

組織運営実態調査のあらまし

1 調査目的

平成 10 年 10 月に係制からグループ制へと変わり、この組織制度改正後の組織運営の現況、変化等について把握し、今後の組織活性化の参考とする。

2 調査票のタイトル

対象者	タイトル
管 理 職	組織運営実態調査（管理職用）
副主幹以下の職員	組織運営実態調査

3 主な調査項目

- (1) 課内及びグループ内での協働、協業、サポート体制の現況について
- (2) グループ制導入後の意思決定にかかる時間について
- (3) グループ制導入後の各人の事務事業にかかる責任性について
- (4) グループ制導入後の流動的な組織運営について
- (5) グループ制導入後の窓口対応について
- (6) グループリーダーについて

4 調査の設計

(1) 調査対象及び標本数

- ① 次の組織の内、グループ制を採用している課又は施設の職員。ただし、技能労務職員を除く。

市長部局、教育委員会、議会事務局、消防機関、市民病院事務部、監査委員事務局

② 標本数

i 管理職 全管理職を対象とする。76 人

ii 副主幹以下の職員 次の 4 階層から計 425 人を対象とする。

- 副主幹（6 級） 全副主幹を対象とする。86 人
- 総括主査（5 級） 全総括主査を対象とする。149 名
- 主査（4 級） 169 名の内半数の 84 名を対象とする。
- 主任以下（3～1 級） 213 人の内半数の 106 名を対象とする。

(2) 調査時期 平成 11 年 12 月 6 日～12 月 15 日

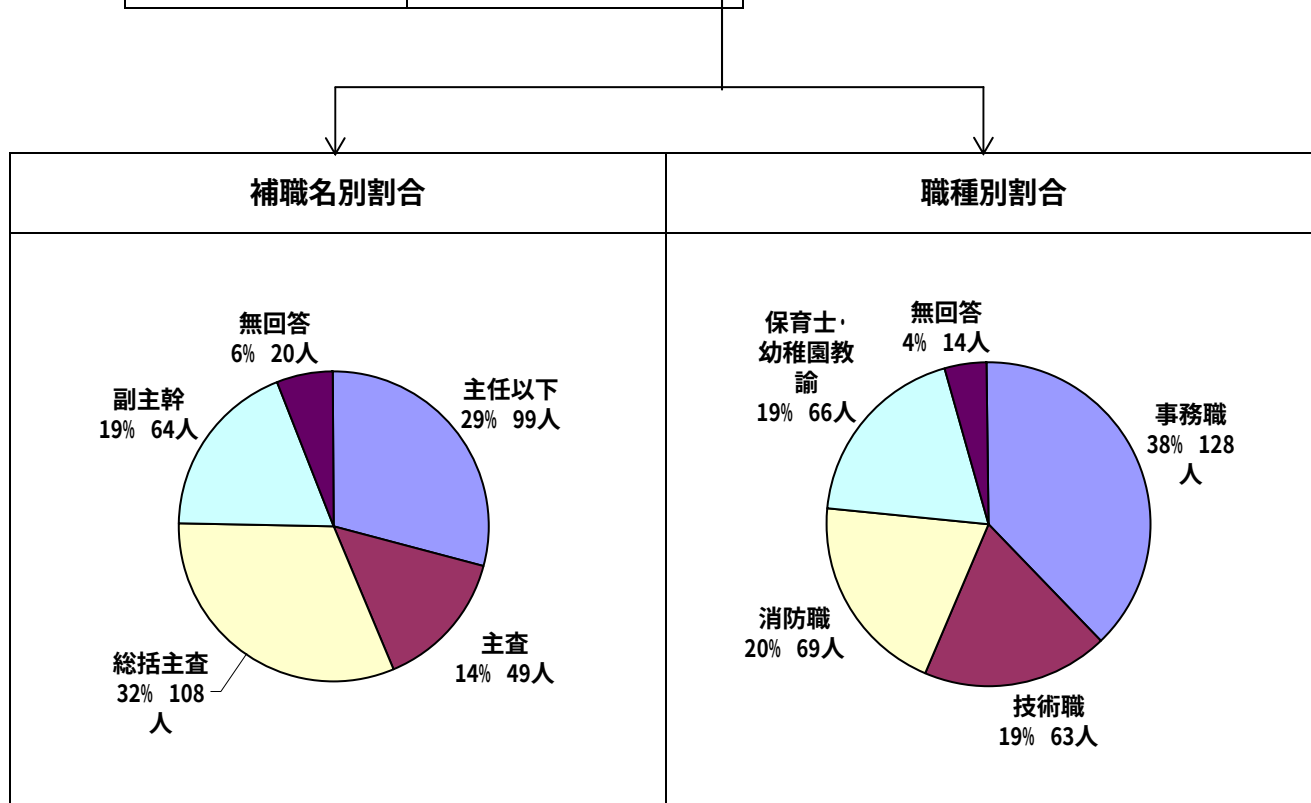
5 回収結果

(1) 管理職

標本数	76人
実回収総数	61人 (80.26%)
有効回収数	61人 (80.26%)
無効回収数	0人

(2) 副主幹以下の職員

標本数	425人
実回収総数	343人 (80.70%)
有効回収数	340人 (80.00%)
無効回収数	3人 (育休)



調査結果の概要

組織運営実態調査から読み取った結果、今後の組織運営、グループ制度を見直していく上で、特に留意すべき諸点は次のとおりである。

1 グループ制度の理解について

グループ制度の内容については、理解されているが8.5割を占めている。しかし、1.5割は理解していないとしており、制度内容を十分に周知する必要がある。

2 グループの編成及びリーダーの選任について

9.5割の管理職及び6割の副主幹以下の職員が、グループの編成及びリーダーの選任が適正に行われているとしている。職務の級が低い職員ほど、適正に行われていないとする回答が多い。

適正に行われていない理由として多くあげられているものは、

- ① 管理職がグループ制をよく理解していないこと。
- ② 課長のリーダーシップ不足。
- ③ 前例でグループ編成されている。

3 課内及びグループ内での協働、協業、サポート体制はできているか？

8～9割の管理職は、協働等の体制がとれているとしている。また、7～8割の副主幹以下の職員が、協働等の体制がとれているとしている。

協働等の体制がとれていない、とりづらい理由及び状況として多くあげられているものは、

- ① 専門性及び複雑性の性質を持つ事務事業は、担当者が限定される。
- ② 技術職と事務職との協働等の体制は、無理である。
- ③ 課員間の情報の共有並びにコミュニケーションが不足している。
- ④ グループ間にかべがある。
- ⑤ 協働等について職員の意識が薄い。
- ⑥ 広範な事務事業を把握できない。

4 グループ制になり、職場環境は変わったか？ 変わらないか？

協働等の体制、意思決定、事務事業に係る各人の責任並びに流動的な組織運営の面で、5～6割の管理職及び副主幹以下の職員が、グループ制になっても変わらなかったとしている。変わらないとしている大きな理由としては、

- ① 係制時からグループ制と同様な組織運営がされていた。
- ② グループ制が機能しない、又は、機能することができない職場の環境。
- ③ グループ制が理解されていない。

①については、消防職、保育士及び幼稚園教諭は、その職務体系から以前からグループ制と同様な組織運営が行われており（行わざるをえない）、グループ制になっても職場環境は何ら変わらないとする意見が特に多かった。

制度の導入にあたり、内部及び対市民の面で混乱するのではないかと危惧されたが、今回の調査では、特に大きな問題は提起されていない。

グループ制になって、変わった点として多くあげられているものは、

- ① 柔軟な組織編成、事務配分及び人員配置が可能となった。
- ② グループ間のサポート体制を心がけるようになった。

5 責任性

グループ制度導入にあたり、係制からグループ制になって、主に係長（５級）、課長補佐及び主任主査（６級）の責任感が薄れるのではないかといった意見があったが、調査結果として、職制とグループリーダーの関係を整理する必要があるとする意見が多くあった。一方、グループ制になって、責任が明確になったという結果もでている。これは、グループ編成協議書の作成により各人が１年間に担当する事務事業を明確にすることによるものだと考える。しかし、このことにより、担当者間のカベを誘発してしまう傾向もある。

6 課題

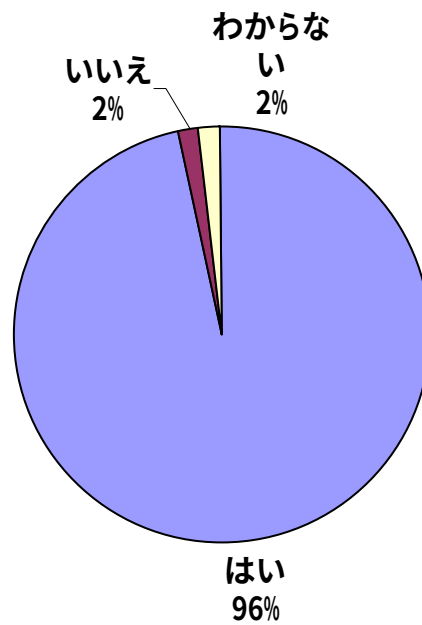
今回の調査から次のような課題を見出すことができる。

- ① グループ制度の内容及び運用の浸透
- ② 課及びグループ内の情報の共有化
- ③ 専門性を有する事務事業と協業体制
- ④ グループ制と職制の関係
- ⑤ 職員の意識変革
- ⑥ グループ制度を有効に機能させる課の規模（小規模課の解消）
- ⑦ 課長の課内人事権の適正な行使
- ⑧ グループリーダーの位置付け

管理職を対象とした調査結果

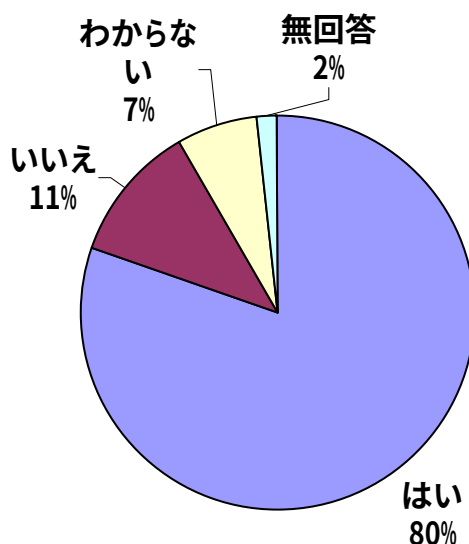
Q 1 グループ編成及びリーダーの選任を適正に行っていると思いますか。

96%の管理職が、グループの編成及びリーダーの選任は、適正に行っているとしている。



Q2 通常期（期間集中的な業務がない時）、課内での協働・協業・サポート体制がとれていると思いますか。

80%の管理職が、通常期、課内での協働等の体制がとれているとしている。11%の管理職は、とれていないとしている。

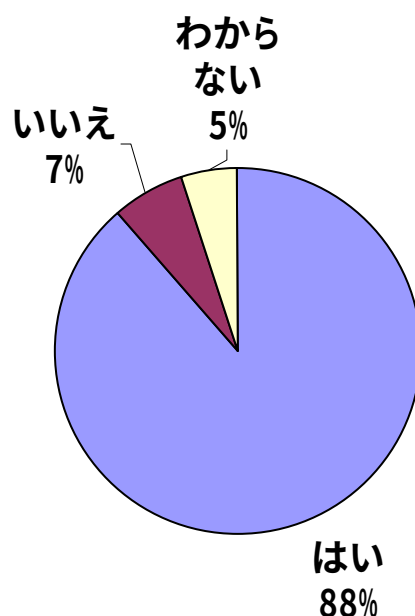


☐ 通常期、課内での協働・協業・サポート体制がとれていない理由・状況

- 課所掌事務の種類及び範囲が多であること。課内での業務繁忙のため連携のための連絡調整が充分行いにくいこと。
- 仕事ごとに担当を決めて行わせているから。（1グループのみ）
- 業務内容が簡単に協働できない。
- グループリーダー及びグループ員のグループ制に対する認識が薄い。
- 各グループまたグループ内でそれぞれ専門的な事務処理を行っており、協働・協業は難しい。
- 担当者の自覚及び責任感のなさ。コミュニケーション不足。

