

グループ制の手引き

～ 平成 10 年 10 月 1 日 係制からグループ制へ移行 ～

平成 10 年 5 月
企画部企画課

1 導入の背景

最近の行政需要は極めて多様化しており、内容も全体として複雑高度なものとなっております。これらの行政需要は、タテ割りの組織にまたがって発生するものであり、しかも効果的な解決には広い視野に立っての協調や連帯の機能が必要となっております。今後、市民の期待に応えうる行政を実施するため、柔軟性ある組織を築いていかなければなりません。

当市の組織は、部―課―係で事務処理の単位を階層的に定め、各々の所掌事務を明確に規定しております。この組織の長所として、指揮命令系統がはっきりしている、責任・権限が明確である、職務の一貫性が保ちやすい等があげられます。その反面、短所として組織が固定化し、課や係の間に仕切りができてセクト意識が強くはたらいしております。その結果、課や係間相互の連絡調整並びに仕事のムラや繁閑の差の調整がうまくとれなかったり、係の壁があるため有効な人材の活用ができなかったり、課や係間の仕事の間で重複やすきまが生じ効率的に処理できない場合が発生しております。

このような問題を解決するためには、組織の動態化が必要となります。部―課―係の現行組織を再編成して階層を少なくし組織の単位を拡大し、フラットな組織に組み替えることが考えられます。

2 組織体系の見直し

係間事務事業の格差、繁閑期職員配置の硬直性等、これまでの係制が抱える課題を解消し、組織の動態化と職員の協働性の確保を目的に、平成10年10月1日から係制を廃止し、グループ制を導入することを行政改革推進本部会議において決定されました。

このため、事務事業を執行する組織の基礎単位は、係から課へと拡大し、課の中で機能的及び合理的な事務事業を遂行するためのグループを編成、活用していくこととなります。課を組織の基礎単位としたのは、政策課題別の事務事業のくくり、情報の共有範囲、OJT、勤務評定、ファイリングシステム、情報公開制度等の組織運営上から見たものです。

3 グループ制のメリット

グループ制ではこういったメリットが想定され、導入が決定されたかを整理してみます。

(1) 事務事業の執行に最も適した体制を柔軟にとることができ、事務配分の合理化と繁閑が調整され、職員の流動化が図られます。

今までそれぞれ2人と3人の2つの係があったものを1グループにして事務配分の調整を行い、5人のところを4人にできるようなことも想定されます。又、係間での事務量の格差も今より少なくなると考えられます。

(2) 係間の壁が取払われ、複数の職員での協業体制がとれるようになります。

集団型の組織になるため従来あった係間の壁が取払われ、グループ員の協働が進み、グループ内での職務補完が生まれます。

1人で頭を悩ませながら考えていたことが、複数の職員で協業及び企画することにより、良いアイデアが出やすくなるでしょう。

(3) 意思決定の迅速化が図られます。

課長補佐職を実務担当者に組み込むことになるので、係長—課長補佐—課長という意思決定がグループリーダー—課長の2階層となり、意思決定階層のフラット化及び意思決定時間の短縮が図られます。

(4) グループ制は、課長のリーダーシップの発揮が強く求められるシステムです。

どのようなグループ(内容、職員数等)を構成するかは課長にゆだねられた権限となるため、課長のリーダーシップの発揮を強く求められるシステムとなります。課長は事務事業の問題点の把握や解決について自ら考え事務事業執行体制の確立(組織作り)に積極的に努めなければならなくなります。

いいかえれば、課長がリーダーシップを発揮することによって組織全体の活力を高めるだけでなく、視野の広い行政が推進されることになります。

4 グループ制の概要

係制が係毎に定められた事務分掌に基づき、市長辞令を受けた係長が係員に指揮監督して仕事を進めていくタテ割型の体制であるのに対し、グループ制は、課全体の事務分掌を個別の事務事業に整理、分類するとともに、職員を配置したグループを編成することにより、仕事を進めていくというヨコ型の体制です。

