



連載 **100** 回記念インタビュー

「魔改造の夜」総合演出

鬼頭 明氏

人気異色番組「魔改造の夜」の
総合演出、鬼頭明氏とともに考える
「失敗できる文化」のつくり方

これまで本連載では、全国の工場長の方々にモノづくりの醍醐味や苦勞を伺い、未来へのまなざしを紹介してきた。AI・DXの進展に伴ってシミュレーション技術や予測精度が高度化し、大胆な挑戦がしづらくなっている昨今、「未来人材」の育成は最大の課題といえる。しかし聞こえてきたのは「失敗していいからやってみる、と背中を押しても、現場が動かない」という声だ。そんな閉塞感を打ち破るヒントを与えてくれるのが、家電やおもちゃを“本気で魔改造”するNHKの異色番組「魔改造の夜」だ。連載100回目を迎える今号では、同番組の総合演出を務める鬼頭明氏に、エンジニアたちが「失敗を許される場」に身を置くことで生まれた変化と、“失敗を許容する文化”づくりのポイントについて聞いた。

「失敗する」 「自分ごとにする」 「フラットな組織をつくる」が起こす 『製造業の地べたからの革命』

**彼らはこんな馬鹿げたことに、
なぜこんなにも真剣になるのか？**

——まず鬼頭さんがテレビの番組制作という世界に入ったきっかけと、今回の「魔改造の夜」という企画に至った経緯をお話いただけますか。

鬼頭 われわれの世代はいわゆる就職氷河期でしたが、それとはあまり関係なく、積極的に就職活動をしていませんでした。そのとき、当社、テレ

ビマンユニオンの看板番組だった「世界ふしぎ発見！」がスタッフを募集していて、契約社員として入社したのがきっかけです。何か大きな志があったわけではありません。ただ映像づくりをする中でその面白さに気づき、今に至るという感じです。私自身はNHKのドキュメンタリーをはじめ、MV、ライブDVDなどをつくってきました。

「魔改造の夜」は、2019年に放送作家の竹村武司さんが「ポップアップトースターを魔改造して

パンを高く跳ばす」という企画を提案され、それがNHKに採択されたのが始まりです。映像化に向けて、あらゆるジャンルのプロフェッショナルと企画を具体化し、世界観を構築していきました。

——最初からシリーズ化を狙っていたのですか。

鬼頭 まったくありません。いかに面白いものをつくるかしか考えていませんでした。「魔改造の夜」なので、ダークな世界観は絶対につくらなければいけないですし、それなりの規模感も必要だと感じました。こちんまり始めると、小さい番組のまま終わってしまいますから。「打ち捨てられた倉庫で、夜な夜な密やかに行われている」という設定を考え、横浜の山下埠頭で使われていない大きな倉庫を探し、そこでパンを跳ばすことにしました。今でもそこで収録しています。

編集をしながら意外なシーンを見つけました。エンジニアたちがものすごく真剣な表情をしているのです。「これはいったい何だろう?」。トースターを改造して食パンをより高く跳ばすとか、犬のおもちゃを改造して速く走らせるとか、はっきりいって“馬鹿な”お題に、なぜ一流のエンジニアたちがこんなに真剣になっているのか。その疑問が「魔改造の夜」をつくり続ける原動力となりました。

——エンジニアの方たちの「真剣な表情」に気づかれたのは、撮影中ですか。

鬼頭 撮影中は何台ものカメラを同時に見ているので、ディテールまでは気づいていません。でも撮った素材を見るとドキュメンタリーとして素晴らしい素材が撮れていた。喜怒哀楽が爆発している。

映像作品をつくるうえで、登場人物の「動機」を理解することはすごく大事です。「なぜ彼らは魔改造するのか」その動機を掘れば掘るほど、コンテンツは深みを増していきます。今ではコンテンツ制作というより、製造業界に潜入取材しているような感じです。

