

残された人びと

——「それ以降」の東映動画——

木村 智哉

はじめに

本稿では、東映動画（現・東映アニメーション）株式会社の一九七〇年代を通観することを通して、商業ベースでの文化創造の現場が、いかなる変転を遂げたのか、またその中で、継続して勤務した職員の活動や位置づけがどのように変化したのかを検証する。

東映動画は一九七一年を最後に、五八年からほぼ継続してきた、「A作」と言われる八〇分規模の長編映画製作を停止し、七二年には一〇〇人規模の人員削減を行って、製作部の人員を縮小した。また、これに前後して、後年高名になるアニメーターや演出家が退社した。一方で七二年以降の東映動画は、テレビシリーズを中心とした版權営業を強化し、キャラクターの商品化権収入を財源の一つとして、経営状況を改善していく。

こうした変化は、七〇年代半ば以降の東映動画への関心を薄れさせる原因になっていると思われる。七〇年代初頭までの長編、わけでも宮崎駿や大塚康生、森康二といったアニメーターが関わった作品への注目の高さは、それ以外の作品への関心の薄さと表裏一体であり、彼らが相次いで退社した後は、

東映動画への関心の基盤自体が消失するからである。

一方で、テレビシリーズを中心とした関心からは、七〇年代に表れた、いくつかの長期放映作品について、キャラクターやその関連商品、またそれに関わる印象的なエピソード、そして作画技術とそれを担ったスタッフなどを中心とした、個別の言及が積み重ねられてきた。こうした関心は時折、プロデューサーや関連企業の動向へも接続され、いくつかの作品については、その成立経緯が追跡されている。しかしこうしたキャラクタービジネス的側面の強化がひとたび過剰な商業化とみなされると、「A作」製作の終了とともに、以降の東映動画を関心の対象としない価値観が裏付けられてしまう。

さらにアニメーション産業に関する研究でも、キャラクタービジネスなどの枠組みが未だ整わない時期への分析的な関心が寄せられることは稀である。本稿は以上のような、既存の作家・作品論や産業論の双方から欠落してきた七〇年代の東映動画に光を当てる試みである。しかしそれは、この時期の東映動画に、作家・作品論上で意義深いものがあると主張したり、産業振興に即座に繋がるビジネス構造のモデルを見出したりするものではない。本稿が目指すのは、そうした一見して価値性の分かりやすい既存の枠組みによら

ず、異なる意義をそこに見出すことで、商業アニメーション制作の構造が再形成される過程の論理を可視化することである。それはある意味で、「底底的」な営みにも目を向ける論考になるだろう。しかしそれは「底底的」であるがゆえに、ある文化創造の場を、まさに下支えする論理でもある。

主たる分析の対象は、企画・製作の両部門の変化と、その機能の相互関係である。とはいえ本稿に許された紙数で、これらの包括的な分析を、個別の事例に基づいて実証的に論じていくことは不可能である。したがってここではその概観を素描するに留め、今後の論考の手がかりとしたい。

一 人員削減と「臨時休業」

一九七二年七月、東映動画は一〇〇人規模の人員整理のため、希望退職・解約者を募集した。前年、一億五千万円の赤字が計上され、七二年にはさらに、二億円以上の赤字が見込まれることを根拠とした、合理化策であった。

社員と契約者の両労組は会社の合理化案に反対し、団体交渉と時限ストが相次いだ。これに対して会社側は「臨時休業」を実行した。仕掛中の仕事を社外へと持ち出し、従業員は本社におよばない旨を通知したのであった。¹⁾

「臨時休業」中には、東映本社から出向していた職員の一部を、復帰などによって削減したほか、録音・編集部門の独立が検討され、翌七三年二月には「タバック」が設立された。さらに四三名の社員と契約者に、指名解雇が行われた。被指名者のほとんどが、アニメーターやトレーサー、彩色、撮影や

ゼロックスなどの、作画職および技術者であった。ここに顕著に見られるように、一連の人員削減策は、製作部人員の縮小を目指したものだ。

一方「臨時休業」は人員削減策とは異なり、直接の組合対策として行われたものであった。だが、この施策を支えたのは、製作部人員を縮小してもなお、制作実務を進行しうる程に確立されつつあった、外注体制だった。

テレビシリーズの制作にあたっては、六〇年代半ばには既に外部の下請けスタジオへの発注が行われていたが、劇場作品は社内で作成されていた。しかしこの「臨時休業」時には、七三年春公開の中編『パンダの大冒険』が、非組合員の社員・契約者に加え、社外のスタッフも含めて制作された。社内人員とスタジオに特有の技術・機材にこだわらない限り、劇場作品であっても制作は可能なのであった。これは究極的には、企画や制作管理といったヘッドワーク部分のみを社内に残す「管理会社」への変化を導くものであった。

