

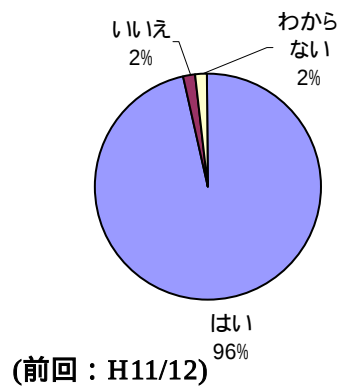
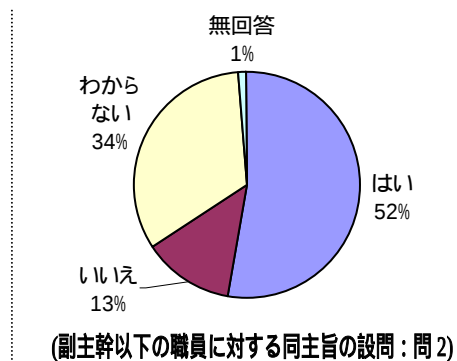
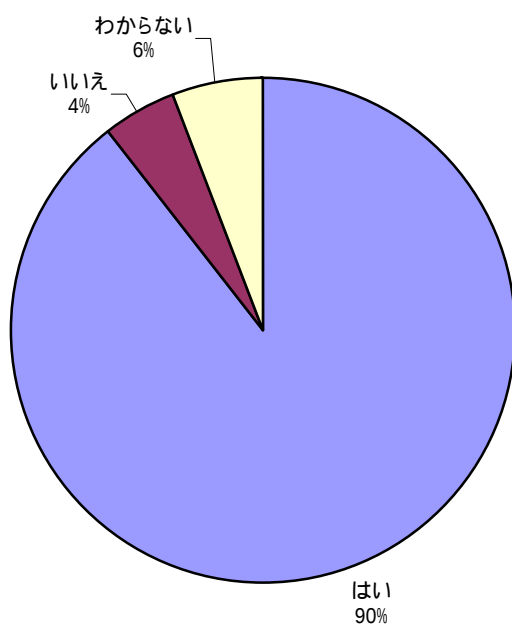
管理職編

各問における図の構成

- ◆ 左 図：管理職に対する今回の調査結果
- ◆ 右下図：管理職に対する前回の調査結果
- ◆ 右上図：副主幹以下の職員への同趣旨の設問に対する今回の調査結果
(問 1,3,4,5,7,8 のみ)

