

# マルチステークホルダー合意形成 と移行マネジメント

東京大学公共政策大学院・法学  
政治学研究科

城山英明

# ステークホルダー分析

# ステークホルダー分析の趣旨

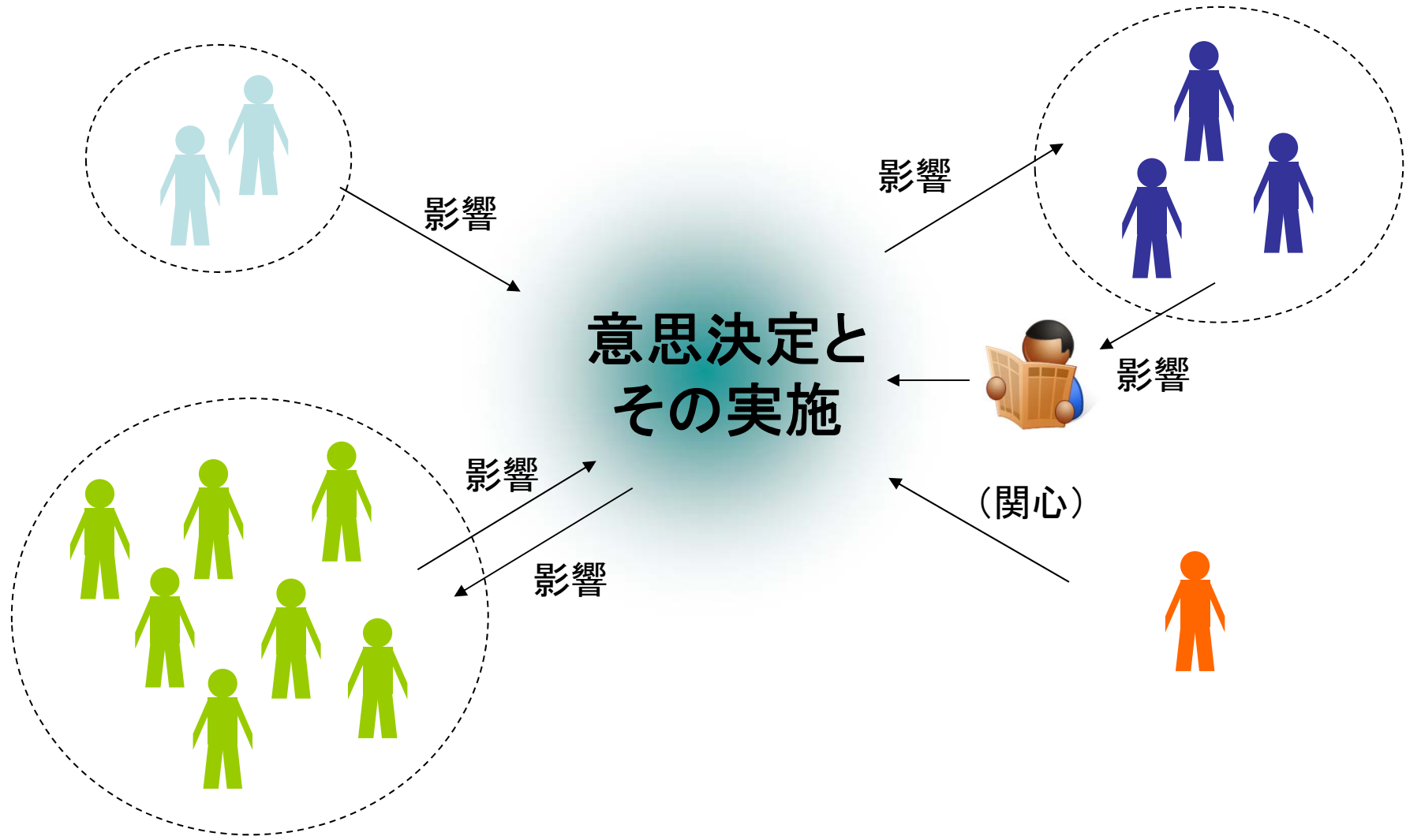
- ステークホルダー対話による合意形成(コンセンサス・ビルディング)を実際に始める前に、
  - 特定のテーマについて、誰が、どのような利害関係を有しているのか (=ステークホルダーは誰か)、
  - どのような対立があるのか、
  - どのような共通の利害があるのか、
  - 実際に人を集めてプロセスを進める意味があるのか、を少し離れた不偏不党な立場にある人が評価すること。

→ プロセス設計の基礎資料

# ステークホルダー分析の目的

- 重要なステークホルダーを漏らさず把握するため
  - 参加してもらわないと結局訴訟や厳しい反対運動が残る（いま起きなくてもいつか起きる可能性、とくに実施段階 (implementation)）
  - 遅延、政争、人間関係 (relationship) 悪化などのリスク
- 審議において、重要な課題を漏れなく検討する準備をするため
  - 課題設定への寄与
- 話し合いによる合意形成（コンセンサス・ビルディング）を本格的に実施することがステークホルダーの役に立つかどうかを評価するため
  - 紛争アセスメントの結果によっては対話に進まない（例：アセンブリー・スクエア事例 in MA, USA）

# ステークホルダーとは



# ステークホルダー把握の基本的課題

- ステークホルダーとは？ — 見落とされがちな主体への配慮  
必要

例：河川敷利用者（自然保護、スポーツ）、パークアンドライド  
（区域内住民、土産物屋）

- ステークホルダーの範囲をどこまで探索すべきか
- ステークホルダーの範囲は最終的には**問題のフレーミング**  
に依存
- ステークホルダー把握の目的：現場知識、正当性確保
- 対応は？

重み付けの問題 cf. 投票：1人1票

顕在化しない利益への対応の問題 cf. 「下駄をはかせる」

# ステークホルダー分析の おおまかな手順

- 利害関係のありそうな人間を対象に「聞き取り調査（インタビュー）」
- 芋づる式(snowballing)標本抽出により、聞き取り対象者を拡大
  - 「誰か他に話を聞いたほうがよい人はいますか？」
- 聞き取り結果をもとに報告書素案を作成
- 聞き取り対象者からフィードバックを取得
- 報告書を一般公開

# 具体的な方法

調査フロー(モデル)

## 調査設計・導入

目的の共有→調査項目の検討(依頼者へのヒアリング)→  
ヒアリング調査の設計→依頼者への調査仕様・スケジュール・予算(見積)  
の提示→依頼者との契約(守秘義務契約も！)

## 第三者ヒアリング

(体制の一例)

1日2~3件、計30件  
程度のヒアリング

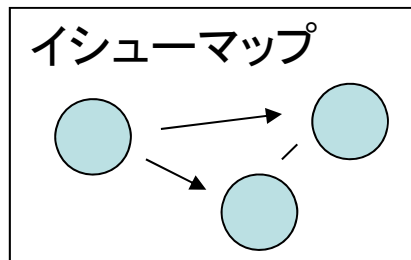
2人一組、2チーム

ミニмум2~3週間程度

ヒアリング実施担当者に求められるスキル

- ・守秘義務の厳守
- ・ヒアリングの実地経験・スキル
- ・聞きだした内容をメモとしてまとめる能力(書記役)
- ・地元についての基礎知識(土地勘、地名など)

## 分析



関係者分類の整理とそれぞれの利害関心の説明  
(コンフリクト表)

## 提言とりまとめ

検討すべき論点  
話し合いのプロセス

(公表:必要に応じ)



# 招集者と評価者

- 招集者 (convenor) :
  - 「CBをやったほうがよい、やってみたい」と思う者
  - 利害関係の有無問わない
  - 行政機関、市民団体など
  - 一般的には発注者でもある
- 評価者 (assessor) :
  - 利害関係のない立場から、利害関係者の利害関係を評価する人間
  - 会計監査法人にその役割が似ている
  - 独立性の担保がきわめて重要

