

# SWOT分析を応用したワークショップ手法の開発

中塚 雅也<sup>1)</sup>, 深町 拓司<sup>2)</sup>, 星野 敏<sup>3)</sup>

- 1) 神戸大学農学部 地域連携センター, 2) 神戸大学大学院 自然科学研究科,  
3) 神戸大学農学部 食料生産環境工学科  
(平成18年8月31日提出)

キーワード: ワークショップ, SWOT分析, むらづくり, 計画手法

## 1. はじめに

農村計画分野では、1970年代末頃から住民参加による計画づくりが試みられるようになり、今日では住民参加が計画づくりの不可欠な要件になっている。住民参加の計画づくりが一般化するに伴い、「住民参加＝ワークショップ」と連想されるほど、ワークショップは参加型計画手法の中心的な位置を占めるようになった。

ワークショップ(Workshop)の英語の意味は「作業場」であり、「まちづくり」、「環境教育」、「演劇」、「ダンス」、「アートセラピー(芸術療法)」など、様々な分野で行われている。それぞれの分野で歴史や定義が異なるので、一口にまとめることは難しいが、広義には「講義など一方的な知識伝達のスタイルではなく、参加者が自ら参加・体験して共同で何かを学びあったり創り出したりする学びと創造のスタイル」である<sup>1)</sup>。

我々が農村計画分野で用いているタイプのワークショップは集団的創造性の発現をねらった設計支援手法の一種であり、その起源はアメリカの環境デザイナー・建築家ローレンス・ハルプリンによって提唱されたものであると言われている。我が国では宇都宮大学の藤本信義氏が山形県飯豊町椿集落で実施したものが最初である<sup>2)</sup>。

しかし、導入以来四半世紀を経た今日、ワークショップによる計画づくりの問題点も次第に明らかになりつつある。本稿ではこれらの問題点の幾つかを解決するために、経営戦略を構築する手法として確立されたSWOT分析に注目し、それを導入した新しいワークショップ手法を提案し、実際の適用を通じてその可能性(効果と課題)を考察する。

## 2. ワークショップの問題点と改善の方策

様々なケースにワークショップが適用されるようになって、次第に問題点も明らかになってきた。具体的に示せば以下の通りである。

- ①ワークショップさえ実施すれば、住民参加が実践されたと主催者(多くは行政)が強弁する場合がある。ワークショップは形式的参加の免罪符として用いられることがある(参加過程の形骸化)。
- ②ワークショップの実施にあたって専門知識と経験を備えた人材が必ずしも確保できるとはかぎらない。ワークショップの場での議論をうまく計画づくりに結びつけることができない場合もある(ノウハウを持った実務者の不足)。
- ③計画づくりの中でのワークショップの位置づけが明確でないと、そのアウトプットがその後の計画づくりに十分活かされない場合がある。ワークショップが、計画づくりの重要なステップというよりも、住民参加のイベントに終わってしまう(計画過程の中での位置づけの曖昧さ)。
- ④他方、上記を参加者の視点からみれば、参加過程は計画過程の中の分断された一部分である。断片的な参加のために計画づくりの全体像を掌握できない(住民から見た参加過程の不連続性)。
- ⑤参加者(地域住民)はワークショップによる計画づくりの議論に十分慣れていない場合がある。このため、直感的な意見や判断は比較的容易であっても、議論を深めたり、戦略的な方策を検討したりすることが困難である(分析・思考過程の不十分性)。

⑥参加者から、想定した枠組みから逸脱した意見や過大な要望が多数寄せられて、ワークショップが頓挫する場合がある。この背景にはニーズに付随する制約条件が参加者に十分認識されていないことが考えられる（過大な住民ニーズの出現）。

これらの問題を一挙に解決することはできない。たとえば、①参加過程の形骸化の問題は主催者の姿勢の問題であるし、②ノウハウを持った実務者の不足を解消するためには、担当者のトレーニングが必要である。本稿では、上記の問題の中から特に⑤分析・思考過程の不十分性の問題を解決する方策として、SWOT分析を応用したワークショップ手法を検討する。

