

社会問題の解決に向けた、フューチャーセッションの 有用性とその作用メカニズムに関する考察

林 俊克

Validation of future sessions as a social problem solving method
and the consideration of its mechanism.

Toshikatsu Hayashi

【論文要旨】

本研究は、複雑化する社会問題の解決に際して機能不全を起こし始めた従来型（提案承認型、多数決型）意思決定方法を補完する共創型の問題解決方法としてフューチャーセッションに着目し、その有用性を示すとともに、奏功するメカニズムについて考察するものである。イワシに倣ったリーダーシップの下でフューチャーセッションを実践することで、共創的に問題解決が図れることを、岡山県学童保育連絡協議会の事例で明らかにした。

This research is to discuss the future sessions as a co-creative problem solving method complementing the conventional type (proposal approval type, majority rule type) decision making method which is beginning to malfunction in solving complicated social problems, validate that the method works effectively for problem solving, and to consider its mechanism.

From the qualitative and quantitative analysis of practical case examples of the past 20 future sessions like the case of Okayama prefecture school childcare council, future sessions under the sardine-like leadership is proved to practice effectively in solving a complex social problem, and the mechanisms to work is also examined.

キーワード：フューチャーセッション、イワシのリーダーシップ、意思決定、イノベーション、
学童保育

1 背景

昨今の社会問題は複雑さを極め、従来の提案承認型・多数決型の意思決定が機能しなくなっている。原発の再稼働の是非に関する議論を例に挙げればこの状況は容易に理解出来る。つまり、誰もが「安定的にエネルギー供給できること」「環境に優しいこと」「コストが安いこと」に賛同して

いるものの、「原発は安全である」「環境に優しい」「安価」を主張するエビデンスが多数存在する一方で、「原発は危険」「環境に有害」「高い」をサポートするエビデンスも多数存在し、どちらの主張が正しくどちらの主張が間違っているかを判断することは科学者をもってしても困難な状況にある。また、原発に代わる代替エネルギーについての議論をみても、「風力」「太陽光」「地熱」「バイオマス」とそれぞれに論理的・科学的な根拠をもって有望である一方で、等しく科学的根拠を持って「代替エネルギーでは役に立たない」との論陣を張ることが可能である。このような状況下にあっては、再稼働可とする判断を行っても大きな反対運動が起こり、再稼働不可の判断を行っても同様に大きな反対運動が起こることは必至で、従来の提案承認型・多数決型の意思決定が有効に機能していないことは明白である。

本来、議決（多数決）とは、議論の過程において意見の相違はあっても議決後は全員が決定に従い行動することで現状よりも良い状態を手に入れることを目的としているはずである。しかし、どちらに議決が転んでも反対運動が起こる状況では、全員一致の行動はおぼつかないため、結果的に良い状態を手にすることができない。このような昨今散見される「誰も楽しくない」「何も良くならない」意思決定プロセス（従来の提案承認型・多数決型の意思決定：いわゆる会議）を何とか改善できないものかという素朴な問いが、本研究の発端である。

2. フューチャーセッションの可能性

意思決定プロセスの有効な改善方法を模索する中で、大きな可能性を有する方法論に「フューチャーセッション」がある。フューチャーセッションとは、そもそもは20世紀終盤に欧州において発展したフューチャーセンターと呼ばれる半官半民の活動拠点で行われるセッションの形態を、企業変革・社会変革の場として有用と考えた当時富士ゼロックスの野村恭彦氏が日本に導入し、フューチャーセンターセッション（略称フューチャーセッション）と呼称したものであり、最適解のない複雑な問題を解決するために、企業・行政・NPOなどのセクターの壁、組織内の部署の壁、専門分野の壁など、立場の違いを超えた対話を行うことで協調アクションを生み出す場であると定義している。また、「世界は私たち一人ひとりの関係性でできあがっている」「誰もが社会イノベーションの一翼を担う力を持っている」とする賢慮型リーダーシップがフューチャーセッションの世界観であるとして、議決して全員が議決に従って同じ行動するのではなく、多様な他者とネットワークしながら一人ひとりが自分なりの行動することで社会イノベーションが起きるとしている。「野村（2013）」

また、2016年版ものづくり白書では、フューチャーセッションを“未来の新しい仲間を招き入れ、創造的な対話を通して、未来に向けての「新たな関係性」と「新たなアイデア」を生み出し、新しく集った仲間同士が「協力して行動できる」状況を生み出すための場”であるとしている。「経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2016）」

つまり、フューチャーセッションは、議決することに目的をおくのではなく、多様な他者とネットワークしながら一人ひとりが行動することで社会イノベーションを起こすことを目的としている

ところに特徴があり、その意思決定プロセス中において必ずしも議決を行わないことから、従来の提案承認型・多数決型の意思決定の問題点を補うことが期待されるものである。

3. フューチャーセッションの実践と社会的課題の解決

筆者は、フューチャーセッションが期待通りに社会的課題の解決に有効に機能するか否かについて、過去20回のフューチャーセッションの開催を通じて実践的に確認した。その結果、数々の興味深い知見を得ることができた。過去20回の実践事例は表1のとおりである。

表1 フューチャーセッションの実践事例

回	フューチャーセッションの概要
1	FUTURE SESSION WEEK 2014 連動、FUTURE SESSION@岡山就実大学、瀬戸内文化圏の未来（平成26年6月7日（土）、就実大学Q101会議室、約20名）
2	FUTURE SESSION@岡山就実大学、瀬戸内文化圏の未来 第2回「瀬戸内で感じたい幸せ」（平成26年8月16日（土）、就実大学P101会議室、約35名）
3	FUTURE SESSION@岡山就実大学「瀬戸内文化圏の未来」第3回<サテライトセッション>「岡山駅前の未来」（平成26年10月11日（土）、サムライスクエア会議室、約30名）
4	FUTURE SESSION@岡山就実大学「瀬戸内文化圏の未来」第4回「男と女の未来」（平成26年12月14日（日）、就実大学P101会議室、約30名）
5	FUTURE SESSION@岡山就実大学「瀬戸内文化圏の未来」第5回、全国統一地方選挙直前特別企画「政治の未来」（平成27年2月15日（日）、就実大学P101会議室、約30名）
6	FUTURE SESSION@岡山就実大学「瀬戸内文化圏の未来」第6回、フューチャーセッションでミッション・生きる意味を考える5時間（平成27年4月18日（土）、就実大学S101教室、約50名）
7	FUTURE SESSION@岡山就実大学「瀬戸内文化圏の未来」第7回、2025年の私たちの学び、働き、暮らしをデザインする（平成27年6月7日（日）、就実大学Sラーニングコモンズ、約50名）
8	FUTURE SESSION@岡山就実大学「瀬戸内文化圏の未来」第8回、フューチャーセッションで、あなたの『夢・願い』を叶える4時間（平成27年8月29日（土）、就実大学S206教室、約40名）
9	FUTURE SESSION@岡山就実大学、ボブさんのフューチャーセッションが再び岡山にやってくる！ FUTURE SESSION@就実大学2015×瀬戸内圏フューチャーセッション2015コラボ企画 Collaborative Action for our Future（平成27年11月7日（土）、就実大学S407教室、参加者約40名）
10	FUTURE SESSION@岡山就実大学学生・主婦・サラリーマンがガチで稼いでもいいんじゃない？ ノーリスクビジネスモデルジェネレーション（Powered by Future Session）（平成28年1月30日（土）、就実大学S407教室、参加者約20名）
11	ノーリスクビジネスモデルジェネレーション@TUKTUK（平成28年4月9日（土）、奉還町商店街 Tuk Tuk Café、参加者約20名）
12	ノーリスクビジネスモデルジェネレーション@TUKTUK（平成28年4月9日（土）、奉還町商店街 Tuk Tuk Café、参加者約20名）
13	マーケティング3.0時代の一ミッションビジネス編ーノーリスクビジネスモデルジェネレーション@TUKTUK（平成28年5月14日（土）、奉還町商店街 Tuk Tuk Café、参加者約20名）
14	マーケティング3.0時代のノーリスクビジネスモデルジェネレーション@TUKTUK（平成28年5月14日（土）、奉還町商店街 Tuk Tuk Café、参加者約15名）
15	「地域でチームで長い目で」学童保育を核にして発達障がい児を支える備中地域づくりフューチャーセッション（平成28年6月5日（日）、玉島市民交流センター、参加者約60名）
16	職員のチームワークを高める会議「フューチャーセッション」（平成28年6月12日（日）、就実大学、参加者約30名）
17	マーケティング3.0時代のノーリスクビジネスモデルジェネレーション@TUKTUK（平成28年6月18日（土）、奉還町商店街 Tuk Tuk Café、参加者約10名）
18	岡山を楽しみ倒すフューチャーセッション@Moby（平成28年9月4日（日）、岡山駅前商店街 Moby、参加者約30名）
19	ソーシャルフューチャーセッション2016（SFS2016）『瀬戸内圏の未来（ハッピーフューチャー）をつくる協働アクション』@就実大学（平成28年11月23日（土）、就実大学Sコモンズ、参加者約30名）
20	恋愛について考えるフューチャーセッション（平成29年7月8日（土）、SGSG（興譲館高校通信制課程岡山校）、参加者約20名）

