

【公印・契印（省略）】

閣人人第 402 号

平成 30 年 5 月 31 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の再周知について（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を図る観点から、組織の中核となる国家公務員の管理職によるマネジメントの重要性が増しています。

「平成 30 年度における人事管理運営方針」（平成 30 年 3 月 28 日内閣総理大臣決定。以下「運営方針」という。参考資料①参照）においては、内閣人事局及び各府省等において、

- (1) 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とはどのようなものであるかについて、「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 年内閣人事局発行。別添参照）等も用いつつ、管理職に対し改めて周知すること
 - (2) 地方支分部局・施設等機関等の管理職については、管理職のマネジメントは地方支分部局・施設等機関等においても重要であることなどを踏まえ、本府省等における取組を参考に必要な取組を実施すること
- とされています。

これを踏まえ、各府省等におかれては、本府省等及び地方支分部局・施設等機関等の管理職に対して、別添について周知を行っていただくとともに、運営方針等を踏まえた積極的な取組の実施をお願いします。

なお、地方支分部局・施設等機関等においても、管理職のマネジメント行動が人事評価に適切に反映されるよう、能力評価の着眼点（例）について見直しを行い、本年 10 月以降の人事評価の実施に向けてお示しする予定ですので、各府省等における適切な対応をお願いします。

(別添) 管理職に求められるマネジメント行動のポイント

(参考資料①) 平成 30 年度における人事管理運営方針（平成 30 年 3 月 28 日内閣総理大臣決定）（抄）

(参考資料②) 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（平成 29 年 4 月 28 日内閣人事局人事政策統括官通知）

管理職に求められる マネジメント行動のポイント

内閣官房内閣人事局

平成29年4月発行

組織の中核となる管理職による業務・組織マネジメントの重要性が増していることから、内閣人事局では、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）等について、報告書が取りまとめられました。

管理職の皆さんには、それぞれの職場において、成果を挙げて、かつ働き方改革に向けた取組を実効性のあるものとする観点からも、内閣人事局が以下にまとめたマネジメント行動等を参考にしながら、マネジメントの重要性を認識し、マネジメント能力の更なる向上に向けて積極的に取り組んでいただけることを期待しています。

管理職が実践すべきマネジメント

- 国民の視点に立って政府や各府省等の使命や任務を公正に遂行するために、
上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して
部下と共有・深化させること
- 目標達成に対する部下のモチベーションを高め、
様々な制約要因のある者を含め部下一人一人の能力を最大限発揮させ、
また、育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること

A リーダーとしての行動

A-1 方向性の提示

(組織課題の適切な把握・提示)

- 多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握している。
- 組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示している。

A-2 創造的な組織づくり

(新たな取組に挑戦する風土の醸成)

- 異なる能力や多様な価値観を尊重し、職場内の議論を活発に行っている。
- 部下のモチベーションを引き上げながら、新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出している。
- 管理職自ら、環境変化を踏まえた新たな事業や仕組みを構想している。

B 成果を挙げる組織運営

B-1 判断・調整・優先順位付け

(適時・適切な判断、組織間での信頼関係の構築と折衝・調整、業務間の優先順位付け)

- 想定される対応の選択肢について、リスク等を考慮して、適時・適切な判断を迅速に行っている。
- 必要に応じて、意思決定の内容を柔軟に見直している。
- 関係する組織との信頼関係を構築し、相手のニーズ等を理解して折衝・調整を行っている。
- 業務間の優先順位を明確にし、業務の思い切った廃止を含め抜本的な見直しを決断している。

B-2 コミュニケーション

(風通しの良い一体感のある職場づくり)

- 部下をよく知り自分の考え方を理解してもらえるよう、双方向のコミュニケーションを図っている。
- 部下からも業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築している。

B-3 組織力の発揮

(目標・方針の共有、部下への咀嚼、部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担、進捗管理、目標達成の仕上げ)

