

## 「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」（第2回）【議事要旨】

1 日 時 平成28年11月30日（水）14:00～16:00

2 場 所 中央合同庁舎第8号館 共用A会議室

3 出席者

（構成員）

稲継裕昭座長、荒木淳子構成員、大久保幸夫構成員、高橋潔構成員、松原光代構成員

（有識者）

東京海上日動火災保険株式会社 児玉進矢氏

（内閣人事局）

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）有識者からのヒアリング

（2）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について

（3）第1回懇談会の論点について

（4）意見交換

（5）連絡事項

5 議事の経過

（1）有識者からのヒアリング

- 国に室長級職員として出向した経験のある児玉氏から、資料1を基に民間企業と国の管理職に求められるマネジメントを比較した際の特徴や改善すべき事柄について説明があった後、質疑応答を行った。主な意見の内容は以下のとおり。
  - ・ 官と民では、上司と部下のコミュニケーションにも違いがあり、官では、上司が部下と相談しながら業務を進めるよりも、部下は上司の指示にしたがって業務を進めるものという風潮が強いのではないか。
  - ・ 人事ローテーションは2年程度などと固定せず、若手であれば様々な経験をしてもらうために1年程度とするが、経験を重ねてからは専門領域で能力を発揮するために3から5年程度にするなど、メリハリがあってもよいのではないか。
  - ・ 管理職の人事ローテーションについては、予算確保から予算執行までを責任持って実行する、人材を育てて組織を変えていくなどの観点からは、より長期であることが望ましく、最低2年は必要ではないか。

（2）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について

- 事務局から、資料2及び3を基に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について説明があった後、質疑応答を行った。主な意見の内容は以下のとおり。

- ・ 多面評価では、フィードバックの実施の仕方が鍵であり、特にフィードバックに抵抗感を持つ人に対してどこまで徹底するかという課題がある。
  - ・ 人事評価よりも、多面評価を積極的に活用する民間企業の例では、上司と部下の対話を促すアプリなどの多面評価と並存したコミュニケーションの仕組みを取り入れている。
  - ・ 管理職向けの研修については、特別感があって、参加して楽しいようなものであることが望ましい。
- 荒木（淳）構成員から資料4、高橋構成員から資料5、松原構成員から資料6を基に、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について、それぞれ説明を行った。

### （3）第1回懇談会の論点について

- 事務局から資料7及び8を基に、検討の視点から見た第1回懇談会での意見要旨、イギリスのコンピテンシー・フレームワークについて説明を行った。

### （4）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。
- ・ 国家公務員と民間企業では、課長職の職務特性の違いや、指揮命令を機能させることの重要性に違いがあり、前提としてその違いを明確に整理するべきである。
  - ・ 内閣人事局が中心となって取り組むべきことは、全ての管理職が正しくマネジメントできるよう支援することである。
  - ・ 国家公務員は労働時間が長く、新たなマネジメントに関する仕組みをさらに入れることは難しい。このため、仕事を部下に割り当て、達成すべきことを明確にし、それを効率的に進めること、そして、その完成を評価するといったジョブ・アサインメントのサイクルの中に人材育成など様々な要素を盛り込むことが考えられる。日常業務を通じて機能するような仕組みとすることが重要ではないか。
  - ・ 民間企業では、経験学習に基づかないOJTを進めた結果長時間労働につながっているケースがある。このため、これまで行われているようなやり方で職場でのOJTを推奨する考え方を安易に取り入れられない方がよい。
  - ・ 在宅勤務などの多様な働き方を効果的に行うには、仕事を任せたら後は相手を「信頼」するということが大切である。慣れるまでは大変であるが、信頼することで信頼が返ってくる。時間について権限委譲することで、自分の時間を自分で管理することができ、その結果、仕事に対する満足度が上がると考えられる。
  - ・ 面談時間の設定だけでなく、いつでも話してよいという雰囲気を作ることで、コミュニケーションがうまくいくのではないか。
  - ・ 在宅勤務が進むことで、会議の日数が減り、1対1での会話が増える。1対1の会話の方が効果が高いこともある。公務と民間の違いはあるが、国家公務員の中での会議の在り方も一つのテーマになりうるのではないか。
  - ・ 多様な働き方を実現するためには、信頼性は非常に重要。効率的な働き方を推進する最初の段階では、働く側と働かせる側が目安時間を共有することで、任せられる業務を判断できるようになり、信頼が高まる。その上で、裁量を徐々に上げていくことで信頼感が更に高まるので

はないか。

- ・ 会議に関しては、意見や報告の訓練にもなるため、管理職が過大に参加せず、部下に任せることが必要である。
- ・ 管理職がやるべきことは、タスクリストを作成し、誰に割り当てるかというものであり、ジョブとタスクの議論は切り分けが必要である。
- ・ 欧米がジョブ型であるのに対し、日本はメンバーシップ型であるため、長時間勤務につながっている可能性があるが、ジョブが明らかになっていない場合でも、タスクが明らかであれば、権限委譲や労働時間の短縮が可能ではないか。
- ・ 日本の場合、官庁に対する信頼感の表れでもあるが、社会から完璧を求められる風潮がある。そのため官庁の側も細部までこだわり、過剰に注力する要因となっているのではないか。
- ・ 切れ目のないタスクの中で仕事をしている管理職にとってこそ、時には研修のように日常を離れた機会学ぶことも重要である。
- ・ 能力開発に果たす役割として、経験 70%、薫陶 20%、研修 10%という組み合わせは、全体として経験学習モデルを構築している。このため、研修を日常業務と連続させた形で、いかに機能させるかが大切である。
- ・ 研修は、特別な場所として、意識改革にフォーカスさせる必要がある。コスト意識やジョブアサインメントの重要性、在宅勤務を自分自身が行う可能性など、価値観を揺れ動かすために行うことが妥当である。

#### (5) 連絡事項

- 事務局から資料9を基に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。