

## 第 1 章

---

### 本調査研究の背景・目的

# 第1章 本調査研究の背景・目的

## 1. 背景

「ワークライフバランス」という言葉が浸透し、以前には考えられないほど、仕事と生活の調和を取ることを目指す世の中となってきた。その一環として、各種休暇・休業制度を活用し、多様な働き方を実現する社会の構築が目標となっている。この傾向は、公務員の職場においても例外ではない。

2020年度から、国は、子どもが生まれた全ての男性国家公務員が1カ月以上をめぐりに育児に伴う休暇・休業を取得できることを目指す取組を開始している。内閣官房内閣人事局「男性国家公務員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に係るフォローアップ」によると、2020年度第1四半期で、育児休業取得対象となる男性職員のほぼ全員が取得計画を作成し、平均して43日の育児に伴う休暇・休業の取得、約9割の男性職員が1カ月以上の育児に伴う休暇・休業の取得予定であることが明らかとなっている<sup>1</sup>。総務省は、地方公共団体に対しても、同様の取組を促しており、今後、各種休暇・休業制度の積極的な活用の推奨が地方自治体にも求められる。

しかし、各種休暇・休業制度の活用が徐々に促されてきたものの、長期休暇・休業取得者が発生した際に、どのようにして組織の生産性を維持するか、という点について、十分な議論はなされていない。長期休暇・休業取得者が担っていた業務を適切に分担することができなければ、一部（特定）の職員に業務が集中してしまい、長時間労働、心身の不調といった事態を引き起こすおそれもある。他方で、組織体制が十分に整っていないことから、周囲に遠慮して本来取得できる休暇・休業を取得せずに働く職員もおり、各種休暇・休業制度が「絵に描いた餅」になってしまっている側面があり、ワークライフバランスの観点からみて好ましい状況とはいえない。

## 2. 目的

「仕事と生活の調和」というワークライフバランス本来の目的達成のため、休暇・休業を取得する側が気兼ねなく制度を利用でき、職場に業務の「しわ寄せ」を生じさせない取組や、健全な組織体制の構築を探る。

1 内閣官房内閣人事局「男性国家公務員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に係るフォローアップ」  
[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/200828\\_followup.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/200828_followup.pdf)（2021年1月19日確認）

### 3. 調査概要

#### (1) 本調査における「しわ寄せ」の考え方

本調査研究において取り扱う、長期休暇・休業取得に伴う業務の「しわ寄せ」、という現象は、「長期休暇・休業取得者、退職者の発生により、職場の職員数が減少し、これまでと同様の業務継続が困難となる、残された職員に心身の負担がかかる事態が発生すること」、と定義する。

図表 1 本調査研究における「しわ寄せ」の定義

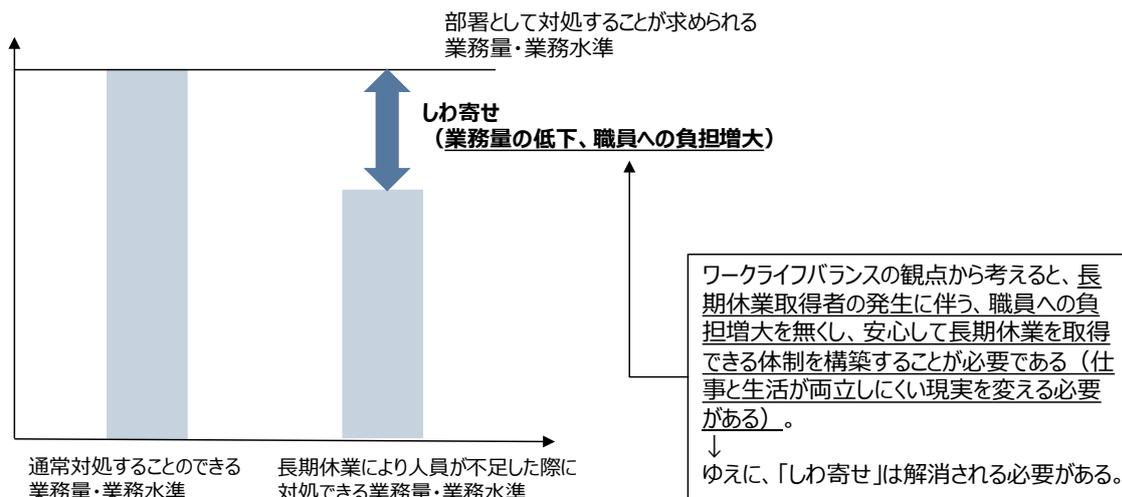
長期休暇・休業取得者、退職者の発生により、職場の職員数が減少し、これまでと同様の業務継続が困難となる、残された職員に心身の負担がかかる事態が発生すること

解消に向けた方向性として、「通常対処することが求められる業務量・業務水準」と「長期休暇・休業等取得により人員が不足した際に対処できる業務量・業務水準」との差を埋めていくことが必要である。そのため、解消に向けては、以下の取組を行っていく事が必要と考えられる。

方向性① 業務量・業務水準を高める（生産性向上、人員増）

方向性② 部署として対処することが求められる業務量・業務水準を下げる（業務減）

図表 2 「しわ寄せ」の発生イメージ



## (2) 調査研究の方向性

### ①社会の潮流を踏まえた「しわ寄せ」解消の検討

近年、ワークライフバランス・働き方改革の推進が求められるようになってきているが、行政においても例外ではない。そのため、国や都の政策の流れ、官民における取組の推進状況を整理し、ワークライフバランス・働き方改革の観点から、「しわ寄せ」が解消されるべき課題であるとの認識のうえ、調査研究を実施する。

### ②長期休暇・休業制度別の特徴に応じた要因・対応策の検討

職員が取得できる休暇・休業をみると、例えば、産前・産後休暇、育児休業の場合、条例や規則で期間が定められており、育児休業の場合は、事前に期間を指定して申請するため、労働力が不足する期間を一定程度予測することが可能である。一方で、病気休暇・病気休職の場合、事前の予測が難しいことに加え、復帰時期を予測することが困難であると考えられる。

そのため、「休業発生の突発性」と「休業期間の不確定性」が高く、対処が難しい病気休暇・休業の場合について、どういった対処方法があるのか、しわ寄せ発生前の「予防」という観点と、しわ寄せ発生後の「対処」という観点から整理を行う。

## (3) 調査研究の流れ

概要版を除いた本調査研究の項目・フローは、以下のとおりである。

図表 3 調査研究の流れ