第1回～第9回のセッションでは、地域活動の活性化に興味を寄せる参加者がフューチャーセッションで何に気づき、どのような行動を志向したかをセッション終了時に「今日の気づき」と「行動宣言」の形でポストイットに記入してもらい、参加者にシェアするとともに提出してもらった。また、第10回以降は、セッション終了時の「今日の気づき」「行動宣言」の提出に加えて、フューチャーセッションの有用性を定量的に評価するため、参加者にアンケートへの協力を要請し、賛同者に対して表2のような設問で構成されるWEBアンケート調査（Google Formを使用、4段階リッカード尺度、10段階リッカード尺度）を実施、107名からの有効回答を得た。ここで、設問中に幸福度に関連した設問項目があるが、フューチャーセッションが社会問題の解決だけでなく、個人的な幸福感情の向上にも寄与するのではないかとこの筆者の仮説の検証に備えたものであり、本稿の趣旨とは無関係であるため、本稿では触れない。

また、参加者の中から会社経営者2名、団体職員1名、大学教授1名に有識者インタビューを行い、フューチャーセッションに対する率直なコメントを求めた。

表2 WEBアンケート調査設問

設問区分	設問項目
フューチャーセッションに関する質問	今回のフューチャーセッションで、あなたの「幸福度」はどう変化しましたか？
	あなたは、「フューチャーセッション」をどの程度ご存知でしたか？
	「今回のフューチャーセッション」は、楽しかったですか？
	「今回のフューチャーセッション」は、あなたの役に立ちましたか？
	「今回のフューチャーセッション」で、「己を知り承認する」能力が高まりましたか？
	「今回のフューチャーセッション」で、「互助意識を持つ」能力が高まりましたか？
	「今回のフューチャーセッション」で、「行動し表現し成長する」能力が高まりましたか？
	「今回のフューチャーセッション」で、「多様性を認める」能力が高まりましたか？
	「今回のフューチャーセッション」で、「現状を理解する」能力が高まりましたか？
	「今回のフューチャーセッション」で、「未来をデザインする」能力が高まりましたか？
	「今回のフューチャーセッション」は、地域活動にイノベーションを起こすきっかけになると感じましたか？
	「今回のフューチャーセッション」が「地域のイノベーションに役立つ度合い」を10点満点で評価するとしたら、何点ですか？
	「フューチャーセッション」があれば、また参加したいと思いますか？
「今回のフューチャーセッション」に対する「満足度」を10点満点で評価するとしたら、何点ですか？	

3.1. 「今日の気づき」「行動宣言」の分析

フューチャーセッションの有用性を、20回のフューチャーセッションの終了時に記入した「今日の気づき」「行動宣言」の記述を要約・類型化したところ、図1のようにまとめられた。すなわち、参加の敷居が低く、ゲーム性等も含めセッションデザインが巧妙なことから、楽しさが醸成されていた。また、承認欲求が満たされることから、楽しい気分になり、他者への配慮や多様性受容が促進されていた。さらに、セッションデザインが巧妙なことに加え、多様な参加者との対話を通じて、自分だけでは気づけない発見が得られることから、役立ち感やイノベーションへの期待が生まれていた。行動宣言としては、(今日からは)「主体的に行動する」「多様性を受容する」「助け合う」「イノベーションの一翼を担う」などの声が多く見られた。

ここで特筆すべきは、セッションのプロセスや結果に対する否定的な記述が皆無なことである。

匿名での記入ながら、参加者全員に対して自らが発表して共有することから、否定的な発言が出にくいというバイアスは存在するものの、記述はもとより発表内容にもセッションに対する否定的なコメントが観測されないことから、プロセス、結果を含め、有用であったとの認識が得られているものと考えられる。

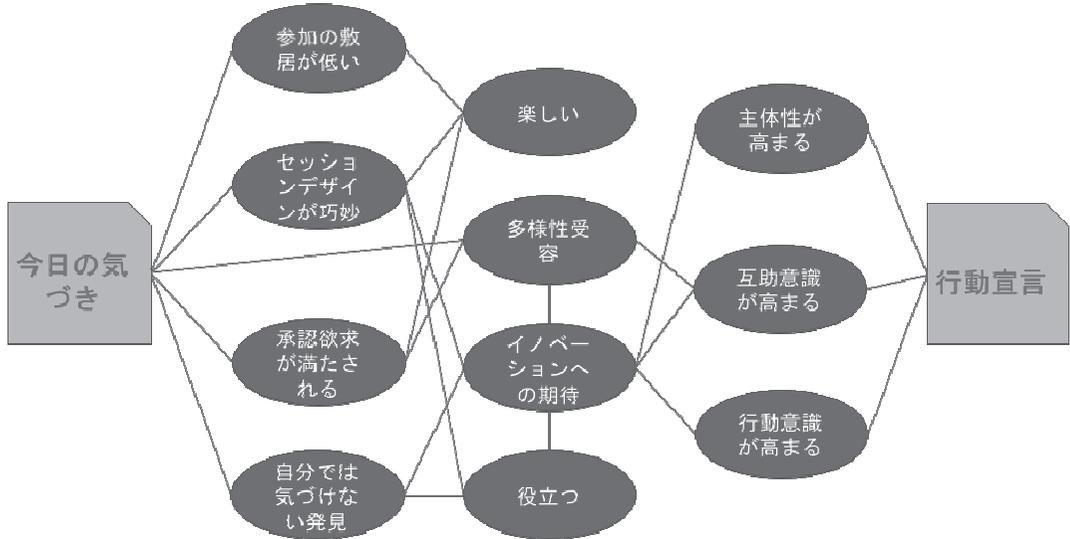


図1 「今日の気づき」「行動宣言」の要約・類型化

3.2 定量アンケートの解析

表2に示した、フューチャーセッションに関する質問についてのアンケート解析結果を図2から図7に示す。アンケートはGoogle Formによって得られたデータをEXCELを用いて整形の後、SAS社のJMP (Ver.11) を用いて解析した。