# 行列による利害関心の整理

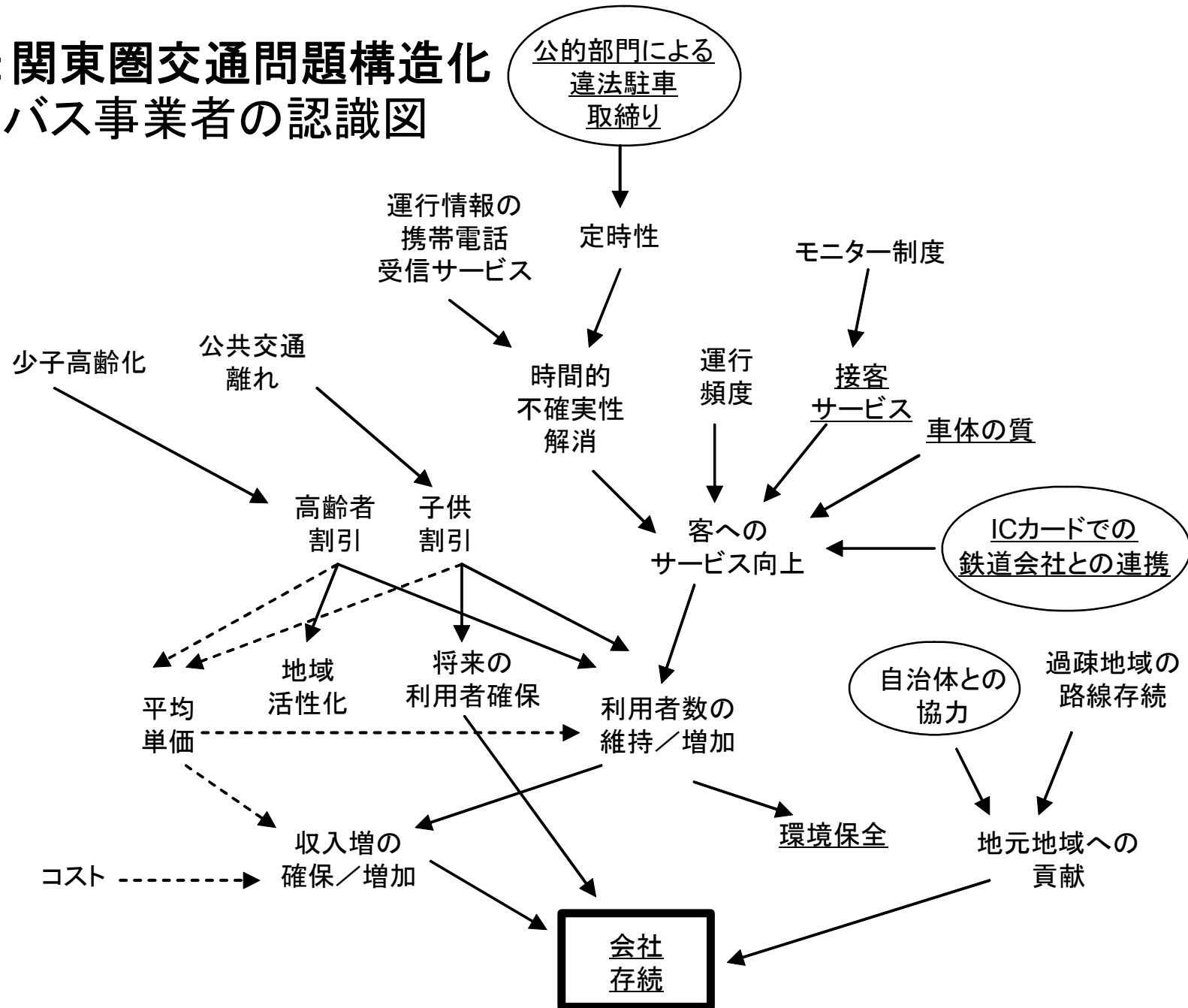
新最終処分場立地に関するステークホルダーにとっての  
主要懸念事項のマトリックス例(仮想事例)

	地下 水汚 染	景観	環境 回復	ガス 漏れ	トラッ クの交 通量	土地 の資 産価 値	経済 開発	利用 料	採算 性	輸送 費
州規制当局者	○		○	○	○					
郡	○		○			○	○			
地元自治体	○		○		○	○	○	○		
隣接自治体	○							○		
隣接住民	○	○	○	○	○	○				
その他郡住民	○	○			○			○		
地元環境団体	○		○	○						
郡商工会							○	○		
廃棄物処理業者	○							○	○	○
廃棄物回収業者	○							○	○	○

# 展開：認知マップを用いた問題構造化手法

- 特定の主体によって認識されている問題構造を，的確に把握することによって，各主体のフレームを明示化する.
- アクター間比較、相互期待の分析も可能
- 多様な主体の異なる問題構造認識をうまく活用することによって，公共政策における課題抽出の支援を行う.
- また，問題構造認識の違いを各主体が理解することを通じて，社会的合意形成の支援を行える可能性がある.

# 例: 関東圏交通問題構造化 バス事業者の認識図



# 例：関東交通問題アクター間相互期待表

	運輸局	道路局	警察	自治体	鉄道事業者	バス事業者	航空事業者	自動車メーカー	市民
運輸局		道路財源の運輸事業への転用	TDM実施における協力	許認可・助成の分担	許認可によるコントロール	許認可によるコントロール		排ガス規制の遵守	政策への理解・協力
道路局	道路財源維持のための方策発見	地方整備局間の協力	データの共有、渋滞対策・交通事故対策の協力	道路整備計画の遂行	連続立体交差化事業・駅周辺開発等における協力			???	道路行政に対する理解・支援
警察	警察権限の強化	道路の整備						車体の安全性向上	
自治体	許認可・助成の分担		TDM実施における協力	広域交通政策での協力	駅周辺開発等における協力、アクセス交通施設整備における協力	バス停設置等における協力			
鉄道事業者	事業に対する助成	連続立体交差化事業・駅周辺開発等における協力		鉄道への助成、沿線都市開発・観光開発、アクセス交通施設整備における協力	競合路線の競争とカード・相直・乗り継ぎ利便性等の連携		カード・観光等における連携、都市間交通における競争、空港アクセス需要の獲得		まちづくり等における支援
バス事業者	事業に対する助成	道路の整備	PTPS導入等の協力	バス専用レーン等の支援	鉄道駅における乗り継ぎ利便の向上	過当競争回避			顧客開拓
航空事業者	空港アクセス改善				カード・観光等における連携、都市間交通における競争、空港アクセス改善	空港アクセス改善			
自動車メーカー	行政間連携	道路の整備、行政間連携	違法駐車取り締まり強化、行政間連携	行政間連携				競争	車社会の持続
市民	公共交通サービスの改善	道路インフラの改善	道路交通管理の改善	交通サービスの改善	鉄道サービスの改善	バスサービスの改善			

# 事例報告

洋上風力発電  
宇都宮LRT  
新潟PV

# 洋上風力発電：漁業との共生

平成21年度の専門家、事業者  
等への聞き取り調査の結果・・・

- 多様な海面利用との調整が困難
  - 投資リスク
- 漁業補償の仕組みが複雑
  - 権利者が明確な漁業権への補償と、  
操業者が不明確な自由・許可漁業への補償
- 漁業権設定区域内の立地が短期的には現実的という見解
  - 交渉が容易であるため
- 単なる補償ではなく、漁業・地域との共生による立地が今後必要
  - 漁業組合の電力需要(製氷)、エネルギーへの関心(原油高騰)
  - 漁業従事者の高齢化、他産業へのトランジション
  - 観光・視察・教育への洋上風力発電の活用



# 漁業と漁業補償のしくみ

- 漁業権漁業
  - 漁業法で規定する沿岸・内水面漁業（2km程度）
  - 定置漁業権、区画漁業権、共同漁業権
  - 漁業協同組合等が管理
  - 補償の根拠
    - 漁業権は物権とみなし、土地に関する〔規定を準用〔漁業法第23条〕〕
    - 漁業権の収益価値の対価補償
    - 漁業権等の消滅/制限による損失の補償
- 許可漁業、自由漁業
  - 許可漁業
    - 資源保護を目的に、許可制
  - 自由漁業
    - 沿岸漁業
    - 沖合・近海・遠洋漁業
  - 補償の根拠
    - 「利益が社会通念上、権利と認められる程度にまで成熟しているものは、漁業権の場合と同様」〔「公共用地の取得に伴う損失補償基準要綱」第2条第5項〕





