

限らない挑戦と変革に向けて ～プロジェクトXの現場から学ぶ～

日本放送協会(NHK)番組制作局社会情報番組部

「プロジェクトX」デスク 村田 英治 氏



◆ 略 歴

1965年、島根県出身。88年、NHK入局。ディレクターとして、NHKスペシャル「原爆投下・10秒の衝撃」(98年文化庁芸術祭優秀賞)、「サダコ」などを制作。2001年夏から、「プロジェクトX」制作デスクを務める。

1. はじめに

この大阪という土地は、「プロジェクトX」でも東京に負けず紹介をさせていただくことが多く、2週間ほど前に放送した大阪万博の警備作戦をはじめ、カップめん、自動改札機など、さまざまな開発の舞台となったところです。大阪ならではのユニークな発想、バイタリティ、物づくりのパワーに、番組制作を通して、私自身いつも非常に圧倒されています。

本日は、「プロジェクトX」の制作の現場で、私たちが何を考え、何を目指して番組を作っているかというお話をさせていただきたいと思います。普段、何気なくごらんになっているテレビの裏側を、こういう機会に少しでも理解いただければ幸いです。

2. 「プロジェクトX」誕生秘話

この番組はスタートから3年半が経ち、非常に大きな反響をいただいております。華やかな芸人やタレント、女優が出るわけではなく、無名の人たちが主人公の地味な番組です。毎週火曜日の夜に放送すると、スタッフの部屋の電話が鳴り、「非常に感動した」「いい番組をこれ

からも作ってください」という激励、また、電子メールでも同じような激励をたくさん頂きます。視聴率も、このような地味なジャンルの番組にしては珍しく、10%以上もの数字を毎回挙げており、関連商品も大変な売れ行きを示しています。なぜこのように皆さんにご支持いただけるのか、渦中にある人間にはあまり実感がないというところがあります。この番組は、優秀な、才能にあふれたディレクター集団が作っているのではなく、ごく普通の人間が一本一本、苦しみ、悩み、もがきながら作っています。「プロジェクトX ～挑戦者たち～」が正式なタイトルですが、この番組自体、毎回さまざまな分野の違うテーマを、私たちがゼロから勉強して皆様にお伝えすることの繰り返しで、毎日が文字どおり「挑戦」の連続です。

この番組が始まった経緯やねらいですが、2000年3月に、NHKは特に夜間の番組編成の大改訂を行いました。世紀をまたぐ節目の年でもあり、また世の中がいろいろなところで行き詰まり、壁にぶち当たっている時代状況の中で、事実を迅速に、客観的、実証的、公平に報道していくこれまでのNHKの番組から一歩踏み込

み、ご覧になる方々に元気、勇気を出してもらえような、これまでに全くない新しい番組を作れないかどうかということで、プロデューサーの今井を中心に動きだしたのです。

スタッフによるさまざまな議論を重ねる中で、着目したのが「プロジェクト」です。我々日本人はチームワークが得意だといわれています。チームワークの中で個人個人が、それぞれの技量を開花させていく。そういう面があると思います。戦後日本をかたち作り、支えてきたさまざまな技術開発、巨大建設、あるいは社会的事件などの舞台裏にも、チームワークを駆使して物事に立ち向かった人々がいるのではないだろうか。そういう無名の人々は、一体どういう人たちだったのだろうか。これまで、マスメディアの中でもあまり光が当たることがなかった、そういう無名の人々のドラマを発掘することで、21世紀を生きる日本人に、「挑戦」「夢」「勇気」といったメッセージを伝えられないだろうか、このようなねらいでスタートしたのです。

しかし、この新番組は、NHKという大きな組織の中では当初、非常に冷ややかな扱いを受けていました。まず、企画の段階で、無名の人を主人公に据えるとは、題材が地味ではないだろうか、そんなことで9時台の番組戦線に打って出て闘えるだろうかという声が非常に高かったのです。春の新番組としてスタートしましたが、「5月の連休明けまでもてばいい」とさえいわれていました。「とりあえず、その間に別番組を考えるか」という感じで始まったのです。