グループ制の概要は、次のようになります。

(1) 事務分掌を課単位にします。(P6、図参照)

行政組織規則等の改正を行い、事務分掌を課単位とします。

(2) グループ編成は、課長の権限・裁量で行います。

グループは各課等が分掌する事務事業の各々の関連性、事務量、重要度、緊急度等を課長が適確に判断し、いくつかの事務事業を担当するグループを課の中に作ります。課の中で事務事業のまとまりごとにいくつかのプロジェクトチームを作ったような形態になります。又、同時に事務事業の必要性を検討し、スクラップ事業の洗い出しを行います。

グループ編成は、原則1年間とし、毎年4月1日に各課で作成する年間の事務事業執行計画等に基づき決定しますが、その事務事業の繁閑、特定の課題、職員の能力等を調整し、グループ編成を柔軟に変更することもできます。ただし、指揮命令系統が頻繁に変わることに對する職員の混乱が生じることのないよう注意が必要です。

このグループの編成は、課長の権限・裁量によって行われ、グループが担当する事務事業を規則等では定めません。

(3) グループ員の配置は、課長の権限・裁量で行います。(P7・8、図参照)

係制では、5級及び6級職員には個別の補職名を示した辞令が出され、行政組織規

則等で担当する事務事業が決められております。又、4級以下の職員は、課への配置辞令のみで、課長が各人に対してどの係の事務事業を担当するかを決めます。

グループ制では、5級及び6級職員についても係制の4級以下の職員と同様、課への配置辞令のみとなり、(2)で作ったグループに6級以下の職員を課長が配置します。これにより、現在の課長補佐職も実務担当者に組み込まれます。グループの細分化を防ぐため、グループ員数は原則5名以上とします。

(4) グループリーダーの決定は、課長の権限・裁量で行います。

グループが担当する事務事業の重要度、難易度、対外的責任、人間関係等を考慮し、最適な職員をグループリーダーとして課長が選任します。グループは、4級以下の職員で編成されることも想定されますので、グループリーダーは、4級以下の職員が選任されることもありえます。

なお、選任後グループリーダーとしての辞令は出しません。

(5) グループの名称は、簡明でわかりやすく。

グループの名称は、事務事業の内容を考慮し、簡明で理解しやすいものにし、名刺等にこの名称を使用します。

5 職務・役割

(1) 課長

課の所掌する事務について理解を深め、強いリーダーシップを発揮し課員を指揮します。

課内の職員間のコミュニケーションを活発化するとともに、職員の能力開発に努めます。

課員が十分な力を発揮できるよう、環境を整えます。

(2) リーダー

グループ内の調整役として所掌する事務事業の進行管理を適切に実施し、グループ内での協働体制、職務補完を図ります。

グループ内のコミュニケーションの活発化に努め情報の共有を図るとともに、課長とグループ員との調整に努めます。

6 グループ制の運用

(1) グループ編成及びグループリーダーの協議

グループ編成及びグループリーダーの把握並びにグループの細分化に歯止めをかけるために、人事異動発令後グループ編成及びグループリーダーについて市長に報告し(平成10年度は、年度途中からの実施のため、7月初旬を予定しております。P9グループ編成チェック票、P10・11様式参照)協議後、確認の通知を出します。

(P12様式参照)

年度途中での軽微なグループ編成の変更についての報告は、必要ありません。

(2) 専決

専決規則上、グループリーダーは、今までの係長がもつ専決権限を有することになります。4級以下の職員がグループリーダーになった場合でも同様です。

決裁順序は、担当者 - グループリーダー - 課長 - 部長...となります。

従来の起案書等の様式を使用する場合は、P 13を参照して下さい。

7 職制の改正

(1) 職制の改正

職務の級	改正前の補職名	改正後の補職名
8	改 正	な し
7	改 正	な し
6	課長補佐、主任主査	副主幹
5	係長	総括主査
4	改 正	な し
3	改 正	な し
2	改 正	な し
1	改 正	な し

