

## 会議結果報告書

令和8年5月7日

会議の名称	令和7年度第3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8年2月6日(金) 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 人事政策に関する今後のアプローチについて 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	10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3回舞鶴市人事政策懇話会 会議録

- 日時：令和8年2月6日（金）15時00分～17時00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】

- ・本懇話会の開催目的（再確認）
- ・これまでの懇話会の振り返り
- ・本日のテーマ(「日本一働きやすい市役所」への3つのアプローチ)
  - ① 業務の効率化 : ほるもん会議(捨てる会議)の実践報告
  - ② より良い職場環境 : 心理的安全性の深堀り
  - ③ 成長機会の付与 : 自立的成長と他律的支援

### 3. 議事

- (1) 人事政策に関する今後のアプローチについて
- (2) その他

(金崎座長)

- ・前回までコミュニケーション、組織風土を中心にありたい姿から深堀りしていこうということで議論した。
- ・事務局から具体策を検討したたたき台が出てきている。
- ・よりよい組織風土をつくっていくことと業務の改善とか、そういうものが一体的に進められるのが一番理想的だという感じもしている。  
そういう観点で具体策を考えて行けば一番効率的なのではと思う。
- ・早速、業務改善の会議をしたという報告をいただいた。係長級の方と市長が直接対話されたということだがどうだったか。

(鴨田市長)

- ・会議の名称からおもしろいと思っていた。  
職員からのアイデアで、関西人らしくちょっとユーモアもつけて「ほるもん会議」という名称になった。
- ・やってみた結果、実際に様々な事業提案が出てきたことの評価ももちろんだが、自分の意見を聞いてもらえる、自分の思いを吐き出せる場として係長のみなさんが思いを吐露してくれたことが非常に良かったと思った。
- ・何か思いがあっても、自分の課では、なかなか課長が聞いてくれなかったという意見があったのは課題だと感じた。
- ・参加が8割だったが、強制力をもたせて実施した訳では無いが残り2割はなぜ参加しなかったのかということを考える必要があると感じた。

(金崎座長)

- ・これは勤務時間中に実施したもので、対象者全員に声をかけて8割の方の参加があったのか。→（鴨田市長）そのとおり。

- ・では、仕事で来れなかった方も参加しなかった2割の中に含まれているということか。
- （鴨田市長）不参加の理由は分析していないが、おそらくそうだと思う。

（金崎座長）

- ・北川委員はどう思われますか。

（北川委員）

- ・8割の参加があったのであれば十分だと思うし、残りの2割にフォーカスを当てなくてもいいのでは。  
今の状態で初回で何もわからない中で任意でという中で前向きに参加してくれた人たちが8割というのはとても多いという感覚がある。
- ・残りの2割の人を詰めないであげてほしい。  
心理的安全性という観点から、「なぜこなかったんだ」といってしまうと、結局強制だったのではとなってしまうので、自発的に8割来てくれたことを褒めてあげれば良いんじゃないかと思う。

（江夏委員）

- ・良い取り組みだと思った。
- ・私は2割の分析はしたほうが良いと思う。  
参加しなかったのが業務量だったのか、なにか思うところがあったのかとか。それを踏まえた分析結果を言う必要は必ずしもないと思うが。
- ・参加した8割の方も同様に、背景は背景として知っておいた方がよいのでは。
- ・ただ、市長として、参加して欲しいという思いは伝えたほうが良いと思う。
- ・第1回目で18件も提案が出てきて、とても助かっているとかそういう風な部分も含めて伝えられるのがいいという風に思う。
- ・この18件が、半年後、1年後にどれだけ形になっているかというようなPDCA回すのもほどほどにした方がいいのかなと思う。
- ・ある種のノルマになってしまうと手が上がりにくくなってしまう。
- ・ただ、こういうものが実際にものになる確率というのはどれくらいになるのかなという確認しておくのは大事だと思う。
- ・状況を確認しながら、あれこれ縛りすぎないというそういう段階かなという風な印象だ。

（金崎座長）

- ・これをやっていって心理的安全性を高めるということと、いいものが出てくれば業務効率化につなげるということで、必ずしもいいものをだしてもらうことが主目的ではないというそういう理解だと思うが、今回の18件の中で、これはというものはあったか？

（鴨田市長）

- ・今、来年度予算の大詰めのところで、その予算に反映させていくことがたくさんあった。
- ・基本的にはしっかりと受け止めて実行してあげることが大事だと思っている。

- ・ 具体的なものでいうと、例えば図書館について、各小学校に図書館から本を届けていく移動図書館のようなことを図書館司書がやっている。  
しかし本来司書は図書館において来館された方々に説明等をしたいから、運転手さんのような人でやってもらえないかというような提案があった。

(金崎座長)

- ・ 今後も継続するのか？

(鴨田市長)

- ・ 元々なぜスタートしたかという、既存事業が多すぎるからこれをスクラップしていく必要があるだろう、そのためにはこの「ほるもん会議」を実施して、職員の方から、この事業を廃止していきたいという思いのあるものを捨てていきたいというのが目的にあった。ただ、必ずしも簡単でないということも一方で思ったところ。
- ・ 提案が出てくることも大事だが、いいたいことが言える環境を作るという意味で継続していきたいと思う。
- ・ 元々の本題の事業をどうスクラップしていこうかということについて、既存事業は10年とか30年前からやっているものもあるが、もはやそこに疑問視を持たなくなっているし、そもそも事業ができた背景を今の職員が分からないものもあるし、さらには、それぞれの地域や企業に紐づいているから、それを自ら切っていく時代に応じた形にしていくというのを第3者的に提案する場が必要じゃないかということも感じている。
- ・ 本題である新しいものはどんどん取り入れて古いものはどんどん事業を捨てていこうというのは違う枠組みが必要かなとも思ったところ。

(金崎座長)

- ・ 確かにそのレベルになると果たして係長のみんなが提案できるのかという問題もあるし、どのレベルでそれを期待するのかということも考えないといけない。  
北川委員、そのあたりのご意見はいかが。

(北川委員)

