言及されている点は、年齢や経験の蓄積よりも、技術変化への即応性が主要な評価軸となりつつあることを示唆している。市場拡張や技術高度化は制作機会の拡大をもたらす一方で、制作現場における「貢献」の定義そのものに変化を与えている可能性がある。従来は経験年数や職人的熟練が評価の基盤となっていた場面においても、現在では最新技術への適応能力や制作スピードがより重視される傾向がみられ、それに追従できない制作者は相対的に周縁化されやすい状況に置かれていると考えられる。また、「使えない烙印」という表現からは、評価が単なる能力差の問題にとどまらず、制作工程への参加機会そのものに影響を及ぼしうる性質を持っていることがうかがえる。

この点は、本研究で整理した貢献欠如葛藤が、固定的な構造として存在するというよりも、産業環境の変化に応じて評価基準が更新されることで、新たな形で再生産される可能性があることを示している。誰が「十分に貢献している存在」とみなされるかという境界線が変動することで、新たな不均衡が生じ、それが現場内の序列や分業関係を不安定化させる要因として作用している可能性がある。

5.2.2 海外外注の進展とロジスティクスの変容

前章・前節では、海外外注が品質管理や素材管理の困難さ、負担の偏在、工程の乱れなどの貢献欠如葛藤やロジスティクス葛藤を引き起こす点を指摘した。これに加えて、語りからは、海外外注が近年さらに複雑性を増し、新たな形のロジスティクス葛藤として現場に経験されている可能性も確認された。

今、背景の仕事を海外(ベトナム)に出していますが、これを続ける事にも不安があります。(中略) データはコピー可能の為他の作品に使われてしまうのではないかと懸念があります。実際、戻って来た背景に別作品の素材ではないかという物がつけられていたりします。(中略) 海外では品質の面で問題があるのと、その国

の状況によっては仕事を依頼できなくなる事もあるかもしれないので、やはりメインは日本国内で終れば良いと思っています。手描きアニメーションは海外からの評価（原文ママ）も良いので、現場の環境が改善して長く続いていくと良いと思います。アメリカでは手描きの職人さんがほぼいなくなってしまう、フランスでは税金と人件費が高くなりすぎて国内では作業できず、ほぼアジアで作っている状況だと聞きました。[女, 30代, 背景美術]（一般社団法人日本アニメーター・演出協会, 2019）

この語りからは、工程の越境化とデータ化が制作効率化を目的として導入される一方で、葛藤の焦点が品質管理や工程調整にとどまらず、国際情勢による外注継続可能性といった、制作現場の統制を超えた領域へと拡張しつつあることが読み取れる。また、アメリカやフランスの事例が引き合いに出されている点は、これらの問題が個別現場の特殊事情ではなく、日本のアニメ産業全体が同様の構造転換に直面する可能性への危機意識を反映しているものと解釈できる。加えて、素材の権利管理や契約上の責任範囲といった金銭的・法的管理の問題も重層的に絡み合い、現場にとっては常に一定の警戒を要する事案となっていることがうかがえる。

