

地域活性研究

2012

Vol.3

論文

- 自主的な住民参加型予算編成改革による地域活性化
—行政と住民による共同経営に向けてのコミュニケーションモデル提示— 小川 直紀・森 勇治
- 中小製造業の労働生産性の向上と海外展開における雇用創出効果に関する一考察
—東京都大田区の事例から— 奥山 睦
- 後発企業のネットワーク戦略 —北海道におけるワイン・クラスターの競争逆転— 長村 知幸
- インバウンド市場における各地域の位置付けと観光振興策 小森 正彦
- ハイテク型産業クラスターの形成メカニズムについての考察
—フィンランド・オウルICT クラスターの形成経緯の分析— 笹野 尚
- 産業集積における地域イノベーションの創出メカニズムに関する研究
—長野県・諏訪地域を事例にして— 佐藤 充
- 企業内人材育成におけるOff-JT および自己啓発の有効性と地域間格差について
～男性正社員のキャリア形成の視点から(地域比較)～ 佐藤 雄一郎
- 震災後の地域雇用の創出と産業復興に関する定量分析の試み 鈴木 勝博
- 国内外事例分析に基づく日本型フューチャーセンターのデザイン
～地域課題解決のための協働プラットフォームの実現を目指して～ 早田 吉伸・前野 隆司・白坂 成功・保井 俊之
- 企業の立地満足度と地域への定着の関係 中川 衛
- 地域再生ファンドが地域にイノベーションをもたらすための条件
—会津東山温泉の面的再生を通じた実証研究— 穂刈 俊彦

研究ノート

- 森林資源の燃料化に対する山林所有者の意識モデルについて 植本 琴美・永野 正朗・馬淵 泰・那須 清吾
- 地域のアメニティ形成を促進する地域特性の分析
—京葉地域の地域資源を活かしたアメニティ創出による活性化— 宇佐 圭司・皆川 重男
- 自治体の新しい任用システム改革について
—東京都町田市・千葉県市川市における改革事例を中心に— 小野 英一
- まちづくりと中小企業支援機関のあり方に関する一考察 —北海道斜里町の事例から— 黒畑 誠
- 地域産業のイノベーションと「バズーハイライン・モデル」
—新潟県における健康産業政策を事例として— 田中 延弘
- 地域活性化事業の分類からみる傾向と知のコーディネータに関する研究
—観光カリスマの事例から— 千原 かや乃・中森 義輝
- 鳥根大学の事例に見る地域再生人材養成事業の成果と評価 野中 資博・森 也寸志・佐藤 邦明・板垣 正明
- 伝統産業産地の革新の構造 —山中漆器産地における「変革」のダイナミクス— 白蓋 由喜
- 大企業の地域活性化事業への参画に伴う影響 —総合商社による「道の駅」支援事業を事例として— 三橋 浩志

事例研究報告

- 中山間地域における観光まちづくりの促進に関する一考察 ～奈良における事例の参与観察を通じて～ 大森 淳平・永富 聡・村田 武一郎
- 東日本大震災と大学による「地域丸ごと支援」の実践 災害後の地域再生に向けた定点支援 木村 晴壽
- 離島における地域再生コミュニティ・ビジネスのデザイン戦略 —愛媛県越智郡上島町の事例— 佐藤 勝典
- 商店街再生における成功要因の研究 —大月市社会実験における軽トラック市事業の考察より— 佐藤 茂幸
- 経営理念が経営意思決定に与える影響 —横浜型地域貢献企業の場合— 柴田 仁夫
- 魅力的な地域拠点型劇場・劇団による地域振興——劇団わらび座、宝塚歌劇団をモデルに 白石 史郎
- 伝統的ものづくり資源を活かした地域活性化 - 群馬県桐生市域における地域活性化の課題 田畑 恒平
- 東日本大震災による被災者生活再建における政策的課題について
仙台市における民間賃貸住宅借上げ仮設住宅がもたらす課題を事例として 鳥井 静夫
- アートによる地域活性化 —鶴来島プロジェクトに見る自律分散型連携の可能性— 平野 真
- ゾロツアーにおける外国人モニターの行動分析と外国人の誘客に向けた提言 宮本 善和・伊藤 太久・植田 純子・松原 典孝・原口 強・天野 一男
- 大都市におけるフードツーリズムの考察 —札幌市を事例として— 安田 亘宏
- 被災地石巻における仮設住宅支援活動を通じた実践的な大学教育の試み 山崎 泰央

国内外事例分析に基づく日本型フューチャーセンターのデザイン ～地域課題解決のための協働プラットフォームの実現を目指して～

Concept Design of Japanese Future Center based on Investigation of Future Centers in the World

早田吉伸* 前野隆司* 白坂成功* 保井俊之**

(*慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科, **慶應義塾大学先端研究センター)

Yoshinobu SODA Takashi MAENO Seiko SHIRASAKA Toshiyuki YASUI

(*Graduate School of System Design Management, Keio University,

**Keio Advanced Research Center, Keio University)

要旨

地域課題の解決のために多様な参加者（マルチステークホルダー）による協働の重要性が近年指摘されているが、その仕組みは未確立であり、地域社会の大きな問題となっている。本研究では、協働のプラットフォームとして着目される海外のフューチャーセンター（以下、FC と表記）及び国内の先導的な取り組みの調査を行い、その調査結果を分析して、FC に必要な7つの機能を明らかにした。次に日本型FC のコンセプトデザインを行うとともに、海外の実施者や日本の行政における地域政策担当者に対するインタビュー等に基づき、その評価を行った。その結果、本コンセプトが地域課題解決のための協働の仕組みとして有効に作用することを検証した。

キーワード：フューチャーセンター、マルチステークホルダー、協働、プラットフォーム、地域課題解決

1. はじめに

地域の課題解決のために、産学官民の多様な主体（マルチステークホルダー）¹⁾ による協働の重要性が近年、日本で指摘されている（久繁^[1]など）。協働とは、「共通の目的を実現するために、相互の立場や特性を尊重し、補完しながら、対等な関係で協力すること」²⁾ である。日本政府は「新しい公共」³⁾ の概念の下に、協働を積極的に推進しており、地方自治体においても、横浜市における「協働推進の基本指針」（2004年策定）や「市民活動推進条例」（2005年改正）のように、協働を推進するための基本指針や条例等が作成されている。地域課題が複雑化、深刻化する中、マルチステークホルダーによる協働の重要性は、今後、更に高まっていくと考えられる。なお、こうした状況は国内にとどまらない。海外でも同様の動きがみられる。例えば、OECD^[2]においても、「政府は市民や利害関係者と協働し、解決策を見出す必要がある」として協働の必要性について指摘がなされている。

