

概要編

1. 調査の概要

1 調査目的

グループ制導入後4年を経過したことを踏まえ、グループ制に基づく組織運営の現況、前回調査（平成11年12月実施）との変化を把握し、今後の組織運営の参考とする。

2 調査票

管理職対象 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

各設問については、前回調査と同趣旨とした。ただし、制度導入後1年後と4年後の違いに考慮し、若干の文言修正を行った。

3 対象者

3.1 調査対象

次の組織のうち、グループ制を採用している課又は施設の職員。技能労務職を含む（前回調査時は、技能労務職を含まず）。

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

3.2 対象者数

管理職	全管理職を対象とする 71人
副主幹以下の職員	次の4階層から計500人を対象とする。
・副主幹（6級）	全副主幹を対象とする。 101人
・総括主査（5級）	全総括主査を対象とする。 147人
・主査（4級）	245人のうち半数を対象とする。 122人
・主任以下（3～1級）	262人のうち半数を対象とする。 130人

前回調査との対象者数比較（人）

区分	今回	前回	比較
管理職	71	70	1
副主幹（6級）	101	86	15
総括主査（5級）	147	149	2
主査（4級）	122	85	37
主任以下（3～1級）	130	106	24

4 調査時期

平成14年12月18日～平成14年12月25日

2．調査対象及び母集団の概要

2.1 調査票別依頼数

調査票	依頼数
管理職	71
副主幹以下の職員	500
合計	571

2.2 補職別依頼数

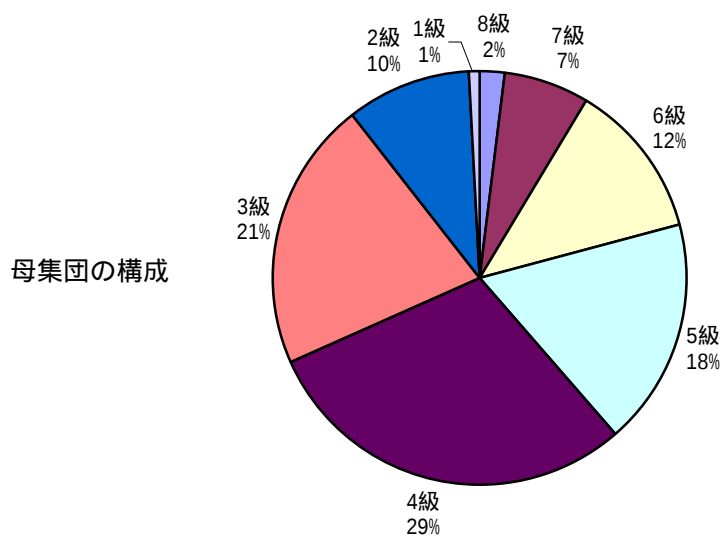
補職	今回	前回	比較
管理職	71	70	1
副主幹（6級）	101	86	15
総括主査（5級）	147	149	2
主査（4級）	122	85	37
主任以下（3～1級）	130	106	24
合計	571	496	75

2.3 各級別依頼数

級	人数
8級	15
7級	56
6級	101
5級	147
4級	122
3級	85
2級	40
1級	5
合計	571

2.4 調査母集団

級	人数	構成比
8級	15	1.82%
7級	56	6.78%
6級	101	12.23%
5級	147	17.80%
4級	245	29.66%
3級	174	21.07%
2級	80	9.69%
1級	8	0.97%
合計	826	100.00%



３．回収状況の概要

3.1 調査票別回収数

調査票	依頼数	回収数	回収率
管理職	71	67	94.4%
副主幹以下の職員	500	483	96.6%
合計	571	550	96.3%

3.2 補職別回収数

補職		依頼数	回収数	回収率
管理職		71	67	94.4%
副主幹以下の職員内訳	副主幹（６級）	101	94	93.1%
	総括主査（５級）	147	139	94.6%
	主査（４級）	122	84	68.9%
	主任以下（３～１級）	130	146	112.3%
	無回答		20	
合計		571	550	96.3%