フラットな組織に組み替えるために6級職員も実務担当者にとり込み、6級の補職名を「副主幹」に改め、これまで課長の補佐という職務を担っていた課長補佐及び指定の事務を担う主任主査を廃止します。（現制度運用を見ても、ほとんどの6級職員は係長を兼務しています。）課長を補佐する職務は、特定のグループに位置づけるとグループ間に上下関係が生じるため、職務内容に応じて補佐するグループを変えます。課長補佐職を廃止することにより、意思決定の迅速化を図ります。

グループ制を導入することにより、5級の補職名を「係長」から「総括主査」に改めます。

(2) 名刺の印刷例

陶磁器
写 真

多治見市役所
 企画部企画課○○グループ
 グループリーダー
 ○○担当

副主幹 氏 名
 TEL 0572(22)1111
 FAX 0572(22)0241

グループ名称の記入

主に担当する事務事業の記入

8 導入スケジュール

職員周知、研修、法規整備等を行い、平成 10 年 10 月 1 日から全庁に一斉導入します。

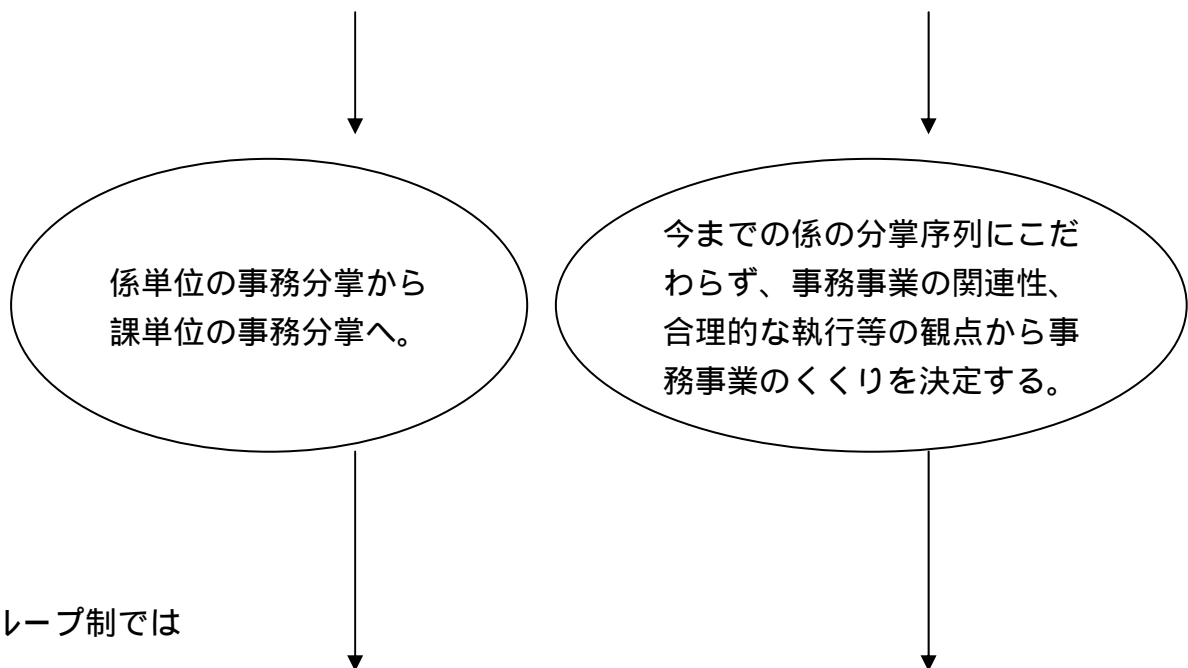
<スケジュール>

5 月 2 1 日	}	全課長を対象としたグループ制説明会
2 2 日		説明会后、同じ資料を用いて課長から課員にグループ制について周知していただきます。
6 月初旬		事務事業見直し研修会（グループ制のことも含んだ研修）
7 月初旬～		グループ編成企画課協議
8 月中旬		グループ編成確認
1 0 月 1 日		辞令交付 全庁で係制からグループ制への移行

