

【公印・契印（省略）】

閣 人 人 第 370 号

平成 29 年 4 月 28 日

各 府 省 官 房 長 等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（依頼）

今日、政策の質や行政サービスの向上など組織として成果を挙げるとともに、ワークライフバランスの推進等を図る観点から、組織の中核となる国家公務員の管理職（主として本府省等課室長を念頭）によるマネジメントの重要性が増しています。

当局では、「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）及び「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成 28 年 7 月 29 日内閣官房内閣人事局決定）に基づき、学識経験者からなる「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」を開催しました。同懇談会では、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）の在り方、管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置等について検討が行われ、平成 29 年 3 月 21 日に報告書（以下「懇談会報告書」という。）が取りまとめられました。

※懇談会報告書：http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/index.html

第 8 回女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会（平成 29 年 4 月 28 日開催）における内閣人事局長の発言（資料 1）や、懇談会報告書、平成 29 年度における人事管理運営方針（平成 29 年 4 月 12 日内閣総理大臣決定）等を踏まえ、管理職のマネジメントの重要性に鑑み、当局では、下記 1 のとおり管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組を進めていくこととしますので、各府省等におかれても、下記 2 のとおり管理職のマネジメントの重要性に対する幹部職員の理解を促していくことを含め、積極的な取組をお願いします。

また、懇談会報告書で整理された管理職に求められるマネジメント行動等を踏まえ、今後、人事評価の実施方法の見直しを検討していきます。まずは、当局が例として示している本府省等課室長級の能力評価の着眼点について見直し、本年 10 月以降の人事評価の実施に向けて各府省等にお示しする予定です。

記

1 内閣人事局における取組

内閣人事局では、懇談会報告書等を踏まえ、求められるマネジメント行動を管理職に共有・浸透し、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、

ア) 別添に整理した管理職に求められるマネジメント行動についての資料（資料 2）を始め、マネジメント行動に関する周知広報媒体の作成や、研修の機会やホームページ等を活用した各種の情報発信

イ) 幹部候補育成課程中央研修、新任管理者セミナー、評価者講座、女性活躍・ワークライフバランス推進マネジメントセミナー等において、部下とのコミュニケーション方法等、マネジメントに関する研修内容の充実。働き方改革と女性活躍、ワークライフバランス推進に係る管理職向けの e－ラーニングの実施

ウ) 人事評価とは別に、管理職のマネジメント能力の発揮状況について気付きを促すための手法としての多面観察（360 度フィードバック）の試行の実施（平成 28 年度の試行結果については資料 3 参照）

等の取組を進めていきます。

2 各府省等における取組

懇談会報告書等を踏まえ、求められるマネジメント行動を管理職に共有・浸透し、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、各府省等の職務の特性等を踏まえ、

ア) 管理職や幹部職員に対して、懇談会報告書や資料 2 を含めた内閣人事局が提供する周知広報媒体等も活用しながら、管理職に求められるマネジメント行動を共有・浸透させ、意識改革を促すための周知等の実施

イ) 内閣人事局や人事院が実施するマネジメントに関する研修等への職員の参加や、各府省等におけるマネジメントの観点を加味した研修等の実施

（研修テーマの参考例）コーチング等の部下とのコミュニケーション方法に関する研修や、限られた時間でより高い業績を挙げていくための行動を理解するための機会提供など

ウ) 上記のほか、多面観察を始め、管理職に自分自身のマネジメントスタイルに対する気付きを与え、行動変容を促していくための各種方策の実施

等の積極的な取組をお願いします。

（資料 1）第 8 回女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会内閣人事局長発言要旨（抜粋）（平成 29 年 4 月 28 日）

（資料 2）「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」（平成 29 年 4 月内閣人事局）

（資料 3）平成 28 年度マネジメントフィードバック試行結果について

（参考資料 1）管理職のマネジメント能力に関連する各種の決定等

（参考資料 2）管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書（概要）

第 8 回女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会

内閣人事局長発言要旨（抜粋）（平成 29 年 4 月 28 日）

以上、4 点お願いした事項（「超過勤務予定の事前把握」、「テレワーク」と「リモートアクセス」、「男の産休」、「女性登用」）を着実に実施していくためには、要となる管理職のマネジメント能力の向上が肝要である。

内閣人事局で開催した懇談会の報告書を御紹介したが、管理職の上司たる次官をはじめとする幹部職員の皆さんがマネジメントの重要性を十分認識し、管理職の意識改革やマネジメント能力の向上に、積極的に取り組んでいただきたい。

管理職に求められる マネジメント行動のポイント

内閣官房内閣人事局

平成29年4月発行

組織の中核となる管理職による業務・組織マネジメントの重要性が増していることから、内閣人事局では、学識経験者からなる「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」を開催しました。同懇談会では、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）等について、報告書が取りまとめられました。

管理職の皆さんには、それぞれの職場において、成果を挙げて、かつ働き方改革に向けた取組を実効性のあるものとする観点からも、内閣人事局が以下にまとめたマネジメント行動等を参考にしながら、マネジメントの重要性を認識し、マネジメント能力の更なる向上に向けて積極的に取り組んでいただけることを期待しています。

管理職が実践すべきマネジメント

○国民の視点に立って政府や各府省等の使命や任務を公正に遂行するために、

上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して

部下と共有・深化させること

○目標達成に対する部下のモチベーションを高め、

様々な制約要因のある者を含め部下一人一人の能力を最大限発揮させ、

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

A リーダーとしての行動

A-1 方向性の提示

（組織課題の適切な把握・提示）

- ☐ 多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握している。
- ☐ 組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示している。

A-2 創造的な組織づくり

（新たな取組に挑戦する風土の醸成）

- ☐ 異なる能力や多様な価値観を尊重し、職場内の議論を活発に行っている。
- ☐ 部下のモチベーションを引き上げながら、新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出している。
- ☐ 管理職自ら、環境変化を踏まえた新たな事業や仕組みを構想している。

