管理職のマネジメント能力に関する懇談会
報　告　書

平成 29 年３月 21 日

管理職のマネジメント能力に関する懇談会

目　　次

はじめに 1
　１　検討を行う趣旨・背景 1
　２　検討事項・対象等 3
Ⅰ　管理職が実践すべきマネジメント 4
　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） 4
　２　国家公務員の業務の特性や民間企業との相違 6
　３　管理職が実践すべきマネジメントの内容 7
Ⅱ　管理職のマネジメント行動の在り方 9
　１　管理職のマネジメント行動の内容 9
　　【Ａ　リーダーとしての行動】 9
　　（１）方向性の提示 9
　　　①組織課題の適切な把握・提示 9
　　（２）創造的な組織づくり 10
　　　①新たな取組に挑戦する風土の醸成 10
　　【Ｂ　成果を挙げる組織運営】 11
　　（３）判断・調整・優先順位付け 11
　　　①適時・適切な判断 11
　　　②組織間での信頼関係の構築と折衝・調整 12
　　　③業務間の優先順位付け 12
　　（４）コミュニケーション 14
　　　①風通しの良い一体感のある職場づくり 14
　　（５）組織力の発揮 15
　　　①目標・方針の共有、部下への咀しゃく 15
　　　②部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担 15
　　　③進捗管理、目標達成の仕上げ 16
　　【Ｃ　資源の有効活用】 17
　　（６）人材育成 17
　　　①適切な職務経験の付与、部下への必要な支援 17
　　　②自己啓発を含めた能力開発の推進 18
　　（７）ワークライフバランスとダイバーシティ 19
　　　①ワークライフバランスを重視する意識改革 19
　　　②多様な人材の活用 20
　　（８）コスト意識 21
　　　①先見性を持った上での適切な業務遂行 21

②成果と時間・労力のバランスの認識 21
【Ｄ　組織の規律】 23
（９）組織の規律維持 23
①責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行 23
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 24
（１）アンケート結果を踏まえ必要性が高いとされたもの 24
（２）本懇談会の議論において最も重要とされたもの 28
Ⅲ　管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置 30
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 30
（１）現状の取組 30
（２）対応の方向性 31
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 34
（１）現状の取組 34
（２）対応の方向性 35
３　管理職自身によりマネジメントを変革させるための方策 37
（１）現状の取組 37
（２）対応の方向性 37
おわりに 39

参考資料 41

・「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」開催要項 43
・「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」開催状況 45
・管理職のマネジメント能力に関連する各種の決定等 46
・管理職のマネジメント能力に関するアンケート調査 48
・民間企業や地方公共団体におけるマネジメント能力向上のための支援措置事例 62
〇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 63
〇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 71
〇管理職自身によりマネジメントを変革させるための方策 77
・「Ⅱ　管理職のマネジメント行動の在り方」と管理職のマネジメントに関する学説等の関係 82
・イギリスの「国家公務員リーダーシップ声明」 84
・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 86
・内閣人事局におけるマネジメントフィードバック試行について 87

はじめに

１　検討を行う趣旨・背景

今日、我が国政府が限られた定員の中で、複雑・高度化する行政課題に的確に対応し、政策の質や行政サービスの向上を図るため、組織の中核となる国家公務員の管理職は、国民全体の奉仕者としての強い使命感のもと、国民の視点に立って、組織の目標達成に向けて組織を統率する必要がある。

管理職については、民間企業において、いわゆる「ミドルマネジャー」（40 歳前後の管理職。いわゆる「課長」相当職）をめぐる様々な問題が指摘されている。一般社団法人日本経済団体連合会の報告書によれば、企業を取り巻く環境変化により、「職場の司令塔であるミドルマネジャーが日々の業務に追われて、本来求められる職場全体の管理や、部下指導・育成が疎かになることは、企業の現場力や人材育成力を低下させ、企業競争力の減退を招きかねない重大な問題」とされ、「ミドルマネジャーが求められる役割を果たしやすい環境をつくることは、企業にとっての焦眉の課題」とされている[1]など、民間企業における管理職のマネジメントの役割が改めて見直されているところである。

また、国においても、職場における人材の多様化が進む中で、平成 28 年６月の「日本再興戦略 2016」や、同月の「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」の提言では、国家公務員の長時間労働の是正に向けて、管理職のマネジメント能力の向上が求められており、勤務時間等の制約要因も含め、職員個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を実現する必要がある。

さらに、「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」の議論では、マネジメントに関する問題意識として、イ）時間至上主義の意識の蔓延（コストパフォーマンス意識概念が欠如）、ロ）仕事の優先順位付けを忌避する意識の蔓延、ハ）チーム内でのコミュニケーション不足（チームワークが発揮できない）、ニ）そもそも「マネジメントが重要」という意識の欠如（個人、組織ともに）などの状況が指摘されている。

このため、目標達成を目指した職務遂行に関するマネジメントに加え、働き方改革を職場で推進する担い手として、与えられた資源の範囲内で組織を効率的に運営するためのマネジメントや、部下の育成を行いつつ、部下が健康でやりがいを持ち、能力を最大限に発揮するためのマネジメントを行うことが管理職に求められている。

1　一般社団法人日本経済団体連合会「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」2012 年、ｐ１

国家公務員については、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）の内容が必ずしも明確になっていないため、管理職のマネジメント行動について国家公務員が共通した理解を持つことが可能となるような取組を進めることは有益であると考えられる。

そこで、学識経験者の意見や先進的な民間企業等における取組を踏まえつつ、管理職が実践すべきマネジメントや、そのために必要な管理職のマネジメント行動を整理するとともに、その把握・育成手法に関する今後の検討に資する知見を整理するため、「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」（以下「本懇談会」という。）を開催し、検討を行うこととした。

２　検討事項・対象等

これまで国家公務員については、管理職のマネジメント行動の内容やその改善方策について十分な検討がなされていたとは言い難いため、本懇談会では、現在の公務の職場において、国家公務員の管理職（主として本府省等課室長を念頭）が実践すべきマネジメント（Ⅰで詳述）や、管理職のマネジメント行動の在り方（Ⅱで詳述）について整理するとともに、管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置（Ⅲで詳述）の検討を行った。

また、国家公務員の業務特性に留意しながら、本懇談会での検討に当たって参考となる民間企業及び地方公共団体の事例の整理・分析を行った。

さらに、国家公務員の職場におけるマネジメントの現状を把握するとともに、一般職員（課長補佐以下）が期待する管理職の役割やマネジメント行動等について把握・分析するため、各府省に所属する職員を対象としたアンケート調査を行った。

Ⅰ　管理職が実践すべきマネジメント

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）

議論の対象となる「マネジメント」について、リーダーシップの要素も合わせて幅広く捉えるのか、又はリーダーシップの要素は含めずに焦点を絞って議論をするのか、という２つのアプローチが考えられる。

コッター（John Kotter）によると、マネジメントとは、「複雑な状況に対処すること（オペレーションの管理）」であり、その行動体系として、「計画と予算の策定」、「組織再編と人員配置」、「統制と問題解決」を挙げている。また、リーダーシップとは、「変化に対処すること（改革の主導）」であり、その行動体系として、「方向性の設定」、「人心の統合」、「動機付け」を挙げている。

また、ザレズニック（Abraham Zaleznik）によると、マネジャーの役割として「問題解決」や「選択肢を狭める」ことなどを、リーダーの役割として「課題発見」や「選択肢を広げる」ことなどを挙げている。

現在の国家公務員の職場における管理職には、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・進捗管理等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。また、標準的な官職ごとに、その職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として定められている標準職務遂行能力（「標準職務遂行能力について」（平成 21 年３月６日内閣総理大臣決定））においても、例えば本府省課長に求められる「構想」など、リーダーシップに区分される要素が含まれているものも存在している。このため、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」を検討の対象とする。

◆コッターによるマネジメントとリーダーシップの違い

		マネジメント	リーダーシップ
役　割		複雑な状況に対処すること（オペレーションの管理）	変化に対処すること（改革の主導）
行動体系	やるべきことを決定する対象	計画と予算の策定	方向性の設定
	課題の達成に資する人脈や人間関係の築き方	組織再編と人員配置	人心の統合
	マネジメントにおける計画／リーダーシップにおけるビジョンを達成する方法	統制と問題解決	動機付け

出典：ジョン・Ｐ・コッター『リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2012 年を基に作成

◆標準職務遂行能力（一般行政：本府省内部部局等）

※「室長」欄の点線部は課長との相異箇所

課長（６項目）		室長　（６項目）	
倫理	１　国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	倫理	１　国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
構想	２　所管行政を取り巻く状況を的確に把握し､国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。	企画・立案	２　組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。
判断	３　課の責任者として、適切な判断を行うことができる。	判断	３　担当業務の責任者として、適切な判断を行うことができる。
説明・調整	４　所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	説明・調整	４　担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
業務運営	５　コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。	業務運営	５　コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
組織統率・人材育成	６　適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。	組織統率・人材育成	６　適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。

２　国家公務員の業務の特性や民間企業との相違

国家公務員の業務の特性は、民間企業と比較して概括的にいえば、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、組織の業務範囲が法令や規程等で定められていることにより業務分担の変更が柔軟になされにくい傾向があることなどが指摘されている。

また、トップダウンの風土や失敗が許容されにくいといった業務の特性から、国家公務員の職場では、法令や上司からの指揮命令に正確に対処することの重要性が高く、また、組織の役割分担意識の強さから組織の縦割りが生じやすい。

そして、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、民間企業との違いである。

しかし、官民ともに人材が最大の財産であり、組織の方針や目標の達成のために、限られた資源（人・物・金・時間等）をいかに有効に活用するか、また、いかに部下の動機付けを図るか、さらに、部下の働きがいを高めていかに業績につなげるかということについては、我が国の社会経済情勢が刻々と変化する中で、官民共通の課題であり、ここにマネジメントが果たす役割は大きい。

このため、このような国家公務員と民間企業における職務特性の共通性や相違性を踏まえた上で、国家公務員の管理職が実践すべきマネジメントを具体化する必要がある。

３　管理職が実践すべきマネジメントの内容

国家公務員の管理職が実践すべきマネジメントとして、イ）国民の視点に立って政府や各府省の使命や任務を公正に遂行するために、上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して部下と共有・深化させること、ロ）目標達成に対する部下のモチベーションを高め、様々な制約要因のある者を含め部下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が挙げられる。

これらの目指すべき姿を、管理職が執るべき行動として分解すると、以下のように整理されると考えられる。

【Ａ　リーダーとしての行動】

国を取り巻く環境が変化し、過去の延長線上には正解がないことが増えている中、国民の視点を踏まえつつ、組織として取り組むべき課題に明確かつ熱意を持ってチャレンジできるリーダーが求められている。

また、解決が難しい様々な課題に対応するためには、自らも新しい事業展開を構想しつつ、部下のモチベーションを高め、その創造性を引き出しながら、新たなチャレンジを推奨するような組織の雰囲気づくりに努めることが重要である。

【Ｂ　成果を挙げる組織運営】

国家公務員の管理職の役割のうち重要なものとして、当面の業務を計画的かつ効果的に進める役割（組織運営）が挙げられる。

上司は、部下とのコミュニケーションを円滑に行うことを通じて、情報の中枢機能を果たしつつ、組織の優先課題を判断し、これに適切に対処して、組織として成果を挙げていくことが求められる。その際、日々の業務の中で、部下一人一人の長所・短所を把握し、特にその長所をいかした業務配分を行うことで、効果的な業務遂行を計画的に進めることが重要である。

【Ｃ　資源の有効活用】

国家公務員の管理職には、限られた資源の中で、国民の視点に立ち、様々な行政課題に的確に対応しながら、長い目で見て組織の成長を促進する役割（人材育成）が求められている。

また、ワークライフバランスに資する働き方の改革を政府全体で進めていることを踏まえれば、最大の財産である人的資源を中心に、単位時間当たりの付加価値を向上できるよう、業務の見直しや業務遂行の効率化等を行うことが必要である。加えて、様々な制約要因のある者を含めた全ての部下の経験・能力を、勤務時間・場所等について柔軟な働き方を推奨することにより、最大限いかすことが重要である。

【Ｄ　組織の規律】

国家公務員は、国民全体の奉仕者として、高い倫理感や使命感を持ち、公正に職務を遂行する必要がある。

このような行政官としてのあるべき行動を全ての部下に周知･徹底できるよう、管理職として、部下一人一人の意識と行動を規律することが重要である。

また、管理職が実践すべきマネジメントを行う上では以下のような点にも留意する必要がある。

第一に、管理職自身が持つプレイヤーとしての能力・経験を、管理職として組織に還元する必要があるということである。したがって、部下に任せるべき業務を管理職自身が行い完了させることや、部下に業務の割当てのみを行い、その後は関与しないような管理職となることは避けなければならない。

第二に、理想とする管理職の役割や行動を実践するに当たっては、管理職自身に一定の時間的負荷がかかる側面があるということである。このため、管理職が自身の仕事についても「棚卸し」を行い、やめるもの、あるいは簡素化できるものについて不断に検討するとともに、国家公務員の職場において部下の業務を実質的に指導・監督している課長補佐等の非管理職との役割分担についてこれまで以上に意識する必要があり、また部下も組織目標の達成等のため積極的に協力していくことが必要である。

Ⅱ　管理職のマネジメント行動の在り方

１　管理職のマネジメント行動の内容

【Ａ　リーダーとしての行動】

（１）方向性の提示

①組織課題の適切な把握・提示

【課題】

国家公務員は、省庁の縦割りではなく国民の視点から組織に貢献することが求められており、幅広い視野や知見をいかしつつ、所属する府省の使命や任務と整合性を取りながら対応していかなければならない。

このため、管理職は、組織運営の在り方を決定し、それを部下に対して明らかにするため、まず、組織が対応すべき課題を的確に把握するとともに、組織が執るべき具体的な対応の内容を分かりやすく示していく工夫が求められる。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、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し、幅広い視野や知見、経験をいかして、組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示す必要がある。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 社会にとって何が求められているか、あるいは不要とされているか、常に原点に立って考える。
- 業務の方向性を決める際に、職場での議論を経て、あるいはしっかりと背景等を説明することで、方向性を職場で共有できるようにする。
- 組織の施策の方向性を明示し、新たな業務に適切に対応することを意識し、そのために外部の方から意見を伺い、業務にいかす。

（２）創造的な組織づくり

①新たな取組に挑戦する風土の醸成

【課題】

社会経済情勢や国民のニーズの変化に柔軟に対応するためには、これまで通りの考え方を踏襲するだけでは大きな成果が見込めず、解決が難しい課題が増えてきている。

これらの課題に的確に対応していくためには、管理職自身が新たな視点から事業の構想を考えることはもとより、斬新な発想や方法を十分に引き出すなど部下の能力を最大限いかしながら、部下が意欲的に新たな業務に取り組んでいく職場の雰囲気づくりを行うことが求められている。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、異なる能力や多様な価値観を尊重し、職場内における議論を活発に行うことにより組織全体の創造性を高めるとともに、組織内の人心を統合し部下のモチベーションを引き上げながら、新たな取組に挑戦する職場の風土を醸成することが必要である。また、そのような中で、管理職自身も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が必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 自らが積極的に疑問を投げかけたり、提案したりすることにより、職場での議論・コミュニケーションを活発に行うようにしている。これにより新たな業務にチャレンジする機運を醸成するように努める。
- 前例主義にとらわれないように、なぜ、そうしたのか、そうするのか、自身や部下に問うように心掛ける。
- 前例どおりには行うことは誰にでもできるとの意識の下、従来から行われていることであっても見直すべき点がないか、何か新しいことができることがないかを常に意識し、周囲にも明確に発信することで、挑戦する組織風土づくりに配意する。

【Ｂ　成果を挙げる組織運営】

（３）判断・調整・優先順位付け

①適時・適切な判断

【課題】

Ⅰの２で述べたとおり、国家公務員の職場では上司からの指揮命令に正確に対処することの重要性が高いことから、上司の意思決定の在り方が重要となる。このため、部下に業務の遅れや手戻りを発生させないよう、管理職の意思決定が遅れたり、一貫性を欠いた内容となったりすることは避けられなければならない。

また、国家公務員の仕事の性質上、管理職の意思決定の在り方が行政の外部にまで影響する可能性があることも考慮しなければならない。

このため、管理職の業務上の意思決定は、判断の要素となる情報等を的確に考慮した上で、適時・適切な形でなされる必要がある。

【求められるマネジメント行動】

管理職が特定の課題に取り組むに当たっては、得られた情報の重要性や客観性等について適切に評価した上で、想定される対応の選択肢について、長所と短所を比較する、想定されるリスクを考慮に入れるなどしながら、適時・適切な判断を迅速に行う必要がある。また、必要に応じて、その意思決定の内容を柔軟に見直すことが必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 「大きな方針を示した後は部下が伸び伸びと自由な発想で業務を遂行できるようにし、判断すべき時は判断し、対外的に折衝すべき時は折衝し、部下が方向性に悩んだ時は方向性を示し、最後の責任は取る」ということを常に肝に銘じている。
- 必要な意思決定は迅速に行うことに加え、対応が必要な課題が放置されていないか、また、課題に対して部下の能力等が十分か（不十分な場合は何らかの形で支援）を常に意識・対応する。
- できるだけ部下の仕事への意欲に配慮し、判断には必ず明確な判断基準を示すように心掛ける。

②組織間での信頼関係の構築と折衝・調整

【課題】

国民の視点や府省横断的な観点から政策を推進するためには、組織内で完結する業務だけではなく、他府省や地方公共団体、民間団体、海外機関、その他の官民組織との連携や折衝・調整が必要なものが多い。

本来、組織を代表して一定の意思決定を行う立場にあることに加え、部下の業務遂行を効率化する観点からも、管理職には、これらの折衝・調整において、自らカウンターパートに接触して「着地点」を探るなど、積極的な役割を果たすことが求められている。

【求められるマネジメント行動】

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、折衝・調整を行い、着地点を見いだす必要がある。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 職場内の発想に閉じこもっていては、政策イノベーションは起こせないことから、自ら積極的に職場外の発想を持ち込んだり、課員に積極的に外に出るよう促している。
- 管理職同士のコミュニケーションも意識し、組織同士の関係構築にも取り組む。
- アンテナを高くし、学識有識者や民間、現場の声を常に聞くように心掛ける。

③業務間の優先順位付け

【課題】

公務においては、新規に発生する業務が増加している中で、これまで実施してきた受益者のいる施策・行政サービスを取りやめることへの抵抗感等から、業務を取捨選択するということが難しく、担当している業務はどれも重要という意識に陥りやすい。

