

フラット化・スタッフ化運用

Q & A

平成24年2月

総務部

目 次

Q1	新任・若手の育成指導における班総括の役割について	・・・	1
Q2	チェック機能の強化方法について	・・・	1
Q3	班総括のマネジメント機能について	・・・	2
Q4	情報共有について	・・・	2
Q5	班内意思決定について	・・・	3
Q6	班総括と担当の関係について	・・・	3
Q7	新採用職員や当該事務に初めて従事する職員の多い職場での対応について	・・・	4
Q8	税金の賦課等公権力の行使を行う職場での対応について	・・・	4
Q9	工事の設計積算や会計事務を行う職場での対応について	・・・	5
Q10	班員が多く業務の種類が多様な班での対応について	・・・	5
Q11	技術職場等現場のノウハウを引き継ぐ必要がある職場での対応について	・・・	6
Q12	班総括の名称について	・・・	7
Q13	事務分掌の検討について	・・・	8

Q 1 新任・若手の育成指導における班総括の役割について

フラット制においては、新任・若手の育成指導は、基本的には課・室長の責任としており、課・室長は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としているが、班総括は指定されなければ何もしなくて良いのか。

A 1 今回の運用改善により、班総括が責任を持って新任・若手の育成指導に当たることとしています。

班総括は、班業務の代決権や専決権を持ち、必要に応じ班業務の進行管理や各担当業務の指導・調整を行うとされていますので、業務上の指導は実質的に班総括が担うこととなります。

このため、班総括は、指導担当者、グループアドバイザー、特別相談員、統括推進員等と必要に応じて協力し、新採用職員等の育成を責任を持って行うようお願いいたします。

また、所属長は、班総括に業務が集中して新人・若手の業務上の指導ができない場合等は、班総括の個別業務を削減したり、班総括以外にも指導担当者を指定する等の配慮をお願いします。

Q 2 チェック機能の強化方法について

フラット制において、チェック機能が低下しているといわれているが、どのように対処すればよいのか

A 2 フラット化において、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・室長決裁を取ることとしています。

また、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することも必要としています。

このため、班総括は班員と協力して稟議等によりチェックを行うこととし、以下のような職場においては、チェック機能を強化する必要があることから、全員に稟議を行ったり、2重3重のチェックを行う運用としてください。

また、チェックを担当する班総括や副任に業務が集中していて十分なチェックができない場合は、班総括の個別業務を削減し、少なくとも班総括はチェックできるような体制とする等の配慮をお願いします。

① 税金の賦課等公権力の行使を行う職場

税金の賦課等の誤りは県民に県行政に対する不信感を抱かせることとなりますので、十分なチェックを行うことが必要なことから全員に稟議を行ったり、2重3重のチェックを行う運用とし、誤りの無いような体制を検討してください。

② 工事の設計積算や会計処理を行う職場

工事など設計・積算等慎重さが求められる職場については、十分なチェックを行うことが必要なことから全員に稟議を行ったり、2重3重のチェックを行う運用とし、誤りの無いような体制を検討してください。

Q 3 班総括のマネジメント機能について

班総括は重要案件の個別業務を持っており、マネジメントに集中できないがどのようにすればよいか

A 3 班総括は、班内業務の進行管理や新任・若手職員の育成等のマネジメントも行う必要があるとし、総括的業務を多く与える場合には班総括の個別担当業務を少なく（無く）したりといった工夫が必要としています。

また、今回の運用見直しにより、班総括が個別業務を持たずにマネジメントに専念した方がより効率的に業務を行え、班員に多大な負担をかけることのない場合は班総括が個別業務を持たないことも可能としています。

このため、以下のような職場においては班総括の担当業務を削減し、マネジメント業務に集中することができる運用をお願いします。

① 新採用職員や当該事務に初めて従事する職員の多い職場

班総括に新採用職員や若手の指導を行わせることが必要な場合は、班総括の担当業務を削減し、人材育成が行えるように検討してください。

② 児童相談業務等対外的業務でケースによって判断が難しく慎重な対応を行う必要がある職場

児童相談業務等担当が1人で判断するよりも、個々のケースについて班総括と相談しながら業務を行った方が業務に間違いが無く担当者の負担も軽減される業務については、班総括の担当業務を削減し、担当からの相談に乗りやすい体制を整備し、担当者が悩みを抱えないように検討してください。