Q 3 課内で期間集中的な業務がある時に、課内で協働・協業・サポート体制がとれていると思いますか。

88%の管理職が、期間集中的な業務がある時は、課内での協働等の体制がとれているとしている。
7%の管理職は、とれていないとしている。

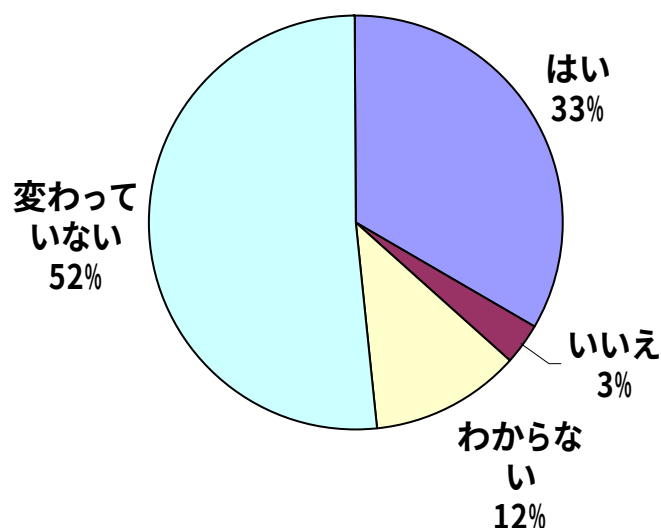


☐ 課内で期間集中的な業務がある時に、課内で協働・協業・サポート体制がとれていない状況

- 課の所掌事務の種類及び範囲が多岐である。課内での業務繁忙のため連携のための連絡調整が充分行いにくい。
- 指示したことは協働できるが、積極的に行うという意識（やる気）に欠けた者がいる。
- 業務内容が簡単に協働できない。
- リーダーのリーダーシップに大きく左右される。
- 市民からの細部にわたる質問などについては、やはり主担当でないと責任ある対応が難しい。
- 多くの総括主査が在籍しており、グループの中で担当がありその中で担当以外の業務は行わないという意識がある。

Q 4 係制の時とグループ制の今と比べると、今のほうが課内での協働・協業・サポート体制がとれていると思いますか。

52%の管理職が、係制からグループ制になっても課内での協働等の体制は変わっていないとしている。33%の管理職は、グループ制になって変わったとしている。

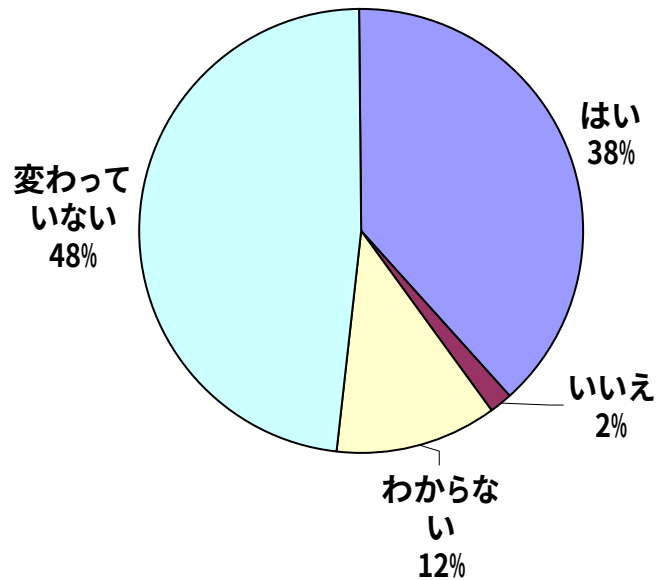


□ グループ制になって、協働等の体制についてどういった変化があるか。

- 課の統合後、人員の融通がきく。
- 少人数課のため、以前より協働・サポート体制をとらなければ業務がまわらなかったが、グループ制の導入により、より業務の繁閑に応じ、流動的にサポート体制がとれるようになった。
- 意欲的に仕事に取り組めるようになり、意識の面が変わったように思う。
- 以前よりグループ制に近い形を採用しており、延長線上で考えた。
- 複数職員での事務配分と協業体制が整った。
- リーダーの指示で、全員が協力できる。指示が一本になる。
- 係名がグループ名に移行したが、前にもましてサポート体制は十分に機能している。
- グループ制の方が職員配分の括りが大きく、意思決定がし易い。また、グループ間の協業も係よりくくりが大きい分だけ、サポート体制等への意思決定がしやすい。
- 組織運営について再確認することで、組織業務の活性化につながっている。予定など早く提出させ、業務の段取りもよくなってきている。集中業務がなくなり流動的になった。
- 課への問合せた時、すぐに返事が返ってくることが多くなった。

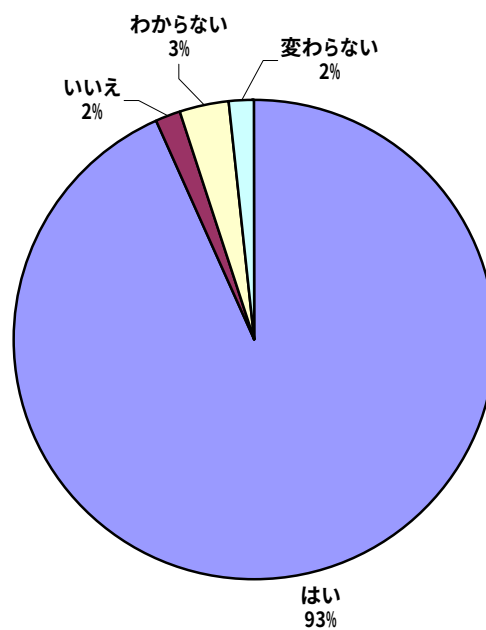
Q 5 係制の時と比較して決裁、課内合意等の意思決定が速くなったと思いますか。

48%の管理職が、意思決定にかかる時間は変わっていないとしている。38%の管理職が、変わったとしている。



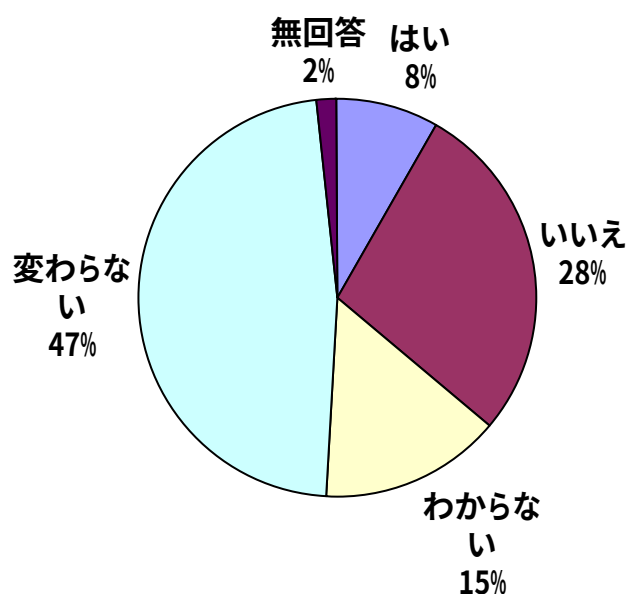
Q 6 課内での各人の事務事業の分担・責任が明確だと思いますか。

93%の管理職が、各人の事務事業の分担及び責任は明確であるとしている。



Q 7 係制の時とグループ制の今と比べると、係制の時の方が課内又はグループ内での各人の事務事業の責任が明確だったと思いますか。

47%の管理職が、グループ制になっても各人の事務事業の責任の明確については変わらないとしている。28%は、グループ制のほうが明確であるとしている。8%は、係制のほうが明確であるとしている。

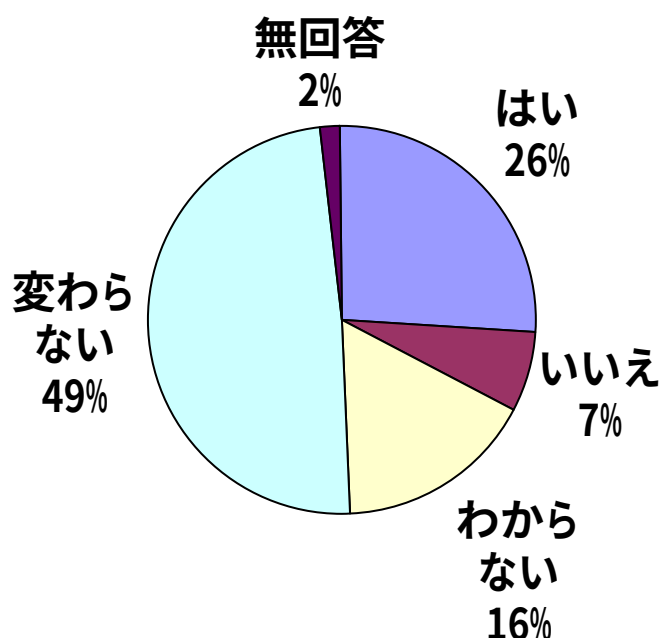


☐ グループ制ではどういった点で責任が不明確か。

- 係ということで自分の責任分野がはっきりしていたが、グループ制で協働・協業部分が入り、あいまいな部分が出てきている。

Q 8 係制の時とグループ制の今と比べると、係・グループの壁がなくなり流動的な体制となっていると思いますか。

49%の管理職が、グループ制になっても流動的な体制については変わらないとしている。26%はグループ制になって変わったとしている。

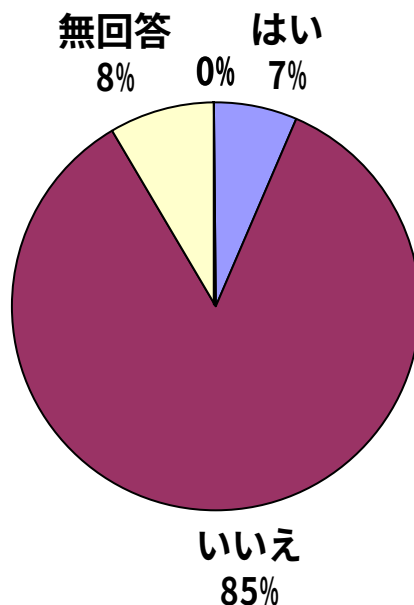


□グループ制になって、こういった点で流動的な組織運営が行われるようになったか。

- 決められた係に人員を割振る、変更することより、新たにグループを編成し変更する方が流動的。
- 少人数の課であるため、以前から協働、サポート体制をとっていたが、グループ制の導入後、より流動的に繁忙期に事務配分できるようになった。
- 行事などにより一人の仕事量が増えた時、事務配分を調整できる。
- 他のグループとの応援しあう関係が良くなった。
- 職務全てが平等化され、スムーズな対応ができるようになった。
- これだけが自分の仕事という感覚ではなく、幅が広がって仕事を見ることができる。
- 全体の調整と個の業務についての関連をしっかりと連携し、リーダーの前もっての計画案により担当者も取り組みやすくなっている。誰でもわかる体制が大変良くなってきた。

