

会 議 結 果 報 告 書

令和8年9月18日

|                     |                                                                          |      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|------|
| 会議の名称               | 令和8年度第1回舞鶴市人事政策懇話会（第4回）                                                  |      |
| 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7月10日（金）15時00分～17時00分                                                |      |
| 開催場所                | 舞鶴市政記念館   ホール                                                            |      |
| 出席者                 | 舞鶴市人事政策懇話会委員   3名                                                        |      |
| 議題                  | 1   令和7年度の懇話会の振り返り<br>2   人事政策改革の全体像について<br>3   人事評価制度改革について             |      |
| 公開の区分               | <input checked="" type="checkbox"/> 公   開                                |      |
|                     | <input type="checkbox"/> 部分公開                                            | [理由] |
| 傍聴者数                | 18名                                                                      |      |
| 審議結果<br>及び<br>主な意見等 | 会議録のとおり                                                                  |      |
| 会議録の作成<br>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<br>TEL （ 0773 ） 66 - 1066 |
|-----|-------------------------------------------|

## 第4回舞鶴市人事政策懇話会 会議録

○日 時：令和8年7月10日（金） 15時00分～17時00分

○場 所：舞鶴市政記念館ホール

○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】

- ・ 令和7年度の懇話会の振り返り：第1回での課題認識の共有に始まり、第2回では「組織コミュニケーションと心理的安全性」を深掘り。第3回では効率化と職場環境、成長機会を軸に「ほるもん会議」や「1on1ミーティング」などの具体的な実践策の検討を進めた経過を説明。
- ・ 人事政策改革の全体像の再構築：これまでの議論や職員アンケートの生の声に基づき、今後の改革方針を「業務改革」「組織改革」「働き方改革」「不適切事務等ゼロ」の4つの柱へ再構築。職員の働きやすさそのものがゴールではなく、最終的な「市民サービスの向上」こそが最大・不変の目的であることを定義。
- ・ 目指す職員像・職場像の再定義：環境の変化に合わせ、職員個人の成長や自己実現を尊重する「職員起点」の視点を取り入れた「目指す職員像（人間力の追求、成果へのコミット、キャリアへの挑戦）」と、それを組織としてバックアップする「目指す職場像（人間力の強化支援、組織力の継続的改革、キャリア形成の伴走）」を双方向で設計。
- ・ 不適切事務等ゼロ（4つ目の柱）の追加：昨年度多発した契約ミスやメール送信ミス、書類の発送取り違いなど大小約20件の不適切事務について、単に個人の責任として終わらせるのではなく、組織的な気質や風土、心理的安全性と連動した全体課題として「不適切事務等ゼロ」を柱として位置づけ、再発防止を徹底する方針を提示。
- ・ 人事評価制度改革に向けた職員意識調査の結果公表：全職員を対象とした意識調査の実施（回答率63%、503名回答）。自己評価の納得感は7割を超える一方、制度全体の公正性については一般職員の約5割、課長級では過半数が不満・疑問を抱いている現実を報告。また、評価制度そのものが「有意義だと思えない」とする否定派が約6割に達するという、非常に厳しい現状と課題を共有。

### 3. 議事

(1) 人事政策改革の全体像および職員組織のあり方（目指す職員像・職場像）について

(金崎座長)

- ・昨年度の3回の議論を踏まえ、改革の全体像が再整理された。今回新たに不適切事務処理問題が入ってきたが、具体的にどのような事案があり、事務局としてどう分析しているか伺いたい。

(事務局)

- ・昨年度、大きなものとしては高額な契約事務における手続きのミスが発生し、事業者様にも多大なご迷惑をかける事態となった。また、メール送信ミスや書類の発送取り違いなど、大小含めて約20件の事務処理ミスが発生している。

(江夏委員)

- ・この不適切事務が発生した原因について、事務局ではどのように捉えているのか。ミスが発生した原因が、人が足りないのか、仕事が多すぎるのか、プロセスの歪みなのか、根本的なところを特定しないと、また同じことが繰り返されるのではないか。
- ・もし特定がまだできていないとすれば、今後どのような方法で原因を特定しようとしているのか、現時点でのお考えを聞かせてほしい。

