

【第二部】パネルディスカッション

＜パネリスト＞

- ・堀場 厚 京都教育懇話会会長，株式会社堀場製作所代表取締役会長兼グループCEO
- ・池坊 専好 華道家元池坊次期家元，京都文化芸術都市創生審議会会長
- ・升光 泰雄 京都市私立幼稚園協会会長
- ・清水 美香 京都大学学際融合教育研究推進センター特定准教授

＜コーディネーター＞

- ・藤田 裕之 レジリエント・シティ京都市統括監

○藤田氏：先ほどの鷺田学長先生のお話をお聞きしまして，遠景・近景の間にある中景，私たちの地域コミュニティー等々の，このふと忘れがちになる，しかし，なくてはならない存在の大切さということがレジリエンスの根底にあるんだなと改めて実感をさせていただきました。

そうした観点を踏まえながら，まず私から，今日のテーマのもとになっておりますレジリエント・シティの取り組みについてご説明をさせていただきたいと思います。お手元に資料がはさみこんでありますので，それをご参照いただきながらご覧ください。

まず，このレジリエント・シティのもとになっているレジリエンスという英語ですけれども，鷺田先生のお話にもありましたように，ラテン語からきており，しなやかな強さとか強靱さといった訳し方がされるわけですが，もともとは物体が元に戻る力，そこからエコロジーや自然環境の分野で復活していく力，あるいは，さらには人の心がポキッと折れない粘り強さ，折れても復活する力。こうした形で使われる非常に幅広い言葉であります。ややもすると，災害やテロに限定されがちですけれども，実は決してそうではないことをご理解いただきたいと思います。

そんな中で，このレジリエンスの概念を，社会のあり方や地域のあり方にまで広げて，50年後も100年後も，都市が豊かに繁栄する。先ほどの鷺田先生のお話から考えれば，未来から見て，今の京都をどのように充実させていくのか，そうした観点で，アメリカのロックフェラー財団が世界に呼びかけて，主要100都市を選定し，そのうちの一つに京都が選ばれた。これがレジリエント・シティであります。わが国では，富山市と京都市だけが選定されているだけで，なかなかまだ周知されていない部分があるかと思いますが，世界のそれぞれの都市が，独自の課題を見つけチャレンジしていく仕組みになっています。

例えば，ハリケーンによって水害が頻発している都市では，地球温暖化で海水の水位上昇をくい止めることで，都市が生き残っていく施策を考える。あるいはライフラインが完備せずに，安全な水資源の確保が困難だという都市もあ

ります。また経済格差や貧富の差によって世相が安定してない。また、より安心・安全に過ごせるまちをつくろう。こういうレジリエンスを掲げているところもあります。

日本は今、物の豊かさや便利さの一方で、幸福感が下がっていつているとよく言われます。そこへ加えて、今度は物の豊かさ便利さも右肩下がりになっていくことが予想されています。そこをピンチをチャンスに切り替えていく、それがレジリエンスという形のチャレンジになるのではないかなと思います。

その意味では、私たちが挑戦するこれからの取り組みは、日本がかつて経験したことのないことであることは間違いありません。

特に、その中で人口減少については、2010年の国勢調査で1億2800万人という最高の記録を出した日本の人口が、2100年には約4000万人まで落ち込むだろうということが、ほぼ確実視されています。

こうした中で、京都市では門川市長を本部長に「レジリエンス推進本部」を立ち上げ、加えてこの取り組みに対する外部アドバイザーという形で、私がちょうど副市長を退任した後、関わらせていただいております。

CRO、チーフ・レジリエンス・オフィサーという略称でCROです。今日の会場には、経営責任者のCEOは大勢いらっしゃるでしょうが、CROというのは世界100のレジリエント・シティに1人ずつ、世界に100人だけしかいませんし、しかも富山のCROはアメリカ人ですので、世界中で日本人では私だけだと自慢しております。

さて、レジリエンスの構築に向けては、あらゆることが大事になってきます。京都市の施策はもちろん、市民の皆様のライフスタイル、さらには企業の活動の中でも、このレジリエンスの概念を普及させていただくということが大事になるんですが、一つ間違いないことは、京都市がレジリエンスの方針・戦略を決めたとして、そのことで何か事が進むということでは一切ないということです。市民の皆様、一人一人が、自分たちがこうしよう、自分たちの団体・企業はこう取り組もうということをみんなが一緒に努力を分かち合いながら進めていくことが大切です。

京都市には「都市は、理想を必要とする」という言葉で始まる世界文化自由都市宣言もありますし、「京都市基本構想」や「まち・ひと・しごと・こころ京都創生総合戦略などの中に、レジリエンスの概念をしっかりと位置づけていくということになろうかと思います。

とは言え、レジリエンスという言葉はなかなか覚えていただきにくいですが、「レジなんとか」という程度は覚えやすいと思いますので、「レジる」、たとえば、「今年はしなやかにレジろう！」と言った表現を若者の方も含めて広げていければいいなあと思っています。

きょうのシンポジウム、パネルディスカッションを楽しく進めていきたいと
思いますので、どうぞよろしくお願いして、私からの説明を終わらせていた
きます。

そこで、そんな思いを共有しながら、パネラーの皆さんから順番に、自己紹
介を兼ねてお話を伺ってまいります。

まず、長年レジリエンスに取り組む研究を、まさにわが国でも先進的に第一
人者として進めておられます、京都大学特定准教授の清水美香先生に、今日の
社会におけるレジリエンスという概念、その意味等についてお話をいただきた
いと思います。

清水先生、よろしくお願いします。

○清水氏：私が 2001 年にアメリカのテロ事件が起きたときにワシントン D.C.
で学生をしていた頃、周囲の教授たちが「これからの時代のキーワードはレジ
リエンス」と聞いたのが、その言葉に接した最初の時でした。それから偶然に
もレジリエンスは研究のキーワードとなり、今日に至っています。本日は研究
そのものというよりも、その研究を通して、いろんな気づきを得たり、それ
を通して社会の見方や人の見方、またその関係性を自分なりに見続けてきたと
ころがあるので、その一端を今日ご紹介できればと思います。

先ずその前に、京都市がレジリエント・シティに選ばれたというところの背
景をお話ししておきたいと思います。もともとレジリエンスという言葉は、今
までのお話にありましたように、昔からラテン語でずっとあったわけですが、
特に 1970 年あたりにいろんな環境の変化とレジリエンスの関係が、生態系の分
野で議論されるようになり、そこから人や、いろんな社会問題への適用が議論
されるようになってきました。ただ、本当にこのレジリエンスを社会にどう活
かすかという点で議論が深まってきたのは、ここ近年のことです。近年では、
様々な分野の研究者のみならず、いろんな関係者も含めて議論されるようにな
ってきました。そうした流れをうけて、やはり言葉だからということではなく、
レジリエンスという言葉は、おそらく皆さん、これからどんどん馴染み深くな
ってくるのではないかと思います。その中で、京都の「レジリエント・シティ」
ということで、京都だけではなく日本、ひいてはもっと世界中で、京都のレジ
リエント・シティはどのようなになるのだろうと、皆さん注目されています。そ
うしたことを最初にお伝えしたいと思います。

レジリエンスの訳語が難しいという話はこれまでもあって、私も何度も訳
語を一言で説明してほしいと言われてきました。どうして訳せないか、一言で
言いにくいかといいますと、日本語にもあると思うのですが、例えば、私がよ
く使う「隙間」という言葉がありまして、これを英語に訳そうと思うと、多様

