

テキスト

# 大分県の本庁組織フラット化

人を活かす組織のために

平成17年3月

総務部

## 目 次

### 本庁組織のフラット化について

1	フラット化とは	1
2	基本コンセプト ～ なぜ組織をフラット化するのか ～	2
3	フラット化組織で変化する各職員の役割	3
4	事務決裁フロー	4

### フラット化運用の手引き

#### 共 通

(1)	決裁権限について	7
(2)	人事管理	8
(3)	その他	8

#### 課・室長の方へ

○	フラット化により所属長はこう変わる	9
---	-------------------	---

#### 班総括の方へ

○	フラット化により班総括に求められるもの	11
---	---------------------	----

#### 担当の方へ

○	フラット化により担当の仕事はこう変わる	13
---	---------------------	----

#### 資 料

	フラット化試行中組織の課題と改善案について	15
	本庁・出先機関フラット化導入にあたっての職の設置、 組織呼称、事務分掌のあり方について	16
	フラット化後の組織事務分掌サンプル（農山漁村支援課の例）	17
	フラット化に関するF.A.Q	18

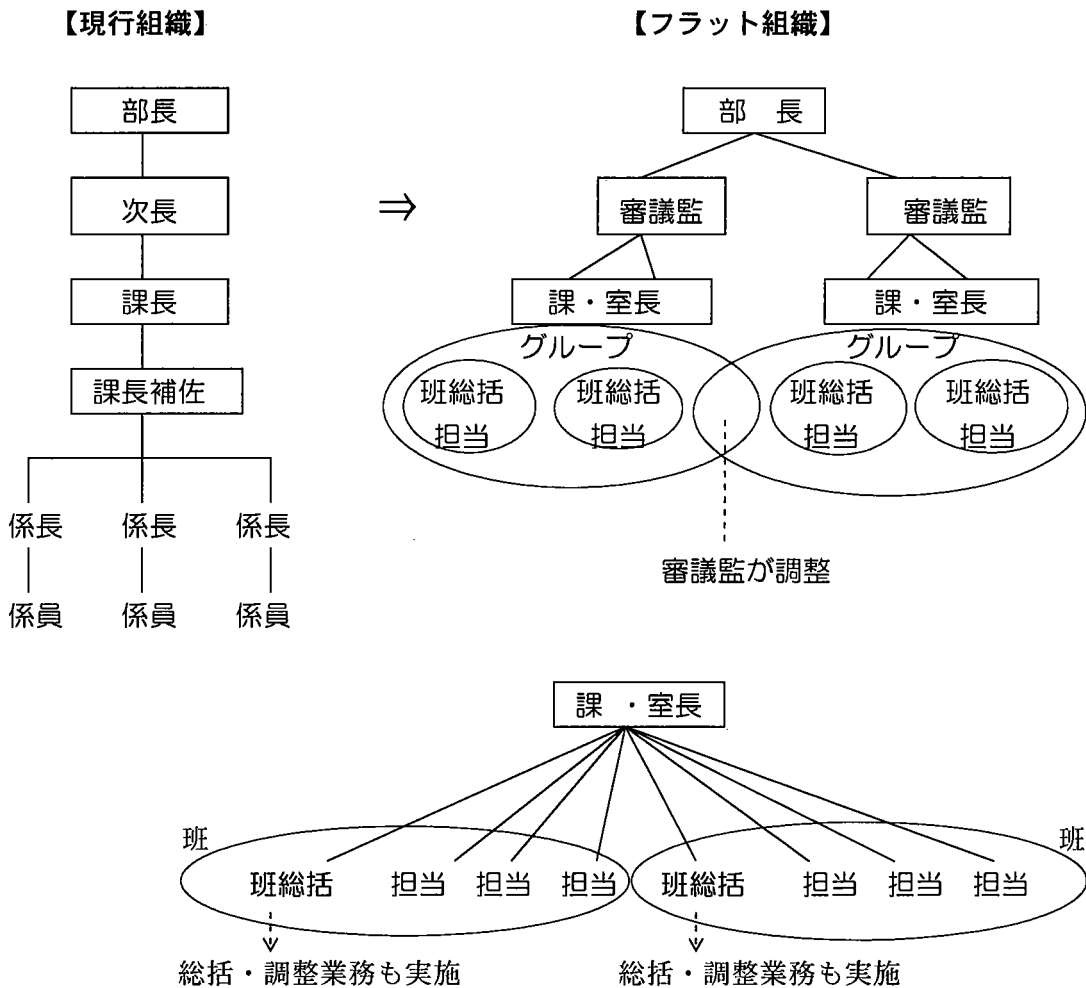
## 本庁組織のフラット化について

平成16年4月から農林水産部の一部、企画振興部観光・地域振興局においてフラット化を試行してきましたが、平成17年4月から本庁全体において組織をフラット化し、グループ制（スタッフ制）を採用します。

### 1 フラット化とは

フラットとは「平らな」という意味ですが、組織では具体的に次の意味で用います。

- 意思決定の段階（ピラミッド）を少なくし、平らにすることによりスピーディーな意思決定ができる組織。
- 班（グループ）員が縦の階層を構成せず、相互に横（フラットな形）に対等に連携し、それぞれの知識や経験、発想などが最大限に活かされる「人を活かす」組織。



