

# 地方機関のスタッフ化・班総括の役割等について

平成18年4月 行政企画課

平成18年12月改訂

平成24年2月改訂

## 1 地方機関のスタッフ組織化（H18から実施）

地方機関の再編にあたり、現場を抱える地方機関においては次長を配置して、部長（課長）の下をスタッフ化した現場対応型の組織としています。

例えば振興局では、各部長に課長級職員を配置し大幅な専決権を持たせて、その下部組織を本庁と同じく「班」としています（本庁の課、室を部と置き換えるとわかりやすい）。ただ、本庁に比べて地方機関の班総括には若手職員指導業務の比重が多くなるものと考えています。

### ※ 具体的な変更点

- 中間管理職（課長の下企画検査員等）を削減しました。
- 個別の小さな業務毎の組織の中で、一人担当状態になることのないよう、班総括がマネジメント能力を発揮できる範囲内で、班はややおおくりの組織としています。
- 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・調整を行うため、各班に班総括を配置します。特命的な業務・事務については、課・室長が班総括以外の者を、プロジェクトリーダーとして指定することも可能です。

### ※ 基本コンセプト～なぜ組織をスタッフ化したのか～

- ① 責任と権限を明確にしやすい。
- ② 立案者と最終・中間判断者（所属長、部長（振興局、課長（土木事務所）等）との距離が短くなり、議論が活発になる。中間階層が少なくなるため、若手職員や担当職員の発言を取り上げ易くなる。
- ③ 迅速な意思決定ができる。
- ④ おおくりの班体制であるので、業務の隙間が少なくなり、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。
- ⑤ 職員のモラルアップ・意識改革が図りやすくなるため、組織の総合力が向上する。

## 2 地方機関のスタッフ組織化で変化する班総括、担当等の役割

### （1）局長、次長、部長（振興局の場合）の役割

局長、次長、部長は、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。特に部長は常に部全体を把握し職員との密接な意思疎通が必要で、常に局長と連絡を取りながら全体の地域戦略とのバランスをとる必要があります。局長、次長、部長は常に地域行政の経営者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。

## (2) 班総括の役割

班総括は、従来の係長とは異なり、部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。班のリーダーとして班業務の進行管理や調整、班内決定、若手職員の指導を行う一方で、マネジメントに支障のない範囲で班総括は班業務の実態に応じて直轄して業務を行うことも求められます。もちろん部長専決事項で部長が不在の場合は、分掌する業務の範囲内で部長の代決権を行使することになります。

## (3) 担当の役割

スタッフ化は、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です。係長制と比較して、班総括の担当者への関わり具合は薄くなり、部長や場合によっては局長と話をすることも多くなりますので、担当者は常に自分の考えが局や部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。

ただし、局、部、班というチームで仕事をしていることを忘れずに、班総括や副任等と意見を交わしながら、事後報告も行うなど、柔軟に業務に対応する気持ちをいつも持ち続けることが必要です。

## (4) 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。

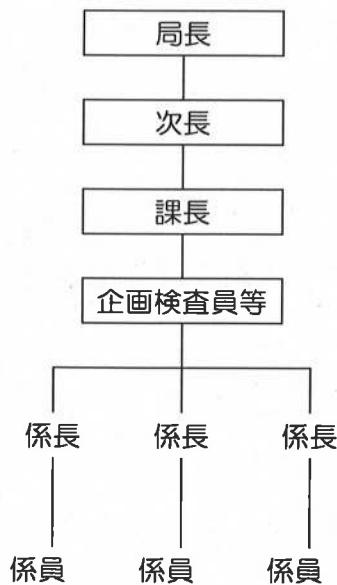
また、人材育成の観点から、班総括の副任は日頃から班総括の業務内容について把握し、補佐するよう意識を持つことが必要ですし、班総括も副任が経験を積めるよう配慮が必要です。

