

創造（イノベーション）にかかる フューチャーセンター、フューチャーセッションの 可能性に関する一考察

丸山 泰

1. はじめに
2. フューチャーセンター、フューチャーセッションとは
3. 創造（イノベーション）研究開発に関する歴史的経緯
4. フューチャーセッションの実施報告（3 ケース）
5. 創造につなぐフューチャーセンター・フューチャーセッション成功のポイント（考察）
6. 今後の展望

1. はじめに

企業や行政、市民団体など多くの組織が、“新しい価値を生み出す”ことを目的に、日本全国で



フューチャーセッションと銘打ったイベントやワークショップを開催し始めている。日経テレコンによる検索では「フューチャーセンター／フューチャーセッション」(以下、FC、FSと略す)というキーワードで過去1年間37件がヒットした(日経テレコン検索:20140718~20150718、日経各紙、全国紙、地方紙)。また、このような対話の場(有形無形)として、FCを設立している所も増えてきている。現在フューチャーセンター研究会¹に登録されている全国各地のFCを左図に示す。

¹ IKLS (一般社団法人知識リーダーシップ総合研究所) が2012年に立ち上げた研究会

熊本県立大学においても、2014年文科省に採択されたCOC事業²において、そのテーマを『「もやいすと」³育成と産官学民の対話と協働で拓く地域の未来』と設定し、その概念図⁴の中でFCの設立を謳っており、FSを通じて、地域に新しい価値とそれを生み出せる人材の育成を目指している。

＜図－2．熊本県立大学COC事業概念図＞



そのような背景を踏まえ、本レポートでは、我が国における創造（イノベーション）研究開発にかかる歴史的経緯の中でFCやFSがどのように位置づけられるかを考察し、また、本学でこれまで開催した数回のFSをレビューし、FC・FSの可能性とその成功のポイントについて検討してみたい。

2. フューチャーセンター、フューチャーセッションとは

2-1. FCおよびFSの定義

² 「地（知）の拠点整備事業（大学COC事業）」大学等が自治体と連携し、全学的に地域を志向した教育・研究・地域貢献を進める大学を支援することで、課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在（Center Of Community=COC）としての大学の機能強化を図ることを目的とする文部科学省の事業

³ もやいすと：船を相互につなぎとめることを意味する「もやい」から、「熊本の自然や文化、社会に対する理解に立ち、専門の枠を越えて、自ら課題を認識・発見し、”地域づくりのキーパーソン”として地域の人々と協働して課題の解決に取り組む人材」のことを指します。

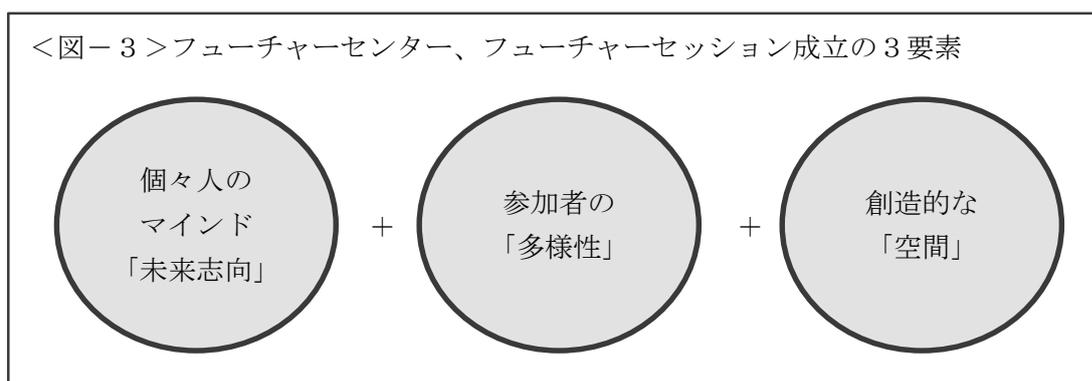
⁴ 熊本県立大学ホームページより (<http://puk-coc.info/>)

日本におけるFC提唱者の1人である野村恭彦⁵によると、「フューチャーセンター」は北欧で生まれた考え方で当初は「未来の知的資本を生み出す場」と定義されているⁱ。その後、「複雑な問題」を解決する場として欧州各国の政府に広がり、多様な専門家や関係者が集まり対話と協業を行い、創造的に問題解決を進めていく場となっている。日本では、企業や大学の「新たな価値を生み出す場」として、また「市民参加のまちづくりの場」として認知を広げつつあると言えるⁱⁱ。ここでいう“場”は、単に物理的な固定的な場所を指すのではなく、ステークホルダーが集まり創造的に対話ができる空間を指すことになる。

また、野中郁次郎・紺野登によると、「フューチャーセンターとは組織（企業、政府、自治体など）が未来にかかわる戦略・政策の実践を目的に据え、当事者やステークホルダーが対話を通じて、解決手段や新たなアイデアを発見・共有し、相互協力の下で実践するために設ける「場」である。フューチャーセンターは、人々が集まり対話するだけのワークショップのための場所ではない。知識創造から実践に至る、きわめて現実的かつ目的志向的な活動プロセスのための動的な場である。それは、政策的な問題の解決や事業変革などの方向性を見出し、具体的行動につなげていくことを山場にしながら、その事前においては当事者の意識を共有し、事後においては行動と評価の段階と手法を明らかにしていく、一連のプロセスである。」とあるⁱⁱⁱ。

そして、ここではFCで行われる個別のセッション（対話の場）を「フューチャーセッション（FS）」と呼ぶこととする。

以上のような定義を踏まえると、FCやFSが成立するためには、以下の3つの要素が必要条件となると考えられる（図-3）。一つ目は、参加者個々人のマインドに関わる要素で“未来志向”と呼ぶべき心理的ベクトルであり、二つ目は多角的な視点とコラボレーションを生み出す参加者の“多様性”である。そして、三つ目は、創造的な空間や対話の方法・手法、おもてなしといった場に関わる要素である。従来のワークショップとの最大の違いは、一つ目と二つ目の要素と言えるだろう。



2-2. FCおよびFSの日本での先行事例

(1) 企業の取り組み（富士ゼロックス社他）

日本でのFCは、富士ゼロックス社が2000年に創設したKDI（知識経営コンサルティングチ

⁵ 野村恭彦：株式会社フューチャーセッションズ代表取締役、金沢工業大学教授。

ーム) からスタートしたと言われる。同社は 2003 年に K D I スタジオを開設し、本格的な F S を開始している。K D I はコンサルティングファームであり、ここでは企業 F C / 公的 F C といった形で分類がされており F C 運営の受託を行っている。企業活動であるため、具体的な事例はあまり公表されていないのが現状であるが、企業内 F C は商品やブランド開発といった長期ビジョンや組織文化改革といった目的で実施されるケースが多い。筆者が 2013 年まで所属していたライオン(株)においても、F C ・ F S という名称は使っていなかったものの、ブランドの未来設計図開発という目的で、2010 年あたりから、社内の多部門の関係者や外部のステークホルダー(代理店や専門家)を一同に集めたブランドワークショップを開催していた。これも企業における F C ・ F S の浸透の一例と捉えることができよう。

(2) 行政の取組事例(氷見市「フューチャーセンター庁舎」の取組)^{iv}

富山県氷見市では、旧県立高校の体育館を転用した市役所を 2014 年 5 月に開庁したが、ここに日本の行政で初めて本格的な F C を設置した市庁舎として注目を集めている。庁舎の 1 F に 3 つの「地域協働スペース」、2 F に「センター」「プレゼンテーション」「ワークショップ」「キャンプ」と呼ぶ 4 つの創造的空間を設置、これらをフューチャーセンターと呼んでいる。プロファシリテーター出身の本川市長は、創造的問題解決思考の市政運営を追求すると宣言し、『まちづくりはハードからソフト、ソフトからハードへ』『市民はまちの使い手の専門家』というキャッチフレーズを掲げている。市長は、庁舎設計に当たっても、市民と市職員が参加するワークショップを「世田谷トラストまちづくり⁶」の協力の下、開催し、市民や市職員の意見を吸い上げて設計している。また、2015 年 4 月～「地方創生と自治への未来対話推進課」を設立し、対話促進への活動を開始している。

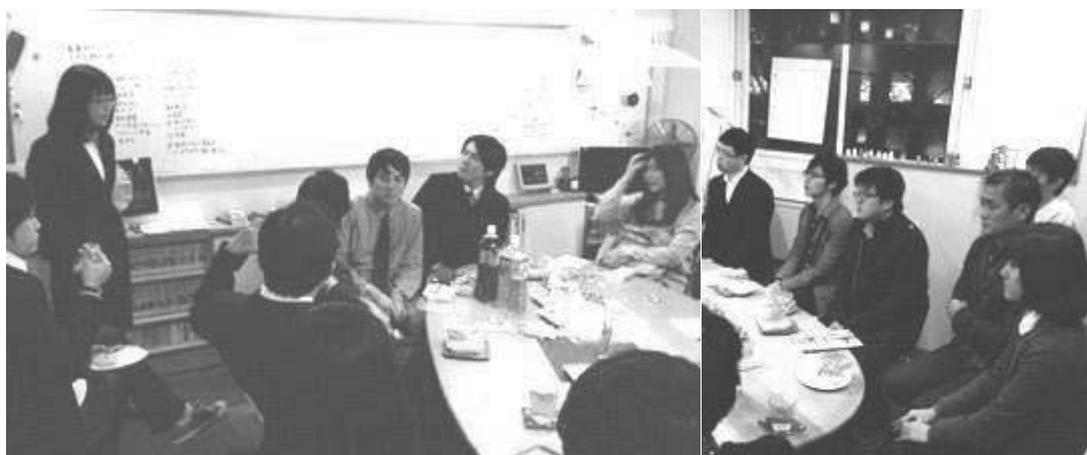
(3) 大学での取組事例(静岡県立大学国保研究室)

