

社会が生まれ変わる「場」のつくり方

——鎌倉におけるトランスフォーメティブ共創から考える日本型トランジション

董芸 国際大学 GLOCOM 主任研究員

1 はじめに —— 欧米の方法論を、どう日本に実装するか

気候変動、資源制約、人口減少、地域交通の縮小、孤立の深まり。これらは一見すると別々の課題に見えるが実際には相互に絡み合っている。たとえば、資源循環を進めようとすれば、焼却施設や収集制度、企業の事業モデル、市民の分別行動、地域の価値観までが同時に問われる。移動の問題も同様である。交通事業者の採算だけではなく、都市計画、福祉、観光、働き方、そして高齢者や子育て世帯の日常の自由に関わる。こうした課題は、原因を一つに特定し、最適な解を一つ選べば解決されるものではない。関係者によって問題の見え方が異なり、解決策そのものが新たな副作用を生み出してしまうこともある。まさに「厄介な問題」である¹⁾。

本稿の課題意識は、このような厄介な問題に日本社会がどう向き合うべきかにある。欧州では、環境政

策や規制、公共投資が社会や産業の方向性を主導してきた。一方、米国は、生活者の体験や市場のニーズを起点に、小さな実験を重ねながら連続的にイノベーションを生み出してきた。いずれからも学ぶべきことは多い。しかし、日本の現場で複合的な社会課題に取り組む際、世界で理論化された変革プロセスや手法をそのまま輸入すればよいわけではない。むしろ重要なのは、欧米の知見を参照しつつ、日本の地域課題、行政制度、産業構造、合意形成の文化、そして人々の生活実感に即してそれらを翻訳し、検証し、再利用可能な知識として蓄積していくことである。

本稿では、欧州を中心に発展した「トランジション・マネジメント（TM）」と、米国のデザイン研究を背景に広がった「トランジション・デザイン（TD）」を取り上げる。どちらも持続可能な社会への移行を、技術や制度の個別改善ではなく、社会の仕組みそのものの組み替えとして捉える。さらに神奈川県鎌倉市における慶應義塾大学を中核とする産学官民の取り組みを事例として、世界の理論が日本の現場でどのように立ち現れ、どこに限界があり、どのように知識化されるのかを考察する。結論を先取りすれば、鍵となるのは「社会変革の場」である。ただし、それは単なる会議体やイベントではない。異なる立場の人々が、対立や不確実性を抱えたまま未来像を共有し、小さな実験を通じて学び、制度や生活の変化へとつなげていく、空間であり、プロセスである。

2 「複合危機の時代に求められる「社会変革の場」

私たちは、複数の危機が同時に進行し、互いに影響し合う時代を生きている。温室効果ガスの削減を例

として考えるならば、エネルギー価格、地域雇用、都市の更新、生活の快適さ、将来世代への責任などを同時に考えなければならない。ごみ処理・資源循環を例として考えるならば、焼却量を減らすだけでは十分ではなく、発生抑制、再利用、再資源化、事業者の設計変更、市民参加、財政負担、データ活用、教育までが一体となつてはじめて、持続可能な循環が見えてくる。

このような課題に対して、従来型の政策や研究開発はしばしば限界を露呈する。行政は制度や予算の枠内で動かざるをえない。企業は短期的な収益や既存顧客への責任を負う。大学は専門知の深さを持つが、社会実装の現場とは距離が生じやすい。市民は生活の担い手である一方、制度設計の上流に関与する機会に限られている。結果として、必要性は共有されているにもかかわらず、誰も単独では変化を起こせない状態が生まれる。

ここが必要になるのが、組織の境界を越えて課題を捉え直す「変革の場」である。「場」とは、意見交換のための場所や機会にとどまらない。誰が問題を定義するのか、どのような未来を望ましいとみなすのか、どの価値を優先し、どの不便や負担を引き受けるのかを、関係者が共に考える仕組みである。とりわけ厄介な問題では、最初に設定した問題定義そのものが不十分であることが多い。したがって、変革の場は、解決策を選ぶ前に、問題の見方を組み替える役割を持つ。

