

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

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

民間企業や地方公共団体におけるマネジメント水準向上のための支援措置（例）

参考：マネジメント水準向上にむけた学説・民間企業の動向（前回資料）

1 管理職のマネジメント能力開発を支援する機会・情報提供

- 管理職の行動変容に向けた役割明示 <事例①：豊田市>
- 体系的なマネジメント能力の開発 <事例②：住友商事株式会社>
- 組織開発の支援を目的としたマネジメント研修<事例③：日本たばこ産業株式会社>
- 研修における日常業務との連続性の考慮や管理職に対するコーチング <事例④：オムロン株式会社>
- 新任の管理職研修における工夫（コーチングスキルの重視とフォローアップ研修の実施） <事例⑤：アサヒビール株式会社>
- 上司部下間のコミュニケーション向上や社員の貢献度の多角的な把握を行う取組 <事例⑥：日本マイクロソフト株式会社>
- 部下のキャリア開発支援やジョブ・アサインメントの改善 <事例⑦：株式会社リクルートホールディングス>

ドラッカーによるマネジメント開発の在り方

- ・マネジメント開発は、いかなる種類のセミナーよりも、実際の仕事、上司、組織内のプログラム、一人ひとりの自己啓発プログラムのほうが大きな意味を持つ。
- ・マネジャーには「明確な目標」が必要であり、その目標には、「チームの成果」が組み込まれている必要がある。

ミンツバークによるマネジャー育成の在り方

- ・教室でマネジャーをつくることはできないが、すでにマネジャーの職に就いている人物が自分の仕事について理解を深めることを通じて能力を高めることが目的であれば、教室での学習にはきわめて大きな効果がある。
- ・マネジャー育成の取組は、マネジャーが学習の成果を職場に持ち帰り、組織に好ましい影響を与えることを目指すべきである。

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

- 評価者研修 <事例⑧：伊藤忠商事株式会社>
- 組織運営方針に基づく業績評価と人材育成の重視 <事例⑨：政令指定都市>
- 業績評価におけるマネジメント評価 <事例⑩：愛知県>
- 行動評価におけるマネジメント評価 <事例⑪：鳥取県>
- プロセスを重視した評価制度 <事例⑫：オムロン株式会社>
- 上司部下間のコミュニケーション向上や社員の貢献度の多角的な把握を行う取組 <事例⑬：日本マイクロソフト株式会社（事例⑥の再掲）>
- コーチングスキル等を活用したキャリア面談実施の支援 <事例⑭：アサヒビール株式会社（事例⑤の再掲）>

民間企業のみドルマネジャーの課題解決に向けた対応策

（一般社団法人日本経済団体連合会による調査）

1. 業務負荷軽減に向けた取組
 - (1) 業務そのものの見直し（業務のダイエット）
 - (2) 働き方の見直し
2. 仕事を通じた部下指導・育成（OJT）への支援
 - (1) 時間的余裕が不足している問題への対応
 - (2) OJTに関する能力・経験不足への対応
3. 効果的な企業内教育研修（OFF-JT）への見直し
 - (1) 職場で実践しやすい内容への見直し
 - (2) 研修の効果を高めるための取組
 - (3) 受講者の負担軽減に向けた取組
4. ミドルマネジャー自身に求められること ～5つの心得

3 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

- 多面観察
 - <事例⑮：伊藤忠商事株式会社（管理職に対するフォローアップを重視する事例）>
 - <事例⑯：アサヒビール株式会社（管理職同士の意見交換の場を提供する事例）>
 - <事例⑰：日本たばこ産業株式会社（組織開発の推進と連動させている事例）>
 - <事例⑱：都道府県における事例>

民間企業における管理職の能力開発内容（各種調査）

- ・課長には、部下育成や部下統率、職場の課題形成に必要な教育を確実に実施することが重要であり、部長に対しては、部を運営する上での構想力や知識、理念や価値観を語り継ぐ力を高める必要がある。
- ・管理職のあるべき姿と現状のギャップを埋めるため、主に「労務管理意識、コンプライアンス意識向上のための研修実施」や、「コーチングや傾聴術など、マネジメントやコミュニケーションに関するスキル研修」、「評価者研修」、「社外セミナー、講演会への参加」などを実施。
- ・メンバーを育成する上で不十分で課題と感じるスキルは、「一般的な指導スキル（叱り方・コーチングスキルなど）」など。育成方法としては、「メンバーが、将来的にどのような強み・能力を伸ばすのがよいかを見出し、育成計画を定めている」などの取組が不足。

