

動画配信事業におけるプロジェクト管理

清水 祐作
千葉工業大学
s1742051jq@s.chibakoudai.jp

小笠原 秀人
千葉工業大学
hideto.ogasawara@p.chibakoudai.jp

要旨

近年の動画広告市場規模の拡大に目をつけ、多くの企業が YouTube 等の動画配信サービスを使った事業(以後 YouTube 事業とする)を立ち上げているのをよく耳にする。しかし、この YouTube 事業は、多くのタスクが同時並行で進むマルチタスクなプロジェクトであることが多いため、スケジュール管理を容易に行えない。筆者が参加した YouTube 事業立上げプロジェクトでも同様に、スケジュール管理が上手く出来ておらず、プロジェクトが思うように進まないことも少なくなかった。

本論文では、実際に筆者が参加した YouTube 事業立上げプロジェクトで起こった問題やその解決策等を記す。

1. はじめに

2019 年国内動画広告市場の規模が前年比 41%増の 2592 億円になる見通しである(図 1)。その背景には、動画配信サービスや SNS の利用拡大があると考えられる。また、20 年以降に次世代通信規格「5G」が普及すれば、さらに市場の拡大が続くだろう。

この動画広告市場(特に YouTube)の拡大に目をつけ、多くの企業が参入してきているのが現状と言える。しかし、この YouTube 事業の運営をする上で、筆者はスケジュール管理の難しさを感じている。その理由として、複数のチャンネルを運営する上で、1 つ 1 つのチャンネルの動画撮影や動画編集などの工程を全て同時並行で行うマルチタスクなプロジェクトであることが多く、スケジュール管理が容易ではないことが挙げられる。このスケジュール管理が上手くいかないことによって、コンテンツの質の低下だけでなく、それらによる視聴回数や視聴者定着率の低減が引き起こされることが想像できるだろう。

本論文では、実際に筆者が参加した YouTube 事業立上げプロジェクトで起こった問題やそれに対する解決、それらの効果等を記す。

動画広告市場規模推計・予測(広告商品別) [2017-2024年]

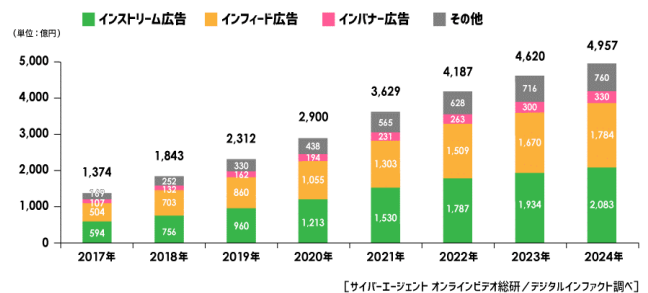


図1 動画広告市場規模推移・予想[1]

2. 目的

1 本の動画を制作していただくだけでも、多くの作業工程が必要である。例えば、最近、動画配信サービスや SNS 上で流行している「漫画動画」を作るには、図 2 を見てわかる通り主な工程だけでも、7 つの工程を全て行う必要がある。また、シナリオはライター、漫画はイラストレーター、音声は声優、動画は動画編集者に委託することが多い。そのため、1 本の動画を制作するのに 1 ヶ月程度かかる。1 週間に複数の動画を投稿するとなると、この制作を同時並行でいくつも行うことになる。そのため、1 つのチャンネルのスケジュールを管理するだけでも多くの時間と労力がかかる。それだけでなく、スケジュールの管理ミスによる遅延などのリスクも高くなることが考えられる。

