



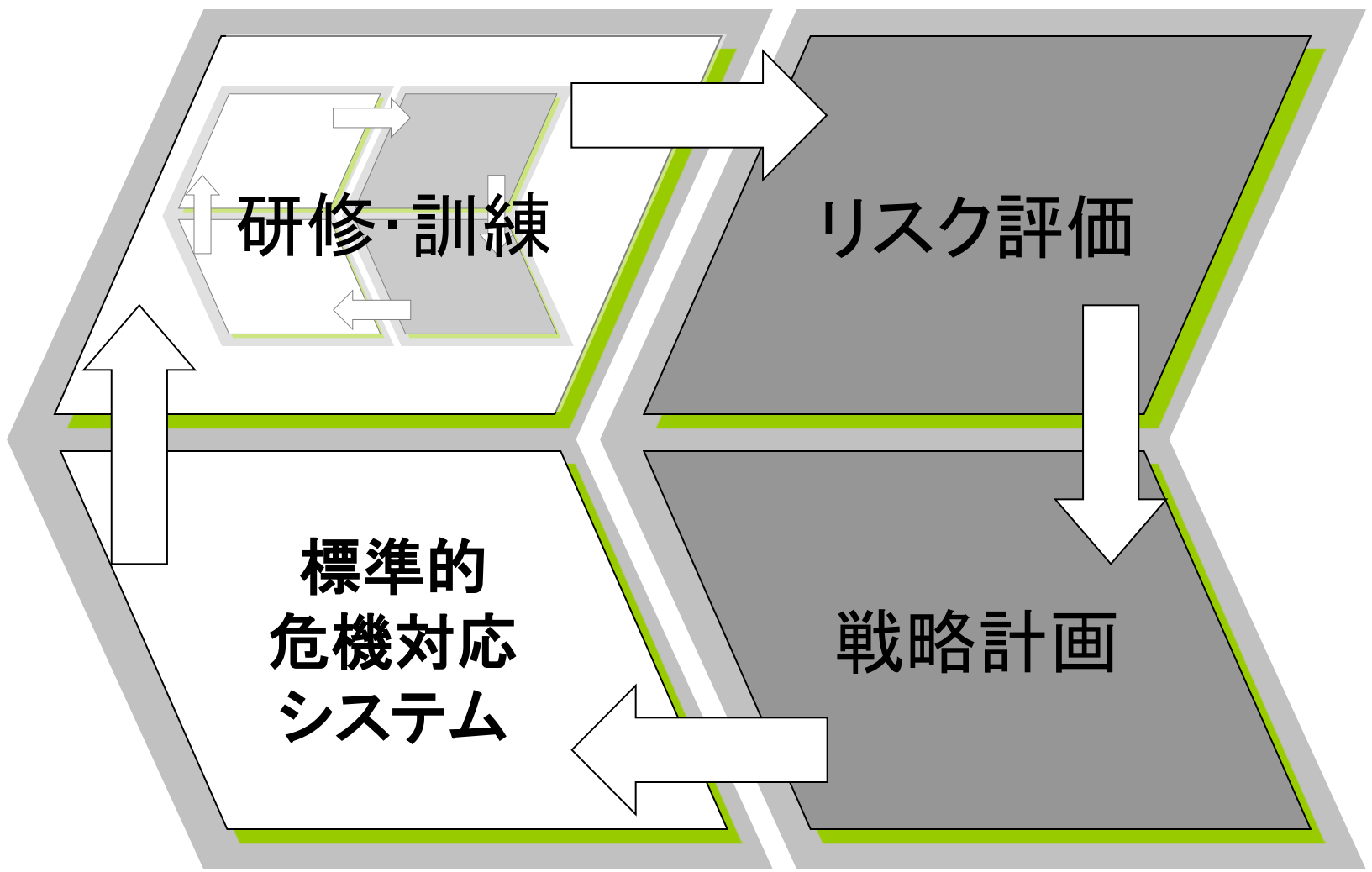
# 防災戦略計画

京都大学防災研究所

林 春男



# Business Continuity Managementの4段階





# Business Continuity Managementの4段階





# 戦略計画の構造

目的 (Goal)

達成目標 (Objectives)

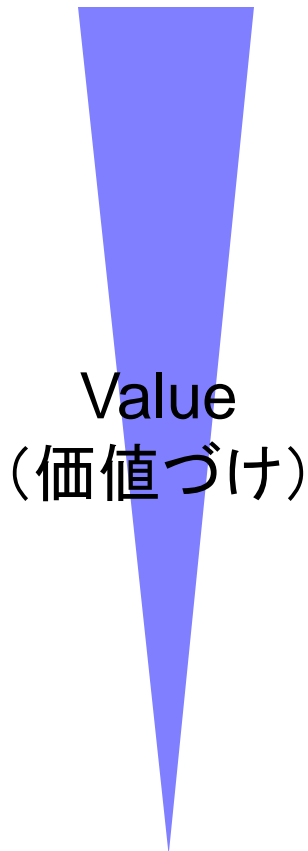
数値目標(量/期間) (Target)

施策・対策 (Policies)

事業 (Actions)



# 理想⇒達成目標



|                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| Vision<br>(ビジョン)    | 組織がめざす不変の理想を簡潔に述べた文章。     |
| Mission<br>(使命)     | 組織がめざす理想を実現する王道を簡潔に述べた文章。 |
| Goal<br>(目的)        | 組織の理想実現のために、当面数年間にかかげる目標  |
| Objective<br>(達成目標) | 目的を達成するために実現すべき目標         |

抽象 長期  
不変 総体



具象 短期  
可変 個別



# 次元が異なるものを相互に評価できるか

Vision

Mission



Value

価値づけ

Q: **Q**uality

できばえ・内容

C: **C**ost

経費・努力

D: Delivery **T**ime

期限・納期



**Objectives**  
達成目標

当該の活動期間において  
達成すべき目標の明確化

**Strategy**  
戦略

目標を達成するために  
行う資源の配分

**Tactics**  
戦術

与えられた資源を用いた  
目標の達成



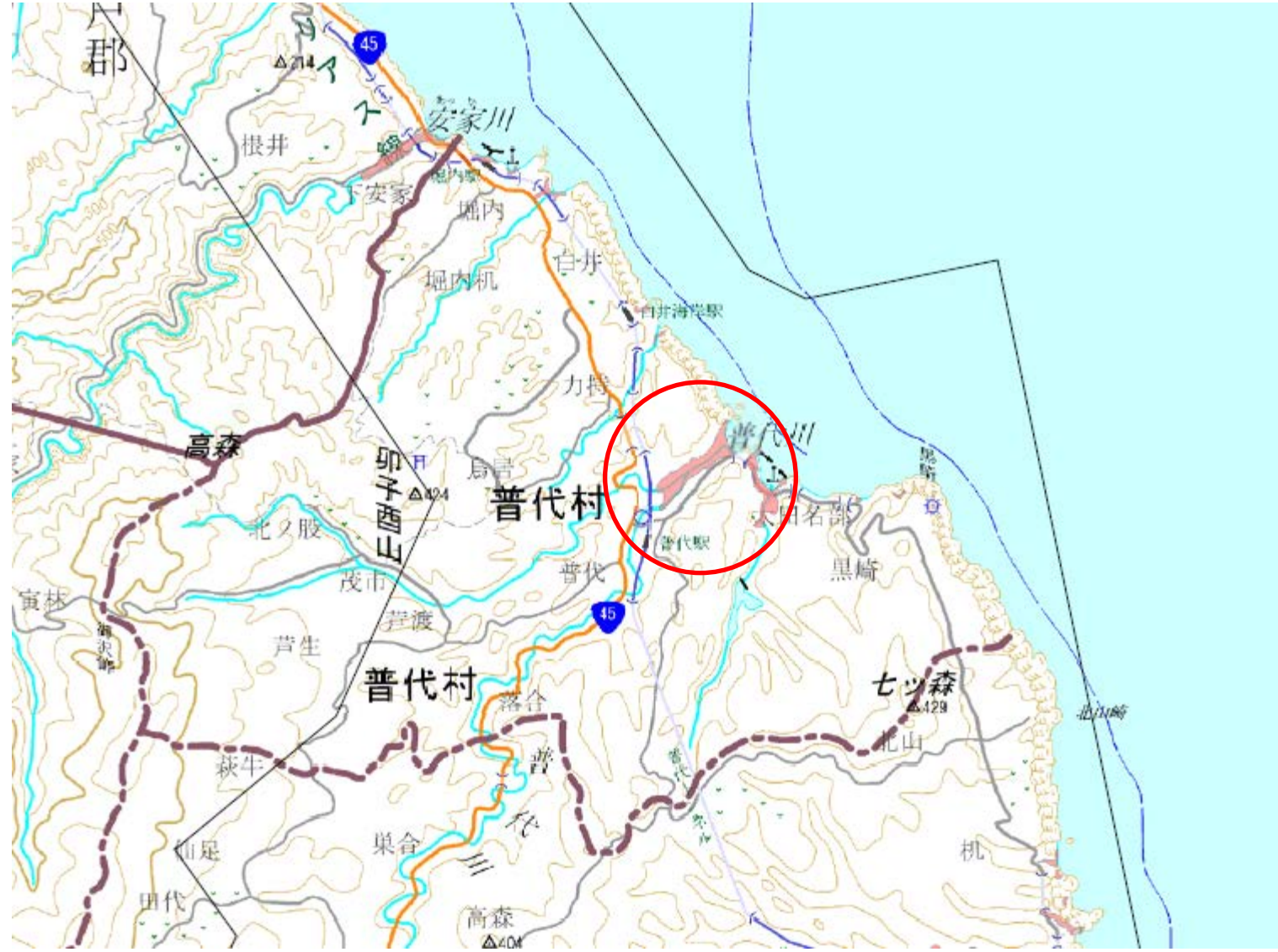
# ハザード毎に異なる予防策が必要

|         |         | ハザード      |             |                  |
|---------|---------|-----------|-------------|------------------|
|         |         | 地震        | 風水害         | 津波               |
| リスクへの対応 | 回避      | 活断層法      | 氾濫原での住宅建設禁止 | 土地利用 (高台移転)      |
|         | 緩和      | 建物の耐震化    | 河川整備        | 防災施設整備 (堤防・堅牢建物) |
|         | 転嫁      | 地震保険      | 総合保険        | 地震保険 共済・講        |
|         | 受容 (保有) | 避難 (災害対応) |             |                  |





# Fudai







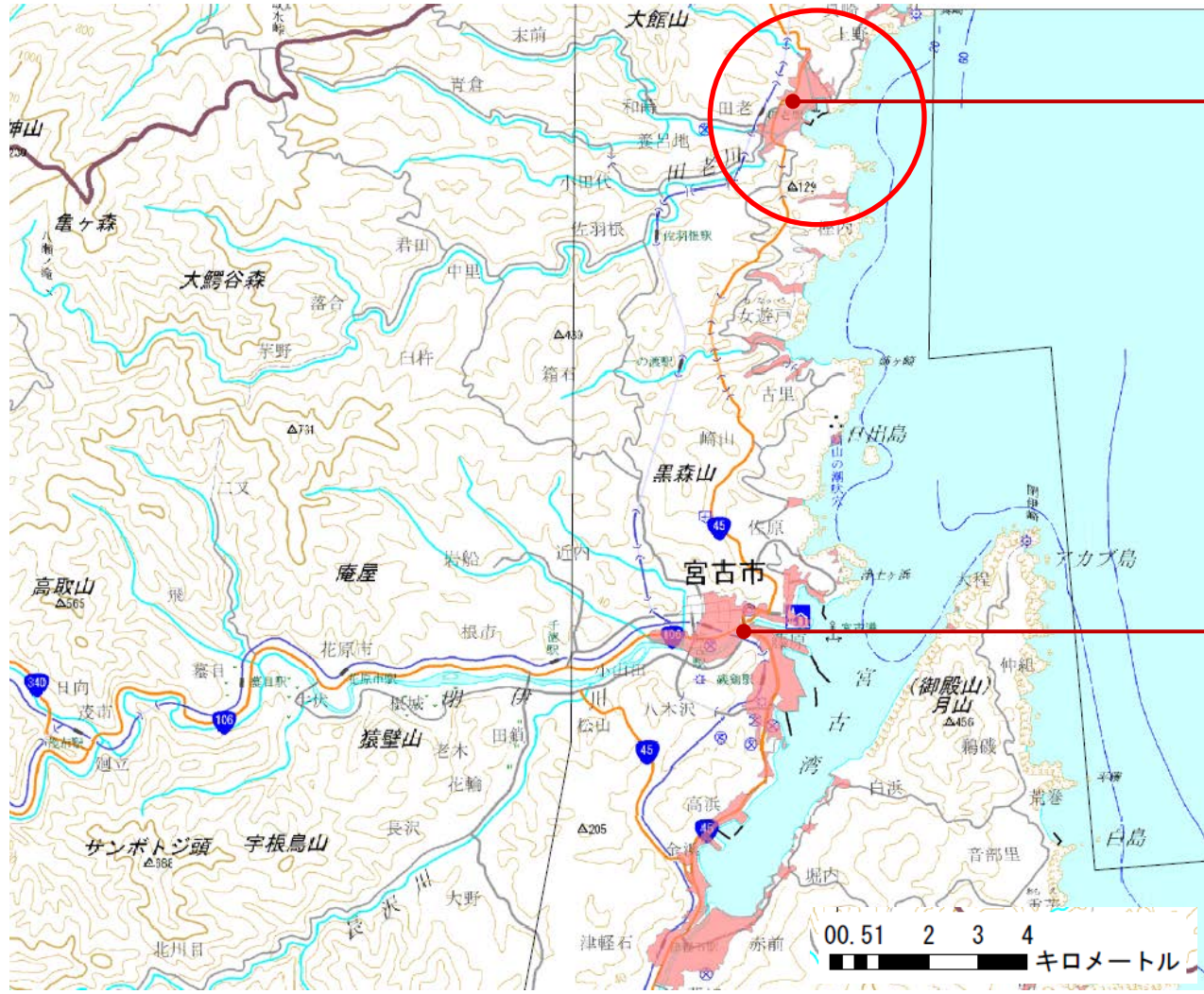








# Taro, Miyako



田老地区

宮古地区

赤色地域が浸水範囲  
(出所：国土地理院)



