



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第26回 北の起業広場協同組合 北の屋台



オリジナル屋台を開発し 中心街活性化に成功！ “絶滅種の業種”が マジック発想で蘇った

幅11メートル、長さ50メートルの路地の両側に18軒の屋台がずらり並ぶ。種類も色とりどりだ。北の大地の旬の味覚を供する店、おふくろの味、手打ちそば、串焼きなどの和食系から韓国、中国、イタリア、欧風、ブラジル料理と国際色も豊かだ。10人も入れば満杯の、どの店からも客の声があふれ、夜が更けても客足は途切れない。北海道十勝地方の中心、帯広の街の新生所「北の屋台」の毎夜の光景だ。5年前にオープン。1年目に帯広市の全人口に近い15万人が来店して2億円を超す売上げを記録。地域活性化に関わる数々の賞に輝き、4年目には売上高3億4000万円と右肩上がりで伸びている。

既存の屋台が法規制により絶滅の危機に瀕している中で、北の屋台は完全遵法の十勝型オリジナル屋台として開発され、成功への道を開いた。各地から視察が絶えず、全国50カ所で同様の試みが進められ、屋台村による地域活性化ブームの火付け役となったが、帯広以外は成功に至らない例が少なくない。

北の屋台では店をあえて間口3メートル×奥行3・3メートルの狭さにこだわった。ある屋台村は「広い方が儲かる」と考え、結局、普通の飲食店と変わらなくなってしまった。また、北の屋台では総事業費7500万円のうち900万円を投じるほど共同トイレを重要視したが、ある屋台村は「隣のビルのトイレを使えばよい」と独自には作らず、早々に客足が途切れた。

「いずれも表面だけマネして、大切なものを何も見ていなかったのです」と話すのは北の屋台の発案者で、実施主体である北の起業広場協同組合の坂本和昭・専務理事（48歳）だ。各地での講演は延べ200回を超えるが、なかなか本質は伝わらないという。「店が狭いとお客には不便です。その不便さがお客同士のコミュニケーション



北の起業広場協同組合
専務理事
久保裕史氏



北の起業広場協同組合
専務理事
坂本和昭氏

ヨンを生む。ひとりて来たお客はたいてい一番奥の席になるため、トイレに立つにも声をかけなければなりません。そこから会話が始まる。不便だから互いに相手を思いやる心も生まれる。われわれが屋台で一番大切にしたいのは、そうした人と人とのコミュニケーションでした。きれいで明るいトイレを作ったのも、若い女性たちに気軽にコミュニケーションの輪に入ってもらいたかったからで、もしお金だけを考えたなら経費もかさむ金食い虫のトイレのことなどあまり考えなかったでしょう」

なぜ、あえて坂本たちは「不便さ」にこだわったのか。答えは北の屋台誕生に至る紆余曲折の物語にある。いくつかの時期に区切ってたどってみよう。

① 揺籃期 陳情型から自律型へ転換

地域活性化のため、十勝の自然を活かした環境系の大学を新設する。これが、90年代半ば、地元の青年会議所で検討された計画だった。貸しビル業の3代目を継いだ坂本がリーダーを務め、勉強会を重ねたが、地元賛同を得られず、頓挫する。「ならば、校舎を建てる大学ではなく、いろいろなプロジェクトを起こしながら地域に知恵とノウハウを蓄積していこう」。坂本たちは支援してくれた学者らのネットワークの協力を得て、「十勝環境ラボラトリー」と名づけた活動を始めた。エネルギー、自然、食などをテーマに21世紀型のライフスタイルを探る9つのプロジェクトが発足。坂本は地方都市における中心街のあり方を探る取り組みを担当した。

帯広も郊外に大型店が進出し、空洞化が進んでいた。大手資本と同じ土俵で戦っても勝ち目はない。街の中心部は車ではなく人中心でありたい。車を閉め出し、そこに店舗を集めて安心・安全な買い物ができる空間にし、周りの駐車場とは公共交通で結ぶ。3年がかりで構想をまとめ、市と商工会議所に提案したが、レポートは目の前でゴミ箱に捨てられた。坂本が話す。

