

行政の組織イノベーションに関する考察
ー福井県「政策オープンイノベーション」の管理型組織の問題点への対応ー

Innovation in Public Administration:
Fukui Prefecture's "Policy Open Innovation" to Respond to the Problems of
Managed Organizations

坪井 秀次

要 約

日本の行政の管理型組織における問題点として指摘されているものに、縦割り・セクショナリズム、現場主義の不足、権威主義の弊害などが挙げられる。組織イノベーションを起こしていくためには、このような問題点を克服し、現状を打破して、制度や仕組みを整えていくことが求められている。

本論文では、日本の行政における管理型組織の問題点を取り上げ、「政策オープンイノベーション」に取り組んでいる福井県に着目し、管理型組織の問題点へどのように対応しているのか整理して、考察を行った。研究成果として、行政の管理型組織の問題点対策に関し、福井県の対応する制度や仕組みを明らかにすることができた。加えて、組織イノベーションのあり方として、20%ルールや職員クレド、政策トライアル枠予算などの制度や仕組みが単発ではなく、相互に関連し、連携した組織・制度設計が行われていることの知見を得ることができた。

キーワード：管理型組織、縦割り、現場主義の不足、福井県、政策オープンイノベーション

1. はじめに

1-1. 背景

日本の行政の管理型組織における問題点として、指摘されているものに、縦割り・セクショナリズム、現場主義の不足や権威主義の弊害などが挙げられる。組織イノベーションを起こしていくためには、このような問題点を克服し、現状を打破して、制度や仕組みを整えていくことが求められている。

1-2. 目的・定義

本論では、日本の行政における管理型組織の問題点を取り上げ、「政策オープンイノベーション」に取り組んでいる福井県に着目し、管理型組織の問題点へどのように対応しているのか整理して考察することにより、今後の

行政の組織イノベーションのあり方の知見を得ることを目的とする。

2. 日本の管理型組織に関する先行研究

数家は、企業の組織研究を基に、行政の企業会計や指定管理制度などの公共経営が企業経営と近接していることを挙げ、官僚制や組織文化を変えていく必要性、交渉や調停を通じた解決策の模索など、民間の経営手法を行政経営に導入することが、競争社会の中で必要であることを述べている（数家、2015）。

管理型組織で働く行政職員に着目し、大杉は、人口減少時代の自治体職員像の模索に関して、人口動態、市民参画・協働の取り組みなど、自治体間の現状認識のずれを指摘している。さらに、地方分権時代の自治体職員の

政策力を磨く必要性、現場での実践や越境する職員像を取り上げて、職場で検証を積み重ねる必要性を述べた（大杉、2015）。

これらの研究は、管理型組織における官僚制や組織文化に対する経営手法を用いた改革の必要性や現場での実践、検証の仕組みづくりなどの必要性を述べたものである。

3. 日本の管理型組織の問題点

日本の管理型組織の問題点としてこれまでも、議論が行われてきた。例えば、縦割り・セクショナリズム、現場主義の不足、権威主義の弊害、挑戦する風土が育たないこと、スピード感のない政策立案、社会経済情勢へ即応できない財務会計制度、人事評価における減点主義などが挙げられる。以下に個別に取り上げて解説を行う。

3-1. 縦割り・セクショナリズム

縦割り・セクショナリズムに関して、従来から問題視されており、大杉は、地方公共団体で総合行政を進めていく上で、縦割りに陥りやすいことを指摘している（大杉、2009）。

行政組織では、構造が異なるところもあるものの、地域や部署別にチームを分け、責任者を置いて管理する縦割りの構造がほとんどである。プロジェクトごとに構成される民間組織などに比べて、行政は縦割りになりやすく、部署間のコミュニケーションが希薄になりやすい。また、他課から仕事の協力依頼があっても、自課の利権を優先することから、全体最適ができない状態を招く、セクショナリズムも発生しやすい側面を持っている。

