

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

1. 検討の視点と管理職のマネジメントに関する学説等の関係 1
2. 参考資料 3

検討の視点と管理職のマネジメントに関する学説等の関係

I 学説

(参考①・②)

コンセプチュアル・スキル

組織内外の相互関係を構造化し、重要な要素を理解することにより、最善の結果をもたらすような行動を導くこと。

(カットによる分類)

高位層の管理職で特に重要

【情報の次元】
コミュニケーションの役割
コントロールの役割
(ミンツバーグによる分類)

【人間の次元】
内部の人々を導く役割
(ミンツバーグによる分類)

【ヒューマン・スキル】
グループの一員として手ぎわよく仕事をし、自分の率いるチーム内で力を合わせて努力をする場を作り上げること。
グループ間で関係を構築すること。
(カットによる分類)

【情報の次元】
コミュニケーションの役割
【人間の次元】
外部の人々に関わる役割
【行動の次元】
対外的な取引をおこなう役割
(ミンツバーグによる分類)

II 検討の視点1・2との関係

- 1 - ①組織・職場の目標を共有すること
- 2 - 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
- 2 - B 創造的組織の構築
新たなチャレンジ
- 2 - C チームワークの実現
目標・方針の共有

- 1 - 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

- 対内
- 2 - A 組織運営の方向性の提示
業務間の優先順位付け
 - 2 - 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
 - 2 - 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
 - 2 - E 効率的な人材育成
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
 - 2 - 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
多様な人材活用の在り方

- 対外
- 2 - D 円滑なコミュニケーション
組織間での信頼関係の構築と折衝・調整

III 本省課室長の標準職務遂行能力

※「室長」の点線部は課長との相異点

(参考③)

構 想 ①状況の構造的把握、②基本方針の明示

課長：所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。

企 画・立 案 ①知識・情報収集、②行政ニーズの反映 ③成果認識

室長：組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。

判 断 ①最適な選択、②適時の判断、③リスク対応

課長：課の責任者として、適切な判断を行う。

室長：担当業務の責任者として、適切な判断を行う。

組織統率・人材育成 ①業務配分、②進捗管理 ③能力開発

課長・室長：適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。

説 明・調 整 ①信頼関係の構築、②折衝・調整 ③適切な説明

課長：所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。

室長：担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。

注1) 一般社団法人日本経済団体連合会(2012)『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』より。ここでいうミドルマネジャーは、40歳前後の管理職(いわゆる“課長”相当職)を指す。
注2) 国家公務員に関する既存資料は、懇談会資料3に掲載した内容の再掲である。

IV 民間企業のみドルマネジャーに求められる基本的役割^{注1}

(参考④)

情報関係

- ・社内外の情報収集および周辺状況の分析
- ・必要な情報の経営トップへの伝達
- ・経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透
- ・自らのチームが目指すべき方向性の明示

業務遂行関係

- ・新規事業やプロジェクトの推進、イノベーションの創出
- ・経営のグローバル化への対応

対人関係(主に対内)

- ・部下一人ひとりの性格や長所・短所を踏まえた指導・育成
- ・仕事に対する動機づけ
- ・部下が協働し合うような職場づくり
- ・人間関係上のトラブルの早期発見と早期解決

対人関係(主に対外)

- ・社外の関係者との連携強化や人脈づくり
- 【情報関係】
- ・海外も含めたグループ企業や関係部署との折衝および情報共有
- ・社内外(他部署や取引先、顧客など)からの要請や問い合わせへの

V マネジメントに関する課題の示唆^{注2}

(国：参考⑤～⑧、民間企業：参考⑨～⑪)

【国家公務員について】

国家公務員のマネジメントに関する問題認識(参考⑦)

- 仕事の優先順位付けを忌避(←政策の上流になればなるほど)する意識の蔓延。

【民間企業について】

管理職の役割で特に重要性が高まっているもの(参考⑨)

- 経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案すること。

上場企業の課長が不足を感じる能力(上位5項目)(参考⑩)

- 戦略的にものごとを考える力(35.8%/第2位)

【国家公務員について】

管理職のマネジメント能力に関する各種決定(参考⑤)

- 「日本再興戦略2016」や霞が関における働き方改革を踏まえた管理職のマネジメントの重要性。

国家公務員の職場における人材育成状況(参考⑥)

- 職場で「十分に」又は「ある程度」人材育成が行われていると考えている者は、半数に満たない状況。

国家公務員のマネジメントに関する問題認識(参考⑦)

- チーム内でのコミュニケーション不足。

国家公務員に必要な能力・資質(人事院)(参考⑧)

- 多様化した職場環境をマネジメントし、業務を遂行する能力。

【民間企業について】

管理職の役割で特に重要性が高まっているもの(参考⑨)

- 部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をすること。

課長としての悩み(参考⑩)

- 部下がなかなか育たない(42.7%/第1位)

上場企業の課長が不足を感じる能力(上位5項目)(参考⑩)

- 部下を育成する力(25.2%/第3位)
- 上司を動かす力(24.6%/第4位)

I 学説

(参考①・②)