### 3. SWOT分析の概要と手順

SWOT分析とは戦略オプションの立案・選択のための手法として経営学の戦略論の分野にて広く知られた分析手法である。経営に影響を与える諸要素を、内部環境と外部環境に区分して、さらにその内部環境については強みと弱み、外部環境については、機会と脅威というように、それぞれ好影響を与えるものと悪影響を与えるものに区分して、表1のようなマトリクスをつくり、自らのおかれる環境条件を明確にする手法である。SWOTとは、この強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) の頭文字を並べたものである。外部環境分析で扱う要因は、基本的にその企業・組織の力で変えることが不可能なものであり、反対に内部要因分析で使われる項目は、その組織内で改善していけるものとされる。

この現状分析のことを **SWOT分析** (シンプルSWOT分析) と呼ぶことも多いが、通常、表2に示すような2×2の軸でマトリクスを作り、(S, O), (S, T), (W, O), (W, T) の4パターンの組み合わせの戦略オプションを考え、想定されるチャンスにどのように強みを発揮できるか、逆に足を引っ張る要因が何かを特定・把握することで、それに対する対処策を立案し、実行する。

表1 SWOTマトリクス

強み (Strength)	弱み (Weakness)
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)

表2 SWOT分析の戦略オプション

	強み	弱み
機会	活用/ 積極戦略	改善/ 転換戦略
脅威	解消/ 多角化戦略	回避/ 縮小・撤退戦略

これらを、現状分析と区別してクロスSWOT分析と呼ぶこともある。

ただし、SWOT分析では、強みと弱み、機会と脅威の区分が主観的であったり、環境の変化によって容易に入れ替わったりすることが課題とされ、長期の戦略立案に不向きであるとされている。また、強みと機会は概して競争相手にとっても強みと機会であるため、反対に戦略選択において脅威や弱みを活かすことに意義があるとも言われている<sup>3)</sup>。

SWOT分析の手順は以下の通り。比較的簡単なので、手軽に取り組むことができる。

- ①要因となる内外環境のデータを収集する。
- ②SWOTの各項目に対応して要因を列挙する(マトリクスの作成)。
- ③強みや機会を活かし、弱みや脅威を回避する総合的な戦略を立案する、または、SWOTの組み合わせにより個別の戦略オプションを立案し、最適なものを選択する。

### 4. SWOT分析の適応結果とその考察

#### 4.1 篠山市桑原集落むらづくりワークショップ

##### 4.1.1 事例の概要

事例としてSWOT分析を導入したワークショップは、神戸大学農学部の大学生の体験実習の一環として、篠山市桑原集落において2006年7月2日に実施されたものである。桑原集落は、兵庫県篠山市の北東に位置し、京都府福知山市三和町と隣接する典型的な中山間地域である。68世帯、227人が暮らし、様々な新しいイベントをはじめ、草刈りなど共同作業などの地域活動が活発な集落である。

ワークショップは、大学生・大学院生27人に教員や住民等が加わり、それぞれ4班に分かれて実施した。学生が中心になり、田畑や里山の保全管理方策、若者と退職者の定住促進方策、住民コミュニティの活性化方策などの提案をおこなうことを課題にした。はじめに、それぞれの班に4~6名の地域住民が加わり、地域の実態についてヒア

リングをおこなうという形態をとった。ワークショップにおける、おおよその時間配分は、昼食をとりながらの予備的協議60分、ヒアリング90分、提案とりまとめ60分、発表30分とした。

SWOT分析を導入したのは4つ班のうちの一班であり、大学院生のファシリテーター（著者：深町）と3回生3名、4回生1名、大学院生1名の合計6名で構成された（写真1参照）<sup>4)</sup>。



写真1 ワークショップの様子

#### 4.1.2 現状分析

予備的な協議においてSWOT分析のため、桑原集落における強み、弱み、機会、脅威に関するデータを得られるよう、あらかじめ班員が各々2つの質問を用意することとした。当初全体での意見交換を行う予定であったが、6名の住民の参加をえて合計12名と人数が多くなったため、話を聞き取りづら、参加しづら状況にあった。そこで相互作用による意見創発の機会をある程度失うことを理解しつつも、必要となるデータを効率的に収集できることを優先し、学生側は2人1組となり、インタビュアーと書記とに役割分担して取材を行うこととした。一方がインタビュアーとなっている間は、もう一方が書記を行い、そこでだされた意見を付箋にまとめ、模造紙に貼り付けることで班全体として意見の共有を図ることができるようにした。

