

## 第 14 回：旭山動物園で何が起きたか？

### 1. 自立について考える

- ・ 政治に何を期待するか？
  - 数年前、翁長市長「飛び出せ市長室」 ▶ 沖縄を代表するような企業経営者ら、参加者10数名が全員、「自分のして欲しいこと」にしか関心がない ▶ 「那覇市のホテル経営者として何ができますか？」と聞いたのは私だけ ▶ 君たちはどんな大人になる？
  - 人は政治家を見かけると、自分は社会に対して何ができるかということを全く考えずに、自分の思いつくままの、それも利己的な要求をぶちまけて、これが「民の声」だと主張する ▶ 民主主義社会が勝ち得た、本来の「民の声」というのは、何よりもまず、自分が信念を持って実現したいことがあり、犠牲を伴う自らの行動があり、それでも及ばない構造上の問題について、自分と公共のバランスを取りながら提案するものであるべき ▶ 自分だけコタツに入ってみかんを食べながら、誰かが世の中を良くしてくれると思うのは、分裂症と言う外はない
  - 「語り合う会」に参加して、私は、生まれて初めて政治家に同情した ▶ 政治家の日常は、誰に会っても、どこで会っても、知っている人も、知らない人も、自分に対する会話(というより要求)の大半は、「誰かの、何かして欲しいこと」 ▶ 人の望みを聴くことの重要性は否定しないが、世の中の全ての人が、ことあるごとに、自分になにかして欲しいことばかりを語る人生は、壮絶なものだろう ▶ 人が政治家を「応援する」というとき、殆どは選挙運動を指す ▶ しかしながら、政治家、つまり、我々が選んだ我々の代表を応援すると言うことは、選挙で一票入れると言うことではなく、自分が社会に対してできることをまずやってみる、ことであるべきではないか
- ・ 我々は自由だろうか？
  - レ・ミゼラブル「People's Song」を聞く ▶ フランス革命時のフランスが舞台、自由のために命を懸けた時代 ▶ 我々は本当に「自由」を獲得したのだろうか？
  - 自立とは、人に寄生せずに生きていけるということ ▶ 寄生すれば、必ず自由は奪われる ▶ 自立は自由の必要条件である
  - 自立とは贈与であり、寄生とは収奪である ▶ あなたは、必ず「贈与(生産)」か「収奪(寄生)」、いずれかの人生を生きることになる ▶ あなたはどちらの人生を生きるだろう？
- ・ 自立のカーブ
  - 社会があなたにかかる費用：年間120万円(沖縄大学の学費は340万円) → 就職後年間250万円(年収200万円として、福利厚生15%30万円、研修費20万円込み) → 沖電700万円、県庁・公庫600万円、沖銀・琉銀500万円
  - 自分の給与の最低3倍売り上げなければ採算が取れない ▶ 初年度200万円年収で、年間600万円売り上げなければ、誰かに経済的に寄生している ▶ 逆に考えれば、600万円しか稼げないから、最低賃金なのだ
  - 「給料の高い職場」は存在しない、「生産性の高い職場」が存在するのみ ▶ そして、その職場に、生産性の高い(贈与的な)社員と、人に依存・寄生する(収奪的な)社員がいるだけ

【図：自立のカーブ】

・ 心の自立、経済の自立

- 自立には、心の(精神的な)自立と、経済の自立が存在する ▶ 持続性のある経済的自立は、心の自立があって初めて成り立つもの
- 経済的な自立のみを優先すると、精神的な自立心が崩れる ▶ 人間力を超えたお金(補助金・宝くじ・目的のないお金)を受け取れば、地域も、事業も、人も、心の自立心を失う
- 逆に経済的に自立していなくても、心の自立に向かうことは誰にでも可能
  - ◇ 「自立のカーブ」再び ▶ 学生にとって最も重要なことは、現在経済的に依存しているかどうかではなく、現在精神的に依存しているかどうか？ ▶ 学生のうちは経済的に自立してはいないかも知れない、しかし、精神的に自立している学生がどれだけいるだろう？
  - ◇ 精神的に自立しなければ、経済的に自立することはほぼ不可能である ▶ 「政治家への要求」の話
  - ◇ あなたの「本気」は何ですか？

