

第77回 マッセ・セミナー

アイデアをカタチにする

～『サラリーマン NEO』ができるまで～

開催日：平成 22 年 8 月 13 日（金）

会 場：マッセ OSAKA 5 階 映像研修広場

講 師：吉田 照幸 氏

（日本放送協会制作局第2制作センター ディレクター）

アイデアをカタチにする ～『サラリーマンNEO』ができるまで～

日本放送協会制作局第2制作センター ディレクター

吉田 照幸 氏

はじめに

「サラリーマンNEO」を見たことがある方は手を挙げていただけますか。すごいですね。今までで一番多いです。でも、見ていらっしやらない方もいると思いますので、どんな番組かという雰囲気だけ、今年やったコントを1本見ていただきたいと思います。別に無理に笑わなくてもいいです。

○「サラリーマンNEOコント『会議最前線』」上映

このように、今年は特に「地味に、しみじみ」というテーマでやっております。皆さんの日常でよく行われている会議だと思います。NHKでもそうですが、固い組織には特に多い会議ということです。これは4人の人たちが全部同じ言葉を使っているのですけれど、注意せずに聞いていると普通に聞こえます。つまり、どれだけ日常でああいうことが行われて、無駄なことが起こっているかということをやゆしたコーナーです。ほかにも「セクシー部長」とかのキャラクター物も多くあり、そちらも人気があるのですが、本質的にはやはり働いている人たちのおかしなことなどをちょっと皮肉ったり、逆に別の角度で見ることで活力になるという方向性が「サラリーマンNEO」のメインです。

この番組はNHKで最初に放送された時、チャンネルを確認したという方がかなり多くいらっしゃいました。NHKは東京では1、大阪では2チャンネルでしょうか。2を何度押してもそれがかかるというメールが多数寄せられて、それぐらい当時は衝撃的な内容でした。外の人が衝撃的と思うということは、

局の中ではほぼあり得ないようなものが出てしまったという状況です。NHKの廊下で100m歩けば東大出身の人に何人も会うような、僕は全然東大ではないですけど、非常に固い人たちの集団です。では、なぜその固い組織の中で「サラリーマンNEO」の企画が通り、ここまで続いてきたかをお話ししたいと思います。そして、アイデアを形にしたり、人をどうやって動かしたり、固い組織をどうやって説得したかということを中心に織り交ぜてお話ししていきます。

「笑い」が求められる

番組の責任者は普通、プロデューサーだと思います。なぜ、僕はディレクターという立場でこういうところに呼ばれているか。それは、僕がこの番組を1枚の企画書から企画し、すべての演出をやってきたからです。その間、プロデューサーは5～6人替わっていますが、僕は一回も替わっていません。つまり、ほとんどの場面で僕がすべて決断してやってきたからここに呼ばれています。ですから、今からお話することは基本的には僕がやってきたことです。

僕の経歴は、最初は芸能に行きました。芸能というのは芸能番組です。「のど自慢」から始まりました。皆さんどう思いますか。大学を出たでNHKに入りました。飲み会で集まります。「おまえ、どんな番組やってんの？」と聞かれて、「のど自慢」と答えるのは、結構屈辱なのです。みんな「ドキュメンタリーをやっている」とか、「ニュースをやっている」とか、一番いいのは「NHKスペシャル」をやっていると言いたいのです。「のど自慢」をやっていると言ったら苦笑が起きるわけです。

ただ、後から思うと僕はいい経験をしたと思うのです。「のど自慢」は人がすごく喜ぶます。金曜日に集まってきて、選ばれた人が土曜日には10代から60代まで全員が仲良くなって、日曜日には学校のようになって、10年たってもいまだに同窓会をやっているらしいのです。1年間やっていると、秋ぐらいから楽しくなってきました。

その後に行ったのが「小朝が参りました」という番組です。僕は1年間で200日出張していましたが、その間に日本で一番100歳の人に会ったでしょう。今100歳以上が生きていないという話がいっぱい出ていますが、新興宗教の勧誘に間違えられて通報されたり、いろいろなことがありました。

芸能番組ですけれども、芸能人と付き合うのではなくて、ほとんど素人の方と付き合ってきました。

そういう中で今度はドキュメンタリーがやりたくなくて、地方に希望を出しました。そして、広島に行きました。広島で原爆のこととかいろいろなことをやりました。全く力がなかったのでひどかったのですけれども、その後戻るときに、芸能番組はやりたくないと言ってドキュメントにしようとしたのですが、これが組織のなせる業で、その時の上司が芸能出身だったので、自分の部下が他の部署に行くと自分に傷が付くということで、目の前で希望を「芸能」に書き直させられました。

不満のまま行くと、今度は梅沢富美男さんの一座がやっている演芸番組、舞台上でやる番組でした。それはディレクターはやることがないのです。梅沢劇団が全部仕切っていて、ディレクターはほとんど傍観者です。それで、ものすごく不満がたまっていました。それで、僕は「のど自慢」に愛情があったので、アルゼンチンで「のど自慢」があると聞き「ドキュメンタリーを撮らせてくれ」と言いました。それは僕が30歳ぐらいだったと思いますが、面接で初めて「やらせてくれ」と手を挙げました。これが僕の転機です。実際には「これをやらせてくれ」と手を挙げる人はいないのです。それはそうです。日常の業務は別にやるわけですから、苦勞が多くなるわけです。それでも、そういうのは珍しいからやらせてもらいました。

それで、アルゼンチンに30日行っていました。その間に、スイス航空がつぶれて帰りのチケットがパーになったり、いろいろなことがありましたが、帰ってきて「人間ドキュメント」を作ったのです。すると、「NHKスペシャル」の人たちがいます。人間ドキュメントというのは「NHKスペシャル」の人が管轄で作っているのです。もう一つは芸能番組というところがあります。皆さんでも大きなプロジェクトなどをやろうとすると、いろいろな部署がかかわってきて、いろいろな責任者の人が集まってきます。そうすると全く別のことを言います。僕はドキュメンタリーとして、子供が死んで何十年も歌えなかった人が、「のど自慢」が来るので初めて歌うという内容を放送しました。「NHKスペシャル」の人は今まで芸能に不信感を持っていたのですが、「すごく良かった」と褒めたのです。

こういう会場で、偉い人たちが並び、しーんとした中で始まるわけです。1

秒たりとも画面を見られないほど緊張がありました。皆、黙って見ているわけです。自分の臓物が見られているようで、もう耐えられないです。しかし、「NHKスペシャル」の人が褒めました。そして、皆さんが出ていくところを僕が意気揚々と「ありがとうございました」と送っていたら、芸能の部長、副部長が来て、「失敗だな」と言って去っていくのです。そしてその後に「おまえ、ちょっと来い」と居酒屋に呼ばれ、そこから3時間、「のど自慢」というのはどういうものかという説教を延々と受けました。彼らが言うには、「のど自慢」というのは明るいものだ。おまえみたいにしみりしたものを描いても駄目だ。のぼせている、かぶれている。そして、「これ、視聴率はめちゃくちゃ悪いぞ。8%行ったら良い方じゃないか」と言いました。しかし、僕も熱くなっていたので、「あなた方のために作ったわけじゃない」とほえて、その日はもう解散です。