な単語を使わないと日本語の「隙間」って説明できない。それと同じで、レジリエンスという言葉は、逆にそれをいろんな言葉を並べないと、なかなか日本語には置き換えられない。スライド 1 枚目にその一端を示すように、たくさんの引き出しを持った言葉だと思っていただければと思います。ですので、その引き出しの一つだけ取っても、レジリエンスという言葉の木の枝葉の一つだけを取っているだけに過ぎないときがあって、木の全体を見るにはいろんな側面から見ていく必要があるということが、まず言えるかと思います。それを前提として、敢えてレジリエンスは何かという必要があるとき、私は「逆境にあっても折れない環境を生み出すこと」と表現します。

ここで自分たちでレジリエンスをどのように創っていくかについて考えてみたいと思います。そもそも人間は生まれながらにしてレジリエンスを、幸いなことにみんな持っています。それを活かして活かし、コミュニティーや組織や社会に還元できているかという、いろんなところでできていない。それと関連して、レジリエンスの一つの主な引き出しとして、「絶えず変化し続ける」という意味合いがあります。つまり一点に留まることなく、その点だけで終わるのではなく、それを次につなげていくこと。さっきの鷲田先生のお話とつながると思うんですが、「絶えず変化しながらつないでいく」ことが、レジリエンスを自ら創りだしていくことにつながり、これがレジリエンスの主な引き出しと言えるかと思います。

その側面が私たちの生活、あるいはそれぞれ一人一人にどんなに関わっているのかについて、今日は教育懇話会が共催ということでちょっと教育の現場の事例をご紹介します。

一つめの事例。このスライドは、カーネギーメロン大学のランディ教授です。2007 年にこの方は癌で、その翌年に亡くなりました。その方が、「最後の授業」ということで授業された言葉から引っ張ってきたんですね。これはおそらく日本語でも訳されていますので、ご存じの方もいらっしゃるかもしれません。この「最後の授業」で何か難しいことをおっしゃったわけではなくて、人間ってどう生きるんだというお話だったんです。

例えば、「思ったことが実現しなくても、それを実現させるためのプロセスの中の経験を通して、すでにそこから自分が得たものがある」。「たとえ自分が今やっていることがうまくいかなくて、そこで諦めるのではなく、その意味は次につながっているよ」というような言葉を残されました。ここでレジリエンスという言葉は使われてないですが、要は、「失敗しても必ず自分で這い上がってくる、失敗して折れてしまうんじゃないで、そこから何かを学ぼうよ。それが一つの人間の原点になる」というお話ですね。それが、先ほどの、変化し続けるという、そこと重なると思います。

私事ですが、2015年に、『協働知創造のレジリエンス』という本を出版しましたが、今お話しした個人のレジリエンスというのが、ではどう社会と結びついてくるのかということをやっといろいろ考えた本です。その本のタイトルにある「協働知創造の」レジリエンスというのは、レジリエンスは一人一人の問題でもあるんだけど、コミュニティーの組織の社会にこういったレジリエンスを創っていくには、どうしても一つの観点だけでは無理だということ、またさきほどの鷺田先生の「オルタナティブ」のお話しと関係すると思うんですけど、多様な観点をつないでいくこと。おそらく今の私たちの現代社会の問題というのは、ほとんど1人で解決することというのはありえない。そういう意味で、自分たちのいろんな、「私は何の専門だからとか、私は学者だからとか、私はその仕事をしていますから」って、みんな、なかなかいろいろ言い訳をつくりがちなんですけども、そういった垣根をできるかぎり低くしながら協働していく。共に働き、智慧を出し合って創っていく。それが、レジリエンスを社会で活かしていくことの基本にあるということで、「協働知創造の」レジリエンスと、レジリエンスの前に枕言葉をつけたのです。

個人、コミュニティー、組織、社会のそれぞれのレジリエンスの関係について、右手の図は（スライド3枚目）自分の中ではタマネギモデルと呼んでいるんですけども、何をここで言いたいかというと、すべてのレジリエンスは人の「気づき」から始まるということ。みんな、レジリエンスって持っているんですけど、でも「気づき」がないと、なかなか社会をどうしていこう、コミュニティーをどうしようという話になってこない。ですので、普段の「気づき」というのがすごく大事になってきます。いつも堅いままで、前しか見えてなくて周りが見えてなかったら、「気づき」ってないですよ。そういう意味で、「気づき」を得るってすごく大事なことであり、同時に、難しいことかと。その「気づき」が家族やコミュニティー、それから組織、社会で自然を守っていくことにつながるんだということをまず一つ、メッセージとしてあるのと。一方で、例えば組織が、人のレジリエンス、個人のレジリエンスを壊してしまうことだってあるわけです。だから、例えば学校の組織体制だとか、企業の体制だとか、コミュニティーの何か頑ななやり方とかが、もしかしたら個人のレジリエンス、生きる力をピッと折らせてしまう可能性だってある。そういう意味で、仕組みというのがすごく大事だと。なので、仕組みをどう紡いでいくか、みんなで創っていくかというのが大事になってくるということですね。

最後のスライドですが、先ほど本の中で使っている言葉で、隙間とか気づきとかコミュニケーションというような言葉がキーワードとして出てきますが、それに関連して。例えば、これはフロリダ州のある小学校の先生の話なんですけれども、1999年、コロンバイン高校で襲撃事件がありました。それにすごく

ショックを受けた女性の先生、キャシー先生が、自分のクラスの中で、子どもの孤独をちゃんと知りたい、知らなきゃいけないという動機から、毎週金曜日に生徒みんなに紙を配って「誰と席を近くになりたいですか」というような質問をして生徒一人一人に書いてもらうことをはじめたそうです。それを何のためにやっているかとか、その意図は明かさずに。直接「みんないじめはだめですよ」とか、そういう話をするのではなくて、キャシー先生はその紙に書いてもらったものを自分で持ち帰って、紙から伝わってくるものを自分でじっくり観察することによって、あっ、ここに「隙間」がある、ここに問題があるなあということに、気づいていく、そこから生徒一人一人への接し方というのをいろいろ考えていくのです。つまり、何か直接、これはだめですよ、こうしなさい、ああしなさいと言ったらそれでいいかという、そうでもない。そういう面で色んな形のコミュニケーションを通して、「隙間」を自分たちで気づいていく、そんなことの大切さを、キャシー先生は教えてくれています。こうしたやり方と、レジリエンスを創ることは、とても共通点があるかと思います。いろんな気づきを得るやり方を、みんな、一人一人が創り出していく必要があるかと思います。ありがとうございます。

○藤田氏：続きまして、幼児教育の立場から升光先生。京都市の私立幼稚園協会の会長でいらっしゃいます。

少子化という現象や今の子育て、子どものはぐくみというようなことも含めてのお話になると思いますが、レジリエンスとのつながり、お考えがありましたら、自己紹介をかねてお願いいたします。

○升光氏：今日は驚田先生のお話を皆さんと共有できて、すごく勇気が湧いてきました。中景という文化をもう一度、分厚くしていく、戦友ですかね。戦士がここにこんなにたくさんいて一緒に共有していけるということは、何かここから始まるのではないかという気がしています。

先ほど、藤田 CRO からの幸福感、経済的なもの、いろんなものが右肩下がりという話の中で、幸福感が右肩下がりということが、それが大きな危機的状況かなと思います。

ちょっと会場の皆さんに聞いてみます。

「皆さんの中で幸せな方？」（たくさんの方々の手が挙がる）

ああ、大丈夫ですね。何か生まれてくる感じを、手応えを、今感じました。

先ほど、清水先生の「失敗から立ち直っていく」という話。私は幼児教育の場面で子どもたちと過ごしていますが、幼稚園の中での子どもは、失敗ということが一切ないんです。おしっこをもらそうが、けんかしようが、それ