## 【本県のフラット化】

平成16年度に農林水産部等において試行したフラット化の検証結果を踏まえ、本庁の全部局にフラット組織を導入する。

- 中間管理職（参事、課の課長補佐（総括）等）を廃止する。
- 大規模課は、一人の課・室長が管理できるサイズに分割し、課内室（規則上）を設置し、機動的な組織とする。
- この課内室の呼び方は、県民からわかりやすいように、これまでの「〇〇部□□課△△室」という呼び方を「〇〇部△△室」に変更する。
- 業務の性質等に応じ、主管課に部内の人事・予算等の総合調整を行う総務企画監を設置するとともに、フラット化による小規模化になじまない課には特命参事を配置する等特例も設け、柔軟な対応を行う。
- これまでの班、担当、係の名称は「班」に統一し、各班の業務の総括・調整を実施するため、各班に1名のグループリーダーを置き、例えば「〇〇班参事（総括）」、「〇〇班主幹（総括）」（以下「班総括」と略記）等とする。
- 特命的な業務・事務については、機動的な業務運営を行うため、課・室長が班総括以外の者を、新たなリーダー（プロジェクトリーダー）として指定し、その業務・事務に限り第一順位の代決権等を付与することを可能とする。（人事上発令しないが、知事承認が必要なので行政企画課への内申手続は必要）

## 2 基本コンセプト ～ なぜ組織をフラット化するのか ～ フラット化の考え方

### ① 責任と権限を明確にしやすい。

これまでのライン制下の係長制では、基本的に係長に係の全ての権限があり、上司への説明や対外的な説明は係長が自分の業務として説明していました。そのため担当の意識としては係長が替わりに説明してくれるものと思いがちで、各担当者の責任と権限は曖昧でした。フラット化組織においては基本的には一番詳しい担当が発案者として責任をもって課・室長に説明することになりますので、責任と権限がより明確になります。

### ② 立案者と最終判断者の距離をなくし、議論が活発になる。中間階層を少なくするため、能力のある人材を登用し易くなる。

これまでのシステムでは課長や部長への説明や議論は係長や課長補佐が代表して行っていましたが、一番詳しい担当が説明する方が確実で詳しい説明になります。

また、中間階層を少なくするため、能力のある若手職員の積極的な登用が人事上行いやすくなります。

### ③ 迅速な意思決定ができるようになる。

課長補佐や係長などが行っていた中間管理的業務をなくし、迅速な意思決定ができるようになります。

#### ④ 新たな行政需要や緊急事態に柔軟に対応できる体制となる。

組織を比較的小規模の課・室とし機動性を持たせる一方で、各分野ごとに予算を取りまとめる「課」を設置（業務の特性から室をもたない課、これまでと規模の変わらない課もあります）し、課長が分野内の新規事業、緊急事態調整を行います。

また、審議監は主管課とともに各「課」の分野をまたがるような新規事業、緊急事態の調整を行います。

なお、班は比較的大括りにしているので、業務の季節的な繁閑調整を課・室内で行いやすくなります。

※ 班の業務・事業の一部が特命的である業務については、課室長が班総括以外の者を実質的にリーダー（プロジェクトリーダー）に指名し、機動的・効果的に業務を実施できるようにします。

#### ⑤ 職員のモラールアップ、意識改革により組織の総合力が向上。

部長・課室長の考え方がダイレクトに担当に伝わり、また担当から直接決定権者に情報や意見があげられることから、職員のやる気が向上する一方で、現場の情報も確実に伝わりやすい。その結果、県民の立場にたった行政を進めやすくなります。

### 3 フラット化組織で変化する各職員の役割

#### (1) 課・室長の役割

フラット化の効果を最大限に引き出すため、課長・室長は、仕事の仕方のみならず意識を大きく変える必要があります。常に全体を把握し課・室員との密接な意思疎通が必要になります。また、常に課・室長としての理念を明確にもち、それを担当に伝える努力も求められます。

課・室長を全般的に補佐する中間職がなくなりますので、担当者（場合により班総括を入れて）と十分協議して業務を把握し、判断することを心がけなければなりません。

#### (2) 総務企画（調整）監、その他の〇〇監、特命参事の役割

〇〇監、特命参事は、所掌する班について課長の第一順位の代決権を持ち、特命事項を処理します。このうち各部主管課の総務企画（調整）監は、部全体の様々な問題について課長の特命を受けて機動的に調整や処理にあたります。

#### (3) 班総括の役割

班総括は、従来の係長とは異なり、課長の補佐役としての役割も担い、高い次元で能力を発揮することが必要です。

班総括は、一担当として特定の業務を持つとともに、必要に応じ班業務の進行管理や担当業務の指導・調整を行います。また、課長が不在の場合は、班が分掌する業務の範囲内で課・室長の代決権を行使することもできます。

「班総括」と「係長」の違い

区 分	班 総 括	係 長
事務分掌	〇〇に関すること △△に関すること 班内事務の総括・調整に関するこ と	係の総括（係の全ての権限・ 責任）
事務の進行管理	班内事務の進行管理	係内全事務の進行管理
事務のチェック	課室長の指示に基づき、必要に応 じて班員の事務のチェック	係員の事務のチェック
起案の流れ	担当（→ 副任） → 班総括 → 課・室長	担当 → 係員 → 係長 → 課長補佐（総括） → （参事） → 課・室長
業務の指示・報告	課・室長 ⇄（班総括）⇄室員	課長⇄課長補佐⇄係長⇄係員
担当との関係	基本的には同僚の関係 場合によりリーダーとして取りま とめ	上司と部下の関係
専決権	○（課・室長の負担軽減）	○
代決権	○	×

係長が係の総括しかしなかった昔日の係長に比べ、係長も担当を持ち、係長・担当が発案起案を行うようになってきた現在では、実質的にスタッフ制に移行しているともいえます。

（４）担当の役割

フラット化は、個人の能力を最大限に引き出し活用する組織、若手職員の柔軟な発想を生かしやすい組織を目指しています。担当者の意見が従来より県政に反映されやすくなる一方で、班総括が特定業務を持つことから、係長制と比較して、担当者の業務への関わり具合が薄くなりますので、担当者は常に自分の考えが県や部、課室の政策に反映されるという自覚と責任感を持つ必要があります。