# 洋上風力発電と漁業との共生に 関する円卓会議(案)

- ステークホルダーの協議による構築的テクノロジーアセスメントとしての合意形成
  - 技術導入のあり方についてステークホルダーが協議し、技術導入と同時並行で相互作用を進める
  - 事例: ナノDDS導入に関する円卓会議(i2ta.org)
- テーマ: 洋上風力発電と漁業との共生を考える勉強会
  - 10機程度の洋上風力発電(沖合2~3km程度・漁業権設定域内)立地を想定し
  - 漁業との共生について、懸念事項などを仮想的に議論する場を設ける。
  - 漁業補償の詳細(金額など)には踏み込まない。
- 参加者
  - 風力発電事業者
  - 漁業協同組合(風力発電について一定の関心・知識のありそうな漁協)
  - 立地市町村(太平洋沿岸の市町村の企画担当[観光など])
- 検討課題:
  - 観光面での便益、悪影響
  - 雇用の便益
  - 電力供給の便益

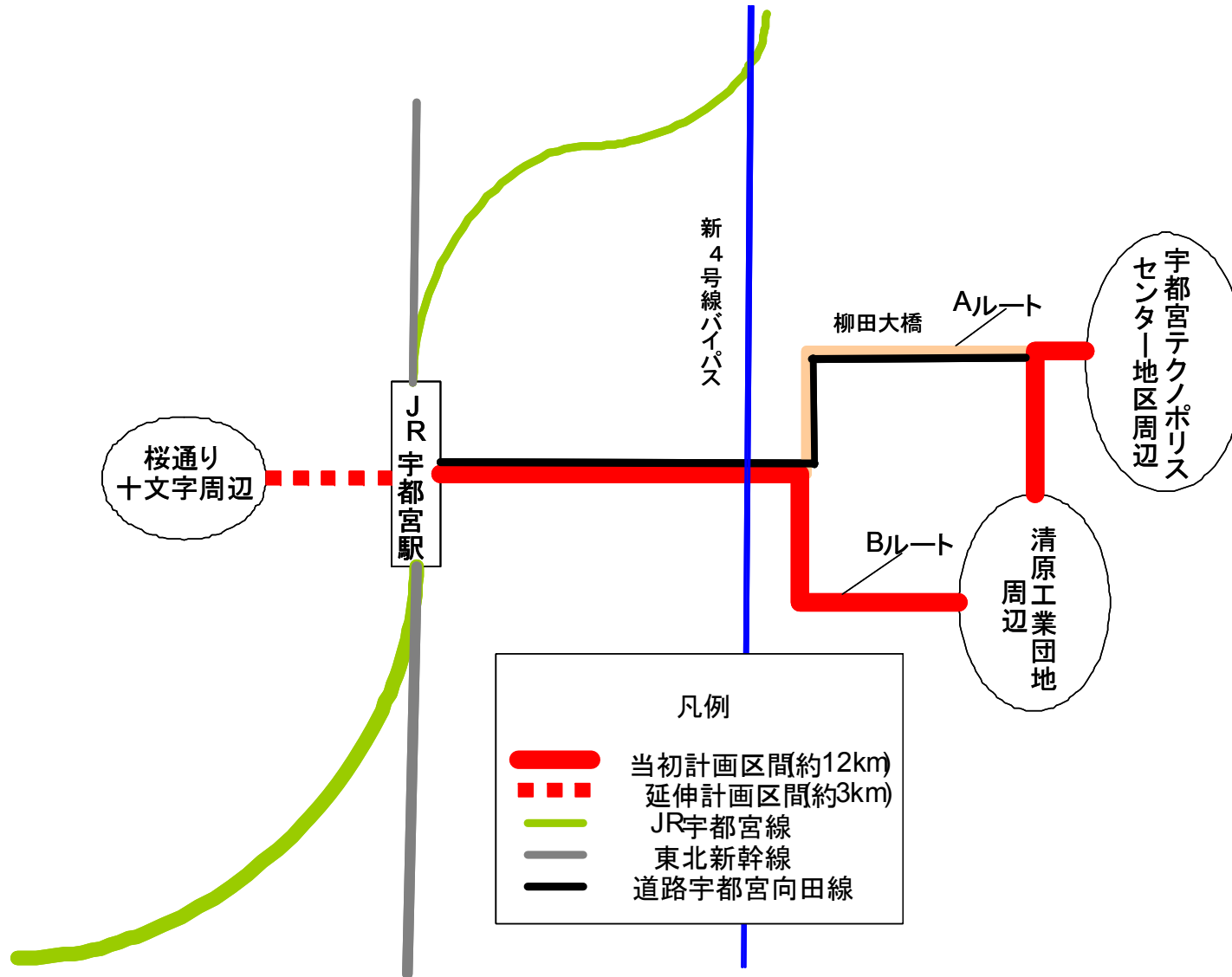


(医療技術に関する円卓会議の先行事例)

# 宇都宮市におけるLRT導入事例

- 問題構造化の目的:LRTの導入を10年近くの期間にわたって検討してきた、宇都宮市を事例として取り上げ、その問題構造を関係者へのインタビュー調査によって分析し、今後の導入に向けた検討に資すること
- インタビューの進め方
  - ①地元大学教授の協力を得て、過去の経緯を含めた一般的な情報を入手
  - ②インタビュー対象者を決定し、インタビューを実施—各主体について、約1~2時間程度のインタビュー
  - ③インタビューにあたっては、問題構造認識の仮説図を事前に用意し、これに基づいて議論を行った。