エンジニアの悩みや葛藤、業界の問題点が見えてくると、エンジニアが伸び伸びモノづくりできれば、製造業界が、日本が良くなる、という思いが強くなった。そこで、ごく普通の、市井のエンジニアをヒーローにしよう、「悪魔の技術者よ、ヒーローになれ」という理念が生まれました。

魔改造の夜

「魔改造の夜」(NHK 総合)

NHK 総合で不定期で放送される、家電やおもちゃを極限まで改造して競う技術開発エンターテインメント番組。トースターからパンを跳ばして高さを競う「トースター高跳び」や、扇風機の風力のみで走らせ速さを競う「扇風機50m走」、電気ケトルの湯沸かし機能で綱引きをする「電気ケトル綱引き」など、奇想天外な「お題」に大企業や町工場、大学、高専のエンジニアたちが、期間1.5ヵ月、限られた改造費という制限のなかで、常識外れの発想と超絶技巧で挑む。プライドを懸けた技術者たちの凄まじい熱量と、そこから生まれる笑いとはと興奮のリアルなドラマが、視聴者の共感と呼んでいる。



直近の「魔改造の夜」放送予定は
9月25日(木)19:30~(NHK 総合)。
お題は「ブランコ25m走」

**トースターにパンを跳ばす機能を加える発想が
日本でiPhoneを生む
DNAになるかもしれない!**

——最初に声をかけたときの企業の反応はどうでしたか。

鬼頭 もう全然。誰も相手にしてくれませんでした。「パンを高く跳ばすためにトースターを改造してくれ」といっても、「忙しいので」と断られます。

同時に東京大学に企画書を送っていました。われわれは文系なので、魔改造が本当に技術的に実現可能なのか、客観的に見てもらうためです。東大で「面白いものをつくる」という授業をやっているという記事を読み、お願いしたのですが、ナシのつぶてでした。

後でその真相を聞くと、「なんだこの企画は。い



「魔改造の夜」制作中の鬼頭氏（写真提供：鬼頭氏）

かがわしい。東大が関わる企画ではない」と煙たがられ、ゴミ箱行き寸前だったそうです。それを工学部の長藤圭介先生が拾ってくださり「話だけでも聞きますよ」と会ってくれた。そのとき「なぜiPhoneが日本で生まれなかったのか」というお話が非常に面白かったのです。要素技術は全部日本のものなのに、日本はそれを結びつけることができなかった、と。そこから先生が「魔改造をすれば、iPhoneがつかれるようになるかもしれない」とおっしゃるのを聞いて、番組をつくる意義が見えてきました。トースターでパンを跳ばすのは馬鹿げたことかもしれないけれど、トースターにパンを跳ばす機能を加えることが、iPhoneにつながるDNAになるかもしれない……。ただ馬鹿な競技をやってもらっただけではない。

当時の豊田章男社長が放送後担当者に 「トヨタが求めていたことはこれだ」と 社長賞を与える

鬼頭 長藤先生が監修をOKしてくれた後に、「魔改造の夜」第一夜の魔改造選手を募集するため、東大生相手に説明会を開いたのですが、あまり反応が良くない。テレビだと「東大生」という記号で面白おかしくいじられるという不信感があったんです。でも、最終的に参加した3人は、放送後には打って変わって協力的になりましたね。

同じく第一夜に参戦された浜野製作所の浜野慶一社長とは、以前、深海探査機『江戸っ子1号』の取材で知り合っていました。お願いしに行ったら、二つ返事でOKしてくれました。あとで「なぜこんな馬鹿げた企画に参加してくれたんですか」と聞いたら、「君の目が血走っていたから、こいつに賭けてみようと思った」と(笑)。

トヨタに関しては、「NHKって安心感があるから、こっそり出て、後で広報に話を通せばいいや」って、参戦してくれたそうです。後日、放送を見た当時の豊田章男社長(現会長)から突然連絡があり、怒られると思いきや、「すごく面白かった。トヨタがまさに求めていたのはこういうことだ」と、

