

あと1%だけ、やってみよう

水戸岡鋭治・著

集英社インターナショナル ウェブ立ち読み



あと1%だけ、
やってみよう
目次

★はじめに

第1章

それができない理由はどこにもない……011

1 仕事とは相手と感動を共有することである……012

2 明快な意志を提示すれば人は動く……016

3 フェアプレイを常に心がけることで未来は開ける……029

4 コピーする以上、進化させる義務がある……034

5 デザインとは、過去に戻って感動を持ち帰ること……040

6 知恵を使おうとする情熱があれば人は動く……043

7 既成概念を壊す作業がデザイナーの仕事……050

第2章

デザインは街をつくることができる……057

8 「観光」とは光のある場所を観に行くこと……058

第3章

私を育ててくれたJR九州の仕事……087

- 9 デザイン力とは、整理、整頓する能力である……066
- 10 「自分の家を継いでくれ」と息子や娘に言おう……074
- 11 「パン仕事、花仕事」、「稼ぎ仕事、務め仕事」、そのバランスが大切……082

第4章

感動をデザインする——「ななつ星」の場合……115

- 12 面白くて頼れるリーダーがいまの日本にもいる……088
- 13 ルールの一步先にあるモラルの世界になぜ入らないのか……094
- 14 本気で人の幸せのために動く者は強い……099
- 15 比較しない 不都合を受け入れる 対立構造をつくらない……106
- 16 自分のこれまでの経験を総動員して考え抜くしかない……116
- 17 参加した人たちが感動しないと、成功とは言えない……121

第5章

少し無理すると、ひとつ上のものができる……135

18 自分の好みではなく第三者の目を持ってものをつくる……129

19 全員が、いまの能力を1%上げれば問題は解決する……136

20 情熱の有無は、服装、顔つき、お茶菓子にも表れる……143

21 ひたすら考えてひとつひとつの課題をつぶしていく……150

22 「採算がとれない」というのは最高の褒め言葉……155

23 本気で旅をするお客様には、手間暇かけた演出を……159

24 少しのことは諦めて変更するのも必要……162

第6章

一緒に仕事をする人と、一緒に感動する……167

25 本当に素晴らしいリーダーがいれば、国は変わる……168

26 どんなにお金儲けがうまくても、危ない人は避ける……175

次世代が幸福になる仕事でなければ意味がない……187

- 27 嫉妬の針は、朝起きたときに一本一本抜いていく……178
- 28 私にとってのオフは、ひとりで何かを考えているとき……181

- 29 若いときに死にも狂いで働く時間を持てばいい……188
- 30 孤独が深ければ深いほど考えは深まる……194
- 31 経済は大事だが、それだけでは豊かにはなれない……196
- 32 他人の言葉によって頭の中が整理され成長していく……200
- 33 人生の成功者とは、真の自由を勝ち得て社会に貢献する人……204
- 34 子どもたちのために最高の環境を提供したい……207
- 35 環境を総合的に見てデザインする人が求められている……214
- 36 若い人たちにフェアなチャンスが与えられる社会に……217

★はじめに

試行錯誤を繰り返して、右往左往しながら走り続け、ようやく長いトンネルを抜け出して見えてきたものは何だったのでしょうか。学び得たことはいったい何だったのでしょうか。クルーズトレイン「ななつ星 in 九州」（以下「ななつ星」）の総合デザインに携わり始めて丸二年、それは思いのほか長い道のりでした。

いま、完全に納得しているか、心から満足しているのか、と問われれば即答は難しい。ひとつだけ言えるのは、期限ぎりぎりまで考え続け、持てる力をすべて発揮し、でき得る限りの仕事はしたということでしょうか。

ハイブリッドDC（ディーゼル車）と七車両で三〇億円以上の巨費を投じた「ななつ星」をつくるに当たっては、まさに全身全霊を傾けて挑む必要がありました。

「とことん試行錯誤すれば見えてくる」は、私の実体験で得た教訓ですが、「ななつ星」でもやはり、考え、止まり、考え、また進むこととなりました。

「感動につながる仕事」には、産みの苦しみはつきものですが、突破したときの喜びはまた一入ひとしおです。「ななつ星」は、間違いなく私の「感動につながる仕事」であり、そのひとつの到達点だったと思います。

ただ、もしそこに運行開始日という締め切りがなければ、おそらく私は、死ぬまで思考と選択を繰り返し、手を入れ続けていたのではないかと、とも思うのです。

それくらい、「ななつ星」は、これまでにはないほど手強い相手であり、私にとっては実に難しい仕事だったのです。それでもなんとか着地点まで持ち込めたのは、周りの人々からの協力があればこそでした。

