多面観察の新たな手法の方向性について
（人事局内トライアル結果を踏まえて）

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

アジェンダ

１．マネジメント向上における多面観察の位置づけ

２．各府省等の御意見を踏まえた現行の多面観察の課題と対応の方向性

３．多面観察の新たな手法のポイント

４．新たな手法を導入するにあたり実施組織で啓発すべき事項

参考資料

人事局内トライアル結果

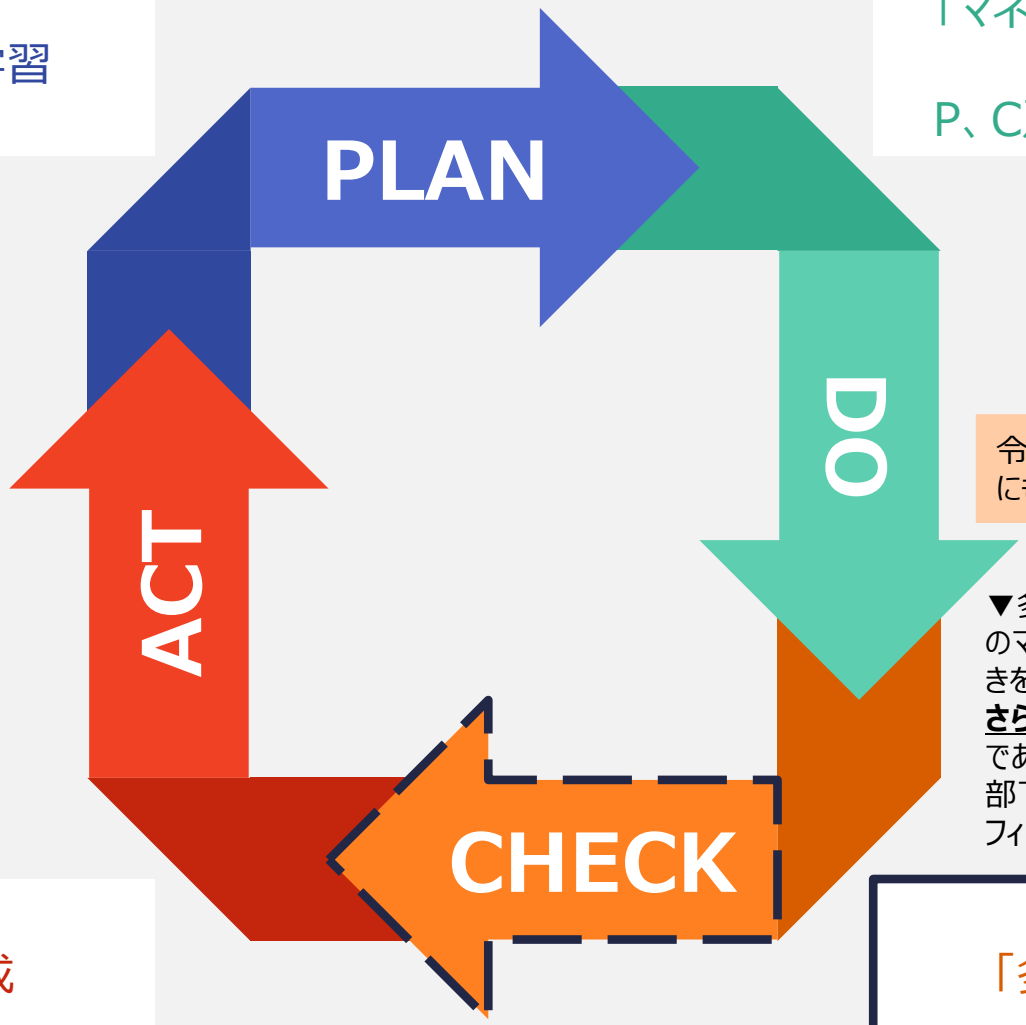
各種サーベイについて

１． マネジメント向上における多面観察の位置づけ

管理職のマネジメント能力の向上（以下「マネジメント向上」という。）に資する取組のポイントは「**PDCAサイクルを回すこと**」であると考え、内閣官房内閣人事局（以下「人事局」という。）において管理職向けに以下の取組を試行。

「マネジメントテキスト」の学習

「マネジメント学び合いの場」の参加
＋
P、C及びAから得られた学びの実践



令和６年４月に改訂したマネジメントテキストにも組織力向上に関して新たに言及。

▼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、**そのマネジメント向上を図り、さらには、組織力向上につなげる**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。

「行動改善方針」の作成

「多面観察」の取組の参加

２． 現行の多面観察でよく起こる課題と対応の方向性

PDCAサイクルの要である「C」の役割を担う多面観察は、各省において取組が進み、その対象、手法、活用状況等はそれぞれ。今般、現行の多面観察でよく起こる課題及び対応の方向性を整理した。