静岡県立大学経営情報学部の国保ゼミでは、学生が中心となって地域社会との接点を創る「オープンゼミ」というプロジェクトを運営してきており、学内外から毎回 40 人程度の参加者を集めたプロジェクトセッションを開催してきている。学生の学びになると同時に、地域の社会人や経営者にとっては「学生の新鮮な意見」や「違う角度から課題を捉える」といったメリットを提供する場となっていた。2011 年の震災後の「被災地から遠く離れた静岡に住む私たちは何ができるのか」といったオープンゼミの開催をきっかけとして、本格的なフューチャーセンター設立を行っている。具体的な活動内容としては、「静岡を誇りに思ってもらえるお土産商品の開発」プロジェクトによる新製品「茶の和ロール」の構想、企画、商品化や、地元企業の経営者の持ち込み商品に対する学生との意見交換、企業のデモンストレーションに対する学生の意見感想フィードバックなどを、毎週決まった曜日の夕刻に国保ゼミ室を活用しセッションを展開している。そのセッションの企画開催は全て学生の自主的な運営に任せており、ファシリテーションも学生自身が行っている。

⁶ 世田谷トラストまちづくり：一般財団法人世田谷トラストまちづくりは、平成 18 年 4 月 1 日、財団法人せたがやトラスト協会と財団法人世田谷区都市整備公社のそれぞれが有していたみどりや住まい等のまちづくりの専門性を統合し、今までに蓄積されたトラスト活動や住民ネットワークを継承発展させ、区民主体による良好な環境の形成及び参加・連携・協働のまちづくりを推進し支援するために設立された。<http://www.setagayatm.or.jp/index.html>

実際に筆者らは、2015年3月に静岡県立大学国保研を訪問し、当日開催されたF Sに参加した⁷。当日は、静岡のある企業から呈示された「酢の新しい使い方」という企業について、3グループに別れて、ブレインストーミングや親和図法、強制連想といった対話手法を用いてアイデアを出し発表した。このセッションも2年生の学生がファシリテーターを務めセッションを回していた。国保は、フューチャーセンターという場を通じて、学生は“身近な社会（大学、地域）の課題を自ら発見し、リーダーとしてチームを動かして解決策を実施するという力を着実に培っており、それは社会人基礎力に通じるものがある”と述べている。

<図-4. 静岡県立大学でのフューチャーセッションの様子>



3. 創造（イノベーション）研究開発に関する歴史的経緯

以上見て来たように、F C・F Sは新しいスタイルの創造の場として注目を浴び、広がりを見せているが、この動きを社会における創造性や創造力開発に関わる歴史の中に位置づけて整理してみたいと考える。過去の歴史の中、“創造”がどのようにアプローチされてきて、現在、どのように捉えられているかを検討することで、これから将来へ向けた視座の中で、F CやF Sのあり方や役割を確認することが出来ると考える。

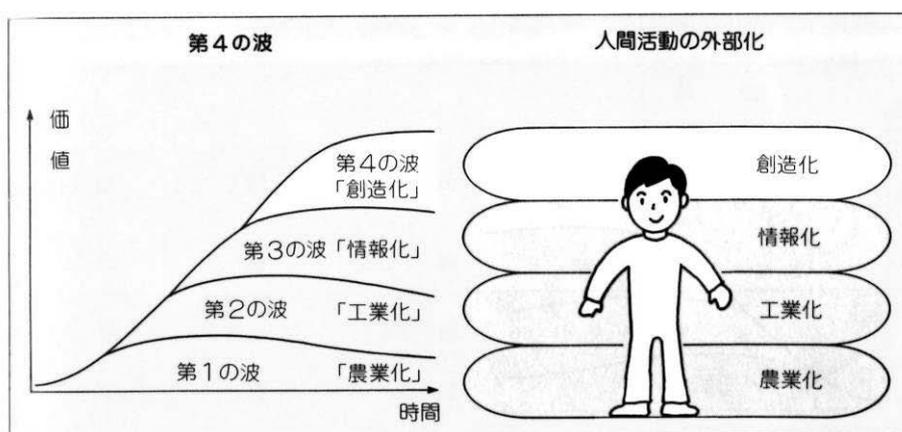
3-1. 創造が求められる時代

今日ほどアイデアや創造性が重要視され求められている時代はないと言って過言ではない。メーカーや流通は新製品や新サービスのヒントを探し回り、I T系企業は新しいビジネスモデルを模索し続けている。さらに、行政や地域も”地方創生”のために日々新しい何かを探し続けている。このように、パブリック、プライベートと領域に限らず、現代は創造性による進歩や発展が必要不可欠と考えられている時代と言える。

⁷ 熊本県立大学出張復命書（平成27年3月11日付け）「静岡県立大学のCOC事業視察、国保ゼミのフューチャーセッション参加」

この流れを、アルビン・トフラーが提起した「社会の波」という概念を用いて考えてみたい。トフラーは1980年に「第三の波」^{vi}という書で20世紀後半～21世紀の社会が向かうべき未来を予測した。この本の中で、未開から脱した人類文明を3つの「波」に分類している。一つ目は、遊牧から定着して農耕を営むようになる”第一の波”で、キーワードは「農業化」である、次いで産業革命による市場交換を前提とした”第二の波”、これは「工業化」の波と位置づけられる。そして、20世紀後半～の時代を”第三の波”とし、そこでのカギは「情報化」であるとしている。情報を持つものが社会を制する時代という訳である。そして、トフラーの”波”のその次をダニエル・ピンクが2005年に「ハイ・コンセプト」^{vii}という書の中で、情報化社会からコンセプチュアル社会へ移行していくと論じている。これがまさに”第四の波”である。この概念を図示したのが、図一5になる。

<図一5. 創造化社会のイメージ>



「創造の戦略」野村総合研究所編(1990) p41より引用

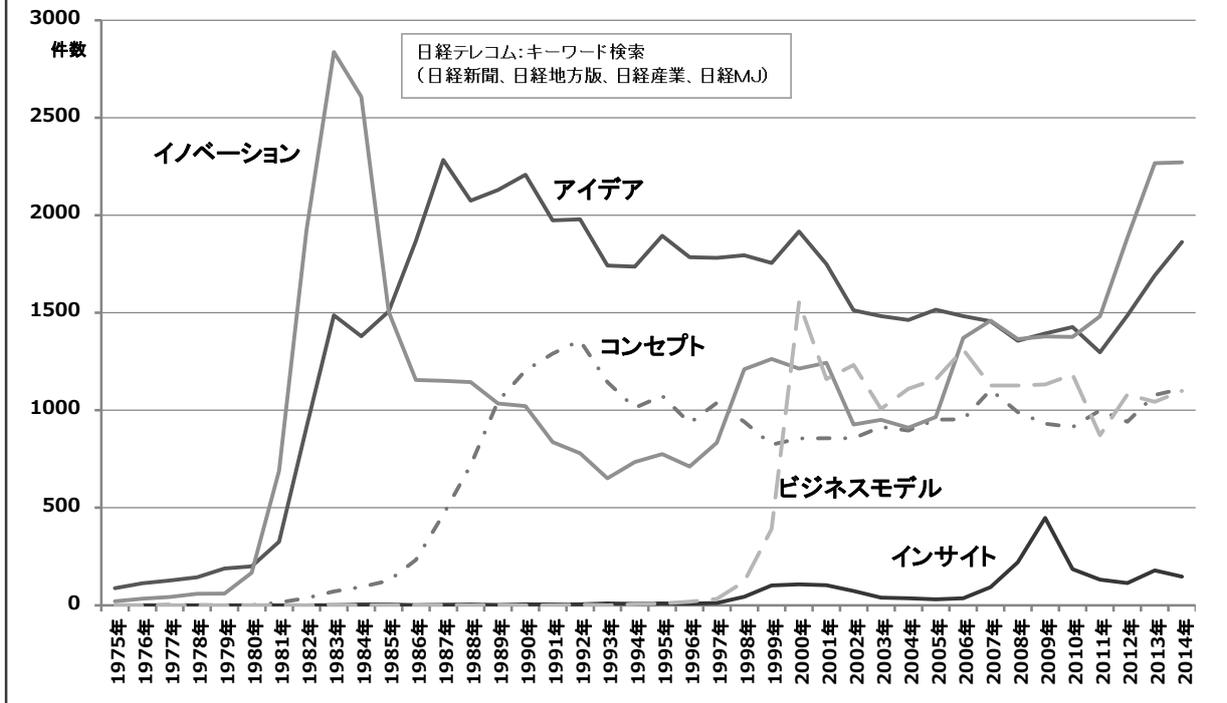
この図に示すように、新しい波はこれまでの波に取って代わるものではなく、創造化の波は、農業化、工業化や情報化の波を覆うように進展していくイメージであり、それによって過去の波もまた新しい価値発見につながっていく、そ