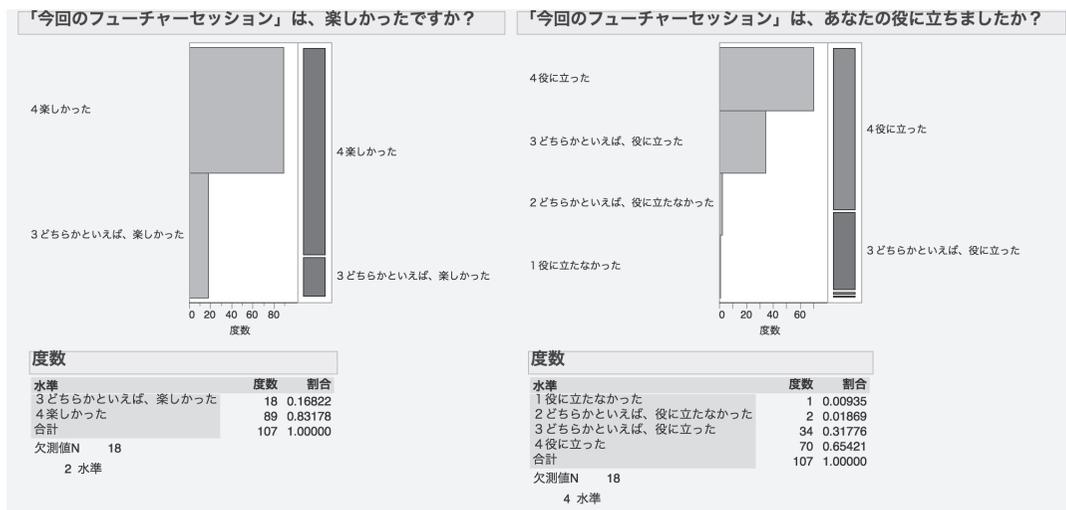


図2 アンケート結果 (楽しさ・役立ち)



図3 アンケート結果（承認意識・互助意識）

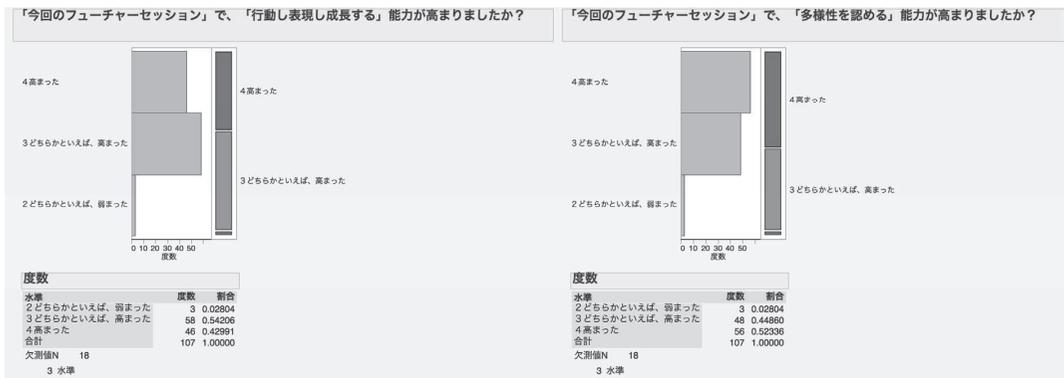


図4 アンケート結果（主体的行動・多様性受容）

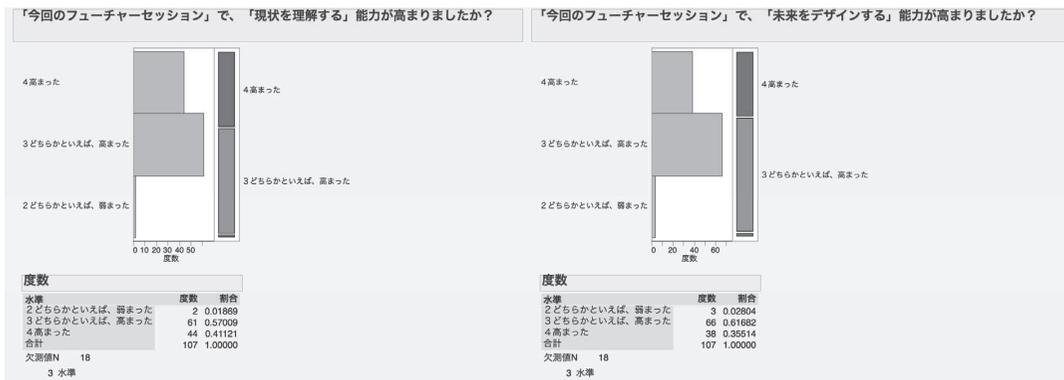


図5 アンケート結果（現状理解・未来構想）



図6 アンケート結果（イノベーション・リピート意欲）

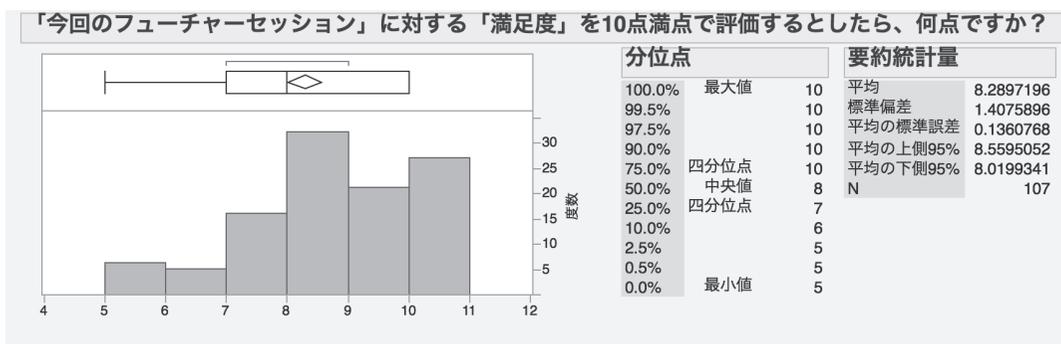


図7 アンケート結果（総合満足）

図2より、フューチャーセッションは非常に楽しいだけでなく、役立つことが示された。楽しさに関しては、100%が肯定的であり、役立つについても、107名中否定方向の回答は僅かに1であり、社会的課題の解決に対してフューチャーセッションが非常に有用であることが明らかになった。

また図3～図6より、承認欲求を満たし互助意識を高める方向に働くこと、主体的行動や多様性受容を促すこと、現状の理解や未来を思い描く能力を高めること、大多数がイノベーションを起こすきっかけになりまた参加したいと考えていることからフューチャーセッションの有用性に対して大きな期待も持たれていることが明らかとなった。また、図7のとおり、総合的な評価指標とした10点満点での評価では平均で約8.3をマークしており、高い満足度を提供していることが示された。

紙面の関係で詳述しないが、フューチャーセッションへの親和度の指標とした「あなたは、フューチャーセッションをどの程度ご存知でしたか？」の設問結果とのクロス集計を行った結果、初耳・初体験の参加者から熱心なリピーターまで、親和度の違いによる各評価指標の有意差はなかった。このことから、フューチャーセッションは、熟練を要すること無く、初体験でも十分な有用性を発揮できることも併せて確認出来た。

