



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名誉教授の取材同行・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31回 旭山動物園



存亡の危機から 「日本一」へ 旭山動物園の奇跡は 予算ゼロから始まった

一面雪で覆われた園内の通路をキングペンギンの群れが歩く。北海道旭川。日本で最北に位置する市立旭山動物園の冬の風物詩、ペンギンの散歩だ。

もともと人間の活動域外に生息するキングペンギンは人間を恐れない。堂々たる歩きに通路の両側を埋め尽くす観客から歓声が上がった。

散歩コース近くのほつきよくぐま館に入る。ガラス板で仕切られた水槽のこちら側にいる観客の頭めがけて、ホッキョクグマの巨体がザブーンと勢いよく飛び込んでくる。観客を、自然界ではエサとして捕食するアザラシに見立て、野生動物本来の行動をとって楽しんでるのだという。その迫力と全身の毛を波打たせて泳ぐ姿に圧倒される。

隣のあざらし館では、マリンウェイと呼ばれる円柱水槽をアザラシがくぐり抜ける度に、周りの観客がウオーツとざわめく。魚を追って水中

を猛スピードで駆けめぐらアザラシは好奇心が非常に強く、マリンウェイ越しに人間が見えるとその習性から寄ってくる。興味津々なのは向こうも同じなのだ。

山の斜面にある動物園の坂道の通路を上りきると、おらんうーたん館がある。檻もガラス板もなく、目の前に見上げるほどの高い壁。随所に打ち込まれたロッククライミング用のホールドや柱の間に張り巡らされたロープをつかみ、アクロバットのように動き回るオランウータン親子に観客は大喜びだ（上の写真）。ここには降り立つための地面がない。生涯の大半を樹上で暮らすオランウータンの木登り能力に驚かされる。

冬期は中断しているが、夏期には隣接の空中運動場でのオランウータンの空中散歩が名物だ。高さ17メートルの2本の塔が十数メートル離れて立ち、その上部にH鋼の鉄柱と太いロープが横に渡されている。一方

の柱の下の方にエサを置くと、オランウータンは手足を巧みに使って体を支えながらエサを目当てにロープを渡り始める。真下で眺める観客から一斉に拍手がわく。

このように動物本来の動きを引き出して見せる方法は「行動展示」と呼ばれ、旭山動物園が独自に考え出したものだ。パンダやラッコのような珍獣や人気種は特にいない。この動物園にもいる種類でありながら行動展示が評判を呼び、全国から人が押し寄せる。

10年前の96年には年間入園者数が過去最低の26万人に落ち込み、閉鎖の危機に瀕した。それが03年82万人、04年145万人、05年207万人と急増。06年度は270万人を超え（2月10日現在）、規模では圧倒的に大きい国内1位の上野動物園（05年度310万人）に迫る。月別では上野を何度も超えたことがあり、マスコミで「日本一の動物園」と脚光を浴び、「奇跡の動物園」旭山動物園」と題してドラマ化もされたのは周知のとおりだ。

訓練が必要な「芸」と必要がない「行動展示」

なぜこれほど行動展示に人気が集まるのか。最大の特徴は「強制」が働いていないことだ。獣医師として勤務して34年の小菅正夫園長が話す。

「ペンギンの散歩も扉を開けて出なければ、その日は終わりです。ただ出なかつたことは一度もありません。初めは冬場の運動不足解消のためでしたが、もともとキングペンギンは歩くのが好きでとにかく散歩をしたがる。われわれは歩きたいという意思を示すペンギンに力を貸しているだけです」

オランウータンの空中散歩も、運動場が完成した翌年に広島安佐動物公園から来た体重140キログラムのオスにできるとはスタッフも思えなかつたという。生まれてから20年間、3メートル以上の高さを登ったことがない。それが1カ月後にはメスが登るのを見て、自分から登っていた。小菅が続ける。

「要は訓練があるか、いらなからず。チンパンジーは自転車に乗れませんが、訓練しなければ乗れません。芸であって行動展示ではない。生後20年間木登りしたことのないオランウータンが訓練せずに登れたのも種が持つ能力だからです。種固有の行

