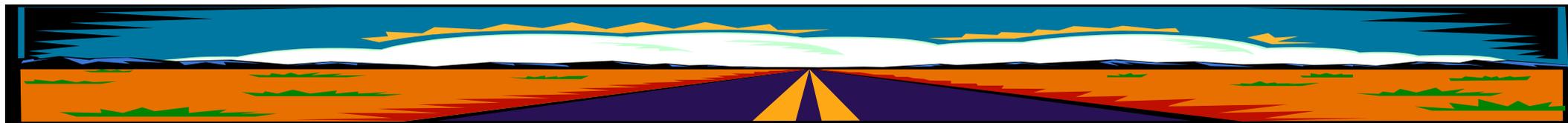


未来のために、今こそ・・・
“あれもこれも”から“あれかこれか”への転換を

(松戸市行財政改革推進会議 補助組織)
経営戦略策定支援プロジェクト報告書

平成17年2月21日

公表資料



- 目 次 -

はじめに	P. 1
1 プロジェクトの目的	P. 2
2 プロジェクトの使命(テーマ)	P. 3
3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表	P. 4
(1) 行政経営システムの全体像	
(2) 改革工程表	
(3) 中・長期的な改革との対応表	
4 戦略マネジメントを実現するためのサマレービュー	P.17
(1) 戦略計画	
(2) 行政評価(資源配分)	
(3) 業務改善	
5 戦略計画の策定手順	P.30
(1) 戦略計画の策定手法	
(2) 戦略計画(包括戦略)	- サンプル -
(3) 戦略計画の公開方法	
(4) 政策ごとの戦略一覧	- サンプル -
(5) 策定上の留意点	
6 提言を実践するために	P.65
(1) 経営会議での意思決定	
(2) 円滑に導入するための工夫	
7 来年度の実践スケジュール	P.67
8 プロジェクトの活動履歴	P.68
おわりに	P.70
プロジェクトメンバー一覧	P.71

はじめに

本市の行財政改革を推進中の「行財政改革推進会議」の補助組織であるこの「経営戦略策定支援プロジェクト」は、「松戸市行財政改革計画」を着実に実行するため、サマーレビューをよりの確に行うためのツールの開発を目的に設置されました。

この使命に従い、プロジェクトを開始するにあたって我々が最初に着目した事実は、次のことです。

- ・「総合計画」には、「これからやること」= 明るい未来」しか書いてありません。
- ・「行財政改革計画」には、「これからやめること」= 暗い将来」しか書かれていません。

どちらも松戸市の将来に向けて必要なことであり、これから成長させる分野も、これから撤退させる分野も併せて分析し、トータルな視点で計画していくことが経営であると我々は考えました。

現在、このような視点で、「成長と撤退」あるいは「選択と集中」を明確にしていく手法として、「戦略計画」が注目を集めており、欧米の自治体に限らず、国内でも福岡市や浜松市などで策定され始めています。

現在、導入を進めている「行政評価支援システム」や「事業別予算」と連携して、戦略計画を策定することを中核とした改革工程表に従い、改革を進めることをこの報告書では提言しています。

需要がなくなった事業からの早期撤退、公平性が損なわれた事業の是正、事業の中止や縮小から獲得した資源を活用しての新たな行政需要への早期対応が今、行政経営に求められています。このような構造的な転換をめざす改革には、当然大きな困難が待ち受けていますが、これまで様々な改革に率先して取り組んできた本市であれば、必ずや実現できるものと確信しています。

1 プロジェクトの目的

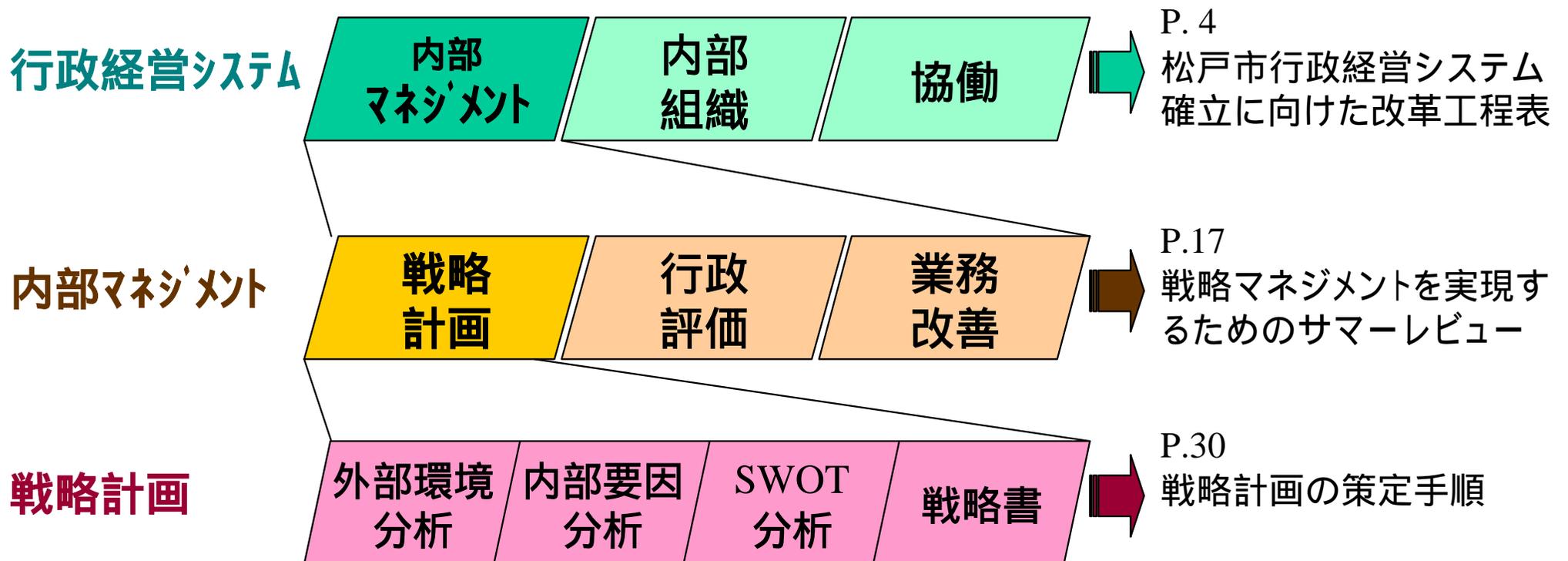
「松戸市行財政改革計画」中・長期的な改革を実現するための方法論を確立します。

＜行財政改革計画＞中・長期的な改革

方策	基本的な方向	検討項目
効率的な市役所への変革	市役所の役割の明確化	行政の役割の再設定（守備範囲の段階的な見直し）
	コストを意識した行財政運営	サービスの重点化・適正化 ベンチマークを活用したコストの適正化 行政サービスの民間市場への開放 アウトソーシングなどによる行政のスリム化
	受益と負担の明確化	受益と負担の明確化・適正化 収納率の向上 資産の有効利用と売却の推進
経営システムの確立と持続	経営システムの確立 計画を成果指向に転換 柔軟な予算制度の構築 機能的な組織の構築 情報の集約とIT技術の活用	トップダウン、ボトムアップの提案の仕組み 総合計画を始め各種計画を成果指向に転換 財源状況に応じた事業の優先順位化、成果重視の予算編成 機能的な組織への再構築 経営情報の一元化・共有化
	組織体質と人材の強化 組織体質の転換 人材の強化	学習する体質・風土への転換 能力を引き出す制度の導入（ポストの公募、プロジェクトへの選任）
住民が関与するまちづくり	住民への積極的な情報公開	インターネットなどによる情報の積極的な提供 住民との議論の場の確立
	住民への迅速な対応	住民の声に対応する仕組みの充実・強化（苦情窓口の一本化、情報化） 対応手続きや対応時間の標準化
	住民の関与する機会の確立	パブリック・コメント、パブリック・インボルブメントの導入 補助金等の第三者機関による審査

2 プロジェクトの使命(テーマ)

- (1) 松戸市行政経営システムを確立し、持続させるための改革工程表を策定します。
- (2) 内部マネジメントを戦略的に変革するため、サマーレビューの手順、改善のポイントを整理します。
- (3) サマーレビューでの判断基準となる**戦略計画**の策定手順を確立します。



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

行財政改革計画では、専門家会議の提言を基に、中・長期的に取り組むべき構造的な転換の方向性は定められました(P.2参照)。しかしながら、そこに至る工程は示されていません。



構造的な転換を図るための改革工程表、すなわち「松戸市行政経営システム」を確立するための改革工程表をまずは策定する必要があります。そのため、次のようなステップで検討しました。

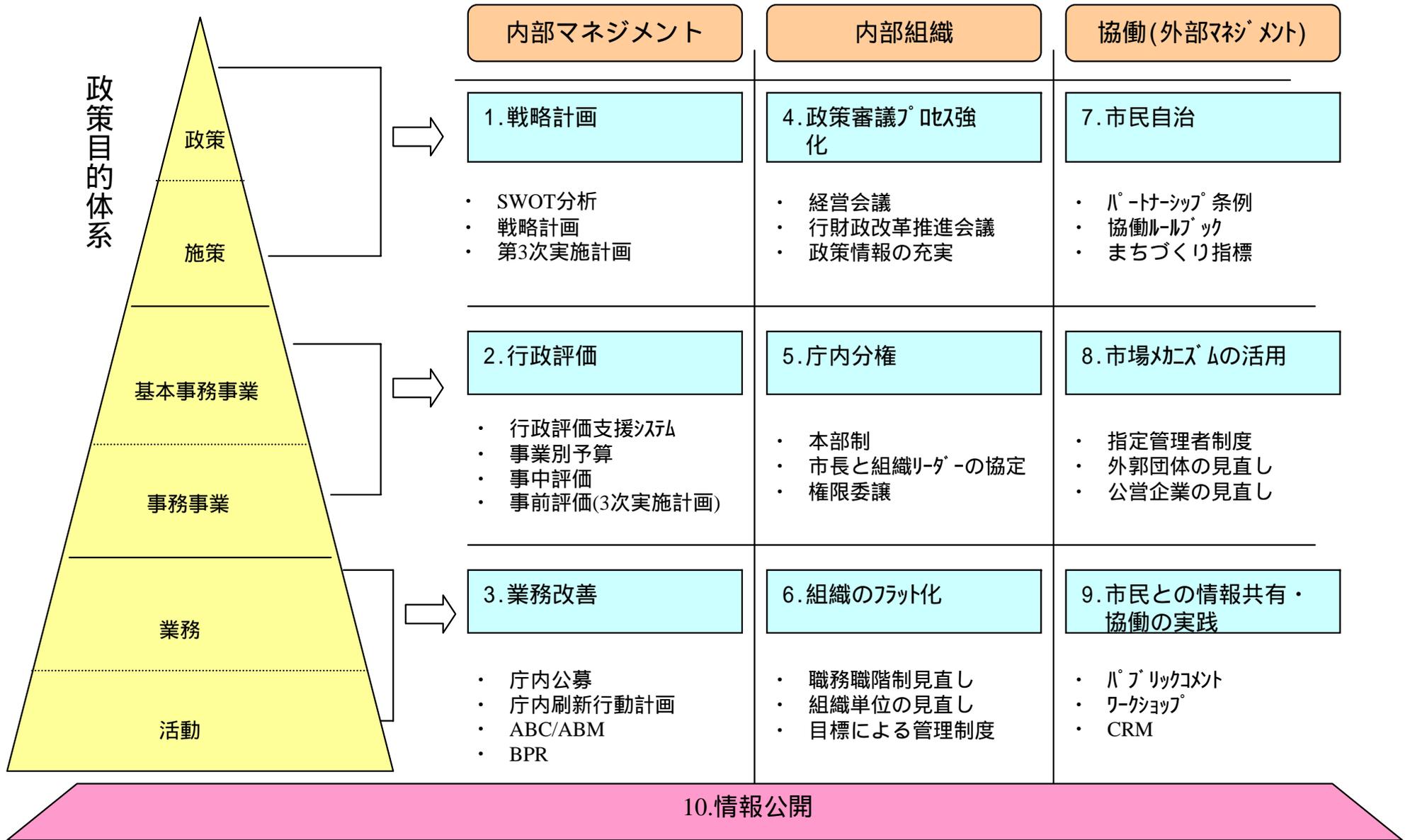
まず、「松戸市行政経営システム」を鳥瞰できる全体像を描きます。あくまでも基本は、政策目的体系です。政策目的体系を基軸として、「内部マネジメント」「内部組織」「協働(外部マネジメント)」の三つの視点から分析します。(P.5)

次に、全体像で描き出されたそれぞれの改革項目ごとに、これまでの取り組みの経過を把握し、これからの改革方針、役割分担を明示します。(P.6~19)

この改革工程表に基づき進めることにより、行財政改革計画の中・長期的な改革は実現できるはずですが、行財政改革推進会議による進捗管理が、改革実現のカギとなります。

3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

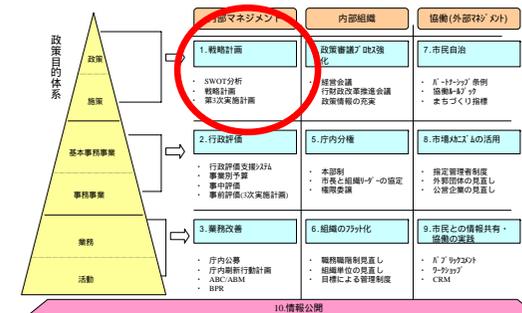
(1) 松戸市行政経営システムの全体像



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(1/10)

改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
内部マネジメント										
1.戦略計画 総合計画と行財政改革計画の性格を併せ持ち、「選択と集中」を明確にした戦略計画を策定します(計画期間は、実施計画期間にあわせる)。	市全体及び各政策ごとに、外部環境と内部要因を分析し、SWOT分析を実施します。 SWOT分析をもとに、成長・撤退・改善・回避の4戦略から構成される戦略計画を策定します。 各戦略計画をもとに、行政評価支援システムを活用してサマーレビューを実施します。 戦略計画をもとに、政策目的体系を調製します。 (当面は調製したものとします) 第3次実施計画からは、現行の総合計画・行財政改革計画・戦略計画の3つの性格を併せ持ちます。	第2次実施計画策定(総務企画本部) 行財政改革計画策定(財務本部) 戦略計画策定(総務企画本部) 第3次実施計画策定(総務企画本部)		準備	策定	実施	実施	見直し	実施	策定

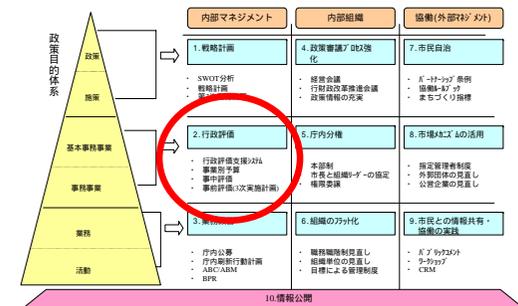


10. 情報公開

3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(2/10)

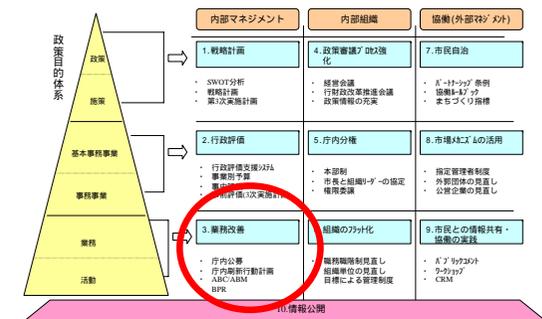
改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
内部マネジメント										
2.行政評価 戦略計画に基づく事業執行をスムーズに展開するために、政策目的体系を活用した行政評価システムにより、事務事業の立案・評価を行います。	<p>戦略計画に基づき、基本事務事業・事務事業の立案(事前評価)を行います。 (当面は行ったものとします)</p> <p>毎年、計画期間途中での実績把握と目標値や資源配分の調整を行います。</p> <p>毎年、行政評価支援システムを活用した事中評価により、サマーレビューを実施します。</p> <p>サマーレビューで決定された事務事業ごとの計画額に基づき、予算編成などの資源配分を行います。</p>	政策目的体系の策定 (総務企画本部)	準備	策定						見直し
		<p>事前評価(第2次実施計画) (総務企画本部)</p> <p>行政評価支援システム導入 (総務企画本部)</p> <p>事業別予算導入 (財務本部)</p> <p>事中評価 (総務企画本部)</p> <p>事前評価(第3次実施計画) (総務企画本部)</p>			実施			開発 準備	導入 導入 実施	



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(3/10)

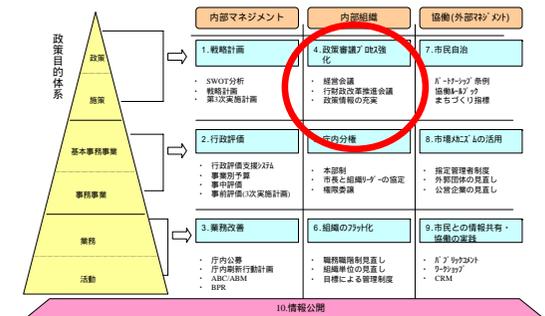
改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
内部マネジメント										
3.業務改善 事務事業の適正な執行のため、職員の自発的・自律的な業務改善活動が行える環境を整備します。 また、業務改善を行う上で必要な各種ツールを整備します。	<p>職員の能力ややりがいを引き出すための「庁内公募制度」を導入します。</p> <p>職員の参加意欲を高め、満足度を向上させるES運動を行います。</p> <p>適正なコストを把握し、コストマネジメントを行うための「ABC/ABM」の導入に向け検討します。</p> <p>ITを活用し適切な業務プロセスによる執行を行うため「BPR」を行います。</p>	<p>庁内公募制度の導入 (総務企画本部)</p> <p>庁内刷新行動計画 (総務企画本部)</p> <p>バランスシートの作成 (財務本部)</p> <p>ABC/ABM (財務本部)</p> <p>BPR (総務企画本部)</p>					検討	導入		
			作成		策定	実施			調査	研究



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(4/10)

改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
内部組織										
4.政策審議プロセス強化 政策(戦略)を具現化するための審議プロセスを強化します。	経営会議において、戦略策定を行います。	経営会議・政策調整会議 (総務企画本部)	設置							
	政策調整会議において、事務事業の評価・サマーレビューを行います。 (当面は行財政改革推進会議)	行財政改革推進会議 (財務本部)				設置				解散
	経営会議から分離した行財政改革推進会議を再統合します。	政策情報の充実・一元化 (総務企画本部)	企画管理室		政策調整課				新組織の検討	
	政策情報を経営会議で共有化します。	自治体シンクタンクの研究 (総務企画本部)					研究			
政策情報を経営会議で共有化します。										
市全体の政策を審議するために、政策情報の一元化を図るための政策スタッフを強化します。										



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(5/10)

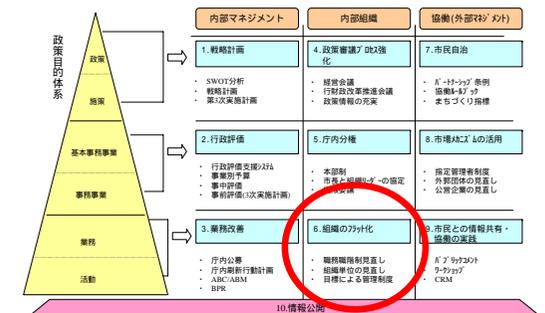
改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	
内部組織											
5.庁内分権 政策(戦略)を具現化するために、政策に合わせた組織に再編し、責任の所在を明らかにします。	各本部が、より「自己決定・自己責任」で組織運営ができるようにします。 各本部の組織と役割を明確にするために、政策目的体系に合わせた組織へ再編します。 首長と組織リーダー(本部長等)の協定の在り方を検討します。 組織経営を円滑にするために、特定課に集中している権限を移譲するなど、より自己完結型の組織に再編します。 ・担当室、係の設置等 ・本部内人員配置(季節間異動等) ・政策別枠配分予算等	本部制の導入(総務企画本部)	導入						検討	再編	
		本部長スタッフ(企画管理室)の設置(総務企画本部)	導入						新組織の検討		
		首長と組織リーダーの協定(総務企画本部)							調査	研究	
		組織・定数権限の移譲(総務企画本部)	一部導入						調査	調整	推進
		人事権限の移譲(総務企画本部)							調査	調整	導入
予算編成・執行権限の移譲(財務本部)	一部導入						調査	調整	推進		



