

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

VOL. 45

アサザプロジェクト

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



IKUJIRO
NONAKA

一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 勝尾 仁

中心のないネットワークで 17万人を動員した 霞ヶ浦再生プロジェクト

茨城県の霞ヶ浦北岸から2キロほどの農村地帯。5月下旬、里山に囲まれた谷津田と呼ばれる谷間の田んぼでは、日本電気（NEC）の社員と家族約200人が地元農家と一緒に田植えに励んでいた。長く耕作が放棄された荒地が「NEC田んぼ作りプロジェクト」によりよみがえって6年。完全無農薬で収穫された米は地元の酒造メーカーで地酒に変わる。

そこから南へ30キロの牛久市郊外。霞ヶ浦に注ぐ川に近い小学校の隣の谷津田では田植えが終わり、苗がそよいでいた。生徒たちが荒地を測量し、谷津田と里山の再生計画を練り、国への申請書も自分たちで

書いて3年がかりで実現した、小学生による公共事業。行政が行えば事業費は1億円を超える規模だが、300万円しかかからなかったという。

霞ヶ浦流域にある約120の小学校の校庭につくられたビオトープ（生物生息空間）では、池の中でアサザが黄色い花を咲かせようとしている。絶滅危惧種に指定されている浮葉植物。ハート形の葉が愛らしい。

地域のスーパーチェーンの店頭。「湖がよろこぶ野菜たち」に客の手が次々伸びる。霞ヶ浦の生態系を乱す外来魚を地元漁師が捕獲し、加工業者が魚粉に変え、農家が肥料にして育てた野菜を地域のスーパーが販

霞ヶ浦で満開の花を咲かせるアサザ。平地の湖沼、ため池、水路などに生育する多年草。水底から長い葉柄を伸ばして水面に葉を広げ、6月中頃から10月初めにかけて、黄色い花を咲かせる。埋め立てや水質汚濁のため、絶滅危惧植物となっている。



売する。

既存の縦割り社会を「壊す」から「溶かす」へ

日本を代表する大企業から地域の多様な事業者、住民、学校、そして、子供たちがかかわるこれらの活動は目標を共有する1つのネットワークでつながっている。「死んだ湖」と呼ばれた霞ヶ浦を再生するアサザプロジェクト。100年後に「トキの舞う霞ヶ浦」を実現する遠大な物語のため、14年間にのべ17万人が活動の担い手となった。彼らをつなぐのはアサザ基金というNPO法人だ。

公益を追求するNPOが中心となったネットワーク——そんな構図が浮かぶが、もしそうだったらこれほど活動は広がらなかつたらう。「最大の特徴は中心のないネットワーク」とプロジェクトの顔、代表理事の飯島博は話す。

「アサザは水面に葉を広げて開花し、1本1本が地下茎を縦横無尽に伸ばして広がっていきます。中心はない。

起点も見えない。同じように、アサザプロジェクトも中心からツリー（樹形）状に組織されたものではなく、リゾーム（地下茎）状に広がっていく。だから、多くの人に参加し、100年続く物語が描けるのです」

中心のないネットワーク。飯島がアサザプロジェクトについて語る言葉は独特だ。行政への住民参加ではなく、住民自身が担い手となる「市民型公共事業」を行う。縦割り社会を「壊す」のではなく、ネットワークによって「溶かす」。「壁」を「膜」に変え、これまでなかった「よきあいの連鎖」を生み出す。

目指すのは自然のネットワークと社会のネットワークの一体化。それには、「近代化の文脈」を違う文脈で読み替えなければならない。部分に分けて分析評価する「大人の知性」ではなく、全体をありのまま丸ごと感じ取り、物語としてとらえる「子供の感性」が何より必要になる。

