

## 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

研究代表者 杉岡 秀紀（京都市立大学公共政策学部 講師）  
共同研究者 滋野 浩毅（成美大学経営情報学部 准教授）  
久保 友美（一般財団法人地域公共人材開発機構 事務局次長）  
市担当部署 総合企画局市民協働政策推進室市民協働担当  
総合企画局総合政策室大学政策担当

### 全体概要

本研究の目的は2つある。1つは、近年課題解決の手法として注目されている「フューチャーセンター」に焦点を当て、わが国の産学公NPOそれぞれのセクターにおける現況を明らかにすることである。なお、詳細は後述するが、フューチャーセンターとは「多様な人が集まり、良い対話をするための専用空間」のことである。

2つ目は、京都市における市民協働推進政策についても現況を明らかにし、その結果を踏まえ、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型の市民協働政策について提言を行うことである。

### 1. 研究概要

#### 1-1. 背景・目的

京都市は、2008年度から「京都市未来まちづくり100人委員会」を設置し、京都の未来のまちづくりについて市民自らがテーマを設定、多様な観点から議論し、その結果を広く社会に発信するとともに、課題解決に向けた実践も行う市民参加を実現してきた。とりわけ、筆者ら（杉岡及び滋野）も参加した第4期においては、無作為抽出という手法を採用し、委員以外の幅広い市民の意見を市政に反映したことにより、全国的な注目も集めた。加えて、区単位でも「まちづくり活動支援交付金」という市民のまちづくりを行政が財政的に支援する仕組みを構築したり、区ごとにまちづくりに興味・関心がある市民同士が気軽に交流できる「朝カフェ」を創設したりと、地域内分権（域内分権）も進んできている。

他方で、これは京都市に限らず全国的な傾向であるが、庁内に目を向けてみると、従来からの縦割りの弊害もあり、市民協働は市民協働セクションに限定され庁内の部署間での対話が不足したり、せっかく域内分権が進んだ一方で、逆に区域を超えての課題解決の仕組みが脆弱となったり、また計画に基づいた政策テーマについては市民の意見を聴取するものの、計画策定後に持ち込まれた政策課題や突破的な課題については市民の意見を広く聞いていないといった課題も散見される。

そこで本研究では、近年注目されており、自治体、企業、大学、NPO等で導入が進みつつあるフューチャーセンターに焦点を当て、その現況を明らかにするとともに、実際に京都市における市民協働政策の次のアクションのための方策を提言する。

### 1-2. 調査手法・対象

本研究の調査手法は、対象となる母数そのものがそこまで多くないことから定量的なアプローチではなく、定性的なアプローチ、具体的には聞き取り（ヒアリング）調査を採用する。加えて、提言部分については実際に試行も行き、そこから解決のための方策を考える臨床政策的アプローチを採用する。

次に対象については大きく2つに分けて進める。まずは、わが国のフューチャーセンターである。具体的には、企業、大学、行政、NPOそれぞれで展開しているフューチャーセンターを調査し、現状の到達点及び課題を明らかにする。次に京都市である。ここでは市民協働の市民の中に「大学（生）」も含めることとし、総合企画局市民協働政策推進室市民協働担当及び同総合政策室大学政策担当の2部署にアプローチする。

なお、試行については、京都市の協力も得ながら、実際に市の政策担当者や実際に市民協働政策に参画するアクター、第三者との対話の場をつくり、まさにフューチャーセッションの試行を行った。

## 2. 研究のオリジナリティ

フューチャーセンターについての先行研究については、いくつか蓄積がある。たとえば、企業の立場からその概念や思考法に注目し紹介した野村（2009、2012、2013、2014）や活用事例を紹介した久保田（2011）、海外事例を紹介した八塚（2010）や神田（2013）などの論考がある。しかし、これらはいずれも網羅的な紹介に留まっており、早田（2012）を除けば、今日のフューチャーセンターの事例を個別に掘り下げたものや比較考察したものは皆無であった。また、近年は大学での導入例も増えてきており、国保（2012）がまとめた自らの実践研究がある。しかしながら、全体としてはフューチャーセンターの概念自体の歴史が浅いこともあり、先行研究の蓄積は極めて乏しい。この観点から本研究はわが国のフューチャーセンターの実態を明らかにする数少ない研究であると言える。加えて、現況を考察するに留まらず、フューチャーセンターの調査に留まらず実際の京都市の市民協働政策の現況や自らの試行を踏まえ、その課題解決のためにフューチャーセンターを活用した提言を述べる。このことにより、研究のための研究ではなく、実際の社会の実装のための実践的研究とする。

### 3. 研究内容（調査結果・考察）

#### 3-1. フューチャーセンターとは何か

フューチャーセンターは1990年代に欧州で発祥し、現在20以上の政府や企業に設置されている、一言で言えば「人が集まり、良い対話をするための専用空間」のことである。わが国では富士ゼロックスが2000年に「KDI（知識経営コンサルティングチーム）」を創設したのが嚆矢と言われる。以来、コクヨや東京海上日動システムズなどの企業だけでなく、現在は自治体、大学、NPOなどに広がっている。また、2012年にはフューチャーセンター研究会ができ、企業中心に全国にフューチャーセンターのネットワークが出来ている。なお、フューチャーセンターという用語そのものはKIRO株式会社（Knowledge Innovation Research Office）により商標登録されているが、営利目的でなければ基本的に無償で使用できる。