Q 9 グループ制導入後に 5・6 級職員について人事権を行使（担当替え等）しましたか。

85%の管理職は、5、6 級職員に人事権を行使していないとしている。7%は、行使したとしている。



☐ どういった点で人事権を行使したか。

- 課の統合にともない、グループの編成及び構成人数を変更した。
- 一部の職員について、従来の係の仕事の枠をはずし、他の仕事も兼ねるようにした。
- グループ内に 5 級と 6 級職員が在籍するが、能力等を評価して 5 級職員をリーダーに選任した。
- 平成 11 年 4 月に編成したグループについて、事務量、事務の円滑などの視点で検証し、平成 11 年 10 月にグループ編成を見直した。

□グループ制、組織運営等についての意見欄概要

1 グループ制導入効果

業務のスリム化にも関連し、職員意識が高まって運営上とてもスムーズになった。今後も責任の明確化、報告及び連絡についても再考したい。窓口業務的にも大変良くなった。各自の責任感の育成にも大いに役立つが、今後もさらにスリム化していきたい。

2 リーダー

- 係制当時の5・6級職員をそれぞれのグループリーダーに選任した。
- 階級制度があるため、能力によるリーダー選任ができない面がある。
- リーダーの選任も大変難しい。辞令で係長になると、グループ編成替えて、課内異動の対象となるかでは、人によっては責任感がなくなってしまう部分が出てきている。
- 係長であることに伴う責任と士気が、リーダーで保持できているか否か定かでない。リーダーであることをもっと明確にすべきである。

3 意識

- 職員の意欲の問題があり、係制ではいやでもやらなければならない仕事をグループ内の意欲のない職員が意欲ある職員へ（最初は相談等から始まり、結果として）押し付ける傾向が出てきている。
- グループ制であろうと係制であろうと協働する意識をもって行動できるかが問題である。要は組織は人の和（仲良しクラブではない。）であり、各部課の関係の人の和を大切にすれば、1+1は2以上になる。能力がある職員であっても自分だけが正しい、自分だけが仕事をしているという気持ちを持っているようでは、1+1が0.5となってしまうこともある。
- やる気のある職員とそうでない職員に隔たりが目につく。

4 協働

- 事業がプロジェクトであり、事務事業をグループ編成でなく、課員全体で取り組んでいる。
- グループ制移行後に現在の職場へ異動したので、比較できない。しかし、担当する業務はもとより協働・協業体制はとれており、円滑に遂行している。

5 グループ制と職制

グループ制では、今の副主幹及び総括主査の職制をはずしてほしい。

6 グループ制と課の規模

- 少人数の課では従来と変わらないが、大人数の課では責任の明確化、協働化、意思決定の迅速化等の効果が生じている。
- 少人数の職場では、グループ制のメリットが顕著ではない。
- グループ制のメリットがもっと生かすことができる機構改革が望まれる。

7 制度の理解

- グループ制は一部民間で導入されているが、官民が同様な組織を作ることと同様な効果が出るとは限らない。問題は、職員の仕事に取り組む意識と仕事をするという職員のやる気・意欲と考える。意思決定をする過程は本当にいいのか。言葉だけのグループ制ではいけない。
- リーダーにグループ制の運用方法について研修する必要がある。
- グループ数及び内容が適確になっているか、また、リーダーの選任について単純に職階にそった形だけで選ばれていないかと感ずることがあり、本当のグループ制の良さがまだまだ発揮されていない。
- グループ制は、基本的な施策執行内容を広範な視点で遂行する意味できわめて大切と考えます。私は長く学校組織の運営に関わってきましたが、学校でも同様に横断的な職務グループがとられています。問題は基本合意を得る小さな打合せ会がもてないこと。もう少し時間をかけて合意形成しておかないと内容のあるグループ制とならないと考える。
- 部課によってはグループ制が有効にはたらく場合とそうでない場合がある。グループ制の理念については理解し、そのような市民サービスができるように各人が努力しているが、少人数の課や課の役務内容によって担当制の方が責任ある対応がとれて、かえってサービスが向上するように感じる時がある。いずれにしてもオールマイティになれないのがその原因である。

8 変わらない

- 保育園の場合、グループ制導入といっても以前から担当を決定する場合、リーダーを誰にするかは重要な部分であったので、導入前後の比較の場合変わらない部分が多い。
- 係という名称がグループという名称に変わっただけで、実際に行っている事務事業には何も変わったところがない。各人がそれぞれ専門的な部分を受け持っており、一つの事務事業が終わったら次の事務事業へという部署ではないため、流動的な体制をとること自体難しい。
- 従来より流動的な組織運営体制で実施しており、グループ制になっても特段変化がない。
- グループ制になっても従来と変わっていないが、組織運営上、課員全員が理解できるよう今まで以上に連絡するように務めている。

9 人事

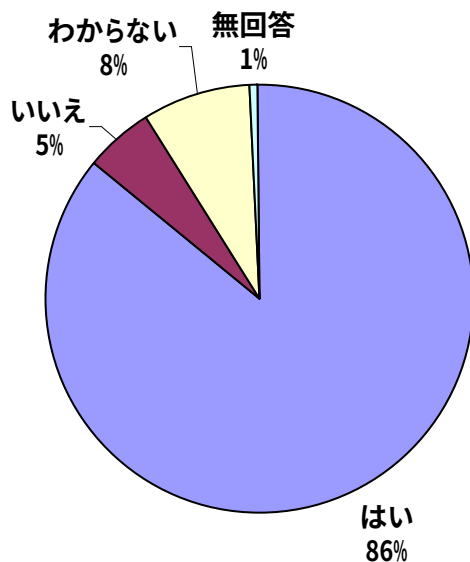
園長と主任保育士が二人とも異動するとグループ制が少し崩れる。(戸惑いなど)

Q 1 あなたはグループ制の趣旨を理解していますか。

86%の職員は、理解している。その内、消防職の理解度が高い。

14%の職員は、理解していない。その内、保育士及び幼稚園教諭の理解度が低い。

全体



職別詳細

一般事務職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>90%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>8%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>2%</td></tr></table>	回答	割合	はい	90%	わからない	8%	いいえ	2%	一般技術職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>85%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>10%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>3%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>2%</td></tr></table>	回答	割合	はい	85%	わからない	10%	いいえ	3%	無回答	2%
回答	割合																				
はい	90%																				
わからない	8%																				
いいえ	2%																				
回答	割合																				
はい	85%																				
わからない	10%																				
いいえ	3%																				
無回答	2%																				
消防職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>99%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>1%</td></tr></table>	回答	割合	はい	99%	いいえ	1%	保育士・幼稚園教諭	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>63%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>15%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>20%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>2%</td></tr></table>	回答	割合	はい	63%	わからない	15%	いいえ	20%	無回答	2%		
回答	割合																				
はい	99%																				
いいえ	1%																				
回答	割合																				
はい	63%																				
わからない	15%																				
いいえ	20%																				
無回答	2%																				

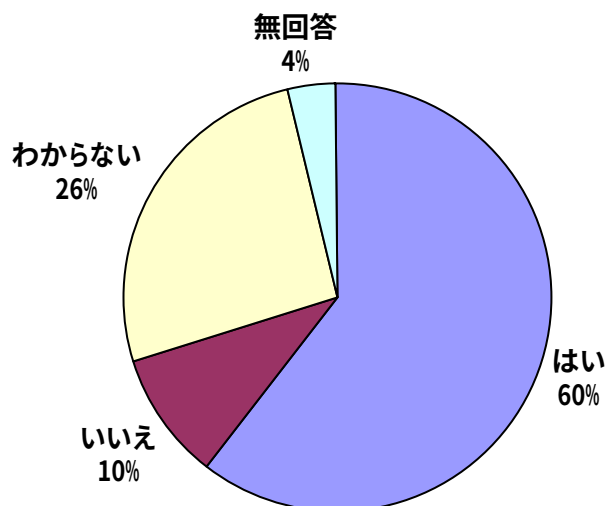
Q 2 課長はグループ編成及びリーダーの選任を適正に行っていると思いますか。

60%の職員は、課長のグループ編成及びリーダーの選任は適正であるとしている。

26%の職員は、適正に行っているかどうか分からないとしている。その内、保育士及び幼稚園教諭の割合が大きい。

10%の職員は、適正に行っていないとしている。その内、一般事務職の割合が高い。

全体



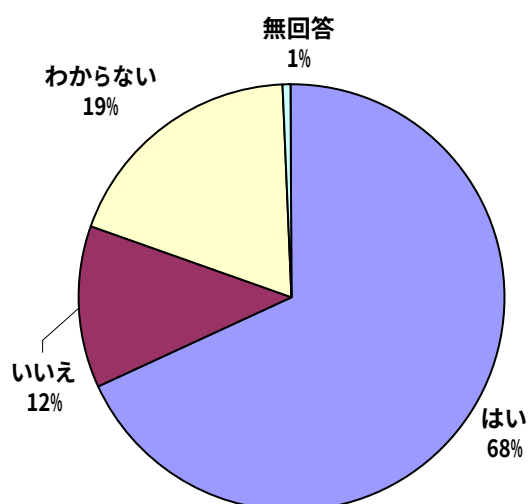
職別詳細

一般事務職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>61%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>16%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>21%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>2%</td></tr></table>	回答	割合	はい	61%	いいえ	16%	わからない	21%	無回答	2%	一般技術職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>65%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>8%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>24%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>3%</td></tr></table>	回答	割合	はい	65%	いいえ	8%	わからない	24%	無回答	3%
回答	割合																						
はい	61%																						
いいえ	16%																						
わからない	21%																						
無回答	2%																						
回答	割合																						
はい	65%																						
いいえ	8%																						
わからない	24%																						
無回答	3%																						
消防職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>79%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>3%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>14%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>4%</td></tr></table>	回答	割合	はい	79%	いいえ	3%	わからない	14%	無回答	4%	保育士・幼稚園教諭	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>39%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>5%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>50%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>6%</td></tr></table>	回答	割合	はい	39%	いいえ	5%	わからない	50%	無回答	6%
回答	割合																						
はい	79%																						
いいえ	3%																						
わからない	14%																						
無回答	4%																						
回答	割合																						
はい	39%																						
いいえ	5%																						
わからない	50%																						
無回答	6%																						