B 成果を挙げる組織運営

B-1 判断・調整・優先順位付け

（適時・適切な判断、組織間での信頼関係の構築と折衝・調整、業務間の優先順位付け）

- ☐ 想定される対応の選択肢について、リスク等を考慮して、適時・適切な判断を迅速に行っている。
- ☐ 必要に応じて、意思決定の内容を柔軟に見直している。
- ☐ 関係する組織との信頼関係を構築し、相手のニーズ等を理解して折衝・調整を行っている。
- ☐ 業務間の優先順位を明確にし、業務の思い切った廃止を含め抜本的な見直しを決断している。

B-2 コミュニケーション

（風通しの良い一体感のある職場づくり）

- ☐ 部下をよく知り自分の考え方を理解してもらえよう、双方向のコミュニケーションを図っている。
- ☐ 部下からも業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築している。

B-3 組織力の発揮

（目標・方針の共有、部下への咀嚼、部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担、進捗管理、目標達成の仕上げ）

- ☐ 所属する府省等の使命や任務、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、理解させている。
- ☐ 業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、適切かつ柔軟な業務分担を行っている。
- ☐ 業務分担を行う際、能力や適性、個々の部下の状況や要望等を踏まえている。
- ☐ 部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行っている。
- ☐ 目標達成への仕上げとして、部下の成果の肉付けや対外的な発信等を行っている。

C 資源の有効活用

C-1 人材育成

（適切な職務経験の付与、部下への必要な支援、自己啓発を含めた能力開発の推進）

- ☐ 長期的なキャリア形成に対する部下の期待も意識しつつ、部下に納得感のある形で職務経験を付与している。
- ☐ 部下に主体的に課題解決方法を考えさせることのほか、どのような成果が生まれたのか部下にも説明し、成功と失敗を部下とともに振り返ることで、部下の更なる成長を促している。
- ☐ 自己啓発を含めた能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供あるいは紹介している。

C-2 ワークライフバランスとダイバーシティ

（ワークライフバランスを重視する意識改革、多様な人材の活用）

- ☐ 場所、時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方を推奨している。
- ☐ 業務の優先順位や目安時間を部下と共有し、部下自身が業務管理をできるようにしている。
- ☐ 管理職が率先して超過勤務の縮減、休暇の取得など、ワークライフバランスを確保している。
- ☐ 性別や年齢、障害の有無等にかかわらず能力を最大限発揮できるよう、適切な業務付与や両立支援を行っている。
- ☐ 部下が育児や介護等を担う状況は一般的であるとの意識を持ち、日頃から職員の業務等の情報を職場内で共有しておくことや、バックアップ体制をあらかじめ想定しておくなどの対応をしている。

C-3 コスト意識

（先見性を持った上での適切な業務遂行、成果と時間・労力のバランスの認識）

- ☐ 先見性を持って将来生じ得る困難な状況をあらかじめ予測し、必要な対応を準備している。
- ☐ 限られた人員と業務時間を前提に、業務の優先順位付けを明確にして、単位時間当たりの付加価値を高めるようにしている。
- ☐ 限られた人員と時間でどの程度の成果を期待するのかという目安をあらかじめ設定し、部下と認識を共有している。

