自治体改善ステップアップセミナー2022
福岡県福津市

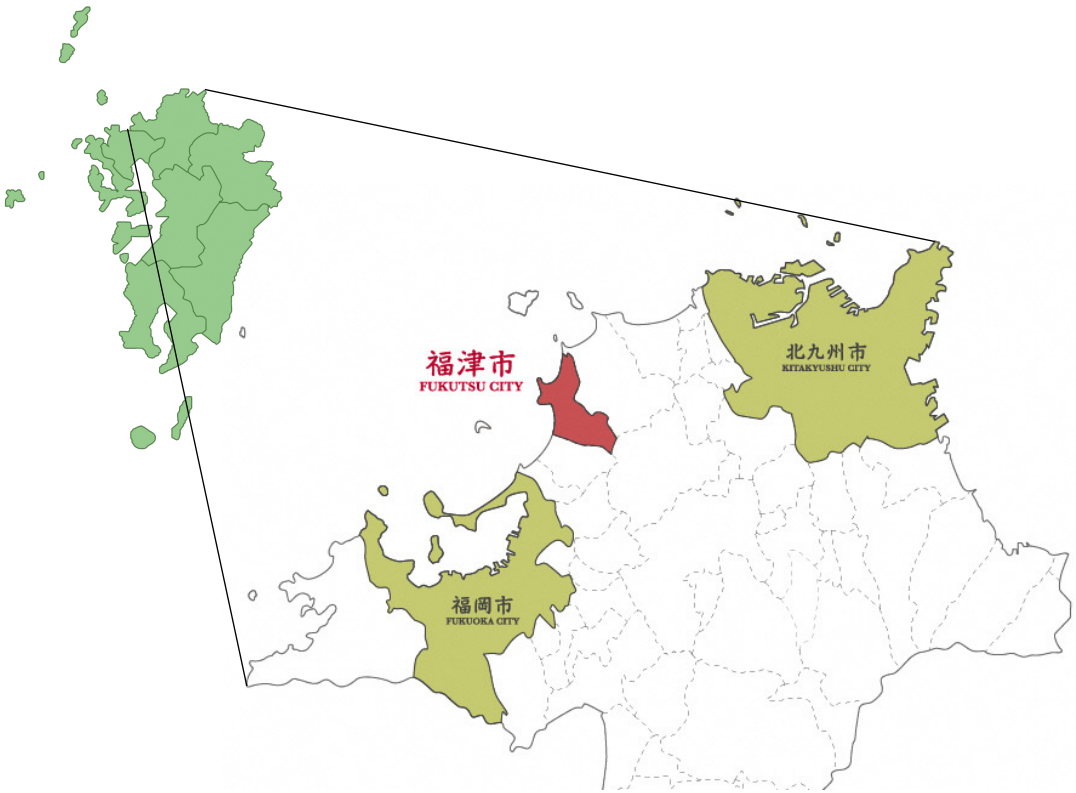
「職場力を高める組織目標とは？」

2022年9月3日

石井　啓雅（まちづくり推進室　参事）
花田　積　（総務課　課長）

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

福津市って こんなまち



・平成17年1月、
旧福間町と旧津屋崎町が合併して
「福津市」が誕生。

・人口：68,359人(R4.7.31現在)
世帯数：29,567世帯

・宮地嶽神社、津屋崎・福間海岸

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

福津市って こんなまち

▼福岡市と北九州市のほぼ中間に位置し、両都市のベッドタウンとして発展

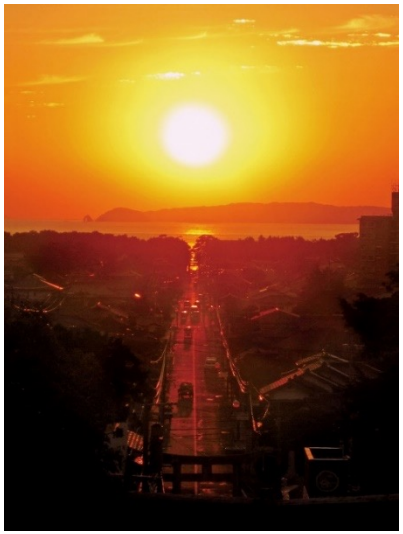
▼面積は52.76km²とコンパクトなまち

▼博多駅までJR鹿児島本線で約22分という交通利便性と、アカウミガメの産卵やクロツラヘラサギなどの絶滅危惧種も訪れる豊かな自然環境が評価され、連続109カ月間（約9年）子育て世代を中心に人口増加

▼高齢化率は約28%と高いが、若年人口の増加により最近５年間はほぼ横ばい

▼令和２年度国勢調査では、全国の市町村の中で６番目の人口増加率（平成27年度との比較で14.2%の増加）※福島県除く

▼東洋経済新報社『住みよさランキング2018』では全国12位、近畿～九州圏で1位



©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

福津市って こんなまち

平成17年１月　福津市　誕生
池浦　順文　市長／１期４年

平成19年　（第1次）総合計画　策定

平成21年３月～　小山　達生　市長／２期８年

平成29年３月～　**原﨑　智仁　市長**／２期目（現在）

令和元年９月　まちづくり基本構想　策定

原﨑 智仁 市長 (52)