そこで、このようなマルチタスクプロジェクトにあったスケジュール管理を行うことで、少しでも時間や労力、リスクを低減しようと考えた。

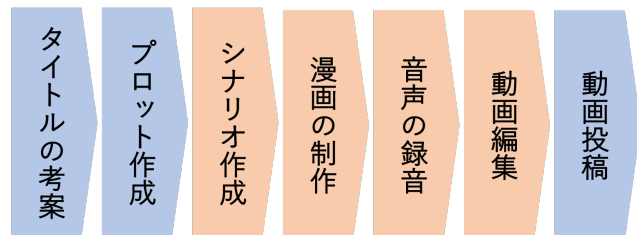


図2 漫画動画の主な制作工程

3. プロジェクトの概要

プロジェクトの概要を以下の表にまとめる。

表1 プロジェクト概要

対象	YouTube 事業立上げプロジェクト
メンバー	5～6 名
内容	漫画動画チャンネル, 玄人のチャンネル, ニュース, Vlog, インタビュー, バラエティ, etc (3 月 16 日時点では全 9 チャンネル)
開発方針	自社企画・・・漫画動画, インタビュー, バラエティ, ニュース 提携案件・・・その他のチャンネル
配信頻度	定期配信 (毎日, 週3, 週1, 月2, ...) であり, チャンネルによって配信頻度は様々
体制	・リーダー1名を含むフラットなネットワーク型チーム(図3 参照) ・必要に応じて専門性(ディレクター, 営業, 放送作家, etc)を持った別チームのメンバーを巻き込む ・外部委託(漫画等をフリーランスに委託する)
企画方法	・チームで検討 ・必要に応じて専門性を持った他チームのメンバーに相談
開発方法	コンテンツ毎に独自のプロセスを持つ

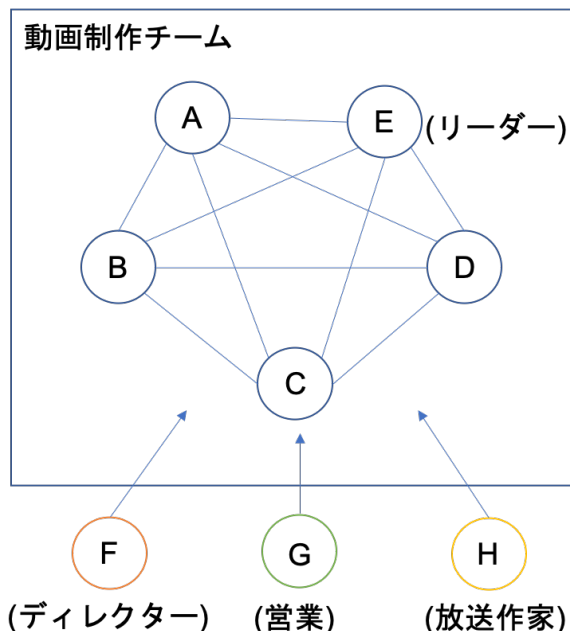


図3 ネットワーク型チームの体制

4. 課題

今回は、前章で示した YouTube 事業立上げプロジェクトの中でも、特に漫画動画チャンネルの運営に焦点を当てる。そして、このチャンネル運用を進めていく中で発生したいくつかの問題が、なぜ起こったのか、その理由として考えられることを以下に記す。

(1) 時期やメンバーによって、このチャンネル運営に割ける時間が少ない、又はほとんどない。

そもそも、それぞれのメンバーは、このチャンネル運営の他にも、多くのチャンネルの運用に携わっている。また、このプロジェクト以外のタスクをこなさなくてはならない中、このチャンネルの運用を分担しているため、メンバーによって、タスク量が多くなり過ぎてしまう状況が、少なからず見受けられた。

(2) 次のタスクに進まず停滞してしまう。

これは、プロットを作成したメンバーが、そのままシナリオをライターに依頼するものだと考えているメンバーと、それらのタスクは別だと認識しているメンバーが混在し、プロットを作成したままという状況が出てしまうようなことが起こった。

(3) 誰がどこまで関与しているのかわからない

このチャンネルが突発的に始まったこともあり、誰がこのチャンネル運営に関わるのかというものを示される機会がなかった。そんな中、チャンネル開設直後は、他チームのメンバーも運用に携わっていたため、誰がどのタスクをどのくらい請け負っているのかが知り得なかった。

