
フューチャーセンターの 社会実装に関する研究 報告書

平成30年3月

皇學館大学 池山 敦
特定非営利活動法人 Mブリッジ
三重県地方自治研究センター

はじめに

平成 27 年の国勢調査によると、我が国の人口は 1 億 2709 万 4745 人。平成 22 年の調査と比較すると 96 万 2607 人の減少である。5 年間で約 100 万人が減少したことになる。総務省統計局の人口推計によると、10 年連続で日本人人口は自然減であり、その減少幅は年々拡大している。最新のデータである平成 28 年から 29 年の 1 年間で 29 万人の減となっている。歴史的にみると我が国では、人口増加を続けてきていたがこの 10 年来、初めて人口が減少するという状況に直面することになった。産業革命以来爆発的に人口が増加した約 100 年が終わりを、新しい時代に入ったことになる。

我が国の社会、経済など多くのシステムは、人口が増える側面、そして経済成長に適応しながら整備され続けてきた。狭い国土の、そして狭い都市部の多くの人たちが快適に暮らすために、高層マンションを建て、情報伝達や物流のスピードを加速化させるために交通網や通信網を整備してきた。また、教育の面では多くの生徒に多くの情報を効率よく伝えるための大人数教室での授業を行い社会に有用な人材を育成してきた。

しかし、今我々は初めて人口減少に適応できるシステムの再構築を求められているのである。これまでの勝利の方程式が通用しない時代といってよい。年功序列型終身雇用、年金の世代間扶養などをはじめとしてすでに継続の困難性が指摘されているものも多い。また、公共施設の維持管理、水道、ガスなどの生活基盤の維持についても適性人口規模等を前提とした検討が今後必要になるだろう。

われわれはこの新しい時代を生きていかなければならないし、持続可能な社会を構築し、次の世代に手渡していかなければならない。誰も知らない新しい時代を構築するためには、多くの知恵が必要である。それは、いままでの勝利の方程式を知っている一部の「賢い」人々だけでは足りない。あらゆる人達の知恵を集める必要がある。お年寄りの経験、若い人のアイデア、主婦の工夫。今までの勝利の方程式では「知恵」と考えられてこなかった、本人さえも気がついていない「暗黙知」も総動員し、それをフラットな場で語り合い、次世代に誇れる新しい時代を作っていかなければならない。本研究では、その萌芽的な社会の動きを追い、そして我々自身でもいくつかの提案をしたつもりである。この研究が三重県の新しい時代の礎石となることを望む。

2018 年 3 月

皇學館大学 教育開発センター助教 池山 敦

謝辞

本研究を 2 年間進めるにあたり、多くの方にご協力をいただきました。感謝に耐えられません。とりわけ、鳥羽市議会様、玉城町様には重ねて御礼申し上げます。

フューチャーセンターの社会実装に関する研究 目次

○はじめに	1
○「フューチャーセンターの社会実装に関する研究」について	4
・研究会の構成	
・研究会の活動内容	
・座長プロフィール	
○本編	
第1章 現状	
第1節 現状と課題	
第1項 将来の予測が困難な時代	9
第2項 問題提起	11
第2節 産官学民 それぞれの現状	
第1項 企業	11
第2項 自治体	13
第3項 大学	15
第4項 NPO	16
第5項 多様な視点から課題を考える意義	16
第2章 フューチャーセンター	
第1節 フューチャーセンターとは	
第1項 フューチャーセンターの定義	18
第2項 フューチャーセンターの意義	21
第3項 要素	23
第4項 ワークショップとフューチャーセンター	28
第3章 フューチャーセンターの社会実装に関する研究	
第1節 研究会の設置	
第1項 広聴機能としてのフューチャーセンター	30
第2項 企業でのフューチャーセンター実装の可能性	32
第3項 フューチャーセンターの実装モデルの提示	33
第4章 実装モデルの検討 ―事例検証とヒアリング調査―	
第1節 フューチャーセンターの実装に向けた4つのモデル	
第1項 組織の長の判断に基づくフューチャーセンターの実装モデル	35

第2項	会議の仕組みを変革することで、フューチャーセンターと同等の機能と みなした実装モデル・・・・・・・・・・・・・・・・	35
第3項	組織（間）での対話・連携機能としてのフューチャーセンター実装 モデル・・・・・・・・・・・・・・・・	43
第4項	CSR推進のためのフューチャーセンター実装モデル・・・・・・・・	46
第2節	実装モデルの検証と考察	
第5章 結論と試案		
第1節	実装への展望	
第1項	実装モデルの検証結果・・・・・・・・・・・・・・・・	49
第2項	結論と試案　－セクターを越えた対話を生み出す場創りのために－・・・	52
第3項	連携協定後の課題・・・・・・・・・・・・・・・・	52
○おわりに	・・・・・・・・・・・・・・・・	54
○引用文献	・・・・・・・・・・・・・・・・	58
○参考資料	・・・・・・・・・・・・・・・・	59

フューチャーセンターの社会実装に関する研究について

1 研究会の構成

① 共同研究会議

皇學館大学 池山 敦
特定非営利活動法人Mブリッジ
三重県地方自治研究センター

② 研究会

役 職	所 属	氏 名 (敬称略・五十音順)
座 長	皇學館大学 教育開発センター 助教	池山 敦
研究員	三重県地方自治研究センター 理事長	岡本 博
	井村屋株式会社 総務・人事部 課長 (～2017年3月) 内部統制・BCP室 課長 (2017年4月～)	高木 俊雄
	三重交通株式会社 人事部労務課 主事	多喜 智哉
	株式会社百五銀行 経営企画部 働き方改革推進室 室長	津田 真寿美
	三重県教育文化研究所 所長	西井 達子
	三重テレビ放送株式会社 取締役副社長	真伏 秀樹
	三重県戦略企画部企画課 課長	安井 晃
	特定非営利活動法人Mブリッジ 代表理事	米山 哲司
事務局	三重県地方自治研究センター 主任研究員	栗田 英俊
	三重県地方自治研究センター 主任研究員	佐々木 剛 (～2017年3月)

2 研究会の活動内容

① 研究会及び共同研究会議

2016年

7月 1日 (金) 第1回共同研究会議

9月 5日 (月) 第2回共同研究会議

10月 5日 (水) 「フューチャーセンターの社会実装に関する研究」説明会

11月10日 (木) 第3回共同研究会議

11月29日 (火) 第1回研究会

2017年

1月20日 (金) 第4回共同研究会議

2月 7日 (火) 第2回研究会

4月13日 (木) 第5回共同研究会議

4月25日 (火) 第3回研究会

9月 7日 (木) 第6回共同研究会議

12月15日 (金) 第4回研究会

2018年

2月26日 (月) 第5回研究会

② 視察・意見交換・ヒアリング調査

2016年

8月 5日 (金) 徳島大学フューチャーセンター 「A.BA (アバ)」(徳島県)
徳島大学大学院 教授 吉田 敦也 氏

9月13日 (火) 京都府立大学・京都中小企業家同友会 共催フューチャーセッション
(当時) 京都府立大学 公共政策学部 講師 杉岡 秀紀 氏

12月11日 (日) 協働・協創のまちづくりシンポジウム 『市民との対話による協働のまち
づくり』静岡県牧之原市 市長 西原 茂樹 氏

12月15日 (木) 「渋谷をつなげる30人」プロジェクト中間報告及びプロジェクト紹介
株式会社フューチャーセッションズ 代表取締役社長 野村 恭彦 氏

2017年

4月 6日 (木) 鳥羽市議会広報広聴委員会
鳥羽市議会 議長 浜口 一利 氏・副議長 井村 行夫 氏
広報広聴委員会 委員長 坂倉 広子 氏・副議長 山本 哲也 氏
他2名

4月28日 (金) 玉城町 金森得水翁 別邸「玄甲舎」視察
玉城町総合戦略課 中川泰成主幹 兼係長

5月 9日 (火) 桑名市『コラボ・ラボ桑名(公民連携ワンストップ対話窓口)』

- 市長公室 政策経営課 公民連携推進係 課長 柴田 真由美 氏
- 5月11日(木) 鳥羽市議会
議長 浜口 一利 氏 ・ 広報広聴委員長 山本 哲也 氏
- 6月22日(木) 玉城町
玉城町長 辻村 修一 氏 ・ 参事兼総合戦略課長 林 裕紀 氏
- 6月29日(木) 鳥羽市議会
広報広聴委員長 山本 哲也 氏 ・ 議会事務局 局長 濱口 博也 氏
- 7月1日(土)～2日(日) コミュニティ政策学会参加(大阪府)
- 7月13日(木) 鳥羽市「TOBAミライトーク事前打ち合わせ」参加
鳥羽市介護保険サービス事業者連絡会
- 7月24日(月) 鳥羽市「TOBAミライトーク」視察
鳥羽市介護保険サービス事業者連絡会
- 8月19日(土) 玉城町「玄甲舎利活用100人委員会」
- 8月23日(水) 京都大学大学院 人間・環境学研究科博士後期課程 吉川 和挟 氏
京都市役所 同志社大学嘱託講師、京都市役所まちづくりアドバイザー
谷 亮治 氏
- 8月24日(木) 鳥羽市議会広報広聴委員会 参加
- 8月25日(金) 玉城町「玄甲舎利活用テーマ別委員会」
- 9月5日(火) 鳥羽市「TOBAミライトーク」参加団体ヒアリング調査
鳥羽市介護保険サービス事業者連絡会 事務局長 竹田 百合子 氏
他5名
- 9月10日(日) 皇學館大学 CLL シンポジウム
- 9月26日(火) 信州フューチャーセンター(一般社団法人TUGBOAT)
イノベーションファシリテーター 伊藤 優 氏
- 10月4日(水) 鳥羽市議会広報広聴委員会 ファシリテーション研修会
- 10月10日(火) 四日市大学 教授 松井 真理子 氏
- 10月11日(水) みえ市民活動ボランティアセンター センター長 川北 輝 氏
- 10月12日(木) 鳥羽市議会広報広聴委員会 ファシリテーション研修会
- 10月17日(火) 鳥羽市議会 意見交換会
- 10月18日(水) 特定非営利活動法人 Mブリッジ
- 10月20日(金) 日本商工会議所青年部 政策提言委員会 意見交換会
- 11月14日(火) 鳥羽市「TOBAミライトーク」視察
商工会議所女性部
- 12月12日(火) 玉城町 まちづくり講演会
- 2018年
- 2月8日(木) フューチャーセンター視察(愛知県)

- 名城大学「社会連携ゾーン shake」及び株式会社岡村製作所「オープンイノベーション ビオトープ Cue」
- 2月 9日（金） 鳥羽市議会「TOBA ミライトーク記録と評価」の報告
議長 浜口 一利 氏 ・ 広報広聴委員長 山本 哲也 氏
- 3月 3日（土） 玉城町「玄甲舎利活用 100 人委員会」

3 研究会座長プロフィール

池山 敦 （いけやま あつし）

2015年04月-現在 皇學館大学 教育開発センター 助教

【専門分野】

- ・ワークショップ、ファシリテーション

【論文】

- ・板井正斉, 池山敦, 佐伯篤史 . 伊勢おほらい町における「防災まちあるき」 : 門前町と行政によるアクションリサーチ 宗教と社会貢献. 2017. 10; 7 (2): 1-15.
- ・新しい時代の「ヨリアイ」 地方自治みえ. 2016. 08; (290):
- ・新しい時代の「ヨリアイ」その② 玉城町における歴史的建造物の利活用計画策定に関する住民参加プロセスについて 地方自治みえ. 2017. 02; (308)

【 Misc 】

- ・協働デザインカード「ジョイント×ジョイント」 特定非営利活動法人Mブリッジ. 2014. 03;

【競争的資金等の研究課題】

- ・定住自立と自然災害に関する領域横断データによる「伊勢志摩共生マップ」の構築
日本学術振興会：科学研究費助成事業，2016年04月 - 2018年03月

【所属学協会】

- ・大学教育学会
- ・日本創造学会

【委員歴】

- ・2016年10月-2017年03月 玉城町，玉城町男女共同参画計画策定委員

- ・ 2016年08月-2017年03月 玉城町「保険分野などの人材確保に向けた自立可能な地域運営組織の設立支援研究会」, 委員
- ・ 2015年07月-2016年03月 三重県度会郡玉城町, 地方創生会議

【社会貢献活動】

- ・ 第3次総合計画策定に向けたワークショップ, 伊勢市, 2017年07月 - 2017年08月
- ・ 平成28年度「子供・若者育成支援のための地域連携推進事業」ブロック研修会, 内閣府, 2016年11月
- ・ みえの少子化対策を考えるフューチャーセッション, 2014年11月 - 2015年01月
- ・ 障害者雇用フューチャーセッション, 2014年08月 - 2014年09月
- ・ 第12回若手・中堅職員養成塾: フューチャーセッション, 2014年05月 - 2014年06月

フューチャーセンターの社会実装に関する研究

第1章 現状

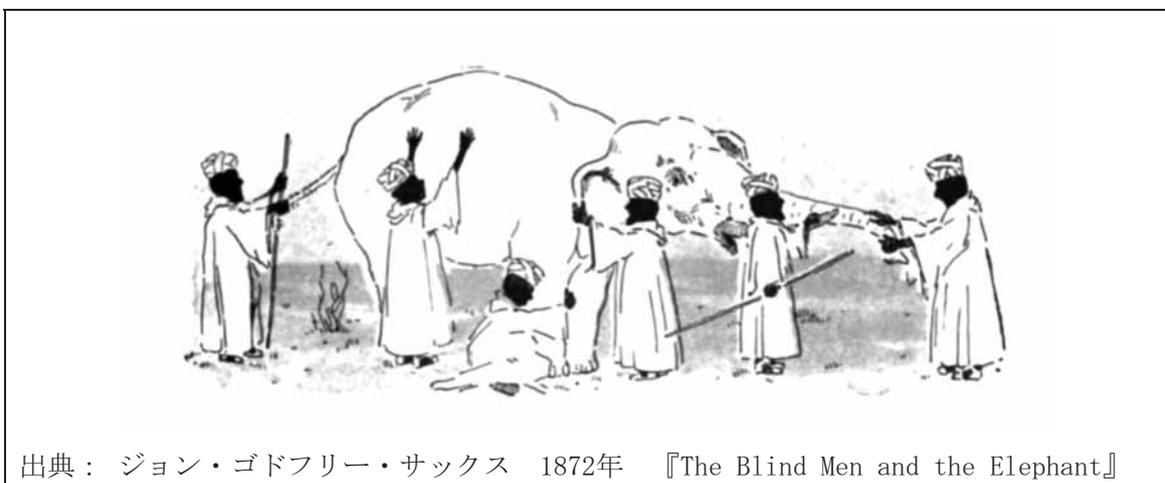
第1節 現状と課題

第1項 将来の予測が困難な時代

日本は人口減少時代に突入している。今後内需の伸び悩みなどによる経済規模の縮小や生活水準の低下、地方自治体の持続すら危うくなる可能性がある。生産年齢人口の減少により、経済規模や各種サービスの保持には労働力を最適化して使う必要があるだろう。行政サービスの縮小によりNPOや地縁組織の担う役割が益々重要になることも考えられる。将来の担い手である子どもたちは減り続け、教育制度は画一性から多様性へと変化を求められ始めた。人口減少時代はかつて誰も経験したことがない、前例のない時代なのである。

我々が、誰も答えを知らない社会で豊かに暮らし続けるためには、これまでの枠組みにない新しい社会の仕組みを創造し、受け入れなくてはならない。しかし、その仕組みの重要性は多くの人が認めているものの、有効に機能させるには多くのハードルを乗り越えなければならない。経済が成長し続け、人口が増え続けていた時代の評価基準とは違う、新たなモノサシで計らなければならない。

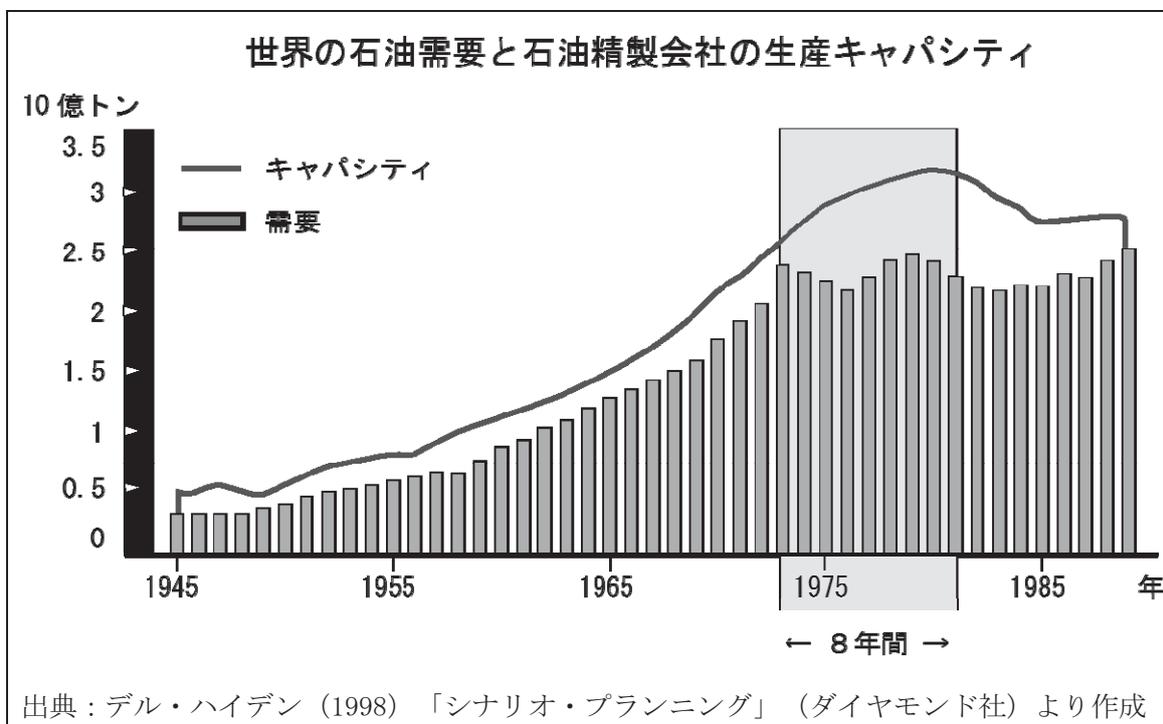
1枚の絵を見ていただきたい。これは「群盲象を評す」というインドの発祥の寓話である。



出典： ジョン・ゴドフリー・サックス 1872年 『The Blind Men and the Elephant』
アメリカの詩人ジョン・ゴドフリー・サックスが1872年に発表した詩“The Blind Men and the Elephant”（『盲人たちと象』）に描かれた挿絵である。盲目の男たちが、象のそれぞれ異なる部位を触ったところ、象が壁、蛇、樹、扇、ロープのようであると主張し、意見が対立した。

一人ひとりの意見は間違っていないが、多様な視点からの意見や知恵を共有しなければ全体像は把握できない。複雑化し、予測困難な現代の社会課題を把握する作業と似ている。

次に、グラフを見ていただきたい。とある生産キャパシティと需要を表すグラフだ。急速に上昇する需要に、生産会社のキャパシティも拡大を続けている。ところが、1973年を境に需要の伸びが止まっており、にもかかわらず生産キャパシティは拡大を続けた。



これは、石油需要と石油精製会社の生産キャパシティを示すグラフであり、石油危機の影響が1973年に表れている。この時、石油業界は、年6～7%の成長に慣れきっており、事態の変化に気が付くまでに8年を要してしまったのだ。この石油危機のなか、ただ一社のみ「勝つ」ことができた石油メジャー会社がある。それが、ロイヤル・ダッチ・シェル（Royal Dutch Shell plc）であった。

業界が変化に対応できなかった理由を、デル・ハイデンは「安定期に築き上げた方法論が組織に根を張っているため、変化が訪れた時の対応が不十分になってしまうことはよくある」と指摘し、変化への対応には「組織としての認識力と適応力」が必要だと説明している。

実は、シェルはシナリオ・プランニングによってこの事態を事前にシミュレートしており、各部門ともアクションプランを有していた。起こりうる確率が高いシナリオだけに頼らず、現実になりうるシナリオすべてに耐えうるプロジェクトを選択していたのだ。

予測不能な未来を、個人の持つ情報や経験などの暗黙知を用い、多様な発想から知的弾力性を紡ぎ合わせることで対応しようとするものであった。前述の通り前例のない、未知の領域に入った我が国の政策決定においても、学ぶべき教訓は多いのではないだろうか。

予測不能な未来では、画一性よりも多様性を重視する。象の一部分を触って評論するの

ではなく、多様な視点からの情報を共有する事が必要だ。誰も答えを知らない時代だからこそ、多様性を認め合い、知的弾力性を発揮することで、未来に向かって新たな価値を創造することが必要なのだ。

第2項 問題提起

1995年、阪神・淡路大震災を契機に、これまで主としてボランティアに携わってきた人々とは異なる多くの市民が災害ボランティアとして参加し始めた。これまでになかった新たな動きが見られ始めたのだ。

16年後の2011年の東日本大震災を契機に、日本でも認知され始めた仕組みの一つに「フューチャーセンター」があった。災害という予測不能な状況を目の当たりにしたことで、政府の政策や、企業の経営戦略には不確実な未来にも対応することが求められ始めた。

人口減少時代もまた、これまで誰も体験したことのない課題を多分に含んでおり、従来の人口増加や成長を前提とした計画では対処しきれなくなる。今、持続可能な社会を目指して地域自治組織や地域包括ケアシステムなど、新たな仕組みづくりが推進されている。

新たな仕組みを構築する上で、当事者が本当に有効な手段の一つとして活用できるためには、当初から多様な人たちと合意形成を図っておくことが必要不可欠である。前例のない時代に持続可能な社会を望むなら、人の知恵を集結させようとすることは、至極当然の選択ではないだろうか。

【問題提起】

複雑化する現代において、未来を見通すことは非常に困難である。行政施策立案、企業経営等のさまざまな側面で予測不可能な未来に対応するためには多様なステークホルダーの創造的な対話により、知的弾力性を紡ぎ出す必要がある。

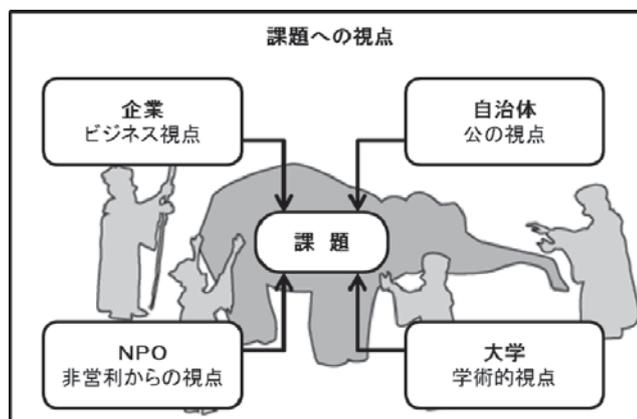
本研究では、多様な主体が対話による価値を創造する場としてのフューチャーセンターをいかに社会に実装するかについて研究し、ひいては対話による持続可能な社会の仕組みづくりを目指すものである。

第2節 産官学民 それぞれの現状

第1項 企業

企業の視点は、市場の創造であり、地域課題の解決と結びついた時、その影響力は非常に大きい。

例えば、コンビニエンスストア（以下、「コンビニ」という。）は、ターゲットを若者から高齢者へシフトさ



せることで売り上げを確保している。来店客の年齢層の内、50歳以上の人は2005年では2割ほどであったが、2015年には4割にまで増えている。

コンビニでは、飲食物の購入から公共料金の支払い、ATM、クリーニング、自治体によっては行政証明書の交付も可能であり、徒歩圏内にコンビニがあるかどうかは、高齢者の生活の利便性を計る上で欠かせない要素となっている。

では、企業はビジネスという視点だけで社会を捉えていけばいいのだろうか。世界的な流れを順に紹介していきたい。まず、国際規格「ISO26000」を取り上げる。2010年11月に社会的責任に関する手引きとしてあらゆる組織を対象に発行された国際規格であり、社会的責任の目的は「持続可能な発展に貢献すること（訳：財団法人日本規格協会）」としている。

また、2015年9月には、ニューヨーク国連本部において「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える加盟国首脳に参加のもとSDGs「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。基本理念は、「誰一人取り残さない」で成長するために「我々の世界を変革する」ことにある。

さて、一般財団法人日本経済団体連合会は2017年11月に企業行動憲章の改定を行った。この行動憲章には、「持続可能な経済成長と社会的課題の解決」「ステークホルダーとの建設的対話」なども盛り込まれており、ISO26000、SDGsの理念が含まれた改正となっている。

もう一点、「CSR」の観点から望まれる企業の在り方を考えてみたい。CSRとは、corporate social responsibilityの省略形であり、しばしば「企業の社会的責任」と訳される。ここで、「responsibility」をresponseとabilityに分けて考えてみると「社会対応能力」という意味を読み取ることができる。つまり、CSRとは単なる「責任」ではなく、社会課題を把握し、解決に向けて貢献することを指す。そして、企業が社会課題を把握するために必要な機能こそ広聴機能であり、フューチャーセンターと広聴は非常に相性がよい。

