

# 令和6年度 多面観察の実施方針

## 「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）

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もの。

（平成29年度、平成30年度は内閣人事局による試行実施、令和元年度から各府省ごと実施）

### 実施方法

1. 本省（中労委含む。以下同じ）においては、局長級、部長・審議官級、課長級、室長級（訓令室長を含む）、地方支分部局においては、各局長、地方厚生（支）局部長級（原則、本省課長級相当職以上）、を対象者とし、それぞれの部下職員が観察者として上司のマネジメント状況等に関する設問に回答。
2. 回答を集計・分析後、対象者に結果の受け止め方についてeラーニングを実施した後、観察者による回答結果をフィードバックする。

対象者	観察者	留意事項等
<ul style="list-style-type: none"> <li>・本省局長級、部長・審議官級、課長級、室長級（約320人）</li> <li>・地方厚生局長、部長級（42人）</li> <li>・都道府県労働局長（47人）</li> </ul> 合計 約410人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1人あたり5人以上10人以下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・匿名性の確保について、調査時に改めて周知。</li> </ul>

#### 【令和6年度実施上のポイント】

- ・多面観察の結果の対象者へのフィードバックについては、人事課から本人にメールで送り、対象者本人には事前に結果の受け止め方に関する研修（e-ラーニング）を実施する。（令和5年度と同様の事項）
  - ・各部局長には部局内対象者全員の結果を提供し、ハラスメント傾向が含まれるコメントがあった場合、各部局長に対して当該コメント及びコメントを付けられた者について情報提供を行い、各部局長は、当該者にアンガーマネジメント等の管理者向け研修の受講を促すとともに、必要に応じて面談を行う。  
（観察者の主観によるコメントであり、人事評価に直結させることがないよう、情報提供の際に明記する。）
- さらに、その他の対象者についても必要に応じて面談、様々な機会の中で多面観察結果を話題の1つにあげてもらうように依頼する。  
（令和5年度と同様の事項）

多面観察及び職場環境等に関する調査

回答選択肢

4:よく当てはまる

3:おおむね当てはまる

2:あまり当てはまらない

1:まったく当てはまらない

-:判断できない

組織名	対象者	観察者
厚生労働省	対象 太郎	対象 花子

多面観察

対象者の行動について、各設問にお答えください。過度に考え込まず、率直に思った通りお答えください。

設問番号	設問内容	回答
1	【01 組織課題の把握】 多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握している。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
2	【02 目標・方針の伝達】 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。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
3	【03 職場内議論の促進】 異なる能力や多様な考え方を尊重し、職場内の議論を活発に行っている。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
4	【04 挑戦する職場風土作り、新事業・仕組みの構想】 新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出し、自ら、環境変化を踏まえた新たな事業や仕組みを構想している。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
5	【05 適時・適切な判断】 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。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
6	【06 関連組織との調整】 関係する組織との信頼関係を構築し、相手の考え方やニーズを理解して折衝・調整を行っている。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
7	【07 業務の抜本的見直し】 業務間の優先順位を明確にし、業務の廃止を含め抜本的な見直しを決断している。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
8	【08 部下とのコミュニケーション】 業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築し、双方向のコミュニケーションを図っている。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
9	【09 適切・柔軟な業務配分】 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。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
10	【10 業務への必要な介入】 部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行っている。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	

