



SDGs時代の パートナーシップ

～鬼退治(線形的思考)の発想から
テーマ統合、同時解決、全体最適へ～

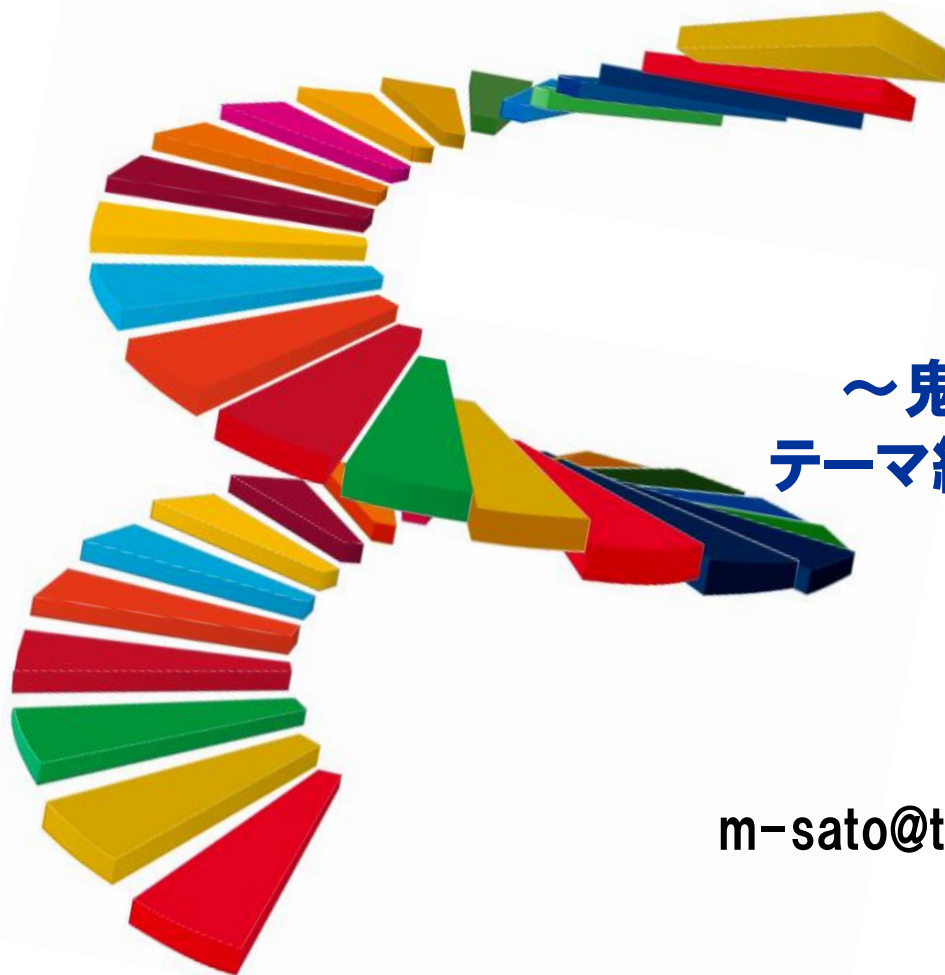
@ZOOM

2021年9月19日(月)

佐藤真久

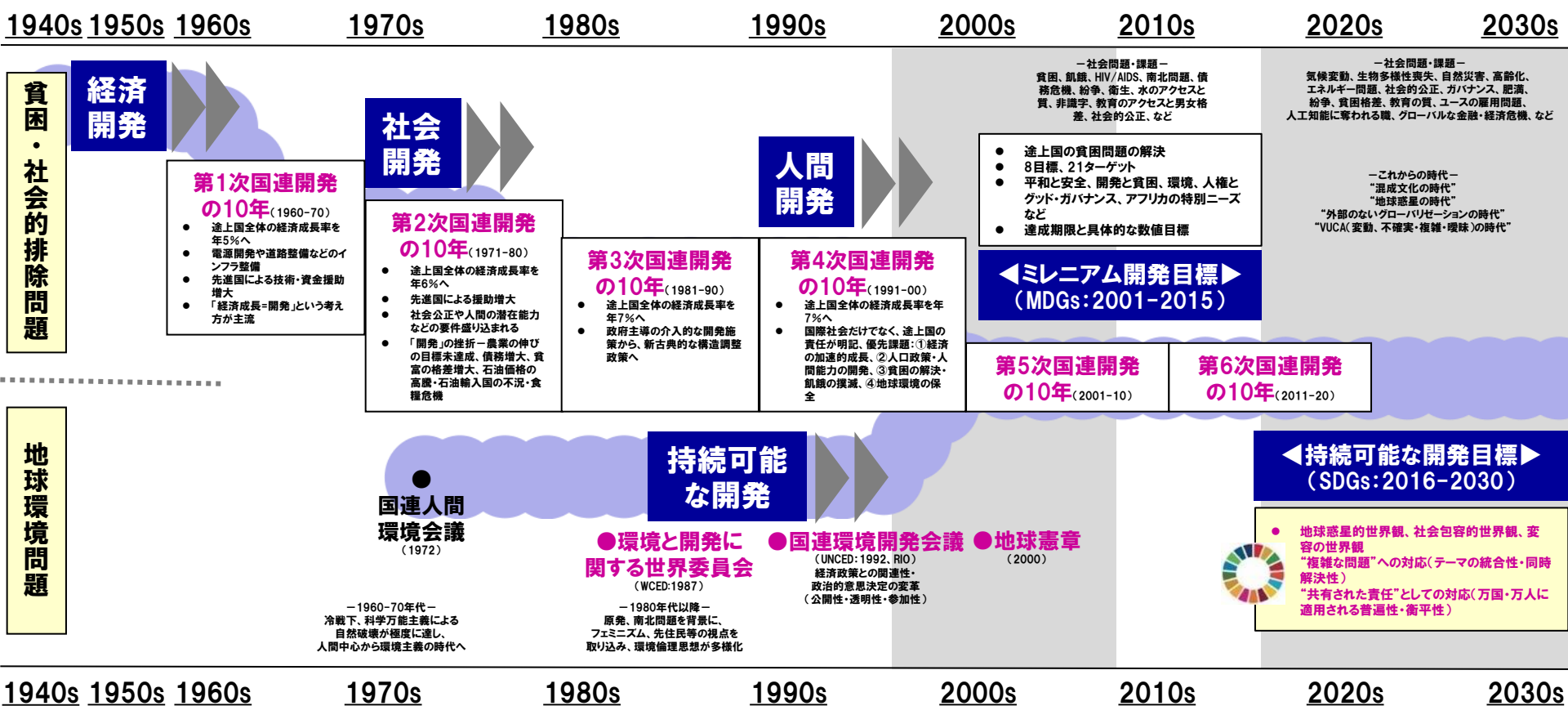
東京都市大学大学院 教授

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





SDGsの歴史的俯瞰、 社会背景・特徴・世界観、本質 日本の現状





—社会背景—

—世界観—

—特徴—

- ①2000年とは異なる社会問題・時代背景

 - 大加速化の時代
 - 他者・外部のないグローバリゼーションの時代
 - 地球惑星の時代
 - 混成文化の時代
 - 人間由来の自然変化(人新世)
- ②ありたい社会とありうる社会

 - VUCA(変動・不確実・複雑・曖昧)の時代

- ①地球惑星的世界観

 - Planetary Boundaries
 - 地球の限界
- ②社会包容的世界観

 - No One Left Behind
 - 誰一人取り残さない
- ③変容の世界観

 - Transformation
 - 変える⇄変わる

- ①“複雑な問題”への対応

 - テーマの“統合性・同時解決性”
 - パートナーシップ
- ②“共有された責任”としての参画

 - 万国・万人に適用される普遍性・衡平性
 - ステークホルダーの役割
- ③求められる“透明性”

 - モニタリング指標の設定
 - 定期的フォローアップ

日本の社会課題 (227事例、31課題) 社会課題解決中マップ (ETIC.)