んな効果や作用を持つものであると位置づけられる。

3-2. 創造（イノベーション）に関する社会的ニーズの高まり

では、いつ頃から「創造（イノベーション）」の必要性が高まってきたのであろうか？ 前述している社会の波で見ると、「工業化」の時代が飽和を迎え、マーケティング的に言えば、「作れば売れた」時代から「何を作るか」が問題となる「情報化」の時代に入った頃からだろうと推察される。我が国において、「創造」に関する関心がどのように変遷してきたのかを見るために、日経テレコムを使ったキーワード検索で、創造に関するワードの年間登場件数の推移を調べてみたのが図一6になる。検索には、「アイデア」「コンセプト」「イノベーション」「ビジネスモデル」「インサイト」の5つをキーワードを用いた。1980年代前半に「イノベーション」「アイデア」といったキーワードが急伸し、1990年代前半に「コンセプト」、2000年代前半に「ビジネスモデル」といったキーワードが注目され始めている。そして、この数年また、「アイデア」「イノベーション」といったキーワードを中心に登場件数が増加傾向にある。バブル崩壊などの経済状況に

＜図－6 日経テレコムによる“創造”関連キーワード検索結果＞



よって企業活動等の浮き沈みの影響はあろうかと推察されるものの、大きな流れとして’80年～’00年代はICT化の進展を背景とした「情報化」の波を受けた、創造（イノベーション）への大きな関心が高まってきている傾向と読み取れ、ここ数年の増加傾向は前述した「第4の波」の予兆とでも言うべき反応ではないかと思われる。

3-3. 創造（イノベーション）に関する研究の系譜

創造（イノベーション）に関わる社会的ニーズの高まりに呼応して、いかに新規の製品やサービス、アイデアを作り出すかといった創造（イノベーション）研究開発に関しても、多くのアプローチがこれまでなされてきている。ここで、それらの流れを俯瞰してみたいと思うが、大きく、個人レベルの創造性発揮に関する研究（以下、個創と呼ぶ）、チームやグループレベルの創造性発揮に関する研究（以下、集創と呼ぶ）、そして、もっと多くのステークホルダーを巻き込んだ創造性発揮に関する研究（以下、群創と呼ぶ）の3つのレベルに分けられると筆者は考えている。

(1) 「個創」に関する研究

・「アイデアのつくり方」^{viii}ジェームス・ヤング

この本は、原書タイトルが「A technique for producing ideas」となっているが、アイデア技法の書というより、個人の創造活動のメカニズム、頭の中でどのような段階を経てアイデアが生まれるかという創造過程（プロセス）を取り扱っている。ヤングによると、創造過程は5つの課程に分かれる（図-7）。ヤング自身が広告クリエイター出身で

図-7. アイデア創造の5段階

- ① データ（資料）集め
- ② データの咀嚼
- ③ データの組み合わせ
- ④ ユーレカ（発見！）の瞬間
- ⑤ アイデアのチェックと具現化

もあったこともあり、ここでの創造は、個人一人の頭の中で生まれることを前提に書かれている。

・オズボーンのチェックリスト (図-8⁸⁾)

図-8. オズボーンのチェックリスト

- ① **Other uses**／別用途、他に用途はないか？
- ② **Adapt**／適合、他にこのようなものがあるか？過去に匹敵したものは何か？
- ③ **Modify**／変更、色、音、匂い、意味、動き、形など、新しいアングルはないか？
- ④ **Magnify**／拡大、大きさ、時間、頻度、高さ、長さ、強さを拡大できるか？
- ⑤ **Minify**／縮小、より小さくできるか？携帯化できるか？短くできるか？省略できるか？軽くできるか？
- ⑥ **Substitute**／代用、他の材料、他の過程、他の場所、他のアプローチ、他の声の調子、他の誰か、異なった成分など、他の何かに代用できないか？
- ⑦ **Rearrange**／再配列、要素、成分、部品、パターン、配列、レイアウト、位置、ペース、スケジュールを変えられないか？原因と結果を替えられないか？
- ⑧ **Reverse**／逆転、逆にできないか？正反対にできないか？後方に移せないか？役割を逆にできないか？ターンできないか？反対側を向けられないか？マイナスをプラスにできないか？
- ⑨ **Combine**／結合、目的や考えを結合できないか？一単位を複数にできないか？組み合わせられないか？

ブレン・ストーミングの発案者であるA.F.オズボーンが、アイデアの発想技法として提唱した発散型発想技法。アイデアを生み出すための技法として広く世界に知られており、現在でも活用されている考え方である。これ以降、多くのアイデア技法や手法が発表されているが、オズボーンの考え方の応用や発展形であるといっても過言ではない。また、個人でも使える発想技法であることから本レポートでは「個創」に分類しているが、オズボーンはブレン・ストーミングの発案者でもある事から、チームやグループでの会議での活用を想定していたと推察され、「個創」から「集創」への橋渡しのなポジションに位置づけられるかもしれない。

ここに掲載した2例に代表されるように、創造性開発に関する研究のスタイルは、そのプロセスやメカニズムを解明しようとするものと、具体的にアイデアを生み出すための技法開発に大別される。

(2) 「集創」に関する研究

工業化から情報化の波に時代が変遷するに際し、企業は自らの組織の中にアイデアを創出する力やクリエイティブ力を保有する必要性が生じ、様々なアプローチが試行されてきた。その中でアイデア創造を個人の能力に頼るのではなくチームやグループの総合力に求める考え方や、組織そのものの中に知恵やクリエイティブが潜在するという発想でイノベーションを捉える視点が登場してきた。

・K J法⁹ (川喜田二郎「発想法」^{ix)})

前述の「アイデアのつくり方」の5つの段階の③に当たるデータの組み合わせについてヤングは無意識の活動と位置づけており、すなわち、天才のインスピレーションとも言うべき直観に依

⁸ JMR 総合生活研究所：J-marketing.net から引用

(<http://www.jmrlsi.co.jp/knowledge/yougo/my11/my1105.html>)

⁹ 川喜田二郎の考案した発想法で考案者のイニシャルからK J法と名付けられている。

拠する部分と考えられていたものを、データを一枚ずつのカードにし、これを上下左右に配列し自由に組み合わせるアイデアのシミュレーションを意識的に行う方法を編み出し、凡人であっても特に複数の人間で取り組むことで創造的活動を可能にしたのが、川喜田二郎である。

「アイデアのつくり方」の中で、“アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない”と述べられているが、アイデア創造のメカニズムが明らかになることで、天才に頼らずとも凡人でも創造が可能になったと言える。KJ法は、強制的に組み合わせという発想を促すための手法と位置づけられ、オズボーンのチェックリストは組み合わせ方のバリエーションを示したものである。

・「糸川英夫の創造性組織工学講座」^x

凡人が集団で創造性を発揮する方法や手法にユニークな視点で取り組んだのが糸川秀夫である。糸川は終戦後の貧しい環境下、宇宙開発で世界と渡り合うためにペンシル・ロケットという独創的な開発方法を編み出したことで知られるが、そのような体験を踏まえ、晩年は組織の創造性に関する研究に力を入れている。この本で、“組織の創造性”に着目し、創造という目的に対し組織がどのように動くかといった“組織工学”という新しい視点を提唱している。糸川は日本人の創造性発揮のためには「ペア・システム」：異質な2人の組み合わせが有効と提案している。ここでは、異質な2人の人間がいることで前述の“組み合わせ”効果が自然と発揮されることに加えて、2人いることで日本独特の意思決定システムの中で事が円滑に進む効果が期待されると述べられている。

・暗黙知→形式知への変換（野中郁次郎）¹⁰

「知識創造企業^{xi}」「知識創造の経営^{xii}」等の著書の中で、提唱されている概念が“暗黙知”である。組織の中で優位性を発揮している技能等が、実は個人の中にあり言語化やマニュアル化できない領域の知恵や技術であり、それらが“暗黙知”と呼ばれるものである。保有する個人がいなくなるとその知恵も技術も失われてしまう性質のものであるため、組織のとしての知を高めるためには、その暗黙知を組織として共有する事が必要となる。トヨタの生産方式（カンバン方式、カイゼン等）に代表される日本の優良企業の活動から、野中らは、組織メンバーが経験やメンタル・モデルなどの暗黙知を共有する「場」を作ることから知識創造が始まり、次に対話を通じて形式知への変換が行われるとしている。また、組織の中で、個人が自律的に行動できる状況を作る強力な手段の一つが、職能横断的なプロジェクトチームであるとしている。このような組織知を獲得した企業が、創造（イノベーション）を生み出すことができるのである。

情報化の波と同時に国際競争にさらされることになり、企業は創造力を獲得するために否応なく「組織知」の構築を目指すことを余儀なくされてきたと言える。そして、創造を個人の力に頼る不確実性から脱却する上でも、チームやグループによる「集創」というべき集合知の力を発揮できるプロジェクト型の組織形態の活用へとシフトしてきた。そのチームやグループの中で、人と人の組み合わせや情報やデータの新たな組み合わせ効果によって、創造（イノベーション）を

¹⁰ 野中郁次郎：一橋大学名誉教授、“知識経営”の提唱者として知られる。

目指してきた。

(3) 「群創」に関する研究

「群創」は「集創」の延長線上に位置づけられるものと考えているが、敢えて違いは何かと言えば、「集創」が同じ利害関係を持つチームやグループによる取り組みに限定されていたのに対し、「群創」は利害関係を越えた多様な立場のステークホルダーを含めた取り組みであると筆者は捉えている。このような発展が求められた大きな理由としては、創造（イノベーション）が必要とされる領域が、商品やサービス開発といった企業を中心とする問題課題から、街作りや地方創生といった社会改革や変革といったソーシャルイシューへと拡大してきたことが挙げられるだろう。

