

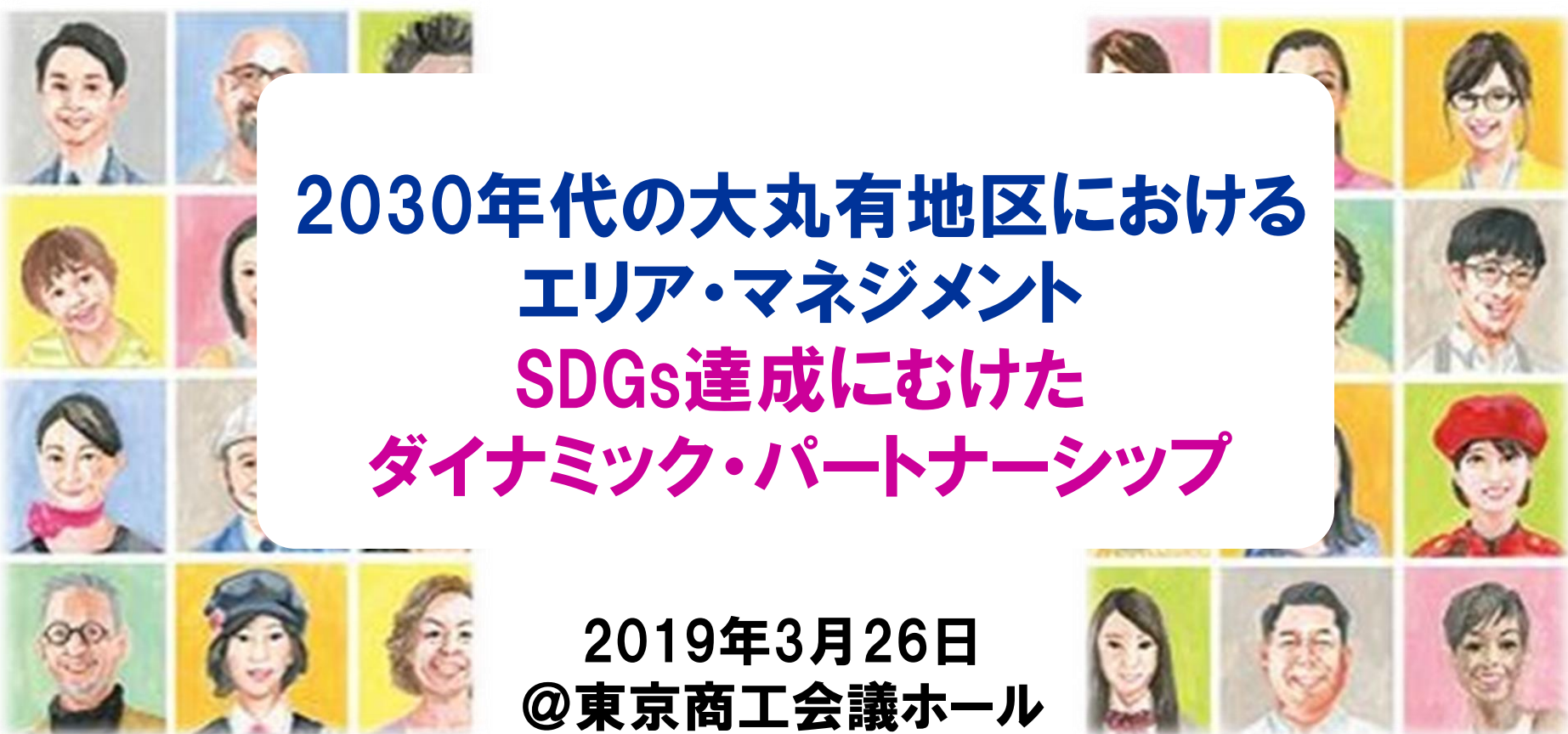
2019年3月26日

大丸有協議会30周年記念シンポジウムFACE講演資料（抜粋）

※著作権、肖像権で保護されているものがございます。

※無断転載、無断使用は禁止とさせていただきます。

大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会 設立30周年記念シンポジウム



2030年代の大丸有地区における エリア・マネジメント SDGs達成にむけた ダイナミック・パートナーシップ

2019年3月26日
@東京商工会議ホール
佐藤真久

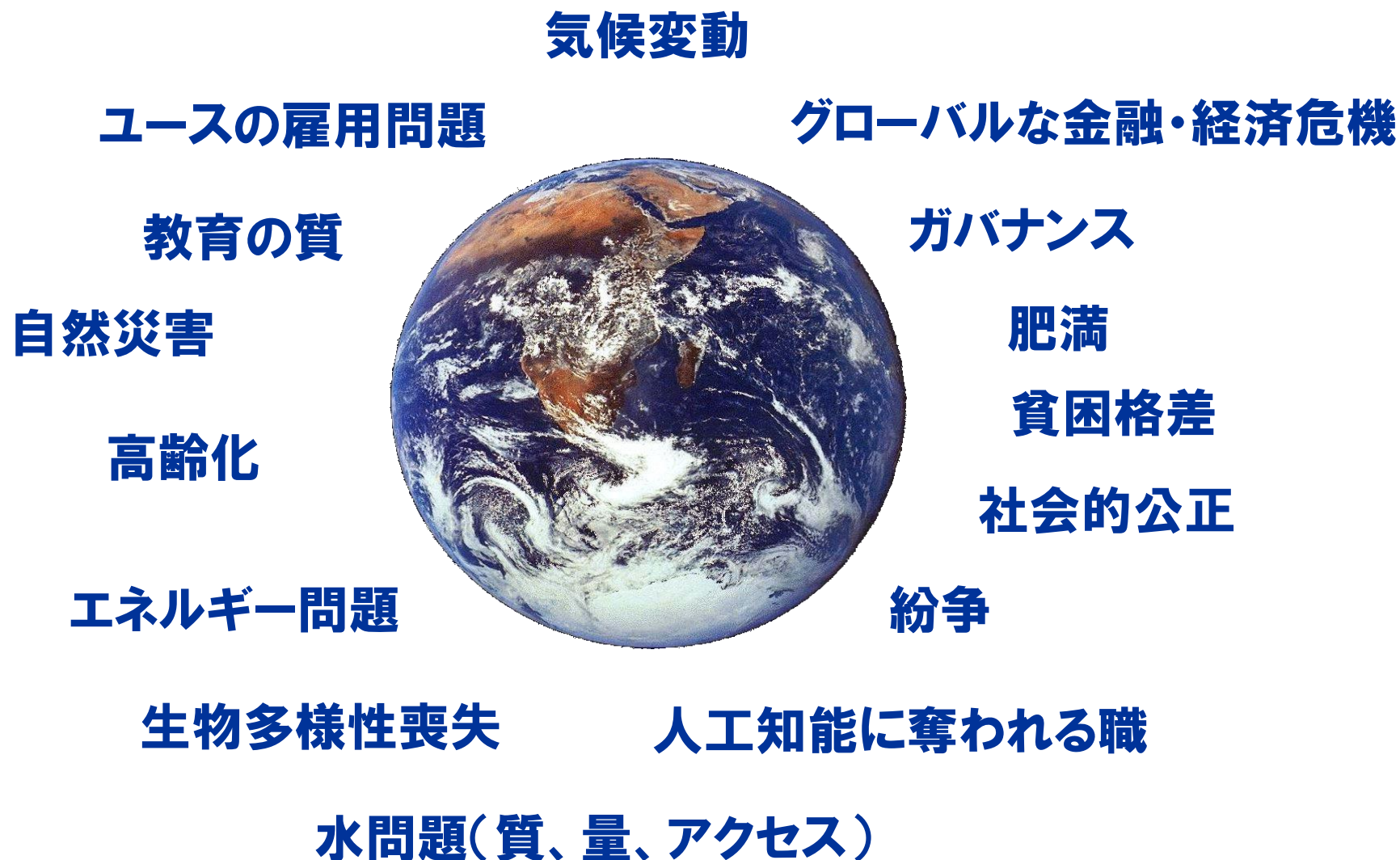
東京都市大学大学院 教授

m-sato@tcu.ac.jp / masahisasato@Hotmail.com



これからの時代と 2030年の ありうる日本社会

グローバルで複雑な問題 (Global Problematique)



“大加速化の時代”

- ・ 戦後の社会経済の大変化による“地球への相乗的影響”

“外部のないグローバル化の時代”

- ・ 1980年代中葉以降の“経済のグローバル化”

“地球惑星の時代”

- ・ 貧困・社会的排除問題だけではなく、地球資源制約・環境問題への配慮、人権のみではなく自然生存権への配慮

“混成文化の時代”

- ・ グローバルな移動と交流がもたらす文化の混成性
(社会基盤や文化の大きな変化)

“VUCA(変動・不確実・複雑・曖昧)の時代”

- ・ 既存の枠組に基づく対応の限界(リスク社会、レジリエンス社会、危険社会化、格差社会化)、状況的対応力の重要性



2030年の“ありうる日本社会” 4つの大変化と国際秩序の変動

①人口の変化

- ・ 少子化／長寿化／東京一極集中／世界の人口爆発

②技術の変化

- ・ 革新技術(生命工学・人工知能・ロボット・自動運転・IoT)/情報通信/エネルギー

③環境の変化

- ・ 異常気象/災害/食糧

