

# 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

上野哲志



高田広太郎



寺田知太



## CONTENTS

- I 欧州で盛り上がるフューチャーセンター
- II 欧州先進事例の紹介
- III フューチャーセンターを活用したプロジェクト事例
- IV 日本企業のイノベーション創造に向けたフューチャーセンターの活用

## 要約

- 1 イノベーション創造には多様な人材による「知」の結集が必要であるといわれるものの、ただ人を集めるだけでは新たな価値は生み出せない。知を結集し、イノベーションの糧とするには、特別な「場」を設計する必要がある。
- 2 特別な場を設計する際に参考となるのは、欧州で発達した「フューチャーセンター」と呼ばれる仕組みである。これは、欧州の小国が国際社会で生き残るために、知的資本を豊かにすることによってイノベーションの創造や、複雑化した社会課題の解決を図ろうというものである。
- 3 欧州のフューチャーセンターの特徴は、多様なステークホルダーの間で知の結集を助けるよう、ハードウェアレベルからさまざまな工夫が凝らされ、同時にそのハードウェアを活用するファシリテーションによって場の持つ可能性を最大化するという、ハード・ソフトの両面からイノベーション創造を支援する設計思想にある。特に、場づくりに果たす物理的なスペースの役割は非常に重視されており、空間設計を省力化しがちな日本企業には参考となるだろう。
- 4 筆者らは企業や大学とともに、スクラップ&ビルドでフューチャーセンターの場をつくり、震災復興のアイデアづくりや新事業創造に取り組んできた。この実践を通じて、場の重要性や場づくりに有効な手段を確認しつつある。
- 5 フューチャーセンターだけがイノベーション創造や社会課題解決の唯一無二の有効な場ではない。しかし、社内から新しいものが生まれていないと感じている企業は、この仕組みを活用して人・モノ・サービスの革新に挑戦していただきたい。

# I 欧州で盛り上がる フューチャーセンター

## 1 今なぜフューチャーセンターが 注目されるのか

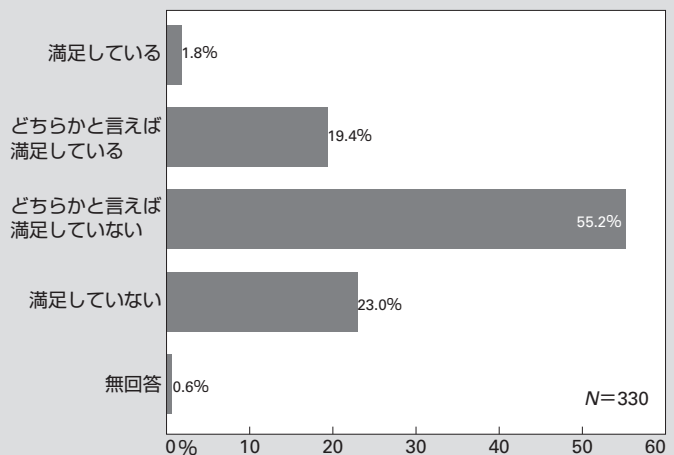
日本企業からイノベーションが生まれにくくなって久しい。図1を見ると、各企業はイノベーション創造<sup>注1</sup>の必要性について十分に理解しているながらも、満足した成果を出せていない状況にあることがわかる。

イノベーション創造には、多様な人材による「知」の結集が必要であることを認識している企業は少なくない。そのためプロジェクト単位でクロス・ファンクショナル・チームを組織したり、事業部から人を集めて部門横断的な新規事業推進本部を組成したりしている企業がある。しかし、図1のアンケート結果が示すように、こうした「打ち手」が有効に機能しているとは言い難い。ただ人を集めただけでは、言葉や文化が合わなかったり、各人が所属組織の利害代表として互いの利益

を主張し合ったり、「自分ごと」として向き合えずに終わってしまったりと、まさに図2に示す「群盲象を評す」状態に陥ってしまう。

多様な人材が集まったときに起こりうる種々の課題を乗り越えて知を結集し、「象全体」を見渡してイノベーションの種を発見するには、集まった人々が真に協働的な行動に

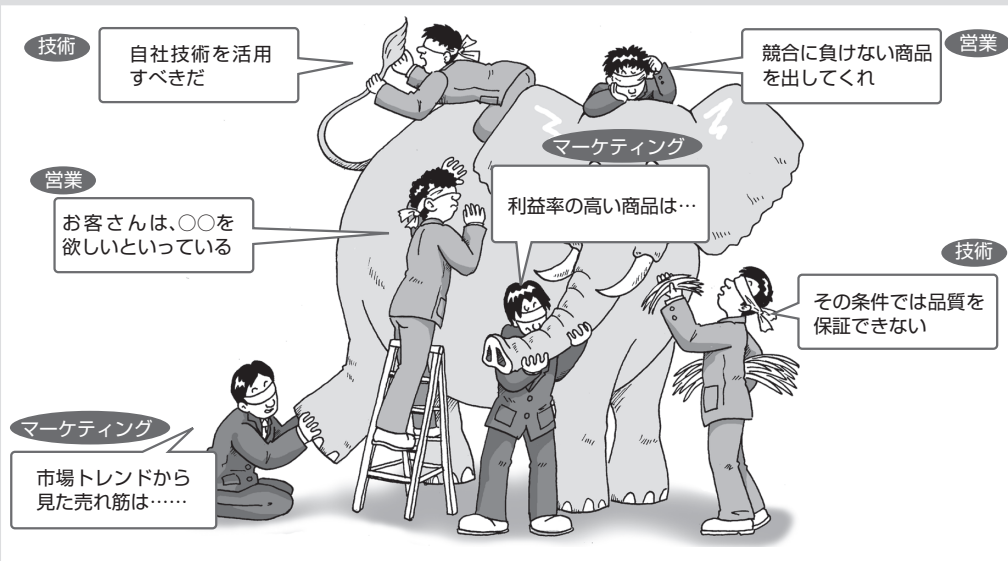
図1 イノベーション創造に対する日本企業の満足状況



注) 送付数：2451社 (集計数330社)

送付対象：東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所の、一部・二部上場企業代表者、日本経済団体連合会および経済同友会会員企業 (一部) 代表者 (出所) 経済産業省「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」(2011年12月) をもとに作成

図2 インドの寓話「群盲象を評す」<sup>注</sup>



注) 多くの盲人が象をなでて、自分の手に触れた部分だけで象について意見をいう意から、「個々人のいっていることは間違っていないが、1人では決して象の全体像を語ることはできない」というたとえ

向かう状況をつくり出す「場」が必要である。欧州発祥の「フューチャーセンター」は、こうした「場」を提供する一つのソリューション（課題解決策）である。それゆえ昨今、国内外の企業がこのフューチャーセンターに関心を寄せている。

## 2 欧州発祥のフューチャーセンターとは

初めに、さまざまな意味が連想される「フューチャーセンター」という言葉について、その発祥の経緯と意味合いを定義しておきたい。近年、社会課題の解決やイノベーション創造の場として紹介されるフューチャーセン

ターは、1996年にスウェーデンのスカンディア保険が、ストックホルム郊外のバクスホルムに開設した施設が発祥とされている。その後、オランダ政府、デンマーク政府、イタリアのテレコムイタリアなどが開設し、2012年時点では40カ所以上で設置されるまでに広まっている（図3）。フューチャーセンターという名称を最初に使ったのは、知識経営（Knowledge Management）の分野でも有名なスウェーデン・ルンド大学のレイフ・エドビンソン教授である<sup>注1</sup>。

