

国家公務員のための マネジメントテキスト

2021.10 ver.

内閣官房内閣人事局

目次

序章	このマネジメントテキストについて	P 3～
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	P 9～
第 2 章	マネジメントの基盤を作るコミュニケーション	P23～
第 3 章	業務をマネジメントする	P37～
第 4 章	人材をマネジメントする	P59～
結び		P75～
まとめ	これだけは覚えてほしいテキストのポイント	P83～

このマネジメントテキスト について

よりよいマネジメントをめざして

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、デジタルイゼーション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、仕事の成果をあげていくためには、**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。

また、管理職が適切なマネジメントを行うことで、**管理職自身も、やりがいや成長実感を得ながら、より高い業務実績やキャリアをめざす**ことにもつながります。

【参考】

「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」（抄）

Ⅱ 3. マネジメント改革

行政が国民の負託に答え、複雑多様化する行政ニーズに的確に対応した政策立案や、質の高い行政サービスの提供を実現するためには、**行政組織の運営の要となる幹部・管理職による適切なマネジメントが必要不可欠**である。



「悪い管理職」の見本？

皆さんのまわりに、こんな管理職はいませんか？



幹部からの要求に答えることで頭がいっぱいで、頼みやすい部下にはばかりどんどん仕事を振る。



若手の残業は当たり前だと思っており、定時間際の指示や、「明日朝まで」といった資料発注が多い。



同じような資料を何パターンも作らせ、趣味的な微修正を繰り返すとともに、「まだできないのか」と進捗状況を頻繁に確認。



部下に仕事を丸投げして、最後に報告を受けるだけ。



職場環境や職員意識が変化する中で、「悪い管理職」の見本のようになってしまわないためには、どうすればよいのでしょうか？

管理職に求められるマネジメントとは？

管理職には、**業務目標を達成**するとともに、**人材を育成**することが求められます。そして、その過程においては、円滑なコミュニケーションを踏まえて**部下の支援**を行うことが必要です。

このような、とても難しい、しかし、とても重要な管理職としての役割を果たし、「**良い管理職**」をめざすためには、適切な**マネジメント**についての理解・実践が不可欠です。



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。**

このマネジメントテキストの構成

なお、一般にマネジメントと呼ばれる領域は広く、世の中では様々な理論や手法などが取り上げられていますが、このマネジメントテキストでは、良質なコミュニケーションを重視し、以下の構成で、管理職のマネジメント能力の向上に資するような手法等を紹介します。

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

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。

実際の仕事への展開は？

このマネジメントテキストの構成



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。

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。

結び

第1章～第4章で学んだ内容を、これから職場でのマネジメント実践に活かしていくためのポイントやヒントを紹介します。

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いきましょう。

職場環境・職員意識の変化と マネジメントの必要性

職場環境と職員意識の変化

現在の職場では、これまでと比べ、女性職員、非常勤職員、育児・介護等の多様な家庭事情を抱える職員が増えるなど、職員構成が多様化（ダイバーシティ）しています。

また、各職員の仕事に対する意識も変化しています。



職場環境や職員の意識の変化は、皆さんが想定しているよりも、ずっと大きいかもしれません。
いろいろなデータから、確認してみましょう。

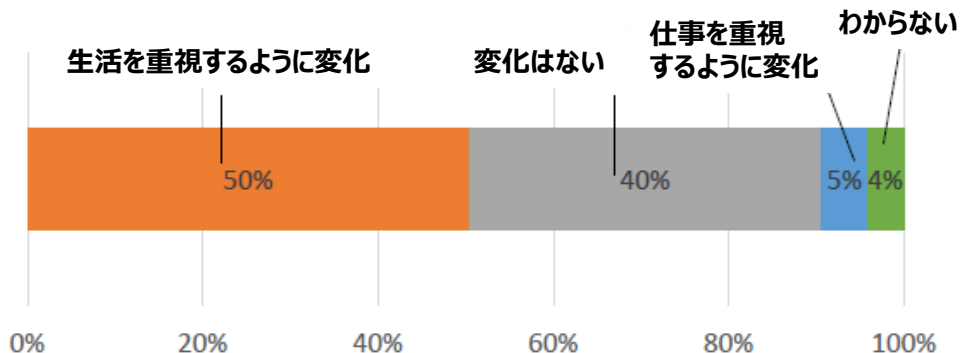
データで見る「職場環境・職員意識の変化」

ワークライフバランスに対する意識が変わってきています。

新型コロナウイルス感染症拡大前後のワークライフバランスの意識の変化

- **新型コロナウイルス感染症拡大前後で、約5割が（仕事と比べて）生活重視へと変化と回答**

質問 今回の感染症拡大前に比べて、ご自身の「仕事と生活のどちらを重視したいか」という意識に変化はありましたか。



職員は、様々な環境、ワークライフバランス意識の変化から、多様なライフスタイルや価値観を持つようになっていきます。

あらゆる職員が活躍できる職場環境が必要です。

(出典) 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査 (令和2年6月21日内閣府)

データで見る「職場環境・職員意識の変化」

若手職員や子育て期にある中堅職員が、**勤務継続が難しい**と感じています。

- 1 **30歳未満の男性職員の7人に1人、女性職員の10人に1人が「数年（3年程度）以内に辞めたい」**
- 2 **年代別で上位の辞職意向の理由は、**
 - ➔ **30歳未満では、「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから」**
 - ➔ **30・40代では、「長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから」**

（出典）国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進に関する職員アンケート結果（令和元年度、内閣人事局）



部下がやりがいを持ちながら**仕事と生活の両立**を実現していくことは、**職員の勤務継続意欲を向上**させ、質の高い行政サービスを提供する**優秀な人材を確保**するためにも**必要不可欠**なのです。

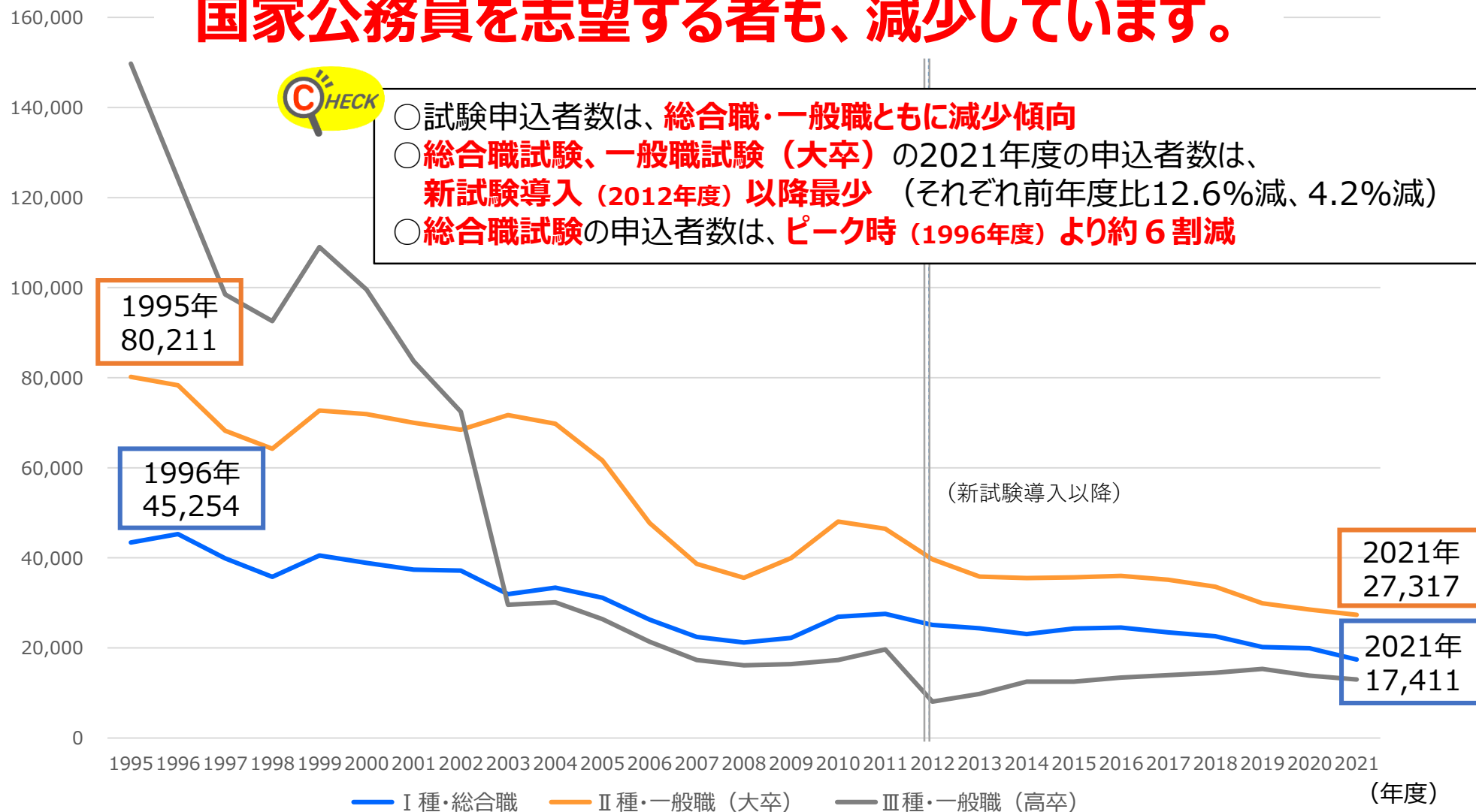
データで見る「職場環境・職員意識の変化」

(人)

国家公務員を志望する者も、減少しています。



- 試験申込者数は、総合職・一般職ともに減少傾向
- 総合職試験、一般職試験（大卒）の2021年度の申込者数は、**新試験導入（2012年度）以降最少**（それぞれ前年度比12.6%減、4.2%減）
- 総合職試験の申込者数は、**ピーク時（1996年度）より約6割減**

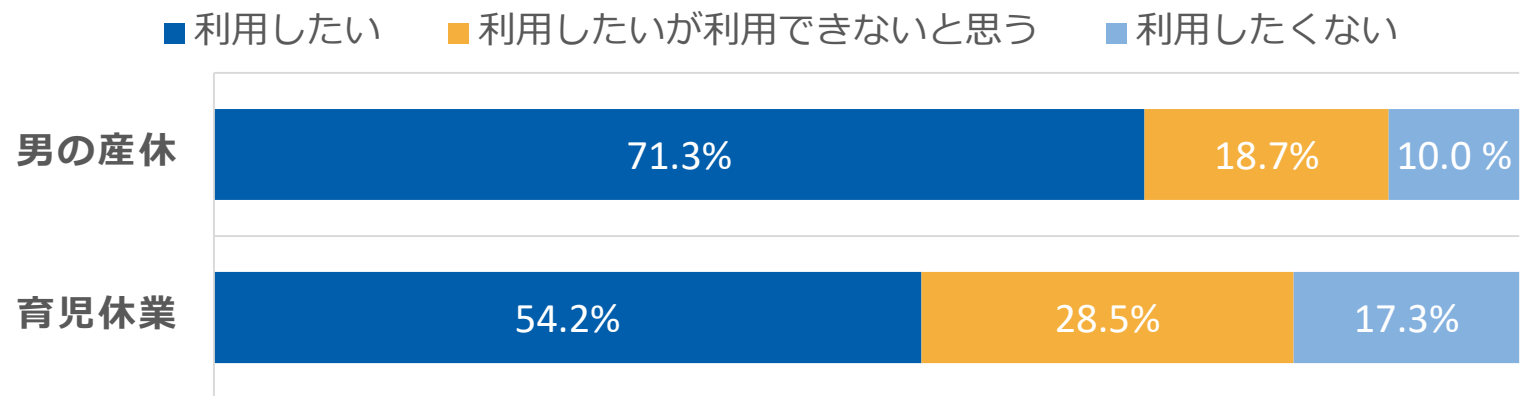


【人事院年次報告書より内閣人事局が作成】

データで見る「職場環境・職員意識の変化」

「**男の産休**」や「**育児休業**」を取得したい男性国家公務員は**8割を超えて**おり、職場の理解も進む中で、令和2年度第1四半期に子供が生まれた**男性職員のほぼ全員（99.0%）が育休等**を取得しています（平均取得日数は50日）。

今後、子の出生時に取得したいと思いますか



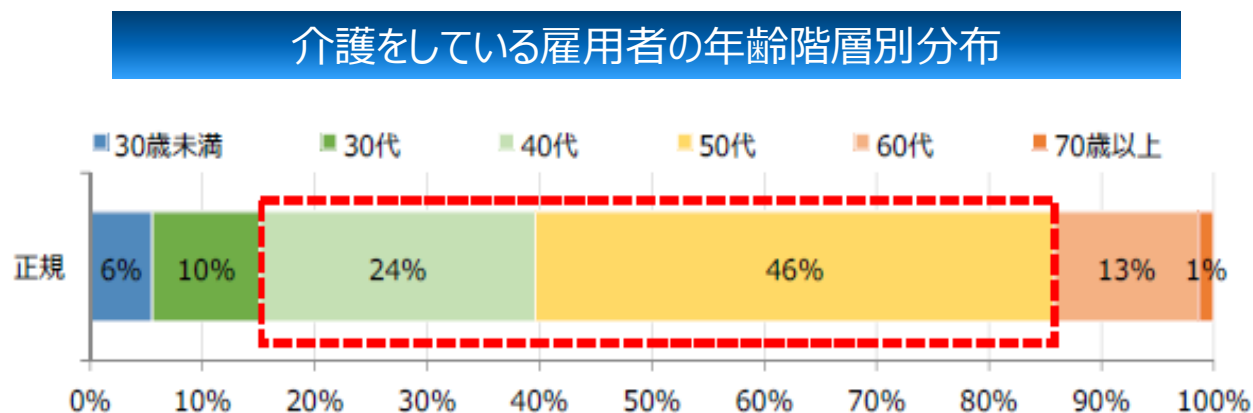
(※)「男の産休」とは、配偶者出産休暇（2日）と育児参加のための休暇（5日）を合わせた合計7日間の有給休暇

(※) 50歳未満の男性職員が回答。

(出典) 「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進に関する職員アンケート結果」(令和元年11～12月実施。内閣人事局)

介護と仕事の「両立」も求められています。

今後、共働き世帯が増加し、高齢者の比率が更に高まるにつれて、男女ともに働きながら介護に従事する者の割合が高まることが見込まれます。



(出典) 総務省「平成29年就業構造基本調査」

さらに、介護をしている正規雇用者40～50代の約3人に1人は、何らかの役職に就くなど、責任の重い任務を担っているなど、**管理職自身の働き方にも影響**が生じるとともに、介護が必要な者を抱える職員への**職場における配慮が必要**となります。

職場環境と職員意識の変化

このように職場環境や職員の意識が変化すると、管理職がこれまでと同じやり方をしている、仕事をうまく進めることができない状況になりかねません。

上司の背中を見ていれば、すぐに仕事はできるようになる！

?