明るく日、放送があり、視聴率が16%でした。その年の人間ドキュメントで一番良かったのです。そうしたら、その人たちは一言も僕と口をきこうとしません。ずっとです。しかも、都合の悪いことに、僕の席は部長の横なのです。その間に待合室がありますが、そこにほかの部署の人が来て「あれ良かったよ」と話すのです。もうこれはいたたまれないのです。

そんなことでちょっとやばいなと思ったのですけれども、僕はまだ若かったので、もう1回分かせてやる、「間違った」と言わせてやると思って、今度はもう1個、「NHKスペシャル」の提案を、「NHKスペシャル」の方にまず通した後に、「芸能側から上げてくれ」と言いました。皆さんでもよくありますね。相手側で通っているのだけれども、都合上、こちらの正規ルートから上げてくださいということです。裏で話はつけたけれども、正規ルートで上げました。

すると、「おまえは歌謡コンサートをやっていればいい」と言われたのです。ディレクターがものすごくやりたいと言っていることを、そう言うのです。歌謡コンサートは楽しんでいる方がいらっしゃるから否定はしません。ただ、歌謡コンサートというのは、基本的にはどういう歌手がどういう歌を歌うかが一番のポイントですから、ディレクターのやれることは少ないのです。つまり、「歌謡コンサートをやっていればいい」という言い方は、「与えられた仕事をやっていればいい」ということです。

そこでプच्छと僕の頭が切れ、「これはほかの部署に行かなければいけない」と思うようになりました。それで、ほかの部署に行こうとしているのを探って

いました。そうすると、広島時代の上司が「新しい部署ができる」と言うのです。それですぐにその中心になるプロデューサーに会いに行き、「引き抜いてくれ」とお願いし、異動が実現しました。

その部署は新しい番組を作ることだけが目的の部署です。ですから、レギュラー番組が一個もありません。逆に言えば、企画が通らなければ何も仕事がないのです。

ようやく通った企画は、椅子の番組です。もう聞いただけで既に見たくないでしょう。海岸で名作椅子を置いて撮ったりして、30分、椅子の番組です。もう完全に趣味なのです。椅子が好きだというだけです。それ以降、全く企画が通らなくなり、人の番組を手伝う日々が1年ぐらい続きました。

ディレクターから外されるかもしれないという状況で、企画がなぜ通らないかということを実際に真剣に考えました。結局は自分のやりたいことを出していました。自分の趣味、自分の趣向、自分が求めるものを中心に作っていました。しかし、ここで考え方を変えました。友達に集まってもらって、NHKで何が見たいかを聞いたのです。そうすると、「NHKを見ていても笑いが無い。もうちょっと笑いが見たい」と言うのです。もう一つは、僕らの大学時代はバブルで、フジテレビがすごく人気があって、フジテレビが例えば「カルトQ」とか「カノッサの屈辱」とか深夜番組で特殊な番組をやっていたのですが、ああいうテイストの番組が見たい。そういう、ある意味ちょっとはっちゃけた番組が見たいと言われました。

それで、企画を考えるときに、例えば新聞を見たりして、1個の小さなネタを探します。「これちょっと面白いよ。こういうことやっている人、面白いよ」となるのですが、それでは企画にはなりません。それはただ情報が面白いだけであって、それ1個だけは面白いですが、それは次に全く続かないのです。企画というのは結局は気分なのです。その人たちが求めている潜在的な気分をどうやって形にしてあげるかということです。つまり、NHKで笑いが無いということは、逆に言うとなHKで笑いがまだ求められているということなのです。しかし、上の人たちは皆、NHKというのは固い番組でいい、別にそういうエンターテインメントは求めていないというのがその時の気分でした。

しかし、「笑いが無い」と言われたので、僕は全く笑いは興味なかったのですが、お笑い番組を作ろうと思いました。

NHKにはない、NHKにしかできない番組

そのころは「笑う犬の冒険」や「笑う犬の太陽」など民放でたくさんのコント番組をやっていたので、僕はコント番組をやりたいと思いました。ただ、民放と同じことをやっても駄目なのです。だから、最初に僕の中でキャッチコピーを考えました。新しいことをするとき全員をまとめるためには、中心になる人が一つのキャッチコピーを作るのはすごく良いことだと思います。なぜなら、目的意識が同じでないと、皆は全く別のことを考えているからです。僕は「NHKにはない、NHKにしかできない番組」ということで、この二つの相反することを両立させるためにどうすればいいかということを考えました。

その結果が、俳優を使うということです。実際に海外のコメディーは、俳優の方がやっていることが多いのです。例えばトム・ハンクスなどがやっています。それを持ってきたわけです。他局では俳優が全くコントをやっていなかったのです。しかし、よくよく考えてみれば、芸人がやるよりも品の良いものになるのです。それはそうですね。そこまで笑いを取らなくていいということになりますから。そうすると、これはNHKでないと笑えないのです。これは「NHKじゃなかったら、別に笑えないんじゃないの」と言われましたが、そのとおりだと思います。それでいいのです。NHKで作るのですから、「NHKにはない、NHKにしかできない番組」というのが、実際にはNHKを見るときに求められているのではないかと定義付けてやりました。

それでも、「コント番組を俳優でやります」と提案を出して通るほど甘くはありません。なぜならコント番組は今までNHKで一本もなかったからです。では、何をするか。そこであきらめたら終わりです。その後はそういうことはしなくなります。そこでコント番組の可能性を見せるための何かをしなければいけないのです。何をしたかという、カルロス・ゴーンさんのトーク番組で、カルロス・ゴーンさんの人生をコントで振り返ったのです。カルロス・ゴーンさんは自分の人生をコントで見て笑っていました。そうすると、「ああ、コントっていけるんだ」と上の人が思うわけです。すると今度は、この部分を使ってコント番組にしようということで、このカルロス・ゴーンさん役をやったのが俳優の生瀬勝久さんで、その流れでコント番組ができていくわけです。

