

# 社会課題解決インフラとしてのフューチャーセンター —オランダおよびデンマークにおける聞き取り調査—

岩井 秀樹

株式会社キュムラス・インスティテュート<sup>†</sup>

## Future Center as Infrastructure for Solution to Social Problems: Interviews for 5 Future Centers in Netherland and Denmark

Hideki IWAI

(Cumulus Institute Inc.)

課題先進国と言われて久しい日本だが、少子高齢化など多くの課題は解決の方向性が未だ見えてこない。他方、欧州では複雑な社会課題解決に対しフューチャーセンター（以下、FCと表記）という、産官学民連携の協同プラットフォームが一定の成果を挙げている。欧州FCは行政手動で運営されている場合が多いため、日本の公共団体にとって参照すべき知見が多く得られる可能性が高い。

そこで本研究は、先行する欧州FCの中から調査協力が得られた5箇所を実地調査するとともに、現地の有識者に聞き取り調査を実施した。具体的には、FCの構成要素と運営プロセスを中心に整理することで、次の点が明らかになった。すなわち、90年代後半に欧州で誕生したFCは、20年以上経過した現在、社会のニーズに応じて「イノベーションラボ」「リビングラボ」などいくつかの形態に進化しているものの、成功要因やそのための運営プロセスには一定の共通項があることである。

キーワード：フューチャーセンター，社会課題解決インフラ，オランダ，デンマーク，聞き取り調査

Japan has been famous for multiple social issues but there is no practical solution proposed so far. I have executed a field research in the Future Centers in Europe. In this paper I will first clarify their structure and management process. Then look into the possibilities to use them in the local governments of Japan.

Key words: Future Center, Infrastructure for Solution to Social Problems, Netherland, Denmark, Interviews

---

<sup>†</sup>株式会社キュムラス・インスティテュート代表取締役

215-0003 神奈川県川崎市麻生区高石 2-27-26 (株式会社キュムラス・インスティテュート)

Email:iwai@cumulus.co.jp

## 1. はじめに

日本は世界に先駆けて「人口減少・超高齢社会」を迎えていることから、生産年齢人口の減少、地域経済の縮小、医療・介護負担の増大、財政悪化など様々な課題に直面している。これらの課題解決にあたっては地方公共団体の主体性が強く求められている<sup>1</sup>。また「新しい公共」のもと、例えば静岡県牧之原市「まきのほら協働プロジェクト」<sup>2</sup>のような市民協働による取組みが各地方公共団体で推進されている。

一方、ヨーロッパでは1990年代中盤から、北欧を中心にヨーロッパ全体において、行政機関中心に社会課題を解決していくための産官連携の協働のプラットフォームづくりが始まった。それらは「フューチャーセンター」(Future Center : 以下、FCと表記)と呼ばれている。日本でも近年、同様の取組み事例が見られるようになった(紺野, 2015, p.10)。

ヨーロッパのFCは行政主導で運営されているところが多く、同じく社会課題解決が喫緊の課題となっている日本の地方公共団体にとって、参照すべき知見が多く得られる可能性が高い。

しかし現在のところ、その実態は日本においてあまり知られていない。そこで本研究では、欧州における複数のFC事例を現地調査し、課題解決スキームを抽出する。これにより日本においてFCを活用するための基礎的な枠組みを提示する。

## 2. 欧州フューチャーセンターと運営プロセス

### 2.1. 定義

FCはスウェーデンのスカンディア保険会社のLeif Edvinsson (現ルンド大学教授) によって提唱され、1996年にスウェーデン郊外に、まさに未来への挑戦の場とし

<sup>1</sup> 内閣府はまち・ひと・仕事創生政策の中で地方公共団体の政策策定と国の支援との関係において地方が自立につながるよう自らが考え、責任を持って戦略を推進することを明記している。(内閣官房ウェブサイト, 2017年4月29日アクセス)

<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kyouginoba/h26/dai3/siryou3.pdf>

<sup>2</sup> 牧之原市ウェブサイト (2017年4月29日アクセス)

て設立されたのが始まりである(紺野, 2015, p.12)。EdvinssonはスカンディアFCの経験から以下のように述べている(Dvir, et al., 2009, p.10 : 筆者訳)。