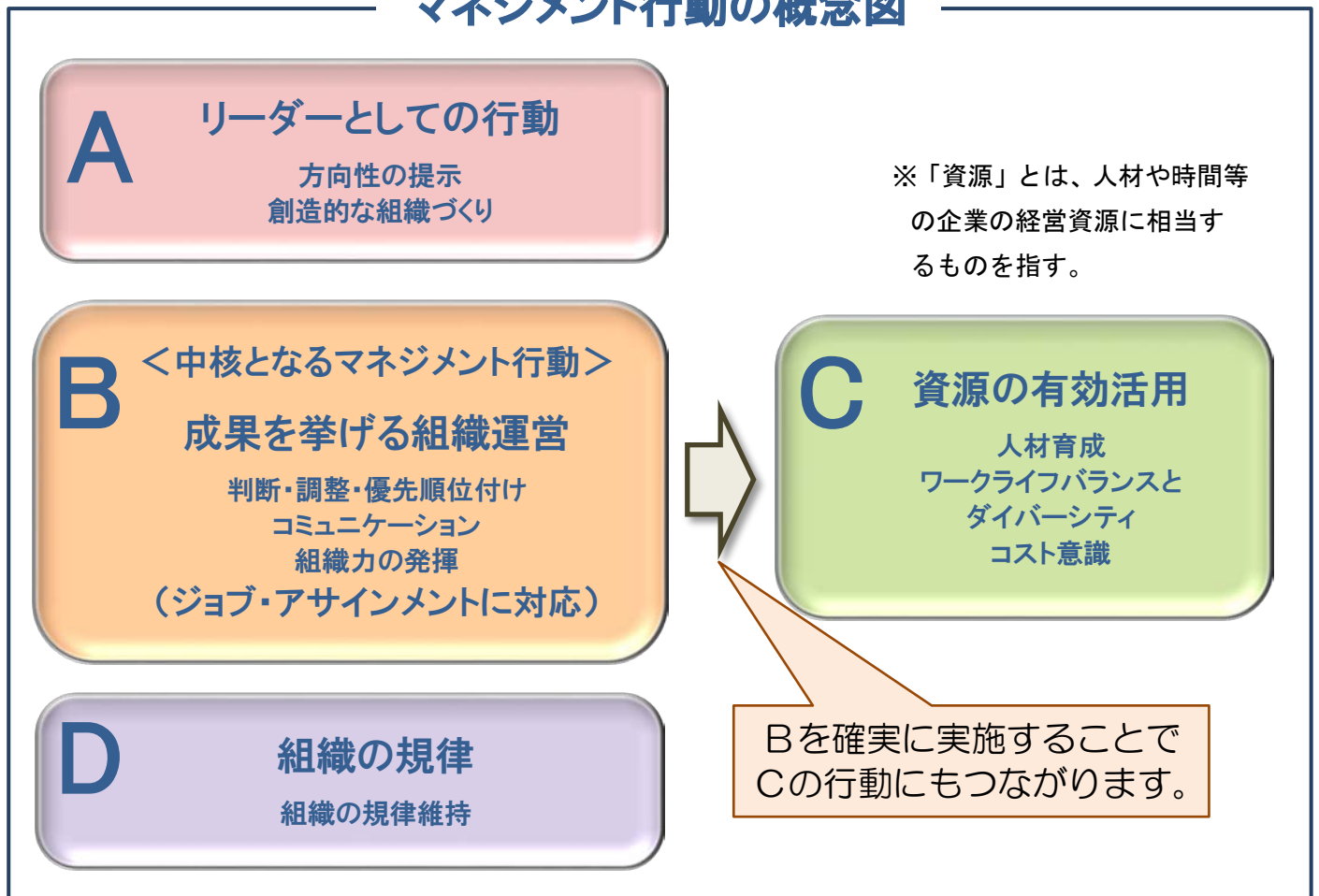
D 組織の規律

D-1 組織の規律維持

（責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行）

- ☐ 部下に対して、国家公務員としての倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成を図っている。

マネジメント行動の概念図



◆管理職にとって重要なマネジメント行動

部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント

ジョブ・アサインメントは、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指します。

具体的なマネジメント行動としては、「B 成果を挙げる組織運営」が該当します。

Bの各行動を中核となるマネジメント行動として一体的に捉え、確実に取り組むことで、業務の円滑な運営につながります。また、日々の業務の中での人材育成、ワークライフバランスやダイバーシティ、コスト意識を踏まえた組織運営につながることが期待できます。

管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書を
内閣人事局のホームページに掲載しています。

http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/

管理職に求められるマネジメント行動や、管理職としての意識や取組、工夫の例など、御参照ください。

平成28年度マネジメントフィードバック試行結果について

平成29年4月
内閣官房内閣人事局

1 目的

- ①管理職のマネジメント能力向上のための取組として、民間企業では、上司からの視線（例：人事評価）だけでなく多角的な視線にも着目し、管理職に気付きを与え実践につなげるツールとして「360度フィードバック」を実施している状況。
 - ②昨年7月の「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成28年7月29日内閣官房内閣人事局決定）でも、マネジメント改革として、内閣人事局において「360度フィードバックをはじめとした管理職のマネジメント状況について気付きを促すための手法の研究を進め、普及促進を図る」としている。
 - ③そこで、内閣人事局において、民間の取組も参考に、人事評価と別に、公務における組織マネジメントの状況を把握し、管理職等にフィードバックすることを通じ、管理職にマネジメントの状況について「気付き」を促すことを目的に、内閣人事局内及び他府省の参加を得て、「マネジメントフィードバック」※と題した360度フィードバックの試行を実施（平成29年1月～3月）。
- ※「マネジメントフィードバック」の呼称は、本取組が「マネジメントの状況の（部下からの）見え方」について、対象者にフィードバックする取組であることから採用。

2 実施内容

- ①内閣人事局及び他府省の課室長級職員（内閣人事局は幹部職員・課長補佐級職員を含む。）合計40名を対象者とし、それぞれの部下職員（1人の対象者当たり5名以上）が観察者として上司のマネジメント状況に関する質問に回答。
- ②質問項目は7分類13項目（＋観察者自身の意識について5項目（例：今の職場の中で、自分は十分に能力発揮ができていると思うか））の選択式に加え、自由記述式の設問を2項目設定（質問項目は別紙参照。）。
- ③外部講師から、1）**取組趣旨・回答方法に関する対象者・観察者への事前講義**、2）**結果の受け止め方に関する対象者への事後講義**、3）**集計・分析結果に関する対象者への個別フィードバック**を実施（※1）及び2）は集合形式）。
- ④集計結果は、対象者本人と全体の各項目ごとの平均点等を、対象者本人のみに伝達（自由記述の回答は原則としてそのまま伝達。様式は別添参照。）し、回答の匿名性を確保。

3 観察結果

◎今回の対象者全体では、以下のような傾向がみられた。

- ①**組織の方向性を示し、行政課題に取り組む姿勢に関する項目**（《課題の把握》、《対応方針》、《誠実な業務遂行》）は**高い結果**となる傾向。
- ②一方、《適切な業務分担》、《部下との目標共有》、《部下の成長機会の創出》といった項目は低い結果となる傾向があったほか、部下の認識とのギャップが大きい（対象者の自己認識の平均が、観察者の回答の平均を大きく下回る）設問としてコミュニケーションに関する項目が挙げられた。

4 参加職員の受け止め

◎参加職員に実施したアンケート調査では、以下のような受け止めがあった。

- ①**対象者の95%以上が、取組全般（事前・事後講義、結果の個別フィードバック等）が参考になり、再度の観察に前向きな受け止め。**また、自由意見としては、自らの行動把握に有意義との意見や、**点数以外に自由記述のフィードバックがあることにより、「部下からの見え方」の理解が深まった等**の意見があった。一方で、個別フィードバックの際にもう少し分析的な説明が欲しかった、部下以外に上司・同僚の観察もあるとよい等の意見もあった。
- ②観察者からは、**有意義な取組であり、取組の浸透を望む**意見や、管理職とともに幹部職のマネジメントの重要性の理解促進を望む等の意見があった。また、設問内容について、管理職のマネジメント行動を振り返る見地・職場の活性化に必要なことを振り返る見地から適切であったとの意見が多数であった一方で、設問の抽象度が高く回答しにくかった、との意見もあった。

5 平成29年度以降の取組について

◎平成29年度以降、今回の試行結果を踏まえた改善等を実施した上で、より多くの府省の参加を得ながら、内閣人事局において引き続き試行を実施する予定。

【別紙】質問項目

(1)組織の課題解決

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

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

(2)創造的組織の構築

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

④《新たな課題へのチャレンジ》彼／彼女は、新たな知識を吸収するとともに、組織全体の創造性を高めながら、組織の今後の展開を構想するなど、新たな課題に積極的にチャレンジしているか。

