2021 年度 人材マネジメント部会
共同執筆論文

～山形村の人事・人材育成と未来についての考察～

2021 年度人材マネジメント部会参加者
長野県東筑摩郡山形村（第２期生）
古畑 佐登志
和田 和哉
丸山 晃弘

2022 年３月作成

目 次

１．はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

２．平成から令和へ～山形村の人材～・・・・・・・・・・・・・・２

３．人事と組織の現状と課題を整理・・・・・・・・・・・・・・・３

４．アクションプランの策定に向けて・・・・・・・・・・・・・・６

５．アクションプラン！！・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７

６．次年度以降に向けた展望・・・・・・・・・・・・・・・・・・８

７．参加者のきもち・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９

８．付記

（1）活動の記録・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12

（2）理事者、全職員への活動中間報告・・・・・・・・・・・15

（3）第５回研究会を終えて理事者への提言・・・・・・・・・31

１．はじめに

私たち３名は、山形村の第２期生として、2020 年度に人材マネジメント部会に参加するはずでした。しかし、2019 年末に新型コロナウイルスと命名された新種のウイルスは、半年足らずで地球征服をして、人間は行動を完全にコントロールされてしまい、感染が蔓延する中で 2020 年度の参加は見送りとなりました。

今回、2021 年度に参加させていただきましたが、研究会はとうとう一回も対面で開催することは叶わずに年度末を迎えました。今となれば東京会場で直接、幹事や全国からの参加者と対面し、熱量を肌で感じることができたら収穫はもっと大きかったのかなという思いもあります。

ですが、通常業務を離れて特別な空気感で受けた刺激は、この場所でしか経験できないものですので、参加して良かったと思える達成感を得ることができました。

2021 年度の人材マネジメント部会テーマ
「地域のための人・組織づくり」を考える
～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

この大きなテーマのもと、第１回、第２回と研究会を重ねる中で浮き彫りになった、山形村の現状と課題を整理、そして未来に向けたアクションプランの作成へと一年間の活動から、私たちの思い「自分事と捉える」ことで「一歩踏み出すことから全てが始まる」ことを感じて頂けたら幸いです。

２．平成から令和へ ～山形村の人材～

「バブル」という言葉は過去の出来事になりましたが、「レガシー」とは言い難い歴史のひとつです。平成時代の前半、まさに「バブル全盛期」の山形村は、バブルの恩恵を存分に受け、財源には困らないし、人口はどんどん増加して、このまま軽く人口 10,000 人を超えて「村」から「町」になるんじゃないか、そんな声まで聞こえるほどでした。

そんな中、山形村は職員採用を積極的に進め、平成 10 年度には職員数は 103 名まで増え十分な人材育成が無いまま、公共施設を次々と建設しまさに絶頂の時代でした。

しかし、平成 10 年度を過ぎた頃から暗雲が・・・

絶頂感は見る見る下降に転じて、平成 16 年度に「行政改革大綱」、平成 17～21 年度には「集中改革プラン」と称して事務事業の整理合理化、人件費抑制のため時間外勤務手当のカット、職員数の削減・・・（光熱水費削減のため消灯した暗い事務所で昼食を食べるようになったのはこの時からです。）

いわゆるリストラが無い地方公務員の職員数削減は、新規採用の停止という形で実施され、現在(令和３年度)において職員数は 88 名、絶頂期のマイナス 15 名です。

ところが、地方創生、地方分権と銘打った国の地方締め付けにより、業務量は肥大化が現在も続いており、住民が求める行政サービスは多種多様化の一途、村は足りなくなった職員数を臨時職員(今の会計年度任用職員)や民間委託で補おうとしていますが、慢性的な人員不足は今も続いています。

職員は、業務の複雑化と住民からの過大な要求(カスタマーハラスメント)への対応や、組織内に漂う希薄な人間関係等から、メンタルの不調を抱えている職員もいます。

現在の財源不足や人口減少社会において、職員数を大幅に増やすことは難しいと思われ、ここに来て「人材育成」「人事や組織のあり方」の重要性がクローズアップされ、山形村は平成 20 年 11 月に「山形村人材育成基本計画」、平成 21 年８月に「山形村人事評価制度の基準」を策定し研修会等を実施してきていますが、十分な成果が出ているのか？？それは現在の組織や職員個人のモチベーションの低さ、職場での人間関係を見れば明らかです。

一方、山形村の人事は政策的な部分以外は、「勘と経験」による場当たり的な人事をしてきたことは否めず、そういった人事が職員のモチベーションや人間関係に大きく影響があることは事実です。

私たちは、山形村の 10 年後のありたい姿や、10 年後に向けた取り組みを考えるに当り、まず山形村に必要なのは、兎にも角にも「人事改革」と「人材育成(山形村に関わる全ての人の意識改革)」が最重要との思いに至り、人材マネジメント研究会に参加する最大の目的であると考えました。

３．人事と組織の現状と課題を整理

私たちは、山形村に必要な「人事改革」と「人材育成(山形村に関わる全ての人の意識改革)」について深掘りし、一歩踏み出すための第一段階として山形村の現状と課題を明らかにするため、理事者・課長職・課長補佐～主査・主任～主事補のグループに分けて、同じ内容のインタビューやヒアリングを行いました。

それぞれの立場で感じている、「本音」を聞くことができました。そこには、「理事者が見ている理想と、職員が見ている現実」が浮かび上がりました。

その中で、特に印象に残った（ポイントになる）言葉を下記に集めました。

（理事者）

- 「人事異動希望調書」は何度も課がダブらないように職歴を見ていて、異動希望は見ていない。
- 年功序列は徐々に崩さざるを得ないと考えている。
- ４年に一度の選挙によって選ばれる立場であり、10 年というサイクルでは考えにくい。
- 職員の力量が問われる時代で、全員が主役でありスターは必要ない。
- 課を越えた横のつながりが必要。

（課長職）

- 人事異動希望を取っているが、全く希望通りになっていない。フラストレーションが溜まる。
- 任用だから、人事だからで説明責任から逃げてはいけないと思う。しっかりした説明が必要。
- 理事者と課長職のコミュニケーションが取れていない。
- トライアンドエラーが許される職場の雰囲気づくりが必要。
- 理事者、組織と言う前に、職員同士がお互いを「尊重」し合いチーム意識を高める必要がある。

（課長補佐～主査）

- 理事者は各施設に年数回しか来ないので、現場の状況が見えていない。
- 課の人員配置について、増えた減ったの説明が全くない。説明責任を求めたい。
- この役場は、人に仕事がくっつき過ぎていないか？
- 山形村が好きだから仕事をやっている。
- 課のような縦の繋がりより、課を越えた横の繋がりのほうが上手く行くことも多い。

（主任～主事補）

- 異動させた理由を伝えて欲しい。理由を聞けなければ、人事異動はただの「穴埋めゲーム」としか思えない。
- 異動内示の時に、モチベーション、やる気を持たせるのが理事者の役目ではないのか？
- 人が足りない、時間が足りない状況を課長職が理事者へ上手く伝えていないのではないか。
- 保育士は異動がないため、人間関係が固まりつつある。

➢異動が目的になっていて、組織づくりや戦略的人事という本来の目的が置き去りになっていると感じます。また、職員の異動希望が生かされず、異動内示の時に十分な説明がないのは職員にとってモチベーションの低下に直結しています。

➢普段から理事者と職員（特に課長職との）対話、共有、共感が足りていない。

➢課長以下、職員全体として異動させた理由と納得感が得られていないため、気持ちの整理が付かず、仕事への取り組み方にも悪影響を与えている。そのため、現状の組織は全員が同じ方向を向いた力強い組織とはなっていないので、めぐり巡って住民サービスの低下を招き、間接的に住民の不利益に繋がっている。

➢保育士、保健師等の専門職は人事異動が無い若しくは少ないために、職場の人間関係が固まり、希薄になっている。そこから生まれる、逆らえない雰囲気や前例踏襲は、一般事務職でも言えることですが、マンネリ感や、個人の意識低下を招きます。