・ 【参考】宝くじに当たって人生を棒に振った数々の事例

- カリー・ロジャーズ： 16 歳で 190 万ポンド(約 2.5 億円)の宝くじに当選。すべてのお金をバケーション、家、ショッピング、交友関係、豊胸手術などに使い、2度の自殺未遂を経て6年以内に全額を使い果たし、22歳となった彼女はシングルマザーとして2人の子供を養うためにメイドの仕事をし、借金の支払いに追われている。
- ジャック・ウィッターカー Jr.: 当時 55 歳 2002 年のクリスマスに史上最高額 3 億 1500 万ドル(約 260 億円)当選。成功している建設会社の社長で、快適な生活をしており、孫にも恵まれ、仕事もプライベートも順調だった。  
チャリティへ 10%の寄付をすると誓約し、1400 万ドルで基金を創立したが、一方で、バーのマネージャーへの脅迫で逮捕され、犬のレース場で痴漢をしたと訴えられ、ストリップクラブにいる間に車から 54 万 5000 ドルの現金を盗まれ、その 1 年後にも 20 万ドルを盗まれた。アトランティックシティのカジノから 150 万ドルの不渡りを出したことで訴えられた。  
妻に離婚され、2003 年には孫娘のボーイフレンドがウィッターカーの自宅で麻薬の過剰摂取により死体で見つかる。週に 2100 ドル(約 17 万円)をもらっていた 17 歳の孫娘も、その数ヶ月後に過剰摂取で亡くなった。彼女の母親(ジャックの娘)はその後衰弱死。
- ジェフリー・ダンピヤー： ジェフリーが 1986 年に 2000 万ドル(約 16.5 億円)を引き当てたとき、気前よく家族や友人に大判振る舞いをした。車や家、旅行を含む高価な贈り物をしましたが、2005 年の 7 月 26 日に義理の妹ビクトリアとその恋人ナサニエルはジェフリーを誘拐し、後頭部を撃って殺害。嫉妬が殺人の動機とされ、2 人は終身刑を受けて刑務所にいる。
- ビリー・ボブ・ハレル Jr.: キリスト教の伝道師であったビリーは 1997 年に 3100 万ドル(約 26 億円)当選。当初は牧場、6 軒の家、新車購入など、贅沢を味わっていたが、お金の工面をお願いされたときに「ノー」と言えず、宝くじの当選者としてのストレスが大きすぎたため、妻と離婚し、後に自殺してしまった。

・ ほとんど全ての人間が逆境に耐えられるが、もし本当にその人物の人格を試したいと思ったら、その人に権力を与えなさい (エイブラハム・リンカーン)

- 宝くじの事例の本質は、高額なお金だけに当てはまるものではない ▶ どんなに小額でも、心の自立が実現しなければ、同じ問題が生じる
- サンマリーナホテルで、問題を抱える従業員に対しては、すべてその望み通りにした ▶ 自分の望みが叶ったときに、その人の最大の試練がやってくるため ▶ 基地の望みが叶ったとき？

・ 沖縄社会と自立

- 過去40年間、沖縄社会に無尽蔵とも言える有形無形の補助金を注いだ、沖縄振興策の最大の問題点は、沖縄の自立を「経済的な自立」のみとして定義したことにある
- 沖縄が真の意味で自立するために、「心の自立」を果たすことが絶対に欠かすことができない ▶ ところが、この点において、政治・行政は無力であるだけでなく、少なくとも現状においては、その逆の効果しか生み出すことができない ▶ 我々が既存の社会運営システム（政治家や行政）に頼っている以上、心の自立は永遠にやってくることはない
- 沖縄に毎年 1~2兆円の補助金が降り注いでいるとして、県民一人当たりおおよそ100万円 ▶ 「自立のカーブ」に100万円を加えると？ 4人家族で400万円加えると？

