

2016年6月24日 全19頁

伊勢神宮の式年遷宮「常若」から学ぶ和のサステナビリティ<訂正版>

～持続可能な開発目標（SDGs）達成にむけて～

調査本部
主席研究員 河口 真理子

[要約]

- SDGs にむけて持続可能な仕組み作りが注目される。G7 でも注目された伊勢神宮では、1300年にわたり神殿を造りかえる式年遷宮を20年ごとに行っており、世界でも例を見ない持続可能な活動である。
- 伊勢神宮の在り方と式年遷宮を分析することで、持続可能な仕組み作りへ、以下に示したような興味深い示唆を複数得た。①組織が社会と軸を一つにする価値を提示する、②その価値に共鳴する担い手をつくる、③その価値を継続的に社会に発信し続ける、④拡大ではなく継続を目指す、⑤変えてはいけない本質とそれを守るために時代に応じて変えるべきことを明確に分ける、⑥やたらに時代にあった合理的な理由を考えず、実行する、⑦ステークホルダーを平等に扱う、などである。
- 永遠を目指すために堅牢な建物を石で造るのではなく、式年遷宮では朽ちやすい素木と萱の神殿を定期的に壊して再生し永遠を保っている。この「常若」という逆説的な智慧からは、西洋合理主義的な現在の常識にとらわれず、古今東西の伝統から学ぶことの重要性が見えてくる。

1章：なぜSDGsと式年遷宮なのか？

(1) SDGs「持続可能な開発のための2030アジェンダ」

2015年9月、国連総会において「持続可能な開発のための2030アジェンダ（SDGs）」が採択された。これは2030年にむけて地球規模の優先課題や世界の在るべき姿を明らかにし、先進国途上国あわせて地球規模で取り組む人類共通の行動計画である。その背景には大げさではなく「人類は経済社会、環境の面で大きな課題に直面している」という共通の課題認識と危機感がある。その脅威を回避するためには、地球の限界を超えない範囲内に経済活動をおさめ、気候変動などの環境問題を解決し、世界規模で広がる貧困を根絶して、すべての人が人間としての尊厳をみとめられ、生存しやすい環境を与えられ、平等に機会を得られ、安心安全に暮らせる社

会に再構築していかなければならない。

貧困撲滅という途上国の開発問題と見なされがちだが、環境問題も含む SDGs は先進国も含めすべての国が取り組まなければならない。そのため各国政府は、2030 年にむけて SDGs で定められた 17 の目標（図表 1）と 169 のターゲットの達成をめざして、国家目標と計画を定めそれに従い行動していくことが求められる。そして進捗状況は、国連「ハイレベル政治フォーラム」にて毎年フォローアップされる。この 17 の目標をみればわかるが、地球規模の環境問題、貧困撲滅、都市の在り方やイノベーション、生産消費形態までも含む、地球規模の行動計画といえる。その実施のためには国際機関や政府セクターだけでなく企業・金融・消費者・市民セクターなどすべてのステークホルダーの参加が不可欠である。

それによって、ビジネスの優先順位の見直しやライフスタイルの変革、新たなビジネスモデルを含め経済の在り方を再構築し将来にわたり持続可能でレジリエント（強固でしなやか）な経済社会を生み出すことが期待されている。

図表 1 SDGs : 17 の目標（ゴール）

1	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる
2	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する
3	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する
4	すべての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
5	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワメントを行う
6	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する
7	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する
8	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する
9	強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る
10	各国内及び各国間の不平等を是正する
11	包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する
12	持続可能な生産消費形態を確保する
13	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる
14	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する
15	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する
16	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する
17	持続可能な開発実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

（出所）GRI、UN グローバル・コンパクト、WBCSD「SDG コンパス」グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、IGES 翻訳

このような大掛かりな行動計画がなぜ必要なのか。それはグローバル化した経済社会システムの存続を危うくするようなリスクに直面してからである。

図表 2 は、毎年世界経済フォーラムが公表する“Global Risks Report 2016”に示されている

る世界が直面する5大リスクを示したものである。いずれも世界の経済・政治のリーダーたちが今のグローバルな経済システムや社会構造に多大な影響を与えると考えるリスクである。すでに欧州にはシリアから大量の難民が押し寄せ、テロが頻繁に起こり、日本でも過去に例を見ないような大雨や洪水、竜巻などの被害が増えている。こうした社会的環境的なリスクはもはや映画の世界の話だけではなく、目の前に迫った現実的な危機と認識されている。

図表2 グローバル社会が直面する5大リスク

	発生の可能性が高い	発生時のインパクトが大きい
1	大規模な非自発的移民	気候変動対策(緩和と適応)の失敗
2	極端な気象現象	大量破壊兵器
3	気候変動対策(緩和と適応)の失敗	水危機
4	国家間の紛争	大規模な非自発的移民
5	壊滅的な自然災害	エネルギー価格の急激な変動による衝撃

(出所) World Economic Forum “Global Risks Report 2016”から大和総研仮訳

今後 SDGs の認知度が上がるにつれ、それぞれの目標ごとに具体的な行動計画が策定されていくことになる。本論は通常とは異なる視点からこうした行動計画策定の際に考慮すべきことを考えてみることにする。

SDGs の究極の目的は 2030 年に定められた数値目標を達成して終わりではなく、我々の社会システムを 1000 年単位で持続可能なものに造り変えるという野心的なものである。そのためには、どのような哲学と理念にもとづき、いかなる価値を提示して、それをどのような組織で運営していくべきなのか。通常将来の計画を立てる場合は、最新鋭の理論やビジネスモデルに頼りがちだが、持続可能性を追求するのであれば、長い歴史を生き延びてきた「実績」を持つ伝統的な行事や組織から学べる智慧も少なくないのではないかと。

そういう観点からすると、日本が世界に対して貢献できることは少なくない。実は日本には長寿企業がきわめて多い。帝国データバンクの調査¹によると 100 年以上の「長寿企業」は、2 万 6,144 社、江戸時代江戸開府前(1602 年以前)の創業は 141 社にのぼる。実際にこれらの長寿企業の研究は様々行われている。一方で高野山や出雲大社など、千年以上の歴史を持つ神社仏閣も少なくない。今回はオムロン基金の支援と、友人でもある三重県選出の吉川ゆうみ参議院議員のご縁により伊勢神宮の神宮司庁の広報室長杉谷正雄氏と広報課長の石垣仁久氏を取材させていただき貴重な機会を得たこともあり、伊勢神宮で執り行われている式年遷宮をとりあげる。

今回の伊勢志摩サミットでも、首脳が訪問してその世界的な聖地としても注目されている伊

¹ 帝国データバンク「長寿企業の実態調査(2013年)」(2013年9月2日)
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p130901.html>

