



# 自治体における長期休暇取得等に伴う 生産性維持に関する調査研究報告書

～業務のしわ寄せを生じさせない組織づくりに向けて～

2021年3月

公益財団法人 東京市町村自治調査会

---

---

自治体における長期休暇取得等に伴う  
生産性維持に関する調査研究報告書  
～業務のしわ寄せを生じさせない組織づくりに向けて～

---

---

2021年3月  
公益財団法人 東京市町村自治調査会



## 概要版

---

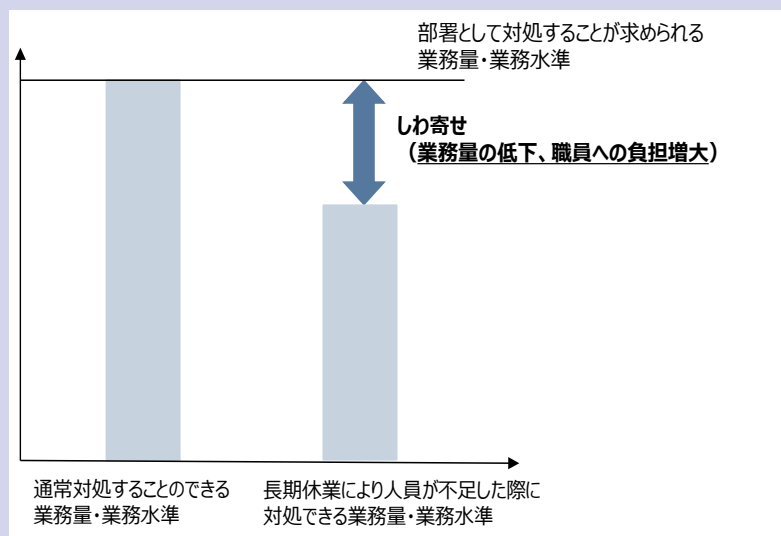
## 1. 公務員の長期休暇・休業取得の現状と課題

- ・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おり、地方公務員にも各種休暇・休業制度の積極的な活用が求められている。
- ・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おける組織の生産性の維持について、十分な議論がなされていない。
- ・一方で、地方公務員数は減少傾向にあり、限られた人員で自治体業務を対処する必要性が生じている。
- ・以前よりも各種休暇制度の活用が求められる中、職員数が減少傾向にあることで、長期間の休暇や突発的な休業が発生した際の、一部職員への負荷は増大するおそれがある。

### 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

#### < 「しわ寄せ」の発生イメージ >



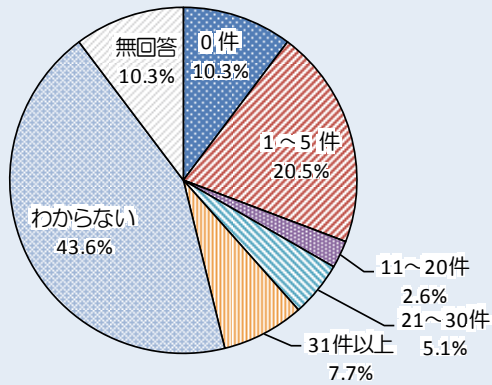
しわ寄せの発生による業務量の低下や、職員への負担増大を解消するための組織的な取組が必要

## 2. 多摩・島しょ地域における現状

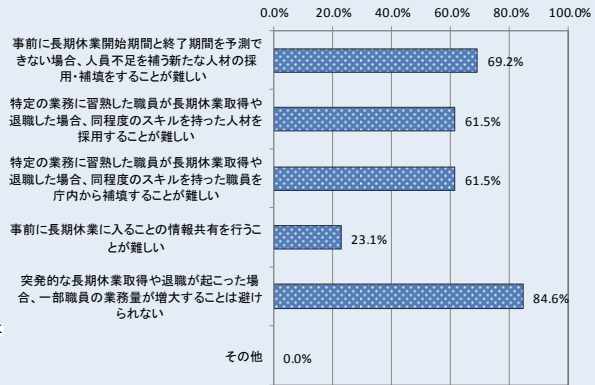
### <自治体アンケートから得られた示唆>

- ・人事担当部署による、一部職員へのしわ寄せの実態把握状況度合いにばらつきがある。
- ・休暇・休業期間の予測が困難であること、業務が属人化していることが一部職員へのしわ寄せへの対処を困難にしている。

<過去5年に、人事担当部署が長期休業による一部職員の業務量の増大について相談を受けた件数>  
(SA)



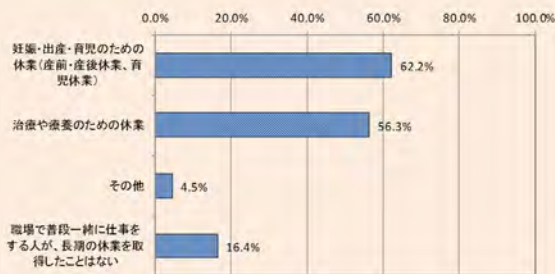
<長期休業取得や退職に伴う人員不足へ対処するための組織体制構築に向けて課題と考えること>  
(MA)



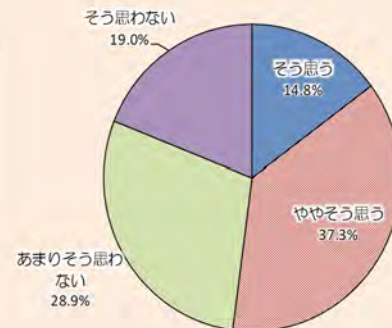
### <職員アンケートから得られた示唆>

- ・過去5年間で、職場で長期休業が発生した経験がある職員の割合は約8割。休業の事由によって、業務への影響の仕方が異なる。
- ・現在の職員体制で長期休業が発生した場合に、早々に必要な業務体制を構築できると考える割合は約5割。また、普段から働きやすい傾向にある職場では業務体制が構築しやすい傾向が見られた。

<過去5年間における、職場で長期休業が発生した経験>  
(MA)



<同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できるか>  
(SA)



### 3. 事例調査から得られた示唆

しわ寄せの発生による業務量の低下や、職員への負担増大を解消するため、生産性向上、人員増、業務減を実現するための取組に関し、主に以下のような示唆が得られた。

#### <ヒアリング調査から得られた主な示唆>

生産性向上に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休む側と組織に残る側の職員双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ことが重要である。(盛岡市)</li> <li>・ 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。(キリンホールディングス株式会社)</li> </ul>
人員増に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。(さいたま市)</li> </ul>
業務減に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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、原則廃止を前提に検討することを求めるなど、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。(明石市)</li> </ul>

### 4. 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

調査結果を踏まえ、多摩・島しょ地域における長期休暇等取得に伴う一部職員へのしわ寄せ解消に向け、自治体における生産性向上、人員増、業務減を実現するため、以下のような取組施策を実施することが求められる。

#### <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
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
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
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
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

## 本編

---



# 目次

<b>第1章 本調査研究の背景・目的</b> .....	<b>1</b>
1. 背景 .....	2
2. 目的 .....	2
3. 調査概要 .....	3
(1) 本調査における「しわ寄せ」の考え方 .....	3
(2) 調査研究の方向性 .....	4
(3) 調査研究の流れ .....	5
<b>第2章 長期休暇・休業取得の現状</b> .....	<b>7</b>
1. 公務員における休暇・休業制度の現状 .....	8
(1) ワークライフバランス・働き方改革推進に向けた取組 .....	8
(2) 公務員における定員等 .....	9
(3) 公務員における主な休暇・休業・休職の種類 .....	11
(4) 公務員における休暇・休業の取得状況 .....	13
2. 民間における休暇・休業制度の現状 .....	18
(1) ワークライフバランス・働き方改革推進に向けた取組 .....	18
(2) 民間における主な休暇・休業の種類 .....	18
(3) 民間における主な休暇・休業の取得状況 .....	20
<b>第3章 多摩・島しょ地域における現状</b> .....	<b>21</b>
1. 多摩・島しょ自治体の現状に関するアンケート調査 .....	22
(1) 調査概要 .....	22
(2) まとめ（調査結果から得られる示唆） .....	23
(3) 調査結果の詳細 .....	24
2. 職員向けアンケート調査 .....	40
(1) 調査概要 .....	40
(2) まとめ（調査結果から得られる示唆） .....	42
(3) 調査結果の詳細 .....	44

<b>第4章 しわ寄せ解消に資する事例調査</b> .....	<b>79</b>
1. 事例調査実施概要 .....	80
2. 自治体における特徴的な事例 .....	81
(1) 盛岡市（「仕事と育児」「仕事と介護」の両立支援プログラム）.....	81
(2) さいたま市（職員のマンパワー確保取組計画） .....	88
(3) さいたま市桜区（さくらサポートシステム（SSS）） .....	92
(4) 東大和市（部を超えた応援） .....	95
(5) 明石市（5%の余力創出を目指した業務の見直し） .....	98
(6) 四條畷市（コミュニケーション向上を通じた働き方改革） .....	102
3. 民間企業における特徴的な事例 .....	111
(1) 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） .....	111
4. まとめ .....	116
<b>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</b> ...	<b>117</b>
1. 一部職員へのしわ寄せ解消に取り組む意義 .....	118
2. 解消のための取組の方向性 .....	118
3. 解消に向けた取組内容 .....	120
(1) 職員の現状把握・意向把握に向けた取組 .....	122
(2) コミュニケーション活性化に向けた取組 .....	123
(3) 業務量削減に向けた取組 .....	126
(4) 人員の確保に向けた取組 .....	127
4. しわ寄せ解消へ向けた流れ .....	131
5. 取り組む際の留意点 .....	131
(1) しわ寄せ発生前に取るべき取組の重要性 .....	131
(2) 休業の特徴に応じた対策の必要性 .....	132
(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 .....	133
おわりに .....	134
<b>資料編</b> .....	<b>135</b>



## 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

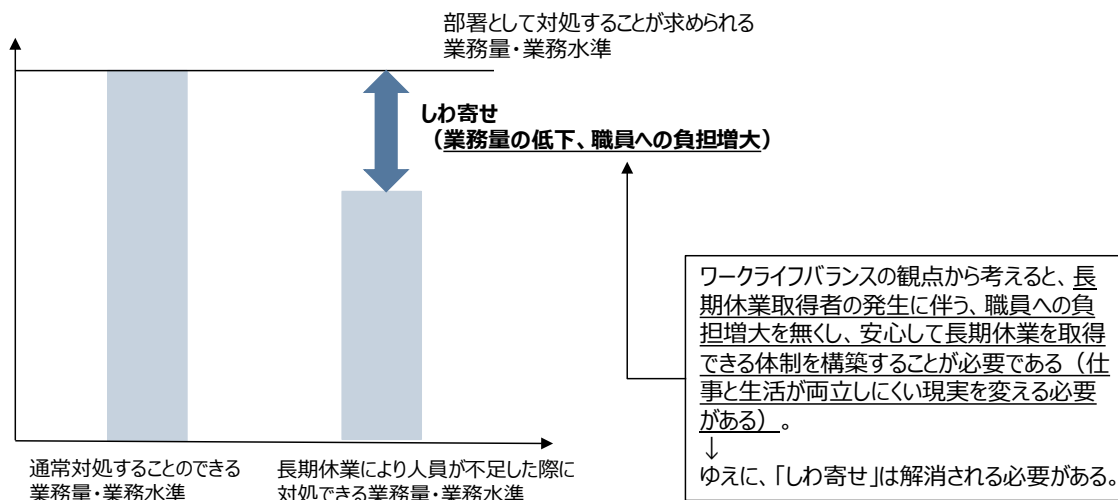
長期休暇・休業取得者、退職者の発生により、職場の職員数が減少し、これまでと同様の業務継続が困難となる、残された職員に心身の負担がかかる事態が発生すること

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

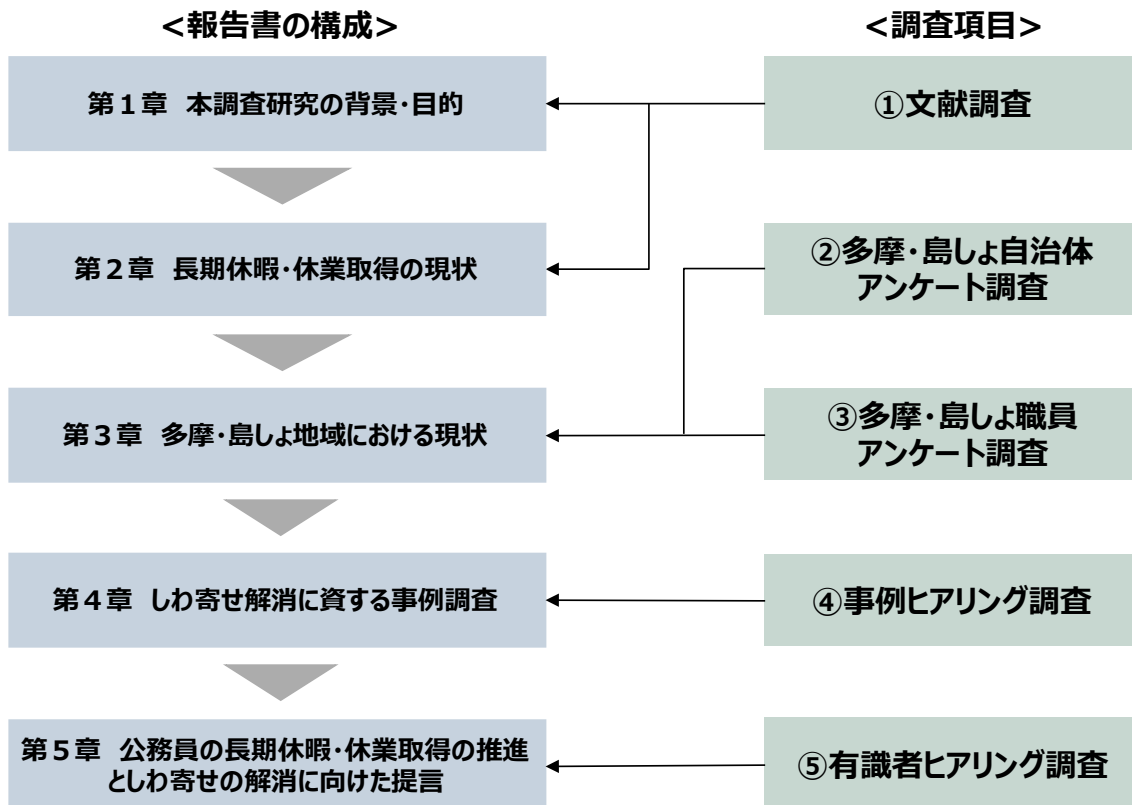
職員が取得できる休暇・休業をみると、例えば、産前・産後休暇、育児休業の場合、条例や規則で期間が定められており、育児休業の場合は、事前に期間を指定して申請するため、労働力が不足する期間を一定程度予測することが可能である。一方で、病気休暇・病気休職の場合、事前の予測が難しいことに加え、復帰時期を予測することが困難であると考えられる。

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







## 第2章

---

### 長期休暇・休業取得の現状

## 第2章 長期休暇・休業取得の現状

### 【ポイント】

- ・官民間問わず、各種休暇の取得や休業制度を活用することに抵抗がなくなってきている。
- ・一方で、地方公務員数は減少傾向にあり、限られた人員で、自治体業務を対処する必要が生じている。
- ・以前よりも各種休暇制度の活用が求められる中、職員数が減少傾向にあることで、長期間の休暇や突発的な休業が発生した際の、一部職員への負荷は増大するおそれがある。

### 1. 公務員における休暇・休業制度の現状

#### (1) ワークライフバランス・働き方改革推進に向けた取組

近年、民間において、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る中、行政においても、以下のような取組がみられており、ワークライフバランス・働き方改革の推進が求められる傾向が加速している。

##### ①政府主導による男性育休取得推進の要請

2019年12月、内閣官房より、「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」が示された<sup>2</sup>。これによると、2020年度から子どもが生まれた全ての男性職員が1カ月以上をめぐり、育児に伴う休暇・休業を取得できることを目指し、政府一丸となって、取組を推進することが明記されるなど、関連各省が対応を進めている。

この流れは、国家公務員に限らず地方公務員にも波及し、本方針を踏まえ、同日付で総務省自治行政局より各地方公共団体においても、地域の実情に応じて、男性の育休取得促進に向けた職場全体の環境整備が要請されている。また、2020年1月には、都道府県知事・市区町村長宛の総務大臣書簡において、地方公共団体の男性職員の育児休業取得率が国家公務員や民間企業と比較して低い点に触れつつ、男性職員の育児休業取得促進への協力が要請されている<sup>3</sup>。

2 内閣官房「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」  
[http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/w\\_lifebalance/pdf/kettei\\_honbun\\_r011227.pdf](http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/w_lifebalance/pdf/kettei_honbun_r011227.pdf) (2021年1月19日確認)

3 総務省「就職氷河期世代に対する支援及び男性育児休業の取得促進に関する総務大臣書簡」  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000665621.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000665621.pdf) (2021年1月19日確認)

図表4 「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」について（抜粋）<sup>4</sup>

今般、「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」（令和元年12月27日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定）が策定され、来年度から、子供が生まれたすべての国家公務員の男性職員が1か月以上を目途に育児に伴う休暇・休業を取得できることを目指した取組を進めることとなりました。

各地方公共団体におかれましては、別添の内容も踏まえ、男性職員が育児に参画する時間をしっかりと確保できるよう、地域の実情に応じて、男性職員の育児休業や育児に伴う休暇の取得促進に向けた職場全体としての環境整備に積極的に取り組んでいただきますようお願いいたします。

（後略）

## ②東京都における「都庁トップによる『都庁働き方改革』宣言」

2017年11月、東京都は、「都庁トップによる『都庁働き方改革』宣言」を発表し、職員の「働き方改革」に都の全組織で、管理職の強いリーダーシップのもと積極的・継続的に取り組んでいくことを、知事、特別職及び全局長が宣言した。宣言の背景には、東京都において、2016年10月以降、ワークライフバランスへの取組強化の結果、本庁の超過勤務は減少したものの、長時間労働を行う職員数の増加が確認されるなど、一層の取組の推進が求められていることが挙げられている。

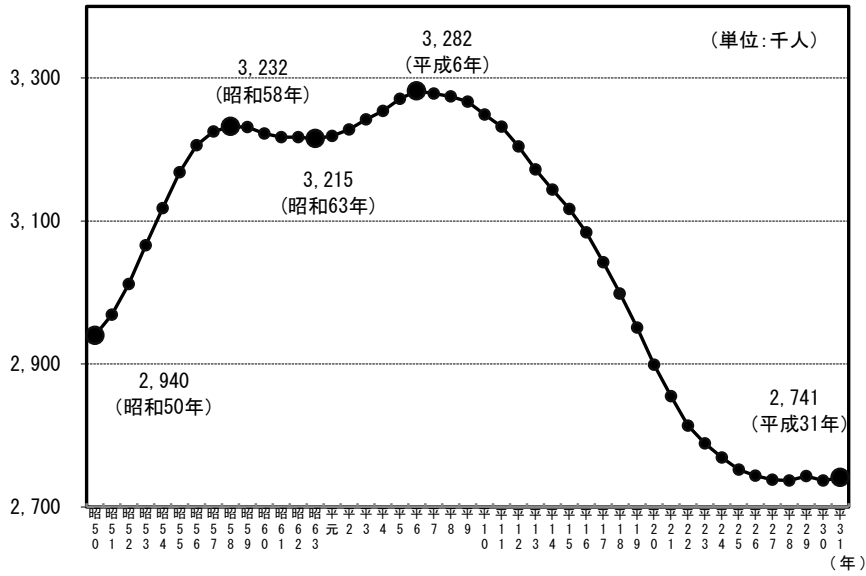
## （2）公務員における定員等

厳しい財政状況や地域経済の状況等を背景として、2005年より「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（以下、「集中改革プラン」）に基づく取組が開始された。行政に求められる政策ニーズが多様化する傾向にあるものの、この取組の影響もあり、公務員の定員数は減少傾向にある。地方公共団体の総職員数は、1994年に過去最大の3,282千人を記録したが、その後減少傾向が続き、2019年には、2,741千人まで減少している。

一般行政部門の職員数は、2019年4月1日時点で922,764人となっており、対前年増減率は0.4%の増となっているもの、1975年を基準とした際の比率は84.0となっている。

4 総務省「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」について  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000663339.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000663339.pdf)（2021年1月19日確認）

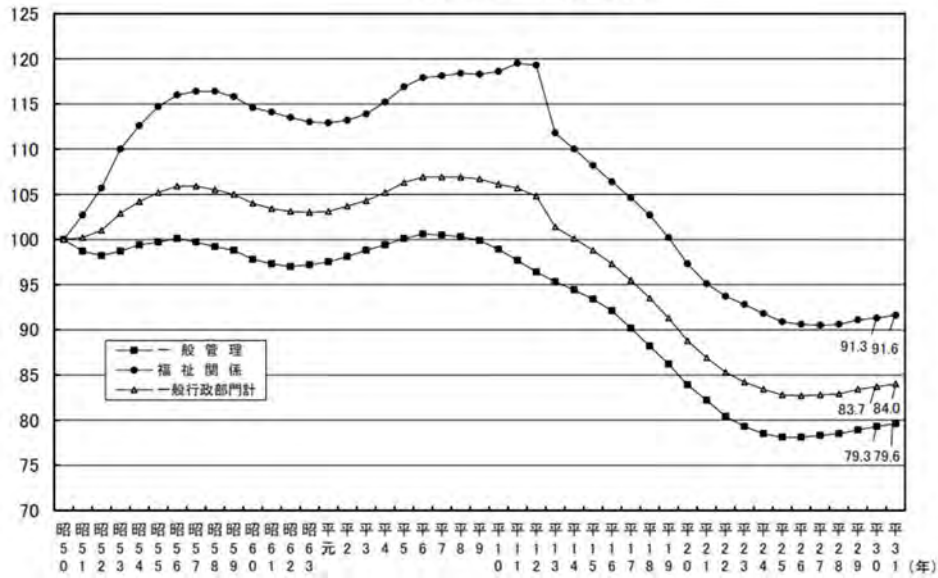
図表 5 地方公共団体の総職員数の推移



(出典) 総務省「平成31年地方公共団体定員管理調査結果 (平成31年 4月 1日現在)」  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000678577.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000678577.pdf) (2021年 1月19日確認)

図表 6 地方公共団体の総職員数の推移

図表-13 一般行政部門の職員数の推移  
(昭和50年を100として)



(出典) 総務省「平成31年地方公共団体定員管理調査結果 (平成31年 4月 1日現在)」  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000678577.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000678577.pdf) (2021年 1月19日確認)

### (3) 公務員における主な休暇・休業・退職の種類

一般職の公務員（正規職員）の主な休暇・休業・退職制度としては、以下のような制度が挙げられる。なお、地方公務員の休暇制度は、地方公務員法第24条第4項に基づき、国家公務員の規定に準ずる運用となっていることが多い。国家公務員に適用される規定に触れつつ、地方公務員の休暇制度について説明する。

#### ①年次有給休暇

国家公務員の場合、一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律第17条に基づき、1年につき20日間の有給取得が認められる<sup>5</sup>。地方公務員の場合、地方公務員法第24条第4項に基づき、国家公務員に準ずる運用を基本として、各自治体の条例で定められる。

#### ②産前休暇・産後休暇

国家公務員の場合、人事院規則15-14第22条第6号及び同7号に基づき、出産予定日の6週間前（多胎妊娠の場合は14週間前）から産後8週間の間、産前休暇、産後休暇を取得することが可能である<sup>6</sup>。地方公務員の場合、地方公務員法第24条第4項に基づき、国家公務員に準ずる運用を基本として、各自治体の条例で定められる<sup>7</sup>。

#### ③育児休業

国家公務員の場合は国家公務員の育児休業等に関する法律において、地方公務員の場合は地方公務員の育児休業等に関する法律において規定されており、同一の子ども1人あたり、最大3年間育児休業を取得することが可能である<sup>8,9</sup>。

#### ④介護休暇

国家公務員の場合、一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律第20条に基づき、最大3回まで最大計6カ月間取得でき、異なる要介護状態になった場合には、再度取得する

5 一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=406AC000000033#64](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=406AC000000033#64)（2021年1月19日確認）

6 人事院規則15-14第22条

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail/406RJNJ15014000\\_20170707\\_429RJNJ15014034/0?revIndex=2&lawId=406RJNJ15014000#209](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail/406RJNJ15014000_20170707_429RJNJ15014034/0?revIndex=2&lawId=406RJNJ15014000#209)（2021年1月19日確認）

7 地方公務員法第24条

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000261#228](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000261#228)（2021年1月19日確認）

8 国家公務員の育児休業等に関する法律

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=403AC0000000109](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=403AC0000000109)（2021年1月19日確認）

9 地方公務員の育児休業等に関する法律

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=403AC0000000110](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=403AC0000000110)（2021年1月19日確認）

ことも可能である<sup>10</sup>。地方公務員の場合、地方公務員法第24条第4項に基づき、国家公務員に準ずる運用を基本として、各自治体の条例で定められる<sup>11 12</sup>。

### ⑤病気休暇・病気休職

国家公務員の場合、一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律第18条において、病気休暇の取得が認められている。人事院規則15-14第21条においては、原則として最大90日を超えることができないと定められている。また、国家公務員法第79条第1号において、「心身の故障のため、長期の休業を要する場合」に、職員の意に反して休職とすることが認められている。その際の給与については、一般職の職員の給与に関する法律第23条第3項に基づき、その休職の期間が満一年に達するまでは、これに俸給、扶養手当、地域手当、広域異動手当、研究員調整手当、住居手当及び期末手当のそれぞれ百分の八十が支給される。

地方公務員における病気休暇の場合も地方公務員法第24条第4項に基づき、国家公務員に準ずる運用を基本として、各自治体の条例で定められる。また、地方公務員法第28条第2項においては、「心身の故障のため、長期の休養を要する場合」に、職員の意に反して休職とすることが認められている<sup>13</sup>。また、休職期間中の給与も、各自治体で条例にて定められる。多くの場合、一般職の職員の給与に関する法律に準じ運用がされており、東京都の場合、当該休職期間の初日から一年に限り、これに給料、扶養手当、地域手当、住居手当及び寒冷地手当のそれぞれの百分の八十に相当する額を支給することとされている<sup>14 15</sup>。

---

10 一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律

<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=406AC0000000033#64> (2021年1月19日確認)

11 地方公務員法第24条

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000261#228](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000261#228) (2021年1月19日確認)

12 人事院「介護のための主な制度概要」

[https://www.jinji.go.jp/kinmujikankyuuka/ryouritushien\\_gaiyou\\_zentai.pdf](https://www.jinji.go.jp/kinmujikankyuuka/ryouritushien_gaiyou_zentai.pdf) (2021年1月19日確認)

13 地方公務員法第28条第2項

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000261#294](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000261#294) (2021年1月19日確認)

14 一般職の職員の給与に関する法律

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000095](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=325AC0000000095) (2021年1月19日確認)

15 東京都 休職者給与支給規則第二条

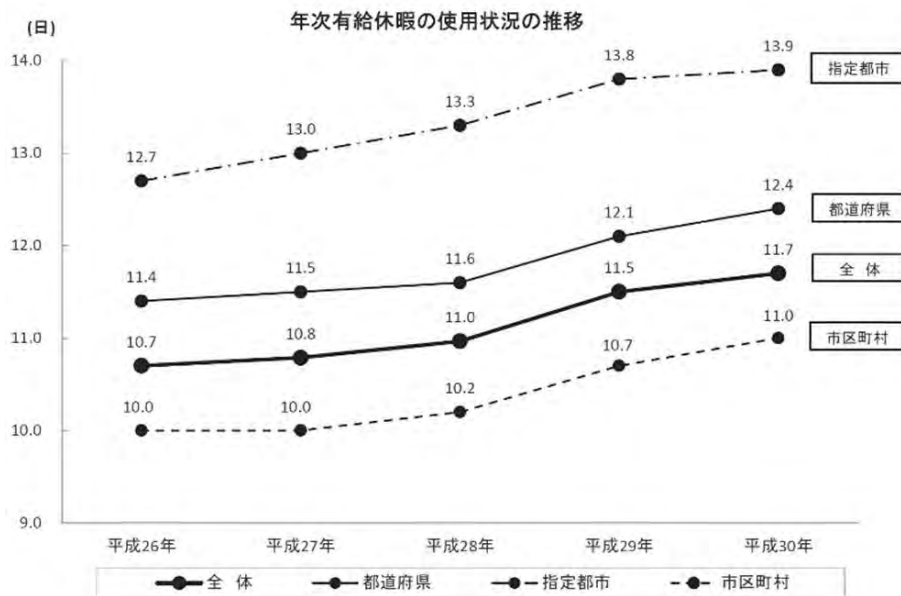
[http://www.reiki.metro.tokyo.jp/reiki/reiki\\_honbun/g101RG00000379.html](http://www.reiki.metro.tokyo.jp/reiki/reiki_honbun/g101RG00000379.html) (2021年1月19日確認)

## (4) 公務員における休暇・休業の取得状況

### ①年次有給休暇の取得状況

平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査によると、2018年における地方公務員の年次有給休暇平均使用日数は、全体で11.7日となっている。都道府県職員、政令指定都市職員と比較して、市区町村職員の年次有給休暇取得日数が少ない傾向が見られる。なお、2018年における国家公務員の年次有給休暇平均使用は14.8日、民間は9.4日となっている。

図表 7 地方公共団体における年次有給休暇の使用状況の推移



(出典) 総務省「平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000661370.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000661370.pdf) (2021年1月19日確認)



## ②育児休業の取得状況

平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査によると、2018年度中に新たに育児休業等が取得可能となった職員の育児休業取得率について、女性職員は99.4%、男性職員は5.6%となっている。また、2018年度に新規に育児休業等を取得した男性職員のうち、51.0%が1月以下の取得にとどまっている。

図表 8 地方公共団体職員における育児休業等の取得状況

区分	育児休業取得者数	2018年度中に新たに育児休業等が取得可能となった職員数	2018年度中に新たに育児休業等が取得可能となった職員の育児休業取得率
男性職員	3,578人	63,808人	5.6%
女性職員	44,115人	44,383人	99.4%
計	47,693人	108,191人	

(出典) 総務省「平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000661370.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000661370.pdf) (2021年1月19日確認)

図表 9 育児休業等の承認期間等（平成30年度の新規取得者）

区分	育児休業取得者数	育児休業承認期間 (単位：人)						
		1月以下	1月超 3月以下	3月超 6月以下	6月超 9月以下	9月超 12月以下	12月超24 月以下	24月超
男性職員	3,578	1,823 (51.0%)	587 (16.4%)	414 (11.6%)	218 (6.1%)	401 (11.2%)	98 (2.7%)	37 (1.0%)
女性職員	44,115	245 (0.6%)	489 (1.1%)	1,297 (2.9%)	3,109 (7.0%)	9,905 (22.5%)	16,322 (37.0%)	12,748 (28.9%)
計	47,693	2,068 (4.3%)	1,076 (2.3%)	1,711 (3.6%)	3,327 (7.0%)	10,306 (21.6%)	16,420 (34.4%)	12,785 (26.8%)

※「育児休業承認期間」の( )は、「育児休業取得者数」に占める割合である(端数処理のため、合計が100%とならない場合がある)。

(出典) 総務省「平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000661370.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000661370.pdf) (2021年1月19日確認)

## ③育児休業の代替職員の配置状況

平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査によると、代替要員の配置状況について、女性職員の育児休業取得の場合、「臨時的任用」により代替要員を配置している事例が最も多く59.3%となっている。男性職員の育児休業取得の場合、「特段の措置なし」が最も多く、68.4%となっている。

図表 10 育児休業の代替要員の配置状況（平成30年度の新規取得者）

区分	育児休業 取得者数	代替要員の配置状況 (単位：人)						
		任期付任用	臨時的任用	非常勤職員 の任用	配置換え	その他の任 用行為	特段の措 置なし	その他
男性 職員	3,578	64 (1.8%)	789 (22.1%)	95 (2.7%)	123 (3.4%)	39 (1.1%)	2,449 (68.4%)	19 (0.5%)
女性 職員	44,115	2,888 (6.5%)	26,167 (59.3%)	3,314 (7.5%)	3,401 (7.7%)	770 (1.7%)	7,073 (16.0%)	502 (1.1%)
計	47,693	2,952 (6.2%)	26,956 (56.5%)	3,409 (7.1%)	3,524 (7.4%)	809 (1.7%)	9,522 (20.0%)	521 (1.1%)

※「代替要員の配置状況」の（ ）は、「育児休業取得者数」に占める割合である（端数処理のため、合計が100%とならない場合がある）。

(出典) 総務省「平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000661370.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000661370.pdf) (2021年1月19日確認)

## ④介護休暇の取得状況

平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査によると、介護休暇の取得状況について、男性職員が729名、女性職員が1,934名となっている。また、取得期間については、「1月以下」が最も多く、41.2%となっている。

図表 11 介護休暇の取得状況（平成30年度中に取得開始した者）

区分	介護休暇 取得者数	介護休暇の期間別の取得者数						(単位：人)
		1月以下	1月超 2月以下	2月超 3月以下	3月超 4月以下	4月超 5月以下	5月超	
男性 職員	729	358 (49.1%)	98 (13.4%)	78 (10.7%)	31 (4.3%)	33 (4.5%)	131 (18.0%)	
女性 職員	1,934	738 (38.2%)	333 (17.2%)	222 (11.5%)	163 (8.4%)	109 (5.6%)	369 (19.1%)	
計	2,663	1,096 (41.2%)	431 (16.2%)	300 (11.3%)	194 (7.3%)	142 (5.3%)	500 (18.8%)	

※ 「介護休暇の期間別の取得者数」の（ ）は、「介護休暇取得者数」に占める割合である（端数処理のため、合計が100%とならない場合がある）。

(出典) 総務省「平成30年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査」

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000661370.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000661370.pdf) (2021年1月19日確認)

⑤病気休暇・病気休職の状況

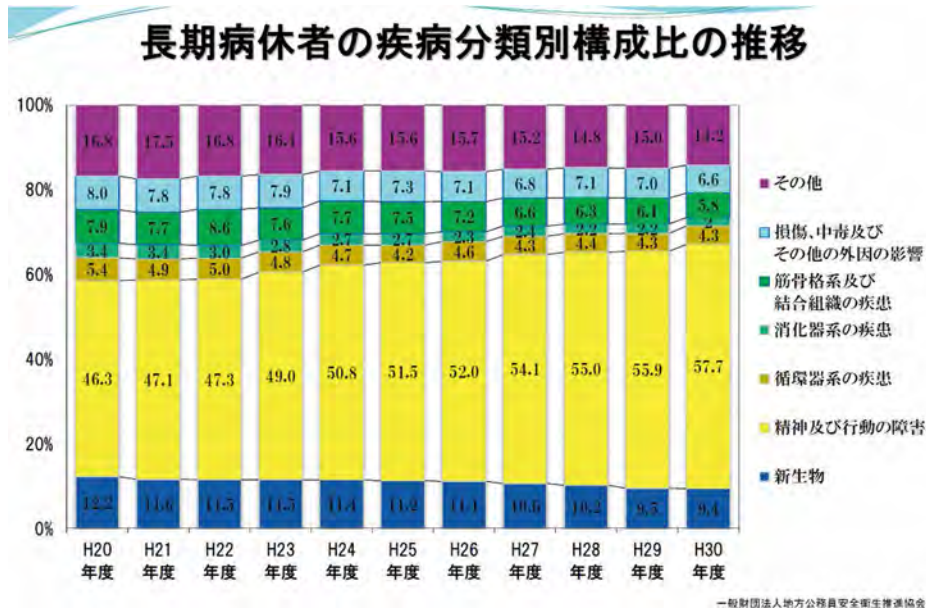
一般社団法人地方公務員安全衛生推進協会によると、2018年度の長期病休者疾病等により休業30日以上又は1カ月以上の療養者の10万人率は、2,551.3人となっている。また、その内訳をみると、「精神及び行動の障害」が57.7%を占めており、増加傾向が続いている。

図表 12 長期病休者数の推移 (10万人率)



(出典) 一般社団法人地方公務員安全衛生推進協会「地方公務員健康状況等の現況 調査結果」  
<http://www.jalsha.or.jp/tyosa/result> (2021年1月19日確認)

図表 13 長期病休者数の疾病分類別構成比の推移



(出典) 一般社団法人地方公務員安全衛生推進協会「地方公務員健康状況等の現況 調査結果」  
<http://www.jalsha.or.jp/tyosa/result> (2021年1月19日確認)

## 2. 民間における休暇・休業制度の現状

### (1) ワークライフバランス・働き方改革推進に向けた取組

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、育児や介護との両立などといった働き手のニーズの多様化に伴い、働き手の事情に応じた多様な働き方を実現することを目的とした働き方改革を推進するため、2018年7月に働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律が公布され、2019年4月より順次施行されている。

主な内容としては、労働時間法制の見直しと、同一労働同一賃金の推進が挙げられており、労働時間法制の見直しの中では、時間外労働の上限規制の導入や、有給休暇の消化が企業に義務付けられた。

### (2) 民間における主な休暇・休業の種類

#### ①産前休暇・産後休暇

労働基準法第65条において規定されており、出産予定日の6週間前（多胎妊娠の場合は14週間前）から産後8週間の間、産前休暇、産後休暇を取得することが可能である<sup>16</sup>。

#### ②育児休業

育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下、「育児・介護休業法」という。）において規定されており、原則、子どもが1歳になる日まで取得することが可能である<sup>17</sup>。同一の子どもについて、労働者1人につき、1回限りの取得が原則であるが、産後8週間以内に配偶者が育児休業を取得した場合、配偶者は2度目の育児休業取得が可能である。両親ともに育児休業を取得する場合の特例（パパ・ママ育休プラス）を活用することで、父親は子どもが1歳2か月になるまでの期間、育休を取得することが可能である<sup>18</sup>。

#### ③介護休暇

育児・介護休業法において規定されており、要介護状態にある対象家族の介護その他の厚生労働省令で定める世話を行う労働者は、その事業主に申し出ることにより、一の年度において5労働日（要介護状態にある対象家族が二人以上の場合にあっては、10労働日）

16 労働基準法第六十五条

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=322AC0000000049#328](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=322AC0000000049#328)（2021年1月19日確認）

17 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律第五条

[https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=403AC0000000076#20](https://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=403AC0000000076#20)（2021年1月19日確認）

18 厚生労働省「Ⅱ-5 育児休業の期間2-両親ともに育児休業をする場合（パパ・ママ育休プラス）の特例-（第9条の2、第9条の2第1項による読み替え後の第5条第1項、第3項及び第4項並びに第9条第1項関係）」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/18/dl/gaikyou.pdf>（2021年1月19日確認）

を限度として、取得することが可能である<sup>19</sup>。

また、育児・介護休業法施行規則等が改正され、2021年1月から、すべての労働者が取得でき、時間単位での取得を可能となった<sup>20</sup>。

#### ④特別休暇

法定休暇（年次有給休暇、産前・産後休暇、生理休暇、育児休業、介護休業、子の看護のための休暇等）以外に、夏季休暇や病気休暇等、企業が独自に就業規則等で休暇制度を定めることが可能である。平成31年度就労条件総合調査によると、夏季休暇、病気休暇等の特別休暇制度がある企業割合は、59.0%となっている。内訳をみると、夏季休暇制度がある企業が42.9%、病気休暇制度がある企業は25.7%となっている。

図表 14 特別休暇制度の有無、種類別企業割合

第6表 特別休暇制度の有無、種類別企業割合

(単位：%)

企業規模・年	全企業	特別休暇制度がある企業	特別休暇制度の種類（複数回答）						特別休暇制度がない企業
			夏季休暇	病気休暇	リフレッシュ休暇	ボランティア休暇	教育訓練休暇	左記以外の1週間以上の長期の休暇 <sup>1)</sup>	
平成31年調査計	100.0	59.0	42.9	25.7	13.1	4.5	5.8	14.4	41.0
1,000人以上	100.0	78.3	41.4	37.1	46.5	21.7	4.8	22.9	21.7
300～999人	100.0	71.7	46.1	33.5	31.4	11.1	4.8	21.0	28.3
100～299人	100.0	63.5	43.5	28.2	18.0	5.8	3.7	16.8	36.5
30～99人	100.0	55.7	42.4	23.7	8.6	2.9	6.6	12.8	44.3
平成30年調査計	100.0	60.3	44.5	25.5	12.4	4.3	4.2	14.8	39.7

注：「特別休暇」とは、法定休暇（年次有給休暇、産前・産後休暇、育児休業、介護休業、子の看護のための休暇等）以外に付与される休暇で、就業規則等で制度（慣行も含む。）として認められている休暇をいう。

1) 「1週間以上の長期の休暇」には、法定休暇で法律の規定よりも労働者を優遇している場合の上積分は含まない。

(出典) 厚生労働省「平成31年就労条件総合調査の概況」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/19/dl/gaikyou.pdf> (2021年1月19日確認)

19 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律第十六条の五

<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=403AC0000000076> (2021年1月19日確認)

20 厚生労働省 都道府県労働局雇用環境・均等部（室）「子の看護休暇・介護休暇が時間単位で取得できるようになります！（施行は令和3年1月1日です）」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000582033.pdf> (2021年1月19日確認)



### (3) 民間における主な休暇・休業の取得状況

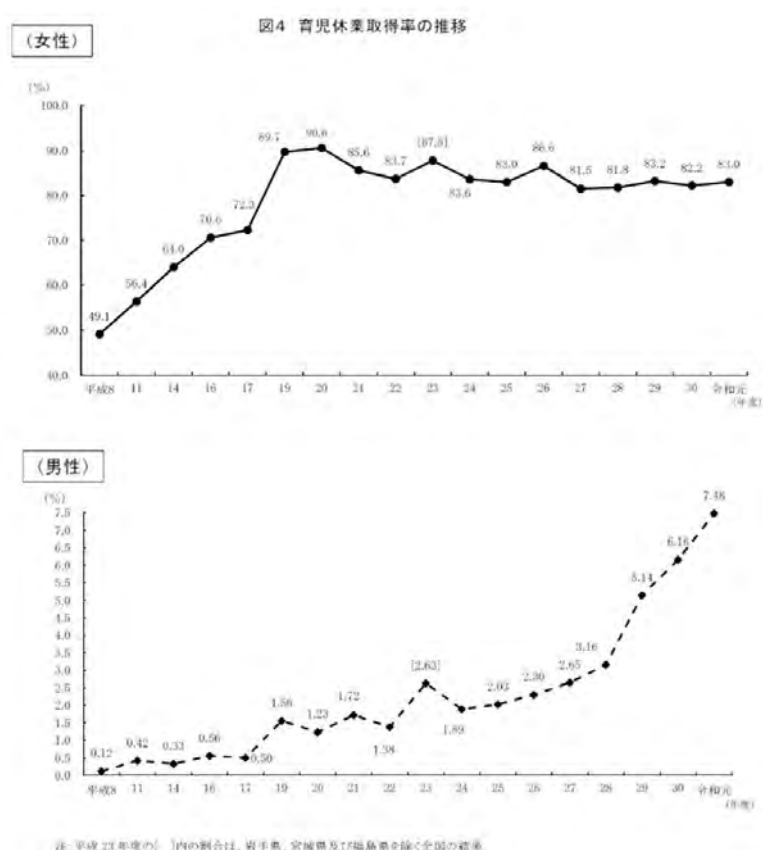
#### ①年次有給休暇

平成31年就労条件総合調査によると、2018年（又は2017会計年度）の1年間に企業が付与した年次有給休暇日数（繰り越し日数は除く）は労働者1人につき、平均18.0日となっている。労働者1人あたりの年次有給休暇の平均取得日数を見ると、9.4日となっており、前年比で0.1日増加している<sup>21</sup>。