動物にとつての「幸せ」とは自由な意思で能力を発揮できることだ

動を見ると、上半身は立派でも下半身は貧弱でほとんど歩けないオランウータンの肉体的な特徴の意味もわかる。それが行動展示です」

旭山動物園もかつては動物を檻に入れ、姿、形の違いを見せる従来ながらの形態展示を行っていた。それが「奇跡」を呼ぶ行動展示へと方向転換するきっかけは80年代後半、飼育係長だった小菅が市の担当者から告げられたひと言だった。「このままでは動物園は閉鎖になります」。

年間入園者数は83年の60万人をピークに減少の一途をたどっていた。北海道大学獣医学部を卒業し、好きな動物を相手に研究を続け、「こんなに幸せな職場はない」と思っていた小菅が初めて直面する厳しい現実だった。

施設は老朽化が進む。市からは特別な予算は回ってこない。どうすればいいのか。危機感を抱いた小菅は入園当初から定期的に続いていた勉強会で、仲間たちと一緒に打開策を模索した。「動物園とは何なのか」「何のために存在し、人々はなぜやってくるのか」。自分たちの存在意義が問い直す日々が始まった。

人間は動物に自分の感情を映し出す。かつて人々は動物園で寝ころんでいるライオンを見て、「お前たちはいいな。寝ててエサをもらえるんだから」と口にした。それは、生きるために懸命に働かなければならぬ影でもあった。

それが次第に「お前たちは自由を束縛されてかわいそうに。本当は平原で走り回りたいだろう」と哀れむ声が増えるようになった。

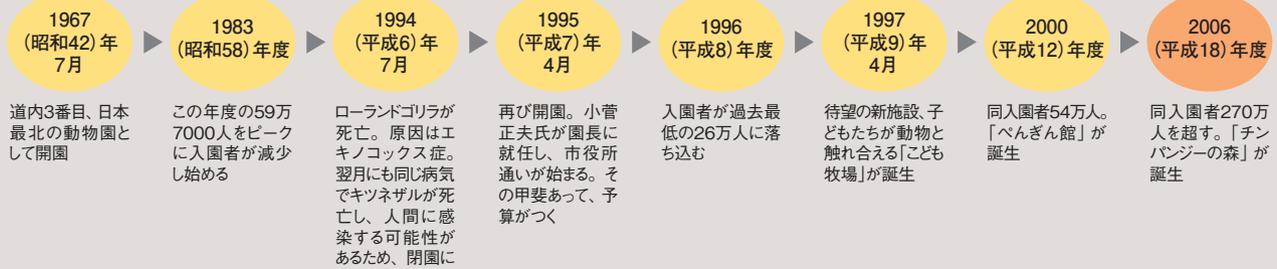
どこが不幸なのか。飢餓もなく、医療も受けられ、長生きできる。人間と同じように幸せではないかと小菅は飼育する立場から反論した。ところが、あるときふと疑問が湧き上がる。動物たちには生きていく喜びがあるのだろうか。小菅が話す。

「動物にも生きる目的があり、究極的には繁殖です。その目的に向かって自分の命を維持するために食べる。一日の活動時間のすべてをこの目的に当て、達成されたときに喜びを感じる。それが動物園では食べ物とは与えられるだけです。24時間のうち食餌は30分、残り23時間30分は何もすることがない。ものすごい拷



旭山動物園 園長
小菅正夫氏

旭山動物園 成功の軌跡



間ではないかと気づいたのです」

「命を伝える動物園」を描いたスケッチ

この気づきが小菅たちの考え方を大きく変える。人々が動物園に来て、やることのない動物たちを見て「不幸」に感じるの、見る方も自分らしく生きていらないからだろう。そんな関係の中で「動物がかわいそうだ」と思われる限り、動物園は存在する意味がなくなる。動物が動物らしく生きていく姿を伝えることで人々を元気づける動物園にすべきではないか。

