

人材開発部門の データ活用

「社員意識調査」と「多面評価」を柱として

最終回

半蔵門オフィス 代表 南雲道朋

第13回 事例編：中央官庁の管理職の能力向上に向けた取り組み

本連載の最終回として、これまで述べてきたポイントの振り返りも兼ねて、多面評価／意識調査を用いた管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組事例を紹介します。これは、2016～2018年度に、霞ヶ関の中央官庁の管理職（最終的には各府省等の課室長級職員の7割以上となる約1,800人）を対象に横断的に実施された取り組みで、関連資料は内閣官房内閣人事局のウェブサイト上に公開されています^(注)。

この事例の特徴は、次の3つにあるといえます。これらの特徴は、本連載で述べてきた内容と一致しており、企業における人材開発・組織開発施策推進にとって範となる要素を多々含んでいます。

- ①組織として達成したい目的指向で進める
- ②あるべき組織像・人材像を設問に落とし込む
- ③多面評価と意識調査を一体でフィードバックする

なお、この取り組みでは、多面評価は「多面観察」と、社員意識調査は「職場満足度調査」または

「職場環境等調査」と、それぞれ呼ばれています。

組織として達成したい目的指向で進める

霞ヶ関の中央官庁では「働き方改革」の必要性等を背景に、内閣官房内閣人事局（企業でいえば「グループ横断人事企画部門」に相当）が音頭を取り、多面観察を活用して、管理職のマネジメント能力の向上を図りました。複数年度にわたって、対象を徐々に拡大しながら試行と有効性の検証を繰り返し、霞ヶ関に合うプログラムとして完成度を高め、全府省にわたる全面的実施の内閣総理大臣決定（企業でいえば「社長決済」に相当）に至りました。その経緯を図表1に示します。

上位の戦略および方針を受けて、「マネジメント能力の向上」が課題として宣言され、それを具体化する「求められるマネジメント行動」の明示があり、それを浸透・定着させるための手段として、多面観察を中心とする取り組みが位置づけられてい

ることがわかります。人と組織のどのような姿を実現したいためにこの取り組みを推進するかという目的指向が貫かれており、それが一貫性をもった取組拡大の原動力となっています。

あるべき組織像・人材像を設問に落とし込む

管理職が実践すべき「マネジメント行動」の定義に向けて、「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」が組織され、学識経験者の意見や先進的な民間企業における取り組みを参照する一方、職員アンケートを通じて各府省の職員の課題認識や、管理職の優れたマネジメント行動の事例がとりまとめられました。そしてそれを受け、内閣人事局によってマネジメント行動が整理されています（図表2）。

「ワークライフバランスとダイバーシティ」を含む「資源の有効活用」を目的として位置づけ、そのために必要なマネジメント行動をモレがないように整理する一方、最も重要な行動は何かという

