

会議結果報告書

令和8年2月12日

会議の名称	令和7年度第2回舞鶴市人事政策懇話会	
種別	<input type="checkbox"/> 附属機関 <input checked="" type="checkbox"/> 懇話会等	
開催日時	令和7年10月2日(木) 15時00分～17時00分	
開催場所	舞鶴市役所別館5階 中会議室	
出席者	舞鶴市人事政策懇話会委員 3名	
議題	1 人事政策に関する課題の深掘り 2 その他	
公開の区分	<input checked="" type="checkbox"/> 公開	
	<input type="checkbox"/> 部分公開	[理由]
傍聴者数	16名	
審議結果 及び 主な意見等	会議録のとおり	
会議録の作成 様式	<input type="checkbox"/> 詳細 <input checked="" type="checkbox"/> 要約	
備考		
担当課	舞鶴市 総務部 人事課 TEL (0773) 66 - 1066	

第2回舞鶴市人事政策懇話会 会議録

- 日時: 令和7年10月2日(木) 15時00分～17時30分
- 場所: 舞鶴市役所 別館5F 中会議室
- 出席者: 別紙のとおり(委員3名)

1. 開会
2. 事務局より資料説明
【主な説明事項】
 - ・第1回懇話会の振り返り
 - ・懇話会傍聴職員からの意見
 - ・人事政策に関する課題の深堀り(職員アンケート結果)
3. 議事
 - (1)人事政策に関する課題の深堀り
 - (2)その他

(金崎座長)

- ・第1回の懇話会で論点を4つに整理させていただいた。
- ・その中で組織内コミュニケーションの心理的安全性・組織風土的なところから議論を深めたい。

(江夏委員)

- ・活性的なコミュニケーションとはどういうことなんだという、そこを決められるのが大事なのかなという風に思う。
- ・その手がかりになるのが心理的安全性ということだろうから、心理的安全性とは何か。ということも振り返るところから始めたほうがいいと思う。
- ・心理的安全性のある職場は、決して居心地のいい職場とは限らない。
自分にとって耳が痛いことを言われる、また、相手にとって耳が痛いことを言うというものであるため。
- ・お互いに言い合う中から、『どうしていくか』という合意を作り出すという、これは学習する組織という発想に近いが、このようなプロセスは結構しんどい。
- ・臭いものに蓋をするのではなく、臭いものをさらけ出し合うようなプロセスはしんどいが、『組織がより良くなるために』『その中で一人一人がより良い働きをするために必要なことだ』という、しんどいけど意味がある、というのをちゃんと握っておくということが1番最初だと思う。
いきなりやりましょうと言っても多分ダメ。
- ・一般の職員や管理職の方も、言い合う・聞きあうという状況に少しずつ慣れてゆくというのが大事なのかなと思う。
- ・私達が目指す職場というのは、そういうカンファタブル(心地のよい)なものアンカンファタブル(気まずい)なもの両方ある。
- ・しかし、大事だからこそ両方引き受け、それが管理者の役割としてはこう、職員の役割としてはこう、というような、組織のある種の目標というかビジョンというか、そういうものをベースにしていく。

- ・心理的安全性というのをどれだけ促進しているか、実践しているかというようなことを、それぞれの役職ごとの評価に組み込み、場合によってはそこに合わないことをする人に対して、ネガティブフィードバックやネガティブな処遇を行うことで気づいてもらう。
- ・大事なことってこういうことだよ。じゃあこういう風にしようか。みたいなことに気づいてもらうということが本当に必要なのかなという風に思う。
- ・舞鶴市の目指すものとして、日本一働きやすいと入っているが、心理的安全性の高い職場というのは、実はある人にとっては働きにくい職場かもしれないというところをちゃんと踏まえたほうがいい。
- ・こういうことを目指しているから、言い合う・聞き合うのはしんどいけど大事だというようなことを共有するというのが今一番必要だと思う。

(北川委員)

- ・コミュニケーションの活性化とは絶対必要なものであって、大事なのは何のためにコミュニケーションを活性化させたいと思っているのかということ。
- ・例えば、みんながルールを守るためのコミュニケーションの活性化と、新しいアイデアを出すためのコミュニケーションの活性化ではぜんぜん違うアプローチの仕方になる。
- ・何のためのコミュニケーション活性化なのかということは、正解はなくてリーダーが決めるだけの話だが、そこを起点に議論しないと空中戦になりすぎるのではないかという気がする。

