

第 5 章

公務員の長期休暇・休業取得の推進と しわ寄せの解消に向けた提言

第5章 公務員の長期休暇・休業取得の推進としわ寄せの解消に向けた提言

1. 一部職員へのしわ寄せ解消に取り組む意義

地方分権改革以降の地方行財政改革の取組により、地方公務員の数が大幅に減少している。また、非常勤・臨時職員の割合が高まり、正規職員の割合が低下するなど、非定型業務を担うことができる人材が減少している。

他方、職場においては、以前と比較して、休暇取得を促進する環境整備が進んでおり、休暇・休業を取得する職員の増加が見込まれる。これらによるマンパワー不足により一部職員へのしわ寄せが発生しやすくなる懸念がある。こうした状況を放置し、一部職員への負担が増大しやすい状況が継続すると、職員の離職傾向の加速や、職場環境の悪化に伴う公務員のなり手不足により新たな人材確保が困難となり、更なる一部職員へのしわ寄せの発生、ひいては市民サービスの低下につながることも懸念される。

市民サービスを維持・向上していくためには、地方公務員の職場におけるワークライフバランス・働き方改革の一環として、各種休暇・休業の取得促進に加え、長期休暇・休業取得に伴う一部職員へのしわ寄せの発生を防ぐことも必要である。働き方改革を推進していく上においては、一方でこうしたしわ寄せの防止・対処方針を検討することこそが重要である。

2. 解消のための取組の方向性

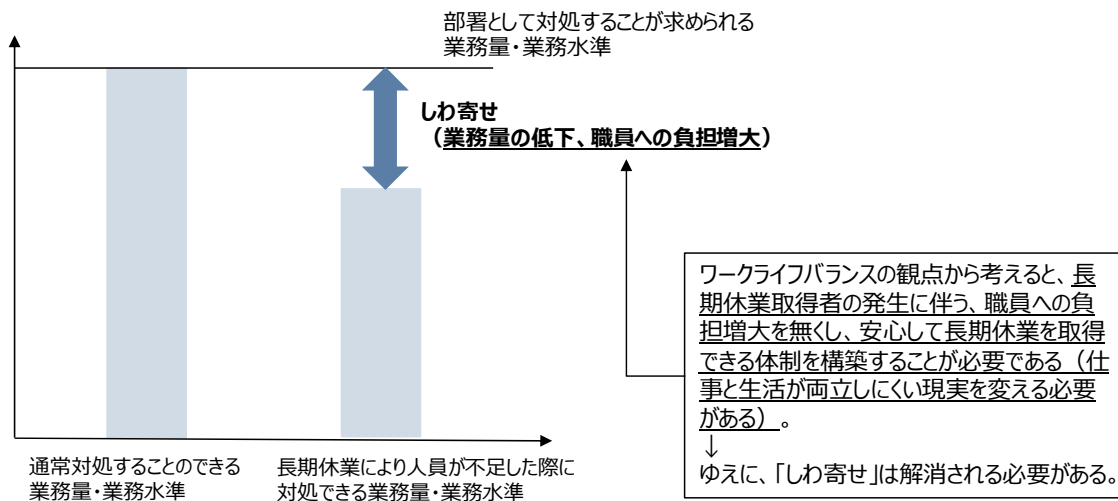
本調査研究においては、長期休暇・休業取得に伴う一部職員への「しわ寄せ」の増大、という現象を、以下のとおり定義している。

図表 105 本調査研究における「しわ寄せ」の定義（再掲）

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

社会的にワークライフバランス・働き方改革の推進が求められる中、「しわ寄せ」についてもその他の課題と同様に解消されるべき課題である、との認識のもと、対応することが必要である。

図表 106 しわ寄せの定義について（再掲）



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必要がある。そのため、解消に向けては、以下の取組を行っていくこと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）

3. 解消に向けた取組内容

アンケート調査とヒアリング調査を通じて得られた示唆は以下のとおりである。

図表 107 アンケート調査から得られた示唆

アンケート	得られた示唆
自治体アンケート	<ul style="list-style-type: none"> ・長期休業に伴う周囲への影響について、人事部署による実態把握が進んでいない可能性がある。 ・長期休業に伴う人員不足への対応としては会計年度任用職員の任用を行っているが、正規職員と完全に同じ業務を担うことは難しい。 ・休業期間の予測が困難であることや業務の属人化がしわ寄せへの対処を難しくしている。
職員アンケート	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの職員が職場で長期休業が発生した経験があり、また休業の事由によって受ける影響も異なる。 ・普段から働きやすい職場環境を整備することで、長期休業発生時にスムーズに業務体制を構築することができると考えられる。 ・長期休業者が担っていた業務は職場で分担することが多いが、普段から働きやすい職場では課内において調整可能と考える意見が多い。 ・長期休業発生時に組織に求めたい取組は庁内人事によるカバーが多い。

