

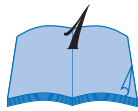
大学生の力を地域に活かす 「大学発フューチャーセンター」



国保 祥子 (こくぼ あきこ)

静岡県立大学経営情報学部 助教
慶應義塾大学総合政策学部 非常勤講師

経営学博士。専門は組織マネジメント。IT業界での社会人経験を積んだ後、慶應義塾大学大学院経営管理研究科にてMBA（2005年）および経営学博士号（2011年）を取得。主にソーシャルビジネスや地域活性化活動のような、経済性と社会性を両立させる経営を研究している。慶應ビジネススクール「地域起業家養成研修」のカリキュラム開発をはじめ、経営学の知識とケースメソッドを活用した経営教育や人材育成などの経験多数。



フューチャーセンター (Future Center) とは

1-1. フューチャーセンターとは

「フューチャーセンター」とは、参加者が持ち込んだ課題を未来志向で解決する場のことである。ヨーロッパが発祥のこの概念は、最近日本でも少しずつ認知されてきたように思う。日本においては、富士ゼロックス株式会社の知識経営コンサルティングチーム「KDI」、コクヨ株式会社の品川エコライブオフィスを使ったエコ+クリCafe、横浜地区のシェアオフィス型ビジネスインキュベ-

ション拠点mass×massなどが代表的な事例である。

いったいフューチャーセンターとは何なのか。「参加者が持ち込んだ課題を未来志向で解決する場」と言われても、「未来志向」とは何なのか、これまでの会議やワールドカフェなどと何が異なるのか、疑問は尽きないだろう。そこで、まずはいくつかの参考資料から、その定義を探ってみたい。

まずWikipediaには次のように記述されている。

フューチャーセンターとは、企業、政府、自治体などの組織が中長期的な課題の解決を目指し、様々な関係者を幅広く集め、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出し、相互協力の下で実践するために設けられる施設

である。施設は研修スペースや学習スペース、ミーティングスペースなどで構成される¹

次に国際大学GLOCOM主幹研究員の野村恭彦氏によるFCウィーク2011 Final Report(1)「フューチャーセンターを創ろう」²を参照すると、フューチャーセンターの定義は次のようになっている。

フューチャーセンターは、多様な人々が集まり、「よい対話」をするための「専用空間(Space)」です。あたたかな「おもてなし(Hospitality)」によって招き入れられた参加者は、「ファシリテーター(Facilitators)」と呼ばれる対話を促すスキルを持った人によって、対話の「方法論(Methodologies)」を用いて、協力的・創造的に対話を行います。フューチャーセンターでは、持ち込まれた複雑な課題に対して、「未来のステークホルダー」を集め、オープンに対話し、共有可能な理想像を描き出します。

コクヨ株式会社が主催するエコ+クリCafe as FUTURECENTER of KOKUYO³では、次のように定義されている。

フューチャーセンターは、北欧を中心に広がっている未来のための対話スペースです。その多くが独立した施設と組織を持っていることから、空間をさす場合とアクティビティを指す場合があります。(中略) 組織は時間の経過と共に自分達で作った仕組みに縛られて、社会あるいは関係者のニーズとの間のギャップを埋められなくなります。そこで、関係者との対話を通じて、相手を理解し、将来に向けた共通の答え、変化の方向性を獲得する場として、フューチャーセンターが設置されるのです。

横浜地区のシェアオフィス型ビジネスインキュベーション拠点である関内フューチャーセンター(通称mass×mass)のウェブサイト⁴では、次のように説明されている。

mass×mass/関内フューチャーセンターの持つ機能である“フューチャーセンター”機能を最大限に活かすプログラムがスタートします。フューチャーセンターとは何か?この横浜が継続的に仕事が生み出される街になっていくために、必要な事は何か?この横浜で暮らし、働く皆さんと共に、語り、議論し、未来をつくり上げるワークショップです。

これらの定義を見ると、フューチャーセンターとは第一に物理的な空間すなわち施設やスペースのことを指すということが分かる。ただしそういったハコモノは関係者が集うための具体的な場であるにすぎず、本質的にはその場で行われる「対話」である。そしてその対話は、企業、政府、自治体などの多様な主体が課題を解決したり、よりよい地域づくりやイノベーションのためのアイデアをもたらしたりすることを目的にして行われる。つまりフューチャーセンターとは、課題解決やイノベーションの創造といった、何らかの目的を帯びた対話のための空間と言い換えることが出来る。そして、その対話を促進するための方法論として、ファシリテーションやワークショップ、ワールドカフェ方式等が用いられる。

