

様式第2号(第7条関係)

会 議 結 果 報 告 書

令和7年8月29日

会議の名称	令和7年度 第1回舞鶴市人事政策懇話会	
種別	☐ 附 属 機 関 ☒ 懇 話 会 等	
開催日時	令和7年7月9日（水）13時30分～15時30分	
開催場所	市政記念館ホール	
出席者	舞鶴市人事政策懇話会委員 3名（代理出席者含む）	
議題	1 舞鶴市職員の現状とこれまでの働き方改革の取組について 2 課題洗い出し、論点整理	
公開の区分	☒ 公 開	
	☐ 部分公開	[理由]
傍聴者数	28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	☐ 詳 細 ☒ 要 約	
備考		

担当課	舞鶴市 総務部 人事課 TEL （ 0773 ） 66 - 1066
-----	---------------------------------------

第1回舞鶴市人事政策懇話会 会議録

- 日時: 令和7年7月9日(水)13時30分～15時30分
- 場所: 舞鶴市市政記念館ホール
- 出席者: 別紙のとおり(委員3名)

1. 開会挨拶 舞鶴市長 鴨田秋津
2. 座長選任
3. 事務局より資料説明
4. 意見

(江夏委員)

- ・民間にできて自治体にできないことはない。
- ・民間での働きがいとは違うものを持っているということを誇りに思ってもらいたい。
- ・受験者数が増えたことはいい傾向だが、単に安定した仕事がいいから増えたのか、それを喜んでいいのか、京都府でもない、京都市でもない、舞鶴市だから増えたのか。
- ・辞退した人はどこにいったんだろう、自己都合退職の人も同じことが言える。
- ・メンタル不調について、政策を推進する側として気をつけないといけないのは、ある種生みの痛みもあるのではないかと。改革の中でキャッチアップできない人がいる可能性がある。そういうところをどう救っていくか。
- ・組織は人のあつまり。明日変わるということも難しい、かといって5年後10年後だらだらやるのも良くない。自然な範囲でのチャレンジが必要。

(北川委員)

- ・何を課題として、どう着地するか。
- ・技術者の採用、退職者増加、メンタル不調者の増加など、色々課題はあると思うが、明確な課題とゴールを設定する必要があると思っている。

(鴨田市長)

- ・増加が見込めないということはないと思っている。
- ・ここ数年採用改革をしてきた。最近は採用を増やしている。
- ・職員と会話している中で人が足りてないという声をきく。
- ・本当に足りていないのか、工夫で解決できないのか、スクラップできないか、業務を可視化して、適正な職員数を把握したい。
- ・民間との違いで言えば、人事評価があげられる。年功序列で一定給料が上がっていく。例えば管理職でいうと、能力がある、やる気がある人が管理職になっていると思うが、仕事に対してやる気がない職員が高い給料をもらっている。仕事に対してやる気がある人に業務が集中してしまう。いい評価、厳しい評価も含めて正しい評価ができる仕組みが必要だと思っている。

(江夏委員)

- ・管理職の役割、管理職につくという意味を履き違えないようにすることが大事。これまで頑張ってきたことのご褒美というのは論外。能力がある人が管理職として優れているとは限らない。マネジメントはこういう心構えや能力が必要だと知って、周りを動かすというのが管理職の役割だと理解する必要がある。

- ・組織の中で共有されていたら、評価項目の納得感が出ると思う。
- ・人事評価は主観だから、客観的な評価はできない。人が人を見る、しかも偏った目線で見るから、主観評価はだめだから制度をしっかりとすればするほど複雑になり使いにくくなって、納得感が低くなってしまう。
- ・そういう意味では評判というのはすごく大事。あの人、課長としていいよねとみんなが思っていることが大事。部長が課長を見るのも大事だが、課の人たちが課長をどう見ているのかということを見るのも大事。
- ・人事評価が主観、偏りを集めて、立体的に浮かび上がらせる。本人にわからせることが大事。
- ・上司が部下を見るというのは裁判みたいになる。評価される側としては怖いこと。みんなから見られることも怖いことになるかもしれませんが、日々のやりとりの積みかさねが評価にでるという位置づけ。ポストに合わないということをわかってもらうための下ごしらえがいる。
- ・ポストにつくということに試用期間を設けてもいいかもしれない。数年後に課長として降りてくれと言われたらショック。最初の試用期間があればショックがやわらぐ。管理職のポストを既得権にしない。試用期間なら、いまから適正を見られるんだという意識になる。