#### ②育児休業

令和元年度雇用均等基本調査によると、2017年10月1日から2018年9月30日までの1年間に在職中に出産した女性のうち、2019年10月1日までに育児休業を開始した育児休業取得者（育児休業の申し出をしている者を含む）の割合は83.0%となっており、前年比0.8ポイント上昇している。また、男性育児休業取得者の割合は、7.48%となっており前年比1.32ポイント上昇している。

図表 15 育児休業取得率の推移



(出典) 厚生労働省「令和元年度雇用均等基本調査 事業所調査 結果概要」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r01/03.pdf> (2021年1月19日確認)

21 厚生労働省「平成31年度就労条件総合調査の概要」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/19/dl/gaikyou.pdf> (2021年1月19日確認)

## 第3章

---

### 多摩・島しょ地域における現状



## 第3章 多摩・島しょ地域における現状

### 1. 多摩・島しょ自治体の現状に関するアンケート調査

#### (1) 調査概要

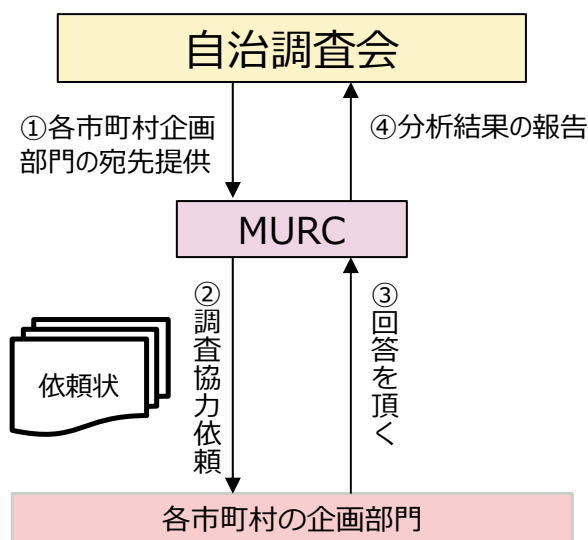
##### ①調査目的

多摩・島しょ地域39市町村を対象としたアンケートを実施し、各市町村のワークライフバランスへの取組状況、長期休暇等取得に伴う一部職員へのしわ寄せ増大に対する考え方や課題認識等を把握する。

##### ②調査方法

多摩・島しょ地域39市町村企画担当課へ送付。その後企画担当課より、担当部署（主に人事課）へと展開いただく形式にて実施。

図表 16 自治体向けアンケート実施フロー



##### ③実施時期

2020年7月10日（金）～2020年9月28日（月）

##### ④実施対象

多摩・島しょ地域39市町村

##### ⑤回収結果

39サンプル

## (2) まとめ (調査結果から得られる示唆)

### ①自治体人事課による、一部職員へのしわ寄せの実態把握状況度合いにばらつきがある

人事担当が把握している、過去5年間における一部職員へのしわ寄せに関する相談件数について、把握していない自治体が約4割を占めている一方で、31件以上把握している自治体も存在している。自治体により、状況把握度合いに差が生じているといえる。

他方で、後述の職員アンケート結果をみると、職員の約8割が過去5年以内に職場で長期休業が発生したと回答しており、自治体人事担当課にて、長期休暇等取得に伴う周囲への影響に関する実態把握が進んでいない可能性が考えられる。

### ②対処方法としては、会計年度任用職員の任用を行う例が多い

職員の長期休業等取得に伴う人員不足への対応の具体例として、会計年度任用職員の採用による人員補充を行う自治体が多くみられた。また、長期休業等取得者については、定数管理上の欠員としないことから、正規職員ではなく会計年度任用職員の採用を行うとの回答もみられた。

### ③休業期間の予測が困難であること、業務の属人化が、しわ寄せへの対処を難しくしているおそれがある

長期休暇等取得者による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、事前に休業期間を予測できないことを挙げる自治体が多い。事前に休業期間を予測できないことで、新たな職員の採用や部署間での人員の融通を行うことも困難となる可能性が考えられる。

また、定数管理が厳格化されていることで、担当業務の属人化傾向があるとの回答もあり、長期休暇等取得による人員不足が発生した際の影響が以前と比較して増大している可能性が考えられる。

代替として採用される会計年度任用職員であっても完全に同じ業務を担うことは難しく、結果として他の職員への負担が十分に軽減されないケースもある。また、一時的に人員を融通したとしても、異動元の部署で人材不足となることから、組織全体として稼働中の職員数をキープできない、といった意見もみられた。

### (3) 調査結果の詳細

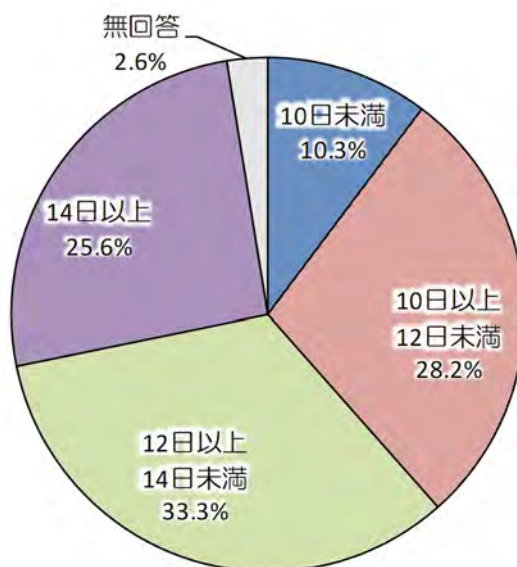
調査結果は、以下のようにになっている。

数値については、小数点第2位を四捨五入された値をグラフ上に掲載しているため、合計値が100.0%とならない場合があることに留意されたい。なお、図表の説明に記載されている「SA」は単一回答の設問、「MA」は複数回答の設問、「NA」は数値回答の設問、「FA」は自由記述回答の設問を示す（後掲の職員向けアンケートについても同様）。

#### ①有給休暇の平均取得日数等

一般行政職員の有給休暇取得日数について、「12日以上14日未満」が最も多く、33.3%となっている。次いで、「10日以上12日未満」（28.2%）、「14日以上」（25.6%）と続く。

図表 17 一般行政職員の有給休暇の平均取得日数(NA)

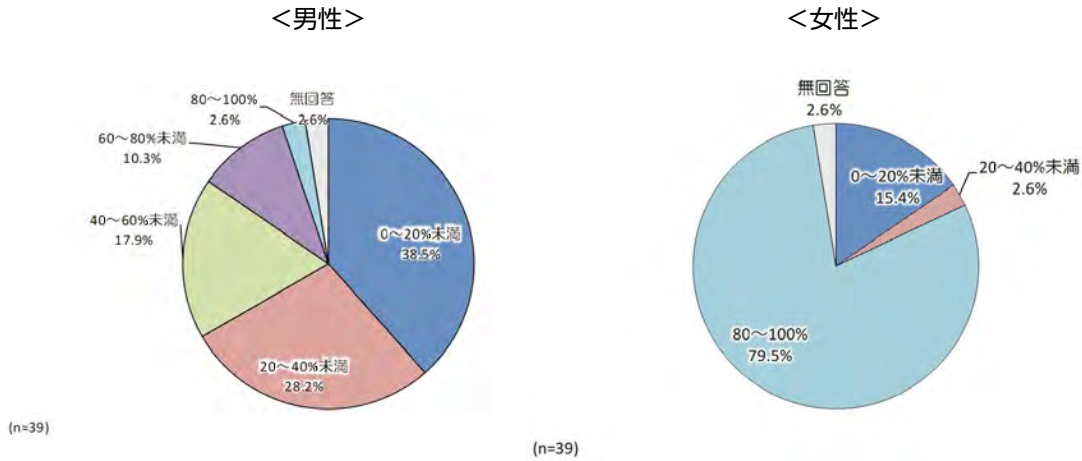


(n=39)

一般行政職員の男性育休取得率について、「0～20%未満」が最も多く、38.5%となっている。次いで、「20～40%未満」(28.2%)、「40～60%未満」(17.9%)と続く。

一般行政職員の女性育休取得率について、「80～100%」が最も多く、79.5%となっている。次いで、「0～20%未満」(15.4%)、「20～40%未満」(2.6%)と続く。

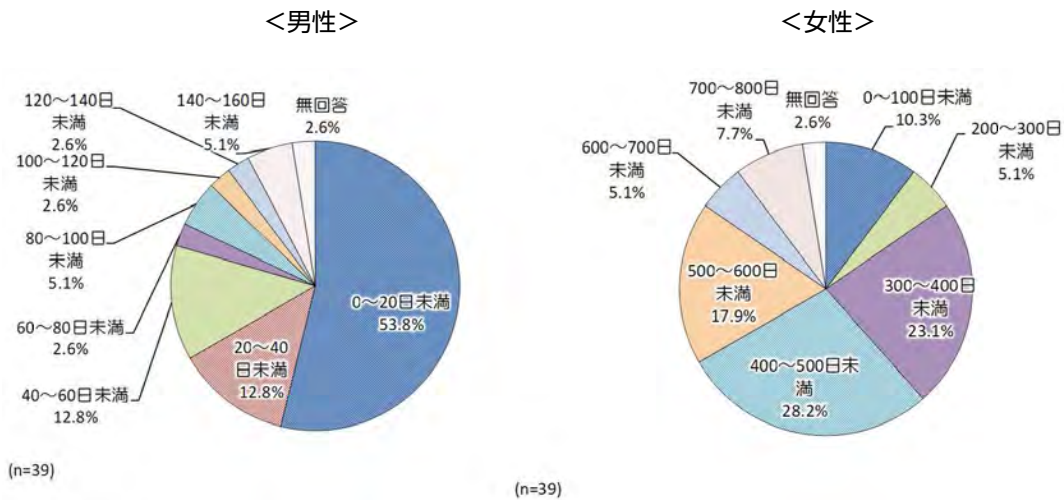
図表 18 一般行政職員育休取得率(NA)



一般行政職員（男性）の平均育休取得期間について、「0～20日未満」が最も多く、53.8%となっている。次いで、「20～40日未満」、「40～60日未満」(12.8%)、「80～100日未満」、「140～160日未満」(5.1%)と続く。

一般行政職員（女性）の平均育休取得期間について、「400～500日未満」が最も多く、28.2%となっている。次いで、「300～400日未満」(23.1%)、「500～600日未満」(17.9%)と続く。

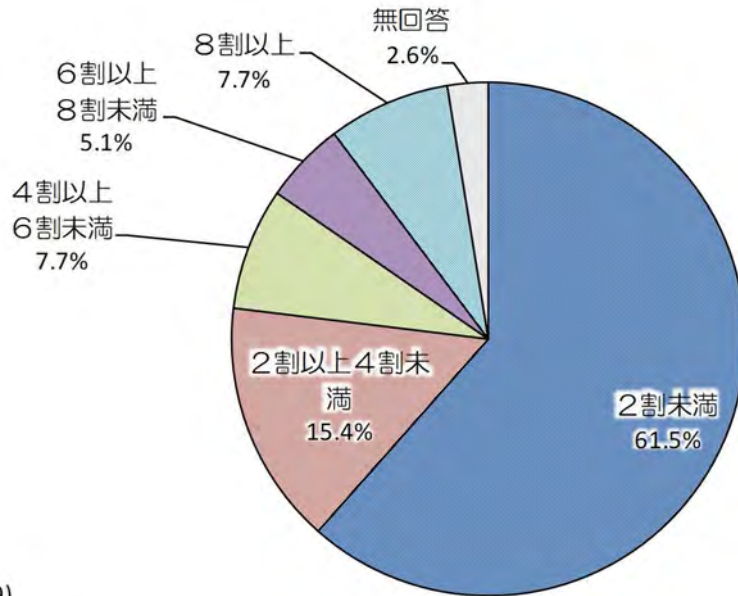
図表 19 一般行政職員（男性）の平均育休取得期間(NA)



## ②庁内における月当たり平均残業時間

昨年度、庁内で月あたりの平均残業時間が25時間を超えている部署（課）について、「2割未満」が最も多く、61.5%となっている。次いで、「2割以上4割未満」（15.4%）、「4割以上6割未満」、「8割以下」（7.7%）と続く。

図表 20 庁内で月当たり平均残業時間が25時間を超えている部署（課）（SA）



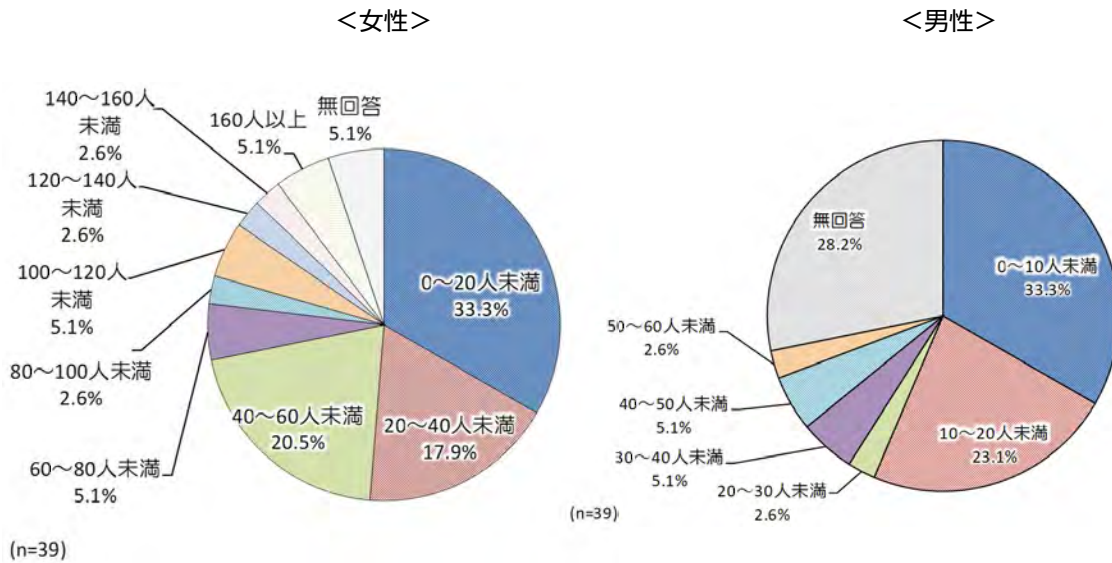
(n=39)

③過去5年の長期休業取得者数

過去5年の長期休業取得者数（女性職員の産休・育休）について、「0～20人未満」が最も多く、33.3%となっている。次いで、「40～60人未満」（20.5%）、「20～40人未満」（17.9%）と続く。

過去5年の長期休業取得者数（男性職員の育休）について、「0～10人未満」が最も多く、33.3%となっている。次いで、「10～20人未満」（23.1%）、「30～40人未満」、「40～50人未満」（5.1%）と続く。

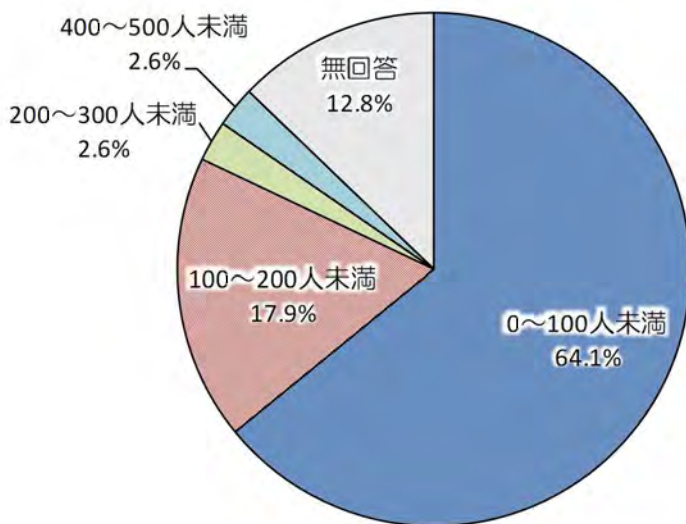
図表 21 過去5年の長期休業取得者数（産休・育休）(NA)





過去5年の長期休業取得者数(病休)について、「0～100人未満」が最も多く、64.1%となっている。次いで、「100～200人未満」(17.9%)、「200～300人未満」、「400～500人未満」(2.6%)と続く。

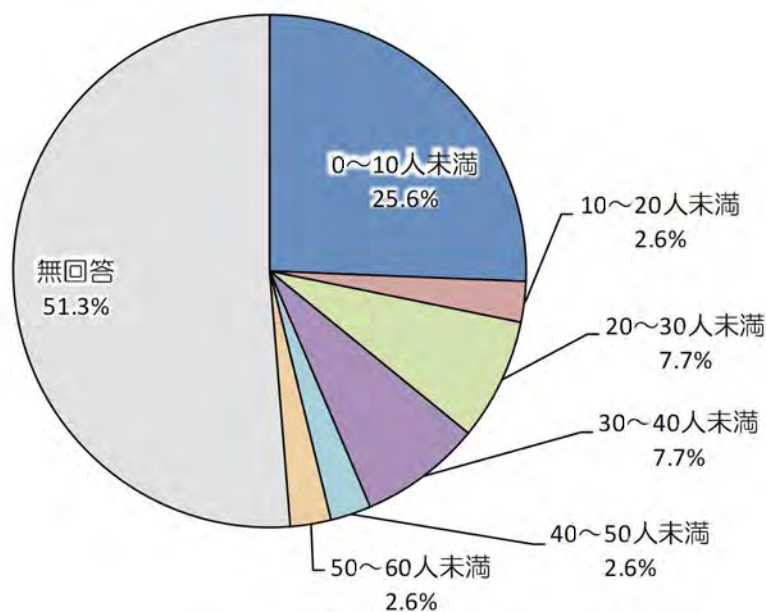
図表 22 過去5年の長期休業取得者数(病休)(NA)



(n=39)

過去5年の長期休業取得者数(その他)について、「0～10人未満」が最も多く、25.6%となっている。次いで、「20～30人未満」、「30～40人未満」(7.7%)と続く。

図表 23 過去5年の長期休業取得者数(その他)(NA)

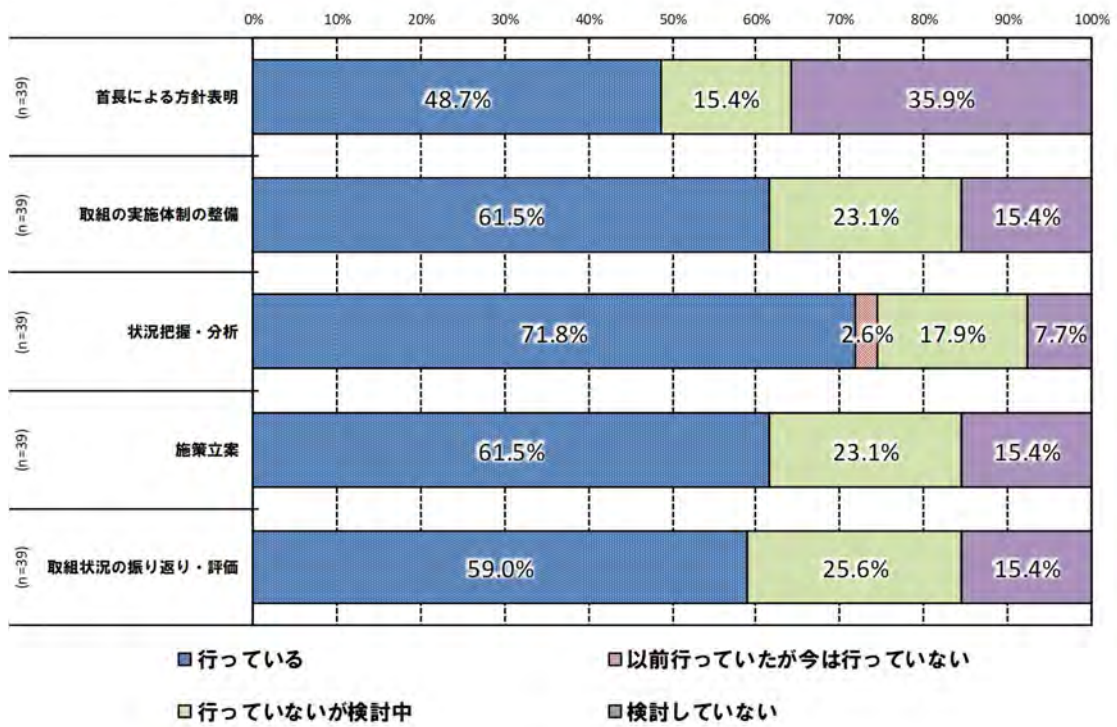


(n=39)

#### ④ワークライフバランスの推進体制

ワークライフバランスの推進体制について、71.8%の自治体が「状況把握・分析」を実施している。「取組の実施体制の整備」、「施策立案」を行っている自治体は、61.5%となっている。

図表 24 ワークライフバランスの推進体制(SA)

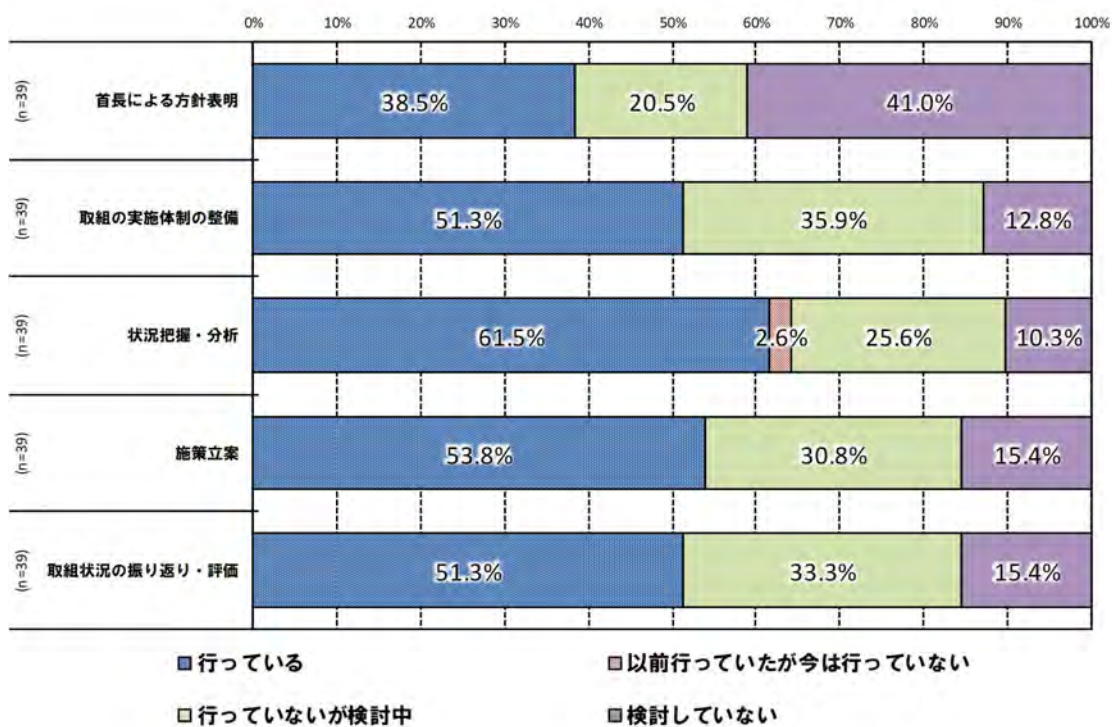




⑤働き方改革の推進体制

働き方改革の推進体制について、61.5%の自治体が「状況把握・分析」を実施している。「施策立案」を行っている自治体は53.8%、「取組の実施体制の整備」、「取組状況の振り返り・評価」を行っている自治体は、51.3%となっている。

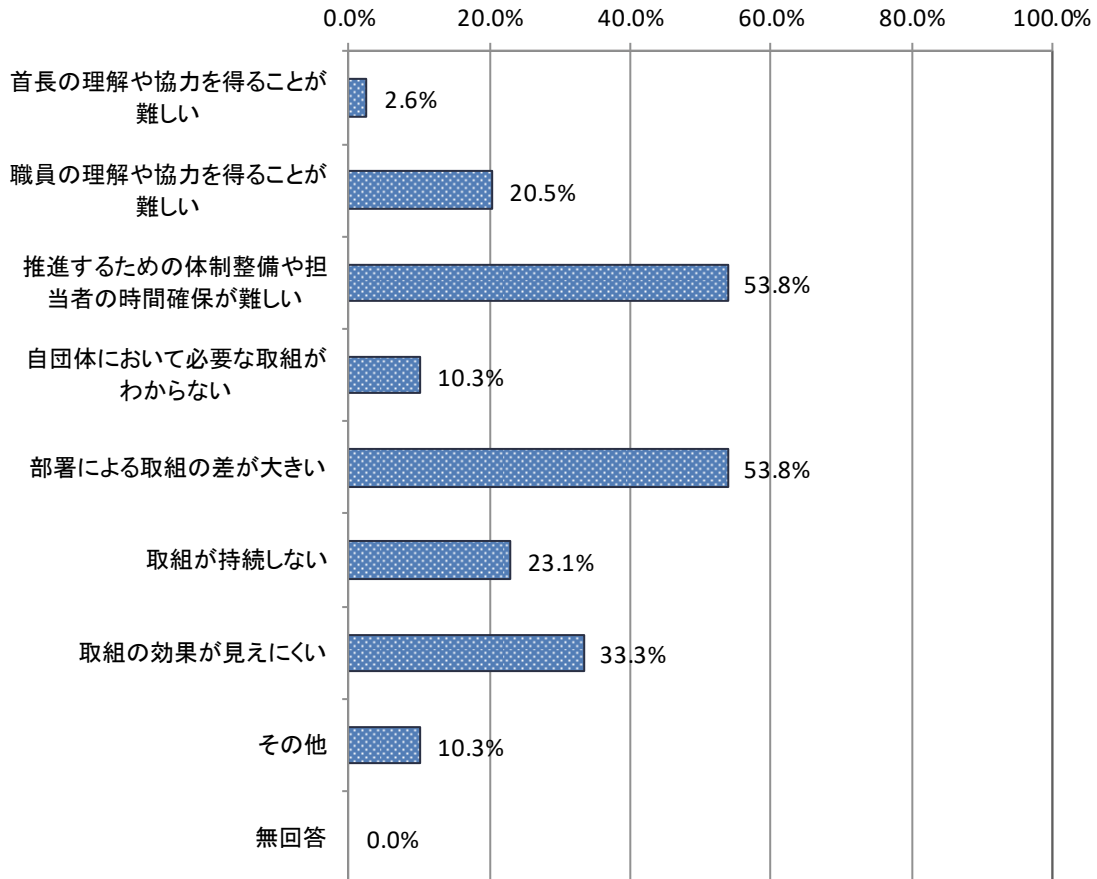
図表 25 働き方改革の推進体制(SA)



⑥ワークライフバランスの推進・働き方改革に関する課題

ワークライフバランスの推進・働き方改革に関する課題について、「推進するための体制整備や担当者の時間確保が難しい」、「部署による取組の差が大きい」が最も多く53.8%となっている。次いで、「取組の効果が見えにくい」(33.3%)、「取組が持続しない」(23.1%)と続く。

図表 26 ワークライフバランスの推進・働き方改革に関する課題(MA)

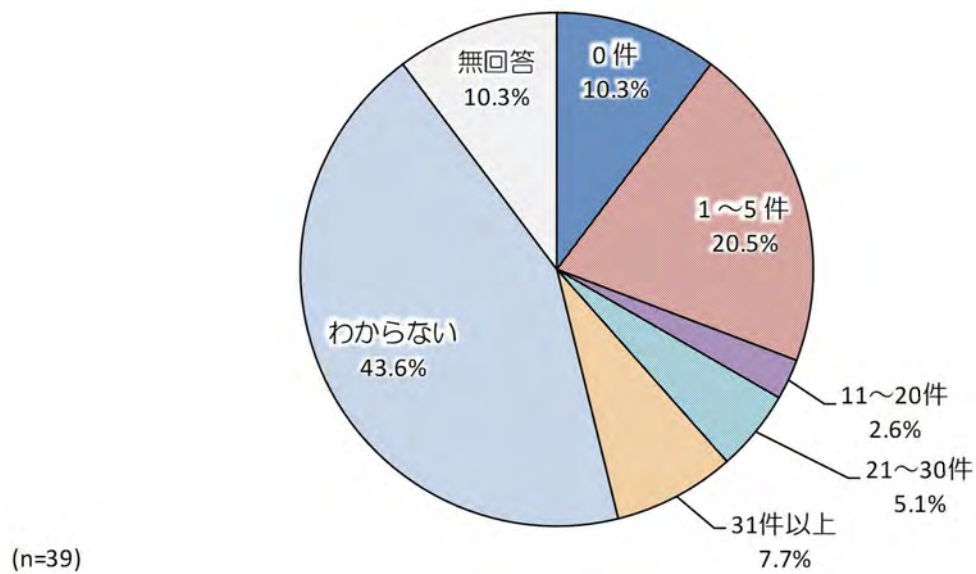


(n=39)

⑦過去5年に、人事担当部署が職務として、長期休業による一部職員の業務量の増大について相談を受けた件数

過去5年に、人事担当部署が職務として、長期休業による一部職員の業務量の増大について相談を受けた件数について、「わからない」が最も多く43.6%となっている。次いで、「1～5件」(20.5%)、「0件」(10.3%)と続く。

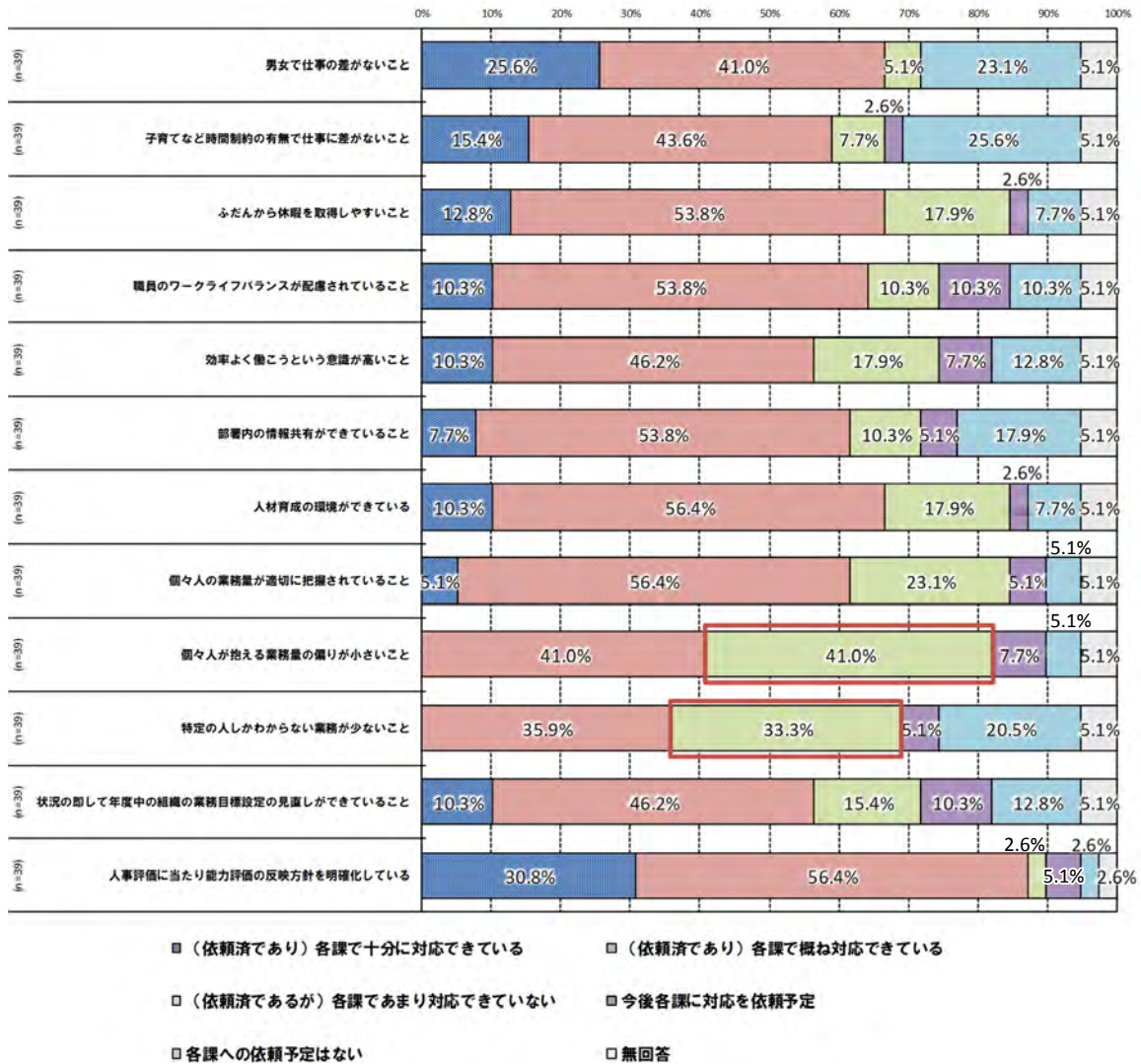
図表 27 過去5年に、人事担当部署が職務として、長期休業による一部職員の業務量の増大について相談を受けた件数(SA)



⑧平時より、人事担当部署として各課に依頼すること、及び各課の対応状況

平時より、人事担当部署として各課に依頼すること、及び各課の対応状況について、「(依頼済みであるが)各課であまり対応できていない」事項をみると、「個々人が抱える業務量の偏りが小さいこと」が41.0%、「特定の人しかわからない業務が少ないこと」が33.3%となっている。

図表 28 平時より、人事担当部署として各課に依頼すること、及び各課の対応状況(SA)



⑨ (長期休業の種類別) 基本的な対応方針及び対策の実施状況

長期休業の種類別の、職員の長期休業取得に伴う人員不足への対応として、基本的な対応方針及び対策の実施状況については、下表のとおりである。

図表 29 長期休業の種類別の基本的な対応方針及び対策の実施状況

	産休	育休	病休	その他
人員不足が発生した部署に人員を補充するための機動的な新規採用の実施	33.3%	38.5%	23.1%	10.3%
人員不足の程度にあわせた部署内の業務量の削減	7.7%	7.7%	7.7%	0.0%
人員不足による業務をカバーできる人員を即座に補充できるような組織体制の構築	33.3%	33.3%	28.2%	10.3%
人員不足による業務をスムーズにカバーするための日々の情報共有の徹底	17.9%	20.5%	10.3%	2.6%
人員不足をカバーする余力を生み出すための日々の生産性向上	12.8%	12.8%	7.7%	0.0%
人員不足をカバーする職員が心身ともに疲弊しないようカバーする職員を評価する評価制度の設計	5.1%	5.1%	2.6%	0.0%
人員不足をカバーすることへの意識改革	17.9%	15.4%	7.7%	0.0%
その他	12.8%	12.8%	12.8%	5.1%



## ⑩職員の長期休業取得に伴う人員不足へ具体的対応方法

職員の長期休業取得に伴う人員不足への対応方法としては、会計年度任用職員の採用や、過員配置を行う自治体が多くみられる。

図表 30 職員の長期休業取得に伴う人員不足へ具体的対応方法の一例(FA)

## 【会計年度任用職員等による新たな職員の採用及び過員配置】

- ・会計年度任用職員を一斉募集し、通年で候補者名簿に登録しておき、必要に応じて臨機の選考と欠員補充を可能としている。
- ・長期休業等取得者については定員管理上の欠員としないため、非常勤職員（会計年度任用職員）を代替として配置している。
- ・育休代替任期付職員の採用を実施している。
- ・育休の取得状況に応じて、人事異動により常勤職員を過配措置している。

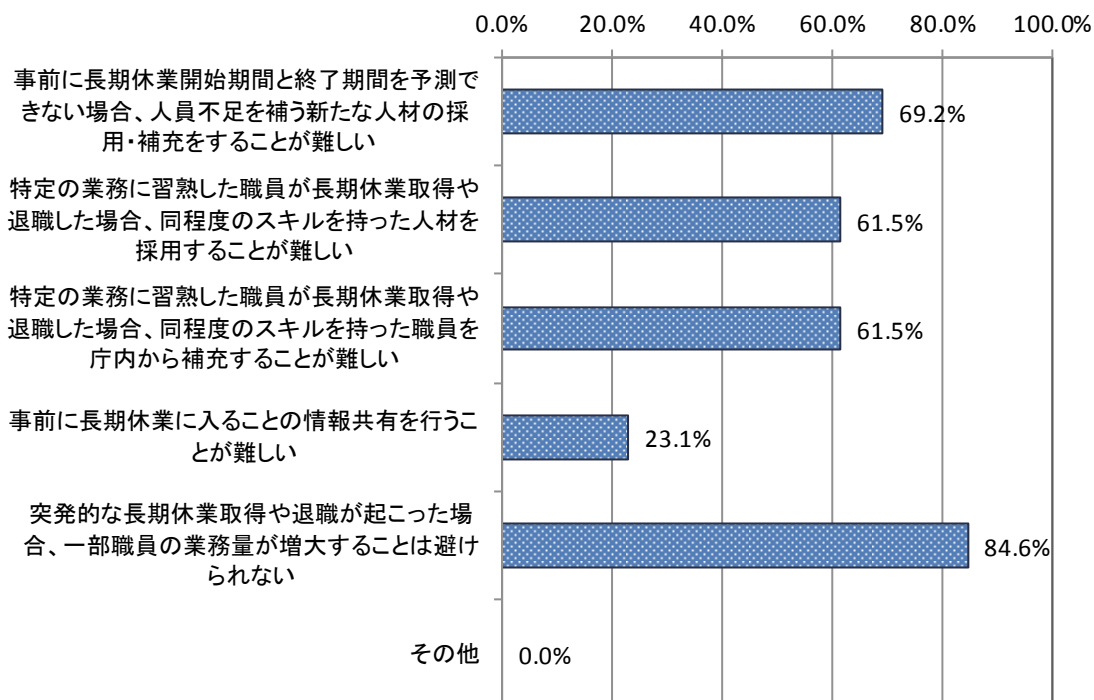
## 【その他】

- ・正規職員の採用試験の合格者について、既卒者については職員の欠員等に応じて4月1日を待たずに採用している。会計年度任用職員の配置をしている。
- ・欠員に応じて随時採用試験を行えるようにしている。
- ・毎朝各課で各個人の業務の報告を行い、情報共有を図っている。
- ・長期休業取得者に伴い人員が不足した場合については、課内の業務を整理し、定型判断業務については業務を会計年度任用職員で担えないか検討をお願いしている。
- ・職員が各部署の事務手引きを閲覧できるようになっている。
- ・毎年評価者研修を実施し、評価内容・基準を理解し、評価者として必要な知識・スキルを身につけることにより、適正な評価を実施している。
- ・産育休を取得する予定のある職員については、早めに職場へ報告し、業務遂行体制などについて上司と相談するとともに、円滑な業務の遂行が継続できるよう、しっかりと引継を行うこととしている。
- ・特定事業主行動計画において、管理監督者を中心に、業務遂行体制の工夫や見直しに努めるとともに、代替職員を配置するなど、安心して気兼ねなく産育休が取得できるよう、できる限り職場全体で支援する体制を整えることとしている。

①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

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て課題と考えることについて、「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」が最も多く84.6%となっている。次いで、「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・補充することが難しい」(69.2%)、「特定の業務に習熟した職員が長期休業取得や退職した場合、同程度のスキルを持った人材を採用することが難しい」、「特定の業務に習熟した職員が長期休業取得や退職した場合、同程度のスキルを持った職員を庁内から補充することが難しい」(61.5%)と続く。

図表 31 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て課題と考えること (MA)

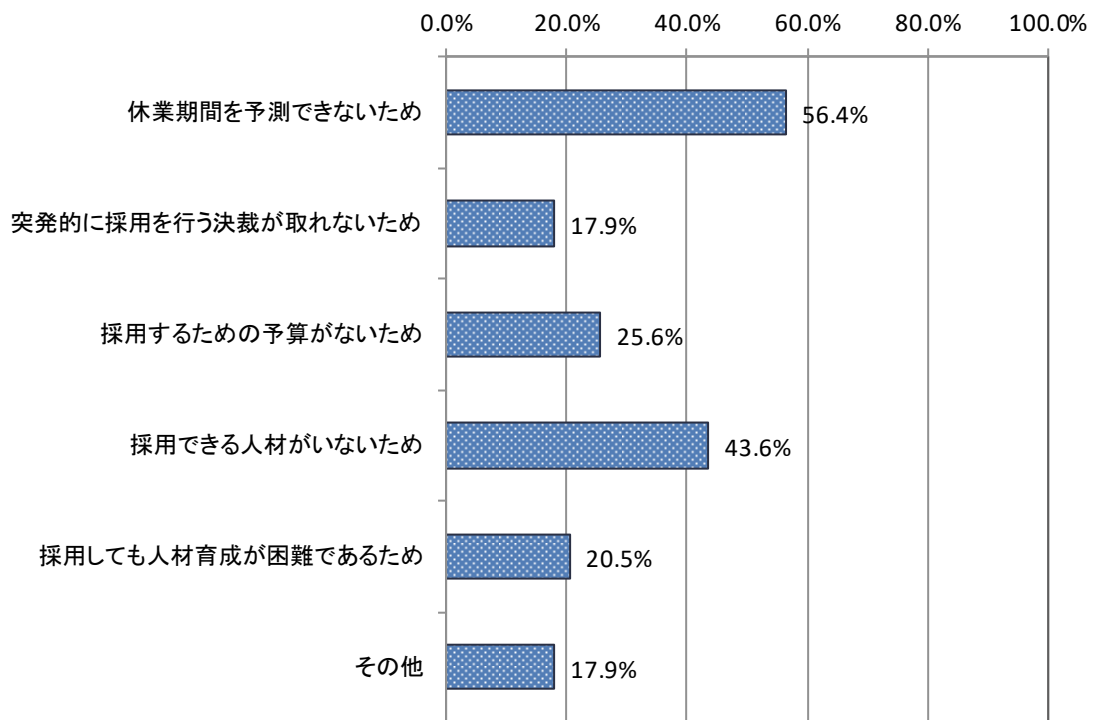


(n=39)

## ⑫長期休業取得者の業務をカバーする新たな職員を採用することが困難な理由

長期休業取得者の業務をカバーする新たな職員を採用することが困難な理由について、「休業期間を予測できないため」が最も多く56.4%となっている。次いで、「採用できる人材がないため」（43.6%）、「採用するための予算がないため」（25.6%）と続く。

図表 32 長期休業取得者の業務をカバーする新たな職員を採用することが困難な理由(MA)