下位層の管理職で特に重要

テクニカル・スキル
 特定の活動、特に手法、プロセス、手順、あるいはテクニックとかかわりあう活動を理解し、それに熟達していること。
 (カットによる分類)

【行動の次元】
内部でものごとを実行する役割
 (ミンツバーグによる分類)

II 検討の視点1・2との関係

2 - 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

2 - 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

III 本省課室長の標準職務遂行能力

※「室長」の点線部は課長との相異点

(参考③)

業務運営 ①先見性、②効率的な業務運営
 課長・室長：コスト意識を持って効率的に業務を進める。

倫理 ①責任感、②公正性
 課長：国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
 室長：国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。

IV 民間企業のミドルマネジャーに求められる基本的役割^{注1}

(参考④)

業務遂行関係
 ・日常業務の処理や課題解決

コンプライアンス関係
 ・個人情報の適切な管理
 ・内部統制や機密情報の漏えい対策
 ・適切な労働時間管理
 ・労働関連法規の遵守
 ・業務に関わる法律や実務上の留意点の理解促進および法制度改正などを見据えた事前準備

V マネジメントに関する課題の示唆^{注2}

(国：参考⑤～⑧、民間企業：参考⑨～⑪)

【国家公務員について】
国家公務員のマネジメントに関する問題認識 (参考⑦)
 時間至上主義の意識の蔓延 (コストパフォーマンス概念が欠如)。
【民間企業について】
上場企業の課長が不足を感じる能力 (上位5項目) (参考⑩)
 語学力 (51.8% / 第1位)
 財務・管理会計に関する知識 (22.6% / 第5位)

リーダーに必要な素養
 ・幅広い教養
 ・かぎりない好奇心
 ・つきることのない熱意
 ・周囲を巻きこむ楽天性
 ・仕事仲間やチームワークに対する信頼
 ・すすんでリスクをとろうとする意志
 ・短期的な利益より長期的な成長を迫る姿勢
 ・卓越することへのこだわり
 ・適応力
 ・共感能力
 ・自分自身であること
 ・誠実さ
 ・ビジョン
 (ベニスによる分類^{注3})

【マネジャー自身の頭の中】
 (ミンツバーグによる分類)

【国家公務員について】
国家公務員のマネジメントに関する問題認識 (参考⑦)
 そもそも「マネジメントが重要」という意識の欠如。
国家公務員に必要な能力・資質 (人事院) (参考⑧)
 国民全体の奉仕者としての使命感、求められる経験・見識・専門能力を備えた上での行政官としての矜持。
【民間企業について】
 (なし)

注3) ウォレン・ベニス (2008) 『リーダーになる [増補改訂版]』 p300
 ベニスの主張は、トップマネジャーを想定したものであるが、国家公務員の管理職について参考にするものである。

■参考資料

参考① 古典的分類法による管理者に求められる能力（学説：ロバート・L・カツ）

管理職に求められる能力の古典的な分類法として、テクニカル・スキル（業務遂行能力）、ヒューマン・スキル（対人関係能力）、コンセプチュアル・スキル（概念化能力）の3つに大別したスキルアプローチ（カツ・モデル）がある。ポストが上位になるほど、コンセプチュアル・スキル（概念化能力）が必要とされている。

■管理者に求められる能力

スキル名	定義	相対的な重要性
コンセプチュアル・スキル	<p>企業を総合的にとらえることのできる能力のこと。</p> <p>組織の諸機能がいかに相互に依存しあっているか、またその内のどれか1つが変化したとき、どのように全体の機能に影響が及ぶかを認識することであり、個別の事業が、産業、地域社会、さらには国全体の政治的、社会的、経済的な力とどのように関係しているかを明確に描けることにまで及ぶ。</p>	最上階層において特に重要。
ヒューマン・スキル	<p>グループの一員として手ぎわよく仕事をし、自分の率いるチーム内で力を合わせて努力をする場を作り上げることや、グループ間で関係を構築することや、グループ間で関係を構築すること。</p> <p>他人との対応能力であるヒューマン・スキルは、どの階層においても効果的管理をするための基本となるもの。</p>	全ての階層において重要。
テクニカル・スキル	<p>特定の活動、特に手法、プロセス、手順、あるいはテクニックとかかわりあう活動を理解し、それに熟達していること。</p>	下位階層において特に重要。

出典) ロバート・L・カツ (1982) 「スキル・アプローチによる優秀な管理者への道」『ハーバードビジネス』ダイヤモンド社 を基に作成

参考② マネジャーの役割（学説：ヘンリー・ミンツバーグ）

管理者役割アプローチの代表的研究者の一人でもあるミンツバーグは、管理者が何をしているのかといった観点から、管理者の行動を観察し、管理者が情報中枢センターとして主に情報処理主体としての役割を果たしていることを明らかにした。そして、次のようなマネジャーの役割を提示した。

