

## 参考資料 4 プロジェクト計画のツール

本ハンドブックの各所で、PCM を補完する手法や PCM に代わる手法として、いくつかのプロジェクト計画ツールに言及されています。ここでは、それらのツールに関して、ごく簡単にその概要を紹介します。詳細は、それぞれにさまざまな文献や情報が入手可能ですので、それらの情報にあたってください。

### 4-1 SWOT 分析<sup>8</sup>

強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4つの視点から状況を分析し、その結果にもとづいて事業を計画する手法です。経営改善や組織強化にもちいられることが多い手法です。

強みと弱みはその組織に内在する経営的あるいは運用上の強みと弱みです。競合組織と比較した際の比較優位 (強み) および比較劣位 (弱み) という見方をすることもあります。機会と脅威は、その組織をとりまく外部環境です。その組織の成長機会となる外部環境が機会であり、致死脅威となる外部環境が脅威です。

まず、組織や共同体の内部要因と外部環境を分析し、それらを以下のようなマトリックスに整理します。

表 A4-1 SWOT マトリックス

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
外的要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>

<sup>8</sup> 参考：龍慶昭・佐々木亮 (2002) 『戦略策定の理論と技法』多賀出版

次に、これら4つの要素を組み合わせた事業戦略を立てます。

1. 組織が内在的に持つ「強み」を活かして、成長「機会」のある外部環境にさらなる進出をはかる戦略が、「強み」と「機会」を組み合わせた拡大戦略です。
2. 組織が「強み」を有しているが、外部に「脅威」的な環境がある場合は、「強み」をさらに強化して「脅威」を回避するか、徐々に撤退に向けた準備をするかといった、継続／縮小戦略をとることになります。
3. 組織にとっては「弱い」部分ですが、外部に成長「機会」となる環境がある場合、「弱み」を強化して成長機会をつかむか、弱い分野からは撤退するかといった、改善／縮小戦略をとることになります。
4. 組織が「弱み」を有しており、さらに外部環境も「脅威」的である場合は、多くの場合、撤退戦略をとることになります。

表 A4 - 2 クロス SWOT マトリックス

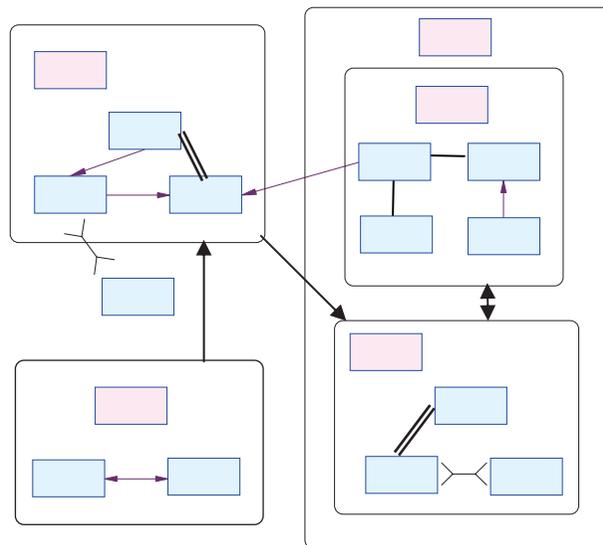
		強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
		・ ・ ・ ・ ・	・ ・ ・ ・
機会 (Opportunities)	・ ・ ・ ・	1. 強み×機会  拡大戦略	3. 弱み×機会  改善／縮小戦略
脅威 (Threats)	・ ・ ・ ・	2. 強み×脅威  継続／縮小戦略	4. 弱み×脅威  撤退戦略

## 4-2 KJ法<sup>9</sup>

考案者である文化人類学者、川喜田二郎のイニシャルをとって命名された手法です。そもそもは学問的な方法論であり、創造性を高める発想法でしたが、その後、企業経営や品質管理の手法として広くもちいられるようになりました。作業手順の概要は以下の通りです。

1. ブレーンストーミングをもちいて、テーマについて思いつくことをすべてカードに書き出す。
2. 書き出されたカードを似たもの同士のグループに分け、大きな紙のうえにグループごとに貼りだす。この時、内容的に近いと思われるカードやグループは近くに、遠いと思われるものは遠くに配置するなどの工夫をする。
3. 貼りだされたグループごとに、その内容を表す表札カードをつける。
4. それぞれのカードやグループを線でつなぐなどして、原因-結果、目的-手段、対立、相互依存など、カードやグループ相互の関係を図のうえに示す。
5. このようにして問題を構造化し、それをもとに問題の解決策を考える。

