

（別 記）宛

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

各府省等における多面観察の実施について（依頼）

「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。

これに先立ち、多面観察を実施するために留意すべき事項について、下記のとおり整理しましたので、今後はこれにより適切に御対応願います。

なお、今後、必要に応じ、内閣人事局において各府省等における多面観察の実施状況をフォローアップさせていただきたいと考えております。

記

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。

また、より効果的な取組とするためには、以下にお示しする事項についても御留意いただくことが考えられます。各府省等においては、それぞれの組織の実情等に合わせ、適切に御対応願います。

1 観察項目について

- ・「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月内閣人事局発行)等を参考に、それぞれの組織に求められるマネジメント能力を踏まえ、多角的な観点からマネジメント能力を観察することができるような項目とすることが望ましいこと。

〈参考〉内閣人事局による第四次試行における観察項目

- ・「リーダーとしての行動」
(組織課題の把握や環境変化を踏まえた新たな事業や仕組の構想など)
- ・「成果を挙げる組織運営」
(適時・適切な判断や部下とのコミュニケーション、適切な業務配分など)
- ・「資源の有効活用」
(職務を通じた部下の成長支援やワークライフバランスの確保、業務の優先順位付けなど)
- ・「組織の規律維持」
(コンプライアンス意識を持った行動の徹底など)

2 匿名性の担保について

- ・観察者が忌憚なく回答を行えるよう、観察者に対し、各自の回答内容は匿名で集計処理され、対象者に観察者の個人名が分かる形で個別の回答がフィードバックされることはないことについて、あらかじめ周知しておくこと。
- ・一人の対象者に対し、一定数以上の観察者を確保すること。なお、回答した観察者の数が一定数に達しない場合には、対象者へのフィードバックを控えることも考えられること。

3 結果のフィードバックについて

- ・多面観察の結果の対象者へのフィードバックに当たっては、人事担当者、上司又は外部専門家との面談などにより、対象者の「気付き」を効果的に促し、改善に向けた行

動を起こさせるよう努めること。また、フィードバックを人事担当者や上司が行う場合には、あらかじめ、研修等を通じ、フィードバックの手法等について十分に理解させること。

- ・ 多面観察の結果のフィードバックに当たっては、対象者に対し、あらかじめ、研修等を通じ、多面観察の結果の正しい受け止め方を十分に理解させること。また、改善に向けた行動を起こさせるよう努めること。
- ・ 対象者に対しては、以下の事項について、十分に理解させることが望ましいこと。
 - (1) 多面観察はあくまで対象者自身のマネジメント状況を可視化するための参考情報であり、真摯に結果を受け止める必要はあるが、必要以上に深刻に受け止めなくても良いこと。
 - (2) 結果に基づき、「自己分析」を行い、今後強化・改善すべき点を見つけ、それを行動に移すことが重要であること。
 - (3) 観察者に対し、「協力への感謝の気持ち」を持ち、恨み言、言い訳又は追及は厳に慎むべきであること。
 - (4) (1)～(3)を踏まえ、結果に対する誤った受け止め方（無反応・動じない、怒りを爆発させる、観察者や観察手法のせいにする、自信を喪失する又は部下に迎合する）をしないこと。

4 対象者について

- ・ 課室長級職員に限らず、マネジメントを行う者への「気付き」を促すという目的に照らせば、幹部職員及び課長補佐級職員等を対象とすることや、地方支分部局・施設等機関等における実施について検討することも有益であると考えられること。

5 継続的な取組について

- ・ 多面観察が対象者のマネジメント能力の効果的な向上につながるよう、継続的な取組とすること。

以上

(別 記)

会計検査院事務総局次長

人事院事務総局総括審議官

内閣官房内閣審議官

内閣法制局総務主幹

内閣府大臣官房長

宮内庁長官官房審議官

公正取引委員会事務総局官房総括審議官

警察庁長官官房長

個人情報保護委員会事務局長

金融庁総合政策局総括審議官

消費者庁次長

復興庁統括官

総務省大臣官房長

法務省大臣官房長

外務省大臣官房長

財務省大臣官房長

文部科学省大臣官房長

厚生労働省大臣官房長

農林水産省大臣官房長

経済産業省大臣官房長

国土交通省大臣官房長

環境省大臣官房長

防衛省大臣官房長