3 トランジション・マネジメント——議論と実験から変革する

トランジション・マネジメントは、オランダの研究者を中心に発展してきた持続可能性への移行を促す

ガバナンスの考え方である^{〔1〕}。ここでいうトランジションとは、単なる改善ではなく、エネルギー、交通、食、廃棄物処理など、社会を支えるシステムが長い時間をかけて別のあり方へ移っていく過程を指す。重要なのは、社会システムは技術だけで成り立っているのではないという点である。制度、市場、インフラ、専門家の常識、市民の習慣、価値観などが組み合わさって現在の安定をつくっている。そのため、新技術を導入しても、それを受け止める制度や文化が変わらなければ、社会全体での変革は進まない。逆に制度や文化の変化が技術の導入を促していくこともある。

トランジション・マネジメントが重視するのは、長期的な未来像を描き、それを現在の実験や政策に結びつけることである。その中心的方法が「トランジション・アリーナ」と呼ばれる場である。アリーナには、組織の代表として利害調整を行う人ではなく、現状に疑問を持ち、組織の都合よりも社会の未来を優先して考えられる人々が参加する。彼らはしばしばフロントランナー、あるいはチェンジエージェントと呼ばれる。アリーナの目的は、既存の計画を追認することではない。支配的な常識から少し距離を取り、将来の社会像、そこに至る道筋、当面試すべき実験を共に設計することである。

この場合は、完全に安全な場所ではない。むしろ、変革には摩擦が伴う。既存の制度、事業、生活様式に影響を与える以上、反対や不安、利害の衝突は避けられない。近年の研究では、変革の場は「十分に安全な」空間であるべきだと論じられている^{〔2〕}。それは、参加者が発言できる信頼や心理的安全性を確保しながらも、対立や葛藤を排除しない場である。日本の合意形成では、対立を表に出さず、空気を読みながら丸く収めることが美德とされることがある。しかし、この美德はその場を丸く収めるのであり、対立が解消されるものではない。そして意思決定が明確に行われない。見えない対立が温存されることになる。

これが後の大きな議論の揺り戻しや制度疲労につながる。必要なのは、対立を煽^{あお}ることではなく、対立を学習の素材として扱える場の設計である。

4 トランジション・デザイン —— 生活者の日常から変革する

一方、トランジション・デザインはカーネギーメロン大学のデザインスクールを中心に提唱された比較的新しい考え方である「4」。従来のデザインが、製品、サービス、画面、空間の使いやすさを主な対象としてきたのに対し、トランジション・デザインは暮らし方、地域の関係性、社会システムそのものをデザインの対象として捉える。つまり、持続可能な社会への移行は、政策文書や技術ロードマップだけで実現するのではなく、人々が毎日何を買ひ、どう移動し、何を捨て、どのように助け合うかという日常の変化を通じて進むと考える。

この考え方が特徴的なのは、抽象的な未来を、生活者が触れられるかたちに変換する点にある。「持続可能な循環型社会」と言われても、多くの人にとっては遠い理念に聞こえる。しかし、家庭での分別が少し楽しくなる道具、子どもがごみの行方を学べるゲーム、地域の中で再利用や修理が価値として可視化される仕組み、地元企業の挑戦を応援できる制度などがあれば、未来は生活の中に入り込める。トランジション・デザインは、このような「触れられる未来」をつくることで、人々の理解と参加を促す。

また、トランジション・デザインは、場所に根ざすことも重視する。グローバルな課題であったとしても、その対処・実践は必ず特定の地域で取り組まれることになる。食、エネルギー、ケア、移動、ごみ、

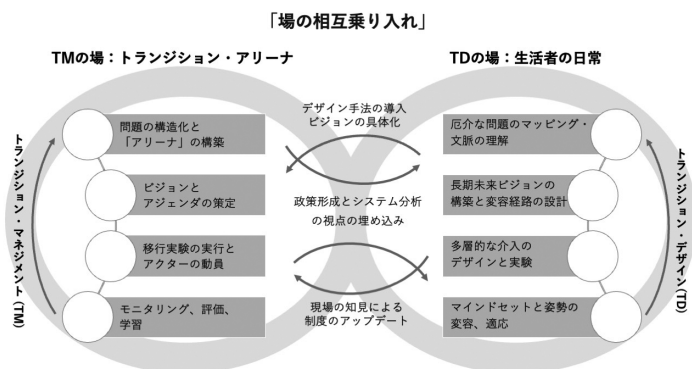
住まいなどの生活文脈は、地域の歴史、地形、産業、住民の価値観に深く結びついている。したがって、外部で成功した仕組みをそのまま移植しても、地域の生活文脈に合わなければ定着しない。地域に根ざしながら、知識や技術は世界とつながる。この「ローカルでありながら開かれている」姿勢は、日本各地での社会実装を考えるうえでも重要である。