グループのくくりと事務分掌

□係制では

課	係	事務分掌	具体的な事務事業
〇〇課	□□係	1 に関すること。	a 事務事業 b 事務事業 c 事務事業
		2 に関すること。	d 事務事業 e 事務事業
	■ ■ 係	1 に関すること。	f 事務事業
	係	1 に関すること。	g 事務事業

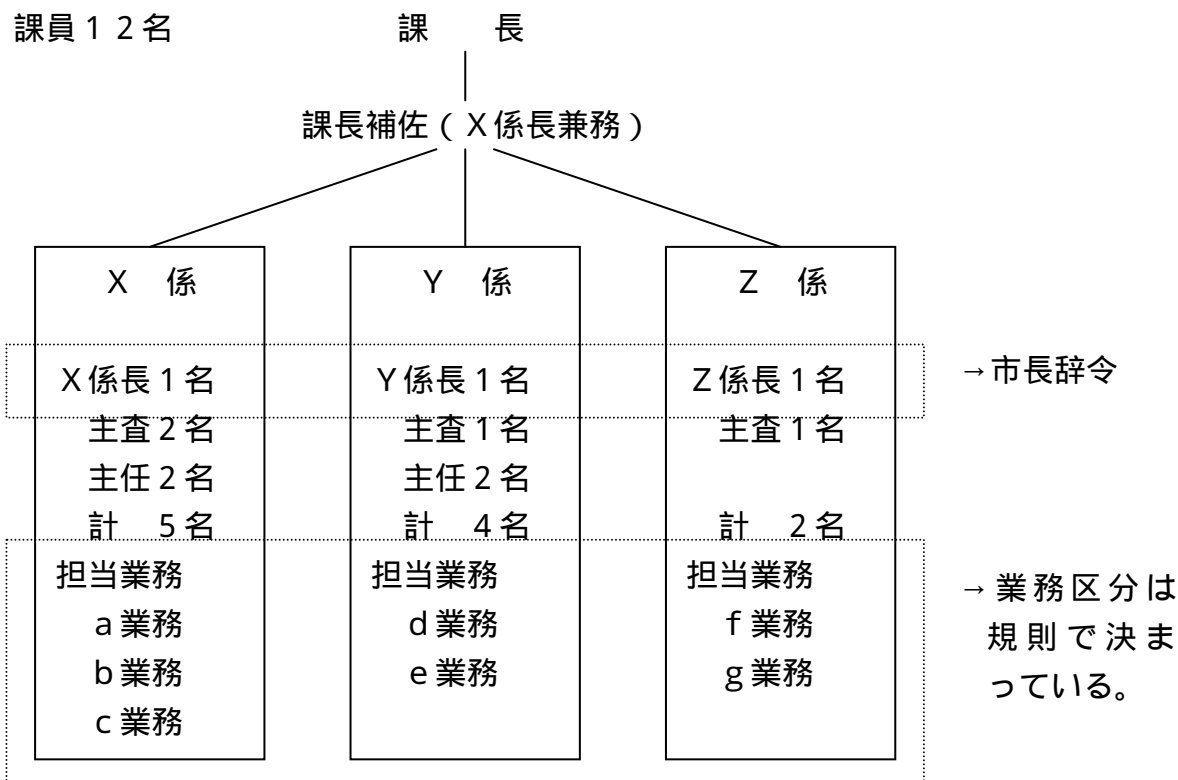


□グループ制では

課	事務分掌	グループ	具体的な事務事業
〇〇課	1 □□□に関すること。 2 に関すること。 3 に関すること。	X グループ	a 事務事業 b 事務事業 e 事務事業
		Y グループ	c 事務事業 d 事務事業 f 事務事業 g 事務事業