- 所属する府省等の使命や任務、幹部職員からの指示内容等を管理職自身が咀嚼・再解釈し、目標や方針が部下の職務にとってどのような意味があるか説明を行い、理解させている。
- 業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、適切かつ柔軟な業務分担を行っている。
- 業務分担を行う際、能力や適性、個々の部下の状況や要望等を踏まえている。
- 部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行っている。
- 目標達成への仕上げとして、部下の成果の肉付けや対外的な発信等を行っている。

C 資源の有効活用

C-1 人材育成

(適切な職務経験の付与、部下への必要な支援、自己啓発を含めた能力開発の推進)

- 長期的なキャリア形成に対する部下の期待も意識しつつ、部下に納得感のある形で職務経験を付与している。
- 部下に主体的に課題解決方法を考えさせることのほか、どのような成果が生まれたのか部下にも説明し、成功と失敗を部下とともに振り返ることで、部下の更なる成長を促している。
- 自己啓発を含めた能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供あるいは紹介している。

C-2 ワークライフバランスとダイバーシティ

(ワークライフバランスを重視する意識改革、多様な人材の活用)

- 場所、時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方を推奨している。
- 業務の優先順位や目安時間を部下と共有し、部下自身が業務管理をできるようにしている。
- 管理職が率先して超過勤務の縮減、休暇の取得など、ワークライフバランスを確保している。
- 性別や年齢、障害の有無等にかかわらず能力を最大限発揮できるよう、適切な業務付与や両立支援を行っている。
- 部下が育児や介護等を担う状況は一般的であるとの意識を持ち、日頃から職員の業務等の情報を職場内で共有しておくことや、バックアップ体制をあらかじめ想定しておくなどの対応をしている。

C-3 コスト意識

(先見性を持った上での適切な業務遂行、成果と時間・労力のバランスの認識)

- 先見性を持って将来生じ得る困難な状況をあらかじめ予測し、必要な対応を準備している。
- 限られた人員と業務時間を前提に、業務の優先順位付けを明確にして、単位時間当たりの付加価値を高めるようにしている。
- 限られた人員と時間でどの程度の成果を期待するのかという目安をあらかじめ設定し、部下と認識を共有している。

