

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. 48

佐賀バルーンフェスタ

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）。

観客数100万人近いイベントを 市民組織が運営する 「佐賀の奇跡」はなぜ可能か!?

日本の空を初めて有人熱気球が飛んだのは、1969年のことだった。初飛行を成功させたのは梅棹^{うめさお}エリオ。漢字廃止論を唱える民族学者、梅棹忠夫を父に持ち、自らもカタカナで命名されたエリオは奔放な精神を受け継ぎ、高校の厳しい規則に反発して自主退学。屋久島旅行がきっかけで気球飛行を思い立つと、仲間たちと熱気球イカロス5号を自作し、空を飛んだ。その破天荒な挑戦を綴った青春物語が出版されると、若者たちはむさぼり読んだ。そうした1人に中央大学に通う町田耕造という若者がいた。

72年に入学。学内では学費値上げ

反対運動が起こり、自身も身を投じた。大学側はロックアウトで対抗。授業がなくなる。「何かやろう」。友人たちと考えた。人力飛行機を飛ばす、ヨットから海賊放送……一番引かれたのが熱気球だった。

中大探検部を結成。アルバイトで資金を貯めては準備を重ね、3年次の春から製作を開始する。6カ月かけて球皮（風船部分）を縫い、ベニヤ板と鉄パイプでバスケットを手づくりした熱気球で富士の裾野を飛んだ。その感動が人生を決めた――。

35年経った2009年11月、町田は佐賀市の郊外を流れる1級河川、嘉瀬川の広い河川敷で上空を見上げて

2009佐賀インターナショナル・バルーンフェスタは10月29日から11月4日まで、計7日間の日程で開催された。天候不順で降雨や強風による競技の中止が相次いだ。主催者側の発表によると期間中の入場者は86万4000人だった。



いた。何十機もの熱気球から、土手を埋め尽くす観客の前のゴールめがけ、マーカー（目印）が次々投下されていく。わき上がる歓声。サービス精神旺盛なパイロットは観客の頭上すれすれを飛び、拍手喝采を浴びる。「佐賀インターナショナル・バルーンフェスタ」の30周年記念大会。136機が参加し、うち33機は海外組だ。

「30年前、初めて佐賀に熱気球を持ってきたとき、熱気球人口はゼロでした。今は開催5日間で80万～90万人の観客を集める佐賀最大の観光イベントです。佐賀は熱気球クラブも50チームを擁し、日本で最も愛好家の多いまちで、隔世の感があります」

日焼けした顔を空に向けながら、町田はうれしそうに語った。開催中は県外にいる家族も帰省し、親戚一同が集まる。赤ん坊も親や祖父母に抱かれて見に来るので、生まれて最初に覚える言葉は「パパ、ママ、バルーン」。

これほど地域に根づいているのは、100万人近い観客数を誇る一大イベ

ントを市民組織が運営しているからだ。自治体と協賛企業がこれに協力する。会場で手伝う市民ボランティアは1日300人。利益はすべて地域に残り、ノウハウも蓄積され、主催組織そのものが地域の財産となる。そのため、地域活性化の成功例として注目を浴びる。

熱気球に魅せられた男たちが「飛ばしたい思い」で、たまたま佐賀の地に飛来したことに始まり、それが地域の行事として定着した。成功の多くは、偶然の重なりによりもたらされるが、佐賀のバルーンフェスタは偶然が必然化される過程を見事に示している。話は30年前に遡る。

「佐賀には何もなかもんね」 ——人々は自嘲し諦めていた

「佐賀には何もなかもんね」——江戸時代、質素儉約を旨とした鍋島藩の拠点であった佐賀市には自慢できるような祭りも何もない。そんなまちの姿を、かつて人々は自嘲してそう表現していた。あるとき、JR佐賀駅前のスーパーマーケットの開店

記念イベントとして1機の熱気球が飛ばされた。眼下の佐賀平野に広がる広大な田畑と河川敷。風向き次第でどこに着陸するかわからない熱気球にとって、そこは理想の地だった。1980年のことだ。

当時は各地で熱気球クラブが生まれ、小規模ながら大会も開かれていた。その中心に町田もいた。大学卒業後、家業の材木店を手伝っていたが、25歳で熱気球関連の仕事を請け負う会社を設立。78、79年には福岡で仲間と大会を開催した。そこへ飛び込んできた別天地の情報。ここから佐賀での大会が始まる。

「1年目は参加14機、テント1張りで、観客もまばらでした」（町田）

この最初の大会を見に来るよう、地元で急遽呼び出された男がいた。生まれも育ちも佐賀。慶應義塾大学を卒業後、郷里に戻り、父親の経営する会社に入って10年近く経っていた。学生時代、探検部にいた同級生に頼まれ、日本で3番目の熱気球の初飛行を地上で手伝ったことがあった。その元同級生が大会に参加し