勢神宮。そこで行われる式年遷宮は1300年という世界的にも例を見ない長い歴史を持つ日本が誇る神事である。この伊勢神宮と式年遷宮を振り返ることで1000年続く持続可能性への示唆を考えていきたい。

(2) 式年遷宮：日本古来のサステナブルな「事業」モデル

式年遷宮といえば、2013年に伊勢神宮で執り行われた第62回式年遷宮の様子が報道されたので、記憶にある方も少なくないだろう。飛鳥時代の天武天皇が定めて持統天皇の御代（西暦690年）に始まった歴史のある国家的儀式である。20年に一度、隣接する土地に新しい神殿（殿舎造替）を建てて、新しい御装束と神宝を整えて御神体をお遷し（遷宮）する儀式のことだ。応仁の乱前後の約130年間を除き、2013年に行われた遷宮まで原則20年ごとに1300年以上も継続されており、世界にも例を見ない宗教的儀式とされている。

天武天皇は律令国家の基礎を築き国家統一を果たした天皇とされる。それから現在までの日本はどのような時代を経てきたのか。律令国家の飛鳥時代から奈良時代、荘園制が広がる平安時代までの公家社会、鎌倉時代、室町時代、応仁の乱から戦国時代、安土桃山時代へとという激動の時代から江戸時代までの武家社会、明治維新から日清日露戦争の勝利の後、第二次世界大戦敗戦までの近代帝国主義社会、戦後の民主的な経済国家と、目まぐるしく変化している。

こうした激動の時代を経てきたにもかかわらず、伊勢神宮の式年遷宮は応仁の乱前後の130年の中断を除きほぼ20年ごとに連綿と実施されてきた。世界的にも、たぐいまれな‘持続可能なビジネスモデル’ということもできよう。なぜそれが可能だったのだろうか。なお、20年ごとに隣接する土地に神殿を造り替えてご神体を遷すという儀式は伊勢神宮の専売特許ではなかった。式年遷宮などの施行の細則を定めた「延喜式」（927年）において伊勢神宮の他にも、摂津の住吉神社、常陸の鹿島神宮、下総の香神宮などの官社神社に対して、同様に20年に一度（式年）殿舎を造替し遷宮する（式年遷宮）こと、およびその経費を「税」で賄うこと、が定められている²。因みに当時の「税」とは、「租」として集められた穀物類を穀倉保管することである、「養老令」（718）によると、稲、粟、豆、麦などを9年間、雑穀2年間、糲（飯を蒸して干したもの）は20年間「税」として貯蔵することが定められていた。これらの神社でも財源を国税とする国家行事として式年遷宮が行われてきた。しかし、鎌倉時代になると伊勢神宮を除き式年遷宮を継続できなくなってしまったという。それは税が武家に横領されてしまったためだと考えられている。では、なぜ伊勢神宮は、現在に至るまで式年遷宮を続けることができたのだろうか。次章以降でその理由を探っていきたい。

² 小堀邦夫『伊勢神宮のこころ、式年遷宮の意味』淡交社、2011、pp.170-171

2章：伊勢神宮と式年遷宮

(1) 伊勢神宮とは？

① 伊勢神宮の成り立ち

そもそも伊勢神宮、俗にいう「お伊勢さん」とはどのような神社なのか。通称は「伊勢神宮」と呼ばれるが、正式には「神宮」であり、皇室の祖神といわれる天照大御神をお祀りする日本の神社の頂点に位置する神社である。具体的には天照大御神をお祀りする内宮（皇大神宮）及び豊受大御神を祀りする豊受大神宮（外宮）の二つの正宮として、別宮、摂社・末社などを含めた125社の総称が神宮であり、2000年以上の歴史をもつとされる（図表3）。その第一の目的は「お祭り」を行うことで、現在でも年間1500回以上のお祭りが執り行われている。現代では有名な神社仏閣は、御利益を願うパワースポットとして人気があるが、天皇が民を代表して国と民の安寧を祈る伊勢神宮は「私幣禁断」、つまり、個人の御利益を願う神社ではなかった。

伊勢神宮がお祀りする天照大御神は日本の最高神とされ、初代天皇の神武天皇以来、宮殿の中の天皇の側で祀られてきたとされている。しかし第10代崇神天皇の時代になると疫病や災害が多発したため、人間と同じ場所でお祀りするのでは恐れ多いと神威を恐れ、神殿は皇居の近くの笠縫邑に移されることになった。さらに第11代垂仁天皇の代（BC4年）に、天照大御神を祀るにふさわしい場所に御遷しすることとなり、最終的に現在の地である五十鈴川の上流に神殿（内宮）を定めたといわれる。そしてそれから約500年後の第21代雄略天皇の代（478年）に、天照大御神の食事をつかさどる神である豊受大御神を、丹波から伊勢の度会に御遷ししたのが現在の外宮である。以来神宮では1500年以上にわたり、一日も休むことなく天照大御神に毎日朝夕食事をお供えする日別朝夕大御饌祭（ひごとあさゆうおおみけさい）が執り行われている。

② 伊勢神宮とその経済基盤

式年遷宮が定められた飛鳥時代は、律令制のもとで神社は官社として国家で管理されていた。その財政は神税（神戸として供せられた封戸からの租庸調）によって賄われていた。9世紀初頭でそのような神戸を有する神社は160社存在していたとされる。そのうち伊勢神宮が所有していた神戸1130戸は2番目の三輪神社の約4倍であり、伊勢神宮が手厚く保護されていたことがうかがえる。

しかし、平安中期以降になると、国家から地方に派遣された国司が土着化して荘園化が広がり律令制が崩壊し、神社では全国の神戸から神税を得ることが次第に困難になっていく。そのため全国の田に遷宮の費用を直接分担させる役夫工米の制度が整備される。

こうした時代の変化の中で、伊勢神宮では、経済基盤の強化のために権禰宜といわれる下級神職が神宮周辺の土地を開墾し、御厨（水田）、御園（畑）と呼ばれる神宮の荘園を整備して管理するようになる。やがてかれらは役夫工米を集めるために全国に派遣されるようになる。か

れらは、各地域の名主や武士階級と個人的な関係（御師—檀那の関係）を築き、檀那に対して大麻札（御札）も配り布教活動も行っている。この御師が伊勢神宮の経済基盤の強化と伊勢神宮信仰を広める伝道師の役割を果たすようになる。さらに全国に荘園制が広がっていくと、地方の有力者は自分の名田を豪族から守るために御師のすすめにしたがい神宮の御厨（水田）、御園（畑）に寄進するようになる。また御師は、伊勢神宮は私幣禁断のため、寄進者にかわり彼らの祈祷なども行うようになる。ちなみに14世紀末には内宮に350人、外宮に300人の権禰宜がいたとされる³、また御厨は、建久3年(1192年)の「両宮神領注文」によると734か所と記載されており、かなり広範なネットワークを築いていたことがうかがわれる。