アイデア、思い付きがあって「コントをやろう、お笑いをやろう」となったときに、それを上司にぶつけます。そうすると、上司の方が「それはちょっと

どうなの」と言った瞬間に、「いや、これは面白いんです。なぜなら」と始めてしまうのですが、これが愚の骨頂です。ここで何をするかという、例えば、「では、コントでほかのものだったらどういうのが見たいですか」と聞くのです。相手を味方にするためには、相手に質問をすることです。「例えば、もうちょっとトークとかの要素があったらいいんじゃないの」と向こうが言ったら、持ち帰る。そして、「そのトーク番組で、カルロス・ゴーンさんを使ってコントで振り返るのはどうですか」と言うと、その上司の方は、自分のアイデアが形になったと思うのです。彼はただ「トークとかあったらいいんじゃないか」と思い付きで言っているだけです。しかし、乗せるためには必ず、相手が反論したらそれに対して「じゃあ、どういうのがいいですか」と質問をすることです。自分の思いなどを相手に分からせようとするほど無意味なことはありません。なぜなら説得されることが人間が一番嫌だからです。アイデアという形にならないもので説得されると、人間が否定されてしまう気がするのです。だから、絶対に質問をすることです。

その結果、コントをやってみようという形になりました。それで始まったのですが、生瀬さんはなかなか仕事には厳しい方で、かなり収録も大変でした。僕は全くドラマも撮ったことがなくて、笑いも撮ったことがなくて、全くの素人です。台本も書けないという状態です。ただ、幸運がやって来る時があります。「笑う犬」が終わったのです。今、「プロフェッショナル」のプロデューサーが、僕と同じ防府高校です。その人が、京大の劇団そとばこまちで生瀬さんと知り合いだったのです。そして「笑う犬」をやっているディレクターと知り合いでした。その関係で「笑う犬」の作家だった内村さんというウッチャンの従兄弟を紹介してもらえました。この方から僕はコントのいろはを教わりました。千載一遇のチャンスというのはこういうことかと思うのは、「笑う犬」が終わっていなければ内村さんはこちらに参加できないわけです。そういうチャンスや巡り合わせ、ラッキーだなと思うことは、人生においてほとんどないと思うのですが、逆にそのラッキーが起こった時というのは絶対にその先に何かがあると僕は思います。ただ、それを逃してしまうともう来ません。

それで、その人を加えて番組を作っていきます。今度は何が起こるかという、技術の方から「そんなやり方ではできない」という抵抗がたくさんありました。

では、そういうときにどうするか。一つは、先ほども言ったように、「じゃあ、どういうふうにすればできますか」と聞きます。それでも、最終的にへそを曲げている人はいます。特に年配の技術さんです。今までやってきたことを否定されている気分になるからです。一番良いのは「僕が責任を持ちます。取れなくてもいい」と言うのです。そうすると音声さんはどうすると思いますか。本当に取らないと思いますか。絶対にそんなことはありません。もう取らざるを得ないので。取るか取らないかというのは技術の責任だからです。

ですから、事前にそういう抵抗があった場合には、まずは相手を味方にするために質問をすることです。質問を繰り返して相手の意見を聞きだす。それでも、どうしても一人や二人が駄目だというときには、はっきりとその現場で見限ることです。それが甘くて、「じゃあ、現場で調整しましょう」とか、なあなあでその場を柔らかく包もうとするのは最悪です。なぜかという、この人を捨てたということは、ほかの人たちに期待しているということの裏表だからです。「取らなくていい」と言ったということは、ほかの人に期待しているということなのです。

それともう一つ、何かものを進めるときというのは、そのリーダーは見ています。はっきりものを言うことを期待しているわけです。正しいことを言うことを期待していません。つまり、正しいかどうかというのは、現場に行かないと本当は分からないのです。それなのに、こういう立場に立つと、正しいかどうかで話を始めてしまうから、話がぬるぬるぬるぬる皆の調整になって、結局できたものというのはふわっとした丸いものになってしまうのです。しかし、僕は後がなかったので言うしかない、やるしかないのです。すると、その瞬間、「こいつは何かやる気があるんだ」とほかの技術がついてきてくれたのです。

形を作って企画書を出して始めようとした時には、必ず抵抗者が出てきます。ですから、そういうときには最初が肝心です。その抵抗者の人に安直に理解したような態度を示した瞬間に全部が終わります。なぜかという、角が取れていって丸いものというのは、最終的に、視聴者や市民の方には伝わりません。ほかと全く違いが分からないからです。せっかく新しいことをやろうとしているのに、違いの分からないものは、頭の中では「こうこうこうだから論理的に違う」といっても、見た目が丸かったら同じです。ですから、最初だけはけんかしてでもいいから抵抗すべきです。

結局、「こういうことがやりたい」「こういうことがしたい」と本音を言う人は愛されるのです。「あなたは間違っている」と言ったら駄目ですが、「こういうことがしたいんだ」「こういうことがやりたいんだ」と言うのです。自分の思いを延々と伝えて、共感する人を増やしていくことです。

視聴者の反応を上司に直接手渡す

「サラリーマンNEO」の1回目が放送になります。上の方から「あの番組はいかがなものか」と言われることは、もう予想できます。必ずそうなると思ったので、見た人の声を集めておかなければいけないと思いました。NHKにはモニターレポートというのがあり、視聴者に番組の感想を求めています。ただ、それはNHKを日ごろ見ていらっしゃるNHKのファンの方です。だから当然、NHKのファンの方に今までのNHKと違うものを出したら、必ず悪いモニターレポートが来るはずですよ。

それを待っているほどばかりではありません。ですから、そのときに特集番組で許されていなかった番組のホームページを立ち上げるということを押しました。そこで、感想を募集しました。

そうしたら、インターネットでがらがん来るのです。夜中の2時ぐらいに放送した番組ですが、それでも180通ぐらい来ました。そういう感想の中には、「期待もしていないのにNHKをかけていたら、何か突然始まった変な番組」ということで興奮しているのです。興奮した文章というのは、読んでも熱い感じが分かるのです。それをどうするか。そういうときによくやってしまうのが、意見をまとめて資料として渡すことです。「こういう意見がありました」とまとめてしまうと、その瞬間にその人たちの熱い声は全部消え去ります。その書き方や誤字がすべて情報なのです。気持ちが入っているものと気持ちが入っていないものは全く違います。

そこで、何をしたかという、その180枚を全部コピーしました。今はエコでなかなか難しいですが、コピーをして、手で何部も作って、偉い人に手渡しして行きました。全く見も知らない人です。そうすると、今まで面白くなかったり、これは変だなと思っていた人たちも、こうして間近に、「こういうことをやってすげえ」とか書いてあるのを読むと、自分の判断ではなくて、視聴者の方の反応がうれしくなって、「この番組は結構面白いんじゃないか」と変わっ

でいってしまうのです。

しかし大事なことは、絶対に手渡しで持っていくことです。メールで送ったら100%読みません。自分の経験に照らし合わせてみてください。ぱっと見て、どうでもいいメールとか、自分に必要がないと思ったらすぐにやめてしまうでしょう。でも、これだけ分厚い紙を手で渡されたら、ちょっと読んでみようという気になるわけです。そして、それを今度は部下に渡して「これちょっと読んでみる」と、手持ちで回ってしまうのです。そういうことをした人は今まで一人もいませんでした。よく考えてみれば、こんなことをした人がその歴史の中で一人もいなかったということです。そこから全く風が変わりました。「サラリーマンNEO」というのは何かあるのではないかという空気になるわけです。

