



慶應義塾大学ビジネス・スクール

「もののけ姫」と宮崎駿 — 集団創造へのリーダーシップ —

アニメ映画の制作は個人による創造ではない。クリエイター集団による組織的創造である。その集団創造の組織では、いかなるリーダーシップがとられるべきか。「もののけ姫」を制作したスタジオジブリも、例外なく集団創造の現場であった。創造に関わるスタッフの一人一人は自分の仕事でアイデアを主張する。それが説得力を持てば持つほど、彼等は経験年数や役割分担に関係なく組織の中に創造性の渦を起す。しかしながら、「時間」「予算」、それ以上に「シナリオ」という範囲の中で、その渦は、乱流でなく、集団創造の方向性を持たねばならぬ。そのためリーダーシップはどのようなものか。

宮崎駿監督がリーダーシップをとったスタジオジブリでの集団創造の成果は、1997年に空前の大ヒットとなった。「もののけ姫」である。「もののけ姫」制作に向けられたジブリの組織は「作画」「原画」「動画」…という多数の役割分担の小集団（チーム）から編成されていた。このケースでは、アニメクリエイターからなる組織に集団創造の方向性を与えつつ、「もののけ姫」制作という膨大な動きを振りつけてきた宮崎監督のリーダーシップ行動を垣間見る。

創りながら創る

アニメ映画「もののけ姫」は、呪われた少年と呪われた少女が出会い、過酷な現実の中でどう生きていけるのかを探る映画であった。しかし制作が開始された時点で、シナリオや構想は完成していなかった。出来上がっているものを作るのは楽だ。話が最後まで出来ていないのに制作を開始する。それが集団創造になる。制作途中の取材インタビューで宮崎監督はその意気込みを述べていた。

本ケースは巻末に示す文献をもとに慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 高木晴夫と MBA2000 年卒生大倉由利子が編集して作成した。(2000 年)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

「やっぱり自分達が今、直面している最大の問題を取り込んだ映画を作らなきゃ、作る意味が無いだろう。今、自分達が一番クリアに直面している、しかも混沌とした難しい問題があるのに、取りあえずそれは置いてね、今日は元気に行きましょうという映画を作るのかどうかってい
5 う、そういうことですね。

こういうテーマを訴えたいというんだったら、そのテーマは自分の中で消化されている訳ですから、楽ですけどね。プロパガンダ映画ってのは、政治的なことだけじゃなくてね、植物を大事にしなさいという映画だって、くだらないですよ、同じように。もう分かってるんですから、そんなことは。そういうもの作ってもしようがない。

10 だから、話が最後まで出来ていないのに、そこまで行けば分かるだろうって。これ、まとまらなかったらどうしようかって言ってるんですけど。映画をつくるってのは、そのくらいスリリングであっていいんだと、本来思いますけどね。模索していくってことがある。」

スタジオジブリは東京都小金井市梶野町に所在していた。アニメーションの制作現場とは、確かに、スタッフが机に向かって黙々と絵を描く作業現場である。来る日も来る日も机に向かう。雨が降ろうが風が吹こうが、変わらない。ハナミズキが咲き春が来ても、アジサイが咲いて、梅雨
15 が来ても、真夏が来ても、コスモスが咲いて秋が来ても、ツタが色づき冬が来ても…延々と机に向かう。宮崎監督のする原画チェック（アニメーターが描いた絵をチェックする仕事）は、きちんとやって、1日10秒分しかできないという。それを毎日つづける。1週間6日働いて1分間しか完成しない。1年52週だから、52分間。2時間のアニメを作るのに2年かかることとなる。

「もののけ姫」制作現場を取材した者に宮崎監督は「こんなトコ撮ったって面白くありませんよ。何も起こらないですから。何回来たって同じですよ」と言った。いや実は、紙の上で事件が起きているのだ。宮崎監督がキャラクターに生命を吹き込み、あの夢の世界を創り出していた。

25 構想と企画への遥かな道のり

スタジオジブリの「もののけ姫」プロデューサーであった鈴木敏夫氏は、「もののけ姫」の構想と企画への長い道のりがあったことを述べた。

30 「宮崎さんは、日本を舞台にした、時代冒険活劇を創ってみたい、という夢をしばしば語って来ていたんです。宮さん次どうする？と。その時、宮さんは、まあ『もののけ姫』という企画もあったんですけど、その一方で別の企画もやりたいと。これは具体的には『毛虫のボロ』という作品

