

第3章 トランジション・マネジメント: 都市デザインの基本原則と適用

Wittmayer J, Roorda C, Bach M, Frantzeskaki N, Holscher K, Loorbach D.

第3章では、トランジション・マネジメント(TM)の基本原則と戦略的環境計画のためのフレームワークとしての強みと限界について考察する。TMのプロセスの概要について段階ごとにTMの基本的指針、理論的根拠、手法、そして結果について概観する。

3.1 トランジションに影響を与えるトランジション・マネジメント・アプローチ.....	44
3.1.1 都市におけるトランジション.....	44
3.2 都市におけるトランジション・マネジメント.....	45
3.3 トランジション・マネジメントの基本.....	47
3.3.1 ガバナンスの基本原則.....	47
3.3.2 トランジション・マネジメントの段階.....	49
3.3.2.1 長期的な戦略段階.....	49
3.3.2.2 中期的な戦略段階.....	49
3.3.2.3 実施段階(短期).....	50
3.3.2.4 評価段階.....	50
3.3.3 4つの段階の相互作用.....	50
3.4 トランジション・マネジメントの実践.....	51
3.4.1 介入の種類.....	51
3.4.2 トランジション・マネジメント・プロセスの手順.....	52
3.4.3 場の設定.....	55
3.4.4 地域のダイナミクスの調査.....	56
3.4.5 課題のフレーミング.....	59
3.4.6 持続可能な都市のビジョンの設計.....	59
3.4.7 長期と短期の再接続.....	60
3.4.8 参加とアンカリング.....	61
3.4.9 実行.....	62
3.5 結果.....	63
3.6 参考文献.....	64

3.1 トランジションに影響を与える:トランジション・マネジメント・アプローチ

トランジション・マネジメントは、端的に言えば、これまでの章で指摘してきた根強い問題に対応するための新しいアプローチである。背景には、そうした課題はまさに私たちの社会システムの構造に深く根付いており、既存の手段や実務的対応などの局所的な変更は決して効果的ではなく、最適な結果にはならないであろうという考えがある。よって、トランジション・マネジメントとは、根強い問題によって生じる症状ではなく、その根底にある原因に対応するために根本的な変化、つまりトランジションの必要性を主張するものである。しかし、その名前から想像されるようなものとは異なり、このアプローチは、調整というよりも、むしろ調査や学習、実験的試みのための場を創出することを通してトランジションに影響を与えていくというものである。既存のダイナミクスに関わり、また社会の複雑性と不確実性に目を背けそれらを管理すべきものとするのではなく、むしろ大きな機会として包容していくことによって、トランジションは影響を受け、支持され、そして加速していくのである。

Box 3.1 トランジション・マネジメント vs. 戦略的計画 (strategic planning)

共通点:

- 長期的な視点
- 計画やアクションプランに実際に落とし込める戦略や方向性を提供する
- 長期的な視点であることを踏まえ、不確実性について考慮する

相違点:

- 適応的もしくは修正的な措置ではなく、革新的な変化を重視する。
- ビジョンのある将来に向けた道筋を提供する。一方で、多くの戦略的計画は、新たなあるいは既存の手段を使い、現状に基づいて将来を予測する。
- より包括的であり、広く開放されている。多様な分野やアクターを考慮し、あらかじめ決められた結論を前提としない。
- 転換であり、保全ではない。多くの戦略的計画の事例では、現状は保持すべきものとして考えられている。

3.1.1 都市におけるトランジション

では、私たちは、トランジションやトランジション・マネジメントとの関連で、都市についてどのように考えるべきであろうか。一つには、前者については、“トランジションのための場所やスペース”として研究者の

1. トランジションのビジョンは「ユートピアのビジョン」ではない；未来を見据えるためにクリエイティブなシナリオ手法を用いる

注目を集めた点が挙げられる。つまり、持続可能な開発と社会的学習のための重要な基点が具体化していくと同時に(Scerri and Holden 2013)、政府レベルで様々なセクターの枠を越えてトランジションが展開していくのである(Conen and Troffer 2012)。

また、研究者は、都市政策の文脈における転換の歴史的事例を明らかにするために、トランジションに関する研究から、例えばMulti Level Perspectiveなどいくつかの手法を用いてきた(Geels 2005)。これらの研究は、異なるシステム(水、廃棄物、農業、エネルギーなど)がどのように共に発展するのか、そしていかにそれらが持続的に政治的・経済的文脈に適応し、またそれらを形成していくのかについてより深い理解をするための重要な役割として都市を位置付けている。

また、これらの研究は、都市生活が依存するシステム(インフラなど)やより広い社会政治的ダイナミクスのための持続的なトランジションの重要性を強調する傾向がある。

Geels(2013) – (国家規模の)テクノロジー・トランジションにおける都市の役割

1. 都市やその自治体はテクノロジー・トランジションにおいて重要なアクターである。その影響は、ローカルシステムが共同で全国規模のものを構成する時により大きくなる。
2. 都市は、トランジションの基盤である:変化は都市からはじまり加速すると共により外側へと拡大していく。しかし、トランジションの場としての都市においては、政府は数多く存在するアクターの一つに過ぎない。
3. 国家規模のシステムにおけるトランジションの場合には、都市の役割はより一層限定的になる。

トランジションに関する研究の分野で開発された分析的手法は、現在行われている都市ガバナンスのプロセスについて理解することを可能にした。一方で、トランジション・マネジメントは、都市問題のより一層の複雑性と、持続可能な将来に向けて再び正しい方向に向かわせる必要がある複雑に絡まったアクターやプロセスの関係性に対応することを可能にする方法論を提示している。

3.2 都市におけるトランジション・マネジメント

トランジション・マネジメントと都市政策のある特定の類似性を考慮すると、都市政策についてそのアプローチを適用することが、ここ数年拡大したことは決して驚くべきことではないのかもしれない。これらは、そもそもEUによって資金援助されていた研究や地域開発計画の文脈の中にあつたものである。その代表的な例は次の通りである。

- MUSIC project アバディーン/英国, ゲント/ベルギー, モントリオール/フランス, ルートヴィスブルグ/ドイツ, ロッテルダム/オランダ(2010-2014)(Roorda et al 2014, Nevens et al 2013 を参照)
- InContext Project: カルニッセ/オランダ (2010-2013)
- メルボルン・トランジション・マネジメント・プロジェクト(2012)(Ferguson et al 2013)
- Port Vila, バヌアツ・トランジション・マネジメント・プロジェクト(2012)(Poustie, Frantzeskaki and Brown, 2012 を参照)(本資料のケーススタディーの章に収録)
- La Botija, ホンジュラス・トランジション・マネジメント・プロジェクト(2014)(Silvestri 2013)(本資料のケーススタディーの章に収録)