それでもまだ、上の方に番組審議委員会などたくさんあります。この辺が皆、「あれはいかがなものか」という空気になるわけです。その時、NHKの不祥事が起きて、受信料の不払い運動が起こりました。

その時、今度は理事に呼ばれました。なぜかという、NHKが危機感を持って接触率（1週間に5分以上NHKを見た人の割合）を調べたのです。今までは割り振りが、20代、30代、40代、50代以上でやっていました。50代以上は70%いました。それで今度、詳しく調べるために50代、60代、70代とカテゴリーを増やしたのです。そうしたら70代以上がほとんどで、50代、60代は実際には見ていなかったということが分かりました。30代の人ほとんど見ていない。それで、理事らも慌てて何かないかとなったのです。

そのときに僕は1本目を作って、何かこういう番組があるぞという空気がありました。ですから、ちょうど不祥事が起こって悪いときにこの番組が重なったのです。もしNHKが調子が良いときだったら、まずこの番組は採用されていません。そういう運もあります。先ほど言った、何かあるぞというのはこういうことです。そういう波があります。ですから逆に言うと、不祥事とか悪いことが起こったときというのはチャンスだと思います。それは、上から「何かないか」と言われるからです。「何かないか」としか言われません。何か変えたという実績が欲しいのです。そういうときには、NHKの中では目新しいものが選ばれます。

その結果、呼ばれて、2本目を作りました。そして、本当は試作を2本作っ

もういいのですけれども、まだ信用できないらしくて、3本を3日連続で作りました。ですから、試作は5本作っています。

お金と人の問題をクリア

特に3回目の3本シリーズのときは何が求められたかという、お金です。NHKだから、いくら使っても損にならないからいいだろうというのは全くうそで、ものすごくシビアに言われます。1日でどれだけ効率良く撮るかです。

今、実際に1日で18本のコントを撮っています。これは異常です。この前、映画関係者の方が来られて、「こんな撮り方があるんだ」と言っていました。でもその素地は、最初に技術と戦っていて、「NEOはこういうふうにするんだ」という決意があり、どうやって効率良く撮ったらいいかと努力をしていたので、現在、18本撮ることができています。しかし、もし最初に、技術の今までのやり方でやりましょうというのでやっていたら、絶対に撮れません。例えば普通、ドラマは、1日で撮るには15分が限界です。1日やるごとに、例えば美術さんの人件費が要ります。美術さんは職員ではありませんから全部の人件費が要ります。小道具を1個借りるのにも3000円とか4000円かかります。靴もそうです。全部お金がかかります。それが1日増えるだけで倍になっていくわけです。

これは経験ですが、はじめは徹底的に戦うべきです。今振り返れば、その最初に戦ったことが、今こうやって効率良く撮れる、しかも企画が採用されていくということです。最初は望みがあってアイデアがあります。でも、最後には現実的にお金の問題、人の問題がかかわってきます。この二つが、特に若い方で多いのですけれども、「上司は分かっていない」と始まるのです。もしくは、「組織を変える気がないのだ」とほかに当たり始めます。「やる気があるならお金を出せよ」となるのです。しかし、これはリーダーの、もしくは中心になる人の責任です。当然、アイデア以外にも、そういうふうにかけて回らないものというのは、結局アイデアは尻すぼみです。思いだけです。ですから、それをクリアしました。そこからレギュラーが始まります。

シーズン1の成功

レギュラー放送が始まって1回目のときは、もう無我夢中でした。例えばアイデアを形にするという意味では、「コントを読む」というコーナーがあった

のです。これは「週刊新潮」のコラムで、天才的なコントだと褒められました。「コントを読む」というのは、「明日を読む」とか「視点論点」とかをパロディーにしているのです。「コントを読む」で、夜、残業をしていると、みんなが「頑張れよ」と何か買ってきてくれるのですが、それが全部肉まんなのです。毎回肉まんを食べなければいけないというコントです。そういう単純なコントなのに、初めてだから美術が張り切って、普通の肉まんがいいと言ったのに大きな肉まんを用意してきたのです。そうすると、役者が1個でも食べられないのです。それでも無理やり食べたら、次の人が来て肉まんを出されても食べられないわけです。食べている間はせりふがない。すると、コントとして成り立たなくなっていました。それでも、役者は3個ぐらい食べました。しかし、これは編集しても面白くないのです。食べている間を飛ばしたら、視聴者の人は食べているのがうそだろうと思います。この人が食べているという事実があるから簡単にカットできないのです。

そういうときに、自分のことを言っているわけではありませんが、続く番組とか、優れている、やっぱりやるなと思う人は踏ん張ります。何とか知恵で解決しようとするのです。このコントを面白くするにはどうしたらいいのか、早回しにすればいいのかとかいろいろ考えました。そうしたら夜中の4時ぐらいか5時ぐらいに、「明日を読む」が始まったのです。「年功序列の落とし穴」とかということで大学の教授の方がずっと解説しているときに、この「落とし穴」というのに引っかかって、「これだ」と思って「肉まんの落とし穴」というのが浮かびました。これで解説してやれと思ったのです。肉まんが大きくて食べられないのをそのまま見せて、その後に「コントを読む」で解説すれば振りになるのではないかと思ったのです。そうしたら、これが見事にはまったのです。

そして、「週刊新潮」では、この構成を考えた人は天才だと書かれました。外から見ると、これを最初から考えたと思うのですが、中では七転八倒、必要に迫られて考えているわけです。でも大事なことは、そこで食べた役者の気持ちを捨てなかったということです。やはり肉まんを食べさせている、こちらの責任でこのコントを駄目になっている場合、それでも期待に応えようとしてやっている場合には、その気持ちは絶対に捨てては駄目です。

よく何かをやっていたときに、この人が何か自分とは思惑が違う別のことをやってきた場合に、これは違うからといって簡単に捨てたり、「これは違う」

と安易にばんとはねてしまうことがあります。しかし、気持ちが入って自発的にやったものはどこかに何かのヒントがあります。ですから、彼がやった気持ちを止めなかったということが、最初のシーズン1の成功になりました。これが全部に通底しています。

「組み合わせ」を意識する

ただ、この後にシーズン2をやると、これがうまくいかないのです。なぜか。自分の力を過信して、ものすごく自分の力を見せたいくなるのです。例えば皆さんの中でも、1個でも2個でも評価された方がいらっしゃったとすると、その後ちょっと意見されるとカチンとくることがあると思います。前に成功しているものだから、「チッ」と思うのです。それが運のツキの始まりです。僕もそうなっていました。調子に乗っていました。