４ 事務決裁フロー

室は予算経理のシステム上の問題があるので位置づけとしては課内室としていますが、実際は、課も室も事業の遂行に際しては同等（図１）であり、室の決裁を課に合議する必要はありません。一方で予算は各課毎に取りまとめます（図２）。人事関係については主管課長は直接各課・室長にヒアリングします（図３）。但し、重要な事案、双方にまたがる事案などは、必要に応じて課・室で協議したり、双方の決裁を経るようにします。

稟議は軽微な案件は省略（課室長直接）したり、逆に重要なものについては従来通り行うなど、必要に応じて弾力的に運用が可能です。

- ・ 課・室内の意思決定は基本的には①起案者（担当）、②調整者（班総括）、③意思決定権者（課・室長）の3段階で行うようにします。
- ・ 全員に順番に稟議してからでないとい係長（班総括）や課室長に見せられないという方法が意思決定を遅くしている原因です。
- ・ 通常は班総括や副任とは情報の共有、又は意見を聞くために同時に説明したり、稟議により確認して貰う等してから課室長決裁をとることになります。
- ・ 支出伝票決裁や個人の権利義務に関する重要な事項など慎重さが求められるものについては従来どおり複数人による重層的確認のために稟議をすることも必要です。決裁の内容により各課・室で判断して下さい。

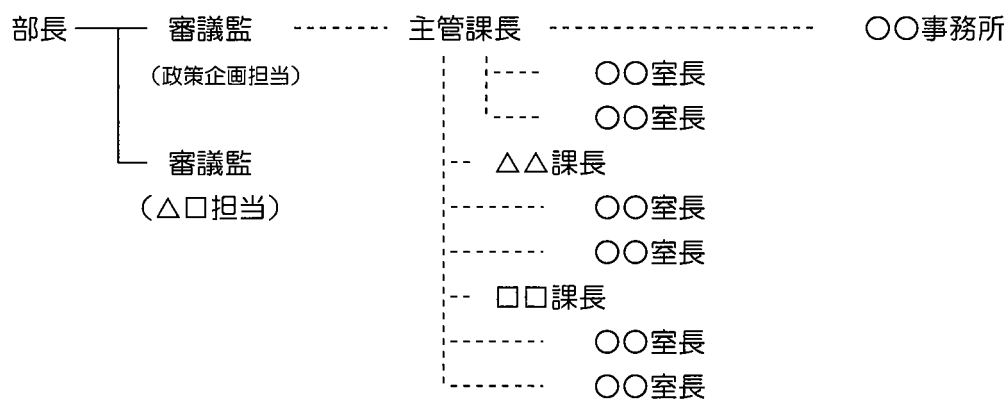
《図1・事業関係決裁フロー》



《図2・予算取りまとめ関係フロー》



《図3・人事ヒアリング等フロー》（サービス・文書伝達等は各課長経由もあり）



### (個別決裁の流れ)

- ※ 事業 各課・室担当 → 各課室上位者・課・室長 → 部長室（課合議不要）
- ※ 予算 各課・室担当 → 各課予算担当 → 課長 → 主管課長 → 部長
- ※ 人事 各課・室長 → 主管課長 → 部長
- ※ 庶務 各課・室担当 → 各課庶務担当 → 課長 → 会計課  
(一部主管課庶務担当)
- ※ 旅費 各課・室担当作成旅行伺を各課庶務担当が入力  
命令簿 担当 → 各課室長（班総括 保存）  
負担行為 各課庶務担当 → 課長 → 会計
- ※ 課・室長代決 第1位順位代決 各班総括（主管課等は若干異なる）
- ※ 班総括専決 軽微なものについては付与。
- ※ 給与、旅費、福利厚生等の日常庶務的業務は、平成17年度から、総務部、生活環境部、国民体育大会・障害者スポーツ大会局、出納事務局では主管課に集約（決裁の流れなどは詳しいものを別途準備予定、最終調整中）。今後は平成19年度の総務系事務一元化に向けて本庁の庶務は主管課等に集約の方向。  
また、現在、行政企画課で総務系事務一元化はシステム対応の方向で検討中。

# フラット化運用の手引き

## 共 通

新たな組織での業務の遂行方法について以下に詳しく記しますが、疑問があれば各部署主管課あるいは行政企画課に遠慮なく問い合わせして下さい。

### (1) 決裁権限について

#### ① 部長の代決権の順位

・第1順位 → 審議監（担当）、第2順位 → 各課・室長（課長と室長に業務上の階層はない）

#### ② 課・室長の代決権

「課長（室長）があらかじめ指定する職員」 → 班総括が班の事務分掌に従い、分割して代決権を持ちます。総務企画監や特命監、特命参事も所掌する班についてのみ代決権を持ちます。総括的に全ての課長の代決を行う者は置きません。

#### ③ 課長の権限と室長の権限の割り振り

フラット化の基本単位は「課」、「室」です。よって、業務上は基本的にすべて課、室は同列です。室にあっては、室長は事業関係について専決権をもっていますので、業務関係決裁を課長に回す必要はありません。

但し、課には予算編成、予算執行、調整的業務等进行处理するために管理予算班を置いています。予算編成（とりまとめ）、予算執行に係る業務については課長の権限となります。室についての業務分担・決裁は具体的には以下の通りとなります。

#### ア、室予算関係業務（各室担当 → 室長 → 課予算担当 → 課長 → 主管課）

- ・予算編成に係ることは課予算担当が行う。
- ・予算に係る照会等は課予算担当が行う。
- ・令達・配当替は室の業務担当から課予算担当に依頼して課予算担当が処理する。

