

国家公務員のためのマネジメントテキスト【概要】

現在、**国家公務員をめぐる環境は、大きく変化**しています。職員の価値観や家庭事情等が多様化する一方で、デジタル化の進展等により大量の情報処理や職務遂行・政策決定のスピードアップが求められていることに加え、新型コロナ禍への対応も必要となるなど政策課題は複雑・高度化しており、特に、**最前線で公務の遂行にあたる管理職の責任や負担は、更に大きなもの**となっています。

このような状況の中、誰もが働きやすい職場を作り上げ、職員がやりがいを感じて成長を続けながら、かつ、仕事の成果を挙げていくためには、**管理職一人一人が、業務や人材のマネジメントに係る能力を向上させることが必要**ではないでしょうか。

内閣人事局では、**良質なコミュニケーションを重視**する観点から、管理職のマネジメント能力向上に資するような手法等を紹介するため、このテキストを作成しました。管理職に求められるマネジメントについて理解し、**できることから少しずつ実践**してみてください。職場における新しいマネジメントの推進に向け、**みんなで一緒に頑張りましょう**。

管理職に求められるマネジメントとは？

- ・ 組織の使命や任務を遂行するため、方針や目標を設定してメンバーと共有・深化させること。
- ・ チームメンバーである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。

(出典) 管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書

テキストの構成

第1章

職場環境・職員意識の変化とマネジメントの必要性

国家公務員をめぐる職場環境や職員意識の大きな変化を踏まえ、業務の推進にあたってマネジメントに更に注力する必要があることについて説明します。

求められる取組は？

第2章

マネジメントの基盤を作るコミュニケーション

マネジメントの基盤となる良質なコミュニケーションの必要性と、「心理的安全性」の確保など、その実践方法について説明します。

実践

第3章

業務をマネジメントする

管理職にしかできない、部下を活かすための効果的な業務分担や、進捗把握・支援の方法について紹介します。

マネジメントの
両輪・連動

実践

第4章

人材をマネジメントする

部下が能力を発揮し、成果を挙げるための、日々の業務を通じた成長支援方法について紹介します。

第1章：職場環境・職員意識の変化とマネジメントの必要性

- 職場環境・職員意識は大きく変化。
 - ・ 新型コロナウイルス感染拡大後、仕事と比べて生活を重視へと変化
 - ・ 30歳未満の男性職員の7人に1人、女性職員の9人に1人が3年以内に離職の意向
 - ・ 総合職・一般職（大卒）の国家公務員試験申込者数は新試験導入後最少、ピーク時より6割減
 - ・ 男性職員のほぼ全員（99.0%）が育休等を取得
 - ・ 共働き世帯や役職者の中で、介護に従事する者が増加 など
- 職場の資源を有効に活用し、業務を推進するためには、管理職がマネジメントに更に注力することが必要。
- 業務を効率的・効果的に進められるようになれば、管理職自身のワークライフバランス環境も向上。

第2章：マネジメントの基盤を作るコミュニケーション

- マネジメントの基盤となるのは、メンバーが働きやすく、助け合いながら成果を挙げることができるようなチーム。こうしたチームを作るためには、「心理的安全性」の確保が必要。

「心理的安全性」が確保されたチームとは？

→ 「意見を言ったら否定されるのではないか」「変なことを言ったと思われて恥をかくのではないか」「ミスを報告したら責められるのではないか」といった対人関係のリスクがないと信じていることができる、率直に質問をしたり、自分の意見を言ったり、誤りを認めたりすることができるチーム

- チームとして機能し、成果を挙げるためには、組織内における良質なコミュニケーションを通じた信頼関係の構築が不可欠。

管理職による良質なコミュニケーションの実践方法

【日常編】Step① 気持ちよく働ける環境づくり

いつも明るい態度、相談しやすい雰囲気、話を聞いてくれそうな姿勢 など

Step② 傾聴と自己開示～対話での工夫～

傾聴とは？

→ 相手の言うことを否定せず、耳も心も傾けて、相手の話を丁寧に「聴く」対話。そして、部下の話を理解する姿勢を示すこと

【実践編】定期的なコミュニケーションの機会の設定

1on1ミーティング = 相手の成長と成果を支援するために1対1で行う対話（面談）

- 管理職との間だけでなく、チームメンバー間でも良質なコミュニケーションを維持・確保することが必要。
- * 現在、多様な経験や能力を持つ多くの職員を民間企業等から中途採用。メンターの指名等、中途採用職員の経験や能力を積極的に生かすための取組が重要。

第3章：業務をマネジメントする

- チームメンバーである部下に仕事を割り振り、部下一人一人が目標達成に向けて円滑に業務を進めていくためには、**プレーヤーから管理職へ、仕事のやり方の質的転換**が必要。