シーズン2の最初の収録のときに生瀬さんが現場で台本を読んで、「吉田君、これはできないわ。本がおかしい」と全部否定されたのです。初日ですよ。しかも、台本がたくさんあるのに、全部否定されたのです。とりあえずコントはやりましたが、気持ちが入っていないので面白くない。休憩中に生瀬さんのところに行くと、「これは凝り過ぎて何が言いたいのか分からない。『サラリーマンNEO』というのは、もうちょっとサラリーマンの気持ちを代弁したものじゃないか」と言うのです。僕はもっと笑わせたい、もっと笑わせたいと思って、凝ったもの、狙ったものになっていたのです。そもそもサラリーマンの人たちが共感するということが完全に抜け落ちてしまって、テクニカルなものになっていました。それは結局、自分はすごいということを出したいだけになっていたのです。

困ったなと思って作家会議をやっても、アイデアがないのです。そんなときに作家の内村さんという人が、「『セクシー部長』ってどうですか」と言いました。ただ車に乗っていて、「セクシー部長」というフレーズが浮かんだだけです。台本も全くない。だけどそのときに、面白いと思ったのです。「セクシー」という言葉も「部長」という言葉も、本当にちまたにあるものなのに、「セクシー」と「部長」を組み合わせた人は誰もいません。これは恐るべきことです。それが面白いと思った瞬間に、「何でも書いてください」と言いました。

「どういうコントですか」と聞いたら、「セクシーな魅力で女の人を倒すって

いうだけなんですけど」と言いました。いやいや、待てよ、今、女の人は男に何を求めているかという、そういう有無を言わせない強さではないか。今はみんな、男は優しい、気を遣う。しかし、本当は「おまえのことが好きだよ」と肩を強く抱けるような男を求めているのではないか。そんなことを思いました。だから「とにかくそれでいいから書いてください」と言ってやったのです。

でも、もし生瀬さんが初日に「この台本は駄目だ」と言っていなかったら、僕はうまくいっていると思い、ずっと技巧を凝らせていたものを作って、シーズン2で終わっていたと思います。なぜかという、その後に放送が始まりました。そうしたら編集室に制作局長が直で電話をかけてきました。制作局長というと相当偉いわけです。その人が「おい、面白くないぞ。どうなってるんだ。金曜日に来い」と言われたのです。それを部長に言ったら、打ち切りになるのではないかみたいな感じで大慌てでした。そして、金曜日に行き、部長が延々と説明するわけです。「これはこういうふうになっていまして、これはこういう狙いで」と言っても制作局長は黙ってじっと聞いています。それで、もう話すことがなくなってしまって、しーんとした会議室です。そうしたら制作局長が口を開いて、「吉田、どうすんだ」と言いました。部長がずっとしゃべっていたのに「どうすんだ」と言われて困ったのですが、「面白くします」と言いました。もう言いようがないのです。

しかし、実際には企画がありました。なぜかという、生瀬さんが2月の時点でそれを言ってくれていたので、3月の「セクシー部長」から全く方向性を変えて撮っていたのです。4月、5月は前に撮ったものが出ていたのですけれども、ちょうどその人が言った明るる週からは、意識が変わったその企画が出るようになっていたのです。

何が言いたいかという、一番自分が調子に乗っているときに、周りにこうるさいことを言う人がいます。でも、それは何かあります。そういう調子に乗っているときにこうるさいことを言う人というのは、必ずその人を見えています。嫌いだと思っている人の情報でさえ有益です。

その結果、何を学んだかという、アイデアの作り方です。先ほどの話に戻りますが、企画を通すということは、先ほど言った強引さや周到さ、もしくはコピーを配るみたいに、周りを固めることです。味方にさせるということです。しかし、アイデアを思い付くということは何かということ学んだのは「セク

スィー部長」です。つまり、それまではアイデアというのは、何か全く新しいものを見つけることだと思っていました。しかし、全く違います。新鮮なものというのは、ただの組み合わせです。後から考えてみれば「サラリーマンNEO」も、役者でコントをNHKでやっているというだけの組み合わせでした。なぜなら、コント番組は嫌というほど実際にあるわけです。なぜ新しいとみんなが言うかという、NHKでやっているから、役者がやっているからにすぎません。「サラリーマンネタをやっている」とよく言われますが、実際に植木等さんはコントでさんざんやっているわけです。しかし、組み合わせが新鮮だったら新しいことに見えます。それからは組み合わせをすごく意識してやるようになりました。

アイデアを共有化するとき

例えば「世界の社食から」というのがありますが、これは社食を旅して回る番組です。「世界の車窓から」のパロディーです。このアイデアを具現化するときにどうするか。最初は、社食というのは最近面白いと思いました。これは簡単に見つかります。例えば「R25」やビジネス雑誌などを見ていたら、「社食の何とか」という連載をやっています。これを皆さんが見て、「社食は面白いな」と思い、「社食のコーナーをやきましょう」と提案したとします。しかし、100%通りません。なぜか。「サラリーマンNEO」において社食を紹介するということは、ただの情報です。「サラリーマンNEO」の空気には全く合っていません。ですから、そういうときに「社食ってこんなに面白いところがありますよ」と言っても、「これは別にほかの朝の番組でやればいいんじゃないの」で終わりです。

では、どうやって「サラリーマンNEO」を見ている空気感の中にこれをつなげるか。見ている人がそこに乗れるかどうかです。つまり、自分が面白いと思ったものを相手が面白くないと思うときに何が足りないかということ、その人の生きてきた人生との媒介がないのです。ネタが悪いのではありません。つまり、そこで何をするかということ、一つはパロディーです。「世界の車窓から」は皆さん知っていますね。あの雰囲気だという映像が浮かびます。「あれを社食でやります」と言うのです。「世界を旅して社食をやります」と言います。最初のネタはグーグルでした。「グーグルをやります」というのはまず大ネタ

です。ちょっと興味を引きます。それに「『世界の車窓から』でやります。あの音楽をかけて、いいナレーションで、あんな雰囲気ですやりますので」と言うのです。「社食を紹介します」と言っても映像は浮かびません。でも「社食をネタにあの『世界の車窓』風にやりますから」と言うと、「何か旅番組風にやるのかな」と思うわけです。つまり、組み合わせです。「世界の車窓から」と「社食」、しかもこれはだじゃれになっているからうまくなっているのです。この二つが組み合わせさった瞬間に「新しいんじゃないか」と思うわけです。しかも、パロディーというのが「サラリーマンNEO」の空気感に合っています。そして、極め付けに「グーグルでいけそうなんですけど」と言うのです。最初にグーグルと言ったら駄目です。切り札は最後に取っておくのです。そうして説明した後に「それでグーグルがいけそうなんですよね」と言った瞬間に、「マジか!」となるわけです。そうなればもうこっちのものです。「ほかにも・・・」と言うわけです。最終的にグーグルが駄目になったとしても、自分がいけそうだと思ったという気持ちは残るのです。しかし、「グーグルがあるんですよ」から始まると、「グーグルがないと、なしだな」となるのです。だから、物事を説明する順番は非常に重要です。特に相手と共有させるときには、面倒くさいのですが、最初に「セットアップ」というのが必要です。