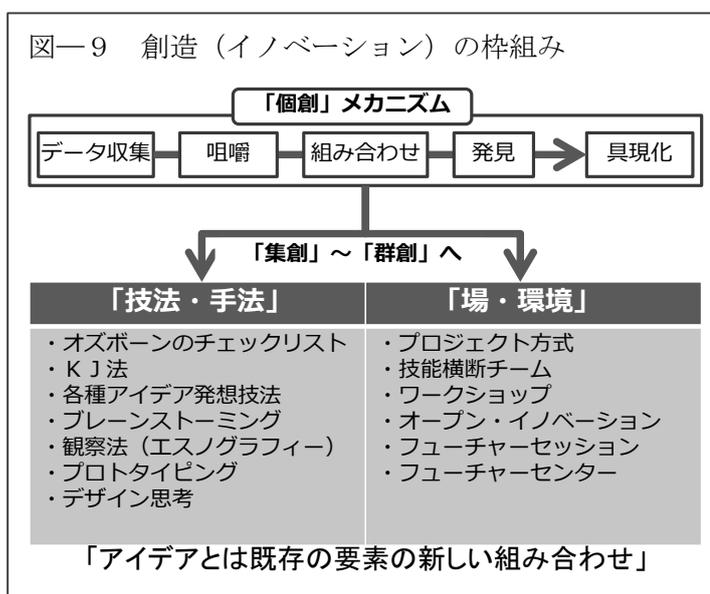
・デザインファーム IDEO のイノベーション技法

2000年代に入り、イノベーションは「ワークショップ」「デザイン思考」「プロトタイピング」「エスノグラフィー」といったキーワードと共に再び注目を集めることになる。その動きの中心にいたのが、アメリカのデザインファーム IDEO である。「発想する会社！^{xiii}（原題：The Art of Innovation）」によると、創造（イノベーション）を起こす IDEO メソッドのポイントは、①異質でホットなチーム作り、②見ること：観察から始める、③ブレインストーミング、④プロトタイピング、⑤体験、経験重視、⑥未来志向といった6つの視点が挙げられる。

・オープン・イノベーション

P & G 社のホームページ¹¹によると、オープン・イノベーションとは“技術やアイデアを、企業の枠を超えて持ち寄り、一社だけではできない革新を生むオープン・イノベーション。異業種も交えて、すでに確立している技術や知的財産を組み合わせることで、高い次元のイノベーションをスピーディーに提供できるビジネスモデル”と定義されている。同社では、「コネクト・アンド・デベロップメント（つなげる+開発する）」と称して、このオープン・イノベーションに取り組み、多くの製品やサービスを生み出している。「群創」における創造（イノベーション）の最も重要なキーワードは、“オープン”であると言える。

以上、創造（イノベーション）研究開発にかかる大まかな歴史を概観してきたが、創造（イノベーション）



¹¹ P & G 社ホームページ：http://jp.pg.com/innovations/open_innov.jsp

を実現するためのフレームとして、「技法や手法」といった仕掛けと「場や環境」といった仕組みに大別できると考えられるが、その両者とも、様々な情報やデータ、アイデアや人の思いを、組み合わせるための仕掛け・仕組みであると考えられる（図－9）。つまり、ヤングの言った”既存の要素の新しい組み合わせ“をいかに引き起こすかの工夫と言っても過言ではない。そして、本レポートで取り上げているFC・FSは、この中で「場や環境」作りを担うものであると同時に、特にFCという概念は、場と技法や手法、さらには多様なステークホルダーまでを包括した創造（イノベーション）のプラットフォームというべき位置づけで捉えるべきものと考えられる。

4. フューチャーセッションの実施報告（3ケース）

ここでは、実際にFSという場や手法が、創造（イノベーション）に対して、果たして有効であるかどうかを検証する目的で、熊本県立大学のCOC事業およびその他で実施した3つのセッションをレビューしていきたい。

4-1. 熊本の未来を考えるフューチャーセッション「Promenade Café」

（目的と設計）

このFSは、熊本県立大学がCOC事業に採択されたことを受けて、①新しい取組であるFCの主な機能であるFSという手法に対する理解と経験を深める、②COC事業をスタートさせるにあたり、地域の課題やニーズを大きく捉えて、今後の活動の方向性を抽出しておく事を目的として企画実施された。スタートアップ企画ということで、広く産官学民への告知も狙うため、熊本県庁若手自主勉強会「県庁イブニング・ダイアログ¹²⁾」の協力を得（共催）、また、FSのファシリテーターとして日本の第一人者である(株)フューチャーセッションズの野村恭彦氏を招聘することとした。さらに、「多様性」「対話」「協働」の場としてのFSを象徴的に演出する目的で、県庁のプロムナードをセッションの舞台として選定することとした。

＜熊本の未来を考えるフューチャーセッションの基本設計＞

名称、場所	「Promenade Café」、熊本県庁プロムナード
主催	熊本県立大学&県庁イブニング・ダイアログ
ファシリテーター	(株)フューチャーセッションズ 野村恭彦氏、芝池玲奈氏
開催日時	2014年11月29日（土）13時～17時
参加者	県内産官学民 合計96名 （内訳）県庁関係者 18名 他自治体 10名 教職員 14名 大学生 13名 会社員 6名 その他市民 25名 スタッフ 10名

¹²⁾ 県庁イブニング・ダイアログ：2011年に熊本県庁の職員で立ち上げた自主勉強会。仕事終わりの夕方、様々なテーマで対話し、アイデアを出したり次のアクションを考えてみたりと、“真面目な雑談”的な場を創っている。参加者は、行政関係、民間企業、大学生など、活動を継続する中で拡がりをみせている。

(実施内容)

活用した手法とテーマは以下の通り。

手法	テーマ
ストーリーテリング 2人組を作り、聞き手と話し手になる	<u>30年後の熊本は、どうなるでしょう？</u> 現在の延長だと？ 機会や課題は？
金魚鉢（フィッシュボウル） 内側と外側の円を作り、内側で対話、 外側から自由に内円に参加できる	<u>30年後の熊本は？</u> 現在の延長だと？ 機会や課題は？ (5名のスピーカーの話)
マグネットテーブル 用紙に自分のアイデアを書いて見せ合 いながら、チームを作る	<u>30年後の熊本に対して、わたしがやりたいこと</u>
クイックプロトタイプイング チームのやりたいことが、実現化した 将来、新聞に取り上げられた、その時 の新聞の一面を作る	<u>作りたい未来に向けた、最初の小さな成功は？</u> 未来新聞作り ↓ 新聞の発表
サークル セッションで感じた事を共有	<u>セッションに参加して感じた事</u>

(結果) 未来新聞のタイトル一覧

- 「海外にはばたく熊本の小学生、伝統の神楽を海外公演」
- 「熊本からノーベル平和賞」
- 「熊本県、自給率日本一！」
- 「もう一度行きたい観光地 No.1」
- 「熊本で九州観光サミット」
- 「アメリカ大統領、来熊！
世代国境を越えたコミュニケーション展開」
- 「熊本県、出生率 3.0 超！」
- 「熊本市で市電ウーマンカフェ開催」
- 「全国初、温かいお金が動き出す
コミュニティカフェ運営」
- 「熊本で親の職場参観始まる」
- 「熊本発“ぺちャ活” ついに全国へ」
- 「笑顔の映える都市くまもと、
幸福指数世界一！」
- 「世界旅行者満足度 No.1 だモン」
- 「幸福度全国第一位！」
- 「『高齢者チャレンジ基金』創設」

