



巻頭エッセイ

危機対応の標準化
～世界に学ぼう～

爰川 知宏

コロナ禍においても関係なく災害は頻発している。災害などの危機が起きるたびに対応があたふたしたり、関係者間の連携がうまくとれずに被害が拡大したり復旧が遅れたりする場面を今なお多くみかける。対応の仕方が組織ごとにバラバラなことが原因の一つであり、その解決には危機対応のやり方を合わせる（標準化する）ことが必要であるが、そうした動きがあまり浸透しているとは言い難い。

標準化は面倒なもの？

標準化、という言葉を聞くと、「ああ、ISO のアレね」とか「面倒くさいやつ」みたいなネガティブな反応にあうことも多い。品質管理の ISO9001、環境マネジメントの ISO14001 あたりの国際規格は、大手を中心に多くの企業が認証を取得している。これらは自社の製品品質や CSR のアピールに有用な一方で、認証取得や更新に際して膨大な資料やチェックリストとかと格闘した苦労から、特にマネジメント系においては**標準化＝お墨付きを得るために面倒な手順を踏むこと**、のように捉えられがちである。筆者自身も以前そうした携わった経験から、いつしか認証を得ることが自己目的化し、本来目指していたことを見失っているのではと感じることもあった。

危機対応の標準としては、国際規格の ISO22320、その 2011 年版をもとにした国内規格として JIS Q 22320（2013 年版）があるが、認証の仕組みを有していない。しかし、上記の認証規格と同列に「面倒なもの」と思われているように感じる。危機対応は滅多に起きない（と思われる）活動であり、効果も見えづらい。加えて（認証ではないので）お墨付きも得られないため、わざわざ新たなやり方を持ち込むというモチベーションが湧きづらい。そんな中で「面倒なもの」を持ち込まれることへの抵抗感が、危機対応の標準普及を阻んでいる一因と思われる。

標準化の意義は「利便性」と「公正」

JIS において、標準は「関係する人々の間で利益又は利便が公正に得られるように、統一し、単純化を図る目的で、もの（生産活動の産出物）及びもの以外（組織、責任権限、システム、方法など）について定めた取決め」（JIS Z 8002:2006）と定義されている。**標準を採用することで相互運用性が高まり、無用な手順の違いによる混乱から解放されてみんなが幸せになる**、というのが本来目指す世界である。お墨付きを得ること（認証）はそのための手段の一つであって目的ではない。

また、標準に書かれている取決めは誰か一方的に押し付けたものではなく、世界中の国から集めた優れた知見やノウハウを集約し議論した結果まとめられたものである。そんな知恵の塊みたいな情報を活用しない手はない。盲目的に従うのではなく、**良いところだけを取り入れて自分たちのパフォーマンス向上に活用すればよい**。利便性と公正さを享受し、自分たちだけでなく周りも含めて幸せな状態に近づいていく、そのために「**世界に学ぶ**」ことが標準化の本質だと思う。

標準化の浸透に向けてのチャレンジ

そうした思いから、レジリエンス協会しなやかな社会研究会では、世界標準の危機対応を学び、取り入れてもらうための方法を検討している。その取り組みの一つとして、連載記事「[緊急事態を乗り越えるための勘どころ](#)」を、リスク対策.com において 11 月よりスタートさせた。これは、架空の草サッカーチームを舞台に、そのチームが急に直面したトラブルへの対応を通じて、ISO22320 の最新版（2018 年版）に書かれた危機対応のエッセンスを「勘どころ」として解説する、という試みである。自分たちだけでは解決できず、周囲との協働が必要になった際に、標準に書かれた良い部分を学び活用することで、より効果的な対応が行える、ということを連載を通じて多くの方に伝えたいと思っている。

爰川 知宏（東京国際工科専門職大学）

クルー・リソース・マネジメント（CRM） パイロットの必須スキル

航空事故の歴史はエラーの歴史

20 世紀の初めにライト兄弟が初飛行してからわずか百年余りの間に、飛行機は急激な進化を遂げてきました。しかしそれを操縦する人間の心身の能力は、この百年間ほとんど変わっていません。

墜落などの重大な航空事故の発生要因統計を見ると、初期には機材故障がかなりの割合を占めていましたが、技術の進歩につれてその割合は次第に減少していきました。

それに代わってクローズアップされるようになったのが「ヒューマンエラー」です。見間違いや聞き違い、勘違いや思い込み、果ては意図的なバイオレーションなど、どんなに注意しても人