(3)チームワーク

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

⑥《部下との目標や方針の共有》彼／彼女は、組織の目標や方針について、部下と共有し、一体感を作り上げようとしているか。

(4)ワークライフバランスの実現

⑦《働き方改革への率先した取組》彼／彼女は、自らの定時退庁やテレワークの実施等、ワークライフバランス実現に資する働き方改革に自ら率先して取り組み、成果を挙げているか。

⑧《部下の働き方改革》彼／彼女は、部下それぞれが働きやすく、その時々々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を実現できる環境整備を行っているか。

(5)コミュニケーション

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

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

(6)効果的な人材育成

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

(7)コンプライアンス

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

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

(自由記述)

⑭対象者の良い点や素晴らしい点、良い刺激を受けている点はどのようなところですか？

⑮今後さらに、対象者にどのようなことを期待しますか？

(観察者自身について)

⑯今の職場の中で、自分は十分に能力発揮ができていると思う。

⑰今の職場の中で、自分は特に強いストレスを感じていない。

⑱今の職場の中で、自分は周囲とよい関係を構築できている。

⑲今の職場の中で、自分は十分に評価され認められていると感じる。

⑳これからも、今の職場で働き続けたいと思う。

選択肢:①(とても当てはまる)、
②(ほぼ当てはまる)、
③(やや当てはまらない)、
④(まったく当てはまらない)の4肢
(+(判断できない))

【別添】マネジメントフィードバックレポート様式

部署	社会経済庁 文化局 企画課	管理職 氏名	永田 町子
----	---------------	-----------	-------

観察者数	10 名
------	------

※全問回答不能だった場合には観察者数にカウントしていません。

I. 大項目別の集計

まず大項目別に概要を把握します。

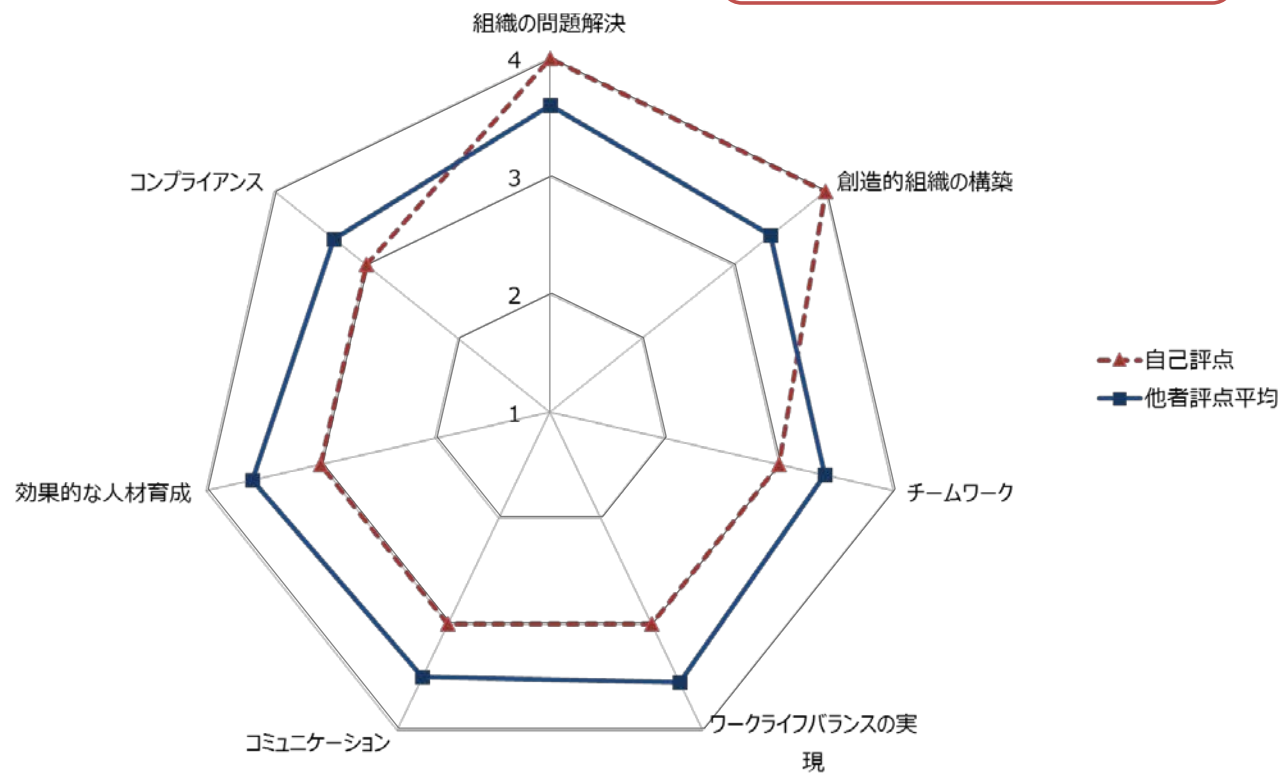
	自己評点	他者評点 平均
組織の問題解決	4.00	3.60
創造的組織の構築	4.00	3.40
チームワーク	3.00	3.40
ワークライフバランスの実現	3.00	3.55
コミュニケーション	3.00	3.50
効果的な人材育成	3.00	3.60
コンプライアンス	3.00	3.35

