

管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書 骨子素案

はじめに

I 国家公務員の管理職に求められる「マネジメント」は何を目指すものか

1 マネジメントとリーダーシップの考え方（議論の対象とするマネジメン
トの概念）

- ・現在の公務の職場における管理職
 - コッターなどの整理を踏まえると、マネジメントと区分される業務分
担・進捗管理などに関する能力のみならず、リーダーシップと区分され
る方向性の設定、人心の統合等に関する能力も求められている。
 - 本報告書では、リーダーシップの要素を含めた幅広い概念としての「マ
ネジメント」を対象

2 国家公務員の業務の特性、民間との相違

- ・国家公務員の業務の特性
 - 民間と比較して概括的にいうと、トップダウンの風土や組織の役割分
担意識の強さ、組織課題の優先順位が激しく変化すること、コスト意識
が希薄になりがちなこと、公務という性格上失敗が許容されにくいこ
と、など
 - 管理職の人事異動サイクルが比較的短いことで、継続的・安定的なマ
ネジメントの実施が難しく、組織力を高めるための人材育成や改革に
取り組みづらいことも、民間との違い
- ・官民共通の課題
 - 組織の方針や目標の達成のために、限られた経営資源（人・物・金・
時間等）をいかに有効に活用するか、いかに部下の動機付けを図る
か、職員の働きがいを高めていかに業績につなげるか、など

3 国家公務員の管理職に求められるマネジメント

- ・管理職に求められるマネジメント
 - ①国民の視点に立って政府や各省庁の使命や任務を遂行するために、
自分の上司と部下の間に立ち、自らの組織の方針や目標を設定して
部下と共有・深化させること
 - ②目標達成に対する職員のモチベーションを高め、様々な制約要因の
ある職員を含め組織に所属する職員一人一人の能力を最大限に発揮
させ、また育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること
- ※求められるマネジメントの具体的行動は、IIで詳述

Ⅱ 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

1 管理職が執るべき行動の在り方

【A リーダーとしての行動】

(1) 組織運営の方向性の提示

(組織課題の適切な把握・提示)

- ・組織の情報中枢として、多くの情報の中から必要な情報を見極めて組織課題を適切に把握すること
- ・幅広い視野や知見、経験を活かして、組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に職員に示すこと

(2) 創造的な組織の構築と事業の構想

(新たなチャレンジ)

- ・職場内における議論を活発に行うことで組織全体の創造性を高め、組織内の人心を統合し職員のモチベーションを高めながら、新たな取組に挑戦する職場の風土を醸成することや、環境変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら構想すること

【B 組織運営と人材育成】

(3) 適切な判断と調整、優先順位付け

(適時・適切な判断)

- ・得られた情報に対する評価を適切に行うと同時に、仮説思考で補完することで、適時・適切な判断を迅速に行うこと
- ・必要に応じて、その意思決定の内容を柔軟に見直すこと

(組織間での信頼関係の構築と折衝・調整)

- ・管理職は、関係する組織との信頼関係を構築し、相手の価値観やニーズを理解した上で、説明と折衝・調整を行い、着地点を見い出す成果を得ること

(業務間の優先順位付け)

- ・費用対効果、緊急性、代替性、政府全体の方針との一致等、業務特性に合った価値基準を持って、業務間の優先順位を明らかにすること
- ・取り巻く環境の変化に応じて、その業務間の優先順位を柔軟にかつ迅速に見直すこと

(4) 円滑なコミュニケーションの確保

(風通しの良い一体感のある職場づくり)

- ・業務の指示命令だけではなく、双方向のコミュニケーションとなるよう、部下からも業務内外のことについて話しかけやすい雰囲気を作り、風通しの良い職場とするとともに、重要な情報が上がってこない状況を回避すること

(5) 組織の力を最大限に引き出す組織運営

(目標・方針の共有、部下への咀嚼)

- ・所属する省庁の使命や任務、上司から指示された目標を管理職自身が咀嚼・再解釈し、組織の目標や方針が部下にとってどのような意味があるか説明を行った上で、組織の目標・方針を部下と共有すること

(適切かつ柔軟な業務分担)

- ・組織全体で効果的・効率的に業務を進めることができるよう、職員が互いに協力し合う関係の構築に留意しながら、業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、部下の能力や適性、担当している業務の現状を踏まえて、適切かつ柔軟な業務分担を行うこと

(進捗管理、目標達成の仕上げ)

- ・担当している業務量を含めた部下の進捗状況を管理し、必要な支援・介入をタイミング良く行うこと
- ・目標達成への仕上げとして、成果の肉付けや対外的な発信を行うこと

(6) 効果的な人材育成

(適切な職務経験の付与、部下への必要な支援)

- ・職務経験の付与に対して職員に納得感を持たせるとともに、長期的なキャリア展望を意識させることで、職員の自発的な成長を促すこと
- ・職員の職務遂行に当たって、部下自身の力で主体的に困難な課題を乗り越えられるように、支援・介入時に、職員に主体的に課題解決方法を考えさせること
- ・どのような成果が生まれたのか職員にも説明し、成功と失敗を職員とともに振り返ることで、職員の更なる成長を促すこと
- ・部下職員による気付きは、問題発見や課題解決にとって有効なものであることから、管理職は、部下の話に傾聴(注)すること

注) コーチングスキルの一つの要素で、積極的に聴いていることを相手に伝えたり、相手が言っている内容を理解できたことを相手に伝えるなどの技法のことをいう。

(自己啓発を含めた能力開発の推進)