皆さん大阪の方ですから、お笑いにはかなり詳しいかと思いますが、必ず振りがあって落ちがあります。でも、面白くない人の話はありますね。「面白い話があってね。あのね、何とかがこけたんだよ」と。これでは全く状況が見えないわけです。状況が見えない中で面白いことを言われても、面白くありません。つまらない説明でも、最初に「こういう状況があって」という説明があれば面白くなります。つまり、会議のときに慌てないことです。どうしても自分が面白いと思ったアイデアを慌てて先に言ってしまいますが、絶対にそれをうまくするための前提を作っておくことです。つまり「世界の車窓から」と「社食」が組み合わせることが面白いと言っておくのです。

僕も「社食をやりたい」と言ったときに、1回か2回、みんなのうけが悪くて否定されました。そのときにも、テレビを流していたら、「世界の車窓から」が流れたのです。そのときにピンとききました。アイデアは、この場でこれを考えなければいけないと考えていても絶対に浮かびません。しかし、何か面白いなと思っていることは捨てずに残しておくことです。「社食って面白いから何

かできないかな」と常に残しておくのが僕のやり方です。残しておく、何かに触れたり誰かとしゃべっていたりするときに化学反応を起こします。

例えば「サラリーマン体操」というのがあるのですが、これは「テレビ体操」のパロディーで、サラリーマンが「テレビ体操」をやります。これは最初に大うけでした。特に、海外でエミー賞というのがあるのですが、その候補になってニューヨークに行ってきました。「20代、30代、40代のあいさつです。体操です」と言って、課長、部長、社長があいさつするのです。これだけの運動です。これが海外でもばかうけでした。やはり同じなのです。ニューヨーカーが皆、笑っていました。うれしかったです。

その「サラリーマン体操」はどうやって思い付いたかという、コントばかりで息がつかないから、せりふではなくて動きがあるものが欲しいと思ったのです。しかし、ダンスや子供向けの体操などはコント番組でもよくやっています。そういうのは嫌だなと思っていて、ずっと考えていたら、レオタードの人を見たのです。スポーツジムかどこかを歩いていたときにレオタードの人を見た瞬間に、「あっ、テレビ体操だ！」と思ったのです。それは今思うと、どこがつながっているのだと思うかもしれませんが、自分で実際に面白いものがあると思うものを据え置いて行動できるようになると、絶対にスパークする瞬間が訪れます。「あっ、これじゃないの」と思うわけです。

レオタードを見た瞬間に体操のことを思い出したのです。すぐに「テレビ体操」を借りてきて見るわけです。そうしたら、「あっ、これをサラリーマンでやったら面白いんじゃないか」と思うわけです。

今度は、「このサラリーマン体操をやったらどうだろう」と周りの人にしゃべります。そうしたら、「テレビ体操」が見えているからアイデアが出てくるのです。動きがどうだ、体操がどうだと言っても、周りの人にいくら聞いてもアイデアは出てきません。なぜなら、何がやりたいのか見えないからです。しかし、「あのレオタードをサラリーマンにしたら面白いと思わない？」と聞くと、「それはあるよね」となるわけです。そうしたら自分が思いもよらない「課長、部長、社長っていうのはどうだ」という意見が出て来るのです。

ですから、アイデアで人に聞くのはそのときです。つまり、自分の中で面白いなと思ったものというのは、何か面白いところが隠されています。でも、その面白さがまだ分かりません。ぼやけているわけです。でもそれを何か、例え

ばここに置いてあるペットボトルの水などを媒介にして、この目線を通せばこの面白さに気付くわけです。つまり、観光地に行ったときがっかりしませんか。グランドキャニオンに行きました。「すごいなー、広いなー」と思っても、5分ぐらいたつと「どうしようかな」と思います。なぜかという、写真のように「ここのフレームがいいよ」と見えないからです。人間は「どこも見ていいよ」と言われると面白さが分からないのです。

つまり、アイデアもこんな雰囲気にある中で面白いなと思っている中には、ここにあるけれども気付かないわけです。しかし、何かを通す。例えば写真機を通す、映像を通す、もしくは恋人などと一緒にいる、もしくはグランドキャニオンの歴史を知っていると、急に面白くなるわけです。意味が出るから。だからこの水を見つけるまでは、自分の中で待っておく。待って、当たる。当たった瞬間に人に聞く。それで反応が良くていけそうだったら、今度は上司を説得するための材料を集めます。つまり、社食で言えば、どんな社食がいただけるか。体操で言えば、どんな体操ができるか。この材料を集めておきます。たまに、これを省く人がいます。「例えばどんなものがあるの?」と言われたら、「これから調べます」と言った瞬間にアウトです。やる気がないと思われます。「面白いことがあるんですよ」「どういうものですか」「こうこうなんですよ」「例えばどんなものがあるの」「いや、それは今から調べます」と言われたら、その瞬間にくだけますよね。しかし、自分のアイデアを言うときにはそれをやってしまうのです。なぜか。それは、自分の中で面白いから、早くしたいわけです。だから、必ず作戦を立てて順番に行くことです。

そのようにしてシーズン2、3となりました。今、シーズン5まで続いています。これははっきり言うとなかなか苦しいです。やはりこれはテレビの宿命です。アイデアは枯渇します。最初は面白いものをどんどん抜いていっているわけです。それはもう二度とできません。次には余ったところで何とか面白いものを作っていくしかないわけです。やはりこれは苦しいです。

僕もシーズン3でやめたくて、実際に「やめる」と言ったのですが、「求められているときは続けろ」と言われました。それで今、続けています。そうすると、一つ大事だなと思ったことがあります。調子が良いときというのは頑張れます。継続するというのは苦しいのです。しかし、宮崎駿さんが、自分は努力し続ける天才だと言われました。イチローさんも200本安打を毎年打って、

あれは面白いのか、時々ホームランを打ちたくなるのではないかと思います、やはり「継続すること」と言われました。ですから、1個アイデアが当たって何かうまくいったときに、今度はそれでできた気になって、そこでやめて、あとはすがりつくというほどみっともないことはありません。それを長く続けられるということが本物の力になります。

アイデアを見つけるとき

では、どうやってアイデアを見つけているか。アイデアが関係ない職種の方もいらっしゃるかもしれませんが、どんなところでも改善だったり、アイデアだったりすることがあります。僕は大阪でトイレ的を見ていて素晴らしいと思ったりします。そこでどうやって僕はアイデアを見つけているかを具体的にお話します。

