

# グループ制の手引き

令和7年3月 総務部人事課

# 目次

▶	はじめに	2
▶	I 現状分析「なぜグループ制を見直すのか」	3
	01 グループ制の特徴	
	02 職員の年齢構成	
	03 まとめ：グループ制見直しの必要性和方向性	
▶	II 心構え	6
	01 グループの運営にあたっての心構え	
▶	III グループ制	7
	01 グループにおける各職員の役割（総論）	
	02 グループにおける各職員の役割（所属長）	
	03 グループにおける各職員の役割（副課長）	
	04 グループにおける各職員の役割（グループリーダー）	
	05 グループにおける各職員の役割（サブリーダー）	
	06 グループにおける各職員の役割（サブリーダーの行動例）	
	07 グループにおける各職員の役割（担当者）	
	08 グループの編成方針	
	09 グループの構成	
	10 グループの運営方法（サブリーダーの設置）	
	11 グループの運営方法（主担当、副担当の設置、決裁・情報の共有化）	
▶	IV Q&A	18

# はじめに

- ▶ 本県では、組織階層の簡素化による意思決定の迅速化、課長級以上の職員数の削減による職員の総戦力化、職員の年齢構成を踏まえた任用による組織全体の活性化を図ることを目的に、平成13年度から、「グループ制」を本庁を対象に導入し、組織のフラット化を推進してきました。
- ▶ グループ制の導入から20年以上が経過し、この間、職員の年齢構成は大きく変化し、40歳代の職員の減少によりグループリーダーの任用候補者数が少ない状況となっています。さらに若年層の職員が増加した結果、きめ細やかな指導、人材育成が十分にできていないまま、これまで中間層の職員が行っていた業務を行わざるを得ない状況が生じており、若手職員の育成が喫緊の課題です。また、定年延長制度の導入に伴い、60歳を超える高齢職員のモチベーションの維持・向上も課題となっています。
- ▶ このような状況の変化に対応し、県政を推進するとともに、**若手職員の効果的な育成、働きやすい職場づくり**に向け、**グループリーダーがマネジメント能力を発揮しやすい環境づくり**を進めるため、この度、グループ制の手引きを見直し、各職員の役割分担など制度の変更点をまとめるとともに、運用面における詳細な取扱いについてQ&Aを作成しました。
- ▶ 本手引きをご一読いただき、**職員一人ひとりが、それぞれの役割を担い、能力を発揮し、組織全体で成果をあげる**ことを目指して、効果的なグループ制の運用に協力いただくようお願いします。
- ▶ なお、本手引きの内容はすべての所属やグループに**画一的に適用するものではなく、各所属の実情に応じたグループ運営**を行ってください。また、この手引きでは本庁のグループ制について説明していますが、**出先機関の課等においても基本的な考え方は同じ**です。

# I 現状分析

## なぜグループ制を見直すのか

### 01 グループ制の特徴

- ▶ グループ制の特徴は、「課長 - グループリーダー - 担当者」の3層構造になっていることであり、下記のメリットを有しています。
  - ①階層が少ないため、意思決定が早く行えること
  - ②担当者が多く、一人当たりの業務分担が限定されるため、担当の専門性が高まること
  - ③グループリーダーのもとで担当同士が協力しやすく、柔軟性・機動性の高い組織となること
- ▶ 一方で、グループリーダーには、政策を立案・実行するために、適切に職員をマネジメントする能力が求められ、これには経験が必要となるところですが、現在は40歳代前半以降になって初めてグループリーダーとなり部下を持つ状況となっています。
- ▶ グループリーダーになって初めてマネジメント能力を発揮することは難しいため、中堅・若手職員のうちから後輩指導を経験するなど、少しずつ、段階的に能力を習得していく方が効果的と考えられます。

