

# 国家公務員のための マネジメントテキスト

2024.4 ver.

内閣官房内閣人事局

# 目次

<b>序章</b>	<b>このマネジメントテキストについて</b>	<b>P 4～</b>
<b>第 1 章</b>	<b>職場環境・職員意識の変化とマネジメントの必要性</b>	<b>P 9～</b>
<b>第 2 章</b>	<b>組織の心理的安全性を高める</b>	<b>P16～</b>
	<b>何からマネジメントを始めたらいかが知りたい</b>	組織マネジメントの基礎となる「心理的安全性」 P18～
	<b>風通しの良い職場を作りたい</b>	心理的安全性を高めるポイント P21～
<b>第 3 章</b>	<b>部下の成長を加速させる（人材開発）</b>	<b>P24～</b>
	<b>部下のやる気を引き出したい</b>	(1) 部下の納得感・はたらきがい増加 P28～
	<b>部下を成長させる方法を知りたい</b>	(2) 部下への支援 ～業務支援・精神支援・内省支援～ P32～
	<b>人材開発に周囲の力を借りたい</b>	(3) 職場メンバーの巻き込み P37～

# 目次

## 第4章 組織力を高める（組織開発） P38～

組織の意義を見つめ直したい

(1) 「共通の目的」について P42～

部下の貢献意欲を引き出したい

(2) 「貢献意欲」について P43～

部下の多様性が高くマネジメントが難しい

(3) 「コミュニケーション」について P44～

---

## 第5章 業務効率を高める P45～

業務の必要性を見直したい

(1) やるべき仕事・やめる仕事の決定 P48～

効率的な業務の割り振り方を知りたい

(2) 誰が何をどこまでやるべきか P51～

割り振り後の支援方法を知りたい

(3) 業務の進捗状況の把握と支援 P55～

成果の確認方法を知りたい

(4) 成果・ミッション達成の確認 P58～

---

## 結び P59～

---

## 付録 –Tips集– P63～

---

# 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、政策立案・実現により強く関与でき、チームを率いて大きな成果を出せる立場である**一人一人の管理職が、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。

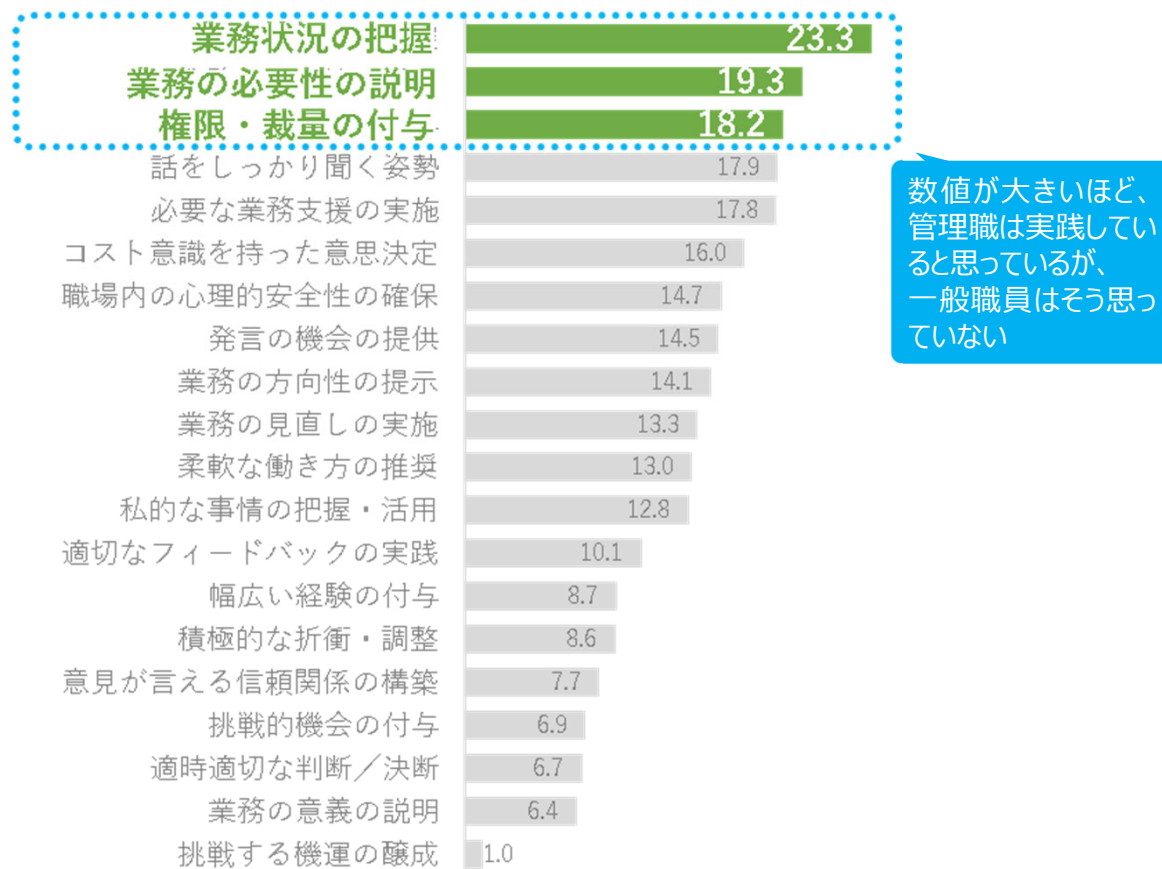


# あなたのマネジメント、部下に伝わっていますか？

今のマネジメント環境においては、上司と部下の間で、「管理職のマネジメント実践状況」の認識に差があることがわかっています。

## ○管理職に比べ、一般職員は「管理職がマネジメント行動がとれていない」と思っています

<マネジメント実践状況に関する上司部下の認識齟齬>



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」部下から見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。

※ 管理職の各マネジメント行動の実感について、管理職・一般職員別の「とてもそう思う」又は「どちらかと言えばそう思う」と回答した者の割合のポイント差  
(出典) 令和3年度働き方改革職員アンケート結果 (令和3年度、内閣人事局)

# 「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。

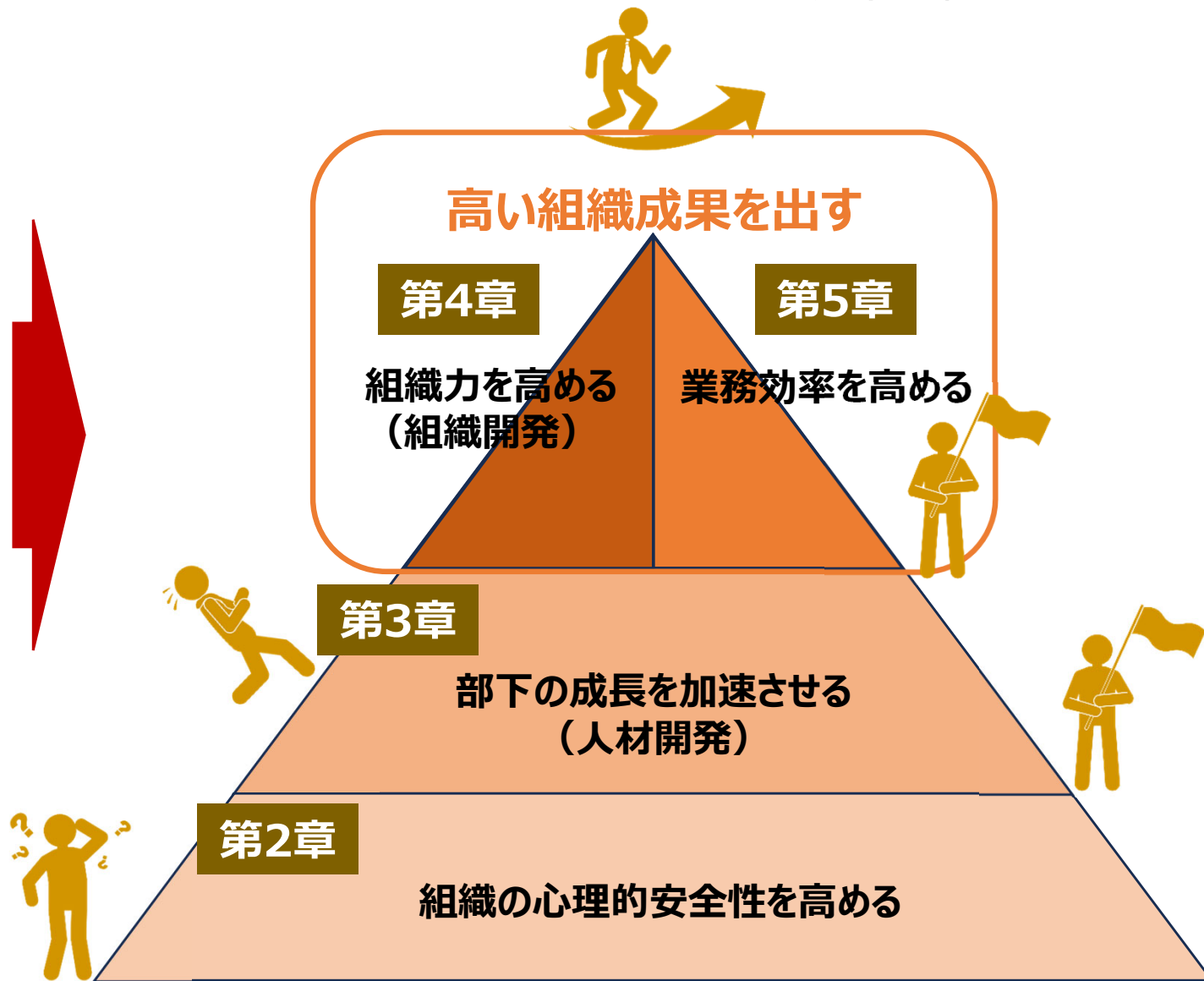
# このマネジメントテキストの構成

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、解決すべき課題に対して高い組織成果を出すということを目的に、時代に即した組織マネジメント手法などを以下の構成で紹介します。

## 第1章

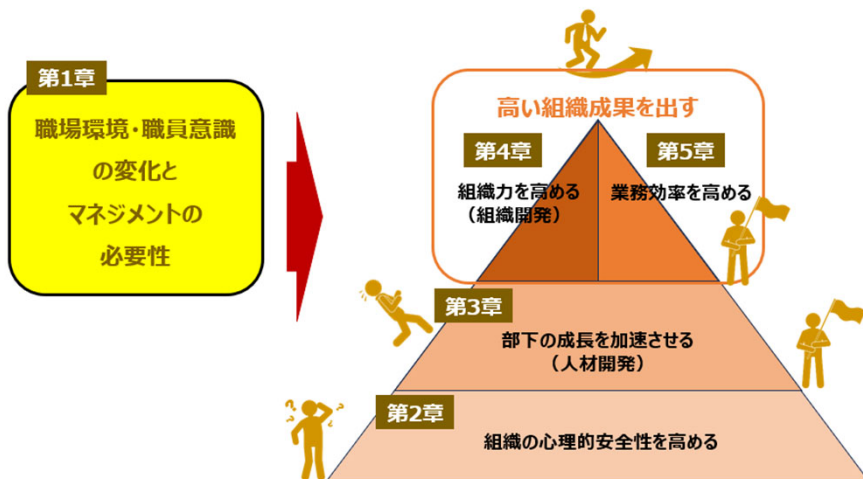
職場環境・職員意識  
の変化と  
マネジメントの  
必要性

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、高い組織成果を出すために、マネジメントの必要性について言及





# 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、中途採用職員、シニア職員、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。