(4) 大幅な見積もりミスとリスク管理不足

漫画動画を作成するには、2章でも記したように多くの人と時間が必要となる。また、外注するフリーランサーによっても、能力だけでなく、案件に対する真剣度合いもそれぞれ違う。そのため、外注先によって見積もりを変化させるだけでなく、リスク管理もしなくてはならなかった。しかし、このような外注メインのコンテンツ作りに不慣れであったこともあり、当初は冬休み期間に毎日投稿するつもりが、図4のように、毎週月・金曜日の2本投稿するのがやっとであった。

図4は、当時スケジュール管理に使用していたスプレッドシートである。これを見るとスケジュールの見積もりがしっかりと出来ていないため、予定日が半分程度しか定まっていないことがわかる(図中の橙枠内部)。

作品タイトル	公開予定日	状態	漫画発注日	漫画納品日	漫画締め切り	録音日	編集開始日	編集締め切り
	2019/10/18(金)	公開						
	2019/10/21(月)	公開						
	2019/10/26(金)	公開						
	2019/10/30(月)	公開	2019/09/26	2019/10/04				
	2019/11/01(金)	公開	2019/10/08	2019/10/17				
	2019/11/04(月)	公開	2019/10/04	2019/10/17				
	2019/11/08(金)	公開	2019/10/1	2019/10/15				
	2019/11/11(月)	公開						
	2019/11/15(金)	公開						
	2019/11/18(月)	公開	2019/10/23	2019/11/05				
	2019/11/22(金)	公開	2019/10/23	2019/11/08				
	2019/11/25(月)	公開	2019/10/18	2019/11/07				
	2019/11/29(金)	公開	2019/10/28	2019/11/12	2019/11/29	2019/11/26	2019/11/27	2019/11/29
	2019/12/02(月)	公開	2019/10/30	2019/11/13	2019/12/16	2019/12/17	2019/12/18	2019/12/20
	2019/12/06(金)	公開	2019/11/16	2019/12/01	2019/12/06	2019/12/10	2019/12/11	2019/12/13
	2019/12/09(月)	動画作成中	2019/11/22	2019/12/02	2019/12/16	2019/12/17	2019/12/18	2019/12/20
	2019/12/13(金)	動画作成中	2019/10/30	2019/12/03				
	2019/12/16(月)	音声依頼中	2019/11/11					
	2019/12/20(金)	動画作成中	2019/11/24		2019/12/13	2019/12/16	2019/12/17	2019/12/19

図 4 12 月まで使用していたスプレッドシート

5. 提案

前章の課題を受けて、筆者は以下の3つの提案をした。また、それらの提案の方針と目的、方法をまとめたのが表 2 である。

表 2 提案内容とその目的

課題	方針と目的	方法
(1) 時間が足りない	①メンバーのタスクを可視化 →仕事の分担	Trello (タスク管理ツール) の利用
(2) 停滞	②誰がどのタスクを行うか決め、共有する →実行責任が生まれる	定例会議を設ける
(3) 誰が関与しているか分からない		
(4) 見積もりミスとリスク管理不足	③大幅な見積もりを自動入力 締め切りが近くなったら進捗情報の確認 →リスク管理	スプレッドシートの改善

以下、個々の取り組みについて説明する。

① メンバーの抱えているタスクとその進捗の可視化

今回例に挙げている YouTube 事業立上げプロジェクト以外にも、メンバーはそれぞれ他のプロジェクトにも参加

していたり、漫画動画チャンネル以外のチャンネル運用を日々こなしていたりする。そのため、メンバー間で誰がどれくらいの仕事を抱え込んでいるのかが分からなかった。そこで、メンバー同士でそれぞれが抱えているタスクの量を共有することで、仕事の分担を各々でしやすくなると考えた。そこで Trello[2] というツールを用いて、メンバーの抱えているタスクとその進捗を可視化できるようにした(図 5)。そうすることで、メンバー間でタスクが多い人からタスクの少ない人への担当作業の受け渡しを容易にできるようになった。これにより、前章でも記した、時期やメンバーによって、このコンテンツに割ける時間が少ない、又はほとんどないという問題の解決ができるのではないかと考えた。