(金崎座長)

- ・市長が市役所に入られて感じておられることについてブレイクダウンをします。

(鴨田市長)

- ・市長に就任する前から感じていたことではあるが、議員として見ていたときと同じで、閉塞感を感じている。
- ・全体的に指示待ちであって、自分たちの仕事に対する思いとか誇りがあるという以前に、上から言われたことをとにかくやろうと、アイデアは指示待ちであるというところに閉塞感を非常に感じたことがイノベーションのためのコミュニケーションの活性化が必要と感じた大きなきっかけである。

(金崎座長)

- ・指示待ちの傾向がある場合に能力の問題もあると思うが、なぜ能力ではなく閉塞感が原因になっていると感じるのか、その理由はどんなところからか。

(鴨田市長)

- ・現在はそれぞれの職員の思いや課としての考えを咀嚼する場があまりない。
- ・上層部から、いいからこれをやれ。というようなコミュニケーション不足が結果として閉塞感につながっており、自分たちが何を提案しても最後は否定されて終わってしまう、チャレンジをしようとしても成果として現れないといったところが、職員のやる気を削いでいくため、ボトムからどんどん提案が上がっていくような組織にしたいというのが非常に大きな思いである。

(金崎座長)

- ・副市長は、市長が言われたような感覚についてどう見えているか。

(福田副市長)

- ・私も閉塞感を感じている。
- ・もっといろんな提案をしてほしい。提案していいんだよという風に言っても実際にはなかなか出てこない。
- ・それがなぜかと考えた時に、能力不足があることも現実だと思うが、安心して何でもいい、議論に加わっていいといった風土が弱かったりするところもあるのではと思う。

(金崎座長)

- ・副市長はずっと市役所の方でいらっしゃるが、時代とともに変わってきてこうなっているのか。

(福田副市長)

- ・上司によっては、何でもやっていい、自分が市長に言ってやるからという方もおり、そういうときは色々コミュニケーションや議論ができ、頑張って提案してみようといったモチベーションも上がったが、そのような方ばかりではない。
- ・その時の職場の人間模様によるところであるため、一概に、舞鶴市役所はこういう風土があるということは断定的に言えない。

(金崎座長)

- ・職員アンケートの中で、上司・管理職が忙しすぎて議論する間がなかったり、声がかけづらい雰囲気があるとあるが、そういう背景によって、少しずつ閉塞感が高まってきているとは感じられるか。

(福田副市長)

- ・それは確実にあると思う。
- ・残業規制によって部下に休日出勤がさせられない、時間外の説明会に行かせられないなどによって、結局は課長や係長が自分たちでやるということが多くなったことは全体的な傾向と言えると思う。

(金崎座長)

- ・人によって閉塞感の強い組織や強くない組織の違いがあると感じるか。

(鴨田市長)

- ・マンパワーによってはっきり差があると感じている。
- ・課長の能力ややる気など、マネジメント力によって左右されること自体が良くないと思っている。
- ・もちろん全員が一律ではないが、管理職全体のマネジメント力を相対的に上げていかないといけない。
- ・人口減少に伴って正職員を減らして会計年度職員を採用していくという流れが作られていて、それが閉塞感につながっていると感じたため、しっかり正職員を採用していこうという方針にしている。

(金崎座長)

- ・問題意識に対して職員間で共有できる価値観みたいなものをブレイクダウンする 必要があると思う。
- ・閉塞感をなくすというのではなく、もう少し違うものにしていかないといけない と思うが、どんな選択肢があるか。

(江夏委員)

- ・まず否定から入るのはやめる、全部自分で解決しようとせずに周りからいいアイ デアをどんどんもらって、それを管理職ならではの視点でこうまとめていこうと いうような、ヒントは出ていると思う。
- ・そのようなことについてチームビルディングであつたり風土醸成のワークショッ プなどで振り返っても良いし、人事評価や研修などで言ってもいいと思う。
- ・人それぞれかもしれないがなにか特徴があるかもしれないので、自分で決めたが る部下に何も言わせない上司ってどうしてそうなってしまったのかということも 振り返っておくといいのかなと思う。
- ・正しいとは思っていないが指示してしまう上司みたいな人たちに対して、変化の 糸口を一緒に探し出すということもあってもいいのかもしれないと思う。
- ・悪者を作らないことが大事だと思う。