■マネジャーの役割

マネジャーの頭の中	仕事の基本設定 スケジュールの設定	
	対内	対外
情報の次元での マネジメント	コミュニケーションの役割	
	モニタリング活動 情報中枢	スポークスパーソン活動 情報中枢 情報拡散活動
	コントロールの役割	
	設計 委任 選定 分配 想定（目標の設定）	
人間の次元での マネジメント	内部の人々を導く役割	
	メンバーのエネルギーの活性化 メンバーの成長の後押し チームの構築・維持 組織文化の構築・維持	外部の人々に関わる役割
	人的ネットワークづくり 組織の代表 情報発信・説得 内部への情報伝達 緩衝装置	
行動の次元での マネジメント	内部的な取引をおこなう役割	
	プロジェクトのマネジメント トラブルへの対処	対外的な取引をおこなう役割
	同盟関係の構築 交渉	

出典）ヘンリー・ミンツバーグ（2011）『マネジャーの実像』日経B P社 p 139 を基に作成

参考③ 標準職務遂行能力と着眼点（例）（国の動向）

標準的な官職ごとに、その職務を遂行する上で発揮することが求められる能力（平成 21 年 3 月 6 日 内閣総理大臣決定）を定めるとともに、人事評価（能力評価）における着眼点（例）を示している。

■標準職務遂行能力と着眼点（例）（一般行政：本府省内部部局等）

課長（6項目行動15着眼点）			室長（6項目行動16着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、 <u>サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</u>	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、 <u>担当業務の課題に責任を持って取り組む。</u>
	②公正性	サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	2 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。		企画・立案	2 <u>組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。</u>	
	①状況の構造的把握	複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①知識・情報収集	業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。
	②基本方針の明示	国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、課としての基本的な方針を示す。		②行政ニーズの反映	行政ニーズや事案における課題を的確に把握し、 <u>施策の企画立案や業務上の判断に反映する。</u>
				③成果認識	成果のイメージを明確に持ち、 <u>複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。</u>
判断	3 課の責任者として、適切な判断を行う。		判断	3 担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	
	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。
	③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。		③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。

※「室長」欄の点線部は課長との相異箇所

■標準職務遂行能力と着眼点（例）（一般行政：本府省内部部局等）

課長（6項目行動15着眼点）		室長（6項目行動16着眼点）	
説明・調整	4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4 担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。
	①信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。	①信頼関係の構築	①信頼関係の構築 他部局や他省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。
	②折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。	②折衝・調整	②折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。
③適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。	③適切な説明	③適切な説明 担当する事案について適切な説明を行う。	
業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。
	①先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。	①先見性	①先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。
②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。	②効率的な業務運営	②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。	
組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。
	①業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。	①業務配分	①業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。
	②進捗管理 情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。	②進捗管理	②進捗管理 情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。
③能力開発 部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。	③能力開発	③能力開発 部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。	

※「室長」欄の点線部は課長との相異箇所

参考④ 民間企業の管理職を取り巻く環境変化と求められている役割（民間企業調査）

一般社団法人日本経済団体連合会の報告によると、ミドルマネジャーに求められる基本的役割や、その役割を十分果たせていない構造的要因は、次の通りである。

これによると、ミドルマネジャーの基本的役割としては、情報関係、業務遂行関係、対人関係、コンプライアンス関係の4分類が示されている。

■ミドルマネジャーに求められる基本的役割

（１）情報関係

- ・ 社内外の情報収集および周辺状況の分析
- ・ 必要な情報の経営トップへの伝達
- ・ 経営トップのメッセージを咀嚼し現場に浸透
- ・ 自らのチームが目指すべき方向性の明示
- ・ 海外も含めたグループ企業や関係部署との折衝および情報共有
- ・ 社内外（他部署や取引先、顧客など）からの要請や問い合わせへの対応

（２）業務遂行関係

- ・ 日常業務の処理や課題解決
 - 課題解決に向けたPDCAを回す
 - 自らもプレーヤーとなり仕事の成果をあげる
- ・ 新規事業やプロジェクトの推進、イノベーションの創出
 - 経営環境の変化を的確に捉えた状況判断
 - 新しいビジネスモデルや商品・サービスの企画立案
- ・ 経営のグローバル化への対応
 - 海外におけるマーケティング、現地の消費者にとって魅力のある製品・サービスの提供、海外のパートナー企業との綿密な連携 等

（３）対人関係

- ・ 部下一人ひとりの性格や長所・短所を踏まえた指導・育成
- ・ 仕事に対する動機づけ
- ・ 部下が協働し合うような職場づくり
- ・ 人間関係上のトラブルの早期発見と早期解決
- ・ 社外の関係者との連携強化や人脈づくり

（４）コンプライアンス関係

- ・ 個人情報の適切な管理
- ・ 内部統制や機密情報の漏えい対策
- ・ 適切な労働時間管理
- ・ 労働関連法規の遵守
- ・ 業務に関わる法律や実務上の留意点の理解促進および法制度改正などを見据えた事前準備