(吉田参事)

- ・これら不適切事務の背景には、不適切事務に対する職員の関心の薄さや重大性の認識不足、これを是正しようとする組織的な風土・気質の欠如（知危機質の不足）があると認識している。これらを裏返して、今回の改革の大きな柱として位置付けた。

(江夏委員)

- ・不適切事務を出さない風土の追求について、単に「ミスを出さない風土にする」と言うだけでは、同義反復で職員に伝わりにくい。どういう行動や共有をすればミスが防げるのか、例えば具体的に情報共有を徹底する、必ず文章やドキュメントを書いて形に残す、といった行動レベルでの具体的な「像」を提示し、教育していくべき。

(吉田参事)

- ・現在、具体的な取り組みとして、発生したすべての不適切事務を書類として「言語化・見える化」し、全庁で共有、最終的には市長まで直接確認してもらう作業を行っている。
- ・この見える化の作業を繰り返し、何がシステムの問題で、何が風土の問題なのかを整理・蓄積しながら、二度と同じミスを起こさない風土を職員主導で形作っていきたいと考えている。

(鴨田市長)

- ・ミスは人間がやる以上あり得るという前提で、何でも包み隠さずオープンに出し合える環境が最重要。今までは特定の部署でミスが起きて共有されても、全庁的には共有されず同じようなミスが繰り返されることがあった。これからは隠さずに出すことを奨励したい。ただし、それは絶対に犯人探し（個人攻撃）であってはならず、次に向かって前向きに頑張ろうという声かけとセットであるべきだ。
- ・また、その場しのぎの「二重三重のチェック体制強化」や「マニュアル整備」といった当たり障りのない対策に終始しては、ただでさえ多忙な現場をさらに疲弊（煩雑化）させてしまう。ミスの背景には業務の過多や組織風土の歪みが密接に関連しており、今回の4つの柱すべてと連動したアプローチとして、チェックの厳重化より上を行く「物事をシンプルにする改革」を進めたい。

(江夏委員)

- ・市長の考え方に強く賛同する。ダブルチェック、トリプルチェックを重ねることは、人間の脳のキャパシティや耐性を超えるため、かえって破綻しやすい。業務をシンプルに整理・スリム化し、ミスが起きたときに速やかに対処できる組織のレジリエンス（回復力）を高める方が重要。ルールや仕組みの力に依存しすぎないアプローチは非常に素晴らしい。

(北川委員)

- ・ミスに対して犯人探しをしたり、厳しい叱責を行ったりすると、職員は萎縮し、失敗を隠すようになり、それが原因で余計にミスが連鎖し、最後には精神的に追い詰められて休職に至るといった悪循環がどの組織でも起こる。
- ・失敗を過度に恐れさせず、失敗を許容し、一緒に育てていくという「心理的安全性」のスタンスとセットで不適切事務の削減に取り組まなければ、根本的な解決は絶対にはできないのではないか。

(金崎座長)

- ・具体像を議論していくにあたり、業務改革について、現状どういう課題があるか。

(福田副市長)

- ・一つ一つの事業・業務が属人化をしている傾向があり、業務内容の見直し等が必要になっているなかで、「カルテ」の作成を進めている。
- ・業務の内容や目的などを確認し、目的に対しての業務量等の整理をするための、基礎になるようなデータ作りを活用できるよう進めている。

(金崎座長)

- ・業務を減らし、やめる（スクラップする）ことについて、以前から市長は「やめることが苦手な組織」と仰っていたが、業務改革の進捗とスクラップの状況はいかがか。

(鴨田市長)

