

日本におけるフューチャーセンターの有効性

—松戸FCに関する実践的研究—

岩井 秀樹[†]

株式会社キュムラス・インスティテュート

Effectiveness of Future Centers in Japan: Practical Research on the Matsudo Future Center

Hideki IWAI

(Cumulus Institute Inc.)

欧州では複雑な社会課題の解決に対し、フューチャーセンター（以下、FCと表記）が一定の役割を果たしている。FCとは、行政機関中心とした、社会課題を解決するための産官学民連携の協働プラットフォームである。わが国においても少子高齢化などの社会課題は山積しており、FCが解決の突破口の1つとなることが期待される。

そこで本研究では、松戸FC（千葉県松戸市が構築・運営）での筆者自身の実践を通じて、FCが有する社会課題解決インフラとしての有効性について考察する。松戸FCは、筆者が欧州の複数FC事例から抽出した運営スキームをベースに構築されたものである。

FCの有効性を評価するにあたり、本研究は松戸FCの関係者に対し質問紙調査を実施した。その結果、欧州FCから抽出した運営スキームが日本の地方公共団体にも一定の効果をもつことが明らかになった。

キーワード：フューチャーセンター，千葉県松戸市，実践的研究，質問紙調査

The Matsudo Future Center (MFC) was founded by Matsudo City in Chiba prefecture in March 2013 according to the operation scheme of the European Future Center. The survey to the MFC has verified effectiveness of FC in the local governments in Japan in terms of their capability of solving social issues.

Key words: Future center, Matsudo-shi (city), Practical Research, Questionnaire Survey

[†]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¹。また「新しい公共」のもと、例えば静岡県牧之原市「まきのはら協働プロジェクト」²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。

そこで本研究では、岩井(2017)で明らかにした欧州FC事例と課題解決スキームに基づき、筆者自身が実際に構築と運営に関わった松戸FC(千葉県松戸市)の事例を取り上げる。具体的には、その概要を整理するとともに、関係者への質問紙調査を実施し、日本におけるFCの有効性について考察するものである。

2. 欧州FCの課題解決スキーム

岩井(2017)では、オランダ4つおよびデンマーク1つの計5つのFCを訪問調査し、また欧州FCの有識者であるHank Kune氏にインタビュー調査を行った。その結果共通して見られた、FC要素や運営プロセスの概要は、表1のと

¹ 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)

² 牧之原市ウェブサイト(2017年4月29日アクセス)

おりである。

表1: FC要素

項目	内容
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。
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なるためである。
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。
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。
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。

出所: 筆者作成。

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。また、運営プロセスは概ね表2の通りである。

表2: 運営プロセス

プロセス	内容
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。

出所：筆者作成。

3. 松戸フューチャーセンターの事例

2016年3月松戸市は「松戸フューチャーセンター」（以下、松戸FCと表記）を構築した。松戸市がフューチャーセンターを導入した背景には、市を取巻く環境が複雑化し、単独の部署だけでは対応が難しくなっているという危機感と、結果を重視した継続的な取組みが必要という問題意識があった（佐野, 2016, pp.31-33）。更には、これまで対話の手法（ホールシステムアプローチ）を活用してビジョンを描く取組みなどを行なってきたおり、FCを導入する素地があったことが挙げられる。

松戸FCは、「誰もが創造的に働く」をテーマに2015-2016年度の2年間にわたり、松戸市からの委託を受け著者自身が構築と運営の支援を行ったものである（佐野, 2016, pp.31-33；松戸市教育委員会, 2017, p.57）。

3.1. 松戸フューチャーセンター構築

ヨーロッパのFC調査結果および松戸市の事情を勘案して以下の運営体制・プロセスが採用された。

①運営体制

松戸市では、課題解決と同時に市民や職員がFCでの活動を通して対話文化の醸成と人材育成に資するものにしたという意図から、社会人教育を所管する生涯学習推進課がFCの構築・運営を主管することとなった。

