

サービスシステムをデザインする フューチャーセッション・アプローチ

野村恭彦 ((株) フューチャーセッションズ/金沢工業大学 (K.I.T. 虎ノ門大学院))

寛大日朗 ((株) フューチャーセッションズ/慶應義塾大学)

4. 応専

背景：フューチャーセンターへの期待

▶ フューチャーセンターの生まれた背景

「フューチャーセンター」¹⁾ は、北欧で生まれた考え方で、「未来の価値を生み出す場」を意味する。その後、「複雑な問題」を素早く解決するための場として、欧州各国の政府に広がった。フューチャーセンターには、多様な専門家や関係者が集まり、既存のしがらみを越えて対話と協業を行い、創造的に問題解決を進めていくのである。

複雑な問題とは、矛盾をはらんだ問題を指す。最適解が1つ存在する問題は、単純な問題、どんなに難解であっても地道に解いていけばいつかは解ける問題は、煩雑な問題と定義できる。

- **単純な問題 (simple problems)**：比較的簡単に、答えが1つに決まる問題。
- **煩雑な問題 (complicated problems)**：時間がかかっても、いつかは解ける問題。
- **複雑な問題 (complex problems)**：人間関係、地域間・世代間の格差、地球環境問題など、矛盾やトレードオフがあり、当事者が考え方や態度を変えなければ解決できない問題。

さらに、複雑な問題は次の3種類の性質を持つ。

- **ダイナミックな複雑性**：原因と結果が相互依存の関係にありながら、時間的・空間的に離れているもの。
- **生成的な複雑性**：未来がまったく予測不可能で未知なもの。
- **社会的な複雑性**：関係者のものの見方や利害が一

致していないもの。

Adam Kahane は、このような複雑な問題に対しては、分析的なアプローチ、専門家のアプローチ、過去のベストプラクティスからの問題対処がうまくいかないと指摘する²⁾。

フューチャーセンターが欧州のパブリックセクターで広まった最大の理由は、私たちの社会において、このような複雑な問題が増えてきているからである。たとえばオランダは、ワークシェアリングの普及を含め、労働時間の削減が法律で推進されており、行政の職員が長時間残業することはできない。複雑な問題を短時間で解決するには、ステークホルダ全員に集まってもらって、一気に話し合うしかない、ということである。日本の行政の縦割りを打破するためにも、この考え方はたいへん参考になる。

もう1つのフューチャーセンターの典型的な応用領域は、科学技術パークである³⁾。これは、大学や研究機関を集積させ、そこにフューチャーセンターをつくることで、国家的なイノベーションを推進させようという取り組みである。科学技術パークの掲げるテーマに対する象徴的なフューチャーセンターを立ち上げることによって、テーマに関して、誰もが課題を持ち込む場所にすることができる。

フューチャーセンターにはさまざまな用途がある。図-1に示すように、パブリックとビジネスの軸、イノベーションと組織変容（トランスフォーメーション）の軸とで4つの用途に分類することができる。

1. **クロスファンクション型**：企業、行政、NPO (Nonprofit Organization, 非営利組織) など、

組織横断の対話の場を支援するためのフューチャーセンター。特に企業であれば、営業、SE、開発が一緒になって顧客の問題を議論するなど、組織文化を変えて行くための、社内ユースのフューチャーセンターのニーズは高い。

2. **オープンイノベーション型**：企業が業界を越えて新たな市場を創造していくことを支援するフューチャーセンター。異業種との協業が求められる中、課題に焦点を当てて、多様なステークホルダが対話するフューチャーセンターに、オープンなコラボレーションの期待がかかっている。高齢社会、食、水、交通、都市など、大きなテーマで異業種から参加者が集まり、たとえばメーカーとサービス、流通が協調すると、どんな市場を創造できるか、という議論ができる。
 3. **ソーシャルデザイン型**：社会起業家の問題意識やアイデアを多様なステークホルダが一緒になって実現するフューチャーセンター。企業にとってはCSR (Corporate Social Responsibility) の視点から入っていき、自社の事業として支援できるようであれば、CSV (Creating Shared Value) にプライオリティを高め、社会的企業と同盟関係をつくっていくことになる。
 4. **オープンガバナンス型**：行政や自治体が政策決定プロセスを市民へと公開していくことを支援する、フューチャーセンター。自治体の課題を市民参加で解決していくことを目的とする。フューチャーセンターに共通する機能的特徴は、次の4つである (図-2)。
- **Space (空間)**：立場の違う、多様な人たちがいつでも課題を持ち込みオープンに対話できる、創造的な空間を持つことが大切である。ただし、固定的な空間を保有することは絶対条件ではない。
 - **Facilitators (ファシリテータ)**：フューチャーセンターでのセッション (対話の場) には、必ずファシリテータが入り、対話を促進する。
 - **Methodologies (方法論)**：さまざまな対話の手法