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

福津市って こんなまち

令和元年7月 『SDGs未来都市』に選定

⇒福津市SDGs未来都市計画を策定『市民共働で推進する幸せのまちづくり』

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会 2022年9月3日

【市の将来像】

人も自然も未来につながるまち、福津。

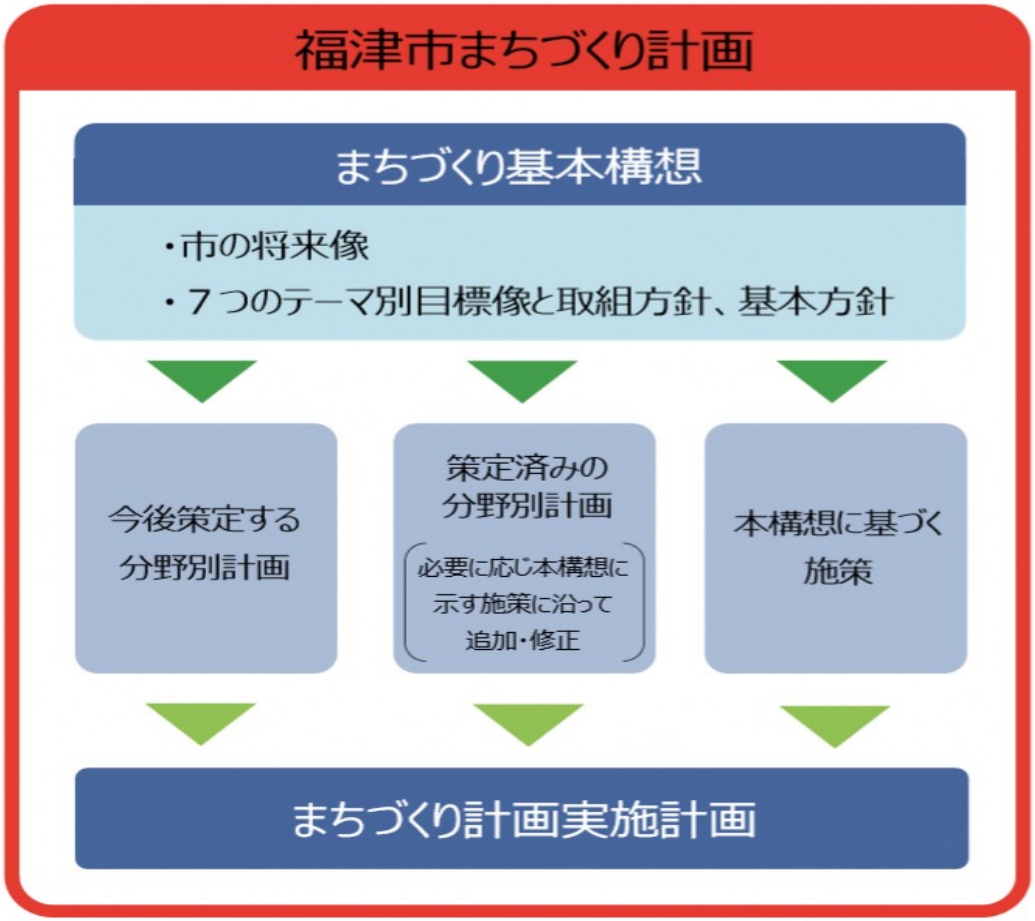
多様な価値観や立場を互いに認め合い、市民一人一人が健康で幸せに暮らし続けられること、そして時代の変化を乗り越えられる持続可能なまちづくりを進めます。

人も、自然をはじめとする地域資源も、経済も、生き生きと持続的に循環するまちの姿を未来へと継承する意味を込めて、本市の将来像を「人も自然も未来につながるまち、福津。」と定めました。市民同士のつながり、一人一人の自己実現、自然・歴史・景観などの地域資源の保全と活用を大切にすることで、人も自然も未来につながるまちをめざします。