3-2. 現場主義の不足

公務員の職場環境では、職員定員適正化のもと、人減らしが進み、職員一人当たりの業務量が増えて、多忙な状態にある。地域の現場を観察して、政策化を図るべきであることは、職員も重々承知している。しかしながら、

管理型組織では、上司の命令を机上で効率よくこなすことが求められ、現場軽視も見受けられる状態にある。現場主義の不足に関して、大杉は、人口減少時代の自治体職員像について、現場で事態に直面し、考え抜き、得た知恵や理屈、経験を方法論へと昇華することの重要性を述べている（2015、大杉）。

3-3. 権威主義の弊害

権威主義の弊害では、澤田は、意思決定に際して、官僚制の弊害である秘密主義が高じること、権威主義につながることを述べている（澤田、2015）。権威主義の職場では、上司に職員が服従するなど、権威者の意見が通りやすく、自由な意見交換が尊重されない。そのため、すべての職員の知恵や力を発揮することが難しくなる。職場において、秘密主義を極力なくし、情報をオープンにして誰しもが発言をしやすい、心理的安全性が確保される環境整備が求められる。

3-4. 挑戦する風土が育たないこと

挑戦する風土が育たないことに関して、「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会報告書（総務省、2022）」には、誰もが働きやすい職場の雰囲気の整備を挙げて、新たなチャレンジを応援する職場風土の醸成の必要性が述べられている。挑戦がなければ、現状維持となり、新しいものが生まれない。従来の業務を継続していくことになれば、いずれ時代に取り残されることになるだろう。

3-5. スピード感のない政策立案

スピード感のない政策立案では、地方公務員行政に関するアンケートによると、地方公務員に求められる能力には、過去から重要度の高まりが多く、現在の重要度が高いものとして「時間効率を意識して働くこと」が挙げられる（総務省、2023）。ワークライフバラ

ンスが叫ばれている昨今であるからこそ、スピード感を持った政策を効果的に立案していくスキルが公務員に求められている。

3-6. 即応できない財務会計制度

総務省の「地方財務会計制度に関する研究会」では、社会経済情勢へ「即応できない財務会計制度」として、一般的なニーズと財務会計制度の間に乖離やタイムラグが発生することが指摘されている（総務省、2021）。特に行政が年度途中で新規事業化を図るときに、当初予算に計上されていない場合、他の予算の流用に関して、財政担当課の厳しい査定が行われ、認められにくい事態に陥る。もしも、新たに補正予算を組んで議会の議決待ちとなれば、事業の開始までのタイムラグが生じる。即応できずに遅れることになり、住民が不利益を被ることになるのである。行政の財務会計制度は、柔軟性を欠き、年度途中の新規事業化に関して硬直状態にあるといえる。

3-7. 人事評価における減点主義

最後に、人事評価における減点主義では、人事評価の改善に向けた有識者検討会などでも問題点が取り上げられている（内閣官房、2020）。安定した変化の少ない時代ならば、仕事の筋道が明確なため、職員が失敗をした場合の減点主義だけでよかったかもしれない。しかしながら、変化の大きい VUCA 時代では、不確実な中で新たな挑戦を必要とする。人事評価が減点主義の場合には、挑戦する職員が失敗したことで、評価されずに減点されてしまうことから、人事評価にこれまで以上の工夫が求められる。

4. 福井県「政策オープンイノベーション」

2023 年 9 月 20 日、福井県の未来戦略課へオンライン・ヒアリングを実施し、公開資料や提供資料を踏まえて、以下に取り組みをまとめて紹介する。

2019 年に就任した杉本知事のもと、福井県では、目標年次を 2040 年に定め、「福井県長期ビジョン」に掲げる将来像の実現のため、新しい県政運営スタイル「政策オープンイノベーション（表 1）」に取り組んでいる。杉本知事の政治理念は、「県民主役の県政」であり、キーワードは「徹底現場主義」「決断即実行」「チームふくい」「文化・デザイン」である。