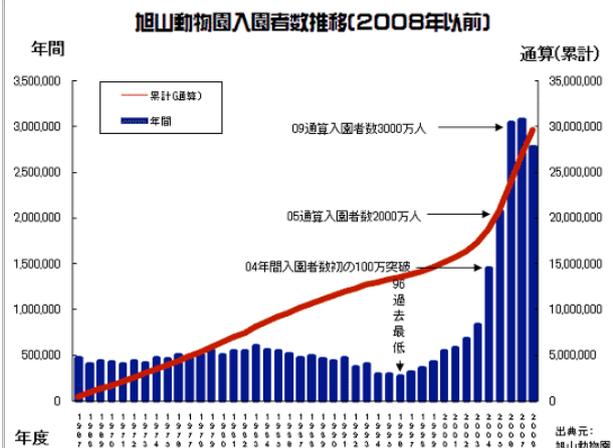
・ 沖縄の自立を考える

- 課題で悩んだことと思う ▶ 「不足だらけ」の沖縄がどうしてハワイに勝てるのか？
  - ◇ そもそもハワイと競争してはいけない、ホテル業と競争してはいけない、リゾートと競争してはいけない、本当のあなたらしさ、本当の沖縄らしさ、を見つけなければならない
  - ◇ 「ハワイに追いつく」と考えた瞬間に、あなたは二番手になっている、そして、あなたらしさを失っている ▶ 「本土に追いつく」二番手意識とおなじ
    - iPhone は電話と競争するために生まれたのではない、iPod と競争するためでもない ▶ iPhone は世界にないカテゴリー ▶ 結果として競争に勝つ
- 心の自立を失っていることが、沖縄の最大の問題
  - ◇ 「何かが不足している」と発想した時点で、自立の心を失っている ▶ 自立とは、人に頼らない、自分以外の者に頼らないという意味だから ▶ 「あなたに不足しているものは、何もない」 ▶ 旭山動物園に「不足」していたことはあったらどうか？（後述）
  - ◇ 「心の自立」とは、あるがままの自分を掘り下げ、何ができるかを考え、実行し、実現する力 ▶ 「経済の自立」はその結果である
  - ◇ 自立とは贈与である ▶ あなたがあなたらしく、あなたにしか出来ない方法で、社会にもっとも役に立つ方法をみつけるといふこと
- 沖縄だからこそできることがある
  - ◇ 実は、沖縄の本土依存の構図は、日本の地方経済全体の問題 ▶ これが「心の問題」である以上、中央からは決して変革が起こり得ない性質のもの ▶ 中央が動けば、地方は誰でも「東京だから」「お金があるから」「市場が厚いから」と考え、中央が「一緒に行動しよう」と問いかけても、また新たな依存機会を増やすだけに終わる
  - ◇ 逆説的だが、日本の地方経済全体を見渡して、真に自立を勝ち得るチャンスを有する筆頭が、「周回遅れでトップを走る」沖縄だ ▶ 現在、最も本土に依存している存在だからこそ、最も日本の「お荷物」だからこそ、地方から日本全体を変える潜在力を持つ
    - サンマリーナ： 野村證券では買えなかった、サンマリーナでなければ変えられなかった ▶ サンマリーナは、リッツとも、ブセナとも、他のどこのホテルとも競合していない ▶ ホテル業の常識と全く異なる経営
    - 沖縄大学： 劣化バージョンの琉大生になるな ▶ なぜならば、琉大生は劣化バージョンの東大生に過ぎないからだ
  - ◇ 沖縄は、世界で最も重要な場所 ▶ 沖縄が最も社会の役に立つための戦略とは？
    - 本土と競争してはいけない、まして、本土を目指してはいけない ▶ 全く別の社会を定義する
- 旭山動物園 ▶ あなたが動物園の園長だったら？世界中どの動物園にも行けるとしたら、どこに配属されたいだろうか？

## 2. 旭山動物園の奇跡

### 旭山動物園で何が起こったか

- 2003 年頃から全国的に注目されるようになり、メディアでも良く取り上げられている、北海道旭川市の旭山動物園。
- 2006 年・2007 年度の来場者は 300 万人を超え、動物園としては長きに渡って来場者全国一だった上野動物園にほぼ並んだ。
- 沖縄の主要観光施設と比較すると、最大集客施設である「美ら海水族館」は年間約 240 万人、「首里城公園」は約 250 万人前後の来場者数(2005 年のデータです)で、既にそれを超える水準。沖縄の場合この 2 施設は入場者数では突出して、その次の主要施設である平和記念資料館は 42 万人に過ぎない。
- 北海道第二の都市とはいえ人口 36 万人に満たない北限の地旭川の、開業 30 年にして破綻寸前だった市立動物園が、1997 年を境に殆ど資本をかけず大変貌を遂げ、日本一の集客数を誇る上野動物園や沖縄の人気施設を集客力で軽々と抜き去った。メディアの作り出す「虚構」的な要素もたぶんに寄与している側面があるが、それを大幅に割り引いたとしても、旭山動物園の大現象は「そもそも事業とはなんだろう」、という重大な問題提起であるように思える。



### 事業的な大現象

- 単純な来場者数は既に驚異的だが、事業性の観点から考えると、とんでもないほどの大現象だ。特に、
  - ① 「施設に対する総資本投下額と来場者数との比率」という投資／収益の観点、
  - ② 旭山動物園は他地域の動物園や水族館と競合しているというのが一般的な認識だったが、このような競合の常識が全く当てはまらない現象としての、競合戦略およびマーケティングの観点、
  - ③ 常識的な価格理論や価格戦略の観点が全く当てはまらない点、
  - ④ 臨界点(2003年)以降の爆発的な成長スピードのスケールが常識はずれである点、
 について非常に大きな経営的示唆を与えてくれる事例。