「臨時休業」中の仕事を請けるか否かは、会社側の施策に加担するか否かを、一人ひとりの職員に選択させるものであり、これに関わった人々の間に感情的なしこりを残した。しかしその選択は、経営側か組合側かという所属によるよりも、職員としてのアイデンティティをどこに置くかによるところが大きかったと思われる。

既に技術者資格制度による管理職待遇であっても、製作部のスタッフとして、組合員の多い社内での制作現場に共感を持っていた社員の中には、休業中の仕事に消極的だったものもいた。²⁾ 一方、それまでテレビを中心に活動してきた契約者には、劇場作品を担当する機会が回ってきた。しかしそれを引き受けることは、一人の表現者としてのキャリアやスキルアップに繋がると同

時に、同僚から裏切ったとみなされる根拠にもなった。⁴⁾

「臨時休業」が解除されたのは、七二年一月二六日であった。この間の交渉過程において組合側は、指名解雇については別として、会社側の経営改革に全面的に反対するのではなく、積極的な提案による合意形成を目指す方針を立てた。また、組合内での意見を集約し、独自の経営改善へ向けた要求書の作成を行ったという。⁵⁾

たとえば製作部人員の縮小にあたって、営業部への社内配置転換が行われた際には、組合側は当事者の希望を含めて検討し、単なる余剰人員の一時的な受け皿としての位置づけにしないという合意を会社側と形成した。⁶⁾これは労使間の協定として力を持ち、以降も継続する慣行となった。

この慣行は組合側が、製作部の現状以下への縮小を防ぐとともに、当事者の希望と職場環境、収入などへの配慮をしつつ、会社との協議において人事への一定の影響力を持ち、会社経営と職員の権利の両立を目指す姿勢が、七〇年代半ば以降に根付いていったことの、ひとつの表れであつたらう。

これは人事権や製作時のスタッフ編成権を、会社側の専断に基づくべきものとするならば、そうした権限の減退ということになる。しかし、配転にも経営上の積極的な展望があるべきだという組合側の発想は、必ずしも会社側の意図から外れるものではなかった。特に営業部門拡大にあたって、製作部門から人員を配転した結果については、東映本社社長の岡田茂も「過去の制作の仕事をキッパリ自分で思い切つて、これからは商売で生きるんだ、そういう気持ちの転換が完全にできたのは業績もちゃんとあげる」のであり「制作を全部知った上の営業マン」は、育てば強いと評価している。⁷⁾

労働組合の方針の変化は、指名解雇の無効確認を請求した裁判の過程で、より深く根を下ろして行つた。会社が合理化と人員削減の必然性を説くために裁判所に提出した準備書面の付帯資料には、一九六九年から七二年（一部は七三年上半期）までの収支の累計表をはじめとして、会社の経理や課基準など、詳細な内情を示した数値の記録が含まれていた。これは組合側にも参照されたため、そこから組合独自の経営分析が始まる端緒になった。

裁判が和解に終わる直前、七四年から社長に就任した今田智憲体制下では、経営側にも柔軟な姿勢が見られるようになった。労組側がまとめた資料でも、「今田路線」の特徴として「企業内平和主義」、「対決はギリギリまで避け、迂回作戦、柔軟路線、一定譲歩しながら基本は譲らない」と記された。⁸⁾資料の性格上、明らかな賛同や称賛こそされていないものの、その姿勢は組合側にも、労使間対立を辞さず経営権の優位性確立を目指す、それ以前の強硬なあり方とは、異なるものとして認識されていたことがうかがえる。

こうした姿勢は、今田の経歴と無関係ではないと思われる。今田は四七年に東映の前身の一つである東横映画へ入社した。同郷の幼馴染である岡田茂とは、ほぼ同期であった。以降今田は、五九年二月には本社営業部長となり、六二年に取締役、六四年一〇月からは東京撮影所長を務め、六六年一〇月には常務取締役に就任した。また五八年からは、朝日テレビニュース社（現・テレビ朝日映像株式会社）の常務取締役も務めた。その経歴に見られるようにキャリアアップが早く、多くのプロジェクトに責任者として関わっていた。しかし、東映社内で大川博の息子・毅の専横が問題化される中で、大川父子との関係性が悪化したことが、東映を一度退社する原因になったと言われる。⁹⁾