本書は、「ななつ星」に至るまで、何を考え、どんなアプローチをし、技術者や職人をはじめとする周囲の人々とどんな仕事をしてきたかを軸に、私的デザイン論としてまとめたいものです。

もつとも、「ななつ星」をはじめとするこれまでのデザイン論、仕事論を書いてほしいと言われたときは、少なからず躊躇ちゅうちよがありました。そもそも大上段からものを言うことが好きではないのと、果たして私が語り手でいいのか、ほかのリーダーなりが話すべきではないのか、という思いもあったのです。しかし、強く勧められたこともあって、四半世紀にわたって携わってきたデザイン、とりわけ鉄道を中心としたデザインについて、まとめておくのも無駄ではないかもしれない、と考え、「ななつ星」の完成に合わせて言葉と思いを残そうと決めたのです。

一九八八年に「アクアエクスプレス」のデザインを任されて以来、JR九州の鉄道を中心に、いくつもの観光列車のデザインに携わってきました。また建築や街づくりにも関

わってきました。それらで習い、学び、考え、乗り越えてきたことが「ななつ星」に投影されているのはもちろんですが、このクルーズトレインでは、何かもうひとつ越えていかなければならない壁のようなものがあつたのも事実でした。

その乗り越えなければならぬことは何だったのか。そんなことを考えながら、四半世紀の歩みを振り返ってみたいと思います。

二〇一三年一〇月 水戸岡鋭治



第 I 章

それができない理由は
どこにもない

仕事とは

1 相手と感動を

共有することである

岡山市の吉備津出身。家具製造の家に生まれた水戸岡は、山と川に囲まれた吉備津の自然の中で育った。職人たちの「ものづくり」に対する姿勢を見ながら、「感動を共有する」ことの大切さを、知らず知らずのうちに学んでいた。

仕事の原点は、「感動」だと私は思っています。

感動をどう仕事の中に、商品の中に落とし込めるか。それを落とし込めたときに、その仕事はほとんど成功したと言えるのではないのでしょうか。

ヒト・コト・モノから受けたいあらゆる感動を受け止め、自分の中で消化し、それを受け継いで人に伝えていく。それに尽きると思うのです。

たとえば、素敵すてきな人から話を聞いたときには、感動し、好奇心をくすぐられ、思わず質問をしてしまうでしょう。つい身を乗り出して言葉を受け止めてしまうのです。相手に対

して興味を持っているということは、自分の身体全体から発せられるものなのです。

そうした習慣、態度の多くは、子どものときに身につきます。もちろん、子ども自身は、「好奇心」というものを別に意識していません。ただ、興味を持ったことに対しては無心でとことん入っていくわけです。人が好きだとか、話が好きだとか、笑顔が好きだとか、楽しいことが好きだとか、子どもなりに心と身体で心地よさを追い求め、豊かさの追求をしているわけです。

子どもの頃、三月にひとりで小川の横のあぜ道を歩いていて、ネコヤナギを見たとき、ああ春だなと思ったことを、私はなぜかずっと覚えていきます。そして、いまもふとその光景を思い出します。たぶん六歳の春だったと思うのですが、そのときの風景、冷たい風、春の匂い、そんなものがよみがえってきたりするのです。遠くから見たら、ひとりで子どもがあぜ道をぽつんと歩いていて、寂しいシーンに見えたかもしれないけれど、私にとっては、とても心地よい豊かな瞬間であって、幼いながらに春の息吹いぶきを感じていたわけです。私は、岡山県の吉備津神社の近く、里山と川に囲まれた自然の残る土地で生まれました。家族はもともとは岡山市内に住んでいたのですが、空襲が激しくなった市街地から本家のある田舎いなかの吉備津へと一家で疎開していたのです。

戦争が終わって二年のちに私は生まれたのですが、そのときも私たち一家は、まだ吉備

津で暮らしていました。私が岡山市内に戻ったのは、小学校に上がる前のことでした。

けれども私にとっては、このとき、吉備津はもはや特別な場所として刷り込まれていました。吉備津神社の長い回廊、列柱美、れつちゅうび神社周辺の風景、自然、植物、昆虫、そういった吉備津の抱え持つ豊かさと離れられなくなっていたのです。