④時空の変化

- ・ サイバー/グローバル化/宇宙/海洋/時間

➡国際秩序の変動

- ・ 多極化/中国の台頭/シーレーン安全保障





MDGsとSDGs

～社会背景・世界観・特徴

持続可能な開発目標(SDGs)

2016-2030



貧困・社会的排除問題の解決



MDGs(2001-2015)

開発アジェンダ

人権・社会的公正・開発(経済・社会・人間)

2000年代

貧困、飢餓、HIV/AIDS、南北問題、債務危機、紛争、衛生、水のアクセスと質、非識字、教育のアクセスと男女格差、社会的公正、など

貧困・社会的排除問題 ／地球環境問題の同時的解決



SDGs(2016-2030)

開発・環境アジェンダ

地球資源制約・環境保全・自然生存権・
人権・社会的公正・開発(経済・社会・人間)

今日

気候変動、生物多様性喪失、自然災害、高齢化、エネルギー問題、社会的公正、ガバナンス、肥満、紛争、貧困格差、教育の質、ユースの雇用問題、人工知能に奪われる職、グローバルな金融・経済危機

MDGsとSDGs ～その社会背景：ありうる社会への対応

「ありたい社会」
(持続可能な社会)



2000年代

貧困、飢餓、HIV/AIDS、南北問題、債務危機、紛争、衛生、水のアクセスと質、非識字、教育のアクセスと男女格差、社会的公正、など

「ありたい社会」×「ありうる社会」
(持続可能な社会×レジリエントな社会)



今日

気候変動、生物多様性喪失、自然災害、高齢化、エネルギー問題、社会的公正、ガバナンス、肥満、紛争、貧困格差、教育の質、ユースの雇用問題、人工知能に奪われる職、グローバルな金融・経済危機

MDGsとSDGs ～その前提：社会の“改善”から“変容”へ

同じ社会の中での
“諸課題の解決”が前提
(例：MDGs)



人間開発／持続可能な開発
(1990年代以降)

▲
経済開発・社会開発
(1940年代→1980年代)

現在社会とは異なる
“社会・個人の変容”が前提
(例：パリ協定／SDGs)



持続可能な開発
(1990年代以降)