はすべて失敗ではなくて、大きなチャンスをそこで子どもたちは体験している。しかも、人と人との関係性の中でということになりますから、幸福感に結びつくことを日々、瞬間、瞬間、子どもたちは体験している。そして私たち大人は、その子どもたちの場面にともに立ち合わせてもらうことによって、いろんなことを当たり前ではなくて、初めてのこととして改めて気づかせてもらっている。何かそのことの中から、社会の、未来のレジリエント・シティに結びつくことがないかなあと今、私は探っている状態です。ですから、レジるかという、全然レジれないんですけども、一つ、「ごっこ遊び」ということをお話させてもらおうと思います。

「ごっこ遊び」をして、たぶん皆さん大きく、大きくってというか大人になってきたんじゃないでしょうか。しないで大きくなった人は、誰一人いないと思います。ただ、大人になって「ごっこ遊び」はあまりしないですね。今「ごっこ遊び」をしていると、何かちょっと変な人、不思議な人になってしまいますから。

子どもたちの「ごっこ遊び」の中で今と昔と違うこともあります。お医者さんごっこってみんな、したことありますよね。最近はテクノロジーが子どもたちの環境を取り巻いていますから、お医者さんごっこでも、まずレントゲンを撮られるんですよ。「心臓に穴が空いていますよ」って言って。それで、何か画用紙に描いてあって、体の中の状態ですね。「はい、これです」と言って、骨とかが描いてある身体の中で心臓にバツ印か何か付いているという。昔の「ごっこ遊び」でそういうのはなかったですね。テクノロジーが子どもたちの環境の中には満ち満ちている。ああ、これ違うなあと思いました。それから、もちろんお花屋さん、パン屋さん、そういう「ごっこ遊び」、お店屋さんごっことか、ままごとなどは今でもありますけども、今、特記事項はですね、マッサージ屋さん。これもなかったですよ、私たちの子どものとき。マッサージ屋さんと呼ばれてマットの上に寝かされると、実に丹念に腰から脚から指の間までマッサージをしてくれる。今の社会は、やっぱり癒しを求めているのかなあとと思います。

子どもたちの「ごっこ遊び」は、大人の社会をモデルにして展開していると思います。そして、子どもたちの「ごっこ遊び」がやがて働くということの未来に結びついていくと思います。そのなかにさまざまなものが読み取れるんじゃないかなあとという気がします。働くということに憧れて、大好きな「ごっこ遊び」を展開します。お金を先にくれます。お金を先に届けてくれて、「お店屋さんに来て」って言うてくるんですね。

今の大人の社会、働くということの意味は、サラリーを得ることに傾きがちです。子どもたちは働くということは、誰かが喜ぶものを提供するというふう

にして生きています。未来に向けて、ほんとうに誰かに何かをすることが働くであって、誰かの働きによって自分が生かされているということをもう一度、私たちは体験するときに、幸福感というものが、いろんなものが右下がりになっても、上がっていくのではないかなあというふうに、私は思っています。

その中景という社会を分厚くしていくときに、子どもたちのモデルである、そして地域という同じ土俵で生きている大人たちが、どういう喜びを持って生きられるのか、どういう働く姿を示せるのかということをもう一度私たちはちびっこの場面を通して思い返し、覚悟して取り戻してもいいのではないかなあという気がします。

先ほど、テクノロジーでレントゲンという話がありましたけども、今、聞くところによると、「いないいないばあ」をタブレットとか、ああいうものでやるお母さんがいるんですね。子どもが泣いたら、それを押すと「いないいないばあ」をやってくれるんですって。それがモデルになって、未来の社会を担う担い手の大人になっていくとき、ああ、泣く子どもにはタブレットを渡してボタンを押すようにする。これを「ごっこ遊び」に展開するとしたら、未来はちょっと違うんじゃないかな。おにぎりは、コンビニで買うより、お母ちゃんが握ってくれた、あのちょっと塩だけじゃない愛情に包まれてできたおにぎりおいしいですよ。

何か中景の世界を私たちはひとたび立ち止まって、便利や目先の格好良さを創造的に断念することを通して、ほんとうに何を私たちは求めているのかを「ごっこ遊び」の中に、未来の「ごっこ遊び」がほんとうに永遠に、子どもたち自身の中景の世界の中で豊かであることを願って、レジリエント・シティに向けて、大人がもう一度考えてもいいんじゃないかなあと思っています。ありがとうございます。

○藤田氏：それでは次に、華道池坊の池坊専好次期家元から。京都文化芸術都市創生審議会の会長もしていただいております。レジリエンスについてのお考えをお聞かせください。

○池坊氏：私はふだんの自分の仕事であるいけばなのことから、このレジリエンスということをちょっと考えてみたいなと思います。いけばなの新年というのは、いつも初生け式という行事から始まります。これは毎年、お正月の5日、1月5日に全国からお花を習っている方たちが集まって、花をいけて、ともに新年を祝うという行事ですが、今年は96歳の年女の方は何名かご参加いただきました。私には、96歳になるとどんな気持ちになるのか、体はどんな状態になるのか想像がつかないんですけれども、96歳で長崎から京都に一人で来られて、

そして一人暮らしをされて、そして今なお、現役で教えておられるという、まさに非常にレジリエント力の高い、レジuttingらっしゃる方のほんとうにモデルケースというんでしょうか、実際の姿を目にしました。

よくお話を聞いてみると、何もその方だけではなくて、文化、芸術の世界というのは、意外とそういう方がとても多くていらっしゃるんですね。これは恐らく、人がたくましく、しなやかに生きていくというときに、文化、芸術、あるいはスポーツなど、そういったものがもたらす力というのがかなり大きな、いいほうに影響を与えているんじゃないかと考えました。人というのは、自分の中で、何でもいいんですけど、一つそれが自分のライフテーマであると、仕事がライフテーマという方もいらっしゃるでしょうし、ご自分の趣味がライフテーマという方もいらっしゃると思うんですけど、何か一つのことを勉強したいとか、もっともっと知りたいとか、あるいはもっともっと、それと関わっていたいとか、何か自分の心が喜ぶことがある。そしてまた、それを学ぶことや教えることというのが生きがいにも通じるわけです。

そしてまた、ライフテーマがあるということで、日々の暮らしというのが規則正しいリズムにもなって、生活にもいい影響を及ぼすと。まさに文化、芸術というのは、それをやっているその人自身の心を豊かにするというだけではなく、その一つの世界を通して、ほかの人とも共感できる。まったく、それは世代、環境が違う人とも共感するということもできますし、そこから社会的なつながりを持って、人との交流を生み出すこともできます。

また、ほんとうはもしかしたら高齢になって、一人暮らしといういろいろな心配な要素もあるんじゃないかなと思うんですけど、そういった一人暮らしの世帯が増えていくという、時として不安を招く材料、そういった社会的な課題を克服するだけの力を文化、芸術は持っているということを実感します。

でもその一方で、文化、芸術というのは、なかなか文化力と言っても目に見えない、効果がわかりにくい、数値でどれだけ変わったかというのは見えにくいということで、ともするといちばん後回しにされやすく、格差を生みやすいジャンルでもあるというふうに思うんですね。例えば、文化的な環境にある方とそういう意識がある方、ない方によって、そういったものを享受できる方と享受できない方がいて、そのあたりをどういうふうにして、文化をうまく活用することによって、お一人お一人の幸福度や、あるいは生きてく中での暮らしやすさにつなげていくか。そしてまたそのお一人お一人の幸福感や生きやすさとか、しなやかさといったものが、相対としてみれば、社会全体のまさにレジリエント力を高めるということにもつながっているというふうに考えます。

