



バックキャストिंगの発想

豊橋技術科学大学学長・東京大学名誉教授
大西 隆

大学の学長になると、多くの場合、専門分野の研究者から管理運営者へと大きく仕事の性質が変わる。スペシャリストからジェネラリストへの、かなり大胆な転換を図ることになる。筆者の専門は都市計画だった。筆者の場合には、前職の日本学術会議会長に選ばれた時点で、既にこの“かなり大胆な転換”を図ることを余儀なくされた。学長になって、さらに転換が避けられなくなった。

大胆な転換といっても、専門研究者時代のすべてを無縁としてしまっただけではもったいないので、何とか、専門研究者時代の知識や技が、管理運営者として使えないものかと考えた。この観点から有効性があると思ったもののひとつが、「バックキャストिंग」という計画手法である。対になっているフォアキャストिंगが、現状から出発して、一步一步いわば演繹的に思考を発展させながら、将来を展望するのに対して、バックキャストिंगは、まずあるべき将来の姿を描いて、現状からそこに到達する道筋を見つけるという帰納的方法をとる。フォアキャストिंगは堅実だが夢がない計画だと言われがちなのに対して、バックキャストिंगでは、自由に将来の夢を描ける。しかし、実現できるのかどうか定かではないという問題がつきまとう。したがって、現状が満足すべき状態で、堅実な発展を遂げることが望ましいと思えば、フォアキャストिंगを使った将来計画とその実現戦略を立てればいい。しかし、現実が満足すべき状態ではなく、あるいは現状を維持することが外的条件などから不可能で、大きな飛躍が必要であれば、思い切ってバックキャストिंगによって将来像を描き、困難でも、何とか、それを実現する戦略を模索することが必要となる。

日本の大学、特にその中核を自負する国立大学は、まさに今、大きな飛躍が求められている。端的に言えば、それは、学生や研究者の国際流動性が高まる中で、国境を越えて選ばれる大学になれるかである。そこで、私の大学では、バックキャストिंगの考えで世界の工学系大学の中で枢要な地位を占める、という目標を立てた。その実現に向けて、教育、研究、社会連携の3分野で、少し大胆な取組を続けている。