「JRに駅をつくってもらい 5日間だけ停車してもらおう」

ていた。誘われて、恐る恐る熱気球に乗った。まだ空港はなく、生まれて初めて空から眺めた郷里。佐賀平野を縦横に走るクリーク（用水路）が朝日を浴びてキラキラ光る光景が目には焼き付いた。

「佐賀は田畑が広がる田舎ですが、だから、気球が飛べる。“大いなる田舎”なんだと思いました」

後に主催組織、佐賀バルーンフェスタ組織委員会の会長に就任、今もその職を務める水町博史はそのときの感動をこう話す。

自分たちもやってみよう。仲間20人と15万円ずつ出し合って外国製の熱気球を購入し、クラブを立ち上げた。最初の種がまかれる。ただ、初めは町田たちが運営を担当し、地元組は競技に参加するだけだった。



水町博史氏

佐賀バルーンフェスタ組織委員会 会長



町田耕造氏

NPO法人 熱気球運営機構 会長

そんな両者の関係が83年から変わり始める。きっかけはその年の世界選手権に参加した町田の体験だった。

フランス西海岸のナント。成績は散々だったが、目を見張ったのは熱気球大会が地域に文化として根づいていたことだった。祖父と孫が手をつないで歓声をあげる。子供たちがサインを求めて選手を追いかける。スポンサーの看板。立ち並ぶ売店。日本でもこんな光景を見たい。町田は思いを新たにした。

まずは佐賀の大会を外国勢も参加する国際大会にする。行政も巻き込む必要があり、それには佐賀の人間が自ら頼むのが一番いい。「手伝ってくれないか」。地元組に運営を担うよう求めた。水町たちは市役所に出向き、国際大会を市として活用してみないかと説いた。「佐賀には何もなかもんね」といていた自分たちが大会を支える。その思いに宮島剛市長（当時）が応えた。

市長が渡米して演説 世界選手権の誘致に成功

「なんかバルーンってよかやっかい。やってみようやっかい」

1984年、国際大会が実現する。以降、運営は市民中心の組織委が、交通整理やトイレ設置など観客対策は市が担当する役割分担が定着する。

組織委の中心を担うようになった

水町たちは、運営のノウハウを手探りで身につけていった。迷子が出れば、幼稚園の先生に対応法を聞きに行く。運営費用は協賛企業からのスポンサー収入で賄うため、看板広告を出す必要があるが、河川敷は国の土地。行政には「柵を立てる」と申請し、そこに看板がついたという形で通すなどのやり方も学んでいった。

市もバックアップを惜しまなかった。熱気球競技は風の安定する早朝と夕方しかできず、天候次第で中止する回もある。そこで市は佐賀の物産や名物の食べものを提供する広場などを設け、競技の空き時間を補い、大会を盛り上げていった。

こうした中で、市制100周年を記念して世界選手権を誘致する構想が浮上する。佐賀市はまったくの無名。そこで、85年の世界選手権が開かれていたアメリカのバトルクリークで前代未聞の市主催のパーティを敢行。市長自ら乗り込んで原稿なしで演説をぶち、劣勢を巻き返して4年後の開催権を勝ち取った。

市民組織と行政が力を合わせ、世界選手権を何としても成功させる。その象徴がJR臨時駅の設置だった。この間、観客数は10万人から20万人、30万人へと増加の一途をたどっていた。期間中、いかに車の大渋滞を回避するか。たまたま嘉瀬川の上をJR長崎本線が通っていた。「JRに

熱気球では競技のことをタスクという。タスクは15種類ほどもある。予め指示されたゴールに向かって飛行し、そのゴールの最も近くにマーカーを落とした気球が1番となるタスクを「ジャッジ・デクレアド・ゴール (JDG)」という。写真はマーカーを落とし、観客席すれすれで再び大空に昇っていく気球。観客は大喜びだ。



駅をつくってもらい、大会の5日間だけ停車してもらってはどうか。合同の会議で突拍子もない案が飛び出した。市の職員がJR九州本社に1週間以上通い、粘りの交渉で「バルーンさが駅」の設置を実現した。「自信も確信もありませんでした。駅をつくる。その思いだけでした」

と当時、市の商工観光課で課長を務めた古賀盛夫・現副市長は話す。

世界選手権を兼ねた89年の大会は観客数117万人を達成し、大成功を取めた。バルーンさが駅には今も期間中だけ、のべ720本の電車が停車し、家族連れがあふれる。ナントで抱いた夢を叶えた町田が話す。