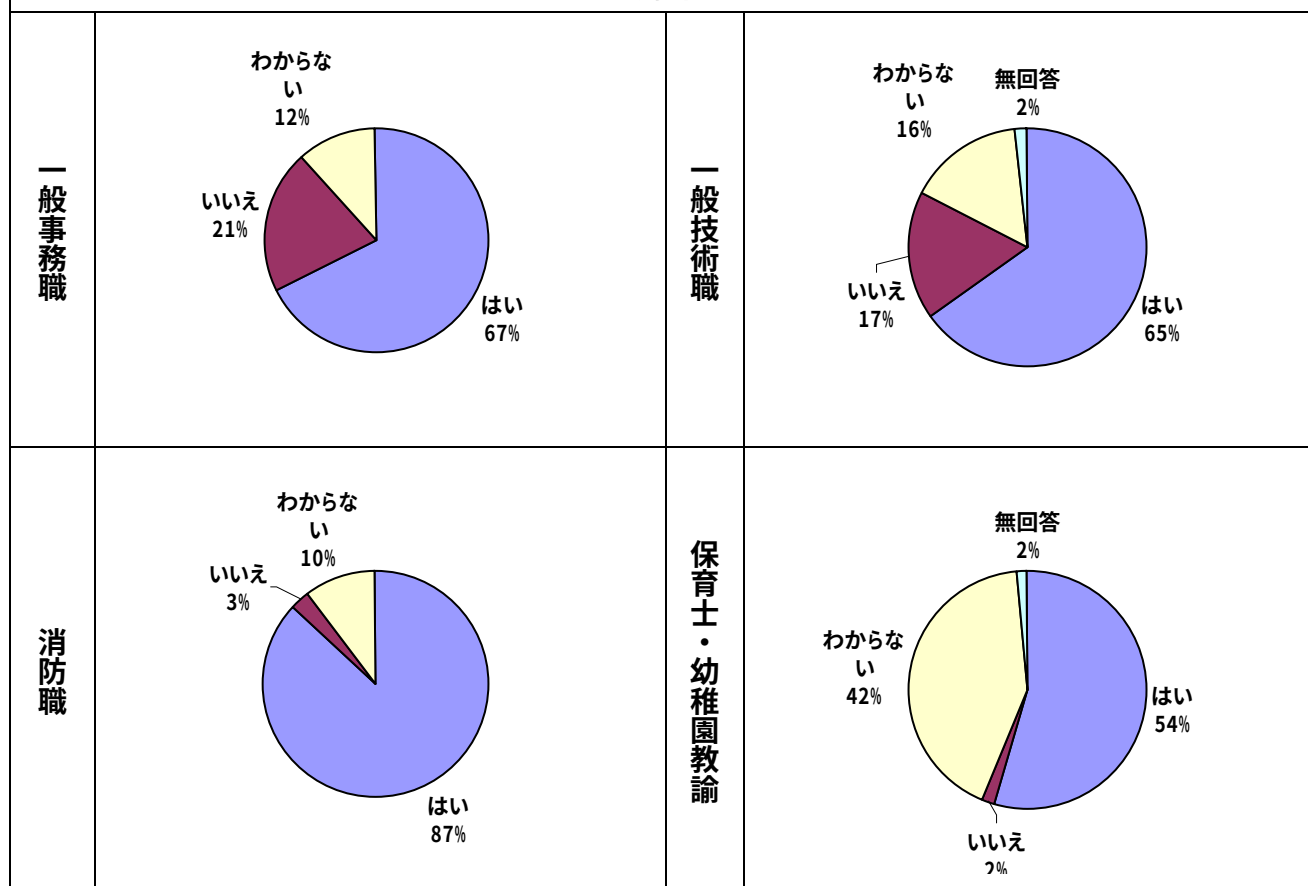
Q3 通常期(期間集中的な業務がない時)にグループ内での協働・協業・サポート体制がとれていると思いますか。

68%の職員は、通常期にグループ内での協働等の体制がとれているとしている。その内、消防職の割合が高い。
 19%の職員は、体制がとれているかどうか分からないとしている。その内、保育士及び幼稚園教諭の割合が高い。
 12%の職員は、体制がとれていないとしている。その内、一般事務・技術職の割合が高い。

全体



職別詳細

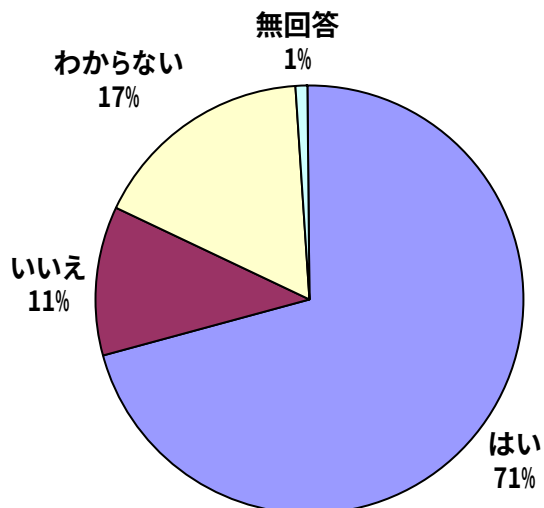


Q 4 グループ内に期間集中的な業務がある時、グループ内で協働・協業・サポート体制がとれていると思いますか。

71%の職員は、期間集中的な業務がある時、グループ内で協働等の体制がとれているとしている。
17%の職員は、体制がとれているかどうか分からないとしている。その内、一般技術職、保育士及び幼稚園教諭の割合が高い。

11%の職員は、体制がとれていないとしている。その内、一般事務職の割合が高い。

全体



職別詳細

一般事務職	<table><thead><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>はい</td><td>71%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>19%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>9%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>1%</td></tr></tbody></table>	回答	割合	はい	71%	いいえ	19%	わからない	9%	無回答	1%	一般技術職	<table><thead><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>はい</td><td>63%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>13%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>21%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>3%</td></tr></tbody></table>	回答	割合	はい	63%	いいえ	13%	わからない	21%	無回答	3%
回答	割合																						
はい	71%																						
いいえ	19%																						
わからない	9%																						
無回答	1%																						
回答	割合																						
はい	63%																						
いいえ	13%																						
わからない	21%																						
無回答	3%																						
消防職	<table><thead><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>はい</td><td>86%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>4%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>10%</td></tr></tbody></table>	回答	割合	はい	86%	いいえ	4%	わからない	10%	保育士・幼稚園教諭	<table><thead><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>はい</td><td>60%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>5%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>35%</td></tr></tbody></table>	回答	割合	はい	60%	いいえ	5%	わからない	35%				
回答	割合																						
はい	86%																						
いいえ	4%																						
わからない	10%																						
回答	割合																						
はい	60%																						
いいえ	5%																						
わからない	35%																						

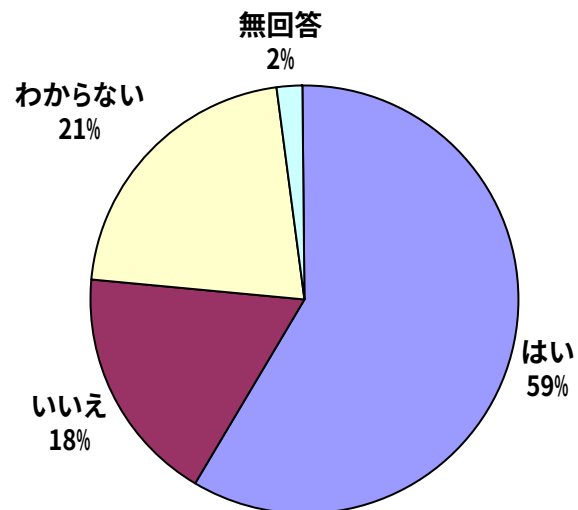
Q 5 課内で期間集中的な業務がある時に、課内で協働・協業・サポート体制がとれていると思いますか。

59%の職員は、期間集中的な業務がある時に、課内で協働等の体制がとれているとしている。その内、消防職の割合が高い。

21%の職員は、体制がとれているかどうか分からないとしている。その内、保育士及び幼稚園教諭の割合が高い。

18%の職員は、体制がとれていないとしている。その内、一般事務職の割合が高い。

全体



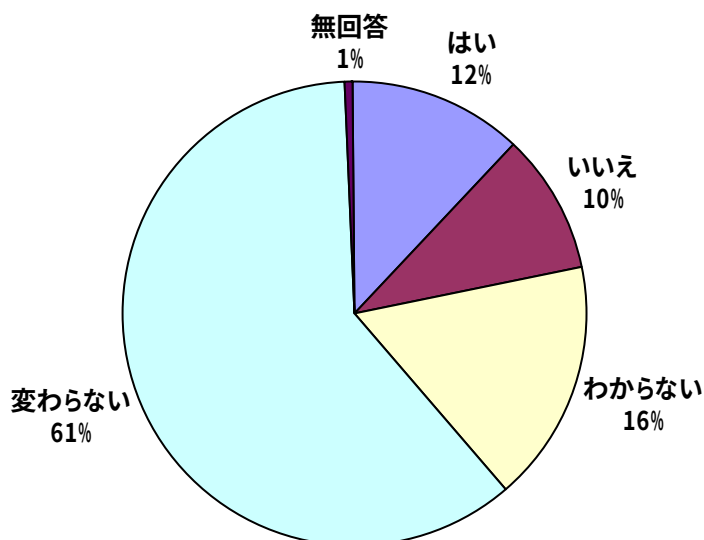
職別詳細

一般事務職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>55%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>30%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>14%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>1%</td></tr></table>	回答	割合	はい	55%	いいえ	30%	わからない	14%	無回答	1%	一般技術職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>55%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>19%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>21%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>5%</td></tr></table>	回答	割合	はい	55%	いいえ	19%	わからない	21%	無回答	5%
回答	割合																						
はい	55%																						
いいえ	30%																						
わからない	14%																						
無回答	1%																						
回答	割合																						
はい	55%																						
いいえ	19%																						
わからない	21%																						
無回答	5%																						
消防職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>79%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>6%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>14%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>1%</td></tr></table>	回答	割合	はい	79%	いいえ	6%	わからない	14%	無回答	1%	保育士・幼稚園教諭	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>はい</td><td>45%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>5%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>47%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>3%</td></tr></table>	回答	割合	はい	45%	いいえ	5%	わからない	47%	無回答	3%
回答	割合																						
はい	79%																						
いいえ	6%																						
わからない	14%																						
無回答	1%																						
回答	割合																						
はい	45%																						
いいえ	5%																						
わからない	47%																						
無回答	3%																						

Q 6 係制の時とグループ制の今のほうが課内での協働・協業・サポート体制がとれていると思いますか。

61%の職員は、グループ制になっても課内の協働等の体制については、変わらないとしている。
 16%の職員は、わからないとしている。その内、保育士及び幼稚園教諭の割合が高い。
 12%の職員は、グループ制になって協働等の体制がとれるようになったとしている。
 10%の職員は、グループ制になって協働等の体制がとれなくなったとしている。

全体



職別詳細

一般事務職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>変わらない</td><td>62%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>11%</td></tr><tr><td>はい</td><td>15%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>12%</td></tr></table>	回答	割合	変わらない	62%	わからない	11%	はい	15%	いいえ	12%	一般技術職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>変わらない</td><td>62%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>8%</td></tr><tr><td>はい</td><td>17%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>13%</td></tr></table>	回答	割合	変わらない	62%	わからない	8%	はい	17%	いいえ	13%		
回答	割合																								
変わらない	62%																								
わからない	11%																								
はい	15%																								
いいえ	12%																								
回答	割合																								
変わらない	62%																								
わからない	8%																								
はい	17%																								
いいえ	13%																								
消防職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>変わらない</td><td>67%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>10%</td></tr><tr><td>はい</td><td>10%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>13%</td></tr></table>	回答	割合	変わらない	67%	わからない	10%	はい	10%	いいえ	13%	保育士・幼稚園教諭	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>変わらない</td><td>49%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>41%</td></tr><tr><td>はい</td><td>6%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>2%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>2%</td></tr></table>	回答	割合	変わらない	49%	わからない	41%	はい	6%	いいえ	2%	無回答	2%
回答	割合																								
変わらない	67%																								
わからない	10%																								
はい	10%																								
いいえ	13%																								
回答	割合																								
変わらない	49%																								
わからない	41%																								
はい	6%																								
いいえ	2%																								
無回答	2%																								