さらにもう一つ。マスメディアの使命として、例えば、公共事業や企業の利益追求がもたらす公害などの社会問題を批判することこそがマスメディアの役割である、という考え方が、世間

一般、そして私たち自身にもあります。そういう中で、過去の話とはいえ、「プロジェクトX」が公共事業や企業の活動を肯定的にとらえて放送していくことについて、批判があるのではないかという予想もされました。特にこの番組は、企業名を出して放送しています。「公共放送のNHKが企業名を出すことは、宣伝にあたるのではないか」という批判も当初は予想されました。しかし、今の時代、本当のメッセージを伝えていかなければならないときに、匿名の「A社でこういう開発をやりました」という伝え方では、とても視聴者に伝わりません。リアリティがないのです。本腰を入れて情報を伝えるには、企業名も出していかなければならないのではないかと我々スタッフは考え、さまざまな不安の中で番組は立ち上がりました。

当初はディレクター6人でスタートしましたが、私は途中参加のため、番組の立ち上げ時期のことは直接知りません。聞くところによると、当初、東京・渋谷にある23階建てのNHK放送センタービルの中にはスタッフルームがなかったそうです。仕方なく近くの雑居ビルを借りたのですが、そこはガランとした何もない小さな部屋で、電話の回線すら来ていなかったのです。番組を作るためには、電話でいろいろな情報をかき集めなくてはならないのに、それでは仕事にならない。せめて電話を引いてくださいということで、引かれた回線はたったの2本という状況でした。ディレクターは6人いるため、電話の奪い合いになり、2人が電話をしている間は、残りの4人はポケットとしているか、自分の携帯電話を使って自腹で取材をするしかありませんでした。そのような状況から番組づくりが始まったのです。

決して恵まれているとはいえない悲惨な状況からのスタートでしたが、番組が当たらないだろうという予想に反して、ビクターのVHS開発や、関西電力の黒四ダム輸送作戦、京都・伏見工業のラグビー部を取り上げた回などが、少しずつ視聴者の評判を呼び始めました。特にテレビを一番見ないといわれている、働く中高年の男性にご覧いただけるようになりました。それは始まって半年ぐらいのことでした。

3. 「プロジェクトX」にかかわるまで

そのころ、私は広島にNHKに勤務していました。私は出身が島根県の山の中で、娯楽もなく、唯一の楽しみであるテレビにかじりついて育ったような子供でした。ドラマやバラエティ、吉本新喜劇など、華やかなテレビの世界に憧れ、また、「ディレクター」という横文字の、何となく格好よさそうな職業があるというだけで、何も深く考えずNHKに入りました。しかし、最初に赴任したのは富山でした。ドラマを作るどころかローカルの情報番組しかなく、米づくりや村おこしなど、地味な題材を取材する日々が続きました。そして、4年後に東京に異動してからは、テレビの中でも地味なドキュメンタリーや情報番組など、一般の皆さんのところにおじゃまして、日々の出来事を撮影し放送する、そういうジャンルの番組にずっと携わってきました。

その頃、10年ぐらい前ですが、渋谷の放送センターの廊下を歩いていると、一人の強面の人物が前から歩いてきました。肩をいからせ、非常に目つきも鋭く、辺り構わずどなり散らしたりするのです。「この人とだけは一緒に仕事はしたくない」と思っていた人物が、今の上司で

ある、「プロジェクトX」のプロデューサー、今井彰です。その頃、湾岸戦争やエイズ薬害訴訟などのハードなテーマで、すごい内容のドキュメンタリーを次から次へと手掛けており、「番組の鬼」といわれていました。

当時は、今井も教育テレビの地味な番組のプロデューサーになったばかりでしたが、何の因果か、「避けたい、絶対に嫌だ」と思っていたその人のもとで、どなられながら番組を作ることになってしまいました。そのあと広島に転勤になり、原爆をテーマにした番組などをコツコツと制作していました。そして、「プロジェクトX」が始まってちょうど半年ぐらいたったころ、少しずつ世間の評判を呼び始めたため、本格的にスタッフを増やそうという時期でした。突然、自宅に今井から電話がかかってきたのです。「昔と違って、今は本当に楽しい職場だ。罵声も飛ばなければ、拳も飛ばない。健全で楽しい、穏やかな心持ちで仕事ができるいい職場だから来い」と、もちろん「あの今井の言うことだから、話半分に聞いて」とは思ったのですが、「テレビは見てもらえて何ほ」というところがあります。「多くの人に見てもらえる番組に関われる」という喜びが打ち勝って、半信半疑ではありましたが、2001年夏に「プロジェクトX」班のデスクとして加わることになりました。