01. [直] やり直しづらい日本社会
02. [貧] 先進国なのに高い相対的貧困率
03. [糧] 日本でも起きている食料問題
04. [齢] 日本が一步先ゆく超高齢化社会
05. [減] チャンスに変わるか？人口減少
06. [少] マイノリティの人々の幸せ向上
07. [保] 膨れ上がる社会保障費
08. [育] 安心して産み育てられる社会
09. [独] 希薄化・孤独化するコミュニティ
10. [健] 延ばしたい健康寿命
11. [創] 創造力を高める教育の拡大
12. [教] じわじわ広がる教育格差
13. [運] 日本は真のスポーツ大国になれるか
14. [水] 世界が注目する水資源問題
15. [燃] 持続可能なエネルギーの実現と普及
16. [活] 出番を求める人々に活躍の機会を
17. [組] 解放せよ組織内リーダーシップ
18. [専] 専門職が力を発揮できない職場環境
19. [技] 伝統文化・技術をどう継承するか
20. [資] 日本中に眠る未利用資源
21. [朽] 老朽化が進むインフラ
22. [災] 自然災害大国日本
23. [地] 見直したいローカル経済
24. [漁] 復活できるか水産王国日本
25. [環] 止まらない気候変動
26. [政] 非効率すぎる政治・行政
27. [社] 社会づくりに参加しやすく
28. [幸] 時代に合わせた幸せの模索と実現
29. [和] くい止めたい不信と不和の連鎖
30. [経] グローバルでつながる経済の課題
31. [心] 高ストレス型社会からの脱却

持続可能な開発ソリューション・ネットワーク(SDSN:Sustainable Development Solutions Network)
とベルステルマン財団(Bertelsmann Stiftung)によって毎年作成



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>

→日本は18位で、一昨年の15位、昨年の17位から連続で順位を落とす。後退は、陸地生態系の保全。

→スピルオーバー・スコア(他国への波及効果)は、OECD加盟国の平均と比較しても若干低い。

→「分断」がもたらす弊害ー縦割り組織の分断、官民の分断、現在と未来の分断、地域間の分断、世代の分断、ジェンダーの分断
(<https://sdgslocal.jp/local-sdgs/>)

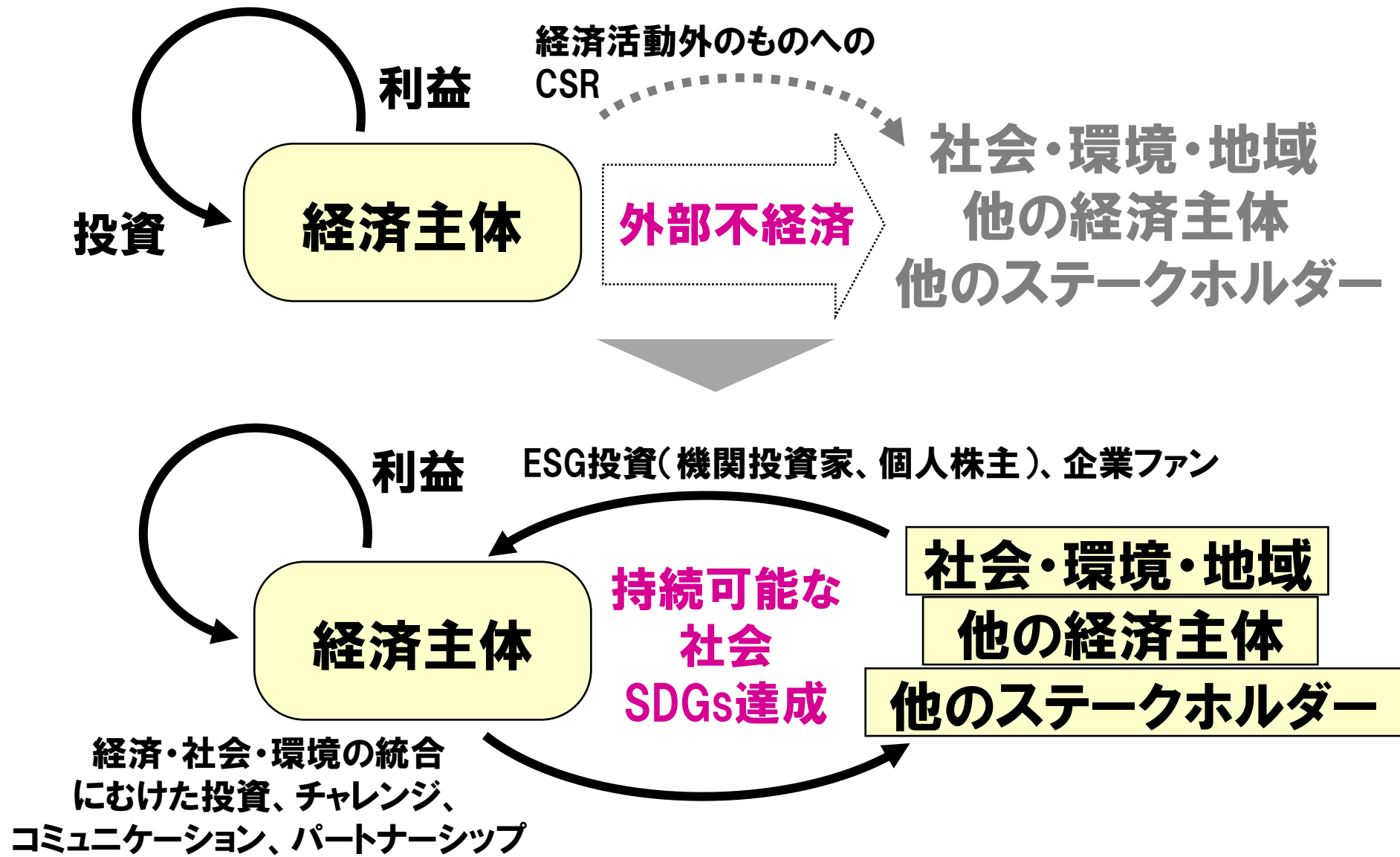


多様な分野・主体における 変容への挑戦

ステークホルダー資本主義

社会的弱者を支え、環境を保全し、新技術に対応した
マクロ経済、ミクロ経済、個人のリセットの重要性

- ・ **テクノロジー**—第4次産業革命技術をポジティブな変化に活用する
- ・ **地域開発の見直し**—地域経済の立て直し、地域循環経済、都市の持続可能性の構築
- ・ **グローバル協調の再生**—機能する多国籍組織、グローバル・バリューチェーンの再構築
- ・ **社会契約、スキル、仕事の再設計**—AI等と共存する新しい仕事の創造、リスク、つながりへの投資
- ・ **健全な自然環境の回復**—モビリティの見直し、公共交通、歩いて暮らす街
- ・ **持続可能なビジネスモデルの構築**—再生可能エネルギー、サプライチェーンの見直し、環境再生型(Regenerative)製品開発





主催：独立行政法人国際協力機構 東京国際センター（JICA東京）
 後援：外務省 文部科学省 東京都教育委員会 一般財団法人東京私立中学高等学校協会

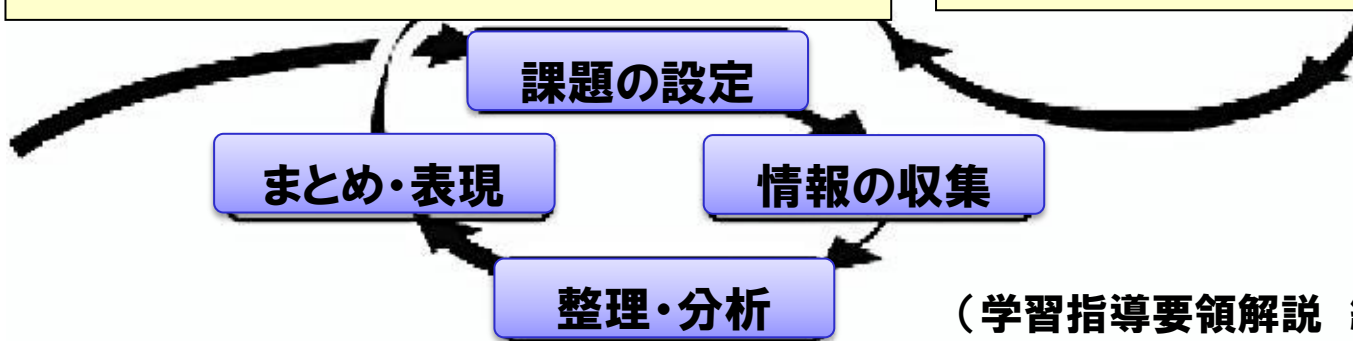
探究の見方・考え方を働かせ、横断的・総合的な学習を行うことを通して、自己の在り方・生き方を考えながら、よりよく課題を発見し、解決していくための資質・能力を育成

－探究の高度化－

- ①探究において目的と解決の方法に矛盾がない
(整合性)
- ②探究において適切に資質・能力を活用している
(効果性)
- ③焦点化し深く掘り下げて探究している
(鋭角性)
- ④幅広い可能性を視野に入れながら探究している
(広角性)など

－探究の自律化－

- ①自分にとって関わりが深い課題になる
(自己課題)
- ②探究の過程を見通しつつ、自分の力で進められる
(運用)
- ③得られた知見を生かして社会に参画しようとする
(社会参画)など



(学習指導要領解説 総合的な学習の時間編)

北海道下川町
 北海道厚真町
 岩手県釜石市(副代表幹事)
 宮城県気仙沼市
 宮城県石巻市
 石川県七尾市*
 岡山県西粟倉村(代表幹事)
 島根県雲南市*
 徳島県上勝町
 宮崎県日南市
 熊本県南小国町**

*2017年5月～／**2018年4月～





五次環境基本計画(2018年4月閣議決定) “地域循環共生圏”

地域循環共生圏（日本発の脱炭素化・SDGs構想）

— サイバー空間とフィジカル空間の融合により、地域から人と自然のポテンシャルを引き出す生命系システム —

「自立分散」×「相互連携」×「循環・共生」＝ 活力あふれる「地域循環共生圏」⇒「脱炭素化・SDGsの実現、そして世界へ」
「オーナーシップ」「ネットワーク」「サステナブル」「人間の安全保障、次世代・女性のエンパワーメントを基盤に」

⇒ 新たな価値とビジネスで成長を牽引する地域の存立基盤

人々が健康で生き生きと暮らし幸せを実感することで、地域が自立し誇りを持ちながらも、他の地域とも有機的につながることにより、国土の隅々まで豊かさが行きわたる。

「オーナーシップ」「ネットワーク」
からなる生命系システム社会





環境・農業・観光が調和した岩室温泉街の持続的なまちづくり (一般社団法人 おらって新潟市民エネルギー協議会)

