

バックキャストイング

「まちづくり」の方向性を示す手法・考え方として、「バックキャストイング」思考を採用する、広域・基礎自治体が増えている。バックキャストイングとは、長期のスパンでなりたい未来・ありたい姿を定めてから今の課題を考える手法。言い換えると「未来から逆算して考える」手法とも言える。

対義語は「フォアキャストイング」。現在の課題や環境から将来の変化を予測して対応を考えるもので、現在の延長線上で未来を予測する思考だ。

バックキャストイングが広く認知されるようになったきっかけの一つは、二〇一五年に採択されたSDGs（持続可能な開発目標）と言われ

る。

将来の「ありたい姿」を明確に定めて、その実現のために逆算して課題を解決していく道筋を探る「バックキャストイング」で最も有名な事例として、アメリカの「アポロ計画」を挙げる人は多い。一九六一年五月、米・ケネディ大統領は、今後一〇年以内に人間を月に着陸させ、安全に地球に帰還させることを宣言する、いわゆる「アポロ計画」を発表した。その後一九六九年七月、米国はアポロ一号で月面着陸に成功した。

壮大な目標を掲げ、非常に困難が伴うかもしれないが目標実現に必要なイノベーション（技術革新）を興していくことを、ケネディ大統領

領宣言になぞらえて「ムーンショット」と言う。日本が二〇五〇年に目指す未来像として打ち出した、九つの目標からなる「ムーンショット型研究開発制度」はまさに、なりたい未来から逆算して取組みを考える「バックキャストイング」と、ケネディ宣言による「ムーンショット」が下敷きとなっている。

建設企業の「なりたい未来」

SDGsでは二〇三〇年を起点としたバックキャストイング思考でさまざまなイノベーションが期待されているが、建設業界はもう少し早い段階でのバックキャストイングが必要になっている。

二〇二五年〓現場の生産性二割向上。二〇二四年度〓時間外労働の上限規制適用。この二つのキーワードのうち、建設現場の生産性二割向上は、二〇一六年九月に安倍晋三首相（当時）が表明したものの。さらに半年後の二〇一七年三月、安倍政権の音頭によって経団連と連合が時間外労働の上限規制に歴史的な合意をした。

建設業界にとって大きさは、ムーンショットとは比べようもないが、期限が最初に区切られた目標へ向けこの一〇年弱余り、ICT施工やBIM/CIIMなど生産性向上へ様々な取組みが進められてきたと言える。

ただ、建設企業数の九割以上を

占める中小企業が、目標年として最初に期限が区切られている「現場の生産性二割向上」と「時間外労働の上限規制」に対し、「バックキャストイング思考」の意識を持ってこれまで取り組んできたとは言いがたい。通常は、バックキャストイングの対義語で、現在の課題解決を積み上げていく「フォアキャストイング思考」で取り組むことが一般的な考え方だからだ。特に現場の生産性向上で一つのカギとして挙げられるのが、ICTを使った施工などだが、多くの中小企業でICT施工は浸透していない。

ただ、米国のアポロ計画や、日本のムーンショット計画のような革新的なイノベーションが必要なことを前提に壮大な目標を掲げるなど大上段に構えなくても、建設企業・業界が「実現したい未来」を描くことはできる。そこから逆算して取り組む課題と解決達成時期を整理することも可能だ。

「ありたい姿」には変革が必要

なぜバックキャストイング思考が

建設企業に必要なのかというと、将来予測に焦点をあて現在の課題に取り組むという通常の手法・考え方では、課題解決までのスピードが遅れる可能性があるからだ。例えば少子高齢化に伴う労働力減少という構造的問題がある。この問題は産業間の人材確保競争へ発展、建設業でまず浮上したのは、「処遇改善」だったが、コストアップへの対応が隘路となつて一部取組みが遅れた。中小規模の元請にとって、協力企業の技能者よりも自社の処遇改善も必要だったからだ。

労働力減少に対するもう一つの解が、労働やシステムなど様々な「生産性の向上」だが、こちらも中小企業はコストアップや技術革新に対して腰が引けた形となってしまう。

また仮に目先の諸課題がクリアされても、長期の外部環境変化への対応が後手に回ってしまうことも懸念材料としてある。それでも企業と業界にとって、建設業の役割と存在意義や社会的存在価値、今風に言

えば「パス」を明確にすることは、利害関係者だけでなく社会からの支持を受けるためには必要不可欠だ。また、建設業の存在意義や存在価値を明確に示すことは、建設業の「あるべき未来」「ありたい姿」を示すことにもつながる。

そして今、建設業の「ありたい姿」を定めた上で現状の姿を整理し、そこで浮き彫りになった課題を逆算して解決していく、「バックキャストイング」導入のチャンスが到来している。チャンス到来のきっかけは、二〇二三年三月から適用が開始された「公共工事設計労務単価」と二〇二三年度から直轄工事・業務で適用される「土木工事・業務の積算基準等改定」――の二つだ。

二〇二四年度から時間外労働の上限規制が適用され、完全週休二日を仮に元請が実現しても、建設業従事者の六割を占める技能者が週休二日と休日増に伴う収入減を補う処遇改善を同時に実現しなければ、建設業界として働き方改革を実現したことはならない。これが新労務単価に込められたメッセージかも

しれない。

さらに注目すべきは国土交通省が表明した、週休二日へ向けた工期設定の適正化や経費の補正係数のあり方についての見直し内容だ。

今回の国土交通省による労務単価と積算基準の見直しの最大の特徴は、元請・下請・技能者それぞれの働き方改革や本来目的の品質確保・担保を含めた政策的視点も持ち合わせている点にある。新労務単価は全職種の単純平均で、足元の物価上昇率を上回る五・二％上昇。積算基準改定でも週休二日「質の向上」と題し中小企業向けのきめ細かな対応に踏み込んだ。

ただ住民だけでなく社会にも共感と支持されるためには、建設業もそれなりの覚悟が必要となる。働き方改革は言うに及ばず、ICT技術進展、人口減少と高齢化加速、都市の縮小など外部環境は劇的に変わる。そのなかで取組みが遅れてきた中小企業も、「ありたい姿」と未来を実現へクリアすべき課題とマイルストーンを整理すべき時に来ている。