「近代化の文脈から物語としての文脈へ。だから、僕は子供たちに話を

するときも、自分が霞ヶ浦に住むカップパになって話します」

飯島の独特の発想は日本で最も注目される自然再生運動の1つであるアサザプロジェクトの本質を表す。それは後述する飯島の特異な生育歴とも深く関係する。まずはプロジェクトを時間軸で追ってみたい。

日本で2番目に大きい湖、霞ヶ浦は1970年代以降、姿を変えた。開発のため、湖岸はコンクリート堤防で覆われ、水門が閉鎖されて海との連続性が絶たれた。水質は悪化。魚や鳥が去り、植物は次々姿を消した。

牛久に住む飯島は80年代半ばから自然保護団体にかかわった。汚染の原因を究明し、行政を追及する。が、事態は改善されない。活動が先細りする中で疑問がわき上がった。「誰も全体を見ていない」。行政は縦の壁が厚く、流域全体をつなぐものがない。研究機関も分野別に研究を羅列し、横断的なものは何もない。市民運動も個々の現象について行政の不作為を突くだけ。それぞれが点

「大切なのは地下茎のように “動く線” となって動き続けることです」

に収束し、部分最適に終始する。

しかし、汚染の原因は複雑な社会システムそのものにあった。環境再生の全体像を描き、拡散しながら動き続けるネットワークが必要ではないか。既存の境界にとらわれず、生態系の単位に合わせ、自分たちで事業を起こす。飯島は団体の事務局長を引き受けると方針を転換。地域の小中学生を連れ、湖岸を歩いて調査することから始めた。93年のことだ。「春夏秋冬と4周しました。総延長250キロ。日本一長く、1周のべ8日間もかかります。でも、車や船では点の調査しかできません。湖に流れる時間の中に入り、感じ取り、見つけ出していく。そのとき、子供たちは思いもよらないものに興味を示します。決まり切った大人の文脈ではなく、子供の感性を通してとらえ直す。彼らは貴重な同行者でした」

子供たちが「霞ヶ浦のお宝探し」と呼んだ調査は本当にお宝に出あうことになる。アサザだった。

ある日、数十メートル沖まで広が



飯島 博氏

NPO法人 アサザ基金
代表理事

るアサザの大群落が目前に現れた。その瞬間、言葉にならないものを感じ、ひらめいた。「これでいける」。他の湖岸はコンクリート堤防に荒波が打ち寄せるが、アサザの群落で波が吸収されてほとんど消え、水鳥が泳ぎ、岸辺にヨシヤマコモが茂っていた。かつての湖岸の風景だった。

「もし、車で点の調査をしていたら、アサザの写真を撮って終わってでしょう。湖岸を歩くことでアサザと出あい、再生の道筋を直観できた。大切なのは地下茎のように“動く線” となって動き続けることです。出あいの連鎖が生まれます」(飯島)

1枚の絵を見て 漁協長は快諾

アサザは水質浄化とも関係があった。陸地から排水とともに流れ込むリンや窒素などの富栄養化の原因物質を吸収。その葉を鳥や虫が食べ、陸地へ戻す。自然のネットワークが水質浄化の役割を担っていたのだ。

「再生の芽」と出あった飯島は95年、アサザ基金を設立。種子を地域に配布し、湖に植えつけができるまで家で育ててもらい里親制度を開始し、プロジェクトをスタートさせた。

アサザを植えた箇所は波が消えて砂が堆積し、砂浜が生まれる。護岸工事で消えたヨシ原を呼び戻せる。建設省(現国土交通省)も資金を投

じて石積みの消波堤を設置していたが効果はあまりなかった。重機による石積みではなく、人の手で水草を植える市民型公共事業だ。市民団体からは「税金を払っているのになぜ、労働まで提供するのか」といわれたが、逆に市民運動に疎遠だった人々が手をあげてきた。

ここから地下茎が伸び始める。動く線になったのは小学生たちだった。「あんなに大きな湖だから、みんなでやらないとできない。学校でやらせてほしい」。校長にかけ合って、里親制度に応募してきたのだ。これをきっかけに学校単位での取り組みが一気に広まり、学校ごとにビオトープが次々つくられていった。