社長賞をもらったそうです。

失敗に対して寛容な文化を醸成するための 先導役としての番組

——「失敗」というキーワードが出てきたのは、いつ頃からですか。

鬼頭 第一夜の放送後、作家の竹村さんが「ルールの中に“失敗しても構わない」という一文を入れるべきだ」と熱く語ってきたのがきっかけです。

魔改造では失敗こそが面白い。東大チームのトースターは回転アーム式で、パンを打ち上げるタイミングが難しい。頂点でパンを手放すプログラムを打ち込んだはずなのに、パンを地面に叩きつけてしまった。このとき会場は沸きました。

「失敗してもいい」とよくいいますが、実際に失敗できる場所なんてほとんどない。であるならば、魔改造の夜では「どうぞ思う存分に」、という感じでした。

この失敗ルールに関しては、航空宇宙工学の権威である東大大学院工学系研究科教授の中須賀真一先生の影響もあります。先生を取材した際、「なぜアメリカのスペースX社はあれほどの成功を遂げたのか」という話になった。いわく「アメリカは失敗を失敗としてとらえるのではなく、『失敗のデータが取れた』とポジティブにとらえる。対して日本では、ロケットの打ち上げに1回失敗した

だけで、『税金を使って何をやっているんだ』とメディアが叩く。君たちメディアには、失敗に対して寛容な文化や風潮をつくってほしい」と。その言葉が強く残っていて、私自身は魔改造の夜でその使命を愚直に実践しています。

——いま、社会も企業もなかなか失敗を許容する文化が醸成できていないから、魔改造を「失敗の場」として活用する面もあるのでしょうか。

鬼頭 大いにあると思います。エンジニアの皆さんは、無難に勝ちに行くより、失敗するかもしれないが、挑戦した、やり切った、といえる戦いを選ばれています。おそらく、企業ではチャレンジする機会が少ないのではないのでしょうか。新しいことにトライしようとする「それ、前例はあるのか?」と止められる場面がよくあるようです。

われわれにできることは、「魔改造の夜」という舞台を用意すること。その戦いを多くの視聴者に届けること。そこから先はわれわれの手の届かない世界です。しかし、たった1人でもいいので、本業でも失敗を恐れず挑戦し、意味のない前例なら打ち壊してほしい。そして、魔改造選手から刺激を受け、「わたしも挑戦しよう」と前を向いたり、まわりで失敗した人がいたりしたら、「とがめるのではなく応援しよう」と背中を押す方が出てくれば、とても嬉しく思います。

番組に登場したエンジニアは出世した

——番組に参加された方々にはその後どのような変化があったのでしょうか。

鬼頭 今回このインタビューを受けるに際して、いろいろ取材しました。キャッチーな話からすると、「魔改造の夜」に出たエンジニアは出世しています。たとえば、第五夜の「電気ケトル綱引き」でメンターを務めたソニーの鳳康宏さんは、メカ設計の部長からハードウェア部門の部門長、事実上プレイステーション事業の責任者になられた。

「扇風機50m走」(第三夜)でプロジェクト・マネージャーを務めたソライズの井上雄介さんは、事業部長でしたが、今年、SOLIZE PARTNERSの社長に就任されました。

「電動マッサージ器ドラッグレース」(第十夜)で

スズキのリーダーだった鈴木丈大さんは、ご自身で「しがいない平社員」とおっしゃっていましたが、係長になりました。

もちろんすべて魔改造のおかげとはいえませんが、皆さん少なからず「魔改造の経験が出世につながっていると思う」とおっしゃっています。

——すごい影響力ですね。番組に出たことでその方の人生が大きく変わる。心理的にもがらりと変わったのではないのでしょうか。

鬼頭 変わっているようです。「恐竜ちゃん缶蹴り」(第十一夜)のサブリーダー、島津製作所の佐藤慶佳さんは、当時社会人5年目で、「新しいことをやろうとしても骨抜きにされ、組織に丸め込まれていく」というネガティブな雰囲気を感じ、葛藤していました。でも魔改造で、つくったものに責任を持てるすごいエンジニアがいると知り、「主体的に興味を持って仕事のできる社風になりたい」と再び奮起しているそうです。その第一歩として魔改造で知り合ったベテランエンジニアと、営業トーク用ツールとして、医療検査機のミニチュアづくりを自主的に行っています。