③ 班員が多く業務の種類が多様な職場

班員が多く業務が多様な職場においては、班総括が多くの業務を抱えて、担当者の業務の進行管理を行うことが困難で、担当者も不安を感じたり、班総括への相談について気兼ねをしている職場もあるため、班総括の担当業務を削減させたり、プロジェクトリーダー制を導入し、プロジェクトリーダーと班総括が分担して進行管理が行えるように検討してください。

④ 技術職場等現場のノウハウを引き継ぐ必要がある職場

工事現場等を抱える職場においては、困難な案件等に対して継続的に現場のノウハウを引き継ぐ必要があります。このため、班総括等が、工事現場等と同行し、担当者に対して指導、助言ができるよう、班総括の担当業務を削減したり、プロジェクトリーダー制を導入し、プロジェクトリーダーが担当者と同行できるようにするなど、ノウハウの伝授が行えるように検討してください。

Q 4 情報共有について

フラット化によって情報共有をしにくくなったがどのようにすればよいか

A 4 フラット化における情報共有については、所属や班のミーティングや決裁後の班員への供覧を行うようにしています。

また、通常、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もらうこととしています。

フラット制においても班総括や副任・その他の班員等への相談や稟議が不要としているわけではありませんので、十分に班の中で検討するとともに、重要案件については全員に稟議を回すようにし、通常の案件についても情報共有のため、班員全員への事後供覧を行ってください。

また、フラット制といえどもチームとして仕事をしている意識を持って、1人で抱え込まずに情報共有をするようお願いします。

Q 5 班内意思決定について

班内の意思決定は、まとめても、まとめなくても良いとされているが、どうすればよいのか

A 5 今回の運用改善において、班内の企画立案機能の強化等のため、班総括が班内意見をまとめることとしました。

特に以下のような職場又は業務においては議論を深め班内の意思決定を行うことが必要ですので、班員全員で協議して班内決定を行う等の運用を行ってください。

この際、班内の意見がまとまらない場合は、必ずしも1つの案に決定する必要はなく複数の案を課・室長に提案し、判断を仰ぐことももちろんできます。

① 企画業務を行う職場

事業等について、自ら企画し運用する職場については、多様な意見を検討し、企画内容を充実させることが重要なので、班内で議論し、班内の意見をまとめて、所属長と協議を行うよう運用してください。

Q 6 班総括と担当の関係について

班総括は基本的には同僚の関係で、場合によりリーダーとして取りまとめとあるが、どのようにすればよいのか

A 6 今回の運用改善により、班総括は所属長の代決権を持つとともに軽微な案件については専決権を持つことや班の企画立案機能やチェック機能等を強化する必要があることから、班総括が班のリーダーとして班内意見を取りまとめ、班員の業務の指導調整を行うこととしました。

このため、班総括は班の業務の進行管理を行うとともに、担当の業務の相談にも気軽に応じるとともに他の班員に対してリーダーとして業務上の指導・調整を行ってください。

例えば、班員に業務の内容の変更や修正を求めること、一部の担当に業務が重なり毎晩残業を行っているような場合に他の担当に手伝うよう指導すること（場合によっては所属長と相談して事務分掌の変更を行うこと）や単純作業を班全体で行うよう指導することなどは当然リーダーとして行うことが必要です。

Q 7 新採用職員や当該事務に初めて従事する職員の多い職場での対応について
新採用職員や当該事務に初めて従事する職員の多い職場におけるフラット制はどのようなところを気をつければよいか

A 7 新採用職員や当該事務に初めて従事する職員の多い職場については以下の点について気をつけていただきたい。

- ① フラット制のテキストにおいて、「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。」としています。新採、新任の多い職場においてはベテラン職員がチームで仕事をしていることを忘れずに、柔軟な気持ちをいつも持ち続け、新採用職員や新任職員等の相談に気軽に応じ、誤った対応を行っている場合は助言を行う等の対応をお願いします。
- ② 班総括は、班業務の代決権や専決権を持ち、班のリーダーとして班業務の進行管理や各班員の業務の指導・調整、班内意思決定を行うとされていますので、業務上の指導は実質的に班総括が担うこととなります。
このため、新採用職員が増加することを踏まえ、班総括は業務上の指導において、指導担当者、グループアドバイザー、特別相談員、統括推進員等と必要に応じて協力し、新採用職員等の育成を行ってください。
また、所属長においては、班総括に業務が集中して新人・若手の業務上の指導ができない場合等は、班総括の個別業務の削減や班総括以外の者を指導担当者に指名する等の配慮をお願いします。
- ③ 現場を抱える職場等対外的な業務を行う職場においては、新採用職員等が現場に単独で行くことが極力ないように、副任の設定や副任、指導担当者、班総括等の事務分掌に配慮願います。