- ・ 基準を作ると捨てやすくなるんだろうか。  
例えば、過去3年間でそれ以前に比べて成果・利用率などが著しく低くなっている。とか。
- ・ ただ、行政が難しいのは、たとえ1人だとしてもそこに市民の人がいるということに対して事業をひっくり返しにくいということがあると思うので、捨てられないまま蓄積していくんだと思う。
- ・ ごめんと言うしかなくて、そのかわりにこういう新しいこともするし、よりよくするというようなことは役職者の人に説明してもらわなければならないと思うので、提案してもらったときに責任は取るから、この基準で出してきて欲しいみたいなものを示してあげられると良いかもしれない。
- ・ その基準は必ずしも定量的でなくてもよい。定性的でもよい。

(福田副市長)

- ・「ほるもん会議」に参加し、かたや予算の査定も参加しているが、本当にいるのかという議論をそれぞれの場でする中で、これはどう考えても市民にとって本来必要な事業だというときに、PR等情報は届けているのかと聞くと、「もうずっとやってきているから、改めて市民には情報提供していません。」ということがある。  
そうなると、市民がそういう制度がある事自体ほとんど知る機会がないので、制度が問題というよりも情報の届き方が問題ではないのかという話にもなる。

(金崎座長)

- ・政策そのものが必要性が低下しているのか、運用の仕方に課題があるのかという切り分けが確かに難しいということはあると思う。
- ・新しいことを始めるときは、予算査定なりでルートがちゃんと決まっているが、やめることについてはルートが決まっていないということがある。
- ・市長からすると、やめて新しいことに取り組んでほしいという期待があると思うが、やめることについてルートを作って、評価につなげていくという仕組みの必要性を感じる。

(鴨田市長)

- ・一定何かしらの基準は設ける必要があると思う。
- ・ここ7、8年は予算査定の時に枠配分予算を取り入れてきており、枠にさえ入っていれば昔からやっている事業はあまり見ず、新規で提案されてきた事業の中身をしっかり査定していくということをやっていたが、令和8年度予算から1件査定に戻した。
- ・現在620の事業があり、それに新規が100件ぐらいある。
- ・新規事業についてはアイデアの塊だし、新しいことについてはなるべく応援していきたいが、600の方をどうにかしないと来年は700以上の事業になる。  
なので、捨てる基準なり仕組みを作っていくといかないといけない。

(金崎座長)

- ・サンセット方式といって5年～10年ほどで再審査するやり方があると思うがされているか。

(福田副市長)

- ・サンセット方式まではやってない。

(金崎座長)

- ・一定期間でフィルタにかけるということをルール化するというのはあると思うが、現場が積極的にやっていく仕掛けを作らないといけない。今、枠は無くしたのか。

(鴨田市長)

- ・義務的事業は枠配分、厳密にはハイブリッドにしている。

(金崎座長)

- やめることを実現した部局は、新しいことに挑戦する権利が付随するということになっている？

(鴨田市長)

- 言葉ではそう言っている。新しい事業を提案することとスクラップは併せて行ってほしいと投げかけはしているがルール化はしていない。結果的に、これはやめたいといってくるところはあまりない。

(金崎座長)

- 人を増やしてほしいという要求はたくさんあると思うが、人を減らすことに対するインセンティブは全くない。ほしいほしいということだけが出てきて、どこに付けようかという話になる。事業の話と労力の話はを一緒に考えたほうがいいのではないかと思う。

(江夏委員)

- 畳むときにルールが一定あるといいというのはおっしゃる通りだと思いつつ、難しさも感じた。何か始めるときは利害関係とかもあまりないので始めやすい。ルールも作りやすい。それは利害関係がないから。
- たたむときは利害関係が発生しているのでルールづくりだけではダメで、対人的なものも必要。一定ルール化が必要だが、畳むことは難しい、だからずっと残りがちなんだということ。そうなるに辞めることに伴う責任や覚悟が必要になってきて、市役所全体として責任を取るものだが、比較的責任を取りやすい人が全面に立つということで、役所の上の人がそれをする。ただやめるアイデアは現場の人がつくるといってそういう分業になるんだろうなと感じた。
- あとになればなるほどやめにくくなるということを理解してルールを作らないといけないんだろうなと感じた。
- 組織やプロジェクトなどフレキシブルに挑戦するというに関わってくると思うが、いろいろやりたいけど忙しくてやれないという人が多いと思う。そういう人に、どういう条件だったらやれそう？と話を聞くと、今やっている仕事を他の人にやってもらいたい、そもそもやる意味がわからないが担当だからやっているとかそういうことがあるんだろうなと。
- 今回のほるもん会議も含めて、新しいアイデアは出てますという段階と出てないという段階があって、アイデアを出さない人が何も考えていないかということ、そうでもなく、考えているけど口には出さない人が組織を変える良い種を持っていると思う。アイデアがあるのに口に出さないというのはどういうことなんだろうと考えたときに、端的には他のことが忙しいということなんだろうと思うが、他のことが忙しい中で、組織として必要なだけけれどもほかの人がやって、今までやってた人がアイデアを出すとということが組織全体としていいかもしれない。あるいは、他の人にやってもらうまでもなく、その仕事はいらなくなるかもしれない。とか、いくつかの分類に分けることで業務や人の組み換えができるのではないかと思った。

(金崎座長)

- ・仕事がいらぬ判断をされると、部署そのものが否定されたような、あるいは担当している人そのものが否定されたと思われる。そこを、そうじゃないという風に持って行くかだと思いがどうしたらいいと思いますか。

(北川委員)

- ・効率化が大事で効率化もしていく必要があると思うが、働きやすい職場とか働きがいがある職場とか上司とのコミュニケーションとか、そのための手段として捉えることでいいのではないかと思う。あまり業務効率だけにエネルギーを使うことで逆に殺伐として、無駄なものはすべてやめるという文化が優先順位の上位にならないように、なぜこれをやっているかという、意見を言いやすくして意見をひろくするためだと思ったり、無駄だなと思いつつやっていると仕事がつまらないなと思っていることを改善するためだと思ったり。もちろん効率的になって効率的に予算が使えることがいいとは思いますが、私達がこの場に呼ばれて一定の時間をかけている目的でいうと、業務改善は、コミュニケーションを良くするための主従でいうと「従」だったんじゃないかと思う。ほどほどにできればそれでいいと思う。

(金崎座長)