次にフューチャーセンターの定義について整理しておく。というのも上記では「多様な人が集まり、良い対話をするための専用空間」と「対話」を押し出した説明をしたが、実際は実に多義的な定義が存在するからである。たとえば広報会議（2011）はフューチャーセンターを「社員が未来について考える場所」と定義する。ここでは「未来」に重きが置かれている。また実際にフューチャーセンターを導入している東京日動システムでは「対話を通じて課題解決や価値創造を図る場」「ロジカルで解けない課題を未来志向で解決する場」とフューチャーセンターを定義する。つまり、ここでは未来思考や対話だけでなく、「課題解決」というところまで踏み込んでいるのが特徴である。また大学のゼミ活動にフューチャーセンターを持ち込んだ静岡県立大学でも「参加者が持ち込んだ課題を未来志向で解決する場」と課題解決に踏み込んだフューチャーセンターを定義している。また、わが国でいち早くフューチャーセンターという概念を紹介し、自らも実践する野村（2012）は、フューチャーセンターを「組織を超えて、多様なステークホルダーが集まり、未来志向で対話し、関係性をつくり、そこから創発されたアイデアに従い、協調的なアクションを起こしていく手法」と包括的に定義している。また、フューチャーセンター研究会（2015）では「組織（企業、政府、自治体など）が未来にかかわる戦略・政策の実践を目的に据え、当事者やステークホルダーが対話を通じて、解決手段や新たなアイデアを発見・共有し、相互協力の下で実践するために設ける「場」と定義している。ここでは課題解決という言葉は出てこないものの、野村（2012）同様こちらも包括的である。

以上の議論を踏まえ、本研究では、基本的には野村やフューチャーセンター研究会の定義をベースにしつつも課題解決性が重要との立場から、「企業・行政・大学・NPOなど組織やセクターを超えて、多様な当事者及びステークホルダーが集まり、未来志向で対話し、関係性をつくり、そこから創発されたアイデアに従い、相互協力のもと協調的なアクションを起こし、地域や組織の課題解決をする場や空間」とフューチャーセンターを定義し、以下の論を進めることとしたい。

なお、フューチャーセンターと似た用語としてフューチャーセッションという用語がある。結論から言えば、「センター」として場合は、固定化された場所や空間と対話の両方を意味するに対し、「セッション」とした場合は、対話そのものを強調したい際に用いら

れる傾向がある。誤解を恐れずに言えば、意味としてはセッションはワークショップに近い。なお、本研究でもこれらを使い分けたい場合はあえて「フューチャーセッション」と明記するが、基本的には「フューチャーセンター」に統一して用いることとする。

最後にフューチャーセンターの機能（条件）についても付言しておく。野村（2013）の整理によると、フューチャーセンターには以下の4つの機能（条件）があるという。したがって、ここでもこの4つの機能をフューチャーセンターの条件として採用し、以下考察を進めることとする。

#### ①空間

多様な人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がある。ただし、物理的に専用の空間があるかどうかは必須要件ではない。

#### ②ファシリテーター

持ち込まれた課題から適切な「問い」を設定し、多様なステークホルダーを選ぶ。セッションでは圧倒的なホスピタリティで迎え、参加者全員が気持ちよく創造的な対話をし、それまで接点のなかった人同士が問題解決のために一緒になってアクションを起こしていく場をつくる。

#### ③方法論

様々な対話の手法や問題解決の方法論を目的に応じて活用する。

#### ④おもてなし

人としての関係性づくりを促す。

### 3-2. わが国におけるフューチャーセンターの現状と課題（事例研究）

わが国におけるフューチャーセンターを全て網羅した研究やデータは存在しない。しかし、先に述べたフューチャーセンター研究会の整理で全体のイメージは掴むことが出来る。

図1のようにまず全体としては北海道から九州まで41のフューチャーセンターが確認できよう。特徴としては、東京が15と全体の3分の1を占めており、神奈川・千葉・埼玉を含めれば20となり、日本の半分は関東、とりわけ東京を中心として「都市近郊に集中」していることが分かる。

また、東京以外の分布を見てみると、北海道は1、東北地方は3、北信越地方は3、中部地方は5、近畿地方は3、中国地方は2、四国地方は1、九州地方は1、ということで、全体として「東高西高」である特徴も見取れる。ちなみに京都については1つカウントされているが、実際は東京のフューチャーセンター関係者が京都でフューチャーセッションを数回開催しただけであり、ほぼ実態はない。

ともあれ、上記の考察から、わが国におけるフューチャーセンターは都市型（発）で広がりを見せており、いわゆるまだ地方型（発）のフューチャーセンターが広がっていないことを確認できる。

## 日本の主なフューチャーセンター分布



図1 日本の主なフューチャーセンター分布

(出所) フューチャーセンター研究会ホームページ (<http://future-center.org>) (2015)

前述のとおり、わが国ではフューチャーセンターの機能や意義、一部の事例の現状と課題を概観した先行研究はあるものの、地方自治や地域政策の観点から事例を掘り下げたり、比較考察した先行研究はほぼ皆無である。そこで、本研究では、表1のように、これまで取り上げることが少なかった、それでいて近年急激に増えている行政（自治体）や大学やNPOを中心に以下の16のフューチャーセンターの実態調査を行った。手法は聞き取り（ヒアリング）調査を採用した。

表1 本研究におけるフューチャーセンター実態調査

セクター	対象（調査先）	調査日	調査担当
行政（自治体）	氷見市	6.13	杉岡
	長崎県	9.5	杉岡
大学	京都産業大学フューチャーセンター	7.28	杉岡、久保
	東京大学フューチャーセンター	8.6	杉岡
	上智大学フューチャーセンター	8.20	杉岡
	山梨県立大学フューチャーセンター	9.3	杉岡
	岐阜大学フューチャーセンター	9.12	杉岡、滋野
	静岡大学フューチャーセンター	9.29	滋野
	静岡県立大学フューチャーセンター	9.29	滋野
NPO	mass×mass 関内フューチャーセンター	7.29	杉岡
	Women's future center	9.18	久保
	関西フューチャーセンター	11.18	杉岡
	食のフューチャーセンター 柏	2.20	杉岡、滋野
企業	企業間フューチャーセンター	8.20	杉岡
	富士ゼロックス	8.27	杉岡
その他	桜井高校	10.7	久保