注）ここでいうミドルマネジャーは、40歳前後の管理職（いわゆる“課長”相当職）を指す。

出典）一般社団法人日本経済団体連合会（2012）『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』

参考⑤ 管理職のマネジメント能力に関連する各種の決定等

○採用昇任等基本方針（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）（抄）

4 幹部職及び管理職への任用に関する指針

（2）管理職への任用に関する指針

本府省等課長級に関しては、能力・実績主義の人事管理の下、人事院規則の定める公正な任用の確保のための基準を満たす者の中から、以下の基準にも配慮して、優れた人材の育成、活用に資する適切な任用を行うものとする。また、本府省等室長級についてもこれに準ずるものとする。

エ 国民全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、政府全体の観点から、公正に職務を遂行することができる者を選定すること

オ 効率的な行政を推進していく観点から、事業や予算について不断の検証、見直しを行い、コスト意識を持って効率的な業務を進めることができる者を選定すること

カ 職員の士気を確保し、公務の能率的な運営を実現する観点から、適切な業務配分の下で、部下の指導・育成を行うことができ、部下の仕事と生活の調和にも十分配慮できる者を選定すること

○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。平成 28 年 1 月 28 日一部改正）（抄）

Ⅱ. 職員の仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の推進のための二つの改革

1. 働き方改革

（1）価値観・意識の改革

働き方改革に当たっては、大臣や事務次官、官房長等からの継続的なメッセージの発出により、管理職員（課室長級（地方機関等を含む。）。以下同じ。）等への浸透を図ることが重要である。このため、以下の取組を推進する。

① 価値観・意識の改革

- 各府省等の大臣や事務次官、官房長等から、管理職員を始めとする職員に対し、組織の生産性・持続可能性を高める観点から働き方に対するこれまでの価値観を抜本的に変える必要があること（長時間労働を当たり前とせず時間制約のある職員がいることを前提とした業務運営、時間当たりの生産性の重視、人事評価への徹底した反映等）についての明確なメッセージを継続的に発出する。【各府省等】

② 人事評価への反映

- 人事評価マニュアルを踏まえ、効率的な業務運営やワークライフバランスに資する取組について適切に人事評価へ反映する。特に、幹部職員（審議官級以上（地方機関等を含む。）。以下同じ。）及び管理職員については、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するための取組に向けてとられた行動等が適切に評価されるよう、各府省等は取組計画を受けた行動事例や目標設定例を示し、人事評価へ適切に反映させる。【各府省等】
- 内閣人事局において、各府省等の取組状況を把握しつつ、優良事例の共有など運用の徹底を図る。【内閣人事局】

○「日本再興戦略 2016—第 4 次産業革命に向けて—」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）（抄）

第 2 Ⅲ 2.

2-2. 働き方改革、雇用制度改革

（2）新たに講ずべき具体的施策

i) 働き方改革の実行・実現

④長時間労働の是正

エ) 国家公務員の取組促進

企業での取組を促進する上でも、国家公務員の長時間労働の是正に向けた取組を推進する。具体的には、本年 4 月より拡充されたフレックスタイム制も活用した「ゆう活」、業務効率化、長時間労働是正に向けた管理職等の取組・実績の人事評価への反映の再徹底等の「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」に基づく取組を進め、(略) 加えて、管理職に求められるマネジメント能力の把握やその向上に向けた取組の在り方について検討する。

○「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会提言」(平成 28 年 6 月 16 日)(抄)

提言② マネジメント改革

2-1 管理職のマネジメントとして求められる役割を明確化・具体化した上で、以下の強化策を実施。

- ① マネジメントに係る研修の強化
- ② 人事評価のプロセスを活用して、マネジメントとして求められる役割・行動を促す
- ③ 360度フィードバックの研究・普及を図る

○「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)(抄)

2 マネジメント改革

(1) マネジメントの役割の明確化・具体化

管理職に求められるマネジメント能力の要素や良好なマネジメントを実現するために必要な行動を、明確化・具体化する。(内閣人事局、平成 28 年度)(*1,*2)

*1)主として本府省等課室長を念頭に検討

*2)検討に当たっては、公務の特性を踏まえつつ、学識経験者等の知見も活用

(2) マネジメント研修

女性活躍とワークライフバランス推進のための e-ラーニング教材を開発する。(内閣人事局、平成 28 年度)(*3)

(1)の成果を踏まえ、マネジメントの観点を加味した研修を実施する。(内閣人事局及び各府省等、平成 29 年度から)

*3)管理職全員を対象とする教材

(3) 人事評価への反映

ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組を再徹底する。(内閣人事局及び各府省等、平成 28 年度)(*4)

(1)の成果を踏まえ、管理職のマネジメントの役割を明確化した人事評価手法を構築する。(内閣人事局、平成 30 年度まで)

*4)再徹底に当たって、管理職に対してマネジメントに関する意識醸成に向けた一層の取組(人事評価面談における幹部職から管理職への指導、各府省等による所属職員への周知等)を行う。

(4) マネジメント状況の把握(360度フィードバック等)

360度フィードバックをはじめとした管理職のマネジメント状況について気付きを促すための手法の研究を進め、普及促進を図る。(内閣人事局、平成 28 年度から)(*5,*6)