で、毛虫を題材にした作品なんですけどね。街路樹があって、毛虫が街路樹から次の街路樹へ移っていく、その間の冒険を描きたいってワケでね。まあ、大きく言えば、路線は『トトロ』なんですよね。それは、彼にとっては大変な冒険になるはずだろうから。で、さあどっちをやるかと。

ま、僕は『もののけ姫』をやるとしたら、この時期をおいてないと思っていた。だから、その時三つ、彼に対して説明してね、説得をした。一つは、宮さんも、もう年だと（笑）。アクション映画を作るとしたら、年齢的に考えても最後ですよと。二つ目、ジブリで、いわゆる研修生ということで、アニメーターその他を雇って、育成してきたんですけどね。その人達が三十歳に近づいて、その力がみなぎり始め、それがもし力を発揮するとしたら、今しかない。三つ目、まあ、お陰様でジブリもそれなりの成功をおさめてきたんで、お金を使えるなら今じゃないかって。『そうですか、お金をつかえるんなら今ですか』って、彼はその時言ったんですけどね。」

1994年9月から宮崎監督は新作の構想を練り始めたという。当然のごとく絵本の『もののけ姫』（1980年初期設定版）をたたき台にした。ところが、9、10、11、12月と4ヶ月の間、悩みつづけてしまった。鈴木プロデューサーに言わせれば「原因は一個だったんです。16年前（1996年の取材時から見て）の企画だったんですよね。時代状況その他、全部変わってきてるんですよ。そうすると、16年前に考えたことが、現代にやっぱり当てはまらないと。さあ、どうしようなんですよね。」

もうひとつの問題は時代劇の登場人物そのものにあった。時代劇の主演は、武士、農民だが、宮崎監督は納得がいかなかった。「刀さげてチョンマゲ結ってる男を主人公にただけで、もうやりたくないですね。何にも新しいものを付与できないんじゃないかって感じが自分にはあって。じゃあ、侍に虐げられている百姓を主人公にするってのはね、180度ひっくり返ただけで、極右と極左の違いみたいなもので、どうって違わない。じゃあ、何が作れるのかって、こりゃあ本当に分からない。」

鈴木プロデューサーはその頃のいきさつを次のように語った。

「どうしようかと思っている最中、実はですね、『CHAGE & ASUKA』の話が飛び込んで来たんですね。例の『On Your Mark』です。宮崎さんの気分転換になるに違いないと。なにしろ宮さんも、その当時の『もののけ姫』から気分をちょっと離れたかったんで、そちらの方にのめり込んでいったんです。」

その結果、彼の中で、踏ん切りがつかしましたね。その『もののけ姫』は捨てようと。新たに創

ろうと。『鈴木さん、もう全く新しくやるよ。アレにこだわってたから出来なかったんだ』と言って。それで彼が言い出したのが『もう一回、屋久島でやろう』って。

もう一回というのは、これもまあエピソードめくんですけどね、彼はある時屋久島へ行って、その原生林を見たことが、実は『ナウシカ』のきっかけになるんです。『腐海』の設定ですよ。あそこを使って、もう一回。彼はそういう時には、照れ隠しもあるんですけど、あえてそういう言い方をするんですけどね、『鈴木さん、もう一回屋久島で商売しよう』ってね。」

絵本『もののけ姫』を捨てて全く新しくやり直すと言った時、宮崎監督の脳裏には『シュナの旅』（チベットの民話『犬になった王子』に触発されて描いた物語、1983年に出版）が甦っていたのではなかろうか。主人公シュナはヤックルに乗る少年。貧しい辺境の小国の王子である。「金色の種」を求めて西へと旅立つ。途中、ジコ坊的存在に会い、求めるものは「大地の果て、神人の土地」にあると教えられる。一方でシュナは、奴隷として身売りされた不幸な少女テアを救う。その後、シュナは異常な体験から記憶を失うほど消耗する。今度はテアがシュナを回復させる。旅の動機は全くことなるが、物語の骨格は非常に良く似ているのである。

この経緯に関して、「もののけ姫」の制作現場を取材した者と宮崎監督との間に次のような会話が残っている。

取材者：「宮崎さんの場合、準備期間はどの位あるんですか？ 企画決めてから。」

宮崎：「これはもの凄く長かった。どうやっていいか分からなかったから長かったんです。今（取材当日のこと）でも分かんない（笑）。僕は準備期間中に必ず一回、神経性胃炎をやるんですよ。」