（出所）筆者作成

事例一つひとつの調査結果は割愛するが、ここでは聞き取り調査の中から浮かび上がってきたわが国のフューチャーセンターの現状と課題について考察する。なお、考察の方法としては、先述の「空間・ファシリテーター・方法・おもてなし」の4つの機能（条件）別とする。

まず「空間」だが、ルーツである欧米ではこの非日常かつオープンに対話できる創造的な空間が最大の特徴でもある。しかし、実態を調査してみると、図2のとおり、わが国ではハードを持つフューチャーセンターはマジョリティではなく、むしろその多くはソフト部分、すなわちフューチャーセッションに着目して広がっていることが分かった。またハードを所有するところも富士ゼロックス、企業間フューチャーセンター、東京大学と資金力のある組織が多かった。その中で注目したいのは氷見市の事例であり、氷見市では少子化による空き校舎の活用の必要性だけでなく、東日本大震災を受け、庁舎そのものの耐震化対策の必要が出てきたこと、そして市民のつぶやきによる市政運営のためにファシリテーター経験豊富な本川祐次郎氏が市長に就任したことなどが相まって、日本初のフューチャーセンター型市役所が実現した。またmass×mass 関内フューチャーセンターはNPOによる日本初のフューチャーセンターだが、ここではNPO経験豊富な治田友香氏のリーダーシップのもと、社会起業と組み合わせて日々フューチャーセンターが活用されているのが特徴的であった。当然のことながら、ハードが持つ効用は大きく、近年ではオフィス空

間の関連企業が多彩なビジネス空間改革を展開したり、大学でもラーニングコモンズなどを設置する動きが喧しい。こうした動きに鑑みると、フューチャーセンターのハード・ソフト揃った着目はむしろ今後ブームが訪れるのかもしれない。



図2 本研究におけるフューチャーセンターマトリックス  
(出所) 筆者作成

次に「ファシリテーター」だが、どのフューチャーセンターにも鍵となるキーパーソンあるいはコネクターがおり、その方の人脈や方法論、おもてなしによりフューチャーセンターが広がっていることが確認できた。この点については、日本の企業初のフューチャーセンターと言われる富士ゼロックスのKDIスタジオが果たした役割は大きく、とりわけKDIから独立し、全国にフューチャーセンターの普及と支援をしているフューチャーセッションズ代表の野村恭彦氏の貢献は大きい。実際に先の氷見市や上智大学、関西フューチャーセンターなどには野村氏が関わっており、また、直接野村氏が関わっていないとしても、彼の著作がフューチャーセンター界の必読本になっている。ただし、ここでいうファシリテーターとは狭義で捉えれば、フューチャーセッションの進行をする人の意味だが、フューチャーセンターにおいてはその意味で留まってはいけない。どちらかと言えば、コネクターあるいはディレクターとしてのファシリテーターが求められている。その意味では岐阜大学が「ファシリテーター入門」という講義の中でフューチャーセンターのためのファシリテーターを育成しようとしている動きは野心的かつ先進的であり、今後はこうした人材育成が大学の果たす役割になってこよう。

続いて「方法論」だが、ここについてはほぼ共通のスキームが見られた。すなわち、①主催者が場を設定し、②当事者が課題を持ち込み、③当事者以外の多様なメンバーが集まり、④ファシリテーターの進行のもと少人数のグループで未来志向の対話をし、⑤対話の結果を共有し、アクションにつなげる、というものである。ただし、mass×mass 関西や東

京大学などはこうしたイベント的なフューチャーセッションは開催せず、いわば毎日がフューチャーセンターという姿勢であった。また、静岡県立大学や上智大学など学生を中心にフューチャーセッション及びアクションを展開する例もある。その意味では、一口にフューチャーセンターと言ってもその方法は多様であり、正解はないことに留意が必要である。

最後に「おもてなし」だが、これは④の「空間」の議論と切っても切れない関係にある。すなわち非日常的な空間と多様なメンバーを揃う中で新しいアイデアや集合知が生まれるのであり、精神的なおもてなしも大事もあるが、図3の写真にあるように、むしろ「演出」という言葉に置換した方が分かりやすい。しかし、繰り返しになるが、わが国ではまだハードよりもソフト中心にフューチャーセンターが広がっている傾向があり、この点は今後さらに深化（進化）していくテーマである。



氷見市役所①



氷見市役所②



静岡県立大学



東京大学



企業間フューチャーセンター



富士ゼロックス



mass × mass 関内フューチャーセンター



関西フューチャーセンター

図3 本研究で調査したフューチャーセンターの様子

蛇足であるが、今回の調査を通して、以上の4つの条件以外の視点で、さらに以下2点の特徴（共通点）が浮かび上がってきたので付記しておきたい。

まずは設置主体の特徴である。前述のとおり、日本では企業セクターでフューチャーセンターという概念に着目され広まった感があるが、近年では、自治体や大学、NPOでフューチャーセンターを導入する動きが急速に広まり、セクターを越えて「公共性」が広がってきたということである。実際、企業が関与する場合でも、企業単独でフューチャーセンターを運営したり、フューチャーセッションを実施しているというよりは、常に行政やNPOなど公共性を持った団体と連携していた。これは日本らしいフューチャーセンターを考える上で非常に貴重な傾向である。