欧州、特に北欧は国土が狭く資源にも恵まれていないため、国や企業が発展していくには、「人間の知識」や「未来を創造するアイ

図3 欧州を中心に40カ所以上設置されているフューチャーセンター



出所) Innovation Space : ビジネス・イノベーション・スキル省、Scandia Future Center : スカンディア保険、Innovation Lab : Innovation Labの各Webサイト

デア」「そのアイデアを実践する人材の質」など、知的資本の質と量で勝負しなければならなかった。国際社会に対し自国の知的資本のポテンシャル（潜在力）をアピールするために早くから知識経営が研究され、そのなかの一つの試みとして、将来の価値創出を目指す実践の場であるフューチャーセンターが誕生した。

最初のフューチャーセンターは、「素晴らしく眺めの良いテラスがあるカフェや、発想を刺激する数々のユニークなオブジェが配置された美しい湖畔のコテージ」<sup>※1</sup>が物理的な場として設置され、スカンディア保険の取締役のメンバーがよい対話をできるよう「レイフ自身がホストとして、参加者を出迎え、参加者自身が創造的な対話を繰り返し広げるファシリテーション」<sup>※1</sup>を提供していた。これらの経緯を踏まえると、欧州のフューチャーセンターとは、「新たな知的資産を創出する対話を生み、創造性を引き出す物理的環境と組織的システム」と定義できる。

### 3 フューチャーセンターが目指す世界

2000年代に入り欧州では、従来の枠組みでは解決の難しい複雑な課題に対し、多様な知恵を活用しながら取り組むための組織・場として、企業および公的機関がフューチャーセンターを設置する動きが多く見られる。特に複雑な社会課題の解決手段として、欧州各国の公的機関で急速に普及するようになった。たとえば税金の用途や徴税システム、治水や交通網の整理計画など、ステークホルダーが多岐にわたり、国民生活に密接する課題の解決にフューチャーセンターが活用されている。

公的機関が抱える複雑な社会課題の解決においてフューチャーセンターが生み出せる価値は、「多様性を有する集団の知恵」と「参加者による協働」によってもたらされる。具体的には、異なる省庁間や、政府と国民のように、立場が違うあるいは専門が異なるなどの多様な人材が集まって知恵を出し合える環境を、フューチャーセンターのなかに実現する。ただし、集まるだけで協働的な行動が引き起こされるとは考えにくい。普段の仕事では決して構築されることのない関係性を参加者同士が結び、互いに意思疎通を図り、共通点や相違点を理解したうえで横断的な対話を積み重ねて初めて、協働的な行動が生まれる。フューチャーセンターは、そのようなソフト面が充実した場を提供する。

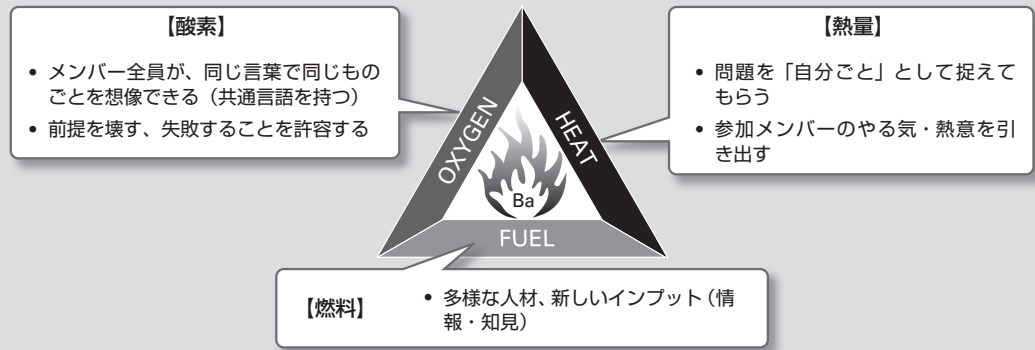
近年は、企業や業界の枠組みを超えたイノベーション創造をねらったフューチャーセンターが設置され、検討テーマも、革新的な政策立案などの行政分野から、製品開発・事業戦略策定などの民間分野にまで多岐にわたる。普段と同じ組織のメンバーが普段と同じ会議室に集まっても、過去になかったアイデアを発想し、かつ課題解決することは困難である。そこでフューチャーセンターという多様なメンバーが集まる場をつくり、集合知を形成して新たな知を創造しようとする取り組みが行われるようになったのである。

### 4 欧州フューチャーセンターの哲学

欧州のフューチャーセンターの重要な要素を一言で表すと、「場づくり」である。イノベーションにかかわる欧州の取り組みを分析すると、必ず「Ba」という概念に行き当たる。「Ba」は、日本語の「場」の意である。



図4 「熱量」「酸素」「燃料」を絶やさないファシリテーションの必要性



出所) OpenFutures 「Operating System for Future Centers」 などをもとに作成

多様な人材が集い、ニーズや課題を発掘・共有し、新たな価値を創造するために必要な環境や物理的空間、ソフト面での重要な仕掛けが「Ba」である。「場」は日本発祥の概念であるが、欧州諸国はその概念を輸入し、「Ba」として形式知化して再現し、複雑な課題解決やイノベーション創造に成果を上げている。

参加メンバーが組織横断的なチームを組成し成果を出すには、「場」に、「熱量」「酸素」「燃料」の三元素を絶やさないようにするファシリテーションが欠かせない（図4）。たとえば、酸素がない「場」はきれいごと・

抽象論に終始し、具体的な話に進もうとした途端に対話が破たんしてしまう。熱量がない「場」は、メンバーが所属組織の利害代表として、できないことへの弁明や責任の押しつけ合い、あるいは知見の出し惜しみの状態を招いてしまう。また、燃料がない「場」では議論の堂々巡りとなり、一部のメンバーの思い込みによる部分最適から脱せない状況に陥りやすい。

熱量、酸素、燃料の供給方法は多様であるが、最近では「デザインシンキング」を採用しているフューチャーセンターも多く見られる。現場の観察から始めることで、参加メンバー全員が「共体験」を得て進む方法や、ブレインストーミングのように参加者が意見を出し合える方法、あるいはコンセプトストーリーを即興の寸劇で演じるといったアウトプットをすぐに可視化するデザインシンキングは、フューチャーセンターが求める場づくりとの相性がよい。

また、日常業務の延長線上にある物の見方や思考パターンにとらわれることなく自由な発想で思考を深められるように、非日常的な仕掛けを凝らすという点では、ゲームストー

図5 発想や対話を促進するブレインストーミング専用空間 (Shipyards)



ミング（ゲームの要素を取り込んだチームで行う発想法）等の新たな発想が飛び出しやすい思考法、あるいは粘土や玩具の「LEGO（レゴ）」ブロックを使って右脳を活性化させるアイデア表現法など、チームを盛り上げながら創造性を引き出すための手法も有用である。

## II 欧州先進事例の紹介

具体的な取り組みとして、欧州のフューチャーセンターの事例を4つ紹介する。

### 1 Shipyard——官所有のフューチャーセンター

オランダ国税関税執行局は、「Shipyard（シップヤード）」というフューチャーセンターを所有しており、徴税方法や税金の用途などについて局の職員が部署横断的に対話しながら、ときには納税者も交えて、あるべき姿を考えていく場として活用している。Shipyardのコンセプトは、「License to Disturb（邪魔する権利）」<sup>※2</sup>である。約3万人の職員で構成される国税関税執行局という大きな組織に対して、フューチャーセンターに集まった職員が、何かおかしいと思ったらいつでも声を上げ、オペレーションをストップさせる権利を持っている。Shipyardの2011年における年間の稼働率は80%を超えており、数多くの課題が職員によって持ち込まれているという。