「電気ケトル綱引き」に参加した当時入社3年目のソニーの村井宏輔さんは、「試作には予算の承認が必要なので気軽にチャレンジできなかったけれど、自分のできる範囲が狭くても、その中でどれだけ検証できるかやってみるようになった」と。また「仕事は失敗がないのが問題」と思っていたけれど、魔改造で“試作して失敗してフィードバック”というサイクルを繰り返し、失敗の価値に気づいてからは「『だったらとっとと失敗してしまえ』とまわりを気にせず、自ら手を動かすようになった」といっていました。





同じくソニーの土井貫嗣さんは、半導体のイメージセンサを設計するエンジニアですが、「何のためにやるか」とつくる前に立ち止まるのをやめ、「とりあえずやってみる」という考え方に変わったそうです。「手を動かせばわからないことがわかるようになったから」と。

一方、彼らのメンターであるソニーの鳳さんは、「自分のやり方が正しいことが再認識できた」と。「案に価値はない。試して初めて価値になる」、「ソニーらしさを気にせずできたことも良かった」と語っていました。

ここまでは「勝者」の方々ですが、「敗者」の方も大きく変わっています。

「カメレオンちゃんダーツ」(第八夜)のリーダーを務めた東大工学部の中島眞由さんは、「モノづくりネイティブじゃないので、アイデアがあるのにうまく形にできない」と葛藤していた。でも魔改造でダーツが的に刺さった時の「いい音」で、「私にもつくれる」と自信を持った。そこで、子どもたちが自分のアイデアを形にするワークショップを催す「つくらぶる」というスタートアップを立ち上げています。自分のように「私にはものはつくれない」と思い込む子どもがいたら、大きな「機会損失」になると考え、起業したそうです。

魔改造は「改造」だからいい。

海外に目標が生まれている今、

「改造」が得意な日本がリードする可能性が出た

鬼頭 長藤先生もおっしゃっていましたが、魔改造のいいところは「改造」だからとっつきやすいこと。ゼロからつくるとなると敷居が高いのですが、すでにあるものを「ちょっといじる」という感覚で参加できる。

——日本のモノづくりは戦後、海外の完成品を見て、それを改造・改良することでレベルを上げてきた歴史がありますから、「改造」という手法は日本人に合っているのかもしれないね。

鬼頭 長藤先生も「日本のモノづくりが戦後あれだけ発展できたのは、アメリカというお手本があったからだ」といっていました。追いつこうと少しずつ価値を乗せていくうちに、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」になった。しかし追いつける目標がなくなった瞬間に、日本の停滞が始まった。

——だとすれば、今また海外に追いつけるべき目標ができた状況は、日本が再び伸びていくチャンスともいえますね。

鬼頭 そうかもしれません。魔改造出身のエンジニアたちが社会で革新的製品を生み出そうと、水面下で着実に変化を起こしています。いつか魔改造エンジニアたちの手で、失われた30年から日本の製造業界が、オセロのようにガラリとひっくり返っていくような気がしています。

ほかにもさまざまな変化が起きています。スズキのエンジン設計エンジニアの小林進一さんは、物事を俯瞰で見られるようになったこと、仕事が自分ごとになったこと、人嫌いがなくなったこと。それから、よく眠れるようになったこと。

——そんな効果まで…… (笑)。

鬼頭 本業は分業が進んでいるから自分の固有性を見出せないけれど、限られた人数で行う魔改造は自分がやらないと開発が止まるので、意識的にコミュニケーションをとるようになった。それが気持ちを楽にしたのかもしれない。小林さんは妻に「明るくなったね」といわれたらしいです。