↓

このような組織では、ルールを守らない職員や、仲間の陰口悪口を言い合うなど、雰囲気が悪くなるだけでなく、生産性の低い組織になってしまっているのではないか。

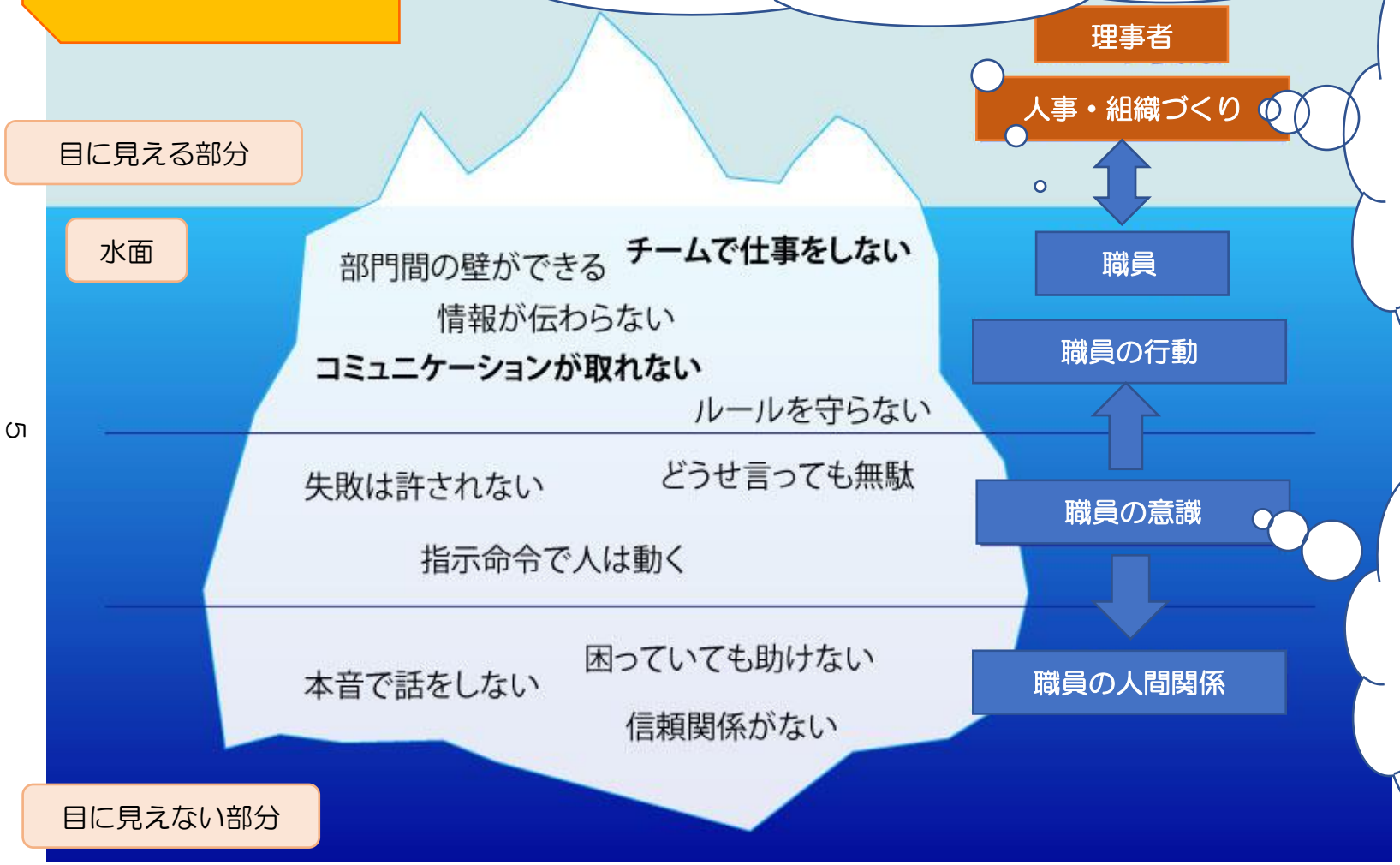
このように、インタビューやヒアリングを行った結果から山形村の現状や課題を抽出することができました。

また、職員は日々感じている感情やストレスを言葉にしたり、議論できたりする場所や機会が無いことにも大きな閉塞感を感じていて、そうした傾向は若年層ほど強くなっていると思われ、定期的にこのような機会を設けることは「組織づくり」において必要だと感じました。

次ページに、「山形村の現状と課題を整理」しました。

山形村の現状と課題

「…だろう」「…はず」では、お互いの意思疎通はできない。
対話・共有・共感し合いお互いに「尊重」が必要。



理事者

人事・組織づくり

職員

職員の行動

職員の意識

職員の人間関係

目に見える部分だけで「人事」「組織づくり」をすると、職員の心理や思いが置き去りになり、中身の無い組織になる。

「意識」が変わらなければ「行動」と「人間関係」も上手くいかないし、メンタルも整わない。

イラスト出典 https://media.unipos.me/organizational-climate

４．アクションプランの作成に向けて

職員として「村を愛する」のなら、まずは「職場を愛する」ことが必要。

この実現に向けて、下記の３点の要素について、一歩踏み出しビルドアップするためのアクションプランの作成に取り組みました。

【アクションプランに盛り込む３要素】

① 職員の意識改革と個人の成長
② 人事改革
③ 組織づくり

→

〖テーマ〗
山形村の 10 年後のありたい姿を
実現するための原動力となる、
活気ある創造性豊かな組織へ

① 職員の意識改革と個人の成長

- 「他人まかせ」から‥‥‥「誰もやらない」のなら「自分がやる」 自分事と捉える力。
- 人としての魅力アップ‥‥‥一緒に仕事したいと思ってもらえる自分になろう。
- 自分の取扱説明書を手に入れる‥‥‥自分の強みを手に入れ、メンタル強者になる。
- 個人の目覚め‥‥‥小さな成功体験の積み重ねから自信をつける。