次に、取材で得られたそれぞれの意見データが、模造紙上のどのエリアに相当するものか班員で意見交換しながら整理し、写真2に示すような桑原集落の強み・弱み・機会・脅威がまとめられた。桑原集落の強みとしては、「和と輪」の関係や、豊かな自然環境、黒豆等の農産物、また比較的交

表3 現状のSWOT分析（桑原集落）

	強み	弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・和と輪 愛桜会などみんなが集まる場がある 草刈りなどの手入れを住民が自主的に行っている 全員が知り合い 他の地区より若い人が多い、お年寄りもみんな元気、若い人と年配の人が対等に意見交換できる 都市住民の講師になれる人がいくらかもいる</li> <li>・豊かな自然環境 静か、のどか、水がおいしい。水は遠くから喫茶店主が汲みに来る 公園のように見える田園風景</li> <li>・豊富な農産物 黒豆、山の芋、松茸、ぼたん鍋、栗などの特産物</li> <li>・交通 不便なようでも他地域へのアクセスがよい 車は一人一台ある ゴルフ場客が多い、宿泊施設が近くにある 月・火・水は福祉バスが来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受け入れ体制 山村留学はやらないのか？→受け入れ体制の整備が問題（収入機会の減少） 都会の人向けの農業講座を開いてはどうか？→都会の人は家庭菜園がメインである</li> <li>・関係の希薄化 桑原（上、下、こうだに）でお互いのことを知らない人も多い、お互いのことをもっと知っていく必要がある 集会は全戸出席だが、今では出るメンバーが同じ</li> <li>・地域資源の管理 森林の管理まで手が行き届かない 昔は川で魚を捕ったり泳いだりして、家の中で遊ばなかった。空き缶で竹馬づくりをしたり、自分たちで作った「べったん」（めんこ）で遊んだ。しかし最近の子は外で遊ぶことが少ない</li> <li>・少子高齢化 小学生2人、徒歩で2～4km歩いて通学 中学生10人程度、バスで通学（定期代が6万円） 高校生は5、6人、篠山までバスや車で通学</li> </ul>
外部環境	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・田舎暮らし志向 都会（大阪・神戸・九州・ドイツなど）から8人程が移住（40歳代～60歳代） 桑原を選んだ理由は、土地柄に強くひかれたから 古い空き家を改修して居住している 都会からすると信じられないくらい土地の値段が安い（一坪2～3千円）</li> </ul>	<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴミの増加 R9へ抜ける道路の完成で通過車両が増える ゴミも増える、ビールの空き缶が多い（現在は地元の人が自主的に拾っている）</li> </ul>

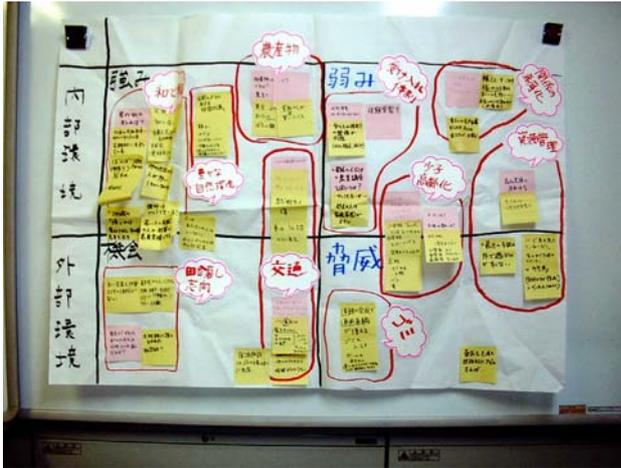


写真2 桑原集落のシンプル SWOT 分析の結果

の便が良いことが挙げられた。一方の弱みとしては、都市住民を受け入れる体制が不足していること、集落内の関係が希薄化していること、地域資源が失われつつあること、少子高齢化の進展が挙げられた。

また外部環境に関わる桑原集落の機会としては、都市住民の間で田舎暮らし志向が強まっており、集落内にも既に数名の都市住民が移住していること、一方の脅威としては、現在建設中の道路工事の完了に伴い、集落内を通過交通が増えることとそれによりゴミが増えることが挙げられた。表 3 に以上の作業で得られた桑原集落の SWOT 分析(シンプル SWOT 分析)の結果を示す。

