

第1回・第2回懇談会での発言要旨

報告書骨子案における「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

第1回・第2回懇談会での発言要旨

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）

- ・マネジメントとリーダーシップをしっかりと分けした上で、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うい。
- ・「マネジャー」と「リーダー」は明確に異なる概念である。優れたマネジャーは、部下1人ひとりの才能・知識・経験を業績に結びつけるのがうまく、職員の特性を活かすことができる。優れたリーダーは、よりよい未来を描き人々を団結させることができる。

2 国家公務員の業務の特性、民間との相違

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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の違いがあり、前提としてその違いを明確に整理するべきである。
- ・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。

3 国家公務員の管理職に求められるマネジメント

- ・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。
- ・理想の上司像を全て実現しようとする、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。
- ・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べきではないか。

報告書骨子案における
「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・第2回懇談会での発言要旨

(1) 組織運営の方向性の提示

- ・組織課題の適切な把握・提示

・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。

(2) 創造的な組織の構築と事業の構想

- ・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。

(3) 適切な判断と調整、優先順位付け

- ・適時・適切な判断
- ・組織間での信頼関係の構築と折衝・調整
- ・業務間の優先順位付け

・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。
・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。

(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

・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。

(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
- ・適切かつ柔軟な業務分担
- ・進捗管理、目標達成の仕上げ

・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。 ※再掲
・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。
・「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。
・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。
・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、トラブルシューターである。
・「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。
・「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。

報告書骨子案における
「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・第2回懇談会での発言要旨

(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
- ・自己啓発を含めた能力開発の推進

- ・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と。
- ・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いいが、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。
- ・社員の成長やキャリア展望を促進するためには、上司が内省支援を行うことが重要である。
- ・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ワード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と。

(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
- ・多様な人材の活用

- ・管理職のマネジメントに関する問題は、時間制約と柔軟な働き方を前提とした仕事管理への対応・意識の不足である。「業務量＝要員マンパワー(能力×人数)×労働時間」を基本式としながら、時間資源を所与とした働き方・働かせ方のマネジメントが求められる。
- ・上司の考える「優先順位の高い仕事」と、部下が「取り組んでいる仕事＝取り組みやすい仕事」の齟齬、各業務に対し上司が考える「投入すべき労働時間」と部下が「実際に投入している労働時間」の齟齬があるため、恒常的な長時間労働職場になりやすい。上司と部下が業務を開始する前に目安時間を設定するなど、実態との差を管理する必要がある。
- ・時間制約を前提とした働き方・働かせ方として、①ジョブアサイン時の目安時間の設定、②管理職自身の業務の棚卸、③職場全員での週2日定時退社の実施の取組が考えられる。
- ・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。
- ・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と。
- ・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
- ・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。 ※再掲
- ・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と。 ※再掲

(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

報告書骨子案における
「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」

第1回・第2回懇談会での発言要旨

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

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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は、経験が70%、薫陶が20%、研修が10%であり、経験学習、リーダーによるリーダー育成や意識改革が大切である。
- ・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。
- ・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。

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

- ・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。 ※再掲
- ・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。 ※再掲

3 管理職自身のマネジメントスタイルを革新
させるための方策

- ・いわゆる360度評価を実施しているが、管理職の能力は(管理職の)上司から見ただけではなく、部下から見ても発揮されていることが必要との考えに基づいて行っている。
- ・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。
- ・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。
- ・管理職同士の内省を促すためには、管理職同士の対話の場を作ること(研修による対話の場、職場における対話の場)や、職場以外の場で経験を積むこと(職場以外での業務経験、社外活動の支援、パラレルキャリア)が考えられる。

その他

第1回・第2回懇談会での発言要旨

その他

- ・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多いのではないかと。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。
- ・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、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と。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と。
- ・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ったやり方もあると考えられる
- ・マネジメント力向上に向けての提言として、①求められるマネジメント能力の明示とそれによる多面観察、②上司と部下の個別対話を活性化させることで、課室長が部下「全員」に関心を持ち、期待し、鍛えること、③人事ローテーションの長期化による人材育成マインドの向上と精神的・時間的ゆとりの確保、④国会対応の効率化や民間企業との交流、育成される側の意識改革と昇格・昇級インセンティブが考えられる。
- ・管理職が定例会議・式典に多くの時間を費やしている可能性がある。
- ・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。
- ・既存調査によると、管理職は「マネジメント」に割く時間の割合が少なく、週労働時間が長い人ほど上司の人材マネジメントへの評価が低い。
- ・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と。
- ・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と。