現行の多面観察でよく起こる課題	対応の方向性
・対象者ごとに求められる行動の重要度にばらつきがあるが、すべての行動を一律に求める前提となっている場合が多い。 ・所属組織の平均結果と対象者の個人結果との相対評価から課題を抽出することがある。	・重要度×達成度の２軸で設問設定し、両者のスコアGAPから課題を見出す。 ・組織平均結果と個人結果との比較をしない。
・観察者が多面観察の目的を理解していない場合がある（「対象者のマネジメント行動の改善」という観点が抜けている）。 ・自由記述コメントが攻撃的となる場合がある。	・観察者に対して、多面観察の目的等を周知徹底する。 ・自由記述コメント廃止も選択肢のひとつ。
・多面観察の実施のみで満足してしまい、対象者から観察者へのフィードバックや、対象者の行動変容が起きない。	・観察者へのフィードバックに力を入れる。 ・フィードバックの方法例を複数提示する。

（補足）各省の実施状況調査で確認した主な御意見

設問の設定

- 観察者に行っているアンケートでは、「毎年同じ設問で変わり映えがない」「抽象的な設問で解答に困る」「設問が多い」などの回答が寄せられている。
- 設問項目は、行動指針に基づき設定しているが、今後、対象者範囲、管理職のマネジメント強化の観点を踏まえた設問項目を検討していきたい。

観察結果の使用

- 対象者へのフィードバックについては、単に観察結果を本人又は上司に伝達するのみとなってしまっている。観察結果のフィードバックを適切に受け止めて望ましい行動変容につなげるためには、人事担当課のみではノウハウや知見が不足しているため、外部委託することも検討しているところ。

自由記述コメント観察

- 観察結果に伴うネガティブコメントのチェックは行っているが、多面観察結果が言葉の暴力となって、対象者のメンタルヘルスを乱す場合があると、組合より意見がなされている。
- 匿名での回答となるため、辛辣な意見が見受けられることもあるが、ネガティブコメントや余程攻撃的な内容でない限りは部下の意見としてそのままフィードバックする運用としている。一方、管理職とはいえ、意見にダメージを受けたり、人間関係において多少の支障が生じるケースも散見されるため、対象者に対するフォローアップも必要と感じている。

３． 多面観察の新たな手法のポイント

多面観察の新たな手法のポイントは下記のとおり。
この手法をもとに、人事局内においてトライアルを実施した。その結果は、参考資料P13以降のとおり。

Ⅰ　マネジメントテキストと連動した項目設定　**▶詳細P6**
対象者が改善したい多面観察項目について、「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を参考に、改善方針を検討できるよう、マネジメントテキストの内容と連動。

Ⅱ　重要度×達成度の２軸での設問設定　**▶詳細P7**
多面観察の項目において、対象者によって観察者から求められる行動の重要度は異なることから、「重要度」及び「達成度」の２軸で設問を設計し、スコアGAPを測定して改善すべき項目を検出。

Ⅲ　他の対象者との数値比較（平均との比較）の廃止　**▶詳細P9**
対象者によって観察者から求められる行動は異なるため、他の対象者と比較する必要はない。
他の対象者との比較よりもスコアGAPの測定（上記のⅡ）が有効。

Ⅳ　自由記述コメントの廃止（試行）　**▶詳細P10**
組織・上司への不満など、コメント内容によっては信頼関係構築を阻害する可能性もあるため、試行的に廃止。

Ⅴ　対象者から観察者へのフィードバック例の提示　**▶詳細P11**
対象者からは多面観察結果の受け止めや今後のマネジメント行動の改善について、観察者からは対象者に期待することについて伝え合うことで、互いの信頼関係を深め、職場の心理的安全性を高める機会とする方法例を提示。

（参考）　多面観察の現行手法と新たな手法との主な比較

現行手法

主な内容	メリット	デメリット
所属組織の平均結果と対象者個人の結果との相対評価 **◀前頁 ポイントⅢ**	・組織平均からの乖離に危機感を覚えて行動変容する対象者に対しては有効。	・相対比較ゆえ、対象者自身のマネジメント課題そのものを明確化し難い。
自由記述コメントあり **◀前頁 ポイントⅣ**	・数値のみの結果よりも、率直な自由記述コメントの方が内省が容易。 ・対象者に対して、観察者から直接にはし難い要望等を表明できる。	・攻撃的な記述があった場合、対象者が精神的ショックを受ける可能性がある。 ・また、上記を回避するため事務局で校閲する場合、作業コスト増大。