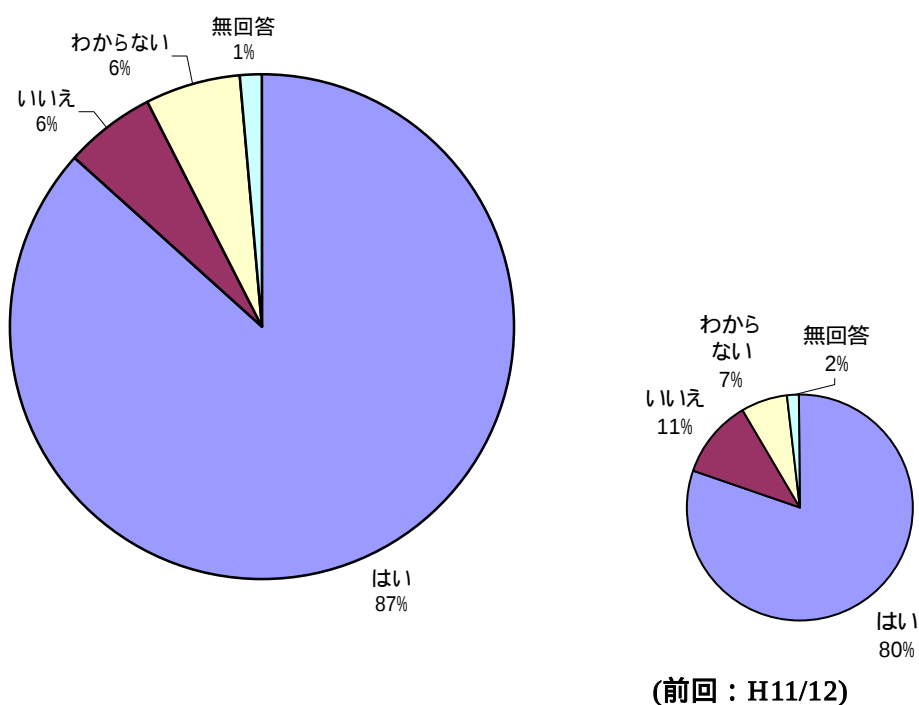
問1 グループ編成及びリーダーの選任を適正に行っていると思いますか。

90%の管理職が適正に行っている（左図）と考えているが、前回（右下図）と比較すると6ポイント減少している。



問2 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。

87%の管理職がサポート体制がとれていると判断しており、前回から 7 ポイント増加している。一方、サポート体制がとれていないと判断している管理職は、5 ポイント減少し 6%となっている。

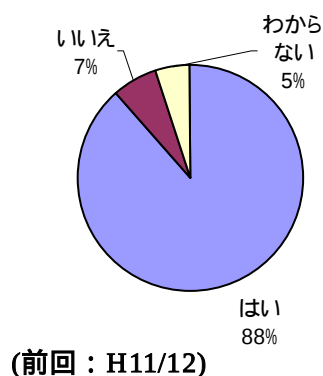
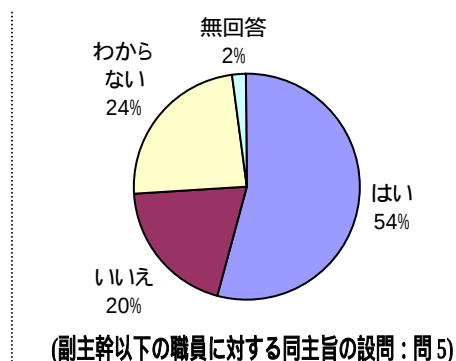
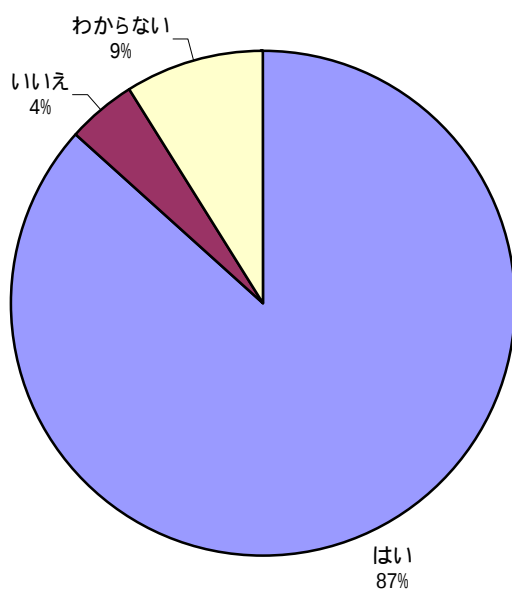


□ 通常期、課内での協働・協業・サポート体制がとれていない理由・状況

- 職階にこだわり、能力による人選を徹底できないため。
- 職務内容が専門的であることから、関わる人間が限定されるため。
- 各課の業務全体がグループ制という視点で分析・再構築されていないため。
- グループ間のサポート体制が円滑でない。
- 時間外勤務の特定個人への偏りがある。

