

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. 39

## キッザニア

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。



テレビ局でニュース番組の録画どりに挑戦。カメラやマイクなど、使用機材はすべて本物だ。

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

## 子供たちが生き生きと働く国「キッザニア」 大人たちが嫌々ながら働く国「アダルトニア」 学ぶべきはどっちだ！

その国は「子供たちの、子供たちによる、子供たちのための国」としてつくられた。入国希望の子供はインターナショナル・エアポートで飛行機に搭乗する。すぐに到着。入国手続きを終えると、目の前に1つの街が現れる。広さは、東京ドームのグラウンド部分と同じ（6000平方メートル）。すべてが通常の3分の2のサイズでつくられている。

まずは自分に合う仕事を探す。迷ったら「おしごと相談センター」へ。医師、看護師、俳優、モデル、新聞記者、幼稚園の先生、科学研究所員、警察官、裁判官、宅配便のセールスドライバー、ピザ職人、建設作

業員……等々、数十種類の仕事を、約50軒のオフィスや店舗（パピリオンと呼ばれる）で体験できる。

仕事をすれば、キッズという単位の通貨で給料がもらえる。銀行もあり、預金すれば半年複利で10%の金利がつき、次回の入国時にATM（現金自動預払機）で引き出せる。キッズを使って街のデパートで買い物もできる。運転免許試験場で免許をとり、レンタカー（電気自動車）を借りることもできる。返却は満タンで。ガソリンスタンドで誘導してくれるのも子供のサービススタッフだ。

テレビ局を覗く。ニュースを読むのも、カメラを操るのも子供たち。

歯科医院で虫歯の治療を行う歯科医師たち。寝ているのは本物そっくりの人形である。最近、新たに歯科衛生士の仕事も加わった。



ビューティサロンではチビッコ美容師が可愛いお客の髪をとかす。いい匂いのするパン屋の奥には小さなパン職人たち。通路を超小型の観光バスがゆっくり走り抜けていく。「右手をご覧ください」。お茶目なバスガイドの案内にお客は目をキョロキョロ。そのとき、火事発生！すぐに子供の消防隊が駆けつけた。

この国に滞在できるのは1回5時間。その間に4～5種類の仕事を体験する。その日初めて出会って一緒に働くことになった2～15歳までの子供同士が、力を合わせて仕事に取り組む。大人の常駐スタッフもいるが、あくまでも一緒に働く先輩役だ。親も入国はできても職場には立ち入り禁止。だから、親に干渉されない。

驚かされるのは、子供たちの真剣な眼差しだ。自分のやりたい仕事を生き活きとこなしていく。大人なしでも社会は成り立つのではと思ってしまうほどだ。子供たちの理想の国、その名を「キッサニア」という。

対照的なのが「大人たちの、大人たちによる、大人たちのための国」だ。あらゆる種類の仕事が揃い、働けば

円という単位の賃金がもらえる。キッサニアの方が真似たのだから似ていて当然だが、決定的な違いがある。

大人たちは、必ずしもやりたい仕事とは限らない仕事を強いられ、多くが疲れ果て、死んだ目をした人もいる。実際、仕事疲れや職場の人間関係が原因で自殺者も相次ぐ。

またこの国では、初めて出会ったらずまず名刺交換して、すかさず会社名と肩書きに目をやり、つき合い方を考える。一緒に何をやるかより、相手は誰かの方が重要なのだ。理想とはかけ離れた国、その名を「アダルトニア」とでも呼ぼうか。

### 五感が失われていく！ 若者たちへの強い危機感

両国とも実在する。キッサニアは2006年10月、IHIの造船ドック跡地に建てられた大型商業施設アーバンドックららぽーと豊洲（東京都江東区）の中に、お仕事体験タウン「キッサニア東京」として生まれた。アダルトニアはそのまわりに存在し、読者も多くはそこに住んでいる。

対照的な2つの国だが、ただ、キッサニアはアダルトニアの協力がなけ

れば、生まれなかった。橋渡しをしたのは1人の男だ。<sup>すみかにえいの かけ</sup>住谷栄之資。30年以上、外食産業の世界に身を置き、若者向けカジュアルレストランの経営では草分け的存在だ。

慶應義塾大学から藤田観光に入社。5年目に大学の先輩に誘われ、脱サラブームに乗って一緒に独立。ロックを聴きながら料理を楽しむアメリカンレストラン「ハードロックカフェ」、バーベキューレストラン「トニーローマ」など、主にアメリカ系外食産業とライセンス契約を結んで日本に導入するビジネスを展開した。最後は社長職を3年間務めて03年、60歳でリタイアした。