5 ニつの潮流をつなぐ

—— ガバナンスと生活デザインの往復

トランジション・マネジメントとトランジション・デザインは、出自も強みも異なる。前者は制度、政策、アクター間の関係性を扱うことに長けたガバナンスの手法である。後者は、生活者の感覚、具体的な体験、未来の可視化を得意とするデザイン手法である。制度だけを変えても、人々の暮らしに届かなければ変革は起こらない。逆に、生活者起点の小さな実験だけでは、社会を支える制度や産業構造を変える力が不足する。厄介な問題に取り組むには、この

図表1：トランジション・マネジメント(TM)とトランジション・デザイン(TD)の「場の相互乗り入れ」の往復のプロセス



出所：筆者作成

二つを切り離すことはできない。

本稿では両者をつなぐ視点として「場の相互乗り入れ」（図表1）という考え方を提案したい。この提案の注目すべき点は二つある。第一には、トランジション・アリーナのような戦略的な場に、デザインの手法を入れることである。長期ビジョンを文章だけで合意するのではなく、未来の暮らしのシナリオ、プロトタイプ、物語、システムや関係性を可視化したマップ、そして体験として提示する。これにより、専門家や行政だけでなく、市民や企業も議論に参加しやすくなる。第二に、生活者を起点とするデザイン実践に、システム分析や政策形成の視点を埋め込むことである。個別のワークショップやプロトタイプが一度性のイベントで終わらないよう、制度変更、資金循環、データ評価、事業化、教育への展開と結びつける^[8]。

この往復によって変革は単なる「よい取り組み」の集まりを社会システムを少しずつ組み替えるプロセスへと変える。デザイナーは見た目を整える役割にとどまらず、未来像を共に構想する戦略的なパートナーになる。政策担当者や研究者は計画や分析だけでなく、人々の共感を生む体験を設計する感性を持つことが必要になる。これからの社会課題解決は、分析と創造、制度と生活、トップダウンとボトムアップを往復するハイブリッドな能力が求められることになる。

6 鎌倉市 COI-NEXT —— 日本における変革の場の試行

以上の議論を日本の具体的な地域で考えるうえで示唆的なのが、神奈川県鎌倉市における共創の場形成

支援プログラム（COI-NEXT）地域共創分野本格型「リスペクトでつながる「共生アップサイクル社会」共創拠点」（中核Ⅱ慶應義塾大学。以降、慶應鎌倉拠点と略す）の取り組みである。COI-NEXTは、大学等を中心に、未来のありたい社会像を掲げ、その実現に向けて産学官民の共創拠点を形成することを目指す研究開発プログラムである。慶應鎌倉拠点では慶應義塾大学が中核となり、鎌倉市、企業、市民団体、地域の実践者が連携し、「共生アップサイクル社会」というビジョンのもとで、資源循環を軸としたまちづくりに取り組んでいる^[7]。

地域としての鎌倉はこの取り組みにとって単なる実証フィールドではない。歴史的景観、観光都市としての負荷、環境意識の高い市民、多様な事業者、豊かな市民活動が共存する一方、人口構成の変化、廃棄物処理、交通、住宅、観光との関係など、複合的な課題を抱えている。とりわけ資源循環は、行政の処理計画だけでは完結しない。家庭や店舗での行動、事業者の設計、地域経済、教育、観光客の参加までを含む課題である。このような観点から鎌倉は厄介な問題に取り組む変革の場として、極めて具体的な条件を備えていると言える。

自治体としての鎌倉市は、一般廃棄物処理基本計画において「ゼロ・ウェイストかまくら」の実現を掲げ、市民、事業者、行政の連携・協働によって3R（リデュース、リユース、リサイクル）や再生可能資源の活用を進めている^[6]。また、鎌倉市の総合計画「鎌倉ビジョン2034」および「鎌倉ミライ共創プラン2030」は2026年度からの市政運営の基盤として位置づけられている^[5]。このような自治体の計画と大学拠点が掲げる共生アップサイクル社会の構想が重なり合うところに、本事例の特徴がある。大学の研究シーズを地域に持ち込むだけでなく、地域がすでに抱える政策課題と生活課題を研究開発、