表の着色の仕方：【太枠内で最も高】：濃青 ⇔ 【最も低】：白

【評点】

- 4点： とても当てはまる
- 3点： おおよそ当てはまる
- 2点： あまり当てはまらない
- 1点： まったく当てはまらない

SAMPLE



Ⅱ. 設問項目別の集計

設問項目別に、自他の見方の違いや、観察者による見え方の違いが大きい項目がないかどうかにも留意し、改善課題を把握します。

表の着色の仕方：

【太枠内で最も高】：濃青 ⇔ 【最も低】：白

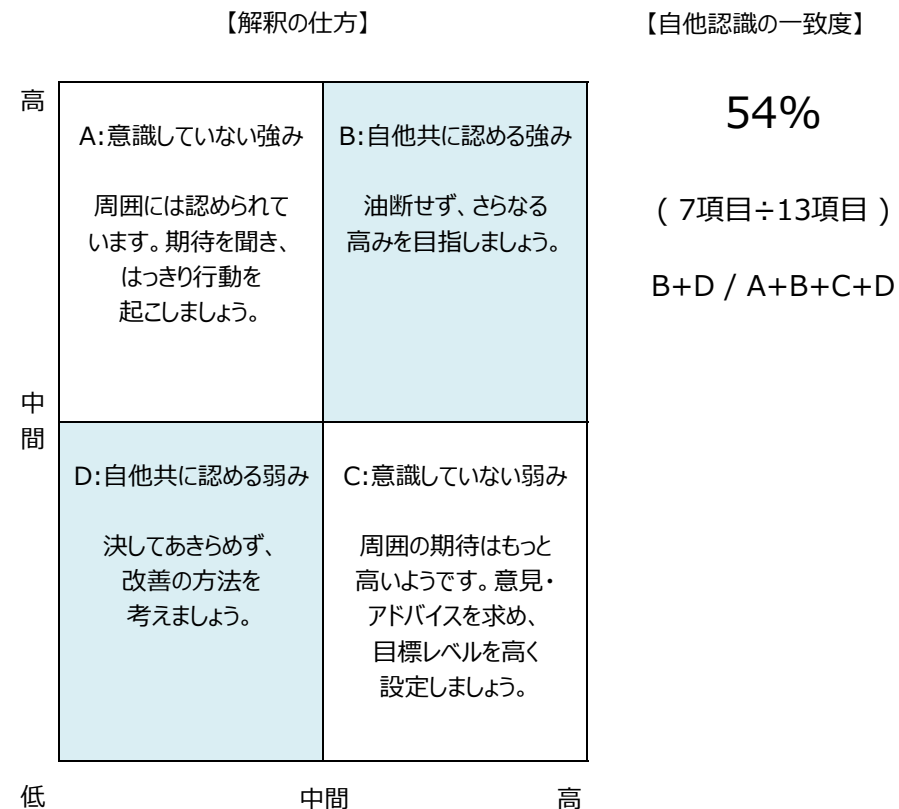
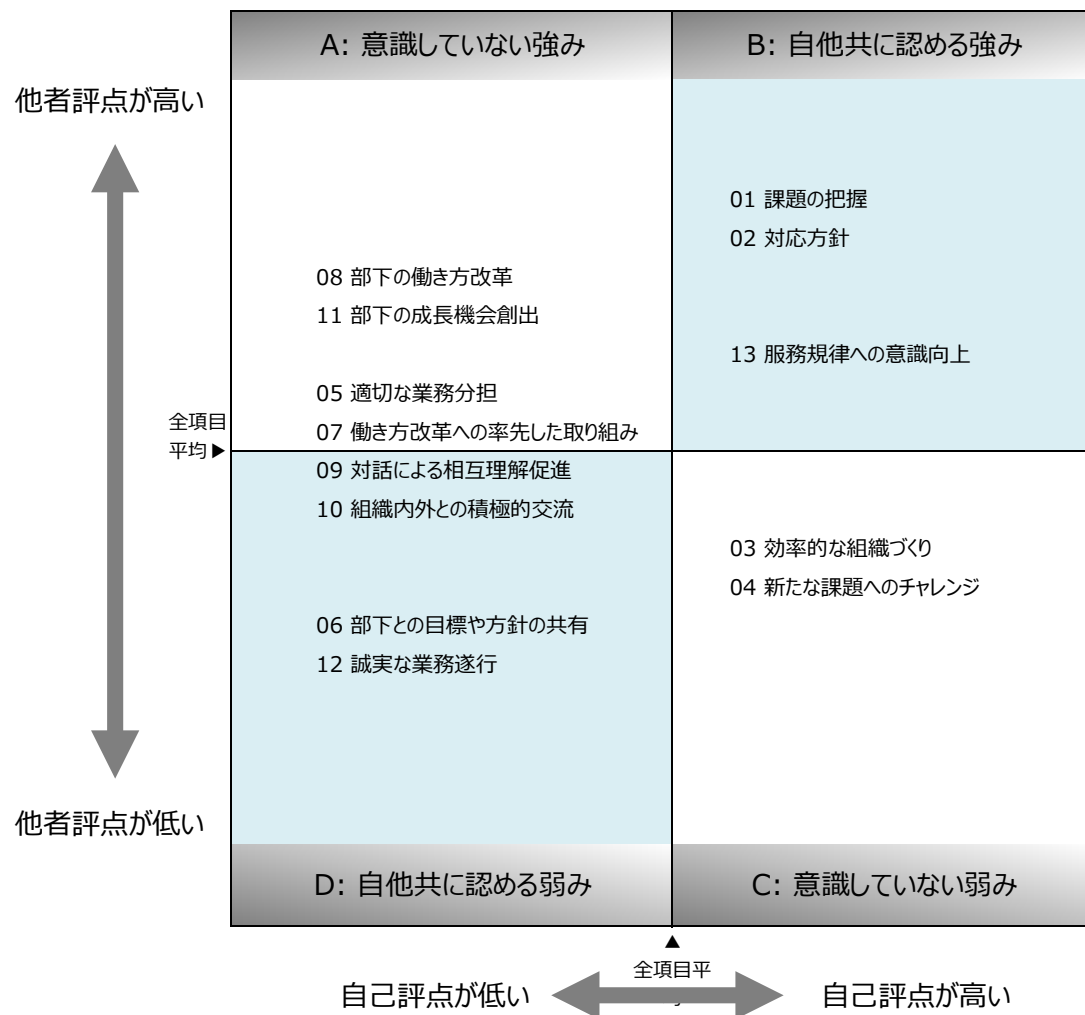
Q01	組織の問題解決	01 課題の把握	彼／彼女は、自分に与えられた業務、自分が必要だと考える業務だけではなく、組織として対応すべき課題を適切に把握しているか。	4.00	3.60	－0.4	0.49																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			</
-----	---------	----------	--	------	------	------	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