# Tsunami Walls at Taro Before and After 3.11



Before (1979)



After (3.13.2011)



















# 「ワークショップのちから」

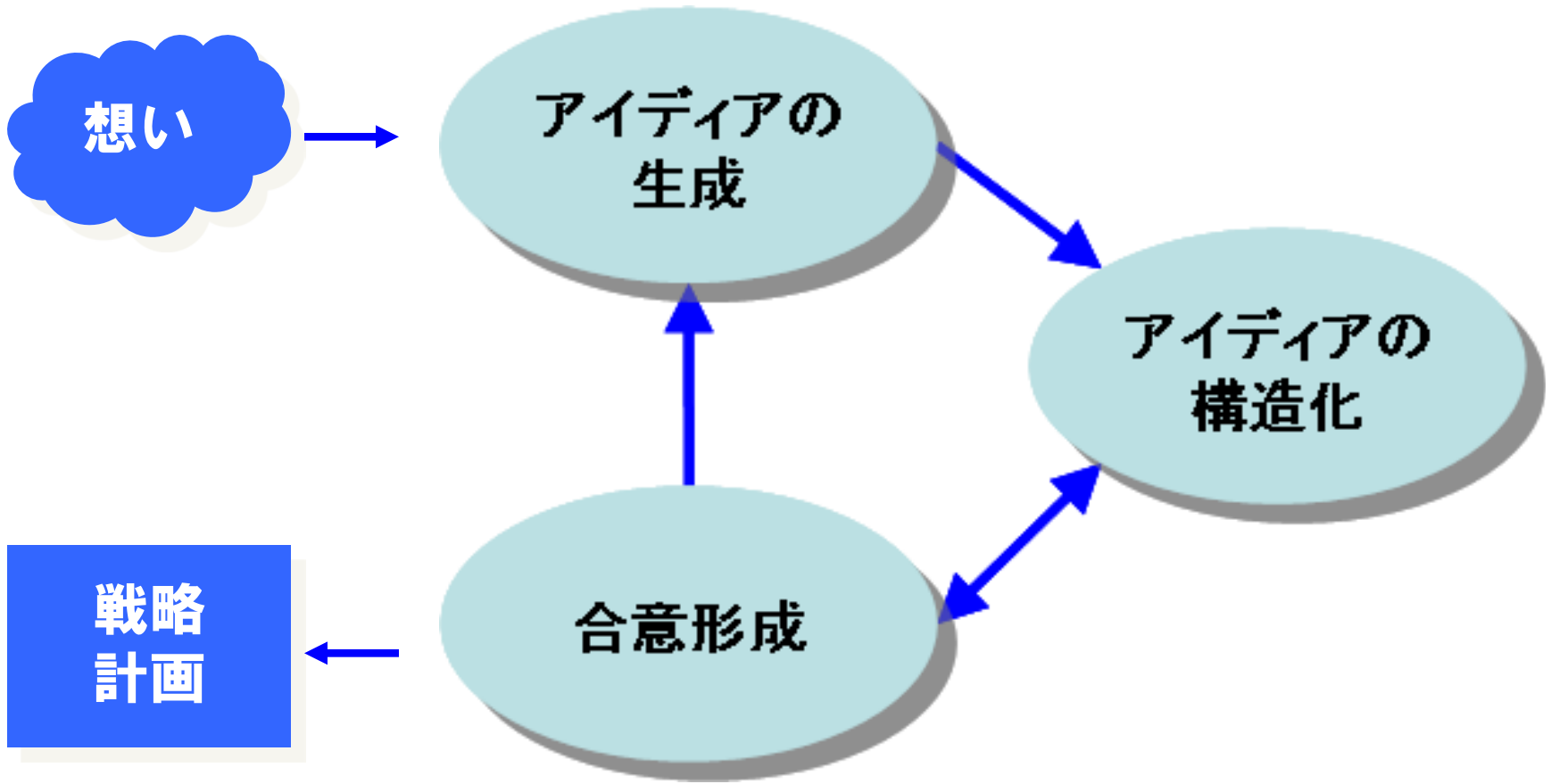
- **主なステイクホルダーが皆集まる**
  - － 会社の全体に関わる計画だから、会社の関係各課が参集
  - － 顧客、取引先、株主へとひろげる
  - － 自分のアイディア、自分でまとめる、主体意識
- **適切な情報提供がある**
  - － 各テーブルの専門家を配置する
  - － 「はみご」カードの処理に専門性を発揮する
- **時間的なプレッシャーがある**
  - － 時間をかけたから、良いものができるとは限らない
  - － 「まとめなければ」という切迫感が力の源泉

→ **自ら合理的な結果に至る**

最後の発表を聞くと、「なるほどな、賢いな」という結論にまとまる



# 思考過程としてのワークショップ





# 関係

区分

計画期間等

重点  
アクション  
プログラム

5年

奈良県が県民に強くア  
ピールする施策／事業  
→ 数値目標の設定

アクション  
プログラム

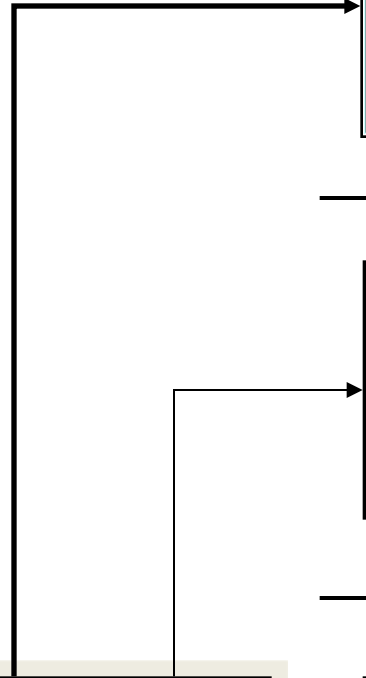
10年

継続事業等

戦略計画  
(施策の柱)  
(施策項目)

長期ビジョン

30年



# 戦略計画とは？

- 組織の置かれている外部環境、内部要因の状況を踏まえ、組織の使命、将来像、及び目標を設定し、それをどのようにして実現するかを明示した計画です。  
浜松市では、この戦略計画を核として、財政、人事、組織を包括した経営（マネジメント）サイクルを確立していきます。



# 今までの計画との違いは？

- 行政に対しては、様々な場面において、市民のみなさんからたくさん要望があります。しかしながら、現在の財政状況を考慮するとその全てを政策、事業に反映させることは困難なのが実情です。これまで、市の事業は政策全般を総合的に展開するための総合計画を中心に展開してきましたが、総花的であり、ビジョン達成のためにどの施策・事業が重要であるのかが明示されていませんでした。そこで、浜松市では、戦略計画を総合計画の実践計画として位置付け、ビジョン達成のための政策の優先順位付け、施策・事業の選択と集中を行い、都市づくりの姿勢を明らかにしていきます。



# 戦略計画の特徴

- 1) 行政評価には不可欠
- 2) 現在、行政計画の世界標準であり、中央省庁においても導入が求められている。
- 3) 総花的な計画でなく、実行性の高い計画を策定する事が可能になる。
- 4) リスク、組織の現状を踏まえた計画を策定する事が可能になる。(SWOT分析)
- 5) 目的指向の計画である。
- 6) 構造化された計画である。

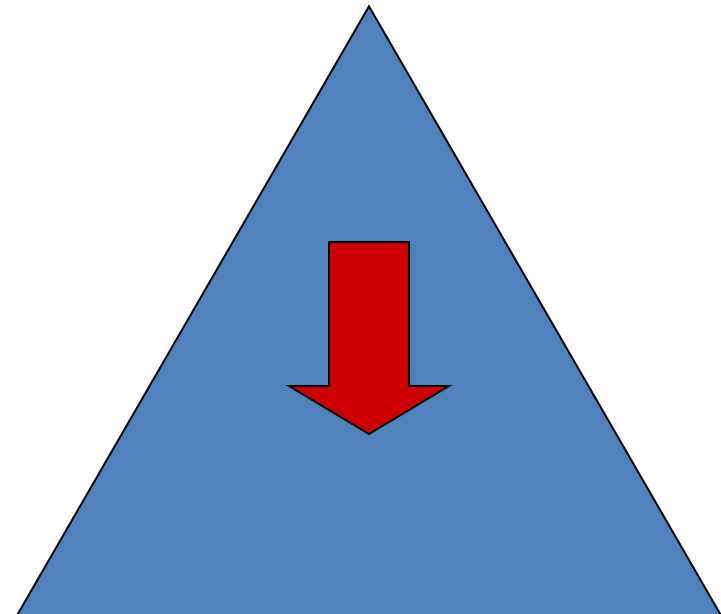
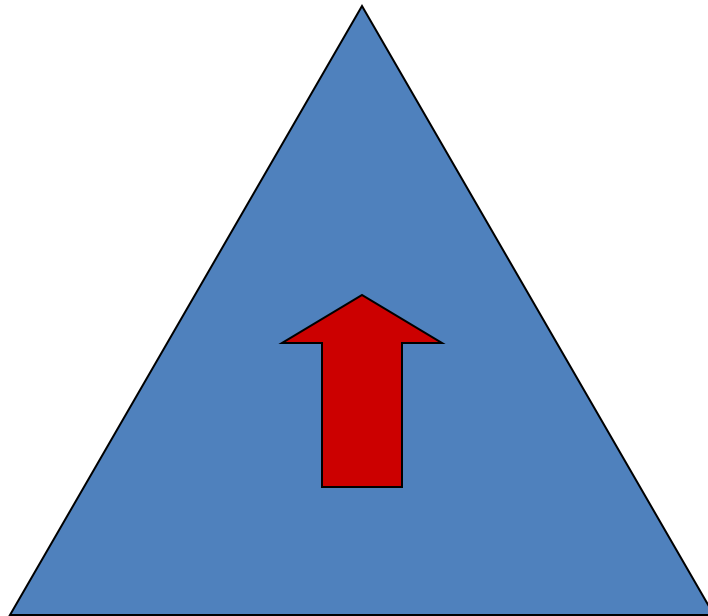
# 戦略計画と総合計画

- **総合計画**

総花的、下から上へ

- **戦略計画**

目的指向、上から下へ



現在、長期計画の計画枠組みの主流となりつつある。



# Strategic Planning

Broad/Abstract

Goal

Objectives

Target (Quantitative/Time)

Policies/Strategies

Focused/Specific

Actions/Programs







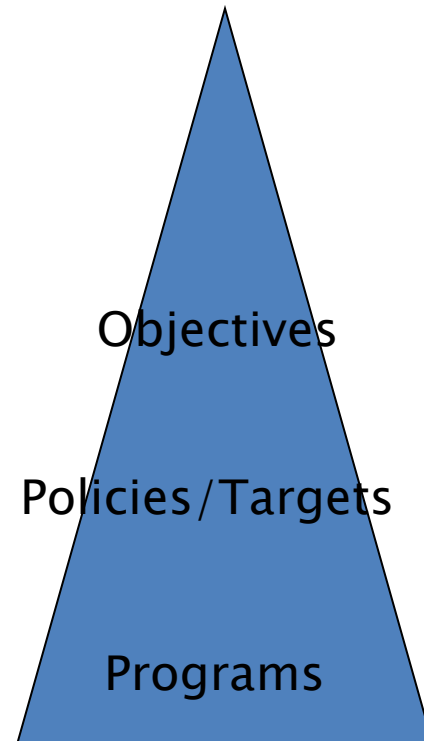
# 階層性

| 使命<br>(ミッション)        | 目的 (ゴール) ￥                            | 目標 (オブジェクト)                     |
|----------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| 組織に固有の基本目的を簡潔に表現したもの | ・将来の方向<br>・優先順位<br>・活動のもたらす成果を表現したものの | 測定可能な成果目標<br>アウトカム (例外的にアウトプット) |



# カリフォルニア州のジェネラル・プラン — 戦略計画 —

- ・目的：2010年までに低所得者住宅をさらに500戸供給する。
- ・方針：高密住居地区指定されている地域で住宅開発を行うデベロッパーが、全住宅戸数の最低30%を低所得者向け住宅とする場合には、その住宅プロジェクトに対し市は40%の開発面積のボーナスを与える。
- ・実行手段：集合住宅地域における40%の開発面積ボーナスが実行可能なように市は条例を改正する。<sup>16)</sup>







# 戦略計画の構造

目的 (Goal)