大川博が死去し、社長職を岡田茂が継ぐと、七三年八月に、東映ビデオの社長として復帰し、その後、東映動画の社長に就任したのであった。

動画労組員であった吉村次郎によれば、今田は一度挫折の経験を積んだこと¹⁰によって、自身が柔軟になったと語っていたという。これは労使交渉に臨む態度にも表れていたと言えよう。

また、東映内におけるキャリアアップから、今田が一度外れていたこと自体も、東映動画の社長としては大きな意味を持ちえたと思われる。東映動画の社長や重役などのポストは、しばしば東映グループ内におけるキャリアの一環としての意味を持っていた。巨大な企業グループの中で、様々な部署や傍系子会社の要職を歴任することによって、そのキャリアを上昇させていくコースの一つに、東映動画の社長職もあった。しかし今田の経歴は、東映グループ内における要職の経験と人脈を蓄積していながら、そのキャリアコースから一度外れた、特殊なものだったと言える。挫折の経験もさることながら、こうした経歴が、グループ内における再度のキャリアアップよりも、着任した先の子会社の経営改善に尽力するという選択を導いたのではないか。

なお、今田の社長在任期間は、歴代社長中でも最長の、二一〇年弱続いた。

二 著作権事業の拡大

七四年以降、東映動画の売上高は、五年間で年毎に一四億、二七億、三四億、四六億、六〇億と大きく伸長した。七八年の売上高のうち、映像制作収

入は約一五億で、残りの四五億は他の事業収入によって構成されていた。その中でも著作権収入は約二億円を占めた。¹¹今田智憲によれば、伸長した著作権収入の五〇%は玩具メーカー関係によるものであった。¹²

七七年に組合側の経営調査室が調査・執筆を行った春闘用の資料によれば、東映動画の事業において、製作部門の赤字自体は継続していた。年間二本の長編製作では七六〇〇万円強、テレビアニメ製作では三億六〇〇〇万円以上の赤字が出ている。一方、著作権営業だけで三億四〇〇〇万円以上、商品販売や事業、開発等の関連事業では一億二〇〇〇万円以上の粗利があがっており、一般管理費や営業外の支出を含めても、会社全体の収支が償う構造になっていた。¹³つまり、製作赤字の構造は変わらないまま、営業収入が大幅に増加していたのである。

営業収入の中でも著作権収入の伸長は、少なくとも七〇年代に入るところから明瞭に表れ始めていた。六九年には五七〇〇万円強だった著作権収入は、翌七〇年には二倍以上の一億三〇〇〇万円弱へと増加していた。さらに七一年には、前年比で三倍以上の約四億一〇〇〇万円に、そして七二年には七億九〇〇〇万円強へと大幅な伸びを見せた。¹⁴これはあくまで売上高であるから、粗利の伸びはいま少し小さいものになるが、それでも劇的な伸長であったことには変わりがない。これは東映動画が著作権収入の重要性に気付くのに十分な根拠たりえたとと思われる。

ここで東映動画において著作権事業が確立していく過程を検証する紙数はないが、六〇年代半ばまでの東映動画において、企画者などの中間管理職や組合が、著作権収入による利益に注目していたこと、七〇年代初頭においては、

東映動画が東映本社のテレビ事業を含めて版權管理窓口業務を行っており、そこから既に前述のような多額の収入を得ていたことを指摘しておく。

版權事業の拡大、わけでも玩具業界との提携の強化は、映像制作会社と玩具メーカーの双方に大きな変化をもたらした。当時「マスコミ玩具」と呼ばれたキャラクターものの玩具は、製品それ自体の質より、提携した作品がヒットするか、ブームがどの程度持続するかという、予測困難で外在的な要因に左右される。そのためブームの過熱に応じて生産ラインを拡大すれば固定費が増大し、終息時にはそれが著しい打撃となる。実際にこの構造によって、いくつかの玩具メーカーが倒産していた。したがって七〇年代までには、マスコミ・キャラクターとの提携はむしろ危険であり、自社の企画力と宣伝力によって、制御可能な範囲で利益を上げようにするのが経営上安全であるという意識が、玩具業界にあった。たとえば株式会社バンダイは、マスコミ玩具のみならずテレビ宣伝そのものを、大きな費用のかかる「両刃の刃」とさえ見ていた。⁽¹⁶⁾ こうしたマスコミ玩具への警戒が払拭されるには、定期的な新たなキャラクターと企画を立ち上げ、時流に合わせてヒット商品を生む作品を投下し続ける体制が必要である。七〇年代以降の東映動画において、それを主導したのは企画者であった。

