

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
○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
○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
○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

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、p 1

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、 <u>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。</u>
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。	<u>企画・立案</u>	2 <u>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。</u>
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 <u>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。</u>
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る、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慮する。

【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はいは、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、声か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。
- 中長期的なものと同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、部下への咀嚼

【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嚼・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づきを伝えたり、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、働きがいが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、同種的能力・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。

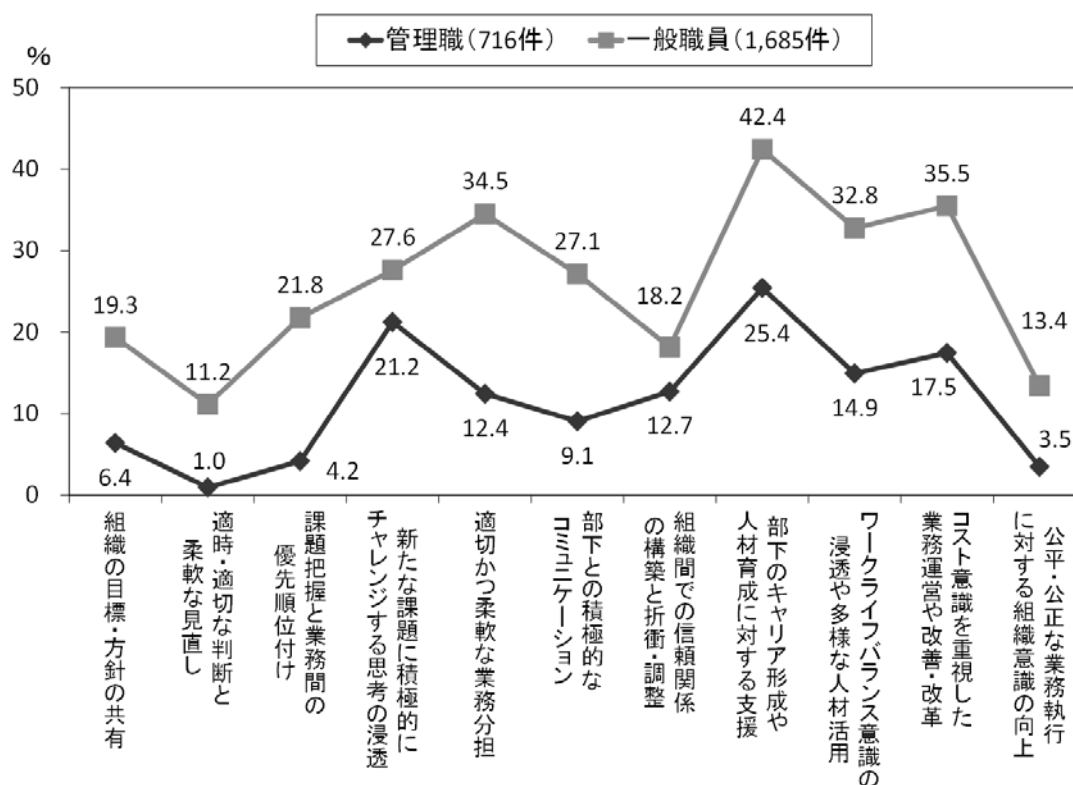
