

ピクサーのスタイルマネジメント

岩 谷 昌 樹

Style Management of Pixar

Masaki IWATANI

Abstract

The Pixar story began in 1986 with the purchase by Steve Jobs of the computer graphics division of Lucasfilm Ltd., headed by George Lucas. Pixar's mission is to "tell stories" and "make real films". The company's vision is to "to make the world's first animated feature film – completely computer synthetic sets, characters, everything".

Its technical prowess became widely known through the joint production contract concluded with Walt Disney Studios in the spring of 1991. The first film produced under this contract was "Toy Story" (1995). At the time, production of an animated film that was going to be the world's first, full-length feature using exclusively CG was beset with a high degree of uncertainty and represented a major gamble. Pixar nevertheless took the plunge because it adopted a discovery-oriented management model.

As a product of this discovery-oriented management model, "Toy Story" scored a commercial success. Thereafter, Pixar produced a string of hit films while building and maintaining an equal partnership with Walt Disney. In May 2006, it was absorbed and became a wholly-owned subsidiary of the latter. The phenomenal growth achieved by Pixar has been supported by the skillful control of employee creativity at the production site. This is a management technique which is yet to be formally elucidated and systematized. This paper explores the technique, which is referred to here as "style management".

目次

はじめに—アイデアを混ぜる，未来志向の組織—

1. ウォルト・ディズニー社とのパートナーシップ
2. 発見型マネジメントモデル
3. セカンド・プロダクト・シンドローム
4. スタジオワークへの教訓
5. ディレクタータレントの活用
6. 外部タレントの活用
7. 名声と自由
8. ピア・カルチャー：「もはや1人ではない」

おわりに—第三の10年へ—

はじめに—アイデアを混ぜる，未来志向の組織—

カリフォルニア州エメリービルに，プール，サッカー場，ジム，250席の映画館，レストランが備わった施設がある。こう書くと，何やら高級保養所のように思えるが，そこはピクサー（Pixar）¹⁾の職場である。米国企業の約1%しか，職場での社員の「うたた寝」を許可しないが，ピクサーは公式に昼寝を認可している。これは，グーグルやアップルといった「未来志向の組織」（forward-thinking organizations）に共通した特徴である²⁾。

『ハイコンセプト』などの著作で知られるダニエル・ピンクは，こうした未来志向の組織において，社員を動かしているのは，自分の内面から湧き出る「やる気」（drive）に基づいた「モチベーション3.0」であると説く³⁾。人々が生存（サバイバル）のために行動した時代には「モチベーション1.0」，人々が報酬と処罰（アメとムチ）に基づいて，ルーチンワークを中心とした時代には「モチベーション2.0」が効果的だったことに対して「モチベーション3.0」は，人間の有する3つの心理的要求（普遍的な願望）から構成される。

3つとは，①自分で行いたい・自ら方向付けをしたいという「自律性」（オートノミー），②自分の能力を発揮したり，上達させたりしたいという「熟達」（マスタリー：有能感），③人々と関係性を持ちたい・自分より大きな何かの一部になりたいという「目的」である。

このようなモチベーション3.0という内発的な動機付けを実践するピクサーについて見てみると，まず，社屋には，要所ごとに会議室や簡単な台所，郵便集配所が置かれている。こうしたタッチ・ポイントが多いと，行き合わせる社員同士がアイデアを交換する機会も増え，創造性の高い仕事が展開できる。

これは，まるでスパゲッティの麺にソースを絡めていくような行為に似て，アイデアを「混ぜる」（ミックスする）場所を多く持っているということである。ここには「アイデア

と人間とでは、人間のほうが優越である」というピクサーの思想が横たわっている。どういう考えかという、平凡なチームに良いアイデアを与えたところで台無しになってしまうが、優れたチームに平凡なアイデアを与えるとそれが修正されたり、却下されたりすることを通じて、そのアイデアがより良いものへと転化するということである。

本稿では、こうしたピクサーのマネジメントの在り方にアプローチし、そこに、社員の創造性を最大限に活かそうとする「スタイルマネジメント」（働き方の管理）が存在していることを明らかにする。

1. ウォルト・ディズニー社とのパートナーシップ

ピクサーは、もともと1986年に、ジョージ・ルーカス（George Lucas）率いる「ルーカスフィルム」（Lucasfilm）のコンピュータ・グラフィックス事業部が売却される際に、スティーブ・ジョブズ（Steve Jobs）がそれを買収したことに始まる。言い換えるとピクサーは、ルーカスフィルムのグラフィックス部門が独立したものであった。

ルーカスフィルムとは、CG（computer graphics）などの最先端のデジタル技術を映画産業に（後にはゲーム産業にも）もたらすためのプロジェクトであった。その最高責任者は、後にピクサーの共同創設者兼社長となるエド・キャットマル（Ed Catmull：キャットマルとも呼ばれる）だった。だからピクサーの社員には、ルーカスフィルムにいた者も多い。キャットマルはルーカスについて「技術変化の価値を理解していて、ハリウッドで唯一、本格的な方法で映画制作の技術を実際に発明した人」と評している⁴⁾。

キャットマルはユタ大学時代⁵⁾に「それが大きく、長く、厳しい道のりであるだろうが、アニメーションにCGを使おう」と考え、現在のCGの基礎となる、次に挙げる3つのコンセプト（三連単：trifecta）を生み出した⁶⁾。① z-buffer…3次元の物体に奥行きを与えるため、何が見え、何が隠れて見えないのかをコンピュータに判断させるもので（hidden-surface：隠面処理）、いまではどのゲームにも使われている⁷⁾。② texture mapping…イメージを3次元の物体の表面に投影して、木目仕上げ（wood-grain finish）や大理石（marble）といった外観を与えるもの⁸⁾。③ subdivision surface…新種の数学的表面で、曲線をつくり出すもの。bicubic patches（双3次パッチ）とも呼ばれる。

キャットマルは、この三連単を用いて、コンピュータ・アニメーションに取り組んだ。そこでは「人々が日常生活に対する認識をもとに自然と持っている期待を裏切るようなものであってはならない」という信念を持っていた⁹⁾。観ている者の拒否反応を引き起こしたり、興ざめしたりするような効果は断じて避けたのである。ピクサー設立時にキャットマルらとともに共同創設者となり、92%の出資をし、会長となったジョブズは、当初から