(北川委員)

- ・悪者を作らないことは本当に大事なことで、部長も課長も悪い人になりたいとは 思っていない。
- ・いろんな過去があつたんだろう、と否定せずに受け入れるということが大事だと 思う。
- ・大前提として人間は根本的に保守的だと思う。
新しいことに対して臆病で、生物的な話でいうと、リスクを背負ってまでチャレ ンジするというのはよほど生命の危機が起きない限りやらない。
- ・それぐらい現状を維持するパワーが強い中で、市長のような挑戦してこいという スタイルを持っている方は稀有な方の人で、ほとんどの人はそれに対して拒絶し てしまうと思う。
- ・拒絶させないためには、変化することでどんな良いことがあるか、変化しないこ とでどんなことが起きるのかということをロジカルに説明する必要がある。
- ・魂の入った中長期ビジョンがあつて、このポジションを取るためには今の状況で はダメで、こういう風にしないといけなくて、そのためにはチャレンジが必要
で、10あつたら10Kなら評価する、9失敗しても全部許すからチャレンジしてこ いぐらいの、かなり具体的なアクションまで落とし込んだ方向性を示す必要があ ると思う。

(金崎座長)

- ・例えば予算要求する時には、今までやっている事業であれが今までやっていると いうだけで済むが、新しい事業を提案すると色んな議論が入ってきて、その説明 責任を負わなければならない。
- ・それが評価されるのではなく、これはダメじゃないか、これは問題じゃないか。 というようなことを指摘されるような風土があつて、何もチャレンジしないこと の方が結果的にすんなりと通ってしまう、マイナスの評価がつかないという傾向 が非常に強いと思う。
- ・提案をすることが非常に評価されるということ、日常の仕事の中でどうやって みんなに感じてもらうのかというのが非常に難しいかなという風に思う。
- ・私もかつては、課題が出てきた時には、検討をイエスから入るというルールを

作って、管理職もどうやったらできるのかという観点の議論しかしないということがあった。そういうブレイクダウンしたルールを作っていかな いといけないという感じがする。

(江夏委員)

- ・大きなチャレンジをするのには勇気がいるので、小さなチャレンジからやっていくので良いと思う。
- ・小さな失敗と小さな成功の両方を経験し、前向きに物事が進むようになっている 実感をもってもらおうというところから始められるのかなと思う。
- ・組織を統括する立場から見えないものがいっぱいあると思うので、各係くらいの 単位で、面白いことなんかを報告し合うという風なことも良いのかなと思う。

(福田副市長)

- ・職員アンケートに、褒めてほしいという話が結構ある。
- ・江夏委員の話を聞いて、そういう承認欲求にちゃんと答えてあげる。成功したら、よくやってくれたね。みたいに褒めることをちょっとずつ積み重ねることによって、もう少し大きなことをやってみようといったことに繋がっていくのかな と思った。

(江夏委員)

- ・なんでもかんでも褒めるのはおかしいが、そんなことをやっている暇があったら というのではなく、見守るといのがあってもいいと思う。
- ・自尊心やプライドをもって、仕事で自分を表現しようと言われても無理な話なので、何かやった時には褒めるし、失敗についても、先に繋がる失敗だったら褒め るというところからかなと思う。
- ・褒められてない人にとっては大変なことだと思うが、慣れの問題かと思う。
- ・上司の忙しさの原因の一つに部下に安心して任せられないということからマイク ロマネジメンティックなことが出てくるということがあると思うので、どんどん忙し くなるスパイラルから、どんどん任せていくスパイラルの方へ変わっていく必要 がある。

(鴨田市長)