「われわれはこの活動で、まちづくり

「十勝で屋台？ バカじゃないのか」 地元商店街は聞く耳を持たなかった

とは、人と人とのコミュニケーションを取り戻すことであると学びました。同時に誰かに頼む陳情型では何も変わらないことも学んだ。自分たちの資金と行動力でまちづくりをやる。苦い経験が逆にそれを気づかせてくれたのです」

坂本は他の市民団体などにも呼びかけ、自律型の「まちづくり・ひとづくり交流会」を発足させた。99年2月のことだ。問題は自分たちでどれだけ資金を用意できるか。メンバーは40名。医者も経営者もいたが、学生が出せる上限の1万円ずつ、同じ額を出し合った。合計40万円何ができるか。ここで、屋台の案が浮かび上がった。

かつては生活の場だった通りは、今は通行だけの場所になってしまった。そこに屋台を置き、流れにゆきを作れば、触れ合いが生まれるのではないか。屋台なら自分たちでも作れそうだし、店主は交替で務めればいい……漠とした思いが膨らむメンバーたちに確信を与えたのは外国の屋台だった。

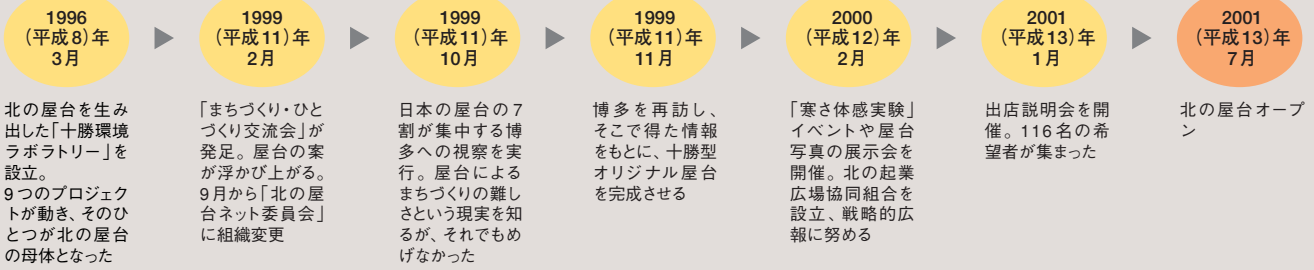
その年は海外旅行に出かけるメンバーが多かった。ついでに自費で視察してこよう。アメリカ、台湾、韓国、

シンガポール、ベトナム……先々で屋台の盛況ぶりに目を見張った。そして、屋台の大きさは共通して3坪前後あり、それが店主ひとりによる対応を可能にし、独特の雰囲気を出して客をつかんでいることに気づいた。撮ってきた写真は計800枚。屋台関係の資料が乏しい中で手作りした「世界の屋台写真資料集」は努力と意欲の結晶だった。これが北海道経済産業局で市街地活性化に関わっていた担当者のもととなり、活動が評価されて、その斡旋で補助金が支給されることに。99年10月、メンバーたちはいよいよ、国内で屋台の7割以上が集中する博多へと視察に出発した。そして再び、厳しい現実を知る。

② 跳躍期 落胆の底から革新的発想へ

「博多では屋台はあと20年もしたら消える運命です」。200軒の屋台を4班に分かれてすべて回り、歓迎ぶりに感激したメンバーたちは翌朝、市の担当者の言葉に衝撃を受けた。現存の屋台は現経営者一代限りで決められ、新規参入は一切認められていないと

北の屋台 成功の軌跡



いう。「屋台でまちづくりなど無理」。担当者の言葉は冷やかだった。「もし、博多だけしか見なかったら、ここで諦めたでしょう。幸いだったのは、先に海外を見ていたことです。どの国でも屋台は活気を帯びていた。日本で既存の屋台がダメなら、21世紀型の屋台を十勝で生み出し、全国に広げよう。帰りのバスの中で決めました」

帯広に戻り、警察署を訪ねると「祭礼などを除き、道路上での屋台は認められない」という。では、空き地はどうか。帯広の街は格子状で、通り抜けができる広い空き地がいくつもある。これを道路のように使う。警察は「民有地なら関知しない」と2回目でクリアできた。難関は保健所の方だった。

いわく、「民有地でも1週間程度の臨時営業しか認めない。考えうるあらゆる案を持って十数回通っても、「同じ場所でも継続的に営業するには設備の整った固定店舗が必要」と跳ね返され、法の壁を突き崩せなかった。