② 定例会議を設ける

誰がどのタスクをどこまで進めるのか、進めたのかということがスプレッドシートだけでは読み取れず、進められずに停滞してしまうタスクが見受けられた。そこで、週1回の定例会議を行うことで、誰がどのタスクを何処まで実行したか、何処まで進めるのかということを確認し合うようにした。そうすることで、タスクを任されたメンバーには実行責任が生じ、タスクを期間内にこなせないということが減った。これにより、前章で述べた次のタスクに進まず停滞してしまうことや、誰がどこまで関与しているのかわからない事態を防げると考えた。また、この定例会議では、スケジュール管理についての話し合いだけでなく、これからのコンテンツの改善点や、動画の内容について話し合う場とし

でも機能させ、コンテンツ自体のクオリティの向上にも繋がるのではないかと考えた。

③ スプレッドシートの整理

図 4 を参照し、前章でも触れたようにスケジュールを管理するツールとして、スプレッドシートを用いていた。しかし、全てが手動での入力であったこともあり、予定日が半分程度しか定まっていなかったのが事実である。

そこで、今までプロジェクトを進めてきた中での経験から、それぞれの作業にかかる時間をおおよそ予想し、制作する動画の公開予定日を入力することで、図2で示した7つ全ての工程をいつ始めて、いつまでに終わらせればよいか自動で入力されるようにしようと考えた。そして、それと共に、1つ1つのタスクの締切り日が近くなると、図6からもわかるように、可視化して緊急性を見て取れるよう

改善することにした。また、4章(2)で挙げた問題の解決策の1つとして、進捗状況の項目を増やすことで、より細かい進捗がスプレッドシートから読み取れるように改善した。図 6 は実際に整理されたスプレッドシートであり、改善前と改善後のスプレッドシートの違いをまとめたのが表 3 である。

表 3 スプレッドシートの主な変更点

項目	改善後
アラーム	各タスクの納期が近くとそれに合わせたアラームが出る
進捗状況	進捗状況項目の増加:8→13
スケジュール入力	公開予定日を入力すると、その他の予定日を自動入力