- ・余裕がない時に、褒めるということを意識できていないと反省をした。
- ・否定から入らないというようなことを、組織全体論で何か設けてはいないが、来年度の予算編成の過程におけるミーティングの仕方について、担当課が市長に 対して提案するというのではなく、雑談をしながら、否定はなしで穏やかな雰囲気 でおこなうという風に変えた。
- ・また、部長会というのをやっており、現在は大分状況が変わってきた。
もともと縦割り意識があって、例えば、土木の部長に対して教育委員会の教育長 が物を言うというのは、そもそも筋違いだし、畑違いだから言わないというよう な風土があったが、お互いが指摘ができる環境になってきており、大きな成果だ と思っている。

(江夏委員)

- ・リーダーが正直であることも大事だと思う。
- ・お互いの弱みをちゃんと見せ合えるということも心理的安全性の一部だと思うし、心を許してくれているんだという風に相手も受けとる。

・フラットやオープンでいいんだというような、リーダー像やフォロワー像を一緒に再定義して、正直に関わりあっていこうということを市長の方から投げかけるのも良いのかなと思う。

(金崎座長)

・管理職の方が全体を議論して、場を作って活性化させていくというのがきっかけになって、それぞれの職場も変わっていくのが望ましいのかなと思うが、時間がかかると思うので、ある程度の時間軸を見ておかないと、なかなかそう簡単に変わるものではない。

(江夏委員)

・属人化をさせてはいけない。
・部長会などをするのもいいと思うが、それぞれの部の1つ下の層の人とはちゃんと共有すべき。書記役みたいな形で参加してもらうなど、共有していくことは大事な事かと思う。

(北川委員)

・市長の描いている未来など、ワクワクする、乗っかってみたいと思うようなストーリーを語られているといったようなことはあるのか。

(鴨田市長)

・1年半後に向けて新たな総合計画を策定しており、ここに将来あるべき像を明確に詰め込んだものになっている。
・プロジェクトチームは若手職員を中心に3グループ作り、それを具現化するために、職員が主体的に現場にも出て、自分たちで考えてという人材育成も兼ねた取り組みをスタートとしている。

(北川委員)

・そのチームに対して、金崎座長や江夏委員、私とかが、こういうルール作りをしてほしいのでは、といったサポートができるようなことがあればいいなと思う。

(金崎座長)

・そのプロジェクトチームは、組織のあり方なども含んで議論するようなチームになっているのか。

(鴨田市長)

・あくまで総合計画のためにあるチームである。

(金崎座長)

・北川委員がおっしゃったのは、そのチームで組織のあり方や仕事のあり方まで議論するイメージか。

(北川委員)

・そのようなことができるとそのメンバーたちも当事者になるので良いと思う。
・具体的な話までできるようなプロジェクトチームができるといいなと思う。

(江夏委員)

・チームについて、もとの職場から浮かないようにすることも大事だと思う。

(金崎座長)

・若手の方、要は非管理職の方の中からコミュニケーションの問題が出てきている ことについて、その要因が何なのかというのはある程度探しておく必要がある。

(江夏委員)

・昨日たまたまネットで記事を見たが、24時間戦えますか？の宣伝があった時代の サラリーマンは、デジタルデバイスとかがなかったので、客先の営業もせいぜい1日3、4件で、移動中やアポの時間までの間など、意外と休めていたが、最近ほど こでも仕事ができてしまい、営業も1日7、8件になっていて、移動中も 仕事の チェックをして休む間もない。というような話だった。

・コミュニケーションが取れないというが、背景には、取らないといけないコミュニケーションの総量というものが年々増えてきているということがあるのかもしれないと思う。

・コミュニケーションの質を上げるためにも、コミュニケーションの量を減らすと いうことを検討しても良いのかなと思う。

・のべつ幕なしに共有範囲を広げないというようなことによって、一個一個の接点 に対して向き合えるようになるのではと思う。

(鴨田市長)

・それぞれの職場において、すべてのコミュニケーションがどれだけ閉鎖的になっているかなどは把握できていないという現状。

・アンケートでコミュニケーションをとりたいという意見があがっている以上、どう落とし込むかは課題と感じている。

・どう接するかで解放度とか安心感みたいなことが変わってくるんじゃないかと感じる。

・あの人好きだから、あの人に言われたら頑張ろうと思う、あの人言うことだったら一生懸命やろう。みたいな、人としての尊敬みたいなところをどうしたら全体としてあげられるだろうか。というところは悩んでいるところだ。