はエラーから逃れられません。相対的に、人的要因による事故の割合が増えていきました。

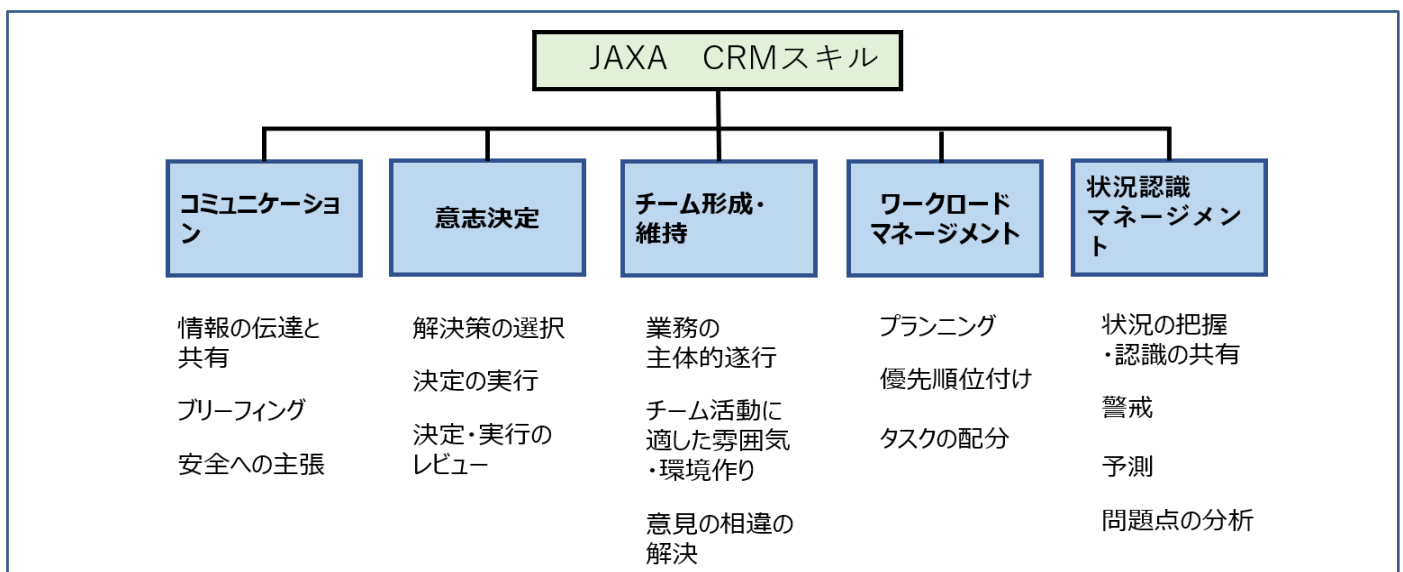
飛行機が大型化し、ジャンボジェット機の時代になると、些細なヒューマンエラーが大きな被害をもたらすようになりました。1977 年、大西洋に浮かぶスペイン領テネリフェ島の空港で、ジャンボ機同士が霧の滑走路上で正面衝突する事故が発生しました。爆破予告や悪天候など様々な要因が連鎖して発生した事故でしたが、決定的要因となったのが、ベテラン機長が管制許可を得ずに離陸を開始したことでした。両機合わせて 583 名が亡くなったこの事故は、2021 年の今もなお史上最多の犠牲者を出した航空事故であり、「テネリフェの悲劇」として関係者に語り継がれています。

CRM という考え方

ヒューマンエラーを減らして事故を未然に防ぐため、航空業界では 1980 年代から CRM（Crew Resource Management）という概念を導入しました。

CRM の定義は、「安全で効率的な運航を達成するため

に全ての利用可能なリソースを活用すること」です。狭義の操縦技術である「テクニカルスキル」に対し、CRM スキルは「ノンテクニカルスキル」と位置付けられます。具体的な内容を JAXA の定義で紹介します。



「宇宙」と「航空」を研究開発対象とする JAXA では、宇宙飛行士の養成にあたり、航空会社の CRM スキルを研究して応用しています。航空会社のパイロットが受講する CRM 訓練が若干アレンジされて、宇宙飛行士の採用試験