Q 8 税金の賦課等公権力の行使を行う職場での対応について
税金の賦課等公権力の行使を行う職場におけるフラット制はどのようなところを気をつければよいか

A 8 税金の賦課等公権力の行使を行う職場については以下の点について気をつけていただきたい。

- ① フラット化においては、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・室長決裁を取ることとしていますし、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することも必要としています。
税金の賦課等の誤りは県民に県行政に対する不信感を抱かせることとなりますので、十分なチェックを行うことが必要なことから全員に稟議を行ったり、2重3重のチェックを行う運用とし、誤りの無いような体制を検討してください。
- ② 対外的な業務を行う職場では、担当者が不在のために回答できないといったことは、県民サービスの低下に直結しますので、事例研修などの所属や班のミーティング、全員への稟議や決裁後供覧、台帳やマニュアル等の整備を行い情報共有に努めてください。

Q 9 工事の設計積算や会計事務を行う職場での対応について

工事の設計積算や会計事務を行う職場におけるフラット制はどのようなところを気をつければよいか

A 9 工事の設計積算や会計事務を行う職場については以下の点について気をつけていただきたい。

- ① フラット化においては、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・室長決裁を取ることとしていますし、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することも必要としています。

工事など設計・積算や会計事務等慎重さが求められる職場については、十分なチェックを行うことが必要なことから全員に稟議を行ったり、2重3重のチェックを行う運用とし、誤りの無いような体制を検討してください。

Q 10 班員が多く、業務の種類が多様な班での対応について

班員が多く、業務の種類が多様な班におけるフラット制はどのようなところを気をつければよいか

A 10 班員が多く、業務の種類が多様な職場については以下の点について気をつけていただきたい。

- ① フラット制において、班総括は一担当として特定の業務を持つとともに、班のマネジメントも行うこととなっていますが、特定業務とマネジメント業務の配分について、過去に縛られることなく班員の知識・経験や班員数等を勘案した上で班全体の業務が円滑に遂行できるよう、実態に即して取り扱うとしており、班総括のマネジメント業務に支障がある場合は、班総括の特定業務を削減する（無くす）ことを検討してください。

- ② 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、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しています。（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）

班員が多く業務の種類が多様な職場においては、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、班総括の負担を軽減するよう検討してください。

Q11 技術職場等現場のノウハウを引き継ぐ必要がある職場での対応について

技術職場等現場のノウハウを引き継ぐ必要がある職場におけるフラット制はどのようなところを気をつければよいか

A11 工事現場等を抱える職場においては、困難な案件等に対して継続的に現場のノウハウを引き継ぐ必要があります。このため、以下の点について気をつけていただきたい。

① フラット制において、班総括は一担当として特定の業務を持つとともに、班のマネジメントも行うこととなっているが、特定業務とマネジメント業務の配分について、過去に縛られることなく班員の知識・経験や班員数等を勘案した上で班全体の業務が円滑に遂行できるよう、実態に即して取り扱うとしており、班総括が担当職員に同行し現場ノウハウを引き継げるよう、班総括の特定業務を削減する（無くす）ことを検討してください。

② 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、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しています。（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）

班員が多く業務の種類が多様な職場においては、特命的である業務については、課室長が班総括以外のベテラン職員を実質的にリーダー（プロジェクトリーダー）に指名し、一部の工事についてはプロジェクトリーダーが、担当職員と同行しノウハウを引き継ぐようにすることも検討してください。

③ 現場を抱える職場等対外的な業務を行う職場においては、新採用職員等が現場に単独で行くことが極力ないよう、副任の設定や副任、指導担当者、班総括等の事務分掌に配慮願います。

