

先を見通せない時代にビジョンを描ける社会の実現に向けて

呉工業高等専門学校 正会員 ○神田 佑亮

1. 課題認識

土木計画にかかる研究やそれに付随する活動は何を目的とした営為であるか。土木学会創立 100 周年を期にまとめられた「社会と土木の 100 年ビジョン」には、「(多様な) 課題解決に向けて、さらには持続可能であり、次世代が夢と希望を持つことのできる社会の構築に向けて (中略) 将来の社会をより良いものに変えていく」ことが、土木界、土木学会、土木技術社の使命として掲げられている。我が国内でも様々な地域があり、その地域にそれぞれの文化や歴史があり、人々の営みや産業がある中で、「より良い社会」や、「次世代が夢と希望を持つことのできる社会の実現」には、その地域や環境に応じて実現したい姿 (ビジョン) を持つことが何よりも重要である。そして、そのビジョンの実現のため、どのような戦略や戦術で展開し、そして更なる高みを追求し続けていくための議論 (Planning) や人的ネットワーク (Platform), そしてそれらを進めていくためのマネジメントが不可欠である。

しかしながら、「その地域や環境に応じて実現したい姿」の長期展望を持つことができているかと問われると、できているとは言い難いのが現実ではないだろうか。本項では、実務実践で感じることから、ビジョンが描けなくなっている現状と、ビジョンを描くことのできる社会を実現するアプローチについて私見を記す。

2. ビジョンの議論なき計画策定プロセス

土木計画学に関わる分野では、道路、都市、公共交通、観光などの多くの分野で「計画」が相当数策定されている。策定される計画の構成は、現状の課題を整理した上で、あるべき姿を設定し、それを実現するための戦略・戦術 (施策) を検討し、実施スケジュールや体制、目標値や進捗管理方法がまとめられている。そして、計画の策定にあたっては、関係者で構成される会議で検討されながら進められる。

筆者の感覚になるが、計画策定において、「あるべき姿」や「将来どうなりたいか」という議論が十分に議論された上で纏められたと感じられる計画が多いとは感じられない。向こう 5 年間やそれ以上の期間にわたる計画を、わずかな時間での議論で形式上まとめられているのが実態ではないだろうか。そうした計画は策定後に十分機能する訳はなく、設定した KPI (目標数値) を毎年度末に計測するものの、なぜその値になったのか、何が良かったのか、何か改善できることはないかといった議論が十分になされることもほとんどない。即ち、マネジメントサイクルも機能していない。

上記のような状況に陥っている要因としていくつかの原因が考えられるが、主だった点を 2 点挙げるとすると、1 点目は大きくは現状の課題把握・分析プロセスにおいて形式的な定量指標による把握に拘りすぎ、リソースと時間の多くをそこに割いてしまい、結果として、ビジョンの形成に要するディスカッションの時間が短くなってしまっていること、2 点目は、仮説を立てずに手当たり次第に課題把握を進めてしまっているところである。

こうした現状に対し、筆者は「仮説検証型の計画策定プロセス」を提唱している。関係メンバーで肌感覚の地域課題を洗い出し、最新の技術動向もインプットしながら、それらを含めた手法を活用しつつ、どういう社会、どういうライフスタイルを実現したいかを描く。その実施のために確認をしておくべきことをアンケートで尋ねたり実証実験を通じて検証するというアプローチである。計画策定プロセスにおいて時間を要してしまうアンケート等の調査を、課題把握のために実施するのではなく、自分達がやりたいと思う施策の可能性を検証することを目的に実施する。実際に 2020 年度にこの仮説検証型の計画策定プロセスで、ある県の中山間地域で公共交通計画の策定に携わったが、参加した一般市民からは、「これまでの交通の会議では何か発言し