三 版權事業と企画者

テレビシリーズを中心に展開した作品『マジンガーZ』（一九七二〜七四

年）は、おりしも「臨時休業」中に製作が開始された。本作について東映アニメーションの社史が「アニメと連動したマーチャンダイジングの本格展開は、まさしくこの作品の成功から始まったと『いいだろう』と記述しているように、本作やその続編の企画・製作を通して、各種の版權営業を、作品製作と一体のものとして計画する方法論が、東映動画に根付いていった。さらにそれは、類似した後続作品群の製作過程で、玩具メーカー側がただ、キャラクターものの玩具を生産・販売するだけでなく、企画自体に最初から参画し、番組との繋がりを深めるといふ変化ももたらした。メーカー側としては、マスコミ玩具のブームに翻弄されるのを忌避して距離をとるのではなく、むしろそれに寄り添うことによって、新製品の企画を左右する番組作りと直接的に関わるようになったと言える。

アニメーション制作会社がテレビ局や広告代理店、出版社といった既存の主要な取引先だけでなく、玩具メーカーとも密接に提携し、長い放映期間の中で、メーカーの新商品発売をストーリー上の起伏と合致するよう調整して、その展開を雑誌メディアでもフォローするという、各関連企業の重層的なタイアップ形式を確立させたという意味では、『マジンガーZ』とその後続シリーズは、東映動画のみならずアニメーション制作会社の版權営業のスタイルとしても、一つの画期をなしたものであった。

ここで東映動画の企画者の仕事は、社内での企画立案に留まらず、社外へと拡大し、様々な業者との折衝によって作品を作り出すものへと変化していた。しかし、スポンサーとの密接な提携が営業的な側面を持つにもかかわらず、彼らは本来、営業部門の出身ではなかった。

『マジンガーZ』の企画に名前を連ねた一人である有賀健は、東京大学の仏文科を卒業した後、五五年に脚本家を志望して東映本社へ入社し、六一年に東映映画へ出向していた。栄光社から発行された東映映画制作の「ファンタジック絵本」シリーズでは、有賀が企画と文を担当したこともあったという⁽¹⁸⁾。また同作のいま一人の企画者で、六二年に東映映画に入社した横山賢二も、立教大学文学部に在学中、シナリオ研究クラブでシナリオを書いた経験を持っていた。⁽¹⁹⁾

彼らに限らず、東映映画の古参の企画者たちは、そのほとんどが大学では文学部に在籍し、文芸や芸術への関心が高く、時には自身でシナリオなどを執筆できる素養を持っていた。これらの企画者たちは、必ずしもキャラクターの商品化を前提とした作品だけを専門的に企画してきたのではなく、児童向け古典名作をユーモアも交えて翻案する、従来の東映映画の長編映画から、人気マンガ家や出版社との提携作品まで、幅広く手掛けてきていた。

加えて七〇年代には、そうした作品群を演出家やアニメーターとして担ってきた人々が、社内配転によって、製作部から企画部へ異動していた。企画部員の充実化は、文芸的な素養を持つ人々によってなされていたと言える。

この意味で、七二年以降の東映映画に残留した企画者たちによって始められた、版權営業と密接な関係を持つ一連のシリーズは、一見して営業主導型の企画のようにも見えるが、実際には彼らの文芸的素養や関心を、営業的な基盤の上に着地させることによって成立していたのではないかと思われる。

これにより、制作と営業を事業の両輪として、前者の差損を後者の利益が補う構造が実現し、それが作品のコンセプト上で統一されたのであった。

四 「企画」業務の変化と重点化

一九八五年に東映映画の企画部へ入社した関弘美が、有賀健から聞かされたという企画者の心得には、経営危機下での体験に基づいた、ある自覚が表れているように思われる。関が、自身の入社する前に起こった争議について尋ねたとき、上司であった有賀は、作るだけではビジネスは成立しないこと、かつてのようなことを二度と起こさないためには、ビジネス面をしっかりとしておく必要があること、そしてそうすれば作品を作る場が守れることなどを述べ、企画者としての仕事の重要性を説いたという⁽²⁰⁾。

「臨時休業」時、企画者たちはその職務上、会社側の立場で行動することになった。そのため、仕掛中の素材を、スタジオからひそかに持ち出す作業に関わることもなったともいう⁽²¹⁾。