主査のうち、主任以下と誤答した職員がある。

これについては、特定できないため主任以下に分類のまま分析した。

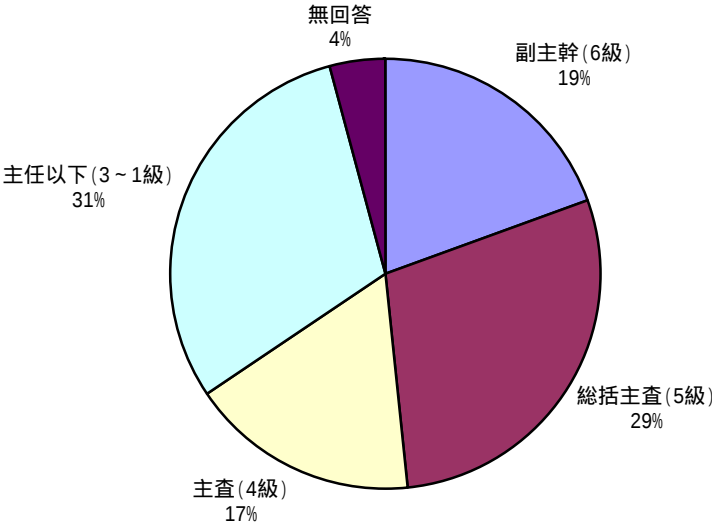
3.3 補職別（副主幹以下の職員）

補職	回収数	構成比
副主幹（６級）	94	19.46%
総括主査（５級）	139	28.78%
主査（４級）	84	17.39%
主任以下（３～１級）	146	30.23%
無回答	20	4.14%
合計	483	100.00%

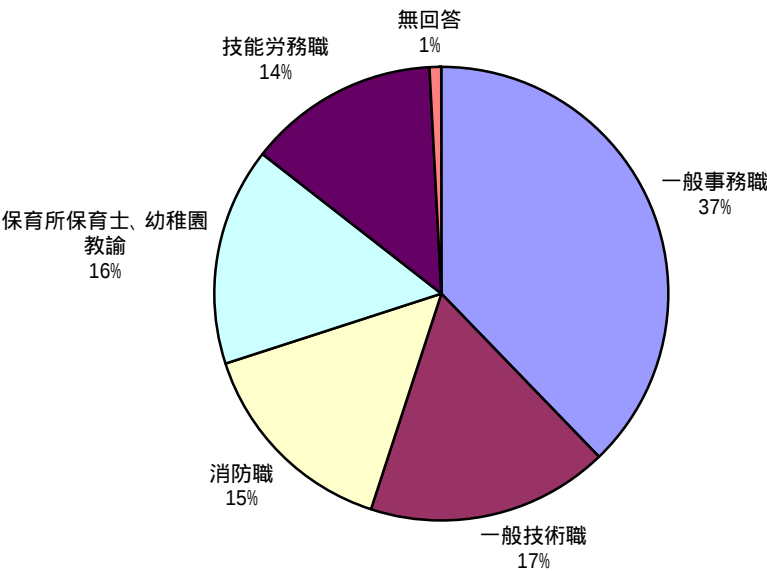
3.4 職種別（副主幹以下の職員）

職種	回収数	構成比
一般事務職	183	37.89%
一般技術職	82	16.98%
消防職	73	15.11%
保育所保育士、幼稚園教諭	75	15.53%
技能労務職	66	13.66%
無回答	4	0.83%
合計	483	100.00%

補職別構成



職種別構成



4. 調査結果の概要

課題

今後の組織運営の課題として把握した事項は、概ね次のとおりである。

1. 年功序列と係制という雇用慣行に対し、能力に応じた人選と柔軟な組織運営を求められる制度を導入したことにより、能力に応じた職責と給与という従来から内在していた問題が顕在化してきており、問題の解決が求められている。
2. 管理職が人事権を適切に行使し、能力に応じたグループリーダーの選任を行うこと。
3. 毎年、グループ編成が見直される制度であることを活用し、管理職がグループの編成権限を適切に行使し、事務事業の見直しを行うとともに、その進捗に沿ったグループ編成を行うこと。
4. 事務事業の責任・分担については、各職員がグループ内の全ての事務事業を理解しなければならないものではなく、主担当を置くことにより責任を明確化するものであること。併せて、副担当を置くことにより、主担当不在時への対応に備えること。毎年のグループ編成における担当換え等を活用し、課内・グループ内においても幅広い業務を経験すること。