(金崎座長)

- ・人事評価については各論のときに課題が出てくると思う。
- ・副市長が課題として認識していることはあるか。

(福田副市長)

- ・人事評価は、長い試行期間を積み重ねてやってきたが、非常に制度に対する不満が多い。
- ・職員からの話を聞くと、自分も部長時代、胃が痛くなる思いだった。
- ・自己肯定感低い人は低い点数をつけるが、自分を卑下しなくていいと言えるが、高い点数をつけてくる職員は、下げにくくてつらい。他の人がこれくらいだから下げましようと言うしかなかった。制度に対する納得感が少ないと思っている。
- ・今ある制度のどこをどう手直しかはわからない。

(金崎座長)

- ・民間のいろいろなケースを見て考えることはできると思う。
- ・人事評価以外の疲弊や不満について感じる場面はどういうときがあるか。またその原因はどういうものだと推察されるのか。

(福田副市長)

- ・職員から聞かされるのは、人がいないのに仕事は増える。誰かが辞めると、残っている職員に負荷がかかる。マグネット効果と言われるが、できる職員に仕事が吸い寄せられ、やってくれる職員が疲弊している。
- ・仕事を減らそうというが、自律的に減らせない業務がほとんど。国や都道府県からおりてきている事業など、他律的な業務をなんとかしたいとは思っているが、難しいと感じている。

(金崎座長)

- ・日本一働きやすい市役所というものを具体化しないといけないと思う。

(北川委員)

- ・エンゲージメントのスコアとか離職率とかいろいろあると思うが、市長が決めればいいと思う。
- ・エンゲージメントは、その人が自分を人的資本として会社に使ってほしいと思ってもらうかどうかだと思うが、それは最終的には感情だと思う。もちろん給与が高くて、残業がない方がいいと思うが、資料を見てみると残業がそんなに多いとも言えない、でもメンタル不調者は増えている。それは、人と人との関係性だと思う。
- ・関係性をどうデザインしていくか、コミュニケーションが行われているか、定性的な定義を作っていけばいいと思う。

(江夏委員)

- ・職員アンケートの結果をざっとみたときに気になったことがあった。「言えません」「言いたくありません」という回答がちらほらあった。自分が抱えていることを正直に言ったら足引っ張られるんじゃないか、怒られるんじゃないか、個人を特定して何かされるんじゃないかという危惧がすごくあるのではないか。
- ・働きやすい職場というのはストレス0の職場ではないと思う。何か新しいことをしようとしたときには絶対ストレスが出てくる。その抱えているストレスについて、周りが理解してくれたり、一緒に解決したりできる職場。
- ・働きやすい職場とは、課題が可視化されていて、みんなで向き合えるということが大事なのではないか。
- ・その人が何か抱えているというのは、その人自体の問題というよりは、その人の環境の関わり合いの中で生じていること。その人と環境の間に何があるのかを見定めていくことが、結果としてその人が変わっていく、あるいはその職場環境が変わっていくということにつながっていく。
- ・アンケートを見て感じた「働きやすさ」とは、課題をみんなの課題として向き合える、表現できることが大事だと感じた。

(金崎座長)

- ・アンケートをみて、選択式の質問(「毎日の仕事は楽しい」「意欲的に仕事に取り組んでいる」「仕事に対する満足度は高い」など)に対して「普通」以上に答えている方がかなり多い。ワークライフバランスに関する設問についても割と高い評価になっている。にもかかわらず自由記述を見ると、非常に組織風土的な問題を感じる。閉塞感が強いのではないかと思った。矛盾を感じる。問題が隠れているように感じる。

(江夏委員)