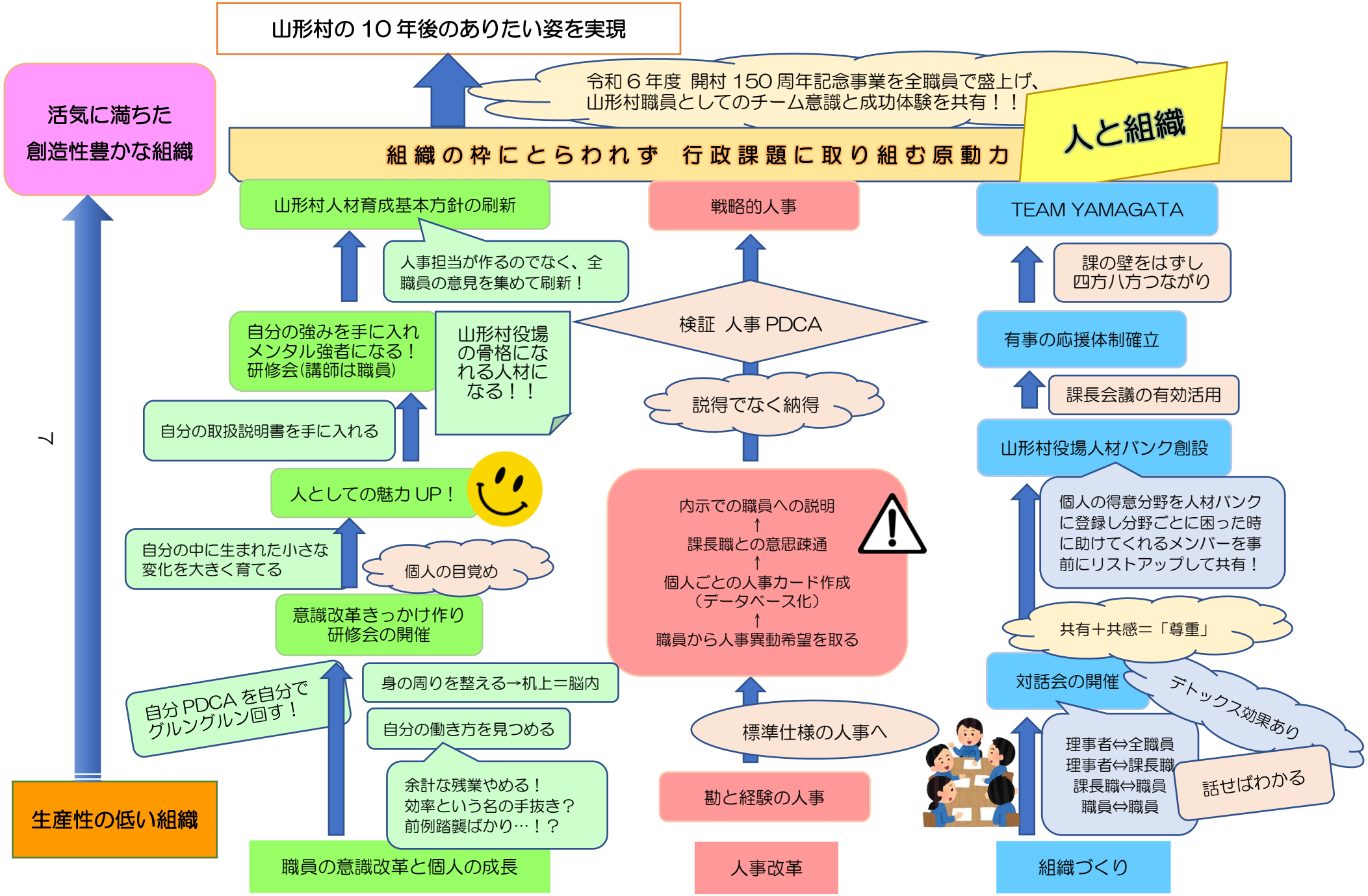
② 人事改革

- 「勘と経験人事」から「戦略的人事」への変革‥‥‥目的と手段を間違わない人事。
- 個人ごとの異動履歴、希望履歴のデータベース化‥‥‥個人の適性と希望の記録。
- 異動内示の時の説明と対話‥‥‥「説得ではなく納得」

③ 組織づくり

- ①②が一歩先を進みながら、組織づくりが出来て行くイメージ。
- 対話から生まれる「共有と共感」‥‥‥理事者と職員、職員同士の「尊重」と「共働」。
- 課長会議の使い方‥‥‥理事者と課長職のコミュニケーション、横の繋がり。
- 業務改善‥‥‥チームワークの醸成と飛躍

このような要素を盛り込んで、次ページのアクションプランを作成！


山形村の10年後のありたい姿を実現
活気に満ちた
創造性豊かな組織
令和６年度 開村150周年記念事業を全職員で盛上げ、
山形村職員としてのチーム意識と成功体験を共有！！
人と組織
組織の枠にとらわれず 行政課題に取り組む原動力
山形村人材育成基本方針の刷新
人事担当が作るのでなく、全職員の意見を集めて刷新！
自分の強みを手に入れ
メンタル強者になる！
研修会(講師は職員)
山形村役場の骨格になれる人材になる！！
自分の取扱説明書を手に入れる
人としての魅力UP！
自分の中に生まれた小さな変化を大きく育てる
個人の目覚め
意識改革きっかけ作り
研修会の開催
自分PDCAを自分でグルングルン回す！
身の周りを整える→机上＝脳内
自分の働き方を見つめる
余計な残業やめる！
効率という名の手抜き？
前例踏襲ばかり…！？
職員の意識改革と個人の成長
生産性の低い組織
戦略的人事
検証 人事PDCA
説得でなく納得
内示での職員への説明
↑
課長職との意思疎通
↑
個人ごとの人事カード作成
（データベース化）
↑
職員から人事異動希望を取る
標準仕様の人事へ
勘と経験の人事
人事改革
TEAM YAMAGATA
課の壁をはずし
四方八方つながり
有事の応援体制確立
課長会議の有効活用
山形村役場人材バンク創設
個人の得意分野を人材バンクに登録し分野ごとに困った時に助けてくれるメンバーを事前にリストアップして共有！
共有＋共感＝「尊重」
対話会の開催
デトックス効果あり
理事者⇔全職員
理事者⇔課長職
課長職⇔職員
職員⇔職員
話せばわかる
組織づくり

６．次年度以降に向けた展望

（今年度の思い）

今年度の人材マネジメント部会のテーマにある「人材育成・組織力向上・人事」は、今まさに山形村が直面している課題であり、住民の利益となるよう乗り越えるべき行政課題です。そこへ更に「生活者起点」という新しいキーワードが加わったことで、私たち参加者は「自分事として捉える」ことが出来ました。

一番強く感じたのは、職場環境や人事がきっかけによるメンタル不調等により中途退職を余儀なくされる職員を無くしたいという思いです。

研究会で得た知識や刺激を、私たち３名が消化するだけではもったいないと考え、この熱量をタイムリーに理事者、全職員に伝えるべく途中２回に渡り中間報告と人事改革の提言を行い、研究会と同時進行でアクションを起こしてきました。

私たちの手法が正解だったかどうかは、これから答えが出ることだと思いますが、理事者、全職員の意識の中に小さな変化が出てきているのは事実だと思います。

（来年度に向けて）

中間報告や人事改革の提言を行ったことで、理事者と全職員との現状や課題の共有は出来ていると思います。実際に、理事者は「人事」「人材育成」について今までとは違う変化に取り組み始めていただいており、職員においても特に若年層職員は現状を「何とかしなければ」という思いを持ってくれた職員が多く、職員同士で対話するなどの動きも出てきています。

この流れを、次年度の第３期生へと引き継ぎ、更に活動の輪を広げて欲しいですし、私たち第２期生もここが終わりではなく、それぞれの立場に戻りアクションプランに掲げた様々なアクションを起こせるよう活動を続けて行こうと思います。

職員個人の意識を前向きにして行くことは大変なことですし、個人差が大きくて全員が一緒に進むというのは、もしかしたら難しいのかも知れませんが、レベルに多少の差はあったとしても、「山形村役場」に関わる全ての人が同じ方向を向いて、一年後に確実に一歩前へ踏み出した姿を見ることができるよう取り組んで行きたいと思います。

7．参加者のきもち

（ 古畑 佐登志 ）

個人的所見について・・・

山形村役場に勤務して 32 年経ちましたが、思い返して見ると入庁してから現在に至るまで、良い意味で影響を受けた、自分を成長させてくれた上司や職員はどれぐらいいただろう‥‥‥と、研究会に参加しながらずっと考えていました。

「みんなのおかげで…」と広い意味で言うことはできても、この人ならついて行ける、助けてもらえると心から言える人は案外少なく、そう思える人がいるかどうかは働きやすい職場かどうかに直結します。

‥‥‥そんなことを考え、今年度の人事異動希望調書の提出状況を聞きながら思い付いたことがあります。

仕事の魅力 ≦ 人の魅力

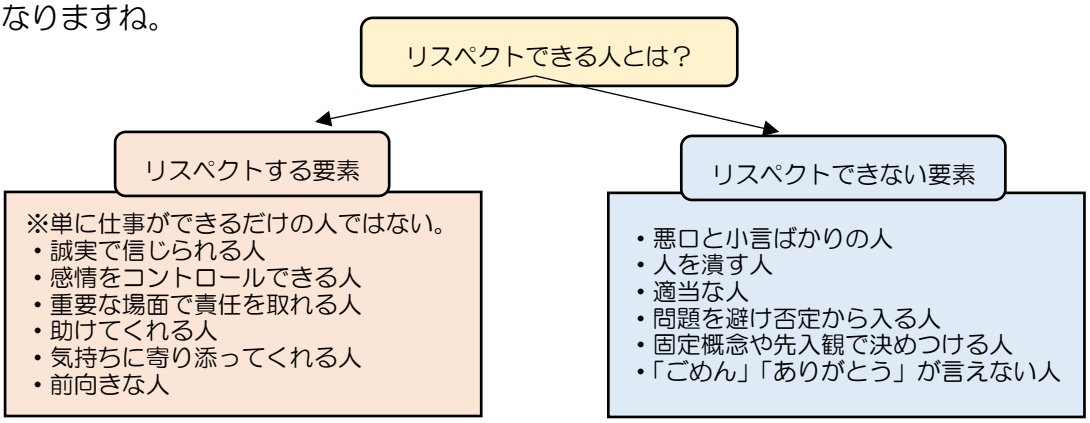
➢「この仕事がしたい、自分には向いている」よりも「誰と仕事をしたい」を重視。
（「誰とは働きたくない」）