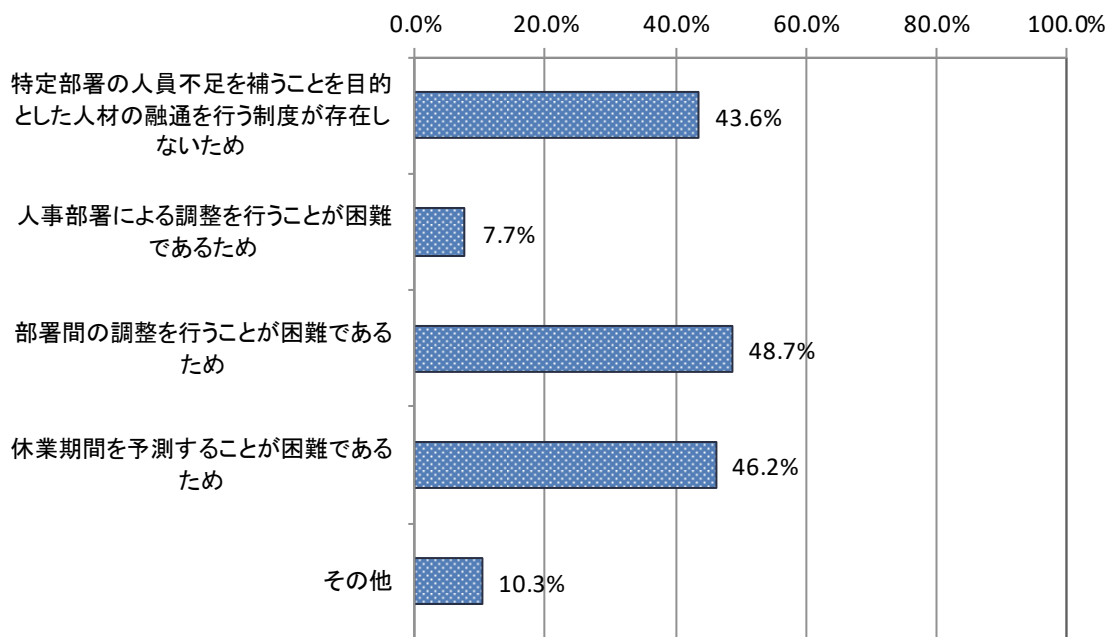
(n=39)



⑬長期休業取得者の業務をカバーするため、部署間での人材の融通を行うことが困難な理由

長期休業取得者の業務をカバーするため、部署間での人材の融通を行うことが困難な理由について、「部署間の調整を行うことが困難であるため」が最も多く48.7%となっている。次いで、「休業期間を予測することが困難であるため」(46.2%)、「特定部署の人員不足を補うことを目的とした人材の融通を行う制度が存在しないため」(43.6%)と続く。

図表 33 長期休業取得者の業務をカバーする部署間での人材を融通することが困難な理由(MA)



(n=39)

## ⑭特定の個人や部署に業務が集中しないようにするための取組事例

特定の個人や部署に業務が集中しないようにするため、部署を超えて職員を融通・応援するための仕組みの整備を行う自治体がみられる。

図表 34 特定の個人や部署に業務が集中しないようにするための取組事例 (FA)

## 【部署を超えた人員の融通】

- ・ 部を超えた職員の応援を柔軟に行っている（新型コロナ対応に伴う業務量の増加の際など）。
- ・ 必要に応じて会計年度任用職員を配置することで、特定の職員へ負担が集中しないよう配慮している。
- ・ 選挙・臨時給付金・新型コロナウイルス感染症対策等への対応のため、担当部署への他部署職員による応援を実施している。

## ⑮その他、長期休業取得に伴う一部職員へのしわ寄せの増大に関し、課題と感じていること

その他、一部職員へのしわ寄せの増大に関する課題として、そもそもの自治体職員の不足やそれに伴う業務の属人化、代替要員として配置される会計年度任用職員が担える業務範囲の問題を指摘する意見が見られた。

図表 35 その他、長期休業取得に伴う一部職員へのしわ寄せの増大に関し、課題と感じていること (FA)

## 【自治体職員の不足、それに伴う業務の属人化】

- ・ 厳しい定数管理において、担当業務の属人化傾向がある中での長期休業取得等による欠員の影響は大きい。
- ・ 限られた人員体制の中で業務を行っているため、ジョブローテーション等による部署内での全体業務の把握がなかなかスムーズにいかず、業務が分かっている職員の業務が増大することがある。
- ・ 長期休業者の部署に対して、異動で人員不足を補ったとしても、異動元の部署で人材不足となり、組織全体としては解決にならない。そのため、新入職員を採用するという流れになっている。

## 【会計年度任用職員の扱える業務範囲の課題】

- ・ 常勤職員の代替として非常勤職員を採用していることから、完全に同じ業務を行うことは難しく、他の職員へのしわ寄せが生じることがある。
- ・ 会計年度任用職員を任用することで、一部職員への負担の集中の軽減をしてはいるが、休業を取得した職員と会計年度任用職員とでは扱える業務の範囲が異なるケースもあり、会計年度任用職員の任用だけでは補いきれないこともある点が課題である。

## 【その他】

- ・ 長期休業者が特定の業務を担当していた場合の業務の確認が困難である。
- ・ 長期休業者が多い職場では、業務のしわ寄せにより連鎖的にメンタル病休者が発生することがあり、課題と感じている。

## 2. 職員向けアンケート調査

### (1) 調査概要

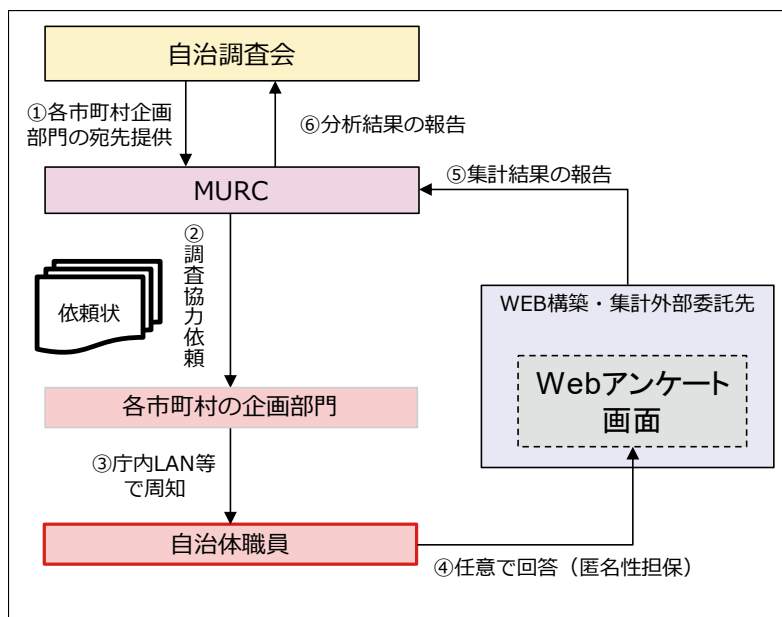
#### ①調査目的

多摩・島しょ地域39市町村の職員を対象としたアンケートを実施し、長期休業によるしわ寄せの発生実態や、長期休業発生時の対応方法や課題等を把握する。

#### ②調査方法

Webアンケートへのリンクを依頼状に併せて各市町村の企画部門に送付し、庁内 LAN 等で周知、職員が任意でWeb上で回答した。

図表 36 アンケートの実施方法



#### ③実施時期

2020年7月15日(水)～2020年8月5日(水)

#### ④実施対象

多摩・島しょ地域39市町村に勤務する正規職員

## ⑤実施対象

回収数：1,100 サンプル

一般行政職員数規模別の回収数は次のとおり。

図表 37 アンケート回収結果

一般行政職員数規模	該当市区町村	N	%
1,000人以上	八王子市、府中市、町田市	501	45.5
500人～1,000人未満	立川市、武蔵野市、三鷹市、青梅市、調布市、小金井市、小平市、日野市、東村山市、国分寺市、多摩市、西東京市	341	31.0
500人未満	昭島市、国立市、福生市、狛江市、東大和市、清瀬市、東久留米市、武蔵村山市、稲城市、羽村市、あきる野市、瑞穂町、日の出町、檜原村、奥多摩町、大島町、利島村、新島村、神津島村、三宅村、御蔵島村、八丈町、青ヶ島村、小笠原村	258	23.5
計		1,100	100.0

## (2) まとめ (調査結果から得られる示唆)

### ①過去5年間で、職場で長期休業が発生した経験がある職員の割合は約8割。休業の事由によって、業務への影響の仕方が異なる可能性がある

回答者の約8割が過去5年以内に職場で長期休業が発生したと回答している。「妊娠・出産・育児のための休業」が発生した割合は62.2%であり、「治療や療養のための休業」が発生した割合は56.3%となっている。「妊娠・出産・育児のための休業」に比べて、「治療や療養のための休業」は発生することが予期されにくい、5割以上の職員が経験していることを踏まえると、何らかの備えをしておく必要があるといえる。

職場で「妊娠・出産・育児のための休業」が発生した際の業務の変化は、「業務量が増加した」(59.1%)、「残業時間が増加した」(40.9%)、「心身の負担が増した」(29.4%)となっている。「妊娠・出産・育児のための休業」による業務の変化に比べて、「治療や療養のための休業」が発生した際に業務に変化が起きている割合は高く、「業務量が増加した」(63.7%)、「残業時間が増加した」(43.8%)、「心身の負担感が増した」(43.1%)となっている。

### ②現在の職員で長期休業が発生した場合に、早々に業務体制を構築できると考える割合は約5割。普段から働きやすい職場では業務体制が構築できる可能性が高い

普段職場で一緒に働く人が長期休業を取得することになった場合に、業務を遂行する体制を早々に構築できると思うかどうかについて、「そう思う」が14.8%、「ややそう思う」が37.3%で約5割が体制構築ができると回答した。一方、「あまりそう思わない」が28.9%、「そう思わない」が19.0%で、同じく約5割が体制構築ができないと回答した。

体制構築ができると思う(「そう思う」「ややそう思う」)理由は、「業務に関する情報共有が適切に行われているため」(43.5%)、「互いの業務についてよく理解できているため」(39.8%)、「必要に応じて業務水準を調整することができるため」(29.1%)となっている。こうした理由のほか、体制構築ができる層では、業務の量や水準が適切であること、周囲に業務量が適切に把握されていること、効率よく働こうという意識が高いこと、職場のワークライフバランスが配慮されていることなど、普段から働きやすい適切なマネジメントがされている職場である傾向がみられる。

### ③長期休業発生時の業務の調整方法は、「職場で分担する」ことが基本。業務体制構築の調整を課内で行うか、庁内で調整すべきかは、職場の状況によって異なる

長期休業発生時の業務の調整方法は、「長期休業者が担っていた業務を職場で分担する」の割合がもっとも高く85.0%となっている。次いで、「不足分の人員を新たに確保する」(27.5%)、「業務水準を見直す」(18.0%)となっている。人員の確保よりも職場での調整が行われることが実態である。

業務体制の構築をどの部署単位で行うべきかについては、「課内において調整可能」が39.0%、「庁内の人事施策として調整すべき」が42.5%と意見が分かれている。ただし、普段から心身の負担が少なく、業務量が適切で、職場のワークライフバランスが配慮されているなど、働きやすい職場で働いている場合には「課内において調整可能」と考える傾向があり、その反対に、職場のワークライフバランスが配慮されていなかったり、人手が不足していたりする職場で働いている場合には、「庁内の人事施策として調整すべき」と考

える傾向がみられる。普段から働きやすい部署では部署内での体制構築が比較的可能である一方、普段から働きにくい部署では、部署内で解決することが難しく、部署を超えたレベルでの調整を必要としている可能性がある。

④長期にわたって職場を離れる職員がいる場合に職場に希望する取組は、庁内人事でのカバー。業務量削減や人事制度の見直しよりも、カバー体制の構築が求められる

長期休業取得者が発生した際の対応として望む取組は、全体では「長期休業者をカバーする人員を庁内から確保する」の割合がもっとも高く55.7%となっている。また、「長期休業者が出た分、組織内の業務量を減らす取り組みを実施する」は39.7%、「長期休業者の業務をカバーする職員を評価する人事制度を設計する」は34.6%にとどまる。

体制構築を「庁内の人事施策として調整すべき」や「部において調整すべき」と考える層において、「長期休業者をカバーする人員を庁内から確保する」ことを希望する割合が高い。特に、部署を超えたレベルでの調整を希望する、あるいは希望せざるを得ないような職場環境の場合、業務削減や人事制度の見直しよりも、まずは要員の確保が必要であり、そのための庁内でのカバー体制の構築が求められている。

### (3) 調査結果の詳細

#### ①回答者の属性

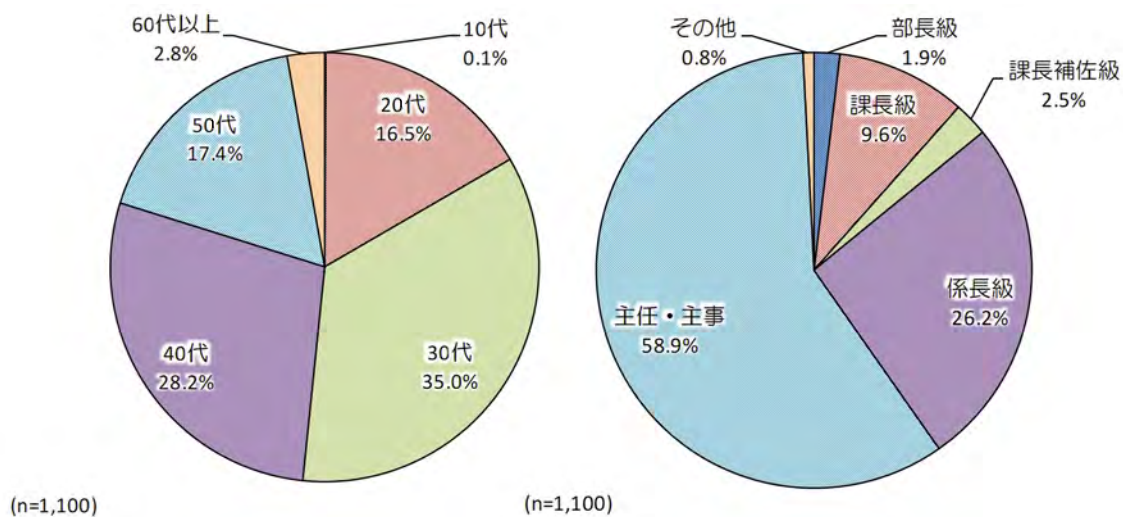
##### 1) 年齢

「30代」の割合がもっとも高く35.0%となっている。次いで、「40代」(28.2%)、「50代」(17.4%)となっている。

##### 2) 職務上の地位

「主任・主事」の割合がもっとも高く58.9%となっている。次いで、「係長級」(26.2%)、「課長級」(9.6%)となっている。

図表 38 年齢 (SA) ・現在の職務上の地位 (SA)



## ②回答者が所属する部署の概要

## 1) 所管業務

「都市建設、上下水道、環境整備」の割合が高く23.9%となっている。次いで、「総務、財務、政策企画」(16.8%)、「子育て支援、保健福祉窓口」(16.0%)となっている。

図表 39 所属部署の所管業務 (SA)

所管業務	N	%
商工、観光、農林水産	28	2.5
都市建設、上下水道、環境整備	263	23.9
子育て支援、保健福祉窓口	176	16.0
総務、財務、政策企画	185	16.8
議会事務局、教育委員会、その他行政委員会	150	13.6
情報システム、防災	34	3.1
税務窓口、住民窓口、会計窓口	106	9.6
その他	98	8.9
無回答	60	5.5
計	1,100	100.0

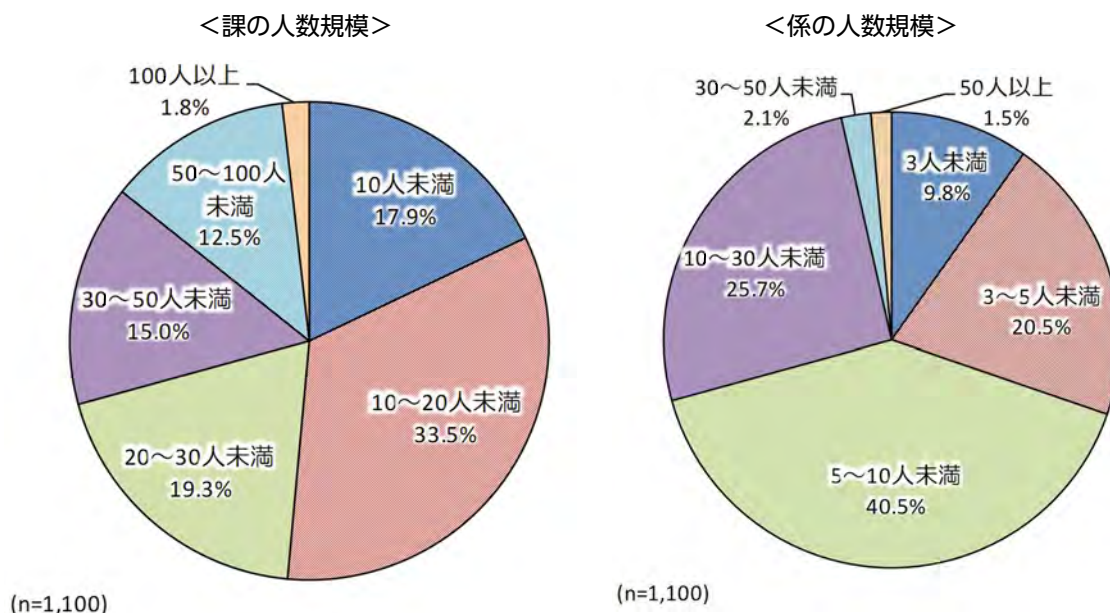


## 2) 部署の人数規模

所属する課の人数規模は、「10～20人未満」の割合が高く33.5%となっている。平均値26.6人であった。

所属する係の人数規模は、「5～10人未満」の割合が高く40.5%となっている。平均値9.1人であった。

図表 40 所属する課・係の人数規模 (NA)

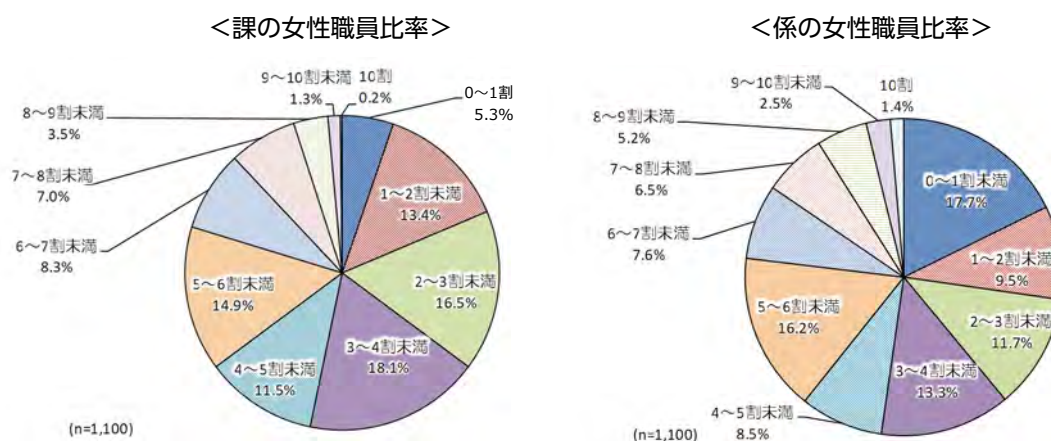


## 3) 部署の女性職員比率

所属する課の女性職員の割合は、「3～4割未満」が18.1%、「2～3割未満」が16.5%となっている。平均値は3.7割であった。

所属する係の女性職員の割合は、「0～1割未満」が17.7%、「5～6割未満」が16.2%となっている。平均値は3.6割であった。

図表 41 所属する課・係において女性職員が占める割合 (NA)



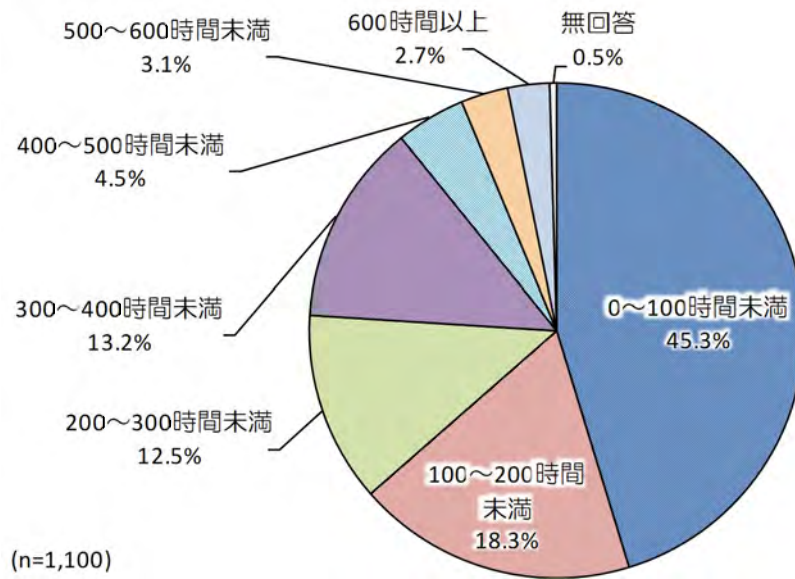
③回答者や職場の働き方の状況

1) 労務の状況

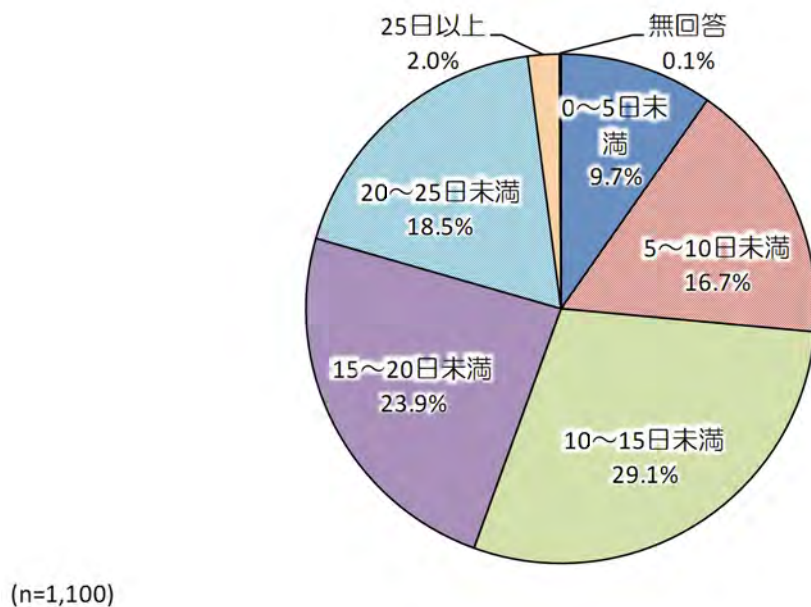
2019年度の残業時間は、「0～100時間未満」が45.3%となっている。平均値は165.9時間であった。

2019年度の年次有給休暇の取得日数は、「10～15日未満」が29.1%、「15～20日未満」が23.9%となっている。平均値は12.8日であった。

図表 42 2019年度の残業時間 (NA)



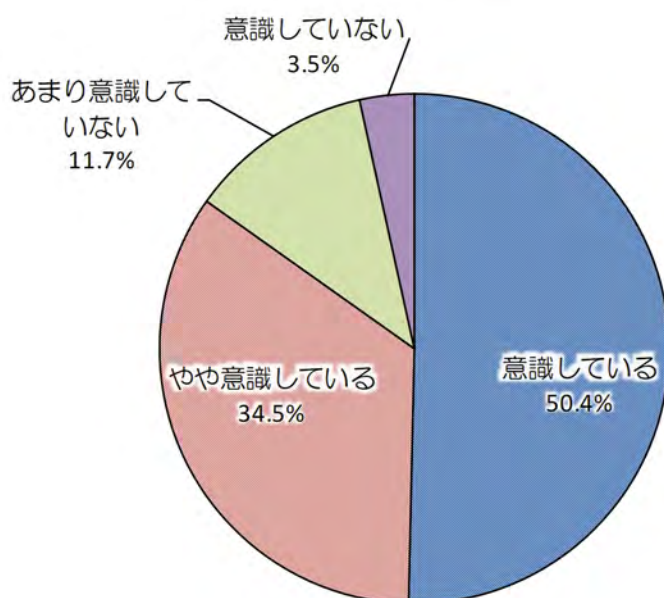
図表 43 2019年度の年次有給休暇取得日数 (NA)



## 2) ワークライフバランスの意識

普段の仕事においてワークライフバランスを意識しているかどうかをみると、「意識している」の割合がもっとも高く50.4%となっている。次いで、「やや意識している」(34.5%)、「あまり意識していない」(11.7%)となっている。

図表 44 普段の仕事におけるワークライフバランスの意識 (SA)

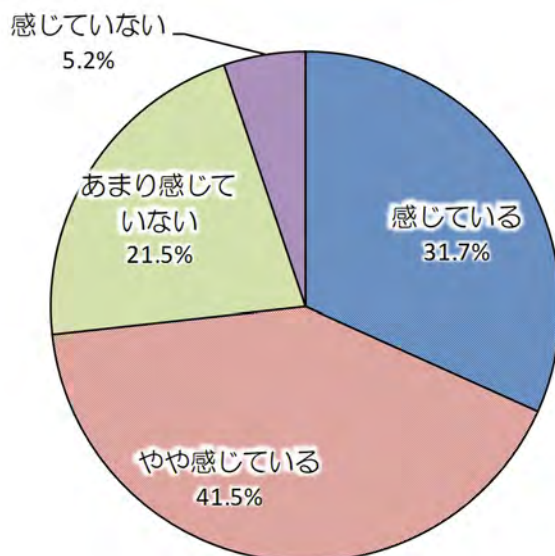


(n=1,100)

## 3) 心身の負担

普段の仕事において心身の負担を感じているかどうかをみると、「やや感じている」の割合がもっとも高く41.5%となっている。次いで、「感じている」(31.7%)、「あまり感じていない」(21.5%)となっている。

図表 45 普段の仕事における心身の負担 (SA)

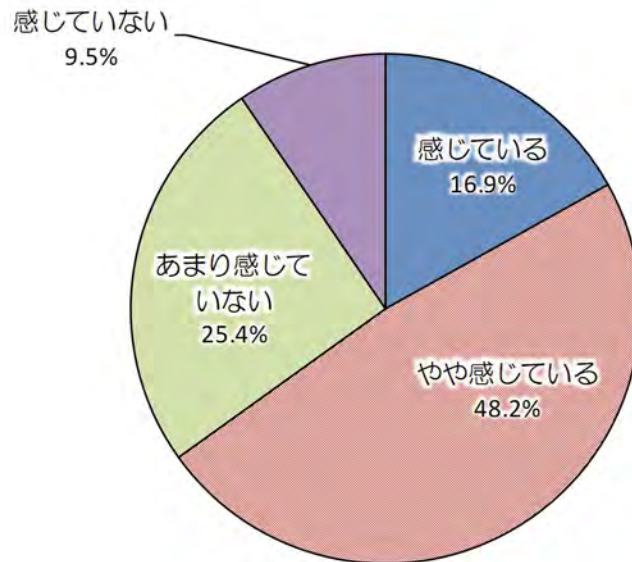


(n=1,100)

## 4) 仕事のやりがい

普段の仕事において仕事のやりがいを感じているかどうかをみると、「やや感じている」の割合がもっとも高く48.2%となっている。次いで、「あまり感じていない」(25.4%)、「感じている」(16.9%)となっている。

図表 46 普段の仕事のやりがい (SA)



(n=1,100)



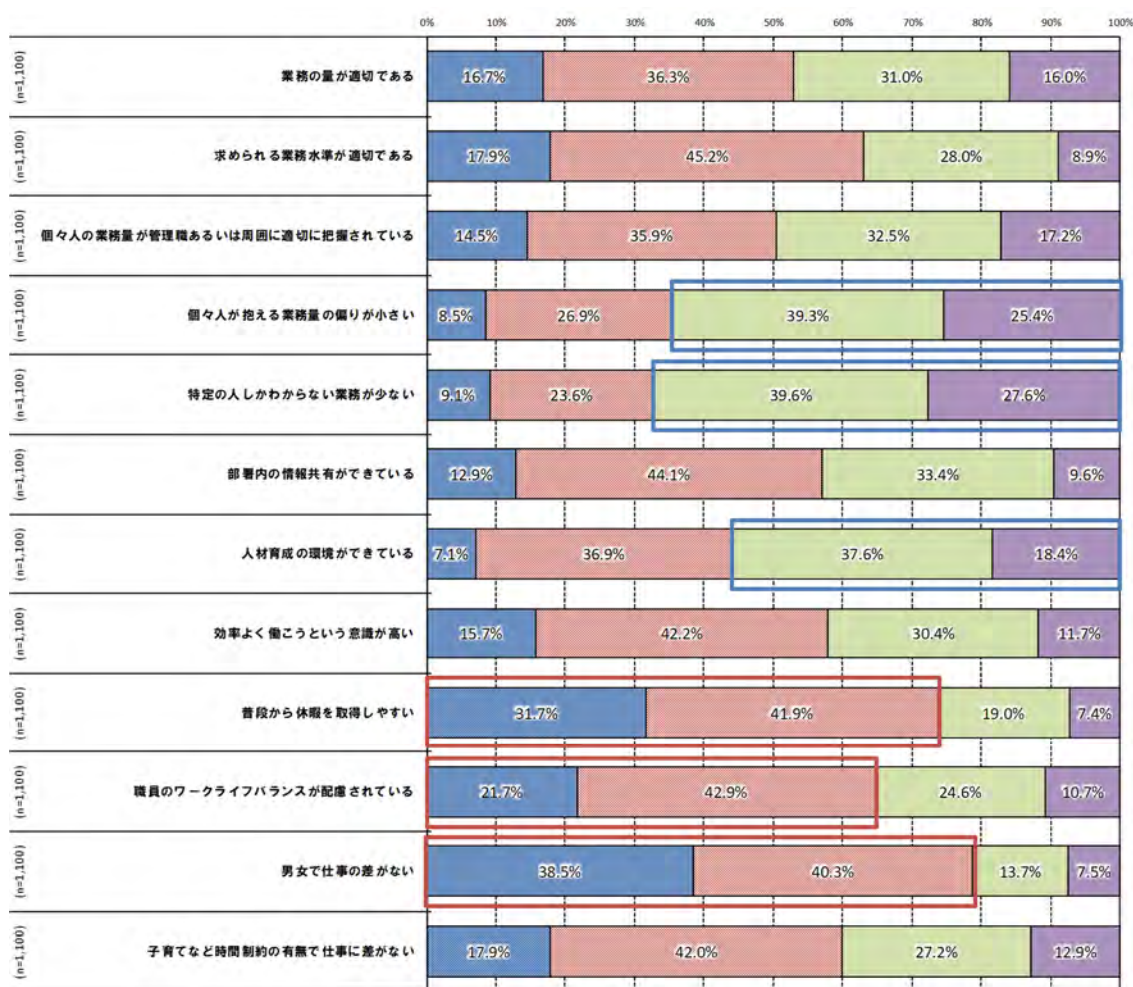
### 5) 職場の様子

業務量や水準の適切さなど職場の普段の様子に関わる項目を把握した。

「そう思う」と「ややそう思う」の割合の合計に着目すると、「男女で仕事の差がない」における割合がもっとも高く78.8%となっている。次いで、「普段から休暇を取得しやすい」(73.6%)、「職員のワークライフバランスが配慮されている」(64.6%)となっている。

「あまりそう思わない」と「そう思わない」の割合の合計に着目すると、「特定の人しかわからない業務が少ない」における割合がもっとも高く67.2%となっている。次いで、「個々人が抱える業務量の偏りが小さい」(64.7%)、「人材育成の環境ができてきている」(56.0%)となっている。

図表 47 職場の普段の様子 (SA)

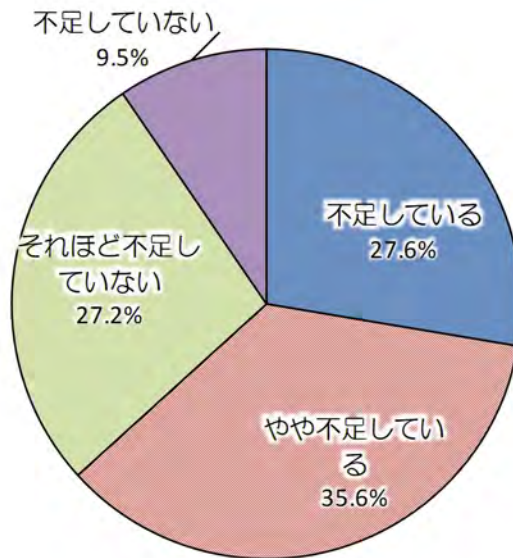


■ そう思う ■ ややそう思う ■ あまりそう思わない ■ そう思わない

## 6) 人手不足感

職場の普段の人手不足感をみると、「やや不足している」の割合がもっとも高く35.6%となっている。次いで、「不足している」(27.6%)、「それほど不足していない」(27.2%)となっている。

図表 48 職場の普段の人手不足感 (SA)



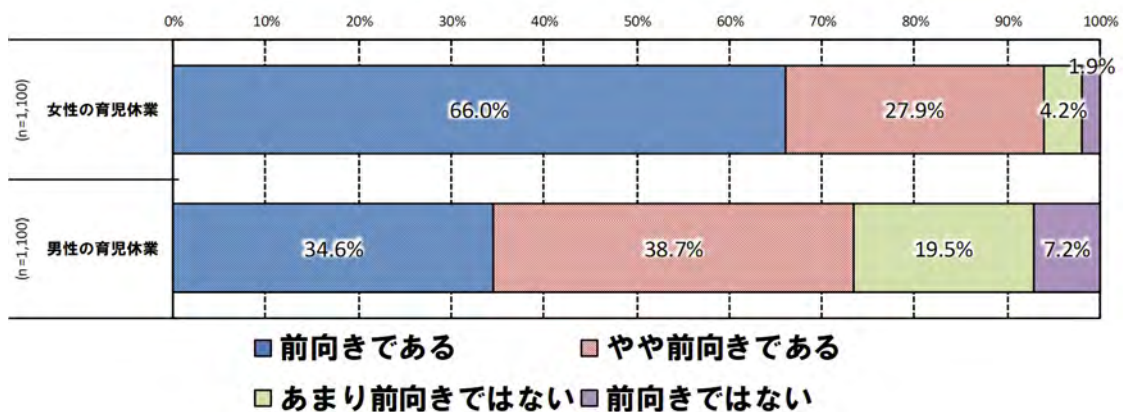
(n=1,100)

## 7) 育児休業に対する職場の雰囲気

女性の育児休業の場合と男性の育児休業の場合に分けて、育児休業の取得に対して職場で前向きな雰囲気があるかどうか把握した。

「前向きである」と「やや前向きである」の割合の合計に着目すると、「女性の育児休業」では93.9%、「男性の育児休業」は73.3%となっている。

図表 49 育児休業取得に対する職場の雰囲気 (SA)



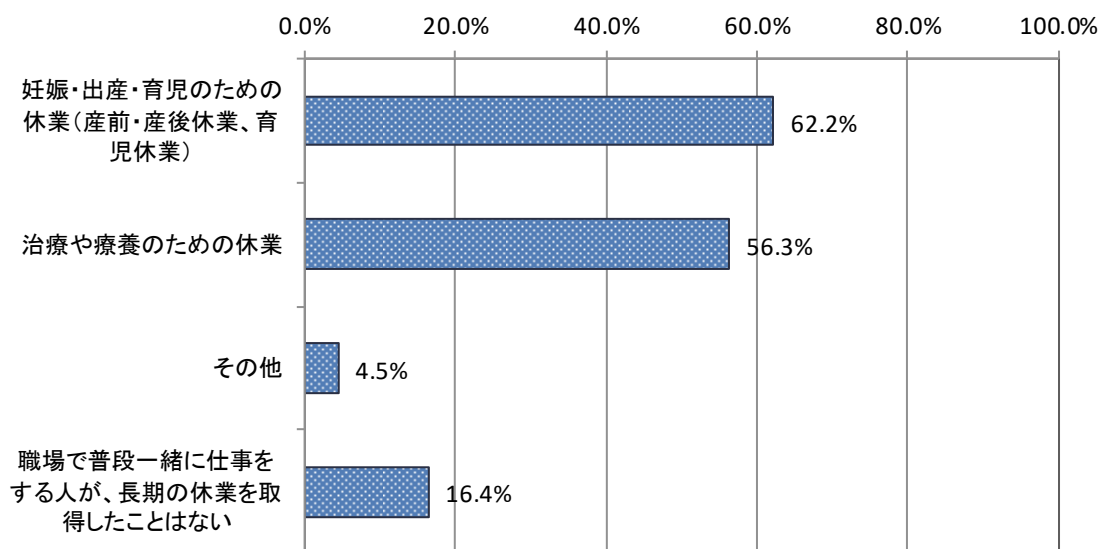
④職場で長期休業が発生した経験とその影響

1) 職場で長期休業が発生した経験

過去5年以内に、職場で「妊娠・出産・育児のための休業（産前・産後休業、育児休業）」を経験した割合は62.2%、「治療や療養のための休業」を経験した割合は56.3%となっている。「職場で普段一緒に仕事をする人が、長期の休業を取得したことはない」という割合は16.4%であることから、回答者の約8割が過去5年以内に何らかの形で長期休業者の発生を経験していることになる。

「その他」には介護のための休業のほか、外部への出向や自己啓発のための休業などの記載があった。

図表 50 過去5年間における、職場で長期休業が発生した経験 (MA)



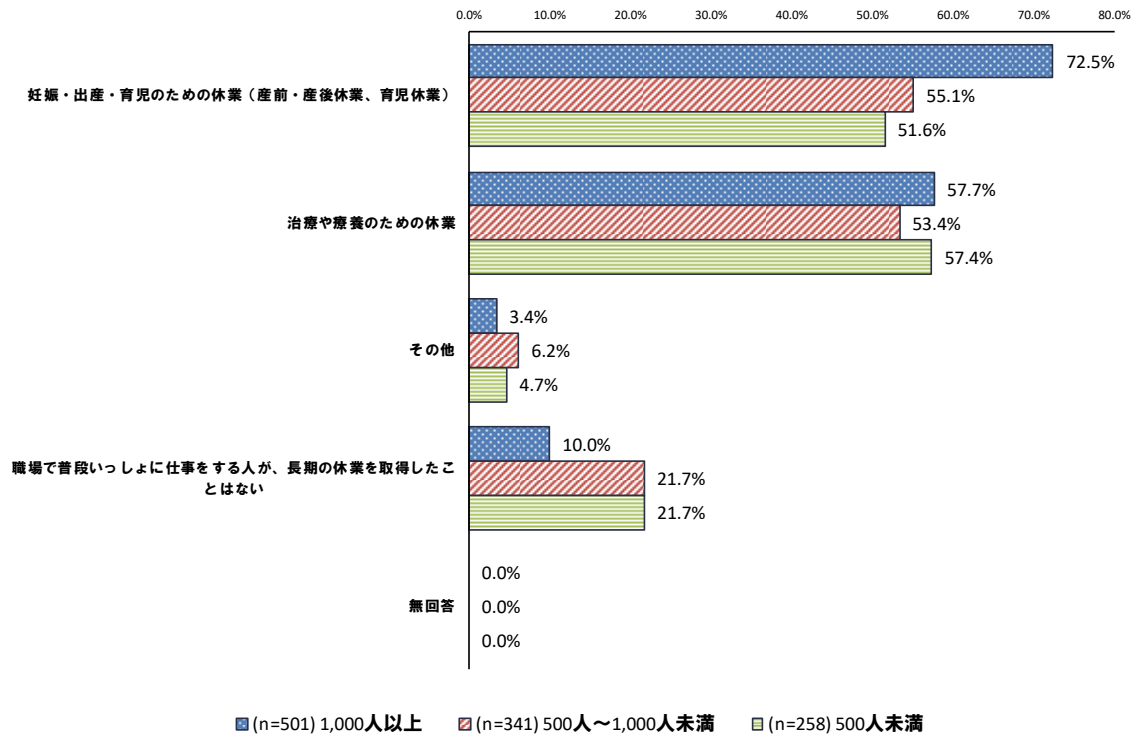
(n=1,100)

※長期休業取得者の発生状況を過去5年以内で聴取しているため、長期休業取得者が発生したことがある職場と現在所属している職場が一致するとは限らない。

過去5年以内に、職場で長期休業が発生した経験の割合を、一般行政職員数規模別にみると、「妊娠・出産・育児のための休業」については、職員数が「1,000人以上」の自治体において特に割合が高く、72.5%となっている。

「治療や療養のための休業」が発生した経験がある割合は、一般行政職員数規模による差はみられない。

図表 51 一般行政職員数規模別、過去5年間における、職場で長期休業が発生した経験 (MA)



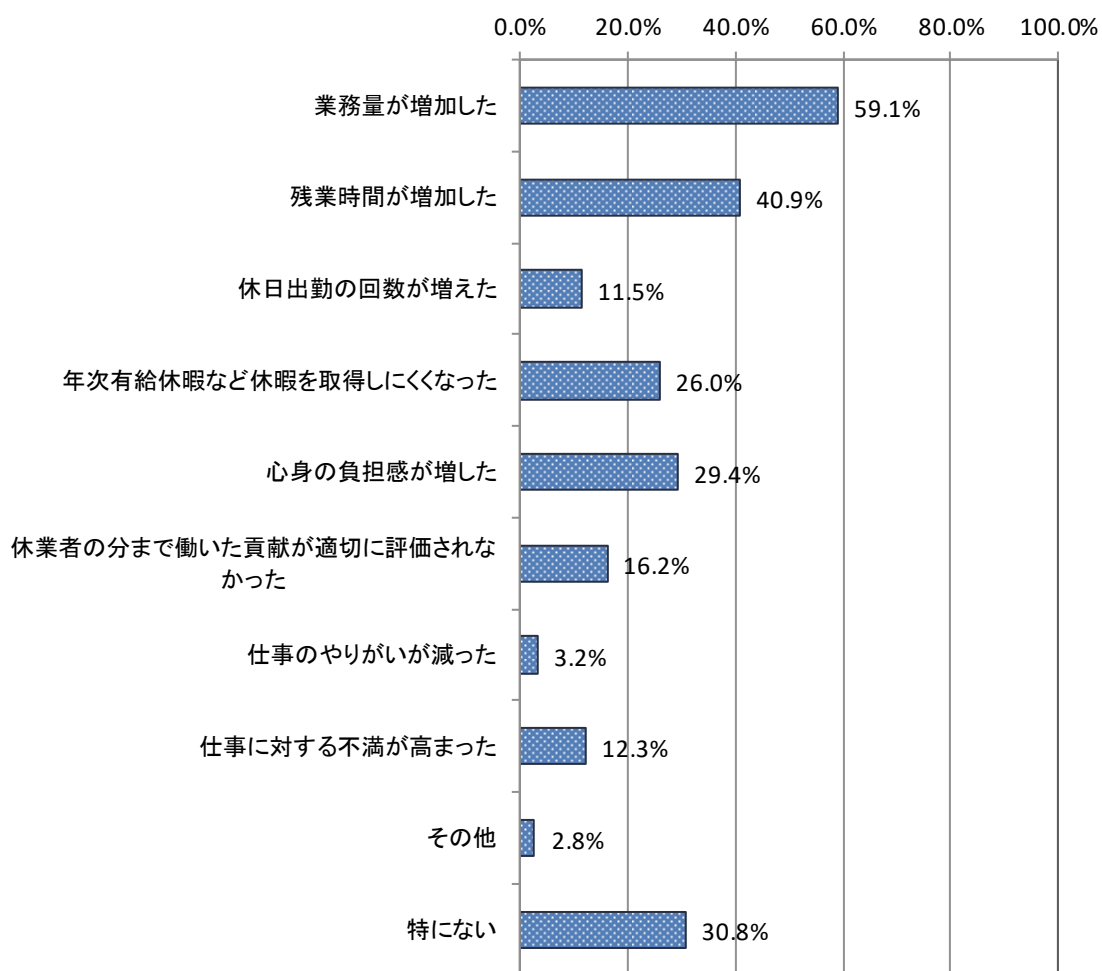
※長期休業取得者の発生状況を過去5年以内に聴取しているため、長期休業取得者が発生したことがある職場と現在所属している職場が一致するとは限らない。