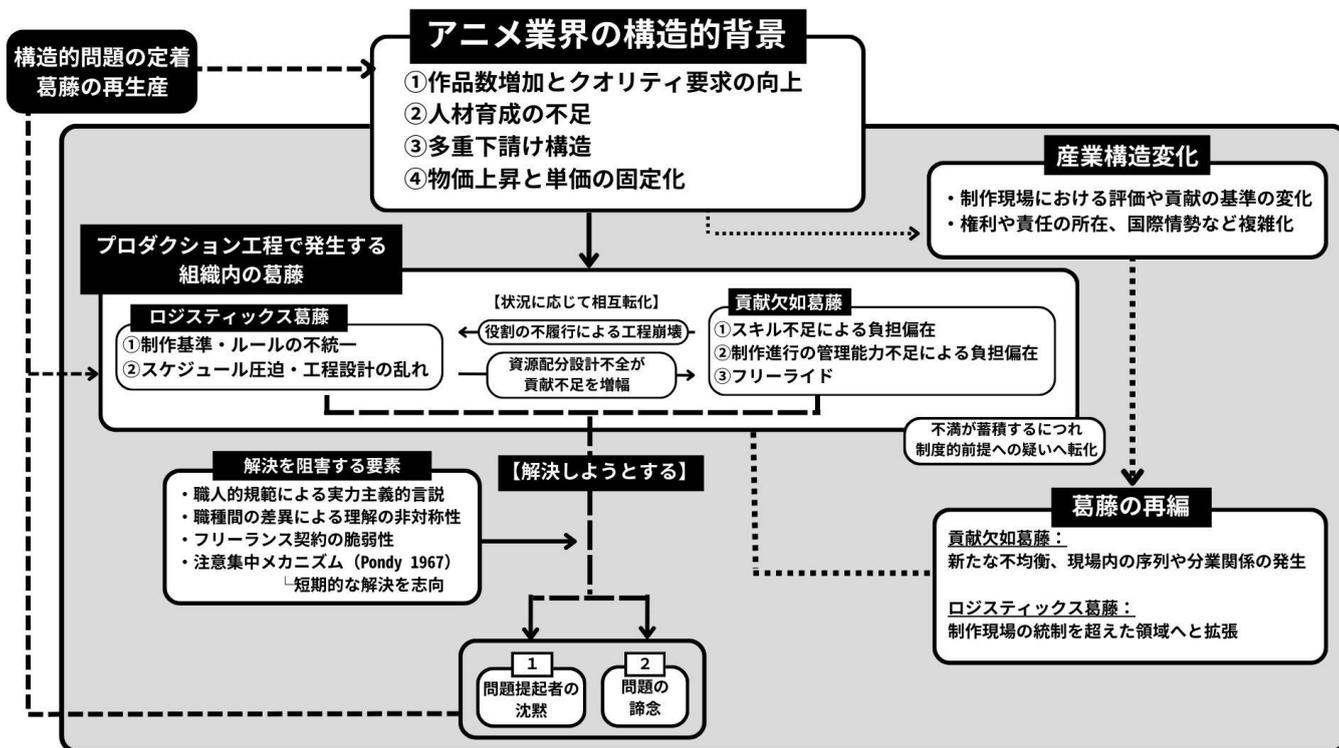
このように、ロジスティクス葛藤もまた、制作工程の分散化・越境化に伴って、「現場内調整の問題」から「グローバルな工程管理とリスク配分の問題」へと質的に変容しつつあると考えられる。海外外注は効率化手段として導入される一方で、新たな調整コストや不信、責任の所在の不明確化を伴い、葛藤の射程を制作現場の内部から産業構造全体へと広げている可能性がある。

以上より、アニメ制作現場における葛藤は、解決が阻害され同一の構造が反復されるだけでなく、技術環境・制作様式・市場構造の変化に応じて、その対象・評価基準・調整範囲を変化させながら、既存の葛藤類型が異なる形で再出現している可能性があることが考察される。貢献欠如葛藤においては、「貢献」の評価軸が技術適応性へと移行することで新たな役割期待が生じ、それを満たせない者が周縁化されやすい構造が形成されつつあると考えられる。また、ロジスティクス葛藤においては、工程の越境化によって調整対象が現場外部へと拡張し、法的懸念や調整コストの増大といった新たな負担が生じていると考えられる。