もちろん、全ての職員がそうではないと思いますが、本心でそう願っている職員が多いのではないでしょうか。

どの課で、どの担当に就いていても給与は同じ、であれば仕事の取捨選択より一緒に働きたい「誰か」が重要であり、その「誰か」に選ばれるような職員を増やすことが、人材育成、組織づくりの原点で、全ての職員が、「誰か」を選ぶ側であり、選ばれる側でもある。

アクションプランにある、「職員の意識改革と個人の成長」がとても重要であると思いますし、「魅力的な人になろう！」これが全てだと思います。

全員が魅力的な職員になれば、「山形村人材育成基本方針」も「人事評価制度」も必要なくなりますね。



幹事の皆さんからは今後の指標になる言葉をたくさん頂きました。

人材マネジメント部会には卒業はないそうですが、残り少なくなってきた職員生活の中でアクションプランに取り組みながら、「もっと魅力的な人になれるよう、自分を磨きます。」

貴重な経験の場を与えてくださった、全ての皆さんに感謝申し上げます。

（ 和田 和哉 ）

なぜ私に白羽の矢が立ったのか、分からないまま参加することになった人マネ。いざ始まってみると、これまで触れたこともなかった言葉や理論、取り組む課題の大きさに戸惑い、考えてはみるものの正しい答えが分からないの連続でした。それでもいっしょに参加した２人をはじめ、様々な意見を寄せてくれた職場の皆さんのおかげで、何とか１年乗り切れたと思っています。感謝に堪えません。

職員が働きやすく、やりがいをもって、気分良く仕事に取り組めば、住民の幸せにつながるはずです。そのためには、多くの職員が疑問に感じている人事のやり方、人材育成を見直す必要があるというのが、私たちが導き出した答えです。言うは易し、やるは難しですが、今取り組まないと、役場の崩壊から山形村が限界を迎える時が来ると感じています。

とは言え惰性に流され、楽をしたい自分がいるのも確かです。１人では無理ですが、みんなで１歩でも、半歩でも、出来ることで良いから行動することが大切だと思います。理事者の強力なリーダーシップのもと、オール山形村役場で取り組むこと。私たちの取り組みがきっかけになれば幸いです。

（ 丸山 晃弘 ）

人マネに参加して・・・

とある日に、・・人マネの研修会に行ってくれないかと話があった。私などが、人材育成に参加するなどあり得ないし、そんな器ではないので断るつもりで話を聞いた。断るつもりだったが、最終的には「業務命令ですかの問いに、“そうです”の言葉」だったので、仕方なく参加することになってしまった。一人 10 万円の参加費を費やすのに、こんな気持ちで参加するのも後ろめたさがあるスタートでした。

別の日に、前回参加の第１期生の某課長より、俺らも最初行けと言われて参加し、人マネ幹事団から掲示される問いにモヤモヤさせられ悩んで研究を進めたが、参加したことで新たな“気づき”が生まれそれに取り組むことで、「ここに“住み・働く”すべての人が幸せにあるために・・・」を目標に課題解決をすすめ、多くのことを学び、気づかされ、新たな発想で進んでいく事ができたので、参加すれば絶対に得るものがあるぞと、エールをいただきました。

“そんなこと言われても・・・・。”　　参加する前はそう思っていました。

第１回目の研究会に参加して、今年度取り組む内容の説明を受け、「生活者起点に立った組織づくり」をテーマに１年間取り組むことになりました。最初は、俺たちに何をしろと言っているのだろう、どうにもできないんじゃないか、と不安と戸惑い、モヤモヤのなか、研究会がスタートしました。

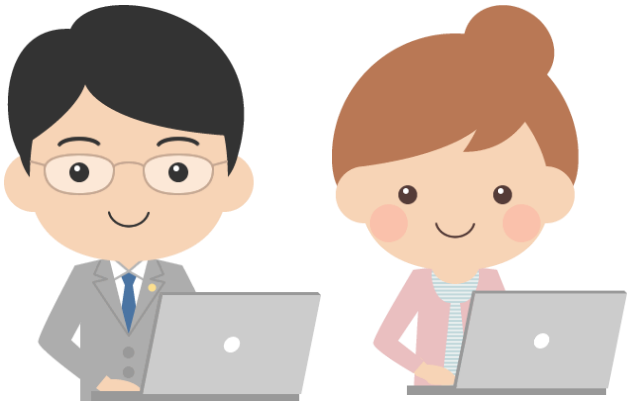
とりあえずやってみる・・・・

人マネ参加の３人で、理事者を含め職員からヒアリングをして、今の現状を把握し、どうすれば良い組織づくりができるかなどを考えることで、今の組織に何が必要か気づくことが必要でした。様々な意見を聞いた中で、職員の皆様方に素直に現状報告し、その中から導き出した良い組織になるための一歩を理事者へ提言をすることまで進めることができました。何をするべきかわからないままの最初でしたが、回を重ねるごとに、明確にするべきところを人マネ幹事団の講師の皆様方からアドバイスをいただき、目指すべきところに向かうことができました。

「人マネに参加したって・・・」と思っていた自分でしたが、研究会を重ねることによって、一歩前に踏み出せば改革することができるのではないかとの思いになっていきました。

研究会は終わりましたが、良い組織になるために、今後も取り組んでいきたいと思います。この研究会に３名で参加させていただきましたが、参加した仲間と御協力をいただいた職員の皆様には感謝申し上げます。

小さな一歩が、山形村の良い未来につながるように皆さんと前に進んでいきたいと思います。



付記（１） 活動の記録

【 第０回研究会 WEB 】

開催日時：４月２２日(木) 10 時 30 分～11 時 30 分

（内容）・オンライン接続の方法確認

・年間スケジュールの確認

・事前課題について

・事務連絡他

【 第１回研究会 WEB 】

開催日時：４月２６日(月) １３時～１７時

（内容）・人材マネジメント部会の設立背景と目的について

・グループワーク

自己紹介

事前課題へ取組む中での気づき、考えの共有

人と組織の現状や今後について対話し共通点や相違点を共有

【 理事者・職員へのインタビュー 】

開催日時：５月　７日(金)理事者へのインタビュー

５月１４日(金)職員へのインタビュー(管理職/課長補佐～主査/主任～主事補)

（質問内容）・人事評価制度の運用について

・山形村の人事異動について

・その他組織のことについて

【 第２回研究会 WEB 】

開催日時：５月２７日(木) １０時～１７時

（内容）・あなたの自治体の「人、組織づくり」の現状と背景

・理事者、職員へのヒアリング調査から見えた現状

・現状把握した上での参加者の気づきや学びについて

【 理事者・管理職・職員へのヒアリング 】

開催日時：７月６日(火) 理事者・管理職

７月９日(金) 総務課職員・企画振興課職員へのヒアリング

（質問内容）・10 年後、理想の山形村の姿は？

・成り行き任せの 10 年後はどんなことになってると思う？

・「理想の 10 年後」のための戦略はあるか？

・「理想の 10 年後戦略」を実現するために必要な人事は？

【 第３回研究会 WEB 】

開催日時：７月２７日(火) １０時～１７時

（内容）・１０年後の地域のありたい姿(ビジョン)とは

・ありたい姿の実現へ向けて自治体が戦略的に取り組むべきことは何か

・戦略的に取り組むために、人事は今のままで大丈夫なのか？

・テーマに取り組んでの参加者の気づきや学びについて

【 第４回研究会 WEB 】

開催日時：８月２５日(水) １６時～１８時

（内容）・生活者起点の「人、組織づくり」(人事のあり方)アクションプランの作成

アクションプランの段階図について

変革の推進力と抵抗力について

【 理事者・全職員への中間報告 】

開催日時：９月１３日(月)　　（※付記２ ●ページ～●ページ参照）

（内容）・村長室にて理事者３名へ参加者３名から報告書をもとに中間報告した後、同じ報告書を全職員に紙で配布し、思いを全員で共有した。

【 第５回研究会 WEB 】

開催日時：１０月２２日(金) １０時～１１時５０分

（内容）・第１～４回までの課題整理

・人、組織づくりのあるべき姿について

・人、組織づくりの現状と問題点について

・推進力を活かし、抵抗力への対策を考える

【 理事者への提言と全職員との共有 】

開催日時：１２月１０日(金)　　（※付記１ ●ページ～●ページ参照）

（内容）・「第５回研究会の報告について」の資料をもとに、理事者３名へ参加者３名から、人事改革について提言を行った。その後、同じ資料を全職員に紙で配布し提言の内容を全員で共有した。