- ・基本役所の人、職業意識や、市民への貢献意識が高いがそこに甘えてはいけないと思った。
- ・公僕である以前に、一人の人間であるということが如実に出てきている。
- ・自分の持っている志がどういうときに冷めてしまうのか、ゆらいでしまうのか、日々ではなくても割と起きているのではないかと思った。
- ・職業道徳とか、高いモチベーションに甘えてはいけないと思った。

(北川委員)

- ・企業向けにエンゲージメントの研修をよくするが、最近の若い人は、辛抱が足りないと言われる。
- ・いまの若い人は、我慢したり辛抱することは健康上、生命に関わることで良くないことと言われて育ってきた。辛抱してこそ成長だと思っている世代と根本的に価値観が違っていて、それがマネジメントに影響しているのでは。
- ・エンゲージメントの研修をするときに、心理的安全性のことを話す。否定的なことを言っても危害が及ばないという安全を担保されている状態。
- ・冷静な意見に対して感情でぶつかってこられるマネジメントをされると、もう言うのがいやだなということになる。
- ・言ってくれてありがとうと言った上で、こういう理由でこうしているんだと説明をして対話をする。
- ・対話がないまま否定される。意見を受け入れられないなどの経験が多くあるとネガティブな反応や、言いたくないという答えになってくるのではないか。
- ・心理的安全性を庁内でどう高めるかが重要。

(金崎座長)

- ・自身も公務員出身だが、自分が入ったころは、上司と議論する、その上で決めるのは上司、そこまでは何を言ってもいいというやり方だった。自分たちはつっぱり稽古と言っていたが、そこがやりがいを感じるころだった。
- ・いまは上司がやれといわれたらやる、時間がない、という職場が広がっていてやりがいが下がっているのではないか。
- ・結果的に組織風土に結びつく。言ってもだめなんじゃないか、言っても聞いてもらえないんじゃないかと、みんながそう思わざるを得ないどんよりした空気が蔓延しているのではないか。

(江夏委員)

- ・つっぱり稽古ってとても大事だと思う。上司は個人として優れているかもしれないが、一人の人間なので上司がもっているアイデアはたかがしれている。つっぱり稽古の中でいろんな人がいろんなことを言うことで上司の引き出しが増える。
- ・日本一働きやすい市役所についても、ビジョンはあるが中身について何か明確にしているわけではないと思う。だから、働きやすいとはこういうことだということを職員が言うことで引き出しが増えてくる。そういうことはいいことだと思う。

(金崎座長)

- ・市長は、アンケートを見てどう感じたのか。

(鴨田市長)

- ・私が就任して慢性的に感じたことは、圧倒的なトップダウンの中でいやいや仕事やらされている、何を提案しても聞いてくれないというところ。だからこそできるだけ成功体験が必要ではないかと感じた。
- ・次の総合計画を作るに当たって、中堅若手職員を中心に、自由にこういう将来像でありたいというものを考えさせている。

- ・実際現場で働いている職員がどんなことを考えているか聞き出す必要があると思っているので、完全非公開で月1回で若手との意見交換をしている。奇譚のない意見を言ってもらっている。

(金崎座長)

- ・そこでは意見はでてくるのか。

(鴨田市長)

- ・いっぱい出てくる。
- ・誰がこんなことを言っているということと言わない。議事録もメモとらない。
- ・アンケートの結果について、「職場の雰囲気は良好だ」「職場の上司は相談しやすい」「職場の同僚は協力的だ」という設問に対して、非常に高い数値が出ているので、若干矛盾している。閉塞感でもないんだと、余計この結果を見て悩みが増えた。

(江夏委員)

- ・トップダウンは組織である以上大事なこと。
- ・でもそれはボトムからのアイデアやエネルギーに後押しされたトップダウンじゃないといけない。
- ・部下からのアイデアや意見がなければトップは孤立してしまう。トップは決断しないといけないので、孤立した状況での決断は誤るし、周りがついてこない。
- ・「どんどん意見を言って、私が責任とるから」という、そういう形のトップダウンなら独断ではない。まわりの意見をききながらトップダウンの方向を考える。
- ・いいトップダウンにするために、ボトムをどうエンカレッジしていくかということがいま求められているし、それに向けた取り組みがされているなど感じた。

(北川委員)