- ①資本投下／収益率の観点について、美ら海水族館や首里城公園へどれ程の資金が投下されたかは知らないが、ハードから推測する限り双方とも100億円を優に超えるオーダーになるのではないかと。反面、旭山動物園の快進撃の第一歩となった1997年建設の二つの施設(「こども牧場」と「とりの村」)の開発予算はわずか1億円\*(1)に過ぎず、単純に考えても100倍の資本効率が生じている可能性がある。そして、この現象は明らかにハード主導のものではない。「事業成功のために資本は必要条件ではない」ということを示唆する非常に良い事例。
- ②マーケティングの観点では、「旭山動物園はいったい誰と競合しているのか」という問いが生まれる。現象を素直に解釈すると、現在旭山動物園は全く競合状態にないと思えるし、それはすなわち過去においても競合状態は存在しなかったと考えることが可能。逆の発想では、苦境にあった旭山動物園の経営において、従来のマーケティングの常識を当てはめ、「他の動物園や水族館との競合に勝つ」ための経営を主眼にしていたら、このような現象は決して起こらなかつたらうと思える。「事業の成功と競合・競争戦略は実は無関係ではないか」という仮説が現実味を帯びる。
- ③価格戦略の観点では、現在580円の入場料を例えば倍にしようが入場者数に大きな影響があるとは思いつらいし、逆に価格を下げたとしてもそれが理由で入場者数が増えるとは思えない。現実には本土から飛行機代、宿泊代の合計何万円もかけて旭山動物園を訪れる顧客が多数に存在する。この現象をどのように理解したら良いだろうか。
- ④成長のスピードに関する累乗的な加速化の概念はこれだけでひとつの経営的なテーマになる(「加速度成長モデルと経営」参照)。一般的な経営論の分野ではあまり議論されないテーマだが、今後の市場環境では頻繁に見られる現象になると同時に、経営上の重要な概念としての認識が広まると思う。旭山動物園はその非常に典型的な事例として特筆する価値がある。

#### ・ 旭山動物園の特徴

- 旭山動物園の成功の要因として一般に挙げられている点は、第一に、動物たちが元来持っている性質(生態)をどのように顧客に見せるかを重視した「行動展示」の手法だと説明されている。
  - ◇ 例えばペンギンの水槽にチューブ型の通路を通してペンギンがあたかも空を飛んでいるように見せる工夫、高いところに登るヒョウの生態を利用して頭のすぐ上にヒョウが寝ているような演出をする工夫、非常に高い場所を危なげなく移動するオランウータンの生態を利用した地上17mの「うんてい」、大きな深度差をこともなげに上り下りするアザラシが移動する垂直アクリルトンネルなど、どれもが今まで見たこともないユニークな展示方法で実に楽しめる。
- 反面、旭山動物園には特別に「目玉」動物がいるわけではない。どこの動物園にもいるアザラシやペンギンが動物園のヒーローであると同時に、地元の動物を中心に展示する方針が採られ、3分の1は北海道産であることも大きな特徴。
- その他感じた特徴は、第二に、動物が非常にきれいであること。野生の動物を洗うことは不可能なので、動物にストレスが少ないことが原因ではないか。
- そして第三に、看板や動物に関する解説分が大量に掲示されていること。その殆どが手書きなどの手作り、その文面や内容もありきたりのものではなく、動物をよく理解している人が丁寧に構成したものだということが感じられること、など。

## ・ 旭山動物園の成功

- 行動展示の手法と、動物たちの生態を見せるために考え抜かれた施設は際立っているが、それにしても、なぜこの施設と、手作りの看板がこれだけ人を感動させるのだろうか。また、仮にこのような施設の設定と運営が成功の秘訣だったとしても、一般的な「組織管理」によってこれを実現することはほぼ不可能という印象を持つ。旭山動物園の組織と人材にはどのようなパワーが働いているのだろうか。
- この二つの問いに決まった答えはないが、旭山動物園のスタッフと動物園の今までの出来事を理解することで、各人がその答えを導くヒントになると思う。2006年末、旭山動物園を訪れ、多くの関連書籍に目を通したが、旭山動物園に特徴的なポイントがあることに気がつく。関連書籍からの引用とあわせて以下にまとめた。