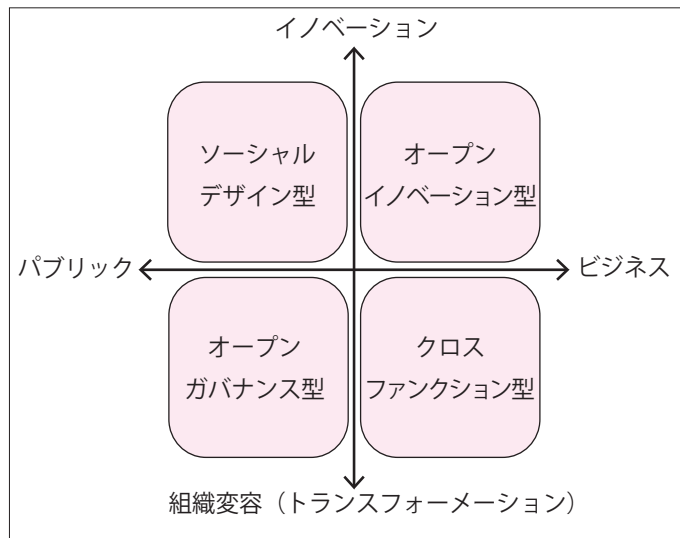


図-1 フューチャーセンターの4つの用途

や問題解決の方法論を目的に応じて活用する。特に、未来思考の方法論を活用し、多様なステークホルダが協働できるようにするところにフューチャーセンターらしさがある。

- **Hospitality (ホスピタリティ)**：通常の会合とは異なり、おもてなしの心で、人としての関係性づくりを促す。情緒的価値が、複雑な問題解決に向けて、参加者の態度変容を促す重要な働きを持つ。

日本では、社会・経済の閉塞感を乗り越えるための企業や大学の「新たな価値を生み出す場」として、また未来に向けた「市民参加のまちづくりの場」として、フューチャーセンターが広く認知されつつある。今後は、さまざまな企業、大学、行政、地域、NPO がそれぞれ立ち上げるフューチャーセンターが、相互に連携し、ともに社会問題の解決に向けて協業していくことが期待されている。

▶ 欧州でのフューチャーセンターの実践

先に述べた通り、欧州ではパブリックセクタを中心にフューチャーセンターの実践が進められている。オランダとデンマークの4つのフューチャーセンターを例に、実践事例を概観する。図-1に示したフューチャーセンターの4つの用途に沿った形で、事例を示す。

- **クロスファンクション型**：Shipyard (国税庁、オ

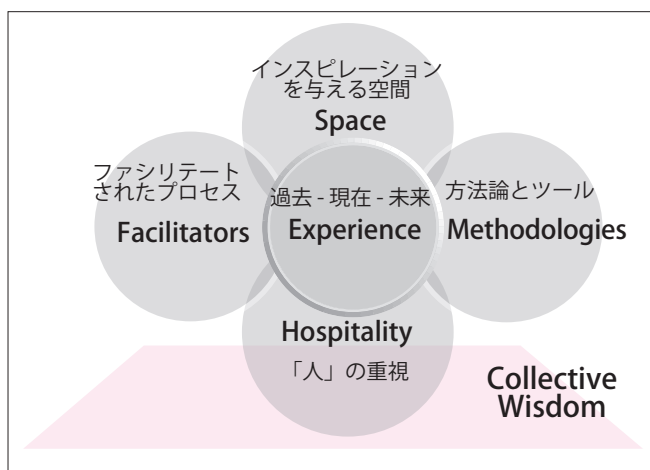


図-2 フューチャーセンターの構成要素

ランダ)