図表 108 事例調査から得られた示唆（再掲）

事例（取組名称）	得られた示唆
盛岡市 （「仕事と育児」 「仕事と介護」の 両立支援プログラム）	<ul style="list-style-type: none"> ・休む側と残る側の両方がいつ何をすべきかを整理し、共有する情報を明確化する。 ・管理職、当事者など多様な立場の職員の声を施策に反映し、職員に寄り添って対応することを組織として発信する。
さいたま市 （職員のマンパワー 確保取組計画）	<ul style="list-style-type: none"> ・総人件費の抑制に配慮しつつ、業務量に対して適切な人員を確保することが重要である。 ・これらを通じて、職員のワーク・ライフ・バランスの充実（時間外勤務の縮減、休暇制度を利用しやすい職場環境づくり）を図り、職員のモチベーション及び公務能率を向上させることにより、市民サービスの更なる向上を目指すことが必要である。
さいたま市桜区 （さくらサポート システム（SSS））	<ul style="list-style-type: none"> ・サポートする人員の速やかな確保を可能とする取組は、サポートが必要な業務におけるマンパワー確保だけでなく、庁内全体のコミュニケーション円滑化にも寄与することが期待できる。 ・サポートする職員に対しては、依頼する作業内容だけでなく作業の目的や必要性などの具体的な説明を行うこと、作業終了後に内容を振り返り、作業効率等について意見交換を行うことで、通常時の業務の効率化に向けた気づきを得ることにもつながる。
東大和市 （部を越えた応援）	<ul style="list-style-type: none"> ・人事異動とは異なる運用として人員を融通する取組を設け、短期間・短時間の応援業務を依頼できる仕組みを整備することで、応援を必要とする側の部署と応援に送り出す側の部署の双方にとって過度な負担をかけない制度設計とすることが可能となる。 ・特定の職員をピンポイントで指定する形での応援業務依頼も行えるようにしておくことで、単なる頭数の補充に留まらない人員補充を実現することが可能である。

<p>明石市 (5%の余力創出を目指した業務の見直し)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質の高い市民サービス提供に向けた方策の一環として、庁内の人事施策に取り組むことが重要である。 ・ 業務の削減にあたっては、長期にわたって継続している業務についても、原則廃止を前提に、改めて必要性を検討するよう求めるなど、常に業務の見直しを念頭に置いておくことが重要である。
<p>四條畷市 (コミュニケーション向上を通じた働き方改革)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課内において、自由に意見を言い合える環境を整備しておくことで、職員の「心理的安全性」を高めることができ、結果として、業務の情報共有をスムーズにする効果が期待できる。 ・ 取組の定期的な見直しを行い、職員の負担になるとわかった取組については、無理に実施することはせず、実施可能な取組を継続することで、生産性向上に向けた取組の効果を徐々に得ることを目指すべきである。
<p>キリンホールディングス株式会社 (なりキリンママ・パパ研修)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 突発的に業務ができない事態や時間制約のある働き方を想定した研修は、離脱する職員だけでなく、周囲の職員の働き方を同時に改善することにつながる。 ・ こうした研修は、部署全体の理解が得られなければ特定の職員に負担が集中してしまうため、日々のマネジメントが十分でない組織は、十分に研修の効果が得られないことに留意が必要である。

これらの示唆をもとに、方向性①「生産性向上、人員増」及び方向性②「業務減」を実現するための取組内容を、(1) 職員の現状把握・意向把握に向けた取組、(2) コミュニケーション活性化に向けた取組、(3) 業務量削減に向けた取組、(4) 人員の確保に向けた取組として提案する。

図表 109 方向性を実現するための取組

<解消に向けた取組内容と具体的施策>

取組内容	具体的施策
(1) 職員の現状把握・意向把握に向けた取組	①ワークライフバランス/働き方改革に関する現状・意向把握調査の実施
(2) コミュニケーション活性化に向けた取組	①情報共有の徹底 ②属人化の解消 ③予行練習 ④評価・フィードバックの改善 ⑤職員向け研修の実施
(3) 業務量削減に向けた取組	①業務の棚卸し ②不要不急の業務の見直し
(4) 人員の確保に向けた取組	①応援職員によるサポート ②正規職員の再配置・異動 ③休暇・休業取得を見込んだ全庁的な人員計画の策定 ④余剰人員の配置 ⑤非常勤職員の雇用 ⑥職員定数の見直し

