

令和3年11月16日
内閣官房内閣人事局

「国家公務員のためのマネジメントテキスト」の公表について

政府は、令和3年1月29日に一部改正した「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」において、働き方改革を推進するため、マネジメント改革と業務の抜本見直しに重点的に取り組むこととしています。これを踏まえ、内閣人事局では初めての試みとして、「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を作成・公表し、今後、管理職向け研修等で活用していくこととしています。テキストの主要なポイントは別添のとおりです。

なお、テキストの概要・全文については、以下のページからダウンロード可能です。

○【概要版】国家公務員のためのマネジメントテキスト

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/pdf/kokkakoumuin_management_gaiyou.pdf

○【全 文】国家公務員のためのマネジメントテキスト

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/pdf/kokkakoumuin_management_zenbun.pdf

【本件問合せ先】

内閣官房内閣人事局

マネジメント向上担当

稲富、次田、吉澤

T E L : 03-6257-3745

F A X : 03-3502-0603

国家公務員のためのマネジメントテキスト

現在、**国家公務員をめぐる職場環境や職員意識は大きく変化**しており、若手職員のやりがい・自己成長感の不足や長時間労働などの課題が顕在化しています。このため、働き方改革を進めつつ、**管理職一人一人が、業務や人材のマネジメントに係る能力を向上させることが必要**となっています。

内閣人事局では、**初めての試み**として、**良質なコミュニケーションの実践に重点を絞った「マネジメントテキスト」**を作成しました。テキスト本体では、管理職のマネジメント能力向上に資するような**具体的なスキルやツールについて、豊富な事例を用いて紹介**しています。

このテキストは、今後、各種研修において使用するほか、ホームページへの掲載等により幅広い職員層へも提供し、公務全体の職場環境の改善を推進することで、**誰もが働きやすい職場／成果をあげつつやりがいを感じて成長を続けられる職場づくり**を目指します。

テキストの構成

第1章

職場環境・職員意識の変化とマネジメントの必要性

国家公務員をめぐる職場環境や職員意識の大きな変化を踏まえ、業務の推進にあたってマネジメントに更に注力する必要があることについて説明

求められる取組は？

第2章

マネジメントの基盤を作るコミュニケーション

マネジメントの基盤となる良質なコミュニケーションの必要性と、「心理的安全性」の確保など、その実践方法について説明

実践

第3章

業務をマネジメントする

管理職にしかできない、部下を活かすための効果的な業務分担や、進捗把握・支援の方法について紹介

実践

第4章

人材をマネジメントする

部下が能力を発揮し、成果を挙げるための、日々の業務を通じた成長支援方法について紹介

両輪・
連動

テキストの主要ポイント

第2章：マネジメントの基盤を作るコミュニケーション

- マネジメントの基盤となるのは、メンバーが働きやすく、助け合いながら成果をあげることができるようなチーム。こうしたチームを作るためには、「心理的安全性」の確保が必要。

「心理的安全性」が確保されたチームとは？

→ 「意見を言ったら否定されるのではないか」「変なことを言っ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」といった対人関係のリスクがないと信じることができる、率直に質問をしたり、自分の意見を言ったり、誤りを認めたりすることができるチーム

- チームとして機能し、成果をあげるためには、傾聴や1on1ミーティングなど、組織内における良質なコミュニケーションを通じた信頼関係の構築が不可欠。

傾聴

= 相手の言うことを否定せず、耳も心も傾けて、相手の話を丁寧に「聴く」対話

1on1ミーティング

= 相手の成長と成果を支援するために1対1で行う対話（面談）

- ☆ テキスト本体では、傾聴の具体的な応答例（P30）、1on1ミーティングの実践方法（P32）などについて紹介しています。

第3章：業務をマネジメントする

- チームメンバーである部下に仕事を割り振り、部下一人一人が目標達成に向けて円滑に業務を進めていくためには、プレーヤーから管理職へ、仕事のやり方の質的転換が必要。

管理職にしかできないこととは？

- ・ 組織の目標を踏まえ、チーム全体で何をやるべきか／何をやらない・やめるかを判断
- ・ チームの人員や予算を踏まえ、効果的なジョブ・アサインメントを実施

ジョブ・アサインメント

= 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

- ☆ テキスト本体では、業務をマネジメントする行動の4つのプロセス（P40）、業務見直しの着眼点（P55）、テレワーク下での工夫（P57）などについて紹介しています。

第4章：人材をマネジメントする

- 組織全体の方向性を捉え、**中長期的な視点で将来の組織を支える人材を育成**することは、**管理職の本来業務**。短期的にも、人材育成に留意しなければ、部下のモチベーション低下や離職などにより、仕事に悪影響。
- 日々の業務において、**部下のやりがいやエンゲージメント（自発的な貢献意欲）を高め**、部下一人一人の能力を底上げ。

部下の成長を支援するマネジメントとは？

- ・ 部下を**よく知る**（傾聴して、能力・志向・思考・状況等を知った上で支援）
⇒ 部下が業務に納得感とやりがいを持ち、能力を発揮
- ・ 部下の**成長を褒め、承認する**
⇒ 部下のモチベーションが向上、次にチャレンジ

* **コーチング**など、部下の能力を引き出すためのコミュニケーションを実践

コーチング

= 問いかけによって部下の持ち味や可能性に気づかせながら、部下が自ら目標を達成できるよう、動機付けや支援を行う方法

☆ テキスト本体では、**ストレッチ目標の設定による成長支援方法**（P66）、**コーチング・フィードバックの具体例**（P72・74）などについて紹介しています。

【参考】

2021年（令和3年）1月に改訂された「**国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針**」においても、「**マネジメント改革**」を今後の働き方改革における**主要な柱**としています。

Ⅱ 3. マネジメント改革

行政が国民の負託に答え、複雑多様化する行政ニーズに的確に対応した政策立案や、質の高い行政サービスの提供を実現するためには、**行政組織の運営の要となる幹部・管理職による適切なマネジメントが必要不可欠**である。

このマネジメントテキストは、随時、アップデート・改善を行っていく予定です。テキストについての感想や気付きの点等がありましたら、ぜひ下記までコメントをお寄せください。今後の改訂の参考にさせていただきます。

★内閣人事局 マネジメント向上担当

management-jinjiyoku.m2i@cas.go.jp