Q12 班総括の名称について

班総括の名称は、県民には馴染みにくい、係長、班長という名称の方がわかりやすいと思うが名称変更はできないか。

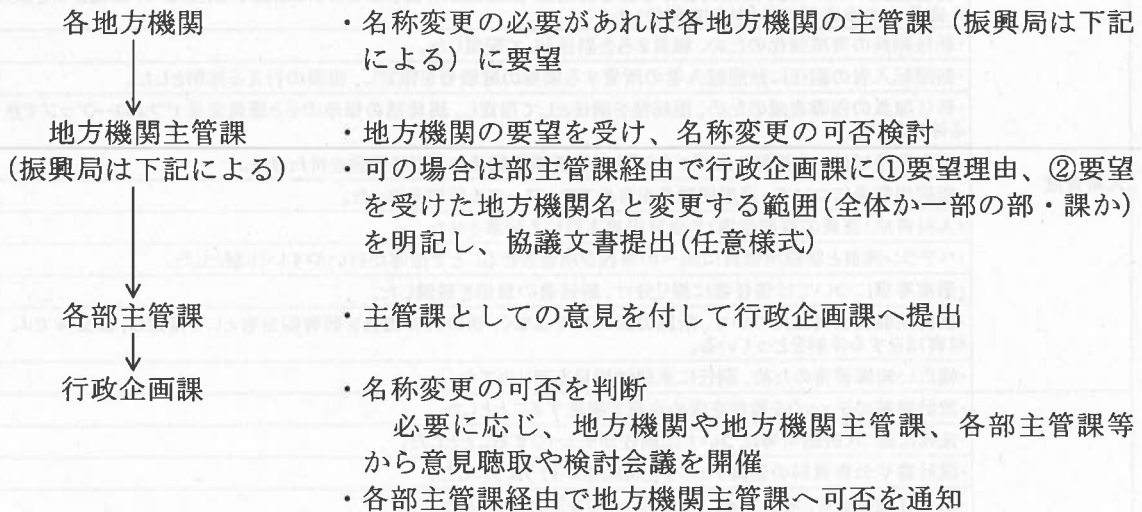
A12 班総括の名称については、フラット制を導入した際、これまでの班、担当、係の名称は原則として「班」に統一し、各班の業務の総括・調整を実施するため、各班に1名のリーダーを置き、例えば「〇〇班参事（総括）」、「〇〇班主幹（総括）」（以下「班総括」と略記）等としています。

今回の運用改善においても、フラット制については堅持することとし、班総括も個別業務を持つことを基本としていますので、班の機能を強化するため、班総括はマネジメントに重点を置き、班内意見をまとめるリーダーとして位置づけましたが、職名としての班総括の名称は変更しません。

しかしながら、フラット制導入後6年を経過した今日においても、地方機関から班総括の名称は県民には馴染みにくいとの意見が絶えないことから、今回の運用改善により「〇〇班参事（班長）」、「〇〇班主幹（班長）」（以下「班長」と略記）等の呼称を名刺や座席表等に記載する必要がある場合は、以下の手続きにより行政企画課と協議し、使用できることとしました。

