

## 第 2 回特別講義 レポート

日時	2017年6月9日(金) 10:00 ~ 12:00
会場	(一財)日本科学技術連盟・東高円寺ビル 2階講堂
テーマ	複雑な問題を解決に導くフューチャーセッション ～ステークホルダーの協調アクションを引き出す手法
講師名・所属	野村 恭彦 氏 (株式会社フューチャーセッションズ 代表取締役)
司会	猪塚 修 氏 (横河ソリューションサービス株式会社)
アジェンダ	1. 複雑な問題とリーダーシップ 2. フューチャーセッションとは 3. 企業・行政・NPO 横断のイノベーション活動事例 4. 「問い」を変える：課題をリフレーミングする方法論 5. 「未来シナリオ」を描く：現状の延長ではない未来から発信する方法論 6. ミニフューチャーセッション「品質保証の未来」
アブストラクト	プロダクトからサービスへ、モノの品質から経験価値へ、ビッグデータや AI の進歩と、品質保証をめぐる社会の変化は激しく、予測不可能ではないでしょうか。フューチャーセッションは、それぞれのステークホルダーが認識と行動を変化させ、協力してアクションを起こせる状況を生み出す手法です。フューチャーセッションの方法論を学び、イノベーション活動事例を理解した上で、セッションスタイルで「品質保証の未来」を全員参加で考えます。

### 講義の要約

第 2 回の特別講義では、『複雑な問題を解決に導くフューチャーセッション ～ステークホルダーの協調アクションを引き出す手法』と題して、野村様よりご講義をいただきました。

野村様は、現在、株式会社フューチャーセッションズ代表取締役、並びに、K.I.T.虎ノ門大学院の教授を務められております。

今回の講義では、全ての方がセクターの壁を越えてよりよい未来を創れるようにするセッションの作り方をご教示いただきました。ありがとうございました。

#### 1. 複雑な問題とリーダーシップ

- 複雑な問題を解決に導くことがフューチャーセッションで行おうとしていることである。
- 最適解のない問題に対してステークホルダーの態度を変えることも含めて最適解を探す。
- 様々なステークホルダーが違う要求をしている中でどうやって合意を形成して様々なアクションをおこすのかを考える。
- 企業が自分たちのマーケットを超えた新しい視野でものを考える。
  - A 社の場合、「A 社グループ全体でグループのシナジーを出すためにどうすればいいか？」を考えると視野が狭くなる。視野を広げて、いつもの競合と違う切り口で見る。
  - 例えば車いすバスケットボールの選手を招いて自分たちがどうしたら役に立つかを考えると「車いすのバスケットの選手が皆で入ることができる居酒屋がない」からユニバーサ

ルデザインの居酒屋を検索できるようにしたりユニバーサルデザインを提案したりすることで状況がかわるし、社会も変わっていく。

- イノベーションをおこすためには、違うニーズを持ったステークホルダーをあつめて検討して気付いていくことが必要である。
  - 企業、行政、非営利団体がコラボレーションすれば、自分たちだけで作り出せない価値、新しいサービス、新しいビジネスが生まれる。
  - 企業の利益にコミットするのではなく、全体最適をめざす。
- 変化が激しい時代であり、環境変化を予測することが難しく何を信じて生きていけばいいのかというところにフューチャーセッションが役立つ。
- 他の人が作る未来を待つのではなく自分自身で未来をつくる。
- 社会の中で人の意識が変わると振る舞いが変わる。それがイノベーションである。(例：リサイクル)
- そのためにイノベーションファシリテーションが必要である。
- 前向きな問いをたてて自分事の問題にすることで受け身だった人が自分から行動することで変えようとしていく。
- 静岡の高校で未来の学校というテーマで実施した。
  - 女子高生が「どうやったら授業に集中できるかという問い」を提案したらたくさんの意見が出た。
  - 自分たちができることを考えるという前向きな問いに変えたことの効果である。

