

多面観察の新たな手法 対象者・観察者向けガイド

令和7年10月
内閣官房内閣人事局 マネジメント向上担当

多面観察の新たな手法 概要

多面観察は、**対象者（＝課室長級職員等）**の行動について、**観察者（＝部下職員等）**が観察した結果を、対象者本人にフィードバックする取組です。

多面観察を実施する目的

- ・ 対象者自身のマネジメント状況を可視化することによる【**マネジメント行動の改善**】
- ・ 一人一人のマネジメント行動の改善による【**組織パフォーマンスの向上**】

新たな活用案

組織パフォーマンスの向上に焦点を当て、**【対象者と観察者の信頼関係構築】**ツールとして多面観察を活用する。

★上記目的をしかるべき役職者（幹部）から対象者・観察者に発信することが重要★

新・多面観察の取組ステップ

STEP 01

事前告知

多面観察事務局より、
対象者・観察者に対して
事前告知

STEP 02

観察者による回答

観察者がForms上で
回答を入力

STEP 03

対象者による分析

対象者がワークシートを
用いた分析を実施

STEP 04

対話会実施

対象者・観察者で
対話会を実施

各ステップについて、次のページより解説します

STEP 01

事前告知

STEP 02

観察者による回答

STEP 03

対象者による分析

STEP 04

対話会実施

多面観察事務局より、対象者・観察者に対して事前告知

・事務局より事前告知がありましたら、対象者は、**観察者をご自身で選定**してください。匿名性の担保と組織開発の観点から、観察者は3名以上確保ください。選定が難しい場合は、配下の職員を全員観察者とするといいでしょう。

【選定ポイント】

- ①観察できる関係性かどうか
＝業務連携・協働が日頃から行われているか
- ②自身のマネジメント行動を改善させる目的・組織パフォーマンスを向上させる目的に立ち返ったときにベストな人選か
－部下だけでなく、同僚や上司もあり
－「耳の痛いことも言ってくれる部下」を避けないことも重要
- ③多面観察への回答・対話会への参加まで見据えて、観察者に過度な負担感を与えていないか

・対象者は、観察者に、**対象者自身の成長を願って**本音で回答してほしい旨を直接伝えることが望ましいです。

STEP 01

事前告知

STEP 02

観察者による回答

STEP 03

対象者による分析

STEP 04

対話会実施

Forms上で回答を入力

・観察者と対象者の信頼関係構築や対象者の成長のためには、観察者が対象者に何を求めているか（＝「重要度」）の把握が欠かせません。そのため、設問項目は、「**重要度**」×「**達成度**」の**2軸で設計**しています。同じ項目について、重要度と達成度の2つを回答してください。

○設問例

【相手の言うことを否定したり、話を途中で遮ったり、先入観を持って話を聞くような態度や姿勢はなく、耳も心も傾けて相手の話を丁寧に「聴く」こと】

- ・重要度（観察者が、対象者個人の各マネジメント行動について、重要だと思う度合い）：1～5のうち、ひとつ選んで回答
- ・達成度（観察者が、対象者個人の各マネジメント行動について、達成できたと思う度合い）：1～5のうち、ひとつ選んで回答

・重要度については、対象者の「役職」ではなく、**対象者「個人」を念頭に置いて**回答してください。

・観察者は改善してほしい項目が明確にある場合には、「重要度」と「達成度」でメリハリを付けて回答してください。

・**回答の匿名性は確保されています。**

重要度と達成度のメリハリがつかなくなったり（右下例①）、どの項目においても重要度よりも達成度が高くなってしまふ（右下例②）ケースでは、対象者が結果の分析に苦勞してしまう可能性があります。

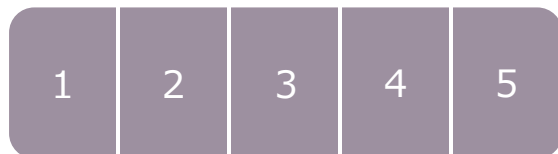


観察者は重要度・達成度について、「私（観察者）はあなた（対象者個人）のマネジメント行動のうち、この行動はこれくらい重要だと思っており（重要度）、これくらい達成できたと思っている（達成度）。」という考え方で、メリハリをつけて採点してください。

▼観察者側が、重要度と達成度それぞれでメリハリをもって回答できるよう、事務局は5段階の回答基準を下記のように設定するとよいでしょう。

回答基準

1：重要度低・達成度低⇔5：重要度高・達成度高となるよう、スケールで表示。



例①

設問項目	重要	達成	GAP
01 気持ちよく働ける環境づくり	4.5	4.5	0
02 傾聴	4.4	4.4	0
03 自己開示	4.5	4.6	-0.1
04 心理的安全性全般	4.5	4.5	0
05 部下のキャリアの3つの輪を重ねる	4.4	4.5	-0.1
06 支援	4.1	4.0	0.1
07 共通の目的	4.3	4.2	0.1

例②

設問項目	重要	達成	GAP
01 気持ちよく働ける環境づくり	4.2	4.8	-0.6
02 傾聴	4.4	4.9	-0.5
03 自己開示	3.5	3.7	-0.2
04 心理的安全性全般	4.5	4.6	-0.1
05 部下のキャリアの3つの輪を重ねる	3.4	3.6	-0.2
06 支援	3.7	4.0	-0.3
07 共通の目的	3.8	4.2	-0.4