- ・第1回目のときに、市長が、職員から新規廃止問わず提案があがってくるような組織にしたいということだったと思うが、その時に、市長や副市長が、辞める時には軋轢が大きく、そのときには責任をとらなければならない、その責任をとるといっていいことは心理的安全性につながると思うが、500件600件をお二人で見えていくのは大変だと思う。どういう形の組織運営をしたいのか、どういうマネジメントをしていきたいか、そこはトップの選択だと思う。まず一件ずつ見ていくのか、雰囲気づくりを少しずつ積み重ねて時間をかけてときには我慢しながらそういう状態をつくっていくというやり方もあると思う。そこは好みの問題、手法の問題だと思うがどういう風にもっていこうと思っているのか。

(鴨田市長)

- ・就任して3年になって、これまでから一貫して、どんどんチャレンジをしてほしいと、それは良いことも悪いことも主体的にしていこうと、言わば我慢してきたが、やはり思うことは、先程も申しあげたとおり、良いことは意見があがってくるがスクラップが上がってこない。そこは、職員のやる気や能力がないだとかという、個人に紐づいてないのではと思った。ですから、やめたいと思っているが、利害関係があったり、矢面に出ないといけないとか、自分がやってきたことを自分から否定しなければならない、だから客観的に他の部署からも意見をもらってあえて意思決定の場でこの仕事はやめようと言ってあげたほうが引導を渡すことにつながるのではと思ったのが結論。そういう意味でスクラップをどうするかについては別の仕組みがいるのではないかと考えている。

(福田副市長)

- ・私はどちらかというと、事務事業に関しては、守旧派でして、本当にいらぬものもあるが、これまで存続してきたということは、一定の必要性・合理性があって役割を果たしてきた側面があると思う。100%いらぬというものは600事業のなかにはないと思っている。そこが難しいところだが、思い切って、相対的に必

要性が低下してきたものは形をかえていくとか、単に廃止にするわけではなくて、衣替えをするとか、そういうことが必要だと思う。

(金崎座長)

- それを、どの場で議論するかだと思うが、担当している部局にさせるのは酷ではないかと、どのレベルでするのが舞鶴市役所の中では現状において理想的だと思いますか。

(福田副市長)

- 普段からやらないといけませんが、現状では、予算査定の場で議論することがある。

(金崎座長)

- サマーレビューみたいなことはされていますか。

(福田副市長)

- 春夏秋の年3回している。

(金崎座長)

- そこでは出てこないのか。

(福田副市長)

- そこでは、担当部のメイン事業をしたいという話を中心になる。

(金崎座長)

- そこは、仕組みを整えることで、頑張ります宣言ではないやり方にすることができると思う。また、市長がおっしゃったように、みんなで議論して決めるというやり方があると思うが、今の舞鶴市ではどのような場になりますか。

(鴨田市長)

- 既存のものなら月2回開催している部長会という組織がある。各部長が参加する会。主たる目的は各部のほうれんそうだが、そこを事業の評価の場とするほうが分かりやすいかもしれないが、そこでするのがいいのかという懸念もある。
- どういう人達を抜粋して、議論する会議体にするのか、明確なものはない。

(金崎座長)

- 企業でいうと、取締役会のようなものですね。部長会は何名で構成されていますか。

(鴨田市長)

- 15名くらいです。

(金崎座長)

- 少し多いかもしれませんね。

(鴨田市長)

- 公平性ということを見ると、なぜうちの部の人がないのかということになる。

(金崎座長)

- 欠席裁判ということですね。それは組織の作り方ですが、だれが判断メンバーになるのかというのは、貴命だと思う。たとえば特別職にするとか。逆にいうと責任を持たせるとか。10何人になると自分の守りになる。部局代表ではなく舞鶴市代表をつくるというのが必要だと思う。その場合、どういう切り口になると思いますか。

(鴨田市長)

- 部長級の中でも、管理部門と言われる、政策推進部長や財務部長や総務部長がわかりやすいがそうなるとおもしろくない。

(金崎座長)

- 管理部門だけでは査定と一緒になる。

(鴨田市長)

- ですから、もう一つは、これが査定に上がってきた段階になんだこれはと言っても2ヶ月後に新年度が始まるので、捨てるものはもっと早い段階で決めないといけない。年度末にやる話ではないので新年度早々にやるべきだと思っている。

(金崎座長)

- わりとやりやすく、決める話なので、何人かで組織をつくって、その代わり減らすものは減らすということでわかりやすいと思うが、どれだけの人数でどれくらいの労力をかけてというのはテクニカルなところかと思う。

(金崎座長)

- いま職場環境の話と成長機会の付与というところを今回集中的に議論してほしいということで事務局から話があった。特に具体策まで意見交換していきたいということで職場環境のところから進めていきたいと思う。
- 心理的安全性というのは、いろんなことが組み合わさって徐々に出来ていくものだが、意思決定の仕方などのマネジメントの仕組みの問題と具体的な現場での施策レベルの話とあると思うが、管理職研修とか褒め活とか色々事務局から出してもらっているがこれについてはどうでしょうか。

(北川委員)

- 心理的安全性という言葉は、ここ4～5年くらいで浸透してきているが、誤解も結構あると思う。研修の依頼をいただくことが多いが、企業の管理職研修の中でそもそも「心理的安全性」とは何かということ話をしてくれというターンが一周して、2周目のような感じで、心理的安全性は頭では理解するが何をしないといけないのか、何をしたらいけないのかがピンとこない。何をいってもハラスメントと捉えられてしまうのではないかという、ハラスメントハラスメントという言葉

もあるが、40～50代の管理職が20～30代におびえている。早期離職を止めろなどと言われて、何も言えなくなっている。

- 本当は、心理的安全性は言い合えるというのが大事。若い人たちは、比較的どんどん言ってもいいということを理解して言い合えるようになっているが、どう処理していいかわからない、それに対してどう指摘していいかわからない。上司側としては、良いものは良いが、ダメなものはダメといたいのが、言う頭ごなしに否定されたと捉えられかねないから言わないほうがいいのではないかと萎縮してしまう。
- 大事なことは、理由や代替案をセットで伝えたら否定にはならない。
- 上司も、なんとなくだめと言われて自分で考えろと教えてこられたから、部下にも自分で考えろと思ってしまう。だが、自分で考えろと言われてもどうしていいかわからない、こっちと答えても違うと言われるのではないかと、八方塞がりになって、何も言わないでおこうということになってしまう。
- ここまではOKでここからはこういう理由でダメということを伝える練習を管理職ができるかどうか、それによってコミュニケーションの問題が解決する。
- 言語化する力を管理職が身につけるとというのが心理的安全性を高めるためにはとても重要なもの。
- 1on1や360度評価も褒め活も、何か良い、何か頑張ってると言われても、嬉しくない、上司も部下も困ってしまう。使い方を間違えるとすごく危ない制度ばかり。まずは言語化をちゃんとすることだよという、そこから始めたほうがいい。