¹ <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%95%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%83%81%E3%83%A3%E3%83%BC%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%BC>

² <http://www.innovation-glocom.jp/innovation-behavioral-science/docs/2011-FCWeek-REport1-Process.pdf>

³ http://ja-jp.facebook.com/note.php?note_id=166628396734585

⁴ <http://massmass.jp/archives/547>

1-2. なぜ今フューチャーセンターが必要とされるのか

ただこれだけであれば、既存のミーティンググループや公民館といった施設で行えばよいのではないかとも思える。わざわざ「フューチャーセンター」というラベルを貼った施設を用意して、用いる理由はどこにあるのだろうか。この点については、筆者は①解決策の時間軸と、②対話の参加者に特徴があると考えている。

①解決策の時間軸：

フューチャーセンターでは「フューチャー」という言葉から連想するように、未来を視野に入れた意思決定が行われる。多くの場合、課題解決は複数の関係者の利害調整という難しい問題を含む。たとえば地域の課題であれば、住民同士の主張の衝突であったり縦割り行政であったり、イノベーションであれば、既存商品とのカニバリゼーションであったり技術的な障壁であったりである。このとき、現時点での手持ち資源や短期的視点を起点に検討を始めると、思考が袋小路になってしまうことが少なくない。一般的に、すべての要求を満たすには資源が足りないからである。しかし、例えば10年後や20年後の地域や自社のあるべき姿をまず描き、その姿を実現するために現在なすべきことを取捨選択するといったプロセスを取れば、限られた資源の中でより効果的な意思決定を、前向きな気持ちで行うことが出来る。しかし既存のミーティンググループや公民館はどちらかというと現時点での意思決定の場であるため、参加者の思考を未来思考にするために、場所を変えるといった明示的な工夫が必要となるのである。

②対話の参加者：

フューチャーセンターは「センター」であり、多様な利害関係者から等しく距離を保った中心点である。誰か1つの立場からの視点ではなく、中立的かつ多面的な視点で課題を眺め、解決策を考えることができる。社会が複雑化したことで課題も複雑になり、自分の組織だけで解決することも難しくなりつつあるため、これからは自分の所属する組織の内外的関係者と連携して、多様な参加者をまとめ上げることで解決策を導いたり、意思決定の場に当事者を巻き込んだりということがより一層重要になる。多様な参加者と対等な対話をするためにもフューチャーセンターという象徴的な場を使うことが効果的なのである。

但し、フューチャーセンターという新しい場を設けること自体に大きな意味があるわけではない。「場」は主催者の姿勢を表す端的な方法であり、その作り方はその場で行われる活動に影響を与えるため、場の方向性を明確に示し参加者の意識を変えようという行為そのものが重要なのである。たとえば日本文化では、客をもてなすときにはその客のことを考えて掛け軸を選び、花を生けるという習慣がある。そして招かれた客は、掛け軸や花を見て主人の気持ちを汲み取り、自分が歓迎される存在であることを理解する。茶室ににじり口から入ることで、社会的身分を茶室の中に持ち込まず、純粹に主人のもてなしを楽しむ心の準備をする。そんな物理的な場の作り方で、その場で行われる対話の質に影響を与えるということは感覚的に理解できるであろう。多様な利害関係者が集い、意識を切り替えるための物理的なしなやかさがある場で課題解決のための対話を行い、企業や社会をより良

いものにしていこうという活動は、これから益々求められるであろう。



静岡県立大学・国保ゼミ での実践

2-1. きっかけは震災

静岡県立大学経営情報学部の国保ゼミでは、このフューチャーセンターを定期的で開催している。国保ゼミでは、学生たちがそれぞれプロジェクトを運営しており、研究室がプロジェクトルーム化していた。また、学生



Figure 1 : 学生が企画・運営する「オープンゼミ」の様子（この回のテーマはチームビルディング）

が企画と運営を担う「オープンゼミ」という集まりを定期的で開催し、学生と地域社会との接点を積極的に創っていた。このオープンゼミは非常に好評で、毎回40人程度の参加者を学内外から集め、学外の参加者からも「学生の意見は新鮮」「抱えていた課題を違う角度で考えられるようになった」といった声をいただいていた。学生にとって学びになるのは当然想定していたが、学生との接点を持つことが社会人や地元の経営者にとって思った以上に価値があるのだということがこの経験によって分かったため、今後も継続していきたいと考えていた。