#### イ、室予算執行（予算の伴う事業を含む）（庶務主管課集中部局は異なる）

- ・各室担当（事業執行起案） → 各室長決裁  
→ 各課庶務担当（負担行為・支出命令起票） → 各課長（負担行為・支出命令決裁）

#### ウ、室業務関連決裁

- ・各室担当起案 → 班総括（決裁又は報告） → 室長（決裁又は報告） → 審議監（決裁又は報告） → 部長（決裁）

#### エ、室のその他庶務的業務

- ・手当認定（職員 → 課庶務担当 → 課長）  
（庶務主管課集中部局： 職員 → 主管課庶務担当 → 課長）
- ・旅行命令簿（職員 → 課庶務担当入力 → （命令簿）室の班総括 → 室長

課庶務担当（支出伝票） → 課長

室長への命令 ・ ・ 部長決裁

- ・ 公用車申込み（職員 → 室長決裁）（申し込み控えは課の庶務担当へ）
- ・ 出勤簿整理（簿冊は班総括管理）
- ・ 休暇欠勤処理簿（職員 → 班総括 → 室長）（室長は部長（審議監））
- ・ 時間外勤務命令簿（職員 ・ ・ 班総括 → 課総務担当班総括 → 室長）

## （2）人事等管理

- ・ 臨時職員の任免

採用面接は室長が行うこととし、採用起案・決裁は予算と支出が絡むことから各課で行う。日常の管理（出勤簿等）は各室長。

- ・ 文書取扱主任 ・ ・ 各課管理予算班班総括、各室で室長の指定する班総括等
- ・ 公印管理 ・ ・ ・ ・ 文書取扱主任と同じ（現実には課の管理予算班総括がまとめて室長の公印を課で管理も可）
- ・ 定例課室長会議 課長、室長出席
- ・ 常任委員会対応 原則 部長、審議監、課長、室長

## （3）その他

- ・ 組織定数管理は各部門毎の関係があるので、各課長が室長と協議のうえ、取りまとめて主管課に提出する。
- ・ 人事管理は各課・室長が行うこととする。そのため、異動時期の職員調書取りまとめ、人事異動調書・勤務評定書の作成は各課・室長が行う。人事ヒアリングは、主管課長から各課・室長に対して行う。

## 課・室長の方へ

### ○ フラット化により所属長はこう変わる

フラット化の目的と利点はすでに記したとおりですが、その効果を最大限に引き出すため、今後の課長・室長は、仕事の仕方のみならず意識を大きく変える必要があります。

個人の能力を最大限に引き出し活用する組織である反面、課長・室長のやる気や運営方法によって業務の遂行は大きく左右されるため、**常に全体を把握し課・室員との密接な意思疎通が必要**です。ともすれば部下や中堅以下職員は課・室長、上司への遠慮もあり、世代間交流や意見交換を避ける傾向もありますが、課・室長から彼らの本音を引き出す働きかけを図ることも必要になるでしょう。

また、一方で担当案をただだけの判断ではなく、常に課・室長としての理念を明確にもち、それを担当に伝える努力も求められます。

所属単位を比較的小規模（業務の特性から室をもたない課、これまでと規模の変わらない課もあります）にしているのはこのような考えによるものです。

#### (1) これまでの所属長は多くを総括補佐や技術補佐にまかせて全体的な判断・対外対応のみを行う傾向がありました。



- ① 所属単位は比較的小規模にして課室長が一人で責任をもって判断できるようにしています。また、業務の特性からこれまでと規模を変え難い所属においては、〇〇監や特命的な参事を配置して専決権を多く付与するなど、事務分掌上課長の負担を軽減するようにしています。よって、これまでのように、**課長補佐まかせ係長まかせではなく、すべて自分が担当（場合により班総括を入れて）と協議して把握し、判断することを心がけて下さい。**

**包括的な「下まかせ」は通用しません。**

- ② 一方で総括補佐を配置しませんので、**業務に関連する庶務的なこと、人事管理的な業務はある程度自分で処理、判断する必要があります。**これも業務に付随する所属長としての責任です。

例）・旅行命令簿決裁（旅費の「支出決裁」は出納が関係するので各課長のみ）

・出勤簿の管理（各班は班総括にまかせて良いが、一律に特定の班総括にさせない）

・休暇欠勤処理簿（同上）

・病休、育休の手配（同上）

なお、各班の職務に属さない軽微な事項を担当する者を〇〇監又は各班総括の中から指定し、各所属長の負担を軽減することも可能です。

- ③ また、**部長の考えがダイレクトに担当に伝わりやすくなりますので、課室長の認識が遅れることのないよう部下からの情報のみならず、常に最新の情報を自分**

が持つよう心がける必要があります。

(2) 所属長であることから、課・室員をよく把握し、業務の遂行状況（班総括を通じてよい）、人事、家庭の事情など出来るだけ細やかに配慮する管理的業務も課・室長の責任です。

- ① 職員のやる気を引き出すのは、課・室長のもっとも大きな責務の一つです。
- ② 職員の体調、メンタル面での配慮、交通事故等における対応など、主管課、人事課とよく相談する必要がありますし、場合によっては厳しい管理的業務を行わざるを得ないこともあります。
- ③ 若い職員の育成指導は、班総括や課・室長が分担して行う必要があります。グループ制の下では、職位の階段性が減少し、係長もいなくなりますから、課・室長はその職員の指導担当を任命するなど、明確な O J T（職場研修）での職員育成の計画を持つ必要があります。
- ④ また、事務分掌を定めるにあたっては、副任を決めておき、班総括や副任には稟議を回すようにしたり、協議の際は必要に応じ同席させるなど、業務の代替性を担保するように努める必要があります。
- ⑤ 執務スペース等の関係もあり班総括の席が班員と離れるところもありますが、このような場合は課・室長は各班の一体性確保に留意して班総括を指導する必要があります。

