

# 【第14回管理職員等アンケート】 職場の声から見える 国土交通省管理職の今

国交管ユニオンは98年の発足以来、管理職アンケートを2年毎に実施し今回で14回目になります。皆様から寄せられた「職場の声」や、自由記述欄を埋め尽くした切実な訴えは、当局との交渉における何よりも強力な武器となります。私たちは皆様の思いをしっかりと受け止め、職場の困難を代弁し、持続可能な職場環境と納得感のある処遇の実現に向けて、総力を挙げて取り組んでいく決意です。日々の激務、そして災害への対応に奔走される中、本アンケートに貴重な「生の声」を寄せていただいた全国の仲間にご心より感謝申し上げます。

## 単なる「忙しさ」ではなく、 組織の持続性に関わる構造的な課題

**(1) アンケートの特徴**  
 今年度の人事院勧告は、賃金改定率が34年ぶりに3%を超えたものの、物価高騰には追いつかず実質的な生活改善には至っていません。不十分な賃上げに加え、高齢期雇用の処遇改善も見送られ、勧告は人材確保を掲げ、若年層対策や能力・実績主義の強化を打ち出しましたが、その一方で本府省偏重の制度設計が地方との格差を拡大しています。また、55歳昇給停止の継続や役職定年制、60歳以降の賃金水準引下げなどにより、高

## 616名分集約

**(2) アンケートの対象者**  
 対象は、国土交通省内の旧建設省の職場を対象に、地方整備局、国土地理院に働く管理職員等を対象に実施しました。

**(3) アンケートの実施概要**  
 今回から従来の紙方式とアンケートツールを用いた回答方式の併用での集約を行いました。

■全設問を共通する声は「人が足りない」

人員配置については「十分でない」が約8割。業務量は増え続ける一方で、減る仕事はほとんどないという実感が広く共有されています。管理職の4割超が「時間が不足している」と回答し、本来の育成やマネジメントに十分な時間が割けない実態も明らかになりました。

プレイングマネージャー化が常態化し、組織で行うはずの業務が個人に依存する構造が進んでいます。

■災害対応は「非常時」ではなく「常態」

災害対応については、「まず増員を」との回答が最多。長時間勤務の見直しや交代制の整備を求める声も多数寄せられました。

使命感だけでは支えきれない現実。災害対応が常態化する中で、体制整備は待ったなしの課題です。

■責任と処遇は釣り合っていないか

管理職手当や特別勤務手当の改善を求める声は高く、テックフォース派遣時の超過勤務手当支給を求める回答は8割超。「責任は重いが、処遇は見合わない」この認識は特定の層に限られたものではありません。処遇の問題は個人の不満ではなく、将来、管理職

を担う人材が育つかどうかという組織の根幹に関わる問題です。

■若手離職と歪な年齢構成

若手離職の最大要因は「個人責任の大きさ」。また、年齢構成の歪みが中堅・若手層への負荷集中と育成停滞を生んでいるとの回答も多数を占めました。今の構造のまま、10年後も組織は回るのか。多くの回答に共通していたのは、この将来不安です。

■「頑張ってください」に込められた期待

自由記述欄には、「頑張ってください」といった声が多く寄せられました。それは同時に、職場の声をきちんと届けてほしいという期待でもあります。

管理職ユニオンは、今回のアンケート結果を交渉・提言に反映し、持続可能な建設行政を実現するための具体的な改善を求めていきます。

■この問題は「加入・未加入」を超えた課題

今回の結果は、組合員だけの問題ではありません。国土交通行政に携わるすべての職員に関わる課題です。職場の未来をどうつくるか。ぜひ一緒に考えていきましょう。



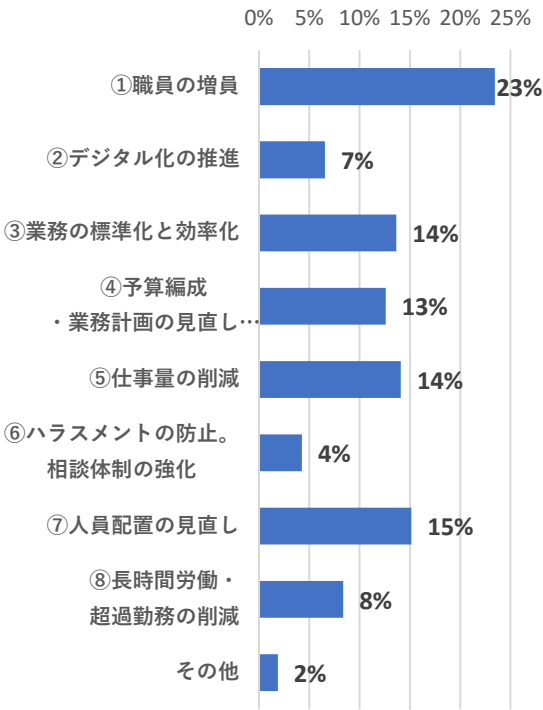
# 問1 業務執行に関して

私たちの国土交通省の仕事は、国民生活の安全安心の確保と便利で豊かな社会資本整備にあると考えています。二〇二〇年度以来、地方整備局関連で毎年度一〇〇名程度の増員があったものの、自然災害は毎年のように各地で発生し、「国土強靱化」の補正予算も毎年のように配置され、繁忙を極めていきます。