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(6/10)

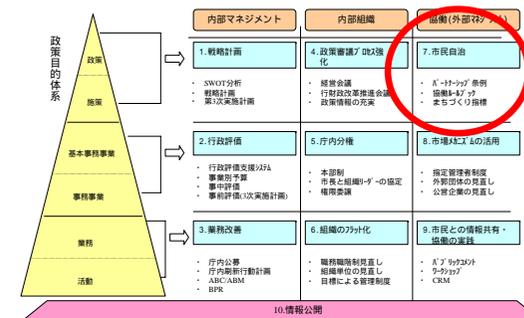
改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
内部組織										
6.組織のフラット化 意思決定の迅速化を図り、業務の効率化を推進します。	意思決定の迅速化を図るため、職務職階制をフラットな構造に見直します。 環境変化に積極的に対応していくために、柔軟で効率的な課・担当室・係などの組織単位を再編します。 組織リーダー(本部長等)、部門リーダー(担当部長・課長)とスタッフ(課員)の間で、業務遂行に関する目標による管理を行います。	職務職階制の見直し(総務企画本部)						調査	研究	導入
		組織単位の見直し(総務企画本部)	一部統廃合			担当室の設置	課と担当室の役割見直し	調査	研究	再編
		目標による管理(総務企画本部)						準備	導入	



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(7/10)

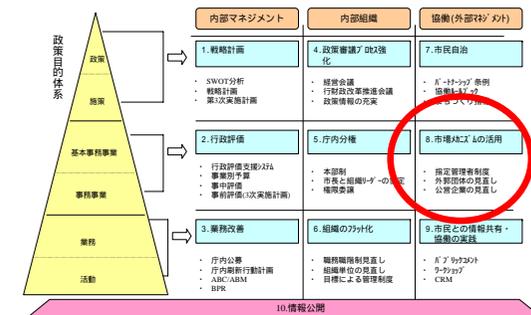
改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
協働(外部マネジメント)										
7.市民自治 市民自治を確立するための基本方針を定めるとともに、社会問題を具体的に解決していくための実践事例づくりに取り組みます。	市民自治を確立するためにパートナーシップ条例を制定し、市民(NPOや企業含む)と行政の協働についての基本方針を定めます。 協働の実行にあたって、市民と行政の双方が守るべき基本姿勢を具体的なルールとして定めます(協働ルールブック)。 市民と行政が協働して政策全般にわたる「まちづくり指標」の目標値を定め、後期基本計画はこの目標値の達成をめざす計画とします。	市民活動サポートセンター開設(市民環境本部)			準備	開設				
		パートナーシップ条例制定(市民環境本部) 協働ルールブックの策定(市民環境本部) まちづくり指標の策定(総務企画本部)				準備	組織化	制定	施行	
								準備	策定	
									研究	準備



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(8/10)

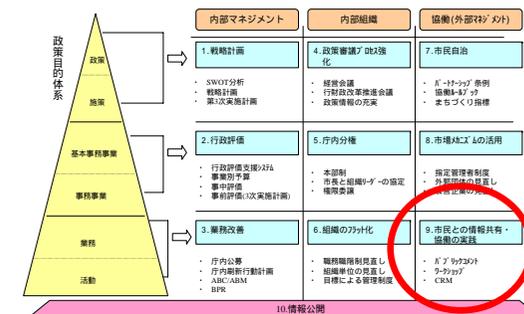
改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
協働(外部マネジメント)										
8.市場メカニズムの活用 補完性の原理により「官から民へ」を基本とした行政経営を行いサービス提供の生産性を高めます。	<p>「公の施設」の管理については指定管理者制度を積極的に導入するとともに外郭団体の見直しを行います。</p> <p>今後の大規模な施設の建替え、新設にあたってはPFIの導入を検討します。</p> <p>公営企業の見直しにあたっては地方独立行政法人化も視野に入れ、検討します。</p> <p>市場メカニズムをさらに活用するため市場化テストや強制入札制度などのモデルケースを選定し研究します。</p>	<p>指定管理者制度(総務企画本部)</p> <p>業務委託(総務企画本部)</p> <p>外郭団体の見直し(総務企画本部)</p> <p>公営企業の見直し(総務企画本部)</p> <p>独立地方行政法人の研究(総務企画本部)</p> <p>市場メカニズムの更なる活用(総務企画本部)</p>					小学校給食	検討	準備	実施
								斎場	一部保育所	推進
								福祉公社	計画	検討
									研究	研究



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(2) 改革工程表(9/10)

改革項目	改革の方針	具体的手段	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19
協働(外部マネジメント)										
9.市民との情報共有・協働の実践 市民と行政が協働を 実践するために必要な 情報を共有します。	市民が政策形成の過程に参画する機会を作ります(パブリックコメント等)。	パブリックコメント制度等の導入(総務企画本部)						検討		
	町会等の役割を見直し地域の自治力の向上に努めます。	市政懇談会等の見直し(市民環境本部)						検討		
	ITを活用してコミュニティネットワークを構築するなど市民との情報共有を図ります(CRM)。	コミュニティ単位の再編(総務企画本部)						調査	研究	
	ワークショップ方式などを活用し、市民と行政がともに主体となる事業を増やします。	電子会議室等インターネットの活用(総務企画本部)	一部実施					研究	本格実施	
	マッチングファンドなど新たな連携の仕組みを研究します。	ワークショップ方式による事業推進(各本部)	国分川					松戸駅西口		
	マッチングファンド等の研究(市民環境本部)							調査	研究	



3 松戸市行政経営システム確立に向けた改革工程表

(3) 中・長期的な改革との対応表

行財政改革計画「中長期的な改革」検討項目			改革工程表における対応項目								
方策	基本的な方向	検討項目	内部マネジメント			内部組織		協働(外部マネジメント)		10.情報公開	
			1.戦略計画	2.行政評価	3.業務改善	4.政策審議プロセス強化	5.庁内分権	6.組織のフラット化	7.市民自治		8.市場メカニズムの活用
効率的な市役所への変革	市役所の役割の明確化	行政の役割の再設定(守備範囲の段階的な見直し)									
		コストを意識した行財政運営	サービスの重点化・適正化								
	ベンチマークを活用したコストの適正化										
	行政サービスの民間市場への開放										
	アウトソーシングなどによる行政のスリム化										
	受益と負担の明確化	受益と負担の明確化・適正化									
収納率の向上											
資産の有効利用と売却の推進											
経営システムの確立と持続	経営システムの確立	トップダウン、ボトムアップの提案の仕組み									
		総合計画を始め各種計画を成果指向に転換									
	柔軟な予算制度の構築	機能的な組織の構築									
		情報の集約とIT技術の活用									
		組織体質と人材の強化									
		組織体質の転換 人材の強化									
住民が関与するまちづくり	住民への積極的な情報公開	インターネットなどによる情報の積極的な提供									
		住民との議論の場の確立									
	住民への迅速な対応	住民の声に対応する仕組みの充実・強化(苦情窓口の一本化、情報化)									
		対応手続きや対応時間の標準化									
	住民の関与する機会の確立	パブリック・コメント、パブリック・インボルブメントの導入									
		補助金等の第三者機関による審査									

4 戦略マネジメントを実現するためのサマーレビュー

「松戸市行政経営システム」を確立するための改革工程表について、前ページまで説明してきました。これを全体としてバランスよく推進することが重要なことと思われます。

しかしながら「選択と集中」を的確に行うために、まずP.5の左側の「内部マネジメント」を確立させておく必要があります。



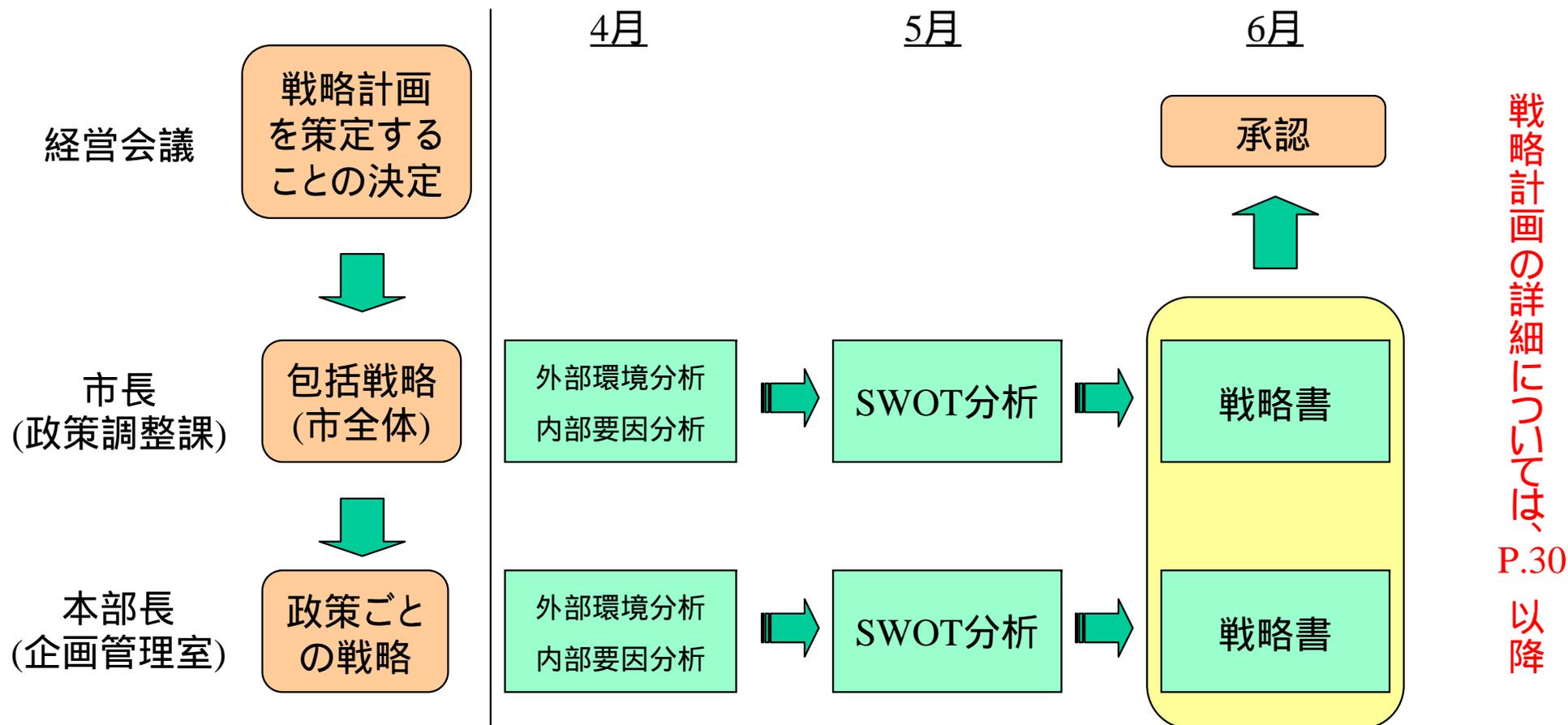
行財政改革計画策定に伴い、サマーレビューを行っていますが、現在までのところは、成果対コストではなく、コスト削減に力点が置かれています。これを成果対コストの視点で見直すことにより、「戦略計画」から「行政評価」、そして「業務改善」へとマネジメントサイクルを確実に運用するための潤滑材の役割をサマーレビューに我々は求めることにしました。

次ページ以降においては、戦略的に「選択と集中」が行えるようにするため、サマーレビューをどのように進めるべきか、そのあるべき姿について提示します。

4 戦略マネジメントを実現するためのサマリーレビュー

(1) 戦略計画(1/2)

「松戸市行政経営」における「選択と集中」を明確にするため、戦略計画を政策調整会議で論点整理し、経営会議で決定します(4月～6月)。



現在、経営会議で実施している「年度の重要課題」との関係整理が必要となりますが、「重要課題」は単年度なので、3年のスパンで策定する戦略計画とは基本的に異なります。しかし、戦略計画も18年度以降は当該年度の計画の確認行為が主な作業となりますので、「年度の重要課題」を包含した内容とすることができると考えます。

4 戦略マネジメントを実現するためのサマーレビュー

(1) 戦略計画(2/2)

ミッション
(使命)

学習をしたいと思う市民一人ひとりが、自主的、主体的に地域で学習を継続できるようにする。

ビジョン
(将来像)

いつでも、だれでも、自主的に好きなことを選択して学ぶことができ、学んだ成果が地域に活かされ、21世紀の国際社会に貢献できるような人材の醸成と学習環境を整備する。生涯学習をしている市民の割合(生涯学習講座等への参加人数、生涯学習施設利用人数)/生涯学習の成果を社会に活かしている市民の割合(学習成果の場への参加人数:市民に還元している人)

基本戦略&戦略の概要		目指すべき成果	対応する体系	成果指標	現状値 (H15)	目標値	目標 年度	担当組織
成長機会 + 比較優位(強み) 「成長戦略」を適用する。								
学校や 連施設を 拠点を 高めた ために、 地域の	学校用地を利用し、0歳～3歳位の子育てをしている親を対象に地域の子育て相談機能の充実を図るモデル事業を市内の保育所等と連携しながら研究実践し、市内の私立幼稚園にも研究成果を還元する。	市内の私立幼稚園に地域の子育て相談の役割を担ってもらう	M b 504 家庭の教育力の向上を図る	私立幼稚園における子育て相談の件数	件	件	H19	生涯学習本部
	地域の大人たちが放課後や休日において、子ども達の部活動指導や親子での体験活動にも積極的に参加することによって、スポーツや文化活動を通しての地域交流を活性化させる。	地域と学校の相互連携により子どもを育てる過程において地域コミュニティを形成し、活性化を図る	M c 10105 教育改革推進事業を図る	部活動やイベントへの地域の人の参加人数	人	人	H19	生涯学習本部
	特色ある学校をつくるため、地域の学校教育ボランティア等の育成や積極的な活用を行い、地域の実情にあった学校づくりをする。	地域で構成した協議会等が主体となった学校づくりをする	M a 1010 教育改革推進事業を図る	地域運営学校数	校	校	H19	生涯学習本部
致死脅威 + 比較劣位(弱み) 「撤退戦略」を適用する。								
業公 か設 ら施 め撤 退や 公設 た事	利用されていないこどもの遊び場を売却及び返還する。	有効利用されていない土地を売却及び返還する	M b 2010 公園未整備地区の整備を図る	売却(歳入額)	円	円	H19	生涯学習本部
	林間学校施設を廃止する。	維持コストのリスクを除去する	M a 10201 学校管理に関する事務をする	維持管理経費	円	円	H19	生涯学習本部
	公立幼稚園から撤退する	幼児教育についての新たな事業展開を図る	M c 105 公立幼稚園の運営支援をする	維持管理経費	円	円	H19	生涯学習本部

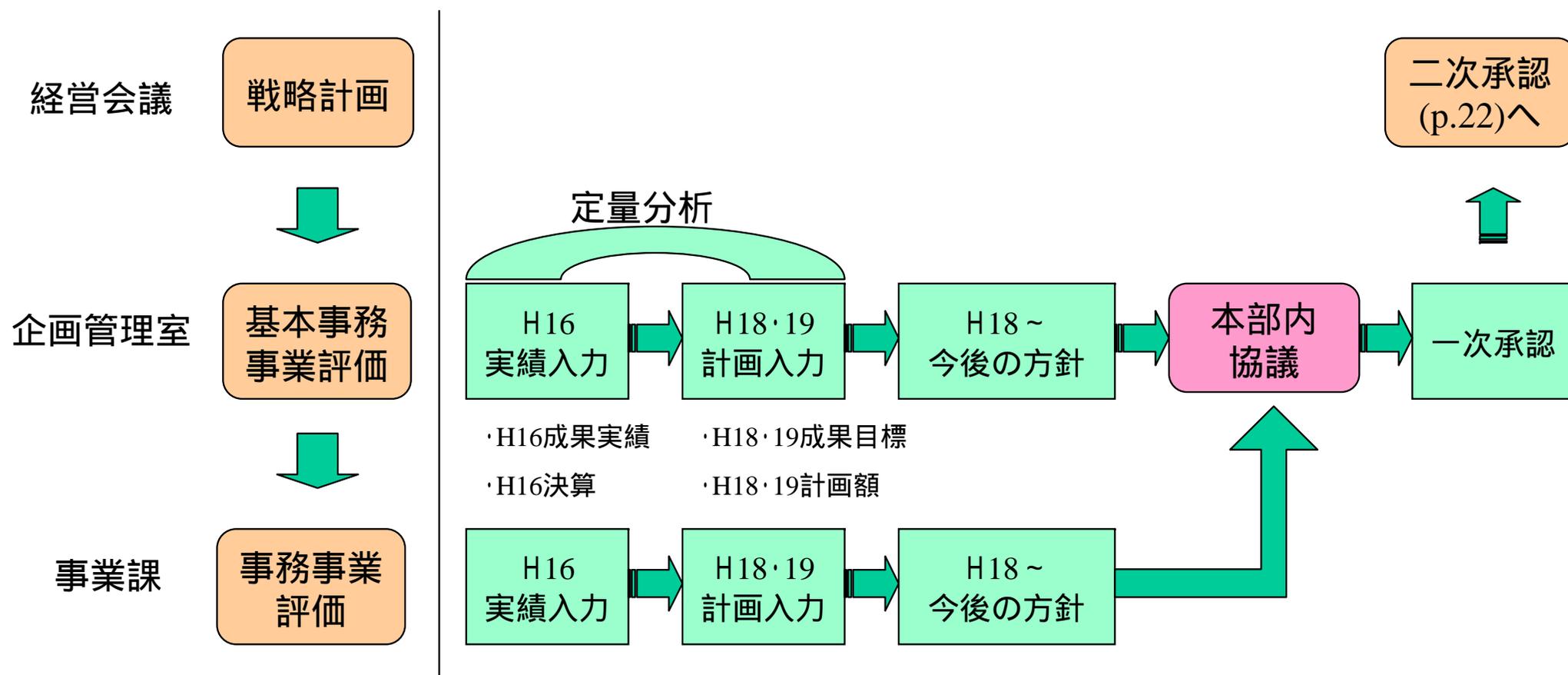
 **成長・撤退・改善・回避の4つから構成される戦略計画の内容を本部ごとに担当課に周知します。**

4 戦略マネジメントを実現するためのサマリーレビュー

(2) 行政評価(1/8)

本部評価(自己評価～一次承認)

戦略計画により打ち出された方針に基づき、各事業課が、行政評価支援システムを活用して、各事務事業の成果目標と投入資源量の計画を入力し、企画管理室を中心に協議し、本部の方針を決定します(7月)。



4 戦略マネジメントを実現するためのサマーレビュー

(2) 行政評価(2/8)

本部評価(自己評価～一次承認)

事務事業評価シート1

平成15年度 総合計画第2次実施計画

事務事業名	矢切公民館学習機会提供事業	事務事業コード	180901	担当課	公民館
-------	---------------	---------	--------	-----	-----

【基本情報】

政策目的体系	体系区分	コード	名称	事業区分名称	区分
	政策	18	市民一人ひとりが自主的、主体的に学習を継続できるようにす	事業期間	平成15年度～全期
	施策	02	市民の実際生活に即する文化的教養を高めるよう環境を醸	処法令	社会教育法
	基本事務事業	1809	実際生活に即する教育・学術及び文化に関する学習機会を提供	計区分	一般事
款-項-目-大	予算事業名称(大事業)				
節項	03 01				

【事業概要】

対象顧客	市民(通勤・通学者を含む)	
目的	各種講座等の学習機会を提供することにより主体的に学習する人を増やす。	
役割分担	市	各種の講座開催など学習機会を提供する。 分担値 0
	市民	社会的課題など地域課題等に取り組む。 分担値 0
	企業	各種講座を開催し、生涯学習の推進を図る。 分担値 0
	国県	国、県の機関、特に、さわやか県民プラザ等からの情報提供や連携、支援を行う。 分担値 0

