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. 46

銀座ミツバチプロジェクト

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

銀座のビルの屋上で養蜂
蜜源が豊富で農薬なし
そこはミツバチの天国だった

東京・銀座のビルの屋上で養蜂を行う。日本随一の繁華街の空を何万匹ものミツバチが飛ぶ奇想天外な物語は、２人の男が銀座で出会ったことに始まる。2004年のことだ。

都会の男、田中淳夫は松屋銀座店の裏手、銀座３丁目に立つテナントビル、紙パルプ会館の役員を務めていた。賃貸オフィスのほか、ホールや会議室の時間貸しを行う。

銀座で二十数年、仕事を続けてきた田中は危機感を抱いていた。大丸有（大手町、丸の内、有楽町）エリアや品川、汐留などは高層ビルが建ち、開発が進む。銀座は取り残された盆地のような状況にあった。

多様な情報を持った人々を呼び込み、発信してもらおう。場所貸しから場の提供へ。田中は自社の会議室を使った集まりを各方面に呼びかけた。政策新人類と呼ばれる若手議員と学生が政策を学ぶ勉強会、日中のビジネスマンが集う交流会……等々。洋菓子愛好家による「東京スイーツ倶楽部」は会員宅から銀座へ場所が移るや、著名なパティシエが来て新作を披露するなど、マスメディアで一目置かれる存在になった。

「銀座という場を得ると、人々のWISH（意志）がスパイラルアップしていく」――その発信力を実感した田中自身も「銀座の街の研究会」

中央区が所有・管轄する区営結婚式場、銀座ブロッサム（銀座中央会館）の屋上。広さが380平方メートルあり、「銀座ビーガーデン」と称してミツバチ（bee）のために、花や野菜、ハーブなどを育てている。ミツバチが花に留まり、蜜を集める様子が見られる。右手に見える茶色い建物が中央区役所だ。

を主宰した。銀座を知る先達の話に耳を傾け、街の記憶をたどる。今は消費の街だが、かつては職人たちのものづくりの街だったことも知った。

田舎の男、高安和夫は茨城県稲敷市で有機野菜の生産販売を行う農業生産法人アグリクリエイトの支社長として01年に上京した。有機野菜を都会から広めたい。拠点として銀座を選んだ。紙パ会館での勉強会に参加し、田中と出会う。「農や食をテーマにした勉強会を始めては」。勧められて「銀座食学会」を始めた。

活動の一環として稲敷の農場で米づくり体験を始めたが、遠方のため参加者は限られた。みんなが体験できるよう、紙パ会館の屋上で農作ができないか。高安が持ちかけると、田中は「銀座でつくって意味あるものならば」。それはどんなものか。２人はアイデアに窮した。

05年晩秋、２人は知人と会食中、岩手県のある養蜂家が東京のビルの屋上でミツバチを飼える場所を探していると聞いた。銀座でハチミツを採る。面白さに引かれ、「うちの屋上を貸してもいいですよ」。面倒見のよい田中は思わず答えていた。

ミツバチにかかわると人の精神状態が変わる

数日後、養蜂家がやってきた。藤原誠太といった。屋上に上がるや、思わぬ言葉が飛び出す。「生きものを飼うのですから、しっかり学んで下さいね」。プロが行うには手狭なので、市民活動として始めるなら全面的に協力するという。ハチミツを分けてもらうつもりでいた２人の言葉は「ミツバチなんて怖くて触れません」。話は立ち消えになりかかった。

２人の背中を押したのは藤原だった。養蜂には品種改良された西洋ミツバチが使われるが、藤原は養蜂不可能とされた在来種の日本ミツバチの能力を再評価して養蜂技術を確立。農薬を浴びると生きられないため、環境指標生物とされるミツバチが生息できる環境の大切さを訴える〝ミツバチの伝道師〟的な存在だった。

上京しては都内で養蜂を行っていた藤原は永田町の政党ビル屋上や母校・東京農業大学の飼育場所に２人を連れて行き、巣箱を開け、巣枠に密集するミツバチたちに手の甲で触らせた。体温が伝わる。子育てのために温かくなっているのだ。働きバチの一生は30〜40日。採蜜に飛ぶのはわずか10日ほど。短い命の限り、巣と花を往復しても１匹が集めてくる花蜜は茶さじ半分くらい。人間にかまっている暇などない。２人の中でミツバチに対する意識が次第に変わっていった。「自分たちで飼ってみよう」。

藤原は当初は拒否されながら諦めなかった理由をこう述懐している。「ハチは田舎で飼いなさいと思っている都会の人たちにミツバチを理解してもらう。もし、銀座で養蜂ができたらその影響は計り知れません。ミツバチに興味を持ってくれた人たちが、しばらくすると精神状態が変わるのを私は何度も見てきました。この人たちなら続けられる。そう思って多少強引に勧めたのです」

