

# SWOT分析を活用した総合計画実施計画の策定

## 千葉県松戸市

人口：470,028人

面積：61.33 km<sup>2</sup>

### 取組の概要

松戸市総合計画第3次実施計画（計画期間：平成20年度～22年度）の策定にあたり、民間の経営分析手法であるSWOT分析を行政版に修正して活用した。SWOT分析は、政策分野ごとに外部環境分析と内部要因分析を実施し、事業を「成長」「改善」「回避」「撤退」の4つの方向性に分類するものであるが、この手法を活用することによって、「選択と集中」を明確にした戦略的な実施計画の立案をめざした。

### 取組の紹介

#### 1 取組の背景

松戸市総合計画第2次実施計画（計画期間：平成15年度～19年度）では、計画当初に229億円の一般財源不足が生じ、「松戸市行財政改革計画」を平成15年12月に策定した。

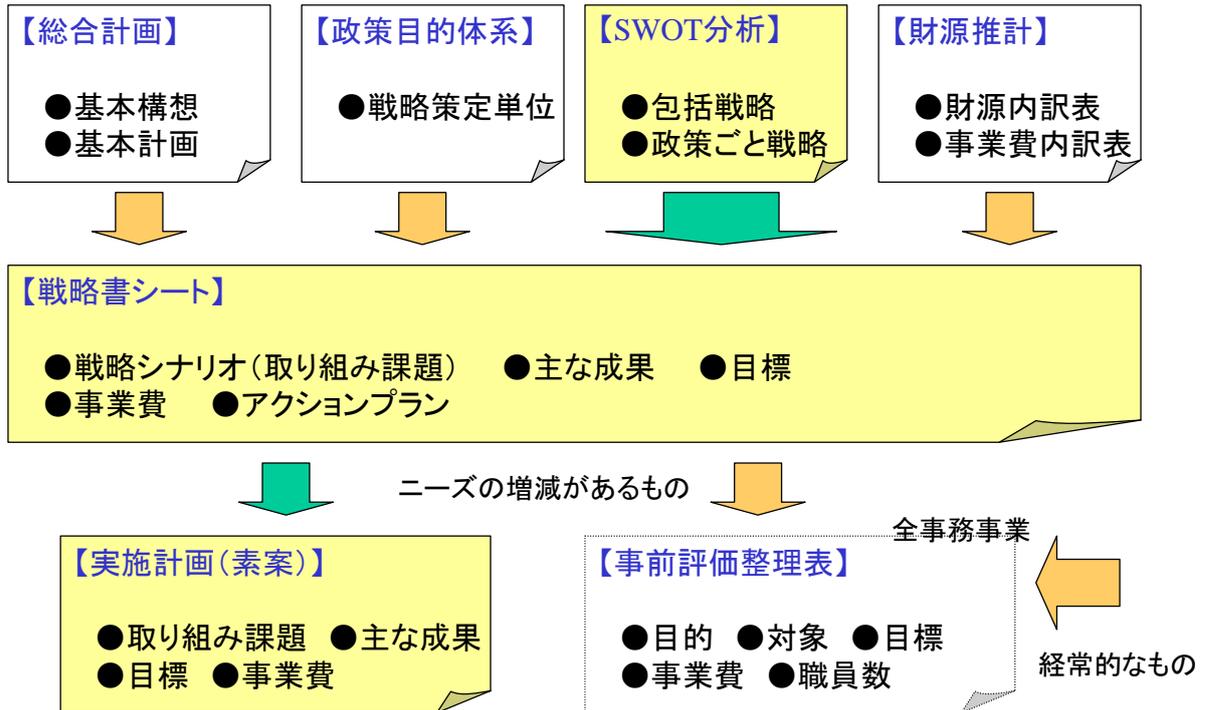
この行革計画に基づく行財政改革の推進により、財政の健全化は維持されたものの、実施計画と併行して行財政改革計画を進めたことにより、結果として、総合計画の目指す姿や方向性が不明確となった。

このため、松戸市総合計画第3次実施計画（計画期間：平成20年度～22年度）を「選択と集中」を明確とした戦略的な計画とすることとし、SWOT分析などの戦略計画手法の活用に取り組んだ。なお、計画策定の方針としては、次の3つを掲げた。

- ① 「選択と集中」を明確とした戦略的な計画とすること
- ② 財源の裏づけのある計画とすること
- ③ 策定にあたっては、民間の経営手法等を活用すること

## 2 取組の具体的内容

### 【実施計画策定の手順】



### 【ニーズの把握等経営環境分析】

平成18年8月に、20歳以上の市内在住3,000人を無作為抽出した「第3次実施計画づくりのための市民ニーズ調査」を実施し、今後のまちづくりの方向性や政策分野ごとの現状評価と今後の重要度などを調査した。こうして新たに収集した情報や既に市の保有する情報を整理し、市民ニーズの増減等を分析する「外部環境分析」、松戸市（行政及び市民・企業等）の強みと弱みを分析する「内部要因分析」を実施した。