SDGsの社会背景



©国連広報局

①2000年とは異なる 社会問題・社会課題

大加速化の時代、混成文化の時代、地球惑星の時代、外部のないグローバリゼーションの時代

②ありたい社会だけではなく “ありうる社会”への対応

VUCA(変動・不確実・複雑・曖昧)時代

SDGsの世界観



©国連広報局

①「地球惑星的世界観」

Planetary Boundaries

②「社会包容的世界観」

No One Left Behind

③「変容の世界観」

Transforming the World

SDGsの特徴



©国連広報局

① “複雑な問題”への対応

→テーマの統合性・同時解決性

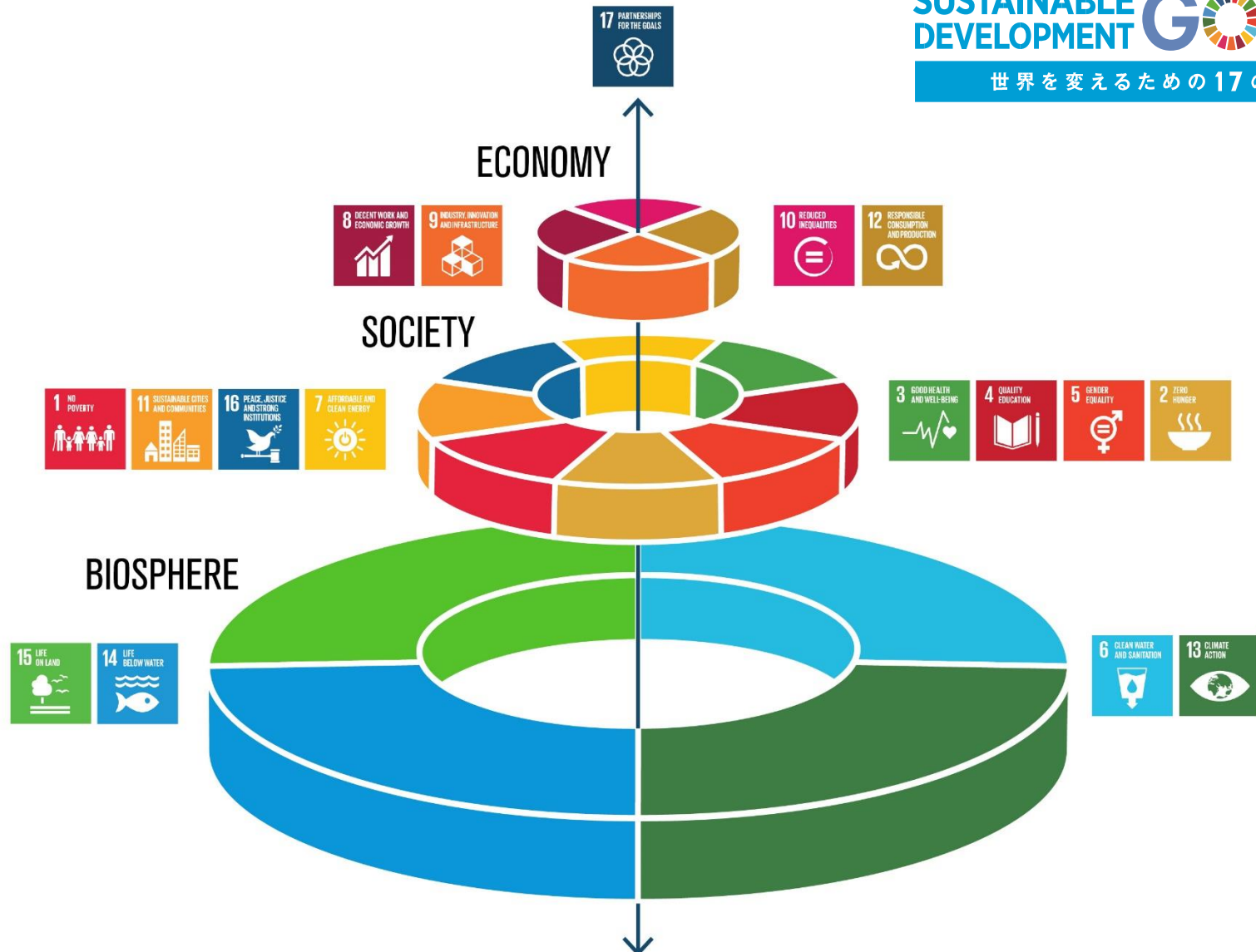
② “共有された責任”としての対応

→万国・万人に適用される普遍性・衡平性

持続可能な開発目標(SDGs) 2016-2030

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



持続可能な開発目標(SDGs) 2016-2030

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



国際連合広報局



持続可能な都市と コミュニティ

国連ハビタット・都市計画論と「エリア型まちづくり」の変遷経緯(室田、2017)

国連・海外			日 本	
国連人間居住会議	都市計画論	特 徴	エリア型まちづくり	特 徴
〈1960 年代〉	J・ジェイコブス：機能的・画一的都市への批判 (1961) C・アレグザンダー：有機的都市の提言 (1965) ポール・ダビドフ：アドボカシープランニングの提唱 (1965)	ボトムアップ型、マイノリティ等重視型の都市計画の登場	コミュニティデベロップメントの紹介 ミクロな地区計画の紹介	コミュニティ・市民参加の注目
〈1970 年代〉 ハビタットⅠ「国連人間居住宣言」(1976) 国連ハビタット設立 (1978)	ボトムアップの実践、コミュニティベースの開発の発展		モデルコミュニティ政策 (1971) エリア型まちづくりの推進	エリア型まちづくりの出現・スタイル確立
〈1980 年代〉	ポストモダニズム思想の発展 超郊外化、エッジシティの出現、自動車中心社会 環境保全策の模索	環境問題の深刻化、多様性・人間性重視	神戸市地区計画及びまちづくり (1980) 協定に関する条例 世田谷区街づくり条例 (1981)	
〈1990 年代〉 ハビタットⅡ「ハビタットアジェンダ」(1996)	リオデジャネイロ宣言 (1992) ニューアーバニズム・コンパクトシティ EU でのサステナブル・シティ検討開催 (1993) アメリカ CDCs・コミュニティデザインセンターの復活 近隣マネジメントの推進、近隣再生 サステナブル・シティの提言 (1996) ドイツ社会都市による衰退コミュニティ再生 (1999)	サステナビリティの理念、コミュニティの再重視	アメリカ CDCs の紹介 コミュニティデザインの紹介 まちづくりワークショップの紹介 ファシリテーターの導入	エリア型まちづくりの普及 ワークショップなどの手法発展
〈2000～10 年代〉 ハビタットⅢ「ニューアーバンアジェンダ」(2016)	サステナブル・コミュニティの発展・実践 エコタウン・エコシティ・トランジションタウン・ローカーボンコミュニティなどの環境・持続重視型コミュニティ	環境・持続重視型コミュニティの発展	福祉・自然・活性化等テーマ拡大 コンパクトシティの推進	まちづくりの一般化

図 14-2 国連ハビタットと都市計画論と「エリア型まちづくり」の変遷経緯

ニュー・アーバン・アジェンダ(2016)



①包摂性(inclusive)

→社会的包摂、移民・難民の保護・地域向上など

②安全性(safe)

→住宅・交通、公共空間の安全性、飲料水や食糧、衛生環境など

③強靱性・回復力(resilient)

