

平成 29 年度地域づくり海外調査研究事業調査報告書
フューチャーセンターを用いたまちづくり

調査地 : オランダ ユトレヒト市

(治水交通省内 LEF)

調査期間 : 平成 29 年 6 月 12 日～20 日

平成 29 年 10 月

一般財団法人 地域活性化センター

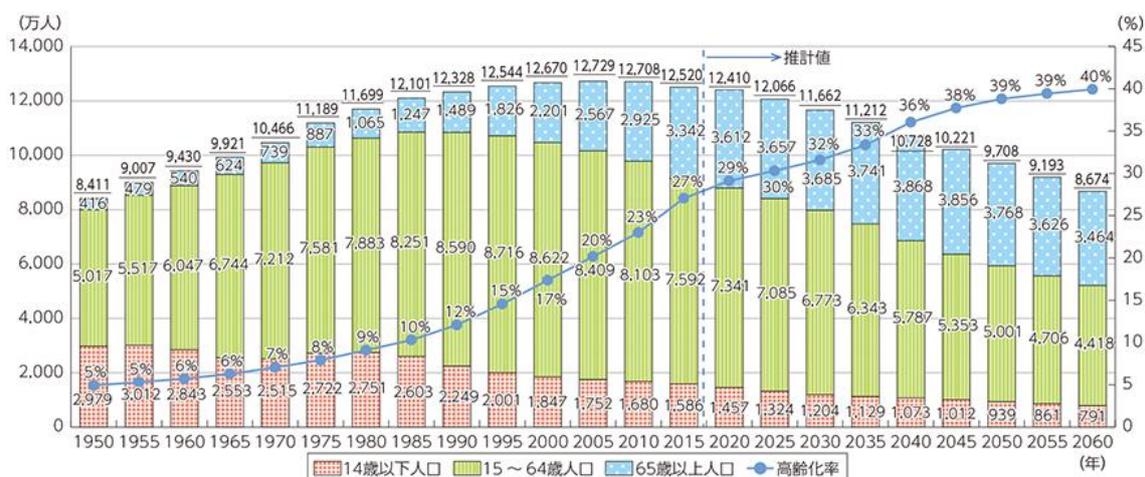
総務企画部 移住・交流推進課 北澤 美沙

目 次

1 はじめに	P. 1
2 世界最大のフューチャーセンターLEFの取組	P. 2
(1) フューチャーセンターとは	P. 2
(2) 世界最大のフューチャーセンターLEFの概要と導入の経緯	P. 2
(3) フューチャーセッションの方法	P. 3
(4) フューチャーセンターを設置した効果	P. 6
3 長野県大町市にどう生かすか	
(1) 長野県大町市の概要	P. 7
(2) 大町市が課題とするもの	P. 7
(3) 未来志向の対話を活発化させるために	P. 8
4 まとめ	P. 9
5 おわりに	P. 10

1 はじめに

現在、我が国では少子高齢化・人口減少といった課題に直面している。2008年より人口が減少しており、国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来推計人口（平成24年1月推計）によると、2050年には1億人を割り込むと予測されている。また、生産年齢人口の割合も、1995年の69.4%をピークに減少しており、2060年には生産年齢人口は50%程度になる見込みである。



▲ 図1 日本の人口推移（出典：平成28年版情報通信白書）

地域の担い手が少なくなっている状況の中で、現在と同じ方法や内容での地域運営には限界が見えてきている。人口が減少していくなかで地域が存続・発展していくためにはどうしたらいいのか。そこで、着目したのが目に見えない資本とされる「知的資本」の活用である。

知的資本とは、例えば人と人とのつながりであったり、その人が持っている情報や知識、知恵など可視化しにくいものを資産として捉えることである。90年代に、資源や資本の乏しい北欧の国から広がっていき、そこで働く人の質や知識などの「知」に対して価値を見いだすようになった。

知的資本経営の考え方の中では、現在の収益は過去の知的資本が生み出したものとするため、長期的な成長には未来の知的資本を生み出していくことが重要である。そのため、定量的に知的資本を計るだけでなく、今ある知的資本を充実させ未来につなげていく必要性から、フューチャーセンターという「場」が生み出された。

