

管理職のマネジメント能力に関する アンケート調査 結果概要(最終報告)

平成29年3月
内閣官房内閣人事局

目次

■調査の実施概要	p2
I. 管理職のマネジメントの現状	p5
II. 管理職の役割に対する期待	p12
III. 管理職のマネジメント上の課題	p16
IV. 自由意見	p18

調査の実施概要

■ 調査目的

国家公務員の職場におけるマネジメントの現状を把握・分析するとともに、管理職以外の職員（部下）が期待する管理職の役割、マネジメント行動等を把握・分析するため、職員向けのアンケート調査を実施する。

■ 調査期間

平成28年12月5日（月）～12月22日（木）

■ 調査方法

ウェブ調査（一部の組織に対しては紙媒体による調査）

■ 対象者

本府省における管理職（課室長）、一般職員（課長補佐以下）の職員 ※非常勤職員は除く。

各府省において、おおむね課室長の25%、課長補佐以下の職員の5%をランダムサンプリングにより抽出するよう依頼して実施した。

■ 回答率

約84.7%（課室長約73.3%、一般職員約90.4%）

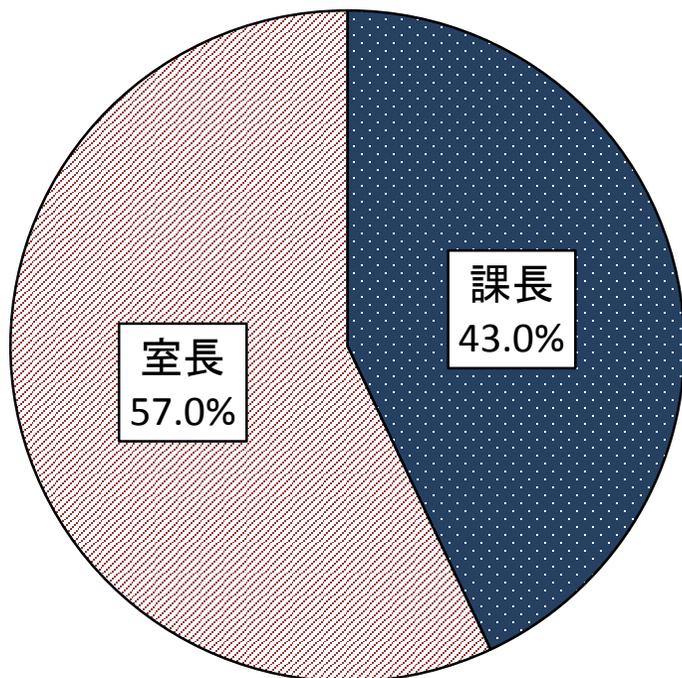
■ 設問構成

- ・回答者の属性
- ・職場風土からみたマネジメント水準
- ・自由記述（マネジメントに関する課題等）
- ・管理職のマネジメント行動
- ・管理職の役割に対する期待と現状