県民参加の促進と主体的な活動の徹底応援、県庁外の専門人材の知見を政策立案に活用して、政策づくりをオープンにすることを「政策オープンイノベーション」では進めている。オープンイノベーションは、経営学者のヘンリー・チェスブロウが提唱した概念であり、先行研究で数家の述べていた民間の経営手法を行政経営に取り入れることに合致するものである。

表 1 福井県「政策オープンイノベーション」
（出典）福井県（2021）

1 長期的視点	2 創造性重視
<ul style="list-style-type: none"> ・長期ビジョン（～2040） ・実行プラン（2020～2024） ・未来をつくる実践目標「チャレンジ」 ・SDGs パートナリーシップ会議 	<ul style="list-style-type: none"> ・政策デザイン ・デジタル化（DX） ・データサイエンス（EBPM） ・地方兼業（都市人材コラボ） ・チャレンジ政策提案
3 機動的対応	4 総合力発揮
<ul style="list-style-type: none"> ・OODA ループ ・職員クレド ・政策トライアル枠予算 ・県職員の兼業・副業 ・ふくい式 20%ルール 	<ul style="list-style-type: none"> ・知事と市町長との政策ディスカッション ・市町協働課題解決チーム ・しあわせアクション運動 ・FUKUI 未来トーク ・将来構想ワークショップ

4-1. 政策デザインとパブリックデザインラボふくい

デザイナーやクリエイターなど、さまざまな人材が政策づくりに参加し、新しい発想で公共政策を考えるパブリック・デザインを「政策デザイン（表 1）」として実践している。

政策デザインの一環として、2020 年度、行政と県民、専門人材等の協働・共創のプラッ

トフォームとして「パブリックデザインラボふくい」を未来戦略課内に開設した。

これまで資料づくりや事務が中心であった執務スペースを新しい発想を生み出すコミュニケーションハブへと改装した。そこでは、デザイナーやクリエイター、DX人材、学生、都市人材、起業家、課題を持つ担当課、伴走支援役の未来戦略課担当がデザイン思考を取り入れた政策検討ワークショップを随時開催している。

2022年度の実績として、政策検討ワークショップなど、県職員と県内クリエイターが共に政策化を図る検討会が合計 30 回開催された。これまでの具体的な例として、交通安全を伝えるために、反射材衣料をオシャレに着こなすマネキンをキャラクター化した「交通安全家族！」や障がい者が自分らしく生きるためのプロジェクトを作る「フクション！」などが生まれている（森嶋、2022）。

4-2. チャレンジ政策提案

表1の「チャレンジ政策提案」については、若手職員が自らテーマを選定し、自発的なチームを作り、政策を立案して、知事へ提案する仕組みである。

予算として、後述の「政策トライアル枠予算」なども活用することが可能となっている。

2022年度の実績では、提案のエントリー数が16件、プレゼンテーションの参加者が73人（延べ）であった。2022年度には、政策形成ツールとして、行動経済学の「ナッジ」を活用したプロジェクト、県庁屋上での実証イベントの開催、新幹線開業を機に文化財・伝統工芸品の魅力を発信するプロジェクトなどが政策提案を基に展開してきた。

4-3. OODA ループの導入

福井県では、行政定番の1年スパンのPDCAサイクルではなく、スピード感を重視した「OODA ループ（表1）」を用いて、徹

底現場主義による課題発見、実行、改善をできる限り早く回す取り組みが行われている。

OODA ループは、マネジメントサイクルの一種であり、元戦闘機パイロットで軍事戦略家のジョン・ボイド氏により考案されたものである。OODA ループは活動の頭文字を取ったものであり、①O（Observe：観察）、②O（Orient：情勢判断）、③D（Decide：意思決定）、④A（Act：行動）がある。