日本でもいくつかの企業がフューチャーセンターを取り入れており、富士通株式会社では、顧客と共創をする場として2014年から「HAB-YU」という社内施設を運営している。（ただし、後述の「全国フューチャーセンター実態調査」において、フューチャーセンターとしての運用は行っていないと回答を得ている。）

また、2016年に日本通運株式会社が運用を開始した「NEX-TEC SHIBAURA FUTURE CENTER」では、事業と関連のある社会課題をテーマにセッションが行われており、人材の育成に活用されている。

株式会社フューチャーセッションズは、数少ないフューチャーセッション企画・運営の専門家集団として活動を行っており、企業、行政、NPOなどのセクター横断の場を提供している。2017年6月1日より運営を開始した「渋谷if space」には、企業やNPO、自治体などから多様な人々が集い、地域の社会的課題を解決していく取り組みの推進を目的とした「渋谷をつなげる30人」プロジェクトを行っている。そこでは、偶然出会ったメンバーがそれ

それぞれの視点で課題を捉え、対話を繰り返すことで解決策を模索している。プロジェクトは半年の期間であったが、終了後の継続的な繋がりから「シブヤ働き方改革推進室」の設立など、具体的な活動にまで至っている。

第2項 自治体

三重県では、「県民力による『協創』の三重づくり」を目指している。協創とは、「三重県民力ビジョン 第二次行動計画」によると「協働による成果を生み出し、新しいものを創造していくこと」だ。

まず、自治体が用いる「協働」について考えてみたい。それは、従前の単なる協力や参加、参画ではなく、行政サービスそのものを問い直し、住民に直接公的なサービスを担うことを求めている。つまり、政策的な意思の合意形成であり、自治そのものを求めているといえる。

協働とは、ここでは行政学の範囲から次の定義を採用したい。『協働とは、「主体の自立性・自律性を前提に相互にプラスとなること」、さらに「どちらかの領域に参じ加わるのではなく、主体同士が組織やセクターの違いを超えた連携協力（マルチパートナーシップ）によって何かを作り出していく作業であり、行政に協力して働くことではない。」[村上・佐藤（2009）]

今求められる「協働」とは、この意味を含んだ非常に重い言葉であり、自治体職員の覚悟さえ試される政策でありながら、これからの時代に必要な考え方であるといえる。

さて、シェリー・アーンスタイン（1969年米国の社会学者）の「参加の梯子」では、「実質的な民意無視」、「形式だけの参加」があることを指摘しており、これは「協働」でも同じことが言える。「住民の権利としての参加」を目指す動向を、順を追って考察したい。

住民参加の概念		
8	住民主導	住民の権利としての参加
7	部分的な権限移譲	
6	官民の共同作業	
5	形式的な参加機会拡大	形式だけの参加
4	形式的な意見聴取	
3	一方的な情報提供	
2	不満をそらす操作	実質的な民意無視
1	世論操作	

シェリー・アーンスタイン「参加の梯子」より作成

① 円卓会議が目指した協働

協働を考えるに当たり、まず考察したいのは2009年10月、鳩山首相（当時）が所信表明演説で打ち出した「新しい公共」の構想である。これは、まちづくりや介護・福祉といった社会的課題の解決に、行政だけでなく企業やNPOをも取り込む構想であった。

2010年1月には、内閣府に「新しい公共」円卓会議が設立され、同年6月に「『新しい公共』宣言」が公表された。当時、合意形成を目指して意見調整を図る仕組みとして期待さ

れた。

円卓会議については、内閣府Webでは「多様な主体が対等な立場で参加し、政府だけでは解決できない課題に協働して取り組むための新しい枠組み」と表現されている。重要なのは「政府だけでは解決できない課題」という表現である。まさに今、地方自治体が直面している人口減少・超高齢社会において、持続可能な地域を創るために必要な構想であったと言えるのではないだろうか。

② 自治基本条例による協働の主体

1997年（平成9年）に施行された大阪府箕面市の「まちづくり理念条例」を先駆けに、自治基本条例を制定する自治体が増えている。

自治基本条例とは、「住民自治に基づいた住民主体の自治運営のための理念や原則、そしてそれを実現していくための仕組みや制度について定める条例」[松下（2007）]とされている。

この条例により、行政手続への住民参加が保障されることになる。三重県内における「自治基本条例」施行団体の多くは、「市民・町民」の定義に「法人その他の団体」を含めていることに着目すると、多様なセクターとの協働は必須であり、アーンスタインのいう「実質的な民意無視」や「形式だけの参加」とならないよう、対話の場を確保する必要がある。

③ 社会貢献を促し評価する仕組みの必要性

自治体によっては、CSR企業認定制度を創設するケースがみられる。先駆けとなったのは、横浜市の「横浜型地域貢献企業認定制度」である。2007年の創設で、ISO26000の発行よりも3年ほど早く、2017年10月1日現在、認証企業は453社である。認定企業のメリットとして、公共工事発注における優遇等をあげている。

また、自治体が関与する認定制度には、特定の課題に特化した制度も存在する。名古屋市の「女性の活躍促進企業認定・表彰制度」などがそれにあたり、行政施策の推進ともマッチした仕組みと言える。

さらに今後は、自治体職員などの組織構成員が、NPOなど地域に貢献する活動に参加することを評価する仕組みも推進していくべきである。神戸市では、2017年4月から職員の副業許可の基準が改正された。許可基準には、(1)社会性、公益性が高い(2)市が補助金を出すなど特定団体の利益供与に当たらない(3)勤務時間外(4)常識的な報酬額などが明記され、職員のNPOでの活動や、ソーシャルビジネスの起業など、副業しやすい環境を整えた。地域での信頼や経験は、通常の公務にも活かされるはずだ。

④ 教育現場での協働

文部科学省は学習指導要領（2017年3月31日公示）の中で、小、中学校等の教育を通じてよりよい社会を創るという目標を共有し、社会と連携・協働しながら、未来の創り手となる

ために必要な資質・能力を育む「社会に開かれた教育課程」の実現を目的として掲げている。そのために、主体的・対話的で深い学び（アクティブ・ラーニング）を重視している。

第3項 大学

大学に求められる改革は、「地方創生に資する大学改革に向けた中間報告」（地方大学の振興及び若者雇用等に関する有識者会議）によると、「平均点主義」から脱却し、特色を出すことで、産業構造の変化への対応、地域のニーズに応じた人材育成・研究成果の創出が求められている。

「産学連携の強化に向けた大学のインセンティブ設計強化」（2017年4月28日 文部科学省・経済産業省）では、「知・人材が集積する大学はイノベーション創出の拠点」とされ、急速な技術革新・社会構造変化への対応を意識している。

三重県では、2016年3月29日、高等教育コンソーシアムみえ協定締結式が開催された。設立目的は「三重県内高等教育機関相互並びに県内高等教育機関と地域との連携を促進することにより、県内高等教育機関の教育、研究、地域貢献の各機能の向上を図り、人口減少の抑制及び地域の活性化を実現することを目的とする。」（高等教育コンソーシアムみえ ホームページより）とされている。

各大学でも取り組みが進んでおり、三重大学は、三重県の活性化を目指し「地域拠点サテライト」を設置している。2016年11月に伊賀サテライトと東紀州サテライト、2017年4月に伊勢志摩サテライトを設置し、2018年度には北勢サテライトを設置する予定である。

地域からイノベーションを起こすことを目的に、企業・自治体等が抱える課題の発掘や解決方法に関する共同研究、プロジェクトを推進し、地域と連携した実践型授業科目やインターンシップ等により、地域の課題を積極的に考える「地域人材の養成」を目指している。これまで、産学連携活動を推進した結果、三重大学の共同研究件数は2016年度236件であり、中小企業との共同研究件数は95件である。これは、全国の大学の中でも上位に位置する件数となっている。

また、皇學館大学でも地域課題解決を体験的に学ぶ学修プログラムを実施している。伊勢志摩圏域の3市5町（伊勢市、鳥羽市、志摩市、玉城町、度会町、大紀町、南伊勢町、明和町）から施設の提供・紹介を受け、学生・教員等が地域の課題解決活動を行うためにCLL（コミュニティ・ラーニング・ラボ）活動を実施している。

南伊勢町では、「UAV(ドローン)防災活用プロジェクト」が活動を行っており、南海トラフ地震による津波対策の一環として、自然特性理解のための資料をドローンによって収集し、災害弱者である高齢者や児童向けのわかりやすい防災マップの構築や防災意識の醸成などを目的とし、自治体とも連携した活動となっている。

第4項 NPO

自治体が解決できない課題は現在も存在している。制度の狭間で法的支援が受けられない場合や、社会的に認知されていない課題に対しては、NPO・市民活動団体等が支援を行っている場合が多い。

日本政策金融公庫総合研究所「NPO法人の経営状況に関する実態調査」（2012年2月16日）によると、NPO法人は自身の果たしている役割を次のように考えており、社会において何かしらの役割を果たす目的意識を持っていることが分かる

活動開始の動機		(複数回答 n=2,883)
「行政が対応しきれないサービスを提供する役割」	36.1%	
「社会や地域の課題の解決に取り組む役割」	31.8%	
「市民の社会参加を促進する役割」	13.1%	

また、龍谷大学の深尾昌峰准教授（公益財団法人京都地域創造基金理事長）は、自治体が着手できない領域の課題があることを指摘している。つまり「社会的に認知されていない課題」の解決に、自治体は税金を使うことが出来ない。その領域は、課題に気が付いた人、放ってはおけない人が行動する「市民にしかできない領域」であるという。

例えばDVの問題。自治体には被害者の相談窓口が設置されている。さらに、暴力をふるう加害者を支援することでDVの根本的な解決に乗り出した自治体も存在する。しかし、DVとは、昔は家庭の問題とされていたのではないか。それが、社会的認知が高まることで自治体が対策に動き出したといえる。

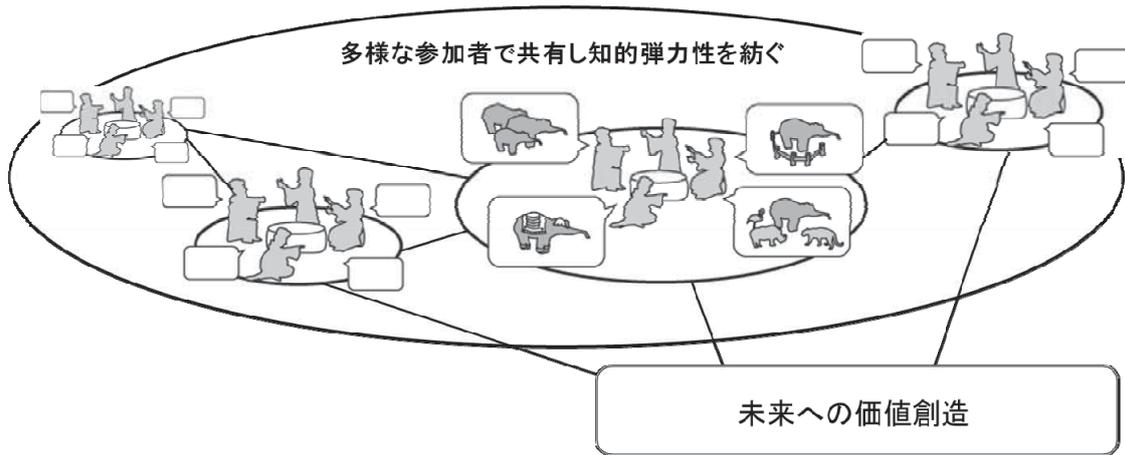
複雑化する現代の社会課題は、自治体の公の視点以外にNPOや市民活動団体など、非営利からの視点を取り入れることで解決に向かうことがある。

第5項 多様な視点から課題を考える意義

持続可能な社会の実現が企業の発展の基盤であり、ステークホルダーとの建設的対話が求められている。自治体もまた、経済的な豊かさの向上を目指し、同時に精神的な豊かさ、自己実現の充足を目指している。

慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科 前野隆司 教授と株式会社博報堂 (hakuhodo i+d) が全国 15,000 人を対象に行った「地域しあわせ風土調査」(2014)では、幸福度と相関性が高いエレメント（環境、インフラ、サービス、生活条件等）は、「地域活動の機会や支援制度」であったことを明らかにしている。学生が地域で学び、活動に参加することは、地域のニーズに応じた人材の育成のみならず幸福度の向上にも影響を与える。

産官学民それぞれのセクターで、新しい時代に向けたムーブメントは起きている。さらに、多様な視点から意見や知恵を共有することで、複雑化し、予測困難な社会課題を解決に導くために、まずは対話からはじめ、知的弾力性を紡ぐことで未来への価値創造を目指してみてもどうか。



第2章 フューチャーセンター

第1節 フューチャーセンターとは

第1項 フューチャーセンターの定義

「フューチャーセンター」という言葉を聞いたことはあるだろうか。フューチャーセンターとは、概念であり仕組みだと言える。「学校」という概念が、校舎、教員、生徒、講義などで構成されている事と似ている。

富士ゼロックス株式会社「KDI」の堀内一永は、「『未来を創造する対話の場』であり、企業・政府・自治体などの組織が、中長期的な課題解決を目指して、様々な関係者を幅広く集めて、協調的かつ創造的な対話を通じて、新たなアイデアや問題の解決手段を見つけだし、その実現や実践での相互協力を促す場と定義しており、特定少人数の専門家で構成される委員会ではなく、多様かつ多数の参加を促すことにより、多くの暗黙知を結集させることに重きを置くものである。

未来志向で対話を行い、参加者が主体的に行動を起こすことで課題解決へと繋がっていくための「場」であり、即効性のある課題解決の手段とは異なっている。

フューチャーセンターは新しい概念であるため、定義が一樣ではない。「全国フューチャーセンター実態調査」（巻末資料に掲載）でも、各々のフューチャーセンターが独自に定義を示している。そこで、本研究ではフューチャーセンターを次のように定義することとした。

「多様性のあるメンバーが対話による価値創造をする場」

全国のフューチャーセンターでは、どのように定義されているかを「全国フューチャーセンター実態調査」を基に確認しておく。誰が参加し、何を目的として、どのような考え方を取り入れているかに焦点を絞り、整理を行った。

フューチャーセンター名称	誰が参加するか？	何をするか？	何が目的か？
静大フューチャーセンター	ミライのステークホルダー (多様な人たち)	問題や課題を未来志向でとらえ、現実の積み重ねではなく、未来の「こうありたい」と思える姿から、今できること、やるべきことを共有する。	1人ひとりの気づきと人のつながりがアクションを生み、問題や課題の解決のきっかけ
キネマフューチャーセンター		映画によるオープンイノベーション	フューチャーセッション型の映画からうみだされる多様な問いが、場づくりを促進させ再創造をデザインします。

フューチャーセンターネットワーク埼玉		個の自己実現を地域や社会の変化に結びつけていく為に、対話型での解決を図る。	創業支援を行い、企業家を育成することで地域を活性化する
信州フューチャーセンター	市民・企業・学校・自治体・NPO などあらゆる立場から「想い」をもって社会を変えていこうとする人たち	イノベーションを生み出す場づくり	新聞販売店として地域貢献活動
京都工芸繊維大学 TECH SALON (テック サロン)	本学の枠組みを超えて、海外の大学・研究機関や、様々な地域自治体や企業等		単独では解決し得ない複雑な課題や社会課題の解法の仮説を作る
NEX-TEC SHIBAURA FUTURE CENTER		未来志向で物事を考え、仮説を立てるのがフューチャーセンターであると定義しています。立てた仮説を、イノベーションセンターでプロトタイプし、リビングラボで社会実験を行う、そしてまたフューチャーセンターで仮説を立て直す、というサイクル	サイクルによってイノベーションを起こす。
イノベーションスタジオ福岡	イノベーションスタジオ福岡は、多様なバックグラウンド、能力をもつ様々な分野の人材や新たな創業や新規事業開発などに意欲のある方々	ビジネスという切り口で新しい未来を創造していくプロジェクト	「グローバル創業・雇用創出特区」を獲得した福岡から、「人の生活」を出発点にイノベーションを創出していきます。
HAB-YU (フューチャーセンターとして運営はしておりません。富士通がお客様と共創をする場として運営をしています)			新しい価値を創ることを目的とした富士通デザインのデザイン活動の取り組みのひとつです。
文部科学省大臣官房政策課対話型政策形成室	各政策プロセスにおける多様なステークホルダー	「対話」	文部科学省における政策の企画・立案・実施の質の向上を図るために、各政策プロセスにおける多様なステークホルダーとの「対話」を通じて、既存の組織や政策にとらわれない、最適な政策の共創を推進する。
フューチャーセッションズ / if space	未来のステークホルダー	創造的な対話を通して、未来に向けての「新たな関係性」と「新たなアイデア」を生み出す場。	ステークホルダー同士が「協力して行動できる」状況を生み出す。
薩摩川内市スマートハウス	市民	未来のまちづくりや、未来の暮らしに関するプログラム	まちの困り事解決に向けた市民との対話の場。
フューチャーセンター徳島兼イノベーションセンター徳島	ステークホルダー（利害あり 利害なし）に関係なく多分野の方々	ビジネス思考（地域経済）で対話を行いプロジェクトを動かしております。 未来志向の対話	商品開発。主に、徳島の農産物や、素材から何が作れそうか。サービス企画。

「フューチャーセンターの社会実装に関する研究」に伴う
「全国フューチャーセンター実態調査」

- 1 目的 全国のフューチャーセンター及び同等のシステムを有する仕組みの実態を把握することを目的にアンケート調査を行う。
- 2 依頼期間 2017年7月3日（月）から7月31日（月）までの間
- 3 調査対象 『「WISE PLACE」 FCAJ（2016年2月）』及び『「日本の主なフューチャーセンター分布」フューチャーセンター研究会（2015）』を出典に、連絡先の把握できた41件
- 4 調査内容 次の項目について、アンケート用紙に回答
 - (1) 基本情報（施設名称、所在地 等）
 - (2) 事務局体制（専属スタッフ数、施設の有無 等）
 - (3) 理念（設立経緯 等）
 - (4) セッション（年間のテーマ・セッション数 等）
- 5 報告方法 FAX 又は E-mail
※なお、調査回答用紙は、三重県地方自治研究センターホームページよりダウンロード可能な環境を設定
- 6 調査結果 有効回答数：13件（回収率 31%）

※フューチャーセンターの可能性を説く多くの方が、学術的定義が定まっていない事を課題として考えた時に、「全国フューチャーセンター実態調査」の記録がその一助となれば幸いである。

第2項 フューチャーセンターの意義

1 歴史的背景

日本で「フューチャーセンター」という概念が登場するのは2007年頃である。富士ゼロックス株式会社や東京海上日動など企業セクターが利用し始めたことで、徐々に社会に広がり始めることとなる。

フューチャーセンターはヨーロッパが発祥地であり、その歴史については横浜市が発行する『調査季報』から引用したい。これは、横浜市職員、市民、専門家が、市民生活にとって重要な課題や行政の施策について、討論・交流する政策研究誌である。

「フューチャーセンターの起源は1990年代半ばの北欧に遡ります。当時、北欧の国々では知的資本経営（Intellectual Capital Management）が活発に行われていました。国土が狭く自然資源が乏しい北欧にとっては、未来を創出する知的資本が豊富にあることを国際的にアピールする必要があったのです。そこで、知識経営研究のリーダー的存在だったレイフ・エドヴィンソン氏が、未来の知的資本を形成するための施設としてのフューチャーセンター構想を提唱し、スウェーデンのスカンディア保険グループに世界最初のフューチャーセンターがつくられました。そこは美しい湖畔のコテージで、施設内には発想を刺激する数々のユニークなオブジェや家具が数多く配置され、エドヴィンソン氏自身によるファシリテーションで、未来の知的資本を創造する活動の素晴らしさが伝えられました。その後のフューチャーセンターの発展は、このエドヴィンソン氏の尽力によるものが大きく、彼の活動に触発された数多くの知識研究者や経営者たちによって、次々に欧州各地でフューチャーセンターが建設されていきました。今では、イングランド、デンマーク、オランダ、フィンランド、イタリアへと広がり、40施設をこえるフューチャーセンターが欧州を中心に世界各国に広がっています。さらに最近では、世界のフューチャーセンターを横断的にサポートする機能として、“国際フューチャーセンターサミット（2005年～）”や世界各国の先進事例を集める国際委員会“OpenFutures（2006年～）”が立ち上げられました。」[富士ゼロックス株式会社 KDI 堀内一永（2012.3）『調査季報』vol.170]

2 活用の事例

① 【自治体】静岡県牧之原市「男女共同サロン」

牧之原市は、2012年度に津波防災まちづくり計画を策定した取り組みが、第8回マニフェスト大賞を受賞している。重要なことは、計画の策定方法が受賞した点であり、キーワードは「対話」であった。

（以下、『協働・協創のまちづくりシンポジウム ～対話（ダイアログ）による協働のまちづくり～ 住民と行政が一緒に取り組む「協働」を考えよう』基調講演 静岡県牧之原市 西原茂樹市長『市民との対話による協働のまちづくり』より。）

牧之原市では、2006年度に市民参加と協働の推進を目指し、『フォーラムまきのはら』を開設。「困っている人たちが集まって、みんなで望ましい解決方法を考える検討の場」とし

て設置した。初回は、多くの市民が環境、教育、福祉の分野に関心を持って参加したが、回を重ねるほどに参加者は減っていった。

この時、西原市長が着目したのがファシリテーターの存在であった。協働を目的とした話し合いの場合は、従前の会議と同じ手法では成立しない。

そこで、市民を対象としたファシリテーター育成講座を開催し、実践の場として自治会の会議は市民ファシリテーターが進行を行うように仕組みを整えた。その結果、2008年度に生まれたのが「男女協働サロン」というワークショップであった。

これにより、自治会の会議は、「男女協働サロン」により話し合われていくようになる。その後「自治基本条例」や「津波防災まちづくり計画」など、住民自らの手で作り上げるための土壌が完成したといえる。牧之原市では、これまでの会議の問題点を次のように分析し、男女協働サロンにルールを設けている。

「フォーラム牧之原」が上手くいかなかった原因	「男女協働サロン」
<p>① 一人だけが話す 行政事務局からは資料を提示し説明を行う。「ご質問はありませんか？」の問いに、質問ではなく意見を語りだす人がいる。市長としてはその場で「そうですね。」とも答えられないので、結果否定に近くなる。するとまた反発の意見を話しだす。これが毎回続く。</p>	<p>(ルール)</p> <p>① 自分ばかり話しません ② 頭から否定しません ③ 楽しい雰囲気を大切にします</p> <p>(考え方)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・男女、年齢、あらゆる世代層で、気楽に楽しく中身濃く ・重要なことは、市民と一緒に決める！ ・市民が主体的になり、皆でやる気を出して、まちづくりに取り組むため。 ・人は誰でも主役になれる。 ・一億総活躍社会は、国民が主役になってやる気になるようにしてあげること！
<p>② 頭から否定 他人の困りごと、話を「ここはそういう話をする場ではない」と遮り、否定する人が出てきた。さらに発言する人が減る原因に。</p>	
<p>③ 楽しくない 誰もが自由に発言できない環境になり「楽しくない」状況になると、当然参加者が減る。独占して話していた人も参加者が減ったことで話しても「楽しくない」と来ないようになる。</p>	

② 【自治体】三重県「みえの少子化対策を考えるフューチャーセンター」

県内で場所を変えて2014年から2016年の間実施。一般の人たちに集ってもらい少子化対策について対話を行った。物理的な施設を持たず、県内5ヶ所で実施し、託児所を設けて現役の母親が参加しやすいよう配慮を行った。

③ 【大学】徳島大学「フューチャーセンターA.BA」

徳島大学が設置する国立大学初のフューチャーセンター。設備が充実しており、3Dプリンタや屋外の広場を活用し、思いついたすぐに行動に移れる環境がある。技術的イノベーションをテーマにし、特にハードに力を入れている。

④ 【NPO】 特定非営利活動法人アスヘノキボウ「女川フューチャーセンター」(宮城県)

女川町は東日本大震災で建物の大部分が喪失している。そこで 2015 年 3 月にフューチャーセンターを設立し、災害復興に向けたセッションや移住促進の活動等を行っている。女川駅前に施設を持ち、コワーキングスペースとしても活用している。

⑤ 【企業】 株式会社岡村製作所「オープン イノベーション ビオトープ Cue」

業種や組織の枠にとらわれず、多様なステークホルダーの人たちとこれからの「はたらく」を共有し、新たなつながりやひらめきが得られるような活動を行っている。



株式会社岡村製作所「オープン イノベーション ビオトープ Cue」

第3項 要素

フューチャーセンターとは、前述の通り「多様性のあるメンバーが対話による価値想像をする場」である。この要件が成立するための要素を、次の5項目から考察することにする。