(金崎座長)

・市長としては仕事をしていく上で色々な意見や提案が下からあがってくるように したいという目的があるが、あがってこないのは、コミュニケーションの問題が 要因になっていると推測ができる。

(江夏委員)

・尊敬される上司の方というのはどういう方かというのを見てもいいと思う。

・尊敬される上司がいる職場と、下からどんどん意見があがってくる職場というの は、結構相関しているのではないかと思っている。

・上司も色々なので、これはグッドケース、これはグッドケースではないというよ うなところの対比をしてみても良いのかもしれない。

(金崎座長)

・職場の人からみた尊敬できる上司が必ずしも組織の中でちゃんと評価されている のかどうか、一致しているのかというのは分からない。

・一致していないとなると、組織そのものは尊敬できないということに変わってくるので、一致させていく必要がある。

(江夏委員)

・人事評価というのは基本的に間違えるため、見直すことが必要であり、そのような問題意識を持っているのであれば、部下には評価されてるのに正当に評価されていないという人を、正当にオーサライズされた形で見いだして、適切なポジションを用意して上げられるんじゃないかなという風に思う。

(金崎座長)

・本当にそれが見えるのかというところが難しいのではと思う。

(福田副市長)

・確かにそのような事例が見えるのは難しい。

(江夏委員)

・目についたところベースでいいので、どうしてこの人が埋もれているんだろうと いうところを、本人や周りに聞いたりしながら、この人はこっちの方がいいよね。というようなことをやっていくと、それが流れになっていくと思う。

(北川委員)

・いわゆるエースを量産したい。みんなエースだったらそれはいいよね。と組織の 長だったら当然思うこと。
・しかし実際はそうなっていない組織がほとんどだということの、そのギャップは 何なのかという時に、最終的にはリーダーがどこまで本気でそれを求めるかだと思 思う。
・初めは手取り足取り、ちょっと時間がかかるかもしれないが、一緒にやって いったあげるといふことに尽きるんじゃないかなという気がする。

(鴨田市長)

・組織としての共有目標みたいなものが確かに浸透していないなと思っている。
・元々の素質や仕事に対する情熱で差ができてるのは事実である。

(金崎座長)

・現場の職員はコミュニケーション不足を感じていて、どうすればいいか悩んでい るのが 課長クラスではないかと思う。

(福田副市長)

・課長とか主幹は、総合計画で決まったものや予算がついた仕事をこなしていかな いとい けない。
・仕事が進んでいなければ、なぜ進んでいないのかというようなチェックを内外か ら受ける ためにプレッシャーを感じており、課長だけではできないので、下に仕 事をおろしていっ て、うまく運ぶようにしなければいけないといけないというそ のような苦しみを 持っている んだろうということは推測している。

(金崎座長)

- ・中間管理職の方が悩み深い状態だと当然組織そのものに閉塞感が出てくるだろうと感じるので、そこをどうやって活性化させるかだと思う。
- ・管理職研修をよく行うが、みんな悩んでいて、管理職の訓練は受けたことないし、勉強も誰も教えてくれない、メンタルで休んだ職員に対してどういう風に対応したらいいのか？など、組織としてのカバーがあまりない状態になっていて、自分で抱えちゃって潰れそうになるっていう方もいます。

(北川委員)

- ・管理職の悩みというのは多分組織の悩みであって、それ自体が大体の課題だったりすることが多いと思う。
- ・セルフキャリアドックという、今の立ち位置や悩みみたいなことを客観的な立場で整理するっていう機能が、日本の組織には入ってなくて、入れていかないといけないっていう考え方がある。
- ・よくしたいけどどうしていいかわからない、1人で答えは見つからないという人が多いと思うので、例えば管理職の悩みをちゃんと客観的に整理したり、いわゆるコーチみたいな形で、その伴走支援をしてあげるような機能をちょっと入れるなど、サポートするようなチームを例組んでみるというだけでも、かなり先進的な事例になると思う。

(江夏委員)