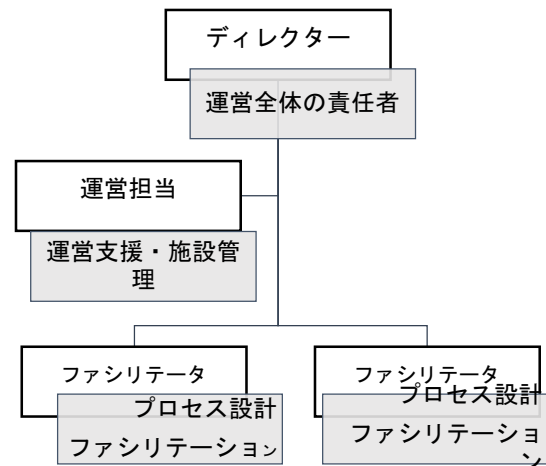


図1：松戸FC運営体制

出所：筆者作成。

②責任者（ディレクター）

生涯学習推進課・課長。フューチャーセンター運営全体の責任者で、持ち込まれるテーマの選定や適用する方法論の管理、ファシリテーターの確保・育成、社内外への情報発信、ネットワーク構築など多岐にわたる業務をマネジメントする。

③運営担当

生涯学習推進課職員。フューチャーセンターの施設運営・維持管理全般を担当。

④ファシリテーター

生涯学習推進課職員。必要に応じて外部ファシリテーターの調達。持ち込まれたテーマを解決するためのプロセスおよびワークショップなどの設計を行う。また、必要に応じて調査・分析も行う。

⑤運営プロセス

ヨーロッパFC調査結果から抽出したプロセス（岩井, 2017）を参考としたが、テーマに関してはテーマオーナー

が持ち込むのではなく松戸市にとって重要なテーマの1つである「誰もが創造的に働く」を事前に設定した。



図2：松戸FC運営プロセス

出所：筆者作成。

3.2. FCを活用した取組み

2015年度はFC構築と並行して試行的に、2016年度は本格的に「誰もが創造的に働く」をテーマに実現のためのアイデア作りを行った（上記プロセス「テーマ設定」～「話し合・ワークショップ結果振り返り」）。なお、具体的な政策化の検討及び実行は2017年度以降実施していく予定となっている。

(1) 2015年度（2015/11～2016/3）

①取組内容

「若者が創造的に働く」「女性が創造的に働く」の2つのテーマを設定し、「話し合・ワークショップ実施」までを実施した。「若者が創造的に働く」に関しては、その実現の第一歩として「若者が適した職業選択を行えるようになる」ために大学生を対象に実践的な取組みを行い、「女性が創造的に働く」に関しては「女性のセカンドキャリア支援の仕組みづくり」のためのアイデア作りを行った。全体プロセス設計、話し合い・ワークショップ設計に当たっては外部ファシリテーターを活用し、アイデア作成などに当たってはワールドカフェやフィールドワークなどの手法を使ってワークショップ形式で実施した。

②評価

松戸市としての事業評価は「非常に期待しており、今後松戸のひとつの売りになっていく可能性を大きく秘めている（中略）松戸市総合戦略のKPIの達成に有効であった」（松戸市、2016）と肯定的なものとなっている。

表3：2015年度取組内容

項目	若者	女性
----	----	----

テーマ	若者が創造的に働く	女性が創造的に働く
目的	大学生の適切なキャリア選択	セカンドキャリアを支援するためのアイデアづくり
全体プロセス設計	大学生を対象に以下のプロセスとした。 ①社会人からの学び ②社会環境の理解、フィールドワーク（企業訪問） ③未来年表づくり	セカンドキャリアを考えている女性を対象に以下のプロセスとした。 ①キャリアの振り返り ②ロールモデル、企業からの学び ③アイデアづくり
方法論	・ワールドカフェ ・フィールドワーク ・ダイアログ など	・ダイアログ ・コラージュづくり ・グループインタビュー など
結果	参加者アンケートより「未来の自分を想像できるようになった」「自分自身を見直し具体的に未来を考えることができた」	「再就職のための情報提供」・「自分のやりたいことを仕事にするノウハウ」の2つのテーマで80個のアイデアが生まれた。

出所：筆者作成。

(2) 2016年度（2016/4～2017/3）

①取組内容

2016年度は本格的に「若者」「女性」「シニア」をそれぞれ対象に「創造的に働く」ためのアイデア作成を行った。また、2016年度はテーマに関連のある市役所の各部署のメンバーがそれぞれ運営メンバーとして参画した。

表4：2016年度取組内容

項目	若者	女性	シニア
テーマ	若者が創造的に働く	女性が創造的に働く	シニアが創造的に働く
目的	若者が働きやすくなる、住みやすくなるのアイデアづくり	セカンドキャリアを支援するためのアイデアづくり	シニアが定年後もいきいきと暮らし仕事を続けていくためのアイデアづくり