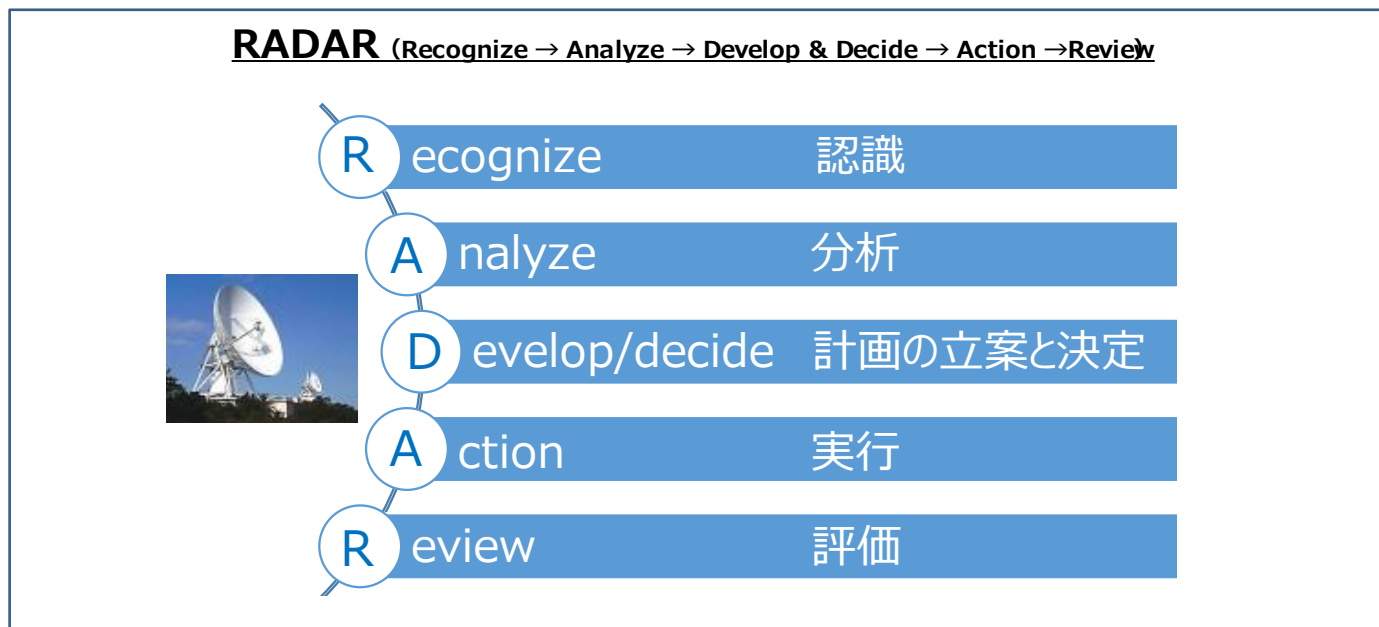
や養成訓練に活用されているのです。これら CRM スキルはどれも重要なものですが、パイロットはそれをどうやって具体的に発揮しているのか。パイロットが実際のフライトの中で活用している、いくつかの言葉を紹介しながらご説明します。

RADAR プロセスで CRM を実現

「Recognize（認識）」「Analyze（分析）」「Develop & Decide（計画の立案と決定）」「Action（実行）」「Review（評価）」という五つの要素の頭文字から構成されるプロセスを「RADAR プロセス」と呼びます。PDCA サイクルや、最近話題になった OODA ループに似ていますが、最後にあえて「Review」を明示的に加えているところ

が特徴的かも知れません。RADAR（レーダー）という名前には、探知機のレーダーのように「グルグル回し続ける」という意味も込められています。

CRM スキルの「状況認識マネージメント」と「意思決定」は、そのまま RADAR プロセスを構成する要素になっていることがわかんと思います。



脅威/誤り/望ましくない状態の管理

スレット（Threat/脅威）は、エラー（Error/誤り）を引き起こす可能性を増加させる要素です。例えば「悪天候」は、それだけで直ちに事故を起こすものではありません。が、パイロットにとっては精神的・肉体的負担が多くなる要因であり、好天時よりもエラーが引き起こされる可能性は高くなります。また、天候のような外的要因だけでなく、パイロット自身の「疲労」などの内的要因もスレットになりえます。

エラーは人間が起こすミスです。スレットだけでは潜在的なものにとどまっていた危険性が、人間のエラーによって顕在化し、望ましくない航空機の状態（UAS：Undesired Aircraft State）を引き起こすことがあります。

UAS は、エラーや行為（不作為を含む）により、位置、高度、速度、姿勢、形態等が望ましくない状況に陥っている航空機の状態のことです。正常な状態から事故に至るまでの過渡的な状態ともいえます。この段階になると「Aviate

（機体の状態を安定させること）、Navigate（適切な方向に飛ばすこと）、Communicate（他の乗務員や管制官などに状況を伝えること）」の順に優先順位をつけて対応することが求められます。

CRM スキルでは、「状況認識マネージメント」でスレットにきちんと対応し、「ワークロード・マネージメント」で UAS に適切に対応することなどが求められます。

Threat: 誤りを引き起こす可能性を増加させる要素



Threat Management

Error: 人間が起こすエラー、ミス



Error Management

UAS: 望ましくない航空機の状態



UAS Management



*UAS: Undesired Aircraft States

クルー・コーディネーションとバーバル・コミュニケーション

現代の旅客機の多くは2人で操縦します。当然、クルー同士のコーディネーションが適切に取れなければなりません。そのための意思疎通は口頭のやりとりが中心となります。つまりバーバル・コミュニケーションが重要です。

機長と副操縦士、あるいはパイロットとキャビンアテンダントなど、一つのフライトを構成するクルーはお互いに密に連携をとる必要があります。飛行前には必ずブリーフィングを行って共通認識を持ち、不安なことや不明なことがあれば躊躇なく言葉で伝えます。これをアサーションといい、CRM スキルのコミュニケーションにある「安全への主張」を実行します。アサーションを促進するのは「お願いする」「声に出す」「感謝する」の3つのステップです。