【 第６回研究会 WEB 】

開催日時：１月２７日(木) １３時～１７時

１月 28 日(金)　９時～17 時

（内容）・アクションプランの優秀市村のプレゼン

・NPO 法人テラ・ルネッサンス特別講演

・一年の活動の振返りセッション

・幹事による最終講話、年度総括、クローズ

付記（2） 理事者/全職員への活動中間報告の記録

（内容）５月７、14 日及び７月６、９日に理事者、職員へ本音を聴いたインタビューとヒアリングの内容と、第１回～第４回までの研究会で出てきた気になる言葉等について、中間報告という形でまとめたものです。

９月 13 日に、この報告書をもとに理事者３名に中間報告と共に参加者の思いを言葉で伝えました。またその後、同じ報告書を紙で全職員に配布し思いを共有しました。

【R３人マネ中間報告】

令和３年度の人材マネジメント部会に参加している３人から

『山形村役場』に携わる理事者、職員、全てのみなさんへ

古畑佐登志　和田和哉　丸山晃弘

私たち３人は、行って来いという命を受けて、山形村２期生として「人材マネジメント部会」に参加しています。

新型コロナウィルス感染症のため、昨年は参加を延期し今年度参加することになったものの、東京で行う研究会は全てオンラインになり…

どうにかこうにか前半を乗り越え、これから後半の核心“コア”な部分に入って行かなければならない場所に立っています。

前半を経験しての心境は‥‥‥

もやもや（は？なんだこれ？）

もやもや（どうしろって言うの？）

もやもや（何をすればいいの？）

この「もやもや」を私たち３人だけが感じているのは辛いので、みなさんも一緒に「もやもや」してほしい…（させたい…）

そんな思いを込めて、前半をまとめてみました。

‥‥‥ここからは「すべて一人称で捉えてください」（何事も自分事として考える）

さぁ、みなさん、働きやすい職場環境づくりに向けて

一緒に「**もやもや**」しちゃいましょう‥‥‥

【2021 年度の「人材マネジメント部会」のテーマ】

“地域のための人・組織づくり”を考える

～「生活者起点」を意識した人材育成＆組織力向上に向けた人事のあり方とは何か～

何だか、難しそうなテーマに見えます（実際難しい…）簡単に言うと、

「人がいない、足りない」

でも単に人数だけいれば良いのではなく、優秀な人材が欲しい

それには「人材育成と組織力向上」が絶対条件

そのためには「**人事のあり方**」が根本的に重要だと言うことを、

学んで理解して先手を打つ一歩を踏み出すことをめざすというテーマ。

＊＊

まずは、今の「山形村役場」の現状をつかむところから・・・・・・

（令和 3 年度人材マネジメント部会　第 2 回研究会の事前課題）

理事者、課長職、職員の「本音」を聞きました。（その①）
それぞれの立場の皆さんが、どんなことを思い、考え、悩み、苦しんでいるのか？
脚色・編集なしでまとめてありますので、「本音」を読んでください。

（本音を聞いた日）

R3・5・7　　理事者（村長、副村長、教育長）
R3・5・10　課長職（10名）
R3・5・14　課長補佐　～　主査（11 名）
R3・5・14　主任　～　主事補（11 名）

（質問内容）

① 人事評価制度の運用について
② 山形村の人事異動について
③ その他のことについて

①人事評価制度の運用について

（理事者）

・令和 4 年度から人事評価を本格実施します。(国(総務省)の方針に従うため)
（昇給昇格には使用せず、賞与に差をつけていく。）

・人事評価を行って組織としてモチベーション向上につなげられるか難しい。

・上がる人もいれば下がる人もいる、和を崩すことも怖い。

・H18 に国から示された人事評価制度を進めるにあたり、人事評価で目指すべき、職員の目標像が無かったので、後から「山形村人材育成基本方針」を H20 に作った。

・「山形村人材育成基本方針」の内容について、普遍的な部分以外は時代と共に変えるべきだと考えている。

（課長職）

・人事評価だけではなく、昇格試験も必要になってこないか。判断の根拠になる。

・人事評価制度の本格運用で退職者が増えないか、嫌気がさして早期退職者が増えないか心配。

・年功序列の崩壊、待遇、給与の格差により、人間関係が悪化しないか。

・評価の目ぞろいが難しい。

・理事者が最終調整することにはなっているが、管理職によってバラつきが生じないような公平な評価は難しい。

（課長補佐～主査）

・人事評価はどれだけ活用しているか疑問。これにかなりの労力を使っているが、生かされていないのなら無駄。

・人事評価の本格運用について今日初めて聞いた。

・評価者の目ぞろいが出来ていないので、低く差が付けられたら納得できない。

・上がった下がったの説明はあるのか？

・モチベーションが上がる人、下がる人がいるので組織内がぎくしゃくするのは怖い。

・保育現場は評価が見えにくい、どう評価するのか疑問、不安が多い。

・保育園業務に当てはまらない項目があり、評価できないため「苦肉の策」で毎回「B」にしている。こんな評価でいいのか？

（主任～主事補）

・人事評価で差を付けるのは賛成か？・・・「**賛成が多数**」

・評価によって差を付けることは良いが、見切り発車では不安がある。

・人事評価は上司が部下を評価だけではなく、部下が上司を評価することもやって欲しい。
（上司は、金額に見合った仕事をして欲しいが、まったくダメ。）

・今の評価制度は中途半端。

・理事者も管理職も不安に感じているような制度で差を付けられても、不満だけが残る。
・本格運用により差がついた場合、公表するのか？どうやって職員に伝えられるのか。
・保育士が目標設定を人事評価シートでするのは難しい。（数字で評価できない）
・本格運用して行くなら、しっかり給与、昇任に繋げてもらいたい。

②山形村の人事異動について

（理事者）

・人事異動は副村長が概ねを考え、村長が最終承認している。（課長職と相談はしない。）
・「人事異動希望調書」は何度も課がダブらないように、職歴を見ていて、希望は見ていない。
・年功序列は徐々に崩さざるを得ないと考えている。
・組織力を向上させる人事にしたいが、100 点の人事異動は難しい。
・若手は数年で何ヵ所かまわって、偏りなく知識を得て欲しいと思っている。係長以上になったら適性を見て配置している。

（課長職）

・人事希望を取っているがまったく希望通りになっていない、フラストレーションがたまる。
・出先に理事者が来ることは年に 2～3 回しかなく、職員の仕事ぶりを見ようともしていない。
・良く現場を把握した上で人事異動を行ってほしい。
・人事の前に、「この課の業務はこの位だから職員は○人」といった検討が必要である。
・経験年数が長くなった人を異動させることを理事者は考えているようだが、これでは仕事の継続性を考慮していない人事なので、課をまとめる立場として残念に感じる。現場を把握した上で人事異動を考えて欲しい。
・任用だから、人事だからで説明責任から逃げてはいけないと思う。しっかりした説明が必要。
・当課は今春の人事異動で1名増となったが、理事者からの相談や説明は全くなかった。
・理事者と課長職のコミュニケーションが取れていない。
・適材適所の配置ならば、全体としては良い仕事ができると思う一方、固定化も如何かと思う。

（課長補佐～主査）

・今春の人事異動を見ても、現場の実情を見てないんだと思う。理事者は出先に数回しか来ていないので、現場の現状が見えていない。
・頭数を揃えるだけの人事だ。1年後も見据えた人事をして欲しい。
・なんでこのタイミングで動かしたのか、理解に苦しむ。体調を崩した職員もいる。コロナ担当課は半分も動かされて現在も大変に混乱したまま。
・専門職のベテランを研修に出して専門職の新人を配置した人事だったが、一般職では新人の教育ができない。非常に混乱している。現場を見ていないとしか言いようがない。
・人が足りていないのか？人事が悪いのか？足りないなら、まともな人事をしてほしい。