Box 3.2 トランジション・マネジメントの起源

トランジションとトランジション・マネジメントは、2001年のオランダにおける第4次環境計画(national environmental policy plan)に関する議論の中で、公共政策学の領域において議論されるようになった。このプロジェクトは、例えば気候変動など、根強い問題に対する処方箋として、この章で議論されるコンセプトや基本原理を前進させた。これらは、短期的なアクションのための長期的な視点と、実践しながら学ぶこともしくは学びながら実践することを組み合わせるといふことである。このプロジェクトは、一般的なトランジションとエネルギーシステムにおける脱炭素に関するトランジションの両方を対象にしている。しかし、なぜオランダ政府はそのような野心的な試みを選択したのであろうか。その背景には、よりラディカルなものが必要だという考えが政府内に存在し、それ以前の環境計画が全く相手にされなかったということがその理由であった。(Kemp and Rotmans 2009)

それから間もなく、トランジションに関する大きな調査研究プログラムが設置された(Rotmans et al 2003)。The KSI Knowledge Project と名付けられたこのプロジェクトのミッションは、持続可能な社会の構築に向けたシステム・イノベーションやトランジションを起こすもしくは持続させるために必要な知識や技術を開発するというものであった(KSI 2005)。このプロジェクトは、理論などの基本的な知識と、例えば農業や交通、保険医療のような具体的な分野に関連する文脈依存的な知識の相互作用に特に焦点を当てている。このことは、社会的な理解が容易に得られるということではない。トランジションやトランジション・マネジメントはごまかしに過ぎないと主張する研究者もいる。

その後数年は、トランジション・マネジメントのアプローチとトランジションに関するより広範な研究が積極的に行われた。近年の事例としては、EUが資金援助をする InContext project(Wittmayer et al. 2011, 2013)が挙げられる。これは、個人もしくは組織の、価値や信条といった内的文脈と、関連する政策やインフラなどの外的文脈の相互作用に関する調査である。

3.3 トランジション・マネジメントの基本

以上、トランジション・マネジメントの概要と都市政策との関わりについて考察してきた。ここでは、この方法論がより具体的にどのような要素から成り立つのかについて、より細かく見ていきたい。そのために、そのガバナンスの原理と様々な取り組みが行われている段階について再検討する。そして、トランジション・マネジメントが、循環的なフォーマットの中で構築されたプロセスの各段階においてどのように運用されているのかについて考察したい。

3.3.1 ガバナンスの基本原則

トランジション・マネジメントのために構築されてきた基本原則は、総合すれば、社会的転換を引き起こすための基本的要素を構成している。網羅的で変更することができないルールというわけではないが、複雑で変化し続ける社会的システムのガバナンスのためのガイダンスを提供してくれる(Loorbach 2010)。そうした基本原則は、相互に補完し全体として機能するように統合される必要がある。つまり、いくつかの基本原則は、例えばタイミングと均衡/不均衡のように、重複する可能性があるということである。

表 3.1. トランジション・マネジメントの基本原則

基本原則	説明	例
システムの本質を見抜く	どのようにシステムが、持続可能な方向へと効果的に舵を切るために機能するかについて理解することは重要である。例えば、転換のプロセスだけを管理するだけでは決して十分ではなく、それはプロセスの対象物と結びついていなくてはならない。	温室効果ガス削減計画の実施の決定については、そのリソースに関する細やかな知識や歴史的背景について、そもそも最初の段階において考慮していなければ、結果を生み出すことはできない。
長期的な視点	ラディカルな社会的転換は最低でも25年にわたって展開する。よって、短期的な政策を設定することは、再帰的な見直しを必要とし将来や過去などへの継続的な配慮を必要とする。	都市における地球温暖化対策の戦略を立案するということは、長期的な視野を持って、そこにたどり着くための道筋を見つけるという作業である。この文脈においてはシナリオプランニングが特に有効な手法である。
柔軟な目標	社会的システムは複雑であり、そして硬直的な青写真では適切な解決策には結びつかない。システムそのものが様々な介入に対応する形で継続的に変化していくのに合わせて、目的もそれに対応していく必要がある。	都市における電動モビリティを拡大していくための長期計画は、定期的に新しいテクノロジーやインフラの変化、市民の予期せぬ反応など、新たな展開を考慮して調整していく必要がある。

表 3.1.(前ページから続く) トランジション・マネジメントの基本原則

<p>タイミングの重要性</p>	<p>危機はシステムの硬直性を打破するなど、即時かつ有効な介入の機会である。それと同時に、代替案がじっくりと開発され、格好の機会を待つこともできる。</p>	<p>食糧難は、例えば都市農業イニシアチブによって純消費としての場所から生産としての場所へと転換するという特徴的な機会を提供することができる。これらは、注目を集めるようになるまでは、わずかに発展する程度である。</p>
<p>均衡と不均衡の有効性</p>	<p>均衡と不均衡は、複雑なシステムを望ましい方向へと導く機会を与えてくれる。</p>	<p>例えば化石燃料の供給など、短期的な混乱などは、システムをより持続可能なエネルギー供給という異なる方向性へと導く機会を与えてくれる。一方で、安定性は、例えば再生可能エネルギーへの転換のような、長期的な戦略を立案しやすくする。</p>
<p>ニッチの創出</p>	<p>イノベーションのためには、既存の社会的・経済的構造のプレッシャーを受けずに、イノベーションを起こすスペースが不可欠である。</p>	<p>環境に配慮した建物の開発と普及には、時間やエネルギー、そして資源が必要になる。これらは、市場や過度の規制から保護される必要がある。なぜなら、前者はイノベーションを経済的ではないものとして初めは捉え、後者はイノベーションの足かせになるからである。つまり、イノベーションのためには支援こそが不可欠なのである。</p>
<p>“システムの外部”は存在しない</p>	<p>外部からシステムに影響を与えることはできない。外側から影響を与えようと試みるアクターも本質的にシステムの一部である。</p>	<p>その他のアクターと同じように自治体も都市の構成要員の一つに過ぎない。</p>
<p>学習の重視</p>	<p>様々なアクターの視点や利用可能な選択肢の幅を学習することは、変革のために不可欠である。</p>	<p>都市は、既存の政策を再生産することによって、環境への影響を削減することはできない。学習こそが、新たな可能性を見つけ出す唯一の手段である。</p>
<p>参加</p>	<p>ステークホルダーの参加と相互作用は、政策の支持を得たり、課題をリフレーミングしたり、解決策を引き出したりすることに繋がる可能性がある。</p>	<p>都市の再生には、多くのステークホルダーの支援が必要であり、またその地域に対する新しい見方を生み出すことが求められる。</p>