#### 4.1.3 戦略の立案と共有

次に、現状分析の結果をもとに、クロス SWOT 分析ともいわれる表 2 のようなマトリクスを作成し、提案すべき方策を協議した。機会に対しては桑原集落の強みをどのようにすれば最大限生かしていけるのか、また桑原集落の弱みにより機会を取り逃さないためにはどのようにすればよいのか、脅威に対して強みを生かすことでどうすればチャンスとして活かせるか、また弱みとともに最悪の状況に陥らないためにはどうすべきかについて検討した。

その結果、一つの大きな方策として、豊かな自然環境があり、交通の便が良いという桑原の強みを生かした都市との交流(山村留学)に取り組むことが提案された。具体的には、「講師になれる人がいくらでもいる」という豊富な人的資源を活かし、特産物である黒豆、山の芋、丹波栗などの農業体験に加え、「べったん」や缶で作る竹馬など昔

の遊びを伝える体験学習を行うものである。また、集落内に既に移住してきた都市住民がいるという強みを生かし、農村移住体験などについて講師となって話してもらえないかなどという意見も一部出された。また脅威として捉えられた道路の完成を、集落内を通る人の増加という機会として捉え、取り込んでいく方法を考える必要があるものと考えられた。一方、その負の側面であるゴミ増加の問題に対しては、現在行われている活発な清掃活動を維持・継続し、交流にふさわしい地域としてのイメージを損なわないよう努力していく必要があると考えられた。

以上の検討の結果を、地域住民への発表という形で提示し、協議内容の共有および方策の評価と補強を試みた。

住民からの質問では、交流の具体的なメリットを尋ねられたが、SWOT 分析結果をもとに以下の回答が学生よりなされた。

- ・桑原の強みである黒豆、山の芋、まつたけ、ぼたん鍋、丹波栗等の農産物を都市住民へ販売する機会となり、収入機会が増える。
- ・都市住民を受け入れる体制の整備によって、現在関係が希薄化しつつある桑原住民がお互いのことを知ることができる機会となる。
- ・交流から桑原への移住を考える都市住民が現れる可能性がある。少子化の進む桑原に子供が来てくれる可能性がある。

表 4 クロス SWOT 分析 (桑原集落)

	強み	弱み
機会	(活用) ・都市との交流(山村留学)に取り組む ・「和と輪」を活かして年配の方が農業や昔の遊びを教える ・交通の便がいいので日帰り体験でもよい ・都市から桑原集落に移住してきた人達に PR してもらう(農村移住の体験誌してもらう、よいところを語ってもらう)	(改善) ・これまで培ってきた「和と輪」を活かし、受け入れの際の負担を分担するようにする ・集落内でもっとお互いのことを知る機会を増やすことで、受け入れに必要な体制の強化を図る必要がある ・地域の子供たちにもっと昔のことを伝えていく必要がある、特にお外での遊びなど
脅威	(解消) ・道路完成を桑原を知ってもらう機会にする、通過交通を取り込むようにする ・ゴルフ場客へのアピール(ゴルフ客に子供や孫と同伴で来てもらう) ・山村留学で宿泊が必要ならゴルフ場の近くの民宿で対応	(回避) ・通過車両でゴミが増えるおそれがあるので、現在行われているような清掃活動を継続し、イメージが損なわれないようにする必要がある

以上のことを取り入れ、立案した戦略を補強し、表4のクロスSWOT分析表として再度まとめた。なお、戦略の立案内容自体は、学部生が中心の限られた知識と時間での体験実習ということもあり、不十分なものであることは否めないものの（ワークショッププログラムに組み込まれていた地元代表審査員5名の3段階評価は平均1.6点）、当事者である学生からはワークショップにおいて、目に見える形で桑原集落の活かすべき点や改善点を共有することができ、これらを踏まえて全体で将来的にどうすべきかについて活発に議論を行うことができたこと、また、住民からは問題意識や立案までのプロセスをわかりやすく共有でき、そのことにより議論を継続展開しやすいということが評価された。