OODA ループの流れとしては、課題を発見し、問題意識を共有、政策の方向性を決定して、実行を行い、動機的な見直しを行うものである。坪井は、PDCA サイクルと比較して、OODA ループには、スピード重視、目的が明確なミッション型などのメリットがあり、ベンチャー企業などに当てはめると、サービスや製品開発時のトライ＆エラーが、まさにこのループであることを明らかにしている（坪井、2023）。

4-4. クレド

すべての判断を上司に仰ぐのではなく、職員一人ひとりが自らの責任と権限で、判断し行動していく必要がある。そのため、すべての職員がクレドの思想を理解して、実践することにより「県民主役の県政」を進めている。表1の「職員クレド」では、職員の日々の業務の拠り所となり、統一された判断基準をつくるため、20～30代の職員10名による検討チームが設置された。検討を進め、県内外の有識者から意見を聴取して、策定し2019年9月に施行されている。

2022年度の関連する実績として、12回のクレド研修を開催し、446人が参加している。さらに、表彰制度としてクレドアワードなども行われ、2022年度には、団体受賞除いて41件89名が受賞した（福井県、2022）。福井県では、クレドを実践する職員が称賛される仕組みが構築されている。

福井県職員 クレド

私たちは、徹底的に現場にこだわり、県民の声を聴く「県民主役の県政」を常に意識し、次の 5 つのクレドに基づき責任を持って行動します。

①「現場」って本来の職場

- ・自分にとっての現場がどこか確認する。
- ・現場の状況、相手をよく観察する。課題を探す。
- ・現場を起点に、解決への切り口をより多く見つける。

②「挑戦」って毎日するもの

- ・自分の枠に捉われず、小さな挑戦を毎日続ける。
- ・批判だけで終わらない。共に解決策を考え、挑戦する仲間を応援する。
- ・挑戦による失敗から学ぶ。安心して挑戦できる職場を作る。

③「協働」って仕掛けづくり

- ・相手の話をよく聴き、自分の意見と熱意を伝え、信頼関係を築く。
- ・意見が対立した時には、実施する目的を互いに確認する。
- ・相手と自分の強みを活かし、共に参加したくなる仕掛けを作る。

④「創意工夫」って現状打破

- ・制約を理由にあきらめない。「アイデアを拡げて絞る」を繰り返す。
- ・自分の領域・分野の外からも考えてみる。
- ・ありそうでなかった「新しい常識」を福井県から生み出す。

⑤「効率化」って決める覚悟

- ・県民と自分のために、最小の時間で成果を最大にする。
- ・仕事の目的を考え、「やるべき仕事」の優先順位を決める。
- ・「やめる、減らす、変える」を実践し、チャレンジする時間を作る。

図 1 福井職員クレド

(出典) 福井県 HP「福井県職員クレド」(2019)

4-5. 政策トライアル枠予算

年度途中に、部局長の判断で動機的に予算を執行できる「政策トライアル枠予算(表 1)」があり、政策実行までの期間を大幅に短縮することに成功した。成果と課題を検証することで、次年度予算に反映する仕組みもあり、まずは挑戦し、やってみるものの職員の意識改革にも繋がっている。

2023 年度当初予算では 9,000 万円、2022 年度では 1 億円が計上されている。2022 年度には、この枠予算で 11 のタスクフォースが編成され、45 事業(8,288 万円)を実施した。2023 年度当初予算へ 15 事業(3 億 2,269 万円)が反映され、2023 年度には、29 事業が引き続がれた(福井県、2022)。新たに生まれた事業として、庁内向けの不要物品マッ

チングポータル「ぶつりゅう」などがある(福井県、2022)。

通常、地方公共団体の財政担当課では、説明責任のもと、枠予算を認めない傾向があるが、福井県では、政策トライアル枠予算の計上を認めて年度途中の新規事業と、翌年の本予算とうまく連携させることで、早期の事業化を進めており、住民のニーズに即応できる予算の仕組みを構築している。