深夜残業や休日出勤をしてでも、完璧な資料を仕上げよう！

?

部下の気持ちは、飲みニケーションでよくわかっている！


?

昔は、仕事の方向性がわかりやすく、多くの時間をみんなで共有しているため、業務・人材管理に多くの労力を要しなかったのではないのでしょうか？



職場環境と職員意識の変化

そして、新型コロナウイルスの影響を受けて働き方も大きく変わる中、毎年の定例業務や各年度中に処理しなければならない重要課題に加え、突発・緊急案件への対応も求められるなど、管理職の皆さんは、業務遂行に向けて懸命に頑張っておられるところと思います。



頑張っているのに、政策課題は
どんどん増えて、緊急案
件も頻発している。

昔の管理職よりも、仕事
をしているつもりなのに、
すぐに報告を求められる
など更に業務のスピード
アップも求められている。

テレワークやテレビ会議のやり方
もマスターしないと。

職場環境と職員意識の変化

また、様々な不安を抱えつつ、試行錯誤を繰り返しながら部下への接し方を考えているのではないのでしょうか。

テレワークで部下が近くにいないので、
仕事がちゃんと進んでいるかわからない。

ハラスメントなど労務
管理のルールがたくさんあって、これを言うて
よいか、やってよいかと
考えてしまう。



いろいろな家庭事情
のある部下がいて、
誰に何を頼んだらよ
いか悩ましい。

職場環境と職員意識の変化

その一方で、部下も管理職との関係をどのように構築したらよいのか、悩んでいるかもしれません。

上司がちゃんと仕事ぶりを見てくれているのかわからず、自分がこの職場で成長できるのか不安。

いろいろな部署から次から次へと業務発注が来て、仕事が処理しきれないが、それをうまく報告できない。

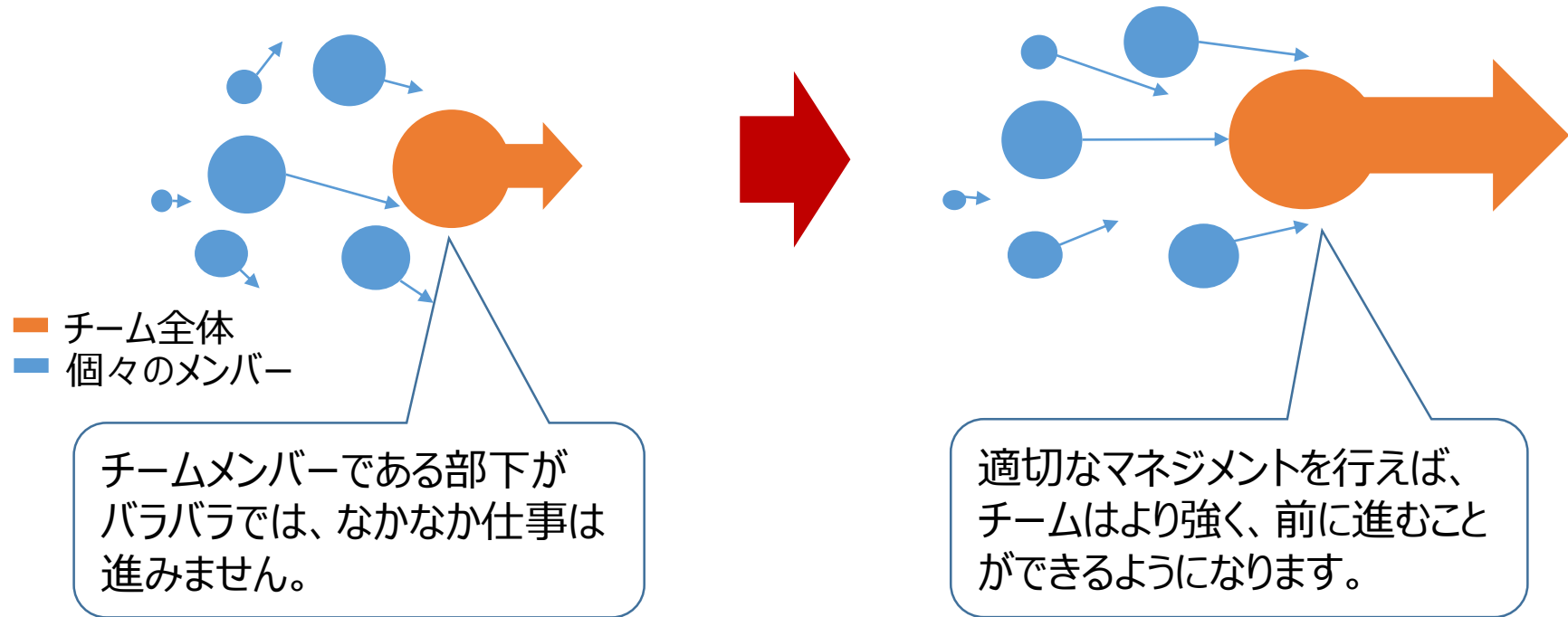
家庭の事情もあるけれど、できる範囲で頑張りたいのに、その気持ちが伝わらない。



このような状況の中で、管理職の皆さんは、これから**どのように職務や部下に向き合う**ことが求められているのでしょうか？

マネジメントにもっと注力を！

職場環境や職員の意識が多様化する中、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**にもっと注力することが必要です。



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**します。

マネジメントの基盤は？

誰もが働きやすい職場を作り上げ、仕事の成果を挙げていくためには、管理職の皆さんが明確な目標や方向性をチームメンバーである部下に示すとともに、**部下が自ら考えて物事を前に進めていくことを支援するマネジメント**（部下だけでは克服できない部分に介入して支援すること）が必要となります。

部下にうまく働いてもらうことで、より大きな成果を得ることが可能となります。



大きな成果を挙げることができるチーム

- 部下それぞれの目標や目指す方向性がチームの目標や方向性と一致している。
- 部下個々の能力が最大限発揮されている。

マネジメントの基盤は？

管理職に求められるマネジメントを実現し、仕事の成果を挙げていくために、皆さんが、取り組むべきことはなんですか？

まずは、**部下とのコミュニケーションを通じた、信頼関係の上に成り立つチーム作り**から取り組むことが重要です。

相手に動いてもらうためには、理解してもらい、やる気になってもらわなければなりません。**管理職という「権限」だけでは、部下はついてこない**のです。

上司の信頼に支えられた部下の自発的行動を促すためのコミュニケーション方法等について、次の第2章で説明します。

第2章（マネジメントの基盤を作るコミュニケーション）へ

マネジメントの基盤を作る コミュニケーション

第2章について

第1章では、職場環境と職員意識の変化やマネジメントの必要性について確認しました。

続く第2章では、**成果を挙げるチーム作りのために必要な、マネジメントの基盤を作る良質なコミュニケーションの実践**について説明します。

目次

- 組織パフォーマンスを向上させるためのマネジメントの基盤とは？
- 心理的安全性の確保
- 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 ～まずはこれから～
 - 【日常編】 Step② 傾聴、自己開示 ～対話での工夫～
 - 【実践編】 1 on 1 ミーティング
- チームメンバー同士での良質なコミュニケーションの維持・確保
- 【Tips】チーム内のコミュニケーションで気を付けるポイント
- 【Tips】気づきのワーク

組織パフォーマンスを向上させるためのマネジメントの基盤とは？

個人だけでなくチームとして成果を挙げるためには、相互のコミュニケーションが重要です。しかし、単に会話したり連絡を取り合ったりするコミュニケーションがあれば、組織としてのパフォーマンスが向上するチームとなるのでしょうか？

答えは **No** です。

例えば、会話はあっても、業務についての対話がなく、課題や問題点の指摘ができない
連絡は取り合っている、お互いの業務については無関心で助け合いはない
お互いに本音を伝えたり相手の意見を受け止めたりしようとしていない

といった状況では、**チームとして機能し、成果を挙げることは難しくなります。**

組織パフォーマンスを向上させるためには、やりとりの量を増やすだけでなく、**「心理的安全性」が確保され、組織内で良質なコミュニケーションがきちんととれるチーム**を作っていく必要があります。

第2章では、これから求められるマネジメントの基盤となる次の事項を学んでいきます。



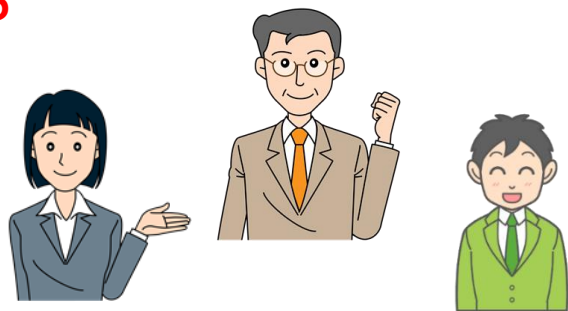
- ☑ **「心理的安全性」が確保されたチーム作り**
- ☑ **自分自身及びチームメンバー間における良質なコミュニケーションの実践方法**

心理的安全性の確保

心理的安全性が高いかどうかによって、職場では次のように大きな違いが生じます。

高い

- ミスや悪い知らせでも、情報がすぐに入ってくる
⇒**的確な判断、環境変化に迅速な対応**ができる
- チーム内で支援し合うことができる
⇒**業務が円滑**に進む
- メンバーのチームへのエンゲージメント（自発的な貢献意欲）が向上する
⇒**チャレンジが起きる、業務改善**ができる
- 職員本人の病気や家庭事情で困っていることなどを早期に周りに相談できる。
⇒**勤務時間や業務分担について早期に配慮**ができる



低い

- 事情変更やミス等、情報がすぐに入っていない
⇒事情変更による**作業のやり直し、問題への対処の遅れ**につながる
- メンバーが過度な負担感を覚える状況でも、本人が言い出せない、周囲が協力を申し出ない
⇒**メンバーが助け合えない、業務が停滞**する
- 表面上は従順でも言われた仕事しかしない
⇒変化や改善が起こらず**業務効率が上がらない**
- 職員本人や家族の持病、要介護状態の悪化などにより急に職場離脱してしまう
⇒**事前の準備ができず、業務に混乱・遅滞**が生じる



左側のようなチームを作ることで、「メンバーが働きやすい」ということに役立つだけでなく、管理職が責任を持つ「**組織としての成果を挙げる**こと」につながっていきます。

心理的安全性が確保されたチームとは？

「心理的安全性が確保されたチーム」は、

意見を言ったら、周囲から否定されたりするのではないか

ずれたことを言ったり、変なことを聞いたと思われて、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

だとイメージしてください。

皆さんの周りでも、「風通しの良い職場」などと呼ばれ、成果を挙げていた職場はありませんでしたか？メンバー構成の多様化が進む中で、このようなチーム環境は、限りあるマンパワーを最大限に引き出すための基盤であり、チームとしてパフォーマンスを向上させるために**「なくてはならないもの」**です。


また、**管理職との間だけでなく、メンバー同士も尊重し合いつつ、必要なときは批判的な厳しい意見であっても遠慮せずに表明しあうことのできるチーム**を作ることが必要です。

具体的な方策（次ページ以降）


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 ～まずはこれから～

まずは、あなた自身や部下が気持ちよく働くために、チーム内の環境に気を配ることが大切です。普段から部下に対する態度や姿勢に気を遣っていますか？

- 
- ・ **いつも明るく仕事をする態度**
 - ・ **部下が相談しやすい雰囲気**
 - ・ **話を聞いてくれそうな姿勢**



- 
- ・ 感情の起伏によって変わる態度
 - ・ 不機嫌そう、部下から声をかけにくそうな雰囲気
 - ・ 常にネガティブな反応、否定的なコメントばかり与える姿勢



✓ チェックポイント

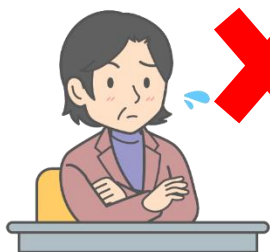
- ☑ あなたから率先して部下に挨拶をする、部下に話しかけられたら部下の顔を見るなど、**部下が相談しやすい雰囲気作りを心掛けましょう。**
- ☑ **部下と対話する機会**（目の業務以外の雑談についても）を設けてみましょう。
- ☑ **部下から上司としてどう見られているのか、関心を持ちましょう。**

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】Step② 傾聴 ～対話での工夫～

あなたと部下とのコミュニケーションを通じた、信頼関係の構築が必要不可欠です。そのために最も重要で、誰もがやればできるコミュニケーションスキルとして、「傾聴」があります。

傾聴 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



- ・話を途中で遮る
- ・先入観を持って話を聞く
- ・不機嫌そうな態度



- ・最後まで聞いてくれない
- ・信用してもらえない
- ・話しにくい



- 傾聴の目的**
- ①部下との**信頼関係を築く**
 - ②業務に関する多面的な情報や部下の考え方を収集し、意思決定の質と精度を高める
(**管理職の業務の質の向上**)
 - ③部下の頭の中を整理し、部下の心を支え、成長を支援する
(**メンバーの成長**、詳しくは第4章「人材マネジメント」を参照)