- ・やめる・継続するための明確な時代的指針がないことや、職員自ら補助金や事業をスクラップする提案を上げようとしても、その背景にある市民の顔や関係企業の存在を意識してしまい、心理的に提案しにくい現状がある。
- ・そこで「ほるもんミーティング（スクラップ提案の場）」を思考的に実施してみた。やはり、現場の職員に責任を負わせるのではなく、客観的なデータやみんなが納得して事業を畳める「カルテ（業務目的・目標のデータベース）」などの仕組みを作り、上層部や意思決定の場が「やめていい」と引導を渡すプロセスが必要だと感じている。

(吉田参事)

- ・今回のカルテ作成などの業務改革資料のまとめ方は、「業務管理が不十分」「エビデンス（目的・目標設定）の不足」という現状の課題認識を裏返して前向きに表現したものの。
- ・他自治体と比較して、舞鶴市役所のこれまでの業務管理体制は少し弱い（伸び代がある）と感じる。
- ・仕組みをきっちり作るだけでは風化するし、風土だけ変えても仕組み的裏付けがないため、この2つを対話しながら並行して進め、最終的に行政として担保できる形に昇華していきたい。

(江夏委員)

- ・資料の「DX・AI強化」について質問したい。具体的にどのようなAI活用があり、職員の実感や進捗はどうなっているのか。

(鴨田市長)

- ・「人間でしかできない仕事（市民との対話、現場主義）に時間をシフトする」ために、AIを積極的に使う。昨年2月から全庁的にWindowsからGoogle Workspace / Chromebookへ完全に移行し、全職員がAIを活用できる環境を整えて1年半が経過した。実績として、職員1人あたり1日平均82分、年間350時間の時間短縮効果が出ている。
- ・しかし、大きな課題として、使いこなして市長への提案資料を瞬時に作成する職員と、IT環境に全く入り込めない職員との「ITスキルの格差」が急激に広がっている。今後は、全職員が一定以上のスキルを担保できる全庁的な教育が必要となる。

(吉田参事)

- ・DX推進体制（CIOの設置）を整え、全国でも有数のICT化が進んだ地方自治体になっていると自負している。効率的にICTを使用していたような仕事のあり方を、ICT中心の社会にあうように自分たちの仕事を変えていく必要がある。

(江夏委員)

- AI化は、単なる業務時間の短縮に留まらず、組織全体が変わる大きな「きっかけ（ドミノ倒しの1枚目）」になる。AIが資料を作ってくれたが、自分の言葉で伝えられないことに気づき、「自分が真に伝えるべきことは何か」を考え始めたり、スキルの差を埋めるために職員間で教え・教えられる新しい関係性が生まれたり、適材適所のあり方が変わる。そういう組織全体の相互変化を職員に共有してほしい。

(吉田参事)

- 江夏委員のお言葉を聞き、現在の改革方針の1つの大きな抜けに気づかされた。今回の案には「AI」や「IT社会への人間の向き合い方」に関する文言が人材育成方針などに含まれていない。
- AI時代における職員のあり方を明記できるよう、ブラッシュアップの意見として反映させたい。

(江夏委員)

- また、業務の「属人化」について、すべての属人化を悪とするのではなく、「あなただから相談した」「あなたがいるから安心できる」という市民との信頼関係に紐づく属人化（ポジティブな属人化）は、役所の大きな資産であり、人間力の追求に繋がるものとして肯定的に捉えるべきだ。

(北川委員)

- 業務改革について、ほるもん会議についての進捗はいかがか。

(鴨田市長)

- ほるもん会議改めほるもんミーティングを試行的に実施をした。今後定期的に実施するかも含めて、考えていく必要がある。

(北川委員)

- ほるもんミーティングで出たような「やめるアイデア」を組織で決定し、業務をスリム化する取り組みは、職員にとって「上司や市長が不要な業務をバツサリと決めてくれた」という大きな安心感や、業務がスリム化される希望につながる。非常に強いメッセージとしてこのスクラップの方針を打ち出し続けてほしい。

(金崎座長)

- 次に、組織改革について。業務改革と密接に連動してくる、組織風土についてお気づきの点はあるか。

(江夏委員)

