

# 創発戦略とDEの親和性

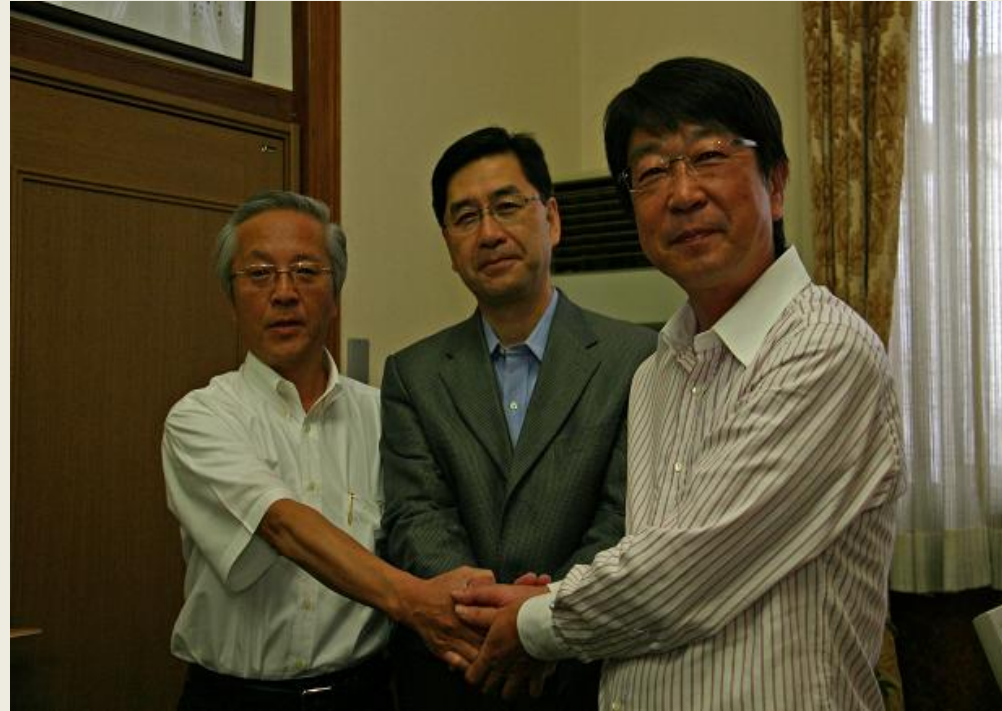
北大路 信郷

明治大学プログラム評価研究所 (IPE)  
明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科



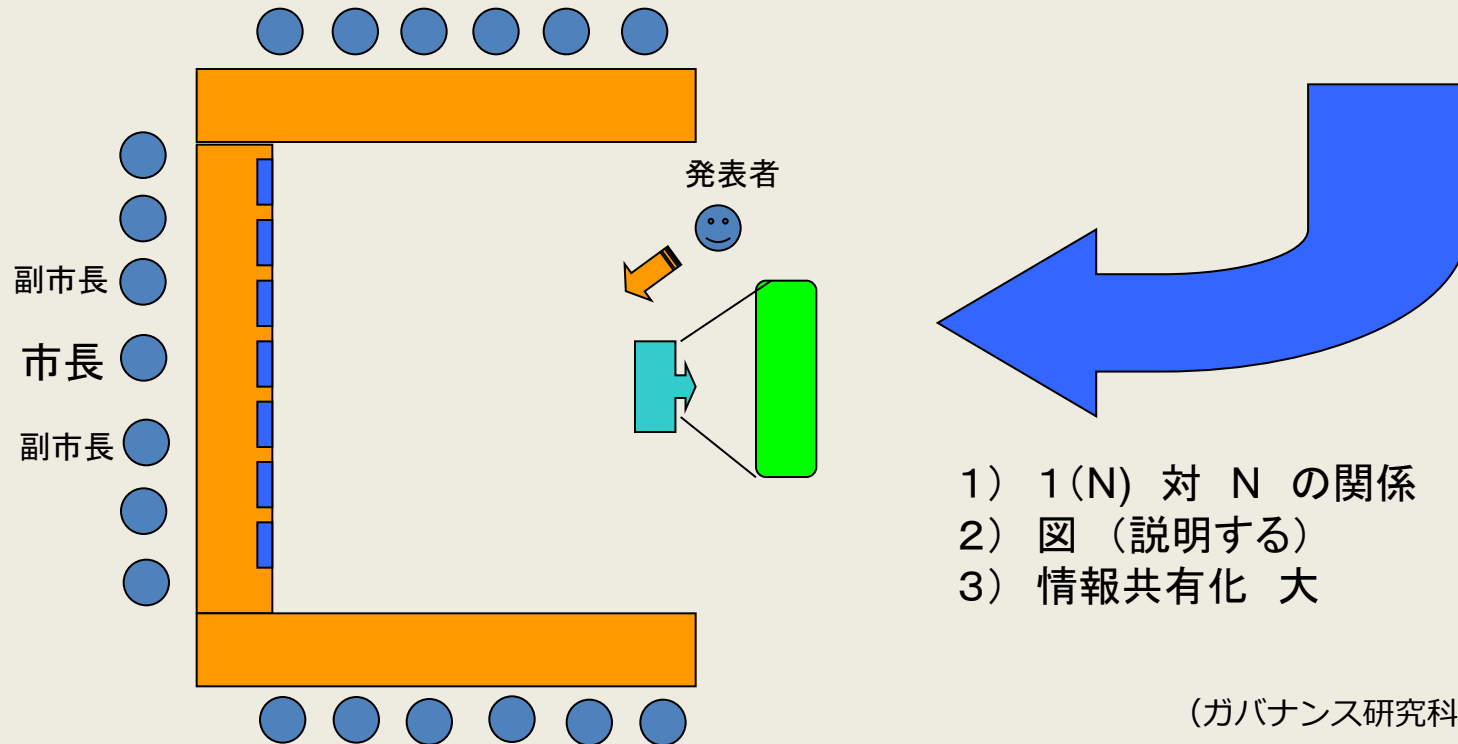