新潟市西蒲区は、山から海までの豊かな自然に恵まれた農村地帯である。この地域に惹かれて、自然と調和したライフスタイルを志し、関わりを持つ人が増える一方で、人口減など、社会の変化による影響は免れません。エネルギー・食などの地域資源の価値を地域の人が再発見し、自ら行動を起こすことが持続可能な社会の構築には欠かせない。本事業では岩室温泉地域を対象に、基幹となる「環境」「農業」「観光」に、音楽やアートなど「文化」の視点を加えて展開することで新たな価値を創出し、協働による低炭素型社会の実現に寄与する。本取組では、採択団体である一般社団法人おらって新潟市民エネルギー協議会と、観光施設いわむろや、MUSIC LABOLATORYなどが協働して、事業を進めている。

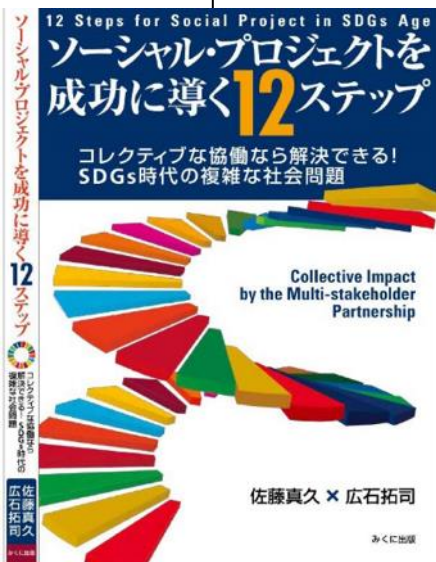
<http://www.geoc.jp/activity/domestic/26440.html>



SDGs時代のパートナーシップ

鬼退治(線形的思考)の発想から、
テーマ統合、同時解決、全体最適性、
力を持ち寄る協働のしくみ・参加のしくみの構築へ

はじめに



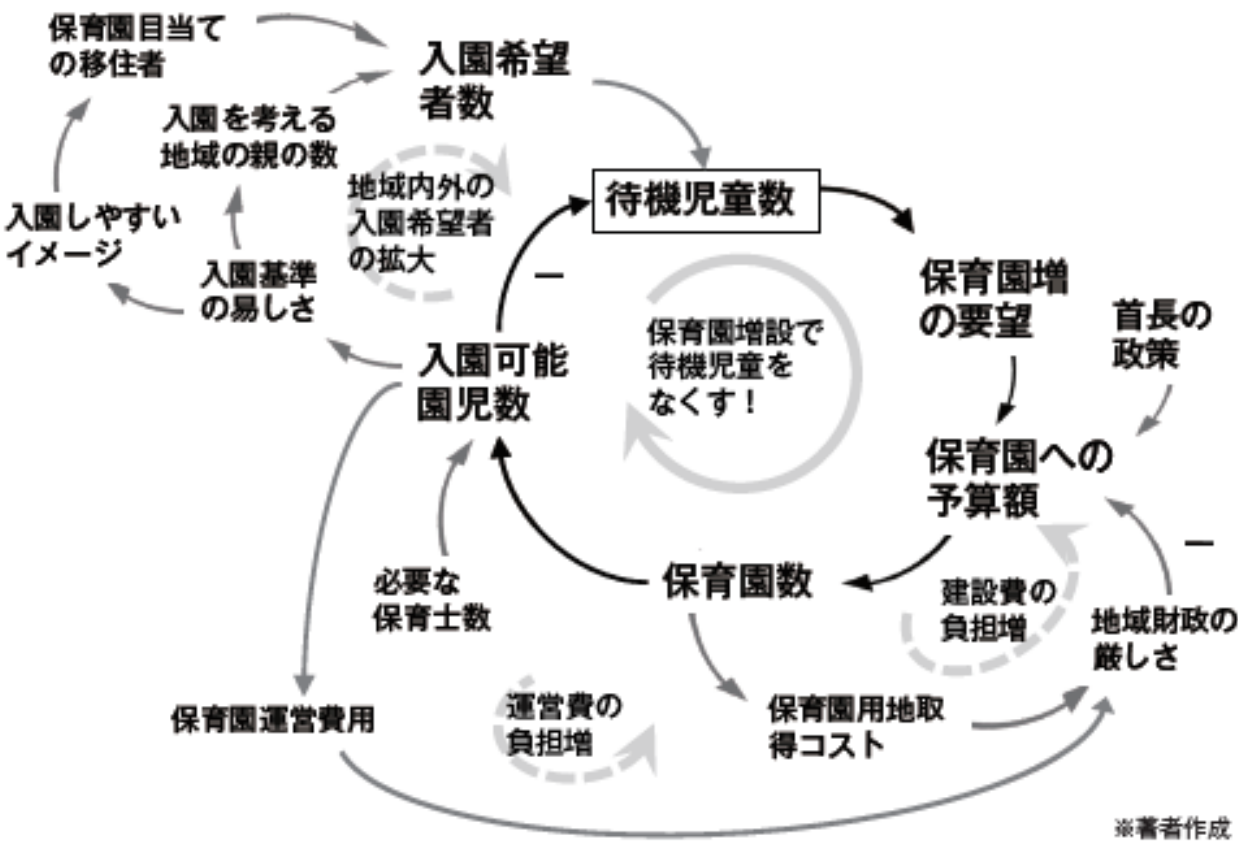
むかしむかし、ある村で、
たくさんの人が飢えや貧しさで困っていました。
それは悪魔が人々の食べ物を奪っていくからでした。
その村に一人の勇者がやって来ました。
勇者は人々が苦しんでいるのを見て、
彼らを助けようと悪魔に戦いを挑みました。
勇者は悪魔と戦い、ついに悪魔を退治しました。
そして、村はみな豊かな暮らしができるようになり、
誰もが幸せに暮らしました。

このおとぎ話で、勇者が村の人たちを助けることができたのは、なぜ
でしょうか？

悪魔に挑む勇気があったから？ 悪魔に勝てるだけ強かったから？

図2-2 保育園の待機児童問題のループ図モデル(一部)

待機児童に関する要因を、システム思考で使うループ図を使って分析している例。
 中央の「保育園増設で待機児童をなくす!」というループで問題解決を実施すると、
 一見、解決に向かいそうだが、地域内外の入園希望者の拡大、運営費、建設費の負担増など、
 副作用ループが遅れて発生し、問題解決を難しくすることになる。





▶ 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、起きてても対応できる構造を整える必要性

③動的で包括的なSDGsへ

(価値共創・統合的問題解決ツールとしてのSDGs)

②相互関連のSDGsへ

(複雑性の発見)

①個々のSDGへの

タグ付けから

(目標対応型)



個人の力
Individual
気付き、知識、技能、態度、参加

個人の支援
個人の力

周りの人の支援
Interpersonal
家族・友人の理解・協力・サポート力
身近な場で相談できる人

組織・専門機関
Organizational
会社・学校などの環境・慣習・方針・取組み
NPO、自治体施設などの相談・対応・情報発信

コミュニティ
Community
地域の経済・社会状況・施設・インフラ
住民の文化・風土・社会通念・ネットワーク
メディアの種類・発信内容・アクセス
大学・教育機関の地域連携

政策
Public Policy
政府・自治体の法律・条例・規制・施策
政治家・官僚の理解・熟意

20

■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]

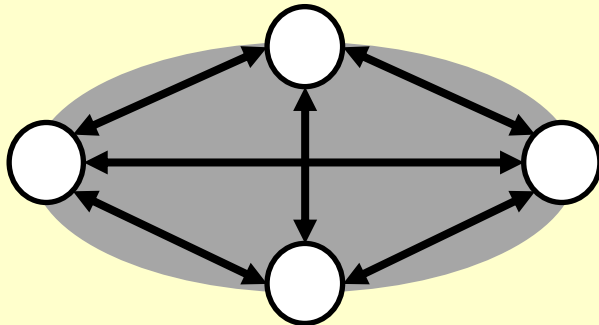
- ・共有目的を実現するために行政と政策的に協働(政策提案など)を行う形態(**政策協働**)

せんだいみやぎNPOセンター(2007)に基づき筆者加筆修正

■同質性の協同、異質性の協働

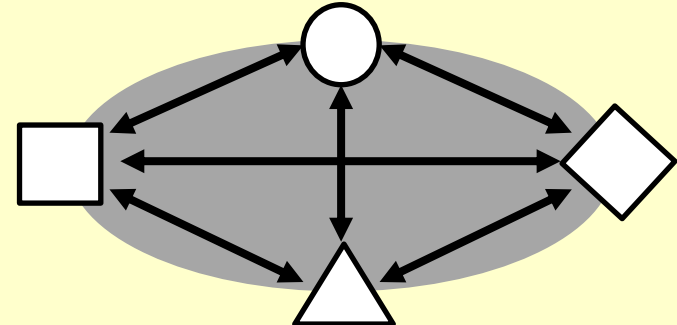
“同質性の協同”