岡山市内に住み始めても、週末や夏休みともなると吉備津にある本家を訪ねては、神社や自然の中で長い時間を過ごしました。

私は不器用な少年でした。たとえば、釣りに行っても、最初はうまく針にエサをつけられないわけです。けれども、周りの子どもたちがつけ方を教えてくれ、竿さおの振り方を示してくれました。田舎の子どもたちは、岡山からやってくる街の子どもに対して、喜んでレクチャーとコーチをしてくれるわけです。彼らもまた、教えたことを私が吸収し、成長していくことが喜びだったのです。人が楽しいと自分も嬉しいうれ、自分が楽しんでいることを人が楽しんでくれるともっと嬉しい。なんとなくそういうことを、吉備津という環境の中でおの自ずと学んでいたような気がします。

そしてこのことは、たとえ大人であっても、常に大事に抱え持っているべきことだと思うのです。

いまでも私の耳もとには、「自分が楽しいことを人も楽しいと感じてくれるともっと嬉し

い」という囁ささやきが聞こえてきます。そして、デザインもそこに引っ張っていかれる感じがするのです。それに向かってちゃんと応えようという気持ちが強いです。

それはすなわち、予感と感動の共有ということですね。私はそんな仕事をずっとめざしてきたのだと思います。

明快な意志を

2 提示すれば

人は動く

建築物の完成予想図「パース画」の第一人者だった水戸岡は、「ホテル海の中道」のデザインをきっかけに、JR九州の列車のデザインに携わる。列車デザインは素人だったが、斬新なアイディアで次々と話題の車両を生み出していった。

「ななつ星」に携わる二〇年ほど前、私は、大きな課題をJR九州から投げかけられていました。「ななつ星」のスケールに比べれば、また異なるレベルのものでしたが、当時の私にとっては、過大とも言えるテーマでした。

社運を懸けたと言っても大袈裟おおげさではないプロジェクトのデザインを、鉄道のことをろくに知らないにもかかわらず、一任されたのです。

任されたのは、九州の大動脈である鹿児島本線（門司港もじこう～鹿児島）の特急列車（博多～西鹿児島〔現・鹿児島中央〕）のデザインでした。

のちにこの列車は、787系特急「つばめ」と名づけられます（一九九二年運行開始）。それまで任されていたリニユールデザインとは違い、まったく新たに列車デザインを起こそうというものでした。「ななつ星」同様、それこそネジ一本からひとつひとつのパーツをデザインすることを、門外漢の私に対してJR九州は依頼してきたのです。

もちろん自信などありませんでしたが、この与えられたテーマに対して、私は挑むことを決意します。

まず、最初に考えたのは、四時間一〇分の長距離列車の旅である、ということでした。いまはほぼ同じ路線を九州新幹線が一時間半ほどで走っていますが、このときは特急列車でした。四時間余りの行程を、飽きずにお客様が乗り続けることができる特急列車。人は、三時間以上同じ場所にいると飽きてしまうということをJR九州側から事前に聞かされ、私は、考えをめぐらせました。

私が思い浮かべたのは、「オリエント・エクスプレス」でした。ただ、漠然と頭には浮かぶものの、企画書に落とし込むまではいかない。そんなときに、妻とその親友が「いったい何がしたいの？」と次々と質問してきました。彼女たちは海外への渡航経験も多く、海外では、これこれこうなっているけれど、サービスはどうするの？などと詰問してくるのです。それで私は、「九州一周の列車をつくりたい」と言ったわけです。「そんなの無

理よね」と妻には言われながらも、「大鉄道時代 アラウンド・ザ・九州」という企画書をつくりました。企画書に何の根拠もなく「大鉄道時代が来る」と書いたんです。昔あった「大航海時代」に倣うならかのようなロマンを自ずとそこに求めていました。

私は、そのために、とてつもなく非効率で、ある意味想像を絶する列車をデザインします。それというのも、当時JR九州の旅客局営業課の統括補佐だった丸山康晴さんまるやまやすはるから「うちには失うものは何もない」と幾度となく言われていたからです。ふつう、「失うものは何もない」という環境は最悪の状態にあることを意味します。彼らが要求していたのは、「とんでもないものをつくれ」ということだと私は理解しました。

「失うものは何もない」という、当時のJR九州の置かれていた状況を少し説明しておく必要があるかもしれません。

一九八七年四月、日本国有鉄道は分割・民営化されました。長きにわたった赤字路線から抜け出せずにいた国鉄は、経営改善を図る必要に迫られていました。そのため、六つの旅客会社と一つの貨物会社に分かれて、それぞれが独自に収益をあげるということになったのです。