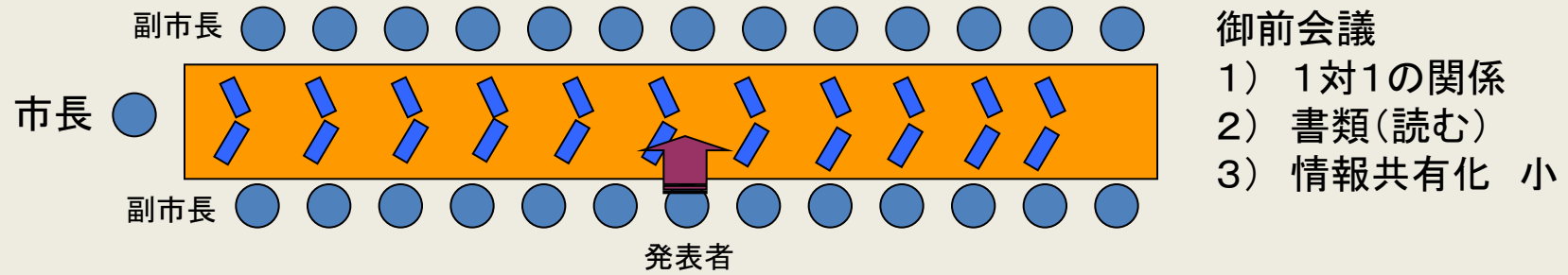
## 豊岡市の経営改革（2012～）:革新主導者

- 兵庫県豊岡市は、2人の副市長のうち1人を公募、民間企業で経営実績のある人材1371人の応募者の中から真野毅氏を選出した。
- 真野氏は副市長就任後、2010年4月から明治大学大学院ガバナンス研究科で公共経営論を学び、豊岡市の経営改革に着手。2012年夏から明治大学ガバナンス研究科チームがこれを支援し始めた。