新たな手法

主な内容	メリット	デメリット
マネジメントテキストと連動した設問設定 **◀前頁 ポイントⅠ**	・多面観察結果を受けて「何をすれば良いか」がテキストに示されており、行動変容に移りやすい。	・設問を全面改訂した場合、経年変化を追えなくなってしまう。
重要度×達成度の設問設定 **◀前頁 ポイントⅡ**	・「重要度と達成度のGAPを埋めること＝観察者の期待に応えること」なので、観察者の共感を得やすい。	・２軸にすることにより結果がより多義的になるため、観察者、対象者共に、より高度なリテラシーが求められる。
自由記述コメントの廃止 （代わりに対話会開催） **◀前頁 ポイントⅣ、Ⅴ**	・対象者の精神的ショックリスク軽減。 ・職場のコミュニケーションライン全体が活性化。 ・事務局の校閲に係る作業コストなし。	・観察者から対象者に直接にはし難い要望等が潜在し続ける可能性がある。

３．ポイントⅠ（マネジメントテキストと連動した項目設計）の概要

以下のとおり、マネジメントテキストの内容に照らして観察項目を設計。

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。

▲基本的に従来の設問と接続しているが、【貢献意欲】・【多様性マネジメント】の設問は従来の設問には該当がなく、新マネジメントテキストの導入（令和６年４月）や時代の変化にあわせて新たに追加。

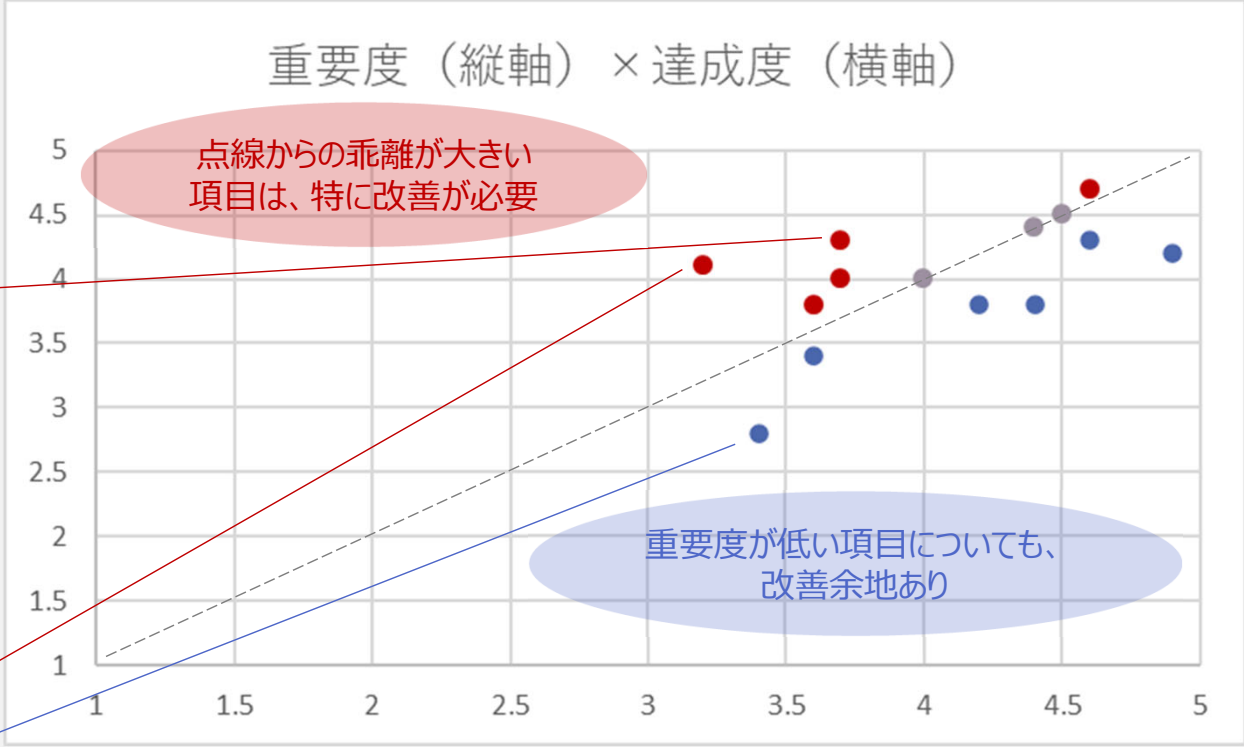
３．ポイントⅡ（重要度×達成度の２軸での設問設計）の概要

下図のように、「重要度」及び「達成度」の２軸で分析することで、「観察者が重要と思っているが対象者が達成できていない行動」を明確化し、対象者が改善すべき項目を具体的に把握することが可能。

【補足】
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
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　※上記いずれも「主観的な指標」
GAP：「（重要度の平均値）－（達成度の平均値）」