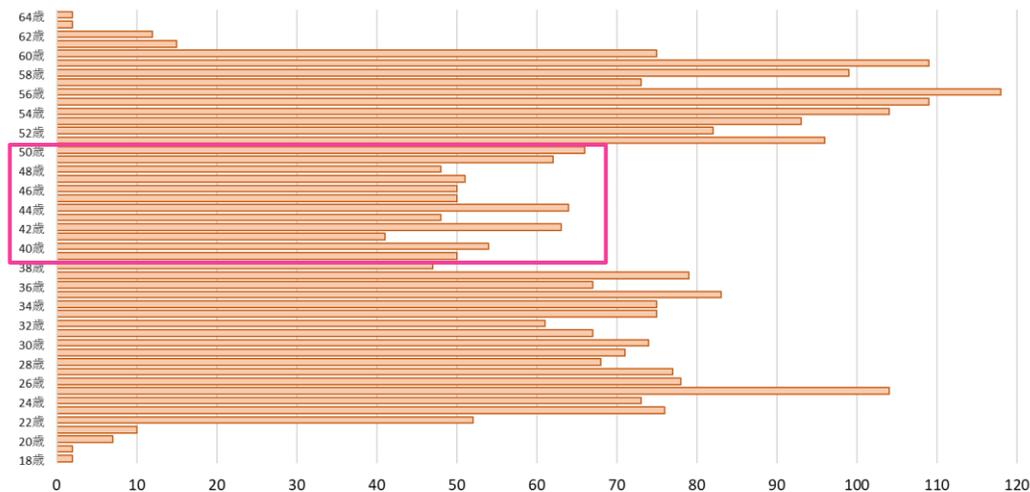
# I 現状分析

## なぜグループ制を見直すのか

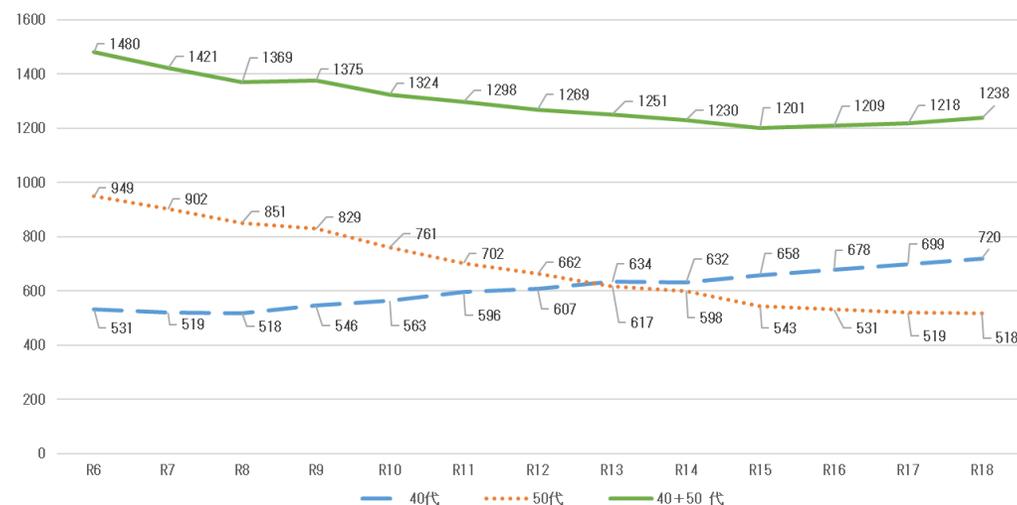
### 02 職員の年齢構成

- ▶ 令和6年度の職員の年齢構成をみると、高齢層と若年層に二極化しており、40歳代の職員が少なくなっています。10年後の令和16年度には、50歳代が約420名減少する一方で、40歳代が約150名増加し、**40歳代と50歳代を合わせた職員数は約270名減少する見込み**です。
- ▶ 今後、管理職やグループリーダーを担う40歳代から50歳代までの職員数が大幅に減少することから、管理職やグループリーダーのポスト数などの検討を進めるとともに、**中堅・若手職員のうちからマネジメントを経験し、管理職やグループリーダーになる将来を見据えて、長期的かつ段階的に能力を向上させていくことが必要**となっています。
- ▶ 加えて、20歳代の職員が今後も増加していく見込みであるため、20歳代の職員が不安や問題を一人で抱え込まないよう、**サポート体制を整える必要性**も生じています。

知事部局の定数内職員の年齢構成(令和6年4月1日現在)



40歳以上の職員数の見通し(途中の採用・退職を考慮しない)



# I 現状分析

## なぜグループ制を見直すのか

### 03 まとめ：グループ制見直しの必要性と方向性

- ▶ グループ制のデメリットとして、「中堅・若手職員のマネジメント能力や指導力が十分に育成されにくい」ことが課題として挙げられます。
- ▶ 職員の年齢構成の面からも、かつては中間層の職員が担っていた業務の一部をグループリーダーが担当していることで、「グループリーダーの業務が過重になっている」といった課題があるほか、中堅・若手職員を核とした人材育成やサポート体制整備を推進し、組織力を強化していくことは、将来ではなく、今から取り組むべき喫緊の課題となっています。
- ▶ また、職員数が少ない小規模なグループでは、職員間での業務の平準化などマネジメントを十分に行いにくくなっています。



- ▶ このため、グループ制のメリットを活かしつつ、**中堅・若手職員の政策立案能力やマネジメント能力を長期的かつ段階的に向上させていくため、特にサブリーダーを中心とした役割の見直し**を行うとともに、グループの規模についてもマネジメントが十分に行えるよう適正化を進めていく必要があります。
- ▶ グループ制の見直しを行うことにより、人材育成の推進と組織力の強化を図り、職員一人ひとりが最大限の力を発揮し、県民の期待に的確にこたえていく組織づくりを目指します。

## Ⅱ 心構え

ポイントは「目配り・気配り・思いやり」

### 01 グループの運営にあたっての心構え

- 県庁の基礎的な組織単位であるグループを組織としてうまく機能させ、運営し、県政を推進していくためには、私たち職員一人ひとりの心構えが非常に大切です。
- グループを運営する際のポイントは、全ての職員が「目配り、気配り、思いやり」の気持ちを持ち、職員同士でよく話し合い、互いの立場や考え方を尊重することです。
- また、職員一人ひとりが縦割り意識を払拭するとともに、「仕事は組織で行う」という認識を共有することは重要です。
- 組織ごと、担当者ごとに事務分掌が定められていますが、これは責任の所在を明確化し、効率的に事務を進めていくために必要なことです。一方で、行政需要が複雑化・多様化する中で、複数の部署にまたがる課題やこれまでの事務分掌では担当が明確でない業務が発生することも多くあります。
- このため、担当が明確でない新たな課題や業務については、これまでの事務分掌にこだわることなく、所属・グループ・担当といった垣根を越えて、県庁全体で仕事を進める視点を持って、役割分担について前向きに話し合いをする姿勢が大切です。

# Ⅲ グループ制

## 01 グループにおける各職員の役割（総論）

- ▶ 香川県人材育成・確保方針における「職階ごとに求められる役割」を踏まえ、自身の職階ではどのような能力や役割が求められているかを把握した上で、業務にあたるのが重要です。
- ▶ また、近い将来を見据え、次の職階で求められる役割に対して、今は何が足りていないのかを意識しながら、自己成長プランを考え、必要な能力開発に努め、成長していくことが求められます。