4. 番組をつくるスタッフたち

組織としては、プロデューサーとディレクター、それからデスクがいます。野球に例えると、プロデューサーは監督で、試合の責任を取ります。ディレクターは選手で、自分で現場に行き、取材を始めて編集し、番組を出すまで3～4か

月間、1本の番組に掛かりきりでやります。そして、デスクはその間に入るコーチの役割です。ディレクターと二人三脚で、ディレクターが取材してきたことに対して、「それは面白い」「もっとこういうことを取材しないと分からない」「こういうことを調べたらいいのではないか」「撮ってきたものをこう編集したほうがいいのではないか」といったことを相談しながら、番組を作っていきます。当初は6人だったディレクターが今では13人、デスクが3人、プロデューサーが1人という人員構成です。

プロデューサーは今井で、全体の責任者でもあるのですが、企画の初期の段階で、「こういうネタで番組をやります」と提案すると、「よし、分かった」と。それからあとはディレクターとデスクが組んで番組を作っていきます。

プロデューサーは最初の段階で企画内容を聞いたら、「あとは任せる。勝手にやれ」ということですが、最後まで勝手にやれるというわけではありません。番組制作は、取材から始まっ



て、ロケ、そして編集と続きますが、編集の最後の週の月曜日に、プロデューサーの今井が編集室にやってきます。そこで初めて編集内容を見せると、徹底的に「面白くない」「解らない、直せ」と言われます。普通の方ならば、最後に「つまらない」と言われても困ると思われるでしょう。「だったら、途中で面倒見てください」と言いたくなるのではないのでしょうか。実は、これには役割分担があるのです。

テレビ番組は最終的に、そのテーマについて何の知識もない視聴者の皆さんに、いかにわかりやすく面白く伝えられるか、いかに感動してもらえるか、ということが重要になります。それは非常に難しいことです。ディレクターは番組に3か月間関わり、デスクもそれに付き合っていますから、途中でいろいろな勉強をします。自分が勉強して、だんだん「お利口さん」になってくると、感覚が一般の視聴者と乖離してきます。本当に何が面白いのか、何を伝えなければならないのかということが麻痺してくるのです。どんなに優秀なディレクターでも同様です。あることを勉強すれば、それがまた面白くなり、どんどんマニアックな深みにはまってしまうのです。それを放送でそのまま皆さんにお伝えすると、実に訳の分からない番組になってしまいます。そこで、プロデューサーが直前のところで、できるだけお茶の間の皆さんと近い立場で番組を見て、真っ更のところで「これは面白くない」「分からない」「つまらない」とアドバイスするのです。そういう役割分担になっています。

今井は「番組の鬼」といわれるように、映像1カット、ナレーション1行に至るまで一切妥協しない男です。私も20数本の番組を担当していますが、毎回のように、「今回は『プロジェ

クトX』始まって以来、最大のピンチだ」と言われます。毎回違うテーマで番組を作っていますが、その都度「最大のピンチだ。どうやって番組にするのだ。放送できるのか」というところまで追い詰められるのです。人格否定されるぐらい怒られます。つまり、それぐらい自分たちを追い込んで番組を作っていないと、視聴者に伝えたいことも伝わらないのです。1,000万人を超える皆さんに向けて番組を作るのは、まさに真剣勝負です。

5. コミュニケーションによる情報の共有化

では、どういうことにこだわって、あるいは留意して番組を作っているのでしょうか。

私は20数本、デスクという「コーチ」役で番組にかかわっていますが、1本だけ、「選手」であるディレクターとして作った番組があります。今年1月に放送した第106回「爆発の嵐スエズ運河を掘れ」という番組です。