4-6. ふくい式 20%ルール

福井県では、職員の勤務時間の一部(20%以内)を活用し、担当業務以外の新たな政策の企画立案等の創造的活動に従事することができる制度として、「ふくい式 20%ルール(表 1)」を導入している。3 つの型があり、担当課が課題を指定して職員を公募する「指定課題解決型」、職員が自発的に課題・テーマを設定し、自発的なタスクフォースを結成する「自主提案型」、特定分野に優れた専門性や経験を持つ職員が特性を生かせる業務に参画する「庁内セカンドワーク型」がある。これらは、いずれも部局をまたいだ職員編成が可能であり、タスクフォースでは原則 3 か月以内で対応策を検討している。2022 年度の実績では、22 人が所属長への確認と人事課への申請に基づいた適用を受け、組織内の所属や担当業務に捉われることなく、職員の持つ、専門性や知識、経験を生かす取り組みが行われている。さらに、職員が自ら、主体的に従事する業務を選択できることは、職員の意欲を向上させ、成長を促し、自律的なキャリア形成が期待される(福井県、2022)。

加えて、他の課の政策の企画立案に従事することで、新たな人的ネットワークを形成することに繋がっている。また、若手の課長職担当のディレクターを登用することで、職員のチームづくりを支援する仕組みがある。

この 20%ルールのような勤務時間の一部に他の業務を行う、取り組みについては、3M

や google が有名であり、日本の地方公共団体では、福井県のほかにも長野県で試行されている。

4-7. 人事評価

地方公共団体の中には、人事評価のための課長面談が職員との世間話为中心で、目標管理がされていないところがある。つまり、目標の達成を評価する人事評価が適正に行われていないのである。

福井県では、人事評価として、職員は年に1度「目標管理票」を作成している。この「目標管理票」を通じて、職員がクレドに基づく目標を設定し、マイクレドを作成する。上期と下期の年度2回行われる、課長面談では、職員の目標や職員クレド（現場・挑戦・協働・創意工夫・効率化）に基づいて、所属長がアドバイスを行うとともに人事評価が行われる。福井県では、行政組織にありがちな、上司のお気に入りの職員だけが評価されるのではなく、職員クレドを実践する職員が評価されることから、目標管理に基づく人事評価が適正に行われている。

5. 考 察

管理型組織の問題点への福井県の取り組みの対応について考察を行う。

行政の組織イノベーションの視点では、冒頭に取り上げた日本の管理型組織の問題点として、縦割り・セクショナリズムや権威主義の弊害、挑戦する風土が育たないこと、スピード感のない政策立案などがあつた。

管理型組織の問題点対策と福井県の取り組みを表2に整理した。

表2 管理型組織の問題点への福井県の取り組み

No	管理型組織の問題点対策	福井県の取り組み項目
1	縦割り、セクショナリズム対策	・20%ルール
2	現場主義の不足対策	・未来戦略課（パブリックデザインラボふくい） ・職員クレド
3	権威主義の弊害対策	・未来戦略課（パブリックデザインラボふくい） ・職員クレド
4	挑戦する風土が育たないことへの対策	・チャレンジ政策提案 ・職員クレド
5	スピード感のない政策立案対策	・OODA ループ
6	即応できない財務会計制度対策	・政策トライアル枠予算
7	人事評価における減点主義からの脱却	・職員クレドに基づく人事評価

5-1. 縦割り・セクショナリズム対策

「20%ルール」は、職員の専門性や知識、経験を生かすもので、勤務時間の一部（20%以内）を活用し、担当業務以外に他課の新たな政策の企画立案等へ従事することができる制度であった。他の課の政策立案に20%の時間を割くことで、新たな人的ネットワークを形成することができる。部署間のコミュニケーションを増やして、組織の縦割りを壊し、自課のみを優先とするセクショナリズムの低減にもつながると考えられる。これは、組織内とはいえ、先行研究で取り上げた越境する職員像（大杉、2015）とも合致するものである。