次にミッションの特徴についてである。フューチャーセンターの最大の価値の一つは組織そのものの変革である。しかし、わが国のフューチャーセンターでは組織変革に留まらず、広く社会課題の解決をミッションとして掲げているところがほとんどであった。当然のことながら、この両者は不可分の関係にあり、明確かつ単純にラインを引けるようなものではない。このことから、わが国のフューチャーセンターは多様かつ「マルチセクトラル」に広がって来ている様子を確認できた。

### 3-3. 京都市における市民協働政策の現状と課題

ここでは本研究の対象である京都市の市民協働政策について考察する。換言すれば、京都市におけるフューチャーセンターのニーズに対する予備的調査である。

京都市は「市民協働」の先進的都市の一つである。その起源は、表2のとおり、1996年度に始まった庁内組織の枠を取り払った有志の「市民参加検討プロジェクトチーム」にまで遡る。こうした職員の有志から市民参加の気風が高まり、2001年度には「市民参加推進計画」を策定、その後直ちに「市民参加推進会議」が設置された。翌2002年度には「市民参加推進フォーラム」が立ち上がり、現在の市民参画の骨子が完成したと言える。そして、2003年にはその拠点として「京都市市民活動総合センター（しみセン）」が完成。さらに2006年から区役所・支所の職員とともに、区民の自主的活動を支援し、各区役所・支所が実施するまちづくり事業全般の企画・運営への助言等を行うべく、「まちづくりアドバイザー」を採用（一般公募）し、日常的にまちづくりの専門家の意見を聴取する仕組みを構築した（現在14名）。また、2008年度からは本研究で取り上げる「京都市未来まちづくり100人委員会」を設置し、京都のまちづくりについて市民自らがテーマを設定、多様な観点から議論し、その結果を広く社会に発信するとともに、課題解決に向けた実践も行う「市民協働」を実現してきた。とりわけ第4期においては、無作為抽出という手法を採用し、委員以外の広く市民の意見を市政に反映したことにより、全国的な注目も集めた。近年では、区単位でも「まちづくり活動支援交付金」という市民のまちづくりを行政が財政的に支援する仕組みを構築したり、区ごとにまちづくりに興味・関心がある市民同士が気軽に交流できる「朝カフェ」などを創設したりと、地域内分権（域内分権）も進んで来ている。

表2 京都市の市民協働政策の変遷

年度	主な取り組み
1996年	市民参加検討プロジェクトチーム発起
2001年	市民参加推進計画策定 市民参加推進会議設置
2002年	市民参加推進フォーラムスタート
2003年	京都市市民活動総合センター（しみセン）開設
2006年	各区にまちづくりアドバイザー採用（14名）
2008年	京都市未来まちづくり100人委員会を設置（第1期）
2009年	京都市未来まちづくり100人委員会を設置（第2期）
2010年	第3期京都市未来まちづくり100人委員会スタート
2011年	いきいき市民活動センター（13箇所）開設 市民参加推進計画（第2期）を策定
2012年	区民提案・共汗型まちづくり支援事業予算創設 第4期京都市未来まちづくり100人委員会スタート
2014年	第5期京都市未来まちづくり100人委員会スタート

（出所）筆者作成

これだけを見れば概ね順調に市民協働は進んできたと言える。しかし、当然のことながら課題がないはずはない。筆者らが市民協働政策推進室市民協働担当に「京都市未来まちづくり100人委員会（以下、100人委員会）」を中心に絞り聞き取り（ヒアリング）調査及びフューチャーセッションの試行<sup>1</sup>を実施したところ、以下の課題が浮かび上がってきた。

- ①コーディネータ力、つなぐ力の弱さ
- ②短期（2年間）で成果を出す仕組み
- ③委員終了後に集まる機会がない
- ④期を超えた委員同士のつながりのなさ
- ⑤区や他部署との連携など横のつながりの薄さ

つまり、筆者らの定義で言う「企業・行政・大学・NPOなど組織やセクターを超えて、多様な当事者及びステークホルダーが集まり、未来志向で対話し、関係性をつくり、そこから創発されたアイデアに従い、相互協力のもと協調的なアクションを起こし、地域や組織の課題解決をする場や空間」という定義はこの100人委員会にも十分当てはまり、フューチャーセンターと呼称していないだけで、むしろ京都市にはフューチャーセンターをすでに実践してきたと言える。しかしながら、上記5つの課題だけでなく、筆者らはさらに3つの課題があることをここでは指摘したい。

その1つは、「参加者の量的課題」である。すなわち、100人（実際には100名を超えている）の市民が参加している訳だが、この数字は約147万人いる京都市民から見れば、0.014%に過ぎない。第5期（2年間メンバーが固定）を合計しても500名前後であり、0.1%未満である。当然のことながら、全員が参加することなどはあり得ない。その意味では2012年に取り組みされた無作為抽出という手法は注目には値するが、ここでの参加者は一過性の参加に過ぎず、継続的なメンバーシップではない。その意味でパレートの法則（世の中は2割の方が8割を支配するという）ではないが、もう少し多数かつ多様な市民が参加する仕掛け求められる。

2つは、「アクション視点の課題」である。確かに5期に及ぶ100人委員会の対話から生まれたプロジェクトはどれも貴重であり、インパクトがある。たとえば委員と交通局との協働により生まれた地下鉄便利マップ「ドアちか」や、3期務めた委員が100人委員会の議論から立ち上げたNPO法人「京都景観フォーラム」、また子育てに優しいまちをつくるために委員終了後も活動を続ける「ハッピー子育て塾」などは最たる例であろう。しかし全体のプロジェクト数（每期10~20）に鑑みると、この数は決して多くない。これは一つには2年という任期の短さや委員の多忙性ということと関係するだろうが、せっかく対話により生み出されたアイデアが実現しないままフェードアウトしている現状はもったいない。その意味で、対話を対話で終わらせず、継続的なアクションにつなげるためにはもう一工夫が必要と言える。