民間企業や地方公共団体における マネジメント水準向上のための支援措置事例

1. 管理職のマネジメント能力開発を支援する機会・情報提供

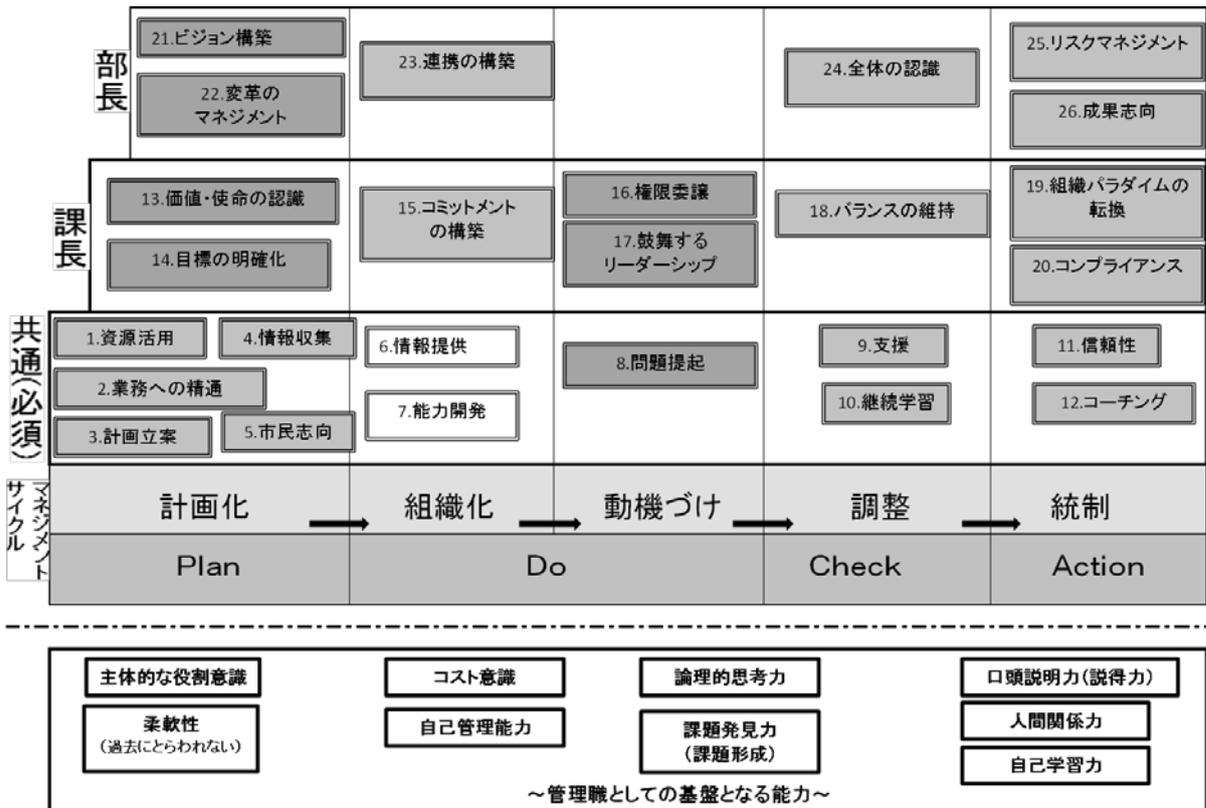
<事例①> 管理職の行動変容に向けた役割明示

(豊田市)

■管理職コンピテンシー

- ・豊田市の管理職コンピテンシーを、マネジメントサイクルと連動した形で定義している。人事評価制度を導入するタイミングと平行して、平成 18 年に導入し、それ以降、大きく内容は変わっていない。
- ・部や課で活躍している所属長に対しインタビューを実施したほか、市長の意向を踏まえて、コンピテンシーを定義した。

管理職コンピテンシー体系



出所) 事務局によるインタビュー (平成 28 年 11 月実施)。

・各項目については、管理者として必要なコンピテンシーや具体的行動がそれぞれ定義されている。

管理者として必須のレベル（共通コンピテンシー）（抜粋）

コンピテンシー	定義		具体的行動
資源活用	職場や業務の目的と戦略に応じて、資源の優先順位づけとそれに応じた配分を決め、それらの資源をどのように効率的に活用するかを決めることができる。また、人的資源（部下・自分の能力や情報）については、場面に応じて適切に引き出し、十分に活用できる。	1 2 3 4 5 6	自身にとって必要な経営資源（人・もの・金・情報）について常に目を配り特徴（強みや弱み）を把握している。 様々な活動に対する優先順位を決定し、各活動で使用が可能な資源の適切な配分を示す。 効率を上げ、資源をより有効に活用するために、不要な活動や手順を取り除く方法を示す。 部下の能力についてその特徴（強み・弱み）を具体的に把握している。 自身の能力や持っている情報や時間などの資源の内容と限界を意識して活動計画を立てる。 すぐに自分がやってしまうのではなく、部下や上司その他の関係者の意見を取り入れたり、場面に応じて役割を分担させたりして、十分に能力を活用している。

出所) 事務局によるインタビュー（平成 28 年 11 月実施）。

<事例②> 体系的なマネジメント能力の開発

(住友商事株式会社)

■住商ビジネスカレッジ

- ・ 住友商事の戦略的・計画的な人材育成をOFF-JTの側面から支援しているのが、企業内大学の「住商ビジネスカレッジ」(SBC)である。SBCでは、求める人材像に沿って「経営理念・行動指針・SC VALUES」「リーダーシップ」「プロフェッショナル」の3つの視点から、年間約300の講座を開催している。
- ・ 体系的なリーダーシップ開発や、全社員共通に求められる知識・スキルを習得する基礎研修プログラムに加え、投資、事業経営、ビジネスの変革・創造などに必要とされる高度な専門知識・スキルの習得を目的とした多様なプログラムを提供している。
- ・ 管理職研修は、昇格直後に、社長講話等、住友商事の管理職として社内外において求められる意識・行動を認識させる研修を提供している。
- ・ その後、夏から秋にかけて、社外講師による1泊2日の宿泊研修を実施し、管理職としてのリーダーシップの発揮の仕方や10年後の世界、そこにおける住友商事のビジネスについて考える場としている。ディスカッション・グループワークが中心で、各回30名程度が参加し4回程度実施する。
- ・ リーダーシップについては、管理職になる前から意識付けをしており、入社5-7年目で参加を義務付けている主任研修(1日間)では、自分のコミュニケーションスタイルの把握のほか、一般的なビジネスにおけるケーススタディをグループで検討し、自分自身の変革を考える機会を提供している。また、上司・チームメンバーから本人に対する期待等を記した手紙をもらうことで、モチベーションアップを図り、管理職に向けての意識づけを行っている。