→災害に強い建物、災害リスク管理など

④環境・持続可能性(sustainability)

→気候変動緩和策、公共交通、資源効率性、再生可能エネルギー、都市デザインなど

⑤実現性(possibility)

→都市計画、財源確保など



古くて、新しい
パートナーシップ
～その多義性と形態

マルチステークホルダー・パートナーシップ

17 PARTNERSHIPS
FOR THE GOALS



- 17.16 すべての国々、特に開発途上国での持続可能な開発目標の達成を支援すべく、知識、専門的知見、技術及び資金源を動員、共有するマルチステークホルダー・パートナーシップによって補完しつつ、持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップを強化する。
- 17.17 さまざまなパートナーシップの経験や資源戦略を基にした、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを奨励・推進する。

■多様な協働の形態(事業協働、戦略協働、政策協働)

[事業協働・連携]

- (1)共同で一つの事業を行う協働の形態(共催)
- (2)「後援」という形で取組に名を連ねること。主に金銭的支出を伴わない協働の形態(後援)
- (3)それぞれの特性を活かし、一定期間継続的に協力して事業を行う協働の形態(事業協力)
- (4)独自の企画や代案をみんなで提案する協働の形態(企画立案)
- (5)新しい一つの組織を立ち上げ、そこが主催者となって事業を行う協働の形態(実行委員会)
- (6)協働事業や課題に関して情報交換や意見交換を行う協働の形態(情報提供・情報交換)
- (7)優れた特性をもった組織に契約をもってゆだねる協働の形態(委託・指定管理者制度)
- (8)公益上必要があると認めた場合、行政が公金を支出する協働の形態(補助・助成)

[戦略協働]

- ・共有目的を実現するために戦略的に協働(戦略協議など)を行う形態(戦略協働)

[政策協働]

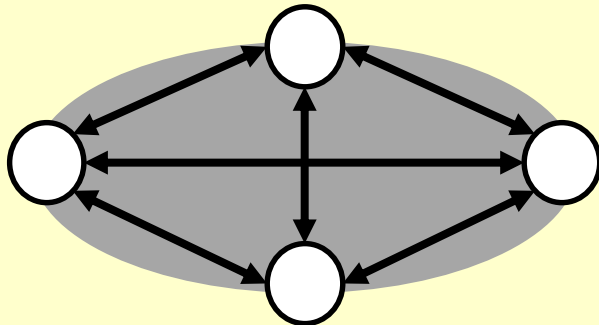
- ・共有目的を実現するために行政と政策的に協働(政策提案など)を行う形態(政策協働)

～同質性の協同・異質性の協働

■“同質性の協同”、“異質性の協働”

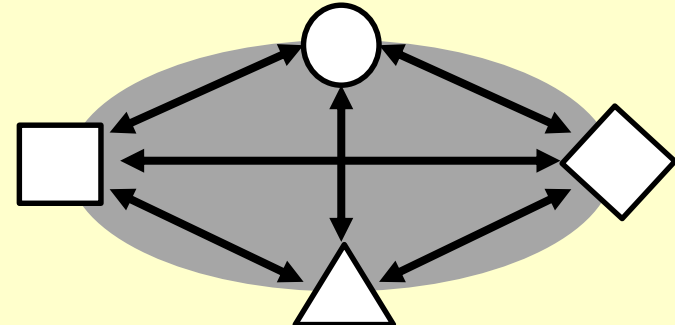
“同質性の協同”

- ・同質性に基づく事業協力
- ・協同組合



“異質性の協働”

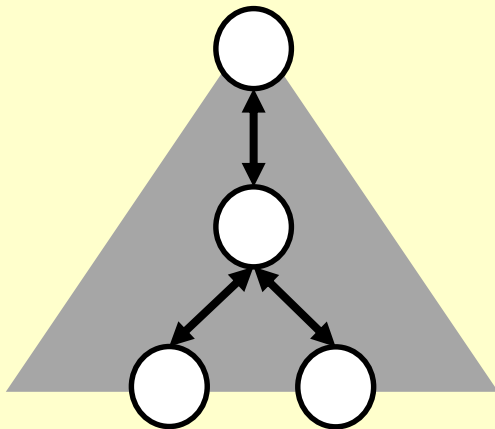
- ・異質性に基づく事業協力
- ・戦略協働、政策協働



■“タテの協働”、“ヨコの協働”

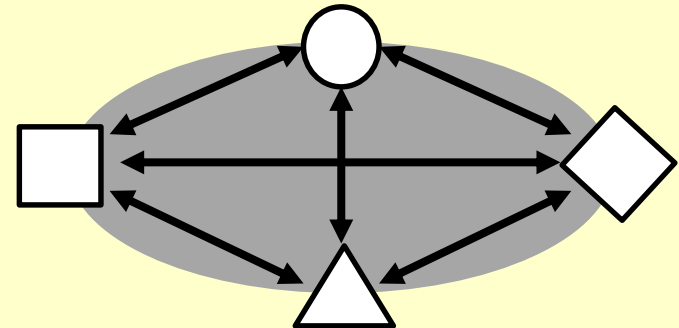
“タテの協働”

- ・組織内の縦割り
- ・行政区分(国・地方・都道府県・市町村)
- ・管轄官庁、特定課題テーマ
- ・中心的、市民参加、指定管理者制度
- ・補助金、助成金、委託、など



“ヨコの協働”

- ・組織内の縦割りからの脱却
- ・生命地域(生態的・地理的・生活的)
- ・気候区分、文化、社会、経済圏、など
- ・多様な主体・課題横断的
- ・脱中心的、行政参加、関係主体参加
- ・共催、後援、事業協力、企画立案、実行委員会、など



～向き合う協働、共有ビジョンにむけて歩み続ける協働

■“向き合う協働”、“ともに歩みつつける協働”

“向き合う協働”