### 【SWOT分析】

SWOT分析とは、市民ニーズや役割の変化（外部環境）と松戸市の状況の変化（内部要因）からできる4つの軸に評価する手法で、民間では主にマーケティング戦略や企業戦略立案で使われている。

内部要因分析 外部環境分析	松戸市の強み 人・物・金などの資源や風土		松戸市の弱み 人・物・金などの資源や風土	
	行政	パートナー	行政	パートナー
市民ニーズの増加 事業機会の拡大	成長戦略 強みを活かして強化し伸ばす戦略		改善戦略 弱みを克服して補強し伸ばす戦略	
市民ニーズの減少 事業機会の縮小	回避戦略 強みは伸ばしつつ穏やかに縮小させる戦略		撤退戦略 弱みでもあるので経営資源を撤退させる戦略	

本市では、この手法を自治体版に修正することによって、次の2つの重点化を目指した。

- ① 市民ニーズが増加していたり、市の役割が拡大している重点領域を選択し、公共としての責任を明確にすること
- ② パートナー分析によって、NPO やコミュニティなどへ委譲や協働を進める領域を確定し、行政機能を純化させること

なお、SWOT 分析は、市全体の包括的な分析のほか、従前から行政評価で使用していた政策目的体系で設定した 23 の政策単位で分析を行った。

### 【実施計画書（案）の策定】

SWOT 分析からは、「成長」「改善」「回避」「撤退」の4つのマトリックス上に個々の戦略が導かれる。これを「戦略書シート」というワークシートに整理し、財源内訳も含めた具体的な事業プランにまとめ、財源推計と突合した。

この事業プランを総合計画の施策の大綱にそって再度、整理し、「第3次実施計画(案)」を策定した。

### 【策定の体制】

平成 18 年 7 月に、助役を会長とする庁内組織である「第3次実施計画策定会議」を設置し、計画の立案に関わる意思決定機関とした。

また、各分野の専門家にそれぞれの見地からの助言を頂くための補助組織として、学識経験者などで構成する「第3次実施計画策定有識者会議」を設置し、平成 18 年 7 月から 19 年 2 月にかけて、作業の各段階において助言を頂いた。

### 【策定に要した経費】

取組に伴う事業費は、職員の人件費を除き、「市民ニーズ調査委託」に係る経費と有識者会議の委員報酬や基調講演会開催経費など、約 215 万円となっている。

【実施計画書の掲載する SWOT 分析の例】

【政策22】 市民ニーズに基づく行政経営を行う

【ビジョン】 行政は市民ニーズを把握し、わかりやすい目標を立て、効率的でより良いサービスを提供している

内部要因分析		強み S		弱み W	
		行政	市民・事業者等	行政	市民・事業者等
外部環境分析		行政	①行政システム改革の実績 ②大量の情報システム資産 ③自立した組織運営のできる本部制	行政	①脆弱な財政基盤 ②改善余地のあるホームページ ③職員のIT活用 ④近隣市と差のついた電子自治体ランキング ⑤職員の大量退職に伴うノウハウの継承 ⑥職員の高齢化
		市民・事業者等	④4つの大学 ⑤外郭団体による柔軟性のある公共サービス	市民・事業者等	
		成長戦略		改善戦略	
事業機会や役割の拡大 O	①市民と政策目標を共有すること ②多様な政策研究のあり方 ③近隣市との合併による政令指定都市に関する問題研究 ④市政に関する情報提供 ⑤個人情報保護と情報セキュリティの強化 ⑥ITネットワークを活用した自宅などからの行政サービスへのアクセス ⑦職員の生産性向上 ⑧利用しやすく、わかりやすい行政サービス窓口	行政	No122 市民や企業の参加を得ながら、選択と集中を明確にした戦略的な総合計画後期基本計画を策定します (O①×S①)  No104 本部制の特性を生かしながら、窓口の総合化を図ります (O⑧×S③)	行政	No121 広域連携による合併政令指定都市の研究を実施します (O③×W①)  No8 ホームページやマスコミを活用した積極的な市政情報の発信を行います (O④×W②)  No10 時代のニーズに適合した情報セキュリティを推進します (O⑤×W③)  No9 ホームページや携帯電話を活用した電子申請や申請書ダウンロードを含めた行政サービスの受付システムを拡充します (O⑥×W④)  No102 勤務評定など人事評価の見直しや、女性職員の参加率を高めるなど、職員研修の充実を図ります (O⑦×W⑤)
		市民・事業者等	No120 市内の大学と連携し、学識経験者、事業者、市民を交えた政策研究に取り組みます (O②×S④)	市民・事業者等	
		回避戦略		撤退戦略	
事業機会や役割の縮小 T	①汎用コンピュータの役割の低下 ②外郭団体が行うべき公共の仕事の減 ③指定管理者制度や公共サービス改革法などによる公務員でなければならない仕事の範囲	行政	No11 汎用コンピュータを利用した情報システムを再構築し、オープンシステム化(最適化)を推進します (T①×S②)	行政	No105 各種民営化手法を活用し、アウトソーシングを推進することによって、職員の退職補充を抑制します (T③×W⑥)
		市民・事業者等	No106 公益法人制度改革等の動向に併せて外郭団体の見直しを図ります (T②×S⑤)	市民・事業者等	