これら御厨で収穫された穀物は供神料としてその御厨の住民が直接神宮に運んでいたという。通常最低6-7人以上が一組となって運んだので、当時すでに5千人前後が最低年に一度は神宮に通っていたことになる。なお御師は、檀那が伊勢神宮を参拝する際は宿泊施設を提供したり道中の宿の手配をしたり、路銀を両替するなど、現代の旅行業や金融業の役割も果たしていたという。この御師の活躍によって伊勢神宮は、長らく日本国内の人の往来と経済交流を促進させる経済エンジンの役割も担ってきたといえよう。

御師による全国ネットワークの他に伊勢神宮では、12世紀末には天皇の寄進などにより現在の伊勢の度会郡と多気郡、飯野郡など周辺の8郡を神郡として所有していた。神郡の人たちは神税を払うほか、守衛や遷宮の役夫としての労働での奉仕や、その土地独自の御食（鮎、蛸、鯉、筍、鱸、鯛など）を継続的に奉納した⁴。現在でもこの地域の人たちは旧神領民として、伊勢神宮を様々な形で支援奉仕している。

（2）伊勢神宮と日本社会

① お伊勢参りに見る人気

この伊勢神宮は日本の社会においてどのような存在であったのか？「お伊勢さん」という言葉に示されるように、伊勢神宮は単なる神社を超えた、日本人の心のふるさとでもあり、アミューズメントパークだったように見える。図表3にも示したが、平安時代の934年ですでに神嘗祭時の参拝者10万人、江戸時代初期(1614年)になると諸国で伊勢踊りが流行っている。集団参宮が始まったとされる1705年には、おかげ参りが50日間で362万人、1830年には半年で458万人などと記録されている。現代と違って基本は徒歩での参拝なので、いかに伊勢神宮の熱心なファンが多かったのかがうかがえる。

³ 宮本常一『伊勢参宮』八坂書房、2013

⁴ 宮本常一『伊勢参宮』八坂書房、2013

図表3 大神宮 小年表

B C 92	天照大御神を皇居から笠縫邑に遷し、皇女の豊鋤入姫命が奉仕（初代斎王）
B C 4	皇女の倭姫命が、伊勢の五十鈴川の川上に大神をまつる（皇大神宮の起源）
478	丹波国から豊受大御神を度会の山田が原に遷し、御饗殿を創建（豊受大神宮＝外宮、の起源）
685	天武天皇が式年遷宮の制度を創定
690	皇大神宮第1回式年遷宮
692	豊受大神宮第一回式年遷宮（以来、20年ごとに行う）
747	内宮第4回式年遷宮・この時諸別宮の式年遷宮が制定される。
934	神嘗祭に参宮者10万人（神宮雑例集）。この頃、御園、御厨が増加
1182	源頼朝が神馬と砂金を献じ戦勝祈願。この頃に外宮の権禰宜の中から御師が現れる。
1268	蒙古降伏祈願に勅使参向。外宮第31回式年遷宮
1341	この頃から御杣山が伊勢国外へ移る
1453	式年遷宮が延引
1551	尼僧清順が諸国に造営費を勧進。
1563	130年ぶりに外宮第40回式年遷宮が再興
1585	両宮同年に第41回式年遷宮を行う。
1603	江戸幕府が出来、この頃から全国で御師が活躍
1614	諸国に伊勢踊りが流行、集団参宮が始まる。
1650	抜け参り（おかげ参り）多発
1701	御杣山が木曾山に定まる。
1705	おかげ参り50日間で362万人
1769	第50回式年遷宮。2年後におかげ参り4か月で207万人
1830	おかげ参り最高潮。3月から9月までに458万人。3月26日は一日で14万人。
1869	明治天皇参拝（最初の親拝）
1871	神宮諸制度大改革。斎主以下の世襲職を廃止。御師の制度廃止。尼僧の参拝を許可。神宮司庁を設置。
1873	神宮費が国庫支弁となる。
1889	大日本帝国憲法、皇室典範 制定、第56回式年遷宮
1929	第58回式年遷宮
1945	終戦。神道指令により、国家管理を離れ、宗教法人「神宮」となる
1953	第59回式年遷宮（終戦により4年延引）
1973	第60回式年遷宮
1993	第61回式年遷宮
2013	第62回式年遷宮

（出所）所功『伊勢神宮と日本文化』勉誠出版、2014、矢野健一『知られざる杜のうち 伊勢神宮』角川選書、2006より大和総研作成

② 庶民の暮らしと伊勢神宮

江戸時代は身分制度が厳しい封建社会と思われがちだが、『東海道中膝栗毛』などからも明らかのように、貧しい者は物乞いしながらも伊勢参りに参加していた。また、他の霊山や聖地と違って伊勢参りは女子も認められるなど、貴賤やジェンダーの違いも関係なく平等に参拝が受け入れられていた。最も格式の高い神社が意外とリベラルでオープンだったということは現代の眼から見ても新鮮に映る。

こうした諸国からお伊勢参りに参加する庶民の伊勢参りの資金を支えたのは、コミュニティでお互いにお金を融通し合う伊勢講という、今でいえばクラウドファンディングにも似た相互

扶助の仕組みだった。講のメンバーが資金を出し合い、くじ引きにあたった人がその旅費で伊勢参りができるので、持ち回りで皆が生涯に1度は伊勢参りの機会が持てるとされた。こうした講のおかげもあり江戸時代には毎年の参宮数は多い時で40万人程度、少ない時期でも20-25万人程度もあった。特に伊勢近隣の村の若者にとっては伊勢参りが通過儀礼とされるなど、社会システムの一部となっていた。

民俗学者の宮本常一は、このように伊勢信仰が広がり定着した社会装置として、稲作国家における神道の役割と伊勢暦の重要性に注目している⁵。稲作を中心とした農業は人間の力ではどうしようもない自然の力に左右されるが、その自然をつかさどるのが神と考えられてきた。古事記によると、天照大御神が、邇邇芸命（ににぎのみこと）に地上を支配するように命じた際に、人間の生きる糧として稲穂を与えたとされる。そして神を祭り神の意志を理解し人間に伝える存在が天皇であった。