11	【11 より成果を大きくするための仕上げ】 部下の業務の肉付け・説明など、成果を最大化するための仕上げを適切に行っている。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
12	【12 振り返りによる成長促進】 部下に主体的に課題解決方法を考えさせ、その成功と失敗を部下とともに振り返り、更なる成長を促している。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
13	【13 能力開発機会の提供】 能力開発や人脈形成、多様な経験につながる外部との交流や研修への参加などの機会を部下に提供あるいは紹介している。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
14	【14 両立支援制度活用や柔軟な働き方の推奨】 部下に育児・介護等のための両立支援制度の活用や、テレワークの推進、フレックスタイム制の利用等の柔軟な働き方を推奨している。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
15	【15 部下の業務管理支援】 業務の優先順位や自安時間、期待する成果について部下と事前に認識を共有し、部下自身が業務管理をできるようにしている。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
16	【16 部下のワークライフバランス確保】 超過勤務の縮減、休暇の取得促進など、部下のワークライフバランスの確保に取り組んでいる。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
17	【17 困難状況の予測と準備】 限られた人員と業務時間を前提に、将来生じ得る困難な状況に備えて必要な対応を準備している。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
18	【18 時間当たり付加価値向上】 限られた人員と業務時間を前提に、業務の優先順位付けを明確にして、単位時間当たりの付加価値を高めるようにしている。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
19	【19 コンプライアンス意識に基づいた行動の実践】 国家公務員としての倫理観を有し、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識を持った行動を徹底している。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	
20	【20 コンプライアンス意識の醸成】 部下に対して国家公務員としての倫理感の徹底、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識の醸成を図っている。	
	回答した理由を記載してください。※自由記述	

【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？

【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？

多面観察及び職場環境等に関する調査

回答選択肢  
 4:よく当てはまる  
 3:おおむね当てはまる  
 2:あまり当てはまらない  
 1:まったく当てはまらない

組織名	対象者	観察者
厚生労働省	対象 太郎	対象 花子

職場環境等

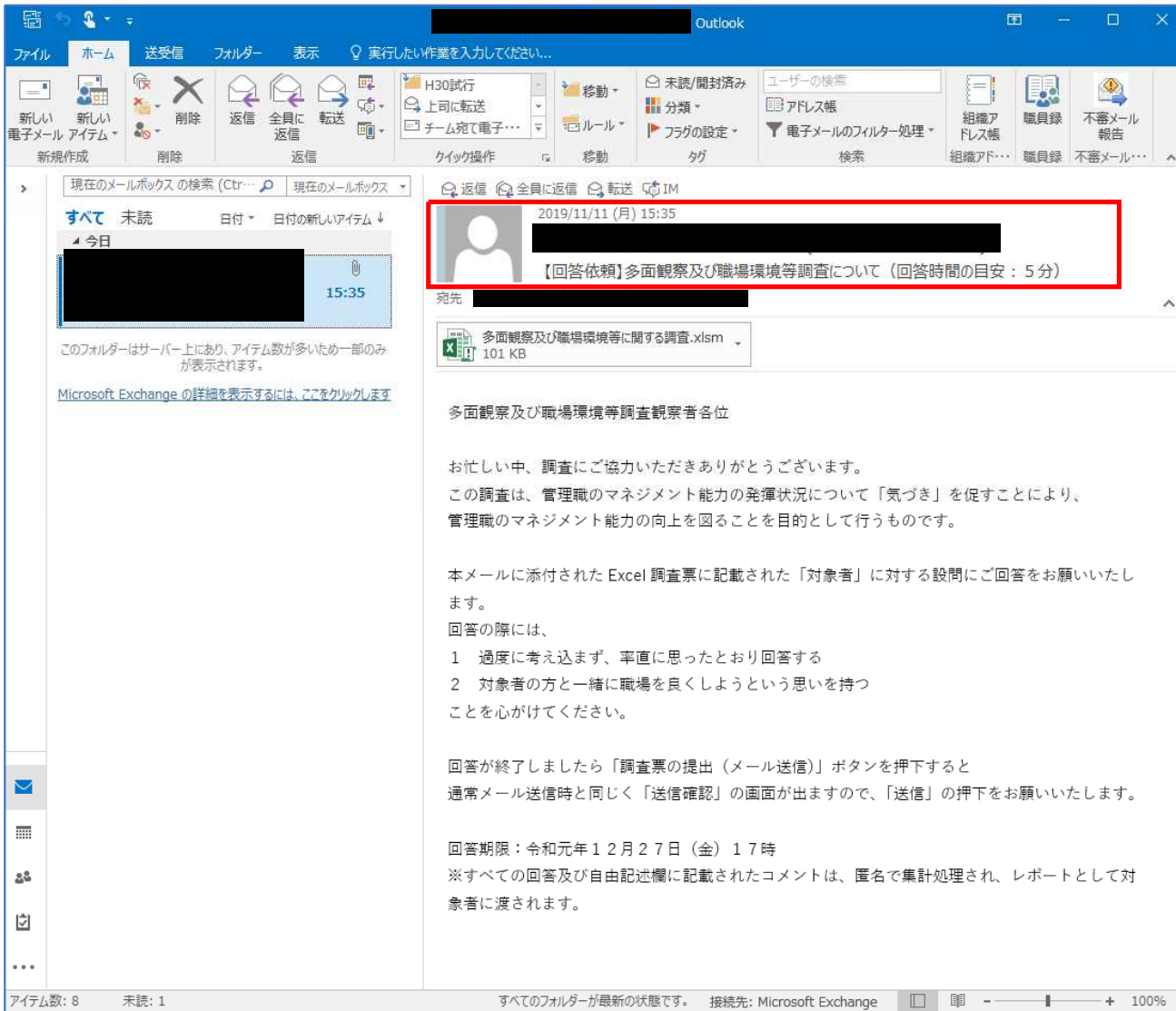
あなたが所属する職場で感じていることについて、各設問にお答えください。過度に考え込まず、率直に思った通りお答えください。