エジプトのスエズ運河を深くして、さらに広げる大規模な国際工事が昭和36～55年に、およそ20年かかって行われました。この番組は、そこに日本から参加した水野組（現在の五洋建設）の人々が主人公です。「ポンプ船」と呼ばれる掘削船がありまして、もともとは港を造ったり、埋め立てなどの工事に使われていますが、それをスエズに持ち込み、作業を始めます。ところが、非常に硬い岩盤があり、掘削のカッターはボロボロになってしまい、なかなか工事が進まないという困難に遭いました。さらに、第三次中東戦争が起り、工事が中断してしまいます。ようやく戦争が終わり、工事を再開しましたが、今度は、運河の底に戦争中の不発弾が眠っていたのです。そこを掘削するわけですから、爆発

を起こして船が破壊されたりします。これは、そのような苦難の末に工事を完成するまでの物語です。

この題材は、海洋土木という非常に地味な分野のものです。しかも舞台は海外で、日本人のやったことでありながら、日本の中でもあまり知られていない話です。そういう番組の題材をどうやって探すのか、どういうものが番組の題材になるのかということをよく聞かれます。いろいろなケースがありますが、例えば、ディレクターが日常いろいろなところにネットワークを張り巡らしています。その取材活動の中でたまたま引っかかってきて見つかることもあります。それから、視聴者の皆さんや企業の方々から、「うちの会社のこういうものを取り上げてみませんか」と、ご提案を頂くケースもあります。いちばん多いのは、プロデューサーやデスク、ディレクターが普段雑談をしている中で、「こういう分野で何か面白い話はないか」「ちょっと調べてみようか」ということで、企画がスタートするというものです。

NHKにはいろいろな番組があり、普通は企画会議をやったりしますが、「プロジェクトX」に限っては、そういう会議はやりません。ほとんどは、雑談ベースの中で物事が進んでいきます。もちろん、皆、取材であちこち飛び回っていますから、一度に集まれないということもありますが、基本は会議などの形式にこだわらず実を取るという考え方です。プロデューサーとデスクとディレクターの日頃のコミュニケーションの中で、情報の共有化を図るのです。5分、10分という空き時間に隣の席に行き、「実は、こういう話がある」というようなことをやっています。雑然とした職場ではありますが、そう

して物事が決まっています。

番組の理念、考え方、コンセプトなどをスタッフがどのように共有しているのかについては、例えば「番組のねらいを朝礼で復唱する」といった形式ではなく、日頃のコミュニケーションの中で、あるいは編集作業や取材といった日常業務の様々な局面で、その都度確認し合っています。もう一つは、各自が他人の仕事、つまり先輩や同僚が作った番組を見ることで、理念、番組の目指す方向を確認しています。このように、一人ひとりの自主性に任せていくところが「プロジェクトX」の現場の特徴でもあります。

6. 番組化の三つのポイント

いろいろな手段で題材が集まってきますが、実際にその題材を番組化するかどうかについては、三つのポイントがあります。一つは、一般の視聴者に興味を持って見てもらえるか。これがいちばん大事です。関心、好奇心を持ってチャンネルを合わせていただけるか。つまり、この番組は何が「売り」になるのかということであり、プレゼンテーションに関わります。単に「海洋土木の番組をやります」と言ったとしても、多くの方は、それだけでは多分、見る気は起こらないと思います。しかし、スエズ運河のようなだれでも知っているものと結びついた瞬間、「学校の授業で習った」「砂漠、何となくロマンチックだな」と、関心を持っていただけるのではないかと思います。

二つめとして、プロジェクトが成し遂げたことが広い社会的意義、あるいは歴史的意義を持つものかどうかということも、判断の材料になります。いろいろな企業から「こういうものを取り上げてもらえませんか」という提案をいた

だきますが、A社が「新製品を開発しました。非常にいいものです」というだけで、ライバル社も含め、いろいろな方に見てもらえるのか。「なぜこの会社の商品だけを取り上げるのか」ということにならないか。何か一つ、このプロジェクトが成し遂げたことが、できるだけ多くの皆さんにとってありがたいこと、意義があることが大事だと思います。