そして天皇が行う祭りは、稲作のサイクルに沿ったものである。例えば種まきのに際して行われる「神田下種祭」、田植えの「御田植初式」、順調な天候を願う「風日祈祭」、稲刈りの「抜穂祭」、そして、収穫を祝う「神嘗祭」など、稲作の年中行事がそのまま祭りとなっている。言い換えると稲作に必要な全国の農民の祭りの総代表が伊勢神宮の祭りであり、伊勢暦というその稲作スケジュールを示したものであった。この伊勢暦は御師によって全国に配布され、日本の稲作（経済活動）の暮らしに大きな影響を与えてきた。

人々の生活の基本サイクル（稲作）と、基本的な価値（命の糧としての米）に伊勢神宮を頂点とした天照大神の信仰が合致していたのである。価値軸が一致していたことが、庶民にいたるまで広く伊勢神宮が浸透して幅広い信仰と支持を得られてきた要因だったと思われる。御師が全国にネットワークを広げられたのも、その価値軸が一致していた、という土壌があるからだと思われる。

そしてこうした年間の稲作にちなんだ年中行事の延長上として20年に一度行われるのが式年遷宮である。

3章：式年遷宮の意味すること

（1）式年遷宮の仕組み

20年に一度行われる式年遷宮は、用材の伐採から始まって遷御まで8年という長い歳月がかかる。そのためには、膨大な資材も必要であり現代においても、国家的な大事業である。例えば神殿造営に使用される檜は1万本、萱は2万3千束（一束25^{kg}）必要だといわれる。この檜の大半は直径60cm以上の樹齢200年以上のものが使われ、中でも正殿の柱となる檜は直径1メートルを超す樹齢300年以上の大木でなければならない。更にご神体と一緒に神殿に収める絹や麻、からむしなどで作られた御装束は525種1,085点、金や銅や宝石類を精巧に細工した装

⁵ 宮本常一『伊勢参宮』八坂書房、2013

飾武具や馬具や楽器、や硯などの文具、脇息などの調度品を含めた神宝は合計 19 種 199 点にのぼる。

図表 4 式年遷宮 内宮の主なスケジュール

2005 年 5 月 2 日	山口祭・木本祭：
2006 年 4 月～6 月 2007 年 5 月～6 月	お木曳行事： 正殿に使用されるご用材を正宮と別宮に運び入れる行事
2008 年 4 月 25 日	地鎮祭：新宮の大宮地に座す神を鎮める祭。
2013 年 8 月 1 日	お白石持ち行事：新宮の御敷地に「お白石」を敷き詰める神領民の奉仕行事
2013 年 9 月 24 日	洗清：竣工した新宮すべてを洗い清める式
2013 年 9 月 25 日	杵築祭：新宮の御柱の根元を固める祭
2013 年 10 月 1 日	遷御：御神体を新宮にお遷しする。

(出所) 小堀邦夫『伊勢神宮のこころ、式年遷宮の意味』淡交社、2011 より大和総研作成

当然この作業にかかわる職人による作業量も膨大なものになる。造営作業に携わる宮大工などの役夫工の作業量は千人/日、8年間の延べ人数は98千人にも上るといふ。また御装束や神宝の作製に必要な技術を持つ職人も現在では数少なく、人間国宝クラスの職人も含め延べ千人が製作に携わっているという。材料も絶滅が危惧されるトキやワシントン条約で規制されているワシやタカの羽、絶滅が危惧される植物や海外産の鉱物を原料とする染料などの材料も入手困難になっているものも少なくない。

さらに、民衆も多く奉仕に動員されてきた。その名残は今でも残っている。図表4には第62回式年遷宮の主なスケジュールを示した。このうち一般人が参加できる主要行事には、お木曳行事とお白石持ち行事がある。お木曳行事は御用材を山から神宮に運び込む作業であり、神宮の所領とされた神領の民衆による無料奉仕が行われてきた。今回は2006年と2007年に1か月以上の期間かけて行われている。この行事の為に旧神領であった伊勢市の地元では奉曳団153団(125,500人)が結成された。これに加えて一日神領民(全国からの志願者)72団(76,600人)が組織され奉仕活動に参加している。お白石持ち行事も旧神領民と全国の志願者による奉仕団によって行われる。第61回式年遷宮では地元15万人、全国の一日神領民5.6万人が奉仕に参加している。このように、奉仕に関わる人員数も膨大なものである。

他にも、一般民衆が参加する行事に宇治橋渡始式がある。ここで重要な役割を果たすのが旧神領民から選ばれる渡女(わたりめ)である。渡女は子孫繁栄の印でもある3揃い夫婦の長老が務めることになっており、今回は伊勢市の82歳の女性が渡女に選ばれた。渡始めの儀式では、渡女を先頭に渡女、渡女の夫、侍女(渡女の子の妻と孫の妻)、従者(子と孫)、続き全国から招かれた58組の3世代3夫婦が神職とともに新宇治橋を渡っている。子孫繁栄の象徴として3世代3夫婦が選ばれたのは分かりやすいが、男性ではなく女性が中心にされているのは、古代の母系社会(天照大御神も女神といわれる)を反映したものと考えられる。

(2) 目的

なぜこのように膨大な資材と労力及び8年の歳月がかかる式年遷宮を現在まで継続してきたのだろうか？1300年継続するのは並大抵のことではなく、実際に何度も中止中断の危機に陥っている。最大の危機は応仁の乱から戦国時代にかけての間、社会情勢と資金不足から130年ほど中断されたときである。

また第57回式年遷宮(明治42年)を控えた明治37年(日露戦争の開始年)にも、別の危機があった。当時の内務大臣と宮中大臣は、御用材の調達は将来困難が予想されるため古来の掘立柱と素木での唯一神明造の建築方式を改め、土台にコンクリートの近代建築方式に変更するよう提案した。コンクリートの寿命は200年程度とされるので、200年待てば御用材となる大木が育ち、その頃再度古来の方式に戻れば良いという発想だった。まさに近代合理主義に影響を受けた発想だろう。明治天皇はそれを却下。そして神宮では将来の御用材確保のため伊勢の地での植樹をはじめた。それにしがって大正の初めから神宮司庁では5,500ヘクタールにおよぶ神宮の森で200年計画で檜育成を開始、今回の式年遷宮ではその一部が使われるまで育てている⁶。

終戦後も危機があった。政教分離策によって神宮は国家機関から民間の一宗教法人に改変された。終戦後の経済的な困窮も加わり昭和24年に予定されていた第59回式年遷宮は、昭和天皇の判断で延期となった。それを4年後の昭和28年に復活させる原動力となったのが「奉賛会」といわれる献金活動である。現在のセレブによる災害支援のチャリティ活動と同様に、横山大観、前田青邨、梅原龍三郎など当時代表的な美術家が率先して作品を奉納するなど国民運動として広がり必要な資金を集めることができた⁷。