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

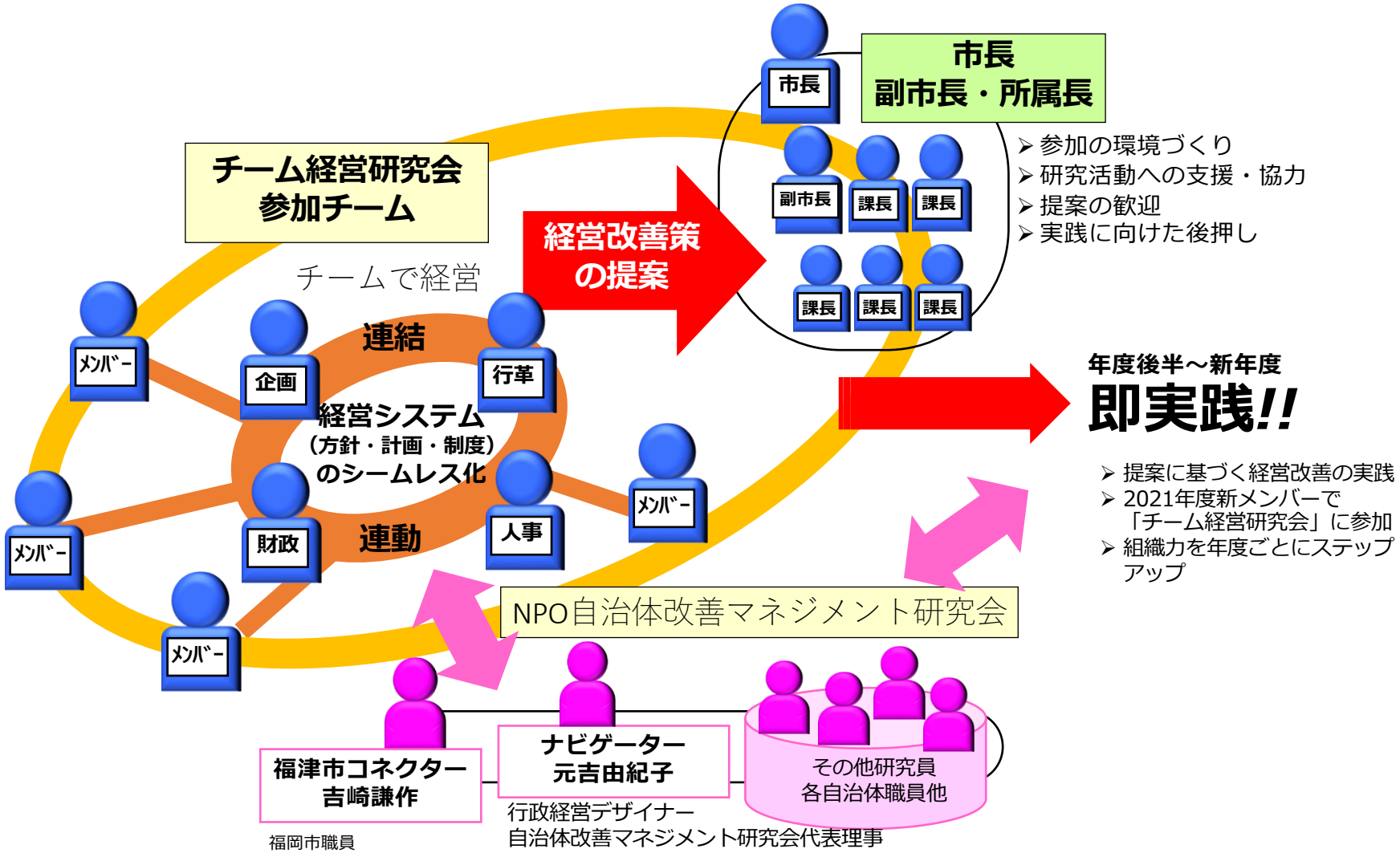
福津市って こんなまち

【福津市まちづくり計画の構成】



©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

チーム経営研究会の全体像



©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

福津市（2020年度係長チームから2021年度課長チームへ）

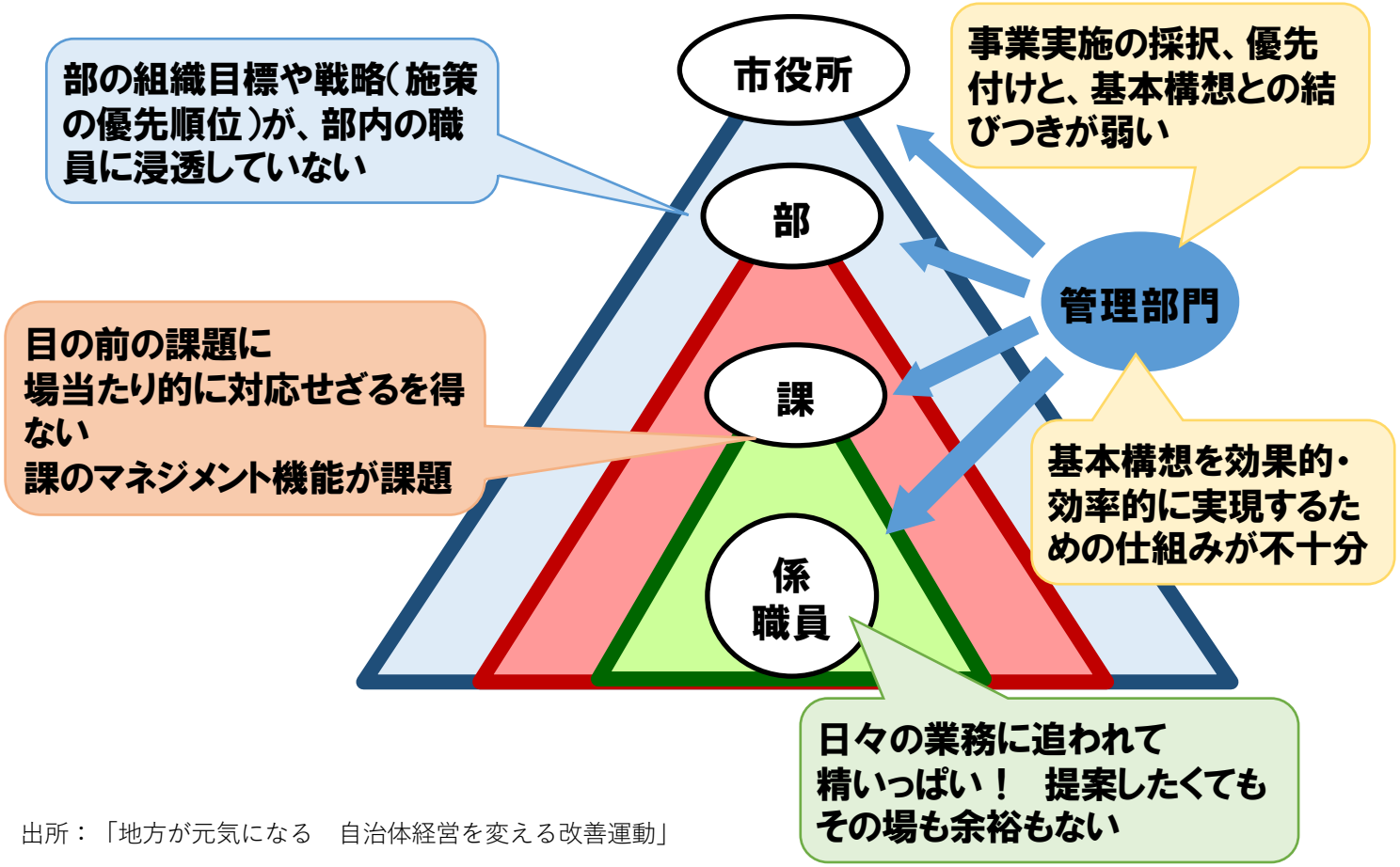
©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