(3) 新たな行政需要や緊急事態に対しては、フラット組織の利点を活かして、ある程度柔軟に課・室内の人員に役割を与えて課・室として対応すること。

- ① 内示書、発令には、班総括は例えば「〇〇部〇〇室〇〇班主幹（総括）」のように表示されますが、課・室の中では、所属長の権限で柔軟に一時的、緊急的なプロジェクトリーダー（代決権等の付与可能）を設定することなどができます（知事承認（行政企画課）は必要）。あるいは、たとえば鳥インフルエンザのマスコミ窓口を事務分掌にはないが A班参事（総括）に一本化する等もちろん可能です。
- ② 一定の事業単位毎の小さな組織をつくると、ややもすると余計なことに手をださないとか、新たな業務をしたがらないといったセクショナリズムや組織防衛の気持ちが起こることがよくありますが、課室長はあくまで県全体と自分の課室の任務を意識して隙間の業務が起こらないように留意する必要があります。
- ③ 課でくくった業務の範囲内では、室間の新業務の割り振りがうまくいかないときの調整は各課長が、それを越える新業務の割り振りは、主管課長及び担当審議監が行います。

## 班総括の方へ

### ○ フラット化により班総括に求められるもの

フラット化の目的と利点はすでに記したとおりですが、特に班総括は組織の中の位置づけを明確に認識しておく必要があります。従来の係長とは質的に責任が異なる一方で高い次元で能力を発揮しやすいものになっているからです。簡単に制度の趣旨とフラット組織下の班総括の特徴を整理すると以下の通りです。

#### 1 係長制（ライン制）と組織

##### (1) 本来の係長制

本来のライン制下での係長制は、係長が全ての企画・計画・実行の権限を持ち、係員はその決定に従い実行をするだけというものでした。戦後からしばらくの間は若手職員を大量に抱えて係員と係長の力量の差が大きく、組織が肥大化して行く時期にあたり、この時代にはこのシステムはうまく機能したと言えます。いわゆる係長行政と言われていた時期のものでした。

##### (2) 近年の係長制、スタッフ制

しかしながら、大量に職員を採用できなくなり、行政組織の縮小化の時代を迎えると経験も能力も豊富な係員が増え、しかも人員は削減傾向に有りますから係長といえども一定の業務を自ら執行せざるを得なくなりました。この段階ですでに初期の係長制ではなくなったと言えます。係ではなく「〇〇担当」といったスタッフ的組織が多くではじめた頃です。

(3) 一方で職員全体の経験、年齢構成が高くなり係長の多くは課長補佐、主幹が兼務するようになりました。総括課長補佐を設定したりしましたが、意識や機能の面で課長補佐兼係長は総括課長補佐と重なる傾向も生じています。（一方で総括補佐の多くは参事兼となり、課長級になってさえなかなか課長や室長になれない状況になりました）。そのため、役付職員のモラル維持、経験や能力が高くなってきた係員の有効な活用が県庁組織の課題となってきました。ライン制下での係長制を廃止し、グループ（スタッフ）制を導入する県が増えているのはこのような理由によるものです。

#### 2 フラット化によるグループ制

(1) 大分県で導入するフラット化の一環としてのグループ制は、以上の課題の解決策として導入するものですから、班総括は、次の4つの特徴を持っています。

##### ① 班が分掌する業務の範囲内で課・室長の代決権を持つ

総括補佐を廃止し、課長・室長の代決権を班業務の範囲内で分割して付与されますから、この点では従来より高い責任を負うこととなります。

##### ② 班の総括として班業務の進行管理や各担当業務の指導・調整を行う

本来の係長が持っていた、全ての発案・計画・説明・係内決定・実行・係内調整、

担当に替わって上司に説明するといった機能のうち、計画、発案・説明・実行指示といった機能は、現実に合わせて各担当に責任を持たせることにしています。班総括は班内業務調整・業務間調整(＝(総括))を行います。課・室長が最終的に行う意思決定は班内決定を一つにまとめなくても(もちろんまとめても良い)、課・室長が行うこととなります。この点では従来よりも責任は少し軽くなります。

③ 軽微な案件(届出受理や本来課・室長判断だが定型的なものなど)については専決権を持つ

課・室長が行う意思決定のうち軽微なものについては、手続きの簡便化のため、課・室長の判断で班総括に任すこともできます。この点は従来とあまり変わりませんが、課・室長の判断によっては従来より責任が重くなることもあります。

④ 班総括とはいえ、対外問題や重要案件など一定の担当的業務を持つ

この点は現状の係長と同じです。各班ごとに課・室長の判断で総括的業務を多く与える場合は班総括の個別担当的業務を少なくしたりといった工夫が必要です。

【班総括の特徴の整理】

課・室長	総括補佐	班総括(太字)・係長(太細字)	班員・係員
意思決定	総括的代決権	代決権(班業務内)	
(意思決定)		発案・計画・説明	発案・計画・説明
		係内決定	
		実行・進行管理	実行
		班内調整	
(軽微案件)		軽微な案件専決	
		担当的業務	
		新採・新任者指導(※)	