職階		求められる役割（人材育成・確保方針記載内容）
課長級	所属長	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の事務を総括し、所属職員を指揮監督する。</li> <li>所属の基本理念及び目標を設定し、所属職員と共有するとともに、目標を達成するための進行管理を行う。</li> <li>年度途中においても必要に応じ、グループ間の事務分担の見直しや人員配置の見直しを行い、グループ間の業務量の平準化や新たな業務への迅速な対応に留意する。</li> <li>所属全体で人材育成を進める意識を醸成するとともに、職員へのキャリア支援の観点で、業務分担の決定・調整等を行い、主体的な成長につなげる。</li> <li>所属職員の心身の健康面に気を配り、所属職員の超過勤務の縮減や働き方の改善に向け、必要な見直しを行う。</li> </ul>
	副課長等	<ul style="list-style-type: none"> <li>課長を補佐しながら、所属目標の達成に向け、課内の複数のグループにまたがる業務の調整、課の業務の進行管理等の業務の遂行に加え、課内の人事管理、サービス管理及び業務を通じた所属職員の育成を主体的・積極的に推進。</li> <li>GLと定期的に情報を交換する場を設けるなど、十分なコミュニケーションの確保に努め、各グループの業務の状況を把握する（所属長も共通）。</li> <li>風通しのよい職場づくりや働きやすい職場づくりを推進し、職場内のコミュニケーションの活性化を図る（所属長も共通）。</li> </ul>
課長補佐級	GL	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの事務を総括し、グループ員を指揮監督する（GLによる担当業務の処理は、グループの規模に応じて調整）。</li> <li>グループの中心として、グループ員の指導育成に取り組むとともに、グループ内のOJT（※）が円滑に行われるよう業務の調整を行う。</li> <li>職員のキャリアプランに沿った成長を支援し、グループ員の主体的な成長につなげる。</li> <li>グループ員の時間外勤務や健康の状況及び育児・介護などの家庭の状況にも留意しながら、グループ員間の業務量の平準化に努める。</li> <li>グループ員の活発な討議を促し、意見を取りまとめるなどして、グループ員間での情報の共有化に努める。</li> </ul>
	副主幹等	<ul style="list-style-type: none"> <li>実務の中核として行政課題達成のための政策立案等を担うだけでなく、若手職員をはじめとする後輩職員や後継者の指導育成にも主体的に取り組む。</li> </ul>
係長級	SL	<ul style="list-style-type: none"> <li>GLの総括的業務をサポートし、若手職員をはじめとする後輩職員等の指導育成にも主体的に取り組むとともに、自らもグループ員の一人として特定の事務を処理。</li> <li>担当するグループ員の指導・育成に取り組むとともに、自身の担当業務以外であっても、進行管理や困り事がないか気を配る。</li> </ul>
	主任等	<ul style="list-style-type: none"> <li>実務の中核として担当業務の企画・開発等を担うだけでなく、若手職員をはじめとする後輩職員の指導育成にも主体的に取り組む。</li> </ul>
	再任用職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊富な知識・技術、経験等を生かして担当業務を担うだけでなく、若手・中堅職員に着実にその知識・技術等を引き継ぐ。</li> </ul>
一般職員	主任主事・主任技師～主事・技師	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務については、自身が最も業務に精通しているという自覚を持って主体的に業務に取り組むだけでなく、後輩職員の相談に積極的に応じるなど指導育成にも主体性に取り組む。</li> </ul>



グループ制の手引きで、グループにおける役割を追記・補足

※OJT (On the Job Training)  
職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して、実際の仕事を通じて指導し、知識、技術などを身に付けさせる教育方法のこと

# Ⅲ グループ制

## 02 所属長の役割

- 課の事務を総括し、所属職員を指揮監督する。
- 県政全体の基本目標・基本方針を実現するため、**セクショナリズムを排し、県民目線に立つて所属のマネジメント**を行う。
- **所属の基本理念及び目標を設定**し、所属職員と共有するとともに、目標を達成するための業務の進行管理を行う。
- G L と定期的に情報を交換する場を設けるなど、十分なコミュニケーションの確保に努め、各グループの業務の状況を把握する。
- 年度途中においても必要に応じ、グループ間の事務分担の見直しや人員配置の見直しを行い、**グループ間の業務量の平準化や新たな業務への迅速な対応**に留意する。
- **所属全体で人材育成を進める意識を醸成**するとともに、職員へのキャリア支援の観点で、業務分担の決定・調整等を行い、主体的な成長につなげる。
- **業務の属人化を防止し、中堅職員が若手職員の指導・育成に取り組みやすい業務分担**となるよう、**課内異動やグループ内での担当業務のローテーションについて柔軟に対応**する。
- 所属職員の心身の健康面に気を配り、所属職員の超過勤務の縮減や働き方の改善に向け、**事務事業や業務分担の見直し**を行う。

# Ⅲ グループ制

## 03 副課長の役割

- ▶ 課長を補佐しながら、**所属目標の達成に向け**、課内の複数のグループにまたがる**業務の調整、課の業務の進行管理**等の業務の遂行に加え、課内の人事管理、サービス管理及び業務を通じた**所属職員の育成を主体的・積極的に推進**する。
- ▶ グループリーダーと定期的に情報を交換する場を設けるなど、十分なコミュニケーションの確保に努め、各グループの業務の状況を把握する（所属長も共通）。
- ▶ 風通しのよい職場づくりや働きやすい職場づくりを推進し、**職場内のコミュニケーションの活性化**を図る（所属長も共通）。

〇〇グループは、これからの時期に忙しくなるので、課内で応援体制をとるよう調整してみますね。

副課長



ありがとうございます。特に、〇日～〇日の〇〇業務でこういったことを手伝っていただけると助かります。

GL

# Ⅲ グループ制

## 04 グループリーダー（GL）の役割

- 基礎的な組織単位であるグループを運営し、県政を推進するため、以下の役割を担います。
- グループの事務を総括し、グループ員を指揮監督する（GLによる担当業務の処理は、グループの規模に応じて調整）。

