



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 —

5

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こす。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。そのためのリーダーシップはどのようなものか。

10

15

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。

20

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らよい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。

25

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)

30

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。