

## 管理職のマネジメント能力に関する懇談会

### 【検討を行う趣旨・背景】

- 組織の中核となる管理職が、国民の視点に立って、目標達成に向けて組織を統率する必要性
- 国家公務員の長時間労働の是正に向けた、管理職のマネジメント能力の向上の必要性
- 「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」における、国家公務員のマネジメントに関する問題意識として、時間至上主義の意識、仕事の優先順位付けを忌避する意識、コミュニケーション不足、「マネジメントが重要」という意識の欠如等の指摘  
→ 国家公務員の管理職のマネジメント行動やその改善方策について、学識経験者の意見や先進的な企業等の取組を踏まえて検討するため、本懇談会を開催

【検討の対象】 国家公務員の管理職  
(主として本府省等課室長を念頭)

【検討事項】 I 管理職が実践すべきマネジメント  
II 管理職のマネジメント行動(※)の在り方  
III 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

(※) マネジメント行動…適切なマネジメントを行うために執るべき行動

### ◆ 構成員一覧 (五十音順、敬称略、◎は座長)

荒木 淳子	産業能率大学情報マネジメント学部准教授
荒木 由季子	株式会社日立製作所理事CSR・環境戦略本部長
◎稲継 裕昭	早稲田大学政治経済学術院教授
大久保 幸夫	リクルートワークス研究所所長
高橋 潔	神戸大学大学院経営学研究科教授
松原 光代	学習院大学経済学部特別客員教授

## I 管理職が実践すべきマネジメント

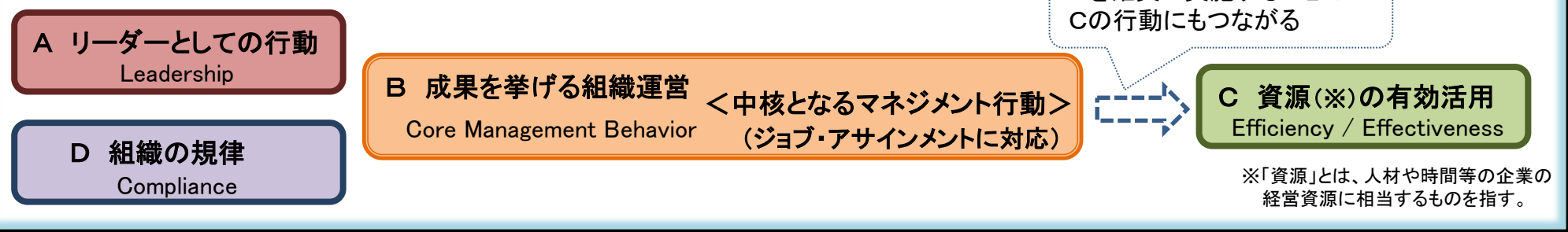
- 国民の視点に立って政府や各府省の使命や任務を公正に遂行するために、上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して部下と共有・深化させること
- 目標達成に対する部下のモチベーションを高め、様々な制約要因のある者を含め部下一人一人の能力を最大限に発揮させ、また育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること

## Ⅱ 管理職のマネジメント行動の在り方

### ◎ マネジメント行動の類型

A リーダーとしての行動	B 成果を挙げる組織運営	C 資源の有効活用	D 組織の規律
(1) 方向性の提示 ① 組織課題の適切な把握・提示  (2) 創造的な組織づくり ① 新たな取組に挑戦する風土の醸成	(3) 判断・調整・優先順位付け ① 適時・適切な判断 ② 組織間での信頼関係の構築と折衝・調整 ③ 業務間の優先順位付け  (4) コミュニケーション ① 風通しの良い一体感のある職場づくり  (5) 組織力の発揮 ① 目標・方針の共有、部下への咀嚼 ② 部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担 ③ 進捗管理、目標達成の仕上げ	(6) 人材育成 ① 適切な職務経験の付与、部下への必要な支援 ② 自己啓発を含めた能力開発の推進  (7) ワークライフバランスとダイバーシティ ① ワークライフバランスを重視する意識改革 ② 多様な人材の活用  (8) コスト意識 ① 先見性を持った上での適切な業務遂行 ② 成果と時間・労力のバランスの認識	(9) 組織の規律維持 ① 責任感の保持、サービス規律の遵守及び公平・公正な業務執行

### (マネジメント行動の概念図)



### ◎ 改善に向けて重点的に取り組むべきマネジメント行動

職員アンケート 結果から	◆長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成 ◆組織運営の方向性の提示、適切な業務分担など、チームワークの実現 ◆ワークライフバランスの重視と、多様な人材の活用などダイバーシティへの対応 ◆コストを意識した業務管理
懇談会の議論 から	◆部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント ▶ <b>ジョブ・アサインメント</b> 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。具体的なマネジメント行動としては、「 <b>B 成果を挙げる組織運営</b> 」が該当する。 ▶ Bの各行動を <b>中核となるマネジメント行動</b> として一体的に捉え、確実に取り組むことで、業務の円滑な運営が可能。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事が期待できる。

### Ⅲ 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

現 状



対応の方向性

1 管理職のマネジメント能力開発を支援する機会・情報提供

- ✓ 幹部候補育成課程中央研修、新任管理者セミナー、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の実施
- ✓ 関係各庁における研修の実施