実証、教育、事業創出の機会として再構成しているのである。

ここで大学は行政の委託を受けて分析するだけの存在ではない。企業の技術を社会に実装するだけの媒介でもない。むしろ異なる立場の人々が同じ未来を語れるようにする「翻訳者」であり、実験を安全に始められるようにする「調整者」であり、得られた知見を次の地域でも使える形に整える「知識化の担い手」でもある。たとえば微生物、情報学、AI、感性工学、社会心理学、ウェルビーイング評価など異なる分野の知を組み合わせることで、ごみを単なる処理対象ではなく人々の行動、関係性、幸福、地域経済をつなぐ入口として捉え直している。

この捉え直しはトランジション・デザインの観点からも重要である。ごみの減量は、しばしば我慢や義務として語られる。しかし、生活者が参加し続けるためには、行動が意味を持ち、楽しさや誇り、他者とのつながりを伴う必要がある。多世代向けのゲーム、子どもや家族が参加できる活動、地域通貨、循環に関わる事業者や市民の挑戦を可視化するアワード（鎌倉サーキュラーアワード）などは資源循環を生活の中に埋め込むための装置である。これらは、単なる啓発イベントではなく、未来の暮らし方を試す小さなリビングラボのようなものとして機能しうる。

同時に、この取り組みはトランジション・マネジメントの観点からも読むことができる。市の計画、大学の研究拠点、企業の技術、市民の実践を結びつけ、長期的なビジョンと短期的な実験を往復させているからである。個別の実験は孤立してしまうと、面白い活動で終わってしまう。行政計画は市民の生活に届かなければ、文書上の理念にとどまる。鎌倉地域の事例が示すのは、その間をつなぐ中間的な場の重要性である。ここでは政策の言葉が市民の行動へ、研究の言葉が事業者の試行へ、市民の違和感が制度改善の

論点へと翻訳される。

7 日本で変革の場をつくるための論点

慶應鎌倉拠点のような取り組みから、他地域でも活用できるノウハウや手法をどのように抽出できるだろうか。この問いに対し、筆者らの研究グループにおける議論と考察を踏まえ、本稿では以下の5点を提起したい。第一に必要なのは、ビジョンを単なるスローガンにしないことである。共生アップサイクル社会、ゼロ・ウェイスト、循環者といった言葉は、掲げるだけでは力を持たない。それらが、行政の計画、企業の投資、市民の日常、教育の内容、評価指標に接続されてはじめて、変革の方向をそろえる共通言語になる。

第二に、場の参加者を肩書ではなく役割で捉えることである。日本の審議会や協議会では、関係団体の代表をそろえることが重視される。しかし、厄介な問題では、既存組織の代表性だけでは十分でない。現場で違和感を持つ人、既存の枠組みに収まらない実践者、将来世代の視点を代弁できる人、生活者としての実感を語る人をどう場に招き入れるかが問われる。もちろん、制度化の段階では組織代表の関与も不可欠である。重要なのは、自由な構想を行う場と、責任ある実装を行う場を混同しないことである。

第三に、対立を避けるのではなく、扱える形にすることである。日本の地域社会では、合意を乱さないことが重視される一方、沈黙の中に不満が蓄積することがある。ごみの分別負担、収集方法の変更、費用負担、事業者への影響、観光客の責任などは、正面から扱わなければならない論点である。変革の場には、

強い発言者が結論を押し切るのではなく、声の小さい人の不安も可視化し、何が受け入れられ、何が受け入れられないのかを丁寧を確認するファシリテーションが求められる。

第四に、小さな実験を知識化することである。日本の地域実践には、優れた活動が数多く存在する。しかし、それが担当者の熱意や特定の地域性に依存していると、他地域へ展開しにくい。どのような課題設定で始めたのか、誰を巻き込んだのか、どの段階で抵抗が生じたのか、どの指標を見たのか、どの制度変更が必要になったのかを記録し、比較可能な形にする必要がある。知識化とは、現場の固有性を消すことではない。むしろ、固有の文脈を丁寧に記述したうえで、他地域が自分たちの条件に合わせて翻訳できるようにすることである。