しかしながら、資源が限られている状況では、管理職は、組織の方針や目標の達成の観点から大きな支障がないと考えられる何らかの業務を取りやめ､縮小し､又は後回しにすることについて、諸情勢の変化も見極めながら決断することが重要である。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、限られた資源の効果的な配分は自身しかできないことを自覚した上で、業務特性に合った様々な価値基準（政策上の重要性や緊急性、費用対効果等）に基づき、業務間の優先順位を明らかにする必要がある。また、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が必要である。さらに、優先順位が低いと判断した業務については、思い切って廃止することを含め、抜本的な見直しを決断することも必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 各職員が、業務に優先順位を付けてメリハリをもって取り組むことを目指して、声がけするよう心掛ける。
- 過剰品質の見直しと業務の取捨選択を行う。
- 中長期的なものと短期的なものに分けて取り組むようにする。今すぐに対応できなくても、長期的な思考は忘れないように指導する。

（４）コミュニケーション

①風通しの良い一体感のある職場づくり

【課題】

組織の方針や目標の達成のために組織全体が一丸となって対応するためには、上司と部下の間のコミュニケーションが円滑になされることが必要不可欠である。意思疎通が不足することで、両者の距離感が広がり、信頼関係が構築できないだけではなく、情報が十分に共有されないことで、業務上の支障が発生する恐れがある。

部下から業務上必要不可欠でないやり取りを管理職に持ちかけるのは難しい場合もあると考えられるため、管理職には、日頃から業務以外のことも含め、部下と積極的にコミュニケーションを取る姿勢を持つことが求められる（心理的に安全な関係の構築）。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、部下のことをよく知り、管理職の考え方を理解してもらえるよう、双方向のコミュニケーションを図り、風通しの良い一体感のある職場づくりを行う必要がある。その際、人事評価の面談はもとより個別に部下と話をするなどして、部下からも業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築することが必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 課内の風通しを良くするため、課内ミーティング、案件説明等、係員クラスの職員が気軽に意見を述べることができる場を多く設けるよう心掛けるとともに、課長補佐クラスの職員にも同様の意識を持つよう指導する。
- 施策の全体方向を把握する等の基本動作に加え、課員全員の様子を可能な限り毎日確認するともに、少なくとも週１回は全員と直接話す機会を作るなど、課内の円滑なコミュニケーションを行う。
- 管理職として、部下が自らの能力を適切に発揮できる環境を整備することが重要と考えており、そのためには、できる限り上司に相談しやすい雰囲気づくりや意見交換しやすい意識を持ってもらうように働きかける。

（５）組織力の発揮

①目標・方針の共有、部下への咀しゃく

【課題】

部下一人一人の力を組織の力として高めていくためには、組織に対する貢献意欲を向上させるとともに、組織から期待される役割を各自が認識できるよう、組織の目標や方針を部下に十分に理解させた上で、その達成を目指して共に努力する必要がある。

特に国家公務員の管理職の中には、数十人規模の組織を管理する者もいることから、それぞれの部下が同じ方向を目指すことができるよう、管理職が組織の目標や方針を部下に分かりやすく、かみ砕いて説明することが求められる。

【求められるマネジメント行動】

> 組織の目標や方針の達成に向けて、所属する府省の使命や任務、幹部職員からの指示内容等を管理職自身が咀しゃく・再解釈し、目標や方針が部下の職務にとってどのような意味があるか説明を行い理解させた上で、その達成を目指して協働することが必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 組織として到達すべき目標を職員各人に認識させ、それぞれ組織の目標に対してどのような貢献や働きができるか自覚させる。
- 部下を育成するため、管理職として自らが考えていること、実践していることやその目的等を部下に意識的に伝達する。
- 組織の基本目標、方向をわかりやすく示すことが重要と考えており、組織目標等を作成して提示する。

②部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担

【課題】

組織の目標や計画を効果的・効率的に達成するためには、部下一人一人が役割を理解し、職責を果たそうとする意欲を持つと同時に、部下が持つ能力を最大限に発揮させることが重要である。そのためには、個々の部下の状況や要望を把握しつつ、業務の配分の仕方に十分に留意することが重要である。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、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、業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、適切かつ柔軟な業務分担を行う必要がある。また、業務分担を行う際には、能力や適性はもとより、個々の部下の状況や要望等についても踏まえる必要がある。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 業務が特定の職員に集中しないように目配りをするとともに、職員の能力に応じた柔軟な業務の割り当てを行い、効率的に業務が実施されるよう心掛ける。
- 職員それぞれの強みをいかして、弱みは皆でサポートするような仕事のやり方を定着させることにより、組織としての求心力を発揮できるように心掛ける。

③進捗管理、目標達成の仕上げ

【課題】

部下が業務を円滑に進め、期待する成果を得るためには、部下に指示するだけの管理職となるのではなく、業務に問題が生じていないか見守り、目標達成に向けて部下を導くことが重要である。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、担当している業務量を含めた部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行うことが必要である。

その上で、目標達成への仕上げとして、成果の肉付け（より高い精度の成果を挙げるようにするための手直し）や露出・拡散（部下の成果の幹部職員等へのアピールや対外的な発信）を行うことが必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 政府の各種方針や検討の動きを適切に情報を共有することを意識し、職員一人一人が自ら、自分が為すべきことを計画的に実施できるように支援する。
- 部下に方向性を示し、部下がそれを受けて自身で業務を達成できるようにすることが重要であり、そのため、対話形式で考え方等を議論し、部下自身が理解して作業を進めることができるように努める。
- 求められる課題に対して、対応人数や個人の能力を勘案したスケジュール管理を行うとともに、求める業務の質を常に意識した作業指示を行う。

【C　資源の有効活用】

（６）人材育成

①適切な職務経験の付与、部下への必要な支援

【課題】

国家公務員の管理職については、業務そのものを的確に処理することに力点が置かれやすく、業務が多忙である中で、人材育成も管理職の役割であるということが十分徹底されていない。

国家公務員の場合、管理職の異動のサイクルが比較的短いことから、長期的なキャリア形成について管理職が直接関与することが難しい面があるのも事実である。しかし、管理職の標準職務遂行能力にも挙げられているように、人材育成は組織の成長に責任を持つ管理職が果たすべき重要な役割の一つであり、また、仮に管理職が多忙であるとしても、部下の育成の多くは日常の業務の中でなされるものである。

このため、管理職は、部下の話を十分に傾聴[2]するなどしながら、納得感のある形で適切な職務経験を与える必要がある。また、部下が自身の業務について深く考えるための内省（リフレクション）をする機会を与えるなど、その業務を遂行する中で部下が必要とする支援を的確に講じていく必要がある。

【求められるマネジメント行動】

> 管理職は、長期的なキャリア形成に対する部下の期待も意識しつつ、部下に納得感のある形で職務経験を付与し、部下の自発的な成長を促す必要がある。
>
> また、管理職は、部下の職務遂行に当たって、部下自身の力で主体的に適度に困難な課題を乗り越えられるように、的確な支援を行う必要がある。その際、部下に主体的に課題解決方法を考えさせることのほか、どのような成果が生まれたのか部下にも説明し、成功と失敗を部下とともに振り返ることで、部下の更なる成長を促すことが必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 重要案件については、組織的な対応が必要なことから班を超えたプロジェクトチーム体制で取り組む。また、人材育成の機会として捉え、プロジェクトチームには中堅・若手職員も参画してもらう。
- 職員に対して、自ら企画立案することや、様々な関係者と意見交換をすることを率先して行うよう助言し、組織の担い手を育成することを常に意識する。

2　傾聴は、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たりするなどの技法のことをいう。

- 部下のアイディアを尊重し、その実現のための手立てを講じる際、部下の成長を促すため、当人に対応策を考えさせるようにしている。

②自己啓発を含めた能力開発の推進

【課題】

部下の育成に当たっては、業務を通じた知識・経験の蓄積を図ることが基本であるが、それに加えて業務以外の研修・交流の機会に参画することで、日常の業務ではなかなか認識できない組織全体の課題や部下自身の課題を明らかにすることができる。

このため、管理職は、目下の業務を円滑に進めることのみにとらわれず、部下にとって有益な能力開発の機会を積極的に付与するよう、心掛けることが重要である。

【求められるマネジメント行動】

> 管理職は、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部下に提供あるいは紹介し、部下の成長段階に合わせた育成につなげることが必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 外の方々との対話の中で、自らの知見を高められる傾向が高いことから、職員にはできるだけ外に出て、生の専門的な情報を取るようお願いする。
- 部下に対し、官民交流を通じた気付きを伝えたり、マネジメントに関する啓発本などを職場において自由に読めるようにする。

（７）ワークライフバランスとダイバーシティ

①ワークライフバランスを重視する意識改革

【課題】

多くの官・民組織に共通する課題として、時間制約を前提とした業務管理が十分に確立されておらず、事業や業務が遅れた場合には、職員の超過勤務に依存した対処がなされることが多いのが現状である。

しかしながら、全ての職員が生き生きと働けるようにする環境を整える観点から、働き方を効率的なものにしていくことで、超過勤務を縮減し、休暇の取得を十分に行うことを可能にすることが重要である。

このため、時間資源を所与のものとしながら、業務の優先順位や目安時間について部下と認識を共有する取組を行うことが必要である。また、部下を信頼しながら、業務の進め方に係る裁量を高めていくことにより、働く場所、時間等の柔軟化を進めることも重要である。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、限られた時間の中で着実に成果を挙げることを目指し、場所、時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方を推奨することが必要である。また、業務の優先順位や目安時間について、組織内を含めて共有した上で、上司と部下がコミュニケーションを密にして部下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が必要である。さらに、管理職自身が率先して超過勤務の縮減、休暇の取得など、ワークライフバランスを確保していくことが必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- チームとして業務を遂行するに当たり、業務の取組内容や進捗情報等を共有し、職員が休みやすい環境を作るため、数か月程度の休暇予定表をあらかじめ作成する。
- 勤務時間外には、できるだけ業務依頼を行わないようにし、仮に行う場合には、今日でなくとも良いものはその旨を必ず伝えるようにする。
- 職員が休日を取ったり、研修しやすいように、率先して休日等を取るようにする。

②多様な人材の活用

【課題】

国家公務員の職務は、多種多様な国民ニーズを理解した上で、業務の優先順位を付ける必要がある。このため、同種の能力・経験を持つ職員のみが集まると、視野が狭くなり、価値観も固定化されやすいことから、多様な職員が活躍できる職場を形成することが重要である。

また、男性職員、女性職員にかかわらず、ライフイベントとキャリア形成の両立が課題であり、育児・介護等の責任を担いつつ、キャリアを継続できるようにしていくことが求められている。さらに、再任用職員が職場に増加していくなど、職員の多様性はますます進んでいく状況である。

このため、これらの職員の力を十分に活用することを可能にする職場づくりも進めていくことが重要である。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、性別や年齢、障害の有無等にかかわらず、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、自身の言動が与える影響に注意しながら、適切な業務付与や両立支援制度利用の支援を行う必要がある。

また、部下が育児や介護等を担う状況は一般的であるとの意識を持ち、組織の業務継続の観点から、日頃から職員の業務等の情報を職場内で共有しておくことや、バックアップ体制をあらかじめ想定しておくなどの対応を行うことも必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 職員各人が多様性をいかしながら参画できるようダイバーシティ環境を整える。

（８）コスト意識

①先見性を持った上での適切な業務遂行

【課題】

各職場では、経済・社会の諸情勢が日々変化する中で、限られた資源を前提として、新たな行政課題や国民ニーズに対処することが求められている。何の準備もないままに予想しない事態が突然発生すると、無用な混乱が生じることにより、職場に負担が発生し、国民にも不利益を及ぼす恐れがある。このため、管理職は近い将来に生じ得る困難な状況をあらかじめ想定し、必要な対応について準備を行っておくことにより混乱を避ける、あるいは混乱のリスクを軽減することを心掛けることが重要である。

【求められるマネジメント行動】

> 管理職は、先見性を持って近い将来に生じ得る困難な状況をあらかじめ予測し、必要な対応を準備することにより、問題を未然に防ぐ、あるいは問題の発生後の業務量の増大等を最低限に抑えるなど、無用な混乱により職場に負担をかけないようにする必要がある。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 想定外の事象や突発的な事象に対応できる組織的な柔軟性と継戦能力を確保するため、想定内の事象については、課としても、各担当としても、段取りを重視し、「適当な時期に」、「適当な作業を」、「最短時間で」行うことを意識している。

②成果と時間・労力のバランスの認識

【課題】

公務においては、より多くの時間を費やすことで、業務の正確性や質を高めるためにコストを度外視する風土があることから、コスト意識が希薄になりがちで、超過勤務が発生しやすい状況がある。この結果、部下の疲弊感や、納得が伴わない指示によるモチベーションの低下が懸念される。

このため、業務の費用対効果を十分に意識しながら、個々の業務に係る部下の労力の投入量のコントロールを責任を持って行うようにすることが重要である。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、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あらかじめ設定し、部下と認識共有することが必要である。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 無駄な事務を減らし、スリム化を徹底するために、上司の問題意識を的確に把握した上で部下に適切な指示をすること、部下からの情報が入るよう相談しやすい雰囲気を作り、こちらの問題意識を伝えつつ、誠実な対応（報告、相談して良かったと思われるような対応）を行う。
- 不要な資料の作成を行わないよう自ら留意するとともに、部下にも促す。
- 可能な限り終了時間を明示して、その時間までにやり遂げるよう工夫する。

（参考）国家公務員の職場における超過勤務縮減の取組

国家公務員の超過勤務の縮減を徹底するため、平成 28 年９月に「国家公務員の労働時間短縮対策について」を改正し、超過勤務予定の事前把握を徹底することとした。

国家公務員の労働時間短縮対策について

（平成４年 12 月９日人事管理運営協議会決定。平成 28 年９月 14 日最終改正）（抄）

Ⅱ　超過勤務縮減、年次休暇の計画的使用の促進のための環境整備

１　超過勤務縮減のための環境整備

(2) 勤務時間管理の徹底等

①　各府省人事担当課等は、職員の勤務状況の的確な把握のため、以下の事項とともに、各府省の実情に応じた縮減目標の設定など、勤務時間管理の徹底を図る。

ア　職員は、正規の勤務時間外に業務を実施する前に、その理由及び所要見込時間を課室長等が妥当性を判断できるよう簡潔にメール等で報告し、課室長等はこれを確認する。なお、所要見込時間と異なった場合には、事後的に課室長等に報告する。

イ　当該報告内容について、幹部職員が必要に応じて事後的に確認できるようにする。

ウ　当該報告の際は、明らかに業務に関係のない時間は除外する（例：食事の時間、休憩の時間）。

【Ｄ　組織の規律】

（９）組織の規律維持

①責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行

【課題】

国民全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することで、公務に対する国民からの信頼を獲得することが重要である。

【求められるマネジメント行動】

管理職は、組織の課題に責任を持って取り組むとともに、部下に対して、国家公務員としての倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成等を図る必要がある。

●管理職としての意識や取組、工夫の例

（職員を対象としたアンケート調査の自由意見から抜粋）

- 日々の業務遂行や服務規律の実践において、部下の模範となるように心掛ける。

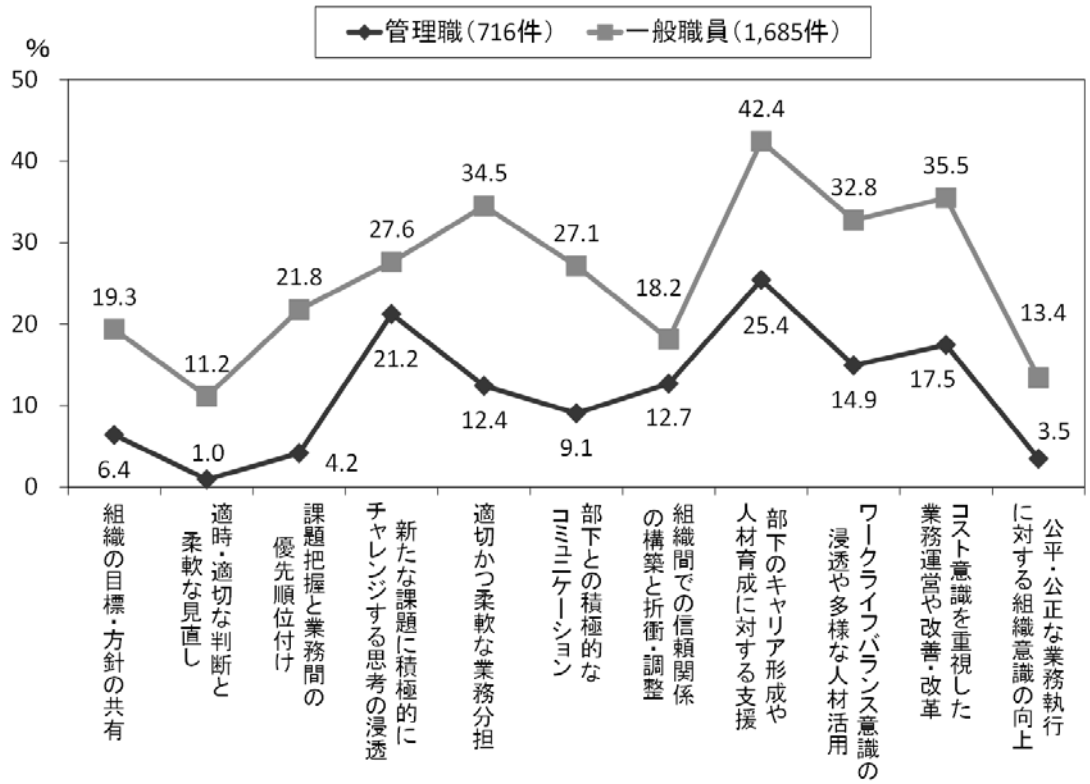
２　改善に向けて重点的に取り組むべきマネジメント行動

（１）アンケート結果を踏まえ必要性が高いとされたもの

国家公務員の職場におけるマネジメントの現状を把握・分析するとともに、一般職員が期待する管理職の役割、マネジメント行動等を把握・分析するため、平成 28 年 12 月に、本府省職員を対象に実施した「管理職のマネジメント能力に関するアンケート調査」[3]を実施した。

これによると、管理職と一般職員の双方から見て、管理職のマネジメント行動が最も不足している領域は、「部下のキャリア形成や人材育成に対する支援」（管理職 25.4%、一般職員 42.4%）である。また、管理職が十分なマネジメント行動が執れていないと、一般職員の３割以上が考える項目として、「部下のキャリア形成や人材育成に対する支援」のほか、「コスト意識を重視した業務運営や改善・改革」（35.5%）、「適切かつ柔軟な業務分担」（34.5%）、「ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用」（32.8%）が挙げられている。