- ・アンケートの結果について、「職場の上司は相談しやすい」「職場の同僚は協力的だ」という意見が多いにもかかわらず、市役所に対するネガティブな反応というずれについて、直属の上司は優しいが、別の上司は違うとかそういうことがあるのでは。市役所特有の組織の意思決定のプロセスの中で、やりがい削がれたり、否定されたり、コミュニケーションの齟齬が起きやすいような特殊な環境があるのかもしれない

(金崎座長)

- ・役所の場合、単なる上司だけでなく、市民や議員など色々なステークホルダーがいて、その中で職員が上司を含めてプレッシャーを受けている状態。それが過去よりも強烈になっているのではないかと推察する。
- ・それが働く人の働く雰囲気にもつながっているのではないか。

(北川委員)

- ・自身が彦根市に住んでいるのだが、彦根市長がやめて、彦根市役所の職員みんながとても落ち込んでいた
- ・前市長のときは、市長が責任をとると言ってくれていた。とても仕事がしやすかったそう。それまでは、何かあったら責任を負わされるということに敏感になっていたそう。

(金崎座長)

- ・自身が国家公務員のときに、急速に組織が崩壊していく時期があった。それが政権交代のときだった。全部政治主導で決められたので、幹部のやる気がなくなってしまった。その結果部下のやったことに対して責任をコミットメントしなくなった。
- ・みるみるうちに組織が崩壊していくことを目の当たりにした。
- ・市町村の現場もそういうことが多くなっているのでは。
- ・副市長は、昔と比べて、意見の言いやすさや働きやすさについてどう変わったと感じているか。

(福田副市長)

- ・そのときどきの上司のタイプによって違う。
- ・どんな提案してもいいよと言っても出てこないのは、いいだしっぺにやらされるから。それをやるのは言った人しかできないということもあると思うが。
- ・市民のためになる提案でも、忙しくなったらいやだなという現実的な判断をしてしまうのではないか。

(金崎座長)

- ・昔より忙しくなっていることは事実なのか。

(福田副市長)

- ・部下からは忙しいときく。
- ・その反面、残業規制があり、本当はやらなくてはいけないけどやれないというところもある。
- ・働き過ぎを是正するために残業規制は必要だったとは思いますが、それによって失われたものもあると思う。

(金崎座長)

- ・他の自治体で首長が悩まされていることは、市民からテンポの早い仕事を求められることである。その中で、市役所を効率的に動かしていく必要性が高まっていて、待ってもらえないと。役所のマネジメント自体が難しくなっている。人の入れ替わりが激しくなり、昔のような塊のような公務員組織ではなくなっている。

(鴨田市長)

- ・話が戻ってしまうが、優秀さとマネジメント力は違うという話について、よくよく咀嚼するとそのとおりだと思う。
- ・管理職になりたいですかということを若者に問うたときに、管理職が忙しくしている、管理職がうまく仕事を回せないなので結果的に自分がしなければならない、管理職を見ていると管理職になりたくないという若者が増えている。
- ・管理職研修を充実させたい。もともと管理職でなかった人が突然マネジメントができるかどうかと考えたら、一定の指針や研修がないとできないと思う。
- ・縦割り組織なので、一つの案件を部で押し付け合う傾向がある。かといって、横断組織ばかりを作ったとしてもそれはそれで疲弊してしまうとも思う。
- ・どうチームを作ればいいのか悩んでいる。

(金崎座長)

- ・横串を指しすぎて、横串だけになってしまうというのはよくあるパターン。

- ・横串イコールうまくいく組織ではないというのはおっしゃるとおり。

(江夏委員)

- ・軽々しく言いすぎかもしれないが、上司が業務をしっかり振り分ける。それを支援するような情報化のツールを導入するなど。一人ひとりの業務を効率化するというよりは、組織全体の偏りを可視化して平準化するというのがDXだと思う。
- ・役所は気安く業務を削減できないという点について、動かすところを動かせれば変わると思う。国への補助金申請など、苦しんでいるのは舞鶴市だけではないと思う。自治体が連携して状況を変えていくということもできるのではないか。
- ・アンケート結果の業務の削減、効率化を求める声が回答者の70%を超えているので、これは見過ごせないことだし、変えていくためにできること、単独でできないこともあるはずなので他の自治体と組むというのも一つの解ではないかと思っている