しかし、マルチステークホルダーによる協働の取り組みには幾つかの問題が存在する。その一つが、協働のための仕組みが未確立なことである。例えば、吉本^[3]や結城^[4]らによる「地元学」の取り組みも、評価手法を含めて共有できる標準的な方法論の確立には至っていない。この問題意識は、地方自治体における指針等で数多く指摘されている^[5]。例えば広島県の「NPO 等との協働指針」（2006年3月）においては、「お互いを知る場づくり、

評価方法を始めとした共通理解を深めるための手順の更なる検討や協働事業の積み重ねによる手法の改善を行い、協働事業の仕組みを構築することが必要」とされている^[6]。このように、日本国内において協働の仕組みづくりは大きな問題となっている。一方、海外に視点を移すと、フューチャーセンター（Future Center）（以下、FC と表記）の活動が活発化している（Dvir *et al* ^[7]）。日本国内では見られない独自の協働プラットフォームが発展しているのだ。そのため、海外のFC の事例分析に基づき、日本型FC を新たに構築できる可能性があると考えられる。

そこで、本研究では日本型FC のコンセプトデザインを試みる。具体的には、海外のFC 及び国内の先導的な協働の取り組みの調査・分析を行い、FC のために必要な機能を明らかにする。また、それに基づき、日本型FC のコンセプトデザインおよびインタビュー等に基づく評価を行い、提案したコンセプトの妥当性を確認する。

2. フューチャーセンターの調査と分析

2.1 定義

FC は参加型システム分析（Participatory Systems Analysis; PSA）^[8]の一体系であり、World Café^[9]などと同じく対話型リーダーシップ^[10]にもとづく問題共有のための「場」^[11]が設定される、社会デザインの方法論である。Ron Dvir をはじめとするFC の方法論の先駆者たちによると（Dvir *et al* ^[12]）、FC は「システムチックに将来

に備え、プロアクティブに対応しようと努める組織を支援するための組織的ファシリテーションの場」と定義される。この定義は日本でも同様であり、紺野[13][14]はFCを「中長期的な課題解決を目指し、幅広く関係者が集まって対話する創造的な協業の場」と定義している。ただし、FCで用いられる諸手法の学術的な定義は定まっておらず、FCごとに異なる。

他方、いずれのFCにも共通しているのは、複雑な問題を解くために、未来志向で対話することにより、地域のイノベーションを創出する協働の場であるという点である。また、占有空間を有し、高い専門性を持ったファシリテーターによって体系的な方法で「対話と実践」を通じた合意形成と課題解決策（ソリューション）の開発が行われていることも、共通した特徴である[15][16]。

以上より、本研究ではFCを次のように定義する。FCとは、「多様なステークホルダーが参加し、一定の方法に基づく対話と実践を通じて、合意形成と課題解決策（ソリューション）の開発を一体的に実現する場（プラットフォーム）」である。なお、本研究では、FCにおける課題解決を公共的な課題で、特に地域課題を対象としたものとする。

2.2 調査

まず海外のFCの概要について調査を行った。Future Center Alliance[17]等によれば、欧州地域を中心に30カ所以上のFCが存在し、地域のイノベーションに貢献するトリガーになっているとされる。主な海外のFCを表1に示す。

表1：主なフューチャーセンター一覧

国	名称	組織	地域
スウェーデン SWEDEN	フューチャーセンター Future Center	スカンジア Skandia	ヴァックスホルム VAXHOLM
フィンランド FINLAND	ネットワークオアシス Network Oasis	サイエンスパーク Joensuu Science Park	ヨエンスー JOENSUU
デンマーク DENMARK	マインドラボ Mind Lab	経済省 Ministry of Trade & Industry	コペンハーゲン COPENHAGEN
オランダ NETHERLANDS	モビロン Mobilion	水利管理省	アムステルダム Amsterdam
オランダ NETHERLANDS	シップヤード The Shipyard	財務省国務執行局 Tax and Customs Authorities	ブレダ BREDA
オランダ NETHERLANDS	カントリーハウス The Country House	経済省・内務省・財務省等共同運用	ハーグ THE HAGUE
オランダ NETHERLANDS	アカデミー SZW Academy	社会・雇用省 Ministry of Social Affairs	ハーグ THE HAGUE
イギリス UK	フューチャーフォーカス Future Focus	経済産業省 Ministry of Trade & Industry	ロンドン LONDON
イギリス UK	イノベーションラボ Innovation LAB	ロイヤルメール Royal Mail	ウォーリックシャー WARWICKSHIRE
イギリス UK	シンクラブ Think Lab	サルフォード大学 Salford University	サルフォード SALFORD

(出典：Open Futures[15][16] をもとに筆者作成)

FCは政府機関、企業、大学等により運営されており、主な目的は、地域経済・社会イノベーションのトリガーとなることである。FCはパブリックセクター、ビジネスセクター、アカデミックセクター、NPO・市民セクターといったマルチステークホルダーが政策立案、問題解決、

