

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
平成24年2月改訂

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	5

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

	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	15
	組織のフラット化・スタッフ化の運用について（通知）	16

本庁組織のフラット化について

平成17年4月 行政企画課

平成24年2月改訂

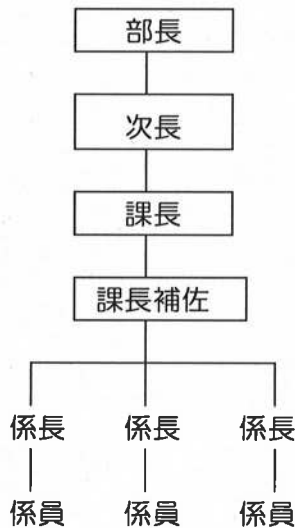
平成17年4月から本庁全体において組織をフラット化しているところですが、チェック機能や人材育成機能の低下等が指摘されていることから平成24年4月から以下のとおりフラット化について見直します。

1 フラット化とは

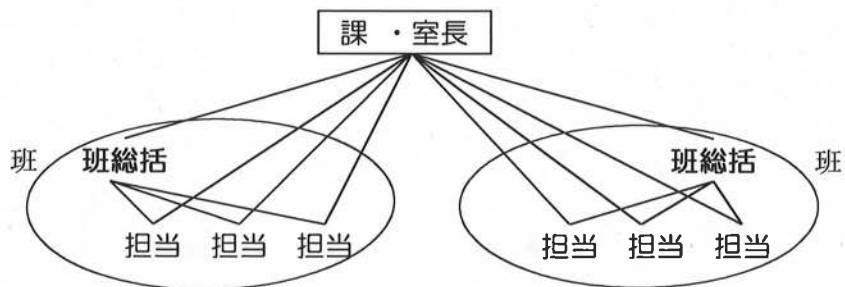
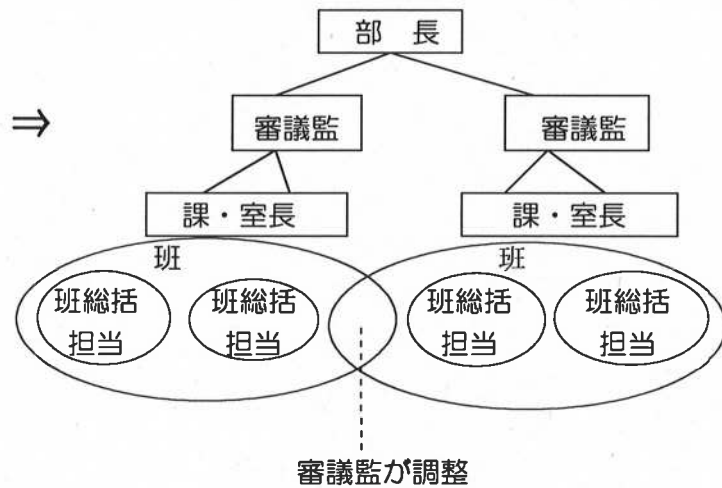
フラットとは「平らな」という意味ですが、組織では具体的に次の意味で用います。

- 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生かされる「人を活かす」組織。

【現行組織】



【フラット組織】



※班総括はリーダーとして班内意見の取りまとめ、担当者の業務の指導・調整を行う。

【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しました。

- 中間管理職（参事、課の課長補佐（総括）等）を廃止しました。
- 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、機動的な組織としています。
- 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」に変更しています。
- 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、柔軟な対応を行っています。
- 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。
- 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）

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、班は班総括のマネジメント機能が及び範囲内で、比較的大括りにしていますので、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。（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）

⑤ 職員のモラルアップ、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し、現場の情報も確実に伝わりやすい。その結果、県民の立場に立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、担当者及び班総括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、班の業務全体の進行管理と各班員間の調整や新任・若手の指導などの班のマネジメントに支障のない範囲内で班の実態に応じて一担当として特定の業務を持ちます。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（班総括が総括的業務に専念した方が班員に多大な負担をかけることなく班業務が効率的に行える場合等は、班総括が特定業務を持たないこともあり得ます）。