- ・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



■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

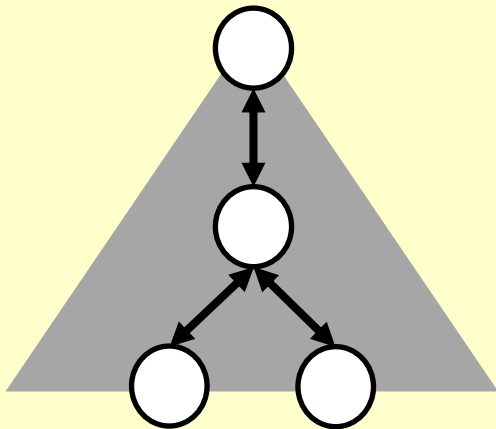
共有価値創造の
プロセス(CSV)



■タテの協働、ヨコの協働

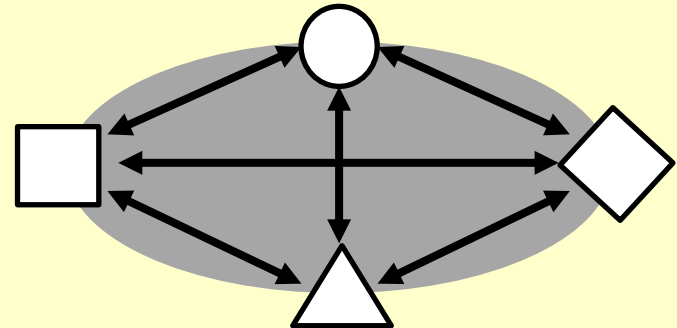
“タテの協働”

- ・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



■“協働の手段化”と“協働の目的化”

“協働の手段化”

- ・協働は**目標達成の手段**
- ・協働によるビジョン共有、討議の場の唯一性の確保
- ・関係主体の相互補完による**相乗効果、強み・資源・機会の共有**



“協働の目的化”

- ・個人・組織・市民能力の向上
- ・主体形成(エンパワメント)
- ・協働ガバナンスと社会的学びの連関を促す地域における**探求プロセス**

持続可能で包容的な地域づくり

(地域課題の解決、相互補完性)

(個人・組織・市民能力の向上、生涯を通した探求プロセス)

■“事業成果の重視型”と“協働プロセスの重視型”の協働

“事業成果の重視型” 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

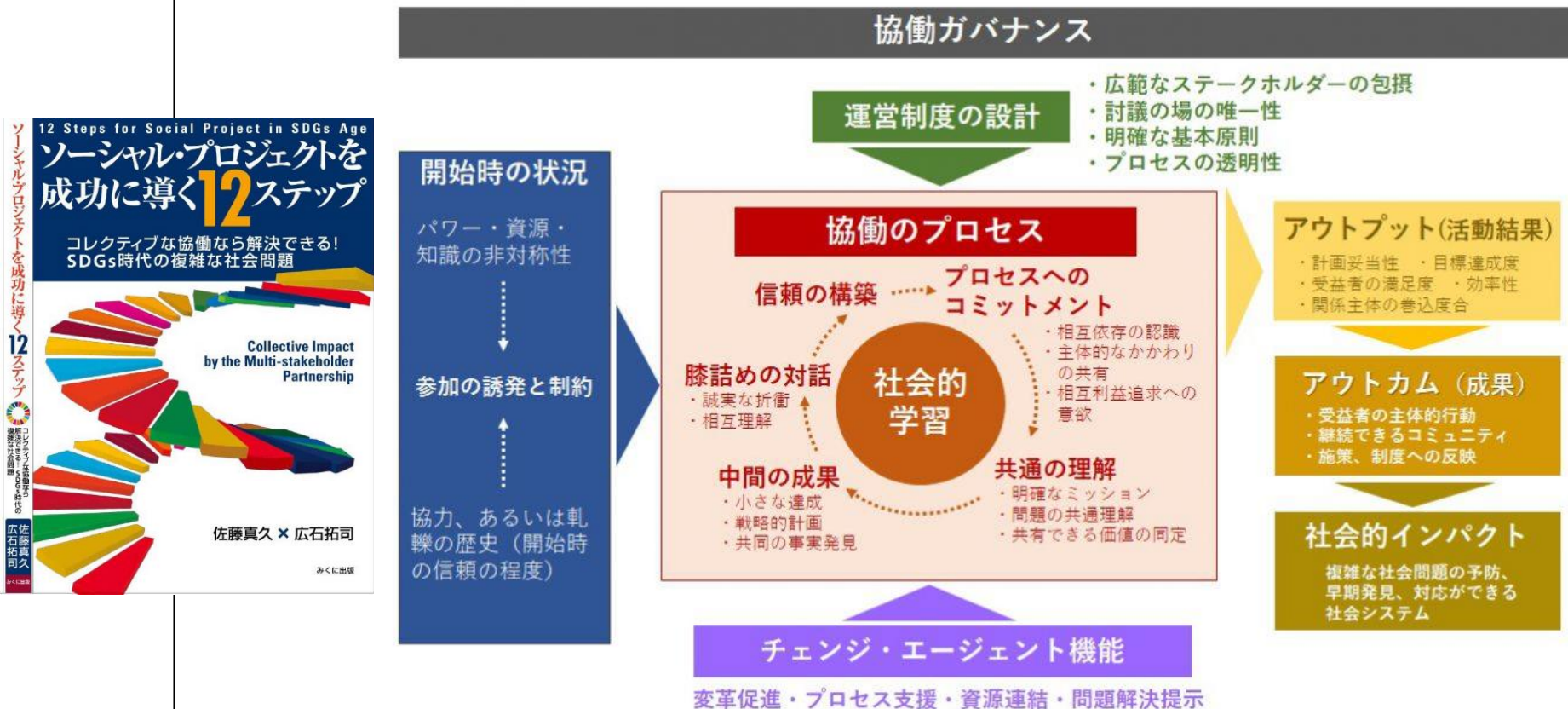


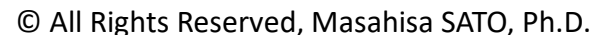
“協働プロセスの重視型” の協働

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

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



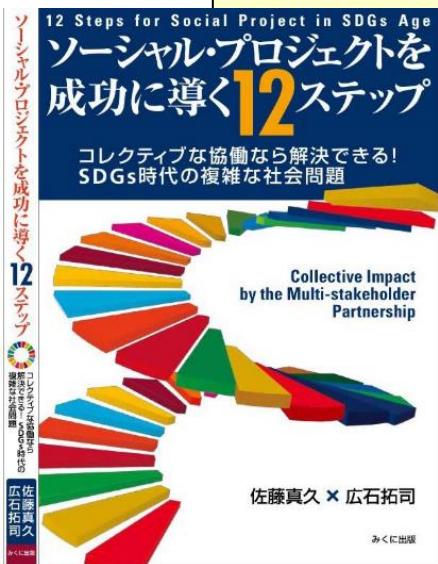


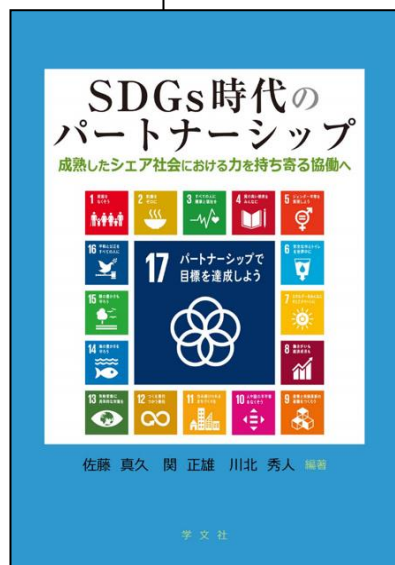
(1) 問題解決の前提を整える協働
～課題の再発見とゴールの明確化

(2) 問題解決の運営基盤を整える協働
～計画策定と運営制度整備

(3) 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

(4) 成果と生み出し定着させる協働
～継続的強化と成果の見える化





手段として

例：社会変容にむけた手段として、
SDGsの達成にむけた手段として

パートナーシップの 多義性

権利として

例：誰一人とり残さない社会づくりのための
参加の場づくり、包容的社会づくり、
参加の権利として、基本的人権として

目的として

例：個人の学びを深めるため、
認知バイアスの克服、チーム学習を深化、
社会的関係性の構築、アイデアの共有、
レジリエント社会を構築する、主体形成



福山未来共創塾2021 参加のためのルール



場の力を活かした異文化交流、心と心の交流
深く交流する
(Deep / Slow Communication)





実践共同体・学習共同体
(協働して実践し、共に学び、共に愉しむ)

協同的探究
(継続的で集合的な探究プロセス)

コミュニケーション的行為
(対話、問いかける)