Shipyardは参加者の独創性や対話の質を高めるために、心理的な効果をねらった空間デザインにこだわっている。すべての部屋が何らかのアイコン（icon）と意図を持ってデザインされており、たとえば、ブレインスト

図6 アイデアを評価する対話空間「Six Thinking Room」(Shipyard)

たとえば赤は直観的に、白は客観的になど、座る椅子の色によって異なる視点から発言することで、視点の多様性を担保するよう設計された空間（「Six」は椅子の数を表している）

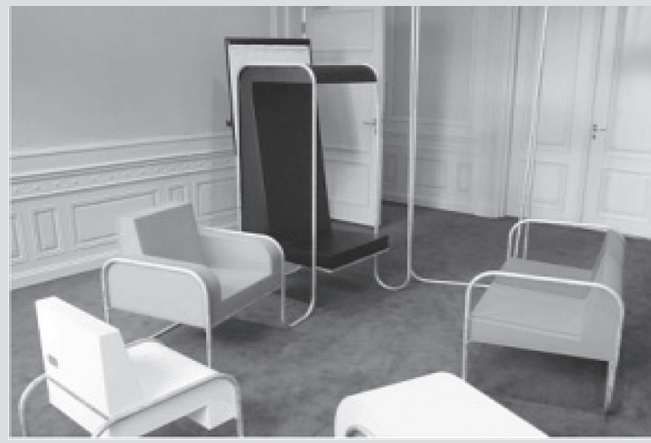


図7 内省を促す空間（Shipyard）

天井高で声が反響するつくりとなっており、自然と参加者の沈黙を誘い内省するよう設計されている



図8 創造・実験に挑む作業空間（Shipyard）

抽象的な問題に対して、手を動かし形で考えを表すことで対話を深める。粘土や「LEGO」などの素材や日用大工道具、作業服も用意されている



図9 多種多様な業界・業種の企業を「Connect (コネクト)」するDialogues House (ダイアログハウス)

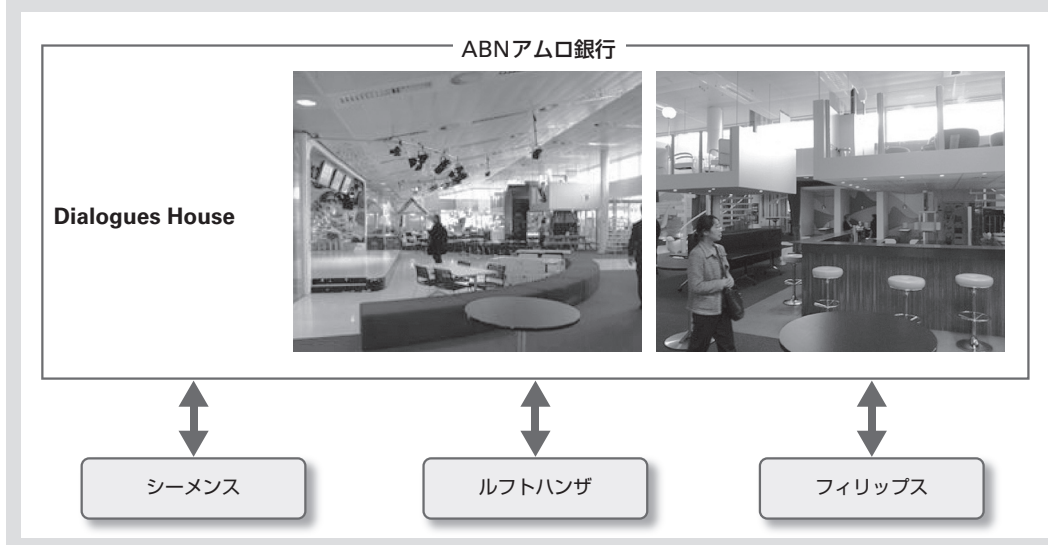


図10 宇宙船を模したミーティングスペース (Dialogues House)



図11 空中空間に設置されたミーティングスペース (Dialogues House)



ミーティングの専用空間 (42ページの図5) は、思考が型にはまらないように、部屋全体や部屋のなかにあるものすべてが直角な部分を持たないように設計されていたり、ある特定の心理状態に気分が落ち着いてしまわないように、椅子は座面が斜めになっていたりするなど、「ゆったりと座れない」ようになっている。また、照明や音楽を切り替えて雰囲気を変えられる機能も備えている。ただし、Shipyardsの各部屋には先端技術は用いられず、基本的にコストをかけず手づくりで、10年間をかけて今のような施設へと変化してきた (前ページの図6~8)。Shipyardsの管理者によると「未完成」とのことで、今もなお少しずつ進化を続けている。

空間デザインのようなハードウェアの面だけでなく、ソフトウェアの面にもさまざまな工夫が凝らされている。Shipyardsには専属のファシリテーターが在籍し、対話のテーマに合わせたワークショップをオーダーメイドで企画する。基本的には1日完結のプログラ



ムで、必要に応じて日をあらためて複数回にわたり同じテーマで実施する。また、参加者は最初に必ず同じビデオを見る。オランダの歴史上の象徴的な出来事をアニメーション化したイメージビデオである。このビデオを観賞すると、オランダ国民であれば気持ちがその場に引き寄せられ、対話の内容をより「自分ごと化」する効果があるのだという。

## 2 ABNアムロ銀行

### ——「Connect」する銀行

ABNアムロ銀行は、2007年に「Dialogues House（ダイアログハウス）」というフューチャーセンターを100%子会社として開設した。場所は、IT（情報技術）化により不要となったディーリングルームを改造して構築している。

Dialogues houseは、多種多様な企業・大学と対話するための大小さまざまなミーティングスペースや、生まれたコンセプトを具体化するインキュベーション機能を有しており、図9で示すように、同行がさまざまな企業と「Connect（コネクト）」し、ビジネスを創り出す場として活用されている。

ミーティングスペースは、宇宙船を模した部屋（図10）であったり、オープンでありながらも隔離された空中空間（図11）であったりと、通常の会議室とは異なる雰囲気を備えている。また、Dialogues Houseの中央には、音響・照明機器を整えたスタジオ顔負けのステージ（図12）が設置されるなど、施設全体にわたり非日常的空間を演出する仕組みが随所に施されている。

運営には、オランダのマーストリヒト大学でオープンイノベーションを研究する大学教

授をトップに招聘し、専任スタッフ8人とインキュベーター約60人が勤務している。

## 3 LEF——ハイテクフューチャーセンター

オランダの道路水管理庁は、「LEF」という欧州最大のフューチャーセンターを所有している。国土の特性上、オランダでは治水問題をどのように解決していくかが重要であり、LEFは、年間40億ユーロに及ぶインフラ建設・維持コストを効果的・効率的に用いるための議論・対話の場として、2008年に設立された（図13）。

図12 施設中央に設置されたステージ（Dialogues House）



図13 飲食しながら語るオープンな対話空間（LEF）

LEFに入館して初めに目にする場所。オープンでざっくりばらんなコミュニケーションに適している。簡易な調理が可能なキッチンも併設している



出所) LEFのWebサイト



図14 複数面のスクリーンを備えた対話空間 (LEF)