3.3 社会的課題の解決としてのフューチャーセッションの有用性

上記の定性的・定量的分析結果から、フューチャーセッションは、参加者である地域住民から、「主体性」「互助意識」「行動意識」等を高め、「役に立つ」「現状の理解や未来を思い描く能力が高まる」「イノベーションを起こすきっかけになる」と認識・評価されており、フューチャーセッションの有用性に対して高い評価と期待が寄せられていることが明らかとなった。

このことは、セッションに参加した有識者へのインタビューでも確認することが出来た。

- ・「多様な人かが混在して考えることで社内だけでは気付けない視点やこれからかが見えてきた(会社経営者)」
- ・「経営者同士の勉強会が前向きで楽しく未来を共創できるおしゃべりの場になり参加者が自然に増えてきた(経営者団体運営者)」
- ・「塾生(小学生)全員が役割を理解し目標達成のための行動を自分自身で考えて実行出来るようになった(学修塾経営者)」
- ・「フューチャーセッションは、共通の目標をつくるのにも、自分の行動を決めるのにも役に立つが、協調アクションを育てる要素もあり、協調アクションが醸成されることで、新しい医療介護のチームが成立できると考えられた。(医療系大学教授)」

と、分析結果を裏付ける発言が得られている。

これらの結果より、社会的課題の解決としてのフューチャーセッションの有用性は明白であると考えられる。

4. フューチャーセッションによる社会的課題の解決事例

ここで、フューチャーセッションによる社会的課題の解決事例を1例紹介する。表1における第15回事例として2016年6月5日(日)14:15～17:15、岡山県倉敷市玉島市民交流センターにおいて、学童保育関係者、作業療法士、保護者、経営者、障害者支援関係者、一般市民など計62名の参加者を対象に行ったセッションで、タイトルは、「地域でチームで長い目で」-学童保育を核にして発達障害児を支える備中地域づくりフューチャーセッション-である。本セッションの目的は、岡山県学童保育連絡協議会が提案し採択された平成28年度岡山県備中県民局協働事業提案募集採択事業「学童保育を核に発達障害があっても自分らしく暮らせる備中地域作り」を成功に導くべく、学童保育関係者と作業療法士という異種結合をスムーズに行い、相互理解と有効な実行プランを得ることであった。発達障害児の教育は近年の大きな社会的課題となっており、学童保育でその一翼を担おうとする岡山での取り組みである。

セッションのデザインに際しては、「子どもと若者が健やかに育つ社会を創りたい!(創るぞ!)」「誰もが自分らしく暮らせる備中地域にしたい!(するぞ!)」「誰もが(発達障害があっても)自分らしく暮らせる備中地域にしたい!(するぞ!)」をスローガンに掲げ、「イワシのリーダーシップやゲーム性を取り入れることによる参加しやすさや楽しさの醸成」「否定的な言葉を使わない対話によってディベート様の対立意識を生じさせないことによる互助意識の醸成」「グループ対話のテ

ーマを身近で等身大のレベルに設定することによる実行可能感の醸成」「多様な異種の強制的な結合によるイノベーション意識の醸成」を狙った、アウトカムを得やすい会議デザインとした。具体的なセッションの手法については、多数の文献やWEB上の情報を参考にしながら独自にデザインした。「クーパーライダー・シュリーヴァスタヴァ(1987)」「リードマクドナルド(2006)」「堀・加藤(2008)」「グレイ・ブラウン・マカヌード(2011)」「野村(2013・2015)」「前野(2014)」「ステイルガー(2015)」「林(2015・2016)」「シルバースタイン・サミュエル(2015)」「経済産業省・厚生労働省・文部科学省(2016)」

ここでいうイワシのリーダーシップとは、リーダーを擁する従来のリーダーシップの問題点(総論賛成各論反対やルサンチマンに陥りやすい)を補う、リーダーを擁さない(要さない)リーダーシップのことである。「林(2015・2016)」イワシは見事な群れ行動をとることで知られるが、リーダーは不要であり、Alignment(整列:仲間と一緒に動きたい)、Cohesion(結合:仲間になつきたい)、Separation(分離:仲間とぶつかりたくない)という3つの単純なルールで群行動が再現できることが知られている。「レイノルズ(1987)」この行動ルールを自然な形で人間社会の中に取り込むことで、一人一人が抵抗勢力になったりルサンチマンに陥ることなく自律行動し、結果として美しい協調アクションが起こる状態をつくり出すことができると考え、以下のようなセッションをデザインし実践した。

4.1. フューチャーセッションのルール説明

イワシのリーダーシップを徹底するべく、ルールを、①あなたは「イワシ」で、ここにいるみんなは「イワシの群れ」です。イワシの群れにはリーダーはいません。一匹一匹は、「一緒に泳ぎたい」「仲間になつきたい」「ぶつかりたくない」と思いつつ、みんな自分勝手に泳いでいます。(イワシに出来るのですから、人間のあなた方なら出来ますよね) ②イワシは「対話」します。ただしイワシの対話では「でも・・・」「だけど・・・」(BUT・・・)は使用禁止です。③イワシは仲間には危険を知らせます。ファシリテーターが手を挙げたら、気づいた人から、全ての作業を止めて、(群れには危険を知らせるつもりで)同じように手を挙げます。とした。

提示した3ルールは参加者に問題・誤解なく容易に理解され、終始会議の進行に支障は一切なかった。会議開始当初は作業を止めて手を挙げることに若干の躊躇も見られたが、すぐに躊躇はなくなった。

4.2. チェックイン(自己紹介)

「所属・名前」「出身地」「一言アピール」「自分らしく暮らしていると思う身近な人、動物」をシートに記入してもらい、シートを使いながら5分間で出来るだけ多くの参加者と自己紹介をしあってもらった。

初対面の参加者が殆どであったにもかかわらず、スムーズに自己紹介が進行した。5分間で10人近い人と自己紹介をしあえた参加者も出た。

4.3. ストーリーテリング（3人組の役割を決めた対話）

1人が「自分らしく暮らしているなどと思う身近な人、動物」の話をし(3分)、もう一人は大きくあいづちを打ちながら傾聴し、もう一人がメモをとり最後にまとめる(1分)という役割を課した。3人が交替で全ての役割を体験した。

初対面の参加者が殆どであったにもかかわらず、スムーズに進行した。会場はあいづちや笑顔に溢れ、あちこちから笑い声も上がっていた。最後にまとめる役割の人が時間内に上手にサマリーを行うと拍手が湧くなどの場面も見られた。結果的に参加者同士は大いのうち解け、互助意識も少なからず醸成されたように見えた。また、話す事への抵抗感が取り払われ、多くの参加者が饒舌になった。

4.4. ワールドカフェ(メンバーを入れ替えながらのテーマを決めたグループ対話)

「自分らしく暮らすって具体的にどういう状態？」について2度グループを交替して話し合ってもらった(各5分)。対話の後、各グループで重要と考える3つの具体的状態を選出してもらい、各グループにプレゼンテーションを行なってもらった。

前のストーリーテリングで参加者の互助意識が醸成され、話す事への抵抗感が取り払われたせいか、沈黙しているグループは皆無で、むしろあいづちや笑顔、笑い声に溢れた対話になっていた。最後に課したプレゼンテーションに対しても、複数のグループが「自分達からやりたい」と手を上げ、積極的な関与姿勢が見られた。プレゼンテーションは、グループで助け合いながら、資料を掲げる人、発表する人など役割を分担してのスムーズなものとなっていたことから、互助意識醸成の成功が伺えた。チームでの発表が終わる毎に、自然発生的に会場から拍手が巻き起こった。結果、計25の状態が提案された。数件の完全重複はあったものの、短時間で多くのアイデアを出すことが出来たと評価できた。