京都は幸いにして、比較的文化的距離の近いところだと思います。先ほど基調講演の中にもありましたけれども、ほんとうにあちらこちらに伝統、文化、

あるいは伝統工芸に携わってらっしゃる方もいらっしゃるし、何もそういう立場でなくても、私たち一人一人の生き方や、暮らしのあり方、あるいはお祭りや、地蔵盆といった行事のこれらすべてが文化そのものであって、日々の営みでもあります。なにも文化、芸術というと、声高に言わなくても、私たちが日々、実感できること、日々の心の持ち方と営みが文化ですので、ぜひそういう、今まで先人たちが積み重ねてこられた、あるいは今、私たちが積み重ねつつある、その文化力というのをぜひこれからの厳しい時代だからこそ、ふるに発揮して時代につなげていくような努力ができれば良いのではないのでしょうか。

○**藤田氏**：それでは、堀場会長から社会全体の大きなスケールの話を含め、企業のリーダーとしてのレジリエンスについての考え方、あるいは社会がこれから進んでいく方向性について、一言お願いします。

○**堀場氏**：1992年に社長に就任以来、25年間経営をしておりますが、当然、会社自体のしなやかさや強靱さがないと会社は成長しないものです。そのために、我々は優秀な人財を集め、育てていくことが必要です。いわゆる魅力的な企業でなければ、人財は集まってくることはなく、試行錯誤の中、当然失敗もしましたし成功もありました。

私は常々社内で「失敗は財産である」と言っております。失敗をどれだけ積み重ねたかによって、その人の成長や、先ほどから言われている強靱さ、しなやかさ、したたかさという言葉が合うかもしれませんけれども、そのようなものが育つのではないのでしょうか。

一方、最近では、日本の大きな会社やフリーランスのビジネスにおいて、今まで圧倒的に強かった分野でも、企業や製品が徐々に世界で競争力を失ってきています。これはどうしてでしょうか。また、我々は自動車産業、あるいは半導体産業の多くの分野において世界シェアの6割から8割を占めております。例えば、今当社の事業を止めた途端に、世界中の自動車工場や半導体工場は全部ストップしてしまうということです。裏返しに言うと我々はそのようなニッチな分野ではありますが、専門性が非常に高く、徹底的にその分野を追求した、いわゆる世界一の製品を供給することによって、そのポジションを得ているわけですね。

これは京都でずっと育ってきた独自の価値観を我々のようなハイテクのジャンルでも引き継いでいる、と言えらると思います。すなわち、会社の規模の大きさが誇りになるのではなく、日本一であるのか、世界一であるのか、あるいは世界の人たちのために貢献しているかということに誇りを持てる仕事なのかどうか、この一点を追及してきたことによって、結果的に今の状態になりました。

よく経営書というのがあります。非常に優れた経営者の経営書。皆さん、経営を目指す、ビジネスを目指す方が、経営書の通り行い、事業を成功させたいと考えます。新聞にも、いかにしたら貯蓄が生きるか、いかにしたらビジネスで成功できるか、いわゆるハウツーもののように書いてありますが、私はこれらをいくら読んでも、事業あるいは経営にしても優秀な経営者にはならないと思います。

あれはあくまでも戦記と一緒にです。織田信長が桶狭間の戦いでなぜ勝ったかという、たまたまあのタイミングで、たまたまあのやり方をして、たまたま勝ったのが桶狭間の戦いなのです。ビジネスの世界もまったく一緒に、そのタイミングで、その経営者の行ったことが、たまたまうまくいって成果が上がっているわけです。ですからリファレンス、いわゆる参考にするのは良いですが、その通り行ってもうまくいかないと考えています。

今の時代、まさに世界では大きな変化が起こっており、我々が参入しています自動車産業、半導体産業においても非常に大きな、いわゆる技術の潮目が変わったと感じます。今までのような、あるトレンドの中で進んできた時代から、今後どのように変化するかわからない時代になっています。

自動車を例に挙げますと、皆さんもご存知の通り、電気自動車というのが急に脚光を浴びました。実はこの電気自動車というのは、20年ぐらい前から既にある製品です。大手自動車メーカーでも燃料電池を20年以上も前に、我々の会社にプロトタイプのもを提供していただいたことがあり、既にハイウェイなどを走っております。20年以上も前からやっておられるわけですね。だから最近の話ではないのです。ただ何が当時と違うかという、メディアがこれを取り上げて、一般の人たちにも非常に身近な話題になったという点です。

それからもう一つは、テスラ社というアメリカの電気自動車メーカーの存在です。こちらはベンチャービジネスですが、その電気自動車は、今までの自動車の技術の場合は5年~10年かけて変化していたものを、わずか3か月~半年のペースで急速に改良しております。ハンドリングも、この電気自動車があつという間に、名だたるスポーツカーやスーパーカーのレベルにまで到達してしまいました。これに乗った各自動車メーカーのトップが、これは大変なことだと口々に話し、このようなあまり歴史のないベンチャー企業でも、今の時代というのはこれだけのレベルまで一挙に到達することができることを証明しました。その危機感から、急速に今、空気が変わってきているように感じます。急に皆さんが耳にされるようになったように電気自動車や、あるいは自動運転など、そういった新しいものが次々に台頭する時代になりました。

では我々はどう対処するか。H O R I B Aは排気ガスの測定器では世界シェア8割を占めます。電気自動車が流通するようになったら、明日にでも会社が

倒産するのではないかという投資家の問い合わせが実際にあります。しかし、技術の世界というのは、新しい技術が本当に定着するには、また5年、10年かかります。要するに慌てる必要はないということです。では、慌てない程度のどのような対応を我々がしているかというと、時流を先読みし、事前に電気や電池に関する開発や、あるいはその分野の研究用の分析器の開発を行っています。これは偶然なのですが、2年前に4.2キロものテストコースを所有しているイギリスのMIRA社を買収して、さまざまな自動運転や電気バッテリーのマネジメント技術も得ることができました。

MIRA社を買収したときは「殿、ご乱心の買収」と言われましたが、3か月後に欧州で排ガス不正の問題があり、実際に道を走って排気ガスや燃費を確認するテストコースが必要ということになり、「殿、ご乱心」から一転、「先見の明」があったと、周りの反応が変わりました。

それからしばらくすると、イギリスのEU離脱問題があり、今度は注文が急に入らなくなりました。やっぱり「殿ご乱心」。そして最近は電動化ということで、先ほど言いましたような技術を、HORIBA本社は持っていませんでしたが、イギリスのMIRA社が全部持っている。「さすがですね」と再び持ち上げられます。まあこのへんで潮時だろうということで、会長になったというのが結論です。

このように、いろいろなことが起きる中、どのように対応していくか。企業でいうと、適材適所でどのように研究者をあてておくかが大切になります。ご存じのように新入社員は、毎年130人ほど入ってきますが、彼らがほんとうに仕事をするのは5年後です。そしてほんとうに稼いでくれるのは10年後です。ということは、毎年毎年、その人数が入ってくるわけですから、最初の5年間についてはほとんど給料とボーナスを、儲けないのに会社が払っていることになります。これはどういうことかということ、企業側の持ち出しで人財を育てているのです。

瓦がありますよね、一枚一枚。屋根瓦という、ピタッと引っついてはいませんが、水が瓦の上をスウッと流れていきますね。では、瓦を一枚抜くとどうなりますか。当然ながら水がジャバッと落ちます。人も一緒なんですね。この瓦を並べるように、毎年人財を育てていくことによって、この水が、あるいは雨がきれいに流れいきます。企業もまったく一緒だと思いますね。

鷺田先生のお話にもありましたけれども、目先のことだけに固執している企業は、必ずだめになります。いわゆるアメリカ型のビジネススタイルで、利益本意に対応していた企業は、すぐ利益につながらない人材を募集しません。しかし、これは中長期的に見ると、上昇力が落ちていくということです。ですから、今日のお話のしなやかさとか強靱さというのは、やはりじっくり時間をか