◆管理職がマネジメント行動を執れていないと思う割合（管理職・一般職員の回答）

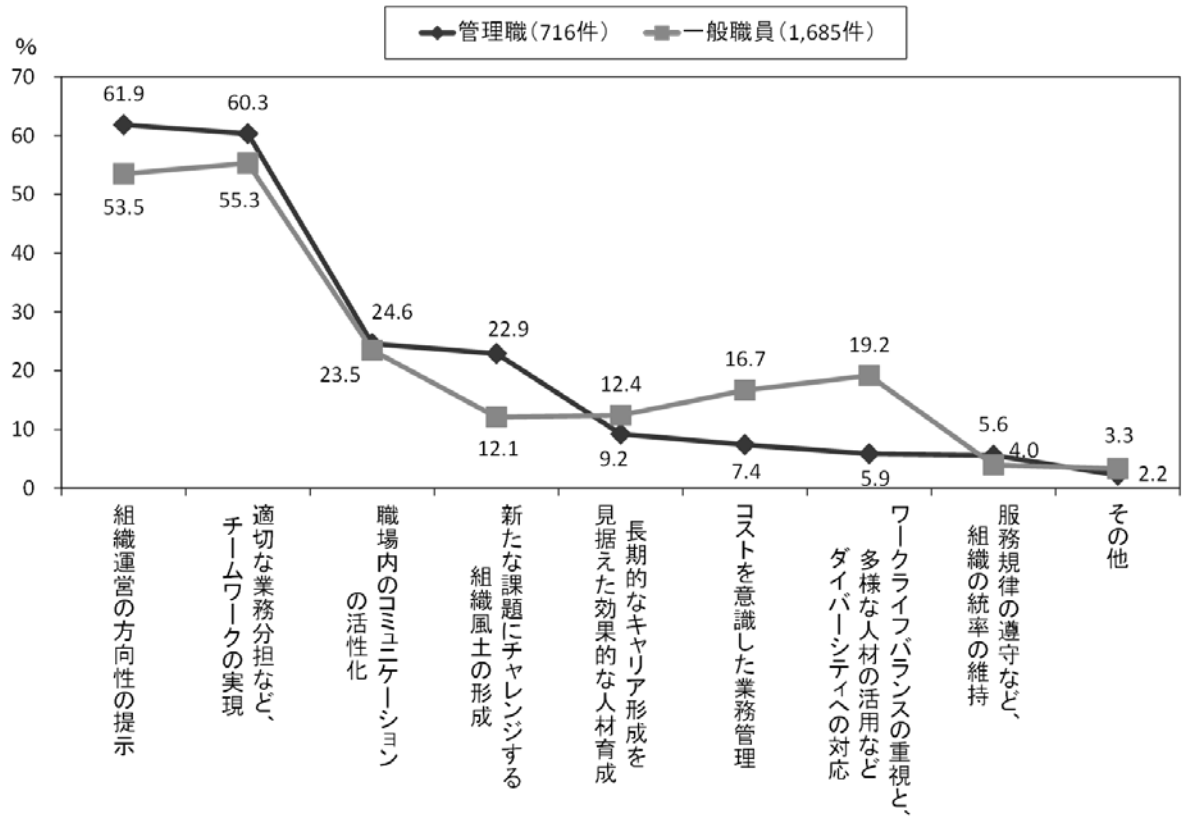


注）行動が「執れていると思わない」、「どちらかというと執れていると思わない」という否定的な回答をした割合

[3] 「管理職のマネジメント能力に関するアンケート調査」は、本府省における管理職（課室長）及び一般職員（課長補佐以下）を対象に、内閣官房内閣人事局が実施したウェブ調査（一部の組織に対しては紙媒体による調査）を指す。

管理職と一般職員が認識している管理職が果たすべき重要な役割については、「組織運営の方向性の提示」（管理職 61.9%、一般職員 53.5%）と「適切な業務分担など、チームワークの実践」（管理職 60.3%、一般職員 55.3%）が重要であるとの認識が、管理職と一般職員の間で共有されている。また、管理職と一般職員で重要性の認識に差が見られるのは､「新たな課題にチャレンジする組織風土の醸成」（管理職 22.9%、一般職員 12.1%）と「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」（管理職 5.9%､一般職員 19.2%）であった。

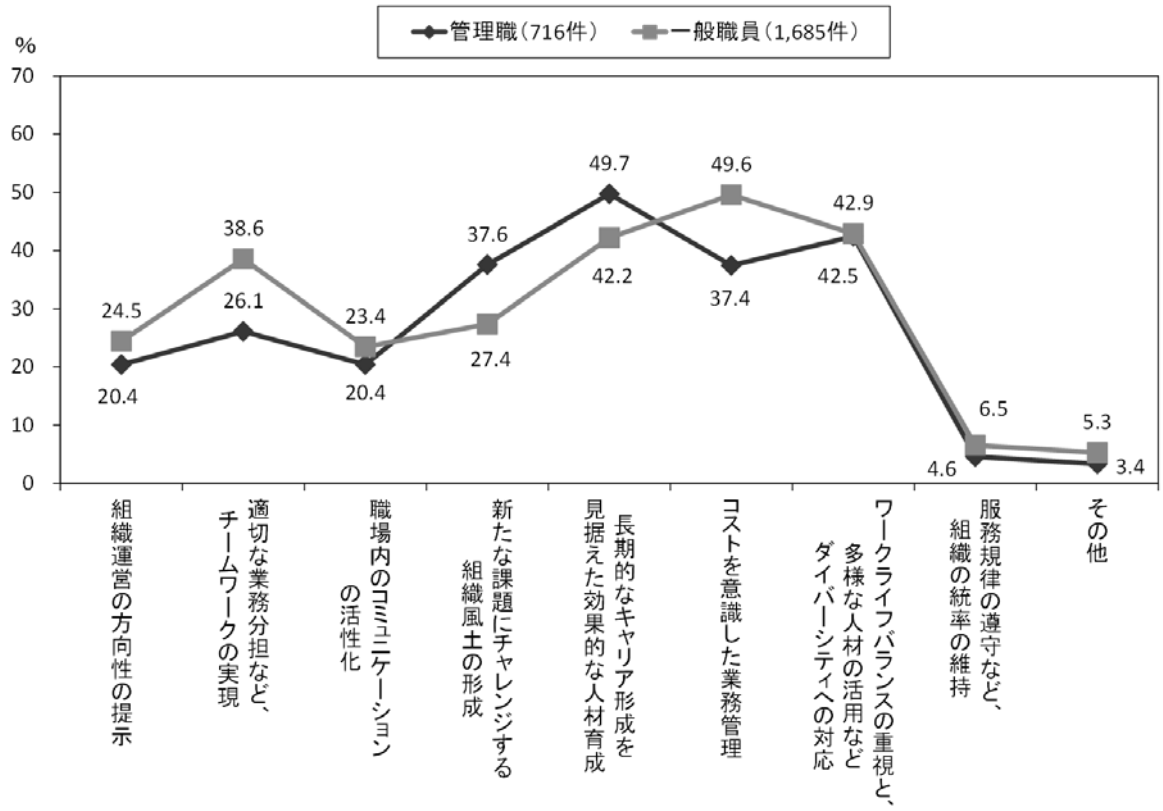
◆管理職の役割として重要と思う割合（管理職・一般職員の回答）



注）アンケートにおいて、管理職及び一般職員に対して、「あなたは、課長級・室長級について、どのような役割を果たすことが重要と思いますか」との質問について、重要と考える順に第１位、第２位の回答を求めたところであり、回答において「第１位」と「第２位」の合計となる割合

管理職と一般職員が認識している管理職のマネジメント上の問題や課題については、管理職と一般職員の双方から見て、「長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成」（管理職 49.7%、一般職員 42.2%）、「コストを意識した業務管理」（管理職 37.4%、一般職員 49.6%）、「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」（管理職 42.5%、一般職員 42.9%）に対する課題認識が強い。一方、管理職の役割として重要性が高いもののうち、「適切な業務分担など、チームワークの実現」（管理職：26.1%、一般職員 38.6%）に関しては、管理職よりも一般職員から見て課題認識がある。

◆マネジメント上の問題や課題（管理職・一般職員の回答）



注）管理職のマネジメント上の問題や課題について複数回答を求めた質問での回答割合

これら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としては、まず、イ）管理職と一般職員の双方から見て、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」、ロ）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」、ハ）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である。また、ニ）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である。

（２）本懇談会の議論において最も重要とされたもの

【ジョブ・アサインメントの重要性】

本懇談会においては、国家公務員の管理職のマネジメント行動の在り方について様々な観点から整理したが、今後、多くの取組に同時に着手しようとしても十分な成果を挙げにくいと考えられるため、まずは、民間企業及び公務員組織の双方において最も基本的な核となるマネジメント行動を浸透させることを念頭に置くべきとの議論がなされた。

このような考えに立って、今後、重点的に取り組むべき事項として、部下をいかす効果的なジョブ・アサインメント[4]が挙げられた。ジョブ・アサインメントとは、組織として達成すべき目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化した上で割り振り、その職務を達成するまで支援することを指す。

具体的には、管理職のマネジメント行動として掲げたもののうち、ジョブ・アサインメントに関わるものは、【Ｂ 成果を挙げる組織運営】（（３）判断・調整・優先順位付け、（４）コミュニケーション、（５）組織力の発揮）の３項目である。管理職がこれらを中核となるマネジメント行動として一体的なものとして捉え、確実に取り組むことにより、業務を円滑に運営することが可能となる。

また、部下との双方向のコミュニケーションを図り、業務間の優先順位付けをして、部下の能力や適性、状況等を踏まえつつ柔軟な業務分担を行い、部下の業務の進捗管理や必要な介入を適切に行うなど、【Ｂ 成果を挙げる組織運営】に含まれる行動を確実に実施していくことにより、日々の業務の中で人材育成が進み、ワークライフバランスやダイバーシティ、コスト意識を踏まえた組織運営（【Ｃ 資源の有効活用】）にもつながるものと考えられる。

今後、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、部下をい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、具体的な支援措置について検討する必要がある。

4 「仕事の割当て」を意味する。

【適切なジョブ・アサインメントを行うために必要な方策】

適切なジョブ・アサインメントを円滑に実施するためには、部下の成長意欲や内省を引き出すような双方向のコミュニケーションを心掛けるとともに、時間制約を前提とした効率的な働き方や柔軟な働き方を実現するよう努力することが必要である。

このような取組を進めるためには、例えば管理職について、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[5]、時間資源を所与とした組織運営に係るタイムマネジメントスキル等の向上を図ることが必要である。

[5] コーチングとは､「人間の無限の可能性と学習力を前提に、相手との信頼関係のもとに、一人ひとりの多様な持ち味と成長を認め、適材適所の業務を任せ、現実・具体的で達成可能な目標を設定し、その達成に向けて問題解決を促進するとともに、お互いに学び合い、サポートする経営を持続的に発展させるためのコミュニケーション・スキル」を指す。コーチングで特に重要な３つのスキルとして､「傾聴」､「質問」､「承認」がある。本間正人・松瀬理保『コーチング入門（第２版)』日本経済新聞出版社、2015 年、ｐ39、ｐ55。

Ⅲ　管理職のマネジメント能力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

採用昇任等基本方針では、「管理職への任用に関する指針」として、「公正に職務を遂行することができる者」、「効率的な業務を進めることができる者」、「適切な業務配分の下で、部下の指導・育成を行うことができ、部下の仕事と生活の調和にも十分配慮できる者」などの基準を示している。

また、国家公務員の研修に関する基本方針では、研修は、人材育成の観点から行われる職務付与と並び、人材育成において欠かせない重要な働きかけであるとした上で、執務を通じての研修と執務を離れての研修を行うに当たり重視することや、内閣人事局及び関係各庁が実施する研修などを示している。

さらに、平成 28 年度の人事管理運営方針では、管理又は監督の地位にある職員が、行政需要の変化に的確に対応していくために、政策の企画立案及び業務の管理に係る能力を向上させることを求めている。その際、公務員倫理、内閣の重要政策、管理者としての心構えと必要な知識等を理解・徹底させること、また、部下の指導・育成等を適切に行うためのマネジメント能力の向上に留意することとしている。

これらの基本方針や国家公務員法の規定、国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針を受けて、内閣人事局では、管理職として必要なマネジメント能力を向上させるために、幹部候補育成課程中央研修、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を実施している。

このほか、関係各庁においても研修を実施しており、組織・職種の特性と職位・役割に応じた、業務遂行・業務運営に係る能力、対人関係能力、組織統率・人材育成に係る能力の向上を目指している。

◆管理職のマネジメント能力を向上させるために内閣人事局が行う研修

研修名称	研修の概要
幹部候補育成課程中央研修	課長補佐級及び係長級の幹部候補育成課程対象者に対し実施する研修であり、管理職員に求められる政策の企画立案及び業務の管理に係る能力の育成を図ることを目的としている。具体的には、講義や演習を通じて、業務運営や組織統率に必要なリーダーシップの在り方について理解を深めさせる等の研修を行っている。
新任管理者セミナー	新任の本府省室長級職員を対象とする講演形式の研修であり、管理者として必要とされるマネジメント能力の向上を図るとともに、幅広い視野からの見方や発想をかん養することを目的としている。具体的には、人材・組織マネジメントや女性活躍推進・ダイバーシティ等のテーマを扱っている。
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	本府省等職員向けとしては時間的制約のある部下を持つ者を中心とする管理職を対象に、地方機関職員向けとしては管区総務部長又は人事担当課長を対象にした講演形式と討議形式の研修であり、女性職員の活躍と男女全ての職員のワークライフバランスに資する取組を率先して行う管理職を増加させることを目的としている。具体的には、女性活躍・ワークライフバランス推進に当たり、管理職に求められる行動・役割等のテーマを扱っている。

（２）対応の方向性

①理想とするマネジメント行動を促すための情報発信

管理職のマネジメント能力開発を支援する機会・情報提供として、「Ⅱ　管理職のマネジメント行動の在り方」で整理した内容を中心にして管理職に求められる行動とはどのようなものか、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必要がある。

周知広報に当たっては、②に掲げるような研修を行うことのほか、管理職のマネジメント能力の向上に資する各種の情報をホームページなどで発信していくことが考えられる。イギリスでは、2015 年に国家公務員の全てのリーダーに期待される行動を具体的に示した「国家公務員リーダーシップ声明」（Civil Service Leadership Statement）が策定された。その広報活動として、イ）声明の内容に係るポケットガイドや携帯カード、リーダーシップを管理職に実践させるための誓約シート等の配信、ロ）ｅラーニングプログラムやセルフチェックツールの提供、ハ）ホームページ上での情報提供（優良な管理職へのインタビュー記事の掲載）などを行っている。これらの取組を参考としながら、例えば内閣人事局のホームページ等における情報発信、理想的なマネジメント行動を共有・浸透させるためのツールの研究等、周知広報の効果的な方法を検討し、順次実施していく必要がある。

［民間企業や地方公共団体における参考事例（ｐ63 参照)］
・事例１：管理職の行動変容に向けた役割明示（豊田市）

［参考資料（ｐ84 参照)］
・イギリスの「国家公務員リーダーシップ声明」

②内閣人事局や各府省が実施する研修内容等の充実

ドラッカー（Peter F. Drucker）は「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、一人一人の自己啓発プログラムのほうが大きな意味を持つ」と指摘しており、管理職のマネジメント能力を開発する上で経験から学ぶことは重要である。管理職に任用される者は、多様な勤務を経ながら、経験や上司等からの薫陶により学び続ける必要がある。

一方、ミンツバーグ（Henry Mintzberg）によると、「教室で管理職を作ることはできないが、既に管理職となった者が自分の仕事について理解を深め、能力を高めることが目的であれば、教室での学習には極めて大きな効果がある」としており、経験から学ぶことに加えて、研修のように日常から離れた機会で学ぶことも重要である。管理職を対象とする研修については、日常業務と連続させた形でいかに機能させていくかということとともに、管理職の意識改革を促し、価値観を揺れ動かすようなものであることが望ましい。

また、管理職に求められるマネジメント能力はプレイヤーとしての業務遂行能力が高い者であれば自然に身に付くようなものでないことを考慮すれば、管理職のマネジメント能力の開発を後押しするような機会の更なる充実を図る余地があるのではないかとの指摘もあった。

これらを踏まえ、「Ⅱ　管理職のマネジメント行動の在り方」で整理した内容を中心にして、求められる行動を管理職が実践できるようにするために必要な能力を学べる機会を提供することが大切であり、内閣人事局や各府省が行う研修内容等を充実させていく必要がある。

充実の方向性としては、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等の提供を行う必要があり、職員アンケートにおいて効果的な人材育成が課題として挙げられていたことや、懇談会において部下をいかす効果的なジョブ・アサインメントの重要性が議論されたことなどを踏まえると、次のような取組が考えられる。

まず、管理職に求められる政策の企画立案及び業務の管理に係る能力は、管理職になる前からのリーダーとしての意識付けと組織横断的な職務経験に加えて、体系的な管理職研修を提供することにより、管理職に期待される能力を段階的に習得させることが重要である。また、研修の実施に当たっては、業務とは異なる

特別感に配慮することで、管理職の意識の改革に焦点を当てたものとすることが有効であるが、それと同時に、その意識の変化と日々のマネジメント行動を連動させることで、具体的な行動変革へと定着させることが必要である。

アンケート結果において重点的に取り組むべきマネジメント行動として「長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成」が挙げられたことに加え、Ⅱ２（２）で指摘したジョブ・アサインメントの重要性を踏まえ、今後充実を図るべき研修プログラムとしては、日々の業務遂行の中に人材育成を組み込み、長期的なキャリア形成につなげていけるよう、部下の強みやキャリアを形成していく上での希望をいかした職務の付与方法や、コーチングスキルなど部下の内省を促し自発的成長につなげるためのコミュニケーション方法を学ぶような内容のものが考えられる。

また、アンケート結果において同じく重点的に取り組むべきマネジメント行動として「適切な業務分担など、チームワークの実現」、「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」などが挙げられており、職場の働き方改革の推進主体として、管理職には、長時間労働の是正、柔軟性のある働き方の推進、多様な人材の積極的活用等を行うことが求められるところである。そのためには、タイムマネジメントスキルに関する講義など、管理職自身が働き方を見直すためのヒントや、限られた時間でより高い業績を挙げていくために管理職が執り得る行動を理解するための機会を提供することも必要である。

このほか、研修実施時の留意点として、研修の提供方法等の見直しにより管理職が受講しやすいプログラムを増やすことや、管理職研修等の中で、管理職同士が政策の目的や方向性、組織の運営方針等の意見交換を行う場を持ち、組織横断的な発想を引き出すことが重要であると考えられる。

［民間企業や地方公共団体における参考事例（ｐ65～70 参照）］

- 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）
- 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）
- 事例４：日常業務との連続性を考慮した管理職研修（充実したフォローアップの実施）（オムロン株式会社）
- 事例５：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：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）
- 事例７：部下育成の具体的課題を解決するためのコーチング（味の素株式会社）
- 事例８：在宅勤務時を中心とした適正な業務遂行の目安時間の共有（日産自動車株式会社）

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

国家公務員に関しては、能力・実績主義に基づく人事管理を行うための基礎として、人事評価制度(能力評価・業績評価)を導入しており、任用（昇任等)、給与（勤勉手当、昇給、昇格等)、人材育成等に活用されている。