①自己評点
②他者評点平均
---平均-標準偏差
---平均+標準偏差

Ⅲ. 自身の強み／弱みについての考察

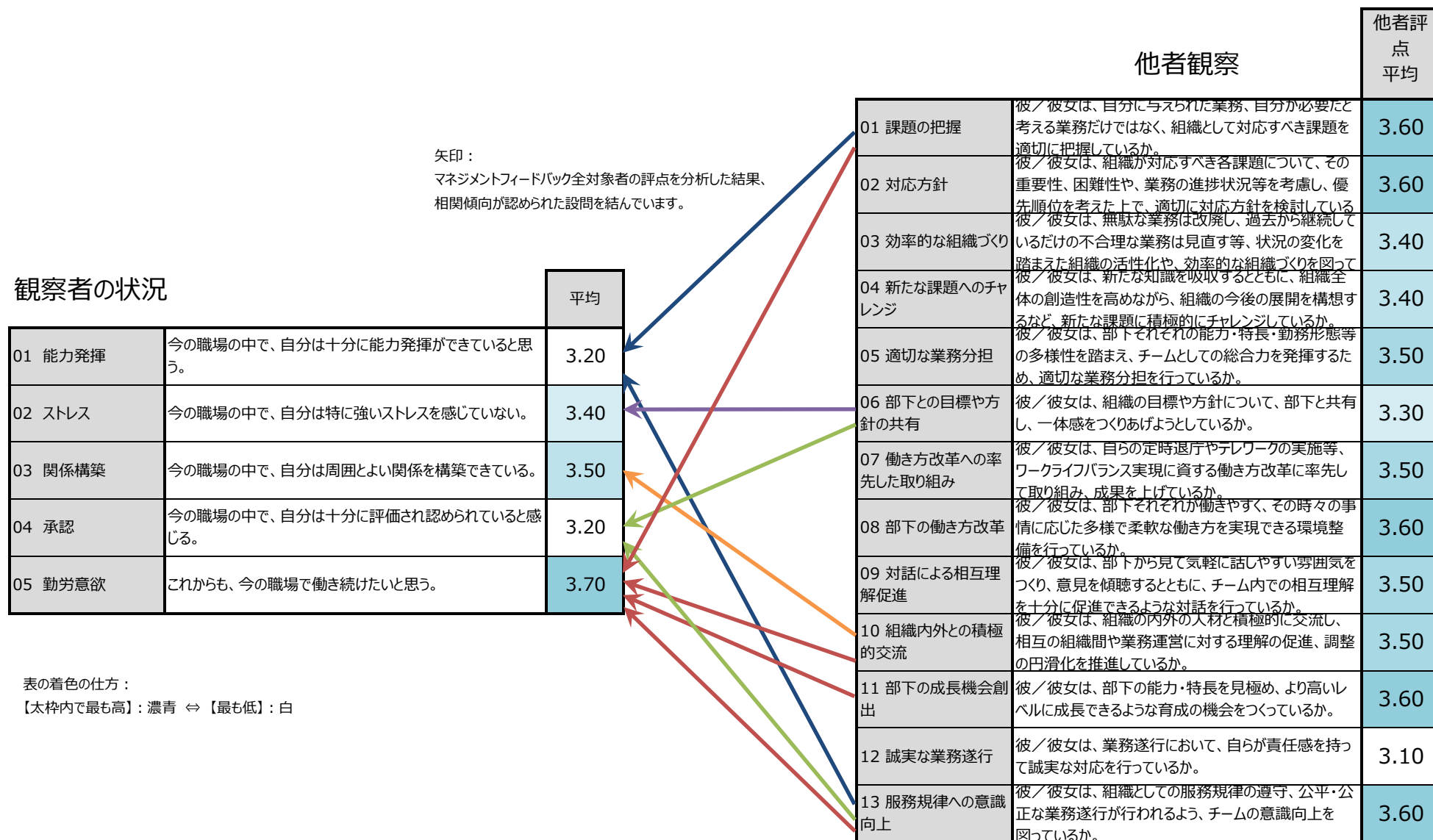
他者観察による強みと、自己観察による強みとを対比させることにより、強み／弱みについての自他の認識を照らし合わせて考察します。
意識していない強み／弱みがないかどうか振り返った上で、強みを活かし、弱みを補う方法を検討することが効果的です。

※ 他者評点が同点の場合には項目番号が若いものを上に表示させています。



Ⅳ. 観察者の状況についての考察

観察者の状況についての平均評点と、他者観察の平均評点の相関関係を示すことで、マネジメント状況改善のカギになる行動を考察します。



V. コメント設問への回答内容

コメントが、原則としてそのまま記載されています。マネジメント改善の具体的なヒントとしてお役立て下さい。（表示の順序はランダムに表示されています。）

[illegible][illegible]

管理職のマネジメント能力に関連する各種の決定等

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

第2 Ⅲ 2.