けてやるものなのだと思います。これを話題にしたからと言って、急にこういうものになるという即物的な認識は、私はもう捨てるべきではないかと思います。

○藤田氏：それでは、ここからは、各分野のパネラーの方々が揃っていますので、パネラー同士でのディスカッションという形式に移りたいと思います。おそらくパネラーの方は、ほかのパネラーの方への質問や聞いてみたい点等、お持ちなのではないかと思います。私からご指名しますので、そのパネラーの方が、他のパネラーの方に「こういうことを聞きたい」ということを言っていただき、指名されたパネラーの方はそれについて答えていただいて、その後、次のパネラーの方を指名するというのを第2セッションで行わせていただきたいと思います。

最初、私から指名させていただきます。升光先生。升光先生から口火を切っていただいて、どなたかに、「こういうことを聞いてみたい」という内容がありましたら、ご指名いただけますでしょうか。

○升光氏：どなたにもお尋ねしたいんですが、清水先生。

具体的に子どもが育つうえで、そのモデルであったり背景である大人のあり方、それから地域社会の役割、それらが少しでも豊かであるために、どんなあり方をしたらいいのか、レジリエンス的に語っていただけると、気づきが深まるかなと思うんですけど。

○清水氏：レジリエンスって、今までのお話を踏まえても、おそらく皆さん何かを感じ取っていらっしゃると思うんですが、なにか今までのことと特別に違うかという、そういうことではないんですね。

つまり、なんらかの形でいろんな今まで紡いできたもの、つなげてきたものであったり。今まであって失くしているものとか、見失っているものとかというのをもう一度振り返りながら。とはいえ、現在社会のいろんな変化、つまり先ほどテクノロジーがこう進んでいるとか、人のコミュニティのつながりが少なくなっているといった、その変化の中で、じゃあ私たちがどうあるべきかというのをもう一度見直す作業というのが、まず、第一かなと思います。

コミュニティの間でそういうお話をするというのも大事ですし、私たち一人一人がはたして「レジっている（レジリエンスである）」のかと。でもこれは特別になにか能力を身につけるとか、なにか知識を得るという話ではなくて、結局、私は周りにとって壁を作っていないとか、私はこんなところばかり見ていたけれども、もっと周囲のいろんな信号を見なきゃいけないとか、要は

いろんな見直しをする過程の中で、私たちの「ぼきっと折れてしまわない」環境を創っていく。それを紡ぎ合わせることによってレジリエントなコミュニティだとか社会のあり方というのが創られていくのじゃないかなと思いました。

京都は、ちょっと私はここで生まれ育ってないんでわからないんですけども、私の生まれ育ったところでは、結構小さいときからみんな塾に行って、なんか道が決まったようなところにみんな行かせているという、そういう光景をよく目にするんですけども、すごくもったいないなというのを一つ私は思っていて。やっぱり小さいからこそ、余計にいろんな柔軟性、心も体もみんな柔軟なので、そこに大人が、あえて彼らのレジリエンス力を縮めてしまうようなことではなくて、もっともっとそれを活かしてあげられるような環境を創っていくことが大事なのではと。それを理解することだけでなく、周りの大人たちが実際にそういうものを創っていくことが、これからの日本の社会にとってはすごく大事になってくるんじゃないかなと思います。

○藤田氏：では清水先生から、どなたに質問されますか。

○清水氏：そうしましたら堀場会長にお尋ねします。グローバルなビジネス展開をなされている中で、従業員の方々、要はそのスタッフの方々という、その一人一人の人材育成だとか、人づくりというのはすごく大事なことだと思います。私がいろんな方とレジリエンスの話をさせて頂く中で、企業の方もいらっしゃるんですが。よく聞くのは、今入ってくる若い人たちというのはどうもなんか心が弱くて、叱ったら、なんか折れそうになってという話も聞くんですけども、そういうことも含めて、あえてレジリエンスとは言わないんだけど、その人づくりというところで、レジリエンスと関係のある方針だとか、あるいは環境づくりだとか、そういうことがございましたら教えていただけますか。

○堀場氏：確かに最近入ってくる若い人たちというのは非常に優秀だと思います。弊社でも、当然面接を重ねていくわけですが、だいたい3回ぐらい面接すると非常に優秀ないい子が入ってきます。しかし、その「いい子」が、独創的な考え方を持っているかというと、ここが問題です。創業者の時代というのは、京都で創業して、京大の卒業生が中心となって働いておりましたが、父がやっていたころHORIIBAで働いていた人たちというのは、大会社に行く志向がない方々なんですね。とがっているんですよ。とがった人だったから、うちのようないくつかの会社にも来られたんだと思います。その代わり非常にユニークな製品が、小さい会社なのにたくさん生まれました。

今のH O R I B Aは、世界で従業員が 7500 人おりまして、その内 4500 名がもう外国の人たちで、3000 名が日本人です。実は会社がある程度の規模になってくると、良いモデルチェンジをした製品はどんどん出てきますが、まったく発想の違う新しい製品は出てきません。

我々がなぜ海外の会社を買収しながら、6割まで外国人を増やしているか。例えばフランスですと、今 1000 人ぐらい従業員がおりまして、そのうちの 70～80 人が Ph.D. (博士号) を持っております。そうすると、彼らのところから出てくる製品は非常にユニークなものが数多くあるのです。日本の大学生とフランスの大学生、皆さんの一般的な考え方からいうと、日本の学生のほうが優秀で、フランスなんか1週間に 35 時間しか働かない。そういった国に育った大学生と思われるかもしれませんが、一人一人がユニークなんです。ですから当然ユニークな製品が生まれます。

一方、日本の教育を見ていると、教科書どおり。入試システムの問題があるからやむを得ないのかもしれませんが、教科書で教えられたことを正確に覚えた記憶力のいい子が優秀とされているわけですね。

実際テレビを見ていると、とあるクイズ番組では、記憶力だけで優秀かどうかを判断されています。恐らくフランスやアメリカでも一部の番組にはあるかもしれませんが、それがそんなにヒットするようなプログラムにはなりません。なぜならば、ユニークさが無いからです。我々のように欧米あるいはアジアで戦っていくためには、ユニークな商品ということを考えていかなければいけないのに、教科書どおりでは、今まで出てきていた技術と製品しか材料がないわけですから、新たなことを生み出せません。ですからやっぱり教育も独創的であったり、ユニークであることがより大切であるという教育に切り替えなければ、みんなが一緒になりかねないということです。

スポーツの世界だとオリンピック選手をはじめとした優秀な選手をどんどん送り出すシステムがありますが、一般の教育のほうでは、それがこの国にはありません。そこに私は大変危機感を感じており、先ほどの強靱さとかしなやかさというのは大学にはなくなっているのではないかと不安視しています。先生方がおられる前で言うのは、すごいリスクですが。(笑)

また、ある教室で、教授がこの分野と限定すると、その分野で忠実に学んでいる弟子は出世しますが、ユニークな考え方をする弟子の方はその教室を引き継げないことが多くあります。そうすると大学自体に多様性がなくなってきたのではないかと感じます。これは決して今の大学がだめだということではなく、やはり時代が変革している今こそ、そのようなことをしていかなければいけないのではないかと思います。