「班総括」と「係長」の違い

区 分	班 総 括	係 長
事務分掌	班内事務の総括・調整に関するこ と 班の人材育成に関するこ と 〔〇〇に関するこ と〕 〔△△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	班内全事務の進行管理	係内全事務の進行管理
事務のチェック	班総括が主体となり他の班員と協 力して班員の事務をチェック	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 ※班員に決裁後供覧を行う	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 ⇄ { (総務企画監等) 班総括 班員	課長⇄課長補佐⇄係長⇄係員
担当との関係	リーダーとして班内意見の取り まとめ、班員の業務の指導調整を 行う	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。

(5) 副任の役割

副任は簡易な問い合わせに回答できるよう、課・室長や班総括、主担当から要請があれば協議に同席するなど、主担当と連携を密に取ることが大切です。

また、人材育成の観点から、班総括の副任は日頃から班総括の業務内容について把握し、補佐するよう意識を持つことが必要ですし、班総括も副任が経験を積めるよう配慮が必要です。

このようなことから、各所属長は新任の職員にはベテランの副任を配置するなど、チェック機能の強化や人材育成等の観点から副任の決定を行うとともに、班総括と協力して、主任と副任が連携し情報共有するよう指導することが必要です。

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（班総括又は班をおかない課・室は代決権者）、③意思決定権者（課・室長）の3段階で行うようにします。また、決裁後は情報共有のため基本的には班員全員に決裁後供覧を行うようにします。
- ・ 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》



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てください。

(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。

ただし、課には予算編成、予算執行、調整的業務等処理するために予算管理担当を置いています。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とおりとなります。

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）

- ・ 各室担当（事業執行起案） → 各室長決裁
→ 集中化所属庶務担当（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

- ・ 公用車申込み（職員 → 用度管財課）

(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・・・各課庶務担当班総括、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（現実には課の庶務担当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、一方で担当案をたたく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、すべて自分が担当及び班総括と協議して把握し、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、**人事管理的な業務を補佐するため統括推進員制度を導入していますが、業務に関連する庶務的なことを含め、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)・旅行命令決裁

・休暇欠勤処理決裁

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、班総括や統括推進員、課・室長が分担して行う必要があります。若い職員に対する業務遂行上の支援や指導は、班総括の班のマネジメント業務の一環として、班員と協力して行うこととしていますが、課・室長は、明確な O J T（職場研修）での職員育成の計画を持ち、班総括が特定業務で多忙な場合等は、班総括以外の職員を若い職員の指導担当に任命するなどの配慮が必要です。
- ④ 事務分掌を定めるにあたっては、チェック機能の強化や人材育成等の観点から副任を決めておき、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。また、班総括と協力して、主任と副任が連携し情報共有するよう指導する必要もあります。
- 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とおりです。

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きはじめた頃です。

(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。

2 フラット化

(1) 大分県で導入するフラット化は、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るから、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、班内決定（複数の案を課・室長に提案することも含む）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、発案・計画・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。ただし、これは班総括が行う発案・計画・説明・実行指示を妨げるものではありませんし、新任・若手の班員に対しては積極的に関わっていく必要があります。

また、主任と副任が連携し情報共有するよう指導する必要もあります。

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、班のマネジメントに支障のない範囲で、班の実態に応じ**対外問題や重要案件など一定の担当的業務を持つ**

この点は旧来の係長と同じです。各班ごとに課・室長の判断で班総括が総括的業務に専念した方が班員に多大な負担をかけることなく班業務が効率的に行える場合等は班総括の個別担当的業務を少なく（無く）したりといった工夫が必要です。

(2) **新任・若手の育成・指導**

新任者や若手の育成・指導は、班総括、統括推進員、課・室長が職務に応じて責任を持ち、班員と協力して行うこととなります。班総括は班業務全体の進行管理や各班員の担当業務等の状況、健康状態を把握し、必要に応じて新任者や若手の業務遂行上等の支援や指導、各班員間の調整を行います。ただし、班総括が過重な業務を所管する場合等は課・室長はこれらを考慮して、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ことができます。班総括は、他の職員が指導担当者となった場合も、班のリーダーとして指導担当者をフォローすることが必要です。

なお、この趣旨を徹底するため、班総括の事務分掌に「班の人材育成に関すること」を加えることとします。

(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、班総括は班のリーダ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、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けばいいような側面もありましたが、フラット制の下では班総括は班のリーダーとして班内意見の取りまとめや担当業務の指導・調整等を行います。基本的にあなたが自分の担当業務について課・室長に説明することになります。