(2) 新任・若手の育成・指導

フラット化された組織では職員間の階層性が少なくなります。そのため、新任者や若手の育成・指導は基本的には課・室長の責任となります。一方班総括は班内業務や行政一般について、高い調整能力と経験が求められる職ですから、その意味で若手職員への指導的立場にあります。これはフラット化によるものあるいは係長のように権限に基づくものではなく、高い能力と経験に基づくものです。課・室長はこれらを考慮して班総括やその他のふさわしい職員を指定して新任・若手の育成にあたらせるようにします。

(3) 執務スペース等の関係もあり班総括の席が班員と離れるところもありますが、班総括は班のメンバーとしての自覚を持ち、班の一体性には特に留意する必要があります。

## 担当の方へ

### ○ フラット化により担当の仕事はこう変わる

フラット化の目的と利点はすでに記したとおりですが、その効果を最大限に引き出すためには、今後は課・室長、班総括だけではなく各担当も、仕事の仕方や意識を大きく変える必要があります。

今回の組織改正はフラット化を行い、グループ制を導入することにより、個人の能力を最大限に引き出し活用し、かつ若手職員の柔軟な発想を生かしやすい組織を目指して改革を行ったところです。しかし一方で各担当のやる気や勉強の成果がそのまま問われることになるため、常に自分の考え方が部・県の政策に反映されるという自覚と責任感をもつことが必要です。

またこれまでとは異なり中間管理職がいませんから、課・室長と自ら密接に意思疎通を図ることも必要です。ともすれば同年配や同僚との意思疎通や交流に比べて、上位の役職者や年配者との意思の疎通は敬遠しがちなところもあったかもしれませんが、今後は自分から世代の枠を越えて意見を聞き、自分の考えを伝える努力が求められます。

所属単位を比較的小規模（業務の特性から室をもたない課、これまでと規模の変わらない課もあります）にしているのはこのような考えによるものです。

(1) 係長制の下では、常に係長の指示に従っていればよいような側面もありましたが、班総括は進行管理等のチェックはしても、あなたの仕事を代弁して課・室長に説明したりしません。



- ① 起案者であるあなたが、基本的には同僚や先輩の意見を自分で聞きながら、課・室長の判断を仰ぐということになります。場合によっては部長室であなたが説明を求められることもあります。
- ② 各担当が自分の考え方を持つということが大切ですから、指示を待つのではなく、自分から他の担当や他課・室に出かけて行って情報収集を行ったり、他の課・室員と協同で事業化したり勉強会を行ったりといった工夫が求められます。
- ③ 班総括は、担当としての業務をある程度行いながら班の取りまとめも行います。専決権は軽微なものについては一定のものを持つことになり、概して他の担当より高い職務遂行能力が求められています。従来通り相談や協議には応じてくれます。

(2) グループ制といっても班総括や先輩への相談、稟議が不要ということではありません。



- ① 課・室長決裁までの過程で、班総括や先輩・同僚への稟議は判断の妥当性を担保する貴重なステップでもあります。特に重要事項等については、稟議を回したり

意見を聞く等するのが妥当です。通常の急がない決裁では、現在と同じような決裁方法でも何ら支障はありません。

- ② 一方でフラット組織では、迅速な判断が特徴でもありますから、判断を急ぐ場合は、関係者を一同に集めて、課室長への説明・協議を行い、即断を求めるといったことも必要です。中間職位の者は基本的にいませんから、課室長がいれば基本的には判断できます。

(3) 次々と起こる新たな行政需要や緊急事態に対して対応するために、課室長から担当業務の変更・追加、プロジェクトチームへの参加を求められることがあります。フラット組織、グループ制の下では組織として一体的、柔軟的な対応が求められます。

- ① 個人としての責任が明確になると、ややもすると自分の業務のみに拘泥したり、他の人の業務に無関心になったり、余計な業務を抱え込まないように等の気持ちになりがちです。しかし、課、室というチームで仕事をしていることを忘れずに、柔軟に対応する気持ちをいつも持ち続けることが必要です。
- ② 内示書、発令には、〇〇室〇〇班（役付の場合）と表示されますが、課・室の中では、所属長の権限で柔軟に一時的、緊急的役割を設定することがあります。（たとえば鳥インフルエンザの対応はB班だが、マスコミ対応についてはA班の業務として扱う等）。
- ③ 課でくくった分野内の業務では、室間の新業務の割り振りがうまくいかないときの調整は各課長が、課の分野を越える新業務の割り振りは、担当審議監及び主管課長が行います。

## フラット化試行中組織の課題と改善案について

企画振興部  
観光・地域振興局

### 長 所

- ・総合企画、調整がやりやすくなり、連携をとりながら迅速な対応ができる
- ・意思決定が迅速になる

### 短 所

- ・人事管理業務まで局長決裁となり、業務量が多く、局長の負担が大きい
- ・チェック機能が低下



### 改善策

- ・観光交流監に人事管理業務の権限を移譲し、局長の負担を軽減する
- ・グループリーダー（班総括）の総括機能の強化を図る

- 15 -

農林水産部  
農政部門

### 長 所

- ・担当と所属長との直接の対話、議論が増加
- ・課室長の意思決定が迅速になる

### 短 所

- ・所属長の負担が大きい
- ・チェック機能が低下



### 改善策

- ・各課の管理予算班のグループリーダー（班総括）に課長級（参事）を配置する等、所属長の人事管理業務を軽減する
- ・農山漁村支援課の管理業務負担軽減のため団体指導室を課にする
- ・権限をグループリーダー（班総括）に移譲する
- ・所属長及びグループリーダー（班総括）双方の重要事項のチェック意識の徹底を図る