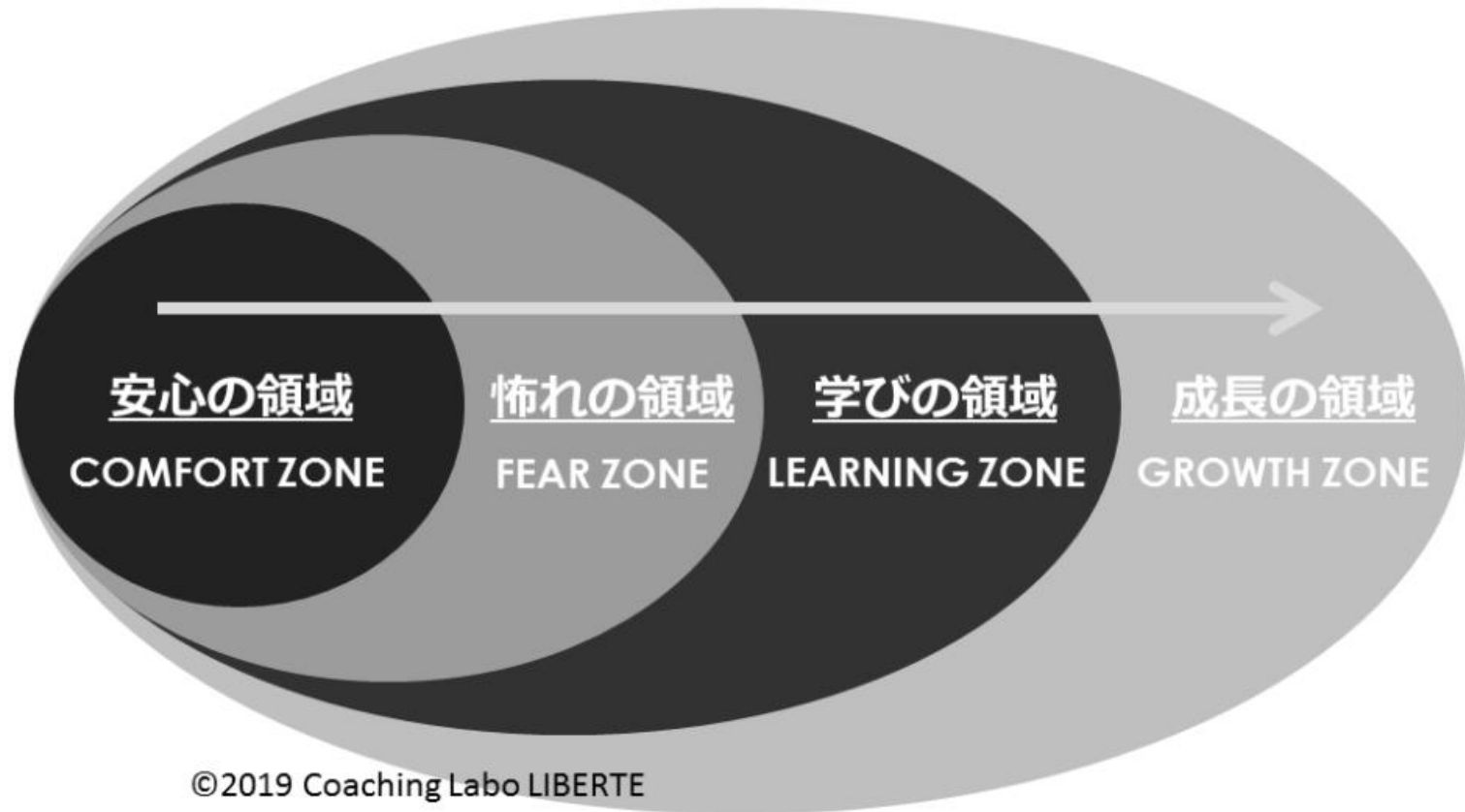


福山市
Fukuyama City

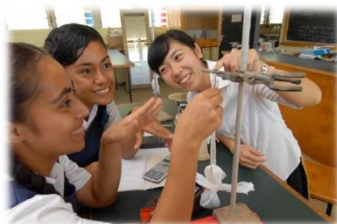
福山市
未来共創塾
2021



求められるコンフォート・ゾーンからの脱却と 越境コミュニケーション



相手目線・自己中心性からの脱却 相手の立場で考える (Assertion)



【学校】

“児童生徒の未来”

キーワード：社会に開かれた教育課程、育成を目指す資質・能力、探究、対話的・主体的・深い学び、持続可能な社会の担い手、学社連携、校種間連携、能力・態度、開発型知性／制御型知性、人格形成、社会的・情動的知性（思いやり、共感、マインドフルネス、批判的探究）、ホールスクール…

【学術・研究機関】

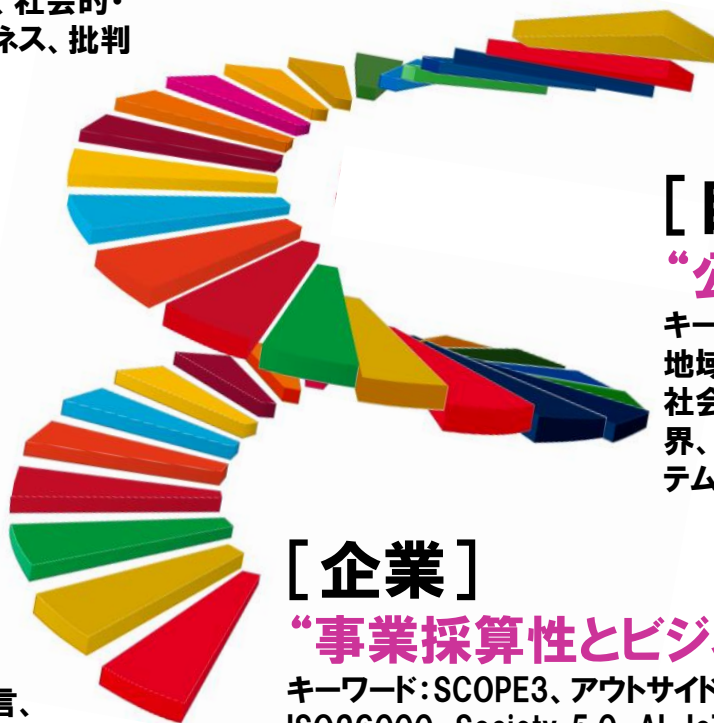
“高等教育と研究の深化”

キーワード：研究・教育における国際化、研究開発、問題解決能力、THE大学インパクト・ランキング…

“持続可能な社会”



中長期的な機会とリスク
求められる“変容”



【地縁組織】

“地域の未来”

キーワード：住民自治、小規模多機能自治、コミュニティの崩壊、少子高齢化、世代間コミュニケーション、社会教育…

【自治体】

“公平性と社会的包摂”

キーワード：社会生態モデル、政策協働、地域の社会課題、脆弱な財政基盤、老朽化する社会インフラ、自然災害、少子高齢化、NPMの限界、消滅自治体、学習する都市、包括的ケアシステム、市民参加から行政参加へ…

【NPO/NGO】

“当事者への寄り添い”

キーワード：グローバルな社会課題、政策提言、社会課題解決、価値創造、パートナーシップ、参加のしくみ、協働のしくみ、貧困・社会的排除問題、地球環境問題、人権に基づくアプローチ、主体形成…

【企業】

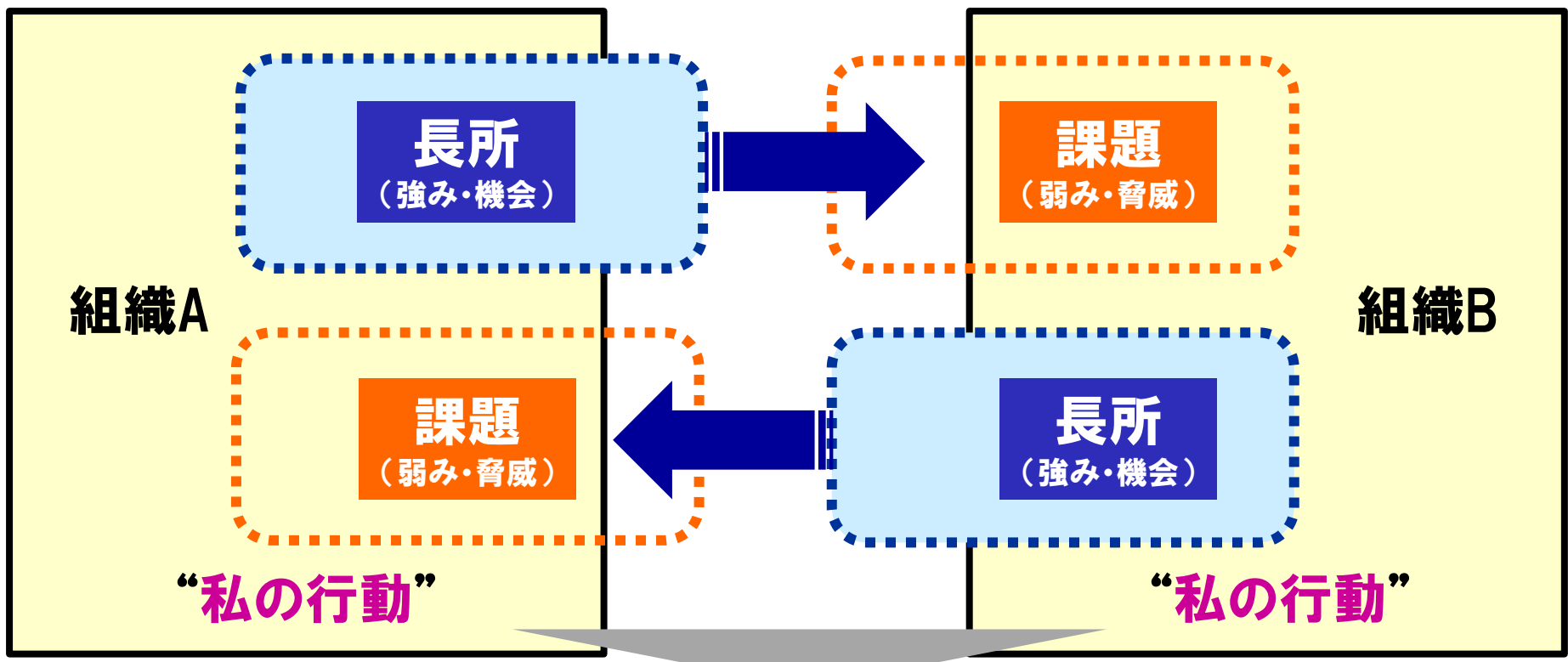
“事業採算性とビジネス・モデル”