【業務・活動】

提供事務業務					
成人を対象とした講					
高齢者を対象とした					
女性の課題を主題と					

事務事業評価シート2

平成15年度 総合計画第2次実施計画

事務事業名	矢切公民館学習機会提供事業	事務事業コード	180901	担当課	公民館
-------	---------------	---------	--------	-----	-----

【インプット指標】

	基準値	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	期間累計
実施計画額(千円)	1,100	1,100	950	840	840	840	1,100
当初予算額(千円)	0	0	0	0	0	0	0
合計(千円)	0	0	0	0	0	0	0
事業費	0	0	0	0	0	0	0
正規	0	0	0	0	0	0	0
嘱託	0	0	0	0	0	0	0
再任用	0	0	0	0	0	0	0
減価償却費	0	0	0	0	0	0	0
本庁外経費	0	0	0	0	0	0	0
削減率(%)	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
削減率(%)	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
受益者負担金	0	0	0	0	0	0	0

【定額評価】

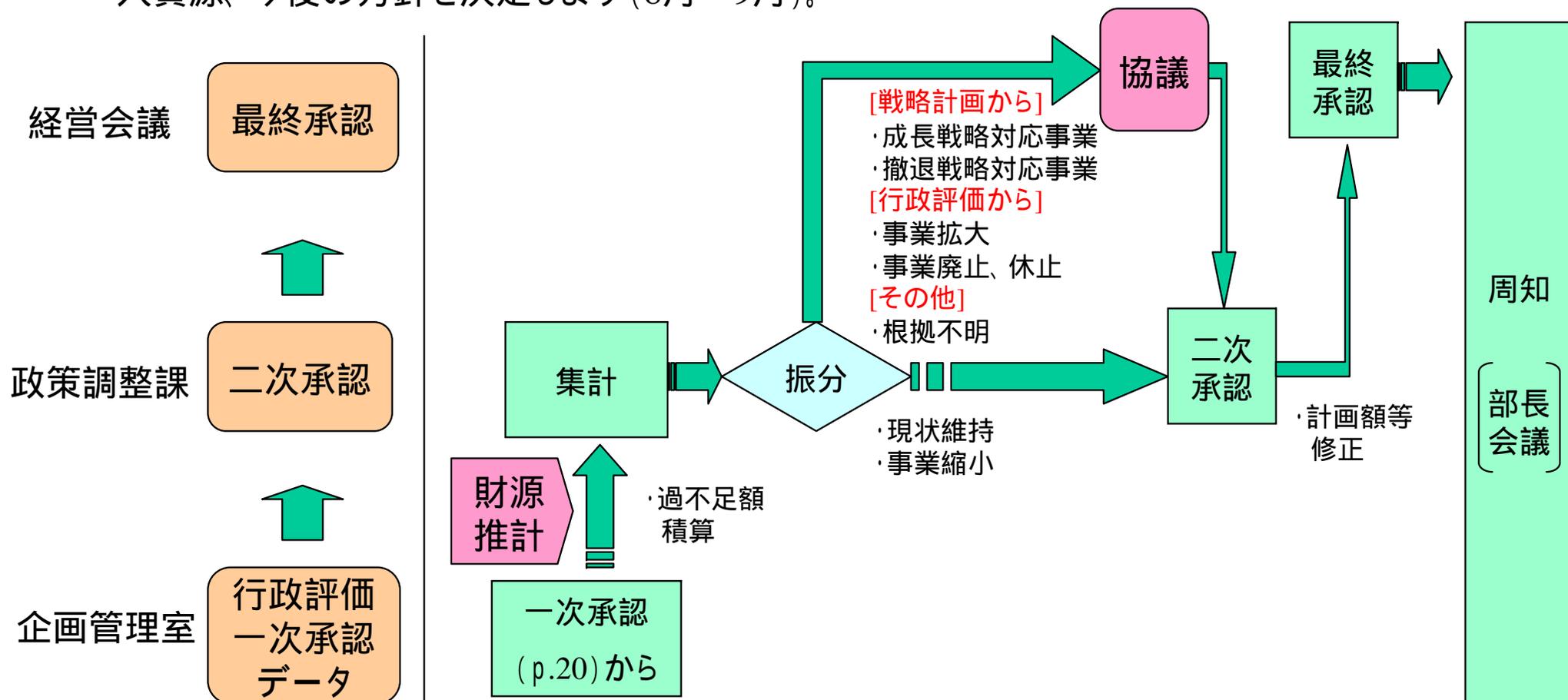
講座参加者数	講座参加者数	計画目標値	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
		予算目標値	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
		実績値	0	0	0	0	0	0	0
		実績値累計	0	0	0	0	0	0	0
割合	100	単価(千円)							
補正	+	効率性(%)							
困難度	00=	有効性(%)							
		計画目標値							
		予算目標値							
		実績値							

4 戦略マネジメントを実現するためのサマリーレビュー

(2) 行政評価 (3/8)

全体評価 (二次承認 ~ 最終承認)

本部の評価結果 (方針) を政策調整課がレビューし、経営会議に付議する事業と付議しない事業に切り分けます。財源推計の結果も加味し、各基本事務事業・事務事業の成果目標と投入資源、今後の方針を決定します (8月 ~ 9月)。



データの修正は、政策調整課で行うが、本部・担当課とのコミュニケーションを密にし、合意形成が図られるように留意します。

4 戦略マネジメントを実現するためのサマリーレビュー

(2) 行政評価(4/8)

全体評価(二次承認～最終承認)

政策別計画額一覧

計画次数 02総合計画第2次実施計画 (単位:千円)

政策	実施計画額	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	合計
01	合計(千円)	3,000,000	2,940,000	2,880,000	2,820,000	2,760,000	16,800,000
市民とのパートナーシップの基礎となる仕事を行う	内訳						
	国庫支出金	500,000	490,000	480,000	470,000	460,000	4,800,000
	県支出金	500,000	490,000	480,000	470,000	460,000	2,880,000
	地方債	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	480,000
	その他	0	0	0	0	0	9,120,000
(54事業)	一般財源	1,900,000	1,862,000	1,824,000	1,786,000	1,748,000	16,320,000
02	合計(千円)	1,500,000	1,470,000	1,440,000	1,410,000	1,380,000	8,400,000
市民を(自然・特殊)災害から守る	内訳						
	国庫支出金	250,000	245,000	240,000	235,000	230,000	2,400,000
	県支出金	250,000	245,000	240,000	235,000	230,000	1,440,000
	地方債	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	240,000
	その他	0	0	0	0	0	4,560,000
(18事業)	一般財源	950,000	931,000	912,000	893,000	874,000	11,760,000
03	合計(千円)	1,500,000	1,470,000	1,440,000	1,410,000	1,380,000	8,400,000
市民が税金の払いがいのある行政をめざす	内訳						
	国庫支出金	250,000	245,000	240,000	235,000	230,000	2,400,000
	県支出金	250,000	245,000	240,000	235,000	230,000	1,440,000
	地方債	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	240,000
	その他	0	0	0	0	0	4,560,000
(66事業)	一般財源	950,000	931,000	912,000	893,000	874,000	11,760,000
04	合計(千円)	300,000	294,000	288,000	282,000	276,000	1,680,000
一人ひとりの個性や生き方を尊重し差別や偏見などによる人権侵害をなくす	内訳						
	国庫支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	480,000
	県支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	288,000
	地方債	10,000	9,800	9,600	9,400	9,200	48,000
	その他	0	0	0	0	0	912,000
(9事業)	一般財源	190,000	186,200	182,400	178,600	174,800	1,051,200
05	合計(千円)	2,000,000	1,960,000	1,920,000	1,880,000	1,840,000	10,800,000
地域の生活環境について安心感を得られるようにする	内訳						
	国庫支出金	250,000	245,000	240,000	235,000	230,000	2,400,000
	県支出金	250,000	245,000	240,000	235,000	230,000	3,600,000
	地方債	500,000	490,000	480,000	470,000	460,000	2,400,000
	その他	0	0	0	0	0	4,800,000
(36事業)	一般財源	1,000,000	980,000	960,000	940,000	920,000	14,400,000
06	合計(千円)	2,000,000	1,960,000	1,920,000	1,880,000	1,840,000	10,800,000
産業を振興させる	内訳						
	国庫支出金	250,000	245,000	240,000	235,000	230,000	2,400,000
	県支出金	250,000	245,000	240,000	235,000	230,000	3,600,000
	地方債	500,000	490,000	480,000	470,000	460,000	2,400,000
	その他	0	0	0	0	0	4,800,000
(39事業)	一般財源	1,000,000	980,000	960,000	940,000	920,000	19,200,000
07	合計(千円)	3,000,000	2,940,000	2,880,000	2,820,000	2,760,000	16,800,000
生きがい感を高める	内訳						
	国庫支出金	500,000	490,000	480,000	470,000	460,000	4,800,000
	県支出金	500,000	490,000	480,000	470,000	460,000	2,880,000
	地方債	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	480,000
	その他	0	0	0	0	0	9,120,000
(17事業)	一般財源	1,900,000	1,862,000	1,824,000	1,786,000	1,748,000	9,120,000

施策別計画額一覧

政策 01 市民とのパートナーシップの基礎となる仕事を行う (単位:千円)

施策	実施計画額	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	合計
01	合計(千円)	300,000	294,000	288,000	282,000	276,000	1,680,000
社会ニーズを把握し行政需要の分析を行い、市民本位の政策手段を立案できるようにする	内訳						
	国庫支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	480,000
	県支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	288,000
	地方債	10,000	9,800	9,600	9,400	9,200	48,000
	その他	0	0	0	0	0	912,000
一般財源	190,000	186,200	182,400	178,600	174,800	2,352,000	
02	合計(千円)	300,000	294,000	288,000	282,000	276,000	1,680,000
市民に行政運営の情報を提供する	内訳						
	国庫支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	480,000
	県支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	288,000
	地方債	10,000	9,800	9,600	9,400	9,200	48,000
	その他	0	0	0	0	0	912,000
一般財源	190,000	186,200	182,400	178,600	174,800	3,792,000	
03	合計(千円)	600,000	588,000	576,000	564,000	552,000	3,360,000
パートナーとしての登録を行う	内訳						
	国庫支出金	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	960,000
	県支出金	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	576,000
	地方債	20,000	19,600	19,200	18,800	18,400	96,000
	その他	0	0	0	0	0	1,824,000
一般財源	380,000	372,400	364,800	357,200	349,600	4,704,000	
04	合計(千円)	600,000	588,000	576,000	564,000	552,000	3,360,000
市民が地域づくりを活発にする	内訳						
	国庫支出金	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	960,000
	県支出金	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	576,000
	地方債	20,000	19,600	19,200	18,800	18,400	96,000
	その他	0	0	0	0	0	1,824,000
一般財源	380,000	372,400	364,800	357,200	349,600	4,704,000	
05	合計(千円)	600,000	588,000	576,000	564,000	552,000	3,360,000
市民生活上の不安を解消し、問題解決の支援をする	内訳						
	国庫支出金	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	960,000
	県支出金	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	576,000
	地方債	20,000	19,600	19,200	18,800	18,400	96,000
	その他	0	0	0	0	0	1,824,000
一般財源	380,000	372,400	364,800	357,200	349,600	3,264,000	
06	合計(千円)	300,000	294,000	288,000	282,000	276,000	1,680,000
日本人市民と外国人市民のパートナーシップを高める	内訳						
	国庫支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	480,000
	県支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	288,000
	地方債	10,000	9,800	9,600	9,400	9,200	48,000
	その他	0	0	0	0	0	912,000
一般財源	190,000	186,200	182,400	178,600	174,800	1,812,000	
07	合計(千円)	300,000	294,000	288,000	282,000	276,000	1,680,000
市議会とのパートナーシップを確立する	内訳						
	国庫支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	480,000
	県支出金	50,000	49,000	48,000	47,000	46,000	288,000
	地方債	10,000	9,800	9,600	9,400	9,200	48,000
	その他	0	0	0	0	0	912,000
一般財源	190,000	186,200	182,400	178,600	174,800	1,531,200	
合計	合計(千円)	3,000,000	2,940,000	2,880,000	2,820,000	2,760,000	14,400,000
内訳	国庫支出金	500,000	490,000	480,000	470,000	460,000	2,400,000
	県支出金	500,000	490,000	480,000	470,000	460,000	2,400,000
	地方債	100,000	98,000	96,000	94,000	92,000	480,000
	その他	0	0	0	0	0	0
	一般財源	1,900,000	1,862,000	1,824,000	1,786,000	1,748,000	9,120,000

政策や施策単位で集計された計画額の変化を把握します。

4 戦略マネジメントを実現するためのサマーレビュー

(2) 行政評価(5/8) 全体評価(二次承認～最終承認)

事務事業インプット指標実績一覧表

計画次数 02 総合計画第2次実施計画 評価年度 平成15年度 (単位:千円)
 施策 01 社会ニーズを把握し行政需要の分析を行い、市民本位の政策手段の立案をできるようにする 基本事務事業 0101 ニーズ把握・調査・分析を行う(情報収集)

事務事業名	所属名	経営資源	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	合計
10101 政策意見反映事業	2511500 政策調整課	事業費	0	0	0	0	0	0
		人件費	4,000	4,000	4,000	8,000	8,000	28,000
		共通経費	0	0	0	0	0	0
		減価償却費	0	0	0	0	0	0
		合計	4,000	4,000	4,000	8,000	8,000	28,000
10102 国指定統計調査事業	2512000 総務課	事業費	20	20	20	20	20	100
		人件費	8,000	8,000	40,000	8,000	8,000	72,000
		共通経費	0	0	0	0	0	0
		減価償却費	0	0	0	0	0	0
		合計	8,020	8,020	40,020	8,020	8,020	72,100
10103 県指定統計調査事業	2512000 総務課	事業費	0	60	60	60	60	300
		人件費	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	20,000
		共通経費	0	0	0	0	0	0
		減価償却費	0	0	0	0	0	0
		合計	4,060	4,060	4,060	4,060	4,060	20,300
10104 統計情報提供事業	2512000 総務課	事業費	100	100	100	100	100	500
		人件費	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	40,000
		共通経費	0	0	0	0	0	0
		減価償却費	0	0	0	0	0	0
		合計	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100	40,500
10105 統計調査管理事業	2512000 総務課	事業費	2,500	2,500	1,000	1,000	1,000	8,000
		人件費	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	40,000
		共通経費	0	0	0	0	0	0
		減価償却費	0	0	0	0	0	0
		合計	10,500	10,500	9,000	9,000	9,000	48,000

事務事業を執行するのに必要な投入資源を事業費だけでなく人件費も含めて把握します。将来的には、共通経費や減価償却費も含めて把握します。

4 戦略マネジメントを実現するためのサマリーレビュー

(2) 行政評価(6/8) 全体評価(二次承認～最終承認)

方向性別集計表(事務事業)

平成15年度

計画次数 02 総合計画第2次実施計画

全事業

1頁
平成17年4月1日
11時00分26秒

政策	事業完了	事業拡大	現状維持	期間変更	手段変更	事業縮小	保留	廃止・断念	開始前	政策別計
01 市民とのパートナーシップの基礎となる仕事を行う	0	4	30	0	0	20	0	0	0	54
02 市民を(自然・特殊)災害から守る	0	4	10	0	0	4	0	0	0	18
03 市民が税金の払いがいのある行政をめざす	0	0	0	0	0	30	0	0	0	66
04 一人ひとりの個性や生き方を尊重し、差別や偏見などによる人権侵害をなくす	0	3	3	0	0	3	0	0	0	9
05 地域の生活環境について安心感を得られるようにする	2	4	20	0	0	10	0	0	0	36
06 産業を振興させる	0	14	15	0	0	10	0	0	0	39
07 生きがい感を高める	0	10	4	0	0	3	0	0	0	17

政策単位で、方向性別の事務事業数を把握します(政策が拡大傾向か縮小傾向かの概要を把握します)。

4 戦略マネジメントを実現するためのサマリーレビュー

(2) 行政評価(7/8) 全体評価(二次承認～最終承認)

事中評価整理表

事中評価整理表

【政策】01 市民とのパートナーシップの基礎となる仕事を行う

【施策】02 市民に行政運営の情報を提供する

【基本事務事業】0103 積極的な宣伝活動(パブリシティ)を実施する

【施策目標】

【担当課】総務企画本部

平成15年度

平成17年4月1日
11時07分2.6秒

目的	重要性	背景	今後の課題	指標	基準値	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	定性評価	総合評価
松戸市の行政対応を市民に的確に伝えるために、より積極的な広報活動を実施する	市民が利用したい情報を必要に応じて利用できるようにすることが重要と考えます	ITの活用により、行政サービスや情報提供の改善を推進している団体が増えています	情報化を推進するための初期投資費用が膨大になります	行政からの情報提供に対する満足度	計画 実績	- 46.0	- -	- -	- -	- -	50.0 公共	5 8
				事業費	計画 実績	100,000 100,000	100,000 100,000	0 0	100,000 0	100,000 0	100,000 0	
				職員数	計画 実績	10 10	10 10	0 0	10 10	10 10	0 0	

【事務事業】010301 広報誌発行事業

【担当課】広報担当室

目的	役割分担	主な手段	指標	基準値	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	定量評価	総合評価	
市政情報および市民生活情報を提供することにより、市政への関心と理解を高めてもらう	市() 市民()	市() 市民()	広報まつどの閲覧率	計画 実績	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0	80 0	有効 効率	
			市民手帳の配布率	計画 実績	90 98	90 95	90 -	90 -	90 -	90 -	90 公共	9 8
			事業費	計画 実績	100,000 100,000	100,000 100,000	0 0	100,000 0	100,000 0	100,000 0	公平 市場	9 9
			職員数	計画 実績	9 9	9 9	0 0.00	9 0.00	9 0.00	9 0.00		

【事務事業】010302 市政見学会事業

【担当課】広報担当室

目的	役割分担	主な手段	指標	基準値	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	定量評価	総合評価	
市の施設を直接市民に見学してもらい市政への関心と理解を深めてもらう	市() 市民()	市() 市民()	参加人数	計画 実績	250 200	- -	- -	- -	- -	- -	有効 効率	
			満足度	計画 実績	90 90	- -	- -	- -	- -	- -	90 公共	0 1
			事業費	計画 実績	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	公平 市場	6 3
			職員数	計画 実績	0 0	0 0	0 0.00	0 0.00	0 0.00	0 0.00		

【事務事業】010303 パートナー講座事業

【担当課】市民環境本部企画管理室

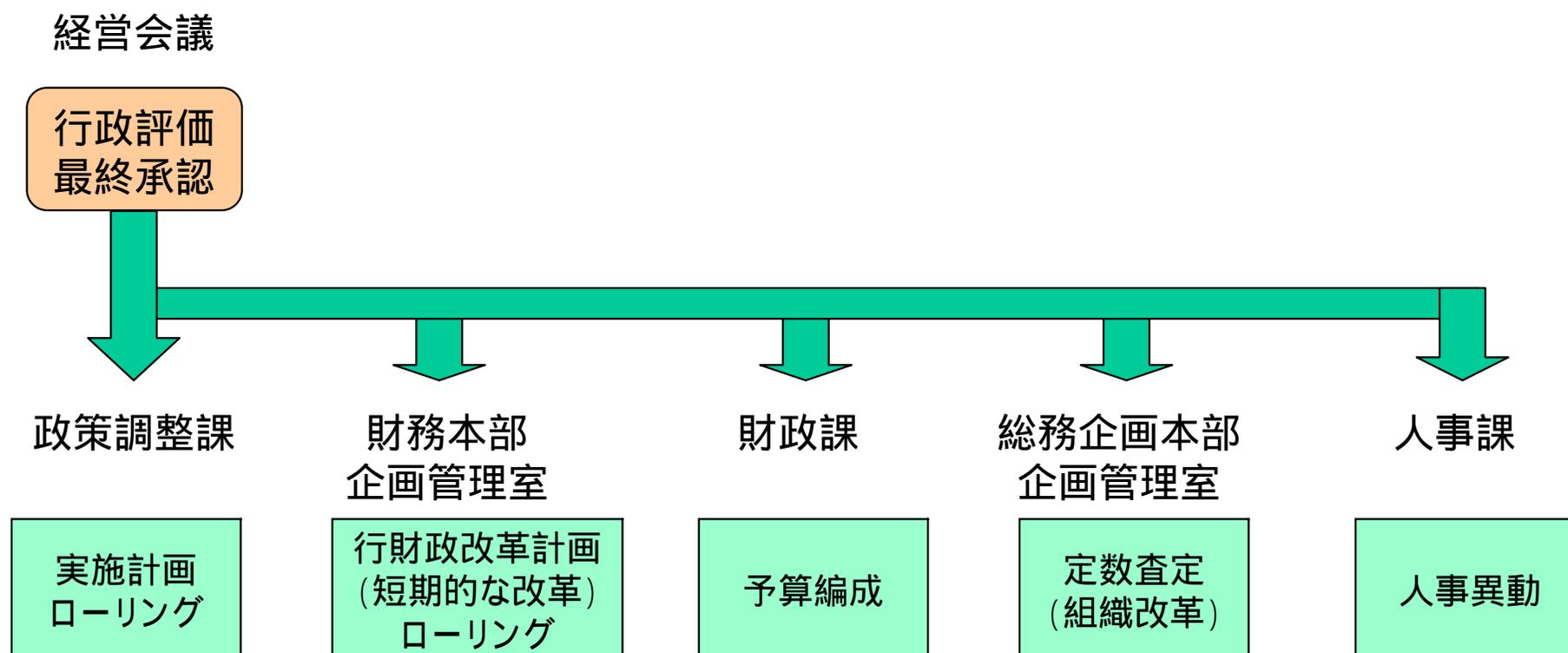
目的	役割分担	主な手段	指標	基準値	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	定量評価	総合評価	
市民と行政がパートナーシップを構築して一緒に取り組むようにする	市() 市民()	市() 市民()	講座利用者数	計画 実績	- -	- -	- -	- -	- -	- -	有効 効率	
			講座利用率	計画 実績	- -	- -	- -	- -	- -	- -	90 公共	5 8
			事業費	計画 実績	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0	公平 市場	9 9
			職員数	計画 実績	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1		