↓

- 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、班総括と班内の意見をまとめ、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。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 班総括は班のリーダーですので、従来通り相談や協議を行い班内の意思決定を図る必要があります（班内の意思として複数の案を課長等の上司と協議することはもちろんできます）。

- (2) フラット化といっても班総括や副任・その他の班員等への相談、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、副任・その他の班員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ので、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。通常の決裁についても、情報共有のため、班員全員への事後供覧を行う必要があります。

- 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。

フラット化導入にあつたての職の設置、組織呼称、事務分掌のあり方について

平成24年4月 行政企画課 人事課

職名・通称		基本原則	
主管課 総務企画監 総務調整監	課長級 総務企画監 有 指定管理職に指定 総務調整監 有 明示	課長級 総務企画監 有 明示 総務班、企画管理班等管下の事務分掌については、できる限り課長の権限を降ろし、専決権を持たせる。 6 専決権 7 その他	(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 ・課の庶務にかかると軽微な決裁にかかること
その他の特命監	課長級 ○○監 有 明示 管下若しくは特命事項については、できる限り課・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。 管下若しくは特命事項については、専決権を除き、第1順位者の代決権を持つ。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。 特命監については、県民へわかりやすくするために名前をつけたものである。機能的には特命参事と同じである。	課長級 ○○監 有 明示 管下若しくは特命事項については、できる限り課・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。 管下若しくは特命事項については、専決権を除き、第1順位者の代決権を持つ。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。	(必須) ・○○業務の執行管理に関すること(特命事項 列挙)
特命参事 (特命監並び)	課長級 参事 有 明示 管下若しくは特命事項については、できる限り課・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。 管下若しくは特命事項については、専決権を除き、第1順位者の代決権を持つ。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。	課長級 参事 有 明示 管下若しくは特命事項については、できる限り課・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。 管下若しくは特命事項については、専決権を除き、第1順位者の代決権を持つ。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。	(必須) ・○○業務の執行管理に関すること(特命事項 列挙)
班総括 参事(総括) 課長補佐(総括) 室長補佐(総括) 主幹(総括) 副主査(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)	課長級、課長補佐級、係長級 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) 有 明示 あり(共通事項、個別事項(各部署要綱で決める))。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。 あり。班の事務分掌については、基本的に第1順位者の代決権を持つ。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。 班総括でない職員は、基本的には専決権・代決権は持たない。 ただし、所属長の判断により班の一部業務・事務が特命的であり、班総括以外のものを実質的リーダーとした方が機能的・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1順位者の代決権を付与することを可能とする(内示発令はなし、職員録にも原則として明示しない)。	課長級、課長補佐級、係長級 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) 有 明示 あり(共通事項、個別事項(各部署要綱で決める))。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。 あり。班の事務分掌については、基本的に第1順位者の代決権を持つ。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。 班総括でない職員は、基本的には専決権・代決権は持たない。 ただし、所属長の判断により班の一部業務・事務が特命的であり、班総括以外のものを実質的リーダーとした方が機能的・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1順位者の代決権を付与することを可能とする(内示発令はなし、職員録にも原則として明示しない)。	(必須) ・○○班の業務の総括、調整に関すること ・○○班の人材育成に関すること ・○○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
課・室以下最小単位 組織の呼称	【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、原則として、業務を限定するイメーজのより少ない「担当」とする(農林水産研究指導センターは「チーム」の呼称も使用)。		

各 所 属 長 殿

総 務 部 長

組織のフラット化・スタッフ化の運用について（通知）

上記のことについて、本庁では平成17年度からフラット化を、地方機関では18年度からスタッフ化を実施し、「組織のフラット化・スタッフ化について（通知）」（平成20年4月25日付け行企第182号）で適正な運用を図るよう通知しています。

このシステムは、職員一人ひとりの知識や経験、発想などが最大限に生かされる「人を活かす」組織づくりを目指して導入したもので、各担当が課、室というチームで仕事をしていることを忘れずに、部局横断的に連携し柔軟に新たな行政需要等に対応することとしています。実施から6年が経過し、その効果が定着する一方で、職員から人材育成が行いにくい、チェック機能が低下している等の意見も寄せられています。

このため、下記運用改善の考え方等に沿って別添のとおりテキストの改訂及びQ&Aの作成を行いましたので、改正内容の趣旨が徹底されるよう所属長及び班総括は責任を持って運用の改善を行ってください。