⑤職場で長期休業が発生した際の業務の変化

職場で「妊娠・出産・育児のための休業」が発生した際の業務の変化では、「業務量が増加した」の割合がもっとも高く59.1%となっている。次いで、「残業時間が増加した」(40.9%)、「特にない」(30.8%)「心身の負担感が増した」(29.4%)となっている。

図表 52 職場で「妊娠・出産・育児のための休業」が発生した際の回答者の業務の変化(MA)

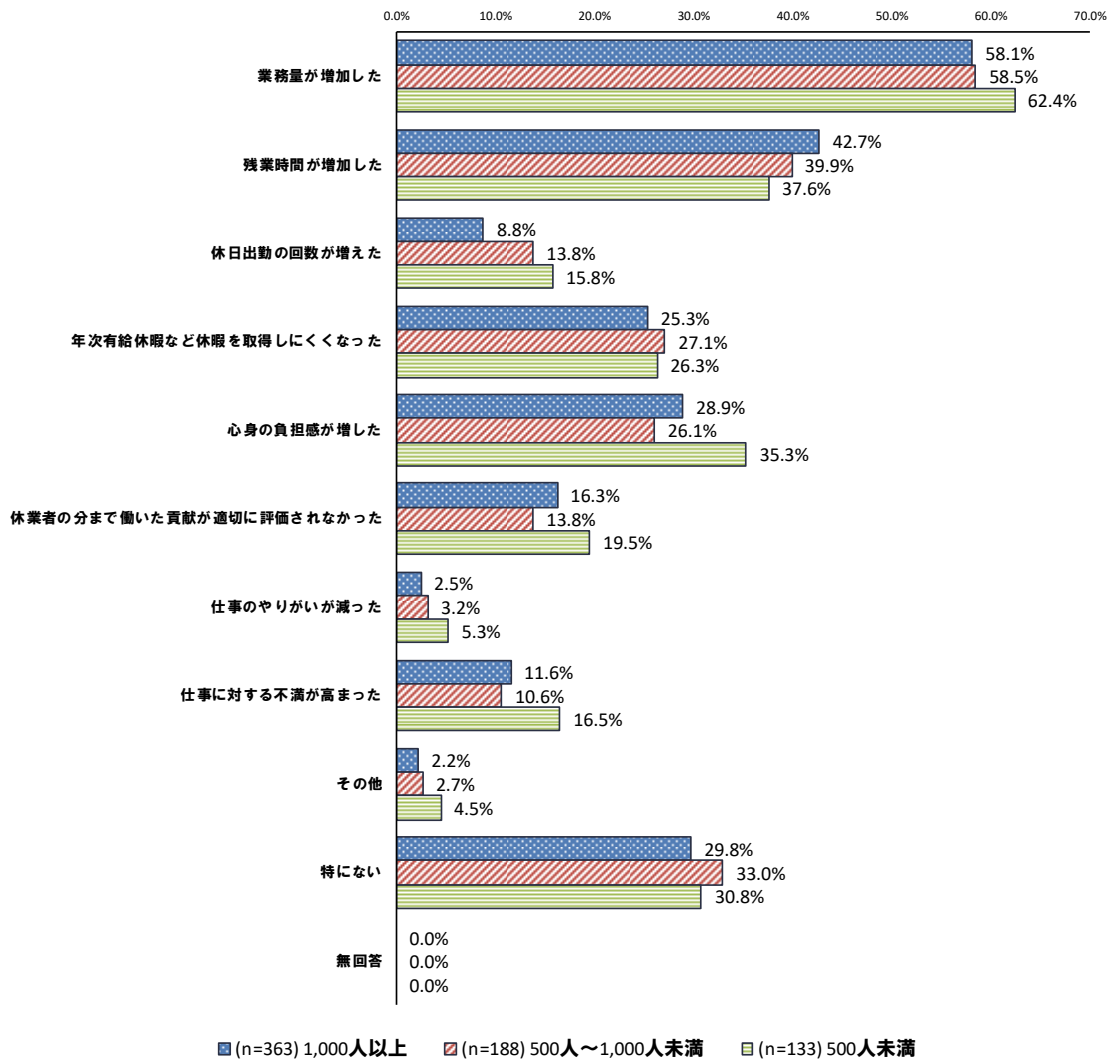


(n=684)

※長期休業取得者の発生状況を過去5年以内で聴取しているため、長期休業取得者が発生したことがある職場と現在所属している職場が一致するとは限らない。

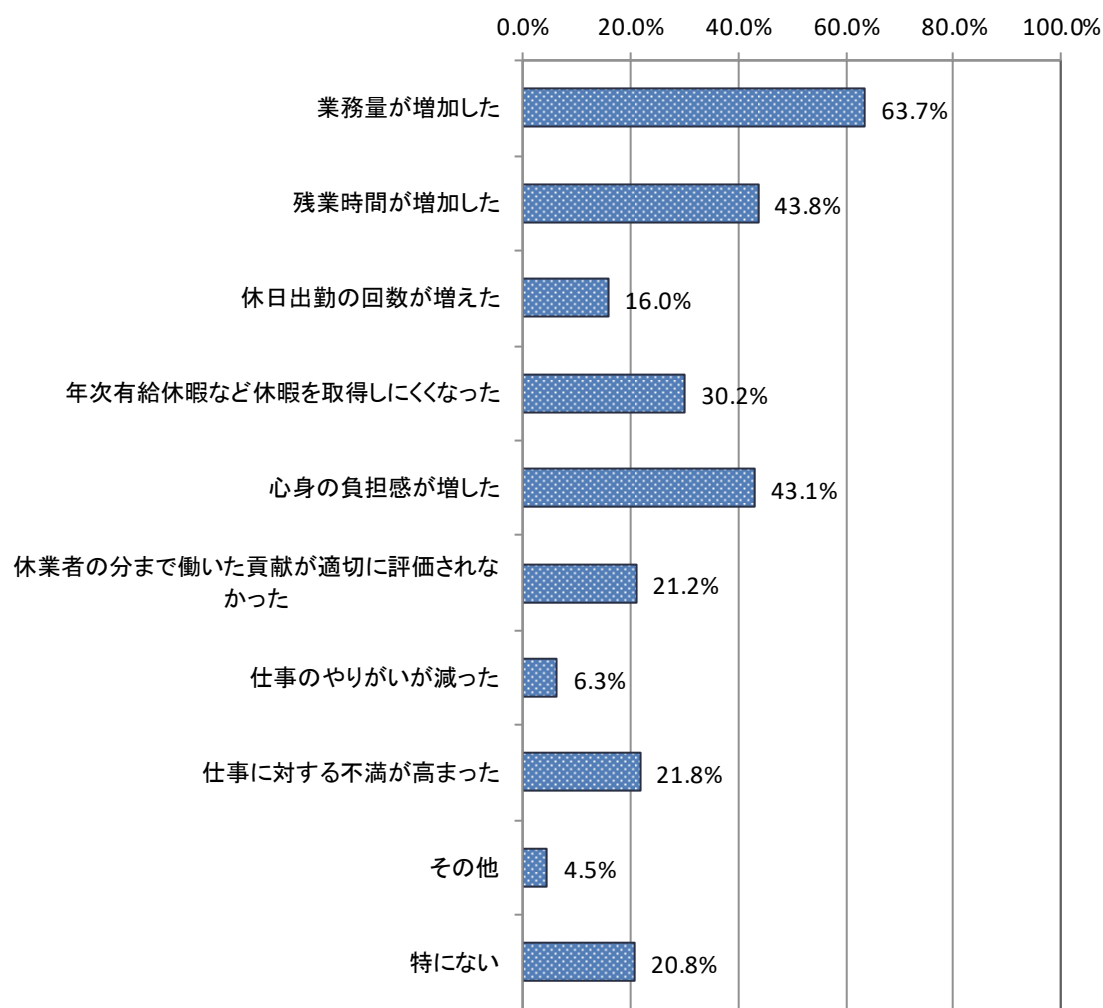
職場で「妊娠・出産・育児のための休業」が発生した際の業務の変化について、一般行政職員数規模別にみると、職員数が「500人未満」の自治体において、「業務量が増加した」、「心身の負担感が増した」、「休業者の分まで働いた貢献が適切に評価されなかった」、「仕事に対する不満が高まった」の割合が比較的高い傾向がうかがえる。

図表 53 一般行政職員数規模別、職場で「妊娠・出産・育児のための休業」が発生した際の回答者の業務の変化(MA)



職場で「治療や療養のための休業」が発生した際の業務の変化では、「業務量が増加した」の割合がもっとも高く63.7%となっている。次いで、「残業時間が増加した」(43.8%)、「心身の負担感が増した」(43.1%)となっている。「妊娠・出産・育児のための休業」による業務の変化に比べて、「業務量が増加した」や「心身の負担感が増した」の割合が高くなっている。

図表 54 職場で「治療や療養のための休業」が発生した際の回答者の業務の変化(MA)

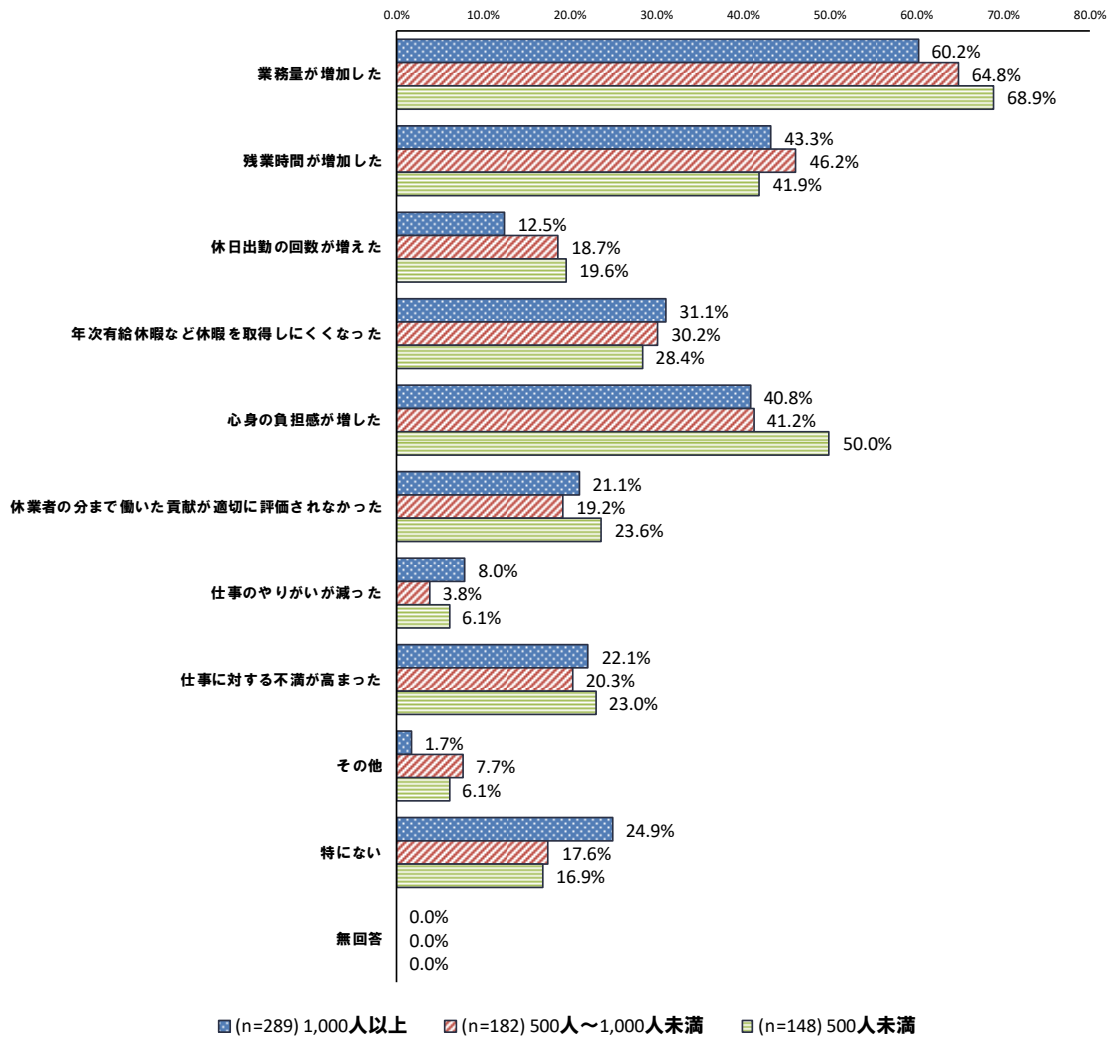


(n=619)

※長期休業取得者の発生状況を過去5年以内で聴取しているため、長期休業取得者が発生したことがある職場と現在所属している職場が一致するとは限らない。

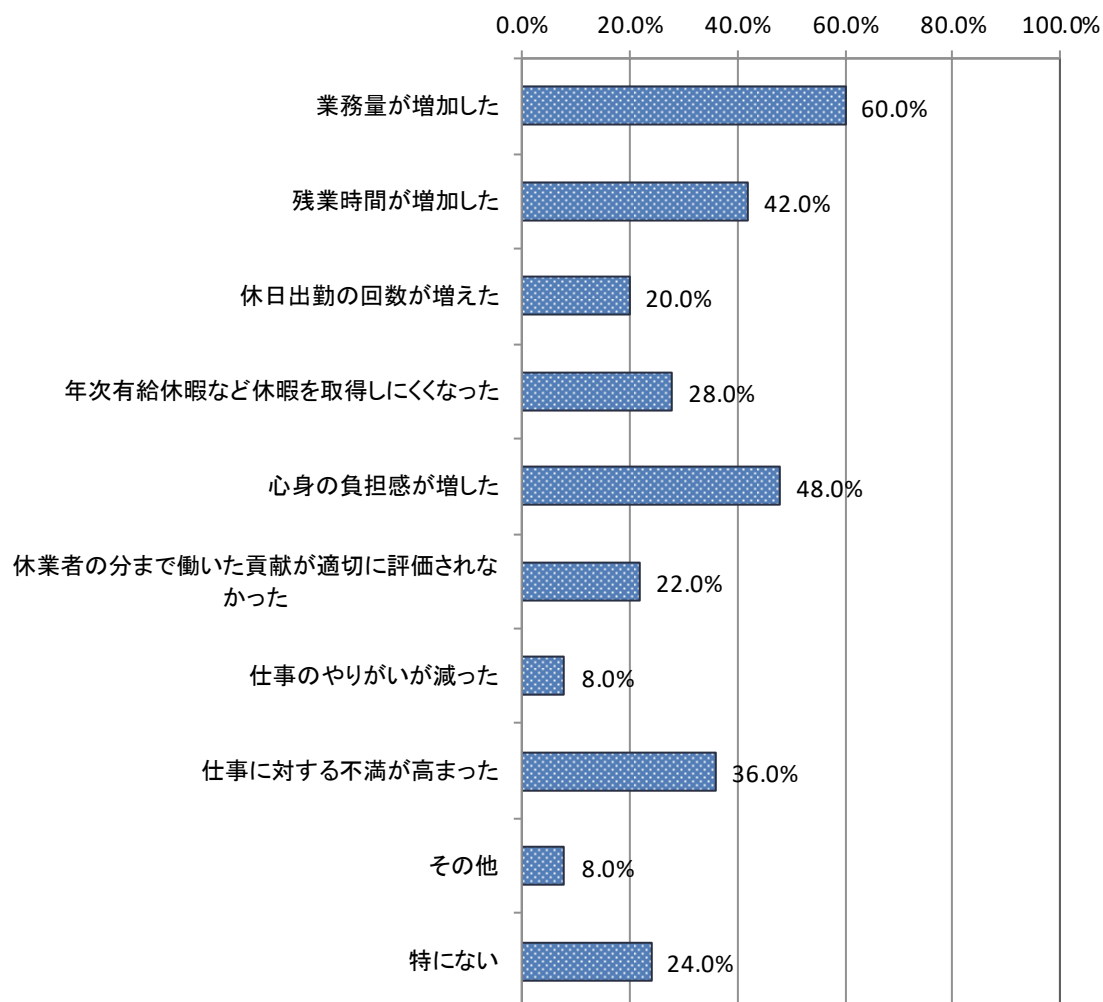
職場で「治療や療養のための休業」が発生した際の業務の変化について、一般行政職員数規模別にみると、職員数が「500人未満」の自治体において、「業務量が増した」、「心身の負担が増した」の割合が比較的高い傾向がうかがえる。一方で、「1,000人以上」では、「業務量が増加した」という割合が比較的低く、また、「特にない」と回答した割合が比較的高い傾向がみられる。

図表 55 一般行政職員数規模別、職場で「治療や療養のための休業」が発生した際の回答者の業務の変化 (MA)



職場でその他の休業が発生した際の業務の変化では、「業務量が増加した」の割合がもっとも高く60.0%となっている。次いで、「心身の負担感が増した」(48.0%)、「残業時間が増加した」(42.0%)となっている。

図表 56 過去5年間に於いて、職場で「その他の休業」が発生した際の回答者の業務の変化(MA)



(n=50)

※長期休業取得者の発生状況を過去5年以内で聴取しているため、長期休業取得者が発生したことがある職場と現在所属している職場が一致するとは限らない。

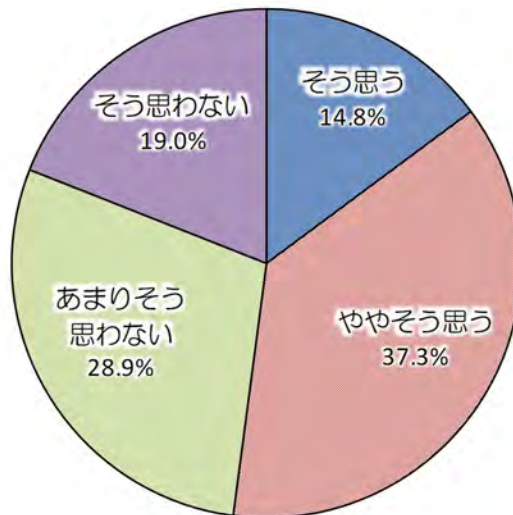
## ⑥現在の職場における長期休業取得者発生時の対応

## 1) 現在の職場における長期休業取得者発生時の体制構築可能性

突発的に長期休業取得者が発生した際、職場での業務補完体制構築が可能かどうかを把握するため、「普段一緒に仕事をする人が、5営業日後から長期休業を取得することになった場合」という仮想的な場面において、業務を遂行する体制構築を早々に構築できると思うかどうか把握した。結果は、「ややそう思う」の割合がもっとも高く37.3%となっている。次いで、「あまりそう思わない」(28.9%)、「そう思わない」(19.0%)となっている。

性別、年齢、一般行政職員数規模による大きな傾向の差はみられなかった。

図表 57 同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できるか (SA)

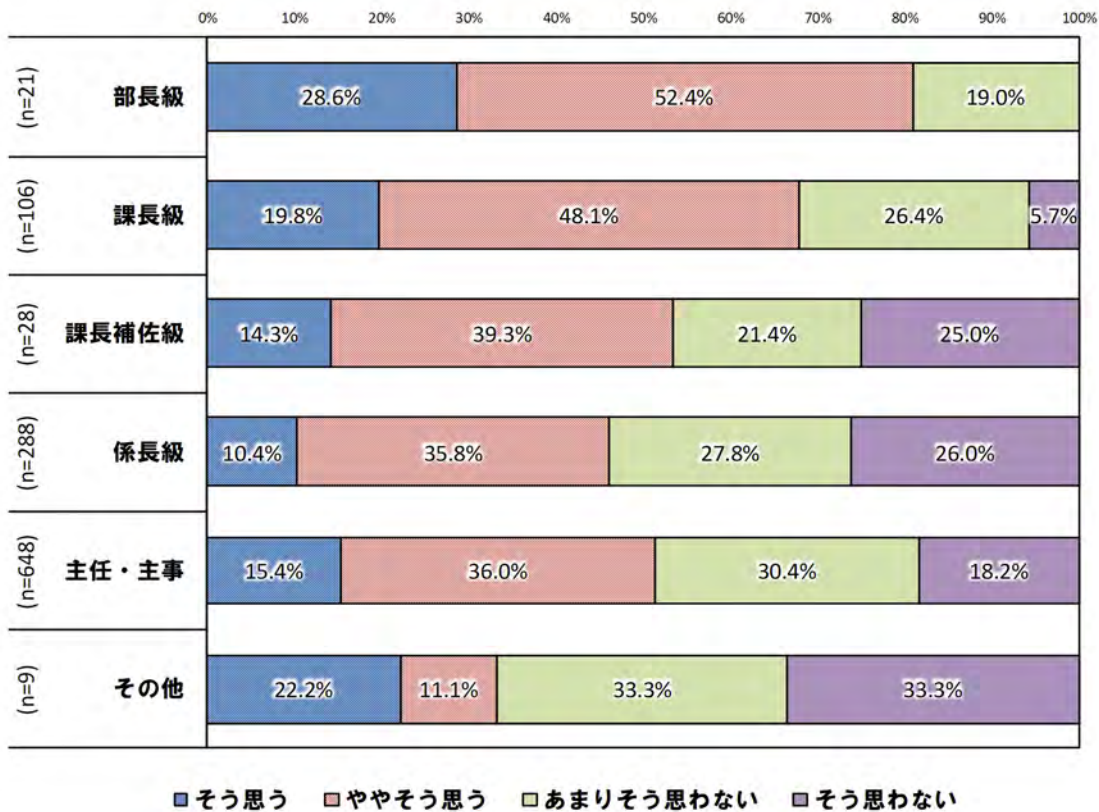


(n=1,100)

※「あなたの現在の職場において、普段一緒に仕事をする人が、5営業日後から長期休業を取得することになった場合を想定してください。あなたの職場では、業務を遂行する体制を早々に構築することができると思いますか。」という設問に対する回答内容。

職務上の地位別にみると、「部長級」や「課長級」など職位が比較的高い場合に、体制構築が可能と考える割合が高い傾向がみられる。

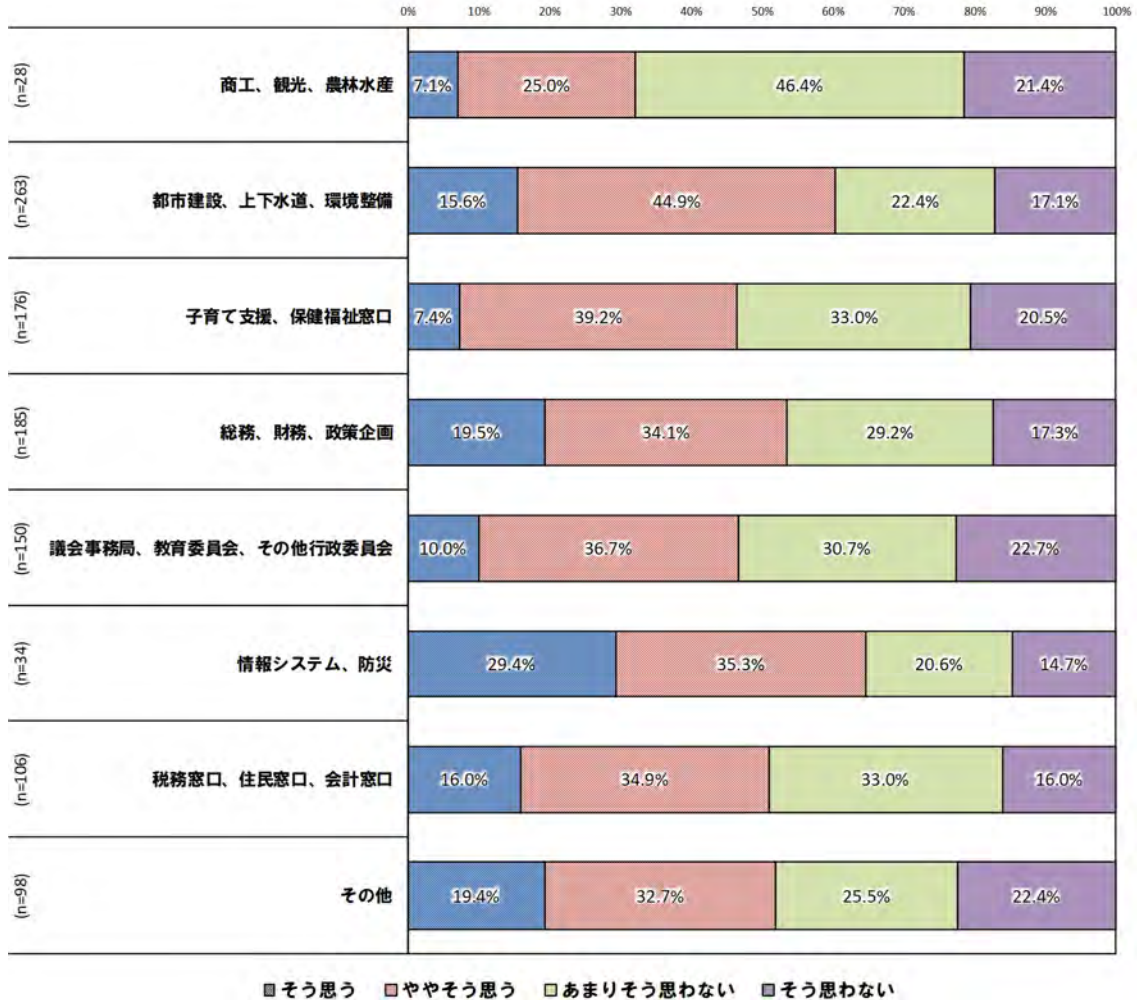
図表 58 【職務上の地位別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)





所管業務別にみると、「情報システム、防災」や「都市建設、上下水道、環境整備」では体制構築が可能と考える割合が比較的高く、「商工、観光、農林水産」や「子育て支援、保健福祉窓口」、「議会事務局、教育委員会、その他行政委員会」では、体制構築が可能と考える割合が比較的低い傾向がみられる。

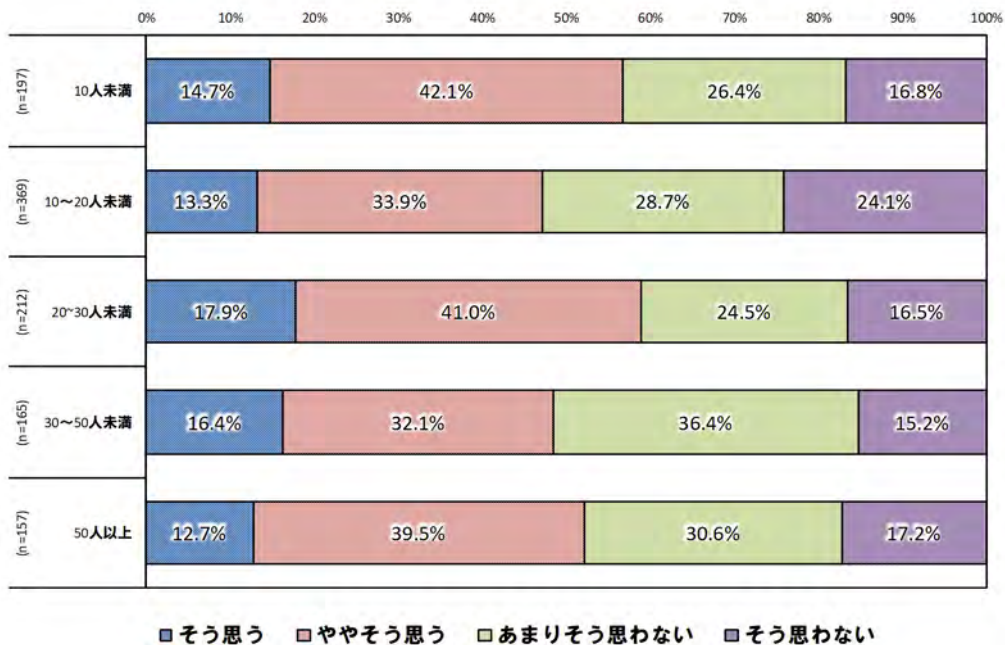
図表 59 【所管業務別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)



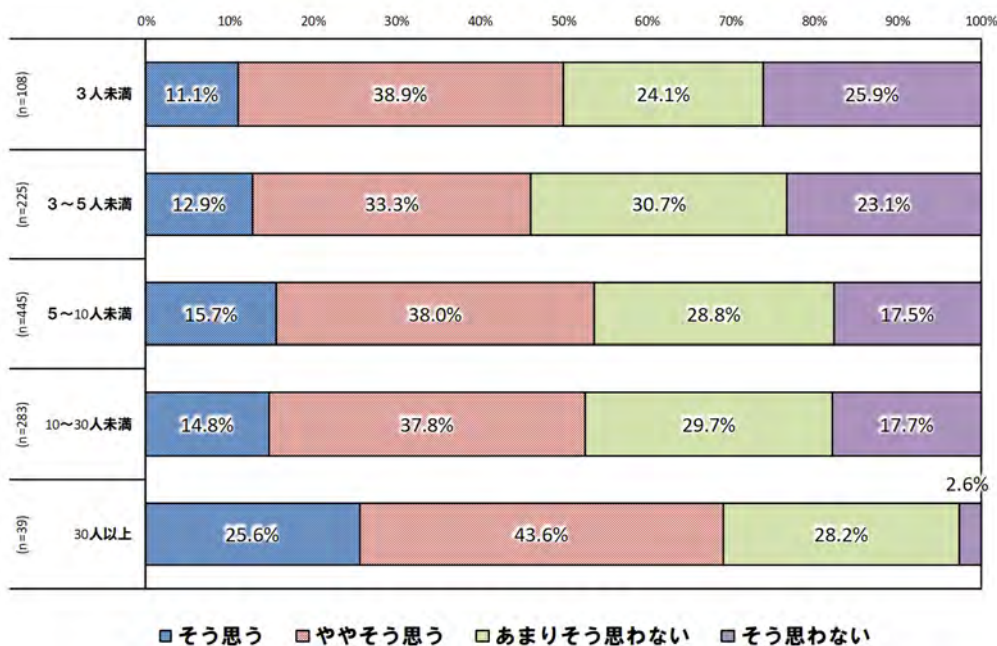


部署の規模別にみると、課の規模による差はあまりみられない一方、係の規模は大きいほど、体制構築が可能と考える割合が高い傾向がうかがえる。

図表 60 【課の規模別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合（SA）



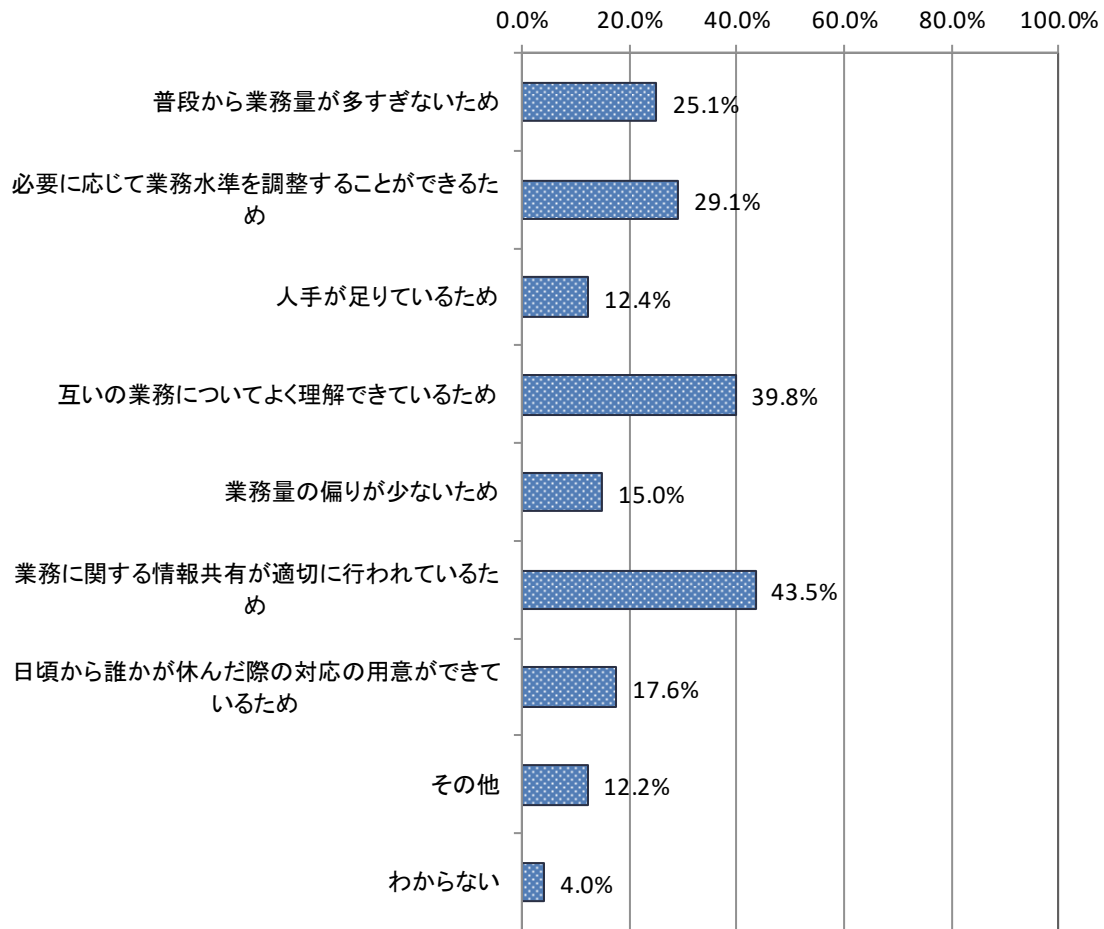
図表 61 【係の規模別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合（SA）



## 2) 現在の職場における長期休業取得者発生時の体制構築ができる理由／できない理由

体制構築ができると思う（「そう思う」「ややそう思う」と回答した層について、その理由をみると、「業務に関する情報共有が適切に行われているため」の割合がもっとも高く43.5%となっている。次いで、「互いの業務についてよく理解できているため」（39.8%）、「必要に応じて業務水準を調整することができるため」（29.1%）となっている。

図表 62 同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う理由（MA）

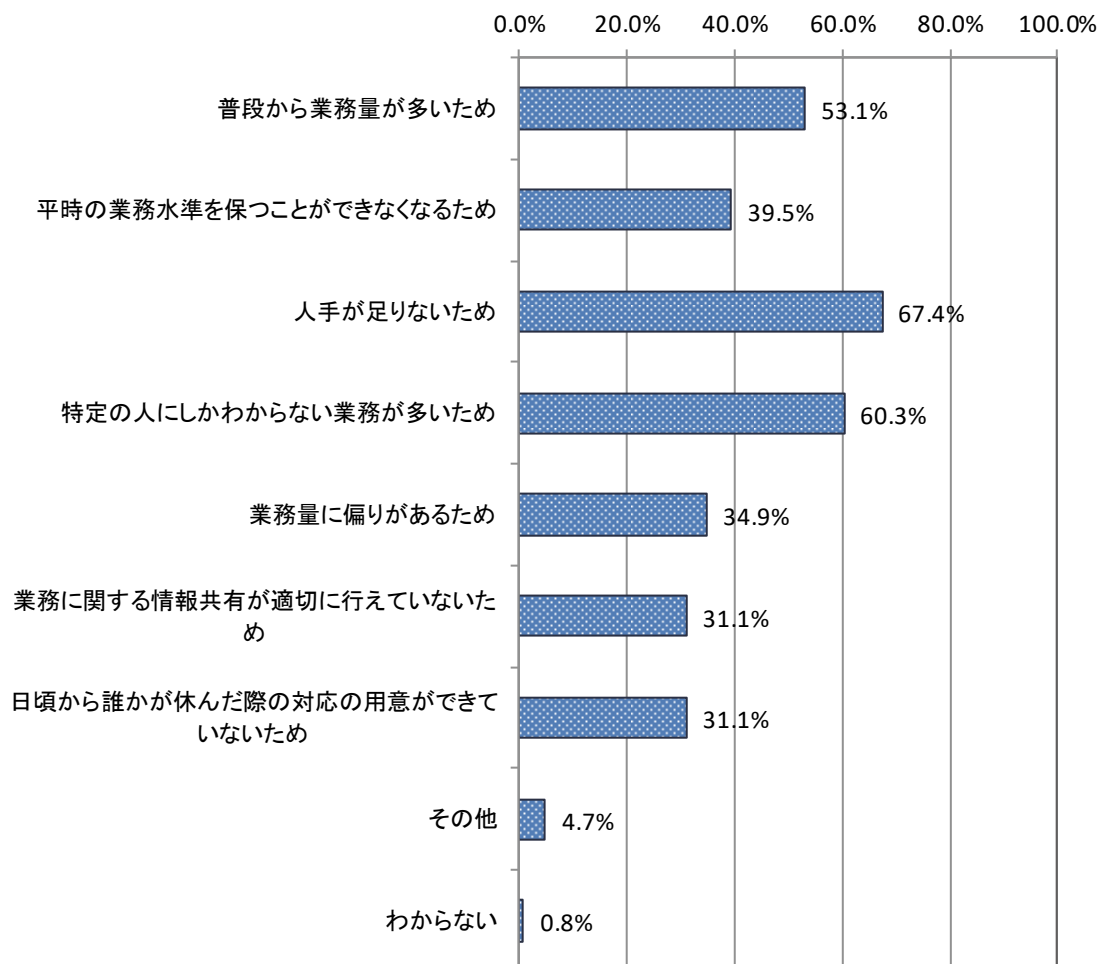


(n=573)

※回答対象は図表57で「そう思う」「ややそう思う」に該当する者

体制構築ができないと思う（「あまりそう思わない」「そう思わない」）と回答した層について、その理由をみると、「人手が足りないため」の割合がもっとも高く67.4%となっている。次いで、「特定の人にしかわからない業務が多いため」（60.3%）、「普段から業務量が多いため」（53.1%）となっている。

図表 63 同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できないと思う理由（MA）



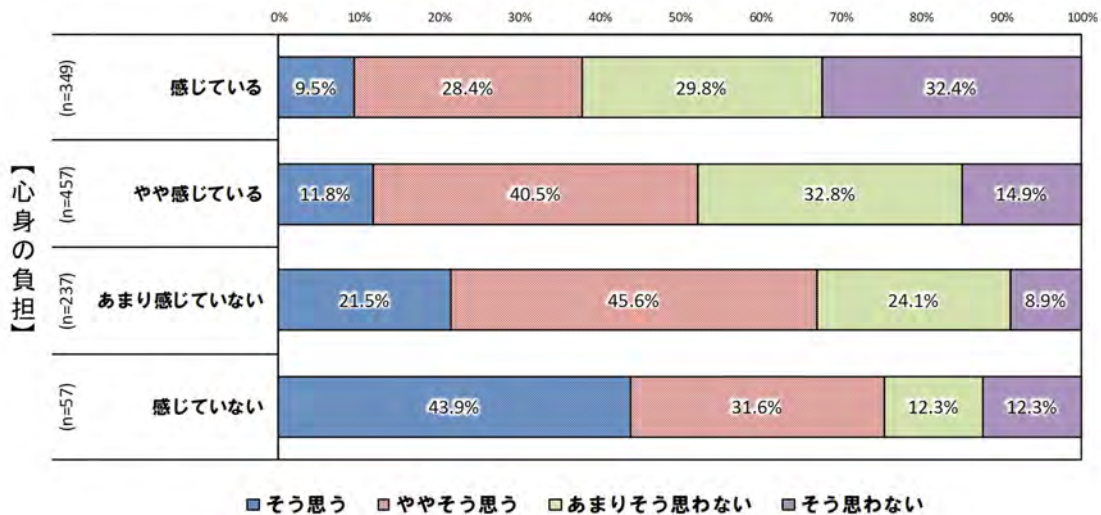
(n=527)

※回答対象は図表57で「あまりそう思わない」「そう思わない」に該当する者

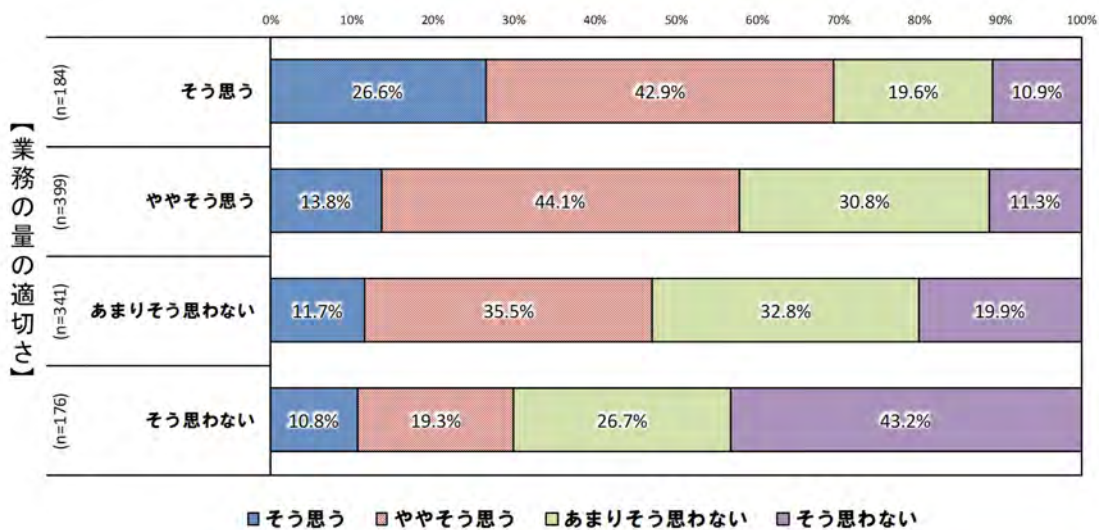
業務を遂行する体制を早々に構築できないと思う理由／思わない理由をみると、人手不足感、業務量、業務の偏り等が体制構築に影響していることがうかがえるが、こうした状況は職場の状況に対する回答と体制構築可能性に関する回答の関係においても見られる。具体的には以下の項目において、職場の状況がよいほど、体制構築が可能だと考える割合が高い傾向がみられる。(いくつか関係性を図表にて例示する。)

- ・心身の負担が少ないこと
- ・業務量が適切であること
- ・業務量が適切に把握されていること
- ・業務の偏りが小さいこと
- ・効率よく働こうという意識が高いこと
- ・職場のワークライフバランスが配慮されていること
- ・人手不足でないこと