1年後の04年、知人のアメリカ人から、メキシコに子供向けの異色なテーマパークがあると聞いた。5月の連休に2人の孫とアメリカへ大リーグ観戦に行く計画にメキシコ行きが加えられた。初めて見た本家のキッサニアに目を奪われ、「日本にこそ必要だ」と直感した。住谷が話す。「一番大きな印象は、文字で勉強する世界が一切なかったことです。子供たちにとって大人の仕事は憧れの対象でかっこいいものです。それを

## 「母体がないため信用力ゼロ。 融資を頼みに行っても 銀行は1銭も貸してくれませんでした」

実際にみんなで体験しながら、見て、聞いて、身体で感じとって、五感を働かせていろいろなことを学んでいく。文字による知識の勉強に偏り、地域社会での人と人との触れ合いから学ぶことの少なくなった日本にこれを持ってきたい。私自身、自分の目で見て初めて実感しました」

子供たちが五感で学ぶことへの共感。住谷が携わった外食産業も、顧客の五感を満足させるサービスが基本にあった。ところが、最近はその自覚と能力に欠ける若手が増えてきた。キッサニアへの共感、その危機感の裏返しでもあった。

### 「動詞」的な子供の国 VS. 「名詞」的な大人の国

住谷の目にもう1つ焼きついたのは、世界的な企業がスポンサーとしてパピリオンを出展していることだった。コカ・コーラ、GM、ウォルマート、ソニー、富士フィルム……等々。実在する企業の出展が



住谷 栄之資氏  
キッズシティージャパン  
代表取締役社長兼CEO

アリティを生み出していた。

04年9月、自己資金をもとに日本での事業化のための会社キッズシティージャパンを設立。広さ3坪ほどのレンタルオフィスを借り、場所、資金、スポンサー探しに奔走する日々が始まる。中でも、特に苦労したのがスポンサー探しだった。立ちはだかったのは、キッサニアとアダルトニアとの決定的なギャップだった。

キッサニアは、多種多様な「動詞」で構成される世界だ。

- ・助け合う
- ・不安に打ち克つ
- ・勇気を持って話しかける
- ・自分で考え、判断し、行動する
- ・責任を持つ
- ・ときには待つ
- ・人を喜ばせ、自分も喜ぶ
- ・感謝する
- ・失敗する
- ・大切なことに気づく……etc.

ここでは「誰がするのか」という〈主語〉ではなく、「何をするのか」という〈述語〉が重視される。そして、その述語を共有することで年齢を超えた「学びの場」が生まれる。

一方、アダルトニアでは、「名詞」が支配し、〈主語〉が重視される世界だ。キッサニアは、ハビエル・ロベスというメキシコの企業家が経営するK Z M社が開発した。この「メキシコ」の国名が、日本企業には違

和感があった。住谷がいう。

「僕はこれまでの仕事柄、トルコ料理だったらトルコが本場だと考え、その国のGDP（国内総生産）がどうかは評価の対象にしない。でも、日本企業の担当者はメキシコと聞いて、ちょっと考えさせてくれと躊躇した。もし本家がアメリカだったら簡単だったかもしれません」

また、住谷が社長を務めたWDIという会社は業界では知られた存在だったが、「社長」の肩書きがとれ、一個人となると対応が変わった。

「母体がないため信用力ゼロ。銀行に融資を頼みに行っても初めは1銭も出ませんでした」（住谷）

アダルトニアでは、その人がどこに所属するかが問われる。子供たちもいい会社に入るためいい学校に通い、いい学校に入るため塾通いをする。学校・塾・家といった点と点の移動という毎日。子供の世界まで「名詞」化した日本で、アンチテーゼとしてキッサニアの導入が発案された。

このコンセプトへの賛同を求め、住谷は20代の若手スタッフと一緒に、ツテをたどりながらスポンサー開拓に回った。アメリカの大学を卒業後、ニューヨークで仕事に就いたが、外食産業を志望して帰国し、住谷と出会って行動を共にすることになった油井元太郎が話す。

「最初のうちはただ話を聞いてもら



キッザニア全景。建物は実物の3分の2の大きさでつくられている。子供たちにとっては眠る時間である夜がキッザニアのオンタイムだ。その夜が始まる夕暮れのイメージで全体が統一されている。



うだけでした。少しずつ、趣旨に興味を持ってもらえるようになって、それだけでは会社は動きません。なぜ、うちが協力しなければならないのかと。よく聞かれたのは費用対効果です。来場者数の多さといった量的な効果ではなく、子供たちが仕事を体験することで、企業ブランドに親しみを感じてもらうという刷り込みの効果を訴えても、簡単には理解してもらえませんでした。全部で300社くらい回ったでしょうか」