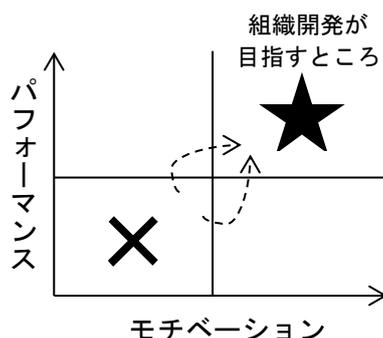
出所) 事務局によるインタビュー(平成28年11月実施)。

<事例③> 組織開発の支援を目的としたマネジメント研修

(日本たばこ産業株式会社)

■組織開発の考え方

- ・「組織開発」とは、組織が持続的に成果を創出し続けるために、従業員のパフォーマンスとモチベーションの両方を高めることを目指した取組みと定義。また、従業員のエンゲージメント（組織に貢献しようという思い）と組織の成果には相関関係があると考え、組織コンディションを継続的に把握するため、毎年、従業員の意識調査を行っている。



- ・組織運営の中核となる管理職に対しては、部下の成長支援・組織開発・チームビルディングに資するスキルの獲得／コンピテンシー発現を期待し、OJTを主軸にOFF-JTとして、各種研修の受講機会を提供している。
- ・任用直後には新任マネジメント研修として、全社共通のマネジメントに関する座学研修を1週間程度実施している。「マネジメント」の存在意義や心構えをはじめとして、管理職としての基本的な役割（労務管理・業務管理の観点）、人権、コンプライアンス等のテーマを取り扱っている。
- ・その他の研修として、マネジメント層向けに選択型研修を提供している。近年では、マネジメントスタイルの変革を企図した「ソフトスキル（※）」を中心とした学びの機会を提供しており、メンバーのメンタルモデルに応じたリーダーシップの発揮方法、共感力の強化、目標設定ワークショップなど、研修を受講したマネジメントが職場ですぐさま実践できる内容としている。

※ソフトスキル

人材の能力に関しては、成果を出すために必要とされる専門知識やロジカルシンキング等、形式知化された「ハードスキル」と、対人関係を円滑にし、組織をリードするために必要とされるコミュニケーション能力等、形式知化が困難な「ソフトスキル」がある。組織として持続的に成果を創出していくためにも、組織に所属する多様な人材の成長支援や適切なマネジメントを果たすうえで、「ソフトスキル」の重要性が高まっていると認識している。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年11月実施）。

＜事例④＞ 研修における日常業務との連続性の考慮や管理職に対するコーチング

(オムロン株式会社)

■新任経営基幹職研修「The Boot Camp」

- ・新任経営基幹職の研修として、「The Boot Camp」を実施している。ねらいは、新任管理職の育成強化のための「行動変革マインドセットの定着」と「マネジメントスキルの徹底習得」を掲げている。コンセプトは、Communication&Collaboration スタイルのマネジメントの方法論・実践スキルを習得し、「技術」としてのマネジメントを自ら体得することである。経営からのメッセージという形で実施している。
- ・「The Boot Camp」は、新任管理職を対象としており、オフサイトの会合（研修）と職場での実践、職場での行動についての周囲からのフィードバックやフォローコーチングを行う一年間の研修である。
- ・年間スケジュールは、次の通りである。
 - 6月（集合モジュールⅠ／3.5日間／集合合宿）
マネジメントの基本原則の理解と実践スキルの徹底習得。
 - 7月（職場での実践／1日間）
各月のアクションプランの共有と相互フィードバック、講師による個人コーチングを実施。少人数グループに分かれることで、相互研鑽ネットワークを構築。
 - 9月（集合モジュールⅡ／2日間）
実践の振り返りとコーチング。
 - 11月（職場での実践／1日間）
7月と同様。
 - 2月（最終会合／2日間）
1年間の振り返りと、2年目に向けた自己宣言。
- ・講師による個人コーチングでは、管理職ごとのアクションプランについて、15～20分のコーチングを行っており、開始当初からコーチングを担当してきた講師の頭の中には、社員の情報蓄積もあり、管理職の課題に応じて、別の社員（過去の受講者）を紹介することもできている。
- ・受講者の上司が、個人面談などを通じて成果を出すための支援者になってもらうことを想定し、対象者の研修と並行して、対象者の上司向けに、5月に、「上司セッション」（半日間）を実施している。研修のポイントや、成長のためのKFS（Key Factor of Success）を理解し、適切な役割付与と指導を行うことについて、認識を共有する場としている。同時にThe Boot Camp未受講の上司にもCommunication&Collaborationのマネジメントスタイルへの変革を促す場ともなっている。
- ・研修成果の指標を、受講者アンケートではなく「職場における行動がどう変わったか」であると設定し、マネジメント行動ごとの量の把握や、周囲の評価の変化などを把握する仕組みとしている。
- ・既にマネジャーになった社員に対しても、ショートバージョンの研修（本を事前に読んできた上で、考え方の要旨を伝える1日間の研修）を実施することで、管理職の半分が考え方を共有した状況にあるほか、社員をつなげる仕事の一環として、卒業生セッションも開催している。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年12月実施）。