設問番号	設問内容	回答
1	今の職場では、組織の目標や方針、達成すべき成果が共有・理解されている。	
2	今の職場では、議論が活発に行われている。	
3	今の職場では、職位や年次にかかわらず、自由に意見が言える雰囲気である。	
4	今の職場では、新たな取組に挑戦しようとする姿勢がある。	
5	今の職場では、取り巻く環境の変化に応じて、また業務の効率化をはかるため、業務の見直しを行おうとする姿勢がある。	
6	今の職場では、業務内外のことについて話しやすい関係が構築されている。	
7	今の職場では、テレワークの推進、フレックスタイム制の利用等、場所や時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方が尊重されている。	
8	今の職場では、超過勤務の縮減、休暇の取得促進など各人のワークライフバランスが尊重されている。	
9	今の職場では、育児・介護など各人の抱える様々な事情を踏まえ、適切な業務上の支援が行われている。	
10	今の職場では、単位時間当たりの付加価値を高めようとする姿勢がある。	
11	今の職場では、国家公務員としての倫理感の徹底、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識の醸成が図られている。	
12	今の職場では、個々人が公平・平等に扱われている。	
13	今の職場では、良好な人間関係が築かれている。	

# 1. 受信した調査票の確認・回答の開始

メールに添付されている調査票を確認し、回答を行います。

## ① 受信メールの確認



## ■ 調査票の開封

から来たメールを開封します。

- メールに添付されている「調査票」をメール画面から開くか、右クリックで任意の場所に保存して開きます。

## ② コンテンツを有効にする 又は 編集を有効にする

- ・ 調査票が開きます。
- ・ 初回起動時は「TOP」シートが表示された状態です。

セキュリティの警告 一部のアクティブコンテンツが無効にされました。クリックすると詳細が表示されます。

配置  
コンテンツの有効化

組織名	対象者	観察者
大臣官房人事課	対象 花子	観察 五郎

・多面観察調査 設問 26個  
対象者の行動について、各設問にお答えください。過度に考え込まず、率直に思った通りお答えください。

・職場環境等調査 設問 16個  
あなたが所属する職場で感じていることについて、各設問にお答えください。過度に考え込まず、率直に思った通りお答えください。

・アンケート 設問 6個  
多面観察、職場環境等調査に回答した感想を率直にお答えください。

開始

TOP

準備完了 アクセシビリティ: 問題ありません

### ■ 調査票の起動

- ・ 画面上部に黄色い帯で表示された「コンテンツの有効化」ボタンをクリックします。

又は

- ・ 画面上部に黄色い帯で表示された「編集を有効にする」ボタンをクリックします。

### ③ 回答の開始

1. 「開始」ボタンをクリックします。

2. “多面観察”の設問回答画面に遷移します。 ※多面観察 → 職場環境等 → 観察者アンケートの順で回答

多面観察及び職場環境等に関する調査 (003).xlsm [読み取り専用] - Excel

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 開発 実行したい作業を入力してください... 佐藤 加奈(satou-kana) 共有

ABC スパル チェック 文章校正 類義語 辞典 翻訳 言語 新規 コメント 削除 前へ 次へ コメントの表示/非表示 全てのコメントの表示 インクの表示 シートの保護 ブックの保護 シートの共有 ブックの共有 範囲の編集を許可 変更履歴の記録 インクの開始 インク

組織名	対象者	観察者
〇〇課	対象 太郎	観察 太郎

・多面観察調査 設問 22個  
対象者の行動について、各設問にお答えください。過度に考え込まず、率直に思った通りお答えください。

・職場環境等調査 設問 13個  
あなたが所属する職場で感じていることについて、各設問にお答えください。過度に考え込まず、率直に思った通りお答えください。

・アンケート 設問 6個  
多面観察、職場環境等調査に回答した感想を率直にお答えください。

開始

※複数の対象者に対して回答する場合、送付された調査票の1つにのみ、“観察者アンケート”が存在します。

## 2. 多面観察の回答

多面観察の設問の回答を行います。

### ① 設問の回答 1

プルダウン形式による選択回答、及び自由記述項目への回答を行います。自由記述項目は任意です。

設問番号	設問内容	回答
1	【01 組織課題の把握】 多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握している。 回答した理由を記載してください。*自由記述	4:よく当てはまる 3:おおむね当てはまる 2:あまり当てはまらない 1:まったく当てはまらない -:判断できない
2	【02 目標・方針の伝達】 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。 回答した理由を記載してください。*自由記述	
	【03 職場内議論の促進】 異なる能力や多様な考え方を尊重し、職場内の議論を活発に行っている。	

・ 選択回答

1. 回答欄をクリックします。
2. プルダウンが表示されます。
3. 回答を選択します。

(以下は任意回答)

4. 自由記述欄に入力します。
5. 入力セルが表示されていない場合は、設問の灰色に網掛されたセルをクリックすると、自由記述欄が表示されます。

- ・ 回答を中断する場合は、任意の場所に保存してください。
- ・ 再開時には、保存したファイルを開いてください。

## ② 設問の回答2

多面観察及び職場環境等に関する調査.xlsxm - Excel

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 開発 実行したい作業を入力してください... 佐藤 加奈(satou-kana) 共有

MS Pゴシック 11 A A

標準 条件付き書式 テーブルとして書式設定 セルのスタイル

挿入 削除 書式

並べ替えとフィルター 検索と選択

B77

	A	B	C	D	E	F	G	H	
67			回答した理由を記載してください。※自由記述						
69		20	【20 コンプライアンス意識の醸成】 部下に対して国家公務員としての倫理感の徹底、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識の醸成を図っている。			3:おおむね当てはまる			
70			回答した理由を記載してください。※自由記述						
71									
72									
73		【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？ ○○○な点							
74									
75									
76		【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？							
77									
78									
79									
80									
81									
82									
83									
84									
85									
86									