3.3.2 トランジション・マネジメントの段階

ガバナンスの原理と並行して、トランジション・マネジメントは、それぞれ異なる取組みが行われている strategic/ tactical/ operational/ reflexive の4つの段階から考察することができる。

段階	重要な側面
長期的戦略段階 (strategic)	ビジョンの構築、戦略的な議論、長期目標の策定、共同の目標と規範の設定、長期的な予測
中期的な戦略段階 (tactical)	具体的な文脈における目標の達成、取組みの舵とり、交渉、協働
実施段階 (operational)	短期的な視点、日々の決定、具体的なプロジェクトと実験的試み
評価段階 (reflexive)	モニタリング、アセスメント、エバリュエーション

3.3.2.1 長期的な戦略段階 Strategic (long term)

システム的な活動や発展は Strategic level の分類に入る。例えば、エネルギーシステムの将来について議論する際には、価格などの経済的な側面から、温室効果ガスの排出量などの環境的な側面まで社会の様々な側面に影響を与える長期的な展開について考察する。この段階において取り組むことは、問題を考察し、望ましい将来のビジョンを考え、その二つを結びつけることである。トランジション・マネジメントは、積極的に Strategic に注力することによって、短期主義と均衡し、政策形成に長期的ガバナンスを再び組み込もうとする。

3.3.2.2 中期的な戦略段階 Tactical (mid term)

より具体的な計画は、長期的ビジョンや交渉の結果に基づき、tactical level において形成される。この段階のことを構造的な表現でいうと、中間部門やサブセクターなどといえるだろう。中期的戦略の視点で計画策定を行うアクターは、そのシステムの全体の方向性についてよりも、5年から15年という中期に渡って展開する具体的な目標について考慮する。そして、プログラムや規制の構築という役割を担う傾向がある。例えば、ある自治体が環境影響を縮減しようという長期目標を持っていたとする。そして、担当部局が、基準となる長期目標の実現に向けて、様々な要素をすくい上げ、プログラムや規制の設定を行う。より長期のビジョンを追求する中で、この段階でのアクターは、交渉を重ね、協働関係とネットワークを構築し、そしてより大きな目標をより現実に則した形に適応させていくのである。

残念ながら、こうした作業はビジョンの分裂を引き起こし、システム全体として最適でない結果になることも度々ある。共同で戦略を実施しようとしている各部署が、十分なコミュニケーションを取れなかったり、もしくは互いに競合したりするのだ。また、組織的な構造が非常に入り組んだものになるために、全体として統一する余地が小さい。この課題は、例えば気候変動など、ある行政機関内の様々な部局を横断するようなテーマの場合には非常に顕著である。そのため、長期的な戦略における目標と問題のフレーミングと中期的な戦略の段階における作業をよりうまく統合する手段を見つけることが重要である。

3.3.2.3 実施段階(短期)Operational (short term)

日々の決定とアクションという一連の流れは、実施段階において行われている。プロジェクトや実験的試み、アクション、そして緊急の意思決定は、この段階で行われている。そのため、結果的にはシステム・イノベーションになり得る新しい構造やルーティンが形作られる実践のレベルだといえる。そこには決して長期的戦略段階から中期的戦略段階という方向だけではなく、ボトムアップという方向もある。しかし、アクションは個人のスキルや目的や利害といったものに方向付けられる。そうした彼ら/彼女らの総和からトランジションを起こすということは、決して容易ではない。

3.3.2.4 評価段階 Reflexive

この段階には、政策や変化のプロセスのモニタリングや評価に関する取り組みが含まれている。そうした取り組みは、様々な方法で行われている。例えば、政府主導での評価や、アカデミックな研究、社会的議論、メディアなどである。しかし、この段階については、ガバナンスのプロセスの総合的な部分を形成することや他の3つの段階において行われる取り組みに継続的にフィードバックされる必要があることから、他の3つのレベルとは分けて考えるべきではない。また、全てのレベルで絶えず変化が起きるということを考慮に入れることで、継続的に目標や行動計画について再考することができる。

3.3.3 4つの段階の相互作用

4つの段階の相互作用の結果は、大抵の場合には予測や管理ができないことから、自己編成 (self organizing) であると考えることが最適だと考える。しかし、トランジション・マネジメントは自己編成が起こるフレームワークとして機能する構造化された(あるいは構造化する)プロセスの創出を通して、複雑な相互作用に影響を与えようとするものである。

3.4 トランジション・マネジメントの実践

3.4.1 介入の種類

都市政策におけるアクターは、トランジションの実現に向けて、4段階それぞれにおいて様々な形の介入を行う。これらの分類は、固定されたものでも特定のプロセス・ステップに縛られるものでもない。これらの分類は並立し、時に重複し、そして分岐する。しかし、これらは、トランジション・マネジメント・プロセスの中で起こる様々な介入のスペクトルを概念化することができる。

- **方向づけ(orienting)**は、現状の社会的発展や過去・現在・未来における課題、そして他の社会的アクターに対する自分を位置づけ、分析する作業である。これは、上記の長期的戦略段階に対応している。
- **アジェンダ・セッティング(agenda setting)**は、持続可能な将来のための共有された当事者意識と強い意志を創出することを重視する。この段階は、アクターが先の段階から得たビジョンを実現するためにネットワークを構築し、交渉を行う中期的戦略段階に相当する。
- **実行(activating)**は、プロジェクトや他の小規模なアクティビティを通して共有された目標を試みることである。中期的目標を実行することで、短期的な実施段階が根本的な転換への道筋を拡大させトランジションに向けた種をまくのである。
- **内省(reflecting)**は、様々な介入を通じた学習や内省の文化を発展させることの主要な手段として、全てのサイクルを通して行われる。この段階でのモニタリングのようなアクティビティは、評価段階に対応している。