## 質問

このような職場実態で、あなたは何を改善すべきだと思いますか。

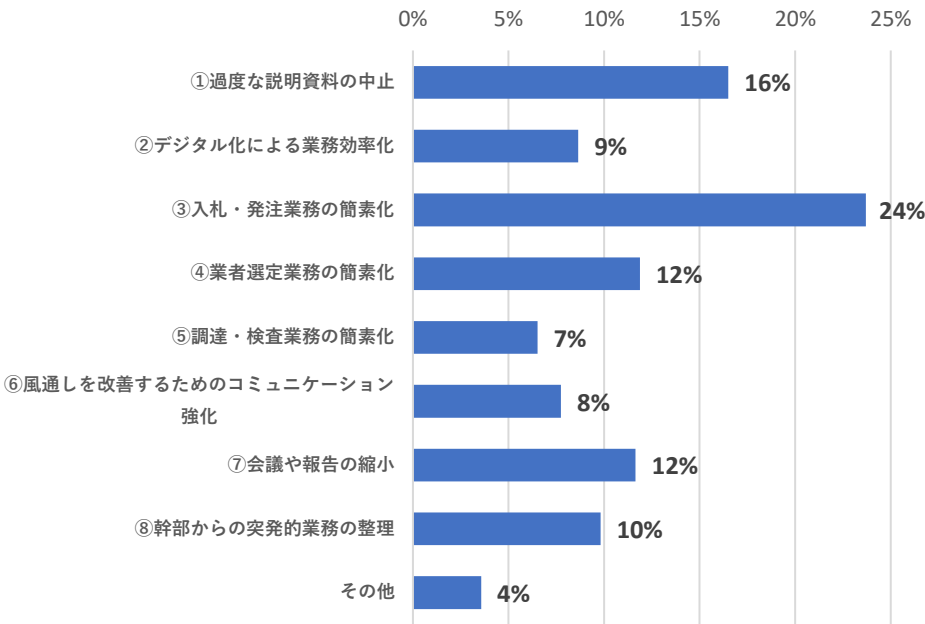
職場からの第一声は「人が足りない」。増員を求める声が多く、次いで人員配置や業務の効率化、仕事量の削減、予算編成の見直しが続きました。特に「補正予算頼みの繁忙構造」からの脱却を求める声が根強く、**持続可能な体制整備が急務**といえます。



## 質問

現状で何を改善すれば、業務執行が進めやすくなると思いますか。

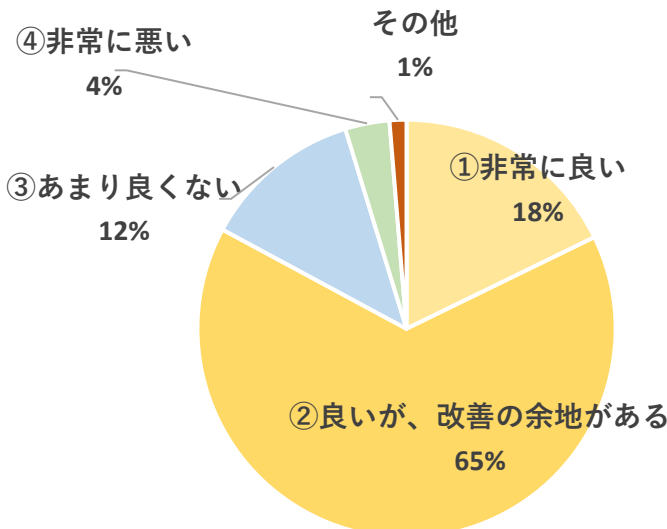
「文書・手続き」の見直しを求める声が顕著です。入札や発注業務の簡素化が最も多く、説明資料や会議の縮減も高率でした。職場主導で業務を進められる仕組みが求められています。



## 質問

職場の風通しについて、あなたの職場ではどのように感じていますか。

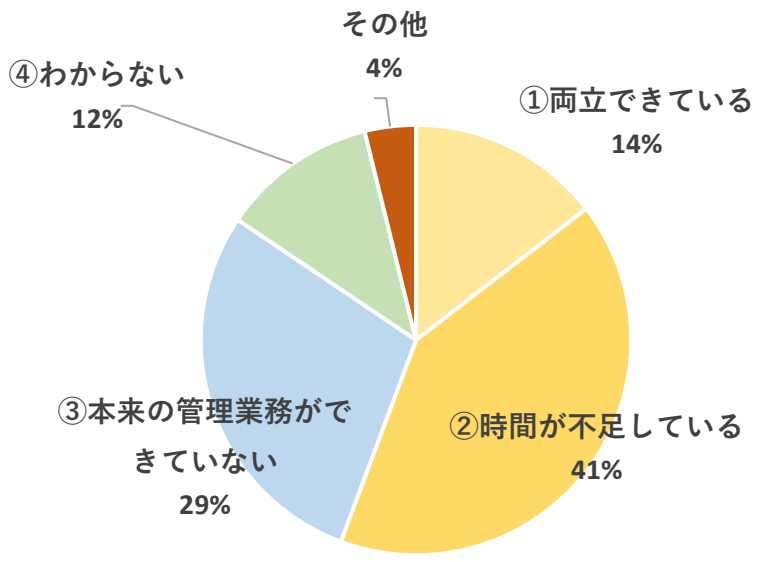
「風通しは良いが改善の余地あり」が65%と多数。一定のコミュニケーションはあるものの、意見を自由に交わす場や時間が十分でない現状が見えます。業務多忙が会話や相談の機会を減らしていると考えられ、対話文化の再構築が課題です。