### 1. 行動展示の哲学：演出のないありのままの凄さ

人間が動物の価値を決めない。動物本来の魅力をありのまま伝える努力。地元の普通種を中心に展示。3分の1は北海道産。

『アザラシは確かに珍しい動物ではないけれど、表情豊かで本当に面白い動物なんですよ。こんなに面白いのに、何でその魅力がわかってもらえないんだろうと悔しかったんです。客寄せパンダという言葉がありますが、その言葉通り、動物園はこれまでパンダやコアラ、ラッコなどの話題動物を飼育して客を呼ぼうとしてきた。でも、それは人間が勝手に動物の価値を決めるということです。その結果、日本の動物園は行き詰ってしまった。どんな動物でも、みんな素晴らしい生き物です。それは飼育係である僕たちが一番よく知っている。だからブームを追いかける、これまでの日本の動物園の姿勢への反省もこめて、あえて地元の動物である普通種のアザラシをやりたいと思ったんです。』(坂東さん)

『考え方は至ってシンプル。動物には面白い側面が沢山ありますが、従来の展示方法ではそれが伝わらなかった。それは博物館のように動物の「姿」を見せていただけだからです。僕たちは動物の持っている習性や能力を伝えたかった。アザラシ館も彼らが水平だけではなく垂直に泳ぐ修正を知っていたから生まれた発想です。居心地の良い場所を作り、そこで生き生きと能力を発揮する動物を見て人が感動する。その感動から動物や自然環境の問題に少しだけ思いをはせる。それが旭山動物園の考える行動展示なんです。これからも、いわゆるスター動物といわれているようなものではなく、身近な動物たちの魅力を引き出していき、それを見てもらうだけです。海にも陸にも生き物がいるんだという、当たり前なことを当たり前にとって見せるだけ。それ、初めて胸が張れる。今の動物園の発想とは徹底的に逆に行ってやろうと思っています。徹底的に普通種で。普通種の動物でも、こんなに魅力的なんだということを追求していきたい。それが認められるようになれば、日本の動物園の考え方も変わってくると思いますから。』(坂東さん)

- 客寄せパンダ、コアラ、ラッコに頼れば、自分が付加価値を生み出したことにはならない
- どこにでもいるアザラシを、いかに特別に見せるか ▶ モノが付加価値から、知恵が付加価値に ▶ 素材を徹底して活かす
- 世の中の動物園の逆をやるから、価値が生まれる、それも、徹底して逆をやる

## 2. 自由な従業員 ▶ 心の自立

飼育係は担当動物の飼育全般はもちろん、飼育する動物の選択、動物の見せ方、動物の情報をいかにお客さんに伝えるかについても任されています。

『例えば飼育係を決めるとき、動物園によっていろんなやり方があるだろうけど、一番多いのは上司からの命令でしょう。だけど旭山動物園は違う。合議制というか、やりたいもん勝ちというか、とにかく命令は一切ない。意欲のあるやつはどんどん仕事ができるし、やりたくないやつはやらなくてもいいという、厳しい意味での自由な職場だった。上司が責任を持ってくれるなら多少のヘマは許されるかもしれないけれど、旭山動物園は最初から判断も責任も丸投げさ。それが怖い。でも、そのおかげでみんな凄く訓練されたと思う。』

『ほかの人に代えることができない、そういう仕事を私自身もやろうと思うし、それを、ほかの職員にも求めている。わたし(小菅さん)から、ああしなさい、こうしなさいという指示は出しません。各飼育係が責任者として当然の努力をする。旭山動物園にいる動物が幸せに暮らせるか否かはすべて、それぞれの担当飼育係の責任なんです。動物が一日一日を楽しく暮らせて、長生きできるようにするのが飼育係の責任だし、担当動物の情報をお客さんに伝えるのも、すべて各担当飼育係の責任。これは、私たち旭山動物園の飼育係の昔からの伝統ですからね。』

『旭山動物園では、自分の担当している動物をどう飼育し、それをどう見せるかというのは全部、担当者に任せられている。ほかの動物園だったら、上司の許可なくてはできないんでしょうけど、うちにはそんな窮屈な決まりは全くない。もう、やったもん勝ちです。』

- 自分にしかできない仕事をする、他の人に代え難い仕事をする
- 自分でやりたいことを決める、自分で全ての責任を取る

## 3. 理想を追い、自分を知り、自分が人の役に立つ方法を理解していること

動物園のあり方、動物園の存在意義、理想の動物園、動物園がどのように人の役に立つか、について非常に長い間語り合い、検討し合い、その具体的なイメージを共有しています。