政策実行を図り推進する場として位置づけられ、活用されている(図1)。

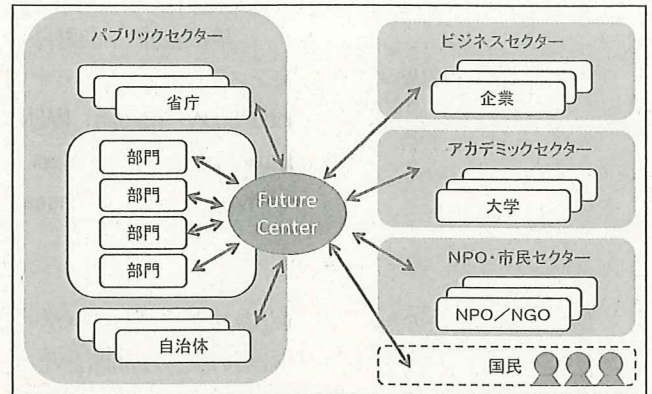


図1：公共セクターにおけるFCのイメージ図

次に、海外におけるFCの事例3カ所と国内における先進的な協働事業の事例3カ所について、詳細の調査を行った。それぞれの概要と特徴を以下に述べる。

なお、日本における協働事業として取り上げたのは、FCの定義で示した内容をほぼ満たしている、FC類似の地域の公共政策創造活動の場とした。日本においては、海外のような公共セクターによるFCは存在しておらず、地域課題のような公共の問題を取り扱うFCも存在していない。日本における主なFCは、富士ゼロックス(2007年)[18]、東京海上日動システムズ(2009年)、コクヨ(2010年)などの企業が主体となったFCである。欧州のように公共課題を対象とした行政機関によるFCではない。しかし現在、協働への問題意識の高まりに伴い、地方自治体を中心に、FCに近い先進的な事例が出てきつつある。

確かに、これまで自治体での取り組みには協働事業として十分とは言えない点があった。あくまで市民参加を促進し、市民の合意形成を目指すものが主流であったからだ。具体的には、政策策定段階における広聴制度、パブリックコメント、住民アンケート、市民モニター、住民説明会等である。だが近年では、さらに、合意形成と課題解決の検討を一体的に進めることを実現している地方自治体が出はじめている。本研究では、こうした地方自治体関連の協働の「場」をFCに匹敵する日本の先進的事例として取り上げる。

以下に、国外、国内の事例それぞれ3例を示す。

(1) カントリーハウス (オランダ)

カントリーハウス (Country House) はオランダ政府

12 省の FC である。この FC の目的は、公務員の創造力とイノベーション能力を高めること、省庁間の壁を取り払って政策を立案することなどである。複数の省庁の担当者、民間企業の担当者、市民などが集まり、意見交換や政策コンセプト立案を行う。運用は特定の省庁の間接部門ではなく独立組織により行われ、各省の利用者から課金するという形を取っている。なお、業態はコンサルティング会社に近い。すなわち、問題を抱えるプロジェクトリーダーとコンタクトをとり、事前ミーティングを行い、フィーを請求するというサイクルで運用が行われる。ソリューション提供がサービスの基本であり、ファシリテーターが参加せずにカントリーハウスを空間として貸し出すことは行わない[15][16]。

(2) シップヤード (オランダ)

シップヤード (The Shipyard) は、オランダの国税省が運営する FC である。名称は、自分たちを「巨大な帆船」にたとえ、3 万人の大組織に対する「スピードボート (自立した小規模運営)」になる、というビジョンに由来している。ここでは、国税省の職員に必要な「直観力」を高め養うことに主眼が置かれる。直感力は、知恵を絞って相手の裏をかこうとする脱税者・密輸者たちの行動を予測し、検挙するために必要な能力である。2003 年に開設されたこの施設には毎年 2500~3000 人の職員が訪問し、プログラムに参加している。シップヤードで心がけていることは、①心を落ち着かせる、②形式張らないカジュアルかつダイナミックな環境で良い刺激を与える、③楽しさと仕事を組み合わせる、④想像力を活かして型にはまらない解決方法を見いだす、⑤実験を多用する、⑥知識を共有する、の 6 つとされている[15][16]。

(3) シンク・ラボ (イギリス)

シンク・ラボ (Think Lab) は英国サルフード大学の FC であり、主に大学内の研究者に最先端の設備を提供することを目的として設置されている。研究者は主要な情報通信技術をどのように活かすかという研究に専念できる。最終的には、研究で得た技術は、産業化・商業化されるのみならず、コミュニティが直面している、または将来直面する問題の解決に適用される。運営は受益者負担で行われる。大学関係者が中心となって運用されるが、セッションごとの特徴に合わせて様々な手法を持った外部ファシリテーターが招待される[15][16]。

(4) イマジン・ヨコハマ (横浜市)

横浜市では、2008 年から 2010 年の 3 年間にわたり、

市民と協働で市のブランドを創る施策として、市民参加型都市ブランド共創プロジェクト「イマジン・ヨコハマ」が実施された。横浜市の開港 150 周年を契機に、市民の横浜への誇りや愛着心を高めるとともに、対外的発信力を強化するために行われたものである。主な協働の取り組みとして、①「ボランティア研修」、②「ワールドカフェ」、③「出張ワークショップ」、④「イメージコレクターズ」、⑤「つながりインタビュー」、⑥「集約ワークショップ」、⑦「市民ボランティアが参加した横浜の未来を考えるワークショップ」が行われた[19]。

(5) おだわら TRY フォーラム (小田原市)

小田原市では、総合計画の策定プロセスに協働を取り入れた「おだわら TRY フォーラム」が実施されている。これは平成 23 年度からスタートする総合計画を策定する際に行われた、小田原市独自の新しい市民参画手法である。このフォーラムは、様々な分野で精力的に活動を展開している市民団体の実践に基づく「政策提言」と、市民団体等や行政が提供する情報を基に無作為抽出された市民が討議を行う「市民討議会」から構成される。市民生活に直結し、事業実施に複数の選択肢があるテーマを行政が用意し、市民の視点で事業計画レベルの内容を議論する。また、各グループに、討議補助として事業担当課の職員等が「職員意識改革研修」の一環として参加している[20]。

(6) 協働化テスト (佐賀県)

佐賀県では、平成 18 年から 20 年度の 3 年度にわたり、公共サービスに対して民間が新たな役割分担を引き受ける仕組みとして「協働化テスト」を実施している。県が提供する公共サービスに対する県民満足度の向上を図るために、公共サービスの担い手の多様化に取り組むことが目的である。具体的には、県の上業務 (警察及び県立学校を除く) を定期的に見直すとともに、その結果を公表し、民間企業、市民社会組織などから公共サービスのよりよい担い手のあり方について提案を募り、提案者との対話を重ねている。本事業では、行財政改革の進展や公共サービスに対する多様なニーズの高まりを背景に、「企業」や「市民 (CSO)」を、外部委託 (アウトソーシング) の実施主体及び社会課題解決のための「もう一つの公共の担い手」と位置付けている[21]。なお、本事業は、2010 年の「国連公共サービス賞」を受賞している[22]。

