

本庁組織の再編

静岡県

人口：3,775,367 人

面積：7,329.15 km²

[平成 17 年度事例集、3 項 No 4 2 掲載事例](#)

取組の概要

静岡県では、平成 10 年度から全国の自治体に先駆けて、「課」を廃止し、目的別の小規模な「室」を設置するとともに、中間管理職を廃止する「フラット組織」を導入した。

平成 19 年度からは、施策実施部門を目的別到大括り化することで、部のレベルでも目的指向型の組織に再編した。

取組の紹介

1 その後の状況

平成 10 年度から実施した本県の本庁組織のフラット化は、既存の部局編成の枠の中で実施したものであるが、次のステップとして、総合計画に掲げるアウトカム（県民の視点による「生活の望ましい姿」）の実現を目指す組織に再編する必要があると考えてきた。

そこで今回、従来の国の省庁に対応した縦割り組織を改め、これまで複数の部の間で調整してきたテーマを一つの部に集約するなど、行政サービスの受け手である県民と市や町の視点に立った目的指向型組織とした。

【具体的な取組み】

（１）本庁組織を 10 部から 7 部に再編（事業実施部門の大括り化）

18年度		19年度	理 念
総務部		総務部	・ 全庁のとりまとめ、他部の行政活動の支援
企画部		企画部	・ 県政の総合的企画及び調整、広報
生活・文化部		県民部	・ 「くらし」「文化」「環境」に恵まれた豊かな県民生活の実現 ・ 県民との協働の推進 ・ 県民に対する「総合窓口機能」の充実
環境森林部		厚生部	・ 保健・福祉・医療の一体的支援 ・ 障害者、高齢者などの事情に応じた「安心社会づくり」の総合的支援
健康福祉部		産業部	・ 一次産業から三次産業まで通じた「産業活力日本一」づくり ・ 産業全般の振興、研究開発やマーケティング等の一元的支援 ・ 就業支援部門の一元化による多角的就業支援 ・ 雇用環境の創出や担い手の育成の推進
商工労働部		建設部	・ 「生活」と「産業」を支える社会基盤の整備 ・ 道路、砂防・治山、港湾等の基盤整備や森林整備、生活排水対策の一元的実施 ・ 県土利用に関する企画機能の一元化
農業水産部		空港部	・ 富士山静岡空港の整備促進
土木部			
都市住宅部			
空港部			

（２）県民と市や町の視点に立った具体の組織体制（例）

＜市場開拓・販路拡大の一元化＞

部	所掌		部
商工労働部	地場産品	→	産業部 (マーケティング室)
農業水産部	農産物 水産物		
環境森林部	林産物		

＜担い手育成・職業能力開発の一元化＞

部	所掌		部
商工労働部	技術専門校 (沼津、清水、浜松) あしたか職業訓練校	→	産業部 (職業能力開発室)
農業水産部	農林大学校（農業） 漁業高等学園		
環境森林部	農林大学校（林業）		

＜道路交通ネットワークの一元化＞

部	所掌		部
土木部	国道 県道 市町村道	→	建設部
都市住宅部	街路		
農業水産部	農道		
環境森林部	林道		

＜生活排水対策の一元化＞

部	所掌		部
都市住宅部	下水道 流域下水道	→	建設部 (生活排水室)
農業水産部	集落排水		
環境森林部	浄化槽		

(3) 目的ごとに局を新設

これまで小規模な室を束ねてきた「総室」を廃止し、部の下に目的別に再編した「局」を設置した。これにより、行政課題に対する機動性を向上させるとともに、事業実施主体としての位置づけを明確化し、所掌事務を県民に分かりやすくした。

総務部	企画部	県民部	厚生部	産業部	建設部	空港部
職員部門 財務部門 自治行政部門 文書部門	知事公室 広報局 企画調整部門 政策推進部門	管理局 県民生活局 文化学術局 建築住宅局	管理局 福祉こども局 長寿政策局 障害者支援局 医療健康局 生活衛生局	管理局 振興局 就業支援局 農林業局 水産業局 商工業局	管理局 建設支援局 道路局 河川砂防局 港湾局 都市局 農地局 森林局	
防災局		環境局	病院局			

2 前回からの取組効果

(1) 意思決定のスピードアップ

従来は、一つの課にそれぞれ参事・技監や課長補佐がいて、回議していたが、フラット組織導入により、こうした中間管理職を廃止するとともに、現場の指揮官である室長への権限移譲を実施したことにより、決裁までのプロセスが短縮された。