2-2. 働き方改革、雇用制度改革

（2）新たに講ずべき具体的施策

i）働き方改革の実行・実現

④長時間労働の是正

エ）国家公務員の取組促進

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

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

2 マネジメント改革

（1）マネジメントの役割の明確化・具体化

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

*1)主として本府省等課室長を念頭に検討

*2)検討に当たっては、公務の特性を踏まえつつ、学識経験者等の知見も活用

（2）マネジメント研修

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

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

*3)管理職全員を対象とする教材

（3）人事評価への反映

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

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

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

（4）マネジメント状況の把握（360度フィードバック等）

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

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

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

（5）略

○平成 29 年度における人事管理運営方針（平成 29 年 4 月 12 日内閣総理大臣決定）
（抄）

1 能力及び実績に基づく人事管理の徹底

（人事評価制度の適正かつ公正な実施）

（1）（略）

- ① 職員に対して、定められた基準、方法等制度の基本、特に各評語のレベルの明確化、評語付与の理由の明記等による評語区分の趣旨を徹底するとともに、期首・期末面談を含め評価者と被評価者のコミュニケーションを図ること等により、人事評価の人材育成への一層の活用を図る。

そのため、内閣人事局は、全評価者を対象とする制度の統一的理解が求められる内容を定期的に学習するためのe-ラーニング及び人材育成に活用する手法等を演習形式で学習し、評価者としての知識・技能を向上させるための評価者講座についてカリキュラムの見直しを行い、内閣人事局及び各府省等は協力して職員の一層の積極的な受講を図ることなどにより、評価者訓練を着実に進める。

2 多様な人材の確保と育成

（研修）

（6）（略）

また、内閣総理大臣及び関係庁の長が行う研修について、相互に連携することにより、政府全体を通じて体系的で効果的な研修が実施されるよう努める。さらに、職員に対する人事評価やマネジメント能力向上をはじめとする必要な研修の機会の充実を図るため、内閣総理大臣及び人事院の実施する研修についても活用する。

（管理職のマネジメント能力の向上）

- （8）組織の中核である管理職による業務・組織マネジメントの重要性が増していることに鑑み、「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成 28 年 7 月 29 日内閣官房内閣人事局決定）及び「「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」報告書」（平成 29 年 3 月 21 日公表）を踏まえ、内閣人事局や各府省等において、限られた資源の中で最大限の成果を創出すること等適切なマネジメントを行うために管理職が執るべき行動の在り方に関する研修の実施、多面観察をはじめとした管理職のマネジメント能力の発揮状況について気付きを促すための手法の活用等により、管理職のマネジメント能力の向上を図る。

内閣人事局と各府省等が協力し、管理職のマネジメントの役割を明確化した人事評価手法の構築について、検討を進める。

管理職のマネジメント能力に関する懇談会

【検討を行う趣旨・背景】

- 組織の中核となる管理職が、国民の視点に立って、目標達成に向けて組織を統率する必要性
 - 国家公務員の長時間労働の是正に向けた、管理職のマネジメント能力の向上の必要性
 - 「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」における、国家公務員のマネジメントに関する問題意識として、時間至上主義の意識、仕事の優先順位付けを忌避する意識、コミュニケーション不足、「マネジメントが重要」という意識の欠如等の指摘
- ⇒ 国家公務員の管理職のマネジメント行動やその改善方策について、学識経験者の意見や先進的な企業等の取組を踏まえて検討するため、本懇談会を開催

【検討の対象】 国家公務員の管理職
(主として本府省等課室長を念頭)

【検討事項】 I 管理職が実践すべきマネジメント
II 管理職のマネジメント行動(※)の在り方
III 管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置

(※) マネジメント行動…適切なマネジメントを行うために執るべき行動

◆ 構成員一覧

(五十音順、敬称略、◎は座長)

荒木 淳子	産業能率大学情報マネジメント学部准教授
荒木 由季子	株式会社日立製作所理事CSR・環境戦略本部長
◎稲継 裕昭	早稲田大学政治経済学術院教授
大久保 幸夫	リクルートワークス研究所所長
高橋 潔	神戸大学大学院経営学研究科教授
松原 光代	学習院大学経済学部特別客員教授

I 管理職が実践すべきマネジメント

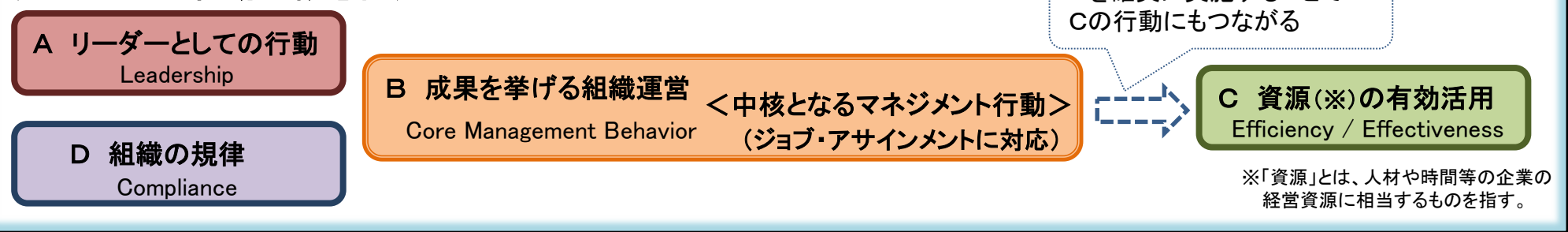
- 国民の視点に立って政府や各府省の使命や任務を公正に遂行するために、上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して部下と共有・深化させること
- 目標達成に対する部下のモチベーションを高め、様々な制約要因のある者を含め部下一人一人の能力を最大限に発揮させ、また育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること

Ⅱ 管理職のマネジメント行動の在り方

◎ マネジメント行動の類型

A リーダーとしての行動	B 成果を挙げる組織運営	C 資源の有効活用	D 組織の規律
(1) 方向性の提示 ① 組織課題の適切な把握・提示 (2) 創造的な組織づくり ① 新たな取組に挑戦する風土の醸成	(3) 判断・調整・優先順位付け ① 適時・適切な判断 ② 組織間での信頼関係の構築と折衝・調整 ③ 業務間の優先順位付け (4) コミュニケーション ① 風通しの良い一体感のある職場づくり (5) 組織力の発揮 ① 目標・方針の共有、部下への咀嚼 ② 部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担 ③ 進捗管理、目標達成の仕上げ	(6) 人材育成 ① 適切な職務経験の付与、部下への必要な支援 ② 自己啓発を含めた能力開発の推進 (7) ワークライフバランスとダイバーシティ ① ワークライフバランスを重視する意識改革 ② 多様な人材の活用 (8) コスト意識 ① 先見性を持った上での適切な業務遂行 ② 成果と時間・労力のバランスの認識	(9) 組織の規律維持 ① 責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行