*5)本府省等における活用を念頭に、様々な手法の長所・短所等の特性を踏まえて検討を進める。

*6)内閣人事局における 360度フィードバックの試行結果や各府省等の経験を踏まえ、試行の拡大等により普及促進を図る。

(5) 略

参考⑥ 国家公務員の職場における人材育成状況（国の動向）

○職場で「十分に」又は「ある程度」人材育成が行われていると考えている者は、半数に満たない状況にある。この調査では、効果的に人材育成を行うために改善すべき点として、いずれの役職段階の職員からも「業務多忙による部下職員の育成の欠如」、「管理職員や中堅職員の育成に係る意識・スキル不足」が指摘され、これらが現在の職場においてOJTを通じた効果的な人材育成を行う上での課題と認識されている。

○役職段階が上位になるほど現在の職場で人材育成が行われていると考える者の割合が増加する傾向があり、管理職員層では、6割を超える職員が職場で「十分に」又は「ある程度」人材育成が行われていると回答している。このように管理職員と一般職員の意識には不整合が生じており、その要因としては、以下のような職員の抱える事情や意識の変化、就労・職場環境の変化が挙げられるところである。

注1) 文中の二重線は事務局による。

注2) 人事院主催で実施する階層別研修、評価者研修等に参加した、各府省の係員級から課長級の職員 429 名を対象に実施したもの（回答率 98%）。アンケート実施時期は 2015 年 1 月～同年 5 月。

出典) 公務における人材育成・研修に関する研究会（人事院）『時代の変化を踏まえたこれからの人材育成 一行政官としての矜持とマネジメント能力の向上を中心に一』（平成 27 年 12 月）より抜粋

参考⑦ 国家公務員のマネジメントに関する問題認識（国の動向）

■ 「マネジメントが不十分」であることによって生じる問題（公務員メンバーの間での議論結果）

① 時間至上主義の意識の蔓延（コストパフォーマンス概念が欠如）

- ・ 仕事は増える一方だが、定員などのマンパワーは減らされる一方なので、長時間労働で対応するしかない
- ・ 仕事を頼みたいときに席にいる部下が「使える奴」、部下にかける（成長のための）「負荷」＝労働時間
- ・ 間違えてはならないので、「時間がある限り念には念を入れる」

② 仕事の優先順位付けを忌避（←政策の上流になればなるほど）する意識の蔓延

- ・ 今担当している仕事は「どれも重要」（だからやめられない）、といいつつ、その分量（＝部下への負荷）を正確に把握できていない。
- ・ 新たな仕事が降ってきた場合には、仕事量が増えてしまうのが当然
- ・ 自ら（の組織）の存在意義のためには、仕事量は減らせない。（成果主義ではなく、業務量主義。）

③ チーム内でのコミュニケーション不足（チームワークが発揮できない）

- ・ 現在の仕事のミッション（何のためにやるのか、何をゴールとして目指すのか）等の指示・共有が不十分で、「前からやっているから」「上から言われたから」仕事をしているような状況が生まれがち→仕事へのモチベーションと成果の質の低下
- ・ チームメンバーの業務量や進捗の状況についての共有（及び上司による把握）の不足により、柔軟なチーム編成、業務分担の見直しが不十分
- ・ チームメンバーのプライベートの状況についての最低限の認識共有が不足していることに起因するメンバー間の相互不信

④ そもそも「マネジメントが重要」という意識の欠如（個人、組織ともに）

- ・ プレイヤーとしては優秀だが、マネジメント能力が不足している管理職を「教育」せずに放置している
- 手本となる管理職が少ないので、次世代にも意識が育たない
- ・ マネジメントは管理職以上のものだと思っている非管理職の存在（≒管理職のせいにはばかりする）

注）文中の二重線は事務局による。

出典）霞が関の働き方改革を加速するための懇談会（第3回）資料2「「マネジメント改革」に向けて（国家公務員メンバー提出資料）」（平成28年5月）より抜粋

参考⑧ 国家公務員に必要な能力・資質（国の動向）

ア 国民全体の奉仕者としての使命感、求められる経験・見識・専門能力を備えた上での行政官としての矜持

- ・国民全体の奉仕者としての使命感・専門知識・経験や政策決定に関わる各層との信頼関係に裏打ちされた自負心を基礎として、様々な利害関係の中でも国益を実現するため自信を持って自らの役割を全うしようとする気概

イ 多様化した職場環境をマネジメントし、業務を遂行する能力

- ・マネジメント能力は、コミュニケーション力、ファシリテーション力、リーダーシップ力といったもののほか、行政課題を遂行していく上で必要な問題発見能力、企画立案力や課題解決力を含めた総合的な人間的能力であり、役職段階ごとの職責に応じて、これらを適切に高めていくような人材育成が必要である。各人が役職段階に応じ、このようなマネジメント能力や人材育成能力を高めることにより、職員の集合体である組織の力の向上につながるものとする。