F Sの様子（1）



F Sの様子（2）

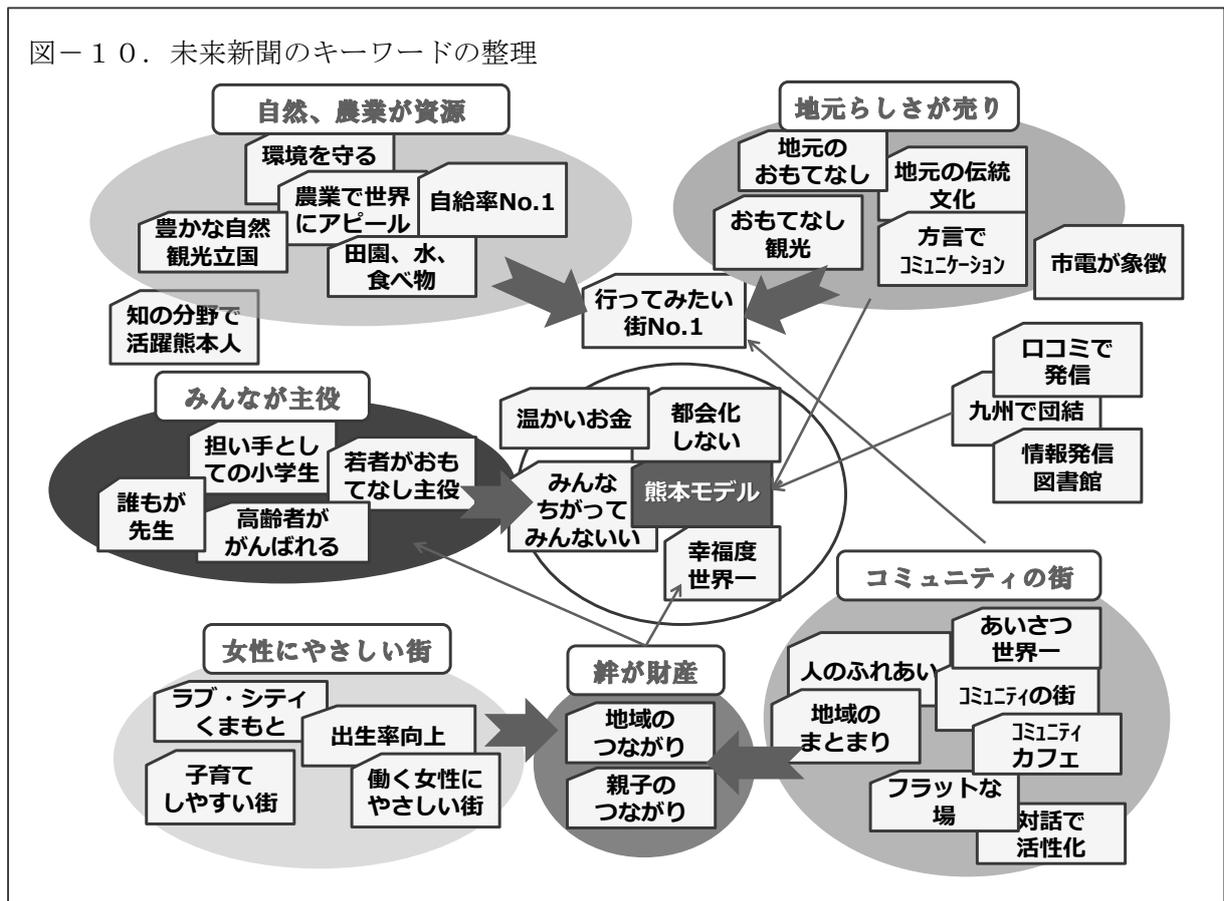


「熊本まるっと図書館始動」

「地域立 まるごと学校 創設」

「国連『一生に一度は行ってみたい街』グランプリ受賞！」

熊本の30年後に対する様々な提案、仮説を描いたが、19チームの未来新聞に挙げられたキーワードをKJ法で整理したのが図-10である。



今回のセッションで描かれた「熊本の未来」の大きな特徴は、①経済的な発展が第一に挙げられていないという点、②地域や家族のつながりを大切にしたいという想い、③風土や自然や人のぬくもりといった“ありのまま”の姿で、来熊する人をもてなしたいという誇り、であると言える。「大好きな熊本を大好きなありのままで世界中をおもてなししたい、そして幸福度世界一の街、他にない熊本モデルを創りたい」これが、100人で作った「熊本の未来」である。

(考察)

COC事業のキックオフ企画として、FSという手法のお披露目的意味合いの強いイベントであったため、熊本の将来へ向けての意識や考え方の共有というところまでで終わった感が強いが、それでも、多くの世代や様々な立場の人達が集うことで、それらの思いをコトバや形にするという効果は随所に見られたと思われる。特に、将来の熊本像として、東京や福岡とは違う方向性というか、「都会化しない」「幸福度世界一」「温かいお金」「みんなちがっていい」といったある種

“熊本モデル”を作っていきたいといった独自性の高いキーワードが導き出された事は大きな成果であったと考える。

また、参加者に対する事後アンケートを実施したが、24名からの回答がありセッションの満足度は、「非常に満足：17名」「まあまあ満足：7名」と回答者全員が満足としており、参加者にとっても手応えのある手法であったことがうかがわれた。

4-2. 熊本県立大：総合管理学部の「未来の県大生を創るための、フューチャーセッション」 (目的と設計)

熊本県立大学総合管理学部では平成25年度より学部カリキュラム改革に学部主導で取り組み、平成26年10月からは学長指示により全学的検討組織として「総合管理学部のあり方検討委員会」が教育戦略会議の下に発足、これまでの歩みを自己点検した上で、時代の流れを考えた教育のあり方の議論を行っている¹³。

本セッションは、各教員が専門ゼミ等を通じて感じている学生教育の課題等について現場の思いや考えを共有することを目的として開催された。

<未来の県大生を創るためのF Sの基本設計>

名称、場所	未来の県大生を創るためのF S 熊本県立大グローバルセンター111教室
主催	総合管理学部 黄学部長
ファシリテーター	総合管理学部教授 丸山
開催日時	2015年4月1日(水) 13時30分～16時30分
参加者	熊本県立大学 総合管理学部 教員 30名

(実施内容)

活用した手法とテーマは以下の通り。

手法	テーマ
情報インプット	<u>未来予想図?</u> ・2027年消える職業 ・NEXT WORLD
ペルソナ(2035年の県大生)作り 実在する人々についての明確で具体的なデータをもとに架空の人物を作る	<u>2035年、バリバリ仕事している「県大卒生」は、 どんな人材か?</u>
ペルソナ(現在の県大生)作り	<u>逆に現在(2015年)「県大生」は、どんな風か?</u>
ワールドカフェ	<u>ペルソナの共有</u>
県大総管ブランド(約束)設計 ブランド=“顧客(学生)への約束”	<u>大学で学ぶこと(知識、能力、体験等)を抽出し、 県大総合管理学部の“顧客(学生)への約束”を 作成</u>

¹³ 「総合管理学部の今後のあり方について(中間報告)」熊本県立大理事会承認(平成27年3月)

(結果)

5つのチームで作成した「総管ブランドの約束」とそこで議論された学ぶべきことのリストを下記に示す。

チーム A 顧客（学生）への約束「一度や二度の失敗がなんだ！」

- ・様々な（多様な）知識や能力（経営・コミュニケーション・行動力・交渉・調整力、地域活性化力、機動力、）
- ・好きなことを伸ばしてやれる環境
- ・ストレスに強くなれるよう厳しく育てる環境
（ストレスコントロール、自分のコンプレックスと向き合う力）
- ・達成感や充実感が持てる環境
- ・たまには実家にも顔を見せる家族愛
- ・生活力（社会の環境変化に順応できる教育）、臨機応変に対応できる学生を育てる

チーム B 顧客（学生）への約束「現状維持」、「新しい技術に対応できる頭を育成」

- ・現状のカリキュラムでしっかり学習
教職科目、教員試験、教育実習 etc.
- ・卒業後に新しく生じる事態に対応
地域の現状を理解（高齢化）、あきらめない力（根性）

チーム C 顧客（学生）への約束「総合的実践力」

- ・他者とのコミュニケーション能力（語学力含む）
語学（複数）力、留学体験、外国人との交流、多様性の受け入れ
- ・調整能力を身につける（交渉力）
- ・自発的行動力（リスクテイク含む）
行動力を実践できる機会
- ・起業し経営する能力（起業関連講義、資金獲得力、組織運営能力）
- ・将来の日本の状況を想像する力
- ・必要なら道を変える柔軟性
- ・人間関係の厳しさに耐える精神力

チーム D 顧客（学生）への約束「ベースは個人の性格・資質、これをいかに伸ばすか。」

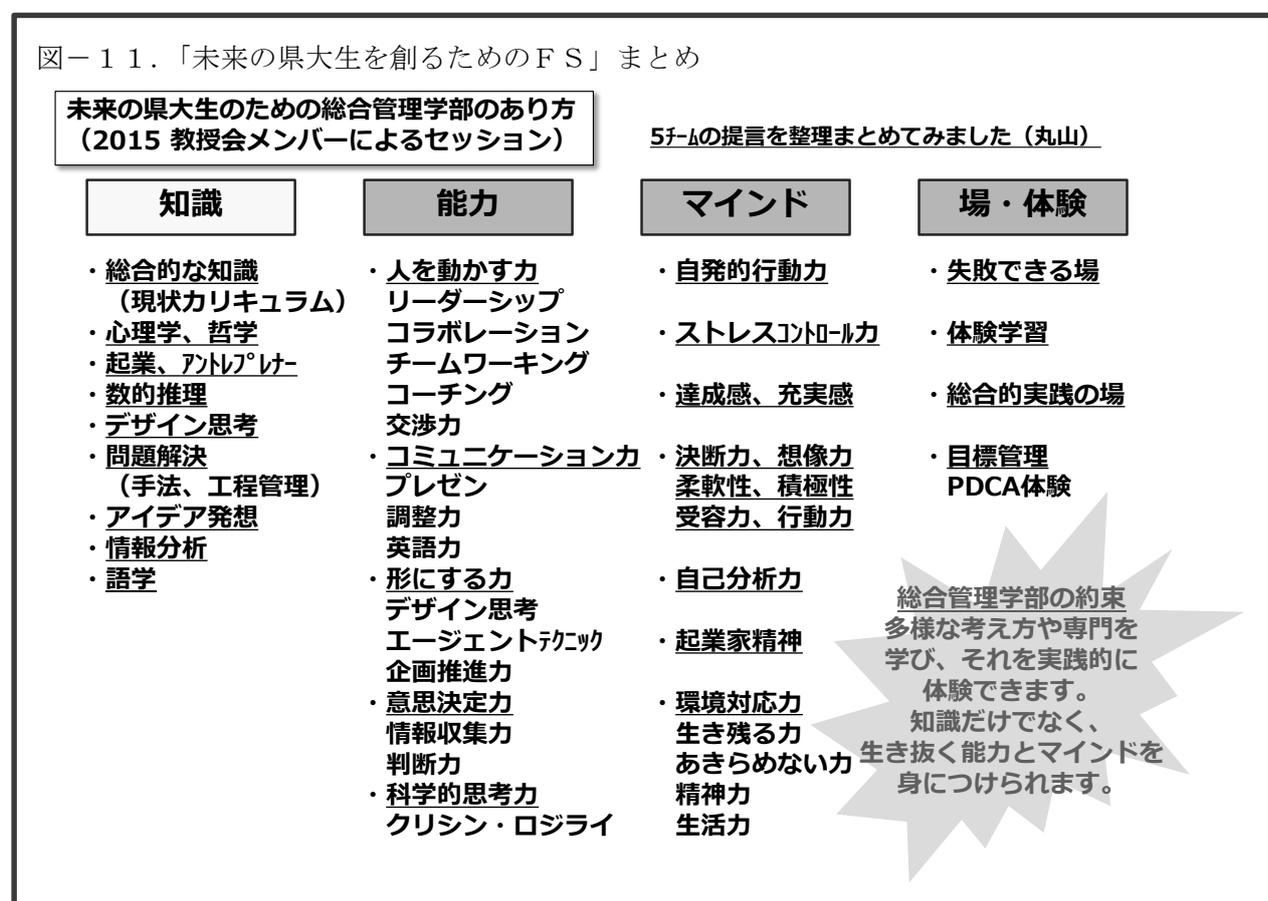
- ・体験、経験できる場を設ける
- ・問題解決力（手法、工程管理、フェルミ推定等）、起業家精神、他者への説明力、
（アイデア発想力、挑戦力、異業種コラボ、プロジェクトマネジメント、成し遂げ力、ビジネスコンテスト体験）
- ・広範な知識を提供する（心理学、経営学、語学力、修辞学、哲学等）
- ・個人別（集団別）に目標管理を行う、自己成長を考える力