この知識化の単位は、成功談の物語ではなく、再現可能な「型」であるべきだ。たとえば、

- ① 地域の課題を制度・産業・生活の3層で描き直す。
- ② 関係者を代表性だけでなく、変化を起こす意欲と現場知によって選ぶ。
- ③ 将来像を文章、図、試作品、体験の形で可視化する。
- ④ 短期間で試せる実験を設定し、参加者の負担、行動変容、事業性、制度上の障害を観察する。
- ⑤ その結果を行政計画、企業活動、教育、地域コミュニティへ戻す。

この一連の型が共有されれば、鎌倉での経験は鎌倉だけの特別な物語ではなく、他地域が自らの文脈に合わせて使える実践知となる。

また、知識化には失敗の記述が欠かせない。社会実装の現場ではうまくいかなかった実験はど多くを覚えてくれる。想定した参加者が集まらなかった理由、便利だと思われた仕組みが使われなかった理由、行

政手続や個人情報情報の扱いで止まった理由、事業者にとって負担が大きすぎた理由などを丁寧に残すことで、次の地域は同じ落とし穴を避けることができる。学術機関が関与する意味は、成功を飾ることだけではなく、失敗を公共的な学びに変えることにもある。

第五に、「新しいものを始める」だけでなく、「古いものを終わらせる」議論を避けないことである。持続可能な社会への移行は、イノベーションだけでは達成できない。大量生産・大量廃棄を前提とした事業モデル、使い捨てを便利さとしてきた生活習慣、部門ごとに最適化された行政制度など、見直しや縮小が必要なものもある。こうした廃絶や縮小のプロセスは、痛みを伴う。だからこそ、雇用、事業継続、生活上の不便、地域の誇りへの配慮を含め、公正な移行として設計する必要がある。

8 トランスフォーマティブ共創という日本型モデルへ

以上を踏まえると、日本における変革プロセスの要点は、欧州型の政策主導モデルと米国型の生活者起点モデルを二者択一で選ぶことではない。むしろ、日本の地域社会が持つ関係性の厚み、丁寧な合意形成、ものを大切にする感性、現場での改善力を活かしながら、同時に曖昧な同調や縦割りの限界を乗り越えることである。そのためには、戦略的な方向付けと、生活者が参加できる具体的な実験を往復させる「トランスフォーマティブ共創」が必要になる。

トランスフォーマティブ共創とは産学官民が一緒に事業を行うことではない。各主体が自らの前提を問い直し、未来像を共有し、実験から学び、制度と生活を同時に変えていくプロセスである。大学は知

を提供するだけでなく、長期的視座を持つ中立的な結節点として、翻訳、評価、記録、理論化を担う。行政は規制や計画を通じて方向を示すだけでなく、実験を受け止め、制度に反映する柔軟性を持つ。企業は技術や資本を提供するだけでなく、既存の事業モデルを問い直す。市民は受益者や協力者にとどまらず、生活の中で未来を試し、評価する主体となる^[6]。

鎌倉の事例はこうしたモデルの完成形ではない。むしろ、試行錯誤の途上にあるからこそ重要である。成功事例として単純に語るのではなく、何がうまくいき、何が難しかったのかを検証し続ける必要がある。関係者の熱意に依存しすぎではないか。市民参加は一部の関心層に偏っていないか。実験の成果は制度や事業に接続されているか。地域外へ展開する際、鎌倉らしさはどのように翻訳されるのか。こうした問いを開いたままにすることが、知識化の出発点である。

9 おわりに ― 解決策ではなく、変わり続ける力をつくる

厄介な問題に対して、唯一の正解を提示することはできない。むしろ正解を急ぐことが関係者の分断や現場の疲弊を招くこともある。求められるのは、問題を一度で解決する万能の方法ではなく、状況の変化に応じて学び続ける力である。その力を支えるのが、変革の場である。

欧州で発展したトランジション・マネジメントは、制度や政策を長期的な移行へと向けるための器を提供する。米国のデザイン研究を背景にしたトランジション・デザインは、その器に、人々が共感し参加できる生活の具体像を与える。日本に求められるのは、この二つをそのまま借りることではなく、地域の歴