<事例⑤> 新任の管理職研修における工夫

(コーチングスキルの重視とフォローアップ研修の実施)

(アサヒビール株式会社)

■コーチング研修の充実

- ・新任ライン長研修では、人事戦略や人事制度の目的、ライン長への期待役割について学ぶとともに、組織のマネジメント、コーチング、メンタルヘルスなどの基本的な知識・スキルを身につける機会としている。また、特にコーチングを重視しており、新任ライン長研修のうち1日をコーチングスキルの習得に当てている。様々な部署の参加者同士でペアを組み替えながら相互コーチングを行う。
- ・新任ライン長研修終了後、半年経った4月に「新任ライン長フォローアップ研修」を行う。マネジメントや部下育成をする中で生じた悩みを共有し、参加者同士が互いにアドバイスをする場であるほか、5～6月に部下とのキャリア面談を予定していることから、部下に対するキャリアコーチングを学ぶ。各人が気になる部下を1名挙げ、その人に対してどのような面談やコミュニケーションを行うことで育てていくかを考えさせ、数人のグループ単位で議論した後、講師からアドバイスをもらっている。これにより、コーチングを基本としたキャリア面談ができるように支援している。
- ・ライン長研修の在り方については、平成25年までは、新任ライン長研修を3日間、フォローアップ研修を1日間としていたが、平成26年から、新任ライン長研修を2日間、フォローアップ研修を2日間に変更した。この理由は、ライン長になった直後よりも、実際にマネジメントを経験する中で問題が生じることが多いと考え、フォロー時の研修を充実させたという経緯がある。

出所) 事務局によるインタビュー(平成28年10月実施)。

＜事例⑥＞ 上司部下間のコミュニケーション向上や社員の貢献度の多角的な把握を行う取組

(日本マイクロソフト株式会社)

■パフォーマンスディベロップメント、コーチング研修の充実

- ・管理職から部下に対するコミュニケーション頻度は、日常的なコミュニケーション以外に、直接の部下－上司間の面談を2週間に一度程度、最低でも1か月に一度、定期的を実施し、またスキップレベル（間に別の上司を挟む関係）での面談を4回程度/年実施している。
- ・このような頻度の高い面談によって、環境変化が激しい中であっても、部下がその時々で期待されていることを十分理解していると言える。尚、変化の激しい環境下においてさらなる変革を推進していく事を目指し、目標管理制度の仕組みについても、会社に対する貢献度をより重視した仕組みへと見直された。
- ・従来の「パフォーマンスマネジメント」では、一年間の目標を設定し、それに対する達成度や具体的なビジネスインパクトについて評価を行っていたが、現在の「パフォーマンスディベロップメント」では、「目標を達成する」ことを超えて、「フィードバックを通じて個々の社員の成長を促進し、組織としてより大きな成果を出していく」ことを強調する仕組みとしている。
- ・「パフォーマンスディベロップメント」においては、①自らの目標に対する成果に加えて、②他者への貢献（チームメンバーや他の社員の成功に貢献したか）、③他者の知見の活用（過去事例や同僚の成功事例・失敗事例等、社内外のプラクティスから学びを得、それを活用しよりスピーディに効果的な成果を生み出したか）という3つの観点を総合的に勘案し、社員のビジネスインパクトを把握している。
- ・部下のキャリア形成支援を行うために、管理職に必要なのはコーチングスキルであり、このための定期的な教育を行っている。管理職がマネジメント上の課題にぶつかった場合に、管理職同士が課題を共有し合い、サポートし合うコミュニティの醸成に注力している。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年12月実施）。

＜事例⑦＞ 部下のキャリア開発支援やジョブ・アサインメントの改善

(株式会社リクルートホールディングス)

■業務を通じた成長を促すサイクル

・国内主要企業では、1年の中で従業員の目標管理のP D C Aを回し、継続的な成長に役立てている。

一人ひとりの主体的な想いを目標に結びつける「Will Can Must シート」

- ・従業員は、半期に一度「WCMシート」を記入する。これは、本人が実現したいこと (Will)、活かしたい強みや克服したい課題 (Can)、能力開発につながるミッション (Must) の項目からなる目標管理シートである。
- ・従業員一人ひとりが仕事を通じて実現したいこと (Will) を明らかにし、上長とすり合わせ、その実現のために何ができるか、どのようなことができるようになる必要があるか (Can) を確認した上で、何をすべきか (Must) を考えるサイクルを半年ごとに行っている。

RHD Will Can Mustシート (プロフェッショナル版)		対象期間:	名前:	所属:	室 部 グループ
Will においてあなたが主体者として実現したいこと/2-3年後のキャリアイメージ (本人記入に対して、上司の考えを加筆してください)					
今の仕事において実現したいこと		キャリアイメージ			
Can い強みや克服した課題/能力開発を実現するための具体的な行動					
活かしたい強みや克服したい課題		能力開発テーマ		振り返り	
		具体的行動			
Must					
目標	プロセス (方法など)	自己評価コメント	評価	上司評価コメント	
レポート先		自己評価コメント	評価	上司評価コメント	評価
達成基準					
ウェイト					