質問

管理職の負担や役割について、どのように感じていますか。

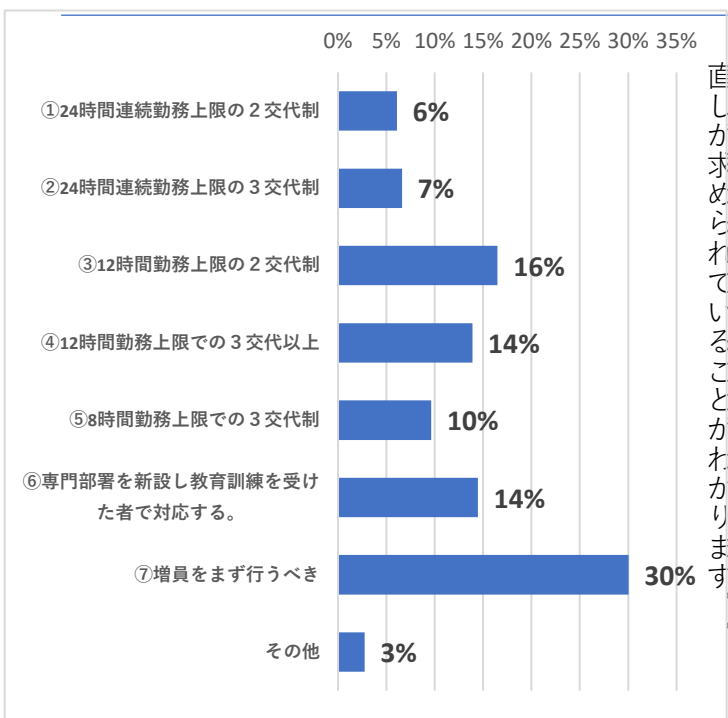
管理職の「時間不足」が際立ちます。育成や指導の時間が足りないとする回答が4割超、本来の管理業務に手が回らないとの回答も3割弱になりました。



## 業務は限界域へ『個人任せ』が常態化する職場の実像

業務量は増え続ける一方で、減らされる仕事はほとんどない。アンケートでは「業務は組織で行うものという建前」と「実際は個人に委ねられている現実」との乖離が多く指摘された。管理職がプレイングマネージャー化する中、業務執行の限界が明確になっている。

- ・新たな業務を増やすだけでなく、減らすことを重点的にやるべき
- ・管理職が忙殺され、部下指導やスケジュール管理ができない。
- ・仕事量を減らさないと改善できない
- ・やるべき業務を水準通り行うには全く人が足りない。計画見直しが始まると手が回らない
- ・権限と仕組みが不明確で、人が変わるたび対応が変わる。属人的運用を是正すべき
- ・必要性の少ない打合せや、そのための資料作成が多すぎる
- ・入札・発注手続が複雑すぎ、ミスには強烈な叱責。やる気を削ぐ構造
- ・デジタル化が進んでも、上部機関がデータを活用できず重複調査が多い
- ・指導がパワハラと紙一重で、育成がやりづらい体制になっている
- ・業務量に対して職員が不足し、考える・相談する時間がない
- ・出張所は最前線で高度な判断が必要。人減らし優先では回らない



質問

ルール化する方向性についてお聞かせください。

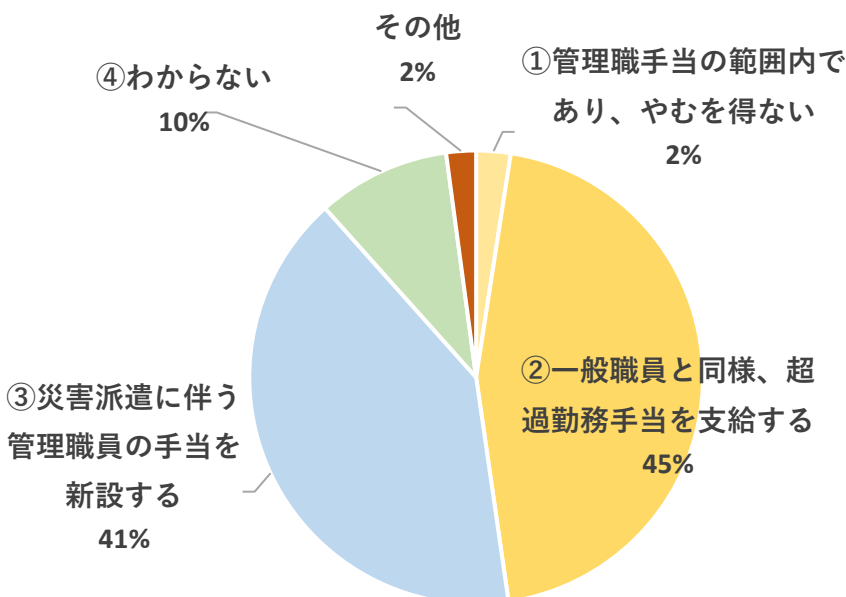
「増員をまず行うべき」が最多で、勤務ルールよりも体制強化を優先すべきとの意識が顕著。ルールとしては、12時間以内を基本とする勤務制への賛同が中心。一方で「24時間勤務上限」の回答は計13%にとどまり、長時間連続勤務の見直しが求められていることがわかります。