(参考) マネジメントテキストと連動した設問一覧

観察者の皆様
ご一読ください

マネテキ該当章	マネテキ該当箇所	設問内容
第二章 「心理的安全性を高める」	P22 気持ちよく働ける環境づくり	不機嫌そうな態度・部下から声をかけにくそうな雰囲気醸し出すことなく、部下が気持ちよく働くために普段から部下に対する態度や姿勢に気を遣っていること。
	P23 傾聴	相手の言うことを否定したり、話を途中で遮ったり、先入観を持って話を聞くような態度や姿勢はなく、耳も心も傾けて相手の話を丁寧に「聴く」こと。
	P24 自己開示	仕事のスタイル、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対象者が自己開示を行うことによって、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。
	第二章全体	今の職場において、「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」といった感情を抱くことなく業務に取り組むよう組織マネジメントすること。
第三章 「部下の成長を加速させる」	P32～P34 部下のキャリアの3つの輪を重ねる	部下のやりたいこと（WILL）とできること（CAN）を把握し、組織のやるべきこと（MUST）にやりたいこと（WILL）とできること（CAN）を重ねるコミュニケーションを行うこと。
	P36 支援	部下に対して業務支援・精神支援・内省支援を実施することで、部下の成長を加速させること。
第四章 「組織力を向上させる」	P47 共通の目的	「自分たちの組織は業務を通じて何を成し遂げるのか」という自組織の「共通の目的」を定めること。
	P48 貢献意欲	部下が自組織の「共通の目的」のために全力で取り組もうと思えるような貢献意欲を引き出すこと 【NEW】
	P49 コミュニケーション	対象者が組織力を高めるために、対象者と職員とのコミュニケーションはもちろんのこと、部下同士のコミュニケーションも活性化させるなど、自組織内の全てのコミュニケーションラインを意識した組織運営を行うこと。
第五章 「業務効率を向上させる」	P55 チームが行うべき仕事の決定	自組織が目指す「共通の目的」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・やめるかを適切なタイミングで判断すること。
	P59 部下を活かす効果的なジョブアサインメント	チームの人員や予算を考慮して、効果的なジョブ・アサインメント（チーム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）を実施すること。
TIPS「多様性マネジメント」	P75～80 TIP集	職員ごとの価値観、ライフスタイル、働き方が多様化する職場環境に適合した組織マネジメントを実践していくこと。 【NEW】
TIPS「ワークライフバランス」	P81～85 TIP集	常に部下の置かれている状況を理解し、ワークライフバランスを実現できる組織マネジメントを実践していくこと。
TIPS「リスクマネジメント」	P94～95 TIP集	業務の不適切な遂行に起因するトラブルや問題が起きないように、日々のマネジメントにおいて心理的安全性を高め、また、丸投げや業務過多が起きないように適切な業務マネジメントを実践すること。

STEP 01

事前告知

STEP 02

観察者による回答

STEP 03

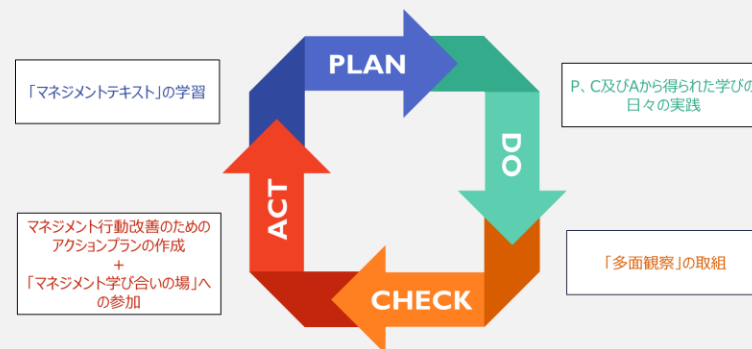
対象者による分析

STEP 04

対話会実施

①分析に入る前にマネジメント向上に向き合うマインドセットをする

・対象者は、多面観察の結果の分析に入る前に、マネジメント向上のPDCAサイクルの概念を念頭に置き、**PDCAサイクルを回すために必要なマインドセット**（内省の機会である）**多面観察に向き合うためのマインドセット（次頁参照）**を行うことが重要です。



②分析ワークシートを用いた分析を実施する

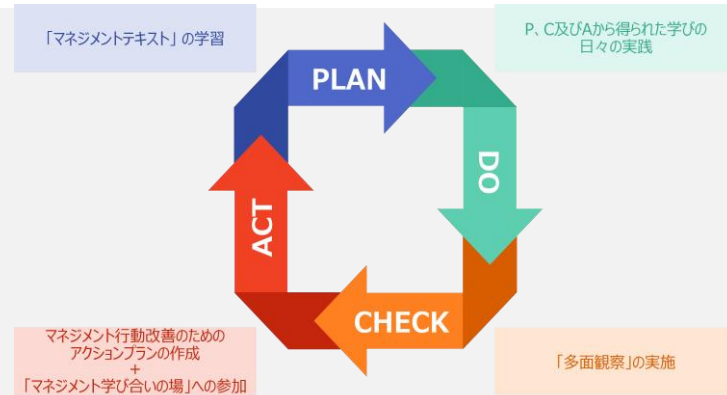
・対象者は、多面観察の結果を分析し、**ご自身を省察**したうえで、**マネジメント行動を変える「アクションプラン」**を立ててください。その際、

- ① **どの項目を改善したいのかを明確にしてアクションプランを立てること**
- ② **周囲にどのような支援を期待したいのか対話会を通じて明確に発信すること**が重要です。

・具体的な分析方法については、P 9 以降をご参照ください。

・多面観察の新たな設問項目と「国家公務員のためのマネジメントテキスト」は連動しています（P 5 参照）。アクションプランを立てる際には、マネジメントテキストをご参照ください。

【参考】[マネジメント能力向上に向けたPDCAサイクル](#)



【参考】[マネジメント能力向上に向けたPDCAサイクル](#)

【PDCAサイクルを回すために必要なマインドセット（≡多面観察に向き合うためのマインドセット）】

※各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々にインタビューを実施。共通しているマインドを抽出。

① 部下育成&組織力向上に対して関心・愛情を持ち、部下の受け取り方を意識して行動する

- ・ マネジメント向上の一丁目一番地であり、管理職の心構えとして必要不可欠。
- ・ 第一に、部下に対して関心、敬意、無償の愛情を持つ。

② コミュニケーションに費やす時間や労力を「コスト」ではなく「投資」と考える

- ・ 対話の機会の創出や心理的安全性確保、部下の成長支援など、マネジメント向上に欠かせないコミュニケーションの手数を「投資」として捉えた上で、熟慮して取り組む。

③ 過去に上司から受けたマネジメントについて問題意識を持ち、あるべきマネジメントを常に問い続ける

- ・ 自身のマネジメント行動を振り返る際に、自身が過去の上司から受けたマネジメントの経験も含めて率直に見直すことで、現在の職場環境・職員意識に適応したマネジメントを実現。
- ・ 自身のマネジメント能力は決して十分ではないという自己認識を持ち、謙虚に真摯にマネジメント向上に向き合う。