スエズ運河も外国の話なので、日本人にとっては遠いところがありますが、グローバルな視野で見ると、アジアとヨーロッパの物流をつなぐ大事な要であり、そこを広げたという話になると、取り上げる意義はあるのではないか。あるいは、日本企業がかかわった戦後最大規模の国際工事であったということでも、これを取り上げて皆さんにご紹介する意義はあるのではないかと考えています。

あるいは、「フェアレディZ」という日産の自動車を紹介したことがあります。なぜ他の車ではなく、「フェアレディZ」なのか。これは、アメリカ市場で最も売れている、単一車種としては世界市場でいちばん売れたスポーツカーです。そういう意義があれば、ライバルメーカーのトヨタの方々にも納得して見ていただけるわけです。

三つめは、人間ドラマとして、そのプロジェクトを描けるかどうかを考えます。「プロジェクトX」は、あるプロジェクトの経緯を追っているようですが、ねらいは違っています。企業の社史は出来事を客観的に並べて、経緯を追っていきますが、私どもが着目するのは物事の経緯ではなく、そこにかかわった個人がどういう背景を持ち、どういう思いでその課題に立ち向かったのか。その人間の姿を果たして描けるの

かどうかという点です。このスエズ運河のプロジェクト・リーダー、水野哲太郎さんの場合は、広島原爆で家族を亡くされ、会社も壊滅しました。焼け野原の中、ゼロからの出発で会社を復興し、培った海洋土木の技術。それを当時できたばかりのエジプトの国のため、あるいは世界の物流の発展のために使おうとされたのです。このように、その人の人生を見たときに、大きな思いのようなものがプロジェクトの原動力につながっています。そういうドラマがあるかどうか、「プロジェクトX」という番組で取り上げるかどうかの基準になります。

7. 番組制作の流れ

このようなポイントがそろって、初めて番組制作のゴーサインが出ます。番組づくりが始まると、1本の番組を作るのに3～4か月かけています。その中で、半分の1～2か月ぐらいの期間を取材に充てます。取材ではいろいろな情報を集めます。スエズ運河の番組の場合は、私が取材したのですが、当時の社史や社内報、フィルムがないか等、企業の広報にお願いをし、段ボール5箱分ぐらいの資料を集めました。それをつぶさに読んで、物事の概略をつかむと同時に、面白いエピソードがないかを探していきます。また、それと同時に、当時工事に携わられた皆様にお会いして、お話を伺っていきます。

スエズ運河の場合は、20年にわたる長い歳月のプロジェクトです。そうすると、番組上は、登場人物の限られた数人の方が20年間現場にいて、ひたすら打ち込んでいたように見えますが、実際の企業においては転勤や異動があります。特に外国でハードな仕事となると、2～3年で人はどんどん入れ替わっています。このプロジ

ェクトにかかわった方は数百人、数千人という規模になり、全員に取材する時間はありません。そこで、いちばん重要だと思われる局面、例えば工事立ち上げのときや、あるいは中東戦争が起こったときに現場に居合わせた人など、ある程度ポイントを絞って会うようにしました。それでも、20人ぐらいの方に会うことになります。

まずお聞きするのは、もちろん「スエズの現場で何があったのですか」ということです。多くの皆さんの話を重ね合わせて、どんなことがこの20年間にあったのだろうかというエピソードを、できるだけ多くひろい上げます。その上さらに、人間ドラマとして描けるかどうかというねらいで、その人の当時の思いや生い立ちから始まって非常に細かい個人情報をお聞きします。中には嫌がられる方もいらっしゃいますが、お話しいただける範囲内をお願いしています。どれぐらいその方の人間ドラマを掘り出せるのか、ある種ものすごくいやらしい、ねちっこい取材もさせていただくことになります。

取材でどれぐらい面白い話や人間ドラマをひろい上げられるかが、番組がうまくいくかどうかのポイントになります。編集室での最後の1週間、プロデューサーの今井にどなられるときに、「でも、僕はこんな話を知っています」というように、素材を持っているか持っていないか、また、どれぐらい持っているかということが勝負になります。ディレクターにとって取材は非常に大事です。