「初めは自分たちだけでずっと（運営を）やるつもりでした。でも、これは地元の財産として残すべきものだと気づきました。中でも一番の財産は挑戦する意識です。提案はできない理由を考えず、1つでも多く実現する。実行し、問題にぶつかれば解決し、達成できれば、次の挑戦の原動力になる。市民も、市も、バルーンフェスタを通してみんなが自信を持つようになりました」

F1マシンが会場を走る 始末書覚悟の時速200キロ

1990年以降はホンダがメインスポンサーになったことから、91年にはF1を会場で走らせる案が浮かん

だ。すると、その年、人気絶頂のまま引退したF1ドライバー、中嶋悟がティレル・ホンダのマシンとともに来場した。この日のために舗装した会場内の道路を最高時速200キロで疾走。警察への届け出には「平均時速60キロ」と書いた。初めから始末書も覚悟の上で実現できる方法をギリギリまで追求したのだった。

毎年、開催日が近づくと、夜、市内にある組織委の事務所に仕事帰りの会社員や教諭、主婦らスタッフが三々五々集まり、それぞれ担当別に準備を深夜まで進めていく。多くが地元の熱気球クラブのメンバーだ。その中に水町の顔もある。ただ、どの準備がどの程度進んでいるか、特に把握してはいないという。

「みんな今何やっているんだろうと思うぐらい、担当別に責任者が分散して準備をします。別に計算しつくされた工程があるわけではなく、自然と体に染みついでいて、詳細は会場に入り込んでから考える。毎年そんな感じです」

誰かが中心になるのではなく、各責任者が同時進行で準備を進め、本番ですり合わせをする。規模の大きさの割に気負いが無い。

「それはおそらく、まちづくりをやるんだなどと大上段に構えていないからでしょう。市役所のチームも含め、ぼくらは日ごろも飛んでいる。飛んで楽しいから、気球仲間も増えるし、バルーン大会の手伝いもできる。もし、まちおこしのためにバルーン大会を毎年開催するとしたら、仲間も増えないし、苦痛でしかないでしょう」（水町）

水町たちは世界選手権の準備を進める過程でも、地元企業などに熱気球クラブづくりを根気よく呼びかけ、市もこれに呼応し、行政がパイロットの養成教室を開設した。

生まれて最初に「パパ、ママ、バルーン」を覚えた子供たちがやがて地元チームのパイロットになり、次の世代を担う。組織委の各責任者もリタイアするときは必ず自分で後任を連れてくる。だから、そこには常に適任者が集まる。佐賀のバルーンフェスタが30年間、成功を続ける秘密はここにあるのだろう。

一方、町田は熱気球を持って各地へ飛んだ。「ホンダがスポンサーになる以上、全国に広げてほしい」。要請を受けた町田は、佐賀を始め、5カ所を転戦して年間優勝者を決め

「面白いコトを考えれば 人が集まってくる」

る「熱気球ホンダグランプリ」を提案。93年から開催が始まった。

長野県佐久市で5月に開催する「佐久バルーンフェスティバル」も立ち上げは町田が中心となったが、軌道に乗ると市民組織に委ねた。佐賀では世界選手権開催が求心力になったが、佐久はどうするか。町田は大会が目指す理念を掲げた。「子供たちに感動を」。その旗印のもとに人々が集まり、イベントを企画した。

運営の中核となる青年会議所は自然体験教室、漁業協同組合は魚のつかみ取り、郵便局は餅つき体験、佐久風保存会は凧づくり教室……。イベント費用もメンバーが地元企業を足で回り、1口1万円の協賛金を集めた。開催3日間で30万人近くが来場。ゴールデンウィークの家族向けイベントとして定着した。

町田が今、主催の組織づくりに打ち込んでいるのは、ホンダグランプリ



気球を飛ばす準備をしている様子。インフレーターと呼ばれる大きな扇風機で風を入れ、球皮をある程度ふくらませると次はバーナーを焚きながら、熱した空気をさらに入れ込んでいく。立ち上がると気球の高さは20メートルから25メートルになる。ビルの5階とほぼ等しい高さだ。

り最終戦を行う「とちぎ熱気球インターナショナルチャンピオンシップ」だ。佐賀の大会から2週間後、町田の姿は宇都宮郊外の鬼怒川河川敷にあった。集客力を見込んで、別の場所から移転して3年目。今回は県の経済同友会主催の秋祭りと地元で人気のフリーマーケットを共同開催した。予想を超える来場者で道路が大渋滞を起こし、急遽プログラムを変更するなど、うれしい誤算もあった。町田がいう。

「佐賀の大会は完成していますが、ここは穴だらけで、その都度埋めている。だから面白い。本気でやれば、あと3年で地元で組織が育ちます」

補助金3000万円の“悪夢” お金がないから成功する

その町田も1度、辛酸をなめたことがあった。1998年に仙台市から3000万円の補助金を得て、ホンダグランプリシリーズを開催した。ところが翌年、補助金が打ち切られると、人々が離れ、主催組織がつかれなくなって、撤退を余儀なくされた。