取材の際杉谷室長が、「終戦後、天皇陛下が国民の苦境を慮り延期した国家の儀式を、国民の側からお金を集めて再開お願いして実施した。それはすごい事です。いかに国民から敬愛され支えられていたのかが分かる」ということを強調されたのは大変印象的であった。

(3) 20年の根拠

しかし、このような困難にもかかわらず、なぜ20年ごとに新しくすべてを造り変えるのだろうか？その根拠には以下のような説がある。

- I. 神殿の耐久性と尊厳維持説：社殿は土台の石もなく地面に直接素木の掘立柱を立てたもので屋根は茅葺なので雨風によって傷みやすい。特に茅葺屋根は、人が居住して火を焚いて燻せば長持ちするが、無人のために傷みが早く20年で崩れるといわれる。神殿に相応しく、常にすがすがしく尊厳な姿を保つためには20年が限度と考えられる。

⁶ 矢野憲一『伊勢神宮 知られざる杜のうち』角川選書、2006、p. 222

⁷ 矢野憲一『伊勢神宮 知られざる杜のうち』角川選書、2006

- II. 技術伝承説：伝統技術を次世代に継承するためには職人の世代交代も考えると 20 年というサイクルがふさわしい。
- III. 経済波及効果・環境保全効果：20 年に一度檜や萱、神宝など膨大な資材への需要を創出することで、山林や田畑の整備や、宝飾品や装束などの工芸品の産業を育成することができる。
- IV. 保存期間説：神税として備蓄された糶の保存期限は 20 年が限度とされたため。
- V. 古代は 20 が満数とされていたので、一区切りを 20 年に定めた。
- VI. 常若説：20 年サイクルで壊して新しく造ることは、死と再生という生命の循環を示している。また常に再生されるので永遠の若々しさを保つことができる。

まず、尊厳維持説については、当時でも法隆寺のように半永久的に維持できる建築物もあったので、尊厳を保つことが主目的なら素木造りにしない選択肢もあったはずという指摘がある。

技術伝承説は、現代感覚からすると非常に納得できる説であるが、神宮司庁総合企画室兼広報室長を務めた小堀邦夫氏は、貞観儀式（859 年～877 年の間に作成された）によると神宝や装束は 7 月～9 月のたった 2 か月で製作されたという記録があることから、当時これらの品は生活の必需品なので当たり前技術であり伝承の必要性は想定していなかったはずと指摘している⁸。

経済波及効果説については、確かに第 62 回式年遷宮の総費用が 550 億円かかったことからすると、その経済波及効果と、御用材のための森林整備などによる環境保全の効果は小さくない。ただし、最初から環境保全の意識があったかという点も疑問がある。当初の数百年間は御用材は神宮背後の神路山や高倉山から伐採していた。しかし式年遷宮だけでなく、地元の人たちや参拝者のための煮炊きなどに伐採されてしまったため、次第に紀州などの木材も利用するようになり、江戸時代になると尾張藩領の木曾山を御杉山と定めた。しかし、それでも足りないため、明治時代になり神宮背後の神路山や島路山などを育成林に定めたことは既に述べた通りである。こうした変遷をみると当初から環境保全の発想があったとは思われない。数百年後に御用材が不足してきてから、百年単位での保全意識が芽生えてきたように見える。このようにみると時代によって納得できる理由は異なるのかもしれない。

現在、最も説得力があるのが、「常若（とこわか）」説である。これは神宮のウェブサイト上でも式年遷宮のコンセプトとして紹介されている。そもそも永遠である神をまつる神殿は、ギリシャのパルテノン神殿のように堅牢な石造りの建築物にするのが当たり前とわれてきた。一方、伊勢神宮は朽ちやすい白木と萱で造られている。しかし、それを 20 年ごとに造り変えることで永遠の若さ（常若）を保つことができる。「壊れないもの」ではなく「壊れやすいもの壊して再生して」永遠を目指すのである。

⁸ 小堀邦夫『伊勢神宮のこころ、式年遷宮の意味』淡交社、2011、p. 244

このことを、神宮司庁文化部長を務めた矢野憲一氏は自著にて、「式年遷宮のシステムは、生物が親から子へと生まれ変わることにより、個体の永遠の生命を引き継ぐ発想を取り入れたのだと思う。これは当然のようにみえるが、世界のどこにもない文化の伝承方法である。きっと稲作の思想からきたのであろう⁹⁾」と指摘している。矢野氏はそのサイクルが20年なのは、20年たった柱や木材は、多少傷が表面に鉋をかければ新しい素木同様に再生し再利用することができるが、50年だと難しいからだろう、という現実的な理由も指摘している。

なお解体された後の御用材は大事に再利用されている。宇治橋の鳥居として再利用されるほか、伊勢地方の氏神やゆかりの深い全国の神社で大切に再利用されている。また伊勢神宮内で販売されている神棚などには新用材を切り出した際の端材が使われるなど、用材は有効利用されている。一部には20年で壊すのはもったいないという意見もあるが、伊勢神宮の御用材の循環的活用は現在の循環型社会のひな形にも見えてくる。

なお20年周期で壊すことについて、式年遷宮を扱ったドキュメンタリー映画「うみやまあひだ」の中で、宮大工棟梁の小川三夫氏は「立派な木を使って20年で壊すのはもったいないと思っていたが、20年しか使えないので、逆に一生懸命森を育てているから良いのだ」という趣旨のコメントをしている。20年というのは人間の感覚からすると長い時間だが、逆に100年単位で森を育てる観点からすると極めて短いのもかもしれない。逆にわずか20年だから必死に森を育成しなければいけないという、切迫感を持たせるインセンティブになっているのかもしれない。

以上の諸説はそれぞれ一理あり、特に常若説は説得力がある。しかし、先述の矢野氏は「今も定説はない。その時代その時代にあった意義づけがなされてきたのであった。これは式年遷宮に限らず、年中行事や祭礼など古くから繰り返して行われてきた儀式は、何のためにするか、それがどんな意義があるのかなど詮索することはなく、なぜ、とは考えずにされてきた。……だが近年の人は理屈っぽくなった。明治以降はいろいろな説がいわれるようになる¹⁰⁾」と指摘している。一方今回の取材において石垣広報課長からは、「結局、式年遷宮を実行にうつすためには必要な資金(糶という税)を確保するために20年の歳月が必要だったのではないか。誰でも毎年新年になると疑問を持たず正月を祝うのと同じで、20年の周期がきたら式年遷宮を行うのが当たり前として、伊勢神宮の神職には、疑問を持つような発想はない」と指摘された。こうしてみると、伊勢神宮の内部関係者にとっては、式年遷宮の根拠や理由は意味のない事なのだろう。このように諸説あるのは、外部のステークホルダーに納得し賛同してもらうために必要だから時代ごとに作られたものなのかもしれない。

