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３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	STEP 02	STEP 03	STEP 04
事前告知	**観察者による回答**	**対象者による分析**	**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	観察者がForms上で回答を入力	対象者がワークシートを用いた分析を実施	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

事前告知

対象者・観察者の皆様
ご一読ください

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よいでしょう。

【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向上を改善させる目的・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
　ー部下だけでなく、同僚や上司もあり
　ー「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。

観察者による回答

観察者の皆様
ご一読ください

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。

〇設問例
【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。

（参考）回答基準

観察者の皆様
ご一読ください

重要度と達成度のメリハリがつかなかったり（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う（右下例②）ケースでは、対象者が結果の分析に苦労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：重要度低・達成度高となるよう、スケールで表示。

1	2	3	4	5

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」	P21 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を醸し出すことなく、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えていること。
	P22 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。
	P23 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を醸成し、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」	P28～P30 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。
	P32 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」	P42 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。
	P43 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】**
	P44 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」	P48 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。
	P52 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」	P67～72 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」	P73～77 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」	P86～87 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適切な業務マネジメントを実践すること。

対象者による分析

対象者の皆様
ご一読ください

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

分析ワークシートを用いた分析を実施

・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、P8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（P5参照）。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。

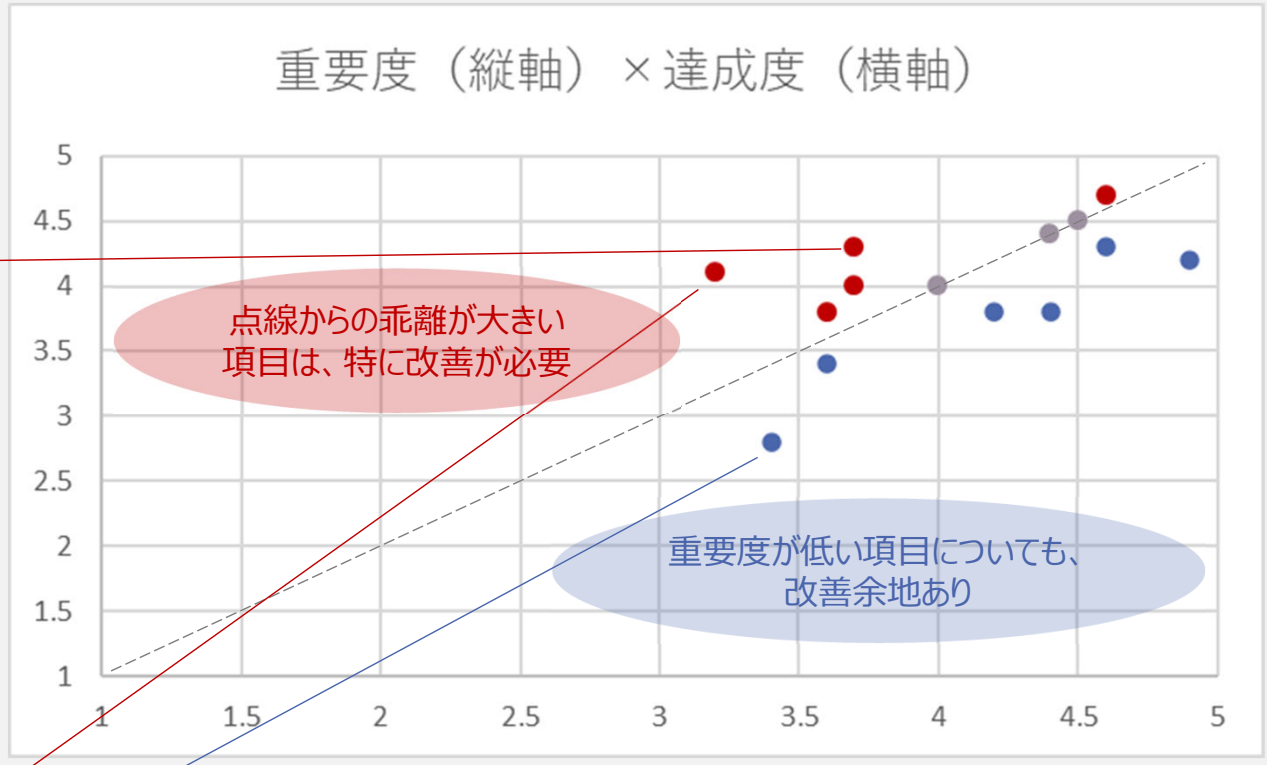
（参考）多面観察分析結果EXCEL

対象者の皆様
ご一読ください

＜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。

（参考）多面観察結果の分析のヒント

対象者の皆様
ご一読ください

Q.「重要」の数値が低いのは、「○○さん（対象者）に○○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、**「自分はこういう上司でありたい」「部下・周囲から○○について頼りにされていたい」といった気持ちを大切にして、「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」を高めるだけではなく、「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。