組織全体で人を育てる「人材開発委員会」

- ・「WCMシート」の「Can」にまとめられた強みや課題に対して、どのような仕事やポストが適切かを検討する場が「人材開発委員会」である。1年に2回実施する。
- ・特徴的なのは、一人のメンバーの人材開発の議論を、直属の上司 (課長・部長) だけでなく、隣のグループの課長・部長などを含め、組織の全ての課長・部長で議論することである。中長期的な視点で、グループや部を越えた組織横断で任用や配置、ミッション設定を検討している。

注) 文中の二重線は事務局による。

出所) 株式会社リクルートホールディングスホームページ抜粋。

(http://www.recruit.jp/company/csr/sustainability/labor_practices/human_resources.html)

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

<事例⑧> 評価者研修

(伊藤忠商事株式会社)

■評価者研修

- ・ 新任組織長を対象とした、新任組織長研修（3日間）を年2回実施している。このうち、評定者研修及び会社の仕組みやルール（組織長として知っておくべきこと）に関する研修を約1日、マネジメントに関する研修を約2日間行う。
- ・ 評定者研修（3時間）の内容は、人事政策・人事制度の説明に約1時間、評価制度の説明に約1時間、事前診断を基にした本人の評価傾向の説明及び評価のフィードバック方法の解説に約1時間かける。
- ・ 評価傾向の診断とは、研修前に模擬テストをウェブ上で受けることで、各評価者がどのような評価傾向を持つのか診断するものであり、その結果を研修の中でフィードバックしている。
- ・ また、フィードバック方法の解説については、いくつかケースを用意し、グループでディスカッションを行ってもらった上で、解説を行っている。例えば、自己評価が高い部下に対して、どのようにネガティブなフィードバックを行うかなどである。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年10月実施）。

<事例⑨> 組織運営方針に基づく業績評価と人材育成の重視

(政令指定都市の事例)

■組織運営方針

- ・ 平成27年度に導入した、局・部・課それぞれにおける組織運営方針では、「①施策・事業の推進、②事業・業務等の見直し、③人材育成・活性化等」の3分野について、方針を示す仕組みになっている。
- ・ 「③人材育成・活性化等」においては、例えば、職員の資質向上、職員の意欲向上、公私にわたる社会規範順守の徹底等の項目が盛り込まれている。
- ・ 組織の長（局長，部長，課長）は、組織ごとの組織運営方針を基に業績評価シートを作成し、それに基づいて業績評価が実施される。
- ・ 各局の総務部長を「人材育成監」と位置づけ、組織運営方針で掲げた「③人材育成・活性化等」の取組を推進する役割を持たせている。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年11月実施）。

<事例⑩> 業績評価におけるマネジメント評価

(愛知県)

■ワークライフバランスや人材育成に関する目標設定

- ・人事評価は、能力評価が11月1日～10月30日、業績評価が4月1日～3月31日の評価サイクルである。
- ・所属長の人事評価では、業績評価の目標（3～5個程度）のうち1個については、ワークライフバランス推進に向けた目標設定を必須化しており（27年度から）、例えば、男性の育児休業取得率や、時間外勤務の縮減等の目標が掲げられている。目標ウェイトは全体の5%程度とする職員が多く、目標達成に向けて努力してもらっている。
- ・平成29年度以降は、ワークライフバランス推進と人材育成に関してそれぞれ1つ、目標設定を必須化する方向で見直し検討中である（現時点では未定）。

注) 平成29年度から評価項目を見直す可能性がある。
出所) 事務局によるインタビュー（平成28年11月実施）。

<事例①> 行動評価におけるマネジメント評価

(鳥取県)

■ マネジメント評価

・鳥取県の人事評価の評価区分は、「行動評価」、「実績評価」の観点から行われているが、管理職については、マネジメントに比重を置いた評価とするため、「行動評価」からマネジメントに関する項目を抜き出して、別に「マネジメント評価」という区分を設定している。

評価区分（二重線を付した項目がマネジメント評価に該当する項目である。）

評価区分	評価項目
行動評価 ※ マネジメント評価を含む	<ul style="list-style-type: none"> ○ 責任ある行動、役割の遂行 ○ 規律、コンプライアンス ○ 協働・連携、対話・説明、意思疎通・調整 ○ チームワーク（所属内連携） ○ 理解・判断、論理的思考 ○ 企画・立案、業務改善提案、情報収集活用 ○ <u>目標設定、業務マネジメント（業務の管理）</u> ○ 知識・技能、専門性、注意・安全対応、事業実施・実務処理 ○ 自律性、積極性（意欲） ○ <u>人材育成、人材マネジメント（人材の活用）</u> ○ <u>イクボス度</u>
実績評価	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務の成果 ○ 創意工夫・業務改善の成果

評価項目「目標設定、業務マネジメント（業務の管理）」の概要

定義	キーワード
<ul style="list-style-type: none"> ・業務の目標を立て、計画的に遂行するとともに、実施状況を的確に評価し、改善・見直しにつなげた。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 目標設定・管理 ○ 計画的な業務遂行 ○ 業務の進行管理 ○ PDCAサイクルの実践 ○ コスト意識・業務の効率化・時間外縮減