- 組織改革の「チャレンジ精神」について、チャレンジができる環境とは具体的にどうあるべきか。忙しすぎて時間がない職員にチャレンジを求めるのは酷であるため、日

常の定型的業務を減らし、余力を生むこと（権限移譲や業務縮小）が前提となるはずだが、その塩梅はどうお考えか。

（福田副市長）

- ・新しい未知の分野に挑戦してほしいという市長の強いリーダーシップのもと、令和8年度の予算編成では、予算要求のやり方を大幅に変更した。
- ・職員が思い切って提案した新規アイデアに対しては、できるだけ話を聞いて予算をつける（失敗を恐れず挑戦させる）ようにした。多少荒削りなものでも、思い切って予算をつけたことで、職員のやる気やモチベーション維持には少し寄与できたと感じる。ただ、新規が増えた分、既存のスクラップの難しさは依然として実感している。

（江夏委員）

- ・チャレンジするためには、一定の基礎知識も必要。荒削りのアイデアも、周りのサポート次第で形になる。そういう面では、業務改革とチャレンジは結びつくのではないか。

（北川委員）

- ・業務改革を含め、多くの変革はトップダウンが必要。仕事に対する常識やあたりまえの感覚を、若い職員の感覚・価値観に寄り添うアップデートが必要。具体的に変わること、その変革にスピード感や効果が出てくるのではないか。成果に繋がると期待している。

（鴨田市長）

- ・職員が納得感のある改革が必要。進めていくうえでは、人事的政策は所管は人事だが、全ての職員が考える必要がある。人事任せにせず、みんなで考えることを大切にしたい。

（江夏委員）

- ・自分の問題は自分が一番わかっているという前提で、解決するには人任せ（人事任せ）にしない考え方を職員と共有することが大事なのは。

（吉田参事）

- ・チャレンジ精神について。全国どの自治体も「チャレンジ精神」を掲げるが、因数分解がされていない。ただチャレンジ精神があるかないかを二択で職員評価に使っているのが現状。私たちは、そこからもう一步踏み込んでいきたい。
- ・思いつきでどんどん新規提案を言うだけがチャレンジ精神ではない。目的をしっかり持ち、1つのやり方で失敗しても、そこで諦めず2の矢、3の矢を打っていくのが本来のチャレンジ精神である。組織はそうした多様なチャレンジを包容力を持って受け止め、職員を支えていくことをこれから具現化していきたい。

(江夏委員)

- ・物事が良い方向に動き始めている実感がトップにあるのは素晴らしいことだが、同時に今は「落とし穴（罠）がある時期」でもある。トップや幹部の中で方向性が見えてきたときほど、現場との「温度差」が生じやすい。
- ・動き出した後だからこそ、現場の職員の声や実際の温度感を常に確認し、チューニングを重ねて歩み寄るプロセスが非常に重要になる。
- ・また、仕事の引き継ぎについて。引き継がなくていい仕事（自己満足で作られたような仕事）と、引き継ぐべき仕事（市民の顔を思い浮かべて作られた仕事）がある。引き継ぎの際、前任者やマニュアルの文字だけを見るのではなく、その仕事の先にある「市民の顔」を見て引き継ぐようにすれば、スムーズに、魂が抜けることなく仕事が繋がっていく。

(金崎座長)

- ・次に、働き方改革における「目指す職員像・職場像」の言語化・刷新について。14ページの新しい案と、15ページの現行のものがある。
- ・現行の像からどこを変え、どのようなメッセージを職員に伝えたくてこの案にしたのか、事務局、そして市長に伺いたい。

(福田副市長)

- ・15ページの現行の像は、市民からの要請、あるいは雇用者・経営者目線で「こうあってほしい、あるべきだ」という一方的な視点だった。
- ・しかし、時代が変わり、働いている個々の職員がどうなりたいかという「職員起点」の視野が弱かった。そのため、市民目線・経営者目線だけでなく職員目線がうまくマッチするように変えたいという問題意識から、今回の14ページの新しい職員像を策定した。

(金崎座長)