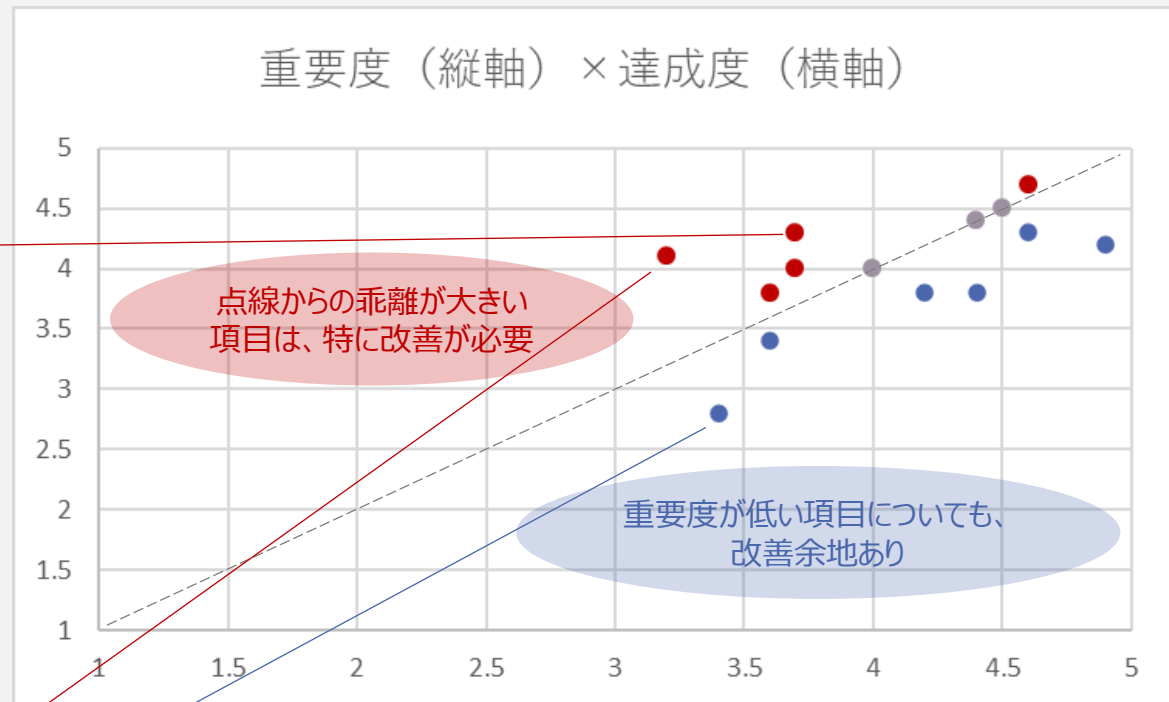
④ 「個人として政策立案や実務で高い成果を出すための力」と「マネジメント能力」はイコールではないと肝に銘じる

- ・ 自ら高い成果を出すための能力と、組織の働きがい&生産性の両方を高めて成果を出すための能力は違う。中長期的な観点で、組織として成果を出すことを志向する。

<多面観察結果サンプル>

赤 : 重要度 > 達成度であり、マネジメント行動を重点的に改善していく必要がある。
グレー : 重要度 = 達成度
青 : 重要度 < 達成度

設問項目	重要	達成	GAP
01 気持ちよく働ける環境づくり	4.7	4.6	0.1
02 傾聴	4.4	4.4	0
03 自己開示	4.3	3.7	0.6
04 心理的安全性全般	4.5	4.5	0
05 部下のキャリアの3つの輪を重ねる	3.4	3.6	-0.2
06 支援	3.8	3.6	0.2
07 共通の目的	3.8	4.2	-0.4
08 貢献意欲	4.0	4.0	0
09 コミュニケーション	4.3	4.6	-0.3
10 チームが行うべき仕事の決定	4.0	3.7	0.3
11 部下を活かす効果的なジョブアサインメント	4.1	3.2	0.9
12 多様性マネジメント	2.8	3.4	-0.6
13 ワークライフバランス	4.2	4.9	-0.7
14 リスクマネジメント	3.8	4.4	-0.6



(参考) 多面観察結果の分析・分析ワークシート記載の手順

対象者の皆様
ご一読ください

① 「重要」と「達成」のポイントの差分 (=「GAP」) の数値が大きいものを3つ選んでみましょう。

GAPが0.3を超えていれば改善の検討が必要でしょう(0.6以上ならば強く改善が求められていると考えて良いでしょう)。0.3を超えていなくても、他の項目に比べ数値が大きければ、改善に努めるべきでしょう。反対に、「GAP」の数値が0に近ければ、部下・同僚の期待に応えられていると考えて良いでしょう。

② 「達成」の数値が小さいものを3つ選んでみましょう。

数値が低いものについても、今後のマネジメント行動改善のヒントになるかもしれません。仮に「期待」とのGAPが小さくても、改善すべき点がないか見てみましょう。

④ 「GAP」の大きな項目について、普段の心がけや行動を振り返ってみましょう。

①で着目した「GAP」の大きな項目について、「○○のときに○○と発言したのが良くなかったかな?」「部下・同僚のことを考えて○○を心がけてきたつもりだったが、求められていなかったのかな?」など自分なりに仮説を立てながら具体的に考えてみましょう。

②で着目した「達成」についても、同様に振り返ってみましょう。

⑧ アクションプラン (やめること・変えること/変えないこと) を考えてみましょう。

⑥⑦を受けて、やめること・変えること/変えないことは何か考えてみましょう。可能な限り、数値目標も立てるようにしましょう。

部下・周囲が自分に求めていることに自信が持てない場合には、対話会で確認して、必要に応じてアクションプランを変更すると良いでしょう。

所属/氏名:

【多面観察を受けた率直な感想/ポジティブ】

【多面観察を受けた率直な感想/ネガティブ】

③ 率直な気持ちで書き出してみましょう。

【多面観察を受けて意外に感じたところ】

③ 率直な気持ちで書き出してみましょう。
ご自身でも多面観察設問を回答し、自己評価と多面観察の結果の数値を比較したGAPを記載してもよいです。

【自分自身の現状は?】

⑤ 客観的に(数値に基づいて)書き出してみましょう。

【数値改善したい項目(具体的GAP数値目標も記載)】

⑥ ④⑤を踏まえ、書き出してみましょう。
どの項目を改善したいのか明確にしてアクションプランを立てることが重要です。

【上司・周囲に求めたい支援】

⑦ 数値改善のために、具体的に書き出してみましょう。
周囲にどのような支援を期待したいのか明確に発信することが重要です。

【アクションプラン/やめること・変えること】

【アクションプラン/変えないこと】

⑨ ①~⑦全体を通して考え、書き出してみましょう。

各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々へのインタビューから、
多面観察項目の重要度-達成度GAP解消につながりうる、その方々が実践している好事例をご紹介します。