企画者はマネジメントスタッフであると同時に、自身の所属するスタジオで創造される作品に、その中枢で関わる一員でもある。他のスタッフとの協働の場であったスタジオから、同僚たちと手掛けてきた作品の素材を持ち出した経験は、会社や組合の在り方に対する評価の個別の相違を越えて、創造の場をいかにして守り維持するかという方法を、真摯に追及する姿勢を導いたのではなかったか。そして『マジンガーZ』で実現した、その具体的な方策は、既に大きな可能性を垣間見せ始めていた、版權営業だった。企画者は企画の在り方の中に営業的な発想を盛り込むことによって、経営側の立場か

ら、それ以上の制作現場の縮小に、歯止めをかけようとしたと言えよう。

先述のように六〇年代半ばには、企画者と組合の双方が、版權収入による利益に着目していた。これらの視点は立場こそ違えども、コストを抑制するために製作部の人員を縮小していくのではなく、むしろ制作実務以外からの収入を増やすことで、制作現場を擁護・維持しようとする試みへと至った。

東映動画はマンガ家や玩具メーカーなどと、作品ごとに様々な形で結合することによって、企画の微妙な差異を生み出し、作品のバリエーションを増やすことで、受注を継続し、マーチャンダイジングによる収益の持続をはかることに成功した。これは、企画者が社内スタッフを中心に考案した企画を、テレビ局や広告代理店へ提出していただくだけでなく、マンガ家はもとより、玩具メーカー側の企画者やデザイナーとも折衝の上で、番組企画を共同開発していく形式へと至ったのであった。

作品企画のバリエーションの増加は、マーチャンダイジングを通して視聴者層を細分化するとともに、それをマーケティングし、ターゲットを絞り込んだ作品展開を可能にした。七〇年代後半に、いわゆる「スーパーカー・ブーム」が到来すると、東映動画は『マシンハヤブサ』（一九七六年）や『アローエンブレム グランプリの鷹』（一九七七〜七八年）で対応した。また同時期には『キャンディ・キャンディ』（一九七六〜七九年）を皮切りに、女兒向けの路線でもマーチャンダイジング上のヒット作が登場し、玩具業界の注目を集めた。その時々々の需要や販売上のコンセプトに、フレキシブルに対応し、番組を製作できるようになったことは、東映動画の企画力、特にそのフットワークが向上したことを意味していよう。

一方で企画のバリエーションの増加は、必ずしも作品傾向自体の多様化を保証しなかった。アニメーター出身で、七五年に企画部へ異動した小田克也は、自身の嗜好として「とほうもないナンセンス・ギャグとか、スラップスティックなのが好き」だが、それを反映した「ストーリー中心主義でない、もつと、力まない気楽さでナンセンスもおり込める」企画は、テレビ局の反応も悪く売り込みは成功しなかったという。アクションやドラマを中心として、雑誌や玩具と提携する企画が支配的になったこと⁽²³⁾で、それ以外の志向は、必ずしも企画としての実現性を持たないものになった。

むしろヒットした路線のバリエーションを数年にわたって続ける傾向が、より強くなったのもこの時期である。ロボット路線や、それが定着させた玩具メーカーとの提携を導入した少女向け路線は、作品を変えながらも数年間、放映枠を維持する強力な企画となった。これはマンガ家を原作・原案者にした場合でも同様で、永井豪らダイナミックプロダクションや松本零士、そして八〇年代に始まる『週刊少年ジャンプ』との提携が、やはり数年ごとのスパンでヒット作を生み出す路線として、放映枠と製作本数の維持に寄与した。放映枠やスポンサーの継続は、制作会社にとって受注の継続を意味するから、それは結局、製作部の規模の維持を可能にするものである。有賀ら企画者たちは、必ずしもマーチャンダイジングが色濃く表れた作品だけを企画してきたわけではなかったが、彼らが手がけたかつての長編に表れていた、児童文学の翻案や、風刺的なギャグなどの志向は、マーチャンダイジングが重視される中で、むしろ抑制されていったように見える。

作品企画は一定程度の細分化とともに、そのバリエーション内で差異化を

繰り返すように限定されたとも言える。この意味で、七〇年代後半のアニメブームへと向かう時期の作品本数の増加は、必ずしもアニメーションの「多様化」を意味しない。しかし同時にその企画の限定性こそが、経営を安定させることで制作現場を守る、強固な地盤でもあった。版權営業の成功は、こうした創造上の矛盾を抱え込んでいた。製作部の人員を守るための営業の手段が、ひとたび根付いて、当事者にも調整の困難なシステムになった時、製作部の規模は守りながら、その創造性を時に委縮させる危険性が伴われていたと言えよう。