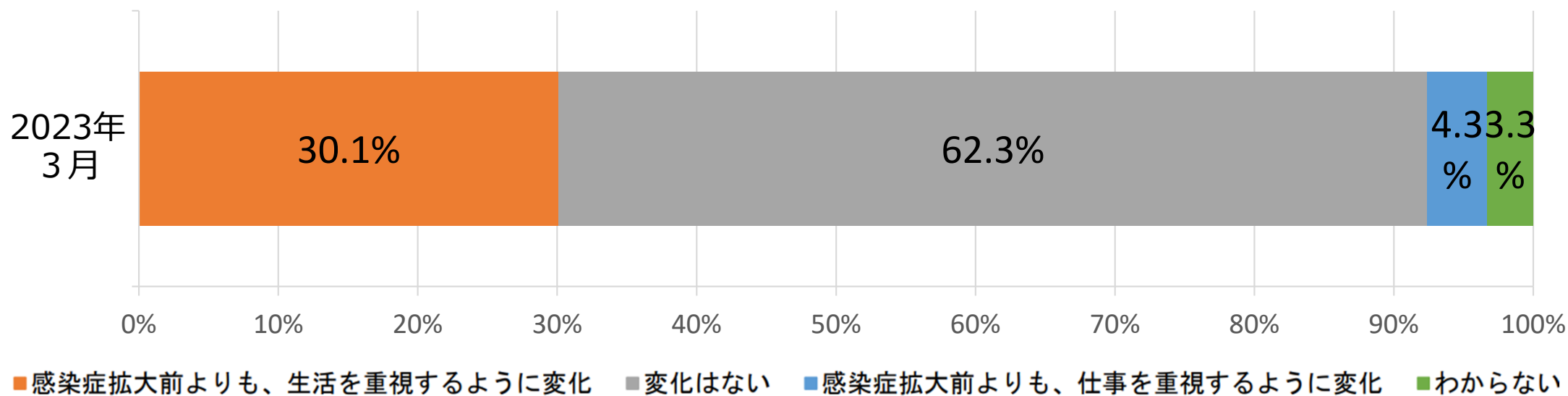
職場環境や職員の意識の変化は、皆さんが想定しているよりも、ずっと大きいかもしれません。  
いろいろなデータから、確認してみましょう。

## 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変化

- 新型コロナウイルス感染症拡大前後で、**約3割が「感染症拡大前よりも、生活を重視するように変化」と回答しています。**



(出典)「第6回 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5年4月19日、内閣府)



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。**

## 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約9人に1人、女性職員の約11人に1人が「数年（3年程度）以内に辞めたい」と考えています。**
- 2 早期離職意向の理由として、「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから」**等が挙げられています。

	30歳未満		30代	
	男性	女性	男性	女性
もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから	45.8%	47.3%	47.4%	41.8%
今後キャリアアップできる展望がないから	32.6%	24.8%	38.8%	37.2%
仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がないから	31.9%	27.9%	39.8%	37.2%

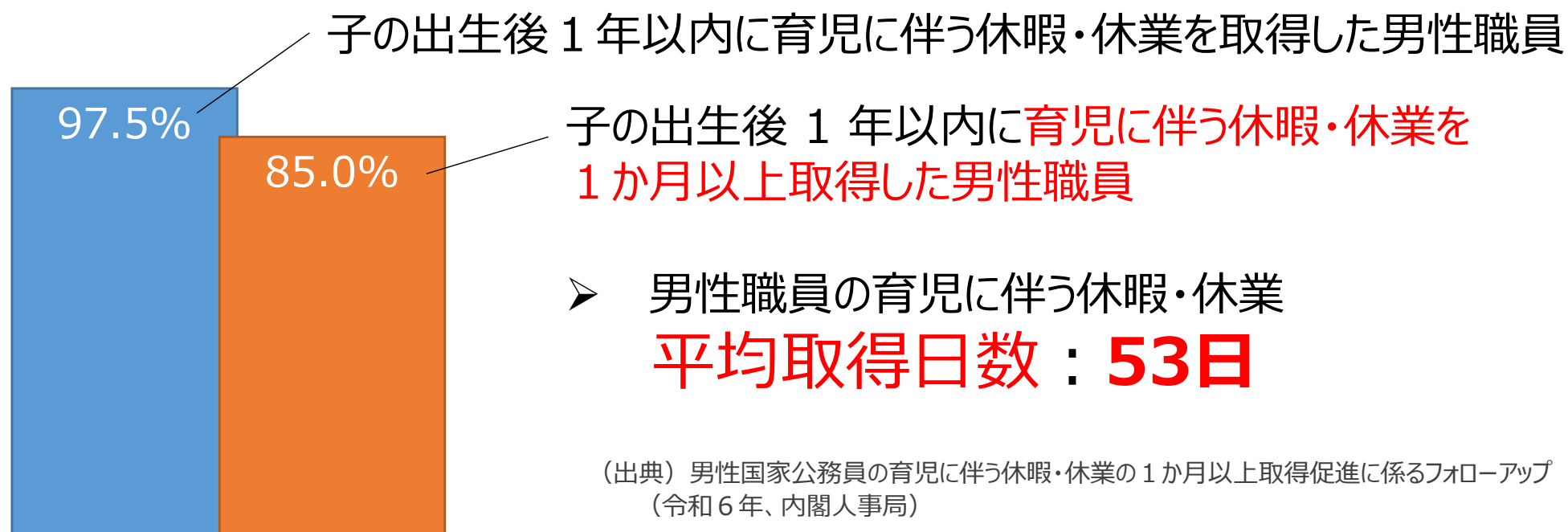
(出典) 令和4年度働き方改革職員アンケート結果 (令和4年度、内閣人事局)  
※ 非管理職のデータを抜粋



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」

国家公務員では、**女性は育児休業取得率がほぼ100%**に達しており、**男性も育児に伴う休暇・休業を1か月以上取得**する取組が浸透してきています。**「男性育休」は当たり前**になりつつあります。



育児や介護など、**職員一人ひとりの事情に合わせた配慮**が必要です。

## 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！



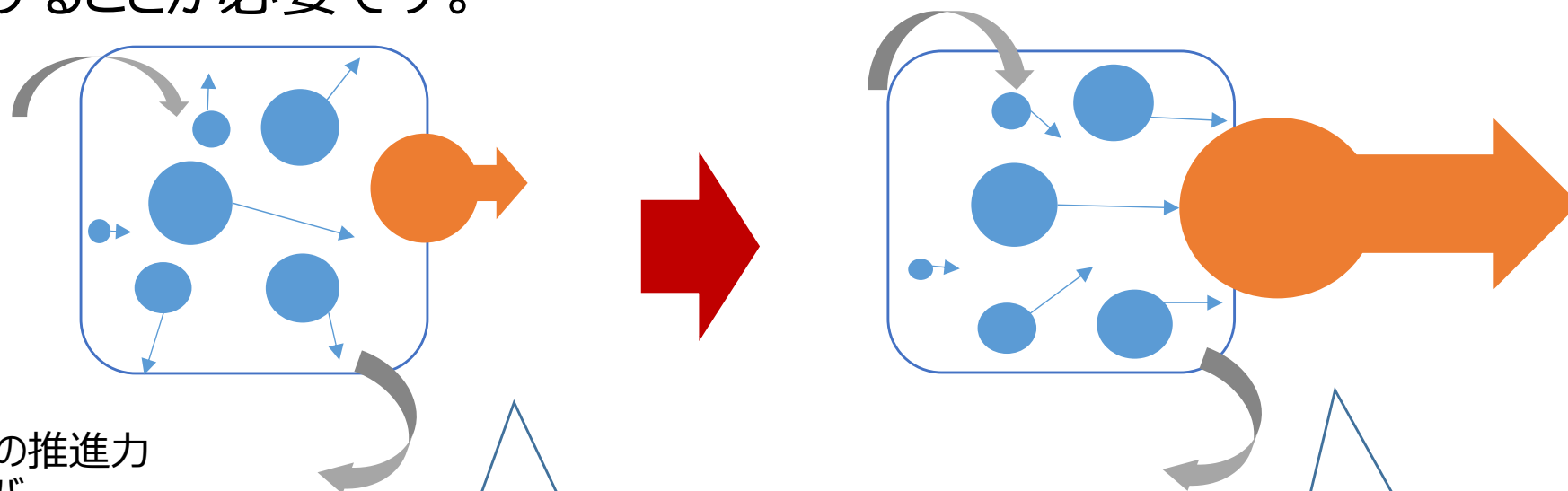
昔は、仕事の方向性がわかりやすく、多くの時間をみんなで共有しているため、業務・人材管理に多くの労力を要しなかったのではないのでしょうか？

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いいのか、悩んでいるかもしれません。

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？

## 異動頻度が高い公務に即したマネジメントを！

職場環境や職員の意識が多様化するだけでなく、**異動頻度が高い公務**において、**人が入れ替わっても安定した組織成果を出す**ことが求められます。管理職が**人材開発と組織開発の両面**で**マネジメント**に更に注力することが必要です。



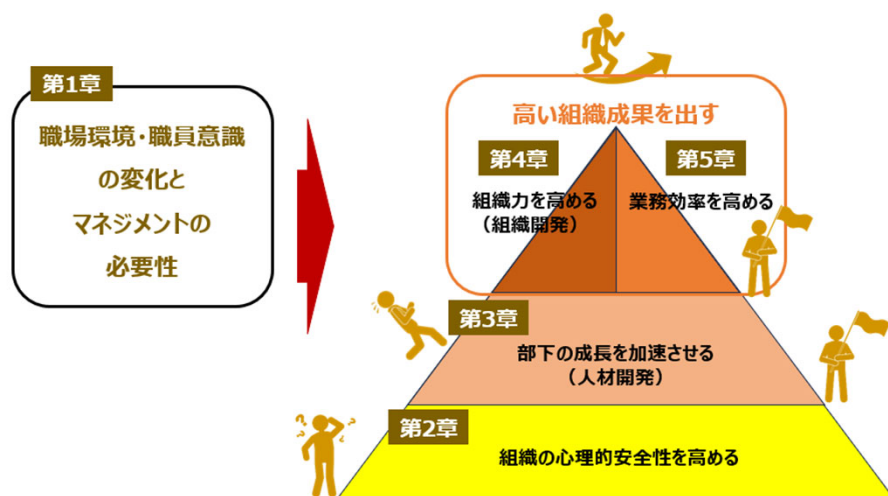
- チーム全体の推進力
- 個々のメンバー
- ↻ 人事異動による入れ替わり
- チームの範囲

構成員個々の人材開発を行うだけでは、異動頻度が高い公務において成果を出すのに十分とは言えないことがあります。

構成員個々の人材開発に加え、組織力を高める組織開発を行うことにより、チームはより強く、前に進むことができるようになります。



# 組織の心理的安全性を高める





## 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、**組織マネジメントの基礎となる心理的安全性を高める方法**について説明します。

### 目次

- 組織マネジメントの基礎となる「心理的安全性」
- 心理的安全性の高低による違い
- 心理的安全性が高いチームとは？
  
- 心理的安全性を高めるポイント
  - 【ポイント①】気持ちよく働ける環境づくり
  - 【ポイント②】傾聴
  - 【ポイント③】自己開示

何からマネジメントを始めたらいかが知りたい

風通しの良い職場を作りたい

## 【はじめに】組織マネジメントの基礎となる「心理的安全性」

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**

# 心理的安全性の高低による違い

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。

# 心理的安全性が高いチームとは？

「心理的安全性が高いチーム」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、このようなチームでは、何かトラブルが発生したとしても、管理職が問題の芽を早期に知ることができるので、問題の拡大を防ぐこともできます。


さらに、**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。

心理的安全性を高めるポイント（次ページ以降）


## 心理的安全性を高めるポイント

### 【ポイント①】 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



- ☑ 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**（現在の業務以外の雑談についても）を設けてみましょう。  
（例：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））  
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。
- ☑ **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。**

## 心理的安全性を高めるポイント

### 【ポイント②】 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。そのためにも最も重要で、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3章「部下の成長を加速させる」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。



## 心理的安全性を高めるポイント

### 【ポイント③】 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？

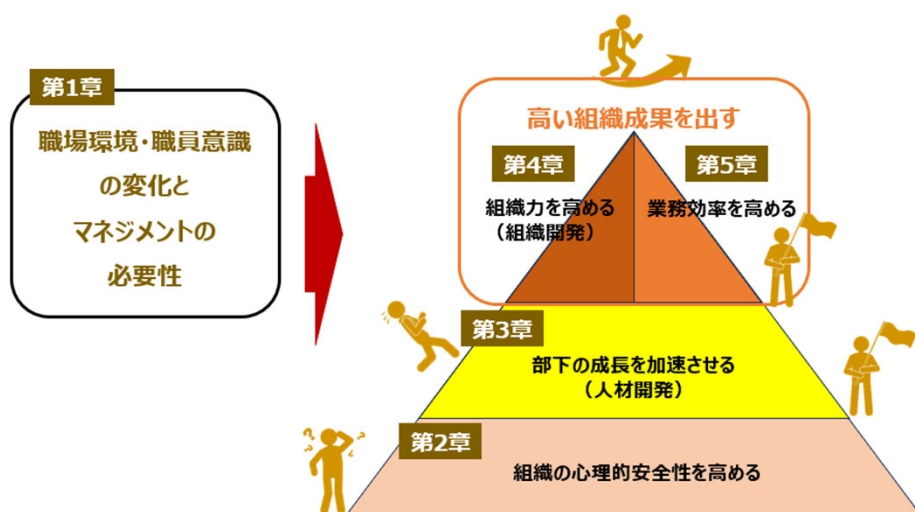
適切な自己開示は信頼関係の構築にとって重要な役割を果たします。

- ・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いますか？**  
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。