これらの提案が実際に実行された結果を次章に記す。

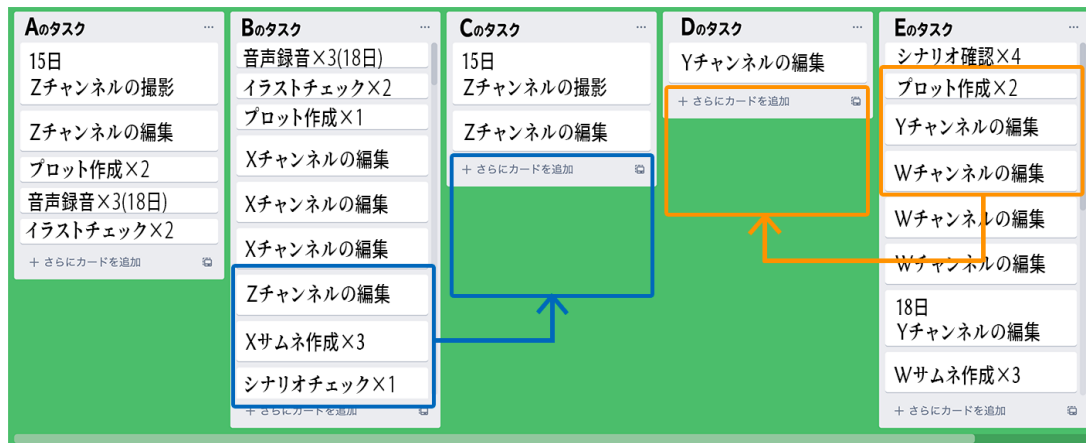


図 5 Trello の使用例

作品タイトル	進捗状況	漫画締め切り	録音日	編集開始日	編集締め切り	公開予定日
【アニメ】 15日 Zチャンネルの撮影	再掲載	2020/02/13	2020/02/14	2020/02/15	2020/02/17	2020/02/17
【アニメ】 18日 音声録音×3(18日)	公開済	2020/02/17	2020/02/18	2020/02/19	2020/02/21	2020/02/21
【アニメ】 20日 Zチャンネルの撮影	公開済	2020/02/20	2020/02/21	2020/02/22	2020/02/24	2020/02/24
【アニメ】 22日 Zチャンネルの編集	公開済	2020/02/22	2020/02/23	2020/02/24	2020/02/26	2020/02/26
【アニメ】 24日 Zチャンネルの編集	公開済	2020/02/24	2020/02/25	2020/02/26	2020/02/28	2020/02/28
【アニメ】 26日 Zチャンネルの編集	公開済	2020/02/26	2020/02/27	2020/02/28	2020/03/01	2020/03/01
【アニメ】 27日 Zチャンネルの編集	公開済	2020/02/27	2020/02/28	2020/02/29	2020/03/02	2020/03/02
【アニメ】 28日 Zチャンネルの編集	予約済	2020/02/28	2020/02/29	2020/03/01	2020/03/03	2020/03/03
【アニメ】 29日 Zチャンネルの編集	動画作成中	2020/02/29	2020/03/01	2020/03/02	2020/03/04	2020/03/04
【アニメ】 30日 Zチャンネルの編集	再掲載	2019/12/16	2019/12/17	2019/12/18	2019/12/20	2020/03/05
【アニメ】 31日 Zチャンネルの編集	動画作成中	2020/03/02	2020/03/03	2020/03/04	2020/03/06	2020/03/06
【アニメ】 32日 Zチャンネルの編集	再掲載	2020/03/03	2020/03/04	2020/03/05	2020/03/07	2020/03/07
【アニメ】 33日 Zチャンネルの編集	再掲載	2020/03/04	2020/03/05	2020/03/06	2020/03/08	2020/03/08
【アニメ】 34日 Zチャンネルの編集	漫画家清書中	2020/03/05	2020/03/06	2020/03/07	2020/03/09	2020/03/09
【アニメ】 35日 Zチャンネルの編集	再掲載	2019/11/29	2019/11/26	2019/11/27	2019/11/29	2020/03/10
【アニメ】 36日 Zチャンネルの編集	漫画家清書中	2020/03/07	2020/03/08	2020/03/09	2020/03/11	2020/03/11
【アニメ】 37日 Zチャンネルの編集	再掲載	2020/03/08	2020/03/09	2020/03/10	2020/03/12	2020/03/12
【アニメ】 38日 Zチャンネルの編集	シナリオ完成	2020/03/09	2020/03/10	2020/03/11	2020/03/13	2020/03/13
【アニメ】 39日 Zチャンネルの編集	再掲載	2019/12/06	2019/12/10	2019/12/11	2019/12/13	2020/03/14
【アニメ】 40日 Zチャンネルの編集	再掲載	2020/03/11	2020/03/12	2020/03/13	2020/03/15	2020/03/15
【アニメ】 41日 Zチャンネルの編集	動画作成中	2020/03/12	2020/03/13	2020/03/14	2020/03/16	2020/03/16
【アニメ】 42日 Zチャンネルの編集	再掲載	2019/12/16	2019/12/17	2019/12/18	2019/12/20	2020/03/17
【アニメ】 43日 Zチャンネルの編集	漫画家清書中	2020/03/14	2020/03/15	2020/03/16	2020/03/18	2020/03/18
【アニメ】 44日 Zチャンネルの編集	漫画家清書中	2020/03/15	2020/03/16	2020/03/17	2020/03/19	2020/03/19

