

## 「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」（第3回）【議事要旨】

1 日 時 平成 29 年 1 月 26 日（木）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、荒木由季子構成員、大久保幸夫構成員、高橋潔構成員、松原光代構成員

（内閣人事局）

瀧澤謙内閣参事官、山本直樹企画官、須藤貴史参事官補佐

4 議事

（1）職員を対象としたアンケート調査の結果について

（2）民間企業及び地方公共団体における管理職のマネジメント水準を向上させるための支援措置事例について

（3）懇談会報告書骨子素案について

（4）意見交換

（5）連絡事項

5 議事の経過

（1）職員を対象としたアンケート調査の結果について

- 事務局から資料 1 を基に管理職のマネジメント能力に関するアンケート調査結果について説明を行った。

（2）民間企業及び地方公共団体における管理職のマネジメント水準を向上させるための支援措置事例について

- 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事例について説明があった後、議事（1）（2）についての質疑応答を行った。主な意見の内容は以下のとおり。
  - ・ アンケート結果からは、「新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透」「部下のキャリア形成や人材育成に対する支援」「コスト意識を重視した業務運営や改善・改革」が、管理職と一般職員に共通して出てきている重要な項目のように思われる。キャリア形成や人材育成はいずれも制度化・施策化しやすい一方、コスト意識を重視することを研修や職場の日常業務の中でどこまで定着させられるのか分からないのではないかと。同様に、新たな課題にチャレンジする思考の浸透を研修や施策で図ることは難しいのではないかと。また、アンケート結果と事例については、報告書と組み合わせてしっかり方向性を打ち出せるとよいと考える。
  - ・ アンケート結果において、「マネジメント行動を執れているか」という問いに対し、全般的に「ど

ちらかというと思う」の割合がとても高いが、この結果の解釈の仕方によって対応が異なってくると考える。「どちらかというと思う」を肯定的に捉えると、実態に関係なく自身ではできていると考えている可能性があり、その場合「不足している要素をより高めましょう」とメッセージを発信しても本人には響かないかもしれない。この「どちらかというと思う」のデータをどう捉えるかが、次の分析のスタートとして肝要と考える。

- ・ アンケート結果における「マネジメント上の問題や課題」について、管理職と一般職員の結果がほぼ一致しているのが「ワークライフバランスの重視と、多様な人材の活用などダイバーシティへの対応」「職場内のコミュニケーションの活性化」「長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成」の項目となっている。ところが、ワークライフバランスと職場内コミュニケーションについては、資料2で掲げられている具体的な対策事例としてはあまり出てきておらず、キャリアや能力開発面での対策に比較しても、ややバランスが良くないように感じる。マネジメント上の問題や課題として管理職と一般職員の意見が一致している項目についてバランスよく取り組むほうが、内閣人事局の熱意が理解されるのではないかと。
- ・ アンケート結果における「長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成」について、管理職・一般職員とも足りていないと回答する一方で重要度が余り高く出ていないという点をどう解釈するか。一般職員がこの点で管理職に期待しておらず、自己啓発等で解決するという認識なのか、それとも期待はあるが管理職ができていないのか。この解釈によって施策の方向も異なってくるのではないかと。
- ・ 長期的なキャリア形成については、職員側のキャリア形成の期待と組織が求めるキャリアのすり合わせについて、国は民間ほど柔軟には対応できない傾向が強いのではないかと。国がキャリア形成を軽視しているわけではないが、このことは職員にも認識されていて「長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成」を管理職の役割として重要と思う割合が低いのではないかと。
- ・ コスト意識について、ある首長が、行政職員はコスト感覚を持ちづらいのでMBAで教えるコスト感覚、コスト視点を取り入れたいと語っていた。行政では予算が確保されたらきちんと執行することを考えるが、企業ではまずやりたいことがあってそれに対して戦略的な思考・行動で資金を獲得することから始まるので、スタートラインがそもそも異なる。その違いを重視する必要がある。
- ・ アンケート結果の中間報告としては管理職と一般職員のギャップ分析をしているが、両者の合計・平均や項目間の相関も分析してみると、興味深い結果が得られるかもしれない。

### (3) 懇談会報告書骨子素案について

- 事務局から資料4-1、4-2、5を基に本懇談会の報告書の骨子素案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。
  - ・ 全体のバランスは良いが、アンケート調査結果をうまいニュアンスで取り込めていない箇所がある。管理職がマネジメント行動で最もできていないのは人材育成という調査結果があり、恐らく回答者はその理由として多忙を挙げると推測されるが、真の要因はそこではない。管理職が執るべき行動として考えられている【B 組織運営と人材育成】に掲げる4項目は一体のも

ので、日々の業務の中に人材育成が宿っており、ジョブ・アサインメントの重要性を述べたのもこのためである。業績を上げるための日常行動やマネジメント行動の中にこそ人材育成がある、というニュアンスを補足していただきたい。

- ・ 組織運営の方向性の提示として、ビジョン・ミッション・バリューとよく言われるが、これらについて管理職が考え、情報交換する機会を設けることがあってもよいのではないか。
- ・ 構成、ストーリーは良いと考える。加えて、職員が育児・介護等に直面するのは今や当たり前で、こうした事態が起きないことを願うのでなく、リスクマネジメントの対象とし、管理職は意識を持ってバックアップ体制を構築すべきである、ということ指摘してもよいのではないか。
- ・ 人材育成と日常業務は一体である旨はそのとおりであるが、一方でアンケート結果では人材育成はできていないという回答が出ているのは、人材育成は研修等、日常業務と別の機会が担うとの認識があるためではないか。この認識を変えてもらうためには、例えば、「効果的な人材育成」の項にもジョブ・アサインメントの記載を入れるとともに、ジョブ・アサインメントに関するスキルの向上については支援措置の項でしっかり述べることとしてはどうか。
- ・ 育児・介護等への柔軟な対応を行うに当たり、国家公務員には定員管理等の制約もあり、無理やり回すのも限界が来ている。また、コスト意識に関していうと、仕事のプライオリティ付けは必要だが、これに加えて「やめるべき仕事」を決定することは管理職しかできない。時代に合わせて新しい業務が必要となる中、時代に合わなくなった業務をやめるという判断が重要ということを入れるとよい。
- ・ 定員管理が厳しいことについては管理職ではどうにもならないが、留意すべき事項であるため、「おわりに」等で書くことも考えるべき。
- ・ 課室長の人材育成の責任は幹部職員にあると考えるので、幹部職員に関する記述を加えてはどうか。
- ・ 一般に、360度評価を毎年度実施するのはかなり大変である。組織の実態を把握する無記名の従業員調査を実施する方法もあるのではないか。
- ・ 本懇談会の報告書については、国家公務員の人事管理に責任を持つ中央人事行政機関として内閣人事局が設置されたことを踏まえ、各府省に十分活用してもらえよう、しっかりと打ち出しをしてもよいのではないか。
- ・ 働き方改革で議論されている長時間残業も要因の1つはマネジメントであり、本報告書でもしっかり打ち出してほしい。
- ・ イギリスの事例があったが、組織理念について、理念を共有し、議論することを可能にするツールがあるとよいのではないか。

#### (5) 連絡事項

- 事務局から資料6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。