フューチャーセンターでは、非日常的な空間で異業種同士を交えた対話を行い、未来につながる創造性の発揮を促している。この動きは北欧に留まらず、国土や資源に乏しいオランダやイタリアといった国々で広まっている。また、我が国でも地方都市を中心に社会的な課題を解決するために、フューチャーセンターを設置する自治体も増えてきた。その一方で、日本では多数の人が入る話し合いに関して“特別な場”と

いう認識が強く、型にはまった会議という形で行われることが多い。特に、自治体主催の話し合いの場では、あらかじめ決められた流れと内容に沿って承認を得るためだけに開催しているものも多く見受けられる。

欧州発のフューチャーセンターという「場」のつくり方や創造性を促すセッションの仕組みなどを通して多様な人の意見を反映したまちづくりについて、世界最大のフューチャーセンターであり、公的機関が設置している LEF を参考に考察してみたい。

2 世界最大のフューチャーセンターLEF の取組

(1) フューチャーセンターとは

フューチャーセンターは、知的資本経営の第一人者であるルンド大学のレイフ・エドビンソン教授が提唱した「未来志向で創造的な対話を行う場」であり、スウェーデンのスカンディア保険会社が 1996 年に設置した Skandia future center が最初の事例とされている。エドビンソン教授は、当時教授が所属していたスカンディア保険会社の経営陣に対し、未来志向の対話による知的資本の構築へと意識を向けさせるために Skandia future center を設置した。未来志向の対話は、その場に集まった多様な人々による創造的な対話から生まれるとされているが、創造的な対話には参加者同士の信頼関係を構築することや人間の行動学などに基づいた場づくりが効果的とされている。では、どのような場づくりが創造的な対話に必要なのか、オランダのユトレヒトにあるフューチャーセンターを例に見ていきたい。

(2) 世界最大のフューチャーセンターLEF の概要と導入の経緯

LEF は、オランダのユトレヒトにある治水交通省によって 2008 年に設置されたフューチャーセンターである。まずは、LEF の概要の前に、LEF を設置している治水交通省について説明しておきたい。

治水交通省は、オランダに数多くある運河の管理・治水や渋滞対策など、インフラを管轄している国家機関である。オランダは海拔 0 メートル以下の土地が広がる低地の国であり、洪水危険地帯とされるエリアには、首都のアムステルダムやロッテルダム、ハーグなどの主要都市が含まれている。もし、洪水対策を講じなければ国家機能の大半が集積しているエリアが水没してしまうため、治水は国をあげての一大プロジェクトとなっている。また、渋滞緩和のためのインフラ計画なども治水交通省で手掛けており、年間 50 億ユーロにも及ぶインフラ



▲ 写真 1 治水交通省外観

建設・維持管理費を計上している。そういった中で、LEF を設置した当時の治水交通省長官が、より効率的に洪水対策や渋滞緩和策を生み出すための手段として有効であると、フューチャーセンターを設置した。

LEF は、専属スタッフ7名、外部ファシリテーター40名程度で運営されている。年間セッション¹数は400にもものぼる。セッションの対応期間は課題によって様々で、半日で終わることもあれば何カ月もかけて議論されることもある。セッションを行う際には、常に中立的な立場を取るファシリテーターによって進捗管理が行われる。

また、LEF 自体は、治水交通省内の組織の縦割りを無くし、より効率的な運営をするためにスタートしたのだが、課題を持ち込む人は治水交通省職員だけでなく住民や業者の場合もあり、内部の問題だけではなく社会的な問題に対しても活用している。

(3) フューチャーセッションの方法

今回、話を聞いた LEF のロバート・フェルフェーレ氏によると、まず、課題を持ち込んだオーナーとファシリテーターによって、誰がステークホルダーとなるのか事前に話し合い、決定する。そして、オーナーがステークホルダーをフューチャーセッションへ招待する。最少5人程度から最大250人が集まるセッションもあるという。

参加者同士の信頼関係を築くことが創造的な対話につながることから、安心して議論できる空間をつくるために様々な仕掛けを施しながら、4段階に分けてセッションを行う。



▲ 写真2

ロバート・フェルフェーレ氏
(コーポレート・サービス担当)