回答者の概要①

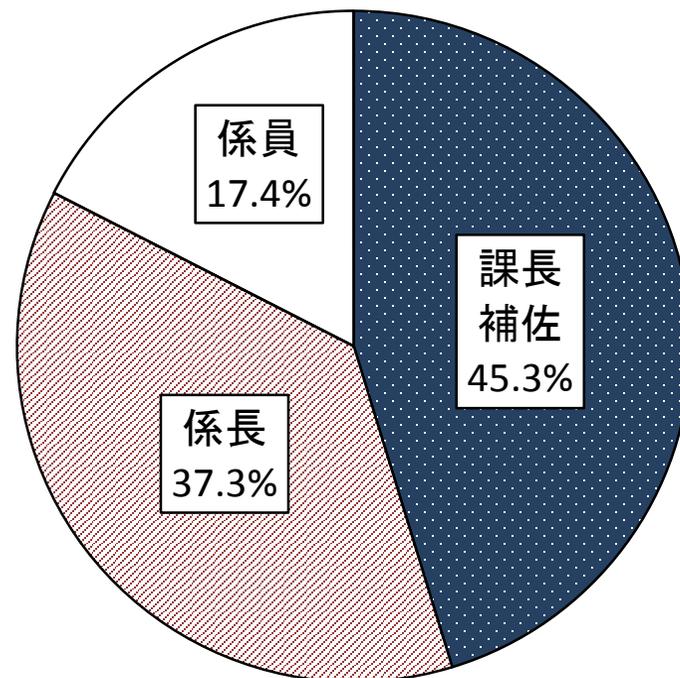
<回答者の職位(管理職)>

回答716件



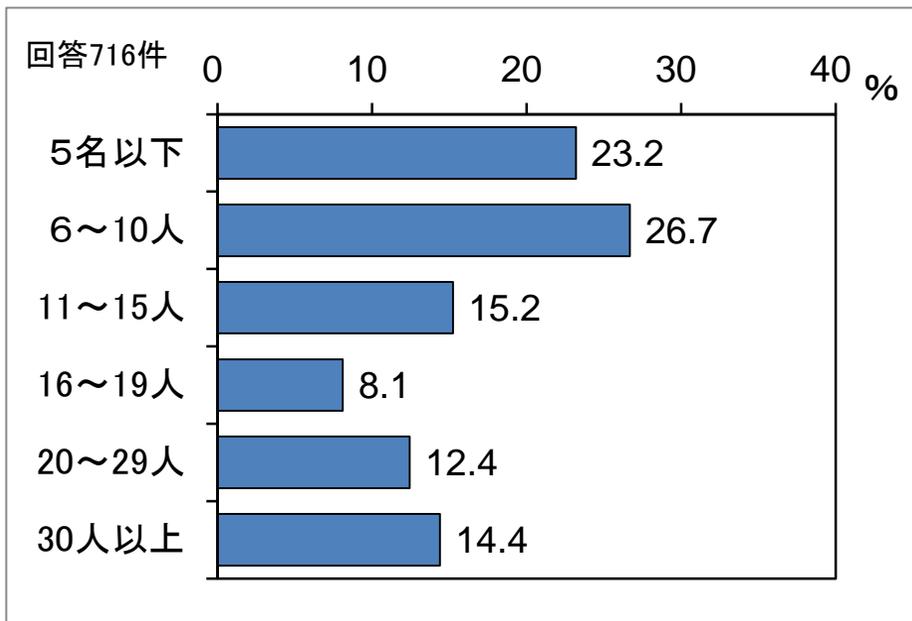
<回答者の職位(一般職員)>

回答1,685件

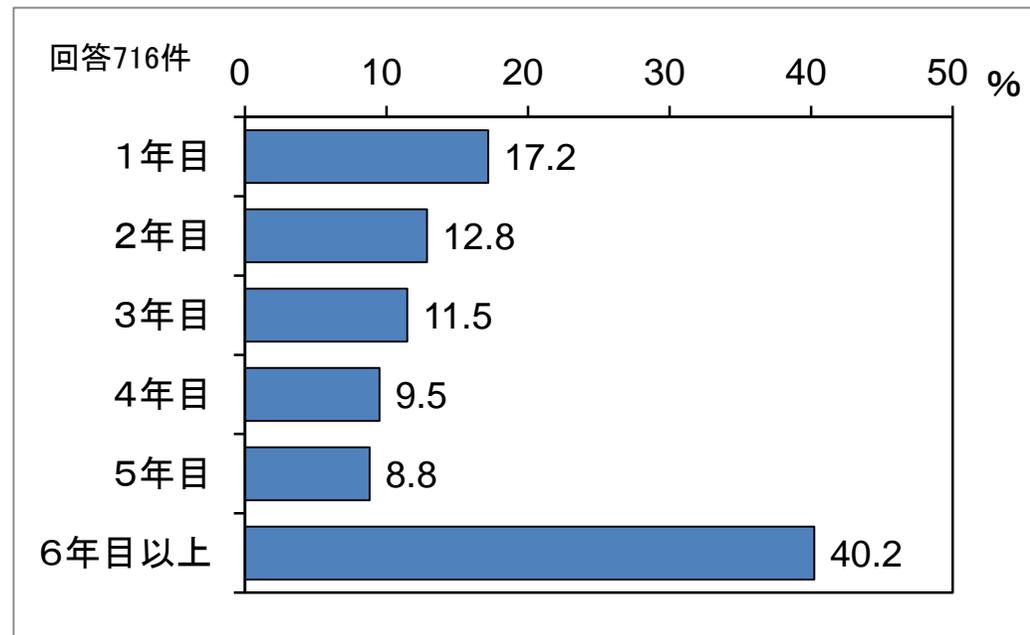


回答者の概要②

＜部下の人数(管理職回答)＞



＜管理職経験年数(管理職回答)＞

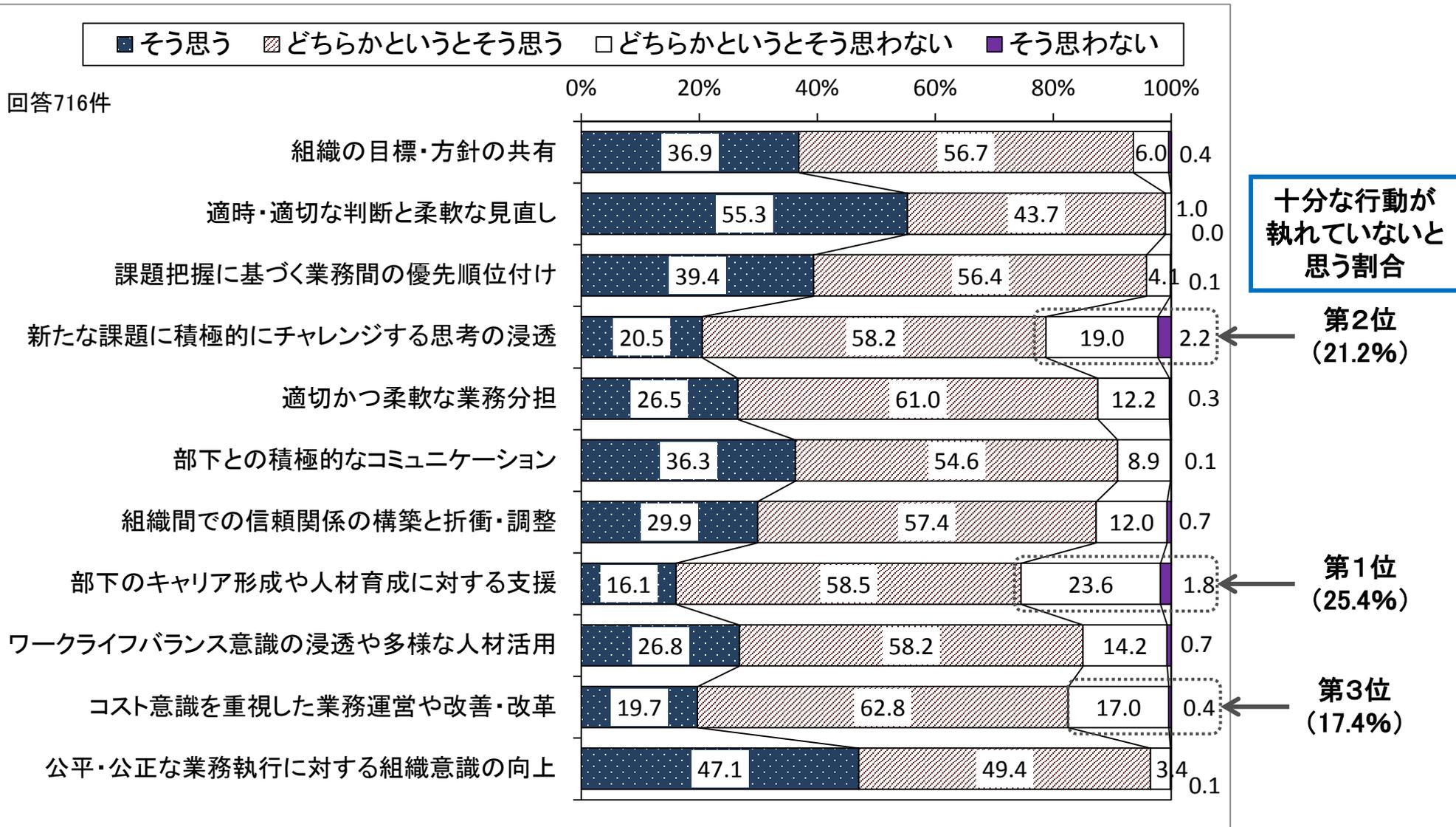


I . 管理職のマネジメントの現状

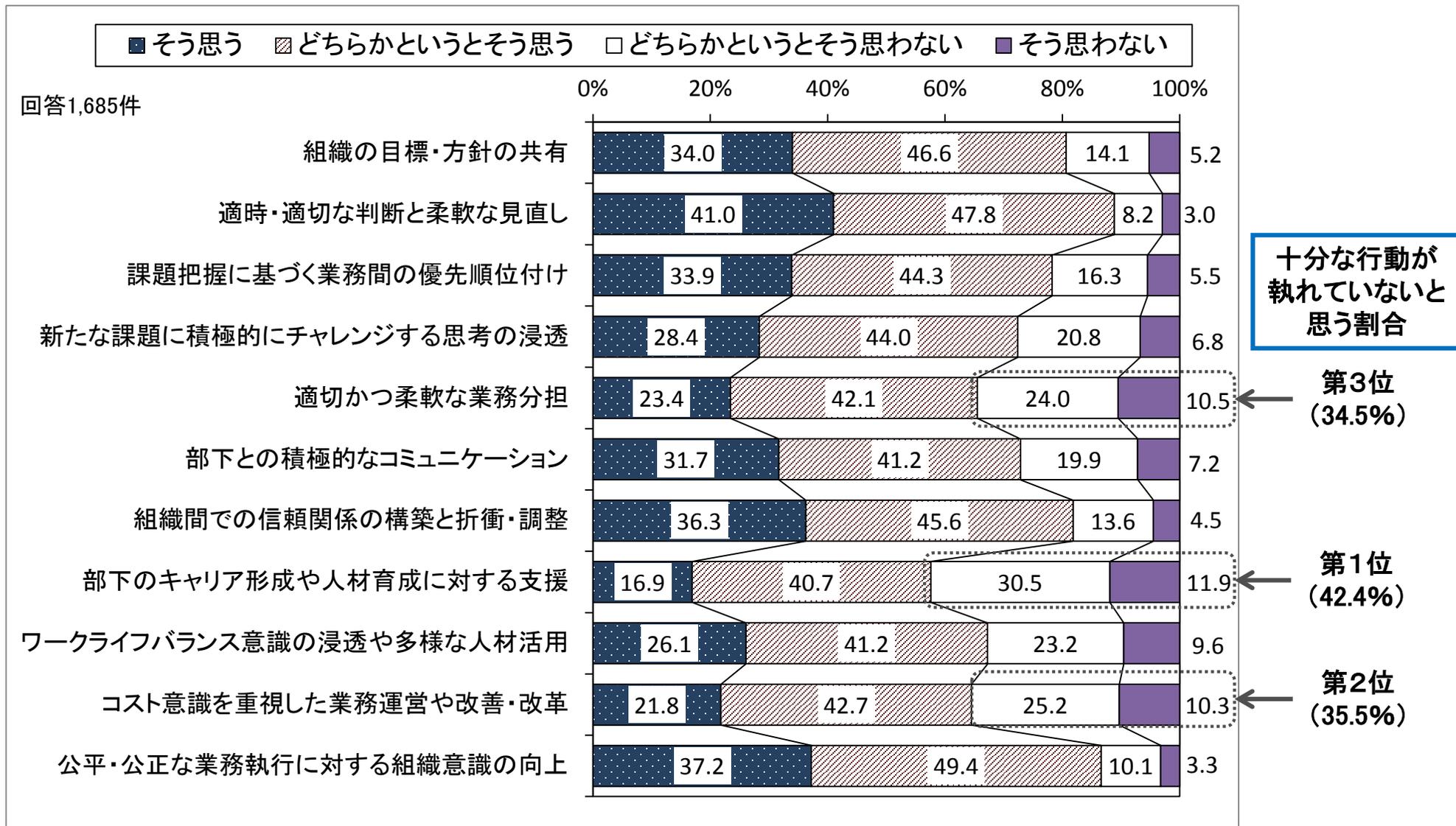
管理職のマネジメント行動に関する設問

本資料での表記	アンケートの設問文 (管理職の行動について、「そう思う」「どちらかというと思う」「どちらかというと思わない」「思わない」の中から1つ選択)
組織の目標・方針の共有	組織の目標や方針を適切に把握し、それをもとに各職員の役割を明確にすることで、組織の目標や方針を部下に共有させることができますか。
適時・適切な判断と柔軟な見直し	一度決断したことであっても、状況の変化を踏まえて、柔軟に見直すことができますか。
課題把握に基づく業務間の優先順位付け	組織として優先的に取り組むべき課題について適切に把握し、具体的に業務間の優先順位を付けて部下に示すことができますか。
新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透	組織全体に新たな課題に積極的にチャレンジする思考を浸透させることができますか。