## 2. フューチャーセッションとは

- フォアキャストでは、失敗しにくいけど専門知識がないものが発言しにくい(例：天気予報)。多様な意見がでない。
- バックキャストでは、振り返りの源はたくさんあるので視野の狭いものを広げる効果があるし、答えがないことが前提なので盛り上がる。
- [ペア対話] 例えば、5年後どんなことが起きるか想像してみると・・・
  - 仕様をインプットしたらものができあがっちゃうようなものが AI でできないかな
  - 自分たちの仕事がなくなるので、AI やロボットを育てる仕事をしたい
  - 映画「マトリックス」のような神経にダイレクトにつながうようなことができれば、言葉で伝えられないようなものが伝えられるようになって面白い
  - 通勤時間が0になって家で仕事ができるようになる
  - テストの自動化ができればよい
  - テストケースが自動にできるだけでなく、AI が価値を評価してくれるとかわいい
- 妥協するのではなく、皆の求めているものを広く引き出して自分自身も含めて高みに上がるためにイノベーションファシリテーターが必要である。
- フューチャーセッションの例
  - 認知症フューチャーセッションの例では、「認知症になっても人生の主人公として生きて行ける街作り」という問いに変えて地域の人たちを集めて実施した。
  - 男性の未来フューチャーセッション(S社)の例では、「女性は変わった次は男性が変わる番だ」という問いに変え、S社は人事制度、化粧品などで男性を変える取り組みを始めた。

### 3. 企業・行政・NPO 横断のイノベーション活動事例

- イノベーションファシリテーターは今まで当事者でない人を招いて問いによって実行していくように導く。
- ゴールがあるわけでも答えを知っているわけでもないが、正しい問いをつくりコラボレーションしつなぎ合わせることで資源にしていく。
- 「渋谷をつなげる 30 人」プロジェクトは渋谷区の企業・行政・NPO 市民の 30 名が参加する街作りプロジェクトである。
  - コレクティブインパクト（立場の異なる組織が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチ）で、渋谷区の企業・行政・NPO 市民の 30 名が問いを変えて未来を描き変化を起こす。
  - 例えば、ロコワーカーを渋谷の企業が採用するとか、渋谷の課題をクラウドファンディングで解決するなど。

### 4. 「問い」を変える：課題をリフレーミングする方法論

- 新しい仲間を引き入れて問いを変えて参加者を変える必要がある。
- 皆が前向きに行動するようにするのがフィーチャーセッションである。
  - 「子育てしやすい環境をつくるには？」という問いを同じようなメンバーで問いかけると同じような答えしか出ない。
  - 「子供が輝く街をつくるには」という問いに変えて参加者を変える。
  - 「もっと売れるスマホ」というような自己都合の問いかけではアイデアは出ないが、「家族の絆をもっと強くする」という問いかけに変える。

### 5. 「未来シナリオ」を描く：現状の延長ではない未来から発想する方法論

- 極端な未来が「来るもの」と仮定して、「そうなったとき、私たちはどうしているだろうか？」と考えるところから発想する。
- 多様性のあるビジョンを立てて皆で推進していくためには、外側の人を招き入れて新しい考え方に共感してもらうことが必要である。
- 自分たちの仕事の先にある未来に強い思いを持っていれば、どうしたいという問いを作り仲間を集めてイノベーションをおこし未来をつくっていける。

### 6. ミニフューチャーセッション「品質保証の未来」

- お題  
AI の圧倒的な進化は、「働き方」と「品質保証」の未来にどんな影響を与えるのか？  
下記シナリオ 1～4 の世界をあじわって、ひとつの世界を選んで、共生発想してください。