低い目線で対話する「お座敷」的な空間にもプロジェクターを備えている



図15 複数面のスクリーンを備えた対話空間 (LEF)

プロジェクター映像と照明の切り替えにより、同じ空間でも全く異なる雰囲気演出する。

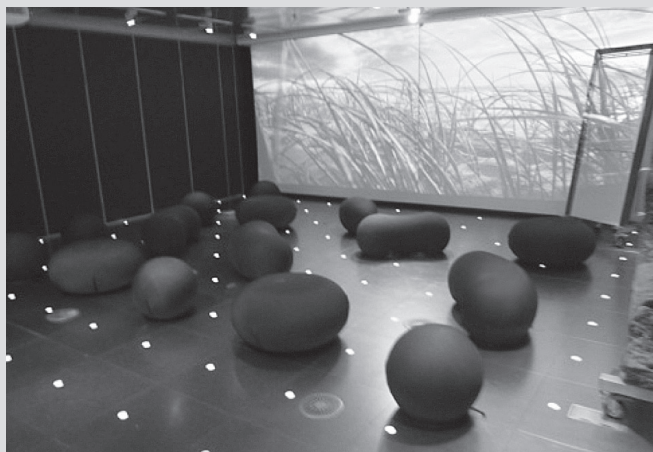


図16 巨大スクリーンを備えた対話空間 (LEF)



出所) LEFのWebサイト

LEFでは、庁内の職員に対してファシリテーターが主導するワークショップを開催し、治水や渋滞といった国全体の問題に対して、既存のインフラ設計、施工、管理、保守などの枠を超え、さらには実際の利用者、工事業者、外部専門家の意見などを集約して、従来のやり方にとらわれないイノベティブな解決方法の発想とその実行を促進している。また、職員以外の人材に対しても、ワークショップを通じてイノベーション創造を支援している。

参加者の創造性を促進するために、LEFでは室内空間にITをふんだんに活用している。多くの部屋には複数面のスクリーンが設置され、そこに再生する動画や写真を目的に応じて変えることで空間の雰囲気を切り替え、マインドセットの変化を促している(図14、図15)。最も大がかりな部屋では、前面に巨大スクリーン、左右に2面ずつ、床に4面の合計9面のスクリーンで部屋を覆い、まるで別の世界にいるような擬似空間をつくり出すことができる(図16)。これらのスクリーンは、LEFが開発した専用ソフトウェアで細かく制御できるようになっており、まさにIT

を駆使したフューチャーセンターといえる。

運営は7人の専従社員と40人超の外部ファシリテーターによる。道路水管理庁だけでなく他の省庁や企業の利用も可能で、2011年に開催されたフューチャーセンターでのセッションは約1000回を数え、参加した企業は1年で350社、参加人数は延べ1万人を超える。セッションは、1日限りもあれば、2年がかりもあり、目的やテーマに応じてファシリテーターがアレンジしている。

LEFによる成功事例としては、クブマンス干拓事業への取り組みや運河管理用船舶の老朽更新の計画が有名である。以下にその説明を簡単にする。

#### (1) クブマンス干拓事業

自然保護を重視した干拓方法を開発テーマに、フューチャーセンターが問題解決に取り組んだ。

- 自然を活かした未来の水管理システム開発
- レクリエーションエリア化・観光開発
- 風車で駆動する革新的な排水設備の開発——という、本来なら両立しそうにもないテーマにおいて、関係者（地方自治体、国有林管理者、地方森林局、水道サービス事業者、知識研究所、企業）の協業により計画を策定した。

#### (2) 運河管理用船舶の老朽更新

国が保有する運河管理用船舶を継続して更新していく必要があり、今後更新する際の船舶の設計の標準化方法を関係者（船舶保有者、造船会社、修繕業者、銀行、運河管理者）を集めて検討した。その結果、更新および維持

コストが大幅に削減された。

## 4 Mind Lab (マインドラボ)

デンマークは、商務・成長省 (Ministry of Business and Growth)、雇用省 (Ministry of Employment)、および税務省 (Ministry of Taxation) の3省が、「Mind Lab (マインドラボ)」というフューチャーセンターを共同所管している。2002年に経済・商務省 (Ministry of Economic and Business Affairs) 内のインキュベーション組織とし

図17 現場観察の結果を共有するワークショップの風景 (Mind Lab)



出所) Mind LabのWebサイト

図18 対話空間はオープンなミーティングスペースを活用 (Mind Lab)



て設立後、2007年に上述の3つの省庁の傘下になった。

Mind Labは、同質性の高い官僚からの発想だけではなく、国民・市民の日々の生活やビジネスセクターの活動を起点とする政策創造・公共サービスの提供を目指して設立された。

スタッフは6人の職員のほか、3人のプロジェクトマネージャー、Ph.D.（博士号）学生、民間企業からの出向者などから構成され、コンサルタントやファシリテーターとして、現場観察やワークショップの運営（前ページの図17,18）、デザインシンキングなどの手法を提供している。省庁の意思決定者や職員に対して市民の視点を提供することを重視しており、生活の場に赴き、生の声を収集・共有し、作成したプロトタイプ（試作品）についても市民の意見を収集している。

### Ⅲ フューチャーセンターを活用したプロジェクト事例

筆者らは、これまで調査・研究を進めてきたフューチャーセンターアプローチを実践で活用してきた。そのなかから本稿では、

- ①社会課題を解決するアイデア創出の事例
  - ②イノベーション創造に悩む企業の新規事業創出の事例
- について紹介する。

#### 1 「日本を創り継ぐ」プロジェクト

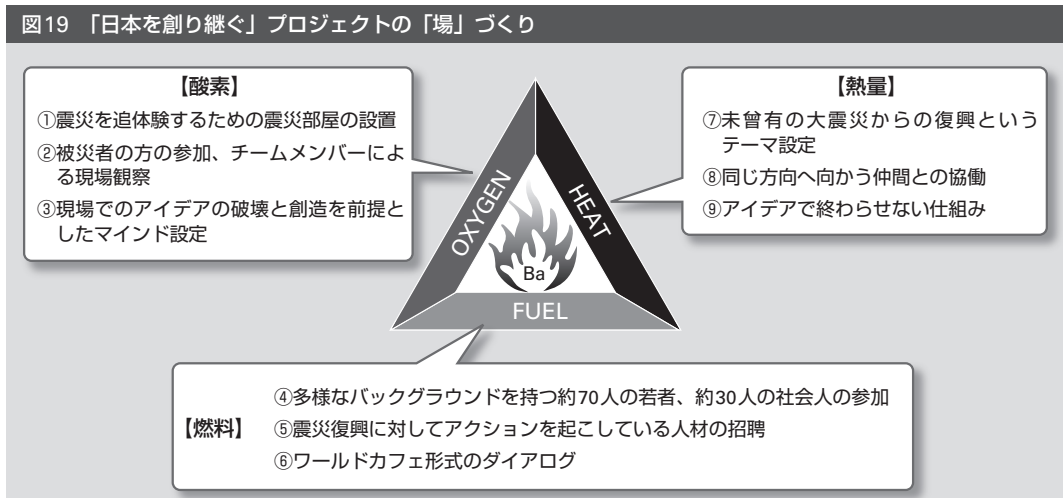
未曾有の大災害となった「3・11」、東北地方太平洋沖地震（以下、東日本大震災）。テレビが映し出す光景に、筆者らもただ息をのむしかなかったことを覚えている。1カ月、2カ月と経つうちに被災地の復旧が進み、復興に向けた取り組みが求められるに当たり、野村総合研究所（NRI）とNTTデータは共同で、「日本を創り継ぐ」プロジェクトを実施することになった<sup>注3</sup>。