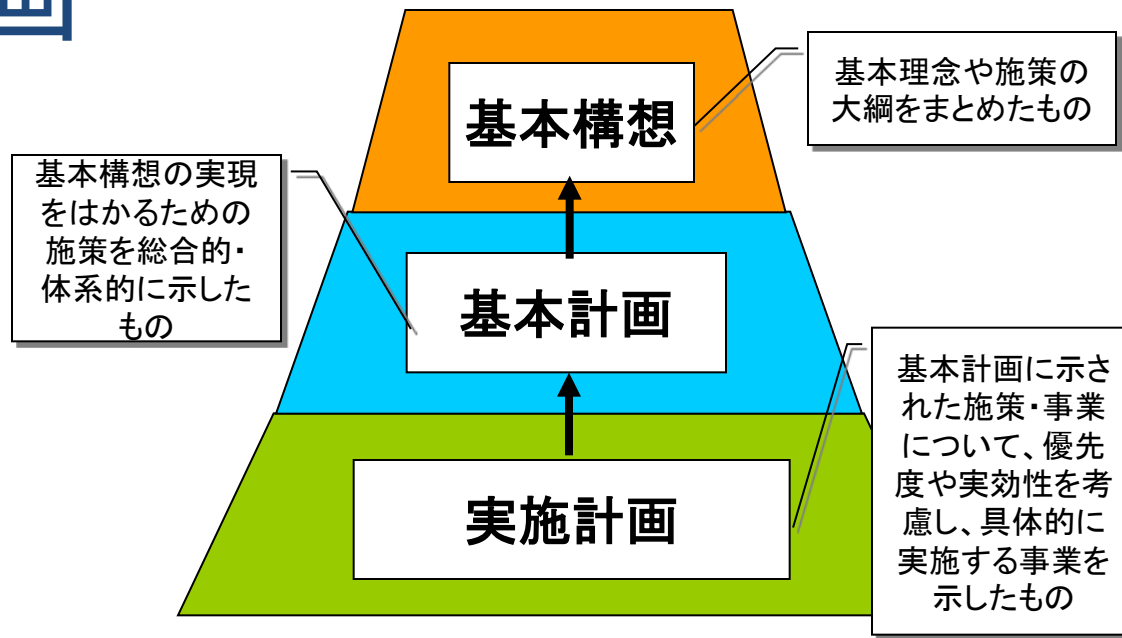
達成目標 (Objectives)

数値目標(量/期間) (Target)

施策・対策 (Policies)

事業 (Actions)

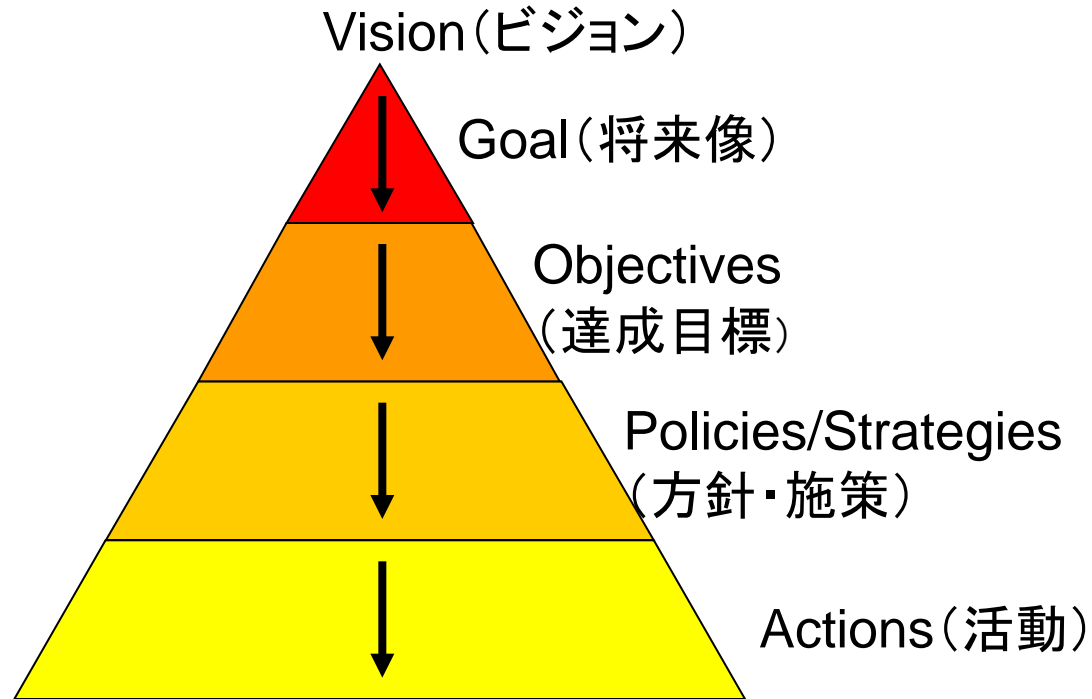
# 総合計画



1. **達成目標が共有されておらず、組織横断的に最終的な目標を達成するための施策体系となっていない。**
2. **あらゆる分野を満遍なくカバーするために費用がかかる。**
3. **資源分配、意思決定の判断基準が不明確**



# 戦略計画とは何か



1. 目的手段関係を明確にした計画策定手法
2. 目標達成のために限られた資源を有効に利用
3. 詳細施策の意思決定の際の拠り所となる。
4. ステークホルダーの参画が不可欠。



# 施策の柱

予防  
対策

物理的抑止力の向上  
民間の防災力向上

1. 地震に強い県土を作る

2. 民間の防災力を向上させる

災害対応  
の資源

情報システム  
人的資源

3. 的確な情報処理を実施する

4. 人的資源を十分確保する

応急対策

5. 県民に対して5つのサービスを行う

人命  
安全・安心  
生活基盤  
県民生活  
古都奈良

5.1 いのちを守る

5.2 安全・安心を守る

5.3 生活基盤を安定させる

5.4 県民の生活を支援する

5.5 古都奈良のイメージを守る

復旧・復興

6. 復興を視野に入れる

減災目標を達成するため28の具体目標を設定しました。目標は5年後(2010年)の中間目標値を挙げており、10年後(2015年)の最終目標値は中間評価の際に、国の地震防災戦略に掲げてある数値目標等と整合を図り設定します。

| 施策の柱             | 具体目標                                     | 具体目標値(2010年) | 基準値(年度)     |    |
|------------------|--|--------------|-------------|----|
| 1 地震に強い県土をつくる    | 土砂災害危険箇所の整備率                             | 22.7%        | 20.1%(2005) | 1  |
|                  | 広域防災拠点数                                  | 5箇所          | 4箇所(2005)   | 2  |
|                  | 住宅の耐震化率                                  | 70%          | 59.1%(2003) | 3  |
|                  | 家具の固定率                                   | 37.7%        | 24.4%(2005) | 4  |
| 2 地域の防災力を向上させる   | 自主防災組織の組織率                               | 64.5%        | 27.1%(2005) | 5  |
|                  | 企業の災害時業務継続計画の策定率                         | 25%          | —           | 6  |
|                  | 奈良県学校地震防災教育推進プランに基いた、幼稚園・学校等における防災訓練の実施率 | 100%         | —           | 7  |
| 3 的確な防災情報処理を実施する | 総合防災情報システムによる災害情報提供内容数                   | 13種類         | —           | 8  |
|                  | ハザードマップ(洪水・土砂災害)を作成した市町村の割合              | 100%         | 4.6%(2005)  | 9  |
| 4 人的資源を確保する      | 災害対策本部施設数                                | 2箇所          | 1施設(2005)   | 10 |
|                  | 災害対応訓練の回数                                | 22回/年        | 3回/年(2005)  | 11 |
|                  | 関係課等での応急対応マニュアル数                         | 80個          | 30個(2004)   | 12 |
|                  | 民間等との協定締結数(累計)                           | 40本          | 26本(2005)   | 13 |





# 災害リスクとつきあう4つの方法

|    |      | 検討対象   |   |
|----|------|--|---|
|    |      | 自然現象   | 社会現象  |
| 目的 | 被害抑止 | <b>軽減</b><br>(risk reduction)<br><br><b>建物の耐力向上</b>    | <b>回避</b><br>(risk avoidance)<br><br><b>都市・地域計画</b> |
|    | 被害軽減 | <b>転嫁</b><br>(risk transference)<br><br><b>保険・共済制度</b> | <b>受容</b><br>(risk acceptance)<br><br><b>災害対応</b>   |



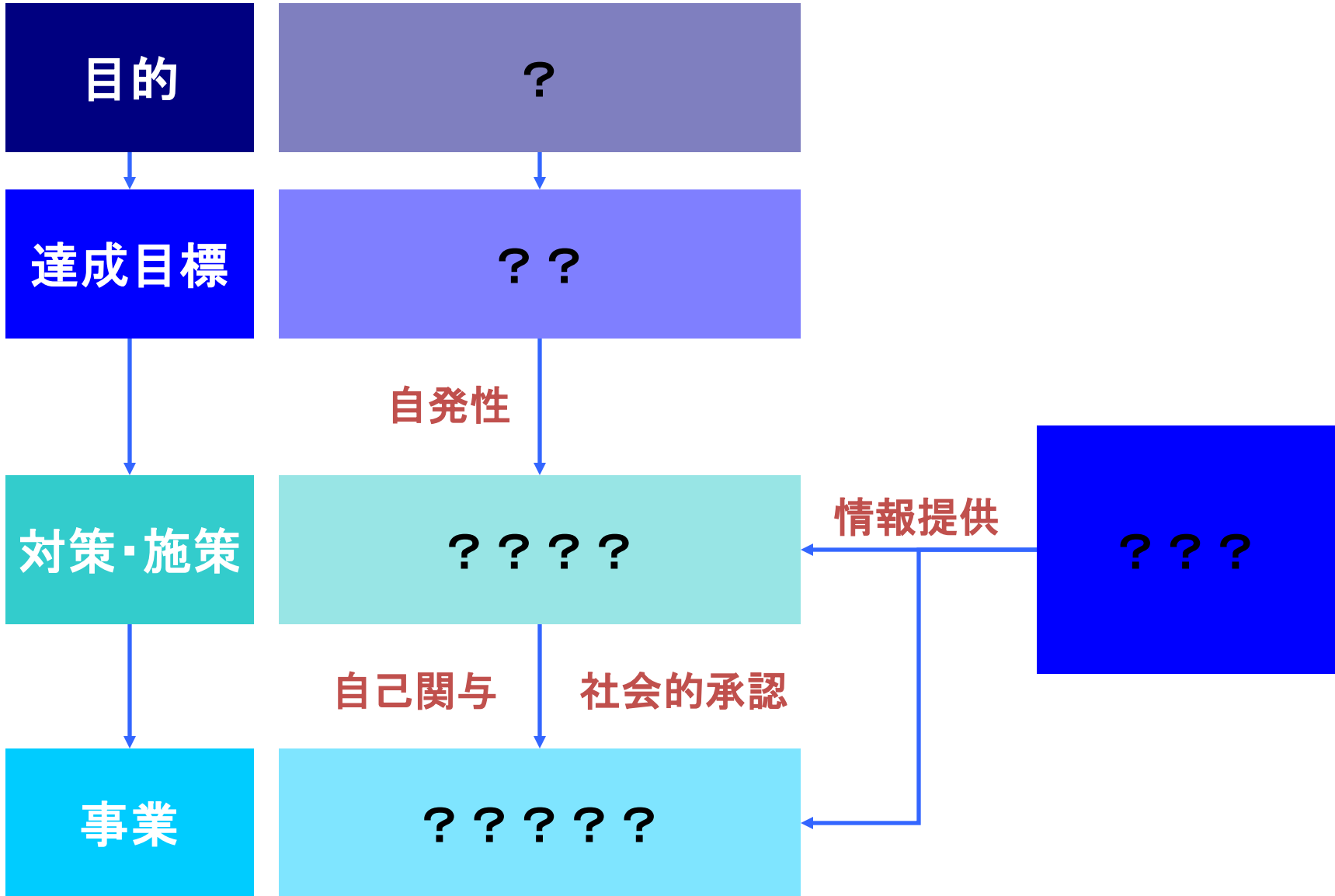


# 02/16/05 京都議定書の発効

- **和歌山県の中学校での試み** (02/16/05 NHK)
  - **目的：** 地球温暖化を防ぐ
  - **達成目標：** 無駄な電気を使わない
  - **対策・施策：** スイッチを切る、温度設定
  - **事業：** 節約電力バンク (数値目標)
- 和歌山県教育長のコメント「成果が目に見える、周囲から評価される」