以降、各取組内容と具体的施策について説明する。

(1) 職員の現状把握・意向把握に向けた取組

各種取組を進める前段階として、アンケートやヒアリング等により、長期休暇・休業取得に関する現状や、職員の意向を調査し、取組を進める自治体や組織における課題を把握することが必要である。全庁的に取り組むことにより、組織として職員のワークライフバランスを重視している姿勢を伝えることができ、職員の意識に変化を与えることにもつながる。

想定される具体的な施策は、以下のとおりである。

具体的施策(1)-①ワークライフバランス / 働き方改革に関する現状・意向把握調査の実施

■具体的施策(1)-①ワークライフバランス/働き方改革に関する現状・意向把握調査の実施

主な取組主体	人事担当
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・職員向けアンケート・ヒアリングを実施し、長期休暇・休業取得についての現状把握・職員の意向把握を全庁的に実施する。また、アンケート調査だけでなく、職員に直接話を聞く機会を設けることが重要である。
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体アンケートによると、長期休暇、休業の取得状況や個別の相談ケースを通じて各職場の概要は把握できている場合もみられるが、長期休業がどの程度周囲の職員のワークライフバランスに影響を与えているかについての実態把握も進める必要がある。 ・職員アンケートによると、職層によって長期休業発生時の対応認識が異なっていることも明らかになっている。このことが組織としての取組の推進を阻害している可能性もある。 ・より広く各職員の置かれている状況やそれに伴う課題を把握し、改善策検討につなげていく際には全庁的なアンケートが有効である。 ・さらに、職層や休業経験者などのグループに分かれたヒアリング、検討の場などを設けることで、詳細な課題や感じたことなどを抽出することが可能となるとともに、人事担当の立場からだけでなく、様々な立場からの検討が可能となり、職員の満足度向上や、ひいては住民サービスの向上にもつながる検討が期待できる。 ・盛岡市では、育児経験者ワーキンググループ、管理職職員ワーキンググループ、係長級職員ワーキンググループ等、複数のワーキンググループを開催し、多様な視点からの意見を「両立支援プログラム」に反映させている。
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> ・組織として職員に寄り添い、ワークライフバランスを重視していることを伝え、職員の意識に変化を生むきっかけとすることができる。

(2) コミュニケーション活性化に向けた取組

日々の業務コミュニケーションを向上させておくことは、進捗状況の共有、閑繁による協力の必要性や課題への対応策検討等、通常時における組織の生産性を向上させることができる。また、長期休暇・休業取得者の発生により人員にマイナスが発生する際に、速やかに情報共有を行えるなど、離脱する職員が担っていた業務のフォローアップを可能とする体制も構築できる。

また、職員相互のコミュニケーションが円滑な組織が増加することにより、近年、公務員の職場において増加傾向にある精神面の病気の発生リスクを軽減することができ、職員の病休リスクを低下させることにもつながる。

想定される具体的な施策は、以下のとおりである。

具体的施策(2)-①情報共有の徹底 具体的施策(2)-②属人化の解消 具体的施策(2)-③予行練習 具体的施策(2)-④評価・フィードバックの改善 具体的施策(2)-⑤職員向け研修の実施

■具体的施策(2)-①情報共有の徹底

主な取組主体	管理職（課長等）・監督職（係長等）
取組内容	・定期的な会議の実施やコミュニケーションツールの作成・活用により、いつ、誰が、どの程度繁忙なのか、休む予定なのか、仕事に対する思いなど、課内での情報共有を活発にする。
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・会議については、負担感を軽減し、その成果が現れるように、経験・役職に関わらずフラットに意見交換ができるものとし、進捗状況の把握だけではなく、現在生じている課題やその解決策についても検討する場とすることで、組織的な対応へとつなげる。 ・コミュニケーションツールについて、四條畷市では「忙しさ管理表」を利用している。各職員の繁忙をひと目で把握でき、互いに協力し合う体制につなげやすいものを活用することが有効である。 ・盛岡市では「[仕事と育児][仕事と介護]の両立支援プログラム」「働き方工程表」を利用している。休暇取得予定者だけでなく、管理職等の職場に残る職員がいつ何をすればよいのか、どのような情報を共有すればよいかということを明確化することが有効である。
期待される効果	・組織内の「心理的安全性」を高めることができ、課の生産性向上に寄与することが期待できる。また、「心理的安全性」が高まることにより、職員の精神面の不調による病気休暇・休職の発生率、離職率の低下に寄与することも期待でき、突発的な長期休暇・休業の発生防止の効果も期待できる。