- ☑ **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。

# 部下の成長を加速させる (人材開発)





## 第3章について

---

第2章では、組織マネジメントの土台を作るための心理的安全性を高める実践方法を、説明・紹介しました。

第3章では、部下の成長を加速させる人材開発を取り上げます。

### 目次

- なぜ人材開発が必要なのか？
- 成長を加速させる3つのポイント

(1) 部下の納得感・はたらきがい増加

部下のやる気を引き出したい

(2) 部下への支援～業務・精神・内省支援～

部下を成長させる方法を知りたい

(3) 職場メンバーの巻き込み

人材開発に周囲の力を借りたい

## なぜ人材開発が必要なのか？

---

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「人材開発」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、人材開発に取り組まないと、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。

一方、管理職の皆さんは、目の前の業務に追われて、「とても人材開発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くは、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、部下のはたらきがいを高め、部下一人一人の能力を底上げすることができます。

# 成長を加速させるためのポイント

下記のように、成長を加速させるためのポイントが3つありますが、特に難易度が高い一方とても重要かつ土台となるのが「部下の納得感・はたらきがい増加」です。

## 成長を加速させるためのポイント

部下の納得感・  
はたらきがい増加



部下への支援  
(業務・精神・  
内省支援)



職場メンバーの  
巻き込み



## 【部下の納得感・はたらきがいを増加させる3ステップ】

I. 部下との  
信頼関係構築

II. 部下の  
「やりたいこと (WILL)」&  
「できること (CAN)」の把握

III. 組織の「やるべきこと (MUST)」に  
部下の「やりたいこと (WILL)」と  
「できること (CAN)」を重ねる

【キーワード】

- ・傾聴・自己開示
- ・深い相互理解

詳細は第2章へ

【キーワード】

- ・キャリアの3つの輪

↳ 「やりたいこと (WILL)」 × 「やるべきこと (MUST)」  
× 「できること (CAN)」

詳細は後述

# (1) 部下の納得感・はたらきがい増加 ～キャリアの3つの輪～

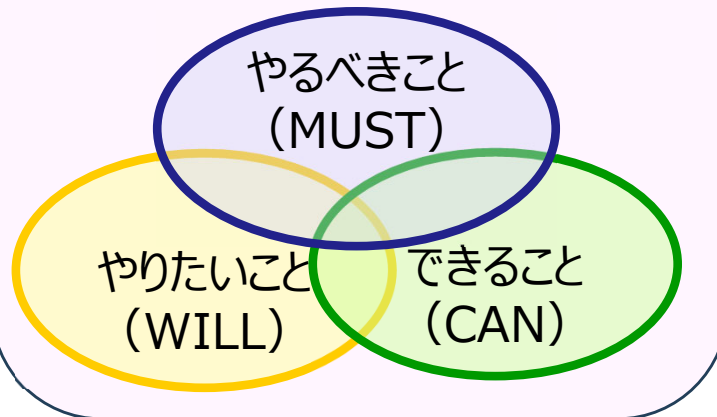
## 【部下の納得感・はたらきがいを増加させる3ステップ】



## 【はたらきがい (ワークモチベーション) を高めるキャリアの3つの輪】

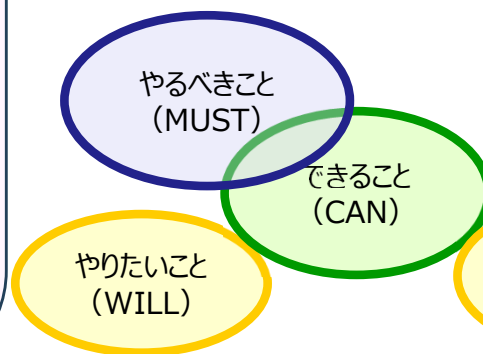
### 【はたらきがいが高まる状態】

「やりたいこと (WILL) が組織から求められていること (MUST) と重なり、できる (CAN) 状態」

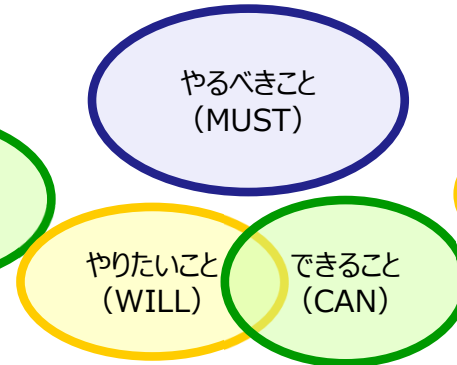


### 【はたらきがいが高まらない状態】

① 組織から求められていること (MUST) ができる (CAN) 状態だが、やりたいこと (WILL) がずれている



② やりたいこと (WILL) ができる (CAN) 状態だが、組織から求められていること (MUST) ではない



③ やりたいこと (WILL) と組織から求められていること (MUST) が重なっているが、実行できる能力 (CAN) がない



**【留意点】3つの輪の重なりは時間経過とともに変化し、場合によっては重なりが消滅することもあります。よって、部下とは頻度高く (3か月に1回くらい) キャリアの3つの輪に関するコミュニケーションをすることをお勧めします。**

※なお、3つの輪を用いたキャリアの考え方については、一部の民間企業でも用いられているものです。

(参考) 「内部労働市場を活用した人材育成の変化と今後の在り方に関する調査研究事業報告書」 (令和4年度厚生労働省委託事業)

# (1) 部下の納得感・はたらきがい増加 ～部下の「やりたいこと」&「できること」の把握～

## 【部下の納得感・はたらきがいを増加させる3ステップ】



「やりたいこと(WILL)」の把握とは、部下のワークとライフの両側面における将来の展望の把握のことです（そこに至る過去から現在の人生の歩みも併せて把握も必要）。このことをキャリア志向の把握ともいいます。

やりたいこと  
(WILL)

また、気を付けるべき点として、「やりたいこと(WILL)」の源泉となる**衛生要因（働く環境に関する要因）**、**動機付け要因（働く意欲を高める要因）**のどちらが重要であるかは、個々人で異なることを理解することが必要です。そして、管理職自身と同じ考えであることは、むしろまれであるという前提に立ち、部下の「やりたいこと (WILL)」の把握に努めましょう。

(出典) Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. "The motivation to work" (1959).

### ハーズバーグの二要因理論 (Herzberg's theory of motivation)

#### 衛生要因

労働条件  
給料  
職場環境  
勤務地  
人間関係

#### 動機付け要因

達成感  
成長実感  
承認  
責任・権限  
地位・昇進

できること  
(CAN)

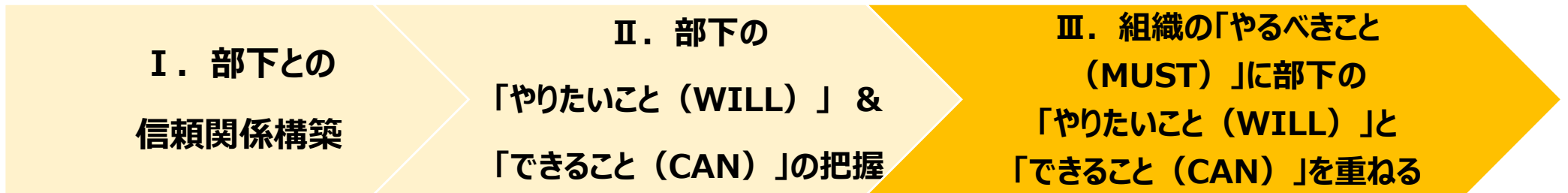
「できること(CAN)」の把握とは、下記のようなことを網羅的に把握することです。

- ・状況（抱えている業務量・心身の健康状態・家庭の事情（育児・介護等））
- ・能力（仕事の得意・不得意、強み・弱み）
- ・経験（今までの経験とその経験で得たこと）
- ・思考（仕事に対する考え方、仕事の進め方）
- ・人的ネットワーク（←公務を進める上で、部下の人的ネットワークの把握は重要）

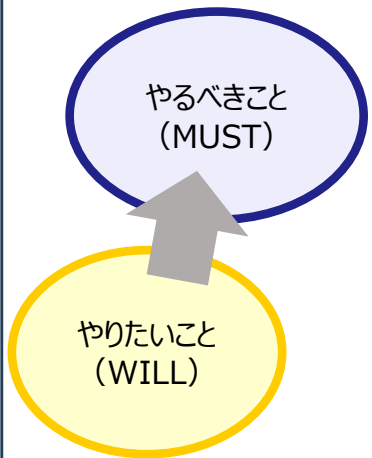
※特に、成果発揮をしてもらう前提となる「状況」の把握も忘れずに行いましょう。

# (1) 部下の納得感・はたらきがい増加 ~キャリアの3つの輪を重ねる~

## 【部下の納得感・はたらきをいを増加させる3ステップ】

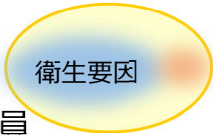


キャリアに対する多様な考え方が存在するため、組織の「やるべきこと (MUST)」に対して部下の「やりたいこと (WILL)」を重ねていくコミュニケーションにおいては、**【部下個々人が衛生要因、動機付け要因のどちらを重要とするか】**に応じた対応が必要になります。



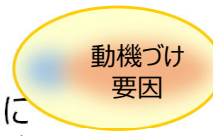
【衛生要因が強めの場合の声かけ例】

3か月に一度まとまった休暇を取得して趣味を充実させたいという「やりたいこと(WILL)」は分かった。日頃から、他の職員でも対応できるよう業務に関連する資料の整理を行い、状況報告を徹底するといった「やるべきこと(MUST)」を着実にこなすことが、休暇時にも業務が停滞しない体制の整備にも繋がって、あなたの「やりたいこと(WILL)」に繋がるよ。

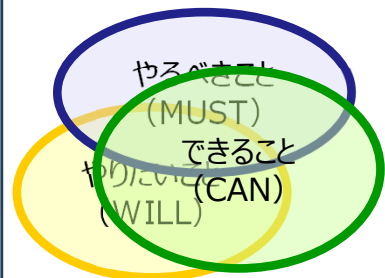


【動機付け要因が強めの場合の声かけ例】

自らの信念に基づいて政策立案をリードするという「やりたいこと (WILL)」は分かった。その「やりたいこと (WILL)」に出会う機会をつかみとるためには、今の組織から求められている期待に応えるとともに、必要なスキルを身につけていくことが重要。上司としても支援するから頑張ろう！

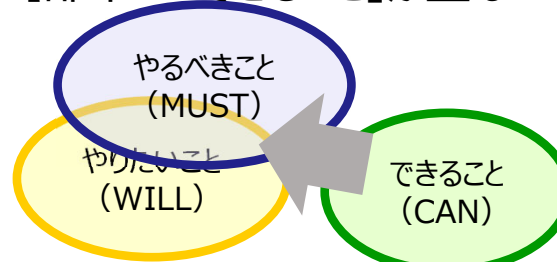


### 【部下の「できること」が最初から重なっている場合】



既に「できること(CAN)」が「やるべきこと(MUST)」と「やりたいこと(WILL)」の重なり合致している場合は、成果を十分に出すことが期待できます。

### 【部下の「できること」が重なっていない場合】



「できること(CAN)」が「やるべきこと(MUST)」と「やりたいこと(WILL)」の重なり合致しない場合、近づけさせるための業務アサインとストレッチ目標の設定を行い「キャリアの3つの輪」を重ねていきましょう。

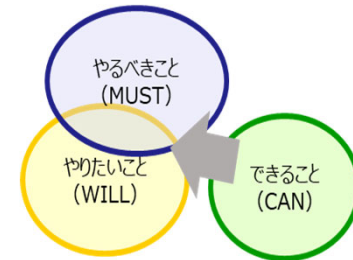
詳細は後述 (業務アサインとストレッチ目標の設定)



# キャリアの3つの輪を重ねる ～業務アサインとストレッチ目標の設定～

## 業務アサイン

- 部下の「やりたいこと」と「やるべきこと」の重なりが個々人で異なるという前提を置いて、部下の「キャリアの3つの輪」が重なるような業務アサインを行きましょう。



### <留意点>

- 前任と同じ業務アサインをしてしまい、前任の部下の「やりたいこと」と後任の部下の「やりたいこと」が違いため、後任の部下の「はたらきがい」を下げってしまうというケースがしばしば発生しています。  
(異動者が発生したタイミングで、チーム内の全員の業務アサインを見直すことも視野に入れることを推奨します。)