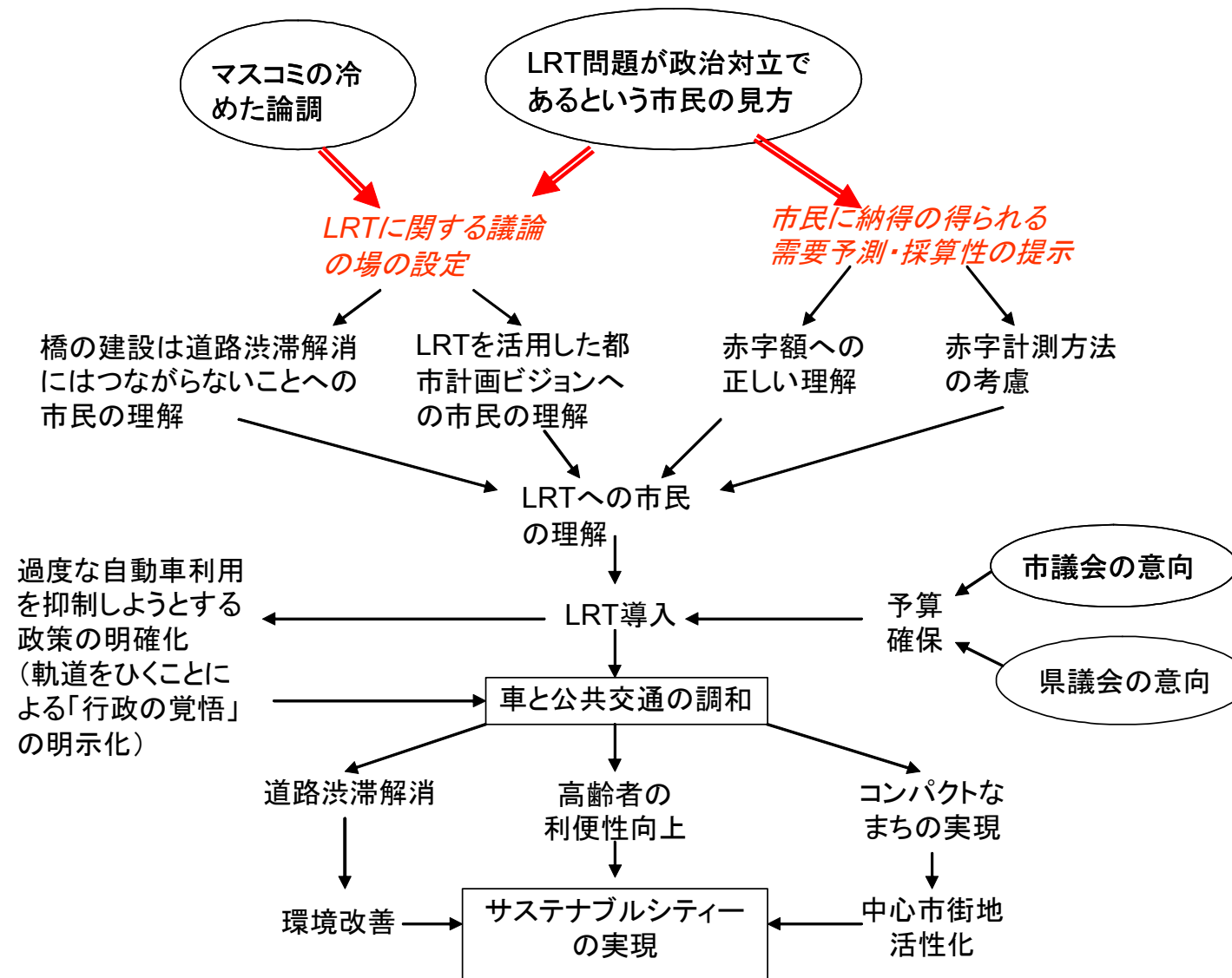
# 宇都宮市LRT導入計画案



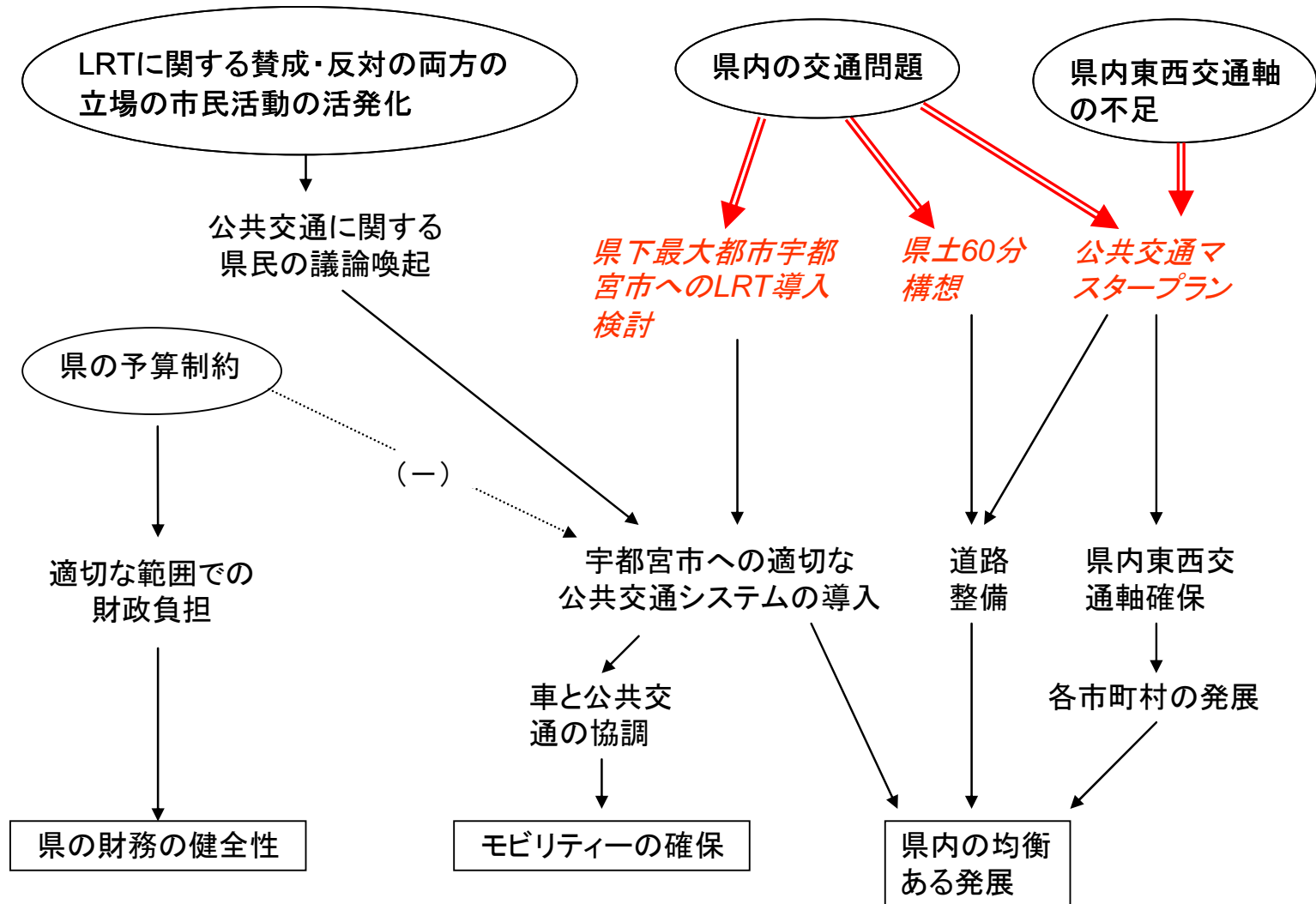
# インタビュー対象者

- (地元大学の交通計画を専門とする教員)
- (地元地方新聞社)
- 宇都宮市のLRT推進担当部署
- 宇都宮市議会議長
- 栃木県の交通計画・都市計画担当部署
- 地元の推進NPO
- LRT導入反対を表明している県議会議員
- 中心市街地活性化委員会
- 地元立地する大手企業の労働組合
- 地元公共交通事業者