取材者：「自分の中に溜まっていたわけではないんですか？」

宮崎：「いや、溜まってはいたんです。三つか四つ混じってる。それで出来つつあるものが、全部それとも違うもんだったから……。」

構想中の宮崎監督はイメージボードにつぎつぎとスケッチを描く。残されたそれを見ると、監督の悪戦苦闘ぶりが伺える。その中の一つに、主要人物のキャラクターは同じでも、モロの傷口をシン神が舐めると、ゴロンと鉄砲玉が落ちてくるハッピー・エンドの物語がある。動画用紙に走り書きされた解説では、「起」でシン神の殺害、「承」はタタラ場でのドラマ、「転」で戦争、「結」はシン神の再生となっている。

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（1）

宮崎監督は、構想が固まると、シナリオを書かずに、いきなり絵コンテを描き始める。「もののけ姫」の今回、その絵コンテ用紙が特注品となった。通常よりフレームを大きくすることで、ロングの絵を描きやすくする。主人公に寄り添わないで、突き放して描きたい、という狙いであった。しかも弱い筆圧でも描けるようにと、ざらざら面を表にしている。

1996年2月、「もののけ姫」制作の現場を取材し記録するという作業が開始された時点で、物語は半分しか完成していなかった。取材の進行と並行して、宮崎監督は少しずつ絵コンテを描き足していった。物語がこの先どうなるかは、誰もがわかっていない。まるで新聞の連載小説のようなやり方であった。少し描いては作画監督の安藤さんに相談していた。

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（2）

ジブリの2階には作画スタッフの部屋があった。総勢40人。作業風景をビデオ撮影している取材者に対して宮崎監督は「絵にならないでしょう。机にかじりついているだけで」と言った。確かにスタッフ達は黙々と絵を描いている。しかもみんな、別々のことに没頭している。そしてほとんどの人間がヘッドホンかイヤホンで好きな音楽を聞きながら作業している。それぞれが自分の城にこもって作業をしているようだ。実写映画ならば、監督を中心に全スタッフが一つの場所で同ことに集中するから、部外者（取材者）にもその場の焦点が何であるかは見える。しかしここではスタッフとスタッフの間の繋がりが全然見えない。

取材者は、撮影の焦点が絞れないために、取りあえず眼に入るものを記録していった。あちこちの壁に掲示物が貼ってある。スタッフ全員に共通認識をもってもらうための掲示物であった。イメージボード風の絵を使って、原画を描く上での注意事項のメモが掲示されていた。ヤツクルの走りの分解図、カヤ達のエミシの村の娘達の衣装、アシタカが使うエミシの矢の形（鏃は黒曜石で三枚羽）など、細かい指定が一杯書かれていた。

中でも、帯についての注意書きが目をついた。「着物の常識が失われているため、現在の帯の結び位置は高くなってしまっている。本来はヘソ下である」と、正誤○×で示してあった。一方、その間違いの高い結び方の絵の下に「これは『七人の侍』の三船敏郎以来の結び方。アシタカだけに使う」と書いてあった。若さと未熟さの象徴なのであろう。

劇場公開の完成版アニメを見てみると、確かにアシタカの帯の位置が高くなっているのが分かる。それは、映画冒頭のアシタカの紹介カットと、他の登場人物の帯を比べれば歴然となる。確かに、市場を行き交う人々の帯はヘソ下である。特に、成熟した大人として描かれるジコ坊

の帯の位置は低い。

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（3）

5 色彩設定の保田道世さんと宮崎監督の打ち合わせでも、共通認識を進めている場面の取材ができた。保田さんと宮崎監督とは東宝動画時代からの仲間で、「戦友」と呼ばれていた。その二人が、アシタカが米を買う時に使う大粒の砂金の色決めをしていた。必ず「色見本表」や「色見本短冊」を二人でいじりながら会話し、あらゆる可能性を探っていた。