そして、2011年3月11日に震災が発生した。静岡は幸い大きな被害がなかったが、テレビや新聞で報道される被害の大きさに言葉を失い、刻一刻と明らかになっていく危機的状況を見て、自分や日本の将来への不安が募っていった。そこで3月22日に予定していたオープンゼミの内容を変更することとし、被災地から離れた静岡に住む私たちは何ができるのかを学生と社会人が一緒に考えることにした。その時、筆者を含め社会人はどうしてもこれまでの延長線上でものごとを考えがちで、どちらかというところ「どうやって元に戻すか」という発想になるのに対し、学生は「無いことを所与としてどうやっていくか」という方向で考えているということに気づいた。筆者はこの学生たちの通念にとらわれない自由な発想に感動し、またこのときの様子を見て、社会に希望をもたらすのはこれから羽ばたいていく若い学生たちなのだということ、こういう人達がこれから社会を担ってくれるなら日本は大丈夫だということを実感した。この経験から、この希望をもっと広げていきたい、広げなければならないと考えようになり、そのためのシステムティックな仕



Figure 2 :フューチャーセンターの様子

組みとしてフューチャーセンターの設立を決意した。幸い地元の経営者さんのご支援もあり、環境を整えることもできた。この静岡県立大学にて、「フューチャー」を自ら切り拓いていこうとする人が次々に輩出される場であり、そんな人たちを全力で応援する人が集まる場を、学生たちと一緒に創っていきたいと考えている。

2-2. 具体的な活動内容

静岡県立大学・国保ゼミでのフューチャーセンターでは、これまでに次のような活動を行っている。

①静岡らしいお土産がないという問題意識から、「静岡を誇りに思ってもらえるお土産商品を開発する」というプロジェクトを立ち上げた学生のブレインストーミング。この学生は、フューチャーセンターを使って自分の企画した新商品「茶の和ロール」の構想を進めていた。その中で、ある学外参加者から知り合いの商品バイヤーを紹介されてヒアリングを行ったり、さらに別の学外参加者から紹介された菓子メーカーさんに企画を売り込んだりと積極的に行動したことで、近々商品化が実現しそうである。この学生に限らず、商品を企画するときは開発段階でどれほど市場の



Figure 3 : フューチャーセンターで企画をプレゼンする学生（上）、地元企業と企画の打ち合わせをする学生（下）

声を聞く機会を設けて商品に反映していくかが重要となるが、この学生はフューチャーセンターに集う人のつながりを活かして事業を実現している。また、この事例は、フューチャーセンターが新製品開発や新事業開発において有効であるということを証明している。

②上記の事例とは逆に、地元企業の経営者の方が開発中の商品を持ち込み、学生と意見交換を行うこともある。企業の方のデモンストレーションを学生が見て、商品やパッケージについて率直な意見をフィードバックすることでよりよい商品開発につなげる。この場合、いかに多くの選択肢を出せるかがポイントとなるが、発想の柔軟な学生は、多くの案を出すことができる。



Figure4 : 商品に対する学生の感想をヒアリングする
経営者さん

③GE社のエキスパートに教わった問題解決手法を用いて、あるプロジェクトの抱えている問題を整理し、具体的なアクションプランを考えることもある。

そのほかにも、商品のマーケティングに関する意見交換、プロジェクト・マネジメント上の課題の相談など、多くの課題が持ち込まれている。なお、これらの課題解決の方法は、課題を抱える当事者とまわりの人が一緒に考えるという点に特徴がある。これまでの課題の解決方法は、外部から専門家を呼んで知恵を授けてもらい、その提案通りに実行するというものであった。しかしこれからは、課題の当事者が集い、自分たちでその課題に対す



Figure5 : 課題を書き出して整理するGE社の問題解決手法を実践する学生たち。皆で意見を出しあい（上）、次にその意見を整理してゆく（下）。

る対策を考えるという、当事者コミュニティによる解決方法にシフトしていく（Figure 6）と筆者は考えており、その小さな実践が、このフューチャーセンターでは行われている。