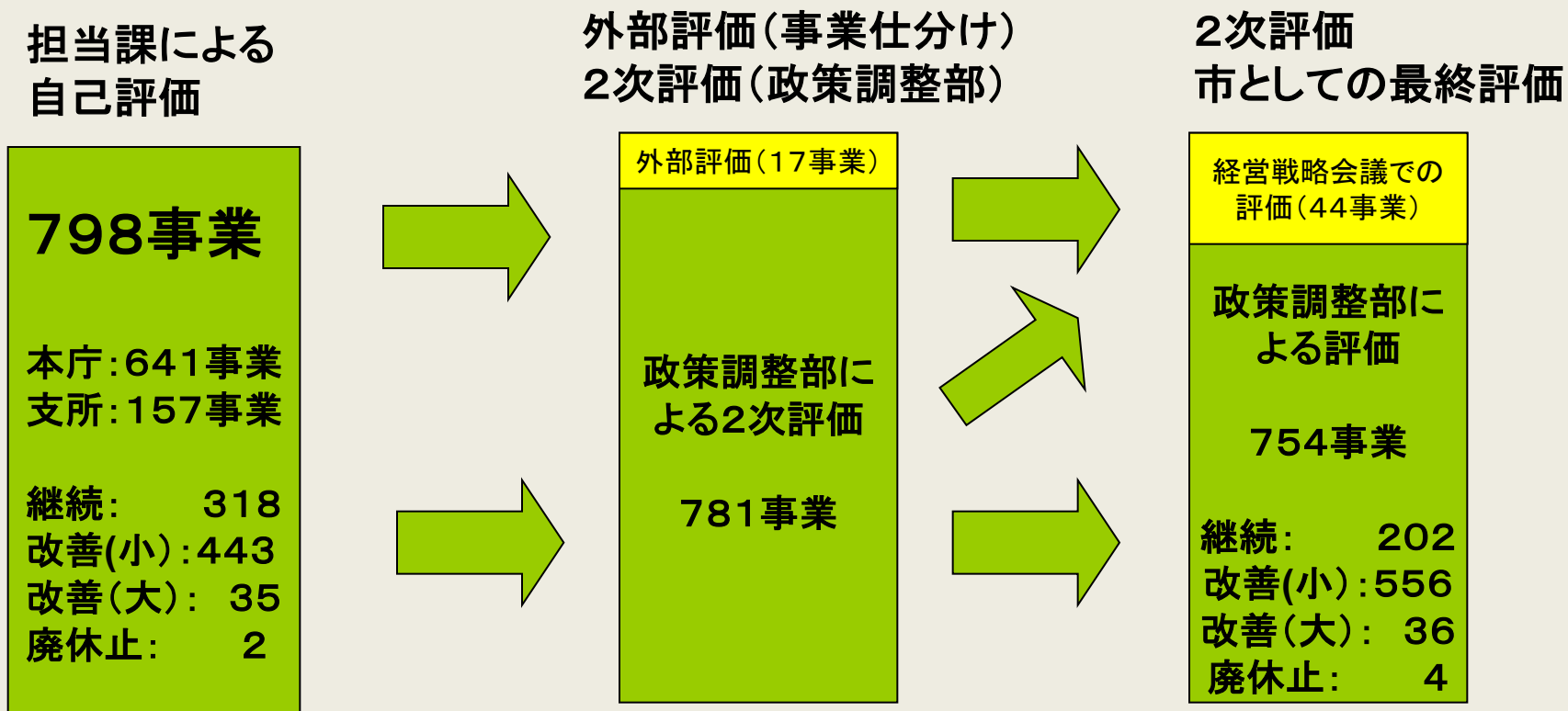
真野副市長（中央）就任記者発表時、中貝市長（右）と中川副市長（左）

# 庁議のレイアウト



# 既存の評価スキーム：事務事業毎の評価

予算(お金)の上手な使い方が成果を生む



予算獲得＝仕事の原点という職員文化

# 協働型プログラム評価：セオリー評価

ワークショップによるロジック・モデル作成（源教授 2013 豊岡市）



# 豊岡市の戦略（ロジック・モデルの例）

IPE

## 戦略 07 コウノトリ共生部 農林水産課

取組分野： 豊岡型環境創造型農業の推進

上位目的： 環境創造型農業により農村が活性化され、農村に子どもや若い住民が増える

戦略目的： 環境創造型農業により農家所得が増えている

手段01 環境創造型農業に取り組む農家が増え、栽培面積が増加している

0101 農業を志す人が環境創造型農業を学ぶ機会が増えている

0102 「コウノトリの舞」認定農産物を多くの市民が知っている

0103 水利排水条件等、農地環境が整備されている

0104 環境創造型農業の生産強化への支援策が充実している

0105 集荷販売体制等が充実し、取組みやすい環境が整っている

0106 営農相談等が気軽にできる体制が整っている

手段02 名人農家が増加し、その技術が伝承されている

0201 コウノトリ育む農法の収量・食味が向上している

0202 コウノトリの舞認定農産物の品目が増えている

0203 コウノトリ育む農法無農薬栽培の技術体系が確立している

0204 有機 JAS栽培の面積が増えている

手段03 環境創造型農産物のファンが増え、高付加価値の人気商品となっている

0301 環境創造型農産物を販売している店舗が増えている

# 豊岡市協働マネジメント年間サイクル

⑬=FY2013 ⑭=FY2014 ⑮=FY2015 ⑯=FY2016			戦略担当 スタッフ	協働市民 パートナー				戦略担当 スタッフ	協働市民 パートナー
2014年度	4月	⑭作戦開始			2015年度	4月	⑮作戦開始		
	5月					5月			
	6月	ベースライン調査				6月	モニタリング調査		
	7月	⑮戦略策定 (1) 現状でのニーズアセスメント (2) ⑬プロセス評価 (3) ⑮戦略案セオリー評価	○	○		7月	⑯戦略策定 (1) 現状でのニーズアセスメント (2) ⑭プロセス評価 (3) ⑯戦略案セオリー評価	○	○