・課の人員配置について、増えた減ったの説明が全くない。説明責任を求めたい。
・課の事情等を考えた人事とは到底思えない。
・全てに配慮せよと言っても無理なのは分かるが、少しは考えて欲しい。

（主任～主事補）

・こんな人事をしたら大変な事になるのが、誰が考えても明白なのにやってしまった。現在、土日もなく、夜遅くまで仕事してもうまく回っていない。
・異動させた理由を伝えて欲しい。理由を聞けなければ、人事異動はただの「穴埋めゲーム」としか思えない。

・人事異動があることは仕方ないことだが、仕事の実情を把握した上でやってほしい。少なくとも、理事者と課長職がしっかり協議して決めてほしい。
・新規事業を意欲満々で企画したのに異動した職員を目にして、気の毒に感じている。配慮が出来なかったのか？
・係長職の後任に主任、主査が配置される人事が多々あるが、これでは上手く行くはずがない。数合わせではダメだ。
・人員が増えた課にいるが、理事者がまったく説明してくれないので、肩身の狭い思いをしているので何とかしてほしい。
・異動内示の時に、「あなたにはこうして欲しい、こうあって欲しい」、「だからここの部署に行って頑張って欲しい」という説明をして頂けないか。モチベーション、やる気を持たせるのが理事者の役目ではないのかと思う。
・そんなに頻繁に動かさなくても良いのではないか。
・保育園は異動がないため、人間関係が固まりつつある。良い面も、悪い面もある。

③その他のことについて

（理事者）

・地方分権一括法により、想像力が必要になった。様々な事について、国から示されたものではなく、村で考えて行動すべきだと考える。そのために専門性をもった職員を育てる必要があるが、全体的な視線で見れる職員も必要。ただし、山形村役場のような小規模集団でスペシャリストを独自で育てるのは難しい。自前で出来ないところはアウトソーシングや他から借りるという方向性で考えたい。

（課長職）

・自分の課をどうまとめるかに一生懸命で、生活者目線なんてほとんど考えられない。だが、住民と同じ視点も必要で、「役場最近良くなったね」と言ってもらえるような仕事がしたい。

・育休、産休、療養休暇の人員補充について、その場しのぎであり基準がない。何か作って欲しい。
・職員採用の段階から、山形村役場は小さい組織だから、大きいところと同じには出来ないと言うことを説明していく必要があるのではないか。
・職員は中だけを見ていて、外を見ていない。（仕事だけを見ていて、住民を見ていない。）

（課長補佐～主査）
・上司がまったく超過勤務を申請しないので、部下としては申請しずらく、結局サービス残業が増えてしまう。
・超過勤務の付け方は、課によって（課長によって）やり方が違う。

・この役場は、人に仕事がくっつき過ぎていないか？
＊異動で人が変わると、上手く引き継げない。
＊担当の頭の中にだけ記憶されていて、メモ書きや記録を残せない職員が多い。
＊個人で仕事をしていて、チームで仕事をしていない。
＊「・・・担当が不在なのでわかりません。」という言い訳ばかりをする。

・育休、産休代替の配置が無く、その分まで任されて非常に辛い。代替が付く場合とつかない場合の基準を知りたい。
・会計年度任用職員の給料面の改善がなければ、保育園職員の人員不足は解消されない。
・10年後も、心身ともに健康で働いていたい。

（主任～主事補）
・理事者が職員の仕事を把握しようという努力が見られない。小さな組織だからできるはずなのに、やろうとしていない。
・小さな組織なら末端の仕事まで見える。
・人が足りない、時間が足りない状況を課長職が理事者へ上手く伝えていないのではないか。

次に「10 年後の山形村」を想像し、その実現に必要な人事とは？

「山形村役場」の人事について掘り下げます・・・・・・

（令和 3 年度人材マネジメント部会　第 3 回研究会の事前課題）

理事者、課長職、職員の「本音」を聞きました。（その②）
それぞれの立場で、どんな未来を想像しているのか？
何もしない「成り行き任せの山形村」はどんな未来か？
今の人事に必要な「変化」、「改革」について…
皆さんの「本音」を読んでください。

（本音を聞いた日）

R3・7・6　理事者（村長、副村長、教育長）
R3・7・6　課長職（総務課長、企画振興課長、産業振興課長）
R3・7・9　総務・企画担当職員
（総務係、財政係、地域振興係、情報政策係）（6名）

（質問内容）

① 10 年後、理想の山形村の姿は？（描いているビジョン）
② 成り行き任せの 10 年後は、どんなことになっていると思う？
③ 「理想の 10 年後」のための戦略はあるか？
④ 「理想の 10 年後戦略」を実現するために必要な人事は？
⑤ その他全般のことについて

①10 年後、理想の山形村の姿は？（描いているビジョン）

（理事者）

・4 年に一度の選挙によって選ばれる立場であり、10 年というサイクルでは考えにくい。
・住んでよかった村。
・住民が自ら動き地域を作っていく。
・住んでいる人が幸せ。
・村で存立していたい。

（課長職）

・地縁だけに頼らない、多様な繋がりを尊重する村。
　＊子供を介した大人同士のつながり。
　＊防災をきっかけとした地域コミュニティの形成。
　＊「遠い親戚より近くの友」コミュニティの形成。
・住みがいのある村。

（総務・企画担当職員）

・合併せずに山形村を守りたい。
・元気で暮らしていたい。
・住む場所として選択してもらえる村。

②成り行き任せの 10 年後は、どんなことになっていると思う？

（理事者）

・財政が厳しくなり、自由に使える予算が無くなる。
・少子高齢化がますます進む。

（課長職）

・地域のつながりが、更に薄くなる。

（総務・企画担当職員）

・国はアフターコロナの影響で財源が乏しくなり、緊縮財政の打開策として市町村合併を推し進める政策に出るのではないか。
・先人達が築いてきた施設その他をそのまま維持し、新しい流れは特に何も生まれず何となく 10 年が経つ。
・SNS、デジタルに依存した世代が大半になり、昔ながらのコミュニティは敬遠され地域の人間関係は低下する。
・惰性的に人口が減って行く。

③「理想の 10 年後」のための戦略はあるか？

（理事者）

・人口維持対策
・スマート自治体
・地域課題から目を反らさずに取り組む。

（課長職）

・村職員だけでは解決できないので、住民と一体になって課題解決に取り組める仕組み作り。
・アイシティ、イオンタウンに続く、魅力ある斬新な商業施設を誘致する。
（村なのにショッピングモールがある。村なのにシネコンがある。に続く施設！）
・村に鉄道を引く。（地下鉄）

（総務・企画担当職員）

・人口減少対策として、住むメリット(利便性)を高める。（公共交通機関・宅地造成 etc）
・子育て世代の転入施策。戸建てで転入してくれば、約半世紀は住んでもらえる。
・思い切った農地の集積を図り、住宅地や商業地を確保する。
・企業誘致は松本市に任せてしまい、ベッドタウンに特化する。
・DX 等の普及により、住民は自己のビジョンで生活できる時代になる。職員はその手助けをして行く役目という考え方はどうか？

④「理想の 10 年後戦略」を実現するために必要な人事は？

（理事者）

・これまでの人事ではダメ。
・職員全体、チーム力が向上する。
・3～4 年で誰でも異動させるのではなく、長年在籍させエキスパートを育てる人事も必要だと思うが、山形村の職員数では難しい面もある。
（広く浅く経験した職員、狭く深く経験した職員の両方が必要）
・自分が組織の何処の歯車で、どう役に立っているかが見える人事。

（課長職）

・理事者の評価、仕事の振り返りがない。やりがいを感じてもらえる仕組み作りと、それに基づいた人事が必要。
・人事評価を積極的に取り入れ、年功序列にとらわれない任用による人事が必要。