## ストレッチ目標の設定

- 部下の「できること」を「やるべきこと」と「やりたいこと」の重なりに近づけていくために、アサインした業務に取り組んでいく中での**ストレッチ目標 (適度に挑戦的な目標)** の設定を行きましょう。  
(努力しなくてもこなせる業務にいくら取り組んでも「できること」は変化しません。)
- 「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。
- 上司が一方向的に与えた目標では、部下は「腹落ち」しませんが、**ここまで記載の「キャリアの3つの輪」に関する部下との対話を丁寧に行えば、部下は納得感・はたらきがいをもってストレッチ目標に取り組んでくれるはず**です。

キャリアの3つの輪と同様、部下とは頻度高く業務アサインとストレッチ目標を見直すことをお勧めします。

## (2) 部下への支援 ～業務支援・精神支援・内省支援～

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。これ無しには、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。

では、部下の成長支援とはどのようなものでしょうか？

一般的には職場で受けられる支援は、業務支援・精神支援・内省支援の3つに分類できると言われています。上司が部下に対してこれら3つの支援を実施することで部下の成長を加速させることができると考えます。

### 業務支援（業務に関する指導・アドバイス）

- ・第5章「業務効率を高める」で詳細を解説します。

### 精神支援（承認・励ます等の精神的ケア）

- ・部下を励ますなどの精神的ケアも重要ですが、部下の成長を加速させるために、特に「承認」に関するコミュニケーションを重視しましょう。ただ、**やみくもに「承認」をしても部下はしらけるだけです**ので、「**個別・具体的な承認**」が求められます。普段から「**キャリアの3つの輪**」に関する部下との対話を深めるとともに、**業務の取組姿勢も観察し、個別具体的な承認ができるように**しましょう。

承認に関するTips (79ページ)

### 内省支援（成長に最も寄与されると言われる「振り返り」のサポート）

- ・内省支援すなわち「振り返り」のサポートに関しては詳細について後述します。

詳細は後述（「振り返り」のポイント）



## (2) 部下への支援①-「振り返り」のポイント-

- 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。
- 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。
- 「振り返り」の際に有効な話法「コーチング」&「フィードバック」については詳細について後述します。

詳細は後述（「振り返り」の際に有効な話法）



- 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。

## (2) 部下への支援②ー「振り返り」の際に有効な話法「コーチング」ー

### ティーチングとコーチング

#### 【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話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、高める支援をする話法であり、部下の成長支援に有効です。**

## (2) 部下への支援②－「振り返り」の際に有効な話法「コーチング」－

### コーチング：部下を主体とし、自身の課題発見・解決を促す話法

#### 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。

傾聴の具体的な手法（22～23ページ）

- 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。

コーチングの効果的な質問の具体例（80ページ）

## (2) 部下への支援③-「振り返り」の際に有効な話法「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話法

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きましょう。

- 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。

フィードバックの具体例（81ページ）

### (3) 職場メンバーの巻き込み

成長を加速させるためのポイント

部下の納得感・  
はたらきがい増加



部下への支援  
(業務・精神・  
内省支援)



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）

- 前述の職場で得られる支援である、業務に関する指導・アドバイス（業務支援）、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）は上司一人で行うべきものではなく、職場メンバーを巻き込み実施していくことが望ましいです。  
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。

（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おう。  
○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。

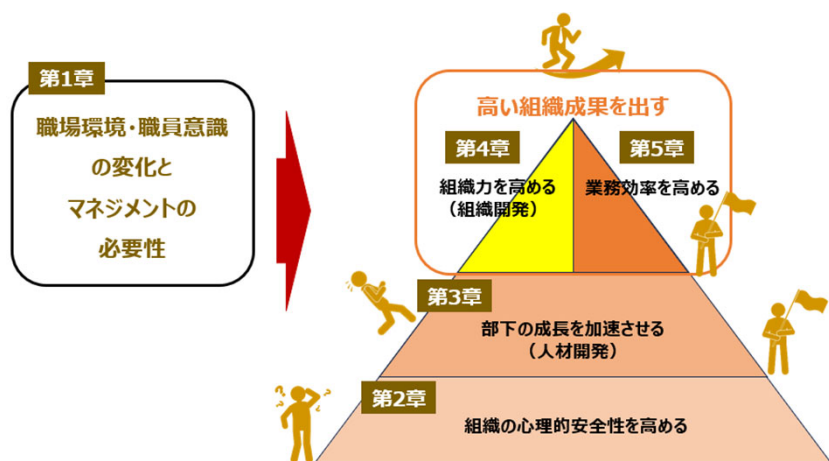
- 特に職場メンバーのうち、課長補佐等、今後管理職になることが見込まれる職員については、本章で紹介した部下の成長支援の方法論を伝えつつ、積極的に巻き込みましょう。  
部下の方々が、将来管理職になる際のよいトレーニングとなります。



□ 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。

詳細は第4章「組織力を高める」へ

# 組織力を高める (組織開発)





## 第4章について

第4章では、公務では比較的馴染みが薄い「組織力を高める組織開発」について言及します。第1章で触れた通り、異動頻度が高い公務において、人が入れ替わっても安定した組織成果を出すことが求められますが、本章の考え方は異動頻度が高い組織ほど効果を発揮するといわれています（人の出入りが激しくても根を張った組織風土／土壌を作っておくことで安定した組織成果につなげていくことができます。）。



### 組織力を発揮するために管理職に求められるマネジメント行動とは・・・

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。

（出典）管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書

## 目次

- 【前提】高い組織成果を出すためには
- 組織力を高める上で下敷きとなる考え方
  - （1）共通の目的について
  - （2）貢献意欲について
  - （3）コミュニケーションについて

### ～組織成立の3要素～

組織の意義を見つめ直したい

部下の貢献意欲を引き出したい

部下の多様性が高くマネジメントが難しい

## 【前提】高い組織成果を出すためには

高い組織成果を出すためには、**下記の方程式の2つの変数とも高めていく必要**があります。

(組織力が高くて業務効率が悪い / 業務効率は高いが組織力が低い  
どちらの場合も高い組織成果は出ません。)

第5章で言及

$$\text{（高い組織成果）} = \text{（高い組織力）} \times \text{（高い業務効率）}$$

本章で言及

### 【組織力の高低について】

3人以上（人数が増えれば増えるほど）の組織において、「社会的な手抜き」などの心理効果が発生し、組織力が低くなる場合が多く見受けられる。本章では、組織力の高低を下記として進めていく。

#### 【組織力が高いとは】

↳ **1人+1人+1人=3人以上の成果を出すことができる**

#### 【組織力が低いとは】

↳ **1人+1人+1人=3人未満の成果しか出すことができない**



#### 【参考】社会的な手抜きとは？

社会的な手抜きとは、「集団で共同作業をするとき、作業に関わる人数が増えるほど手を抜きやすくなる」という心理効果。「リングルマン効果」や、「フリーライダー現象」とも呼ばれる。

(出典) Ringelmann, M. "Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme (1913)

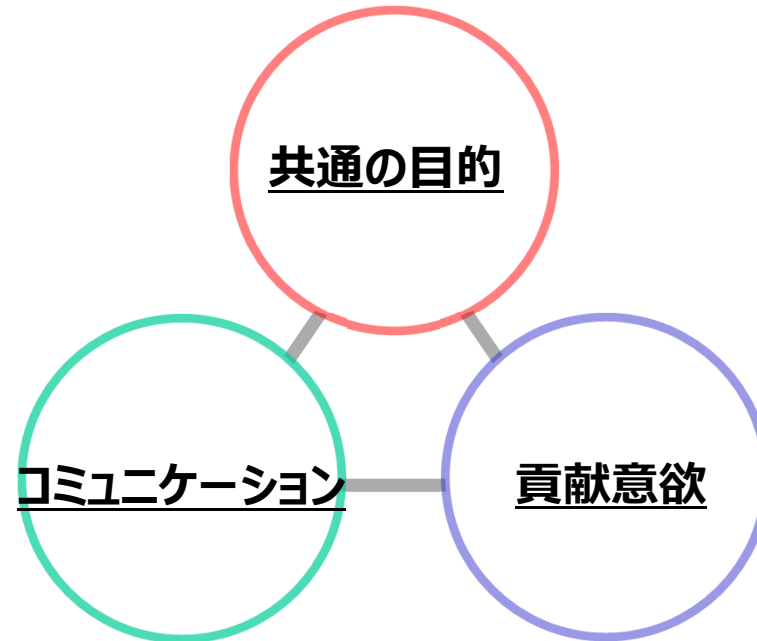


## 組織力を高める上での下敷きとなる考え方 ～組織成立の3要素～

### 【組織成立の3要素】

アメリカの経営学者であるチェスター・バーナードが提唱。

組織を「意識的に調整された2人またはそれ以上の人々の活動や諸力のシステム」と定義。  
その成立のための条件を、組織の3要素—共通目的・貢献意欲・コミュニケーションとした。



(出典) Chester I. Barnard, "The Functions Of The Executive"(1938)

#### <具体例を用いた解説>

普段の通勤電車の1車両を切り取って「その車両にいる人達は組織ですか？」と問われると、  
どうでしょうか？ 一般的には「ただの集団」と答えるでしょう。

ただし、その車両内で急病人が発生すると、ただの集団が組織化します。

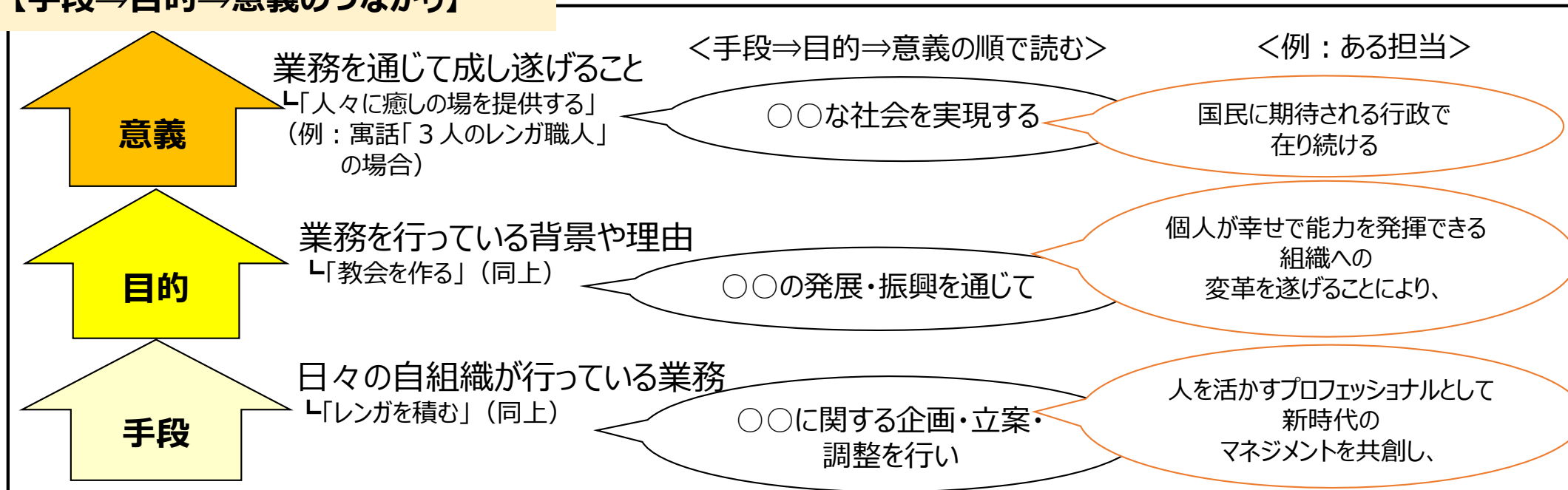
なぜなら、急病人を助けるという【共通の目的】が発生し、車両内の人々は急病人と助けたいという【貢献意欲】を駆り立てられます。そして人々は【コミュニケーション】を取っていきます。

# (1) 「共通の目的」について

公務においては、根拠法令や基本計画などで所掌事務が決まっている場合が多いですが、組織の目的について、下図における「手段」や「目的」レベルだけでなく、より高次の「意義」レベル（「自分たちは業務を通じて何を成し遂げたいのか」）まで含めた「共通の目的」を策定することで、業務を意味づけることが重要です。