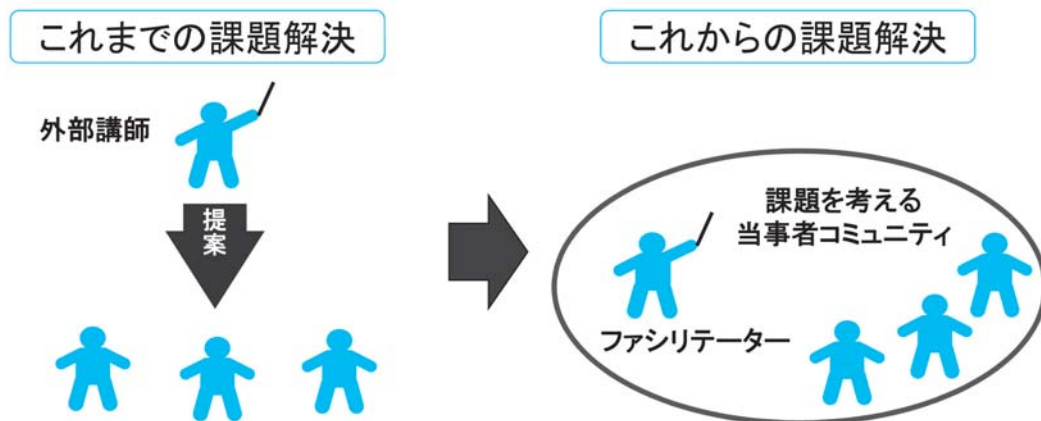


Figure 6 : 課題解決方法の変化

2-3. 学生が運営することのメリット

このフューチャーセンターのもう1つの大きな特徴は、大学生が主体となって運営していることである。筆者は民間と社会人教育機関を経由して大学に来たため「大学」や「(社会経験のない)学生」特有の事象に目がつきやすいが、2年間学生たちを観察した結果、大学や学生には、民間企業では実現しえない可能性が多くあるを感じている。そのポイントを以下に挙げていく。

①ゼロベース思考

学生の強みはゼロベース思考である。社会人相手にディスカッション授業を提供することが多いが、視野が広い一方で、思考が硬直していると感じることが少なくない。しかし、学生たちは経験が少ないゆえの視野の狭さはあるものの、思考が柔軟で、本質的な問題に切り込むことを躊躇わない。その結果、社会人では想定していなかった発想をすることがある。本質的な問いは人の思考を深めるが、なかなか日々の業務の中でその問いを発することは難しい。「今更何を言っているんだ？」という反応が返ってくるのが想定されるからである。しかし大学という教育機関の場や、そこにいる大学生という主体は、この問いが許される。また、何か新しいアイデアを検討するときに、社会人はどうしても人がいない、資金がないなどの「できない理由」を挙げる人が少なくない。実務的な視点で考えるとそういった傾向になるのは理解できるが、新規事業や問題を突破するための革新的なアイデアは、そういった思考からは生まれてこない。一方で、人や資金が豊富な状態というものをそもそも経験したことのない学生は、資源がない中でも「どうしたらできるか」を考えることに脳みそを使う。そして

その結果、斬新なアイデアが生まれてくる。

②階層のないコミュニケーション

一度社会人を経験してしまうと、社会的階層を議論の場に持ち込んでしまうが、階層意識は活発な対話を妨げる。会議の席で発言が出ないという経験を持つ人は多いと思うが、理由の一つはそこに上下関係が存在することである（だから上司が、なぜ発言しないんだと怒ったところで状況は改善しない）。参加者同士が対等意識を持てるのが、豊かなコミュニケーションの条件であるが、社会人同士の中で階層意識を持たずにコミュニケーションを行うことは簡単ではない。その点、良くも悪くも学生は階層意識がないため、自然に対等な立場で対話を行いやすい。もう1つ対等なコミュニケーションの利点として、誰の案でも素直に評価できるということがあげられる。たとえば新規事業のアイデアを持ち寄ったときに、それが上司の意見であれば批判は難しい。その結果、明らかに欠点が存在している（ということが上司以外には見えていないにも関わらず）アイデアが通ってしまうことがあるが、学生はそれが誰の案であろうと関係なく、ダメなものはダメだと口にすることが出来る。

③未来思考の議論

対話の席に学生を同席させることで、自然に長期的視野に立った思考ができるようになる。学生というものは、可能性の塊である。これから社会に出て何十年も活躍するであろう人を目の前にすると、小手先のアイデアは口にしにくいし、彼らの将来に及ぼす影響を考慮することで、近視眼的な思考が自然に修正される。目の前のことばかり考えているとどうしても制約に意識がいき、ネガティブ思