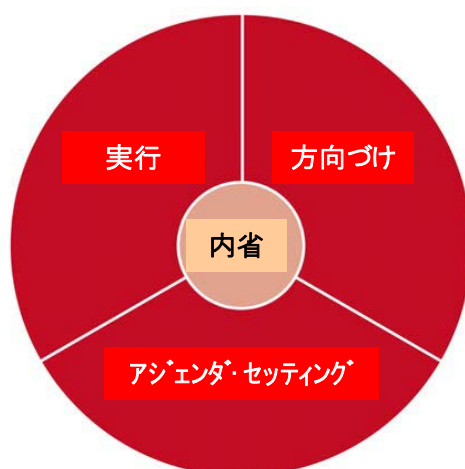


図 3.1 介入の種類

3.4.2 トランジション・マネジメント・プロセスの手順

“トランジション・マネジメント・プロセスは、個人や組織が解決することが困難な根強い問題とトランジションの可能性のその両方が存在するどんな複雑な社会的なシステムにおいても発展させることができる。言い換えれば、現状の共通したアプローチや解決策が十分でない状況、あるいはより一層の発展が非常に不確かな状況、そして持続可能性に関する重要な課題が存在するような状況において、トランジション・マネジメントは発達する。つまり、トランジション・マネジメントのプロセスはより根本的な代替案を求め人、もしくは必要だと考えている個人によって始められるのである。” (Loorbach, Frantzeskaki and Haffenreuter, 2015)

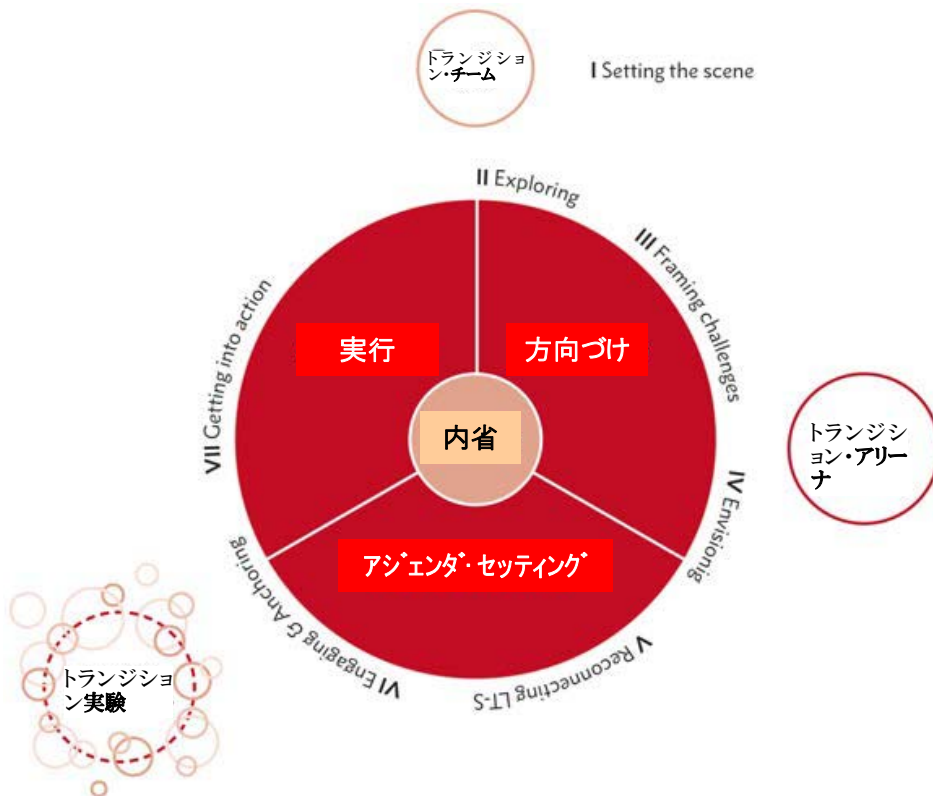


図 3.2 トランジション・マネジメントの手順と背景

私たちは、都市政策の文脈の中で適用されてきたように、プロセスをガイドする7つの具体的なステップを図3. 3のように表すことができる。主要な手法は太字で表し、これについてはそれぞれのコラムで後述する。これらのステップは、様々なアクターが存在する場において行われる。つまり、トランジション・チーム (transition team) がプロセスを設定し、トランジション・アリーナ (transition arena) がプロセスを実行し、そしてトランジション実験 (transition experiment) がより広いネットワークに拡大させていく。

表3.3 MUSICガイドスマニュアル2014(Roorda et al 2014)

内省／モニタリング…	I. トランジション・マネジメントのための場を設定する	トランジション・チームがプロセスを推進するために組織され、地域の文脈に組み込まれる。
	II. 地域のダイナミクスを調査する	トランジション・チームは、インタビューの実施、文献調査、システム分析やステークホルダー分析など、都市のダイナミクスを調査することから始める。そして、アクター分析に基づき、社会を変える多様な人々(change agents)を取り込み、トランジション・アリーナとして一連の会議を開催する。
	III. 課題のフレーミング	社会を変える人々は、まず初めにトランジションに向けた課題と問題のフレーミングについて共通認識を構築する。
	IV. 持続可能都市の計画	参加者は、起こり得る将来について各人の意見を交換する。それによって、都市の将来像について明確なビジョンをつくる。
	V. 長期的視点と短期的視点の再接続(reconnecting)	トランジション・アリーナの構築の最後のステップとして、社会を変える人々は、トランジションの道筋について意見を述べる。その際に、根本的な転換とそのビジョンための手段について表明する。 トランジション・アリーナによって提案された意見・アイデアは要約され、トランジション・アジェンダという形で公表される。
	VI. 参加とアンカリング	トランジション・アジェンダは公表され、会議に参加していない人が選択し、また変化させる、そして自らのアジェンダと取り組みに関連づける契機を用意する。そして、社会を変える人々やそのアジェンダについて当事者意識を持つ人によって構成される新たなトランジション・チームが主導して進めていく。
	VII. 実践への応用	トランジション・アジェンダに沿った革新的な短期的アクションであるトランジション実験が開始され、適応される。こうした試みを通して、より多くのアクターの参加が広がる。こうした試みから得られた洞察はより長期的な戦略段階で議論される。

Box 3.3 トランジション・マネジメントにおけるモニタリング

モニタリングとは、評価段階の一部であり、トランジション・マネジメントのプロセス全体に渡って存在し、よって全てのアクティビティに統合されるべきものであるから、それ自体がプロセス・ステップを構成するものではない。このことは、持続可能性に向けたトランジションが根本的には調査と学習のプロセスであり、既存の手段や設計図がないからこそ、特に重要な点である。実際に、システムや制度、そしてアクターの立ち位置は、望ましい将来に向けて適応してゆく。よって、そのような流動的な要素を望ましい方向に向かわせるためにも、継続的なモニタリングは非常に重要である。