基本事務事業、事務事業の概要を一覧で把握します。協議事項の事業については、更に事務事業評価シート等を添付します。

4 戦略マネジメントを実現するためのサマーレビュー

(2) 行政評価(8/8) 資源配分等

行政評価の最終承認結果に基づき、各々の特定課において、担当課の事業運営に必要な資源配分等を行います(10月～)。



4 戦略マネジメントを実現するためのサマリーレビュー

(3) 業務改善(2/2)

業務棚卸し表

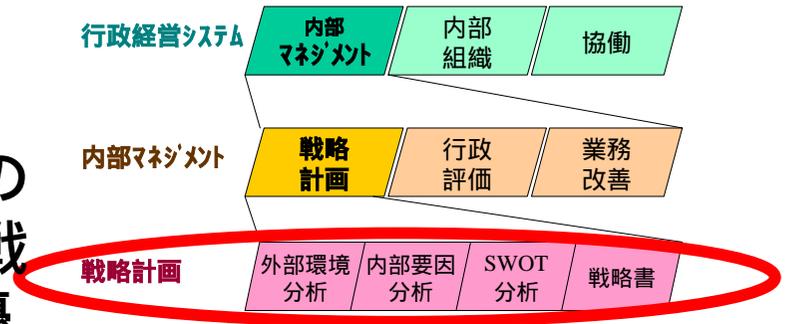
	業務・活動	管理指標	H15実績	目標	期限	困難度	担当	人工
010301	広報紙誌発行事業							
01	広報まつど発行業務	広報まつど閲読率	80%	90%	H20.3			350h
0101	年間予定原稿を把握する	提出期限の厳守率	100%	100%	H17.3		山田・田中	50h
0102	依頼原稿を受付する	提出期限の厳守率	100%	100%	H17.3		田中・中山	50h
0103	ページ構成を企画する	紙面の不足率	100%	100%	H17.3		山下	50h
0104	取材する	苦情件数	0件	0件	H17.3		全員	50h
0105	編集する	見やすいかわかやすいと答えた人の割合	80%	80%	H17.3		全員	50h
0106	印刷依頼する	印刷ミス件数	0件	0件	H17.3		下川	50h
0107	発送する	発行日と届く日の差	当日	当日	H17.3		川上	50h
02	市民手帳発行業務	市民手帳配布率	90%	95%	H20.3			250h
0201	原稿依頼する	提出期限厳守率	100%	100%	H17.3		川上	50h
0202	取材する	苦情件数	0件	0件	H17.3		全員	50h
0203	編集する	苦情件数	0件	0件	H17.3		全員	50h
0204	印刷依頼する	印刷ミス件数	0件	0件	H17.3		井出	50h
0205	配布する	期日遅れ	0件	0件	H17.3		出口	50h

5 戦略計画の策定手順

(1) 戦略計画策定手法 (1/9)

戦略計画とは？

「選択と集中」を行うためのサマーレビューのあるべき姿について提示しました。この中でも戦略計画を策定することが、本市においては最優先課題と思われます。



P.33以降、具体的な戦略計画の策定手順を示しますが、その前に、そもそも戦略計画とは何かを示します。総務省「新たな行政マネジメント研究会」の報告書によれば、次のように定義されています。

理想的な戦略計画としては、限られた資源の中で、組織の**ビジョン**（価値基準、行動原理等）・**目標**と目標間の**優先順位**が明確にされた上で、これに加えて目標実現のための**資源**（予算・人員等）の**割当**・優先順位も明らかにされていることが必要であり、これと**業績測定**（パフォーマンス・メジャーメント）の仕組みも併せた形で、「計画」「業績」「予算」のリンケージが確保されたものであることが必要である。

5 戦略計画の策定手順

(1) 戦略計画策定手法(2/9)

戦略計画の構成要素(例)

戦略計画に盛り込むべき項目としては、例えば、次のようなものがあります。

環境変化	外部環境(人口、社会、技術、経済、制度などや、顧客、市場、競争者の動向)や組織内部環境(強み、弱みなど)を整理し、組織員の認識を共有する。
ミッション(使命)	組織の社会的存在意義を示すもの。社会に対する貢献、社会的意義など組織が実現しようとする社会的価値について示す。そのための施策・サービス・顧客・市場なども明示する場合もある。
ビジョン(将来像)	組織がこうありたいという願望を示すもの。組織員がビジョンを共有することにより、組織の方向を定める。
バリュー(価値)	組織が事業を実施するにあたり、大切にすべきこと、行ってはならないこと、持つべき心構えなど、組織員の行動パターンを定める。
戦略の視点	戦略目標を策定するにいたった要点、価値判断の基準などを整理する。
戦略目標	組織の中長期的な方向と、計画期間における到達点(成果、結果)を示すもの。組織が実現したいことや望ましい状態を明確にする。
業績目標	検証可能な尺度によって、戦略目標の実現度合いを具体的に表す。
実行計画	業績目標を達成するために実施する方策。いつまでに、誰が(責任権限部署)、どのレベルまで行うかを明確にする。

江口雅祥(2002),「自治体経営に『戦略計画』を」『UFJ Institute REPORT』,UFJ総合研究所,2002.9,Vol.7,No4,p23

地方自治体における戦略計画の必要性

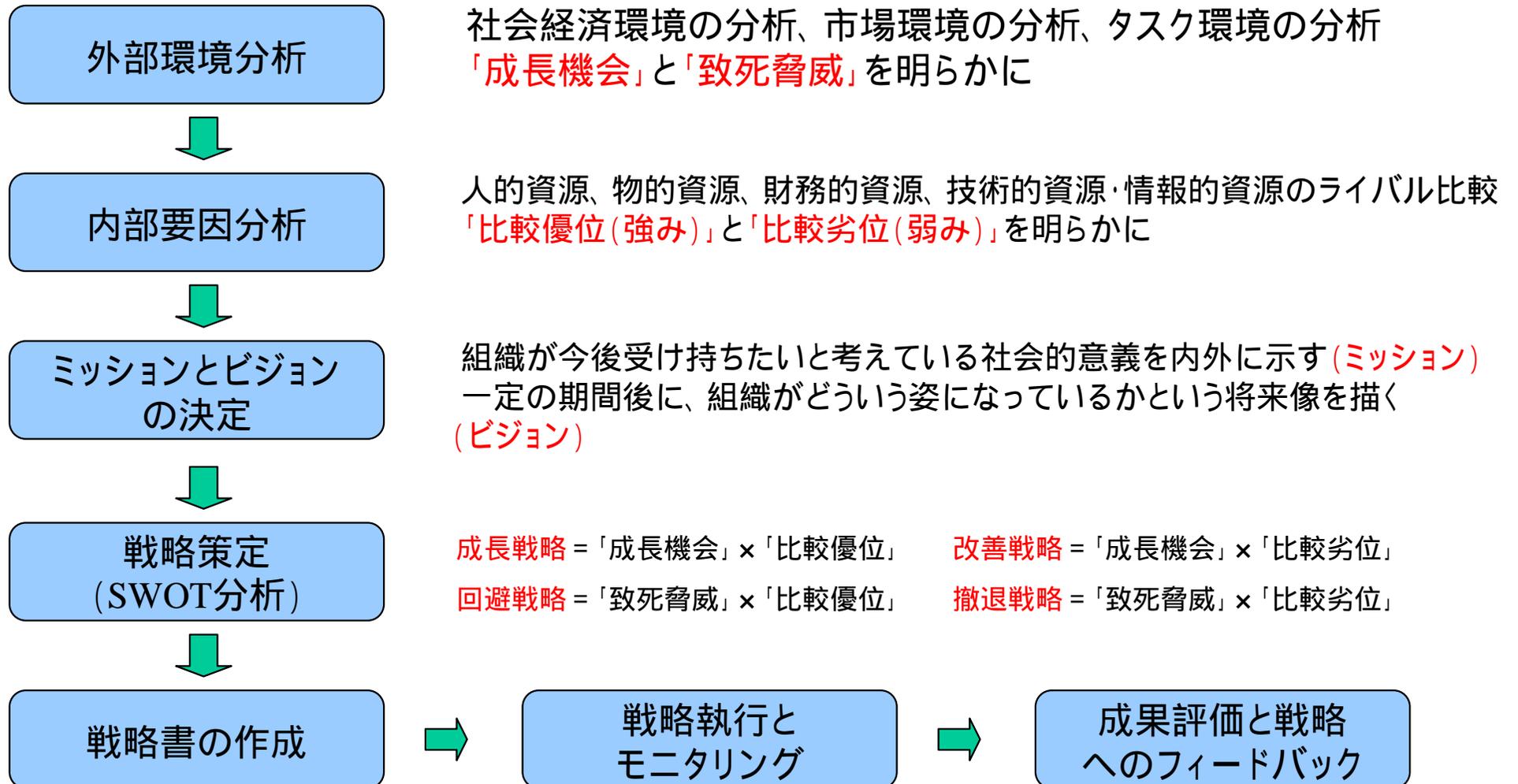
戦略計画の必要性について、一般的には次のようなことが言われています。

1. 環境変化に関する予測に基づきコトが起こる前に手を打つ(先手必勝)。
2. 限りある資源を合理的に配分する(Value For Money)。
3. 状況が変化するときには、規定の計画・手段・ルールに縛られるのではなく、ミッション・ビジョンを道しるべとする。
4. 行政でも競争戦略の考え方が有効な分野もある。
5. 組織の構成員が、組織の強み・弱みを踏まえて、組織がめざす方向を共有する。
6. 地域のあるべき姿(目標像)を設定し、関係者間の合意を形成する。
7. 戦略計画の立案プロセス自体を政策形成能力の鍛錬の場とする。

5 戦略計画の策定手順

(1) 戦略計画策定手法 (4/9)

戦略計画の策定手順 (全体の手順)



龍慶昭・佐々木亮(2002), 『戦略策定の理論と技法～公共・非営利組織の戦略マネジメントのために～』, 多賀出版をもとにプロジェクトチームにて作成

外部環境分析

1. 社会経済環境分析

「これから社会はどうなる？あなたの業界はまだ必要とされているのか？」

技術的要因:インターネット技術の革新等
 経済的要因:景気変動等
 文化的要素:ライフスタイルの変化等
 社会的要因:少子化と高齢化等
 社会制度的要因:終身雇用、年功序列等
 規制緩和

2. 市場環境分析

「これから市場ニーズはどこに表れる？ライバルはどう動いていく？」

ニーズ分析(需要面)
 ・「クライアント(顧客)」の特定
 ・アンケート調査、キー・パーソンへのインタビュー等
 ・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 「成長機会」「致死脅威」

ライバル分析(供給面)
 ・「ライバル」の特定…顧客が比較を意識する近隣市、類似市、先進市等
 ・ライバルの特長をつかむ

3. タスク環境(日々の仕事環境)分析

「利害関係者はどう動く？誰に従う/誰を従える？」

利害関係者の特定…県、国、議会、各種団体、労働組合、マスコミ等
 利害関係者の行動の特性を見抜く
 誰に支援されるか、誰に攻撃されるか 「利用すべき要因」「留意すべき要因」

1. 社会経済環境分析		
2. 市場環境分析 ニーズ分析 (需要面)	成長機会	致死脅威
2. 市場環境分析 ライバル分析 (供給面)		
3. タスク環境分析	利用すべき要因	留意すべき要因

全体をみて 「成長機会」と「致死脅威」をまとめます。

5 戦略計画の策定手順

(1) 戦略計画策定手法 (6/9)

内部要因分析

行政の内部ではなく、松戸市の内部として、市内企業や団体等含めて分析します。

	比較優位 (強み)	比較劣位 (弱み)
1.資源		
人的資源		
財政的資源		
物的資源		
技術的資源 ・ 情報的資源		
その他		
2.組織構造/ 3.組織カルチャー		
4.組織のリーダー		

1. 組織の資源の分析 (松戸市全体)

- (1) 人的資源・・・現場 / 後方支援、資格及び特殊技能 / スター人材
- (2) 物的資源・・・現在所有している / 今後利用できる、本当に所有する必要があるか
- (3) 財務的資源・・・現在の余裕資金 / サービスをあきらめることで浮く資金 / 資産の売却
- (4) 技術的資源・情報的資源・・・特許や技術 / 企業秘密、のれん / イメージ

2. 組織の構造の分析 (市役所)

組織の発展段階からみた分析

- シンプル構造 (経営者 - 従業員)
- 部門構造 (経営者 管理部門 現業部門)
- 戦略チーム構造 (経営者 & 理事会 戦略チーム 資源管理部門)
- ニュー・シンプル構造 (経営者 & 理事会 戦略チーム・資源管理部門)

3. 組織のカルチャーの分析 (市役所)

- ・ 年功序列、終身雇用 (弱み) 実力主義、外部委託の活用 (強み)
- ・ 組織文化診断マトリックス (価値、行動、ヒーロー・ヒロイン)
- ・ 顧客指向、行政指向、内部指向、技術指向、生産指向

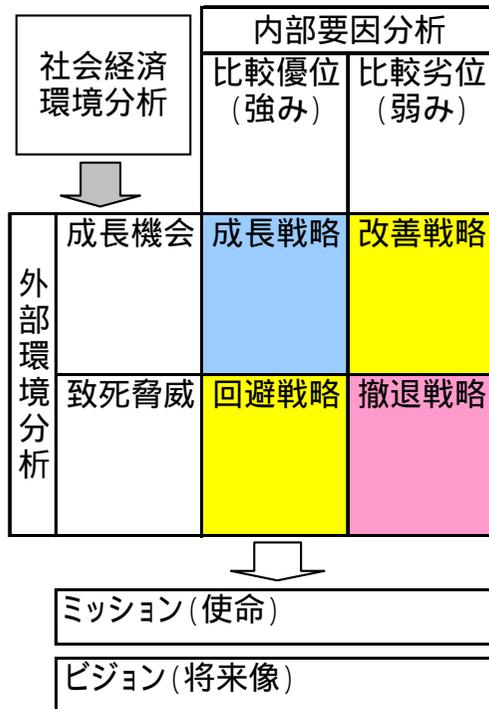
4. 組織のリーダー (市長・経営会議、議会、本部長等) の分析

ライバルと比較して 「比較優位 (強み)」 と 「比較劣位 (弱み)」 をまとめます。

5 戦略計画の策定手順

(1) 戦略計画策定手法 (7/9)

SWOT分析、ミッション・ビジョンの決定



1. SWOTマトリックスの作成

- (1) 外部環境分析 成長機会と致死脅威を5から10リストアップ
- (2) 内部要因分析 比較優位と比較劣位を5から10リストアップ
- (3) 致死脅威 × 比較劣位 撤退戦略の簡単なシナリオ
- (4) 成長機会 × 比較優位 成長戦略の簡単なシナリオ
- (5) 成長機会 × 比較劣位 改善戦略の簡単なシナリオ
- (6) 致死脅威 × 比較優位 回避戦略の簡単なシナリオ

2. ミッション(使命)の吟味と決定

ミッション = 「組織が今後受け持ちたいと考えている社会的意義を内外に示すもの」

- ・長期的に時代が求めているもの
- ・長期的に自分が提供できそうなもの

政策ごとの戦略計画においては、基本的には、政策目的体系の政策名称と一致させます。

3. ビジョン(将来像)の吟味と決定

ビジョン = 「ミッションが示した新しい社会的意義を、実際に具体化された将来像として描いたもの」

- ・おおむね3年後くらいの将来像を描きます。

5 戦略計画の策定手順

(1) 戦略計画策定手法(8/9)

戦略書の策定

	戦略 チャンス	戦略の 種類	戦略の 概要	目指すべ き成果	成果指標	現状値	目標値	期限	担当組織
成長戦略									
撤退戦略									
改善戦略									
回避戦略									

1. 成長戦略の種類

(1) 集中戦略

一点集中・・・特定の成長機会に資源を集中
水平集中・・・現在より対象地域を拡大して資源を集中
垂直集中・・・関連サービスまで拡大して資源を集中

(2) 多様化戦略

類似サービスへの多様化・・・幼稚園と保育所
完全別サービスへの多様化・・・幼稚園と高齢者介護

(3) 連携戦略

地域連携・・・産学官など
層連携・・・現場、市、県、国など

2. 撤退戦略の種類

(1) 引き揚げ戦略・・・早急に引き揚げる

(2) 売却戦略・・・他の組織から現金ないし、欲しい資源を得る

(3) 清算戦略・・・少量の資源投下で清算ないし放置

3. 改善戦略の種類

(1) 内部強化戦略・・・再教育など

(2) ヘッドハンティング戦略・・・最近では、ITなどで活発

(3) 外部委託戦略

4. 回避戦略の種類

(1) 無投資戦略・・・需要がなくなるのを待つ

(2) 暫時撤退戦略・・・需要がなくなるの見越して、少しずつ引き上げる

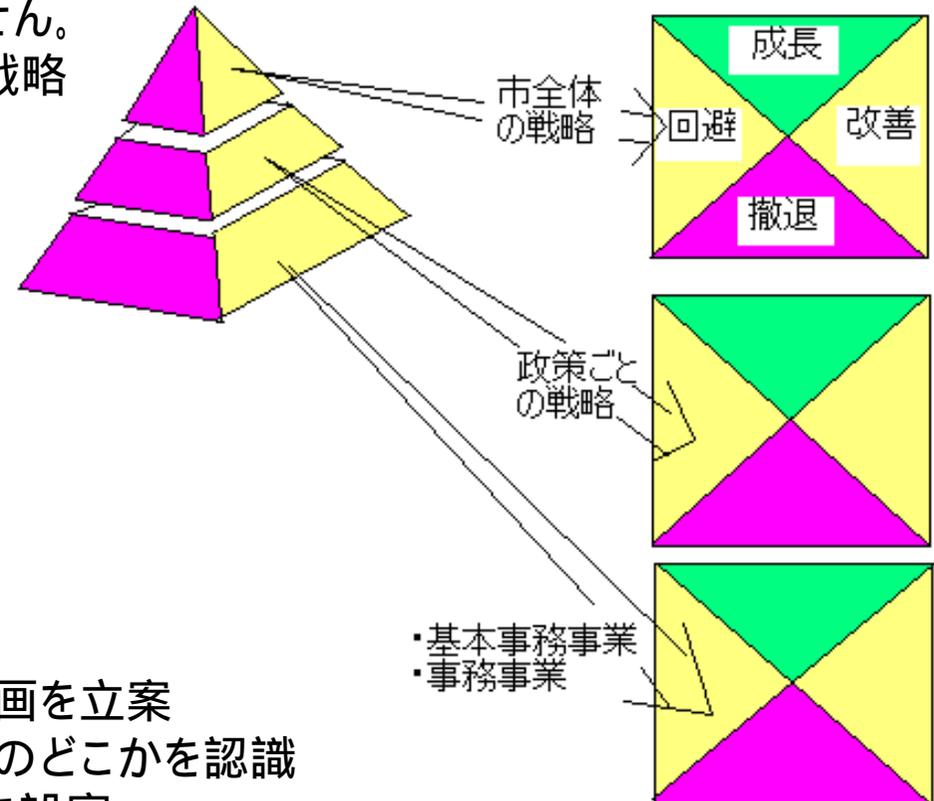
戦略の実行とモニタリング、フィードバック

戦略書だけでは、担当者は行動に移せません。組織全体で行動するために、次の手順で、戦略を具体化します。

1. 市全体の戦略書の作成
(市長の包括戦略:政策調整課が担当)
2. 政策ごとの戦略書の作成
(本部の各戦略:各企画管理室が担当)
3. 戦略に基づく事業計画の作成
(基本事務事業は企画管理室が担当)
(事務事業は事業課が担当)