↳所属職員の共感はもちろんのこと、その後加わってきた者が共感しやすいものとするのが望ましいです。（人が入れ替わっても根付き続けるものとなり、高く安定した組織力の土台となります。）

## 【手段⇒目的⇒意義のつながり】

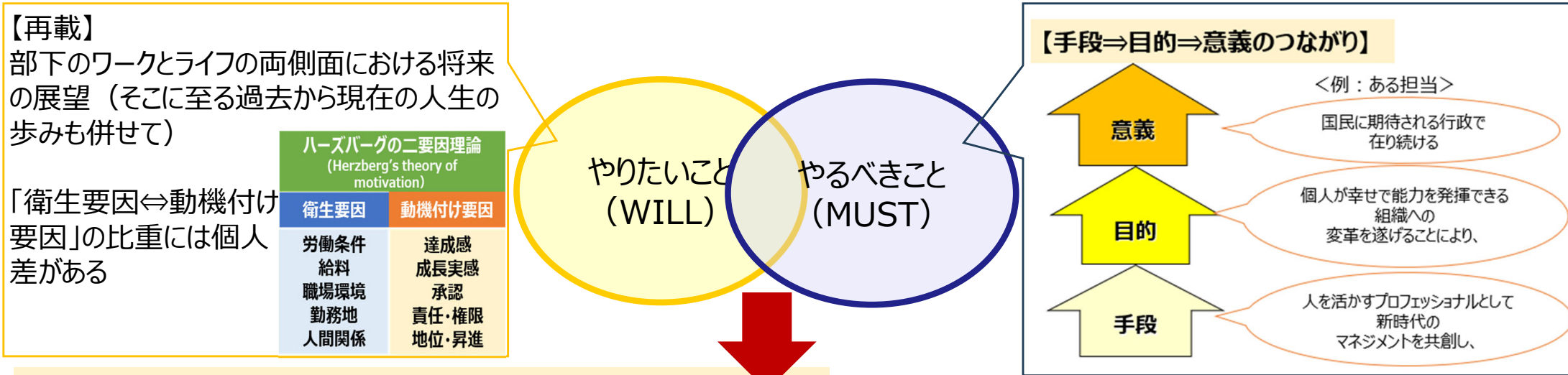


## 【ワンポイントアドバイス：「共通の目的」策定時の進め方】

管理職が策定をして職員へ共有する方法よりも、職場の職員をできる限り全員集めて（オンライン形式でも良い）対話しながら策定する方法のほうが、職員の共感度を高めて貢献意欲を駆り立てることにつながりやすくなります。

## (2) 「貢献意欲」について

部下の「貢献意欲」を引き出すためには、第3章で登場した「キャリアの3つの輪」を活用し、「やりたいこと」×「やるべきこと」÷前頁で策定した共通の目的」を重ね合わせることが重要です。



### 【再掲】「やりたいこと×やるべきこと」を重ねるときのポイント

キャリアに対する多様な考え方が存在するため、組織の「やるべきこと」に対して部下の「やりたいこと」を重ねていくコミュニケーションにおいては、【**部下個々人が衛生要因、動機付け要因のどちらを重要とするか**】に応じた対応が必要になります。

#### 【衛生要因が強めの場合の声かけ例】

3か月に一度まとまった休暇を取得して趣味を充実させたいという「やりたいこと(WILL)」は分かった。日頃から、他の職員でも対応できるよう業務に関連する資料の整理を行い、状況報告を徹底するといった「やるべきこと(MUST)」を着実にこなすことが、休暇時にも業務が停滞しない体制の整備にも繋がって、あなたの「やりたいこと(WILL)」に繋がるよ。

#### 【動機付け要因が強めの場合の声かけ例】

自らの信念に基づいて政策立案をリードするという「やりたいこと」は分かった。その「やりたいこと」に出会う機会をつかみとるためには、今の組織から求められている期待に応えるとともに、必要なスキルを身につけていくことが重要。上司としても支援するから頑張ろう！

### (3) 「コミュニケーション」について

前ページの「貢献意欲」で記載した「やりたいこと」×「やるべきこと」の重なり方が、部下個々で異なり組織の複雑性が増しているため、組織の捉え方を下記のように変えることが重要です。

#### 【組織を「個々人の集合体」ではなく「コミュニケーションの束」と捉え直す】

【右図を個々人の集合体で捉えると】

↳管理職1名で部下4名を束ねる組織

【右図をコミュニケーションの束で捉えると】

↳**10本のコミュニケーションラインが存在する組織**

※管理職を介さないコミュニケーションラインが6本も存在するため、これら10本のコミュニケーションラインをうまく稼働させることで、組織力を高める変数を増やしマネジメントを行っていく。

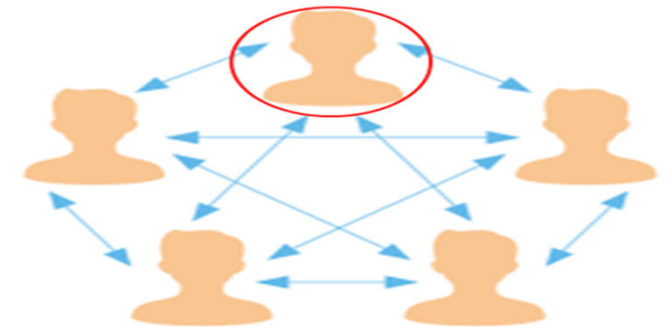
(例：「やりたいこと」×「やるべきこと」の重なり方が近い部下同士のコミュニケーションを強めてみる)

(例：管理職が苦手な部下は、別の部下とのコミュニケーションを強めて組織運営を行う)

(例：管理職を介さないコミュニケーション活性化のため、管理職不在の場のコミュニケーションをとるよう促す)

(例：「できること」をベースにコミュニケーションラインを再設計し組織の業務効率を高めていく)

【管理職（赤丸）1名、部下4名の組織】



【ワンポイントアドバイス：「コミュニケーションの束」と捉えておくと突発的な業務増加対応にも有効】

突発的な業務増加に対して「個々人の集合体」で捉えてしまうと、誰にふるのか？という思考になりがちです。

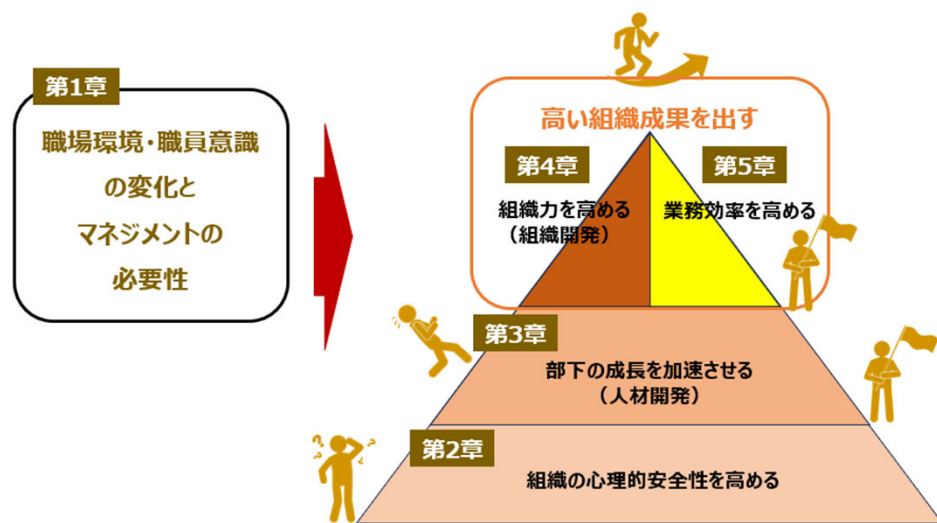
一方「コミュニケーションの束」と捉えて組織運営しておくと、組織の構成員に過度な分業意識が生まれにくく、チーム意識が生まれやすくなり、その結果として組織全員で取り組める文化が醸成されやすいです。

↳突発的な業務対応にも組織の構成員全員の自分ゴト化が促進されて組織として柔軟に対応できるようになります。

部下の人数が多い場合（82ページ）

部下どうしのコミュニケーションについて（83ページ）

# 業務効率を高める





## 第5章について

---

第2・3章を土台として、第4章では組織力を高めることに言及してきましたが、第5章では、高い成果を出すために第4章と同じくらい大切な「業務効率を高める」ことについて言及します。

### 目次

- 【前提】高い組織成果を出すためには
- 業務効率を高めるプロセス
  - (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

業務の必要性を見直したい

効率的な業務の割り振り方を知りたい

割り振り後の支援方法を知りたい

成果の確認方法を知りたい



## 【前提】高い組織成果を出すためには ～再掲～

高い組織成果を出すためには**下記の方程式の2つの変数とも高めていく必要**があります。  
(組織力が高くても業務効率が悪い / 業務効率は高いが組織力が低い  
どちらの場合も、高い組織成果は出ません。)

第4章で言及

$$\text{（高い組織成果）} = \text{（高い組織力）} \times \text{（高い業務効率）}$$

本章で言及

### 【業務効率を高める2つのポイントとプロセス】

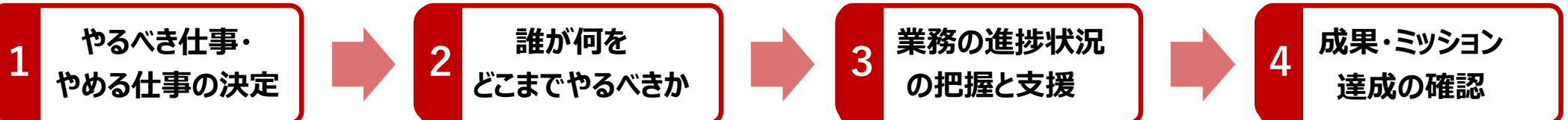
#### 「チームが行うべき仕事の決定」

・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

#### 「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



# (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。 〕

## (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。】

# (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ないが、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  
割り振り



○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ほ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、〇〇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めます

##### □ 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めます

##### □ 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。

※ 「部下の成長支援」のため、ストレッチ目標（適度に挑戦的な目標）への取組を促し、支援する行動も重要です。（詳細は第3章）

コミュニケーションのミスの例（85ページ～86ページ）



## (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う 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）

- ☐ 特定の人々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により、リスク管理（軌道修正・状況対応）をすることもできます。あまりにも頻繁な報告を求めると部下の負担になってしまいますが、状況や部下の態度から問題の予兆を感じた場合は、ためらわず、具体的な事情を聴取しましょう。

#### 【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）
  - 課との打合せ
- 次々週やることリスト
  - ◆◆についての資料作成
  - ◆◆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はなく、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はなく、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3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