最後の課題は、「大学生という市民の巻き込みの課題」である。詳細は後述するが、京都市は人口に占める大学生数が日本一の「大学のまち」である。もちろん100人委員会にも

<sup>1</sup> ヒアリング調査は2014年7月23日、フューチャーセッションの試行は2015年3月2日に実施した。

少数ながら大学生の参加はある。しかしその数は片手から両手ほどの人数であり、約17万人いる大学生の母数に鑑みるとあまりにも少ない。大学生が市民としての自覚があるかどうか、また住民票を移しているかどうかは別として、この大学生を市民としてしっかりと位置づけ、100人委員会に巻き込むためにはそれなりの工夫が必要であろう。

そこで以下では大学のまち京都における大学政策についても現況を確認するため、聞き取り（ヒアリング）調査を行った。

### 3-4. 京都市における大学政策の現状と課題

先述のとおり、京都は「大学のまち」である。表3のとおり、1993年に「大学のまち・京都21プラン」を策定し、1997年には（公財）大学コンソーシアム京都を設立し、全国の大学コンソーシアムのモデルになった。その後も、2004年に「大学のまち・わくわく京都推進計画」、2009年、2013年には、「大学のまち・京都・学生のまち京都推進計画」を策定し、より一層の大学のまち・京都の実現に向け、様々な取組が行われている。

表3 京都市の大学政策の変遷

年度	主な取り組み
1993年	「大学のまち・京都21プラン」策定
1994年	「京都・大学センター」を設置
1998年	「（財）大学コンソーシアム京都」設立 キャンパスプラザ京都オープン
2004年	「大学のまち・わくわく京都推進計画（2004-2013）」策定
2009年	「大学のまち・京都・学生のまち京都推進計画2009-2013」策定
2014年	「大学のまち・京都・学生のまち京都推進計画2014-2018」策定

（出所）筆者作成

そして、今回の市民協働や大学（大学生）と地域（市民）と協働の文脈で言えば、京都市としては以下9つのメニューを持っていることが分かった。

- ①区民提案・共汗型まちづくり支援事業【区】
- ②学まちコラボ（飛び出す大学と地域の連携）
- ③未来の京都創造研究事業
- ④京都から発信する政策研究交流大会
- ⑤地学連携ウェブサイトやむすぶネットの構築・運用
- ⑥高大連携、市立小中高との連携
- ⑦芸術系大学との共同
- ⑧生涯学習「京カレッジ」の魅力向上
- ⑨その他（京都学生祭典、包括協定、COCなど）

以上を見れば、京都市の大学政策も市民協働政策と同様に先進的かつ充実しているように見える。しかし、当然のことながら課題はある。筆者らが総合政策室大学政策担当にフューチャーセンターに最も親和性がありそうな「学まちコラボ」を中心に絞り聞き取り（ヒアリング）調査及びフューチャーセッションの試行<sup>2</sup>をしたところ、以下5点の課題が浮かび上がってきた。

- |                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①プロモーションの弱さ（対高校生・保護者・地域）</li><li>②市民と直接関われる機会の薄さ</li><li>③内外連携の難しさ（対区・内部部署・外部団体）</li><li>④学生プロジェクトの質向上、交流の難しさ</li><li>⑤各大学が個々に地域連携やインターンを推進する中での市やコンソの役割の変化</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

つまり、基本的に現在の大学政策はプロジェクトベースで進んでいることもあり、フューチャーセッションなどによる「対話」の機会、市民との関わりなどは薄いことが分かった。また学生からも担当者からも異口同音に「学生だけで実施のため成果の水準が上がらない」との声も多かった。つまり、一言で言えば良くも悪くも学生だけで「自己完結」してしまっているのが一番の課題である。もちろん学生のいわゆる「よそ者・わか者・ばか者」の力で地域課題を解決する視点も必要であるが、前述した市民協働政策とつながっていない点が実にもったいない。

以上の考察を受け、以下では、それぞれ別の政策として進んできた市民協働政策と大学政策をつなぐ方策としての「フューチャーセンター」に注目する。

#### 4. 先進事例調査（金沢市）

ここで、実際の政策提言に移る前に、そのイメージを深めるために市民協働政策と大学政策を有機的に結びつけている事例として金沢市の事例を紹介したい<sup>3</sup>。

金沢市は、市及び周辺には約10の高等教育機関があるが、金沢大学の郊外移転等により元気がなくなってしまった。そんな金沢のまちを、もう一度「学生のまち・金沢」として復権するために、市は2010年3月に「金沢市における学生のまちの推進に関する条例」を制定した。そして、学生と市民との交流、まちづくり活動に関する情報交換等を通じて学生とまちとの関係を深めるとともに、学生や市民の自主的なまちづくり活動を支援する目的で、2012年9月に市が総工費約5億円（土地代含む）を掛け、大正時代に建てられた町家を改修し、「学生のまち市民交流館」を創設した。

この交流館では、市の市民協働推進課の職員のほか、3名のコーディネーター（非常勤）が常駐し、まちづくり活動の情報提供や相談、支援を行っている。宿泊は出来ないが24

<sup>2</sup> ヒアリング調査は2015年1月19日、フューチャーセッションの試行は3月2日に実施した。

<sup>3</sup> 2015年2月3日（火）に金沢市を訪問。東利裕（金沢市市民局市民協働推進課長兼金沢学生のまち市民交流館長）、柿本紀希（金沢市市民局市民協働推進課主査兼金沢学生のまち市民交流館担当）に対応頂いた。