適切かつ柔軟な業務分担	業務量の変化や、仕事の特性、職員の能力などを踏まえ、業務分担を適切かつ柔軟に見直すことができますか。
部下との積極的なコミュニケーション	部下と積極的にコミュニケーションを取り、部下の業務の進捗状況などについて情報が集まりやすい状況を作り出すことができますか。
組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	組織外の人材と積極的に信頼関係を構築したり、また他の組織との折衝・調整を円滑に行うことができますか。
部下のキャリア形成や人材育成に対する支援	長期的な観点から、部下のキャリア形成や人材育成について具体的な支援を行うことができますか。
ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用	業務の効率化や長時間労働の見直しなどワークライフバランス意識の浸透や、育児や介護などの事情を抱える職員が職場で活躍できるように業務分担を工夫するなど、具体的な推進策を取ることができますか。
コスト意識を重視した業務運営や改善・改革	コスト意識を重視した業務運営を行い、事業や組織の在り方を変革する意欲を持ち、具体的な改善・改革の行動に取り組むことができますか。
公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上	自ら責任感を持って業務に対応し、組織として服務規律の遵守、公平・公正な業務執行が行われるよう、組織の意識向上を図ることができますか。

管理職がマネジメント行動を執れていると思う割合 (管理職自身の回答)

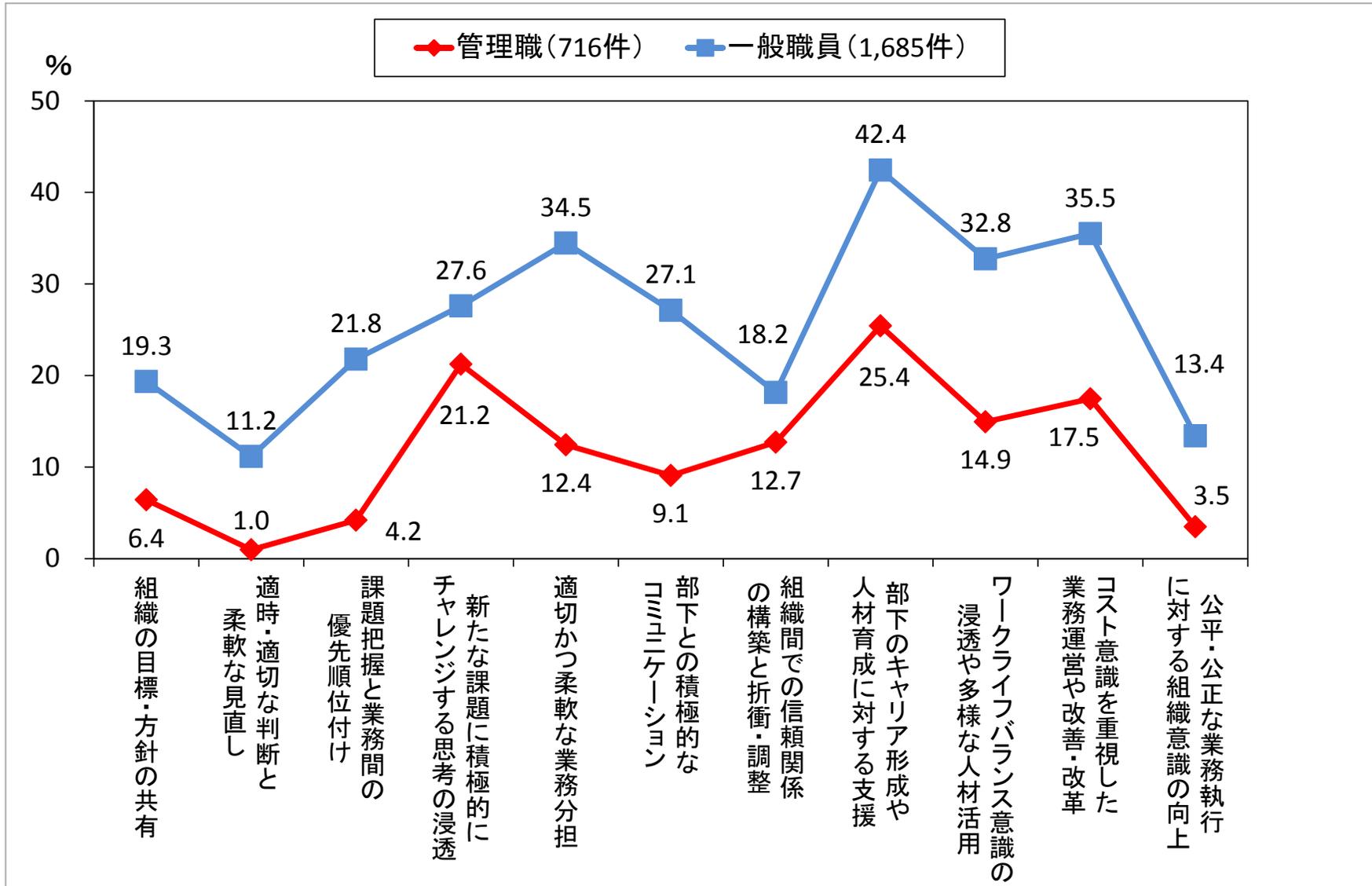


管理職がマネジメント行動を執れていると思う割合 (一般職員から見た回答)