ピクサーのミッションを理解していた¹⁰⁾。それは、ストーリーを語ることと、本物の映画をつくることだった。そのもとにビジョンを「セット、キャラクター、あらゆるものを完全にコンピュータで合成した、世界初のアニメーション映画を制作すること」に置いた。

ピクサーの技術力は CAPS (Computer Animation Production System) として結実し、それが1991年春、ウォルト・ディズニー社（以下ディズニーと称す）との共同制作契約（当初3本）によって広く知られるようになった。当初 CAPS は、ディズニー映画のグラフィックス黄金期となる1930年代から1940年代に匹敵する、あるいはそれ以上のものとなるほどの可能性を秘めていると見なされ、以後においては、まさにその通りになった。

ピクサーとディズニーの契約で、ディズニーはピクサーコンピュータの最大の得意先となった。長期的には、ピクサーは CAPS がディズニーとの協力関係の種になった¹¹⁾。こうした関係の成立についてジョブズは「いま我々の夢はかなった。これ以上、興奮することはできないだろう」「この契約はハリウッド史上、最も成功したパートナーシップになるだろう」と述べた。実際に2社間で合意に達した、当初の主な契約内容は次のようなものであった。

①ディズニーが制作費を負担して、さらにはプロモーションと配給の費用も持つ (bankroll and distribute the films)。ディズニーは費用を全面的に負担するので、ピクサーは興行収入の10～15%だけを受け取る。②ピクサーはキャラクターの外観と性格、脚本、会話、声優のキャスティングといった、創造的な面をすべて担当する (produce the films)。③ただし、最終的な決定権はディズニーにある。④玩具、ゲーム、ファーストフードとのタイアップなど、マーチャンダイジングでのロイヤリティは、全てディズニーの収益にする。

このように、①ディズニーがピクサーの作品に出資し、そのマーケティングや配給を行うこと。②ディズニーが資金の大半を調達し、その利益の大半も得ることを骨格とした契約のもとに最初に制作された作品が、『トイ・ストーリー』（*Toy Story* 1995年）だった。

2. 発見型マネジメントモデル

『トイ・ストーリー』は世界初のフル CG での長編アニメーション映画であった。これは当時としては不確実性が極めて高く、ギャンブルを行うようなものだった。だが、それに踏み切ったところに、ピクサーの発見型マネジメントモデルがあった。マネジメントモデルは、その企業の現状に応じて、主として次の4つのいずれかを採用することができる¹²⁾。

①計画モデル (planning model) …先のことが予想できるほど静的な産業での成熟ビジネスにおいて、もしくは明確な規則が必要となる転換期や危機的状況の場合。ここでのリ

ーダーは立案者ないし管理者として振舞う。日産自動車を再建したカルロス・ゴーンがこのようなタイプだった。

②探求モデル (quest model) …確立され、成長している産業であり、市場競争が激しい場合。ここでのリーダーは「勝つことがすべて」として、市場競争をスポーツや軍隊のように見立て、戦略・戦術を強調する。アップル社におけるジョブズがこれに当たる。

③科学的モデル (scientific model) …専門的なサービス（コンサルティング、シンクタンクなど）や R&D 組織といった人的資本集約型ビジネスであり、市場状況は穏やかで、市場機会が豊富にある場合。ここでのリーダーは控えめになることが多い。

④発見モデル (discovery model) …不確実性が高く、変化の早い環境下でビジネスを始める場合。ここでのリーダーは実験者となり、即興劇をするかのように振舞い、対話や共同作業を進んで取り入れる。

この発見モデルがピクサーのマネジメントモデルといえる。ジョブズは、ディズニーと提携関係であるにもかかわらず、コスト超過の問題に気を揉み、1994年まで、ピクサーを買ってくれる投資家を探していたほどである。実際、ジョブズはマイクロソフトに売却話を持ちかけていた。いかにピクサー草創期が高い不確実性の中にあったかを物語るエピソードである。

ディズニーが『トイ・ストーリー』のために費やした予算は、1,750万ドルと低いものであり、最後には2,110万ドルにまで増えたが、それでも十分な額ではなかった。ピクサー自体も先行きが不透明であり、『トイ・ストーリー』制作も半信半疑だったので、従来のビジネスである CM づくりも続けていた。それでも、ディズニーのマイケル・アイズナー (Michael Eisner) は、こうした発見モデルのもと制作された『トイ・ストーリー』を「見応えがあって、魅力もある映画だ」(both a spectacular movie and a lovable movie) として、秋から冬にかけてのラインナップに単に乗せるのではなく、1995年のクリスマスホリデーの目玉作品として公開することにした¹³⁾。

『トイ・ストーリー』は公開1週間で、全米興行収入が制作費とほぼ同額の2,900万ドルとなった。同作品の好発進に合わせたかのように1995年11月28日に、ジョブズはピクサーの株式 (IPO: initial public offering) を公開して、1億4,000万ドルの資金を調達した。これで次回作からの制作費を捻出できるようになった。

宣伝面でも『シンデレラ』のビデオ700万本に『トイ・ストーリー』の予告編を入れ、制作の現場を取り上げた番組をディズニーチャンネルで放映し、ウォルト・ディズニー・ワールドで『トイ・ストーリー』のパレードをするなどで盛り立てた。宣伝費は1億4,500万ドルと、制作費の5倍以上だったが、ディズニーの負担分は2,000万ドルだった。後は、飲食系メーカー（バーガーキング、ネスレ、フリトレー、コカ・コーラのミニッツ・メイ

下部門など)が、ディズニー映画とのタイアップの見返り代としてまかなった。

最終的に『トイ・ストーリー』は、アメリカで1億9,200万ドル、全世界で3億5,700万ドルの興行収入と、1億ドルのビデオレンタル収入を得た。メディア各誌は「まったく見事な擬人化」「はつらつとしたウィット」「本年の最も独創的な喜劇」「どんな映画を見ても『トイ・ストーリー』を見たときほど楽しい時間は過ごせそうにない」「大げさな宣伝を裏切らなかった」と、どれもベタ褒めだった。

キャットマルは、こうした作品に対する肯定的なレビューに満足し、人々が『トイ・ストーリー』を技術の結晶としてではなく、映画として気に入っていることを確信した。玩具のスターに人間味を持たせて、ユーモアも悲哀も込め、冒険性もあるという脚本は、ディズニーズ・パスト(それまでのディズニー路線)にも見合うものだった。2005年にはアメリカ議会図書館に永久保存されるなど、作品の歴史的な価値も認められている。