なお、検討の単位は、最小でも本庁の課・室又は地方機関の部・課とし、同一の機関（振興局等）の組織については統一的な取扱いとすることとしています。

手続きフロー（地方機関の場合、本庁の場合は各課が主管課経由で協議）



※要望理由については、一般の県民等との対外的な関係で班長という名称を使用しなければならない理由を明記すること。

※振興局においては組織の検討と同様に、農林水関係部等については農林水産企画課でとりまとめを、総務部、地域振興部については市町村振興課で取りまとめをお願いします。

Q13 事務分掌の検討について

フラット制の運用改善に向けた事務分掌の工夫について、検討の参考となるものがないか。

A13 平成 24 年度事務分掌の決定の際に各所属で工夫を行った内容は下記のとおりとなっています。

事務分掌の決定等の視点について

項目	内 容
班総括のマネジメント強化(負担軽減)	・他の班員の分掌に属さない業務を明記し班総括以外の職員に分掌させた。
	・班総括の個別業務を各担当に配分し、減少させた。
	・嘱託職員(再雇用非常勤)に総括の補助者として分掌を割り振った。
	・関連業務ごとにグループに分けグループごとにリーダー役を設けた。
	・大規模班を分割した。
	・班総括の個別業務に関する事務が増大したときは必要に応じ班員を指定し事務を分散できることとした。
	・室の庶務(予算、会計、監査、文書管理、情報管理、財産・物品管理等)を班員に振り割った。
	・室長のマネジメントを強化するため、室長補佐の事務分掌に「室の人材育成に関すること」を追加した。
	・室の中で室長と主幹2人で通常の班総括業務を分担して所管している。
	・班総括の副任を3名体制としてバックアップ体制を強化した。
人材育成	・各班の班総括が持っていた「叙勲・褒賞及び表彰に関すること」を1班の担当に集約した。
	・班総括以外に新採用職員の担当業務経験者を指導担当として指定し、班総括がマネジメントできるように配慮した。
	・留任職員についても、業務内容の半分を変更し、業務経験を積ませるように配慮するとともに、業務を引き渡した職員への指導ができる体制を確保した。
	・新任職員の育成強化のため、職員2名を副任として配置した。
	・新規転入者の副任に新規転入者の所管する業務の経験者を指定し、指導の行える体制とした。
	・新任職員の指導育成のため、班総括を副任として指定し、班総括の指示のもと班員全員でフォローアップできる体制とした。
	・担当業務以外にも視野を広げてもらうため、新採用職員にも副任業務を持たせた。
	・新採用職員について、再雇用職員を含めてフォローする体制を作った。
	・人材育成(班員の育成指導)を会計担当主幹にも分掌させた。
	・ベテラン職員と新採用職員に同一の事務を所管させることで指導が行いやすい体制とした。
チェック機能強化	・懸案事項については留任者に振り分け、新任者の負担を軽減した。
	・新採用職員について、所属の班のみではなく、他の班の職員を教育担当者として指定し、課全体で人材育成をする体制をとっている。
	・幅広い知識習得のため、副任に未経験税目を割り当てた。
	・設計書等のチェックを総括を含め全員で実施することとした。
	・法律に基づく許認可等については副任がチェックすることとした。
	・設計書や公告資料の最終チェックを班総括が行うようにした。
	・工事経理担当を2名体制とし、相互チェックを図るようにした。
	・予算管理担当に会計帳票(工事経理に係るものを除く)を回覧することとした。
	・欠員補充臨時職員の副任に班総括のほか複数の職員を指定し、指導、チェック体制を強化した。
	・副任2名制にし、うち1名は必ず前年度経験者を配置して新任職員の指導・チェックができる体制とした。
・現金、書類のチェックは常に2人で行うようにしている。	
・一部の事業については、副任を2人指定し、チェック機能を強化した。	
・簡易な案件を除き、班内全員への稟議を行うこととした。	
・新任班総括の副任に2年間班に在籍している主幹を配置することでチェック機能を強化した。	
・副任を相互に掛け連携を強化することで、相互チェックによるチェック機能の強化、問題解決能力の向上、心理的負担の軽減、外部対応力の向上等を図ることとした。	
・協議会の運営担当と会計担当を分離し、協議会の会計管理の適正化を図った。	
・経理については2審担当者を定めている。	

項目	内 容
連携強化	・チェック機能強化の観点から、週1回班会議を実施することとした。
	・スケジュールや懸案事項等に係る打合せを週一回定期的に開催している。
	・鳥獣被害対策については市ごとに担当者を決め主査が総括することにより、情報共有できるようにした。
	・担当地区分けしている普及員を相互に副任とすることで、関連業務は相互に連携・協働に行うこととした。
	・事業に関して連携の必要な他班の班員を副任とし、連携を保つようにした。
	・副任を複数任配置し、担当が不在の時でも対応できるようにした。
	・進捗状況や困難な案件などは、班内で相談しながら行うよう周知した。
	・他課との連絡調整に関することを事務分掌に明記した。
	・特に大きな物件等について班員全員で協議する体制づくりをした。
	・新採用職員の負担軽減のため、班総括が特定業務を所管することとしたので、班総括の副任にベテラン職員を指定し班総括の業務負担を軽減した。
業務量の平準化	・業務量の多い事務や短期間に集中する事務について、1人で担当することなく複数人で担当することとした。
	・県民からの問い合わせの多い業務については、すべての班員が対応できるように事務分掌を地区割に変更した。
	・昨年度超勤の多かった職員の業務内容を見直し、業務の平準化を図った。
	・業務量の多い事務について他の班にも分散し業務量の平準化を図った。
その他	・事務分掌の趣旨・ねらい等を個別面談により伝達し、新体制における各自の役割等を明確に意識できるよう配慮した。
	・業務が滞る職員の副任にベテラン職員を指定し、フォローできる体制とした。
	・病休からの復帰職員の負担軽減のため、他の班員に業務を分散した。
	・業務経験を把握し、業務の内容及び量、役職、座席配置を勘案して副任を決定した。
	・副任が事業支援を行えるよう配席が臨席となるよう工夫した。
	・育児等の家庭状況により業務負担を軽減した。
	・主任の指導や業務支援を行う副任の役割を徹底するよう指導している。
	・担当業務の関連により副任を指定し、連携を取りやすくした。
	・地域を2～3名のグループで担当することとし、リーダー役を決め連携し普及活動を行うこととし、主任・副任の指定もグループ内で行うようにした。
	・事務分掌の決定にあたって班内会議を開き検討した。
・業務のワンストップ化を図るため関連業務の担当を集約した。	
・指導担当品目を複数化することにより、副任機能の強化を図った。	
・現場への同行が効率的に行われるよう、担当する現場の位置関係を考慮し、主任・副任を決定した。	
・対外折衝が円滑に行えるよう年齢のバランスを考慮している。	