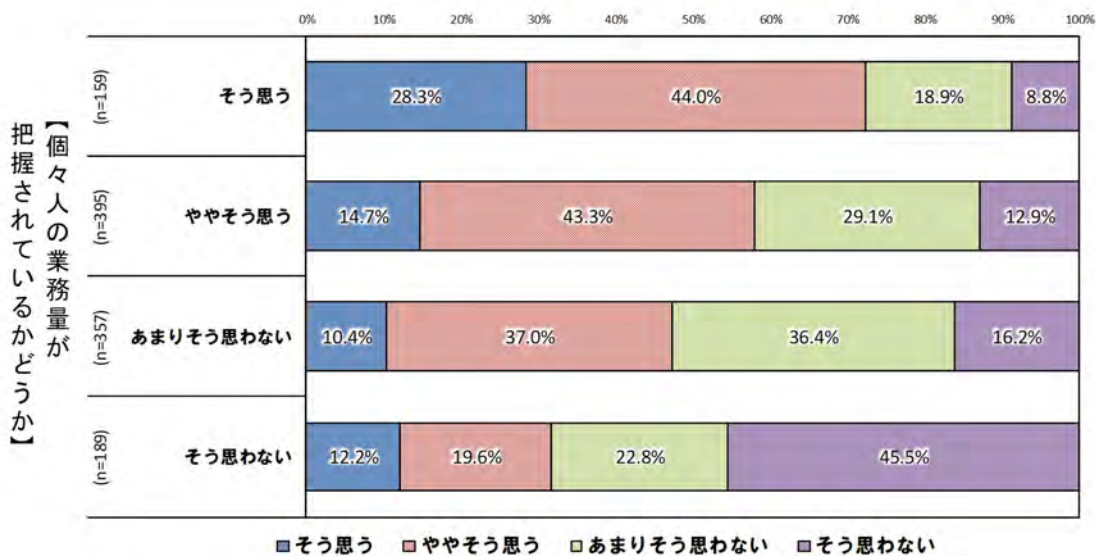
図表 64 【心身の負担別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)



図表 65 【業務の量の適切さ別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)

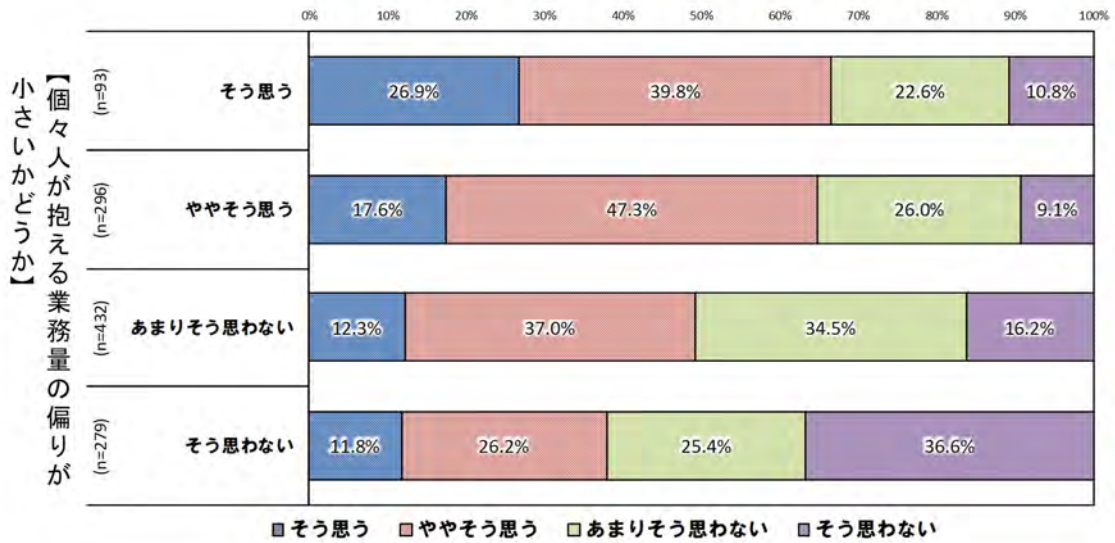


図表 66 【個々人の業務量が把握されているかどうか別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)

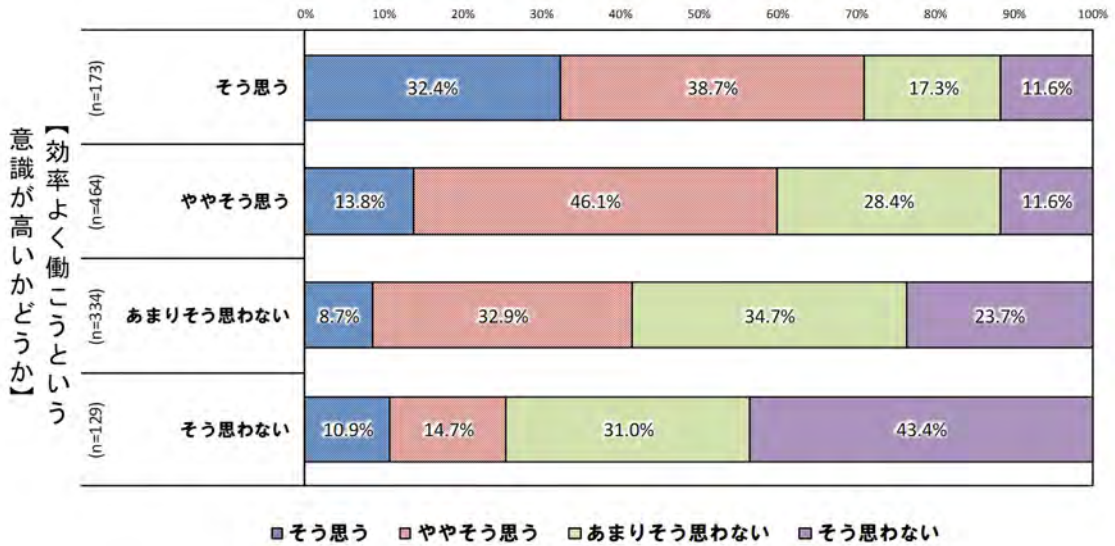




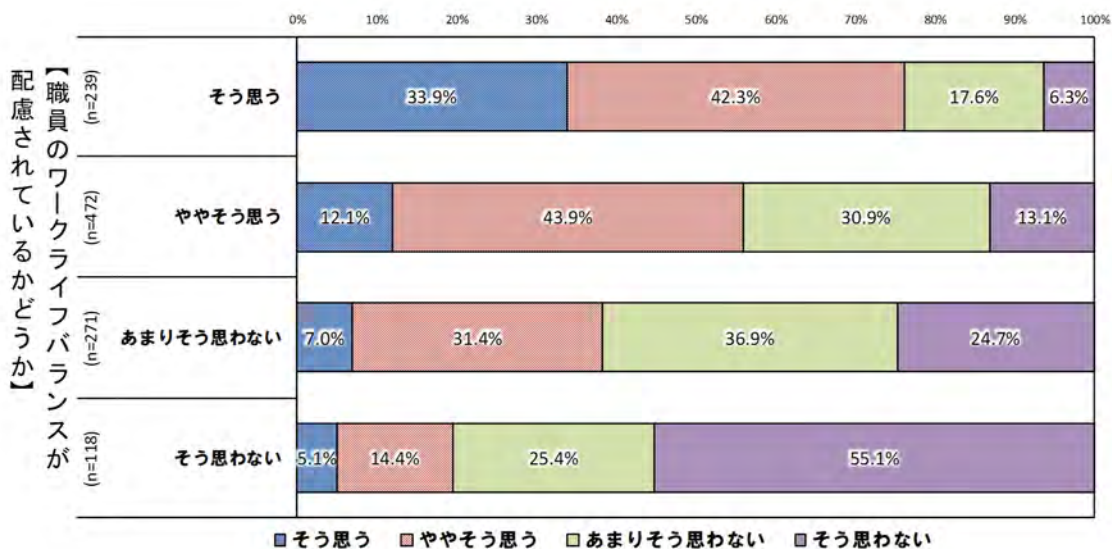
図表 67 【個々人が抱える業務量の偏りが小さいかどうか別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)



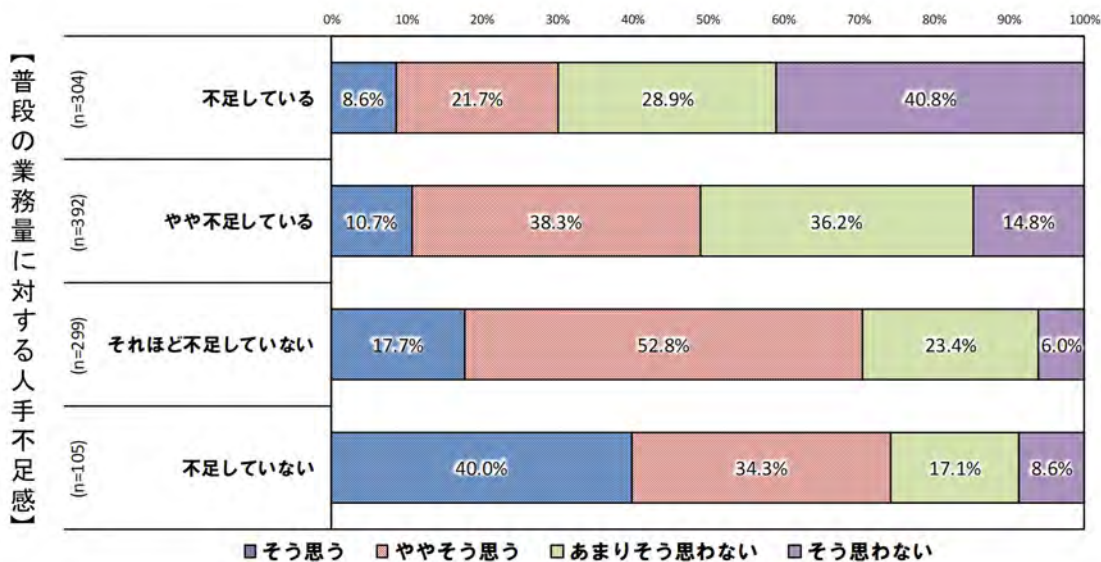
図表 68 【効率よく働こうという意識が高いかどうか別】同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)



図表 69 【職員のワークライフバランスが配慮されているかどうか別】 同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)



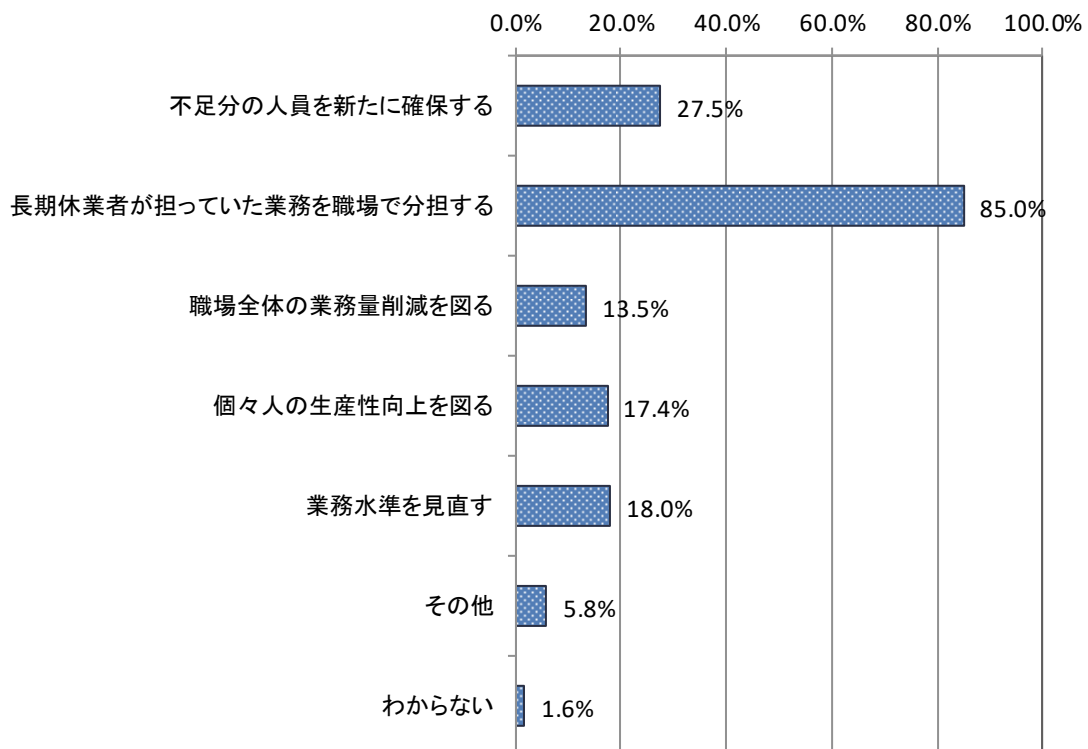
図表 70 【普段の業務量に対する人手不足感別】 同僚が長期休業する際、業務体制を早々に構築できると思う割合 (SA)



## 3) 現在の職場における長期休業取得者発生時の業務の調整方法

長期休業取得者発生時の業務の調整方法では、「長期休業者が担っていた業務を職場で分担する」の割合がもっとも高く85.0%となっている。次いで、「不足分の人員を新たに確保する」(27.5%)、「業務水準を見直す」(18.0%)となっている。一般行政職員数規模や所管部署、部署規模による傾向の差はみられず、多くの部署において「長期休業者が担っていた業務を職場で分担する」ことが実態となっている。

図表 71 長期休業取得者発生時の業務の調整方法 (MA)



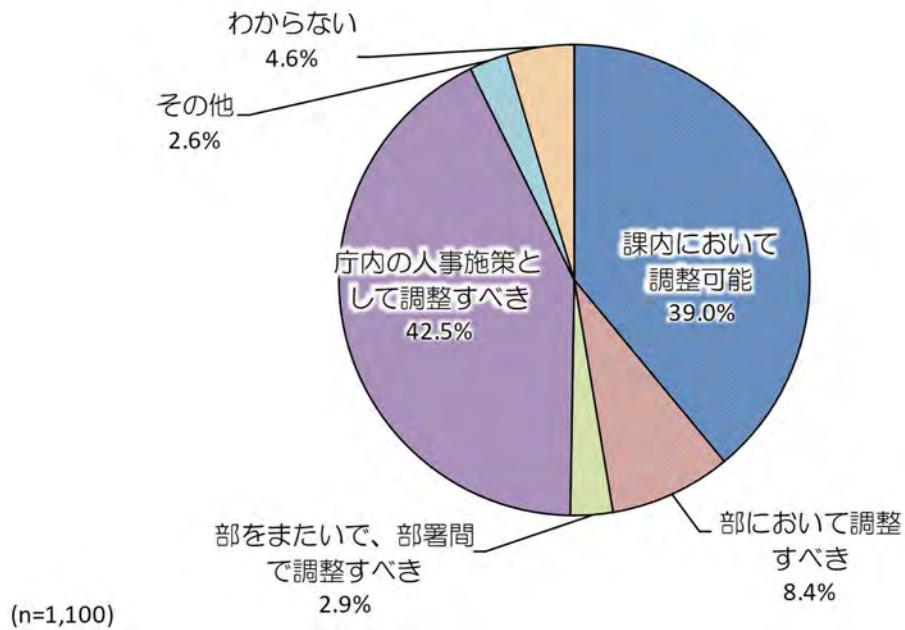
(n=1,100)



#### 4) 長期休業取得者発生時の体制構築を調整すべき部署単位

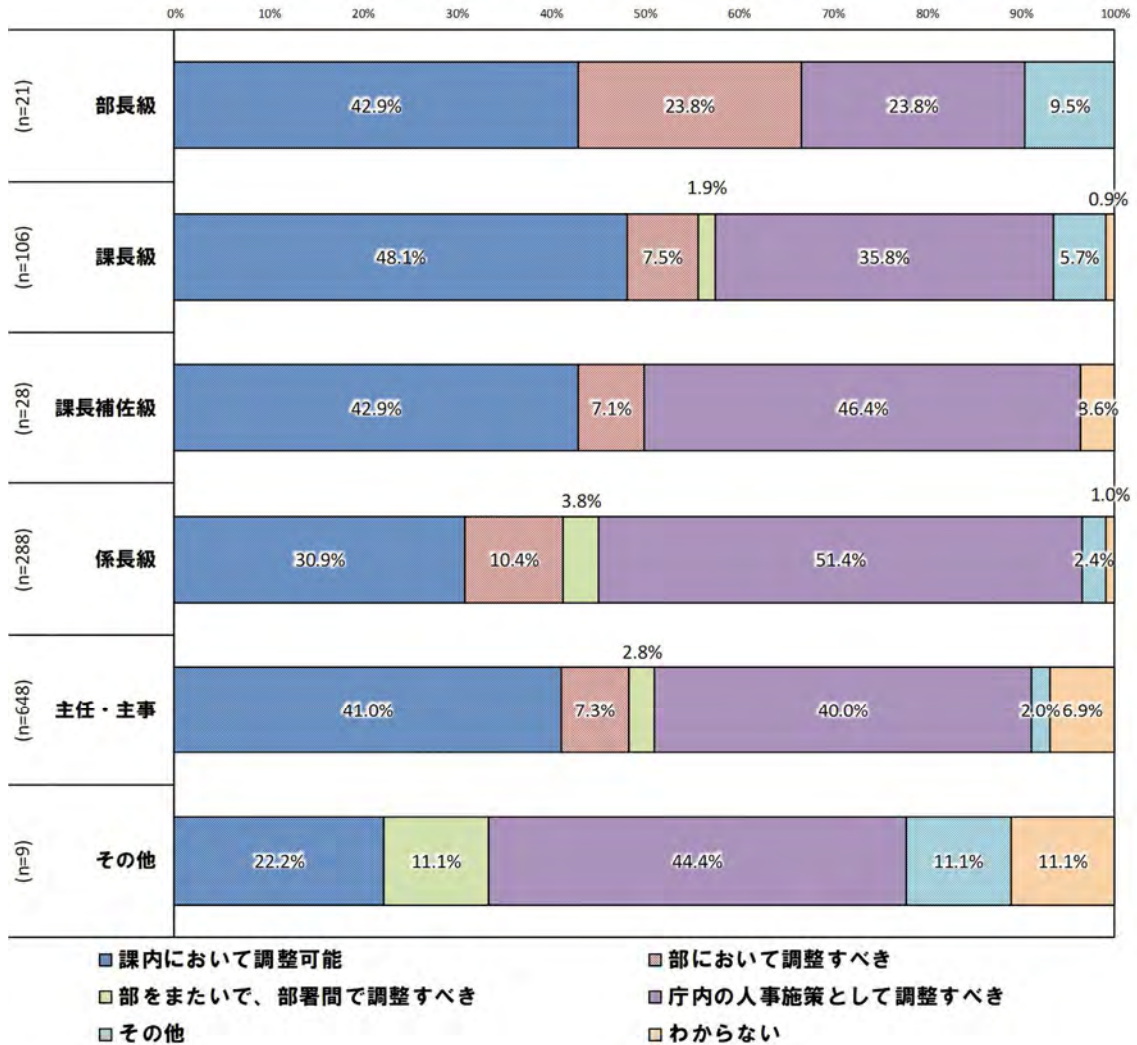
長期休業取得者発生時にどの部署単位において体制構築を調整すべきかについては、「庁内の人事施策として調整すべき」の割合がもっとも高く42.5%となっている。次いで、「課内において調整可能」(39.0%)、「部において調整すべき」(8.4%)となっている。

図表 72 長期休業取得者発生時に体制構築を調整すべきと考える部署単位 (SA)



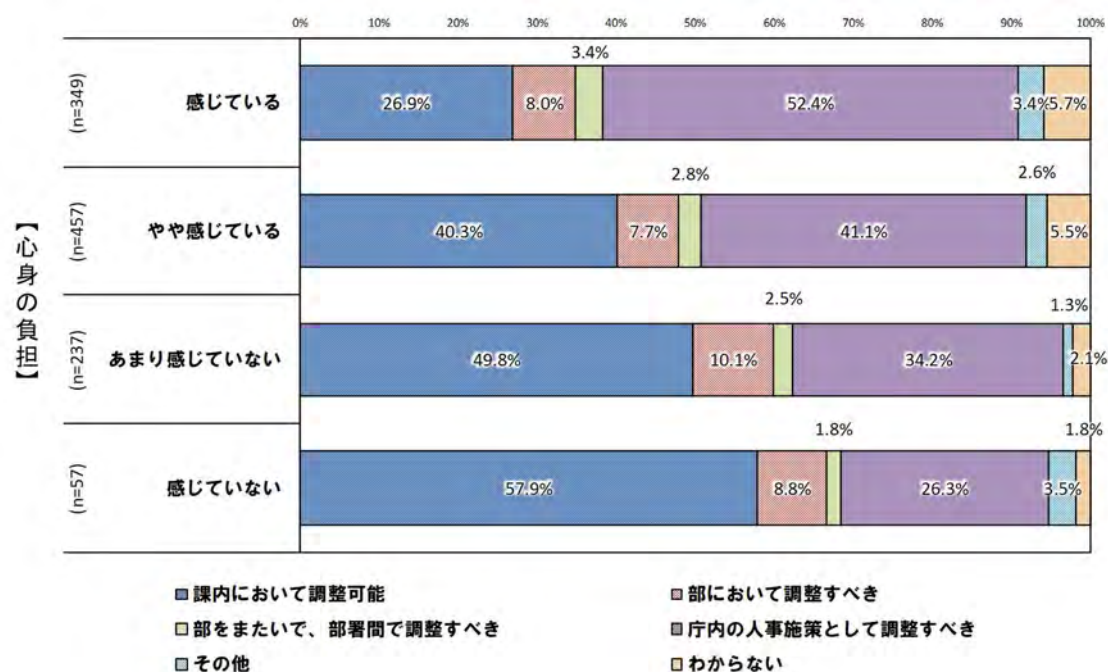
職務上の地位によって認識が異なり、「部長級」や「課長級」では、「部において調整すべき」や「課内において調整可能」の割合が比較的高く、「庁内の人事施策として調整すべき」と考える割合は比較的低い傾向がみられる。一方、「係長級」では、「課内において調整可能」の割合が低く、「庁内の人事施策として調整すべき」と考える割合が高い傾向がみられる。

図表 73 【職務上の地位別】長期休業取得者発生時に体制構築を調整すべきと考える部署単位 (SA)

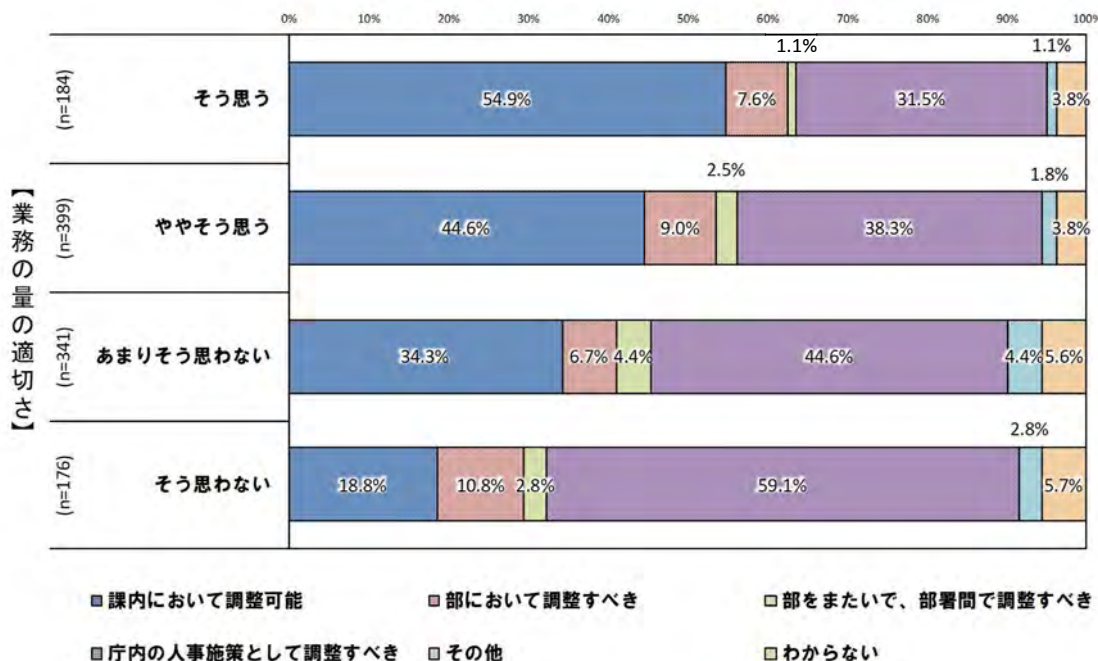


また、心身の負担が少ない場合や業務量が適切であるなど、職場が良好であるほど「課において調整可能」と考える割合が高く、「庁内の人事施策として調整すべき」と考える割合が低い傾向がうかがえる。（以下、職場環境を切り口とした複数の図を掲載する。）

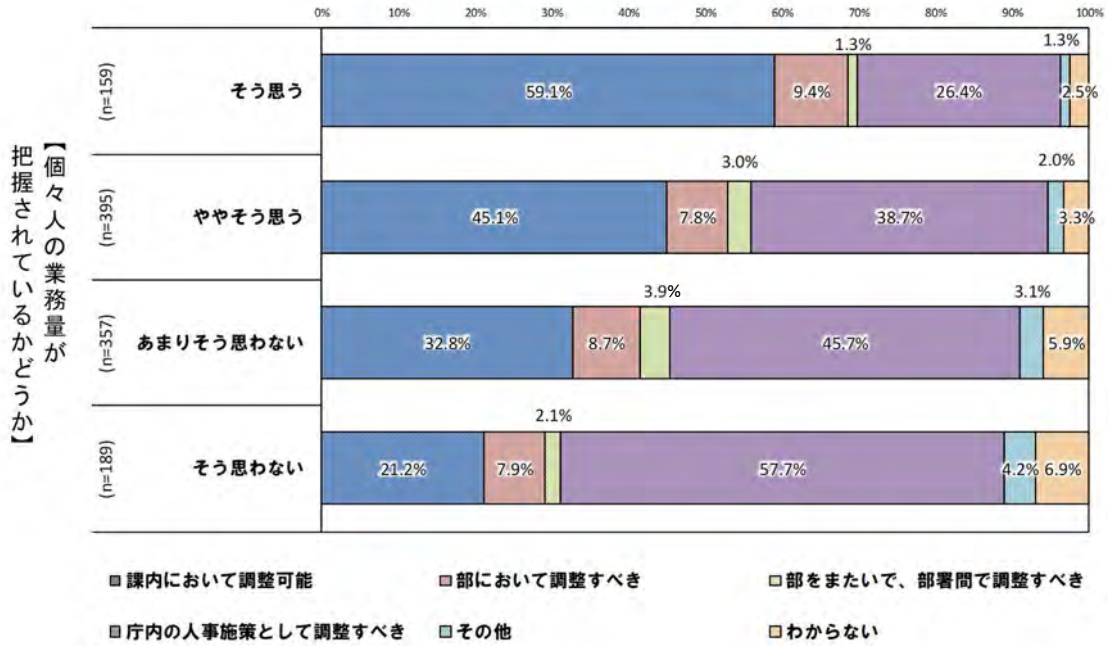
図表 74 【心身の負担別】長期休業取得者発生時に体制構築を調整すべきと考える部署単位（SA）



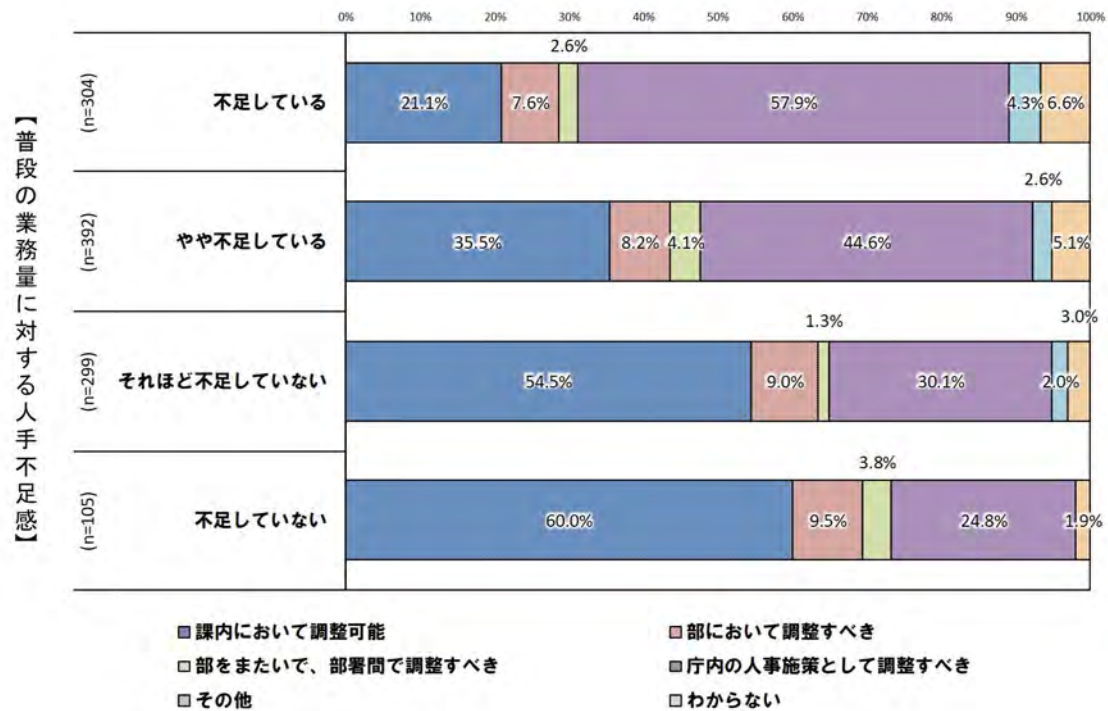
図表 75 【業務量の適切さ別】長期休業取得者発生時に体制構築を調整すべきと考える部署単位（SA）



図表 76 【業務量が管理職あるいは周囲に適切に把握されているかどうか別】長期休業取得者発生時に体制構築を調整すべきと考える部署単位 (SA)



図表 77 【普段の業務量に対する人手不足感別】長期休業取得者発生時に体制構築を調整すべきと考える部署単位 (SA)

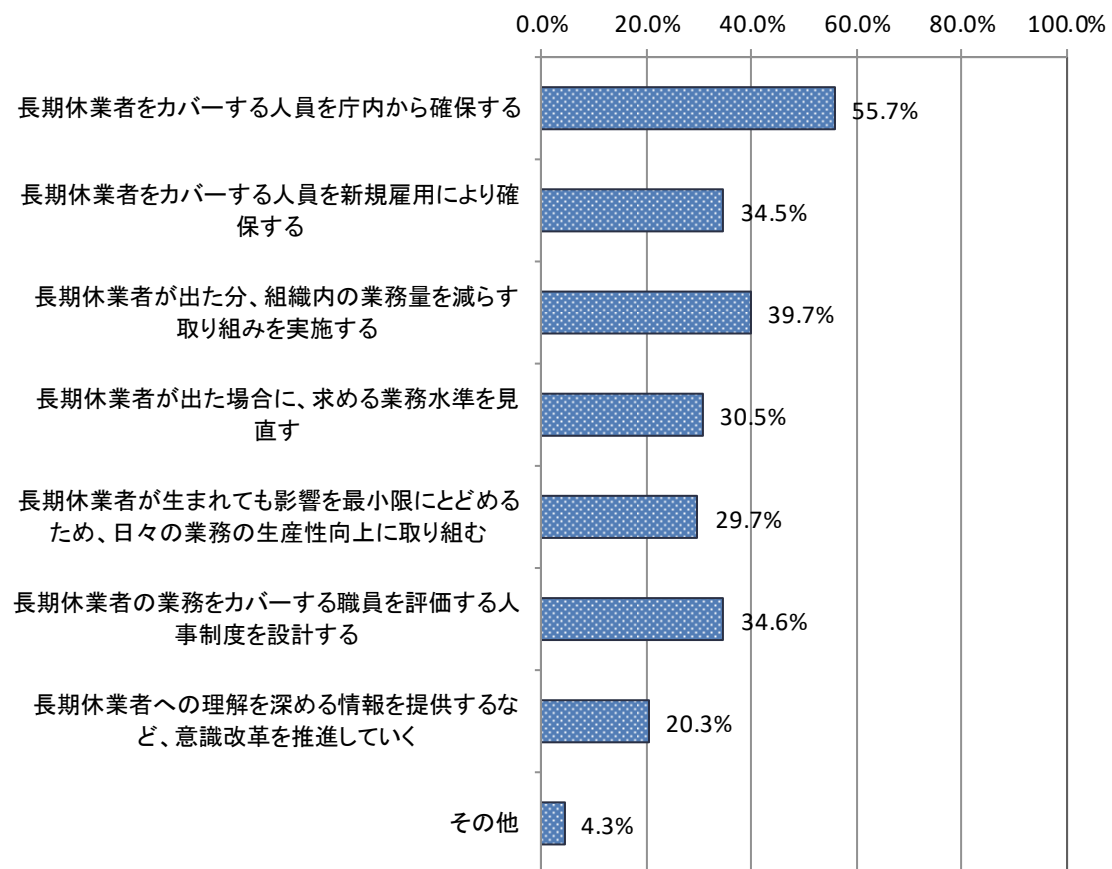




### 5) 長期休業取得者が発生した際の対応として望む取組

長期休業取得者が発生した際に職場に望む取組では、「長期休業者をカバーする人員を庁内から確保する」の割合がもっとも高く55.7%となっている。次いで、「長期休業者が出た分、組織内の業務量を減らす取り組みを実施する」(39.7%)、「長期休業者の業務をカバーする職員を評価する人事制度を設計する」(34.6%)となっている。

図表 78 長期にわたって職場を離れる職員がいる場合の業務調整について、職場に取り組んでほしいと考える取組 (MA)

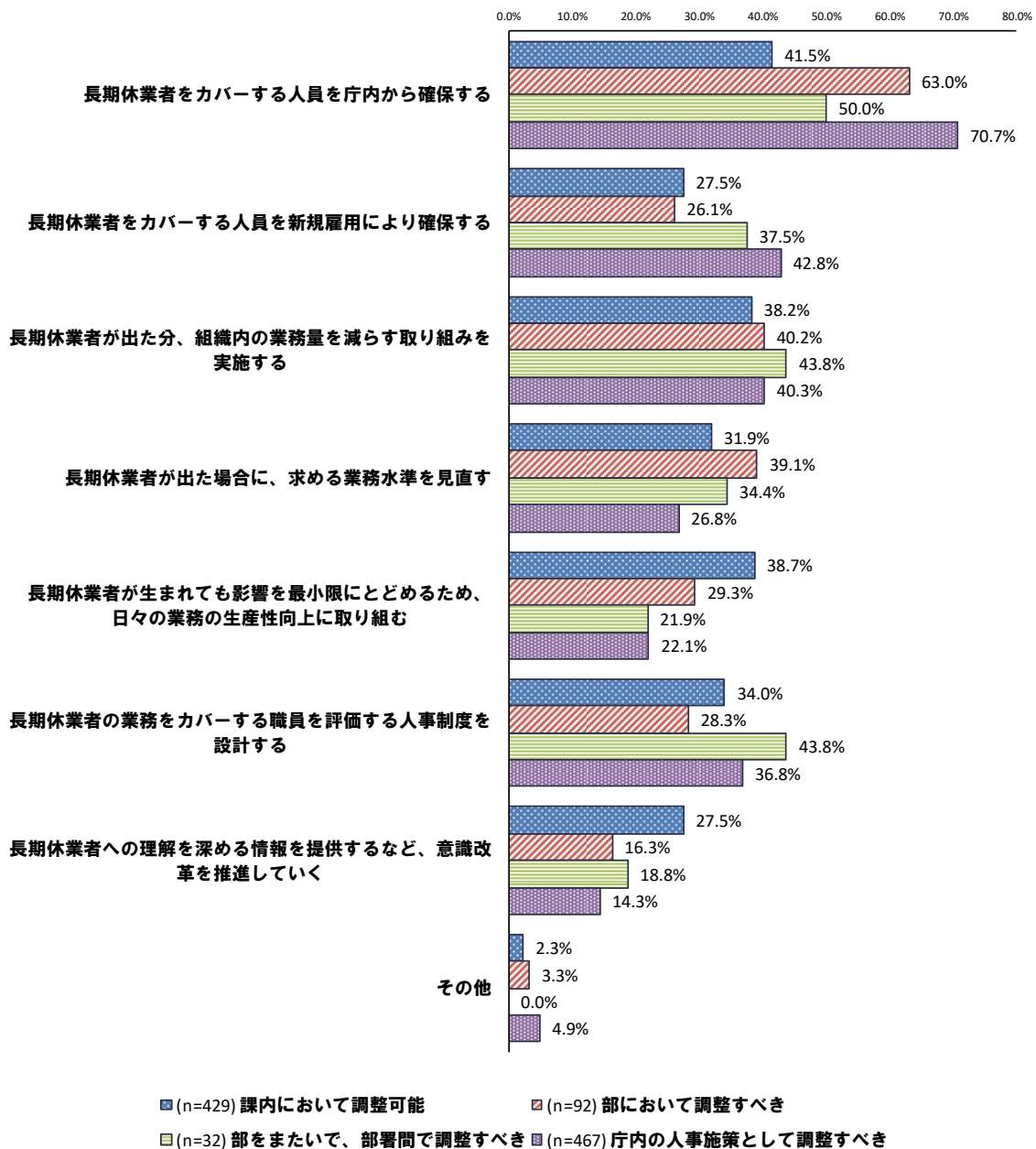


(n=1,100)

体制構築すべきと考える部署単位別にみると、体制構築を「庁内の人事施策として調整すべき」や「部において調整すべき」と考える層において「長期休業者をカバーする人員を庁内から確保する」ことを希望する割合が高い傾向がうかがえる。

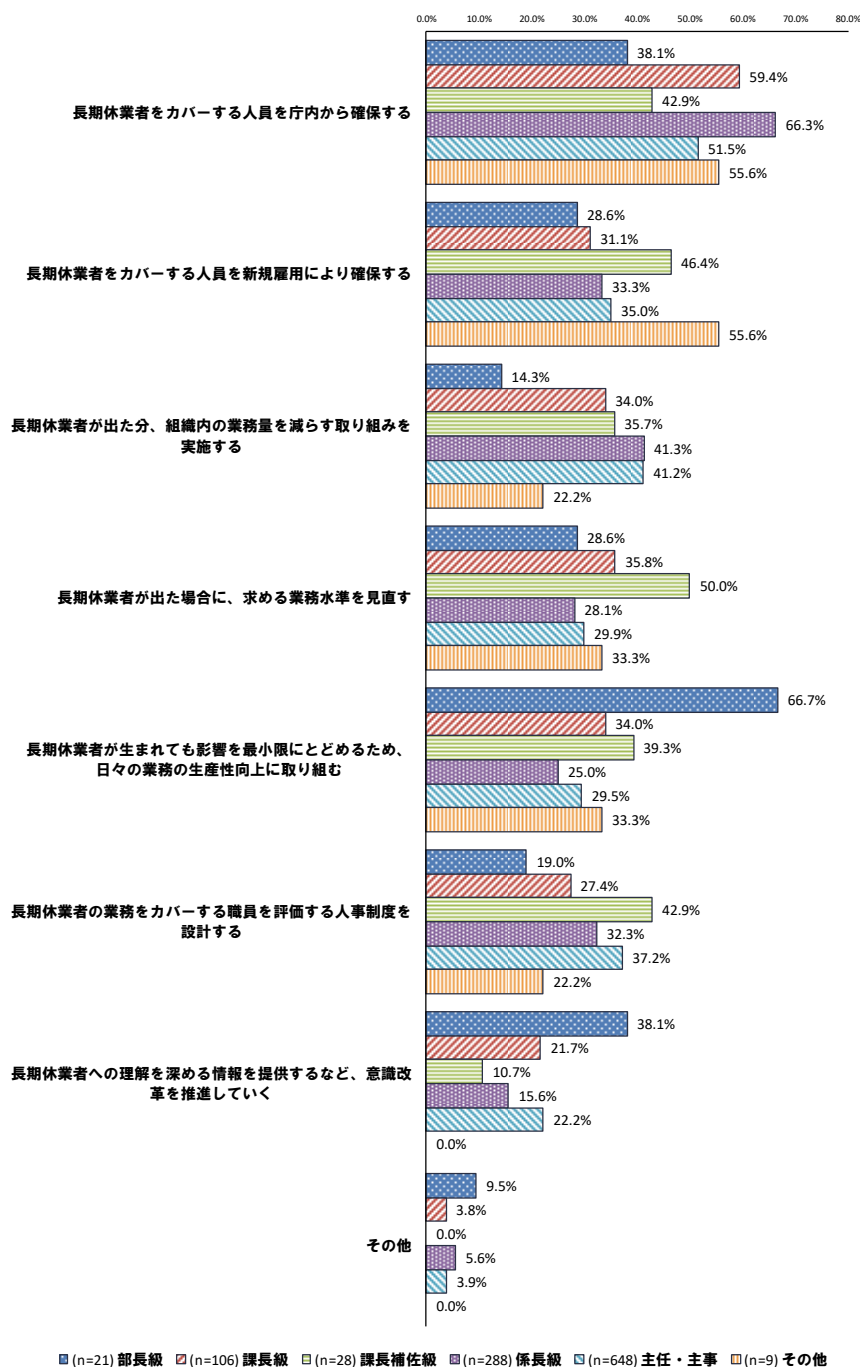
体制構築を「課内で調整可能」と考える層では、「長期休業者が生まれても影響を最小限にとどめるため、日々の業務の生産性向上に取り組む」や「長期休業者への理解を深める情報を提供するなど、意識改革を推進していく」の割合が他の層と比べて高い傾向がみられる。

図表 79 【体制構築を構築すべきと考える部署単位別】長期にわたって職場を離れる職員がいる場合の業務調整について、職場に取り組んでほしいと考える取組 (MA)



職務上の地位別にみると、職場に取り組んでほしいと考える取組内容に差がみられる。「部長級」では、「長期休業者が生まれても影響を最小限にとどめるため、日々の業務の生産性向上に取り組む」の割合がほかの地位と比べて高い。「課長級」や「係長級」では、「長期休業者をカバーする人員を庁内から確保する」の割合がほかの地位と比べて比較的高い。

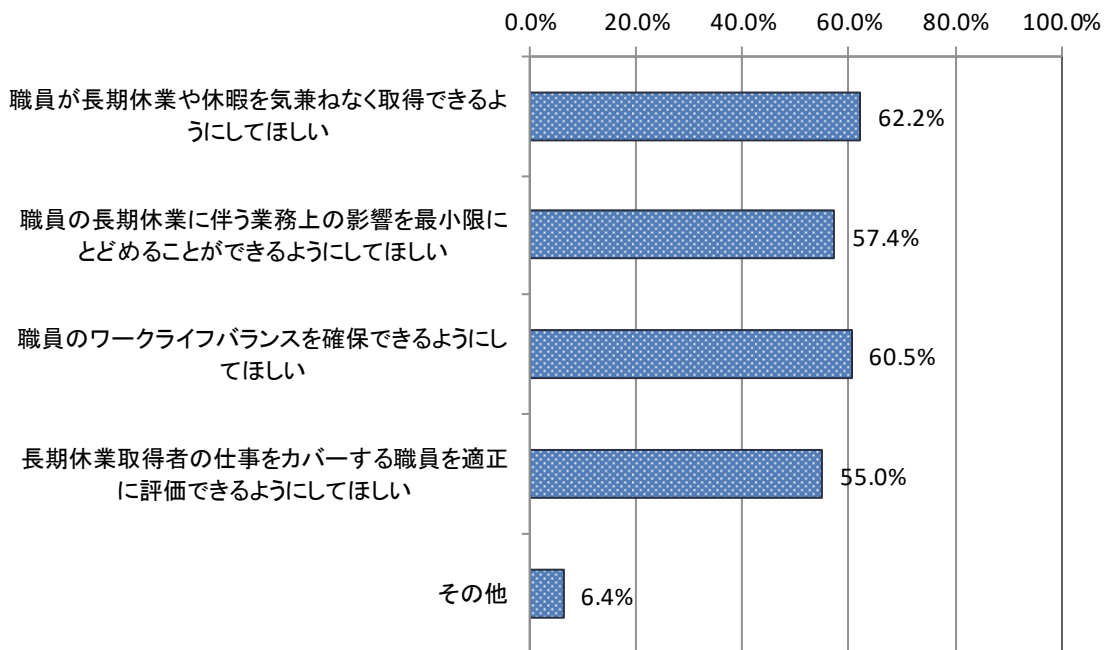
図表 80 【職務上の地位別】長期にわたって職場を離れる職員がいる場合の業務調整について、職場に取り組んでほしいと考える取組 (MA)