### 見直しPOINT

グループリーダーが行う総合的業務	①グループの事務の基本的な処理方針の決定	・業務のスケジュールの策定や運営方法等の決定を行う。
	②グループ員の業務の進行管理と調整	・グループ員の業務の進行管理を行うとともに、グループ員の時間外勤務、健康の状況及び育児・介護・疾病などそれぞれの職員が抱える事情にも留意しながら、必要に応じて事務分担の見直しを行うなど、 <b>グループ員間の業務に偏りが出ることがないように留意</b> する。 ・グループの業務について、主体的に他のグループとの調整を行う。
	③グループ員の時間外勤務、出張、休暇等の把握・調整	・サービス管理に関する権限は所属長にあるが、グループリーダーはグループ員の時間外勤務の必要性や出張、休暇等を把握するとともに、必要な業務の調整を行う。
	④業務を通じたグループ員の指導・育成	・グループの中心として、 <b>グループ員の指導育成に取り組むとともに、グループ内のOJTが円滑に行われるよう業務の調整</b> を行う。 ・ <b>職員のキャリアプランに沿った成長を支援</b> し、グループ員の主体的な成長につなげる。 ・ <b>業務の属人化を防止</b> し、中堅職員が若手職員の指導・育成に取り組みやすい業務分担となるよう、グループ内での <b>担当業務のローテーションについて柔軟に検討</b> する。 ・グループ員の活発な討議を促し、意見を取りまとめるなどして、グループ員間での情報の共有化に努める。

※課長補佐（総括）は、主としてグループリーダーとしてグループの業務を処理する一方、課長を補佐しながら、課内のサービス管理や業務を通じた課員の育成などを主体的・積極的に推進する。課長、副課長及び他のグループリーダーが不在等の場合には、サービス管理に関する課長の権限に限り、他のグループの職員に関する代決を行うことができる。

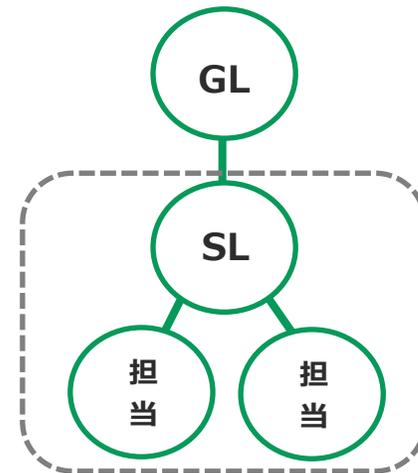
# Ⅲ グループ制

## 05 サブリーダー（SL）の役割

- ▶ グループ員の一員として特定の事務を処理する。
- ▶ 日ごろからグループリーダーと積極的にコミュニケーションを図り、グループリーダーの総括的業務やグループ員の業務の進捗状況などの情報共有を行い、グループリーダーが不在等の際には、必要に応じて、グループリーダーの総括的業務等のサポートを行う。
- ▶ **特定のグループ員（後輩職員）の指導・育成を担当し、OJTの推進役として後輩職員の育成に主体的に取り組む。** **見直しPOINT**

中堅職員として豊富な経験と知識を有する副主幹及び主任等には、実務の中核を担うだけでなく、若手職員をはじめとする後輩職員等の指導育成、マネジメントにも主体的に取り組むことなど、多くの役割が期待されています。このため、中堅職員であるサブリーダーは、下記の内容を踏まえ、特定のグループ員の指導・育成に重点的に取り組むとともに、自身の担当業務以外であっても、進行管理や困り事がないか気を配ってください。

- ・若手職員の効果的な育成とサブリーダー自身の指導力やマネジメント能力の向上を目的とするものであること。
- ・1人のサブリーダーが担当するグループ員の範囲を明確化すること。
- ・サブリーダーは、**担当するグループ員に積極的な声かけを行うほか、業務の進行管理を行ったり、業務の相談に応じるなど、OJTの推進役として指導や育成を行うこと。**
- ・サブリーダーは、職制上の職ではなく、事務分掌上の役割であるため、人事異動や事務分掌の変更により、サブリーダーの職務から外れる場合があること。また、サブリーダーに指名されていることが上位の職への任用の条件ではないこと。
- ・サブリーダーと担当者は、上司・部下の関係ではなく、**同職員としての経験や当該所属における業務経験が豊富な先輩職員として、後輩職員の指導育成にあたるものであること。**



# Ⅲ グループ制

## 06 サブリーダーの行動例

私の仕事が早めに終わったので、何かお手伝いしましょうか？

助かるよ。この資料のダブルチェックをお願いできる？

この案件をどう進めたらいいかわかりません。

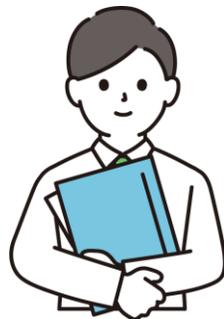
その制度の詳しいところは分からないけど、現状と対応案をこういう風にまとめて、補佐に相談してみよう。