少しでも気になることがあったら、何でも言ってね！

キャプテン、管制許可、まだですよ？

ああ、そうだね。アサーションありがとう！

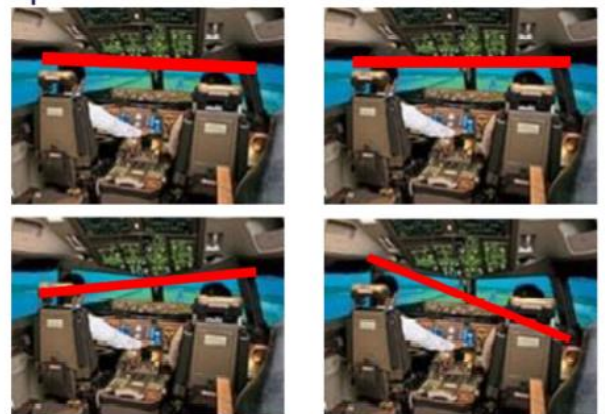
相手が上位者（例えば副操縦士から見た機長）であると、下位者はどうしてもアサーションを遠慮する気持ちが起こりがちですので、上位者は、そうならないよう、言いたいことがお互い

に言える適切な雰囲気づくりを心がけます。CRM スキルのチーム形成・維持にある「チーム活動に適した雰囲気・環境作り」の実践です。

一方、率直な意見交換をしたあとや、一刻を争う緊急時には、規定された指揮権に基づいて上位者（権限者）が判断し決定する必要があります。そのため上位者は、「TAG（Trans-cockpit Authority Gradient）」と呼ばれる、上位者と下位者の間の「権威勾配」の傾きに気を配り、³ 急角度すぎず、といって平らでもなく、わずかに上位者から下位者に来る角度を、両者で維持し続けるのです。CRM スキルでは「チーム形成・維持」と「コミュニケーション」が該当します。

下図で左席が機長です。左上の TAG が適切です。

権威勾配 (TAG)



CRM スキルとレジリエンス

パイロットの使命は飛行機を安全に飛ばすことです。しかし様々な要因で、飛行機は容易に危険領域に近づく可能性があります。そこでレジリエンスを発揮し飛行機を安全領域に戻すため、パイロットは CRM スキルをはじめとした持てる能力を総動員します。

それでも不幸にして事故は起こってしまいます。その場合、その飛行機のレジリエンスはかなわなくても、原因究明と対策を徹底することで、航空業界全体としてレジリエンスを発揮することはできます。テネリフェの悲劇から CRM の概念が生まれたのもそのひとつです。ゼロにはできないにせよ、限りなくゼロに近づくための努力が、今日も世界中で続けられています。

白澤健志
ANA オペレーションマネジメントセンター
教育訓練チームリーダー

東日本大震災・津波被害からの学び

地域を守る消防団の安全

恋歌に残された津波の教訓

小倉百人一首 42 番のなかで、変わらぬ恋心を暗示する「末の松山 浪こさじ」は、平安時代西暦 869 年に東北地方で起きた巨大地震、貞観地震の記憶が刻み込まれているという。宮城県多賀城市の景勝地である「末の松山」は、どのような津波も超えることがないという後世の伝承で、変わらぬ恋心の象徴であり、歌枕となってきた。

しかし、東日本大震災では高さ 10 メートルの防潮堤を上回る津波が襲来した。古今和歌集 1093 番（百人一首 42 番の元歌）を思い起こさせる結果となり、津波は防潮堤を超えてしまった。注）あだし心 = 浮気な心：むなしく、実がなく、変わりやすい心持ち

契りきな かたみに袖を 絞りつつ

末の松山 浪こさじとは （小倉百人一首 42 番）

君をおきて あだし心を わが持たば

末の松山 波も越えなむ （古今和歌集 1093 番）



宮城県多賀城市 末の松山

多数の殉職者を出した消防団

東日本大震災の迫りくる津波で、沿岸部の消防団員は、住民避難誘導や、防潮堤の水門・陸閘閉鎖活動を行ったが、非常に多くの殉職者を出している。常設消防職員 20 人が殉職となっているのに対し、消防団員は、254 名（岩

手県 119 名・宮城県 108 名・福島県 27 名）が殉職し、消防団員の殉職者数が際だっている。殉職者のご冥福を祈らずにはいられない。

消防団員とは、いわゆる災害ボランティアではなく、消防組織法に基づく市町村の特別職で、非常勤公務員である。通常は、自営業、サラリーマンなどの本業を持つ人で、災害発生時に常設消防組織と連携して消火活動や住民の避難誘導、災害後の警戒活動などを行う。また、堤防防御や防潮堤水門・陸閘の開閉を行う水防団業務は、多くは消防団に委託されている。



宮城県石巻市では、団員が職場から居住地の水門確認に向かうと、近隣高齢者が水門閉鎖作業中で、その高齢者を避難させ、自ら水門閉鎖作業中に、津波に巻き込まれ殉職した。岩手県大船渡市では、地震発生直後、自宅近くの漁港水門を先着団員 3 人とともに閉鎖後、逃げ遅れた住民がいなか確認中に、津波に巻き込まれて殉職した。