ここで飯島はあることに気づく。小学校の学区は行政単位だが、もとは子供たちが歩ける範囲でトンボなどの移動範囲とも重なる。学区を子供たちの感性の息づく生活空間という文脈で読み替え、学区のネットワークで覆い尽くせば、大人が縦割りで分断化してしまった流域を「丸ごとの空間」に戻せるのではないか。

「学区という既存の枠組みに環境保全機能を組み込めば、自然のネットワークと社会のネットワークが重なり、人と人、人と自然、自然と自然が結び直される。100年後にトキの舞う霞ヶ浦を目指す100年計画はここから生まれたのです」

牛久市の神谷小学校の子供たちが自力で成し遂げた谷津田の再生。田んぼにはカエルが帰ってきて、山にはカワセミが巣をつくり始めた。子供たちは、伝統的な里山の景観を再生するための知識を集めた歴史班、生態系の知識を身につけ、生物にとっての理想的な環境を考えた生物班、木道をつくるなど身体の不自由な人や高齢者も訪れることができるようにした福祉班の3つに分かれて活動した。



人と自然を結び直す。それは直面した難題も解決した。水辺に植えたアサザが根づかない箇所があった。本来はアサザより沖側の水中にマツモなどの沈水植物が生え、最初の波消しをする。それが汚染により光合成ができずに消滅。その分、アサザが波に負けてしまったのだ。

ここで飯島は粗朶消波堤^{そだしょうはてい}という江戸時代の工法を思いつく。丸太を打ち込んで枠をつくり、中に枝を詰め込む。消波とともに魚礁の機能もある。飯島は全体の構想を1枚の絵にして漁協を訪ねた。「ぜひやらせてほしい」。本来閉鎖的で、市民運動などとは縁遠い漁協だったが、会長は絵を見ながら、「自分たちで汗を流す、資材も用意するといってきたのは初めてだ」と快諾してくれた。

資材には流域の里山の間伐材を使えば、水源の保全と湖の再生という自然のネットワークが結ばれる。これに社会のネットワークを重ねるため、飯島は湖を管理する建設省と里山を管理する森林組合を引き合わせた。96年、行政、漁協、森林組合、住民が結びついた粗朶消波堤の設置が建設省の事業として始まる。間伐材の有効利用は年間5000人(日)分の雇用を生み、林業を活性化した。「湖がよるこぶ野菜たち」も結び直しから生まれた。漁協、加工業者、農家、流通が連携することで、外か

ら持ち込まれた外来魚の魚体に含まれるリンや窒素が湖から除かれ、魚粉となって畑の有機肥料になった

続いて活動は谷津田へと向かう。山に蓄えられた水は谷津田に湧き出し、稲や生きものを育み、湖へ流れ込む。周囲に高い山がない霞ヶ浦にとって流域に1000カ所以上ある谷津田は貴重な水源地だったが、多くが荒地と化していた。その再生はNECとの出あいがきっかけだった。

資金援助ではなく 本業での連携を求める

霞ヶ浦を囲む学区のネットワークで最先端技術を動かし、新しいビジネスモデルをつくれなにか。もし可能なら日本各地、世界展開も視野に入る。飯島は紹介されて訪ねたNEC本社で学校ビオトープの位置を記した地図を広げ、提案した。

NPOが援助ではなく、収益につながる本業での連携を求めにきた。NEC側は賛同。開発後の用途が未開拓だったネットワークセンサーの技術が1カ月後に示された。学区のネットワークで気象データを測定し、無線で自動収集して蓄積。子供たち