フューチャーセンターが成立する5つの要素

フューチャーセンターとは「多様性のあるメンバーが対話による価値創造をする場」

1 参加者の多様性

常に同じ参加者で、同じ課題について議論しても前進しない。多様性を持つことで、新たな価値が創造される。

2 課題設定

正しい課題設定では、多様な参加者が社会全体の未来を想像することでポジティブな対話が生み出される。

3 対話を生み出す場創り

「安全な場」を確保すること。創造的な会議には、それぞれが自由闊達に遠慮や恐れなく意見やアイデアを出せることが必要である。

4 全体のコーディネート

対話による価値創造をするためには、事前の打ち合わせやアフターフォローまで、全体を見通したプランニングが求められる。「事務局力」も重要である。

5 成果の評価

セッション当日のみを評価するのではなく、事前打ち合わせや、終了後の参加者の行動も含めた評価を行わなければならない。

① 参加者の多様性

立場が違えば物事の見方が変わってくる。多様性をもって課題を見ることで、新たな課題解決への糸口が見つかる可能性がある。

これまでも、一つの担当部署、あるいは一つのセクターで課題と解決策について話し合われてきたはずだ。同じ参加者で、同じ視点で解決できる課題はすでに多くは無く、根本的に何かを変える必要がある。その第一歩が多様性を持った参加者を募ることである。

若年無業者の課題を例にあげる。厚生労働省は、2006年に若年無業者の職業的自立の支援を目的に地域若者サポートステーション（通称サポステ）を設置し、様々な若者支援のプロジェクトや活動を行ってきた。

三重県地方自治研究センターでも、2016年から「就労困難者の雇用創出プロジェクト」（座長：埼玉大学 基盤教育センター教授 石阪督規氏）を立ち上げ、若年無業者の支援を行う団体と共に調査研究を行ってきた。就職という点から、企業にヒアリング調査を実施した結果、若者の雇用に悩む中小企業が非常に多いことが分かった。つまり、この課題解決のためには「若者の就労支援」という観点だけでは不十分であり、「企業の若者雇用支援」の観点を加える必要があったのだ。

そこで若者と事業主の就労に対する意識の違いを調査し、対話によって事前に合意形成を図ることが就労に結びつくという仮説を立て、実証事業を行った。結果、相互理解が進み、ミスマッチが解消されたことで一定の効果が得られた。

② 課題設定

フューチャーセンターでの課題設定は非常に重要だ。複雑化した現代には、これまでの縦割りの組織や社会では、解決できない困難な課題が存在する。要望や陳情を出し合うことに終始する会議ではなく、未来に向かったポジティブな対話を促す課題を設定することができるかということがまず大きなポイントとなる。

京都府立大学と京都中小企業家同友会が共催で行っている研修会でも、課題設定の重要性が説明された。講師の杉岡秀紀氏は、京都府立大学公共政策学部講師（当時）であり「京都市におけるフューチャーセンターを活用した次世代市民協働政策についての研究」において研究代表者を務めている。

研修会では、学生と事業主が「三世代先に残せる企業」をテーマにグループワークが行われた。キーワードは「未来思考」であり、「フューチャーデザイン」の手法がとられていた。フューチャーデザインとは、「仮想将来世代との共創による未来ビジョン形成と地域実践」（2015 原圭史郎 一橋政策フォーラム配布資料）では、「将来世代を代弁し、ビジョン設計や意思決定に臨む役割を担う仮想将来世代を現代に創出。現世代との交渉によって、世代間のコンフリクトをのり越えた意思決定を導く」と説明されている。つまり、現世代ばかりではなく将来世代を念頭におき、彼らの幸福を熟慮する考え方である。

社会課題が年々複雑化、多様化してきており、当事者間の調整だけでは解決不可能であ

り、「現在」にこだわらない「仮想将来世代」というステークホルダーを作り出すことで、住民の「知識」「信頼」「道徳意識」を高める効果を狙ったものだ。

「仮想将来世代」は、未来の当事者であり現世利益にこだわる必要がないため、「政策を考える人」「政策を決める人」「政策を実施する人」（あるいは現場とアカデミックの距離）を埋める事ができるのではないかという考え方である。

正しい課題設定により、狭い範囲の課題から脱却し、社会全体の未来を想像させる。そしてポジティブな対話を引き出し、多様な参加者の合意形成が図られる。

③ 対話を生み出す場創り

【対話とは】

対話を生み出す「場」では、参加者全員に前向きで自由な発言が保障されなければならない。フューチャーセンターでは「対話」が重要なキーワードとなる。

広辞苑第6版によると、「対話」とは「向かい合って話すこと。相對して話すこと。二人の人がことばを交わすこと。会話。対談。」となっている。ここにはどうやら複数の人物が話すことはわかるものの、その内容については言及がない。「対話」と似た概念として、「対論」「議論」等が考えられるが、それぞれ広辞苑では「両者が向かい合って、また対抗して議論すること。またその議論。」「互いに自分の説を述べあい、論じ合うこと。意見を戦わせること。またはその内容。」とされており、どうやらこちらは意見を「戦わせる」ことに特徴があるようである。このことの反対解釈として少なくとも「対話」は意見を戦わせて勝敗を分けるものではないと考えられる。

ここでは「対話」に対する考え方については、劇作家である平田オリザの次のものを取りたい。「対話」は、AとBという異なる二つの論理が摺りあわせり、Cという新しい概念を生み出す。AもBも変わる。まずはじめに、いずれにしても、両者ともに変わるのだということを前提にして話を始める。[平田(2012)]

この「対論・議論」と「対話」の両者の違いを際立たせる考え方として、デヴィッド・ボームは次のように述べている。「対話では、話し手のどちらも、自分がすでに知っているアイデアや情報を共有しようとはしない。むしろ、2人の人間が何かを協力して作るというほうがいいだろう。つまり、新たな物を一緒に創造するということだ。」[デヴィッド・ボーム(2007)]。

よって、本研究において「対話」とは「AとBという意見を戦わせて、どちらかの優れた方を取るのではなく、AもBもどちらも変わることを前提とし、協働してCという考えを生み出すための話しあい」と定義することにする。既存のもの優劣を比べるのではなく、新たなものを創造するために行うところに「対話」の存在意義があり、その点では平田もボームも後述する中原らも共通している。

【安全な場創り】

さて、フューチャーセンターにおいて有意義な対話を行うためには「安全な場」をいかにつくるかが大切である。せっかく作られた場でも、多様な意見をすぐ否定し潰してしまったり、もともとの人間関係に上下関係があったり、前提知識に大きな差があったりすると、思い通りの意見が言いにくい場になってしまう。また、自由に話していいと言われても、そういう「場」に慣れていない参加者もまだまだ多くいるだろう。日本のワークショップ実践の草分け的存在である中野は「創造的な会議には、それぞれが自由闊達に遠慮や恐れなく意見やアイデアを出せることが必要」だが「知らない人同士が集まった時など、お互いに緊張するのは当然だし、新しい場でどう振る舞っていいか慎重に探ろうとするのが普通だ。主催者やファシリテーターは、初めての人が自然に場に溶け込みながら参加しやすい環境をつくっていく責任がある。」[中野(2001)]と述べている。実際の対話の場では安全な場創りはファシリテーターによって担われる。「Facilitate」とは促進する、という意味で、ファシリテーターとはチームのメンバーなどの合意形成を助け、協働を促進する人といった意味である。

フューチャーセンターの主催者やファシリテーターはそういう安全な場をいかにつくれればよいか。二通りの方法があると考ええる。まず一つ目は仕組み・ルールによるものである。堀は「チーム作りで何より大切なのは、安心できる場づくりである。時間と場所を心地よく共有できる場があって初めて、まともなコミュニケーションができる。そのためには、まずファシリテーターが場の安全保障を宣言する必要がある。」と述べ、そのためには『人の話をよく聴く』『個人攻撃をしない』『批判ではなく建設的な手案を』といったグラウンドルール(ground rule)を定めて、場の安全が守られるように「務める必要がある」という。[堀(2006)]「安全な場」をつくるルールを定め、それを参加者に示すことで仕組みの面から場の安全をつくる方法である。

もうひとつは、主催者・ファシリテーターの態度で示す方法である。中野のいう、どう振る舞ってよいかかわからない参加者たちに対して主催者・ファシリテーターが積極的に振る舞い方の見本を見せる(ロールモデルになる)という方法である。どれくらい踏み込んで語ればよいかかわからないときに、ファシリテーター自らが自己開示をして内面を語るにより、参加者は「ああ、今日はそういうことを話してもいい場なんだ」と感じるができる。ファシリテーターがテーブルを回り明るく朗らかに会話を交わすことで、無言のうちに「今日は明るく楽しい場なんだ」ということが参加者に伝わる。

この二面からの「安全な場創り」により、参加者からの多様な意見が期待でき、より有意義な対話の場を作ることができる。

④ 全体のコーディネート

対話を生み出す「安全な場」づくりには、グランドルールやファシリテーターの役割が重要であることは前述のとおりである。フューチャーセンターでは、当日の配慮に加え、事前の準備も重要視する。また、参加者が主体的に行動を起こすことで課題解決へと繋がっていくことを期待するものであり、終了後の継続的な関わりも重要である。このように、全体のコーディネートがあってフューチャーセンターは効果的に機能する。

一つの例であるが、商店街の活性化を目的に店主、学生、自治体職員が一緒になって考える場としてタウンミーティングが行われた。そこでは、年配の店主や講師である大学教授のゼミ生である学生が多く参加し、30代40代の人ほとんど見られなかった。あるグループでは学生の意見が大人たちに潰されてしまう状況があり、またあるグループでは限られた時間の中で一人の店主だけが話し続け、他の人の意見がほとんど聞けない状況があった。後日、報告書や広報紙には「学生や店主など、10代から70代の人参加し、活発な議論が行われた」と掲載され、多様な人たちで対話が行われ、連携が進んだと受け取れる。さて、本来の趣旨・目的とかけ離れたものになっていないだろうか。

原因の一つには、当日の運営にばかり気を取られ、「開催すること」が目的となってしまっているからではないだろうか。全体のコーディネートでは、「事務局力」が試される。担当者の意識と言ってもいい。当初から「誰をどうやって集めるか」「目的を共有してあるか」「目的達成までの期間は」「継続的に連携は図っていけるのか」など、合意形成を図っておくことで、より効果的にセッションを行うことができる。さらに、セッション終了後の支援も重要であり、新たな関係性を断ち切らないための工夫が必要である。

⑤ 成果の評価

フューチャーセンターは、「①参加者の多様性」、「②課題設定」、「③対話を生み出す場創り」「④全体のコーディネート」の評価に加えて、アウトカムやイノベーションを評価する必要がある。

これまでの各種の評価基準は、経済が成長する前提で作られた制度を評価する基準であった。人口減少社会に対応するための仕組みは、全く新しい発想が必要であり、そのため従来の枠に当てはめて評価するべきではない。「全国フューチャーセンター実態調査」でも明らかになっているが、セッション終了後に行動に結びつく事例は多く、この点を評価せずに成否の判断をするべきではない。

しかし、アウトカムを計る指標については議論しつくされておらず、現状では社会的に理解が得られないのも事実である。例えば、ソーシャルキャピタルの重要性について、現在では否定されることは無いが、社会変革との因果関係を数値的に証明することは困難で

※ソーシャルキャピタル

R. D. パットナム (1993) Making Democracy Work (邦題：哲学する民主主義) 「人々の協調行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることのできる、「信頼」「規範」「ネットワーク」といった社会組織の特徴」と定義。

ある。

これまでに先行研究がなかったわけではない。例えば、1997年、欧米で社会的投資利益率（social return on investment : SROI）という評価手法が開発された。様々な活動による社会的インパクトを数値化し、その社会的価値を適切に評価することを目的としている。日本でも研究が進むことで、非営利組織や社会的企業の活動が価値あるものとして評価されることを望む。

日本では、政府が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」を発表している。その第一章には『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』と明記されている。

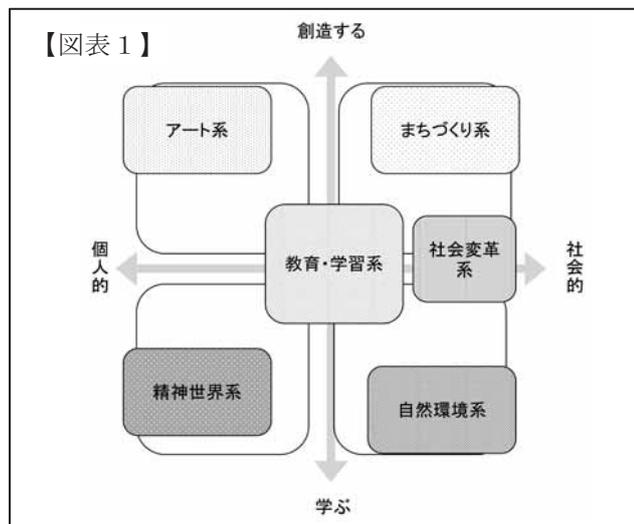
イノベーションとは価値創造であり、本研究の定義においてもフューチャーセンターが目指すところである。

第4項 ワークショップとフューチャーセンター

フューチャーセンターを考えるにあたって、類似の概念と考えられやすいものにワークショップがある。ここではワークショップという概念をそれぞれ明確化したうえで、フューチャーセンターで有効な手法について検討する。

我々が「多様性のあるメンバーが対話による価値創造をする場」と定義したフューチャーセンターの「機能」を考えてみると、「多様性のあるメンバーが対話によって価値創造できる」ということになる。そのための有効な手法の一つとして、ワークショップがあげられる。今日ワークショップという言葉の指す意味は非常に多岐にわたっており、日々その世界は広げられ続けているといつてよい。中野はワークショップを「講義など一方的な知識伝達のスタイルではなく、参加者が自ら参加・体験して共同で何かを学びあったり創り出したりする学びと創造のスタイル [中野 (2001)]」と定義し、同書の中で縦軸に「学ぶ」と「創造する」をとったうえで、横軸に「個人的」「社会的」をとり、ワークショップを分類することを試みている。(図表1：同書をもとに作成)

その後ワークショップは様々な文脈において社会に受け入れられ、今日この軸では分類しきれないほど広がりを見せている。



本来「ワークショップ」は「工房」を意味し、人が集い共同作業を行う、といったところの意味であった。今日的には教育の分野で「体験的学習」という側面から「創ることで学ぶ活動」[山内, 森, 安斎 (2013)]、「コミュニケーションを軸にした創造的で共同的な学びの活動や場」[茂木 (編) (2010)]、「コミュニティ形成 (仲間づくり) のための他者理解と合意形成のエクササイズ」[荻宿, 佐伯, 高木 (2012)]といったとらえ方をされている。また、都市計画、総合計画などの策定や公共施設の建築など、住民参加型まちづくりの文脈から「様々な立場、意見の人が参加し、何らかの共同作業を通じて、まちづくりの課題や方向性について公平かつ創造的な議論を行う場」[石塚 (2004)]、「構成員が水平的な関係の下に経験や意見、情報を分かち合い、身体の動きを伴った作業を積み重ねる過程において、集団の相互作用による主体の意識化がなされ、目標に向かって集団で創造していく方法」[木下 (2007)]」などの定義がされている。

このように広い範囲で活用されているワークショップであるが、一方的な情報伝達でなく、双方向性があり、その場にいる人たちが主体的に参加し、共同作業などを通じて相互理解を含めたり、合意形成を行ったりする場、「参加型、体験型、双方向型の相互理解や合意形成及び学びの場」と本研究では定義したい。

その中で、先に述べたフューチャーセンターの5要素のうちの3つ、「参加者の多様性」「正しい課題設定、」「対話を生み出す場創り」を備えたワークショップがフューチャーセンターの機能を果たすための手法として有効といえる。さらに、そのワークショップについて事前事後を含めた「全体のコーディネート」があり、正しく「成果の評価」を行える場がフューチャーセンターであるといえる。

第3章 フューチャーセンターの社会実装に関する研究

第1節 研究会の設置

第1項 広聴機能としてのフューチャーセンター

フューチャーセンターは、国内では自治体よりも企業やNPO、大学が設置しているケースが多い。そこで、多様な視点からフューチャーセンターを調査研究する意図をもって、皇學館大学 池山 敦 助教、特定非営利活動法人Mブリッジ、三重県地方自治研究センターで共同研究会議を設置している。

さらに、民間企業からも意見を求めるため研究会を設置し、情報通信業（マスコミ）、金融業、食品製造業、道路旅客運送業など、多様性の確保に配慮し、研究会参加の依頼を行った。

フューチャーセンターの社会実装に関する研究	
座長	皇學館大学 教育開発センター 助教
研究員	三重テレビ放送株式会社 取締役副社長
	株式会社百五銀行 経営企画部 働き方改革推進室 室長
	井村屋株式会社 総務・人事部 課長（2017年4月以降 内部統制・BCP室 課長）
	三重交通株式会社 人事部労務課 主事
	三重県戦略企画部企画課 課長
	三重県教育文化研究所 所長
	特定非営利活動法人Mブリッジ 理事長
	三重県地方自治研究センター 理事長

まず、「対話」が組織ではどの程度重要視されているのかを確認する必要がある。研究会で組織における外部（地域住民、お客さま、取引先など）とのコミュニケーション（声を聴く）の方法について意見交換を行った。

① 広聴の手段と課題

組織では、広聴の役割としていくつかの手段を持っている事が多い。電話でのお問い合わせ窓口やアンケート調査、審議会、ヒアリング調査など、何を目的に、誰の声を聴きたいかで手段を選択している。アンケート調査は、数的な統計データを必要とする場合には非常に有効である。地域ごとの事情を反映させたいのであれば、複数個所での意見交換会を開催することで、それぞれの対応を検討することができる。

しかし、アンケート調査では項目にない意見を聴きとることは出来ず、回答の真意を推し量れるとは言い切れない。また、複数の地域で意見交換を行う場合、統一的なルールを

設け、それを共有することで目的意識を持った対話の場創りに心掛ける必要がある。

意見を伝えた人は、その意見がどのように反映されているのか気になるものだ。「聞きっぱなし」にしてしまつては信頼を損なうことになる。全体のコーディネートの中で、結果を伝える広報の手段も含めて考えておくべきだろう。

② 組織間での対話の場

同業団体や企業組合、連合体などでの意見交換を行っており、独自のネットワークによる意見交換会の開催についても報告された。また、地域を単位とした工業団地組合のような組織でも連携はとられている。そういったつながりの場合他社との意見交換は会議の場だけでなく、終了後等の非公式の場も有意義であるとの意見をいただいた。非公式の場が有意義であった理由は、公式ではないが故の「安全な場」にあると推察される。

ところで、三重県地方自治研究センターでも有識者を座長に研究会を設置する事がある。県内自治体職員や NPO 団体、企業との意見交換を通じ、報告書の作成や提言を行っている。研究機関がフューチャーセンターの要素を意識することで、新たな時代での役割を見いだせるのではないだろうか。

③ 『創発的双方向性のある対話』

フューチャーセンターでの広聴機能と、従来の広聴機能との違いには、「創発的双方向性のある対話」が成立しているかどうかポイントになってくる。

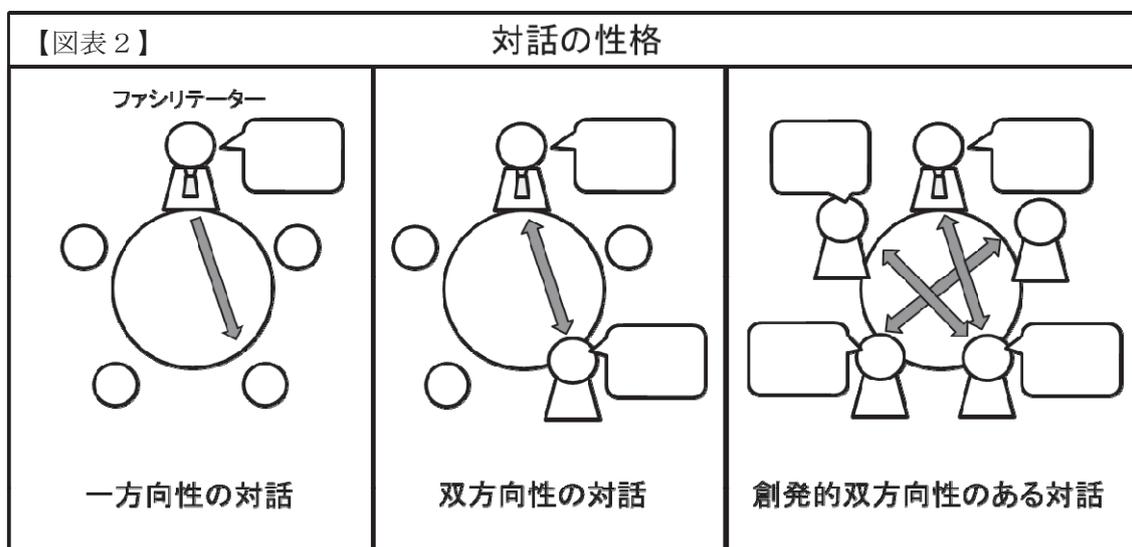
まず、対話について中原らによる、「創造的なコミュニケーション [中原, 長岡 (2009)]」という側面に注目してみる。これは前述の通り平田やボームも指摘している。

創造的であるためには、発想の飛躍が必要であるが、それをとらえるために「創発」という概念がある。創発とは広辞苑第 6 版によると「生物進化の過程やシステムの発展過程において、先行する条件からは予測や説明のできない新しい特性が生み出されること」とされる。つまり、『創造的なコミュニケーション』である対話では、その中で創発が引き起こされ、予測もつかなかったようなアイデアや、課題解決策などが導き出されることとなる。

その際に必要とされることとして、暗黙知と双方向性を挙げておきたい。対話の参加者は自ら発言するだけでなく、他者の多様な発言を聞くことにより、「そういえば」というように自身が日常では思い出せない暗黙知を呼び起こされることになる。その引き出された暗黙知を対話の中で提示することで、それがさらに他者の暗黙知を呼び、それまでの対話の内容だけでは予測のつかなかった創発的な領域に入っていくことが可能となる。

次に双方向性について、図で検討する。図表 2 は 4 名の参加者とファシリテーターのいる対話の模式図であるが、一番左の図のように一方向性のもものでは創発は起こりえない。なぜならば誰かの暗黙知が暗黙知を呼び起こすことがないからである。さらに図中央の双方向性のある対話では創発が起こる可能性はあるものの、傍観者となっている参加者の暗

黙知が活かされていない。そして一番右の図では、あらゆる方向に双方向性が生まれており参加者の暗黙知が連鎖的に引き出されやすい環境となり、創発の起きる可能性が大きくなっている。課題解決のための対話では、このような形のものが望ましいと考える。本研究ではこのような双方向性のある対話を「創発的雙方向性のある対話」と呼んでいる。



第2項 企業でのフューチャーセンター実装の可能性

企業が新たに取り組みを始めるには課題が多い。具体的に何が課題であるかを把握し、克服できる可能性を模索する必要がある。研究会ではワークショップ形式でその原因を探った。「フューチャーセンターを企業に導入しようとしたとき、何が理由で前に進まないと思うか」というテーマで、付箋に考えを書き出し全員で共有した。そこでは、次のようなものがみられた。

『なぜ新しい事に積極的になれないのか』

- ・ 仕事量を減らす事が求められる時代。新たな仕組みを創るために、仕事量が増えてしまう。他に優先すべき業務があり、並行して進めるのは困難な状況にある。
- ・ 上司の理解をどのように得るか。効果が見えにくく、時間や人がどの程度かかるものなのか、事前に把握できない部分が多すぎる。
- ・ 「儲かる」といえば通ることはあるが、直接、短期的に儲かるような要素のものではない。
- ・ 幸福、豊かさなど数値で表せないものはある。柔軟性のある上司がいないと難しいかもしれない。ちょうど世代の狭間の時代なのかもしれない。
- ・ やりがいと生産性のバランスをどれだけ意識しているか。各部署部局で悩んでいる。
- ・ 仕組みができたとして、うまく活用できないかもしれないという不安がある。
- ・ 今ある会議でも、たとえば安全衛生委員会は、労務担当者や労働組合が参加しており、多様な人が集まるといえる。

・事実と異なる認識による課題意識がみられる。「ビジネスモデルの再編」「制度の改変」などフューチャーセンターが有効な場合が限られる等の意見。

以上から、フューチャーセンターを実装するための課題の一端を把握することができた。どの程度の期間、どの程度の労力がかかるか不明であり、計画を策定するにも通常の業務に負担がかかってしまう事が懸念される。また、即効性のある課題解決の手段ではないため、成果を求められると提示しづらい事も課題であった。

しかし、どの課題も担当者レベルの課題であり、フューチャーセンターの有効性が否定される内容ではない。課題としてあげられた意見の幾つかは、事実と異なるものであり、誤った認識による課題意識であった。つまり、「とらえどころのない仕組み」であることが、最大の壁であった。ここについては、我々も引き続き認知向上に努力していく必要がある。

第3項 フューチャーセンターの実装モデルの提示

第1項では、フューチャーセンターを企業の広聴の仕組みとして捉える事で、現状把握のきっかけとした。

すでにある広聴の仕組み

- ・同業種・異業種の情報共有や意見交換会が行われている。
- ・多様性を確保したものや、ワークショップを取り入れている会議もある。
- ・「創発的的双方向性のある対話」の成立を意図した仕組みではない。

第2項では、組織においてフューチャーセンターを取り入れることが可能か確認したところ、いくつかの課題を把握することができた。

フューチャーセンター実装への課題としてあげられた意見

- ・定義が一樣ではないため、誤った認識から事実と異なる点が課題として考えられてしまう。
- ・通常の業務に加え、新たに負担が増えることが懸念される。
- ・組織の長や上司に、成果を求められた時に提示できない要素のものがああり、理解が得られにくい。