鉄道事業の収益は人口に比例する、と言われるぐらい人口の多寡に左右されます。つまり、東京、名古屋、大阪という大都市を抱えるJR東日本、東海、西日本の本州三社と、

北海道、四国、九州の三島三社では営業利益に差が生まれることは、スタートした時点ではつきりと見えていたのです。

「失うものは何もない」という丸山さんの発言は、背水の陣を敷いて施策していく覚悟でもあったのです。正攻法だけでは本州のJRと勝負にならないことを、丸山さんは誰よりもわかっていたわけです。いや、正確に言えば、ほかのJRとの勝負というより、現実的には自動車や路線バスとの競争でした。モーターゼーションに対抗し得る鉄道が必要だったのです。

四時間一〇分の旅で、私がまず考えたのは、「食」でした。

この発想には、かつての体験が大きく影響しています。

今から四七年前、大阪のデザイン事務所で働いていたときのことです。

事務所の社長と東京に行くことになり、できたばかりの東海道新幹線に乗りました。そして、社長に誘われてビュッフェに行き、ハンバーグライスを食べたのです。車窓からはちょうど富士山が見えました。そのとき食べたハンバーグライスはとてつもなく美味おいしい食べ物として私の記憶に刻み込まれました。それは言うまでもなく、ハンバーグライスそのものの美味しさというよりも、移動する列車の中で景色を見ながら「食べた」という体

験が感動的だったのです。私の中で、列車と食が強く結びついた瞬間でした。

たとえば、恋人たちがデートで食事に行くのは、何も単に空腹を満たすためだけではないでしょう。好きな人と一緒に食事をすることで生まれる温かい時間と空間を求めているわけです。

そういう意味で、四時間の旅でまず「食」を思い浮かべたのは当然のことでした。

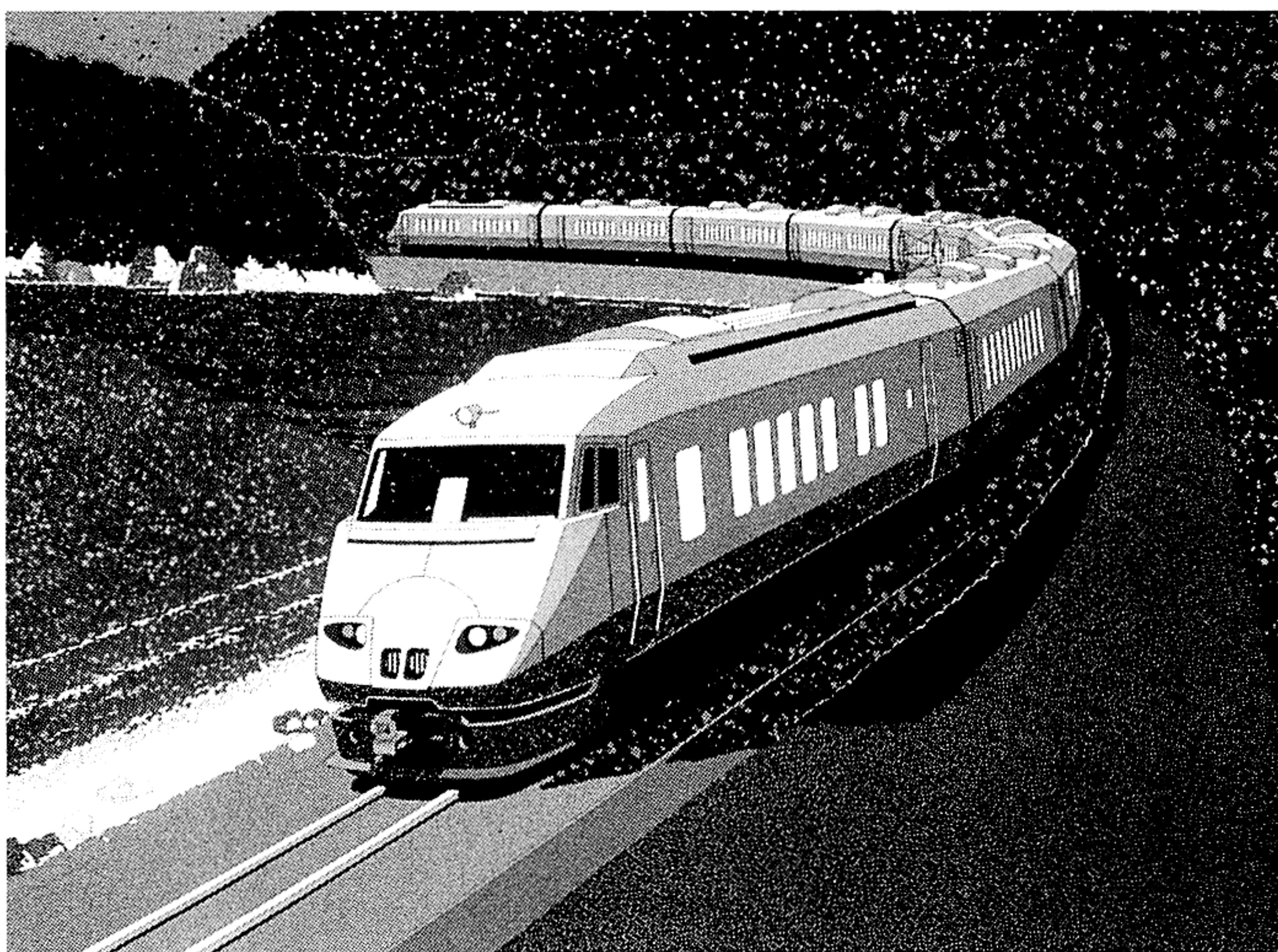
私は、この列車の中心に据えるべきは、「食堂車」だと早い段階で企図し、丸山さんに伝えました。