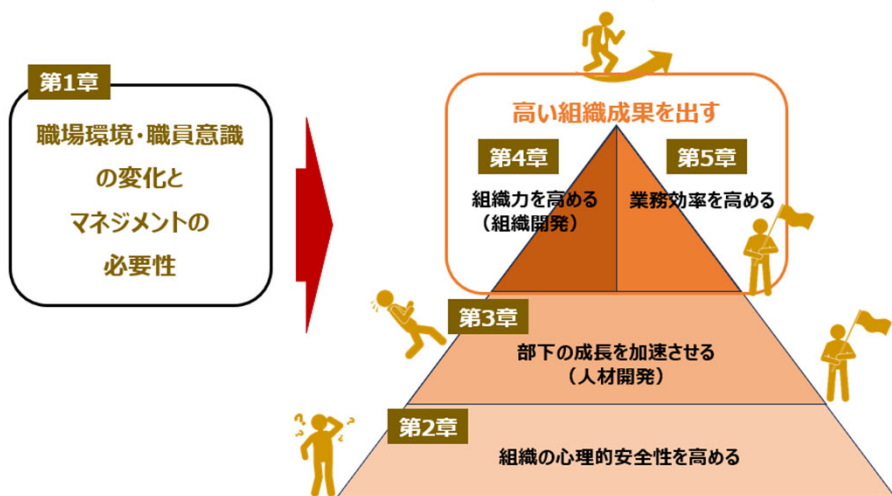
- 業務の進捗が適切に把握**できていたか

- 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

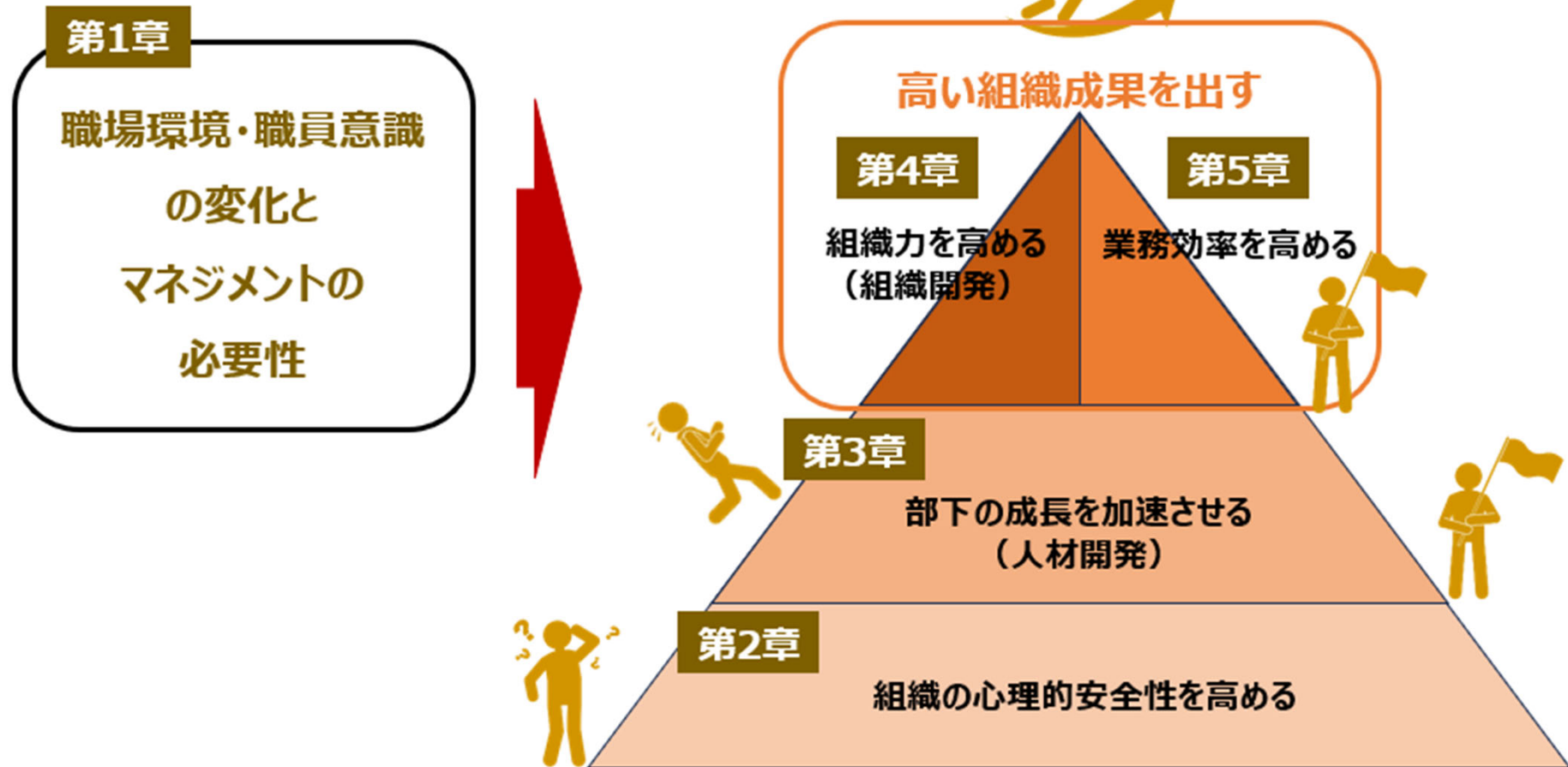
- 業務全体の中で、更に**効率的にできる**ところ等、**見直しできる余地**はなかったか 等



# 結び



# ここまでの学びを振り返って・・・

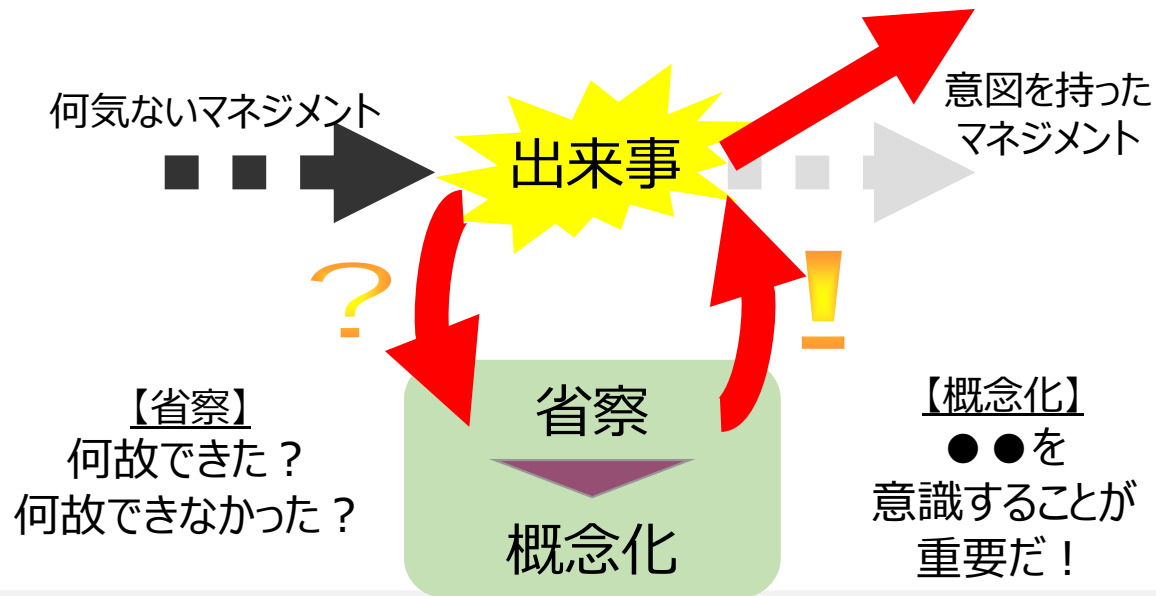


管理職は、高い成果を出し続ける組織を創り続けることが求められます。そのためには、これまでに学んだことを職場で実践していくことが必要です。しかし、マネジメントは「聞いてわかったつもり」≠「実践できる」のため後述の【経験学習サイクル】を回し続けることが重要です。



## ここまでの学びを実践していくために

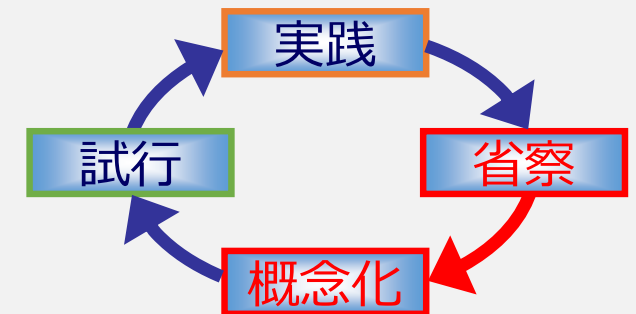
マネジメントは、「わかる」からといってすぐに「できる」ものではありません。  
管理職のみなさんが、これまで得た知識をもとに、マネジメント「できる」ようになるためには、  
小さなこと・簡単なことからまずは実行してみて、「**経験学習サイクル**」を回すことが重要です。  
(管理職同士で経験を共有しあうなど、コミュニケーションをとることも有効です。)



経験学習とは、「人は実際の経験を通し、それを省察することでより深く学べる」という考え方です。

「経験→省察→概念化→実践」という4段階のプロセスを経ることで、実践的なスキル知識を身につけ、より深い理解と洞察を得ることができます。

また、自己効力感が高まり、長期的な成長につながります。



## 最後に

マネジメントは、国家公務員の管理職にとって必要不可欠なスキルです。このテキストで学んだことを自身のマネジメント能力の向上につなげるため、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、高い組織成果を出せる職場作りを目指しましょう！

**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！**

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\\_atmark\\_cas.go.jp](mailto: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。



# 付録 —Tips集—



# 目次

---

## 制度

- 管理職が知っておくべき**基本的事項** P66～
- 

## 多様な背景・働き方

- 採用・異動により**新しいメンバー**がチームに加わる時 P67～
  - 民間企業等からの**中途採用職員**への対応 P68～
  - **シニア職員**がチームに加わる時 P70～
  - **ワークライフバランス**を実現するための職場づくり P73～
  - **アンコンシャス・バイアス**（無意識の思い込み）を避けるには P74～
  - **テレワーク**下でのコミュニケーションの工夫 P75～
- 

## 業務見直し

- 職場に必ずある**業務の効率化・ムダ排除の実践例** P76～
  - **業務の見直し**の着眼点 P77～
  - ヒント集・・・マネジメントに取り組まれる際は、ぜひご参考になさってください P78～
-



# 目次

---

## コミュニケーション

- **承認**の4つのパターン P79～
  - 「**コーチング**」の効果的な質問の具体例 P80～
  - 「**フィードバック**」の具体例 P81～
  - 「**コミュニケーションの束**」について ～結節点の重要性～ P82～
  - **チーム活性化**の例 P83～
  - **部下に業務を割り振る**コミュニケーション P85～
- 

## トラブル対応

- 過去の**不適切業務事案**から学ぶ～トラブルを発生・拡大させないために P87～
-

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](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](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\\_anken/health\\_mentalpage.html](https://www.jinji.go.jp/kenkou_anken/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](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](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)

➤ **個人情報保護**

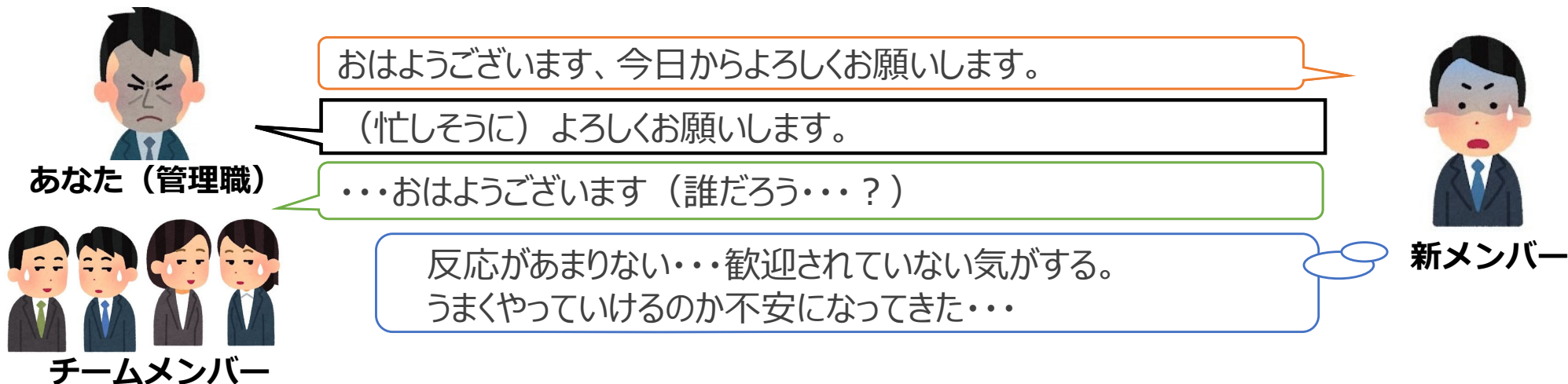
<https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/> (個人情報保護委員会HP)

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。**

採用・異動により、新しくチームメンバーが加わったとき、そのメンバーを受け入れる環境を整えることが大切です。新しいメンバーが抱える、不安・緊張等の気持ちに対応していますか？



最初に、**新メンバーに歓迎や期待を伝える**ことで、これから頑張ろう！という意欲を引き出しましょう。また、**管理職から事前にチームメンバーに共有**することで、新メンバーが戸惑わないよう、**チーム全体で歓迎**し、チームの一員であると思える環境を整えましょう。

これから〇〇の担当としてXX等の業務を頑張ってもらいたいと考えています。  
詳しい業務の説明は、Bさんをお願いしていますが、まずは新しい職場に慣れていただき、何かあれば、遠慮なく聞いて下さいね。

来週から、〇〇の担当として、Aさんという新しいメンバーが加わるので、皆さん、積極的に挨拶や声かけをするなど、チームメンバーとしてフォローをお願いします。業務の説明は同じ〇〇担当のBさんからお願いしますね。