### 三井不動産との テナント契約が担保に

提示された「動詞」に異議はなくても、具体的な裏づけがともなわないと企業側も動かない。ただ、「名詞」が支配する世界は、知名度の大きな「名詞」が現れると一転、動き始める。最初の動きは05年春、三井不動産が開発を進めていたらぼーと豊洲にテナントとして入る契約がほぼ決まったことだった。



油井元太郎氏  
キッズシティージャパン  
企画部 部長

「豊洲は超高層住宅も次々建設されて新しい街づくりが進んでいて、三井不動産さんには、ファミリー層向けのテナントとしてコンセプトを受け入れてもらえました」（油井）

三井不動産とのテナント契約は、信用力に乏しいプロジェクトにとって1つの「担保」になっていった。さらに大手の有名企業が前向きに検討を始めると、それと連動するように他の企業も1歩、2歩と前に踏み出していった。住谷が話す。

「真正面からキッザニアを見てくれた企業もありましたが、総じて日本は横並び社会ですから、どこがスポンサーになるか互いに横を見ます。そこでスポンサー開発の際には、検討してもらっている企業として、著名企業の名前を事前に了解をとったうえで使わせていただいたりしました。企業同士、横の情報交換を盛んにしていたようなので、このようにいろいろな方法を駆使しました」

企業が前に踏み出してくれるようになったところで、背中を押すしか

けも行った。メキシコへの見学ツアーを組んで実物を目で見てもらったのだ。言葉や映像だけではなかなか伝わらない。担当者自身が現場を経験したことは強い後押しとなった。

やがて地道な努力が身を結び始める。事業化に着手してから1年以上経った05年末には、スポンサー企業は5社しかなかったが、翌06年に入ると、交渉を続けていた各社が次々と出展を表明、最終的に約50社が名を連ねた。

医療品メーカー、ジョンソン・エンド・ジョンソンがスポンサーになった病院では医師の研修用に開発された本物の手術用機器を使うため、年間経費は数億円になる。三井住友銀行の看板を掲げた銀行には本物のATMが設置され、宅配便のセールスドライバーはクロネコヤマトのユニフォームを着て荷物を運ぶ。

「子供だましが一番見抜くのは子供たちです。三井住友銀行の名前は正確にいえなくても、看板を見たら小さな子でもわかる。ヤマト運輸の名

## 「キッザニアのベースは 人生をエンジョイするラテン流の生き方。 メキシコに本拠があることに意味がある」

前は知らなくても、クロネコヤマトの宅急便は体験的に知っている。だから、魅力を感じ、生き活きと仕事をしながら学べるのです」(住谷)

初めの動きこそ鈍かったが、最終的に多くの企業から資金と資源が提供されたことで、キッザニアに限りなくリアルな現実社会が再現された。ここにエデュケーション(学び)とエンターテインメント(楽しさ)が合体した日本初の「エデュテインメントタウン」が誕生したのだった。

### 多様な経験によって 複眼力をつける

開業と同時に連日満員で予約がなかなかとれない状況が続き、昨年度(07年4月～08年5月)の年間来場者数は93万人を記録。今も土日や夏休みは予約で一杯になる。

時間が空くと入り口で来場者を出迎える住谷には、印象に残るエピソードがあるという。ある日、7歳

の孫と入り口に並んで立ち、一緒に「いらっしゃいませ」をいってみることにした。これも1つの職業体験になる。孫はお客が来るたびに挨拶を続けた。別の日、孫と遊園地に出かけた。「何がしたい」と聞くと、孫は裏方のスタッフが目に入ったのか、「掃除がしたい」といい出した。「それまでは乗り物に乗る視点しかなかったのが、働く側への視点も持てるようになった。相手の立場で考えるという複眼的な目線は、いろいろな体験をすることで自然と身につくものなのでしょう」(住谷)

キッザニアは現在、メキシコに2カ所(メキシコシティ、モンテレー)、本家以外では東京のほか、インドネシアのジャカルタでも地元企業がフランチャイズ契約で開設している。来年3月には日本で第2弾、ららぽーと甲子園(兵庫県西宮市)の中にキッザニア甲子園がオープンする。アメリカにも形だけ真似した施設が

あるが、人気はいまひとつだという。住谷がいう。

「キッザニアのベースにあるのは、人生をエンジョイするラテン流の生き方です。メキシコに本拠があることに意味があるのです」

キッザニアを取り巻くアダルトニアの「名詞」的な世界は、今後も続くだろう。ただ、それが極度に偏ると誰もが疲れ果てる。大切なのは、キッザニアに象徴される「動詞」的な世界とのバランスだ。