2.3 分析

まず、前小節の 6 事例を比較検討するための評価指標

を設定し、各事例を評価する。次に、海外 FC の調査事例を分析し、FC に共通する機能を抽出し、一般モデル化する。また国内の先進的な協働事例に共通する機能を抽出しモデル化する。その上で 2 つのモデルを対比させ、その違いを分析する。

(1) 評価指標の設定

各事例を比較分析するにあたり、まず評価指標を策定する。今回のようなプラットフォームサービスを比較するための指標として直接活用できるものは存在しない。ただし、類似の指標としてサービス品質を評価するための指標として SERVQUAL がある。そこで、本研究では SERVQUAL を活用し新たな評価指標を設定する。

SERVQUAL はサービス (Service) と品質 (Quality) を組み合わせた造語であり、サービスの品質を測定する尺度である。SERVQUAL は米国の Parasuraman, Zeithaml, Berry により 1988 年に概念として提示された [23]。顧客がサービスをどう感じるかという視点からサービスの品質評価を行う考え方であり、「信頼性 (Reliability)」「反応性 (Responsiveness)」「確実性 (Assurance)」「共感性 (Empathy)」「有形性 (Tangibles)」の 5 指標から成る。

ただし、これらはサービスの品質についての指標であり、多様なステークホルダーや事業をとらえる視点は考慮されていない。そのため、各指標の意味を保ちつつ、図 2 の通り FC の新たな評価指標を策定した。すなわち、本研究では、「信頼性」「柔軟性」「実行性」「集合性」「客観性」「継続性」の 6 つの評価指標を用いることとする。

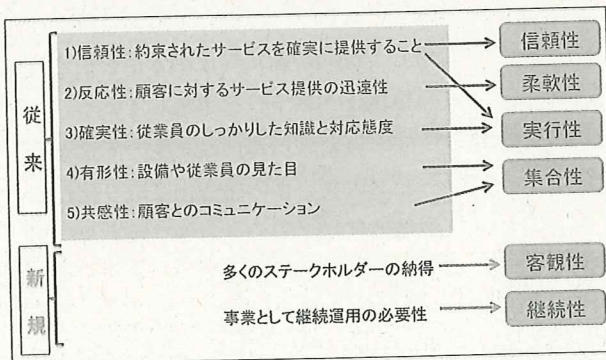


図 2: 評価指標の策定

以下に提案された 6 つの評価指標のそれぞれの内容について述べる。

「信頼性」は、SERVQUAL の「信頼性」を参考に策定され、信頼できる手法やメソッドを通じて運用されることを表す。「柔軟性」は、SERVQUAL の「反応性」を参考にし、多様なステークホルダーのニーズに対応できるようなテーマの自由度を持たせられることを表す。「実行性」

は SERVQUAL の「確実性」を参考にし、プロセスが明確であり、かつそのためのマネジメントが実施されることを意味する。「集合性」は、SERVQUAL の「共感性」と「有形性」に基づき、多様なステークホルダーが参加することで多様性を確保し、集合しやすい場所にあることを指す。「客観性」は、本研究で新たに策定したもので、多様なステークホルダーを巻き込み、かつ公共分野で用いることから、明確でかつ客観的な評価プロセスを持つことを意味する。「継続性」も、本研究で新たに策定した指標であり、事業として運用していくために、収益構造を明確に有することを表している。

(2) 評価指標に基づくサービス品質面での事例比較

これら 6 つの指標を活用し、それぞれの事例を比較した結果を表 2 に示す。

表 2: 各事例評価

	海外フューチャーセンター			国内協働事業		
	カントリーハウス	シップヤード	シンクラボ	イマジノヨコハマ	おだわら TRY	協働化テスト
実行性	○	○	○	◎	◎	◎
信頼性	○	○	○	○	○	○
柔軟性	○	○	○	△	△	△
客観性	△	△	△	△	△	△
集合性	○	○	○	△	△	△
継続性	○	○	○	×	×	△

「実行性」に関しては、一定プロセスを明確にし、プロセスマネジメントを実施できていることから、どの事例においても実現されている。国内の各協働事業の場合、事業を実際の政策として実行するところまでつなげているため、特に高く評価された。「信頼性」は、どの事例も専門スタッフによりツール及びメソッドを活用したサービス提供ができていることから、いずれも高く評価された。「柔軟性」は評価が分かれ、海外 FC では議論のテーマそのものをステークホルダー間で決めているのに対し、国内協働事業では最初から設定されたテーマでの議論を行っているため低評価となった。「客観性」は、いずれも明確な評価プロセスを持っていないため中程度の評価となった。「集合性」は、多様なステークホルダーが参加できる点は国内外とも同様であるが、国内協働事業は常に一定の場所が確保されているわけではない点が低評価につながった。「継続性」は、複数年度予算であり、また独

自の収益モデルを持っている海外 FC が高評価に、基本的には単年度事業であり、独自の収益モデルを有しない国内協働事業が低評価になった。

以上のように、6つの評価指標により海外 FC および国内類似事例を評価した結果、それぞれの特徴が可視化された。

(3) 海外フューチャーセンターの一般モデル化

海外 FC の 3 つの事例を中心に機能を分析し、共通する機能を抽出した。その結果、①課題設定機能、②ソリューション開発機能、③ハード支援機能、④ソフト支援機能、⑤コーディネイト機能、⑥マネタイズ機能、の 6 つの機能があることが判明した(表 3)。なお、このうち、①②は基本プログラムとしての機能、③④は内部マネジメントやプログラムサポートをする機能、⑤⑥は外部連携を実施する機能である。なおこれらの機能は図 3 のように連携している。