「もう一度原点に戻ろう」。行き詰まった坂本は博多を再訪し、細部まで徹底して取材し直した。そして、先入観が発想の邪魔をしていたことに気づく。屋台は「動くもの」と思い込んでいたが、博多の屋台は近くの月極駐車場から毎日、リヤカーで運んで組み立てると、指定の営業場所から1センチたりとも動くことを許さ



北の屋台の様子。全国各地から観光客がやって来て、毎日が緑日のようだ。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

れない「仮設店舗」だった。ならば、初めから保管場所と営業場所を同じにすればいいではないか。屋台を集団化して駐車場を借り切り、上下水道、電気、ガスを引いて、食品衛生法上必要な設備を整えた小さな厨房を固定化してはどうか。

飛んで帰ると模型を作り、保健所に駆け込んだ。厨房の大きさには法律上の規定がなく、「飲食店と認めざるを得ない」と担当者は眉間にしわを寄せていった。客席にも特に規定はない。ここに、固定式厨房と移動式屋台(客席)を融合させた日本唯一の完全遵法の屋台が生まれた。新規参入は自由。集団化のシナジーも期待できる。食べる直前に熱処理した熱い料理しか出せないメニューの制約もなくなる。初の博多視察からわずか1カ月の早業だった。

③ 雌伏期 戦略的広報活動で時を待つ

注目すべきは、ここで事業化を急がなかったことだ。もうひとつ壁が残っていた。地元商店街だった。「十勝で屋台? バカじゃないのか」。屋台は南国のものという思い込みに囚われ、提案をはなから受け付けなかった。博多の組合長が「屋台は暑さと雨が天敵」「本当は冬の風物詩だ」と話していたこと、博多と帯広の気象データ

を比べると、晴天が多く、夏も夜は涼しい帯広の方が1年中適していることを示しても聞く耳を持たなかった。

「集団で営業するには専属の出店者が必要です。今の状態ではとても集まらない。強行すれば必ず失敗する。われわれの目標はまちづくりであり、人と人とのコミュニケーションを図ることにある。1年間は徹底的にPR活動にあてようと考えたのです」

2000年2月、組合を設立するとホームページを開設。世界各国の屋台の写真をパネルに張り、毎週、人の集まる市内各所で展示会を行った。屋台のデザインを募集し、祭りのときに一般投票で審査した。肝心の空き地探しも参加者を公募し、ナイトツアーとしてイベント化した。「寒さ体感実験」も2回行い、真冬はマイナス20度になる帯広でも、屋台の周りに冬囲いをすれば、厨房の調理熱が循環して客席もほどよく暖まることを実物大模型で実証した。これらすべての活動において、地元新聞を巻き込み、3日に1度は紙面に載る目標を立て、それが実現した。そして、1年後、オープンに向けた出店説明会には116名の希望者が集まった。市民の期待感と参加意識を高める戦略的広報活動は見事的中した。その後、設計段階で、「同一敷地内には同じ用途の建物は1棟しか建てられない」という建築基準法がネック

になったが、これも、屋根がつながって
いけば1棟と見なすという抜け道
を見つけ、見かけ上はそれぞれ独立し
た屋台が並んでいるように見えるデザ
インで問題を解決。屋台の発案から
2年半経った01年7月29日、ついに
誕生日の日を迎えたのだ。この間、
研究者肌の坂本は文献を漁り、屋台
の起源や歴史を調べ上げて、本を出
版するほど「屋台学」を究めた。

④開花期 巧みな運営で成長軌道へ

オープンから5年。一時の人気に
終わらず、業績を伸ばしているのは運
営面での努力も大きい。坂本とコン
ビを組む久保裕史・専務理事(51歳)
は、「屋台の集団でも運営については強
いチームを作る考え方をとっている」
という。久保の家業は旅行代理店だ
が、今は専従として毎日店を回り、
店主たちのサポートにあたっている。
「うちの人氣が衰えないのは、互いに
店の個性を競い合いながら、北の屋
台としては力を合わせていく、つまり
個と全体のバランスに常に目を配っ
ているからです。どこか1軒がこの盛
況ぶりを自分だけの実力と勘違いし、
自己主張を強めたり、ルーズな経営
を始めたりすると、全体が崩れてい
く。チームの一員としての意識が持てな
ければ、退店してもらったこともありま
す。実際、客席が増えればもつと客