意見の考察

- ・フューチャーセンターの有効性が否定される内容ではない。担当者レベルの課題
- ・事実と異なる認識による、誤った課題意識
- ・フューチャーセンターが、とらえどころのない仕組みであることが課題

フューチャーセンターの実装を検討するにあたり、やはり「とらえどころのない仕組み」であることが、最大の壁であった。新たな評価基準の必要性についても示し、理解を求めていく必要がある。なお、研究会では当初から物理的施設の保有を必要条件として扱っていないため、施設に係る資金面での課題はあげられていない。

上記の課題を克服するために、4つの実装モデルを提示し、その根拠を整理することでフューチャーセンターの実装可能性について考察する事としたい。

フューチャーセンター実装のモデル
① 組織の長の判断に基づくフューチャーセンターの実装モデル
② 会議の仕組みを変革することで、フューチャーセンターと同等の機能とみなした実装モデル
③ 組織（間）での対話・連携機能としてのフューチャーセンター実装モデル
④ CSR推進のためのフューチャーセンター実装モデル

第4章 実装モデルの検討 -事例検証とヒアリング調査-

第1節 フューチャーセンターの実装に向けた4つのモデル

第1項 組織の長の判断に基づくフューチャーセンターの実装モデル

組織の長が、フューチャーセンターによる効果を長期的に評価できる場合、トップダウンにより実装に結び付く可能性は高い。フューチャーセンターのもたらす最大の効果は、アウトカムでありイノベーションである。これまでの会議のように、即座に答えや効果が得られるものではない。そのことを理解し、発言力のある人物が必要になる。

自治体で、最も早くフューチャーセンターを取り入れた事例は富山県氷見市役所である。2014年5月、ファシリテーターの経歴がある本川祐治郎市長（当時）が新庁舎にフューチャーセンター機能を設置したことで注目を集めた。

また、鹿児島県薩摩川内市の「薩摩川内市スマートハウス」は、市により運営されているフューチャーセンターである。次世代エネルギーをテーマとし、地元企業を中心に支援を受けて2014年10月に建設された。モデルハウスとしての利用の他に、エネルギーに関する話題を中心にまちの困りごと等の解決に向けての話し合いの場や市民のふれあいの場としての活用を目的としている。

自治体が仕組みをつくることは、信頼性の確保や情報の保持という点からも非常に有効であり、いわゆる「たらいまわし」の状況を避けることができる。

しかし、注意すべき点もある。自治体では首長が変われば政策も変わる事がある。自治基本条例のようにフューチャーセンター機能が担保されたとしても、どのように運用するのか、やはり組織の長の熱意に依存してしまうからだ。

第2項 会議の仕組みを変革することで、フューチャーセンターと同等の機能とみなした実装モデル

1 事例検証 TOBAミライトーク

【鳥羽市議会の概要】

鳥羽市議会では、2009年から町内会自治会や各種団体を対象とした議会報告会を実施してきた。当初は市内18カ所で開催していたが、市民からの要望があり2010年からは36カ所、2011年には37カ所と、日本で一番報告会の多い市議会となった。

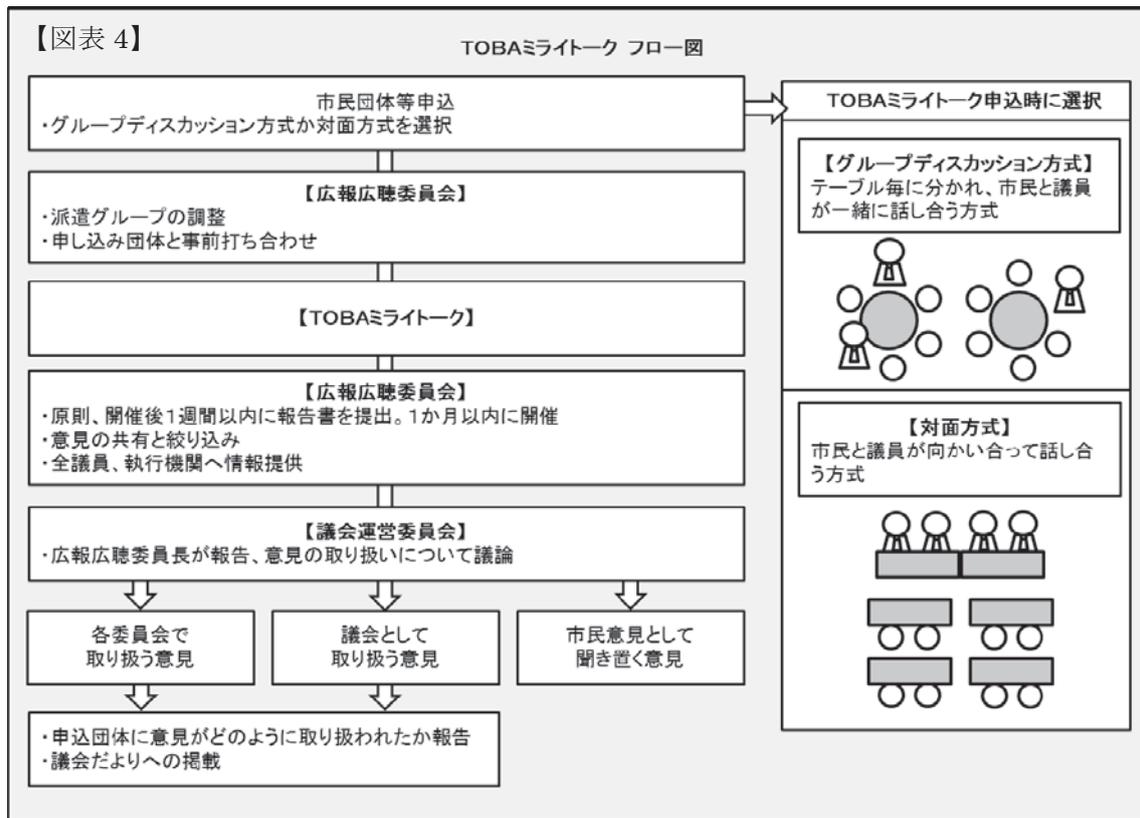
しかし、近年、参加者の固定化（若者や女性の参加者の減少）や意見や要望が行政側に対するものが多く、陳情、要望が目立つようになっていた。

2016年5月に広報広聴委員会が設置され、その中で新たな議会報告会の仕組みが検討され、同年11月に「TOBAミライトーク」という新たな名称で再始動することとなった。

その概要は、地域課題の共有を主目的とし、テーマに沿った意見交換を実施するものである。依頼があった団体へ議員を派遣し、多様な意見を抽出するよう工夫がされている。そこでは議員が自ら事前打ち合わせ、ファシリテーターなどの役割を担っている。

なお、鳥羽市議会は議会改革度調査（早稲田大学マニフェスト研究所 議会改革調査部会）において、2015年市議会ランキング（政令指定都市、中核市を除く）で3位と高い評価を受けている。ICT化の取組や、三重県立図書館及び鳥羽市立図書館と鳥羽市議会図書室との連携も強めていることが評価されている。

【TOBAミライトークの運用】



【TOBAミライトークの記録】

議会がフューチャーセンターの機能を有する事は、本来の広聴広報機能をより効果的に運用する意味でも実装の可能性は高いと考えられる。そこで、鳥羽市議会と鳥羽市介護保険サービス事業者連絡会の協力を頂き、第三者的視点からTOBAミライトークに関する記録を6か月間取らせていただいた。その記録を以下にまとめた。

① TOBAミライトークの目的（目的に応じてテーマを設定）
市民と議員がテーマに沿って対話を行い、地域の課題を共有することを目的に設置され

ている。この目的を明確に提示し「すべての意見に回答できないこと」、「即座に解決に向かうものではないこと」をお互いに確認している。さらに、事前の準備を怠らない事で、当日の対話の場を作り出している。

今回、参加申込団体が求める成果は「多くの意見が出ること」「笑顔で楽しい場となり、次回も参加したいと感じられること」「議会との良き関係性を築くこと」であった。

② 参加者の多様性

一定の目的の下集まった組織との対話であり、一個人の意見ではない点で重く受け止めることができる。

非常に貴重な意見を蓄積できる事は、今後大きな強みになると予想できる。いずれ、本質的に同一の課題解決のために、組織を越えた連携を促す役目も担うようになるだろう。

また、現在はセッションの依頼があれば議員を派遣しているが、広報広聴委員会からテーマを絞り、セッションの依頼を行う事も視野に入れており、多様性の確保という点からも是非開催して頂きたい。

組織との対話は現在の仕組みでも十分可能であるが、組織、連合体の無い住民（例えば移住者やひきこもりの若者）の声をどのように聴くかは課題である。

③ 対話を生み出す場創り

グループディスカッションでは、議員がファシリテーターを務める。場の雰囲気大切に考えており、誰もが発言しやすいように配慮がなされている。

事前の準備により、一定の和やかな雰囲気は確保されているが、参加者の意見を遮ったり、否定したりする場面が若干見受けられる。信頼関係を築くことでしか本音は得られない。TOBAミライトークは信頼関係を築くことも出来る仕組みであるため、回数を重ねる中で改善されていく事を望む。

④ 成果への期待

広聴機能の中には、「聴きっぱなしになる意見」や「意見が蓄積されない」場合がある。セッションの後、1週間以内に報告書を広報広聴委員会へ提出し、1か月以内に広報広聴委員会を開催する事が原則として定められている。

広報広聴委員以外の議員や執行部にも情報提供がなされ、「各委員会で取り扱うべき意見」、「議会として取り扱う意見」、「市民意見として聞き置く意見」と分類され、鳥羽市全体で有効に活用されている。この仕組みにより、新たな施策や予算の議決など、具体的な解決に向けての動きが期待できる。

⑤ 参加者の反応

当研究会では、セッション終了後、参加団体のメンバーにヒアリング調査を実施している。概ね「参加して良かった」「継続的に続けていきたい」という感想を聴くことができたことから、参加者の満足度は高いように感じられる。

一方で、「充分話せなかった」「議員が話し過ぎる」「否定される」など、グループのファシリテートに差があるようであった。また、「開催できたことを成功としたい」「今後具体

的にどう変わるかが重要」と、今後の展望を気に掛ける声も聴くことができた。

⑥ 議会力と議員力（ファシリテーター）

TOBAミライトークは素晴らしい仕組みである。素晴らしいがゆえに、今後セッションの依頼が増えてくることも想定しなければならない。議会が持つ機能としては有効であるが、議員一人ひとりがどこまでの役割を担えるかが課題となってくる。

現在、広報広聴委員長が担う役割を受け持てる議員が、もう1名は必要になってくると予想される。

そこで、三重県地方自治研究センターが主催し、皇學館大学の池山助教を講師に「ファシリテーション研修」を開催させていただいた。経験と知識だけでは、円滑な双方向的な対話が成り立たないケースもある。新たなツールや技術を使い、経験を積む必要があり、定期的に研修会を行う事が望ましい。

⑦ 振り返りの機会（成果の評価）

セッション1か月後に参加団体にヒアリング調査のご協力を頂いた。その結果、参加者と議員の間で、達成感や満足度に差があることが分かってきた。セッション終了時には聴きとれなかった意見も多くあった。終了直後では分からなかった点が、参加者間で意見交換がなされるうちに気が付いたことがあったためだ。

達成感や満足度の差は、セッションの目的が全体で共有されていなかった事が原因と推察する。セッション終了後、参加団体の役員等と反省会の機会を持つことも検討いただきたい。その後の変化や進展も合わせて共有しておくことで、信頼関係が強まり、今後の展開も望める。

また、参加団体が継続的な開催を希望された場合、議事録や記録を共有しておくことが望ましい。より深い対話を可能にするための努力は必要である。

鳥羽市議会は、従来からあった「議会報告会」に、新たな要素を加えることで、より良い仕組みとして昇華させることに成功したとあって良い。

また、長期的な視点での対話を目的にしており、即効果が表れるものばかりではないことを前提にしている。特に関係性の構築を重要視しており、全体のコーディネートやファシリテーターの重要性についても認識頂いている。

TOBAミライトークの効果については、長期的に計る必要があるものの、当研究においてはフューチャーセンターの要件を満たす仕組みと言える。

特に、鳥羽市商工会議所女性部とのTOBAミライトークでは、運用で示した「対面方式」を選択しており、ワークショップの手法をとっていないにもかかわらず、全体のコーディネーターを置くことで、従来陳情・要望



中心だったものが前向きな意見交換となっていた。これは、課題を再設定する役割をその場で行った効果だといえる。当然事前の打ち合わせで課題と目的の共有を怠ってはいなかった事も要因あると推察できる。

2 事例検証 玄甲舎利活用100人委員会

【玄甲舎利活用100人委員会概要】

度会郡玉城町における「平成29年度玄甲舎利活用方策調査研究業務」では、皇學館大学との包括連携協定に基づく委託研究として、2017年度中に10回の住民参加ワークショップを開催している。この内、第1回及び第10回の「玄甲舎利活用100人委員会」は、無作為抽出による参加住民を含む100人規模でのワークショップであった。なお、この事業には、本共同研究者である皇學館大学 池山 敦 氏が携わった。

【玄甲舎の活用】

玄甲舎は、正式には玉城町指定有形文化財（史跡）『旧金森家別邸「玄甲舎」（茶室）』といい、金森家12代当主より町に寄贈され、2013年1月9日に町指定文化財となり現在にいたっている。町では寄贈されてから寄付を受けることの是非、調査費用について、国や県などの文化財指定か活用か、修復費用の財源など様々な観点から町議会においても活発な議論が行われてきた。



最終的に2017年2月「歴史・伝統文化を活かした多世代交流・魅力創造再生計画」として国から地域再生計画の認定を受け、地方創生拠点整備交付金の交付決定を受け、全体修復と利活用を進めることとなった。玄甲舎の修復についての町の方針としては、最終的に「文化財の価値を保ち修復し、住民が活用する」というものとなった。

「住民が活用する」というフェーズに関しては、利活用の当事者である住民の声を広く聞く必要がある。ここに地方創生を担当する部局である総合戦略課は大きな意義を見出している。いわゆる箱物を整備しただけで簡単にまちが賑わうというような事は現在では考えにくく、ハード整備をきっかけにいかに関心する町民のまちづくりへのコミットを増やし人口減少社会におけるまちづくりの起爆剤とするかが、今回の玄甲舎利活用プロジェクトを地方創生から見た大きなテーマとなっている。このことに関して山崎は「いい空間をつくるだけで人々が集うということがほとんどなくなった。むしろ重要なのは、弱体化した地縁型コミュニティの代わりにどんなコミュニティが屋外空間を使いこなすのか、ということである。まちを賑やかにするためには、斬新な広場のデザインが必要なのではなく、斬新な広場のマネジメントが必要なのである[山崎(2012)]。」と述べている。

今回のプロジェクトはこの「広場のマネジメント」に住民参加を促し、住民がプレイ

ヤーとなり多世代が集う「新しい広場」を作り出すことに大きな目的があるといえる。

【住民参加のデザイン】

① 先行事例 1

住民参加のデザイン先行例として、「京都市未来まちづくり100人委員会」を見てみることにする。目的は「未来の京都を築くために、市民の皆様が主体的に運営する中で、まちづくりについて、白紙の段階から議論し、行動、実践する「京都市未来まちづくり100人委員会」（中略）を設置する[京都市総合企画局総合政策室市民協働推進担当（2018）]。」とされている。

京都市未来まちづくり100人委員会は、2008年9月から2015年まで5期にわたって編成、さまざまなまちづくり上の課題を題材に市民参加の新たなスタイルを提案してきた。

2012年からスタートした第4期においては「京都・未来まちづくりミーティング」と題して無作為抽出の市民100人規模での討議を実施している。参加者は「住民基本台帳から無作為で選出した京都市民7000人[10歳代（高校生以上）～70歳まで、各世代から1000人ずつを選出（男女同数）]、選出した市民に送付した招待状への返信数：561件（そのうち参加希望150件）、参加の有無とは別に『今後100人委員会の情報提供を希望』245件、参加者数：延べ108人」[特定非営利活動法人京都NPOセンター（2014）]であった。このミーティングの特徴として「参加者を無作為で選出することで、従来の「公募」による場合とは異なり、市民参加に熱心な市民の集まりとは違う「京都市民の縮図」としての参加者が集まります[京都市（2018）]。」とされているが、これは今回玉城町における100人委員会の意図と合致している。

② 先行事例 2

鳥取県智頭町における「智頭町百人委員会」を見ることにする。その設立趣旨は「智頭町の自立度を高めて、活力ある地域づくりを進めていくためには、町政へ住民の皆さんの声を反映していくことが必要であることから、平成20年「智頭町百人委員会」が設置されました。百人委員会は、住民が身近で関心の高い課題を話し合い、これを解決するための政策を行政に提案していく組織であり、智頭町ならではの住民自治の実践をめざします[智頭町（2018）]」同サイトによると2017年度は延べ96名の委員が登録している。

智頭町百人委員会設置要綱により、「自分ごと」としてまちづくりに取り組む町民の姿を示したうえで住民、行政双方に責任を持たせている。

③ 玄甲舎利活用100人委員会における無作為抽出住民の参加

今回、玄甲舎利活用100人委員会を実施するにあたり、玉城町との協議をする中で当初から次のような合意をしていた。所謂「まちづくりワークショップ」を実施する際に参加者の公募をかけるといつもの顔ぶれが集まってしまうことが多い。実際にワークショップに参

加できる時間が確保できるかどうか、興味関心があるか、などいくつかの理由があると考えられる。しかしその「いつもの顔ぶれ」でワークショップを行ったことでは「住民から広く声を聴いた」とはいえないであろう。そこで、今回のワークショップには無作為抽出による住民参加のプロセスを組みこむことにした。この点は前述の京都市の「京都・未来まちづくりミーティング」と意図を同じくしている。そこで今回の100人委員会における無作為抽出の住民参加を次のように計画した。



- 1) 2017年6月1日現在の満20～59歳の町民を住民基本台帳より抽出
- 2) 系統抽出法により300名の候補者を抽出
- 3) 2017年7月10日返信ハガキを同封しワークショップ開催案内を送付
- 4) 同年7月31日返信締め切りとする。

結果は図表3のとおりであった。先行事例①でとりあげた、第4期京都市未来まちづくり100人委員会にて2012年に実施された「京都・未来まちづくりミーティング」の数字を比較対象として示す。

【図表 3】 玉城町と京都市の比較				
	玉城町玄甲舎		京都市	
人口	15,641		1,475,183	
発送数/対人口比	300	1.9%	7,000	0.5%
返信数/対発送数	163	54.3%	561	8.0%
参加/対発送数	11	3.7%	108	1.5%
人口に占める100人の割合	0.639%		0.007%	
「玄甲舎利活用100人委員会」と「京都・未来まちづくりミーティング」(2012)の比較。ただし、「京都・未来まちづくりミーティング」には、実質200人が参加しているが、比較のため人口に占める100人の割合で示している。				

杉岡は「京都市未来まちづくり100人委員会」の課題について、3つの検討すべき課題があるとした中で「一つは『参加者の量的課題』である。すなわち、100人（実際は100名を超えている）の市民が参加している訳だが、この数字は約147万人いる京都市民から見れば、0.014%に過ぎない。（中略）100人委員会の実施だけで市民協働の量的拡大には限界がある。[杉岡（2016）]」と指摘している。

玉城町での100人委員会を見てみると、案内状を送付した300名は人口の1.9%であり、玉城町の人口に対する100人のウェイトは0.639%と、この方法は杉岡の指摘する量的な視点で見ると政令都市などよりも小規模自治体に向いているといえる。また、返信率に関して

も玉城町の場合半数を超える54.3%となっており、京都市のものとは比べても高水準であることがわかる。今回はがきに返信者の氏名をあらかじめ差し込み印刷を行うなど、なるべく住民の負担を減らすという役場担当者の気配りが功を奏したものといえるかもしれない。

今回、返信ハガキに欠席の場合にその理由を尋ねる項目を設定しており、多くは「仕事・家事・学業などのため」で72%を占めるが、「興味がない」も13.9%をしめていることは見逃せない。やはり、地方自治に対する無関心の層が一定程度見られることは否定できない。

【アンケート結果より】

今回のワークショップでは参加者に対するアンケートを実施している。有効回答は114名で男女は57名ずつの同数であった。年齢別にみていくと70代以上が44.7%と最も多い。

満足度に関しては、「満足」「やや満足」で90%を超え、おおむね満足との結果であった。その中で、今回のアンケートでは「満足度の理由」を自由記載で聞いており、それについてテキストマイニング処理を行った。分析には富士通エフ・アイ・ピー・システムズのテキスト型データ解析ソフトウェア「Word Miner®1.5」を使用した。

分析は、使用頻度の高いキーワードを抽出したうえで、そのキーワードが前後どのような文脈で使われているのかを再度検索した。その結果、最も多く使われていたキーワードは「意見」であり、「満足」「やや満足」と回答した参加者101名のうちの27名が33回使用した。次に「自分（10人）」「人（9人）」と続いている。最頻出の「意見」というキーワードを27人が33回使用されているうちの19回で「意見を聞く」「意見を見る」という内向きの方向性、9回が「意見を言う」「意見を出す」などの外向きの方向性の文脈で使用していた。総じて、活発に意見が交わされたことに満足度を覚えている参加者が多く、そのことが満足度を上げる要素であることが推察できた。

【住民の参加と満足度】

小規模自治体におけるワークショップを利用した住民参加プロセスについて、玉城町における文化財の利活用に関するワークショップ「第1回玄甲舎利活用100人委員会」を例に概観してきた。その中で次の2点を指摘しておきたい。

まず一つ目に、今回行った「玄甲舎利活用100人委員会」のように無作為抽出住民を含む住民参加ワークショップを活用した住民参加の手法は、小規模自治体に適しているということである。これは、前述の杉岡の指摘にあった「量的課題」をクリアするからである。

次にアンケート結果の分析などにより、今回のようなワークショップスタイルによる住民参加は、参加住民に好意的に受け入れられるということである。特に、参加者同士による意見の交換について好意的に受け入れられることが自由記載のテキスト分析から推察できた。委員会などの閉じた場ではなく、オープンな場において住民同士が意見交換を行い、自分たちの町の未来を考えあう「自己決定」のプロセスへの賛同であると考えたい。

第3項 組織（間）での対話・連携機能としてのフューチャーセンター実装モデル

1 ヒアリング及び意見交換

組織には、対話・連携を目的とした機能が備わっている場合が多い。中間支援の役割を担う NPO や企業連合体に、ヒアリング及び意見交換を行い、フューチャーセンター実装の可能性を模索した。

① みえ市民活動ボランティアセンター

市民活動の場や交流の機会の提供を行い、情報誌の発行やホームページ等による NPO 活動に関する情報の受発信などの NPO 支援を行っている。目的の一つとして、地域 NPO 支援組織の連携交流の促進事業がある。

2016 年度事業では、三重県内の NPO 等中間支援団体、社会福祉協議会、自治体市民活動支援担当部署などとの意見交換を目的に「中間支援のあり方研究会」を開催している。また、2015 年度には三重県内企業との意見交換会を実施しており、積極的に多様なセクターとの対話の場の創出に取り組んでいる。

② 特定非営利活動法人 Mブリッジ

松阪市では、2012 年度から地域課題をビジネスの手法で解決することを目的に、松阪商人サポート隊による支援事業が行われている。松阪商人サポート隊は、松阪商工会議所が中心となり松阪市、特定非営利活動法人 Mブリッジ、三重県信用保証協会、日本政策金融公庫津支店、松阪西部商工会、松阪北部商工会の 7 団体で構成されており、かなり多様性のある組織となっている。

一般の住民や NPO だけでなく、企業への参加も呼びかけており、企業が地域課題を把握し、解決へと行動を起こすためには、特定非営利活動法人 Mブリッジが取り組む CSR (Corporate Social Responsibility) 推進のミッションと合わせて推進する事が望ましい。

③ 日本商工会議所青年部政策提言委員会

商工会議所法（1953 年 8 月 1 日法律第 143 号）第六条では「商工会議所は、その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、兼ねて社会一般の福祉の増進に資することを目的とする。」としており、第九条 第一項には目的達成のために「商工会議所としての意見を公表し、これを国会、行政庁等に具申し、建議すること。」を明記している。

日本商工会議所青年部政策提言委員会では、日頃から活発な意見交換がなされている。今後、地方自治体や NPO など、他セクターとの積極的な情報交換を行うことで、多様な観点から効果的な提言を行っていく事が期待できる。

④ 三重県中小企業団体中央会

全国中小企業団体中央会は、「中小企業団体の組織に関する法律」及び「中小企業等協同

組合法」に基づいて設立された特別民間法人であり、製造業、商業、サービス業など全国約 2 万 7 千の中小企業組合等を構成メンバーとし、組合等の傘下企業数では 272 万 5 千企業が参画している。三重県中小企業団体中央会は、会員数約 560 団体、約 26,000 社が加盟している。

総務省「事業所・企業統計調査」によれば、国内の中小企業は、1986 年の 533 万社をピークに、2012 年には 385 万社まで減少している。経営規模が小さいために、資金調達力や情報収集力が弱く、人材や信用力の不足により、厳しい経営を余儀なくされている企業も多い。そこで、組織組合を構成することで個々の企業努力では困難な課題に対して取り組みを行っている。