表 3 : 海外フューチャーセンターの機能一覧

共通	機能	ポイント
基本プログラム	①課題設定機能	<ul style="list-style-type: none"> 多様な参加者による対話を通じ問題意識共有と課題設定 ファシリテーターによるワークショップにて実現
	②ソリューション開発機能	<ul style="list-style-type: none"> 多様な参加者による対話を通じ設定課題に対する解決策を開発 ファシリテーターによるワークショップにて実現
内部マネジメント	③ハード支援機能	<ul style="list-style-type: none"> 意識の切り替えを促すための五感に刺激を与える環境 ワークショップを実践するための多様なワークスペース
	④ソフト支援機能	<ul style="list-style-type: none"> プログラムを推進するため独自のプロセス、メソッド、ツール等 参加者の情報共有のための IT 等のテクノロジー
外部連携	⑤コーディネイト機能	<ul style="list-style-type: none"> 外部から必要な多様な参加者を選定し、集客 ステークホルダー間の調整
	⑥マネタイズ機能	<ul style="list-style-type: none"> 運営するためのビジネスモデル 受益者負担や複数年予算

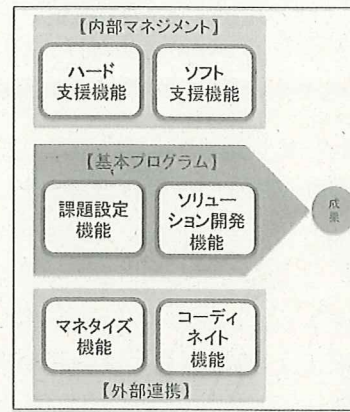


図 3 : 海外フューチャーセンターの一般モデル

(4) 国内協働事業の一般モデル化と海外 FC の異同解析

国内の先進的な 3 つの事例を中心に分析を行い、共通する機能を分析した結果、ソリューション開発機能、ソフト支援機能、コーディネイト機能、提言機能の 4 つの機能があることが明らかになった。

このうちソリューション開発機能等の 3 つの機能は海外 FC の一般モデルと共通する。他方、提言機能は国内の協働モデルに特有の機能である。これは、提示された幾つかのソリューションの一部を、運営者である地方自治体が選定し、実際にソリューションとして企画・提言し、実現する機能である。

なお、海外 FC でみられた課題設定機能、ハード支援機能、マネタイズ機能は、国内の協働事業ではみられなかった。これは、国内事業が地方公共自治体の単年度事業であることに起因すると考えられる。

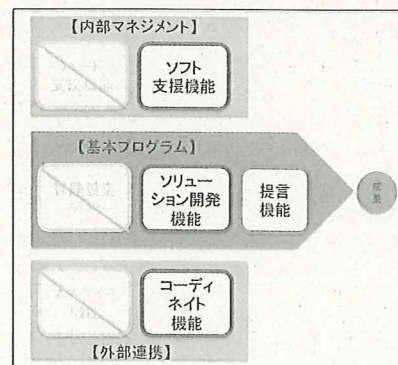


図 4 : 国内協働事業の一般モデル化

(5) サービス品質と機能の相関関係

ここまで、(1) (2)を通じて、海外 FC と国内協働事業におけるサービス品質の違いを、(3) (4)を通じて、機能の違いを、それぞれ明確化した。これらの違いを生じさせる要因として、品質と機能間の関係を分析した。その結果を図 5 に示す。この図より明らかのように、6 つの

指標により表される品質は、7つの機能及びその組合せにより実現されている。

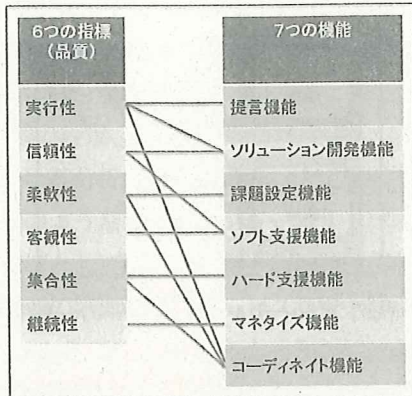


図5: 6つの指標と7つの機能の関係

2.4 考察

これまでの分析の結果、海外FCと国内協働事業の違いは、サービスの品質面と機能面の二つから、以下の通りであることが分析された。

まずサービス品質面においては、海外FCが信頼性、柔軟性、集合性、継続性において優れている反面、国内協働事業は実行性に優れている。また、機能面においては、共通の機能として、ソリューション開発機能、コーディネイト機能、ソフト支援機能があげられる。一方、課題設定機能、マネタイズ機能、ハード支援機能は海外FCに特有の機能であり、提言機能は国内協働事業に特有の機能である。なお、このような違いは、サービス品質と機能の関係とも関連しており、品質を向上させるためには、必要な機能を有することが重要だと考えられる。

3.日本型フューチャーセンターのコンセプト提案

3.1 コンセプト提案

前節での調査・分析の結果、日本における協働事業においては、海外FCが有する課題設定機能、マネタイズ機能、及びハード支援機能が不足していることが明らかになった。他方、日本の提言機能は海外FCに対する強みであることも判明した。そこで、海外FCと日本の協働事業の強みをともに生かすことにより、今後の地域課題解決のための協働プラットフォームとなり得る日本型FCのあるべきコンセプトを図6の通り提案する。その上で、さらに政策デザインの手法により、このコンセプトを明確化する。具体的には、誰(実施主体)が、どのように(実施モデル)、この機能を実現することが有効であるか、についての検討を行った。

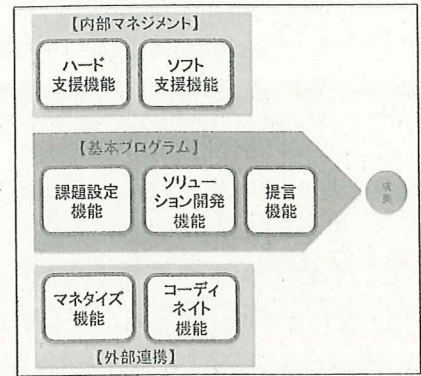


図6: 日本型フューチャーセンターのコンセプト

(1) 日本型FCの運営主体の選定

まず、Pugh concept selection [24]を用いて日本型FCにおける運営主体の選定を行った。Pugh concept selectionは、評価項目を設定し、スコアをつけることによって、アイデア間の優劣を定量評価する方法である。Pugh concept selectionでは、基準値(DATUM)となるアイデア案をひとつ決め、各評価項目に、その基準に比べ他の案が良いのか(+)、悪いのか(-)、同じ程度なのか(S)を評価することで、アイデア間の比較をおこなう。本研究では評価項目として先ほど検討した6つの項目を設定した。表4に、主体の選定の視点からみた指標の意味を示す。