4.5. ドット投票（自分に投票できない共感投票）

各グループから発表された「自分らしく暮らすって具体的にどういう状態？」に対して、一人3票を与え、「自分のグループの出したアイデアには投票できない」という制約を与えた上で、「これは重要、これは気になる」と思う3件に投票してもらい、次のステップでは多くの票を集めた具体的状況について、それをどう実現するかを考えてもらうこととした。但しその際、「発達障害のある子供もいる学童保育の場で」かつ「作業療法士を交えて」という条件的制約を加えることを案内した。

ドット投票によって選ばれた「自分らしく暮らすって具体的にどういう状態？」の上位3件は、「自分の事を受け入れたり認めてくれたりする人が近くにいる状態(19票)」「自己肯定感がある状態(18票)」「本気で楽しんでいる時(夢中になっている時)(14票)」であった。自分のグループの出したアイデアには投票できないという制約は、特に戸惑われることもなく、逆に非常に民主的と捉えられ、「この方法凄いですね」と声をかけてくれる参加者もいた。以降、選ばれた具体的状況について「発達障害のある子供もいる学童保育の場で」かつ「作業療法士を交えて」実現するという制約に対して、特に異論や反感をもつ参加者はいなかった。互助意識とともに、多様性受容意識

も醸成されているように見えた。

4.6. フィッシュボウル（専門家の話）

ゲストの作業療法士の方に、仕事の内容や発達障害児への対応の現状などについて話を伺い、参加者に作業療法士に関する知識と理解を深めさせた。講演のあと、身近な人と2人組になって感想や気づきを話し合ってもらった。（2分）

作業療法士の話す仕事の内容や発達障害児への対応の現状などに対し、参加者は熱心に耳を傾けていた。メモを取りながら聴いている参加者も見られた。講演の後の2人組での対話も盛り上がっていた。

4.7. プロアクションカフェ（メンバーを入れ替えながらのテーマを決めたグループ対話）

ドット投票によって選ばれた「自分の事を受け入れたり認めてくれたりする人が近くにいる状態」「自己肯定感がある状態」「本気で楽しんでいる時（夢中になっている時）」のそれぞれの状態をどう実現するかを考えるため、各状態2グループ、計6グループを設定し、「自分らしく暮らすって具体的にどういう状態？」を「発達障害のある子供もいる学童保育の場で」かつ「作業療法士を交えて」どうやって実現するかを考えるグループ対話を行った。その際は、「①既にあるリソース」「②必要なリソース」「③初めの一步」をテーマに、順序立てて、都度メンバーを入れ替えて話し合い（各7分）を行ってもらい、併せて都度メンバー各自が各自の立場でできる支援を表明・申告してもらった。一連の話し合い（3回）の後、各グループに、話し合われた内容についてのプレゼンテーションを課した。

まず行った「①既にあるリソース」を考える7分は、方法に対する不慣れと「既にあるリソース」といきなり言われても何を考えれば良いのかわからない等、多少の混乱と困惑の兆候が各グループに見られ、質問が相次いだ。が、「既に学童保育の現場にある、人・モノ・金・情報といった使える資産をどう使うかを考えればよいのですよ」と説明することで、数分でやるべき事と要領を理解し、以降円滑に話し合いが進んだ。沈黙しているグループはなく、笑顔や笑い声があちこちで観察された。話し合いが終わったあとの、「自分はどんな支援が出来るか」を付箋に書いての表明・申告も、全員躊躇なく支援を申し出ている。

以下、「②必要なリソース」、「③初めの一步」についても、混乱なく、同様の結果を得た。話し合いのテーマが変わる際に、代表一人を残して他のメンバーが全員入れ替わるという動作を課していたが、代表の選出にも席の移動にも停滞や混乱は一切生じず、お互いに「ありがとうございます」と感謝の意を表し合う姿が見られた。

一連の話し合いの後の各グループによるプレゼンテーションは、発表の順番を競うほどの積極性を見せ、各グループが自分達のアイデアや行動を熱く語っていた。聴衆も、集中力を途切らせる事なく熱心に聴いており、発表が終わると自然に大きな拍手がおこった。

フューチャーセッションの特徴はここで終わるところにある。参加者の殆どが、どの発表が一番優れているかを決定し、全員がそれに従いましょうという展開を予測していたが、「いろいろな方法が提案されましたね。実現したい状態は皆同じです。各自がそれぞれの方法で、自分の出来るこ

とを確実にやってその状態を実現させましょう。」と結んだことにより、違和感を感じている参加者もいた。しかし、多くの参加者はここで「イワシの群れ」の真意を実感した様子だった。

4.8. チェックアウト（気づきと行動宣言の共有）

参加者各自に付箋を2枚配布し、1枚に「今日の気づき」、もう1枚に「行動宣言」を記入してもらい、各自に読み上げてもらうことで共有を図った。

「今日の気づき」「行動宣言」の付箋への書き込みには多くの時間を要さず、各自すらすらと筆を進めていた。気づきとしては、「多様性の存在とそれを受容することの大切さ」「仲間と未来を語り合うことの楽しさ」「みんなで行動することへの自信と安心感」「多くのアイデアが生まれた事への驚き」などの声が見られた。行動宣言としては、「学び、それを伝える」「自分に出来ることを実行する」「ネットワークを作る」などの宣言が見られた。

4.9. グラフィックレコーディングによる議事進行の可視化

一連の議事進行はグラフィックレコーディングによってアニメ風イラストを多用した議事録に可視化し、適宜会議の振り返りを行う事で、参加者の理解を援助した。

セッション中はもとより、休憩時間や終了後も、多くの参加者が会場のあちこちで話し合っている姿が観察されたが、特にグラフィックレコーディングの前に人が集まり、セッションの成果に納得するとともにグラフィックレコーディングの技術そのものを賞賛しながら、それを写真に収めていた。グラフィックレコーディングが議事進行の補助だけでなく、参加者の関心と満足度を大いに高めていることが観察された。

4.10. フューチャーセッションの評価とその後の展開

上記のようなセッションを通じて、学童保育関係者と作業療法士という異種結合をスムーズに行い、相互理解と有効な実行プランを多数得るなど、当初の目的を達成出来た。本セッションのアウトカムに対する主催者の評価は定量化していないが、概ね高評価であったことは、本事業の報告書内に記述されている。「岡山県学童保育連絡協議会（2017）」

また、参加者に対するWEBアンケート調査結果（図8、図9）を見ると、「役に立った」「イノベーションのきっかけになると思う」「また参加したい」いずれの項目も否定的評価はなく、満足度も8.8/10と非常に高く評価されており、十分な有用性を示したと考えられた。

このように、フューチャーセッションは、短時間で一定水準のアウトカムが容易に得られるだけでなく、更なるアウトカムへの期待感やイノベーション意識を高めることが確認された。