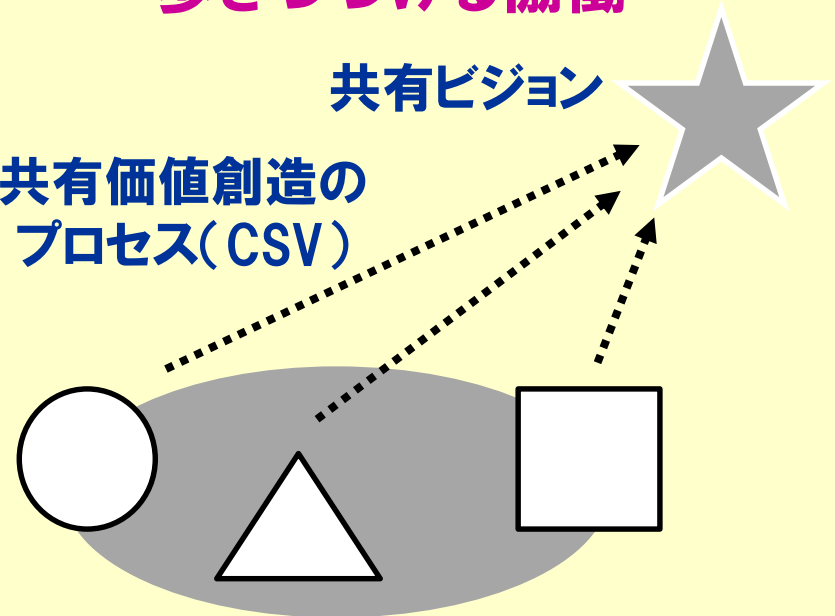
相互補完性、Win Win 関係



“共有ビジョンにむけて歩みつつける協働”

共有ビジョン

共有価値創造の
プロセス(CSV)



知識創造は、社会化(Socialization)から始まる

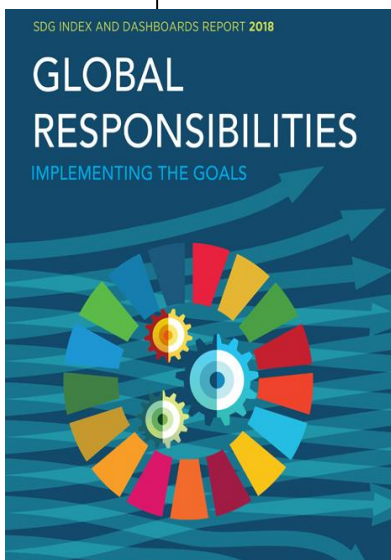
正解がない問い

- 同じ状況に対して、違うものを見ている
- 目指す姿が違う＝現状への問題認識が違う
- できること・できないことの判断基準が違う

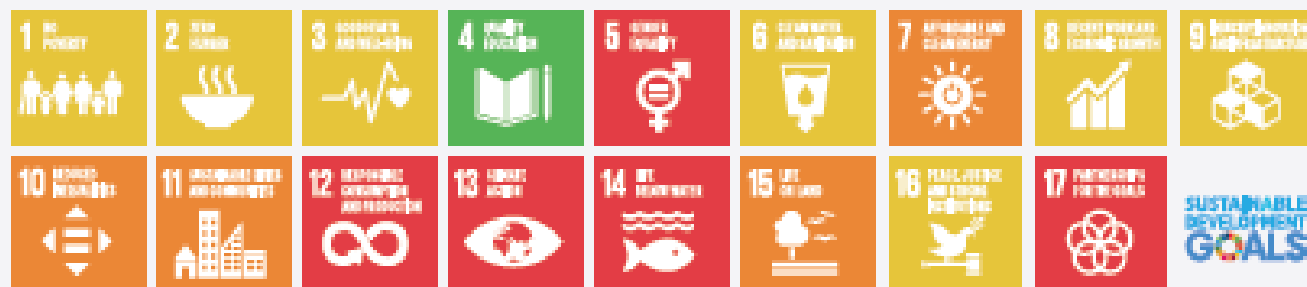
⇒ 人による違いを知ることから
視点を更新する



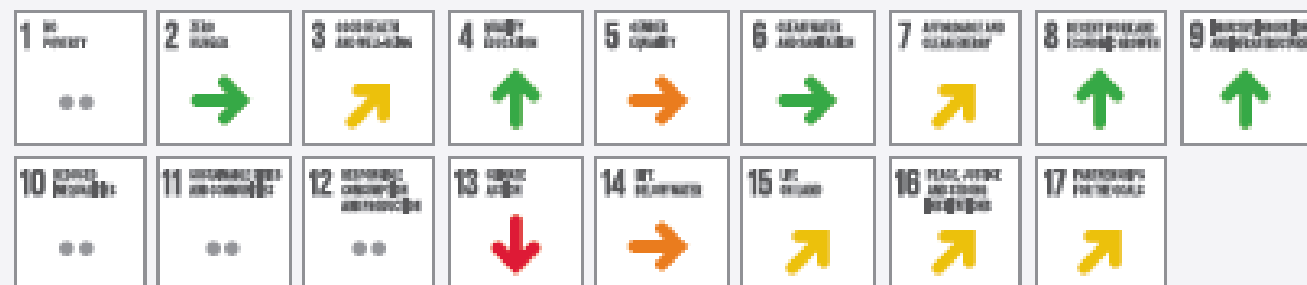
野中郁次郎ら「知識創造企業」より



▼ CURRENT ASSESSMENT – SDG DASHBOARD



▼ SDG TRENDS



目標達成度
高(緑)
中(黄)
低(赤)

*Notes: The full title of Goal 2 "Zero Hunger" is "End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture".
The full title of each SDG is available here: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>*

※参考:SDG Index and Dashboards Report 2018 に基づく
※下の矢印は、前年比

持続可能な開発目標(SDGs:2016-2030) ～個々のSDGへのタグ付けから、相互関連のSDGsへ

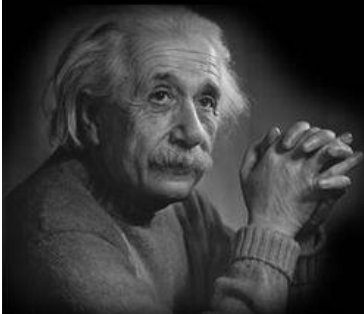


持続可能な開発目標(SDGs:2016-2030) ～相互関連のSDGsから、ビジョン構築／動的で包括的なSDGsへ



『ソーシャル・プロジェクトを 成功に導く12ステップ』—書籍紹介

We cannot solve our
problems with the same
thinking we used when
we created them.