本プロジェクトの目的は被災地の復興に貢献することにあつたが、震災の及ぼした被害を考えると、従来型のアプローチでは解決できない課題が多いものと想定された。そこで両社は、かねてから調査・研究を進めていたフューチャーセンターアプローチで「Ba」を設計することにした。

プロジェクトの実施概要は以下のとおりである。

【期間】2011年8月の約1カ月間、うち計

図19 「日本を創り継ぐ」プロジェクトの「場」づくり





2週間は合宿形式での集中検討

【参加者】日本全国の志ある若者（16歳～25歳の約70人）、および若者とともに走ることのできる大人（多方面で活躍、経験を持つ両社内外の社会人約30人）の合計約100人

また、フューチャーセンターの三要素を次のとおり設計した（図19）。

### （1）参加者の共同体験が共通言語をつくる

図19-①「震災を追体験するための震災部屋の設置」は、ハードウェア（建物）によって仮想的な環境を構築し、参加者の向く方向を揃えること、および創造性を高めることを目的とする。約20m<sup>2</sup>の部屋一面に、プロジェクターで東日本大震災当時の映像を映し出したほか、1995年の阪神・淡路大震災の被災から現在までを取材したドキュメンタリー映像、自衛隊や新聞社からの提供資料などを展示した（図20）。参加者は、被災者が感じた恐怖やその後の生活、被災地の復旧から復興までのプロセスを追体験でき、復興への想いを強くした。これが現場目線でのアイデア創出に効果を発揮した。

図19-②「被災者の方の参加、チームメンバーによる現場観察」とは、震災部屋による追体験をさらに深化させるためのものである。被災者による講話や対話を通して参加者の常識や前提を壊すとともに、現場での交流や観察を通じて実践的でよりリアルなものを追求した。ただし今回のように、現場へ容易に立ち入れないケースでは、現場での観察の割合を高めることは難しい。そのような場合、震災部屋のようなシミュレーションルームを設置することが、発想を飛ばすのに大変

有効である。

図19-③「現場でのアイデアの破壊と創造を前提としたマインド設定」とは、アイデアのコンセプトの種やプロトタイプを現場に持って行くに当たって、事前に決めておく約束事を指す。具体的には「アイデアは壊すもの」「固執しないこと」「現場で生まれた想いをもとにアイデアを磨くこと」といったルールを参加者全員で共有した。

### （2）「若者の純粋さ・斬新さ」×「社会人の経験・知見」が生み出す多様性

前述したとおり、解決困難な問題にアプローチする際、参加者の多様性は非常に重要になる。そこで本プロジェクトでは、「Facebook（フェイスブック）」と「Twitter（ツイッター）」というソーシャルメディアを通じて参加者を広く募集し、また、目標とする参加人数を100人と多くすることで、一定の多様性を確保できるよう設計した（図19-④「多様なバックグラウンドを持つ約70人の若者、約30人の社会人の参加」）。その結果、高校生から社会人、文科系・理科系を問わず参加者を集めることに成功した。

図20 震災部屋の様子



NRIとNTTデータからは、MBA（経営学修士）ホルダーや元インキュベーター、現役のSE（システムエンジニア）、新興国のBOP（Base of the Pyramid）ビジネスリサーチャー、さらには若者の社会復帰を支援する元プロボクサーなど、個性に富んだメンバーが参画することとなった。

48ページの図19-⑤「震災復興に対してアクションを起こしている人材の招聘」では、震災復興の先達ともいえる人材を招いた。現場に行くだけではわからない、実際の推進者だからその発言は重く破壊的であり、ま

た、同じ想いのベクトルの共有は「熱量」につながるものであった。人材の多様性をここでも重視した筆者らは、位置情報とソーシャルメディアを活用して災害時支援情報のプラットフォームを構築したITの専門家から、被災地の若者の就職を支援する方まで、さまざまな経歴・経験者を招いた。このように、「Ba」を構築するに当たっては、欧州のフューチャーセンターが官民や業種を超えて「Connect」するのと同様に、社内外のネットワークを拡張することが、「燃料」の質を高めるために重要となる。

参加者間のダイアログ（対話）には、互いに尊重し合いながら進行するワールドカフェを用いた（図19-⑥「ワールドカフェ形式のダイアログ」、図21）。これは、非常に効率よく多人数と対話するための手法<sup>注4</sup>、集まった参加者たちの想いや知識、アイデアを、対話を介してゆるやかに融合させ、つなげるうえで効果的であった。

図21 ワールドカフェの様子



図22 最終アウトプットの場



### (3) 取り組む問題の一層の自分ごと化

「熱量」の生成に関しては、「日本を創り継ぐ」プロジェクトのテーマである震災からの復興それ自体が大きな求心力を持っていたこと、および参加者募集型としたことによって協働しやすい環境があらかじめできていたことに特徴がある（図19-⑦「未曾有の大震災からの復興というテーマ設定」、同-⑧「同じ方向へ向かう仲間との協働」）。このように社会課題の解決がテーマの場合は、「熱量」をどう生成するかについては比較的設計しやすい。

また、図19-⑨「アイデアで終わらせない仕組み」は、参加者の意識を高めるために必

要な要素であった。具体的には、復興の最前線にいる宮城県復興企画部部長や復興を支援している社会起業家に、企画をプレゼンテーションする場を設けた（図22）。

以上が、「日本を創り継ぐ」プロジェクトを構成するフューチャーセンターの「三元素」である。本プロジェクトに参加した若者チームのなかからは、後日、「日経A<sup>3</sup>（Aキューブ）アイデアコンテスト」で優秀賞を受賞した、クラウドファンディングサイトでプロジェクトを組成し、被災地への支援金送付やイベントを開催したチームが生まれた。あるいは、農地の脱塩と紙の生産を両立させ、被災地を花でいっぱいにするプロジェクトを主催するチームはなお活動を続け、被災地の復興に貢献しようとしている<sup>注5</sup>。

## 2 「いえ」に関する新サービス 創出プロジェクト

フューチャーセンターアプローチは、企業の新規事業や新サービス・新商品の創出にも効果がある。次に、NRIがIT企業A社と共同で行った、「いえ」向けサービスの創出事例を紹介したい。

A社ではここ数年、イノベーション創造がないという問題意識を持っていた。特に、業務効率化を進めた結果、組織間の壁が高くなり、事業創出のための協働が難しくなっているのだという。多くの大企業でいわれるように、企業規模が大きくなるにつれて業界の慣習や所属組織の利害、専門領域しか見えなくなり、顧客に提供すべき価値が何であるかを忘れてしまっているというコメントもあった。

そこで本プロジェクトでは、A社が次の事業領域としていた「家」をターゲットにした

イノベティブなサービスを提供するため、フューチャーセンターアプローチを適用した「Ba」の設計をNRIが支援した。ただし、筆者らが再設定したテーマは「家」ではなく、「いえ」である。「いえ」としたのは、建物だけではなく家族や家庭といったニュアンスまで込めて事業を検討するためである。「神は細部に宿る」という格言もあるように、テーマ設定にも格段の注意が必要である。