現在、**多様な経験や能力のある多くの職員**が、**民間企業等から中途採用**されています。

※中途採用比率：H30年度12%⇒R4年度17%

（「国の機関等における一般職の国家公務員の中途採用比率の公表について」内閣人事局）

中途採用職員が持つ経験や能力を存分に発揮してもらうために、**業務や職場環境に慣れ、スムーズに業務に取り組んでもらうこと、その経験や能力をチームの業務に積極的に生かしていくこと**、が特に重要となります。そのため、**先回りしてつまづきそうなポイントを把握して対応**していく必要があります。

例えば、一般的には通用しない用語の使い方、公務特有の業務はありませんか？また、同じ「課長」「係長」という役職名でも、民間とは役割が違ったり、意思決定の仕方等にも違いがあるかもしれません。



●時からの問取りレクはAさん対応で、▲時の大臣レクの呼び込みまでに答弁作成が必要。全体的なロジはCさん、お願いします。

問取りレク？呼び込み？ロジ？どういう意味だろう・・・？

Xの件、すぐに大臣レクをセットして！

分かりました。

総務課長から、勝手に日程セットするなって怒られたんだけど、何で説明してないの？

大臣レクの日程をセットしてって言われたから大臣室に連絡しただけなのに・・・  
そんなこと言われても意思決定のプロセスや指揮命令系統が複雑でわからない！



中途採用職員



- ☑ 持っている経験や能力を発揮できる職場だと思ってもらえるよう、「何を求めているか」「どんな経験や能力を発揮してもらいたいか」等の**期待をあなた（管理職）から積極的に伝えましょう**。  
 その際、組織やチームとして目指している方針といった俯瞰的な説明も重要です。  
 ※ 業務目的等のより深い理解に資する、組織方針、中長期計画、短期的なチームの方針等の情報
- ☑ **組織内のルールや業務上のマニュアル等は、事前に共有したり、説明しておきましょう**。  
 やりとりする際、「今の話の中でわからなかった点はありませんか？」等と、丁寧に確認して、業務を行っていく上で前提となる**知識のギャップ**をうめていきましょう。  
 ※ 上司や部下等周りにいるメンバーとの関係や仕事の進め方といった基本的事項は最初に説明
- ☑ チームの中で、**メンター（気軽に相談でき、助言を行う職員）**を指名しましょう。  
 ちょっとした疑問点等もすぐに解消できるよう、中途採用職員にとって気軽にやりとりしやすい先輩や同僚（役職・年齢・境遇が近い人）に、メンターをお願いしましょう。  
 ※ メンターは、相談しやすい雰囲気醸成（一日一回相談の時間を設定する、気軽なチャットを送る等）、ネットワーク作りを支援（周囲の職員との交流の機会の設定 等）
- ☑ 資料や説明だけでは、業務のイメージまでわからないこともあります。最初は**他のメンバー等と一緒に仕事を経験できるような体制を整えましょう**。  
 ※ 未経験の業務遂行が難しそうな場合には、「無理に対応しなくても大丈夫です、知見を生かした業務をまずはお願いします」などと一声掛けてフォロー
- ☑ 最初は、**比較的短いスパンでの1on1ミーティング**を行い、中途採用職員がスムーズに業務に取り組めているか確認しましょう。また、**これまでの経験等を傾聴・把握し、それらをチームの業務に積極的に生かしていきましょう**。  
 ※ チーム内で新たに業務分担等をする際、経験や能力を生かした業務を積極的にお願いする民間企業等での経験等を他のチームメンバーへ伝える機会を設ける 等



国家公務員の定年は、令和5年度から2年に1歳ずつ引き上げられ、令和13年度には65歳となります。これに伴い、管理職であった職員が課長補佐などの非管理職ポストへ降任するなどの**役職定年制等**が導入され、シニア職員がチームに加わります。

シニア職員が抱える環境の変化による不安や、それぞれの立場での不安・悩みに対応していますか？



## 【ケースその1】

シニア職員についても他のメンバーと同様に、**これまでの経験や強みなどの特性を踏まえた役割を与えながらマネジメント**していくことが必要です。



あなた  
(管理職)

今は自分が管理職。みんなが活躍できるよう、しっかり考えよう！

私たちのチームで新たに法令改正業務Xが発生しました。新しく着任したAさんはこれまで法令改正業務の経験が豊富ですので、若手職員Bさんと共にXに対応してもらい、条文の書き方や関係団体との調整のコツを引き継いでください。



若手職員B

法令改正については長く携わってきましたので、いろいろお伝えできると思います。チームに貢献できる役割に、非常にやりがいを感じます！



シニア職員A

法令改正業務については初めての経験で、ベテランのAさんがいると心強いです。



## 【ケースその2】

経験のあるシニア職員による遂行に適した業務を集約・整理しながら、**若手職員を含めた全体の業務分担を見直す**ことも効果的です。



あなた  
(管理職)

新規プロジェクトYを立ち上げることになりました。CさんとDさんにも、是非このプロジェクトに加わってほしいと思います。現在CさんとDさんが担当している時間的負担の大きい業務は何ですか？

私とDさんが担当しているデータ集計業務です。効率化を図りたいと思っているのですが、日々の業務に追われて後回しになっています。

CさんとDさんにプロジェクトYに携わってもらうためには、データ集計業務をEさんをお願いする必要があります。Eさんは、集計システムの開発経験もあるし、業務の効率化を図れるか検討してもらう上でも最適ではないか。

プロジェクトYを、Cさんと以前から企画立案の業務を希望していたDさんをお願いします。現在2人が担当しているデータ集計業務は、他のデータ集計業務でシステム開発の経験のあるEさんをお願いしたいと思います。これまでのやり方を見直し、業務の効率化を図ってもらえると助かります。

プロジェクトYの分野は以前から興味がありました。頑張ります。Eさん、よろしくお願いします。

データ集計業務は、私の得意分野ですし、効率化できるか考えてみます。自分のペースで仕事ができるのでありがたいです。CさんとDさん、現状を教えてください。

数週間後・・・

Cさん、Dさん、段取りよくプロジェクトYの業務を進めてもらい、とても助かります。Eさんも、これまでより短期間で分かりやすくデータをまとめてもらい、ありがとうございます。皆さん、もし何かお困りのことがあれば、いつでもご相談ください。



中堅職員C



若手職員D



シニア職員E

## シニア職員の活躍に向けて管理職が気を付けるべきポイント



- ☑ 管理職であるあなたが、シニア職員に対して**期待する役割を具体的に検討**しましょう。  
その際、本人からの聞き取りなどにより**シニア職員のこれまでの経験や強みなどの特性を把握し、それを踏まえた役割を与える**ことで、シニア職員が生き生きと力を発揮でき、組織全体が活性化します。  
…シニア職員による遂行に適した業務を割り振るなど、**若手職員を含めた全体の業務分担を見直す**ことも効果的です。
  - シニア職員の特性を考慮した職務内容（例）
    - ① 高度な調査・調整、困難な事案への対応など、豊富な知識・経験・技能を必要とする業務
    - ② 若手職員への指導、助言等により業務遂行に必要な技能・技術の継承を行う業務
    - ③ 会計、苦情対応、庶務、文書管理、情報システム保守・運用などの業務
  
- ☑ **役割・期待を明確に示す**ことはシニア職員のモチベーションの源泉です。  
あなた（管理職）が**期待する役割をシニア職員本人へ明確に伝える**とともに、**シニア職員がどのような形でチームに貢献するのか、チーム内で共有**しましょう。  
…シニア職員も一体となってチーム全体で業務を進める雰囲気づくりをしましょう。  
…チーム内における業務分担の見える化・共有化（54ページ参照）、部下に業務を割り振るコミュニケーション（85ページ参照）
  
- ☑ 業務完了時などに、当初に設定した役割を踏まえて、あなた（管理職）からシニア職員へ**果たした役割への感謝**や**成果・達成度のフィードバック**を丁寧に伝えましょう。  
…知識・技能が成熟したシニア職員でも、成果を認めて感謝を伝えることがモチベーションに影響し、今後の成果につながります。  
…成果・ミッション達成の確認（58ページ参照）
  
- ☑ シニア職員は先輩職員であり、部下の1人でもあります。  
敬意をはらいつつも**過剰に気を遣いすぎない**で、管理職として**組織パフォーマンスを最大化**することを考えましょう。  
…チームの困りごとなどについて、経験豊富なシニア職員に相談して力を借りることで解決できる問題もあるかもしれません。  
…マネジメントの悩みは一人で抱え込まず、人事当局や同僚の管理職などと相談することで、解決への糸口が見つかるかもしれません。

職員が休暇やテレワーク等の制度を利用しやすい職場環境を作るには、管理職自ら積極的に、休暇を取得する、テレワークを活用する、日頃から休暇取得やテレワーク活用について推奨するなど、**誰もがこれらの制度等を利用しやすい職場環境づくりに管理職自ら努めましょう。**



部下A  
(育児中)

テレワークの活用や休暇の取得推進が必要って聞くけれど、そういう相談をうけたことはないし、うちでも本当に必要なのかな？

子どもの健診や病気のとくに、看護休暇を使用していいのかな・・・男性が使用している話は聞いたことがないけど・・・



部下C  
(不妊治療中)

生理痛がひどいし体調も悪いから、今日は休みにして回復したら通勤負担の軽減のためにテレワークにしてもいいかな・・・男性上司に生理の話はしたくないけど、変に思われるかな・・・

不妊治療で突発的な通院が発生するけど、休暇を取得できるかな・・・不妊治療の話はしづらいな・・・



あなた  
(管理職)



部下B  
(女性)



☑ **伝えづらい事情**を抱えている職員もいるかもしれません。心理的安全性の構築に心がけるとともに、定期的な1on1などを通じて、部下が**仕事とプライベートを両立できる職場環境づくり**に努めましょう。なお、相談や報告の内容が本人の意思に反して周囲に知れ渡ることがないように、**プライバシー保護への配慮**が必要です。

☑ 介護時間、看護休暇、出生サポート休暇等、様々な**両立支援制度**があります。また、子どもの看護休暇や不妊治療の出生サポート休暇は、男性職員も取得可能です。

※出産、育児、介護等に係る「両立支援制度」は、[「妊娠・出産・育児・介護と仕事の両立支援ハンドブック」](#)（人事院）を御覧ください。

## アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）を避けるには

多様な背景・働き方

皆さんは日頃、部下に以下のような言葉をかけたり、考えを持って接していませんか？



普通はこうだと思わないか？ / そんなことができるわけがないだろう。 / 皆、そう思ってるはずだ。

彼女は子育て中だからこの業務は無理だろう。 / 彼は育休から復職したところだが、奥さんが子どもの世話はするだろうから、残業も問題ないだろう / これだから若い世代は・・・

これらは無意識の「決めつけ」「押しつけ」であり、「アンコンシャス・バイアス」（自分自身は気づいていない「ものの見方やとらえ方のゆがみや偏り」）に該当します。

（出典）内閣府男女共同参画局「無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）の解消に向けて」

職場の多様性を認め合うためにも、「もしかして、今の自分の発言は、アンコンシャス・バイアスに影響されていなかったらどうか？」と、常日頃から自身に問いかけることが重要です。部下とのコミュニケーションの際、以下のような点に注意しましょう。



- ☑ 相手の考えを決めつけない。
- ☑ 自分の考えを押し付けない。
- ☑ 相手の表情や態度の変化に敏感になる。
- ☑ 自分の思考の傾向を把握する。
- ☑ 自分にとって都合の良い解釈になっていないか、自分に問いかける。



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す。

## 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

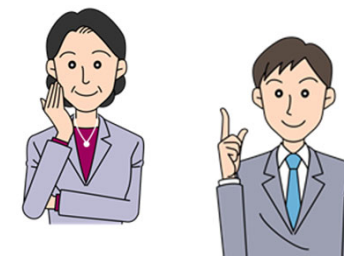
⇒報告するタイミングや手段が部下にとってやりやすくなると、「テレワーク明けに部下から報告・相談が山積み！」という場面も減ってあなた自身にもメリットがあります。

・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効率向上

「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**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**にお願いせず、**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。

# 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）





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)。

### 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5年ワークスタイル変革取組アワード  
(平成27年度～令和3年度「ワークライフバランス  
職場表彰」についてもご覧いただけます)

[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinji\\_kyoku/jinji\\_w7.html](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinji_kyoku/jinji_w7.html)



実際に掲載されている事例  
(人材開発部門 本省No.2 受賞)