問 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。

87%の管理職がサポート体制がとれていると判断しており、前回とほぼ同様の結果となっている。一方、わからないが4ポイント増加している。

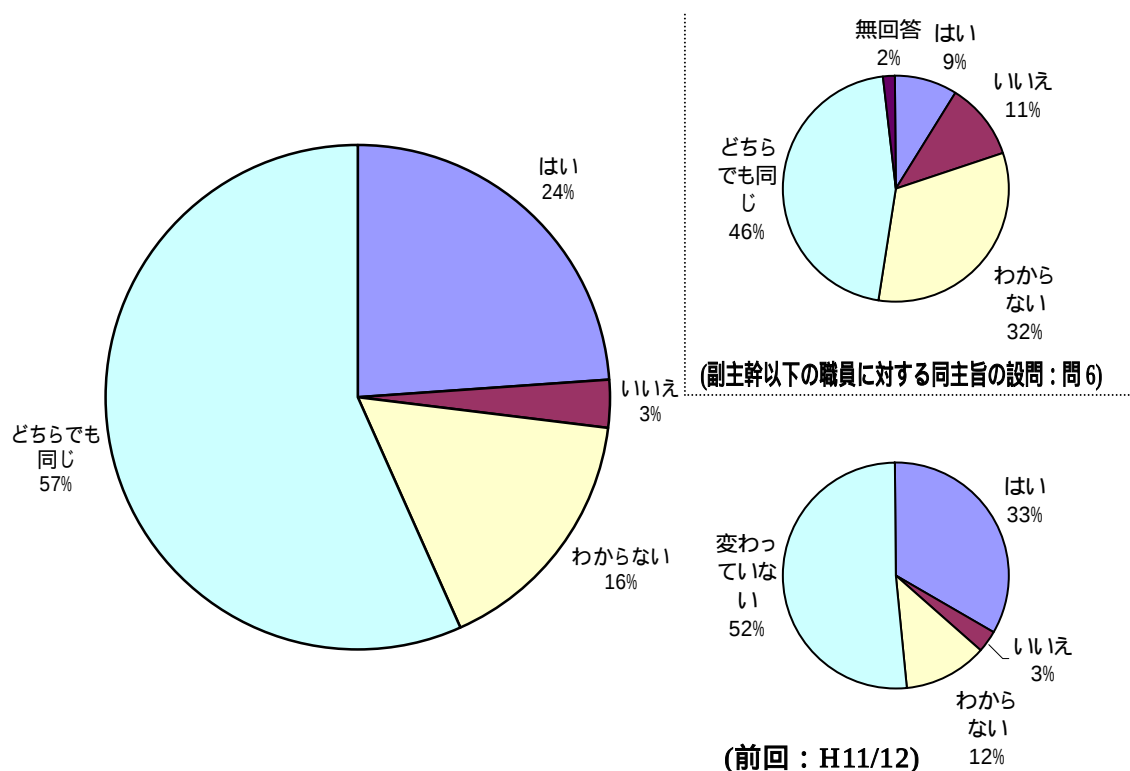


□ 課内で期間集中的な業務がある時に、課内で協働・協業・サポート体制がとれていない状況

- 期間的に集中する作業は、専門的な知識を必要とするものが多い。
- 期間集中的な業務は、今までの事務の流れや継続性が把握できないと行えない業務である。
- 他グループが期間集中的に作業をしている間、他の業務において協力、補完する体制はできている。

問 4 係制と比較して、グループ制のほうが課内での協働・協業・サポート体制がとれると思いますか。

グループ制が有効であると考えている管理職は、9 ポイント減少し 24%となっている。
一方、係制が有効であると考えている管理職は、前回と同じく僅か 3%となっている。