- ☑ **部下に関心を持っている、話を聴いている姿勢**を示しましょう。
- ☑ 部下の話を**最後まで聴き、理解・共感**するようにしましょう。部下の声のトーンや大きさ、表情等も重要なメッセージです。
- ☑ 傾聴には集中力が伴い、**傾聴するための準備**が必要です。心を落ち着け、体調を整えましょう。
- ☑ **相手が話しやすい場所**にも気を配りましょう。

傾聴の具体的な応答例

- 部下に話を聴いている姿勢を見せる、適切なタイミングで相づちを打つ。
 - …相手の話を遮らない、かぶせない、急かさない、否定しないように注意しましょう。
- 部下の話を軽んじず、まっさらな気持ちで受け止める。
 - …あなたは部下よりも経験があり、部下の話に対して自分の結論がすぐに出てくるかもしれませんが、「○○だと思う。」という部下の思いに対して、まずは、先入観を持たずに話を聴きましょう。
- 部下に話をきちんと理解していることを伝える、部下の発言をあなたの言葉で伝え返す。
 - …「○○がうまくいかない、◆◆のせいだと思う。」等の部下にとっての「真実」を受け止め、「◆◆があるから、○○がうまくいっていないと考えているのですね。」などと理解を示しましょう。
- 部下の話を聴き、受け入れた上で質問する。
 - …「○○さんとうまくいかない。頑固なところがある。」という部下にとっての「真実」を受け止めた上で、例えば、「○○さんとうまくいかないときは、どんなときですか。」等、部下がなぜそう考えるのかを理解するための質問をしましょう。
また、「えっ、それ詳しく聞かせて！」という質問は、部下に関心を持っていることを示すことができ、より深い話を引き出すことができます。
「なぜそう思うのか。」といった質問は、口調等によっては問い詰められていると感じられるので注意が必要です。
- 部下が言いよんだり、沈黙したりしても少し待ってみる。
 - …部下は色々なことを頭で考えて、頑張ってそれを整理し伝えようと努力している最中かもしれない。

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】Step② 自己開示 ～対話での工夫～

相手が何者か分からないと警戒心を抱きませんか？

適切な自己開示は信頼関係の構築にとって重要な役割を果たします。

- ・部下に対して、**普段から自分の考えや思いをきちんと伝えてありますか？**
お互いに自分のことや考え（仕事スタイル、ワークライフバランスへの取組、今の仕事についての考えや思い、これまでの仕事の経験など）を伝えて知ってもらうことで、信頼関係を構築しましょう。
- ・部下から上司（あなた）に話しかけるには勇気が必要です。
まずは、**あなたから、部下に歩み寄ってみませんか？**
その際、一方的な自己開示とならないよう、**自分の話をしたら、相手の話も傾聴しましょう。**
- ・自己開示によって、部下が話をしやすい雰囲気醸成し、部下の思いや考えを引き出すことは、相手に合わせたコメントを引き出す足掛かりとなり、後々のフィードバックでも役立ちます。



✓ チェックポイント

- ☑ **あなたから率先して**自分のことを話しましょう。
- ☑ **業務に関する相談や打合せの合間、休憩中**など、ちょっとした隙間時間に、**あなたが思っていることや感じていること**などを伝えてみましょう。
- ☑ 業務に関する話をするとき、成功体験ばかりでなく、**失敗体験も話してみましょう。**
部下はあなたの失敗体験を聞くことで、「上司（あなた）は自分のことを信頼してくれている」、「上司（あなた）も失敗しながら成功・経験を積んでいる。」ということを感じるはずです。

管理職による良質なコミュニケーションの実践方法

【実践編】 1on1ミーティング

業務に追われているからこそ、定期的にコミュニケーションの機会を設け、部下の話を傾聴し、部下の思考・志向・状況等を知ること、信頼関係の構築・業務支援につながります。

1 on 1 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）のこと。

まずは、以下のような方法で始めてみましょう。



- ☑ **定期的に日時を設定**することで、予定を確保しましょう。
特に、新卒の部下や異動したばかりの部下とは、頻度を高めて面談することで、早く職場に慣れてもらうことにもつながります。
- ☑ **主役は部下**です。部下の話を**傾聴**しましょう。
- ☑ 最初は何を話せば良いかわからないかもしれません。
その際は、**話すテーマを提案**しましょう。
例えば、
 - ・今の業務やチームの状況（気になること、課題等）
 - ・上司に知っておいてほしいこと（育児や介護等、プライベートの状況含む。）
 - ・今後のキャリアややりたい仕事 など
- ☑ **部下に問いかけて、部下に話をさせる質問**をしましょう。
「どうでしょうか？」「何が問題だと思う？」など。そして、話し出すのを**じっくり待ち**ましょう。

チームメンバー同士での良質なコミュニケーションの維持・確保

－ 管理職として気を付けるべきこと －

チームメンバー同士の良質なコミュニケーションもチームの心理的安全性には重要な要素です。
以下のように、チームメンバー間でもコミュニケーション不足により円滑な業務を妨げている可能性があります。



部下 A

〇〇の件について、急ぎ追加の作業が必要になったから、△△の対応よろしく。

分かりました。（Aさん機嫌悪そうだから、詳しく聞きにくいなあ、..）

〇〇の件、急ぎと言っていたのに、まだ出来てないのか？今、上司から催促されたんだけど、一体、何をやってるんだ？

急ぎと言われても、具体的な納期の指示がないし...。
初めて対応する案件で進め方を確認するだけで手一杯。Aさんは機嫌悪そうだから、分からないことがあっても聞きにくい...。
全ての仕事をストップして、この案件の対応していたのにそんな言い方はないのでは...。
対応に慣れているAさんがやれば時間もかからなかったのでは？
なぜ私にこの案件を頼んだのかな？意図が分からない...

部下 B



管理職が以下のように声掛けすることで、チームメンバー同士でも気に掛け助け合うよう促しましょう。

（Aさんに対して）最近、Bさんと一緒に毎日残業しているようだけど、業務の進捗状況はどんな感じですか？Bさんはまだ業務に慣れていないかもしれないので、作業をお願いする際には、丁寧に説明してあげてください。Aさん自身も、困っていることや相談したいことがあれば、遠慮なく私に相談してください。



あなた（管理職）



☑ あなたがチームメンバーに対して良質なコミュニケーションを実践するだけでなく、
チームメンバー間の良質なコミュニケーションの重要性を意識するよう伝えましょう。

【Tips】チーム内のコミュニケーションで気をつけるポイント



- ☑ 日頃から、雑談なども挟みながら積極的にコミュニケーションをとっておくことで、チーム内のみんなが意見を言いやすい場を作るようにしましょう。
 - × いつも別の作業をしながら部下の話聞く
 - × 会議中、いつも同じ人が発言する、発言者以外の人は下を向いている

- ☑ **少数意見も尊重し、意見の出ていない人に話を振ってみる**など、チームみんなが納得できるようなやりとりを心掛けましょう。
 - × 頭ごなしに言う人がいる、声の大きい人の意見が優先される

- ☑ **先入観を持たずに**、部下の話をお聴きしましょう。
 - × ○○さん（係員）が言うことは信用できない、と最初から否定する

- ☑ **チームの雰囲気や壊すような言動をする部下に対して**、他の同僚が注意や対応をすることは難しいものです。**上司であるあなた（管理職）が対処しましょう。**
 - × 何でもすぐ否定する者、言っていることは正しいが口調が厳しい者の言動を見過ごす
⇒ チーム内のメンバーが他のメンバー（A）に対して否定的な発言をした場合でも、あなたは否定せず、Aに対して丁寧に状況を聞き取って、**Aの話にも理解を示してあげましょう。**その上で、チーム内で解決方法を相談しましょう。

- ☑ **相手の意見を尊重しながら**、事実を伝えた上で、**あなたの気持ち・意見を伝えましょう。**
 - × 相手の考えや感情に共感せず、自分の意見ばかり主張する

【Tips】気づきのワーク ～これまでの経験を振り返りましょう～

＜自分が出会ったマネジメント＞

- * 心理的安全性が確保されていた、気持ちよく働けていたと感じる上司、反対に、心理的安全性がない、自分の力が発揮しづらいと感じた**上司の言動はどのようなものでしたか？**

＜自分のチームの心理的安全性＞

- * 心理的安全性が確保されたチームで見られる以下の状態について、**ご自身のチームではいずれも当てはまっていますか？**
 - チームにとってマイナスなことや悪い知らせ（自分のミス等）であっても、部下が上司に臆さず打ち明けられる
 - あるラインが業務で困っている際には、他のラインが助けを差し伸べる（お互い助け合う）
 - チームワークが促進され、高いレベル・創造的な目標に取り組む
 - 新しい切り口、提案を一蹴せずに検討の対象とする
 - 役職や年次が低い者の意見・能力も正当に評価される

＜自分のコミュニケーション＞

- * 自分の意図が的確に伝わり、成果が挙げられたとき、反対に、自分が意図したことが伝わらなかったとき、**自分の指示、部下の反応ややりとりはどのようなものでしたか？**

＜チームメンバーから見た自分の姿＞

- * コミュニケーションは、**相手方に自分の話が意図したとおり伝わってこそ、信頼関係の構築につながります。**
- * **日頃のメンバーの反応や、多面観察の結果等を通じて、自分ができている（できていない）と知っていることと、チームメンバーができていない（できていない）と知っていることとの間の認識のズレや自分がどう思われているかを知り、コミュニケーションスキルの向上につなげていきましょう。**

第2章のまとめ

良質なコミュニケーションによって**心理的安全性**を確保することが必要不可欠です。そして、**心理的安全性が確保されたチーム**でなければ、**業務マネジメント**、**人材マネジメント**は成り立ちません。

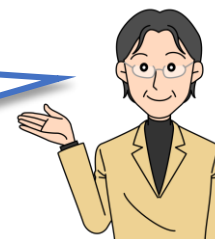


部下A

Aさんに〇〇の業務をやらしてもらおうと思うんだけど、どうかしら。

これまでやったことのない業務のため、色々とお相談させていただくかもしれませんが、ぜひやってみたいです！

自分の成長のために業務を任せようとしている！これまで同様、相談にもものってくれるだろうから、頑張ってみよう！



あなた (管理職)

心理的安全性

○ **業務をマネジメントする** ～部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント～



第3章へ

○ **人材をマネジメントする** ～日々の業務を通じた部下の成長促進～



第4章へ

※ 業務マネジメントと人材マネジメントはマネジメントの両輪です。相互に連動しており、合わせて実践しましょう。

業務をマネジメントする

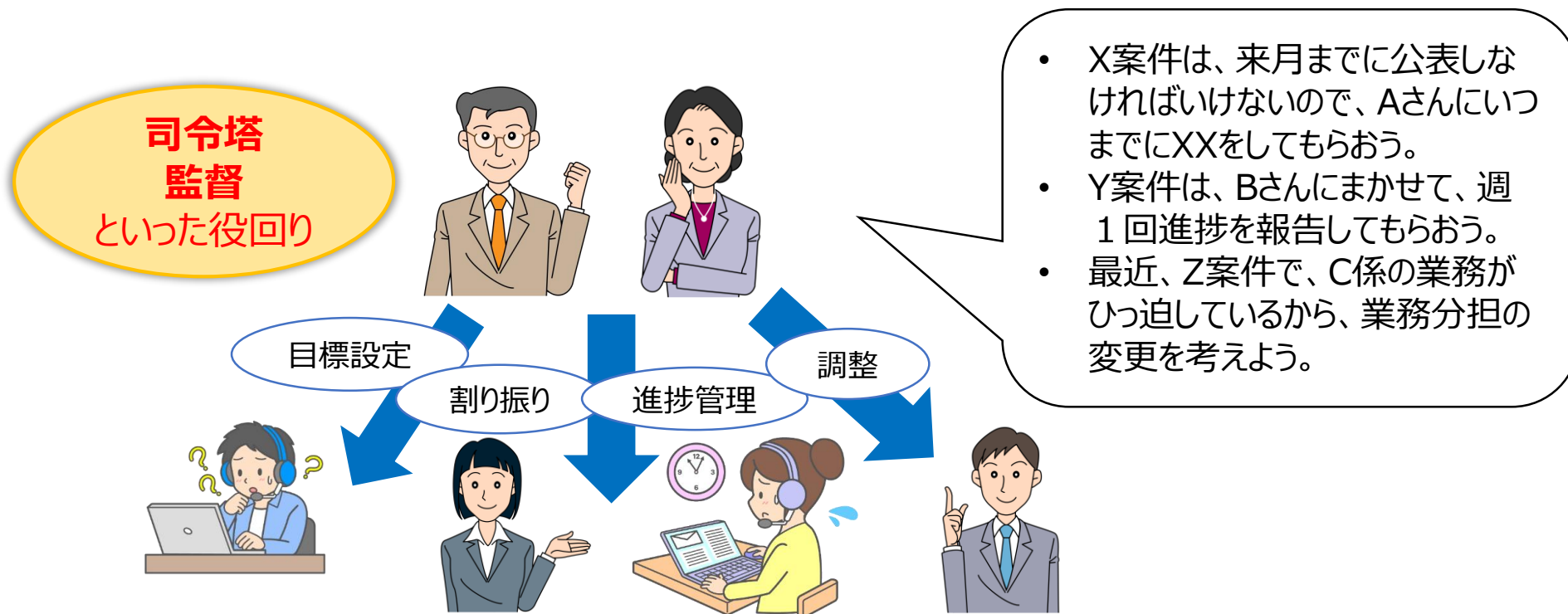
第3章について

第2章では、マネジメントの基盤を作るための良質なコミュニケーションの実践方法について説明しました。次は、**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の業務マネジメントの実践**です。

目次

- 業務をマネジメントするとは？管理職としての仕事の質的転換
- 業務をマネジメントする行動とは何か？
 - (1) やるべき仕事・やめる仕事の決定
 - (2) 誰が何をどこまでやるべきか
 - (3) 業務の進捗状況の把握と支援
 - (4) 成果・ミッション達成の確認
- 【Tips】職場に必ずある業務の効率化・ムダ排除の実践例
- 【Tips】業務の見直しの着眼点
- 【Tips】テレワーク下でのコミュニケーションの工夫と業務マネジメント