## 6) 長期休業の取得を含めたワークライフバランスの実現について希望すること

長期休業の取得を含めたワークライフバランスの実現について希望することでは、「職員が長期休業や休暇を気兼ねなく取得できるようにしてほしい」の割合がもっとも高く62.2%となっている。次いで、「職員のワークライフバランスを確保できるようにしてほしい」(60.5%)、「職員の長期休業に伴う業務上の影響を最小限にとどめることができるようにしてほしい」(57.4%)となっている。

図表 81 長期休業の取得を含めたワークライフバランスの実現について希望すること (MA)



(n=1,100)





## 第4章

---

### しわ寄せ解消に資する事例調査

## 第4章 しわ寄せ解消に資する事例調査

### 【ポイント】

- ・ 庁内のコミュニケーションを円滑にしておくことで、職員同士でフォローしあう意識が芽生え、生産性向上や、長期休暇・休業が取得しやすい環境整備につながる。
- ・ 業務の棚卸しを定期的に行うことは、無駄な業務の削減につながり、結果として、しわ寄せの発生・解消に寄与する。
- ・ 人事担当や、管理職級職員が、各現場の業務状況を適切に把握できていることが、しわ寄せの発生時に、他部署から人員を融通しあう仕組みづくりに必要。

### 1. 事例調査実施概要

本調査においては、一部職員への業務のしわ寄せの解消に向けて、「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ために必要と考えられる「生産性向上」、「業務減」、「人員増」に資すると考えられる特徴的な取組を行っている以下の自治体や民間企業に対して、ヒアリング及び書面による調査を実施した。

図表 82 ヒアリング先一覧

ヒアリング先 組織名	区分	実施方法	事例の方向性		
			生産性向上	業務減	人員増
盛岡市	自治体	ヒアリング調査	○		
さいたま市	自治体	書面調査	○		○
さいたま市桜区	自治体	書面調査	○		
東大和市	自治体	書面調査	○		
明石市	自治体	ヒアリング調査		○	○
四條畷市	自治体	ヒアリング調査	○	○	
キリンホールディングス株式会社	民間企業	ヒアリング調査	○	○	

## 2. 自治体における特徴的な事例

### (1) 盛岡市（「仕事と育児」「仕事と介護」の両立支援プログラム）

#### 【事例のポイント】

- ・ 特定事業主行動計画の策定時に、職員の働きやすい環境整備のため、「仕事と育児」「仕事と介護」の両立支援プログラムを開始した。
- ・ 両立支援のためのプログラムを策定し、休む側と残る側の両方がすべきことを整理したことで、休暇・休業取得時に何をすべきか、仕事の引継ぎなど、こういった情報を共有すべきかが明確化された。
- ・ プログラム策定にあたり、職員向けアンケートの実施だけではなく、多様な立場の職員から直接声を聞いたことで、施策の具体化に役立てただけではなく、職員の両立支援に寄り添うメッセージを発信できた。

#### ①事例概要

盛岡市は、岩手県中部に位置する岩手県の県庁所在地であり、中核市に指定されている。面積は886.47km<sup>2</sup>、人口287,578人（2020年4月1日時点）、職員数は2,211人（2020年4月1日時点）である。人口減少による労働力不足など社会の大きな変化に直面している中、組織が必要な人材を確保しながら、生産性を高め持続的な成長を実現するためには、誰もが仕事と生活を両立しながら、意欲と能力を存分に発揮できるような「誰もが活躍できる職場づくり」が欠かせない。そこで、男女ともに今後急増することが見込まれる「育児・介護と仕事の両立」を組織として支援するため、2016年3月に、次世代育成支援対策推進法及び女性活躍推進法に基づく特定事業主行動計画<sup>22</sup>を策定した。

特定事業主行動計画では、「職員のワーク・ライフ・バランスの推進」や「女性職員の人材育成と政策決定への参画促進」及び「職場環境の整備と両立支援」を基本目標に掲げている。その中で、市職員の仕事と育児・介護等との両立を支援する取組として、制度をまとめた「両立支援ハンドブック」及び制度の円滑な運用を図るための「両立支援プログラム」を作成することとし、2017年度に『「仕事と育児」の両立支援プログラム（2017年7月）』『「仕事と介護」の両立支援プログラム（2018年2月）』を発行した。

22 法律に基づき、国や地方公共団体に策定・公表が義務付けられる行動計画。

図表 83 「仕事と育児」の両立支援プログラム

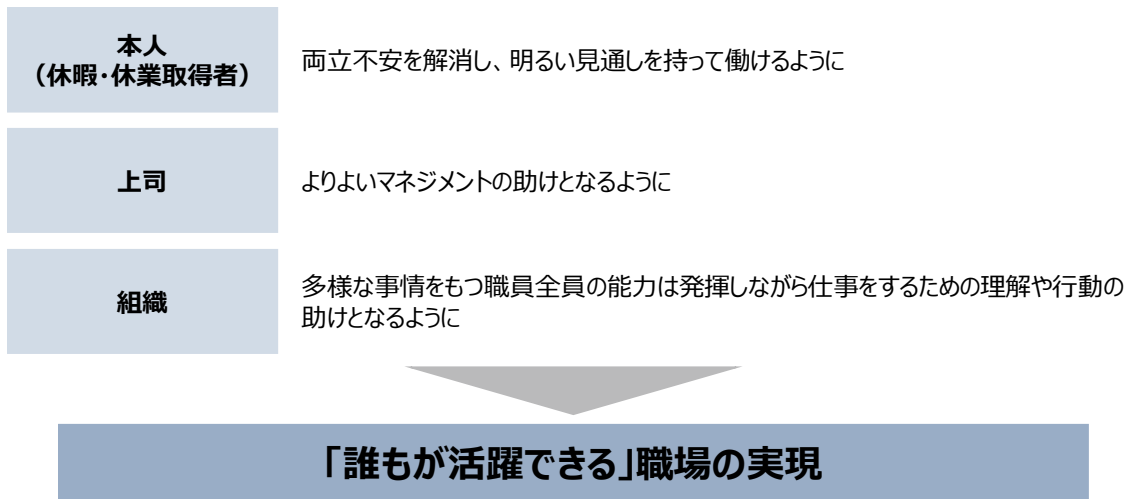


(出典) 盛岡市 「仕事と育児」の両立支援プログラムより

## ② 「両立支援プログラム」

特定事業主行動計画策定時に、市の職員向けのアンケート調査を実施した結果、両立支援のための休暇休業制度が整えられていたが、本人も上司も概要や使い方がわからず活用されていないという声に対応するツールが必要という結論に至り、「両立支援プログラム」の策定を進めることとなった。プログラム作成にあたり、他の自治体事例も参考としたほか、職員懇談会（2015年度）、職員ワーキンググループ（2016年度/育児グループ男女、管理監督者グループ）、職員インタビューやアンケート（2016年度）の実施により、多様な主体からの意見を集約し、プログラムの策定に至った。プログラムは、なぜ両立支援に取り組む必要があるのかを社会動向も踏まえて整理し、「誰もが活躍できる職場づくり」の実現のため、休暇・休業取得者本人、上司、職場の助けとなることを目指して作成されている。

図表 84 プログラムの目的



(出典) 盛岡市 「仕事と育児」の両立支援プログラムより作成

『「仕事と育児」の両立支援プログラム』は、各職場で仕事と育児・介護・病気等を両立する職員と上司や周囲の職員とのコミュニケーションや相互理解を深めるツールとして作成されており、両立支援の必要性やメリット、休業申請のタイミングといった具体的な運用方法など、状況に応じた取組内容を、職員の体験談やコラムと共に紹介している。『「仕事と育児」の両立支援プログラム』では、各時期で取り組む内容について、男性職員向け項目と女性職員向け項目とが分けて整理されているが、「誰もが活躍できる職場づくり」の促進のため、両方に目を通すことを推奨している。

図表 85 「仕事と育児」の両立支援プログラムの流れ

時期	取組内容
妊娠確定 (母子手帳交付後)	職場へ妊娠報告
妊娠完了後	働き方工程表の作成
産前休暇前 (概ね1カ月前までに)	産前休暇申請 (女性) 長期休業を意識した業務の引継等
出産したら	職場へ出産報告 産後休暇申請 (女性) 特別休暇申請 (男性)
育児休業取得予定日1カ月前 (取得者)	育児休業等申請
育児休業取得中	各種情報提供 近況報告等
職場復帰直前 (取得者)	復帰直前ミーティングの実施
復帰後～通常時	職場復帰後 通常勤務時の両立支援

(出典) 盛岡市 「仕事と育児」の両立支援プログラムより作成

また、『「仕事と育児」の両立支援プログラム』においては、休暇・休業に向けて今後の見通しを明らかにし、職場一丸となって支援することを目的として、「働き方工程表」と呼ばれるフォーマットを作成し、休暇・休業時に活用することを推奨している。「働き方工程表」には、休暇取得予定日や、休暇休業中の連絡先、両立支援体制を構築するための職場の取組や休業取得者の取組を記載する項目欄が設けられているほか、復帰に向けたミーティングにて調整する事柄や復帰後に行う面談時に把握すべき項目が一覧でまとめられており、休暇・休業取得が見込まれる段階から追記していくことで、両立支援体制の調整記録を作成し、組織としての両立支援に活かすことを目指している。



図表 86 働き方工程表記入例

【仕事と育児の両立支援プログラム/女性職員用】

### 働き方工程表 記入例

課係名		〇〇課〇〇係		職氏名	主任 盛岡 花子		年齢	33 (出産予定日の年齢)		
休業中 連絡先	郵便番号	020-〇〇〇〇		住所	盛岡市〇〇					
	TEL	〇〇〇-〇〇〇〇(自宅)/090-〇〇〇〇-〇〇〇〇(携帯)								
	メール アドレス	〇〇〇〇@〇〇〇								
予定日	産前休暇	平成29年6月7日～平成29年8月1日				確定日	産前休暇			
	出産予定日	平成29年8月1日					出産日	確定後に記入		
	産後休暇	平成29年8月2日～平成29年9月26日					産後休暇			
	育児休業	平成29年9月27日～平成30年7月31日					育児休業			
	職場復帰日	平成30年8月1日					職場復帰日			
課長	課長補佐	係長等	庶務担当	係員	本人	職場へ妊娠報告後に記入				
<b>妊娠中の両立支援体制</b>										
【職場の取組(支援体制)】		時間外勤務の制限、窓口シフトの調整、事務分掌検討と変更、「やめる仕事」の抽出								
【本人の取組(重点取組)】		早めの引継ぎ、担当業務のマニュアル作成								
課長	課長補佐	係長等	庶務担当	係員	本人	産前休暇前までに記入				
<b>長期休業中(産前産後/育児休業中)の両立支援体制</b>										
【職場の取組(支援体制)】		互助会のお知らせ、全庁システム変更などの通知の送付(1ヶ月に1回程度)								
【本人の取組(重点取組)】		近況報告(メール等)、保育園(復帰日)が決まったら連絡する								
課長	課長補佐	係長等	庶務担当	係員	本人	ミーティング内容は復帰後に記入				
<b>復帰直前ミーティング(復帰日1ヶ月以内に実施)</b>										
【日中の養育状況】		〇〇保育園								
【通勤方法・経路・所要時間】		自家用車、経路(自宅～〇〇保育園経由～職場)、約45分								
【時短勤務/時差出勤等の希望】		通年A勤務希望/特A勤務希望/保育時間休暇(朝夕1時間づつ)希望/時短勤務希望(夕方1時間)								
【支援してほしいこと】		祖父母には頼れず夫婦で保育園送迎や病気対応など交互に対応予定です。子が〇〇で定期的に病院受診しますので付き添いが必要です(月に1回程度、15:00～)								
課長	課長補佐	係長等	庶務担当	係員	本人	復帰後1ヶ月程度で実施				
<b>復帰後面談</b>										
【仕事と育児の両立状況】		夫婦でなんとか協力してやっているが、子の体調不良で保育園呼び出しが多い								
【業務の進捗状況等】		急な休暇取得が多いが、皆さんにフォローしていただきなんとかやっている								
【困っていること/支援してほしいこと】		〇〇システムの使い方が変更になり操作に慣れない 職場に迷惑をかけているような気がして保育時間休暇をとりにくいがとりたい								

(出典) 盛岡市 「仕事と育児」の両立支援プログラムより

### ③取組にあたっての工夫

#### (対面での意見交換の重要性)

プログラムを作る過程で、直接職員から話を聞くことが重要であった。アンケートを実施して全庁的な意向を把握することも大事だが、職員が何に困っているのか、何に課題を感じているのか、を直接尋ねていった。直接話を聞くことで、一般的な事例に当てはめるのではなく、具体的に何が両立支援の課題となっているのかを確認でき、より効果的な取組が見えてくる。また、プログラムを作る工程自体が、育児・介護している職員を応援している、と捉えてもらえた。

### (多様な視点からの意見の吸い上げ)

特定の立場だけの意見を踏まえると、庁内全体からみたときにバランスを失うおそれがあるため、育児・介護している当事者だけの声を聞くのではなく、管理職の視点や係長の視点なども踏まえ、多様な視点からテーマを掘り下げていった。

プログラムのとりまとめにおいて、多様な視点を踏まえたことにより、結論がまとまりづらい、ということにはなかった。むしろ、多くの職員が育児・介護と仕事の両立の実現のため、悩みながらも前向きに取り組んでいることを把握できた。これまで、お互いの立場をあまり確認できていなかった可能性はあるが、多様な視点を踏まえたことで、今後すり合わせるべきことが明確化された。

## ④「両立支援プログラム」の効果

### (休暇・休業取得者がやるべきことの整理及び情報共有の活性化)

両立支援プログラムの冊子や、「働き方工程表」があることで、休暇・休業取得予定者が、いつ何をすればよいか理解できたという声や、男性育児休業取得者が働き方工程表の項目をもとに、休業取得前の調整を実施した、との声が上がっている。

また、管理職側としても、職場復帰をしようとする職員に復帰にあたっての手順を確認する際に、「働き方工程表」のチェック項目を活用して「通勤ルート」、「配慮してほしい事項」、「育児分担の状況」、「子どもの病気になった時の状況」といった事項を把握できたことがよかったという声も上がっている。

### (男性育児休業取得率の向上)

因果関係があるとは言い切れないが、男性育児休業取得率が、2.6%程度（2015年度）だったが、プログラム策定後は少しずつ上昇傾向にあり、2019年度には13%程度まで上昇している。

### (民間からのプログラムへの反応)

作成したプログラムは、市のウェブサイト上で、民間向けにも公表している。公表の理由は、官民の違いはあるものの自治体が取組を率先する必要性を重視し、民間でも取り組める部分は参考にしてほしいと考え、良い波及効果を生み出すことを期待した。反応として、「実際に取り組みたい」、「このプログラムをもっと市民に知ってもらいたい」、「男女問わず介護に携わるスタンスで書かれていることはよい」、といった声が得られている。

## ⑤今後の展望

### (職員課主導のワーク・ライフ・バランス推進について)

毎年、職員課からワーク・ライフ・バランス推進のための通知を出しており、2020年度は「時間外勤務と休日勤務の削減」に重点を置いた依頼を行っている。さらに、依頼を実現するための取組として、「タイムマネジメントの徹底」と「事務事業の削減」について、主に部門長宛に依頼している。また、所属長や管理職級の立場から、仕事の優先度をつけておいてほしい、という依頼も行っている。仕事の進め方には介入しないが、係長級以上の職員に対しては、誰がどういった仕事を抱えているのかを理解するように職員課から依頼している。今後もワーク・ライフ・バランス推進のため、職員課を通じて毎年重点テーマを定めた通知を出していくことを予定している。

**(両立支援のプログラムのさらなる活用の推進)**

両立支援プログラムの位置づけは、現在用意されている制度を職員がうまく活用するための「副読本」というイメージである。そのため、プログラムに付随する「働き方工程表」使用の義務化はしていない。あくまでも、プログラムや「働き方工程表」は、主に当事者と管理職とのコミュニケーションツールとして自由に活用してもらいたいものであり、今後、使用を義務付ける予定はない。

他方で、プログラムやツールを作った後、取組を終えてしまうのではなく、旗を振り続けるための仕組みづくりも重要であるという認識から、「両立支援プログラム」をより活用するよう促すことも検討している。例えば、産前休暇に入る職員は職員課で把握できるため、休みが見込まれる職員が出ることが把握できた段階で、職員課から、各所属長にプログラムや「働き方工程表」を都度紹介し、より活用機会が増加することで、組織としての両立支援を推進していくことを検討している。

## (2) さいたま市（職員のマンパワー確保取組計画）

### 【事例のポイント】

- ・行政需要の拡大に対応しつつ、マンパワー減少に対応するため、「職員のマンパワー確保取組計画」を策定した。
- ・働き方の効率化も進めつつ、2017年4月1日から2020年4月1日までの3年間で241人を増員した。

### ①事例概要

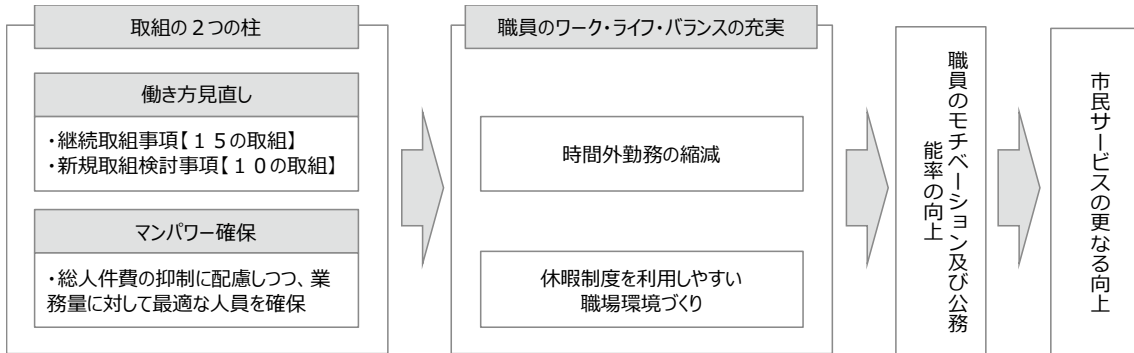
さいたま市は、埼玉県の南東部に位置する県庁所在地で、面積は217.43km<sup>2</sup>、人口1,318,363人（2020年4月1日時点）、職員数は15,210人（2020年4月1日時点）である。さいたま市では、2017年12月に「しあわせ倍増プラン2017」および「さいたま市成長加速化戦略」を策定しており、市民一人ひとりが幸せを実感できる都市、市民・企業から選ばれる都市を実現するため、それぞれの計画に掲げている事業等を実施する必要がある。

しかし、増加傾向にある行政需要に対して、常勤職員の減少を補ってきた再任用職員が今後減少することに加え、育児や介護を行う職員の増加により、定められた勤務時間全てに勤務できる職員の不足が見込まれることから、一層のマンパワー確保の必要性を認識した。また、仕事と家庭の両立支援制度の充実や長時間労働の是正といった働き方改革への対応など、早急に取り組まなければならない課題に的確かつ迅速に対応する必要もあったため、2018年3月に「職員のマンパワー確保取組計画～ワーク・ライフ・バランス充実のための定員管理～」を策定した。

### ②「職員のマンパワー確保取組計画」

「職員のマンパワー確保取組計画」には、取組の2つの柱として働き方の見直しとマンパワー確保がある。働き方の見直しの内容は継続取組事項（15の取組）と新規取組検討事項（10の取組）があり、マンパワー確保の内容は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している。

図表 87 取組方針



(出典) さいたま市「職員のマンパワー確保取組計画概要」より作成

上述の継続取組事項と新規取組検討事項は以下のとおりである。

図表 88 働き方の見直しの取り組み（継続ならびに新規取組検討事項）

継続取組事項（15 の取組）	新規取組検討事項（10 の取組）
<p>◇イクボス宣言 全管理職職員が「さいたま市役所イクボス宣言」を実施し、職員の仕事と生活の両立を支援します。</p> <p>◇意識醸成の研修の実施 各階層別の研修において、働き方見直しやイクボス等の講義を行い、職員意識の醸成を図ります。</p> <p>◇勤怠管理の強化 時間外勤務の事前命令を徹底し、「時間外勤務管理表」により、勤務時間の可視化を図ります。</p> <p>◇時間外勤務の数値目標の設定 局区ごとの「数値目標」を設定し、時間外勤務の縮減を図ります。</p> <p>◇ノー残業デー（毎週水曜日）の実施 毎週水曜日を「ノー残業デー」と定め、全職員による定時退庁を実施します。また、定時退庁を促す庁内放送を実施することで、職員一人ひとりのタイムマネジメントの意識醸成を図ります。</p> <p>◇ワーク・ライフ・バランス推進デーの実施 ノー残業デーに加え、所属単位で月1日以上の「ワーク・ライフ・バランス推進デー」を定め、定時退庁を実施します。</p> <p>◇週休日・休日勤務にかかる振替日の完全実施 週休日・休日に勤務する場合は、事前に振替日を指定することにより、職員の健康維持を図ります。</p> <p>◇職員表彰制度によるチーム力の強化 職員のやる気を引き出し、職員相互が高め合う組織風土を形成するため、職員表彰制度を実施します。</p>	<p>◆サテライトオフィスの導入 通信環境が整備されている小規模のオフィスを整備し、市内出張時等に業務を行うことができるようにすることで、業務の効率化や時間の有効活用を図ります。</p> <p>◆庶務事務システムの導入 総務管理事務（人事・給与・福利厚生・臨時職員に係る事務）について、発生源入力及び電子決裁により事務処理を効率化させ、庶務事務コストを削減させます。</p> <p>◆モバイルワークの導入 外出先からモバイル端末で庁内のデータにアクセスするなど、特定の施設に依存せず業務遂行が可能となる柔軟な働き方の推進を図ります。</p> <p>◆会議録システムの導入 A I等の技術を活用し、各種会議の議事録等の作成支援を行い、業務の効率化と事務負担の軽減を図ります。</p> <p>◆オンライン会議の導入 本庁、区役所、出先機関等の拠点間での会議や打ち合わせにオンライン会議を活用することで、移動時間を縮減するとともに、コミュニケーションの活性化を図ります。</p> <p>◆業務の集約化・委託化等の推進 複数の課で実施している業務や業務工程の一部を集約化・委託化等を行うことにより、業務の効率化と事務負担の軽減を図ります。</p>



継続取組事項（15の取組）	新規取組検討事項（10の取組）
<p>◇〇J T推進体制の確立 全所属において「〇J T計画書」を作成し、〇J Tを意識的・計画的・継続的に実践します。</p> <p>◇一職員一改善提案制度の推進 「業務改善制度」や「職員提案制度」を実施することにより、業務改善の推進と職員意識の醸成を図ります。</p> <p>◇仕事の効率化・生産性の向上 職場ミーティングやマニュアル作成など、各職場で実践できるアイデア等を共有し、仕事の効率化・生産性の向上を図ります。</p> <p>◇朝型勤務（残業）の推奨 職員の生活スタイルに合わせた柔軟な働き方が選択できる「朝型残業」を推奨します。</p> <p>◇シティスタットの活用 時間外勤務に係る各種データの分析結果などを管理職職員で共有することにより、課題の把握・解決の方向性について検討を行います。</p> <p>◇ワーク・ライフ・バランスの推進に資する取組の人事評価への反映 人事評価にワーク・ライフ・バランスに資する取組を反映する仕組みを導入し、管理職職員の意識改革及び取組への動機付けを図ります。</p> <p>◇文書事務の電子化 文書事務の電子化を推進します。</p>	<p>◆早出遅出勤務の導入 公務の運営に支障をきたさない範囲内で、業務の繁閑に応じて勤務時間の始業時刻を日ごとに弾力的に設定することで、職員の健康保持増進を図ります。</p> <p>◆ノー残業デーの取組強化による定時退庁の促進 ノー残業デーの取組を強化することにより、職員一人ひとりのタイムマネジメントを徹底させ、定時退庁の促進を図ります。</p> <p>◆事務処理時間短縮のための文書事務の改善 文書事務の作成に要する時間の短縮、意思決定の迅速化を進めるため、電子文書管理システムの改修及び運用改善を図ります。</p> <p>◆「働き方見直しミーティング」の推進 「働き方見直しミーティング」を本格的に全庁展開することで、生産性が高く、風通しの良い職場風土を醸成します。</p>

（出典）さいたま市「職員のマンパワー確保取組計画～ワーク・ライフ・バランス充実のための定員管理～」

また、働き方の見直しに加えて、人件費の増減要素のバランスも踏まえ、マンパワー確保（職員数の見直し）を行っている。職員数（市立病院職員及び学校教職員を除く。）については、2018年度の8,225人から2021年度には8,417人に増加する見込みである。

### ③取組にあたっての工夫

本計画の実施にあたっては、行財政改革や働き方の見直し等を進めつつも、児童虐待防止など基礎自治体の担うべき業務は拡大しており、全体の業務量の削減には一定の限界があるという認識のもと、人員確保の取組を進めている。例えば、福祉事務所のケースワーカーなどの配置基準充足や想定される業務量に対して最適と考える人員配置が行えるよう積算している。

また、常勤職員と会計年度任用職員の業務のすみ分けを行い、必ずしも常勤職員が行う必要がない業務については、会計年度任用職員を活用しているが、会計年度任用職員のみでの任用に留まると常勤職員の時間外勤務の増加へつながることが懸念されるため、ある程度の常勤職員の増加は必要と考えている。

また、育児休業・病気休職により生じるマンパワー不足への対応としては、原則として会計年度任用職員を配置することとしつつも、複数の職員が育児休業又は病気休職となっている職場などでは、常勤職員の増員により対応しているなど、状況に応じた対応を進めている。

#### ④「職員のマンパワー確保取組計画」の効果

職員のマンパワー確保取組計画や計画策定前からの取組により、2017年4月1日から2020年4月1日までの3年間で常勤職員を241人増員した。

#### ⑤今後の展望

本計画の対象期間は2018年度から2021年度までの4年間であり、本計画の成果を検証した上で、今後の定員管理について検討していく必要があるとしている。また、新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」を踏まえた働き方への対応、そして、休業職員の発生に伴い少なからず負担を強いられることとなる職員のモチベーションをどのように維持していくかという課題が認識されている。



### (3) さいたま市桜区（さくらサポートシステム（SSS））

#### 【事例のポイント】

- 当時の桜区役所全体の問題意識として、「時間外勤務の縮減やワーク・ライフ・バランスの確保を実現するため、組織として連携する必要性」があり、賛同する若手職員が自主研究グループを結成し、制度設計を検討した。
- 2014年10月より、課の枠を超えて誰でも業務のサポートを依頼・実施できる体制「さくらサポートシステム（SSS）」の正式運用を開始。2019年3月までに3,307時間のサポートを行った。
- 「他の部署の業務内容がわかり勉強になった」、「作業しながら他部署の良い点や問題点など話し合えて自課の業務改善にも繋げようと思った」、といった声が得られており、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、区役所内のコミュニケーション円滑化にも寄与している。

#### ①事例概要

さいたま市桜区は、さいたま市内南西部に位置する行政区であり、面積は18.64km<sup>2</sup>、人口95,920人（2020年4月1日時点）である。桜区役所では、職員一人ひとりが区民及び他の職員のサポーターとなることを自覚し、区民の視点に立って業務を遂行することで、「区民から信頼され親しまれる区役所」、「高品質経営区役所」を目指す「さくらサポート運動」を実施している。

さくらサポート運動に取り組む中で「時間外勤務の縮減やワーク・ライフ・バランスの確保などを実現するためには、組織の枠を超えて連携していく必要がある、区役所内でコミュニケーションの活性化を図らなければならない。」という課題を認識した。そこで、2013年に賛同する若手職員を中心に自主研究グループを結成し、専門的知識を必要とせず誰でもできる業務を、課の枠を超えて区役所全体でサポート（応援）する制度設計を検討した。検討を重ねた結果、「さくらサポートネット」という仮称のもと、素案を完成させ、2014年5月に、桜区業務改善委員会で承認され、2014年10月より、課の枠を超えた業務のサポート体制「さくらサポートシステム（SSS）」が正式に運用開始された。

#### ②課の枠を超えて業務のサポートを行うさくらサポートシステム（SSS）

桜区役所職員が一丸となり課の枠を超えて業務のサポート（応援）を行うことにより、時間外勤務の縮減やワーク・ライフ・バランスの確保、事務処理ミスの防止によるコンプライアンスの向上を図るほか、他課の業務内容を理解し職員間のコミュニケーションの円滑化を図ることにより、職員の意識改革及び職場風土の改善を目指し、組織力の強化による「高品質経営区役所」に取り組むことを目指している。

システム利用にあたっては、まず応援を依頼したい業務がある依頼課が、「SSS依頼シート」を作成し区役所内共通フォルダに保存した後に、各課にメールで依頼をする。その後、各課では、応援依頼があったことを所属長に報告するとともに、所属職員全員に周知情報共有を図る。応援できる職員がいる場合は、所属長への確認後、区役所内共通フォルダに保存されている「SSS依頼シート」に必要事項を入力の上、依頼課へ連絡し、応援を行う課や人数を決定し、応援業務に従事してもらう流れとなっている。

図表 89 処理の流れ詳細

項目	内容
①応援依頼	<p>応援を依頼したい業務がある課（以下、依頼課という。）は、「SSS依頼シート」を作成し区役所内共通フォルダに保存した後に、各課にメールで依頼をする。</p> <p>ただし緊急時の応援については、「SSS依頼シート」の作成を省略し依頼できるものとする。（この場合、依頼後に「SSS依頼シート」を作成する。）</p>
②応援の調整	<p>各課は、応援依頼があったことを所属長に報告するとともに、所属職員全員に周知し情報共有を図る。応援できる職員（以下、応援職員という。）がいる場合は、所属長への確認後、区役所内共通フォルダに保存されている「SSS依頼シート」に必要事項を入力する。</p>
③応援職員の決定	<p>依頼課は、依頼業務が複数もしくは数日に渡る場合において、その中のいずれかの業務が定員に達した場合、「SSS依頼シート」にその旨を入力する。</p> <p>また、全ての応援職員が決定した場合は、依頼課は各課所にメールにて受付完了報告をする。</p>
④応援業務従事	<p>応援職員を派遣する課の所属長は、予定の応援業務の日時に、応援職員を派遣する。</p>
⑤記録	<p>依頼課は、応援業務についての実績を「SSS依頼シート」の結果入力欄に入力するとともに、「SSS実績表」に必要事項を入力する。</p>
⑥報告	<p>依頼課の所属長は、翌月の区内連絡会議において応援実績を報告する。</p>

(出典) さいたま市桜区「さくらサポートシステム (SSS) 運用マニュアル」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

### ③取組にあたっての工夫

#### (依頼フローの短縮・簡素化)

課を超えての依頼を行う場合、通常は決裁を取る必要があり時間を要する。そこで、さくらサポートシステム (SSS) では、単純作業業務のサポートに利用が限定されるものの、依頼から開始までの工程を簡略化した。さらに、緊急時の応援依頼の際には、通常、依頼前に作成することとしている「SSS依頼シート」の作成を省略し、依頼後に作成することも認めている。

#### (単純作業業務への限定)

繁忙期で忙しい部署を手の空いている部署の職員がサポートする体制づくりを目指したが、区役所は業務の特性上、課によって取り扱う業務が全く異なるため、課を超えての業務のサポートが困難であることが課題であった。そこで、サポートする業務の対象は誰でも出来る簡単な事務に限定した。

#### (運用マニュアルにおけるサポートへの協力体制の構築)

さくらサポートシステム (SSS) は、応援業務に従事した職員の人事評価に何かメリッ

トがあるというのではなく、区役所内で職員同士のコミュニケーションを図ることを重視した設計となっている。そのため、運用マニュアルにおいて、各所属長に対し、自課の業務に支障のない範囲で応援職員の派遣に協力することを求めている。利用回数に制限はないものの、サポートを依頼する時間は原則業務時間内に限定している。

また、依頼課職員に対しては、応援職員に理解を深めてもらうため当日の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や、作業終了後に内容をふりかえり作業効率等について意見交換を行い事務改善につなげる「ふりかえりタイム」を行うことを求めている。

#### ④さくらサポートシステム（SSS）の効果

2019年度は、5課19業務で運用され、46人の職員がサポートを実施した。2019年3月までに累計で150業務、696人、延べ3,307時間も他課の仕事を支援している。具体的な業務内容としては、封入物の開封作業や、催しの会場設営準備、選挙の投票用紙交付機・投票箱の点検作業などが、さくらサポートシステム（SSS）を通じて実施されている。

参加した職員からは、「応援に入ったことでどんな業務を行っているのかわかり勉強になった」、「作業しながら他部署の良い点や問題点など話し合えて自課の業務改善にも繋げようと思った」、「普段関わりのない部署の方と話ができた良かった」という感想が上がっている。

#### ⑤今後の展望

人事異動による職員の入れ替わりにより、さくらサポートシステム（SSS）の認知、認識が希薄化している。今後、異動者への説明、研修を継続して実施することにより、さくらサポートシステムの利用者、及び協力者を増やしていくことを目指す。

## (4) 東大和市（部を超えた応援）

### 【事例のポイント】

- ・ 事業遂行が困難な職員体制となった場合で、課内・部内の人員調整ができない場合には、当該部局から他の部へ応援を要請することができる。
- ・ 応援にあたっては、定められた要請方法に則り、応援に来てもらいたい人員を指名する。指名された者及びその所属長の内諾と総務部の承認をもって、応援実施が決定する。
- ・ 応援を認めるかどうかについての明確な基準は設けておらず、それぞれの要請について現状の職員体制で事業遂行が困難であるかどうか、応援の必要があるかどうか判断される。応援期間についても特段の上限は定められていないが、実態としては1ヶ月～数ヶ月程度が多い。

### ①事例概要

東大和市は、東京都の中央部の北側に位置する市で、面積は13.42km<sup>2</sup>、人口85,266人（2020年4月1日時点）、職員数は473人（2020年4月1日時点）である。

業務のしわ寄せ解消の一助となる取組として、部を超えて比較的短期間で人員を融通する「部を超えた応援」を運用している。この取組は人事異動とは異なる運用で応援を要請できるため、応援する側の部署に過度な負担をかけないものとなっている。

### ②「部を超えた応援」

長期休暇・休業取得に限らず、事業遂行が困難な職員体制となり、一部職員への時間外労働の削減が必要となるような状況で、課内・部内で人員の調整ができない場合に、部を超えた応援体制をとれるようにするため、「部を超えた応援」を運用している。

原則として、応援を希望する部長が応援要請を行い、応援に来てほしい職員をピンポイントで指定することとなっている。応援要請を受け、応援職員とその所属長の内諾と総務部長の承認が下りた場合に、応援実施が決定する。

応援が必要かどうか、応援に派遣してもよいかどうかについて、明確な基準は定められていない。それぞれの要請について現状の職員体制で事業遂行が困難であるか、応援の必要があるかを判断する運用としている。応援期間に特段の上限は定めていないものの、実態としては1ヶ月～数ヶ月程度が多くなっている。なお、応援業務に従事した職員については、応援に赴いたこと自体をもって、人事評価がプラスになるような仕組みは設けていない。

図表 90 応援実施までの流れ詳細

項目	内容
①応援要請	応援を依頼したい業務がある課は、「応援要請書」を作成する。応援要請にあたっては、応援に来てほしい職員（情報管理課の〇〇さん、等）を指定する。
②応援の調整	応援要請を受け、応援の要請のあった職員が所属する部署（応援課）にて検討を行う。応援が必要かどうか、応援に派遣してもよいか、という判断については、明確な基準は定められておらず、職員課及び応援課にて判断する。
③応援職員の決定	当該職員とその職員の所属長の内諾及び、総務部長の承認が下りた場合に応援実施が決定する。

(出典) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ただし、本来の職場への負担もあるため、長期にわたる応援要請に応えることは困難である。

### ③取組にあたっての工夫

#### (手続きの整備)

応援体制をとるために必要な手続きとして、応援の要請・承認方法が決められており、そのための応援要請書の作成等が定められている。応援要請書には、部内調整経過、配属先及び応援内容、応援希望期間、応援希望時間、応援希望職員等の事項の記載が必要になる。

#### (人事異動との区別)

「部を超えた応援」は、人事異動とは区別した運用としている。区別している理由としては、期間が比較的短期間であることや、応援業務に従事する時間帯が定時勤務時間外のみなど一部の勤務時間帯という場合もあるためである。

#### (送り出し側への配慮)

応援者の本来の所属部署（応援課）への配慮として、本来業務に支障がない範囲で応援を行うことを前提とすること、応援の時間帯を限定する等の制約を設けることで、応援を受けることを前提とした業務体制とならないよう努めている。

### ④部を超えた応援の効果

当初課税事務など、一時的に現状の職員体制では対応が困難となる場合や、人事異動に伴い実務経験を持つ者が少なくなり対応が困難となる場合があるが、「部を超えた応援」により、当該業務経験を有する職員に一時的に応援に入ってもらうことで、対応が困難な状況を効率的に克服した例がある。また、1カ月程度予定の病気休暇取得者が発生した際に、「部を超えた応援」を実施した例も存在する。

直近の活用実績として、2017年度6件、2018年度7件、2019年度5件、2020年度7件（10月時点）の応援を実施した。

### ⑤今後の展望

現段階では、特段見直しの予定は設けていない。今後も、現在の取組を維持し、効率的な事業遂行に努めていく。



## (5) 明石市（5%の余力創出を目指した業務の見直し）

### 【事例のポイント】

- ・行政改革元年以降、行政のスリム化が進められてきたが、その流れにおいて、職員配置の最適化を図ってきた。
- ・人事部門が各課に対して、例えば、前年度比5%減の人員配置で業務を行えるように全庁で業務見直しを求めるなど、業務の削減につなげてきた。
- ・適時、庁内の繁忙状況を確認・把握しながら、各課からの調整の要望に対して、適宜、年度途中の人事異動を行うなど、柔軟な対応に努めている。

### ①事例概要

明石市は、兵庫県南部に位置し、神戸市に隣接する中核市で、面積は49.42km<sup>2</sup>、人口303,587人（2020年4月1日時点の住民基本台帳人口）、職員数は1,931人（2020年4月1日時点の正規職員数）である。

市民サービスの向上を実現するためには、市の人件費の削減が必要という考えのもと、2002年の行政改革元年以降、行政のスリム化に積極的に取り組んだ。そして、2013年には、財政健全化推進計画を市全体で策定し、職員数の削減を目指すことを定めた。

そのような中、明石市は2018年度に中核市へ移行することとなり、それを契機として市では限られた財源で一層質の高い市政運営を行うために、職員配置の適正化を進めること、また、中核市移行に際して増加する事務に対して単純に職員を採用するのではなく、人をできるだけ増やさずに市民サービスを維持・向上していくことを模索していた。

そこで、各部署で優先度の低い業務を削減し、必要な業務を担当する部署に厚みを持たせる職員配置の適正化を実現するため、各部局から5%の余剰人員を生み出し、その人員を市民サービス向上に向けたニーズの高い部門に配置し、その業務に注力することを目指して、2017年及び2018年に人事部門から各課に業務の棚卸しを依頼した。

具体的には、2017年に各部署へ依頼した業務の棚卸しにおいて、人事部門では、庁内全体で延べ60人の削減を目指していた中、各部署の棚卸しの結果、延べ60人を超える削減可能性があり、実際の4月定期人事異動で、延べ50人程度の職員配置の最適化を行った。

### ②職員配置の最適化

上記のとおり、2017年及び2018年には、明石市が中核市への移行を目指す中で、職員配置の適正化のため、前年度比5%減の人員であっても、支障なく業務を行えるよう、人事部門から各部局経由で各課へ、重要度の低い業務の削減・廃止を含めた業務見直しを求めた。

これまで、市では職員に対し、例えば、常に5%の余力を持つなど、日ごろから業務削減に取り組んでほしい、というメッセージを発信している。

それは、常に5%削減が達成できている状況を作ることや、常にその認識を持っておくという心構えを単に求めているのではなく、実際に定期的な業務の見直しを考えて実行してほしい、という意味合いが強い。

前例踏襲が良くも悪くも指摘されることが多い公務員の仕事であるため、職員にはそうした意識・発想を転換する機会として、メッセージをとらえてほしいと考えている。



この業務見直しメッセージについては、多くの職員が仕事に対して真面目な分、仕事をしなくていい、という部分への反応があまり芳しくないこともあった。また、先に人の削減がありきなのか、という反応も一部みられた。

人事部門としては、業務を削減し、人を最適配置する、という趣旨が根底にあること、市全体の業務遂行を効率化し、市民サービスの質を向上させるための取組であること、などの説明を行い、職員への周知・理解を図ってきた。

### ③取組にあたっての工夫

#### (業務廃止にあたっての考え方)

人員配置最適化の前提となる業務の見直しにあたっては、「1.事務の廃止・縮小・統合」「2.事務の実施方法の見直し」「3.事務の実施体制（組織）の見直し」の3項目について検討することを各課に求めている。

例えば、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や、5年や10年以上続い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。

図表 91 事務の廃止・縮小・統合として示された取組案（2017年度）

#### 【取組案】

- ◆策定義務のない計画や国県補助と関連のない計画の策定及び進行管理の取り止め、並びに方向性のみ定めるなど各種計画関連業務の簡素化
- ◆配布資料の説明が主な内容となっている職員向け説明会の廃止、周知啓発資料の全課配布の廃止（IPK掲示板への資料の掲載で対応）
- ◆当初の目的が達成されたイベントや、5年間継続して実施したイベントの原則廃止
- ◆啓発等を目的とし、市民生活への影響が小さい事業の廃止・縮小
- ◆審議会等の設置について法令等を踏まえて真に必要な性の高いものに限定、設置目的が類似するものの統廃合、開催回数の見直し
- ◆具体的な活用策が明確でないアンケートや各種調査などの廃止
- ◆惰性的に毎年作成しているが、活用していない内部資料、統計資料の廃止

(出典) 明石市提供資料

2020年度も、新型コロナウイルス対策へ万全を期し、市民の健康と生活を守るため、それまで実施してきた業務削減に向けた取組を強化した。

具体的には、主にインフルエンザを想定したパンデミックに対する備えのため、従前より策定していた「インフルエンザ行動マニュアル」において実施を想定していた業務を優先的に実施する業務と位置づけた。

また、原則、人との接触がある啓発事業等は、新型コロナウイルスの影響が続くことを前提として、1年間実施を中断する、という決断を4月時点で下した。

#### (柔軟な人事異動)

各課に対して、業務の削減、職員配置の最適化を求める一方で、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。調整は、人事異動又は部局権限での