### **3 取組の効果**

- ① 影響度や重要度を整理できたので、事業の方向性を示すことができた。また、説明理由も明確になった。
- ② 他本部の政策についても議論し、現状認識や問題意識を共有化できたので、全体を俯瞰し、大きな課題の把握につながった。
- ③ ニーズの減少に対応した事業の縮小や、市民や事業者等に委ねていく事業についても明らかにし、実施計画に組み込むことができた。
- ④ 毎年度見直しをする枠組みを導入することにより、財源と全体事業費との整合性や、経済環境の変化に対応する柔軟性が確保された。
- ⑤ 「目指す成果」「目標」「事業費」を明記することにより、わかりやすい計画となった。

### **4 取組中の課題・問題点**

- ① 新たな手法であり、先行事例も少なかったため、分析を実施する職員への研修などを繰り返し実施した。
- ② 外部環境や内部要因を分析するための情報が整理されていなかった。
- ③ ニーズの増大を把握し対応策を立案することに比べ、ニーズの減少への対応策を立案する経験が少なかったため、“事業機会やニーズの減少”に対応した「撤退分野」「回避分野」の戦略立案に苦労した。
- ④ 歳入の伸びが見込めない財政状況において、事業費を財源推計内に抑える調整に時間を要した。

### **5 住民（職員）の反応・評価**

（住民）

- ① 平成 19 年 7 月に、素案に対する市民意見募集、10 月に、最終案に対するパブリックコメント手続を実施した。実施計画の策定であったため、市民の意見を聞く場としては限定的ではあったが、全体として意見は少なく、総合計画の策定過程における市民意見の反映については今後の課題と考えている。

（職員）

- ② SWOT 分析など計画の立案に携わった職員（主に各本部の企画管理室職員）と策定への関与が少なかった職員（主に計画を実践する事業課の職員）の間で、課題の共有度合いに差が生じている。
- ③ SWOT 分析の対象にならない（ニーズの増減のない）経常的な事業について、自発的に改革・改善を進めることについては、今後の課題と考えている。

## 6 今後の課題

- ① SWOT 分析を実施し明らかにできた課題であっても、3 年間の実施計画期間内では、財政的制約や住民等の環境形成の進行度合いによって対応策を描けないものもあり、総合計画後期基本計画（計画期間：平成 23 年度～32 年度）において、対応すべきものと考えている。
- ② 戦略的なマネジメント手法を段階的に取り入れているため、今回は、実施計画の立案過程においてのみ導入した。今後、後期基本計画の策定過程においても新たな手法を活用すべきと考えており、その際には、基本計画レベルで設定するビジョンや政策目標と、実施計画レベルで設定する取り組み課題の関係を明確にすることが必要と考えている。
- ③ 実施計画で設定した取り組み課題を実践していくためには、各々の職員が、自発的に、創意工夫しながら事業を推進していける気づきの場の設定など学習する組織づくりが必要と考えている。

## 7 今後取り組む自治体に向けた助言

- ① SWOT 分析を行政経営に活用する自治体の数はまだ少ないが、情報を整理し、事業の方向性を導き出す手法としては有効と考えている。本市の場合は、実施計画の立案が当面の課題であったため、このような活用方法となったが、SWOT 分析の活用を検討されている団体にあっては、各々の経営課題に対応した活用場面を設定する必要がある。
- ② SWOT 分析を自治体に合った形で実施するためには、いくつかの必要な修正を行う必要があるため、独自の手法により職員だけで行う場合には困難に直面するものと思われる。
- ③ SWOT 分析だけでは、社会的な潮流が明らかでないような政策分野においては、戦略を描くことが難しい場合があり、SWOT 分析の限界を理解した上で活用することが望ましいと思われる。

### (参考) 当該取組内容の関連ホームページ

松戸市のホームページ (<http://www.city.matsudo.chiba.jp/>) トップページの「デジタル資料館」の「計画・構想」をクリックし、以下「松戸市総合計画」→「実施計画」→「第3次実施計画」とクリックすると、第3次実施計画関連資料のデータが取得可能。

**担当部署：政策調整課**