■具体的施策(2)-②属人化の解消

主な取組主体	管理職（課長等）・監督職（係長等）
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・課内の業務の全体像を理解し、複数の業務を担当することができるマルチプレイヤーの育成を行うほか、課内の情報共有を進めることで、特定の職員のみが特定の業務を理解している状況を改善する。
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルの作成に加え、今何の業務を行っていて、誰と何を調整し、いつまでにどのレベルまで仕上げる必要があるのか、それにあたって生じている課題や懸念される内容等を共有し、担当者が情報を抱え込まないことが重要である。 ・キリンホールディングス株式会社では、チームリーダーのマネジメントにより、社員が突然いなくなることを想定してあらかじめ業務を見える化し、属人的な業務になっている部分を多能工化している。 ・四條畷市では、①朝礼での情報共有②忙しさ管理表による忙しさの発信③朝夜メール（共有フォルダ）による業務の発信といった取組を、カエル会議の場で定期的に振り返りながら、課内全員が納得感を持って進めている。
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> ・長期休暇・休業が発生した際に、スムーズに業務を引き継ぐ体制構築に寄与することや、長期休暇・休業を取得しづらい環境改善に寄与することが期待できる。

■具体的施策(2)-③予行練習

主な取組主体	管理職（課長等）・監督職（係長等）
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・人員が欠けた状態や、突発的な人員不足を想定したケーススタディを実施する。
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・実際にその状況になってみないとわからないということがないよう、あらかじめ訓練する機会があることで、万が一人員が欠けた場合にも実効性が増すとともに、チームワークの必要性を再認識できる。 ・準備期間無く予行練習に取り組んでも効果が出ないことから、情報の共有、属人化の解消にある程度取り組んだ後、実施することが有効である。 ・全庁的な導入から始める場合、効果や実効性に否定的な反応も想定されることから、モデル部署を選定し、実行する。その際、困難さはあるものの、庁内でも忙しい部署から実施することで、より実施効果を計ることができるだけでなく、他部署への波及効果も見込まれる。

期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> ・職員が長期休暇・休業取得者が発生する状況を意識するきっかけを作ることができ、お互いにフォローしあう意識の醸成が期待できる。また、人員が不足している状況下での業務の棚卸し・優先順位づけをシミュレーションすることで、長期休暇・休業取得者発生時のフォローアップ体制の構築に役立てることができる。
---------	---

■具体的施策(2)-④評価・フィードバックの改善

主な取組主体	人事担当
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の組織へのコミットメント（参画意識）を高めるため、上司からカバーする職員への評価・フィードバックを行う際、評価・フィードバックを適正に行うための「評価システム」を構築する。具体的には、人事評価の能力評価に「ワークライフバランス」に関する評価項目を追加する、期中に追加での業務が発生した際に、業績評価の目標設定を見直す制度設計とする、といった取組が考えられる。
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・長期休暇・休業の理由、期間や時期等により影響する内容が異なることから、人事評価に盛り込む際には、長期休暇等取得者が生じた部署の職員だけが、必ず高く評価されるという構成は極力避ける必要がある。また、応援職員を配置した場合や、その職員を送り出した部署においても、応援の形態、時期等により本来業務への影響が異なることから同様である。 ・一方で、日々の生産性向上に努めてもなお、住民福祉の維持、向上のためフォローする職員に大きな負担が生じることとなる場合には、「成果」やそれにつながる取組に対して一定の評価を行うことも一考に値する。 ・職員のモチベーションの維持、向上のため、上司からのフィードバックは重要であり、既存の評価項目で対応できない場合には、新たな評価項目の追加等を検討することも考えられる。 ・四條畷市では、連携やチームワークといった既存の評価について、働き方改革を意識した視点で評価を行っており、積極的に情報の共有に努めることに加え、チームの一員としてメンバーと協力して職務を遂行することを評価している。また、管理職の能力評価項目として、「人材育成力」の項目に「ワークライフバランス」を追加するとともに、部長職については部内職員の組織に対する共感割合（エンゲージメントスコア）も評価対象としており、所管部署内のワークライフバランスを推進し、職員が心理的安全性をもって業務を遂行できるような組織体制を構築する狙いを持っている。
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内でお互いにフォローしあう意識の醸成が期待できる。

■具体的施策(2)-⑤職員向け研修の実施

主な取組主体	人事担当
取組内容	・男女問わず長期で休む可能性がある社会動向となっていることを踏まえ、ワークライフバランス・働き方改革に関する最新の動向を伝える研修を実施すること、管理職職員やその候補者向けに管理職として求められる能力を評価する管理職アセスメントを実施する。
取組ポイント	・特に、組織を俯瞰してみることが求められる管理職職員は、一部職員への業務の偏りや、長期休暇等取得に伴う影響に対処する上で重要な役割を果たす。管理職向けの研修においては、日々の業務効率化に向けた取組の重要性や、業務の偏りを是正することを意識してもらえよう努める。 ・誰もが長期で休む可能性があることを踏まえ、組織として多様な職員をフォローしあう意識の醸成を行うことが重要である。
期待される効果	・組織内でお互いにフォローしあう職場づくりが期待でき、必要性の低い業務の削減にも寄与することが期待できる。