現在の人事評価制度では、管理職のマネジメントに関しては、能力評価と業績評価のそれぞれにおいて評価されている。

本府省等課室長においては、能力評価で、「倫理」、「構想」（室長は「企画・立案」)、「判断」、「説明・調整」、「業務運営」、「組織統率・人材育成」があり、これらの項目について個別評語（s～d の５段階）が付与され、全体評語が決定されている。また、業績評価で、マネジメントに関する目標を含め、評価者（上司）との面談を経て設定された目標に関して、個別評語（s～d の５段階）が付与され、全体評語が決定されている。

特に本府省等課室長相当職以上の職員の人事評価については、平成 26 年９月に、行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に関する観点に留意することを内閣人事局から各府省に対して通知した。また、平成 28 年９月には、ワークライフバランスに資する効率的な業務運営や、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価に反映する取組の再徹底を内閣人事局から各府省に対して通知したところである。

②評価者訓練と人事評価制度の人材育成機能

人事評価における評価者の能力向上を図るため、内閣人事局では、評価者講座を本府省等課室長級及び課長補佐級、地方機関管理職を対象に、講演形式と討議形式により実施している。これにより、評価者が評語のレベル感等を体得する機会としている。

加えて、人事評価の仕組みを円滑・着実に機能させるため、人事評価に係るｅラーニングを、人事評価の評価者となっている全職員を対象に実施しており、人事評価の目的や考え方、適正な評価手順など、評価制度に係る統一的理解が求められる内容について、反復学習を促している。また、人事評価は、期首・期末の面談等コミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、職員の士気を高め、職員の能力開発やスキルアップ、ひいては組織パフォーマンスの向上に寄与するものである。

このため、人事評価が部下の人材育成機能を的確に発揮するよう、イ）評価者講座では、コーチングスキルを学びロールプレイで実践する、ロ）人事評価に係るｅラーニングでは、部下との面談における会話の流れを動画で学習する、ハ）評価者及び被評価者の人事評価に対する理解を深めるために作成している人事評価マニュアルでは、期末面談の趣旨や留意点、会話の流れのポイントなどを明示するなどの取組を行っている。

（２）対応の方向性

①部下に対するコミュニケーション能力を高める観点からの評価者研修の充実

人事評価は、組織としての業績達成を促すためのツールであると同時に、面談・フィードバックを通じた、管理職と部下のコミュニケーションツールでもある。

特に部下の人数が多い管理職ほど、各部下に対する日常のコミュニケーション量に差が生じやすいことから、人事評価の目標設定を確定する期首面談や評価結果に基づき指導・助言を行う期末面談は、部下一人一人とゆっくり向き合うことのできる貴重な機会である。

一方で、業務の進捗状況などの必要な情報を把握し、必要なタイミングで部下を指導しその能力を育成していく観点から、管理職は「いつでも話してよい」という雰囲気を作り、普段から部下とのコミュニケーションを密にしていくことが重要である。

このようなことから、またⅡ２（２）で指摘したジョブ・アサインメントの重要性も踏まえ、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することが必要である。評価者研修における具体的な対応としては、部下に対する質の高いフィードバックを行う際に有用なコーチングスキルを始めとするコミュニケーション能力の充実等を図る観点から評価者講座やｅラーニングの内容について見直しを図る必要がある。

［民間企業や地方公共団体における参考事例（ｐ71～73 参照）］

・事例９：フィードバックを重視した評価者研修（伊藤忠商事株式会社）
・事例 10：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５の再掲））
・事例 11：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）

②人事評価の実施方法の見直し

管理職が適切なマネジメントを行っているかどうかについては、上司である幹部職員が人事評価の仕組みを通じて観察し、その結果を評価に的確に反映させる必要がある。また、適切なマネジメントを行うために管理職が執るべきとされた行動内容を、個々の管理職が実現に向けて努力すべき具体的な規範として認識させるためには、人事評価の仕組みと連動していることが効果的であると考えられる。

このため、「Ⅱ　管理職のマネジメント行動の在り方」やアンケート結果を踏まえて、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が実行に移されているか把握することが可能となるよう、例えば、能力評価において管理職のマネジメント行動を評価する視点を見直すなど、人事評価の実施方法を見直していく必要がある。

[民間企業や地方公共団体における参考事例（ｐ73～76 参照)]

- 事例 12：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）
- 事例 13：業績評価におけるマネジメント評価（部下との関わりに対する評価項目の設定）（愛知県）
- 事例 14：業績評価におけるマネジメント評価（部下育成等に関する評価項目の設定）（味の素株式会社）
- 事例 15：行動評価におけるマネジメント評価（管理職のマネジメント行動を促進するための評価項目の設定）（鳥取県）
- 事例 16：プロセスを重視した評価制度（オムロン株式会社）

３　管理職自身によりマネジメントを変革させるための方策

（１）現状の取組

管理職のマネジメント能力の向上を図るため、上司からの視線（例：人事評価）だけでなく多角的な視線にも着目することにより、管理職に気付きを与え実践につなげる方法として、一部の民間企業や地方公共団体などでは、多面観察を実施する例が見られる。

導入した民間企業においては、企業の行動指針や管理職に期待する役割等から見て必要な行動が執れているかについて、直属の上司以外の者（主に部下）が質問事項に回答することで、組織運営や職場コミュニケーション等の状況を多角的な視点から明らかにし、管理職自身の課題認識に対して改善を促すものとしている。

また、民間企業によっては、管理職に多面観察の結果をフィードバックするだけではなく、管理職同士でその結果を基に話し合いの場を持つ場合もある。

人事評価とは別に、公務におけるマネジメントの状況を把握し、管理職等にフィードバックすることを通じた組織の活性化方策を検討するため、内閣人事局内において「マネジメントフィードバック」と称した多面観察の試行を平成 27 年度に実施した。

「マネジメントフィードバック」を実施したことで、管理職が自分の強みや弱みを客観的に把握できたことや、フィードバックの機会があることに対して、内閣人事局内で対象となった管理職から概ね評価されており、平成 28 年度も対象を拡充して試行を継続しているところである。

（２）対応の方向性

①多面観察の普及とその結果を活用した管理職の気付きの促進

国家公務員の管理職のマネジメントについては、トップダウンの組織風土や数年内での人事異動を背景に、当面の課題への対応に注力しがちとなる傾向があり、中長期的な人材育成や組織活性化に向けた取組が十分行われてきたとは言い難い面がある。

管理職が求められる役割を実践できているかどうかについて上司から見えにくい部分を明らかにし、管理職自身が持つ能力の強み・弱みや部下の強みを伸ばすことができているか等について気付きを与え、管理職自身の内省を促していく上で、多面観察は有効な手段である。

このため、多面観察については、「Ⅱ　管理職のマネジメント行動の在り方」で掲げた項目やアンケート結果において重点的に取り組むべきとされたマネジメント行動を踏まえた上で設問の設計を行うこと等も念頭に置きつつ、内閣人事局が実施する「マネジメントフィードバック」の試行を活用するなどしながら、現在一部の府省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。

内閣人事局内での試行結果を概観すると、試行で観察の対象となった管理職から自分の強み・弱みを客観的に把握できたことが有意義であった等の感想があった一方で、適切な分析を行う有識者の継続的な確保をどのように図るかなどの課題も存在している。今後は、引き続き多面観察の試行等を進めていくことにより、より多くの管理職に自分自身のマネジメントスタイルに対する気付きを与え、行動変容を促していくことが重要であると考えられる。

[民間企業や地方公共団体における参考事例（ｐ77～80 参照)]

- 事例 17：管理職に対するフォローアップを重視する多面観察の事例（伊藤忠商事株式会社）
- 事例 18：管理職同士の意見交換の場を提供する多面観察の事例（アサヒビール株式会社）
- 事例 19：組織開発の推進と連動させている多面観察の事例（日本たばこ産業株式会社）
- 事例 20：地方公共団体における実施事例（都道府県）

[参考資料（ｐ87 参照)]

- 内閣人事局におけるマネジメントフィードバック試行について

②職員満足度調査等の活用による管理職の気付きの促進

民間企業等では、多面観察以外の手法でも管理職のマネジメント行動の発揮状況の把握に資する取組が行われているが、国家公務員の職場においても、多様な手法を活用することで、管理職の気付きの機会を増やすことが重要である。

例えば、仕事や職場環境、組織風土に対する職員の考えを職員アンケートから定期的に把握し、他の組織と比較することで、管理職のマネジメントの対象となる職場の特性について理解を深めることができるほか、調査結果から職場の問題点を明らかにすることで、管理職のマネジメント行動の改善を促すことが考えられる。

また、多面観察の実施が困難な場合には、管理職が日々の行動を振り返る手法として、セルフチェックの導入も挙げられる。例えば、管理職に期待される行動が執れているかどうかを全般的に確認したい場合には、多面観察と同様のチェック項目とすることが考えられるほか、部下育成やコミュニケーション、業務管理など組織の課題に特化したチェックリストの設計も考えられる。

[民間企業や地方公共団体における参考事例（ｐ81 参照)]

- 事例 21：従業員エンゲージメントに関するサーベイを活用したマネジメント行動の改善（株式会社日立製作所）

おわりに

これからの国家公務員の管理職のマネジメント行動としては、創造的な組織の構築等を図りつつ、長時間勤務に依存することなく、時間当たりの成果を高めることを重視すること、また、一部の部下に負担が集中し過ぎる状況を解消し、多様な職員が活躍できる職場を形成すること、そして、管理職が部下の育成に責任を持ち、部下に対する業務付与やコミュニケーションの在り方を見直すことなどが求められる。

他方、管理職が求められるマネジメント行動を十分に実践するためには、イ）不要業務の見直し、国会関係業務の効率化、テレワーク推進のためのリモートアクセス機能の整備・強化等による働き方改革の推進、ロ）幹部職員や本府省等課室長を支える課長補佐等を始めとする部下の理解や協力などの環境整備、等も併せて必要である。

特に、管理職の上司である幹部職員が、管理職のマネジメント行動の意義について理解し､日々の業務において管理職がその行動を実践しやすい環境を整えて、また評価していかないと、いくら有能なマネジメント能力を持つ管理職であっても、その能力を十分に発揮することができない。また、本懇談会の議論では、管理職が自身のマネジメント能力を向上させるためには、管理職が持つ従来の考え方や物の見方を変えるような特別な内容のものを含め、研修等の機会が十分に与えられることが重要であるとの指摘があった。日常の業務で多忙な本府省課室長に研修等のマネジメント向上のための機会を与えることは容易ではないが、この点についても幹部職員の意識に負うところが大きいと考えられる。管理職のマネジメント能力の向上に向けた各種の取組を成功させるため、幹部職員の積極的な協力を願うものである。あわせて、管理職と部下が一体となって日頃から業務の効率化に取り組むなどして、上司が求められるマネジメント行動を実践するために部下が協力していく姿勢も重要である。

そして、本報告書は、主として本府省等課室長を念頭に置いたものであるが、地方機関の管理職や、部下を持つ課長補佐級においても、同様の課題を抱えていると考えられる。このため、適切なマネジメントを行うために、本報告書で指摘した管理職のマネジメント行動の在り方や、必要な支援施策などを参考とすることが望ましい。

管理職のマネジメント行動に関する理解が浸透することで、管理職と部下の対話が増え､相互理解が深まるとともに､効率的･効果的な働き方を目指すことで、現在進めている働き方改革の推進にも寄与することが期待される。

本報告書の内容を踏まえ、内閣人事局はもとより、各府省も一体となって政府全体で管理職のマネジメント能力の向上に向けて積極的に取り組むとともに、能力向上に向けた手法について更に具体的に検討を進めていくことを期待する。

参　考　資　料

・「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」開催要項

1　趣旨

① 複雑・高度化する行政課題に的確に対応し、政策の質や行政サービスの向上を図る必要がある一方で、勤務時間等の制約要因も含め、職員個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を実現する必要性が増している。こうした中で、組織の中核である管理職については、業績向上を目指した職務遂行に関するマネジメントはもとより、与えられた資源の範囲内で組織を効率的に運営していくマネジメントまでも求められている。

② これまで国家公務員においては、管理職のマネジメント能力についての検討が十分行われてきたとは言えず、本年６月の「日本再興戦略 2016」や、同月の「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」の提言においても、管理職のマネジメント能力向上に向けた取組が求められている。

③ そこで、学識経験者の意見や先進的な民間企業における取組を踏まえつつ、管理職（主として本府省等課室長を念頭）に求められるマネジメント、そのために執るべき行動を整理するとともに、その把握・育成手法に関する今後の検討に資する知見を整理するため、本懇談会を開催する。

2　名称

本懇談会は、「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」と称する。

3　主な整理・検討事項

① 現在の公務の職場において管理職に求められる「マネジメント」は何を目指すものか

② 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

③ 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

4　構成員

構成員は、別紙のとおりとする。

5　事務局

本懇談会の庶務は、内閣官房内閣人事局が処理する。

（別紙）

管理職のマネジメント能力に関する懇談会　構成員一覧

荒木　淳子　　産業能率大学情報マネジメント学部准教授

荒木　由季子　株式会社日立製作所理事 CSR・環境戦略本部長

◎稲継　裕昭　　早稲田大学政治経済学術院教授

大久保　幸夫　リクルートワークス研究所所長

髙橋　　潔　　神戸大学大学院経営学研究科教授

松原　光代　　学習院大学経済学部特別客員教授

（五十音順、敬称略、◎は座長）

・「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」開催状況

第１回（平成 28 年 10 月 25 日）
・検討を行う背景・趣旨
・現状の取組
・整理すべき論点
・管理職に求められる「マネジメント」、管理職が執るべき行動の在り方について

第２回（平成 28 年 11 月 30 日）
・有識者からのヒアリング
【東京海上日動火災保険株式会社　理事岐阜支店長　児玉進矢氏】
・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
・第１回懇談会の論点について

第３回（平成 29 年１月 26 日）
・職員を対象としたアンケート調査の結果について
・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
・懇談会報告書骨子素案について

第４回（平成 29 年３月９日）
・懇談会報告書案について

・管理職のマネジメント能力に関連する各種の決定等

○採用昇任等基本方針（平成 26 年６月 24 日閣議決定）（抄）

４　幹部職及び管理職への任用に関する指針

（２）管理職への任用に関する指針

本府省等課長級に関しては、能力・実績主義の人事管理の下、人事院規則の定める公正な任用の確保のための基準を満たす者の中から、以下の基準にも配慮して、優れた人材の育成、活用に資する適切な任用を行うものとする。また、本府省等室長級についてもこれに準ずるものとする。

エ　国民全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、政府全体の観点から、公正に職務を遂行することができる者を選定すること

オ　効率的な行政を推進していく観点から、事業や予算について不断の検証、見直しを行い、コスト意識を持って効率的な業務を進めることができる者を選定すること

カ　職員の士気を確保し、公務の能率的な運営を実現する観点から、適切な業務配分の下で、部下の指導・育成を行うことができ、部下の仕事と生活の調和にも十分配慮できる者を選定すること

○国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針（平成 26 年 10 月 17 日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定）（抄）

Ⅱ．職員の仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の推進のための二つの改革

１．働き方改革

（１）価値観・意識の改革

働き方改革に当たっては、大臣や事務次官、官房長等からの継続的なメッセージの発出により、管理職員（課室長級（地方機関等を含む。）。以下同じ。）等への浸透を図ることが重要である。このため、以下の取組を推進する。

①　価値観・意識の改革

・　各府省等の大臣や事務次官、官房長等から、管理職員を始めとする職員に対し、組織の生産性・持続可能性を高める観点から働き方に対するこれまでの価値観を抜本的に変える必要があること（長時間労働を当たり前とせず時間制約のある職員がいることを前提とした業務運営、時間当たりの生産性の重視、人事評価への徹底した反映等）についての明確なメッセージを継続的に発出する。【各府省等】

②　人事評価への反映

・　人事評価マニュアルを踏まえ、効率的な業務運営やワークライフバランスに資する取組について適切に人事評価へ反映する。特に、幹部職員（審議官級以上（地方機関等を含む。）以下同じ。）及び管理職員については、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するための取組に向けてとられた行動等が適切に評価されるよう、各府省等は取組計画を受けた行動事例や目標設定例を示し、人事評価へ適切に反映させる。【各府省等】

・　内閣人事局において、各府省等の取組状況を把握しつつ、優良事例の共有など運用の徹底を図る。【内閣人事局】

○「日本再興戦略 2016―第４次産業革命に向けて―」（平成 28 年６月２日閣議決定）（抄）

第２　Ⅲ　２．

２－２．働き方改革、雇用制度改革

（２）新たに講ずべき具体的施策

ⅰ）働き方改革の実行・実現

④長時間労働の是正

エ）国家公務員の取組促進

企業での取組を促進する上でも、国家公務員の長時間労働の是正に向けた取組を推進する。具体的には、本年 4 月より拡充されたフレックスタイム制も活用した「ゆう活」、業務効率化、長時間労働是正に向けた管理職等の取組・実績の人事評価への反映の再徹底等の「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」に基づく取組を進め、（略）加えて、管理職に求められるマネジメント能力の把握やその向上に向けた取組の在り方について検討する。

○「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会提言」（平成 28 年６月 16 日）（抄）

提言②　マネジメント改革

２－１　管理職のマネジメントとして求められる役割を明確化・具体化した上で、以下の強化策を実施。

①　マネジメントに係る研修の強化

②　人事評価のプロセスを活用して、マネジメントとして求められる役割・行動を促す

③　３６０度フィードバックの研究・普及を図る

○「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成 28 年７月 29 日内閣官房内閣人事局決定）（抄）

２　マネジメント改革

（１）マネジメントの役割の明確化・具体化

管理職に求められるマネジメント能力の要素や良好なマネジメントを実現するために必要な行動を、明確化・具体化する。（内閣人事局、平成 28 年度）（*1、*2）

*1）主として本府省等課室長を念頭に検討

*2）検討に当たっては、公務の特性を踏まえつつ、学識経験者等の知見も活用

（２）マネジメント研修

女性活躍とワークライフバランス推進のためのｅ－ラーニング教材を開発する。（内閣人事局、平成 28 年度）（*3）

（１）の成果を踏まえ、マネジメントの観点を加味した研修を実施する。（内閣人事局及び各府省等、平成 29 年度から）

*3）管理職全員を対象とする教材

（３）人事評価への反映

ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組を再徹底する。（内閣人事局及び各府省等、平成 28 年度）（*4）

（１）の成果を踏まえ、管理職のマネジメントの役割を明確化した人事評価手法を構築する。（内閣人事局、平成 30 年度まで）

*4）再徹底に当たって、管理職に対してマネジメントに関する意識醸成に向けた一層の取組（人事評価面談における幹部職から管理職への指導、各府省等による所属職員への周知等）を行う。

（４）マネジメント状況の把握（360 度フィードバック等）

360 度フィードバックをはじめとした管理職のマネジメント状況について気付きを促すための手法の研究を進め、普及促進を図る。（内閣人事局、平成 28 年度から）（*5、*6）