- オープンイノベーション型：Dialogues House (ABN AMRO 銀行, オランダ)
- ソーシャルデザイン型：MindLab (経済/国税/雇用の3省が共同運営, デンマーク)
- オープンガバナンス型：LEF (治水建設交通省, オランダ)

Shipyard (シップヤード)

Shipyard は、オランダ国税庁の創造性と直観力を高めるためのフューチャーセンターである。それぞれの部屋は、対話のため、発想のため、内省のため、試作のためと、きわめてユニークにデザインされている。このセンタを使うすべてのプログラムにファシリテータが入り、それらの部屋を方法論に応じて使い分ける。最も創造性から遠い存在に見える国税庁がフューチャーセンターを持つ意味は、密輸・脱税の摘発のためである。法の網をかいくぐろうとする犯罪を発見するためには、直観力がなにより重要になる。これを高めるために、Shipyard はつくられた。

Shipyard で行われるセッションには、創造性や直観力を高めるための研修、実際の麻薬密輸プロジェクトなどの実プロジェクト、そして Shipyard 主催の創造性研究プロジェクトの3種類がある。2番目に挙げた実プロジェクトでは、現実に税収が上がっており、Shipyard がファシリティとして使っている洋館1棟と、運営者2.5人の人的コストを含む、

Shipyard の運営費は正当化されている。

Dialogues House (ダイアログスハウス)

Dialogues House は、オランダ最大の銀行、ABN AMRO 銀行のフューチャーセンターである。Dialogues House は、一種のインキュベーションセンタであり、持続可能性に貢献するビジネスアイデアや、不良債権の再活用などのビジネスアイデアを銀行の壁を越えて対話することで生み出して行く。興味深いのは、このフューチャーセンターのつくられた場所は、銀行のディーリングルームであったということである。金融取引の電子化が進み、巨大なディーリングルームが不要になり、そこをフューチャーセンターにしてしまったのである。

中央のスタジオは、通常はケーブルテレビの撮影に使われるが、週末ともなるとイノベーション・イベントが開催される。そこには多様な対話の空間が用意されており、銀行員はもちろんのこと、学生や研究者、外部の企業などのイノベータたちが招待され、活発に壁を越えて対話する。

ここでいくつもの新事業が生まれている。1つは、クリエイティブな自営業者向けの仕事のマッチメイキングの仕組みや、自営業者向けの保険などを含んだ新サービスが生まれている。また、売れなくなってしまった複数の土地をテレワーク用のオフィスとしてネットワーク化したビジネスも生まれている。

ここでいくつもの新事業が生まれている。1つは、クリエイティブな自営業者向けの仕事のマッチメイキングの仕組みや、自営業者向けの保険などを含んだ新サービスが生まれている。また、売れなくなってしまった複数の土地をテレワーク用のオフィスとしてネットワーク化したビジネスも生まれている。

MindLab (マインドラボ)

MindLab は、デンマークの経済/国税/雇用の3省が共同で保有するフューチャーセンターである。パブリックセクタのイノベーションを起こすための共創空間であり、住民とともに政策を創造している。フューチャーセンターという空間を持つが、仕事のプロセスは対話中心というよりも、デザイン思考そのものである。エスノグラフィ^{☆1}を使って、対象ワーカーや対象ユーザを深く観察し、そこから本質的な課題を発見する。そのプロセスに住民を招き入れるところが、フューチャーセンターらしいやり方で

☆1 文化人類学、社会学の用語で、社会的な行動様式をフィールドワークによって調査・記録する手法と記録文書。

ある。

MindLabでは、経済、国税、雇用に関する行政の課題をデザイン思考で解いていく。たとえば、「どうしたら若者の納税率を高めることができるだろうか?」という問いに対して、若者のオンライン納税システムを設計し、成果をあげている。また、養豚ビジネスのバリューチェーンを観察し、企業横断で行う必要のあるプロセス・イノベーションの推進も行っている。

LEF (レフ)

LEFは、オランダの言葉で「勇気」を意味する。日本で言えば国土交通省にあたる、インフラストラクチャー環境省のフューチャーセンターである。ここでは、渋滞の解消、水害の防止など、公共投資テーマを上流の企画段階から、専門家や事業者を集めて対話を行う。LEFの最大の特徴は、創造性を高める方法について、科学的に探求しているところである。部屋のレイアウトや色合いをさまざまなパターンに変えられるようにしておき、その創造性に与える影響を検証している。