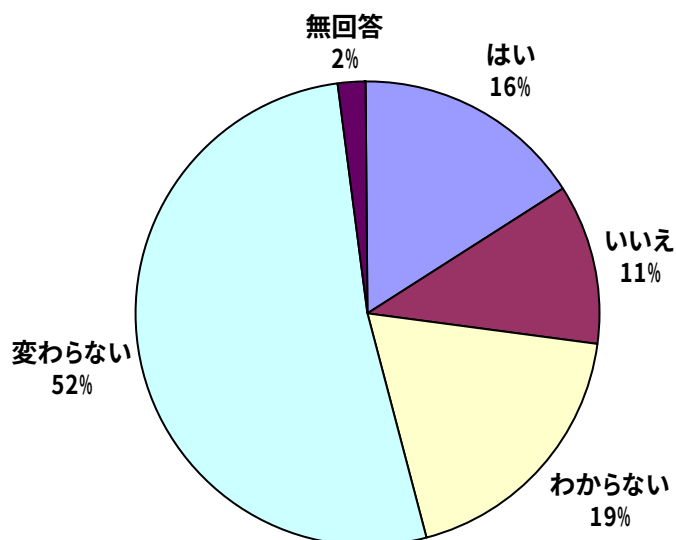
Q 7 係制の時と比較して決裁、課内合意等の意思決定が速くなったと思いますか。

52%の職員は、グループ制になっても意思決定にかかる時間は変わらないとしている。

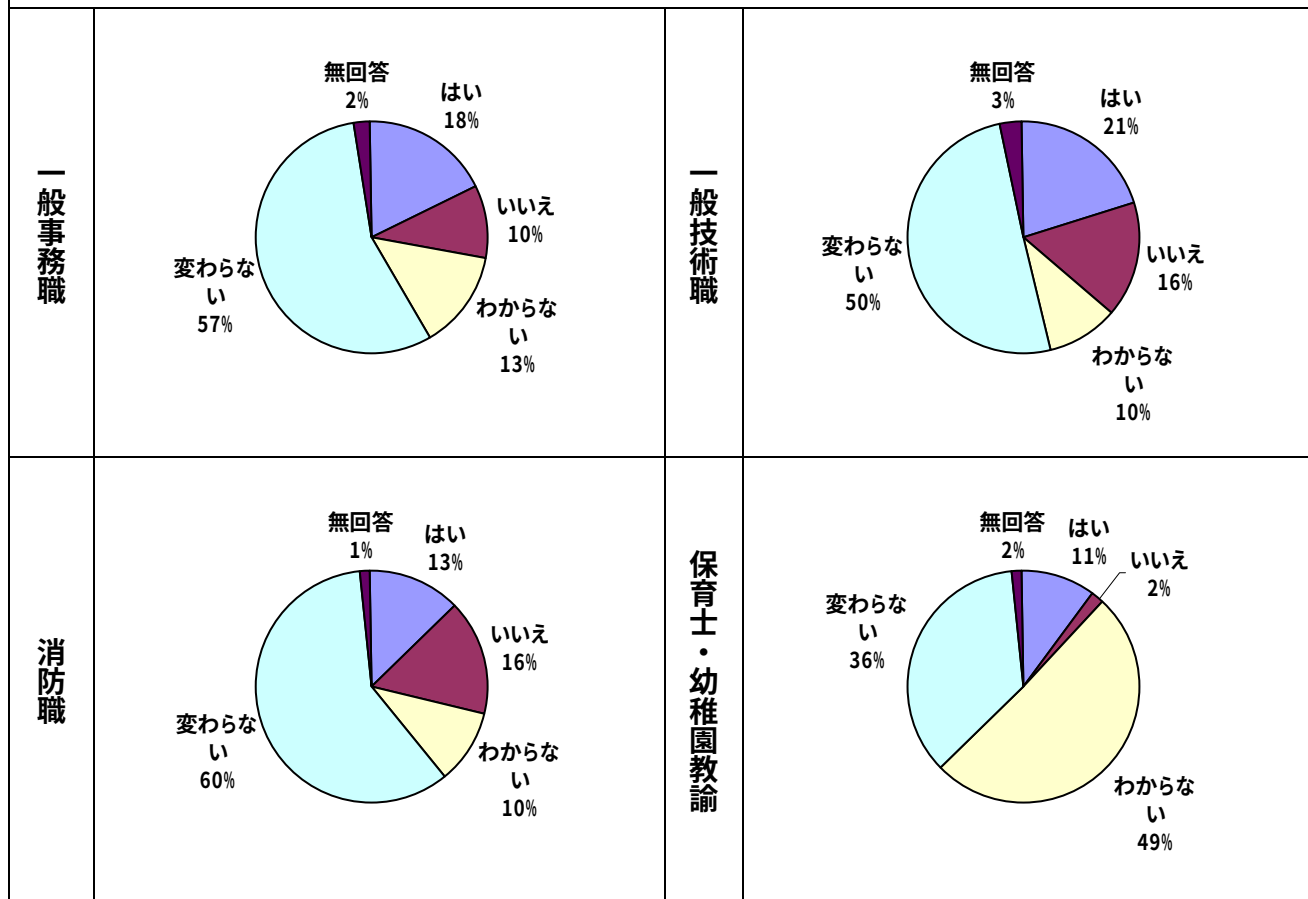
19%の職員は、速くなったかどうか分からないとしている。その内、保育士及び幼稚園教諭の割合が高い。

16%の職員は、速くなったとしている。一方、11%の職員は、遅くなったとしている。

全体



職別詳細



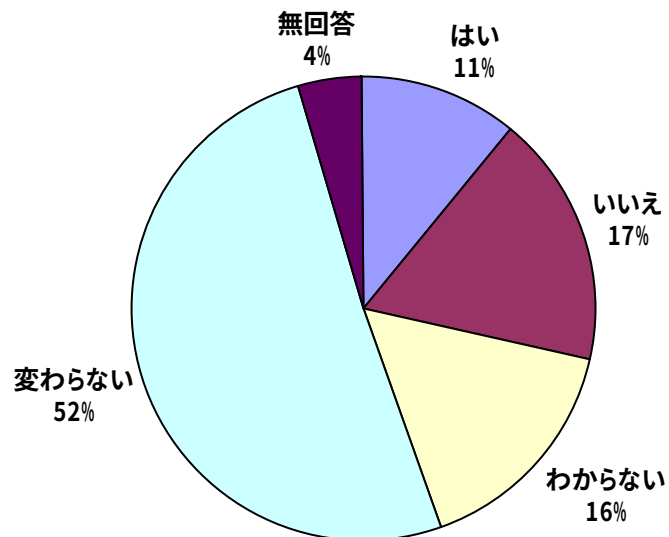
Q 8 係制の時とグループ制の今と比べると、係制の時のほうが課内又はグループ内での各人の事務事業の責任が明確だったとおもいますか。

52%の職員は、各人の事務事業の責任の明確性については、係制とグループ制とでは変わらないとしている。

17%の職員は、グループ制のほうが明確であるとしている。一方、11%の職員は、係制のほうが明確であるとしている。

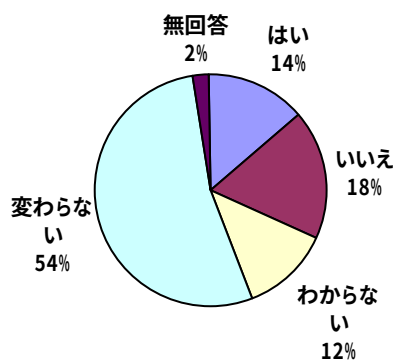
16%の職員は、わからないとしている。その内、保育士及び幼稚園教諭の割合が高い。

全体

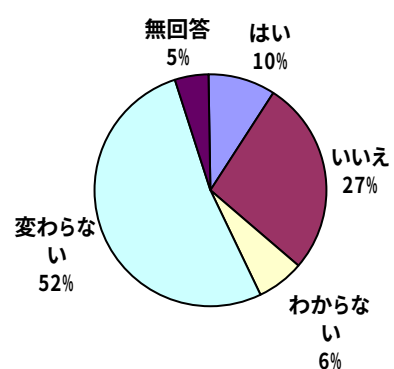


職別詳細

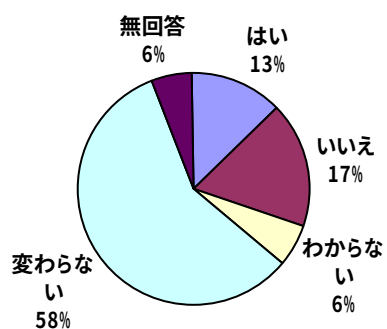
一般事務職



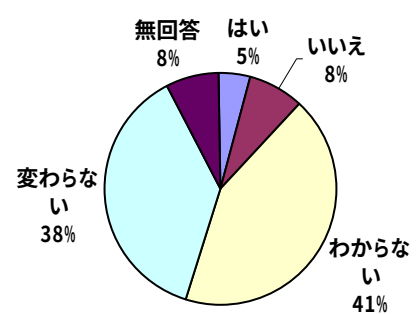
一般技術職



消防職



保育士・幼稚園教諭



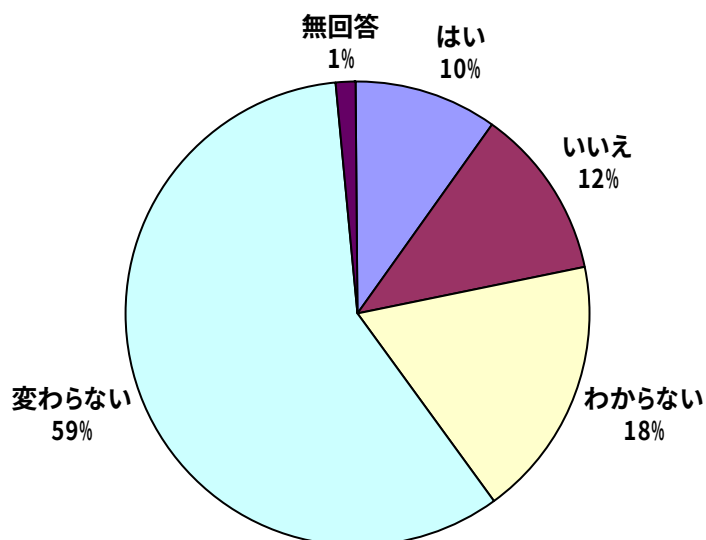
Q 9 係制の時とグループ制の今と比べると、係・グループの壁がなくなり流動的な組織運営が行われていると思いますか。

59%の職員は、流動的な組織運営についてはグループ制になっても変わらないとしている。その内、消防職の割合が高い。

18%の職員は、わからないとしている。その内、保育士及び幼稚園教諭の割合が高い。

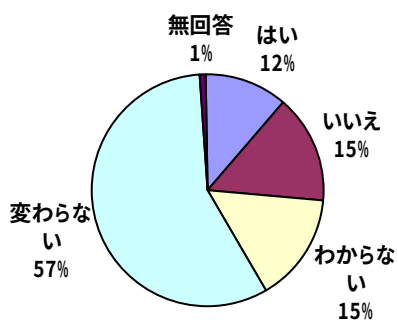
12%の職員は、係制のほうが流動的な組織運営ができていたとしている。一方、10%の職員は、グループ制になってより流動的な組織運営ができるようになったとしている。