管理職としての仕事は、「他者」を通じて成果を挙げること



これまでは自分が主体的にやっていたことも、チームメンバーである部下に任せることとなります。そして、チーム全体としての成果を最大化することを目指していくことになります。

・・・あなたもプレイヤーとして仕事に忙殺されてしまうと、チーム全体を見る人がいなくなり、チーム全体のパフォーマンスに影響してしまいます。

業務をマネジメントする行動とは何か？

管理職のあなたにしかできないこと

「チームが行うべき仕事の決定」

・組織の目標を踏まえ、チーム全体として、何をやるべきか/何をやらない・やめるかを判断

※ 中長期的な観点でやるべき仕事や不要業務は、チームメンバー（部下）は気付きづらい・改善を言い出しづらいこともあり、その判断が重要となります。

「部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント」

(出典)「マネジメント行動のポイント」

(H28内閣人事局・マネジメント懇談会)

・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（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）を実施

※ チームを所与のものとして考えるのではなく、一段高い視点から、成果を挙げるためにはどのような規模や能力を持ったチームを構成すべきかについても考える必要があります。

×陥りがちな行動パターン

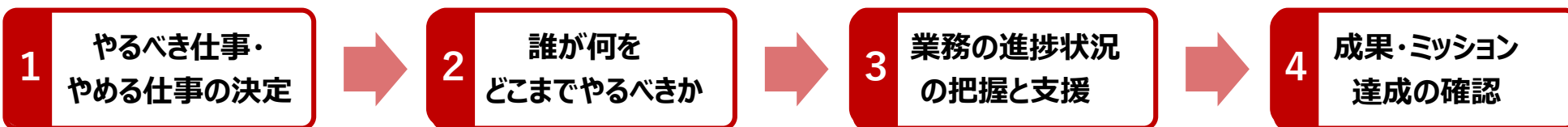
☑全て自分でやってしまう、部下に事細かく全て指示する

⇒ 部下が能力を発揮できず、チームとしての成果は管理職1人分にしかありません

☑全て部下に任せ、報告・成果が出てくるまで待つ

⇒ 部下の能力以上の成果が出ず、部下は管理職に対して無責任であると感じ、意欲も減退しかねません

このような行動パターンに陥らないようにするため、次ページから具体的な「業務をマネジメントする行動」を4つのプロセスで見していきます。



※ 「部下の成長支援」にフォーカスして、業務の中等で取り組むべき、具体的な「人材をマネジメントする行動」は、第4章で紹介します。

(1) やるべき仕事・やめる仕事の決定

1 やるべき仕事・やめる仕事の決定

管理職は、チーム全体の目標を定め、それに向かって何をやるべきか/何をやらない・やめるかを判断し、チームが行うべき仕事や仕事量を把握・決定していきます。

- ×何のために業務をやっているかがわからない、部下が仕事に納得感を持ってない
- ×不要不急の仕事を割り振り、部下の時間を無駄にってしまう、部下の不満もたまる
- ×各業務のスケジュールやゴールがわからないと、それぞれの部下の業務量がわからず、負担の偏り、業務過多による業務の遅れ等が起きる

チームの目標とやるべき仕事の決定

- 部下は、納得感と意欲をもって、目標に向かい、仕事をすることができます
- 不要業務を削減し、個々の部下に本当にやるべき仕事を割り振ることができます
- 仕事の全体像から適切な業務分担を調整・決定することができます



チームの目標の下、チームがやるべき仕事を取捨選択したり、やるべき仕事について具体的な目標を決定することで、部下を活かす効果的なジョブ・アサインメントを行っていくことが、管理職の役割です。

具体的な方策（次ページ以降）

- ① チームの仕事の全体像の決定
- ② 各業務の具体的な目標の設定

(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 –

① チームの仕事の全体像の決定

管理職であるあなたには、各業務についてチームとして目指すべき目標があると思います。その**目標を示すこと**、また、その目標を踏まえて、**業務を取捨選択すること**が、管理職の重要な仕事となります。まずは、今、あなたが把握している部下の業務について、見直すべきところがないか検討してみましょう。

検討ポイントⅠ

○ チームとしての目標と、現在行われている業務との関係

- ☑ その業務を実施することで、どのような成果を挙げることができますか
- ☑ その成果は、チームとしての目標にどの程度、貢献しますか
 - ⇒貢献度が低いと思う場合は、
 - ☐ 業務自体を見直す → 業務を廃止する判断をする
(例) 開始した当初の目的は概ね達成していて意味合いが薄れている業務、これまで慣習でやっていた業務、やめても大きな問題がなさそうな業務 等
※必要に応じて、幹部や関係部署と調整を図り、業務を廃止していくことも管理職として重要な仕事です。
 - ☐ 挙げるべき成果や業務のやり方を見直す → 業務分担を変更する、遂行方法を効率化する

○ 業務の成果とその成果を挙げるために必要なコスト（人員・時間や予算）との関係

- ☑ 成果を挙げるために必要なコスト（人員、時間、予算）はどの程度ですか
 - ⇒コストが過大と思う場合は、
 - ☐ 挙げるべき成果を見直す
 - ☐ スケジュール（期限）の変更、人員・予算配分の変更（業務分担の変更、外部委託等）

※上記検討に当たり、関係者や部下等、運用状況や生じている課題等の状況を聞き取ることも大事です。

（業務の見直しは、打合せ・会議等の日常よく行っている業務の小さなことから取り組むことも考えられます。
【Tips】職場に必ずある業務の効率化・ムダ排除の実践例（P55）

(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 –

今、あなたが把握している部下の業務の外に、以下のような見直しポイントが隠れているかもしれません。

- ☑ チームとしての目標を考えると、本当はやるべきと考える仕事が行われていない、後回しにされている
- ☑ チームとしての目標自体を見直す必要がある
- ☑ 把握していない部下の業務の中に見直すべきところがある

検討ポイントⅡ

○ チームとしての目標とやるべき仕事の検討

チームの中でも、なぜやっているのだろう、なぜやらないのだろうと考えたり、潜在的に思っている疑問や課題があるかもしれません。まずは、チーム内で意見交換を試みるのが考えられます。

【意見交換テーマ（例）】

- ☑ チームの目標について、これまでの現状を踏まえて本当に組織全体の目標の中で意味のあるものとなっているか
- ☑ チームの目標が達成されたと言えるのは、どのような状況になっていることを意味するのか
- ☑ チームの目標を踏まえて、今期だけではなく、中長期的にやるべき、やりたいと考える仕事は何か

⇒ 上記の議論を踏まえて、目標とやるべき仕事を再度決定していくことが必要です。

○ 把握していない部下の業務の見直し

部下が行っている業務の中には、管理職に報告するほどでもないと考え、惰性で継続してしまっている会議や調査など、取りやめたり効率化できる業務があるかもしれません。その手がかかりとして部下に以下のようなことを聞いてみるのが考えられます。

【把握方法（例）】

- ☑ 手間や時間がかかっている業務は何か
- ☑ 今週、どんな業務に取り組んでいたか

⇒ 上記で把握した業務について、見直すべきポイントがないかどうかをチェックし、見直すべきポイントがある場合には、速やかに見直しに取り組んでいくことが必要です。

※ 非効率・不要業務の発見が早ければ早いほど、見直しも容易となります。日頃から部下の業務状況をよく観察し、気付いていくことが重要です。

（ 業務の見直しは、他の事例を参考に、同様の見直しができないか検討・実施することも考えられます。 ）

【Tips】政府内の事例を踏まえて整理した、業務の見直しの着眼点（P56）

(1) やるべき仕事・やめる仕事の決定② – 各業務の具体的な目標の決定 –

② 各業務の具体的な目標の設定

チームがやるべき仕事が決まったら、部下に対して具体的な業務を割り振りますが、優先順位（重要度、緊急度等）を考慮した目標を設定し、それを示すことで部下は自ら考え、業務を進めていくことができます。そのために、**管理職は以下のことを明確化し、チーム内で共有していきましょう。**

- 業務の目的・期限・目指すべき成果は何か
- 先行きの見通し、目標達成の阻害リスクは何か
- 各業務の緊急度・重要度と、それを踏まえた優先順位はどうか
- 上記の要素を踏まえた上で、各業務の期限・目指すべき成果の調整は必要か

(参考) 下記のようなことを書き出して整理してみましょう。

チームの目標：〇〇の施策を講じることとし、国民の●●●を向上すること

業務リスト	何のためにいつまでに何を	緊急度	重要度
XX審議会の企画・運営	・国民の●●●の向上に資する施策や議論の実施 開催頻度、議題や資料の検討方法はどうか。次年度の施策に活用するために、どのような内容の報告書が必要か。	普通	◎
照会・問題対応	・国民の制度理解や照会を容易にする方法の検討 (現状) 毎月●件程度メール・電話対応、1件当たり〇分程度。	普通	△
執行状況調査	・目的に沿った制度運用となっているか、調査結果は実際に活用されているかを検討し、調査の在り方を検討 (現状) 毎年6月に調査票をXXに配付し、8～9月に取りまとめ、10月に公表	低	○

更なる検討ポイント (例)

- 目標達成の阻害リスクにどう対処するか（リスクに対して事前に何を準備するか、リスクが起こった際、目標の中で何がどこまで調整ができるか（期限はいつまでずらせる、成果をどこまで変えられる））
- 各業務の期限の調整（AとBが同時期だから、Aを後ろにずらす等）
- 成果物のレベルの調整（AとBは同時期にやらないといけませんが、Bは簡易な報告書の作成のみでOK等）

(2) 誰が何をどこまでやるべきか

2 誰が何をどこまでやるべきか

チームメンバーである部下の職務（目標）を具体化し、割り振りを行っていきます。更にチーム内における業務分担の見える化・共有化を行っていきます。

逐一作業指示をしていると・・・

×管理職がすべて考え、部下に一つ一つの作業を指示しなければならない。

目標の
具体化



○部下は、目標を踏まえ、自ら考え、業務を前に進めることができ、部下の成長も促されます。

管理職もプレイヤーになると・・・

×チーム全体の仕事を見る余裕がなくなり、適切な業務分担や状況に応じた調整ができない。

部下への
割振り



○管理職は部下を活かす効果的なジョブ・アサインメントに注力できます。

誰が何をしているか分からないと・・・

×業務負担に関わらず、頼みやすい人、目の前にいる人に頼んでしまう。
×他のメンバーが知っている（又は気付いた）情報や知見、リスク等が共有されず、作業の重複、非効率、リスク見落としのおそれがある。

分担の
見える化・
共有化



○業務分担についてメンバーの納得感が高まり、緊急対応が発生した際にも管理職はどのメンバーにやってもらうかの判断がしやすくなります。
○チーム内の情報共有や支援が生まれ、チームとしての一体感が生まれます。

具体的な方策（次ページ以降）

- ① 部下に業務を割り振るコミュニケーション
- ② 自分と部下との業務分担のあり方
- ③ チーム内における業務分担の見える化

(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 –

① 部下に業務を割り振るコミュニケーション

◆業務を割り振ったけれども、部下が思ったとおり動かない、思ったとおりのものがでてこないと思うことはありませんか。コミュニケーションには往々にしてミスが生じうるため、業務を割り振る際には、必要なことを明確に伝えましょう。

【 業務を割り振る際の説明ポイント 】

□ その業務の目的・意義を伝えていますか

(例) △△に対して、○○を理解してもらうために使う説明資料を作ってください。

⇒ その資料を使う場面や目的がわかれば、部下は必要な資料構成や粒度等を検討した上で資料が作成できます

□ その業務の期限とその理由を伝えていますか

(例) ○月から実施するために、△月までにXXを検討する必要があります。

⇒ 部下の中でも、各業務の優先順位やスケジュールを考えて取り組みます

□ その業務について、具体的に何をしてほしいか明確に伝えていますか

(例) 事業者にXXについて明確に伝わるように、□□の資料を作ってください。

⇒ 部下は、自分なりに業務量を想定し、スケジュールを考えて取り組みます

□ 目的、期限、具体的にやるべきことについて、部下と認識が共有されていますか

(例) 今お願いした業務について、どのように進めようと思っていますか/どう資料を作ろうと思っていますか。

⇒ 部下は自分の言葉で説明することにより、自分が理解していること・理解していないことがはっきりし、業務を始める前に確認すべきことがわかります。

□ 期限が長い、成果イメージが曖昧、成果物が膨大等の場合には、中間的な報告タイミングを設定しましょう

(例) 2週間に1回/一旦●●までできたら/報告してください、今後について相談しましょう 等

【明確な説明がないと・・・】

部下は、何のために必要なのか、なぜ今やらなければならないのかと思ったり、何をどうすればよいのかと悩んだりする等、**業務に対する納得感や意欲が低下し、業務の効率に影響**してしまう可能性があります。

(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 -

【コミュニケーションミスのケースその1】部下に業務の全体像が見えない割り振り

単発の作業を繰り返しているけれど、何を
目指しているのか見えてこない……。
やる気が起きないなあ……。



この資料を作って

あの資料を作って

今度はこの作業を



この作業が部下から上
がってきたら今度はこうし
て……。
ああ、あれもこれも考え
なくてはならなくて大変
だ……。



- まずは**業務の全体像**を、きちんと部下と共有しましょう。
目的・意義から、個々の作業を通じて何を狙っているのかといった業務の目標を共有することが重要です。
- 業務の割り振りは、1つの作業を切り出すのではなく、一定のかたまりで割り振りましょう。
業務の全体像から、**部下が自分で考えて作業**できます（必要な作業等を考えるところも割り振る）。
- 部分的な作業を割り振る場合には、業務の全体像とその中のどの部分を切り出したのかを共有しましょう。