## 4.2 丹波地域広域ツーリズム推進基本戦略策定

### 4.2.1 事例の概要

2つめの事例は、兵庫県丹波地域（篠山市と丹波市）の広域におけるツーリズム振興の基本的な戦略の策定におけるSWOT分析の導入である。丹波地域は兵庫県の中東部に位置し、総面積は約870km<sup>2</sup>、人口約12万人、盆地が多く、昼夜の気温差が大きい独特の気候風土に育てられた「丹波黒大豆」「丹波栗」「丹波松茸」などは、丹波ブランドとして全国的に知られる。

広域ツーリズム推進基本戦略は、広域的な地域振興の推進母体の一つである(財)丹波の森協会が中心となり、専門家や行政職員からなる広域ツーリズム推進研究会を組織して(筆者も参画)、2005年3月にとりまとめられたものである。内外の現状の再確認をおこなった上で、目指すべきビジョンやコンセプトの設定とターゲティング、実施方策などの戦略策定、およびアクションプログラムがとりまとめられている<sup>5)</sup>。

SWOT分析は、現状の再確認のために導入し、現状に関するデータを旅行者と直接関わりをもつ現場で活躍する人を対象にしたワークショップにおいて用いることとした。またワークショップに先だって既存資料の分析も併せておこなった。ワークショップは、2004年12月に篠山市と丹波市にて1回ずつ、およそ2時間程度で行われた。参加メンバーはそれぞれ5名ずつとし、性別、年齢のほか、活動内容も観光案内所職員やボランティアガイド、交流体験イベント等の企画者、民宿経営者などと出来る限り多様とするようにした。

### 4.2.2 現状分析

ワークショップは、客観的な事実認識を中心に参加者同士の自由な意見交換を促し、その中からデータを拾い上げる方法をとった（いわゆるFGI：フォーカスグループインタビュー）。出来る限りに客観的なデータを収集することを目的としたため、ファシリテーター（著者：中塚）は、参加者に事実について幅広く意見交換するように説明と話題提供をおこなった。また主観的な意見交換になったときのみテーマの修正を試みた。そうすることにより、丹波地域の強み、弱み、機会、脅威といった主観に委ねられる意見を直接的に協議することを意図的に避けた。なお、ファシリテーターは、多様で深い意見交換の促進のみをおこない、筆記者がデータとして意見を書き留めた。

こうして得られたデータとその他の2次資料をもとに、後日、SWOT分析をおこなった。SWOT分析は筆者がはじめに原案を作成し、研究会にて補強協議する方法をとった。表5に示すのがその結果である。

ツーリズム推進における丹波地域の強みとしては、地域名の認知度が高い、田舎のイメージが強い、食べ物の充実と認知、人の対応が良い、京阪神から近距離にあることなどがあげられ、弱みとしては、地域全体としての一体感は乏しい、際だった観光資源がない、滞在時間が短い、他の観光地の立ち寄り地である、宿泊施設がないなどがあげられた。また外部環境に関して、機会として環境重視、田舎回帰の潮流やゆとりをもとめるリタイア世代の増加、道路整備による交通量の増加、政策支援の充実などがあげられ、脅威として、他地域との競争の激化、少子高齢化による国内観光市場の停滞、ニーズの個別化や複雑化、質に対する要求の高まり、支出のメリハリなどがあげられた。

### 4.2.3 戦略の立案と共有

現状分析の結果をもとに、表6のようなマトリクスを作成し、地域の全体的なツーリズム振興の方向性を検討した。

その結果、環境志向と田舎回帰の潮流、リタイア層の増加を機会としてとらえ、豊かな食文化と「田舎」という蓄積された地域ブランドと、豊かな生活文化という強みを最大限に発揮するよう既存のイメージを強化し参加体験型のツーリズムをすすめること、都市部からの近距離にある田舎の優位性を活かし、日常的な往来による個人個人の

表5 現状のSWOT分析(丹波地域ツーリズム)