複雑な問題を解決するためには、フューチャーセンターが創造的であっても、それだけでは不足である。組織全体が創造的にならなければ、組織はフューチャーセンターで生まれた、既存の枠組みを逸脱するアイデアを受容することができない。そのため、常に7人の職員を3年間の有期ローテーションとして、LEFで働かせている。LEFの仕事をする、省内のさまざまな仕事に分かり、人脈も広がる。まさに、フューチャーセンターを核としたナレッジマネジメントである。

問題の再設定：社会イノベーションのプラットフォーム

▶ イノベーションの鍵となるサービスシステムデザイン

モノからコトへとと言われるようになって久しい。これは製品（モノ）だけでは競争優位性を維持することが難しく、サービス（コト）という顧客との相

互作用により価値を生み出していく仕組みを含めて提供することがますます求められてきているという文脈で使われる。アップル社の提供する携帯型音楽プレーヤーとしてのiPod（モノ）と、音楽配信などのコンテンツ配信サービスであるiTunes Store（コト）がその顕著な事例として語られることが多い。

現在さまざまな分野で、このような人々の慣習を大きく変えてしまうようなイノベーションが求められ、多くの組織がイノベーションを起こそうと躍起になっている。製品だけでなく、社会的な動態や生態系の中でサービスの進化を構想していくことが求められるイノベーションにおいて、サービスならびにそれを支えるサービスシステムの重要性はますます高まってきている。

▶ 社会イノベーションへの期待の高まり

1911年、オーストリア出身の経済学者であるJoseph Alois Schumpeterが、著書「経済発展の理論」⁴⁾において、イノベーションとは、起業家（起業家）が物事の新結合によって何かを新たに商業的・産業的に適用することであると初めて定義し、(1) 新商品や新しい性質の商品開発、(2) 新生産方法の導入、(3) 新市場の開拓、(4) 新たな資源（の供給源）の獲得、(5) 新しい組織の実現、というイノベーションの5類型を提示した。これは見方によっては、経済性ばかりを追求して社会的なコストを無視し、全体で見れば不利益を生み出すことを許容しているようにも理解されたのかもしれない。そのため最近では、社会をより良くしていくという意味を強めた、「社会イノベーション」への注目が高まっている。

社会イノベーションの一般的な定義は、一言で言えば「社会問題の解決のためのイノベーション」である。このような背景から、企業においても、企業不信への対応・対処としてのCSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）のみならず、社会問題解決とビジネスを両立させるCSV（Creating Shared Value、共有価値の創造）が求められるようになった。

人口構成の変化、エネルギー事情や環境変動、技

術の進化、価値観の多様化などにより、現行の社会システムは制度疲労を起こしている。このような社会システムを根本的に革新し、新たな社会システムへの進化を促すことが、社会イノベーションの目的とすることもできるだろう。

社会イノベーションに特化した研究活動を行う NESTA^{☆2}では、社会イノベーションを (1) 製品・サービスのイノベーション、(2) 市場のイノベーション、(3) 政策のイノベーション、(4) 慣習のイノベーション、という4つのフレームで捉えており、4つが同時に起きなければ社会イノベーションは起きないと主張している。

つまり、社会システムの変化を促進するには、新サービスを生み出すだけでは十分ではない。革新的な新サービスであればあるほど、そこに社会システムの変革が伴わなければ、市場に受け入れられないだろう。新しいサービスが生まれ、そこに市場が形成され、制度や政策がそれを後押しし、最終的には人々の慣習が変わらなければ、社会システムの変革は起きないのではないだろうか。

▶ 社会イノベーションのサービスシステムデザインを進める上での要件

「社会イノベーションは、社会に必要なシステム変革」と捉え直したとき、企業や行政といった組織にとって、イノベーションへの取り組み方、サービスシステムのデザインの仕方はどう変わるのだろうか。その第一歩は、「社会イノベーションは、自組織だけでは起こし得ない」ということをまず理解することが必要ではないだろうか。

近年、社会に大きな影響を与えている NPO や社会的企業 (Social Enterprises) が注目を集めており、それらの組織のイノベーションへの取り組み方から学ぶことは多い。アメリカのニューヨーク州に本拠を置く教育 NPO である Teach for America は、国内の一流大学の学部卒業生を教員免許の有無にかかわらず大学卒業から2年間、国内各地の教育困難地域にある学校に常勤講師として赴任させるプログラ