- ・15ページの方は、公務員のあるべき姿を言語化したもので、全国どこの自治体でも同じように見える。それに対して14ページの新しい方は、市役所という組織の中で職員がどうあるべきか、一歩踏み込んだ像になっている。市長のこだわりや思いはどうか。

(鴨田市長)

- ・これまでの職員の声やアンケートを集約したのがこの新しい3つの要素だが、その中でも特に私が最も基本として大事にしたいのは、一番上の「人間力の追求」である。
- ・もっと分かりやすく言えば、「しっかりと挨拶ができること」といった、人としての基本的なあり方の徹底である。どれも重要だが、改めて1人の人間としての姿勢に最も重きを置きたい。

(吉田参事)

- ・この像は、職員アンケート等を通じて集約した「職員の生の声」を、時に不平不満として表現されるものも含めて裏返し、前向きな方向性に集約したものである。事務局として編集作業を行ったが、人事担当者が非常に熱い思いを持って取りまとめた。

(事務局)

- ・昨年度の懇話会の意見を踏まえ、全職員アンケートの記述回答を含めすべて見直した。書かれている不平不満は、実は「自分たちが理想とする姿があり、現実との間にギャップがある」からこそ出てくるもの。
- ・職員が「こうありたい」、職場が「こうあってほしい」という願いを実現することが日本一働きやすい市役所に繋がると考え、不満を前向きに転換してこの3つの職員像・職場像をまとめた。

(金崎座長)

- ・職員像、職場像を絵に描いた餅にしないためには、評価や研修という各論に確実に落とし込んでいく必要がある。

(北川委員)

- ・議論をしていく中で賛否両論あると思うが、方針が決まると一定の方向にベクトルは向く。業務や組織まで浸透すると、方向性や成果が出てくるのではないか。
- ・定義が曖昧になるので、これを徹底できるマネジメント・評価とはどのようなものを、後半で議論したい。

(江夏委員)

- ・この刷新にあたり、15ページの旧像（公務員一般としての普遍的なあるべき姿）を完全に消し去るのではなく、「1階部分（普遍的公務員像）」と「2階部分（舞鶴バージョン新職員像）」の「2階建て構造」にすることを提案したい。
- ・これにより、歴史的な継続性（公務員としての誇り・基礎）を保ちつつ、時代の変化や市長のメッセージに合わせた柔軟な行動変化を職員から引き出すことができる。非常に納得感があり、運用のしやすい構成になると考える。

(吉田参事)

- ・旧人材育成基本方針だけでは組織は変わらないので、組織評価基本方針とセットで考えたほうがよいのではないかと考える。

(金崎座長)

- ・今回の人事政策改革の全体像の中に位置づけることで、非常にしっくりくる。旧人材育成基本指針の枠内に留めず、より体系的で整理された分かりやすい方針になると考える。

(鴨田市長)

- ・14ページの職員像は、こういう市役所で働きたいという職員側の意見。本来さらに目指すのは、この職員像の3つが形成されることによって、真に市民のために働ける人物が増える→質の高い行政サービスの実現につながる。

(2) 人事評価制度の改革について

(金崎座長)

- ・事務局から、人事評価制度に関する職員意識調査の結果（回答率63%、503名回答）が報告された。
- ・自分自身の評価結果には7割以上が納得している一方で、制度全体の公正性については一般職員の約5割、課長級では過半数が否定しており、さらに有意義だと思えない否定派が約6割に達するという、非常に厳しい現状をどう捉え、どう改革すべきか。

(江夏委員)

- ・このアンケート結果は、非常にリアリティがあり、重く受け止めるべきだ。
- ・結論から言うと、評価制度は「職員像（人としての自立）」に立ち返るべきであり、上司と部下の「目標や期待を共有する最高のコミュニケーション・ツール」として位置づけるべきだ。
- ・評価結果を、金銭（給料やボーナス）に直結させすぎると、1点2点の差を競ってお金を奪い合うような歪みが生じ、評価制度が「お金を決めるためのアリバイ作り」に墮落しかねない。
- ・処遇への反映は、両極端の1割（極めて優秀な人、および課題がある人）だけを切り分ける3段階程度の割り切りとし、それ以外の大部分については、点数での格付けをやめ、本人の自立的な学びや成長を支援するためのフィードバックにエネルギーを100%注ぐべき。