(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 -

【コミュニケーションミスのケースその2】仕事が割り振られたかどうかの認識の齟齬

先週の打合せで「今後、XXについて検討が必要」という話になったけど、Aさんから検討結果がなかなか上がってこないなあ・・・
どうなっているんだろう。

XXの件、打合せから1週間経過しましたが、検討状況はどうですか？

今は別の△△の業務が佳境であり、XXについてはその後に検討するつもりでした。

XXの件、検討が必要とはなったけど、
私が担当とは言われていないし、
今は△△案件で大変だとわかってきていると思っていた
んだけど・・・。

Aさんの方を見て言ううなずいていたし、
XXは**Aさんの担当業務の範囲**だから、
当然、やっていると思ったのに・・・。



- ☑ 仕事を割り振る際には、明確に「あなたにXXの件の検討をお願いしたい」と伝え、部下がそれを「自分がやらなければならない業務である」と認識したかどうかきちんと確かめましょう。
(留意点)
 - ・ お互いに「当然」と思っている内容が違うことがあります。
それを前提に話を進めてしまうと、お互いに「こんなはずではない」と不満をためてしまうことになります。

(2) 誰が何をどこまでやるべきか② – 自分と部下の業務分担のあり方 –

② 自分と部下との業務分担のあり方

- ◆ 部下に任せられない、自分が一プレイヤーとしてやっている仕事はまだ多いと思うことはありませんか。
部下を活かす効果的なジョブ・アサインメントに注力するためにも、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めましょう。

検討ポイント

○ 自分がやる仕事の基準を考えてみましょう

(例)

- ・ 業務の内容の観点
 - ☑ 重要・緊急度とスケジュールを考えると自分以外にできないとき
 - ☑ ノウハウやスキルが自分にしかないとき ⇒ 部下に教えながら一緒に仕事を進める 等
 - ☑ 前例がない等、業務目標が曖昧で割り振ることが難しいとき ⇒ 目標の明確化までは自分が中心に行く 等
 - ☑ 他の部署や外部等との高度な調整が目標達成の重要な要素であるとき
- ・ チーム内の業務状況の観点
 - ☑ 部下の業務が立て込んでいて部下には割り振りが困難なとき

○ 自分が抱えている仕事をどうすれば部下に割り振ることができるか考えてみましょう

(例)

- ・ 部下がやり切れるか、きちんとした成果物が出てこないのではないかと
⇒ 業務の中の一つ一つの作業とスケジュールを説明し、その進捗状況の報告とそれに対する支援を繰り返すことで、部下が成果を挙げる可能性を高められ、部下が行える業務の範囲が広がっていきます

(留意事項)

- ・ できないと思っていると、部下にもそれが伝わり、成果を挙げる可能性がそれだけで低くなります。
部下に仕事を割り振る際、業務自体の説明だけでなく、「あなたならできると思うから」等のポジティブな声掛けを行い、部下のモチベーション・成長意欲を引き出し、成果を挙げる可能性を高めましょう。

(2) 誰が何をどこまでやるべきか③ – チーム内における業務分担の見える化・共有化 –

③ チーム内における業務分担の見える化・共有化

チーム内の業務分担の見える化・共有化により、

- ☑ 業務分担について、チームメンバー内の納得感が生まれる
- ☑ チームメンバーが不在の際や緊急対応が発生した際、業務分担の調整・判断がしやすくなる
- ☑ チーム内でリスクを含めた情報・知見の共有や支援が生まれる
⇒ チーム全体としての業務遂行能力が高くなる、リスクへの対応が早くなる

【留意事項】

・部下は業務分担が管理職の役割として重要と思っている一方、それが行われていないと思っている可能性があります。

※職員アンケート（H28年内閣人事局調査）

- ・「適切な業務分担など、チームワークの実現」は、管理職の役割として重要と思う項目の第2位（管理職・一般職共に）
- ・適切・柔軟な業務分担について、できていないと思う割合（管理職13%⇔一般職員35%）

(参考) 下記のようなことを書き出してチーム内で認識を共有していきましょう

業務リスト	いつまでに	業務量	メイン担当者
XX審議会の企画・運営	□月 ■日までに議題・資料案の作成	多	A
照会・問題対応の検討	○月上旬までに検討案作成	少	B
執行状況調査の実施	△月中旬までに調査票作成、□月下旬に取りまとめ	普通	C
YY事業の実施	○月中に調達	普通	B

更なる検討ポイント（例）

- ☐ 特定の人の業務量が多くなっている
 - ☐ スケジュールが重複している
 - ☐ 業務が特定の時期に集中している 等
- ⇒ 業務分担の見直しや業務の目標の見直しを随時行っていきましょう。

(3) 業務の進捗状況の把握と支援

3 業務の進捗状況の把握と支援

チームメンバー（部下）の業務分担等を柔軟に変更・調整することで、失敗のリスクを減らし、部下の業務遂行を成果につなげていきます。

- ×成果が間違っているにもかかわらず自分のところに報告がない限りわからない。期限到達前後で成果が達成できないことがわかる
- ×既に意味のない業務を続けてしまっていた
- ×A案件の業務の増加により、B案件に手が回らなくなり、期限が過ぎてしまった。C案件の担当はその間余力があったので、B案件をやってもらうことができたはず

進捗状況の把握・支援

- 部下が迷ったり、躓いているところを早い段階で察知し、成果を挙げるための支援を行えます
- 状況変化に応じて、業務の目標（期限や成果等）を柔軟に変更することができます
- 業務の進捗状況に応じて、業務分担の調整を行うことができます

具体的な方策（次ページ以降）

- ① 支援につながる業務の進捗状況の把握
- ② 業務遂行の支援

(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 –

① 支援につながる業務の進捗状況の把握

業務を任せることと丸投げすることは、全く違います。

部下に明確な指示・説明をせずに業務を割り振る、発生した業務を整理・調整せずにそのまま割り振る、成果が出てから批評するだけ（丸投げ）では、部下は自分がこの業務をなぜやらなければならないのか、上司は業務を理解していないのではないか、上司には相談しても無駄だなどと感じてしまい、業務への意欲や上司への信頼感を低下させることになりかねません。

「業務を任せること」は、部下に明確な指示を行い、業務の目的・内容・期限等を共有した上で、業務を割り振り、割り振り後も、部下が適切な成果を挙げるために、相談を受け、適切なタイミングで支援を行っていくことであり、そのためには業務の進捗状況を把握している必要があります。

また、進捗状況を把握し、適切な支援を行うことで、リスク管理（軌道修正・状況対応）をすることもできます。
【業務の進捗状況の把握の一例】

① 毎週、定期的に以下の事項について、メール報告、又はミーティング

- 今週やったこと（次週やることと報告したことの実施状況）
- 次週やること
 - ・●●のチーム内打合せ（準備する資料XX）
 - ・◆◆についての資料作成
- 次々週やることリスト
 - ・●●課との打合せ
 - ・◆◆についての幹部レク

② outlook等の共有スケジュール上で、以下の事項を記録

- 各自が今日一日実施したことを記録
- 毎週末、次週やることを記載
 - ※部下が記載に迷わないよう、業務の種類を5～6つ程度作り、それを記載してもらう方法もあります。（業務類型例）
 - ・①会議・打合せ、②資料作成、③資料閲覧、④照会対応、⑤国会対応等とし、A案件①、B案件④等と記載

上記の例のような報告・記録を義務付けること自体が目的ではなく、進捗状況の把握とそれを支援に活かすことが重要であるため、報告のタイミングについてあらかじめすり合わせておくことや相談しやすい雰囲気作りが重要です。

(3) 業務の進捗状況の把握と支援② – 業務遂行の支援 –

② 業務遂行の支援

進捗状況を把握するだけでは、意味がありません。

進捗状況を把握し、部下それぞれの状況を踏まえ、**部下の業務遂行の支援**を行っていきましょう。

【進捗状況の把握時に確認するポイント】

- 検討の方向性や成果物が適切かどうか
- 進捗状況を踏まえて、期限までに業務を終えられるか
- 目標達成を阻害するリスクが発生していないか

⇒部下が現在考えている見通し等について聞き取り、**思ったとおりの成果がそのまま挙げられるかどうか**を確認し、必要に応じて、やるべきことを指導したり、一緒に考えたり、アドバイスしたりといった支援をしましょう。

- 状況変化により、**やるべき業務の目標（目的・期限・ゴール）に見直しは必要か**
また、**チーム内の業務分担に見直しが必要か**

⇒見直しを行う場合には、改めて見直し後の内容について、部下と認識を共有できているか明確に確認しましょう。

- 部下の業務を含めた勤務状況から必要な支援はあるか**

⇒業務の遂行状況だけでなく、超過勤務の状況等、勤務状況全体から、業務分担の軽減や休暇取得の必要性がないかどうかといったことも確認しましょう。

必要に応じて、チーム内の業務分担だけでなく、管理職自身が業務の一部を担う等もあり得ます。

※その前提として、業務の意義を説明し、部下が業務への納得感を持つことも必要です。

【適切な支援の効果】

部下は、進捗状況の報告に対して適切な業務支援を受けることができ、業務上・精神上的の支援を受けられたと感じることで、管理職への信頼が高まります。また、それにより、部下は積極的に相談しやすくなる、管理職はより業務の進捗状況を把握し、適切な支援を行いやすくなる等の効果も生まれてきます。

※ 効果的な「部下の成長支援」のためには、傾聴し、部下のことをよく知り、能力や状況に合わせた支援・動機付けを行うことも重要です（詳細は第4章）。

(4) 成果・ミッション達成の確認

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る

○ 部下から成果が挙がってきたり、期限が到達したら、その時の成果を確認し、部下の業務を完了させるか、更に部下に業務を続けてもらうかを判断します。そうすることにより、部下は業務を継続するか否か、別の業務をすべきか等迷わず、完了させる場合、管理職が次の業務を割振ることもできます。

【 業務完遂 】

- 部下の労をねぎらい**、良い点については**具体的に褒める**ことで自信をつけてもらい、次の業務にとりかかってもらいましょう

【 業務未完遂 】

- 部下に完遂まで続けてもらうか、自分や他のメンバーが引き継いで行うかを判断しましょう
(考慮要素)
 - ・期限がどのくらいまでのばせるか、完遂までのどのくらいの作業が必要か、部下の意欲や業務状況 等

○ 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る機会を持ちましょう。より良い行動はなかったか、もっとこのように行動すればよかった等、振り返ることで気づきが得られ、その気づきを次のマネジメント行動に活かすことで、自身のマネジメント能力向上につながっていきます。

【 振り返りポイント 】

- 部下との間でコミュニケーションミス**がなかったか
(例) 指示が伝わっていなかったことがあった、部下が不要な作業をしていたことがあった
⇒どのように伝えればよかったか、どのような対処があったか等を振り返ってみましょう
- 業務の進捗が適切に把握**できていたか
- 部下が成果を挙げることができるよう、**適切なタイミングで業務の支援**が行えたか
- 業務全体の中で、更に**効率的にできる**ところ等、**見直して**できる余地はなかったか 等

【Tips】職場に必ずある業務の効率化・ムダ排除の実践例

できることから始めて、業務の中のムダを排除しましょう。特に会議や資料のムダを排除することで、業務時間を短縮できます。

打合せ・会議（ウェブ会議を含む。）⇒ 会議の回数・時間・参加者数を見直し、効率的な会議に改善しましょう。



- 報告、情報共有等の場合は会議以外の代替手段（メモの共有等）に変える
- 参加者は権限がある者・意見がある者にし、とりあえずや念のための参加者が発生しないように明確な指示をする
- ファシリテーターや会議等のルールを決めておき、目的（ゴール）を会議初めに共有した上で開始
- 資料は事前に配布し、すぐ議論を始められるよう参加者は読んでおく
- 役職を問わず、発言しやすい雰囲気作りを心がける
- 会議内容のメモに手間や時間をかけない（審議会等の議事録を除き、詳細なメモは不要。例えば、決定したやるべきことや次回に持ち越す内容だけで十分。メモ作成ではなく、画像や音声等のデータ保存に代える。）

資料作成 ⇒ 部下が作成時に迷わないように、資料の作成内容・手間・分量・指示の方法について見直しましょう。



- 目的や方向性を部下とすり合わせ、いつまでにどの程度の質か（たたき台、完成形に近い等）、新規に作成するのか、参考資料があるのか等についても事前に確認
- 資料作成時のルールを検討しておく（共通フォーマットの使用、フォント・色使い（例：白黒＋2色まで）の統一化など）
- 「念のため」や「忖度」で内容や分量が肥大化していないか、参考資料や添付資料が多くなっていないか



メール⇒実質的なやりとりに集中できるよう、管理職は担当内や部局内でのメールのルールについて、部下と認識を共有しておきましょう。



- その連絡内容について、メールが適しているのか再確認（チャットや電話等、代替の連絡手段を検討）
- 宛先・CC・転送先を絞る（念のための送信先が多くなっていないか確認）
- 添付ファイルは必要最小限に（内部の場合は、イントラネットや共有フォルダを活用）
- 対応してほしい時間や期限を明記する（受信側が判断に迷わないようにわかりやすく記載）