10

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（4）

一方、宮崎監督は、動画チェックのときにも、各アニメーターと共通認識を進める重要な機会を得ていた。つまり、各アニメーターが描いた原画が上がってきて宮崎監督のデスクの脇の棚に積まれる。宮崎監督は原画をチェックし、直しを入れる。チェックのために原画を取り出しながら、宮崎監督は次のように言った。「断片シーンが上がってくるんですね。だから、連続を自分の頭の中で維持してなきゃいけないんです。まとまってそのシーンが上がってくるわけじゃないんで。」前後の脈絡なく、個々のカットが上がって来るのであるから、監督もアニメーターも余程「絵コンテ」を読み込んでないと、やっていけない世界であった。

20 ここで、アニメーションの作業過程を整理しておく。「絵コンテ」をもとに打ち合わせがなされ、各カットのレイアウトが描かれる。これは実写であればカメラマンの作業にあたる。アングル、フレーム、レンズの種類。動きがあればその動かし方、が最終的に決められる。レイアウトが決まると、背景部分は「美術」チームに、動くキャラクターは「作画」チームに振り分けられる。作画は原画と動画に分けられる。原画は動きの主要部分を分解して、その形を描く。それをどんなタイミングで動かすかを定める。タイムシートに書き込む。これで動きの骨格が決まる。その原画と原画の途中に入る形を動画が描き、すべての絵をクリンナップ（清書）する。作画とはアクションをつけるわけだから、ここが実写という演出となる。役者からいえば演技である。動画が完成すると、セルに転写され、彩色される。背景は美術部がレイアウトにしたがって、独自に描き上げる。セルと背景、材料がすべてそろって、撮影となる。

30

宮崎監督が、牛や人間がぶっ飛んでいくカット（エボシ率いるタタラ集団が移動中に山犬モロに襲われるシーン）の原画をチェックして、「駄目だな」とつぶやいた場面がビデオで撮れた。

宮崎監督は早速直しを開始した。「こういうのは、まだ設計している段階。構想を練っている。さんざんいじくって、1秒の間に6コマ位しかない。でも6コマどころか、2コマが大事なんですよ。我々の職業では」と言いながら、気にいらぬ原画をどう直すか思案。原画を指さしながら「俵を捨てる！」などとアイデアを確認。「落ち着いているようにみえるでしょ。実は発狂しそうなんです。」

上がってきた原画を全てチェックし、直しを入れる。それは宮崎駿でなければ気がつかぬ線を見つけ出す作業となる。

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け (5)

「もののけ姫」制作の現場を取材していた3月12日、アニメーターの仕事の基本中の基本と思われる作業に遭遇した。宮崎監督が「おんぶ」の動作をしきりと確認している。アシタカが怪我人を背負い揺すり上げるカットである。宮崎監督が自分でどっこいしょと揺すり上げる動きをしたかと思うと、近くにいた二人のスタッフに声をかけた。「アリ君、伊藤君におぶさって。伊藤君、ウッて（おぶい上げる動作）やって」と宮崎監督。伊藤さんは、これを八年前にもやったのを思い出した。『となりのトトロ』でサツキがメイを背負うところであった。宮崎さん「分かった」。スタッフと一緒に身体を動かしながら共通認識していたのであろう。

サンとアシタカのチャンバラシーンでも、宮崎監督はスタッフと一緒に「おもしろい作業」をしていた。この作業も共通認識を持つのに役立つようだった。

宮崎監督がこのシーンの原画を見ながら何かを悩んでいる。サンが刀を振り回すと、刃先がアシタカの胴体をかすめる。この絵をいれるかどうか、である。隣の高坂希太郎さんに原画を見せ、どちらが好きか聞いている。アシタカを狙ったサンの刀が、(1) 画面手前に構えられている。(2) 振った途中、その切っ先がアシタカの身体すれすれに位置している。(3) 振り切られてサンの右肩の方に、つまり画面の向こう側に行っている。この3つの絵で刀の振りを表現するのが一案。

もう一案は、(1) からいきなり (3) へ飛ぶのだ。つまり振る前と振った後だけで構成する。(3) の絵には刀の動いた跡を流線で描き込むという。「でも動いて見えますよねえ」と高坂さん。「勿論見える。こっちの方向へ動く予兆がある場合には。」宮崎さんは (1) (3) の方が好きなのだという。「刀が横切った瞬間を描くと、どうしても、遅くなるでしょ。」