(マネジメント行動の概念図)



◎ 改善に向けて重点的に取り組むべきマネジメント行動

職員アンケート結果から	◆ 長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成 ◆ 組織運営の方向性の提示、適切な業務分担など、チームワークの実現 ◆ ワークライフバランスの重視と、多様な人材の活用などダイバーシティへの対応 ◆ コストを意識した業務管理
懇談会の議論から	◆ 部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント ➢ ジョブ・アサインメント は、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。具体的なマネジメント行動としては、「 B 成果を挙げる組織運営 」が該当する。 ➢ Bの各行動を 中核となるマネジメント行動 として一体的に捉え、確実に取り組むことで、業務の円滑な運営が可能。日々の業務の中での人材育成、ワークライフバランスやダイバーシティ、コスト意識を踏まえた組織運営につながることが期待できる。

Ⅲ 管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置

現 状



対応の方向性

1 管理職のマネジメント能力開発を支援する機会・情報提供

- ✓ 幹部候補育成課程中央研修、新任管理者セミナー、女性活躍・ワークライフバランス推進マネジメントセミナーの実施
- ✓ 関係各庁における研修の実施

①理想とするマネジメント行動を促すための情報発信

- ✓ 管理職に求められるマネジメント行動に関して、管理職や各府省の人事当局に周知広報

②内閣人事局や各府省が実施する研修内容等の充実

- ✓ 部下の内省を促し自発的成長につなげるコミュニケーション方法の研修
- ✓ 管理職自身が働き方を見直すためのヒントや、限られた時間でより高い業績を挙げていくための行動を理解するための機会提供

2 人事評価制度を活用した管理職による的確なマネジメントの実現

- ✓ 能力評価と業績評価における管理職のマネジメントの評価
- ✓ 人事評価に関する各府省への通知（合理的かつ効率的な行政の実現に関する観点への留意）
- ✓ 評価者講座やeラーニング、マニュアルの提供

①部下に対するコミュニケーション能力を高める観点からの評価者研修の充実

- ✓ コミュニケーション能力の充実等を図る観点から評価者講座やeラーニングの内容に関する見直し

②人事評価の実施方法の見直し

- ✓ 管理職のマネジメント行動を評価する視点を見直すなど、人事評価の実施方法の見直し

3 管理職自身によりマネジメントを変革させるための方策

- ✓ 内閣人事局において「マネジメントフィードバック」(※)を平成27年度に試行し、28年度も対象を拡充して継続
(※)主として部下が質問に回答することにより行う多面観察

①多面観察の普及とその結果を活用した管理職の気づきの促進

- ✓ 内閣人事局の試行等を通じた多面観察の取組拡大

②職員満足度調査等の活用による管理職の気づきの促進

- ✓ 仕事や職場環境等に関する職員アンケートを活用した管理職のマネジメント行動の改善促進

【管理職が求められるマネジメント行動を十分に実践するために併せて必要なこと】

- ・不要業務の見直し、国会関係業務の効率化、テレワーク推進のためのリモートアクセス機能の整備・強化等による働き方改革の推進
- ・幹部職員や部下の理解、協力などの環境整備

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

(1)方向性の提示	①組織課題の適切な把握・提示 ・組織の情報中枢として情報を見極めて組織課題を把握し、組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示すこと
(2)創造的な組織づくり	①新たな取組に挑戦する風土の醸成 ・職場内の議論を活発に行い創造性を高め、人心を統合しつつ、管理職含め新たな取組に挑戦する職場風土を醸成すること
(3)判断・調整・優先順位付け	①適時・適切な判断 ・想定される対応の選択肢について、リスク等を考慮し、適時・適切な判断を迅速に行い、必要に応じて柔軟に見直すこと ②組織間での信頼関係の構築と折衝・調整 ・関係する組織との信頼関係を構築し、折衝・調整を行い、着地点を見いだすこと ③業務間の優先順位付け ・業務間の優先順位を明確にし、柔軟かつ迅速に見直すほか、業務の思い切った廃止を含め抜本的な見直しを決断すること
(4)コミュニケーション	①風通しの良い一体感のある職場づくり ・部下との間で双方向のコミュニケーションを図り、業務内外のことについて話しやすい関係を構築すること
(5)組織力の発揮	①目標・方針の共有、部下への咀嚼 ・府省の使命や任務、幹部からの指示内容等を管理職が咀嚼・再解釈し、部下に目標等の意味を説明し理解させること ②部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担 ・業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、能力や適性、部下の状況や要望等を踏まえて業務分担を行うこと ③進捗管理、目標達成の仕上げ ・部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行うとともに、成果の肉付けや露出・拡散を行うこと
(6)人材育成	①適切な職務経験の付与、部下への必要な支援 ・納得感のある形で職務経験を付与し、的確な支援と成功と失敗の振り返りを行いながら、部下の自発的な成長を促すこと ②自己啓発を含めた能力開発の推進 ・自己啓発を含む能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供・紹介し、部下の育成につなげること
(7)ワークライフバランスとダイバーシティ	①ワークライフバランスを重視する意識改革 ・効率的で柔軟な働き方を推奨しつつ、業務の優先順位や目安時間の共有により部下自身による業務管理を可能にすること ②多様な人材の活用 ・性別や年齢、障害の有無等にかかわらず能力を最大限発揮できるよう、適切な業務付与や両立支援を行うこと
(8)コスト意識	①先見性を持った上での適切な業務遂行 ・近い将来に生じ得る困難な状況を予測し必要な対応を行うことで、問題の発生防止や、問題発生後の職場の負担を抑えること ②成果と時間・労力のバランスの認識 ・単位時間当たりの付加価値が高まるようにするとともに、期待する成果の目安をあらかじめ部下と認識共有すること
(9)組織の規律維持	①責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行 ・組織の課題に責任を持って取り組むとともに、部下に対して、国家公務員としての倫理感の徹底等を図ること