多面観察

準備完了

100%

1. 「次に進む」をクリックします。
2. “職場環境等”の回答画面へ遷移します。

※未回答の設問が存在する場合は、  
エラーメッセージが表示されます。

### ■ その他の機能

- ・ 「TOPに戻る」

→入力済みの内容を保持した状態で  
トップ画面に戻ります。

### 3. 職場環境等の回答

#### 職場環境等の設問の回答を行います。

##### ① 設問の回答 1

プルダウン形式による選択回答を行います。

多面観察及び職場環境等に関する調査

同じ枠組みに所属する以下の者で回答済みのためスキップ  
(職場環境等調査を回答した者を選択)

設問番号	設問内容	回答
1	今の職場では、組織の目標や方針、達成すべき成果が共有・理解されている。	4:よく当てはまる 3:おおむね当てはまる 2:あまり当てはまらない 1:まったく当てはまらない
2	今の職場では、議論が活発に行われている。	
3	今の職場では、職位や年次にかかわらず、自由に意見が言える雰囲気である。	
4	今の職場では、新たな取組に挑戦しようとする姿勢がある。	
5	今の職場では、取り巻く環境の変化に応じて、また業務の効率化をはかるため、業務の見直しを行うようとする姿勢がある。	
6	今の職場では、業務内外のことについて話しやすい関係が構築されている。	
7	今の職場では、テレワークの推進、フレックスタイム制の利用等、場所や時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方が尊重されている。	
8	今の職場では、超過勤務の削減、休暇の取得促進など各人のワークライフバランスが尊重されている。	
9	今の職場では、育児・介護など各人の抱える様々な事情を踏まえ、適切な業務上の支援が行われている。	
10	今の職場では、単位時間当たりの付加価値を高めようとする姿勢がある。	
11	今の職場では、国家公務員としての倫理感の徹底、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識の醸成が図られている。	
12	今の職場では、個々人が公平・平等に扱われている。	
13	今の職場では、良好な人間関係が築かれている。	

1. 回答欄をクリックします。
2. プルダウンが表示されます。
3. 回答を選択します。

★既に同じ枠組みに（同じ課等）属する別の対象者にて職場環境等調査を回答している場合

1. 「同じ枠組みに所属する以下の者で回答済みのためスキップ」にチェックをします。
2. 既に回答した対象者のメールアドレスをプルダウンから選択します。
3. 「調査票の提出（メール送信）」をクリックします。  
※設問への回答は不要です。
4. 送信確認の画面が出ますので、「送信」をお願いします。

注意：併任等で異なる枠組みの所属部署がある場合はその両方について職場環境等調査を御回答頂きます。

## ② 設問の回答2

設問番号	設問内容	回答
1	今の職場では、組織の目標や方針、達成すべき成果が共有・理解されている。	1:まったく当てはまらない
2	今の職場では、議論が活発に行われている。	1:まったく当てはまらない
3	今の職場では、職位や年次にかかわらず、自由に意見が言える雰囲気である。	1:まったく当てはまらない
4	今の職場では、新たな取組に挑戦しようとする姿勢がある。	1:まったく当てはまらない
5	今の職場では、取り巻く環境の変化に応じて、また業務の効率化をはかるため、業務の見直しを行おうとする姿勢がある。	1:まったく当てはまらない
6	今の職場では、業務内外のことについて話しやすい関係が構築されている。	1:まったく当てはまらない
7	今の職場では、テレワークの推進、フレックスタイム制の利用等、場所や時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方が尊重されている。	1:まったく当てはまらない
8	今の職場では、超過勤務の縮減、休暇の取得促進など各人のワークライフバランスが尊重されている。	1:まったく当てはまらない
9	今の職場では、育児・介護など各人の抱える様々な事情を踏まえ、適切な業務上の支援が行われている。	1:まったく当てはまらない
10	今の職場では、単位時間当たりの付加価値を高めようとする姿勢がある。	1:まったく当てはまらない
11	今の職場では、国家公務員としての倫理感の徹底、法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止などコンプライアンス意識の醸成が図られている。	1:まったく当てはまらない
12	今の職場では、個人が公平・平等に扱われている。	1:まったく当てはまらない
13	今の職場では、良好な人間関係が築かれている。	1:まったく当てはまらない