そろそろ会議当日だけど、資料の準備は間に合いそう？

ダブルチェックではこういう風にすれば、漏れがないよ。

あとは〇〇から回答があれば資料が揃います。

課長に協議できる日は〇日と〇日しかないから、先に準備できたところまで補佐に見てもらって置いて、回答待ちの資料は追加でお渡しした方がいいと思うよ。



SL



SL

SL



現状

心構え

グループ制

Q & A

# Ⅲ グループ制

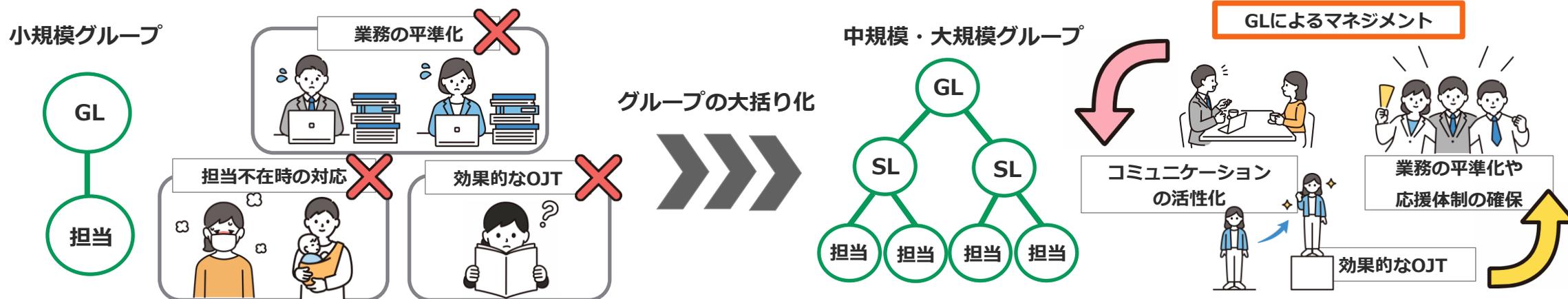
## 07 担当者の役割

- ▶ グループ員はそれぞれの職に応じた困難度の異なる業務を担当し、**議会对応についても主体的に取り組む。特に、課長補佐級の職員はその職責を果たすため、困難な業務に率先して取り組む。**
- ▶ 担当業務については、自分が最も業務に精通しているという自覚を持って、決して指示待ちになるのではなく、主体的に業務に取り組む。
- ▶ **業務は組織全体で遂行する**という考えのもと、課長、グループリーダー、サブリーダー等のそれぞれの役割を尊重するとともに、業務を1人で抱え込まず、こまめに報告・連絡・相談を行う。
- ▶ グループ員間（グループリーダーを除く）に業務遂行上の上下関係はなく、対等な立場で、相互に協力して担当業務を遂行する。**人材育成は、グループリーダーやサブリーダーだけでなく、グループ員相互の役割の一つであり、業務遂行上の上下関係はなくても、それぞれの職や経験等に応じて、先輩職員が後輩職員の相談に積極的に応じるなど指導育成を行う。**
- ▶ 副担当は、主担当が不在時に対応するほか、主担当と連携して担当業務の円滑な遂行に留意する。

# Ⅲ グループ制

## 08 グループの編成方針

- ▶ 令和6年度から10年後の令和16年度には、40歳代と50歳代を合わせた職員数が約270名減少し、グループリーダーを担う年齢層の職員が少なくなる見込みです。
- ▶ また、職員数が少ない小規模なグループでは、**職員間で業務の平準化**などマネジメントを十分に行いにくいと考えられます。
- ▶ このため、グループリーダーのリーダーシップの下、グループ内の職員一人ひとりが求められる役割を担い、**若手職員へのOJT**や**コミュニケーションの活性化**、**育児・介護を行う職員のサポート体制の整備**など効果的なグループ運営を実践できるよう、小規模なグループについては、グループの業務内容等も踏まえつつ必要に応じて廃止や統合を行い、**グループの大括り化**を進めていく必要があります。



# Ⅲ グループ制

## 09 グループの構成

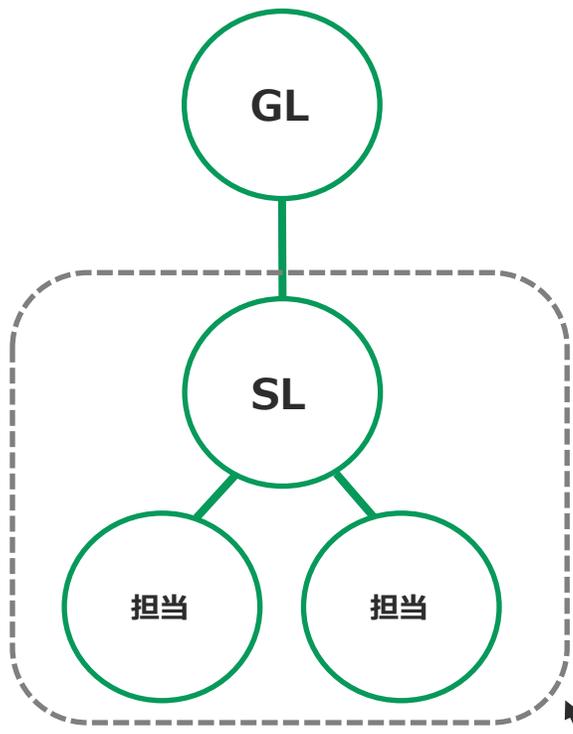
### グループの規模に応じたサブリーダーの配置例

(標準的なイメージ)

グループの規模

小 (3~4人)