記

1 運用改善の考え方

班の企画立案機能、人材育成機能、チェック機能、情報共有を強化

2 運用改善方策

① 班総括のマネジメント機能の強化

・班総括を「リーダー」とする。（これまでは同僚で場合によりリーダーとして取りまとめ）

・班総括は班内の意思決定を行う。（これまでは、班内の意思決定はまとめてもまとめてなくても良い）

・新任・若手の育成に班総括も責任を持つ。（これまでは、課・室長の責任）

・班のマネジメントに支障がある場合は特定業務を持たない班総括も可能とする。（これまでは班総括も一定の特定業務を持つ）

② 副任制度の有効活用

・所属長は、チェック機能の強化や人材育成の観点から必要に応じ担当と副任の組み合わせを決定する。

・所属長及び班総括は、主任と副任が連携し情報共有するよう指導を行う。

③ 班総括の呼称の変更

・名刺等に「班長」の呼称を記載する必要がある場合は、行政企画課と協議し、使用することができることとする。

3 運用上の留意点（変えないこと）

・担当者が責任を持ち仕事を進める。部長や局長にも担当者が中心となって説明する。

・原則として総括補佐のような総括的に課長を補佐する職員は配置しない。

担当：行政企画課組織管理班
安藤

内線：2240

フラット制の運用改善

区 分	係 長 制	フラット制(現行)	フラット制(運用改善)
班総括の事務分掌	係の総括(係の全ての権限・責任)	□□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	班内事務の総括・調整に関すること 班の人材育成に関すること □□に関すること △△に関すること ※班総括のマネジメント機能を重視し、マネジメントに重点を置く必要がある場合は、人員は増やさない前提で、課・室員に過重な負担をかけない形で実態に応じ、特定業務を削減した(持たない)班総括の事務分掌を可能とする。
班総括の権限	○全ての発案・計画・係内決定・実行・係内調整・上司に対する説明	○班内業務調整・業務間調整、班内決定はまとめてもまとめなくても良い	○班内業務調整・業務間調整、班内決定を行う。 ○班総括も発案・計画・実行・上司に対する説明を行うことができる。 特に新任・若手については積極的に関与する。
新任・若手の指導	○係長の責任	○課・室長の責任 ○班総括は経験者としての指導的立場 ○指導者は課・室長が指導者を指名	○所属長・統括推進員・班総括の責任 ○業務上は班総括が中心となり班員と協力して指導(指導担当者がいる場合は相互に協力)
事務の進行管理	係長が係内全事務の進行管理	班総括が班内事務の進行管理	班総括が班内全事務の進行管理
事務のチェック	係長は係員の事務をチェック	班総括は課室長の指示に基づき、必要に応じて班員の事務をチェック	班総括が主体となり他の班員と協力して班員の事務をチェック
起案の流れ	担当 → 係員 → 係長 → 課長補佐(総括) → (参事) → 課・室長	担当(→ 副任) → 班総括 → 課・室長	担当(→ 副任) → 班総括 → 課・室長 ※班員に決裁後供覧を行う。
業務の指示・報告	課長 ⇄ 課長補佐 ⇄ 係長 ⇄ 係員	課・室長 ⇄ (班総括) ⇄ 課・室員	(総務企画監等) 課・室長 ⇄ 班総括 課・室員 ※緊急時や業務が多忙な場合を除き課・室員及び班総括と課長が協議する。
担当と班総括の関係	上司と部下の関係	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	リーダーとして班内意見の取りまとめ、担当者の業務の指導・調整を行う。
班の大きさ		班は比較的大括りにしている	肥大化して班総括のマネジメントが十分機能していない班については、人員を増やさない前提で班を再編
副任制度の有効活用			○主任・副任制度を有効活用(協議時には班総括や主任から要請があれば副任も同席、簡易な問い合わせに回答できるようにする)する。特に班総括の副任は、班総括業務の把握や補佐に努める。 ○所属長は、チェック機能の強化や人材育成の観点から必要に応じ担当と副任の組み合わせを決定する。 ○所属長及び班総括は、主任と副任が連携し情報共有するよう指導を行う。
班総括の名称			班総括の名称を名刺等に○○(班長)と記載する必要がある場合は行政企画課と協議し、使用できることとする。

変更上の留意点(変えないこと)

- ・担当者が責任を持ち仕事を進める。部長や局長にも担当者が中心となって説明する。
- ・原則として総括補佐のような総括的に課長を補佐する職員は配置しない。