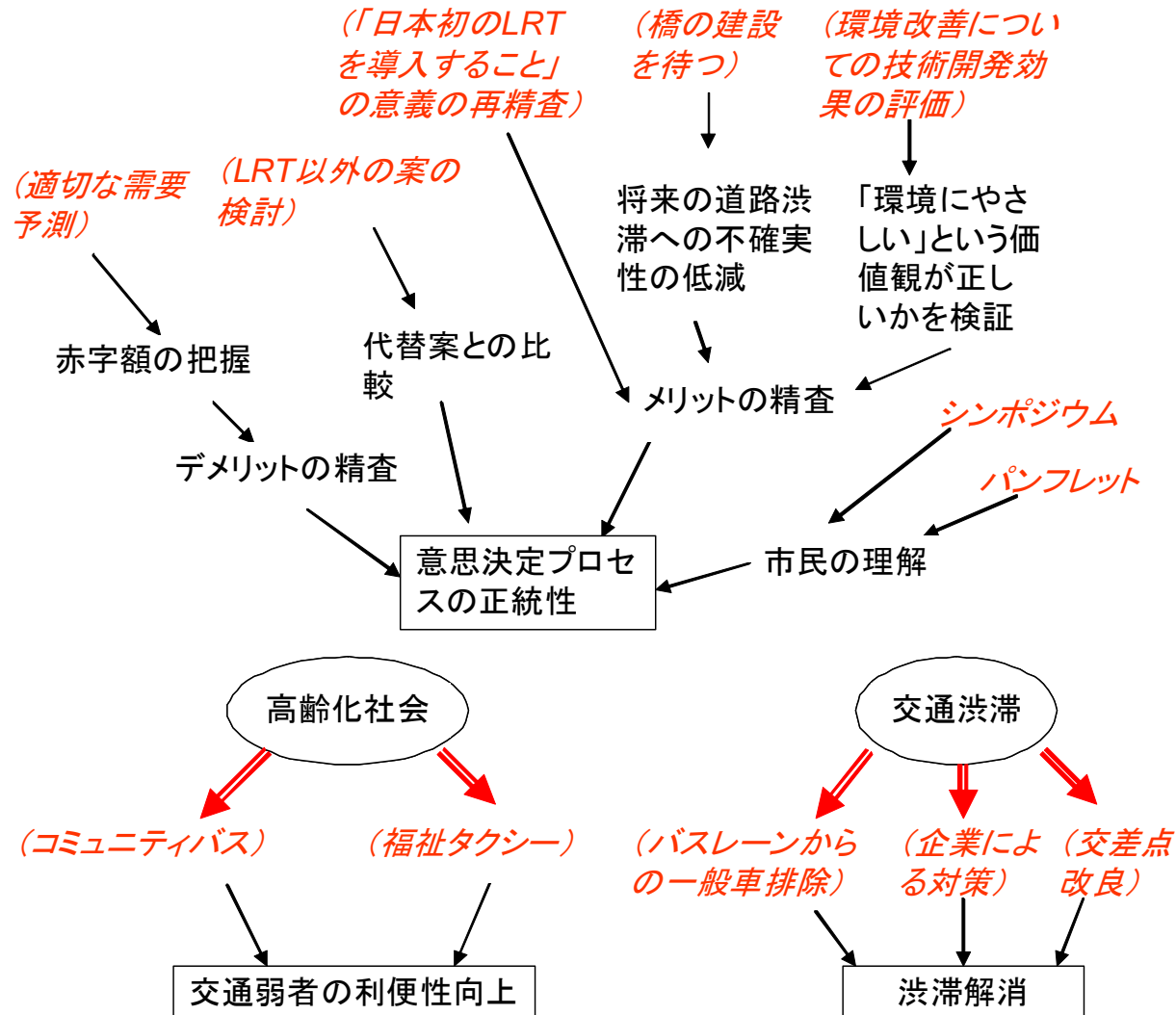
# 宇都宮市LRT推進担当部署



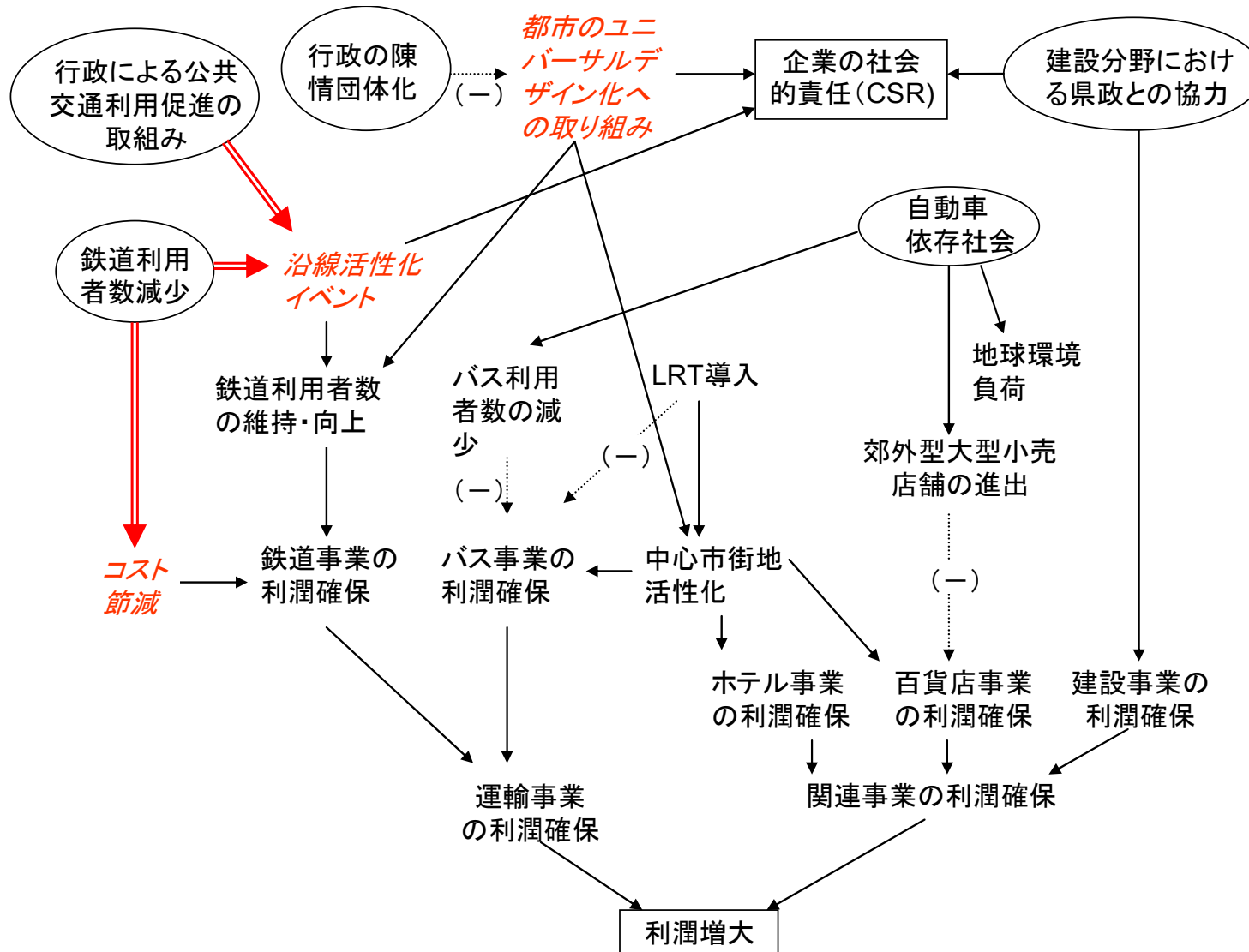
# 県の交通計画・都市計画担当部署



# LRT導入反対表明の県議会議員



# 地元公共交通事業者



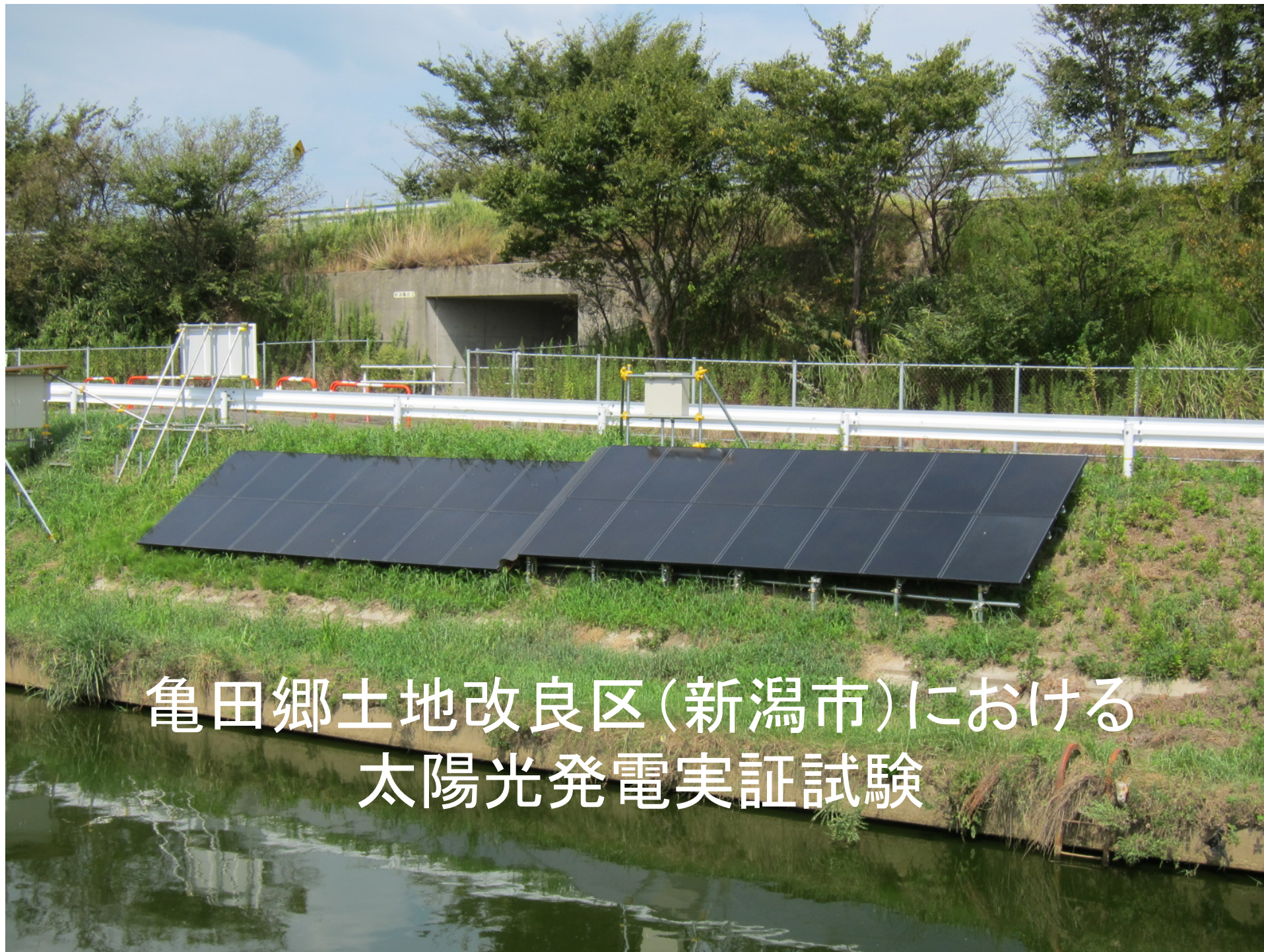


# 相互期待に関する分析1

- (1) 多くの関係主体が、一般市民に対して、政治的な観点からではなく、客観的な観点からLRT導入をめぐる問題の理解と、冷静な判断を求めている。
  - これは、過去に政治問題化したために、歪んだ知識と印象を持っている市民に対して、正しい理解を求めようとしているものである。
  - なお、LRT導入反対を表明している県議会議員団体は、住民投票によって市民の意見を集約したいと考えているのに対し、市議会議長をはじめとするLRT導入賛成派は、住民投票に慎重な姿勢をとっている。
- (2) LRT導入による影響や採算性の分析等の情報提供に関して、関係主体の地元大学の研究者に対する期待は大きい。
  - また、これに対して、地元大学も貢献するインセンティブがあるものと考えられる。
  - これは、データに基づく客観的な議論を進めたいという関係主体全てに共通する希望を反映しているものと考えられるが、それが議論に大きな影響を及ぼしかねないことから、大学関係者は、分析結果の提示に大変慎重になっているものと思われる。
- (3) 市に対しては、実効性のある中心市街地活性化のパッケージ作成が期待されている。
  - これは、LRT導入はあくまでも中心部の再生のきっかけにすぎず、多様な施策の組み合わせを継続的に行っていない限り、真に持続可能な都市構築ができない、と多くの関係主体が考えているためである。

# 相互期待に関する分析2

- (4) 県は、LRT導入の費用負担や橋の建設、中央政府に対する地域としてのリーダーシップの発揮等に関して、様々な主体から多様な期待が寄せられている。
  - ただし、財政状況が厳しいことや、地域間のバランスに配慮せざるを得ないことから、期待に十分には応えられていないのが実情である。
- (5) 市やLRT導入賛成のNPOに対しては、市民に対する啓蒙、理解促進等のさらなる活動が期待されている。
  - これは、最初の点とも関連するが、市民が一部のマスコミ報道等によって、LRTに対して歪んだ印象を持ってしまっている実情を改善したい、という関係者の希望が反映されている。
- (6) それ以外に、全国展開している大手チェーン小売店が、市内の中心市街地へ出店することも期待されている。
- (7) 地元公共交通事業者は関連事業の観点から中心市街地活性化に関心を持つ。



亀田郷土地改良区(新潟市)における  
太陽光発電実証試験

## 実証試験の内容

- 東大と昭和シェル石油の共同研究の一環として、亀田郷土地改良区(新潟市江南区)の協力により、昨年8月から実証試験を実施中。
- これまで使用されてこなかった同土地改良区用の排水路の法面に太陽光発電パネル(4kW)を設置し、以下の項目を中心に検証。
  - ① 発電効率
  - ② 耐久性(増水, 積雪, 動植物, その他の外的衝撃等)
  - ③ 雑草対策(雑草とパネルの共存のあり方等)
  - ④ 大規模導入時の経済性(事業の採算性, パネル設置に伴う除草コストの低減等)
  - ⑤ **ステークホルダー分析**

# ステークホルダー分析の目的・方法

## ●目的

- 実証実験と並行して、様々な利害関係者(ステークホルダー:農家, 農業関連団体, 自治体, 金融機関, エネルギー関連事業者, 学識経験者等)に広くインタビューを行い, 各人の意識, 関心, 期待, 懸念等を把握・整理し, 今後の事業化にあたり, どのような点に留意すべきかを確認する.

## ●方法

- 土地改良区の紹介を受けて選択したステークホルダーに対して, 個別に仮説を作成し, これに沿った質問項目を基にヒアリングを実施(仮説には, ヒアリング対象者との議論を活性化するための役割も)
- 発電した電力の使い道, 導入時の費用負担のあり方, 景観の変化, パネル設置に伴う効果と課題等が主たる分析枠組み
- ヒアリング結果を整理し, 各ステークホルダーの期待・懸念を確認し, 共通点と相違点を抽出.
- これらを踏まえ, 農村における太陽光パネルの設置に関して, どのような点に留意すべきか検討.

