

# マネジメント能力向上のための多面観察の取組

## 多面観察について

- 上司職員が部下職員を評価する人事評価とは異なり、部下職員が上司職員の行動を観察した結果を上司職員本人にフィードバック。
- 上司職員が、自身の姿勢・言動が周囲の職員にどのように受け止められ、影響を与えているかを知ることによって、自身のマネジメントの強みや弱みについて「気付き」を得て、強みを伸ばすとともに弱みを克服する契機とし、組織パフォーマンスの向上に繋げることを期待。

## 平成30年度の取組

- **全ての府省等**が、①独自に実施 又は ②内閣人事局の試行への参加により、多面観察の取組を実施。

### 内閣人事局による試行の概要

#### 【実施概要】

- 回答期間：平成31年1月
- 参加職員：各府省等の管理職等約1800人<sup>(※)</sup>を対象にその部下等延べ約3万人が回答。 ※ 独自実施分と合わせて本府省等管理職の7割以上が多面観察に参加
- 質問内容、フィードバック方法等：
  - ・ 「挑戦する職場風土づくり」「適時・適切な判断」「部下のワークライフバランス確保」等の24項目について、部下が4段階で回答
  - ・ 結果を集計したシートは、各府省等の幹部/人事担当課等による面談、人事担当課からの配布等により、各管理職等にフィードバック
  - ・ 職員の職場環境に対する認識等についての調査も同時に実施

#### 【管理職の受け止め】（対象者向けアンケート調査による）

- ☑ 回答した管理職のうち、**90%が多面観察の一連の取組について「とても有意義」又は「有意義」と評価。**
- ☑ 回答した管理職のうち、**88%が多面観察の結果を踏まえ、今後、自身の行動を変えるつもりが「大いにある」「ある」と回答。**

#### <多面観察調査と職場環境等調査の関係>

- ☑ **多面観察などを通じた管理職のマネジメント能力向上が、部下の職場環境に対する認識の向上にも資することを示唆**

職場環境等調査の結果と比較すると、多面観察で上位の評点を得ていた対象者の観察者の職場環境等に対する認識は、全ての項目において全府省平均を上回った。

※ 4.0点満点

職場環境等調査の質問項目 (抜粋)	全府省 平均	多面観察調査 結果上位者平均
活発な議論	3.26	3.52
新たな取組への挑戦姿勢	2.95	3.33
効率的・柔軟な働き方尊重	3.04	3.20
能力発揮・やりがい実感	2.91	3.23

#### <平成31年度における人事管理運営方針>（平成31年3月27日 内閣総理大臣決定）

各府省等は、管理職員のマネジメント能力の発揮状況について気づきを促すことにより管理職員のマネジメント能力の向上を図るため、本府省等においては原則として少なくとも課室長級職員を対象として多面観察を行う。

地方支分部局・施設等機関等においても、多面観察も含め、本府省等における取組を参考に、マネジメント能力の向上を図るために必要な取組を実施する。

# フィードバック用個人レポート様式①

多面観察調査 結果の概要

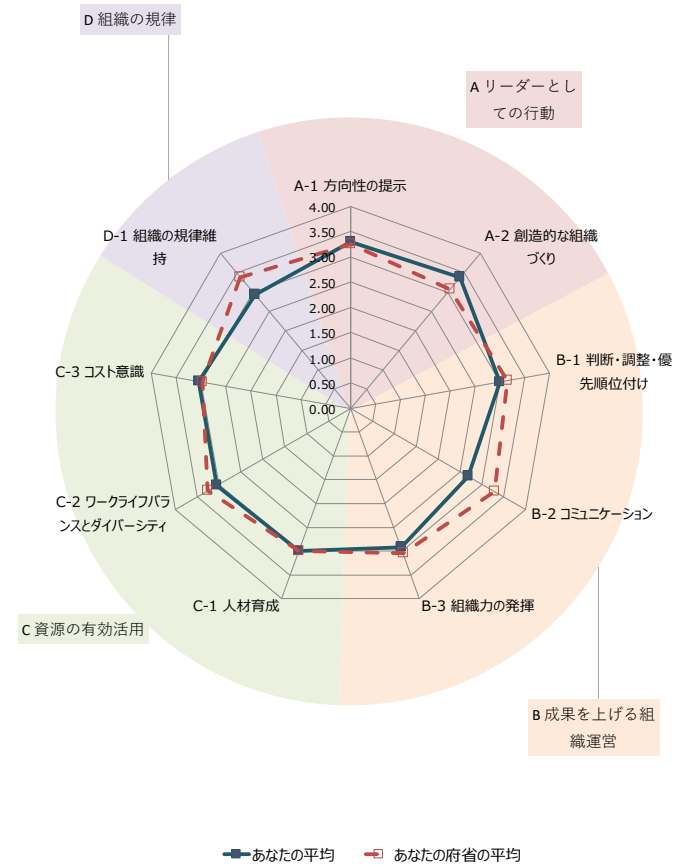
送信者数	10名	観察者数	10名	対象者	内閣 太郎
------	-----	------	-----	-----	-------