その話のとおり、以降、人々の精神状態が変わっていく。最初は地元

「反対はあっても大反対はない。了解を得たと思って、進めてしまいました」

の説得だった。銀座は１日40万人が往来し、紙パ会館にも5000人が出入りする。ハリを持つハチを受け入れてくれるか。説得役は田中が引き受けた。会社の部下たちは、「管理する側が危ないことをしないで下さい」。テナントは、「あんた、頭がおかしいんじゃないか」。地域では「誰が紙パの田中を止めるんだ」。妻からも「会社を辞めることになったらどうするの」と反対された。

テナントを１軒１軒回り、地元の通り会、消防署、区役所……と足を運び、最後は見切り発車でスタートさせた。その理由を田中はこう話す。「反対はされましたが、大きな反対はありませんでした。銀座でミツバチを飼うと突然いわれ、皆さん、どう反応していいかわからなかったのでしょう。ぼくは了解を得たと思ってどんどん進めてしまいました。もともととんちんかんなことをやっては呆れられていましたから」

必要な費用60万円は２人で折半した。心強かったのは勉強会の参加者が次々手を挙げたことだった。パティシエ、バーの支配人、投資プランナー、弁護士など、職業も多彩な十数名が集まって06年春、銀座ミツバチプロジェクトがスタートする。

３月28日、沖縄から宅配便で３箱、３万匹のミツバチが届いた。入り口の巣門を開け、１時間ほどして見に行くと、ミツバチたちは後ろ足に花粉団子をつけて戻っていた。

１週間後、最初の採蜜。巣板を遠心分離機にかけると取り出し口から花の香り豊かなハチミツが流れ出した。収穫は5.7キロ。メンバーたちは東京タワーや汐留の高層ビルを背景に何十本ものハチミツが並ぶ様子を写真に収め、「銀座がハチミツの産地になった」と沸き立った。

「ミツバチが飛べる４キロ四方の範囲内には西は皇居、日比谷公園、南は浜離宮があり、通りにも多くの街路樹が植わっている。皇居は種の保存のため農薬は一切使われず、区でも繁華街での農薬散布を控えていた。蜜源が豊富で農薬の心配がない銀座界隈は、ミツバチにとって非常に住みやすい場所だと知ったときには目から鱗でした」（田中）

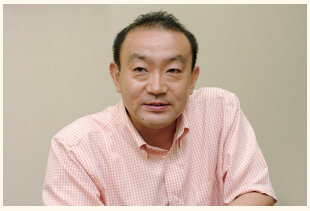
４月から６月までの２カ月半、週末を使った12回の採蜜で計150キロが採れた。ソメイヨシノ、ユリノキ、マロニエ、トチノキ、ナツハギ、ミカン、ラベンダー……と蜜種の変化は豊かな自然環境を物語った。

銀座産のハチミツを使い銀座の技で商品化する

採れたハチミツをどうするか。銀座はもともとものづくりの街だ。銀座産のハチミツを使い、銀座で商品をつくってもらおう。地元の店に声をかけても、初めはなかなかよい返事はもらえなかったが、ビル屋上の養蜂現場でミツバチを見てもらい、ハチミツの味見をしてもらううちに手を挙げてくれる店が次々現れた。

高級洋菓子店アンリ・シャルパンティエ銀座本店はマドレーヌを、松屋銀座店では和菓子の萬年堂と清月堂が羊羹を、フレンチシェフ三國清三の店ミクニギンザではケーキを、ブレッドファンに人気のメゾンカイザーはデニッシュをつくり、店頭に並べるや、一躍人気商品になった。

消費の街銀座での地産地消。一連の動きをマスコミはこぞって報道した。採蜜の際は毎回、テレビ取材が入り、海外のテレビ局もやってきて、世界中に発信した。誰よりも驚いた



高安和夫氏
NPO法人　銀座ミツバチプロジェクト
理事長

田中淳夫氏
NPO法人　銀座ミツバチプロジェクト
副理事長

巣板を遠心分離機に入れて回転させ、枠にたまったハチミツを取り出す。こうした採蜜作業は毎週土曜日に行われる。ハチミツは花の種類によって味が違う。採れたては感動するほどの甘さだ。

のは地元だった。高安が話す。

「中央区の緑地公園課の皆さんは自分たちが整備している街路樹からハチミツが採れたことをとても喜んでくれました。初めは危ないんじゃないかといっていた老舗の経営者の方々も、銀座がミツバチの飛べるいい環境だと報道され、逆に誇らしく思っていただけました」