(金崎座長)

- それはどれくらいの期間研修をするのでしょうか。

(北川委員)

- 2ヶ月に1回、3回シリーズくらいをよくする。

(金崎座長)

- 管理職のスキルがないまま登用されて、メンタルがやられてしまうことがある。実際、今の研修はどういう研修をされていますか。

(事務局)

- 管理職研修は、1日。主にはマネジメントをテーマにすることが多い。
- コミュニケーションというよりは労務的なマネジメントをテーマにすることが多い。

(北川委員)

- 専門職の人は研修をすると思う。若手の職員が、例えば土木に配属されたとしたら、測量の知識がないから0から学ぶと思う。でも管理職になるときは、測量のスキルと同じように、言語化やコミュニケーションについて絶対必要だと思うが、教えられていないと思う。この5年10年くらいはどこの企業も自治体も整備されていくんじゃないかと思う。

(江夏委員)

- 話す内容（コンテンツ）よりも、話せる関係性（コンテキスト）が最初に来るべきだと思った。
- 関係性がない中で、あるアイデアに関して良し悪しを言うのは、お前が言うなよとかそんなこと言われてもお互いになりがち。
- まず関係性があれば、違うことを言ってくれたら面白い、従来と同じことだとしてもそれは大事だから繰り返すんだね、と関係性がある中で初めて新しいこと守るべきことに対して議論ができる。
- よく小さく産んでと言うが、最初からハードルを上げすぎない。このひとには話せる、この人の言う事をオープンな気持ちで聞けるという関係性をそれぞれが作るということだと思う。

（金崎座長）

- 管理職のスキルを研修で充実させるときのアイデアはありますか。

（江夏委員）

- 研修だけではどうなるものでもない。日常との接続ということが大事になる。
- インプットの場所、事前にyoutubeなり本なりを見ておいていただいて、日頃会わない人たちと日頃会わない場所で、職場と違う場所で職場と違う人に対してフィードバックをもらったりするなかで知見が出てくるかと思う。
- 研修という場所であれば日頃より言い易いと思う。
- インプットも大事だが、最近はテクノロジーやメディアによってやりやすくなっている。
- インプットとアウトプットを混ぜるとというのが従来よりやりやすくなる。

（北川委員）

- 関係性というのは、すごく抽象度が高く、属人的になる。簡単に言うと好かれ易い人とそうじゃない人がいる。
- 従来は、人間力が高い人がいい上司といわれていた。ベースとしてはもちろんあるが、管理職にそれを求める時代じゃない気がする。人がたくさんいて、一定そういう人がい続けられたらいいが、そういう人がいなくなったら、終わるのかということになってしまう。
- 言語化する、いろんなノウハウや知識が共有されている時代で、何となく好きとかなんとなく嫌いじゃなくて、高度化されたり言語化されたりできていると思う。
- 今の心理的安全性の先にあるものは、仕組みで信頼関係を作るノウハウのことだと思う。
- 私の会社でルールにしていることは、「加害者も被害者もない」ということ。
- 頑張った人が認められないと感じた瞬間、被害者になる。上司は否定するつもりが無くても、加害者になってしまう。
- 誤解があったことについて共有したほうがいい、それが心理的安全性が高いということ。好きとか嫌いとかではなく、ちゃんと言語化されて、良いときは良いと言えるおかしいときはおかしいといえる。ちゃんと評価してくれる。ドライといえばドライだがコミュニケーションが滞らないような仕掛けをつくる。

（金崎座長）

- それには仕組みがあるのですか。

(北川委員)

- 運用は、管理職が頑張るしかないが、ルールがあることで、なんでそう思ったのか立ち返って問える。おかしいと思ったらその人の主観になるし、被害者づらするなという指導になる。なぜ被害者だと感じたのか、対話ができる。

(金崎座長)

- コミュニケーションの土台になっているということですね。

(北川委員)

- そうです。
- これからはそういう組織やチームに人が集まる。そうじゃないところは、価値観もバラバラで育ってきた環境も違う中で、あの人が言っていることがわからない、無理という人が増えて行くと思う。

(鴨田市長)

- 漠然とですが、管理職研修をやっているだけの研修ではなく、マネジメントをするスキルが必要。充実させなければならない。
- 北川先生の考え方も大事だし、江夏先生がおっしゃった関係性も、属人になってはいけないというものの大事だと思う。
- 北川先生がおっしゃったように、何かいうとパワハラになる。仕事以外の日常的な話をするのがない。上司は気を使う。若い子はいらない話をしたくない、ということが人間関係を希薄にしている。私なんかは、飲みに行ったらいいという古い考え方があるが、それも大事だと思っている。地方だからよくある、部下の誰々は人間関係が深いとかそういうこともある。人間関係をいかにつくるかということは人間力ということもあるし、そこを妥協したくない。

(金崎座長)

- 研修も、昔は集合研修で泊りがけで人間関係を作るということも多かったが、最近では日帰りだったりするので、難しいところもある。さっきあったように、研修の場で議論したり、普段会わない人と話をしたり、ディスカッションしたり、そういうことで関係構築できたりすると思う。研修の仕方を工夫することによって改善することができるのでは。

(福田副市長)

- 第1回か第2回の際に、管理職になったが管理職として資質がない方がなくなってしまって本人も周りも困ってしまってどうしたらいいかという話があったと思う。
- 管理職になる前の係長の時代に、希望を募って、管理職予備研修をやったらどうかと思った。

(金崎座長)

- 私もいろいろ研修をするが、例えば係長クラスを対象に、いろんな職種の人が一緒に1日研修をするが、なんとなくうまくディスカッションされている。初めて会う人が多い中で、うまく場をセッティングしてあげれば、うまくディスカッショ

ンして最後発表してくれている。管理職になる前の段階からそういう研修ができれば、いろんな知り合いもできるし良いと思う。

(北川委員)