現況

今回の調査結果及び前回調査との比較から、組織運営の現況として把握した事項は、概ね次のとおりである。

1. グループ制の趣旨は理解されているか。

（関連設問：副主幹以下問 1）

グループ制導入後 4 年を経過したことから、制度導入後入庁した職員については、改めてグループ制を意識したことがないことが窺える。

消防職、保育士・幼稚園教諭については、「制度導入前から協業体制がとれている」との意見が多く見られるが、前回と同じく両職種間で全く違った傾向となっており、職種における職場環境・職務の違いが大きく影響している。

また、技能労務職については、前回調査対象外であるが、趣旨の理解が概ね半分程度となっている。

2. グループ編成及びリーダーの選任は適切か。

（関連設問：管理職問 1、副主幹以下問 2）

管理職のうち約 9 割が、グループ編成及びリーダーの選任を適切に行っていると考えている。一方、副主幹以下の職員では、適切に行っていると考えている職員は約 5 割に留まり、適切でないと考えている職員は 1 割を超えている。主な問題点としては、前例

踏襲のグループ編成が行われていること、管理職が業務実態に即した編成を行える権限を行使していないこと、補職（級）・年齢によりリーダーが選任されており、業務に対する知見・能力等を考慮しない人選が行われていることが挙げられている。

3. 協働・協業・サポート体制はどうか。

（関連設問：管理職問 2,3,4、副主幹以下問 3,4,5,6）

課内でのサポート体制については、9 割弱の管理職が取れているとしているが、副主幹以下の職員については 5 割強に留まっている。サポート体制がとれない要因としては、専門的知見を要すること、業務量の増大、コミュニケーション不足が挙げられている。

グループ内のサポート体制については、副主幹以下の職員において 7 割弱程度が取れているとしている。サポート体制がとれない要因としては、専門的知見を要すること、主担当・副担当が機能していないことが挙げられている。

係制より優れている要因としては、課長の権限が大きいこと、グループの人数が多いことが挙げられている。

4. 意思決定は迅速か。

（関連設問：管理職問 5、副主幹以下問 7）

係制との比較において、グループ制が有効であるとの回答は、管理職については前回から減少しているが、副主幹以下の職員については大幅な変化はない。全体としてグループ制の導入に伴う効果は強く出ていないが、弊害もないといえる。

5. 事務事業の分担・責任は明確か。

（関連設問：管理職問 6,7、副主幹以下問 8）

係制の方が分担・責任が明確であるとの回答は、管理職・副主幹以下の職員ともに 1 割程度に留まっている。

併せて、係に対する事務分掌でなく各担当に対する事務事業の分担を行うため、業務量のバランスに問題があるとの指摘がなされている。

また、責任の不明確さについては、職階制との不整合が原因として挙げられている。

6. 流動的な組織運営が行われているか。

（関連設問：管理職問 8、副主幹以下問 9）

管理職については 2 割強であるのに対し、副主幹以下の職員では 1 割弱となっている。

流動的な組織運営が行える点としては、グループ編成を毎年見直すこと、管理職の権限で変更が可能なこと、グループ自体の人数が多いこと、一人の職員が 2 つのグループに所属できることが挙げられている。

7. 人事権は行使されているか。

(関連設問：管理職問 9)

人事権の行使は、導入後 4 年を経て実績が積み上がりつつある。

人事権を行使した状況としては、業務に対する知見・能力の考慮、グループ編成の毎年の見直しによる担当換えが挙げられている。

8. 窓口での混乱はあるか。

(関連設問：副主幹以下問 10)

補職名が役職名として一般的でないため混乱があったとしているが、導入後 4 年を経て、現在は概ね解消されているようである。

9. リーダーの役割とは。

(関連設問：副主幹以下問 11)

係制における係長の経験がないリーダーが増えてきていることが、回答に影響していると思われる。

事務分掌の統括である係長から調整役としての位置付けの変化が挙げられている。

一方、5,6 級の位置付けとリーダーの位置付けが連動していないため、5,6 級のあり方に対する疑問が多く出されている。

グループ制・組織運営等についての意見

代表的な意見は、次のとおりである。

- ・課長は、人事権・グループの編成権限を有効に行使すべきである。
- ・能力に応じたグループリーダーの選任が行われるべきである。
- ・毎年行われる編成の見直しを形骸化しないことが重要である。
- ・各職員間での業務量のバランスをとることが必要である。
- ・グループリーダーについては、処遇面での明確化が必要である。
- ・職階制との整合を図るべきである。
- ・管理職の能力に問題がある。