## 事前に想定したステークホルダーと仮説

カテゴリー	仮説(概要)
農家	<ul style="list-style-type: none"> <li>発電された電力が農業にどのように使われるのかという点に最大の関心があるのではないか。</li> </ul>
住民	<ul style="list-style-type: none"> <li>パネル設置に伴って景観が変わることについて、多くの一般住民の方々は農家の方々ほどには景観に対してこだわりがないのではないか。</li> </ul>
金融機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの全量買い取り制度は、新たなビジネスチャンスとなるのではないか。</li> </ul>
エネルギー関連事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト遂行に際しては、一般住民や農家が景観の面から反対することを懸念しているのではないか。</li> <li>不安定な電力が、電気システムの安定性を乱す可能性があるため、導入については消極的ではないか。</li> </ul>
自治体	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力の売電に伴って得られた利益の用途が地域の農業振興に寄与する場合、支援が可能ではないか。</li> <li>新エネルギーに対する先進的な都市としての地位確立に役立つと考えられるため、支援する立場をとるのではないか。</li> </ul>

## ステークホルダーの構成 (最終的にヒアリングした方々)

カテゴリー	内訳
自治体	環境関連部局, <b>農業関連部局</b>
農家	農業関連団体, 農家
住民	地元住民, <b>地元小学校PTA, 地元商工関連団体</b>
金融機関	農協系金融機関, <b>地方銀行</b>
エネルギー 関連事業者	太陽光パネル製造メーカー, <b>エネルギー供給事業者</b>
<b>その他</b>	<b>学識経験者(大学教員)</b>

★ 赤字部分は、ヒアリングを実施する中で新たに追加したステークホルダー

# ヒアリング結果

## ① 発電した電力の使い道

- 売電で得た利益を如何に有効に活用するかという点が議論の焦点になることを予想していたが、実際にはステークホルダーごとの立場や持っている情報の内容に差があり、使い道自体が大きく見解が分かれた。
- 当初の予想通り**農家**は農業用のポンプやハウスの冷暖房への使用を想定していたのに対し、近隣の**住民**は街路灯や災害時の非常用電源のように地元全体で確認できるような用途を期待していた。
- **農業関連団体**は、農業に加え地域全体への電力供給も視野に入れていたが、事業の採算性を考えると売電も必要との認識であった。
- **自治体(環境関連部局)**は、特定の施設や用途への一定の理解を示したものの、太陽光パネルの新たな設置事業としての普及を広く図るという観点から、最終的には売電を重視していた。



# ヒアリング結果

## ① 発電した電力の使い道

ステークホルダー	結果
農家	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 農業での利用</li><li>• 土地改良区は農業者のための団体であるから、当然電力を農業のために使用することが第一であり、売電は二の次</li></ul>
地元住民	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 農業関連＋市民生活</li><li>• 街灯などの生活に身近な用途に加え、災害時の非常用電源のように地元の目に見える形で使用して欲しい。</li></ul>
農業関連団体	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 農業関連＋市民生活＋売電</li><li>• 農業限定ではなく、地域全体への電力供給が望ましいが、事業の採算性を考慮すると売電も重要。</li></ul>
自治体	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 売電のみ</li><li>• 特定の施設や用途で使用することも重要であるが、電力会社買い取ってもらい、太陽光パネルの新たな設置事業として普及を図る方が望ましい。</li></ul>