- 研修だけでは見極められないと思う。啓発を目的とするなら研修も一つだが、よりミスマッチを減らすという意味であれば、現場でやってもらうしかないと思う。例えば、1on1をやって、部下に対してリーダー的ポジションとしてうまく聞いて周るということを課して、レポートやされた側の声を人事として持つておくということをすれば、リアルに能力を見極められると思う。本当に苦手な人は1on1が無言で終わってしまう。研修では、しゃべってくださいという設いがあるからしゃべれるのだと思う。

(江夏委員)

- さきほど関係性の話をしたが、関係性だけでなく、みんな一人ひとりが所属している、あるいは一人ひとりが作っている組織という単位で捉えるべきだと思う。組織というのは、確かに人と人の関係性だがそれ以上のものがある。私達って何をしたいから一緒にいるんだろうという共通目標やビジョンを考え実践するというのも大事なのかなと思う。
- 人が集まる機会や腹を割って話す機会というのはよくある。飲み会もいいし、時間がない人はランチ会でも良いと思う。
- 管理職になる前の経験もすごく大事だと思う。

(金崎座長)

- 資料の360度フィードバックについて、これは人事課の案としては、人事評価として使うということか？

(事務局)

- 査定につかうのではなく、その人の評判を聞きたい。
- フィードバックすることで自らの本人に気づきのきっかけにしてもらいたいと思う。下からの評価をしてもらっていないので、嫌なことも含めて、知る機会を持ってみてもいいんじゃないかという提案です。

(北川委員)

- これは、しっかり準備しないと危険ですよ。好き嫌いの人気投票になる。評価する人が例えば2年目の若手職員だったときに、評価をどの基準でしていいかわからないままに主観的な印象だけを書いてしまい、その声が上司の本当の力以上に力を持ってしまったときに、その上司のモチベーションが著しく低下しかねない。
- 何かの基準においてどうですか、例えばコミュニケーションを課内でどれぐらい活性化させてますかということに対して声を聞きます、ということにしないと、好き嫌いになってしまう。何も制限せずに声を拾ってしまったら、「良くないと思う」という意見がでて、何が良くないのかわからないが良くないんだなというネガティブな印象だけが残ってしまう。上司の心理的安全性を下げってしまう。課長になんかなりたくないという人を増やしかねない。

(金崎座長)

- ・これはやり方によって難しいと思う。本人そのものよりも本人のさらに上司は結果を見てどう思うか。
- ・そういう意味では心理的安全性というよりは人事評価を正にやるという課題は非常に重要な課題だと思う。360度評価をやるかどうかはともかくとして、どういう風に評価されることに対する心理的安全性を保っていくかということは重要だと思う。
- ・いま、市長や副市長からみて、人事評価について課題を感じておられますか。

(鴨田市長)

- ・私は初回に申しあげたとおり、悪い評価は付けにくい仕組みになっているということを感じるのと、漠然と人事評価はよろしくないという職員の不平不満はいっぱい聞く。

(北川委員)

- ・それはなぜなんですか。

(鴨田市長)

- ・やはり納得感がないというのと、特に、自分が任せられていて、なかなか仕事ができない人に仕事が行き渡らない。具体的に聞いた話では、自分が優秀とされているから仕事が自分にふりかかってきたときに、あの人は信頼されていないから仕事を任せられない、いつも定時で帰る、でも給料は自分よりも高い。だからそういう人がいると組織として課のモチベーションも下がってしまう。だから悪い評価も反映できるような仕組みにするほうがいいという意見を聞いたことがある。実を言うと、私は人事評価には介入しない。私は誰も評価しない。

(福田副市長)

- ・私も部長時代に人事評価で一番困ったことは、自己肯定感が低い人と高い人がいる。低い人は、低い評価しか付けられない。高すぎる人は、そこまできなと思うこともあった。

(金崎座長)

- ・業績評価と能力評価のどちらですか。

(福田副市長)

- ・業績評価ですね。

(金崎座長)

- ・市長がおっしゃるのは能力評価かと思うが、業績評価は、確かに難しい。事故とか何もおこらないことがよいという職場とちゃんとした目標を立てて、その目標をクリアすることが頑張っているという評価につながる職場がある。それをどうやって見極めるか、揃えてあげるかということが難しいと思う。

(福田副市長)

- ・ルーティン的な職場はどうしても、本人側も評価する側も評価が難しい。どう評価すればいいのかわからなくなる経験が何度もあった。業績評価でも自己評価が

いい人は、一人で仕事をしているわけではないのに、そこまで付けていいのか、と率直に思っていた。

- 個人の評価をするということが、組織で仕事をしているのに、どこからが個人の力量で、どこからが組織力なのか、非常に境が見えづらい。

(金崎座長)

- 管理職になると、自分が頑張っているのか、部下が頑張っているのか、そこは見えづらい。そこをどうやって切り分けていくのかは難しい。

(北川委員)

- そもそも市長がおっしゃっている、評価を良くしたいというのは、さきほどの声も含めて、良すぎる人を下げたい、なんですよね。どうしても公務員の仕事は安定的にやることも求められる、新しいことをやればいいというわけでもない、成果を出すといっても売上や税金が増えるような部署はほとんどない。
- なんであの人私よりもらってるんですか、とそこに尽きるのではないか。
- 頑張っている人を上げるよりも、頑張っていない人を上げないということのほうが大事じゃないかと思う。年功序列で上げているということですよ。

(鴨田市長)

- 基本的には年功序列はしないという方針を持っている。しかし100%そういう人を生まないというのは組織上理想だが、何割かはそういう人がいる。

(金崎座長)

- これは役所だけではなく、民間企業でもよく静かな退職という言葉が使われる。
- 必要最低限度のことだけして、生きがいは別のところで見つける。生き方の問題として少しずつ広がっているというのが市役所に限らずあると思う。その中で全体のパフォーマンスを上げるというのは別の問題。そういう人が一定程度いることを前提として全体のパフォーマンスを下げないようにする。それは評価の問題なのか、あるいは処遇の問題なのか。たぶん両方あると思う。公務員は給料を下げることは基本的にできない。人事異動を含めた処遇というところでみんなの納得感が得られているのか、これはおかしいということを感じるがあれば、マイナスの威力がすごく大きい。ちょっと間違ってしまうとマイナスの電波が強く発信されるというのがあるのかなと思う。