## (問2) 災害対応に関して

長期化する自然災害対応において、派遣される職員の健康管理を踏まえ、持続可能な体制とするため、「勤務時間のルールが必要」との意見が多数あります。

「TEC派遣において管理職として派遣された場合の時間外勤務について、どのように感じていますか。」

「一般職員と同様に超過勤務手当を支給」が最多。「管理職員の専用手当を新設」も高く、8割超が現行の管理職手当のみでは不十分と回答しています。「やむを得ない」との容認意見はごく少数で、公平な処遇を求める意識が定着しています。



## 交代制なき災害対応の限界

災害対応は国土交通省の使命である。しかし、使命感だけで支え続けられる体制ではない。長期化する対応、交代要員の不足、管理職が最前線に立ち続ける実態——。アンケートは、災害対応が「非常時」ではなく「常態化」している危機を映し出している。

- ・災害対応は通常業務の片手間ではできないものではない。災害対応を前提とした人員配置・体制が必要
- ・管理職も災害時は「管理職」ではなく隊員として動いており、超過勤務手当が出ないのは不合理
- ・派遣中も通常業務は誰も代わってくれず、帰任後にすべて自分で処理する構造は限界
- ・移動時間（休日・夜間含む）が勤務扱いにならないのは実態に合っていない
- ・専門部署・専属部隊（防災・災害対応）を新設すべき
- ・訓練・教育が不十分なまま、危険な現場に派遣されていることに強い不安がある
- ・派遣が目的化・数合わせ化しており、本当に必要な派遣なのか疑問を感じることもある
- ・手当と実費・生活負担が乖離しており、持ち出しが多い。使命感に頼りすぎ
- ・災害対応が長期化・常態化する中で、同じ人が何度も派遣されている
- ・国交省が防災官庁を名乗るなら、自衛隊・消防並みの専門体制と訓練が必要

### （問3）

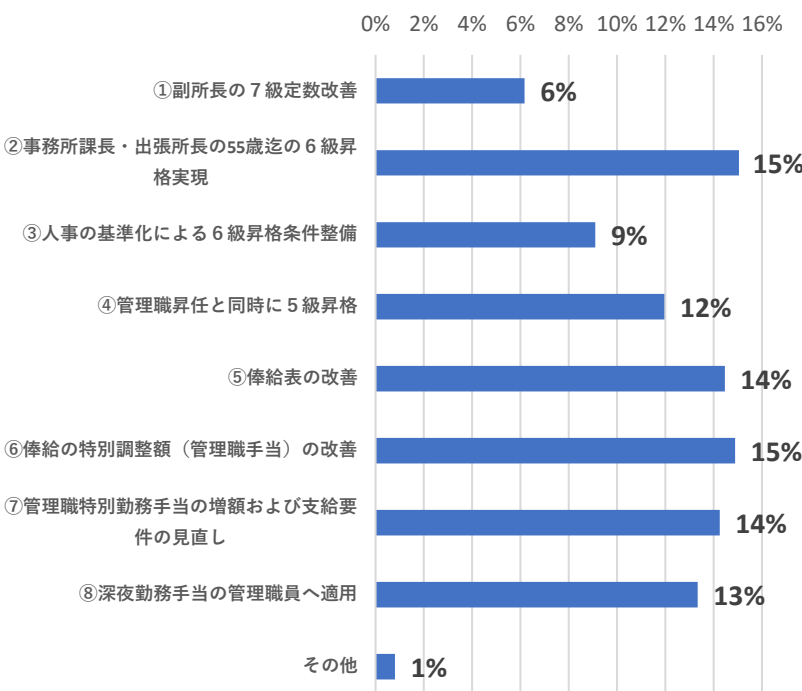
## 処遇改善に関して

「国民の期待に応える業務執行体制を整え、その成果に見合った処遇の確保」を目指しています。

### 質問

処遇改善に関して要求を掲げていますが支持できるものを教えてください。

処遇改善に関する設問では、すべての項目に一定の支持が見られ、管理職層の間で「公平で納得感のある昇格・給与体系の確立」を求める声が強いことが明らかになりました。各項目に分散した背景には、職責や年代による問題意識の違いがあると考えられます。



# 責任と処遇は釣り合っているのか

責任は重くなるが、処遇は見合わない」。この声は特別なものではない。管理職の処遇改善は、個人の不満ではなく組織の持続性に直結する課題である。管理職になりたいと思えない構造が放置されれば、将来の組織運営そのものが立ち行かなくなる。