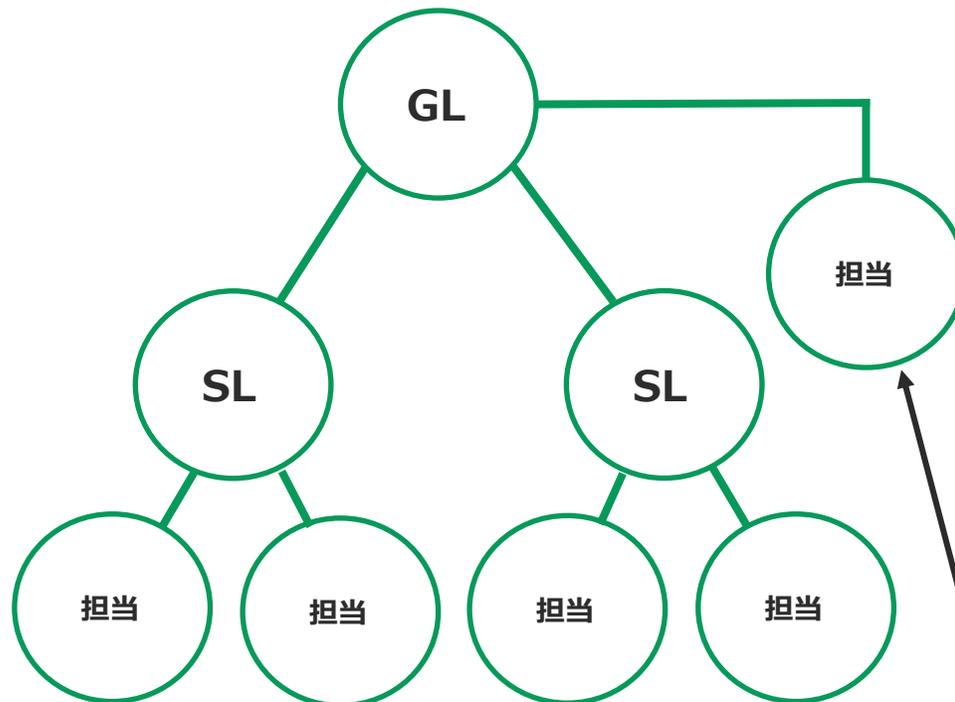
GLの担当業務：あり



SLは担当する職員の指導・育成を行う  
(どの規模のグループでも役割は同じ)

中 (5~8人)

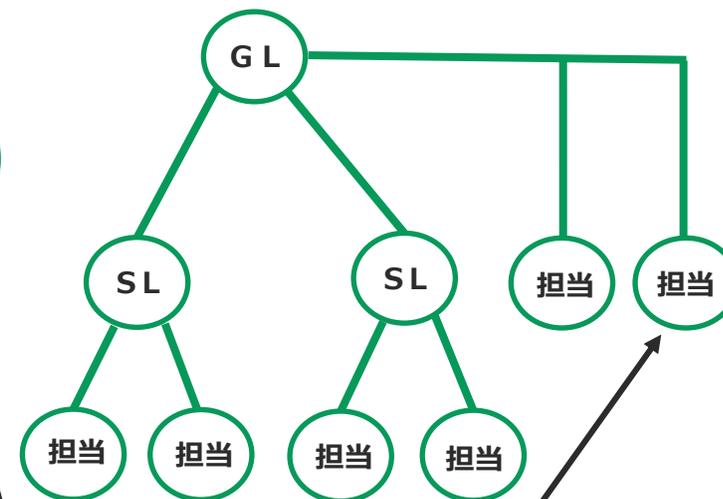
GLの担当業務：ありorなし



業務内容や職員の状況に応じて、SLが担当しない職員を配置することも可能

大 (9人以上)

GLの担当業務：なし



現状

心構え

グループ制

Q & A

# Ⅲ グループ制

## 10 グループの運営方法

### サブリーダーの設置

- ▶ サブリーダーは、グループリーダー以外の課長補佐級又は係長級の職員の中から、所属の実情（グループの人数、年齢構成、業務内容等）に応じて、所属長がグループリーダーと相談の上、設置してください。
- ▶ サブリーダーを複数設置することや設置しないことも可能ですが、サブリーダーの設置目的（若手職員の指導育成、中堅職員のマネジメント能力の向上）が十分果たされるよう、積極的にサブリーダーを設置するよう配慮してください。
- ▶ グループ内にサブグループを置くわけではありませんので、組織としての階層は従来どおりであり、フラット化は維持しています。
- ▶ したがって、サブリーダーへの説明や協議は、必要に応じてグループリーダーと併せて行うこととするなど、意思決定の迅速化などのグループ制のメリットを損なわないよう、職員一人ひとりがそれぞれの立場で留意してください。
- ▶ また、サブリーダーは、自身が担当する職員の業務について、すべての協議に参加する必要はありません。決裁ルートについても、必要に応じて供覧先とするなど、個々の状況に応じて設定してください。

# Ⅲ グループ制

## 11 グループの運営方法

### 主担当、副担当の設置

- ▶ グループ員の業務分担に当たっては、主担当、副担当を置くことし、人材育成の観点も加え、ベテランと若手などその組み合わせを工夫してください。

### 決裁・情報の共有化

- ▶ 課長までの決裁は、原則として、**担当者 ⇒ (サブリーダー) ⇒ グループリーダー ⇒ (副課長) ⇒ 課長** と、

**ダブルチェックの必要性等も考慮した上で必要最小限**にし、形式的な確認は避けるようにしてください。また、サブリーダーや副担当を決裁ルートに含めるか、又は、決裁後の供覧先とするかについては、業務内容等に応じて適宜設定してください。

- ▶ グループ運営にあたっては、日常の情報交換に加え、例えば、下記のとおりにより、職員間の情報の共有化を図ってください。

- ・ 決裁書類を確認しない職員がグループの業務の状況を十分に把握できるよう、必要に応じて決裁後に供覧する。
- ・ 主担当と副担当が互いに業務内容や進行状況を把握する。
- ・ グループ員同士での引継書や業務マニュアル等の共有や、グループ内ミーティングによりグループ内の情報共有を行う。
- ・ グループリーダー会によりグループ間の情報共有を行う。