プロジェクトの実施概要は以下のとおりである。

【期間】2011年12月から2カ月半、うち10日間は合宿形式での集中検討

【参加者】A社内からは、普段顔を合わせたこともない10部署12人、商品プロトタイプが作れるデザイナー、そしてNRIメンバーの計24人

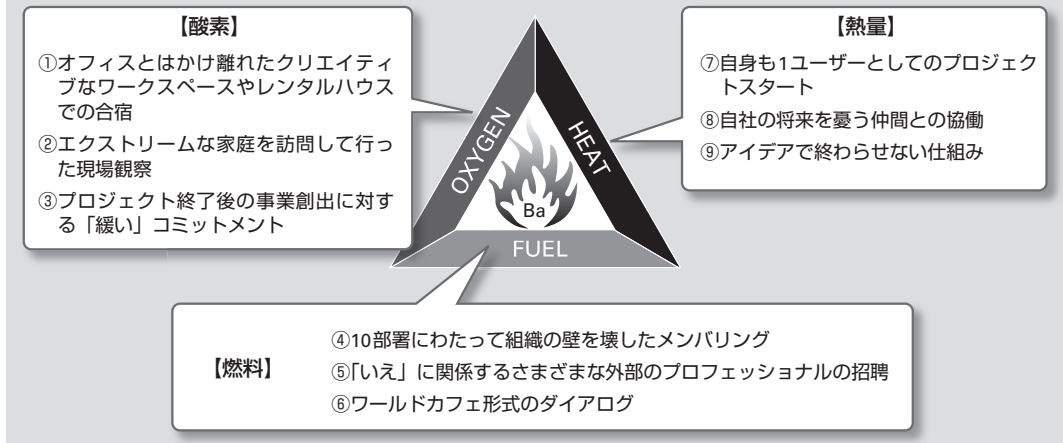
本プロジェクトのフューチャーセンターの三元素は以下のとおりに設計した。

### (1) 非日常空間で脱・世間の常識と 「壊せる」雰囲気醸成が 新たな発想をもたらす

本プロジェクトを進めるに当たっては、対話をする物理的な空間設計にひと工夫した。参加者の意識を通常業務から切り離して創造性を高めるため、普段のオフィス環境とは全く異なるスペースに合宿して検討することにした（次ページの図23-①「オフィスとかけ離れたクリエイティブなワークスペースやレンタルハウスでの合宿」）。具体的には、仮想的に「いえ」を感じてもらうため、廃校をリノベーション（改築）したクリエイティブスペース「3331 Arts Chiyoda」や、テレビドラマの撮影などに使われるレンタルハウスを



図23 「A社-新サービス創出プロジェクト」の「場」づくり



利用した（図24）。

続いて家庭内の生活調査を実施し、これを参加者の共通認識を形成するのに役立てた。併せてこの現場観察（生活調査）は、「いえ」に対する参加者の既存概念や無意識の常識を壊すことも目的としていた。そのため、平均的な家庭を観察対象とするのではなく、今後のライフスタイルの変化によって増加すると見られるものの、現時点では少数派に属する家庭を訪問、観察した（図23-②「エクストリームな家庭を訪問して行った現場観

察」）。具体的にはワーキングマザーや主夫の家庭である。

そして図23-③「プロジェクト終了後の事業創出に対する『緩い』コミットメント」は、参加メンバーとプロジェクトとの立ち位置に関して行った設計の特徴である。新規事業創出の検討を複数事業部で進める場合に通常問題となるのが、既存事業部間の利益相反である。参加メンバーが既存組織の利益代表として参集すると、生まれる事業アイデアは玉虫色なものばかりとなる。当然、そのよう

図24 廃校をリノベーション（改築）したクリエイティブスペース（3331 Arts Chiyoda）



な事業に未来はない。この問題を回避するため、本プロジェクトでは開始当初から強いコミットメントを求めず、ステップを進めていくなかで、自社やチームのメンバー、アイデアへの愛着が生まれ、コミットメントレベルが自然に高まるようプログラム設計やファシリテーションに工夫を凝らした。特に工夫したのは、一度生まれた愛着のあるアイデアを「壊し、捨てる」勇気を持つことを後押しし続けたことである。最終的に社内的に事業化検討につながったのが、「アイデアを壊してはつくり直した回数が最も多く、途中の進捗も遅れがち」なチームのアイデアであったことは興味深い。

## (2) 慣れ合いのない社内異部署×社外人材によるチーム融合を起こす

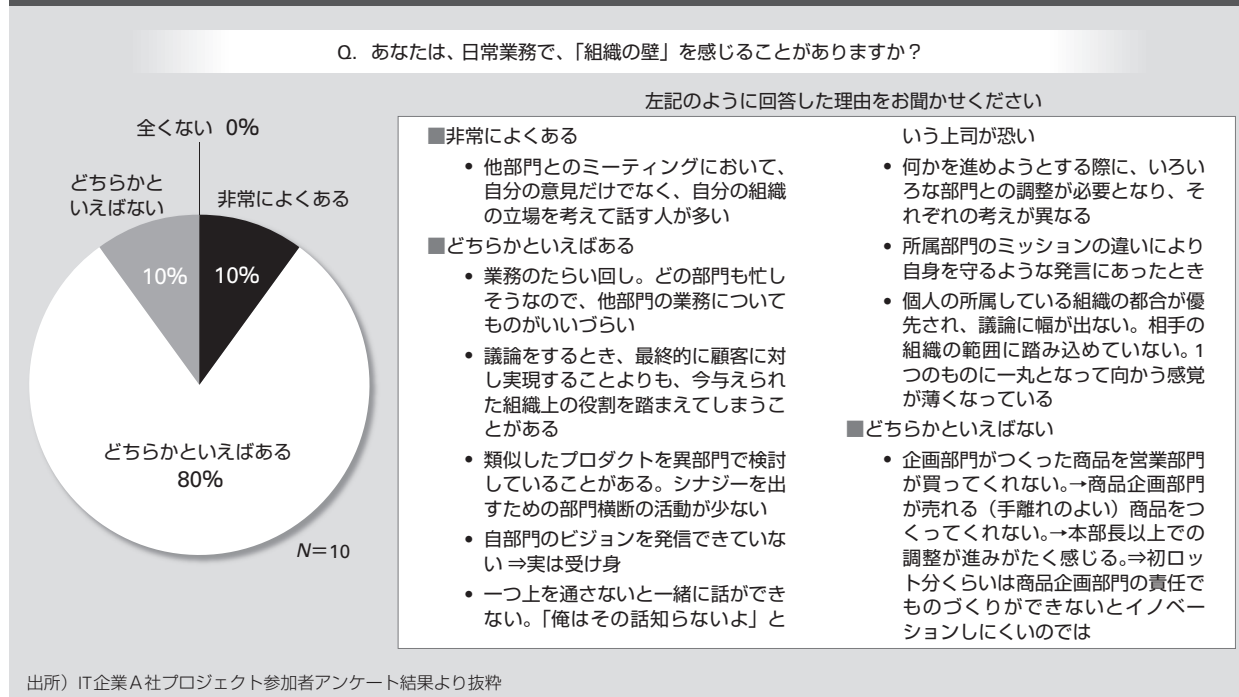
A社の参加メンバーにプロジェクト開始当初、回答してもらったアンケートがある。そのなかでは、A社メンバーが「日常業務で