□ 係制と比較して、グループ制のほうが課内での協働・協業・サポート体制がとれる理由

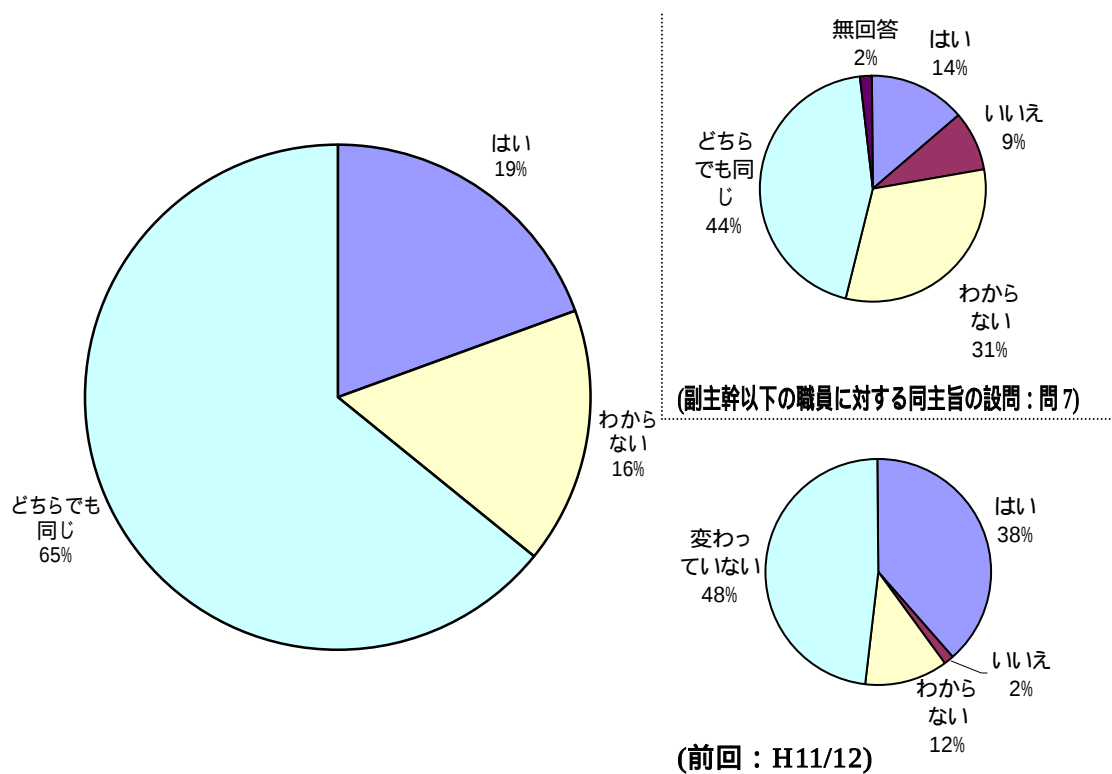
- 個々の業務が明確になり、課内業務が横断的に対応できる。
- 1 人の職員が 2 つ以上のグループの業務を兼務することが可能である。
- 課長の権限でグループ間の職員の異動が可能であるため、柔軟な業務の分担が可能となる。
- 当面の課題について部・課全体の問題とする意識が醸成されやすい環境を形成する。

□ 係制と比較して、グループ制のほうが課内での協働・協業・サポート体制がとれない理由

- 本来グループ制の方が、協働・協業・サポート体制が取れる筈だが、課長、グループリーダーの指導力不足、状況判断不足、さらに職員の協力体制の欠如が原因となっている。

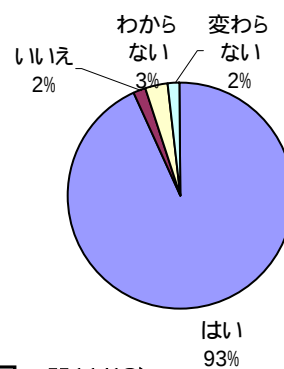
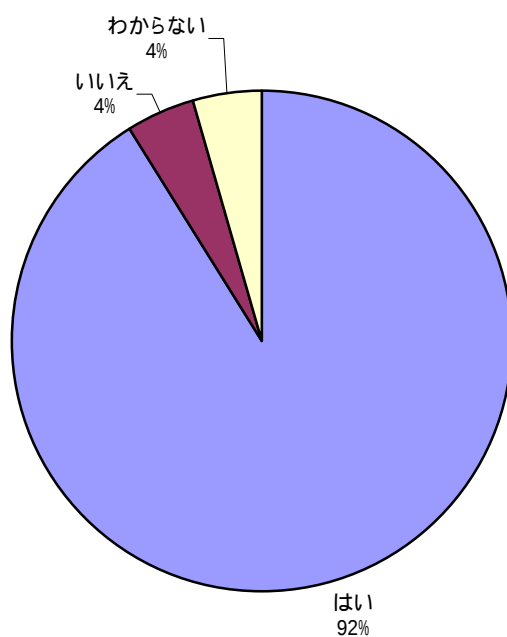
問5 係制と比較して、決裁、課内合意等の意思決定が速いと思いますか。