活動状況	岩手県	岩手県 比率	宮城県	福島県	3 県計	3 県比率
避難誘導等	25 名	28%	59 名	22 名	106 名	54%
出動途上	17 名	19%	13 名	2 名	32 名	16%
水門陸門閉鎖関連	48 名	53%	11 名	0 名	59 名	30%
計	90 名	100%	83 名	24 名	197 名	100%

表 1：東日本大震災公務災害認定の殉職消防団員の直前の活動状況（総務省消防庁）

東北 3 県の消防団殉職者のうち、避難誘導などでの殉職が 54%を占めているが、防潮堤の水門陸門が多くある岩手県では、水門等の閉鎖作業だけで殉職者の半数を超えている。（表 1 参照）安全確保があつての消防団活動だ。

消防団員の殉職者数 254 名は、公益財団法人日本消防協会（消防団員からの拠出金が原資）から給付があつた人数である。これ以外にも、公務災害認定がなされた団員（197 名）には、消防団員等公務災害補償等共済基金（原資は国費）から給付がなされている。

消防団員の殉職者が多くなった要因

私見ではあるが、東日本大震災で消防団員殉職者が多くなった要因には、以下の 4 点が考えられる。

（１）安全退避時間を考慮した出動計画がなかった

津波の到達時間であるタイムリミットが曖昧で、住民避難誘導・水門閉鎖活動からの退避指示が不明確であった。

（２）気象庁発表の津波警報の予測を上回った

地震発生 3 分後の東北 3 県での津波高さ予想は、3～6 mで。防潮堤（高さ 10 m）を超えないと判断した多くの消防団員が、防潮堤の水門陸門閉鎖作業に出動した。防潮堤の水門・陸門は、手動閉鎖が多く、その閉鎖活動に時間を要し、不具合・地震による停電により、閉鎖に時間を要し、津波到達で被害にあつた結果となった。

（３）消防車両間の通信連絡ができなかった

消防団無線通信は、通常消火活動を前提に、団本部と消防車両間通信で行う。消防車両間相互通信を行うことを想

定していなかった。後に双方向のデジタル無線化がなされた。

（４）救命胴衣の装備がなかった

消防団では、水防作業上必要と思われる救命胴衣などを装備していなかった。後に装備された。



消防車両の津波被災
宮城県名取市消防団 総務省消防庁

15 分ルールで犠牲者ゼロ

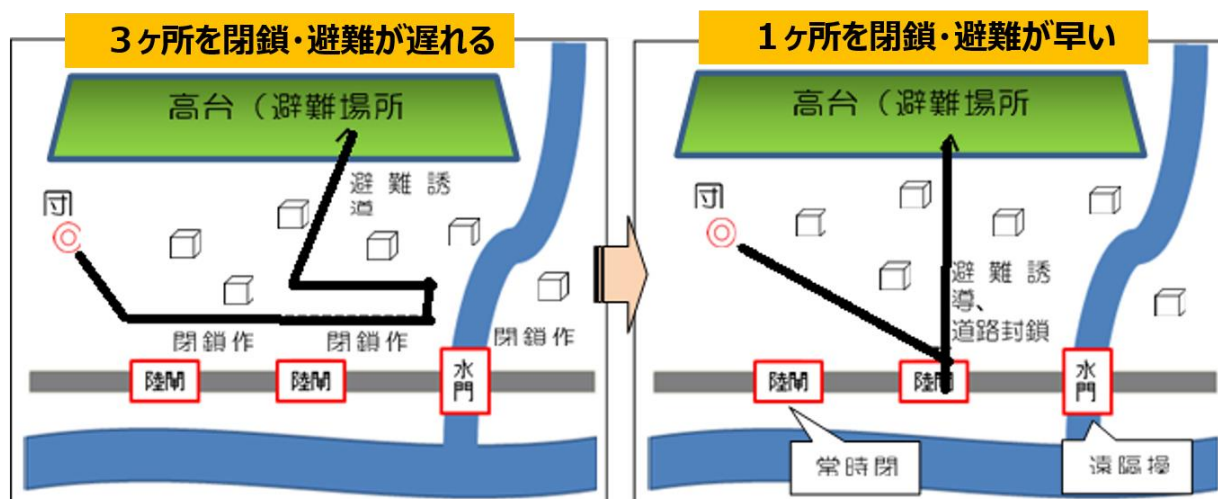
宮古市消防団では、震災時の消防団活動は発災から 15 分と取り決めている。一番遠い水門から高台までの避難に 4 分 30 秒の時間を要することから、地震発生から津波の到達予測時間の 20 分から避難時間を引いた 15 分間を活動可能時間としていた。