まず本屋を活用します。例えばドラマを最初にやるというときに、やったことがなかった場合には、それに関連する本を全部買い、全部読破します。そこから気になったことを全部一からやっていきます。それはアイデアから少し離れているかと思われるかもしれませんが、自分のやった行動で成功したことと失敗したことはなぜかということを知っているか知らないかというのは、成長にとって大きな違いなのです。うまくいったときになぜうまくいったか、失敗したときになぜ失敗したか、それを客観的に見せるのが本です。名著というのは必ずあります。なぜかという、人間はこれだけずっと本を読んできたわけです。学べないことはありません。だから僕はまず本を当たります。

それから、アイデアを見つけるとき、自分がアイデアに行き詰まったときは、タイトル買います。なぜ行き詰まるか。自分が好みものを選んでる。もしくはAmazonではやっているものを選んでるからです。皆と同じものを選んだ瞬間に、アイデアだと思っていることは皆が知っていることです。そうではなくて、アイデアを求めるときは、大きな本屋に行って気になったものだけを適当にピックアップして買って読みます。そうすると、全く違うことに会うことがあります。

僕は映像関係なので、これはDVDでもやります。「ジャケ借り」と言っていますけれども、ジャケットで気になったものだけを借りていくのです。そうすると、思いのほか良いものに出会ったり、思いのほか悪いものに出会っても、

なぜ悪いかが分かるのです。しかし、わざわざ悪いと知っていて借りないでしょう。「ROOKIES」はすごい当たりでしたが、みんなが「面白くなかった」と言ったら、普通は借りませんね。しかし、そういう情報をシャットアウトした段階で借りにいくのは、アイデアが見つけれられる秘訣です。それをすごくやっています。

うちの父などはDVDを借りにいくと、新作があるのにいつも「七人の侍」を借りようとします。「もういいんじゃないか。何度も見ただろう」と言いたくなりますけれども、人間は年を取ってくると、僕もだんだんそうですが、自分の好み以外のものを見ることに体力がついていかないのです。若い人は好奇心がある。好奇心があるということは、知らないものを見ていても耐えられる力があるということです。つまり、本当は忍耐力です。興味がないものにも興味を示すのは力が要ります。なぜなら、興味を持ってやったけれども無駄が多いからです。しかし、それをやっていないとなかなかアイデアは生まれません。

それから、直感というのがあります。皆さんにも直感があったと思います。例えば結婚などというのは、結局は「何かこいつかなあと思った」みたいな、直感で決めることがやはり多いと思います。直感は絶対に信じた方がいいです。これは絶対です。何か面白いと思ったときとか、何か改善できるのではないかと、例えば上司でも、「こいつ（部下）は何か見所があるな」と思ったときには何かがあります。なぜかという、潜在意識の中に蓄積されている記憶の中の何かに当たっているから直感で思い浮かぶのです。霊的なものではありません。自分の集積された最も精度が高いものが直感です。

例えば、AかBか選びます。例えば「セクシー部長」というのがあります。セクシーの幅はいろいろあります。作家はセクシーはどちらかというと気取ったセクシー、バーが似合うようなダンディーなセクシー、格好いい渋いセクシーをイメージしていました。しかし、僕が最初に台本を読んだときにはアントニオ・バンデラスしか思い浮かばないのです。どうしてもそういうラテン系なセクシーしか出てこないのです。それで相当もめました。作家は渋いイメージで書いているのに、僕はラテン系だと言い張っているわけです。それでも結局、僕はラテン系で押し通しました。これは台本を読んだときに絶対にそうだと直感で思ったのです。もう理屈ではありません。ここで直感に頼ったことが、今でも正しかったと思っています。ですから、皆さんも1か2か迷ったときに

は必ず直感に頼ってください。

アイデアをカタチにするとき

ここでPRを1本、NHKの広報用のものをご覧いただきます。これは放送が1回しか流れていなくて、広報から「もう絶対にほかでは放送するな」と言われているものですが、黙って持ってきました。貴重な映像です。これは、僕が今まで作った中で自分が思った以上にできた唯一のものです。

○NHKの広報上映

会長は名演技だと思います。収録現場は大変で、会長に演技をつけたのは僕だけだと思います。周りに理事などもたくさんいて、青バックの中で会長がこうやって持ち上げるのですが、「会長、もうちょっと重そうに持ち上げていただいて」と言うと、こうやるのがうまいのです。これは共作です。ちょうどNHKが悪いときにPRするので、今、「龍馬伝」をやっている大友さん、それから「爆笑問題」をやっている丸山さん、それから有名なカメラマンと僕の4人が指名されて作りました。これはNHKで初めての試みだったのです。多分、これが一番面白かったと思いますが、1回しか流れませんでした。

ただ、評判はすごく良かったと思います。なぜ、僕が気に入っているかというと、しゃれと、伝えたいことがちゃんと入っているからです。これを、会長が巨大化するというだけのアイデア、思い付きをやっただけだと、ただふざけているだけにしか見えません。それは、「NHKがまたこんなことやってるよ。調子に乗ってんじゃないの」と思われたはずです。しかし、会長が巨大化するということを思い付いたときは、僕はものすごく面白い気がしました。でも、それは思い付きです。アイデアにするためには最後の言葉が大事です。死ぬほど考えて出た言葉が、「かつてテレビは話題の中心でした」という言葉です。

これを思い付くまで1週間か2週間、相当かかりました。反転する言葉がないのです。でも、確かにテレビはそうだったのです。僕らはそういう思いで、テレビが面白くないとか、見ないということが、ある種スタイルのように言われるときですが、やはり僕らはテレビで人生観が変わったり、仕事のうさとかを解消したりという思いで作っているのです。ただゲームをやって、その場の1時間が面白く過ぎて、その後に何も残らないという番組はやはり作りたくな

いという気持ちを込めました。

しかし、大変でした。会長が巨大化するというアイデアを広報局に出したら、広報が騒然として、誰も会長に言いに行けないのです。それで、結局、会長室に直接本人が行ってくれというのです。そうしたら、秘書室の人たちが皆、総出で並んでいるわけです。これは怖いです。どう反応するか分かりません。それで、僕はその企画書を持って行って、会長と差し向かいで「巨大化してほしいんですけど」と単刀直入に言ったのです。そうすると、会長は3秒黙った後に「面白い」と言ったのです。あの3秒が3時間ぐらいに感じました。会長も乗りがいいなと思いました。

しかし、その後が大変です。フジテレビと比べると、テレビ朝日と比べるということに対して、今度は広報がいちゃもんをつけてくるわけです。どうするかというと、結局、「会長がいいと言っている」と言うしかありません。だから、それは相当恨まれます。それで結局、その広報の人が何と言ったかということ、「知らねえぞ。責任取れよ」と言いました。