この作品では「一人のアニメーターに1つのキャラクターを割り当てて、映画全体を通して担当させる」というディズニーのスタイルを採用しなかった。アニメーターにはショット(3秒～7秒の映像)を割り当て、そのショットに出てくる全てのキャラクターのアニメーションを担当させたのである。特例として、演技がとりわけ重要となるシーンでは、そのシーンにおけるキャラクターごとにアニメーターを割り当てた。従来のディズニースタイルを、要所で用いたのである。

音楽面においても工夫がなされた。その当時のディズニー作品ではブロードウェイ・ミュージカル調(『美女と野獣』など)が多く、キャラクターが突然歌い出したり、主人公が「自分の夢・未来」を歌ったりしていた。その定番的な演出法を『トイ・ストーリー』では採らず、アクションに「君はともだち」などの歌をかぶせることで、感情を伝えた。

こうした『トイ・ストーリー』の商業的成功を機に、ジョブズはディズニーに3つの条件を出した。1つは、ディズニー向けの映画制作ではピクサーに創造的な面を一任すること。つまり、コンセプト、キャラクター、ストーリー、その他、細部のレビューをディズニー側にいちいちしないということ。また1つは、ピクサーの名前でのブランドを育てるために、映画、DVDパッケージ、ファーストフードとのタイアップなど、あらゆる媒体においてディズニーのロゴと同じ大きさで、ピクサーのロゴも付けること。つまり、こうしたサイドビジネスからもピクサーの収益が生まれるようにするということ。

いま1つは、ピクサー映画の制作費や広告・販促費を折半する代わりに、その作品で得た収益(興行収入とホームビデオや関連商品などの販売益)も折半すること。トップクラスのプロデューサーでも興行収入の15%しか配分されない業界で、50%の受け取りは異例であった。それでも、ディズニー側のアイズナーがこれを受け入れたところに、ピクサーの底知れない市場価値を見ることができる。また『トイ・ストーリー』以降では、大判のア

ートブックやメイキング本、カレンダーといった出版分野が、副次的な収益源となった。

3. セカンド・プロダクト・シンδροーム

2作目の『バグズ・ライフ』(*A Bug's Life* 1998年)が、その年のアニメーション映画で最高の興行収入を記録したことで、ピクサーの計り知れない市場価値は裏付けされた。1998年末での興行成績で、同じような題材を扱った『アンツ』の8,700万ドルを凌ぎ『バグズ・ライフ』は1億1,400万ドルとなり、余裕の勝利を収めた。年明けの1999年1月末には、1億5,000万ドルを超えたことで、アニメーション映画史上4位に位置付いた。

最終的に『バグズ・ライフ』はアメリカで1億6,300万ドル、全世界で3億5,800万ドルの興行収入となった。前作『トイ・ストーリー』にアメリカでは及ばなかったが、全世界では並んだ。しかし競合作『アンツ』には、アメリカでも全世界でも圧倒的優位に立った。『アンツ』の興行収入はアメリカで9,000万ドル、全世界で1億5,200万ドルだった。

ジョブズは、1作目の『トイ・ストーリー』が成功したので、これに続く『バグズ・ライフ』では「セカンド・プロダクト・シンδροーム」を懸念していた¹⁴⁾。つまり、製品開発の場面でもよくあることだが、前作のヒットの成功理由は理解できないものが多く、そうした状態で次作を手がけるとなると、野心は大きくなっており、前よりも気取ったところ(*grandiose*)が出がちになるので、次作は失敗に終わってしまうというものである。

「1作目が最もリスクیだったが、2作目もかなりそれに近かった」とジョブズは感じていた。しかし『バグズ・ライフ』は、ピクサーDNAの継承を具現化した作品とすることで、成功を収めることができた。とりわけ90分の作品世界の中に、主要キャラクター(主役のアリ、女王アリと姫たち、サーカス虫たち、悪役のホッパー)それぞれの物語を詰め込むという「キャラクターアーク」(*character arcs*:ストーリーの流れとともにキャラクターが自律する過程を描くこと)に努めた。

キャラクターそれぞれに感情を表現する能力を授けることで、観客に伝わりやすくなった。実際『アンツ』と比較すると、言葉で笑わせる『アンツ』に対して『バグズ・ライフ』は視覚的に笑いをとった。『アンツ』は大人向けの表現が多く見られたが、『バグズ・ライフ』は子どもにも分かりやすかった。

この時期、ジョブズは「映画産業にはディズニー、スティーブン・スピルバーグという2つの大きなブランドがあるが、ピクサーがそれに次ぐ3番目のブランドになりたい」と語っており、それには見る側からの信頼が必要であると見なした。その意味で『バグズ・ライフ』は、ピクサーブランドを確かな路線に導く役割を果たした。

4. スタジオワークへの教訓

3作目の『トイ・ストーリー2』(Toy Story 2 1999年)では、1996年に『バグズ・ライフ』の制作班(ベテランチーム)とは別に、小集団(若く経験の少ないチーム)を形成して検討を開始するという経営資源の配分を計画的に行っていた。若者チームだったので、ベテランが『バグズ・ライフ』の完成後に駆けつけるまでは、ストーリー・リール(story reels: 下書きの絵と台詞・音楽を組み合わせたもの)の段階で手間取っており、仲間割れも起こっていた。

ライバルのドリーム・ワークスなどは才能ある者をヘッドハントしてきて、そうした問題を解決するが、ピクサーにはそれを許す予算がない。だからジョブズは「ピンチの時には新しい人材を探す暇はない。身近にいる人員を総動員して、彼らを信じよう」というスタンスをとり、後述する「クリエイティブ・ブレーン・トラスト」からの支援を求めた。

そうした『トイ・ストーリー2』は、公開5日間だけで8,000万ドルの興行成績を収めた。すべての映画で見ても『トイ・ストーリー2』の公開最初の週末の興行成績は『スター・ウォーズ』『ジュラシック・パーク』『インディペンデンス・デイ』に続いて史上4番目に多い作品となった。最終的にはアメリカで2億4,500万ドル、全世界で4億8,600万ドルの興行収入を記録し、前2作の結果を大きく上回った。これは、歴代のアニメーション映画の中では『ライオンキング』に次ぐ史上2位の成績だった。