5.3. アニメ制作現場における葛藤の発生・定着・再生産/再編成メカニズムの提示と論理構造の整理

以上の分析と考察を踏まえ、アニメ制作現場における葛藤の発生・定着・再生産/再編成のメカニズムを図5に整理した。

図5 アニメ制作現場における葛藤の発生・定着・再生産/再編成メカニズム



出所：筆者作成。

注) あくまで、葛藤の因果関係を確定するものではなく、語りを手掛かりとして、構造的特徴を描いたものである。

アニメ産業には、1. 作品数の増加とクオリティ要求の上昇、2. 人材育成の不足、3. 多重下請け構造、4. 物価上昇と単価の固定化という構造的背景要因が存在しており、これらがロジスティックス葛藤、および貢献欠如葛藤を生起させる「土壌」として機能していた。作品数と品質要求の肥大化は制作サイクルの短縮と業務量の増大をもたらし、人材育成の欠如は実務遂行の混乱を招き、多重下請け構造は情報理解の断絶を生み、物価上昇と単価固定化は低賃金労働の常態化を促した。いずれも協働性を損ない、プロダクション工程の根本的な歪みを形成している。

ロジスティックス葛藤は、1. 制作基準・ルールの非標準化、2. スケジュール圧迫・工程設計の乱れという二形態で顕在化する。これは、目標達成のプロセスや役割分担をめぐる対立であり、工程の乱れによって時間・労力配分が歪むことで、作業停滞・遅延・負担偏在が発生する。一方、貢献欠如葛藤は、1. 技術力・知識不足による負担偏在、2. 制作進行の管理能力不足、3. 出来高制と結びついたフリーライドの三形態で生じ、いずれも期待された役割が履行されない場面で顕在化する。

さらに、ロジスティックス葛藤が一定水準を超えると、貢献欠如葛藤に転化する場合がある。例えば、ロジスティックス葛藤の中、準備不足の人材が投入されると、特定職種や熟練者に負担が偏在し、「役割を果たさない人」「負担を回避する人」への不満が語られ始める。逆に、制作進行の準備不足・管理能力不足や、メンバーのフリーライドによる負担偏在など、貢献欠如葛藤が発端となって工程ロスが拡大し、工程設計そのものが再び混乱するケースも観察された。このように、両葛藤は相互に転化しながら葛藤を増幅される構造を持つ。

また葛藤に関する語りの一部では、不満が蓄積するにつれて、単なる能力差に対する不満ではなく、「貢献が正当に判断されているのか」「どのような基準で役割・報酬が決ま

っているのか」という制度的前提への疑いへと移行する例が見られた。これは、初期段階では個別的な能力や行為をめぐる対立として現れた葛藤が、解決されないまま積層されることで、組織の評価・配置・報酬システムの根拠に対する構造的な不信へと質的に転化する傾向があると考察できる。

しかし、葛藤が認識され当事者が改善要求を行っても、解決に至らない事例も確認された。その阻害要因は、主に四点に整理できる。第一に、松永(2017)が指摘する職人的規範に基づく実力主義的言説が挙げられる。「高い技術を身につけるべき」といった規範が、葛藤を制度的課題ではなく、個人の努力不足や技術不足の問題として処理する枠組みを形成していた。第二に、非クリエイティブ職による技術理解の不足など、職種間の理解の非対称性がある。管理職層がクリエイティブ職の労働構造を理解しない場合、葛藤は「甘え」と見なされ、対話の基盤そのものが成立しにくくなる。第三に、フリーランス契約の脆弱性がある。ネットワークからの排除リスクを背負う立場では、改善要求を行うこと自体が合理的でない選択となり、沈黙を強化する。第四に、Pondy(1967)が述べる注意集中メカニズムによって、納期対応や欠員補充といった短期的対処が優先され、中長期的課題への取り組みが常に先送りされる構造が生じていた。以上の4つの阻害要因が作動することで、葛藤は以下の過程を経て定着する(表2)。

表2 葛藤の定着メカニズム

段階	内容
1. 問題提起者の沈黙	問題提起は組織・業界ネットワークからの排除リスクを伴い、沈黙が合理的戦略となる。
2. 問題の諦念化	葛藤は改善されないことが前提化し、「業界とはそういうもの」と受容されている。