- ・55歳昇給停止・60歳俸給引下げは年齢差別であり、最大のモチベーション低下要因
- ・管理職になると残業代がなくなり、収入が下がる「名ばかり管理職」状態
- ・管理職手当が実際の超過勤務時間に全く見合っていない
- ・災害対応・夜間休日対応を管理職手当で一律処理するのは限界
- ・責任・業務量・リスクに対して賃金の対価が釣り合っていない
- ・管理職の処遇が悪すぎて、若手が管理職を目指さなくなっている
- ・管理職特別勤務手当の要件が厳しすぎ、申請自体が抑制されている
- ・7級ポスト不足が6級停滞を生み、努力が報われない構造になっている
- ・管理職経験後にスタッフポストへ異動すると年収が下がる逆転現象
- ・物価高騰の中、給与が10年前より下がっている実感がある

## (問4) 持続的建設行政の構築に関して

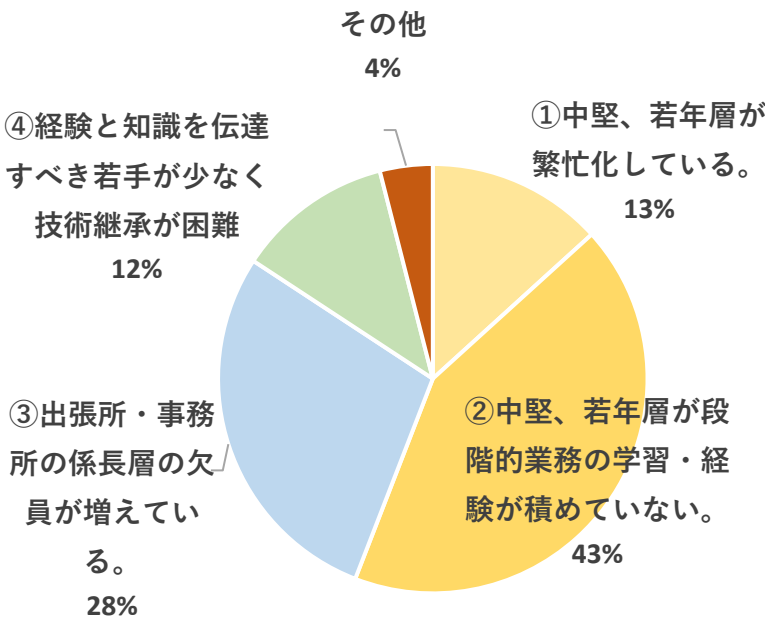
### 構築に関して

国土交通省（旧建設省）の年齢構成が50代前半をピークとしており、それ以下の世代が非常に少なくなっている実態を危惧しています。

#### 質問

この歪な年齢構成が職場に弊害を与えていると考えています。弊害と考えられるものは何ですか。

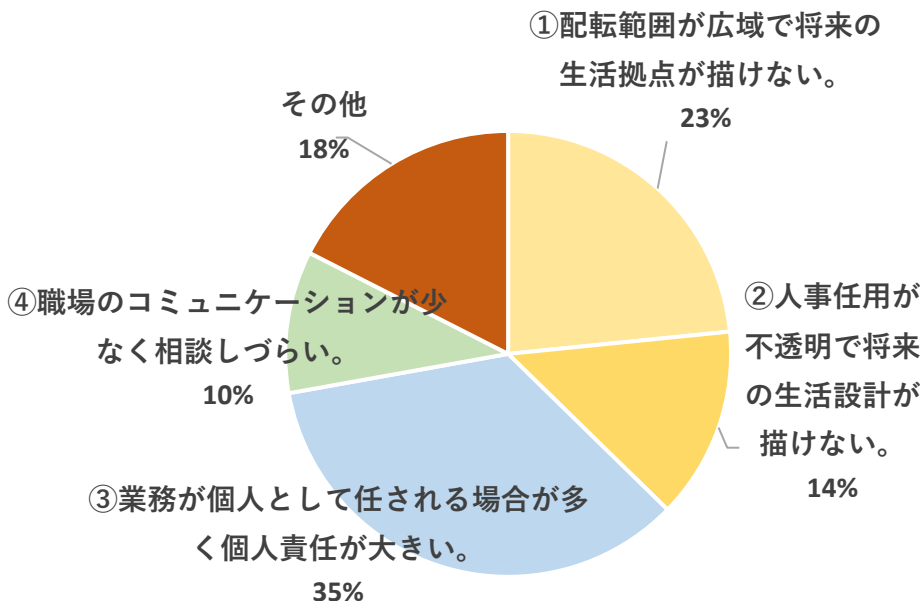
年齢構成の歪みが、若手層の経験不足や人員不足を通じて組織運営に深刻な影響を及ぼしていることが明らかになりました。中堅・若年層の育成・継承面での停滞が最大の懸念事項。構造的な世代ギャップが、現場の低下や将来の技術継承に影響しています。