どちらでも同じと考えている管理職は前回と比較して 17 ポイント増加し 65%となっており、グループ制が有効であると考えている管理職は 19 ポイント減少し 19%となっている。また、係制が有効であると考えている管理職はいなかった。



問 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。

92%の管理職が明確だと判断しており、前回とほぼ同様の結果となっている。



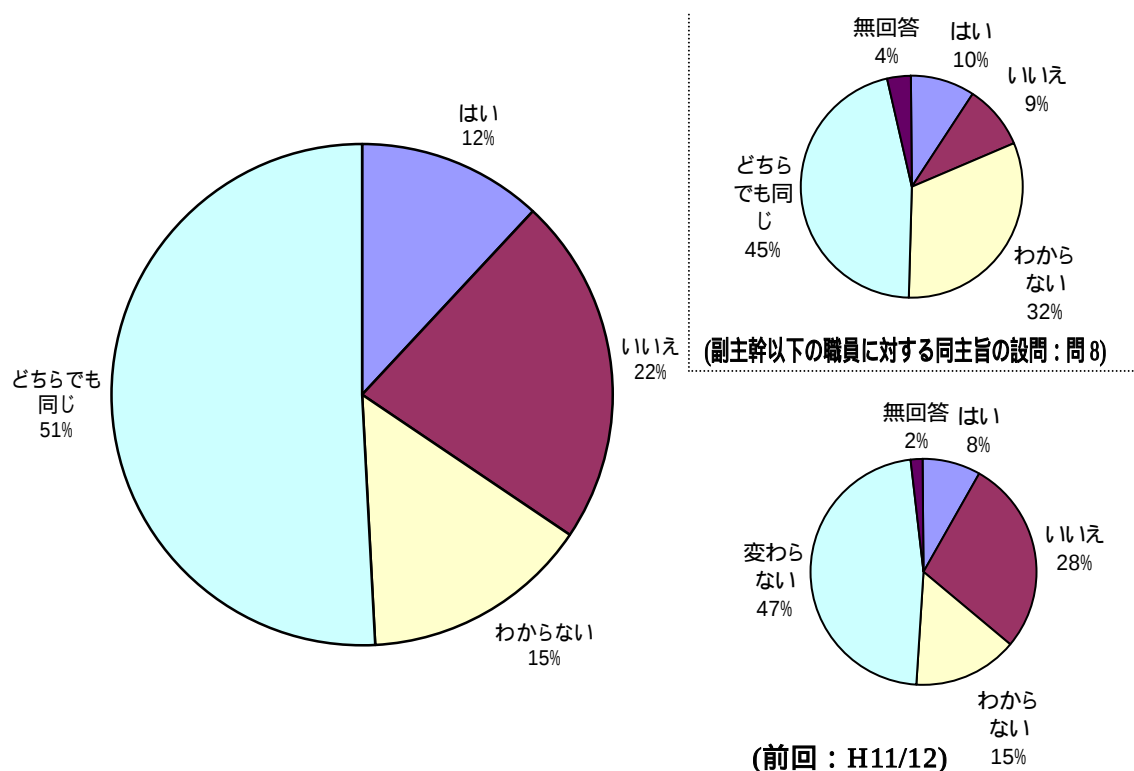
(前回：H11/12)