私はスカンディアFCを担当した経験から、特に次の5つの要素の重要性を学んだ。すなわち、①外部との知の共有、②迅速に試すこと、③恐れを減らすこと、④ネットワークと関係資本を醸成すること、⑤生態学的に楽しい空間を作り出すための心理社会的な要素を醸成することである。

またFCは、経営学者の野中郁次郎が提唱する「場」(“Ba”)としても捉えられており(Dvir, et al., 2009, p.101)、知識創造プロセスであるSECIモデル(野中・竹内, 1996)を実現する空間・システムと考えられている。

### 2.2. 現地調査

ヨーロッパには少なくとも30以上のフューチャーセンターが存在するが、日本ではほとんどその実態が知られていない。そこで筆者は、以下の調査協力を得られた5ヶ所のFCを2012年2月と2015年2月に訪問し、現地調査を行った。具体的には、各FCの概要を整理するとともに、FCの有識者であるHank Kune氏へのインタビューを行った。

#### (1) 5つのFC事例

##### ①LEF

LEFは、オランダ政府公共事業水資源管理局のFCである。管理局の課題に関するアイデア創造とプロトタイプ作成を行なっている。また、他のステークホルダー、行政・自治体・企業・市民団体の利用も可能になっている。対話やアイデア発想のために通常ファシリテーション手法<sup>3</sup>の他に、創造性を発揮するための映像や色彩、

<sup>3</sup> ファシリテーションとは、人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすることであり、集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、あらゆる知識創造

空間の研究・活用を行うための特別な空間を有しているところが特徴的である。運営は事務局7名（ディレクター、アカウント）、外部ファシリテーター（50名）の体制となっている。

名称	所在地	運営主体	訪問年月	FCの目的
LEF	オランダ	水資源管理局	2012/2 2015/2	管理局の課題に関するアイデア創造とプロトタイプ作成
Ship Yard	オランダ	国税関税執行局	2012/2	約3万人の職員のイノベーション能力開発
Country House	オランダ	経済省など4つの省庁	2012/2	公務員の革新力向上及び政府組織間の連携・協働
Dialogues House	オランダ	ABN-AMRO銀行	2012/2 2015/2	ABN-AMROの知的資産のイノベーションや起業家精神醸成への活用
Mind Lab	デンマーク	産業・成長省など複数の省庁	2015/2	革新的な政策と戦略策定

表1：調査先一覧

出所：筆者作成。

また、運営プロセスは次の5段階にしたがって進められる。すなわち（ア）テーマの受付・理解、（イ）解決

活動を支援し促進していく働きを意味する（日本ファシリテーション協会ウェブサイト，2017年6月12日アクセス）。

のためのデザイン（解決のためのプロセス・方法の設計）、（ウ）話し合い・ワークショップの実施、（エ）結果の評価、（オ）実行フォローである。

LEFで行われている取り組みの例としては、「交通渋滞に関して隣国の行政や企業・市民を入れた話し合い（ワークショップ）」や「インフラ維持管理費用の削減」などがある。

## ②Ship Yard

Ship Yardは、オランダ国税関税執行局のFCである。職員3万人のイノベーション能力開発を主な目的としている。運営体制は事務局2名、運営スタッフ3名、ファシリテーター（外部の専門家に必要に応じて委託）である。FCに持込まれた課題を事務局が選別したあと、話し合いの方法等は既存のファシリテーションの他、そのテーマに応じて独自に設計・開発する。

また、運営プロセスとしては、（ア）テーマ受付・実施可否判断、（イ）解決のためのデザイン（解決のためのプロセス・方法の設計）、（ウ）話し合い・ワークショップの実施、（エ）実行フォローである。

## ③Country House

Country Houseは、4つの省庁（経済省、内務省、財務省、住宅・空間計画・環境省）合同のFCとして立ち上げられ、現在は12の省庁が共有している。公務員の革新力向上及び政府組織間の連携・協働を目的として設立された。運営は事務局2名、外部ファシリテーター（7名）の体制となっている。

利用されている方法としては、シナリオ思考、ブレインストーミング、マインド・マッピング、グループディスカッションなどの他、独自に方法を開発している。扱うテーマは多様で、政策ビジョンからプロジェクトの立上げ、省庁間の関係強化など幅広く対応している。