相互応援制度の活用などで実現している。

柔軟に人事異動を実施できている理由の一つとして、人事部門が適時、庁内の情報を確認・把握するよう取り組んでいることが大きい。

これまでも年に数回、人事異動に関する要請を各部から吸い上げているが、現在のコロナ禍においては、新型コロナウイルス対策を充実させるため、時期によっては毎週のペースで各部局から人事部門宛てに要請が入る。

職員が引き抜かれる立場になる部署は、職員が充足しているとも言いづらい部分もあるため、人事部門から働きかけて様子をうかがうこともある。また、無理やりではなく理屈を整理するとともに、元の職場に戻す時期も、人事部門が調整している。

実際に2020年度は、コロナ禍への対応を中心に、20回近い人事異動を適時行ってきた。

#### (職員数増に向けた取組)

現在も増え続ける市民ニーズに対応するにあたり、職員を減らし続けながら対応することは難しいため、2020年度採用においては、採用人数を増やしており、その結果、前年比30人程度の職員が増加している。

これまで人員を削減する施策に注力してきたものの、多くの職種でさすがに限界が見えつつあることや、市全体の人口が8年連続で増えている、という理由もあり、2013年に策定した財政健全化計画で定めた2023年までに職員数を1,800人まで削減する計画については、目標達成を必須としないことや、条例上の職員定数も増やすことに、議会から一定の理解も得られている。

#### ④職員配置の最適化の効果

##### (業務の削減)

業務見直しにより、定期的な会議や法令に基づかない（策定義務のない）計画策定業務などが減少傾向にある。例えば、計画書を作ることで自体が目的になってしまっている業務は減少傾向にある。

##### (健全な配置調整)

明石市では、できるだけ柔軟かつミスマッチの少ない人事異動を目指して、各現場の状況把握や人員の捻出についての働きかけに努めている。

日々、職員配置の最適化を行っていることから、会計年度任用職員の採用は、真に必要とされる状況かを各課が判断することを求めており、コロナ禍においても、人事異動は多頻度で実施されたものの、会計年度任用職員の採用については、積極的に実施しておらず、そのことにより大きな問題には発展していない。

##### (時間外労働や有給休暇取得状況の改善)

2002年の行政改革元年以降、職員数は減少しているものの、年次有給休暇の消化日数については、年間約12日と、地方公共団体の平均程度の水準にある。

職員の平均残業時間のピークは2005年であったが、時差出勤の導入や振替休暇の活用、業務削減などにより、当時と比較して残業時間は40%以上減少している。

## ⑤今後の展望

明石市においても、何かしらの対処をしなければ、一部職員へのしわ寄せが増加してしまう危機感を常に持っている。実際に、一部の職員に仕事が集中している場合があり、そうした状況が続くと、しわ寄せの影響が大きく出てしまう可能性もあるため、常に改善の検討を行う必要があると認識している。

人事部門だけで全てを采配することは難しいものの、各課ですべてを解決することも難しいと考えている。まずは現場（課、室、局内）で、それでも難しければ人事部門で、という順序で、市全体で取り組むことが重要である。

つまり、現場での解決が難しい場合は、人事部門がいつでも相談に乗る、という現場と人事部門のほどよい距離感や関係性が大切だと考えている。

## (6) 四條畷市（コミュニケーション向上を通じた働き方改革）

## 【事例のポイント】

- ・四條畷市は「日本一前向きな市役所」を目指し、職員の働き方改革に積極的に取り組んでいる。
- ・セミナーや課長級・課長代理級を対象とした職員研修に加えて、タイプが異なる4つの部署「モデル課」に選定し、実践的に働き方改革に取り組んだ。
- ・モデル課に指定された「子ども政策課」では、「カエル会議」を通じて、課員のコミュニケーションを向上し、忙しさ管理表や集中タイムなど会議で発案された様々な取組に展開、随時検証。その結果、業務が増加したにも関わらず残業時間が15.5%減少した。

## ①事例概要

四條畷市は、大阪府北東部に位置する市で、面積は18.69km<sup>2</sup>、人口55,637人（2020年4月1日時点）、職員数は318人（2020年4月1日時点）である。2017年1月に東修平市長（外務省、野村総合研究所インドを経て現職、当時28歳）が着任するとともに、同年10月に林有理副市長（リクルートにてsuumo編集長を経て、全国公募1,700名から採用し現職、当時37歳）が着任し、「日本一前向きな市役所」が目指されるようになった。

同市では、「日本一前向きな市役所」に向けて、働き方の見直しによって、職員一人ひとりの生産性を高めることにより、市民サービスの向上を図るため、働き方改革の推進を行うこととされた。同市では、1997～1998年頃に行われた行政改革がきっかけとなり職員数が減少している一方、行政ニーズの拡大により業務量が拡大してきているため、働き方を改善する必要があった。東市長着任直後の2017年1月に、「労働時間革命自治体宣言」に参加した。この「労働時間革命自治体宣言」とは、株式会社ワーク・ライフバランスが主催する取組であり、「労働時間革命宣言」として下記2点の推進を宣言するものである。

図表 92 労働時間革命自治体宣言

1. 長時間労働を是正することは、育児期に夫婦が協力して子育てする環境を整え、少子化解決に好影響をもたらすため、自治体職員や地域の企業において月間80時間を超える残業が発生している職場を改善します。
2. 適正な休息を取ることのできるインターバルを挟んで、生産性高く働く職場を作ることで「過労死」を防ぎ、企業の生産性をあげます。ひいては日本社会が「世界から選ばれる職場」になることで労働力不足を解決することにもつながり、日本の経済成長が持続可能となるため、勤務間インターバル規制（※）を推奨します。

※インターバル規制とは時間外労働などを含む1日の最終的な勤務終了時から翌日の始業時まで、一定時間のインターバルを保障することにより従業員の休息時間を確保しようとする制度です。

また、同年10月には市長自ら登壇する働き方改革セミナーを開催し、427名が参加した。さらに、同年には課長級及び課長代理級の職員20名（同市の課長級及び課長代理級のうち約半数）を対象に「指導者養成研修」を実施した。

図表 93 指導者養成研修

基本研修	1 「働き方改革の基礎理解」 2 「リーダー・イクボス養成」 3 「業務効率化改善の実際」
実例研修	1 「業務の見える化」 2 「タイムマネジメント」 3 「業務スクラップ」 4 「会議の短縮化・廃止」 5 「マニュアル作り」 6 「業務の適正な割り振り、基準や育成を考える」 7 「これまでのまとめと整理」 8 「風土改革～ファシリテートスキル」 9 「コミュニケーション～カバーできる体制づくり」 10 「風土改革～チームの意識改革推進～」 11 「平成30年度に向けて～全庁展開へ～」 12 「平成30年度に向けて～部門を超えて必要なことを検討・提言～」

(出典) 四條畷市 提供資料より

本報告書では、行政・自治体初受賞である「Work Story Award 2019<sup>23</sup>」を受賞した「モデル課」を中心に紹介する。

23 働き方を選択できる社会づくりの実現を目指す一般社団法人at Will Workが主催する「働くストーリー」を集めるアワードプログラムである。ここでいうストーリーとは、課題をどのように認識していたのか、またどのようなアプローチをとったのかなどの背景や人々の思いを指している。

Work Story Awardウェブサイトより

<https://award.atwill.work/> (2021年1月12日確認)

図表 94 今後（現在）実施中の取組

#### ・モデル課、指導者養成研修受講者からの波及

後述する4つのモデル課の取組成果や上述の指導者養成研修受講者の経験から、他の職員や他課などに広めていくことで、庁内全体の働き方を改革していく。一例として、「忙しさ管理表」を全庁的に活用し、コロナ禍における庁内の応援職員の融通に役立てている。

#### ・働き方改革PT（プロジェクトチーム）の設置

2018年12月25日発足、メンバー人数26名、任期付職員から部長級の職員まで様々な層が参加している。現在、「属人化チーム」「情報共有チーム」「タスク管理」に分かれて四條畷市の働き方改革のマニュアル作りに取り組んでいる。

#### ・民間も含めた保育施設の働き方改革

保育士不足を解消するため、公立・民間合同で、保育施設の働き方改革に取り組んでいる。

#### ・職員意識調査の実施（組織改善クラウド）

職員意識調査を行い、職員のエンゲージメントスコア（組織に対する職員の共感割合）を定量化することで組織改善に活用している。組織改善クラウドには、株式会社リンクアンドモチベーションによるエンゲージメントスコアを可視化するツールである「モチベーションクラウド」を活用している。

#### ・ICT・IoT化の推進（情報担当課との連携）

2018年度に「四條畷市ICT・IoT活用指針<sup>24</sup>」を策定し、今後、様々な分野でICT・IoTを活用する方向性を示した。なお、この指針では、「ICT・IoT化による市民サービスの向上」を理念に掲げ、「市民生活の環境整備」と「働き方改革 行財政改革」を基本目標とし、重点目標として「子育て・教育現場へのICT活用」、「迅速なサービス提供 行政手続きの利便性向上」、「情報化推進体制の構築・事務効率化」を掲げている。

（出典）四條畷市 提供資料を参考に各種資料より加筆して作成

### ② 「モデル課の設置」（事例：同市・子ども政策課に着目して）

「モデル課」の取組は、タイプの異なる4つの課を選出し、2017年より半年間のコンサルタント（株式会社ワーク・ライフバランス）の指導のもと、働き方改革に向けて各課が検討・実施を行い、年度末に市長をはじめとした市幹部職員に向けた共有会を行うものであった。この4つの課には、窓口部門として「子ども政策課」、事業部門として「建設課」、管理部門として「企画調整課」、イベント・団体事務部門として「地域教育課」が選出された。

同市の子ども政策課は、主な事務分掌として「児童福祉の企画、立案及び啓発」、「保育所等の利用調整」、「市立保育所及び認定こども園等の連絡調整」、「保育料に関すること」など、保育の関連施策を多岐にわたり担っており、職員数は課長以下10名で構成されてい

24 四條畷市「四條畷市ICT・IoT活用指針」（平成31年3月）  
<https://www.city.shijonawate.lg.jp/soshiki/5/13303.html>



た。すでに残業が多く、業務に対して人員が少ないなど、働き方に関する課題は山積していた。事務局よりモデル課の打診があったものの、当時子ども政策課課長であった溝口直幸氏は、同課の業務が多忙であることから、この打診を当初断っていた。しかし、副市長から「困難だと思われる課だからこそぜひ挑戦してほしい」と再度打診があり、結果的に受け入れることとなった。

ただ、同課はすでに多忙であったこともあり、当時の課員からの不満も大きかった。そこで「無理なことや負担になるようなことはしない」、「まずは他人のためではなく自分のためだと思って考える」、「その上で、チームのためにできることがあれば考える」という取り決めをした。その上で、最初の会議でコンサルタントから提案があった①カエル会議<sup>25</sup>の実施（チームの目標設定や課題の抽出）、②朝夜メール（タスク管理）の実施（現在の自分の働き方の確認と課題の抽出）、③見直し施策の実施（課題を解決するための施策として集中タイムの実施）の提案があり、これらに取り組むこととなった。

しかし、実際に取り組んでみたところ、いずれの取組も課題が残り、最初の3週間はすべてうまくいかず、無理なことや負担なことはしないという取り決めに基づき、②朝夜メールはやめることにした。

図表 95 最初の3週間での取組と課題

取組	内容	良い点・課題
①カエル会議	頻度：およそ2週間に一度 時間帯：17:15～18:00（45分間） 内容：働き方に関する課題を抽出し、目標に向けて意見を出し合う 方法：ふせんを使って意見を出す「ふせん会議」で検証	<b>【良い点】</b> ①他の意見に流されない ②いろいろな観点からの意見がたくさん出る ③出た意見をグルーピングすることにより、チームの全体的な考え方を可視化できる <b>【課題】</b> 当初「属人化の解消」と「仕事の効率性アップ」を重点課題として取り組み、課題の要因分析と解決策の検討を行ったが、ネガティブな答えが多く、負のループから抜け出せなくなってしまった。
②朝夜メール	朝に自分の予定を入力し、課員にメールで送信し共有。夜に実績を記入し課員にメールで共有するもの。	<b>【課題】</b> メールの作成や送られてきたメールの確認作業が大変で負担感が大きかった。
③見直し施策（集中タイム）	集中したいときに申告し、立札を立てる。集中タイム中は電話も窓口も出ずに事務集中できる。	<b>【課題】</b> 気を使う職員が多く利用が進まなかった。

注釈) 最初の3週間時点での感想から整理したものであることに留意されたい。当該時点では②朝夜メールや③見直し施策であった「集中タイム」は当初効果をもたらさなかった。

(出典) 四條畷市 提供資料を参考に作成

25 「カエル会議」とは、株式会社ワーク・ライフバランスが考案した、普段一緒に仕事をするチーム単位で「自分たちがより良い働き方をするために何をすべきか」を考える場とを指す。ここでは、チームの目標を設定し、その達成に向けた課題を具体的に抽出して、改善案などを策定することを目的としている。「カエル」には、仕事を振り「返る」、働き方を「変える」、早く「帰る」、人生を「変える」という4つの意味が込められているとのこと。  
株式会社ワーク・ライフバランス ウェブサイト  
<https://work-life-b.co.jp/service/kaeru.html>



①カエル会議は意義があると課員が感じていたため、継続的に実施することになった。カエル会議を通じて、今後、これらの取組をどうしていくか、なぜうまくいかなかったのか、どうしたら改善できるのかを話し合った。その結果、課員から意見が多く集まり、試行錯誤を繰り返しながら前に進むことが可能となった。

例えば、廃止した②朝夜メールについては、辞めてから振り返ると、業務状況を把握できるという良い点もあった。このため、メールの送信ではなく、予定入力を共有フォルダに保存したエクセルファイルへの記入に変更し、「義務ではなく自分のために行うこと」、「毎日でなくてもよい」、「自分が見たい人のファイルを見る」というルールに変更した。また、残業管理は既存の「勤務時間外勤務通知書」を活用して、氏名・目標時間・業務内容を記載して、自分で時間管理を行うこととなった。

さらに、属人化解消の取組として、①情報共有すること（朝礼で昨日の報告と一人ひとりの業務内容を説明して共有）、②意見を出し合うこと（カエル会議を活用）、③協力し合うこと・遠慮しないこと（忙しさ管理表を作成し、みんなの一日の忙しさを朝礼時に発信すること）を進めていった。その結果、3か月後の段階で、各取組の評価をカエル会議で意見交換したところ、「周りを気にし始めるようになった」「働き方に関する意識が変わってきた」という意見もみられ、前向きな気持ちに変化しつつあった。

図表 96 忙しさ管理表

忙しさ管理表

1週間の業務の忙しさ度合いを色で示してください。  
忙しい人に声をかけ仕事を分担して、助け合いましょう。

1月	第1週 曜日 時間	29 月		30 火		31 水		1 木		2 金	
		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
		課長									
上席主幹											
主任	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
主任											
非常勤		休業									
任期付						週休日	週休日				
臨時職員											
臨時職員											

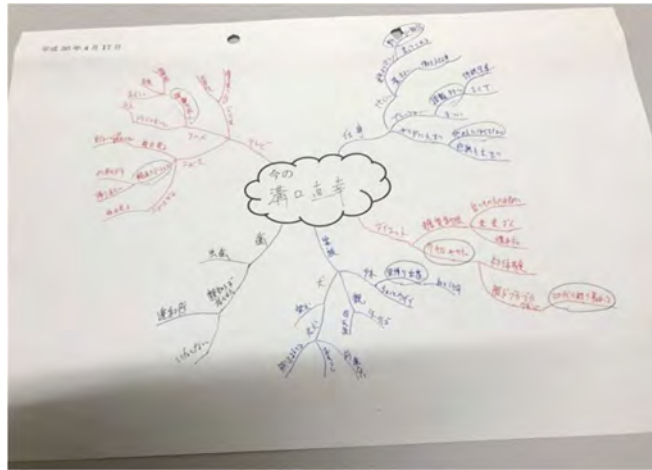
(出典) 四條畷市 提供資料より

半年が経つと、上記の取組に加え、利用がなかった集中タイムを忙しさ管理表と連動させた。これによって、忙しい職員はその時間窓口から遠い席に席替えするなど効果的に時間を利用できる取組も進められるようになった。それ以上に、特に大きな効果は、カエル会議で意見を出し合ったことで、相互に意見を言えるようになったことであった。半年間の取組を評価するために効果の高低と難易度の高低を整理したところ、当初は多くの取組が「難易度が高い」に集中していたが、この時点では一部を除き、「難易度が低い」にシフトしていった。意見をみると、「自分の仕事の状況の情報発信ができるようになった。」「共

有できることの安心感が生まれた。」などの「心理的安全性<sup>26</sup>」が高めることができた。

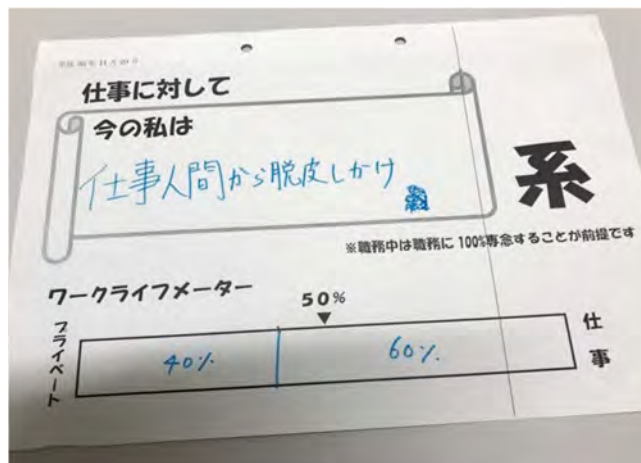
2018年4月以降も月1回程度でカエル会議を継続した。さらに、メンバーのことを理解するための取組として、「ミニマインドマップ」や「今の私は〇〇系&ワークライフメーター」（自分の状況とワークライフメーターのバランスを記載するもの）によって、自身のプライベートも含めたその人の働き方をカエル会議によって視覚的に課員に共有できるようになった。

図表 97 2018年以降の新しい取組例（ミニマインドマップ）



(出典) 四條畷市 提供資料より

図表 98 2018年以降の新しい取組例（今の私は〇〇系&ワークライフメーター）



(出典) 四條畷市 提供資料より

26 「心理的安全性」とは、ハーバード大学に所属し、組織心理学を専門とするエイミー・エドモンド氏により提唱され、Google re:Workによる研究成果にも記載されている概念であり、「対人関係においてリスクのある行動をしてもこのチームでは安全であるという、チームメンバーによって共有された考え」を指す。

資料) Google re:Work 「効果的なチームとは何か」を知る

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

2019年1月時点で、これまでの取組を再度見直し、今後の方針を整理していった。

図表 99 取組の見直し (2019年1月22日時点)

取組	課員の主な意見	今後の方針
朝礼での情報共有	情報発信できてよい。毎日やっているとその人の体調までわかるようになる。	継続実施
忙しさ管理表	課員の情報がわかってよい。最近白（忙しくない）が多いので、また遠慮している人が増えたような気がする。	遠慮せずに忙しさを積極的に発信していく
カエル会議	継続することで改革が進んでいる。最近会議時間が長くなっているので終わる時間を決めたほうがよい。	次第を作成し、案件ごとに時間を設定する
マインドマップ 今の私は〇〇系	その人のプライベートも含めて知ること、働き方に対する配慮ができるようになった。組織運営をする上で有効。	継続実施
年末年始連休取得 キャンペーン	キャンペーンをすることで休みやすくてよかった。何の理由もなく有給休暇を使えて嬉しかった。年始が手薄だったので、来年は配慮が必要。	お盆や他の連休でも実施する。体制は配慮する。
集中タイム	最近使えていない。忙しさ管理表に積極的に赤（忙しい）を入力していく。	遠慮せず積極的に使っていく
残業事前申告制	最近やっていないので、もう一度やってみよう。	再度実施

(出典) 四條躰市 提供資料を参考に作成

### ③取組にあたっての工夫

#### (十分なコミュニケーションの向上)

チーム（課員）でしっかり話し合うことが重要としている。特に、カエル会議で導入された「付箋会議」によって、お互いの意見を否定せずに受け入れていくことで、課員の心理的安全性が高まり、課内で協力する体制が生まれていった。その結果、当初難しかった取組である「朝夜メール」や「集中タイム」実施も可能になり、コミュニケーションによりお互いの業務状況や仕事内容の理解が課内に広まっていくことで、属人化していた業務が解消されるようになった。

#### (時間管理能力の向上)

働き方改革のポイントは、チームのコミュニケーション向上と時間管理能力の向上であるとして、「朝夜メール」（タスク管理）で自身の時間管理を行うとともに、「朝礼」や「忙しさ管理表」で他の課員の繁忙状況を把握していった。

#### (特効薬はなく、継続して取り組むこと→定期的な検証・見直しが必要)

特定の取組によりすぐ改善することはなく、カエル会議で議論して、様々な取組を生み出して、それらを定期的に検証・見直しをしていくことが成功につながっている。その際には残業時間などの数値目標にこだわりすぎず、全員で成果を出して、その成果を全員で享受することを重視していった。

#### ④「モデル課設置」(事例：同市・子ども政策課)の効果

##### (業務増加にも関わらず残業時間減少)

新規事業など、約10の業務が増えたにも関わらず、残業時間が前年度15.5%減少(2017→2018年度で、1,514→1,279.15時間)した。

##### (課長から部下への指示の出し方に変化)

課長から指示を出すときには、担当ごとの個人に分けて指示を出していたが、コミュニケーションが活発化したことにより、課長から1つの指示で各々が主体的に役割分担して動くようになった。また、担当外の仕事でも積極的に話し合う姿がみられた。

##### (職員のモチベーションの向上)

働き方改革の取組前は、仕事に追われ、新規事業があるとため息をつくような状況であったが、取組後は自ら新しいことを提案し、課題に向けて主体的に行動・連携が行われるなどモチベーションが向上した。取組後の2018年12月に「モチベーションクラウド」の調査結果をみると、「職場のメンバー全員が目標の達成に向けて全力で努力すること」やメンバー同士の連携に関連する項目が組織の強みとなった。

#### ⑤今後の展望

##### (他課への波及)

子ども政策課課長であった溝口氏は、その後、総務部人事室に異動となった。人事室の立場からは、現場の課長や職員にとって押し付けにならないように無理に提案せず、まず課長(管理職)間の話し合いの中で、働き方改革の意義や効果を理解してもらうことを重視している。その上で、要望があった課に対してアドバイスを行っている。

##### (「情報共有」手法の応用)

溝口氏は異動先の人事室でもモデル課としての経験を活かし、「忙しさ管理表」を用いて部署ごとに忙しさを把握し、新型コロナウイルスで仕事が忙しくなくなった部署から多忙な部署に業務応援を行う際にも用いたほか、感染症まん延防止のため出勤者を5割に削減する取組である交代制勤務を実施した際には、「引継書」を活用して情報共有に応用するなど、モデル課の取組成果から他の部門の業務にも波及している。モデル課の取組や指導者養成研修受講者の経験が他の職員や他課などに波及し、働き方改革の取組が全庁的に広がっていくことが期待される。

##### (人事評価における「ワークライフバランス」の項目の追加)

同市では、働き方改革により人事評価の能力評価に追加した項目として、部長級及び次長～課長代理級の「人材育成力」の項目のひとつに「ワークライフバランス」を追加した。また、各職位の評価項目において連携やチームワークの視点はもともと「コミュニケーション」や「目標達成力」といった評価項目に含まれていたが、働き方改革を意識して評価を行っているという。さらに、部長級の評価においては、2019年度からモチベーションクラウドのエンゲージメントスコアも評価対象としている。

図表 100 部長級における人事評価項目より一部抜粋  
(灰色：ワークライフバランスの項目)

<b>人材育成力</b> (人材育成能力)	<p>部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。</p>
	<p>[着眼点]</p>
	<p>1 所管課業務の付加価値について部下が思考するよう意識付け、そのために必要な就労環境を提供している。</p> <p>2 方針を示したうえで、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成を図る。</p> <p>3 セミナーや研修会を薦めるなど部下に能力開発の働きかけをするとともに、必要能力の確保、行動の見直し等の指示できる。</p>
	<p>4 所管課の業務量及び業務の進捗を把握し、時間あたりの生産性を部下に意識付けるとともに、ワークライフバランスを推進している。</p>

図表 101 一般職における連携に関する人事評価項目

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上司などへの報告・連絡・相談を的確、確実にやっている。</li> <li>・ 書類などを分かりやすく整理したり、担当業務の情報を積極的に発信し、情報の共有に努めている。</li> <li>・ チームの一員として自覚を持ち、職務を遂行している。</li> <li>・ 孤立せずにメンバーと協力して業務にあたり、チームに貢献している。</li> </ul>
---



### 3. 民間企業における特徴的な事例

#### (1) キリンホールディングス株式会社（なり麒麟ママ・パパ研修）

##### 【事例のポイント】

- ・イノベーションを実現する組織能力を獲得するため、マネジメントの難易度は高いものの、個人と組織の両面で多様性のある組織構築を目指す一環として「なり麒麟ママ・パパ研修」を実施している。
- ・社員が研修として「育児」、「親の介護」、「パートナーの病気」という3つのシチュエーションのうち1つを選択肢し、1カ月間、選択したシチュエーションにより発生する時間の制約や突発事態への対応を仮想体験する。
- ・多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくる効果や、働き方改革、リーダーのマネジメント力向上、組織の生産性向上など、研修を通してさまざまな成果が得られることが明らかとなり、2019年より、全社的な展開を推進中。すでに、研修対象となった社員は400人を超えており（2020年8月時点）、さらに、部門全体で取り組むことが求められる研修であるため、周囲の社員への気づきにもつながっている。

#### ①事例概要

キリンホールディングス株式会社は、従業員数31,040人（2019年12月31日現在）、飲料事業等を手掛ける企業である。現在、「長期経営構想KV2027」において、「キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、こころ豊かな社会の実現に貢献します」とのグループ経営理念を掲げている。その戦略の枠組みの一環として、イノベーションを実現する組織能力を獲得するため、マネジメントの難易度は高いものの、個人と組織の両面で多様性のある組織構築を目指している。多様性を受容する施策の一環として、営業女性社員チームによる社員提案をきっかけとして誕生した「なり麒麟ママ・パパ研修」が全社展開され、同社の多様性推進室が研修の事務局を担っている。

#### ②「なり麒麟ママ・パパ研修」

研修内容については、下表のとおりである。研修の対象となる社員は、チャレンジするシチュエーションを「育児」、「親の介護」、「パートナーの病気」の中から選択し、周囲に対して研修実施の宣言を行い、職場の助けも得ながら、1カ月間の選択したシチュエーションと通常業務の両立生活にチャレンジする。

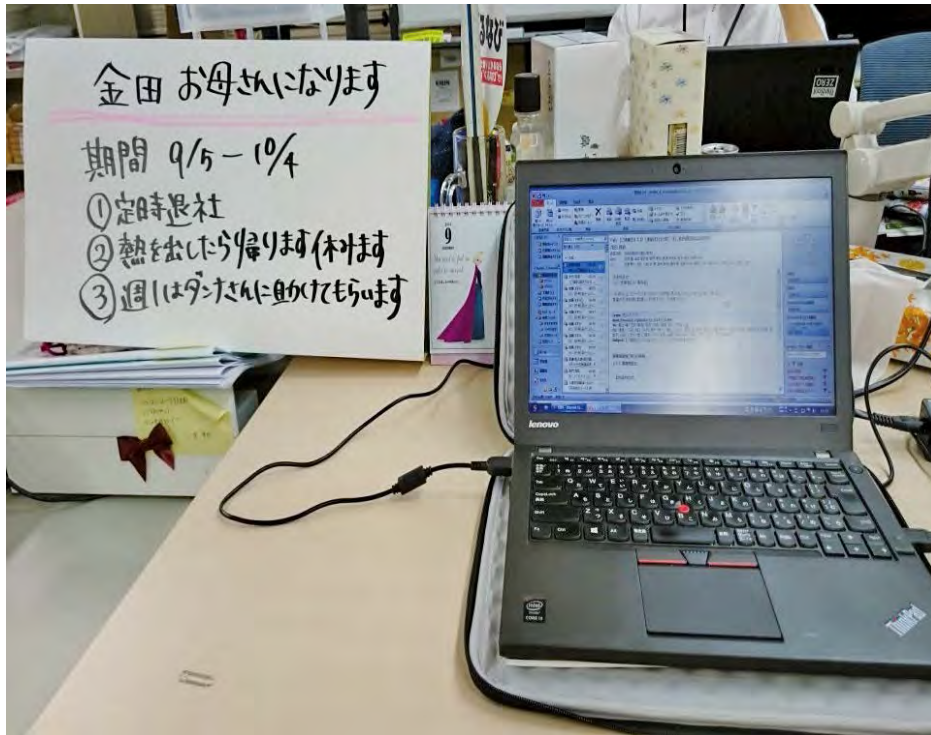
図表 102 研修内容について

項目	詳細
取組誕生のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業女性従業員の活躍促進を目指す「新世代エイジョカレッジ」にて、2016年結成の麒麟チームが「なり麒麟ママ」を考え出し2017年2月に大賞を受賞。(実際には子どものいない従業員が、営業ママになりきった時間制約のある働き方を徹底し、労働生産性を上げる実証実験を行った。)</li> <li>・ 「なり麒麟ママ」によって見えてきた働き方の課題を解決するために全社で取り組むことを提案。</li> <li>・ 2017～18年のトライアルを経て、2019年より全社展開した。</li> </ul>
研修内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択。</li> <li>・ 1カ月間、時間の制約や突発事態への対応を仮想体験しながら業務との両立を図る、体験型の研修を実施する。この間、周囲にママ・パパ・介護中になることを宣言し、基本的に残業は認められない。</li> <li>・ 選択したシチュエーションに応じて突発的な連絡が研修対象者に入り、業務を中断しなくてはならない場面も発生する状況を作り、両立生活にチャレンジする。</li> <li>・ まず、部署の担当者が研修参加者を研修事務局に伝え、その後、事務局から研修参加者に向けて連絡がいき、研修がスタートする流れとなっている。</li> </ul>
実施目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「ママ・パパの立場になってみる」ことだけが目的ではなく、多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくる・本人の働き方改革・リーダーのマネジメント力向上など、研修を通して、個人・組織共にさまざまな成果が得られることを狙いとしている。</li> <li>・ 「介護」や「看護」と仕事との両立に直面したとき、自分も周りの人たちも余裕を持って取り組んでいけるよう、前もっての予行練習の効果も期待できる。</li> </ul>



研修期間中は、対象となった社員は原則残業ができず、仮定の突発事象（例：「育児」ならば子どもの病気による保育園からの呼び出し等）が発生した際には、その対応のため職場から離れることが求められる。このように、時間制約や突発事態への対応を仮想体験しながら、業務との両立を図ることで、多様な立場の働き方を理解し、組織・個人共に様々な成果を得ることを目的として、研修が実施されている。

図表 103 研修実施中の宣言の様子



(出典) キリンホールディングス株式会社 提供資料より

### ③取組にあたっての工夫

#### (導入が難しそうな部署での積極的な実施)

「なりキリンママ・パパ研修」を全社展開する前段階としてトライアルを実施した際に、一番導入が難しい勤務が不規則な部署(例:ビールの営業の部署)や、社内におけるキーパーソンに研修への挑戦を依頼した。一見すると導入が難しそうな部署であっても成果を上げられると示すこと、社内でも発信力のある方に挑戦してもらうことで、多くの社員に「自分たちでもできるのではないか」と感じてもらった。

#### (部門単位での手挙げ制での研修導入)

現在、営業所や工場単位で研修参加を表明してもらう「手挙げ制」を採用しており、手を挙げてもらった部署の社員に対して、順次研修を実施している。手挙げ制としている理由は、部門の支えがなければ、制約のある働き方をする本人や周囲が厳しい環境になる可能性があり、研修の効果が十分に期待できないからである。このため、ある程度部内の準備が整い、研修に手を上げて対応できるとリーダーが判断していることを条件としている。

### (社内における事例紹介・共有の場の設定)

人事部門による多様性に関する研修の一環として、管理職研修の場で、「なりキリンママ・パパ研修」の説明を実施しているほか、全従業員に対して、社内イントラネットで四半期に1回程度、「なりキリンママ・パパ研修」に関する情報提供を行っている。

### (取引先との調整方法)

「なりキリンママ・パパ研修」の実施が、顧客との関係等において、リスクになる可能性はある（顧客とのコミュニケーションへの支障など）。そのため、研修を実施しているかどうかを顧客に知らせるかについては、取引先との関係性に応じて各部署に任せており、支障がなければ研修実施中であることを顧客に説明しないケースもある。

## ④ 「なりキリンママ・パパ研修」の効果

### (業務時間の削減)

研修実施部署においては、前年同月から約60%の時間外勤務削減に成功している。また、研修により、突発的に離脱する社員の業務をうまくカバーできていた部署は、研修終了後に、仕組み化・制度化とまではいかなかったとしても、研修当時の取組が定着している傾向が見られる。

研修実施中の周囲への負荷については、研修対象となった社員の側から「周囲に対し申し訳なく感じた」という反応が上がることもある。しかし、「日頃からコミュニケーションをとっていれば、申し訳なさはあっても、業務は滞りなく遂行できていた」、という声もあった。

### (業務スタイルの変革)

研修実施時に、社員が突然いなくなることにうまく対処できている組織では、リーダー（部門長や各現場の長）のマネジメント・チーム運営がうまくできていた。例えば、会議は必要な人数・時間を絞る行うこととしたほか、事前に業務を見える化し、属人的な業務になっている部分があれば、複数の業務をこなすことができる職員を育成する多能工化を推進するなど、工夫がみられた。

リーダー側の視点から見ても、研修実施中の部下に仕事を振ることへの不安もあるが、これを機に仕事をうまく分担する訓練にもなり、リーダー自身が不在でも、工夫して業務を分担できるという気づきにもつながっている。

研修で社員が一時的に離脱することによるしわ寄せへの対応については、「いかにチームでカバーしたらよいか、どうすればより早くアウトプットを出せるかを考えることで、互いに補いあう文化ができていく」という声も挙がっている。

社員の中には、夜に居酒屋へ足を運び、顧客である店舗の方とコミュニケーションを取る営業のスタイルの方もいる。しかし、「なりキリンママ・パパ研修」では、あえて、顧客に合わせて残業するという働き方をしないことにしているため、新しい営業スタイルを構築することが必要となる。この結果、参加者の中から、「なりキリンママ・パパ研修」を通じ、新しい営業スタイルを構築できたという声も得ている。研修実施により従来の営業スタイルを継続できないおそれもあるが、今後社会動向の変化に対応した働き方を実行できないリスクを鑑み、本研修の事務局は、社内に向けて、「なりキリンママ・パパ研修」を通じ、業務の見直しに取り組む意義があると働きかけを行っている。

### (対外メディアへの掲載)

取組開始から数年が経過し、徐々に社内への理解が広がってきたと感じているが、外部メディアにも取り上げられたことも、理解が広がった要因として大きい。「新世代エイジョカレッジ」にて賞を獲得した際に、多くのメディアに取り上げてもらえたことで、会社としての姿勢を社外に発信できた。また、会社としての姿勢や取組が社外に広まったことで、社員の周囲にいる家族など社外の方からも、先進的な取組を行っていることが認知され、結果的に社内で好意的に受けとめられるようになった。

### (取引先からの信頼の獲得)

営業社員が取引先へ伺う際に突発的な事案が発生した場合でも、対応できるよう準備していることを示すことができおり、「なりキリンママ・パパ研修」の取組に対して、取引先から感心されることもある。

### (自治体へのプログラム導入)

キリンホールディングスグループ内だけでなく、社外展開の一環として、兵庫県神戸市役所においても、「なりキリンママ・パパ研修」をベースとした研修プログラムを実施した例がある。自治体の中では、神戸市は比較的柔軟に働くことができる環境と言われており、そうした下地があることが、研修導入に向けて重要になると考えられる。

## ⑤今後の展望

「なりキリンママ・パパ研修」は、ダイバーシティ推進部署が担当しているものの、キリンホールディングスが新しい働き方改革として進めている「『働きがい』改革KIRIN Work Style 3.0」の取組にも関わってくる。この研修に限らず、労働時間を削減する取組は従来から実施しており、今後も継続的な取組を進めていく。

## 4. まとめ

本章で紹介した事例について、各取組の特徴から業務のしわ寄せ解消に資する示唆をまとめる。

図表 104 事例調査から得られた示唆

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"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
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"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
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"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
東大和市 （部を越えた応援）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
明石市 （5%の余力創出を目指した業務の見直し）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
四條畷市 （コミュニケーション向上を通じた働き方改革）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
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）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>

## 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。

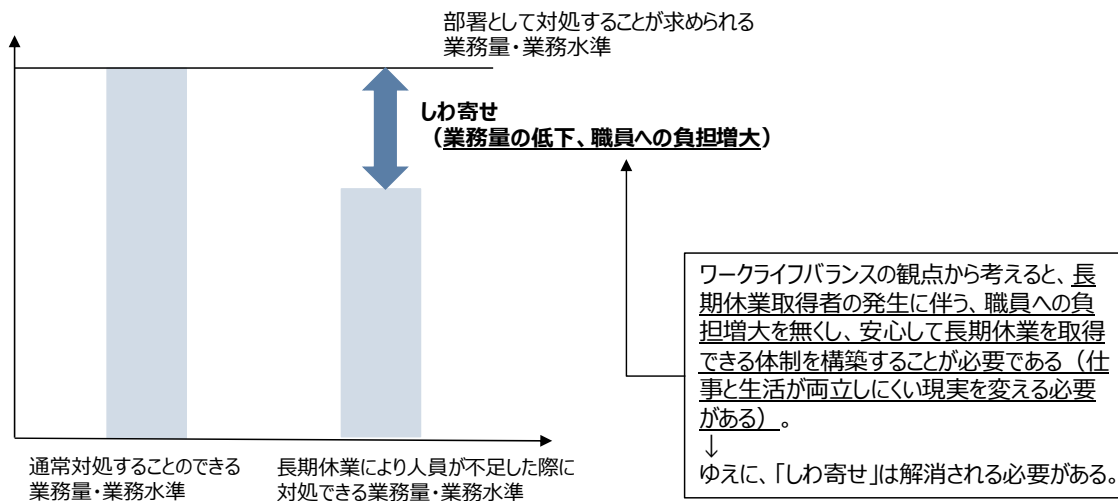
図表 105 本調査研究における「しわ寄せ」の定義（再掲）

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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
職員アンケート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
東大和市 （部を越えた応援）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>

<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"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
<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"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
<p>麒麟ホールディングス株式会社 (なり麒麟ママ・パパ研修)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>

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"> <li>・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。</li> </ul>
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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はなく、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。</li> <li>・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。</li> </ul>
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>

## (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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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確認化することが有効である。</li> </ul>
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"> <li>・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。</li> </ul>
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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が見える化し、属人的な業務になっている部分を多能工化している。</li> <li>・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。</li> </ul>
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>

■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"> <li>・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。</li> </ul>
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>



期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>
---------	---

■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"> <li>・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。</li> </ul>
取組ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>

■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るよう努める。 ・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"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>
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

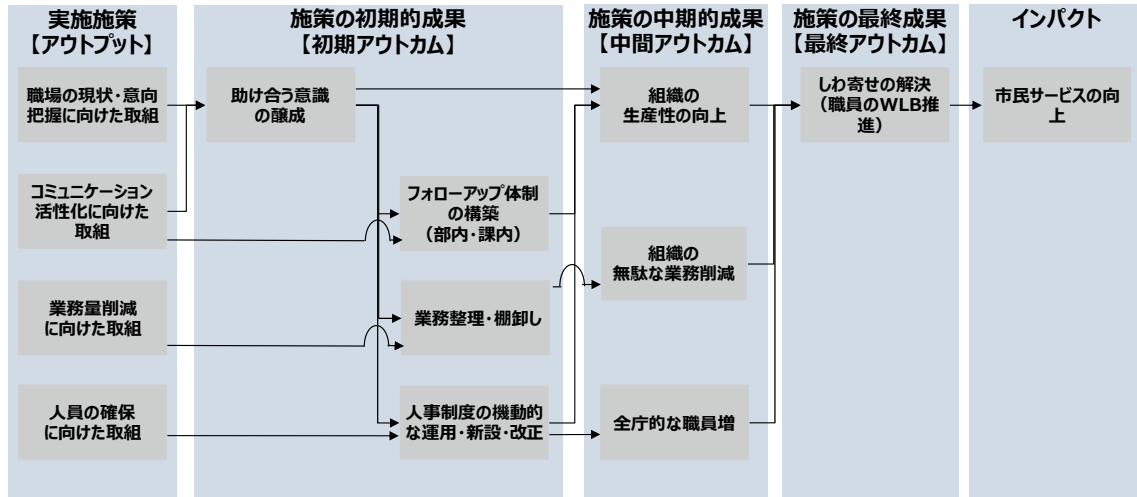
主な取組主体	人事担当
取組内容	・組織として、業務の棚卸し・削減、生産性向上等の取組を行った上で、それでも人員が不足している場合においては、職員定数条例の見直しを行い、正規職員数を増やすことを可能としておく。
取組ポイント	・正規職員数増は長期的な人件費増を意味するため、職員定数条例の見直しを行う前には、人員を補充する取組以外の施策を十分に講じておくことが必要である。
期待される効果	・長期休暇・休業取得者が発生した際に、職員のワークライフバランスを重視しつつ、市民サービスに支障をきたさない組織体制を維持するために必要な人員を確保することが可能となる。



## 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

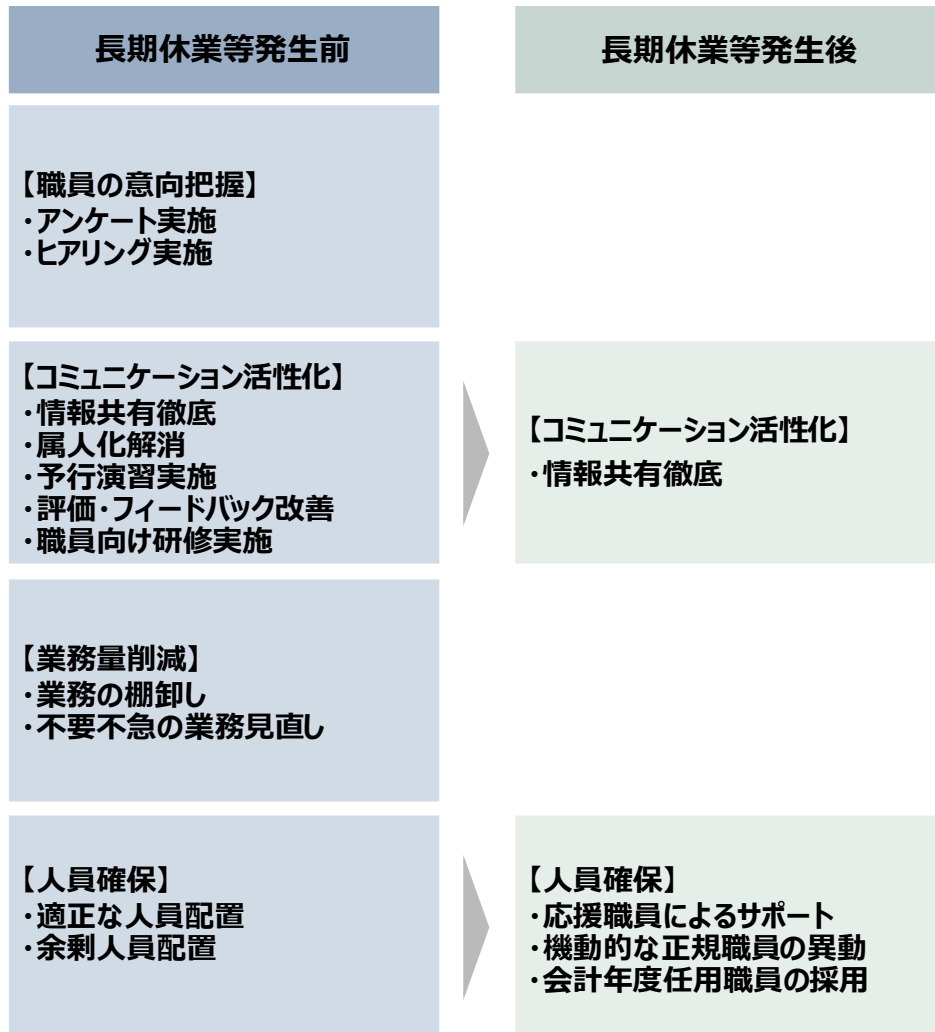
### (1) しわ寄せ発生前に取るべき取組の重要性

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。

## 資料編

---

## 1. 多摩・島しょ自治体の現状に関するアンケート調査

## (1) アンケート調査票

## I. 貴自治体について

- のセルはプルダウンで該当するものひとつを選択下さい。  
 のセルは英数半角で数字を入力下さい。  
 のセルは回答内容をそのまま入力下さい。  
 ※指定の回答欄以外は、変更や書き込みができません。