設問項目

マネジメント向上実践者の好事例

01 気持ちよく
働ける環境づくり

【話しかけやすい状態の維持】

- ・いつも笑顔で機嫌よく、はとでも意識している。部下に寄り添いつつ、感情面にも共感する。
- ・感謝とねぎらいを忘れない。自分は元気に、上から目線にならないようにということも大切にしている。
- ・常に話しかけやすいざくばらんな雰囲気を作ると共に、自分の情熱を相手に感じさせるコミュニケーションを取る。
- ・上司はマネジメントという役割を担っているだけであり、部下よりも偉いとか優れているというわけではないということを何度も伝え続けて、ヒエラルキーを感じさせないように心掛けている。
- ・自身の喜怒哀楽などの感情を素直に表現して、共に悩み、共に考え、共に歩いていくスタンスを示し、部下とは対等・パートナー意識を持ってもらえるようにしている。
- ・課長への案件登録システムを構築し、案件ごとのメ切を踏まえて課長から部下に声をかけるようにしている（自身が過去に経験した課長の顔色をうかがいながらの声かけ・相談のしづらさの反面教師）。

【職場全体の雰囲気づくり】

- ・挨拶・声かけをしない職場であっても、一定数のメンバーが反応するようになるまで粘り強く自身が率先して声をかける。
- ・感謝の気持ち「ありがとう」を忘れずに伝え続ける。感謝と利他の精神をもって組織運営にあたる。
- ・部下に対して年次問わず基本は「～さん」と呼び、「です、ます調」の丁寧語で話をしている。

【物理的な距離の短縮】

- ・部下の席まで足を運ぶことを徹底する。
- ・個室の出入り口は自由に入れるようにして、いつでも相談にきてよい環境づくりを意識している。

各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々へのインタビューから、
多面観察項目の重要度-達成度GAP解消につながりうる、その方々が実践している好事例をご紹介します。

設問項目

マネジメント向上実践者の好事例

02 傾聴

【価値観等の違いを前提としたコミュニケーション】

- ・申し送りで評価が低いとされた部下に対しても真摯に向き合う。
- ・相手の気持ちや立場、周りの目線を意識しつつ、謙虚で丁寧な姿勢でコミュニケーションをとる。
- ・相手のリアクションから（ひとりひとり異なる）価値観を洞察し、相手に合わせてコミュニケーションの仕方を変えている。
- ・人それぞれ価値観や受け止め方が異なることを肝に銘じて、フラットに相手の話を聴き受け止める。

【相手に向き合う時間の確保】

- ・机の横に常に椅子を置き、互いに座りながらコミュニケーションをとる（過去に直立不動で対話させられたことの反面教師）。
- ・部下から相談があれば、どんな時でも自分の仕事をとめて相談に乗ることにしている。
- ・部下からの相談には、PCを閉じて向き合う。多忙でも10秒は割けるので、まずは話を聞き、再度話を聞くと伝えて切り上げる。
- ・いつでも話しかけてよい雰囲気を作り、部下から相談があれば手を止めて対応することを心がけている。

【相手のことを理解しようとする努力】

- ・部下の表情や仕事に取り組む姿勢などを日々観察するように心がけている
- ・相手が話してくれた内容は極力覚えておく（相手に興味関心があることを暗に伝える意味）。
- ・部下の内発的動機付けのポイントを探るために、日常の意見交換の中では、表情や姿勢といった非言語を含む傾聴に力をいれている。
- ・業務上、席を外すことが多い中、部下が自分との距離を感じ、気持ちの離れが恒常化しないよう、週次の課内会議で、取り組むべき事項や関心事項について、部下に伝えるとともに、部下が言いたいことを言う時間を設けている。

各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々へのインタビューから、多面観察項目の重要度-達成度GAP解消につながりうる、その方々が実践している好事例をご紹介します。

設問項目

マネジメント向上実践者の好事例

03 自己開示

【自己のポリシー等の開示】

- ・着任時自身の組織運営ポリシーの明文化と開示を必ず行う。
- ・新年の抱負というペーパーを作成している。どのようなことにどのようにして臨んでいくかということを書き落としたものだが、日々状況は変わるので、4半期に一度、再設定をしている。
- ・着任したらスピード感をもって自己開示と相互理解のための1on1を実施する。
- ・着任直後には、1on1を実施し、その場で自分の考えを伝えるとともに、困っていることがないか聞いている。
- ・自身の取扱説明書を作成し、「相談する際には整理できていなくてもOK、ノンペーパーもOK」と掲載したうえで実行する。

【自己のワーク&ライフの開示】

- ・自分がどのようなキャリアパスを通過してきて、そして、この組織で何を現実化したいか（在勤期間を超えるものも）を伝える。
- ・気を付けているのは、自己開示することと開示を求める目的を説明すること。開示を引き出すにはまずは自分が開示すること。相手に対しても両親や子供のことはちゃんと聞くようにしている（後から事案が発覚するのだけは避けたい）。

04 心理的安全性全般

【寄り添う姿勢】

- ・「一人一人の力を最大限引き出す」「優秀じゃない人はいない」ということもモットーにしている。
- ・北風と太陽でいうところの太陽アプローチを常に意識したコミュニケーションを行う。
- ・出来の不十分な成果物があがってきた時こそ、愛情を持って傾聴し、本人が次できるように問いかけながら導くようにする。
- ・上から目線なコミュニケーションは絶対にしないよう心掛けている。
- ・上司と部下は序列ではなく、共に成果を出すパートナーという意識で接する。

【安心して相談できる風土醸成】

- ・自分がマネジャーとして全て何でもできるわけではないと部下にも伝え、マウントを取らないよう心掛けている。
- ・普段から風通しを良くして、ハードルをあげないようにすることが重要。職員が資料を作成する際も、on goingであっても気軽に相談にもつくるよう課内に周知し、途中で軌道修正も可能なので走りながら考えよう、と口癖のように言っている。
- ・どんな時も余裕を持つようセルフコントロールをする。そのためには感謝と利他の精神で組織運営にあたることが重要。
- ・強いリーダーシップを持つこと、具体的には、素早い決断をして責任を取る覚悟（時には謝罪し方針を戻す覚悟）を持つことを意識している。
- ・管理職が納期に対してせつくと部下が委縮するので（切羽詰まらないような納期設定をしたうえで）納期に対して寛容になる。

各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々へのインタビューから、
多面観察項目の重要度-達成度GAP解消につながりうる、その方々が実践している好事例をご紹介します。