行政評価支援システムを活用して事業計画を立案
当該事務事業が、成長・撤退・改善・回避のどこかを認識
基本戦略に基づき、成果目標・投入資源を設定

4. 行政評価支援システムを活用したモニタリングとフィードバック
5. 将来的には、個人の目標による管理とも連携します



5 戦略計画の策定手順

(2) 戦略計画(包括戦略) - サンプル - (1/4)

外部環境分析

1.社会経済環境		コメント	
日本社会全体の今後の変化に関する要因	<p>情報通信技術の高度化と普及により、多様な知識や情報を入手・発信・交換できるようになる。</p> <p>環境や安全に対する企業責任がこれまで以上に問われるようになる。</p> <p>大地震や台風の発生による災害が危惧されている。</p> <p>次世代を担う子どもの減少とともに、高齢者が増大する。</p> <p>労働環境の変化により余暇時間が増加し、地域貢献等にあてる人が増加する。</p>		
自治体経営に直接関係する要因	<p>ITの進展に伴い、電子政府・自治体への転換が進んでいる。</p> <p>防災に配慮した建築物が求められている。</p> <p>国の三位一体の改革に伴う地方交付税の縮減など財政状況が悪化する。</p> <p>税の用途を市民が選ぶ仕組みを導入する自治体が出現している。</p> <p>団塊の世代が退職を迎え、生産人口が減少する。</p> <p>自治体を取り巻く制度改革が進んでいる。</p> <p>規制改革や特殊法人の廃止・民営化などの”官から民へ”の国の政策が進んでいる。</p> <p>児童虐待も含め、犯罪が多様化し増加しているが、検挙率は下がっている。</p>		
2.市場環境		成長機会	致死脅威
ニーズ分析(需要面)	<p>「日本」という市場における自治体へのニーズ</p> <p>NPOなどの地域活動が活発になってきている。</p> <p>身近な場所での安心安全(防犯・防災)への対策が求められている。</p> <p>地方分権により自主・自立的な運営が可能になる。</p> <p>障害者や高齢者の社会参画機会が求められている。</p>	<p>官製市場の開放が求められている。</p> <p>公共事業が縮小している。</p> <p>税収減等の財政状況の悪化が懸念されている。</p> <p>強盗や窃盗犯罪など治安が悪化している。</p>	
松戸市民の松戸市に求めるニーズ	<p>ITを活用した利便性の向上が求められている。</p> <p>市政に対する、透明性の確保が求められている。</p> <p>バリアフリー整備の充実と実用性が求められている。</p> <p>市民ニーズへの迅速な意思決定が求められている。</p> <p>行政活動への参画意識が高まっている。</p>	<p>財産の適正な管理が求められている。</p> <p>既得権益からの離脱が求められている。</p> <p>特別会計の見直し、外郭団体、地方公営企業の経営健全化が求められている。</p> <p>財政の硬直化が懸念されている。</p>	
3.市場環境		コメント	
ライバル分析(供給面)	<p>実績・イメージ共にIT化が進んでいる近隣市がある(市川市)。</p> <p>地域通貨・エコマネーの活用による地域の活性化に取り組んでいる地域がある。</p> <p>NPOを資金面で支援する制度がある。</p> <p>自主財源比率が低い。</p> <p>人口1,000人あたりの職員数が少ない。</p>		
4.タスク環境		利用すべき要因	留意すべき要因
		<p>市民活動サポートセンターを始め、NPOなどが活性化している。</p> <p>施設管理に民間やNPOが参入する機会が可能になる。</p> <p>地方分権に伴う課税自主権の活用ができる。</p> <p>IT処理を標準化・共同化している。</p>	<p>行政手続法・情報公開法などの制度への対応が求められている。</p> <p>逆ピラミッド型の組織構成が危ぶまれている。</p> <p>国・県などの補助金が縮小している。</p>

5 戦略計画の策定手順 (2) 戦略計画(包括戦略) - サンプル - (2/4)

内部要因分析

		比較優位(「強み」)	比較劣位(「弱み」)
1. 資源	人的資源	自ら街を活性化しようとする商店会やNPOがある。	地縁が低下し、隣近所に対して無関心である。(町会加入世帯数/世帯数)
		自ら街を美化しようとする団体がある。	地域との関わりのない障害者や高齢者がますます増える。
		NPOなどの公共的なサービス実施主体が多い。	自分で解決できることも、行政に任せようとする住民が多い。
		自主的に道路清掃等を行う学校がある。	弱者に対する交通モラルが低下している。
		緑花を推進しようとする団体やNPOがある。	障害者の雇用が停滞している。
		県内で注目されている企業が多い。	扶助費の受給者が多い。
	財政的資源	市の未利用財産のうち今後、活用を期待できるものがある。	財政力が低く、今後の経営が危ぶまれている。
		市民が社会的・文化的活動を行う場所が多い。	特別会計や企業会計などへの繰出しが増加している。
	物的資源	地域活動の拠点となる場所として学校や支所が市内に行き渡っている。	公共施設の耐震性が危ぶまれている。
		市民と行政の協働のパイプ役となる施設がある。	道路の老朽化・維持整備必要箇所が多くある。
		松戸駅周辺に他に転用可能な行政財産がある。	外郭団体等が多い。
	技術的資源・情報資源	マブチモーター(株)などの優良企業がある。	行政情報化が遅れている。
		行政運営の選択肢が増えている。	SOHO支援、ベンチャー支援を行うところがない。
		歴史のある施設が多い。(シティガイドの活躍の場)	地域の情報への関心が薄く、情報が蓄積されない。
		HPに掲示板(意見交換・情報交換の場)を設けている。	
	その他	市内にある大学の有識者を活用できる。	
		安全で快適なまちづくり条例を制定し、防犯を強化している。	身近な治安が悪化している。
		市民自治に関する条例制定を予定している。	経営不振の地方公営競技がある。
		情報公開に関する条例や事業を実施している。	
2. 組織構造		自己完結型の本部制を導入している。	団塊の世代が多く、専門知識を持つ職員が大量退職を迎える。
3. 組織カルチャー		新しいことを積極的に取り入れている。	庁内分権(権限委譲)があまり進まないでいる。
			経営会議と行財政改革推進会議の機能が一元化されていない。
			新たな制度への対応が遅く、積極的に活用しない。
			成功事例を市民にPRしきれていない。
4. 組織のリーダー		千葉県市長会会長である。	所属長が高齢化している。
		市長がクリスタルな市政を公約に掲げている。	

5 戦略計画の策定手順

(2) 戦略計画(包括戦略) - サンプル - (3/4)

SWOT分析

内部要因分析

	比較優位(「強み」):C	比較劣位(「弱み」):D
1.資源(人的資源)	自ら街を活性化しようとする商店会やNPOがある。 自ら街を美化しようとする団体がある。 NPOなど公共的なサービス実施主体が多い。 自主的に道路清掃等を行う学校がある。 県内で注目されている企業が多い。	地縁が低下し、隣近所に対して無関心である。(町会加入世帯数/世帯数) 地域との関わりのない障害者や高齢者がますます増える。 自分で解決できることも、行政に任せようとする住民が増えている。 弱者に対する交通モラルが低下している。 障害者の雇用が停滞している。
1.資源(財政的資源)		財政力が低く、今後の経営が危ぶまれている。 公共施設の耐震性が危ぶまれている。 道路の老朽化・維持整備必要箇所が多くある。 水害の発生する河川がある。
1.資源(物的資源)	地域活動の拠点となる場所として学校や支所が市内に行き渡っている。 市民と行政の協働のパイプ役となる施設がある。	身近な治安が悪化している。 団塊の世代が多く、専門知識やノウハウを持つ職員が大量退職を迎える。
1.資源(技術的・情動的資源)	HPに掲示板(意見交換・情報交換の場)を設けている。 市民自治に関する条例制定を予定している。 行政運営の選択肢が増えている。 市内にある大学の有識者を活用できる。	庁内分権(権限委譲)があまり進まないでいる。 経営会議と行財政改革推進会議の機能が一元化されていない。
1.資源(その他)	本部制により庁内分権が進みつつある。 市長がクリスタルな市政を公約に掲げている。 情報公開に関する条例や事業を実施している。	

外部環境分析	成長機会 : A	<p>「日本」という市場における自治体へのニーズ</p> <p>NPOなどの地域活動が活発になってきている。 身近な場所での安心安全(防犯・防災)への対策が求められている。 地方分権により自主・自立的な運営が可能になる。 障害者や高齢者などの社会への参画機会が求められている。</p> <p>松戸市民の松戸市に求めるニーズ</p> <p>ITを活用した利便性の向上が求められている。 市政に対する透明性の確保が求められている。 バリアフリー整備の充実と実用性が求められている。 市民ニーズへの迅速な意思決定と対応が求められている。 行政活動への参画意識が高まっている。</p>	<p>(成長機会+比較優位)成長戦略</p> <p>協働のまちづくりを推進するために 行政・NPO・企業・大学等のノウハウを活用した事業展開を図るために、様々な組み合わせをコーディネートする。 A × C (連携)</p> <p>CRMの視点に基づき市民ニーズを的確に把握するとともに、IT等の活用により行政の透明性、市民の利便性の向上を図り、積極的でわかりやすい行政情報を発信する。 A × C (情報公開)</p> <p>施策の立案、税金の使い道、公共施設の管理などの過程において、市民が参画できる仕組みづくりを確立する。(例:パブリックコメント・パブリックインボルブメント・協働ルールブック・ワークショップ・アダプトプログラムなど) A × C (市民自治)</p> <p>地域自治の拠点を確立する中で、従来の枠組みを超える、地域の実情に応じた組織連携を確立する。 A × C (地域自治)</p>	<p>(成長機会+比較劣位):改善戦略</p> <p>誰もが安全に安心して暮らすことができるために 市民が「自分の身は自分で守る」ことを自覚し、地域で防犯・防災に対応できる体制を実現するために、市民への啓発を行うとともに地域連携の強化を推進する。(例:安全な交通社会の確保、防犯活動の推進、地域防災対策、消防組織の充実) A × D</p> <p>ユニバーサルデザインに対応する公共施設整備や改良などあらゆる場面でのバリアフリー化を推進する。 A × D</p> <p>ハンディキャップを持つ人が多様な社会的活動に参加する機会を拡大し、活動のための支援を充実する。 A × D</p> <p>成果志向の行政経営を推進するために 行政が効率的かつ迅速的に政策課題への対応ができるよう、経営感覚のある行政運営を推進する。(例:予算や人事権の委譲、組織のフラット化、審議プロセスの強化) A × D</p>
	致死脅威 : B	<p>「日本」という市場における自治体へのニーズ</p> <p>官製市場の開放が求められている。 画一的なサービスを維持していくことが限界となっている。</p> <p>松戸市民の松戸市に求めるニーズ</p> <p>財産の適正な管理が求められている。 既得権益からの離脱が求められている。 特別会計の見直し、外郭団体、地方公営企業の経営健全化が求められている。 財政の硬直化が懸念されている。</p>	<p>(致死脅威+比較優位):回避戦略</p> <p>公平性や必要性を担保するために サービス内容やコスト、受益者の範囲、利用者が受ける便益の割合等を考慮し、受益者負担・減免制度を適正化する。 B × C (受益者負担)</p> <p>公営企業のあり方を検討した上で、経営を健全化をする。 (例:地方独立行政法人等) B × C</p> <p>「必要性」、「費用対効果」等の観点から、事業の終期を設定した評価型の補助金へと適正化する。 B × C (既外郭団体が自律的・主体的に運営できる組織になるよう再編成する。 B × C</p>	<p>(致死脅威+比較劣位):撤退戦略</p> <p>補完性の原理に基づき守備範囲を明確化するために 行政と企業、行政と市民やNPO等との役割分担を明確化し、サービス提供からの撤退、市場メカニズムの有効活用を検討する。 B × D</p> <p>将来的に使用する見込みのない財産(土地・施設等)は、民間での有効活用等、転用の可能性を検討する。 B × D</p>

5 戦略計画の策定手順 (2) 戦略計画(包括戦略) - サンプル - (4/4)

戦略書

ミッション(使命)		住んでよいまち・訪ねてよいまち まつど						
ビジョン(将来像)		市民と行政がそれぞれの役割分担を自覚し、協働して実現するわがまち松戸						
戦略の・種類	基本戦略&戦略の概要		目指すべき成果	成果指標	現状値・(H15)	目標値	目標年度	担当組織
成長機会+比較優位(強み) 『成長戦略』を適用する。								
連携戦略 (地域連携)	協働のまちづくりを推進するために	行政・NPO・企業・大学等のノウハウを活用した事業展開を図るために、様々な組み合わせをコーディネートする。	多種多様な業種・業態・法人等の連携をコーディネートする。	協働の成功事例数	件	件	H19	全本部
集中戦略 (水平集中)		CRMの視点に基づき市民ニーズを的確に把握するとともに、IT等の活用により行政の透明性、市民の利便性の向上を図り、積極的でわかりやすい行政情報を発信する。	市民に対して、わかりやすく、開かれた行政情報を積極的に発信する。	市政に関する電子会議室登録者数 メールマガジン購読者数	人 人	人 人	H19	全本部
連携戦略 (層連携)		施策の立案、税金の使い道、公共施設の管理などの過程において、市民が参画できる仕組みづくりを確立する。(例:パブリックコメント・パブリックインボルブメント・協働ルールブック・ワークショップ・アダプトプログラムなど)	市民、事業者、行政が協働で担う新しい公共づくりをする。	市民参画制度を活用した事業数	件	件	H19	総務企画 市民環境
集中戦略 (水平集中)		地域自治の拠点を確立し、従来の枠組みを超える、地域の実情に応じた組織連携を確立する。	地域の実情に応じたコミュニティづくりを確立する。	町会加入率	85.90%	%	H19	市民環境
致死脅威+比較劣位(弱み) 『撤退戦略』を適用する。								
引き揚げ戦略	補完性の原理に基づき守備範囲を明確化するために	行政と企業、行政と市民やNPO等との役割分担を明確化し、サービス提供からの撤退、市場メカニズムの有効活用を検討する。	それぞれの役割が明確化し、適正な主体によるサービス提供が行われる。	民営化事業数	件	件	H19	全本部
売却戦略		将来的に使用する見込みのない財産(土地・施設等)は、民間での有効活用等、転用の可能性を検討する。	未利用財産を処分し財源を増やす。	職員定数 活用されていない面積率	4,297人 %	人 %	H19	全本部
成長機会+比較劣位(弱み) 『改善戦略』を適用する。								
内部強化戦略	誰もが安全に安心して暮らすことができるために	市民が「自分の身は自分で守る」ことを自覚し、地域で防犯・防災に対応できる体制を実現するために、市民への啓発を行うとともに地域連携の強化を推進する。(例:安全な交通社会の確保、防犯活動の推進、地域防災対策、消防組織の充実)	市民の「防犯、防災」に対する意識が高まり地域内で連携して活動する。	犯罪発生件数 事故発生件数 自主防災訓練参加者数	12,761件 2,428件 人	件 件 人	H19	全本部
内部強化戦略		ユニバーサルデザインに対応する公共施設整備や改良などあらゆる場面でのバリアフリー化を推進する。	だれもが不便なく、外出できるようにする。	市の施設のバリアフリー度	55.1% (H13)	%	H19	全本部
内部強化戦略		ハンディキャップを持つ人が多様な社会的活動に参加する機会を拡大し、活動のための支援を充実する。	ハンディキャップを持つ人が、積極的に社会参加できるようにする。	障害者就労率	1.60%	%	H19	全本部
内部強化戦略	成果志向の行政経営を推進するために	行政が効率的かつ迅速的に政策課題への対応ができるよう、組織体制を改革する。(例:予算や人事権の委譲、組織のフラット化、審議プロセスの強化)	自己決定自己責任が完遂できる組織に再編する。	経常収支比率	88.90%	%	H19	全本部
致死脅威+比較優位(強み) 『回避戦略』を適用する。								
暫時撤退戦略	公平性や必要性を担保するために	サービス内容やコスト、受益者の範囲、利用者が受ける便益の割合等を考慮し、受益者負担・減免制度を適正化する。	公平性や平等性の観点から受益者負担制度を適正化するための仕組みを確立する。	受益者負担総額	円	円	H19	全本部
無投資戦略		公営企業のあり方を検討した上で、経営を健全化する。(例:地方独立行政法人等)	公営企業の財政が健全化し、繰出額が減少する。	一般会計からの繰出額	2,483 百万円	円	H19	健康福祉 都市整備 病院事業
暫時撤退戦略		「必要性」、「費用対効果」等の観点から、事業の終期を設定した評価型の補助金へ適正化する。	現行の補助金制度を見直し、公平性や平等性を担保する。	終期を設定した補助金件数	件	件	H19	全本部
暫時撤退戦略		外郭団体が自律的・主体的に運営できる組織になるよう再編成する。	外郭団体が自主運営をする。	人件費補助額	円	円	H19	総務企画 財務 市民環境 健康福祉 都市整備 生涯学習

5 戦略計画の策定手順

(3) 戦略計画の公開方法(1/2)

戦略計画を実行に移すためには、市の内部組織はもちろん、利害関係者を含め、市民への合意形成を図る必要があります。そのためには、まず戦略計画を公開すべきです。

しかし、今回提示している戦略計画の策定手法は、市の内部組織での策定を前提としていますので、議論を活性化するための表現もあり、市民の誤解を招く表現も含まれています。したがって、公開方法は慎重に検討する必要があります。

前ページまでに示した4つのシート(外部環境分析、内部要因分析、SWOT分析、戦略書)は、使命・将来像・目標などを組み立て、戦略計画を策定するための思考を整理するために作成するものです。

さらに、SWOT分析により導き出した4つの戦略(成長・撤退・改善・回避)は、今後本市が住民に対してどのようなサービスを提供していくか、そしてどのように資源を配分し、何を選択していくかを経営会議で議論するための素材を提供するものです。

今回のプロジェクトで策定した戦略計画はもとより、今後全庁的に策定する戦略計画の実現可能性は、外部環境・内部要因分析の緻密さ、戦略実行のタイミング、戦術の構築などを含めた意思決定が必要になります。

5 戦略計画の策定手順

(3) 戦略計画の公開方法(2/2)