(鴨田市長)

- ある意味北川委員がおっしゃったことなのかなというところもあります。

(北川委員)

- そんな感じですよ。人事評価に力を入れるのも、業務効率化と言っている中で管理職の負担を増やすだけな気がして、前向きにまじめに仕事をするということをやれば、そんなに大きく跳ねることもないが落ちることもないというのが公務員の処遇だと思う。このラインを逸脱する人をちゃんと明確にするというだけで解消されると思う。だいたい年功序列だということはわかって入っているはずだし、その仕組自体は自分にも降り掛かってくる話。それを不満だと言って

しまえばそんな実力主義な市役所って逆に成立しないと思うし、そこまでのことをしたいのではないのではないか。

(鴨田市長)

- なんてあの人が管理職なのか、という声も出るでしょうし、一方で自分が管理職になりたい人の手上げ方式みたいなやり方も果たしてどうなのだろうかと思う。
- もう一つが、アンケートにもあるように管理職が忙しそう、楽しく仕事していないから、管理職とは忙しい仕事なんだと、管理職になりたくないという負の連鎖になってしまう。抽象的な言い方をすれば、キラキラ、かっこいい、仕事をスマートにこなす管理職像みたいなものが増えれば、管理職を目指そうと思う人が増えると思う。
- だからこそ、なんでこの人が管理職なのか、何も指示もしてくれないし、全然仕事もしてくれないしおかしいという不平不満の声の方が大きくなる傾向があると思う。
- いまの人事評価制度を心から納得していないというのが圧倒的に多いだろうと思う。

(江夏委員)

- 私はこのテーマを20年くらいやっている。正しい評価って、正確という意味では無理だと思う。誰がその仕事の全貌を分かりますかとか、組織におけるそのポジションの役割をどれだけデジタルに定義できるかというところが多分できないと思う。
- できるとすれば、おおまかなところで組織の方向性からみて、この仕事はこういう役割だよと上司と部下で握って、職場の状況に合わせて柔軟に組み替えるというそういう風なところだと思う。みなさんの意見は、そうだと思うが、正確な評価をしようと思うと、絶対にそこで目詰まりが起きると思う。ただ上司と部下の間で、うちの職場はこういう状況で、こういう方向を目指しているから、だからあなたはこれをやってくれないかということ握れば、あとは日頃からコミュニケーションしておけば、うちの上司は普段こんなことを考えているんだとか、部下のこともよくわかるし、というデジタルではないかもしれないが、アナログな評価情報を日頃からつくっておいたら、正確ではないが納得できる評価はできると思う。
- そこで注意すべきことは、さっきからデジタルはダメとっているが、差をつけられないものに無理やり差をつけるのは本当に不毛だと思う。例えば評価を積み上げて、5点満点で20項目あるとして、この人は98点で、この人は97点で、賃金に10円差をつけようみたいなことは本当に不毛。基本的には、良い・普通・悪いくらいの、極端に言えば3段階くらいでいいと思う。引き上げるべき人と考え直してもらいたい人を見極めるくらいでいい。後は、フィードバックや目標設定のところでは人それぞれでやるべきだと思うが、評点とか報酬で差をつけるところは、3段階くらいでいいのではというのが私の理解です。
- 繰り返しになるが、なぜならば、組織と個別の仕事は結びついていて結びついていないので、この人の貢献はこれくらいだということデジタルで測れないというのが私の理解です。
- さきほど紹介した会社は、新入社員のときから360度評価を経験していて、評価をする経験と評価をされる経験の両方が蓄積される。そういう人が管理者になるので、管理者になって初めて人を評価をするということにならない。

(金崎座長)

- ・評価能力を上げているということですね。

(江夏委員)

- ・そういうことです。360度評価をやるとそういう効果があるということです。
- ・ただこれは一朝一夕にしてならずです。10年20年やって360度評価が定着している。息長くやるということが大事です。

(金崎座長)

- ・評価の話は難しいが、14ページの成長機会の付与についてですが、これは特に若手職員を含めて自分がやっている仕事が自分の人生にとってどういう意味があるか。がんばったら誰かが評価してくれるということ以上に、自分にとってどれだけの意味があるのかを気にされる方が多いし、やりがいにつながっていることが多い。成長機会を感じてもらおう職場にするのはすごく重要だと思う。
- ・市長がおっしゃったとおり管理職になることが理想像ではなくなっているという中で仕事でどうやって成長機会を感じてもらおうかという工夫がある時代だと思う。
- ・企業でも同じだと思う。何か工夫されていることはありますか。

(北川委員)

- ・そもそもこれに対する課題意識はどういうところにお持ちですか。辞めてしまうということですか。

(鴨田市長)

- ・辞めてしまうことだとは思っていない。私はあまりこのことに課題意識はない。ただ、評価とは何かということになったら、役職を上げるとか給料に反映することが評価だとすると、よく頑張ってるねと声をかけることが評価かもしれないが、その人にとって評価かと言われると難しい。
- ・資格取得を応援することが成長機会の付与なのかといわれると疑問に感じる。

(金崎座長)

- ・公務員の離職率が高いということは全国的なことだが、一方で学生と話していると、公務員はいつかはやりたいが、大学を出てすぐに公務員になること自体が公務員の道ではないよねという人が増えている。
- ・いずれかの段階で、他でキャリアを積んで、スキルを磨いた後に一つのステップとして公務の仕事がある。そうすると役所の仕事自体が逆にキャリアアップの一つのステップになるという段階になる。
- ・役所の仕事自体が、長い目で見たときに、こういう仕事をしてよかったな、スキルがついたなということがあった方が魅力につながると思う。

(北川委員)

- ・ハーズバーグの二要因理論というものがあって、働きやすさと働きがいがあって、衛生要因というのは給与とか休みとか人間関係だが、これが悪くなると辞めなくなるが、これが良くなっても頑張らない。逆に動機づけ要因という、達成感