*5）本府省等における活用を念頭に、様々な手法の長所・短所等の特性を踏まえて検討を進める。

*6）内閣人事局における 360 度フィードバックの試行結果や各府省等の経験を踏まえ、試行の拡大等により普及促進を図る。

（５）　略

・管理職のマネジメント能力に関するアンケート調査

平成29年３月
内閣官房内閣人事局

目次

■調査の実施概要　p2

Ⅰ．管理職のマネジメントの現状　p5

Ⅱ．管理職の役割に対する期待　p12

Ⅲ．管理職のマネジメント上の課題　p16

Ⅳ．自由意見　p18

1

調査の実施概要

■ **調査目的**

国家公務員の職場におけるマネジメントの現状を把握・分析するとともに、管理職以外の職員（部下）が期待する管理職の役割、マネジメント行動等を把握・分析するため、職員向けのアンケート調査を実施する。

■ **調査期間**

平成28年12月５日（月）～12月22日（木）

■ **調査方法**

ウェブ調査（一部の組織に対しては紙媒体による調査）

■ **対象者**

本府省における管理職（課室長）、一般職員（課長補佐以下）の職員　※非常勤職員は除く。

各府省において、おおむね課室長の25%、課長補佐以下の職員の５%をランダムサンプリングにより抽出するよう依頼して実施した。

■ **回答率**

約84.7%（課室長約73.3%、一般職員約90.4%）

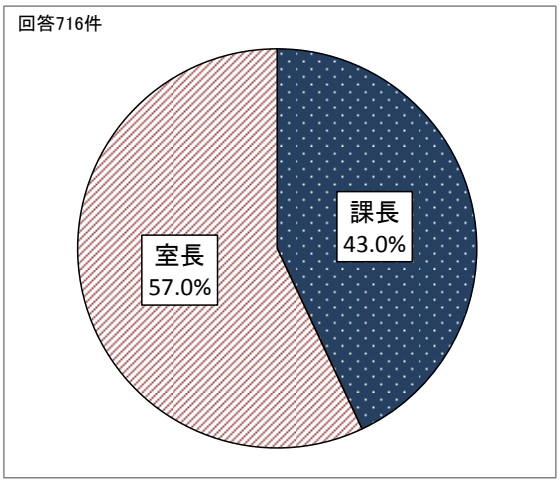
■ **設問構成**

・回答者の属性
・職場風土からみたマネジメント水準
・自由記述（マネジメントに関する課題等）
・管理職のマネジメント行動
・管理職の役割に対する期待と現状

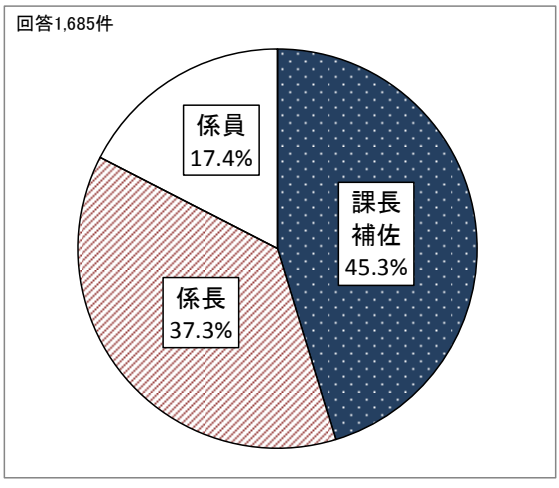
2

回答者の概要①

＜回答者の職位（管理職）＞



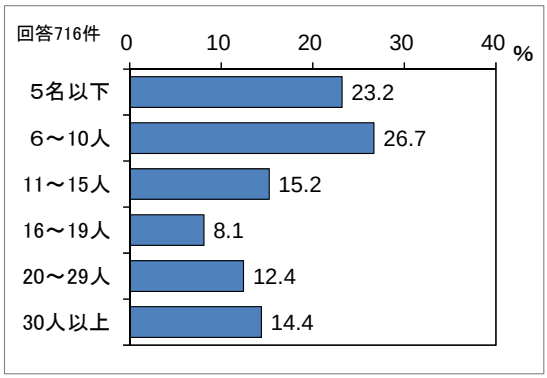
＜回答者の職位（一般職員）＞



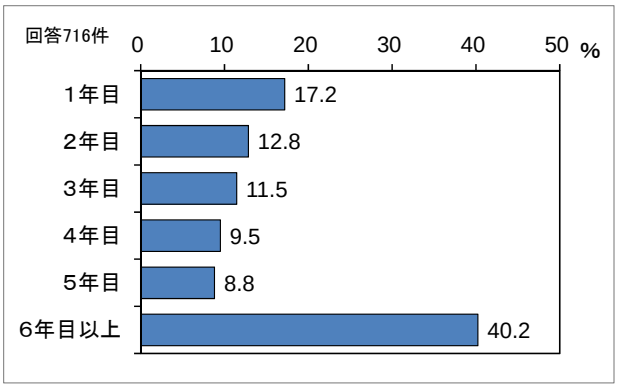
3

回答者の概要②

＜部下の人数（管理職回答）＞



＜管理職経験年数（管理職回答）＞



4

Ⅰ．管理職のマネジメントの現状

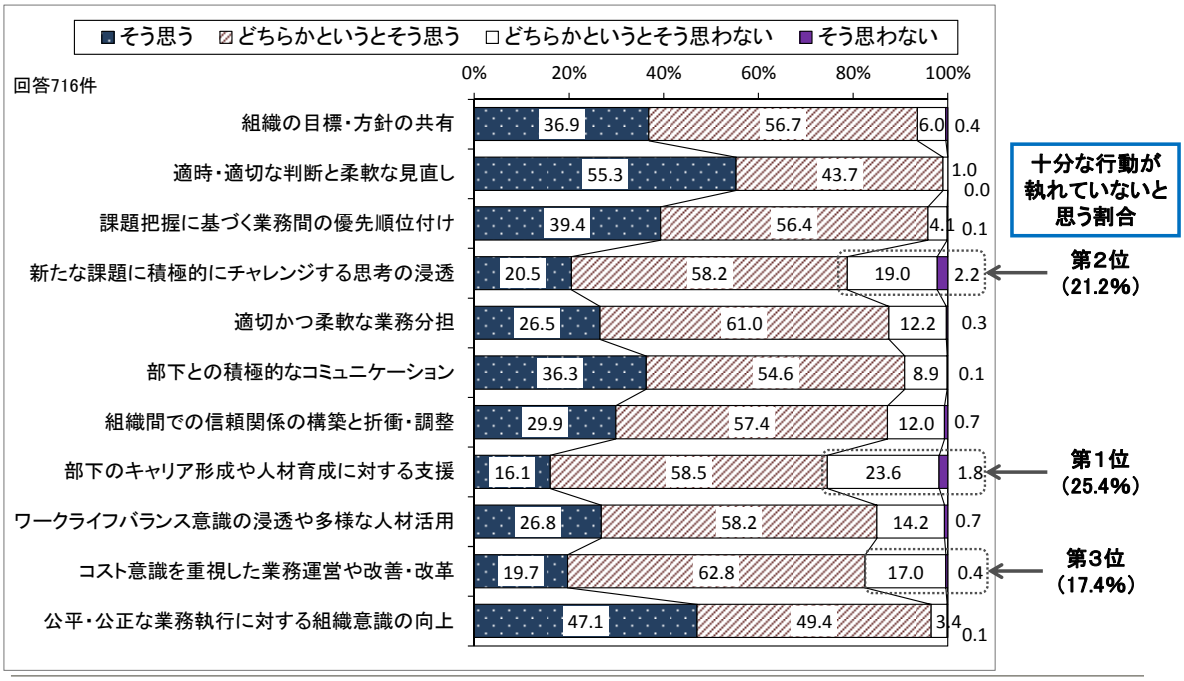
5

管理職のマネジメント行動に関する設問

本資料での表記	アンケートの設問文 （管理職の行動について、「そう思う」「どちらかというとそう思う」「どちらかというとそう思わない」「思わない」の中から1つ選択）
組織の目標・方針の共有	組織の目標や方針を適切に把握し、それをもとに各職員の役割を明確にすることで、組織の目標や方針を部下に共有させることができていますか。
適時・適切な判断と柔軟な見直し	一度決断したことであっても、状況の変化を踏まえて、柔軟に見直すことができていますか。
課題把握に基づく業務間の優先順位付け	組織として優先的に取り組むべき課題について適切に把握し、具体的に業務間の優先順位を付けて部下に示すことができていますか。
新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透	組織全体に新たな課題に積極的にチャレンジする思考を浸透させることができていますか。
適切かつ柔軟な業務分担	業務量の変化や、仕事の特性、職員の能力などを踏まえ、業務分担を適切かつ柔軟に見直すことができていますか。
部下との積極的なコミュニケーション	部下と積極的にコミュニケーションを取り、部下の業務の進捗状況などについて情報が集まりやすい状況を作り出すことができていますか。
組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	組織外の人材と積極的に信頼関係を構築したり、また他の組織との折衝・調整を円滑に行うことができていますか。
部下のキャリア形成や人材育成に対する支援	長期的な観点から、部下のキャリア形成や人材育成について具体的な支援を行うことができていますか。
ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用	業務の効率化や長時間労働の見直しなどワークライフバランス意識の浸透や、育児や介護などの事情を抱える職員が職場で活躍できるように業務分担を工夫するなど、具体的な推進策を取ることができていますか。
コスト意識を重視した業務運営や改善・改革	コスト意識を重視した業務運営を行い、事業や組織の在り方を変革する意欲を持ち、具体的な改善・改革の行動に取り組むことができていますか。
公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上	自ら責任感を持って業務に対応し、組織として服務規律の遵守、公平・公正な業務執行が行われるよう、組織の意識向上を図ることができていますか。

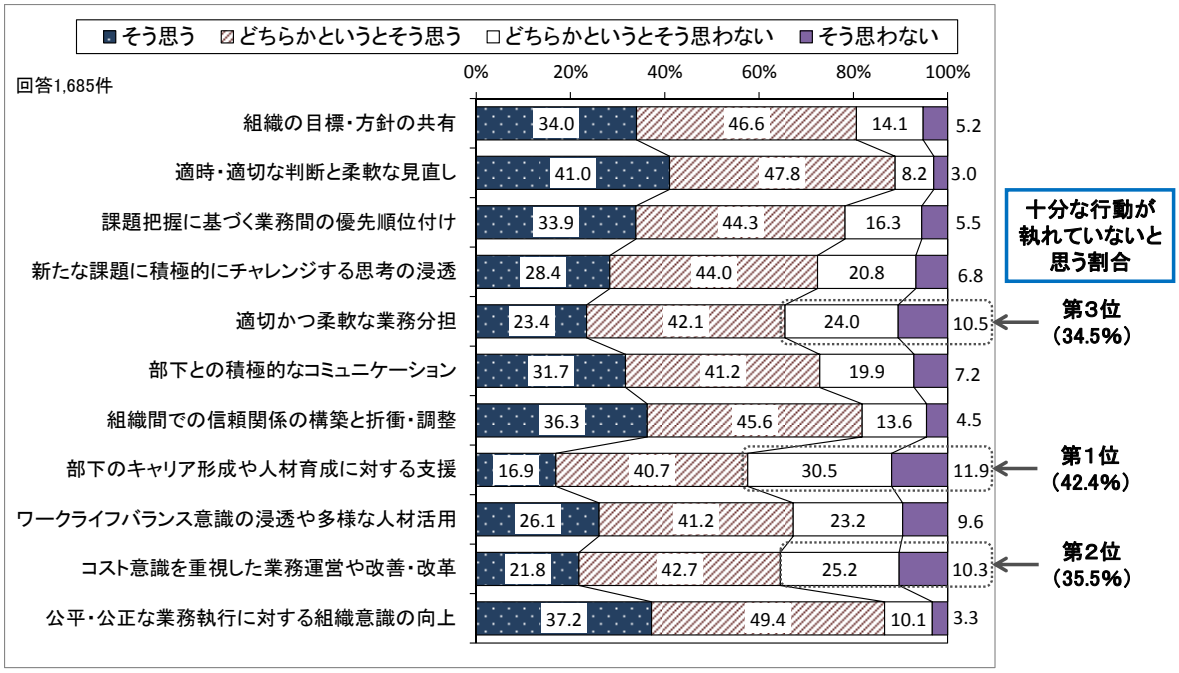
6

管理職がマネジメント行動を執れていると思う割合（管理職自身の回答）



7

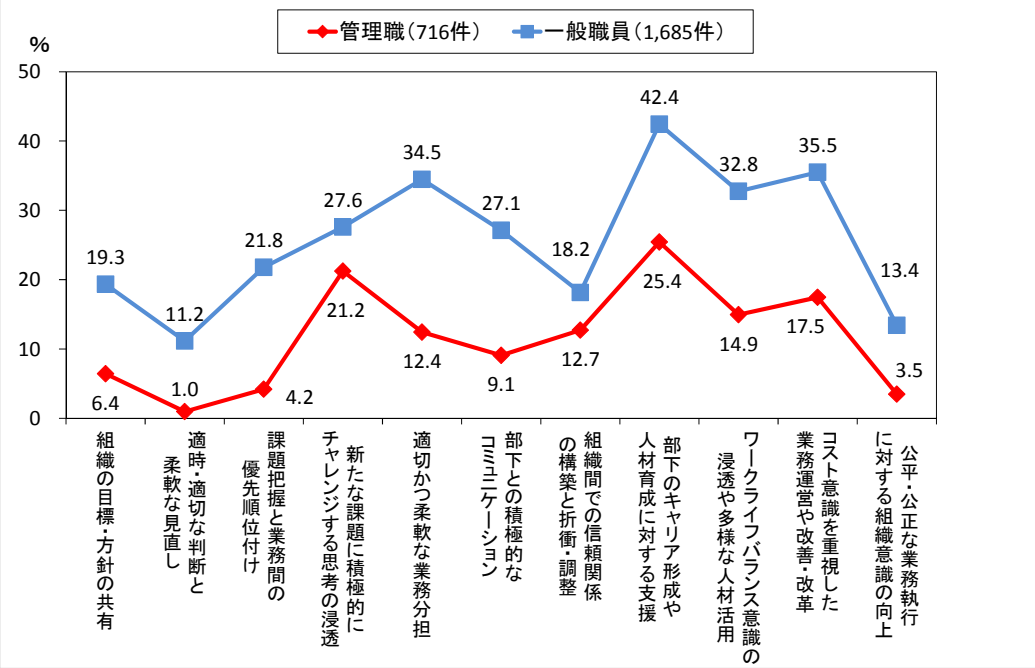
管理職がマネジメント行動を執れていると思う割合（一般職員から見た回答）



8

管理職がマネジメント行動を執れていないと思う割合（管理職と一般職員の回答比較）

「そう思わない」と「どちらかというとそう思わない」の合計



9

【参考】Ⅰ（1） 管理職がマネジメント行動を執れているかに関する設問間の相関分析の結果（管理職回答）

・管理職については、「①組織の目標・方針の共有」は「③課題把握に基づく業務間の優先順位付け」との間にやや強い相関が見られるほか、「④新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透」、「⑤適切かつ柔軟な業務分担」、「⑥部下との積極的なコミュニケーション」、「⑪公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上」の項目との相関関係が見られるなど、管理職のマネジメント行動の一連のフローの川上の業務として、「組織の目標・方針の共有」の重要性がわかる結果となっている。

項目名		管理職のマネジメント行動										
		①組織の目標・方針の共有	②適時・適切な判断と柔軟な見直し	③課題把握に基づく業務間の優先順位付け	④新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透	⑤適切かつ柔軟な業務分担	⑥部下との積極的なコミュニケーション	⑦組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	⑧部下のキャリア形成や人材育成に対する支援	⑨ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用	⑩コスト意識を重視した業務運営や改善・改革	⑪公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上
管理職のマネジメント行動	①組織の目標・方針の共有	1.00										
	②適時・適切な判断と柔軟な見直し	0.33	1.00									
	③課題把握に基づく業務間の優先順位付け	0.56	0.43	1.00								
	④新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透	0.47	0.30	0.42	1.00							
	⑤適切かつ柔軟な業務分担	0.44	0.34	0.47	0.39	1.00						
	⑥部下との積極的なコミュニケーション	0.45	0.33	0.33	0.41	0.41	1.00					
	⑦組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	0.37	0.34	0.38	0.44	0.34	0.43	1.00				
	⑧部下のキャリア形成や人材育成に対する支援	0.37	0.21	0.37	0.42	0.43	0.36	0.40	1.00			
	⑨ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用	0.36	0.26	0.34	0.33	0.44	0.34	0.29	0.396	1.00		
	⑩コスト意識を重視した業務運営や改善・改革	0.39	0.32	0.42	0.40	0.41	0.34	0.35	0.42	0.46	1.00	
	⑪公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上	0.43	0.34	0.37	0.37	0.32	0.43	0.36	0.37	0.32	0.32	1.00

相関係数
- 0.7以上（強い相関がある）
- 0.5以上（やや強い相関がある）
- 0.4以上（相関がある）

10

【参考】Ⅰ（2） 管理職がマネジメント行動を執れているかに関する設問の主成分分析の結果（管理職回答）

・管理職の回答から、マネジメント行動を主成分分析（※）を用いて類型化したところ、次の結果が得られた。

・第1成分については、組織の方向性決定や内外のコミュニケーションに関する項目である（「組織間での信頼関係の構築と折衝・調整」、「部下との積極的なコミュニケーション」、「公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上」、「新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透」、「組織の目標・方針の共有」の5項目）。
・第2成分については、組織活用の在り方に関する項目である（「ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用」、「コスト意識を重視した業務運営や改善・改革」、「適切かつ柔軟な業務分担」、「部下のキャリア形成や人材育成に対する支援」の4項目）。
・第3成分については、業務上の判断に関する項目である（「適時・適切な判断と柔軟な見直し」、「課題把握に基づく業務間の優先順位付け」の2項目）。

	成分		
	1	2	3
組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	**0.8059**	−0.0925	0.0028
部下との積極的なコミュニケーション	**0.7779**	−0.0676	0.0324
公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上	**0.7026**	−0.1149	0.1385
新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透	**0.6275**	0.1458	−0.0030
組織の目標・方針の共有	**0.3923**	0.1472	0.3418
ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用	−0.1538	**0.9068**	−0.0281
コスト意識を重視した業務運営や改善・改革	−0.0535	**0.7463**	0.1063
適切かつ柔軟な業務分担	−0.0050	**0.6157**	0.2356
部下のキャリア形成や人材育成に対する支援	0.4459	**0.5738**	−0.3323
適時・適切な判断と柔軟な見直し	0.0310	−0.1075	**0.8842**
課題把握に基づく業務間の優先順位付け	0.0447	0.2591	**0.6234**