【Tips】業務の見直しの着眼点 ～業務の見直しの判断が管理職の仕事～

政府内の業務見直しの事例を踏まえて、着眼点を整理したものです。具体例にあるような見直しができるかどうか考えてみましょう。

視点	類型	イメージ	説明	具体例
政策目的に照らしたアプローチ	廃止 (やめる)		一定の単位の業務そのものを取りやめること。業務の目的を考え直すきっかけになるほか、新たな事業に必要なリソース配分を行うことができる。	事業の廃止
	削減 (へらす)		業務の工程のうち、いくつかの工程を取りやめること。利用者・相手方の負担軽減だけでなく、同時に自らの業務負担の軽減につながる。	回数の削減、調査事項の削減、添付・作成書類の削減
	一元化 (まとめる)		業務の工程のうち、複数の工程をある組織・者でまとめて処理すること。重複排除のみならず、効率的な処理に寄与することができる。	調査自体または調査項目の統合、担当者の統合、置き場所の集約、公表物の一体化
今の業務をよりよくするために	分割 (わける)		業務の工程のうち、ある工程を複数の組織・者で分けて処理すること。単純業務の処理や高度な調査研究などで外部の能力・知見を活用できる。	アウトソーシング、業務委託、マルチロール化
	標準化 (そろえる)		業務の工程について、その整理を行うこと。エンドツーエンドで業務の仕組み、関係者や課題を見える化できるほか、ノウハウ・進捗の共有も可能。	業務フロー、マニュアル、執務執行参考資料集、法規集の作成、チェックシート、業務進捗状況表、事例データベース化
	置換 (おきかえる)		業務の工程について、電子化などにより効率的なツールを置き換えること。利便性向上のほか、ミス軽減、知識・事例の蓄積にも寄与できる。	書類の電子化、web会議、ポータルサイト・共有フォルダの活用、文字起こしシステム、チャット機能の活用
	自動化 (はやくする)		業務の工程について、ツールにより処理を機械化することで自動化や高速化すること。通常かかっていた処理を素早く処理することができる。	RPA、調査票マクロ集計、オンラインwebアンケート、各種システム化
その他	研修 (まなぶ)		業務上の必要な知見・ノウハウの共有のほか、職員のスキルアップによる付加価値の増を図ること。	集合研修、マニュアル参照、
	環境改善 (ととのえる)		業務を行う執務環境の向上を図ること。仕事に付随する単純作業やコミュニケーションの効率化に寄与。	オフィス改革、テレワーク、1on1ミーティング、庶務作業のマクロ活用

(注) 業務見直しは、同一視点においてもそれが一類型(作用)に止まらず、他の作用が複合的・副次的に発生する場合があります(ex.削減をした場合、残りは他工程に一元化など)。また、一遍に見直すことが難しい場合でも、一貫して見直しを行った場合、その延長線上に他の作用が発生する場合があります(ex.標準化をした場合、標準化できない一部は分割され、残りの部分は置換の後、自動化など)。

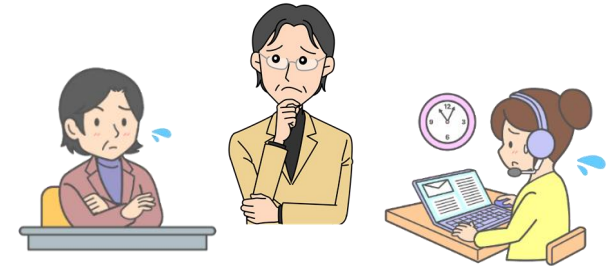
【Tips】テレワーク下でのコミュニケーションの工夫と業務マネジメント

柔軟な働き方を推進する上でテレワークの活用は非常に重要です。**テレワーク中の部下だけではなく、出勤している部下への接し方も含めて**、以下のような工夫で、あなたも部下も業務に集中して取り組める職場環境を作っていきましょう。

①テレワーク下での心理的安全性の高いチーム作り（コミュニケーションの工夫）

「テレワーク中の部下とはコミュニケーションをとるのが難しい…」と思っていませんか？

⇒まずは1歩目として、次のように工夫をしてコミュニケーションをとってみましょう。



・メール、チャットなど**電子ツールでの報告・相談を活用しましょう**

部下に、「ポイントを件名やメール本文に書いてほしい」など留意点も具体的に伝えましょう。

・Outlookなどのスケジュール共有機能やメールで、**部下にあなたのスケジュールを共有**しましょう

⇒報告するタイミングや手段が部下にとってやりやすくなると、「テレワーク明けに部下から報告・相談が山積み！」という場面も減ってあなた自身にもメリットがあります。

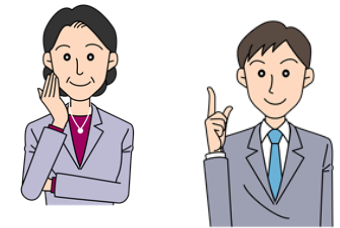
・部下からメールなどでの連絡や報告が来たら、**丁寧な表現、感謝を示すことを意識しつつ**、「報告ありがとう。」「この内容でよいので進めてください。」など**返信をする**ようにしましょう

⇒同じ言葉でも、文書では冷たく受け取られやすいです。柔らかい言葉遣いや、順調に進んでいることへの感謝を示すことを意識して返信することで、部下はあなたに連絡しやすくなり、またハッキリした意思表示は部下の指示待ち時間を減らします。

②テレワーク下での業務マネジメント

「誰かがテレワークすると周囲の職員も業務停滞してしまう…」と思い込んでいませんか？

⇒実は、マネジメントの工夫で防止・改善ができることもあります。



・情報を出勤者だけに口頭で伝えず、**関係者にオンライン会議やメールで共有する**などしましょう

⇒情報が行き届いていれば、テレワーク中の部下も、業務を分担しやすくなります。

・突発指示は、**目の前にいる部下だけにお申しせず、その場でチャットを立ち上げるなどして**、

テレワーク中の部下も含めて、その業務を担当する部下に作業を指示しましょう

出勤職員に負担が偏ると、業務停滞が起こってしまいます。

・**担当者が不明確になりかねない業務**は、いつも以上に明確に、**あなたが業務内容の説明や分担指示**をしましょう

⇒テレワーク中は部下同士も電話などがしにくく、調整作業の労力が増えてしまうため、部下の自発性に頼り切りにせず、ときにはこのような配慮もするとロスが減ります。

【参考】ファシリテーション

ファシリテーションとは、複数の参加者が課題を解決・物事を決定するために意見や認識の相違を確認したり、相互理解を深めたりするためのサポートをして、集団の成果を上げるための手法を言います。

また、ファシリテーターとはファシリテーションを行う人（会議や研修等の進行役）であり、参加者個々の考えや意見などを引き出しながら議論を深め、参加者同士の感情を発散させるなどコントロールしながら、課題解決や目標達成できるよう集団をまとめる役割を担います。

つまり、ファシリテーションとは目標（ゴール）に向かって仲間をサポートする役割なのです。

ファシリテーターに役職は重要ではないので、ファシリテーター役は管理職層が行わずに、**部下や若手に任せて人材育成**に役立ててください。

まずは準備

情報や目的等を共有し、会議の目標（ゴール）を明確化する

情報や目的を押さえた上で、会議の開始時に目標（ゴール）やルール等をあらかじめ参加者に確認・共有する等の準備を行いましょう。

- ・ 会議の目的を共有：「決定」「確認」「アイデア出し」など（単に情報共有を行うだけの場合は、代替手段（メールでのメモ共有等）に変える工夫）
- ・ 会議の目標を確認：新規事業のための説明資料作成のために意見を出し合う、■ ■ アンケートの設問のアイデアを30個出す等
- ・ あらかじめ会議のルールを共有：説明は3分以内、発言は1回1分以内。質問などがある場合も、発表者の話を最後まで聞いてから発言する。出席者は、全員が最低1回は発言をする。など

始めたら

参加者同士のコミュニケーションを活発化させ、発言を促す

傾聴や質問を行いながら参加者全員が意見を言いやすい雰囲気を作り、参加者の意見をより多く引き出しましょう。

- ・ 発言しやすい雰囲気作り：初対面の参加者がいる場合は、最初に自己紹介などで場を和ませてから本題に入る。議題に入る前に、参加者の状況（会場参加は●●さん。リモート参加は◆◆さん、全員で○人等）を全員に案内する。相槌を入れながら傾聴する。など
- ・ 議論の目的と参加者の意見がズレたときでも同意や反対をせずに、中立の立場から意見を受け取る。フォローしながら記録（付箋を貼る、ホワイトボードに書く等）することで「自分の意見を受け取ってもらえた」という雰囲気を作る。参加者にできるだけ意見を出してもらいながら、目標（ゴール）の確認を行う。

意見が出始めたら

意見等を整理・見える化する

参加者から出た意見や議論の内容を見える化・共有し、論点を整理しながら絞り込んでいきましょう。

- ・ 議論の内容や出た意見等をホワイトボード等（例えば、壁やテーブルに付箋で意見を貼っていく、オンラインの場合は、資料の画面共有を行い箇条書きで書き出す等）に分類分けなど見える化し、整理することで、参加者同士の意見を共有することができ、相互理解を深める。
- ・ 参加者同士の意見を見える化することで、整理した内容を共有でき、論点を絞り込んでいく。

まとめよう

合意形成（決定事項・意思の確認）

目標（ゴール）に向かって、出た意見をまとめ、決定事項を確認しましょう。

- ・ 各々の立場から出た意見を中立的に相手側に伝える（まとめる）ことで、参加者同士の視点や論点の切り替えを促したり、妥協点や代替案を提示する。
- ・ 意見は出し尽くされたものの議論がまとまらない場合は、責任者などに一任して決着を図ったり、参加者に意思決定の方法を提示したりする。決まりきらず次回に持ち越す場合は、“何”を持ち越すのか確認した上で終了する。

人材をマネジメントする

第4章について

第2章では、マネジメントの基盤を作るための良質なコミュニケーションの実践方法を、第3章では、部下を活かすための効果的な業務マネジメントについて説明・紹介しました。

本章では、**部下が能力を発揮し、成果を挙げるための人材マネジメントを取り上げます。**

目次

- なぜ人材マネジメントが必要なのか？
- 部下の成長を支援するマネジメントとは？
- 業務を通じて成長するために必要なことは？
- 業務を通じた部下の成長支援方法
- 【Tips】部下の能力を引き出すためのコミュニケーションの方法

なぜ人材マネジメントが必要なのか？

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「人材マネジメント」に取り組むことは、管理職の本来業務であり、重要な仕事です。

また、短期的に見ても、人材育成に取り組まないと、部下のモチベーションが下がり離職してしまうなど、今の目の前の仕事の成果にも悪影響が出ます。

なお、いわゆる「人材マネジメント」には、人材の獲得、人材の評価等、様々な要素が含まれますが、本章では、管理職の皆さんにまず取り組んでいただきたいこととして、人材育成・成長支援を取り上げます。その実現のために、普段の業務に取り組む中で、チームとして更に成果を挙げるための部下の支援方法を紹介します。



- ☑ **部下の新たな才能を開花させることができるやりがいのある仕事として、人材マネジメントに取り組みましょう。**

なぜ人材マネジメントが必要なのか？

一方、管理職の皆さんは、目の前の業務に追われて、「とても人材マネジメントにまで取り組む余裕がない」と感じられる方は多いのではないのでしょうか？

しかし、こうした大変な時だからこそ、「普段の業務を通じた部下支援」に真剣に取り組むことが求められます。

なぜなら、部下一人一人の能力を底上げし、チームとしての仕事の成果を挙げていかななくては、今の大変な状況に対応することが難しいからです。

短期的には、管理職や一部の能力が高いメンバーが頑張れば解決するかもしれませんが、それではいつまでたっても管理職の負担は軽減されず、また、職場も疲弊してしまいます。

日々の業務において、「部下をよく知り、支援方法を工夫してサポートする」、というひと工夫をするだけで、部下のやりがい・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することができます。

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？

では、一体どのようなマネジメントが、部下のやりがい・エンゲージメントを高め、能力を底上げする「部下の成長を支援する」マネジメントなのでしょうか。

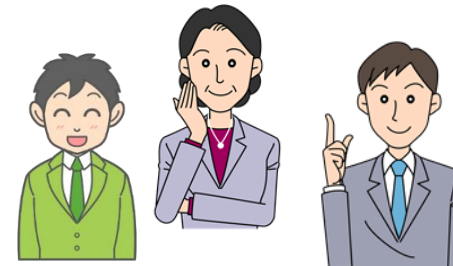
部下の成長を支援するマネジメントとは・・・

・部下をよく知る（傾聴して能力・思考・志向・状況等を知った上で支援する）

⇒ 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し、次も頑張ろうと思う



少し話ただけで部下のことを「知ったつもり」になると、無意識の思い込みにつながる可能性があります。部下の色々な面を知り、特性を見極めて支援することによって、一人一人が成長し、チームとしての力を最大限に発揮することができるのです。

なお、部下の成長に必要なのは、いわゆる「指導」だけではないという点に、よく留意しましょう。

いわゆる「指導」と「支援」の違い

これまでは、上司から部下に正しい答えを教えて導く、いわゆる「指導」が多く行われてきたかもしれません。これから求められるマネジメントでは、部下が自ら考えて物事を前に進め、能力を発揮できるように支える「支援」の観点も必要です。

部下の成長を支援するマネジメントとは？ - 支援時に押さえておきたいポイント -

部下の成長を支えるためには、能力や状況に合わせた支援・動機付けをすると効果的です。まずは、普段から**傾聴**を心掛け、仕事に対する考え方や志向（キャリア）等を把握しましょう。

支援時に押さえておきたいポイント：傾聴し、部下のことをよく知る

【知っておきたいこと（例）】

- ・能力（仕事の得意・不得意、好きな仕事・苦手な仕事、強み・弱み）
- ・思考（仕事に対する考え方、仕事の進め方）
- ・志向（キャリアに対する意識）
- ・状況（抱えている業務量・心身の不調・家庭の事情（育児・介護等））



⇒ これらの情報を基に、部下の能力・状況に合わせた支援方法を検討します。



☑ 普段から**傾聴**を意識しましょう

☑ 部下の考えや自発的な言動を受け止めた上で支援しましょう

☑ 部下にとって響く言葉で声掛けして動機付けしましょう

- （例）・不得意な仕事に戸惑いを感じている部下に対して：（ゴールより手前の目標を示して）「一つずつ進めていこう」
・モチベーションが下がっている部下に対して：「期待しているよ」

併せて押さえておきたいポイント：部下の成長に伴走する - 部下のキャリア形成 -

部下の志向や将来の展望を理解した上で、業務の意義を説明したり、必要な能力・経験が身に着く業務を割り振ったりすることは、現在の業務に対しよりやりがいを持たせるだけでなく、部下のキャリア形成支援にもつながります。現場の管理職には、目の業務だけではなく、部下の将来を見据えたマネジメントも求められています。