キーワード：SCOPE3、アウトサイドイン、バリューチェーン、労働環境、ISO26000、Society 5.0、AI、IoT、国連グローバルコンパクト、SDGsコンパス、経営統合、マテリアリティ、地域企業、100年企業、競業から共業へ、競争から共創へ、製品開発／価格戦略／市場開発／販促・コミュニケーション、KPI／OKR、統合報告、共用品推進、財務／非財務、ESG投資

相手の力を借りる、助け合う
自己責任のプレッシャーから解き放つ
求援力・受援力を身に着ける
(Help Seeking Attitude)



お互いの長所と課題の組み合わせ ～力を持ち寄る協働による課題解決



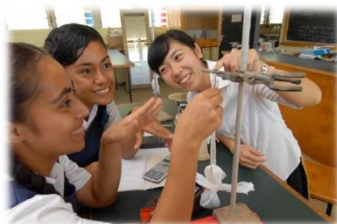
力を持ち寄る協働
“私たちの協働”

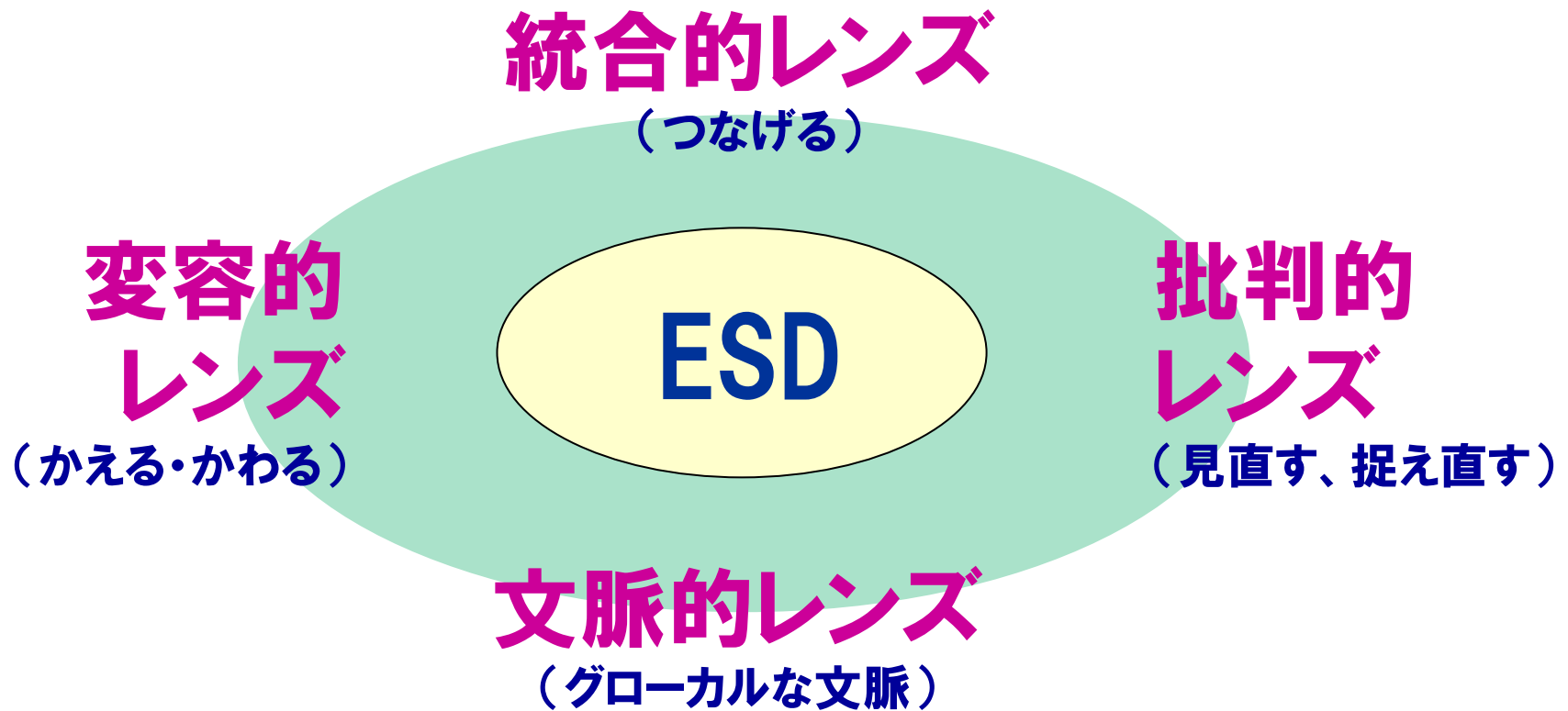
地域の社会課題解決

チャレンジ精神・主体性をもって、
他者と協働し、価値を共に創る

価値を共創する

(Co-Creation of Values)





参考資料・書籍一式



持続可能な社会のための環境教育シリーズ〔4〕
持続可能な開発のための教育
ESD入門

佐藤真久／阿部 治 編著
阿部 治／朝岡幸彦 監修



筑波書房

持続可能な社会のための環境教育シリーズ〔5〕
環境教育と開発教育
実践的統一への展望：ポスト2015のESDへ

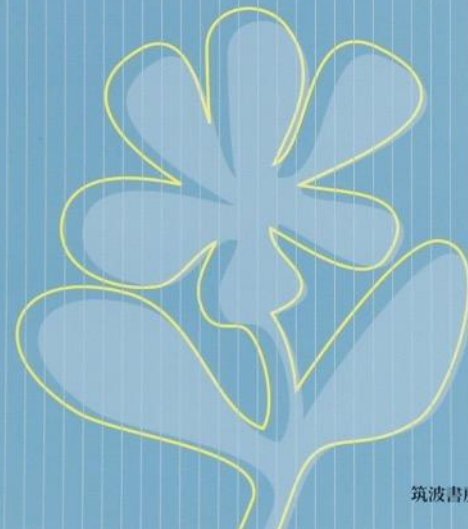
鈴木敏正／佐藤真久／田中治彦 編著
阿部 治／朝岡幸彦 監修



筑波書房

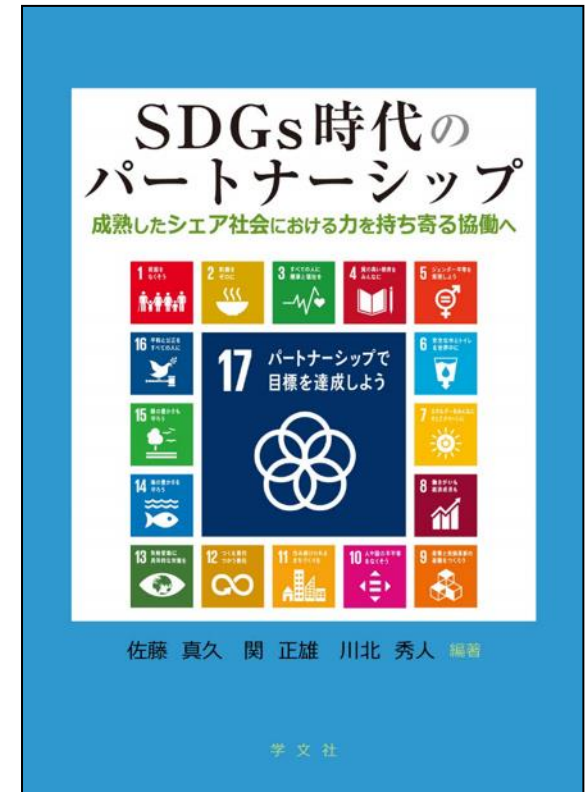
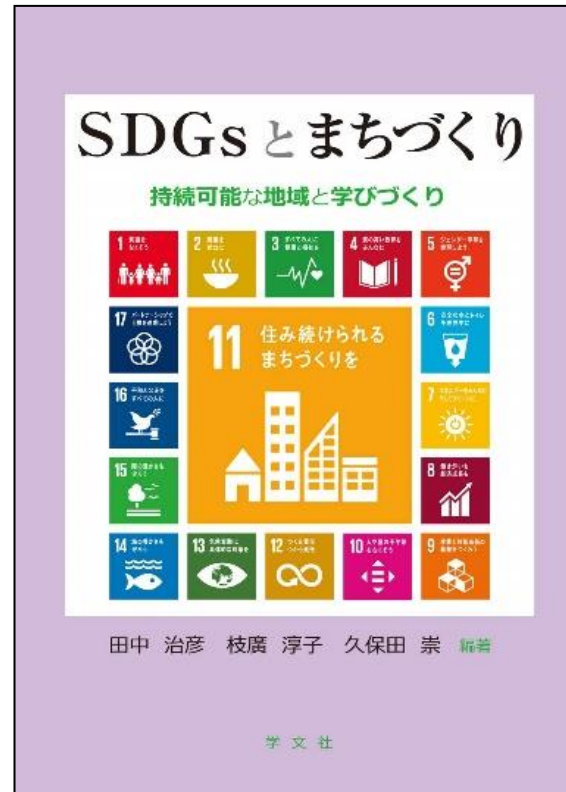
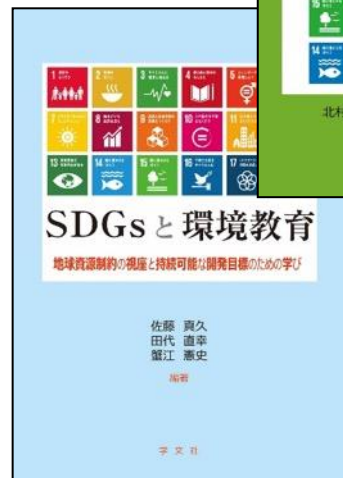
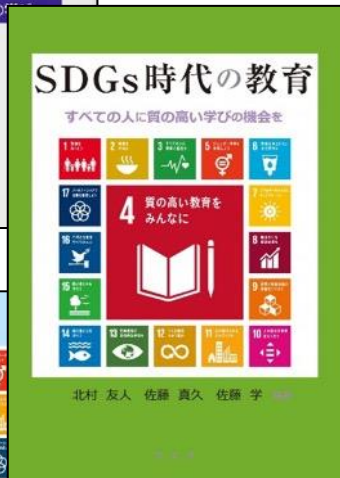
持続可能な社会のための環境教育シリーズ〔7〕
大都市圏の環境教育・ESD
首都圏ではじまる新たな試み

