資料７

検討の視点から見た第１回懇談会での発言要旨

検討の視点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	検討の視点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	第１回懇談会での発言要旨
①組織･職場の目標を共有すること	**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	･「上から降りてきた目標を咀嚼･再解釈する」上でのポイントは、トップダウンとボトムアップの統合、意味づけ、タスクリスト化である。 ･「目標達成への仕上げと成果の露出･フィードバック」を行う上でのポイントは、成果の肉付け･仕上げ、成果の露出･拡散、成功と失敗の振り返りである。 ･管理職は、自分の上司と部下の間に立ち、組織のミッション、ビジョンを共有し、深化する役割を果たす必要がある。
	Ｂ．創造的組織の構築 新たなチャレンジ	･管理職は、異なる能力･価値観の部下を、チーム全体の創造性を高めるように活用する必要がある。
	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	･管理職は、限られた人員リソースを前提として、単位時間当たりの付加価値を向上するように、業務の大胆なプライオリティ付けや業務遂行の効率化･方法の変更など、積極的かつ不断の改善を図る必要がある。
	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	･管理職は、チームメンバーが、互いに協力しつつ、目標･実施計画を設定、実行し、成果を評価、フィードバックし、自ら成長できるチームの構築を支援する必要がある。 ･「進捗状況を管理し必要な支援を行う」上でのポイントは、上司や関係部署との調整、主体的に考えさせること、タイミングを計った支援･介入、トラブルシュートである。 ･「部下の能力･意欲を見極めて仕事を割り振る」上でのポイントは、適性と関心の把握、ストレッチ、腹落ち感の演出（モチベート）、公式と非公式の使い分けである。
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	**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	･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。
	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	･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。 ･ジョブ･アサインメントの流れは、①上から降りてきた目標を咀嚼･再解釈する、②部下の能力･意欲を見極めて仕事を割り振る、③進捗状況を管理し必要な支援を行う、④目標達成への仕上げと成果の露出･フィードバック、である。 ･マネジメントのあり方として、「自己処理型」と「丸投げ型」は駄目だということを共通認識とするべきではないか。 ･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。 ・高いマネジメント能力を持った管理職を認証し、新人はそのような管理職の元に配属することとしてはどうか。
	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	

検討の視点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	検討の視点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	第１回懇談会での発言要旨
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	**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	・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。 ・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と、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。

その他	第１回懇談会での発言要旨
検討の前提① マネジメントとリーダーシップの考え方	・マネジメントとリーダーシップをしっかり区分けした上で、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よい。
検討の前提② 国家公務員の組織文化や業務の特性の考慮	・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。 ・国家公務員に限らず、どのような組織においても、管理職（ある組織のリーダー）は、「組織全体のミッションを達成するために、自分のチームの目標（長期的なビジョンから短期的なKPIまで）を明らかにし、それを部下と共有し、部下のモチベーションを引き出し、できるだけ効率的に目標達成を図る」ことが求められる。 ・しかしながら、国家公務員の管理職は、次のような環境に置かれている状況である。 ➢ 省庁の縦割りをなくし、国民全体に奉仕すべきと言われながら、役割分担意識は残り、政府一体となった取組にはギャップがある。 ➢ 一方で、自分の属する組織全体のミッションのプライオリティが激しく変化する。 ➢ 管理職の人事異動サイクルが短いことにより継続的・安定的マネジメントが難しい。 ➢ 職務内容上、多くは定量的な組織目標が設定しにくい。 ➢ 直接的コミュニケーションが不足しがち。 ➢ 残業代なども含む人に係るコスト意識が希薄になりがち。 ・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。 ・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。
議論の進め方	・管理職のジョブ・アサインメントにテーマを絞って必要なマネジメント能力を明らかにしてはどうか。 ・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。 ・理想の上司像を全て実現しようとすると、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。