管理職にしかできないことは？

- ・ 組織の目標を踏まえ、**チーム全体で何をやるべきか／何をやらない・やめるか**を判断
- ・ チームの人員や予算を踏まえ、**効果的なジョブ・アサインメント**を実施
 - ※ ジョブ・アサインメント＝組織の目標を踏まえ、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（内閣人事局「マネジメント行動のポイント」より）

業務をマネジメントする行動の4つのプロセス

1

やるべき仕事・
やめる仕事の決定

- ① チームの**仕事の全体像**の決定
→ チームとして目指すべき目標を示し、それを踏まえて業務を取捨選択・見直し。把握できていない不要業務がないかもチェック。
- ② 各業務の**具体的な目標**の設定
→ 業務の目的・期限・目指すべき成果は何か、緊急度・重要度などを明確化し、チーム内で共有。

2

誰が何を
どこまでやるべきか

- ① 部下に業務を**割り振るコミュニケーション**
→ 業務の目的・意義、期限、具体的に何をすべきかを明確に伝え、認識を共有。
- ② **自分と部下の業務分担**のあり方
→ チーム全体の業務状況を見ながら、部下に割り振る仕事と、自分がやる必要がある仕事を決定。
- ③ チーム内における**業務分担の見える化・共有化**
→ リスクを含めた情報・知見を共有。

3

業務の進捗状況
の把握と支援

- ① 支援につながる業務の**進捗状況の把握**
→ 「丸投げ」するのではなく、定期的なミーティング、スケジュールの共有などにより進捗状況を把握。
- ② 業務遂行の**支援**
→ 部下それぞれの状況を踏まえ、指導やアドバイスを行い、ゴール・業務分担の見直しなども検討。

4

成果・ミッション
達成の確認

- ・ 成果を確認し、部下の**業務完了を確認**。
- ・ 一連の業務遂行における**自身のマネジメント行動を振り返り**。

* 柔軟な働き方を推進する上で、**勤務時間の適切な把握等**を通じて、**業務や割り振りの見直し**を行うことが必要。また、テレワークの活用に当たっては、**テレワーク中の部下だけでなく、出勤している部下への接し方も含めてコミュニケーションを工夫**し、職場環境を改善することが必要。

* **トラブルを発生・拡大させないための方法、発生後の対応**について、過去の事案から学ぶことも有用。

第4章：人材をマネジメントする

- 組織全体の方向性を捉え、**中長期的な視点で将来の組織を支える人材を育成**することは、**管理職の本来業務**。短期的にも、人材育成に留意しなければ、部下のモチベーション低下や離職などにより、仕事に悪影響。
- 日々の業務において、**部下のやりがいやエンゲージメント（自発的な貢献意欲）を高め**、部下一人一人の能力を底上げ。

人材マネジメントの効果

部下の納得感・やりがい増加



部下の成長



成果の増大

→ 部下が様々な経験を積むことにより、未来の組織を支える人材に成長

部下の成長を支援するマネジメントとは？

- ・ 部下を**よく知る**（傾聴して、能力・志向・思考・状況等を知った上で支援）
⇒ 部下が業務に納得感とやりがいを持ち、能力を発揮
- ・ 部下の**成長を褒め、承認する**
⇒ 部下のモチベーションが向上、次にチャレンジ

業務を通じて成長するために必要な要素

- ① **ストレッチ目標**の設定
→ 成長のために、**ストレッチ目標（適度に挑戦的な目標）**を設定。部下の話をよく聞いた上で「腹落ち」させ、業務の意義と部下への期待も伝達。
- ② **振り返り**
→ 目標に取り組んだ後は、必ず振り返りを行い、達成度合を検証。1）経験し、2）振り返り、3）周囲からのコメントを踏まえ、4）足りないスキル等について研修を受けたり情報収集をし、1）'再び経験する…という**「経験学習」のループ**が大切。
- ③ **職場メンバーの巻き込み**
→ 自分ひとりで部下の成長支援を抱え込まず、メンター（自己の経験等を元に助言等の支援を行う先輩職員）の指名などにより、**職場全体で部下の成長を支援**する体制を構築。

- * 部下の能力を引き出すためのコミュニケーション例：**コーチング**
= 問いかけによって部下の持ち味や可能性に気づかせながら、部下が自ら目標を達成できるよう、動機付けや支援を行う方法

このマネジメントテキストは、随時、アップデート・改善を行っていく予定です。テキストについての感想や気付きの点等がありましたら、ぜひ下記までコメントをお寄せください。今後の改訂の参考にさせていただきます。

★内閣人事局 マネジメント向上担当 management-jinjikyoku.m2i_atmark_cas.go.jp

※スパムメール対策のため、「@」を「_atmark_」と表示しています。
送信の際には、「@」に変更してください。