運営プロセスとしては（ア）テーマ受付・実施可否判断、（イ）解決のためのデザイン（解決のためのプロセス・方法の設計）、（ウ）話し合い・ワークショップの実施である。

## ④Dialogues House

Dialogues Houseは、ABN-AMRO銀行のFCである。重視されていることは「アントレプレナーシップ」「イノベーション」「コラボレーション」の3つである。銀行職員の起業家精神の醸成や銀行としてのイノベーション創出、地域課題解決を通じた起業家育成支援などに取り組んでいる。課題解決から新たなビジネス創出を狙っており、課題形成から事業化までの一連のプロセスを軸にセンターを設計・運営している。

## ⑤Mind Lab

Skandia Future Centerに触発され、デンマーク産業・成長省が2001年に設立したのがMind Labである。設立目的は、同省が革新的な政策と戦略を作ることである。Mind Labは、最初の3年で80以上の政策立案プロジェクトに関わることとなった。2007年には税務省および雇用省も加わり、共同所管となっている。その後、税務省に代わり、教育省が加わり、2013年にはOdense市もパートナーとして加わった。

2名の運営スタッフのほか、社会学者をはじめ様々なスキルやキャリアを持った、プログラムマネジャーとプロジェクトマネジャーで構成されている。

またMind Labでは所管省庁へのサービス提供だけでなく、EUやENDP、英国内閣府など外部顧客へのサービス提供や、セミナー、カンファレンスなど教育活動も行なっている。

運営プロセスとしては、(ア) テーマ受付・実施可否判断、(イ) 解決のためのデザイン(解決のためのプロセス・方法の設計)、(ウ) 話し合い・ワークショップの実施となっている。

### (2) 有識者へのインタビュー

Future Center Alliance<sup>4</sup>メンバーでEducore<sup>5</sup>代表のHank

Kuneは、欧州におけるFCの有識者である。彼に協力を得て、前項で取り上げた①～④のFC運営担当者(除く⑤Mind Lab)及びKune氏自身へのインタビュー調査を行った。

### ① LEF (運営責任者 Plug氏)

Q1: LEFが必要になった背景について教えて欲しい。

A1: 私たちが所属しているのは建設、治水、国土計画省という国を洪水から守る、水の質と量が十分であることを担保する省である。このような分野では、常に問題が存在する。オランダは海拔がマイナスの国で国土の多くは海面より下にあり、現在さらに海拔は下がり続けている。そのため多大な投資が必要となるが十分な予算はない。イノベーションが必要であり、そのためにLEFが設立された。

### ②Ship Yard (運営責任者 Ernst氏)

Q1: ファシリテーターは内部人材か?

A1: 原則的にファシリテーターは専門家を雇う。部分的には職員が担うこともある。最初は職員によるファシリテーターのプールを作ろうと思ったがうまく行かなかった。ファシリテーターには専門性が求められるので外部人材を活用する。

### ③Country House (ファシリテーターのひとり)

Q1: FCにとってどのような環境が重要か?

A1: 次のような要因が重要である。

- ・ プロフェッショナルファシリテーター
- ・ メソッド(方法)と技術
- ・ (ワークショップやイベントが開催できる) 物理的な場所
- ・ 雰囲気(Country Houseではアットホームな雰囲気が大事)
- ・ 課題に対してヒエラルキーを持たない(参加者が対等な立場であるということ)

<sup>4</sup> Future Center Allianceウェブサイト(2017年4月29日アクセス)

<sup>5</sup> Educore とは Hank Kune 氏が経営するユーザー中心のイ

ノベーションプロセスに特化したコンサルティング会社である。

- ・ 参加者が問題解決に対して責任を持っていること
- ・ 意欲と適正な知識を持っている人たちが参加すること

#### ④Dialogues House (Chief Dialogue OfficerのPaul Iske

氏)

Q1：どのような取組を行っているのか？

A1-1：大事にしているのは次の4つである。

- ・アントレプレナーシップ (起業家精神)
- ・イノベーション
- ・コラボレーション
- ・サステナビリティ

A1-2：Diaogues Houseはいくつかのプロジェクトで構成されている。

- ・セカンド・チャンス：一度倒産しその後成功を収めた人たちにインタビューをした。その成功は倒産のおかげであり、初めから成功したより成功の度合いが高いことがわかった。
- ・アポイント・ユア・ヒーロー：普通の人が普通以上のことをしたストーリーから学ぶ。
- ・シティ・ダイアログ：市役所を訪問し、うまく進行していないプロジェクトを聞き出し、そのまちの起業家たちに問題解決を依頼する。
- ・輝ける失敗研究所：新しいことに果敢に取り組んでいる人に対するプロジェクト。失敗物語によって学び、周囲の人に良い影響を与えることができる。