では、モニタリングの対象は何か？

- ・ システムそのもの：システムにおける物理的変化、つまりマクロの変化(slow)、とニッチな変化(fast)
 - ・ トランジション・アリーナに参加するアクター：態度と試み
 - ・ トランジション・アジェンダ：目的とそれを達成するための手段
 - ・ トランジション・エクスペリメント：新たな知見と洞察
 - ・ トランジション・プロセス全体への影響：アウトプット、アウトカム、インパクト；改善もしくは障壁の程度

トランジション・マネジメントの過程やその要素をモニタリングする取り組みは、異なるペースでシステム内の多数の部品が同時に転換していることに注意を払う必要があるだろう。それによって、トランジション・マネジメントが生じる背景・文脈についてより深い理解を得ることができる。そして異なるアクター間の相互作用の結果としてトランジション・マネジメントが起こるということに関する社会的認知が可能になる。モニタリングに基づくことで、システムの望ましい方向性に導き、適切な実験もしくはトランジション・アジェンダを選択することができる。

トランジション・マネジメントのモニタリング vs. 従来のモニタリング及び評価のアプローチ

トランジション・マネジメントのモニタリングは、モニタリングの結果に基づき実際に介入するという点で他のモニタリングのとは異なる。トランジション・マネジメントにおけるモニタリングの目的は、トランジション実験のビジョンや実施などの計画の調整や介入の根拠を与えることである。

3.4.3 場の設定

主な活動	主な成果
トランジション・チームの形成 プロセス設計(プロセス・デザイン) 支援の強化	トランジション・チーム プロセスの計画 支援のネットワーク

場を設定することは、実際にはトランジション・マネジメントのプロセスの外で行われる。つまり、その後のステップ(box 3.2を参照)に進む実際のプロセスよりも先立って行われる作業である。どのようなプロジェクトにもあるように、これはその後のプロセスの可否を決定する非常に重要な段階である。トランジション・マネジメント・プロセスが定着するか、限定的なものになるかは、どのようにトランジション・チームが形成されるか、それぞれの状況に応じたプロセスを設計できるか、そして下支えする者(例えば、行政など)による支援の強化ができるかにかかっている。

そうしたことのリスクは、特にこのトランジション・マネジメント・プロセスにとって顕著である。つまり、他のプロジェクトとは異なり、トランジション・マネジメント・プロセスは、際限のないものであるという点である。このアプローチは、プロセスをコントロールすることや特定のアウトカムを強いるものでもない。信頼や学びや思考に対する準備、そして変わり映えのしない日常を超えるという強い意志が、結果的にこのプロセスの成功のためには重要な前提条件となっている。そして、その地域の優先事項や機会、そしてダイナミクスを反映するようにプロセスを適応することによって、上記の前提条件を育むことができる。

より実務的にいえば、プロセス計画を緻密にすることは、その後続くステップをより具体的なものにして視覚化し、プロセスへの支持を維持することに役立つ。緻密な計画は、その地域の文脈(地域の課題、既存の取り組みとの関連性)や、手続きにおける課題(段階の大まかなスケジュール、方法論のモニタリング)などを考慮に入れている。しかし、プロセス計画は常に中間成果である。つまり、前進する度に変化する、常に新しいものである。

Box 3.4 トランジション・チームの設立

トランジション・チームは、(下記のトランジション・アリーナとは異なり)、システムの実施、アクターの分析、トランジション・アリーナに参加するアクターの特定と選定などプロセスの初期段階で特に重要な役割を果たす、プロセス全体を進行する役割である。その役割をこなすために、トランジション・チームは間接的と直接的な支援の両方を必要とする。つまり、前者については、プロセスを持続的なものにするための実験的試みや学習の余地を確保するという点から間接的であり、後者については、資源や権限(委任)を使用するという点で直接的である。

多様性こそが、トランジション・チームがその特徴でなければいけない。その構成メンバーには、次のようなアクターが必要である。

- ・ プロセスを開始する組織
- ・ 問題を抱える者(企業やNGOが同様の責任を負うことが増えているが、都市政策の文脈ではしばしば政府機関である。)
- ・ ある具体的なトランジション・マネジメント・プロセスに貢献することができる専門家
- ・ トランジション・マネジメントの専門家

公平なトランジション・マネジメント・プロセスを保証し、またパワーダイナミクスのバランスを取るためには、多様なアクターの協働関係を構築することが非常に重要である。トランジション・チームがフロントランナーを選ぶ際に、プロセスにアクターを巻き込むもしくは排除するゲートキーパーのような役割を担う。この選択的参加は効果的なプロセスのためには重要であるが、同時に力の非対称性や不平等を表出させる。ガバナンスの枠組みとしてのトランジション・マネジメントの再帰的で公共的な性質は、こうしたリスクを回避するためのものである。

3.4.4 地域のダイナミクスの調査

主な活動	主な成果
システムおよびアクターの分析 フロントランナーの特定と選択	・システム:注目すべき主要な課題や緊張関係についての洞察 ・アクターの識別と分類 ・トランジション・アリーナ

トランジション・チームが形成され、場や資源を与えられると、地域のダイナミクスを調査し始めるための準備が整う。都市部においては、このことは、都市であり、地区であり、そのほかの空間的な単位のことを意味する。トランジション・マネジメント・プロセスにおけるこのステップには2つの重要な側面がある。それは、システムおよびアクター分析(Box3.5を参照)であり、そしてトランジション・アリーナと呼ばれる中心的役割を果たす個人のグループを集めることである(フロントランナーについては、下記の Box 3.6 を参照)

Box 3.5 システムおよびアクターの分析

システム分析とは、例えば“都市”のように、あるシステムの概要を得るために使われる手段の一つである。総合的な視点を持つことは、システムの特長や構成要素、そして課題を見つけるために重要である。データは、机上の調査によって積み上げられた既存の情報源から得ることもあれば、インタビューなどによって専門家や個人からインプットを得られることもある。トランジション・マネジメントがアクターを選定する過程で、多様性はシステム分析と同様に重要である。それによって、分析結果が、正確にシステムの概観を捉えているのかを保証することができる。