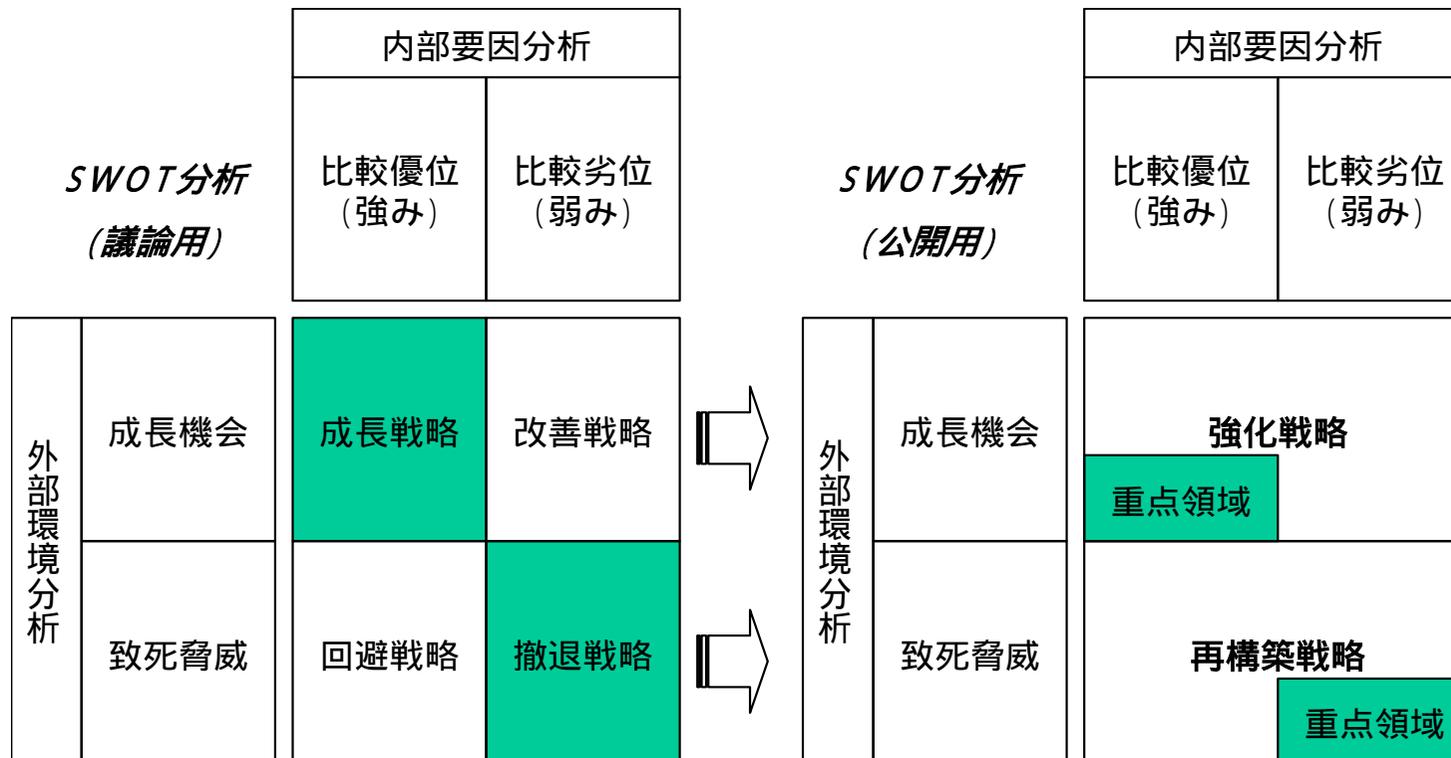
このようなことから、現段階では、次のような公開方法をとるべきだと考えます。

「成長戦略」+「改善戦略」 **「強化戦略」**

そのうち、「強み」を活かし攻めに転じるため、「成長戦略」にあたる部分を「重点領域」

「回避戦略」+「撤退戦略」 **「再構築戦略」**

そのうち、「弱み」を克服し、致命傷にならないための「撤退戦略」にあたる部分を「重点領域」



5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

戦略数

戦略		強化戦略		再構築戦略		計
		重点領域			重点領域	
包括戦略	市全体	4	4	4	2	14
政策ごとの戦略	A 市民とのパートナーシップの基礎となる仕事を行う	5	6	3	3	17
	B 市民を(自然・特殊)災害から守る	7	7	3	3	20
	C 市民が税金の払いがいのある行政を目指す	5	8	2	2	17
	D 一人ひとりの個性や生き方を尊重し、差別や偏見などによる人権侵害をなくす	1	2	1	0	4
	E 地域の生活環境について安心感が得られるようにする	5	7	1	5	18
	F 産業を振興させる	5	4	4	3	16
	G だれもが心豊かに健やかに暮らせるようにする	8	8	7	5	28
	H ゆとりを感じる住宅に住むことができるようにする	5	5	3	5	18
	I 誰もが安心してスムーズに動くことができるようにする	4	4	2	1	11
	J きれいな水とふれあえるようにする	2	5	2	3	12
	K 緑と花に親しむことができるようにする	3	3	3	3	12
	L いつでも安心して水が使えるようにする	5	5	1	2	13
	M 市民一人ひとりが自主的、主体的に学習を継続できるようにする	9	6	4	6	25
	N 高度・良質な医療を提供する	5	3	2	2	12
	O 市民を火災から守る	5	3	2	3	13
P 市民の生命を救う	3	3	4	1	11	
合計		81	83	48	49	261

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

包括戦略

市全体

強化戦略	
重点領域	
協働のまちづくりを推進するために 行政・NPO・企業・大学等のノウハウを活用した事業展開を図るために、 様々な組み合わせをコーディネートする。	誰もが安全に安心して暮らすことができるために 市民が「自分の身は自分で守る」ことを自覚し、地域で防犯・防災に対応できる体制を実現するために、市民への啓発を行うとともに地域連携の強化を推進する。(例:安全な交通社会の確保、防犯活動の推進、地域防災対策、消防組織の充実)
CRMの視点に基づき市民ニーズを的確に把握するとともに、IT等の活用により行政の透明性、市民の利便性の向上を図り、積極的でわかりやすい行政情報を発信する。	ユニバーサルデザインに対応する公共施設整備や改良などあらゆる場面でのバリアフリー化を推進する。
施策の立案、税金の使い道、公共施設の管理などの過程において、市民が参画できる仕組みづくりを確立する。(例:パブリックコメント・パブリックインボルブメント・協働ルールブック・ワークショップ・アダプトプログラムなど)	ハンディキャップ持つ人が多様な社会的活動に参加する機会を拡大し、活動のための支援を充実する。
地域自治の拠点を確立する中で、従来の枠組みを超える、地域の実情に応じた組織連携を確立する。	成果志向の行政経営を推進するために 行政が効率的かつ迅速的に政策課題への対応ができるよう、経営感覚のある行政運営を推進する。(例:予算や人事権の委譲、組織のフラット化、審議プロセスの強化)
再構築戦略	
	重点領域
公平性や必要性を担保するために サービス内容やコスト、受益者の範囲、利用者が受ける便益の割合等を考慮し、受益者負担・減免制度を適正化する。	補完性の原理に基づき守備範囲を明確化するために 行政と企業、行政と市民やNPO等との役割分担を明確化し、サービス提供からの撤退、市場メカニズムの有効活用を検討する。
公営企業のあり方を検討した上で、経営を健全化をする。(例:地方独立行政法人等)	将来的に使用する見込みのない財産(土地・施設等)は、民間での有効活用等、転用の可能性を検討する
「必要性」、「費用対効果」等の観点から、事業の終期を設定した評価型の補助金へと適正化する。	
外郭団体が自律的・主体的に運営できる組織になるよう再編成する。	

ミッション(使命):住んでよいまち・訪ねてよいまち まつど

ビジョン(将来像):市民と行政がそれぞれの役割分担を自覚し、協働して実現するわがまち松戸

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(1/16)

A:市民とのパートナーシップの基礎となる仕事を行う

強化戦略	
重点領域	
市民・NPO・企業・行政など多様な担い手がまちづくりのため協働できるように 市民活動サポートセンターの機能をさらに充実し、情報共有と連携、協働事業の立案実施、活動評価、NPOの立ち上げや運営ノウハウ支援などが行われるようにする。	地域の問題解決力を向上させるため、既存の町会・自治会と多様なセクター(PTAやNPOなど)とが連携した地域活動への転換をはかる 地域コミュニティ単位で町会・自治会と個人やNPOと企業・行政など多様なセクターが協働できるように市政懇談会に代えて「自治協議会」を設置し、パートナーシップによる地域課題の解決ができるようにする。
市民活動サポートセンターで多様なセクターのコーディネートを行うことのできる「コミュニティワーカー」を育成し、パートナーシップによる地域の社会問題の解決を促す。	情報収集や提供手段を総合的に見直す必要があるため 「すぐやる課」と「市民相談課」の機能を整理し、地域の市民の声を聞き市民との信頼関係を構築すること(CRM)を重点的に行う「市民の声を聞く課(仮称)」を設置する。ハチの駆除からは撤退し道路補修等は原課で対応
市内の大学の有識者と市民・NPO・企業・行政との連携する。	パートナーシップ条例及びその運用ガイドライン(仮称)に基づき、行政サービスへの参加の場やしきみ作りを検討する。
地域NPOやコミュニティビジネスが元気高齢者の「第二の就職」先となるように、(退職前から)非営利組織経営の専門人材を育成する。	市民が政策形成や計画策定の過程に参画する機会を作り、市民の意見を的確に反映するとともに、その過程を明確にする。 政策目的体系と寄附の受け入れを連動させ寄附者の意向を反映する。
市民と協働で安全・安心なまちづくりをするため 市内のコンビニエンスストア等と協力し、犯罪等の不安を感じた市民が駆け込める場を提供する。(既存の子ども110番の個人宅や商店を含めた協働の防犯ネットワークを構築する。)	市民と協働で安全・安心なまちづくりをするため 子ども110番が活用されていないので、積極的に活用されるように学校や地域でのPR活動を行うとともに、子どもに対する犯罪の防止に効果を上げるための改善を行う。
再構築戦略	
	重点領域
新たな地域活動の支援を通して地域活性化を図るために マッチングファンドの創設により社会起業家やNPOを核とした特徴ある地域活動を支援する。	社会全体としてコストを削減するために 既存の行政サービスセンター(松戸駅前)と2支所(常盤平・新松戸)の取り扱える業務を強化して、ミニ市役所的な機能をもたせる。
国際交流協会日本語ボランティアと町会自治会が連携し、外国籍市民が地域コミュニティの一員として活動しやすくする。	上記以外の6支所については機能を大幅に縮小し、人員等運営コストを削減する。
インターネットを活用して電子町内会を設立し、市からの情報伝達や会員相互の意見交換などに活用する。	安全安心パトロールなどに市として職員を投入することを止め、一人一人が地域コミュニティの活動に自発的に参加ができるような環境づくりをする。

ミッション(使命):市民とのパートナーシップの基礎となる仕事を行う。

ビジョン(将来像):情報や課題を共有化し市民・NPO・企業・行政など多様な担い手がパートナーシップによるまちづくりが行えるようになる。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(2/16)

B:市民を(自然・特殊)災害から守る

強化戦略	
重点領域	
協働による災害応急を行うために	災害発生時の被害発生を予測し、事前に対応し被害発生を少なくするために
自主防災組織を強化し、災害発生時に行政・消防団・自主防災組織が連携して災害応急する。	災害シミュレーションを実施し、実際の災害時にどのような被害がどんな規模で発生するかを検証することにより、地域・体制・組織の利点と弱点を把握し対応する。
積極的な防災PRの実施や県立西部防災センターの活用により、市民に対し防災意識の向上を啓発する。	ハザードマップを作成し、市内の危険箇所を公表する。
災害発生時の輸送体制について市内大学と共同研究する。	ハザードマップを考慮し、公共施設の耐震改修の必要性と優先順位を決定する。
効率的な連絡体制の確保と迅速・正確な防災情報の提供のために	災害発生時に地域防災計画に基づいた活動を正確に行うために
市防災システムと消防指令管制システムとの連携を活用し、効率的に活動する。	情報収集・伝達体制の確立、情報の一元管理を行い、迅速に意思決定する。
防災無線以外にも、インターネットの活用や地域コミュニティでの情報伝達手段の整備により、正確な情報を迅速に提供する。	初動体制を確保するため、職員の動員配置体制を確立するとともに、登庁手段・連絡体制の確保のために参集訓練を非公開で実施する。
災害から復旧する体制を迅速に確立するために	市職員以外に自主防災組織の協力を得て被災状況を把握する。
防災協定団体・ライフライン関連企業との協定内容・連絡体制を強化する。	広域災害発生時の対応のために
災害時に正確な状況把握を行い、どのような物資・人材・支援が必要かを把握すると同時に、市民ニーズを的確に把握し、応援要請とその受け入れ体制を確立する。	遠隔地の自治体と災害協定を結び、広域的な災害時の協力体制を確保する。
再構築戦略	
	重点領域
行政が対応しきれないことについて地域が自立して対応できる体制を確立するため	防災に対する資源配分を効率的に行うために
災害時における自治体・民間・地域・個人の役割を再検討し、行政で可能な援助を明確にする。	ハザードマップ上の危険地域に存在する公共施設の改修には投資せず、代替施設を検討する。
災害時要援護者の情報を地域で共有し、地域での援護活動を行えるようにする。	耐震化済みの民間施設を避難所・収容所として提供してもらえる体制を確立する。
災害発生から復旧までの期間を短縮するために	通信インフラ等、民間に優位性があるものについて共有の可能性を検討する。
市内のスーパー・コンビニ・ホームセンターと協定を強化し物資提供の拠点とする 防災資材についても備蓄から流通による物資供給に転換する。	

ミッション(使命):市民を(自然・特殊)災害から守る。

ビジョン(将来像):ハード・ソフトともに災害に強い街づくりを行い、災害発生時には被害を最小限にとどめ、迅速な復旧を行う。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(3/16)

C:市民が税金の払いがいのある行政を目指す

強化戦略	
重点領域	
信頼性・利便性を向上するために	生産性を向上して、効率性を上げるために(良質なサービスを低コストで)
メルマガなどによる積極的な情報提供とPC・PI・WSなどの住民参画機会を確保する仕組みを導入する。	政策目的体系に即した本部制へ移行し、責任の明確化を図り、組織・職務階級のフラット化を推進し、また職員の多能工化を推進する。
緩和税率の見直し、新税への対応を含め、自主・自立的な運営が可能な課税自主権を確立する。	IT技術を活用し、総務事務を一括処理できるアウトソーシングを行うと共に、権限委譲を推進する。
行政運営・事業理解を促進するためのIR活動(戦略的な広報活動)を行い、自治体の格付けに対応した住民参加型のミニ公募債などを導入する。	レガシー(旧)システムを抜本的にリニューアルすると共に、IT調達の適正化を推進する。
いつでも・どこでもできるようにIT技術を活用したマルチペイメントやユビキタスを導入する。	外郭団体のあり方を検討し、統廃合する。
住民税の一部を直接住民が決定できる制度を導入する。	電子入札等により、透明性・利便性の向上させる、一方検査体制を強化する。
	職員のモチベーションを高めるために、アイデアBOXを廃止し、新たな職員提案制度を導入する。
	公用車のコストを削減するためにレンタカー・ハイヤー等を活用する。
	財産の有効活用を図り、歳入の確保を推進するために広告やネーミングライツなどを導入する。
再構築戦略	
	重点領域
市場原理や自己責任に委ねる補完性の原理に基づく新たな役割を行うために	「官から民へ」を実現するために(市場が成熟している分野からの撤退)
独立採算で行うべき企業会計については、原則繰出しを行わず、地方独立行政法人として経営改善する。	将来のために保有している財産を積極的に処分する。
事業の収支を明らかにすべき特別会計については、原則繰出しを行わず、事業コストを明らかにし、経営改善する。	市場が成熟している分野については、積極的にアウトソーシング、直接サービスの廃止などにより守備範囲を縮小する。

ミッション(使命):市民が行政サービスに満足し、市民が税金の払いがいのある行政を目指す。

ビジョン(将来像):受益と負担の関係を最適化していくために、公共サービスの選択肢を変更し、行政サービスを再編する。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(4/16)

D:一人ひとりの個性や生き方を尊重し、差別や偏見などによる人権侵害をなくす

強化戦略	
重点領域	
人権問題に関する組織が連携するために 官庁、NPO法人などの人権に関する団体のネットワークを構築し、情報の共有化を図るとともに対応を一元化する。	人権について理解を深めるために 子どものころから人権教育を推進することによって、基礎的な内容から理解する。 個々人によって、人権についての範囲やとらえ方が異なるため、啓発事業を促進する。
再構築戦略	
	重点領域
民間組織が活性化しているので 男女共同参画については、法整備されてきているので、民間(NPO)に委ね、女性の人権擁護だけを行政が推進する。	

ミッション(使命):一人ひとりの個性や生き方を尊重し、差別や偏見などによる人権侵害をなくす。

ビジョン(将来像):市民一人ひとりの人権が尊重され、また、お互いを理解しあうことによって、差別や偏見がないいきいきと生活できるまちにする。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(5/16)

E:地域の生活環境について安心感が得られるようにする

強化戦略	
重点領域	
市民・企業の環境への意識の高まりを捉えて、地域の環境整備に関与させていくため	環境保全活動に関心を持つ市民を増やすため こども向けの環境教育をする。(ビオトープ・太陽光発電・雨水利用・学校給食で発生するごみのコンポスト化等環境にやさしい学校施設エコスクールモデル事業、小学生向けの参加体験型の環境学習、夏休みを利用した「かんきょうをチェックするノート(こども環境家計簿)」の取り組み)
環境誘発型ビジネスに新規参入しようとする企業を支援する。 (環境問題に積極的に取り組む企業に、松戸市独自の環境事業の分析結果を提供し、起業に結びつける。例「大型生ごみモデル事業」)	環境啓発イベントを企業やNPOが主体となった手作りイベントへ転換する。(クリーンデー・江戸川クリーン作戦 NPOや企業が主体となった環境保全や資源循環型社会への啓発イベント)
特にリサイクルを主眼にしたごみ処理や収集に関して企業・大学と共同研究をする。(千葉大園芸学部・流通経済大学)	環境問題に積極的に取り組む自治体としてアピールするため
NPOや市民団体・企業・大学との協働のごみ減らし、不法投棄防止活動をコーディネートする。(メイク松戸・バンドイ・聖徳大学・千葉大園芸学部の協働で松戸駅前美化活動や環境保全イベント)	クワック協力店を中心にした買い物袋持参運動と地域通貨を連動させるしくみづくりをする。(クワック協力店共通のスタンプカードを発行し地域通貨と交換する)
新エネルギーと低公害車の普及を促進するため	環境上の負の遺産を解消するため
太陽光発電に関する情報提供をする。(太陽光発電施設住宅群の買電・売電量や補助金制度等について、市HPなどを利用し市民に具体的な情報提供を行なう)	大学や企業と連携して、最終処分場跡地等の土壌改善策を研究する。
低公害車やエコドライブに関する情報提供をする。(補助金制度等について、市HPなどを利用し市民に具体的な情報提供を行なう)	安定したごみ処理事業を続けていくために
	PFIを利用した六和クリーンセンターの建替えを検討する。
	大学や企業と連携して、ごみ処理コストの削減策を研究する。
	最終処分受け入れ地との連携を強化する。
再構築戦略	
	重点領域
市民コースにあわせた利便施設を提供していくことが困難なので	ごみ処理は、個人(消費者)、企業、行政の共同責任であることを認識していくため
クリーンセンターの利便施設(特に体育施設)について、NPOや企業などによる管理運営へと転換する。(民間のノウハウを活用し、ハード・ソフト両面で市民が求める施設を提供する)	ごみ収集回数を削減する。
	行政の守備範囲という観点から、事業を廃止するため
	公衆くずかごの管理を廃止する。
	木製粗大ごみ再生事業を廃止する。
	公衆トイレ管理業務を駅前商店会や市民団体による運営へと転換する。
	東部クリーンセンターに新規の設備投資はせず、補修工事に対応する。

ミッション(使命): 資源循環型のまちづくりをすすめ、市民が地域の生活環境について安心感が得られるようにする。

ビジョン(将来像): リサイクル等地球環境問題(エコロジー)に関心を持ち、ライフスタイルを改善し、街の美化に積極的に参加する市民・企業・大学・NPO等を増やし、清潔感があるまち・資源循環型のまちを実現している。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(6/16)