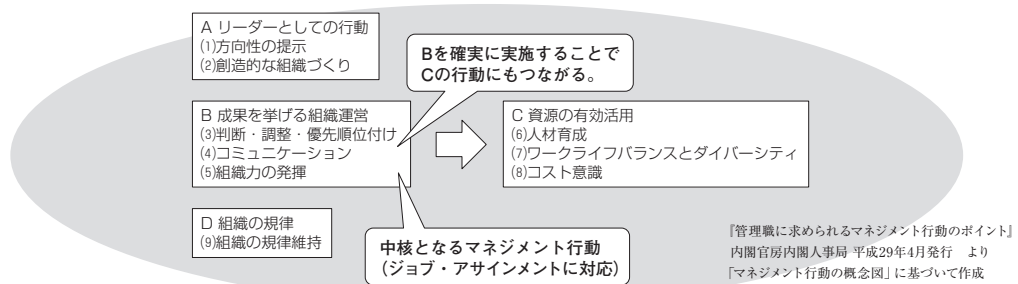
図表1 中央官庁を横断する多面観察の取組経緯

	課題とマネジメント行動の明示	多面観察フィードバックの実施	事後アンケートにより検証	次年度への決定
2016 (H28) 年度 戦略・ 方針	<ul style="list-style-type: none"> 「日本再興戦略2016」および「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」にて、マネジメント能力の向上を課題として明示。 「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」および「管理職のマネジメント能力に関するアンケート調査」にて、霞が関の管理職に求められるマネジメント行動を明確化。 	<ul style="list-style-type: none"> 内閣人事局内にてマネジメントフィードバック(多面観察)を試行(対象管理職40人)。 	<ul style="list-style-type: none"> 対象管理職の95%以上が、取組全般が参考になり、再度の観察に前向きとの受け止め。 観察者からも、有意義な取組であり、取組の浸透を望むとの意見。 	<ul style="list-style-type: none"> 今回の試行結果を踏まえた改善等を実施した上で、より多くの府省の参加を得ながら、内閣人事局において引き続き試行を実施する。
2017 (H29) 年度 本格 実装	<ul style="list-style-type: none"> 各府省に対して内閣人事局より、「管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について」の依頼とともに、「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」を配布。 	<ul style="list-style-type: none"> 「民間企業における多面観察の手法等に関する調査」にて多面観察の一般動向について情報整理。 府省を横断して多面観察とそのフィードバックを実施(対象管理職約750人(本府省等課室長級職員の約2割相当)、回答者約1万人)。 職場満足度についての調査も同時に実施し、組み合わせてフィードバック。 	<ul style="list-style-type: none"> 91%の管理職が「とても有意義」または「有意義」と評価。 85%の管理職が自身の行動を変えるつもりが「大いにある」または「ある」と回答。 多面観察などを通じた管理職のマネジメント能力向上が、部下の職場満足度向上等にも資することを示唆。 	<ul style="list-style-type: none"> 各府省等は、平成31年度までに少なくとも本府省等課室長級職員を原則として多面観察の対象とすることも視野に入れ、必要な取組を行う。(内閣総理大臣決定)
2018 (H30) 年度 検証と 意思 決定		<ul style="list-style-type: none"> 府省を横断して多面観察とそのフィードバックを実施(対象管理職約1800人(本府省等管理職の7割以上)、回答者約3万人)。 職場環境等調査も同時に実施し、組み合わせてフィードバック。 	<ul style="list-style-type: none"> 90%の管理職が「とても有意義」または「有意義」と評価。 88%の管理職が自身の行動を変えるつもりが「大いにある」または「ある」と回答。 多面観察などを通じた管理職のマネジメント能力向上が、部下の職場環境に対する認識の向上にも資することを示唆。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 地方支分局・施設等機関等においても、他面観察も含め、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。(内閣総理大臣決定)

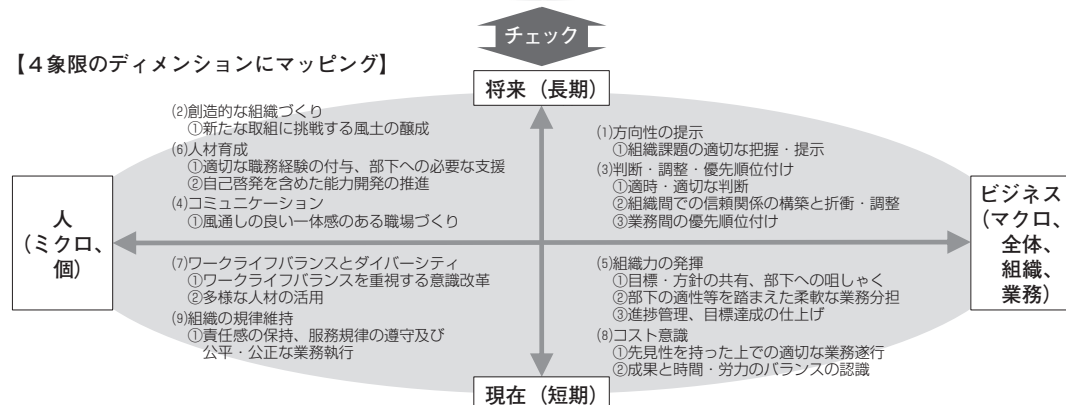
※「管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について」および「マネジメント能力向上のための多面観察の取組」(内閣官房内閣人事局)に基づいて作成。

図表2 マネジメント行動の体系化とバランスチェック

【目的からマネジメント行動を体系化】



【4象限のディメンションにマッピング】



は、毎年の企画段階で、前年のフィードバック実施後に対象者から収集した意見等も踏まえ、議論を経ながら変更を加えていった結果ですが、それぞれの様式にはそれぞれのメリットがあります。つまり、データをどのように提示するのがベストかは、組織に根づいた思考スタイルやそれまでの経緯といった要因によっても異なり、さまざまな選択肢があるのです。そのため、ここでは2つの様式を並べて紹介します。

2016年度版と2018版に共通するレポートの構成と流れは、次のとおりです。どちらにおいても、効果的なフィードバックの原則が踏まえられています。

【Part1 (概要)】

多面観察結果の概要を、「大項目別の集計結果」によって示す(受け手をいきなり詳細な情報で圧倒しないように、まず導入として概要を示す)。

【Part2 (詳細)】

多面観察結果の詳細を、「設問項目別の集計結果」によって示す(自己評価、他者評価、回答のバラツキの状況をじっくり見てもらう)。

【Part3 (強み/弱み)】

強みと弱みを整理して示すことで、優先的に取り組むべき課題項目の特定をガイドする。

【Part4 (部下の状態)】

ここで、部下たちの意識調査の

結果を示すことで、部下のモチベーション等の状態と、上司である自分のマネジメント行動との関係について、内省を促す。

【Part5 (自由記述)】

部下たちの指摘や要望を自由記述形式で示し、行動変化への参考に供する。

一方、2016年度版と2018年度版の主な違いを示すと、以下のようになります。2018年度のほうが、より具体的な提示の仕方を重視しています。

第1に、Part2(詳細)において、2016年度版では直感的な高低の把握のしやすさを重視し、平均点とバラツキ(標準偏差)の折れ線グラフを用いていますが、2018年度版では具体的な回答分布の把握を重視し、回答選択肢別の構成比グラフを用いています。