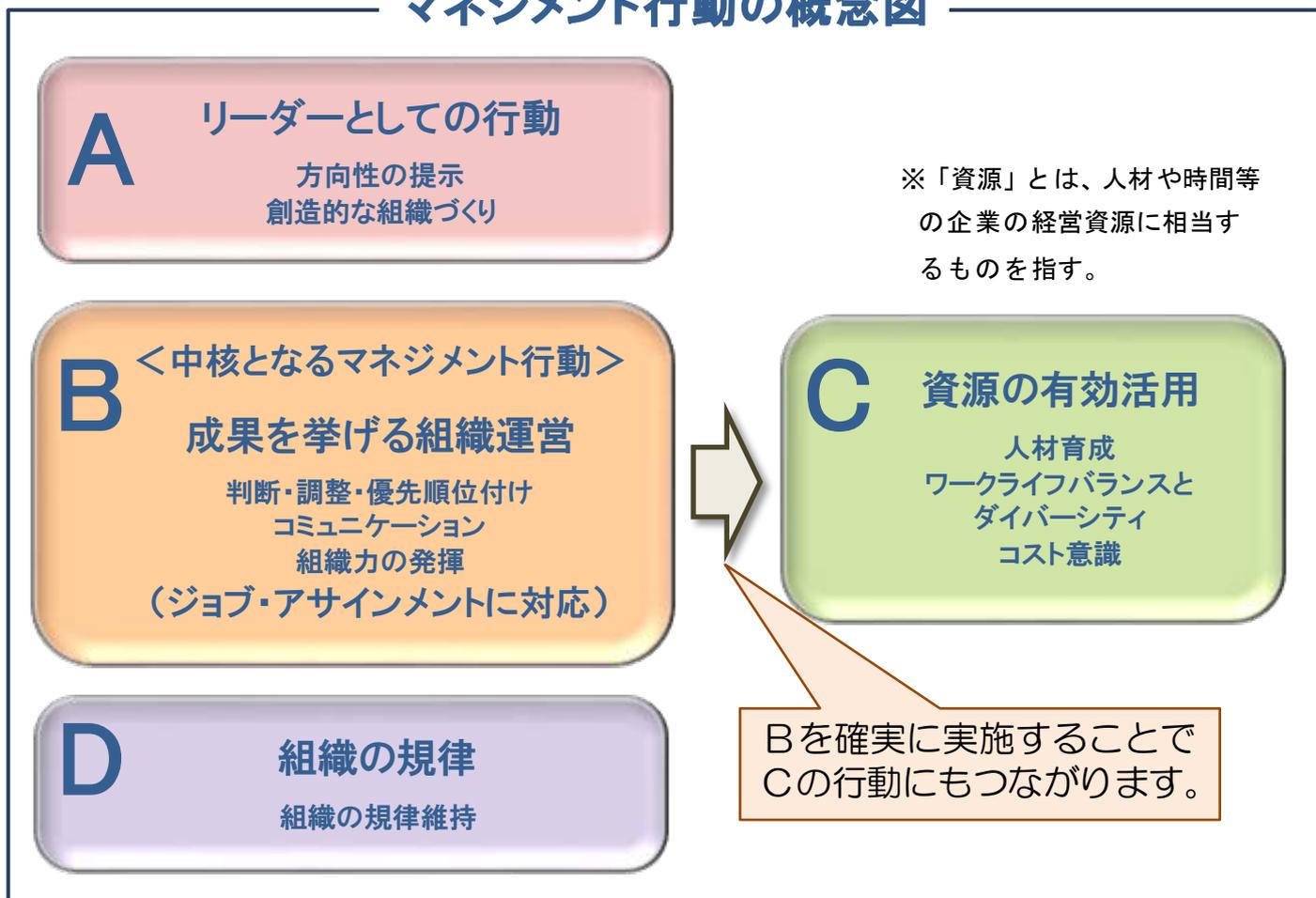
D 組織の規律

D-1 組織の規律維持

(責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行)

- 部下に対して、国家公務員としての倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成を図っている。

マネジメント行動の概念図



◆管理職にとって重要なマネジメント行動

部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント

ジョブ・アサインメントは、組織の目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化した上で割り振り、その職務を達成するまで支援することを指します。

具体的なマネジメント行動としては、「**B 成果を挙げる組織運営**」が該当します。

Bの各行動を中核となるマネジメント行動として一体的に捉え、確実に取り組むことで、業務の円滑な運営につながります。また、日々の業務の中での人材育成、ワークライフバランスやダイバーシティ、コスト意識を踏まえた組織運営につながることを期待できます。

管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書を
内閣人事局のホームページに掲載しています。

http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/

管理職に求められるマネジメント行動や、管理職としての意識や取組、工夫の例など、御参照ください。

○平成30年度における人事管理運営方針（平成30年3月28日内閣総理大臣決定）（抄）

2 多様な人材の確保と育成

（管理職のマネジメント能力の向上）

（7）組織の中核である管理職による業務・組織マネジメントの重要性が増していることに鑑み、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」（平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定）、「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）及び懇談会報告書を踏まえ、内閣人事局及び各府省等において、マネジメント行動とはどのようなものであるかについて、「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年内閣人事局発行）等も用いつつ、管理職に対し改めて周知するとともに、マネジメント能力を向上させるために必要な研修を実施する。

また、各府省等は、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ことにより管理職のマネジメント能力の向上を図るため、平成31年度までに少なくとも本府省等課室長級職員を原則として多面観察の対象とすることも視野に入れ、必要な取組を行う。

地方支分部局・施設等機関等の管理職についても、内閣人事局及び各府省等において、本府省等における取組を参考に、マネジメント能力の向上を図るために必要な取組を実施する。

【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/jinijkyoku/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)