図 A4-1 KJ法



KJ法は、個人でも集団でも行えます。参加型で行なう場合は、ワークショップを開催してもちいればよいでしょう。

<sup>9</sup> 参考：川喜田二郎（1967）『発想法』中公新書、（1970）『続 発想法』中公新書

## 4-3 システム思考<sup>10</sup>

---

例えば、PCM手法では、問題の原因は何か、その原因の原因は何か、原因の原因の原因は何か、あるいは目的を達成するための手段は何か、その手段を実現するための手段は何か、手段の手段は何かといった具合に、直線的にものごとの関係进行分析します。こういった思考法は線形思考あるいは要素還元主義と呼ばれます。また、PCMでは、できあがった目的系図の一部を切り取ってプロジェクトにします。したがって、プロジェクトとして取り上げられた部分は改善されますが、取り上げられなかった部分は現状のままです。こういったアプローチを部分最適化といいます。まとめると、PCM手法は、要素還元主義にもとづく部分最適化を行なうアプローチといふことができます。

しかし、世の中の事象は直線的な関係だけで成り立っているわけではありません。ものごとは相互に影響しあい、多くのものは循環的な関係にあります。このような関係を、直線的なツリー構造としてではなく、循環的なウェブ構造としてとらえようとする考え方を非線形思考といいます。また、部分最適化を行なった場合、部分的な介入を行なったことが、プロジェクトとして取り上げなかった部分にマイナスの影響を及ぼすこともありえます。このような事態を避けるために、現状の構造を全体としてとらえ、循環構造を利用して全体を改善しようとするアプローチがあります。これを全体最適化のアプローチといいます。

この、非線形思考によって循環構造を明らかにし、事象の全体をひとつの構造（システム）としてとらえ、全体最適化を図るための代表的な手法が「システム思考」です。システム思考では、時系列変化パターングラフというツールをもちいて過去から未来までの変化のパターンを確認し（図A4-2）、ループ図というツールをもちいて問題の構造（システム）を図化し（図A4-3）、システム原型という、世の中のさまざまな事象に共通して見られる問題構造の基本パターンを参考にして、小さな力で大きな変化を起こすための介入ポイント、レバレッジ・ポイントを見つけ出します。

---

<sup>10</sup> 参考：枝廣淳子・小田理一郎（2007）『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？』東洋経済新報社  
バージア・アンダーソン、ローレン・ジョンソン（2001）『システム・シンキング』日本能率協会マネジメントセンター  
ダニエル・キム、バージニア・アンダーソン（2002）『システム・シンキング トレーニングブック』日本能率協会マネジメントセンター

図 A4 - 2 システム思考：時系列変化パターングラフ

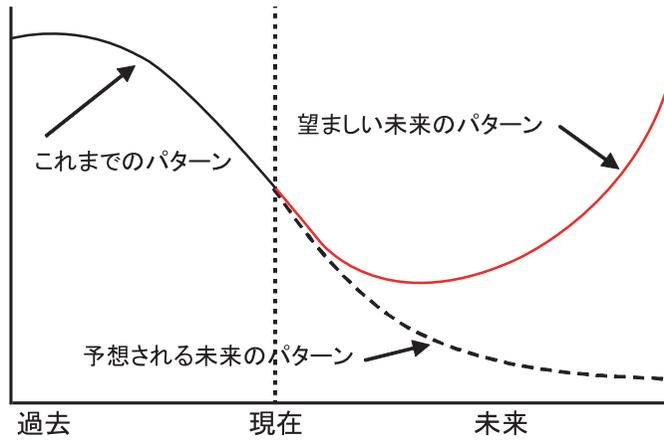
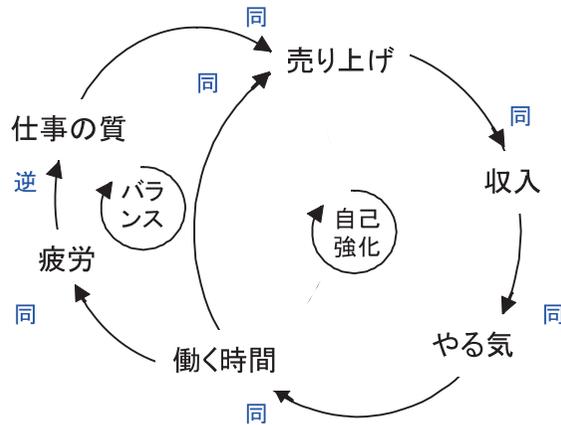


図 A4 - 3 システム思考：ループ図



## 4-4 BSC (バランス・スコアカード)<sup>11</sup>

---

BSC (バランス・スコアカード) は、1992年にロバート・キャプランとデビット・ノートンによって提唱された、企業戦略の評価・実行のための手法です。その特徴は、とすれば財務的視点だけで評価されてきた企業戦略を、より多面的な4つの視点にもとづいて評価・実行しようとするものです。4つの視点とは、①財務の視点、②顧客の視点、③社内業務プロセスの視点、④学習と成長の視点です。財務諸表に表れなくても長期的に企業業績に大きな影響を与えるこれらの有形、無形の資産をバランスよく総合的に評価します。さらにこれら4つの要素間の因果関係を明らかにし、それをもとに相互補完効果や相乗効果を生み出すような戦略を立て実行するのがBSCです。