#### 質問

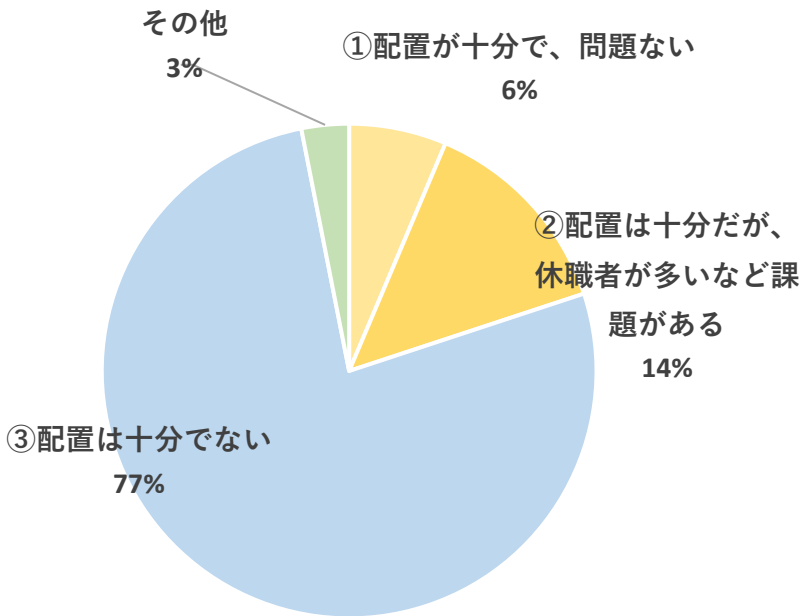
ここ数年間、社会人採用者や係長以下の若手退職者が多い状態です。辞職に至る原因として最も大きいと感じるものはなんですか。

若手が経験を積む余裕のないまま責任を背負い、人員が減少するという悪循環が続いています。若手退職の最大要因として「個人責任の大きさ」が挙がっており、責任分担や支援体制の見直しが必要であることが示唆されます。



現在の人員配置について、どのように感じていますか。

人員配置は“十分でない”が7割超。大多数が人員不足を実感しています。慢性的な業務過多が背景と考えられます。数的には足りても実際に支障がある職場が多く、休職者の存在も含め、実質的な人手不足が常態化しています。

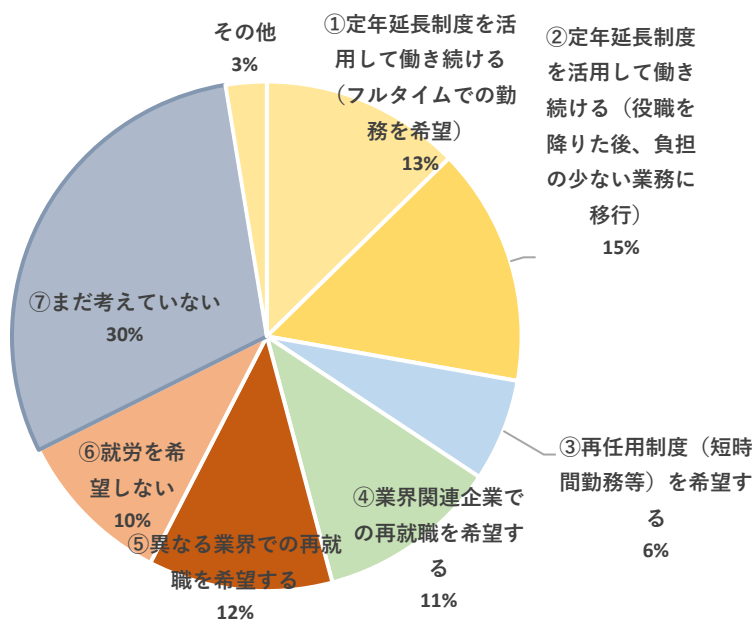


## この年齢構成で、10年後は回るのか

若手の離職、中堅層の疲弊、ベテランの活用不全——。アンケートからは、建設行政を支えてきた人材の循環が崩れつつある実態が浮かび上がった。今、問われているのは目先の効率化ではなく、10年後も機能する組織をどう構築するかである。

- ・給与を上げていくしかない。給与が伴えば広域異動も離職も軽減する
- ・仕事を減らさない限り、崩壊する／もう手遅れ
- ・人が減り、残業も減り、コミュニケーションが減り、技術継承が断絶している
- ・係長が圧倒的に不足しており、併任だらけで組織として不健全
- ・若手が余裕をもって知識・経験を積める環境がない
- ・業務量は減らない。DX（RPA・生成AI等）による業務改革が不可欠
- ・人員に見合わない業務は外部委託・権限移譲すべき
- ・若手は中堅・ベテランの働き方を見て将来性を判断し、辞めている
- ・経験の浅い社会人採用者にいきなり係長・予算管理は無理
- ・仕事の取捨選択と集中をしないと、限られた人員では持続不可能