Loorbach(2011)はシステム分析の目的を次のようにまとめた。

- ・ 問題になっているシステムの概観を得る:システムの主要な特性および根強い問題、そして主要な発展や革新的なアクターなどシステムの概観を得る。
- ・ 歴史的な観点からシステムを分析する:時間と共に変わるシステム内の変化やシステムの特長間の相互作用における変化を説明し、可視化する。
- ・ トランジション・プロセスへの情報とコンセプトの共有を図る。
- ・ 全体的な思考を刺激する:参加者が、自らの作業の限界もしくは専門知の限界を超えることを可能にし、またシステム内の相互作用について理解することを助ける。
- ・ トランジション・アリーナを始めるための議論を喚起する分析としての役割を果たす。

アクター分析は、トランジション・チームに、関連するアクター(個人、グループ、組織)に関する概観を与える。大まかに言えば、これらのアクターはステークホルダーの概念に相当する。ステークホルダーとは、その争点に影響される、またはその争点に影響を与える可能性がある、もしくはその争点に関連する情報や専門知を持っている、または、その争点に関連する要素を管理している者である。しかし、アクターは、加えて、新しいアイデアを持ち、その論点についての試みの一部である。

アクター分析は、トランジション・マネジメントのプロセスの中で繰り返し行われるものである。第一に、この分析によってシステム分析に貢献することができるアクターを明らかにする。第二に、この分析は、トランジション・アリーナに含むべき個人を特定する手助けとなる。第三に、後の段階においてそのアリーナから生まれたアウトプット(将来像、説明など)を普及させるための潜在的なパートナーを明らかにすることができる。

参考 システム分析、アクター分析の詳細は *MUSIC(2011)* を参照

Box 3.6. フロントランナー

フロントランナーもしくは変化をもたらす主体はイノベーションの担い手であり、持続的なトランジションを起こすにあたってアイデアや実践、そしてネットワークによって旗振り役を果たす。都市政策の文脈では、例えば、これらはコミュニティのリーダーであったり、型破りの考えを持った人であったり、社会起業家であったりする。既存の“役割”とは関係なく、フロントランナーは、目の前の課題についてしっかりと向き合わなければならない、また特定の世界観や利害を超えて思考することができなくてはならない。そうしたフロントランナーがトランジション・マネジメント・プロセスに参加する時には、所属する組織の代表者としてではなく、一個人として扱われる。しかし、この方法論におけるイノベーションとは、彼ら/彼女らはグループの代表者として選ばれ、そして他を補完することが期待されることである。

以下の素養が求められる。(Loorbach 2010: 173-174)

- ・ 複雑で抽象的な課題に取り組む能力
- ・ 前提条件や規律などの限界を超えることができる能力
- ・ 一つもしくは複数のネットワークにおいて、ある一定の権限を持つ(例: 他者に影響を与え、動かすことができる、など)
- ・ ネットワークの中で実現可能で持続的なビジョンを作り、共有することができる。
- ・ 協働による思考プロセスに参加する意思がある
- ・ イノベーションに対する寛容さ

こうした能力を基にして、都市政策におけるフロントランナーを次のように特徴付けることができる。

- ・ 現在の根強い問題の複雑さについての理解があるアクター
- ・ イノベーターであり、持続可能性への明示的もしくは黙示的な関心を持ち、社会的、環境的、経済的な都市再生に積極的に取り組むアクター
- ・ 影響の及ぼせる範囲の中でネットワークの仲介を行うアクター
- ・ 社会に対して純粹かつ熱心な関心と社会の持続可能性へのコミットメントを持つアクター

しかし、フロントランナーに対して、ユニークさばかりを求め、型にはめてはいけない。一定の時間が経てば、あるフロントランナーはドロップアウトし、一方で他の人が入ってくる。このように、フロントランナーは流動的なものである。

Box 3.7 トランジション・アリーナ

トランジション・アリーナは、組織もしくは場として考えられる。

- 組織としてのトランジション・アリーナ Transition Arena as a Group とは、協働で問題を深く掘り下げて調査し、持続可能な将来に向けてのビジョンを生み出すフロントランナーたちのことである。この点では、公的な機関ではなく、社会的イノベーションのためのネットワークだといえる。
- 場としてのトランジション・アリーナ Transition Arena as a Space とは、むしろ革新的なイノベーションのプロセスが起こるための場の創出を意味する。しかし、トランジション・アリーナの空間的な性質は、幾分か複雑である。つまり、その取り組みの結果として場が設計される一方で、始めの段階の場に依存している。始めの段階で場がなければ、学習や実験的試み、そして発展が危機に瀕する可能性がある。

3.4.5 課題のフレーミング

主な活動	主な成果
参加型問題構造化	課題認識の共有 トピックの変更

トランジション・アリーナが形成されると、トランジション・マネジメント・プロセスが本格的に開始する。初めの争点は、これからグループやプロセスが取り組んでいく課題を正確にどのようにフレーミングするのかという点である。トランジションにおける課題の共通認識を探ることは、システム分析の議論とは異なる。グループが共通の課題認識に達することができるまで、何度も再構築される。この段階の価値は、フロントランナー間の認識を交換し合い、また制度的障壁を取り除く点にある。このステップのもう一つのアウトカムは、プロセスが対処できるコアトピックの形成である。

3.4.6 持続可能な都市のビジョンの設計

主な活動	主な成果
参加型ビジョン形成	ビジョンの共有

課題の共通認識の議論からは離れ、アリーナのグループは、持続可能性に関するビジョン、つまり状況に応じた持続可能性に関する理解を生み出すことに取り組み始める。そして、そのビジョンを通して、長期

的な発展のための基本原則が明確に示される。このビジョンは、二通りの意味で重要である。第一に、例えば、都市開発というよりもカー・フリー・シティというように、グループを新しい関心事(attractor)に方向付ける点である。第二に、フロントランナーの努力を集中させ前進させることに繋がる集中した議論を可能にする点である。このビジョン形成のプロセス全体を通して、アクターは、受動的な存在から、彼ら/彼女らの試みがこれらの大きな現象の一部を成すことを自覚するようになる。これによって、参加者はこれまでのルーティンを見直し、必要があればそれを変えるという誘因が与えられる。