係制・グループ制比較組織図

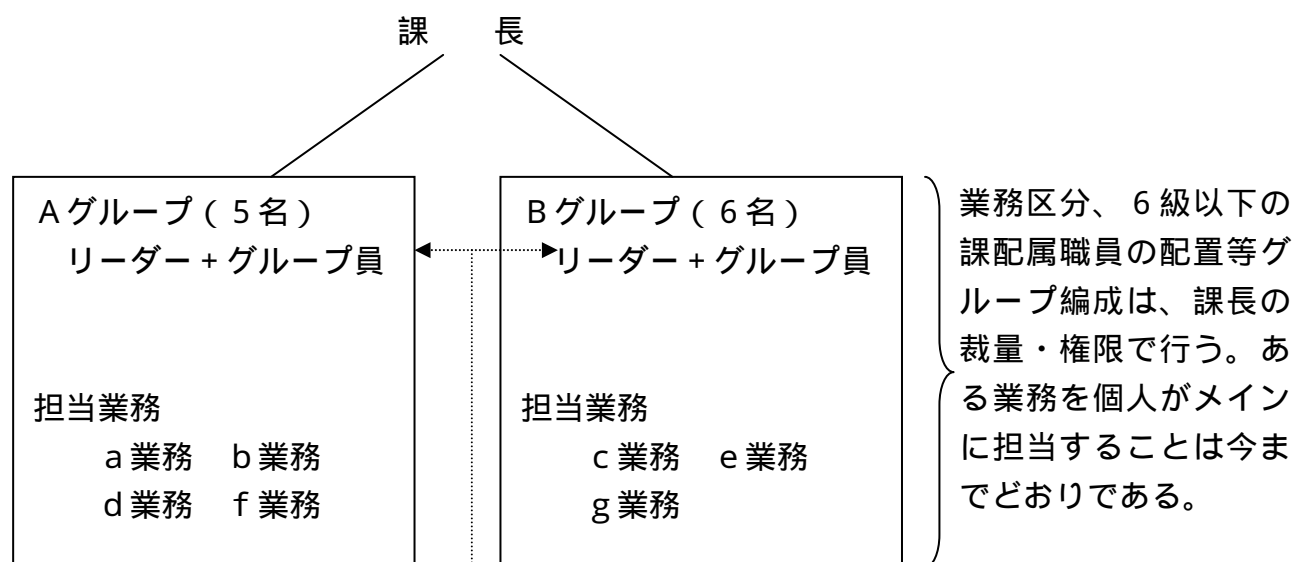
□係制では



□グループ制では

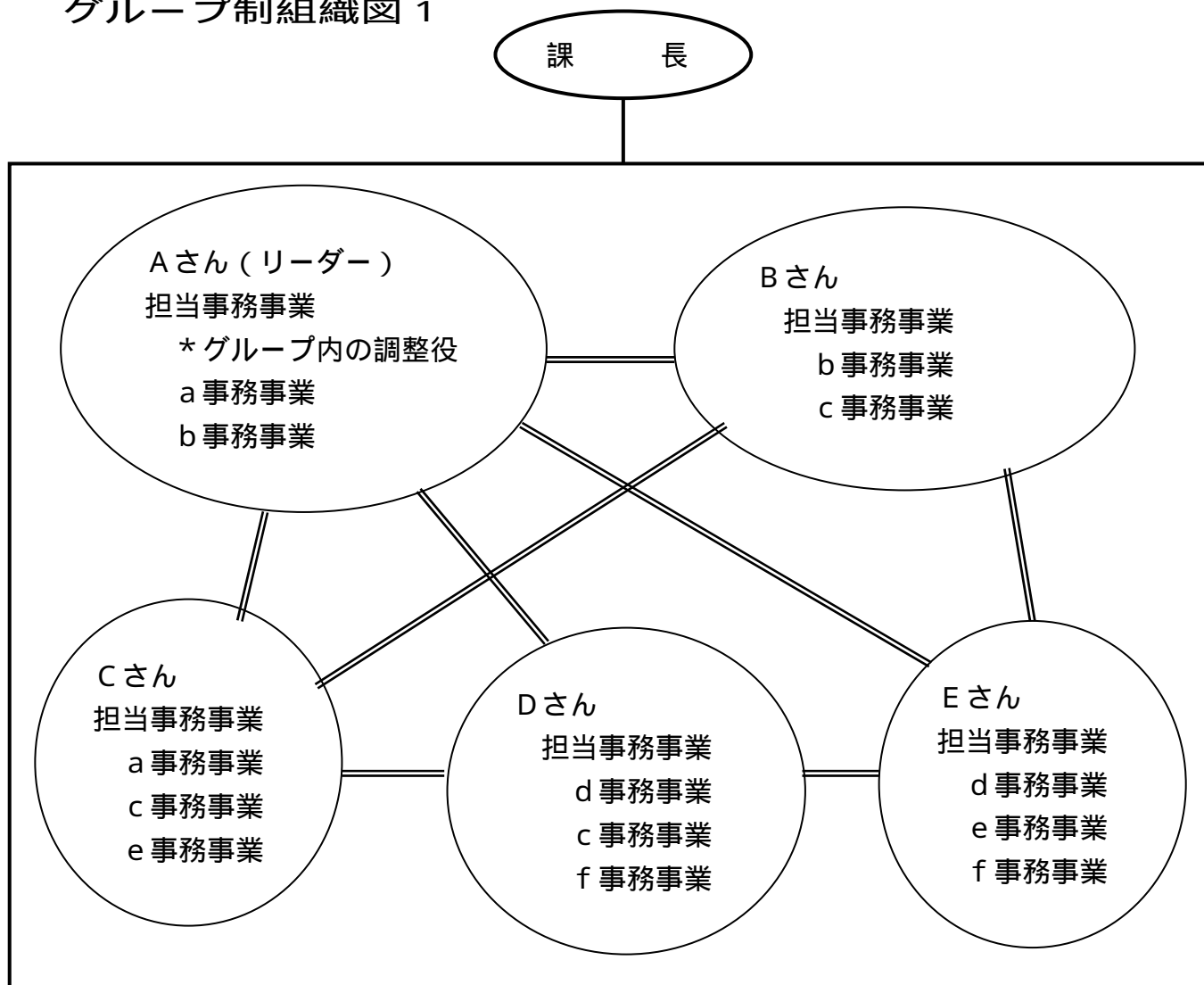
課員 12 名

グループ制では原則 5 名以上のグループ員で構成する。