時間使うことができる。また、サロンや会議室、交流ホール（約 80 畳）も備え、打合せから大人数による活動発表まで、様々な用途に対応できる。

さらに市は条例に基づいて、近郊の学生で構成された「金沢まちづくり学生会議」も設置し、交流館を拠点としながら学生ならではのアイデアとエネルギーを活かしたまちづくり活動を展開するようになった（学生会議メンバーには、1 回 500 円の交通費を支給）。その結果、交流館の利用者は年間で約 4 万人を超え、大学の垣根を越えて活動する動きが広がり、学生レベルでの大学間交流が生じた。また、学生が頻繁に出入りすることで、交流館周辺に学生向けの飲食店が増え、まちなかに活気が戻ってきたという。何より学生達の自主性・主体性を最優先として行政があまり口出ししないことで、様々な活動が行われ、それに伴って口コミでメンバーも集まり、大学卒業後もまちづくりに関わる者が出てきたというのは特筆すべきであろう。

ただし、年々予算確保が困難になってきているため、今後は外部資金の活用も視野に入れ、企業との連携をもっと活性化させる必要があるという喫緊の課題もある。また、常駐コーディネーターが、それぞれの得意分野を活かして相談役や接着剤として非常にうまく機能しているものの、身分が不安定で、雇用契約の上限もあることから、順次人が替わった時の不安も残る。

ともあれ、以上のような課題があるものの、本例のように大学と地域との連携・協働のために条例を制定し、拠点を整備し、行政職員や専門のコーディネーターを配置しつつ、学生への財政的支援までした例は少なく、とりわけ市民協働政策と大学政策をミックスした政策展開（仕組み・場所・ヒト・カネ）点は特筆すべき先進性があると言えよう。

## 5. 京都市への実践的な提言

上記までのフューチャーセンターの実態調査、京都市の市民協働政策と大学政策の現況調査、先進事例調査の考察を受け、ここでは具体的に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を提言する。

具体的には、本研究で使用してきたフューチャーセンターの 4 機能（条件）、すなわち、①空間、②ファシリテーター、③方法論、④おもてなしのフレームワーク、を援用して検討する（ただし、ここでは①と④は合わせて検討）。

### 5-1. 空間・おもてなし：京都まちなかフューチャーセンター

フューチャーセンターの特徴の一つは「非日常」かつ「オープンに対話できる創造的な空間」であった。そして、京都市においてはすでに 100 人委員会がフューチャーセッションとしてのフューチャーセンターの役割を果たしており、その意味では、前半のハード面を検討する必要がある。とはいえ、ハードを整備するには費用が掛かり、行財政が逼迫する昨今において氷見市のような新たなフューチャーセンター型の庁舎を立てることは現実的でない。

ところで京都市内に目を向けてみると、行政は当然のことながら、行政以外にもフューチャーセンターになり得る施設が多いことに気づく。たとえば公共施設だけでも、①京

都市のキャンパスプラザ京都、御池創生館、市民活動総合センター、いきいき市民活動センター、②各区の総合庁舎（すでに「カフェ」の実績あり）、③京都府の府庁内NPOパートナーシップセンターなどがある。また、NPOや企業がよく利用する施設として、①flag三条、②oinai karasuma、③ウエダ本社、④Kyoca（京果会館）がある。さらに京都には40を超える大学があり、フューチャーセンター構想もある京都産業大学のむすびわざ館などはまさに地域社会に開かれた活用をされている例もある。ただし、こうした施設は当然のことながら、利用条件や使用料、予約方法などもバラバラであり、一覧性もない。

そこで、京都市の市民協働政策と大学政策をつなぐ方策、かつこれらの公共性や公開制をさらに高めたために、一定の条件（たとえば、広さ・時間・料金・備品・コーディネーターの配置など）を設けた上で「京都市フューチャーセンター認定」をしてはどうだろうか。そして、その認定をクリアしたところには、フューチャーセンターとしての利用が促進するための最低限の施設の改修や備品を購入するための交付金を設ける。さらにこの認定されたフューチャーセンターをまとめた「まちなかフューチャーマップ」を作成するとともに、共通予約サイトをつくることで市民のニーズに応じた利用を促進する方策を提言する。

このように展開をすることで、100人委員会で指摘されていた「期間（2年）が短い（成果が出る前に終了）」「委員終了後に集まる機会がない」という課題に対しては期間内に取り組めなかったことに挑戦できる場ができ、「関連する当事者以外に市民との接点がない」という課題も克服できよう。なにより最大の価値は100人委員会というフューチャーセンター以外に不特定多数のフューチャーセンターが出来ることである。ともあれ、この組織やセクターを越えた多様性やアクションできる仕掛けづくりこそが行政の役割であり、次の京都市のミッションではないだろうか。

## 5-2. ファシリテーター：フューチャーセンターファシリテーターの養成

繰り返し強調してきたように、フューチャーセンターにはファシリテーターの存在が必要不可欠である。ハードの有無はともかくとしても、このファシリテーターの存在はフューチャーセンターの十分条件と言っても過言ではない。

ところで、京都市内に目を向けてみると、京都は実はファシリテーター人材の宝庫であることに気づく。たとえば、大学内には、ファシリテーターの第一人者とも言われる中野民夫氏や京都市の多くの参加型委員会を牽引する谷口知弘氏が同志社大学に所属する。またファシリテート型の地域公共人材育成プログラムを開発した土山希美枝氏や村田和代氏が龍谷大学に所属している。NPO業界には、自らファシリテーション技法のNPOを主宰するとともに、第1～3期まで100人委員会の事務局を担ったNPO法人場とつながりラボhome's viの嘉村賢州氏、あるいは対話（ダイアログ）をテーマに全国にネットワークを持つNPO法人ミラツクの西村勇哉氏、第4・5期の100人委員会の事務局を務めるNPO法人きょうとNPOセンターの野池雅人氏などがいる。しかし、彼らが個別に研修やイベントをすることはあってもそれぞれの組織を越えて力を結集するような機会やプログラムは現行、存在しない。