つまり、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**）。」という考え方で採点する。そのうえで、各行動の重要度・達成度について、各観察者の数値の平均から「**スコアGAP**」を算出し、そこから対象者が改善すべき行動を特定する。

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



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

３．ポイントⅡ（重要度×達成度の２軸での設問設計）の概要

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、対象者が内省に苦労してしまう可能性がある。
→**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**、５段階の回答基準を下記のように設定する。

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

（参考）人事局内トライアル時の基準

【期待度】
5　非常に期待している
4　強く期待している
3　ある程度期待している
2　ほとんど期待していない
1　全く期待していない

【達成度】
5　徹底して実施している
4　しっかり実施している
3　ある程度実施している
2　ほとんど実施していない
1　全く実施していない

▲人事局内トライアルの際は、「重要度」ではなく「期待度」として設問設計していたが、対象者本人ではなく、その役職に期待して数値を付けてしまうケースが多発したため、ワードを変更した。

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

３．ポイントⅢ（他の対象者との数値比較（平均との比較）の廃止）の概要

従来は、下図のように、対象者本人の平均と対象者の組織の平均との比較で強み・弱みを算出する形式（相対評価）を採用していたが、これを廃止し、対象者本人のみに焦点を当て、「重要度」×「達成度」のGAPで、対象者の強み・弱みを把握することとする。

平均比較を廃止＆
強み弱みのロジックも変更

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。
※「あなたの組織の平均」欄の数値は、あなたの組織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（小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	あなたの組織の平均
A リーダーとしての行動	A-1 方向性の提示	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。	3.64	3.08
	A-2 創造的な組織づくり	過去の前例や慣習に捕らわれず、新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出している。	4.00	3.14
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。	3.13	3.32
		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。	3.75	2.96
	B-2 コミュニケーション	周りに高圧的、または不快にさせるような言動をせず、言葉を選んで適切に助言・指導をしている。	3.09	3.53
		役職や立場を超えた自由なコミュニケーションを奨励し、議論や相談が活発的に行われる風通しの良い職場づくりを行っている。	3.36	3.39
	B-3 組織力の発揮	特に部下の理解や協力が必要と思われる個別の業務について、その目的・意義を部下に伝えている。	3.67	3.15
		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。	3.57	3.02

３．ポイントⅣ（自由記述コメントの廃止（試行））の概要

自由記述コメントの「変えていただきたい点」の記載において、信頼関係が崩壊しかねない攻撃的なコメントが多々見受けられる。
<u>信頼関係構築・組織力向上の文脈</u>においては、この類のコメントは直接口頭でフィードバックするのが望ましい。
対話機会を創出することを前提に、**<u>自由記述コメントは廃止</u>**の方向で検討。

下記のような内容は直接口頭でフィードバックすることが望ましい

【16 良い点・素晴らしい点】 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？
公務を改革してやろうではないか！という熱い気概と、やる気の大きさにいつも感銘を受けます。是非このまま改革者として霞が関の壁を打ち破ってほしいです。
周囲となれ合いすぎず、組織の中で自分の長所を発揮しようとされている点。議論を喚起することを価値だと考えておられる点。私生活との両立を前提とした、効率的なスタイル。
人事の専門家として、専門的知見や民間での最先端の議論を取り入れ、新たな風を吹かせてくださり、毎日新鮮な気持ちにさせてもらっている。役人目線ではハードルが高く提案しにくいと思われる考え方や手法を提示するだけでなく、その提案全てに論理的な根拠が裏付けられており、驚かされる一方、役所の論理で難しいことを説明すると、絶妙な妥協案や落としどころを提示してくださることもあり、部下としては安心してついて行ける。
業務の依頼へのレスポンスが極めて速い。本質を追求して業務を遂行している。その人の強みや良さを引き出しながら、豊富な知見を活かし具体的な行動として変革を促進している。

【17 変えていただきたい点】 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のようなところですか？
ご自身が変革志向があるのは大いによいが、役所は現状維持・過去慣性バイアスが強い組織であり、2年に一回の人事異動でどうしようもない仕組みがある中で、周囲に変革志向で引っ張る動きは迷惑です。郷に入れば郷に従えというとおり役所の論理も理解したうえで行動してほしい。
あるべき論、正論を押し付けすぎで、役所の論理もわかったうえで行動してほしい。特に若手に対して役所の論理よりも、あるべき論を重視するように話をされるシーンが多く、若手をミスリードする可能性があるので避けてほしい。
周囲のついてこない（こられない）職員を見限ることなく、これからも価値観を浸透していただけるとありがたいです。
自分が正しいという思い込みがあるように見えるので、より相手の話を理解し尊重した上で対話していただきたい。