# IV Q&A

## 01 グループ制の見直しについて

**Q 1** 今回のグループ制の見直しのポイントは何ですか。

**A** 今回のグループ制の見直しでは、職員の年齢構成を踏まえ、中堅・若手職員を核とした人材育成やサポート体制整備の推進、グループリーダーの負担軽減を主な目的としており、特に下記の2点について見直しを行っています。

- ①グループリーダーがマネジメントに注力するため、グループ規模に応じて、担当業務の処理を行わないことも可能とした。
- ②サブリーダーは、特定のグループ員（後輩職員）の指導・育成を担当し、OJTの推進役として後輩職員の育成に主体的に取り組むこととした。

**Q 2** 今回のグループ制の見直し内容は、いつから適用されますか。

**A** グループ制の見直しのうち、グループの規模の適正化は、グループの業務内容等を踏まえ、順次進めていきます。サブリーダーの役割の見直しの目的や趣旨は、OJTによる若手職員の効果的な育成や、後輩職員の指導・育成を経験することによって段階的に職員のマネジメント能力を向上させることです。このため、これらの目的を果たすことができるよう、グループの職員構成や業務内容等に応じて令和7年度から適切な配置をお願いします。※所属の実情によりサブリーダーを設置しないことも可能です（Q7参照）。なお、年度途中でサブリーダーを設置したり、変更しても構いません。

# IV Q&A

## 02 グループリーダーについて

**Q 3** グループリーダーが行う総括的業務とは何ですか。

**A** グループリーダーが行うグループの事務を総括するための業務であり、具体的には「①グループの事務の基本的な処理方針の決定、②グループ員の業務の進行管理と調整、③グループ員の時間外勤務、出張、休暇等の把握・調整、④業務を通じたグループ員の指導・育成です（詳細：手引きP10）。特に、グループ員の時間外勤務や健康の状況にも留意しながら、グループ員間の業務量の平準化に努めてください。

**Q 4** グループリーダーは担当業務を持たないといけませんか。

**A** グループの規模や業務内容に応じて、所属長がグループリーダーと相談の上、個別に決めてください。例えば、グループの人数が多い場合には、グループリーダーがマネジメントに注力するために担当業務を持たないこととしたり、グループの人数が少ない場合には、グループリーダーが担当業務を持つことも考えられます。

# IV Q&A

## 03 サブリーダーについて

**Q 5** サブリーダーの役割は、「特定のグループ員（後輩職員）の指導・育成を担当し、OJTの推進役として後輩職員の育成に主体的に取り組むこと」ですが、どの職員を担当するか、どのように決めれば良いですか。

**A** サブリーダーが指導・育成を行う対象職員は、所属長がグループリーダーと相談の上、決定してください。

**Q 6** サブリーダーになる年齢に上限はありますか。

**A** サブリーダー制は中堅職員のマネジメント能力の向上が目的であり、サブリーダーの担い手は主として30～40歳代の職員を想定していますが、年齢の上限は設けていませんので、若手職員が不安や問題を一人で抱え込むことがないように、グループの職員構成や業務内容に応じて、柔軟に配置してください。

**Q 7** グループ員が全員ベテランの職員であり、若手職員がいない場合でもサブリーダーを設置しないといけないのですか。

**A** 指導・育成が必要な若手職員がいない場合には、サブリーダーを設置する必要はありません。

# IV Q&A

## 03 サブリーダーについて

**Q 8** サブリーダーの適任者である中堅職員が育休中であり、他のグループ員が全員主任主事・主任技師以下の職員である場合は、どうすればよいですか。

**A** グループの職員構成や業務内容に応じて、サブリーダーを配置しないことも可能ですが、グループ内で十分にコミュニケーションを行うよう、グループ員全員が心掛けてください。

**Q 9** 現在サブリーダーになっている人が、人事異動などによりサブリーダーでなくなることはありますか。

**A** サブリーダーは職制上の職ではなく、グループにおける役割であり、グループの職員構成や業務内容などに応じて設置されるものです。このため、年度途中の役割分担の見直しとしてサブリーダーでなくなることや、異動先の所属でサブリーダーにならないことも考えられます。

# IV Q&A

## 03 サブリーダーについて

**Q10** 指導・育成の対象となる後輩職員の考え方はどのようになりますか。

**A** 今回のサブリーダーの役割の見直しでは、主に20歳代の若手職員が不安や問題を一人で抱え込まないように、サポート体制を整えることを目的としています。なお、職務経験型採用により入庁した職員など、県庁経験が浅い人も必要に応じて対象としてください。

**Q11** サブリーダー制度は、トレーナー制度と何が違うのですか。また、技術職種のトレーナーとの関係はどうですか。

**A** トレーナー制度は、所属内の適任者がトレーナーとなって新規採用者の指導・育成を行うものであり、トレーナーに職階の要件がないほか、対象期間は新規採用時の1年間となります。

一方、サブリーダー制度は、課長補佐級又は係長級の職員がサブリーダーとなって、新規採用者に限らず、グループ内の若手職員の指導・育成を行うものです。

このため、1人の新規採用者に対して、サブリーダーとトレーナーにそれぞれ別の職員が配置される場合もありますが、それぞれ協力しながら新規採用者のサポートに努めてください。また、サブリーダーがトレーナーに指名される場合もあります。技術職種の人材育成に係るトレーナーとも重複する場合もしない場合もありますが、それぞれの役割を踏まえて協力しながらサポートしてください。