貴自治体名	
所属部署	
お名前	
メールアドレス	
電話番号	

問1 (2020年4月1日時点でご回答ください)

貴自治体の正規職員のうち、一般行政職に関する以下の数字をご回答ください。(なお、非正規職員、派遣職員は除きます。詳細は以下の説明もご参照ください。)

## 【本調査における一般行政職の定義】

地方公務員給与実態調査における「一般行政職」の区分に該当する職員を対象といたします。  
 地方公務員給与実態調査における一般職員の職種のうち、「一般行政職」に該当する人数・数値をご回答いただけますと幸いです。

※参考：地方公務員給与実態調査

[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_gyousei/c-gyousei/kyuuyo/kyuuyo\\_jc.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/kyuuyo/kyuuyo_jc.html)

## 回答欄

↓該当する数字を入力(人数を入力する欄は整数、それ以外は小数点第一位まで入力可能です)

- 人：貴自治体の職員総数(非正規職員、派遣職員は除く。)  
 人：上記のうち一般行政職員数をご回答ください  
 年：一般行政職員のうち男性の平均勤続年数  
 年：一般行政職員のうち女性の平均勤続年数  
 時間/月：一般行政職員の平均残業時間(月次)  
 日/年：一般行政職員の有給休暇の平均取得日数  
 %：一般行政職員数の男性育休取得率  
 %：一般行政職員数の女性育休取得率  
 日：一般行政職員数(男性)の平均育休取得期間  
 日：一般行政職員数(女性)の平均育休取得期間

## II. 働き方の現状に関するご質問

問2 (2019年度実績でご回答ください)

庁内で月あたりの平均残業時間が25時間を超えている部署(課)はどの程度ありますか。

## 回答欄

↓以下選択肢より、最もあてはまるもの1つをプルダウンで選択

 <選択肢>

1. 2割未満
2. 2割以上4割未満
3. 4割以上6割未満
4. 6割以上8割未満
5. 8割以上

問3 過去5年で2週間以上の長期休業(産休・育休・病休・その他)を取得した一般行政職員数をご回答ください。

## 回答欄

↓該当する数字を入力

- 人：過去5年の長期休業取得者(女性職員の産休・育休)  
 人：過去5年の長期休業取得者(男性職員の育休)  
 人：過去5年の長期休業取得者(病休)  
 人：過去5年の長期休業取得者(その他)

問4 ワークライフバランスの推進体制をご回答ください。

## 回答欄

↓下記の1～5の段階ごとに、あてはまる実施状況をプルダウンで「○」を入力

	行っている	以前行っていたが今は行っていない	行っていないが検討中	検討していない
該当するものを1つ選択→	1 首長による方針表明			
該当するものを1つ選択→	2 取組の実施体制の整備			
該当するものを1つ選択→	3 状況把握・分析			
該当するものを1つ選択→	4 施策立案			
該当するものを1つ選択→	5 取組状況の振り返り・評価			

問5 働き方改革の推進体制をご回答ください。

## 回答欄

↓下記の1～5の段階ごとに、あてはまる実施状況をプルダウンで「○」を入力

	行っている	以前行っていたが今は行っていない	行っていないが検討中	検討していない
該当するものを1つ選択→	1 首長による方針表明			
該当するものを1つ選択→	2 取組の実施体制の整備			
該当するものを1つ選択→	3 状況把握・分析			
該当するものを1つ選択→	4 施策立案			
該当するものを1つ選択→	5 取組状況の振り返り・評価			

問6 ワークライフバランスの推進・働き方改革の具体的な取組について、数値目標を設定しているかをご回答ください。

## 回答欄

↓以下選択肢より、あてはまるもの1つをプルダウンで選択

- <選択肢>  
 1. はい  
 2. いいえ



問7 ワークライフバランスの推進・働き方改革に関する課題をご回答ください。

回答欄

↓当てはまるものをすべてをプルダウンで選択

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. 首長の理解や協力を得ることが難しい               |
| <input type="checkbox"/> | 2. 職員の理解や協力を得ることが難しい               |
| <input type="checkbox"/> | 3. 推進するための体制整備や担当者の時間確保が難しい        |
| <input type="checkbox"/> | 4. 自団体において必要な取組がわからない              |
| <input type="checkbox"/> | 5. 部署による取組の差が大きい                   |
| <input type="checkbox"/> | 6. 取組が持続しない                        |
| <input type="checkbox"/> | 7. 取組の効果が見えにくい                     |
| <input type="checkbox"/> | 8. その他→具体的な内容を下の「8. その他入力欄」にご回答下さい |

8. その他入力欄

問8 過去5年に、人事担当部署が職務として、長期休業による一部職員の業務量の増大について相談を受けた件数をご回答ください。

回答欄

↓以下選択肢より、最もあてはまるものを1つをプルダウンで選択

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <選択肢>                         |
| <input type="checkbox"/> | 1. 0件                         |
| <input type="checkbox"/> | 2. 1～5件                       |
| <input type="checkbox"/> | 3. 6～10件                      |
| <input type="checkbox"/> | 4. 11～20件                     |
| <input type="checkbox"/> | 5. 21～30件                     |
| <input type="checkbox"/> | 6. 31件以上 ※具体的な件数を右の青枠内にご回答下さい |
| <input type="checkbox"/> | 7. わからない                      |

問9 平時より、人事担当部署として各課に依頼すること、および各課の対応状況について、人事担当部署のご認識をご回答ください。

回答欄

↓下記の1～13の内容ごとに、あてはまる対応状況をプルダウンで「○」を入力

		(依頼済であり) 各課で十分に対応 できている	(依頼済であり) 各課で概ね対応で きている	(依頼済であるが) 各課であまり対応でき ていない	今後各課に対応を依 頼予定	各課への依頼予定 はない
該当するものを1つ選択→	1 男女で仕事の差がないこと					
該当するものを1つ選択→	2 子育てなど時間制約の有 無で仕事に差がないこと					
該当するものを1つ選択→	3 ふだんから休暇を取得しや すいこと					
該当するものを1つ選択→	4 職員のワークライフバラン スが配慮されていること					
該当するものを1つ選択→	5 効率よく働くことという意識が 高いこと					
該当するものを1つ選択→	6 部署内の情報共有ができ ていること					
該当するものを1つ選択→	7 人材育成の環境ができて いること					
該当するものを1つ選択→	8 個々人の業務量が適切に 把握されていること					
該当するものを1つ選択→	9 個々人が抱える業務量の 偏りが小さいこと					
該当するものを1つ選択→	10 特定の人しかわからない業 務が少ないこと					
該当するものを1つ選択→	11 状況に即して年度中の組 織の業務目標設定の見直 しができていること					
該当するものを1つ選択→	12 人事評価にあたり、能力評 価の反映方針を明確化し ていること					
該当するものを1つ選択→	13 その他					

13. その他入力欄

## Ⅲ. 長期休業に関するご質問

問10 職員の長期休業取得に伴う人員不足への対応として、貴自治体の基本的な対応方針および対策の実施状況を長期休業の種類別に回答ください。

回答欄

↓下記の1～8の内容ごとに、あてはまる対応状況をプルダウンで「○」を入力

	産休	育休	病休	その他
1 人員不足が発生した部署に人員を補填するための機動的な新規採用の実施				
2 人員不足の程度にあわせて部署内の業務量の削減				
3 人員不足による業務をカバーできる人員を即座に補填できるような組織体制の構築				
4 人員不足による業務をスムーズにカバーするための日々の情報共有の徹底				
5 人員不足をカバーする余力を生み出すための日々の生産性向上				
6 人員不足をカバーする職員が心身ともに疲弊しないようカバーする職員を評価する評価制度の設計				
7 人員不足をカバーすることへの意識改革				
8 その他				

問11 問10にてご回答いただいた取り組みの具体的な内容についてお答えください。

回答欄

↓問10にて「○」をつけた項目に関し、代表的なお取り組みについて、お取り組み名・具体的内容をご回答ください。

回答欄が不足した場合には、問15にて追加でご回答ください。

	取組例/タイトル	具体的内容
1		
2		
3		

問12 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て課題と考えることについてご回答ください。

回答欄

↓当てはまるものをすべてをプルダウンで選択

1. 事前に長期休業開始時期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・補填が難しい。
2. 特定の業務に留まった職員が長期休業取得や退職した場合、同程度のスキルを持った人材を採用することが難しい
3. 特定の業務に留まった職員が長期休業取得や退職した場合、同程度のスキルを持った職員を庁内から補填することが難しい
4. 事前に長期休業に入ることの情報共有を行うことが難しい
5. 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增大することは避けられない
6. その他→具体的な内容を下の「6. その他入力欄」にご回答下さい

6. その他入力欄

問13 長期休業取得者の業務をカバーする新たな職員を採用することが困難な理由についてご回答ください。

回答欄

↓当てはまるものをすべてをプルダウンで選択

1. 休業期間を予測できないため
2. 突発的に採用を行う決裁が取れないため
3. 採用するための予算がないため
4. 採用できる人材がないため
5. 採用しても人材育成が困難であるため
6. その他→具体的な内容を下の「5. その他入力欄」にご回答下さい

5. その他入力欄

問14 長期休業取得者の業務をカバーするため、部署間での人材の融通を行うことが困難な理由についてご回答ください。

回答欄

↓当てはまるものをすべてをプルダウンで選択

1. 特定部署の人員不足を補うことを目的とした人材の融通を行う制度が存在しないため
2. 人事部署による調整を行うことが困難であるため
3. 部署間の調整を行うことが困難であるため
4. 休業期間を予測することが困難であるため
5. その他→具体的な内容を下の「5. その他入力欄」にご回答下さい

5. その他入力欄

問15 その他の特定の個人や部署に業務が集中しないようにするためのお取り組み事例がございましたらご回答ください。

回答欄

問16 その他、長期休業取得に伴う一部職員へのしわ寄せの増大に関し、課題と感じていることについてご回答ください。

回答欄

## (2) 集計結果

問1 貴自治体の正規職員のうち、一般行政職に関する以下の数字をご回答ください。

(省略)

問2 庁内で月あたりの平均残業時間が25時間を超えている部署(課)はどの程度ありますか。

合計	2割未満	2割以上 4割未満	4割以上 6割未満	6割以上 8割未満	8割以上	無回答
39	24	6	3	2	3	1
100.0%	61.5%	15.4%	7.7%	5.1%	7.7%	2.6%

問3 過去5年で2週間以上の長期休業(産休・育休・病休・その他)を取得した一般行政職員数をご回答ください。

### 1) 過去5年の長期休業取得者(女性職員の産休・育休)

合計	0～ 20人 未満	20～ 40人 未満	40～ 60人 未満	60～ 80人 未満	80～ 100人 未満	100～ 120人 未満	120～ 140人 未満	140～ 160人 未満	160～ 180人 未満	無回答
39	13	7	8	2	1	2	1	1	2	2
100.0%	33.3%	17.9%	20.5%	5.1%	2.6%	5.1%	2.6%	2.6%	5.1%	5.1%

### 2) 過去5年の長期休業取得者(男性職員の育休)

合計	0～10人 未満	10～20人 未満	20～30人 未満	30～40人 未満	40～50人 未満	50～60人 未満	無回答
39	13	9	1	2	2	1	11
100.0%	33.3%	23.1%	2.6%	5.1%	5.1%	2.6%	28.2%

### 3) 過去5年の長期休業取得者(病休)

合計	0～100 人未満	100～200 人未満	200～300 人未満	300～400 人未満	400～500 人未満	無回答
39	25	7	1	0	1	5
100.0%	64.1%	17.9%	2.6%	0.0%	2.6%	12.8%

### 4) 過去5年の長期休業取得者(その他)

合計	0～10人 未満	10～20人 未満	20～30人 未満	30～40人 未満	40～50人 未満	50～60人 未満	無回答
39	10	1	3	3	1	1	20
100.0%	25.6%	2.6%	7.7%	7.7%	2.6%	2.6%	51.3%

## 問4 ワークライフバランスの推進体制をご回答ください。

	合計	行っている	以前行っていたが今は行っていない	行っていないが検討中	検討していない	無回答
首長による方針表明	39	19	0	6	14	0
	100.0%	48.7%	0.0%	15.4%	35.9%	0.0%
取組の実施体制の整備	39	24	0	9	6	0
	100.0%	61.5%	0.0%	23.1%	15.4%	0.0%
状況把握・分析	39	28	1	7	3	0
	100.0%	71.8%	2.6%	17.9%	7.7%	0.0%
施策立案	39	24	0	9	6	0
	100.0%	61.5%	0.0%	23.1%	15.4%	0.0%
取組状況の振り返り・評価	39	23	0	10	6	0
	100.0%	59.0%	0.0%	25.6%	15.4%	0.0%

## 問5 働き方改革の推進体制をご回答ください。

	合計	行っている	以前行っていたが今は行っていない	行っていないが検討中	検討していない	無回答
首長による方針表明	39	15	0	8	16	0
	100.0%	38.5%	0.0%	20.5%	41.0%	0.0%
取組の実施体制の整備	39	20	0	14	5	0
	100.0%	51.3%	0.0%	35.9%	12.8%	0.0%
状況把握・分析	39	24	1	10	4	0
	100.0%	61.5%	2.6%	25.6%	10.3%	0.0%
施策立案	39	21	0	12	6	0
	100.0%	53.8%	0.0%	30.8%	15.4%	0.0%
取組状況の振り返り・評価	39	20	0	13	6	0
	100.0%	59.0%	0.0%	25.6%	15.4%	0.0%

## 問6 ワークライフバランスの推進・働き方改革の具体的な取組について、数値目標を設定しているかご回答ください。

合計	はい	いいえ	無回答
39	23	16	0
100.0%	59.0%	41.0%	0.0%

問7 ワークライフバランスの推進・働き方改革に関する課題をご回答ください。

合計	首長の理解や協力を得ることが難しい	職員の理解や協力を得ることが難しい	推進するための体制整備や担当者の時間確保が難しい	自団体において必要な取組がわからない	部署による取組の差が大きい	取組が持続しない	取組の効果が見えにくい	その他	無回答
39	1	8	21	4	21	9	13	4	0
100.0%	2.6%	20.5%	53.8%	10.3%	53.8%	23.1%	33.3%	10.3%	0.0%

問8 過去5年に、人事担当部署が職務として、長期休業による一部職員の業務量の増大について相談を受けた件数をご回答ください。

合計	0件	1～5件	6～10件	11～20件	21～30件	31件以上	わからない	無回答
39	4	8	0	1	2	3	17	4
100.0%	10.3%	20.5%	0.0%	2.6%	5.1%	7.7%	43.6%	10.3%

問9 平時より、人事担当部署として各課に依頼すること、および各課の対応状況について、人事担当部署のご認識をご回答ください。

	合計	(依頼済 であり) 各課で十 分に対応 できている	(依頼済 であり) 各課で概 ね対応で きている	(依頼済 である が) 各課 であまり 対応でき ていない	今後各課 に対応を 依頼予定	各課への 依頼予定 はない	無回答
男女で仕事の差がないこと	39	10	16	2	0	9	2
	100.0%	25.6%	41.0%	5.1%	0.0%	23.1%	5.1%
子育てなど時間制約の有無 で仕事に差がないこと	39	6	17	3	1	10	2
	100.0%	15.4%	43.6%	7.7%	2.6%	25.6%	5.1%
ふだんから休暇を取得しや すいこと	39	5	21	7	1	3	2
	100.0%	12.8%	53.8%	17.9%	2.6%	7.7%	5.1%
職員のワークライフ balan スが配慮されていること	39	4	21	4	4	4	2
	100.0%	10.3%	53.8%	10.3%	10.3%	10.3%	5.1%
効率よく働こうという意識 が高いこと	39	4	18	7	3	5	2
	100.0%	10.3%	46.2%	17.9%	7.7%	12.8%	5.1%
部署内の情報共有ができて いること	39	3	21	4	2	7	2
	100.0%	7.7%	53.8%	10.3%	5.1%	17.9%	5.1%
人材育成の環境ができてい る	39	4	22	7	1	3	2
	100.0%	10.3%	56.4%	17.9%	2.6%	7.7%	5.1%
個々人の業務量が適切に把 握されていること	39	2	22	9	2	2	2
	100.0%	5.1%	56.4%	23.1%	5.1%	5.1%	5.1%
個々人が抱える業務量の偏 りが小さいこと	39	0	16	16	3	2	2
	100.0%	0.0%	41.0%	41.0%	7.7%	5.1%	5.1%
特定の人しかわからない業 務が少ないこと	39	0	14	13	2	8	2
	100.0%	0.0%	35.9%	33.3%	5.1%	20.5%	5.1%
状況の即して年度中の組織 の業務目標設定の見直し ができていないこと	39	4	18	6	4	5	2
	100.0%	10.3%	46.2%	15.4%	10.3%	12.8%	5.1%
人事評価に当たり能力評価 の反映方針を明確化してい る	39	12	22	1	2	1	1
	100.0%	30.8%	56.4%	2.6%	5.1%	2.6%	2.6%



問10 職員の長期休業取得に伴う人員不足への対応として、貴自治体の基本的な対応方針および対策の実施状況を長期休業の種類別にご回答ください。

1) 人員不足が発生した部署に人員を補填するための機動的な新規採用の実施

合計	産休	育休	病休	その他	無回答
39	13	15	9	4	0
100.0%	33.3%	38.5%	23.1%	10.3%	0.0%

2) 人員不足の程度にあわせた部署内の業務量の削減

合計	産休	育休	病休	その他	無回答
39	3	3	3	0	0
100.0%	7.7%	7.7%	7.7%	0.0%	0.0%

3) 人員不足による業務をカバーできる人員を即座に補填できるような組織体制の構築

合計	産休	育休	病休	その他	無回答
39	13	13	11	4	0
100.0%	33.3%	33.3%	28.2%	10.3%	0.0%

4) 人員不足による業務をスムーズにカバーするための日々の情報共有の徹底

合計	産休	育休	病休	その他	無回答
39	7	8	4	1	0
100.0%	17.9%	20.5%	10.3%	2.6%	0.0%

5) 人員不足をカバーする余力を生み出すための日々の生産性向上

合計	産休	育休	病休	その他	無回答
39	5	5	3	0	0
100.0%	12.8%	12.8%	7.7%	0.0%	0.0%

6) 人員不足をカバーする職員が心身ともに疲弊しないようカバーする職員を評価する評価制度の設計

合計	産休	育休	病休	その他	無回答
39	2	2	1	0	0
100.0%	5.1%	5.1%	2.6%	0.0%	0.0%

## 7) 人員不足をカバーするへの意識改革

合計	産休	育休	病休	その他	無回答
39	7	6	3	0	0
100.0%	17.9%	15.4%	7.7%	0.0%	0.0%

## 8) その他

合計	産休	育休	病休	その他	無回答
39	5	5	5	2	0
100.0%	12.8%	12.8%	12.8%	5.1%	0.0%

問11 問10にてご回答いただいた取り組みの具体的な内容についてお答えください。

(省略)

問12 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て課題と考えることについてご回答ください。

合計	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・補填をすることが難しい	特定の業務に習熟した職員が長期休業取得や退職した場合、同程度のスキルを持った人材を採用することが難しい	特定の業務に習熟した職員が長期休業取得や退職した場合、同程度のスキルを持った職員を庁内から補填することが難しい	事前に長期休業に入ることの情報共有を行うことが難しい	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	その他	無回答
39	27	24	24	9	33	0	0
100.0%	69.2%	61.5%	61.5%	23.1%	84.6%	0.0%	0.0%

問13 長期休業取得者の業務をカバーする新たな職員を採用することが困難な理由についてご回答ください。

合計	休業期間を予測できないため	突発的に採用を行う決裁が取れないため	採用するための予算がないため	採用できる人材がないため	採用しても人材育成が困難であるため	その他	無回答
39	22	8	10	17	8	7	0
100.0%	56.4%	20.5%	25.6%	43.6%	20.5%	17.9%	0.0%

問14 長期休業取得者の業務をカバーするため、部署間での人材の融通を行うことが困難な理由についてご回答ください。

合計	特定部署の 人員不足を 補うことを 目的とした 人材の融通 を行う制度 が存在しな いため	人事部署に よる調整を 行うことが 困難である ため	部署間の調 整を行うこ とが困難で あるため	休業期間を 予測するこ とが困難で あるため	その他→具 体的な内容 を下の「5. その他入力 欄」にご回 答下さい	無回答
39	17	3	19	18	4	0
100.0%	43.6%	7.7%	48.7%	46.2%	10.3%	0.0%

## 2. 職員向けアンケート

### (1) 調査依頼票

令和2年8月5日まで

# 公務員の働き方

## に関するアンケート調査にご協力をお願いします

本アンケートは、ワークライフバランスや働き方改革への取り組みが官民間問わず求められるなか、主に市町村の本庁・分庁・支所に勤務されている正規職員における各種休暇・休業制度の活用状況や、皆様の職場の状況についてお伺いさせていただくものです。

つきましては、以下の内容をご確認のうえ、回答画面からアンケート調査にご協力をお願いします。本調査票は回答者のお名前はうかがいません（無記名）。公務員のワークライフバランス・働き方改革実現のためにご協力をよろしく願いいたします。また、職場の周囲の方への周知もよろしければご協力ください。

**【調査の回答にあたって以下のフローをご参照ください】**

**①以下のURLに庁内パソコンでアクセスできますか？**

<https://rsch.jp/eqt5/?wlb2020>

➡

はい


そのままご回答ください。

↓

いいえ

**②右記のURLもしくはQRコードよりアクセスし回答してください ※私用の端末でもかまいません。あくまでも個人としてのお考えをお答えください。**

**※令和2年8月5日（水）まで随時受付**



<https://rsch.jp/eqt5/?wlb2020>

【調査内容等、調査全般の問い合わせ、調査票の送付先】

<p>公益財団法人東京市町村自治調査会          担当：小野、安本、深田、秋野          E-mail：m_yasumoto@tama-100.or.jp</p>	<p>三菱UFリサーチ&amp;コンサルティング株式会社          担当：柴田、山本、服部、萩原          Email: wlb_ttt2020@murc.jp</p>
---	--

※本調査研究は、公益財団法人東京市町村自治調査会と三菱UFリサーチ&コンサルティング株式会社の共同調査方式により実施されています。

## (2) 集計結果

問1 あなたの性別は次のうちどれですか。

合計	男性	女性	その他	無回答
1100	740	356	4	0
100.0%	67.3%	32.4%	0.4%	0.0%

問2 あなたの年齢は次のうちどれですか。

合計	10代	20代	30代	40代	50代	60代以上	無回答
1100	1	182	385	310	191	31	0
100.0%	0.1%	16.5%	35.0%	28.2%	17.4%	2.8%	0.0%

問3 あなたと同居する家族に次のような人はいますか。

合計	配偶者・ パート ナー	3歳未満 の子ども	3歳～小 学校入学 前の子ども	小学生の 子ども	中学生以 上の子ども	介護を必 要とする 人	あてはま る人はい ない	無回答
1100	735	149	160	195	220	33	318	0
100.0%	66.8%	13.5%	14.5%	17.7%	20.0%	3.0%	28.9%	0.0%

問4 あなたが勤務する市町村を選んでください。

(省略)

問5 あなたの地方公務員としての勤続年数は何年ですか。また、あなたの現在の部署での勤続年数は何年ですか。

### 1) 地方公務員としての勤続年数

合計	0～ 5年 未満	5～ 10年 未満	10～ 15年 未満	15～ 20年 未満	20～ 25年 未満	25～ 30年 未満	30～ 35年 未満	35～ 40年 未満	40～ 45年 未満	45～ 50年 未満	無回答
1100	151	259	197	120	100	129	80	45	17	1	1
100.0%	13.7%	23.5%	17.9%	10.9%	9.1%	11.7%	7.3%	4.1%	1.5%	0.1%	0.1%

### 2) 現在の部署での勤続年数

合計	0～ 2年 未満	2～ 4年 未満	4～ 6年 未満	6～ 8年 未満	8～ 10年 未満	10～ 12年 未満	12～ 14年 未満	14～ 16年 未満	16～ 18年 未満	18～ 20年 未満	20～ 22年 未満	22～ 24年 未満	24～ 26年 未満	26～ 28年 未満	28～ 30年 未満	無回答
1100	373	374	233	81	21	6	2	1	2	0	1	1	1	2	2	0
100.0%	33.9%	34.0%	21.2%	7.4%	1.9%	0.5%	0.2%	0.1%	0.2%	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.0%

問6 あなたの現在の職務上の地位として、あてはまるものを選んでください。

合計	部長級	課長級	課長補佐級	係長級	主任・主事	その他	無回答
1100	21	106	28	288	648	9	0
100.0%	1.9%	9.6%	2.5%	26.2%	58.9%	0.8%	0.0%

問7 あなたの現在の職務上の地位として、あてはまるものを選んでください。

合計	正規雇用	非正規雇用	無回答
1100	1100	0	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%

問8 あなたの職種としてあてはまるものを選んでください。

合計	一般行政職	税務職	海事職	研究職	医師・歯科医師職	薬剤師・医療技術職	看護・保健職	福祉職	消防職	企業職	技能労務職	任期付研究員	教育職	警察職	臨時職員	その他	無回答
1100	1040	16	0	1	0	3	15	6	1	1	4	0	2	1	0	10	0
100.0%	94.5%	1.5%	0.0%	0.1%	0.0%	0.3%	1.4%	0.5%	0.1%	0.1%	0.4%	0.0%	0.2%	0.1%	0.0%	0.9%	0.0%

問9 あなたの部署が所管する業務として近いものを選んでください。

合計	商工	観光	農林水産	都市建設	上下水道	環境整備	子育て支援	総務	財務	政策企画
1100	12	10	6	150	42	71	50	79	39	67
100.0%	1.1%	0.9%	0.5%	13.6%	3.8%	6.5%	4.5%	7.2%	3.5%	6.1%
議会事務局	教育委員会	情報システム	防災	その他行政委員会（監査委員事務局や選挙管理委員会事務局など）	保健福祉窓口	税務窓口	住民窓口	会計窓口	その他	無回答
20	109	19	15	21	126	45	55	6	98	60
1.8%	9.9%	1.7%	1.4%	1.9%	11.5%	4.1%	5.0%	0.5%	8.9%	5.5%



問10 あなたの部署の所属人数は何人ですか。

1) 課

合計	0～50人未満	50～100人未満	100～150人未満	150～200人未満	200～250人未満	250～300人未満	300～350人未満	350～400人未満	400～450人未満	450～500人未満	無回答
1100	943	137	11	6	1	0	1	0	0	1	0
100.0%	85.7%	12.5%	1.0%	0.5%	0.1%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%

2) 係

合計	0～10人未満	10～20人未満	20～30人未満	30～40人未満	40～50人未満	50～60人未満	60～70人未満	70～80人未満	80～90人未満	90～100人未満	100～110人未満	110～120人未満	無回答
1100	778	234	49	12	11	2	2	5	2	2	2	1	0
100.0%	70.7%	21.3%	4.5%	1.1%	1.0%	0.2%	0.2%	0.5%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.0%

問11 あなたの部署に所属する人のうち、女性職員の割合はどのくらいですか。

1) 課

合計	0～1割未満	1～2割未満	2～3割未満	3～4割未満	4～5割未満	5～6割未満	6～7割未満	7～8割未満	8～9割未満	9～10割未満	10割	無回答
1100	58	147	182	199	127	164	91	77	39	14	2	0
100.0%	5.3%	13.4%	16.5%	18.1%	11.5%	14.9%	8.3%	7.0%	3.5%	1.3%	0.2%	0.0%

2) 係

合計	0～1割未満	1～2割未満	2～3割未満	3～4割未満	4～5割未満	5～6割未満	6～7割未満	7～8割未満	8～9割未満	9～10割未満	10割	無回答
1100	195	105	129	146	93	178	84	71	57	27	15	0
100.0%	17.7%	9.5%	11.7%	13.3%	8.5%	16.2%	7.6%	6.5%	5.2%	2.5%	1.4%	0.0%

問12 あなたの昨年度（2019年4月～2020年3月）の残業時間は何時間ですか。

合計	0～100時間未満	100～200時間未満	200～300時間未満	300～400時間未満	400～500時間未満	500～600時間未満	600～700時間未満	700～800時間未満	800～900時間未満	900～1000時間未満	無回答
1100	498	201	137	145	50	34	20	4	2	4	5
100.0%	45.3%	18.3%	12.5%	13.2%	4.5%	3.1%	1.8%	0.4%	0.2%	0.4%	0.5%

問13 あなたの昨年度の年次有給休暇の取得日数は何日ですか。

合計	0～5日未満	5～10日未満	10～15日未満	15～20日未満	20～25日未満	25～30日未満	30～35日未満	35～40日未満	40～45日未満	無回答
1100	107	184	320	263	203	14	5	2	1	1
100.0%	9.7%	16.7%	29.1%	23.9%	18.5%	1.3%	0.5%	0.2%	0.1%	0.1%

問14 あなたは普段の仕事において、ワークライフバランスを意識していますか。

合計	意識している	やや意識している	あまり意識していない	意識していない	無回答
1100	554	379	129	38	0
100.0%	50.4%	34.5%	11.7%	3.5%	0.0%

問15 あなたは普段の仕事において、心身の負担を感じていますか。

合計	感じている	やや感じている	あまり感じていない	感じていない	無回答
1100	349	457	237	57	0
100.0%	31.7%	41.5%	21.5%	5.2%	0.0%

問16 あなたは普段の仕事において、やりがいを感じていますか。

合計	感じている	やや感じている	あまり感じていない	感じていない	無回答
1100	186	530	279	105	0
100.0%	16.9%	48.2%	25.4%	9.5%	0.0%

問17 あなたの職場の普段の様子についてお聞きします。次のことが現在の職場に当てはまると思うかどうか、それぞれお答えください。

	合計	そう思う	ややそう 思う	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答
業務の量が適切である	1100	184	399	341	176	0
	100.0%	16.7%	36.3%	31.0%	16.0%	0.0%
求められる業務水準が適切である	1100	197	497	308	98	0
	100.0%	17.9%	45.2%	28.0%	8.9%	0.0%
個々人の業務量が管理職 あるいは周囲に適切に把握されている	1100	159	395	357	189	0
	100.0%	14.5%	35.9%	32.5%	17.2%	0.0%
個々人が抱える業務量の 偏りが小さい	1100	93	296	432	279	0
	100.0%	8.5%	26.9%	39.3%	25.4%	0.0%
特定の人しかわからない 業務が少ない	1100	100	260	436	304	0
	100.0%	9.1%	23.6%	39.6%	27.6%	0.0%
部署内の情報共有ができて いる	1100	142	485	367	106	0
	100.0%	12.9%	44.1%	33.4%	9.6%	0.0%
人材育成の環境ができて いる	1100	78	406	414	202	0
	100.0%	7.1%	36.9%	37.6%	18.4%	0.0%
効率よく働こうという意 識が高い	1100	173	464	334	129	0
	100.0%	15.7%	42.2%	30.4%	11.7%	0.0%
普段から休暇を取得しや すい	1100	349	461	209	81	0
	100.0%	31.7%	41.9%	19.0%	7.4%	0.0%
職員のワークライフバラ ンスが配慮されている	1100	239	472	271	118	0
	100.0%	21.7%	42.9%	24.6%	10.7%	0.0%
男女で仕事の差がない	1100	423	443	151	83	0
	100.0%	38.5%	40.3%	13.7%	7.5%	0.0%
子育てなど時間制約の有 無で仕事に差がない	1100	197	462	299	142	0
	100.0%	17.9%	42.0%	27.2%	12.9%	0.0%

問18 あなたの職場では、普段、業務量に対して人手が足りていますか。

合計	不足して いる	やや不足 している	それほど 不足して いない	不足して いない	無回答
1100	304	392	299	105	0
100.0%	27.6%	35.6%	27.2%	9.5%	0.0%

問19 あなたの職場では、次のような休業の取得について、前向きな雰囲気がありますか。

	合計	前向きで ある	やや前向 きである	あまり前 向きでは ない	前向きで はない	無回答
女性の育児休業	1100	726	307	46	21	0
	100.0%	66.0%	27.9%	4.2%	1.9%	0.0%
男性の育児休業	1100	381	426	214	79	0
	100.0%	34.6%	38.7%	19.5%	7.2%	0.0%

問20 過去5年間の間に、あなたの職場で普段いっしょに仕事をする人が、長期の休業を取得したり、あるいは、長期間にわたって職場を離れたりすることはありましたか。ある場合、その理由としてあてはまるものをすべて選んでください。

合計	妊娠・出産・育児のための休業（産前・産後休業、育児休業）	治療や療養のための休業	その他	職場で普段いっしょに仕事をする人が、長期の休業を取得したことはない	無回答
1100	684	619	50	180	0
100.0%	62.2%	56.3%	4.5%	16.4%	0.0%

問21 過去5年間の間に周囲の人が長期休業を取得した際、あなた自身の業務において変化したことや感じたことはありますか。

### 1) 妊娠・出産・育児のための休業（産前・産後休業、育児休業）

合計	業務量が増加した	残業時間が増加した	休日出勤の回数が増えた	年次有給休暇など休暇を取得しにくくなった	心身の負担感が増した	休業者の分まで働いた貢献が適切に評価されなかった	仕事のやりがいが減った	仕事に対する不満が高まった	その他	特にない	無回答
684	404	280	79	178	201	111	22	84	19	211	0
100.0%	59.1%	40.9%	11.5%	26.0%	29.4%	16.2%	3.2%	12.3%	2.8%	30.8%	0.0%

### 2) 治療や療養のための休業

合計	業務量が増加した	残業時間が増加した	休日出勤の回数が増えた	年次有給休暇など休暇を取得しにくくなった	心身の負担感が増した	休業者の分まで働いた貢献が適切に評価されなかった	仕事のやりがいが減った	仕事に対する不満が高まった	その他	特にない	無回答
619	394	271	99	187	267	131	39	135	28	129	0
100.0%	63.7%	43.8%	16.0%	30.2%	43.1%	21.2%	6.3%	21.8%	4.5%	20.8%	0.0%

## 3) その他

合計	業務量が増加した	残業時間が増加した	休日出勤の回数が増えた	年次有給休暇など休暇を取得しにくくなった	心身の負担感が増した	休業者の分まで働いた貢献が適切に評価されなかった	仕事のやりがいが減った	仕事に対する不満が高まった	その他	特にない	無回答
50	30	21	10	14	24	11	4	18	4	12	0
100.0%	60.0%	42.0%	20.0%	28.0%	48.0%	22.0%	8.0%	36.0%	8.0%	24.0%	0.0%

問22 過去5年間の間に周囲の人が長期休業を取得した際にフォローするために、苦労したことがあればその経験について自由に記述ください。

(省略)

問23 あなたの現在の職場において、普段いっしょに仕事をする人が、5営業日後から長期休業を取得することになった場合を想定してください。あなたの職場では、業務を遂行する体制を早々に構築することができますか。

合計	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
1100	163	410	318	209	0
100.0%	14.8%	37.3%	28.9%	19.0%	0.0%

問24 前問（あなたの職場では、業務を遂行する体制を早々に構築することができますか。）について、「そう思う」「ややそう思う」と回答した理由は何ですか。

合計	普段から業務量が多すぎないため	必要に応じて業務水準を調整することができるため	人手が足りているため	互いの業務についてよく理解できているため	業務量の偏りが少ないため	業務に関する情報共有が適切に行われているため	日頃から誰かが休んだ際の対応の用意ができていたため	その他	わからない	無回答
573	144	167	71	228	86	249	101	70	23	0
100.0%	25.1%	29.1%	12.4%	39.8%	15.0%	43.5%	17.6%	12.2%	4.0%	0.0%

問25 前問（あなたの職場では、業務を遂行する体制を早々に構築することができると思いますか。）について、「あまりそう思わない」「そう思わない」と回答した理由は何ですか。

合計	普段から業務量が多いため	平時の業務水準を保つことができなくなるため	人手が足りないため	特定の人にしかわからない業務が多いため	業務量に偏りがあるため	業務に関する情報共有が適切に行えていないため	日頃から誰かが休んだ際の対応の用意ができていないため	その他	わからない	無回答
527	280	208	355	318	184	164	164	25	4	0
100.0%	53.1%	39.5%	67.4%	60.3%	34.9%	31.1%	31.1%	4.7%	0.8%	0.0%

問26 あなたの現在の職場において、普段いっしょに仕事をする人が、5営業日後から長期休業を取得することになった場合を想定してください。あなたの職場では、どのような方法で業務の調整をすることになると思いますか。

合計	不足分の人員を新たに確保する	長期休業者が担っていた業務を職場で分担する	職場全体の業務量削減を図る	個々人の生産性向上を図る	業務水準を見直す	その他	わからない	無回答
1100	303	935	148	191	198	64	18	0
100.0%	27.5%	85.0%	13.5%	17.4%	18.0%	5.8%	1.6%	0.0%

問27 あなたの現在の職場において、普段いっしょに仕事をする人が、5営業日後から長期休業を取得することになった場合を想定してください。あなたの職場が円滑に機能するよう体制構築を行うことは、あなたが所属する課において調整可能だと思いますか。あるいは、部での調整や庁内人事にて調整するべきだと思いますか。あなたの考えにもっとも近いものを1つ選んでください。

合計	課内において調整可能	部において調整すべき	部をまたいで、部署間で調整すべき	庁内の人事施策として調整すべき	その他	わからない	無回答
1100	429	92	32	467	29	51	0
100.0%	39.0%	8.4%	2.9%	42.5%	2.6%	4.6%	0.0%

問28 長期休業取得者や、長期にわたって職場を離れる職員がいる場合の業務調整について、職場に取り組んでほしいと考える取組はありますか。次の中から、最大3つまで選んでください。

合計	長期休業者をカバーする人員を庁内から確保する	長期休業者をカバーする人員を新規雇用により確保する	長期休業者が出た分、組織内の業務量を減らす取り組みを実施する	長期休業者が出た場合に、求める業務水準を見直す	長期休業者が生まれても影響を最小限にとどめるため、日々の業務の生産性向上に取り組む	長期休業者の業務をカバーする職員を評価する人事制度を設計する	長期休業者への理解を深める情報を提供するなど、意識改革を推進していく	その他	無回答
1100	613	380	437	336	327	381	223	47	0
100.0%	55.7%	34.5%	39.7%	30.5%	29.7%	34.6%	20.3%	4.3%	0.0%

問29 長期休業の取得を含めたワークライフバランスの実現について、希望することはありませんか。

合計	職員が長期休業や休暇を気兼ねなく取得できるようにしてほしい	職員の長期休業に伴う業務上の影響を最小限にとどめることができるようにしてほしい	職員のワークライフバランスを確保できるようにしてほしい	長期休業取得者の仕事をカバーする職員を適正に評価できるようにしてほしい	その他	無回答
1100	684	631	665	605	70	0
100.0%	62.2%	57.4%	60.5%	55.0%	6.4%	0.0%

問30 今後、長期休業取得をする人がいた際に、円滑に業務体制を構築するために必要だと思うことについて、自由に記述してください。

(省略)



### 3. 事例調査

#### (1) 実施概要

事例調査の実施先は、以下のとおりである。

ヒアリング先 組織名	区分	実施方法	実施日
盛岡市	自治体	ヒアリング調査	2020年10月29日
さいたま市	自治体	書面調査	
さいたま市桜区	自治体	書面調査	
東大和市	自治体	書面調査	
明石市	自治体	ヒアリング調査	2020年10月12日
四條畷市	自治体	ヒアリング調査	2020年9月10日
麒麟ホールディングス 株式会社	民間企業	ヒアリング調査	2020年8月28日

### 4. 有識者ヒアリング

#### (1) 実施概要

有識者ヒアリングは、調査の方向性やアンケート調査結果、ヒアリング調査結果に関する示唆をいただくことを目的として、以下のとおり実施した。

有識者	実施日
法政大学 キャリアデザイン学部 キャリアデザイン学科 坂爪 洋美 教授	2020年6月29日
独立行政法人 労働政策研究・研修機構 池田 心豪 主任研究員	2020年10月5日
獨協大学 法学部 総合政策学科 大谷 基道 教授	2020年10月13日

## 公益財団法人 東京市町村自治調査会

1986年10月に、市町村の自治の振興を図ることを目的に東京都多摩・島しょ地域の全市町村の総意により設立された行政シンクタンクです。

多摩・島しょ地域の広域的課題や共通課題に関する調査研究・普及啓発のほか、市町村共同事業、広域的市民活動への支援などを行っています。

本書は、(公財)東京市町村自治調査会及び三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社による共同調査方式で作成しました。

(公財)東京市町村自治調査会

永尾 昌文 調査部長 (東京都派遣)  
小野 友弘 主任研究員 (東京都派遣)  
深田 智明 研究員 (東大和市派遣)  
秋野 宏明 研究員 (東久留米市派遣)  
安本 正義 研究員 (三鷹市派遣)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
株式会社

山本 洋平 研究員  
萩原 理史 主任研究員  
尾島 有美 副主任研究員  
服部 保志 研究員

2021年3月発行

## 自治体における長期休暇取得等に伴う生産性維持に関する調査研究 報告書 ～業務のしわ寄せを生じさせない組織づくりに向けて～

発行 公益財団法人 東京市町村自治調査会  
〒183-0052  
東京都府中市新町 2-77-1 東京自治会館内  
TEL : 042-382-7722 FAX : 042-384-6057  
URL : <https://www.tama-100.or.jp>

発行責任者 小暮 実

調査委託 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
〒105-8501  
東京都港区虎ノ門 5-11-2 オランダヒルズ森タワー  
TEL : 03-6733-1000 FAX : 03-6733-1028  
URL : <https://www.murc.jp>

印刷 プリンティングイン株式会社  
〒180-0012  
東京都武蔵野市緑町 1-5-1 東海グリーンパークビル 2F  
TEL : 0422-54-0051 FAX : 0422-54-2951



# 自治体における長期休暇取得等に伴う 生産性維持に関する調査研究報告書

～業務のしわ寄せを生じさせない組織づくりに向けて～