これにより、より長期の計画対象期間について合意することが容易になる。つまり、ある一人が中期的な視点ではなくより短期的な視点で考えると、必ず不合意が生じる。この時点で長期的なビジョンに注目することによって、プロセスの全体的な方向性は固定した上で、将来に関する議論の余地を残すことができる。合意は望ましいものかもしれない。しかし、平等な雰囲気のプロセス全体に行き渡り、参加者が他の参加者から学び、共通の将来について共に思い描くことこそが最も重要なのである。このことは、全く対立する余地がないということではない。根本的な変化を嫌いトランジションの論理的根拠に異議を申し立てるような影響力の強いアクターの既得権益としばしば衝突するように、トランジション・ビジョンの根底に不一致が生じることは不可避である。

これらのビジョンを生み出すために使われてきた要素は次の通りである。

- 将来に関する認識を共有する
- 持続可能性に向けた指針案を作成する
- ビジョンのあるイメージを作り出す
- ビジョンをクリティカルに評価する

3.4.7 長期と短期の再接続

主な活動	主な成果
参加型バックキャストイングおよびトランジションの道筋の明確化 トランジション・アジェンダの形成と具体的なアクション	バックキャストイング分析とトランジションの道筋 トランジション・アジェンダとサブグループの形成

ここまでで、アリーナの参加者は持続可能な将来に関するビジョンを持つことになる。その次に問題となるのが、長期的な目標にたどり着くための現実的なアイデアによって、長期的なビジョンと短期的なビジョンを再接続することである。現実には、バックキャストイングという将来の目標から振り返って現在やるべきことを考える手法を使う。トランジションの道筋は、このステップの最初の成果である。これは将来に向けた実現可能な道筋を立てる、もしくは将来から現在への道筋を立てることである。これらは、見取り図でも詳細なシナリオでもなく、中期的もしくは短期的アクションによってどのように長期的なビジョンを実現するのかに関する物語(narrative)である。アリーナグループは、さらにそれらを具体化し短期的なアクションのためのアイデアを考えるために、そうした物語の筋を集め、優先順位をつけ、小規模のワーキンググループに分ける。

そして、このステップの第二の成果として、こうした筋道はトランジション・アジェンダへと集約される。それは、共通の提案として提示するために、アリーナの全てのメンバーによって承認される必要がある。大抵

の場合は、アジェンダは、トランジションの道筋やアクションのアイデア、変化のためのトピック、そしてビジョンの要約になる。そして、その結果として次の点を明らかにする。

- ・ 現行のシステムの欠点をマッピングによって「なぜトランジションが必要か？」を明らかにする
- ・ 同様のシステムがどのように持続可能な将来の一部として機能するのかについて調べることで、「何が必要なのか？」を明らかにする。
- ・ 望ましい将来のイメージを提示することで、「何を変える必要があるのか？」を明らかにする。

このステップの主な目的は、これまで行われてきた作業を総合し、それを実行に移すための手段を見つけることである。それによって、アリーナの参加者は、それぞれの戦略やネットワークを調整し、また潜在的な機会(例:既存の取り組みとの相乗効果など)とアクションのための障壁(資源の不足、対立)について学ぶことができる。

Box 3.8 バックキャストイング

バックキャストイングは、将来の目標への道筋を作るための手法であるが、将来の目標から出発して現在への道筋を立てる。この後ろ向きの動きは、どのように短期、中期、そして長期が結びつくのかについて強調しながら、将来から現在へのステップや道しるべに注目する。この手法は、ありふれた取り組みの枠組みを超えて、短期的視点による目の前の制約の先を見越す未来志向の戦略を形成するとき特に有効である。

バックキャストイングの使用は、大抵の場合はそれ以前に示された道筋の一つから出発する。これらは、“from-to”フォーマットとして定義付けることができ、「根強い問題から持続可能な将来に行くためにはどのような根本的な変化が必要であるのか」などがその例である。このような思考は将来への道筋や潜在的な障壁や機会を明らかにすることができる。

典型的な質問は次のようなものである。

- ・ そのビジョンを達成するためにはどのような変化が必要であるのか？
- ・ 未来から逆算する道しるべはどのようなものがあるのか？
- ・ 付随するアクションはどのようなものが必要か？
- ・ その変化のために、どのような誘因や足掛かりが必要か？
- ・ そうした道しるべに辿りつくためにはどのアクターが重要な役割を果たすか？

3.4.8 参加とアンカリング

主な活動	主な成果
ビジョン、道筋、そしてアジェンダの普及 ネットワークの拡大	社会の認識の拡大とより広範な参加 ネットワークの変化 副次的効果、新たなグループなど

ここでは、フロントランナーが、既存のネットワークを駆使して持続可能な将来に向けたビジョンを普及さ

せる。外側の圧力からフロントランナーを保護してきたトランジション・アリーナの限定的な空間から離れることは、トランジション・マネジメント・プロセスの目的がより広い社会的変革に影響を与え加速させるためであることを考えても、不可避である。これまでよりも広範なアクターに開放することで、初期段階での持続可能な都市に向けたトランジションに対する支持を生み出すことができる。

アリーナの参加者が取りまとめたアジェンダは、他の個人や組織、既存の取り組みなどとビジョンを共有する上での手助けとなる。そして、それによって、他の人がそれぞれのアジェンダや実践に関連づけることができる。持続的な影響力を得るために、時にグループを再構築する必要がある。元のフロントランナーは解散し、いくつかのグループに分裂する、あるいは新しいアクターを取り込む。アジェンダを実現するための一つの手段は、そのグループにとって直接的に恩恵はないが、アリーナによって作られたアイデアやネットワークから副次敵効果を創出することである。どのような事例でも、こうした取り組みの数や性質は、特異性やダイナミズムといった地域の文脈に大きく依存するだろう。

この段階には3つの主要な取り組みがある。

- ・ ネットワーキングの機会を設定する
- ・ 地域のメディアなどの注目を集める
- ・ アジェンダを他のプロセスに繋げる

3.4.9 実行

主な活動	主な成果
トランジションの実行 実験的試み、政策そしてプロジェクト	学習と実行

短期的なアクションによる長期的な変化を目指すトランジション・マネジメントの原理を実行に移すためには、アリーナの期間中もしくはその後には考案された実験的試みのいくつかをより発展させる必要がある。そして、実行することで、アリーナの参加者や他のアクターをまとめることができる。また、アジェンダは新たなもしくは計画されたアクティビティと関連づけられることもある。

Box 3.9. トランジション実験

“この段階におけるトランジション・マネジメントは、相互に補完し強化し合い、そして持続可能な将来の実現に貢献し、拡大することができ、そして非常に重要であるトランジション・エクスペリメントのポートフォリオを作成することに焦点を当てる。”(Loorbach 2010: 176)