2021年度　福津市（課長チーム）参加者メンバー

部署名	職位	氏名
まちづくり推進室	室長	石井　啓雅
財政調整課	課長	吉﨑　和哉
総務課（事務局）	課長	花田　積

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

各階層における現状とその要因



出所：「地方が元気になる　自治体経営を変える改善運動」

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

2020年度 福津市チーム経営研究会（係長チーム）からの提案

５つの提案

- **Ⅰ** 基本構想の実効性強化
- **Ⅱ** 階層間の双方向による組織力強化
- **Ⅲ** 部長の経営力強化～「管理職」から「経営陣」へ～
- **Ⅳ** **課長のマネジメント力強化**
- **Ⅴ** 職員が能力を発揮できる働きやすい環境づくり

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

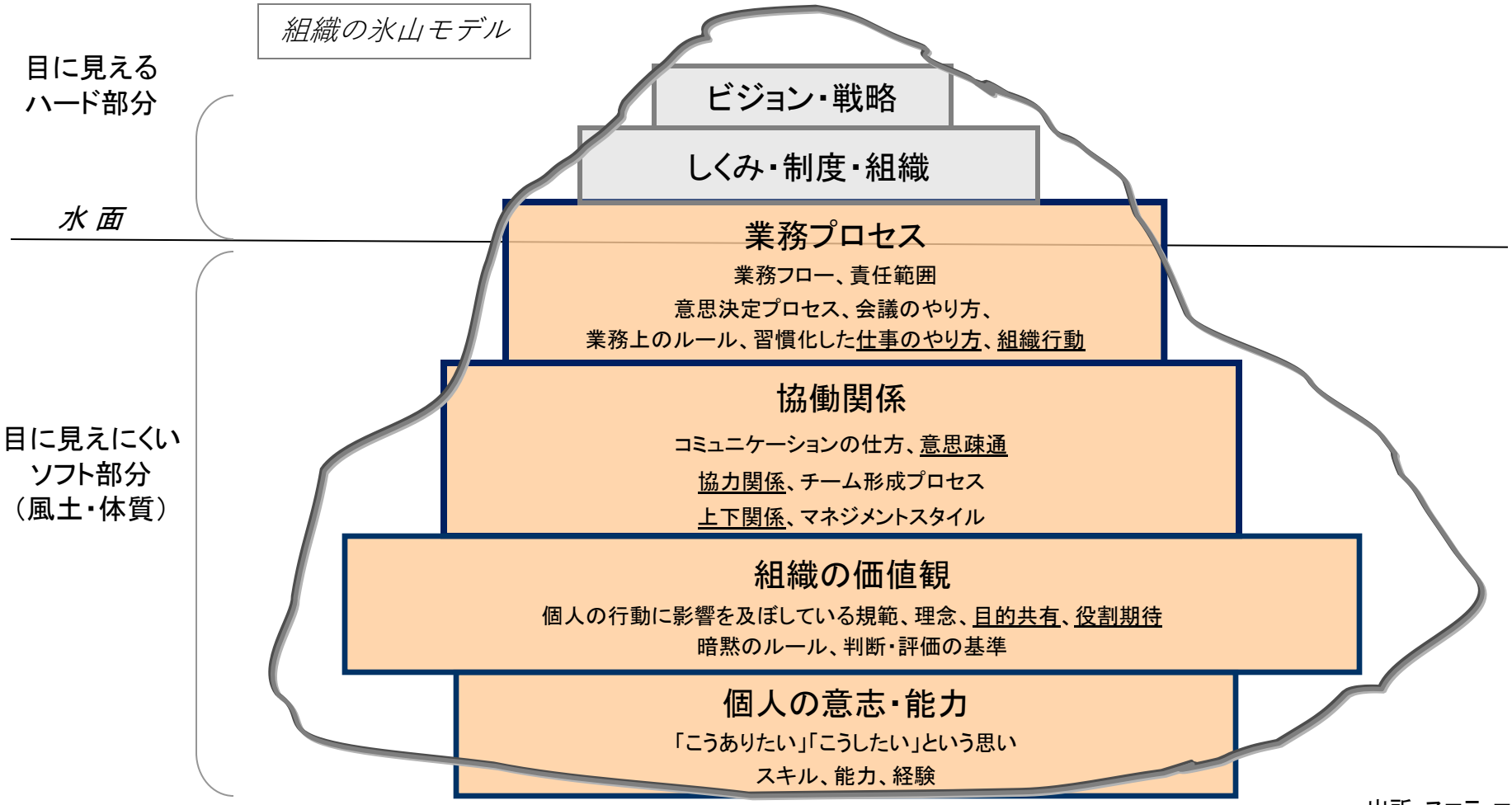
2021年度　全体スケジュール　（課長チーム）