『組織の壁』を感じることもあるか」をあえて質問している（図25）。

このことはA社内に組織の壁が少なからずあることを示している。既存事業の枠を超えイノベティブな事業を創出するには、参加メンバーの多様性を確保することが重要である。そこで本プロジェクトではやや強引ながらも社長からの直接指示のもと、前述のように普段顔を合わせたことのない組織横断の12人が集められた。自社のビジネスをさまざまな視点から見ている30代・40代で、研究開発部門、マーケティング担当、経営企画、技術、営業、そしてA社子会社を含め、10部署に及ぶステークホルダーを集めた（図23-④「10部署にわたって組織の壁を壊したメンバーリング」）。

このとき、内部に閉じた参加者編成ではなく、同時に「『いえ』に関係するさまざまな外部のプロフェッショナルの招聘」（図23-⑤）をしている。具体的には、親子関係を研究す

図25 日常業務で感じる組織の壁



る児童精神科医や、生活者の痕跡から人の行動を科学する社会心理学者、家庭用ゲーム機の企画・開発をしていたエンジニア、断捨離トレーナー、家庭用映像編集事業の経営者などにも参加いただいた。

社内外の多様な人材を集めた後は、「日本を創り継ぐ」プロジェクト同様、ワールドカフェによる対話（52ページの図23-⑥「ワールドカフェ形式のダイアログ」）やゲームストーミングなどを用いて、想いや価値観、事業

アイデアなどを共有し、つむぎ出していった。

### (3) 内省と内にある想いの共有が 自分ごと化を促進する

本プロジェクトにおいて、参加メンバーそれぞれが組織の壁を越え、「熱量」を高め合うには、図23-⑦「自身も1ユーザーとしてのプロジェクトスタート」のように、取り組みを自分ごと化してもらう工夫が必要であった。そのため、まず「Photonication（フォ

図26 フューチャーセンターを活用したプロジェクトの満足度

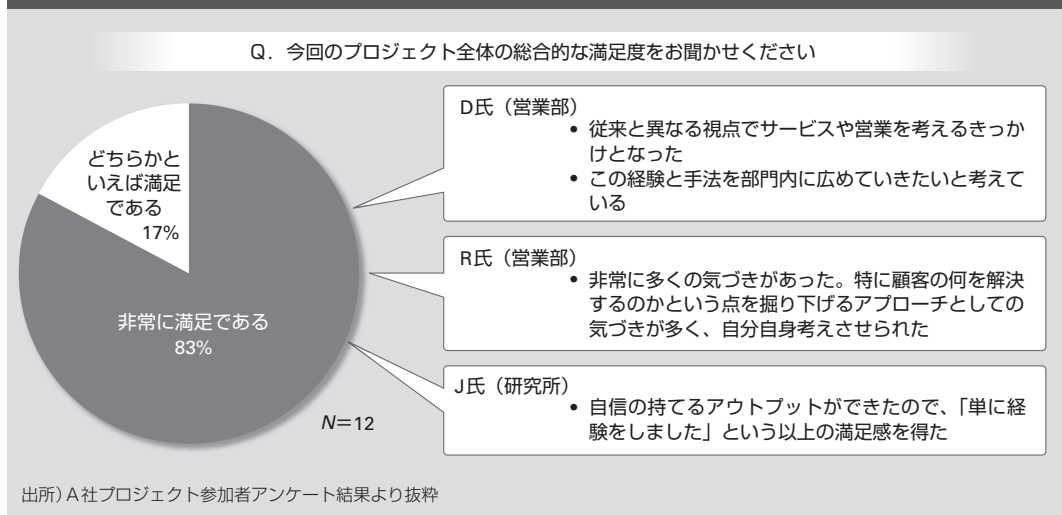
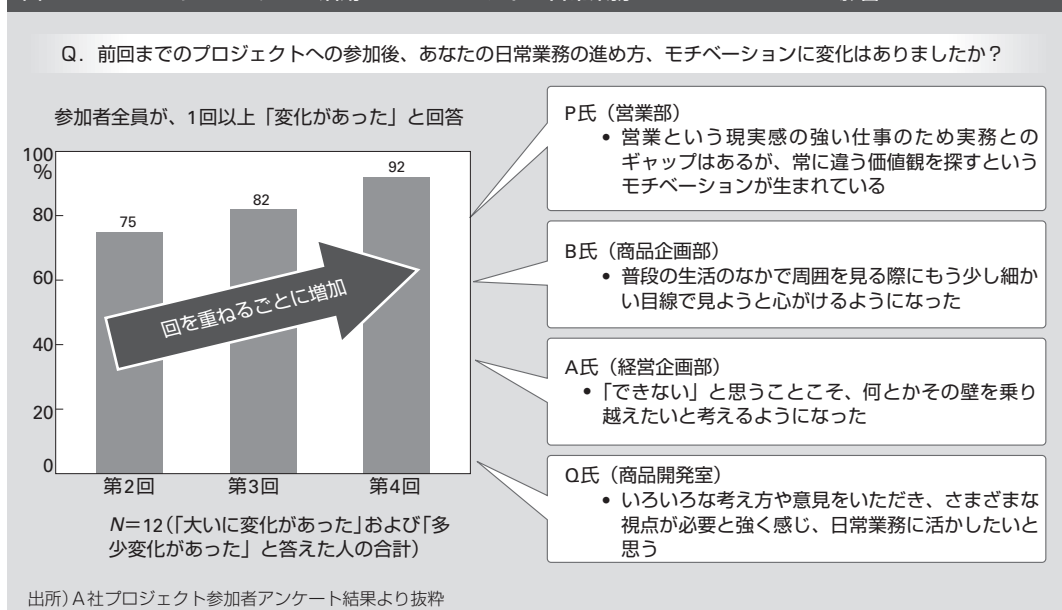


図27 フューチャーセンターを活用したプロジェクトの日常業務のモチベーションへの影響





トニケーション)」<sup>注6</sup>というプログラムで、参加メンバー各自が自宅で大切にしているシーンを撮影してその写真について語り合ったあと、「いえ」という言葉から思い浮かぶ体験や想いを絵にすることで、メンバーに共通する潜在的な課題意識を可視化した<sup>注7</sup>。このように各参加メンバーに内省を促し、自分の内にある想いを他のメンバーと共有することは、課題を自分ごと化する方向に作用していくと考えている。

52ページの図23-⑧「自社の将来を憂う仲間との協働」は、合宿形式で寝食を共にし、チームアップを図る場が必要であることを指摘している。「日本を創り継ぐ」プロジェクトでも同様の設計を行っているが、共通の時間を濃く過ごすことがチーム形成のうえで重要である。なぜなら、チームの成熟次第で最終アウトプットの質が左右されるからである。たとえば欧州のある大学は、多様な人材による混成チームで新商品創出を試みた。この事例で興味深いのは、彼らは相互理解とチームのベースづくりのために、シベリア鉄道に1週間乗って大陸を横断することからプロジェクトを始めたことである。A社のプロジェクトでも、最終的にはプログラム外の課外活動や、徹夜の検討がチームごとに自然に発生することになった。

最後の図23-⑨「アイデアで終わらせない仕組み」については、プロジェクト最終段階に社長へプレゼンテーションする機会を設けた。

本プロジェクト完了後に参加メンバーに満足度を確認したところ、非常に高い結果が得られており（図26）、イノベーション創造を

自分ごととして取り組む姿勢が醸成されたことがわかる。

また、プロジェクト内の活動だけではなく、日常業務の意識変革ももたらすことができた（図27）。社長へのプレゼンテーションを終え、メンバーの熱意や変化、アイデアに対する評価を経て、最終的にはあるサービスのアイデアが事業化に向けて進められている。