それからもう一つは、社内の教育です。例えば弊社では、海外に毎年 15 名ほ

ど研修のために送り出しますが、普通の会社だと、そこで優秀そうな人に、「君、行きなさい」、「君、フランス」、「君、ブラジル」と、こちらから指示をすると思いますが、わが社の場合は手を上げた社員にだけ、そのチャンスを与えています。手を上げるということは、自らその登用を取るということですから、自ら登用を取って研修に行っても失敗しても、自ら手を上げたことですからエキスキューズ（言い訳）がないわけですね。失敗したとしても、先ほど言ったようにその社員の財産になっていけばいいと思っています。それから手を上げて、それが成果に繋がれば、100 パーセント自分がやったことに対する成果ですから、当然大きな自信と財産になるわけですね。

ですから、やはりこの手を上げる、自ら発言する、自ら自分の意見を言う。違う意見を言っても、それはかまわないという風潮にするということが大切です。とはいえ、わが社の中ですべて理想どおりにはおこなっていませんが、そういうことを心掛けることによって、ある限られた数の、我々はこれをガイアと呼んでおりますが、少数で世界にある我々の拠点 27 か国を直接すべてマネジメント対応しています。

なぜ 27 か国、直接マネジメントする必要があるか。一般的なテレビや新聞や雑誌の情報は本当に一部の情報なのです。すでにその記事に載った状態ではフィルタリングがかかっているわけですね。我々が社員をそこに派遣したり、現地の人たちを雇って、現地で直接情報を得る。その情報をベースにいろいろな経営判断をしているわけです。ですから皆さんもやはり自分の目で見に行くことが大切であると思います。中国の現状についても、自分の目で見にいかれたら、一般的にいわれているような状況ではまったくないビジネスの世界がまた広がっているはずです。

繰り返しになりますが、やはり自分の目で見えていく、自分で手を上げる、自分でやる、自分で失敗する、自分で成功する、日本はもっと自発性を持って取り組んでいく必要があると思います。

やはり我々のビジネスの世界は、常にさまざまな文化に対して理解をすることが非常に大事なことで認識しています。そこで池坊さんにお聞きしたいのですが、我々が企業活動をしている中で、他社やいろいろな団体に対してサポートをしていくことが多くあります。池坊さんにおかれましても同様のことをされているかと思いますが、どのような形で企業をサポートしておられるのでしょうか。これは逆にいうと、太鼓が三つ鳴ると、さまざまなところから寄付依頼が来るようになります。東京だと京都に比べて会社がたくさんあるので依頼が集中することは少ないかもしれませんが、不思議なことに、「儲かってまんない」と言っても、当然出すべきだという感じでたくさんの方が声をかけます。人の財布の中に手を突っ込まんといってくれと言いたい気持ちもありますが、一

方で、やはりそういうことには真摯に向き合わないといけないということは認識をしており、これをどのようにハンドリングしたらいいかという質問です。

○藤田氏：それでは、池坊次期家元お願いします。

○池坊氏：中には、経済は文化のしもべであるということを発言される方もおられるんですけども、文化・芸術に生きる者としては、京都のみならず、企業には、ぜひ文化・芸術のよき理解者であり、支援者になっていただきたいと思っています。

文化・芸術への支援といってもいろんな方法が考えられると思うんですね。一般的にいちばんわかりやすいのは、いわゆる文化イベント、行事のサポーターということで、金銭的に後援をしていく。あるいはサポーター制といって今、ほんとうに動物園でもそういうサポーター制がありますし、二条城でもサポーター制がありますし、それから市立芸大でもありますし、いろんなところがあって。それぞれの企業の特性や志向にマッチしたサポート方法があって、それをぜひ取捨選択していただけたらいいのではないかと思います。

それから金銭的にということもそうなんですけども、それ以外にも、例えば企業のホールやロビーなどで若手の文化・芸術にかかわる方に、発表の場を作ってください、いろんなイベントのところにそういう若い方、あるいは文化・芸術関係の方を起用していただくということも、ほんとうに大きな意味でのサポートだと思います。

それから、ワーク・ライフ・バランスが今、国をあげての大きなテーマになっています。その中で、無駄のない合理的な、それぞれの個々の働いている人にとってもいい、人生においてプラスになる働き方であり、また企業にとってもいい働き方とはどういうもので、どうあるべきなのか。まさにその働き方を考えるということを企業にして頂いて、実施していただきたいなと思っています。もし会社で、今までずっと残業して使っていた時間を、うまく合理的に仕事を済ませて、そうしたらその空いてる時間を、例えばスポーツや文化・芸術に使う方もいれば、地域活動に使う方もいるし、社会的なボランティアに使おうという方もいるし、そういったことが、地域力を高めることであります。ほんとうにこの働き方を回復することによって、まさに先ほど出てきた中景を厚くする営みを、支援できるんじゃないかと。

それから、今までは企業が文化・芸術を支援する、関わるとなると、企業のほうが一方的にお金や人、力を出すというふうに使われていたのですが、芸術と企業のあり方を見てみると、企業が持っている技術や、哲学とか、知恵というのは、決してその一方が一方を支えるだけではなくて、やはり相互に関係し

で影響しあうことによって、ともに発展できるんじゃないかと。

例えば堀場さんのところの最先端の技術や、今まで培ってきた英知といったものを、例えば文化と融合することによって何か新しい価値を生み出したりとか、新しいイノベーションにつながったりもできるのではないのでしょうか。そういうようなサポートのしかた、文化・芸術に対するサポートのしかたもあるのではないかと考えております。

企業にはあまりにもたくさん、いろんなところから寄付の依頼がくるので、その寄付を断わる専門の部署があるというお話も聞いておりますけれども、すべては無理でも、取捨選択して、それぞれの企業の特性に合ったサポートをしていただけるとありがたいですね。

○藤田氏：それでは、今度は池坊次期家元から。まだ答えていない升光先生に質問ということでよろしいですか。よろしくお願いします。

○池坊氏：ほんとうに幼稚園という、いちばん子どもたちが感受性豊かで、なんでも吸収していく重要な時期のまさに現場におられる立場として、今、いろんな情報が錯綜していて、また子育てが核家族化することによって、ほんとうにお母さんやお父さんであるとか、限られた人が担わなくてはいけないという非常に子育てしにくい、子育てするのみなかなか困難を覚えるような環境でもあると思うんです。そういった中で、まさにその子どもたちの根っ子の部分、心身ともにしなやかで、打たれ強くて、たくましい子どもを育てるために、何か園の現場として工夫されていることや、あるいはこういうことに苦労されていることとかがあったら教えていただきたいです。

それとともに、やはり子育てというのは園だけではなくて、地域や、保護者の方との連携が大切だと思うのですが、ともに子どもをはぐくむという、連携ということではどういうことをされているのか、ぜひ教えていただけたら。

○升光氏：あんまり苦労はないんですね。ちびっこワールドですから、パラダイスなんですね。大人は、先生たちは苦労をするかもしれないけど、その苦労こそが、まさしくその目の前で変化し、成長していく子どもたちとともに時間を共有しているということそのもので、苦労であり、同時に喜びなのかなという気がします。

ただこの連携ということになると、やはり今、それだからこそレジリエンスということが課題になってくるんだと思いますけれども、やっぱりある意図を持って、みんなが意識的に作るということが必要な時代なのかなという気がします。

先ほどからずっとお話をお聞きしていて、鷺田先生のお話を含めて、少子化であり、または子どもがなかなか育ちづらい、子育てがしづらいということも確かな現実でしょう。

その中で子どもの問題、子育ての問題というのを長い先の未来から今を見ていくときに、子どもを子どもの問題として、子育てを子育ての問題としてではなくて、社会を生きている人の長いスパンで考えたときに、今、京都市でも健康長寿ということを課題にしていますけれども、子どもの世界におじいちゃんおばあちゃんが、または子育ての周りにおじいちゃんおばあちゃんの世代がどういうふうにそこに絡んで、内側の問題として考えていけるか。健康長寿は生まれたときからすでにして、その課題は始まっているんじゃないかなという気がするんです。おじいちゃんおばあちゃんの世代と若き子育て世代がどう関わっていけるかということがこれからの課題なのでしょうね。早速何かをやりますという勇気を与えられたなって感じがしました。具体的に、一步早速何かを進めていくことの中で、何かが生まれてくるのかなという手ごたえを今日感じさせていただいたところです。