# ヒアリング結果

## ② 費用負担のあり方

- 組織や地域ごとに様々な導入支援策が存在するが、設置場所や事業の中心となる組織の性格により条件が大きく変動することが分かった。
- **農業関連団体**は、自治体からの公的補助を希望していたが、**農業関連部局**からは農業振興への寄与の有無、**環境関連部局**からは受益者が限定されることによる補助の困難性等の課題が指摘された。
- 新たなビジネスチャンスの到来という観点から、本事業を金融機関は融資の対象として前向きに考えているのではないかと想定していたが、実際にはかなり慎重な姿勢であることが明らかになった。
- **農協系金融機関**は、太陽光発電施設の設置費用が農業関連設備以上に高額であることから、公的な補助金が不可欠であることを指摘し、**地方銀行**は、事業そのものには肯定的であったものの、事業の採算性や安定性、事業主体の性格(本来は利益追求のための組織ではない)、様々なリスクへの対応等が、査定する際の条件となることを示した。

# ヒアリング結果

## ② 費用負担のあり方

ステークホルダー	結果
農業関連団体	<ul style="list-style-type: none"><li>初期投資には、県や市からの公的補助が欲しい</li></ul>
自治体 (農業関係部局)	<ul style="list-style-type: none"><li>国の施策方針次第。単独での補助は難しいため、国の補助があれば事業化しやすい。</li><li>補助を行う場合、査定において重視するのは農家等の負担軽減に繋がり、安定的な農業振興に寄与するかという点。</li></ul>
自治体 (環境関連部局)	<ul style="list-style-type: none"><li>水路の法面への太陽光パネル設置には先進性があり、波及効果も期待できる可能性があるが、二酸化炭素の削減効果が少なければ費用対効果についての評価は低くなる。</li><li>水路や農業地を対象を絞った事業への補助制度の創設は、受益者が限定される可能性があるために難しい。</li></ul>
金融機関 (農協系)	<ul style="list-style-type: none"><li>設備自体が高額であるため、公的な補助金なければ補助・融資は難しい。</li></ul>
金融機関 (地方銀行)	<ul style="list-style-type: none"><li>融資を行う際には、①採算性、②誰が事業の主体すなわち資金の借り手となるのか、③事業に安定性はあるのか、④法令変更、技術革新、自然災害など事業の安定性を揺るがすリスクを誰が負担するのかという点を考慮する。</li></ul>

# ヒアリング結果

## ③ 景観の変化

- 当該地域は、日本の原風景とも言える農村地帯を地域全体で築いてきた歴史があるため、太陽光パネルの設置によって従来とは異なる風景が出現することについては、多くが問題視することを想定していたが、景観に対する思い入れは、それほど強いものではなく、現段階では肯定的な意見が大半であった。
- 最も反対するのは当事者である**農家**ではないかと考えていたが、高速道路の開通や乾田化の推進により、これまでも景観は変化してきたということで、前向きに受け入れる姿勢であった。
- **自治体(環境関連部局)**や**学識経験者**も、特定の場所(希少植物の自生地)等への配慮があれば、問題ないとの認識であった。
- ただし、景観に対する関心が乏しいと予想していた**地元小学校PTA(他地域からの転入)**の方から、「のどかな景色には似合わない」という予想外の指摘があった。

# ヒアリング結果

## ③ 景観の変化

ステークホルダー	結果
農家	<ul style="list-style-type: none"> <li>高速道路建設や乾田化でこの地域を変えてきたので抵抗は少ない。</li> </ul>
農業関連団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい農村景観,「都市と農村の調和」ということで, 定着していこう。</li> </ul>
学識経験者	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然環境への影響は特にはないが, 法面に環境配慮の植物を植えているところもあるため, 景観, 環境に関しては場所ごとに配慮する必要がある。</li> </ul>
自治体 (環境関連部局)	<ul style="list-style-type: none"> <li>希少動植物の生育や生育環境に影響がある場合は, 環境維持を優先せざるを得ない。</li> <li>しかし, 一般緑地においては, 住民の理解を得られれば, 設置も可能ではないか。</li> </ul>
地元小学校PTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>郊外でゆっくり子育てをしたいという人や, 法面で釣りをしたり遊んだりしている人は反対するかもしれない。</li> <li>のどかな景色にパネルは合わない。</li> </ul>

## ヒアリング結果

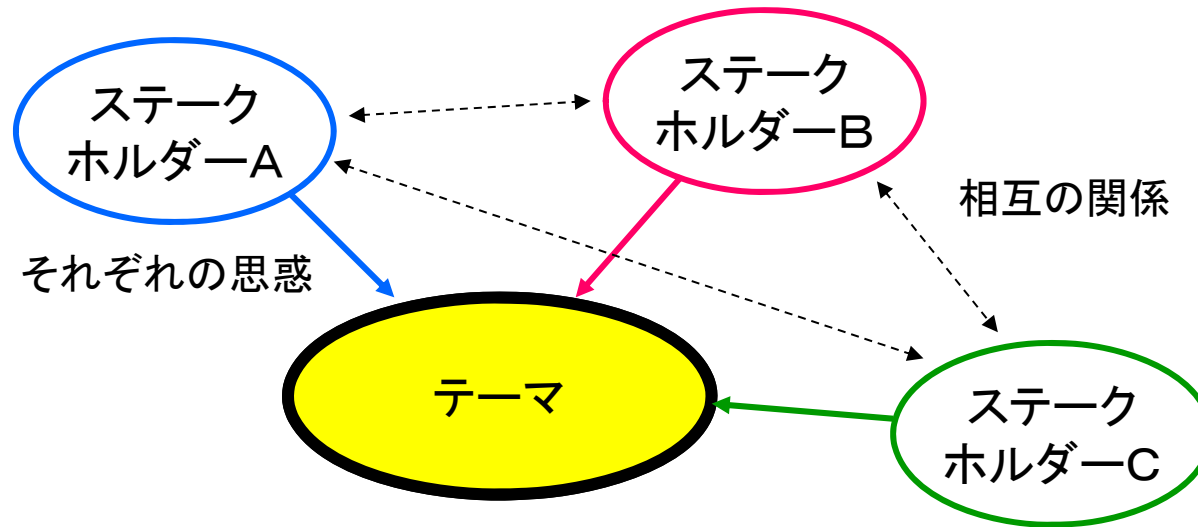
### ④ パネルの設置に伴う効果と課題

- これまでは、パネルの設置による土地改良区への副次的効果（水路の維持コストの削減等）に注目していたが、防犯対策や地元雇用の拡大への期待、維持管理等の課題があることが明らかになった。
- 昨年度からの調査により、法面への太陽光パネルの設置によって除草費用等が削減されることについては了解していたが、水路に流れ込む雑草の量の減少は、水路のポンプの運用（詰まり防止等）にも役立つことが**学識経験者**から明らかにされた。
- 地元の小学校が住宅街から離れた場所にあるため、通学路の安全対策の活用への期待も**地元住民**や**地元小学校PTA**から示された。
- パネルの破損等のように設置後の保守・点検における課題は、**地元商工関連団体**や**農家**から懸念事項として示されたが、前述の学校の防犯対策との連携も視野に入れる必要があるのではないかと考えられる。

## ヒアリング結果(④パネルの設置に伴う効果と課題)

ステークホルダー	結果
農業関連団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法面に太陽光パネルを設置することで、雑草の除去費用の(年間数千万円)削減に繋がる。</li> <li>・ 全国のネットワークを通して用水路の新しい利用の方法の一つとして拡がる可能性。</li> </ul>
学識経験者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 刈り取った雑草が処分前に雨で流されると、水路のポンプに詰まって困っていたが、パネル設置によって雑草の発生を抑えられることで、この問題も解消される可能性。</li> </ul>
<p style="text-align: center;">地元住民 地元小学校PTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元の小学校は住宅街から離れているため、その通学路を発生した電気で照らせば、安全対策にも繋がる。</li> </ul>
地元商工関連団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 太陽光パネルを広範囲に設置した場合には、保守点検などの雇用が生まれる可能性がある。</li> </ul>
<p style="text-align: center;">農家</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 太陽光パネルが大規模に設置された場合に、パネルの安全管理をどうするのかということに対する懸念がある。</li> <li>・ いたずら目的でのパネルの破損等に対してどう予防策をとっていくのか。</li> </ul>

## 今回のステークホルダー分析からの考察



- 同じテーマに対しても、ステークホルダー毎に異なる意見、思いがある。  
(関心、情報量の差も要因の一つ)