表4: 日本型FCの主体選定における指標

性質	内容
実行性	実行力の高さや実行結果の出しやすさ
信頼性	各ステークホルダーに対する信頼度の高さやプログラムそのものの信頼性
柔軟性	環境や条件変化への対応力の高さ
客観性	客観的な評価の可能性
継続性	この仕組みやプログラムの継続運営力
集合性	この主体が実施するプログラムに対してどの程度関係するステークホルダーの集まりやすさ

次に6つの基準をもとに、主体者の選択を行った。対象としたのは海外FCとして実績のある「中央省庁」「大学」「事業会社」「金融機関」に「地方自治体」「マスコミ」「NPO/NGO」を加えた7つの主体である。この比較では事業会社が主体となる案を基準(DATUM)とし、主体が異なる場合の案と比較をおこなっている。比較の結果、「大学」と「NPO/NGO」がほぼ同スコアであった。そのため、「大学+NPO/NGO」のグループを新たにつくり、再度比較を実施したところ、「大学+NPO/NGO」が最高

のスコアとなった。そこで今回の提案では、主体を「大学をメインに NPO/NGO が連携する形態」とすることとした (表 5)。

表 5：主体選定に対する Pugh concept selection

	中央省庁	地方自治体	大学	事業会社	マスコミ	金融機関	NPO/NGO	大学 + NPO
実行性	S	S	S	D	-	S	+	+
信頼性	+	+	S	A	S	S	S	S
柔軟性	-	-	S	T	-	S	S	S
客観性	+	+	++	U	+	S	S	++
集約性	S	S	+	M	-	S	S	+
継続性	--	--	-	D	S	S	S	S
計	-1	-1	(2)		-2	0	(1)	4

よって、本研究で提案するコンセプトにおける運営主体は、「大学と NPO の連携にもとづき地域課題を解決する大学発 FC」になった。

(2) ステークホルダーの関係性の設計

更に、CVCA (Customer Value Chain Analysis) [25] により、ステークホルダーの関係を明らかにする。CVCA は、製品やサービスに対する顧客等を特定するために、ステークホルダー間の関係を表現する手法である。すなわち、製品やサービスに関係するすべてのステークホルダー間の「金銭」「情報」「人」などの流れを矢印で表現することによって価値の連鎖 (バリューチェーン) を可視化することができる。CVCA による可視化結果を図 7 に示す。図 7 を見ると、2 つの大きなバリューチェーンが機能することがわかる。一つ目は各ステークホルダーから参加者を通じて情報 (知識) が集められ、FC 内で更に価値の高いものとなり、それらが各ステークホルダーに還元されるサイクルである。二つ目は FC を通じて生み出された最終成果であるソリューションが更に各ステークホルダーに還元されるサイクルである。

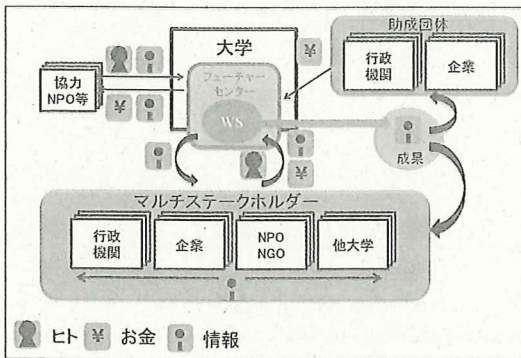


図 7：日本型 FC の CVCA

3.2 提案したコンセプトの妥当性等の検証

提案する日本型 FC のコンセプトデザインの妥当性及有効性を検証するために、まず海外 FC の運営者に対する有識者インタビューを行い、その上で、特に地域課題を解決するという目的を考慮し、主要なステークホルダーである中央省庁・地方自治体の地域政策担当へのインタビュー及びアンケートを実施した。

(1) 海外 FC 運用者への有識者インタビュー

2010 年 11 月 29 日 (於: 品川)、12 月 2 日 (於: 早稲田) の 2 回にわたり、オランダにおける FC の設立及び運営に関わり、同国の FC 活動を主導する組織である Educore の Hunk Kune 代表への有識者インタビューを実施した。同代表は、オランダ政府のフューチャーセンターを中心に、フィンランドや日本等の国外のフューチャーセンターの普及サポートを行っており、世界中の FC の状況に関して、豊富な知見を有している。

同代表からのヒアリングの結果、第一に、本研究のコンセプトデザイン提案は日本で有効に機能すると見込まれること、さらに本提案を有効に機能させるためには、詳細をデザインする際に幾つか留意すべき点があるとの見解が得られた。その留意点の詳細を表 6 に示す。

表 6：詳細デザインの際の留意事項 (Kune・Educore 代表からの聞き取りによる)

指摘項目	内容
プロセス	1回で終わらず、何度か繰り返すことが重要。
参加者	参加者の多様性を確保することが重要であり、そのための仕組みづくりが大切。また参加者は、組織としてではなく、個人としての参加意識を持つことが大切。
マネジメント	結果をつくり出しまとめることに責任を持つことが重要。やりっぱなしではダメ。
ファシリテーター	リーダーシップを発揮できるスキルが高く、個人としての魅力も高い人材を配置することが重要。

(2) 国内の地域政策担当者へのインタビュー

(1)の有識者インタビューの結果を踏まえ、中央省庁と地方自治体の地域政策担当職員それぞれにアンケートと関連インタビューを実施した。具体的には、2010 年 11 月から 2011 年 1 月にわたり 12 名の中央省庁 (7 団体) と 20 名の地方自治体の職員 (19 団体) の計 32 名に対して実施した (表 7)。