厚生労働省所管の独立行政法人雇用・能力開発機構が設置運営する世界最大級の「私のしごと館」も若者向けに職業体験の機会を提供する。しかし、毎年膨大な赤字を出し、存廃が議論される。違いは何か。

世の中のすべての事象を編集という視点からとらえ、「知の鉄人」として知られる松岡正剛・編集工学研究所長によると、世界中の子供の遊びの基本形は「ごっこ」と「しりとり」と「宝探し」に大別できるといふ。中でも実在の模倣であるごっこは、「遊びながら自らの役割を学んでいくもの」だという。

キッザニアで生き活きと仕事に取り組む子供たちの真剣な眼差しを見ると、ごっこ(実在の模倣)をして学ぶべきは、アダルトニアにいる大人たちの方ではないかと思えてならない。(文中敬称略)



火事だ！ 建物の窓と壁面がオレンジ色に燃えている！ 消防車に乗って駆けつけた消防士たちが必死で放水活動を始めた。水はもちろん本物だ。

## ペシミズムからコモングッドへ 大人たちの気づきが 理想の国を生んだ

野中郁次郎氏

一橋大学 名誉教授

IKUJIRO  
NONAKA

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）。



### 「リアル」と「アクチュアル」の違い

キッザニアは、子供たちが経験を通じて「生きる」とはどのようなことかを学んでいく場だ。学んだものは豊かな暗黙知として子供たちの中に蓄積される。一方、住谷氏が「偏り」を感じた「文字による知識の勉強」とは、形式知の習得を意味する。

その偏りに住谷氏が危機感を抱いたのは、形式知だけでは人は育たないこと、新たな知を生み出す源泉は高質な暗黙知であることを、日々顧客と向き合う外食産業に携わらる中で経験的に知っていたからだ。

キッザニアは1回5時間、広さ6000平方メートルの限られた時空間だ。そこで子供たちはなぜ、暗黙知を豊かに育むことができるのだろうか。カギはリアルとアクチュアルという概念の対比にある。

キッザニアは現実社会がリアルに再現された世界と表現されるが、それは一面的なとらえ方だ。リアルとは、観察を通じた現実認識であり、それだけでは暗黙知とはならない。子供たちが行うのは行為を通じた現実認識であり、それはアクチュアルと呼ばれる。

リアルとアクチュアル、同じように「真の、現実の」と訳されるが、意味合いは異なる。人がリアルさを追求するとき、対象を分析的にとらえるため、ややもすると傍観者的な視点になりがちだ。傍観者的な視点で再現された時空間では人はアクチュアルになれない。

一方、子供たちはキッザニアに降り立った途端、場の中に入り込んで自らコミットメントし、対象に働きかけたり、働きかけられたりして、相互作用の中でアクチュアルに学んでいく。

再現された街には多様な職業の知が埋め込まれており、子供たちはそれらを多能工的に経験して複眼的な視野を養う。互いに触れ合いながら他者に対する思い

やりも学ぶ。基本は「ごっこ」遊びだが、きわめて創造的であり、誰もが明るい。それはなぜ可能なのか。

### 理想と利益を両立させる

大人の世界ではみんなが専門化し、孤立したサイロにこもる。口を開けば批判し合い、ペシミズム（悲観主義）が充満して暗い。住谷氏らがスポンサー開拓に回ったとき、多くの企業が躊躇したのもペシミズムによる。それが賛同に転じたのは何を意味するのか。

住谷氏がキッザニアの可能性を直感できたのは、1つには外食産業に長年携わり、五感で学ぶ大切さを知っていたことがある。もう1つ、いったんリタイアしたことで、「次は世のため、人のためになることをしたい」というコモングッド（共通善、共同社会の善）の意識の芽生えがあったことは想像に難くない。

企業側も躊躇から、自分たちもコミットメントしようとする決意へ。初めは横並びでも、最終的にはペシミズムからコモングッド志向へ、と変わる気づきのプロセスであったように思える。だからこそ、それらの企業の協力により、限りなくリアルに現実が再現され、子供たちがアクチュアルに経験できるリアリティとアクチュアリティを兼備したパビリオンが誕生した。

子供たちが暗黙知を蓄積すればするほど、スポンサー企業の存在が刷り込まれ、ブランド化する。ここにキッザニアにとっての理想と企業にとっての利益が結びつき、ビジネスモデルとしても見事に成立する。

どのようにリアルさを追求すれば、子供たちがアクチュアルに経験できるのか。コモングッドをベースに、大人ならではの分析的視点と、子供のように自らコミットメントする視点の両方を持ち、理想と利益が循環するモデルはメキシコだから生まれたのかもしれない。人生をエンジョイする「ラテンの知」に敬服する。