出所：筆者作成。

「問題提起者の沈黙」は、当事者の指摘が能力不足として扱われ、対話が成立しなくなる局面で顕著に現れる。特にフリーランスでは契約打ち切りのリスクが沈黙をさらに強化する。「問題の諦念化」は、葛藤の存在自体は認識されているにもかかわらず、長期にわたって改善されずに反復されてきた経験に加え、組織の経営判断や社会制度の限界が示されることで、解決可能性そのものが閉ざされてしまう段階である。この段階では、葛藤は改善の対象ではなく、業界に固有の前提条件として受容される傾向が強まる。

このように、葛藤は構造的背景要因によって生起し、ロジスティックス葛藤や貢献欠如葛藤として顕在化する。その後、相互転化と増幅を重ねながら蓄積され、構造的な阻害要因によって解決の契機が失われる。さらに、問題提起の沈黙化と諦念的受容が進むことで、葛藤は再び背景要因の一部として取り込まれ、再生産されると考えられる。

また、本研究の分析結果からは、葛藤が同一の形で反復・再生産されるだけでなく、技術環境や制作様式、市場構造の変化を契機として、その内容や焦点を変化させながら再編される可能性も示唆された。具体的には、技術高度化や市場拡張に伴って「貢献」の評価基準が変化することで、従来は問題化されにくかった能力差や適応度の違いが新たな貢献欠如葛藤として顕在化する場合と、制作工程の国際分業化やデータ化の進展によって、従来は国内の現場内部の調整問題として処理されていたロジスティックス葛藤が、現場の統制を超えた領域へと拡張する形で再構成される場合も観察された。

このように、葛藤は「解決されないまま蓄積される」という経路に加えて、産業構造や制度環境の変化を媒介として、その争点や関係主体、調整範囲を変化させながら、形態を変えて再出現する経路も有していると考えられる。この連鎖的かつ再編成的なメカニズムこそが、アニメ制作現場における葛藤の慢性化と構造的困難を支えていると考えられる。

6. 結論

6.1. 発見事実の要約

本研究では、2015年・2019年・2023年の「アニメーション制作者実態調査」の自由記述データを分析し、アニメ制作現場における葛藤の構造とその定着過程を明らかにした。以下では、第3章で提示した3つのリサーチ・クエスチョン（RQ）に対する回答を整理し、本研究で得られた知見を要約する。

RQ1：現場では、どのような種類の葛藤がどのような状況で生じているのか。

分析の結果、葛藤は、1. 工程設計・基準の不統一によって生じるロジスティックス葛藤、2. 能力・理解不足や役割回避によって生じる貢献欠如葛藤の二類型として整理できた。いずれも単発のトラブルではなく、制作業務の随所で発生する慢性的葛藤として語られていた。

RQ2：葛藤の背景には、どのような産業構造・労働規範・制度的前提が作用しているのか。

作品数の増加と品質要求のインフレ、人材育成の欠如、多重下請構造、単価固定化といった産業構造的制約が両葛藤の「土壌」として作用していることが確認された。これらの制約は、業務量の増大や工程の混乱を通じて、職務間の信頼低下など、協働性を損なっていることが確認された。

RQ3：葛藤は解消されるのか。組織内に定着していくのであれば、そのメカニズムは何か。

両葛藤は相互転化・増幅を重ねることで、最終的には「誰がどれだけ貢献しているのか」「何が正当な評価基準なのか」といった業界慣習や制度そのものへの疑念へと転化する傾向が確認された。さらに、職人的規範に基づく実力主義的言説、職種間の理解の非対称性、フリーランス契約の脆弱性、注意集中メカニズムといった要因が、葛藤を制度的課題ではなく「個人の能力や努力の問題」として処理する枠組みを形成し、問題提起の沈黙や諦念的受容を通じて、葛藤の解決を阻害しつつ、組織内に定着させるメカニズムとして機能していた。