F:産業を振興させる

強化戦略	
重点領域	
ベンチャー・社会起業家・NPOが起業しやすくするため 流通経済大学など市内の大学と連携して、起業を支援する。	商店街を形成する商店の経営基盤を強化するため 商店会の法人化を促進する。
学生の市場調査力などを活用して、ベンチャー企業や商店会、既存企業をサポートする。	工業団地でのベンチャーによる起業向けに税制を優遇する。 市内のちょっとした観光スポットを市民向けにアピールするため
商店会とNPO、大学と社会起業家など様々な組み合わせの連携により、新たな事業展開をする。	こどもを中心とした市民参画での観光スポットを紹介する。(例:こども観光大使、FLASH)
マッチングファンド制度等の創設により、起業資金をサポートする。	農家が都市型近郊農業に転換するため
既に働いている人のスキルアップサポートをする。(例:大学のオープンアカデミー、テクノ21・勤労会館等既存施設を利用したNPO等による実践的講座)	千葉大園芸学部や企業(日本園芸生産研究所)の品種改良技術を地元農家に還元する。
再構築戦略	
	重点領域
大規模な小売店が全国的に不振なので 百貨店、大型スーパー・ショッピングモールなどへの新規投資はしない。	公営・公設の事業から撤退するため 公設市場の一つから撤退する。(市場ベンチャー向けスモールオフィス群)
市内で農業を継続することが困難なので 既存農地を市民農園など退職後の元気高齢者や子どもが土と触れ合える場に転換する。	公設市場の一つは完全民営化する。 競輪事業から撤退する。
21世紀の森と広場、既存農地を利用して農業体験とキャンプを組み合わせた事業を実施する。	
大規模イベントへの投資が困難なので 松戸まつり・花火などを企業や商店会、NPOが主体となった手作りイベントへ転換する。	

ミッション(使命): 市内在住者の就労希望者が、希望する就労ができるようにするため、産業を振興する。

ビジョン(将来像): 様々なセクター(民間企業、地元商工業、農家、社会起業家、NPOなど)が互いを尊重し、お互いにビジネスチャンスをつかめるように、必要な連件を図れるようにする。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(7/16)

G:だれもが心豊かに健やかに暮らせるようにする

強化戦略	
重点領域	
自立した生活を続けるために 50歳～65歳程度の壮年者を対象とした健康の維持(禁煙や軽度の運動習慣など)のためのプログラムを、健康づくりボランティアなどNPO、サークルやスポーツジムなどと連携して作成し、退職後もいっしょに活動できるグループづくりを推進する。	自立し、健康な生活を送れる市民が増えるように 健康づくりサークルやスポーツジムが市内の診療所と連携することにより、普段、健康な人でもかかりつけ医をもつようにする。
図書館分館を児童書を中心とした子育てサロンとして、障害児保育の経験のある保育士など専門職を配置することにより、障害児が安心して、他の子どもたちと交流できる場を市内に2～3箇所確保する。	障害者が保護者と離れて就業・訓練できる場所や機会を増やす。 介護支援事業の情報(評価情報含む)を適切に利用者が入手できるようにするとともに、介護者同士のネットワークを構築することにより、介護者がサービスを適切にコーディネートできるようにする。
60歳～75歳程度の前期高齢者が、就労や社会活動と組み合わせでできる介護予防プログラムを民間と共同で開発し、実践する。	老人福祉センターにおいて、一定の基準の範囲内で、介護支援事業者が無料の事業紹介を行えるようにする。 ホームレス対策の窓口を一本化する。
いつまでも子どもとの関わりを持ちたいボランティアと専門知識をもった保育士が連携することにより、市民センターや図書館分館、小学校の空き教室など既存施設を活用した子どもと親の居場所づくりを実施する。	妊娠・出産・子育てにより不幸になる親子をつくりださないように 児童虐待を早期に発見できるよう、子どもを預かる機関(小中学校・児童館・学童・保育所etc.)や発見する機関(警察・児童相談所)の担当者同士で情報を共有できるようにする。(メーリングリスト等)
中高年向けの就業訓練プログラム(履歴書の書き方、面接の受け方、アピールできるスキルの身に付け方など含む)をテクノ21やNPOなどと連携して作成し、再就職を推進する。	望まない妊娠を回避できるように、学校以外で相談できる場の確保と正しい知識を年齢等に応じて適切に伝えられる専門職を配置する(児童館、青少年会館、図書館分館)。
マネジメントがわかる中高年の人材をベンチャーや高齢化した創業者に紹介できる機会を提供し、再就職を推進する。	女性が出産により離職することのリスクを教育する。
女性向けの就業訓練プログラム(履歴書の書き方、面接の受け方、アピールできるスキルの身に付け方など含む)をテクノ21やNPOなどと連携して作成し、再就職を推進する。	
聖徳大学や介護支援事業者と連携して再就職に有利な資格の取得のための講座を開催し、再就職を推進する。	
再構築戦略	
	重点領域
地域で子どもを育てるため 小児科医が減っていることから、どの小児科にも安心して診療してもらえるように、電子医療情報ネットワークを活用し、母子手帳やお薬手帳、医療費助成のカード、診察券などの情報を統合する。	福祉サービスを民間が行うことへの抵抗が薄れているので 各種教室や講座のうちNPOや医療機関が実施している部分から撤退する。
保育所と高齢者デイサービスの共同体的実験を行う。	子ども発達センター(通園部分)を民営化する。
保育所の民営化を進める。	養護老人ホームを廃止する。
地域での母子・父子家庭の相談は、子どもの生活の場となる保育所・学校が担うようにする。	乳幼児医療費助成を縮小する(市独自部分(通院-4歳未満、入院-7日未満)の撤廃)。
自立した生活を送れる市民が増えるように	家庭福祉推進員を廃止する。
民間経営者による指導などにより福祉作業所の経営力を向上させる。	
独り暮らしの高齢者、壮年者の共同生活の推進を図る。(グループホーム、住宅の共同利用など)	
ニート同士が交流できる場を確保し、社会との接点をつくれるようにする。(青少年会館など)	

ミッション(使命):生涯を通して心豊かに健やかに暮らせる社会を作る。

ビジョン(将来像):だれもが社会を支え、支えられる時代(福祉の普遍化)となったことを見据え、年齢・性別や身体状況に関わりなく生きることができ、医療・介護・子育てが必要な場合は社会的にそれを支え、個人が尊厳をもって社会に受け入れられるようにする。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(8/16)

H:ゆとりを感じる住宅に住むことができるようにする

強化戦略	
重点領域	
まちの景観を考えた統一感のある街並みをふやしていくため 景観法にもとづく景観行政団体になり松戸のまちづくりの価値観を市民と共有化する。	市民参画のまちづくりメニューを増やし、まちづくり参加のきっかけづくりをするため 街に対する市民意識の掘り起こしを実施する。(例)景観スポット募集、地域まちづくり塾
景観の障害要因となる放置自転車、電線・電柱、看板などの広告物、ムクドリ問題の解決に庁内の連携を強化する。	街づくりに係る市内大学と市民・NPOとの連携をコーディネートする。(例)緑の回廊事業
成熟した質の高い街区を維持していくため 都市計画税の制限税率まで引き上げ財源を確保する。	既成市街地の課題を解決していくため 狭小敷地の木造住宅が集積する地区(栄町、西馬橋など)地域住民の意向をふまえながら、面整備事業、地区計画などの活用する。
良質な民間住宅の供給を促進する。	準工業地域内で既に住宅地として専用化が進んでいる地区(松飛台、稔台、上矢切など)の用途地域の変更を検討する。
市民主体のまちづくりへと転換していくため 「地区計画」など住民参加による地域特性を活かしたまちづくりを推進する。	早期に開発された大規模住宅団地の良好な住環境の保全を図り定住化を促進する。
再構築戦略	
	重点領域
限られた財源のなかで、無駄のない公共投資を行なっていくため 維持管理計画に基づき道路や公園を補修する。	建築住宅行政を、できる限り市場原理にまかせるため 市営住宅の供給量を調整する。(対象を高齢者・障害者中心)
公共性が高い土地区画整理事業が事業破綻により本市に与える損失の発生を免れるため 区画整理事業は、組合の再減歩、公金投入により事業を円滑化する。	老朽化した市営住宅は、用途廃止する。 民間賃貸住宅を選択するパウチャー制度(切符制度)導入を検討する。 建築確認審査を民間指定検査機関に任せる。
無秩序な市街化を防止し、市民に良質な宅地を供給するため 宅地開発を行なおうとする市民に必要な公共・公益施設の整備を求め、市民が良質な住宅地を取得できるよう土地利用規制や指導を実施する。	老朽化したマンションの増加とマンション紛争件数の減少に伴い 住宅政策課指導調整室を廃止し、住宅政策課に統合する。

ミッション(使命):ゆとりと快適さを感じる上質な住宅環境を市民に提供し、長く住み続けられる居住空間がある街をめざしていく。

ビジョン(将来像):合理的な土地利用をすすめ、圧迫感のない住宅地を形成することにより、松戸らしい美しいまちなみの形成を推進していく。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(9/16)

1:誰もが安心してスムーズに動くことができるようにする

強化戦略	
重点領域	
バリアフリーの推進と、バリアフリー意識を高めるため バリアフリー基本計画・事業を推進する。	道路整備に市民理解を得るため 交差点改良等、既存道路の維持補修を重点とした整備を実施する。
交通弱者にやさしい意識と行動をもった市民を育成するプログラムを開催する。	総合的な道路計画を策定する。
道路環境整備に市民参加してもらうため NPOや小中学校単位による地域道路の清掃美化を推進する。(アダプトプログラム・道路里親制度)	ユニバーサルデザインなど、機能や性能を優先した技術を導入するため プロポーザル入札を導入し、廉価重視の公共工事から性能評価型へ転換する。
中心市街地に人の流動を促し活性化するため 主要駅前への一般車両の進入を制限する。	バリアフリー意識を高揚させるため ユーカリ交通公園をバリアフリー体験などの場へ転換する(含;放置自転車)。
再構築戦略	
	重点領域
バリアフリーな施設ではないので 歩道橋を撤去し歩道の有効活用、または、バリアフリー化する。	駅前の問題を解消するため 松戸駅西口地下駐車場から撤退し、店舗などへ転換する。
混雑率が緩和されつつあるので 地下鉄11号線延伸促進事業から撤退する。	

ミッション(使命): 安心してスムーズに移動できるように交通を整備する。
ビジョン(将来像): 交通弱者(障害者・高齢者・子供など)が安心して移動できる整備と、交通弱者に対する市民意識の向上によって、主要駅周辺で安心して移動できるようにする。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(10/16)

♪:きれいな水とふれあえるようにする

強化戦略	
重点領域	
市民活動と連携したきれいな水の創出 国分川流域に河川浄化施設を建設する。	下水道整備の経営基盤を強化するため 下水道会計を企業会計へ移行する。
市民活動と連携したきれいな水とふれあえる場の創出 河川用地の有効的活用(オープンカフェ・釣堀等)をサポートする。	融資斡旋から、低所得者層に対する補助金へ移行する。 市内にある親水施設を市民向けにアピールするため こどもを中心とした市民参画での親水スポットの紹介をする。 市民による環境調査を実施し、合わせて意識を醸成する。 社会資本のライフサイクルコストを縮減する GISと電子納品・既存データの電子化により社会資本施設を一元化管理し 計画的な維持管理を実施する。
再構築戦略	
	重点領域
大規模イベントへの投資が困難なので、 江戸川フラワーラインなどを企業や商店会、NPOが主体となった手作りイベントへ転換する。	重複事業から撤退するため、 下水道処理場を廃止して、流域下水道へ接続する。 環境基準をクリアした坂川の河川浄化施設を廃止する。
対策効果が上がり投資効果が薄れてきているので 汚染地下水の監視から水質監視へと転換する。	合併浄化槽補助制度を廃止する。

ミッション(使命):市民がきれいな水とふれあえるようにする。

ビジョン(将来像):下水道が整備され水質がよくなった河川で、NPOが主体となった維持活動・イベントが開かれ、市民が身近に水とふれあえる環境となる。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(11/16)

K:緑と花に親しむことができるようにする

強化戦略	
重点領域	
市民活動、教育機関、企業からなる中間組織を立ち上げ、資源の効率的な運用を図る	市民活動、愛護団体の経営基盤を強化するため NPO法人化を促進し、管理委託業務が可能となるようにする。
緑地(斜面林)保全に必要な基金やアイデアをコーディネートできる中間支援組織を産学官民で立ち上げる。	市内の緑スポットを市民向けにアピールするため こどもを中心とした市民参画での緑化スポットの紹介をする。
指定管理者制度・アダプト制度などを活用して市民に身近な緑を作るため 公共施設(道路・河川など)の緑化、保全については権限委譲を行い地域力の活用を推進する。	農家が都市型近郊農業に転換するため 千葉大園芸学部や企業(日本園芸生産研究所)の品種改良技術を地元農家に還元する。
観光資源と緑地の相乗効果を図るため 矢切の渡しを起終点とした緑の回廊(ハイキング)を整備する。	
再構築戦略	
	重点領域
市内で農業を継続することが困難なので 既存農地を市民農園など退職後の元気な高齢者や子どもが土と触れ合える場に転換する。	公営・公設の事業から撤退するため 緑化基金を廃止する。 苗圃園を廃止する。
21世紀の森と広場、既存農地を利用して、農業体験とキャンプを組み合わせた事業を実施する。	住区基幹公園管理業務から撤退する。
持続可能な維持管理が行えるようにするために 21世紀の森と広場にアスレチックなどの遊園施設を併設し有料化する。	

ミッション(使命):市民が、緑と花に親しむことができるようにする。

ビジョン(将来像):適切な権限委譲により市民の為の緑が市民により創出され持続可能な緑の保全を行う。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(12/16)

L:いつでも安心して水が使えるようにする

強化戦略	
重点領域	
災害等の非常時においても最低限の用水を確保するため、	安全な水を安定供給するため、
来年度から始まる第5次拡張事業により施設全般の老朽化を改善する。	石綿セメント管の取り替えを計画的に推進する。
災害時の家庭用保存水を販売する。	鉛管の布設替えを推進する。
隣接する事業体と緊急連絡管を設置する。	適切な水道施設の運転管理を実施する。
「限りある資源としての水」を大切にする市民を増やすため	テロ事件等の犯罪に対する警備や防護策を強化する。
学童児対象に浄水場の見学を実施する。	水道事業への信頼を高めていくため、
ホームページに水道の歴史を紹介する。	経営状況、水質検査結果をホームページで公表する。
再構築戦略	
	重点領域
水道事業の経営危機を避けるため	ボトルウォーター並みの高品質なおいしさとは競争が難しいため、
市からの繰入金を極力減らしながら、地方独立行政法人化を目指す。	「おいしい水」より「安全な水」の提供を重視する。
	市場原理に基づくため
	水道施設の運営管理を積極的にアウトソーシングする。
ミッション(使命): 市民がいつでも安全な水が使えるようにするため、経営基盤の強化、サービスの向上に努めていく。	
ビジョン(将来像): 市民がいつでも安心して安全な水が使える。	

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(13/16)

M:市民一人ひとりが自主的、主体的に学習を継続できるようにする

強化戦略	
重点領域	
学校や施設を拠点とした、地域の連携を高めるために 中部幼稚園跡地を利用し、地域の子育て機能の充実を目的としたモデル的 的事業を、市内の保育所等と連携しながら研究的に実践し、市内の私立幼稚園 にも研究成果を還元する。(例:子育て語り合いサロン・子育て相談等)	21世紀の国際社会に貢献できる個性のあるこどもを育成するために 計画的かつ継続的な指導を実践するため、小中一貫教育を研究し、実践 する。(例:金ヶ作小と金ヶ作中)
地域の大人や子ども達に、放課後や休日におけるスポーツ活動や文化活 動に積極的な参加をしてもらうことで、地域交流を活性化させる。	小・中学校の総合的学習の時間等を活用し、外国語運用、情報リテラシー、 ディベート能力などの特化した教育活動を実施し、特色ある学校づくりを推進 する。(例:情報教育 中部小・馬橋小等)
特色ある学校をつくるため、地域の学校教育ボランティア等を積極的に育成 及び活用し、地域の実情にあった学校づくりをする。(例:地域運営学校等)	市立高校で外国語運用能力や国際社会への適応能力等の特色づくりを推 進する。(例:専門教員の確保や民間からの教員採用など)
地域の人材(企業家やスポーツ指導者等)を積極的に授業課程にも活用す る。	地域で子どもを守り、育てる体制を確立するために 図書館分館の数箇所を、「こどもの図書館」と位置付け、障害児も健常児も 安心して交流しながら遊べる施設として転換する。
児童生徒の基礎基本の定着や学力の向上を目指した、学習指導体制を充 実する。(例:習熟度別授業、チームティーチング)	学校、保護者、警察、その他組織などと連携して、地域で子どもを守る体制 を構築する。(例:通学安全マップや学校独自のマニュアル作成、防犯教育や 定期的な巡回等)
ハンディを持つ児童生徒に対し、個々の障害の状態を踏まえた指導体制や ノウハウを市内の養護学校等と連携することによって確立し、ノーマライゼー ションを促進する。	地域でPTA主催の行事等を開催し、レクリエーション活動を活性化させ、親 子間や家族同士の意思の疎通やいじめに関する共通認識を図り、いじめの起 こりにくい体制を確立する。
高等教育機関、カルチャーセンター等と連携を図り、生涯学習やリカレント 学習の機会を拡大する。(例:大学図書館の利用、休日や夜間における講座 の開催等)	
民間活力や撤退事業の精算金を積極的に活用し又、学校跡地等を利用し て複合的な生涯学習センターを建設する。(図書館・公民館・児童館等複合施 設)	
高齢者がキャリアを活かし、地域の生涯学習ボランティアとして活躍できる場 を提供し、世代交流を活性化させる。(学校や地域でのクラブ活動や行事、教科 学習等)	
再構築戦略	
	重点領域
人件費や補助金の投資が困難なので	公設施設や公設事業から撤退するため
財団法人おはなしキャラバンは解散し、NPOやボランティア団体が主体と なった事業として継続する。	市民会館を閉館し、図書館は駅前から撤退する。
現在、社会教育団体等が受けている減免制度の既得権益の見直しをする。	学校跡地へ教育委員会事務局を移転する。
少子化や国際化による教育活動や文化的活動の影響が懸念されるので	文化会館、市民劇場を指定管理者制度とし、文化振興財団からは職員を引 き上げ、プロパー職員で運営する。
学校同士の交流や地域同士の交流を積極的に進め、切磋琢磨をする機会 や良い意味での競争意欲を高める。(例:ゾーン別運動会や部活動等)	利用されていないこどもの遊び場を売却及び返還する。
伝統文化継承者の講話を聞いたり、クラシック、吹奏楽、能楽等に直接触れ ることのできる事業を文化振興財団で実施する。	林間学校施設を廃止する。 中部幼稚園を廃園する。

ミッション(使命):市民一人ひとりが、自主的、主体的に地域で学習を継続できるようにする。

ビジョン(将来像):いつでも、だれでも、自主的に好きなことを選択して学ぶことができ、学んだ成果が地域に活かされ、21世紀の国際社会に貢献できるよ
うな人材の醸成と学習環境を整備する。生涯学習をしている市民の割合(生涯学習講座等への参加人数、生涯学習施設利用人数)/生涯学習の成果を
社会に活かしている市民の割合(学習成果の場への参加人数)

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(14/16)

N:高度・良質な医療を提供する

強化戦略	
重点領域	
民間病院で採算のとれない医療に集中するため 小児科系に重点を敷いた医療体制を確立する。	事務の効率性と施設の安全性を高めるために 松戸市立病院の建て替えをする。
障害児者への医療提供も積極的に受け入れる医療体制を確立する。 福祉医療センターの機能を吸収し、高齢者医療を積極的に受け入れる医療体制を確立する。	電子カルテとEMIネットの互換性を向上させ、大病院志向からかかりつけ医志向への安心意識の転換を図ることにより病院と診療所の連携体制を強化する。
救急医療の基地的役割を担い、広域救急医療体制を構築する。 診療情報の共有化を図り、高度医療機関との広域医療連携体制を強化する。	事務、メディカル(医師・看護師以外)部門については、FMSやブランチラボ方式(検体検査委託)の採用や人材派遣委託化を推進する。
再構築戦略	
	重点領域
民間との競合が困難なので 高齢者看護(介護)については、民間の在宅介護との連携を強化し、役割分担を明確化する。 高度医療については、民間総合病院や大学病院に委任して、最新機器等への投資を抑制する。	市場が成熟した公設事業からの撤退するため 福祉医療センターを廃止し、民間へ譲渡する。 看護学校運営事業から撤退する。