### 新たな取り組みを行なう場合の留意点

- 的確なステークホルダーの網羅と選択
- 各ステークホルダーの思惑の確認、把握
- ステークホルダー間の相互関係
- 時間経過、プロセス経過によるステークホルダーの思惑の変化
- 意思決定プロセスへの必要ステークホルダーの関与

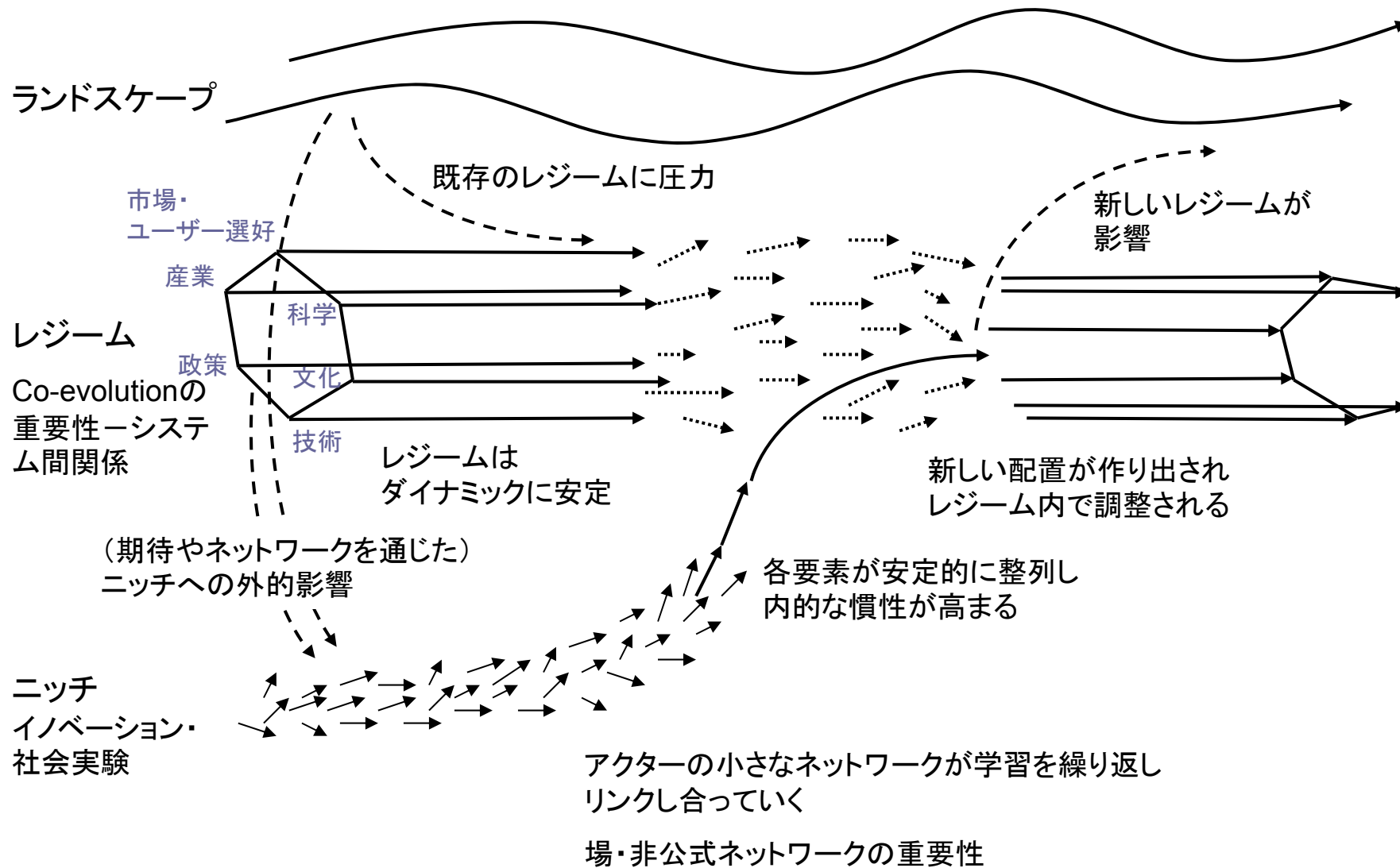


# マルチステークホルダー合意形成 から移行マネジメントへ

# 移行マネジメントの視座

- オランダ等における議論
  - 段階的視座: 上流から再び下流へ
  - 内容—トップダウンとボトムアップの間
- ニッチにおける社会実験  
フレーミングと外部者の重要性  
一定の段階での選択・判断＝社会意思決定  
拡大(水平展開)  
Co-evolutionの重要性—システム間関係  
Cf. 管理可能性に関する社会運動論的批判

# 移行の多層構造・ダイナミクス



Source: Geels (2002: 1263)

# 移行マネジメントの課題

- 技術導入－技術プッシュと需要（社会課題解決はその1つ）ブル－コミュニケーション問題
- 移行先の設定－ランドデザインと漸進的対応
- 対象としての社会システム（システム化した技術）－個別システムとシステム間関係－例：エネルギー、農業、健康－相互連関：バイオ燃料、食生活・居住形態、公衆衛生・分散型エネルギー供給
- 技術と制度－技術導入と制度改革
- 外部者、非公式な場の重要性－外部者、非公式な場、調整者の重要性
- 移行プロセスにおける”tipping point”の存在
- 不確実性の存在への対応－科学的発見、技術開発、社会（利用形態等）－不確実故に意思決定できる面も

# 合意形成とその限界

- 社会の様々な主体は**多様な視角**を持っており、各主体の課題認知の枠組みである**フレーミング**を理解することが重要である。
- 意思決定においては全てのアクターが同一のビジョンに合意する必要は必ずしもない。「**同床異夢**」もありうる。各主体は様々な視角と関心を有している。このような場合、様々な主体の評価が一致するということは稀である。たとえば、ある主体は**原子力技術**や**バイオマス・エネルギー技術**に温暖化対策として関心を持ち、別の主体は同じ技術にエネルギー安全保障の手段として関心を持つ。その場合、主体毎に関心の観点は異なるわけであるが、一定の技術選択を支持するという点では連合を形成して合意することができる。
- ビジョンにおいては、多様な関係者が相乗りできる**曖昧さ**が重要？
- 技術革新はポジティブサムを演出(場合によっては事実)し、調整問題を回避し、科学技術者にも**ハッピーなフレーミング**
- ただし、最終的には**価値の問題**(例:**ライフスタイル**再構築問題)が登場する可能性もある—ただし最初からではない。
- 最終的な価値判断＝社会意思決定を**どの段階**で**どのような場**で行うのかという問題

# 環境モデル都市等の場合

- 様々な地域では、多様な側面での環境対策に焦点を当てて、施策に取り組んでいる。
- 多様な分野
  - ①産業型(LNG・コジェネ、未利用エネルギー、メガソーラー等の活用)
  - ②交通型(トランジットモール、LRT)
  - ③業務型(特定事業者への地産地消, 再生可能エネルギー設備設置義務)
  - ④民生型(スマートハウス・シティー、面的対策－再開発・建築物環境計画制度・既存建物省エネ対策・地域冷暖房更新)
- 多くの地域においては、これらの要素を地域の特性に合わせて組み合わせている－ステークホルダー分析の必要

# 移行マネジメントの課題

- モデル事業・社会実験の利用

地域の自治体でモデル事業や社会実験を行う場合、事業や実験の実施自体が自己目的化してしまう傾向があるという課題がある。しかし、自治体だけで事業や実験を踏まえた制度化を行うことは困難である場合が多いという事情もある。

- 民間インセンティブ活用の課題

民間企業が本気を出して関与する場合、そのスピードは速く、生み出す価値は大きい。他方、地域の自治体の立場からは、民間企業主体の活動と連携することによって、何を得るのかということを確認することも必要である

- 意思決定プロセスの課題

行政内では、サステナビリティ配慮がなかったら案としては認められないという仕組みも作る必要がある。また、様々な関係者や市民と対話しつつ合意を探るプロセスも重要である。

- 最終的にトレードオフ判断の可能性は残る—ただし、「納得感」をどう確保するかの課題