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。

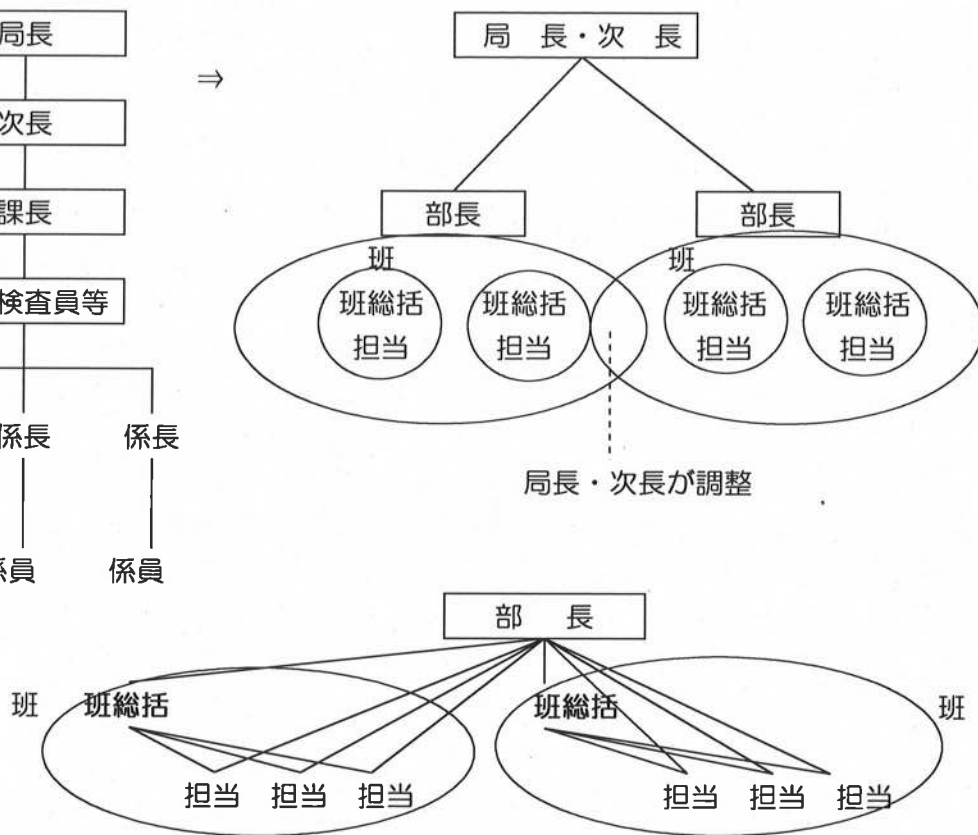
## (5) その他

基本的な事項は、これまで本庁で行ってきたフラット化と同じですので、詳しくは昨年示した、「テキスト～大分県における本庁組織フラット化～人を活かす組織のために」を参照して下さい。

【旧振興局の組織】



【スタッフ化後の組織】



※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。

○参考1：スタッフ組織化により班総括に求められるもの

スタッフ化された組織のなかでは、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。それは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ことによります。簡単に制度の趣旨とスタッフ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 班が分掌する業務の範囲内で部長の代決権を持つ

部長の代決権を班業務の範囲内で分割して付与されるのでこの点では従来より高い責任を負います。

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・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。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（届出受理や本来部長判断だが定型的なものなど）については専決権を持つ

局長、部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、局長・部長の判断で班総括に任すことができます。従来とあまりかわらないが、局長・部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、班の実態に応じて対外問題や重要案件など一定の担当業務を持つ

この点は旧来の係長と同じ。但し、地方機関の場合は新人や若手職員が多くなることがあるので、班総括のマネジメント機能に支障がある場合は、各班ごとに所属長の判断で総括的業務や人材育成業務に重点を置き、班員に多大な負担をかけない範囲で、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です。

※ 班総括は、班員の班のリーダーとして位置づけられますので、責任を持って若手職員の指導を行う立場にありますし、班の一体性には特に留意する立場にあります。

⑤ 若手職員管理指導あるいは管理指導のマネジメントを行う（H18、12追加）

若手職員を比較的多く抱える地方機関においては、部下の管理指導は、班総括の業務においては大きな比重を占めます。ただし、これは必ずしも班総括が全てを直接行わなければならないという意味ではなく、必要に応じて上司と相談して、班員のうちから知識・経験のある者を指定して指導にあたらせることも可能です。地方機関の部長、課長、班総括に求められるのはこのような直接・間接を問わない部下指導のマネジメントです。

## ○参考2：スタッフ組織化による担当の仕事の留意点

- (1) 各担当は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部、関係機関に出かけて行って情報収集を行ったり、他所属職員などと協同で事業化したり勉強会を行ったりといった工夫、情報の共有のために決裁後回覧や資料の回覧などが求められます。
- (2) 特に重要事項等については、稟議を回し複数の視点から検討やチェックを受けたり、意見を聞く等するのが妥当ですし、通常決裁についても、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。一方でスタッフ組織では、迅速な判断が特徴でもありますので、判断を急ぐ場合は、関係者を一同に集めて、局長や部長への説明・協議を行い、即断を求めるといったことも必要です。
- (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、局長や部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。個人としての責任が明確になりますと、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が、局、部、班という組織、チームで一体的に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。