☆2 <http://www.nesta.org.uk/>

ムを実施している。この組織は、2010年には全米文系学生の就職先人気ランキングで、グーグル社やアップル社を抑えて1位となった(2013年では5位)。Crutchfield氏らの研究によると、このような社会に大きな影響を与えている組織は、次の「6つの原則」^{☆3}を実践しているという⁵⁾。

1. サービスを提供するだけでなく、政府と協力して政策転換を促す。
2. 市場の力を活用し、企業を敵視したり無視したりせず、強力なパートナーとみなす。
3. 活動を支援してくれる個人が有意義な体験を行えるよう工夫し、彼らが大義のために動いてくれる熱烈な支持者に変えていく。
4. NPOのネットワークを築き、ほかのNPO組織を、希少な資源を競い合うライバルではなく仲間として扱う。
5. 変化する環境に適応し、戦略的であると同時に革新的かつ機敏に動く。
6. 社会変革の強力な推進者となるために、リーダーの権限を分担する。

原則1から4で示されるように、社会イノベーションは、組織内部というよりも、組織の外の世界に対して、いかに働きかけるかという部分に関係が深いと言える。一方で、原則5と6では、不確実性の高い社会環境においては機敏な対応が重視される。ウォーターフォール的な柔軟性の低いプロセスや中央集権的な意思決定ではリスクが高く、仮説・検証を反復するプロセスを身につけ、関係者一人ひとりがより分権的に行動していくことが大事である。

以上のことから、社会イノベーションのサービスシステムをデザインするという観点でまとめると、次の3つが要件となるのではないだろうか。

1. 政府や企業など多様なステークホルダとサービスを共創する関係性を構築する
2. 不確実性の高い環境変化に適応する仮説・検証・

☆3 Crutchfield McLeod Grant, 2012 p.8 より引用。

- 学習プロセスを高速回転させる
3. リーダーの権限を分担しステークホルダーが主体的に行動を変容できるようにする

新たな解決策：フューチャーセッション・アプローチ

社会イノベーションを推進するための新たなアプローチとして注目されているのが、フューチャーセッションである。フューチャーセッションは、フューチャーセンターの提供機能である「必ずファシリテーターを介して、多様なステークホルダーが創造的に関係性づくりとアイデアづくりを行う場」から、拠点の存在というハード面の制約を取り去りエッセンスを形にしたものである。

たとえば、日本で開催されたフューチャーセッション・ウィーク 2013 では、1 週間の開催期間中に 80 以上のフューチャーセッションが日本全国の各地でネットワークを介して開催された。つまり、フューチャーセンターの「よい対話の場」の考え方を継承しつつも、場所にとらわれずに、ネットワーキングしながら進めていくところが、フューチャーセッションの特徴である。

たとえば科学技術分野では、文部科学省の COI (Center of Innovation) プログラムで、フューチャーセッションが各大学に展開されている。大学が、各地域のイノベーションの拠点としてフューチャーセッションを取り入れることで、地域の企業や自治体、NPO との対話と協業により、高度なサービスシステムをデザインしていくことができる。

企業の研究開発分野では、認知症フューチャーセッションのプロジェクトが進められている⁶⁾。認知症は従来、医療・介護の問題として議論されてきていたが、「認知症になっても自分らしく生きていける社会」を目指した「まちづくりの問題」として再定義し、企業横断でサービスシステムをデザインしている。

チャイルド・フューチャーセッションは、「子どもの視点からサービスシステムをリデザインする」

ことを目指した対話と協業の場である。保育士、心理学の専門家、そして食品関連企業、ゲーム関連企業、教育関連企業など、多様なステークホルダーが集まり、「親の効率化視点ではなく、子どもにとって最良のサービスシステム」のデザインをセクター横断でプロトタイピングしている。

震災復興の分野でも、大槌フューチャーセッションなど、復興を行政任せにせず、市民参加でサービスシステムをデザインしようという試みが始まっている。専門家が集まって方針を決めて、市民との対話でそれを落とし込むという従来のパターンではなく、最初から市民が中心に話し合い、自分たちで決めて自分たちで実行に移す。そのような真の市民社会を実現するためのフューチャーセッションが、社会サービスシステムのデザイン原理を根本から変えようとしている。