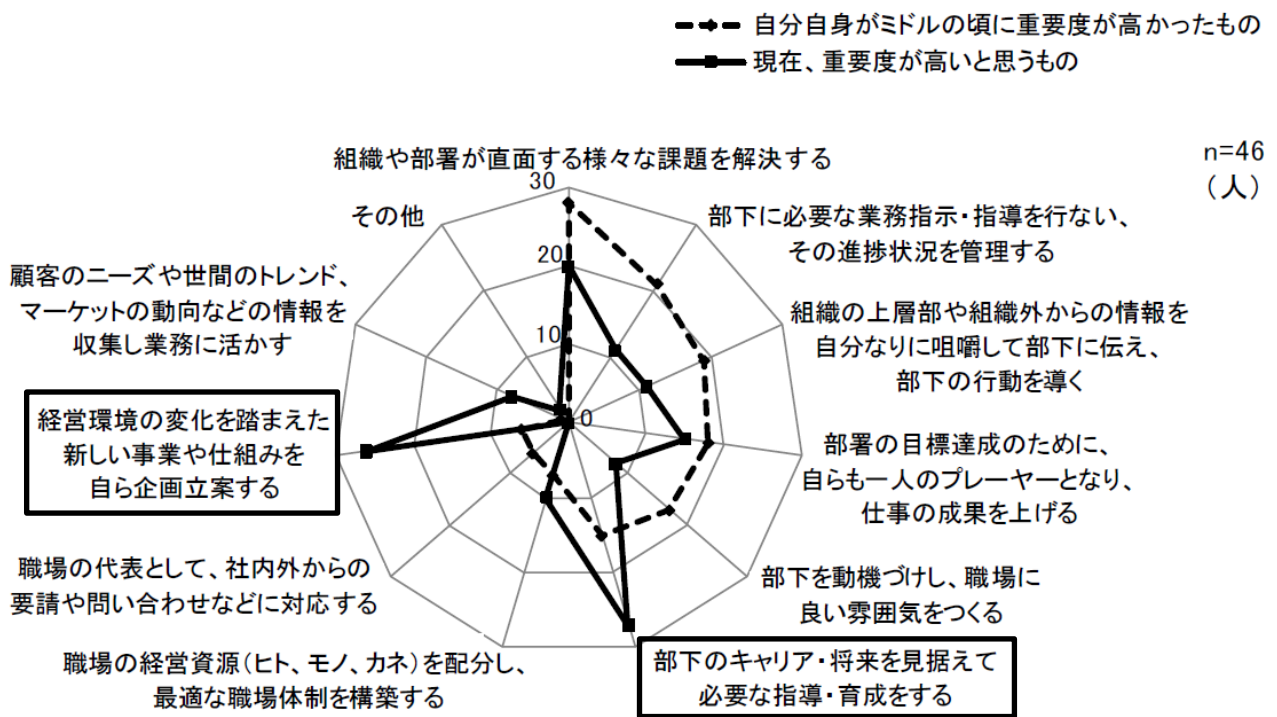
出典) 公務における人材育成・研修に関する研究会（人事院）『時代の変化を踏まえたこれからの人材育成 ―行政官としての矜持とマネジメント能力の向上を中心に―』（平成 27 年 12 月）より抜粋

参考⑨ ミドルマネジャーの役割で特に重要性が高まっているもの（民間企業調査）

経営トップが考えるミドルマネジャーの役割について、自分自身がミドルだった頃と現在を比較すると、「組織や部署が直面する様々な課題を解決する」、「部下に必要な業務指示・指導を行ない、その進捗状況を管理する」といった本来の意味でのマネジメント行動については重要性が低下している。

一方、「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」といった変革創造の役割や、「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」といった長期的な人材育成の役割に関しては、重要性が高まっている。