前に戻る

次に進む

1. 「次に進む」をクリックします。

2. “観察者アンケート”の回答画面へ遷移します。

※未回答の設問が存在する場合はエラーを表示します。

※複数の調査票を回答する場合、“観察者アンケート”は、2通目以降存在しません。

### ■ その他の機能

・「前に戻る」

→入力済みの内容を保持した状態で“多面観察”画面に戻ります。

## 4. 観察者アンケートの回答

観察者アンケートの設問の回答を行います。

### ① 設問の回答 1

プルダウン形式による選択回答、及び自由記述項目への回答を行います。自由記述項目は任意です。

設問番号	設問内容	回答
1	管理職のマネジメント能力に関する[設問の内容]は適切だと思いますか。 1)について、「あまり適切でない」又は「適切でない」と回答された場合、その理由を記載してください。	適切である おおむね適切である あまり適切でない 適切でない
2	職場環境等に関する[設問の内容]は適切だと思いますか。 2)について、「あまり適切でない」又は「適切でない」と回答された場合、その理由を記載してください。	
3	管理職のマネジメント能力に関する[設問内容]は適切だと思いますか。 3)について、「あまり適切でない」又は「適切でない」と回答された場合、その理由を記載してください。	
4	職場環境等に関する[設問内容]は適切だと思いますか。 4)について、「あまり適切でない」又は「適切でない」と回答された場合、その理由を記載してください。	
5	回答期間(3週間)は十分だと思いますか。 5)について、「あまり適切でない」又は「適切でない」と回答された場合、その理由を記載してください。	

1. 回答欄をクリックします。
2. プルダウンが表示されます。
3. 回答を選択します。

自由記述項目の回答を行います。

4. 入力セルが表示されていない場合は、  
設問の灰色に網掛されたセルをクリックすると、  
自由記述欄が表示されます。

## ② 設問の回答2

多面観察及び職場環境等に関する調査.xlsxm - Excel

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 開発 実行したい作業を入力してください...

MS Pゴシック 11 A A

B I U 条件付き書式 テーブルとしてセルの書式設定 スタイル 挿入 削除 書式 セル 並べ替えと検索とフィルター 編集

C25 5について、「あまり適切でない」又は「適切でない」と回答された場合、その理由を記載してください。

22		4	4について、「あまり適切でない」又は「適切でない」と回答された場合、その理由を記載してください。				
23							
24			回答期間(3週間)は十分だと思いますか。	おおむね適切である			
25		5	5について、「あまり適切でない」又は「適切でない」と回答された場合、その理由を記載してください。				
26							
27							
28			【06自由記述欄】 回答に当たり困難を感じた点や、このような取組を今後も進めることに関するお考え等、特段の御意見があれば自由に記載してください。				
29							
30							
31							
32			前に戻る	調査票の提出(メール送信)			
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							
40							
41							
42							

アンケート

1. 「調査票の提出(メール送信)」をクリックします。  
(回答はまだ完了していません)

※未回答の設問が存在する場合はエラーを表示します。

### ■ その他の機能

- ・ 「前に戻る」  
→入力済みの内容を保持した状態で  
“職場環境等”画面に戻ります。

## 5. 調査票の送信

調査実施者へ調査票の回答を行います。

### ① 回答の送信

送信確認

件名に格付情報を付与します。よろしいですか？

**格付情報**

件名  付ける  付けない

本文  付ける  付けない

取扱制限

付ける  付けない

定型文  直接入力

複製禁止 印刷禁止

OR

送信

付けないで送信

キャンセル

プレビュー

初期値設定

### ■ その他の機能

- 送信確認の画面が出ますので、「送信」をクリックしてください。
- 送信確認の画面が見えない場合、タスクバーのOutlookアイコンにカーソルを当ててください。送信確認の画面がアイコンの上に出ますのでクリックし、「送信」をクリックしてください。