が来ると錯覚し、独立して店を構え、
すぐに失敗した例もありました」

店主たちは夕方出勤すると、厨房
横の収納庫から客席部分を引き出し、
組み立てる。客席まで固定式にしな
かったのも「屋台」へのこだわりだ。
店主にとっては不便だが、「これも逆
に効果があった」と久保はいう。

「店主も組み立てや収納は面倒で
できればやりたくない。だから、隣同士、
お向かい同士で手伝い合う。屋台の
不便さが店主同士のコミュニケーション
も生んでいるのです。うちをモデ
ルにした屋台村の多くは客席も全部
建て込みにしたので、隣がいつ来て、
何をしているかわからない。横の結び
つきでは圧倒的な違いがあります」

不便さが人と人とのコミュニケーシ
ョンを生む。一貫したコンセプトが、
北の屋台の成長を支えている。

3年目の03年3月、本家博多に十
勝型のシステムが逆輸入され、新た
に屋台村がオープンした。いわば、恩
返し。絶滅を待っただけだった既存の
屋台と、新たな可能性を見つけた北
の屋台はどこが違ったのか。坂本は学
生時代、プロのマジシャンを目指した
こともあり、マジックでは友人はだし
の一面も持つが、こんなたとえをする。
「マジックは現実にはあり得ないと思
われることを目の前で見せて、お客を
感動させます。ただ、不思議に見え
るものにもタネがあります。お客から

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

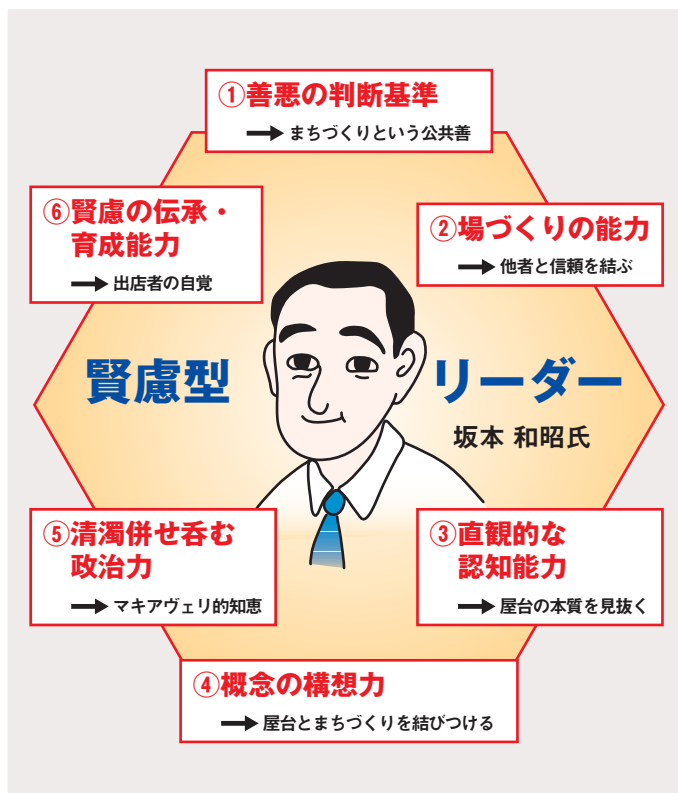
見て見え方はひとつでも、演じる方の
タネはいくつもあつた。ひとつのものを
目指すとき、途中で無理だと諦める
か、この方法がダメなら、また別の方
法を探そうと考えるか。その意味では、
北の屋台もついにタネを探し出した
ひとつのマジックです」

北の屋台の場合、出店者とは3年
契約で、固定客とノウハウを十分に
身につけた店主は卒業し、近くの空
き店舗に移っていく。すでに1軒が果
立った。資金のない若手に屋台を提
供し、賃金を保証して1年後に正規
出店者として独立させる「起業塾」
からも2人育った。空洞化していた

