

## 懇談会を通じて整理する事項と検討の視点（案）

## 1. 現在の公務の職場において管理職に求められる「マネジメント」は何を目指すものか

## ＜検討の視点＞

与えられた人材資源を効果的に活かし、効率的に組織運営を図ることにより、期待される成果・業績を上げるため、

- ① 組織・職場の目標を共有すること、
  - ② 様々な制約要因のある職員の経験・能力を、勤務時間・場所等の柔軟な働き方で最大限活かすこと、
  - ③ 職員のモチベーションを向上し、その能力の育成を図ること、
- などが考えられるが、具体的な内容は懇談会における議論の過程で決定する。

※ 議論の対象となる「マネジメント」について、リーダーシップの要素も合わせて幅広く捉えるのか、若しくはリーダーシップの要素は含めずに焦点を絞って議論をするのか、という2つのアプローチが考えられる。

現在の公務の職場における管理職には、コッターの整理（下記参考参照）を踏まえると「マネジメント」と区分される業務配分・進捗管理に関する能力のみならず、「リーダーシップ」と区分される基本方針の明示、部下職員の育成等に関する能力も求められていることから、今回はリーダーシップの要素を含めた幅広い概念としての「マネジメント」を対象としたいと考えている。

## （参考）マネジメントとリーダーシップの違い

|      |                                     | マネジメント                       | リーダーシップ              |
|------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| 役 割  |                                     | 複雑な状況に対処すること<br>(オペレーションの管理) | 変化に対処すること<br>(改革の主導) |
| 行動体系 | やるべきことを決定する対象                       | 計画と予算の策定                     | 方向性の設定               |
|      | 課題の達成に資する人脈や人間関係の築き方                | 組織再編と人員配置                    | 人心の統合                |
|      | マネジメントにおける計画／リーダーシップにおけるビジョンを達成する方法 | 統制と問題解決                      | 動機づけ                 |

出典：ジョン・P・コッター「リーダーシップ論」（ダイヤモンド社 2012 年）を基に作成

## 2. 適切なマネジメントを行うために管理職が執るべき行動の在り方

### ＜現時点でイメージしている検討の視点＞

#### A. 組織運営の方向性の提示

組織課題の適切な把握、適時・適切な判断、業務間の優先順位付け

#### B. 創造的組織の構築

新たなチャレンジ

#### C. チームワークの実現

適切かつ柔軟な業務分担及び進捗管理、目標・方針の共有

#### D. 円滑なコミュニケーションの確保

部下の意見の傾聴と風通しの良い一体感のある職場づくり  
組織間での信頼関係の構築と折衝・調整

#### E. 効果的な人材育成

適切な職務経験の付与、自己啓発を含めた能力開発の推進

#### F. ワーク・ライフ・バランスとダイバーシティへの対応

WLBを重視する意識改革、多様な人材の活用の在り方

#### G. コスト意識を重視した業務管理

先見性を持った上での適切な業務プロセスの構築と実行、  
成果と時間・労力のバランスの認識

#### H. 組織の統率の維持

責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行

## 3. 管理職のマネジメント水準を向上させるために必要な支援措置

### ＜現時点でイメージしている検討の視点＞

#### ① 管理職自身のマネジメントスタイルを変革させるための方策

➤ 管理職自身にそのマネジメントスタイルに係る「気づき」を与えるため、多面観察等を含め如何なる方策が考えられるか。

#### 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

➤ 管理職が部下職員の業務遂行を管理し期待される成果を実現するためのツールであるとともに、部下職員に対する業務上の育成・指導を行う際の一つのツールでもある人事評価制度について、業務遂行・人材育成の両面で更なる活用を図るためには、如何なる対応を行うべきか。

#### ③ 管理職のマネジメント能力開発を支援する機会・情報の提供の在り方

➤ 管理職のマネジメント能力を開発するに当たって参考となる教育の機会や情報提供をどのように行うのか。

(以上)