次に安藤さんにも相談した。実は宮崎監督は高坂さんと賭けをしていたらしい。宮崎監督は、安藤さんが (1) (2) (3) の方、つまり動きの重い方を選ぶと賭けていた。「これ、好みの違いだから…」と言いながらも、自分の好みがどちらにあるかをすでに明らかにしておいて、である。

安藤さんも(1)(3)の方が分かりやすいと言った。宮崎監督は、「分かりやすいって。モンチ(高坂さん)の勝ち。おかしいなあ」と言いながらも、自分の好きな方が選ばれて、満足そうだった。そしてすぐに(2)の絵を捨ててしまった。

5 宮崎監督は作画についての思いを取材者にも一言いった。「こうやって探しているんですよ。運動そのものもっているある種の必然性みたいなものを。自分の『気持ちがいい』っていう線がどこかにあるはずなんです。それを探さなければならぬ。」

10 絵コンテが少しでも出来上がると、宮崎監督が直ちに意見を聞く相手が作画監督の安藤雅司さんであった。この映画の制作中、ほとんど毎日、午前4時まで描いていたというアニメーションの虫である。取材者は宮崎アニメの作画監督の特殊性についてインタビューした。安藤さんは準備期間中から「もののけ姫」のキャラクター作りを手伝っていた。

15 「宮崎さんの『もののけ姫』が行き詰まっているというのがあって、構想自体がうつろいやすかったというか、なんか確定的じゃなかったんですね。そのうちの一つの構想みたいなことで、キャラクターを作ってみないかと。宮崎さんのイメージボードはあるんですけど、なんか違うような気がするということで、やりはじめたんですね。最初『アシタカは物事に対して超然とした姿勢を持っている』と聞いていただけだったんで、もう少しこう、あっけらかんとした、快活な、というよりむしろ野放図な感じのキャラクターをイメージしたんです。でも、そういう意味での超然とした男じゃなかったみたいで、そうじゃないとはっきり言ってくれましたね。宮崎さんといろいろ話ながらやっていると、結局のところ、元々のイメージボードみたいな雰囲気になってくるんですよ。宮崎さん自身、そうやりながら、不確定だったものを詰めていった、ということだと思ってるんですけどね。

25 本来の作画監督ならば、総監督が注文することに対して、実際に動きを含めて作画監督が見るっていうのが役割なんですけど。今回の場合は、宮崎さんが直したものを清書していくというのが、自分の仕事でしたね。物量的に宮崎さんが一人で全部描くっていうのは、本当に大変なことなんで、宮崎さんも、ある程度雰囲気を伝えるぐらいのラフな作業になりがちなんです。だからそれを、ちゃんとハッキリした線でまとめなきゃいけない。

30 どういうまとめ方をするかですね。本当にスタイル化されていないところに、宮崎さんの動きを含めてのリアリズムが生まれてくると思うんですよ。観念的な線にしちゃうと、記号化してしまうと、込めているものの情報量というのは限定されていくっていう気がしちゃうんで、そういう記号化して見せたくないって気持ちは、宮崎さんの線の中にあると思うんですね。それを如何に汲み取ってまとめるかっていうところで気を使うんですね。

いやあ、宮崎さんうまいなあって思う。効果的に動かすっていう、例えば中に一枚こう、膨ら

んだ絵をポッと入れると、そこにショックが生まれて、そういう動きが出来上がるんですよ。あの、冒頭のあたりで、櫓の上から弓をパッとうつ時に、放した瞬間、膨らんだ絵が入るんですよ。ポッと、その放したっていうショックですよ。うった、放ったっていう、それをフッと1コマだと思んですけども。そうすると、ラッシュを見た時に、オッと思ったんですよ。ああまいなって感心します。自分で原画描こうと思うと、そんな膨らむっていうのは、実際の現象としてはおかしいからって思っちゃうじゃないですか。いわば、実際に実写なんかで撮ると、多分こうブレてるような絵になるんだと思うんですよ。それを表現しているんですね。膨らませることで。そういう発想そのものが、ああ凄いなと感心しますね。」

ある日、まだ完成していないストーリーを完成させるために、絵コンテ作業をしていた宮崎監督をビデオが捕らえた。苦しそうだ。作家の苦労が滲み出ている。足元で貧乏揺すりが始まった。まず足元を見れば、作業が絵コンテか原画チェックか分かってしまう。絵コンテの筆はなかなか進まないようだった。