- ・自己啓発を含めた能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を職員に提供あるいは紹介し、職員の成長段階に合わせた育成につなげること

【C 限られた資源の中で最大限の成果の創出】

(7) ワークライフバランスとダイバーシティへの対応

(ワークライフバランスを重視する意識改革)

- ・限られた時間の中で着実に成果を出せる働き方を実現するために、

職場全体に対して柔軟な働き方を推奨すると同時に、時間への意識を高め、業務の優先順位や進捗を共有の上で、上司と部下がコミュニケーションを密にして職員自身が自分の業務管理をできるようにし、働きがいを高めること

(多様な人材の活用)

- ・性別や年齢、障害等に関わらず、多様な価値観を個性として受け入れ、組織内の全職員が最大限能力発揮できるよう適切な業務付与や環境整備を行うこと

(8) 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)

- ・効率的な業務プロセスや業務遂行方法等の見直しを継続的に検討し、積極的かつ不断の改善を図ること
- ・先見性を持ってリスクを予め予測することで、問題を未然に防ぎ、問題が発生した場合でも影響が大きくなるように、適切なリスク管理を行うこと

(成果と時間・労力のバランスの認識)

- ・限られた人員と業務時間を前提に、業務の費用対効果を意識しつつ、業務の優先順位付けを明確にして単位時間当たりの付加価値が高まるようにするとともに、限られた人員と時間においてどの程度の成果を期待するのかという目安を予め設定し、職員と認識共有すること

【D 組織の統率の維持】

(9) 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)

- ・組織の課題に責任を持って取り組むとともに、職員に対して、国家公務員としての倫理観の徹底や、職責に対する自覚を促進すること

2 改善に向けて重点的に取り組むべきマネジメント行動

(1) アンケート結果において必要性が高いとされたもの

・アンケート結果を踏まえ、重点的に取り組むべきマネジメント行動

- ①管理職と一般職員(課長補佐以下)の双方から見て、管理職のマネジメント行動が最も不足している領域であり、管理職自身が最大のマネジメント上の課題としても挙げている「長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成」
- ②管理職と一般職員の双方が管理職の重要な役割として挙げている「組織運営の方向性の提示」と「適切な業務分担など、チームワークの実現」
- ③一般職員の約2割から見て管理職の重要な役割であるとされながら、一般職員と管理職の間に認識の差がある「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」が考えられる。

これらのマネジメント行動について、管理職が具体的な取組を実行に移すことにつなげられるよう、情報提供や能力開発の機会を提供することが重要

・また、

④一般職員の約半数から見て管理職のマネジメント上の課題であるとされながら、管理職との課題認識の差が見られた「コストを意識した業務管理」

については、部下の業務の進捗状況の把握や不要業務の見直しなどを引き続き進めていくことが必要

(2) 本懇談会の議論において重要とされたもの

- ・重点的に取り組むべき事項として、部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント（仕事の割当て）
- ・管理職が日常的な業務上のやり取りや人事評価面談のプロセスにおいて、部下を活かす効果的なジョブ・アサインメントを円滑に実践することができるよう、支援措置を検討することが必要

Ⅲ 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

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

(1) 現状の取組

- ・幹部候補育成課程、新任管理者セミナー、女性活躍・ワークライフバランス推進マネジメントセミナーなどの紹介

(2) 対応の方向性

- ・管理職や各府省の人事当局に周知広報を図り、職場での行動変化を促していくことが必要（研修や管理職のマネジメント能力の向上に向けた各種の情報発信など）

※参考：イギリス政府の「国家公務員リーダーシップ声明」に関する取組

- ・内閣人事局や関係各庁が行う研修内容の充実（マネジメント能力の向上を図るために有意義で受講しやすい研修プログラムの提供。①部下の能力を十分に引き出し、内省を支援するコミュニケーションスキルであるコーチングスキル、②働き方改革や業績をあげる上でも必要となる部下を活かす効果的なジョブ・アサインメントに資するスキルに関する研修など）

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

(1) 現状の取組

①人事評価制度における管理職のマネジメント状況の把握に関する取組

- ・人事評価制度の紹介

②評価者訓練と人事評価制度の人材育成機能

- ・評価者講座、人事評価に係るeラーニング、人事評価マニュアルなどの紹介

(2) 対応の方向性

- ・日常の指導・助言を含め、期首面談において部下育成の観点からの的確な目標設定による効果的な業務付与を行い、期末面談において部下指導の観点から部下の内省を促し成長課題を共有できるよう、コーチングスキルやコミュニケーション能力の充実を含めた評価者講座やeラーニングの内容の見直しを図ることが必要
- ・懇談会で整理した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を踏まえ、例えば、能力評価において評価する管理職のマネジメント行動の内容を見直すなど、人事評価制度の中で可能な対応を行っていくことが必要

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

(1) 現状の取組

- ・内閣人事局内において「マネジメントフィードバック」と称して試行した多面観察などの紹介

(2) 対応の方向性

- ・管理職に求められる役割を実践できているかどうかを客観的に明らかにし、管理職が持つ能力の強み・弱みに対する気付きを与えることで、管理職自身の内省を促す上で多面観察は有効
- ・多面観察に関しては、現在一部省庁で行われている取組を更に拡大していくことが考えられる。
- ・そのほか、管理職に期待される行動を実践できているか確認する仕組みとして、「セルフチェック」の活用も考えられる。

おわりに