- ・管理者もそうじゃない人も含めてモチベーションであったりとか能力とかを上げるということ、あるいはメンタルヘルスというのは大事だと思う。
- ・ただ、それだけではどうにもならない時があるという線はイメージしておかないと、使い切るまで働かせちゃうってことになりかねないかなという風に思う。
- ・人が増やせないっていう大前提があるのであれば、これ以上はもう抱えないようにしようとか、あるいは、もう何かを捨てるしかないみたいなというような優先順位をどこかで考えておかないといけない。

(金崎座長)

- ・市役所の仕事は増える一方で、減らす方は全く評価されず、減らすパワーはものすごくかかると思うが、その減らすということに対して何か意識されていることありますか。

(鴨田市長)

- ・実際に担当する職員からすると、例えば商店街であれば商店街、子育てであれば子育て関係者の顔が浮かんきて、制度としては破綻していたりするが、30年40年続いている事業がなかなか切れなかったということがあったと思う。
- ・なので、捨てる会議というものを設けて、例えば、敬老会も今平均年齢が上がってきているが、今のままの対象年齢のままでよいだろうかというようなことを、みんなが持ち合っで、こうしていこうというようなものを導入していくべきと考えている。

・既存にぶら下がっているようなもう本当は必要ないというものは減らしていかな いと職員が持たないのではと思っている。

(江夏委員)

・案件次第ではあると思うが、捨てるにしても、実際の当事者にやってもらい行政 として支援するというような 形ですと胸も傷まないかもしれない。

(鴨田市長)

・職員も責任感が強いので、全部を自分たちでやろうとする考えをもっていると思 うが、市民と共同してやっていくことも大事だ。

・事業を捨てるだけでなく、やり方を変えるというだけでも事務がスリムになると いうものが山ほど眠っていると思うのでブラッシュアップしていきたいと感じて いる。

(福田副市長)

・今の状況の仕事をやるのは難しく、職員の確保もなかなか難しい中で、やめて いく勇氣が必要だ、市長は責任をとるという風に言ってくれている。

・捨てるのにもなかなか労力がかかるし、府内や近隣と比べられてしまう。

・市が補助金を出すならその1/2を府が出すというような、やめてしまうと補助金 がなくなってしまおうというようなものも多い。

(金崎座長)

・都道府県にはそのような仕事が多すぎる。都道府県は財政状況によって調整でき るが、全部市町村にしわ寄せが来てしまうので、都道府県の仕事のやり方を変え ていかな ければならないと思う。

(江夏委員)

・そういう意味では、捨てるというバリエーションの一つとして、やり方を変える というのは本当に良いと思う。

・仕事の数が変わらないのだとしたら、マルチタスクみたいな形になってしまう が、一つ一つを軽くすることで余裕が生まれたり、タスクが被っている人同士の 連携が進みやすくなるのでは。

・民間企業などでは働きやすさのためにマルチタスクをするという事例もある。そ れによ り、職員がより幅広い目線が持てるようになる気もする。

(金崎座長)

・行政がこれからも持続可能かということについて、黄色信号だと思っている状況 で、減らす仕組みというのはすごく重要なことだと思うし、市民の方にもそこを 分かってもらわなければならぬ。

(江夏委員)

・全員に理解とか賛同してもらうことは無理だと思う。

・大事にしているメッセージを伝えるために集中して関わっていくというような、 優先順位をつけていいということを上が伝えてもいいと思う。

(北川委員)

- ・捨てることに対して目的がないと強く言えないし、反論にも勝てない。
- ・行政や大企業というのは目的が与えられておらず、維持することがある種目的 となっていて、それがぐらつくようなことがあると反対の声を抑えることに、とてもエネルギーがかかるというのが常だと思うので、やはり強烈な目的を作るしかない。この目的を達成するために、ここは切る。というような強いメッセージ を出すことでしか推進することはできないと思う。

(金崎座長)

- ・心理的安全性について必要か、不可欠かというどうか。

(江夏委員)

- ・限られた人たちとこうじっくりと関わっていかないといけないので、そういう意味ではこうサステナブルな雇用関係とか就業環境というのは必要で、その意味でも、心理的安全性は大事なファクターなのかなと思う。

(金崎座長)

