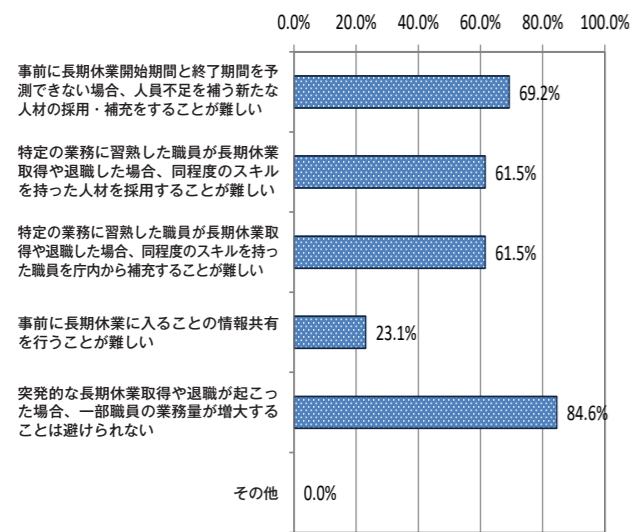


ことは避けられない」が最も多く84.6%となっており、一時的な業務増については周囲が頑張っただけで対応するものやむなしという考え方が支配的であることがうかがえる。

また、「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」、「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」といった人員確保の困難さに関する選択肢がいずれも6～7割に達しており、代替要員の確保が大きな課題であることもうかがえる。

▼図表 4 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 (複数回答可)



(n=39)

<出典> 報告書 P36

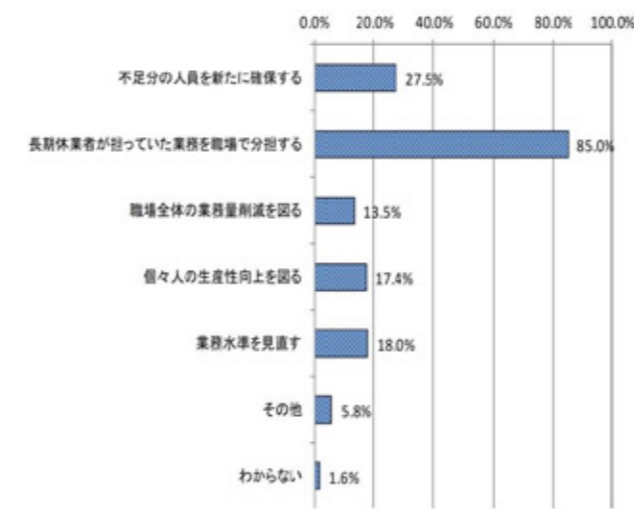
このように、残された職員が一時的に忙しくなるのは、人員確保が難しい以上、やむを得ないと考えられているようである。職場の定員は、平常時を基準にして査定される。繁忙期を基準にすると平常時に余裕が生じてしまい、人員を最大限に活用できないためである。したがって、繁忙期はキャパシティを超えてしまうことも織り込み済みなのである。

実際の対応策としてはどうか。図表5は、長期休業取得者発生時の業務の調整方法を職員アンケートで尋ねた結果である。「長期休業者が担っていた業務を職場で分担する」が85.0%と圧倒的に多く、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。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ことがうかがえる。

本来であれば、このような「しわ寄せ」が発生しないよう、新たな業務体制を早々に構築すべきであるが、それができないのはなぜか。図表6は、その理由を職員アンケートで尋ねた結果である。「人手が足りないため」が67.4%と最も多く、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。

つまり、図表4にも表れていたとおり、そもそも人員確保が難しく、特定の知識・経験を要する業務を任せられる人材の確保はさらに困難であることが、ここでもうかがわれる。

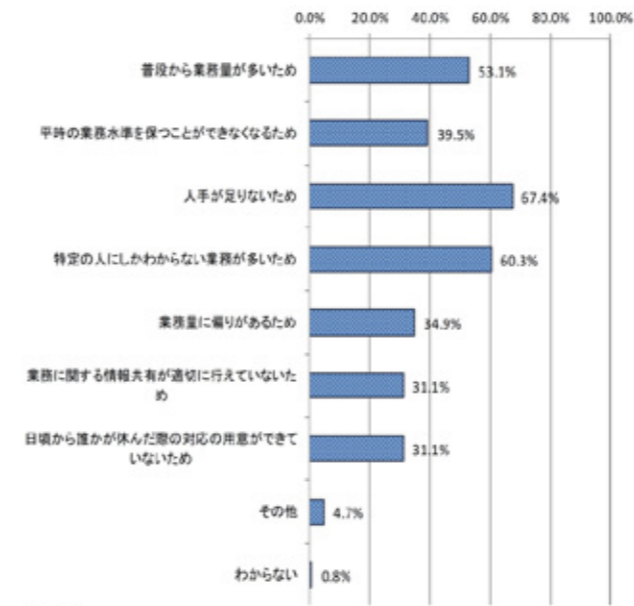
▼図表 5 長期休業取得者発生時の業務の調整方法 (複数回答可)



(n=1100)

<出典> 報告書 P69

▼図表 6 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 (複数回答可)



(n=527)

<出典> 報告書 P64

5. 「しわ寄せ」の解消に向けて

一部職員への「しわ寄せ」を放置し、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「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。

「しわ寄せ」の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、①対処できる業務量を増やす・業務水準を上げる（生産性向上、人員増）、②対処することが求められる業務量を減らす・業務水準を下げる（業務減）、といった取組が求められる。

本研究では、先進事例のヒアリング調査を行い、「しわ寄せ」の解消に向けた示唆を導き出している。具体的に取り組むべき内容としては、図表7のとおり、そのフローは図表8のとおりである。

▼図表 7 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

<出典> 報告書 P121