	強み	弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域名の認知度が高い</li> <li>・田舎のイメージ</li> <li>・食べ物の充実と認知（黒豆、栗など）</li> <li>・人の対応が良い</li> <li>・低山に囲まれた農村風景、自然環境</li> <li>・京阪神から1時間半圏と近い</li> <li>・歴史的なまち、寺社、産業が点在する</li> <li>・盛んな住民活動、文化・芸術活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域全体としての一体感は乏しい</li> <li>・全国レベルでの際だった観光資源がない</li> <li>・滞在時間が短い</li> <li>・(主目的地とならず)他の観光地の立ち寄り地である</li> <li>・宿泊施設がない</li> <li>・担い手、後継者が少ない</li> <li>・電車などアクセスが悪い</li> <li>・丹波市は篠山市に比べ認知度が低い</li> <li>・誘致圏が狭い</li> </ul>
	機会	脅威
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境重視、田舎回帰の潮流</li> <li>・食、農に関する関心の高まり</li> <li>・ゆとりや自己実現を求めるリタイア層の増加</li> <li>・道路網の整備による交通量の増加</li> <li>・国レベルでの推進、支援施策の充実</li> <li>・国際観光の推進（アジアの急速な発展）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他地域でもツーリズムを重視</li> <li>・少子高齢化による国内観光市場の停滞</li> <li>・観光客ニーズの個別化、複雑化</li> <li>・質に対する要求の高まり</li> <li>・観光の日常化にともなう支出のメリハリ（低支出型観光の増加が基本、直接経済効果の通減）</li> </ul>

自己実現や生活の質を高めるようなツーリズムをすすめることが決められた。それらは「ゆったり・おいしいライフツーリズム」というコンセプトとしてまとめられ、こだわりの旅行者のニーズに細かく対応すること、そして新たに「学習・研修旅行」をターゲットとすることなどが決められた。

SWOT分析により導き出されたこうしたビジョン、具体的な詳細な事業と推進体制を協議することによって、丹波地域広域ツーリズム推進基本戦略は最終的にとりまとめられた。

表6 クロスSWOT分析(丹波地域ツーリズム)

	強み	弱み
機会	<p>(活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「田舎」「豊かな食べもの」という既存イメージの強化</li> <li>・こだわりの特産品や飲食店の積極的開発</li> <li>・伝統行事や市民活動への参加型のプログラムの充実</li> </ul>	<p>(改善)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加体験・滞在型のプログラム、施設の充実(農家民宿の推進)</li> <li>・他地域との連携の強化により、立ち寄りを更に増やすとともに、リピーターへの進化を促す仕組み</li> <li>・電車とバス・タクシーとの連携強化</li> <li>・統一サインやロゴによる統一感創出</li> </ul>
脅威	<p>(解消)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人との関係性を全面に出し、一対一の関係構築を目指す</li> <li>・特別な旅行でなく、日常的な往来を増やす(生活の一部に丹波への訪問を絡め込む)</li> <li>・「ゆとり」や「環境に優しい」という新しいライフスタイルイメージの創出</li> </ul>	<p>(回避)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校をターゲットとした滞在型の食農体験学習の推進</li> <li>・地域づくり運動としての、景観や自然環境の保全</li> <li>・多様なツアーチャンネルの構築</li> </ul>

以上のSWOT分析の結果を含む基本戦略は、広域ツーリズム推進研究会での内部協議の他、行政会議での報告（2005年2月、5月実施）や一般住民向けフォーラム（2005年12月実施、参加者約120名）によって共有化と補強がすすめられた。そうした中で、SWOT分析の結果について、主に示すような意見、質疑があげられた。

- ・脅威に対する対応策が不十分でないか。他地域との差別化が不十分である。
- ・強み、弱み、機会、脅威という整理は大変分かりやすいが、京阪神から1時間圏といった項目は強みではなく、弱みではないか。
- ・やるべきことはよく分かったが、実行できるかどうか、どのようにして進めるかについては検討の余地がある。

以上の評価や意見は今後の検討課題として記録されるとともに、実行プロセスについては別の協議の機会をもつことが確認された。またSWOT分析表もいくつかの意見を組み込み再構築された。なお、2点目、3点目の意見については、SWOT分析の手法として特性と関わるものであり、次節においてさらに詳しく考察をおこなうこととする。

## 5. SWOT分析ワークショップの可能性

### 5.1 SWOT分析導入の効果

#### 5.1.1 戦略的な現状分析

二つの事例では、SWOT分析を導入することによって、現状を戦略的に分類し、対応するかたちで

立案することが出来た。これまでの地域づくりのワークショップや政策決定における現状分析では、住民や関係者などのステークホルダーが日常的に感じる多様な意見を集約、整理する段階に留まっています。戦略の策定にまでは至らなかったという欠点を補完するものと思われる。