『平成に入ってから、入場者数は落ち込み続け、最低限の予算しかつかない旭山動物園の冬の時代は続いていた。そんなある日、菅野(前園長)さんは小菅さん(現園長)を呼び出して、こう切り出した。「お金がないとばかり言っていられない。お金はないけれど、できることから始めようじゃないか。小菅さん、あんたが中心になって、飼育係みんな考えて、アイデアをまとめてくれないか。」月に1回だった勉強会は、やがて週一回へと増えていった。それでも足らずに、仕事の合間、昼食の時間、仕事が終わってから夜遅くまでと、毎日のように動物園とは何か、動物とは何か、命とは何かという話をしていた。』

『今から比べると時間だけは十分にあった。だから私たちは、魅力的な動物園にするにはどうすればいいのかということ、毎晩のように話し合っていました。特に私(菅野)とあべさん、飼育係の牧田さんは年が近いので、3人で牧田さんの家に集まっては夜中まで話をしました。そうやって議論を重ねていくうちに、最終的に動物園の存在意義とはなんなのかというところに行き着いたんですよ。動物園は人間にとっても自然にとっても存在理由がないといけない。そういうことから、動物園のあり方を毎日話し合うようになっていきました。』

- お金を追わず、時間をかけて生み出す
- なぜ?を考える ▶ 動物園の本質とは?

#### 4. できることから実行すること、人と向き合うこと

長い間お金がない時期が続いたにも拘らず、むしろそれゆえに、何にも頼らない自分自身になにができるかを見つめ、少しずつ実行されています。また、これらの小さな行動の積み重ねは、自己満足ではなく、お客さんと向き合う形でなされています。

『そこで飼育係たちは、旭山動物園にいる動物たちの魅力、素晴らしさを伝えるために、自分たちが担当する動物の獣舎の前に立ち、動物たちの魅力を入園者に向かって語り始めた(1986年より)。それが、今でも旭山動物園の「名物」となっている「ワンポイントガイド」だ。「飼育係が直接お客さんに動物の解説をするなんて、当時の動物園業界では考えられないことだった。だけど、園長なんかよりも、その動物の担当者の話の方が絶対に面白いに決まっている。だって毎日見ているんだから。動物の知識は凄いのに人前で話すのが苦手な飼育係もいた。でも、ワンポイントガイドは、飼育係全員がやることに意味があったんだ。」(あべさん) 飼育係同士で約束したのは、雨が降ろうと槍が降ろうとワンポイントガイドは絶対に休まないということだった。それ以来現在までただの1回も休んだことはない。ある雨の強い日、入園者が4人しかいない日もあった。その、たった4人の客を飼育係たちが囲んでガイドしたこともあったという。』

『僕たち飼育係が凄いと思ったことは、お客さんにとっても凄いことだし、僕たちが当たり前だと思っていたことを、へえっと驚いてくれることもあった。お客さんが何を見たいと思っているのか、何が凄いと感じているのかを肌で感じてきたことが、今の仕事の原点になっていったと思います。』

『旭山動物園はもういらんって言う声も強くなってきていたけれど、どんなに市役所が動物園はいらんといってたって、多くの市民が味方してくれれば、動物園がなくなることはないわけですから。旭山動物園のオーナーは市役所ではなく市民なんです。その市民を味方につけるために、私たちは、動物の魅力を語らなければならないと必死だったんです。』(小菅さん)