そこで、こうした京都の人材という最大の強みを最大限活かし、全国初自治体発の「フューチャーセンターファシリテーター」プログラムを開発してはどうだろうか。具体的には現在京都の公共政策系大学・大学院を中心に開発が進む「地域公共政策士」<sup>4</sup>のフレームワークを活用し、6科目（12ポイント）120時間くらいで体系的なファシリテートプログラムを構築する。科目案としては、たとえば、「ファシリテーターの理論」「ファシリテーターの技法」「ダイアログ実践」「ファシリテーター観察」「ケースメソッドワークショップ」そして、「フューチャーセンター概論」などが想定される。

プログラムの実施（開発）主体は京都市であるが、実際の講座そのものは全て新規で立ち上げる必要はなく、各大学や研修メニューとして体系化されているものを組み合わせ、足らざる部分だけを新規に立ち上げれば良い。プログラムの対象は市民協働や大学政策の市職員（区含む）や新採職員、まちづくりアドバイザー、100人委員会の委員はもちろんのこと、「学まちコラボ」など大学政策のメニューを活用する学生にも受講を促すのも一案である。また、希望者があれば市民にも公開してはどうだろうか（ただし有償とする）。加えて、このプログラムは（一財）地域公共人材開発機構の社会的認証も受審し、質保証も受け、質向上に務めることが望まれる。

ともあれ、このようなプログラムファシリテーター資格をつくることで、現在、属人的な力に頼りがちなファシリテーター能力の見える化が出来、高いレベルでの質の均一化がはかれるようになるであろう。また、中長期的にはファシリテーターの「地産地消」「地産他消」で雇用創出にも貢献するかもしれない。

### 5-3. 方法論：100人委員会のプロボノ化による市民協働政策と大学政策との政策連携

最後に、現在の京都のフューチャーセンターとして機能する100人委員会の「期を超えた委員同士のつながりが無い」、大学政策の「悩んだ時に相談できる場や機会がない」「学生だけで実施のため成果の水準が上がらない」との課題を克服すべく、「100人委員会のプロボノ化」を提案したい。

プロボノとは、「社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動」（嵯峨、2010）のことで、近年（特活）サービスグラント、SVP東京、プロボノ・コンサルティング・ネットワーク・二枚目の名刺など多数のプロボノ団体が誕生し、地域課題解決の1つの手法である。市町村レベルでは、佐賀県、神奈川県、大阪市、生駒市、豊岡市、下川町などがプロボノを導入している。

具体的なイメージとしては、現在の100委員会や学まちコラボのテーマの掘り下げや悩み相談やアイデアのブラッシュアップのために、過去の100人委員会の委員にプロボノ登録をしてもらい、その知を活用してはどうかという提案である。このことにより、現役の100

---

<sup>4</sup> 2010年からスタートした。EUの資格フレームワークに準拠した京都発の職能資格のこと。現在京都府内の大学等8機関で21プログラムが提供されている。2014年3月現在で245名の学生がプログラム履修済である。ファシリテーター関係では、龍谷大学が協働型<つなぎ・ひきだす>対話議論能力プログラム（レベル7）を開発済みであり、大学以外では、京都府立林業大学校が「自然を尊敬して京の森林をつくるプログラム（レベル7）を開発している。

人委員会委員や学生の悩み相談にプロジェクトの先輩として、また専門家として応えられ、プロジェクトの質は飛躍的に向上するだろう。また、場合によっては足らざる部分をプロボノ自らが実践もあり、有為な人材を地域社会のために有効に活用することにもつながる。さらに、もう一步踏み込むならば、各部署の政策づくりの段階でもこのプロボノは活用できるよう。

ともあれ、このようなプロボノ化が実現すれば、現在対話や提案で終わりがちなプロジェクトを最後のアクションのところまで持っていけるだけでなく、期を超えたつながりでもシンクタンク化、ネットワーク化が図ることが出来る。さらに、多様な市民の声を常に京都市の政策過程に入れられる仕組みができよう。一言で言えば、まさに市と市民とによる協働による知（技）のシンク&ドゥタンクの実装である。

#### 5-4. 小括

以上の3つの提言が、筆者らが考える「京都市におけるフューチャーセンターを活用し次世代市民協働政策」である。最後に、この次世代政策を現在の市民協働政策、大学政策のどこに位置づけられるかについて述べ、提言の結びに代えたい。

結論から言えば、これらは京都市市民参加推進計画（第二期）の「協働井戸端会議」に位置づけが可能であろう。ここでは、「市民ニーズを把握し、政策・施策に結び付ける仕組みの拡充」が提案されており、一人一人の声を共有し、地域内で話し合う場づくりへの支援」「市民が地域課題について多様な主体の参加を得て議論する機会を持ちたいと考えたとき議論する場の提供やコーディネーターを派遣するなど、これを支援する取組を推進します」と言及されている。フューチャーセンターという用語は出て来ないが、まさにこれはフューチャーセンターに言い換えられるだろう。

また、大学政策の文脈からは最新の「大学のまち・京都・学生のまち京都推進計画」でいう「地学公の連携による地域課題への対応」に位置づけられるよう。ここでは学内の地域連携センターとのネットワークなどが具体案として挙げられているが、大学だけでなく、フューチャーセンターによる多様なネットワークとの連携により地域課題へ対応することが重要である。

#### 6. 今後の研究課題

本研究では、全国のフューチャーセンターの実態調査、京都市の市民協働政策と大学政策の現況調査、先進事例調査を受け、最後に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を提言した。