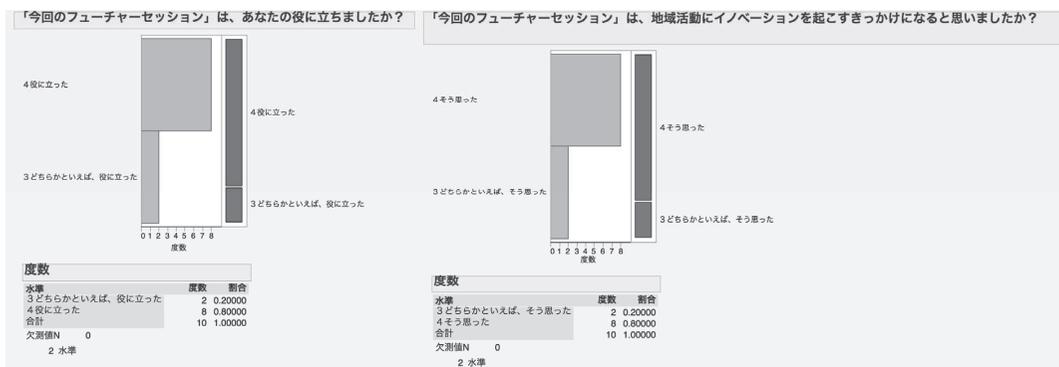


図8 アンケート結果（役立ち・イノベーション）

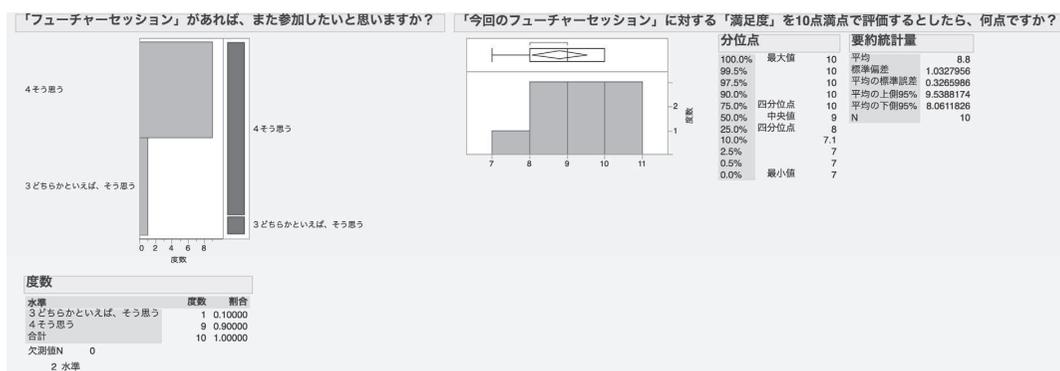


図9 アンケート結果（リピート意向・満足度）

また、本事例のその後の発展については現在も進行中であるが、現在までの約2年強の間に、地方新聞での記事掲載、全国学童保育指導員学校・全国学童保育研究集会での紹介、岡山県保健福祉学会・日本学童保育学会での発表、学童保育OTコンサル岡山備中モデルFACEBOOKページ開設・運用、作業療法士による指導員の指導（訪問指導・支援講座）、シンポジウム開催、厚生労働省等へ要望書提出、内閣委員会での議員質問と進展し、倉敷市の学童保育担当課への作業療法士配置を皮切りに全国に波及、書籍出版「糸山・小林（2017）『学童保育に作業療法士がやって来た』高文研」「糸山（2018）『子どもにやさしい学童保育（そこが知りたい学童保育ブックレット）』高文研」、福祉医療機構WAM助成（学童保育作業療法士全国モデル事業）の獲得、全国各地での講演会・勉強会開催・メディア報道多数と、既にイノベーションと呼んでも良い程の成功を納めており、フューチャーセッションを契機とした地域イノベーションの創出の可能性を示すことができたとも考える。

5. フューチャーセッションの作用メカニズムに関する考察

これまで、複雑な社会問題の解決に際して従来型（提案承認型、多数決型）意思決定方法を補完する共創型意思決定方法としてのフューチャーセッションの有用性について定性的・定量的・実践的観点から述べてきたが、ここではフューチャーセッションがなぜ複雑な社会問題の解決に有効に機能するのかのメカニズムについて考察する。但し、システム思考、デザイン思考、発散、収束といった、一般的に提案承認型、多数決型の会議でも多用されるシステムデザインマネジメントの基本的手法の有用性メカニズムについてはここでは触れない。

5.1. マズローの欲求階層説からの考察

マズローの欲求階層説「マズロー(1954)・コーブル(1972)」は、人間の欲求には階層があり、ある階層の欲求が満たされると、より高次階層の別の欲求を満たそうとする傾向があるとする学説である。マズロー自身は5段階には言及していないが、一般に5段階の欲求階層があると言われることが多く納得性が高いことからマーケティング等多くの場面で用いられているため、5段階説を引用して考察を進めることとする。

一般的に認識されるマズローの欲求段階説によると、生理的欲求→安全欲求→所属と愛の欲求→承認欲求→自己実現欲求と、段階的に欲求を高次化することが知られている。ここで、生理的欲求・安全欲求についてはほぼ万人に共通の問題であり原因・解決方法の認識も共通のため、それらが脅かされる状況があれば全員同意の上での議決が容易に可能である。例えば、「敵が攻めてきた！もう逃げられない！→なら皆で戦おう！」といったケースがそれにあたる。

所属と愛の欲求に関しては、やや問題が個人的となり、万人が共通の原因・解決方法の認識を持つてる訳ではないため、容易に同意できるとは限らない。しかし、境遇を慮っての共感が形成されやすいため、議決は不可能ではない。例えば、「親が危篤で会社を休みたい→休まれるのは困るけど、すぐ行きなさい。」といったケースである。

しかしながら、承認欲求・自己実現欲求に関しては、問題が個人的であり、原因・解決方法の認識もまちまちのため、同意も共感も出来ない場合が多くなり議決は困難になる。「ランチは高級有名店のパスタを食べよう。→値段が高いのは嫌だし昨夜パスタは食べたから却下。」といったケースがこれに相当する。そしてこのケースの場合、「高い」「昨夜食べた」という合理的理由があるため同意は出来ないが、「どうしても高級有名店のパスタが食べたい」という熱意に共感すれば、「仕方ないな。」という形で議決が成立する可能性も残っている。またその逆に、「どうしても高級有名店のパスタが食べたい」という熱意には共感できないが、「店主の顔が見たい」といった、合理的反対理由を凌駕する合理的同意理由があれば、「まあいいか。」という形で議決が成立する可能性が残っている。

このように考えると、問題の本質は欲求の階層よりもむしろ、同意や共感を得られるか否かにあり、同意か共感かのいずれかが得られれば議決できる可能性があることがわかる。すなわち、昨今

の社会問題の解決が困難になっているのは、意思決定のプロセスにおいて、同意や共感が醸成されないという理由によると考えられる。同意も共感も得られていない状況の中で無理に行った議決に対しては、全ステークホルダーが素直に従えるはずもなく、抵抗勢力やルサンチマンを生むこととなり、せっかく行った議決は容易に実行されず、結果的に問題は解決されない。

このような同意・共感による議決メカニズムは、表3のようにまとめることができる。すなわち、同意・共感の有無が議決の難易度に影響し、同意か共感かのいずれかを得心することに成功すれば、議決は不可能ではないということである。

3 同意・共感の有無と議決の難易度

同意・共感の有無	同意あり	同意なし
共感あり	議決容易	議決可能
共感なし	議決可能	議決不可能

殆どの社会問題は、欲求レベルが高度化し問題・原因・解決方法の認識が多数存在するが故に、従来型（提案承認型、多数決型）意思決定方法の下では解決方法についての同意は形成されにくく、また、ディベート的な会議プロセスの中では共感も形成されにくいいため、結果的に議決が困難になっていると考えられる。