チームE顧客（学生）への約束「社会の変化に柔軟に対応し、生き残る力を涵養します」

- ・社会の知識（グローバル的視野、起業論、海外の法事情）
- ・人を動かす力（リーダーシップ、コラボレーション、チームワーキング、人的資源管理能力）
- ・自己分析（自己管理、個人の自立、自己制御、判断能力）
- ・コミュニケーション（ロジカルライティング、英語力 [formal, technical, practical]、情報収集力、交渉力、プレゼン力、ネットコミュニケーション力、ジェンダー論、コーチング）
- ・生き残る力（決断力、行動力、体験学習、想像力、反骨心、柔軟性、受容力、積極性）
- ・形にする能力（デザイン思考、コーディングスキル、エージェントテクニック）
- ・科学的思考（数的センス、数的推理、IT力、情報科学の知識能力）

5チームで議論されたキーワードを、将来の学生が学ぶべき能力やスキルといったキーワードで筆者が整理したものが図-11になる。

図-11. 「未来の県大生を創るためのFS」まとめ



(考察)

本セッションは、大学学部の教員を対象とするものであり、FSの定義からすると「多様性」から外れているという見方もできるが、教員が専門ゼミ等で教えている個々の学生達の実態から日頃感じている“暗黙知”を教員全体で共有した面白いケースであり、本レポートで取り上げる

価値があると判断した。そこから、これからの時代を生きる学生たちに必要な能力やスキル等を抽出（形式知化）し共有化できた点は、F Sの仕組みの効果と言えるだろう。ただし、今回導き出された内容は、文科省「学士課程教育の構築に向けて」中央教育審議会答申¹⁴の中で謳われている「学士力(図-12)」とほぼオーバーラップする内容ではあるが、現場からのボトムアップで抽出され共有化された点に意義があると考えられる。ただ、今後の解決策の議論になると、旧来の教育方法の枠を超えることができないといった印象が否めず、この点は大学教員だけのセッションであるという多様性の少なさが影響したと推察される。課題解決に向けた創造（イノベーション）を起こすためには、学生や職員、保護者、地域企業等を巻き込んだ多様性の中での更なる議論が必要かもしれない。

<p>図-12 [学士力に関する主な内容]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 知識・理解（文化，社会，自然 等） 2. 汎用的技能（コミュニケーションスキル，数量的スキル，問題解決能力等） 3. 態度・志向性（自己管理能力，チームワーク，倫理観，社会的責任等） 4. 総合的な学習経験と創造的思考力 <p style="text-align: right;">（文科省 HP より抜粋）</p>
--

4-3. 熊本県大津町「宝探しフューチャーセッション」

地方創生に向けた活動の一環として、熊本県大津町と熊本県立大学の共催で「大津町“宝探し”F S」を開催した。これは、地方創生に向けて、大津町の宝ものを探して未来を作っていくための話し合いを企画したいという大津町役場からの要請を受けて実施したセッションである。

（目的と設計）

様々な立場から見た大津町の問題点や不安を抽出し、真の課題を設定した上で、大津町の持っているポテンシャルである宝ものを再確認し未来への展望を作っていくことを目的としてF Sを設計した。

<大津町“宝探し”F S>

名称、場所	大津町”宝探し”F S 大津町生涯学習センター大会議室
主催	大津町×熊本県立大学
ファシリテーター	大津町 総合政策課：緒方 雅一 熊本県立大教授：丸山 泰 グラフィックファシリテーター：やまざき ゆにこ
開催日時	2015年6月27日（土）13時～17時
参加者	合計 101名 大津町内 37名 大津町外 22名 学生 35名（大学生、高校生） スタッフ 7名

¹⁴ 「学士課程教育の構築に向けて」中央教育審議会答申
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/siryo/attach/1247211.htm

(実施内容)

活用した手法とテーマは以下の通り。

手法	テーマ
K J法&ワールドカフェ ・まず個人でカード化し、チームで共有、グループ化する。 ・チームの一人を残して、残りは他のチームへ行って情報交換する。	<u>大津町の心配や不安は？</u> 現在の延長だと？ 何が心配、不安？
ハーベスト (共有化) これまでの対話から感じたことを全員で共有化	<u>大津町の心配や不安、課題は？</u> 対話を通じて感じたことを数名からヒアリング
グラフィックフィードバック グラフィックファシリテーターが記録した絵巻物を全員で見ながらフィードバックする	<u>大津町の心配や不安の本質は何？</u> グラフィックデータを見ながら、自分たちの対話の中にあつた課題の本質を見極める
K J法&マッピング 個人でカード化し、マップで整理する	<u>大津町の宝もの探し</u> 大津の風土、人、コト、モノ、場所、歴史、時間など、リストアップする それを、新・旧、見える・感じるの4象限に整理する
ブレーンストーミング&ドット投票 数を競ったアイデア出し 気になるアイデアにドットで投票	<u>大津町おこしのアイデア出しと投票</u> 宝ものを使って課題解決のアイデア出し 気になるアイデアに投票
クイックプロトタイプング 未来新聞作り	<u>大津町おこしの成功を新聞記事に</u> 町おこしで蒔いた種が花を咲かせた事を想定した未来新聞を作成、発表、そしてドット投票
ブラフィックフィードバック グラフィックファシリテーターが記録した絵巻物を全員で見ながらフィードバックする	<u>大津の課題解決のロードマップを共有</u> 大津町の心配・不安からスタートし、その課題解決のための宝探し・町おこしアイデア、その大きな流れを全員で共有

(結果)

今回のセッションでは、大きく2つの成果がピックアップされたと考えられる。一つは、前半の「大津町の心配・不安」から得られた課題の本質である。もう一つは、それらの課題解決に向かう際の「大津町の宝、心のよすが」になるキーポイントである。

1) 大津町の課題の本質

図-13に前半セッションのグラフィックレコードを示すが、対話で共有化された「大津町の

心配や不安」から、課題の構造（本質）が抽出された。

図-13. 大津町の課題の構造



課題のポイントは、①内部（北部—中部—南部）で異なる課題（高齢化、雇用、工業団地—農地等）、②通過されるだけの町になる不安（交通至便というけれど、阿蘇への通り道になっている、商店街は衰退している）、③集客のカギがない（観光地でもない、名産物もない、からいもフェスティバル等やっているが町外の人には来てくれているのか？）、④人材の不安（学生は中学から熊本市へ流出、農家の後継者問題、住みよいというけど本当に人は増えてる？）といった点に整理された。今回の対話では、大津町全体の課題として特に②③④のポイントに関心が集まり、やがて菊陽町に吸収されるのでは？といった不安の発言もあった。大津町は熊本市と空港や阿蘇の中間としての便利な位置にあるものの、ただ通り過ぎていく町になってしまう不安、また、様々な農産物を有しているが出荷するだけ、町の中に特産品といった形で残せておらず、人や産品が通り過ぎ流出していく「フロー」の町になるという不安が最大の課題と分析される。そのことで、町民が自分たちや自分たちの町に誇りや自信を持ってないという「アイデンティティの喪失」が、背景にある課題の本質であると推察された。

2) 大津町の宝、心のよすが（町おこし未来新聞から）

セッションで発表された未来新聞のタイトル一覧を示す。

「大津町のカライモ農家、長者番付上位独占」

「大津町に地産地消のレストランオープン、カライモ直売所も！（素通り禁止）」

「まさか！大津町が住みたい町 No.1 自然、立地、水、スポーツ、農業等が要因」

「大津高校サッカー部、イモのおかげで全国制覇！」

「大津 春の肉フェスに 200 万人殺到！」

「大津イモジャム 日本代表！ 東京五輪で振る舞われた大津翔陽高校開発のジャムが大人気」

「大津を遊びつくせ！ 月替わりイベント大盛況」

「HONDA サーキットに 6 万人来場、大津イモのお土産はスイーツ県内 No.1」

- 「大津 空き家ビジネス大好評 農業体験、田舎体験、郷土の暮らし」
- 「旧57号線歩行者天国開始 カフェやスイーツ店がオープン、大津が熊本の中心に」
- 「大津町フューチャーセッション 100回達成、オール大津で垣根無く」
- 「大津カライモ復活、貯蔵庫が大変身、イモのフルコース」
- 「大津の水名所を巡るウォーターラン2万人参加、カライモソフトも振る舞われる」
- 「大津町 健康寿命日本一に！ イモサプリが驚きのアンチエイジング効果」
- 「大津でイモラン開催 イモスムービーなど振る舞われ大盛況、大津からイモが消えた！」