全体

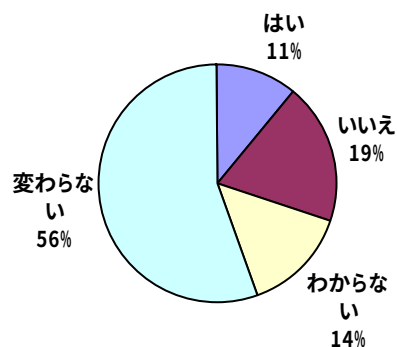


職別詳細

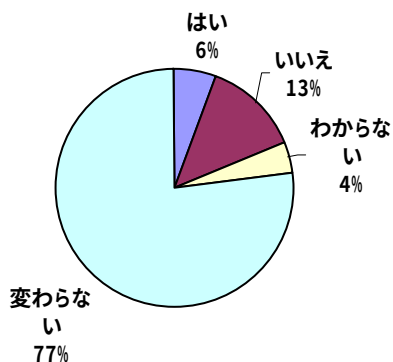
一般事務職



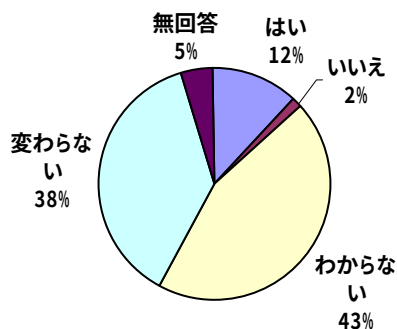
一般技術職



消防職



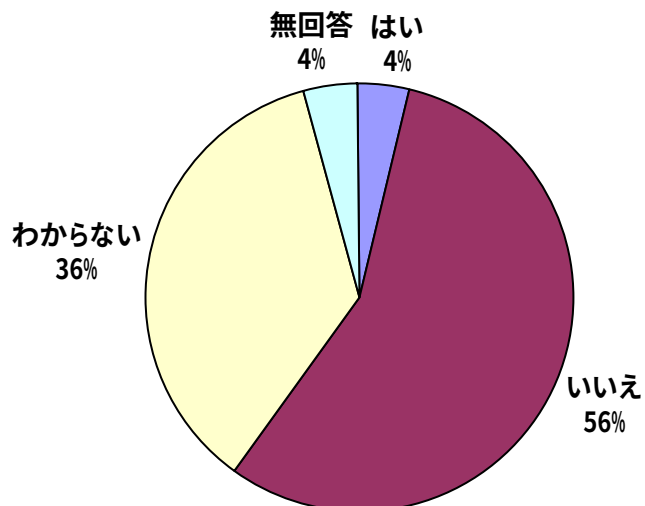
保育士・幼稚園教諭



Q10 グループ制になって、窓口で市民が戸惑うようなことがありましたか。

92%（56%+36%）の職員は、窓口で市民が戸惑うことはないとしている。
4%の職員は、戸惑うことがあったとしている。

全体



職別詳細

一般事務職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>いいえ</td><td>63%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>29%</td></tr><tr><td>はい</td><td>6%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>2%</td></tr></table>	回答	割合	いいえ	63%	わからない	29%	はい	6%	無回答	2%	一般技術職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>いいえ</td><td>52%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>37%</td></tr><tr><td>はい</td><td>8%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>3%</td></tr></table>	回答	割合	いいえ	52%	わからない	37%	はい	8%	無回答	3%
回答	割合																						
いいえ	63%																						
わからない	29%																						
はい	6%																						
無回答	2%																						
回答	割合																						
いいえ	52%																						
わからない	37%																						
はい	8%																						
無回答	3%																						
消防職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>いいえ</td><td>89%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>10%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>1%</td></tr></table>	回答	割合	いいえ	89%	わからない	10%	無回答	1%	保育士・幼稚園教諭	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>わからない</td><td>71%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>17%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>12%</td></tr></table>	回答	割合	わからない	71%	いいえ	17%	無回答	12%				
回答	割合																						
いいえ	89%																						
わからない	10%																						
無回答	1%																						
回答	割合																						
わからない	71%																						
いいえ	17%																						
無回答	12%																						

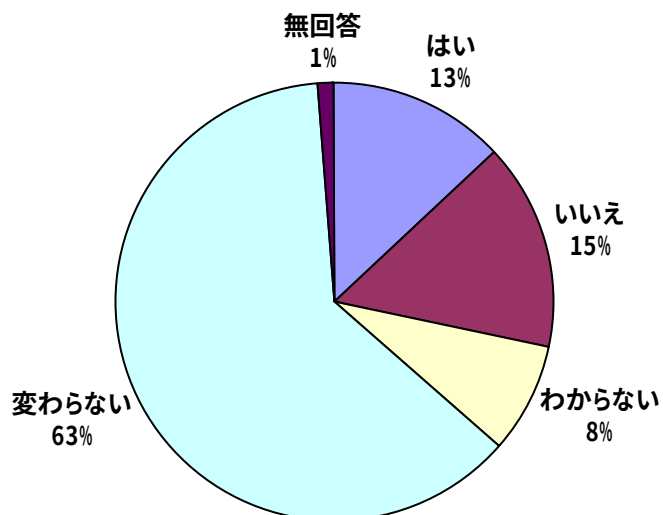
リーダーの方にお尋ねします。

Q 1 1 係制の時の係長又は課長補佐とグループ制のリーダーと比べて、役割が変わったと思いますか。

78% (63%+15%) の職員は、係長又は課長補佐とグループリーダーの役割は変わらないとしている。

13%の職員は、役割は変わったとしている。

全体



職別詳細

一般事務職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>変わらない</td><td>58%</td></tr><tr><td>はい</td><td>15%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>15%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>12%</td></tr></table>	回答	割合	変わらない	58%	はい	15%	いいえ	15%	わからない	12%	一般技術職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>変わらない</td><td>60%</td></tr><tr><td>はい</td><td>25%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>10%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>5%</td></tr></table>	回答	割合	変わらない	60%	はい	25%	いいえ	10%	わからない	5%
回答	割合																						
変わらない	58%																						
はい	15%																						
いいえ	15%																						
わからない	12%																						
回答	割合																						
変わらない	60%																						
はい	25%																						
いいえ	10%																						
わからない	5%																						
消防職	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>変わっていない</td><td>69%</td></tr><tr><td>いいえ</td><td>26%</td></tr><tr><td>わからない</td><td>5%</td></tr></table>	回答	割合	変わっていない	69%	いいえ	26%	わからない	5%	保育士・幼稚園教諭	<table><tr><th>回答</th><th>割合</th></tr><tr><td>変わらない</td><td>80%</td></tr><tr><td>無回答</td><td>20%</td></tr></table>	回答	割合	変わらない	80%	無回答	20%						
回答	割合																						
変わっていない	69%																						
いいえ	26%																						
わからない	5%																						
回答	割合																						
変わらない	80%																						
無回答	20%																						

一般事務・技術職の意見欄概要

記入があった意見を次の 17 区分に整理した。

- 1 課長のグループ編成、リーダーの選任
- 2 リーダー
- 3 協働、協業、サポート体制
- 4 専門化、複雑化
- 5 タテ割り、カベ
- 6 情報の共有、コミュニケーション
- 7 責任性
- 8 意思決定
- 9 グループ制と職制
- 10 グループ制による変化
- 11 グループ制導入でも変化なし
- 12 グループ制のデメリット、見直し
- 13 グループ制と課の規模
- 14 機構改革
- 15 職員の意識
- 16 グループ制の理解
- 17 人事
- 18 グループ制と市民

1 課長のグループ編成、リーダーの選任

- 課内の仕事の把握が十分にできていない。課の人員配置がフレキシブルに行われていない。課長のリーダーシップが発揮できていない。(総括主査)
- 情報伝達及び決裁の方法もスピードも変わっていない。リーダーとしての適性はどのように判断されているのかわからない。(主任以下)
- 課長自身がグループ制の主旨を理解していないという根本的な問題がある。(総括主査)
- リーダー選任は適性であるが、グループ内の担当の割振りにおいては、責任体制及び協力体制が成立していない。異動後において担当の見直しが未だ行われていない。また、ファイリングシステムに対する理解不足がある。(副主幹)
- 当然のように副主幹がリーダーになっている。(総括主査)
- リーダーに半年以上兼務がかかり不在であったが、替わりのリーダーが選任されなかった。(総括主査)
- 職域が広すぎて課長一人で理解できないのではないか。(総括主査)

- 本来、所属長は職場を把握し、現状に応じて内部異動をかけ、仕事をこなすべきだが、職場の把握すらできていない。(副主幹)
- 特定の人に仕事が集中し、協働体制をとらない。担当を無視した業務命令を行う。(主任以下)
- リーダーが通常何をやっているのかわからない。課長からリーダーの役割について課員と本人に周知徹底すべきである。(主任以下)
- 課内異動時に、事務分担の多いグループに適切な人員補充がされなかった。(主任以下)
- 長く在籍するという理由だけでリーダーにしている。(主査)
- グループ制がなじむ組織となじまない組織があると思う。全てを同様にグループ制としてしまうのは無理がある。また、グループ制を機能させるためには、時間をかけてファイリングの導入と同じように指導していく必要がある。グループ内異動も積極的に行う必要がある。(総括主査)
- グループ制がうまく機能するかどうかは、所属長及びリーダーの能力に関わっている部分が多い。係制の時と変わりが無いというのは、その采配が悪いのではないか。(主査)
- グループ制になったことで、課の在職年数が長い人や頼みやすい若手職員などの一部の人が負担を強いられるようになった。協力というよりは便利屋にされている。グループ間の仕事量や人員配分について、明らかに不均衡及び不平等が生じていることを放置している所属長の状況判断能力、処理能力には問題がある。グループ制導入で効率よくすることを目的とするのであれば、上司の個人的な能力に左右されてしまう現状を何とかしてほしい。(主任以下)
- グループ制度を有効に活用するためには、管理職のリーダーシップ及び課員との信頼関係が係制以上に重要になっている。
課長補佐が所属長と係長以下の職員との間のクッションとしての機能があり、コミュニケーションをとる一つのバランスの役目をしていたと思えるので、グループ制においてはより管理職の資質が重要視されるようになる。(副主幹)

2 リーダー

- リーダーが個々の仕事量及び進捗状況を的確に把握できていない場合がある。(主任以下)
- 2つのグループに所属しているが、リーダーの能力によって協働体制が大きく異なる。(主任以下)
- リーダーへ仕事が集中してしまい、逆に責任放棄してしまわないか。(主任以下)
- リーダーが把握すべき業務の増大。(以前は係長が複数いたが、それを1人のリーダーが担うことになった。)(総括主査)
- グループ制になって、もともとの自分の係範囲よりもグループ全体への目配り、相談及び指示がなされるようになった。(総括主査)
- グループ内の業務の細部にまで関わるが多くなった。(副主幹)

- 他のグループ員に業務を依頼する必要がある、他のグループの状況にも目を向けられるようになった。(副主幹)
- 副主幹は、今だに課長補佐だと思っている。リーダーとしての決定に責任を負う人がリーダーになっていただかないと、下位者は困ってしまう。(主任以下)
- 人材の活用及び育成の両面に対する考慮がやや欠けている。(総括主査)
- 専門的分野が多く、協働体制についての調整が大変になってきた。(副主幹)