設問項目	マネジメント向上実践者の好事例
05 部下のキャリアの3つの輪を重ねる	<p>【現職での業務割り当てにおける配慮】</p> <ul style="list-style-type: none">・組織に対する使命感ありきで職員を過剰適応させないよう、職員個人の志や自主性も意識したコミュニケーションを実行している。・部下のキャリア形成支援を行う1on1を丁寧に行うことに加え、部下の意思に合わせた業務アサインを行うことを心がけている。・人材育成方針として「自分はこうしたい」という前向きな提案を歓迎し、業務割り当てなどに活かしている。・部下ひとりひとりの発揮能力と意思を把握したうえでの業務アサインを意識している（前提としてひとりひとり長所も関心事も違う前提に立ってマネジメントすることが重要）。 <p>【将来的なキャリア形成への支援】</p> <ul style="list-style-type: none">・自身のキャリアの展望・異動希望を人事秘書課に対してははっきりと伝えることを部下に推奨している（要求無くして査定無し精神）。
06 支援	<p>【達成感獲得のための環境づくり】</p> <ul style="list-style-type: none">・若手を中心に自己効力感と達成感をつかんでもらうため、馬鹿を演じてみたり、関係各所への根回しをしている。・ちょっとした成功体験をつかむためのちょっとしたマネジメントをやってもらう。若いうちは上手くいかないものだが、小さな成功でも達成感がよい方向に繋がる。・裁量と権限が可能な限り個人に落ち込む状態が理想と考え、補佐以下には一見荷が重そうなチャレンジ機会を与え、部下自身が考え、挑戦する中で成長できるよう支援する。 <p>【業務成果にとどまらないフィードバック】</p> <ul style="list-style-type: none">・指摘・指導の際には、部下が戸惑わないようネクストアクションを明示している。・仕事の結果はもちろんのこと、プロセス面についても感謝とポジティブフィードバックを意識している。・自己評価と他者評価がズレたことが原因でやりがいを持たない部下に対して、気づきを促す対話を丁寧に行っている。・部下の仕事に向き合う姿勢と取り組み姿勢を解像度高く把握し、頻度高く1on1を行うことで、部下の成長支援とメリハリの利いた人事評価フィードバックを行えるようにしている。

各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々へのインタビューから、
多面観察項目の重要度-達成度GAP解消につながりうる、その方々が実践している好事例をご紹介します。

設問項目	マネジメント向上実践者の好事例
07 共通の目的	<p>【方向性やビジョンの共有】</p> <ul style="list-style-type: none">・「何のために」なくしてHowやスキルセットを追求することは空虚でしかないが、実際に若手職員と話すと、Howを話すことが多い。着任時にビジョンを示す際には、「仕事の仕方：自分として重視すること」を7割程度のボリュームで記載し、残り3割で記載したサブスタンスについては課員の考えていることも反映するようにしている。・自分たちの目指す方向性・ビジョンに対する視界一致のためのコミュニケーションをしっかりとる。・自分たちは何を指して仕事をしているのかについてのビジョン共有を心掛けている。・課の共通の目的を職員全員で作りに上げるプロセスを大事にしている。かつ、頻度高く課の共通の目的を相互理解するためのコミュニケーション機会を設けている。・省庁のMVVからブレイクダウンしたチームの共通の目的をメンバーと共に作り上げ、ロゴなども作成し、目にする機会を創出している。 <p>【目的や将来像を見据えた仕事の位置付けの提示】</p> <ul style="list-style-type: none">・手段が目的化すると、若者の仕事へのモチベーションが著しく低下するように思うので、細かなことでも仕事の意味づけを与えることを意識している。・在勤期間を超えるような大きな課題に対して、やりきる覚悟を示してロードマップをつくり組織を引っ張るリーダーシップを発揮する。
08 貢献意欲	<p>【仕事の意味・意義を各自が自分事化するための工程】</p> <ul style="list-style-type: none">・メンバーの意向・やりたいことを対話会で把握し、自部署の共通の目的・重点事項を策定する。・仕事の意味・意義を自身の志に重ねてもらおうコミュニケーション（※）を意識している。また、年始にはひとりひとりの中長期的な志を確認する年始抱負ミーティングもおこなっている。 <p>【フィードバック機会の提供】</p> <ul style="list-style-type: none">・人脈を活用して、社会や世の中の皆様からフィードバック（特にポジティブフィードバック）をもらえるような場を設ける。

※「キャリアの3つの輪」を重ねるコミュニケーションについては、マネジメントテキスト第3章、第4章をご参照ください。

各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々へのインタビューから、
多面観察項目の重要度-達成度GAP解消につながりうる、その方々が実践している好事例をご紹介します。

設問項目	マネジメント向上実践者の好事例
09 コミュニケーション	<p>【自組織内に存在する全てのコミュニケーションライン（本数）の活用】</p> <ul style="list-style-type: none">・自組織のコミュニケーションラインの縮減を意識した組織デザインを行う（例えば、6名組織では全員のコミュニケーションラインを透明化しているが、20名組織では補佐に結節点機能を設けてあえて縦割りにする）。・職場メンバーの巻き込みには、1on1に限らず2on1も活用する。人事評価の面談の際、突然課長が出てきても困惑してしまう係員が多く、総括補佐＋課長でもよいのではないか（こういうところで補佐クラスの間層を活用する）。・マネジメントを補佐クラス以上にシェア（権限移譲）してチームでマネジメントを行うよう意識をしており、マネジメントを行うメンバーを集めチーム化して、そのチーム内のコミュニケーションを濃くして、職員の成長実感の機会を増やすよう努めている（手の届かないところに届いたり、早めにアラートが拾えることもある）。 <p>【ツールを活用したコミュニケーションの円滑化】</p> <ul style="list-style-type: none">・Teamsでのコミュニケーションや共同編集を活用し、組織として効率的に業務を行う（例えば、答弁クリアまでの往復作業や管理職の確認を待つ時間を削減する、指示・修正理由を明確化する）。Teamsが普及していない課室では、課室内のメール連絡をTeams上で「とりあえずやってみる」ことから始め、メンバーに慣れてもらう。 <p>【高頻度のコミュニケーション】</p> <ul style="list-style-type: none">・毎週月曜日に行っている課内会議では、課長から声をかけられているという空気をつくり、課員が孤独感を抱くことがないように意識している。現在の役職は席を外すことが多いが、課員が、課長はいつも忙しそうだけど、何をしているのかわからないと思うことがないよう、関心事項等も含めて伝えている。・縦割りで蛸壺化しないよう、課内の業務・プロジェクトの共有会を頻度高く行う。 <p>【チームビルディングの段階を踏まえたコミュニケーション】</p> <ul style="list-style-type: none">・タックマンモデル（※）を組織内で共有し、黎明期には混乱が伴うことも共有したうえで、仲間意識・チーム意識を持ってもらうコミュニケーションを促している。（※チームが成長していく段階を示す5つのプロセス（形成期、混乱期、統一期、機能期、散会期）からなるフレームワーク） <p>【補佐の育成（ファーストラインマネジャー（直接部下をマネジメントするポジションの方）として）】</p> <ul style="list-style-type: none">・自身が大きな組織の課長として、補佐が組織の結節点として機能するように、その育成に力を入れている。育成に関しては、指導という上から目線ではなく対話の中での介入という形をとり、対話の中で周辺情報を得ながらチューニングを図っている。