の目による観察と組み合わせ、環境再生のモニタリングと環境教育の新しいモデルをつくり出す。企業の技術と霞ヶ浦再生が結びついた。

その間にもう1つ、企業の社会貢献として浮上したのが谷津田再生事業だった。NECに続いて、三井物産、損保ジャパンも名乗りをあげた。先輩格のNEC社員が田んぼづくりの指南役を買って出て、出あいの連鎖も生まれた。目指すのは谷津田でとれた米で酒造りをし、地域ブランド化して、環境再生をビジネスモデルに結びつけることだ。

単に点と点を結ぶのではなく、個々の主体が動く線になると、これまでつながらなかったモノ同士が結びつき、新しいコトとしての価値や意味が生まれる。その価値や意味を生成する「協働の場」がアサザプロジェクトである、と飯島はいう。

「結びつけるのは物語の力です。結びつくとまた新しい文脈が浮かび、物語が生まれる。僕の場合、そのイメージが浮かぶ生活の基盤は子供たちと一緒にいる時間にあります。僕の生活の大半は小学校での出張授業が占める。アサザを発見したときの

「あんなでかい湖に水草を植えたって、 と最初はバカにされました」

ように、子供の感性を感じ取るたびに新しい文脈が浮かぶのです」

なぜ、飯島は子供の感性を大事にするのか。それは自身の生き立ちと深いかわりがある。飯島は長野県塩尻市の生まれ。旧国鉄職員だった父親の仕事の都合で幼稚園のとき、千葉縣市川市へ移った。里山が残り、メダカをとる網を手に小学校へ通った。ところが、3、4年生のころから田んぼが埋め立てられ、川が汚れ、生きものがいなくなった。社会の変化を敏感に感じ取った。

小学6年生のとき、東京の渋谷区初台へ。飯島はこのころから学校での教育に強い違和感を抱くようになる。なぜ科目をバラバラに教えるのか。自分の中ではつながっていることが理科と社会に分けられ、同じ先生が同じ教科を教えるのに毎回教えることにつながりが見えない。知能テストにまともに答えなかったときは障害を疑われ、カウンセリングを受けさせられた。中学では授業中は



アサザ基金の事務所の壁にある地図。赤い点は、アサザの再生やビオトープづくりなど、同基金が行っているプロジェクトに参加している小学校で、その数は170にものぼる。

好きな読書にふける問題児。毎週、母親が呼び出された。

パワーショベルを使わず 山をスプーンで崩す

自分から何かが失われていく、もやもやとした喪失感。前はあったあの感覚がわからなくなり始めている。毎晩、布団の中で思い出そうとするが、言葉にならない。そんなとき、救ってくれたのは、山をスプーンで崩し、動かすイメージだった。

「大人が考えればパワーショベルです。子供のな全体認識の感性から、大人的な抽象概念の組み立てへの切り替えが僕はうまくできなかつた。もやもやした感覚はその後ずっと僕の中ではくすぶり続けました」

専門の枠内で学ぶことに興味を持たず、大学進学はまったくするつもりはなかつた。両親が牛久へ転居したため、アパートでひとり暮らしをし、昼は青果市場でアルバイト、夜は図書館で読書に没頭した。ドストエフスキー、ニーチェ……もやもやした感覚を解く言葉を求め、文学、哲学、芸術書を読みふけた。

転機は牛久でもたらされた。里山、炭焼き、落ち葉かき。子供のころと同じ、自然と人の暮らしが繋がった空間が残っていた。「やり直せる」。飯島は週末、牛久に戻るたび、子供たちを集めて自然観察会を開き、成

果をガリ版刷りにして駅に貼った。それが筑波の農業環境技術研究所の研究者の目にとまり、27歳のとき、非常勤職員に迎えられた。牛久に移り、生態系の観察に明け暮れた。そして、ある日、「スプーン」に出会う。それがアサザだった。

「あんなでかい湖に水草を植えたって、と最初はバカにされました。でも、僕の中ではスプーンで山を動かすイメージが生きていた。だから、アサザを植えて湖を再生させようと思うことができたのです」