キャットムルは『トイ・ストーリー2』はスタジオワークに次の3つの教訓を与えたと語った¹⁵⁾。1つは、社員の健康管理をしなければならないことである。1本の映画制作が終わったところで、もう二度とこのような作業をしたくないと思うことのないように、医師やセラピストによる定期的な診断を受けることができたり、人間工学に基づいた快適な職場空間にしたり、ジムをつくることで運動できる環境を整えたりした。いわゆるストレスマネジメントを施し、社員が適切な姿勢を維持でき、適度に休憩できるようにした。一般に、アニメーション制作現場は労働状況が悲惨であると言われるが、その払拭につながる措置であった。冒頭で「高級の保養所」と記したのは、この理由によるものである¹⁶⁾。

いま1つは、これも冒頭で触れたが、どのプロジェクトにおいても違いを創出するのはアイデアではなく人間であるということを確認したことである。アイデアも大事であるが、数え切れないアイデア(シナリオ、キャラクター、カラー、サウンドなど)の中から、そのいずれかを選び出して組み合わせるという意思決定をなしたり、創造的なリーダーシップをとったりするのは、最終的には人間であることを強く認識したのである。

これは『カーズ』(Cars 2006年)において最大の技術的挑戦が、作品描写のために「光

線透写」(ray tracing：洗練された光のシミュレーションであり、1つか2つの基本法則からではなく、反射や屈折など現実の光の複数原則に従うもの)を用いるという意味決定がなされたことであるというエピソードにも通じるものである。

もう1つは、創業時の哲学を再包括する必要があるということである。つまり、職場グループによって異なる考え方を持つのではなく、スタジオ全体として「あらゆることは我々が偉大になるために行っているのだ」という意識(哲学)を持つことが、ピクサーの活動に違いが生じる出発点であることに改めて気付いたということである。この哲学は、ジョブズの「自分は世界を変えられると本気で信じている人間こそが、本当に世界を変える」という言葉にもにじみ出ている。

5. ディレクタータレントの活用

4作目の『モンスターズ・インク』(*Monsters, Inc.* 2001年)でも、ピクサーの勢いは留まるところを知らなかった。公開から9日間で1億ドルの興行収入を得た。これはアニメーション映画史上最速の記録だった。最終的には『トイ・ストーリー2』を凌ぐも『ライオンキング』には至らないという位置の興行収入を取めた。

ただし、その年に新設されたアカデミー賞長編アニメーション映画部門の受賞は、ドリームワークスの『シュレック』に奪われることになった。それでも『モンスターズ・インク』は、同時期公開の『ハリー・ポッターと賢者の石』や『パールハーバー』とともに、映画産業のそのシーズンの「テント・ポール」(tent pole：テントの支柱のように安定したもの)となった。

また、この作品の主人公であるサリーの巨大な体躯を覆う、ふさふさとした青い体毛は、本物のような動物の毛なみであり、その体毛にセルフ・シャドウ(自身の影)を落とすプログラムの開発は、この時点でのピクサー最大の技術開発の成果であると評された。

この『モンスターズ・インク』の本格的な制作に入る頃に、ピクサーはスタジオとしての自覚が増え始めていた¹⁷⁾。その自覚とは、長期的に捉えて、何をまずは行うべきかという優先順位を持つようになったということである。

5作目の『ファインディング・ニモ』(*Finding Nemo* 2003年)は、夏休み公開(アメリカでは映画のオフシーズンに当たる)という不利な点もあり、公開最初の週末は700万ドルの興行収入に過ぎなかったが、年末までに3億7,000万ドルに達した。この興行成績は『ライオンキング』を抜き去り、アニメーション映画の1位を獲得し、さらには歴代ハリウッド映画の9位に入る数字だった。メディア誌は「五発五中のピクサーは、いまやハリウッドで最も頼もしい制作部隊となった」と讃えて、アカデミー賞長編アニメーション

映画賞を授かるに至った。

そうした『ファインディング・ニモ』では、アニメーション表現の中でも描き出すのが難しいとされる、水中のシーンが巧みに描かれた。キャットマルも「ニモは驚くべき映画だ」と、作品内の数多の視覚的要素を称賛した¹⁸⁾。後述するブラッド・バード (Brad Bird) は「ピクサーの強みの1つは、美というものがディレクター主導で描かれ、映画制作のアプローチをカスタマイズできる点だ」と語り、特に『ファインディング・ニモ』のディレクターを務めたアンドリュー・スタントン (Andrew Stanton) を高く評価した。

この作品では、海の生き物について詳細な研究がなされた。ただし、ディレクターがストーリーを優先して手直した点もあった。カクレマノミの夫婦は、メスが死ぬと、残ったオスが性転換してメスになるが、この作品では、オス (ニモの父親マーリン) はオスのままだった。

作品の位置付けとしては『モンスターズ・インク』は、それまでと違う新しいディレクター (ジョン・ラセターからペタ・ドクターへ) のもとでも成功を取めることができたことを証明する機会となったのに対し『ファインディング・ニモ』は、ディレクター (アンドリュー・スタントン) の際立った才能と意向を映画制作の過程に適応すべきことをより十分に探る機会を与えた¹⁹⁾。

6. 外部タレントの活用

6作目の『Mr. インクレディブル』 (*The Incredibles* 2004年) は『ファインディング・ニモ』同様、アカデミー賞長編アニメーション映画賞を獲得した。メディア誌は「ピクサー映画の中で、最も野心的で、ジャンルを押し広げる作品」「うっとりするほどしゃれた現実逃避的作品」と讃えた。公開から半年の間に全世界で6億3,000万ドルを稼ぎ、ピクサー作品は6作連続の大勝利となった。こうした商業的成功を受け、ディズニーは2次元セル・アニメーション部門をほぼ閉鎖した。これは「観客が伝統的アニメーションへの関心をもっていない」とアイズナーが判断したからだった。

その代わり、観客が関心を持つ3次元作品『Mr. インクレディブル』は、前作 (ニモ) とは打って変わるような迫力あるアクションシーンが盛り込まれており、アメリカではピクサー初のPG指定 (子ども同士で見に行ってもいい作品) となった。これについて監督のブラッド・バード²⁰⁾ は次のように語っている。