各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々へのインタビューから、
多面観察項目の重要度-達成度GAP解消につながりうる、その方々が実践している好事例をご紹介します。

設問項目	マネジメント向上実践者の好事例
10 チームが行うべき仕事の決定	<p>【業務の優先順位を明確につける、やめることを決める、それらに伴うリスクを取る覚悟】</p> <ul style="list-style-type: none">・社会起点とユーザー視点を強く持ち、仕事を変革することこそが管理職・リーダーの仕事である。慎重に判断したうえで優先順位をつけたら、その後は、リスクは付き物としてマネジメントする。・業務の優先順位を付ける（やめる勇気、腹をくって責任を取る覚悟）。・やめること・変えることをまずは決めてから新たに始めることを考える。やめることを決断するのが管理職の役割であると官房からも発信されているので、それを追い風にスクラップ&ビルドを徹底している。・ゴールに最小コストでたどり着くため、当てが外れるのは怖いですが、判断して限定してリソースを投入する。リスクは管理職が覚悟をもって対応する（あらゆる可能性に対応できる準備をすれば失敗はしないが、マネジメントの効率は上がらない。90点以上を目指さないことが大事）。
11 部下を活かす効果的なジョブアサインメント	<p>【個々の意思や状況に応じた業務割り当て、業務の再構成】</p> <ul style="list-style-type: none">・部下と共に自組織の共通の目的を作り上げるようにしており、その過程で見えてくる仕事への想いを意識した業務アサインを行うようにしている。・課内手上げ副業制度の推進（定常業務+チャレンジ業務という形）。手上げしやすくするため課内の様々なプロジェクトを共有している。・ジョブに構成員を当てはめるのではなく、まずは今の構成員ひとりひとりのキャパシティ、モチベーションを把握し、そこを最大化すべくジョブをあてていく（ジョブありきでなく、リデザインすることも含めて、マネジャーに何ができるかを考える）。 <p>【業務の背景・目的の共有】</p> <ul style="list-style-type: none">・（部署の体制強化後に不明確になっていた）意思決定ラインを明確化することで職員それぞれの関係業務を明らかにするとともに、指示の背景・目的を説明することで、仕事の目的・内容に関して部下との間で認識に齟齬が生じないようにする。 <p>【手戻りを減らすことによる業務効率向上】</p> <ul style="list-style-type: none">・マンパワーは無敵大ではないという前提に立ち、手戻りが極力発生しないよう、必要に応じて幹部へ都度確認をすることで業務効率を高めている。（その際、幹部から自分が要領が悪いと思われることを厭わず、業務効率を高めることを重視する）。

各府省等人事当局からマネジメント能力を評価されている方々へのインタビューから、
多面観察項目の重要度-達成度GAP解消につながりうる、その方々が実践している好事例をご紹介します。

設問項目	マネジメント向上実践者の好事例
12 多様性マネジメント	<p>【個性や事情の違いを前提とした柔軟な対応】</p> <ul style="list-style-type: none">・同じ総合職、●●大卒だから、同程度のものを求めるということは全くしようと思わない。同系統であっても、私より優れている点もあれば、劣っている点もあって当然。ひとりひとりのモチベーションを最大限引き出す意識でマネジメントを意識している。・家庭内、具体的には育児以外も含めた負荷状況をできる限り解像度高く把握する。ひとりひとりの事情を踏まえ、全員が一定水準働けるわけではないことを前提として、チーム全体の在り方を考えている。・申し送りで評価が低いとされた部下に対しても真摯に向き合う。〈再掲〉
13 ワークライフバランス	<p>【残業時間の可視化、過剰な負荷の撲滅】</p> <ul style="list-style-type: none">・メンバー全員の残業時間の完全見える化を実施。100時間以上残業はNGと徹底し、基準を超える場合には、管理職がスクラップ&ビルドを行う。 <p>【退庁しやすい環境づくり】</p> <ul style="list-style-type: none">・基本定時退庁できるよう、Teamsでみんなでリマインドして〆切に間に合うようにするなどの心がけと組織運営を徹底する（上司がいるから帰りにくいということが絶対にならないようにする）。 <p>【休暇取得やテレワークをしやすい環境づくり】</p> <ul style="list-style-type: none">・自ら率先して自己開示をするとともに、部下たちにそれぞれ開示できる範囲で、ともに仕事をする上で最低限知っておいてほしいこと（ライフ面含む。）を伝え合うように促す。ちょっとした情報共有用のTeamsチャットを作り、休暇連絡やテレワーク連絡を気兼ねなくできるようにする。

Q. 「重要」の数値が低いのは、「〇〇さん（対象者）に〇〇を期待しても無駄だ」と部下・周囲に諦められているのでしょうか？

A. 一般的に、役職が上がれば「重要」の数値は大きくなる傾向があるため、管理職になりたての職員や管理職にならない課長補佐級の職員などの場合、「重要」の数値が低めとなることがあります。この場合には、**「自分はこのように上司でありたい」「部下・周囲から〇〇について頼りにされたい」といった気持ちを大切に、「重要」の数値を上げるためのアクションプランを立ててみる**と良いでしょう。部下・周囲にも、自身の決意を伝えると良いでしょう。

Q. 「重要」と「達成」のGAPを埋めるためのアプローチとして、「達成」を高めるだけでなく、「重要」を下げるというアプローチもあり得るのでしょうか？

A. あり得ます。チーム構成員の得意・不得意や経験値などから、ある項目においては観察者側の期待度を下げる方が組織力向上においては良いということもあります。

例えば、対話会の場で、「部下・周囲は自分（対象者）に、【新事業・仕組みの構想】を期待しているようだが、この組織では、【新事業・仕組みの構想】は自分より、上司が担うべきではないか。【新事業・仕組みの構想】については、上司への働きかけの点は努力したいが、実現まで期待しないでほしい。」などと**部下・周囲に期待してほしい／期待しないでほしい項目を具体的に提示し、部下・周囲の意見も聞きながら、アクションプランについて合意形成する**と良いでしょう。

STEP 01

事前告知

STEP 02

観察者による回答

STEP 03

対象者による分析

STEP 04

対話会実施

▼対象者ご自身でスタイルをお選びください。

一般的開示スタイル

- ・多面観察結果**開示**
- ・分析ワークシート**開示**
- ・対話会の**実施**
(ファシリテーターは対象者自身)