なお、アンケートでは、表 8 の通り、5 つの内容についての質問を行った。結果は以下のとおり。

表7：インタビュー実施対象者一覧

区分	人数	内訳
中央省庁	12名	内閣官房(1名)、内閣府(4名)、経済産業省(2名)、農林水産省(2名)、国土交通省(1名)、環境省(1名)、文部科学省(1名)
地方自治体	20名	栃木県(1名)、埼玉県(1名)、東京都(1名)、神奈川県(1名)、山梨県(1名)、静岡県(1名)、石川県(1名)、岐阜県(2名)、滋賀県(1名)、愛知県(1名)、兵庫県(1名)、和歌山県(1名)、広島県(1名)、山口県(1名)、愛媛県(1名)、高知県(1名)、長崎県(1名)、横浜市(1名)、倉敷市(1名)

表8：アンケート項目

項	内容
①	本提案に興味を持ったか？(選択+自由記述)
②	本提案は地域政策に有効に働くと思うか？(選択+自由記述)
③	実践したいか？(選択+自由記述)
④	どの政策プロセスに有効か？(選択+自由記述)
⑤	実践のための課題は何か？(選択+自由記述)



図8：アンケート①～③の結果

①興味・関心について

今回の提案に対する興味・関心については、回答者の9割以上が、本コンセプト提案に対して興味を持った(図8)。興味があると回答した職員からは「大学を活用したスキームである点に興味がある」「学術論文として評価してもらえるのであれば非常に魅力的」等の自由回答が得られ、大学を基盤とするFCへの期待が高かった。

②有効性について

本研究で提案した地域課題解決を目指すFCの有効性については、回答者の8割以上が、本コンセプト提案が有効に働くと回答した(図8)。有効に働くと回答した職

員においては、上記①と同様に、大学への期待が高かった。主なコメントは、「大学を使うのはいい。客観性と有効性に期待」「コンサルアレルギーの自治体にとって、大学が入ってくれることは歓迎であり、有効に働くのではないか」「民間企業がやると一過性になりがち、今回の提案は継続性がありそうで期待できる」等であった。また、「いろいろな人種が集まると発想の違いに驚かされることがあり新しいことをする際には有効」といったような参加者の多様性に対する期待や、「議員や首長の横やりに対応できる」「横の連携に有効」といったプロセスに対する期待も少なくなかった。

③ 実行性について

実際に本提案をともに実施したいかどうかについて質問したところ、回答者の6割近くが、本コンセプト提案を実施したいとした(図8)。実施をしたいと回答した職員からは、「現実にやれるかどうかわからないがチャレンジしてみたい」「自分の担当業務に向かないが、政策を考えて提案したい」など、プロアクティブな回答が目立った。

④有効な分野について

本提案が、行政プロセスのどの分野において有効に働くかという質問に対しては、「課題分析」が22名、「政策立案」が20名、「政策設計」が9名、「政策実施」が6名、「政策評価」が6名、「課題分析」が5名であった。多くの回答者が政策プロセスの前半部分に対して有効と捉えていることがわかった。

⑤実現課題について

本提案を実現するための課題は何かという質問を行った。その結果、「ノウハウ」が15名、「運営者」が13名、「予算」が12名、「上司の判断」が11名、「時間」が6名、「場所」が2名という結果となった。また「その他」として、「組織風土」(1名)、「公務員気質」(1名)、「参加者及びその人選」(2名)、「行政ニーズとのマッチング」(1名)、「実績(の有無)」(1名)が実現に向けての課題や阻害要因として挙げられた。

3.3 考察と今後の展望

提案の検証結果をまとめると、次の通りである。オランダを中心に欧州で実際にFCを設計・運営した経験を持つKune代表への有識者インタビューを通じて、本提案が海外で既に運用されているFCと同等以上の可能性を有することが明らかになった。ただし欧州での経験が

ら見えてくる懸念として、更に詳細に設計する段階においては、いくつか留意すべき点が指摘された。また中央省庁・地方自治体職員へのアンケートを通じて、①90%以上が本提案に興味を持ち、②80%以上が有効に働くと考えており、③60%近くが実施してみたいと回答していること等から、実際の行政現場で有効に機能する可能性が高いことが明らかになった。

ただしFCの実践に関しては、「どちらとも言えない」もしくは「どちらかと言えば実施したくない」と回答した者が40%近くいた。そして、インタビュー等を通じ、その多くの要因が、これまでにない新しい取り組みであり、具体的にイメージできないことに対する懸念であることが浮き彫りになった。したがって、このような懸念を払拭するために、更に詳細な設計を通じて具体的な内容(具体性)を示すと共に、公共分野におけるFC運営の実績を日本においても、まず挙げていくことが重要である。

以上により、詳細デザインの工程で検討すべき課題は残されているものの、本コンセプトデザインの基本的な妥当性および有効性が示されたと考えられる。

今後の研究課題としては、日本型FCのコンセプトである大学発FCの詳細デザインの必要性が指摘される。この点については、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科附属システムデザイン・マネジメント研究所ソーシャルデザインセンターで実際に、本コンセプトに基づいた大学発FCの試行研究が行われる予定となっている。その中で、プロセス、参加者、マネジメント、ファシリテーターの側面におけるKune代表による留意点を解決すると共に、行政職員の懸念としてあげられていた具体性についても、明確化がなされると見込まれる。これらの展開により、日本型FCである大学発FCによる地域課題を解決する道筋がさらに明確に示される可能性が一層高まると考えられる。

4.おわりに

本研究では、協働プラットフォームとして着目される海外FC及び国内の先導的な取り組みの調査・分析を行い、日本型FCのための必要機能を明らかにした。すなわち海外FCと国内の先進事例で共通的にみられる機能であるソリューション開発機能、コーディネート機能、ソフト支援機能をベースに、日本国内の協働事業に不足している課題設定機能、マネタイズ機能、ハード支援機能と、それに加えて国内協働事業の大きな強みである提案機能を共に取り入れることが重要であることを明らかにした。また、新たな日本型FCのコンセプトデザインを行うとともに、インタビュー等に基づくコンセプトの評価を行

い、その妥当性および有効性を確認した。今後は、日本型FCの詳細デザインを行うとともに、実際に大学を拠点とするFCの活動を開始し、地域課題を解決に資する地域イノベーションに貢献していくことが期待される。