宮古市消防団員は、22 名が水門・陸門閉鎖と避難誘導の活動を実施したが 15 分ルールによって、1 人の犠牲者も出していない。水門の一部が故障したため閉鎖できなかったが、15 分で切り上げ避難している。残念ながら、宮古市消防団のようなルールは他に見当たらない。後に、消防団に撤退基準を定めている。

常時閉鎖・自動化・遠隔操作化すべき

全国の水門・陸閘等は、約 27,000 基ある。このうち、常時閉鎖がなされている施設は、約 5,500 基で、既に自動化・遠隔操作化等がなされている施設は約 1,600 基である。災害時に現場で操作を伴う施設では、これらの措置がなされておらず、消防団員が手動で閉鎖する必要のある施設は、約 20,000 基あった。

常時開門し、消防団員が手動で閉鎖する水門陸閘などが多いことが消防団員殉職の多さの大きな要因となっていると推定される。岩手県・宮城県では、水門・陸閘の自動閉鎖及び常時閉鎖並びに 1 消防分団 1 水門閉鎖への取り組みを進めている。



求められる安全サイドでの津波警報

東日本大震災発生時において、気象庁は第一報を地震発生 3 分後に津波高さを 3 ～ 6 m と発表し、2 8 分後には 6 ～ 1 0 m 以上に更新された。津波警報は、地震発生後速やかに一定の精度をもって発表することに限界がある。

岩手県沿岸部では、「高いところで 3 m 程度以上の津波が予想される」と発表し、2 5 分後には「高さ 6 m」へと上方修正されている。修正情報は、陸前高田市の市民の多くには届かず、「3 m」を前提にした放送を市民に流し続けた。発生直後本当に避難が必要な時間帯に「3m」といった数字の公表は、むしろ悪い方向に作用してしまった。

不確定要素がある場合は、防潮堤の高さを考慮した安全サイドに立った津波推定の方法に基づき、予想することが肝要であり、状況が明らかになった時点で、津波高さのより確度の高い津波警報に更新し、必要とするところに迅速に伝達されることが求められる。

発表時刻	14 : 49	15 : 14	15 : 30	16 : 08
岩手県	3m	6m	10m以上	→
宮城県	6m	10m以上	→	→
福島県	3m	6m	10m以上	→

表 2 東日本大震災での津波警報での津波予測高さの時系列（2011年3月11日：気象庁）

通信手段の確保と情報共有で命を守る

東日本大震災当時、津波警報を把握できた消防団員は 75% であった。さらに、津波警報を把握した団員のうち、到達予想時刻を把握できたのは、その内の 55% で、津波の高さ情報を随時すべて把握できた団員は 3 割に満たない。

多くの消防団は、津波警報第 1 報（津波の高さ 3 ～ 6 m）を前提に避難誘導を行う班と、高さ 1 0 m 防潮堤の水門陸閘の閉鎖を担当する班に分かれて出動し、消防団本部との通信が困難な状況も加わり、気象庁の津波情報更新を得ないまま、津波の犠牲となったと推測される。

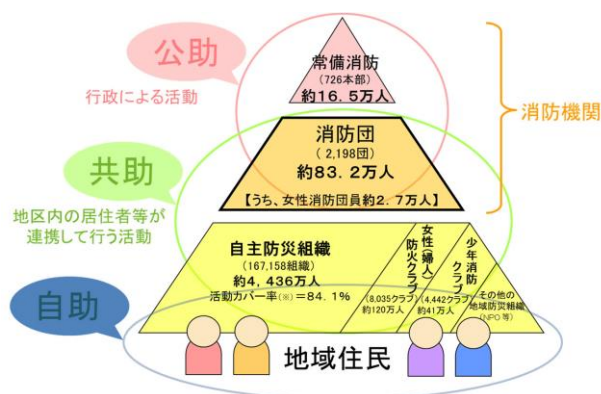
津波警報発表時に、津波到達時刻を考えた活動のトリアージをするには、情報の共有と判断能力を養うための能力が求められる。

地元で対応？「消防団基本法」

災害が起こると消防署や消防団などが出動して消火や水防、避難誘導・救助救急などを行うが、災害発生直後は、地元の消防、地元の人々しかおらず、地元での対応が求められる。

東日本大震災での消防団員の多数の殉職者を踏まえて、消防議員連盟の議員立法で「消防団を中核とした地域防災力の充実強化に関する法律」が、平成 25 年 12 月に制定された。法律制定で、市町村の基本的施策として、消防団への加入促進、処遇・装備・教育訓練の改善等消防団活動の充実強化と、地域における防災体制の強化を行うものである。

同法第 8 条で、「消防団は、将来にわたり地域防災力の中核として欠くことのできない代替性のない存在」と定義し、消防関係者は、この法律を消防団基本法と呼んでいる。



出典：総務省消防庁

自主防災組織について「災害対策基本法」第 5 条では、市町村の責務として自発的な防災組織（自主防災組織）の充実を図り、市町村の有するすべての機能の十分な発揮に努めるように定められている。つまり、市町村のために自主防災組織が必要だと受け止められかねない。