■経営トップが考えるミドルマネジャーの役割（昔と現在の比較、複数回答）



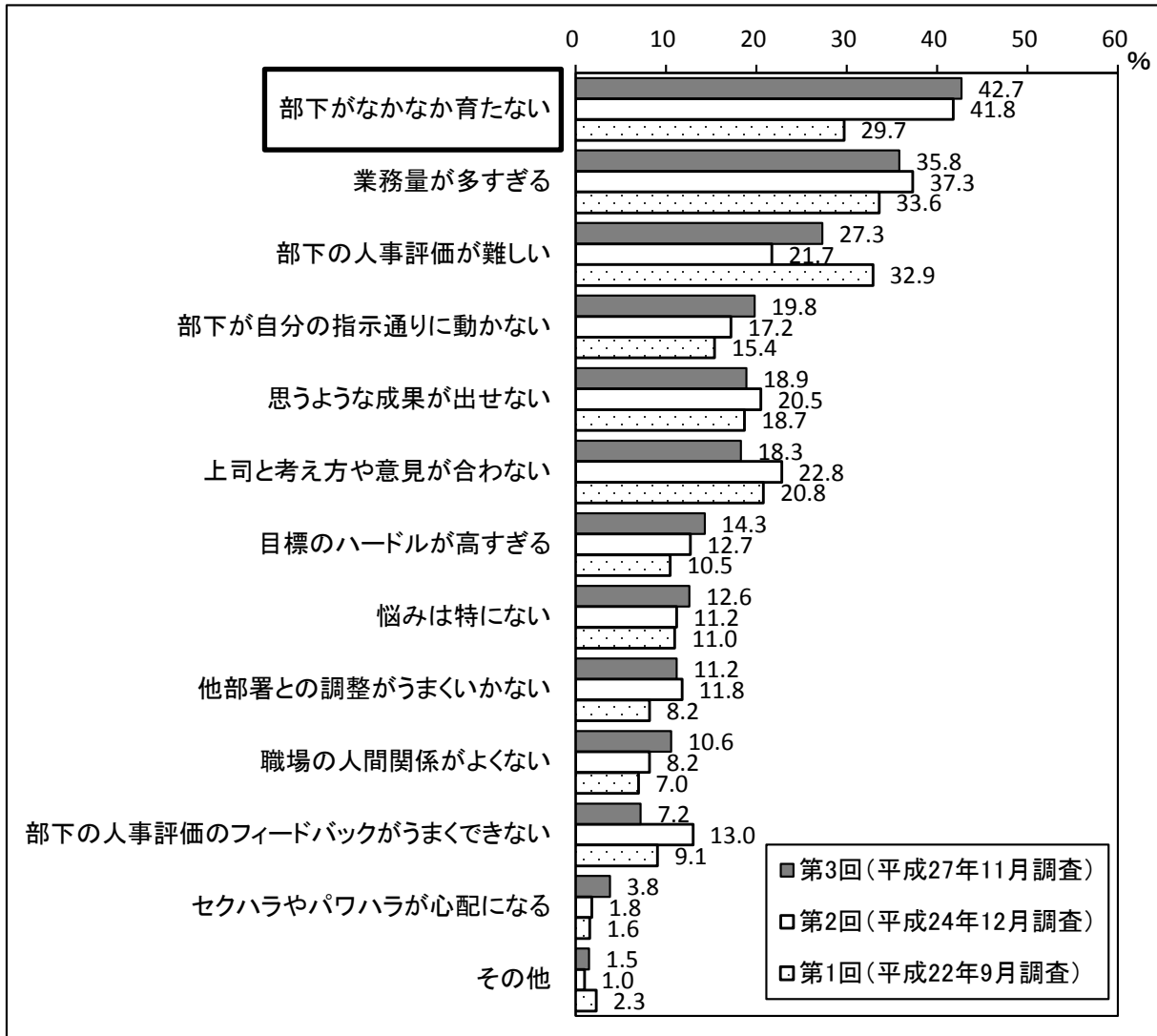
注) 経営トップに自分自身がミドルマネジャーであった頃と、現在において重要度が高いものについて調査した結果（経団連の労働関係委員会委員企業の経営トップ・人事労務担当役員名が回答）。

出典) 一般社団法人日本経済団体連合会（2011）『ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果』

参考⑩ 部下育成に対する課長の考え（民間企業調査）

民間企業では、課長として“部下育成”を最大の悩みとしている。

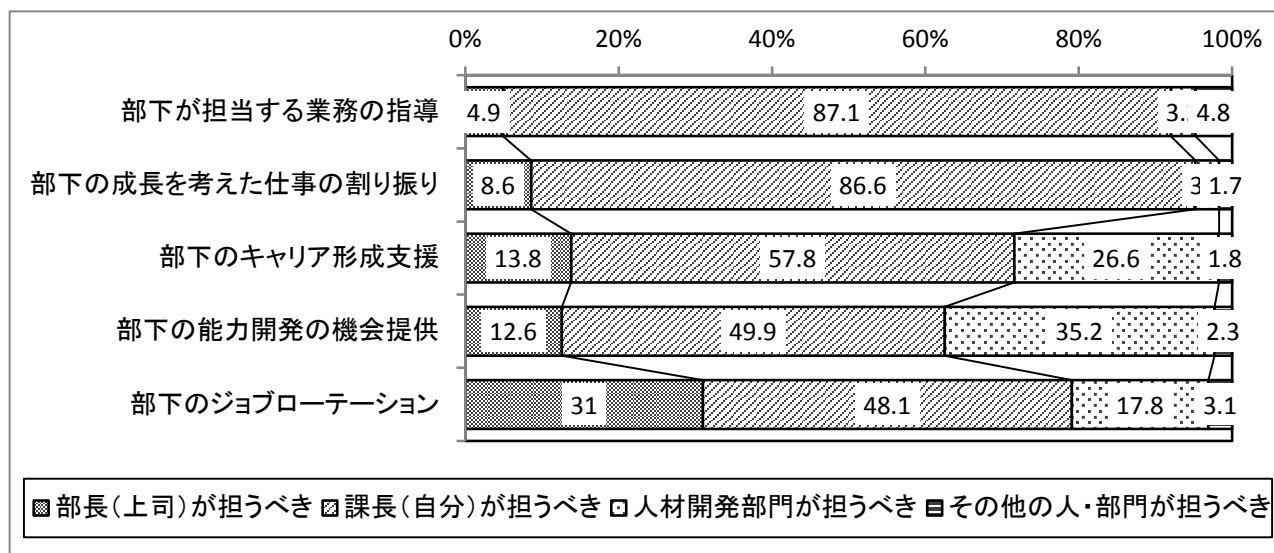
■課長としての悩み



出典) 学校法人産業能率大学 (2016) 『上場企業の課長に関する実態調査』

そこで、部下育成の役割分担についての認識を見ると、課長が担うべき範囲として、「部下が担当する業務の指導」と「部下の成長を考えた仕事の割り振り」がそれぞれ約9割、「部下のキャリア形成支援」が約6割、「部下の能力開発の機会提供」と「部下のジョブローテーション」がそれぞれ約5割で、人材育成に関するいずれの役割も課長が担うべきという考えが中心である。