あともう一つは芸術という、文化ということで、先ほどテクノロジーの話をしましたけれど、テクノロジーの進歩というのは非常に大切な一方向だと思います。でも同時に教育が、そして子育てが、人と人との関係が、それこそやはり芸術・文化なんだろうと思うんです。それを私たちは自覚をして、まさしく大切な絵画であり、音楽であり、それこそ生け花であり、書でありという芸術というものと同時に、人と人との関わる瞬間が芸術なんだろうと思います。私、今日もたくさんの知り合いの方を目の前にしているんですけども、それぞれの人たちは、一つ一つの伝記を今まさしく書かれているんですよ。子どもも伝記を書きながら前に進んでいるんだって思うんです。それを一つの芸術作品として、やはり私は出会いたいなと思っています。

今日は私の友人のチハルさんとお母さんが来てくれています。中景の景色の中で、私、今年、ギターを持って歌いに行くよと言いながら、なかなか行けないんですけど、ことしは絶対に出かけていきますので、待っていてください。以上です。

○藤田氏：それでは、ここでご講演いただきました鷺田先生。ずっと熱心にパネルディスカッションを聞いていただいているんですが、ここまでの話を聞きいただいて、先生からどなたかに、あるいは全体を通じての感想やコメントをいただけるようでしたら、お願いできますでしょうか。

○鷺田氏：レジリエンスってすごく大事なことなんですけど、こういうところと

いうか、取組というのは楽しくないと、やっぱりおもしろくないと絶対続かないと思うんです。いくら、かつてこういうことがあったって語り継いでいてもおもしろい話になっていかないと、絶対に続かないと思うんですね。

そういうときに、それこそ堀場さんのところの社是は「おもしろおかしく」でしたけど、昔から企業でも、それから大学でも社是に当たるものがあるけど、うちの会社はこの箇所をいちばん大事にしているんや。いろんないいものあるけど、うちはおもしろくないとあかんよとか。ある大学でも、うちはあるゆることを仏教の精神でやるんだとか、いろいろ、キリスト教の精神でやるんだとか。会社もそういう大学も社是みたいなものがあるって、それが全部違ったんですよね。

きょう私がレジリエントということを進めるときに、選択肢がいっぱいあるのが強いんだと。これで中身はこっちでやってみようか。それはやっぱり企業なり学校なりが、みんな違う価値を打ち出してきて、同じようになってないということが大事だと思うんですね。

でも、このごろ学校にしろ、企業にしろ、環境が、競争環境が厳しくなり、悪くなればなるほど同じ形になってきて、例えば大学とかも偏差値のみの差になってきたりとか。企業だったら株価の差になってきたり。結局、同じ一つの物差しで測るから、選択肢がなくなって同じような顔つきになる。おもしろさがだんだん欠けていくということになる。

京都は融和しないようないろんな価値観が、それぞれやというのがいいかなあと。そうすると、ちょっと各区でも、北区はこれでいくぞとか、南区は、いやいやうちはこういうのでいく。なんかみんながそれぞれ、自分らがいちばん大事にする言葉を旗のようにして。プロ野球じゃないけれども、勝った、負けたって、このおもしろさ的なことをゲームのようにできると、やっても楽しいかなと思います。

○**藤田氏**：続きまして門川市長、一言お願いします。

○**門川市長**：京都市は11行政区あるんですけど、区長は10年前、本庁で決まったことをきちっと実行していくのが区の仕事でした。それを区ごとに、学区等で円卓会議みたいところで区の基本計画を作った。そして「みんなごとのまちづくり」、区民提案型の提案に対して、区とそこの有識者に一定のお金を出すということで11通りの取組ができるようになった。あえて市長は一切口をはさまないでやるということが生まれてきているんですね。

中座したのは、同志社大学の場所を借りて、「みんなごとまちづくり」、ほぼ2年が経過するんです。130数人が集まりましてね。

自分たちはこういうことをしたい。しかし、自分たちだけではできない。したがってパートナーが欲しい。行政が規制を緩和してほしい。あるいは支援してほしい。それも行政だけではなく、いろんな寄付をほしい。こういう取り組みが2年になりまして、270 ぐらいの提案がありまして、それをいくつも実現しているんですね。小さな成功例です。

そこに行きましたら、名刺交換をするんですけど、お坊さんがその地域で子どもを育てようとしてみたり、牧師さんもいて、牧師さんが医師の問題を一生懸命やってみたり。いろいろな人が、こういうことをやっているとか、若者支援とかをやっている。お医者さんが、お医者さん以外のことをやっている。この輪がずっと広がっていく。それを見に、また全国から見に来はります。ネットの力で。

鷺田先生が言われたように、多様性ですね。選択肢がいっぱいある。そして行政を頼りにせんと、そのつながりの中で、パートナーを見つけて一緒にやっていこうと。課題挑戦への選択肢がいっぱいあると思います。そして主体的に行動しはる。この主体的な行動を醸成できるのが京都のまちである、まちづくりである。こういうことを感じましたので、先がおもしろいなど、これを加速させていったらいいなど、そんなことを感じました。

○藤田氏：それでは、最後にパネラーの皆さんから一言ずつ、今の鷺田先生、門川市長のお話も含めて、これからの京都市のレジリエント・シティの取り組みをどう進めていくべきか？というようなことについて、ご提言、ご助言をお願いできましたらありがたいと思います。

それでは今度は、池坊次期家元から、升光先生、清水先生、堀場会長の順番でお願いいたします。

○池坊氏：都市のレジリエント力というのを考えたときに、ハードの部分とそれからソフトの部分というふうに、両方に分けられると思うんですね。このソフトの部分に関しては、ほんとうに私たち一人一人の意識と実践というのがとても大きなこと、大きな部分を占めていて、でも実はこの一人一人の意識と実践というのは、京都市民が今までの歴史的経緯からしてもいちばん得意とするところといたしますか、本領発揮の部分ではないでしょうか。レジリエント・シティは日本では今のところまだ京都と富山だけということですけど、ぜひこの京都モデルというのが全国に広がって、こんなに一人一人の力が集まれば、こんなに大きな力になって、都市全体の健全さにつながるんだというような風潮や、気運が高まることを願っています。

一人一人の皆様が、置かれている環境や、考えていることは違うんですけれ

ども、まず自分たちのまちを見つめ直して、足元を見つめ直して、生き方、自分たちの日々の暮らしの中から、いったいどういうことができるのか、どうい
うことを伝えたいのか。どういことをこのまちとして残していきたいのかと
いうことを考えることも有効ではないでしょうか。

○升光氏：まず先ほどの、幼児期の子どもたちが過ごすところにおじいちゃん、
おばあちゃんの世代がどんなふうにかかわれるかということをぜひ進めていき
たいなと思います。その中からいろんなことが、可能性として開かれていくの
かな！というのが一つです。

それから、企業が芸術に対しての貢献という話ありましたけど、教育という
芸術という話を先ほどもさせていただきました。山中先生の 500 万のことが未
来を作ったと。幼稚園の子どもたち、保育園の子どもたち、未来があります。
ですから、オルタナティブで門川市長がいろいろと助成をしてくださいますけ
ども、やはり厳しい時代。企業の英知を作るという話もありましたので、ぜひ
教育界にもお受けする器を作りたいなと思いますので。京都ではこんなことが
始まっている。こうやってまちづくり、人づくりが共に始まっているという展
開が今日生まれそうな気運がありますので、どうぞよろしくお願いします。