一方、先述した定性・定量・実践研究の結果からも明らかなように、フューチャーセッションは、参加者の互助意識を顕著に高めるが、その結果として同意形成や共感形成が促進され、議決に対する抵抗が低下するものと考えられる。また、そもそも無理に議決を行わないので、抵抗勢力やルサンチマンを生むことがない。このことがフューチャーセッションが奏功する本質的なメカニズムであると考察する。

5.2. イワシのリーダーシップからの考察

美しい協調行動（群行動）をとる生物として真っ先に思い浮かぶのはイワシではないだろうか。イワシの群れの美しい動きに心を奪われる人が多いのは、支配者も抵抗勢力もルサンチマンもないイワシの社会への憧憬なのかもしれない。つまりイワシは、生まれながらにしてフューチャーセッションが目的とする協調アクション（多様な他者とネットワークしながら一人ひとりが行動することで社会イノベーションを起こすこと）を体現しているのである。であれば、イワシのリーダーシップに倣えば、議決するまでもなく、容易に人間社会に協調アクションを発生させることが可能と考えられる。

イワシに限らず、生物の群行動については多くの研究が行われてきたが、主として3つの非常に単純な行動ルールによって、多くの魚群や鳥群の行動をシミュレートできることから、実用的に用いられている理論がBOIDSアルゴリズムである。「レイノルズ (1987)」 詳細は原著に譲るが、

BOIDSアルゴリズムのAlignment（整列：仲間と一緒に動きたい）、Cohesion（結合：仲間近づきたい）、Separation（分離：仲間とぶつかりたくない）という3つの単純なルールを、人間のセッションに適用することで、フューチャーセッションの目的である協調アクションを起こすことを容易にできると考えられる。

そのような観点からフューチャーセッションを考察すると、表4のとおり、フューチャーセッションが巧妙にデザインされていることがわかる。すなわち、Alignment（整列）として、参加者全員の「自分事」にして関与を高めるような「問い」（例えば課題を「共有したい未来」からバックキャストして考える、課題をメタ認知して全員が当事者になるように「メタ目的化」する等）を設定することで、「協力して行動」することを希求している。Cohesion（結合）としては、AI（アプリシエイティブインクワイアリ：組織の真価を肯定的な質問によって発見し、可能性を拡張させるプロセス）「クーパーライダー・シュリーヴァスタヴァ（1987）」や多様性活用（多様な参加者と多様な意見の受容）、強制的異種結合（意見の異種結合・人材の異種結合）を通じて、未来に向けての「新たな関係性」創出と、そこから生まれる社会イノベーションを狙っている。Separation（分離）としては、AIに基づいた創造的な対話による進行とし、事実上の「ディベート禁止」ルールを徹底することで対立を回避し共感を生むようデザインされている。

表4 イワシのリーダーシップとフューチャーセッションの関係

イワシのリーダーシップ	フューチャーセッションの要素	意味
Alignment（整列：仲間と一緒に動きたい）	未来に向けての「新たなアイデア」創出	参加者全員の「自分事」にして関与を高める
	「協力して行動」することを希求	
	バックキャスト、メタ目的化	
Cohesion（結合：仲間近づきたい）	未来に向けての「新たな関係性」創出	多様な人材とアイデアをネットワークすることで社会イノベーションを起こす
	AI、多様性活用、強制的異種結合	
Separation（分離：仲間とぶつかりたくない）	創造的な対話による進行	議論でなくあくまでも対話を行うことで対立を回避し共感を生む
	AI、対話、ディベート禁止	

このように、イワシのリーダーシップとも言うべきBOIDSアルゴリズムは、フューチャーセッションと極めて親和性が高く、このリーダーシップルールによる協調アクション生成のメカニズムによって、フューチャーセッションの有用性が非常に高いものになっていると考えられる。

6. フューチャーセッションのデザインと有用性の関係

定量的なフューチャーセッションの観測データが十分でない中ではあるが、フューチャーセッ

ョンのデザイン上の重点項目と有用性の関係についての分析を試みた。具体的には、過去に実施したフューチャーセッションのうち、有効なアンケート回答が得られた8セッション（N=107）をデザイン上の重点項目（対話、AI、メタ目的化、多様性活用、強制的異種結合、バックキャスト、システム思考、デザイン思考、発散、収束）の観点から、それぞれ、強く意識：3、中程度に意識：2、あまり意識しない：1として再評価し、それらの重点のおきかた（意識水準）とアンケートにおける評価との関係を、決定木によって分析した。分析にはSAS社のJMP（Ver.11）を用いた。分析対象とした過去8事例のセッションデザイン（意識のおきかた）は表5のとおりである。

表5 過去8事例のセッションデザイン（意識のおきかた）

テーマ	対話	AI	メタ目的化	多様性活用	強制的異種結合	バックキャスト	システム思考	デザイン思考	発散	収束
ノーリスクビジネスモデル	3	3	1	2	3	1	1	3	2	2
ノーリスクビジネスモデルジェネレーション（2）	3	3	1	3	3	2	1	3	2	2
ノーリスクビジネスモデルジェネレーション（3） マーケティング3.0時代の一ミッションビジネス編	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2
「地域でチームで長い目で」学童保育を核にして発達障がい児を支える備中地域づくりフューチャーセッション	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
マーケティング3.0時代のノーリスクビジネスモデルジェネレーション@TUKTUK	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2
岡山を楽しむ倒すフューチャーセッション@Moby	3	3	2	3	3	1	1	2	2	1
瀬戸内圏の未来（ハッピーフューチャー）をつくる協働アクション	3	3	2	3	2	1	1	3	2	1
恋愛について考えるフューチャーセッション	3	3	3	1	2	2	1	3	1	1

ここで、対話（非ディベート）・AIについては、フューチャーセッションの奏功メカニズムである同意・共感形成の根幹であり、全セッションで強く意識しているため、水準は全セッションで3となり、差を検出することは不可能である。また、意識のおきかたに差のあるメタ目的化、多様性活用、強制的異種結合、バックキャスト、システム思考、デザイン思考、発散、収束の項目のうち、強制的異種結合とデザイン思考については、セッションにイノベーションや具体的成果が要求されることから、3か2の2水準のみとなっている。

本検討を一層科学的に行うためには、フューチャーセッションの実践回数を増やすと同時に、各

要素の重点の置き方を実験計画的に調整・設計したセッションを開催する必要があるが、社会課題を解決するために集まった一般参加者に対して、アウトカムの得られにくいセッションデザインを実践することは事実上困難なため、セッションの実験計画的実践は断念した。

分析の結果、各項目の評価を高めるために有効なセッションデザイン上の重点項目と意識水準について、表6のような知見を得ることができた。

表6 各項目の評価を高めるために有効なセッションデザイン上の重点項目と意識水準

「今回のフューチャーセッション」は、楽しかったですか？	多様性	2以上
「今回のフューチャーセッション」は、あなたの役に立ちましたか？	収束	2以上
「今回のフューチャーセッション」は、地域活動にイノベーションを起こすきっかけになると思いましたか？	収束	2以上
「今回のフューチャーセッション」が「地域のイノベーションに役立つ度合い」を10点満点で評価するとしたら、何点ですか？	システム思考	3
「フューチャーセッション」があれば、また参加したいと思いますか？	多様性	2以上
「今回のフューチャーセッション」で、「己を知り承認する」能力が高まりましたか？	多様性	2以上
「今回のフューチャーセッション」で、「互助意識を持つ」能力が高まりましたか？	強制的異種結合	3
「今回のフューチャーセッション」で、「行動し表現し成長する」能力が高まりましたか？	収束	2以上
「今回のフューチャーセッション」で、「多様性を認める」能力が高まりましたか？	メタ目的化	1
「今回のフューチャーセッション」で、「現状を理解する」能力が高まりましたか？	デザイン思考	3
「今回のフューチャーセッション」で、「未来をデザインする」能力が高まりましたか？	デザイン思考	2