Albert Einstein
German Theoretical-Physicist
(1879-1955)

QuoteHD.com

"We cannot solve our problems by using the same kind of thinking we used when we created them. (Albert Einstein)"

..問題を起したときと同じような考え方では、どんな問題も解決できない..(アルバート・アインシュタイン)"





**“世界的で複雑な問題群”を
システムとして解決する
～システムとしての問題解決アプローチ**



“複雑な問題”とその問題解決 ～その意味するところ



▶ 世界の問題は複雑なシステム(問題群)

- ・ 世界の問題(問題群)もシステムで解決
- ・ 多様な主体とのパートナーシップが前提

▶ 線形的な思考の限界

- ・ 分業化・専門特化の弊害
- ・ システム思考(因果ループ、時間的变化、異なるメンタルモデル)を活かした課題解決
- ・ 異なるメンタルモデルを活かした動的(dynamic)で、包括的(inclusive)な、力を持ち寄る(collective)協働へ

▶ 問題の解決する姿

- ・ 個々の課題解決(分業化と自己責任論に基づく)から、問題がおきづらい構造、起きても対応できる構造を整える必要性

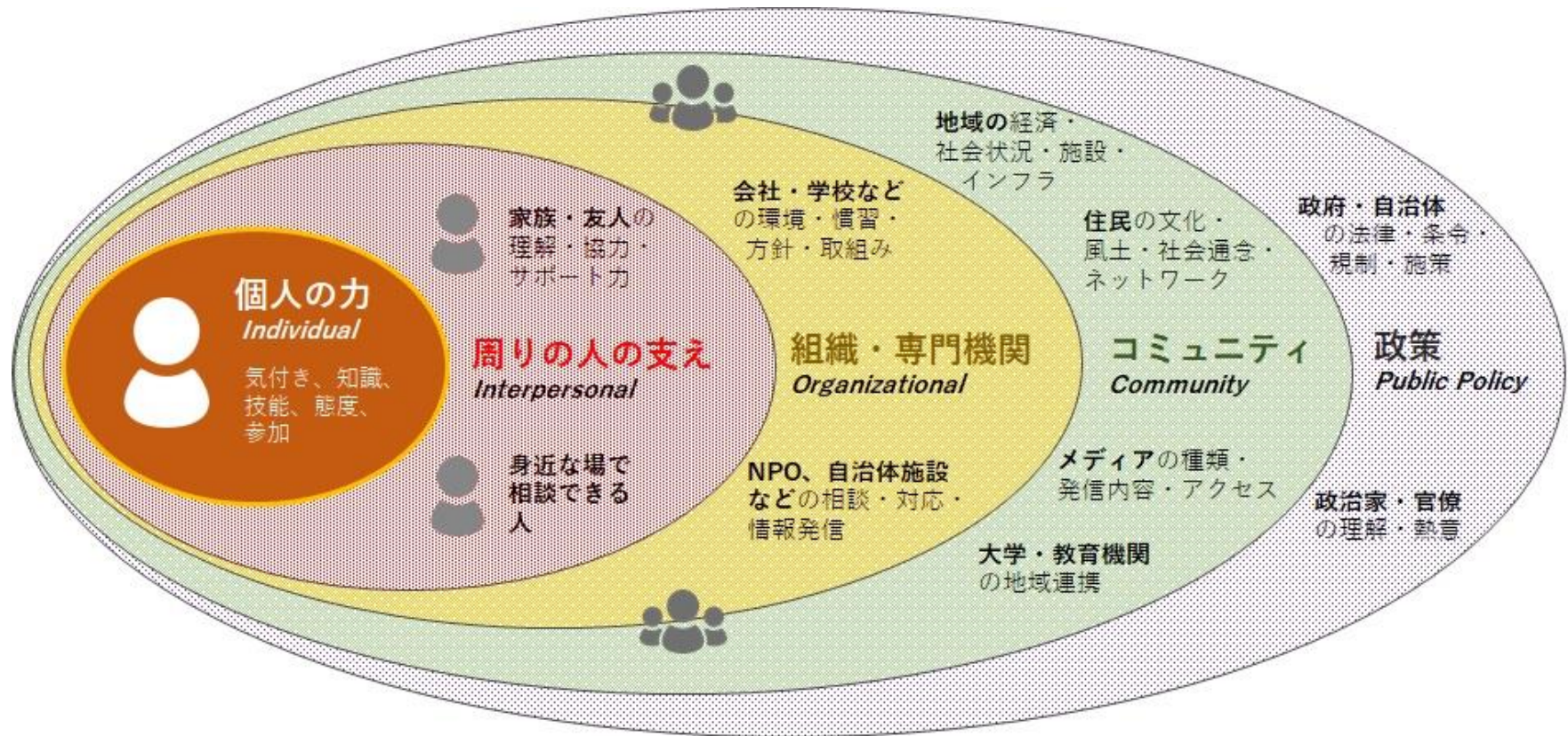
表1-1 社会生態モデル (Social Ecological Model)

1) Individual (個人)	個々人の知識・意識・スキル
2) Interpersonal (個人間)	家族・友人・相談相手の生活習慣・知識・行動
3) Organizational (組織)	会社・学校などの環境・慣習・方針、地域の専門機関の状況
4) Community (コミュニティ)	大学・研究機関、メディア、企業、地域社会などが影響する文化的価値、規範、社会通念
5) Policy (法律・政策)	法律・政策・計画、それらが地域やビジネスに与える影響

※ CDC 資料に基づき著者作成

『ソーシャル・プロジェクトを 成功に導く12ステップ』—書籍紹介

困難な状況にいる個人を教育、支援をしても、その人が力を発揮し、良い状況をつくるには、
多層的な人・組織・制度などが連動している必要がある。



※ Combined capabilityの概念と、CDC「Social Ecological Model」を組み合わせ、著者ら作成



真の課題と解決のあり方を 模索していく参画プロセス ～求められる“行政参加”



真の課題と解決のあり方を模索していく参画プロセス ～求められる行政参加

- これまでの協働－官民連携(協働)
- 民間の経営手法を公的部門に応用し、公的部門の運営の合理化を図る「New Public Management(NPM)」を目的として実施
- NPM は、民営化や市場化テスト、アウトソーシングの促進、官民連携推進などにより、行政組織の効果的・効率的な運営を目指すものである。課題が明確であり、解決方法が確立できているものであれば、行政組織の効果的・効率的な運営として、民間への委託や、指定管理者制度による運営が可能
- 現状は外部委託や補助事業になっている事例多し