史、文化、行政制度、産業構造、生活実感に即して組み合わせることである。

社会が生まれ変わる場は特別な人だけが集まる閉じた場ではない。行政計画の会議室にも、大学の研究拠点にも、企業の開発現場にも、市民の暮らしの中にも開かれうる。ただし、それが変革の場となるためには、未来を語る言葉、対立を扱う作法、小さな実験を支える制度、学びを記録する仕組みが必要である。慶應鎌倉拠点の取り組みは、その一つの実践として、日本型のトランジションを考えるための重要な手がかりを与えている。

複合危機の時代において重要なのは予測可能な未来に最適化することではない。不確実な未来を、異なる立場の人々が共に引き受け、試し、学び、つくり直すことである。そのための場をいかに設計し、育て、他地域へ展開できる知識として残すか。これこそが、日本における変革プロセスを考えるうえでの中心的な課題であり、同時に大きな可能性なのである。

【参考文献】

[1] Rittel, H. W. J., & Weber, M. M. (1973) "Dilemmas in a General Theory of Planning," *Policy Sciences*, 4: 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

- [2] Loorbach, D., & Rotmans, J. (2010) "The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases," *Futures*, 42(3): 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.009>
- [3] Beekman, M., Akerboom, S., Bidmon, C., & Avelino, F. (2025) "Exploring transformative spaces in sustainability transitions," *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/15487733.2025.2534235>
- [4] Irwin, T., Kossoff, G., Tonkinwise, C., & Scupelli, P. (2015) "Transition Design Monograph," Carnegie Mellon University. https://www.uio.no/studier/emner/matnat/fit/IN3010/v24/pensum/transition_design_monograph_final.pdf (最終閲覧2026/2/16)
- [5] 基本構想「鎌倉市まちづくり基本計画」
<https://www.city.kamakura.kanagawa.jp/keiki/4th-plan/main.html> (最終閲覧2026/5/13)
- [6] 鎌倉市「第4次鎌倉市一般廃棄物処理基本計画」
<https://www.city.kamakura.kanagawa.jp/gomi/4jippanhaikibutukeikaku.html> (最終閲覧2026/5/13)
- [7] 慶應義塾大学CO-EXIST「コズメノビロギナ」『共生マシナリー社会』共創総研 <https://coindex.stc.keio.ac.jp/> (最終閲覧2026/5/13)
- [8] De Koning, J. (2019) "Design and Transition Management: Value of Synergy for Sustainability." https://delftdesignlabs.org/wp-content/uploads/2021/04/Dekoning_DESIGNANDTRANSITIONMANAGEMENTValueofsynergyforsustainability_2019.pdf (最終閲覧2026/2/16)
- [9] 董耕 (2022)「デザイン・フォー・マニフ・共創——技術移転の先にある持続可能性への「移行」をうける新たな産学官民連携の枠組み」OPINION PAPER_No.37 (25-003)
<https://www.glocom.ac.jp/publicity/opinion/11236> (最終閲覧2026/2/16)
- [10] 岡本浩一 (1999)『改訂版わたした日本人』東洋文庫
- [11] 山本千早 (1997)『「別家」の研究』文藝春秋版
- [12] 和辻哲郎 (2007)『倫理学』岩波書店版、第1分冊



GLOCOMウェブサイトにて、全文ダウンロードいただけます。

印刷版は、Amazon.co.jpにてご購入いただけます。



<https://www.glocom.ac.jp/publicity/chijo/11795>

智場 #125

情報社会研究のポリログ — AI、ガバナンス、智の実装

責任編集	伊藤 将人、小林 奈穂
監修	砂田 薫
編集・制作進行	武田 友希
発行人	松山 良一
発行日	2026年7月9日
発行所	国際大学グローバル・コミュニケーション・センター (GLOCOM) 〒106-0032 東京都港区六本木6-15-21 ハークス六本木ビル 2F URL https://www.glocom.ac.jp/ TEL 03-5411-6677 E-mail inquiry-glocom@glocom.ac.jp
印刷・製本	株式会社 紙藤原
校閲・校正	濱田 美智子
表紙・装丁	株式会社 コンセント

『智場』は、国際大学グローバル・コミュニケーション・センター (GLOCOM) が発行している機関誌です。

「智場」は、「知識や意見の交換と流通の場」を意味する言葉です。

1995年に創刊され、情報社会学のフロンティアに挑み続けています。

©Center for Global Communications, International University of Japan, 2026.