①理想とするマネジメント行動を促すための情報発信

- ✓ 管理職に求められるマネジメント行動に関して、管理職や各府省の人事当局に周知広報

②内閣人事局や各府省が実施する研修内容等の充実

- ✓ 部下の内省を促し自発的成長につなげるコミュニケーション方法の研修
- ✓ 管理職自身が働き方を見直すためのヒントや、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

2 人事評価制度を活用した管理職による的確なマネジメントの実現

- ✓ 能力評価と業績評価における管理職のマネジメントの評価
- ✓ 人事評価に関する各府省への通知(合理的かつ効率的な行政の実現に関する観点への留意)
- ✓ 評価者講座やeラーニング、マニュアルの提供

①部下に対するコミュニケーション能力を高める観点からの評価者研修の充実

- ✓ コミュニケーション能力の充実等を図る観点から評価者講座やeラーニングの内容に関する見直し

②人事評価の実施方法の見直し

- ✓ 管理職のマネジメント行動を評価する視点を見直すなど、人事評価の実施方法の見直し

3 管理職自身によりマネジメントを変革させるための方策

- ✓ 内閣人事局において「マネジメントフィードバック」(※)を平成27年度に試行し、28年度も対象を拡充して継続  
(※)主として部下が質問に回答することにより行う多面観察

①多面観察の普及とその結果を活用した管理職の気づきの促進

- ✓ 内閣人事局の試行等を通じた多面観察の取組拡大

②職員満足度調査等の活用による管理職の気づきの促進

- ✓ 仕事や職場環境等に関する職員アンケートを活用した管理職のマネジメント行動の改善促進

【管理職が求められるマネジメント行動を十分に実践するために併せて必要なこと】

- ・不要業務の見直し、国会関係業務の効率化、テレワーク推進のためのリモートアクセス機能の整備・強化等による働き方改革の推進
- ・幹部職員や部下の理解、協力などの環境整備

◎管理職のマネジメント行動に関する理解が浸透することで、管理職と部下の対話が増え、相互理解が深まるとともに、効率的・効果的な働き方を目指すことで、現在進めている働き方改革の推進にも寄与することを期待

## ◎ マネジメント行動の具体的内容(要約)

【参考】

<p>(1) 方向性の提示</p>	<p>① 組織課題の適切な把握・提示          ・組織の情報中枢として情報を見極めて組織課題を把握し、組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示すこと</p>
<p>(2) 創造的な組織づくり</p>	<p>① 新たな取組に挑戦する風土の醸成          ・職場内の議論を活発に行い創造性を高め、人心を統合しつつ、管理職含め新たな取組に挑戦する職場風土を醸成すること</p>
<p>(3) 判断・調整・優先順位付け</p>	<p>① 適時・適切な判断          ・想定される対応の選択肢について、リスク等を考慮し、適時・適切な判断を迅速に行い、必要に応じて柔軟に見直すこと</p> <p>② 組織間での信頼関係の構築と折衝・調整          ・関係する組織との信頼関係を構築し、折衝・調整を行い、着地点を見いだすこと</p> <p>③ 業務間の優先順位付け          ・業務間の優先順位を明確にし、柔軟かつ迅速に見直すほか、業務の思い切った廃止を含め抜本的な見直しを決断すること</p>
<p>(4) コミュニケーション</p>	<p>① 風通しの良い一体感のある職場づくり          ・部下との間で双方向のコミュニケーションを図り、業務内外のことについて話しやすい関係を構築すること</p>
<p>(5) 組織力の発揮</p>	<p>① 目標・方針の共有、部下への咀嚼          ・府省の使命や任務、幹部からの指示内容等を管理職が咀嚼・再解釈し、部下に目標等の意味を説明し理解させること</p> <p>② 部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担          ・業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、能力や適性、部下の状況や要望等を踏まえて業務分担を行うこと</p> <p>③ 進捗管理、目標達成の仕上げ          ・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うとともに、成果の肉付けや露出・拡散を行うこと</p>
<p>(6) 人材育成</p>	<p>① 適切な職務経験の付与、部下への必要な支援          ・納得感のある形で職務経験を付与し、的確な支援と成功と失敗の振り返りを行いながら、部下の自発的な成長を促すこと</p> <p>② 自己啓発を含めた能力開発の推進          ・自己啓発を含む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・紹介し、部下の育成につなげること</p>
<p>(7) ワークライフバランスとダイバーシティ</p>	<p>① ワークライフバランスを重視する意識改革          ・効率的で柔軟な働き方を推奨しつつ、業務の優先順位や目安時間の共有により部下自身による業務管理を可能にすること</p> <p>② 多様な人材の活用          ・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うこと</p>
<p>(8) コスト意識</p>	<p>① 先見性を持った上での適切な業務遂行          ・近い将来に生じ得る困難な状況を予測し必要な対応を行うことで、問題の発生防止や、問題発生後の職場の負担を抑えること</p> <p>② 成果と時間・労力のバランスの認識          ・単位時間当たりの付加価値が高まるようにするとともに、期待する成果の目安をあらかじめ部下と認識共有すること</p>
<p>(9) 組織の規律維持</p>	<p>① 責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行          ・組織の課題に責任を持って取り組むとともに、部下に対して、国家公務員としての倫理感の徹底等を図ること</p>