加えて、技術高度化や制作様式の転換、市場拡張や国際分業化といった産業環境や構造的条件の変動を媒介として、その争点や評価基準、調整範囲を変化させながら再出現する経路も有しており、再生産と再編の双方を通じて現場に持続的に組み込まれていると考えられる。

本研究の知見は、制作会社と業界レベルでの制度的介入の必要性を示唆する。制作会社レベルでは、制作基準の明文化や工程設計の再検討、人材育成の強化が葛藤の可視化と緩和の端緒となりうる。また、職種間の情報共有は、葛藤を「個人の適応不足」として扱う枠組みからの転換を促す。さらに、業界団体・政策レベルでは、労働者の保護強化、単価調整や教育プロセスの標準化、職種別の労働実態と評価基準の策定が不可欠である。これにより、葛藤を現場努力に還元せず、制度設計の再考として議論できる視点が確保されることが考えられる。

最後に、本研究はアニメ制作現場の葛藤について、創造労働の組織論へ接続し得る分析枠組みを提示した点に意義を有する。示されたメカニズムは、映像・ゲーム・舞台などのプロジェクト型産業にも通底し、「やりがいの強調」「自己責任化」によって葛藤が不可視化される構造は、サービス・知的労働にも見られる。本研究は、アニメ制作現場を一つのケースとして、現代の創造性・熟練・職業的アイデンティティをめぐる組織論的研究へと接続する可能性を開く点で、より広い学術的意義を持つと考える。

6.2. 含意と課題

本研究は公開された二次資料を用いており、その性質上いくつかの制約を抱える。

第一に、「アニメーション制作者実態調査」は労働環境の統計的把握を目的としており、葛藤構造や因果の検証を前提としていない。年度・職種を超えて類似のパターンが反復して確認された点は、葛藤が一定の構造的傾向を持つ可能性を示唆するものと捉えられるものの、自由記述は回答時点での制作者の主観的認識に基づくものであり、かつ、自由記述の属性情報は粒度が粗く、スタジオ規模（元請・下請・再委託）や制作体制との対応関係を特定することができなかった。この点から、本研究の分析射程には一定の限界が残る。

第二に、本研究では各調査年度の自由記述を一括して分析したが、それぞれの時点はデジタル作画の導入期、外資資本の流入開始期、フリーランスに関する法制度改革期など、業界の転換点に位置している。これらの変化が混在しているため、時期差に起因する傾向や影響を十分に分離することができず、分析には含めきれない背景要因が潜在している可能性がある。

第三に、本研究で援用した職人的規範や注意集中メカニズムは、現場での共有度や制度的機能を直接検証しておらず、分析の枠組みとして位置づけるにとどまる。このため、本研究の理論モデルは確定的な構造ではなく、今後の実証的検証が不可欠である。

さらに、本研究では現場で生じている問題を「葛藤」という概念で整理しているが、この枠組み自体が持つ限界にも留意する必要がある。自由記述には、記述者自身が明確に「ハラスメント」と認識していない事例や、当事者間にどの程度の権力の非対称性が存在していたのかを特定できない事例も多く含まれている。その一方で、自由記述には、明らかに発注側と受注側の非対称な権力関係を背景とした不適切な取引慣行や、一方的な納期短縮・業務強要といった事例が含まれており、これらは社会的・法的にはハラスメントや不公正取引として記述も確認されており、自由記述全体として問題の性質を一貫して分類・統一することは困難である。本研究では、そうした行為を正当化・矮小化する意図はなく、あくまで制作者側の主観的経験に基づく心理的負荷や関係緊張のプロセスに分析の焦点を限定している。しかし、「葛藤」という分析概念を用いることで、本来は構造的・制度的に検討されるべき権力関係や責任の所在が、個人間の摩擦や調整の問題へと還元されてしまう危険性は否定できない。この点は二次資料分析という方法上の制約と不可分であり、本研究の分析射程を超える限界として明示的に位置づけられる。