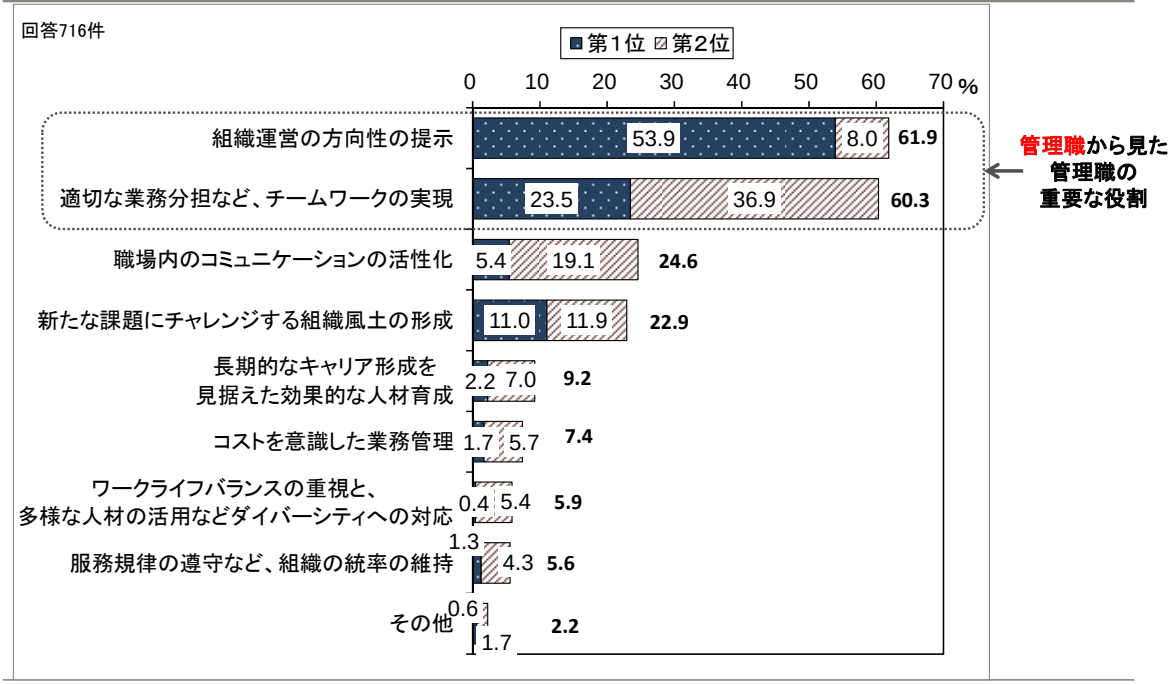
※）主成分分析について
一定の数学的な手法により多数の調査項目を統合することにより、少数の総合的な指標（＝成分）を抽出する分析をいう。
本件に当てはめれば、管理職のマネジメント行動が執れているかに関する11項目の調査結果について、主成分分析の結果から傾向が近いものをグルーピングしたところ、【組織の方向性決定や内外のコミュニケーション】【組織の活用の在り方】【業務上の判断】と名付け得る3つの指標に分類されることが判明したこととなる。

11

Ⅱ．管理職の役割に対する期待

管理職の役割として重要と思う割合（管理職回答）

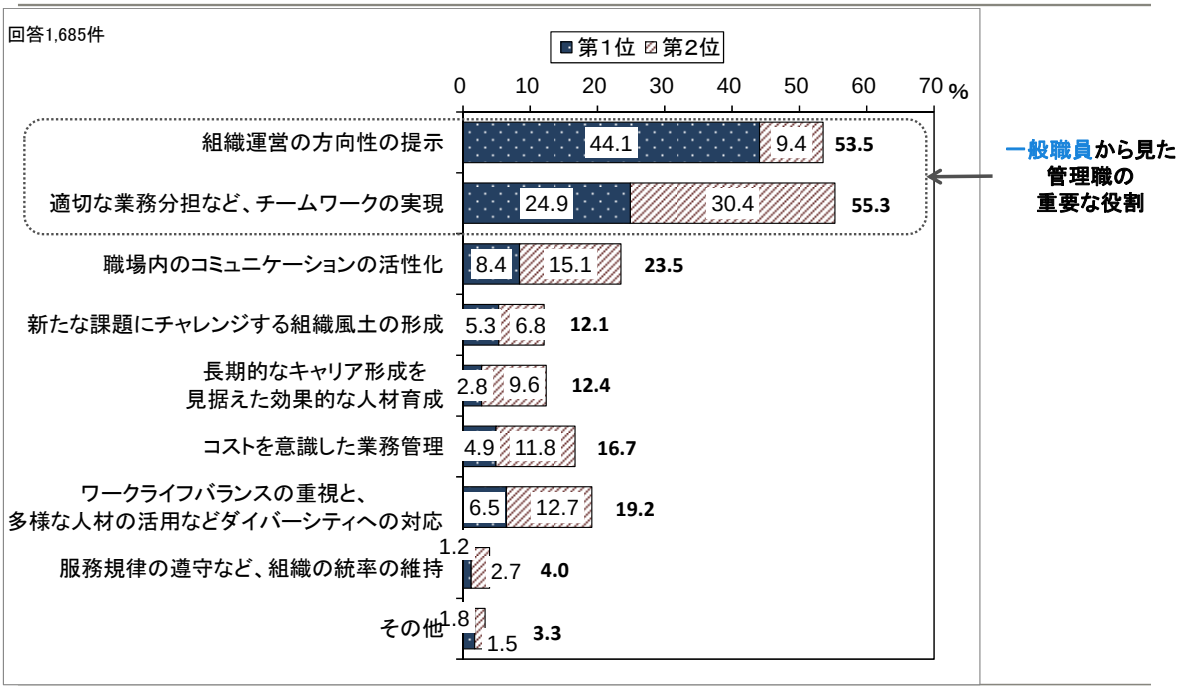
重要と思う順に2つ回答



管理職回答による「第1位」と「第2位」の合計割合が高い順

管理職の役割として重要と思う割合（一般職員回答）

重要と思う順に2つ回答

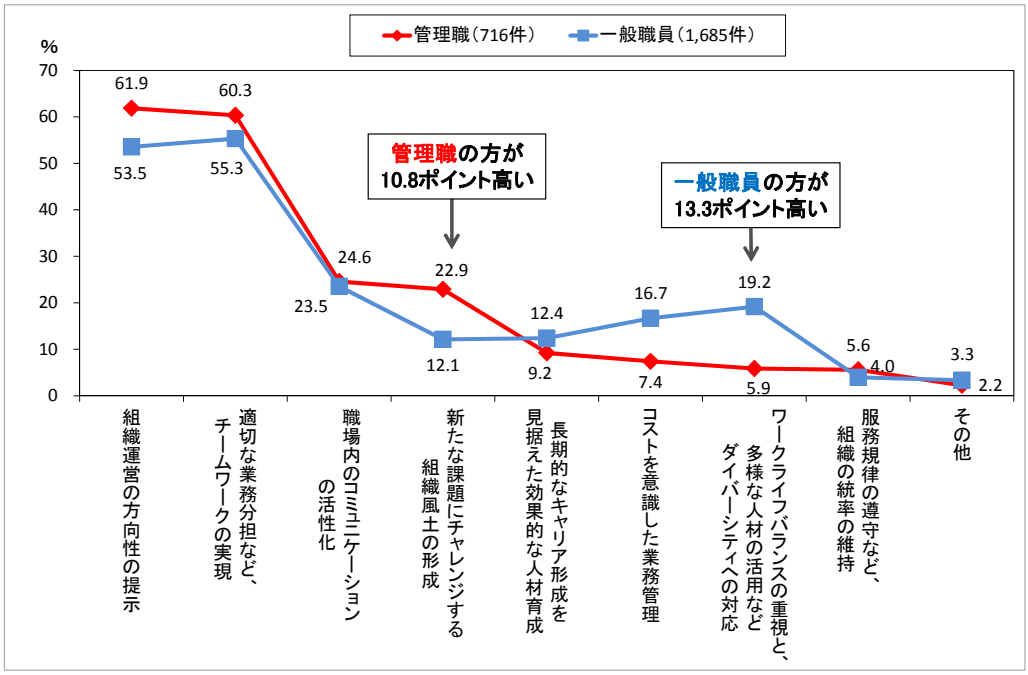


14

p13の管理職回答による「第1位」と「第2位」の合計割合が高い順

管理職の役割として重要と思う割合（管理職と一般職員の回答比較）

「第1位」と「第2位」の合計



15

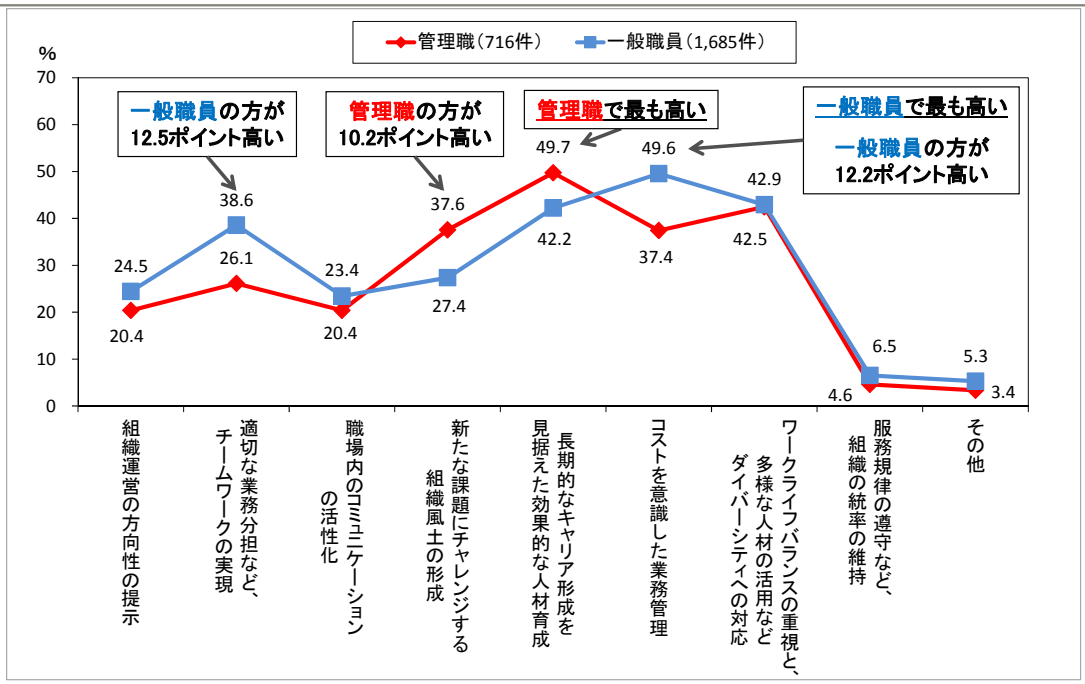
p13の管理職回答による「第1位」と「第2位」の合計割合が高い順

Ⅲ．管理職のマネジメント上の課題

16

マネジメント上の問題や課題（管理職・一般職員回答）

複数回答

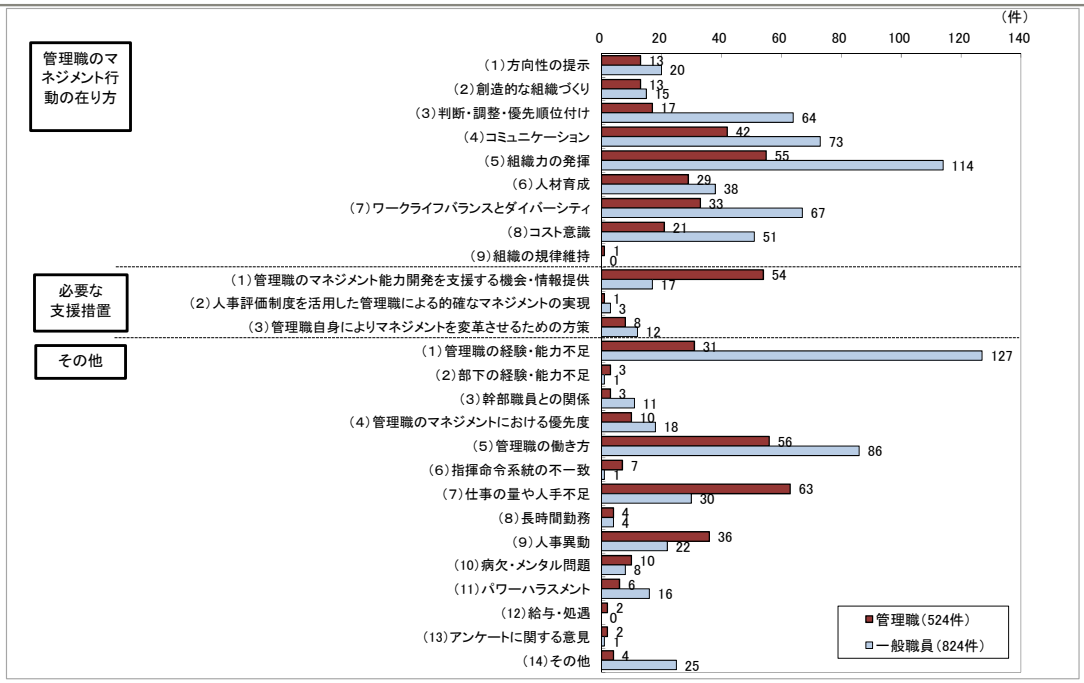


17

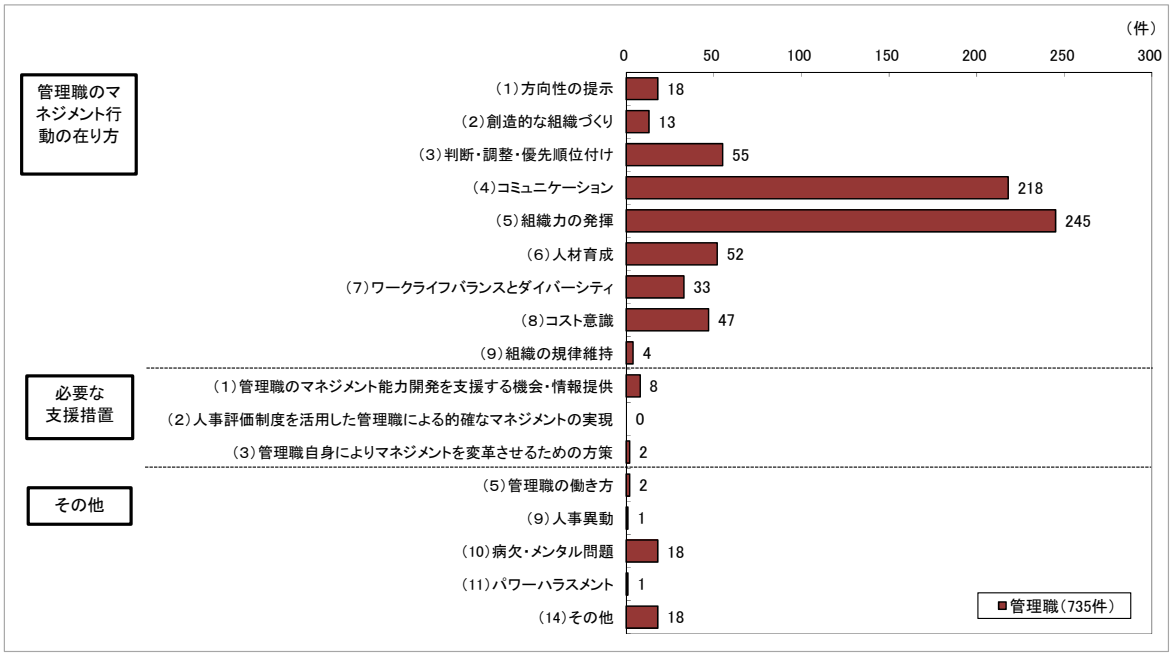
p13の「管理職の役割として重要と思う割合」（管理職回答）の高い順

Ⅳ. 自由意見

自由意見（管理職・一般職員回答）
管理職のマネジメント能力やマネジメント環境に関する課題



自由意見（管理職のみ回答）
管理職としての意識や取組、工夫



20

自由意見（管理職のみ回答）
管理職としての意識や取組、工夫の例（抜粋）

【A リーダーとしての行動】

（1）方向性の提示

①組織課題の適切な把握・提示

- 社会にとって何が求められているか、あるいは不要とされているか、常に原点に立って考える。
- 業務の方向性を決める際に、職場での議論を経て、あるいはしっかりと背景等を説明することで、方向性を職場で共有できるようにする。
- 組織の施策の方向性を明示し、新たな業務に適切に対応することを意識し、そのために外部の方から意見を伺い、業務に活かす。

（2）創造的な組織づくり

①新たな取組に挑戦する風土の醸成

- 自らが積極的に疑問を投げかけたり、提案したりすることにより、職場での議論・コミュニケーションを活発に行うようにしている。これにより新たな業務にチャレンジする機運を醸成するように努める。
- 前例主義にとらわれないように、なぜ、そうしたのか、そうするのか、自身や部下に問うように心掛ける。
- 前例どおりには行うことは誰にでもできるとの意識の下、従来から行われていることであっても見直すべき点がないか、何か新しいことができることがないかを常に意識し、周囲にも明確に発信することで、挑戦する組織風土づくりに配意する。

21

自由意見（管理職のみ回答）
管理職としての意識や取組、工夫の例（抜粋）

【B　成果を挙げる組織運営】

（3）判断・調整・優先順位付け

①適時・適切な判断

- 「大きな方針を示した後は部下が伸び伸びと自由な発想で業務を遂行できるようにし、判断すべき時は判断し、対外的に折衝すべき時は折衝し、部下が方向性に悩んだ時は方向性を示し、最後の責任は取る」ということを常に肝に銘じている。
- 必要な意思決定は迅速に行うことに加え、対応が必要な課題が放置されていないか、また、課題に対して部下の能力等が十分か（不十分な場合は何らかの形で支援）を常に意識・対応する。
- できるだけ部下の仕事への意欲に配慮し、判断には必ず明確な判断基準を示すように心掛ける。

②組織間での信頼関係の構築と折衝・調整

- 職場内の発想に閉じこもっていては、政策イノベーションは起こせないことから、自ら積極的に職場外の発想を持ち込んだり、課員に積極的に外に出るよう促している。
- 管理職同士のコミュニケーションも意識し、組織同士の関係構築にも取り組む。
- アンテナを高くし、学識有識者や民間、現場の声を常に聞くように心掛ける。

③業務間の優先順位付け

- 各職員が、業務に優先順位を付けてメリハリをもって取り組むことを目指して、声がけするよう心掛ける。
- 過剰品質の見直しと業務の取捨選択を行う。
- 中長期的なものと短期的なものに分けて取り組むようにする。今すぐに対応できなくても、長期的な思考は忘れないように指導する。

22

自由意見（管理職のみ回答）
管理職としての意識や取組、工夫の例（抜粋）

（4）コミュニケーション

①風通しの良い一体感のある職場づくり

- 課内の風通しを良くするため、課内ミーティング、案件説明等、係員クラスの職員が気軽に意見を述べることができる場を多く設けるよう心掛けるとともに、課長補佐クラスの職員にも同様の意識を持つよう指導する。
- 施策の全体方向を把握する等の基本動作に加え、課員全員の様子を可能な限り毎日確認するともに、少なくとも週1回は全員と直接話す機会を作るなど、課内の円滑なコミュニケーションを行う。
- 管理職として、部下が自らの能力を適切に発揮できる環境を整備することが重要と考えており、そのためには、できる限り上司に相談しやすい雰囲気づくりや意見交換しやすい意識を持ってもらうように働きかける。