また、桑原集落ワークショップのように複数人が協議しながら、SWOT分析の作業をおこなうことにより、メンバー内の現状認識や地域づくり方策についての考えの合意形成がすすむという利点を確認できた。

その他、ツーリズム基本戦略の事例からは、内部環境と外部環境を分けて整理することで、どちらかと言えば内部環境に強い住民や関係当事者などと、反対に外部環境に関する情報に強い専門家などの外部者が、それぞれの役割を認識することを助け、協議の場を充実させることが出来る可能性があることがわかった。なお、桑原集落ワークショップでの導入事例では、外部環境の情報量が少なかったが、これは外部支援者の役割を果たすべき学生にその情報提供能力が十分でなかったことに起因していると推察される。

### 5.1.2 意思決定プロセスの共有とトレーサビリティ

もう一つの効果は、意思決定にいたるプロセスを、段階毎に分けて確認し、共有できることである。これまでの地域づくりにおける意思決定は、誰がどのように考え決定したのかそのプロセスは不明確であることが多い。ワークショップにおいては、その参加をもって、その場での決定事項の正当性が担保されるのが通常であるが、実際にその場の雰囲気やファシリテーションの方法によって、その決定は異なり、バイアスが大きいことが問題である<sup>6)</sup>。企業等の会議と異なり、参加者に毎回ある程度の出入りがある地域づくりのワークショップにて同じ議論を繰り返しがちになるのは、こうしたことも一つの理由である。

今回の導入事例においては、表7に示すようなプロセスにて、最後に共有・評価を取り入れたが、その発表において、①事実データの間違いないか、②S・W・O・Tの認識の異ならないか、現状のSWOT分析の認識は問題ないか、③立案に問題がないかを、意思決定のプロセスをトレースしながら、立案者やステークホルダーとなる住民等の間で確認し、課題を特定して協議をおこなえた。このようにSWOT分析の導入にてプロセスが明確

表7 2事例のSWOT分析のプロセス

プロセス	桑原集落ワークショップ	ツーリズム基本戦略
① データの収集	個別ヒアリング (学生が住民等に対して)	グループヒアリング (専門家が住民、関係者等に対して)
② SWOTの分類	ワークショップ(学生)	委員会(専門家・行政)
③ 戦略・方策立案	ワークショップ(学生)	委員会(専門家・行政)
④ 共有・評価	発表(学生が住民等に対して)	発表 (専門家が住民、関係者等に対して)

化されることにより、参加者が固定しない際や、時間が経過した際にも、地域づくりの協議の継続性が保たれやすいという効果が確認された。

## 5.2 SWOT分析導入の課題

### 5.2.1 地域づくりの目標の設定

SWOT分析は、現状を外部環境と内部環境にわけ、機会と脅威、強みと弱みに分けるが、こうした分析は相対的、主観的なものである。客観的な環境条件が変わらずとも目標の設定や見方によっては、機会が脅威になったり、強みが弱みになったりする。こうした手法としての特性が、ツーリズム基本戦略における「京阪神から1時間圏といった項目は強みではなく、弱みではないか」という質問に表れている。導入事例においては目標を明示してはいないが、分類をおこなう際には、既にイメージとしてある程度の地域の目標をもっていたり、分析をしながら目標イメージをすりあわせしたりしていたようである。

このようにSWOT分析は、ある目標(指針)に立って、現状を分析し、その結果から改めて目標をブラッシュアップし、そのプロセスを通して、戦略、すなわち方策の選択の合意形成をすすめる手法として捉えるべきである。そのためにも最初の目標設定が重要である。

### 5.2.2 分析作業へのステークホルダーと外部者、専門家の参加

先に述べたように、SWOT分析は客観的なデータをもとにした主観的な判断である。今回の導入事例では、分析作業へのステークホルダーとなる住民や関係者が参加していないが、戦略に対する主体性、そして実行性という意味において参加をすすめるべきである。

