

【公印・契印（省略）】

閣人人第 370 号
平成 29 年 4 月 28 日

各府省官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（依頼）

今日、政策の質や行政サービスの向上など組織として成果を挙げるとともに、ワークライフバランスの推進等を図る観点から、組織の中核となる国家公務員の管理職（主として本府省等課室長を念頭）によるマネジメントの重要性が増しています。

当局では、「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）及び「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成 28 年 7 月 29 日内閣官房内閣人事局決定）に基づき、学識経験者からなる「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」を開催しました。同懇談会では、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）の在り方、管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置等について検討が行われ、平成 29 年 3 月 21 日に報告書（以下「懇談会報告書」という。）が取りまとめられました。

※懇談会報告書：http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/index.html

第 8 回女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会（平成 29 年 4 月 28 日開催）における内閣人事局長の発言（資料 1）や、懇談会報告書、平成 29 年度における人事管理運営方針（平成 29 年 4 月 12 日内閣総理大臣決定）等を踏まえ、管理職のマネジメントの重要性に鑑み、当局では、下記 1 のとおり管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組を進めていくこととしますので、各府省等におかれても、下記 2 のとおり管理職のマネジメントの重要性に対する幹部職員の理解を促していくことを含め、積極的な取組をお願いします。

また、懇談会報告書で整理された管理職に求められるマネジメント行動等を踏まえ、今後、人事評価の実施方法の見直しを検討していきます。まずは、当局が例として示している本府省等課室長級の能力評価の着眼点について見直し、本年 10 月以降の人事評価の実施に向けて各府省等にお示しする予定です。

記

1 内閣人事局における取組

内閣人事局では、懇談会報告書等を踏まえ、求められるマネジメント行動を管理職に共有・浸透し、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、

ア) 別添に整理した管理職に求められるマネジメント行動についての資料（資料 2）を始め、マネジメント行動に関する周知広報媒体の作成や、研修の機会やホームページ等を活用した各種の情報発信

イ) 幹部候補育成課程中央研修、新任管理者セミナー、評価者講座、女性活躍・ワークライフバランス推進マネジメントセミナー等において、部下とのコミュニケーション方法等、マネジメントに関する研修内容の充実。働き方改革と女性活躍、ワークライフバランス推進に係る管理職向けの e-ラーニングの実施

ウ) 人事評価とは別に、管理職のマネジメント能力の発揮状況について気付きを促すための手法としての多面観察（360 度フィードバック）の試行の実施（平成 28 年度の試行結果については資料 3 参照）

等の取組を進めていきます。

2 各府省等における取組

懇談会報告書等を踏まえ、求められるマネジメント行動を管理職に共有・浸透し、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、各府省等の職務の特性等を踏まえ、

ア) 管理職や幹部職員に対して、懇談会報告書や資料 2 を含めた内閣人事局が提供する周知広報媒体等も活用しながら、管理職に求められるマネジメント行動を共有・浸透させ、意識改革を促すための周知等の実施

イ) 内閣人事局や人事院が実施するマネジメントに関する研修等への職員の参加や、各府省等におけるマネジメントの観点を加味した研修等の実施

（研修テーマの参考例）コーチング等の部下とのコミュニケーション方法に関する研修や、限られた時間でより高い業績を挙げていくための行動を理解するための機会提供など

ウ) 上記のほか、多面観察を始め、管理職に自分自身のマネジメントスタイルに対する気付きを与え、行動変容を促していくための各種方策の実施

等の積極的な取組をお願いします。

（資料 1）第 8 回女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会内閣人事局長発言要旨（抜粋）（平成 29 年 4 月 28 日）（略）

（資料 2）「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」（平成 29 年 4 月内閣人事局）（略）

（資料 3）平成 28 年度マネジメントフィードバック試行結果について（略）

（参考資料 1）管理職のマネジメント能力に関連する各種の決定等（略）

（参考資料 2）管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書（概要）（略）