第2に、Part3(強み/弱み)では、2016年度版は「他者評価による強み/弱み」と「自己評価による強み/弱み」を対比させるマトリクスを提示することで、優先課題の識別と行動変化の方向性をガイドしています。ただし、強み/弱みの判定には、ロジックのわかりやすさの見地から、偏差値ではなく点数の高低を用いています。

これに対し2018年度版では、強み/弱みを検討するための独立したページは設けていないものの、Part2(詳細)ページにおいて、

多面観察結果の詳細とともに「強み」の5項目と「弱み」の5項目の数値を着色して示すことによって、優先課題の識別をガイドしています。こちらは、強み/弱みの判定に偏差値を用いています。

第3の点として、Part4(部下の状態)については、2016年度版のレポートに大きな特徴があります。部下たちの職場満足度調査結果を示すにあたり、Part2で示された自身の他者評価結果を再掲し、両者を関連づけて内省することを促しているのです。関連づけた理解を助けるために、「上司のどの行動と、部下のどの状態との間に、特に影響関係が認められるか」という見地から、特に関連づけて振り返ってほしい関係を矢印で示しています。関連づけの図示は、2018年度版の個人別フィードバックレポートには含まれていませんが、対象者全員に配布される共通資料には参考情報として収められました。

そして第4に、Part5(自由記述)においては、2016年度版では「対象者の良い点・優れた点」と「対象者にさらに期待する点」だけですが、2018年度版ではそれらに加えて、マネジメント行動24項目のそれぞれについて回答理由を自由記述できるようにし、それを掲載しています。「マネジメント行動ごとに評価点だけでなく具体的なヒントがほしい」とい

う、管理職から寄せられた要望に応えています。

多面観察と職場満足度調査／職場環境等調査を関連づけたフィードバックによって効果を高める仕組みは、次のようなものです。

(2) フィードバックの効果を高める

フィードバックに先立ち、両調査を組み合わせた分析（差の連動性分析および重回帰分析）を通じて、上司のどの行動が部下のどの状態に影響を及ぼしやすいか、言い換えれば、「ある意識調査項目を高めるためには、どの多面観察項目を高めることが有効か」について、傾向を把握します。そして、強い影響関係が認められる項目間に矢印を引いて示すことで、優先的に注意を向けさせるのです。

これにより、フィードバックを受けた管理職は、たとえば「自分の部下は、『評価・承認されていない』と感じている傾向が強く、それに特に影響しやすい上司の行動は『目標・方針の共有』であるらしい。その行動が自分にはできているだろうか」という具合に、自身の行動の振り返りを、部下視点／職場視点で効果的・効率的に行うことができます。いきなり「あなたの行動はこのように評価されています」と指摘されても、「それがどうした？」となりがちですが、ふだん気にかけている部下や職場の状態を示し、その状態と上司としてのマネジメント行動との

関係に目を向けさせることで、自分がマネジメント行動をとることの意味が明確になり、マネジメント行動が自分ゴトになるのです。

この取り組みではまた、両調査を組み合わせた分析によって、「マネジメント能力向上」の意義と効果の検証も行っています。すなわち、部下による上司のマネジメント行動評価結果と、部下の職場満足度（または職場環境の評価）との関係を見ることで、「管理職のマネジメント能力向上が、部下の職場満足度向上等にも資する」ことを検証しているのです。

この検証にあたっては、「一方の調査に高い回答をする者はもう一方の調査にも高い回答をするという、回答者による評価の上ブレ傾向が表れているにすぎないのではないか」という疑問も出てくるため、「決して単にそういうわけではない」という反証をする必要があります。これについては、多面観察の全項目と職場満足度調査／職場環境等調査の全項目との影響関係を個別に見ていき、「すべての項目の間に影響関係が見られるわけではない」、すなわち「単なる評価の上ブレ傾向ではない」ということを示すことによって、反証を行っています。

さらに、以上のようなフィードバックレポートを提供するにあたっては、単にレポートを配布するのではなく、次のような多段階の、

極力、対面の機会を重視したフィードバックを行います。

【第1段階（調査前の説明会）】

取り組みの趣旨や回答方法に関して、対象者と観察者の両方に対して、事前説明会を行います。特に、「なぜこの取り組みを行うのか」という背景や目的について、しっかりと理解を得ます。

【第2段階（調査後の説明会）】

結果の受け止め方に関して、対象者に事後説明会を行います。特に、結果はあくまでも観察者の「主観事実」として素直に受け取るべきことや、フィードバックを受けたあとには部下たちに感謝を伝えるべきこと、そして、全員のデータの分析から得られた傾向およびヒント等について伝えます。

【第3段階（フィードバック）】

そのうえで、対象者別の集計・分析結果を、各対象者の上司、または各組織の人事担当部署から個別に、あるいは、対象者を集めてのフィードバックセッションを通じて、フィードバックします。

そして、この一連の取り組みによって有益な気づきを得ることができたかどうか、アンケートを通じてモニターし、次年度の施策に反映させ、PDCAサイクルをまわすのです。

(注) 内閣官房内閣人事局「管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について」および「マネジメント能力向上のための多面観察の取組」
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/index.html