—最初から「PG指定になってもいいか」と切り出していた。するとディズニー側は「どんな物語でもG指定 (一般指定。つまり年齢制限による入場規制がない作品) で語ることができるはずだ」と言ってきた。だから僕は反論した。「G指定にしたら映画の魅力

が落ちる作品もある。『ゴッドファーザー』だってG指定だったなら、あれほどの傑作にはならなかっただろう。「とにかく最高の映画にすることだけを考えて、この作品に取り組もう。アクション映画だから、アクションを抑えるようなことはすべきではない」。

このようにバードが妥協せずに『Mr. インクレディブル』の監督を務められた背景には、制作総指揮のジョン・ラセター（John Lasseter）が「僕にとって何よりも大事なことは、きみ（バード）がやりたい映画を好きなようにつくってもらうことだ」と言って、ピクサーに勧誘していたこともあった。

これについてバードは「ぼくはCGをやるためにピクサーを選んだんじゃない。自分のストーリーを守るためだ。ピクサーは、外の世界の干渉から守ってくれる一方で、ストーリーをよりいいものにしようと、自分を鼓舞してくれる環境だ。チャレンジングだけど、同時にとても健全な労働環境でもある。それに比べて、他のスタジオは政治的・対人的な障害があまりにも多い」と述べている²¹⁾。

ラセターは、このバードが監督を務めた『Mr. インクレディブル』でピクサーのスタイルを一転させたことになる。1つは、それまでの監督は社内の者だったのに、社外から監督（バード）を招き入れたことである。いま1つは、その監督のストーリー構想（超人のキャラクターだけを使用するというもの）を受け入れたことである²²⁾。

ラセターは、バードの企画について、スーパーヒーローの要素だけではなくて、家族の物語であることに最も惹かれた。アクション映画のスリルを保ちつつ、家庭でのシーンや中年男性の悲哀といったものも巧みに盛り込まれ、家族4人の主要キャラクターそれぞれに深みがあった。こうしたラセターとバードとの間に強い信頼関係やシンパシイがあったからこそ、アカデミー賞獲得につながるほどクオリティの高い作品が完成したのである。

また、ラセターは「アートはテクノロジーに挑戦し、テクノロジーはアートを奮い立たせる」と表現したことがある。これはピクサーの映画制作へのアプローチの基本を示すものとなっている。一番の秘訣は、それをつくりたいと熱望している者に任せて「芸術性」（アート）と「先端技術」（テクノロジー）の両輪をとことん突き詰めて作りきってもらうということにある。

ところで、ピクサーは標準で90分の長さの作品をつくるために、経営資源を配分して映画制作を行っているが、その上映時間で映画をつくるためには、巧みな計画性が必要であった。『Mr. インクレディブル』でバードは、ストーリー・リールへの新たな試みとして、ディズニースタイルよりもっと映画的に特殊なストーリー・ボードを好んで用いた²³⁾。それはライブアクション・スタイルのストーリー・ボードであった。これにより、最終的な長さを容易に知ることができたとし、直接の意思疎通を図ることが促された。

7. 名声と自由

ピクサーの作品は以後、7作目『カーズ』²⁴⁾、8作目『レミーのおいしいレストラン』(Ratatouille 2007年：アカデミー賞長編アニメーション賞受賞)、9作目『ウォーリー』(WALL・E 2008年)と並ぶ。こうして作品を列挙すると、ピクサー最大の成果は、CGアニメーションの技術開発にあると受け取れる。だが、キャットマルは、それは会社として当たり前のことであるから、むしろ最大の成果は「面白いストーリー（魅力的な筋書き、登場人物）を次々と生み出していること」にあると語る²⁵⁾。

つまりピクサーの強みは、名作の条件である「筋書き」と「登場人物」を今までに無い視点（玩具、虫、魚、車といった視点）からの世界観に還元し、それを最新の技術で描くという、その能力にあり、これがヒット連発の原動力となったということである。ラセター言うところの「品質こそ最高のビジネスプラン」というわけである。

こうしたピクサーの企業価値の高さは、2006年1月にディズニーが74億ドルでピクサーを買収すると発表したことに如実に示された。2006年5月には、ジョブズが所有していたピクサーの全株式の40%をディズニーの全株式の7%と交換することで、ディズニーはピクサーを完全子会社化した。1986年にジョブズがピクサーを買収した時には、1,000万ドルであったから、単純計算をしても20年の間にピクサーが培ったストーリーテリングやCGの技術の値打ちが、その差額分であると言える。

実際、ピクサーの作品はディズニーの事業ポートフォリオにおけるベスト・パフォーマーであり続けていた。ピクサー映画の配給収入が、ディズニー映画部門の営業利益の45%を占めていたのである。

ディズニーとピクサーの合併後に、アイズナーの後任であるボブ・アイガー (Bob Iger, ロバート・アイガーともいう) が、ディズニー・アニメーション・スタジオの復活 (revive) のための助けをピクサー経営陣に求めたことにも、ピクサーの存在価値は十分に見て取れる。これはアイガーが、ディズニーの社内市場調査によって明らかになった点に関心を抱いたからでもあった。それは12才以下の子どもを持つ母親が、いまでは平均してディズニーよりもピクサーのブランドを支持しているということだった²⁶⁾。

また、アイガーが2005年9月に香港ディズニーランドの開会式に出席した時が、ピクサー買収を決定付けたとも言われる。パレードの行進を見ながら、ピクサーと提携して10年間余りで、ピクサー映画のキャラクター以外で、ディズニーのアニメーション作品からのキャラクターがパレードに加わっていないことに気付いたのである。

そこで、ラセターがディズニーとピクサーの「チーフ・クリエイティブ・オフィサー」

(CCO：最高創造責任者)となり、ディズニーのテーマパークとリゾートの「プリンシパル・クリエイティブ・アドバイザー」(PCA：創造に関する首席助言者)にもなり、アニメーション制作のトップにも就いたのは、ピクサーブランドへの信頼の高さ、ならびにピクサーの名声の高さを裏付けるものとなっている。

戦略的マネジメントの見地では、名声というのは、①感情へのアピール（賞賛や尊敬といった好意の程度）、②製品・サービス（品質や革新、価値、信頼度）、③財務状況（収益性など）、④明確なビジョンと強力なリーダーシップ、⑤職場環境（首尾良い経営管理、社員の質）、⑥社会的責任という6つの次元から構成されると見なされる²⁷⁾。