『中小企業組合ガイドブック』より

中小企業の経営上の不安要素（2017 年見通し 上位 3 項目）	
国内の消費低迷、販売不振	79.5%
人材の不足、育成難	45.6%
原材料価格、燃料コストの高騰	37.4%

出典：株式会社日本政策金融公庫「2017 年の中小企業の景況見通し」

組合の性質は、昭和 60 年頃までは同業種による中小企業組合が主であった。スケールメリットを目的とし、信用を得るための組織化政策であり、取引における信頼や資金面での融通など様々なメリットがあった。

近年では、異業種による中小企業組合が増加の傾向にあるという。規模のメリットから範囲のメリットへの転換であり、地域との接点がより創りやすい状況にある。

『中小企業組合ガイドブック』には、「組合を組織するということは中小企業が力を結集する場を創り、互いに助け合って新たな価値を創造していくことにより、困難を乗り越えていくための重要な経営戦略の一つです。」と記載されている。

企業組合は社会的に貢献するうえでも重要な機能である。東日本大震災発生時に、石油小売業の組合が被災地に重油を提供し、給食の組合は避難所にいち早くおにぎりを届けた。また、伝統産業や地場産業の組合は自治体と連携している事が多いことも事実である。

⑤ 四日市大学総合政策学部教授 松井真理子氏（特定非営利活動法人市民社会研究所 代表理事）

【地縁団体、自治会と NPO について】

市民によって組織・運営される非営利の組織は、NPO と地縁団体に分けることができる。地域自治組織や地域包括ケアシステムといった仕組みも地縁の単位を基本としている。近年、地縁組織の中に人が集まることで課題が共有され、地域レベルの NPO が発生しており、こういった団体は今後も増加すると考えられる。

【連携協定】

自治体と大学機関が包括連携協定を締結する場合は良くある。2006年9月に、特定非営利活動法人四日市 NPO 協会と四日市市長選挙立候補者との間で政策協定を締結した経験がある。

もし、現場の担当者が多様な意見を望んだとき、NPO は直接現場の課題と向き合っており、知識やノウハウ、独自のネットワークなどを保有している可能性があり、意見交換を行うだけでも価値がある。しかし、自治体の中立性、公平性の原則は、時として単独の組織への接触を困難なものにしてしまう。

四日市市の NPO セクターは、自治体との対話・連携機能を持つために、複数の組織から成る中間支援組織として四日市 NPO 協会の設立に至った。

【非営利団体】

非営利団体の機能とは何か。ジョーンズ・ホプキンス大学の「非営利セクター国際比較研究プロジェクト」において設定された5つの機能を取り上げる。

①公共サービス提供機能、②イノベーション機能、③アドボカシー・社会変革機能、④表現・主張機能（社会の多様性の促進機能）、⑤コミュニティ建設機能

松井教授は、本来非営利団体が持つ重要な機能でありながら現在の日本には欠けている部分として、「イノベーション機能」や「アドボカシー・社会変革機能」をあげている。その理由の一つが、古くから存在する非営利団体には現代の状況に対応できない、いわば政策疲労の状態にある組織が存在することにあるという。そこで、「政策協働」及びその前段階の「政策対話」の機能の重要性を説き、制度化を目指した研究を続けている。

2 まとめ

中間支援の機能を有する NPO では、積極的に対話・連携を目的とした事業に取り組んでいる。NPO 以外のセクターとも意見交換を行っている。

商工会議所が行う、国会、行政庁等への具申は、企業利益を追求したものではなく、地域社会の持続を考えたものでなければならない。他セクターとの積極的な情報交換を行い、多様な観点を取り入れている。

自治体の中立性、公平性の原則は、時として単独の組織への接触を困難なものにしてしまう。対話・連携機能を持つためには、単独の組織ではなく複数の組織から成る団体が必要である。

※特定非営利活動法人四日市 NPO 協会設立の意図

NPO の課題は構造的なものであり、単独の NPO で取り組むことには限界がある。行政が NPO の意見を聴く場合、単独の NPO の意見では対応しづらい。他の領域では、関係団体の課題解決等のための連合組織があるが、NPO にはない。行政との契約が増加する中、NPO が独立性を維持しながら、その本来的な機能を発揮するためには、多様な NPO の集合力を生かした、協同組成的な中間支援組織が不可欠である。(みえパートナーシップ宣言 10 周年記念事業 (2008 年 12 月 13 日) 松井真理子「NPO をたくましくする中間支援」より)

第4項 CSR推進のためのフューチャーセンター実装モデル

長野県上伊那郡辰野町に設置された「信州フューチャーセンター」は、運営主体は一般社団法人であるが、母体は新聞販売店であり、企業の社会貢献活動からフューチャーセンターの設置に至った。まちの新聞販売店がフューチャーセンターの運営に至った経緯に、実装への手掛かりが見いだせないか視察調査を行った。

辰野町には、新聞販売店が1店舗しか存在しない。かつては2店舗あったが、一方の廃業に伴い、全域での新聞販売を担うこととなった。しかし、新たな地区のノウハウはなく、そのためのサービス低下は、独占ゆえの怠慢と受け取られてしまう状況であった。

新聞販売店は、もともと顧客からいいイメージを持たれておらず、この先衰退していく業界だと感じたようだ。そこで、すべてのお店と同じ感覚の中で「おもてなし」について考え、行動に移している。

まず初めに行ったことは、辰野町全戸訪問であった。3名の社員で8,000戸を周ったが、やはりイメージは悪かった。そこで、「お客さまとの関係性を築くこと」を目的に、笑顔での対応を徹底し、丁寧な電話対応を心掛けた。

次に、地域で餅つき大会や子ども向けセミナーなどイベントの開催を企画した。徐々に手伝ってくれる人が増え始め、まちを活性化させたい思いをもつ仲間が集まり始めた。その結果、イベントはフリーマーケットやクラフトフェア、ほたる祭りと徐々に広がっていった。

新たなプロジェクトが立ち上がる中で「地域の“人”という資源」に気が付き、「自立した地域」を目指し始めた。それは、地域住民の自発的な行動を歓迎するものであった。

その後、イノベーションファシリテーターの資格取得を目指し、株式会社フューチャーセッションズの野村恭彦氏に学んだ。現在は2名のスタッフが資格を取得し常駐している。

イノベーションファシリテーターとして、辰野町第5次総合計画の策定にあたり、17地区で各3回、計51回のワークショップを実施した。感じたことは、ワークショップで付箋を使用すると、これまで積極的に発言できなかった人でも「書く」という行為で意見を出すことができるということであった。同時に、否定的な声を上げたいだけの人は減っていった。

信州フューチャーセンターの施設は、これまでの活動で形成されたコミュニティのためのも場として設置したに過ぎず、これから何をやるかの方が重要であり、辰野町の町民全てをお客さまと考え、そのお客さまとの関係性を築く事を目的に活動している。



地域から必要とされる企業には、広聴広報の機能は不可欠であり、フューチャーセンターの実装とCSRの推進は切り離さずに検討を行うべきである。信州フューチャーセンターは、お客さまとの関係性を築く事を目的とし、町民全てをお客さまと考える事で徐々にフューチャーセンターの要素を満たし、最後に施設を保有したケースである。物理的な施設を保有することが、実装に向けての必須条件ではないことが明らかとなった。

第2節 実装モデルの検証と考察

第1節では、4つのモデルからフューチャーセンター実装の可能性について考察を行った。ポイントは次のとおりである。

1 組織の長の判断に基づくフューチャーセンターの実装モデル

組織である以上、その長の判断があれば実装の可能性は高い。しかし、現場がフューチャーセンターの必要性を理解していなければ、良い成果を生み出すことはできない。また、自治体のように組織の長が変わる可能性がある場合、継続性を担保するための工夫も必要となる。

2 会議の仕組みを変革することで、フューチャーセンターと同等の機能とみなした実装モデル

鳥羽市議会や玉城町での事例から、実装の可能性は高いといえる。ファシリテーターや全体のコーディネートなど、一部の機能を強化、補てんすることで、より良い効果を生み出し、組織の目的達成に近づけることができる。

また、フューチャーセンターの要素を満たしていれば、ワークショップ形式の会議にこだわる必要はない。

鳥羽市議会では議会報告会を一時的に休止し、新たな仕組みを模索する期間を取っている。この判断は市議会議長の理解によるところが大きく、①のモデルでの実装可能性を高めている。

玉城町では、多様性の確保のために、無作為抽出による住民の参加を試みている。その結果、いつものメンバーとは違う、未来のステークホルダーの参加が得られた。

3 組織での対話・連携機能としてのフューチャーセンター実装モデル

組織には、広聴や連携の機能を有している場合が多い。だとすると、組織がフューチャーセンターの機能を有することは、組織本来の目的を果たすうえで有効である。

また、複数の組織が結集するNPO中間支援組織や企業連合体などは、互いに助け合って新たな価値を創造していく場創りの機能を有しており、フューチャーセンターの機能を有することは、組織本来の目的を果たすうえで有効である。

自治体の中立性、公平性の原則は、時として単独の組織への接触を困難なものにしてしまう。対話・連携機能を持つためには、複数の組織から成る団体が必要である。

4 CSR推進のためのフューチャーセンター実装モデル

CSRに着目し、フューチャーセンターの有効性について考察を行った。企業が地域から必要とされるには、広聴広報の機能は不可欠であり、フューチャーセンターの実装とCSRの推進は切り離さずに検討を行うべきである。

モデルの「CSR」を「持続可能な発展に貢献すること」と読み替えると、あらゆる組織で取り組む事がISO26000には明記されており、多様なセクターでの実装モデルとも言える。

また、フューチャーセンターの要素を満たすことができれば、物理的な施設の有無は必ずしも必要ではない。

第5章 結論と試案

第1節 実装への展望

第1項 実装モデルの検証結果

4つのフューチャーセンター実装モデルを検証し、考察を行うことで次のような結果を得ることができた。

従来の広聴広報機能、連携推進機能にフューチャーセンターの要素を加えることで、フューチャーセンターと同等の機能とみなし、実装とする。実装組織は、単一の組織に限らず、複数の組織が結集する中間支援的組織や企業連合体などにおいても、本来の活動目的に沿う形で重要な役割を果たすことができる。

一般的な組織では、広聴広報、連携推進の必要性を理解し、その機能を備えている。自治体でも、市民相談窓口やパブリックコメント、市民意識調査などの広聴手段を必要に応じ活用している。今回玉城町が行った無作為抽出による参加案内は、フューチャーセンターの要素【①参加者の多様性】をさらに加える結果となった。

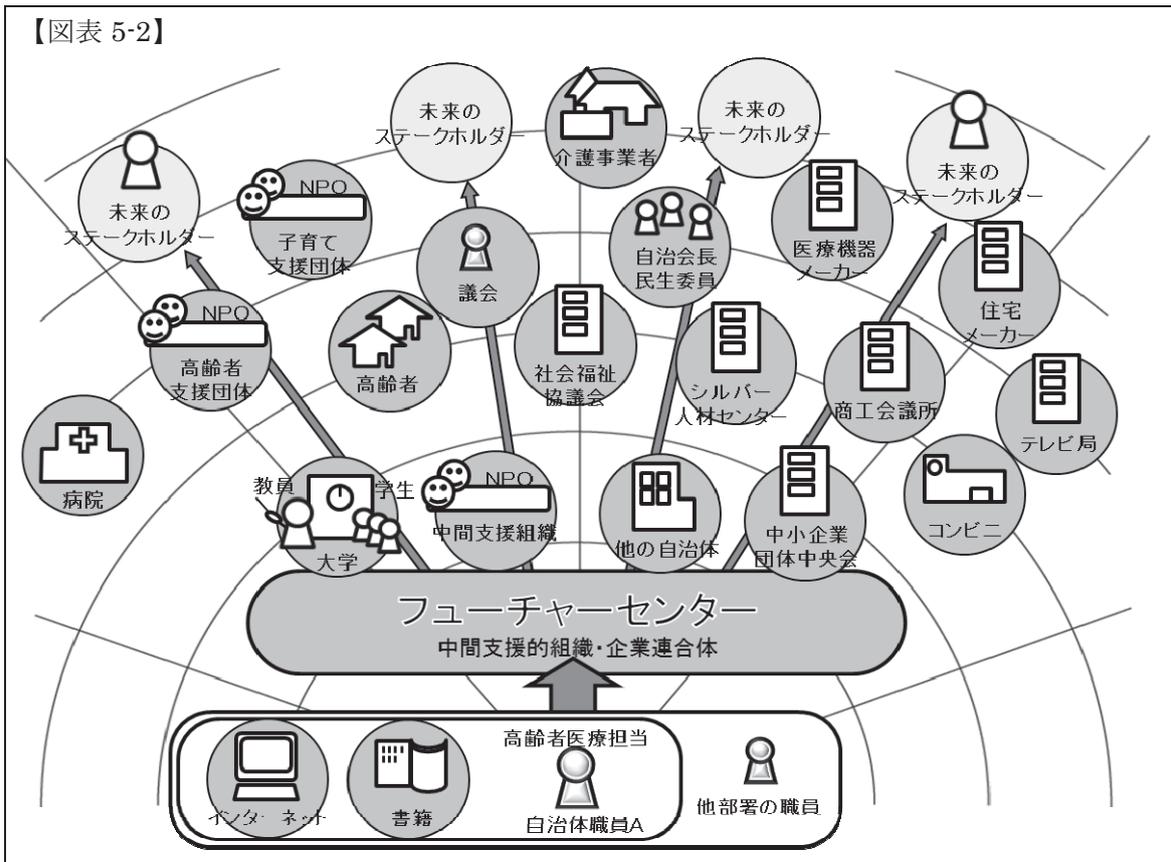
また、玉城町「玄甲舎利活用100人委員会」の場合は、参加住民に好意的に受け入れられた。その理由の一つが、参加者同士による活発な意見の交換が交わされたことによるものであった。ここでは、一つ目の問いかけが「あなたの思う玉城町のよい点、残念な点」であったことに注目したい。誰もが参加しやすい、発言しやすい問いかけであり、【②課題の設定】が創発的的双方向性のある対話を生み出す可能性を示すことができた。

早稲田大学マニフェスト研究所の「議会改革度調査2016」によると、グループディスカッションのような形式で報告会等が行われている議会は13%と決して多くない。TOBAミライトークでは、「グループディスカッション方式」が選択でき【③対話を生み出す場創り】や【④全体のコーディネート】の要素が有効に機能していた。

また、「議会改革度調査2016」で学識者や研究機関等のサポート体制が備わっているか確認する設問では、「備わっていない」と回答する議会在92%であった。鳥羽市議会では、本研究会が主催となり、調査研究の一環として広報広聴委員を対象とした「ファシリテーション研修会」を開催することができた。さらに、本研究会が第三者視点からTOBAミライトークを評価することで【⑤成果の評価】も確保することができたと考えている。

この様に、従来の広聴広報機能、連携推進機能にフューチャーセンターの要素を加えることは、非常に有効であることが分かる。

【図表 5-2】



【高齡者医療の担当者である自治体職員 A の場合】

「フューチャーセンター」の機能を有していれば、課題を持ち込む窓口が一本化されており、多くの時間をかけずとも多様な組織に問いかけることが可能だ。中間支援的組織を介せば、より多くのステークホルダーとの「対話の場」を創出することができ、未来のステークホルダーとも繋がる期待が持てる。

第2項 結論と試案 ―セクターを越えた対話を生み出す場創りのために―

本項では、もう一度問題提起に立ち戻って考えてみたい。現代の社会課題は、一つのセクターだけでは解決が困難な状況にあった。だからこそ多様なステークホルダーとの創発的的双方向性のある対話により、知的弾力性を紡ぎだし、価値創造をする必要があった。

広聴広報機能、連携推進機能が対象とするのは、従業員や地域住民、他の組織、他のセクター等があげられる。異なる対象を結ぶ機能は、まさにネットワーク機器の「ハブ」のような役割を果たす。組織内や地域を超えた、より大きな社会全体でのハブ機能は、複数の組織から成る団体が持つことで、多様な未来のステークホルダーとのつながりを期待させる。本研究が目指すべきフューチャーセンターは、複数の組織が結集する中間支援的組織や企業連合体などが、セクターを越えて対話ができる場でなければならない。

【結論】

あらゆる人々を、対話を生み出す場へと導くための道標が必要であり、中間支援的組織や企業連合体など、それぞれが保有するハブ機能とハブ機能をさらに結びつけることが有効である。

本研究では、企業、自治体、大学、NPOの4者による「連携協定」を実装モデルとして提案したい。各セクターでフューチャーセンターの認識を共有し、必要に応じて相談、マッチングの支援を行える機能である。

連携協定は、中間支援的組織や企業連合体などが行っている広聴広報機能、連携推進機能に大きな負担を強いることなく、見える形にすることでイノベーションを加速させようとするものである。また、協定書による仕組みであるため、新たな業務や予算措置を必要としない点でもメリットがあり、実現可能な実装モデルである。

第3項 連携協定後の課題

フューチャーセンターに基づく連携協定では、これまでの会議に5つの要素を加えることで、従来とは全く違う対話の場を生み出すことが可能となるはずだ。しかし、三重県では、実際にフューチャーセンターの施設を訪れ、対話に参加したことがある人は少ないと思われる。そのためイメージが湧きづらく、当初は上手くいかない事も予想される。連携協定後に、課題となりうる項目の一部を以下にあげておく。

【社会の変化とフューチャーセンターの可能性を伝える活動】

人口減少社会において、成長を前提とした計画、仕組みに頼ることは非常に危険である。情報として、今後社会がどのように変化していくのかを知っておかなければ、危機感や課題意識は生まれない。危機感、社会課題を自分事として捉え、変化の必要性に気付かせてくれるはずだ。また、自ら行動を起こそうと考える人も出てくるはずだ。そこにフュー

チャーセンターが存在し、その可能性を理解していれば、活用の検討にまで繋ぐことが可能である。

【コーディネーター、ファシリテーターの存在】

次に、持ち込まれた社会課題をどう捉え、フューチャーセンターを如何に活用するのかコーディネートできる人材の必要性についてである。

専門のコーディネーターやファシリテーターは、成熟したフューチャーセンターには絶対に必要な条件ではない。「対話を生み出す場」が保たれることが重要だからである。静岡県牧之原市の「男女協働サロン」では住民自らが、鳥羽市議会「TOBAMIRAITOKU」では議員がファシリテーターを務めている。しかし、当初は専門家に相談し、知識と経験を積む必要がある。

三重県では、多くのワークショップ型の講座が開催されている。ファシリテーターはNPOや大学教員が務めていることが多いように感じる。自治体によっては、ワークショップ研修をメニューに取り入れている場合もあり、学習の場は比較的多いため、有効に活用していただきたい。

【会議室を変化させる】

本研究会では、フューチャーセンター専用施設は絶対に必要な条件と捉えてはいない。対話は、何もない部屋でも可能であるし、屋外であってもいい。

今、オフィス家具メーカーは机や椅子を販売するだけでなく、オフィスという「場」の設計を担っている。働きやすいオフィス、知的好奇心を刺激する会議室、ストレスから解放される食堂。確実にオフィスの在り方は変わってきている。対話を促すためのツールとして、様々なアイテムを取り入れることを常に考えておくといいだろう。

【検証と改善の機会】

対話の内容については、個人を特定しない程度で共有することが望ましい。意見やアイデアを可視化する事は、創発的的双方向性のある対話へと促すために効果的である。そこで、ホワイトボードや模造紙、付箋を利用することがある。使用したホワイトボードや模造紙を、写真などで記録しておけば、参加できなかった人との関係性を構築できる可能性がある。また、多様な情報を保有することは、中間支援的組織や企業連合体の相談業務等においても活かされるはずだ。

また、TOBAMIRAITOKUでは、望む目的を全員で共有するための工夫や、議員のファシリテーション能力の向上など、常にブラッシュアップしながら運営に努めている。当初は、対話の場は確保できたかどうか毎回検証し、それを共有することで次回に向けて改善を怠らないことが重要である。

おわりに

「フューチャーセンターを社会に役立つものとして現実に機能させたい」当初、共同研究会議で話し合った共通の目的でした。三重県で現実可能なフューチャーセンターモデルを示すという意図と覚悟を示すため、あえて「実装」という言葉を選びました。

次に、「専用施設は必要か」という議論です。確かに未来を感じさせる施設は魅力的です。新しい何かが生まれてくる予感がします。しかし、大切なのは「そこで何が始まるか」だと考えています。（本論では「未来への価値創造」と言っています。）施設さえあれば「多様な人が集まり、会話が弾み、何かが生まれる」。そんな都合の良い時代ではありません。今回の研究では、ハードよりもソフトを重視することで一致しました。

私は、もし建設費や人件費などの予算が必要なモデルを検討しようとした時、「誰がお金を出すか」という議論、「出来ない理由」を話し合うような研究会にはしたくなかったのです。今ある機能にフューチャーセンターの要素を加えるように、今の会議室やオープンスペースに手を加えることを考えていけばいいと。

さて、フューチャーセンターは三重県ではまだみられません。しかし、全国では確実に広がり始めています。そこで、私たちはいくつかの場所を訪れ、多くの人と出会いました。みなさんフューチャーセンターを「未来に向かっての地域や経済を持続するために必要なこと」と捉えていました。

そして最後に出会ったのが、株式会社岡村製作所でした。岡村製作所は、フューチャーセンターを保有している企業です。いつもの会議室とは違った空間。形を変えるテーブルや椅子。天板がホワイトボードになっている机。自由に出入りでき、夢や理想を話しても許される空間。社内外問わず、年間1,000人以上の人が活用しているといえます。

組織にとって「結果を出す」ことは重要視されます。しかし、設置から約一年、「結果は無い」と言います。それでもお客さまが求め、人が集まり、多様性のあるコミュニティはできつつあります。「オカムラ」の名前が本研究会に届いたことも活動の結果です。しかし、その成果を計るすべはありません。「結果は無い」のです。それでもまっすぐ話してくださる担当者のその姿に、「社会に必要とされる企業」の在り方を感じました。

まずは人が繋がる仕組みこそ必要な時代だと感じています。私が、企業やNPOと一緒にまちづくりをしたいと思ったとき、人材を探すことが最も困難になるでしょう。連携協定は担当者レベルで活用できるものであればいいなと思っています。

フューチャーセンターに基づく連携協定が、夢を実現するための、未来への道標として、すべての人に示されることを願います。

最後になりますが、この2年、多くの人と出会うことができました。皆さまに助けられながら、ようやくここまで進むことができました。ただ、まだ道半ばです。三重県でフュ

一チャーセンターが実装された時、皆さまと、その場所で、再びミライについて語り合う日が来ることをお約束し、ご恩返しとさせていただきます。ありがとうございました。

三重県地方自治研究センター 主任研究員 栗田 英俊

例え話から。あなたは無人島にひとり漂着したとする。しかも記憶喪失した状態。鏡もカメラもないので自分がどういう姿なのかも知らず、気にもならない。しばらくの間、島の中で獣や魚を狩猟する暮らしが続く。ある日、島の裏側まで散策していると見たこともない動物を見つける。あなたは「食料だ！」と喜んだ。その動物はあなたに飛びかかってきて、「人がいるじゃないか！」と抱きしめた。食料が見つかったと喜ぶあなたと、仲間が見つかったと喜ぶ相手。「狩猟」と「共生」という喜びの違いがあった。それ以降、狩るだけだった生活から変化する。相手を想う気持ちも、一緒に住みやすい島にしていく気持ちも生まれた。利他である。この例え話は結論なきまま、ここで終わることにする。

さてフューチャーセンターの話題。この研究会では「多様性のあるメンバーが対話による価値創造をする場である」と位置付けた。この文面に嫌悪感を示す人はいないだろう。この「こと」が「ない世の中」と「ある世の中」のどちらに住みたいかと問われたら、きっと「ある世の中のほうがいい」と答えるだろう（そう信じたい）。人は自分だけでは生きていけず、異なる立場とも支え合い、補い合うことに価値があるからである。私も迷わず「ある世の中」、「共生」を選択する。サステナブル（持続可能）だからである。

ここまでの話に共感して下さった方に問いかけたい。「実装させるためには何が足りないのだろうか」である。私は以前から「産官学民」とセクターで分けることに違和感がある。「行政の立場ですから」「私は企業なので」のような言葉に続く内容に未来を感じたことがないからである。あえて分けるのであれば「地域社会を大切に想う人」と「想わない人」で分けるほうが対話の内容に可能性がある。立場の違いより、立場の違いから生まれる考え方や行為を理解し合い、活かし合えれば、地域社会に善き効果も現れるはずである。同じ立場や同じ考えばかりが集まっても、残念ながらその答えに多様な拡がりが出ないからである。

別の視点から考える。無人島で身なりを整える人はいないだろう。他者の視点がないからである。外からの意向が入らないことは変化が起こりにくい。また、急ぎではないものは「いつかやるかもしれない」が「いつまでもやらない」こともある。ただ緊急性はないかもしれないが決して「あってもなくてもどうでもいいもの」ではない。今はそのような数字や費用対効果では表しにくい、心や人に焦点を合わせる時代にも感じる。豊かでのん