五 アニメーターへの影響

企画のあり方の変容は、製作部の人員にも直接の影響を与えた。これは演出家とアニメーター双方へのものであったが、本稿では後者を取り上げる。

七二年の人員削減以前から、長編製作規模の縮小に伴う創造上の自由度の低下や企業としての先行きへの危惧から、自主退社する製作部員も少なくなかった。演出家の高畑勲とともに退社した、アニメーターの宮崎駿、小田部羊一は、その代表的な事例であった。社内スタッフから注目されていた彼らが退社したことは、残された人々に衝撃を与え、あるいは共に誘われなかったことも含めて、精神的な沈滞を招いた。⁽⁵⁾ また当時、演出家であった山口康男は、自身も退社を考えていたが、高畑らの退社に伴う同僚たちの混乱を前に、留まらざるを得なくなったという。⁽⁶⁾

「臨時休業」以降も、退社する者は続いた。在社期間の長いアニメーターでは、東映動画設立時に買収されたスタジオである日動映画時代からのアニメーターであった森康二が、七三年に退社した。⁽⁶⁾ 森が作画監督を務めた長編のひとつ『長靴をはいた猫』（一九六九年）は、当時の「東映まんがまつり」の中でも出色のヒットとなった作品であり、その主人公「ペロ」も現在では社のシンボルマークとして使用されている。

森自身の製作部における地位は、技術者資格制度による「技師一級」の部長待遇であった。技師一級への昇格基準は東映動画の考課資料では、「人物優秀、学識豊富で一部の業務につき責任ある地位においての業務遂行に卓抜な能力を有し、また指揮をなし得る能力ある者」と定義されており、これによって森は「優秀であることが明らか」と認められていた。しかし「臨時休業」の前後には、管理職待遇の社員でありながら、会社側の政策に協力的でなく、さらにはテレビ主体のアクション路線に適應できない森を、冷ややかに見る視線もあつたとも言われる。⁽⁷⁾ こうして森は、会社側からの退職勧奨に応じたのであつた。森は六〇年代の東映動画長編を作画面から牽引し、多くの後進に影響を与えたアニメーターだったが、経営方針や企画の変容自体が、一人のベテランの去就に影を落としたのであつた。

作画・仕上げ工程全体に目を向けるならば、下請けプロダクションのユニット化が、より進行した。韓国の企業を含め、原動画や背景などの特定パートを専門的に請けるスタジオから、撮影まで含め一貫で受注するスタジオまで、様々なプロダクションが、制作ローテーションの中に系列化された。

以前より作画工程などを下請けしていたプロダクションは、東映動画側の

コスト抑制策と相まって、その重要性をより増した。もともと東映動画のテレビシリーズには、契約者を中心に用いる施策があったから、キャラクターデザインも契約者のアニメーターが手がける傾向が強かった。彼らが実際に作画監督として、制作のローテーション内に入ること考えれば、必然的に社員ではなく契約者がデザインを手がけることになったと思われる。この傾向は七〇年代により強くなり、社外のアニメーターが、しばしば東映動画作品のキャラクターデザインや主たる作画監督を歴任するようになった。

一方で社員アニメーターは、それ以前と同じく基本的に劇場作品の制作に従事し、手すき時にテレビシリーズを担当する体制が維持された。しかし劇場作品に、テレビシリーズの拡大版としてのプログラムが増えるにしたがい、こちらも社外のアニメーターが作画監督を務めることが珍しくなくなった。

制作スタッフに注目する雑誌等の記事も、テレビシリーズの作画スタッフを中心に見る限り、東映動画では社内人員よりも、外部の人員を多く顕彰することにいったと思われる。しかし作画の質において、テレビシリーズよりも高密度の画面を要求される劇場作品で、作画監督や各種のデザインを務めた社内のスタッフが、テレビシリーズでキャラクターデザインを手がけた社外のスタッフより、技能の面において劣っていたとは考えにくい。七〇年代以降も東映動画に残留したスタッフは、外部のスタッフよりも技能が低かったのではなく、テレビを中心とした制作スタッフへの関心の遡上に上がりにくかったと考えるべきだろう。

七〇年代末以降には、『さらば宇宙戦艦ヤマト 愛の戦士たち』（一九七八年）を皮切りに、『1000年女王』（一九八二年）など東映グループ外から

受注した作品や、東映動画自主製作による『銀河鉄道999』（一九七九年）などの劇場作品も登場した。これらのほとんどは一二〇分前後の大作となっていき、高密度の作画内容を問われるカットが増えた。この時、社員アニメーターは、歩合制の契約者や外注先には敬遠されがちだが、作品全体の質を維持するために必要な、手間のかかるカットを優先的に担当することで、製作上のバランスを下支えする役割を果たすようになった。