こうした名声は、その会社の「過去の活動」と「未来の展望」に対する総合的な評価である。ピクサーも上記6つの次元から、名声を確実に我が手に収めた。この名声は、ピクサーに「自由」をもたらした。自分たちのつくりたい映画をつくることができ、希望通りの条件をディズニーに出すことができるようになったのである。

1991年に初めてディズニーと契約した時には、ディズニー側が制作に関するあらゆる決定権を持っていて、ピクサーの脚本に納得しなければ、ディズニーのほうから脚本家を送り込むことができた。映画の所有権も完全にディズニー側にあり、続編などについてもディズニーの裁量で決定できた。そうした状態を180度ひっくり返して「自由」を得たラセターが、ディズニーで初めて企画から立ち上げた作品が『ボルト』(Bolt 2009年)であった。ディズニーでアニメーターとしての経験を持つラセターは、昨今のディズニー作品の不振について次のように捉えた。

—作品づくりの主導権がトップ層にあり、企画は役員の意見の寄せ集めになっており、監督は彼らの口出しにいちいち対応している。私がピクサーから輸入したのは、監督主導の進め方である。監督が意見を出し、プロデューサーとそれを練り、スタジオのみんなにこれを尋ね、監督がベストアイデアを選ぶ。意見の言い合いには上下関係や政治がらみは一切排除する。これが大事なことである。

そうした制作現場について、ラセターは「毎日、かつて1度も見たことのないようなものを見ることができる職場にいる。だから毎日、歩き回り、その日がもたらしてくれるものを見ることに胸躍らせている」と語る²⁸⁾。

また、ラセターはディズニーが中断していた「手書きの長編アニメーション」を復活させることで、CGと手書きの両方を制作するという路線を採ることにした。ラセターは、過去（手書きの良さ）を振り返りながら、未来（CGの良さ）を楽しみにして待つという姿勢で、ディズニーにピクサーのスタイルマネジメントをインストールし始めたのである。

8. ピクサー・カルチャー：「もはや1人ではない」

ピクサーの制作方法は、プロジェクトごとに監督や脚本家、俳優、スタッフが一時的に集まり、作品が完成すれば各々、別のプロジェクトに移っていく「ハリウッド型（水平で分散的）ネットワーク」とは正反対の手法である。要するに、固い絆で集団を結成し、長期にわたって相互に学習し合いながら、1つ1つの映画制作を通じて研鑽を積んでいくというものであり、アートをチームスポーツとして実現しようとしているのが、ピクサー（tight-knit company of long-term collaborators）である²⁹⁾。

例えばバードは、ピクサーに入社後すぐに『Mr. インクレディブル』の脚本家兼監督として携わり、さらには劇中でスーパーヒーローの衣装をデザインする女性デザイナー（エドナ・モード）の声も担当した。前述したように同作品はアカデミー賞を獲得したが、それを受けてバードはフリーエージェントにはならなかった。フリーになったほうが作品ごとに莫大な契約金を手にすることになるのだが、バードは、その後もピクサーの1社員としての給料を得ながら、スタジオのプロジェクト全般に取り組んでいる。

これについて、ピクサー・ユニバーシティ³⁰⁾のランディ・ネルソン（Randy Nelson）は次のように語る。

—私たちは途方もなくすばらしい仕事場、学び成長する機会、そして何よりも、ともに仕事をするすばらしい人々を提供しています。どんな契約もこれにはかないません。

—私たちはアイデアを中心としたビジネスから人々を中心としたビジネスへと飛躍を遂げたのです。アイデアを成長させる代わりに、人間を成長させるのです。アイデアに投資するのではなく、私たちは人に投資します。私たちは学ぶことを重視する企業文化をつくっているのです。「一生学び続ける人」（lifelong learners）で会社をいっぱいにしたいのです。才能ある人たちは確かに違います。けれど人は誰でも興味津々になる才能を授けられているのです。私たちはこの会社を興味津々の人でいっぱいにしたいのです³¹⁾。

ここに、主流のハリウッド方式に対して、オルタナティブな映画制作のスタイルが横たわっている。それを象徴するかのように、各種の社内講座を開いているピクサー・ユニバーシティの紋章には Alienus Non Diutius（Alone No Longer：もはや1人ではない）というラテン語が刻まれている。

2008年9月『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌にてキャットマルは、ピクサーの仲間意識の強さを紹介した³²⁾。そこでは、多くの映画制作会社のように外部から原案や脚本を買い取ることはせずに、自前のアーティスト集団がストーリーから世界観、キャラクターをすべて考えていることが明らかにされた。それゆえに、社員の持続的な関係が大事に

され「才能は稀少な経営資源である」という考え方が会社の根源に宿っている。

そうしたピクサーはまさに「共同体」(community)となっている。これは、自由契約方式の多い映画業界におけるアンチテーゼであると、キャットマルは強調する。共同体としてのピクサーの特徴は、全てのスタッフ間でなされる互助体制である。最高の仕事は他者を助けることで達成されるという事実を全員が正しく理解しているということである。

この点に関して『ディズニー・ウェイ』の著者であるカボダイとジャクソンは、①子どものように夢を見ること (Dream)。②自分の仲間を信じること (Believe)。③あえて水の中に飛び込んで波を立てること (危険に飛び込み、変化を起こすこと : Dare)。④自分の純真な可能性を解放すること (子どものような能力を解放すること : Do) が、ディズニーにも通じるピクサー成功の信条 (success credo) だと指摘する³³⁾。

既述したように『トイ・ストーリー2』の制作がスムーズに行かない時に、ジョブズが「信じよう」としたのも、ピクサーのサクセス・クレドに適うものである。そうしたピクサー・ウェイの基礎をなすのは、くだんの「もはや1人ではない」ならびに「1人はみんなのために、みんなは1人のために」という姿勢である。これは「ピア・カルチャー」(対等の文化) とも呼べるもので、次の2つの過程がそれを支えている。

1つは「クリエイティブ・ブレン・トラスト」である。これは、ラセターと8人の監督(バードなど) からなるグループであり、開発中の作品について支援が必要となった場合、その監督やプロデューサー及びこのグループが適任と考える者を集め、その作品の最新版を見せた後で、これをより良いものにするために、2時間かけて活発に議論し合うというものである。