福井智紀／佐藤真久 編著
阿部 治／朝岡幸彦 監修



筑波書房





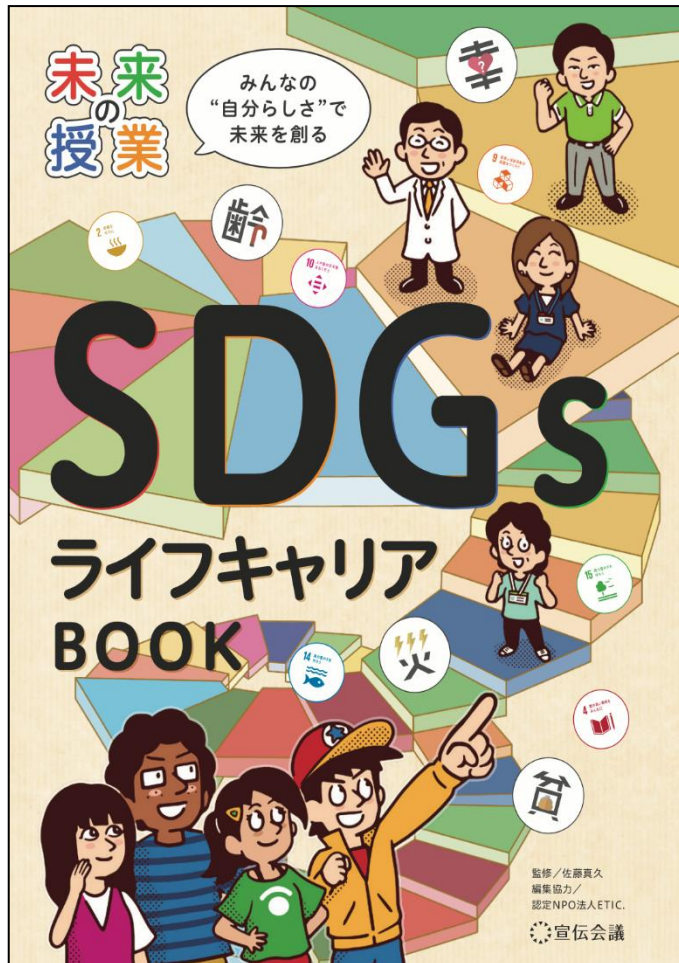


◆教材の位置づけ

- SDGsと、日本の227のソーシャル・プロジェクトから抽出された日本の課題群「課題解決中マップ」(<https://2020.etic.or.jp/>)を関連づけた、世界と日本をつなぐ「グローバル教材」
- SDGsの理解をさらに深める「探究型教材」
- 「わたしの行動」、「わたしたちの協働」へとつなげる「実践型教材」

◆ストーリー、キャラクター設定、問い設定

- 経験学習理論で指摘されている学習スタイルを活かしたキャラクター(ゆみ、アレックス、のぞみ、けんた)設定
- バックキャスト思考
- 混成文化
- UNESCO(2012)のESDレンズやUNESCO(2017)の持続可能性キー・コンピテンシーに基づく問いの設定



◆教材の位置づけ

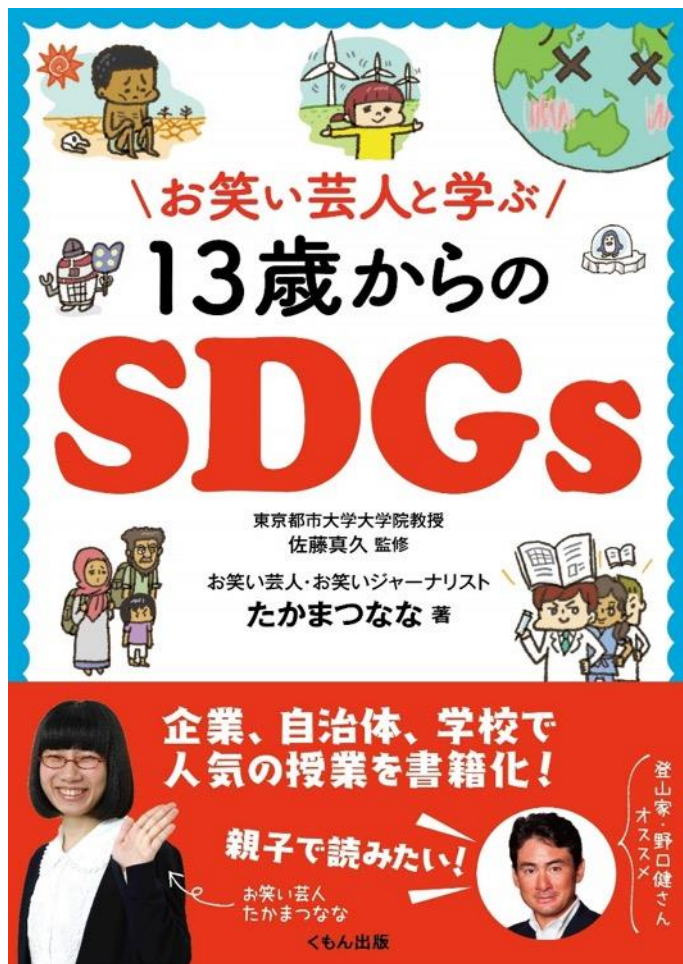
- SDGsと、日本の227のソーシャル・プロジェクトから抽出された日本の課題群「**課題解決中マップ**」(<https://2020.etic.or.jp/>)を関連づけた、世界と日本をつなぐ「**グローバル教材**」
- SDGsの理解をさらに深める「**探究型教材**」
- 「自身のあり方」、「わたしの行動」、「わたしたちの協働」へとつなげる「**実践型教材**」

◆ストーリー、キャラクター設定、問い設定

- 経験学習理論で指摘されている**学習スタイルを活かしたキャラクター**(ゆみ、アレックス、みのり、けんた)設定
- **バックキャスト思考**
- **混成文化**
- UNESCO(2012)の**ESDレンズ**やUNESCO(2017)の**持続可能性キー・コンピテンシーに基づく問いの設定**



- 48



講座の内容を踏まえた本書は、単にSDGsを「知る」ための本ではありません。**SDGsを自分ごととして「行動する」「議論する」**という、アクティブに取り組める内容も含まれます。

●知る

第1章は、地球の未来に警鐘を鳴らしています。
第2章では、「持続可能」について、3分読める分量で解説しています。
第3章は、17のゴールの解説です。
スッキリとした文章で、「自分ごと」に思えるよう工夫しています。

●行動する

第4章では、100個の身近なアクションを挙げています。
今日からSDGsのために行動できます。

●議論する

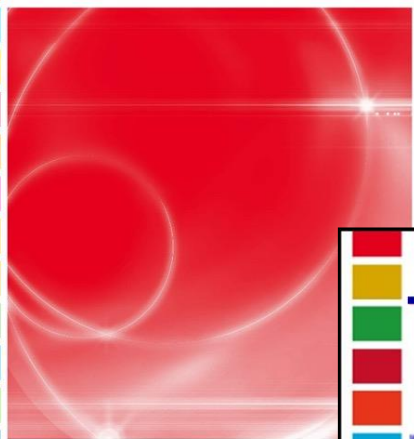
第5章では、現代の日本が抱える5つのテーマを挙げています。
答えのない問題を考える教材として最適です。