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（6）

ジブリのスタッフ達はNHKのシリーズ番組「映像の世紀」を見る会を定期的に行っていた。3月21日には、そのプロデューサーであった河本哲也氏がジブリに招かれ、対話集會が開かれた。

河本：「人間は歴史の教訓を学ばねばならないとか、いろんな事を言いますが、基本的に人間は同じことを繰り返す。要するにそれは、人間がいいとか悪いとかじゃなくて、まあ一般視聴者から見れば、人間の業みみたいなものです。」

宮崎：「心地良かった。このドキュメント作った人間は悪意に満ちているなって感じだね。」

確かに「もののけ姫」と「映像の世紀」の間には、人間理解の根底に共通点があると思われる。スタッフ全員で「映像の世紀」を見、そのプロデューサーの話聞くことは、「もののけ姫」を創り上げていく上での哲学的な共通ベースを持つことになっているようだった。

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（7）

ある日、宮崎監督が安藤さんに何やら矢印や図形を見せて相談している場面の取材ができた。物語の終末をどう展開するかを表した図式だった。宮崎さんは矢印や図形でものごとを考えてい

るのだ。

「普通の映画はこれで全部つじつまが合うんだよ。でもつまらない。ただの宿命の対決という
ことになるだけなんだよね。宿命もへったくれもないんです。もっと暴力的なんです。いや、こ
5 れしかないんです。現実の場合の多くの事態ってのは、こうやって起こるんだよね。惨劇が生じ
る時にね。それで、これ（侍達）が出てくる必然性が、伏線で張ってあるとか無いとかは、ほ
とんど問題にならないね。これ、武装した集団として出てくるから、まあ分かり易いと思うん
だけど。そりゃあチラッと出す。要するにジコ坊がエボシのいるタタラに行って、エボシとジ
コ坊が知り合いだってことが分かった時に、この侍の問題がチラッと出てくる。それについては、
10 エボシは断固たる態度を取るというね。むしろ侍が来た時に、緑の矢印（乙事主）との対決が
無ければ、この赤矢印は、反対側に向き得るといふ。だけど、その間、困った、どちらに向かっ
て戦おうかという風なくだり、一切なし。」

「シン神の森からアシタカはこう行って（人界へ）、こう行って（森へ） こう行く（また人界へ）
15 ことになるから。というのは、最後の首、シン神の首が爆発するのは、人界の方じゃなきゃ駄目
だから。こん中を（緑の矢印を突っ切り、赤の矢印を突っ切り、黄色の矢印へ） こう行くんだよ。
発生した順番の逆から出会っていくという言う風にしないと。…その瞬間に現代になるんだよ
ね。分かってて、こうなったんじゃないくて、何でこんなことが起こったんだろう、という形で事
態が転化していく。それは、だから、その中で翻弄されていくアシタカの気持ちであると同時に、
20 観客がそれと同じレベルになってしまうだけだよ。」

4月6日の取材では、宮崎監督が創作ノートらしきものを取り出していた。エボシのタタラに
ジコ坊がやって来たあたりを描いている。たちまち何パターンもの図式が出来上がる。結局、納
得のいく案は生まれなかったようだ。

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（8）

背景画を描くクリエイターたちは宮崎監督をどのように見ていたのだろうか。取材者はまず
美術の田中直哉さんにインタビューした。

「サンと乙事主が血だらけで森の中を逃げ回るシーンがあって、そこをどういう感じで行きま
しょうかと宮崎さんに伺ったんですね。『白谷雲水峽で行きましょう』って言われたんです。そ

れは、屋久島にロケハンに行って、一番初めに行った所なんですよ。とてもきれいな所で、前の日まで降っていた雨がやんで、水滴がこうキラキラしている。日差しも、木漏れ日があるような、すごくきれいな所だったんです。

そこで行きましょうと言われても、ちっともイメージが湧かないんで『あすこで行くんですか?』って言ったら、『美術だったら、あとイメージでカバーして下さい。陰惨なシーンだから、思い切り暗くして、そういうふうにしましょう』って。思い浮かべると、現実のきれいな景色が思い浮かぶものですから、目の前に描いてあるものとのギャップに、ちょっと苦しんだりしましたね。

宮崎さんの考えの方が、もっとう、深いんですね。イヤもっとうこういう感じにしよう。そういう所にどこまでしがみついて行けるかっていう。そういう所でなかなか苦戦しましたね。人生経験の差だと思うんですけど (笑)。」