(3) 業務量削減に向けた取組

組織として抱えている業務の棚卸しを行い、不要な業務の停止や中止を行うことにより、組織としてマンパワーに余力を持たせておき、離脱する職員が発生することを前提とした業務遂行を可能とする。想定される具体的な施策は、以下のとおりである。

具体的施策(3)-①業務の棚卸し
具体的施策(3)-②不要不急の業務の見直し

■具体的施策(3)-①業務の棚卸し

主な取組主体	管理職(課長等)・監督職(係長等)
取組内容	・現在自らが所属する組織が抱えている業務が何なのか「見える化」し、削減・縮小可能性のある業務を洗い出す。
取組ポイント	・定型業務と非定型業務の仕分けや、その人しかできない仕事、誰かがやらなければいけない仕事、誰もやらなくていい仕事といった観点から業務の仕分けを行う。 ・仕分けの際には、「市民のため」という理由で何でも仕事を増やすのではなく、限られた人員・予算を真に住民サービスとして還元するために、選択と集中の観点を持つことを意識する。 ・例えば、RPAを導入する場合や、正規職員の代替として非常勤職員を雇用する場合でも、現在の業務フローを整理することが必要である。

期待される効果	・削減可能性のある業務を「見える化」することができ、組織の仕事量の削減につなげることができる。
---------	---

■具体的施策(3)-②不要不急の業務の見直し

主な取組主体	管理職（課長等）・監督職（係長等）
取組内容	・業務の棚卸しの結果、一定の基準に満たない業務について、中止・延期等の決定を行う。
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・一定の基準とは、例えば明石市では、各課への事務の廃止・縮小・統合の依頼にあたっては、策定義務のない計画策定業務の簡素化、長期にわたって継続している業務の原則廃止、といった考え方を人事部門から提示している。 ・業務の実施方法を見直すことも重要である。民間委託や指定管理者制度の導入など民間活力の積極的な活用を推進するとともに、業務手順等を定期的に見直して効率化を図ることも一案である。 ・報告の回数、資料の作り込みの程度や手戻りを防ぐための検討段階からの管理職の積極的な関与等、平時には人材育成のため必要である業務プロセスも、人員が不足する際には柔軟に見直し、住民への影響を避けつつ、職員に求める水準を検討する必要がある。
期待される効果	・組織の仕事量を削減することで組織として余力が生まれ、人員が不足している別の部署や業務に充てることや、市民サービス向上に資する政策立案のために投入することができる。

(4) 人員の確保に向けた取組

職員が離脱することにより、市民サービスに直接的に支障をきたす可能性が高い部署においては、速やかに人員確保に向けた取組を行うなど、業務継続への体制構築を行うことが必要である。あらかじめ休業取得者数等を推定した人員配置計画の策定や、事前に休業の発生が見込まれる部署における余剰人員の配置、会計年度任用職員や育休代替任用職員制度を用いた非常勤職員の採用を実施することが必要である。

また、地方分権改革以降の地方行財政改革により、特に、正規の地方公務員の数が大幅に減少しており、非常勤・臨時職員の割合が増加している。判断業務ができる職員数が減少していることから、各種ワークライフバランス・働き方改革に向けた取組を十分に進めた上で、それでも十分に人員が足りない場合には、職員定数条例の見直しを行い、正規職員数を増やすことを可能にしておくことも検討することが必要である。想定される具体的な施策は、以下のとおりである。

- 具体的施策(4)-①応援職員によるサポート
 具体的施策(4)-②正規職員の再配置・異動
 具体的施策(4)-③休暇・休業取得を見込んだ全庁的な人員計画の策定
 具体的施策(4)-④余剰人員の配置
 具体的施策(4)-⑤非常勤職員の雇用
 具体的施策(4)-⑥職員定数の見直し

■具体的施策(4)-①応援職員によるサポート

主な取組主体	管理職（課長等）・監督職（係長等）
取組内容	・部内・課内といった単位で、管理職同士が調整の上、多忙な部署に対して人員を融通するサポートを実施する。
取組ポイント	・人数が必要な簡易な業務や、コア業務への一時的な応援について制度を設けて実施している自治体もある。 ・期間や内容等に応じ、簡易な方法を設けている自治体もある。 ・コア業務については、経験者の応援を検討するなど、質にも着目した取組を行っている自治体もある。 ・応援元の業務や応援期間にも配慮した取組が必要である。
期待される効果	・長期休暇・休業取得者発生時に不足した人員を一時的に補充するためのフォローアップ体制を構築でき、一部職員への業務負担の減少に寄与することが期待できる。