管理職がマネジメント行動を執れていないと思う割合 (管理職と一般職員の回答比較)

「そう思わない」と「どちらかというと思わない」の合計



【参考】I(1) 管理職がマネジメント行動を執れているかに関する設問間の相関分析の結果(管理職回答)

・管理職については、「①組織の目標・方針の共有」は「③課題把握に基づく業務間の優先順位付け」との間にやや強い相関が見られるほか、「④新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透」、「⑤適切かつ柔軟な業務分担」、「⑥部下との積極的なコミュニケーション」、「⑦組織間での信頼関係の構築と折衝・調整」、「⑧部下のキャリア形成や人材育成に対する支援」、「⑨ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用」、「⑩コスト意識を重視した業務運営や改善・改革」、「⑪公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上」の項目との相関関係が見られるなど、管理職のマネジメント行動の一連のフローの川上の業務として、「組織の目標・方針の共有」の重要性がわかる結果となっている。

項目名	管理職のマネジメント行動										
	①組織の目標・方針の共有	②適時・適切な判断と柔軟な見直し	③課題把握に基づく業務間の優先順位付け	④新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透	⑤適切かつ柔軟な業務分担	⑥部下との積極的なコミュニケーション	⑦組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	⑧部下のキャリア形成や人材育成に対する支援	⑨ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用	⑩コスト意識を重視した業務運営や改善・改革	⑪公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上
管理職のマネジメント行動	①組織の目標・方針の共有	1.00									
	②適時・適切な判断と柔軟な見直し	0.33	1.00								
	③課題把握に基づく業務間の優先順位付け	0.56	0.43	1.00							
	④新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透	0.47	0.30	0.42	1.00						
	⑤適切かつ柔軟な業務分担	0.44	0.34	0.47	0.39	1.00					
	⑥部下との積極的なコミュニケーション	0.45	0.33	0.33	0.41	0.41	1.00				
	⑦組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	0.37	0.34	0.38	0.44	0.34	0.43	1.00			
	⑧部下のキャリア形成や人材育成に対する支援	0.37	0.21	0.37	0.42	0.43	0.36	0.40	1.00		
	⑨ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用	0.36	0.26	0.34	0.33	0.44	0.34	0.29	0.396	1.00	
	⑩コスト意識を重視した業務運営や改善・改革	0.39	0.32	0.42	0.40	0.41	0.34	0.35	0.42	0.46	1.00
	⑪公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上	0.43	0.34	0.37	0.37	0.32	0.43	0.36	0.37	0.32	0.32

相関係数

- 0.7以上(強い相関がある)
- 0.5以上(やや強い相関がある)
- 0.4以上(相関がある)

【参考】I (2) 管理職がマネジメント行動を執れているかに関する設問の主成分分析の結果(管理職回答)

- ・管理職の回答から、マネジメント行動を主成分分析(※)を用いて類型化したところ、次の結果が得られた。
- ・第1成分については、組織の方向性決定や内外のコミュニケーションに関する項目である(「組織間での信頼関係の構築と折衝・調整」、「部下との積極的なコミュニケーション」、「公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上」、「新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透」、「組織の目標・方針の共有」の5項目)。
- ・第2成分については、組織活用の在り方に関する項目である(「ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用」、「コスト意識を重視した業務運営や改善・改革」、「適切かつ柔軟な業務分担」、「部下のキャリア形成や人材育成に対する支援」の4項目)。
- ・第3成分については、業務上の判断に関する項目である(「適時・適切な判断と柔軟な見直し」、「課題把握に基づく業務間の優先順位付け」の2項目)。

	成分		
	1	2	3
組織間での信頼関係の構築と折衝・調整	0.8059	-0.0925	0.0028
部下との積極的なコミュニケーション	0.7779	-0.0676	0.0324
公平・公正な業務執行に対する組織意識の向上	0.7026	-0.1149	0.1385
新たな課題に積極的にチャレンジする思考の浸透	0.6275	0.1458	-0.0030
組織の目標・方針の共有	0.3923	0.1472	0.3418
ワークライフバランス意識の浸透や多様な人材活用	-0.1538	0.9068	-0.0281
コスト意識を重視した業務運営や改善・改革	-0.0535	0.7463	0.1063
適切かつ柔軟な業務分担	-0.0050	0.6157	0.2356
部下のキャリア形成や人材育成に対する支援	0.4459	0.5738	-0.3323
適時・適切な判断と柔軟な見直し	0.0310	-0.1075	0.8842
課題把握に基づく業務間の優先順位付け	0.0447	0.2591	0.6234

※)主成分分析について

一定の数学的な手法により多数の調査項目を統合することにより、少数の総合的な指標(=成分)を抽出する分析をいう。

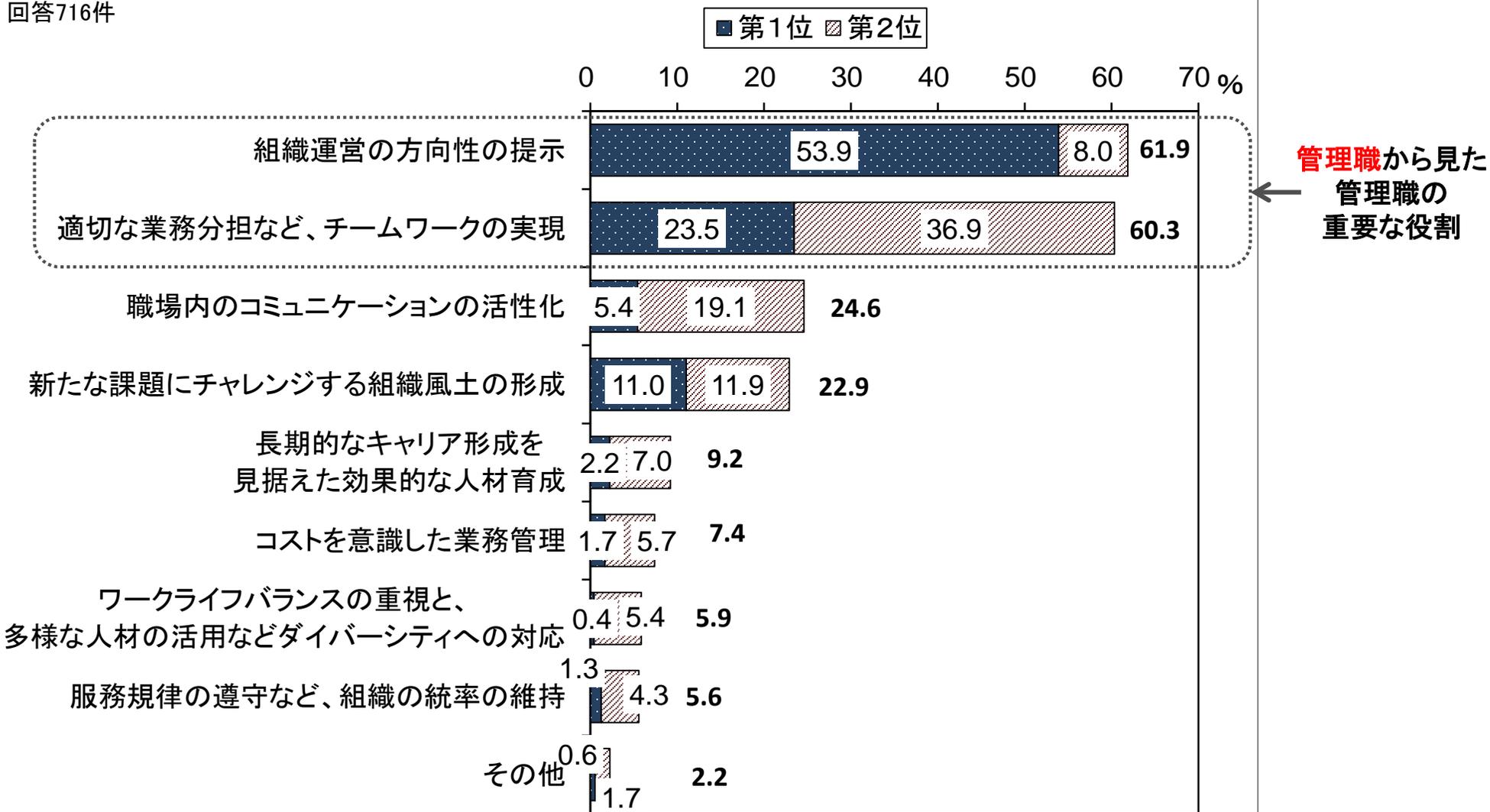
本件に当てはめれば、管理職のマネジメント行動が執れているかに関する11項目の調査結果について、主成分分析の結果から傾向が近いものをグルーピングしたところ、【組織の方向性決定や内外のコミュニケーション】【組織の活用の在り方】【業務上の判断】と名付け得る3つの指標に分類されることが判明したことになる。