対話会実施

対象者・観察者の皆様
ご一読ください

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
一般的開示スタイル	**普通** 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	**大きい** 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	・**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
弱開示スタイル	**多い** 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	**普通** 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	・「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
最小開示スタイル	**少ない** 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	**小さい** 双方向のコミュニケーションは発生しない	・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

対話会実施

対象者・観察者の皆様
ご一読ください

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、P12～14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P15に載せています。

◀対話会におけるスタンス

〇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

〇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

〇観察者・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

（参考）対話会のヒント【一般的開示スタイル】

対象者・観察者の皆様
ご一読ください

＜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

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。

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。

（参考）対話会のヒント【弱開示スタイル】

対象者・観察者の皆様
ご一読ください

＜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・・・○○

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。

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

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。

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。

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。

（参考）対話会のヒント【弱開示スタイル】

対象者・観察者の皆様
ご一読ください

＜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」（P.10参照）のとおり、感情を隠さず、率直に、多面観察結果の受け止めを伝えましょう。

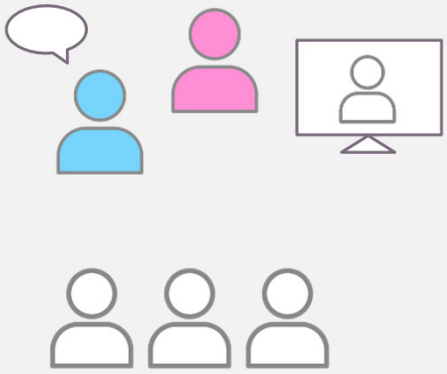
② 観察者間ディスカッション（35分）

・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りましょう。

（参考）メール等による報告のヒント【最小開示スタイル】

対象者の皆様
ご一読ください

＜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の対話会は実施しませんが、分析ワークシートをご覧いただき、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６年度における人事管理運営方針（令和6年3月21日）にも多面観察についての記載あり。

２　マネジメント改革の推進
業務の効率的な実施や環境変化への対応、職員の人材育成や能力の活用、組織文化の醸成等の観点から、幹部・管理職員のマネジメントは極めて重要である。一方、職員の価値観や家庭事情等の多様化、職務遂行・政策決定に求められる速度の上昇、政策課題の複雑・高度化等、現在の国家公務員をめぐる環境は大きく変化しており、マネジメントを行う管理職員の責任や負担は更に大きなものとなっている。このため、組織全体のマネジメント力を強化するためには、各府省等の幹部職員が率先して、必要なマネジメント行動を認識し、各種サーベイの結果も踏まえた改善も図りながら、より良いマネジメントの在り方や具体的な手法を組織に浸透させる不断の取組が必要である。このような認識の下、各府省等において以下のとおり取り組む。

①～③　（略）
④ エンゲージメントサーベイ、**多面観察**等を引き続き定期的に実施する。サーベイ等の中で、マネジメント行動についての職員の受け止め等を確認し、各管理職員の気付きのために活用する。各府省等は、これらの結果に基づき、マネジメント向上策を検討し、実施する。