3 協働、協業、サポート体制

- グループ間の仕事量が違い、残業する特定のグループがある。仕事量が多いのはもちろんグループ内人員も足りないと思われる。しかし、課内異動で対応している。(主任以下)
- 課内に2グループあるが、お互いの業務の協働はできていない。かえって、時間がかかる。(主査)
- 繁閑の調整がされていない。(主任以下)
- 各々が担当業務を持っており、一つの事務事業をみんなで分担する職場ではない。(総括主査)
- 特定の人に仕事が集中し、協働体制がとられていない。(主任以下)
- 詳細な部分が理解されないと、作業が誤って進む可能性があるので協働化は進めにくい。ただし、ポイントごとの相互応援は行っているつもりである。計画的な業務の進め方が不足している面もある。(総括主査)
- 個人の処理能力によるサポートは、グループ員育成の観点から望ましくないケースがある。(副主幹)
- 事務事業の内容によって協働・協業・サポート体制がとれる事務事業と、とれないまたはとることが困難なものがある。取れる事務事業についてはとっている。(副主幹)
- 通常期ですら協働体制がとれていないのに、特定の時だけ協働体制をとれるわけがない。(主任以下)
- 日常業務（自分のグループの仕事）だけで手一杯で、なかなか他の仕事まではできないのが実状。(主任以下)
- サポート体制はできていない。個人の善意によるところが大きい。おひとよしに、仕事が集中する。(主任以下)
- サポートできるような日常的な研修が実施できない。(総括主査)
- それぞれの事務事業ごとの協働があるが、通常期にはあえて取っていない。(主査)
- 課内にグループが3つに分かれ、別々の場所にあるので、他のグループとの連携全くないが、無理だからとれない。(主査)

4 専門化、複雑化

- 事務事業の中身が多様及び専門的であるため、仕事の中身を理解することが難しい。また、こうした中で自分の仕事をこなすことで精一杯で、他の者の仕事の中身を理解することがなかなかできない。(総括主査)
- 協業が難しいほど、仕事の内容が分化している。(主任以下)
- 専門的な知識を必要とする課なので、職員の知識の差がありすぎてできない。(主任以下)
- その事務事業を担当する者のみに負担が集中してしまう。(専門性が必要なため。)(総括主査)
- 技術職と事務職では協働できる部分が少なく、全体として満足できるほどはサポートがとれていない。(総括主査)
- 事務事業の特性からいって、個人で対処する内容が多く、職場はグループ制に適していない。(総括主査)
- 個別の相談ケースなどどこまで進捗しているかわからないこともある。(主査)
- 専門的な技術を要する課では、なかなか手伝ってもらいにくい。悪いことではないが課が縮小した分、幅広くなっていて協力しにくい部分もある。(副主幹)
- 課の中で課内異動の経験があり、仕事を把握している人は、グループ間で協力することができるが、専門的な仕事も多いため、課内での協力は難しい。残業時間もグループ間で全然違うので、グループ制がうまくまわっているかどうか疑問を感じる。ただし、グループ内の均衡ははかれており、期間が限られて集中業務をなんとかこなしている。(主任以下)
- 課によってはグループ毎に全く違う専門知識が必要となり、サポートすることは難しい。サポートされる側も逆に負担が増えることもある。(主任以下)
- 職種が異なるため協業できない。係制と変わらない。(総括主査)
- 各専門分野が集まった集団なので、違った分野のことについては、協働できない。(総括主査)
- 事務事業内容が専門的かつ高度化し、職員個々の能力差が顕著になっている。そのため、協働体制をとろうとしても事務事業のできにばらつきが生じ、結局一部の担当者に事務事業が集中している。職員全体の能力を向上させる十分な時間が必要。(総括主査)

5 タテ割り、カベ

- 各グループがそれぞれの分担範囲を守る傾向にあり、なかなかグループ間のサポート体制がとれる状況にない。また、課長の指示もない。(総括主査)
- どんなに多くの事務事業があり残業しなければならない場合でも、グループ内で処理するようになっている。(主任以下)
- グループの壁がどうしてもできてしまうような気がする。また、サポート体制についても人により意識の格差が大きい。(主査)

6 情報の共有、コミュニケーション

- グループであるのに課員相互の情報共有がされていない。(主任以下)
- 担当以外の情報が流れてこない。問合せに対し、答えられないことが多い。(総括主査)
- 自分のグループが忙しくしていても、他のグループの人には何が忙しいのかわからない。仕事を説明する時間がもったいない。(主任以下)
- 一部の上位者のみが知っていて、下位の者には周知されない。(主任以下)
- 主担当のみで決定される場合が多く、グループ員のコンセンサスを得て、意思決定されていない。(総括主査)
- 主担当の事務事業のみを行い、副担当の事務事業を行っていない場合がある。所属長及びリーダーが事務量を把握し事務分担を見直さなければ、サポート体制を自発的に求めるのは難しい。(主任以下)
- 担当外の事務事業を理解しようとしても担当者が「自分がやるからやらなくともよい。」という考えなので、教えてもらえない。(主任以下)

7 責任性

- 主担当の責任所在を明確にしないとグループ員の業務処理量の差が出てしまう。(副主幹)
- 個々に多大な仕事を抱えているため、サポートをお願いする人は嘱託職員が空いている時間となり、責任問題となる仕事はお願いできない。(副主幹)
- 全ての課員が全ての仕事に精通できるものではない。責任という点では係制の方が明確であった。(副主幹)
- 流動的であるため、責任の所在が不明確である。(主査)
- 事務事業を複数分担した場合、主たる責任者とそうでないものが複雑に存在する。(総括主査)
- 主担当と副担当との間で、仕事及び責任を押し付け合っている。(主任以下)
- 日毎に業務が変わることもあり、リーダー以外は自覚が薄くなる。(副主幹)
- 係制では分掌上での事務の括りしかなく、事務分担について不明確になりがちであった。(副主幹)
- グループ員が多数いるため責任所在が不明確。一人で複数のグループにはいっているため責任感が薄い。(総括主査)
- 最終的に個人に責任が押し付けられる現状は変わっていない。(総括主査)

- 係制の時と比べるとグループ制ではメンバーが多いため、人数の上では責任が不明確になりやすい。命令系統が整備されておらず、下位者に仕事が集まる傾向があり、責任の所在が不明確になりやすい。(主任以下)
- 課長補佐の課全体を見る視点がなくなり、リーダーの責任が不明確である。(副主幹)

8 意思決定

- 情報伝達及び決裁の方法もスピードも変わっていない。(主任以下)
- 係長ポストが減り、協議を行う対象が減った。課長とリーダー併せて2～3名で話し合えばすむ。(総括主査)
- 係長専決がリーダー専決となったため、専決時間がかかるようになった。(総括主査)
- 大きな課では決裁がスムーズになった。(主任以下)
- リーダーが他のグループとの兼務なので、適時に連絡がとれず対応が遅れる。(主査)
- チェック機能が少ないため、責任者への責任項目のフィードバックがされない。(副主幹)

9 グループ制と職制

- 意思決定の過程がリーダー～課長となったので、リーダーの責任は明確となったが、リーダーにならなかった副主幹及び総括主査の責任が不明確となった。(副主幹)
- 係制では年齢による担当の責任について明確であった。(総括主査)
- 名目的なリーダーが多い。職階級とリーダーが合っていない。(総括主査)

10 グループ制による変化

- 手伝ってもらいやすくなった。(副主幹)
- 忙しい時期に他のグループに応援をお願いしようとする気持ちが出てきている。(主査)
- 係という枠にとらわれない分、こだわる必要がない。(主査)
- 横へのつながりが少し広がった。(副主幹)

- 「担当ではない。」という言葉が聞かなくなった。手が空いたら他者を手伝う空気ができた。(主任以下)
- 日常的な業務については、できる範囲でマニュアル等を作成し、一人だけの業務にならないように心がけるようになった。(主任以下)
- 大きな業務についても割振りできる。みんなが、課全体の仕事を把握できるようになった。(主任以下)
- 係として分かれている時は、他の係への手伝いがしにくかったが、1グループとなった今は全員体制での仕事ができる。ただし、2グループとなれば係制の時と変化はない。(副主幹)
- グループ内の業務内容、進行状況などを少しでも把握しなければいけないという意識が、係制の時よりも各職員に生まれている。(総括主査)
- 繁忙時は、係制よりも融通の効いた組織運営が可能となっている。(副主幹)
- 各人の意識が変わってきている。そのことにより以前より流動的な組織運営が行われやすくなっている。(主査)
- 従前の担当にこだわらず、課全体の事務量から均等になるよう事務配分を考えることができるようになり、柔軟性が増した。(総括主査)
- 課内で休む事態の人が出ても、早く人的対応ができるようになっている。(総括主査)
- 大きな業務の場合、他の係だった仕事に意見を言う事ができる。(主任以下)
- 期間集中的な業務がある時、グループ全体で協力体制をとり、残業の削減につながっている。(総括主査)
- 職場の種類によってそれぞれ異なると思われるが、タテ割りの弊害が少しでもなくなった。特にサービス部門においては、グループ制の方がかなり良い。市民サービスについて、一人一人が自覚できる。(副主幹)
- 何かにつけて協力できるようになった。(副主幹)
- 担当者不在でも対応できるよう努力している。(副主幹)
- 係制時の他係の事務事業を行うのに違和感を覚える。また、その逆もある。(主任以下)
- 何か大きな事故があった時は、協力しあうようになった。(副主幹)
- グループ制のリーダーの方が全体的な判断が求められ、良い方向だと思う。(総括主査)
- 担当の仕事に対する責任感の所在が上下を問わず自覚的になった。(総括主査)
- それぞれの係の仕事として考え対応しがちであったが、全体で対応しなければならない責任感が出てきた。(副主幹)
- リーダーの基本的な役割分担についても変わらないが、問題解決に対する責任感が大きく変わった。(副主幹)

11 グループ制導入でも変化なし

- 係制でも協業できる業務は協業していた。(副主幹)
- 以前からグループの体制をしていたので、良いか悪いか比較できない。(主査)
- 通常は旧組織体系で仕事している。(総括主査)

12 グループ制のデメリット、見直し

- 3係から2グループになったが、無理やり編成したので、何もわからない。何のためのグループ制か理解に苦しむ。(総括主査)
- 税務課のような大人数でひとつのことをやる課は、メリットが多いと思うが、全ての組織にあてはめるのは無理があるのではないかな。
フラットにするといいつつ、副主幹、総括主査はなになのかわからない。(総括主査)
- 個人で対応する仕事が多く、グループ制になじまない課もあることを認識してほしい。(総括主査)
- グループ制は組織をダイナミックに変化させる際の過渡的なもので、最適な事務分担になった時は、係制が適当となる。(副主幹)
- 事務事業の責任分担は変わっていない。市民に対しては〇〇係長の方がわかりやすい。(総括主査)
- 諸制度適用にあたり有効に活用され、メリットの出る部課とそうでない部課があるため、今後はよく調査、検討して導入方針を決めてほしい。(副主幹)
- グループ制のメリットは全く感じられない。グループ制といってもメンバー固定では、別の係と合体して大きくなったグループという名の係と変わらない。本来は、事務事業があってその事務事業の各々のパートを行うのに適した人材を選んでグループを編成し、事務事業を行うべきだ。(主任以下)
- 機構改革による部課の統廃合が進んでいるため、とまどいながら仕事をしている。徐々にグループ制の効果はあらわれてくるものと考える。(総括主査)
- 本庁ではグループ制は有効かもしれないが、出先機関に同様に当てはめることは無理ではないか。現状では我々の職場ではひずみが出てきている。(副主幹)
- 全てのグループ員が全ての業務に精通することは不可能で、かえって、無責任に知識が吸収され、市民サービスが低下する。また、主たる業務を設定してもその業務に集中できず、非常に業務効率が悪い。(副主幹)
- 責任体制の明確化と課全体を見る中間の立場の人が必要である。(副主幹)
- グループ編成の考え方が、全庁的に見て統一感がない。(主任以下)