トランジション実験とアクションは、実行段階の心臓部である。それらの目的は、トランジションの道筋の一部として考えられる実験的試みを発展させることである。(Raven, Van den Bosch, and Weterings 2007; Rotmans and Loorbach 2008)アクションや道筋、そしてビジョンが、一つのプロセスとして入れ子構造のように、調整されることは非常に重要であり、それこそが持続可能な社会に向けた実験的試みには必要なのである。そのことは、全ての実験的試みが相互に協調的であるということを意味しない。それぞれの実験的試みの相互作用については、例えば競合的か協調的かどうかなど、様々なパターンが存在する。この多様性こそ、その取り組みが成功する可能性を広げるのである。さらに、一から改めてやり直す必要はない。上記の要素と一致する既存のイノベーティブな取り組みは、プロセスに組み込むことができるし、その結果として両者(新しいイノベーションと既存のイノベーション)を強化することに繋がるのだ。

“トランジション実験は、大きなリスクを伴うが、それがトランジション・プロセスへのイノベーティブな貢献に繋がることもあり得るといふ象徴的なプロジェクトである。”(Loorbach 2010: 176)

実験的試みは資金のおよび時間的に大きなコストが必要になる傾向があるため、実現可能性について十分にモニタリングする必要がある。実際に、理想的過ぎるアクションは容易にシステムの物理的、資金的、そして制度的な制約を見落とすことがある。その意味では、より成功する可能性が高く、効果的な試みから限られた資金を奪ってしまっている。それは、トランジション実験が大胆であることやリスクを抱えることを否定するものではない。大空に向かいつつも、少なくとも片足は地面に根差している必要があるということである。

もしその実験が成功したのならば、その後は二つの軸に沿って発展することができる。横軸では、異なる文脈において繰り返し試されることで幅が広がる。そして、縦軸では、例えばマイクロ・レベル(ニッチ)からメゾ・レベル(レジーム)まで拡大することができる。このプロセスは決して容易に、あるいは短時間(5年から10年は最低でも必要である)で、できるものではない。

3.5 結果

トランジション・マネジメント・プロセスの結果は拡散するので、直線的な評価や定量化が難しくなる。しか

し、この章の初めに示した基本原理に沿って整理することができる。

- システムの本質を見抜く:そのプロセスによって、アクターがシステムの実態を見抜くことができたかどうか
- 長期的視点:アクターは持続可能な将来を想定することができるかどうか
- 柔軟な目標:その場の状況に応じて、アクターは目標を修正することができるかどうか
- タイミングの重要性:参加者は直面する課題とその危機がもたらす機会について理解しているかどうか
- 均衡と不均衡の有効性:混乱と安定のそれぞれが、変化のための異なる戦略を必要としていると見られているかどうか
- ニッチの創出:アクターが学習や内省する機会を作り、保つことができるか。
- システムの外部は存在しない:アクターは自分自身をシステムの一部であると考えているかどうか
- 学習の重視:アクターがトランジションのための学習の重要性を理解しているかどうか
- 参加:アクターは参加の手法に対して積極的であり、アーリーナの境界を超えるためにそれを使うかどうか

3.6 参考文献

- Frantzeskaki, F., and H. de Haan. 2009. "Transitions: Two Steps from Theory to Policy." *Futures* 41(9): 593-606. <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2009.04.009>.
- Frantzeskaki, N., and D. Loorbach. 2010. "Towards Governing Infrasytem Transitions: Reinforcing Lock--In or Facilitating Change?" *Technological Forecasting and Social Change* 77 (8): 1292-1301.
- Frantzeskaki, N., D. Loorbach, and J. Meadowcroft. 2012a. "Governing Transitions to Sustainability: Transition Management as a Governance Approach towards Pursuing Sustainability." *International Journal of Sustainable Development* 15(1/2): 19-36.
- Frantzeskaki, N., J. Koppenjan, D. Loorbach, N. Ryan, and M. Charles. 2012b. "Theoretical and Empirical Contributions to an Understanding of the Governability of System Transitions to Sustainability: Lessons and Next--Step Challenges." *International Journal of Sustainable Development* 15 (1/2): 173-186.
- Frantzeskaki, N., Wittmayer, J., and Loorbach, D., (2014) The role of partnerships in 'realizing' urban sustainability in Rotterdam's City Ports Area, the Netherlands, *Journal of Cleaner Production*, 65, 406--417.

- Loorbach, D. 2007. “Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development.” Ph.D. Thesis, Erasmus University, Rotterdam.
<http://repub.eur.nl/res/pub/10200/>.
- Loorbach, D. 2010. “Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity--Based Governance Framework.” *Governance* 23 (1): 161• 83.
- Loorbach, D., 2014. To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation. Inaugural address. Rotterdam: DRIFT- Erasmus University Rotterdam.
- Loorbach, D., and N. Frantzeskaki. 2012. Why Taking Complexity Seriously Implies a Paradigm Shift for Policy Studies. In *COMPACT I: Public Administration in Complexity*, ed. By L. Gerrits and P. Marks, 327• 45. Litchfield Park AZ (USA): Emergent Publications.
- Loorbach, D., N. Frantzeskaki, and W. Thissen. 2011. “A Transition Research Perspective on Governance for Sustainability.” In *European Research on Sustainable Development 1: Transformative Science Approaches for Sustainability*, ed. By C. C. Jaeger, David J. Tabara, and J. Jaeger, (Eds.), 73• 89. Berlin: Springer.
- Loorbach, D., and R. Lijnis Huffenreuter. 2013. “Exploring the Economic Crisis from a Transition Management Perspective.” *Environmental Innovation and Societal Transition* 6: 35• 46.
- . 2010. “The Practice of Transition Management: Examples and Lessons from Four Distinct Cases.” *Futures* 42 (30): 237• 46.
- Nevens, F., N. Frantzeskaki, L. Gorissen, and D. Loorbach. 2013. “Urban Transition Labs: Co-creating Transformative Action for Sustainable Cities.” *Journal of Cleaner Production* 50: 111• 22, doi: 10.1016/j.jclepro.2012.12.001.
- Rotmans, J., R. Kemp, and M. van Asselt 2001. “More Evolution Than Revolution: Transition Management in Public Policy.” *Foresight* 3 (1): 15• 31.
- Rotmans, J., and D. Loorbach. 2009. “Complexity and Transition Management.” *Journal of Industrial Ecology* 13 (2): 184• 96.