評価項目「人材育成、人材マネジメント」の概要

定義	キーワード
<ul style="list-style-type: none"> ・部下の能力・適性を的確に把握し、適切な指導・助言を行ったり、やる気高める動機づけを行ったりするとともに、安全で働きやすい職場環境づくりを進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 部下の能力・適性の把握 ○ 適正な人事評価 ○ 部下への指導・助言・動機付け ○ 組織力の発揮 ○ 適切な業務配分 ○ 職場環境の改善 ○ 安全衛生への配慮

評価項目「イクボス度」の概要

定義	キーワード
<ul style="list-style-type: none"> ・「イクボス」として、育児、介護、家庭・地域活動など幅広い視点から、ワークライフバランスを自ら実践し、部下の仕事と家庭・地域生活の両立を進めた。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 部下の家庭生活、地域活動等への配慮 ○ 育児休業制度等の利用の助言・推奨 ○ コミュニケーションの活性化等の職場づくりの実践 ○ 自らのワークライフバランスの実践

出所) 事務局によるインタビュー（平成 28 年 10 月実施）、鳥取県「平成 28 年度人材の育成及び人事評価等に関する実施要領」。

<事例⑫> プロセスを重視した評価制度

(オムロン株式会社)

■管理職MBOシートにおけるPDCA実践度

- ・「管理職MBOシート」は、人事評価のうち、マネジャーのパフォーマンス評価を実施するものである。業績評価目標（5つのテーマ／内容）では、目標達成度（3段階）とPDCA実践度（3段階）を評価し、組織力強化目標（組織運営／人材育成の2項目）では、効果性（3段階）とアクション実践度（3段階）を評価する。
- ・組織力強化目標は、2010年に新たに追加された項目であり、評価ウェイトは30%以上としている。組織運営目標の例は、新たな仕掛けで運営することや、ミーティングで意見を引き出すこと、対立意見を出し合うことに躊躇せずコミュニケーションをとる「ワイガヤ」を実践することなど、人材育成目標の例は、部長級であれば後継者を育成するなどであり、いずれも定性的な目標が主である。また、専門家としての弟子の育成や、マネジメントに気を配れる人の育成、計画的なローテーションの実施など、幅広い視点で組織運営ができているかどうかを評価している。
- ・PDCA実践度に関しては、①上位方針を踏まえ、将来のあるべき方向を見定め、チャレンジな目標を設定したか、②高い目標へのチャレンジの必要性を強い思いをもってメンバーに伝え腹落ちさせたか、③チームメンバーの知恵を結集し達成感の持てる具体的な実行計画を練り上げたか等の観点が示されている。成果主義の行き過ぎを回避するため、プロセスも見るようにしている。
- ・人事評価には、企業理念の実践度を測る部分もある。具体的には、①ソーシャルニーズの創造、②絶えざるチャレンジ、③人間性の尊重に関して、3段階評価（1段階アップ／0／1段階ダウン）を導入している。7段階で評価する人事評価の最終段階において、その3段階評価（1段階アップ／0／1段階ダウン）をそのまま反映させている。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年12月実施）。

＜事例⑬＞ 上司部下間のコミュニケーション向上や社員の貢献度の多角的な把握を行う取組

(日本マイクロソフト株式会社)

事例⑥の再掲

■パフォーマンスディベロップメント、コーチング研修の充実

- ・管理職から部下に対するコミュニケーション頻度は、日常的なコミュニケーション以外に、直接の部下－上司間の面談を2週間に一度程度、最低でも1か月に一度、定期的実施し、またスキップレベル（間に別の上司を挟む関係）での面談を4回程度/年実施している。
- ・このような頻度の高い面談によって、環境変化が激しい中であっても、部下がその時々で期待されていることを十分理解していると言える。尚、変化の激しい環境下においてさらなる変革を推進していく事を目指し、目標管理制度の仕組みについても、会社に対する貢献度をより重視した仕組みへと見直された。
- ・従来の「パフォーマンスマネジメント」では、一年間の目標を設定し、それに対する達成度や具体的なビジネスインパクトについて評価を行っていたが、現在の「パフォーマンスディベロップメント」では、「目標を達成する」ことを超えて、「フィードバックを通じて個々の社員の成長を促進し、組織としてより大きな成果を出していく」ことを強調する仕組みとしている。
- ・「パフォーマンスディベロップメント」においては、①自らの目標に対する成果に加えて、②他者への貢献（チームメンバーや他の社員の成功に貢献したか）、③他者の知見の活用（過去事例や同僚の成功事例・失敗事例等、社内外のプラクティスから学びを得、それを活用しよりスピーディに効果的な成果を生み出したか）という3つの観点を総合的に勘案し、社員のビジネスインパクトを把握している。
- ・部下のキャリア形成支援を行うために、管理職に必要なのはコーチングスキルであり、このための定期的な教育を行っている。管理職がマネジメント上の課題にぶつかった場合に、管理職同士が課題を共有し合い、サポートし合うコミュニティの醸成に注力している。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年12月実施）。

<事例⑭> コーチングスキル等を活用したキャリア面談実施の支援

(アサヒビール株式会社)