具体的な効果としては、許認可事務のうち 250 項目の標準処理期間は、従来の 28 日から約 5.2 日短縮できた。また、移行 3 年後に実施した県内市町村へのアンケート調査でも業務が迅速になったとの回答が得られた。

(2) 専門性の向上ときめ細かな行政運営

室長の守備範囲を概ね一つの行政目的に関する事業に限定することにより、室長は、その分野の知識をより多くより深く備えることで、的確かつ高度な判断が可能となった。

また、フラット化に際して室長の在任期間を原則 3 年とする人事異動方針を定めたことで、従来の課長職の平均在任期間 1.7 年に対し、室長職では 2.6 年に延びたこともあり、組織の抱える課題の一つひとつに腰を据えて取り組み、きめ細かな対応が可能となった。

(3) 責任感の醸成と士気の高揚

それぞれの室は行政目的ごとに再編されたため、室が設置されている意味が明確になり、職員にとっても、常に、担当する業務がその目的に適合したものであるかどうかという意識が培われた。

更に、課長補佐級など若手職員を室長職へ登用したことで、職員のインセンティブは高まり士気の高揚につながった。

(4) P D C Aサイクルに基づく行政運営の定着

業務棚卸表に掲げる行政目的に従って室を設置したことにより、業務棚卸表の作成単位と業務執行に係る意思決定単位が一致したことで、行政目的を達成するために室が立案、実施した作戦に対し業務棚卸表を活用した評価を行い、その結果を作戦の改善に反映させることが容易となり、P D C Aサイクルに基づく行政運営の仕組みが定着する大きな要因となった。

(5) 職員数の削減

フラット化は職員の削減が直接の目的ではなかったものの、中間管理職を廃止し、職員を総戦力化するなどの取組みを通して、結果として 112 人、本庁職員の 4.6%の職員が削減できた。

3 新たな課題・問題点

(1) 細分化した「室」間の調整

行政目的に従って、従来の課を細分化した室を設置し、業務執行の基本的な権限を移譲した結果、特定の業務においては、調整先が増えたり、室間の意見調整に時間を要するなど、従来よりも手間が増えるといった状況が生じた。

このため、調整が不要となるよう室の規模と所掌範囲の見直しを行ってきた。

(2) 室長の大きな負担感

従来の課には、事務職及び技術職の課長補佐や参事・技監など課長を補佐する役割の職員が配置され、サポート体制があった。一方、フラット化によって、業務執行上の権限を多く担うことになった室長は、専門知識を身に付け、単独で責任ある判断を迫られることになり、負担感が大きくなったとの声も一部あった。

これに対し、特命事項を担当する職員や専門的な技術を有する職員の配置など、室長をサポートする機能充実する対策を採った。

4 住民（職員）の反応・評価

本県がフラット化を実施した当時、民間企業での実績は既にあったものの、他の自治体には全く参考となる事例がなかったことから、自治体の行政組織として機能するかといった不安の声が職員から出ていた。

そこで、フラット化のねらいや期待される効果などを職員向け広報誌で周知するとともに、全ての組織を一挙にフラット化するのではなく、農林水産部や防災局等の一部の組織で試験的に導入し、効果や課題・問題点を検証した上で、他の組織への導入を進める方法を取った。

また、中間管理職（次長、参事・技監、課長補佐）の廃止と「室」の細分化を同時に進めたことにより、昇進機会を維持しながら、権限ある管理職への登用年数を早めることができたことで、職員の士気の高揚につながり、円滑な導入が可能となった。

このように、職員の理解を得ながら着実に進めた結果、本県ではフラット組織の導入に当たり大きな混乱が生じることがなかった。

なお、県民に対しては、県内全戸に配布される「県民だより」に行政改革の特集を組み、新しい室の名称と所管業務を掲載したり、旧担当課ベースで業務がどこに移ったかを示したパンフレットを作成するなど、広報と周知に努めた。

5 今後取り組む自治体に向けた助言

フラット組織は、目的に向かって迅速に仕事をする新しい「形」を作り出したにすぎない。そこで生み出される行政のパフォーマンスを高めるには、常に最適な組織を目指して検証、改善を繰り返し、同時に、組織の「機能」が最大限に発揮できるよう行政評価や事務改善など行政運営の諸制度を充実させ、行政運営システム全体がより高いレベルとなるよう心がけることが必要である。

(参考) 当該取組内容の関連ホームページ

<http://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-030a/3-2.htm>

担当部署：総務部企画監