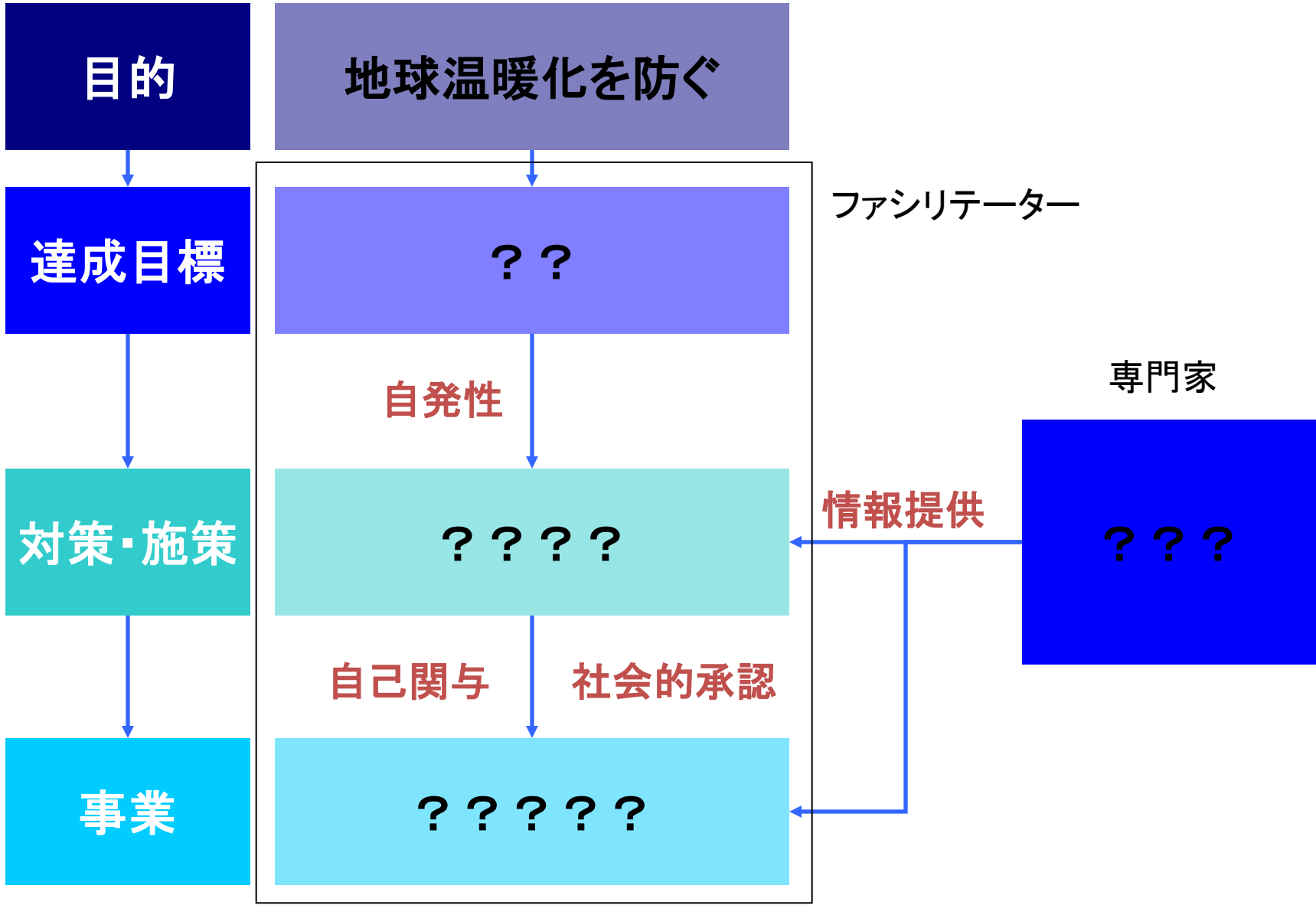


# 戦略計画の構築



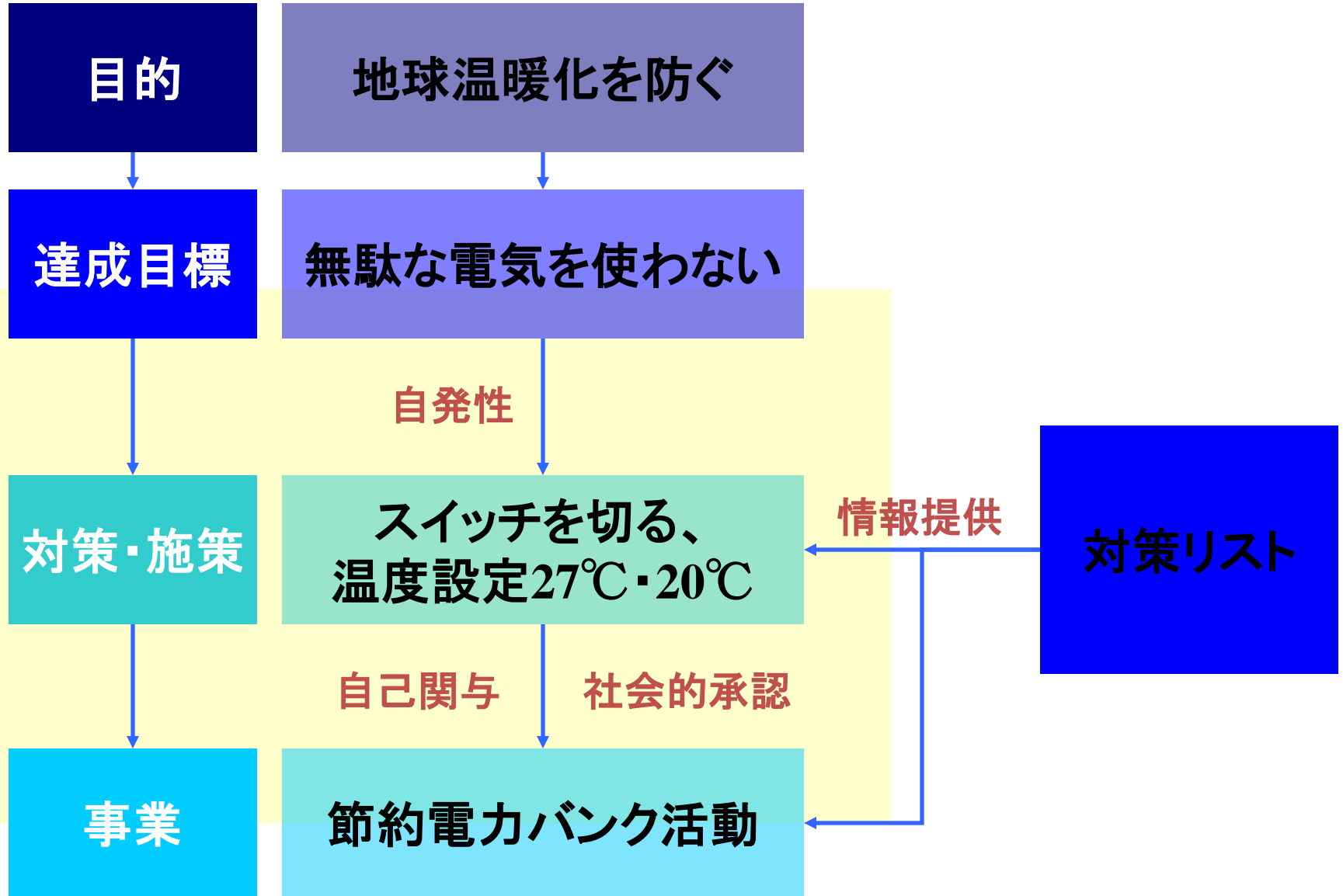


# 「環境」を例に



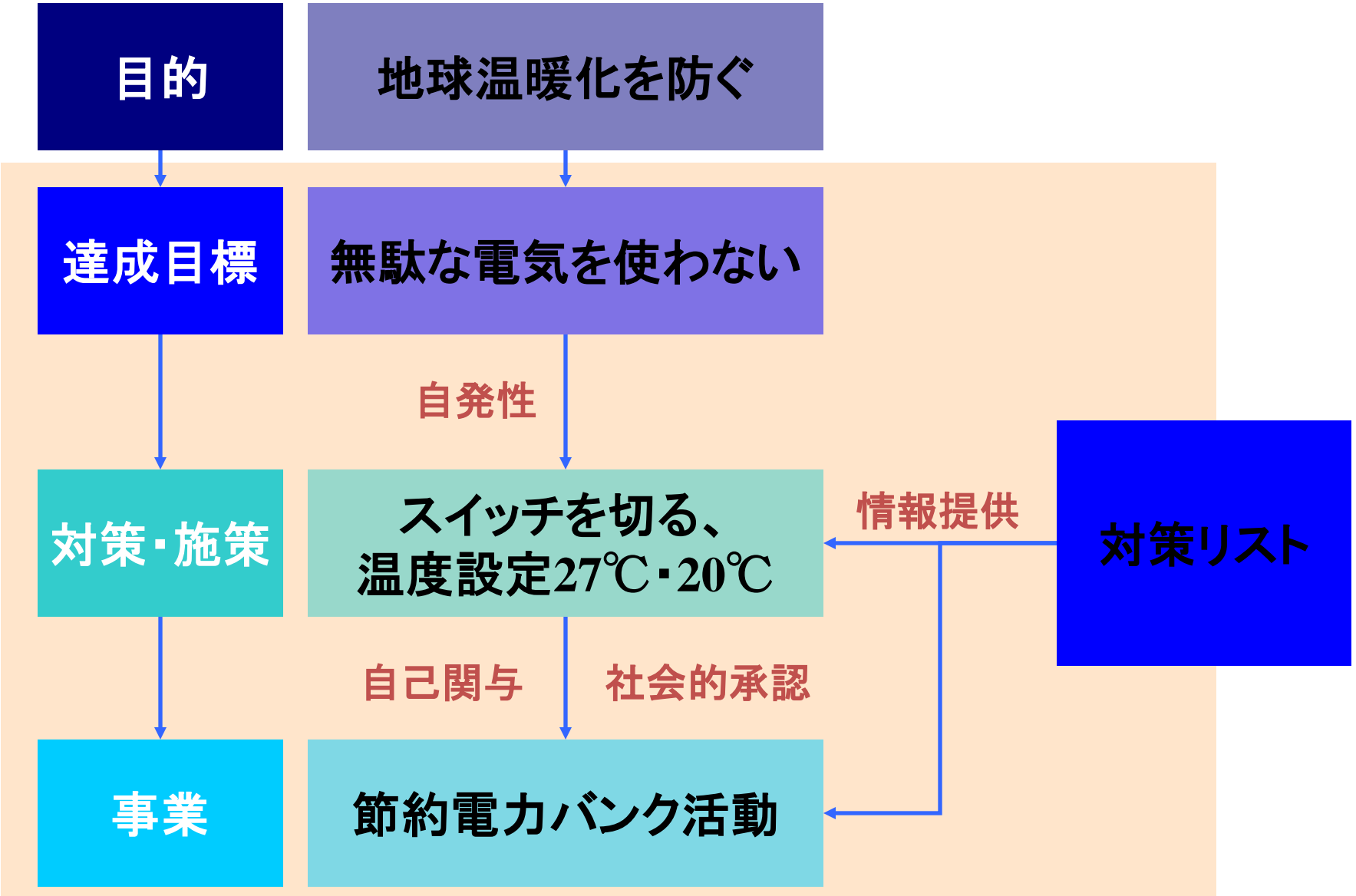


# 「環境」教育の適用例





# 「環境」研究の適用例





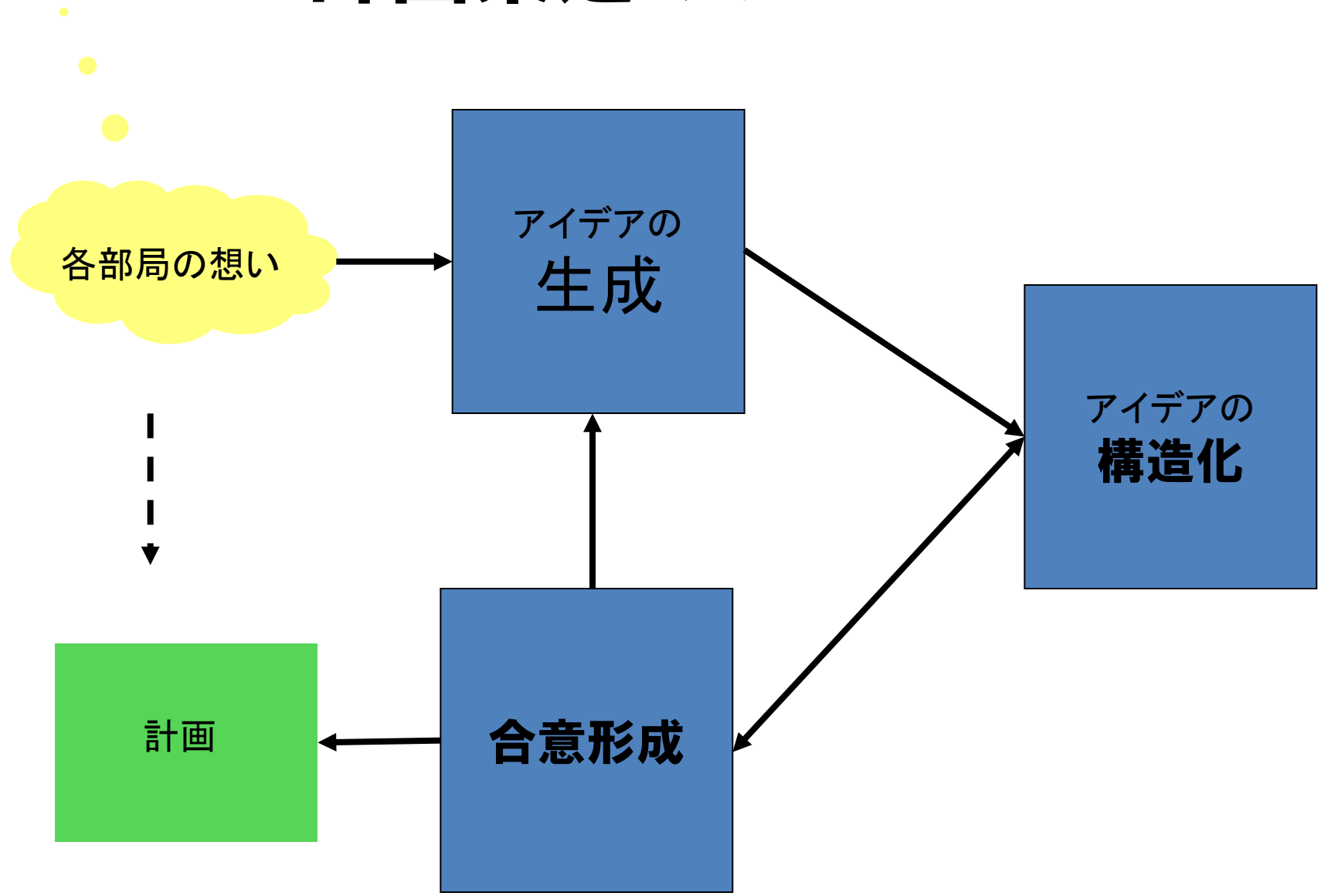
# ワークショップを成功させる条件

- **すべての重要なステイクホルダーの参画**
- **適切な情報提供**
- **適度な時間的プレッシャー**
  
- **1カード1アイデア方式**
- **1回1枚方式**
  
- **合理的な結論に参加者自身で至る**





# 計画策定のプロセス





# アイデアの生成（ネタだし）

5回のアイデアの生成（ネタだし）  
1000個のアイデアから計画を策定

構造化されていない  
アイデアや意見

1. 職員への意見募集「復興施策」
2. 市民からの意見公募
3. 第1回職員WS「小千谷市の復興を考える際のポイント」(外的要因・内的要因)
4. 第1回住民WS「私はこんな小千谷にしたい」
5. 第1回住民WS「震災を乗り越えて、より良いまちになるために必要な事」(守る……)
6. 県の復興ビジョン(基本方針)