他方で、本研究では9か月間という研究期間の短さ、また予算制約もあり、海外のフューチャーセンターの現況については調査することが出来なかった。言うまでもなく、フューチャーセンターのルーツは欧州であり、この現況をつかむことでまた違ったエッセンスをビルトイン出来た可能性は高い。この点は今後の研究課題である。

また、本研究はもっぱら京都市の市民協働政策に特化して論を展開したが、実は京都府においてもフューチャーセンターを活用した政策が提案されている（神田 2013）。ここで

は言及しなかったが、地域課題はますます複雑化、多様化、高度化、不確実化しており、今後はオール京都、あるいは府市協調によるフューチャーセンター構想というものあって然るべきである。この点についても今後の課題として記録するとともに、ぜひ現場レベルでの対話を期待したい。

最後にフューチャーセンターの提唱者であるスウェーデンはルンド大学のレイフ・エドビンソンのフューチャーセンターへのメッセージを紹介し、本研究の締めくくりとしたい。

*fc は猫の世話をするようなものである。100匹の猫が皆さんの部下だと考えて欲しい。その100匹の猫を1つの部屋へ移動するとき、あなたならどうするだろうか？*

*きっと指示をしても動かないだろう。猫を魅了して導き出すハートが必要なのだ。ナレッジワーカーも猫と全く同じである。*

## 引用・参考文献等

(京都市関係)

北川洋一「京都市まちづくり100人委員会」『計画行政』36号、日本計画行政学会、2013年  
京都市民参加検討プロジェクトチーム「市民参加検討プロジェクトチーム」報告書、1996年  
京都市「市民参加推進計画」2001年

京都市「大学のまち・わくわく京都推進計画」、2004年

京都市「大学のまち・京都・学生のまち京都推進計画」2009年

京都市「大学のまち・京都・学生のまち京都推進計画」2013年

(フューチャーセンター関係)

神田浩之ほか「京都に「フューチャーセンター」をつくろう～フューチャーセンター先行事例研究～そして、未来を作り出す～」、京都府、2013年

kiro株式会社ホームページ (<http://www.knowledgeinnovation.org/index.html>) (2015年3月15日閲覧)、2015年

久保田弥生「フューチャーセンター：未来創造の場を起点としたイノベーション」『研究開発リーダー』vol18、no.4、技術情報協会、2011年

国保祥子「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」」『四銀経営情報』125号、四銀地域経済研究所、2012年

野村恭彦「フューチャーセンター：未来創造のための会議・ミーティング刷新」『企業と人材』42号、産労総合研究所、2009年

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年

野村恭彦「フューチャーセンタによる参加型イノベーションの可能性」『研究技術・計画』vol.28、no2、研究技術・計画学会、2013年

野村恭彦「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」『情報処理』第55号、情報処理学会、2014年

早田吉伸ほか「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」『地域活性化研究』第3巻、地域活性化学会、2012年  
福士久美子・原良憲「協働化イノベーションー京都市の取り組みを事例としてー」『映像情報メディア学術報告』vol. 34、No. 4、2010年  
八塚裕太郎「海外オフィスに学ぶ2：未来志向の対話の場 フューチャーセンター」『日本オフィス学会誌』vol. 2 no. 2、日本オフィス学会、2010年

(プロボノ関係)

今川晃編『地域公共人材をつくる』公人の友社、2014年  
梅原豊「地域公共人材の意味とその育成:京都府での挑戦」『地域公共人材をつくる』法律文化社、2013年  
神奈川県ホームページ (<http://www.pref.kanagawa.jp/>) (2014年10月30日閲覧)、2014年  
京都府「地域力推進プロジェクト」ホームページ  
(<http://www.pref.kyoto.jp/chiikiriyoku/index.html>) (2014年10月30日閲覧)、2014年  
嵯峨生馬『プロボノ～新しい社会貢献、新しい働き方～』勁草書房、2011年  
嵯峨生馬「行政職員のためのプロボノセミナー」配布資料、(特活) サービスグラント、2014年  
佐賀県ホームページ (<http://www.pref.saga.lg.jp/>) (2014年10月30日閲覧)、2014年  
佐々木崇・塚本恭之「プロボノという新しい社会の力」『地方自治職員研修』臨時増刊号103号、64～73頁、公職研、2013年  
杉岡秀紀「大学と地域との地学連携によるまちづくりの一考察」『同志社政策科学研究』第9巻(第1号)、77頁～96頁、同志社大学大学院総合政策学会、2007年  
杉岡秀紀「大学と地域との連携協働によるまちづくりを推進するイベント事例報告」『同志社政策科学研究』、第9巻(第2号)、231～239頁、同志社大学大学院総合政策学会、2007年  
杉岡秀紀「地域公共人材育成の京都モデル」(第9章)、白石克孝・石田徹編著『持続可能な地域実現と大学の役割』地域公共人材叢書第3期第1巻、日本評論社、2014年  
杉岡秀紀「地域公共人材育成における大学の挑戦」今川晃・梅原豊編『地域公共人材育成をつくる』法律文化社、2013年  
杉岡秀紀「都道府県におけるプロボノ活用の政策的意義」『福祉社会研究』第15号、京都府立大学福祉社会研究会、2014年  
鈴木康久「協働の視点：府庁NPOパートナーシップセンター」『京都の地域力再生と協働の実践』法律文化社、2013年  
鈴木康久「協働コーディネーターと地域力再生プラットフォーム」『京都の地域力再生と協働の実践』法律文化社、2013年  
特定非営利活動法人サービスグラントホームページ (<http://www.servicegrant.or.jp>) (2014年10月30日閲覧)、2014年

特定非営利活動法人ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ東京ホームページ  
(<http://www.svptokyo.org>) (2014年10月30日閲覧)、2014年

特定非営利活動法人二枚目の名刺ホームページ (<http://nimaime.com>) (2014年10月30日閲覧)、2014年