#### シナリオ 1：甘く切ない AI

AI に自分の情報を公開することで、自分の感性に合ったパーソナライズされたサービスが受けられる。

#### シナリオ 2：マインドフルな日々

AI を意識せずに誰もが自分の自由意思で選択して生きていると感じている。AI のサポートは裏に隠れていて、それを人々が意識することは少ない。

#### シナリオ 3：世界が最適化する日

AI が社会を最適にしてくれる。プライバシーよりも全体の価値が優先され、あらゆる情報を集約化することで、交通やエネルギー利用の効率化を図れる。

#### シナリオ 4 : AI 規制

AI 利用の範囲を決めて、人間と棲み分ける。例えば生産性分野に限定し創造的ワークを人間に残すなど倫理基準の政策的な議論が活発。

#### • 回答

##### ▪ シナリオ 1 選択チーム

お店を提案してくれたり、体調を管理して提案してくれたりしてくれる。

仕事を選んだけどあってないよ、あっちの求人に答えたらってようなことをいわれる。

個人のとがった要求を保証するような品質保証になるのでは？

##### ▪ シナリオ 2 選択チーム

AI を感じないけれど AI がコントロールしている。残業がなく仕事の負荷も AI がコントロールする。

未来を思い描くことが人間の仕事である。

品質保証も AI がラインとして実行し人間はみない。人間は未来を考えるだけ。

##### ▪ シナリオ 3 選択チーム

AI が答えを出してくれるので人は考えない。

自分をいきたいところに行こうと思っても時間制限があるなど制限が多い世界。

子育てだけ人間がやって働かない。

AI の品質保証 = 全体の利益を評価するような品質保証。

##### ▪ シナリオ 4 選択チーム

人間 VS AI のような世界観。

上流工程は人間、下流工程は AI が実施し価値などを品質保証する。

#### • まとめ

シナリオの狙いは、今までの延長で考えるのではなく、極端に発想をふって集団で発想を変えることである。

一緒にシナリオをつくるやり方とつくられたシナリオを皆で考えるやり方がある。

みなさんが変化を起こしていく主体になる、そのために問いを作りなおしその新しい問いに対して当事者じゃないと思っていた人を招いてしっかりその中で対話を行う、その結果、その人たちが行動を起こすことで問題の構図が変わっていくことを狙って行うことができる。

それをスピーディに行うために未来のシナリオを作ってインストールすることで集団的に一緒に考えると、5年後10年後どうなるかという未来を考えることできづきがあっいままで考えてくれなかった人もいっしょに自分たちでアクションを起こしていけるようになる。そのようなシナリオライティングすることがイノベーションファシリテーターである。

先ほどのセッションのように、品質保証が未来では全然違うものになるのではというアイデアがでてきたのなら、会社で、皆で考えようとなっていける。

## 質疑応答

- 正しい問い、別の観点をだすのは難しいがこつのようなものはあるか？  
→おかしいと思うことをおかしいと感じること、ステークホルダーのおかしいと思うことに素直に耳を傾け、前向きに考えるための問いを考えることが大事である。  
企業の中の常識があたりまえとってしまうため、外部の新たなステークホルダーを招くことが大事である。
- 招かれる立場の場合、なにが会社の利益になるかわからずに参加することになる。利益を示さないと上司の承認がもらえないが参加者はボランティアでくるのか？  
→学びの立場で参加される方が多い。すべてのステークホルダーが利益を考えていると交渉になってしまう。  
最初はボランティアでアウトプットはないが、具体的なアイデアになると会社として何ができるかにつながっていく。
- 管理プロセスに問題があってそれを改善していきたいという場合は？  
→当事者でも当事者意識が持っていないことが多い。どうしたら当事者意識が持てるのかという問いに変える。  
自分たちで変えないとだめだよねという当事者意識ができるようにもっていく。
- 自社はいいだしっぺがやれという文化でいいだしっぺがつぶされることが多かったが？  
→社内のステークホルダーが会社を変えないといけないではなく、自分が影響範囲を及ぼせる範囲で、自分自身が問いを考えて自分たちで考えたいと思わせるように問いを伝える。  
外部コンサルとしてはその人自身が孤立せず上司と対話するようにもっていくようにしている。
- 他部署の人をまきこんだ場合、数が多くなると場をコントロールしにくくなるが少ないほうがディスカッションできるのでは？  
→大人数でやる場合は、アウトプットをださずに同時にこれについて考えて行動が変わることをサポートする。  
デジタルツールとしてスマホのアンケートツールを利用することもあるが、対話に集中するのはツールより実際に話して事務局がまとめるほうがうまくいく。
- 未来に向かって実行していくにあたり、途中のフィードバックをどうしているのか？  
→バックキャストで出てきたゴールなので間違っている可能性もある。途中途中でPDCAまわしていく、あっているか確認する対話を実施する、収束するツールと広げていくツールを使い分ける、すすまない理由を考えるセッションをするなどがある。
- 仕事の大きな枠組みを考え直す時にこのようなやりかたがつかえるか？→枠組みをきめて行動するときステークホルダーを巻き込んで行動するというところに使えると思う。
- 仕事の大きな枠組みを考え直す時にこのようなやりかたがつかえるか？  
→枠組みをきめて行動するときステークホルダーを巻き込んで行動するというところに使えると思う。

以上