開催日	テーマ
７月１５日	第１回　ジブンガタリと今の問題意識
８月６日	第２回　組織の課題共有（１）　参考：改善ステップアップシート
８月１１日	第３回　組織の課題共有（２）
８月２６日	第４回　組織のあるべき姿をもとに考える
９月２１日	第５回　職場のありたい姿と組織目標見直し（財政調整課）
10月13日	第６回　職場のありたい姿と組織目標見直し（まちづくり推進室）
10月28日	第7回　職場のありたい姿と組織目標見直し（総務課）
11月9日	第8回　新しい課長の巻き込み、共有に向けて
11月16日	第9回　新しい課長の巻き込み
1月21日	第10回　３課長の組織目標と取組結果共有
2月10日	第11回　年度報告用とりまとめ検討
３月７日	第12回　年度報告会準備

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

組織をとらえる「組織構造フレーム」

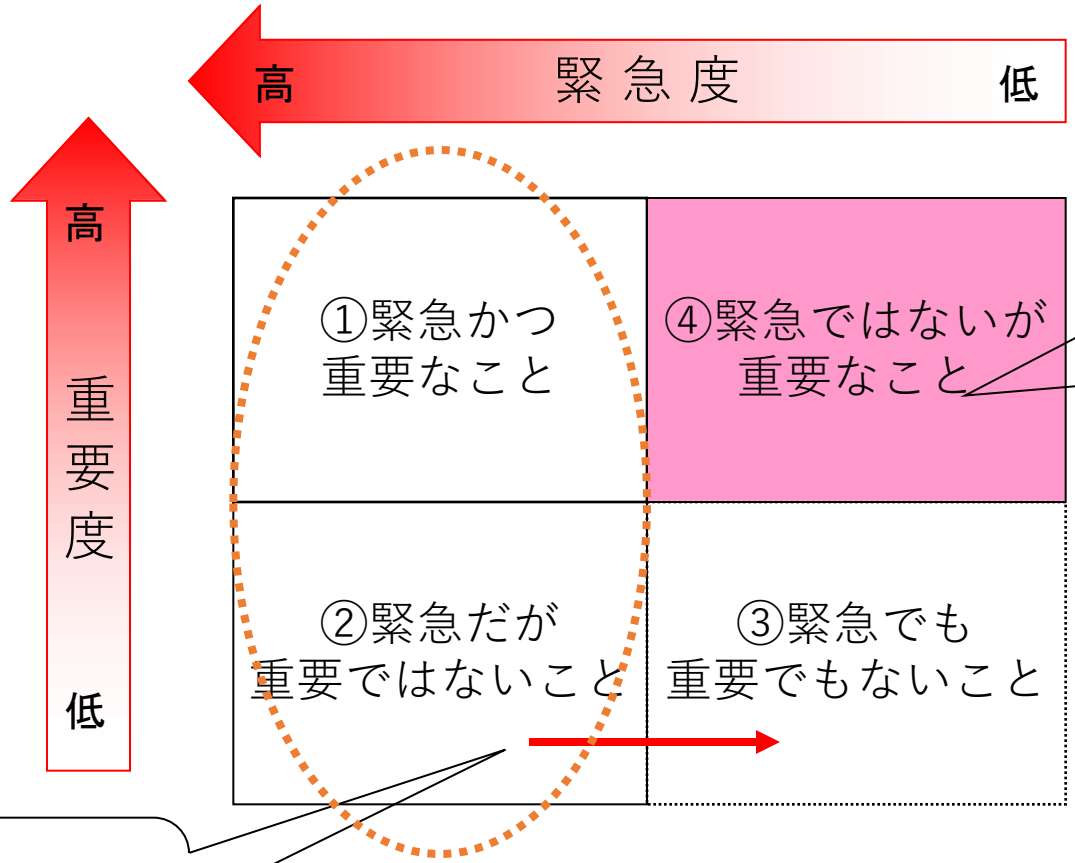
組織を氷山モデルで見ると、目に見えるハード部分と目に見えにくいソフト部分から構成されており、
それぞれに幾つかの多層化した構造から成り立っている。