しかし、このプランは、JR九州社内から猛烈な反発を買うこととなります。すでに、どの鉄道会社も前時代的で採算のとれない食堂車などつくりに切り捨てていたのです。それでも私は、「食堂車がなくなれば、この車両の物語はなくなります」と訴え、丸山さんもまたこれを支持し続けてくれます。丸山さんは、社内の説得に駆け回ってくれました。

結局、食堂車は格下げされてビュツフェ車両というかたちで落ち着きましたが、軽食は提供されることになったのです。

さらに、思い切った車両を用意します。セミコンパートメント車両です。完全な仕切りはないまでも、個室のような雰囲気を持った四人席です。

もつとも、こうしてデザインしたサロンコンパートメントも、ビュツフェも、マルチス



(上)鹿児島本線の787系特急「つばめ」。グレーメタリックのボディが話題を呼んだ。ビュッフェを設置し、客室乗務員「つばめクルー」を配した。(下)「つばめ」のパース画。

ペースも、そのどれもが、いらないと言えはいらないものでした。

さらには、新たにトレーニングした女性客室乗務員を乗せてほしいと頼みました。周囲からは、こんなバカなことをやって絶対に儲かるわけがない、と言われていたことは想像に難くありません。

それでも、私の思いを後押しし、紛糾する社内会議を丸山さんが抑えてくれたことで、デザインは次々と実現していきました。いわば、周囲はすべて敵という中で、丸山さんが孤軍奮闘し、切り崩し、つくることができました。ド素人の鉄道デザイナーにすべてを懸けてくれ、道を開いてくれたわけです。

振り返ってみれば、私は、この「つばめ」という車両のすべてにおいて、わざわざ難しい道を選んだということになります。全体を貫くコンセプトは、「建築空間をつくっていく感覚で、街並みや住宅、マンションを車内に持ち込むこと」。

結果的に誰もやったことのないものを次々と手がけたわけです。もちろんそれは、誰もやっていないからやろうと思ったわけではなく、「旅の楽しさ」を実現するためには何が必要かと考えた結果、出てきたものでした。

しかし、大きな組織では、「誰もやったことのない領域に踏み込む」ことこそが大問題なのです。一方で、組織に属さない私には、なんらの足かせもなく、どうすれば自分の思

い描いたデザインを現実化できるかしかなかったりませんでした。

技術でも、かつてやったことのないものの連続でした。鉄道の素人である私は素人ゆえに、鉄道技術者には想像もできないようなことを次々と要求してしまったのです。

一例を挙げれば、ガラスの多用がそうです。鉄道では、安全性の観点から車両内にガラスを用いることは忌避^{きひ}されてきました。けれども私は、セミコンパートメントの仕切りをはじめ、ガラスを思い切り使いたかった。ガラスの透明感が空間に連続性を生み出すのです。当初、車両部やメーカーからは強い抵抗がありましたが、結局、これもほぼ実現できました。