謝辞

事例研究及び検証段階におけるインタビュー等においてご協力を頂いたHunk Kune・Educore代表をはじめ国内外のFC専門家の方々、アンケート等にに応じてくださった中央省庁・地方自治体の政策担当者に感謝申し上げます。また、本研究の一部はグローバルCOEプログラム「環境共生・安全システムデザインの先導拠点」の援助によりなされた。記して謝意を表す。

註

1) 内閣府は「マルチステークホルダープロセス」を推進するためのWEBサイトを開設する等して、積極的な取り組みを実施している。(内閣府ウェブサイト <http://sustainability.go.jp/index.html> (2011年9月4日アクセス))

2) 総務省(旧自治省)は「地域づくりのための民間非営利活動に対する地方公共団体のかわりの在り方に関する研究報告」(1997年3月)の中で、協働の定義を「相互の特性の認識・尊重を基礎として、相互に対等関係のもとで、協調していくこと」としている。また宇都宮市の調査(2007年9月)によると、協働について定義しているほとんどの自治体が次のように定義していることがわかった。すなわち協働とは「市民(企業等含む。)が、共通の目的を実現するために、役割と責任を自覚し、相互の立場を尊重し、対等な関係で協力する」ことである。以上を踏まえた上で、本研究では協働の定義を行った。

3) 内閣府は、官だけでなく、市民、NPO、企業などが積極的に公共的な財・サービスの提供主体となり、身近な分野において、共助の精神で活動する「新しい公共」を推進している。またこれを検討する場として、「新しい公共」推進会議等を実施している。(内閣府ウェブサイト <http://www5.cao.go.jp/npc/suishin.html> (2011年9月3日アクセス))

引用・参考文献

[1] 久繁哲之助(2010)『地域再生の罫:なぜ市民と地方は豊かになれないのか?』ちくま新書

[2] 経産省ウェブサイト

http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/e-meti/opengov/opengovreport.html (2011年9月3日アクセス)

- [3] 吉本哲郎(2006)「町や村の元気をつくる「地元学」」建設コンサルタント協会『Civil Engineering Consultant』Vol233, 2006年10月, pp.36-39
- [4] 結城登美雄(2009)『地元学からの出発: この土地を生きた人びとの声に耳を傾ける』農山漁村文化協会
- [5] 協働 info ウェブサイト
<http://www.kyodo-info.jp> (2011年9月6日アクセス)
- [6] 広島県ウェブサイト
<http://www.pref.hiroshima.lg.jp/page/1234224296167/index.html> (2011年8月14日アクセス)
- [7] Dvir, R., Shwarzberg, Y., Avni, H., Webb, C. and Lettice F. (2006) 'The Future Center as an Urban Innovation Engine', *Journal of Knowledge Management*, Vol.10 Number 5, November 2006, pp.110-123..
- [8] Smith, C., Felderhof, L., Bosch, O.J.H. (2007) 'Adaptive Management: Making it Happen Through Participatory Systems Analysis', *Systems Research and Behavioral Science*, Syst. Res. 24, pp.567-587.
- [9] Brown, J., Isaacs, D. (2005) *The World Café: Shaping Our Future Through Conversations That Matter*, Berrett-Koehler.
- [10] Hurley, T., Brown, J. (2009) 'Conversational Leadership: Thinking Together for a Change', *System Thinker*, Vol.20 No.9 November 2009, pp.2-7.
- [11] Nonaka, I. and Konno, N. (1998) 'The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation', *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring 1998, pp.40-54.
- [12] Dvir, R., Garcia, T., Ozores, F., Shwarzberg, Y. (2007) 'The Future Center as a Catalyzer for Innovation Ecology in Science & Technology Parks', *IASP Conference, Barcelona, 2007*, pp.1/17-17/17.
- [13] 日経 BP ウェブサイト
http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/office/080327_12nd/ (2011年8月24日アクセス)
- [14] 紺野登(2008)『知識デザイン企業』日本経済新聞社
- [15] Dvir,R (ed)(2008) *Open Futures*, Open Futures ウェブサイト, Open Futures Web Book,
<http://www.slideshare.net/rondvir/openfutures-book>.
 (2011年10月25日アクセス)
- [16] Open Futures ウェブサイト
<http://www.openfutures.com> (2011年8月21日アクセス)
- [17] Educore ウェブサイト
<http://www.educore.nl/media/fca-flyer1.pdf> (2011年9月1日アクセス)
- [18] 富士ゼロックスウェブサイト
<http://www.fujixerox.co.jp/solution/kdi/> (2011年9月2日アクセス)
- [19] 横浜市ウェブサイト
[http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/seisaku/brand\(2011年9月2日アクセス\)](http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/seisaku/brand(2011年9月2日アクセス))
- [20] 小田原市ウェブサイト
<http://www.city.odawara.kanagawa.jp/municipality/vision/odawaratryforum.html> (2011年9月2日アクセス)
- [21] 佐賀県ウェブサイト
http://www.pref.saga.lg.jp/web/kensei/_1363/_29095/kyoudouka_test.html (2011年9月2日アクセス)
- [22] 佐賀県ウェブサイト
http://www.pref.saga.lg.jp/web/kurashi/siminkatudou/sikyoudou/_32429/_39298.html (2011年9月2日アクセス)
- [23] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1988), 'SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality', *Journal of Retailing*, Volume 64 Number 1, Spring 1988, pp.12-40..
- [24] Clausing, D. and Andrade, R.(eds.) *A Method That Works: In Creating Innovative Products Using Total Design, The Living Legacy of Stuart Pugh*. Addison-Wesley, 1996, pp. 167-176.
- [25] Donaldson, K., Ishii, K., and Sheppard, S. (2006) "Customer Value Chain Analysis" *Research in Engineering Design*, Vol. 16, pp. 174-183

Abstract

While the significance of collaborative works by multi-stakeholders has been recently noted in Japan, the framework for the works has not been established yet and this absence becomes a big social challenge. This study surveyed and analyzed the examples abroad and advanced cases in Japan of future centers, which are focused upon as collaborative platform to extract seven functions to make future centers work. Subsequently the authors made the concept design of the Japanese version of future center, and then evaluated it by an interview with an overseas expert and poll with regional policy-planners. The evaluations showed that this concept would perform well as the collaborative framework to solve regional problems.