出所：スコラ・コンサルト

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

管理職が注力しなければならない課題とは？　タイムマネジメ



根っこにある重要な課題がつい手つかずになり、問題が先送りされがち結果①や②が増えていないだろうか

つい目先の問題処理に追われてしまう
すでに要領オーバー

仕事のウェートの中に④を組み込んでいくには・・

出所：スコラ・コンサルト

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場の問題・課題の共有

〈人材の量と質〉

■職員数は同規模自治体と比較して少ないため、増員の余地がある
■職員間の能力差の改善が必要
■業務の割り振りが不十分な面がある

〈専門人材の確保・配置〉

■人事異動によって、マンパワーが落ちて業務が停滞する
■業務停滞等をカバーする仕組みが必要

〈企画と予算〉

■まちづくり基本構想の実効性確保のため、施策の優先順位付けが必要
■企画・予算から評価・改善までが一貫した行政経営システムの確立が必要

〈人材育成〉

■成功体験があれば、向上心につながる
■期待され、褒められたり評価されると、頑張りにつながる
■人材育成方針の改訂とともに部経営の方針とリンクした人事評価が必要

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

３人で考えた行政組織（市役所）のあるべき姿

行政組織のあるべき姿

✔**全体像「目指すべき姿」**

一貫した「行政経営システム」のもと、まちづくり基本構想の将来像の実現に向けて、人、　モノ、金、情報を最大限生かすことができ、持続的にシステムが機能するよう見直しながら自律的に管理・運用が行なえる行政組織

✔**今後、どのようにしていきたいか**

☑管理部門は、上からの言いわたしではなく応援する姿勢で取組みを促す

☑職員が行政経営システムが、なぜ必要かを理解できるように『共感』　『共鳴』『共働』　を意識する

✔**見えている課題**

☑個々の職員が組織改善の必要性を認識する

☑組織改革に向けた風土の醸成

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

2021年度　組織目標（まちづくり推進室）

１.持続可能なまちづくりの推進

「まちづくり基本構想」の将来像である持続可能なまちづくりの実現に向け、テーマ別施策と合わせて関連計画「SDGs未来都市計画」、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」、「郷づくり基本構想」、「幸せのまちづくりラボ（仮称）実施方針」等の事業を着実に推進する。

２.市民満足度の向上

社会情勢の変化や市民ニーズを捉え、市民の視点に立った改善や取組みにかかる立案・展開、発信　等に努め市民満足度の向上を図る。

３.働き方の改善

室内全体の時間外勤務を対前年度比で3％縮小、有給休暇取得率を3％増加させる。そのために、係内外の連携・協力を意識しながら各種業務にあたる。

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場のありたい姿（まちづくり推進室）１／４

まちづくり推進室

組織使命	1. 「まちづくり基本構想」および関連計画「まち・ひと・しごと創生総合戦略」等の施策推進を先導して統率 2. 「まちづくり基本構想」をはじめ所管する分野別計画等の実現に向けて市民等と共働して推進 【対：市民等】 ・上記の１・2を実現するため社会情勢の変化や市民ニーズを捉えた改善や取組みにかかる立案・展開、発信等を担う。 【対：市長】 ・経営戦略を策定、実現することを目的とした時限的な唯一の市長直轄部署として首長の補佐し、行政課題等へ迅速に対応する。 【対：庁内各課】 ・首長の政策を推進するための旗振り役として先導し、各部に橋渡しするとともに、市内外に広報する。 ・行政経営に関する各種の仕組みを連携し、行政経営システムを構築し、効果的に機能するよう運営調整する。	
重要業務 戦略	1. 行政経営システムの構築に着手（R3～） 2. まちづくり基本条例のあり方、郷づくり基本構想等の見直し等についての諮問機関の立上げに着手（R3～） 3. 産学官民の多様な主体による市民共働と公民連携の取組みを促進する中間支援機能（プラットフォーム）事業展開の試動（R2～）	1. 行政経営システムの構築の完了・始動（～R4～） 2. 共働推進会議（R4～R5）から、まちづくり基本条例のあり方、郷づくり基本構想等の見直し等の答申を受け検討・反映 3. 産学官民の多様な主体による市民共働と公民連携の取組みを促進する中間支援機能（プラットフォーム）事業展開の本格始動（R4～）
職場ビジョン	【Before】個人プレー ➡係間で可能な協力をしながら、係ごとに着実に仕事をこなす ▸個々の係ごとで協力して業務をこなす ▸当日の予定を掲示板で表示して共有する ▸係を超えて窓口・電話等の取次ぎを行う	【After】チームプレー ➡業務プロセス等の改善を重ねながら室全体で助け合い仕事をよりよく、しやすくすることで相乗効果を生む ●前例踏襲ではなく、業務プロセス等の改善を常に意識して業務に取り組む ●係間でも業務内容を把握して、係を超えた情報共有に努める ●係を超えた業務協力が行なえるように、係間の連携を密に行う