しかしながら、ステークホルダーとなる住民や関係者だけで分析作業をおこなった場合には、

同じ事象であっても「弱み」と悲観的にとらえることが多いと考えられる。実際、地域の良さは内部者には見えず、外部者の目によって再認識されることは多い<sup>7)</sup>。また、機会と強みを活かすというSWOT分析の定石からは、どこにでもある戦略しか導けないという問題もある。このようなことから、分析の際に外からの視点を加えたり、あえて「弱み」や「脅威」に着目し戦略策定をサポートしたりする外部者や専門家の参加が求められる。

### 5.2.3 実行計画の策定

SWOT分析では、外部環境への対応可能性にて戦略策定をおこなうため、実行性を組み込んだ戦略決定となっていない。そのため、必要であっても実行できない戦略が生まれる可能性がある。今回導入した2事例においてもそうした課題が表出している。

SWOT分析による戦略を得たのち、その実現性を再度検討するプロセスを組み込み、戦略を再構築しつつ、行動計画を策定することが求められる。

## 6. おわりに

最初に述べたように、本稿では、従来のワークショップの問題点の一部を解決するために、SWOT分析を応用したワークショップ手法を新たに提案し、実際の現場で用いた事例を紹介した。また、合わせて、課題についても指摘した。

本手法は、①地域の現状をより深く理解し、その長短所を踏まえて戦略的な展開方向を探索するワークショップ手法として有用であること、②SWOT分析の応用により、意思決定のプロセスが透明になり、参加者がそれを共有することができることを明らかにした。2節で述べた問題点の中で、住民参加の計画づくりにありがちな「⑤分析・思考過程の不十分性の問題」を解決する計画手法として有効であると考えられる。

## 【謝辞】

本論におけるSWOT分析の導入においては、篠山市桑原集落の皆様、兵庫県丹波地域観光関係者の皆様をはじめ、篠山市市役所、(財)兵庫丹波の森協会の皆様などに多くご協力、支援をいただきました。末筆ではありますが改めて御礼を申し上げます。

## 【文献】

- 1) 中野民夫『ワークショップ—新しい学びと創造の場』, 岩波新書, p. 223, 2001.
- 2) 山形県飯豊町・東京工業大学青木志郎研究室・宇都宮大学藤本信義研究室『椿講—コミュニティワークショップの記録—』, 1980.
- 3) 原田勉『MBA 戦略立案トレーニング』東洋経済新報社, pp. 150-161, 2003.
- 4) 神戸大学農学部環境情報学研究室・神戸大学農学部地域連携センター『地域計画論 現地実習2006 村づくりワークショップ体験の記録—篠山市桑原集落の活性化を住民と一緒に考えてみました—』, p. 52, 2006.
- 5) (財)丹波の森協会編『丹波地域広域ツーリズム推進基本戦略—ゆったりおいしいライフツーリズム』, 2005.
- 6) 石塚正明『「参加の場」をデザインする—まちづくりの合意形成・壁への挑戦—』, 学芸出版社, p. 47, 2004.
- 7) 中塚雅也「交流活動における主体性形成の手法と構造に関する一考察—兵庫県篠山市「黒豆の学校」を事例として—」『農林業問題研究』, 第147号第38巻2号, pp. 12-21, 2002.

## Development of workshop technique applying SWOT analysis

Masaya NAKATSUKA \*, Takuji FUKAMACHI \*\*, and Satoshi HOSHINO \*\*\*

\*Center for Regional Collaboration, Faculty of Agriculture, Kobe Univ.

\*\*Dept. of Agricultural and Environment Engineering, Graduate School of Science and Technology, Kobe Univ.

\*\*\*Dept. of Agricultural and Environmental Engineering, Faculty of Agriculture, Kobe Univ.

### Abstract

In this research, the new workshop technique applying SWOT analysis was proposed. The conventional workshop technique has a few problems as follows: Existence of municipal groups labelling workshops as something residents fully participated in, having no guarantee that facilitators with special knowledge are always available, vagueness of target, Non-continuousness of participation, lack of depth analysis and thinking, participants' digression from the main topic. In order to improve these problems, we study the cases of Kuwabara village in Sasayama City and basic tourism strategy of Tanba area.

As a result of experimentation in the cases, we pointed out the following effects. 1) The technique promotes greater understanding of the present condition (merits-and-demerits)and strategic idea. 2) It makes clear of the process of decision-making, and allows participants to share their decisions. 3) It solves the common problems of the analysis and thinking process in citizens' participation planning.