サンプル

【観察者の回答の数値化】

- 4点： よく当てはまる
- 3点： おおむね当てはまる
- 2点： あまり当てはまらない
- 1点： 全く当てはまらない (4点満点)

		あなたの平均 再：強み 赤：弱み	分類A(部下)合 算値	あなたの 府省の 平均
A リーダーとしての行動	A-1 方向性の提示	3.30	3.30	3.25
	A-2 創造的な組織づくり	3.38	3.38	3.08
B 成果を上げる組織運営	B-1 判断・調整・優先順位付け	3.00	3.00	3.15
	B-2 コミュニケーション	2.70	2.70	3.29
	B-3 組織力の発揮	2.92	2.92	3.05
C 資源の有効活用	C-1 人材育成	3.00	3.00	3.00
	C-2 ワークライフバランスとダイバーシティ	3.05	3.05	3.27
	C-3 コスト意識	3.06	3.06	2.98
D 組織の規律	D-1 組織の規律維持	2.94	2.94	3.39



※ 「あなたの平均」欄の数値は、あなたに対する観察者の回答結果を平均した値です（少数第三位を四捨五入）。  
 なお「判断できない」を選択した観察者の回答は除いています。  
 ※ 「あなたの府省の平均」欄の数値は、あなたの府省におけるあなた以外の対象者に対するものも含む全観察者の回答結果を平均した値です（少数第三位を四捨五入）。  
 ※ 数表の着色の仕方：「あなたの平均」の中で相対的な強みを水色、相対的な弱みを赤色で着色しています。相対的な強み・弱みは、「あなたの府省の平均」と比較した（回答のばらつきも加味）「あなたの平均」の位置付け（偏差値に該当）に基づいて判定しています。

# フィードバック用個人レポート様式②

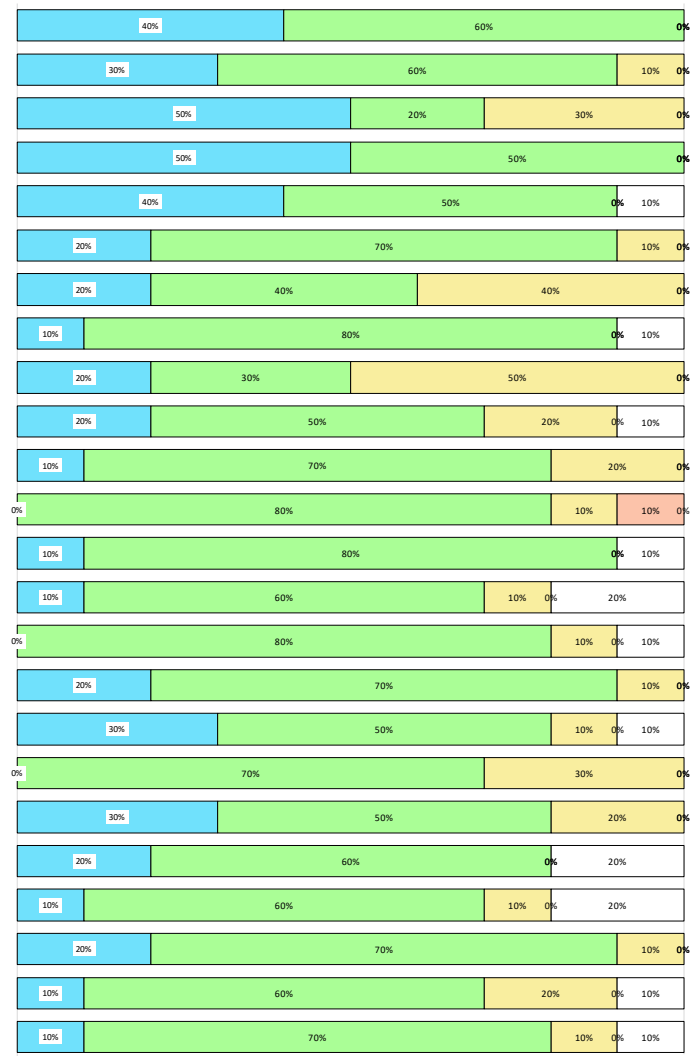
## 多面観察調査 項目別結果

※「あなたの平均」欄の数値は、あなたに対する観察者の回答結果を平均した値です（少数第三位を四捨五入）。  
 なお「判断できない」を選択した観察者の回答は除いています。  
 ※「あなたの府省の平均」欄の数値は、あなたの府省で実施したあなた以外の被観察者も含む全観察者の回答結果を平均した値です（少数第三位を四捨五入）。