- 日本の地域において、直面する問題・課題が大きく変化しているだけでなく、VUCAの時代への状況的対応も求められている
- 様々な人が知恵を持ち寄り、表面化した問題・課題の背景にある構造や相互作用、意味の多面性、時間のなかでの変化にまで視野を広げて、“複雑な問題”の解決に向けてアイデアを出し合う、“真の課題と解決のあり方を模索していく参画プロセス”が重要
- これまで－行政、自治体計画の遂行にむけて、市民が補完するという「市民参加」
- これから－行政・自治体の職員が地域の現場に積極的に行き、多様な主体との「協働」を通して、真の課題と解決のあり方を考え、行政自体のあり方も柔軟に変化させていく「行政参加」へ



“事業成果重視型の協働”
の課題
～求められる
“協働プロセス重視型の協働”



～“事業成果重視型”の協働と“協働プロセス重視型”の協働

“事業成果重視型” の協働

明確な課題に対する
投入－活動－成果直結型

※前提：課題明確・資金潤沢
・明確な課題解決手段



“協働プロセス重視型” の協働

協働・学習プロセスを重視した
VUCA時代の状況対応・継続型
地域力(個人・組織・市民)強化型

※前提：課題不明確・資金脆弱・
複合的な課題解決への対応
※状況的・文脈的・内発的アプローチ

地域の課題対応力向上
のしくみづくり
(社会的レジリエンスの強化)



“参加のしくみ”
～無関心、地域の発見、
私の取組、私たちの取組へ

『ソーシャル・プロジェクトを成功に導く12ステップ』ー参加のしくみ

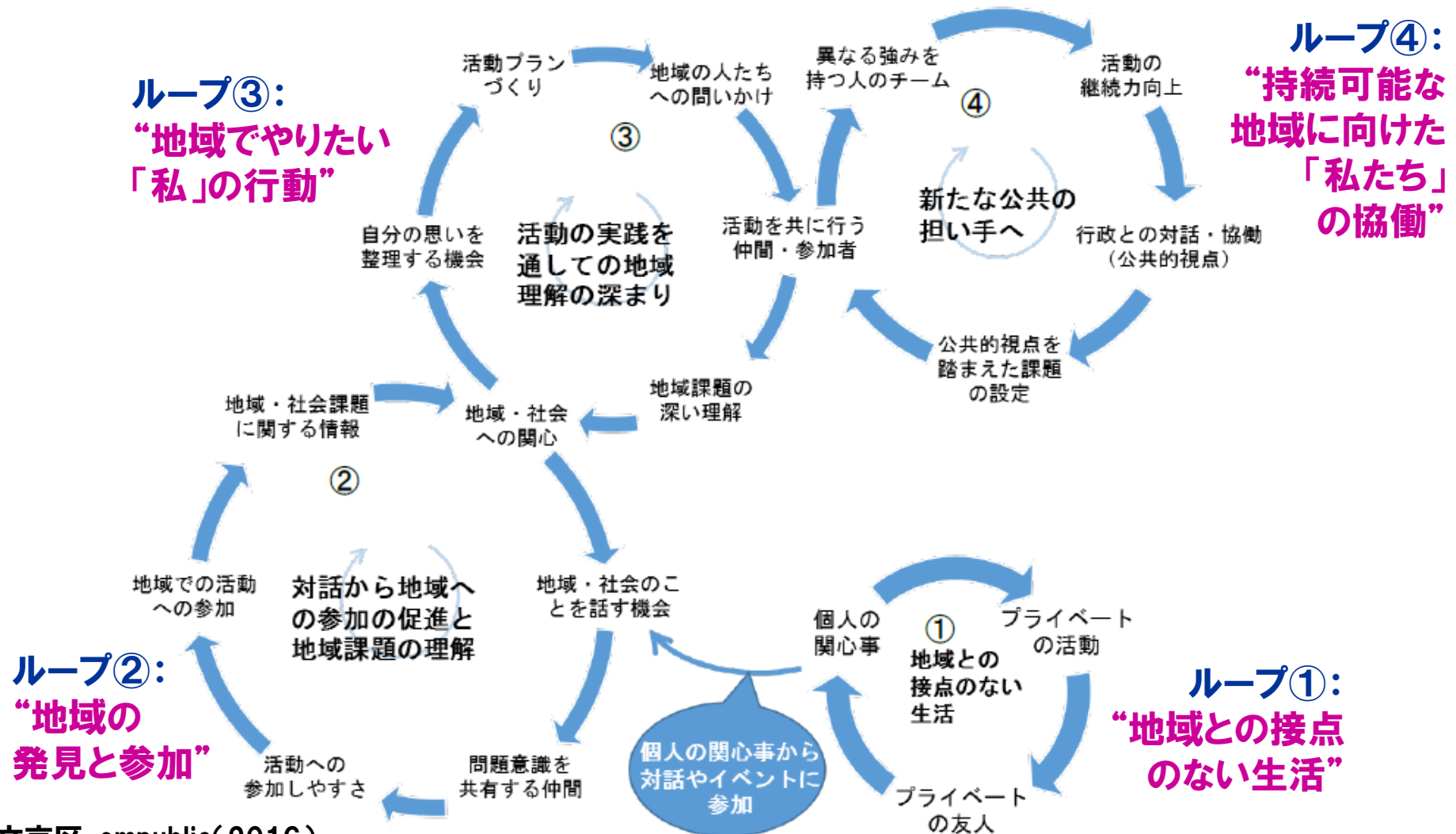


図 5 「新たな公共の担い手」育成の好循環ループ図



“協働のしくみ” (協働ガバナンス)

～参加の誘発、運営制度、
協働プロセス、社会的学習プロセス、
チェンジ・エージェント機能

『ソーシャル・プロジェクトを 成功に導く12ステップ』ー協働のしくみ

協働ガバナンス



※Ancell, C., & Gash, A. (2008), Havelock, R. G., & with Zlotolow, S.(1995)、佐藤・島岡 (2014) に基づき、共筆者作成