#### 「課長補佐から始めるマネジメント(たたき台)」の策定(2023年3月)

- エンゲージメントサーベイの結果なども踏まえ、**課長補佐**になると、組織の基本となるチームを率いて、具体的な政策立案が求められるが、政策面での成果が強く求められるが故に、**チームの適切な運営(マネジメント)が疎かになりがちなのは、との問題意識**
- 財務省では、2019年6月、「職員に期待される役割」を策定し、課長補佐クラスの「組織の運営」(マネジメント)に関する役割も規定しているが、内容がとかく抽象的で、とりわけ新任の課長補佐にはわかりにくい内容。**既存の研修資料にも、具体的な行動レベルの記載がなかった**
- そこで、**これから課長補佐となる者(係長級)、新任の課長補佐を対象として、わかりやすさを重視し、より具体的な行動レベルの記載を盛り込むとのコンセプト**の下、補佐クラスが原案を作成、総務課長級で議論し、省内の若手・中堅補佐の声も聴きながら、**【課長補佐から始めるマネジメント(たたき台)】を策定**(6つの項目(以下参照)について、求められる主な行動(28個)を記載)
- **毎年実施する全職員規模の意見交換会で本ペーパーを全省的に配布**(注1)、各職員がこれをたたき台として、自らの行動を振り返り、マネジメントの重要性を認識し、**各部署の特性に応じた自分なりのマネジメントを考えてもらうきっかけ**とする。あわせて、**課長補佐向けにケーススタディを用いたマネジメント研修も開始**(注2)し、研修⇒実践⇒振り返りのサイクルでマネジメント能力の向上・定着を図る。  
(注1) 課長補佐だけでなく、上司である幹部・課長級、部下である係長・係員級を含め、全職員に配布  
(注2) 今年度より、従来、シニアの総括補佐以上が対象であったマネジメント研修を課長補佐向けにも試行実施(来事務年度以降、本格実施)

#### ＜課長補佐から始めるマネジメント(たたき台)・抜粋＞

- (1) **計画的な業務運営**  
年間スケジュール、この先1か月・3か月ですべきことを係内で共有する。必要に応じて、To do listを作成、係内ミーティングを行うことで、業務の優先順位等について、部下と目録合せをする。 など
- (2) **コミュニケーション**  
部下に指示を出す場合、背景事情、案件に対する自分の考え・スタンス等、情報を事前に伝え、双方向のコミュニケーションを通じて、部下がしっかりと理解しているか確認する。スタンスが定まっていなかった場合には、議論のための作業であることを明確に伝える。 など
- (3) **部下の心身の健康管理**  
常口頃から部下への声かけを欠かさず、表情や態度の変化に細心の注意を払う。係全体の雰囲気にも目配りするとともに、特定の部下に負担が集中していないか、部下それぞれの超勤時間、年休取得状況を常に把握する。 など
- (4) **人材育成**  
自分自身のアウトプットだけが優れている、マネージャーとしては評価されない。チームで仕事をする中で、案件の困難なども意識しながら、部下に業務を任せ、適切なフォローを行うことで、部下の能力向上をサポートする。 など
- (5) **働き方改革と業務改善**  
上司自らが実践してはじめて、多様な働き方が受け入れられていると部下は感じるもの。デジタルツール(Outlook予定表・Teams)の利用、テレワーク、年休取得等、まずは上司が率先して行動する。 など
- (6) **その他**  
しかめっ面をしない。常に和やかな、話し(かけ)やすい雰囲気を作るよう心掛ける。相談しづらいであろう案件の時は、より強く意識する。 など

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.2.1」

[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinji\\_kyoku/gyoumu\\_minaoshi.html](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinji_kyoku/gyoumu_minaoshi.html)

部下への承認には下記4つのパターンが存在します。相手の状況に合わせて適切な承認をすることで、効果的な「精神支援」を行うことができます。

## ① 成果承認（行ったことの結果や成果を承認する）

<例> 成果についてみんなの前で話す、その成果がチームや他のメンバーに与えた影響を伝える。  
成果を認め、役割を拡大させ仕事を任せる。

## ② 行動承認（具体的な行動を承認する）

<例> 望ましい言動について日常的に観察したうえで、望ましい言動についてほめる。  
望ましい言動について組織内で光を当てる、その言動がチームや他のメンバーに与えた影響を伝える。  
成果につながらなくとも言動を部分的にも承認する。

## ③ 成長承認（以前と比べてできるようになったことを承認する）

<例> 変化や成長に気づいて伝える。  
「キャリアの3つの輪」の重なりが大きくなってきたことを具体的に伝える。

## ④ 存在承認（相手の存在そのものに気づいているということを承認する）

<例> 名前を呼ぶ。あいさつをする。目を見て話す。相づちを打ちながら話を聞く。遮らずに相手の話を聞く。  
メールやチャットにすぐ反応する。約束を守る(時間や、やると言ったことに対して)。  
お礼や感謝を伝える。謝罪するべきことに対してちゃんと謝罪する。相手に期待していることを伝える。  
いつもと違った様子の時に声をかける(暗い顔をしている、体調が悪そうにしている など)。  
過去の出来事を覚えている。業務上のキーポイントやターニングポイントを覚えている。  
部下の要望や希望、キャリア志向などを覚えている。個人的な趣味や大切にしていることを覚えている。  
部下の家族を気遣う。

## 「コーチング」の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せんか？」（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？」

- 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）心配しているんだが」
- 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！」



【組織を「個々人の集合体」ではなく「コミュニケーションの束」と捉え直す】

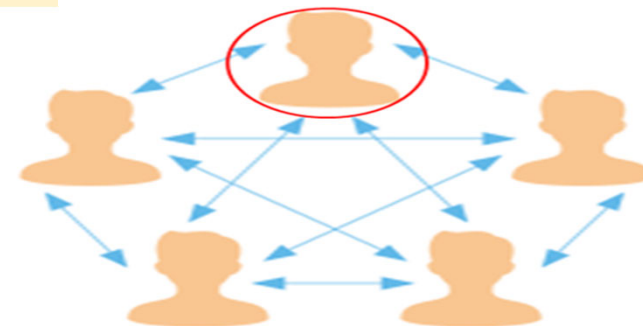
【管理職（赤丸）1名、部下4名の組織】

【右図を個々人の集合体で捉えると】

↳ 管理職1名で部下4名を束ねる組織

【右図をコミュニケーションの束で捉えると】

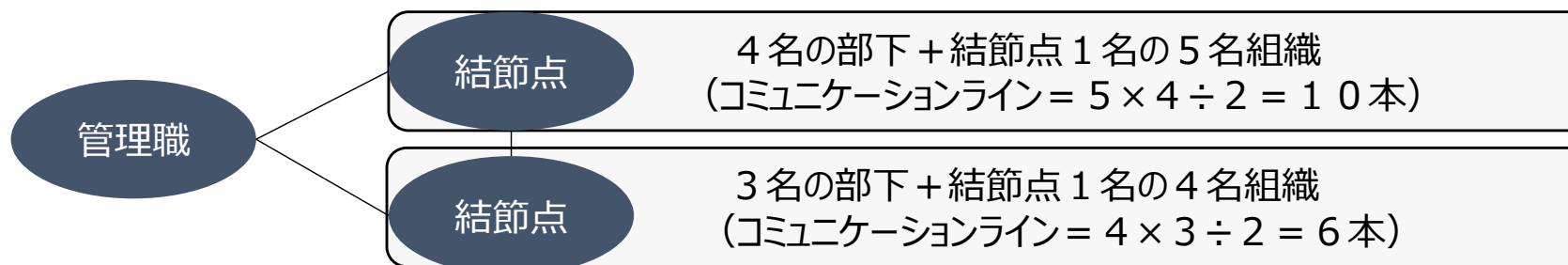
↳ **10本のコミュニケーションラインが存在する組織**



【留意点：組織の構成人数が多くなっていく際に、「コミュニケーションライン」をどのように機能させるか】  
構成員の人数が仮に10名の場合、 $10 \times 9 \div 2 = 45$ 本のコミュニケーションラインが存在することになりますが、管理職が直接関与できるコミュニケーションラインはわずか9本です。残りの36本をどのように機能させるのかを考えるのが、非常に重要です。

＜解決策の方向性＞ コミュニケーションラインの結節点を担う人材の登用

**10名の組織をフラットに見るのではなく、1名の管理職 + 2名の結節点を担う人材を登用することでコミュニケーションラインは合計45本から、下図のように19本に縮減できます。**





# チーム活性化の例

下記のような事例があった場合、管理職側からのコミュニケーションをしかけて、部下同士のコミュニケーションラインの改善を行っていくことも重要です。



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し・・・。  
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）



- ☑ 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、発言者以外の人には下を向いている
  
- ☑ **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、という部下に対してもフラットな気持ちで聴く
  
- ☑ **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場合は、**上司であるあなた（管理職）がコミュニケーションしましょう。**
  - × 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。

### 【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

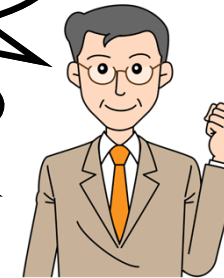
単発の作業を繰り返しているけれど、何を  
目指しているのか見えてこない……。  
やる気が起きないなあ……。



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。

### 【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はず**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ると、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。

昨今、官民間問わず、業務の不適切な遂行に起因するトラブルや問題が散見されます。これらに共通するのは、問題の早期発見・解決には、管理職による適切なマネジメントが重要であるということです。

どのような観点でマネジメントすると、トラブルや問題の拡大を防ぐことができるのでしょうか。

### ① トラブルや問題を発生・拡大させないために日頃からできること

トラブルや問題が発生する際の状況（原因）は様々ですが、マネジメント上の課題に着目すると、例えば以下のようなことが考えられます。

#### 【主にコミュニケーションの不足に起因する課題】

- ルーティン業務の問題点について、チームメンバーから管理職に情報が上がらない。
- チームメンバーが業務の改善策や問題点について訴えても、管理職に意義や危機意識が伝わらず、改善が進まない。

⇒ これらの課題の解決には、第2章で見てきた「**心理的安全性を高めること**」が有効です。

良質なコミュニケーションの実践によってマネジメントの基盤を作り、心理的安全性を確保することで、日頃から業務の状況を把握しやすくなり、ミスや悪い情報への対応もしやすくなります。

詳細は第2章へ

#### 【主に業務の分担・見直しの不足に起因する課題】

- 業務過多や人員不足により、チームメンバーは作業の見直しを行ったり、業務について深く学んだりする余裕がなく、問題点があっても気づかない。
- 「作業は部下に任せる」という分業意識により、業務が丸投げ状態になり、管理職自身も問題点に気づききっかけを失う。

⇒ これらの課題の解決には、第5章で見てきた「**業務効率を高める**」が有効です。

部下がしっかり日々の業務に取り組み、ルーティン作業の点検や見直しを行えるよう、業務分担を見直しましょう。

また、部下がメインで行う作業であっても、重要な部分は情報を共有して、ポイントを把握しましょう。

詳細は第5章へ



### ② もし、トラブル・問題が発生してしまったら

日頃から適切にマネジメントをしても、トラブルや問題の発生をゼロにすることは難しいものです。そして、仮に問題が発生した場合、管理職は責任ある立場として、事案に対処しなければなりません。

**部下から都合の悪い話が上がってきたとき、皆さんは管理職としてどのように対応しますか？**



過去の事案では、トラブルや問題が発生した後の対応が、状況を更に悪化させています。

- 部下から、長年見過ごされてきた業務上のミスについて報告があったが、管理職として一つのポストにいる期間はそれほど長くないこと、問題の対応に追われると通常業務が回らなくなるなどから、対応を丸投げし、部下からの信頼を失った。
- 幹部職員に責任追及を回避したいという意識があり、（その意識に引きずられ、）問題の発覚後、表沙汰にならない形で収束させようとした。
- 「問題が発覚した業務の担当者である」ということをもって、批判やマイナス評価を受ける組織風土のため、対応する職員が問題を隠蔽したり、矮小化させたりする傾向にあった。



⇒ 「組織風土」といった、一管理職の判断や行動だけでは解決するのが難しい問題も存在しますが、上記の対応が問題を一層大きくしたことを教訓にしつつ、**仮に、自らのチーム内で問題が発生した場合に、自分ならどのように対応するか（対応するべきか）、考えてみましょう。**



☑ 「私の職場は問題ない（はずだ）」と思いたくなってしまいましたが、外部の方や自分の上司にも自信を持ってと言えるよう、日頃から注意を払い、先手を打って管理職の皆さんでマネジメントをしていきましょう。