			(4点満点)		
			あなたの平均 青：強み 赤：弱み	分類A(部下)含 算値	あなたの府省の平均
A リーダーとしての行動	A-1 方向性の提示	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。	3.40	3.40	3.32
		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。	3.20	3.20	3.18
	A-2 創造的な組織づくり	異なる能力や多様な考え方を尊重し、職場内の議論を活発に行っている。	3.20	3.20	3.24
		新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出している。	3.50	3.50	3.04
		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。	3.44	3.44	2.94
B 成果を上げる組織運営	B-1 判断・調整・優先順位付け	想定される対応の選択肢について、長所・短所等を考慮して、適時・適切に判断を行っている。	3.10	3.10	3.20
		関係する組織との信頼関係を構築し、相手の考え方やニーズを理解して折衝・調整を行っている。	2.80	2.80	3.26
		業務間の優先順位を明確にし、業務の廃止を含め抜本的な見直しを決断している。	3.11	3.11	3.00
	B-2 コミュニケーション	業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築し、双方向のコミュニケーションを図っている。	2.70	2.70	3.28
	B-3 組織力の発揮	組織の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。	3.00	3.00	2.98
		業務の状況、部下の能力や適性、抱える様々な事情等を踏まえ適切な業務配分を行っている。	2.90	2.90	3.05
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。		2.70	2.70	2.97	
		部下の業務の内付け・説明など、成果を最大化するための仕上げを適切に行っている。	3.11	3.11	3.18
C 資源の有効活用	C-1 人材育成	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。	3.00	3.00	3.08
		部下に主体的に課題解決方法を考えさせ、その成功と失敗を部下とともに振り返り、更なる成長を促している。	2.89	2.89	2.94
		能力開発や人脈形成、多様な経験につながる外部との交流や研修への参加などの機会を部下に提供あるいは紹介している。	3.10	3.10	3.01
	C-2 ワークライフバランスとダイバーシティ	部下に育児・介護等のための両立支援制度の活用や、テレワークの推進、フレックスタイム制の利用等の柔軟な働き方を推奨している。	3.22	3.22	3.43
		業務の優先順位や目安時間、期待する成果について部下と事前に認識を共有し、部下自身が業務管理できるようにしている。	2.70	2.70	3.06
		超過勤務の縮減、休暇の取得促進など、部下のワークライフバランスの確保に取り組んでいる。	3.10	3.10	3.33
		日頃から職員の業務等の情報の職場内での共有等を行い、急な不在により業務に支障が生じない体制を整えている。	3.25	3.25	3.20
	C-3 コスト意識	限られた人員と業務時間を前提に、将来生じ得る困難な状況に備えて必要な対応を準備している。	3.00	3.00	3.01
	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。	3.10	3.10	2.98	
D 組織の規律	D-1 組織の規律維持	国家公務員としての倫理観を有し、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識を持った行動を徹底している。	2.89	2.89	3.48
		部下に対して国家公務員としての倫理観の徹底、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識の醸成を図っている。	3.00	3.00	3.35
全項目平均			3.06	3.06	3.15

■ よく当てはまる      ■ おおむね当てはまる      ■ あまり当てはまらない  
 ■ 全く当てはまらない      □ 判断できない  
 あなたの結果についての項目ごとの選択者割合

サンプル



# フィードバック用個人レポート様式③

## 職場環境等調査 結果

※「あなたの観察者の平均」欄の数値は、あなたの観察者の回答を数値化したものの平均値を示しています。  
 平均値は小数第三位を四捨五入しています。  
 ※「あなたの府省の平均」欄の数値は、あなたの府省の観察者の回答を数値化したものの平均値を示しています。  
 平均値は小数第三位を四捨五入しています。