(鴨田市長)

- ・業務の効率化はできていると思っている。
- ・令和5年に市長に就任して一番最初の職員訓示のときに、どんどん声をあげて、責任は私がとると訓示をした。職員も業務の削減・効率化を一番に挙げている。
- ・どんどん提案してほしいとメッセージを出したり、昨年度の予算編成においても新しいことの提案も必要だがそのための業務のスクラップを提案してほしいと姿勢は見せているが、ほとんど出てこないというのが現実。
- ・担当者は、補助金をカットしたら市民の顔が見えて提案できない。
- ・突き詰めていくと、それを考えたいが通常業務が忙しくて新しいことを考える余裕がないという声もきく。なかなか解決策が見えていないのが正直なところ。

(北川委員)

- ・市長のメッセージやキャラクターがまだまだ浸透していないのでは。
- ・市長は責任を取られると思うが、本当に責任をとってやってくれそうという雰囲気、訓示じゃなくて、もうちょっと近い距離であれば課長、部長に感じさせられるようなことができれば風通しも良くなるとおもう。

(江夏委員)

- ・先ほどの市長と座長の意見が重なったと思う。
- ・市長が一人ひとりと向き合って意見を吸い取って決断をするということはとても大事。
- ・それと同時に、政治主導になってしまったことで組織が崩壊してしまったということもわかって、職員一人ひとりと、市長と副市長の間にある、管理者の位置づけ。市長・副市長、管理者、職員の三位一体。管理者も責任を取ることもある。管理者ならではの責任の取り方と後押しの仕方の両方ある。
- ・市長、副市長は少数なので、すべての職員の思いを拾って責任をとるということはいかない。階層の中で処理をしていくことが当然ある。意思決定を整理していくことが大切。

(金崎座長)

- ・業務改革の話になるが、自身が内閣府で市町村の計画を減らすワーキングに参加している。

- ・閣議決定してこれ以上増やさないとしているのに、それでも増える。なぜかという、法律を作るためには、誰かに義務を課したりする法律事項が必要だという、これは思い込みだと思うのだが、そのために市町村に計画を作らせるということが必殺技になっている。
- ・市町村の職員はまじめなのでやってしまう。手を抜くことをだれも褒めてくれない。
- ・仕事を止めたり、手を抜いたりしたことについて誰も褒めてくれないので、現場の担当者はちゃんとやるしかない。

(福田副市長)

- ・各部局に仕事を減らすよう呼びかけている。
- ・教育委員会が、府の教育委員会に対して、調査照会について、調査項目が重なっているので一緒にしてくれないかという提案をした。すぐに回答があるわけではないが、こういうことを積み重ねていくと、どこかの時点で国に提案してくれるかもしれない、庁内にも広めていきたい。
- ・副市長会でも、京都府との間の調査照会を削減するよう提案している。
- ・粘り強くやっていくことが大事だと思う。

(金崎座長)

- ・予算を取ったら褒められる。人を増やしたら褒められるが、減らしたら部下から総スカンをくらう。
- ・新規事業をしたら褒められるが、やめたら説明責任を負わされる。そこを評価してあげないと、誰もやらない。民間もそうだと思う。

(江夏委員)

- ・有名な事例なのでご存知の方も多いと思うが、株式会社サイバーエージェントは「捨てる会議」をしている。社長がいらぬ仕事を決めるというもの。
- ・意味ある意思決定。何をやるかということを考えることも大事だし、仕事を消したということも組織に対する貢献。正当化する。
- ・教育委員会の件は、仕事を減らすという仕事を作っている。とても大変なこと。ただこれは意味のあること。
- ・「業務を削減が重要」という話には、「意味のない」という言葉が隠れている。意味のある仕事は残業していいと思う。意味のある業務をどんどん作って、意味のない業務は減らしていこうという、副市長のおっしゃったことはそういうところにもつながっていくと感じた。

(鴨田市長)