３．ポイントＶ（対象者から観察者へのフィードバック例の提示）の概要

多面観察結果を分析し、対話に繋げられる分析ワークシート（左下図）の使用を推奨。
そのうえで、対象者は、フィードバック機会の方法を、それぞれのメリット・デメリットを踏まえ、選択することが望ましい。

【多面観察分析＆コミュニケーションシートの作成】 ⇒ 【対象者から観察者へのフィードバック機会をつくる】

所属／氏名：内閣人事局／●●

【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】

【多面観察を受けた感じた意外に感じたところ】

自分自身の現状は？

数値改善したい項目（できれば具体的GAP数値目標も記載）	上司・周囲に求めたい支援

【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】

対象者から観察者へフィードバックを行う前後に、対象者の上司に対して相談することは、対象者の内省促進の意味で有効な場合がある。
※上司は一方向性の匿名の自由記述コメントに振り回されないように留意する必要がある。

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シートを送付し対話会の**実施なし**

４． 新たな手法を導入するにあたり実施組織で啓発すべき事項

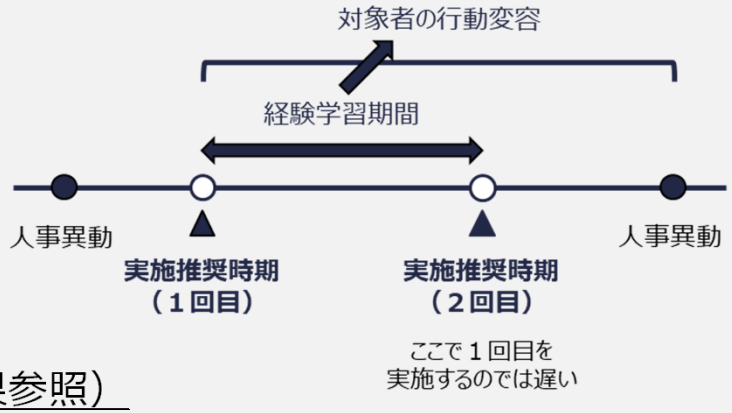
人事局内トライアルの結果、新たな手法は一つの効果的な方法であることが確認された（参考資料P13以降参照）。

各府省等におかれては、必要に応じて、現行の多面観察の改善の参考としていただき、新たな手法を導入する際には、下記の【実施組織で啓発すべき事項】に留意し導入を進めていただきたい。

【今後、効果を高めるために実施組織で啓発すべき事項】

①実施推奨時期

人事異動後あまり時間が経ったタイミングで実施しても、対象者が観察結果を行動変容に反映させることができない。
実施時期は、人事異動後2か月～3か月後として、できれば5か月～6か月先に再度実施してPDCAサイクルを回しやすくするようにするのが望ましい。



②実施目的の理解・共感促進／観察者のリテラシー向上（参考資料アンケート結果参照）

- 取組の背景（コミュニケーションコストを投下すべき組織状況・労働市場状況であること）、PDCAサイクル全体像、多面観察の目的（人事評価ではないことの説明）を**幹部から発信すること**。
- **実施組織全体に対してPDCAサイクル全体像＆マネジメントテキストの概要を理解促進すること**
  （多面観察の設計はマネジメントテキストが前提となっており、観察者側の理解も必要）。

③多面観察の特徴を理解した運用

- **観察者にとって心理的安全性が低く、対話会が機能しないリスクが高い場合には、下記のような運用の仕方が考えられる。**
  Ⅰ自由記述コメントを残すことも選択肢として、対話会は実施せず、最小開示スタイルで行う。
  Ⅱハラスメント事案が発生する職場では、記名式のパルスサーベイ（参考資料P19参照）とセットでの実施や、通報制度の活用等によりハラスメントリスク対応を行う　※多面観察は人材育成が目的であり、ハラスメントリスク対応には向かない。

参考資料

人事局内トライアル結果

４．ポイントⅠ（マネジメントテキストと連動した項目設計）に関するアンケート結果及び知見

●トライアル後のアンケート結果の「声」

【対象者への質問内容】
期待度と達成度のスコアGAPを解消するため、
「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を
参考にされたでしょうか。

・明示的に読み返したりはしていないが、根本の考え方として参考にはしていると考える。
・該当箇所を参考にした。
・改めて目を通した。

観察者側からは下記のような意見あり。

・そもそも聞かれている項目の意味が分からない部分もあり。自分はマネジメントテキストを別に開いたが、皆がそうするとも思えないので、マネジメントテキストへのリンクをつけるなどしてはどうか。
・人によって受け取り方（解釈）が異なると思われる設問もあった。
・設問の中に複数の項目が含まれている。