▲ 写真3

LEF に設置されているコーヒーサービスコーナー
非日常空間の演出とホスピタリティを大事にしている

¹ フューチャーセンターで開かれる話し合いの場

では、4つの段階ごとにセッションにおける場づくりについて詳しく見ていきたい。

<1 段階目>参加者相互に自分のことを伝え合うアイスブレイクの段階

この段階では、まだ場にいる人同士の信頼関係ができていないため、参加者が自身自身の立場や意見などを他の参加者に伝え、自身のことを知ってもらうことからスタートする。

人間は相手の表情を見て、自らが話していることへの反応を確かめるため、場を暗くし相手の表情を見えにくくすることで周りの目を気にせず話すことができるようになる。そのため、この段階では照明を落とし、狭い部屋で行うことが効果的である。

また、距離感が近いことが話すことに対しての安心感にもつながる。この段階で、場にいる人同士がお互いを認識し信頼関係を築き始める。



▲ 写真4 1段階目で有効な空間

<2 段階目>課題に対して赴くままに意見を言う問題発見の段階

この段階では、1段階目で出された意見に対し、自分自身が課題解決に取り組む側だったらどんなことを考えるか、どんなことが問題なのかを率直に意見を出す段階である。恐れず意見するには、1段階目と同様に照明を落として行うことが効果的である。1段階目と違うのは、枠にとらわれない発想をするために気持ちをオープンにさせる仕掛けをする点である。心理的にオープンにさせるには風景の映像を流すことが有効で、参加者の自由な発想を促す。そういった場のもと、様々な立場の意見を聞くことで現在の問題の洗い出しを図る。

また、ロバート・フェルフェーレ氏によると、人間は本能的にその場にいる人たちの中でボスを探し、その人の意見に左右されてしまう習性があるという。様々な意見に対し中立的なファシリテーターが場のコントロールをすることで、他の参加者の意見に左右されない空間づくりを行うことができる。



▲ 写真5 2段階目で有効な空間

<3段階目>課題に対して解決策を見つけるためのブレインストーミングの段階

この段階が4つの段階の中で最も重要で、時間をかけて行う。2段階目で出された問題に対し、どのような解決策が考えられるのか、ブレインストーミングをし、アイデアを出す段階となる。既に参加者同士の信頼関係が築かれているので、照明を暗くする必要はなく、よりオープンな心理状態にするために明るく開けた場で議論を行う。また、映像に関してもこの段階になれば議論への影響が少ないため使用してもしなくてもよい。



▲ 写真6 3段階目で有効な空間

<4段階目>解決策を実行するために戦略を共有し合う段階

4段階目では、3段階目で共有された解決策をどのように実行していくのか話し合う。チームとして一体感が生まれているこの段階では、狭い空間において人との距離感も近い状態で、今後のアクションに向けて戦略を話し合う。この段階があるからこそ、この場がアイデアの拡散だけに終わらず、アクションにつながる生産的な場となる。この場で話し合われている内容に関してファシリテーターは関与せず、場のコントロールのみに注力する。



▲ 写真7 4段階目で有効な空間

これら4つの段階を意識した場をつくる際にファシリテーターが注意しているのは、参加者同士の信頼関係によって距離感を調整することや、参加者がチームとなるようにするために、場をヒートアップさせたり落ち着かせたりするなどのコントロールを映像や照明などをうまく使いながら進行することである。人間は自然と人に合わせる行動を取り、人と同じということに安心を覚えやすいものだが、人と同じでいたいと思う“普通”の感覚がイノベーションを生み出す妨げになる。脳科学の世界では、本能を司っている爬虫類脳（脳幹）が無意識に他の人と同じような行動を促しているとされているが、様々な仕掛けを駆使し、参加者が本能の殻を破り“普通”の感覚から離れられるように仕向けられるかが肝となってくる。場のコントロールはファシリテ

ーターの手腕によるところも大きく、こういった面からも、ファシリテーションスキルの重要性が伺える。

現在、LEF で活動している40名程度のファシリテーターは、LEF で働く以前に他の場所でファシリテーターの経験がある人たちであるが、LEF でのやり方を習得するために研修会が開かれている。ロバート・フェルフェーレ氏も、ファシリテーターの教育が重要であるとし、次のように語っていた。「ただおしゃれな家具を置き、空間づくりをしたとしても、これらはツールに過ぎず、効果的に使える人がいることが重要である。人がどのように仲間づくりをするのか、人との摩擦が生まれた時の対処法など、学んだスキルを活用してファシリテーターがその場をつくっていくことになる。対話が特別なものではなく文化として浸透してしまえば、究極的にはどのような環境でも良い対話を行うことができるようになるだろう」