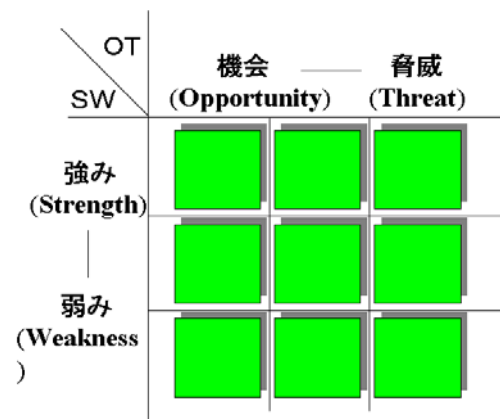
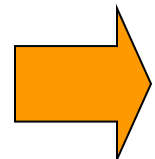


# アイデアの構造化

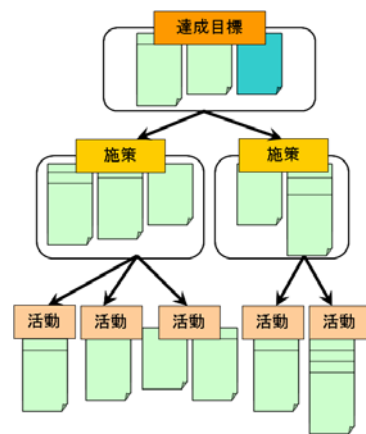
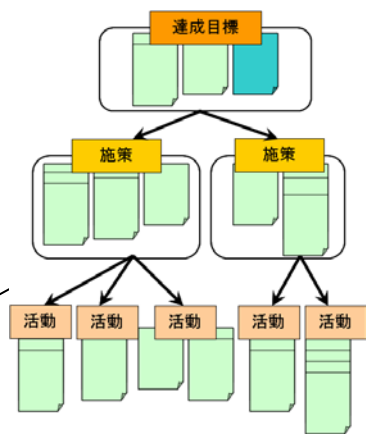
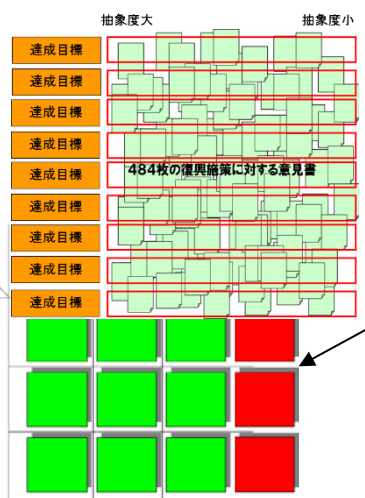
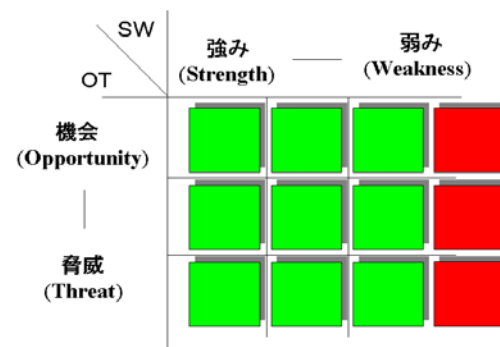
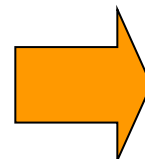
## 構造化と検証

構造化されていない  
アイデアや意見

構造化



検証

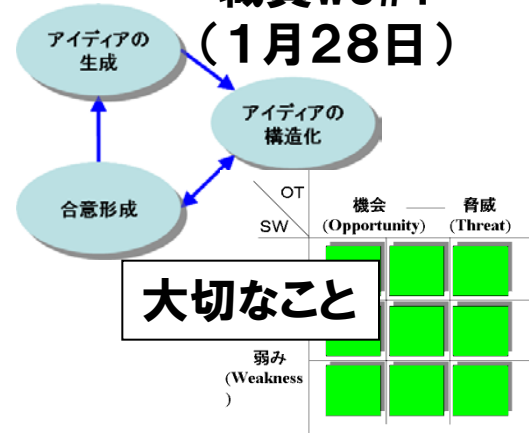




# 2005年 新潟県小千谷市復興計画 策定ワークショップ

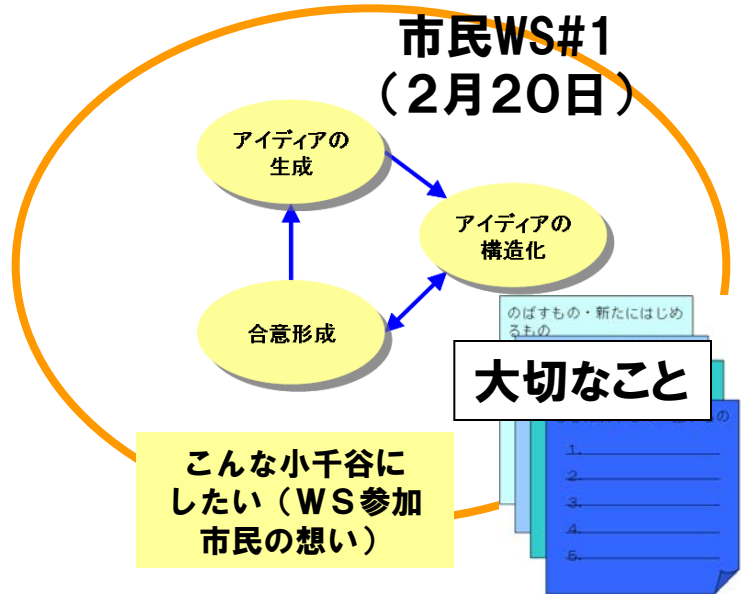


# 職員WS#1 (1月28日)

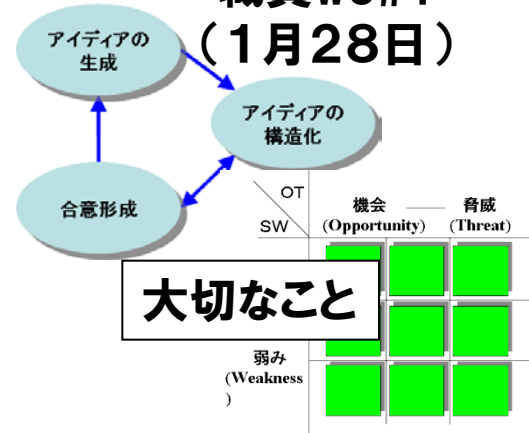




### 市民WS#1 (2月20日)

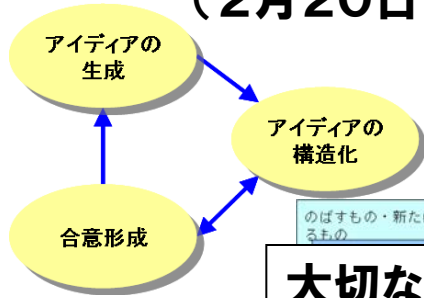


### 職員WS#1 (1月28日)





**市民WS#1  
(2月20日)**



こんな小千谷に  
したい (WS参加  
市民の想い)

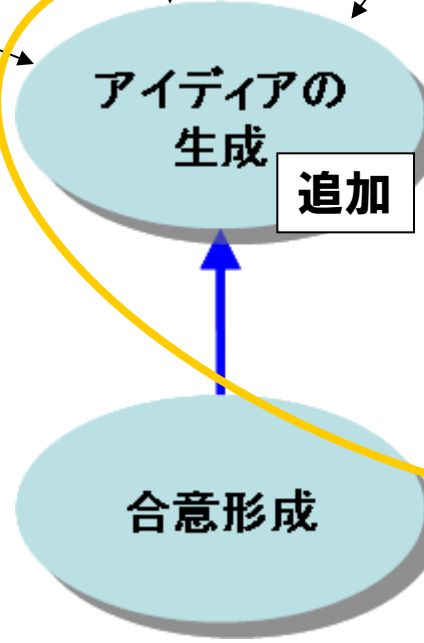
**大切なこと**

- のばすもの・新たにはじめるもの
- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

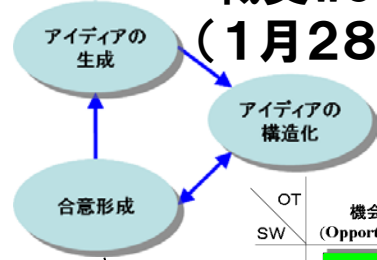
**市民  
意見公募**

**職員  
意見公募**

**新潟県  
復興ビジョン  
基本方針**



**職員WS#1  
(1月28日)**



**大切なこと**

**職員WS#2  
(3月2日)**



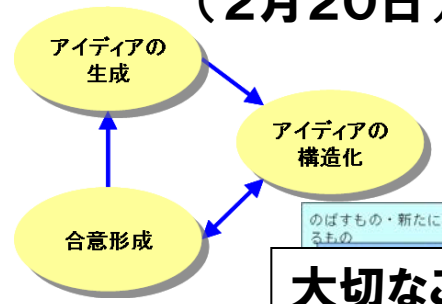
**想いの一致**

| OT | 機会 (Opportunity) | 脅威 (Threat) |
|----|------------------|-------------|
| SW | ■                | ■           |
|    | ■                | ■           |
|    | ■                | ■           |

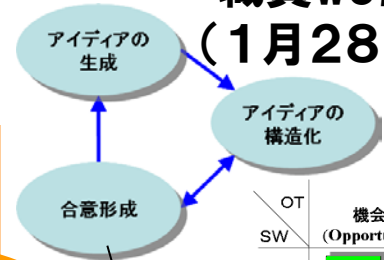
| OT               | (Strength) | (Weakness) |
|------------------|------------|------------|
| 機会 (Opportunity) | ■          | ■          |
|                  | ■          | ■          |
|                  | ■          | ■          |



**市民WS#1  
(2月20日)**



**職員WS#1  
(1月28日)**



新潟県  
復興ビジョン  
基本方針

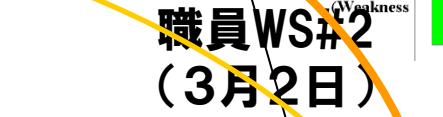
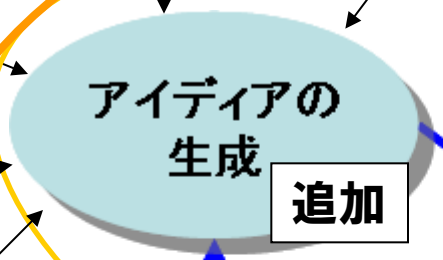
職員  
意見公募

大切なこと

大切なこと

こんな小千谷に  
したい (WS参加  
市民の想い)

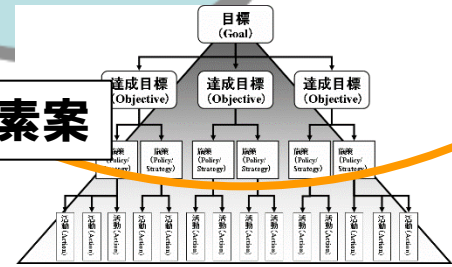
市民  
意見公募



想いの一致

計画素案

職員WS#3  
(3月24日)



|    |                  |             |
|----|------------------|-------------|
| OT | 機会 (Opportunity) | 脅威 (Threat) |
| SW | 弱み (Weakness)    |             |
|    | 緑                | 緑           |
|    | 緑                | 緑           |
|    | 緑                | 緑           |

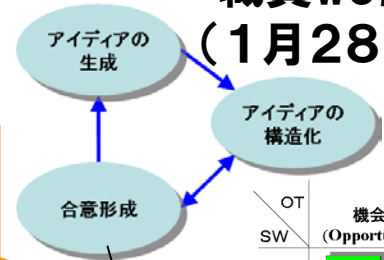
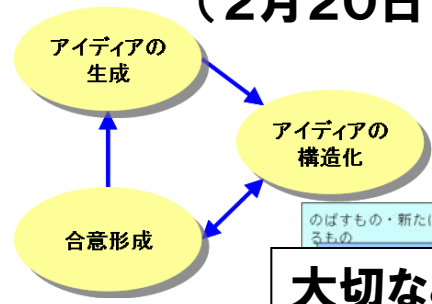
|                  |               |               |
|------------------|---------------|---------------|
| OT               | 強み (Strength) | 弱み (Weakness) |
| 機会 (Opportunity) | 緑             | 赤             |
|                  | 緑             | 赤             |
|                  | 緑             | 赤             |
|                  | 赤             | 赤             |