- ・市長が理想像とされている、ボトムアップで色々な提案が起こり、現場の意見が 上がってきてということのためには、議論の活性化というのがボトムの段階から ないといけないし、その時に心理的安全性がないと議論なんかできない環境を作 りやすく、あったほうが議論が活発に出やすい。
- ・心理的安全性がないからこそ、自分自身がでここで言い返すよりもそのままの仕 事をした方が安全だ、自分を守るためには言われた通りやるのが1番だということ で反論がないという可能性は十分あると思うがどうか。

(鴨田市長)

- ・唯一違うのが、一人だけ選挙で選ばれた政治家であるということ。その時点で、 そもそも対等でないという風に職員は思っている。
- ・当然発言や指示が重いという認識は持っている、だからこそ、なるべき意見を引 き出そうとはするが、まだ足りてないのではないかと思っている。
- ・なるべき本気で付き合うようにしていて、「市長、それは違う」といえる環境は 作っているつもりだが、結局は人によるのかなと思っている。

(金崎座長)

- ・議論をやればやるほど政策も高まっていくはず。心理的安全性をどうしたら、み んなが言うべきことを言ってくれるのかなと思う。

(北川委員)

- ・心理的安全性の研修をやっている。
石井さんという方の本をベースに研修をさせてもらっており、非常に分かり安く 学べるので、皆さんもぜひ。
- ・心理的安全性を理解してもらうためには、まず、そもそも何でそれが必要あるの かということ、ちゃんと論理的に伝える必要があると思う。

- ・もう1つは、何をしたら心理的安全性が高まるかっていうhowの部分や、whyの部分を伝える必要があると思っている。
- ・まずwhyの部分で言うと、シンプルに会社組織で言うと儲かる、行政組織でいうと新しいことが起きやすくなったり、人がやめなくなったりとか採用しやすくなったり、仕事が楽になるという。明確なメリットがあるということをまず伝えなければ、ただ心理的安全性を高めろと言われても、なぜやらなければならないのかという、その腹落ちがしないと思う。
- ・昔は早く安くとか、言われたことがちゃんとこなせる、トップダウンが良かったが、どんどんトライして失敗して対話して、その成果を検証し続けるというのが必要になってきている。
- ・市長はすごくご理解をされてるからこそ、こっちに持ってかなあかんよね。ということ、まず市役所の組織としてこっちを目指すんだということも明確にオーソライズを取らないと心理的安全性を高める動機づけができないと思う。
- ・今までは選択と集中やったけど、これからは探索と実験なんだ、そういう予算をつけるしそういうチャレンジをさせるんだと伝えていかないといけないと思う。
- ・しかし、人間は無知だと思われたらどうしようと思うと言わなくなるし、邪魔しちゃうと思われたくないという優しさの結果妥協してしまう。無能だと思われたくないと思うからミスは隠すし、自分の考えがネガティブだと思われたくないから反論しないという、この状態がまずデフォルトで起きるといっても知っておいてもらわないといけない。
- ・その状態がまずベースなので、ほっとくと心理的安全性は低くなってしまふ。相意識しないと心理的安全性は下がるということ、これをまず理解してもらわなければならないと思う。

(江夏委員)

- ・部下が上司にどんどん言っていくことで上司が上の役割を果たせるようになると思う。
 - ・個人的には、部下にどれだけ言われて、それを行動に反映したかということの評価項目に入れてもいいんじゃないかと思う。
 - ・心理的安全性を高める上司の行動というものがある。
 - 1 直接話ができるしたしみやすい人になる。
 - 2 自分が持つ知識の限界を認める。
 - 3 自分も間違ふということを積極的に示す。
 - 4 メンバーの参加をどんどん促す。
 - 5 失敗は学習の機会だ。という風に強調する。
 - 6 具体的な言葉で表現する。
 - 7 ここはいいけど、ここはダメだ。という境界を設ける。
 - 8 境界を超えた人に対して、ちゃんと責任を負ってもらう。
- 7番、8番は結構ハードな側面が入るかなと思うが、緊張感があるけれど、みんなにより良い方向に変わっていくためにというような、そういう風な集団であるための上司の率先垂範なのかなという風なことで、共有させてもらった。

(鴨田市長)