事例⑤の再掲

■コーチング研修の充実

- ・新任ライン長研修では、人事戦略や人事制度の目的、ライン長への期待役割について学ぶとともに、組織のマネジメント、コーチング、メンタルヘルスなどの基本的な知識・スキルを身につける機会としている。また、特にコーチングを重視しており、新任ライン長研修のうち1日をコーチングスキルの習得に当てている。様々な部署の参加者同士でペアを組み替えながら相互コーチングを行う。
- ・新任ライン長研修終了後、半年経った4月に「新任ライン長フォローアップ研修」を行う。マネジメントや部下育成をする中で生じた悩みを共有し、参加者同士が互いにアドバイスをする場であるほか、5～6月に部下とのキャリア面談を予定していることから、部下に対するキャリアコーチングを学ぶ。各人が気になる部下を1名挙げ、その人に対してどのような面談やコミュニケーションを行うことで育てていくかを考えさせ、数人のグループ単位で議論した後、講師からアドバイスをもらっている。これにより、コーチングを基本としたキャリア面談ができるように支援している。
- ・ライン長研修の在り方については、平成25年までは、新任ライン長研修を3日間、フォローアップ研修を1日間としていたが、平成26年から、新任ライン長研修を2日間、フォローアップ研修を2日間に変更した。この理由は、ライン長になった直後よりも、実際にマネジメントを経験する中で問題が生じることが多いと考え、フォロー時の研修を充実させたという経緯がある。

出所) 事務局によるインタビュー(平成28年10月実施)。

3. 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

<事例⑮> 多面観察（管理職に対するフォローアップを重視する事例）

（伊藤忠商事株式会社）

■多面観察

- ・組織長の人事管理やマネジメント行動を振り返るツールとして、2004年から多面観察を導入している。2010年までは2年に1度だったが、2011年からは経年比較するために毎年実施している。
- ・対象者は、本社、国内支社・支店の部門長・部長・課長・室長・チーム長で、評価者となるのは2階層下の社員までである。
- ・仕事の能力と協働の能力について評価を行っており、「協働の能力」が低い管理職がいれば、各カンパニーの人事担当と面談し、ギャップの要因を把握する。個別のリーダーシップを強化するために、改善が必要な管理職に対しては、1 to 1 コーチング（3回～6回）を実施する（1ヶ月に1回のペースで実施しており、組織長の約1割が毎年受講している）。
- ・1 to 1 コーチングでは、現場での悩みや第三者でないと見えないことについて、コーチから個別にフォローを行う仕組みとなっている。面談だけではなく、必要に応じて、コーチが課会等に参加し、無意識の言動・行動についてアドバイスを行うこともある。

多面観察の評価項目

能力区分	部長クラス	課長クラス
仕事の能力	将来予測力、洞察力、戦略形成力、革新性、決断力、具現化力、推進力、経営意識	状況把握力、分析力、企画開発力、挑戦心、意思決定力、計画力、実行力、使命感
協働の能力	掌握力、統率力、方針指示力、度量、積極傾聴力、説得力、渉外力、倫理性	評価力、育成力、組織形成力、公平性、傾聴力、意思疎通力、折衝調整力、社会性

※各設問に5段階で回答し、母集団に対する偏差値が示される。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年10月実施）。

<事例⑯> 多面観察（管理職同士の意見交換の場を提供する事例）

（アサヒビール株式会社）

■360度フィードバック

- ・マネジメントスキルの発揮度合いを確認しながら、マネジャーとしての成長を図るため、上司、部下、同僚にアンケートを行い、自己評価と他者評価のギャップから本人の気づきを促す仕組みとして、「360度フィードバック」を年1回実施している。
- ・制度の対象者はチームリーダー以上としており、本人以外の回答者は、上司、部下、同僚の合計10人以内としている。
- ・本人の気づきを促すことを狙いとしているが、11月に結果をフィードバックすることで、翌年度の個人の業績目標に組み込むことができるメリットがある（会計年度は1月～12月）。

■360度フィードバックの評価項目の内容

大項目	中項目	内容
ビジョンマネジメント	Will 意志の表明	明確な意志をもって、事業・業務・職場をどうしたいのか、どうあるべきかを描く
	See 問題の感知	状況を的確に捉えて、核心的な“問題を感じ”する
	Think 戦略の構築	戦略の構築に向けての“課題を形成”する
ジョブマネジメント	Plan 業務の計画	実現性、妥当性のある具体的な“目標を設定”する
	Do 業務の遂行	最適なマネジメント・スキルを活用し、“事業推進・業務遂行”する
	Check 成果の検証	進行状況について事実をもって“公正かつ適正に検証”する
	Action 業務の改善	未達・逸脱に対しては優先順位をつけて“改善・改革”を施す

※7つの中項目のそれぞれに3個程度の設定問が設けられており、各設問に、1（ほとんどできていない）～5（たいへんよくできている）の5段階で回答する。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年10月実施）。

■リーダー・マネジャーミーティング

- ・「360度フィードバック」の結果を「よかった」「悪かった」だけで終わらせることがないよう、振り返りの場として、さらに、ライン長同士のマネジメントの悩みについて話し合う場として、ミーティングを開催するようになった。
- ・ミーティングの参加者は、1回15～16人程度で、職種や役割等級が同じ社員を集めて行っている。人事部がファシリテーターとなり、本人に自己分析をさせた上で数人単位のグループ内で発表してもらい、互いにアドバイスし合う機会とした。
- ・現在の「リーダー・マネジャーミーティング」は、「OJT推進」を重点取組と位置づけている。ミーティングでは、相互コーチング・相互アドバイスを行いながら、人事制度・評価制度・各種面談機会・各種調査等を「マネジメントツール」として、更にOJTに活用いただける状態となることを目指している。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年10月実施）。