2 改善に向けて重点的に取り組むべきマネジメント行動

(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）

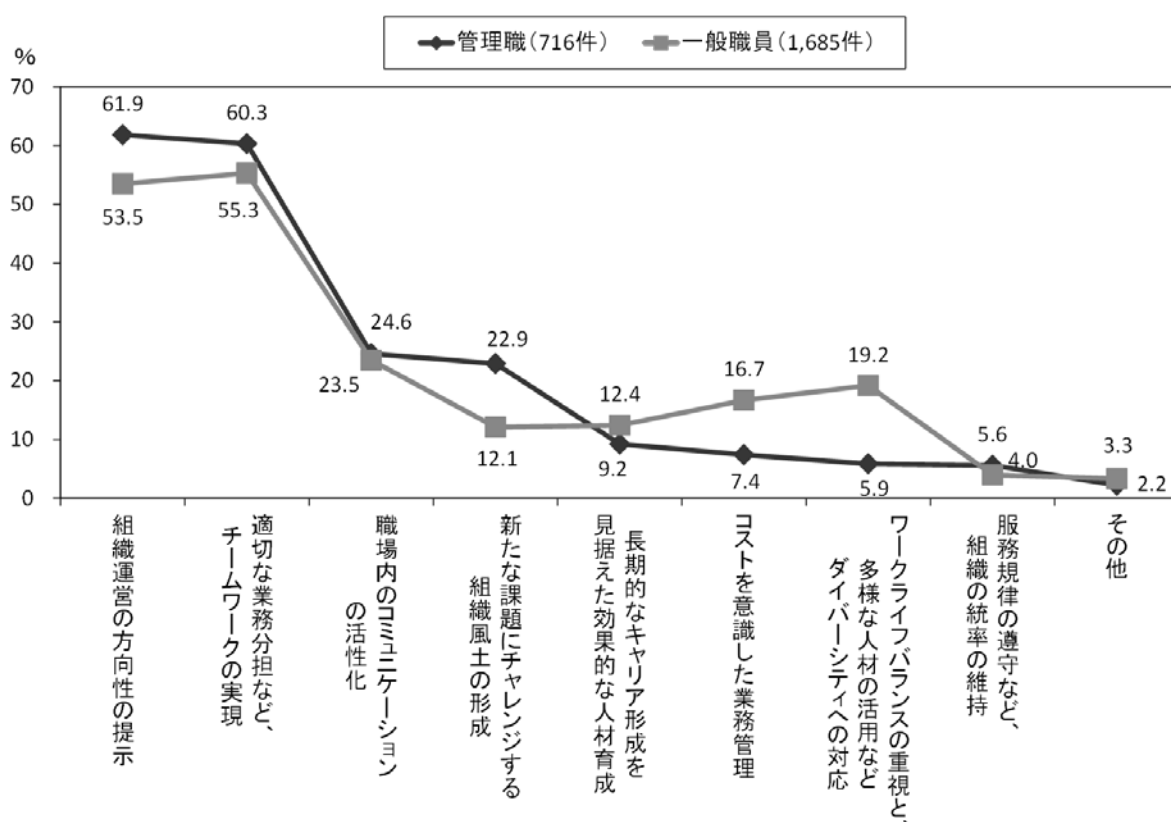


注) 行動が「執れていると思わない」、「どちらかというと思われている」という否定的な回答をした割合

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。

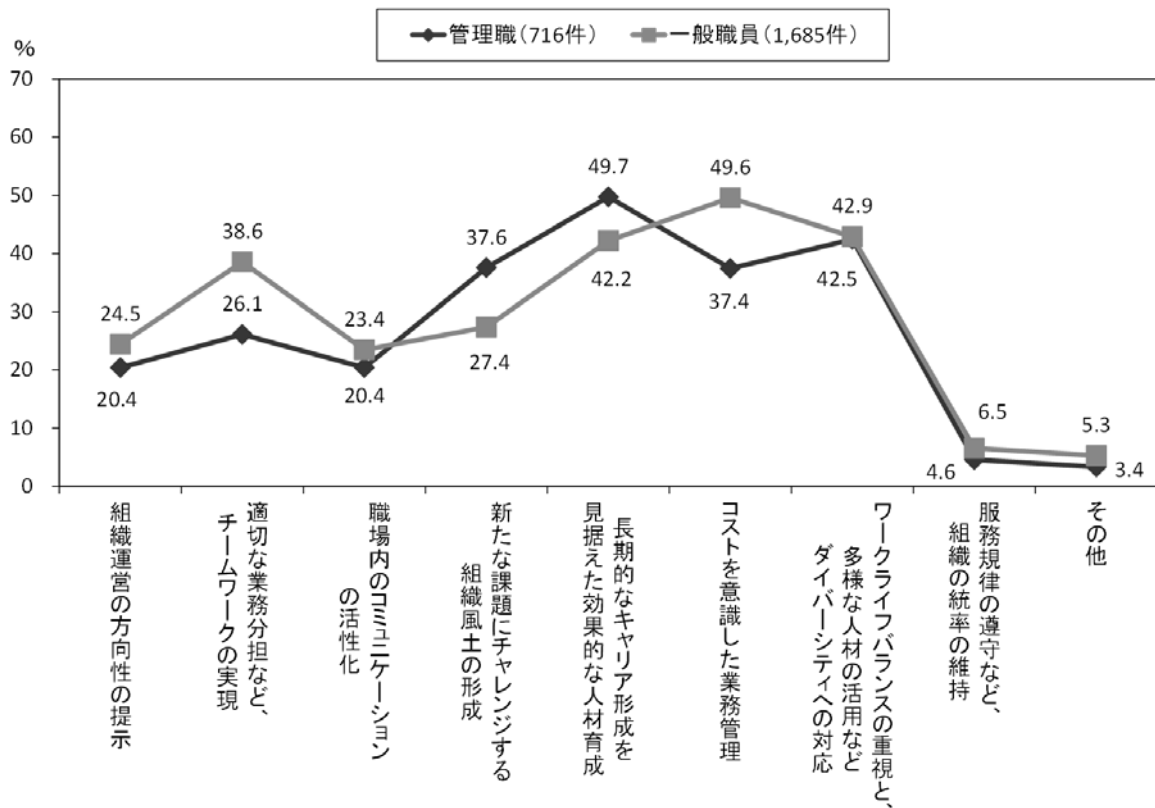
◆管理職の役割として重要と思う割合（管理職・一般職員の回答）



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がられるよう、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。管理職がこれらの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（p 63 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（p 84 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にはできないが、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も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に効果的なジョブ・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のが有効であるが、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、Ⅱ 2 (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 (p 65~70 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な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Ⅱ 2 (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 (p 71~73 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（p 73～76 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ら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）

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。