(4) フューチャーセンターを設置した効果

治水交通省では、運河管理をするための船を所持しているが、その船の更新の際に無駄な設備がないかどうかフューチャーセンターにおいて議論し、結果として船の維持コストを削減することができた。この議論には、治水交通省の職員と造船会社、運河管理を受託している会社や銀行などのステークホルダーが集められ進められた。また、治水交通省の予算の大半が建設部門に流れており、多くの建設業者が絡んでいる。治水交通省内の多くの課題が建設業者との関わりの中で生まれており、LEF にその課題を持ち込み多様な建設業者と話し合いの場をつくることによって、利害だけにとらわれることなく建設的な話し合いができるようになり、より効果的・効率的なインフラ整備が行えるようになった。

このように様々なステークホルダーが絡んでいる業務やスムーズに進んでいない業務に対して、革新的で持続可能な解決策を効率的に見いだすためにフューチャーセンターの活用が進んでいる。治水交通省内では、ホワイトボード上に各担当業務の進捗管理を記入し、うまく進んでいないものについてはLEFでの話し合いによって効率的に解決策を見いだすという流れになっている。そのため、フューチャーセンターでセッションを行うということは特別なものではなく、治水交通省の日常業務の一つとなっている。

3 長野県大町市にどう生かすか

(1) 長野県大町市の概要

長野県大町市は、長野県の北西部に位置する人口約 2 万 8 千人の山岳都市である。市の西側にそびえ立つ北アルプスをはじめとして、木崎湖・青木湖・中綱湖の仁科三湖など豊富な自然資源が存在している。

歴史的には、江戸時代に日本海と長野県松本市を結んだ「塩の道・千国街道」が通り、街道の中間地点でもあったため主要な宿場町でもあった。その名残が中心市街地にある商店街にも残っており、当時の酒蔵や土蔵、商家などを見ることができる。

そういった豊かな資源を活かして、本年 6 月～7 月にかけて「北アルプス国際芸術祭」が開催された。この芸術祭は、地域の魅力をアートの力を利用して市内外の人に知ってもらうことを目指して行われたもので、中心市街地や郊外などにまんべんなくアート作品が置かれ、有料アートサイト 20 サイトで延べ 25 万 6 千人もの人が訪れた。

芸術祭に訪れた人へのおもてなしとして、学生や市内の人を巻き込んで、「おもてなし小皿」を作成した。作成した小皿は、市内の飲食店で料理が提供される際に使用され芸術祭に訪れた人々を楽しませていた。このように、近年市民協働のプロジェクトとして、行政も市民も事業者も一緒になって市の事業に取り組むことが増えてきている。