5-2. 現場主義の不足対策

未来戦略課内に設置した「パブリックデザインラボふくい」では、現場の人間中心主義のデザイン思考を取り入れ、新しい発想を持つデザイナーやクリエイター、政策課題を抱えている担当課と未来戦略課担当が政策検討ワークショップを随時開催し、連携した政策づくりを行っていた。

さらに、職員クレドには、「『現場』って本来の職場」の項目があり、現場を観察し、課題解決に導くための行動規範を示していた。

また、職員クレドが人事評価と連動するこ

とで、行動規範の実践を後押しする仕組みがあった。

これらから、現場主義の不足対策として、現場重視で人間中心の政策化を実現しているといえる。

5-3. 権威主義の弊害対策

未来戦略課内の「パブリックデザインラボふくい」が、行政と県民、専門人材の協働・共創のために設置され、本質をつかんだアイデア出しが行われることに加えて、職員クレドの「『協働』って仕掛けづくり」には、「相手の話をよく聞き、自分の意見と熱意を伝え信頼関係を築く」や「意見が対立した時には、実施する目的を互いに確認する」などがある。このことから、上司が自分の権威を利用して、盲目的に部下を従わせる権威主義が起こりにくい仕組みづくりがされていると考えられる。

5-4. 挑戦する風土が育たないことへの対策

「チャレンジ政策提案」では、若手有志が主体的にグループを作り、部局横断的な政策を企画し、知事にプレゼンテーションを行い、政策トライアル枠予算などを活用し、事業化を果たす挑戦的な取り組みを行っていた。また、職員クレドには、「小さな挑戦を毎日続ける」を掲げており、職員の実践が求められている。これらから挑戦する風土を育てる工夫が図られていることが分かる。

5-5. スピード感のなさ対策

福井県は、スピード感を重視した「OODA ループ」を用いて、政策形成を行っていることから、PDCA サイクルの欠点とされる、スピード感のなさを打破する仕組みを持っていることが明らかになった。行政が1年に1回を基本に、回転させているPDCA サイクルは、長期的な計画には向いているのは確かである。しかしながら、坪井は、即時的・短期的な計画にはOODA ループの方が、適応力が高いこ

とを述べている（坪井、2023）。

5-6. 即応できない財務会計制度

「政策トライアル枠予算」では、スピード感を重視し、いち早く政策の企画・実行ができるように、部局長の判断で、年度途中において、予算編成手続きを経ず、試行的に予算を伴う事業を行える制度を構築していた。チャレンジ政策提案の事業化の予算として活用されている。

政策トライアル枠予算により、財政担当課の融通が利かず、流用や補正予算処理で業務実現を頓挫させてしまうことを防ぎ、提案者である職員のやりがいや事業実施による達成感にも寄与することができると考えられる。

5-7. 人事評価における減点主義からの脱却

「職員クレドに基づく人事評価」では、職員が年1回作成する「目標管理票」と職員クレドが連動しており、課長面談では、目標やクレドの取り組み状況を確認して、人材育成と人事評価が行われる仕組みがあった。

職員が新たな課題に取り組めば、失敗することもある。しかしながら、失敗を組織が容認できず、犯人探しをしてしまう、行政機関がいかに多いことだろうか。減点主義の評価制度下では、このような職員は、制度上、失敗が減点の対象になってしまうのである。減点評価された職員は、それ以降の挑戦を諦めてしまうかもしれない。減点され、人事評価で損をしてまで大変な挑戦をするよりも、職員は現状維持で無難にやり過ごした方が得だと思わないだろうか。

福井県では、職員クレドを踏まえた人事評価制度があり、熱意や意欲・積極性のある職員が評価される仕組みが構築されており、さらなるクレドの実践にもつながっていると考えられる。