- ・基礎自治体の職員はまじめ。
- ・基本的なマインドとして国が決めたことだから、抵抗できないということが根底にあると思う。
- ・コロナ禍での給付金業務など、この事務をやっているのは全部基礎自治体。半端ではない労力を使っている。
- ・こういうことを黙ってはいけないということで、首長たちで国に意見しようと動いている。
- ・「捨てる会議」なるほどと思った。
- ・私も反省しないといけないと思ったのは、一方的にスクラップするものがないか、効率化できないかとなげかけていたが、自分が所管していない違う部署から客観的に見てもら

うことで気づくことがまだまだ隠れているのではないかと思ったので捨てる会議いいと思った。

- ・国民健康保険の歯科医療費の特例制度を廃止したいと担当課から提案があって、条例改正の提案があった。結果として議会で否決になった。民意ではあるが、職員側の立場としては、落胆が広がってしまった。そういう事例があった。

(江夏委員)

- ・いまの話はグッドルーザーだったと思う。
- ・グッドルーザーにはそれに見合う評価をすべき。
- ・反対に、バッドウイナーの場合にはちゃんと見極めて評価をする。そういうことをしていくと、上司と部下の信頼関係、組織と職員の信頼関係がつかれると思う。
- ・こういう負け方は良いとか、こういう勝ち方は良くないということを、市長は伝えられるポジションにあると思うので伝えるべき。
- ・良い振る舞いや良くない振る舞いを職員同士で共有できるような事例や考え方などヒントはいっぱいあると話を聞いて感じた。

(北川委員)

- ・先程の事例について、市長は成功だと思うのか失敗だと思うのか。

(鴨田市長)

- ・職員がチャレンジしてくれたことは成功だと思っている。
- ・ただ二代表制の中で、提案したものが通らなかったという事実は残ったが、職員が提案してきたことは評価すべきだと思う。

(北川委員)

- ・議会による結果はどちらでもいいのではないかな。チャレンジして変革を提案してきたことがほぼすべてで、結果はどちらでも良いと言ってあげても良かったのでは。それを市長が言ってくれたら勇気を持って次の変革の提案がしやすくなる。それが心理的安全性だと思う。
- ・そういうコミュニケーションを細かく、部長や課長とすることで大分風通しがよくなると思う。

(金崎委員)

- ・「舞鶴市役所のありたい姿」の中の「成長機会の付与」について、アンケートの中でも舞鶴市役所で働くということを友達に勧められないとかネガティブな意見がある。
- ・民間企業の中でも成長機会を求めて転職をするということがあると思うが、成長機会のない職場にいたくないという人が多くなっていると思うが、それについて意見を聞きたい。

(江夏委員)

- ・その人の成長につながるような仕事の設計になっているかどうか。
- ・自分で考える、裁量があるとか、そういうところがあると自分で知恵を出してやる。ある種客観的な仕事の設計の問題があると思う。
- ・成長につながるようなポテンシャルはあるのにそれが伝わっていない。上司がそういう伝え方をしていない。仕事の意味付けを改める。
- ・ある仕事がある人にとっては成長機会になるかもしれないが、他の人にとっては今まで通りやっていたらよいというふうになるかもしれない、これはもったいないこと。

(北川委員)

- ・スキルアップができる、納得度の高い人事異動も大事だが、成長できない職場は究極な
いと思っている。
- ・大前提として、毎年たくさんの大学生の就職活動生と会うが、成長したくないと言っている
学生に会ったことはない。
- ・若手職員をみたときに、人事異動や評価というよりも、日々のマネジメントが大事。
- ・上司がどれだけコミュニケーションできるように傾聴力を身につけるか。
- ・上司も一人で答えを出そうとせず、みんなに問いかける。
- ・意見を尊重したり、こちらの事情を伝えたり、明確な答えがない時代なので、そういう対話
が生まれる職場というのが働きやすい職場だと思うし、成長機会が自ずと生まれて来る
と思う。それは人事異動ではできないと思う。

(江夏委員)