フラット化導入にあたっての職の設置、組織呼称、事務分掌のあり方について

平成17年2月 行政企画課 人事課

職名・通称	基本原則	事務分掌例
<p>主管課 総務企画監 総務調整監</p>	<p>1 職位 課長級 指定管理職に指定予定 2 職名 総務企画監 総務調整監 3 内示発令 有 4 職員録 明示 5 専決権 総務班、企画管理班等管下の事務分掌については、出来る限り課長の権限を降ろし、専決権を持たせる。 6 代決権 総務班、企画管理班等管下の事務については、第一順位の代決権を持つ。各課長の判断で個別の事務については、常時代決的扱いとすることも可。 7 その他 主管課のこれら二監については、課長が持つ各部局の総合調整補助を特命事項として明記する。</p>	<p>(必須) ・部の組織、人事、予算、その他重要問題について課長を補佐して総合調整を行うこと。  (例) ・部(局)・課の組織、人事、(予算)の総合調整にかかること ・課の庶務にかかる軽微な決裁にかかること</p>
<p>その他の特命監</p>	<p>1 職位 課長級 2 職名 ○○監(制限列举) 3 内示発令 有 4 職員録 明示 5 専決権 管下若しくは特命事項については、出来る限り課室長の権限を降ろし、専決権を持たせる。特命事項については、県民にわかりやすいように明記する。 6 代決権 管下若しくは特命事項については、専決権を除き、第一順位の代決権を持つ。各課室長の判断で個別の事務については、常時代決的扱いとすることも可。 7 その他 特命監については、県民へわかりやすくするために名称をつけたものであるため、機能的には特命参事と同じである。</p>	<p>(例) ・○○業務の執行管理に関すること(特命事項列举)</p>
<p>特命参事 (特命監並び)</p>	<p>1 職位 課長級 2 職名 参事 3 内示発令 有 4 職員録 明示 5 専決権 管下若しくは特命事項については、出来る限り課室長の権限を降ろし、専決権を持たせる。特命事項については、県民にわかりやすいように明記する。 6 代決権 管下若しくは特命事項については、専決権を除き、第一順位の代決権を持つ。各課室長の判断で個別の事務については、常時代決的扱いとすることも可。</p>	<p>(例) ・○○業務の執行管理に関すること(特命事項列举)</p>
<p>グループリーダー 参事(総括) 課長補佐(総括) 室長補佐(総括) 主幹(総括) 副主幹(総括) 主査(総括) 専門研究員(総括) 主幹研究員(総括) 主任研究員(総括)</p>	<p>1 職位 課長級、課長補佐級、係長級 2 職名 参事(総括)、課長補佐(総括)、室長補佐(総括)、主幹(総括)、副主幹(総括)、主査(総括)、専門研究員(総括)、主幹研究員(総括)、主任研究員(総括)(専門研究員(総括)の設置は例外的な場合のみ) 3 内示発令 有 4 職員録 明示 5 専決権 あり(共通事項、個別事項(各部要綱で定める))。課室長の負担軽減のため、できる限り課室長の権限を降ろすこととする。 6 代決権 あり。班の所掌事務については、基本的に第一順位の代決権を持つ。各課室長の判断で個別の事務については、常時代決的扱いとすることも可。 7 その他 グループリーダーでない職員は、基本的には専決権・代決権は持たない。但し所属長の判断により班の一部業務・事務が特命的であり、グループリーダー以外の者を実質的リーダーとした方が機動的・効果的である場合に限り、所属長が新たなリーダー(プロジェクトリーダー)を班内で指定し、その業務・事業に限り所属長の第一順位の代決権を付与することを可能とする。(内示発令はなし、職員録にも明示しない)</p>	<p>(必須) ・○○班の業務の総括、調整に関すること ・○○班の業務に関して課(室)長の第一順位の代決を行うこと  (例) ・○○に関すること</p>
<p>課・室以下最小単位 組織の呼称</p>	<p>【本庁】 従来の班、係、担当の呼称を「班」に統一する。 【出先機関】 基本的には、行政機関をフラット化した場合は本庁と同じく「班」とする。試験研究機関については横断的研究がしばしば起こることから、フラット化した場合は、業務を限定するイメージのより少ない「担当」とする。平成17年度は農林水産研究センターのみがフラット化するため、このルールを適用する。</p>	

(H16 班総括事務分掌の例)

農山漁村支援課 管理予算担当事務分掌 (案)

分掌事務	主任	副主任
1 管理予算担当事務の進行管理に関する事 2 関係各課、各室及び団体等との調整に関する事 3 叙勲・褒賞及び表彰に関する事 4 事務改善、超勤縮減に関する事 5 ISO14001に関する事	課長補佐  (班総括)	副主任
1 予算(人件費、旅費、役務費、需用費、及び使用料)の執行に関する事 2 共済組合及び互助会に関する事 3 収入事務に関する事 4 収支計画に関する事	副主任	主任

担い手室 事務分掌表 (H16. 4. 1)

室長		
分掌事務	主任	副主任
【担い手育成担当】 グループリーダー 主幹 A		
1 担い手育成担当業務の進行管理に関する事 2 担い手育成担当の予算・決算の総括及び議会に関する事 3 農業の担い手確保・育成に関する事 4 認定農業者に関する事 5 農林水産業の担い手対策の総合企画及び調整に関する事	主幹 A (班総括)	主幹
1 農村女性の起業活動の促進に関する事 2 農村男女共同参画の推進に関する事 3 農村女性の活動支援に関する事 4 大分県農村女性組織連絡協議会等に関する事	主幹	技師
1 担い手育成に関する事 2 担い手育成に関する事		

- 17 -

H16 農山漁村支援課 農山漁村支援担当 事務分掌 (案)