市民WS#1  
(2月20日)

職員WS#1  
(1月28日)



職員  
意見公募

新潟県  
復興ビジョン  
基本方針

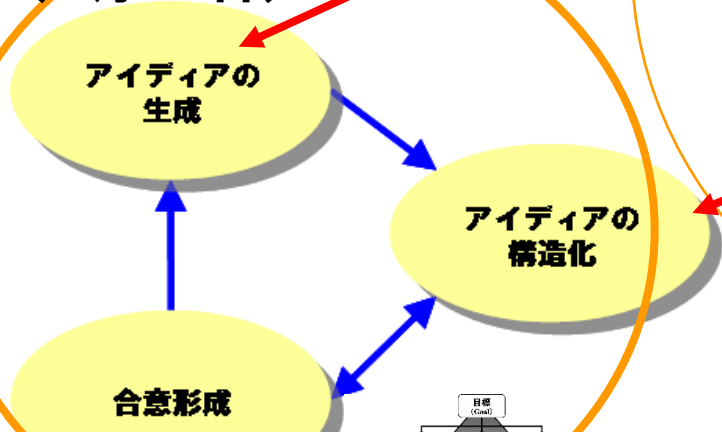
大切なこと

大切なこと



市民WS#2  
(4月10日)

職員WS#2  
(3月2日)



|    |                  |             |
|----|------------------|-------------|
| OT | 機会 (Opportunity) | 脅威 (Threat) |
| SW | 弱み (Weakness)    |             |
|    | 弱み (Weakness)    |             |
|    |                  |             |
|    |                  |             |
|    |                  |             |

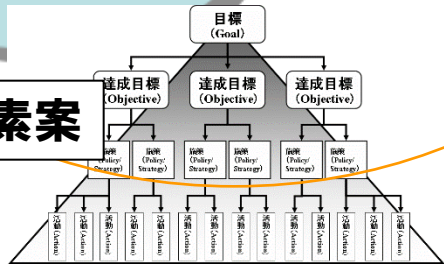
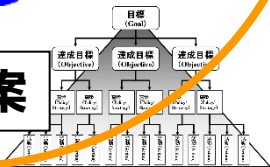
|    |                  |               |               |
|----|------------------|---------------|---------------|
| OT | 機会 (Opportunity) | 強み (Strength) | 弱み (Weakness) |
|    |                  |               |               |
|    |                  |               |               |
|    |                  |               |               |
|    |                  |               |               |
|    |                  |               |               |

想いの一致

計画原案

計画素案

職員WS#3  
(3月24日)





# ICE BREAK

- **お名前とご所属は？**
- **好きなおみそ汁の具は？**
- **私って、こんな人！**



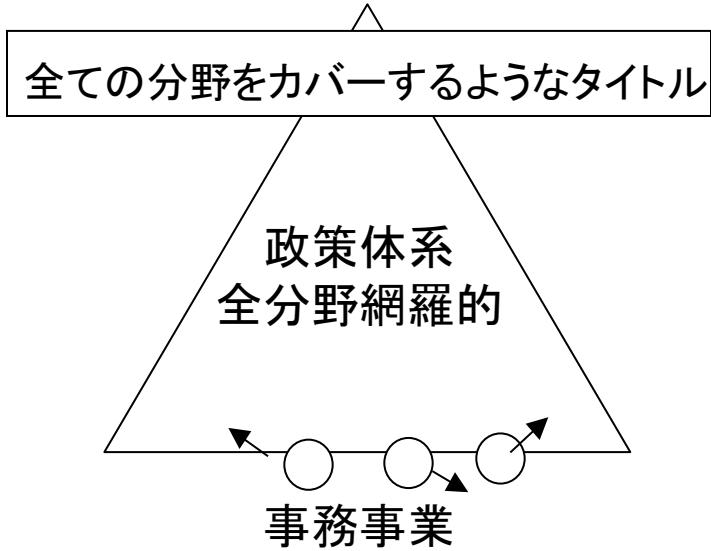
# 人と防災未来センターの ミッションとは？ ビジョンとは？

— 戦略的検討ワークショップ —

2004年4月11日（日）



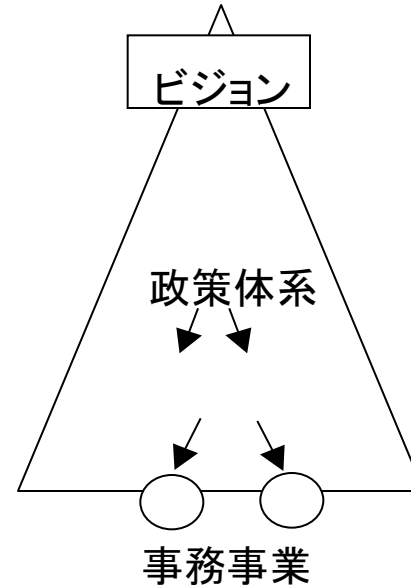
構造:【従来型総合計画】



策定過程(従来型総合計画)

組織内各部署で政策、事業の抽出それらを積み上げ、整理タイトルをつける

構造:【戦略計画】

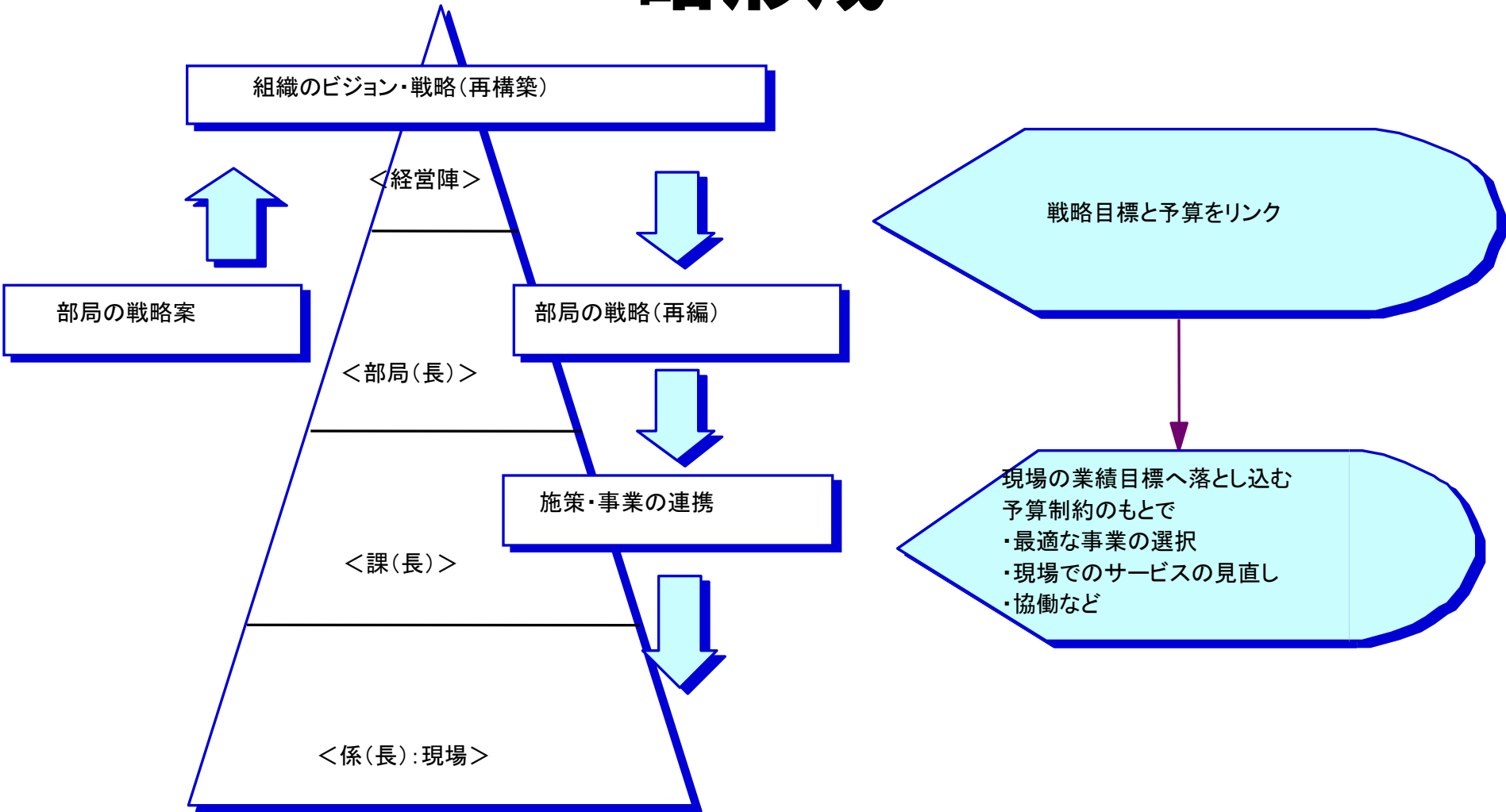


策定過程(戦略計画)

組織内各部署で現状分析(現段階)  
何から手をつけるのが良いかを議論  
何から先に手をつけるか決める(ビジョンの決定)  
決まった優先順位に基づき事業(手段)を選び、目標値を掲げる。  
策定プロセスを通じてミッション・ビジョンが共有され、現場の業績目標が明確化され、組織文化の変革が達成される。

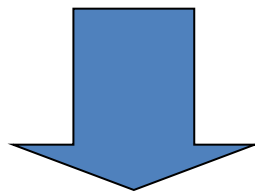


# ミドル・アツプ・ダウンによる戦略形成



## －マネジメントの体系化のための方法－

- **運動論としての業務改善・改革（TQM活動など）・・・通常は3年程度で限界に（大住荘四郎）**

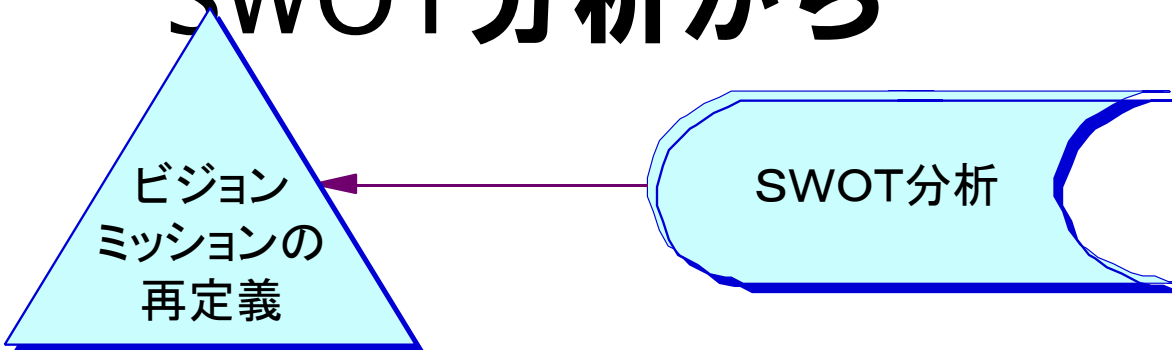


- **戦略的マネジメント改革：**

- － **戦略計画の策定**

- － J女子短大（龍・佐々木）
- － I市（龍・佐々木）
- － 瀬戸市の事例（大住荘四郎）

## は SWOT分析から



- Strength : 比較優位 (強み) } 内部要因分析
- Weakness: 比較劣位 (弱み) } 内部要因分析
- Opportunity: 成長機会 } 外部環境分析
- Threat: 致死脅威 } 外部環境分析

$$\text{NPM} = \text{SWOT} + \text{BSC} + \text{BPR}$$

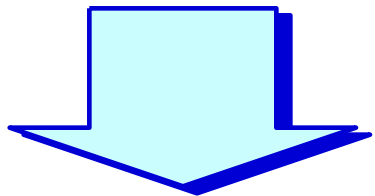


# 「外部環境分析」フロー

## 外部環境分析

### <①自然・社会・経済環境>

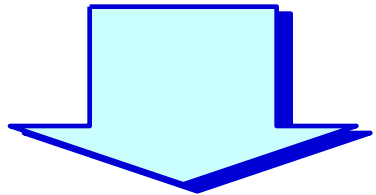
- ・自然(ハザード)環境
- ・社会・制度環境
- ・経済活動の環境
- ・文化的環境
- ・技術環境



組織の生存を左右する影響要因の明確化

### <市場環境>

- ②「ニーズ分析」
  - ・現在の顧客(需要)
  - ・潜在的な顧客(需要)
- ③「ライバル分析」
  - ・現在の競争相手・新規参入者
  - ・潜在的な競争相手・新規撤退者