**「失敗すること」「自分ごとにするこ
「フラットな組織をつくること」が、
『製造業の地べたからの革命』を起こす!**

——組織への影響はいかがでしょうか。

鬼頭 スズキでは、部署の垣根を越えて気軽に相談できるようになったようです。

魔改造事務局のトップをされた野中彰さんは、「魔改造はフラットな場づくりである」とおっしゃっていました。魔改造したい人は誰でも参加できる体制づくりをされたので、普段出会うことがないエンジニアが出会い、相互理解が進んだ。「魔改造はイノベーション発生装置」であると、会社の明るい未来を感じておられます。

その象徴が、電動マッサージ器ドラッグレースで優勝した「電レースソロ」。二輪と四輪のエンジニアが手を組んで、二輪のチタンを削る技術を搭載した電動マッサージが誕生しました。

学校と企業との交流で、学生が魔改造企業に就職することまで起きています。先ほどの東大の「カメレオンちゃんダーツ」のリーダー、中島さんは、第三夜に参戦したソライズに就職しました。社長になられた井上雄介さんに憧れて入社したといっています。

東大では「魔改造の夜」が正式な授業になっています。前期と後期、年に2回、約30人の学生たちがわれわれと同じように、お題を考え、半年かけて魔改造する。最後の授業で魔改造したモンスターのお披露目と競技を行い、映像サークルが撮影や実況をする。それで単位がもらえる名物授業になっています。理系だけでなく文系や女性も多く参加しています。

参加者同士で結婚する例も生まれています。結婚できて、就職もできて、よく眠れるようになって……。すごい効果だと(笑)思いますね。

番組立上げ時にはまったく集まらなかった参加者は、今では応募が殺到し、お断りするのが辛いほどの大行列状態になっています。多くのエンジニアの魔改造したい気持ちを大切にしたいので、気長にお待ちいただけたら幸いです。

——今回は、とくに「失敗文化」をキーワードにお話を伺いましたが、鬼頭さんが番組制作を通じ

て製造の現場にフィードバックできそうなことはありますか。

鬼頭 「魔改造の夜」は「エンジニアが飛躍するきっかけとなるコンテンツ」だと考えていますが、そのうえで、エンジニアのリミッターが外れる要因は次の5つだと思っています。

1) 誰もやったことがないお題 2) 1.5カ月という短期間での開発 3) 見えないライバルとの戦い 4) 会社や学校を背負っているプレッシャー 5) 主体がエンジニアであること

われわれは映像コンテンツをつくっているつもりでしたが、最近は製造業界の改革までもしていたとさえ思うようになっていきます。大げさかもしれませんが、魔改造によって「製造業の地べたからの革命」が起きている気がします。

工場長の方や管理職の方々にお伝えできることがあるとすれば、若手を育てる際に、「とにかく失敗させる」「自分ごとにする」「フラットな組織にする」ことをお勧めします。それが人材育成と組織変革の第一歩になると確信しています。

——鬼頭さん自身は番組制作を通じて変化はありましたか。

鬼頭 あります。とくに失敗に対する許容度は変わりました。昔なら「何をやっているんだ」と叱責していた失敗も、うまくいくことよりも価値があるかもしれない、と思えるようになりました。

(取材・文：佐藤さとる / 撮影：日刊工業新聞社 富家邦裕)



鬼頭明氏 (きとう・あきら)

東京生まれ。大学卒業後、映像コンテンツ制作会社「テレビマンユニオン」に参加。おもな演出作品として「魔改造の夜」(NHK総合 BS)のほか、「共につくる フレンチシェフと輪島塗塗師」(NHK BS1)「時空警察」(NTV)、「世界ふしぎ発見!」(TBS)など。受賞歴としてATP賞新人賞「世界ふしぎ発見!江戸川乱歩編」/ATP賞最優秀賞「魔改造の夜」/ギャラクシー賞テレビ部門奨励賞「魔改造の夜」など。目下の狙いは『みうらじゅん賞』