全体プロセス設計	2016年度:デザイン思考によるアイデア作成 2017年度:プロトタイピング, 企画・実施検討(予定)	同左	同左
方法論	デザイン思考 ・事前調査 ・フィールドワーク ・統合・発見 ・アイデア作成	同左	同左
結果	松戸市の未来ビジョン作成と6個のアイデア	30個のアイデア	45個のアイデア
松戸市役所運営メンバー所属部署	政策推進課(主任主事), 生涯学習推進課(主事), 青少年会館(主事)	人事課(主任主事), 男女共同参画課(主事), 政策推進課(主任主事), 商工振興課(主査), 生涯学習推進課(主任主事)	政策推進課(主任主事), 健康福祉政策課(主幹), 高齢者支援課(主査), 生涯学習推進課(主任主事)

出所: 筆者作成.

②評価

2016年度の活動結果の有効性や課題を検証するために、2017年5月に松戸市役所運営メンバー13名への質問紙調査を実施した。質問項目は表5のとおりである。

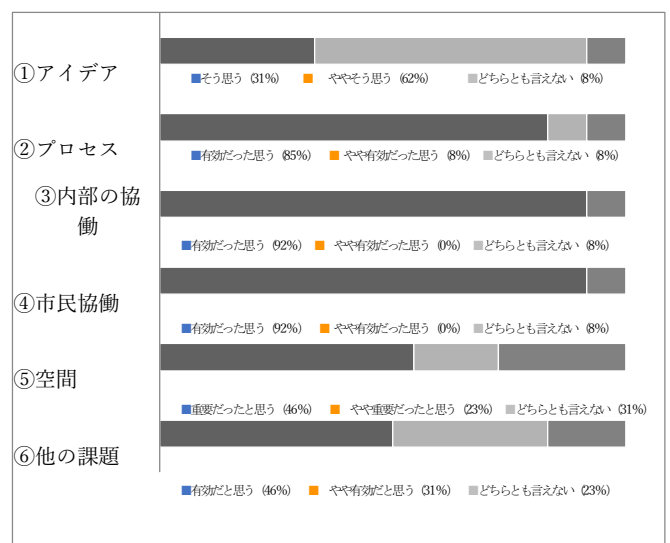
表5: 質問項目

No	内容	形式
①	有効なアイデアは生まれたか?	(選択+自由記述)
②	プロセス(デザイン思考)は有効だったか?	(選択+自由記述)
③	異なる部署メンバーとの協働は有効だったか?	(選択+自由記述)

④	市民・市民団体との協働は有効だったか?	(選択+自由記述)
⑤	空間(松戸FC)は有効だったか?	(選択+自由記述)
⑥	今回のテーマ以外でも松戸FCは機能するか?	(選択+自由記述)
⑦	2016年度の取り組みの課題は何か?	(自由記述)

出所: 筆者作成.

表6: 回答結果



出所: 筆者作成.

(1) 「有効なアイデアが生まれたか」

「そう思う」, 「ややそう思う」合わせて93%が有効なアイデアが生まれたと感じている(表6)。また, 自由記述の中には「FCで出てきたアイデアを参考に民間で事業が検討されている」「今年度事業化予定のアイデアがある」といった回答があり, アイデアの実現可能性の高さが評価されている。

(2) 「プロセスの有効性」

93%が有効だったとの回答を得た(表6)。自由回答からは「当事者の声を聞くことで, アイデアの視点を得られた」「デザイン思考のプロセスに沿って考えたことで, 普段の考えを一度リセットできた」など直接, 市民や関係者

の声を聞いたり、異なる立場の者が一堂に会して話し合いをしたことで、従来とは大きく異なる視点を得られたことを評価していることが分かった。

(3) 「異なる部署間の協働の有効性」

92%が有効だったとの回答が得られた(表6)。「他部署の業務が把握できたことで自分の業務を見直す機会となった」「テーマ全体を広い視野で捉えることができた」と言った意見からFCでの取り組みを通じて幅広い視野を獲得できていることがうかがえる。

(4) 「市民・市民団体との協働の有効性」

同じく92%(表6)と非常に高い割合で有効だったとの回答が得られた(表6)。「市の職員では思いつかない視点やアイデアが得られた」「市民の方が早く実行に移せるケースもあり、市民とアイデアを共有することで実現可能性が高まることも考えられる」など市民協働の有効性を強く感じていることが分かった。