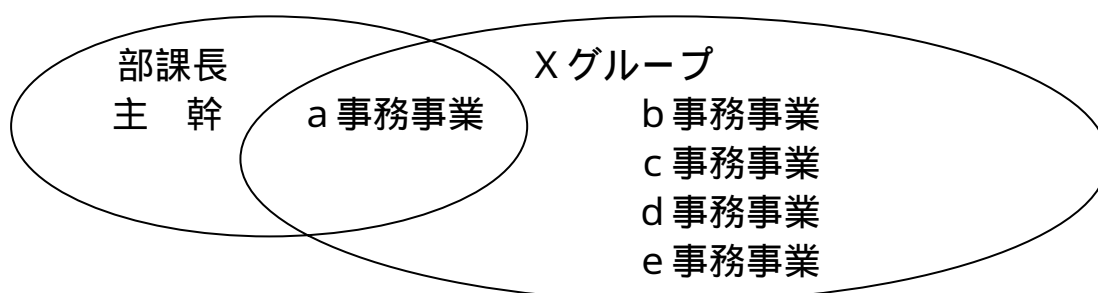
グループ制では、期間集中的な業務がある場合に課長の裁量・権限で 6 級以下の職員を異動させることができる。現制度では、課長の裁量・権限で 6・5 級職員を異動させることができない。