- ・組織とか人の研究をしていると成長ってマジックワードだと感じる。
- ・成長や能力ってなんだと言われると定義が確立されていないのでよくわからない。
- ・上司部下組織で、どういうことをやりたいのかということ話し合う中で、成長というもやっ
とした言葉を埋める具体的な経験や学習、人との関係をつめていく。
- ・結果として成長したねと確認しあう、経験の蓄積に関するコミュニケーションをしていくこと
が大事だと思った。
- ・成長というある種のキラキラワードの中で、幻惑されて、具体を考えなくなるのが一番怖
いことだと思っていて、その延長に配置転換や権限を持ってもらおうとかそういう話がで
てくるといった。

(金崎委員)

- ・地方公務員に対し研修をする中で、自分が今の仕事をやっていて、民間で通用する力が
身につくかということに自信がないと答える人が多い。
- ・役所の仕事は、必ずしもプロジェクトを前向きに成し遂げる仕事だけではなく、何もなし
こがが一番いいという状態を維持する仕事もたくさんある。これだけをやっていて、自分に
何が残るのか不安をもっている人が多い。
- ・人事異動の問題なのか、寄り添いという問題なのか。
- ・役所にはキャリアパスが見えない。そういうところに成長機会がなさそうに見えて、可視化
されていないし見えづらいのではないかなと思う。

(江夏委員)

- ・個人の能力や実力は個人の中だけの話ではなく、仕事と人の間に生じるもの。
- ・役所の人と民間の人と両方みるが、役所の人の方が能力がないと思ったこと一度もない。
- ・例えば、民間に転職して、大きなプロジェクトに携わったとして何十億という結果を出した
としても、それは仕事とその人の関係で生まれるもの。役所で仕事をしていて、何十億と
いう仕事はないと思う。その人が民間企業に移って急に成長したといったかというとう
ではないとおもう
- ・一つ一つの仕事に向き合って、周りに関わりあいながら、少しずつ自分がやるべきことを
周りに影響させていくということは官民一緒。
- ・自分事として仕事や周囲の人に関わっていき動かししていく、リーダーシップというものは誰
にとっても当てはまる。部下が上司をリードするというのも当然ありうる。

- ・一つ一つ経験を重ねて、職場の中で話し合うことができているならば、自ずと成長できるし、人事評価を納得的にやれるための情報にもなるし、人事評価を超えた人事情報として管理する人の手がかりにもなる。官が、民がという話ではないと思う。

(鴨田市長)

- ・成長機会の付与と聞いて思いつくことが2つある。60代まで働くための成長機会と、転職を見据えての成長機会の2種類があると思う。
- ・終身雇用が当たり前ではないということを明確に提起している。
- ・もちろん長くいていただきたいが、仕事をいやで辞めるのでなければ応援したいと思っている。
- ・官公庁や民間への出向もやっていて、大きなスキルを身につけてもらっている。
- ・外に出て勉強してもらうのは良いことだと思っている。

(江夏委員)

- ・ある企業に出向した都道府県の職員が、その会社で配偶者を見つけて、出向が解けて、ご主人と帰ってきたという話がある。
- ・市長の人材に関するフレキシブルな考え方を聞いて、働きやすい組織にするというのは、ここで暮らしたいという人をどれだけ増やすかというような、地域づくりにつながると思う。
- ・大学に進学するために都会に出た人がどうして戻ってこないという人が少なからずいると思うが、大きな理由のひとつとして仕事の場ということがある。若い人や女性が自分らしくいけないと思ったら帰って来ないのだと思う。

(江夏委員)

- ・人事評価って、つい、出来ている出来ていないってことを決めるための手段だと捉えられがちだが、ほんとはもっと大きく使えるはず。
- ・組織として大事にしていることをメンバーに伝えとか、メンバー一人ひとりの現在地を組織が知って最適配置を考えたり、組織と個人をつないでいるということをもっと出していないと、出来不出来の通信簿を行うところばかりが大きくなると萎縮してしまう。
- ・萎縮してしまうとチャレンジできなくなる。
- ・組織と個人が一緒に変わっていくという大きなところで、それをつなぐものとして人事評価があると理解する。それぞれがチャレンジしていれば、成長していく。
- ・そもそも評価ってなんでやるんだということを考え直すということをやってもいいかもしれない。
- ・職員は出来不出来に着目しがちなので、そうではないということが上司の役割なのではないか。