●得られた知見

・マネジメントテキストを事前に読み込んでいる対象者は少ないが、多面観察実施後に見返すきっかけになっており、**設問設計をマネジメントテキストと連動させることに有用性があった**といえる。
・一方で、**観察者側が**回答に苦労することがしばしば発生しており、その原因は、**マネジメントテキストの存在や概要を理解していない**ことによるもの。

４．ポイントⅡ（重要度×達成度の２軸での設問設計）に関するアンケート結果及び知見

●トライアル後のアンケート結果の「声」

【対象者への質問内容】
ご自身のマネジメント状況を可視化し気付きを得るという観点で、「期待度×達成度」の２軸設問は効果的だと思いますか。

・対象者・観察者の双方にとって心理面の負担が少なく、また、客観的に点数をつけやすいため、効果的であると考える。
・一定の効果はある。「期待度」の設定の仕方がまだ自分の中で確立しておらず、したがって、「達成度」もつけづらいという面がある。どういう考え方・基準で数値を設定すればよいのかという点についてはもう少しブラッシュアップが必要。

【観察者への質問内容】
「期待度×達成度」の２軸設問は、対象者の行動改善や組織パフォーマンス向上にとって有効だと思いますか。

・５段階数値による評価は観察者の主観により差が生じ、これを集計する妥当性に疑問。
・対象者の役職段階に応じて設問内容を変えるべき。
・期待度と達成度とで同じような評価をしがち。
・期待度は、ポストを無視して数値を入れるわけにもいかず、どういう考え方に基づいて設定すればよいのかわかりづらい。
・達成度には、対象者への忖度が加わりプラス方向に加点され、対象者が現在の状況で満足してしまい、改善や向上しない可能性が高い。

●得られた知見

・期待度と達成度の区別は工夫の余地あり（→P8のとおり、回答基準を変更）。
・一方で、**観察者のリテラシー向上も必要**と考える。
① 多面観察は人事評価と紐づけていないことへの理解。
② 期待度の強弱の使い分け（「役職毎に設問を分けた方が良い」という声に関連）。
③「対象者へ忖度」するのではなく「対象者のマネジメント行動の改善」につながるように。
④ 対象者の内省につながるように（全ての項目で期待度を超える達成度をつけることがないように）。
⑤ 何をメッセージとして対象者に伝えたいか（何の項目を変えてほしいか）を意識。

４．ポイントⅢ（他の対象者との数値比較（平均との比較）の廃止）に関するアンケート結果及び知見

●トライアル後のアンケート結果の「声」

【対象者への質問内容】
他の対象者のスコアと比較する必要性を感じましたか。

・所管する業務内容や職員体制が大きく異なるため、必要性は感じない。
・他の対象者と比較するのは、対象者の能力向上に寄与しないばかりか、対象者の反発や心理的負担をもたらすデメリットが大きく、また、人事評価と変わらなくなるため、やめたほうがよい。

対象者から、こんな意見も・・

・他者との比較をどうしてもしたいわけではないが、一般的にどのくらいの「達成度」がついていれば安心してよいのか、という目安はほしい。
・自分の結果が何を意味しているのか難しい。

●得られた知見

・対象者は**自身の課題抽出を重視**しており、他の対象者との数値比較は必要としていない。
・平均値出力のみでは、**対象者が自身の結果（数値）をどう捉えるべきか、判断に迷う場合がある**。
・対象者が組織開発（所属組織に対する今後のアプローチ）を考えるうえで、数値のバラツキ度合いも重要な視点ゆえ、対象者へのフィードバック（結果確認シートの項目等）の改善に取り組みたい。

４．ポイントⅣ（自由記述コメントの廃止（試行））に関するアンケート結果及び知見

●トライアル後のアンケート結果の「声」

【対象者への質問内容】
自由記述コメントがないことについて、どのように思いましたか。自由記述コメントはあった方がよいと思いますか。

・対話会がちゃんとした形でできれば自由記述コメントは不要。
・自由記述コメントは、口頭で言われるよりもニュアンスが正確に伝わらず、冷たく厳しい印象を与えやすく、反発やモチベーション低下、人間関係の悪化等をもたらすことや、匿名をいいことに人格を否定するようなコメントを書く者もいるため、不要と考える。

【観察者への質問内容】
自由記述コメントがないことについて、どのように思いましたか。自由記述コメントはあった方がよいと思いますか。

・ない方が良い。数値を自己分析し、その後、コミュニケーションした方が良いと思う。
・その後の報告や対話会でもって替えられているものと承知しているため、特に違和感はない。
・記入の負担が重く、また、そのときの心理状態や業務の状況等によっては、（真意から外れた）書かなくていいことまで書いてしまったり、言い過ぎてしまうおそれもあるため、不要。