「熱気球大会がなぜ、地域を元気にするのか。1つは熱気球そのものの魅力です。おじいちゃんから子供までみんな見に来る。もう1つはつきりしているのは、協賛企業の協力はあっても、そんなに潤沢にお金があるわけではないということです。だ

から、お金が目当てではなく、目には見えない何かを大切にしたい人たちが集まる。過去に広告代理店もやってきましたが、天候のリスクがあるのを知って、帰っていきました」

町田は自分の会社とは別にNPO法人を立ち上げ、普及活動にも力を入れている。車椅子のまま搭乗できる熱気球を使った体験搭乗会では、アウトドアとは縁遠いと思われていた障害者が遠方から次々やってきた。人類の空中飛行を初めて可能にした巨大な風船には、人を引きつける力があるのだろう。

「モノがよければ新しいコトが生まれ、面白いコトを考えれば人が集まってくる」と町田はいう。熱気球自体はモノにすぎないが、人々がそれぞれの思いで関わるとコトが変わる。佐賀も熱気球が来たことで何もない田舎が「大いなる田舎」になった。資金が潤沢にはない分、逆に人は自律分散的に動くようになり、そこに多様な偶然が生まれるが、コトを共有すれば、自ずと必然的な動きに収斂され、市民組織でも観客数100万人近い大会の開催が可能になる。

コトがコトを呼び、町田のもとには全国各地からバルーンフェスタ開催の引き合いがある。イカロス5号に始まる熱気球によるコトづくりは、これからも連綿と続くことだろう。

(文中敬称略)

個々人が自己組織的に偶然を必然化する 偶然の中に普遍を見出すには目的意識が重要

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

コトづくりのイノベーション

熱気球はもともとあったものであり、熱気球大会もすでに存在していたから、特にイノベーションではない。佐賀のバルーンフェスタがわれわれにとって意味を持つのは、そこに偶然の必然化によるコトづくりのイノベーションを見ることができるからだ。

偶然とは本来、一回性のものだ。この一回性の中に普遍的なものを読みとったとき、必然化へと一歩近づく。もちろん、意識の中で何ら用意がなされていないならば、普遍性を見抜くことはできない。必要なのは強い目的意識だ。

組織委の会長を務める水町氏は30年前、たまたま元同級生に誘われ、熱気球に乗って佐賀の空を飛んだ。眼下に広がる光景に「大いなる田舎」を感じ、これこそが財産であると気づいたのは、佐賀を愛すべき郷里にしたいという郷土愛の意識があったからにはほかならない。

町田氏がフランスで開かれた世界選手権に参加した際、熱気球大会が文化として地域に根づく光景に心打たれたのは、日本の空に熱気球を飛ばし続けたいという願いがあったからだ。

では、偶然をいかに必然化していくか。水町、町田両氏ともに、組織を牽引する強いリーダーシップを発揮したわけではない。注目すべきは、佐賀のバルーンフェスタに関わった人々がそれぞれ自己組織的に偶然を必然化していったことだ。各メンバーが管理—被管理の関係の中ではなく、自らを動機づけながら新たな知を生み出していく。自律的な個人から生まれた独自のア

イデアが広まり、全体のアイデアとなる。これが自己組織（self-organization）のあり方だ。

モノからコトへの転化

「モノがよければ新しいコトが生まれ、面白いコトを考えれば人が集まってくる」と町田氏はいう。モノがコトに転化すれば、人が集まる。熱気球自体は、独特のゆったりした感覚や超低空飛行で観客と対話できるなど、とても優れた素材といえる。それを「佐賀には何もなかもんね」と表現される佐賀の地の文脈の中へ持ってきたとき、地域開発という新しい意味が加わり、モノがコトに転化した。

熱気球はモノだが、バルーンフェスタはコトであり、会場づくり、^だ演し物、情報発信、集客、話題づくり……と多くのコトが連なる。ここに人々が集まり、コトづくりを担う中で、それぞれが自己組織的に偶然を必然化していった。

その際、地域開発やまちづくりといった概念を大上段に振りかざさず、「みんなが好きな熱気球を佐賀の空に飛ばし続けたい」という内からわき上がる思いを大切にしたらこそ、強い目的意識を持ち続けることができた。その意味では、バルーンフェスタの開催だけでなく、熱気球クラブの設立を地元で根気よく働きかけた水町氏らの努力も特筆すべきだろう。

広大な土地を活用して熱気球大会を恒例行事にする。後から見れば、当たり前であっても、多くの場合、その過程で関わる人々がコトづくりを担い、知を紡いでいった創発的イノベーションの存在を見逃してはならない。