図 6 改善後のスプレッドシート

6. 結果

提案前の 12 月と提案からある程度の時間が経過した現在(3 月)のスケジュール管理に関して、以下の表 4 で比較した。

表 4 を見ると、提案前よりも提案後の方がスケジュール管理を上手く出来ていることがわかる。そして、提案前に期待していたことのほとんどが思惑通りの結果として現れた。また、その他にも、お互いのタスク量を把握し合い作業量の多い人から少ない人へのタスクの受け渡しや、定例会議で進捗管理だけでなく、企画などに関しても話し合うことで、コンテンツ自体のクオリティや作業効率も上がったように思える。その理由としては、スケジュールの見通しが以前よりも立っていることや、スケジュールのほとんどが、計画通りに実行できているため、計画段階でタイトルやプロット、シナリオなどのイラスト作成前の作業に時間が割けるようになり、作品自体の完成図がほとんど全て出来上がっている状態で、それぞれのタスクの作業を開始できていると言える。

今回、プロジェクトを進めていく中で出てきた課題に対しての提案によって、意図していたことを改善できただけでなく、意図していなかった、プロジェクトメンバー全員での話し合いの場を設けたことにより、メンバー間でのコミュニケーションが増え、チームの雰囲気も良くなったように感じたことなども、二次作用として良い方向に改善されたと言える。

表 4 12 月と 3 月の比較

比較内容	12 月	3 月
投稿本数	・冬休みの毎日投稿失敗 ・週 2 本投稿	・3 月(春休み)の毎日投稿が出来そう ・4 月からも週 3 投稿の見通しが立っている
計画	・半月先までしかスケジュール計画が出来ていない	・2 ヶ月先までスケジュール計画が出来ている
計画に対する実行度合い	・40%程度しか予定通り実行出来ていなかった。	・75%程度予定通りに実行出来るようになった。

7. 今後の課題と考察

今回参加したプロジェクトは、プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントが混在していると言えた。このようなプロジェクトは、多数の案件を受託しているソフトウェア会社、研修制作会社、テレビ番組制作会社、イベント運営会社などでも類似した状況が見られる。そのため、今回の経験は、多くの事業活動をする上で、汎用性が高いと言える。

そして、プロジェクトを進めていく中でスケジュールが予定通り進まないという問題があったが、その原因を考え、基本的な方法で改善することで以前よりもスケジュール管理がよく出来るようになっただけでなく、基本的な手法の重要性の再確認にもなった。また、それらの改善により、コンテンツ自体のクオリティの上昇や、メンバー間のコミュニケーションが円滑になり、プロジェクトを進めていく上で多くのことがより良く改善された。

しかし、表 4 を見てわかる通り、まだスケジュール通りには 7 割 5 分程度しか実行できていない。この精度を上げていくには、動画を運営に必要な本数よりも多く制作することでストックを増やし、プロジェクトに余裕も持たせることや、図 2 のシナリオ作成を省き、プロットから漫画制作をするといったような動画制作工程を簡略化することなどが必要だと考えた。

また、立案段階で今回の経験を活かしたプロジェクト計画をすることができれば、より計画に近い状態でプロジェクトを進めていくことができるだろう。

今後の課題としては、1つのチャンネルの管理だけでなく、複数のチャンネルで、多くの動画制作が必要とされる YouTube 事業のプロジェクト全体を管理できるようなプロジェクト管理手法の模索が挙げられる。

参考文献

- [1] 「国内動画広告の市場調査」サイバーエージェント/シード・プランニング調べ
(<https://www.cyberagent.co.jp/news/detail/id=24125>)
- [2] タスク管理ツール Trello (<https://trello.com/>)