Ⅱ．管理職の役割に対する期待

管理職の役割として重要と思う割合（管理職回答）

重要と思う順に2つ回答

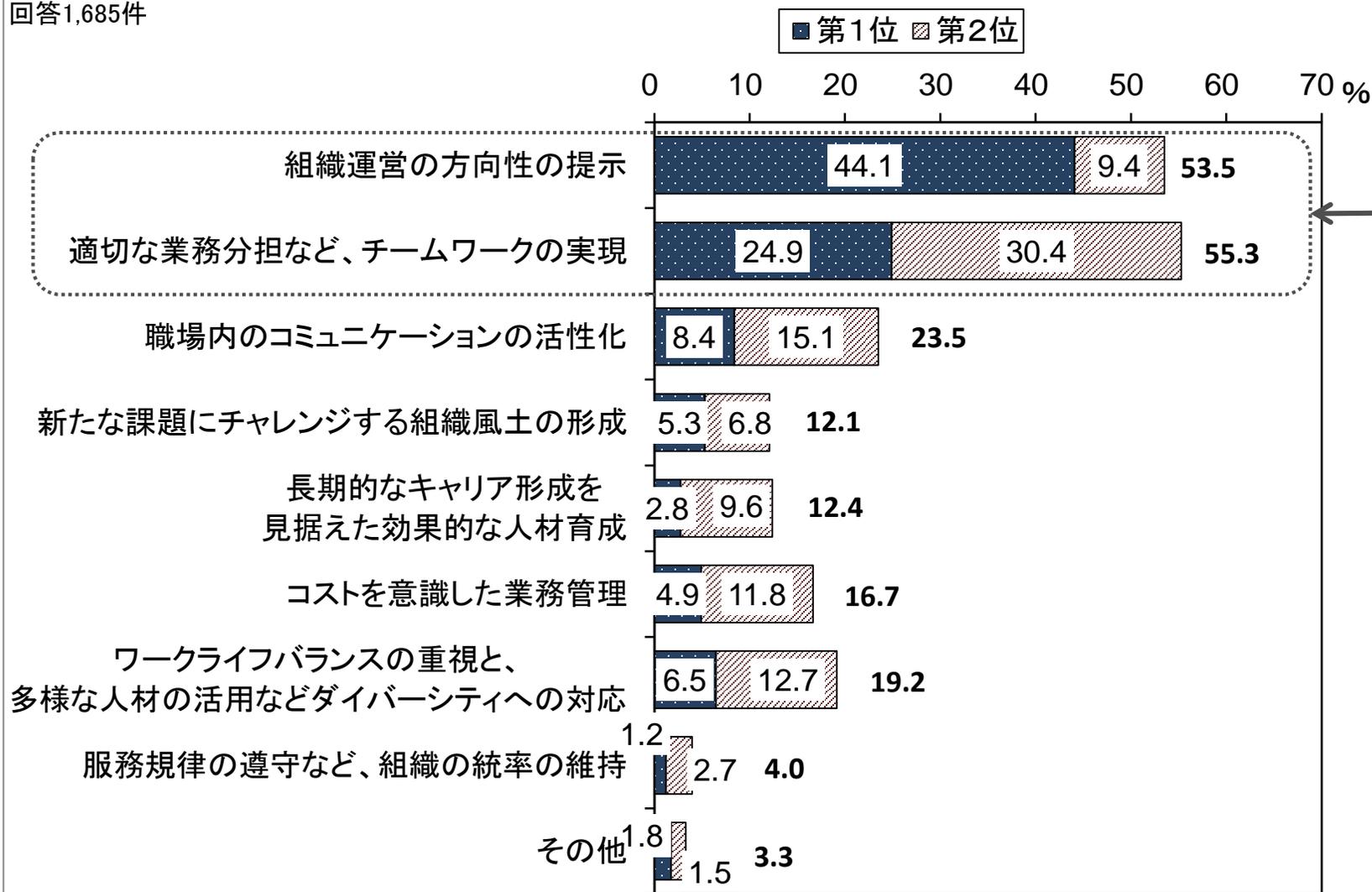
回答716件



管理職の役割として重要と思う割合（一般職員回答）

重要と思う順に2つ回答

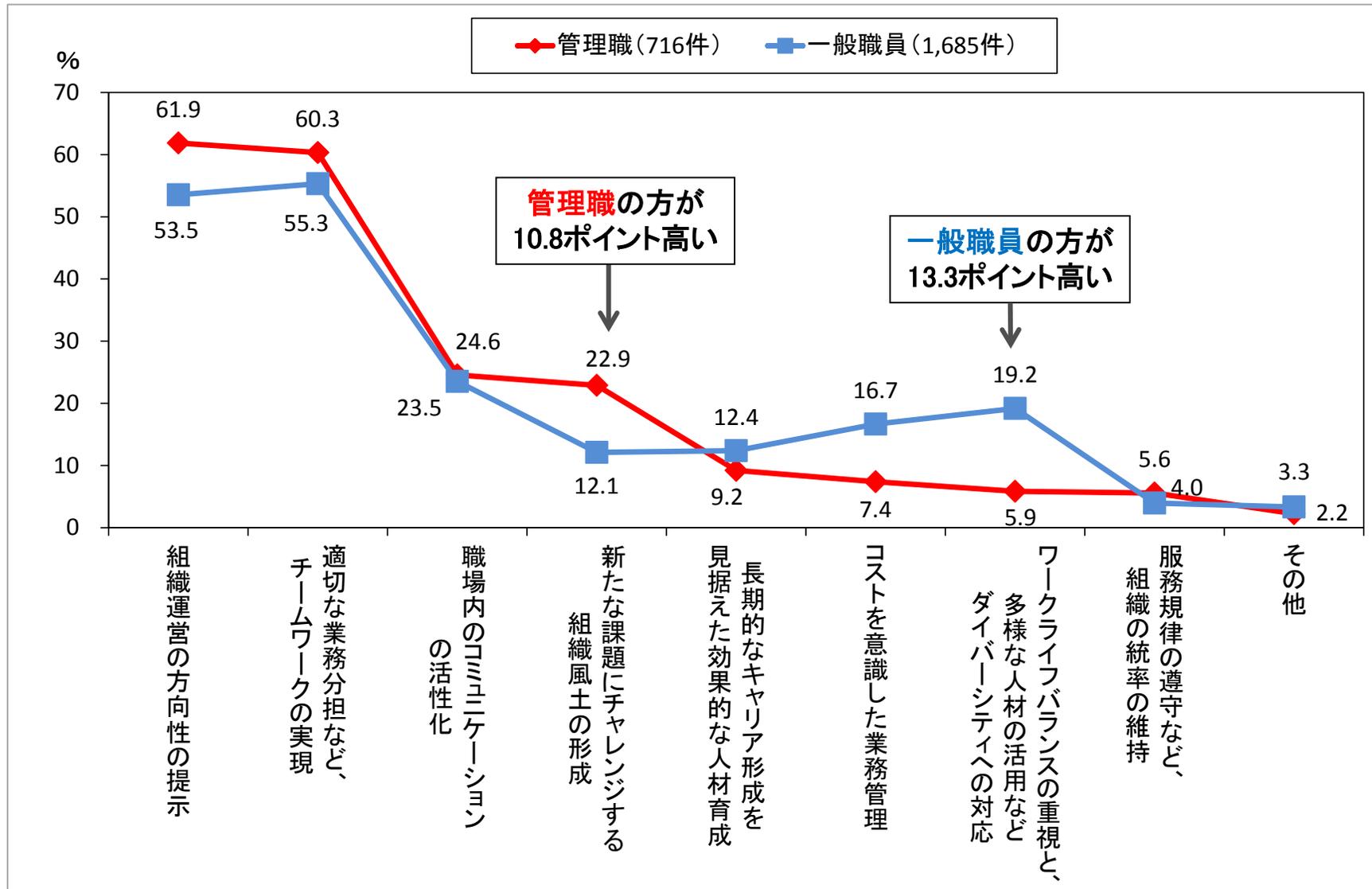
回答1,685件



一般職員から見た
管理職の
重要な役割

管理職の役割として重要と思う割合 (管理職と一般職員の回答比較)