(金崎座長)

- ・先ほど市長がおっしゃった、公務員の終身雇用というのは崩れつつあると思う。今いる職員が外に出て働けるような成長機会も必要だと思うが、外の人に来てくれる仕組みにしないといけないと思う。そのときに、エンゲージメントという言葉があると思うが、具体的にどうやって何を検討していくべきでしょうか。

(江夏委員)

- ・エンゲージメントの定義や尺度は色々あるが、結局自分がこの仕事をしているとか、この組織に属しているとか、仕事をする中で色々な人と関わっているということに関して前向きな意味を持てるかということだと思う。
- ・一人ひとりの実態を確認する。
- ・一人ひとりのエンゲージメント、こういうときにワクワクする、こういうときにがっかりするか、それぞれ仕事や人生の中で持っていると思うので、みんなのものかもしれないというものを拾い上げていくと、職員像が描けるのかもしれない。

(鴨田市長)

- ・外から人を受け入れるという視点も大事なこと。
- ・応募が増えてきているというのも受験年齢を上げたということもあると思うが、子育て、家族の理由でなく辞めた人がカムバックできるようにしたい。
- ・人事異動も4/1だけでなく、年度途中でもしたいと考えている。

(金崎座長)

- ・若い人を中心にした議論になりがちだが、定年が延長されてモチベーションが下がりがねない待遇になっていると思う。こういう人たちをどうやってエンゲージメントを上げていくかという視点も組織として大切ではないかと思う。

(江夏委員)

- ・もっと高く待遇されるべきシニアもいると思う。
- ・若い人と比べて、シニアのほうが、意識の強さや能力の幅にばらつきがあると思う。
- ・そういう人ほど、実績や貢献に応じた待遇にすべきだが一律になっている、そこが彼らのポテンシャルを削いでいる。
- ・再雇用だからといって、よそと同じようなシニア雇用テンプレを当てはめるのは良くないと思う。一人ひとりを見ましようということだと思う。
- ・市役所の場合、子育てや介護のために辞めたというのも一種の人事異動ではないかと思う。舞鶴市民としての活動の一環として違う仕事を経験しているということ。一時の出向を経てまた役所に戻って、新しく培ったスキルを役所に還元してくれるという見方もできると思う。

(金崎座長)

- ・今後の進め方について、話をしたい。
- ・今日いろんな意見をだしていただいた。傍聴していただいた方の意見を教えていただきたい。
- ・論点を絞っていききたい。

(北川委員)

- ・次の議論のスタートのきっかけの情報集めのために、この5人が議論を踏まえたポイントを問題提起して、事務局に掘り下げてもらうのはどうか。

(江夏委員)

- ・今日来ていただいた方や、公開資料を見た方が掘り下げてほしいところを指摘していただければと思う。

(北川委員)

- ・少なくとも5人がポイントを一つずつ掲げてみてはどうかと思う
- ・私は、制度を作れば作るほどコミュニケーションが難しくなっている。評価制度より評価会議で、部長どうし、課長どうしで目線を合わせる。最終的には対話で解決していくことが必要。
- ・市長と管理職とか、管理職との現場の人の対話のコミュニケーションのスタイルやルールやそのための研修が心理的安全性やエンゲージメントを高める。

(江夏委員)

- ・新しいことに職員がチャレンジするために後押しするものって何だろう、管理の立場にある人が部下を後押しをして、責任をとることを可能にするもの、それを妨げるものは何だろう。管理者の人も責任を取りたいが取り切れないと不安を抱えている。それぞれの立場でチャレンジを後押しするものや妨げるものを探す。どうやって探していけばいいかを議論すればいいのではないかと思った。

(福田副市長)

- ・アンケートで心理的安全性がないんじゃないかという結果が気になった。
- ・心理的安全性を高めるために、いいだしっぺが損しないようにしたい。

(鴨田市長)

- ・全部したいが、組織内コミュニケーションを掘り下げたい。

(金崎座長)

- ・重要なのは組織の風土、雰囲気はどういう風に作っていくか、これはとても難しいことだがこういうことから議論すべき。