びりしているほど危機感を感じないのであろう。では今は豊かなのだろうか？ 「あったほうがいいが、誰かがやればいい」。これでは「地域の担い手」も「モチベーションの高い社員」も生まれてはこない。郷土愛も愛社精神も我が事になる必要がある。まず異なる声に耳を傾ける広聴が必要なのである。キャリアコンサルタントが国家資格に引き上げられた背景には、「働き方」だけではなく「暮らし方」も問いかけている。

この報告書に目を通してくださった皆様には、ぜひ「なぜ実装しないのだろうか」に想いを巡らせてもらいたい。社会が変わり、世界がつながった今、島に住む我々は今までのようにのんびりとは暮らしていいのだろうか。この島に共生するために「多様性のあるメンバーが対話による価値創造をする場」は必要ないのだろうか？ フューチャーセンターの話題には、コミュニティ、マーケットイン、キャリア開発、イノベーション、広聴、ソーシャルデザイン、コミュニケーションなど、気になるキーワードが内包されているように感じる。我々に必要なのは「未来を想い対話する場」であるような気がしてならない。

NPO 法人 M ブリッジ代表理事 米山哲司（キャリアコンサルタント）

謝 辞

正直に言うと、まだまだフューチャーセンターについて正確には理解してないのかも・・・感じているイメージだけかなあと思ったりもしています。多くのところへ行かせていただき、多くの方と話をさせていただき、私にとっては非常に興味深い研究体験でした。

私がフューチャーセンターなるものに初めて接したのは、徳島大学でした。池山さんと栗田さんに連れられて、何の知識もなく徳島大学のフューチャーセンターに行きました。「今までに味わったことのない空間」、これが第一印象でした。徳島大学の吉田教授とスタンドみたいところで、コーヒーを飲むところから会話が始まりました。

長野県辰野町のフューチャーセンターにも感じるどころがありました。フューチャーセンターの長である新聞販売店の伊藤さんの人柄なのかもしれません。辰野町という小さな自治体の持っている魅力・・・「みんなで考える・作る」・・・を体現したような手作りの施設でした。その日は、近所の米屋の奥さんが一生懸命、米屋が儲かるために皆さんから知恵をいただく企画を考えていました。

鳥羽市議会にも本当にお世話になりました。素晴らしい市議会だと感じました。何よりもオープンマインドがいいし、議員個人ではなく議会として物事に当たろうとしている想

いをヒシヒシと感じました。鳥羽市政は、今、そんなに恵まれた条件の下にあるとは思いませんが、市民の皆さんと話をする議員さんの姿は「鳥羽の将来は明るい」そう思わせるものがありました。

玉城町の玄甲舎立ち上げにかかわるワークショップも、素晴らしいフューチャーセンターとしての場だったと感じました。玄甲舎が玉城町の「将来のフューチャーセンターの場」になることを期待したいと思います。

名古屋市の岡村製作所のフューチャーセンター「オープン イノベーション ビオトープ Cue」は利益を追求することを第一義とする企業が、フューチャーセンターの場を必要なものとして設置していることに感銘を受けました。

フューチャーセンターと言う機能があれば空間は必ずしも必要としない、ネットワークがあればいい、それぞれの視点から考え、連携することで、学び、解決ができるということのようですが・・・私は、何か物理的な空間があったほうがいいと思っています。絶えず人が居る、何かがある。そんな場所が欲しいものだと・・・日本中には数十か所のフューチャーセンターがあるそうですが、三重県にはまだフューチャーセンターと名乗るところはありません。

三重県内のどこかの自治体で、もしくはどこかの企業で、フューチャーセンターが実装される時が来ないかなあと 생각합니다。未来の知的資本を紡ぎだす施設として、情報の交差点として地域や企業や自治体のいろんな人の夢と未来が凝縮するものであって欲しいと思います。

研究会の皆さんにも、忙しい中活発に議論をいただきました。それぞれの企業・団体でフューチャーセンターを持てる時がきたら、研究会での会話を思い起こしていただければありがたいかなあと 생각합니다。

私にとっては、池山さん、米山さん、栗田さんとする研究会の打ち合わせは、それぞれの人柄・個性もあり非常に興味深いものでした。今までの自分の時間にはなかった会話を交わすことができたと思っています。

最後に、本研究会並びに報告書の作成に関してご協力いただいた全ての皆様、いろいろとお世話になりありがとうございました。心から感謝いたします。

三重県地方自治研究センター 理事長 岡本 博

引用文献

- ◆ ジョン・ゴドフリー・サックス (1872) The Blind Men and the Elephant
- ◆ デル・ハイデン (1998) シナリオ・プランニング ダイアモンド社
- ◆ 村上 弘・佐藤 満 (2009) よくわかる行政学
- ◆ 松下啓一 (2007) 自治基本条例のつくり方
- ◆ 高等教育コンソーシアムみえ ホームページ : <http://conso-mie.jp/about.html>
- ◆ 富士ゼロックス株式会社 KDI (Knowledge Dynamics Initiative) Happiness Alchemist 堀内 一永『調査季報』vol. 170 (2012. 3) フューチャーセンター「未来を創造する対話の場」横浜市政策局政策課
- ◆ 平田オリザ (2012) わかりあえないことから 講談社
- ◆ デヴィッド・ボーム (2007) ダイアローグ—対立から共生へ, 議論から対話へ
- ◆ 中野民夫 (2001) ワークショップ—新しい学びと創造の場— 岩波書店
- ◆ 堀 公俊 (2006) 組織変革ファシリテーター「ファシリテーション能力」実践講座 東洋経済新報社
- ◆ 山内祐平, 森玲奈, 安斎勇樹 (2013) ワークショップデザイン論—創ることで学ぶ 慶應義塾大学出版会
- ◆ 茂木一司 (編) (2010) 協同と表現のワークショップ—学びのための環境デザイン 東信堂.
- ◆ 荻宿俊文, 佐伯胖, 高木光太郎 (2012) ワークショップと学び I まなびを学ぶ 東京: 東京大学出版会
- ◆ 石塚雅明 (2004) 参加の「場」をデザインする まちづくりの合意形成・壁への挑戦 京都: 学芸出版社.
- ◆ 木下勇 (2007) ワークショップ 住民主体のまちづくりへの方法論 学芸出版社
- ◆ 中原淳, 長岡健 (2009) ダイアローグ 対話する組織 ダイアモンド社.
- ◆ 山崎 亮 (2012) コミュニティデザインの時代 自分たちで「まち」をつくる 中公新書.
- ◆ 京都市総合企画局総合政策室市民協働推進担当 (2018年1月1日) 京都市情報館 参照先: <http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000042757.html>
- ◆ 鳥取県智頭町 (2018年1月8日) 智頭町百人委員会設置要綱 参照先: 鳥取県智頭町ホームページ: http://cms.sanin.jp/system/site/upload/live/10479/atc_1467644771.pdf
- ◆ 杉岡秀紀 (2016) 京都市におけるフューチャーセンターを活用した次世代市民協働政策のための一試論 同志社政策科学研究

フューチャーセンターは、日本ではKIRO株式会社の登録商標である。

参 考 资 料

本報告書ではフューチャーセンターの実装に向けて論じてきたわけだが、いざ実装に際して活用できるものとしていくつかの資料を提示したい。

- 三重県ではフューチャーセンターへの理解がすすんでおらず、誤った認識が事実と異なる課題意識を与えてしまう。本報告書の内容を簡潔にまとめたものが59ページのリーフレットである。フューチャーセンターを社会に広め、理解を得るために活用いただきたい。
- 本研究で提案する連携協定であるが、協定書には詳細を明記する必要はなく、重要なのは対話の場を持つことである。そのテーブルへの道標として価値を見いだして頂きたい。参考に「連携協定（覚書） 文例」を示しておく。
- 三重県内でもいくつかの中間支援的組織や企業連合体が活動を行っている。「中間支援的団体及び企業連合体の一例」では県内を範囲とする組織をいくつか紹介したい。
- 企業行動憲章（一般財団法人日本経済団体連合会）
- 全国フューチャーセンター実態調査
- 三重県地方自治研究センター機関紙「地方自治みえ」

II 「フューチャーセンター」とは？

(第2章・第1節)

フューチャーセンターは新しい概念であるため定義が一概ではありません。そこで研究会では次のように定義し、5つの要素を提示しました。また、他のフューチャーセンターの状況を把握するため「全国フューチャーセンター実態調査」を実施しました。

【フューチャーセンターの定義】

多様性のあるメンバーが

対話による

価値創造をする場

フューチャーセンターが成立する5つの要素

1 参加者の多様性

常に同じ参加者で、同じ課題について議論しても前進しない。多様性を持つことで、新たな価値が創造される。

2 課題設定

正しい課題設定では、多様な参加者が社会全体の未来を想像することでポジティブな対話が生み出される。

3 対話を生み出す場創り

「安全な場」を確保すること。創造的な会議には、それぞれが自由闊達に遠慮や恐れなく意見やアイデアを出せることが必要である。

4 全体のコーディネート

対話による価値創造をするためには、事前の打ち合わせやアフターフォローまで、全体を見通したプランニングが求められる。「事務局力」も重要である。

5 成果の評価

セッション当日のみを評価するのではなく、事前打ち合わせや、終了後の参加者の行動も含めた評価を行わなければならない。

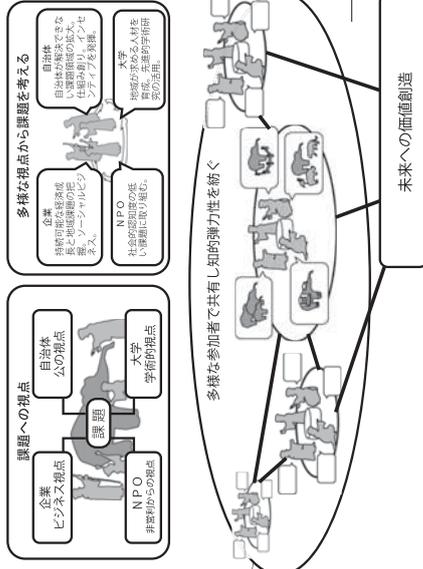
I 要旨

(第1章・第1節)

【問題提起】

複雑化する現代において、未来を見通すことは非常に困難です。行政施策立案、企業経営等のさまざまな側面で予測不可能な未来に対応するためには多様なステークホルダーとの創造的な対話により、知的弾力性を紡ぎ出す必要があります。

本研究では、多様な主体が対話による価値を創造する場としてのフューチャーセンターを、いかに社会に実装するかについて研究し、ひいては対話による持続可能な社会の仕組みづくりを目指します。



研究会は、多様な視点からの知識や経験を取り入れるため、産官学民に配慮した研究員で構成しています。



前向きな対話から未来への価値創造を促すため、ワークショップの手法を取り入れることもありました。

FUTURE CENTER

フューチャーセンターの 社会実装に関する研究



この絵は、アメリカの詩人ジョン・ゴドフリー・サックスが1872年に発表した詩「The Blind Men and the Elephant」(『盲人たちと象』)に描かれた挿絵です。盲目の男たちが、ゾウのそれぞれ異なる部位を触ったところ、象が壁、蛇、扇、扇、扇、扇のようであると主張し、意見が対立しました。一人ひとりの意見は間違っていないかもしれませんが、多様な視点からの意見や知恵を共有しなければ全体像は把握できません。

現代の課題はこの象のようである

V 社会実装の試案モデル

(第5章-第1節-第2項)

現代の社会課題は、一つのセクターだけでは解決が困難な状況にあり、だからこそ、多様なステークホルダーとの創発的双方向性のある対話により、知的弾力性を紡ぎだし、価値創造をする必要があります。

そこで、「フューチャーセンター」に着目し、事例検証からその有効性を確認することができました。

では、何から始めるべきなのか？研究会からは次のモデルを試案として提案します。

あらゆる人々を、対話を生み出す場へと導くための道標が必要であり、フューチャーセンターは中間支援的組織や企業連合体など、それぞれが保有するハブ機能とハブ機能をさらに結びつけることが有効である。

試案モデル 「連携協定」

本研究では、企業、自治体、大学、NPOの4者による「連携協定」を実装モデルとして提案します。各セクターでフューチャーセンターの認識を共有し、必要に応じて相談、マッチングの支援を行える機能です。

フューチャーセンターの社会実装に関する研究会
皇學館大学 池山 敦
特定非営利活動法人 Mブリッジ
三重県地方自治研究センター

事務担当
三重県地方自治研究センター 主任研究員 栗田
電話 059-227-3298 / FAX 059-227-3116
e-mail info@mie-jichiken.jp

IV 社会実装の結論

(第5章-第1節-第1項)

事例検証・ヒアリング調査から分かったこと

玉城町では、住民参加のデザインとして無作為抽出による参加案内を発送することで、さらなる【①参加者の多様性】の確保に繋がっていました。

鳥羽市議会「TOBAミラリートーク」では、住民との対話を目的とした「グループディスカッション」が選択でき【③対話を生み出す場創り】や【④全体的コーディネート】の要素が有効に機能していました。また、本研究会が第三者視点からTOBAミラリートークを評価することで【⑤成果の評価】も確保することができたと考えています。

従来の広聴広報機能、連携推進機能にフューチャーセンターの要素を加えることは、非常に有効であることがわかりました。しかし、中立性や公平性の考え方は、時として単独の組織への接触を困難なものにしてしまう事があります。そのため、複数の組織から成る団体であることが、より有効にフューチャーセンターを機能させることもあるようです。

また、フューチャーセンターの要素を満たすことができれば、物理的な施設の有無は必ずしも必要ではないことも確認できました。

結論

従来の広聴広報機能、連携推進機能にフューチャーセンターの要素を加えることで、フューチャーセンターと同等の機能とみなし、実装とする。実装組織は、単一の組織に限らず、複数の組織が結集する中間支援的組織や企業連合体などにおいても、本来の活動目的に沿う形で重要な役割を果たすことができる。

III 実装モデルの提示と検討

(第4章-第1節)

フューチャーセンター5つの要素の有効性を示すため、また、実装に向けての課題克服のため、仮に4つの実装モデルを示すことで検証を行いました。事例の検証や、ヒアリング調査から多くのことが分かってきました。

実装のモデル	事例検証・ヒアリング調査
組織の長の判断に基づくフューチャーセンターの実装モデル	氷見市役所庁舎 薩摩川内市スマートハウス
現在の会議の仕組みを変革することで、フューチャーセンターと同等の機能とみなした実装モデル	玉城町玄甲舎活用100人委員会 鳥羽市議会TOBAミラリートーク
組織での対話・連携機能としてのフューチャーセンター実装モデル	中間支援的組織 企業連合体
CSR推進のためのフューチャーセンター実装モデル	信州フューチャーセンター



玉城町玄甲舎活用100人委員会



信州フューチャーセンター

連携協定（覚書） 文例

連携に関する覚書

（三重のミライを共に語り合うための連携協定）

A（以下、「甲」という。）、B（以下、「乙」という。）、C（以下、「丙」という。）及びD（以下、「丁」という。）は、それぞれの目的達成のため、多様性をもって三重県を創造することを将来の目的とし、フューチャーセンターの機能を重視した対話を継続的に行うことを目指し、次のとおり覚書を締結する。

第1条 甲、乙、丙及び丁は、多様性をもって三重県の未来を創造することを目的とし、フューチャーセンターの機能を重視した対話を継続的に行うこととする。

第2条 甲、乙、丙及び丁は、各分野における連携及び協力を通じて関係の強化に努める。

第3条 前条の連携及び協力については、情報の交換を中心にし、事業の実施については対話の場を設け決定するものとする。

第4条 本書に定めのない事項については、甲、乙、丙及び丁で協議しこれを決定するものとする。

この覚書の成立を証明するため、本書4通を作成し、甲、乙、丙及び丁が署名押印の上、それぞれ1通を保有する。

年 月 日

甲

乙

丙

丁

中間支援的団体及び企業連合体の一例

	中間支援的組織等の一例	組織概要
産	三重県中小企業団体中央会	中央会は組合をはじめ、任意グループ、共同出資会社、社団・財団法人等の中小企業連携組織を通じて、はばひろく中小企業の経営をサポートします。会員数は566団体。 http://cniss.chuokai-mie.or.jp/
	三重県商工会議所連合会	各地の商工会議所が「その地区内における商工業の総合的な発展を図り、兼ねて社会一般の福祉増進に資する」という目的を円滑に遂行できるよう県内12商工会議所を総合調整し、その意見を代表している団体で、事業活動も建議要望・中小企業振興・地域振興・情報化推進・国際交流等多岐にわたっております。 http://mie-cci.com/
	三重県中小企業家同友会	「地域経済活性化のオピニオンリーダーとなる企業をつくろう」「経営者自身の学ぶ姿勢を正し、社会的に信頼される人間をめざそう」を合言葉に、現在では約450名の会員がお互いの経営体験の交流などを通じて経営の改善と発展をめざして学びあい、三重県下全域でさまざまな活動を展開しています。 http://www.mie.doyu.jp/
官	三重県地方自治研究センター	地方自治に関する総合的な調査研究及び政策提起によって民主的な地方自治の確立に資することを目的としています。会員として三重県内29市町が加盟。 https://mie-jichiken.jp/wp/
学	高等教育 コンソーシアムみえ	三重県内高等教育機関相互並びに県内高等教育機関と地域との連携を促進することにより、県内高等教育機関の教育、研究、地域貢献の各機能の向上を図り、人口減少の抑制及び地域の活性化を実現することを目的としています。参加機関は、三重県内の13高等教育機関及び三重県 http://conso-mie.jp/
民	三重市民活動ボランティアセンター	市民活動の場や交流の機会の提供を行い、情報誌の発行やホームページ等によるNPO活動に関する情報の受発信などのNPO支援。 http://www.mienpo.net/center/

企業行動憲章

— 持続可能な社会の実現のために —

一般社団法人 日本経済団体連合会

1991年9月14日 制定

2017年11月8日 第5回改定

企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う。そのため企業は、国の内外において次の10原則に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていく。

(持続可能な経済成長と社会的課題の解決)

1. イノベーションを通じて社会に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図る。

(公正な事業慣行)

2. 公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行う。また、政治、行政との健全な関係を保つ。

(公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話)

3. 企業情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図る。

(人権の尊重)

4. すべての人々の人権を尊重する経営を行う。

(消費者・顧客との信頼関係)

5. 消費者・顧客に対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を獲得する。

(働き方の改革、職場環境の充実)

6. 従業員の能力を高め、多様性、人格、個性を尊重する働き方を実現する。また、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備する。

(環境問題への取り組み)

7. 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として、主体的に行動する。

(社会参画と発展への貢献)

8. 「良き企業市民」として、積極的に社会に参画し、その発展に貢献する。

(危機管理の徹底)

9. 市民生活や企業活動に脅威を与える反社会的勢力の行動やテロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え、組織的な危機管理を徹底する。

(経営トップの役割と本憲章の徹底)

10. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識して経営にあたり、実効あるガバナンスを構築して社内、グループ企業に周知徹底を図る。あわせてサプライチェーンにも本憲章の精神に基づく行動を促す。また、本憲章の精神に反し社会からの信頼を失うような事態が発生した時には、経営トップが率先して問題解決、原因究明、再発防止等に努め、その責任を果たす。

全国フューチャーセンター実態調査

静大フューチャーセンター	
1. 基本情報	
代表者	宇賀田栄次
運営主体	静岡大学 学生支援センター
法人格の別	国立大学法人
お問い合わせ先 (TEL)	054-238-4985
メールアドレス	ugata.eiji@shizuoka.ac.jp
住所	静岡市駿河区大谷836
ホームページアドレス等	国立大学法人静岡大学 学生支援センター (〒420-8529)
※フェイスブック等	https://www.facebook.com/shizudai.futurecenter/
設立年月	2013年8月16日
担当者氏名	宇賀田栄次
2. 事務局体制	
専属のスタッフはいますか	いいえ
専属のファシリテーターはいますか。	いいえ 6名
セッション専用の施設はありますか。	<input type="checkbox"/> 外部機関へ委託 いいえ
会員などの登録がある場合、登録者数を教えてください。	個人会員 名 団体会員 団体
主たる運営資金をどのように得ていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> 会費・参加費・売り上げなどの自主財源

静大フューチャーセンター	
3. 理念など	
設立経緯、目的について教えてください。	同じ地域にある静岡県立大学でフューチャーセンターが始まったことがきっかけで、キャリア形成支援を担当する大学教員と地域のまちづくりに興味のある学生とが共同で始めることとした。
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか。	商品開発のアイデア出し、地域コミュニティでの課題、行政での課題、学生の悩み
フューチャーセンター（及びその同等システム）の定義について教えてください。	未来のステークホルダー（多様な人たち）が集まり、問題や課題を未来志向でとらえ、現実の積み重ねではなく、未来の「こうありたい」と思える姿から、今できること、やるべきことを共有することと、1人ひとりの気づきと人のつながりがアクションを生み、問題や課題の解決のきっかけになる場、と定義しています。

静大フューチャーセンター

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	17 件
年内提案型	1 件
依頼型	16 件
セッション数	19 件
述べて参加者数	778 人
<input type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスブック <input type="checkbox"/> ツイッター <input type="checkbox"/> 会員向けメール等	
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	そのセッションをきっかけに参加者を中心としたプロジェクトが始まることがある

静大フューチャーセンター

5. その他

<p>センターにおいて、特別な機能や、他にない仕組みなどあればお教えください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・原則として、学生がファシリテーターを務める ・大学のキャンパス内で開催することが多い ・テーマの舞台に出掛けて開催することもある
<p>フューチャーセンターという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド ・採用活動と就職活動のより良い在り方
<p>その他の施設、団体で注目しているケースがあれば、お教えください</p>	

キネマフューチャーセンター	
1. 基本情報	
代表者	高橋 和勲 (タカハシ カズユキ)
運営主体	特定非営利活動法人ワップフィルム
法人格の別	NPO法人
お問い合わせ先 (TEL)	03-3573-5692
メールアドレス	kinemafc@gmail.com
住所	東京都大田区東蒲田2-20-2
ホームページアドレス等	http://kinemafc2013.wixsite.com/kinemafuturecenter
※フェイスブック等	https://www.facebook.com/kinemafuturecenter/
設立年月	2013年7月20日
担当者氏名	菊池 真紀子
2. 事務局体制	
専属のスタッフはいますか	1名
専属のファシリテーターはいますか。	1名
セッション専用の施設はありますか。	委託 はい
会員などの登録がある場合、登録者を教えてください。	3団体
主たる運営資金をどのように得ていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> 会費・参加費・売り上げなどの自主財源 ・当法人から制作の映画コンテンツ費・監督・ファシリテーター・講師・対話型映画「商店街な人」「未来シヤッター」

キネマフューチャーセンター	
3. 理念など	
設立経緯、目的について教えてください。	映画「商店街な人」上映フューチャーセッションを全国各地、研修会を開催。積み上げていくプロセスの中で地域でFCを作ろうというプロジェクトがうみだされた。そのうちの一つとなります。我々は、映画を手段(メディア)とし、問い続けて参ります。
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか。	<ul style="list-style-type: none"> ・人、組織、地域、社会の活性化とイノベーション ・誰もが幸せを感じ、受け取れる未来世界 ・～境界領域～から新たに生み出してくれるジャンルや対象
フューチャーセンター(及びその同等システム)の定義について教えてください。	“みんな違って、みんないい”で終わらない、越境する文 化、新たな未来づくりであること。我々の映画の考え方の ものです。

キネマフューチャーセンター

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	50 件
内 提案型	24 件
内 依頼型	26 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 50 件 述べ参加者数 1,465 人
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスブック <input type="checkbox"/> ツイッター <input checked="" type="checkbox"/> 会員向けメール等 多様な新聞メディア
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	大学と共同で、定期的な「まちづくり」「産業界」「雇用創出」のセッションを継続

キネマフューチャーセンター

5. その他

<p>センターにおいて、特別な機会や、他にない仕組みなどあればお教えください。</p>	<p>フューチャーセッション型の映画からうみだされる多様な問いが、場づくりを促進させ再創造をデザインします。映画によるオープンイノベーション</p>
<p>フューチャーセンターという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。</p>	<p>キネマFCからフューチャーセッションを通じ、デザインされた映画「未来シヤッター」ネットワークプロジェクトが、更なる対話型映画とし進化する事象。たとえば議会の議場での上映とセッションなど。</p>
<p>その他の施設、団体に注目しているケースがあれば、お教えください</p>	<p>映画による空間創造の可能性</p>

フューチャーセンターネットワーク埼玉	
1. 基本情報	
代表者	長岡 素彦 柴田 郁夫 (共同代表)
運営主体	一般社団法人地域連携プラットフォーム
法人格の別	一般社団法人
お問い合わせ先 (TEL)	048-476-4600 (志木サテライトオフィス内)
メールアドレス	shibata@telework.to
住所	埼玉県志木市館2-5-2
ホームページアドレス等	鹿島ビル4階 志木サテライトオフィス内 https://www.changemakers-intern.net
※フェイスブック等	https://www.facebook.com/futurecentersaitama/
設立年月	2014年6月14日
担当者氏名	柴田郁夫 (070-1186-1478)
2. 事務局体制	
専属のスタッフはいますか、専属のファシリテーターはいますか。	いいえ 1名
セッション専用の施設はありますか。	はい
会員などの登録がある場合、登録者を教えてください。主たる運営資金をどのように得ていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> 会費・参加費・売り上げなどの自主財源