図3-1 協働ガバナンス、チェンジ・エージェント機能、社会的学習プロセスの統合モデル

『ソーシャル・プロジェクトを 成功に導く12ステップ』ー協働の段階

本書籍の第Ⅱ部ー

第4章：問題解決の前提を整える協働

- ・ 課題の再発見とゴールの明確化

第5章：問題解決の運営基盤を整える協働

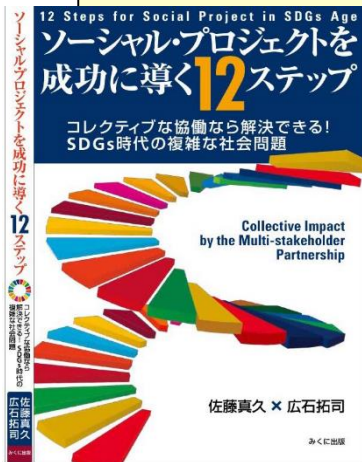
- ・ 計画の策定と運営制度の整備

第6章：問題解決の推進力を強化する協働

- ・ 継続的改善と中間支援

第7章：成果と生み出し定着させる協働

- ・ 継続力強化と成果の見える化





利害の異なるステークホルダーと ともに協働をする

～共通言語・接着剤としてのSDGs

～協働プロセスと社会的学習プロセスの連関

目標としてのSDGs、 協働ツール(共通言語・接着剤)としてのSDGs

持続可能な社会の構築にむけて
世界を変容させる
“Transforming the World”



※目標としてのSDGs

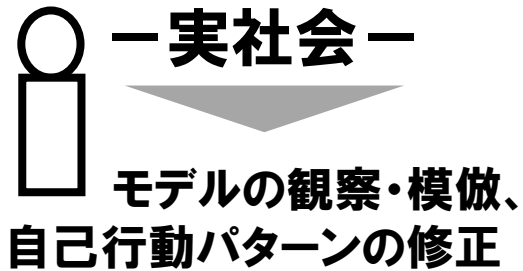


動的で包摂的な
力を持ち寄る協働と社会的学習の実践

※ツールとしてのSDGs
(共通言語・接着剤)

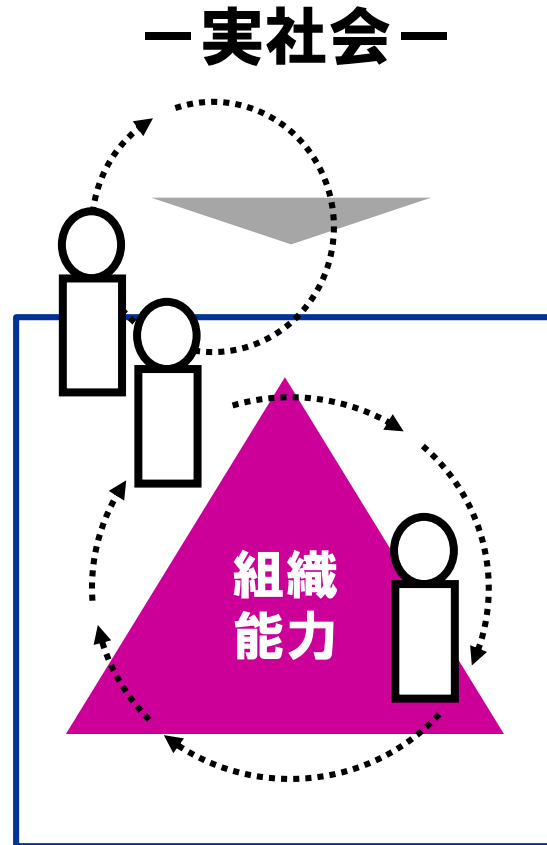
『ソーシャル・プロジェクトを 成功に導く12ステップ』—社会的学習③

[1960年代～]



“社会的文脈で発生する
個人の認知プロセス”
社会的学習①

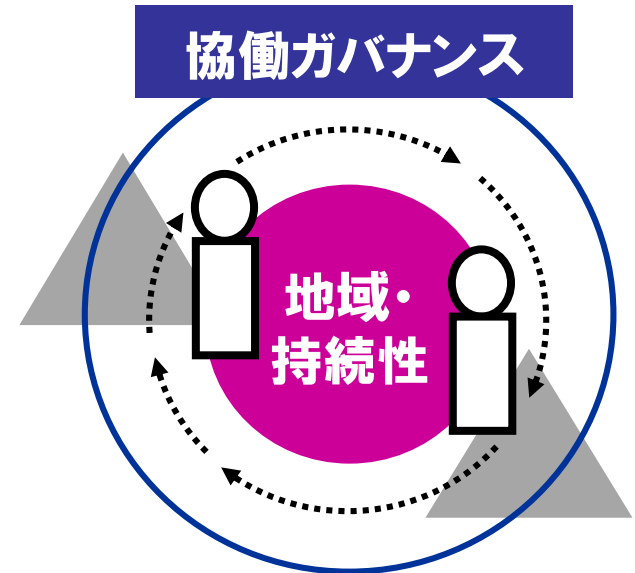
[1990年代～]



“学習する組織”
社会的学習②

[2000年代～]

—実社会—
新しい、予想外の、不確実
かつ予測不可能な状況下



“生態学的・持続可能性へ”
社会的学習③

持続可能性を考える4つの視座 ESDLens(UNESCO, 2009)

事象・取組の関連づけ・統合化

① Integrative Lens
統合的レンズ

多角的な意味づけ、
課題の捉えなおし

③ Critical Lens
批判的レンズ

② Contextual Lens
文脈的レンズ

グローバル／ローカルな文脈化

④ Transformative
Lens
変容的レンズ

個人、組織、社会、
ガバナンスの変容

1 貧困をなくそう

2 飢餓をゼロに

3 すべての人に健康と福祉を

4 質の高い教育をみんなに

5 ジェンダー平等を実現しよう

6 安全な水とトイレを世界中に

“持続可能な開発目標(SDGs)とパートナーシップ”

ー政策ツール、コミュニケーションや協働ツール、状況把握や学習ツールとしての可能性ー

- Integrative: “統合”を促すツールとして(取組の関連づけ)
- Contextual: “文脈”として意味づけるツールとして(グローバルとローカルな文脈化)
- Critical: “批判”的レンズとして(多角的な意味づけ、課題をつながりの中で捉えなおす)
- Transformative: “変容”を促すツールとして(個人、組織、社会、ガバナンスの変容)

※参考: SDGコンパスにおける“アウトサイド・イン・アプローチ”



2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です