ただし、そこでの意見を取り入れるかどうかは、監督ならびにそのチーム次第であり、提案を強制するような文書も発生しない。そうした権限が無いのが、クリエイティブ・ブレン・トラストである。要は、そうしたことが言い合える動的な関係があることが大事なのである。

創造性のマネジメントでは「箱の外」(アウト・オブ・ボックス) で考えることが重要だと言われる。箱の中にあるのは、①教育を受けたり、経験を通じたりして自分が知っていること。②好みの思考スタイルである。箱の外とは、例えば腕を組んでみて、上に来る腕を逆さに(下に) してみることで得られる、不自然でぎこちない感じに似ている。しかし時には、好みの思考スタイルではなく、他者の言うとおりに従うことで道が開ける場合もある。クリエイティブ・ブレン・トラストは、そういった機能を果たしている。

いま1つは「デイリー・レビュー」(通称デイリーズ) である。これは、建設的な方法で定期的に意見交換をし合うものである。具体的には、未完成の作品をアニメーション・クルー全員に見せることで、全員からコメントを求めるものである。この場合もやはり、

その意見を取り入れるかどうかは監督に一任される。

これには利点として、①制作中の作品を見せるということで恥ずかしさが薄れ、より創造的になれること。②重要点を全スタッフに同時に伝えられること。③学び合うことが刺激となり、全体の士気が高まること。④作品が出来上がる時に予想外のことがなく、作業が終わるとともに作品が完成することになるといったことがある。

こうした2つの過程が起動しているピクサーでは、次の3つを運営の原則とする。①誰もが、誰とでも、自由にコミュニケーションできなければならない (Everyone must have the freedom to communicate with anyone.)。②誰でも気兼ねなく、アイデアを提供できるようにしなければならない (It must be safe for everyone to offer ideas.)。③学術界で起きているイノベーションの最新情報を常に把握していなければならない (We must stay close to innovations happening in the academic community.)。

こうしたルールによって「自由奔放に進められ、個人的基準による判断を避けたコミュニケーション」(free-flowing, nonjudgmental communication)が促進されるが、これは成功するチームに顕著な特徴である³⁴⁾。また、これらの原則は「有用性のある目新しいアイデアを開発し表現するプロセス」という意味での創造性を促すものでもある。この定義での創造性には、4つのポイントがある³⁵⁾。

1つ目は、従来の考え方から離脱して、新奇なアイデアを幾つも生み出すような「発散思考」を導くものである。「気兼ねなく」という点がピクサーでの発散思考をより多く発生されている。2つ目は、そのアイデアを他者に向けて表現したり伝えたりすることで、新奇なものであるかどうか、現実性のチェックがなされることである。「自由にコミュニケーション」という点が、ピクサーでのアイデアの新奇さを確認できるようにしている。

3つ目は、そうしたアイデアのうち、追求する価値のあるものを選択する「収束思考」があることである。ピクサーは他者によるレビューが定期的に行われることで、グループとしての収束思考が根付いている。これは他業種でも機能しているものであり、例えばマテル社では少年向けのアクションフィギュアをつくることのメリットは大きいですが、それを購入するのは母親であるので「暴力的玩具の厳禁」というアイデアが出され、反対意見(アクションフィギュアは大きな市場なのでつくるべきだという声)もあったので、徹底的に議論され、収束に向かった。

その結果、消防士や警官といった、銃を持たない超動力工具を持つ「援助ヒーロー」のフィギュアをつくるという「有用性のある目新しいアイデア」が生まれた。これだと母親も満足し、子どももアクションへの欲求が満たされるのであった。ちょうど任天堂のDSが、ゲーム機ではあるが、知育にも使えるので、親や学校も認めやすいものとなっているのと同じである。

4つ目は、そのアイデアが「有用である可能性」を持っており、イノベーションにつながるということである。イノベーションの最新情報に明るいピクサーでは、これらがスムーズに行える。

おわりに—第三の10年へ—

ジョブズは、ピクサーの歴史は10年ごとにはっきりと分けることができると見ている³⁶⁾。まずは、何も無い状態から『トイ・ストーリー』をつくることでプロダクション・カンパニーとなり、世界で初めてコンピュータでアニメーションを制作する企業となった期間である。次は、数年に1作品を完成させるプロダクション・カンパニーから、わずかな質も損なわないレベルの映画を年に1本制作するスタジオへと変わった期間である。

この分け方に倣えば、ピクサーはディズニー傘下に入った時（2006年）から「第三の10年」を迎えたことになる。この10年では、名声を重要な経済的資産（economic assets）としてピクサーは活用することができる。

2009年公開の『カールじいさんの空飛ぶ家』（*Up*）や、2010年公開の『トイ・ストーリー3』（*Toy Story 3*）、2011年公開の『カーズ2』（*Cars 2*）に続き、それ以降でも公開が待たれる作品が待機している。こうした作品を心待ちしている者たちは、ピクサーの名声に惹かれ、虜になっている「ピクサー信者」である。彼らがつまりは、ピクサーブランドの裏地を支えている代物なのである。

注

- 1) ピクサーの名前は、ピクセル（pixel：画素）の動詞形のような感じにしたものであり、創設者の一人（アルビー・レイ・スミス）がそれを自分たちのコンピュータに付けていたことに由来する。その時の綴りは Pixier（スペイン語で to make pictures の意味）であったが、それに art と pixel arranger を併せ持つように Pixar とした。
- 2) Schwartz, T. with Gomes, J. and McCarthy, C., *The Way We're Working Isn't Working : The Four Forgotten Needs that Energize Great Performance*, Free Press, 2010, p.114. グーグル日本法人も、2010年8月に六本木ヒルズにオフィスが移転した際、図書館を新たに加えるとともに、会議室に山手線の駅名（原宿、代々木など）を付け、実際の順番通りに横並びに設置するなど、職場環境を工夫している。外国人社員は、この並びを覚えると実用性も高い。また、ミニキッチンをつ社内各所に設けたり、ゲームルームや社員専用バーを社内においていたりすることで、他部署の社員同士の会話を促し、それを新しい発想へとつなげようとしている。この点はピクサーと共通している。
- 3) ダニエル・ピンク著、大前研一訳『モチベーション3.0 持続する「やる気！」をいかに引き出すか』講談社 2010年。
- 4) Paik, K., *To Infinity and Beyond! : The Story of Pixar Animation Studio*, Chronicle Books,