さらに八〇年代に入ると、国内作品より予算額の大きい、アメリカ企業からの下請け制作が始まり、これも社員たちの受け皿となった。そしてこうした製作規模の比較的大きな作品が、古参の社員アニメーターたちから、八〇年代に「研修生」として入社した新人たちへの、技術継承の現場にもなった。

製作部の縮小や企画の路線変化といった要因は、結果として創造性の社外依存を進行させた。その中で社員アニメーターの役割は、かつてのような作品創造の中核を担うものから、むしろその底辺を支え、技術を継承するものへと転換していったのであった。

おわりに

一九七一年に東映動画を退社した宮崎駿は、その後テレビシリーズ『未来少年コナン』や、劇場用長編および連載マンガ『風の谷のナウシカ』において、崩壊した後の世界を生きる人々の姿を、時に生活感すら伴って描いた。こうしたモチーフは、創造の現場たりえなくなったと彼に感じさせた東映動

画から離れて⁽²⁹⁾、そのエッセンスを自分の周辺で再構築し、あるいは守り継承しようとする自覚と、無関係ではなかっただろう。しかし、崩壊後の世界に取り残され、そこで生活しながら復興につとめる人々の姿は、東映動画に残り、その再興につとめた人々の営みにも重なって見える。まさに「残された人びと」こそが、崩壊した世界を復興させたのである。

東映動画に残留した人々が、様々な立場で直面したのは、創造性と企業性を両立するためのバランスを、いかに構築・維持するかという困難な命題だったと言える。結果として七〇年代後半の東映動画は、制作実務以外からの収入源として版權事業を整備・強化し、テレビを中心とした企画を充実させることで、スタジオ全体の製作規模の縮小を回避した。そのため作品企画は版權営業に適したものが優先され、テレビ作品を手がける社外のスタッフが前景化した。

このようにアニメーション制作会社において、製作規模と企画の性格、人事政策は相互に関連しており、ひとつの変化が他の変化を誘発する構造になっていると言える。スタッフを長期にわたって定着させる企業としての持続を前提とし、また製作費の差損を営業利益により補填する構造のもとでは、営業利益こそが製作規模の持続を保証し、引いてはスタッフの雇用と、制作される作品の内容や質自体に多大な影響を与えるのである。この観点からすれば、持続的なスタジオ運営を考える限り、ヒット作の登場がその企業を成長させるといような、作品の質が経営を規定する側面だけでなく、むしろその逆、経営方針こそが作品の質を規定するという側面があることになろう。

ピクサーの共同創設者の一人であり、現在は同社とディズニー・アニメー

ションの社長を務めるエドウィン・キャットムルは、利益の追求と創造性の保護の関係を、飢えた獣と醜い赤ん坊の比喻を用いて説明している。彼によれば、前者が目的化されれば、未だ整形されざる段階の創造性が弱まり、安全だが独創的でない作品しか生まれない。しかし単純に前者が悪で後者が善なだけではなく、そのバランスが重要であり、対立を含めた動的な拮抗を追求することが「新しいものを守る企業文化」に繋がるといっているのである。⁽³⁰⁾

この問題意識を本稿での論述に接続して再構成するならば、利益追求のための創造ではなく、創造し続けるための利益追求という構造が浮かび上がる。創造と管理、製作と営業、そして労使関係といった諸力のうち、どちらかがどちらかを圧倒するのではなく、生産的な緊張関係が導かれたことが、東映動画の経営復興をもたらしたのではなかったか。こうした均衡の中で七〇年代後半の東映動画は、企画のあり方や、製作部の再度の増強などの諸問題を潜在させながらも、その経営状況を一転して良好なものへと転換させ、後年における技術継承と世代交代を円滑ならしめる基盤を整えたのであった。

従来、東映動画の七〇年代初頭までの、特に長編作品を評価する観点では、その時期以降の東映動画への関心が薄く、むしろ宮崎ら、東映動画を離れたスタッフの働きを追跡する志向が強かった。しかしその後の彼らの業績に、東映動画時代からの蓄積が見られる以上に、東映動画に留まった人々の営みには、六〇年代までの蓄積を、表現技術のみならず企業経営の方法論や路線を含めて模索する、様々な価値観の葛藤の過程が垣間見えるのである。この意味で、七二年の人員削減と「臨時休業」は、東映動画のひとつの画期ではあったが、完全な断絶の瞬間ではなかったと言えるだろう。