- ・共通目標や言語化をする大切さというのは今日感じたところだ。
- ・全員が納得する人事を追い求めるというのは正直難しいと思っている。
- ・一方的に上司から部下だけではなくて、部下が上司の評価をするということも取り入れていくべきじゃないかというのは思っているところだ。

(江夏委員)

- ・360度評価と言われるが、部下が正直に書くかというとなかなかそうではないなど、なかなか運用が難しい。
- ・評価材料としては直接使わないが、匿名にするなどにより、評価者が間接的に参考資料にできるようにすることで使えるようになるのではないか。

(金崎座長)

- ・心理的安全性を高めるための具体的な行動を組織の中に落とし込んでいくための方策や事例はあるか。

(北川委員)

- ・私も360度評価というのはまだ早いと思う。
- ・評価制度は最後でいいとおもっていて、セルフキャリアドックというのは事例として良いのではないかと思う。
- ・キャリアコンサルタントの資格をとっているが活かす場がないと言う相談を結構もらうことがあるので、舞鶴の中でそういう資格を取っている方を募集したら、生きがいにも感じてもらえると思うし、意味のある場を作れるのでは。

(金崎座長)

- ・中間管理職について、なにか提案したら全部自分のところに仕事がふってくる、現場で起きている仕事の押し付け合いみたいなものが疲弊の原因にもなっているようだ。組織的な仕事のやり方のルールで対応可能な感じもするが、どうか。

(鴨田市長)

- ・市長だから分からないんだとよく言われる。それぞれに自分の縄張りがあって、安易に横連携みたいなものを作りすぎると、元々の本来業務もあるのにということにもなる。

(江夏委員)

- ・新しいことをするということは、みんな素人ということ。素人であっても、意味があるからやってくんだっていう風なことを握っておくと、そういう変な対立がないのかなと思う。

(金崎座長)

- ・市長も感じていると思うが、やりたいと思うことはだいたい部や課をまたがっている。
- ・これからはまたがっているところばかりに仕事が来るということで、根本的に組織と仕事のあり方というものの、ルールを変えていくことが今日のテーマにもつながっていくということになるのかなと思う。
- ・今日のテーマを振り返って何かあるか。

(江夏委員)

- ・議論を深堀りできたと思うと同時に、そうなんだと言うようなことはそんなになく、やはりそうだというようなところが多かったのかという印象がある。

・具体的にどう展開していったらいいのか、大事だと思っているのにできなかった ボトルネックとは何だというようなところをどんどん分け入っていくというよう な作業にこれからは移ればいいのかではと思う。

(金崎座長)

・市長が最初に何のためにこれをやるのかというところの言語化がまだちょっとできていないということだったので、日本一というところと、そこをつなぐところ の言語化については、考えていただく必要があるのではないか。

今日の発言のなかで言語化されたところを分かりやすく伝えられるように整理が 必要なのではと思う。

(北川委員)

・多分みんなが知ってることをみんなで喋って確認してる時間になってたような気がしており、これを後ろ支えに市長が推進するきっかけに、この場がなれば嬉しいなと改めて思った。

・この場をきっかけに、市長が部長や課長と対話の仕方を変えられて、より熱を込めて、こういう未来を作っていきたいから、失敗もどんどん許容するから、自分が責任取るから一緒にやっっていこうというような対話をされ続けたら、心理的安全性はととも上がるし、イノベーションの起きるチームというのはすぐそこまで 来てるんじゃないかなっていう感覚になった。あとはやるだけみたいな話と感じていたところです。

(福田副市長)

・職員個人個人のやりがいとかやりたいことを組織の目標とできるだけ重ね合わせられるような議論をしていった方がいいのかなと思う。

(鴨田市長)

・日本一働きやすい市役所もそうですし、この人事政策懇話会もそうだが、職員をしっかりと見ないといけない。やっぱり職員がいなければ街は動いていかない。

・このような懇話会をやることそのものが、職員の意識改革にもつながっていくの ではないかという風に思うし、組織として市長として、このままじゃダメだから

もっと伸ばしていこうという意思表示になっているんじゃないかと思っている。

・反省する点は多々あるし、言語化してみると意外と単純なことで、目新しいこと はなかったなので、それを具体的に実行していく段階にこれからはいっていくんだ ろうなと思った。