キーワード VUCA, 土木計画, ビジョン形成, 新規事業, パブリックビジネス

連絡先 〒737-8506 呉市阿賀南 2-2-11 呉工業高等専門学校環境都市工学分野 TEL0823-73-8965

でも何も変わる気がしなかったが、今回の議論では公共交通の可能性を感じた」という声が実際に寄せられた。この実践から考えられることとして、長期展望を持ってなくなっている現在の状況は、質的な議論の機会の低下が長らく続くことにより至ったのではないかと考えられる。一方で計画策定等のディスカッションの機会は多いため、計画策定のプロセスを質的に向上させれば、前向きな社会に向かうかもしれないという期待を持っている。ただし、その効果を理論的に検証することは容易ではなく、より多くの実践を重ねることにより高度化と定着を図っていく必要がある。

3. 「弱み」を活かした地域づくり～連携のポテンシャル～

最近、「弱み」という要素が地域づくりにとって重要な「強み」であると感じている。そのように感じる理由は、少子高齢化が本格化した現在では、特に中山間地域では地域の課題がどんどん増えてきているが、特に人口規模の小さい市町村は例えばコミュニティ交通問題など、共通の課題を抱えていることが多い。全国には1,718の市町村があるが、そのうち人口5万人未満の市町村は全体の3分の2の約1,200市町村である。公共に関連するパブリックビジネスでの事業拡大を考える民間企業からすると、1つの市町村で使えるビジネスモデルを確立させれば、水平展開させる先が大量にあるという面で、魅力的に映る。

では、民間と連携し活力を得るためにはどのようにすれば良いか。1つの方法が地域の「弱み」である困りごとをできるだけ詳細に公表することではないかと考える。新規事業開発において大きなステップの1つは、机上で検討したビジネスモデルが本当に通用するかどうかを実地検証し、より精練させていくことである。ところが民間企業にとっては、実地検証の機会やフィールドを確保することにも苦勞しているのが実態であり、一方で実地検証に要する費用は、開発の一環であるため採算性はあまり気にせずに実施されることが多い。

モデル事業や実証実験は地域側が変える課題ニーズ、民間企業等が保有する技術シーズをマッチさせる機会という面では有効であるが、一方でモデル事業や実証実験実施後にその技術がそのまま導入される事例は極めて少なく、また、公共と民間との連携関係そのものも終了してしまうことが多いという面では課題がある。

地域の問題構造はあるツールを導入すると解決するほど簡単なものではなく、机上検討ではわからない要素に丁寧に対応していく必要があるが、困りごとを明確に提示することで、開発・実証フィールドを求めている民間側にもメリットがあり、そして、その困りごとを丁寧に共有し、そして、解決方策を共に考えていくことで、地域の実情に応じたソリューションが生み出される。この「共に考える」プロセスが、「どのような地域や社会を実現したいか？」というビジョンのための議論にもつながる。

数年前より携わっている地域では、地域づくりのコンセプトを「先進過疎地」と名付けた。このネーミングには2つの意味があり、1つは全国でも最先端クラスの課題がある、もう1つはその課題解決を最先端の発想・思想で解決に向けて取り組むという意味である。主に公共交通分野での課題解決に前述の思想で取り組み続けた結果、地域内での他分野との連携だけではなく、地域外の大企業、スタートアップ、国際機関とも連携し、先進的な技術も取り入れながら課題解決とそのモデル構築に向けた取り組みが拡大している。地域の方々や地域外の方々との議論を行い、プロジェクトを協調して展開することで、地域の方々自身も地域が持つポテンシャルに気づき、その地域の将来像を描くようになるなど活性化してきている。活動の主体が民間であるため、こうした活動の資金確保が問題となってくるが、様々な制度を有効活用し、対応している。何よりもプロジェクトのスピード感は特筆すべきものがある。

4. 終わりに

地域づくりなどのミクロのレベルでは、議論の機会が生まれれば自分達が住んだり関わったりする地域がどのようにありたいか、それをどう実現していくかという議論も生まれ、主体的・能動的なアクションへとつながっていく。土木計画学として、こうした計画策定・プロジェクト展開プロセスに関する実践研究を積み重ね、地域力の底上げを図るとともに、長らく続く低成長時代の影響や、インフラ整備に対する批判もあり、なかなか成長を描くビジョンの議論がしばらく状況に置かれているが、日本の成長を前向きに論じられるような社会の実現に努めていく必要がある。