#### ⑤Hunk Kune氏

Q1：FCは定義されているのか？

A1：「未来志向」「協働」「結果へのこだわり」などFCとしての重要な13の要素 (Dvir, et al., 2009, pp.38-39)のうち7~8の要素を満たせばFCと呼べるのではないかと。

Q2：欧州FCの変遷について教えて欲しい。

A2：FCはイノベーションラボやリビングラボなどといった名称で呼ばれることが多い。現在、欧州には第2世代のFCを多く見ることができる。施設や空間を持って

おりそれらは特定の人だけが使用できるものだが、そのテーマに必要な人が召集される。

そして2つの哲学がある。1つ目は「FCを本社から物理的に遠くに設置する」ということだ。参加者は遠くに行く努力をすることで従来とは違うことが起きるという期待を喚起できる。

2つ目は逆に「FCを本社の正面玄関の隣に設置する」ということだ。これはイノベーションが重要だということ、そして本社でもイノベーションが可能だということを示すためである。この2つはいずれも機能する。

更に現在は第3世代のFCが展開されてきている。これはその問題が起きている場所の近くに分散して設置されているもので、いわば“ご近所ラボ”とも言えるようなものである。

例えば健康に関する問題であれば病院やメディカルセンターの近くに複数設置され、IT等を使ってネットワーク化されている。とてもパワフルである。

Q3：成果が出ているFCに共通点はあるのか？

A3：次のような5つの共通点があると考えている。

##### ①人材

オープンでクリエイティブな人材が1人でも2人でもいる。

##### ②FCのライフサイクル

少なくとも5年で状況に合わせて運営や施設等を見直す必要がある。

##### ③サポートネットワーク

運営責任者や経営トップが変わっても持続できるようなFCを支える人たちのネットワークが存在している。

##### ④ドキュメント

なぜ成功したのか、なぜ失敗したのかを内部・外部から評価を行い、ノウハウを蓄積している。

##### ⑤上司の言語に翻訳

イノベーションにとっては必ずしも良いことではないが、上司の関心事、例えば収益化などの基準で成功を表現している。

以上のインタビュー調査により、以下の2点が明らか

になった。第一に、FCにとって核となる重要な要素やプロセスは存在するが、運営プロセスやそこで用いられる方法論はFCが扱うテーマやユーザーに応じて一定の幅があるということである。第二に、社会の変化に応じてFCも進化しているということである。

### 2.3. 要素とプロセス

訪問調査を行った5つのFCに共通して見られる具体的な要素や運営プロセスを整理すると概ね以下のとおりである。

#### (1) FCの要素

##### ①目的

いずれのFCも設立・活用の目的が明確である。組織にとって重要なテーマを特定し、そのテーマに取り組むためのハードとソフトが設計されている。

##### ②空間

狭義のFCとも言えるが、空間的には、非日常的で居心地の良い、思考のプロセスに応じた様々な設備が工夫されている。そこで扱われるテーマのステークホルダーが集まり、共同思考する際に知識の表出化、共同化が起きやすくするためである。

##### ③テーマオーナー

一般的に、FCが自ら課題を設定し解決に当たることではない。FCを保有する組織の課題の当事者（テーマオーナー）がFCに課題を持ち込み、主体的に解決にあたっていく。FCの運営者はその課題を解決するためのプロセスの設計とプロセスの遂行支援を行うことが役割となっている。

##### ④運営体制

運営体制であるが、主にFC運営の責任者である「ディレクター」とFCの運営実務を担当する「運営スタッフ」、実際の話し合いやワークショップを設計・運営す

る「ファシリテーター」で構成されている。ディレクターは当該FCのコンセプトを維持していく上で重要な役割を担っている。また、ファシリテーターはFC内部で育成するケースと外部から調達するケース、およびその並存のケースがある。