街にかつてないダイナミックな動きが
芽生えている。

また、十勝産の新鮮で良質な農産
物はおもつぱら東京に送られ、地元住
民が味わう機会は少なかった。それが、
北の屋台の誕生以来、農家が自分の
畑の野菜を持ち込み、自らも客にな
って自慢話を語る。その味に感動し
た地元客が次は遠来の客に十勝の
自慢話をする。十勝産を十勝で食べ
る「地産地消」と地元住民の「十勝
自慢」。これまではあり得なかったこ
とを次々目の前に見せる北の屋台マ
ジック。新たな感動は、まだ続きそう
だ。(文中敬称略)

北の屋台 成功の本質



逆境を跳ね返す賢慮型リーダーの強さ! マキアヴェリの知恵も使う実現力は見事だ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



リーダーシップのあり方として、私は「フロネシス（賢慮）」という概念を提起している。文脈や状況に応じて最善の判断と実行ができる実践的な知恵。坂本氏にも、賢慮の構成能力が見事に体现されている。改めて賢慮型リーダーについて検証してみたい。

善悪の判断基準を 明確に持て!

第1に、坂本氏は「何が善いことか」という善悪の判断基準を明確に持っている。失敗した他の屋台村は単に店を拡大したり、トイレへの投資を惜しんだりと理念なき金儲け主義が先行した。一方、坂本氏はまちづくりという公共善を志向し、人と人とのコミュニケーションが何より重要であるという価値軸が揺るがなかった。

金儲け主義を超えた善の追求は共感を呼び、人が集まり、場が生まれる。賢慮型リーダーの第2の要件は、場づくりの能力だ。特に坂本氏は次々と人を呼び込みながら、連鎖的に場を発展させていった。行政担当者も巻き込み、軍資金を得ることができたのも、共感を醸成する能力によるものだ。「この人のために役立ちたい」「一緒に目的を達成したい」と思わせる。それは、人間存在の根底で信頼を結ぶということだ。

ただ、坂本氏が単に論をもてあそぶだけだったら、とても共感を得られなかっただろう。必ず現場に行き、細部にこだわりの、ミクロの事象の背後にある本質を直観的に見抜く。屋台についても、世界中どこでも平均3坪の広さであることを察知し、狭さこそコミュニケーションを生むという本質を察知した。それは常に問題意識や仮説を持って物事を見るからこそできることだ。賢慮型リーダーの第3の特質は、細部の奥に本質を見抜く直観的な認知能力だ。次いで第4の能力として、直観をもとに、それを概念化してマクロのコンセプトを作り、言語化して

周りを説得していく。不便さがコミュニケーションを生むという屋台の本質を、人と人とのコミュニケーションを取り戻すことで人間中心のまちづくりを目指すというビジョンへと結びつける構想力。ここに説得力が生まれる。

ビジョンを構築し、周りを説得する。次は実現だ。坂本氏の場合、目を見張るのがこの実現力だ。状況に応じた最善の方法を駆使して実現する。その際、法律のグレーゾーンを突いたり、戦略的広報活動でマスコミも意図的に利用したりと、「政治とは可能性のアートである」というマキアヴェリの知恵も駆使する。賢慮の第5の能力として、「善い」ことを実現するには、清濁併せ呑む政治力も求められることを物語っている。

逆転の発想は 余裕がないと生まれない

この方法論について坂本氏はマジックを例に、目的を達成するときのイクイファイナリティ（等結果性）目的への到達方法はいくつもある（の大切さを語っている。行き詰まっても諦めず、逆転でき

る思考の創造性は、スラック（物理的・時間的余裕）から生まれるものだ。坂本氏の場合、本業を別に持っていることから金儲け主義に走らない余裕が生まれるのだから、企業組織においてもスラックの意義を再認識すべきだろう。

現場での直観とともに、客観的なエビデンス（証拠）も重視している。寒さ体感実験、独自の写真資料集、帯広の街の歴史や屋台の歴史研究、等々。説得性や共通認識を高めるにはエビデンスベースのマネジメントも重要だ。

そして、久保氏とのコンビネーション。絶妙なコンビで出店者たちにチームとしての規律とスピリットを共有させていく。坂本氏個人の賢慮が久保氏を媒介として、日々の実践を通して伝承され、出店者一人ひとりの中で育成されていく。賢慮を伝承し育成する能力。それが第6要件だ。組織に賢慮が根づくとき、何が起きて弾力的に対応できるかたかが生まれる。北の屋台の強さはここにある。