SDGs時代のESDと社会的レジリエンス研究叢書 ①

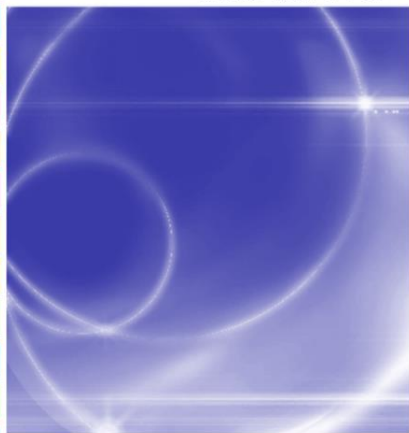
佐藤真久・北村友人・馬奈木俊介 編著

SDGs時代のESDと社会的レジリエンス



SDGs時代のESDと社会的レジリエンス研究叢書 ②

佐藤真久・島岡未来子 著
協働ガバナンスと中間支援機能：
環境保全活動を中心に

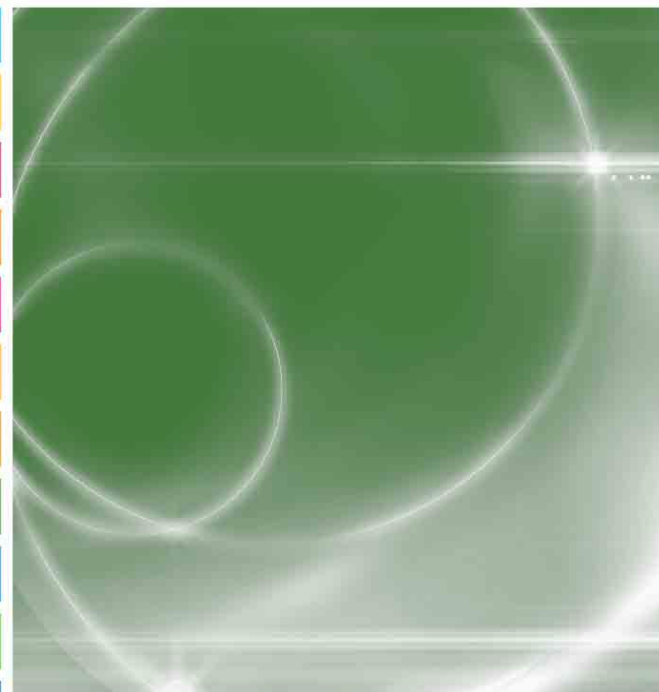


筑波書房

SDGs時代のESDと社会的レジリエンス研究叢書 ③

古川柳蔵・生田博子 編著

在来知と社会的レジリエンス
サステナビリティに活かす温故知新



筑波書房



書籍『変容につながる 16 のアプローチ～SDGs を活かした学校教員の取組』

大切なのは「持続可能性とは何か」を問い続けること

教育協力部 篠田 真穂

2019年4月から教員とともに創り上げてきた書籍『変容につながる16のアプローチ～SDGsを活かした学校教員の取組』が完成します。

原稿を書き進める中で、2つの発見がありました。1つは書籍など教えるためのツールとして整理されたものだけではなく、地域の自然環境やその土地に暮らす人々、生物、すべてが「教材」になり得るということです。SDGsのレンズを通してこれらの「教材」を、授業に適応させていくのだ、とある教員は語ってくれました。2つ目の発見は、この

SDGsのレンズを手に入れるためには「持続可能性とは何か」を問い続けること、そしてそこへ向かうための道を、時流を捉える感性を研ぎ澄ませながら、一步一步楽しみながら歩んでいく必要があるということです。SDGsレンズとは、単にSDGsを知っているから手に入れられるわけではありません。この書籍の中で、各教員がどのように教材を活かした授業を創り上げたのか、その背景や経緯について言語化してもらいました。原稿を読んでいて思ったことは、どんな良質な書籍や教材も、それを



表紙(予定)

どう活かすかは扱う人の問題意識と感性にかかっているということです。

制作に携わった18名の教員は、なぜ学習財を発明し続けることができるのでしょうか。この書籍がそのことを考える1つのきっかけになれば嬉しく思います。

朝日新聞コラム

SDGsの実践に向けて①～SDGsの本質を捉える

2030
SDGsで変える



<https://miraimedia.asahi.com/satomasahisa01/>



未来予測から未来意志へ

Social Impact for 2020

and beyond

16

出番を求める人々に
活躍の機会を



06

マイノリティの
人々の幸せ向上



11

創造力を高める
教育の拡大



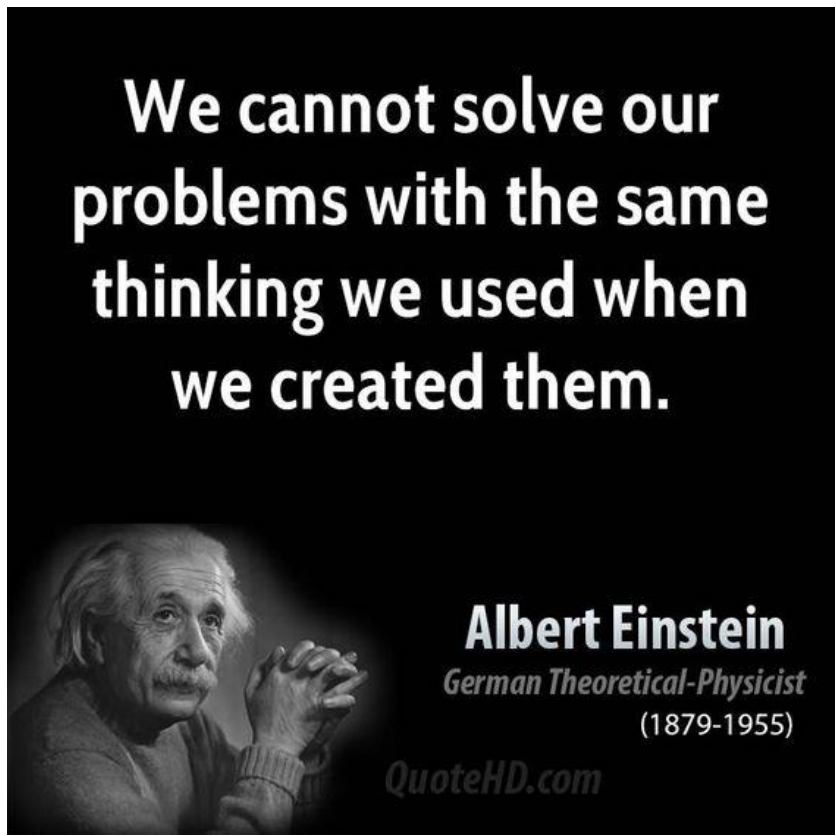
01

やり直しづらい
日本社会



社会課題解決中MAP

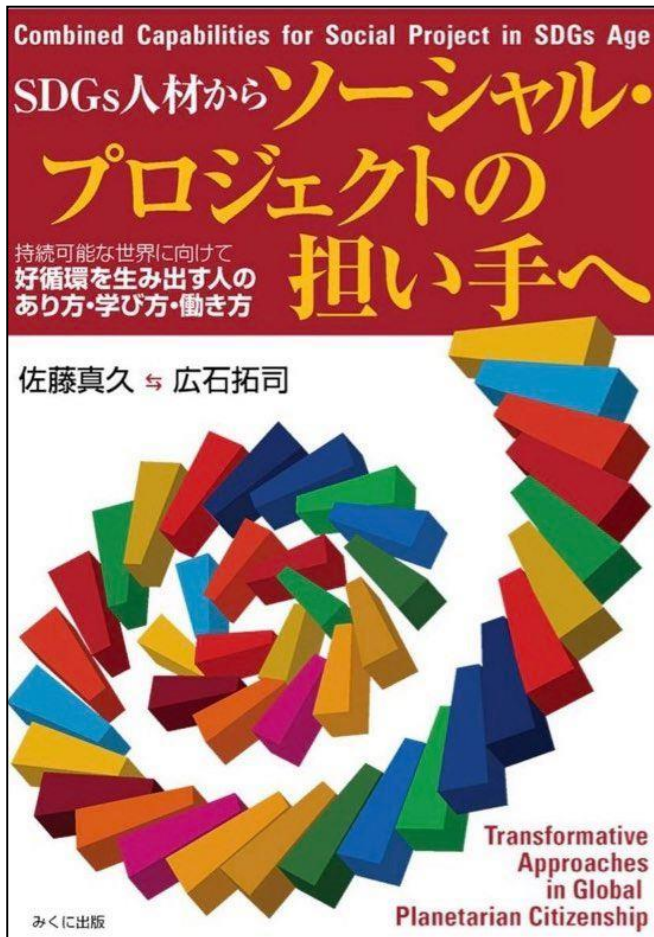




“We cannot solve our problems by using the same kind of thinking we used when we created them. (Albert Einstein)”

…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)”





〔本書のキーワード〕

環境・開発観の歴史的変遷、社会的学習の歴史的変遷、サステナビリティに関する概念の変遷、「国連・ESDの10年」の経験、個人変容と社会変容の学びの連関、持続可能性キー・コンピテンシー、VUCA(変動・不確実・複雑・曖昧)社会、貧困・社会的排除問題、地球環境問題、人間開発アプローチ、ミレニウム開発目標(MDGs)、持続可能な開発目標(SDGs)、地球憲章、強い持続可能性、コミュニケーション合理性、協働ガバナンス、求められる求援力・受援力、社会・情動的知性(SEI)、認知バイアス、学びと協働の相乗効果、経験と論理と相乗効果、探究の学び(探究の高度化・自律化)、全体最適性、資本の好循環、複雑な問題、地球惑星の地球市民性