なお、先行研究では、課題葛藤やプロセス葛藤が創造性や集団成果を高めるなど、葛藤の肯定的機能が指摘されてきた。しかし、本研究で用いた自由記述データは、労働環境に関する不満や困難の表出を主目的とした調査に基づくものであり、葛藤が組織の創造性や学習、業務改善にどのように寄与したのかといった側面を直接把握することはできない。そのため、本研究の分析結果から、葛藤の生産的側面や創造性への寄与について評価することは困難である。

本研究では、こうした理論的可能性を否定するものではなく、あくまでデータの性質に基づき、心理的負荷や協働阻害、労働安全衛生上の問題として表出した側面に分析の焦点を限定している。この点は、本研究の知見を解釈する際の重要な制約であり、今後は葛藤の機能的側面を含めた多面的な検討が求められる。

以上を踏まえ、今後はスタジオ規模・委託構造を統制した比較調査や、スタジオ、プロジェクト単位のエスノグラフィー・縦断調査によって、葛藤がどのように生起・処理・固定化され、あるいは解消に至り得るのかを明らかにすることが求められる。こうした分析が進むことで、現場の実践やマネジメントに接続可能な知見へ発展することが期待される。

謝辞

本論文を完成するにあたり、多くの方々からご指導とご支援を賜りました。ここに記して深く感謝申し上げます。

スタジオC社の皆様には、制作進行としての業務を通じ、アニメ制作現場の実態を学ぶ貴重な機会を頂きました。「制作進行」という職務がどのような役割を担い、どのような役割、責任を伴うのかを最初に知ったのは、同スタジオでの経験でした。この体験は、本研究の出発点となる重要な視座を与えてくださいました。

また、W社の皆様には、セミナーや交流会を通じて、講師・OB・OGの方々から伺ったお話は、「実践知」として、現場の労働環境やプロジェクトの進め方について理解を深める視座を得ました。特に、アニメ業界のベテランの方々が、学生の立場である私の研究に耳を傾けてくださったことは、大きな励みとなりました。今後、制作・製作のいずれの立場に立ったとしても、「どのようにすれば、多様な人々と快く作品をつくることができるか」という問いを忘れず、現場の実践へ還元できる視点を持ち続けたいと考えています。

最後に、（半分）異国での生活を含むこれまでの過程で精神的な支えとなってくれた、家族と友人たちに心より感謝いたします。学び、挑戦し、成長する機会を与えてくれたすべての人々に、あらためて御礼申し上げます。

参考文献

- A-1 Pictures. (n.d.). *INTERVIEW / A-1 Pictures* オフィシャルサイト. Retrieved October 18, 2025, from <https://alp.jp/interview/>
- Behfar, K., Mannix, E., Peterson, R., & Trochim, W. (2011). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research, 42*, 127-176.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Gulf. (Ueno, I., Trans., 1965)
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*, 265-282.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1-47.
- Morisawa, T. (2015). Managing the unmanageable: Emotional labour and creative hierarchy in the Japanese animation industry. *Ethnography, 16*(2), 262-284.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly, 12*(2), 296-320.
- Robbins, S. (2004). *Essentials of organizational behavior*. Pearson College Division. (Takagi, H., Trans., 2009)
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*, 102-111.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior, 13*(3), 265-274.
- ufotable. (n.d.). *採用情報 / ufotable* キャリアページ. Retrieved October 18, 2025, from <https://www.ufotable.com/careers/>
- 一般社団法人日本アニメーター・演出協会 (2015) 「アニメーション制作者実態調査報告書 2015」『平成26年度文化庁 次代の文化を創造する新進芸術家育成事業』.
- 一般社団法人日本アニメーター・演出協会 (2019) 「アニメーション制作者実態調査 2019」『平成30年度文化庁 メディア芸術連携促進事業』.
- 一般社団法人日本アニメーター・演出協会 (2023) 「アニメーション制作者実態調査 2023」『文化庁 令和4年度メディア芸術連携基盤等整備推進事業』.
- 一般社団法人日本動画協会 (2025) 『アニメ産業レポート2024 サマリー版』一般社団法人日本動画協会.
- 一般社団法人日本動画協会人材育成委員会 (2020) 『アニメシリーズ制作における制作進行のマニュアル』一般社団法人日本動画協会.
- 今福輪太郎 (2021) 「質的研究を実施するうえで知っておきたい基本理念」『薬学教育』5, (論文ID: 2020-002) .
- 大橋雅央 (2007) 「アニメーターを主としたアニメ制作者の労働実態に関する現場調査」『財団法人徳間記念アニメーション文化財団年報2006-2007』.
- 木下康仁 (2006) 「グラウンデッド・セオリーと理論形成」『社会学評論』57(1), 58-73.
- 木下康仁 (2007) 「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析技法」『富山大看誌』6(2), 1-10.
- 木村智哉 (2016) 「商業アニメーション制作における「創造」と「労働」」『社会文化研究』18, 103-125.
- 経済産業省 (2025) 「業界の現状及びアクションプラン (案) について【アニメ】 (事務局資料②)」.