つきつめると「やる理由を問わないで、ただ実行する」という姿勢こそが、1300年も持続できたもっとも重要な根拠なのかもしれない。この点については次章で検討する。

⁹⁾ 矢野憲一『伊勢神宮 知られざる杜のうち』角川選書、2006、p. 204

¹⁰⁾ 矢野憲一『伊勢神宮 知られざる杜のうち』角川選書、2006、p. 202

4章：式年遷宮はなぜ1300年持続できたのか？

このように大掛かりでお金もかかる行事が、中断されても立ち消えることなく1300年間も続けてこられたのだろうか？ その理由と背景を、企業のCSRを評価する際の3つの視点①理念・ミッションと組織の在り方、②担い手、③関連するステークホルダー、の3つの視点からという3つの視点から考察していきたい。

(1) 組織の理念と使命・目的

① 伊勢神宮のミッションと価値

伊勢神宮の目的は、すでに述べてきたが、天皇が国民を代表して天照大御神をお祀りし、国の安寧を願うことであった。そして天照大御神を通じて「稲作」という日本社会の基本的な価値をと軸を一にしており、「伊勢参り」に象徴されるようにその信仰は全国に浸透し、今回庶民からも敬愛される日本で最大の神社であった。そこから以下のような組織の在り方が浮き彫りになる。

- トップダウンとボトムアップから継続的に尊重、共感され支持されつづける組織であること。
- トップダウンで決められたミッションや価値やその社会の基本のニーズや価値観と合致しており、草の根の共感が得られるものであること。
- 社会からの持続的な支援をえるために、価値やビジョンを継続的に発信する努力を怠らない。

SDGsのミッションは、人類を持続可能にすることである。17の目標をみると、貧困や飢餓の撲滅、すべての人の健康と福祉、教育、安全な水の確保、ディーセント・ワーク、気候変動対策、生物多様性の保全など、いずれも人間社会にとって不可欠な価値を追求している。このことはSDGsに直接かかわっている人や企業のCSR担当者にとっては自明のことだろう。

ただし、残念ながらまだ社会が広くこのミッションと価値を認識しているとはいえない。これからSDGsのゴールを目指すためには、社会の様々なステークホルダーから幅広くSDGsが共感をもって支持されるような継続的な情報発信、コミュニケーションの工夫が求められる。

② 式年遷宮のミッション

次に式年遷宮という「事業」のミッションはどうか？神宮司庁への取材時に「式年遷宮」の目的は、確実に20年ごとに新しい神殿に神様にお遷りいただくことで、神宮のミッションはそれをひたすら「**継続**」することであると説明された。通常事業を単に「継続」すること自体がミッションという組織の話はあまり聞かない。

役所であれば存続は前提条件である。また株式会社であれば、継続的な拡大成長がミッシ

ンとされる。結果として成長できなかったとしても、ミッションは「拡大」「前進」「進歩」を掲げるのが通例なので、最初から「継続」を目指すというのは後ろ向きのようにも思える。しかし、何度も中断の憂き目をみた式年遷宮の歴史を振り返ると、千年単位で古来の方式をまったく変えることなく継続させること自体、極めて困難な事業であることが良くわかる。

一方変化の速い現代では、変化に即した柔軟さとスピード感が大事だと思われるが、逆に時代に振り回されて消えていく事業や企業は少なくない。過去を振り返れば技術やライフスタイルの変化で消滅した業種や業態もあるし、流行やブームに押されて積極的な設備投資をした結果、過剰な遊休設備や在庫を抱え業績が悪化するという話も良く聞く。しかし、事業の現場に身を置くと変化が速すぎるので、何が一過性のブームか長期的なニーズの変化なのかの違いが良く判別できない。短期的な要因に攪乱されて長期予測を見誤る可能性も少なくないだろう。

また時代の変化に対応し、新たな社会課題に 대응するためにはイノベーションが必要とされ、これはSDGsの目標9にも含まれている。通常イノベーションといえば従来存在しなかった「新しいことや技術」を生み出すことと思われがちである。しかし、古来の伝統行事や技術も、現代においては目新しいイノベーションに見えるかもしれない。例えば式年遷宮のお木曳行事は、ニュースでも報道されるような「珍しい伝統イベント」になっている。古来のやり方通りに川を筏で、陸を人力で木材を運ぶ方法は、石油に頼らずCO₂を出さない効率的な輸送方法でもある。こうした産業革命前の智慧から新たなイノベーションのヒントを謙虚に学ぶ姿勢も大事であろう。そうした智慧は、近代化から遅れた途上国の現場に多く残っていると思われる。

また行動計画を設計する際には、「どうやったら拡大できるか」「改善できるか」、ではなく、まず「どうやったら、この活動が1000年後も継続できるか」という視点から設計する姿勢が必要であろう。1000年先が難しければ100年先を目指し、どうやったら持続できるかを想像してみれば、おのずと継続すべき価値と、変えてよい事短期的な要素の違いが見えてくるのではないか。そうして浮かび上がった残すべきものは、人間の基本的ニーズ、不変の価値に合致しているはずである。

- 以上から、長期にわたり持続可能な活動の制度設計は以下に要約できる。**最初からやみくもに拡大を目指そうとせず、長期的に継続することを目標とする。**
- 行動計画を策定する場合は、時代が変わっても変えない普遍的・本質的な価値を明確にし、どうやったらそれが守れるか、という観点から仕組みを設計する。
- 逆に本質を守るためには、組織の在り方や資金調達の仕組みなどは、時代の変化に合わせて柔軟に改変できる仕組みにする。
- 常にホンネ（本質）とタテマエ（時代にあった都合の良い理屈）を分けない。どの時代でも本質を変えない一貫したブレない姿勢を貫けば、短期的に離れるステークホルダーもいるだろうが、長期的には信頼され、ステークホルダーが継続的に集まる。
- 長い年月を経てきた伝統の智慧から新たなイノベーションをヒントを学ぶ謙虚な姿勢を持つ。特に脱CO₂、持続可能な技術には、産業革命以前の技術や伝統から学ぶことは多い。

(2) 担い手（人と場所）

当然こうした活動には、ふさわしい担い手（企業の場合は社員）の育成が不可欠である。ここでも重要なキーワードは「継続」である。繰り返しになるが神宮の神職たちは神宮のミッションは式年遷宮を継続することで、なぜ継続するかを問うことはないという。取材の際そのことを「毎年元旦になれば正月を祝う。しかしなぜ正月を祝うかは問わない。式年遷宮も同様に20年たったらやるもの」と説明を受けた。