『ワンポイントガイドだけではない。動物園の看板はすべて手書きで、各飼育係が毎日のように更新した。』

- どんな制約下でも、できることをやる

#### 5. 自分たちのしたいことをする

現状の制約に流されず、自分たちが考える理想の動物園を堂々と長い時間をかけて生み出し、具体的なイメージに描きあげています。

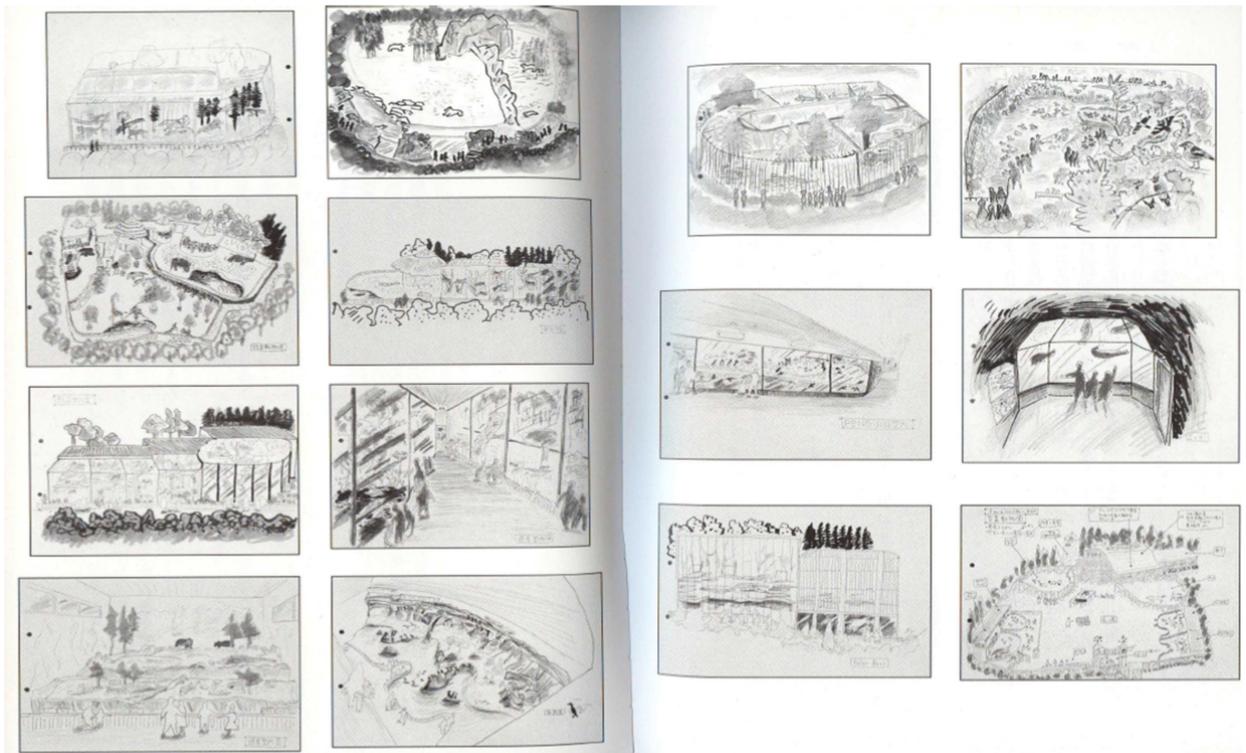
『こんなことを言うと菅野さんに怒られそうですが、僕たち飼育係は、カネがなくても楽しかったんだよ。好きな動物たちの世話ができて、飼育係としての誇りを持って仕事をしていたからね。ないものはない、だったら、ないなりにできる方法が絶対にあるはずだ、と考えるようになったわけ。』(あべさん)

『当時は、確かにカネがなかった。よくその頃は旭山動物園の冬の時代だとか、お金がないことが「負のイメージ」として捉えられているけれど、やっている僕らは全然関係なかった。誇りを持ってできる仕事があるということほど、幸せなことはないからね。小菅さん、牧田さんと毎日のように動物園とは何ぞやという話をしていた。そういう話の中で辿りついたのは、一番大事なことは動物園の哲学を持つということ。』

『そんな頃小菅さんとあべさんのもとに、園長の菅野さんがやってきた。「もう何年かしたら、あなたたちの時代が来るのだから、今のうちに将来の動物園像をまとめておきなさい。」小菅、あべ、牧田、坂東さんが中心となって将来の動物園像をまとめることにした。「それぞれに担当を決めて、じゃあお前はアザラシ、お前はホッキョクグマとか。それで、将来のホッキョクグマ舎はこうだって言うようなアイデアを持ち寄って、話し合ったんだ。それをレポートとしてまとめていったわけ。僕は絵が得意だったから、そのレポートをイラストに起こしていったんだ。」(あべさん)』

『このとき描かれたのが「奇跡を起こした14枚のスケッチ」として有名なイラストだ。「私たちの考える理想の動物園は、動物が幸せに暮らせて、それを見ているお客さんも幸せになれる施設。そして私たち人間が動物への恩返しとして、彼らが地球から絶滅しないようにするための働きをする施設というものでした。そのために動物園が見失ってはいけないものは、動物の魅力を多くの人に伝えるということです。動物の素晴らしさをお客さんに伝えることによって、その価値をみんなで共有し、地球の野生動物をいかに守るかということをお客さんに伝えることができるのは、動物園だけなんです。だから動物園の存在意義はそこにある。動物がいるからこそ、私たちは心豊かに過ごしていけるんだとか、動物がいるからこそ自分たち人間も生きていけるんだということを、少しでも多くの人たちが考えてくれるようになることが、動物園の最大の存在意義だと考えた。この考えをベースに、私たちはいかに動物たちが快適に、そして幸せに暮らしていけるか、そして、生き生きとした動物たちをお客さんに見てもらえるかを具体的に考えていった。魅力的な動物園にするには、それぞれの施設を、こう配置して変えなければいけない。そのためにはどうすべきかと、延々とスケッチを描いていったんです。』(小菅さん)』