（5）組織力の発揮

①目標・方針の共有、部下への咀しゃく

- 組織として到達すべき目標を職員各人に認識させ、それぞれ組織の目標に対してどのような貢献や働きができるか自覚させる。
- 部下を育成するため、管理職として自らが考えていること、実践していることやその目的等を部下に意識的に伝達する。
- 組織の基本目標、方向をわかりやすく示すことが重要と考えており、組織目標等を作成して提示する。

23

自由意見（管理職のみ回答）
管理職としての意識や取組、工夫の例（抜粋）

②部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担

- 業務が特定の職員に集中しないように目配りをするとともに、職員の能力に応じた柔軟な業務の割り当てを行い、効率的に業務が実施されるよう心掛ける。
- 職員それぞれの強みを活かして、弱みは皆でサポートするような仕事のやり方を定着させることにより、組織としての求心力を発揮できるように心掛ける。

③進捗管理、目標達成の仕上げ

- 政府の各種方針や検討の動きを適切に情報を共有することを意識し、職員一人一人が自ら、自分が為すべきことを計画的に実施できるように支援する。
- 部下に方向性を示し、部下がそれを受けて自身で業務を達成できるようにすることが重要であり、そのため、対話形式で考え方等を議論し、部下自身が理解して作業を進めることができるように努める。
- 求められる課題に対して、対応人数や個人の能力を勘案したスケジュール管理を行うとともに、求める業務の質を常に意識した作業指示を行う。

24

自由意見（管理職のみ回答）
管理職としての意識や取組、工夫の例（抜粋）

【C　資源の有効活用】

（6）人材育成

①適切な職務経験の付与、部下への必要な支援

- 重要案件については、組織的な対応が必要なことから班を超えたプロジェクトチーム体制で取り組む。また、人材育成の機会として捉え、プロジェクトチームには中堅・若手職員も参画してもらう。
- 職員に対して、自ら企画立案することや、様々な関係者と意見交換をすることを率先して行うよう助言し、組織の担い手を育成することを常に意識する。
- 部下のアイディアを尊重し、その実現のための手立てを講じる際、部下の成長を促すため、当人に対応策を考えさせるようにしている。

②自己啓発を含めた能力開発の推進

- 外の方々との対話の中で、自らの知見を高められる傾向が高いことから、職員にはできるだけ外に出て、生の専門的な情報を取るようお願いする。
- 部下に対し、官民交流を通じた気付きを伝えたり、マネジメントに関する啓発本などを職場において自由に読めるようにする。

25

自由意見（管理職のみ回答）
管理職としての意識や取組、工夫の例（抜粋）

（7）ワークライフバランスとダイバーシティ

①ワークライフバランスを重視する意識改革

- チームとして業務を遂行するに当たり、業務の取組内容や進捗情報等を共有し、職員が休みやすい環境を作るため、数か月程度の休暇予定表をあらかじめ作成する。
- 勤務時間外には、できるだけ業務依頼を行わないようにし、仮に行う場合には、今日でなくとも良いものはその旨を必ず伝えるようにする。
- 職員が休日を取ったり、研修しやすいように、率先して休日等を取るようにする。

②多様な人材の活用

- 職員各人が多様性を活かしながら参画できるようダイバーシティ環境を整える。

26

自由意見（管理職のみ回答）
管理職としての意識や取組、工夫の例（抜粋）

（8）コスト意識

①先見性を持った上での適切な業務遂行

- 想定外の事象や突発的な事象に対応できる組織的な柔軟性と継戦能力を確保するため、想定内の事象については、課としても、各担当としても、段取りを重視し、「適当な時期に」、「適当な作業を」、「最短時間で」行うことを意識している。

②成果と時間・労力のバランスの認識

- 無駄な事務を減らし、スリム化を徹底するために、上司の問題意識を的確に把握した上で部下に適切な指示をすること、部下からの情報が入るよう相談しやすい雰囲気を作り、こちらの問題意識を伝えつつ、誠実な対応（報告、相談して良かったと思われるような対応）を行う。
- 不要な資料の作成を行わないよう自ら留意するとともに、部下にも促す。
- 可能な限り終了時間を明示して、その時間までにやり遂げるよう工夫する。

【D　組織の規律】

（9）組織の規律維持

①責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行

- 日々の業務遂行や服務規律の実践において、部下の模範となるように心掛ける。

27

・民間企業や地方公共団体におけるマネジメント能力向上のための支援措置事例

管理職のマネジメント能力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 マネジメント能力向上のための支援措置事例
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 □日常業務との連続性を考慮した管理職研修（充実したフォローアップの実施）　事例４ 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５ 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６ 株式会社リクルートホールディングス □部下育成の具体的課題を解決するためのコーチング　事例７ 味の素株式会社 □在宅勤務時を中心とした適正な業務遂行の目安時間の共有　事例８ 日産自動車株式会社
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	□フィードバックを重視した評価者研修　事例９ 伊藤忠商事株式会社 □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 10 日本マイクロソフト株式会社（事例５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 11 アサヒビール株式会社 □組織運営方針に基づく業績評価と人材育成の重視　事例 12 政令指定都市 □業績評価におけるマネジメント評価　事例 13 愛知県（部下との関わりに対する評価項目の設定）　事例 14 味の素株式会社（部下育成等に関する評価項目の設定） □行動評価におけるマネジメント評価　事例 15 鳥取県(管理職のマネジメント行動を促進するための評価項目の設定) □プロセスを重視した評価制度　事例 16 オムロン株式会社
管理職自身によりマネジメントを変革させるための方策	□多面観察 事例 17 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 18 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 19 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 20 都道府県（地方公共団体における実施事例） □従業員エンゲージメントに関するサーベイを活用したマネジメント行動の改善　事例 21 株式会社日立製作所

民間企業や地方公共団体における
マネジメント能力向上のための支援措置事例

※　各事例の二次利用に当たっては、各団体に確認をお願いします。

○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

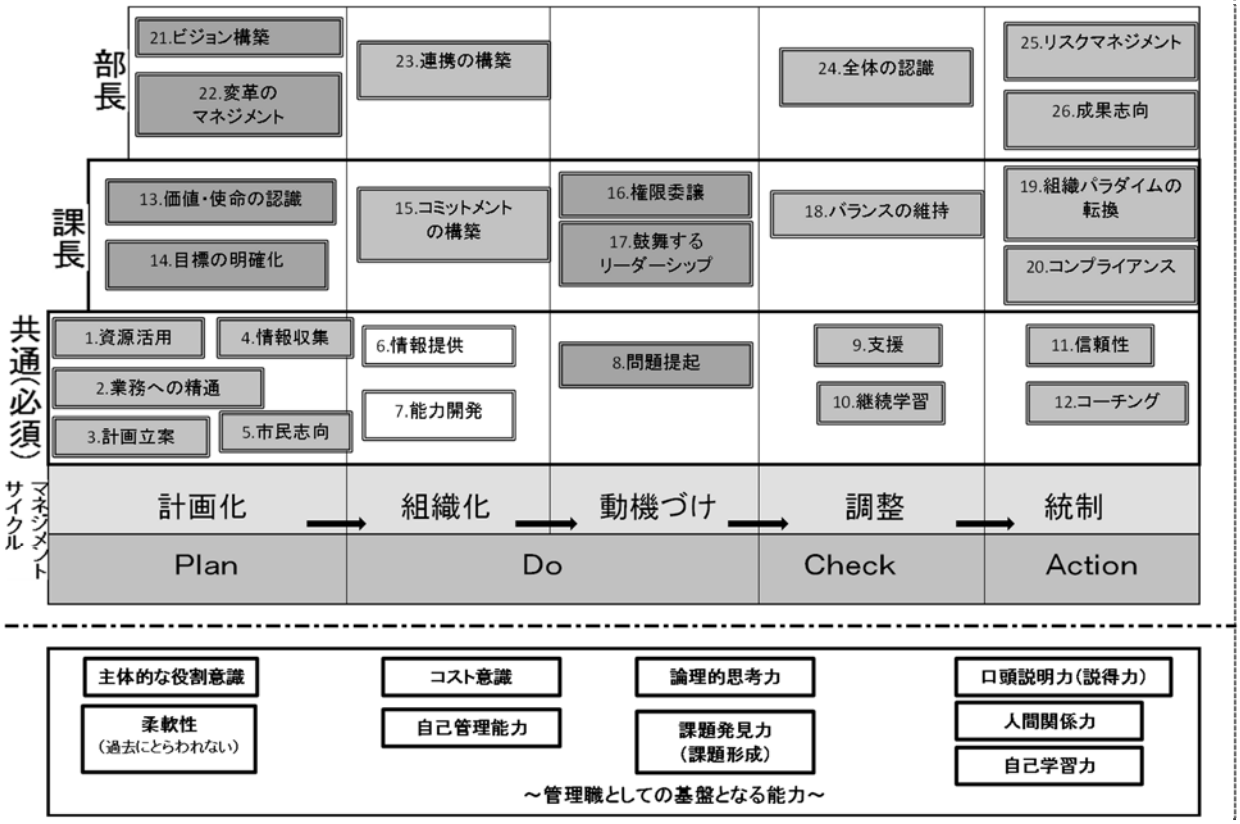
事例１　管理職の行動変容に向けた役割明示

（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	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。
		2	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。
		3	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。
		4	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。
		5	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。
		6	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。

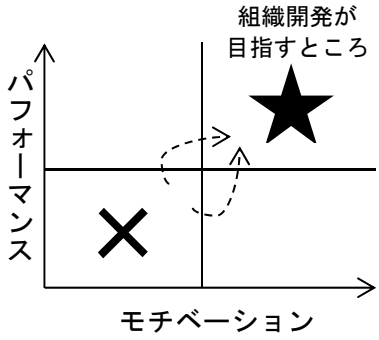
出所）事務局によるインタビュー（平成 28 年 11 月実施）。

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時的に把握するため、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　日常業務との連続性を考慮した管理職研修
（充実したフォローアップの実施）

（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 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、定期的に実施し、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にあっても、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６　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

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。

・管理職研修の一部として、「ＷＣＭシート研修」（１日）を新任管理職向けに実施しており、プログラムは、人材育成の必要性の再認識、ＷＣＭシートを活用した人材育成マネジメントサイクルの理解、実際の配下メンバーを想定したロールプレイ等で構成されている。また、研修が終了した一定期間後に、フォローアップセッションを実施し、実践後の成果や課題を共有している。

・研修を実施することで、例えば、ＷＣＭのうちMに関するプロセスや達成基準が曖昧であると、上司と部下で齟齬が生じることがあるため、具体的なロールプレイを通じてその解消を図っている。

注）文中の二重線は事務局による。

出所）事務局によるインタビュー（平成 29 年２月実施）及び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）

事例７　部下育成の具体的課題を解決するためのコーチング

（味の素株式会社）

■ミドルマネジメント研修

・「ミドルマネジメント研修」の中では、マネジメントに関するセッションと、２日間のコーチング研修を実施している（30 名程度を公募しているが、応募者が多く抽選となっている）。このコーチングの中では、特定の部下（主に問題のある部下）の育成プランを考えて、基幹職（管理職）同士でアプローチ方法等を意見交換し合って共有する仕組みがある。現在５～６年目を迎えるが、上司としての技術の交換を行うことに効果がある。

出所）事務局によるインタビュー（平成 29 年１月実施）。

事例８　在宅勤務時を中心とした適正な業務遂行の目安時間の共有

（日産自動車株式会社）

■在宅勤務実施時における業務計画と実績の乖離に係る分析等の取組

・多様化する顧客のニーズに応えた商品やサービスを生み出すことなどを目的とし、より大きな価値の創造を目指して、「女性の活躍推進」、「異文化理解」、「仕事と人生の両立」及び「多様性を尊重する風土」の４つの目標を掲げている。
・このうち、「仕事と人生の両立」（ワークライフマネジメント）を実現するため、多様な働き方を支える制度として在宅勤務の推進を進めている。
・在宅勤務を推進する狙いは、①通勤時間や移動時間を削減し、創出した時間をワークとライフの質の向上に活用すること、②在宅勤務の活用を通じてチームの業務分析・可視化を定期的に行い、時間当たり生産性やアウトプットマネジメント力を向上することとされている。
・この②の観点から、在宅勤務については、実施する業務の内容やそれらの業務を実施するために必要な時間について、在宅勤務を行う前日までに上司と部下が話し合った上で、その実施を許可することとしている。
・実際の在宅での業務時間が想定より長い場合には、その翌日に想定より時間を要した理由について、上司が部下に確認した上で、必要に応じて今後の業務改善につなげるための対策を講じている。例えば、上司のリソースマネジメントに改善の余地があるのではないか、部下の作業の工数がかかりすぎているので効率化できるのではないかなど、課題を解決するための前向きなディスカッションを行うこととしている。
・このような取組を通じて、在宅勤務を実施した職員について、時間管理への意識や業務への集中力が高まったなどの効果が見られたとされている。
・このほか、在宅勤務を実施しない者も含めて、生産部門が導入したアイデアである、上司と部下でその週にやり残したことの棚卸と翌週の業務予定を面談で確認する「金棚」（金曜日の棚卸）」も全社的に推奨している。面談の実施方法は、マネージャーと担当者の１対１で行う、グループ単位でマネージャーと５～10 名程度の担当者が一堂に会して行うなど部署により異なるが、一人のマネージャー当たり毎週合計１～２時間をかけて丁寧に行われている。

出所）事務局によるインタビュー（平成 29 年１月実施）。

○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９　フィードバックを重視した評価者研修

（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 10 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５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、定期的に実施し、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にあっても、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 11　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）

■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 12　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 13　業績評価における評価（部下との関わりに対する評価項目の設定）

（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よう制度改正することが決定している。

出所）事務局によるインタビュー（平成 28 年 11 月実施）。平成 29 年度以降の取組については事後に確認。

事例 14　業績評価における評価（部下育成等に関する評価項目の設定）

（味の素株式会社）

■生産性向上や部下育成に関する目標設定

・人事評価は、行動評価と業績評価に分かれており、業績評価目標（４～５個）のうち生産性向上に関する目標を１個、部下育成・人材育成に関する目標を１個設定することとしている。

出所）事務局によるインタビュー（平成 29 年１月実施）。

事例 15　行動評価におけるマネジメント評価（管理職のマネジメント行動を促進するための評価項目の設定）　（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	○ 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 ○ 目標設定、業務マネジメント（業務の管理） ○ 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） ○ 人材育成、人材マネジメント（人材の活用） ○ イクボス度
実績評価	○ 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
・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。	○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
・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、やる気を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。	○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
・「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。	○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 16　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に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、チャレンジング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）。

○管理職自身によりマネジメントを変革させるための方策

事例 17　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、１to１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）。

・１to１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 18　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付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。

・本人の気付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“問題を感知”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 19　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で、他者による気付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 20　多面観察（地方公共団体における実施事例）

（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。部下が５名以下の場合は対象から除く。
・評価者は、被評価者の部下であり、本庁では各課室の筆頭グループ班長が、地方機関は部局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）以下の場合は、全ての部下を評価者とする。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)。

事例 21　従業員エンゲージメントに関するサーベイを活用したマネジメント行動の改善

（株式会社日立製作所）

■ グループ企業全体での「Hitachi Insights」の活用

・日立では、グループ全体で組織の強み・弱みを把握すること、従業員エンゲージメント[注]の状況を定点観測すること等を目的として、2013 年からグローバルな従業員サーベイである「Hitachi Insights」を実施している。

・本サーベイの設問は約 60 問あり、それが 14 カテゴリーに分けられている。具体的には、「明確な方向性」「上司のマネジメント」「権限付与・委譲」「会社への誇り」「継続的改善」「チームワーク」「報酬・報奨」「リソース及びサポート」「学習と自己啓発」「キャリアアップの機会」の 10 カテゴリーと 4 つのインデックス（リーダーシップ、コミュニケーション、エンゲージメント、中期経営計画）である。

・平成 28 年度には、同年度を始期とした３か年の中期経営計画に則した設問の見直し等を行った上で実施した。全世界約 21.5 万人を対象に 14 ヶ国語で実施し、約 18 万人から回答を得た。結果については、「会社への誇り」「チームワーク」への評価が高く、「リソース及びサポート」の評価が低いという結果となり、例年と同様の傾向だった。2013 年に開始して以降、全体として毎年サーベイのスコアは改善している。

・本サーベイ結果の活用にあたっては、職場のマネージャの役割が最も重要と考えている。一定数以上の部下を持つ部課長層には、サーベイ結果を確認するためのウェブサイトの案内メールが個別に配信される。各部課長はそのサイトにアクセスして自分のチームの結果を確認し、部下とコミュニケーションを図り、チームとして具体的アクションプランにつなげることを通じてメンバーのエンゲージメントを向上させることを促している。具体的には、各部課長は、次の取組を実施することが可能である。

①Hitachi Insights 結果の特徴や問題点の把握
- 質問・カテゴリーごとの結果閲覧（評価・重要度）
- 属性セグメント間・上位組織・ベンチマークとの比較
- コメント分析