自主防災組織とは、住民が住民のためにつくり、活動する防災組織であって、はじめから市町村のための補完組織にしてよいのか、また、防災組織の中核が、消防団であるか疑問に感じる。消防団が地域防災の中核となりうる要素は何かを十分検討する必要がある。中核となりうる要素を欠いた状態では、冒頭の和歌のいう「あだし心」を持つことになり、災害被害

を繰り返しかねない。

消防団が住民の信頼をえるには

ある組織が、その信頼を他者から得るには、

- ① 価値観の共有
- ② 公正な組織運営
- ③ 目的を達成する能力

を兼ね備えることが求められる。消防団では、地域住民の安心安全を守ってゆくとの価値観は、住民と共有されている。一部消防団には、幽霊団員等の組織運営に疑問を投げかけられていることもあり、信頼維持に努力が求められるものもある。

消防団が地域防災の中核となりうるには、③目的を達成する能力が重要である。消防団が地域防災力の中核となるための能力を身に着けるためには、OODA ループの考え方を取り入れることが必要と思われる。

OODA ループを取り入れる

PDCA サイクルは、先行きの見通しが立つ状況で、目標達成を目指して適用される。計画段階（Plan）で課題の明確化や達成目標および活動計画の策定を行い、かつ活動（Do）の後に結果の点検・改善（Check・Act）により、総合的な労力や時間の効率向上および効果的な目標達成を目指す。平時の消防団活動であればともかく、いざ津波が発生した時は、状況は不確実で、環境変化の予測が困難であり、PDCA サイクルでは難しい。

OODA ループは、現場・現物の観察（Observe）をもとに情勢を判断し（Orient）、そこから最適な対策を意思決定し、（Decide）、行動（Act）する。ループというように、OODA は高速で回され、行動の結果を観察し、次の対策や修正につなげる。自衛隊等で使われている手法だが、自主的な防災組織である消防団にも必要だ。

災害終了後に、所謂「神の視点」で災害時の行動を分析すると、さまざまな意思決定の誤りを見つけることができる。しかし、災害の真ただ中に、望ましい結果につながる行動を決定することは難しい。

さまざまな断片的な災害被害データから適切な災害情報を抽出し、必要があれば推論も加え、少しでも望ましい結果となるよう、適切な行動を短時間で決定することを支援する組織が、消防団であってほしいと願う。

野口裕之（レジリエンス協会会員）

京都発！SDG s と融合した 都市のレジリエンス構築に向けて

レジリエント・シティ 京都

2013年、アメリカのロックフェラー財団が、気候変動、都市化、グローバル経済といった喫緊の課題に対して、広く「世界100のレジリエント・シティ」への参画を呼びかけた。

世界から1000以上の応募があったそうだが、京都市は、我が国では富山市とともに、その一員として選定されたことを契機に、2017年からレジリエンスを主要なキーワードの一つとして市政を進めるとともに、ネットワークに参画する世界の各都市と交流を行っている。（因みに、同ネットワークは現在も「レジリエント・シティズ・ネットワーク」として活動し、先日のCOP26でも様々な発信を行っている。）

言うまでもなく京都は、千年の都として、様々な災害や戦乱、疫病など危機に瀕しながら、都市としての機能を維持し続けている時点で、持続可能な都市を体現しており、加えて、市内中心部から近距離圏に17の世界遺産を有し、また我が国の伝統芸術や精神文化の拠点都市としての使命を担ってきた。

「文化を基軸」に独自のSDG s 推進

また、京都市は、SDG s（持続可能な開発目標）に関しても、日経グローバルによる全国自治体調査で、全国トップレベルの高い評価を連続して受けているが、その点ではこれまで培ってきたレジリエンスを重視した施策の展開も重要な役割を果たしていると考えている。

例えば、平成31年度、32年度の当初予算編成方針の冒頭、文化を基軸にレジリエンス構築とSDG sの推進を図ることが掲げられているが、およそ我が国の自治体で、「レジリエンス」「SDG s」に加えて「文化」が、都市経営の理念において、ここまで重視されているところはない筈である。

レジリエンスこそ持続可能な社会の条件

レジリエンスには、あらゆるダメージに対して、ポキッと折れることなくしなやかに耐え、たとえ折れてもまた粘り強く復活す

る状態を示す意味があるが、昨今、唱えられている持続可能な社会とは、実はそうした様々なダメージを克服し続けた結果として実現するものであることを考えると、**レジリエンスの構築こそ、社会が持続可能であるための必須の条件**であり、逆にレジリエンスが機能した社会であることが持続可能性を保持する上で不可欠だと言えよう。

自然への畏敬が危機管理の出発点

さて、先行き不透明な現代社会において、持続可能な状態を危機に貶めるダメージは、様々な形で存在するし、とりわけ自然災害に関しては、私たちが自然を支配する存在でない限り、抜本的には防ぎようがない。