屋上での養蜂は銀座だから成功した面もあったようだ。田中が続ける。

「老舗の代表がいうには、銀座は昔から奇想天外なことをする輩が出てくると。一流の街であるためには変わったことでも受け入れる。ただ、〝銀座フィルター〟があって、いいものしか残らない。だから、ぼくらもどうすれば残れるか。採れたハチミツは銀座の技で商品化し、銀座に来なければ召し上がれないというストーリーづくりをしたのです」

２年目の活動を始める前、プロジェクトはNPO法人格を取得。目的をこう明文化した。「ミツバチの飼育を通じて、銀座の環境と生態系を感じるとともに、採れたハチミツ等を用いて銀座の街と都会の自然の共生を感じることを目的とする」

都市と自然の共生。実際、ミツバチが銀座の空を飛び始めてから、自然が変わり始めた。実をつけることのなかった樹木が受粉によって実をつけ、鳥が食べに来る。鳥は夏に発生する毛虫なども食べてくれる。そんな様子を目にするようになった。

「初めは面白さに引かれ、おいしいハチミツだけが目的でした。NPOとしての目的は後づけです。でも、ミツバチがやってきて、銀座にも１つの生態系が見えてきたことで、ぼくらも環境を意識し始めた。自然の営み、命の連鎖……意識が劇的に変化し始めたのです」（田中）

ここからプロジェクトは多様な広がりを見せ始める。２年目の07年、メンバーに指揮者がいたことから、ミツバチが街にやってきて人間界に巻き起こった騒動記をオペレッタ（軽歌劇）にする案が持ち上がった。

銀座は文化の街。そこにミツバチが環境という新しいキーワードを持ち込んだ。ならば、この画期的な出来事を文化の力で発信できないか。紙パ会館近くの約300人収容のホールで３日間上演されたプロの声楽家によるオペレッタ「銀ぱち物語」は大きな話題を呼んだ。この年、ハチミツの収穫は290キロと倍増する。

浮かび上がった自然の生態系

この収穫量が３年目、08年の新たな展開へとつながっていく。ハチミツの国内生産量は約2500万トン。銀座での収穫量は１万分の１の0.01％に相当する。国内の養蜂家は3000人程度なので、自分たちもれっきとした生産者といえる。また、収穫したハチミツは商品化を手がける賛助会員に会費１口１万円につき１キロを提供し、２年目は200万円の収入となった。農水省の統計では農産物販売金額が年間50万円以上あると、販売農家にカウントされる。

ならば、発信力を持つ〝銀座の農家〟として、無農薬で有機栽培を行う農家を応援する場を提供してはどうか。「ファーム・エイド銀座」と題したイベントを５月からほぼ毎月開催。ビルの外では農産物の青空市場、中では毎回テーマを設定してフォーラムを実施。有機農家や生物多様性の復活に取り組むグループなどのほか、農水省で環境保全型農業を推進する中堅官僚たちも参加した。主導役を務めた高安が話す。

「養蜂を始めて３年目になると、自分たちも生産者だという意識が芽生えてきました。銀座は情報発信の場ですが、ぼくらはリアルに食べものづくりをしているので生産の場にも

「ミツバチの生きられる環境が銀座にあって、なぜ地方にはないのか」

なっている。そんな場所、ほかにはないでしょう。だから、銀座でやる意味があると思ったのです」

ファーム・エイドの裏方では、農水省の若手が多数ボランティアで運営に携わった。その１人がプロジェクトの通信に「霞が関の机上の体験ではできない貴重な経験ができた」と次のような手記を寄せている。

〈人が一人でできることは限られていますが、多様な仲間がお互いを尊重し合い、つながることで、人の心を動かすプロジェクトになるのだということを実感しました。ミツバチは花と花だけでなく、人と人、都市と地方、いろいろな人の想いもつなげていくのですね〉

従来、環境保全の象徴的な存在といえば、「田んぼのメダカ」「森のクマ」が知られていたが、これに「銀座のミツバチ」を加え、各地の活動グループと奥山・里山・都市を結ぶネットワークづくりも進めた。

つながりは地元銀座でも広がった。「ミツバチが遊びに行ける場所を増やそう」と、近隣のビルの屋上で花畑や野菜畑づくりが始まったのだ。松屋銀座店、ショッピングビルのマロニエゲート、区営結婚式場の銀座ブロッサム、白鶴酒造本社と、屋上の風景が次々変わっていった。蜜源が増えたため、３年目の収穫量は440キロと１年目の３倍に増加。４年目の今年の収穫量はさらに増えて、600キロと過去最高を記録した。

銀座を里山化し ハチミツを東京土産に

「今、進めているのは銀座の里山化です。銀座は景観を守るため、ビルの高さを56メートル（10階相当）以下に制限するルールを決めました。その屋上に花や野菜を植える活動が街全体に広がって新しいコミュニティが生まれる。ミツバチによる受粉で木々になった実を鳥や小動物が食べに来て、人と自然が共生する。それが銀座里山計画です」（高安）