考に陥ってしまうことも少なくないが、現在の延長ではなく、あるべき未来や実現したい未来をまず描いてから現実のタスクに落とし込むというプロセスを取ることで、「やるべきこと」にフォーカスして、ネガティブ思考を回避することが可能である。

④学生という大義名分

「学生」という存在に対しては、一般的に人は警戒心を抱きにくい。まだまだ経験不足であるという前提を持つからであろう。また、素直な感想を口にする人には、つい素直な感想を返してしまうものである。自分を搾取する意図を持たないと分かっているときに人は相手を信頼する傾向があるが、まさに学生はそういった存在である。そのため、学生は社会人と比較にならないくらい早く場や人に馴染み、人の信頼を勝ち得ていく。多少の失敗は「学生だから」で許されるのも、試行錯誤を促進する。そして試行錯誤の量が多ければ、必然的に成功例は多くなる。

⑤オープンな場づくり

利益の源泉は、情報の非対称性であることが多い。となると、利益を追求する民間企業は情報の非対称性を確保し続けようとし、社外プレイヤーとのオープンな対話が難しくなる。しかし学生は、利益を追求する必要性がない（追求してもよいが、必然性がない）ため、情報公開を躊躇わない。情報を公開するとさらに情報が集積されるため、学生や大学は情報のハブになることが出来る。そして、人は情報量が多い人や組織を信頼するため、信頼醸成にも繋がる。そして参加のハードルが低そうに見えるところに人は集まりやすい

が、学生という一見して未完成な存在が集まっている場合は参加ハードルが低く見えることから、人が集まりやすい場となる。

これら5つの優位性を学生が持っていることから、大学という場で、学生がフューチャーセンターを運営することには大きな可能性があると考えている。



今後の展望

3-1. 大学の役割と社会の人材ニーズ

文部科学省によると、大学の役割とは「学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を発展させることを目的」とし、とりわけ公立大学は、「地域における高等教育機会の提供と、地域社会での知的・文化的拠点として中心的役割を担ってきており、今後とも、それぞれの地域における社会・経済・文化への貢献が期待されている」⁵とのことである。加えて、大学は地域の人材供給源でもある。経済産業省では、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、2006年から「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成される「社会人基礎力」を提唱しており、「基礎学力」「専門知識」に加えて、そ

⁵ http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/index.htm

れらをうまく活用していくための「社会人基礎力」を意識的に育成していくことが今まで以上に重要であるとしている⁶。筆者は企業内研修や社会人教育を担当させていただくことも多いが、その中で見聞きする新卒人材に関する課題は、確かにこの社会人基礎力の欠落に近いものが多い。

3-2. フューチャーセンターという可能性

しかし、フューチャーセンターに集う学生たちを見ていると、プロジェクトを通じて身近な社会（大学、地域）の課題を自ら発見し、リーダーとしてチームを動かして解決策を実施するという力を着実に培っており、それは社会人基礎力と通じるものがある。さらに地域社会のために学生が行動することで学生は学びを得ているが、一方学生たちの行動によって、地域の人も少なからず学びを得ているように思う。静岡新聞や日経新聞といったマスコミにも何度か取り上げていただいているが、それはこの学生たちの活動が何らかの社会的価値があると感じていただいているからではないかと思う。運営面で改善はまだまだ多いが、地域社会と人材育成の両面で価値のあるこのフューチャーセンターの活動は、今後さらに発展させていきたい。

⁶ <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.htm>

4. フューチャーセンターに関する参考情報

- ・紺野登[2008] 未来を創るワークプレイス、『欧州発祥のフューチャーセンター』
http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/office/080327_12nd/
- ・Future Center Alliance Japan
<https://sites.google.com/site/future-centerjp/home>
- ・GLOCOM[2011] フューチャーセンターウィーク2011最終報告書
<http://www.innovation-glocom.jp/innovation-behavioral-science/2011/06/2011.html>
- ・富士ゼロックスKDI
<http://www.fujixerox.co.jp/solution/kdi/>
- ・コクヨ株式会社 品川エコライブオフィス
<http://www.kokuyo.co.jp/creative/ecooffice/>
- ・mass×mass 関内フューチャーセンター
<http://massmass.jp/>
- ・静岡県立大学国保研究室
<http://kokubo-lab.seesaa.net/>
<http://kokubo.seesaa.net/category/10643107-1.html>