(2) 大町市が課題とするもの

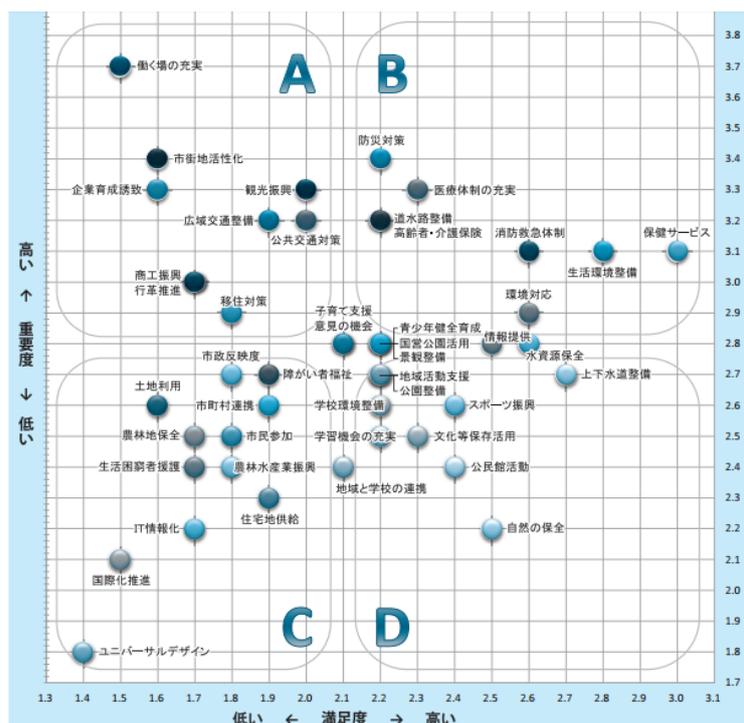
市の西には北アルプスが連なり、全国から登山者も訪れている。また、黒部ダムへの玄関口としても知られており、年間 291 万人(平成 25 年度)の観光客が訪れている。その一方で、回遊性のある観光には結びついておらず大町市街地は通過点となってしまっている。商業機能の低下は数字にも表れており、商業統計調査によると市の中心市街地をはじめとした小売事業所数は年々減り続け、中心市街地では平成 16 年から平成 26 年までの 10 年間で 40%以上の減少となっている。また、人口動態も平成 13 年より転出が転入を上回っているほか、死亡数は増加傾向、出生は減少傾向であり、年々人口が減少している。これらの課題は、一市で対策を行っていても効果が限定的であるため、周辺の町村と協定を結び、北アルプス連携自立圏として対策を進めている。

大町市が平成 27 年 7 月に行なった市民の意識調査では、「働く場の充実」「中心市街地の活性化」「観光振興」などが重要課題であり、現在の状況に満足できていないこと



▲図 3 長野県大町市位置図
(筆者作成)

が分かった。これらの課題については、行政主導で対策を行うのは難しく、当事者意識を持った多様な人たちがアイデアを出し合って着実に進めていくべきものである。その一方で、健康診断などの保健サービスやごみ処理などの生活環境整備といった行政主導での対策が可能な分野については、満足度が高くなっている。この結果から、大町市では他のステークホルダーを巻き込んだ解決策の立案及び推進がまだ十分ではないと言え、協働推進のための環境づくりが課題である。



◀ 図 3 大町市の施策・事業に対する重要度と満足度に関する市民意識調査
(出典：大町市第 5 次総合計画)

(3) 未来志向の対話を活発化させるために

従来、様々なステークホルダーが参画すべき課題に対しては、市民参加型の会議や委員会等で解決方法を模索し方向性を打ち出すことが多い。しかしながら、開催する会議の多くは、地域の代表者などが出席し静まり返った会議室で淡々と進められている。本来は、未来を担う世代もステークホルダーとして関わり、当事者意識を持ちつつ活発的に意見を交わすのが望ましく、そのためには、未来を担う世代が地域の課題を自分事として捉えられる環境や意見を言える場を生み出していかなければならない。話し合うということに慣れるためにも、学生の頃から課題を持ち込み、話し合いができる仕組みを設ける必要がある。LEF のロバート・フェルフェーレ氏も、話し合うためには箱モノが必要なのではなく、未来志向の話し合いができる仕組みがあれば、どんな物理的な環境でも良い話し合いができると述べていた。

様々な世代を巻き込み、その場に集まった人と人との関係性を密にし、未来の知的資本を増やしていくためにも、その場をコントロールできるファシリテーターを市内

に増やしていくことも必要である。そのきっかけとして、市役所職員が職員研修としてファシリテーション講座を受け、スキルを身に着けた職員が会議の場で実際にファシリテーターとして場をつくっていくことも今後必要だと考える。

大町市では、ゆるキャラを用いた地域活性化事業の一環として、平成25年に市のゆるキャラである「おおまびょん」の認知度を高めるためにはどうしたらよいかを話し合う「おおまびょんカフェ」を開いた。市内の塩の道ちょうじや(旧塩の道博物館)にある畳の部屋で行われ、市民や市内の企業だけでなく、市外からも熱心なファンが参加していた。ファシリテーターが場の中心となり、ワールドカフェ方式で進められた話し合いの結果、活発に意見が交わされ、多くのアイデアが出された。また、アイデアを出すだけでなく、活発な場の雰囲気から参加した人同士が今後につながる関係性を構築することができた。ワールドカフェ方式であったことから、結論を出すということはしなかったものの、この場で出たアイデアで後に具現化したものもあり、一定の効果をあげた会議であった。現在、おおまびょんカフェは事業の終了に伴い継続はしていないが、このような様々な世代が意見を言いやすい場をつくり継続していくことで、市の課題に対して当事者意識を持った意見を出し、改善のためのアクションへつなげていける人づくりができていくはずである。