- 2007, p.19.
- 5) 1960年代から1970年代初頭にかけてのソルトレイクシティはCG研究が一極集中しており、その中心はエド・キャットマルが在籍した、ユタ大学コンピュータ・サイエンス学部だった。
- 6) Paik, K., *op. cit.*, 2007, p.15.
- 7) z-buffer (Zバッファ) とは、画面のそれぞれの画素について、視点から物体までの距離 (Z 値) をまとめて保存しておくメモリ領域のことを示す。
- 8) エド・キャットマルの texture mapping (テクスチャ・マッピング) は、物体の表面を2次元画像で塗ったり、包み込んだりするようなものであり、表面のデコボコした奥行き感が出なかった。これに別の者が開発した bump mapping (バンパ・マッピング) が加わることで、表面に3Dテクスチャを貼ることで、ざらつき (rough) や浮き出し (embossed), 隆起 (ridged) といった様々な質感が与えられるようになった。
- 9) Price, D. A., *The Pixar Touch : The Making of a Company*, Alfred A. Knopf, 2008, p.41. / 櫻井祐子訳『メイキング・オブ・ピクサー 創造力をつくった人々』早川書房 2009年, 67ページ。
- 10) Young, J. S. and Simon, W. L., *iCon, Steve Jobs : The Greatest Second Act in the History of Business*, John Wiley & Sons, 2005, p.160. / 井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ』東洋経済新報社 2005年, 255ページ。
- 11) Price, D. A., *op. cit.*, 2008, p.95. / 前掲訳書144ページ。
- 12) Birkinshaw, J. and Goddard, J., "What is Your Management Model ?," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2009, p.89.
- 13) Young, J. S. and Simon, W. L., *op. cit.*, 2005, p.209. / 前掲訳書318ページ。
- 14) Paik, K., *op. cit.*, 2007, p.116.
- 15) *Ibid*, pp.158-161.
- 16) *Ibid*, p.269.
- 17) *Ibid*, p.186.
- 18) *Ibid*, p.221.
- 19) *Ibid*, p.204.
- 20) ブラッド・バードは11歳でアニメーション映画制作を始めており、その作品を見たウォルト・ディズニー・スタジオが高く評価し、14歳でスタジオ入りを果たした。このときにジョン・ラセターと机を並べており、アニメーションの可能性について談義し合っていた。『Mr. インクレディブル』までに手がけた作品には『ザ・シンプソンズ』(フォックス)『アイアン・ジャイアント』(ワーナー・ブラザーズ) などがある。
- 21) エド・キャットマル著、小西未来訳・解説『天才集団はいかにしてヒットを生み出したか ピクサー流マネジメント術』ランダムハウス講談社 2009年, 138ページ。
- 22) Price, D. A., *op. cit.*, 2008, p.217. / 前掲訳書323ページ。
- 23) Paik, K., *op. cit.*, 2007, pp.239-243.
- 24) 『カーズ』は、過去のピクサー作品と比べるとアメリカ国内・海外ともに収益が低いものとなった。その理由としては、カーレースの内容が男子向けであり、女子の関心をひくものになっていなかったからなどが挙がる。ピクサーの標準に遅れをとるとはいえ、その年では『パイレーツ・オブ・カリビアン デッドマンズ・チェスト』に次いで2番目に高い

- 興行収益を記録した (Price, D. A., *op. cit.*, 2008, p.256. / 前掲訳書380～381ページ)。
- 25) エミリー・ロス, アンガス・ホランド著, 宮本喜一訳『100 Inc.』エクスナレッジ 2007年, 19ページ。エド・キャットマルは, ピクサーがディズニーに買収された後では, ピクサーとディズニー・アニメーション・スタジオの社長を兼務した。
- 26) Price, D. A., *op. cit.*, 2008, p.5, 252. / 前掲訳書17, 375ページ。
- 27) Fombrun, C. J., “Corporate Reputations as Economic Assets,” *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, edited by Hitt, M. A., Freeman, R. E. and Harrison, J. S., Blackwell Publishers, 2001, p.302.
- 28) Paik, K., *op. cit.*, 2007, p.298.
- 29) Taylor, W. C. and LaBarre, P., *Mavericks at Works : Why the Most Original Minds in Business Win*, Harper Large Print, 2006, p.342. / 小川敏子訳『マーベリック・カンパニー 常識の壁を打ち破る超優良企業』日本経済新聞出版社 2007年, 286～287ページ。
- 30) ピクサー・ユニバーシティは, 新入社員および既存社員への継続的な教育を行う目的で1995年から始まったものであり, 技法的なもの(製図, 画法, コンピュータ・プログラミングなど)のクラスを中心に, ヨガ, バレー, ベリーダンスなどのレッスンもある。ジョン・ラセターはピクサー・ユニバーシティがあることで, 芸術と技術の境界線が曖昧になり, 技術的側面から目覚ましい芸術的才能を発見できたり, その反対に芸術的側面から洗練された技術者を見つけ出せたりするという (Paik, K., *op. cit.*, 2007, p.163.)。
- 31) Taylor, W. C. and LaBarre, P., *op. cit.*, 2006, pp.344-345. / 前掲訳書288～289ページ。
- 32) 以下, ここでは Catmull, E., “How Pixar Fosters Collective Creativity,” *Harvard Business Review*, September 2008, pp.65-72. / 鈴木英介訳「ピクサー 創造力のプラットフォーム」『Diamond Harvard Business Review』December 2008, 70～83ページを参考になっている。
- 33) Capodagli, B. and Jackson, L., *Innovate the Pixar Way : Business Lessons from the World's Most Creative Corporate Playground*, McGraw-Hill, 2010. / 早野依子訳『ピクサー成功の魔法大ヒットを連発する革新的ビジネスモデル』PHP 研究所 2010年。
- 34) Richardson, A., *Innovation X : Why a Company's Toughest Problems are Its Greatest Advantage*, Jossey-Bass, 2010, p.191.
- 35) ここでの創造性の定義は, ドロシー・A・レナード, ウォルター・C・スワップ著, 吉田孟史監訳, 吉澤和行, 藤川なつこ訳『創造の火花が飛ぶとき—グループパワーの活用法—』文真堂 2009年, 7ページによる。
- 36) Paik, K., *op. cit.*, 2007, p.282.