とか承認とか仕事が面白いとか、これを高める機会を作れば作るほどパフォーマンスやエンゲージメントが上がる。特に公務員の仕事は、どちらかと言うと安定ベースで志望して受験して受かった人は、給料とか休みとかの話から始まっている。もちろん地域貢献をしようと思っている人もいるが、いざやろうと思っても、ルールがあるとか公平性がとか言われて、面白い側が削がれて行って、とりあえず安定しているしいかなとなる。そうなると相対的なパフォーマンスが下がってエンゲージメントが上がらない。それは今回の懇話会のスタート地点にあるような気がするので、私は自律的なキャリア形成というのは、達成感ややりたいと思ったこと貢献したいと思ったことにちょっとでもチャンスをもたらしているという意味での、組織全体の活性化という意味では、結構大事なことだと思う。それを今の仕事の中でどう作るかといったときに、仕事もあるし、好きなことだけやったらいいのかということそうではない。Googleのように自分の勤務時間の何%を自分のチャレンジしたいことや興味のあることに使っているよと、ああいうような形で、市役所では、兼業を地域貢献の活動として、私を使ってくださいと、どこかの団体が市役所の職員をスタッフとして呼んでいいとか、そういうチャレンジできる場を作るとはいいと思う。

(金崎座長)

- 兼業や地域貢献は、自分自身の意思でやりやすくしてあげることによって、自分で選ぶことができるという効果があると思うが、市役所の仕事は他律的に決まってしまう、やらされてる感が強くなってしまっている。その時に、今やっている仕事は、将来のキャリアパスにとってどういう意味があるのか言ってあげることも必要かとは思ふ。
- 例えば、スペシャリストを育てるような職場、税務や人事など、係長でいて課長で戻って来るといふそういうことがあると思うが、それは見えやすい。そうじゃない、私はなぜここにいるのかと思っている人もいると思う。

(鴨田市長)

- 元に立ち返ると、市民の幸せのために、我が故郷の発展のために仕事をしていると思う。そこに関しては市長も職員も一緒だと思う。だけど、おそらく社会貢献に喜びを心から感じられる人は個人差があると思う。基本的には安定しているから、主体的に仕事をするというよりも、与えられた仕事をして休みもあって給与をもらえたほうがいいということも分かっているが、社会貢献の価値観をどう共有できるかなということが悩むところではある。政治的発想だとは思ふが。

(金崎座長)

- 必ずしも、それを実感できる職場だけではなく、実感できない職場のほうが多分多いと思う。派手なところはわかりやすい。

(鴨田市長)

- 観光や企業誘致などわかりやすいが、ほとんどはそうじゃないですしね。兼業の推進というのは私はずっと言っているが、自分のやりたいことや能力を発揮できる場をつくってあげたい。ここには強い思いがある。自治会の役員、PTA、消防団など自らやりたいと思えるのが理想ではあるが、どちらかと言うと、あなたは近所で市職員だからやってくださいという言われ方をされる。

(北川委員)

- 兼業の推進って、どこまで公務員としてできるかは別として需要はあると思う。
- 目的や意図として、物価高の時代に生活に困っているからという理由も現実的にあると思うが、キャリアの広がりや、ブラックの反対でゆるブラックという言葉ができていくくらい、スキルも上がらなくて、平和に定時で帰れるけど市場価値が上がらないのではないかというブラック。そういう風に思われやすい職場だと思うので、若い人も自分の時間をうまく使って、自分でチャレンジする人を市役所として応援するよというメッセージは、早期離職や定着率を良くするというためにはありではないかと思う。

(金崎座長)

- いま市役所ではどういうルールになっているのか。

(福田副市長)

- 昔ながらのルールになっている。

(鴨田市長)

- 外に出る機会が大事だということは私はずっと言っている。印象的な話として、対話集会というものをしたときに、司会進行に若い職員を抜擢したときに、プレッシャーや緊張したが、市民と直接対話できて楽しかったという声が印象的だった。
- あと、具体的な話として、管理職だが、これから観光の計画をつくるろうとしたときに、ホテルや業者に話を聞いてきたらどうだろうかという提案したときに、自分自身は市役所人生も長いし、一定蓄積していると思っていたが、いざ話をしてみると、課題ややりたいことがなお一層わかった、やはり外に出て人と話しをすることが大事だと痛感してよかったと話をしてくれた。これって、仕事に生きがいややりがいを感じてもらえていると感じた。社会の中で自分が活躍できたり、自分が求められているというところは成長機会につながるのではないかと思った。褒められたり求められたりするの嬉しいと思う。

(北川委員)

- 兼業をやりたいという職員さんに、やっていいよと言っても、多分そんなにやりたい事がある人は多くないのではないかと。いわゆる、保守的に言われたことだけやるという人が多いと思うから。本当に、新しいキャリアや成長機会を感じたり、先程市長が言われたように地域に貢献することの喜びややりがいを感じてほしいというメッセージを、市長からトップダウンで落としたときに、みんながどうしたら実現できるかを考えたときに、業務の時間内で、1週間のなかで1時間とか地域の皆さんに市役所のスタッフをレンタルしますと、新しいチャレンジをしたい人をレンタルしますと。広報まいつるで、一定期間の間に市役所職員に手伝ってほしい事がある人を募集しますと載せる。草刈りや祭りなど、あくまでスポットとして。職員と地域の人を結びつけられるんじゃないかなと思った。

(鴨田市長)

- 1つだけ近いことを言うと、デジタル推進課の職員が期間限定で公民館に行って、仕事をするということを自主的にやってくれた。そこに来てくれたら、スマホの使い方を教えるとか、そういうことをしてくれた。レンタルも面白いですね。市役所の職員は事務能力が高いので、重宝されるのではないかなと思った。

(江夏委員)

- 外で得た経験を職場に持ち込んでもらうことはとても大事なことだと思う。ただそれをある種命令にしているのかどうかというと難しい。例えば会社命令で大学院に行ってこいと言って勉強したことを会社に持ち帰るとするのは当然。ただ例えば、個人で自発的に外で活動して経験したことを会社に持ち込めということを役所が言えるかということなかなか難しい。そこがグレーゾーン。兼業していいということが職員にとって100%権利なのかということそうではない。役所として認めるということの裏には、そこで成長して持ち帰ってほしいということがあると思うので、100%権利でも100%義務でもないと思うので合意を取ったほうが良い。合意というのは、絶対に持ち帰ってくれとは言わないけども持ち帰ってくると嬉しいということを職員に理解してもらったり、役所として職場に持ち込みたいと思ってもらえる風土にするとか、そういうことがあると、命令ではない形で職場外での経験が職場に還元されて、より活性化すると感じた。
- それ面白いねとか、それ教えてとか、いい気になってもらうことが必要、自分の経験を伝えたいとか表現したいと思ってもらえるように機嫌よくしてもらえるように上長や職場の役割だと思う。