矢野氏の指摘にあるように、活動を活性化するには、担い手のモチベーションを高める納得できる合理的な「理由」が必要と考えがちである。しかし、なにが合理的で納得できる理由なのかは、個々人の意識や時代によって当然変化していく。日本も明治維新や第二次世界大戦の敗戦など、社会の価値観を逆転させる体験を何度もしてきた。昨日の正当な理由は、今日は屁理屈にすらならないかもしれない。どのような社会になろうとも「継続」しようとするれば、時代限定の合理的な理由を求めず、ミッションを果たす担い手を育成することが大事なのではないか。逆に言えば、理由が不要なミッションと価値を最初に提示し、それをぶれずに実行していれば、理由は不要になるだろう。

現在では一般からも神職になる人も増えているという。今回の石垣課長もその一人で、子供のころから神宮にあこがれて神職になったという。神社や神主というと世襲だけの狭い世界のように思われるが、世襲に限ると優秀な人材は集まりにくくなるし、硬直的で偏狭な組織になる。不変の価値を示しながら、社会とコミュニケーションを常にとるためには、組織はオープンにし常に良い人材を受け入れる風通しの良い組織作りは必要だろう。

また、理由がなくてもひたすら継続することを通じて、逆に時代の変化に敏感な人材の育成にもつながるのではないか。杉谷広報室長からは「神宮の神職は本質を変えないために、その時代ごとにベストを尽くす」と神職の覚悟を教えていただいたが、確かに千年以上も不変の価値を基準に据えれば、逆に時代ごとに変化するものが浮き彫りになり、それらには柔軟に対処しようとする、つまりイノベーションの発想になるのではないか。

例えば平安時代に律令制度が機能しなくなり国家からの神税が得られなくなったので、独自に荘園を開発して、下級神職を御師として全国に派遣して信仰を広め寄進を募り支持者と経済基盤を強化しているが、これも一つのイノベーションだろう。

また担い手には長期で考えるという時間感覚を持たせることも必要であろう。伊勢神宮では1500年にもわたり神様に食事をお供えする日別朝夕大御饌際を行っている。伊勢神宮の神職たちは毎日1500年前と同じ方式で井戸から水を汲み、火をおこし、神様の神饌を準備してお供えている。これに対し石垣広報課長は「近代的な方法で簡単に水を汲んで火をおこせるのに、毎日1500年前と全く同じ伝統のやり方でやっていると、時間の感覚がなくなる」とコメントしていたが、神職たちは毎日ひたすらこうしたお祀りを行うことで、現代に居ながら1500年前の時代感覚も身に着けるのではないか。

長期的な感覚を育成するためには森林経営も有効である。式年遷宮の20年というのは人間の

感覚からは長い時間だが、百年単位で森を育てる観点からは極めて短い。宮大工棟梁の小川氏のコメントにあるように、逆にたった20年しかないのだからしっかり森を育成しなければいけないという、切迫感を持たせるインセンティブになっているのかもしれない。なお伊勢神宮自体、広大な神宮の森、五十鈴川、伊勢湾と豊かな自然に囲まれている。神社の敷地の中には人間の手をいれない太古の森が広がっている。その場の静謐さ、神聖さ、自然との調和については、G7各国首脳の記事からもうかがえる¹¹。

世界的に見ても大自然の中に神社を造るのは珍しいという。世界各地で頻発する大洪水、干ばつ、熱波、竜巻など気候変動の激化をみても、もはや自然の脅威を人間の力でコントロールすれば安全になるという発想だけでは対処できない。目標13, 14, 15は気候変動、海洋と陸上の生物多様性保護を謳っているが、これらの達成のためには自然に寄り添った社会システムを構築しなければならない。人間が管理すべきものとして自然をとらえるのではなく、自然を敬い自然の恵みに感謝できる人材を育成しなければならない。そのためには、伊勢神宮のように大自然に思わず感謝したくなるような「場」を広げていくことも重要であろう。

以上から持続可能な仕組みの担い手に求められる要件として、以下が導かれる。

- 「守らなければいけない本質的価値」については理由を求めず常にそれを踏襲できる担い手を育成する。
- 「担い手」は世襲などで制限するのではなく、その価値に共感する人を広く求める。
- 担い手には、自然を敬う心と長期の時間軸の視点を持ち本質を守ることができるようになる教育や訓練が必要である。そのためには言葉による教育だけでなく、悠久の時間や自然を実感できる場や仕組みも必要である。
- 本質を守る一方で、時代の変化に柔軟に対応する現実的な視点と持つ実務能力、新しいことにチャレンジするイノベーション力を持つ人材を採用し育成する。

(3) ステークホルダー（社会）との関係

① 参拝者との関係

伊勢神宮と式年遷宮を調べて感じるのは、時代を通じて維持されてきた日本社会との良好な関係である。その理由として、既に述べた点に加えて「ステークホルダーの平等な扱い」があると考えられる。例えば江戸時代には、一人前として認められない成人前の若者や、下男下女など正式なお参りができない下級層のお参りを可能にする「抜け参り」という仕組みがあった。また「伊勢講」という相互扶助の精神に基づく資金調達の仕組みは庶民にも参拝の機会を与えた。高野山のように女人禁制の神社仏閣も少なくなかったが、伊勢神宮では女性の参拝も認めていた。このように、貴賤、ジェンダーの違いなく平等に参拝が認められていたことは、伊勢神宮

¹¹ 伊勢神宮「神宮表敬に際してのG7首脳の記事について」（平成28年5月26日）
<http://www.isejingu.or.jp/topics/52m6sctx.html>

のファンを広げるために効果的だったと思われる。

SDGs のキャッチフレーズは「誰も残さない (leave no one behind)」であり、目標 10 は不平等の解消である。SDGs の行動計画では、常にステークホルダーの平等で公正な扱いに配慮すべきであろう。

伊勢神宮が日本社会に深く根ざすことができたのは、稲作社会の経済的・精神的インフラであったことは既に述べた。しかし戦後になり、農家が激減し信仰に頼らない人が増える中で、伊勢神宮の注目度合いは大きく低下したはずである。しかしながら式年遷宮のあった 2013 年の年間参拝者は 1,400 万人を超え、2015 年になっても 800 万人以上が参拝しており、現在でもひきつづき人気は高い。また今回の式年遷宮の総経費 550 億円のうち 220 億円は国民や財界からの寄付だったことからみても、社会的に非常に尊重されていることがわかる。

そのように引き続き位置づけられているのは、日本の神道信仰の要として、古来の建築様式とお祀りを守っているという世界にも珍しい文化的資産として、そして自然に恵まれた日本最強のパワースポットという社会的な役割について情報発信してきた神宮のマーケティング経営努力の成果と思われる。神宮のウェブサイトを見ればわかるが、極めて平易に、かつ親しみやすい情報発信の工夫がされている。