3) 課題解決へのロードマップ

未来新聞を通して見えてきた大津町の町おこしのポイントを示すグラフィックレコードが図-14である。

図-14. 大津町の課題解決の方向性



課題として共通認識されていたポイント「農家の後継者問題」や「通り過ぎてしまう大津町」「増える空き家」「町の中心部の衰退した商店街」といった大津町の悩み事や心配事が、イモの貯蔵庫をレストランにしてカライモフルコースが出されたり、イモラン、肉フェスなどのイベントが開催されたり、旧街道が歩行者天国になり商店街が復活したりと、「通り過ぎる町：大津」が「人が集まる町：大津」へと変わっていく事で解決していく。様々な施策が本質的課題の解決策として整理された。また、多くのアイデアにカライモが登場してきており、カライモが大津町のソウルフードであり、アイデンティティや絆になりうるキーアイテムであることも全員で共有化された。

なお、大津町ではこの後、カライモを生かした商品開発や貯蔵庫レストラン開発、空き家を使った町おこしビジネスなどを実際に実行しようという動きが起り、少人数による次ステップのFS等が開催され、活動が継続している。

(考察)

本セッションでは、町内の方々はもちろん、町外からの参加者、学生といった様々な立場からの視点が集まることで、特に町内の方々に大きな気付きを与える内容となったと考える。よそ者と若者が参加した事で、多様性効果が有効に発揮された事例と言える。

また、グラフィックファシリテーターを起用し、中間と最後にグラフィックフィードバックの時間を設けた事によって、自分たちの考えや対話した軌跡を俯瞰的に眺める事で、気付きがより深く多角的になったと分析する。また、解決すべき課題の本質に迫る事で課題が自分ゴト化し、アイデアを単なるアイデアに終わらせず、アイデアがどのように町の課題を解決するかを対話することにつながったと推察する。

5. 創造につなぐフューチャーセンター、フューチャーセッション成功のポイント

5-1. 3つのセッションから見えてきたこと

これまで実施してきた3つのFSは、それぞれ目的や位置づけが異なっていることから、FSの効果についても異なるものがあったと考えられる。簡単にまとめると、下表のようになる。

FS	FSが果たした主な役割	主なFS効果
熊本の未来を考えるFS	多様な世代の対話によって、未来の熊本の方向性を抽出	共感形成効果
未来の県大生を創るためのFS	各教員の現場体験から、暗黙知を抽出しキーワード化（形式知）へ	暗黙知の抽出効果
大津町“宝探し”FS	心配・不安からその裏にある真の課題を抽出、共有化	“課題の本質”抽出共有効果

前述したように、創造（イノベーション）においてFCやFSは「場や環境」として創発を誘導する仕組みとして機能すると考えられ、その意味において、「共感」「暗黙知」「課題の本質」がもたらされた事は、これまで実施してきたFSがその役割を果たせたことを証明していると言えるかもしれない。

しかし、3つのセッションを創造（イノベーション）につながる仕組みとして見ると、「熊本の

未来を考えるFS」の場合、多様な立場の人を集めてFSを体験する事を目的としていた事もあり、セッション後に次の動きは起こっていない（もちろん、各地域からの参加者がそれぞれの地域でFS開催の画策を始めたという成果は見られている）。また、「未来の県大生を創るためのFS」についても、現役教員のみでのセッションであったこともあり課題整理とその認識に関しては十分な対話ができなかったものの、改善や改革についてのアクションに関してはあまりアイデアの広がりがなかったとも言える。地域の企業や保護者、学生自身など多様なステークホルダーの視点を加えた多角的な取り組みが必要と考える。そして、「大津町“宝探し”FS」では、大津の地方創生という明確な目標を据え、そのスタートのためセッションという設計であったこともあり、終了後すぐに次の動きが登場しており、「地元のソウルフードであるカライモを活用した商品サービス開発」と「空き家を活用した地元活性化ビジネス創造」という2つのテーマで活動が始まっている。前者は8月に2回目のFS：カライモをベースとした大津のブランド作りのための“イモ掘りセッション”を開催している。その意味で最も創造（イノベーション）につながるセッションであったと言える。

5-2. 創造（イノベーション）につなぐFC、FSの在り方に関する考察

本レポートで取り上げた3つのセッションの中で最も創造（イノベーション）に向かって動いている大津町のケースで、なぜそのような動きが可能であったのかを①セッション自体と②セッション外の準備の2つの視点で考察を加えてみたい。

（1）セッション自体の成功のポイント

①多様性効果

多くの視点や異なる考え方がぶつかることによる化学反応が創造（イノベーション）に重要であるとはよく言われることであるが、本セッションでも町外の参加者や学生が存在することで、その効果が大いに発揮されていた。グループワークの中で、町外の方に質問された町内の方が改めて地元の良いことや課題に気づくといった場面や、学生と年配者の対話で、当初は年配者が専ら長く話をするといった様子であったのが、セッションが進むにつれ学生の意見やアイデアを傾聴し相づちを打つといった場面が多く展開していた。“よそ者”“若者”の存在は多様性を発揮する上で重要な刺激要素となっていると分析する。

また、アイスブレイクの自己紹介やワールドカフェで移動する際に挨拶と握手を促すなどの進行上の工夫もまた、多様な人材を早く混ぜ合わせて混沌（カオス）な状況を作る環境作りに役立っていたと観察された。

②フィードバック効果

大津のセッションでは、グラフィックファシリテーターを招聘し、セッションの流れを同時進行でグラフィックレコード化し、途中と最後でその解説によるフィードバックを実施したが、参加者が自分たちの対話の矛盾点や本質、ポイントについて俯瞰的に振り返る気付きの時間となっていた。セッションにおける参加者の活動は、ある意味「虫の目」になって深く掘り下げる視点であると考えが、グラフィックによるフィードバックでは「鳥の目」になって自分たちの議論を振り返る事ができ、さまざまな論点のつながりや関係性、それらの重要度といった事に気づく

時間となり、そのことが次の議論や対話を深めたと観察された。また、通例、大人数のセッションでは参加者自身は自分の周りの情報のみを中心のイベントとなってしまう傾向があるが、フィードバックで全体を見渡す事ができ、参加の満足度も高まっていたと観察された。グラフィックファシリテーション（以下GF）の第一人者であり今回のセッションでもグラフィックファシリテーターを務めたやまざきゆにこ¹⁵は、その効果と役割を「第三の目」と評している。

③ネガポジ効果（自分ゴト化効果）

F Sの基本として、「未来志向」という事が言われる。現状からスタートすると現実のしがらみから抜け出せなくなるため、未来から発想してバックキャストするという考え方であるが、本セッションでは敢えて、大津町の抱える心配や不安という「ネガ」からスタートさせた。これによって、漠然と抱えてた心配や不安が明示化され、かつ共有化されることで、多くの参加者が課題を「自分ゴト化」する事ができたと思われる。アイデアを考えるモチベーションを強くする効果が見られた。GFのやまざきゆにこも自身のホームページで”強い「ネガ」が強い「ポジ」を生む”と述べており、参加者を”強い未来志向”に変える「ネガポジ効果」は非常に有効であると考える。

F C・F Sの定義の所で、成立の3要素として「未来志向」「多様性」「空間」を挙げたが、それに加えて、GFのフィードバックが「視点の多様性」を加え、ネガポジ進行は「自分ゴト化した強い未来志向」と「マインド面での創造空間」を提供できたと言える。

（2）セッション外の準備における成功のポイント

大津町セッションを創造（イノベーション）につなげるイベントにできた最大の要因として、緒方雅一のセッション外での活動を挙げることができる。ここでは彼の動きをトレースし、成功のポイントを探っていきたいと思う。緒方は熊本県庁の職員で現在は大津町総合政策課審議員である。前述した県庁イブニング・ダイアログの主催者の一人でもあり、地方自治体を管理型人事システムから経営型人事システムへ移行させることを検討する早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会の幹事団の一人でもある。

そんな彼は2015年4月に大津町に赴任してすぐ、地方創生に向け大津町の活性化に向けた新しい活動を模索しF Sを企画したわけであるが、その動きと並行して、新しい活動を一緒にやるメンバー探しを行っている。その中で、顧客志向の新しい農業を模索する若手イモ農家や地元の水車を復活させてカフェを始めた経営者や大津町外から来て店を始めた移住者など、これからの創造（イノベーション）活動を牽引してもらえそうな人材と出会っている。それらのメンバーをコアとすべくF Sに参加を要請したのである。ここでスカウトしたメンバーがF Sでインスパイアされて、自分たちの想いと参加者の想いを融合させ、次の活動のキーマンとして動き出している。緒方は町役場の立場を超えて、フォーマル、インフォーマルな場で多くの人と接することで短期

¹⁵ やまざきゆにこ グラフィックファシリテーター®（やまざきゆにこの登録商標）、実績は、300人超のシンポジウムから企業や国籍も違う参加者の集まる研究会、組織を横断したプロジェクト、経営者・リーダークラスの組織研修、顧客との協働プロジェクトなど多岐にわたる。
公式サイト：<http://www.graphic-facilitation.jp/>