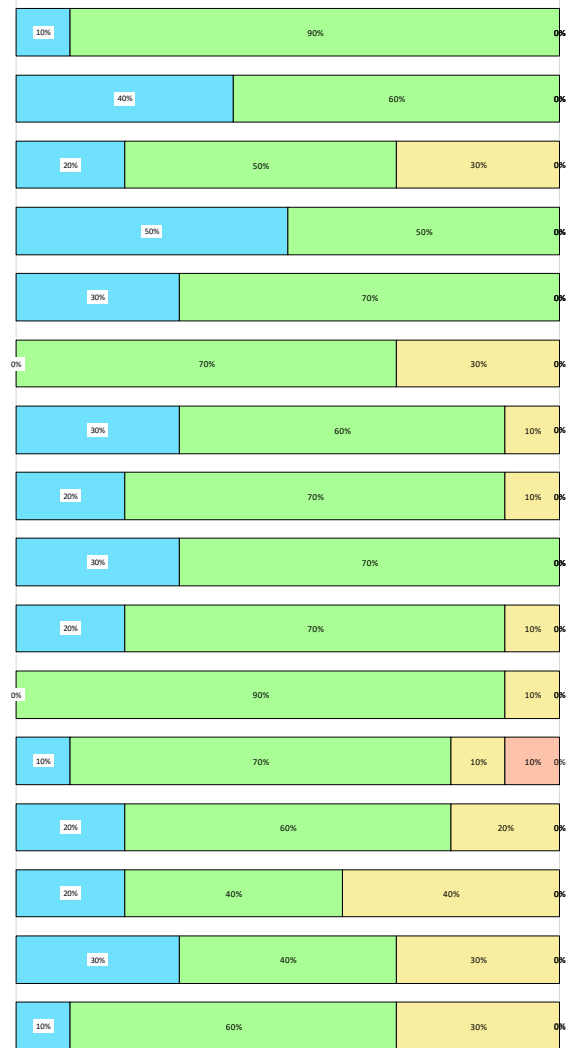
	(4点満点)	
	あなたの観察者の平均	あなたの府省の平均
今の職場では、組織の目標や方針、達成すべき成果が共有・理解されている。	3.10	3.08
今の職場では、議論が活発に行われている。	3.40	3.15
今の職場では、職位や年次にかかわらず、自由に意見が言える雰囲気である。	2.90	3.26
今の職場では、新たな取組に挑戦しようとする姿勢がある。	3.50	2.84
今の職場では、取り巻く環境の変化に応じて、また業務の効率化をはかるため、業務の見直しを行う姿勢がある。	3.30	2.88
今の職場では、業務内外のことについて話しやすい関係が構築されている。	2.70	3.17
今の職場では、テレワークの推進、フレックスタイム制の利用等、場所や時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方が尊重されている。	3.20	3.33
今の職場では、超過勤務の縮減、休暇の取得促進など各人のワークライフバランスが尊重されている。	3.10	3.30
今の職場では、育児・介護など各人の抱える様々な事情を踏まえ、適切な業務上の支援が行われている。	3.30	3.34
今の職場では、単位時間当たりの付加価値を高めようとする姿勢がある。	3.10	2.79
今の職場では、国家公務員としての倫理感の徹底、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識の醸成が図られている。	2.90	3.29
今の職場では、個々人が公平・平等に扱われている。	2.80	3.17
今の職場では、良好な人間関係が築かれている。	3.00	3.23
今の職場で、あなたは十分に能力を発揮し、やりがいを感じている。	2.80	2.90
今の職場で、あなたは仕事を通じて成長していると感じている。	3.00	2.92
今の職場で、あなたは周囲から十分認められていると感じている。	2.80	2.81

対象者 内閣 太郎

- よく当てはまる
- おおむね当てはまる
- あまり当てはまらない
- 全く当てはまらない
- 判断できない

あなたの結果についての項目ごとの選択者割合

サンプル



# フィードバック用個人レポート様式④

## 自由記述欄の回答内容

各設問について、観察者から自由記述欄に回答があった場合、以下に表示されます。  
観察者の回答は、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。（回答内容はランダムな順序で表示しています。）

対象者	内閣 太郎
-----	-------

サンプル

<b>【01 組織課題の把握】</b> 回答した理由を記載してください。※自由記述
サンプル自由記述内容 1
サンプル自由記述内容 1

<b>【02 目標・方針の伝達】</b> 回答した理由を記載してください。※自由記述
サンプル自由記述内容 2

<b>【03 職場内議論の促進】</b> 回答した理由を記載してください。※自由記述
サンプル自由記述内容 3
サンプル自由記述内容 3
サンプル自由記述内容 3
サンプル自由記述内容 3

<b>【23 コンプライアンス意識に基づいた行動の実践】</b> 回答した理由を記載してください。※自由記述
サンプル自由記述内容 2 3
サンプル自由記述内容 2 3
サンプル自由記述内容 2 3

<b>【24 コンプライアンス意識の醸成】</b> 回答した理由を記載してください。※自由記述
サンプル自由記述内容 2 4
サンプル自由記述内容 2 4

<b>【良い点・素晴らしい点】</b> 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こでしょうか？
サンプル自由記述内容 良い点・素晴らしい点
サンプル自由記述内容 良い点・素晴らしい点
サンプル自由記述内容 良い点・素晴らしい点

<b>【変えていただきたい点】</b> 対象者がここを変えればもっと素晴らしいと思う点はどこでしょうか？
サンプル自由記述内容 変えていただきたい点
サンプル自由記述内容 変えていただきたい点