



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

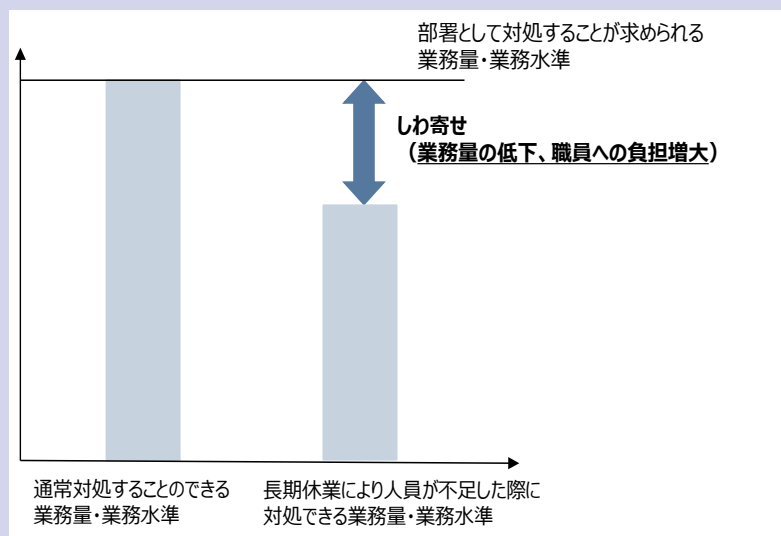
1. 公務員の長期休暇・休業取得の現状と課題

- ・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 >



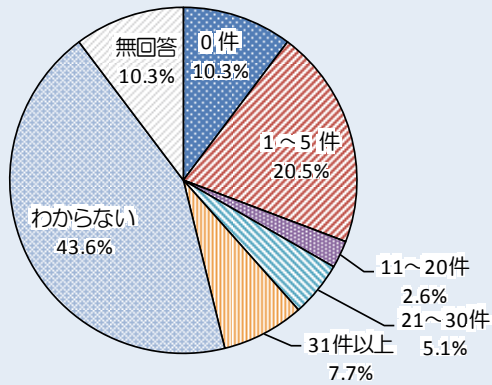
しわ寄せの発生による業務量の低下や、職員への負担増大を解消するための組織的な取組が必要

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>

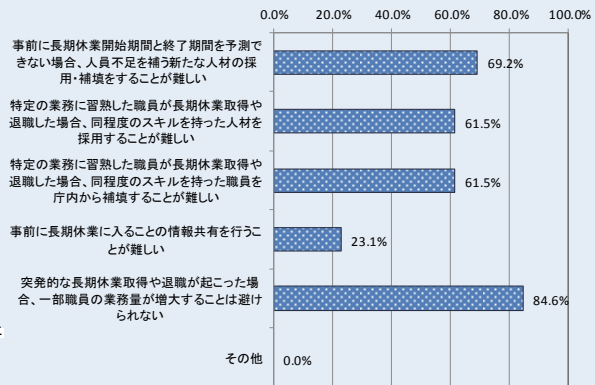
- ・人事担当部署による、一部職員へのしわ寄せの実態把握状況度合いにばらつきがある。
- ・休暇・休業期間の予測が困難であること、業務が属人化していることが一部職員へのしわ寄せへの対処を困難にしている。

<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)



(n=39)

<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)

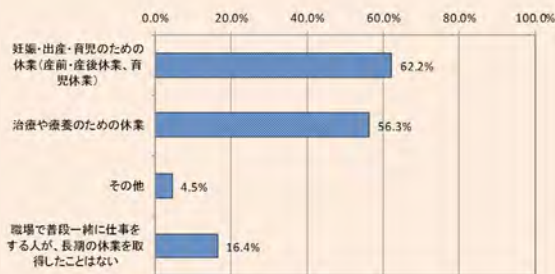


(n=39)

<職員アンケートから得られた示唆>

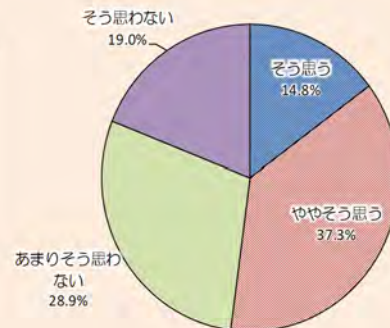
- ・過去5年間で、職場で長期休業が発生した経験がある職員の割合は約8割。休業の事由によって、業務への影響の仕方が異なる。
- ・現在の職員体制で長期休業が発生した場合に、早々に必要な業務体制を構築できると考える割合は約5割。また、普段から働きやすい傾向にある職場では業務体制が構築しやすい傾向が見られた。

<過去5年間における、職場で長期休業が発生した経験>
(MA)



(n=1,100)

<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)

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"> ・ 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) ・ 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)
人員増に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総人件費の抑制に配慮しつつ、業務量に対して適切な人員を確保することが重要である。(さいたま市)
業務減に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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)

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

第1章 本調査研究の背景・目的	1
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
第2章 長期休暇・休業取得の現状	7
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
第3章 多摩・島しょ地域における現状	21
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

第4章 しわ寄せ解消に資する事例調査	79
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
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 ...	117
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
資料編	135