フューチャーセンターネットワーク埼玉	
3. 理念など 設立経緯、目的について教えてください。創業支援を行い、企業家を育成することで地域を活性化してください。	
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか。	創業 (創業スクール)
フューチャーセンター (及びその同等システム) の定義について教えてください。	個人の自己実現を地域や社会の変化に結びつけていく為に、対話型での解決を図るシステム

フューチャージャーセンターネットワーク埼玉

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	1 件
内 提案型	1 件
内 依頼型	0 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 10 件 述べ参加者数 70 人
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスブック <input type="checkbox"/> ツイッター <input checked="" type="checkbox"/> 会員向けメール等
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	創業支援の継続

フューチャージャーセンターネットワーク埼玉

5. その他

<p>貴センターにおいて、特別な機会や、他にない仕組みなどあればお教えてください。</p>	<p>私達が入居している志木サテライトオフィスにはSOHOインキュベーター施設があり、そこと連携して創業者の支援の為にスペース提供ができています。</p>
<p>フューチャージャーセンターという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。</p>	<p>OD (組織開発) (オーガニゼーション・デザイン・プロセス・マネジメント)、エフェクティブエージェンシー、プロセスコンサルティング (MIT 名誉教授、エドガー・シャイにより提唱された理論)</p>
<p>その他の施設、団体に注目しているケースがあれば、お教えください</p>	<p>創業スクールを実施している他の団体</p>

信州フューチャーセンター	
1. 基本情報	
代表者	伊藤 優
運営主体	一般社団法人 TUG BOAT
法人格の別	一般社団法人
お問い合わせ先 (TEL)	0266-43-3360
Mailアドレス	fsp-1216@itrus.ocn.ne.jp
住所	長野県上伊那郡辰野町大字辰野1942-4
ホームページアドレス等	https://shinshufc.amebaownd.com/
※フェイスブック等	https://www.facebook.com/shinshu.future/
設立年月	2016年10月3日
担当者氏名	伊藤 優
2. 事務局体制	
専属のスタッフはいますか	3名
専属のファシリテーターはいますか	2名
セッション専用の施設はありますか	はい
会員などの登録がある場合、登録者数を教えてください	38名 3団体
主たる運営資金をどのように得ていますか	<input checked="" type="checkbox"/> 行政等の補助・助成金 など ・弊社（企業の資金）新聞販売店

信州フューチャーセンター	
3. 理念など	
設立経緯、目的について教えてください	辰野町で90年続く新聞販売店として地域貢献活動をして16年前から行ってきてきました。お客さまとの活動がやがて実行委員会となり現在に至りました。
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか	中小企業の活性化 (Tatu-Biz) 地域の様々な課題
フューチャーセンター（及びその同システム）の定義について教えてください	信州フューチャーセンターは市民・企業・学校・自治体・NPOなどあらゆる立場から「想い」をもって社会を変えていこうとする人たちとともにイノベーションを生み出す場づくりを目指します。

信州フューチャーセンター	
4. セッションについて (2016年実施セッション)	
テーマ数	3 件
	内 提案型 1 件 内 依頼型 2 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 5 件 述べ参加者数 220 人
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	<input type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスブック <input type="checkbox"/> ツイッター <input type="checkbox"/> 会員向けメール等 <input type="checkbox"/> 新聞折り込み
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	信州フューチャーセンターでの定期的なミーティングを行っています

信州フューチャーセンター	
5. その他	
センターにおいて、特別な機能や、他にない仕組みなどあればお教えください。	イノベーションフアシリテーター資格所有者が2名常駐しており、フューチャーセッションを行っている。信州フューチャーセンターの内装をアーティストと共に制作している(非日常的な空間)。
センターという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。	働き方改革 教育改革
その他の施設、団体で注目しているケースがあれば、お教えください	

京都工芸繊維大学 TECH SALON (テック サロン)

1. 基本情報

代表者	
運営主体	京都工芸繊維大学 国際課
法人格の別	国立大学法人
お問い合わせ先 (TEL)	072-724-7176
Mailアドレス	techleader@jim.kit.ac.jp
住所	京都市左京区松ヶ崎橋上町1
ホームページアドレス等	https://www.kit.ac.jp/sgu/place
※フェイスマスク等	
設立年月	2015年3月
担当者氏名	笹田 英二 国際課総務係

2. 事務局体制

専属のスタッフはいますか	いいえ
専属のファシリテーターはいますか	いいえ
セッション専用の施設はありますか	はい (プロジェクター・ホワイトボード)
会員などの登録がある場合、登録者数を教えてください	10名 39団体
主たる運営資金をどのように得ていますか	<input checked="" type="checkbox"/> 行政等の補助・助成金 など

京都工芸繊維大学 TECH SALON (テック サロン)

3. 理念など

設立経緯、目的について教えてください	<p>本学は「OPEN-TECH INNOVATION〜世界に、社会に、地域に開かれた工科大学構想〜」をテーマに文部科学省平成26年度グローバル大学創成支援事業への採択を機に、工科系単科大学の機動的グローバル改革、世界の中でのASIAN HUBの形成、閉鎖系から開放系へと変革を目指す。そのために「人材・場・カリキュラムの魅力化」に取り組み、海外大学等が常態的に本学に人員を派遣する環境を整備する「場の魅力化」事業の一つとしてワークショップを専門とする本学教員が設計した空間をTECH SALONとして開設した。本学教員・学生、海外研究者が集い、地域の企業や自治体にも開放し世界と地域社会との交点、課題解決の場として活用される。</p>
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか	<p>本学構想で中心とする、「デザイン・建築」、「高分子・繊維材料」、「グリーンイノベーション」の3分野の他、本学の幅広い教育研究分野において広範囲の発信を行っている。</p>
フューチャージャーセンター (及びその同等システム) の定義について教えてください	<p>本学の枠組みを超えて、海外の大学・研究機関や、様々な地域自治体や企業等と単独では解決し得ない複雑な課題や社会課題の解法の仮説を作る場。</p>

京都工芸繊維大学 TECH SALON (テック サロン)

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	18 件
年内提案型 依頼型	18 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 18 件 述べ参加者数 約790 人
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> ホームページ <input type="checkbox"/> フェイスタック <input type="checkbox"/> ツイッター <input checked="" type="checkbox"/> 会員向けメール等 本学、産学・地域連携を担当する部署の外部メーリングリストの活用
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	地域社会のグローバル化に資する観点から、京阪神の企業を中心とした産業界、自治体、研究機関等をメンバートとし、海外研究者、本学教員との交流支援のためのネットワークとしてOPEN TECH コンソーシアムを発足し、知見の共有化に取り組んでいる。技術相談に発展した場合には、研究戦略推進本部産学公連携室で対応できる体制である。

京都工芸繊維大学 TECH SALON (テック サロン)

5. その他

センターにおいて、特別な機 能や、他にない仕組みなどあれば お教えください。	本活動を通じて、本学の取り組みに対する第三者評価を得る ことができている。
フューチャージャーという観 点から、現在注目しておられる トピックスなどがございましたら、 お教えください。	
その他の施設、団体に注目して いるケースがあれば、お教えく ださい	

NEX-TEC SHIBAURA FUTURE CENTER	
1. 基本情報	
代表者	
運営主体	日本通運株式会社
法人格の別	株式会社
お問い合わせ先 (TEL)	03-3451-0202
Mailアドレス	rvo-hiroi@nittsu.co.jp
住所	東京都港区海岸3丁目11番15号
ホームページアドレス等	http://www.nittsu.co.jp/
※フェイスマップ等	
設立年月	1937年10月1日 (2016)
担当者氏名	NITTSUグループユニバーシティ 廣居 亮祐

2. 事務局体制

専属のスタッフはいますか	15名
専属のファシリテーターはいますか	いいえ
セッション専用の施設はありますか	はい
会員などの登録がある場合、登録者数を教えてください	
主たる運営資金をどのように得ていますか	会社の人材育成費用

NEX-TEC SHIBAURA FUTURE CENTER	
3. 理念など	
設立経緯、目的について教えてください	2014年度より、弊社研修センターであるNEX-TEC SHIBAURAにおいて、遊休スペースを有効活用するために検討を開始しました。人材育成を主眼におき、通常業務では体験することのできない、アイデア発想や異業種交流を推進するための場として、2016年度より始動、現在に至ります。
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか	世の中にある社会課題のうち、弊社の事業と関連のあるものをテーマとしています。以前は「災害時のロジスティクス」についてのセッションを行いました。
フューチャーセンター（及びその同等システム）の定義について教えてください	未来志向で物事を考え、仮説を立てるのがフューチャーセンターであること定義しています。立てた仮説を、イノベーションセンターでプロトタイプし、リビングラボで社会実験を行う。そしてまたフューチャーセンターで仮説を立て直す。というサイクルによってイノベーションを起こすものと理解しています。

NEX-TEC SHIBAURA FUTURE CENTER

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	1 件
内 提案型 依頼型	1 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 1 件 述べ参加者数 約50 人
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	<input type="checkbox"/> ホームページ <input type="checkbox"/> フェイスタック <input type="checkbox"/> ツイッター <input type="checkbox"/> 会員向けメール等 社団法人Future Center Alliance Japan より案内
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	現状、例はありませんが、プロジェクトによっては継続して関わりたいと思っています。

NEX-TEC SHIBAURA FUTURE CENTER

5. その他

<p>センターにおいて、特別な機研修施設を兼ねており、食堂や宿泊室が完備されています。また、他にない仕組みなどあればお教えください。</p>	<p>レストリクスカーテンを装備しており、オープンスペースな中にセミクローム空間を演出することが出来ます。</p>
<p>フェューチャーセンターという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。</p>	<p>フェューチャーセンターで立てた仮説を次の段階へ移行するための仕組み作りについて、検討の必要があります。</p>
<p>その他の施設、団体に注目しているケースがあれば、お教えください</p>	<p>富士通エフサス 殿：みなとみらいInnovation & Future Center 最先端の機器を取り入れ、活用されています。</p>

イノベーションスタジアム福岡	
1. 基本情報	
代表者	安河内 朗 (イノベーションスタジアム福岡運営協議会会長・九州大学)
運営主体	イノベーションスタジアム福岡運営協議会
法人格の別	なし (任意団体)
お問い合わせ先 (TEL)	092-733-5682
メールアドレス	info@fukuoka-de.jp, com
住所	福岡市中央区天神1-10-1
ホームページアドレス等	市役所北別館6階 福岡アジア都市研究所内 http://www.innovation-studio.jp/
※フェイスブック等	https://www.facebook.com/isfukuoka/
設立年月	2014年7月
担当者氏名	原口唯

2. 事務局体制	
専属のスタッフはいますか	いいえ
専属のファシリテーターはいますか	いいえ
セッション専用の施設はありますか	委託 いいえ
会員などの登録がある場合、登録者を教えてください	
主たる運営資金をどのように得ていますか	企業による参加費と行政による負担金により運営。

イノベーションスタジアム福岡	
3. 理念など	産官学民による、福岡都市圏の持続的成長のためのシンク&ドゥタンクである福岡地域戦略推進協議会の人材部会にて、グローバル人材の交流・市民課題による新規事業創出のためのプログラムとして計画・実施されたもの。
設立経緯、目的について教えてください	
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか	スポーツ、ライフコース、シェアリングエコノミー、防災、商店街振興など
フューチャーセンター (及びその同等システム) の定義について教えてください	イノベーションスタジアム福岡は、多様なバックグラウンド、能力をもつ様々な分野の人材や新たな創業や新規事業開発などに意欲のある方々が混ざり合い、ビジネスという切り口で新しい未来を創造していくプロジェクトです。「グローバル創業・雇用創出特区」を獲得した福岡から、「人の生活」を出发点にイノベーションを創出していきます。

イノベーションスタジオ福岡

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	2 件
内 提案型	1 件
内 依頼型	1 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 6-10 件
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	述べ参加者数 (直接参加者約40名、間接参加者30名) 人 <input checked="" type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスタック <input type="checkbox"/> ツイッター <input type="checkbox"/> 会員向けメール等 <input type="checkbox"/> 過去の関連イベントの参加者へのメール等
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	セッション後に事業化ないし事業検討を行っているチームに対しては、事業化支援を行っています。また、事業検討を続けられなかったチームに対しても、事業化に向けての調査などに協力してもらおうケースもあります。

イノベーションスタジオ福岡

5. その他

<p>貴センターにおいて、特別な機能や、他にない仕組みなどあればお教えください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福岡地域戦略推進協議会のプラットフォームを活用した事業化支援 ・福岡市との政策連動 ・チームの活動継続率および事業化率の高さ 	
<p>フェューチャーセクターという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。</p>	<p>リビングラボ、官民連携での実証実験の実施、政策化</p>
<p>その他の施設、団体に注目しているケースがあれば、お教えください</p>	<p>特になし。</p>

HAB-YU	
1. 基本情報	
代表者	平野 隆
運営主体	富士通株式会社マーケティング戦略本部ブランド・デザイン戦略統括部株式会社
法人格の別	株式会社
お問い合わせ先 (TEL)	
メールアドレス	gndessi gn-habvuadmin@ml.ess.fujitsu.com
住所	東京都港区六本木1-4-5 アークヒルズサウスタワー 3F
ホームページアドレス等	http://hab-yu.tokyo/
※フェイスブック等	https://www.facebook.com/habvu.platform
設立年月	2014年9月
担当者氏名	

2. 事務局体制

専属のスタッフはいますか	8名
専属のファシリテーターはいますか	はい
セッション専用の施設はありますか	はい
会員登録がある場合、登録者数を教えてください	
主たる運営資金をどのように得ていますか	富士通の社内施設

HAB-YU	
3. 理念など	
設立経緯、目的について教えてください	HAB-YUとは、人「Human」・地域「Area」・企業「Business」(=HAB)を多種多様な方法で「結ぶ」(=YU)ことを意味し、新しい価値を創ることを目的とした富士通デザインのデザイン活動の取り組みのひとつです。あらゆる存在している課題・アイデア・技術を集め、「ほどこく→結ぶ→価値にする」ことを目指します。
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか	テーマに制約はありません
フューチャーセンター（及びその同等システム）の定義について教えてください	当施設はフューチャーセンターとして運営はしております。富士通がお客様と共創をする場として運営をしています

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	150 件
内 提案型	20 件
内 依頼型	130 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 130 件
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	述べ参加者数 計測していません <input type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスブック <input type="checkbox"/> ツイッター <input type="checkbox"/> 会員向けメール等 セッションの95%はクローズド
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	

5. その他

セッションにおいて、特別な機能や、他にない仕組みなどあればお教えてください。	
フューチャージャーという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えてください。	
その他の施設、団体に注目しているケースがあれば、お教えてください	

文部科学省大臣官房政策課対話型政策形成室	
1. 基本情報	
代表者	文部科学省大臣官房政策課対話型政策形成室長
運営主体	文部科学省大臣官房政策課対話型政策形成室
法人格の別	官公庁
お問い合わせ先 (TEL)	03-5253-4111 (内線：3037)
Mailアドレス	vision2020@mext.go.jp
住所	東京都千代田区霞が関3-2-2
ホームページアドレス等	
※フェイスブック等	
設立年月	2014年10月3日
担当者氏名	辻野 祐介
2. 事務局体制	
専属のスタッフはいますか	11名
専属のファシリテーターはいますか	いいえ
セッション専用の施設はありますか	はい
会員などの登録がある場合、登録者数を教えてください。主たる運営資金をどのように得ていますか。	文部科学省予算

文部科学省大臣官房政策課対話型政策形成室	
3. 理念など 設立経緯、目的について教えてください。	文部科学省における政策の企画・立案・実施の質の向上を図るために、各政策プロセスにおける多様なステークホルダーとの「対話」を通じて、既存の組織や政策にとらわれない、最適な政策の共創を推進する。
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか。	文部科学省の所管（教育、科学技術・学術、スポーツ、文化）に関するテーマ。
フェューチャーセンター（及びその同等システム）の定義について教えてください。	文部科学省としてフェューチャーセンターについて、定義を決定していない。

文部科学省大臣官房政策課対話型政策形成室

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	5 件
内 提案型	4件
内 依頼型	1件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 5件
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	述べ参加者数 約70人 <input type="checkbox"/> ホームページ <input type="checkbox"/> フェイスタック <input type="checkbox"/> ツイッター <input type="checkbox"/> 会員向けメール等 外部からの参加募集はしていない。
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	参加者同士でセッション後、業務に関する意見交換に少なかつたという例がある。

文部科学省大臣官房政策課対話型政策形成室

5. その他

セッションにおいて、特別な機能や、他にない仕組みなどあれば教えてください。	特になし。
フェューチャーセンターという観点から、現在注目しておられるトピックスなどがございましたら、教えてください。	直接自治体ではなく、間接行政を実施する国が、国民全員と対話することは困難であるため、どのようにステークホルダーを選定するか。 フェューチャーセンターをどのように政策の企画・立案・実施プロセスにつなげていくかについて。
その他の施設、団体で注目しているケースがあれば、教えてください。	海外の省庁におけるフェューチャーセンター（オランダのLEF等）。

フューチャーセッションズ / if space	
代表者	野村 恭彦
運営主体	株式会社フューチャーセッションズ
法人格の別	株式会社
お問い合わせ先 (TEL)	03-6427-9911
Emailアドレス	team@futuresessions.com
住所	東京都渋谷区渋谷3-10-5 TOHTAMビル4F
ホームページアドレス等	https://www.futuresessions.com/
※フェイスブック等	https://www.facebook.com/futuresessions/
設立年月	2012年6月
担当者氏名	梶 大日朗

1. 基本情報

2. 事務局体制

専属のスタッフはいますか	6名
専属のファシリテーターはいますか	5名
セッション専用の施設はありますか	“渋谷if space”として2017年6月1日より運営開始
会員などの登録がある場合、登録者数を教えてください	
主たる運営資金をどのように得ていますか	<input checked="" type="checkbox"/> 会費・参加費・売り上げなどの自主財源 その他 (企業や行政へのコンサルティング費や研修費、OUR FUTURESシステム提供費)

フューチャーセッションズ / if space	
3. 理念など 設立経緯、目的について教えてください。	<p>すべての人がセクターの壁を越えて、よりよい未来を創れるようにする そのための革新的な方法論とサービスを生み出し続ける</p> <p>■Mission: 企業の事業創造と組織変容を通して、よりよい未来をカタチにする 地域課題や社会課題の解決を通して、よりよい未来をカタチにする</p> <p>■Vision: 株式会社フューチャーセッションズは、日本で唯一のフューチャーセッション企画・運営の専門家集団です。企業はもろろん、行政、NPOなどもセクター横断の場を多数実践し、多様なステークホルダーに受け入れられるファシリテーション、プログラム、プロセスを有しています。また各方面で活躍、実践されているフューチャーセッションに関心の高い専門家、クリエイティブクラスなどの多様なネットワークを保有しており、セッションの多様性を担保する際に活用可能です。1回のワークショップの実施・ファシリテーションにとどまらず、アクション、イノベーションを起こすプロジェクトのマネジメント、プロデュースを行います。</p> <p>フューチャーセッションズは、セクター横断のイノベーション・プラットフォームを提供します。 企業に対しては、ブランディング、マーケティング、新事業創出、オープンイノベーション、CSV (Creating Shared Value)、組織風土改革に向けた取り組みを他セクターとの対話と協業を通じて、創造的に推進します。 自動車メーカー、電機メーカー、日用品メーカー、エネルギー事業、観光事業、科学コミュニケーション、地域づくりなど、多種多様なシーンでのフューチャーセッションを重ね、膨大な専門家と実践者のネットワークを保有しています。</p> <p>これらすべての対話のアーカイブをOUR FUTURESという独自システムに蓄積し、未来のイノベーションに役立てています。</p>
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか。	誰もがよりよい未来をカタチにする当事者になれる仕組み。そのための専用空間 (ハート) をフューチャーセンターと呼び、多様な参加者による対話の場の企画運営 (ソフット) をフューチャーセッション (Future Session®) と呼んでいる。フューチャーセッションとは、未来のステークホルダーを招き入れ、創造的な対話を通して、未来に向けての「新たな関係性」と「新たなアイデア」を生み出し、ステークホルダー同士が「協力して行動できる」状況を生み出すための場。

フューチャーママセッションズ / if space

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	60 件 (テーママに忠じて複数回のセッションを実施) 内 提案型 約10 件 内 依頼型 約50 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 約180 件 述べ参加者数 約3600 人
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	<input type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスブック <input checked="" type="checkbox"/> ツイッター <input checked="" type="checkbox"/> 会員向けメール等 その他 (OUR FUTURES https://www.ourfutures.net/)
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	コンサルティングとしてかわることが多いため、セッション終了後にもそのテーマや参加者について、事業企画作成支援やコミュニティ形成など、関わりを持つことが多いです。

フューチャーママセッションズ / if space

5. その他

<p>セッションにおいて、特別な機能や、他にない仕組みなどあればお教えください。</p>	<p>・ 独自の「協創プロジェクトモデル」を持ち、その実践・運営の実績を持っている。 ・ テーマオーナーの類を「対話」を通じて引き出し、多様な参加者それぞれが主体的に取り組むためのセッションを設計・運営 (ファシリテーション) できる。 ・ 事業創出やまちづくりの長期ビジョンの実現に向けて、論理的・戦略的にアウトプットを導くことができる。 ・ 世界中で実施されている、社会に変革を起こすための「場」= Future Session) を支援し、つなげるためのWEBプラットフォーム ・ フォーム「OUR FUTURES」を持っていて、多様なセッションに興味を持って参加するだけでなく、セッションの企画・運営、そこから生み出されたアイデアの具現化までを、OUR FUTURESで支援可能。</p>
<p>フューチャーママという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 岡村製作所が展開している共創空間 (東京: Sea&Sew、名古屋: Cue、大阪: bee) http://workmill.jp/# ・ Catalyst BA - カタリストBA http://catalyst-ba.com/ ・ HAB-YU official website http://hab-yu.tokyo/ ・ PLY : Fujitsu Japan http://www.fujitsu.com/jp/services/knowledge-integration/ply/ ・ ACI ESP00 FINLAND 2015 http://impactiglu.org/acsi/ ・ 100BANCH http://100banch.com/ ・ MTRL KYOTO (マテリアル京都) https://mtrl.net/kyoto/ ・ 全国に広がるワーキングコミュニティ co-ba NETWORK http://tsukuruba.com/co-ba/ ・ WellWork Coworking and Office Space (NY発のコワーキングスペース) https://www.wework.com/ ・ TechShop Japan テックショップ ジャパン http://www.techshop.jp/ ・ FabLab Japan Network http://fablabjapan.org/ ・ co-lab クリエイター専用のコラボレーション・シェアオフィス http://co-lab.jp/
<p>その他の施設、団体に注目しているケースがあれば、お教えください</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 100BANCH http://100banch.com/ ・ MTRL KYOTO (マテリアル京都) https://mtrl.net/kyoto/ ・ 全国に広がるワーキングコミュニティ co-ba NETWORK http://tsukuruba.com/co-ba/ ・ WellWork Coworking and Office Space (NY発のコワーキングスペース) https://www.wework.com/ ・ TechShop Japan テックショップ ジャパン http://www.techshop.jp/ ・ FabLab Japan Network http://fablabjapan.org/ ・ co-lab クリエイター専用のコラボレーション・シェアオフィス http://co-lab.jp/

薩摩川内市スマートハウス	
1. 基本情報	
代表者	
運営主体	商工観光部次世代エネルギー課
法人格の別	
お問い合わせ先 (TEL)	0996-23-5111
メールアドレス	ene@city.satsumasendai.lg.jp
住所	鹿児島県薩摩川内市 平佐1丁目86
ホームページアドレス等	https://smarthouse.jisedai-energy-satsumasendai.jp/
※フェイスブック等	https://www.facebook.com/SatsumasendaiSmartHouse/
設立年月	2014年10月
担当者氏名	下園 朋美

2. 事務局体制	
専属のスタッフはいますか	2名
専属のファシリテーターはいますか	1名
セッション専用の施設はありますか	はい
会員などの登録がある場合、登録者を教えてください	
主たる運営資金をどのように得ていますか	市からの委託

薩摩川内市スマートハウス	
3. 理念など	
設立経緯、目的について教えてください	次世代エネルギー等について市民に見て、触れて、感じていただくための施設として、薩摩川内市が2014年10月に創設・省エネ設備を設置した「薩摩川内市スマートハウス」を建設。モデルハウスとしての利用の他に「フューチャーセンタープログラムやワークショップを行い、より多くの市民に体験していただき、まちの困りごと等の解決に向けての話し合いの場や市民のふれあいの場として活用。
取り扱う主なテーマはどんなものがありますか	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代エネルギーに関すること ・まちの困りごとに関すること（食と農業のみらい、市の遊休資源の活用）
フューチャーセンター（及びその同等システム）の定義について教えてください	未来のまちづくりや、未来の暮らしに関するプログラムを通して、まちの困り事解決に向けた市民との対話の場。

薩摩川内市スマートハウス

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	1 件
年内提案型 依頼型	1 件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 8 件 述べ参加者数 69 人
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスブック <input type="checkbox"/> ツイッター <input type="checkbox"/> 会員向けメール等 機関紙
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	セッションにより立ち上がった実行委員会の相談対応や、イベント開催時のサポート。