注

- (1) この施策は組合側から「ロックアウト」と認識され、また実際にそのような効果を伴っていた。しかし同時に、会社側が職場を閉鎖して組合員の立ち入りを拒む通常のロックアウトとは異なり、この「臨時休業」は、組合員でも自由にスタジオに出入りできる特徴を伴っていた。商業アニメーションの分業化の結果として、経営側はスタジオという物理的な拠点を押さええども、制作実務を進めることができるようになっていたのである。
- (2) 技術者資格制度については、「野口雄一郎・佐藤忠男「偉大なる手工業・東映動画スタジオ」『映画評論』一九六一年九月号、五〇頁を参照。
- (3) 池田宏「もう一つの『どうぶつ宝島』」『アニメーション研究』第二三巻第一号A（二〇一二年三月）、三八―三九頁。
- (4) 『東映動画長編アニメ大全集 下巻』徳間書店、一九七八年、一七二頁。
- (5) 吉村次郎氏へのインタビュー（二〇一三年四月二二日実施、於・東京都練馬区）による。
- (6) 笠井由勝氏へのインタビュー（二〇〇七年一月二〇日実施、於・東京都練馬区）による。
- (7) 文化通信社編著『映画界のドン 岡田茂の活動屋人生』文化通信社、二〇一二年、一一八頁。
- (8) 映演総連・全東映労連 東映動画労組・執行委員会「七八春闘討議資料（動画版）明日の東映動画を切り開くために No. 1」
- (9) 大下英治『小説東映 映画三國志』徳間書店、一九九〇年、二九三頁。
- (10) 前掲・吉村氏へのインタビューによる。
- (11) 文化通信社編著・前掲書、一一八頁。
- (12) 「再建なった東映動画の現状 座して待つ商売から能動的セールスへ」『AVジャーナル』一九七六年九月号、一四―一八頁。
- (13) 前掲「七八春闘討議資料（動画版）」
- (14) 七二年から七四年まで東映動画の労使間で裁判が行われた、指名解雇に関する「解雇無効確認等請求事件」の会社側準備書面に付帯する「累計製作原価」表による。
- (15) 『東映アニメーション五〇年史 一九五六―二〇〇六』走り出す夢の先に『東映アニメーション株式会社、二〇〇六年、八八頁。
- (16) 公木平澄夫（バンダイ内地部販売促進係）「テレビ宣伝あれこれ 遠慮なく考えていることをいわせてもらいます」『東京玩具商報』一九六七年三月号、一二頁。
- (17) 前掲『東映アニメーション五〇年史』、四九頁。
- (18) 『動画王 Vol. 7』キネマ旬報社、四七頁。
- (19) 『アニメージュ』一九八九年一〇月号、八一頁。
- (20) 関弘美氏へのインタビュー（二〇一四年一〇月二四日実施、於・東京都中野区）による。
- (21) 前掲・関氏へのインタビューによる。
- (22) これは企画部員のみならず、七二年以降に管理職へ昇進していく諸スタッフにも、一定程度共有された感覚であったと思われる。たとえば後に製作部長を経て、海外発注先としてのフィリピンのスタジオ整備、

子会社化や、制作工程のデジタル化を通じたコスト削減に深く関わった吉岡修は、「臨時休業」時には進行主任の組合員であった。

〔附記〕 本稿は平成二五～二七年度科学研究費補助金（特別研究員奨励費 課題番号25・9020）の成果の一部である。

(23) 小田克也『アニメーターになれる本』実業之日本社、一九八〇年、一六三―一六四頁。

（日本学術振興会特別研究員）

(24) 山本寛己氏へのインタビュー（二〇〇七年一月七日実施、於・東京都練馬区）による。

(25) 山口康男氏へのインタビュー（二〇一三年五月六日実施、於・東京都豊島区）による。

(26) 森やすじ『アニメーターの自伝 もぐらの歌』徳間書店、一九八四年、一四八頁。

(27) 池田・前掲稿、三九頁。

(28) この経緯は、拙稿「テレビアニメーションの国産化と初期事業の形成 一九六〇年代日本のアニメーション制作会社とテレビ局を例に」『東アジアのクリエイティブ産業——文化のポリテイクス』森話社、二〇一五年を参照。

(29) 前掲『東映動画長編アニメ大全集 下巻』一一六頁。

(30) エド・キャットムル＋エイミー・ワラス『ピクサー流創造するちから 小さな可能性から、大きな価値を生み出す方法』ダイヤモンド社、二〇一四年、一八〇―一九三頁。