■具体的施策(4)-②正規職員の再配置・異動

主な取組主体	人事担当・管理職（課長等）
取組内容	・不要不急の事業の見直しを通じ、業務量の削減に成功した部署から正規職員を人員が不足している部署へと配置し、特定の課における人員不足を解消する取組を実施する。
取組ポイント	・業務の棚卸し、不要不急の業務の見直しと併せて実施し、限られた正規職員を、最適に配置することを目指す必要がある。 ・明石市では、庁内の繁忙状況を人事部門が適宜に把握できるよう取り組んでおり、各課から人員調整の相談を受けた際には、人事部門が柔軟に対応している。
期待される効果	・長期休暇・休業取得者発生時に不足した人員を一時的に補充するためのフォローアップ体制を構築でき、一部職員への業務負担の減少に寄与することが期待できる。

■具体的施策(4)-③休暇・休業取得を見込んだ全庁的な人員計画の策定

主な取組主体	人事担当
取組内容	・長期休暇・休業取得者数をあらかじめ試算しておき、年間を通じて滞りなく業務を遂行するために各部署で必要と考えられる人員数を推定し、推定数を確保するための人員計画を策定する。
取組ポイント	・過去の取得状況、職員構成や自治体で取り組んでいる業務量等を踏まえ試算する。 ・長期休業等取得者を定数に含めるかは各自治体の条例により異なることが想定されるが、見込まれる人員の欠ける状況が、住民サービスの維持、向上に影響を与えることがないか検討する必要がある。
期待される効果	・長期休暇・休業取得者が発生したとしても、組織運営のため必要な人員数を踏まえ正規職員や非正規職員の採用の調整を行うことで、全庁的な人員不足や、長期休暇・休業取得者が発生時の人員不足の解消に寄与することが期待できる。

■具体的施策(4)-④余剰人員の配置

主な取組主体	人事担当
取組内容	・長期休暇・休業取得により、欠員が見込まれる部署に対し、スムーズな引継ぎが可能となるよう、過員配置を実施する。
取組ポイント	・実施にあたっては、補充される人員がそれまで所属していた部署において、人員不足が生じるおそれがあることから、全庁的な業務の棚卸しを実施の上、業務削減が実現した部署からの異動が行われることが望ましい。
期待される効果	・長期休暇・休業取得者発生時に不足することが見込まれる人員を一時的に補充するためのフォローアップ体制を構築できる。

■具体的施策(4)-⑤非常勤職員の雇用

主な取組主体	人事担当・管理職（課長等）
取組内容	・会計年度任用職員や育休代替任用職員制度を活用し、長期休暇・休業による人員不足を補う人手を確保する。
取組ポイント	・アンケートでは、会計年度任用職員に任せられる業務範囲に限界があり、育成の負担を含めて負担感があるとの意見もみられている。実施にあたっては、会計年度任用職員に非定型業務や判断業務を任せることは困難である、との認識のもと、定期的に業務の棚卸しを実施し、会計年度任用職員に任せられる業務と、そうでない業務とを仕分けておくことが求められる。

期待される効果	・長期休暇・休業取得者発生時に不足することが見込まれる人員を一時的に補充することができる。また、定型業務の負担解消につながる。
---------	---