次に、美術監督の男鹿和雄さんが一つの背景画を持って宮崎監督と打ち合わせる場面の取材をした。その日は、シシ神の森の中の神秘的空間、アシタカが生死の境から生還するあたりの背景をチェックする相談であった。

宮 崎：「もうちょっと自然な感じがするといいですね。特別な感じになってるでしょう。それがもうちょっと、普段からこうですって感じがすると。」

男 鹿：「こう、闇になってるような、そういう感じがあったでしょ。だから難しかったんです。どの程度見せるか、まるっきり見せない本当の闇にしちゃうと…。」

宮 崎：「この光が何本か入ってれば、あ、そういうもんだと思うんですね。ここにも落ちてる、ここにも落ちてる…。ちょっと尋常じゃない風景だから。ここに仙女様かなんか現れそうな、一番凄いとこまで行ってみようという…。」

男 鹿：「ブルーがどっかに入るとこない…。実際見た目と違って描くと、色のきれいさってボケちゃうんです。…これあの、光が強くなると思いつつも、この位あってもいいかなって (笑)。比較すると、やんなきゃ良かったって…。」

宮 崎：「いや、だからね。ここまで超自然的にやっぴいのかどうかってのは、ためらいがあるんですね。あんまりこう、超自然的なものを、目の前に、目の形で見えるものに、そりゃあシシ神が出たりするんだけど、なんかどっかで、ナマモノ色を抜きたいっていうね。太陽の光っていったら、太陽の光なんだろうけど、勿論、神々しい光ってありますよね。雲間からダーンと落ちてるやつはね、あっ今日は特別な日だ、なんて、ありますけど。…できたら特別な光が当たってるから、あの、そこが輝いて見えるんじゃなくて、巨

大な岸壁が向こうを塞いでるんだけど、その、もう一カ所空から光が散光してるから、ここに光が当たってるって感じの方が…。」

完成型を見ると、男鹿さんがこの打ち合わせをカッチリ受けて描いていることがよく分かる。
5 透明感と緊張感があふれている見事な背景画であった。

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（9）

取材者は、4月27日に、その週に撮影されたカットの分のラッシュ（試作撮影分の試写）が
10 土曜日に行われると聞いて、ジブリに出かけた。まずは、アシタカがヤックルに乗って山の斜面を駆け下る場面。関係者全員で試写を見る。駆け下るスピードがやけに速い。宮崎監督の「何か横に跳ぶ時だね。加速がうまくいかないね」という問題指摘があった。NGとなり、この場面はリテイク（作り直し）。取材者は引き続き他のカットのラッシュも見た。ラッシュは、スタッフにとって「もののけ姫」制作の進行の全体を知る機会にもなっているようであった。

15

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（10）

取材者は意外な場面の撮影にも成功した。宮崎監督の隣に高坂さんがいない、と思ったら、台所で作業中であった。みんなの夜食にと、トマトソース・スパゲッティを作っていた。これは、
20 高坂さんに限ったことでなく、このところ、スタッフが交代で得意料理の腕を振るい、みんなに夜食を提供していたらしい。夜11時半、料理の完成に合わせて、宮崎監督のアナウンスが館内に流れた。「スタジオの勤労者の皆さん、これからスパゲッティを二階のメイン・スタッフの所で食べますので、どうぞお越し下さい。ポテトサラダもごございます。」この時刻にもかかわらず、
30 30人が集まってきた。

25

創造集団を束ねて向きを創る：共通認識の仕掛け（11）

スタジオジブリには「原画テスト」と呼ばれる一種の職種転換試験がある。「原画」の仕事に
30 転向したいと希望する「動画」担当の人が受験できる。「もののけ姫」制作課程の取材途中でこの原画テストの日があった。テストの課題はこの映画の1,057カット目（ヤックルに乗ったアシタカが走ってきて、野武士が薙刀を振るい、ヤックルがその上をジャンプする）。このカットは「走る」「跳ぶ」「払う」という基本的な動きのすべてを含む場面であった。

取材者は、テスト前の原画作業の練習に余念がない7名の受験者と宮崎監督をビデオカメラで追った。宮崎監督は動きの例を自ら示しながら彼等の練習を指導していた。例えば野武士が薙刀を振り回す場面では、その動きの見せ方がひとつのポイントであった。監督自身が薙刀を実際に振り回すような動作をしながら、「実際にやった方がいいよね」と受験者に声をかけていた。