この結果より、フューチャーセッションに対する「満足度」を上げるためには、強制的異種結合の水準を2(中程度に意識)するのが良いことがわかった。無理な強制的異種結合を強いることは参加者に大きなストレスを与えることは容易に想像でき、セッションのゲーム性や対話することによって得られる楽しみをもってしても補完しきれない可能性が示唆される。一方で、互助意識を高めるに強制的異種結合の水準3(強く意識)が有効であることは、大きなストレスを乗り越えた先にある仲間意識が非常に強固であることを想像させる。また、楽しさを高めるには、多様性を2以上(中程度以上)に意識すれば良いことが示された。リピート意向や自己承認能力の向上も多様性2以上(中程度以上)が望ましいことから、多様性は、過度の強制的異種結合を伴わなければ、楽しみを増強するのかもしれない。さらに、多様性を認める能力は、多様性を意識するのではなく、メタ目的化を1(あまり意識しない)とすることで高まることから、目的意識を過度に共有化せず、ある程度目的的多様性を残した形でセッションを進めることも、個々の参加者の楽しさを高める方策になりうると思われる。役立ち感、地域活動にイノベーションを起こすきっかけ、行動意識に

については収束2以上（中程度以上）が望ましいことが示されたことから、課題解決の実感を得るためには、中程度以上の対話の収束が必要であると思われる。また、地域のイノベーションに役立つ度合いの評価には、システム思考3（強く意識）が有効であることも、課題解決実感と関係していると考えられる。現状理解や未来デザインについても、2以上（中程度以上）のデザイン思考が良いと示唆されており、未来を共創しようとするようなセッションにおいては、デザイン思考に重きをおいたセッションデザインが有効と考えられた。

7. 結論

本稿では、フューチャーセッションの実践を通じた社会的課題の解決事例の分析から、定性的・定量的・実践的にフューチャーセッションの有用性を明らかにし、なぜ複雑な社会問題の解決に有効に機能するのかのメカニズムについて考察するとともに、フューチャーセッションのデザインと有用性の関係についての分析も試み、一定の知見を提供した。

すなわち、フューチャーセッションは、「イワシのリーダーシップ」と呼称する、“「リーダー不要」で「一緒に泳ぎたい」「仲間に近づきたい」「ぶつかりたくない」と一匹一匹が意識しつつ自分勝手に泳いでよい」というルールの下で、対話とAIによって脱提案承認（脱ディベート）・脱多数決（脱無理な議決）を実現することで、同意・共感の醸成を容易にしながら、メタ目的化、多様性活用、強制的異種結合、バックキャスト、システム思考、デザイン思考、発散、収束といったシステムデザインマネジメントの基本的な手法を合理的に組み合わせたセッションデザインを行う事で効率良くアウトカムを得ていることが明らかとなった。

この知見により、解決したい社会課題に合わせて合理的にセッションをデザインすることが一層容易になったと考える。イワシのリーダーシップを応用したフューチャーセッションが広く社会の中で用いられることで、従来型の意思決定方法を補完し、解決困難であった問題を解決に導くことが期待される。

8. おわりに

本研究は、フューチャーセッションを通じた地域活動の活性化に向けた検討の第一歩であり、フューチャーセッションを通じて培われた新たな人間関係や創造的なアイデアの実践が実際に地域社会の中にどのように根付き成功を納めるかまでを追跡しなければ研究は完結しない。本稿では岡山県学童保育連絡協議会の事例を示すことでイワシのリーダーシップを応用したフューチャーセッションが地域イノベーションの創出に資する可能性を示したが、実際にはこのような成功事例は少数であり、地域イノベーションの創出を狙った多くのフューチャーセッションが単なる会議に終わり、「気づきや学びが多かった」「今日から行動する」という声があがるものの実際に継続して行動する人は少ないというのが実情である。カオス理論のバタフライ効果を逆説的に捉えると、誰かが少し

でも行動を変えない限り大きな社会的変化は決して起こらない。つまり、今後のフューチャーセッションの実践における課題は、いかに参加者に「本当に行動させるか」にあると考える。

【引用文献】

経済産業省、厚生労働省、文部科学省、“2016年版ものづくり白書”（平成28年5月20日）
野村恭彦、“フューチャーセンターをつくろう(対話をイノベーションにつなげる仕組み)”、プレジデント社（2013）

【参考文献】

- A.H. マズロー（1987）『人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』産能大出版部
- Cooperrider, D.L., Srivastva, S.(1987) 『Appreciative inquiry in organizational life』 Research in Organizational Change and Development, Vol.1, pages 129-169. Stamford, CT: JAI Press.
- Dave Gray, Sunni Brown, James Macanufu, 野村 恭彦（2011）『ゲームストーミング—会議、チーム、プロジェクトを成功へと導く87のゲーム』オライリージャパン
- OUR FUTURES / ホーム / メソッドの一覧 https://www.ourfutures.net/session_methods
- Reynolds, C. W.（1987）『Flocks, Herds, and Schools: A Distributed Behavioral Model』 Computer Graphics, 21(4),pp.25-34.
- デヴィッド・シルバースタイン、フィリップ・サミュエル（2015）『発想を事業化するイノベーション・ツールキット—機会の特定から実現性の証明まで』英治出版
- フランク・コーブル（1972）『マズローの心理学』産能大出版部
- ボブ・スティルガー（2015）『未来が見えなくなったとき、僕たちは何を語ればいいのかの—震災後日本の「コミュニティ再生」への挑戦』英治出版
- マーガレット・リードマクドナルド（2006）『ストーリーテリング入門—お話を学ぶ・語る・伝える』一声社
- 岡山県学童保育連絡協議会（2017）『地域で、チームで、長い目で・学童保育を核に、発達障がいがあっても自分らしく暮らせる備中地域づくり事業（報告書）』広和印刷
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省（2016）『2016年版ものづくり白書』
- 田久浩志・林俊克・小島隆矢（2004）『JMPによる統計解析入門』オーム社
- 前野隆司（2014）『システム×デザイン思考で世界を変える 慶應SDM「イノベーションのつくり方」』日経BP社
- 堀公俊・加藤彰（2008）『ワークショップデザイン—知をつむぐ対話の場づくり(ファシリテーション・スキルズ)』日本経済新聞出版社
- 野村恭彦（2013）『フューチャーセンターをつくろう(対話をイノベーションにつなげる仕組み)』プレジデント社
- 野村恭彦（2015）『イノベーション・ファシリテーター—3カ月で社会を変えるための思想と実践』

プレジデント社

林俊克（2015）『ええ、会議が楽しいですが、なにか? —フューチャーセッションが会議を変える!』
海文堂出版

林俊克（2016）『すぐできる!誰でもわかる!アクティブ・ラーニング—フューチャー・セッションで
らくらく実践!』吉備人出版

廣野元久・林俊克（2004）『JMPによる多変量データ活用術』海文堂出版