業務を通じて成長するために必要なことは？

「人が仕事で成長するには、業務経験が何より重要である」ということは、多くの方が実感されることと思います。

しかし、「業務を通じた成長」において重要なのは、単に「業務に取り組む」こと自体と、その期間中の支援だけではありません。

人材育成の研究では、業務に取り組むことに加えて、
①ストレッチ目標の設定 ②振り返り ③職場メンバーの巻き込み
が、人が業務を通じて成長するために必要な要素であると言われており、ぜひ管理職に積極的に行っていただきたいことです。

第3章では、「業務マネジメント」という観点から、円滑に業務を進めるための具体的な方法を紹介しましたが、第4章では「部下の成長支援」にフォーカスして、**業務に取り組む前後、また環境整備面で管理職が取り組むべき具体的な方法**を紹介していきます。

(業務中の支援については第3章の「業務の進捗状況の把握と支援」を参照)



- 部下の「業務を通じた成長」には、業務中だけではなく、業務に取り組む前後、また環境整備面での支援が必要です。
- 管理職の皆さんの仕事は、「業務を通じた成長」について理解した上で、部下の成長を支援することです。

具体的な方策（次ページ以降）

- (1) ストレッチ目標の設定
- (2) 振り返り
- (3) 職場メンバーの巻き込み

業務を通じた部下の成長支援方法① – ストレッチ目標の設定 –

ストレッチ目標の設定

- まず、成長に必要なのは、**ストレッチ目標（適度に挑戦的な目標）への取組**です。
努力しなくてもこなせる業務にいくら取り組んでも成長はできません。
- 「適度に挑戦的」とは、単に「仕事量を増やす」という意味ではありません。
業務の内容（業務の難易度や求められるスキル）がその人にとって**挑戦的か**という点に着目しましょう。部下の能力や希望よりも高すぎる目標設定は逆効果です。
(例) ○昨年度まで係長がメイン、係員がサブで担当してきた××業務について、
 昨年度の経験を踏まえ、今年度から係員がメイン担当に（係長はフォロー役にまわる）
 ○これまで主にレク資料作成を担当してきた課長補佐に代わり、
 レク資料作成経験が少ない係長が、幹部レク資料の原案作成を担当 など
- 上司が一方的に与えた目標では、部下は「腹落ち」せず、成長には結びつきません。
目標設定は、**部下の話をよく聞いた上で行い（傾聴）、またその際、業務の意義と部下への期待をきちんと伝えましょう。**
- 部下がストレッチ目標を達成するには、上司が思うより時間がかかる場合もあります。業務上の期限も意識しつつ、進捗を見守りましょう。



- **成長のためには適切な目標設定が必要です。**
- **目標設定の際は、部下の「腹落ち」が大切です。**

業務を通じた部下の成長支援方法② – 振り返り–

振り返り

- ストレッチ目標に向けて取り組んでもらった後は、必ず振り返りを行い、目標に対する達成度合いを検証しましょう。この際、まずは本人に自分で分析・評価してもらうことが必要です。
- 振り返りの結果出てきた課題については、上司が一方的に対応策を考えるのではなく、多少、稚拙な点があっても、部下本人に対応策を考えさせましょう。自分自身で答えを導き出すプロセスが、本人の行動変容、成長につながります。
- 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」のループが大切です。
- 業務のうまくいかなかった点に目が行きがちですが、うまくいった点についても、その理由や原因をしっかりと分析してもらいましょう。この振り返りにより成功パターンを認識することが、本人のスキル上達、ノウハウ蓄積につながります。これは上司にとっても、部下の強み把握につながるという点で重要です。



- 成長には業務の後の「振り返り」が必要不可欠です。振り返りを行うことで、業務経験から次につながる「学び」が得られます。（ストレッチ目標への取組以外（業務の一定の区切り等）においても振り返りは重要です。）
- 上司が一方的に課題への解決策を与えていては、部下は成長しません。まずは部下自身に振り返りを行ってもらいましょう。

業務を通じた部下の成長支援方法③ – 職場メンバーの巻き込み –

職場メンバーの巻き込み（「点」ではなく「面」での成長支援）

- 人を育てるのが上手な上司は、**周囲の力をよく活用している**と言われています。自分ひとりで、部下の成長支援を抱え込もうとせず、**課長補佐や係長、他課の同僚等の力をうまく活用**しましょう。
- 「成長支援」の内容には、**業務に関する指導・アドバイス（業務支援）**だけでなく、**振り返りのサポート（内省支援）、励ます等の精神的ケア（精神支援）**も含まれます。

（例：○係長がメインとなって進めていた××業務について、管理職と振り返りを行う前に、まずは係長と課長補佐で振り返りを行ってもらう。

○後輩の面倒見がよい職員に、新しい業務に不安を抱えている係員の**メンター**（自己の経験等をもとに助言等の支援を行う先輩職員）になってもらう。

- 特に職場メンバーのうち、課長補佐等、今後管理職になることが見込まれる職員については、本章で紹介した部下の成長支援の方法論を伝えつつ、積極的に巻き込みましょう。彼ら／彼女らが、管理職になる際のよいトレーニングとなります。



□ 自分ひとりで部下の成長支援を抱えこまず、職場全体で部下の成長を支援する体制を作っていきましょう。

【Tips】部下の能力を引き出すためのコミュニケーションの方法

部下の成長支援のためのコミュニケーション

- これまで説明してきたように、業務を通じた部下の成長支援においては、それぞれのプロセスにおいて上司と部下の間で**適時適切なコミュニケーションをとることが不可欠**です。
では、部下の成長支援のためのコミュニケーションにおいて、適切なコミュニケーションとは一体どのようなもののでしょうか？
- 部下の成長支援のためのコミュニケーションにおいて、上司が意識すべき基本的なポイントは、「**傾聴**」と「**部下の成長を信じる姿勢**」です。
これなしには、どんなコミュニケーションの手法を駆使しても、部下のためにはなりません。
- また、部下とコミュニケーションをとる際は、アサーティブコミュニケーション（一方的に自分の主張を述べるのではなく、相手の意見や気持ちを尊重しながら、自分の気持ちを表現し伝える）を意識しましょう。自分の考えや部下への期待をしっかりと伝えることができ、良好な関係を構築することができます。
- この基本的なポイントを押さえつつ、人・場面に応じて、これから紹介する具体的なコミュニケーション手法を取り入れていきましょう。



- **基本的な姿勢は「傾聴」と「部下の成長を信じる姿勢」**
- **人、場面に応じて、コミュニケーション手法を効果的に使い分けましょう。**
- **1 on 1 ミーティング^{*}や人事評価面談だけではなく、打ち合わせの場等での普段のコミュニケーションにおいても、これらの手法を意識しましょう。**

（※第2章「良質なコミュニケーションの実践方法【実践編】1on1ミーティング」参照）

ティーチングとコーチング

部下を支援するためのコミュニケーションには、「ティーチング」と「コーチング」があります。

【ティーチング】

目標を達成するために行うべきことや、知識、技術を部下に教え、指示する方法。上司が正解を持っていて、部下に対し指示・命令を出します。

【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。上司は、部下が自分で進む道を導き出せるよう、一人一人の状態に応じた声かけをします。

ティーチングとコーチングは、どちらか一つを選ぶというものではありません。違いを理解した上で、部下の経験や成長段階、知識レベル等によって適切に使い分ける必要があります。

次ページからは、部下自らが課題解決できるよう支援するコミュニケーション方法であるコーチングについて、詳しく見ていきます。



- コーチングは、スポーツにおけるコーチと選手のように、部下の成功や成長の可能性を信じて寄り添い、部下の意欲を引き出し、高める支援をするコミュニケーションであり、部下の成長支援に有効です。

【Tips】部下の能力を引き出すためのコミュニケーションの方法 – コーチング –

コーチング：部下を主体とし、自身の課題発見・解決を促すコミュニケーション

コーチングを意識してコミュニケーションすべき人・場面

基本的には、全ての部下に対して、コーチングを意識してコミュニケーションすべきであり、緊急時等どうしても必要な場合を除いて、**一方的な指示命令ではなく、本人自身の課題発見・解決を促すことを意識した声かけ**を行いましょう（指示命令をすべきときとそうでないときを意識的に切り替えましょう。）。

ただし、新人職員等の経験が浅く答えが出せる段階にない部下に対しては、ティーチングにより知識や技術を教える方が有効な場合があります。

- 部下からの答えを引き出すために必要なのは、**相手の話を意識して「聞く」こと（傾聴）**です。**「部下の話をさえぎらず最後まで聞く」「部下の発言を否定しない」**ことを心掛けましょう。その際、目線、うなずき、相槌等で、積極的に相手に**「話を聴いている」**ことを伝えましょう。（具体的な手法は第2章「良質なコミュニケーションの実践方法【日常編】 Step②傾聴」を参照）
- 部下から出てきた意見については、感情、考え、先入観にとらわれずに、たとえ、あなたの考えや見方とは違っていたとしても、まずは一度きちんと受け止めましょう。

部下自身の課題発見・解決を促す（コーチング） 効果的な質問の具体例

- 質問は、部下が答えやすい質問から始めましょう。
クローズな質問（「はい／いいえ」で回答できる質問）で質問し、話の構造や論点を明らかにしたのちに、オープン質問（自由に回答できる質問）で質問すると、部下に効果的に深く考えさせることができます。

（例： 上司：「〇〇業務を終えてみて、何か気づいた点はありましたか？」（クローズ質問）
部下：「はい、いくつかありました。」
上司：「じゃあ、その点について具体的に教えてもらえますか？」（オープン質問）
部下：「。。。。（当時の状況を説明）」
上司：「今説明してくれた状況の中で、何が一番問題と感じたのですか？」
（オープン質問）
- 部下の課題発見を促すには、「なぜ」ではなく「なに」で質問しましょう。
「なぜ」には相手が責められたと感じる可能性のあるニュアンスがあり、防御的な反応を引き出す場合があります。
 - ×「なぜスケジュール通りに仕事が進まなかったのですか？」
 - 「なにがスケジュール通りに仕事が進まなかった要因と考えますか？」

【Tips】部下の能力を引き出すためのコミュニケーションの方法 – フィードバック –

フィードバック：結果の確認・目標達成に向けた軌道修正を行うコミュニケーション

フィードバックを意識してコミュニケーションすべき人・場面

部下が自身の仕事を振り返り、今後の行動を考えていくための材料として、部下が目標達成に向けて効果的な行動をとっていただければ褒め、改める必要がある場合は改善点等を指摘することも必要です。

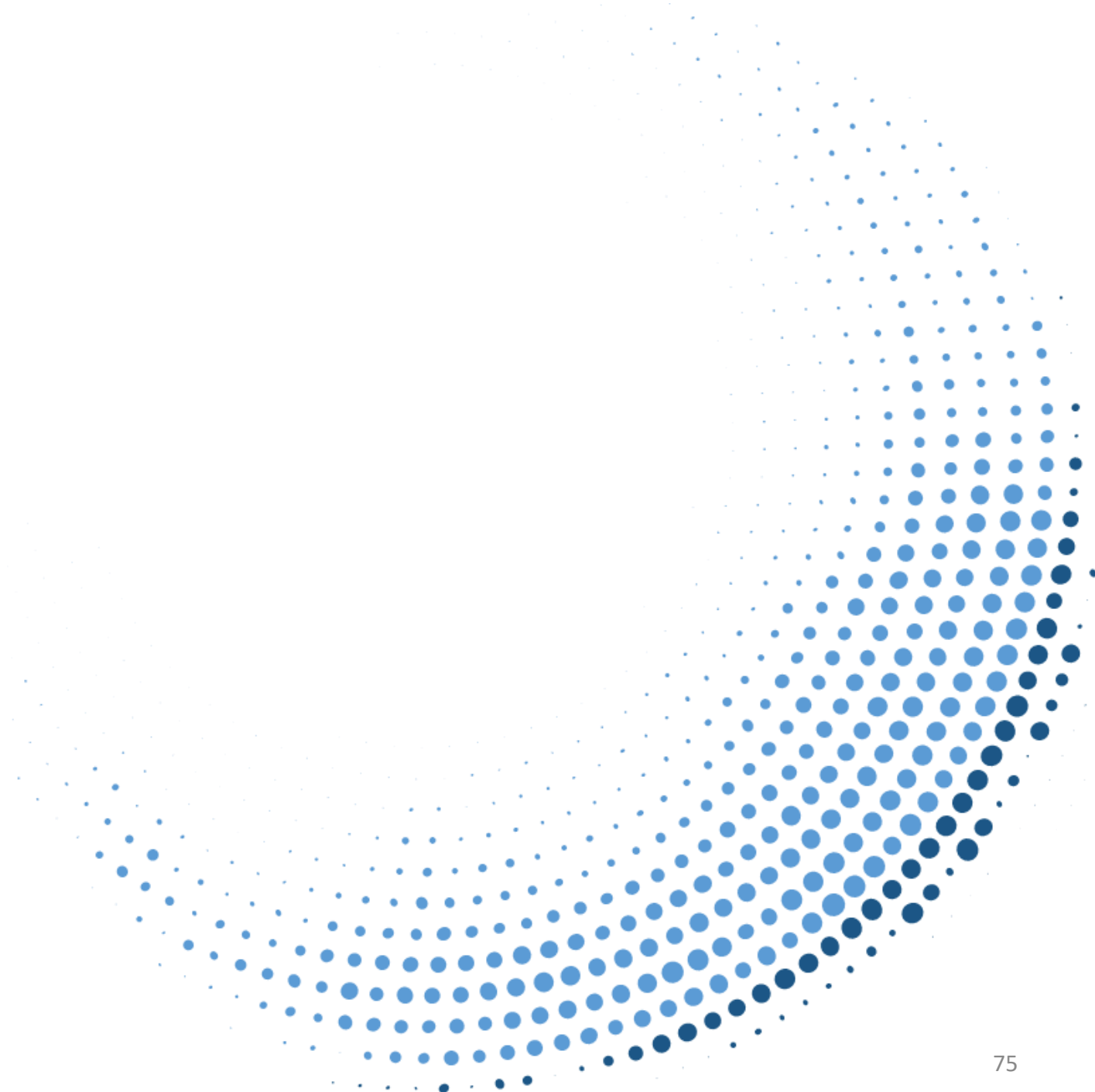
特に、新人等業務に慣れてない職員に対しては、本人の解決・発見を待つより早く指摘を伝えた方が有効な場合もあるため、以下に留意しつつフィードバックを行いましょう。