●得られた知見

・**対象者・観察者とも自由記述コメント希望者は少数派**（「対象者のマネジメント行動の改善及び組織パフォーマンスの向上」という目的を鑑みると、**対話会とセットであれば不要という意見が多数**）。
・**仮に自由記述コメントを継続する場合には、観察者側のリテラシーを相当程度高める必要がある**。
リテラシーが低いままでは、目的に資さない攻撃的なコメントは減らないのではないか。

４．ポイントＶ（対象者から観察者へのフィードバック例の提示）に関するアンケート結果及び知見

●トライアル後のアンケート結果の「声」

【対象者への質問内容】
改訂版多面観察を通じて、観察者との信頼関係の構築に繋がったと思いますか。

・人と人との関わり方や仕事の進め方など、包括的・普遍的な課題についてざっくばらんに意見交換することができ、信頼関係構築に効果があった。
・多少、信頼関係が向上したと思っている。
・対話会は良い（普段は仕事以外の話は、なかなかできないので）。
・自分の場合はこれを通じて高まったということはなかったが、定期的な確認の場としての意味はあると感じた。

【観察者への質問内容】
対象者からのフィードバック（多面観察結果の報告や対話会の実施）をどのように受け止めましたか。希望するフィードバックのスタイルもあればご記入ください。

・チーム全体の結果が分かることで他のメンバーがどのように受け止めているのかを知ることができた。対話会では、共感できる課題について他のメンバーから言及があり、同じ思いを持っていると分かったのも良かった。
・手間をかけて結果分析・対話会を実施する姿勢自体に対して信頼度が高まった。
・上司・部下の個性や性格、普段の人間関係等によっては逆効果になり得ると感じた。
・多忙な部署では2,3時間拘束されること自体負担。

