

「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」（第1回）【議事要旨】

1 日 時 平成 28 年 10 月 25 日（火） 10：00～12：00

2 場 所 中央合同庁舎第 4 号館 全省庁共用 1211 会議室

3 出席者

（構成員）

荒木淳子構成員、荒木由季子構成員、稲継裕昭構成員、大久保幸夫構成員、高橋潔構成員
（内閣人事局）

三輪和夫人事政策統括官、加瀬徳幸内閣審議官、瀧澤謙内閣参事官、山本直樹企画官

4 議事

（1）検討を行う背景・趣旨

（2）現状の取組

（3）整理すべき論点

（4）管理職に求められる「マネジメント」、管理職が執るべき行動の在り方について

（5）意見交換

（6）連絡事項

5 議事の経過

○ 冒頭、稲継構成員が座長に選任された。

（1）検討を行う背景・趣旨

（2）現状の取組

- 事務局から資料 1～4 を基に説明の後、意見交換を行った。主な意見の内容は以下のとおり。
 - ・ 平成 21 年度に人事評価制度が導入され目標管理が運用されてから、マネジメントの状況にどのような意識の変化が見られるのか。
 - ・ 人事評価制度に関しては運用に多くの時間を要しているのではないか。人事評価を行う側と受ける側で、それぞれどのような捉え方をしているのか。
 - ・ マネジメントに関する研修内容について、内閣人事局として全体で取り組んでいるものと、各省庁それぞれで取り組んでいるものがあると思うが、どのような内容になっているのか。
 - ・ ニワトリが先か卵が先かの議論かもしれないが、マネジメントのベースとなる行動ができていないところに人事評価を入れても機能しないことから、マネジメントが十分ではないとした場合に、どこから改革を始めていくかが重要である。若い頃は特に直属上司の影響を受けることから、マネジメントに長けた上司の下で経験を重ねることで、良好なマネジメントは世代継承されていくもの。このような好循環を生み出すことが大切。

(3) 整理すべき論点

(4) 管理職に求められる「マネジメント」、管理職が執るべき行動の在り方について

- 事務局から資料5及び6を基に説明の後、荒木（由）構成員及び大久保構成員からそれぞれ管理職に求められる「マネジメント」や管理職が執るべき行動の在り方について説明があった。

(5) 意見交換

- 構成員の間で意見交換が行われた。主な意見の内容は以下のとおり。
 - ・ マネジメントとリーダーシップをしっかりと分けした上で、リーダーシップに関しては、「変革型リーダーシップ」の考え方を中心に議論すべき。
 - ・ 議論に当たって、制度を構築することに主眼を置きがちであるが、その前提として「マネジメント」のイメージの共通認識を図ることが大切である。
 - ・ マネジメントとリーダーシップという言葉には、組織や制度で解決しきれない課題について個人の力で打開するというニュアンスがある。制度のみでなく、個人に着目した議論ができるとうい。
 - ・ リーダーシップの在り方は、環境によって求められるものが異なる。すなわち、民間と国家公務員に求められるリーダーシップの違いも「正しいこと」の違いにあると考える。一方で、マネジメントについては、官民で大きく変わらないのではないか。
 - ・ 国家公務員の課長・室長級は、民間企業と比べると、企業の部長・課長よりも決められる範囲が大きいと感じる。個人のキャラクターによって、マネジメントやリーダーシップの違いがあって、個人に委ねられる部分が大きいのではないか。全てを標準化することはできないが、共通認識としてマネジメントが浸透するような仕組みは必要である。
 - ・ 課長・室長級の働き方も議論できるとよい。民間企業を対象とした各種のワークライフバランス調査を見ていると、マネジャー自身のワークライフバランスが取れていると、部下もそのような働き方ができている傾向がある。
 - ・ 部下育成のうまいマネジャーは、リフレクション（内省）を大切にしている。女性を育てることがうまい上司について調査した際、部下の仕事を俯瞰して、それがどのような意味があるのか部下に内省させることで、部下の成長が図られていることがわかった。上司が内省化を促すマネジメントができるとよいが、忙しい上司にその時間があるかという問題もあるため、マネジャー自身の働き方も見ていく必要がある。
 - ・ 内省は重要なテーマである。ジョブアサインの一要素であって、部下に考えさせるためのマネジャーの口癖のようなキーフレーズが組織文化として根付いている企業もある。（例：「あなたはどう思うの。」）
 - ・ 国家公務員の課長・室長級は、管理職でもあり、自分自身が部下でもある。このため、管理職のワークライフバランスについて考えようとする、その上の幹部職員を含めて考える必要があるのではないか。また、民間と比較して裁量は大きいと思う一方で、国会対応など、改善されているものの自らコントロールできない状況もあるのではないか。
 - ・ 国家公務員の課長・室長級職員は、自分の業績を上げるということに力点を置いているように感じるが、部下育成も大切であることを示す必要があるのではないか。
 - ・ 今後の議論の方向性について、学説のモデルに従って管理職に求められる能力や役割を整理

していく方法もあるが、提案があったように、ジョブアサインメント等に焦点を絞って議論を深めるというやり方もあると考えられる。

- ・ 部下育成については、コーチング研修が効果的である。コーチング手法に関する研修を他の研修から独立させることも一案なのではないか。
- ・ 理想の上司像を全て実現しようとする、管理職自身が大変になるので、リーダーシップのシェアリングの概念を採り入れられないか。
- ・ NPM（New Public Management）の議論が1980年代のニュージーランドを皮切りに、イギリス、オーストラリア等に広がった結果、現在、ニュージーランドでは、国家公務員の働き方が民間と類似するようになり、イギリスでは、1990年代以降、国家公務員の管理職に民間からの登用が進んだ。また、イギリスでは、国家公務員の働き方が変わっていく中で、各省庁でPSG（Professional Skills for Government）の議論も進んだ。一方、日本では、NPMがあまり入らなかったという経緯がある。

（6）連絡事項

- 事務局からスケジュールについて説明があった。

以上

※ この議事要旨は事務局作成の速報版であり、今後修正があり得る。