組織が日々接する仕事環境を左右する影響要因の明確化

### ④<日々の仕事環境>

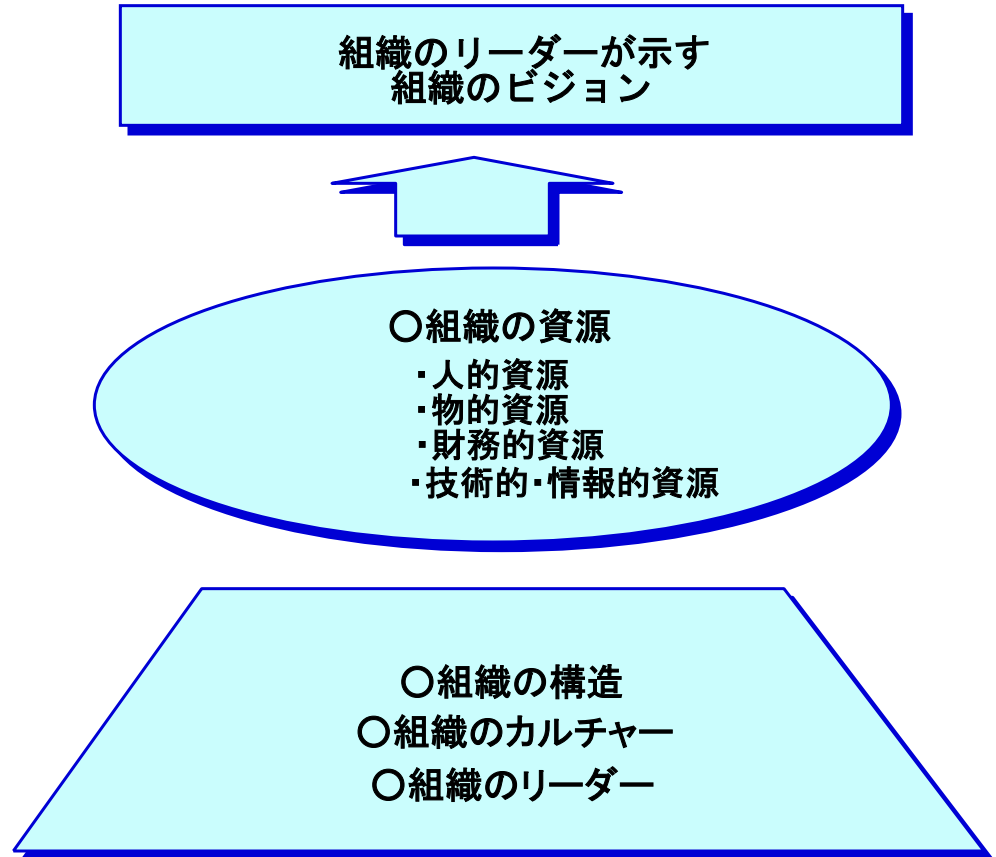
- 誰が支援する? : 利用すべき要因
- 誰が攻撃する? : 留意すべき要因
- 誰に従う? : 留意すべき要因
- 誰を従える? : 利用すべき要因





# 「内部要因分析」

- 自組織の「比較優位（優れている資源）」と「比較劣位（劣っている資源）」の特定化
- 組織の資源
- 組織の構造
- 組織のカルチャー
- 組織のリーダー





# SWOTマトリクスの作成

|                                   | <b>比較優位(強み)</b><br>内部要因分析から<br>みた優位要因 | <b>比較劣位(弱み)</b><br>内部要因分析から<br>みた劣位要因 |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>成長機会</b><br>外部環境分析から<br>みた成長機会 |                                       |                                       |
| <b>脅威</b><br>外部環境分析から<br>みた致死脅威   |                                       |                                       |



# SWOT分析→ミッションの (再)定義

- **ミッション（使命）：組織が今後受け持ちたいと考えている社会的意義**
- **設立時から存在する設立目的を変更すること**
- **長期的に時代が求めているものと自組織が提供できそうなもの、の重なりで新たなミッションが生まれる（再定義）**



# ミッション→ビジョン（将来像） の定義

- ミッションが示した新たな社会的意義を、実際に具体化すればどういうすがたになるかを表現したもの・・・将来像を描くこと
- 3～5年後のように一定期間後のすがたを想定

# 戦略的意思決定

## Strategic Decision Making

- **定義：不透明で不確実で際限なく変化する環境の中に存在しながら、その環境に関する不十分な情報に基づいて、その環境の中で生き残るために最善と信じうる意思決定を先行的かつ連続的に行うこと。**
- **ただし、意思決定が正しかったかどうか完全に判明することはないが、生き残れなかった時には意思決定が正しくなかったことが判明する。**

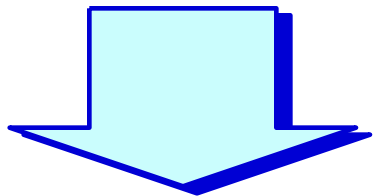


# 「外部環境分析」

## 外部環境分析

### <①2035年までの自然・社会・経済環境>

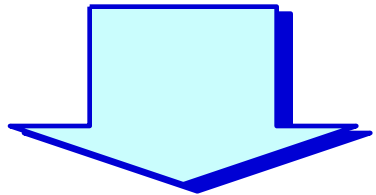
- ・自然(ハザード)環境
- ・社会・制度環境
- ・経済活動の環境
- ・文化的環境
- ・技術環境



組織の生存を左右する影響要因の明確化

### <市場環境>

- ②「ニーズ分析」
  - ・現在の顧客(需要)
  - ・潜在的な顧客(需要)
- ③「ライバル分析」
  - ・現在の競争相手・新規参入者
  - ・潜在的な競争相手・新規撤退者



組織が日々接する仕事環境を左右する影響要因の明確化

### ④<日々の仕事環境>

- 誰が支援する? : 利用すべき要因
- 誰が攻撃する? : 留意すべき要因
- 誰に従う? : 留意すべき要因
- 誰を従える? : 利用すべき要因



# ① 2035年までの自然・社会・経済環境

これからの社会はどうか？DRIは必要とされるだろうか？

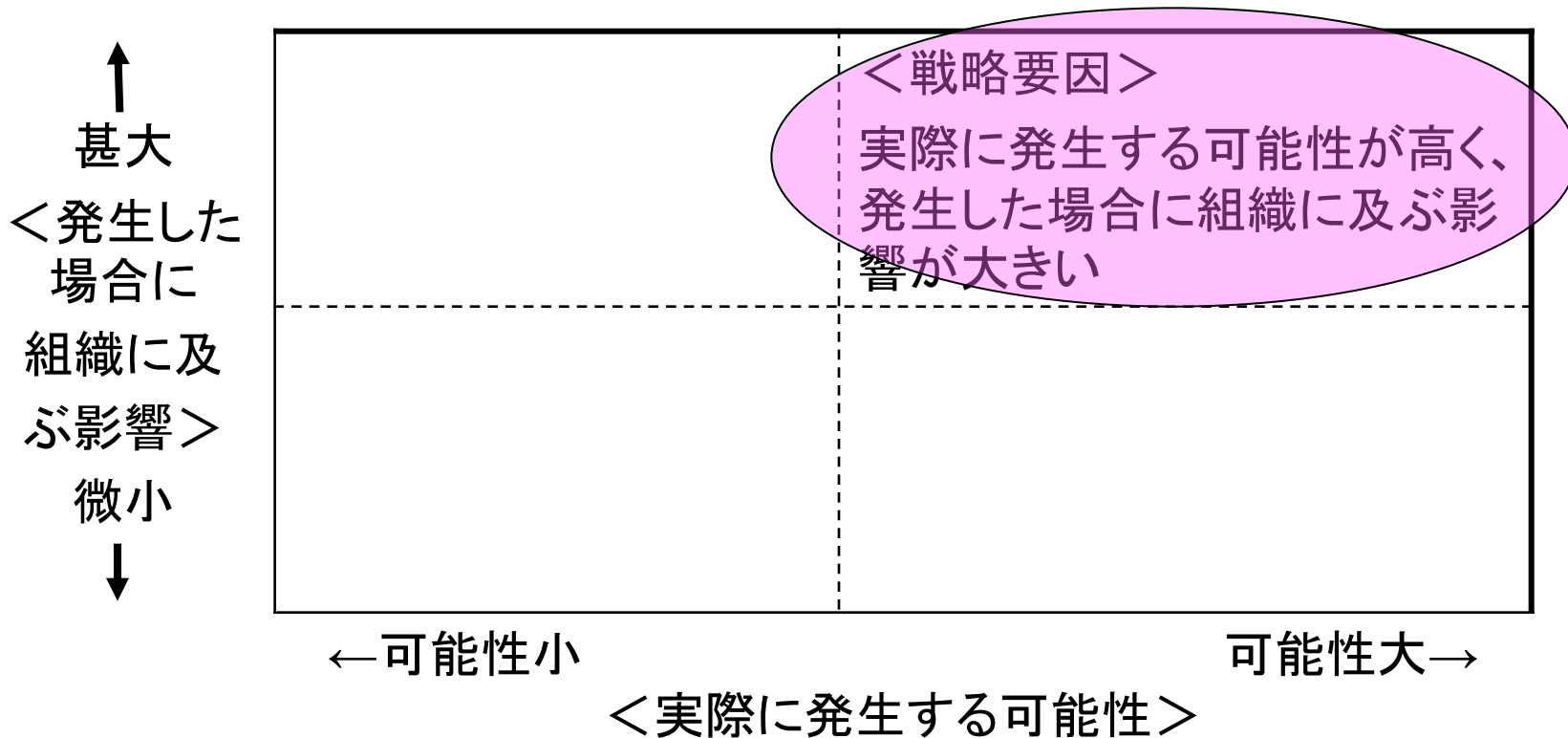
## • 各グループの検討課題

- 自然（ハザード）環境
- 社会・制度環境
- 経済活動の環境
- 文化的環境
- 技術環境

# ① 自然・社会・経済環境分析の成果物

## － 戦略要因の特定化 －

- 会場全体での作業
  - － グランドKJ法後に島配置
  - － 戦略要因についてグループ・ノミナル・プロセス

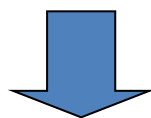




# ② ニーズ・資源分析：市場環境分析 (1)

## ● 各グループの検討課題

- 「顧客」は誰か？
- 「利害関係者（内部・外部）」は誰か？
- どんな需要が伸びていくか？
- どんな需要が減少していくか？



- どのような成果が求められているか？



# ② ニーズ・需要分析の成果物

## ー 成長機会と致死脅威を明らかにするー

- 会場全体での作業
  - グランドK J法により2分化
  - ノミナル・グループ・プロセス

| ニーズ・需要面における<br>成長機会 (Opportunity)   | ニーズ・需要面における<br>致死脅威 (Threat)  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> |



# ③ ライバル・供給者分析：市場環境分析 (2)

- **各グループの検討課題**
  - **現在の競争相手は？**
  - **潜在的な競争相手は？**
  - **現在の協力者は？**
  - **潜在的な協力者は？**
  - **新規参入者は？**
  - **新規撤退者は？**