こうやって集まった情報を基に、撮影（ロケーション）に入ります。これが3週間、海外ロケがあると4週間ぐらいになります。ディレクターとカメラマン、音声・照明を担当する技術スタッフがチームになり、関係者にインタビュー

ーしたり、現場の映像を撮ったりする作業をします。

ロケーションも非常に大変です。普通のドキュメンタリーでは、大体、現在進行形で物事が起こっている最中に行って、その現場を撮影します。しかし「プロジェクトX」はほとんど過去の話ですので、今、この場には現場がないわけです。どうやって映像的に臨場感を出していくか、カメラマンと非常に悩みます。例えば、一人の人物を撮影する場合、どんな場所で撮ればいいのか。室内で撮影すると、落ち着いてじっくりお話を聞くことはできますが、生き生きとした感じは出てきません。そこで、当時の現場にご同行いただき、その場所を歩いていただくと、それだけで表情が変わったり、臨場感が生まれてきます。今年4月、ギニアで地図を作った測量士さんをテーマに取り扱った時の話です。そのときの測量士の方は現在80歳を超え、おぼつかない感じのご老人でした。場所はギニアではないのですが、測量の現場に一緒に行き、当時の測量器を覗いていただいたところ、その瞬間に、よぼよぼだったおじいちゃんが測量士の顔つきになって、専門の測量用語を言いだしたのです。あたかもその人の前に現場が現れてくるようでした。そのように、いかに臨場感を持って伝えられるかということで、ロケーションの場所も工夫しながらやっています。

今回の番組だと、肝心のスエズ運河の撮影がなかなか許されませんでした。運河は軍事的にも大事なところで、エジプト軍が管理をしており、撮影の立ち入り許可をなかなかくれません。9日間ずっと待ち、ようやく最後の1日の本当にわずかな時間、決められたポイントでのみ撮影ができたのです。ちょうど1年ぐらい前のこ

とですが、当時イラクの情勢が緊迫化しており、もしアメリカの軍艦がそこを通るとなると、その時点で撮影は中止されます。本当に撮影できるのだろうかという、せっぱ詰まった状況で撮るわけです。9日間、非常に胃の痛くなるようなロケをして、ピラミッドも見ずに帰ってきました。それぐらいギリギリのところで撮影しているわけです。

そして今度は、撮ってきた映像を素材に、編集という作業に入ります。これは3週間ぐらいの作業になります。編集室に入り、編集マンという編集専門にやっているスタッフと、ディレクターの2人でこの作業をします。3週間ぐらいのロケーションで、撮影する映像が30~40時間になりますが、それを35分ぐらいにしなければならぬので、その中から本当に使えるカットを数秒単位で選び、編集していきます。

8. 番組構成のポイント

編集しながら番組の構成も考えていきますが、この番組の場合、「上げモード（上向き）」、「下げモード（下向き）」というパターンを意識して作っています。「上げ」は、登場人物にやる気が出る、あるいは実際に行動を起こす、物事を達成するという、非常に前向きな気持ちで見ただけの部分です。逆に、「下げ」はいろいろな壁にぶち当たる部分で、物事がうまくいかずに悩んでいたたり、病気になったり、あるいは亡くなったり、事故があったりといった、プロジェクトにとってマイナスになる要素です。たくさんのエピソードを取材する中で、20年なら20年という時間の流れは崩せませんので、時間の流れは大事にしながら、その中で「上げる」「下げる」をいかに配置していくかを考えなが

ら、番組を作っています。

番組の中で紹介するVTRが三つあるのですが、最初のVTRは多くの場合、主人公が下げモード、何かの逆境にあるところから入ります。プロジェクトの助走部分、プロジェクトが始まるまでの部分で、例えば、主人公が原爆に遭い、家族も会社も失ったという、いちばん「下げ」のところから始まり、それからいろいろな経緯があってプロジェクトが始まり、「よし、やるぞ」ということで、ちょっと上げモードになります。ところが、何かの壁にぶち当たって、また「下げ」に戻る。ここで最初のVTRが終わります。最後が「下げ」で終わるのは、視聴者の皆さんに、続きはどうなるだろう、と関心を持っていただくためです。2本めのVTRは「下げ」から始まり、それを解決していく「上げ」があって、細かい「下げ」「上げ」を繰り返していく。あるいは、「下げ」「下げ」「下げ」で、あえて落としていって、VTRの最後で「最大の難関が立ちふさがった」と言って終わります。そして、最後のVTRで最大の難関、一番の試練を次々解決していき、「上げて」「上げて」いって、最後に「達成」という最高の「上げ」に行って終わる。こういうパターンを取っています。