社会イノベーションは、新しいアイデアだけでは起こらない。社会の構成員である私たちの価値観、習慣、行動が変わって、初めて実現するものである。従来のワークショップやデザイン思考は、多くの場合、新しいアイデアを生み出すことに焦点を当ててきた。しかし、新しいアイデアで人々の慣習を変えることは容易ではない。また、従来のシステム思考は、システムの境界を明確に定義することにより、システムの振舞いを制御しようとするものである。しかし、私たちが扱う社会的なサービスシステムでは、人々がシステムを構成する要素となっている。人々は、あるときはサービスの受け手であり、またあるときはサービスの提供者にもなり得る。

このような、社会サービスシステムの複雑性を考慮に入れると、「新しいアイデアの創造」と「社会的な行動変容」を同時に起こす、フューチャーセッションのアプローチの優位性が理解できる。

次に、フューチャーセッション・アプローチが生み出す共進化のプロセスを示す。

1. フューチャーセッションはアイデアを探索すると同時に、参加者がそのテーマを主体的に捉え直すための共創 (Co-creation) の機会を用意

する。これは、通常のアイデア創造のワークショップと一線を画すところである。たとえば高齢社会の問題を考える際に、10年後の自分が何に本当に困っているのだろうか、ということ深く考え対話することで、「自分でアクションを起こしたい」というモチベーションが生まれてくる。

- 2.そしてフューチャーセッションでは、1人の想いをもう1人に伝え、さらにグループに広げ、というプロセスを対話により丁寧に進める。この過程で、一人ひとりの持つアイデアに、お互いが共感し、「自分の未来も、あなたの未来も、協力し合ってどちらも実現したいね」という気持ちが醸成されていく。この相互共感 (Co-empathy) が生まれることで、異なる立場の多様なステークホルダーが、一緒に協力的なアクションを起こしていくことが可能になる。
- 3.フューチャーセッションを繰り返していくことで、誰か1人が言い出したわけではない、コミュニティ全体の対話で生み出したアイデアが、次々と実現していくようになる。これが、参加者全員による共進化 (Co-evolution) のフェーズである。

共創・相互共感・共進化のプロセスを辿ることによって、フューチャーセッションの主権者という一人のリーダーシップから、社会ムーブメント全体が複数人のシェアード・リーダーシップになってくる。この

ように、「良いアイデアが生まれるからではなく、多くの多様な人が参加することによって、社会イノベーションが実現される」のである。

参考文献

- 1) 野村恭彦：フューチャーセンターをつくらう、プレジデント社 (2011)。
- 2) Kahane, A. : 手ごわい問題は、対話で解決する, ヒューマンヴァリュウ (2008)。
- 3) Dvir, R., Garcia, T., Ozores, F. and Shwartzberg, Y. : The Future Center as a Catalyzer for Innovation Ecology in Science & Technology Parks, Paper for IASP Conference, Barcelona (2007)。
- 4) Schumpeter, J. A. : 経済発展の理論, 岩波書店 (1977)。
- 5) Leslie, C. R. and GrantHeather, M. : 世界を変える偉大なNPOの条件—圧倒的な影響力を発揮している組織が実践する6つの原則, ダイヤモンド社 (2012)。
- 6) 岡田 誠 他：赤い課題からのイノベーションプロセス：認知症プロジェクト, FUJITSU. 64, 2 (Mar. 2013)。

(2013年10月26日受付)

野村 恭彦 nomura@futuresessions.com

博士 (工学)。 (株) フューチャーセッションズ 代表取締役。金沢工業大学 教授 (K.I.T. 虎ノ門大学院), 国際大学 GLOCOM 主幹研究員を併任。富士ゼロックス (株) にて、事業変革ビジョンづくり, 新規事業 KDI の立ち上げに従事。著書に「フューチャーセンターをつくらう」(プレジデント社) など。

寛 大日朗 kakei@futuresessions.com

富士ゼロックス (株) にてソフトウェア開発に従事。2007年より KDI にて、知識経営リサーチ・コンサルタント職。2012年より (株) フューチャーセッションズに参画。未来思考, デザイン思考による事業革新に関心。