あなたは60歳以降の働き方についてどのようにお考えですか。

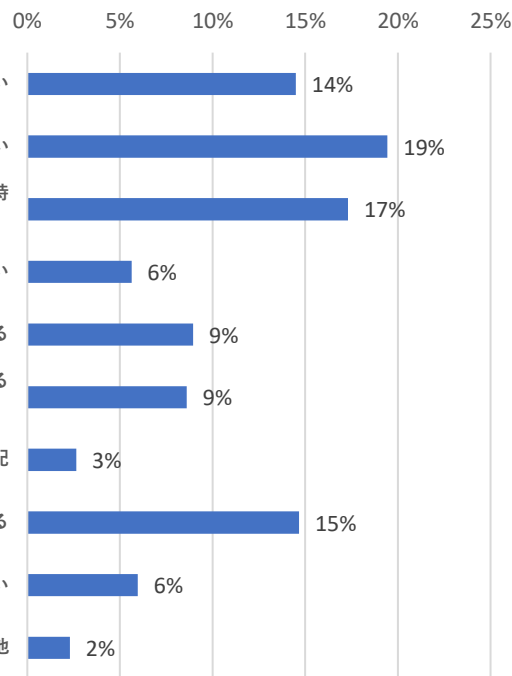


2024年4月から本格的に始まった定年延長制度について、現時点では「まだ考えていない」が3割と最も多く、制度が始まったばかりで今後の方向性を模索している層が多いことがうかがえます。一方で、「定年延長制度を活用して働き続ける」層（①②の合計）は全体の約3割、継続勤務の意欲は一定程度高いことも見て取れます。

## (問5) 定年延長について

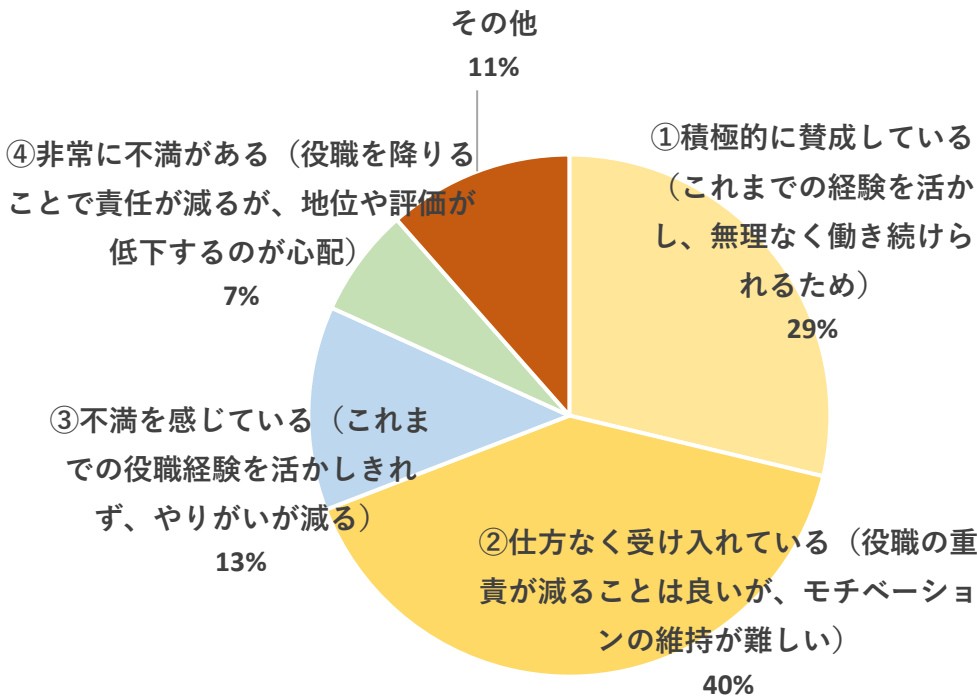
前設問で選択した理由を教えてください。※  
「まだ考えていない」を選んだ方も、そう考える理由に近いものを選んでください。

「収入を維持したい」が最多。物価高や生活不安の中、経済的理由が最も大きな要因。公共事業や災害対応など、社会的使命感を背景に継続勤務を望む声。制度や職務内容の具体像が見えにくく、情報不足・周知の課題が浮き彫りに。



定年延長後、60歳で管理職を降りて勤務することについて、どのように感じていますか。

「仕方なく受け入れている」が最多。制度の趣旨は理解するが、やりがい・評価の低下への懸念が広く存在。「積極的に賛成」責任軽減と経験活用を両立できる働き方として肯定的に受け止める層も多い。