■ 部下育成の役割分担の認識

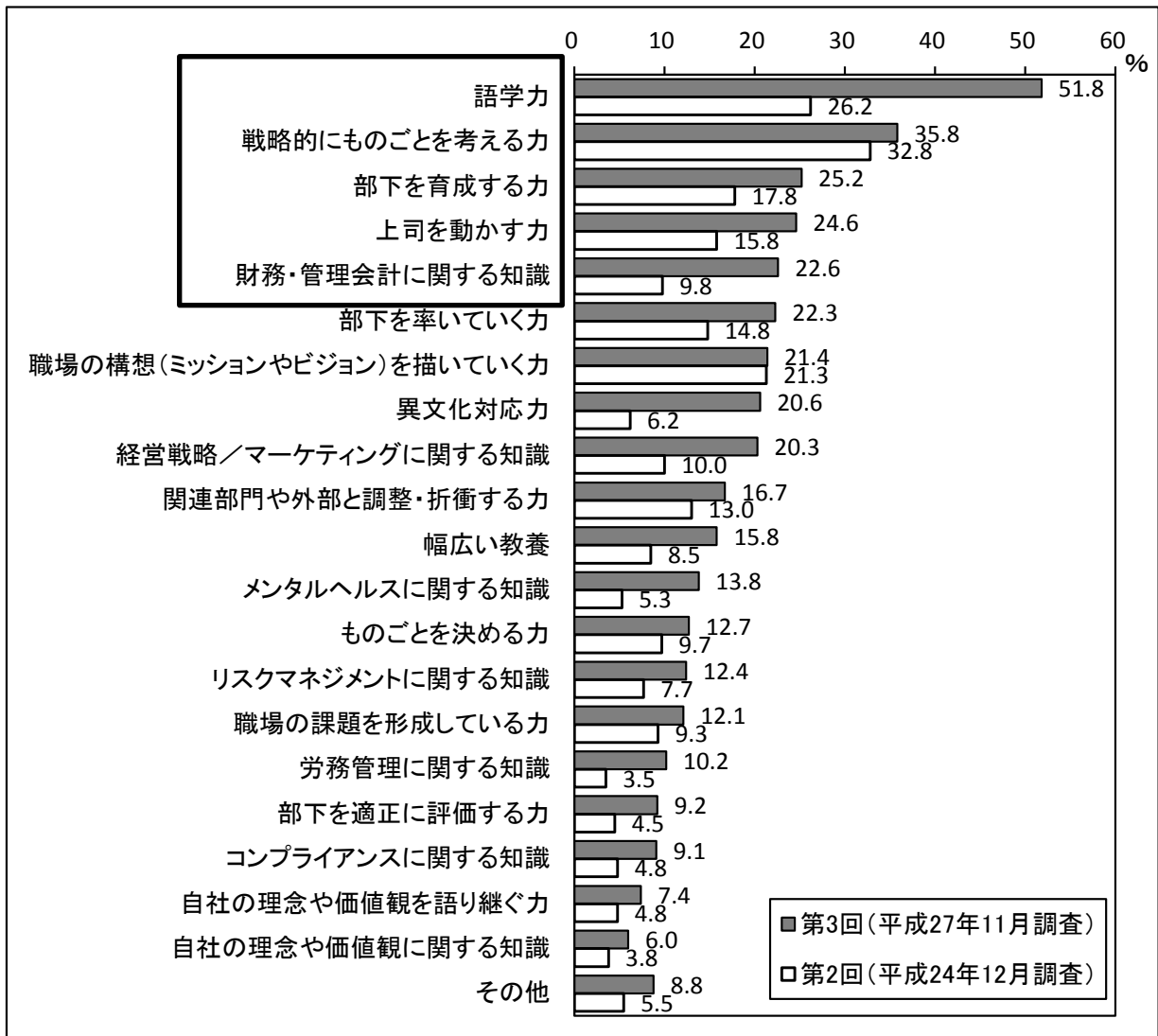


出典) 学校法人産業能率大学 (2016) 『上場企業の課長に関する実態調査』

参考⑪ 上場企業の課長が不足を感じる能力（民間企業調査）

上場企業の課長職に対する意識調査によると、自身が不足を感じる能力として、語学力、戦略的にものごとを考える力、部下を育成する力などが挙げられている。3年前の調査と比べると、「語学力」に対する不足感が急速に高まっていることが目立つ。

■課長自身が不足を感じる能力



出典) 学校法人産業能率大学 (2016) 『上場企業の課長に関する実態調査』