皆さんも新しいことをやろうとしたら、一つだけ、絶対にやらなければいけないことがあります。それはリスクを取ることです。逆に言うと、相手が認めないのは、誰が責任を取るかということを心配しているのです。企画が駄目だと言っているわけではありません。企画は良いと言っているのです。でも、何かを言われたときにどうするのだということだけです。では、その責任を僕が取れるのか。本当は取れません。しかし、誰かのせいということだけは言えるわけです。「あいつが強引にやった」「あいつが『責任を取る』と言った」と中で言えればいいわけです。単純にその安心感を与えてあげることです。だから、僕は「責任を取る」と言います。実際に何か起こったら責任を取らざるを得ません。地方に飛ばされたり、制作でもどこか別の部署に行かされたりすることはあるでしょう。でも、そこで「責任を取る」と一言言えば、広報はもう何も言えないのです。理事は何も言えないのです。それで結局、放送が流れました。

そして、好評でした。この後すぐに何本か流れる予定だったのですが、またいろいろな不祥事が起こり、これはいかがなものかということで流れなくなりました。本当に良くできていたと思うのですが、1回しか流れなくて残念です。

会長などを説得していくには、『人を動かす』という本がすごくお勧めです。これはカーネギーという人が書いているのですが、アメリカのビジネスマンは

ほとんど読んでいます。一瞬、ちょっと危ない感じの啓発本なのではないかと思えますけれども、決してそんなことはありません。僕の話よりも何倍も役に立つような、人の気持ちに立って考えるということが書いてあります。人を動かすというのは「働く」と書くのですけれども、人の気持ちを動かさない限り、やはり自分にとっての良い仕事にはならないのです。テレビというのはやはり人の気持ちを動かさないと、感動にはなりません。結局何が得られたかという、人と共感するということです。人の立場に立つということなのです。

今のCMの例で言うと、会長が巨大化してほこりを払っています。そのときに「あぐらをかいていました」という表現をしています。この表現にもかなり気を遣いました。自分たちをどこまでおとしめればいいのか、もしくは、自分たちの怠慢をどうすれば表現できるのかということで、言葉は非常に大事です。「あぐらをかいていました」という言葉は、その当時のNHKにはぴったりだったと思います。よく役所の人と言われるのではないのでしょうか。「あぐらかいてんじゃねえぞ」みたいな感じで、「安定した保証された立場で」と思われています。その気持ちをつかんであげることです。

「最近、不祥事が起こりまして」ということを言うと言いついに聞こえます。相手から言葉を思わせることです。「あぐらをかいていました」というのは、自分たちが表現しているわけではありません。相手がそう思っているということの一番いいところを探して書いています。つまり、言葉や文言や説明があります。「市民の皆さん」とか説明本を書くときに必ずやることは、相手を読みやすいかどうかではなくて、ここに書いてあるものを自分がどうやってうまくまとめるかと考え始めるのです。違います。相手が何を望んでいるかで、最初にどの情報を出すかというのが決まってきます。どうしてもこちら側から出たA、B、C、Dの順に段取りを追って書きたくなります。そうではなく、この文章を読んだときに一番大事なものは何か、自分が読んだときに一番目に付くのは何かということから書き始めないと、いくら精査しても誰も読みません。つまり、アイデアというのは、相手の気持ちに立って考えるという立脚点がないと、すべてにおいてせっかくのアイデアが崩壊します。

ですから、このNHKのPRは、フジテレビやテレビ朝日と比べて後に面白くなくて、「これは言いつけじゃなくて面白いな。ちょっとギャグが効いてるな」と思った瞬間に、まじめなことをぱーんと入れています。これはもう計算です。

これを、最初に面白いものがなくて、「あぐらをかいていました。かつてテレビは」と始めると、説教くさくて聞いていただけません。しかし、そういうちょっとした笑いのアイデアをぼんと入れてあげることで、すっとしたすき、心が開いた中でいいことを言うと、素直に受け入れられます。つまり、アイデアを具現化するというのは、巨大だというアイデアが生まれた瞬間に、それをどう着地させるかまで考えることです。巨大化と考えたのはただの思い付きです。ここまで構成して初めてアイデアです。これができて初めて会長にお見せできます。そうすると会長は最後まで読むので、「なるほど。いいことを言っている」となります。

ですから、アイデアの思い付きを持ったら、労をいとわずそこまで仕上げていただく。これは一つだけ、本当に言いたいことですが、自分のアイデアが形になるということはものすごくうれしいのです。それはどんなに小さなものでもうれしいのです。それは、視聴率を何パーセント取ったというのがうれしいのではありません。居酒屋で隣で飲んでいる人が、「『サラリーマンNEO』を見た?」と言ってくれる瞬間が一番うれしいのです。恐らく皆さんも、行政サービスなどで自分が工夫したのを見に行ったときに、それを喜んでいらっしゃる方がいたらすごくうれしいはずですが、でもそれは、やはり自分で考えたことと前からあるものとは全く喜びが違います。その喜びを知った瞬間に初めて「もっとやろう、もっとやろう」という気持ちになるのです。

僕も30歳までは全く芽が出ない人間でした。例えば「紅白歌合戦」で1年目のときに僕は何をやられたかという、輸送です。そのときは「レコード大賞」を一緒にやっていたので、「レコード大賞」の会場から香西かおりさんをNHKのホールまで連れてくる役目です。1年目です。同期は皆、ステージの中においてフロアディレクターをやっているわけです。そんな中、僕は外で寒い中、タクシーに乗っていました。本当に屈辱的でした。要するに、僕の評価は悪いということです。1回最初に悪いという評価がつくと、それが10年も続くのです。それを打開するには、結局、恥ずかしくても自分で手を挙げるしかありません。自分で「やらせてくれ」というのはものすごく恥ずかしいですが、僕はそれをやるようになってから道が開けました。

今ではもうNHKの中では知られるぐらいになっていますが、それでもNHKという職場は出る杭を打つので、だからといって何か恩恵があるということも

なく、普通に淡々と、何事もなかったように仕事をしています。例えばほかのディレクターは、僕のことをいないものとして見ます。例えば「日経トレンディ」などにも「クリエイターが選ぶDVDベスト10」などにも載っていますが、見ても一切何も言いません。公務員や公共団体は、それぐらい出る杭に対しては冷たいと思います。それでも、やったら、視聴者の人や市民の皆さんなどに触れたときに本当に喜びがあると思います。ですから、そういうある種の孤独というものにある程度耐えられないといけない。大阪はそんなことはないかもしれませんが、NHKもそんなに殺伐としてはいませんが、出る杭を打つというのは利益を求めない会社には多かれ少なかれあることです。そういうものは最初からあるものとしてとらえてないと、自分が認められていないと思いますからやる気がなくなってしまいます。

目上の方にはちょっと上から目線みたいな形で言っしまい、若い方の方向に行ってしまったので申し訳ないと思います。役立ててもらって、その快感を味わっていただきたいという思いでしゃべらせていただきました。ありがとうございました。