分掌事務	主任	副主任
1 農山漁村支援業務の進行管理に関する事 2 緊急地域農業経営構造対策推進事業に関する事 3 同和対策事業のフォローアップに関する事 4 大分県農業賞等表彰に関する事	主幹  (班総括)	主幹
1 誇りと活力ある「むら」1000プロジェクトの推進に関する事 2 グリーンツーリズムの推進に関する事 3 大分県グリーン・ツーリズム推進協議会に関する事 4 グリーンツーリズム総合推進事業に関する事 5 集落営農推進事業に関する事	主幹	主査
1 中山間地域等直接支払事業に関する事 2 農村地域工業導入促進法に関する事 3 農村電化に関する事 4 市町村農業公社の管理運営に関する事 5 農業公社設立支援事業に関する事 6 遊休農地解消総合対策に関する事	主幹	主任

担い手室 事務分掌表

分掌事務	主任	副主任
【構造改善担当】 グループリーダー 主幹 B		
1 構造改善担当業務の進行管理に関する事 2 構造改善担当の予算・決算の総括に関する事 3 構造改善担当の議会・広報に関する事 4 農業経営構造対策事業の推進に関する事	主幹 B (班総括)	主任
1 農業経営構造対策事業の予算に関する事 2 農業経営構造対策事業の実施に関する事 (一般地域分、緊急地域分) 3 農業経営構造対策事業の進行管理に関する事 4 農業経営構造対策事業の計画変更事務に関する事 5 農業経営構造対策事業の完了報告に関する事 6 融資事務に関する事	主査	主任
1 農業経営構造対策事業の実施に関する事 (水田農業経営構造確立緊急事業、やまなこ 事業、アグリチャレンジ支援 事業、農業経営構造対策事業の達成率 向上に関する事)		

## フラット化に関するF.A.Q.

質 問	回 答
旅行命令簿について、手引き中に(担当→庶務担当→班総括→室長)とされているが、命令簿の作成を担当に行わせるのか、それとも単に旅行の内容を庶務担当に申し出るという意味か。	担当は、旅行伺いを作成し、班総括、室長の決裁を経て庶務担当に提出する。課の庶務担当は旅行命令簿を作成し、班総括、室長の決裁をとる。「旅行伺い」は正式のものではなく、制度的には、室長が行けと命令することで職務命令は成立する。手引きの中で担当と記載したのは、現実には多い例に沿って説明したもの。所属によっては小規模所属など旅行伺いのないところもある。
時間外勤務命令は、室長が不在のときは誰が行うのか。	室長が不在の場合はその班の班総括が代決する。総務企画監や特命参事がいる場合は所掌する班の範囲内でこちらが第一順位の代決権をもち、その下の班総括は第二順位となる。
班総括は対外的に呼称として使用して差し支えないか。	班総括は平成17年度から「〇〇班参事(総括)」、「〇〇班主幹(総括)」等と発令される予定になっている。一般的な班総括という意味で口頭では呼称として「班総括」、「グループリーダー」を使うことも今後ありえる。名刺に業務に必要な範囲内で(〇〇総括)や(グループリーダー)や(プロジェクトリーダー)を記載することはさしつかえない。
休暇欠勤処理簿の決裁欄には、班総括の決裁区分を設けるべきではないか。	職員の出勤の状況は、班総括がグループのとりまとめを行ううえで把握しておくべき基本事項であることから、休暇欠勤処理簿は班総括を「経由」して室長の決裁をとることにする。但し、班総括がおさなければ課室長にまわらないということがないよう班総括不在時等でも課室長が把握できるように留意する必要がある。
課室における部長室行事予定表のとりまとめは誰が行うのか。	課の管理予算担当の班総括が課室全体の行事予定をとりまとめ、部長秘書に提出する。大分県庁行事予定入力システム(仮称)は今後開発中である。
課室長不在のとき、課室長会議の対応はどうするのか。	代理不可の場合を除き、課室長があらかじめ指定する班総括が代理出席する。
室の庶務的なとりまとめは、誰が行うのか。	原則として課の管理担当が室分のとりまとめも行うが、室の業務に関連が深い事務及び室で独自にとりまとめた方が効率的な事務は、室長があらかじめ指定する班総括等に行わせることができる。
室から決裁を部長室に回議する際、課長を通す必要が生じた場合は、回議となるのか、合議となるのか。(行政文書管理システムの仕様設定のため)(県政情報課)	室の分掌事務については課長は決裁ルート上にないため、合議となる。
文書取扱主任や公印取扱主任は誰になるのか。(県政情報課)	文書取扱主任及び公印取扱主任は課では管理予算班総括、室では課・室長の指定する班総括等が行う。ただし、発送文書の文面審査等の文書事務の指導は、文書取扱主任が各班総括を文書管理主任に指名して行わせることができることとする。
メンタルヘルス推進体制の中で、所属長はメンタルヘルス推進の最終責任者とされ、このほか総括課長補佐を健康管理推進員として実質的な推進者とする事とされているが、フラット化組織においては誰が健康管理推進員となるのか。(研修等の受講義務あり)(職員課)	メンタルヘルスの推進には、個々の職員の平素の健康状態や業務の状況の把握が不可欠であることから、各課・室長を健康管理推進員とする。基本的には各所属は課・室長が単独で管理しやすいように比較的小規模となっている。例外的に大規模な所属においては、個別に所属長と協議して定める必要がある。
健康診断受診命令等の通知は誰あてに送付すればよいか。(職員課)	課の管理予算担当とする。但し室長が職員管理上必要な情報は、課長から室長に示すものとする。
交通事故等の緊急連絡は、室長から課長を通して部長に報告するのか。	迅速性を確保するため、室長から部の主管課長、部長、審議監に直接連絡することとする。
室の旅行命令簿はどこで保管するのか。	決裁後は、事後処理の都合上、課の管理予算担当で保管することとする。