（総務・企画担当職員）

・割り切った人事　→　＊定型的な事務、こなし仕事・・・・・DX 化または会計年度職員が担当。
＊正規職員は、政策的な仕事に集中させる。

・民営化、民間委託、DX 化を最大限に拡大し、正規職員を適材適所に配置する。

・職員の気持ちが理事者へ伝わる人事。（理事者の気持ちも職員へ伝えて欲しい。）

⑤その他全般のことについて

（理事者）

・今までもこれからも、行政の役割は変わらない。

・職員の力量が問われる時代。（全員が主役であり、スターはいらない。）

・課を越えた横のつながりが必要。

・おまかせ民主主義でなく、住民をやる気にさせる。（行政は支援者であり主役ではない。）

（課長職）

・トライアンドエラーが許される職場の雰囲気づくりが必要。変えたい。
（失敗は許されない風潮が前例踏襲の温床になっていて、新しいチャレンジを仕掛けようとしてもハードルを高くしてしまっている。）

・職員が働きやすい職場環境を整えて、やりがいにつながる仕事ができるようにしたい。
（やりがいがあれば、多少負担がかかってもやっていける。越えていける。）

・理事者、組織という前に、職員同士がお互いを尊重し合いチーム意識を高める必要がある。
（特に保健師、保育士等の専門職は、自らのプライド、ポリシーが大切だが、それが職場の仲間同士の攻撃に繋がってはいけない。プロとして意見の食い違いや、仕事の進め方に差異があることを認め、お互いを尊重し、仕事を進める上での共通のルール、マニュアルを自分たちで作る必要がある。）

（総務・企画担当職員）

・山形村が好きだから、仕事をやっている。

・現在の職員は、歴代の職員が作り上げてきた施設を維持管理して持続して行く世代である。

・課のような縦のつながりより、課を越えた横のつながりのほうが上手く行くことも多い。

・ありたい姿が、職員と住民でズレているのではないか？

前半の研究会で出てきた気になる言葉、使えそうなキーワードなどを、「山形村役場」の視点からまとめてみました。

今の「山形村役場」はどっちだと思う？

機能していない組織

〈理事者〉　全ての経過を知ろうとする

〈課長職〉　実務に没入し、多忙を極める
（上と下をつないでいるだけ）

〈補佐/係長〉スーパープレイヤーに徹する

〈担　当〉　目の前の実務だけに集中する

＊タテにしかつながっていない。
＊組織の中に連携（協働）が無い。
＊周りが何をやっているか知らない。

機能している組織

〈理事者〉　組織としての未来展望を示す

〈課長職〉　目標と優先度を見極め、適材適所を図る

〈補佐/係長〉メンバーのやる気を引き出す

〈担　当〉　業務を完遂し、仲間を助ける

＊タテ・ヨコ全部につながっている。
＊企画から実行までの連携(協働)がある。
＊課長は時間のかかる課題を解決する。
＊補佐/係長/担当は直近の課題を解決する。

どちらが働きやすい職場環境か「一目瞭然！」

「どうせ変わらないじゃん」……この考え方をやめる。

固定概念(ドミナントロジック)を破壊する。

この殻を破らないと、新しい人事、組織、良い職場環境は創れない

「山形村役場なんてこんなもんだ…」を飛び越える！

「理事者の見ている世界と、職員が見ている現実」……ズレから生まれるストレス

「気づいているけど、やめようとしない」……向き合うことをしない、逃げてるだけ

だって面倒だし…　めんどくせ～と言う

「昔には戻らない、戻れない…戻りたくもない」という改革の意志が必要。

「自立」「自律」この２つの「じりつ」ができる人になろう。（組織になろう。）

言われたことしかしない「**指示待ち人間**」では**ダメ！**

「透明性の高い人事異動」……でも「透明すぎて全部見える人事」はケンカのもと。

希望を叶えてくれる人事異動改革を求めますが、100 点満点の人事は難しいと思います。ある程度を受け入れる、心の許容範囲は持とう。
その上で、理事者には異動内示の時に異動の意図、理由の説明をお願いしたいと思います。（今までここを疎かにしていたので、理事者と職員との意思疎通が取れていなかったと思います。）

「一歩踏み出す」……しか、方法はありません。

「口に出すと意識が変わる」

「褒める」「肯定」「認める」……「あぁ、わかってくれてたんだ」「よかった…」

ここから生まれる心の「余裕」「自信」「パワー」は絶大。
これが最大級の「人材育成」である！
どんな研修会にも勝る人材マネジメント。

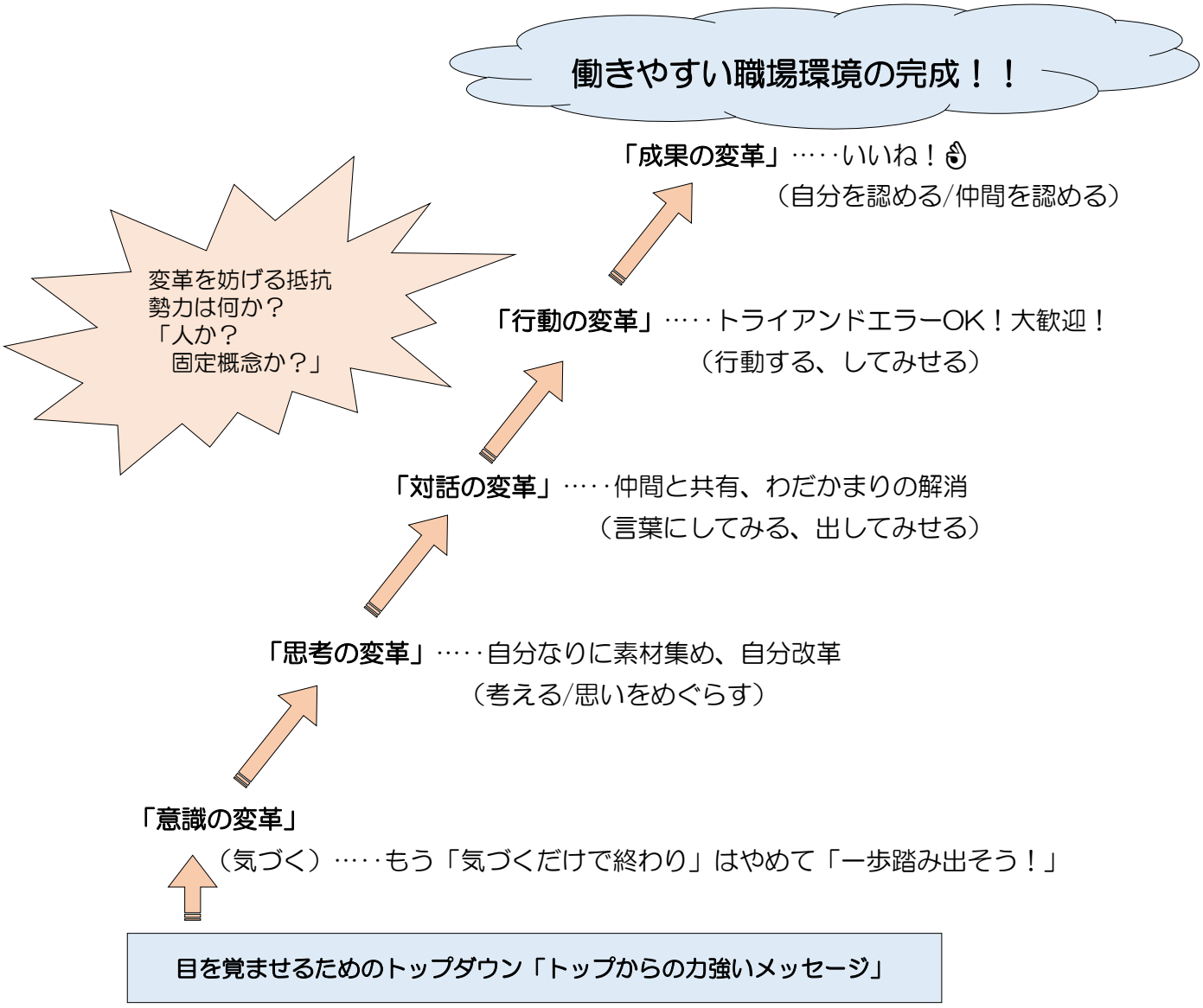
「山形村役場の存在意義は何か？」……10 年後も社会から必要とされているか？
私たち職員は何のために存在するのか？