このように考えると、レジリエンスの根底には、私たちは決して自然の支配者などではなく、自然の一部を構成している存在であり、したがって、自然に対する畏敬や感謝の念を持つべき存在であるという八百万の神々を信仰する日本では、比較的理解されやすい精神文化にも通ずる考え方が横たわっているように感じる。

またそれは、決して京都だけに特別な条件ではなく、元来、私たちが持ち合わせてきた、そして忘れてはならない日本人の知恵ではないだろうか。

レジリエンスで魅力ある街づくり

一方SDG sは、我が国においても全自治体で取り組まれているが、ここにレジリエンスという理念を重ね合わせ、さらに文化を基軸にまちづくりを進めるという考えは、SDG sを推進するうえで視野を広げるものであり、同時に、レジリエンスの理念を、災害への対応に限らず、幅広いダメージに対する持続可能な都市への追究に繋げていくものである。

とは言え、京都市も財政事情や新型コロナ禍の影響を含め、様々な困難に直面しており、決して容易な道筋ではないが、そうした時こそ、過去の教訓に学び、レジリエンスを合言葉に市民ぐるみで取り組むことが重要であると考えている。

これまでの利便性や物質的豊かさ、そして経済成長をあまりにも優先したライフスタイルから脱却し、SDG sの推進や、さらにその先を見通した持続可能な社会に向け、レジリエンスの理念をしっかりと位置付けた自治体が広がってほしいと念願している。

藤田裕之（レジリエント・シティ京都市統括）

レジリエンスに触れる 書籍紹介 ～おすすめの1冊～



「レジリエンス京都！」

藤田裕之著 京都新聞出版センター 2021年11月

米国ロックフェラー財団が選ぶ世界 100 のレジリエント・シティに、日本からは富山市と京都市が選出されている。本書は京都市のレジリエント・シティ統括監（CRO）である藤田裕之氏の渾身の一冊だ。

著者は CRO に任命される前は、防災をはじめ、教育・保健・福祉・医療・芸術・文化などを所管する副市長であり、それ以前にも教育行政や右京区長など多様な仕事に携わってきた。そのような経歴もあってか、この本はレジリエンスを様々な切り口で捉え、行政人が書いた教養書のような一冊となっている。京都は千年の都。国宝や世界遺産、無形文化財も多く、国内有数の観光地であり、多数の大学や日本を代表する企業も存在する。他の

都市と比べると明らかにアドバンテージがあり、正直言って羨望の的だ。ただ、その分苦労も多い。経済と環境保全、観光客と市民生活など、相反する課題への取り組みは、企業にとっても参考になる。

文化を基軸にした SDGs とレジリエンス

京都市は SDGs 17 の開発目標とは別に、「文化」と言う基軸を設けている。市民の誰もが大切にしたい「文化」を共通の目標にした点には驚いた。目新しさより古くからあるものを使う発想の柔軟さは、京都市がもつ強みかもしれない。企業や組織にも大切にしたい価値観、守りたい事業、強みはあるはずだ。SDGs もレジリエンスも、新しいことを始めるにはそれらを融合して「独自の基軸」をつくるのも一案だと気づかせてくれる。

人口減少社会におけるレジリエンス（第 7 章）、子どもの育みとレジリエンス（第 8 章）に関しては、次世代に対する愛情を感じる。人類と自然との関係から考えるレジリエンス（第 11 章）、経済成長至上主義からの脱却とレジリエンス（第 12 章）は、著者の引き出しの多さがうかがえ、「超 SDGs 社会の未来を考える」という副題にも納得できる。

本書は 300 ページ近いが図表や写真も多い。まずは目に留まった図表から読み始めるのもよい。幅広い視点を与えてくれることは間違いなく、お勧めの一冊だ。

（深谷純子・株式会社深谷レジリエンス研究所）

会員入会のご案内

レジリエンス協会は、産官学でレジリエンス向上に取り組んでおり、様々なご要望にお応えできるよう活動を行っています。BCP や危機管理だけでなく、人材育成などいろいろな視点からレジリエンスを深堀りしたい、異業種での情報交換、事例や最新情報を収集したい方など、一緒に活動できる会員を募集しています。

年会費：個人会員 1 万円、学生会員 5 千円、法人会員 10 万円（10 名まで登録可）

- 研究会で活動ができます。右参照
- 年 5 回の定例会が無料、資料のダウンロードができます。
- 会員用メーリングリストで情報交換、テーマ別 Zoom 情報交換会あり
- メールマガジン(隔週)の配信 など

発行：一般社団法人レジリエンス協会 Resilience View 編集部

住所：東京都港区新橋 5-5-1 IMCビル新橋 3F シーマ・ラボ・ジャパン気付

メール：info@resilience-japan.org

ヒューマンレジリエンス研究会
演習研究会
しなやかな社会研究会
組織レジリエンス研究会
レジリエントな都市研究会
リーガルリスク研究会