こういうと「水戸黄門じゃないか」「ワンパターン」「マンネリだ」と批判されることもあります。しかし、パターンはバカにできない力を持っているのです。そういうことにこだわりながらやっているのは、単に「こんな話がある」という情報として、シュッと頭に入り、シュッと通り抜けてしまう番組ではいけないのではないかと考えるからです。もちろん、ニュースや、今の出来事をコンパクトに伝える番組、情報を

客観的に伝えていく番組もあります。しかし、この番組の場合はそうではなく、気持ちで見ていただく、感じながら見ていただく、共感しながら見ていただく。もっと言うと、番組の主人公を応援しながら見ていただきたいのです。そうでないと、せっかく出演していただいた方々、つまりいろいろな分野でこれまで日の当たらないところで地道にやってきた方々の熱い思いが伝わらないのです。それは見る側の責任ではなく、作る側の責任です。私たちがいかに、皆さんに応援しながら見ていただける番組を作っていくかということ、それが問われているのです。それで毎回、編集室が徹夜になり、罵声が飛び・・・ということになります。

9. 登場人物の条件

もう一つ、「『プロジェクトX』では、どういう人が主人公として、あるいは登場人物として取り上げられるのですか」という質問をよく頂きます。私たちは、組織上の役職や上下関係を基準にするのではなく、個人的な思いが一つのモチベーションになって仕事に立ち向かっている方がいらっしゃらないか、と考えます。また、倒産、リストラ、挫折、敗戦直後の困窮の体験、あるいは、家族愛など、視聴者の方々にとっても身近で共感できる体験やエピソードを持っている方をご紹介することが多くなります。こうしたエピソードは、私たちが作為的、戦略的に選び出しているわけではなく、実際にプロジェクトのキーパーソンを取材してみると、個人的なモチベーションがあり、事実がどんどん溢れ出てくるわけです。本物のプロジェクトの裏には、必ずそういう事実が隠れていて、自然とそういう番組につながっているのです。



それから、ターニングポイントになった場面で、実際に体を張って、泥にまみれ、油にまみれていた方に、できるだけ出演していただきたいと思っています。管理職の方であっても、重要な局面ですごい決断をしたとか、その人でないとだれにも替えられない、そういう方々に出演していただくことを心掛けています。

そうはいつでも、放送が終わると電話がかかってきて、「今日のプロジェクト、うちのおじいちゃんもかかわったけれど、出ていないじゃないか。バカ野郎」と怒られることも多々あります。私どもは、かかわられた皆さんが、大きなプロジェクトの中で、それぞれの立場で大切な仕事をされたことは重々承知しています。ただ、番組は43分という短い時間なので、登場人物は多くて7～8人に絞らせていただくことになります。毎回断腸の思いで人選をさせていただき、取り上げられなかった方々には、誠に申し訳ないという気持ちで作っています。

10. ナレーションによってさらに生きる

編集や構成上の特色が、もう一つあります。10年、20年、30年という長い出来事を短い時間に凝縮するため、普通の番組よりも短いシーン、

あるいは短いカットの積み重ねで、非常に情報量の多い番組になっています。通常のNHKのドキュメンタリー番組で、例えば30分の中で100カットあるとすると、この番組は1.5倍の150ぐらいカットがあります。目から入る映像の情報を、非常にたくさんお伝えしていることになります。