「園の存亡をかけて、動物たちが辛い状況に置かれていくというイメージから脱却しなければならぬ。みんなで決意しました」（小菅）

予算が出ないなら知恵を絞る。来園客と動物たちの距離感をもっと締めようとアイデアを持ち寄った。飼育係が自分の担当する動物について、日々の身近な話題を織り交ぜて説明する「ワンポイントガイド」、その発展型として給餌風景を見せる「もぐもぐタイム」、飼育係が伝えたことを自分で工夫する「手書きポップ」、夜行性の動物の姿を見てもらう「夜の動物園」、広報誌づくり、親子動物教室……等々。

アイデアを練りながら、小菅をはじめ、現副園長の板東元、その後



子どもを残して遠くまでエサを取りに行くという習性を利用したペンギンの散歩。夏場はアスファルトや小砂利で、ペンギンが怪我をする恐れがあるため、積雪期のみ行われる。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

絵本作家に転身するあべ弘士ら主要メンバーの間で「理想の動物園」のイメージが浮かび上がっていく。動物たちが自分の意思で動き、固有の能力を発揮できるような環境をいつかつくりたい。命を感じるの動物が自由な意思で動いている瞬間であり、それは本物でしか伝わらない。その実感は命を育む自然の生態系、地球環境を大切に思う思いへとつながる。

こうして「命を伝える動物園」という夢と、それを実現する施設の想像図を描いた何枚ものスケッチが生まれていった。このスケッチが後の新施設建設へと結びついていく。

しかし、スタッフたちの奮闘にもかかわらず、入園者数はいっこうに増える兆しを見せなかった。それでも努力をやめなかったのは、「一人でも味方を増やすためだった」と小菅はいう。

「動物園の存廃のカギを握るのは市長や議員たちですが、彼らを選挙で選ぶのは市民であり、動物園の利用者です。だから私はみんなにこいうい続けました。僕たちのやっているこの、命を伝える」という試みは、たくさんの方をつくることだ。味方さえつくっておけば、仮に市長が動物園廃止案を出しても議会が否決してくれる。もし否決してくれなかったら、市民が運動を起こしてくれ

地道な努力がもたらした新市長との運命的出会い

諦めない心と誓いました」

最後まで諦めずにやり抜く。小菅によれば原点は大学時代、練習に明け暮れた柔道部での体験にあるという。年間の最大行事は旧帝国大学7校が競う通称「七帝戦」（国立七大学柔道優勝大会）。北大柔道部は最下位が定着し、「ゴミの北大」とまで呼ばれた。主将を任された小菅は「勝つ柔道部」への脱皮を決意する。

目標は大学最後の夏の京都大会での勝利だ。北大生は戦う前に京都の蒸し暑さに負けてしまう。小菅は練習の際、柔道場の窓をすべて閉め切り、部員の熱気で蒸し風呂状態の中、酸欠寸前の極限にまで追い込んで猛練習を重ねた。翌年から禁止されたほど過酷な特訓の結果、決勝戦まで勝ち進み、最後は京都大学に敗れたが思い残すことはなかった。

やれる範囲はすべてやる。それでも市民が動物園はいらないといえれば、責任は自分たちで負う。園の存亡をかけた奮闘は共感の輪を広げ、ついに実を結ぶ日が到来する。

94年夏に感染症のエキノコックス症により園内の動物が死亡。一時閉園。再開後も入園者は戻らず、96年には過去最低を記録。そんな中で園長に就任した小菅はある日、市役所に呼ばれた。待っていたのは94年に当選した菅原功一市長だった。

二人だけで向き合い、問われるまま、自分たちの考える動物園についてひたすら語った。どの動物も命の入れ物であることを伝えたい。命は教えられるのではなく、感じるところから始めなければならぬ。30分の約束だったが、話し終えたときには2時間が経っていた。

「市長自身、命を大切にすることを誇りたいと考えていた。あの出会いがなければ、頭の中で考えたことを実現できませんでした」（小菅）

投入された予算は合わせて30億円

市議会で支援派の議員たちが当選したことも追い風となり、以降、市から資金援助を得て、「理想の動物園」が一つひとつ実現していく。

98年、もうじゅう館完成。頭上の金網を見上げると観客はヒヨウが寝ているのに驚く。樹上で寝る習性のヒヨウにとってはそこが安息場所なのだ。ライオンは運動場の奥行きが十分あることで精神的余裕が生まれ、気持ちよさそうに堂々と横たわ