ミッション(使命): 市民が安心して暮らせる安定した医療環境の構築

ビジョン(将来像): 診療所(日常的医療行為)、民間・大学病院(高度先進的医療)との役割を明確化し、自治体病院が担うべきサポート(夜間診療、救命救急)と公共性が高い一方で市場が成立しにくい分野(小児医療)に重点を敷いた、安定的な医療を提供 市立病院
介護、福祉および慢性期医療の安定的供給環境の構築に向けた牽引的役割を担い、その確立をもって役割を終える 東松戸病院

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(15/16)

0:市民を火災から守る

強化戦略	
重点領域	
現有消防力をより有効に機能するため あらゆる災害に対応するための技能管理、訓練を強化する。	災害に対してより迅速的確に活動しなければならないことから 活動事例を検証し、より効率的な活動体制を構築する。
高層建物火災や集団救急事故等の災害に対応するため、近隣消防本部との応援体制を強化する。	隊員の活動負担を軽減するため、装備品を研究する。
市民とともに火災から街を守るため 一般住宅への住宅用火災警報設備設置を推進する。	火災予防技術に大きな個人差があることから 予防技術(査察、原因調査)の向上を推進する。
放火対策として商店街、自治会など地域単位で炎検知カメラの設置を促進する。	
査察における指摘事項の是正追跡調査を強化する。	
再構築戦略	
	重点領域
地域の防災力を向上させるため 消防団員の適正な確保に努め、災害対応の即戦力として養成する。	限られた財源の中で、災害の状況に適した消防力を確保しなければならないことから
隊員の災害活動を保護するため 職員全体のスキルアップを図るため、各分野に精通する職員を講師とした研修を開催する。	稼働率の低い消防車両を廃止する。 消防施設の建替にPFI導入を検討する。 消防力の空白地域を解消するため、消防組織の再編成を検討する。

ミッション(使命):市民の生命、身体、財産を火災から守る。

ビジョン(将来像):被害を最小限に止めるため、市民、消防団、行政が一体となって災害の防除に努める。

5 戦略計画の策定手順 (4)政策ごとの戦略一覧 - サンプル -

各政策に基づく戦略(16/16)

P:市民の生命を救う

強化戦略	
重点領域	
さらなる蘇生率の向上を図るため	限られた財源の中で、高度な救急活動を維持しなければならないことから 救急搬送の有料化に関して検討する。 採用条件として、救急救命士の資格を付与する。 松戸市立病院へ救急技術向上のための研修協力を依頼する。
松戸市立病院への救急隊配置によるドクター同乗(ドクターカ-)を検討する。	
119番通報から救急隊到着までの空白時間を埋めるため	
事業所(駅、デパートなど)を対象にAED設置を積極的に推進する。 小、中、高校の授業の一環として積極的に応急手当指導を実施する。	
再構築戦略	
	重点領域
増大する救急需要に対応するため	緊急性の高い傷病者により迅速に対応しなければならないことから 民間救急事業者の活用を推進する。
救急自動車の適正利用について積極的に広報する。	
消防救急自動車の効果的な運用を検討する。	
救急活動を迅速的確に実施するため	
救急技能管理を充実する。	
救急隊と消防隊による連携訓練を強化する。	

ミッション(使命): 救急要請に対し、迅速な対応を図ることで市民の生命を守る。

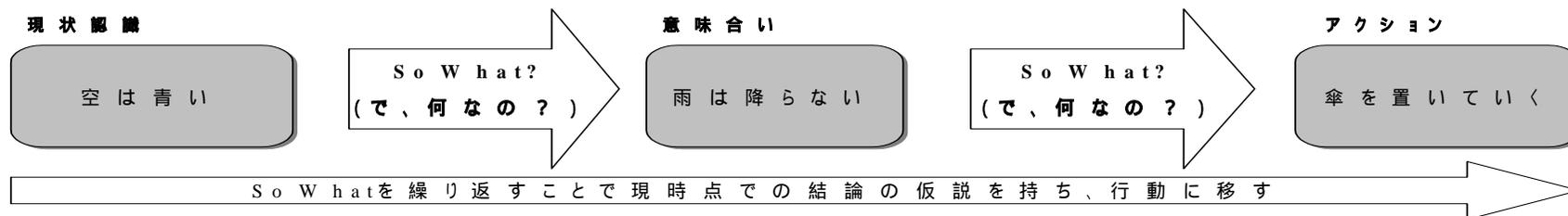
ビジョン(将来像): 救急業務の高度化を推進するとともに、市民による応急手当の積極的な実施により、蘇生率を向上させる。

5 基本方針(戦略計画)の策定手順 (5) 策定上の留意点(1/2)

事実を正確にとらえるために～外部環境分析、内部要因分析時のポイント

- データの必要性を理解し、「事実」を大切にします。
「である」はデータに基づく事実ですか？単なるあなたの意見ですか？
- 数字(データ)で説明するくせをつけます。
「が衰退している」はデータに基づく分析ですか？思い込みや感覚で漠然ととらえていませんか？
- データを得るために統計や調査を最大限活用します。
国勢調査、国の指定統計、市の統計書,etc. データの収集にはインターネットが便利です。
- 戦略策定のために必要なデータが得られるよう協力し合う組織風土を作ります。
事業課とのコミュニケーションを十分に行います。
- データの分類基準を考えてみます。
データを細分化したり、グルーピングしてみます。
- 基礎的なデータは整理し、定期的に更新するつもりで収集します。
収集されたデータは蓄積して資産として活用します(ライバル比較ができるようなデータ、全国的なデータなど)。
今回収集したデータについてはエクセルシートにまとめてありますが、今後、メンテナンス体制など管理方法を検討する必要があります。
- データの「質」に注意します。「定量化」と「客観的」は違うことを認識します。
偏り(バイアス)のあるアンケートデータなどは「定量化」されていますが「客観的」では無い可能性があります。
例)「街を歩いている人100人に聞きました」は(母集団がわからないため)だれの意見を代表する調査かわかりません。
- データを分析する際には、So What?(で、何がしたいのだろう)を常に考えます。

So What? とは・・・「空・雨・傘」



㈱メディカルクリエイト(2003),『病院経営を科学する』,日本医療企画,p59

5 基本方針(戦略計画)の策定手順 (5)策定上の留意点(2/2)

質の高い戦略を生み出すために～SWOT分析、戦略書作成時のポイント

- 1 データは「共通言語」だと認識します。
- 2 戦略についての「議論」のプロセス(質と量)を大切にします。

アイデアは楽しく考え、たくさん出すようにします。アイデアの「量」が戦略の「質」を高めることにつながります。

議論にあたっては、論点は何かを明確にします。

議論は常に対等の立場で行うように心がけます。

議論をとりまとめる立場の人間が結論を先に出さないようにします。

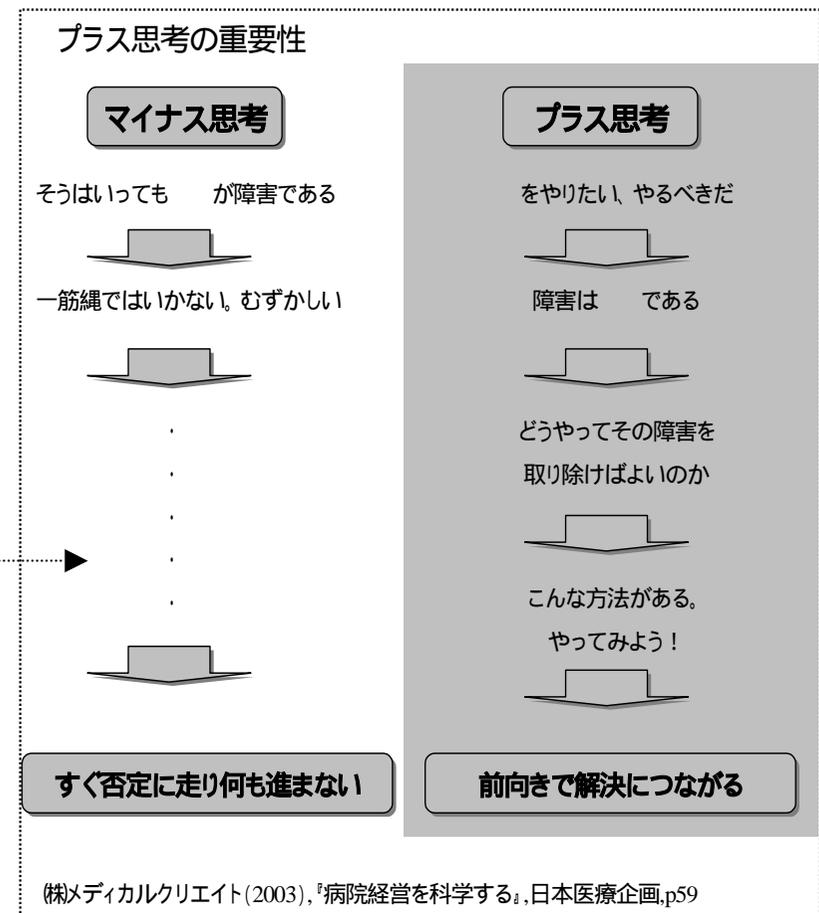
- 3 戦略は、ゼロベース思考で考えます。

既成概念を捨てゼロから考えるように心がけます。
- 4 戦略は、仮説思考で考えます。

事実から推論すること、推論を裏付ける事実を確認することを心がけます。
- 5 戦略は、対象となる顧客(市民)は誰かを具体的にイメージします。
- 6 戦略はプラス思考で考えます。

自ら限界を作らずに、挑戦者(イノベーター)の精神で検討します。
- 7 戦略は、単純明快な表現を心がけます。

抽象的な表現では、議論が始まりません。



6 提言を実践するために

(1) 経営会議での意思決定

この報告書の提言が全て正しいとは考えていません。この報告書をそのまま100%実践するものではないことも理解しています。しかしながら、行財政改革計画の中・長期的な改革の実行に向けて少しでもこの報告書の提言を実践し、一歩でも前に進むことが重要だと考えています。そのためにも、今後もいろいろな場面で議論を継続することが重要と考えています。

まずは、中・長期的な改革のスタートをきるために、経営会議等で次のような事項について議論していただく必要があります。

- (1) **中・長期的な改革の実現に向けて、改革工程表を公開すること**
(各工程の進捗管理は行財政改革推進会議で行うことが望ましい)
- (2) **サマーレビューの前に政策ごとの基本方針を策定すること**
(基本方針の策定の方法論としては、戦略計画策定手法を採用することが望ましい)
- (3) **行政評価支援システムを活用して成果対コストでサマーレビューを実施すること**
(サマーレビューの具体的な実施手順を明確にすることが望ましい)

6 提言を実践するために

(2) 円滑に導入するための工夫

戦略計画の策定、行政評価支援システムの本格的な活用など全庁を巻き込んだ実践に向けては、一時的な混乱や生産性低下が予測されます。これを上手く乗り切らないと、行財政改革計画そのものが頓挫する恐れもあります。

円滑に導入するための工夫、リスクマネジメントが重要になります。現時点で想定できる工夫を例示します。

(1) 市長の全庁に向けての宣言

(施政方針、おはようメッセージなど)

(2) 幹部職員向けの講演会・研修

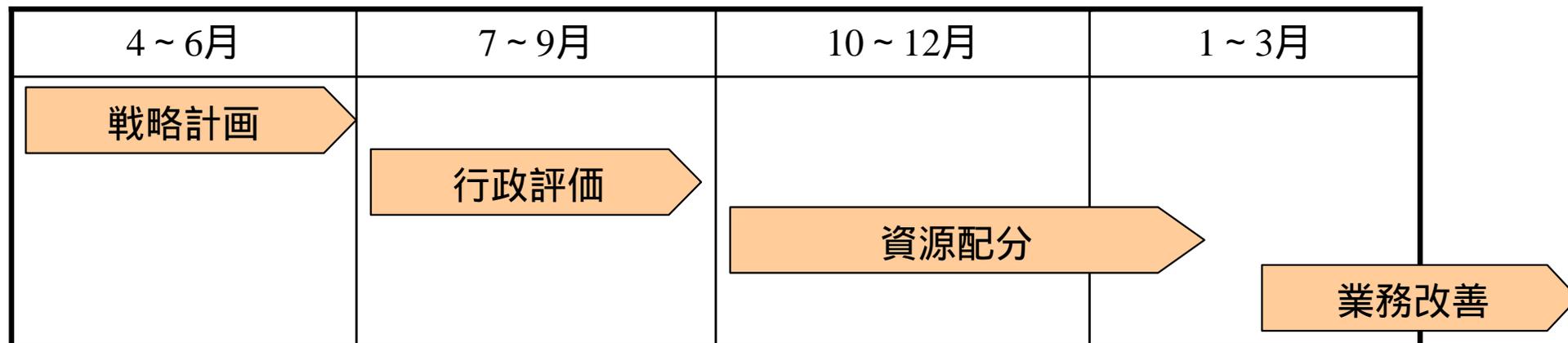
(NPM、戦略計画、行政評価などの行政経営に関する講演会、研修)

(3) きめ細かいサポート体制

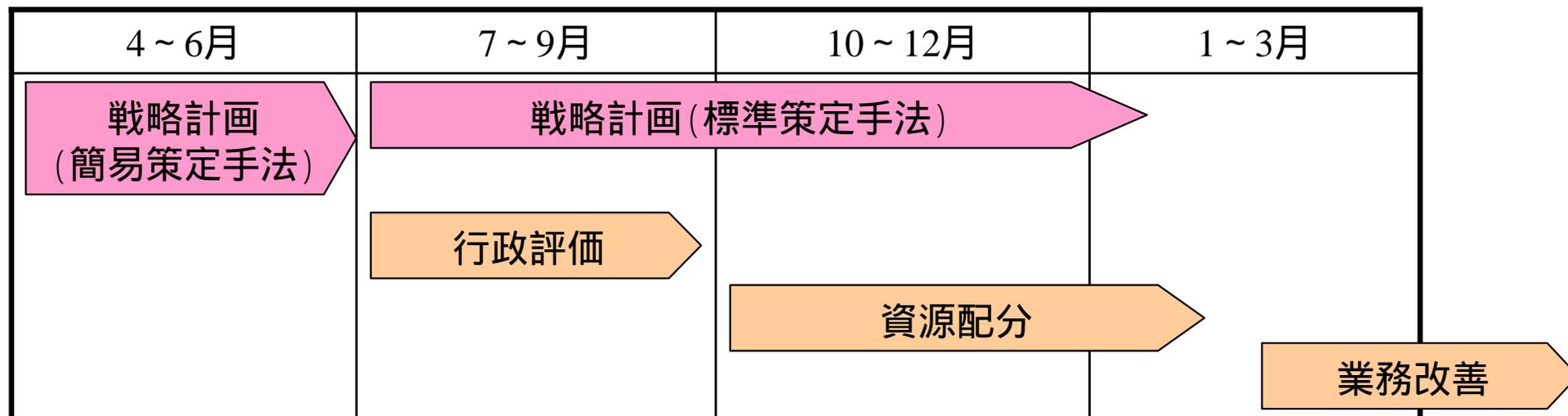
(戦略計画策定技法の研修、庁内報・グループウェアを活用した職員向けPR、相談体制)

7 来年度の実践スケジュール

この報告書で提示するスケジュール



現実的なスケジュール



8 プロジェクトの活動履歴(1/2)

9月17日のプロジェクト発足後、全体でのミーティングをほぼ毎週(計17回)、その他に班別のミーティングを延べ28回(各班6~9回)開催し、精力的に調査研究、戦略案の策定を行ってきました。

また、次のような研修や視察にも特別のご配慮により、参加させていただきました。感謝しております。

業務改善研修(10/7・8・29、11/5・19)・・・山内、小北、押尾、福田

ロジカルシンキング研修(10/14・21)・・・秋谷、板花

INPM「住民にフォーカスした新時代の自治体経営」(10/29派遣)・・・國吉、伊東

INPM「自治体バランススコアカードを読む」(11/16派遣)・・・白井、中沢

行政評価支援システム導入講演会(1/7)・・・全員

浜松市戦略計画視察(1/13)・・・山内、板花

さらに、グループウェア(ユーザーアドレス・専用会議室)を事務連絡、スケジュール調整、意見・情報交換などに随時活用することにより、プロジェクト運営が効率的に行えることができました。

具体的な活動内容、作業工程、プロジェクト会議の開催状況につきましては、次ページのとおりです。

8 プロジェクトの活動履歴(2/2)

	9月			10月				11月					12月				1月					2月					
	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28		
事前準備																											
プロジェクト設置	■																										
企画内容確認		■																									
事前研修			■	■																							
改革工程表策定																											
全体像の把握										■	■																
これまでの歩み											■	■	■														
工程表策定													■	■													
戦略策定演習(1テーマ)																											
外部環境分析				■																							
内部要因分析					■																						
SWOT分析図						■																					
戦略書								■	■																		
各政策ごとの戦略策定																											
外部環境分析										■	■																
内部要因分析											■	■															
SWOT分析図													■	■													
戦略書																	■	■	■	■							
市全体の戦略策定																		■	■	■	■						
戦略策定手法整理													■	■	■												
サマリーレビューの工程改革																											
工程の整理																	■	■	■								
役割分担の整理																		■	■	■	■						
報告書の作成																											
推進会議																											
検討委員会							28																				21
プロジェクト																											
	17	24	29	6	13	20	27	2	11		24		8	17			5		19		2	9	16				

おわりに

昨年9月17日のプロジェクト発足時のオリエンテーションにおいて、このプロジェクトが松戸市の将来を展望する上で重要な役割を担うとの助役講話がありました。メンバー一同、この言葉を真摯に受け止めるとともに、貴重な機会を与えていただいたことに感謝しています。

平成12年度に「評価システム」を導入してから既に5年が経過しようとしています。また、平成6年度にアンダーセンコンサルティング(現アクセンチュア)と共同研究した「業績評価制度を中心とした業務改善プロジェクト」からは10年が経過しました。その間の行政経営を省みると、外部環境の大きな変化に比較すると、内部環境は改革を進めているとはいえ、本質は変わっていないように思えます。

これからの5年、10年を考えるときに、団塊の世代の退職による世代交代は変革の大きな要因になります。5年間で約550人、10年間では1,300人以上が定年退職を迎え、これまでの本市の経営の中核を担ってきた人材がほとんどいなくなります。これは、これまで経験したことのない事態であり、これまで通りのやり方では、経営を継続していくことができないことを意味します。

これからの行政経営には、経験の大切さは変わらないとしても、これまで以上にデータや事実に基づいた議論や合意形成が重要になります。これは、内部マネジメントに限ったことではなく、市民との協働による外部マネジメントを推進する上でも重要なキーポイントになります。

昨年度、「未来のために、今こそ…」との副題で行財政改革計画を策定しましたが、今こそ、次の一步を踏み出す時であり、この報告書は、そのための一助になるものと確信しています。次の一步を踏み出すため、プロジェクトメンバー一同、微力ながら全力を尽くします。

注)定年退職者数からは、特別職・病院医師は除いています。

プロジェクトメンバー一覧

所属	氏名	全体	A班	B班	C班	包括
総務企画本部 企画管理室	白井 宏之	座長				
総務企画本部 人事課	秋庭 良一	メンバー				
総務企画本部 政策調整課	板花 克	書記				班長
財務本部 企画管理室	中沢 豊	副座長				
市民環境本部 企画管理室	國吉 由美子	メンバー	班長			
市民環境本部 経済担当部 商工観光課	藤谷 隆	メンバー				
健康福祉本部 企画管理室	山田 敦幹	メンバー				
都市整備本部 企画管理室	伊東 朱美	メンバー		班長		
都市整備本部 建設担当部 建設総務課	小北 真弓	メンバー				
都市整備本部 建設担当部 河川清流課	小林 清	メンバー				
生涯学習本部 企画管理室	山内 将	メンバー			班長	
生涯学習本部 学校教育担当部 指導課	秋谷 允	メンバー				
消防局 企画管理室	押尾 昌典	メンバー				
財務本部 企画管理室	滝 朝美	事務局				
財務本部 企画管理室	福田 勝彦	事務局				
総務企画本部 企画管理室 専門監	上條 和博	オブザーバー				

A班:総務企画・市民環境 B班:財務・都市整備・消防 C班:健康福祉・生涯学習・病院