○清水氏：提言という前に、ちょっとお尻をたたくわけではないんですけれど、
今、升光様がおっしゃった子ども、幼稚園の方とお年寄りをうまく融合して、
何かこう新しいものを生み出せないかというのを、私、実はずっとそういう取
組というのがないかなとずっと思っていたんですね。特に、高齢化とかお年寄
りというのは、決して否定的なことではなくて、それぞれの経験を積んでらっ
しゃるとか、あるいは忙しい大人よりもずっと愛情を持って子どもに接せられ
るだとか、いっぱいいろんな豊かなものを持ってらっしゃる。子どもたちとい
うのは、そういうものに、ものというか、そういう人に接していくというのが
すごく大事だと、子どものレジリエンス力をもっと育てていくためには大事だ
とあっていて。レジリエンスって、オルタナティブもそうですけど、あといろ
んな異なる、いろんなリソース（資源）をうまくあらゆる形に組み合わせなが
ら、新しいものを創り出していくというのも一つ、その引き出しの中にあるん
ですけども。それはまさに今の少子化、高齢化、それとの関係において、そう
いった仕組みというのがどんどんできていったらいいなと、私はすごく応援し
たいなと思いました。

それから、今日いろんなお話を聞いていて、あらためて京都にはいろんなレ
ジリエンスにかかわる素材または資源が、人も技術もいろんな文化も含めて、
いろんな豊かなものがあるなということをあらためて認識しました。そうした

ものを、今申し上げたことと重なりますけども、もう一度見直してみることが大事かと思います。先ほど市長が最後におっしゃったような取組みもレジリエンスに近いと思いますし。そういうものも含めて、京都にある様々な取組みも、今もう一度見直しながら、レジリエンスの視点から見ると、あ、ここがまだ隙間があるなとか、ここに何かやれることがあるなというのを、もう一回みんなで見つめ合ってというか、気づき合って、そこにじゃあこういうものを組み合わせたらどうだろうかというのを、アイデアを募って何か仕組みづくりというのをやっていただいたら、京都らしいレジリエント・シティにつながっていくんじゃないかなと思いました。

○堀場氏：まず本日、土曜日にもかかわらず、これだけの多くの方が3時間近くもこの話を聞いていただいていること自体、かなり問題意識が浸透しているのだと思います。これは非常に大事なことで、このような議論ができる場が京都にあるということは、私はすばらしいことだと思います。

人も多様でなければならぬと提言する中で、伸びていく人というのはどういう人かという、やはり趣味を持っている人だと思います。HORIIBAの場合は、社内での部活動も盛んで、ジャズバンドやヨットクラブ、野球などいろいろな活動がありますが、いずれにせよ必ず何らかの趣味を持っている方が多くいます。恐らく社内には、ほかの活動もたくさんあると思いますが、そのような多様性があるということが、結果的にしなやかさや強靱さが磨かれることに繋がるのだと思います。

私事で恐縮ですが一昨年の12月の半ばに、自宅書斎でクリアファイルに足を滑らせて左足の舟状骨という、足首を支える上で重要な骨を骨折いたしました。その後の楽しい年末年始は病院のほうで過ごさせていただき、結局リハビリも含め完治には1年かかりました。しかし、そのときに感じたのが、この足首、いったい誰が作ったんだろう。強靱さとしなやかさを同時に備えており、神業としかいえないと思いますね。しかし我々がまさに今、今日のお話で追求していることは、まさしくある種の神業であり、しなやかさと強靱さというのはやはり特別であると感じます。

これを実現するには、一人一人が、当然、自分の仕事の専門性を極めると同時に、いろいろな他文化や、趣味などを持つことが結果的に非常にレジリエントな人を育てていくのではないかと思います。私自身、海外でのオペレーションを通じて、先ほども言いましたように全社員の内の6割を占める外国の人たちが、みんなHORIIBAのバッジを付けているんですね。フランス人やアメリカ人は普通は会社のバッジをつけることはありません。しかし、彼らは付けています。もちろん強制はしておりません。彼らは、アメリカ人であっても、

フランス人であっても、ドイツ人であっても、彼らの国ではやはり多様性に富んだ人たちなのだろうと、私は今日の話を聞いて思いました。ありがとうございました。

○藤田氏：パネルディスカッションを終わるにあたりまして、私から、まとめと申しますか、感じたことをお話しさせていただきます。

冒頭にも申し上げたように、今、私たちが迎えようとしている社会は、少なくとも明治以降、経験したことがない時代だということは間違いないと思います。それは片方で、物質的な豊かさは増えてきているが、他方、今後、人口が減り、経済成長も右肩上がりではないということなのですが、この経験したことの少ない社会の中で、どのように新しいチャレンジをどう進めていくのか。そのエネルギーをどこで培っていくのか。それがレジリエンスの根底にあるのではないかと感じます。

レジリエント・シティというと、「ああ、防災のことですね。危機管理の大切さですね」というようなご意見をいただいたのですが、今日のパネルディスカッションのお話、また鷺田先生のお話をお聞きしていても、いかに奥が深いか、そして、それぞれの課題が繋がって、結果として災害にも強い、環境にも優しい、という図式になるのだと思います。

そうした構図は、プログラムの裏面にも六つの項目を載せさせていただいていますが、それぞれの課題は、京都なら繋げていけるのではないかと思います。

冒頭の門川市長のお話にありましたけれども、それぞれの施策や課題をいかにして融合させていくのか。関連づけて相乗効果をあげていくのか。これが、レジリエンスが究極的に求めていくことだと思います。

同時に、その隙間を埋めていくのは、行政だけではできないし、市民の皆様方の力が必要である。そしてまた今の世代だけでは難しい。次の世代、またその次の世代にもつながっていく、そういう持続可能な社会を目指す課題であろうと思います。

それを、世代間や異なる分野同士で共有、連携し合える人間関係や、心のゆとり、広さを持ち得るのかどうか。その人間性がレジリエントな社会をつくれるかどうかの大きな分岐点になるような気がしています。

つまりレジリエント・シティとは、レジリエンスについて理解し、実践できる方が、暮らし、活動し、育ってくるまちに他なりません。京都は、そのいちばん近い位置にある都市として、これからも日本を代表して、世界に発信していく。それは大きな責任ですけれども、きょうお越しの皆様をはじめ、多くの企業や団体の皆様、また大学や地域の皆様と共に、私も CRO、チーフ・レジリエンス・オフィサーという立場で役割を果たしていきたいと思っています。

最後に、レジリエンスとは、なかなか解りにくいけれども、その反対語、つまり陥ってはならない落とし穴は何かをお話したいと思います。それは、「自分さえ良ければ」とか、「今さえ良ければ」という思い込みです。私たちは豊かさや便利さの社会の中で、ややもするとその落とし穴に陥ってしまいます。

自分ごととして、社会に貢献し、次の世代の役に立っていく。そしてその延長線上で、私たち人間が、つまり人類が、自然、地球の支配者であるかのような大きな錯覚に陥らないことも、レジリエンスの大前提であろうと思います。

そのために、今日は京都市からも幹部職員もたくさん来ていただいていますので、それぞれの分野で、またそれぞれの行政区で、レジリエンスという取り組みを行政が一丸となって進めていくこと、同時に、地域や様々な団体において、また企業において、様々な場面で、自分ごととして私たちの社会の在り方について、「しなやかにレジる」を合言葉に、世代を超えて、さらに発展させていただけることを心から期待して、コーディネーターとしてのまとめの言葉にさせていただきます。

(終了)