り、百獣の王らしさを感じさせる。重要なのは動物が居場所を選択できることだという。

99年、さる山オープン。斜面という不利な地形を逆利用し、さる山の上から下からと角度を変えてサルの上を観察できる「立体展示」が特徴だ。自然界と同様にエサは簡単に手に入らないよう随所に隠してある。サルは全神経を集中して探そうとする。

2000年、ペンギン館完成。歩く姿は頼りないペンギンが、水中トンネルでは驚くほどのスピードで空を飛ぶような泳ぎのうまさを見せつける。以降もオランウータン空中運動場（01年）、ほっきょくくま館（02年）、あざらし館（04年）、おらんうーたん館、くもぎる・かびばら館（05年）、チンパンジーの森（06年）と毎年、新施設が開設。入園者数は右肩上がり伸びていった。

投入された予算は総計約30億円に上る。ただ同じ予算がついても、「それまでの努力がなければ別物になった」と小菅はいう。

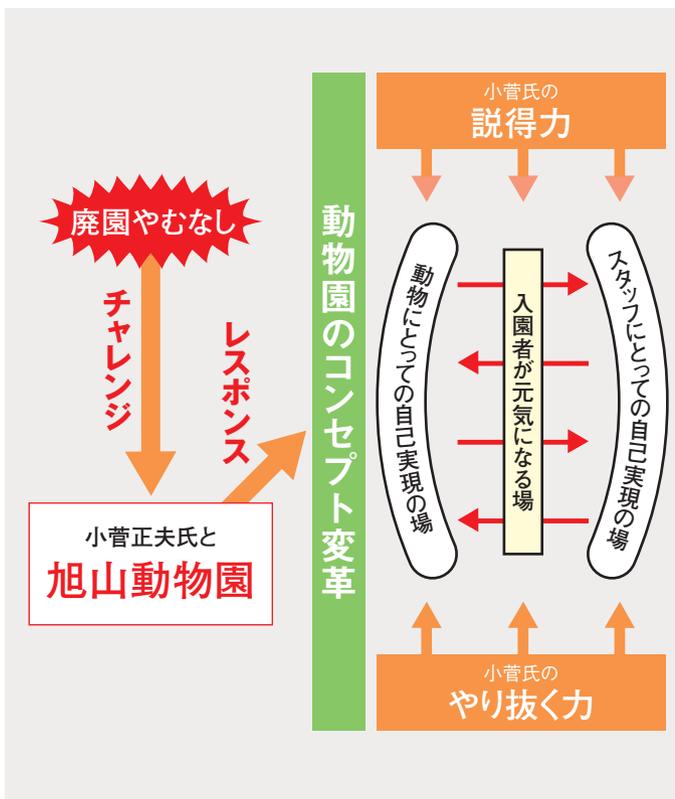
「動物園はどうあるべきかという僕らの考えが熟成し、頭の中が一杯になって実行に移すだけになったとき市長が替わり、議会にも応援する議員が出てきて出合いが一点に集中した。どれ一つ欠けても、今の旭山動物園は実現できなかったでしょう」

地球上の生物種は、環境が変わり

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

旭山動物園 成功の本質



存続が維持できなくなると、その種自体は消える。しかし、内在化されたものの中から新たな環境に適応する種が生まれ出される。社会組織も同じで、かつては安定していても、あるときその存在を否定するような環境変化が起きると揺らぎ始める。動物園という種も安定を失った。しかし、本当に意味ある種であれば、必ず次の段階のものが用意される。

旭山動物園は動物園が変わっていく一つの方向性を明示した。行動展示は今や上野動物園や多摩動物公園をはじめ、多くの施設に広がり、スタンダードになりつつある。

「地獄とはなんだと思いますか」小菅が単刀直入に問いかける。「人間は空を飛べないからといって何も苦しくはありません。一方、何かできる可能性があるのにできないときに感じる苦しみ、それが地獄です。自分が生きている目的を実現しようとするとき、それに向かって生きられないのは地獄で、人間も動物も同じです」