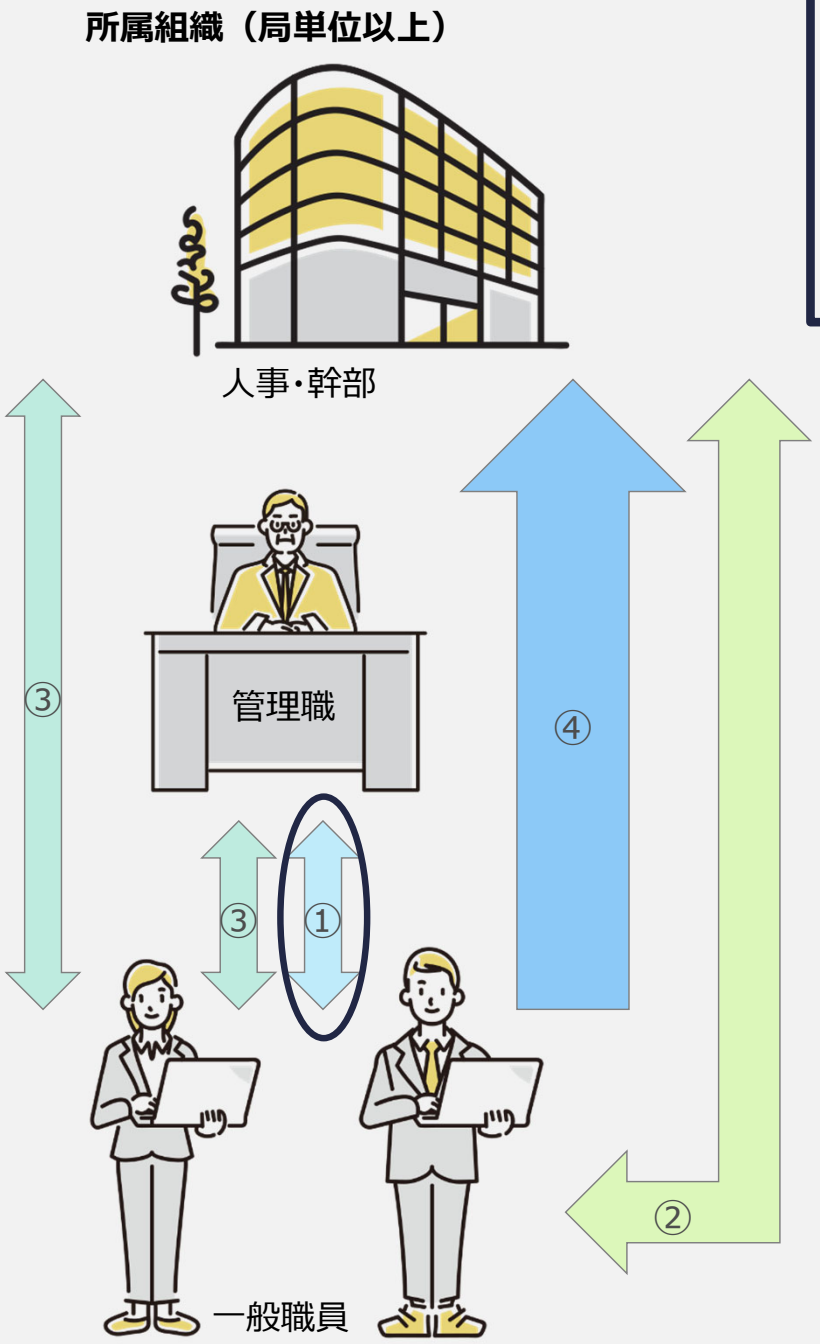
●得られた知見

・90%を超える対象者が「一般的開示スタイル」を選択し、一定の効果を感じている。
・一方で、**一部の観察者はコミュニケーションコストをかけることに疑問を感じており**、これは多くの公務組織の声に近いと考える。改めて、**マネジメント向上の重要性とコミュニケーションコストをかける必要性を幹部から伝える**ことが重要。
・また、対話会が機能しない場合（心理的安全性が低いチームなど）は、以下の対応が考えられる。
① 自由記述コメントを残すことも選択肢として、対話会は実施せず、最小開示スタイルで行う。
② ハラスメントリスクが高い場合には、多面観察以外の打ち手（パルスサーベイや通報制度）が必要。

参考資料

各種サーベイについて

１． 各種サーベイにおける多面観察の位置づけ



※矢印の太さ＝サーベイ対象範囲の広さ

① 多面観察

【目的】人材育成
対象者（主に管理職）のマネジメント向上

【設問イメージ】
対象：職場の上司
テーマ：人材育成、組織力向上など

頻度：年２回
設問数：10～30
（参考：人事局実施版20）

② エンゲージメントサーベイ

【目的】組織開発（所属組織全体へのアプローチ）
職員と所属組織間の相思相愛度合いの向上

【設問イメージ】
対象：職員の所属組織
テーマ：組織理念への共感、成長実感など

頻度：年２回
設問数：15～40
（参考：人事局実施版14）

③ パルスサーベイ（局内:モチベーションサーベイ）

【目的】組織開発（職員個々人へのアプローチ）
職員ひとりひとりの働きがい・働きやすさ向上

【設問イメージ】
対象：職員自身
テーマ：睡眠時間、人間関係、やりがいなど

頻度：月１回
設問数：３～５
（参考：人事局実施版10）

④ 従業員意識調査（局内:はたかい職員アンケート）

【目的】調査把握
調査把握が目的なので組織変革要素は薄いが、
実態を把握しきれない大規模組織の人事が実施

【設問イメージ】※対象＆テーマとも幅広く設定
対象：職員自身、所属組織、上司など
テーマ：離職意向、テレワーク実施状況など

頻度：数年に１回
設問数：50～100
（参考：人事局実施版39）

（補足１）多面観察とパルスサーベイの目的に沿った使用について

目的は人材育成

① 多面観察
【目的】人材育成
対象者（主に管理職）のマネジメント向上
【設問イメージ】
対象：職場の上司
テーマ：人材育成、組織力向上など

目的はエンゲージメント向上（エンゲージメント低下防止）

③ パルスサーベイ
【目的】組織開発（職員個々人へのアプローチ）
職員ひとりひとりの働きがい・働きやすさ向上
＆はたきがいを阻害するリスク低減（ハラスメントリスク察知など）
▲職員のはたらきがい・はたらきやすさが高まることで離脱者の防止ひいては組織成果・生産性向上に寄与すると考える。

ハラスメントリスク察知・アラート検知を目的に行う場合	
・多面観察は、対象者の人材育成が目的であり、ハラスメントリスク察知・アラート検知を目的とすることは推奨されない（対象者の多くは問題ない中で実施するため効率も悪い）。 ・記名式ではないので、問題の解像度が高まらない可能性がある。	・パルスサーベイは、記名式で実施するため、閲覧権限を人事（秘書課）に限定し、回答しやすさを担保して運用することで、ハラスメントリスク察知・アラート検知が可能。 ・人事（秘書課）がハラスメントを行う管理職の上司へフィードバックするなど、速やかなフォローが可能となる。

対象者のマネジメント向上を目的に行う場合	
観察者に対象者からフィードバック（対象者が、観察協力のお礼伝達と自身の内省・行動変容ポイントについて対話）を行うことで、対象者自身の人材開発と職場の組織開発に寄与する。 └多面観察を人材育成で使用する場合の最大のポイントは、**職場内での対話を行う**ことにある。	・パルスサーベイは記名式のため、観察者（部下等）が本音で回答しないケースが多く、対象者（管理職等）の問題・課題をあぶり出せず、対象者の育成には資さない。 一方で、観察者が本音で回答できる場合は、既に直属上司のマネジメント力が高く、マネジメント向上の必要はない可能性もある。