グループ制組織図 1



グループ制組織図 2

指定された事務を担う部課長及び主幹が配置されている場合



グループが担う事務事業と部課長又は主幹に指定された事務事業が重複するケースが生じます。上のケースでは、a 事務事業にあたります。a 事務事業について部課長又は主幹は職務に対する必要な権限を付与され、責任を負います。又、a 事務事業についてX グループのグループ員との協業体制をとります。

原則、部課長又は主幹がグループリーダーにはなりません。

グループ編成チェック表		
チェック項目		チェック欄
1	所掌する事務事業の関連性、事務量、重要度、緊急度、合理性等を的確に判断し、グループを編成しているか。	
2	課全体の年間の事務量を概ね把握しているか。	
3	グループの事務量に偏りがいないか。	
4	グループ編成時にスクラップできる事務事業を検討したか。	
5	グループ間でのサポート体制がとれているか。	
6	グループ内でのサポート体制がとれているか。	
7	グループ員数は、5名以上となっているか。	
8	グループ員の事務量配分に偏りがいないか。	
9	グループ内でそれぞれの事務事業の担当者を明確にしてあるか。	
10	事務事業の執行に支障が出ないよう課員にグループ編成内容を充分周知してあるか。	
11	事務事業の内容、重要度、難易度、対外的責任及び人間関係等の観点からリーダーの選任を決定しているか。	

決 裁	
部長	課長

平成 年 月 日

グループ編成協議書

課等の名称 _____

みだしのことについて協議した結果、下記のとおり報告します

記

主幹に 、リーダーに○を付して下さい。

グループ名	主担当者	副担当者	担当事務事業

決	裁
部長	課長

記 載 例

平成 年 月 日

グループ編成協議書

課等の名称 企 画 課

みだしのことについて協議した結果、下記のとおり報告します

具体的な事務事業名をご記入下さい。
例えば、ファイリングの第2ガイド程度。

グループ名	主担当者	副担当者	担当事務事業
企画グループ	a a a a	b b b b	5次総関係事務 主要事業 政策会議・連絡会議 地域総合整備事業債事務 部間調整（脇之島残土処理場等）
		c c c c	定数管理・計画
	o e e e e	c c c c	行政改革大綱
		d d d d	事務事業の見直し グループ制 組織機構
	d d d d	d d d d	多治見市・瀬戸市交流会 東濃尾三交流会議 愛知万博対応 広域行政事務組合 広域期成同盟会（リニア・鉄道・中部国際空港） 東濃研究学園都市 新エネルギー関係
		e e e e c c c c	地域防災計画 防災会議 災害対策本部 防災行政無線 総合防災訓練計画 災害時職員初動訓練 災害危険箇所事前調査

事務事業配分をする際に、スクラップできる事業がないかを併せて検討する。

平成 年 月 日

〇〇部長 様

市 長

グループ編成及びグループリーダー選任等について（通知）

みだしのことについて、平成 年 月 日付グループ編成協議書で報告ありましたことについて、下記のとおり確認しましたので通知します。

なお、グループ制の主旨によりグループ編成等は、動態的に取扱い、この通知をもって拘束するものではありませんので、ご承知おき下さい。

記

課等の名称	グループ名	グループリーダー	グループ内職員数（リーダー含む。）
（例） 企 画 課	Aグループ	多治見太郎	6名
	Bグループ	日ノ出花子	5名

以上

起 案 書

決裁区分

市長 助役 部長 課長				保 存 年	
平成 年 月 日	起案	平成 年 月 日	決裁	発 信 第 号	
平成 年 月 日	施行	平成 年 月 日	発送		
みだし					
市 長	助 役	部 長	課 長	合 議	
起案者 〇〇課 多治見太郎 内線 9 9 9		リーダー	グループ 発信者		文書審査
公印承認					
内容・説明					