旭山動物園の奇跡は、環境が変化する中で絶滅する組織と進化していく組織の違いを如実に物語る。ともに、時代が求める組織のあるべき姿も示している。（文中敬称略）

「チャレンジ」と「レスポンス」 進化はその繰り返しにより生まれる

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授
野中郁次郎氏



外的な環境変化に いかに応答するか

「歴史はチャレンジとレスポンスによってつくられる」とイギリスの歴史家アーノルド・トインビー博士は述べた。旭山動物園の躍進の軌跡をたどって浮かぶのはこの言葉だ。

既存の文明が外的な環境から、存続を問われるような「チャレンジ（挑戦）」を受けたとき、内から「レスポンス（応答）」することで新たな文明が生まれていく。社会組織においても同様で、押しつづさんばかりに襲いかかる環境変化（チャレンジ）に対し、しっかりレスポンスできる組織は進化し、発展することができる。旭山動物園はその典型だ。確かに環境が必要としないもの

は存在しえないし、存在が認められないものは絶滅するしかない。これは環境決定論的な考え方が、人間は単に環境変化に左右されるだけでなく、主体的な自由意思によってレスポンスし、環境に対して影響を及ぼしていくことができる。それが人間たる由縁だ。

旭山動物園の場合、最終的に市民から必要ないといわれる前に自分たちの責任においてやれることはすべて実行し、レスポンスに徹した。ここにわれわれは感動する。

小菅氏はレスポンスをどのようにして実行したか。まず着目すべきは、動物園のコンセプトを根本から変革したことだ。動物も人間と同じように幸福を追求する。幸福とは目的の主体的な実現にある。この考え方を展示方法、給餌の仕方などすべてに徹底させ、動物たちが自己実現する姿を通して見る者を元気づけるという進化をとげた動物園を生み出した。

その際、出色なのは小菅氏の場づくりの能力だ。それは一方では動物たちに向けられた。新たな施設という物理的な場の設計から入り、動物たちが自由な意思で生きる環境を動物の立場になって考え

抜き、自己実現の場を提供した。

その一方で場づくりの能力はスタッフに対しても発揮された。議論と対話を重ねながら、自分たちの目指す動物園像を明確に描くと、実現のため一人ひとりのアイデアを喚起し、一つひとつ積み上げていった。スタッフにとってもそれは自己実現の場であった。

こうして、動物にとつての自己実現の場と人間にとつての自己実現の場とが相互に作用し合う場が生まれ、入園者もそこから元気を得ることで場を共有する。リピーターが多いのはそのためだろう。

絶えず用意する者に 幸運は訪れる

もう一つ特筆すべきは小菅氏が発揮した言葉を越えた説得力だ。市長が支援を決定したのは、構想力、実践力、相手と共感共鳴する能力……など、小菅氏の全人的な人間力に動かされたからだ。

この出会いは、日ごろからいたるところで動物園の大切さと存続を唱えたことが市長の耳に届き、実現したのではないかと小菅氏は話している。市長を選ぶ市民を味

方につける地道な努力が結果的に市長も巻き込んでいった。

日々の小さな事象を積み上げて、大きな動きへと結びつけていく政治的な構想力と、目的手段を考えたらず最後まで徹底してやり抜く力には感服するばかりだ。

「頭の中で考えたことをあとと実行するだけ」という熟成段階で市長と出会えたことを、小菅氏は「まじめなチャンスが巡ってきた」と評しているが、運は絶えず用意している者だけがつかめるのだろう。

やり抜く力は北大柔道部時代に片鱗を見せている。悔いが残らないようやり抜き、自分で責任を負う。その小菅氏も危機に直面するまでは特にリーダーとしての能力を発揮することはなかった。

いざ環境が変化し、チャレンジを受けたとき、いかにリーダーシップを発揮し、レスポンスを実行する人材を確保できるか。組織の命運はここで分かれる。旭山動物園の奇跡的な飛躍が企業社会から注目される理由はここにある。