本当に危険だと思われる部分にはポリカーボネートのようなプラスチックを使い、ほかの部分ではガラスを用いることができたのです。

あるいは間接照明、木製のテーブル、ハットラック式の荷物棚（航空機のようなふた付きの荷物棚）、真空式トイレなど、「つばめ」ではこれまで列車では採用されてこなかったものを次々と投入しました。

たとえば、「突き板」と呼ばれる、アルミの上に〇・二ミリの板を張る技術もそのひとつ。触った感じと見た目は本物の木です。しかも軽くて、加工性がよく、耐火性にも優れていました。プラスチックは経年とともに劣化していきますが、本物の木は、キズがつい

ても「味」となっていくのです。こののち、私のデザインする列車ではこのやり方が基本となっていけます。

木を使えば火災が心配だとなり、ガラスを用いれば割れたらどうするんだという声が出る。いまだ使ったことのないものを入れるときには、最初は必ず激しい抵抗に遭います。しかし、それを一度乗り越えてしまえば、誰もが当たり前のようにやりだすのです。

この列車に携わり始めたとき、私は四〇代前半でしたが、デザインを終えてみて、はつきりと感じとったことがありました。

それは、実のところ、ほとんどの人は色、形などに、明快な判断意志というものを持つとうとしない、ということでした。このときで言えば、初代の石井幸孝社長と丸山さん、車両担当（当時車両課係長）の香月弘二さんをはじめとするJR九州やメーカーの一部の人以外に、明確に意見をしてくる人はいなかったのです。反対する人はいても、具体的にこの考え方がいい、この方法はよくないとは言わないのです。こうしたい、ああしたいという明快な意志が示されないのです。それは、もしかしたら大きな会社の特徴なのかもしれません。しかも、当時は、国鉄が分割・民営化してまだほどなく、親方日の丸の意識が強く残ってもいたのでしょう。

これは、裏を返せば、私自身は明快でブレない意志を持っていなければならぬという

ことでもあります。自信を持って、「この色しかない」と言い切れる情熱が重要なのだというところに、やりながら気づいていったのです。みんなが自信を持っていないのなら、常に思い考えて瞬時に明快な答えを出す者になびいてくるのは当然です。私はこのときから、明快な意志を提示することを意識するようになりました。

コスト、スケジュール、テクニックを明快に示し、それぞれに対して明快な考え方を提示し、相手からも明快な答えをもらおう。

前出した「鉄道ではやったことがない」という技術にしても、なぜ、やったことがないのか。まったくできないことなのか。では、できない理由は、予算なのか、スケジュールなのか、あなた方の技術のレベルなのか、それらをひとつひとつ尋ねていく。いや、つぶしていく。そうすると、実は、できない理由はどこにもなかったりするわけです。

要するに、「こんな難しいことは誰もやったことがないからできない」という漠然とした理由でできないことが多いのです。

そうやって手間暇かけて達成した技術の結果が、技術者、職人にとって嬉しくないはずはありません。少し無理をして出来上がったものは、人々から賞賛されます。そして、技術者たち自身はまた次も頑張ろう、となるわけです。

みんなの意見を聞いて、そのへんにしておきましようか、と安易につくり上げたものは、

たしかに楽ではあったけれど、誰からも褒められないし、いったい何をしたか、自分でもわからないで終わってしまう。本当はそういう人生を誰も送りたくはないと思うのです。

どんなに茨いばらの道でも、できたときに評価を受けることが一番嬉しい。そのために、私たちのようなデザイナーは、少々ぶつかっても、嫌われても、理想に近いことを言わないといけない。外部の人間、フリーの人間は、会社の人のように守るものはないのですから、私たちには捨て身の覚悟で挑むことが求められていると思うのです。

当時、私は、周囲から生意気なことを言うやつだと思われていたのは間違いないわけですが、創業社長となった石井さんは、そんな姿勢を求めてくれてもいたのでしょう。

最初にゼロからデザインした787系「つばめ」で、私は、鉄道デザインに関する基本の多くを学びました。そして、列車をつくるプロはいるけれど、旅の楽しさをつくるプロはいない、ということも実感しました。もしかしたら、自分でもこの先もう少しやっつけているかなと感じたのは、その点でした。

そんな思いが二〇年後のクルーズトレイン「ななつ星」へとつながっていったわけです。

あと1%だけ、やってみよう
水戸岡鋭治・著

発行・集英社インターナショナル 発売・集英社
定価 1,500 円 (本体) + 税
ISBN 978-4-7976-7256-5

ウェブでのご予約・ご注文は [こちらにどうぞ!](#)