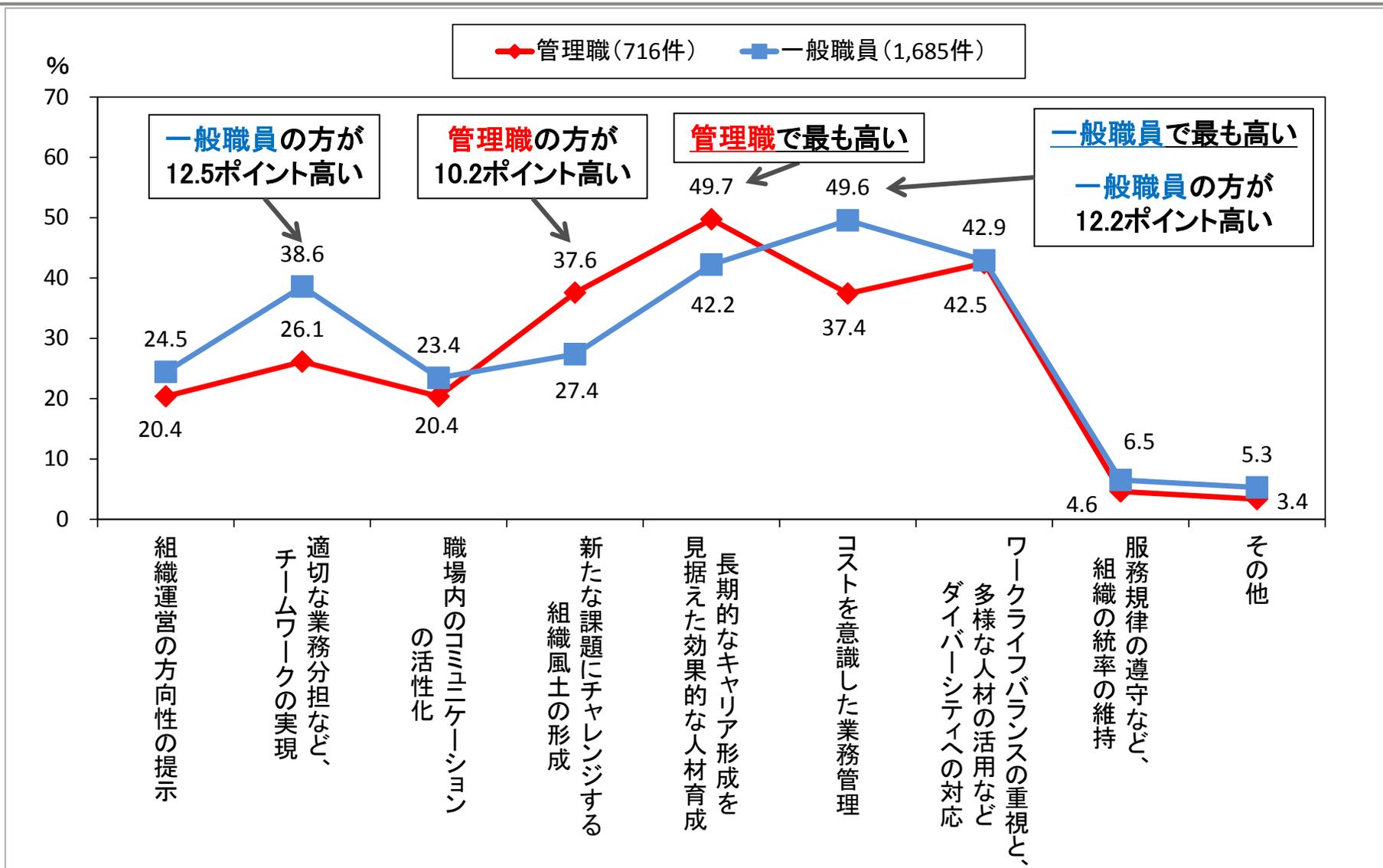
「第1位」と「第2位」の合計



Ⅲ. 管理職のマネジメント上の課題

マネジメント上の問題や課題（管理職・一般職員回答）

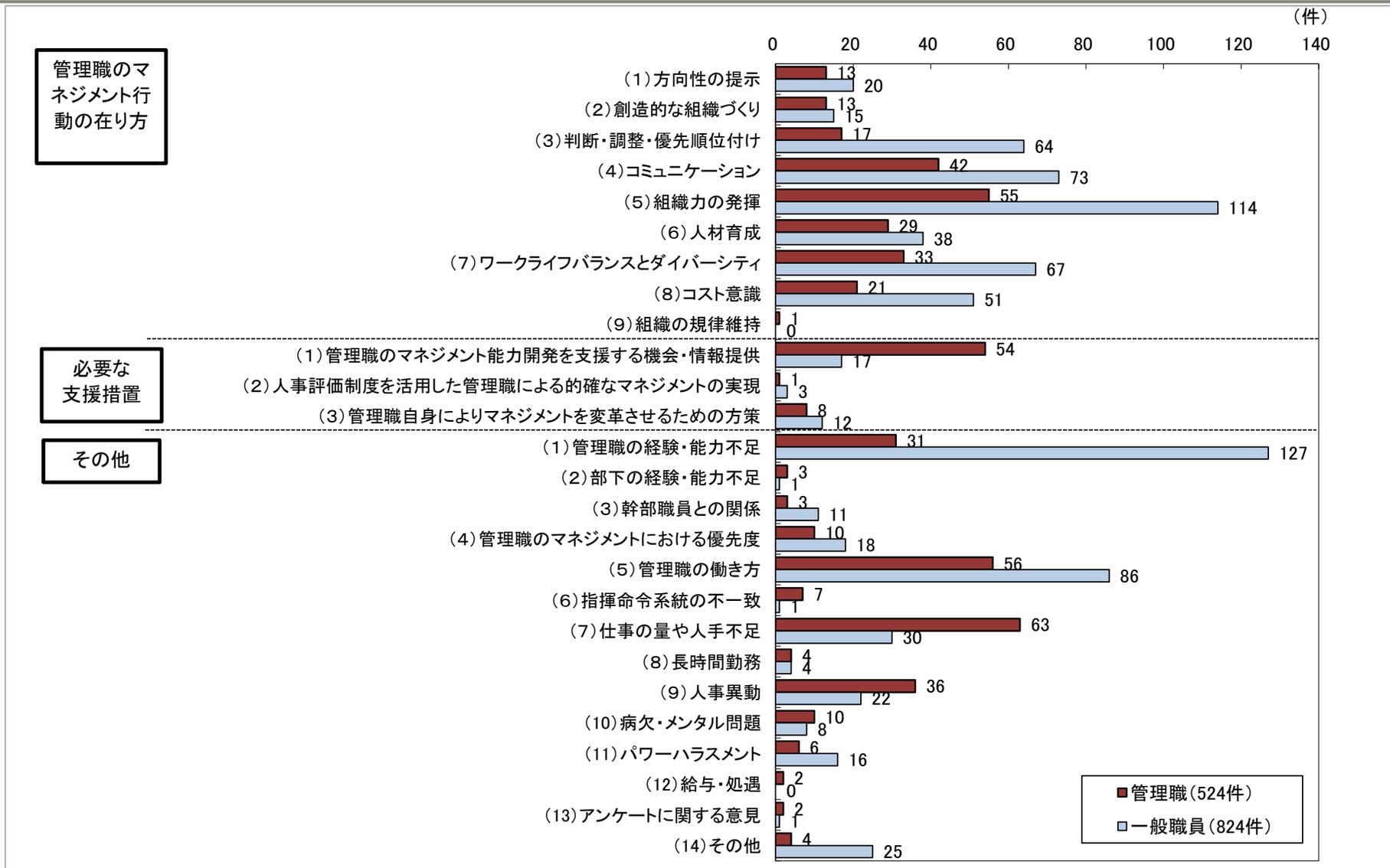
複数回答



IV. 自由意見

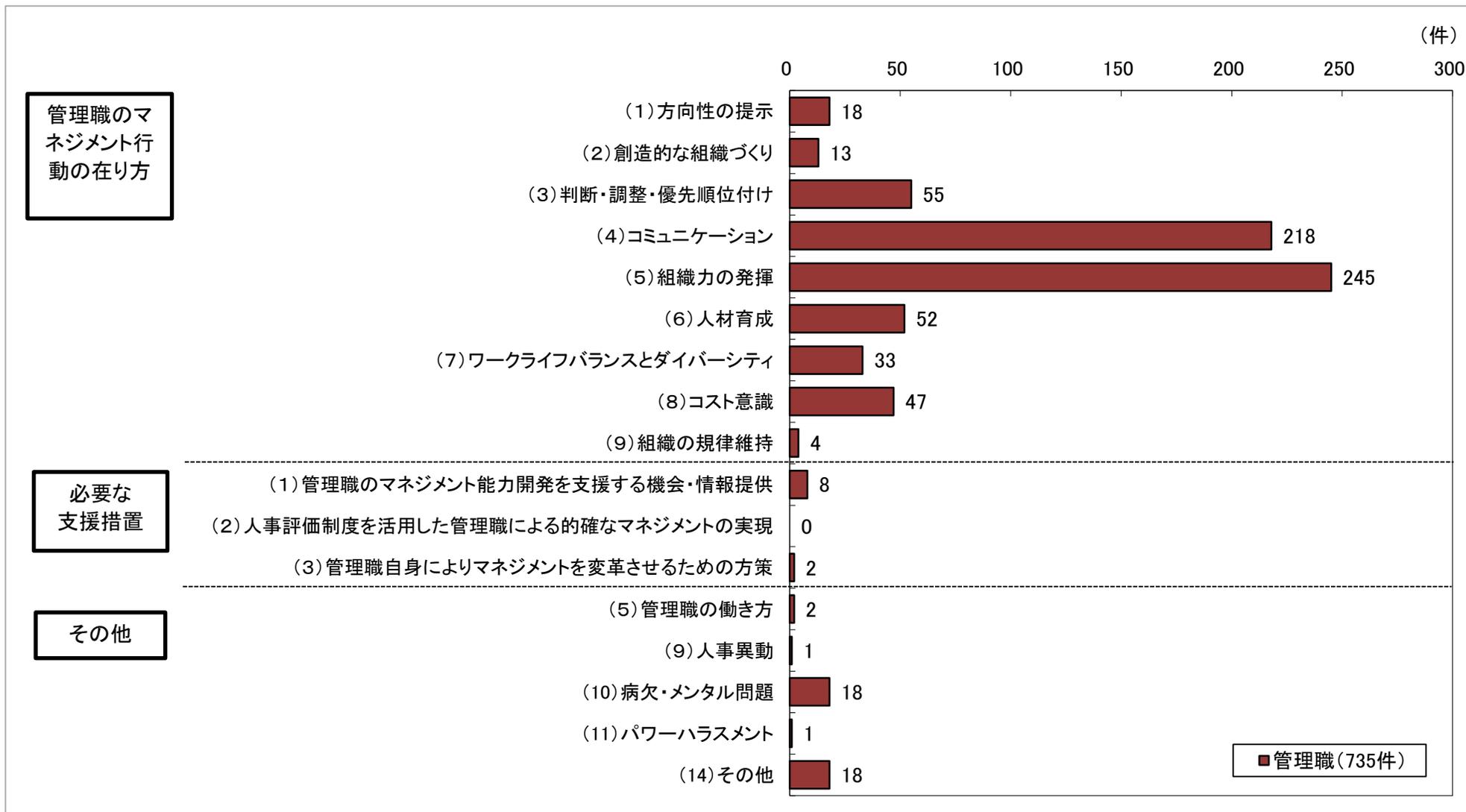
自由意見(管理職・一般職員回答)

管理職のマネジメント能力やマネジメント環境に関する課題



自由意見(管理職のみ回答)

管理職としての意識や取組、工夫



自由意見(管理職のみ回答)

管理職としての意識や取組、工夫の例(抜粋)

【A リーダーとしての行動】

(1) 方向性の提示

① 組織課題の適切な把握・提示

- 社会にとって何が求められているか、あるいは不要とされているか、常に原点に立って考える。
- 業務の方向性を決める際に、職場での議論を経て、あるいはしっかりと背景等を説明することで、方向性を職場で共有できるようにする。
- 組織の施策の方向性を明示し、新たな業務に適切に対応することを意識し、そのために外部の方から意見を伺い、業務に活かす。