話し合いから未来をつくっていく一つの方法として、フューチャーセンターがあり、その仕組みを用いた場を積み重ねていくことで、市民の話し合うことに対する恐怖心が薄まり、より未来につながる生産的な対話が生み出せるようになると感じる。また、その場に集まった人同士が未来をつくっていく当事者であることを認識することで、その場で終わりではない場づくりにつながっていくと考える。

4 まとめ

未来志向の対話を活発化させるためには、対話の参加者を人と同じでいたいという“普通”の感覚から離れさせることが必要とされている。LEFでも非日常感を演出するための装置が多数あった。ただし、そういった装置のある空間を作ればいいのではなく、参加者を“普通”から脱却させるために装置を駆使できるファシリテーターの存在があつてこそ有用な空間となる。そういった点で、スキルをもったファシリテーターを市内で育成していくことが必要不可欠である。

また、参加者がフューチャーセンターでの話し合いの後、実際にアクションを起こせるようなセッション設計も必要である。段階を踏んで、そのセッションに集まった人たちの結束感を高め、次のアクションへの道筋を立てられる設計ができるセッションの有効性や生産性を高めることができる。

このようなセッションを日常的に組み込むことにより、対話することへの特別な意識や恐怖心を払しょくし、話し合いたいときに話せる場を身近につくれる文化が生ま

れることで、組織や地域自体が変わっていくことを今回の視察を通して学んだ。

そして、セッションを通じて多様な人同士がつながり、新たな知識やアイデアが交わることで今まで至ることがなかった結果を得ることができ、また一緒に活動してくれる未来の仲間を見つけることができる点がフューチャーセッションを開く大きな意義であることも学ぶことができた。

5 おわりに

人そのものに価値をおき、その人がすでに持っている知識や人脈、アイデアをつなぎあわせるために、オランダではフューチャーセンターというツールを使い、その場で生まれるものに課題解決の糸口を見いだしてきた。

対話のやり方によって空間を変えたり、人との距離感を変化させ、より創造的な対話ができるように様々なノウハウを駆使し場づくりを行っていた。ただ会議を開くのではなく、セッティングする以上は生産性のある場にすべきという意識を改めて感じた。

せっかく時間を割いて参加者が出席している会議を、より未来志向の対話を生み出せる場としているか。また、話し合いに関わる人の意識を、“普通”に捉われず創造的な発想へと変えていき次のアクションへつなげているのか。踏襲されてきた会議のやり方に対して、疑問を持つことができ、改善点を知ることができた。

普段ではできない経験をさせていただいた長野県大町市と一般財団法人地域活性化センターに感謝を申し上げたい。また、今回の調査に同行していただいた通訳の Ingeborg Hansen 氏、JCE の Loes Janssen 氏、Tirza Timorason 氏、そして関係機関との調整をしてくださった JCE の中條永味子氏に感謝を申し上げて結びとさせていただきます。

【参考文献・資料】

野村 恭彦『フューチャーセンターをつくろう』、プレジデント社 (2012)

紺野 登『幸せな小国オランダの智慧』、PHP 新書 (2012)

上野 哲志、高田 広太郎、寺田 知太『欧州のフューチャーセンターに見るイノベーションを生み出す「場」の三元素』、知的資産創造 2013 年 1 月号 (2013)

杉岡 秀紀『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』

http://www.consortium.or.jp/wp-content/uploads/seisaku/10012/2014houkokusyo_jiyuu2.pdf (平成 29 年 10 月 11 日閲覧)

大町市『大町市第 2 期定住促進ビジョン』 (平成 29 年 10 月 11 日閲覧)

大町市『市民参加と協働のまちづくり推進基本指針』（平成 29 年 10 月 11 日閲覧）

大町市『大町市第 5 次総合計画』（平成 29 年 10 月 11 日閲覧）