弱開示スタイル

- ・多面観察結果**非開示**
- ・分析ワークシート**開示**
- ・対話会を**実施**
(ファシリテーターは第三者／総括管理職や外部有識者等に委託)

最小開示スタイル

- ・多面観察結果**非開示**
- ・分析ワークシート**開示**
- ・メールかチャットにて分析ワークシートを送付し対話会の**実施なし**

▼各スタイルのメリット・デメリット

工数	対象者の心理的負担	その他留意点
<p>普通</p> <p>事前準備も対話会当日も工数はそこまで多くない ←対象者と観察者が直接コミュニケーションするため、第三者のファシリテーターへの説明・調整が不要</p>	<p>大きい</p> <p>対象者が、観察者からの厳しい指摘も含め自己成長の機会として捉えることができる場合に向いている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民間では最も一般的 ・対象者の自己成長や観察者との信頼関係構築等のきっかけになるなどメリットは大きいが、観察者が対象者に率直に意見できる心理的安全性が高いチームでないと効果がないことに注意
<p>多い</p> <p>第三者のファシリテーターへの説明・調整が必要 対象者の別室移動等、対話会当日の工程が複数あり、所要時間が長くなる</p>	<p>普通</p> <p>対話会を実施したいが、観察者と直接対話することに不安を感じている対象者に向いている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「一般的開示スタイル」と同様メリットは大きいが、観察者の間でも心理的安全性が高いチームでないと効果は半減する ・観察者が直接対象者に意見を伝えられないため、真意が伝わりにくい可能性あり ・観察者からは、ファシリテーターを介することについて、意見しやすい／しにくいと反応は割れる
<p>少ない</p> <p>分析ワークシートの送付のみ 対話会実施のための工数が不要</p>	<p>小さい</p> <p>双方向のコミュニケーションは発生しない</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者と観察者で対話がないため、観察者が求める適切なアクションプランにならないことがある ・対話会は実施しないが、対象者は、観察者から質問・意見が出てきたら、丁寧に対応すべき

STEP 01

事前告知

STEP 02

観察者による回答

STEP 03

対象者による分析

STEP 04

対話会実施

対話会開催の準備（対象者）

・対象者は、以下の流れで対話会（30分～60分）を設定してください。

- I 対象者が観察者に対して回答のお礼を伝えるとともに対話会を設定する
- II 設定にあたっては、「スタンス」をアナウンスしたうえで、多面観察結果を共有する
- III 対話会実施前に、多面観察結果や多面観察分析ワークシートを共有する
- IV 対話会を進める

対話会の実施（対象者・観察者）

・対象者は、対話会（30分～60分）を実施してください。対話会の進め方は、P21～23にスタイルごとに載せていますので、ご参照ください。

※最小開示スタイルの場合は、メールの例文をP24に載せています。

◀ 対話会におけるスタンス

○対象者側のスタンス

- ・仮面をかぶらないことが前提
- 感情（喜怒哀楽）をきっちり表現し、対象者側の深層心理を参加者に正直に伝えること
- ・自身の成長機会としてこの場を最大限活用する意識を持つこと

○観察者側のスタンス

- ・対象者への期待と現状のGAPを明確にして伝えること
- ・対象者の行動変容を支援することにコミットメントする旨伝えること

○観察者・対象者双方に求められるスタンス

- ・対話会が終了すれば双方恨みっこなしという清々しさを忘れないこと
- ・対象者の成長を願いながらコミュニケーションすること

<対話会の例（対象者から観察者への案内の例）>

1 対話会の概要

日時：○月○日（○）○時○分～○時○分

場所：○○会議室+Teams会議

参加者：観察者…○○、○○、○○、○○、○○、○○

2 対話会の進め方

- ① 観察者からこの場に期待する内容の発言（5分）
- ② 対象者から「分析ワークシート」の報告（10分）
- ③ 観察者との質疑応答（15～30分）

30～45分

3 留意事項

- ・ 「分析ワークシート」を一読した上で御参加いただけるとありがたいです。
- ・ Teamsで参加される方は、発言する際は挙手ボタンを押していただき、ファシリテーターから指名されたらコメントしてください。なるべく皆さんに御発言いただけるよう、長めのコメントはお控えいただければ幸いです。
- ・ 対象者を「育てる」観点からコメントをいただければと思います。

観察者全員が参加できるよう、Web会議も併用すると良いでしょう。Web会議では発言しにくいという観察者が多ければ、全員対面としても良いでしょう。

初めに観察者に口を開いてもらうことで、観察者がその後話しやすくなります。

観察者の人数に応じて、コミュニケーションが十分にとれる時間を設定しましょう。

<対話会の例 (対象者から観察者への案内の例) >

1 対話会の概要

日時：○月○日 (○) ○時○分～○時○分

場所：○○会議室 + Teams会議

参加者：観察者…○○、○○、○○、○○、○○、○○

ファシリテーター…○○

対象者…○○

2 対話会の進め方

- ① 対象者からの「分析ワークシート」の報告 (5分)
 - ② 観察者間ディスカッション (35分)
- 対象者は退出。ファシリテーターが司会進行。
 - ③ ディスカッション結果を対象者に伝達 (15分)
- ファシリテーターと対象者は別室へ
 - ④ ③を受けての対象者による決意表明 (5分)
- } 1時間

3 留意事項

- ・ 観察者間ディスカッションの様子がそのまま対象者に見えないよう、Teams上のチャットでの書き込みは原則お控えください。
- ・ Teamsで参加される方は、発言する際は挙手ボタンを押していただき、ファシリテーターから指名されたらコメントしてください。なるべく皆さんに御発言いただけるよう、長めのコメントはお控えいただければ幸いです。
- ・ ファシリテーターは、「対象者はどういう人か」「変えないでほしいこと」「やってほしいこと」「やめてほしいこと」という観点から議論をまとめる予定です。
- ・ 当日のディスカッション時間は35分間しかありませんので、「分析ワークシート」を一読した上、上記4点についてあらかじめ考えてから御参加いただけるとありがたいです。
- ・ 対象者を「育てる」観点からコメントをいただければと思います。
- ・ 誰が何を言ったのか、ファシリテーターから対象者に伝えることは絶対にありません。

観察者全員が参加できるよう、Web会議も併用すると良いでしょう。Web会議では発言しにくいという観察者が多ければ、全員対面としても良いでしょう。

ポイント：ファシリテーターの選び方

観察者となっていない対象者の上司や同役職の同僚（隣のライン・課室の管理職、筆頭課長など）が考えられます。対象者の働きぶりや部下・周囲との関係性などがある程度わかっていると良いでしょう。

