

「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」（第4回）【議事要旨】

1 日 時 平成29年3月9日（木）15:30~17:30

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）

古澤ゆり内閣審議官、瀧澤謙内閣参事官、山本直樹企画官

4 議事

（1）懇談会報告書案について

（2）意見交換

5 議事の経過

（1）懇談会報告書案について

- 事務局から資料1-1~資料3を基に懇談会報告書案について説明を行った。

（2）意見交換

- 報告書案について主な意見の内容は以下のとおり。
 - ・ 概要の「マネジメント行動の類型」について、【A】から【D】のタイトルに英語の表記を加えてはどうか。例えば、【A】は Leadership、【B】は Core Management Behavior 又は Core Management Skill、【C】は Efficiency、【D】は Compliance などが考えられる。また、【B】を中心に優先順位を意識した構成の概念図を示してはどうか。
 - ・ 概要について、キーワードが抜けていないかどうか確認が必要である。例えば、思い切って業務を見直すという点、業務内外のことについてという点が挙げられる。
 - ・ ジョブ・アサインメントがなぜ大切なのか、そしてどのような行動が該当するかという点を噛み砕いて伝える必要がある。ジョブ・アサインメントの取組には、組織目標を達成させるという観点と人材育成の観点の両方が必要であると考えるが、比重をどちらに置くべきか考えると、組織目標の観点を重視する方が管理職に伝わりやすいのではないかと。
 - ・ 【B】がコアマネジメントスキルとして重要であるということが伝わればよい。また、ジョブ・アサインメントについて「仕事の割当て」という表現を当てはめると、概念が矮小化され過ぎている印象を与える。概要において、ジョブ・アサインメントの定義だけでなくなぜこれが重要なのかということを書いた方がよいのではないかと。組織運営として【B】の行動を執りながら、【C】の観点から人材育成を行うということであり、両方の観点が必要である。
 - ・ アンケートの自由意見では、【B】に該当するコミュニケーションや組織力の発揮に関する意

見が多かった。ジョブ・アサインメントの考えは【B】の(3)、(4)、(5)に対応するものであり、【B】をマネジメントの中心として据えることで、ミッションを達成し、その副産物として人材育成や効率的な業務遂行などの【C】が出てくる。概要にその考えを解説する部分が必要であり、ジョブ・アサインメントの説明として、「仕事の割当て」という表現は削除した方がよい。

- ・ 概要について、【A】から【D】を順番にやるような印象がある。【A】と【D】が基盤にあり、【B】を適切に実行することで、【C】につながるという体系の流れを、構造的に示した方がよい。これを行うことで、人的資源の活用につながるということがステップ化できるとよい。
- ・ 本文はそのままとし、概要においてマネジメント行動の種類の構造化を行いたい。【A】と【D】が基盤にあり、【B】から【C】につながる流れをポンチ絵のように示すとよいのではないか。
- ・ 概要の【C】に「資源の有効活用」とあるが、職員から見ると「資源」という言葉には違和感があるのではないか。報告書に「時間資源を所与のものとしながら」とあるため、概要においても、資源として、限られた時間を指すなど補足した方がよいのではないか。

○ 報告書案の修正及び報告書の公表については、座長に一任された。

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。