## IV 日本企業のイノベーション創造に向けたフューチャーセンターの活用

### 1 フューチャーセンターの要素を取り込む欧州IT企業

ポルトガル最大のシステムインテグレーターであるNovabase（ノババス）は、社員が部門横断的に集まり、顧客企業を巻き込んで対話する場を積極的に活用している。これは、顧客や社会が抱える課題を見つけ出し、その課題をイノベーション創造で解決することが、自社の事業領域拡大や事業機会の獲得につながると捉えられているからである。そのためNovabaseは、日常業務のオフィスから少し離れた郊外の工場跡地を買い取り、ここを創造性向上を目的とするデザインシンキングを採り入れたワークショップ専用施設として利用している。さらに同社は、プロジェクトマネージャーおよびテクニカルエンジニアに相当する社員を対象に、同取り組みに対する研修もしており、すでに200人以上が受講<sup>注8</sup>している。

Novabaseのフューチャーセンターでは、たとえば自動車・エネルギーの企業と共に、電気自動車が主流となる次世代の自動車エネ

ルギー供給の仕組みや、大学と大学卒業者の関係性を見直すことによって、大学の事業創造力を強化する仕組みなど、さまざまなテーマを検討している。これらの活動は、全く新しい情報システムの構築を目指そうというものである。

ほかに、顧客がフューチャーセンターの場で既存事業に関する対話を行ったことが、事業の本質の見直し、革新的な効率化につながった事例もあるとのことである。事業の拡大に伴って機能が拡張され複雑化してしまっていた巨大な情報システムの再構築がそのうちのひとつだという。既存事業であっても革新が必要というスタンスの顧客のもとに（酸素）、開発・運用の責任者や業務担当者・Webデザイナー、そして複数の利用企業や利用部門といったステークホルダーが集まり（燃料）、顧客企業にとっての本質的価値を共有することから（酸素）、現行踏襲ではなく抜本的改革という荒波に挑むコアチームを組成していったのである（熱量）。

Novabaseは、この仕組みをフューチャーセンターとは呼んでいないが、上述したとおり、酸素、燃料、熱量の三元素はここに十分に含まれている。また、Novabaseの言を借りれば、この仕組みは「複雑な問題解決でこそ力を発揮し、その有効性を示す結果も得られている」という。フューチャーセンターの活用によってビジネスを創造していく時代がすでに始まっている。

## 2 日本企業による実践と改良への期待

冒頭のフューチャーセンターの発祥の経緯でも述べたとおり、人材の魅力やアイデアの

豊かさなど、知的資本で勝負する国や企業でこそフューチャーセンターは重要な役割を担う。人材を育む環境を整え、他よりもスピーディにアイデアを発想して実行に移す能力がなければ、そうした国や企業は、資源の豊かな国・企業に太刀打ちできない時代が来るだろう。これまで、「ワイガヤ」や「トヨタ生産方式」といった現場の知恵を結集させる「場」づくりは、もともとは日本企業のお家芸であったといわれるが、事業効率化を追求した結果、組織の縦割り化が進み、部門間で互いの利益を主張し合う争いが起こり、本音の議論や目的を一つにした協働的な行動が生まれにくい環境にいつしかなくなってしまったのではないか。日本企業は欧米化を目指し、欧米企業は「Ba」という形で日本化を進めるという逆転現象が起きている。果たしてこれでよいのだろうか。

フューチャーセンターは、薬や医療にたとえるなら漢方薬・東洋医学である。処方後すぐに効果が発揮されるかどうかはわからない。処方し続けることで効果が徐々に発揮され体質が改善されていく。抗生物質のように特定の目的に確実に成果を上げる保証はできない。それゆえ、企業トップがリスクを取って活用を決断しなければ、導入は進まない。ShipyardもLEFもDialogues Houseも、企業トップの決断がフューチャーセンターの導入を促した。日本では数少ない事例の一つである東京海上日動システムズのフューチャーセンターも、横塚裕志社長の決断で設立されたものである<sup>注9</sup>。

フューチャーセンターの導入は、小さく始めて大きく育てる方法が一般的である。数億円もの資金をかけて設立したABNアムロ銀

行のDialogues Houseも、設立前の3、4年は間借りの施設で対話の場づくり中心の地道な活動を展開していた。フューチャーセンターは施設を保有することが絶対条件ではない。最近是非日常性を演出できるミーティングスペースもレンタルできる。ただし、適切な物理スペースの確保には相応の手間がかかるのも事実であり、社員が思い立っていつでも自由に使え、使い勝手がわかっている専用施設を保有する価値は決して低くはない。北欧やオランダだけでなく日本も、知的資本で勝負しなければならない国の一つである。日本企業は、イノベーション創造に向けてフューチャーセンターを積極的に導入していただきたい。

NRIは2012年、「NRI未来ガレージ」<sup>注10</sup>という、フューチャーセンターの要素を取り込んだ、社内外の多様なメンバーによる協働のための「場」を設置した。筆者らは、情報を発信するだけでなく、実践していく。

#### 注

- 1 「Future Center——未来のステークホルダーとの創発場」<http://futurecenter.blog.FC2.com/page-2.html>
- 2 オランダ政府の未来創造を担うフューチャーセンター ([http://www.fxli.co.jp/co\\_creation/Images/pl1\\_column.pdf](http://www.fxli.co.jp/co_creation/Images/pl1_column.pdf))
- 3 「日本を創り継ぐ」プロジェクト (<http://www.facebook.com/tsuku.tsugu>, <http://www.shinshakai.com/fcd2011/>)
- 4 ワールドカフェとは、カフェのようにリラックスした雰囲気参加者がオープンに対話する手法をいう。テーブルに座ったメンバーのうち、ある1人がホスト役として残り、その他のメン

バーは10～15分ごとに別のテーブルに移動する。またホスト役は、メンバーが代わるたびに各テーブルでの対話内容を共有する。これを繰り返すことによって、参加者は他の参加者の考えに効率的に触れることができる

- 5 Kenaflower (<http://www.kenaflower.com/>, <http://www.facebook.com/>)
- 6 PhotoとCommunicationを組み合わせた造語。参加者が持ち寄る写真をもとに話し合うプログラム
- 7 「グラフィックファシリテーション」と呼ばれる手法を用いた
- 8 2012年3月現在
- 9 横塚裕志『SEよ大志を抱こう』日経BP社、2012年
- 10 <http://www.nri.co.jp/news/2012/120621.html>

#### 著者

上野哲志 (うえのてつし)

ITアーキテクチャーコンサルティング部 上級テクニカルエンジニア

専門はシステム化構想・計画策定、ITアーキテクチャー標準化、IT分野へのデザイン思考適用など。NRI認定ITアーキテクト

高田広太郎 (たかだこうたろう)

コーポレートファイナンスコンサルティング部主任  
コンサルタント

専門はASEAN・インドを中心とする新興国展開、BOPビジネス、ICT最新技術動向、デザインシンキングを用いた新事業・新サービス創出にかかわるコンサルティング

寺田知太 (てらだともた)

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門はデザインコンサルティング、イノベーション人材発掘・育成、情報通信・メディア業界における経営コンサルティング