13 グループ制と課の規模

- 2人の職場で、グループ制は関係ない。(副主幹)
- 1課1グループというところもあるが、そういう課は統合できないか。
(主任以下)
- グループ編成に人数制限があり、本来2～3グループになる場合でも1グループになってしまう。(主査)
- 職員の多い課と少ない課とではかなり違ってくる。少ない課の場合、もともと課内で協力しないとやっていくことができないため、グループ制に移行しても変わらない。(副主幹)

14 機構改革

- 福祉部門の組織運営を見直す必要がある。(副主幹)
- 配置人員が少ない組織では、制度が変わってもあまり違いがあるとは思わない。業務内容、緊急を要するなどの状況で執務動員を編成すれば、係制であってもグループ制であって同じである。流動的に組織を運営するためには、課の壁をなくし全庁的に考えるべき。その結果、予算の余剰金が生じるのではないか。(総括主査)
- 全庁的に各部の企画担当課は、廃止すべき。(副主幹)
- 課では以前から横断的、臨機応变的に対応しており、グループ制になって変わっていない。むしろ、部の中で課という垣根を取り払うことができれば、もっと横断的な仕事ができないか。これをやるには、リーダーの能力が問われるのではないか。(副主幹)

15 職員の意識

- 電話または受付で応対した職員だけが、責任あるような風潮で手伝う気配がない。(主任以下)
- グループ制導入以前から係長がしっかりしていたため協働体制はできていた。何事にも話し合い、協力の姿勢が1人1人あるからできている。(主査)
- 大きな事業があっても、「自分の仕事はこれ。」と言わんばかりに非協力的である。課長に言われないとやらない。やってもイヤイヤ。挙句の果てに普段席にいない。結局いつも固定メンバーが様々な業務をこなしている。(主任以下)
- 期間集中的な業務がある時課の連携がバラバラで、直接担当でない人は無関係、無関心である。
(主任以下)
- 課内で話し合うことにより、お互いの仕事の理解、忙しい時はお互い手伝う意識並びに思いやりの心があれば、グループ制ではなくてもできる。(主査)
- 指示がなくとも個人の意志で協力し合う。(総括主査)

- 職員の意識のカベがなくならない限り、グループ間のカベはなくならない。(副主幹)
- 最近の企画は、何でもマニュアル化する。それでは職員が与えられた仕事をこなすのみで、急になにか困った事が起きた場合、すぐに行動にあらわすことができない。押し付けの仕事ではなく、やる気をおこさせる仕事をさせることを考えるべきである。(主査)

16 グループ制の理解

- グループ制は、職員の守備範囲を広げ、円滑に事務執行することが主目的であるはずが、リーダー以下はこれにのっとった行動をおこなっているが、所長は、囑託職員という立場もあってか、十分に制度の主旨を理解しておらず、旧態然としている。このため、所長とそれ以外の者の間に、最近溝が生じつつある。グループ制とは何なのかもう一度全庁的にその意味を徹底させてほしい。(総括主査)
- 所属長の意識が成功するかどうかのカギである。研修やフォローが重要で、うまくいかない理由を明確にし、また、うまくいっている所の要因を把握し、突っ込んで分析する必要がある。(総括主査)
- 他課へ電話すると、「担当でないとわからない。」といった回答が多く、グループ制が浸透していない。その理由として、「他人の仕事をなぜ自分が覚える必要があるか。」という公務員特有の概念が根強く、責任感が欠如している職員が多いことがあげられる。現在は、他人から強要されたものはとかく批判的になるだけで、グループ制のメリットをよく理解していないためもある。先進の埼玉県庁でも段階的にグループ制を導入しており、全部がスムーズに実施されるにはまだ多少の時間がかかる。(総括主査)
- 係がグループにそのまま変わっただけなので、抜本的に変わっていない。主旨が浸透していないのでは・・・。(主査)

17 人事・研修

- 欠員に対して臨時職員を単に配置するのではなく、適正な課内配置をしてほしい。(主査)
- 職員の意識改革が必要である。そのためには各職員が自分の担当事務事業について目標をもって仕事し、その達成度合が人事制度に跳ね返るような制度を作る必要がある。
全ての職員が一度は直接市民と接する部署を経験させるとともに、ゼネラリスト及びスペシャリストをそれぞれ養成するような仕組みを考える必要があるのではないか。(副主幹)
- 地方分権、権限移譲などにより職員の資質向上、職場によってはエキスパートの養成が必要になる。これらに対応するために専門研修並びに自治体間での情報交換が必要である。(副主幹)

18 グループ制と市民

- 類似したグループ名があり、他へ案内することがある。(総括主査)
- グループという呼称になじみがないため、戸惑う人が多い。(主任以下)
- 市民はあまりグループ制を知らない。(主任以下)
- 電話で、「〇〇課□□です。」を「〇〇課△△グループ□□です。」とし、市民にグループ制をアピールすることと、市役所全体の組織強化の一つのメリットとして行ってほしい。(主任以下)
- 制度導入時の電話対応で、一瞬戸惑う人がいた。(主任以下)
- 旧係名をたよって、企業、市民が訪問してきた。(副主幹)
- 導入時、だれのところに行ったらよいのか戸惑っている人がいた。(主査)
- 係制のときのほうが、職員及び市民にとってわかりやすかった。(主任以下)

消防職の意見欄概要

記入があった意見を次の 10 区分に整理した。

- 1 課長のグループ編成、リーダーの選任
- 2 リーダー
- 3 協働、協業、サポート体制
- 4 専門化、複雑化
- 5 情報の共有、コミュニケーション
- 6 グループ制と職制
- 7 グループ制による変化
- 8 グループ制導入でも変化なし
- 9 グループ制のデメリット、見直し
- 10 機構改革

1 課長のグループ編成、リーダーの選任

- 階級及び上級者がリーダーとなっており、リーダーとしての人格、能力などが考慮されていない。(総括主査)

2 リーダー

- リーダーは何をする人かわからない。(主任以下)

3 協働、協業、サポート体制

- 自分に担当以外に無関心な職員に仕事を任すと逃げてしまう職員が多い。結局は、忙しくても担当がやらなければいけなくなっているのが現状。(主任以下)
- 担当者、グループがいなければ仕事が進まない。(主任以下)

4 専門化、複雑化

- 執務上、専門的知識が必要な場合にはグループ制は発揮できない。しかし、グループ制にすることで、職員の意識改革が進むと思う。(総括主査)

5 情報の共有、コミュニケーション

- 決裁者が課長と担当者のみで、他の者は目を通すことがないことが多くある。(主査)

6 グループ制と職制

- 副主幹クラスが他のグループの仕事の内容を把握できないため、他のグループの業務に積極的に手伝うことがなく、責任がなくなった。係長としての責任があったが、グループ制ではリーダーでなくなり、責任を持たなくなった総括主査もいる。(総括主査)

7 グループ制による変化

- グループ制はこれからの組織にとって非常に適応した方法である。(総括主査)

8 グループ制導入でも変化なし

- 係制にせよグループ制にせよ業務上影響した点は、ない。(主任以下)
- 消防機関は従来から協働・協業体制となっており、グループ制のような体制であったため何も変化がない。(総括主査)
- 少人数、緊急性のある業務なので、係制をグループ制とで変わらない。(主査)
- 階級制度及び出動体制があり、グループ制導入前と比べて変わったところがない。(副主幹)

9 グループ制のデメリット、見直し

- 係制の時は、係長が責任及び事務事業の計画を充分把握していた。(総括主査)
- 副主幹は課全体の業務を把握しておかなければならない立場にあると思うが、他のグループの業務を把握できていない。また、他のグループの決裁書類が副主幹に回らないため、課全体としての副主幹の立場が低下したように思われる。
総括主査が責任逃れができるようになった。(総括主査)

- 24時間勤務であり、リーダーが休暇取得時又は、長期の入校時には、サブリーダーが必要である。(総括主査)
- 窓口業務が少ない部署では、グループ制は不向きだ。(総括主査)

10 機構改革

- 今後はグループ制の中で救急隊などの専従化も視野に入れ今以上にハイレベルな市民サービスを目指す必要がある。(主査)
- 係間の壁を取り除いて、無理に3グループに分けたが、以前のような2グループで係間の壁を取り除いた方がすっきりしている。それよりも市民のニーズに応えるならば消防の場合は、専従制（特に救急の場合）の方が大事だと思う。(総括主査)

保育士及び幼稚園教諭の意見欄概要

記入があった意見を次の9区分に整理した。

- 1 課長のグループ編成、リーダーの選任
- 2 リーダー
- 3 情報の共有、コミュニケーション
- 4 責任性
- 5 意思決定
- 6 グループ制による変化
- 7 グループ制導入でも変化なし
- 8 職員の意識
- 9 グループ制の理解

1 課長のグループ編成、リーダーの選任

- 部下1人1人の把握を多様な面から見るようにしてほしい。(主任以下)

2 協働、協業、サポート体制

- 職務に対して協力し合えるためには、忙しい時に限らず、普段から業務の理解や協力する必要があるが、お互いに自分の役割を果たすだけで、精一杯の現状である。話し合う時間をつくり、お互いの理解を深める必要がある。専門的な仕事が多く、役割分担は限られているが、お互い助け合っている。(補職名不明)
- 保育園では以前からグループ制的なものであった。自分の仕事だけではなく、空いている者は他者の援助を行うのは当たり前であり、いかに能率的に効果的に空き時間を有効に使いながら行っていかなければ保育園はまわっていかない。園から見て思うが、本庁ももう少し能率よくできないか。(主任以下)

3 情報の共有、コミュニケーション

- 行事などについては、職員会議で細かい担当を決め、その担当者が提案したり、決定したりする。(副主幹)

4 責任性

- グループ制になり、決裁による意思決定が早くなった。リーダー専決で処理できるものが多い、以前より責任を感じる。(主査)

5 意思決定

- 現場で起きる問題、報告する事が短時間で伝えられるようになった。(主任以下)

6 グループ制による変化

- 係よりグループの方が慣れるまでの間、全員が仕事を把握しなければいけないので、時間がかかったり、要領がつかめなかったりするかもしれないが、仕事の能率が上がるのではないかと。(主任以下)
- 全員が全部の仕事を理解していないといけないので、より、的確に運営できるのではないかと。(主任以下)
- 現場での問題点及び状況がわかりやすくなった。(主任以下)

7 グループ制導入でも変化なし

- 保育園でのグループ制の意識は薄く、今までとあまり変化がない。保育園のグループ制について話し合う必要性を感じる。(主査)
- 以前からリーダーを中心に組織運営されているので、変わっていない。(主査)
- 保育園の場合、各人がクラスをまかされており、替りの人も役割が明確になっており、あまり変わっていない。また、緊急時の対処は、園長の判断を仰ぐので意思決定は早い。(主査)

8 職員の意識

- 事務分担が組織化されているので、各々が主体的に行っている。(総括主査)

9 グループ制の理解

- グループ制が自分の職場でどのようにされるべきなのかよく理解できない。グループ制についてもっと具体的に知りたい。(主任以下)