(5) 「空間(松戸FCの施設)の有効性」

「空間」に関しては2015年度、非日常性の演出やオープンで創造的な話し合いが可能なファシリティなどFCとして最低限必要な環境づくりを行った。アンケートでは69%が「重要」または「やや重要」と空間の重要性を実感しているものの、31%は「どちらとも言えない」(表6)とその重要性や効果を実感できていないことが分かった。

(6) 「他の課題への適用」

77%が「有効」「やや有効」と回答(表6)しており「創造的に働く」以外の松戸市の課題に対してもFCが有効と考えていることが分かった。将来的には様々なテーマを市の職員がFC持ち込み、解決していくことを松戸FCでは狙っているので、その目的の実現可能性は高いことが分かった。

(7) 「課題」(自由記述)

「FCで生まれたアイデアと担当部署で検討している政策との整合性をとっていくことが難しい」「今年度が外部ファシリテーター中心の取り組みだった。市の職員のみで実

施できるよう今後の人材育成が重要」「アイデアから実行に移すところが最も重要」「FCの取り組みに対する管理職の理解が重要」などといったFC運営上の課題が挙げられた。

3.3. 考察

2015年度及び2016年度の取り組み結果に対する松戸市及び参加・運営メンバーの評価をまとめると以下の通りである。

2015年度の松戸市の事業評価から松戸FCが松戸市の事業課題解決へ貢献していることが分かった。また、2016年度の取り組みから松戸FCでの取り組みプロセスが運営メンバーから高く評価されており、さらに結果として課題解決に有効なアイデアが生まれたと感じていることが明らかになった。これは関連する他部門との連携や市民との協働が従来にない視点からのアイデア発想に有効であることを示している。また、他の課題への適用にも有効との回答率も「有効」「やや有効」合わせて77%と松戸市の課題全般についてFCを活用できると考えていることも判明した。

一方で運営メンバーからは市職員のFC運営スキル習得やFCに対する市役所内での幅広い理解と支持、アイデアの実現プロセスの工夫、様々なテーマを持込める運営スキーム構築などが今後の課題として挙げられており、これらを改善していくためには、FC運営担当職員のスキル向上と運営スキームの改善・市役所全体での共有や市民協働が重要となってくる。

以上のことから、運営上の課題はあるものの、松戸FCが市の課題に対して有効なアイデアを創出できることが示されたと考える。2017年度以降、アイデア実現のためにプロトタイプング、評価、政策立案、承認・実行、評価・改善といった政策化に向けたプロセスや市民及び民間企業との連携への取り組みが想定される。今後も継続した調査が求められる。FCというプラットフォームが日本の行政の中でどのように機能していくのか実証研究を継続していくことが日本の社会課題解決のための有効な方法論を提示することに繋がると考える。

3.4. 今後の課題

本研究ではヨーロッパのFCを参考として一つの社会課題解決スキームを設定し、それが松戸市の課題解決に有効なアイデアを生み出すことを明らかにした。しかし、アイデアの政策化・実施検証は今後の課題であり、かつ取り扱った課題も限定的なものであり、FCの真の有用性を明らかにするためには更なる実践と研究が必要である。2010年以降、日本でも企業や大学を中心にFCが開設されている。地方創生が待った無しの状況となっている現在、各FCでの取り組みから、より日本に適した日本型FCモデルの研究ならびにその展開が期待される。

引用文献

岩井秀樹 (2017) 「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」『日本NPO学会ディスカッション・ペーパー』（申請中）。

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>

松戸市 (2016) 『地域活性化 地域住民生活等緊急支援交付金 (地方創生先行型) に係る事業実施結果報告 No.10 若者と女性が想像的に働くためのフューチャーセンター構築事業』

https://www.city.matsudo.chiba.jp/shisei/keikaku-kousou/sougousenryaku/kondankai.files/03_09_09_naikakufu_jigyohokoku.pdf (2017年4月29日アクセス)

松戸市教育委員会 (2017) 『MATSUDO FUTURE CENTER 2016』松戸市, p.57.

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/siryoushou3.pdf>

佐野友華里 (2016) 「「公」へのまなざし〈松戸市の未来を創る「松戸フューチャーセンター」〉」『地方自治職員研修』2016年6月号, 公職研, p.31-33.