「10 年後の山形村」……10 年もあると見るか、10 年しかないと見るか。

「仕事の目的は地域づくり」 → 「目的達成のための手段は組織づくり」

「住民目線」「住民のために」……これは上から目線の古い行政用語。
現代では使っても思ってもいけない言葉。「禁句」
↓
住民は敵でも管理する相手でもなく、共に地域を
創り上げる協力者としてコラボレートする。

「変革のプロセス」



『成り行き任せの山形村役場を想像してみましょう。』

山形村役場をタイタニック号に例えると…
いま、タイタニック号は氷山へ激突して沈没するべく
順調に？先を急いでいます‥‥‥成り行きの未来へ向けて…

氷山を避けて、沈没しないためには『何（なに）』が必要？？

➢理事者の正確な舵取りと強い牽引力、トップダウン力
➢全職員が、職員として人間として１歩づつ成長しようとする気概
➢それから‥‥‥

そのためには何をどうすれば良いのだろう？
どこに答えがあるのだろう？
どっちへ進めばいいんだろう？

あと半年、私たち３人は「**もやもや**」し続けます…
なので、皆さんも一緒に「**もやもや**」してください。
‥‥‥その先に答えがあると信じて。。。

「**もやもや**」が我慢できなくなったら、一人でも、仲間を集めてでも
声をあげて叫んでください。

立場や、年だからとか若いからとかは言い訳です。一切何の関係もありません。
山形村役場に携わる全ての人が長年、心に溜め込んでいる…
「なんでいつもこうなんだ」「どうしてこうなるんだ」という思いに
けりをつけましょう。

「自分の人生は自分で描きたい」ですよね。

幸せな人生の中で「働きやすい職場環境」は重大な要素の１つです。

自分が「一歩踏み出す」しか、方法がありません。

付記（3） 第５回研究会を終えての理事者への提言の記録

（内容）10 月 22 日に開催された「第５回研究会」後に参加者３名で話し合い、今年度末に行われる人事異動に向けて、早速にアクションを起こせないかと考え、人事改革についてこのタイミングで理事者に直接、提言することにした。その資料として「第５回研究会の報告について」という報告書を作成した。

12 月 10 日にこの報告書をもとに、理事者３名に人事改革について提言を行い、その後に同じ報告書を全職員に配布し人事改革の必要性について共有した。

【R３人マネ】

第５回研究会の報告について

古畑佐登志　和田和哉　丸山晃弘

10 月 22 日に第５回の研究会が行われました。第５回研究会では、「山形村役場」の人事と人材育成について、人材マネジメント部会の幹事等から個別に助言や指導、叱咤激励をいただき、進むべき方向について深掘りをしました。

この報告では、第５回研究会で幹事や全国の参加している市町村職員からいただいた、人事の基本、人事の考え方についてまとめました。

まず・・・

どんなに立派な政策でも、人事のマネジメントが不十分では思うような成果は生まれてこない... 目的達成のためには手段を疎かにしてはいけない。

職員のモチベーションが高く、最高の成果を生み出すには多くの職員が希望する職場で働き、高いパフォーマンスを発揮させるのが最も効果的で「政策実現」の近道です。

現代社会で育った職員に、昔の常識は通用しなくなりました。

「勘と経験」だけに頼る人事から「戦略的人事」へ

人事において重要なこと

＊何が住民の幸せなのかを常に考えた人事
＊手段と目的を間違えない人事
＊職員１人ひとりの適性、個性を知り懐に入り込んだ人事

➢ この人事は、住民のためになる人事ですか？という問いを常に頭の中に置くことが重要。

⇩

場当たり的な人事では、職員のモチベーションが上がらず、十分な成果も上がらず、結果的に巡りめぐって住民にとって不利益な人事になっている。

やってはいけない人事

・場当たり的な穴埋め人事
・仕事への向き不向きを考えないローテーション人事
・怠惰により仕事をしない職員に配慮した(放置した)人事

⇩

➢サボっている職員へは、率直に指摘しやる気を持たせるのが優しさです。
➢特定の職員がいつも、どの課へ行っても大変な仕事を任される不公平な人事は、優秀な職員への配慮が足りません。

人事の進め方について

人事において「標準装備」しなければいけないもの。(特別なオプションではなく)

① 職員から人事異動希望を取る
↓
② 職員１人ひとりの人事カードを作り記録に残す(データベース化)
↓
③ 全管理職から各課の状況を聴取する(仕事の事情、職員の事情等)
↓
④ 社会的な事情、政策的な事情について整理する
↓
⑤ ③④の事情を総合的に考え各課の職員数を決める
↓
⑥ ①～⑤を考慮し人事配置
↓
⑦ 異動内示で職員へ異動の理由について伝える

人事のポイント

ⓐ 適材適所型配置
（希望又は希望に近い職場で高いパフォーマンスを発揮できる配置）
ⓑ 育成型配置
（特に 20～30 代前半の一般職員や一部の専門職員が様々な職種を経験することで、育成と共に自分にどの職種が向いているか経験し自ら考える配置）
Ⓒ 配慮型配置
（身体又は家庭の事情に、できる範囲で配慮した配置）

異動内示で重要なこと

＊異動内示の時に上記人事のポイントの、ⓐⓑⒸのどの理由による異動なのかを本人へ言葉で伝えることが重要です。

「説得」ではなく「納得」してもらうことを心掛ける。

➢希望通りの場合・・・モチベーション高く、頑張って欲しいと伝える。

➢希望通りでない場合・・・希望は記録に残し今後に生かすが、今回の異動は「〇〇〇」の考えから決定させていただいた。
気持ちの切替えが難しいと思うが、経験のひとつとして前向きに理解して欲しいと伝える。

この言葉があると無いとでは、仕事に向き合う気持ちに「天と地の差」があります。

管理職について

～管理職から組織を変える～

＊課長人事は、年功序列ではなく課長としての適性を有する人材が選ばれるべき。

（課長としての要件）

① 一歩前に出る勇気がある
- 不都合な事実にも真摯に向き合う「勇気」
- 目を背けず協力を得ながら諦めずにやり遂げる

② 誰とでも目線を合わせられる
- 目線を合わせる対話力がある
- 上から目線ではダメ

③ どんな状況でも一人で独走しない
- 他の課長や理事者に助けを求められる

＊次の世代、若い世代が働きやすい環境を作り、次に繋げる。
＊課長会議を最大限に活用して、情報の共有、悩みの共有を深め課長同士の密な連携を大切にする。

職員として心得ること

➢やらされ感を捨て、自発的に行動できる職員になろう。
『めんどくさいことは避け、座っているだけで給料は振込まれる』
そう思っているあなたのことです。

➢先に仕事をやれない理由をさがしていませんか？

➢仕事が、過年度の内容をなぞるだけになっている...
それは「仕事」ではなく「作業」です。
「仕事」をしましょう。

➢今年できることは「今年」やりましょう...
次に担当する職員が大変な目に遭い、怨まれます。

➢仕事(書類)にメモを残しましょう...
記憶に頼るより、たった一言のメモに救われます。

いつも残業している職員（いつも最後まで残っている職員）

どうして残業しなければならないのか？？

「人事、分担、事務量に問題がある」

- ひとりで抱え、我慢する必要はありません。
- 声を上げ、周りを巻き込み、人事、分担を変えましょう。
- 「私だけが我慢すれば…」
  そんな悲劇のヒロインになって、体調を崩し人生を台無しにしないでください。

「残業が癖になっている？」
「残業が趣味になっている？」

- 定時に帰っても、仕事は間に合います。
- 残業の中に「幸せ」は落ちていません。
- 「人生」を無駄にしないでください。

残業しなければならない時は「時間外勤務命令票」を必ず提出！
上司が書かなくても、気を使う必要はありません。
「時間外勤務命令票」を書かなければ、その場にいた証拠が残りません。
時間外勤務手当をもらう、もらわないだけの問題ではありません。

その他に出てきた気になる言葉

「人材育成」のために職員研修をやっているが、期待どおりに職員が成長しない
↓
職員が疲弊していて、気も心も「育成」を受け入れる状態にない…
↓
まずは、人事を見直し「標準仕様」の人事にしてから「人材育成」！

＊デジタル化、DX が進んだ近未来の、住民に対する役場のスタンス

今まで	これから
来させる	来ない
書かせる	書かない
待たせる	待たない