「うちも養蜂を始めたい」という申し出も次々寄せられた。東京・大田区の中延商店街、世田谷区の自由が丘商店街、多摩センターでもビル屋上で養蜂がスタート。企業、学校などのほか、地方都市からも相談が持ちかけられている。

「初めはダメだったらすぐやめればいいくらいに思って、半ば遊び心から始まったのが、ミツバチが飛ぶようになって、自然の営み、人々の思い、街のポテンシャル……見えなかったものが見えるようになった。ミツバチは木々を受粉させるだけでなく、人と人を結びつけ、顔の見える関係が次々生まれていきました。

いま地方ではミツバチが生きられない環境が広がっています。ぼくらは〝農薬反対〟などと叫ぶ集団ではありませんが、示したいのは、ミツバチが生きられる環境が銀座にあって、地方にないのはどういうことなのか、と。社会のあるべき姿を銀座から発信する。都市の新しい可能性を示してみたいのです」（田中）

より広い屋上空間を確保し、生産量を数トン規模に増やし、ハチミツを「東京土産」にする構想も進む。

多様なものの相互作用を通して、その総和を上回る知が生み出されることを創発という。銀座とミツバチの物語は、成熟した都市にも異質なものが出合えば、思わぬものが生まれる創発力が備わることを示している。（文中敬称略）

紙パルプ会館の屋上に設置された巣箱。飼われているのは西洋ミツバチで、これとは別に日本ミツバチの巣箱もある。ミツバチは自分の巣箱を記憶する能力があるため、目印として、３つの国の国旗が掲げられている。いずれも地球温暖化の影響を受ける南の島国で、「環境問題の解決に貢献したい」というプロジェクトの意思表示だ。

新しい関係性を生み出すには
行動力とレトリック能力が必要

野中郁次郎氏　一橋大学名誉教授

銀座産のハチミツを使い、銀座で商品をつくる。理にかなったビジネスモデルだが、プロセスを振り返ると、試行錯誤の中から関係性を紡ぎ出していたことがわかる。新しい関係性は誰でも簡単に生み出せるわけではない。必要な2つの能力がこの事例から浮かび上がる。

1つ目は行動力だ。まずは行動し、その都度考え抜く。動きながら考えること（Contemplation in Action）の大切さを、私は本連載で繰り返し述べてきた。それはイノベーションを起こすのに不可欠な能力であるからだ。

イノベーションは、最初に全体の論理的体系を考え、部分にブレイクダウンする演繹的方法からは生まれない。部分から全体へと至る帰納的アプローチの中で、イノベーションは芽吹く。ただ、部分は個別具体の現実であり常に動く。そのため、自身も動きながら、その時々の文脈を見きわめて最善の判断を下し、新しい関係性をつくり出していくことが何より重要なのだ。

イン（in）とオン（on）の違い

ここで注意すべきは「イン・アクション（in Action）」と「オン・アクション（on Action）」の違いだ。「オン」の方は自分の行動について深く考える。改善はできても先へは飛べない。

一方、「イン」の方は行動しながら、多様な相互作用の中で発想するので、これまでにない関係性が創発される。老舗経営者、パティシエ、農水官僚、有機農家……と異業種の人々と関係し合う場が重層的に生まれたのはそのためだ。

続いて2つ目はレトリック（修辞法）の能力だ。特にソーシャルビジネスの場合、リーダーには正当な権限もなければ、資源もない。新しい関係性をつくって資源を得るには、自らの暗黙知を形式知化して相手に伝え、共有するための言語化能力が必要になってくる。

「銀座で地産地消」「銀座里山計画」「山のクマ・田んぼのメダカ・銀座のミツバチのネットワーク」……等々、巧みなレトリックにより周囲を説得し、小さな物語を大きな物語へつなげていく。銀座でミツバチを飼うことに当初当惑した人々を田中氏が説き伏せたように、レトリック能力は異論反論をくつがえす政治プロセスにも不可欠な能力だ。

偶然をいかに必然化するか

ところで、このプロジェクトは初め田中氏と高安氏が出会い、次いで養蜂家と出会うなど、偶然の要素が多く作用している。が、結果的に日本を代表する繁華街だからこそ、自然の営みが浮かび上がり、見えなかったものが見えるようになって偶然が必然化した。

通常、偶然は偶然のまま終わり、連鎖は起きにくい。その点、「消費の街で地産地消ができたら面白い」→「銀座はもともとものづくりの街」といった具合に、連想ゲームのごとく、偶然から緩い因果関係へ、さらに強い因果関係へとつなげていった。採取量がたまたま国内生産量の0.01％に達したら、今度は生産者という文脈を見つけて、新しい関係性を必然化した。

行動力とレトリック能力により、偶然を必然化できるのもイノベーターの大きな特徴だろう。