- フィードバックが必要と感じたら（部下が成果を挙げたとき／改善してほしいとき）、**できるだけ速やかに**行いましょう。時間が経つと指摘の効果が薄れます。
- 部下の対応がよかったとき等は、**ポジティブなフィードバックを忘れず**に行いましょう。その際、達成できたことは**積極的・具体的に褒め**ましょう。
- ネガティブなフィードバックの際、**感情的になることは絶対にやめ**ましょう。フィードバックは、上司が部下の行為を気に入らないからするものではなく、部下の成長のために行うものであり、怒ったり責めたりしても、部下の成長につながりません。
また、部下の行動を否定するのではなく、部下の行動により業務によくない影響が出たという「事実」を指摘し、どのように改善したらよいかを考えさせましょう。
なお、厳しい指摘になる場合には、個室に移動して、周りの人に聞こえないようにするなど、よく配慮しましょう。

結果の確認・目標達成に向けた軌道修正（フィードバック） 声かけの具体例

- 注意をする際は、主観を排し具体的に観察できた事実に基づき行いましょう。
 - ×「今回はうまくいかなかったね。」
 - 「今回は〇〇業務が当初の予定より〇日遅れてしまいましたね。」
- 褒める際は、努力、プロセス（行動）も含め、結果を「明確に」「具体的に」褒めましょう。
 - ×「さっきの説明よかったよ。」
 - 「事前に相手が疑問に思いそうなポイントを整理していたので、簡潔に要領よく説明することができましたね。」
- 相手を主語にした表現（Youメッセージ）で指摘すると、相手を評価・非難するニュアンスが出るため、できるだけ自分を主語にした表現（Iメッセージ）で指摘することを心がけましょう。
 - ×「（あなたは）仕事が遅いね。どうなってるんだ。」
 - 「〇〇業務が〇日遅れているので（客観的事実）何か問題がないか（私が）心配しているのだが」
- 人格を否定する発言は絶対にやめましょう。
 - ×「そんなことだからおまえはだめなんだ！」「こんな仕事しかできないのか！」

結び



ここまでの学びを振り返って・・・

職場環境の変化、職員の多様化により、**新しい時代のマネジメント**が必要。

具体的には、

- ・ チーム作りのための基盤は「**心理的安全性**」
- ・ 心理的安全性の確保のためには、
傾聴と自己開示を基礎とした良質な**コミュニケーション**が必要
- ・ 管理職とは「マネジメントをする人 = **他者を通じて成果をあげる人**」
- ・ **マネジメントの両輪**である「**業務マネジメント**」（部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント）と「**人材マネジメント**」（日々の業務を通じた部下の成長支援）により、チーム全体の能力を底上げし、更に成果をあげることが重要

「聞いてわかったつもり」でも、「実践する」のは大変。
結びの章では、これまで学んだ内容を、皆さんが職場でのマネジメント実践に
活かすためのポイントやヒントをお伝えします。

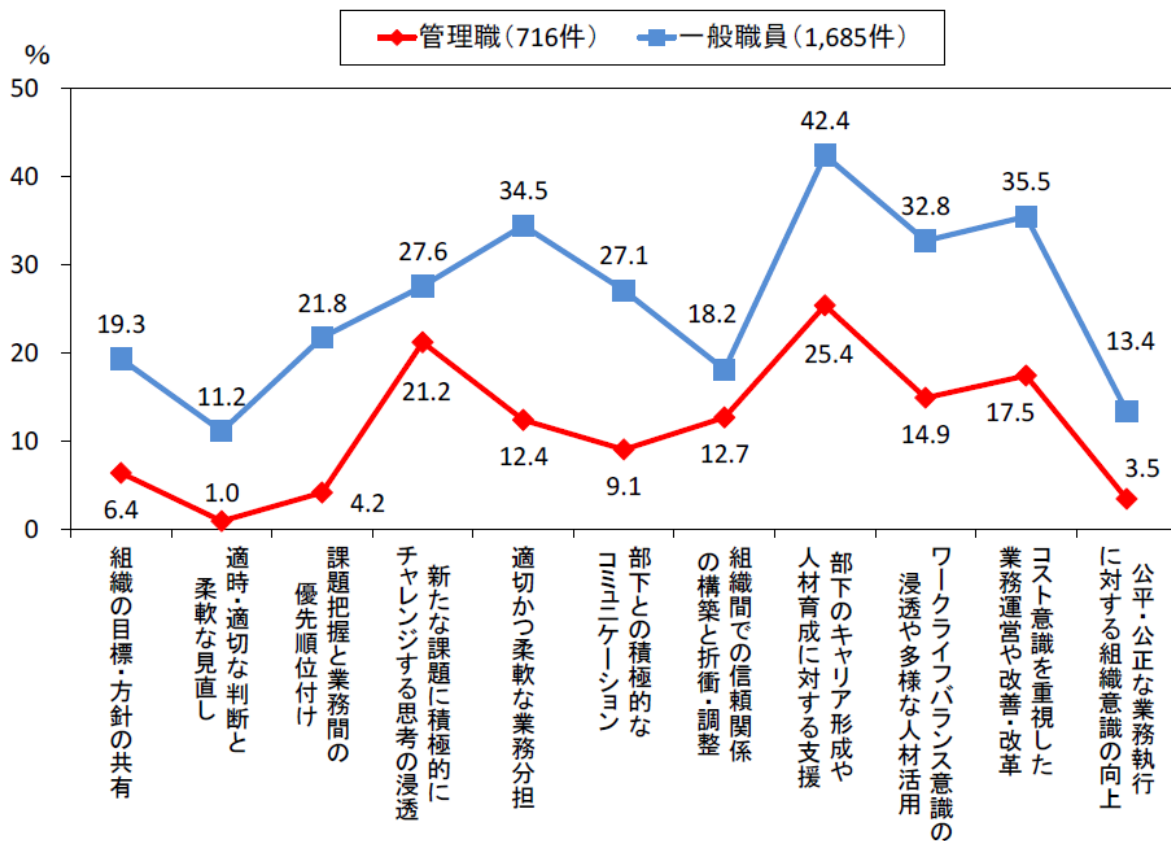


あなたのマネジメント、部下に伝わっていますか？

今のマネジメント環境においては、上司と部下の間で、「マネジメント行動が執れているかどうか」の認識に差があることがわかっています。

管理職がマネジメント行動を執れていないと思う割合

○ **管理職に比べ、一般職員は「管理職がマネジメント行動を執れていない」と思っています**



あなたが思っているよりも、あなたのマネジメント行動は「厳しい目で」部下からみられているかもしれません。自分がどのように見られているのか、自己分析してみることも有益です。

「マネジメント力」は国家公務員の管理職に不可欠なスキル

国家公務員の管理職のマネジメント力の強化に向けて、令和3年9月に関係政令等が改正され、同年10月期からの**人事評価制度**では、主に以下の変更がなされました。

- **職員のやりがい向上にもつなげる人材育成機能の強化**
 - ・ 困難度の高い目標（チャレンジ目標）の設定
 - ・ 評価者は、被評価者の強み・弱みを把握し、評価記録書への記載を充実
 - ・ 面談の充実や定期的な対話の機会の設定等による日常的な指導・助言の実施

 - **管理職のマネジメント評価の充実**
 - ・ マネジメントに関する目標設定の義務化
 - ・ 能力評価における全体評語は重要マネジメント項目の個別評語を上回らないルールの設定
- ※重要マネジメント項目：業務運営、組織統率、人材育成に関する項目



マネジメントは管理職にとって、
もはや「できればいい」ではなく、「**必須の**」スキルです。

「マネジメント」を最優先にする意識を持ちましょう

山積する課題、新型コロナウイルス感染症対策での新しい働き方・・・日々の業務は尽きず、マネジメントを十分に行う余裕がないと思われる方もいるかもしれません。

しかしながら、部下も環境も多様化するこの時代。

学んだ内容を踏まえ、特に、以下を大切に心がけましょう。

1. 日頃から傾聴を心掛け、**良質なコミュニケーション**を実践。
2. 職場環境の改善は日々の積み重ね。
小さなこと・簡単なことから**まずは実行**。
3. 部下への仕事の振り方や声のかけ方を工夫し、
適時適切なフィードバックにより、
日々の業務を通じた成長支援を。



**忙しいときこそ、業務や部下と向き合う良いチャンス。
マネジメントを後回しにしない！**

マネジメントは、部下だけでなく「あなた」のためになります

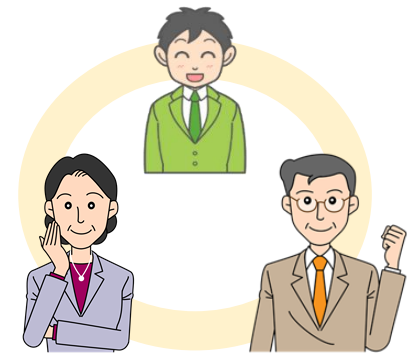
「マネジメント」に取り組むのは、部下のためだけではありません。

管理職がマネジメントを実践することにより、**部下のやりがいやエンゲージメント（自発的な貢献意欲）が高まり、仕事の成果があがり、部下自身が成長する**という**好循環**が生まれます。

そうした好循環を見ることで、自分なりの「マネジメント」への思いや自信が生まれます。それは結果的に、**管理職である「あなた自身」の成長やWLBの実現**にもつながり、仕事に向き合うのが楽しくなります。

マネジメントは大変なところもありますが、**楽しい仕事**です。

はじめから完璧を目指さずに、周囲にも相談しながら、**できることから1つずつ**始めてみましょう。



管理職だけでなく、幹部職員、人事当局も協力し、組織一丸となって、新しいマネジメントを推進していきます。
一緒にがんばりましょう！

ヒント集・・・マネジメントに取り組まれる際は、ぜひご参考にしてください

内閣人事局HPでは、
職場環境改善等の各省の
マネジメント好事例を紹介しています。

令和2年度ワークライフバランス職場表彰
(平成27年度分から全てご覧いただけます)

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_w7.html

実際に掲載されている事例
(R2 内閣人事局長賞 受賞)



■農林水産省 横浜植物防疫所東京支所種苗・国内検疫担当第3チーム

チーム内の業務を点検し、残業削減の阻害要因を特定の上、チームの作業進捗状況の見える化、出張1回あたりの生産性向上（1回で複数の検疫業務を実施等）、Excelマクロ活用による文書作成作業の効率化など阻害要因に対応した具体的な対策を実施。

これらの取組により、直近1年間（R1.11月からR2.10月まで）のチームの総残業時間を対前年約半分の52%（1,615時間から840時間）に削減。

業務見直しにお困りの際は、内閣人事局HPでヒント集を公開していますのでご参考に

・「業務見直し 着眼点のヒント集 Ver.2.0」

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/gyoumu_minaoshi.html

参考・・・管理職ならば知っておくべき基本的事項

管理職として、そして1人の国家公務員として、知っておくべき基本的事項をまとめました。すでにご存じのことも多いと思いますが、この機会に復習しておきましょう。

➤ **国家公務員法等に規定されている基本的な制度や服務規程**

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_kanri.html (内閣人事局HP)

https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran_fukumu_choukai.html (人事院HP)

➤ **国家公務員倫理**

<https://www.jinji.go.jp/rinri/> (人事院HP)

➤ **ハラスメント防止**

<https://www.jinji.go.jp/sekuhara/toppage.html> (人事院HP)

➤ **職場でのメンタルヘルス**

https://www.jinji.go.jp/kenkou_anzen/health_mentalpage.html (人事院HP)

➤ **多様な働き方、ワークライフバランスの推進**

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_w1.html (内閣人事局HP)

➤ **情報公開制度、公文書管理**

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/jyohokokai/index.html (総務省HP)

<https://www8.cao.go.jp/chosei/koubun/index.html> (内閣府HP)

➤ **行政機関における個人情報保護**

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/horei_kihon.html (総務省HP)

その他、以下の事項についても、留意しましょう。

➤ **災害はいつ起こるかわかりません。災害発生時にどのような初動を取るべきか、日頃からよく確認しておきましょう。**

➤ **情報セキュリティに関し、所属部署における自身の役割を確認するとともに、業務上の情報の取り扱いや、ウイルス感染時の対策などを確認しておきましょう。**

これだけは覚えてほしい テキストのポイント

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は、大きく変化しており、職場の資源を活用し、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です。

第2章：マネジメントの基盤を作るコミュニケーション

- メンバーが働きやすく、助け合いながら成果を挙げるチームを作るため、「心理的安全性」を確保しましょう。
- 部下の話を丁寧に聞く「傾聴」や、自らの考えや思いをきちんと伝える「自己開示」により、良質なコミュニケーションを心がけましょう。定期的な1 on 1ミーティングも有効です。

第3章：業務をマネジメントする

- ・ プレーヤーから管理職へ、仕事のやり方を転換しましょう。
- ・ 管理職にしかできない、チームがやるべき・やめる仕事の決定と、部下を活かす効果的なジョブ・アサインメントを実践しましょう。

第4章：人材をマネジメントする

- ・ 部下のやりがいやエンゲージメントを高めるため、部下の能力・思考・志向・状況等をしっかりと把握し、普段の業務を通じてその成長を支援しましょう。
- ・ 中長期的な視点も持って、部下の育成に取り組みましょう。

マネジメントに取り組むことは、国家公務員の管理職として不可欠です。日頃の小さなこと・簡単なことから、コミュニケーション方法や職場環境を改善し、より良い職場作りをめざしましょう！

このテキストは、今後とも職員や有識者の意見などを踏まえながら、
随時改良してまいります。

皆さんからのご意見、フィードバックをお待ちしています。

内閣人事局マネジメント向上担当 management-jinjikyoku.m2i@cas.go.jp

(おわり)