# ③ ライバル・供給者分析の成果物

## － 戦略グループ・マッピングー

### ・ 会場全体での作業

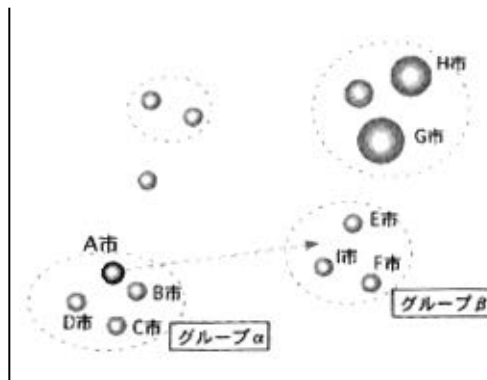
#### － 戦略グループ

- ・ 同じような資源をもっていて、それゆえ同じような戦略をたてざるを得ず、それゆえ同じような場所にたどり着くことを目標としている組織の集合

#### － 戦略グループ・マッピング

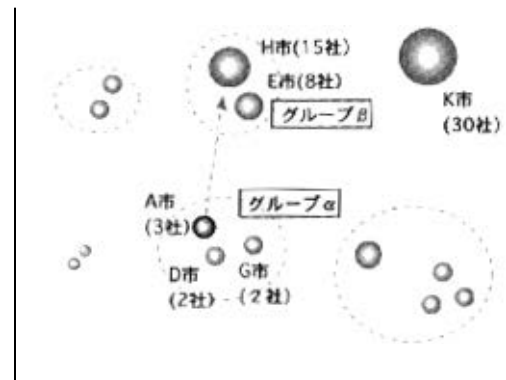
- ・ グランドK J法
- ・ 軸の同定・島配置

成果達成に最も  
影響が大きい要因



追求する成果

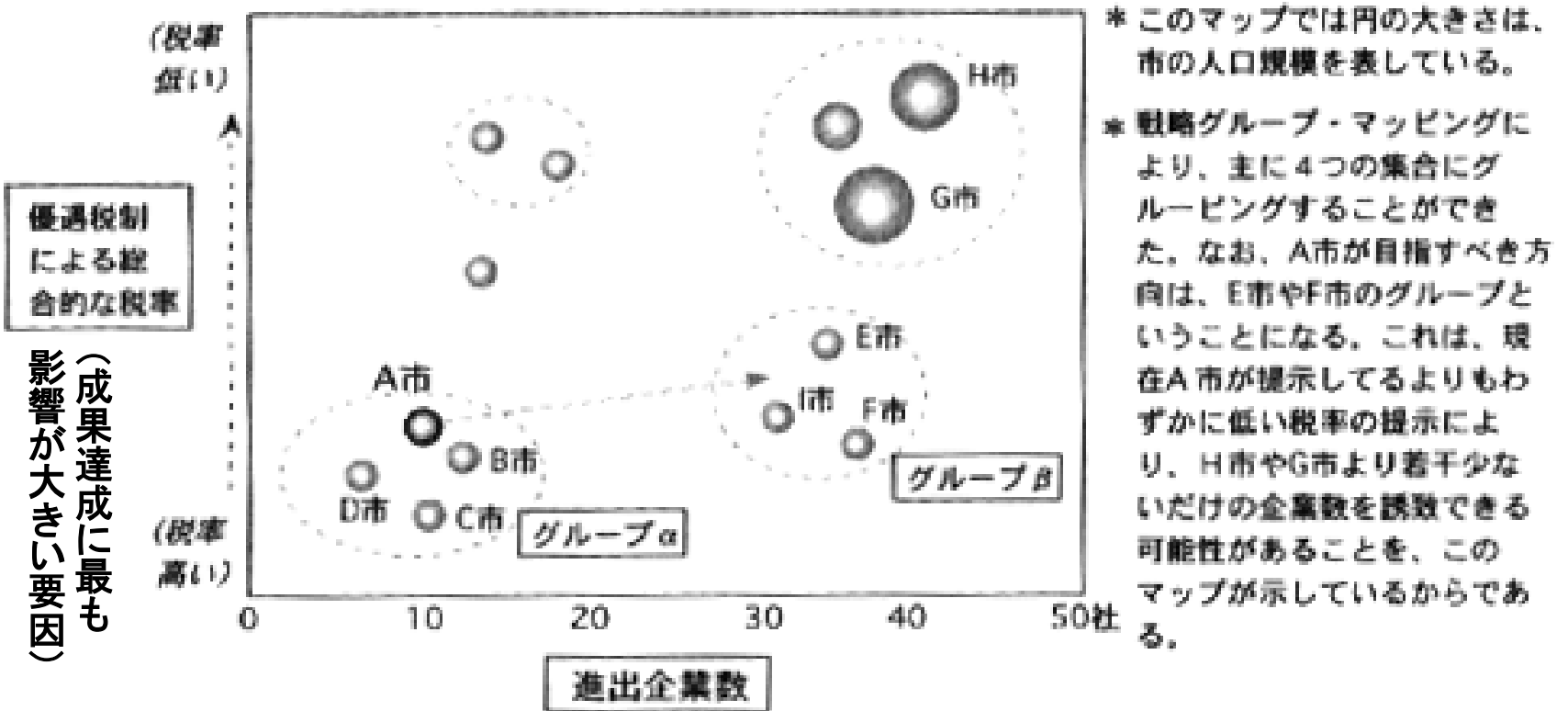
成果達成に影響大  
の要因2



成果達成に影響大の要因1

# 戦略グループ・マッピングの例 1

図1 戦略グループ・マッピングのタイプその1

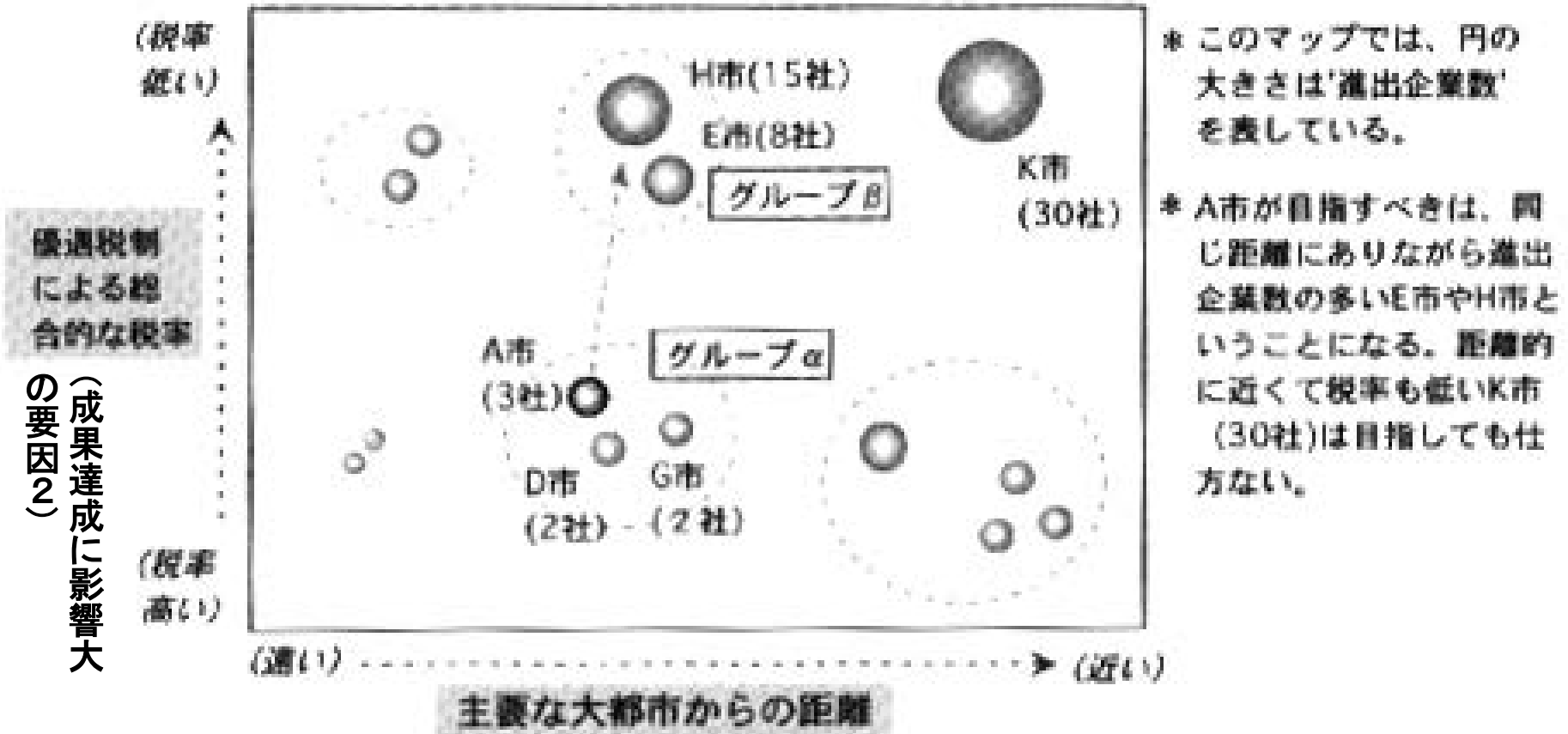


（追求する成果）

（龍・佐々木、2002, p.85）

# 戦略グループ・マッピングの例 2

図2 戦略グループ・マッピングのタイプその2



\* このマップでは、円の大きさは'進出企業数'を表している。

\* A市が目指すべきは、同じ距離にありながら進出企業数の多いE市やH市ということになる。距離的に近くて税率も低いK市(30社)は目指しても仕方ない。

(成果達成に影響大の要因1)

(龍・佐々木、2002、p.85)



## ④ 日々の仕事環境の分析

- 各グループの検討課題

- 誰が支援する？           : 利用すべき要因
- 誰が攻撃する？           : 留意すべき要因
- 誰に従う？                 : 留意すべき要因
- 誰を従える？              : 利用すべき要因



# ④ 日々の仕事環境分析の成果物

## ー 成長機会と致死脅威を明らかにするー

### • 会場全体での作業

- グランドK J法により2分化
- ノミナル・グループ・プロセス

| 利用すべき要因<br>成長機会 (Opportunity)   | 留意すべき要因<br>致死脅威 (Threat)  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> |





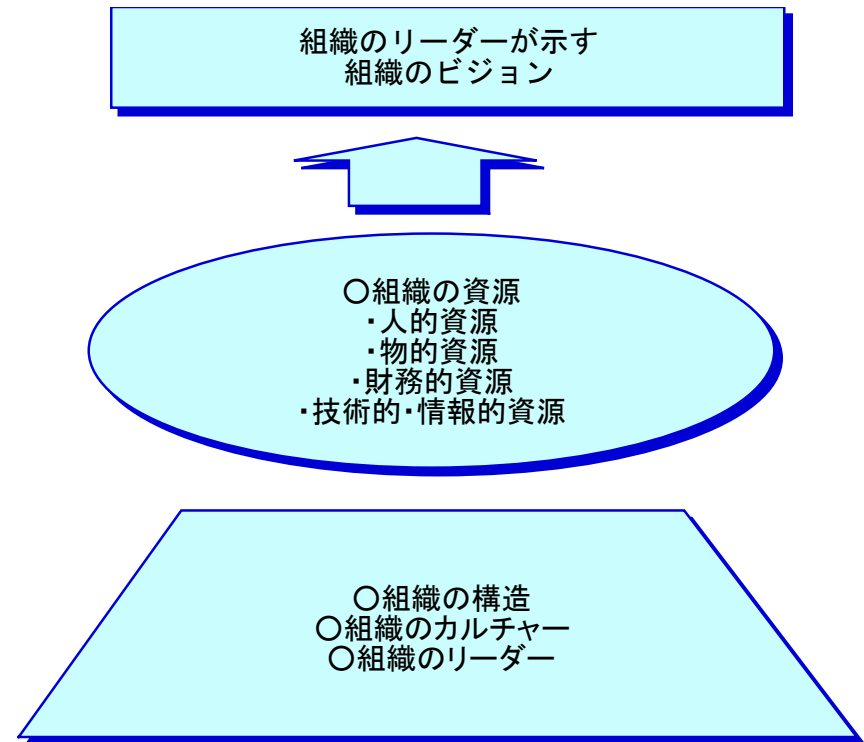
# 外部環境分析成果物（まとめ）

|                               |             |         |
|-------------------------------|-------------|---------|
| 1. 自然・社会・<br>経済環境             | ▪<br>▪      |         |
| 2. 市場環境(1)<br>ニーズ分析<br>(需要面)  | 成長機会        | 致死脅威    |
| 3. 市場環境(2)<br>ライバル分析<br>(供給面) | ▪<br>▪<br>▪ |         |
| 4. 日々の仕事<br>環境                | 利用すべき要因     | 留意すべき要因 |



# 内部要因分析

- 自組織の「比較優位（優れている資源）」と「比較劣位（劣っている資源）」の特定化
- 組織の資源
- 組織の構造
- 組織のカルチャー
- 組織のリーダー





# 内部要因分析（まとめ）

|         |                 | 比較優位（強み） | 比較劣位（弱み） |
|---------|-----------------|----------|----------|
| 資源      | ① 人的資源          |          |          |
|         | ② 財政的資源         |          |          |
|         | ③ 物的資源          |          |          |
|         | ④ 技術的・<br>情動的資源 |          |          |
|         | ⑤ その他           |          |          |
| 組織構造・文化 |                 |          |          |
| 組織のリーダー |                 |          |          |



# SWOTマトリクスの作成

|                           | 比較優位(強み)  | 比較劣位(弱み)   |
|---------------------------|---|--|
|                           | 内部要因分析からみた優位要因を5-10リストアップ   | 内部要因分析からみた劣位要因を5-10リストアップ  |
| 成長機会                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「成長機会＋比較優位」シナリオ(簡単な文章)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「成長機会＋比較劣位」シナリオ</li> </ul> |
| 外部環境分析からみた成長機会を5-10リストアップ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>     |
| 致死脅威                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「致死脅威＋比較優位」シナリオ</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「致死脅威＋比較劣位」シナリオ</li> </ul> |
| 外部環境分析からみた致死脅威を5-10リストアップ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>     |



# ミッションの（再）定義

- **ミッション（使命）：組織が今後受け持ちたいと考えている社会的意義**
- **設立時から存在する設立目的を変更すること**
- **長期的に時代が求めているものと自組織が提供できそうなもの、の重なりで新たなミッションが生まれる（再定義）**



# ビジョン（将来像）の定義

- ミッションが示した新たな社会的意義を、実際に具体化すればどのようなすがたになるかを表現したもの・・・将来像を描くこと
- 3～5年後のように一定期間後のすがたを想定



# 包括戦略の類型化

|                            | 比較優位(強み)<br>内部要因分析からみ<br>た優位要因                       | 比較劣位(弱み)<br>内部要因分析からみ<br>た劣位要因                            |
|----------------------------|--|---|
| 成長機会<br>外部環境分析からみ<br>た成長機会 | 成長戦略<br>(機会+強み)<br>成長機会において優<br>位要因を発揮して、実<br>際に成長する | 改善戦略<br>(機会+弱点)<br>成長機会を利用して、<br>弱点を覆い隠す/改善<br>する         |
| 脅威<br>外部環境分析からみ<br>た致死脅威   | 回避戦略<br>(脅威+強み)<br>致死脅威のなかで、優<br>位要因を発揮して脅<br>威を回避する | 撤退戦略<br>(脅威+弱み)<br>致死脅威を現実化させ<br>ずに、弱点を最小化しつ<br>つ、徐々に撤退する |



# 戦略の組み合わせ

- 右下の「致死脅威＋比較劣位」から資源を引き上げ、左上の「成長機会＋比較優位」に投入
  - 資源配分を「選択と集中」の発想で！
- 戦略書の策定へ

|        |          |          |
|--------|----------|----------|
|        | 比較優位：3   | 比較劣位：1   |
| 成長機会：4 | 成長戦略：6   | 改善戦略：2   |
| 致死脅威：1 | 回避戦略：1.5 | 撤退戦略：0.5 |





# 参考文献リスト

- 上山信一監訳・監修『行政評価の世界標準モデル』2001年、東京法令出版
- 大住莊四郎『NPMによる行政革命：経営改革モデルの構築と実践』2003年、日本評論社
- 龍・佐々木『戦略策定の理論と技法』2002年、多賀出版