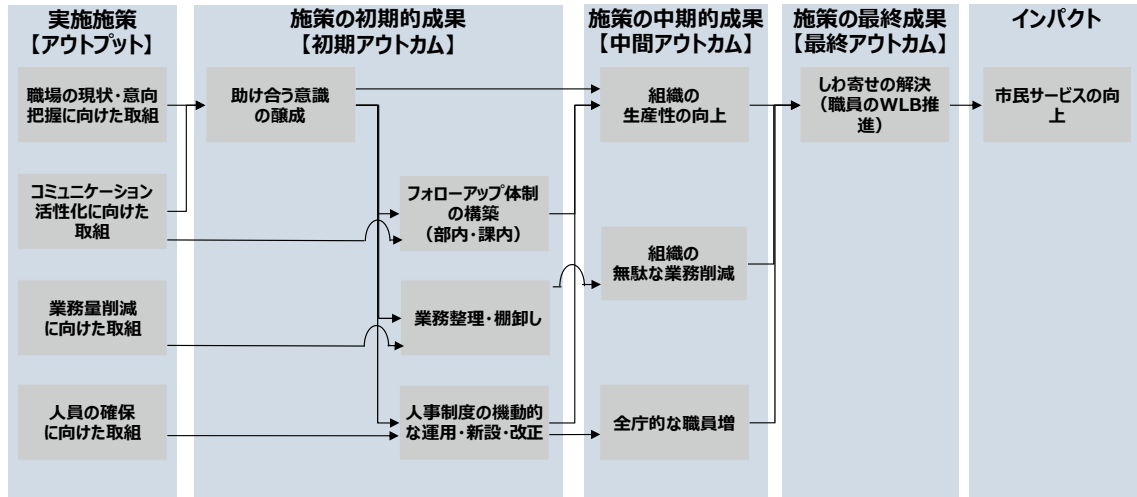
■具体的施策(4)-⑥職員定数の見直し

主な取組主体	人事担当
取組内容	・組織として、業務の棚卸し・削減、生産性向上等の取組を行った上で、それでも人員が不足している場合においては、職員定数条例の見直しを行い、正規職員数を増やすことを可能としておく。
取組ポイント	・正規職員数増は長期的な人件費増を意味するため、職員定数条例の見直しを行う前には、人員を補充する取組以外の施策を十分に講じておくことが必要である。
期待される効果	・長期休暇・休業取得者が発生した際に、職員のワークライフバランスを重視しつつ、市民サービスに支障をきたさない組織体制を維持するために必要な人員を確保することが可能となる。

4. しわ寄せ解消へ向けた流れ

各種取組が、一部職員へのしわ寄せ解消へとつながる流れについて、以下のように整理した。各自治体において、しわ寄せ解消に向けて獲得したい中期的成果に応じて、施策を実施していくことが求められる。

図表 110 一部職員への業務のしわ寄せ解消に向けたフロー



5. 取り組む際の留意点

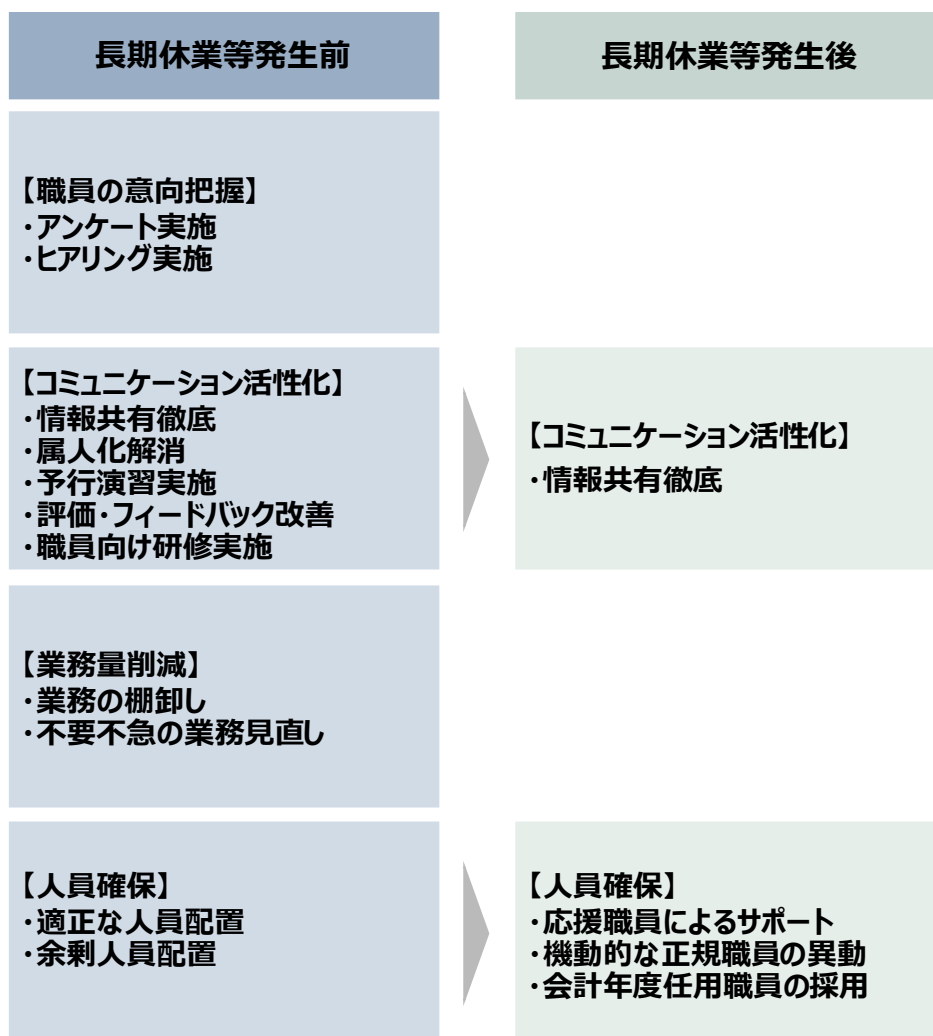
(1) しわ寄せ発生前に取るべき取組の重要性

地方公務員の職場におけるワークライフバランス・働き方改革の一環として、一部職員へのしわ寄せの解消が必要である、との観点から、しわ寄せを発生させないための日頃からの取組が極めて重要である。