## 奇跡を呼んだ14枚のスケッチ



『画用紙の上には次々と「夢の動物園」が描かれていった。それは楽しい作業だったと、当時のメンバーはみんなそう振り返る。とはいえ、展示施設を新設するどころか補修のための予算さえ認められない現状では、文字通り「夢物語」でしかなかった。』

『スケッチに描いた理想の施設は予算など度外視していたよ。いつ現実のものになるかという確約もないからね。でも、だからこそ純粋に理想を追求できたんだと思う。そして、これまで頭の中で考えてきた理想像を、レポートやイラストなどで具体化して持つことによって、自分たちに飼育係としての誇りや仕事に対する自信がますます強くなったような気がする。北の果ての小さな、カネのない動物園だけれど、目指す動物園はどこにも負けないという自信がね。』(あべさん)

- 最終的に、このイラストは20枚近くにまでなった。そして、1989年に「旭山動物園のあり方」として報告された。しかしながら、この計画書は当初、誰にも顧みられることなく、毎年予算要求の前の前、それ以前の段階で閉じられ、存在すら知られていなかった。ところが、199

6年のこども牧場建設予定が認められ、続いて旭山動物園の再設備が進められる中で、1999年に、旭川市旭山動物園基本計画書として旭川市議会に正式の報告をされ、ようやく陽の目を見るようになった。

- すべてのものは、二度作られる ▶ EPCOT (Experimental Prototype Community of Tomorrow: 実験未来都市) センター “He saw it first.”
- お金を制約とせず、可能性すら制約とせず、誰に頼まれなくても、自分のビジョンを追求

## 6. 真実を語ること、隠しごとのないこと

廃園のリスクを負いながら、市民を裏切らないことを優先し、伝染病の現状を公開し、逃げずにその対処を行った歴史があります。

『1993年からの1996年までの4年間は、旭山動物園が閉園に最も近づいた年である。キタキツネによって媒介され、人間にも伝染するエキノコックス症によって人気者のゴリラとワオキツネザルが死亡。この事実を公表することは、動物園唯一の味方である市民を動揺させ、最低入場者数を更新している旭山動物園に致命的なダメージを与える可能性がありました。しかし菅野さんと小菅さんは公表を決断し、記者会見に臨んだ。2人は事実を何一つ隠すことなく伝えた。「確かに危険な病気ではあるが、正確な知識と適切な対応を取れば人に感染する危険性は殆どないということ。早期診断で治療法があること。事実を隠すと市民は裏切られたと思うでしょうからね。せっかく動物園の味方になってくれ始めた市民の信頼を裏切るようなことは絶対にしたくなかったんです。』

『結局新聞社は人にもすぐ感染するといイメージでいたずらに不安を煽る記事を1面トップに掲載。旭山動物園に行けばエキノコックスに感染する、という風評が広がった。会見後、旭山動物園の事務所には問い合わせや苦情の電話が殺到。子供の体調がおかしいと、泣きながら訴える母親もいた。結局その年は、通常の冬季閉園より2ヶ月早い8月末に、旭山動物園の歴史上初の早期途中閉園となる。』

『あの時は菅野さんと小菅さんを改めて見直した。だって、普通は逃げるよ。隠す事だってできたんだから。実際にそういう動物園もあったしね。それをあえて、正直に話して、袋叩きにあっても戦い抜いた。加えて、前代未聞の重大事件の渦中にあっても、飼育係たちが動物園本来の仕事をしっかりこなしていたからこそ、2人も心配しないで戦えたんだと思う。』(あべさん)

- 事実から逃げない、現実に向きあう
- とことんオープンに、正直に
- 絶体絶命こそ、最大のチャンス ▶ 最悪だからこそ変わる

\* \* \* \* \*

**\* (1)** この年以降毎年のように追加されている施設には新たな予算が組まれている。いずれにしても他施設とは比較にならない程の高収益率であることに変わりはない。

### 参考文献・資料：

小菅正夫 『旭山動物園園長が語る命のメッセージ』、週刊SPA!編集部編 『旭山動物園の奇跡』、坂東元著 『動物と向き合って生きる』、旭山動物園監修 『幸せな動物園』、主婦と生活社編 『感動！旭山動物園』、『プロジェクトX 挑戦者たち 第IX期 旭山動物園 ペンギン翔ぶ～閉園からの復活～』