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場のありたい姿（まちづくり推進室）２／４

仕組み	1. まちづくり基本構想 ▸進捗状況の管理は分野別計画ごとであるが、各施策の進捗を把握する指標が未設定のものや計画の策定年次・期間も一律ではなく、全体の進捗状況を把握することが難しくなっている。 2. みんなですすめるまちづくり基本条例 ▸平成２０年の制定から12年が経過し、条例自体のあり方が問われているが、庁内だけでは判断が困難であるため有識者等の知見を基に検討する必要がある。 3. 郷づくり基本構想 ▸策定内容は「4年超過前に検討し、その結果に基づき見直し等を実施」としている。令和3年度中に検討が必要だが、庁内検討だけでは、見直し等の実施が難しく第三者機関等の設置が必要である。 4. 中間支援機能の構築 ▸本市には市民共働・公民連携を進めるための十分な中間支援機能がなく、各取組主体の力に頼った展開となっていることから、「担い手」をはじめとした様々な課題を抱えている。そこで「SDGｓ未来都市計画」を実現するための中間支援機能の構築が期待されている。	→	1. まちづくり基本構想 ●行政経営に関する様々な仕組みの連関強化のほか、施策の実現に向け具体的イメージや施策の成果を図る指標を精査することで、効果的・効率的に市の将来像を実現できるよう施策実現の精度を高める。行政経営システムが確立し、それに則った施策が実施された後には進捗状況の点検・評価等を実施する外部評価も含めた行政評価を導入する。 2. みんなですすめるまちづくり基本条例 ●休止中の共働推進会議について、改めて委員に委嘱して立上げ、条例のあり方の答申を受けて対応を検討する。 3. 郷づくり基本構想 ●共働推進会議からの答申を受けて対応を検討する。 4. 中間支援機能の構築 ●未来共創センターの全体機能設計及び基本機能設計に基づき、中間支援機能の公民連携型運営に取組み、市民共働・公民連携の促進のための支援体制を強化する。また、中間支援機能の経験・ノウハウに関する市内人材の発掘・育成を行う。

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場のありたい姿（まちづくり推進室）３／４

業務プロセス	➡主任（担当者）が仕事を抱え込んで仕事をすることが多い 1. 事務分担 ▸担当者と副担当者は（名前だけの関わりになっている）で事務を遂行 ▸担当者対応が多く副担当者が余り機能していない ▸結果：担当者が不在、異動等で業務が混乱・停滞 ▸職務経験年数で仕事をしている（職階に応じた業務配分への意識が薄い） 2. 業務改善 ▸結果：前例踏襲が多く改善の風土が十分ではない 3. マニュアル作成 ▸作成の有無、内容のレベルや更新は担当者次第	➡仕事内容によって分担や連携する最適な（量と質）仕事のやり方（チームワーク）を課内で係長が話し合ってやれるようにする 1. 事務分担 ●事務分担を細分化する ●正副担当制にして不在時に対応できる職員を増やす ●休暇や異動時の事務引継ぎを円滑化する ●職階に応じた業務配分を実施 2. 業務改善 ●係長中心にムリ・ムダ・ムラ提案して改善の風土をつくり係員が自分でムリ・ムダ・ムラに気付けるようにして係全体の能力向上へ（ﾀﾞﾚｲｸﾀﾞｳﾝ→ﾎﾞﾄﾑｱｯﾌﾟ） 3. マニュアル作成 ●作成・更新内容を標準化する（担当者が不在であっても仕事ができるやり方へ）
協働関係	➡係長が自分の仕事が忙しくて、部下の育成まで十分しきれていない 1. 人事評価面談（係長→係員） ▸随時面談は未実施 ▸中間面談は実施 ▸係長から係員への指導助言は面談外で実施 ▸職階に応じた業務レベルの指導機会が少ない 2. スケジュール管理 ▸スケジュールの共有が係内程度で完結 ▸明確な基準なしで係内のスケジュールを調整 ▸係員間で業務内容の詳細は共有していない ▸他の係員の業務進捗状況を意識した休暇取得調整や時間外の協力・応援の可否は係員の意識次第	➡係長が仕事の一環として部下の相談に乗り、指導、支援、育成できるよう室長が寄り添い、室内会議等できっかけをつくる 1. 人事評価面談（係長→係員） ●課長が係会を巡回している。 ●係長から係員への随時面談を月1回程度実施 ●係目標のもと月の課題解決目標を設定し進捗確認 ●休暇・時間外の状況も含め指導助言 ●職階に応じた業務レベルを意識して指導 2. スケジュール管理 ●グループウェアのスケジュール活用による室内共有 ●業務内容の詳細まで入力して共有 ●他の係員の業務状況を確認して協力・応援も意識 ●自分の業務を越え他の係員の業務の状況も意識した休暇取得調整や時間外の協力・応援の標準化

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場のありたい姿（まちづくり推進室）４／４

組織の価値観	➡価値観の共有機会の確保が課題 ●市民の利便性（住民福祉）の向上のため、公平・公正を旨に市民意見に真摯に耳を傾ける ●法令順守を第一に、組織の一員であるという意識を保つ ●完璧主義ではなく最善主義を目指して、ワーク・ライフバランスを実現する	➡	➡室内会議等で繰り返し伝えることで浸透を図る ●市民の利便性（住民福祉）の向上のため、公平・公正を旨に市民意見に真摯に耳を傾ける ●法令順守を第一に、組織の一員であるという意識を保つ ●完璧主義ではなく最善主義を目指して、ワーク・ライフバランスを実現する
個人の意志・能力	➡個々の能力を最大限引き出しながら、やる気や行動力に結び付けていく取組みが課題 1. 意志・能力 ▸自己実現のためのやりがいを見つける ▸自らの強みを生かしたキャリアデザインを意識する ※上記を醸成する意識で人材育成が必要		➡上司が連携の橋渡しや、促し、きっかけづくりをしながら、職員のやる気や行動力に結び付ける 1. 意志・能力 左記の意志・能力を下記により醸成 ●人事評価面談で考えてもらい、導く ●個別に必要に応じて考えてもらい、導く ●不可欠な知識3分野（①文書・法令②予算・会計（議会）③人事・給与）の習得を推奨して自信を持ってもらう ●研修への参加を推奨する

