

組織のフラット化

静岡県

○ 取組の概要

意思決定の簡素化及び責任・権限の明確化を図ることを目的に、職位階層を従来の7階層（部長、次長、課長、参事・技監、課長補佐、主幹・係長、係員）から5階層（部長、総室長、室長、主幹・係長、係員）に減少。実務上の権限をより下位に大胆に移譲することによって、迅速かつ機動的な業務執行を目指す。

○ 静岡県の概要



静岡県の概要

県庁所在地

● 静岡県静岡市葵区追手町9-6

人口

● 3,773,826人

※H17.3.31現在（住民基本台帳人口）

○ 取組について

1. 取組の背景

静岡県では、平成7年度から、行政活動のリエンジニアリングに取り組んできた。

この考え方のもとに、「行政の生産性の向上」を目指した行財政改革に取り組んできており、そのために、「成果」を重視した行政運営手法である「TOPシステム」（目的指向型行政運営システム）を構築している。

この目的指向型のシステムにおいては、戦略展開（重点かつ創造的に政策を展開する行政運営の手法）、業務棚卸表の活用（資源を効果的に業務に投入する目的指向型行政運営の手法）と共に、組織も目的指向型に再編する必要性があった。（行政改革大綱の中で、目的指向型組織への改正が謳われていた。）

具体的には、多様化・複雑化した行政需要と課組織のギャップ（組織内の行政目的が混在）などを背景に、生産性の高い行政運営を目指す上で、仕事の目的が明確な組織が必要となっていた。

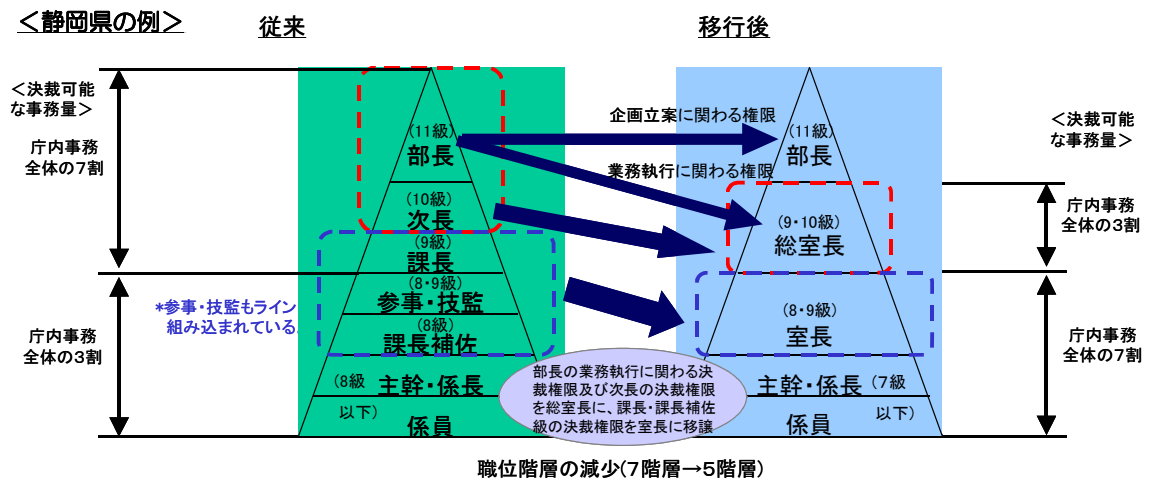
2. 取組の具体的内容

○静岡県は、目的指向型行政運営を的確に進めるため、平成10年度から業務棚卸表をベースに組織を行政の目的別に再編成し、フラット（平ら）にした。

○全国で初めて「課」を廃止してより施策目的に即した「室」を創設するとともに、課長補佐等の中間職を廃止して、職位階層のスリム化を図り、迅速で柔軟な業務執行ができるようにした。

○職位階層については、従来は7階層（部長、次長、課長、参事・技監、課長補佐、主幹・係長、係員）であったものを、5階層（部長、総室長、室長、主幹・係長、係員）へと、スリム化している。

○また、実務上の権限の移譲については、部長の業務執行に関わる決裁権限及び次長の決裁権限を、総室長に移譲している。また小規模組織の長（室長）は、従来の課長と同等の権限（決裁権、予算執行権）を持っている。この大胆な移譲の結果、従来は、庁内事務量全体の7割を課長職以上で決裁していたものが、フラット組織の導入後は、逆に全体の7割を室長以下で決裁することとなっている。



3. 取組にかかる事業費

○特になし。

○なおこの数年間は、フラット組織の見直し（小規模室の解消等）に対して、毎年、2,132 時間が投入されている（職員総室人事室における職員の年間業務量）。

4. 取組の体制

○総務部職員総室行政改革室、同人事室が担当している。

5. 取組の成果

○フラット組織の導入により、迅速な判断と対応が可能となり、例えば、許認可では 250 の項目について、平均 28 日となっている標準処理時間を約 5.2 日短縮した。

○フラット組織への移行後 3 年が経過したところで、県内の市町村（複数）にアンケート調査を実施したところ、業務が迅速になったとの回答が多かった。

○フラット化に伴い室を細分化したため、1 業務あたりの意思決定・事務処理のスピードは速くなり、職員の業務に対する目的意識も高まった。（従来は、1 所属に参事・技監、課長補佐がいる場合も多く、事務によっては彼らへの回議をする場合が多かった。フラット組織への移行後は、室長が自ら担当する事務について意思決定を行うことで済むようになった。室長が専門化し、的確・高度な判断・対応が可能となった。）

○中間職（部次長、参事・技監、課長補佐）の廃止と室の細分化を同時進行で進めたことにより、昇進機会を減らさずに、権限ある管理職への登用のスピ

ードを速めることができ、若手登用や職員のモチベーション向上を促進できた。

6. 今後の課題

○フラット化に伴って室を細分化した結果、特定の業務においては、室長間の調整の手間が増えるなど問題が生じた。このため、室の大きさと職務範囲とを見直してきた。現在も、小規模室の解消を目標とした、フラット組織の見直しが行われている。

(平成 13 年度：228 室→平成 14 年度：203 室→平成 15 年度：197 室→平成 16 年度：181 室)