- 澤田浩佑・金井篤子 (2024) 「職場における部下の上司に対する葛藤についての研究の動向と展望」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 心理発達科学』70, 115-12
- 鈴木竜太・服部泰宏 (2019) 『組織行動—組織の中の人間行動を探る』有斐閣.
- 大坊郁夫 (2006) 「コミュニケーション・スキルの重要性」『日本労働研究雑誌』546, 13-22.
- 高橋正泰 (1982) 「組織コンフリクトの源泉と発現過程—コンフリクト・マネジメント論形成のために—」『明治大学大学院紀要 経営学篇』19, 73-85.
- 帝国データバンク (2025) 「『アニメ制作市場』動向調査 2025」.
- 東映アニメーション (n. d.) 「RECRUIT 募集要項」『東映アニメーション採用サイト』.
- 中島望 (2023) 「アニメーションの音をどのように分析するか」徳間記念アニメーション文化財団編『アニメーション文化調査研究活動助成制度研究成果発表 2023年度』1-57.
- 永田大輔・松永伸太郎 (2025) 「コンテンツ産業において内製／外注はどのように選択されるのか」『メディア研究』107, 131-149.
- 日本アニメフィルム文化連盟 (2024) 「新たなクールジャパン戦略の策定に向けた意見」.
- 半澤智 (2024) 「国連, 日本アニメは「労働搾取」: ネットフリックスなどから排除も」『日経ESG (日経ビジネス)』.
- 半澤誠司 (2001) 「東京におけるアニメーション産業集積の構造と変容」『経済地理学年報』47(4), 56-70.
- 松永伸太郎 (2016) 「アニメーターの過重労働・低賃金と職業規範」『労働社会学研究』17, 1-25.
- 松永伸太郎 (2017) 『アニメーターの社会学—職業規範と労働問題』三重大学出版会.
- 松永伸太郎・永田大輔 (2021a) 「アニメ産業における「表現」と「管理」の関連: デジタル化推進の論理に着目して」『ソシオロジ』66(1), 63-81.
- 松永伸太郎・永田大輔 (2021b) 「アニメ産業における労働者の定着志向とその構造的条件: ネットワーク型組織におけるインフォーマルなコミュニティに着目して」『社会学評論』71(3), 358-376.
- みずほ総合研究所 (2014) 「みずほ産業調査—コンテンツ産業の展望: コンテンツ産業の更なる発展のために」Vol. 48(5), 68-91.
- 森祐治 (2022) 「テレビアニメにおけるメディアミックス展開の経済的根拠」『アニメーション研究』23(1), 3-13.