特に、自治体規模が小さく、職員数が少ない自治体においては、一部職員の長期休暇・休業取得時に、「応援職員によるサポート」や、「正規職員の再配置・異動」、「非常勤職員の採用」といった人員確保に向けた取組の実施が困難であることが予想される。

そのため、長期休暇・休業取得職員の発生前と比較して、発生後に実施できる施策が少ないことを認識し、職員の長期休暇・休業取得は起こり得るものと想定した上で、「職員の現状把握・意向把握」、「コミュニケーション向上」、「業務量調整」、「人員補充」など必要に応じた対策を講じておくことが重要である。

図表 111 休業発生前・発生後における対策



(2) 休業の特徴に応じた対策の必要性

長期休業取得や退職に伴う人員不足へ対処するための組織体制構築に向けた課題として、自治体アンケートにおいても、「突発的な長期休業取得や退職が起こった場合、一部職員の業務量が増大することは避けられない」、「事前に長期休業開始期間と終了期間を予測できない場合、人員不足を補う新たな人材の採用・補充をすることが難しい」と回答する自治体が多い。このことから、休業の種類によって対応の難度が異なり、病休など、突発的に発生もしくは期間の予測が困難である休暇・休業の場合、不足した人員を補充するための施策を迅速に実施することは困難であると考えられる。

そのため、病気休暇・休業に代表される、期間や発生時期が予測できない休業発生時の影響を最小限にとどめるためには、一部職員へのしわ寄せの解消の全体像で示す中間アウトカムのうち、「組織の生産性の向上」や「組織の無駄な業務削減」につながる取組を通常時より実施し、休暇・休業取得者が発生した際にも充分対応できるよう、予め対策を講じておくことが求められる。

(3) 各種取組を実施した上での全庁的な職員数増加に向けた取組の必要性

長期休暇・休業取得者の発生により、不足する人員を補充する「人員増」の取組については、庁内にて調整の上、応援や異動により対処する方法や、外部から新たに職員を採用することにより対処する方法が考えられる。しかし、最初から外部からの採用による「人員増」ありきでは、住民への説明は難しい。そのため、日々の「生産性の向上」や「業務減」に取り組み、しわ寄せの発生しづらい人員配置を目指すことが必要である。その上で、対応が難しい場合には、外部から人員を補充するための施策を実行することが求められる。

おわりに

本調査研究では、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ことで、残された職員に心身の負担がかかる事態が発生する現象を「しわ寄せ」と位置づけ、どのように組織として「しわ寄せ」を解消していくべきかということについて、さまざまな事例を調査し、有識者の知見を踏まえて論じてきた。「しわ寄せ」というネガティブな意味で捉えられかねない言葉をあえて使用しているが、これは、「全ての職員の」ワークライフバランスの実現を目指す上で、「しわ寄せ」の解消が避けて通れない課題であり、また、「しわ寄せ」が発生した際、現場の努力に委ねた対応となる部分が多く、組織の問題として十分に検討されてこなかったのではないかと、という問題意識に基づいている。

育児、介護、病気など、個人の抱える事情に応じて長期休暇・休業を取得することは法令で認められた労働者の権利であり、組織として取得を後押しすべきである。しかしながら、「しわ寄せ」に対応できる組織体制が整っていない場合、長期休暇・休業を取得することで周囲に迷惑をかけることを恐れ、取得をためらう職員も存在すると思われる。制度として明記されている各種休暇の取得促進を考える上では、組織として「しわ寄せ」をどう発生させないかということが併せて検討されていなければならない。

また、各職員の意識も大切である。本調査研究を行っている間に、当調査会の研究員（男性）も1カ月の育児休業を取得した。取得にあたっては、自身が不在の間に、組織として滞りなく業務を実施し、また周囲の職員に負担をかけないために、どこまで自分が対処しどこから周囲の職員に引き継ぐか、業務の進捗状況をどう共有するかなど、さまざまなことを検討した。自分が「休みを取る側」にも「組織に残る側」にもなり得るという意識を持ち、日頃から「しわ寄せ」を生じさせないために取り組むことの重要性を再確認したところである。

本調査研究が、自治体における長期休暇等の取得推進と組織の生産性維持を両立する取組の参考となれば幸いである。