□ 課内での各人の事務事業の分担・責任が明確でない理由

- 責任の度合いにつき、明確性に欠ける。
- 職階制が無いいため、責任が明確でない。

問 7 係制とグループ制を比較して、係制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と思いますか。

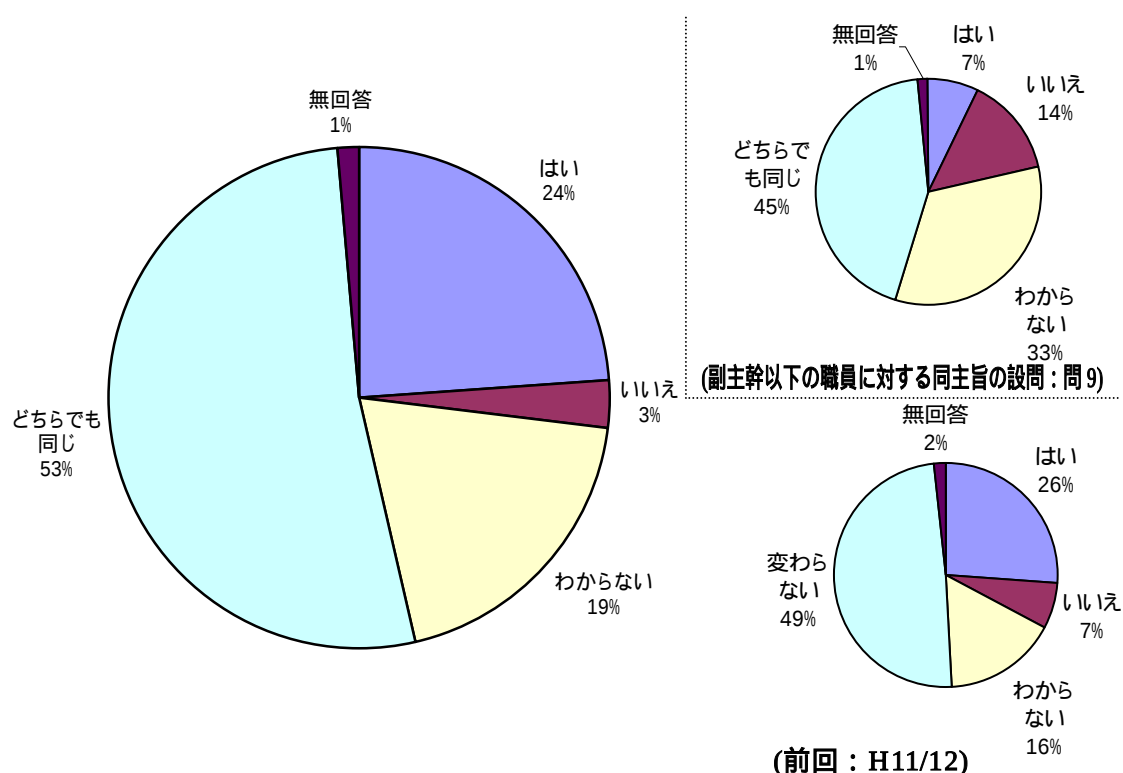
どちらでも同じと考えている管理職が、4 ポイント増加し 51%となっている。係制の方が明確であると考えている管理職は、前回と比較して 4 ポイント増加し 12%となっている。



- **係制とグループ制を比較して、グループ制ではどういった点で責任が不明確か。**
- 課長やグループリーダー任せで、主担当者が各担当事業に責任を持つという自覚が薄いため。
 - 協業になっており、個人責任が明確でない。
 - グループリーダーの選任が給与と連動していない。
 - 協業体制のため、能力、意欲のある者へ仕事が偏る傾向が強くなってきている。

問8 係制とグループ制を比較して、グループ制のほうが係・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。

係制と比較して、どちらでも同じと考えている管理職は、4ポイント増加し53%となっている。また、係制の方が有効であると考えている管理職は、4ポイント減少し僅か3%となっている。