# IV Q&A

## 03 サブリーダーについて

Q | | サブリーダー制度は、トレーナー制度と何が違うのですか。（続き）

A

	サブリーダー制	トレーナー制
目的	<ul style="list-style-type: none"><li>・ OJTの推進役として後輩職員の指導・育成</li><li>・ 中堅職員のマネジメント能力の段階的な向上</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ OJTによる新規採用職員の職場生活や基本的な仕事の進め方の早期習得</li><li>・ 若手職員の指導育成力の段階的な向上</li></ul>
担い手	同じグループの 課長補佐級（GL以外）・係長級	主に若手職員
指導・育成の対象	主に20歳代の若手職員	新規採用職員（職務経験型採用含む）
行動例	後輩職員の業務の進行管理	職場生活（社会人や公務員としての考え方やマナーなど）や基本的な仕事の進め方の指導
	困り事の相談に応じるといった役割は共通	

現状

心構え

グループ制

Q & A

# IV Q&A

## 03 サブリーダーについて

**Q | 2** 後輩職員の指導・育成をサブリーダーの役割にすると、サブリーダーの負担が過大になりませんか。

**A** サブリーダーの役割である「OJTの推進役として後輩職員の指導・育成」が発揮できるよう、管理職やグループリーダーがサブリーダーとコミュニケーションをとり、必要に応じて、サブリーダーの業務を他の担当者に割り振るなど業務調整を行ってください。

**Q | 3** 改正前のサブリーダーの役割である「特定業務の総括的業務」がうまく機能している場合、それをやめないといけないのですか。業務に詳しいサブリーダーが、他のサブリーダーが担当する職員に対して指導などを行ってもよいのですか。

**A** サブリーダーの従前の役割である「特定業務の総括的業務」については、見直し後は必須としていませんが、業務に詳しい担当者の立場として、必要に応じて、他の職員の業務上のサポートを行ってください。他のサブリーダーが担当する職員に対しては、役割分担についてグループ内でよく話し合い、当該サブリーダーの役割を尊重した上で、特定業務に係る業務上の相談に応じたり、決裁ルートに加わるなど適切に関与してください。

# IV Q&A

## 03 サブリーダーについて

**Q14** サブリーダーを経験したことがなく、やり方も分からないので、後輩職員の指導・育成の役割をうまく果たせるかどうか不安です。

**A** サブリーダー制度の目的は、サブリーダー自身の指導力の向上やOJTによる若手職員の効果的な育成です。最初は不慣れな業務で不安な気持ちもあると思いますが、「目配り・気配り・思いやり」を心掛けて、まずは、担当職員と「よく話をすること」や「一緒に考えること」から始めてみてください。また、指導育成力を身に付けるための特別研修等もありますので受講をご検討いただくほか、「新規採用職員トレーナー制度マニュアル」（人事課のページに掲載）も適宜参照してください。

所属長やグループリーダー、担当職員は、サブリーダーのグループ内での役割を理解・尊重して、サブリーダーによるOJTに協力してください。

**Q15** サブリーダーを経験しなければ、上位の職に昇任することはできないのですか。

**A** サブリーダー制度は、主任や副主幹等の中堅職員が今後、管理職やグループリーダーとして県政の中心的な役割を担っていくにあたり、マネジメントの経験を積んでいただくことを目的の一つとしていますが、サブリーダー経験の有無は昇任の要件ではありません。

# IV Q&A

## 03 サブリーダーについて

**Q16** サブリーダーは事務分掌に記載すべきですか。記載する場合、どのように記載すればよいですか。また、電子職員録はどのように記載すればよいですか。

**A** サブリーダーを設置した場合は、事務分掌において、サブリーダーが指導・育成を担当する若手職員が分かるように記載してください。（様式・記載方法は任意です。）

なお、電子職員録では、表記が複雑になることを避けるため、サブリーダーの役割を担う職員に「サブリーダー」と記載することに留めてください。その他の記載方法は、人事課が毎年度周知している電子職員録の記載方法によってください。

（記載例）

所掌事務	主担当	副担当
1 グループ事務の総括に関すること。 2 その他特命事項に関すること。	課長補佐 ○○ ○○	—
1 …に関すること。	主任 △△ △△ <b>（サブリーダー）</b> <b>担当：□□主任主事</b>	主任 ▲▲ ▲▲
2 …に関すること。		主任主事 □□ □□
3 …に関すること。		
1 …に関すること。	主任 ▲▲ ▲▲ <b>（サブリーダー）</b> <b>担当：■主事</b>	主事 ■■ ■■
2 …に関すること。		主任 △△ △△
3 …に関すること。		
1 …に関すること。 2 …に関すること。 3 …に関すること。	主任主事 □□ □□	主任 △△ △△
		主事 ■■ ■■
1 …に関すること。 2 …に関すること。 3 …に関すること。	主事 ■■ ■■	主任 ▲▲ ▲▲
		主任主事 □□ □□

# IV Q&A

## 04 グループ員について

**Q17** グループリーダーやサブリーダー以外のグループ員には、どのような役割がありますか。

**A** グループ内の担当者は、香川県人材育成・確保方針で示したそれぞれの役割や、実務に精通した担当として担当業務の中核を担っていただくほか、グループの一員として、グループリーダーやサブリーダーの役割を尊重し、円滑なグループ運営に協力してください。

**Q18** 議会の答弁作成など、議会对応はグループリーダー以上の職員の業務ではないのですか。

**A** 県政を俯瞰的・多角的に捉える機会や、求められる行政需要を的確に把握する機会を持ち、担当業務の企画や処理方針に反映していくことは、県職員として大切なことです。

このことは議会对応に限りませんが、県議会は、県政を進めるうえでの大切なことがらを話し合い、決めていく重要な役割を担っていることから、担当者も日頃から議会の動きに関心を持つとともに、内容やスケジュールに応じて適切に議会对応に関与してください。例えば、代表質問や一般質問の答弁作成はグループリーダーが行い、常任委員会の答弁作成はまずは担当者が作成してみて、グループリーダーがフォローを行う、といったように分担することも考えられます。