目から入る映像情報の他に、耳から入るナレーション、音声情報があります。我々は「コメント」といいますが、ナレーションの情報は、できるだけ削って少なくしていきます。映像が短いカットで速いテンポで展開するとき、早口のコメントをたくさんつけられると、視聴者がついていけなくなるからです。そのため、1音、2音という単位で削っていきます。田口トモロヲさんにナレーションをしていただいています。例えば「そのときだった。編集室に1人の男が現れた。プロデューサーの今井彰だった。今井は言った。『これでは番組にならない』。皆、ほう然とした。」という感じです。「だった」「だった」を連発するというので、放送後に電話を頂き、「そっけないのではないか」「表現の工夫の仕方はないのか」「もっと国語を勉強しろ」「ボキャブラリーをいろいろ使え」と言われますが、先ほど申し上げた事情で、映像から入る情報が非常に多いので、コメントはできるだけ少なくし、逆に、田口さんにはゆったりめに読んでいただいています。

NHKの番組では、原稿を書くときに15文字1行の原稿用紙を使い、3行10秒が普通の番組の基準になりますが、この番組は2行あると多いのではないかと、どんどん削っていきます。副詞や形容詞などをどんどん削り、最終的には主語と動詞となり、「今井は言った」

のようになってしまうわけです。ナレーションを書く側としては、非常に少ない言葉で物事が伝わるのかという不安は毎回持っています。田口トモロヲさんは、映画俳優として活躍され、ミュージシャン、映画監督と、非常にマルチに活躍されていますが、ナレーションを本格的に担当されるのはこの番組が初めてです。しかし、田口さんに読んでもらおうと、一つの世界が自然と浮かび上がってきます。プロデューサーの今井は「奇跡の声の持ち主」と呼んでいます、作る側は、毎回、田口さんに助けられています。

毎回のナレーションの収録もこの番組独特のやり方です。水曜日に田口さんのナレーションを録音するのですが、午前11時に来ていただきます。普通の番組だと、1回テストをやり、ちょっと直して本番になり、2時間ぐらいで終わります。「プロジェクトX」の場合、テストが終わると、田口さんには一度帰ってもらい、その間にプロデューサーの今井が最後の悪あがきで一言一句、頭から最後まで直し始めます。それで、また数時間を費やし、夕方から夜に田口さんにもう一回来ていただき、それから本番を始めます。そして、ナレーションを入れながら、音楽との関係で、「これは、イケていないのではないか」ということで書き直します。深夜までそういう作業を繰り返して、ようやく収録が終わります。毎回、骨身を削る思いです。

11. ま と め

スエズ運河の番組をはじめとして、毎回の制作を通じて感じることがあります。それは、プロジェクトに関わる人々の理想、志の高さです。あの昭和30年代という時代に、スエズという全く未知の場所に挑んだ人たち。そのリーダー、

水野哲太郎さんが、戦争で砲弾が飛び交うさなか、車で次の工事の入札に行くという場面がありました。水野さんは「行っても爆弾、戻っても爆弾、行きましょう」と、その局面でおっしゃっています。何が何でもこのプロジェクトをモノにするんだという、高い志をお持ちだったからこそ、言えた台詞だと思います。今、夢や志、理想といった言葉を聞くと、気恥ずかしいところがありますが、夢を見なければ何事も始まりません。これがプロジェクトの一番の原動力になっていると思います。

それから、海洋土木という地道な仕事の現場で黙々と技を磨いてきた人たちが、異国の地で数々の試練に遭遇し、その壁を乗り越えようとしたとき、つまり、ある種の逆境に追い込まれたときに最大の力を発揮しています。それはこの回に限りません。人間は逆境にあるとき、いちばんその力を発揮するのではないか、言い換えれば「逆境こそチャンスである」と、毎回の番組作りを通じて、つくづく思われます。

私たちは番組を担当するたびに、「今回は本当に『プロジェクトX』最大のピンチだ」と今井に脅され、「どうしよう」という逆境に陥ります。そんな時、毎回、登場していただく皆さんのひたむきな姿に勇気と元気をいただき、「もうちょっと頑張ってみよう」と、日々、何とか踏ん張っております。

最後に、今井が私たち番組スタッフを鼓舞する言葉を、ご紹介したいと思います。

“思いは、かなう。努力する人間を、運命は裏切らない。”