間でのスカウトを実現したのである。また、彼はこのプロジェクトを推進させるための予算確保を目指し地方創生関連交付金への申請も進めており、プロジェクトを継続的な活動へ移行できるよう準備している。

彼の動きは、まさに大津町活性化というプロジェクトのマネージャーとしてのそれであり、プロデューサー的な活動であると定義できるだろう。野村は「イノベーション・ファシリテーター^{xiv}」の中で、“想いを持った当事者との出会い～コアメンバーとの問いづくり～単発のF S～イノベーションを目指す複数回のF S→イノベーションの創造”をプロデュースするのが、「イノベーション・ファシリテーター」であると述べている。また、秋山進¹⁶は「イノベーション行動科学^{xv}」の中で、“ビジネスプロデューサーは、何もないところから仕組みを作り上げるという専門性を持つのだが、それは数限りない多様な技術（たとえばプロジェクト運営、マーケティング、説得術など）の総合芸術のようなものである”と言っている。まさに緒方の活動は、この両者に当てはまるものである。

(3) FC、FSを創造（イノベーション）につなぐ成功のポイント

以上考察してきたことを整理すると、成功のポイントは、個々のFSを創造（イノベーション）へ導く『ディレクション機能』と複数のFSやその他の活動とつなげて創造（イノベーション）を実現する『プロデュース機能』に分類できると考える。これは、映画を制作する場合のプロデューサーの役割と映画監督（ディレクター）の役割に例える事ができるだろう。

機能／役割	映画の場合	FC、FSの場合
プロデュース／ プロデューサー	映画の企画、資金調達、宣伝、公開、そして作品の著作権管理 映画監督や脚本家、主演俳優、 スタッフの決定など	プロジェクトのゴールやテーマ（問い） 策定、セッションファシリテーター、 スタッフ、キーマンの決定とスカウト、予 算調達、全体スケジュール管理
ディレクション／ ディレクター	撮影用の台本の作成、俳優のキ ャスティング、スタッフ編成、 演出、映像の編集、宣伝	個別のセッションの設計、シナリオ作 成、スタッフ編成、メンバー集め、場所 決め、演出、進行

これまで、FCが一連のプロセスの場であり、FCで実施する個別のセッションをFSと言うとしていたが、ここで、機能として整理すると、プロデュース機能を持つ場がFCであり、ディレクション機能を持つ場がFSと再定義できるかもしれない。

FCのプロデュース機能で、創造（イノベーション）に向けて重要な要素は、「テーマ（問い）の設定」と「キーマンのスカウト機能」であると言える。野村もイノベーション・ファシリテーターの最も重要な役割として“問いを立てる”ことを挙げている。加えて、筆者はスカウト機能やその能力を挙げたい。ソーシャルイシューに関わる創造（イノベーション）は人が動かないと実現できないと考える。プロデューサーが孤軍奮闘するだけでは、映画は面白くならない。役者達が生き生きとスクリーンで動いてはじめて面白いのである。想いを有し、かつ技術やアイデアなど something を持っているキーマンのスカウト能力が非常に重要なのである。プロジェクトの

¹⁶ 秋山進：プリンシプル・コンサルティング株式会社代表取締役

「場」に人という種（シーズ）を蒔けるのがよいプロデューサーであると言えるだろう。大津町ケースで紹介した緒方のようなスーパーなプロデューサー能力を有する人材がごろごろいるとは思えないが、だからこそ、FCという「場」やその組織でプロデュース機能を担うという形があるべき目指す姿であると考え。持ち込まれた課題から「正しい問い」を作り、資金を集め、人を集め、プロジェクトを動かしていく機能をFCは持たなければならない。

次にFSのディレクション機能では、創造（イノベーション）に向けて「多様性」「多角性」を要素として挙げたい。「多様性」に関しては多くの人が述べている通り、世代や立場を超えた組み合わせが異質の見方視点をもたらしてくれることは、本レポートの分析でも明らかである。それに加えて、「多角性」というキーワードを提案したい。多角性とは、視点の多様性である。視点の多様性は、ワールドカフェやストーリーテリング等の手法を使って人と人との組み合わせでも獲得できるが、さらに、セッションの進行のシナリオの中で、強制的に変えることができる。例えば、フィードバックを組み込むことでセッションに“動”と“静”の2つの視点を導入することができる。また、ネガポジシナリオを導入することで、課題の本質へ迫る視点と自分ゴト化した強い未来志向の視点を作ることができる。つまり、セッションの中で様々な視点を挿入して多角的なアプローチを可能にすることが、創造（イノベーション）に導くディレクション機能であると言える。

ヤングは“アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない”と言ったが、まさに、「イノベーションは多様で多角的な視点の組み合わせから生まれるもの」なのである。

6. 今後の展望

2007年日本政府は「イノベーション推進本部」を内閣に設置し、2025年までを視野に入れた長期戦略指針として「イノベーション25^{xvi}」を発表したが、その第一章に“イノベーションとは、技術の革新にとどまらず、これまでとは全く違った新たな考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を生み出し、社会的に大きな変化を起こすことである”とあり、“従来の発想、仕組みの延長線上での取組では不十分であるとともに、基盤となる人の能力が最大限に発揮できる環境づくりが最も大切であるといっても過言ではない”と書かれている。まさに、発明や技術が社会を動かすのではなく、人が動くことで社会が動く、イノベーションとは人が動くことで起こるものである。特にソーシャルイシューに関しては、いくらアイデアや技術がよくても、人が共感し動かなければイノベーションは起こりえないと言っても過言ではない。

そのような意味において、FC・FSという新しいツールは、人を動かす「場」として注目を浴びていると考えられる。そして、創造（イノベーション）という、これまで天才と言われる一部の人間にしか許されなかった活動を、一市民、一個人にも参画を可能にする新しい装置として今後の発展が大いに期待されるツールでもある。ただ、本レポートで見てきたように、正しい問いを設定する力やプロジェクト全体をプロデュースする機能、個々のセッションに多様で多角的な視点を演出できるディレクション機能など、“数限りない多様な技術（たとえばプロジェクト運営、マーケティング、説得術など）の総合芸術のような”仕掛けや仕組みが求められる事もまた事実である。従って、今、日本各地で取り組まれているFC・FSについても、まだまだ試行錯誤で多くの失敗を繰り返すことが予想される。しかし、そのようなトライ&エラーの向こう側に

「第4の波」を乗り切っていく新しい知を人類が獲得できるものと信じる。筆者も、その一助となるべく今後ともトライを続けて行きたい。

-
- i 『フューチャーセンターをつくろう』野村恭彦著、プレジデント社(2012年)
 - ii 『フューチャーセンターが描く未来』野村恭彦著、月間地方自治職員研修 2012年10月号
 - iii 『知識創造経営のプリンシプル』野中郁次郎・紺野登著、東洋経済新報社(2012年)
 - iv 『「市民と行政と一緒に政策をつくる未来」が必ず来る』新・公民連携最前線 (PPP まちづくり)
<http://www.nikkeibp.co.jp/atcl/tk/15/433746/042500002/> 「日経 BP クリーンテック研究所」「日経 BP インフラ総合研究所」「日経 BP イノベーション研究所」の3研究所が共同で運営するウェブサイト
『第28回 話しやすい空間での「対話(ダイアログ)」が未来を創造する～富山県氷見市の「フューチャーセンター庁舎」への挑戦～』早大マニフェスト研究所 2015/3/12 政治山
http://seiji-yama.jp/article/columns/w_maniken/wmk03_28.html 政治山：全国の自治体や議会、政党や政治家の政策や行政の情報をストックし、官公庁、自治体、政党などがそれぞれ所有、管理する政治情報を一元化することで、有権者の政治参画の利便性の向上を目指して、2011年3月に誕生した政治・選挙情報のプラットフォーム
 - v 『大学生の力を地域に生かす「大学発フューチャーセンター」』国保祥子 四銀経営情報 125号、四銀地域経済研究所 (2012年)
 - vi 『第三の波』A・トフラー著、徳岡孝夫監訳 中央公論社(1982)
 - vii 『ハイ・コンセプト』ダニエル・ピンク著、大前研一訳、三笠書房(2006)
 - viii 『アイデアのつくり方』ジェームス・ヤング著、今井茂雄訳、TBSブリタニカ (1988年)
(原書 1940年)
 - ix 『発想法』川喜田二郎著、中央公論社 (1967年)
 - x 『糸川英夫の創造性組織工学』糸川秀夫著 プレジデント社 (1993年)
 - xi 『知識創造企業』野中郁次郎、竹内弘高著 東洋経済新報社 (1996年)
 - xii 『知識創造の経営』野中郁次郎著 日本経済新聞社 (1990年)
 - xiii 『発想する会社!』トム・ケリー&ジョナサン・リットマン著 早川書房 (2002年)
(原題: The Art of Innovation)
 - xiv 『イノベーション・ファシリテーター』野村恭彦著、プレジデント社 (2015年)
 - xv 『大企業におけるビジネスプロデューサーの創造』秋山進著、智場#114 「イノベーション行動科学」 (2009年)
 - xvi 『イノベーション25』安倍政権(当時)の所信表明演説に盛り込まれた公約の1つ(※)であり、2025年までを視野に入れた成長に貢献するイノベーションの創造のための長期的戦略指針。 <http://www.cao.go.jp/innovation/>