6. おわりに

本論文では、日本の行政における管理型組織の問題点として、縦割り・セクショナリズム、現場主義の不足、権威主義の弊害、挑戦する風土が育たないこと、スピード感のない政策立案、即応できない財務会計制度、人事評価における減点主義などを取り上げてきた。

日本の行政では、これまで行ってきた管理型組織を当たり前だと認識してしまう、現状維持バイアスの中で職員は業務を行っている。今一度、自らの業務を本当に管理型組織のまま続けてよいのか、疑ってみる必要があるだろう。

また、福井県の取り組みとして新たな県政スタイル「政策オープンイノベーション」に着目して、提供資料や未来戦略課にヒアリングを行った情報などに基づいて取り組みを解説した。

具体的な取り組みとして、福井県の「政策オープンイノベーション」では、クレドにより職員の行動や意識を統一し、挑戦する風土を育て、OODA ループによりスピード感を重視していた。また、「パブリックデザインラボふくい」ではデザイナーやクリエイターとともに職員が新たな政策を共創して作り出していたことや、チャレンジ政策提案ではタスクフォースを生み出し、20%ルールや政策トライアル枠予算が、その試行錯誤を後押しする仕組みがあった。加えて、クレドに基づく人事評価により、クレドの実践を推進していた。

考察に基づく研究成果について、福井県の取り組みを整理することで、行政の管理型組織の問題点への対策に関し、対応する制度や仕組みを明らかにすることができた。

さらに、組織イノベーションのあり方として、20%ルールやパブリックデザインラボふくい、職員クレド、チャレンジ政策提案、OODA ループ、政策トライアル枠予算などの制度や仕組みが単発ではなく、相互に関連し、連携した組織・制度設計が行われている知見が得られた。組織が挑戦し、試行錯誤を続け

るためには、組織・制度設計が重要となるであろう。

福井県は、管理組織型の問題を持つ地方公共団体が組織・制度設計をする際のモデルになると考えられる。本論が、行政の組織イノベーションを通じて、管理型組織の問題点を克服したい地方公共団体の組織・制度設計の一助となることに期待したい。

引用／参考文献

- 1) 大杉覚「日本の自治体行政組織」自治体国際化協会・政策研究大学院大学比較地方自治研究センター、2009
- 2) 大杉覚「人口減少時代の自治体職員像—政策企業力と「現場実践する自治体職員」「越境する自治体職員」—」『都市とガバナンス』、2015、Vol.23
- 3) 澤田道夫「自治体組織の意思決定モデルに関する一考察」『アドミニストレーション』、2015、第 22 巻第 1 号
- 4) 数家鉄治「行政組織と組織理論—地方自治体の行政経営に向けて—」大阪商業大学論集、Vol.151・152 号合併号、2015
- 5) 総務省「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会 令和 3 年度報告書」同研究会、2022
- 6) 総務省「地方公務員行政に関する自治体アンケートの結果について」第 4 回ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会、2023
- 7) 総務省「地方財務会計制度の課題と見直しの方向性について（資料 3）」新たな社会経済情勢に即応するための地方財務会計制度に関する研究会、2021
- 8) 内閣官房「人事評価の改善に向けた有識者検討会（第 5 回）議事要旨」、2020
- 9) 坪井秀次『失敗を防ぎ成功へ導くタイムスリップマネジメント 夢・目標が叶う未来へ行く方法』ごきげんビジネス出版、2023

- 10) 福井県「県民主役の新たな県政運営スタイル 福井県『政策オープンイノベーション』Ver.1」、2021
- 11) 福井県 HP「福井県職員クレド」、2019
(2023 年 9 月 20 日確認)
https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/jinji/credo/sakutei_d/fil/001.pdf
- 12) 福井県「未来をつくる実践目標 チャレンジ 2022【ver.3】（令和 4 年度 分野別の主要政策）」、2022
- 13) 森嶋良子「福井県における特集「政策デザイン」の構想と実践」『行政&情報システム』行政情報システム研究所、2022