	8月	⑮戦略市長ヒアリング	○			8月	⑯戦略市長ヒアリング	○	
	9月					9月			
	10月	⑮作戦案策定				10月	⑯作戦案策定		
	11月	⑮作戦案に対応する予算編成； 作戦案調整・修正	○			11月	⑯作戦案に対応する予算編成； 作戦案調整・修正	○	
	12月					12月			
	1月	⑮作戦・予算説明、協議、調整	○	○		1月	⑯作戦・予算説明、協議、調整	○	○
2月				2月					
3月	⑮作戦・予算確定 ⑭作戦終了			3月	⑯作戦・予算確定 ⑮作戦完了				

# 戦略論の変遷

- H.ヘンリーミンツバーグ, B.アルストランド, J. ランペル (齋藤嘉則監訳)
- 『戦略サファリ – 戦略マネジメント・ガイドブック』 東洋経済新報社 2013

	戦略形成プロセスをどのようにみるか
1 デザイン・スクール	コンセプト構想
2 プランニング・スクール	形式的策定
3 ポジショニング・スクール	分析
4 アントレプレナー・スクール	ビジョン創造
5 コグニティブ・スクール	認知
6 ラーニング・スクール】	創発的学習
7 パワー・スクール】	交渉
8 カルチャー・スクール】	集合的
9 エンバロメント・スクール	環境への反応
10 コンフィギュレーション・スクール	トランスフォーメーション

キーワード

[初期の理論]

- ・分析
- ・計画策定
- ・確立

[近年の理論]

- ・ステークホルダー
- ・文化
- ・状況適合
- ・創発



# プログラム評価研究所による経営改革支援

経営改革の直近のねらい：

プログラム評価を活用した戦略マネジメントシステムの構築・運用

【基本的支援】

1. プログラム評価と戦略マネジメントに関する技能知識習得、共有
2. 重要アウトカムの設定、選定
3. 戦略の原型となるロジック・モデルの策定、理論評価
4. 戦略マネジメントのための仕組みづくり、プロセス評価、モニタリング
5. モニタリング、プロセス評価、アウトカム評価の技能知識習得

【支援方針】

1. アウトカム志向を重視
2. 持続的改善改革を重視（品質経営）
3. フロントライン、ミドル・マネジメントへの権限委譲を重視
4. 創発戦略を重視
5. 独自の革新、アプローチ、技術の創造を促進
6. 組織文化の転換を促進
7. 早期の自立的経営を促進