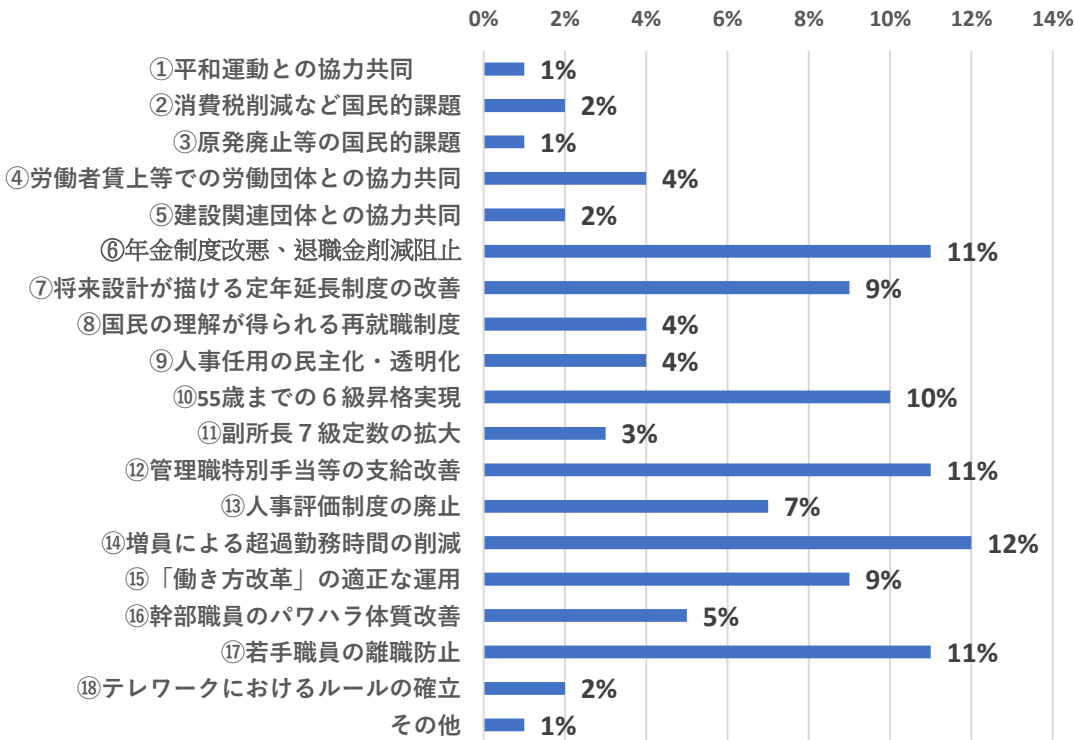


## 定年は延びたが、将来像は見えない

定年延長制度は始まったが、その先の働き方や役割像は見えていない。業務量は減らず、処遇は大きく下がる。アンケートでは、不安や疑問の声が多く寄せられた。経験と知見を活かす制度になっているのか、制度の再検証が求められている。

- ・給与が3割減なのに、仕事量・責任がほとんど変わらないのはおかしい
- ・給料3割カットなら、仕事も責任も3割カットが常識
- ・同一の仕事で賃金が下がるのは、同一労働同一賃金に反するのでは
- ・役職を降りても係長級の仕事をさせられるのではモチベーションが保てない
- ・体力・健康・通勤（転勤・長距離）が60歳以降は現実的に厳しい
- ・情報が少なく、退職金・年金・税を含めた将来設計が描けない
- ・役降り後は、現場支援やアドバイザーなど“経験を活かす役割”にすべき
- ・再任用でも重要業務（予算管理・マネジメント）を担わせるのは若手育成を阻害
- ・働き方は本人選択制にすべき（フル/短時間/役降り）
- ・この待遇なら、60歳で辞める・別業界に行くという選択も現実的

管理職ユニオンとして、今後取り組む要求項目はどれだと思いますか。



## 『頑張ってください』に込められた期待と危機感

自由意見欄には「頑張ってください」「期待しています」という応援の声が数多く寄せられた。それは同時に、「現場の声を代弁してほしい」という切実な期待の表れでもある。数字だけでは見えない思いが、ここに詰まっている。

- ・「頑張ってください」「活動に感謝」などの応援メッセージが多数
- ・何を要求し、結果どうなったのか分からない。もっと厳しく当局を追及すべき
- ・とにかく人が足りない／増員が最優先
- ・管理職の責任と業務量に見合わない処遇（手当・昇給・定年後賃金）
- ・プレイングマネージャー化・併任の常態化はもはや搾取
- ・若手離職の原因は業務量・やりがい・コミュニケーション不足
- ・管理職のマネジメント能力が職場環境を左右している
- ・定年延長・再任用は「割に合わない」。条件改善がなければ活用されない
- ・働き方改革は名ばかり。技術職・現場負担は改善していない
- ・ユニオンは必要。未加入者も評価している。

今回のアンケートでは、業務執行、災害対応、処遇改善、持続的建設行政の構築、定年延長といった各テーマについて、多くの切実な声が寄せられました。そこから浮かび上がったのは、単なる業務量の問題ではなく、「人が育ち、経験が引き継がれ、安心して働き続けられる組織であるか」という、国土交通行政の根幹に関わる課題です。特に、歪な年齢構成による中堅・若手への負荷集中、係長層の不足、業務の個人依存といった指摘は、日常の業務執行のみならず、災害対応や技術継承にも直結する深刻な問題です。これは個々の努力や工夫で乗り越えられる段階を超え、組織としての構造的な見直しが求められていることを示しています。

また、処遇や人事運用の不透明さ、将来の生活設計が描きにくいという声は、管理職のみならず、若手・中堅職員の離職や意欲低下にも影響しています。持続的な建設行政を支えるためには、職場の実態に根ざした人員配置と、納得感のある処遇制度が不可欠です。管理職ユニオンは、職場を知る管理職の立場から、単なる処遇改善にとどまらず、「組織をどう立て直すのか」

「次の世代に何を引き継ぐのか」という視点で、引き続き当局との交渉・提言を行っていきます。今回寄せられた声は、そのための重要な土台です。今後の交渉や運動に、しっかりと反映させていきます。

管理職ユニオン中央執行委員長  
大枝 千晋