② サプライチェーンとの関係

こうしたマーケティング努力は直接式年遷宮の行事にかかわる林業家、神殿造営と神宝などの職人、御食を奉仕する旧神領の住民、との良好な関係を作る上でも好影響がある。式年遷宮では、平安時代では当たり前前の技術だったものも、現在では国宝級の職人による特殊な技術と人知れない努力によってやっと生み出されているものも少なくない。良い後継者を養成するためにも伊勢神宮ブランドの強化は不可欠である。

また神宮では自給を神事の原則の一つとしており、毎日の神事に使われる素焼きの土器、お米、お塩は、それぞれ神宮の施設や神田において古来の方式でつくられたものを使用している。

山林については、当初あまりサプライチェーンへの影響を考慮していなかったと思われるが、鎌倉時代以降は森林を育成するという長期的な視点が芽生え、現在では明確なミッションとなっている。映画「うみやまあひだ」では御用材を納めてきた木曾林業経営者池田聡寿氏と、神宮司庁営林部の倉田克彦氏が登場し、森づくりや御用材伐採の儀式などが紹介される。いずれも数百年後を視野に御用材を育てると同じ目線で語っている。ミッションを共有できるサプライヤーとの関係を作ることも必要であろう。

以上のようにステークホルダーとの良好な関係を続けるためには、自給することは自前で用意し、ステークホルダーの協力を求める事と明確に分けることも大事であろう。組織自体が自給のための努力を継続しなければ、外部ステークホルダーの共感は得られず、長い目でみれば多くの国民からの奉仕や資金提供などの支援も難しくなる。

③ 経済的な関係

式年遷宮のもたらす経済的なインパクトも無視できない。式年遷宮は20年に1度しか行われないが、定期的に8年の歳月をかけた550億円規模という大事業の経済効果は極めて大きい。式年遷宮の年の参拝者は1400万人を超え2015年でも800万人超が訪れる。木曾の山からご用材を切り出して伊勢神宮まで運ぶお木曳き行事には直接奉仕する人だけでも1か月で20万人近くが参加している。この行事はマスコミでも報道され観光の目玉ともなっており、観光需要も喚起している。式年遷宮を行うためにはステークホルダーの支援が不可欠だが、逆に式年遷宮自体が日本社会に大きな経済波及効果をもたらしている。このようにその組織の活動が社会と相互依存しながら経済的にもプラスの循環を生み出していかなければ、資金的にも長続きしないだろう。

以上のことから得られる示唆としては以下の点があげられよう。

- ステークホルダーとの良好な関係を構築・維持し、サポーターになってもらうためには、常に社会から共感されるようなマーケティング、ブランディングの継続的な努力が必要。
- サプライヤーとは同じ目線でミッションを共有できる関係を構築する。
- 長期目線でのサプライチェーンマネジメントの視点も不可欠である。
- 組織は、自給できることは自給するし、ケジメある姿勢を貫く。
- 経済的にはステークホルダーにもメリットをもたらすwin-winの仕組みとする。

5章：結びにかえて

伊勢神宮と式年遷宮について調べてみると、現代社会の常識とは違う哲学に基づいていながらも、実際の活動・運営は現実的・合理的に行われていることが明らかになった。この両側面を有することが式年遷宮を1300年以上継続させてきた最も大きな理由だと思われる。前章で、項目ごとにSDGsの行動計画を策定する際の具体的な示唆を示したが、最後に改めてそのエッセンスをまとめる。

- その組織のミッションと価値は、その社会の根源的価値と軸を一つにしている。
- そのミッションと価値が共有されれば、時代に即しすぎた合理的と思われる説明は不要。
- 単なる拡大ではなく、一定の規模となったら継続を目的にする。
- 絶対に変えない本質を守るために、それ以外は時代に応じて柔軟に大胆に変える勇気を持つ。
- 日々の業務に従事しながら、自然を敬い、千年先を想像できる長期の時間軸を持つ人材を育成する。
- 常にステークホルダーとの良好な関係を維持するための努力（マーケティング、資金調

達含め)を継続する。

- サプライチェーンの末端に与える社会的・物理的影響を考慮する。
- 外部ステークホルダーは平等に扱う。
- 自給すべきことはなるべく外部ステークホルダーに頼らず、自立する努力を継続する。
- 経済的にはステークホルダーとは相互依存関係を維持する。

そして一番大切なことは、「常若」に象徴される西洋の合理主義とは相いれない哲学・論理構成・価値の存在を認識し、尊重することであろう。今回伊勢神宮と式年遷宮を調べていくうちに、今までの常識や価値判断とは異なる価値観に遭遇し驚いたものの、熟慮してみると逆にその合理性に驚かされるという経験をした。

式年遷宮の新鮮さは、永遠を担保するには堅牢な石ではなく、朽ちやすい木材を使うが、常に建て替えるので永遠の若さを結果として保てる、という西洋的思想とは真逆の「和の合理性」にある。現在の伊勢神宮の森や川の空気感と社殿の佇まいは雄弁にその価値を表している。

ダーウィンの進化論に基づけば、進化=改善=良い事、である。新しい概念・新しいビジネスモデルは、古いモデルの欠点を補い、新たなニーズに対応して進化しているはずだから「良くなっている」と見なされがちである。これから SDGs を実施するために様々なプログラムやビジネスモデルが開発されるだろう。それは当然最新鋭の理論に基づきより合理的で効率的なより改善された仕組みとなるだろう。しかし、これらの「新しいこと」「新しいビジネスモデル」には「実績」がない。当然持続可能な素晴らしいビジネスモデルもあるだろうが、すべてが長期的に存続できるものなのかの保証はない。そもそも、最新とされ我々が依拠する近代合理主義の歴史はわずか400年程度に過ぎないのである。

こうした観点からすると、一見古くて非合理にも見える伊勢神宮と式年遷宮のような伝統の中にこそ、時代を生き延びる合理的な智慧が秘められているのかもしれない。繰り返しになるがその時代の価値にしか合わない短期的に合理的な理屈は、前提条件が変われば長期的には非合理である。SDGs を通じて持続可能な社会を構築する際に必要な哲学とは、時代の変化の影響をすべて切り捨てた後に残る哲学である。それは、人間の尊厳と命を尊重するという本質を守る哲学に他ならない。そしてその哲学は、私たち人類の繁栄を支えつづけてくれている地球と大自然の恵みへの尊敬と感謝の念から生じるのではないか。今後 SDGs の計画を策定し実行していく際には、常にその本質に立ち返り、千年先も継続させるという視野を持ちながら、現実の課題には淡々とその時代に最適な理論・技術・手法を柔軟に取り入れて対処していくという、大きな視点と姿勢が求められよう。

以上