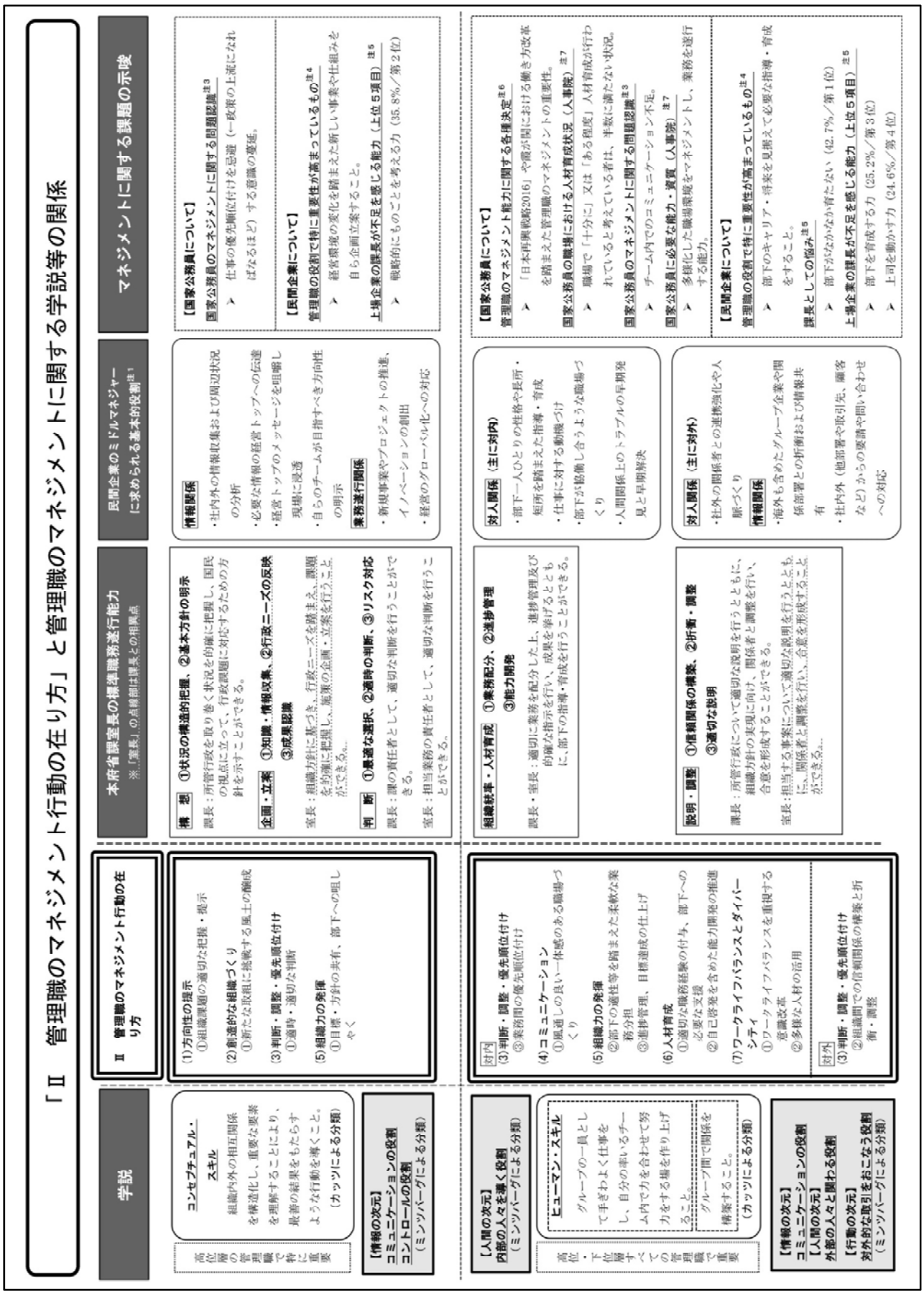
②社員フィードバック用の定型プレゼンテーション資料作成

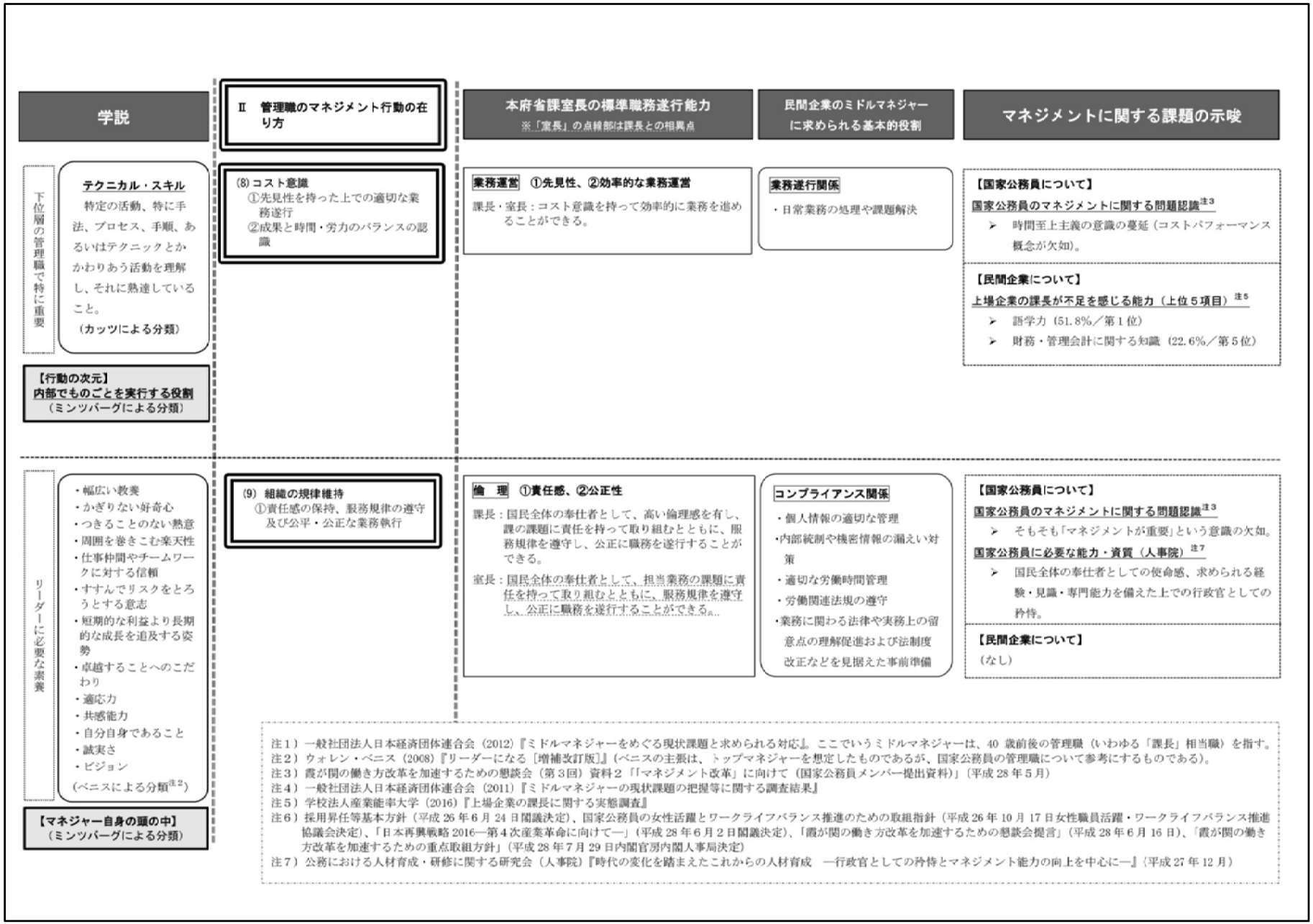
③自組織の結果に基づき、自組織の課題について話し合い、アクションプランを立案・実施
（プランの内容・進捗をシステムに登録し、達成度のセルフチェックにも活用可）

注）従業員エンゲージメント：従業員が会社の戦略や施策を理解して、それぞれ仕事にやりがいを感じ、成果を出すために自律的に取り組もうとする意欲。

出所）「Hitachi Group Sustainability Report 2016」及び事務局インタビュー（平成 29 年２月実施）。

・「Ⅱ　管理職のマネジメント行動の在り方」と管理職のマネジメントに関する学説等の関係





注１）一般社団法人日本経済団体連合会（2012）『ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応』。ここでいうミドルマネジャーは、40 歳前後の管理職（いわゆる「課長」相当職）を指す。
注２）ウォレン・ベニス（2008）『リーダーになる［増補改訂版］』（ベニスの主張は、トップマネジャーを想定したものであるが、国家公務員の管理職について参考にするものである）。
注３）霞が関の働き方改革を加速するための懇談会（第３回）資料２「「マネジメント改革」に向けて（国家公務員メンバー提出資料）」（平成 28 年５月）
注４）一般社団法人日本経済団体連合会（2011）『ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果』
注５）学校法人産業能率大学（2016）『上場企業の課長に関する実態調査』
注６）採用昇任等基本方針（平成 26 年６月 24 日閣議決定）、国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針（平成 26 年 10 月 17 日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定）、「日本再興戦略 2016―第４次産業革命に向けて―」（平成 28 年６月２日閣議決定）、「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会提言」（平成 28 年６月 16 日）、「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成 28 年７月 29 日内閣官房内閣人事局決定）
注７）公務における人材育成・研修に関する研究会（人事院）『時代の変化を踏まえたこれからの人材育成　―行政官としての矜持とマネジメント能力の向上を中心に―』（平成 27 年 12 月）

・イギリスの「国家公務員リーダーシップ声明」

（Civil Service Leadership Statement）

１.「国家公務員リーダーシップ声明」の策定経緯

・イギリスでは、2010 年に保守党と自由民主党の連立政権が誕生し、その後 2015 年に保守党単独政権となったが、公務員制度改革計画（The Civil Service Reform Plan）に基づく公務員制度改革が継続して進められているところである。その進捗状況に関するレポート（The 2014 Civil Service Reform Progress Report）において、組織文化を変革し、改革を根付かせるためには、組織的なリーダーシップ能力を開発するとともに、リーダーシップに基づいた実際の行動がなされるかどうかに焦点を当てることが必要不可欠とされた。このような動きを踏まえて、2015 年にイギリスの国家公務員の全てのリーダーに期待される行動を具体的に示した「国家公務員リーダーシップ声明」(Civil Service Leadership Statement)（以下「声明」という。）が策定された。

２.「国家公務員リーダーシップ声明」の内容と広報活動

・声明の冒頭において、「国家公務員のリーダーとして、私たちは国家公務員に求められる行動基準（Values）を実行し、国民に奉仕しながら、政府の計画と内閣の優先課題を効率的に実現する責任を果たします。」とした上で、求められるリーダーシップの要素として、①仕事や未来に対する活力の付与（Inspiring)、②組織貢献（engagement）に対する自信（Confident)、③施策を行うチームへの権限の付与（Empowering）の３点を挙げている。それぞれの点について、期待される具体的な行動も３～４項目記載されている（※詳細は次ページの仮訳を参照)。

・声明に関するイギリス政府のホームページによれば、声明を発出することそのものも重要だが、さらに大切なことは、望ましい影響を確実に及ぼすために声明を参考にしながらどのようなことが実行に移していくかということであるとしている。このため、例えば、以下のような広報活動が実施されているところである。

(1) 声明が持つ意義の浸透に関する取組
- 声明を各職場で認知させるためのポスターの掲示
- 職場におけるディスカッションの推奨
  (※プレゼンテーションスライドやディスカッションシートを提供)

(2) 優良なリーダーシップ発揮事例の提供に関する取組
- リーダーシップの秘訣
- ホームページにおける情報提供（仕事の進め方の改革に関する取組に係る情報発信、優良なリーダーシップを発揮している者へのインタビュー記事の掲載　等)

(3)リーダーシップを発揮する行動の実現・改善に資する取組
- ポケットガイド、携帯カードの配布（PDF ファイル）
- リーダーシップに関する誓約シートの配布
- ｅラーニングプログラムやセルフチェックツールの提供

※　以上の記述は、イギリス政府ホームページの「Civil Service Leadership Statement」に関する記述を基に作成。
（https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-leadership-statement/civil-service-leadership-statement）

（参考）「国家公務員リーダーシップ声明」の仮訳

「国家公務員リーダーシップ声明」

国家公務員のリーダーとして、私たちは国家公務員に求められる行動基準を実行し、国民に奉仕しながら、政府の計画と内閣の優先課題を効率的に実現する責任を果たします。

活力を与えること

私達の仕事や未来について

・私達は、公務に対する誇りと情熱を持ち、政策の目的と方向性について、明確に、かつ熱意を持って情報発信します。
・私達は、専門的な卓越性と知識を評価し、模範とします。
・私達は、革新と自発性に褒賞を与え、成功と同様に失敗からも確実に学びます。

自信を持つこと

私達の組織への貢献について

・私達は、率直、誠実かつ公平に振る舞い、コミュニケーションを行う際に、緊張を解き、不透明さを解消します。
・私達は、明確で正直なフィードバックを与え、チームの成功をサポートします。
・私達は、チームプレイヤーであり、縦割りと省庁主義をかばう非協調的な行動を容認しません。

権限を与えること

施策を行うチームについて

・私達は、チームに裁量と権限を与え、明確に設定された目標を達成します。
・私達は、たとえ居心地が良くない状況にあっても、親しみやすく対面できる存在となり、挑戦を歓迎します。
・私達は、相違と外部の経験の両方を擁護し、それらがもたらす価値を認めます。
・私達は、職員の能力に投資を行い、現在および将来において有用であることを目指します。

・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

1．管理職のマネジメント状況の評価の仕組み

➢ 管理職のマネジメントに関しては、能力評価と業績評価のそれぞれにおいて評価されている。

➢ 能力評価においては、評価項目として効率的な業務運営、組織統率・人材育成等があり、これらの項目について個別評語（s～dの５段階）が付与され、全体評語が決定されている。
（別紙：評価項目及び行動・着眼点を参照）

➢ 業績評価においては、マネジメントに関する目標を含め、評価者（上司）との面談を経て設定された目標※に関して、個別評語（s～dの5段階）が付与され、全体評語が決定されている。

※目標設定の例:
業務スケジュール管理の徹底、重要度の低い業務について廃止・見直しを行うなどの業務の見直し、超過勤務の把握等による部下職員の超過勤務の削減

2．管理職の優良なマネジメントを継続的に評価するための取組

➢特に本府省等課室長相当職以上の職員の人事評価（能力評価・業績評価）について、行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に関する観点に留意するよう、各府省に対して通知。（平成26年９月）

➢ さらに、様々な管理職の目標設定事例等を取りまとめて各府省に提供した上で、ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組の再徹底を依頼。（平成28年９月）

（別紙）

評価項目及び行動・着眼点（例）

◎ 一般行政 ： 本省内部部局等

	課長（６項目行動１５着眼点）		室長（６項目行動１６着眼点）	
倫理	1　国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		1　国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。	①責任感	国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	2　所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。		2　組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。	
	①状況の構造的把握	複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。	①知識・情報収集	業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。
	②基本方針の明示	国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、課としての基本的な方針を示す。	②行政ニーズの反映	行政ニーズや事案における課題を的確に把握し、施策の企画立案や業務上の判断に反映する。
			③成果認識	成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。
判断	3　課の責任者として、適切な判断を行う。		3　担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	
	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。	②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。
	③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。	③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。
説明・調整	4　所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。		4　担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	
	①信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。	①信頼関係の構築	他部局や他省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。
	②折衝・調整	組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。	②折衝・調整	組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。
	③適切な説明	所管行政について適切な説明を行う。	③適切な説明	担当する事案について適切な説明を行う。
業務運営	5　コスト意識を持って効率的に業務を進める。		5　コスト意識を持って効率的に業務を進める。	
	①先見性	先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。	①先見性	先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。
	②効率的な業務運営	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。	②効率的な業務運営	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。
組織統率・人材育成	6　適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。		6　適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	
	①業務配分	課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。	①業務配分	課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。
	②進捗管理	情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。	②進捗管理	情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。
	③能力開発	部下のコンディションに配意するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。	③能力開発	部下のコンディションに配意するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。

・内閣人事局におけるマネジメントフィードバック試行について

内閣人事局におけるマネジメントフィードバック試行について

目的

◎管理職のマネジメント能力向上のための取組として、上司からの視線（例：人事評価）だけでなく多角的な視線にも着目することにより、民間企業でも、管理職に気付きを与え実践につなげるツールとして「多面観察」を実施している状況。
◎それらの取組を参考に、人事評価と別に、公務における組織マネジメントの状況を把握し、管理職等へフィードバックすることを通じた組織の活性化方策を検討するため、内閣人事局内において「マネジメントフィードバック」の試行を実施した（平成27年度）。

実施内容

◎内閣人事局の幹部職・管理職員合計９名を対象者とし、それぞれの部下職員（合計84名）が上司のマネジメント状況に関する質問に回答。
◎質問項目数は７分類13項目（＋回答者自身のモラールに関する状態について５項目）の選択式（質問事項は別紙）。
◎結果は点数化して集計の上、対象者本人のみに、本人の各質問項目の平均点を伝達するとともに、外部有識者からの個別解説を実施（回答者の匿名性を確保）。

内閣人事局における傾向、対象者の受け止め

◎対象者が自ら取り組むような設問（創造的組織の構築、ワークライフバランス、組織統率の維持等）は高い傾向。
◎一方、コミュニケーション系の設問（チームワークの実現（適切な業務分担、目標共有）、効果的な人材育成）は低い傾向。
◎すべての対象者からは、自分の強み・弱みを客観的に把握できたことが有意義だった、定期的にフィードバックを受ける機会があるとよい等好評だった。また、状況把握に役立つので自由記述があってよい、との意見も見られた。
◎取組の広がりが見られた際には、管理職同士で現状や受け止めを話し合う契機となるとの意見も見られた。

今後の検討に向けた留意事項

◎自由記述欄の必要性
◎効率的で効果的なフィードバック方法の確立（外部有識者による個別解説のみによる方式では今後の普及に限界）

【別紙】 質問事項

（1）組織の課題解決

① 彼／彼女は、自分に与えられた業務、自分が必要だと考える業務だけではなく、組織として対応すべき課題を適切に把握しているか。

② 彼／彼女は、組織が対応すべき各課題について、その重要性、困難性や、業務の進捗状況等を考慮し、優先順位を考えた上で、適切に対応方針を検 討しているか。

（2）創造的組織の構築

③ 彼／彼女は、無駄な業務は改廃し、過去から継続しているだけの不合理な業務は見直す等、状況の変化を踏まえた組織の活性化や、効率的な組織づくりを図っているか。

④ 彼／彼女は、新たな知識を吸収し、組織の今後の展開を構想するなど、新たな課題に積極的にチャレンジしているか。

（3）チームワーク

⑤ 彼／彼女は、部下それぞれの能力・特長・勤務形態等の多様性を踏まえ、チームとしての総合力を発揮するため、適切な業務分担を行っているか。

⑥ 彼／彼女は、組織の目標や方針について、部下と共有し、一体感をつくりあげようとしているか。

（4）ワークライフバランスの実現

⑦ 彼／彼女は、定時退庁やテレワーク等、ワークライフバランス実現に資する働き方改革に自ら率先して取り組んでいるか。

⑧ 彼／彼女は、部下それぞれが働きやすく、その時々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を実現できるよう、部下からの相談に応じる等環境を整備しているか。

（5）コミュニケーション

⑨ 彼／彼女は、部下から見て気軽に話しやすい雰囲気をつくり、意見を傾聴するとともに、チーム内での相互理解を十分に促進できるような対話を行っているか。

⑩ 彼／彼女は、組織の内外の人材と積極的に交流し、相互の組織間や業務運営に対する理解の促進、調整の円滑化を推進しているか。

（6）効果的な人材育成

⑪ 彼／彼女は、部下の能力・特長を見極め、より高いレベルに成長できるような育成の機会をつくっているか。

（7）コンプライアンス

⑫ 彼／彼女は、業務遂行において、自らが責任感を持って誠実な対応を行っているか。

⑬ 彼／彼女は、組織としての服務規律の遵守、公平・公正な業務遂行が行われるよう、チームの意識向上を図っているか。

（8）あなた自身について（回答者のモラールに関する設問）

⑭ 今の職場の中で、自分は十分に能力発揮ができていると思う。

⑮ 今の職場の中で、自分は特に強いストレスを感じていない。

⑯ 今の職場の中で、自分は周囲とよい関係を構築できている。

⑰ 今の職場の中で、自分は十分に評価され認められていると感じる。

⑱ これからも、今の職場で働き続けたいと思う。

選択肢：A（とても当てはまる）、B（ほぼ当てはまる）、C（やや当てはまらない）、D（まったく当てはまらない）の4肢（＋N（判断できない））