ファシリテーターの進めやすい時間配分にします。

ファシリテーターがチャットを活用し多くの意見を引き出したい場合、匿名性に留意しましょう。

ファシリテーターと対象者の間で、議論の方向性についてあらかじめ相談しておくとう良いでしょう。

心理的安全性を最大限確保することを観察者に伝え、発言しやすくなるようにすると良いでしょう。

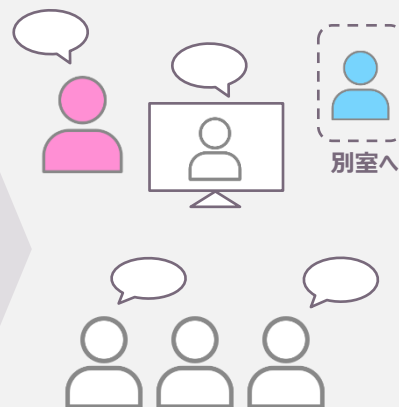
<対話会の進め方の例>

① 対象者からの「分析ワークシート」の報告 (5分)



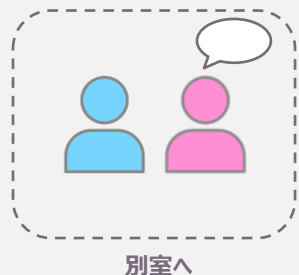
- ・対象者は、観察者・ファシリテーターに対して、多面観察への協力について感謝の言葉を伝えましょう。
- ・対象者は、「対象者側のスタンス」(P20参照)のとおり、感情を隠さず、率直に、多面観察結果の受け止めに伝えましょう。

② 観察者間ディスカッション (35分)



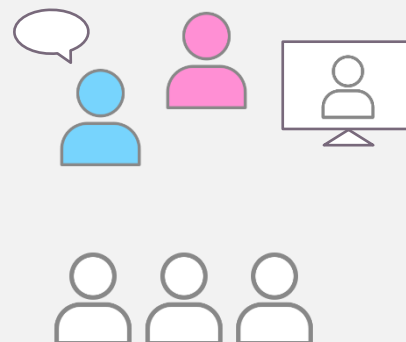
- ・ファシリテーターの司会で、対象者の成長や組織成果向上のために、対象者に変えてほしいことや変えないでほしいこと等について話し合います。
- ・ファシリテーターは、なるべく観察者全員が発言し、相互に議論できるようにします。
- ・リアクションボタンを活用するなどして、Web会議で参加している観察者も積極的に参加できるようにしましょう。

③ ディスカッション結果を対象者に伝達 (15分)



- ・ファシリテーターは、②での議論をとりまとめ、観察者に伝えます。
- ・観察者の誰が何を言ったか対象者に伝わらないように注意しましょう。
- ・ファシリテーターは、対象者の気持ちに配慮しながら、観察者が対象者に求める内容を明確に伝えましょう。
- ・対象者は、事前に考えたアクションプランへの追加や変更が必要か検討しましょう。

④ ③を受けての対象者による決意表明 (5分)



- ・対象者は、③を受けての受け止めやアクションプランの追加や変更について観察者に伝えましょう。今後の取組に対する決意を表明しても良いでしょう。
- ・対象者は、改めて観察者・ファシリテーターに感謝の言葉を伝え、気持ちよく対話会を終わらしましょう。

<メール案文 (対象者から観察者への報告メールの例) >

1 タイトル

【御礼・報告】多面観察のフィードバックについて

2 本文

観察者の皆様

お疲れ様です。

先日は、多面観察に御回答いただき、ありがとうございました。
当方分について、フィードバックをさせていただきます
(分析ワークシートを添付いたします)。

お集まりいただいていた対話会は実施しませんが、分析ワークシートをご覧ください、ご意見、御質問等ございましたら、個別に御連絡いただけますと幸いです。

御協力いただき、ありがとうございました。

3 添付ファイル

分析ワークシート

対象者・観察者が多忙につき対話会の時間が取れない場合、多面観察結果の開示や心理的安全性に不安がある場合には、無理に対話会を実施する必要はありません。

対話会を実施しない場合も、今後の成長のために、マネジメントテキストを参考にアクションプランを立て、メール等で観察者へ伝えてください。

(参考) 関連資料

各府省等における多面観察の実施について（依頼）

（令和元年7月29日 内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）（抄）

「平成31年度人事管理運営方針」（平成31年3月27日内閣総理大臣決定）に基づき、各府省等は、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こととされています。また、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こととされています。

（略）

今般行うこととしている多面観察は、課室長級職員等に対して自身のマネジメント能力の発揮状況についての気付きを促すことにより、そのマネジメント能力の向上を図り、さらには、組織全体のパフォーマンスの向上につなげるため、対象者である課室長級職員等の行動を観察者である部下職員等が観察した結果を、対象者本人にフィードバックする取組です。他方、人事評価は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価です。このように、多面観察と人事評価とはその趣旨や目的などが異なりますので、多面観察を実施するに当たっては、このことを十分に理解した上で取り組むことが不可欠です。

多面観察を実施するに当たっては、その趣旨や目的などについて、研修等を通じ、人事担当者、フィードバックを実施する者及び対象者に理解させること、また、回答を依頼する際に資料を配布することなどにより、観察者にもこれを理解させることが不可欠です。

さらに、観察者の回答の匿名性を確実に担保して率直な回答が得られるようにするため、対象者へのフィードバック内容については各観察者の回答を集計したものとし、個人の回答が特定されないよう配慮することも不可欠です。

多面観察の実施に当たっては、これらのことについて御留意ください。

（略）

◆令和7年度における人事管理運営方針（令和7年3月31日）にも多面観察についての記載あり。

（1）マネジメント能力の一体的向上

【目的・狙い】

○ 幹部職員・管理職員が中心となり、限りあるリソースを真に必要な業務に投入するなど適切な業務マネジメントを行う。これに加えて、多様な人材を活用しつつ、公務組織のパフォーマンスを維持・向上していくため、部下の成長を支援しつつ組織への貢献意欲を高めていくための人材・組織マネジメントも着実に進めるよう、マネジメント能力の一体的な向上を図る。

【各府省等の取組】

○ 幹部職員・管理職員を中心に、研修等を通じて、心理的安全性を高める手法や人材開発・組織開発の重要性といった人材・組織マネジメントに関する知識習得を図る。その上で、単なる知識習得にとどまらず、実際のマネジメント能力向上に確実に結び付けていくため、習得した知識を各職場において実践しつつ、**多面観察の実施によるマネジメント行動の可視化・気付き・振り返り**を経て、行動変容につなげるという、一連の経験学習サイクルを定着させていく。