7月1日が原画テストの当日であった。時間は朝11時から夜12時まで。この日、宮崎監督は蕎麦とネギを持ってきていた。受験者たちにお蕎麦をご馳走するのだという。「このネギ、家の庭から抜いてきたんです」と宮崎監督の言葉。夜7時、受験者とメイン・スタッフ合わせて約二十人がお蕎麦で夕食となった。

7月2日は昨日のテストの評価判定日であった。評価者は宮崎監督と二人の作画監督（近藤さんと安藤さん）であった。が、彼等が受験者たちの描いたものをペラペラと見ただけで、すぐに全員不合格となってしまった。受験者全員に共通の欠陥があったのである。野武士が薙刀を振り回す上をヤックルがジャンプする、その瞬間のタメの部分が描けていないのだ。薙刀を振り回し始める時のタメと、ヤックルがジャンプする時のタメである。宮崎監督はテスト前に、誰かに重いものを振り回してもらって観察すべしと、口を酸っぱくして言っていたが、一人もそれを描けなかった。

テスト結果を伝える個人面接で、宮崎監督は、受験者一人一人に「振り回し」を実演してみせながら、次のように説明していた。「初めから刀の方を、こうやって動かすんじゃなくて、身体の方が動いてから、刀を動かすんで。こう刀を残して、腰で打つとかって言うじゃない。あいうふうにして、ダウーと持ってって、ワァーと反動つけていかないと、力入らないから。」

その後、取材者には次のような解説があった。

「重さをどうやって表現したらいいのか、それでスピード感を殺さないでおくにはどうしたらいいのか。そこから初めてアニメーションが始まる。同じアニメーターでもね、大塚康生さんが、その三十代に描いたアニメーションがまあ、生き生きしてて、そういうヴォーとやる時なんかね、そのヴォーというのが、実にとんでもないポーズを描いてね、それで感じを出すんですよ。それをね、同じコトを同じ人がね、二十年後に出来るかって、出来ないんだよ。これが不思議なもんで。

だから、ある時期にしか出来ないことってあるんだよ。そのダイナミズムみたいなものってのは、実は技術というよりも、人間の持ち物なんでね。持ち物っていうか、身体の中にあるもんなんです。ある種のエネルギーだと思う。だから経験は増えるけれど、本当に生き生きした

ものは若いうちにしか描けない。こういうカットはアニメーターが憂さ晴らしをするチャンスなんです」

5 ヤツクルがジャンプする直前のタメの部分についても、個人面接で、宮崎監督は受験者一人一人にいていねいな解説をしていた。「足が跳ねた時に、これじゃあ力が入らない。ギュッとなったところが必要。ボールで言えばさ（ボールが地面に当たって跳ね返る時の、歪んだ球体を紙に描いて）こう落っこちてきたボールがギュと止まってね、ポーンと行く時の、このギュッという部分が無いんだよ。これギュとなくなってないでしょ。」

10 実は採点中に宮崎監督と二人の作画監督との間でこんな雑談が交わされていた。「なんか気分の爆発で原画描いてくるスタッフが全然いないね。失敗したらどうしようという感じで原画描いてるって感じしない？」と宮崎監督。実は近藤さんも同じ印象らしい。「身体ひねったりっていうの難しいですよ。おまけにアオリでしょ。恐ろしいことに、いま原画やってる人がこのカットやっても、みんなこんな感じじゃないかっていう（笑）。宮崎監督は「この際、解散した方がいいんじゃないか、ジブリは」とエスカレート。制作の田中さんが質問する。「これ、自分の経験として、感じは分かるけど描けないっていうんですかね。それとも感じ分からないんですかね？」宮崎さんが平然と答えた。「感じ分からないやつは無能ね。感じは分かっているけど、描けないってのは、それはやはり無能なんですよ。」

参考文献

「シュナの旅」、宮崎駿、徳間書店、1983

「もののけ姫」（1980年初期設定版）、宮崎駿、徳間書店、1980

25 『『もののけ姫』はこうして生まれた』、浦谷年良、徳間書店、1998

『『もののけ姫』はこうして生まれた』（ビデオ全3巻）、スタジオジブリ、ブエナビスタホームエンターテイメント、1998

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.3 RP150