##### ⑤手法

各FCはそれぞれのテーマに応じて、知識創造のための対話やイノベーションを促す、多様な手法を用いている。例えば、ブレインストーミングなどの一般的なファシリテーション手法の他に、ホールシステムアプローチ、デザイン思考などといった手法を使用している。またFC毎に独自に手法を開発しているケースも多い。

#### (2) 運営プロセス

テーマオーナーが課題を持ち込み、その課題の解決アイデアを創出するところまでがFCの主な役割となっているが、そのプロセスは概ね以下の通りである。

##### ①テーマの受付

解決したい課題を持ったテーマオーナーがFCに課題を持ち込む。

##### ②受付・審査

持ち込まれたテーマがFCで取り扱うのに適切かどうかをまず判断する。既存の組織では解決が難しい、複雑な課題を対象とする。

##### ③事前調査・プロセス設計

当該課題の本質的な問題は何か、ステークホルダーは誰か、どのような方法論・プロセスが適切かをテーマオーナーと協議して決定する。

##### ④話し合い・ワークショップ

ダイアログやアイデアセッションなど必要な手法を用いて、情報共有、分析、解決のアイデア作成、プロ

トタイピングなど、課題を解決するためのアイデア作成や行動計画策定などのため話し合いやワークショップを実施する。

### ⑤実行フォロー

解決のための行動はテーマオーナーが自組織に戻って実施する。FCとしてはその動きをモニタリングして、必要に応じてフォローすることで解決行動が実施されることを支援する。

### ⑥情報蓄積・発信

FCは持ち込まれた課題やその解決策、実行状況等に関する情報を蓄積・分析することで、FCのオーナー組織に関してどのような課題が発しているのか俯瞰することが可能となる。また、実施された解決策等を組織内で共有することで組織能力の向上につなげている。

## 3. 考察と今後の課題

欧州FCへの訪問およびインタビュー調査から、以下のことが明らかになった。

すなわち、FCを特徴付ける「未来志向」、「協働」、「結果へのこだわり」などといった13の要素があること、そして、その運営スキームには一定の共通するプロセスが存在することである。その、運営プロセスの中核となるのが、テーマに関わるステークホルダーが参加したワークショップや対話の手法を活用した話し合いの場である。

近年、日本においてもファシリテーション手法を活用した行政と市民との対話の機会が広がってきており、欧州FCの運営スキームを日本に導入できる素地は十分に整っていると考えられる。

ただし、欧州FCのいう協働は当然ながら行政内部の協働も含んでいる。縦割り意識が強い日本の行政や企業に導入するには大きな障害となることが想定される。地域課題や組織課題の重大さや協働による効果をどの程度認識できるか、あるいは協働を容易にする仕組みづ

くりができるかがポイントとなる。

また、本稿にて明らかにしたFCの運営スキームは5箇所のFCから抽出したものであり欧州FC全体を網羅しているものではない。今後は他の欧州FCの事例研究を行うと同時に、日本の中でこの運営スキームを実践的に検証、改善していくことで、日本版FC運営スキームを確立する可能性が高まるだろう。

## 引用文献

- Dvir, R., ed., (2009) *Open Futures: Operating System for Future Centers*, private edition.
- 紺野登 (2015) 「知識社会の都市とフューチャーセンター」 『日本オフィス学会誌』 7-2.
- Kune, H. E., (2008) “Future Centers of Europe: Environments Where Innovations Emerge”, 『欧州におけるイノベーションと知的資産活用等に関する調査報告書 (欧州のフューチャー・センターに関する実態調査)』 独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構パリ事務所. (2017年4月29日アクセス)  
[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/FutureCenterReportPart1.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/FutureCenterReportPart1.pdf)
- Future Center Allianceウェブサイト (2017年4月29日アクセス)  
<http://www.futurecenteralliance.com/home>
- 牧之原市ウェブサイト (2017年4月29日アクセス)  
<http://www.city.makinohara.shizuoka.jp/bg/shisei/ent/913.html>
- 内閣官房ウェブサイト (2017年4月29日アクセス)  
<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kyouginoba/h26/dai3/siryou3.pdf>
- 日本ファシリテーション協会ウェブサイト (2017年6月12日アクセス)  
<https://www2.faj.or.jp/facilitation/>
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新聞社.