薩摩川内市スマートハウス

5. その他

<p>センターにおいて、特別な機市の施設をモデルハウスとしての管理、内覧対応を行いながら、他にない仕組みなどあれば、お教えください。</p>	<p>市の遊休資源を活用した商品開発</p>
<p>フェューチャーセンターという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。</p>	
<p>その他の施設、団体に注目しているケースがあれば、お教えください</p>	

フューチャャーセンター徳島兼イノベーションセンター徳島	
代表者	観元 真人
運営主体	一般社団法人地域活性化士会 / イノベーションセンター四 閉株式会社
法人格の別	一般社団法人が主に主催、共催 事業化は、株式会社が担 当
お問い合わせ先 (TEL)	0 8 8 - 6 7 8 - 4 5 8 4
Mailアドレス	innovationcenter.tokushima@gmail.com
住所	徳島県徳島市幸町3丁目13-1
ホームページアドレス等	パルテイール幸町ビル2階 http://sougyouschool-toku.p-kit.com/ https://future-coworkers.net/
※フェイェスブック等	https://www.facebook.com/innovationcenter.tokushima/ https://www.facebook.com/coworking.future.coworkers/
設立年月	2013年5月 (コワーキングは2012年4月)
担当者氏名	観元 真人

1. 基本情報

2. 事務局体制

専属のスタッフはいますか	6名
専属のファシリテーターはいま すか。	4名 ★他、分野別に、当センター在籍会員 20名ほど)
セッション専用の施設はありま すか。	はい
会員などの登録がある場合、登 録者数を教えてください。	88名 33団体
主たる運営資金をどのように得 ていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> 会費・参加費・売上げなどの自主財源 経済産業省 創業スクールのカリキュラム導入

フューチャャーセンター徳島兼イノベーションセンター徳島	
3. 理念など 設立経緯、目的について教えて ください。	<p>四国で初めて、コワーキングスペースの運営を開始したのが、5年と4カ月前 その後、フューチャャーセンターの事を知り、協業（コラボ ワーク）やアイデア出し、商品開発に生かせるのではと、アメ リカ人のポップ・ステイラルが一博士とご縁が出来25年4月5 月にかけて、フューチャャーセンターに参加 早速、コワーキングで実践し始めまして、6月に多摩大学 大学院教授の紺野登先生に商標使用の契約書を送付いたしま した。 その後、延べ、80回ほどの実績あり ダイアログの場 継 続的対話を実施しています。</p>
取り扱う主なテーマはどんなも のがありますか。	<p>商品開発 主に 徳島の農産物や、素材～ 何が作れそう か？ サービス企画では、お客様がハッピーになるには会期や企画 により、テーマは異なります。</p>
フューチャャーセンター（及びそ の同等システム）の定義につい て教えてください。	<p>私どもの基本コンセプトである、学び つながり 成長 と 質をテーマにコワーキングスペースを運営して参りまして、 それらをより効果的にできるのが未来志向の対話の場： フューチャャーセンターだと実感しております。 有効性は、あります。 即効性が課題です。</p>

フューチャージャーセンター徳島兼イノベーションセンター徳島

4. セッションについて
(2016年実施セッション)

テーマ数	12件
年内提案型	10件
年内依頼型	2件
年間のセッション数と、述べ参加者数を教えてください。	セッション数 35件 述べ参加者数 300人
セッションへの参加募集はどのようなに行っていますか。	<input checked="" type="checkbox"/> ホームページ <input checked="" type="checkbox"/> フェイスタター <input checked="" type="checkbox"/> ツイッター <input checked="" type="checkbox"/> 会員向けメール等 <input checked="" type="checkbox"/> 地元メディア 含め 告知
セッション終了後にも、そのテーマ、参加者について関わりを持つことはありますか。	基本、関わりを持ちます。単に対話の場をつくり、単発の打ち上げ花火的な企画は一切しません。相談窓口も行いますし、販路の支援やビジネスモデル構築支援も含め行っております。

フューチャージャーセンター徳島兼イノベーションセンター徳島

5. その他

<p>センターにおいて、特別な機能や、他にない仕組みなどあればお教えください。</p>	<p>東京や中心地とのコネクションがあります。学びの場を年間300回以上企画をしており、対話の場を運動したり、多教の方々が行き来していただき、声がかげやすく、興味のある方に積極的に参加していただいております。</p> <p>また、フェアリーセッション力(場づくり)を向上いただく為、デビュアー前には練習会など 入念に実施しており 次世代の人を育成しております。</p>
<p>フューチャージャーセンターという観点から、現在注目しておられるトピックなどがございましたら、お教えください。</p>	<p>やはり、単なる対話の場では、話になりません。経済社会なので、実際に実施することが大前提なのが重要で、絵に描いた餅にせず・・・ ★ 9月～始まる経産省の企画では、大臣賞を目指します</p>
<p>その他の施設、団体で注目しているケースがあれば、お教えください</p>	<p>NPO法人国際フアアシリテーション協会 本間先生ご兄弟 フアアシリテーション・コアチングは圧巻です。 ★上記も学んでいる超・実践型でしたら、我々は、恐らく全国的にもまれなケースで継続的対話の場(商品化に関して、アイデア出し～商品名～パッケージまで実施)</p>

1967年の論文「小さな世界問題」の中でこのことを「弱い紐帯の強み」(紐帯＝人的つながり)という言葉で表現した。具体的には、アメリカの労働者が就職先を探るときに紹介してくれた人は普段どれくらい頻繁に会う人かということ調べていった結果頻繁に会う人である割合は低く、「時々」または「めったに会わない」人からの紹介であることが多いことを突き止めた。つまり、つながりの強い人とは人的ネットワークそのものが多くの部分において重なりあっており、つながりの弱い人を通じたほうが広範囲の人的ネットワークにアクセスできるということになる。

このことにより、実は我々の現代社会においては地縁によるコミュニティが衰退した(かに見える)が故に、人的ネットワークが物理的距離から開放され、「弱い紐帯の強み」を發揮できる「新しい時代」に入ってきたと考えられるのである。

(4) 新しい時代の「フューチャー・センター」

そこで重要になってくるのが、前節図4のAとBをつなぐ結節点をどうやって設けるかということである。人が生涯を送る上で、人と新たにつながり点というのは実はあまり多くない。パブリックには、自身または血縁者の進学、就職、転職、転居などがあげられる。弱い紐帯の強みを發揮するためには、そのAとBという人物の接点が少ないことが前提である。その二人を結

びつけることが実は難しい。人々が集まり、結びつきをつくり対話をすることのできる場所としては、我が国には本稿冒頭で述べた「寄り合い」があげられるが、これは通常地縁をベースとしたものであり、そこでは「弱い紐帯の強み」を發揮することができない。

そこで、弱い紐帯をつなげる結節点を提供するものとして筆者は近年関わることが多い「フューチャー・センター」という概念について言及したい。本年度より、三重県地方自治研究センターと始めさせていただいた「フューチャー・センター」の社会実装に関する研究においては、暫定的ではあるが「フューチャー・センター」を「多様性のあるメンバーが対話による価値創造をする場(こと)」と定義している。本稿の文脈において整理するならば、例えば地域課題に対して興味関心、関連のある人達(多様性のあるメンバー)が集まり、対話を通して今まで思ってもしなかつたような解決策を作り上げる(価値創造の)場である。このことが何を意味するのか。つまり、フューチャー・センターは前節AとBという接点の少ない人物をつなげる場となりうる可能性を持つと筆者は考えているのである。地縁でも血縁でもない、職場の関係でもない、目的別、関心・興味別に人々が集まることにより、そのポイントが「弱い紐帯」をつなぎ合わせる結節点となるのではないかと考えているのである。

例えば過去に筆者が御つきました対

話の場に「みえの少子化対策を考えるフューチャー・センター」がある。これは三重県主催で結婚、出産、子ども養育を取り巻く各セクター、行政機関、助産所、子育てNPO、実際に子育て中の母親(対話の間お子さんを託す近所おじいさん)などといったステークホルダーにお集まりいただき、機断的に「どうしたら子どもを生み、育てやすくなるか?」ということについて対話を足掛け3年にわたり、県内で15回以上開催した。各セクターからのべ400名以上の方にご参加を頂き、様々な角度から対話を通して我が県における少子化対策について考えることができた。多くのアイディアや意見がもぎ出され、そして本稿の文脈において重要な点として、多様なセクターの人々の結節点を作り出すことができた。この事業のプログラムデザインやノウハウは、「みえの少子化対策を考えるフューチャー・センター運営マニュアル」という形でまとめさせていただいている。

多様なセクターから参加者を呼び、一同に集まりワークショップ形式で対話を実施するこのフューチャー・センターこそ、現代社会の「弱い紐帯の強み」を作り出す「結節点」である。筆者は考えている。現在においてまた新しい概念である「フューチャー・センター」を我が県内において常設化し、公器として社会に実装していくためには、どのような体制、施設が良いのか、そしてどのような人材が必要なのかなどについて今後研究を進め、有意義

な提案として平成29年度中にまとめさせて頂く予定である。

まとめ

産業革命以来、分業が進み、特に我が国においては戦後、産業構造が高次化し、同時に都市化が進行した。その中で、地縁によるコミュニティは衰退したかには見えないが、実際には物理的な距離から開放され「コミュニティ」は「目的別のゆるく編まれたネットワーク」となった。ゆるく編まれたネットワークにおいては「弱い紐帯の強み」が發揮されやすいが、そこには人と人をつなぐ結節点が必要である。その点において地縁から開放された、新しい時代の「ヨリアイ」ともいえる目的別、興味関心別の「フューチャー・センター」がその結節点として有効であると期待できる。

プロフィール
いけやま あつし
池山 敦
皇學館大学 教育開発センター 助産師
地(知)の拠点大学による地方創生推進事業として、学生フューチャーセンター「皇學館みらい対話団」を発足。
また、2014年「みえの少子化対策を考えるフューチャーセンター」では、2015年には度会郡玉城町 地方創生会議の委員も務める。





1 はじめに

本稿では、新しい時代の「ヨリアイ」としてのワークショップ（以下WSという）を活用した住民参加のプロセスについて、度会龍王寺町における「平成29年度安申舎利活用方針調査研究業務」に關し、皇學館大学との包括連携協定に基づく委託研究として筆者を中心に2017年度中に実施したものの中より、無作為抽出による参加住民を含む100人規模でのWSである「玉城町活用100人委員会」について概観した上で、検討するものとした。

2 玉城町における安申舎修復・利活用プロジェクトについて

まず、安申舎とは正式には玉城町指定有形文化財（伊勢 旧金森家別邸「安申舎」(茶室)）とい、町作成のパンフレットによると、弘化4年（1847年）、田丸城主入野丹波守（くろう たんはのかみ）の家老で織内の茶人三徳の一人となられた金森得水によって設計・建築された金森得水別邸「安申舎」。

茶室・迎賓用を兼ねた数寄屋と、家族が生活を営む居宅で構成された数寄屋造りが特徴です。築後170年が経過していますが、建立時と大きな変化はなく、保存修復・整備によつてほとんど当初に復元することが可能です。中略（今後も復元・整備を進め、新しい地域文化振興の拠点施設として広く親しまれるように活用を考えています「玉城町教育委員会2017」）。この建物は2013年10月9日に町指定文化財となり現在にいたっている。町では安申舎がよりから寄付を受けたことのは是非、調査費用について、国や県などの文化財指定が活用か、修復費用の財源など様々な観点から町議会等においても苦難な議論が行われてきた。



最終的に2017年2月「歴史・伝統文化を活かした多世代交流地域創造再生計画」として国から地域再生計画の認定を受け、地方創生拠点整備交付金の交付決定を受け、全体修復と利活用を進めることとなった。

去申舎の修復についての町の方針としては、最終的に「文化財の価値を保全修復し、住民が活用する」というものとなり、そのために二つのフェーズが必要となった。まずは、文化財の価値を保持修復することである。これについては2015年度に調査を行い、翌2016年度に修復の設計と見積もりを行い2017年度に修復工事を実施している。こちらの作業は高度に専門的な文化財の修復であり、事の是非を陰々疑々住民の意見を聞くという余地はあまりないといつてよい。しかし、反対にもう一つの「住民が活用する」というフェーズに関しては、利活用の当事者である住民の声を広く聞く必要がある。ここに地方創生を担当する部局である総合戦略課は大きな意義を見出している。いわゆる箱物を整備しただけで簡単にまちが賑わうというような事は現在では考えにくく、ハード整備をまっすかに行かない町民のまちづくりへのコミットを増やし人口減少社会におけるまちづくりの起爆剤とするのが、今回の安申舎利活用プロジェクトを地方創生から見た大きなテーマとなっている。このことに関して山崎は「いい空間をつくるだけで人々が集まるといっ

とがほとんどなくなった。むしろ重要なのは、弱体化した地域型コミュニティの代わりどころなコミュニティが屋外空間を使いこなすのか、ということである。まちを賑やかにするためには、斬新な広場のデザインが必要なのではなく、斬新な広場のマネジメントが必要なのである。「山崎 亮 2012」と述べている。

今回のプロジェクトはこの「広場のマネジメント」に住民参加を促すのが集う「新しい広場」となり多世代とに大きな目的があるといえる。

3 WS実施計画

WSの実施について筆者に打診があり、利活用の新章である総合戦略課と実施についての調整を行うこととなった。その中で、(1)10回程度継続的に行うこと(2)WSの参加者には一級無作為抽出による住民を含むこと、などが合意され2017年6月初旬に大発との間で委託契約を行った。

図表1に今回のWS実施計画を示す。実施計画ではWSを前半、後半にわけ、キックオフとしての第1回、そして総まとめとしての最終の第10回に、一部無作為抽出住民を含む「安申舎利活用100人委員会」を行うこととした。そして多様な参加を確保するため、大学生と町役場の若手職員による「ヨソモノ・ワカモノ」WSを第2回に、テーマ

前 半	後 半
(1) 第1回安申舎利活用100人委員会 (8月19日)	(6) まちづくり講演会 (12月12日)
(2) ヨソモノ・ワカモノワークショップ (8月25日)	(7) ビジネスモデル案検討 その1 (12月21日 午後)
(3) 無土器を語る町の守り屋 (9月11日)	(8) ビジネスモデル案検討 その2 (12月21日 夜)
(4) 住民の健康をつくる集いの場 (9月14日)	(9) ビジネスモデル案 最終検討 (12月1日)
(5) 集交交流を促進させる魅力探訪 (9月19日)	(10) 第2回安申舎利活用100人委員会 (9月30日予定)

別委員会として町内の文化団体から広く参加者を募集し第3回、第5回は2018年度以降に「地域運営組織」での管理運営を企画に置いていくので、最終的に運営の中心になるのである。最終的に運営の中心になるように意図している。後半には「別事業でコンサルタント会社の作成する取次シミュレーション」と中期事業計画をもとに「事業」として検討するフェーズを徐々に増やしていき、全体として大きく「振興」から「取東」へ向かうようにデザインした。

4 住民参加のデザイン

① 先行事例1
「100人委員会」としての住民参加のデザイン先行例として、ふた

つの例をみでみることにする。まず一つ目は「京都市未来まちづくり100人委員会」である。その目的は「未来の京都を築くために、市民の皆様が主体的に運営する中で、まちづくりについて、白紙の段階から来まちづくり100人委員会（中略）を配置する「京都市総合企画局総合政策室市民協働推進担当委員会は、2008年9月から2015年まで5期にわたって編成され、さまざまなまちづくり上の課題を題材に市民参加の新たなスタイルを提案してきた。」

「まよせい2013・04」によると、1〜3期ではNPO法人が事務局を担い、委員はすべて無報酬のボランティアが担い、定例会議を毎月第4土曜日の午後にも、「ひとをつなぐ福祉のコミュニティづくり」「参まやすい道」などの分科会に分かれて継続的に討議を行っていた。

2012年からスタートした第4期においては「京都・未来まちづくりミミテイク」と題して無作為抽出の市民100人規模での討議を実施している。参加者は「住民基本台帳」から無作為抽出した京都市民7000人（10歳代（高校生以上）70歳まで、各世代から1000人ずつ）を無作為抽出（男女同数）、抽出した市民に送付した招待状への返信数561件（そのうち参加希望150

件）、参加の有無とは別に「今後100人委員会の継続提供を希望」245件、参加者数：延べ108人、「特定非営利活動法人京都市NPOセンター」2014」であった。ミニテイクの結果をうけ、16の重点テーマを決定しその後の100人委員会での話し合いにつなげていくという「まよせい 2013・04」各期の100人委員会の活動については詳細な報告書にまとめられ、WEBでも公開が行われている。このミニテイクの特徴として「参加者を無作為で選出すること」で、従来の「公募」による場合とは異なり、市民参加に熱心な市民の集まりとは違う「京都市民の縮図」としての参加者が集まります「京都 2018」ともなされているが、これは今回玉城町における100人委員会の意図と合致している。

② 先行事例2

もう一つの事例として、鳥取県智頭町における「智頭町百人委員会」を見ることにする。その設立の旨は「智頭町の自立度を高めて活力ある地域づくりを進めていくためには、町政へ住民の皆さんの声を反映していくことが必要である」とかたち2008年「智頭町百人委員会」が設置されました。百人委員会は、住民が身近で関心の高い課題を話し合い、これを解決するための政策を行政に提案していく組織であり、智頭町ならではの住民自治の実現をめざします「智頭町 2018」同

サイトによると2017年度は延べ96名の委員が意欲している。智頭町百人委員会設置要綱第2条によると、委員会は、智頭町内における各種政策等について意見を町長に述べることを目的とする。1. 第3条に「町長は、企画提案会以下7部会に構成されている。また、「第7条(略)2. 町長は、企画提案会に提出された内容を精査した上で、これを尊重し、智頭の地域の発展と住民福祉の向上のため、町政に反映させるものとする。3. 委員は、企画提案した内容について、「自立と持続を推進するまちづくり交付金」などを活用し、住民主体で事業を展開するものとする。」「鳥取県智頭町2018」として、「自分ごと」として「まちづくり」に取り組む町民の姿を示したうえで、住民、行政双方に責任を持たせている。

現在でも取り組みは続いており、詳細な報告書が回サイトにアップされているとともに、町民に対する周知として「広報ちづり」に各部会の報告が掲載されており、2018年1月号には「健康部会」など4つが掲載されている。

③ 玄甲会を活用100人委員会における無作為抽出住民の参加

今回、玄甲会を活用100人委員会を実施するにあたり、玉城町との協議を進める中で当初から玉城町のような合意をしていた。所謂「まちづくりWS」を実施する際に参加者の公募をかけるというの願いが集まっ

てしまうことが多い。実際にWSに参加できる時間が確保できるかどうか、興味関心があるか、などいくつかの理由があると考えられる。しかしその「いつもの顔ぶれ」でWSを行ったことでは「住民から広く声を聞いた」とは言いえないであろう。そこで、今回のWSには無作為抽出による住民参加のプロセスを組み合わせることとした。この点は前述した京都市の「京都・未来まちづくりミニマライティング」と意図を同じくしている。そこで今回の100人委員会における無作為抽出の住民参加を次のように計画した。

- 1) 2017年6月1日現在の満20歳以上59歳の町民を住民基本台帳より抽出
- 2) 系統抽出法により300名の候補者を抽出
- 3) 2017年7月10日返信ハガキを回封しWS開催案内を送付
- 4) 同年7月31日返信締め切りとする(2018年2月1日現在、同様のプロセスで第2回100人委員会の参加者を募集中である)

その結果は図表2の通りであった。先行事例①でとりあげた、第4期京都市未来まちづくり100人委員会にて2012年に実施された「京都・未来まちづくりミニマライティング」の数字と比較対象として示す。杉岡は「京都市未来まちづくり100人委員会」の課題について、3つ

人口	玉城町玄甲会	京都市
人口	15,641	1,475,183
発送数/対人口比	300	7,000
返信数/対発送数	163	54.3%
参加/対発送数	11	3.7%
*人口に占める100人の割合	0.639%	0.007%

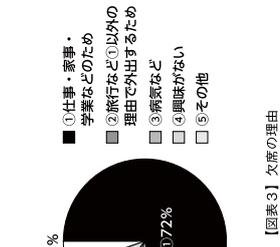
1. 100人委員会の実施だけで市民協働の最前線には限界がある。「杉岡系記2016」に指摘している。京都市未来まちづくり100人委員会には、実質200人が参加しているが、比較のため図表2では人口に占める100人の割合で示している。

改めて玉城町での100人委員会を見てみると、案内状を送付した300名は人口の1.9%であり、玉城町の人口に対する100人の割合は杉岡の指摘する量的な視点で見ると政令都市などよりも小規模自治体に向いているといえる。また、返信率に関しては玉城町の場合半数を超え54.3%となっており、京

都市のものに比べても高水準であることがわかる。今回はさらに返信者の氏名をあらかじめ差し込み印刷を行うなど、なるべく住民の負担を減らすという役割担当者の気配りが功を奏したものと見えるかもしれない。

今回、返信ハガキに欠席の場合に欠席の理由を尋ねる項目を設定しており、その回答をグラフ化したものがある。多くは①の「仕事・家事・学業などのため」で72%をしめるが④の「興味がない」も13.9%をしめていることは見逃せない。やはり、地方自治に対する無関心の層が一定程度見られることは否定できない。

今回の100人委員会については、無作為抽出住民だけでなく町内の各種団体に声をかけて参加者を募集した。その際に団体選定に



属性	参加者数
自治会長(招待者)	18名
文化協会、各種団体(招待者)	66名
一般公募住民	17名
無作為抽出住民	10名
その他(学生など)	4名
計	115名

参加の呼びかけを行った。その結果115名の参加となったが、内訳は図表4のようであった。今回のWSに際しては、多くの部分において「フェイチャーセンター」という概念を取り入れている。フェイチャーセンターとは「未来を創造する対話の場」であり、企業・政府・自治体などの組織が、長期的な課題解決を目指して、様々な関係者を幅広く集めて、協働的な創造的な対話を進めて、新たなアイデアや問題の解決手段を見つけたら、その実現や実践での相互協力を促し、「堀内一水2012」す場であり、特定少数数の専門家で構成される委員会ではなく、多様かつ多数の参加を促すことにより、多くの暗

黙知を結集させることに重きを置くものである。「単なる形式的な「住民説明会」などでなく、住民と一体に計画からできないか。住民も行政にまかせずにはなしにしたり単に文句を言っただけでなく、主体的に責任をもつて関わる。行政や専門家はそれを確保し、専門的な見地から計画を具体化する。そんなプロセスの中でいろいろな立場の人の心が通うコミュニティを再生し、明るく豊かな地域社会を構築しなおそう。」「野村天2001」まさに、この点から今回の玉城町における住民参加プロセスはデザインされた。

5 第10回玄甲会活用100人委員会の実施

① えんたくん
今回の100人委員会のプログラムデザインにおいては「えんたくん



ん(商品名:販売元有限会社三ヶ日紙工)を使用した。これは円形の段ボールで、参加者の際の上に乗せ、その上に専用シートを重ね、直接円卓に対話の内容を書き込みながら使用するツールである。経路上「円」という形状と「膝に乗せる」という使用方法について好意的に迎えられることが多い。WSの現場では、講義系スタイルのように全員が同じ方向を向くのではなく、テーブルを囲んで座りチームとして共同作業を行うことに意味を見出す。また、出た意見をその場で書き留めていくことも重要である。「せつかくてきたアイデアや議論の核を、ただ話しつばなしにしたり、書記や主催者が自分のノートにメモをとるだけでなく皆の目の前に皆が読める形で大きく書き留めていくことは、議論の無用な繰り返しが減り、きちんと積み重なっていくためにも大切なことだ。」「中野民夫2001」今回は、すべての参加者に水性マーカーをもっていたが、自分の意見を自分で書き留めながら話すこと、またほかの人の意見を聞いていくときに、良いと思った意見を積極的に書き留めていくことを推奨した。また、このえんたくんシートはそのまますぐループでの話し合いの内容を共有する際にも使用できる。今回の委員会では口頭での発表を行わず、シートを壁に掲示する等して参加者が見て回る「ギャラリー」という形式で全体での共有を行った。経路上WSにおける口頭発



壁に掲示し、全体での共有を行う

② プログラムデザイン

今回のWSは次のように進行で実施した。

13:30	同会挨拶(同会、町長より挨拶)
13:35	玄甲会復元プロジェクトについての説明(総合戦略課)
14:00	進行ルールなどの説明
14:05	自己紹介タイム
	「えんたくん」を利用した意見交換
14:14	チーム①玉城町の良いところ、残念なところ
14:45	休憩
	「えんたくん」を利用した意見交換
	チーム②良いところを伸ばし、残念

自治体政策資料 No. 45

フューチャーセンターの社会実装に関する研究
報告書

発行年月 2018年3月

発行所 皇學館大学 池山 敦
特定非営利活動法人 Mブリッジ
三重県地方自治研究センター



P-00061
この印刷物は、CSR
に取り組む印刷会社
が製作した印刷物です。



GREEN PRINTING JFPI
P-B10216
この印刷製品は、環境に配慮した
資材と工場で製造されています。