プロジェクトそのものが、1人の人間の中で生き続けた子供の感性による読み替えから始まった。流域では今、多くの場所で自然がよみがえり、生きものが戻っている。既存の概念を超え、成果をあげるアサザプロジェクトは何を物語るのか。

「遠近法からの脱却が大切」と飯島はいう。不動の1点から世界を眺め、各点を位置づけるのではなく、それぞれが動く線になると中心も遠近も消え、さまざまな境界が溶かされ、多様な出合いが連鎖する。そのとき、境界を越え、横断的な活動ができるNPOが創発の場を提供する。

時代の転換点。飯島の独自の発想は従来の公共事業、市民運動、企業活動……等々のあり方を見直す1本のスプーンになるのかもしれない。

(本文敬称略)

レトリック能力、細部の直観、政治力で 社会起業をビジネスモデルに結びつける

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

メタファーで暗黙知を形式知化

1つの社会事業で14年間にのべ17万人も動員し、向こう100年間持続する計画を描けるのは、なぜか。突出した能力を持つ社会起業家の条件を飯島氏の中に見てみよう。

最も印象的なのはレトリック（修辞法）の能力だ。深い洞察により得た暗黙知を形式知化し、相手と共有するための言語化能力の高さに圧倒される。特に刮目するのは、あらゆる場面で駆使されるメタファー（暗喩）の豊富さだ。

人や組織が「動く線」となって出あいの場を連鎖的につくる。既存の縦割りを「壊す」のではなく「溶かす」。部分分析の「大人」の文脈を総合認識の「子供」の文脈で読み替える。

こうした能力は物語づくりの能力と一体となったものだろう。巧みな言語表現によりビジョンを相手に伝え、共感を得ながら、小さな物語をつないで大きな物語を紡いでいく。「100年後にトキの舞う霞ヶ浦を」という大きな物語（＝社会起業のプロセス）を描けるから、個別の文脈に応じてレトリックを駆使できるともいえる。

飯島氏はなぜ、物語を描くことができるのか。トキの舞う霞ヶ浦を目指す物語は演繹的に導かれたものでもなければ、帰納的に積み上がったものでもない。湖岸を歩き、アサザを見た瞬間、湖の再生が可能であるとひらめき、浮かび上がった仮説生成（アブダクション）だ。飯島氏はアサザの大群落の背後にある付加価値の連鎖を見ることができた。細部における直観こそ、物語づくりの源泉となる。

モノの向こうにコトを見る。現場で現実と向き合っても、モノを傍観者的に対象化するリアリティ（reality＝モノの現実）と、五感を駆使して文脈そのものに入り込み、深くコミットメントして感じるアクチュアリティ（actuality＝コトの現実）とでは、まったく異なる。

知を収益の流れに変換する

現場で動きながら考え抜き（contemplation in action）、浮かんだ直観をもとに仮説を生成する力、それが物語づくりの力となり、相手の腹に響くレトリックを生む。ハウツー本のロジックのツールなどは束になってもかなわない。

そして、物語を実現する力だ。縦割り社会で横断的に社会起業を実現する。「壊す」のではなく「溶かす」には何より政治力が必要だ。飯島氏の場合、注目すべきは、社会起業を必ずビジネスシステムに結びつけていることだ。

アサザの植えつけと間伐材の有効利用、外来魚駆除と有機野菜販売、水源地保全と地酒造り、学区ネットワークのIT技術の活用等々、事業にかかわる人々の知が収益の流れに変換され、ビジネスモデルとして成立している。その結果、「壁」が浸透可能な「膜」に変わり、新しい文脈で結ばれる。その文脈は常に知が収益に変換されることで継続できる。

自身は経営資源を持たず、相手を共感させるレトリック能力、細部の直観力、そして、政治力でビジネスモデルをつくり上げていく社会起業家の能力が、企業組織においても求められる時代になっていることを認識すべきである。