<事例⑰> 多面観察（組織開発の推進と連動させている事例）

（日本たばこ産業株式会社）

■360度フィードバック

- ・360度フィードバックについては、現在、部門ごとに独自のメニューを展開している。
- ・従来は、他者から見た自分ということ、他者による気づきを重視していたが、360度フィードバックによって何を知りたいのかということでも、導入すべきツールは異なることから、様々なツールを試すことが望ましい。マネジメント上の強みや弱みを把握するのみであれば、全社一律で同じ360度フィードバックのツールを導入することは可能と考えるが、組織開発とひも付けて実施する場合は、組織に合わせた設問設計が不可欠である。
- ・例えば、R&Dグループでは、「日本一仕事が面白い会社」になるためのアクションとして、平成25年3月に「4Steps」（＝任せるマネジメント推進活動）を開始し、その進捗度合いを測るため、同年7月に第1回サーベイを実施した。調査範囲はR&Dグループマネジメントとし、回答者は直属の部下全員である。なお、部下の人数が複数いる場合にのみ実施する。
参考：4Steps
 - Step1：上司は、チームの方針について、自分の思いを自分の言葉で、部下が共有するまで語る
 - Step2：上司は部下に仕事を任せ、部下は自ら考え自ら行動するようになる
 - Step3：チーム内で面白いことを共有する雑談が行われチーム内のCollaboration（連携）が進む
 - Step4：R&Dグループ内は他部所であっても2割以上の人と気楽に話せる関係となり部所を超えたCollaboration（連携）が進む
- ・質問形式は5択質問が18問、自由記述が3問ある。質問内訳は、上司について（11問）、チームについて（3問）、私について（4問）の計18問である。
- ・質問は、4Stepsに準じて設計されている。例えば、Step1レベルでは「上司は、チームの運営方針を自分の言葉で語っている」という上司の行動と、「私が共感するまで運営方針を語ってくれる」という本人の理解度を尋ねている。Step2レベルでは「上司は、私の仕事について、自分で考え行動することを奨励している」という上司の行動、「私のチームは自分の仕事は自分で考えてよいという雰囲気がある」という職場風土、「私は自分の業務について自分で考え行動できている」という本人の行動を段階的に尋ねている。
- ・以降、4Stepsの進捗度合いを測るため、年2回、その時点で知りたいことを反映させながらサーベイを継続実施している。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年11月実施）。

<事例⑩> 多面観察（地方公共団体における事例）

（都道府県の事例）

■部下からの評価

- ・管理職が自己の日常の職務行動やマネジメントの手法について、部下職員からどのように受け止められているかを知ることにより、管理職としての自己への気付きを促し、職場運営のマネジメント力の向上を図ることを目的に、「部下からの評価」を実施している。
- ・被評価者は、本庁の課及び課内室長、主幹、地方機関の課、室相当の組織長相当である。部下職員が5名以下の場合を対象から除く。
- ・評価者は、被評価者の部下職員であり、本庁では各課室の筆頭グループ班長が、地方機関は部長が適当と認める者が選定者となって、評価基準日までに職種や職級のバランスを見ながら、最大10名（主幹は最大5名）の評価者を選定する。部下の人数が9名（主幹は4名）以下の場合、全ての部下職員を評価者とする。なお、本制度が適切に運用される上で重要となる評価者の匿名性が確保されるよう、各評価者から選定者への提出方法を実施通知で指定する等の配慮をしている（各評価者のIDでなく所属IDのメールで選定者へ提出させることで選定者にも誰が評価したか分からないようにする等）。
- ・評価者は、被評価者の日頃の職務行動を思い起こし、「どう思ったか。」という観点から、評価シートにある評価項目について5段階評価（5：こうした行動をいつも取っていた、又はその通りだと思う～1：こうした行動とは全く違う行動をとっていた、又は部下にとって迷惑な行動がよく見られた）を行い、その評点とそのように評価した理由を記入する。また、回答の選択肢の中には、「分からない」を選ぶことができる。
- ・評価項目は、執務姿勢、改革姿勢、行動力、組織管理能力、育成力の5つである。
- ・評価基準日は10月1日で、4月1日～9月30日までについて評価を行う。
- ・評価シートは、評価者を選定した職員が取りまとめを行い、被評価者ごとにフィードバックシートを3枚作成し、最終的には、人事評価の第1次評価者、各部局主幹課、総務部人事局人事課が持つことになる。フィードバックの範囲は、5つの評価項目ごとの評価平均点と全体平均点である。また、自由記述である「そう評価した理由（評価の高い（低い）項目の理由）」と「その他上司に望むこと、思うこと」に関するフィードバックは、第1次評価者の判断に任せている。
- ・第1次評価者が、人事評価の中間面談において、被評価者にフィードバックシートを手渡し、評価結果に基づき、リーダーシップや職場のコミュニケーションの在り方について意見交換を行うとともに、今後の職場の在り方等について必要なアドバイスを行う。
- ・部下からの評価に関しては、被評価者の自己への気付きを通じて、管理職としての自覚とマネジメント力の向上に活用するとともに、人事管理上の参考としている。

出所) 事務局によるインタビュー（平成28年11月実施）。