BSCではまず、企業がどこに向かっているのか(ビジョン)、どうやってそこに行くのか(戦略)を明らかにし、戦略目標を設定します。次に、4つの視点を基準に、ビジョンと戦略を実現するための鍵となる重要成功要因(Critical Success Factors: CSF)を定義し、それらCSFの目標達成度を計測するための指標として業績評価指標(Key Performance Indicators: KPI)を設定します。そして、それら評価指標を使って目標値を設定し、目標値を達成するためのアクションプランを策定します。

BSCは企業経営のために開発されたものですが、近年、行政機関としては福岡県、姫路市、千代田区、公営企業としては三重県病院事業庁、独立行政法人としては国際協力銀行など、公共事業にも導入され始めています。公共事業では、より行政の目標管理に適するように本来のBSCに改編を加えて工夫したものが活用されています。例えば、4つの視点を以下のように行政経営の観点から見直すなどといった具合です。

一般的な4つの視点：①財務、②顧客、③業務プロセス、④学習と成長

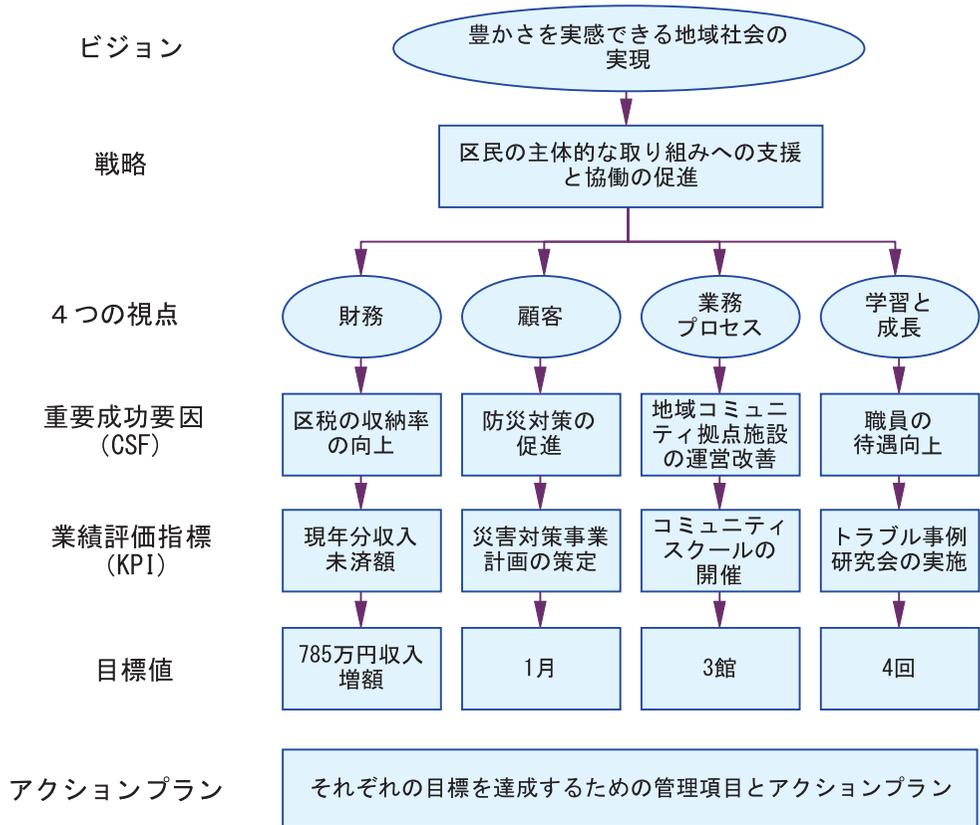
千代田区の4つの視点：①区民サービス向上のために

- ②適正な財政運営のために
- ③仕事の進め方の改善のために
- ④職員力・組織力向上のために

---

<sup>11</sup> 参考：小原重信、浅田孝幸、鈴木研一（2004）『プロジェクト・バランス・スコアカード』生産性出版、千代田区HP

図 A4-4 バランス・スコアカード



出所：平成16年度バランス・スコアカード（区民生活部）より筆者作成。

千代田区HP [http://www.city.chiyoda.lg.jp/service/pdf/d\\_0008553\\_1.pdf](http://www.city.chiyoda.lg.jp/service/pdf/d_0008553_1.pdf) (2007年11月アクセス)