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場のありたい姿（総務課）１／４

ありたい姿：未来明るい、活気あふれる職場

組織使命（ミッション）	◆政策を実現する上で必要となる例規等の策定を支援する ◆まちづくり基本構想を実現できる人材を確保、育成し適正に配置する（人材育成と職員力の向上） ◆市役所職員全員がいきいきと働けるようワークライフバランスの実現を推進する	
職場ビジョン	Before （職場の現状）	After （職場のありたい姿）
	・仕事が担当ごとにわかれており、個人プレーになりがち　担当以外の業務はわからない ・超過勤務が多い ・仕事の優先度が明確でない	・超過勤務が生じないよう計画的な業務の遂行ができている ・市役所の未来を語り合い、一人ひとりが仕事に展望が持てる ・チームで仕事をし、チーム全員が仕事を把握している

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場のありたい姿（総務課）２／４

職場目標	Before 仕事に追われる職場	After 目標を掲げ実現する職場
業務のプロセス（仕事のやり方・関わり方）	・他律的に突発的な仕事が入りやすいため、課の仕事の優先順位が明確になりにくく、変更されやすい（減らない可能性大） ・課内、係内の業務のスケジュール管理や執行管理が十分共有できていない（課内、係内ミーティングが不十分）	・課内の仕事の優先順位を常に確認し合えるようにする ・緊急ではないが、重要なことに取り組めるようタイムマネジメントを行う ・係内で業務のプロセスを可視化し分散化（プロジェクトの進捗状況の可視化　課内、係内ミーティングで進捗を確認） →やらなくていい仕事を減らす ・課内、係内の業務のスケジュール管理や執行管理が十分共有できている ・課長・係長ミーティング（週1回月朝30分程度、スケジュールと課題共有） ・課員全員10人（毎日5分程度、一人一言業務スケジュール共有）10月から開始 ・事務事業評価を行い、改善し必要に応じて予算に反映

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場のありたい姿（総務課）３／４

職場目標	Before 仕事に追われる職場	After 目標を掲げ実現する職場
協働関係	・事務分掌の業務毎に主任・副任制を採用しているが、ほぼ主任まかせになっている ・自分の仕事に手一杯で、周りを協力する余裕がない ・できる人が（他の人の仕事まで抱えて）仕事の負担が大きくなる ・できる人に仕事を依存しがち	・主任と副任の役割を係内で話し合って明確にして確認し、分担できるようにする ・業務マニュアルを作成し、業務を分散、協働化する ・職員同士の励まし合い、失敗を受容する雰囲気をつくる
組織の価値観	・組織目標の意識が不十分 ・他律的な業務が多い、外的要因で仕事が発生するので、「溜まったもんではないなぁ」「できればしたくない」	・組織目標を常に意識しできるよう課、係内で進捗状況を確認する ・法令を発する立場として、職員から一番見られていて、職員の模範となる ・職員、上司の不満、相談を受け止め、それをどうするか解決につなげていく（苦情処理する）＝職場の相談窓口、かけこみ寺 ・働きやすい職場づくりを追求

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

職場のありたい姿（総務課）４／４

職場目標	Before 仕事に追われる職場	After 目標を掲げ実現する職場
個人の意思・能力	・個人でこうありたい姿を描けていない感がある ・外部研修への参加ができていない	・個々人がありたい姿を持てるよう、キャリア形成に関する面談を積極的に行う ・成功体験を重ねるため、人事評価だけでなく、日々の業務で褒めたり評価したりする ・求められる役割が果たせるよう職に応じた年間研修計画をつくり、能力評価と連動させる ・業務に関する勉強会の実施 ・課係内情報交換会の実施（随時） ・タイムマネジメントを意識して、実践できる力をつける

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日

最後に

①今回組織目標を見直してみて気づいたこと

・人と組織をどう育成していくかが大事だが、その効果的な方法は？
・業績目標を達成することは大事であるが、それを達成するためのマネジメント目標がもっと
　大事

②新しい組織目標で、実際に職場でやってみた

・課員全員10人（毎日5分程度、一人一言業務スケジュール共有）10月から開始　（総務課）
・グループウェアのスケジュールに業務予定内容を詳細に入れてもらうことを１０月から５人の
　係長に依頼（まちづくり推進室）

③やった成果効果

・情報共有しようとする姿勢がみられるようになった。
・よりいっそう係間の協力体制がとれるようになった。
・声をかけやすくなった（以前は、時間外申請時のみ業務内容を把握）。
・係員間の業務量の差（スケジュール管理意識の差）が理解できた。

④今後の予定

・組織目標の標準化（様式化）　全庁的な取り組みへ
・人と組織が育つ仕事のやり方の研究

©特定非営利活動法人自治体改善マネジメント研究会　2022年9月3日