(金崎座長)

- キャリアデザインについてだが、役所の場合は、人事異動でここに行けと言われてたら行くしかなく、自分の希望を言う機会がなかったり、希望は聞いてもきけないこともたくさんある。そういうことについて、あなたはここに希望を出したけど、ここで仕事をしてもらいます、ということを伝えるプロセスはありますか。納得してもらえるかどうかはともかくとして、その人のキャリアパスの希望を聞きながら、いまここにいるんですよ。

(福田副市長)

- まず自己申告書という形で希望をきいている。希望が出された職員については、極力叶えるようにしている。ただそれが、その職員の市役所人生の中でキャリアパスになるのかはちょっとわからない。

(金崎座長)

- 自分がやりたいことと自分がやるべきことは違うかもしれませんが、そういう意味では、あなたはこれが適しているんだよというフィードバックが必要なときもあるかもしれない。組織として自分は育てられているんだという意識を持てる機会、さきほどでいうと昇任。これも上司の力量かもしれませんが。

(福田副市長)

- あなたがいまこの仕事をしていることは、あなたの仕事人生にとってこういう役割があって、とかそういうことはできていない。

(金崎座長)

- 組織として、人材は戦力でもあるので、どういう経歴でどういう研修を受けてどういう社会活動をしているかを他の部局とも共有して、こっちにこういう人材が必要だということをデータベースが共有できていればできるひっばれると思う。そういう仕組みがあるのかなど。どうしても評判や、人事に集約された情報だけになってしまう。必要なときに必要な人材をやり取りしやすくなる。民間企業ではやっていると思う。

(鴨田市長)

- 過去の経歴などの管理は今はアナログでやっているの、令和8年からは人事評価を可視化できるようなシステムを入れていこうとしている。
- 私の考え方だが、正職員だけで相当数があるが、顔と名前、経歴を頭に入れている。ただ、その方にとっての5年後10年後の姿や、組織としてあなたが今こういう位置でこういう勉強をしてほしくて、10年後にはこういう場で活躍してほしいといった、長期的な人材育成システムは確立していない。
- いま現状として、管理職に対しては、私が直接内示をしている。本当はこのメッセージを全職員にも届けたいと思っている。なぜ残留したのか、なぜ係長に昇任したのかということをやんと言ってあげたいと思っている。ただ現状としては係長以下は課長から伝えてもらうということは組織として整理している。

(金崎座長)

- すべてが市長というのは大変。もうちょっと仕組として入れていくということですね。

(鴨田市長)

- 自分は優秀なのになぜ評価されないんだと思う職員もいるだろうし、なんで1年2年目なのに異動してしまったのか、期待されたのにネガティブに捉えられたりすることもある。そこを改善したいという強い思いがある。

(北川委員)

- 全体的に、エンゲージメントをあげるためにというスタート地点に立ち返ると、キャリアプランや異動も含めて、仕組みの問題ではなくて、いい仕事と悪い仕事と誰かが言っている。本来的には、どの仕事も組織にとっては絶対必要で、そもそもそこには優劣はないはずなのに、誰かの主観や偏見でそういう言葉を生んでしまっている。あんなところの仕事、誰でもできる仕事と言ってしまう。そこに対するリスペクトを丁寧に意識するように、コミュニケーションや評価の中で、そんなこと言わないで、とちゃんと言える風通しの良いコミュニケーションがあれば、仕組み化する必要はないと思う。

(金崎座長)

- 最終的には、仕組みは手段で、仕組みがない状態が理想的ですね。
- そろそろ時間ですので、今後の進め方について何か市長や副市長からご意見ありますでしょうか。

(鴨田市長)

- ・第1回目のフリートークから始まって、一定言語化されて今後やりたいことが今日の協議の内容ですので、もう少し同じようなテーマで進めていきたい。

(福田副市長)

- ・今日も、個別の報告についてご意見をいただきましたので、そういうことを踏まえて、事務局のほうで、もう少し具体化して、その都度ご意見を伺いたい。いろんな意見をいただきながらひとつずつやっていきたい。

(北川委員)

- ・私は求められて来ている者なので、ご要望があれば何でも力添えさせていただきますが、これをテーマに話ができる市役所は全国見てもなかなかないと思う。市長や副市長はじめリーダーシップの賜物だと思う。時間のかかる取り組みもある。種をまくぐらいの感覚で、最低でも数年種を撒かないと根付いていかないことだと思う。それはトップダウンでしかできない。個人的に人事に関わるものとして、継続してもらえると嬉しいし、日本の市役所のモデルになっていただきたい。

(鴨田市長)

- ・どういう議論をするかも大事だが、北川委員がおっしゃるように、しっかり職員一人一人や組織をどうしていこうと考えることは、職員にとっても刺激になると思っている。これは後ほど、全職員に公開しているが、一人一人が組織をより良くしていこうとか、自分の役割はどうなんだとか議論するきっかけにしたいという思いがある。

(金崎座長)

- ・こうやって一生懸命議論していることを舞鶴市の風土の土壌にしていってほしいと思います。

(江夏委員)

- ・皆さんがおっしゃった基本的な方向性は私も同意するところですが、プラスでどうしたら実現できるかなということで、職員の皆さんを当事者にする、インタラクティブにやっていくことが大事だと思う。審議会の内容を踏まえてインタラクティブに上層と各職場がやり取りするということもあると思うが、今日も何名か傍聴しているが、ニコニコ動画のようにコメントしたり、ラジオみたいに質問したりするとか、あるいは市長副市長と外部委員という風になっているが、職員の中で希望を募って椅子を増やしてもいいし、インタラクティブにする仕掛けはいっぱいある。その中でもキーになるようなもの、本当にやり取りが対等だと思われる仕掛けが何かしらあると思うので、工夫して実験してもいいかなと思った。

(金崎座長)

- ・例えば、人事評価は難しいが割と身近だと思う、自分に関係する重要なものなので、そういうことをテーマにして、職員とインタラクティブにするのもいいと思う。ぜひそういう取り組みをスタートさせて、職員の感覚も定点観測していただくと思う。

(鴨田市長)

- 職員参加型もいいですね。