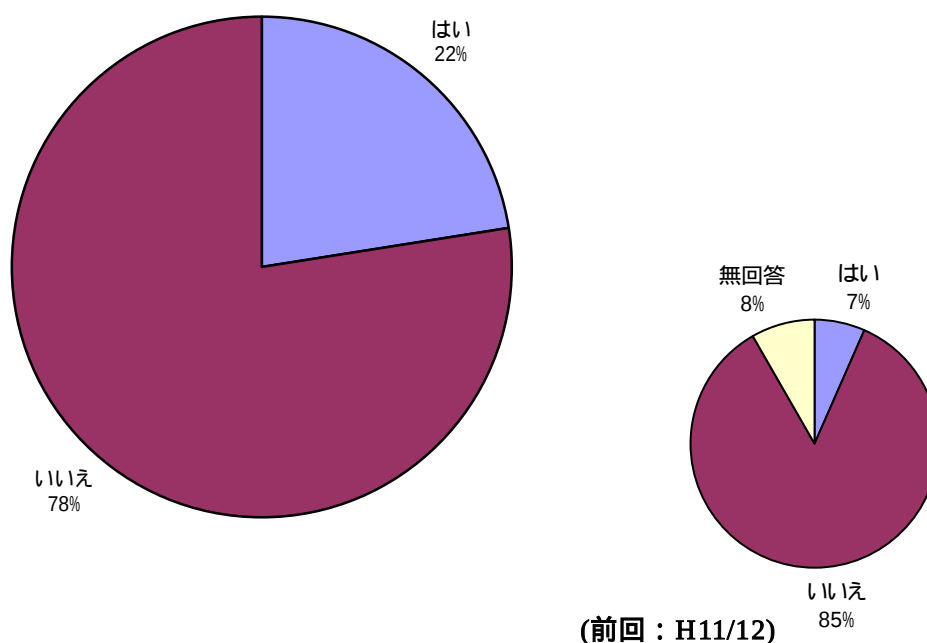


□ **グループ制ではどういった点で流動的に組織運営が行われているか。**

- 係制と比較して主担当者間の壁が低い。
- 緊急時やグループが忙しい時など、個人・グループに集中した場合、平準化が図られる。
- 同じ人間が2つのグループに属することが可能である。また、事務の繁閑によってはグループ間の協働も可能となる。
- 係制は係体制の再編期限を担保してないのに比べ、グループ制は毎年再編を検討する制度となっている。
- 管理職の判断でグループ編成を変更することができる。

問 9 グループ制において 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。

前回と比較して人事権を行使した管理職は、15 ポイント増加し 22%となっている。



☐ **グループ制においてどういった点で人事権を行使したか。**

- 業務上、専門職で構成されており、事務職の 6 級職員をリーダーから外し、専門職である 4,5 級職員をリーダーに選任した。
- 補職よりも職務能力により選任している。
- 担当替えは原則として毎年行うこととしている。

□ グループ制についての意見欄概要

1. グループ制について

- 人員削減に伴う事務・事業の効率化を図るには、グループ制が適切である。
- グループ制をより機能させていくのには、課長・リーダーの事務事業の進行具合にたいする状況把握と指導力がより求められる。
- グループ制は、課内人事権限、職員配置権限、事務事業分担権限を課長に与えるものであり、課長はこの権限を有効かつ効果的に行使すべき。

2. リーダーの選任について

- 課内に副主幹が在籍している場合に、副主幹以外をリーダーに選任するには、職場での意識改革が必要である。(級より能力が優先されるという認識を職員が持つように指導するのも管理職の職務であると意識する必要がある。)
- リーダー選任については、階級を無視することはできない。(消防)

3. 処遇との関係について

- グループ制と職階制を整合させることが必要である。
- グループ制の良さを活かすためには、リーダーに選任されたこと(可能であれば、選任されなかったことも) が、明確に処遇面に反映されることが必要である。

4. グループ編成について

- 事業の進捗に合わせたグループ組織が必要である。
- グループ制の意味・目的、具体的編成手法、協働等の指示方法がわかっていないのではないか。編成協議により訂正した事例などを公表してはどうか。