(2) 創造的な組織づくり

① 新たな取組に挑戦する風土の醸成

- 自らが積極的に疑問を投げかけたり、提案したりすることにより、職場での議論・コミュニケーションを活発に行うようにしている。これにより新たな業務にチャレンジする機運を醸成するように努める。
- 前例主義にとらわれないように、なぜ、そうしたのか、そうするのか、自身や部下に問うように心がける。
- 前例どおりには行うことは誰にでもできるとの意識の下、従来から行われていることであっても見直すべき点がないか、何か新しいことができることがないかを常に意識し、周囲にも明確に発信することで、挑戦する組織風土づくりに配慮する。

自由意見(管理職のみ回答)

管理職としての意識や取組、工夫の例(抜粋)

【B 成果を挙げる組織運営】

(3)判断・調整・優先順位付け

①適時・適切な判断

- 「大きな方針を示した後は部下が伸び伸びと自由な発想で業務を遂行できるようにし、判断すべき時は判断し、対外的に折衝すべき時は折衝し、部下が方向性に悩んだ時は方向性を示し、最後の責任は取る」ということを常に肝に銘じている。
- 必要な意思決定は迅速に行うことに加え、対応が必要な課題が放置されていないか、また、課題に対して部下の能力等が十分か(不十分な場合は何らかの形で支援)を常に意識・対応する。
- できるだけ部下の仕事への意欲に配慮し、判断には必ず明確な判断基準を示すように心がける。

②組織間での信頼関係の構築と折衝・調整

- 職場内の発想に閉じこもっては、政策イノベーションは起こせないことから、自ら積極的に職場外の発想を持ち込んだり、課員に積極的に外に出るよう促している。
- 管理職同士のコミュニケーションも意識し、組織同士の関係構築にも取り組む。
- アンテナを高くし、学識有識者や民間、現場の声を常に聞くように心がける。

③業務間の優先順位付け

- 各職員が、業務に優先順位を付けてメリハリをもって取り組むことを目指して、声かけするよう心がける。
- 過剰品質の見直しと業務の取捨選択を行う。
- 中長期的なものと同期的なものに分けて取り組むようにする。今すぐに対応できなくても、長期的な思考は忘れないように指導する。

自由意見(管理職のみ回答)

管理職としての意識や取組、工夫の例(抜粋)

(4)コミュニケーション

①風通しの良い一体感のある職場づくり

- 課内の風通しを良くするため、課内ミーティング、案件説明等、係員クラスの職員が気軽に意見を述べるができる場を多く設けるよう心掛けるとともに、課長補佐クラスの職員にも同様の意識を持つよう指導する。
- 施策の全体方向を把握する等の基本動作に加え、課員全員の様子を可能な限り毎日確認するとともに、少なくとも週1回は全員と直接話す機会を作るなど、課内の円滑なコミュニケーションを行う。
- 管理職として、部下が自らの能力を適切に発揮できる環境を整備することが重要と考えており、そのためには、できる限り上司に相談しやすい雰囲気づくりや意見交換しやすい意識を持ってもらうように働きかける。

(5)組織力の発揮

①目標・方針の共有、部下への咀嚼

- 組織として到達すべき目標を職員各人に認識させ、それぞれ組織の目標に対してどのような貢献や働きができるか自覚させる。
- 部下を育成するため、管理職として自らが考えていること、実践していることやその目的等を部下に意識的に伝達する。
- 組織の基本目標、方向をわかりやすく示すことが重要と考えており、組織目標等を作成して提示する。

自由意見(管理職のみ回答)

管理職としての意識や取組、工夫の例(抜粋)

②部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担

- 業務が特定の職員に集中しないように目配りをするとともに、職員の能力に応じた柔軟な業務の割り当てを行い、効率的に業務が実施されるよう心がける。
- 職員それぞれの強みを活かして、弱みは皆でサポートするような仕事のやり方を定着させることにより、組織としての求心力を発揮できるように心がける。

③進捗管理、目標達成の仕上げ

- 政府の各種方針や検討の動きを適切に情報を共有することを意識し、職員一人一人が自ら、自分が為すべきことを計画的に実施できるように支援する。
- 部下に方向性を示し、部下がそれを受けて自身で業務を達成できるようにすることが重要であり、そのため、対話形式で考え方等を議論し、部下自身が理解して作業を進めることができるように努める。
- 求められる課題に対して、対応人数や個人の能力を勘案したスケジュール管理を行うとともに、求める業務の質を常に意識した作業指示を行う。

自由意見(管理職のみ回答)

管理職としての意識や取組、工夫の例(抜粋)

【C 資源の有効活用】

(6) 人材育成

①適切な職務経験の付与、部下への必要な支援

- 重要案件については、組織的な対応が必要なことから班を超えたプロジェクトチーム体制で取り組む。また、人材育成の機会として捉え、プロジェクトチームには中堅・若手職員も参画してもらう。
- 職員に対して、自ら企画立案することや、様々な関係者と意見交換をすることを率先して行うよう助言し、組織の担い手を育成することを常に意識する。
- 部下のアイデアを尊重し、その実現のための手立てを講じる際、部下の成長を促すため、当人に対応策を考えさせるようにしている。

②自己啓発を含めた能力開発の推進

- 外の方々との対話の中で、自らの知見を高められる傾向が高いことから、職員にはできるだけ外に出て、生の専門的な情報を取るようお願いする。
- 部下に対し、官民交流を通じた気づきを伝えたり、マネジメントに関する啓発本などを職場において自由に読めるようにする。

自由意見(管理職のみ回答)

管理職としての意識や取組、工夫の例(抜粋)

(7)ワークライフバランスとダイバーシティ

①ワークライフバランスを重視する意識改革

- チームとして業務を遂行するに当たり、業務の取組内容や進捗情報等を共有し、職員が休みやすい環境を作るため、数か月程度の休暇予定表をあらかじめ作成する。
- 勤務時間外には、できるだけ業務依頼を行わないようにし、仮に行う場合には、今日でなくとも良いものはその旨を必ず伝えるようにする。
- 職員が休日を取ったり、研修しやすいように、率先して休日等を取るようにする。

②多様な人材の活用

- 職員各人が多様性を活かしながら参画できるようダイバーシティ環境を整える。

自由意見(管理職のみ回答)

管理職としての意識や取組、工夫の例(抜粋)

(8)コスト意識

①先見性を持った上での適切な業務遂行

- 想定外の事象や突発的な事象に対応できる組織的な柔軟性と継戦能力を確保するため、想定内の事象については、課としても、各担当としても、段取りを重視し、「適切な時期に」、「適切な作業を」、「最短時間で」行うことを意識している。

②成果と時間・労力のバランスの認識

- 無駄な事務を減らし、スリム化を徹底するために、上司の問題意識を的確に把握した上で部下に適切な指示をすること、部下からの情報が入るよう相談しやすい雰囲気を作り、こちらの問題意識を伝えつつ、誠実な対応(報告、相談して良かったと思われるような対応)を行う。
- 不要な資料の作成を行わないよう自ら留意するとともに、部下にも促す。
- 可能な限り終了時間を明示して、その時間までにやり遂げるよう工夫する。

【D 組織の規律】

(9)組織の規律維持

①責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行

- 日々の業務遂行や服務規律の実践において、部下の模範となるように心がける。