(金崎座長)

- ・評価の処遇は、具体的に何に反映させているのか。人事異動・昇進・給料いずれにも反映させているのか。

(事務局)

- ・現在は昇給以外では反映させている。勤勉手当は、係長以上の階層の職員にしか反映は出来ていない。昇任へは反映させている。

(江夏委員)

- ・昇任の反映は、適切な人物についてもらうための基礎情報として大事だと考える。

そこを前提に、処遇目当ての評価という逆転現象が発生しかねないので、そこには注意が必要。

- ・評価をする・されることを何のためにやっているのか、市のやり方を含め考えていく必要がある。

(福田副市長)

- ・最終評価者としての実感だが、現実の問題として、特定の部だけが所属職員全体の評価点が突出して高かったり、他の部は横並びだったりする。
- ・客観的に見て、その部だけが他より明らかに優秀であるとは言えないため、この部署間での不均衡をどのように全庁で平準化し、目線を揃えるべきか、非常に悩ましい。

(金崎座長)

- ・職種や部署によって、業績目標を数値化しやすい職場と、トラブルを起こさないことが成果であるルーティン職場があり、評価を揃えること自体に技術的な限界がある。

(江夏委員)

- ・目標設定や妥当性の判断力、評価能力を身につけるには一定の時間が必要である
- ・多面評価は、公正性という観点で大事になってくる。入庁した時から評価経験・評価能力を身につけることで、周りの人を評価することに恐れをもたない→管理職になったときに花開くのでは。

(北川委員)

- ・職員が感じている「公正性の不満」の本当の正体は、評価基準の細かさではなく、「管理職による評価結果の『伝え方（フィードバック）』」に起因していると考える。
- ・5点と4点の違いはどこまで行っても主観であり、それを完璧にデジタル定義することは不可能。
- ・解決策として重要なアクションは2点。1つは、各部署の管理職が集まり、なぜ部下にこの評価をつけたのかを互いに話し合う「評価者会議」を実施し、横で目線を揃えること。
- ・もう1つは、面談時における管理職のコミュニケーションスキルの向上である。
- ・「あなたの頑張りやサポートは本当に見ているし、感謝している。ただ全体のルール上、今回は3しかつけられなくて本当にすまない」という、丁寧な説明と一言のフォローがあるだけで、部下の納得感と公正性の感覚は劇的に高まる。

(金崎座長)

- ・面談はどのように行っているか。

(事務局)

- ・年3回実施している。(1回目：目標設定、2回目：進捗状況(業績評価)、3回目：評価結果について(業績評価・能力評価))

(金崎座長)

- ・このやり方に工夫の余地がはあるか。

(江夏委員)

- ・年3回の面談でしっかり話すためには、普段から評価者・被評価者それぞれお互いを知ることが大事。関係性を築くことで、お互いにフィードバックを求めやすくなる。
- ・職場像にもあったが、管理者は日々の部下との関わりが重要。「日々のコミュニケーション」と「評価のコミュニケーション」をイコールにするようなイメージ。

(吉田参事)

- ・理想の人材像を実現するために、にんじん(給与や処遇等)をぶら下げて走らせる。  
→別のにんじん(インセンティブ)があるのではないかと、模索している。

(江夏委員)

- ・金銭的なにんじんか非金銭的なにんじんか、どちらが適しているかは市としての目指したい行動モデルによるのではないかと考える。

(金崎座長)

- ・人材を作るために人事評価制度をどのように作り変えるべきか、強化支援やキャリア伴走という機会にしていくというようにしてもよいのでは。市長のお考えはいかがか。

(鴨田市長)

- ・このアンケート結果を重く受け止めなければならない。
- ・人事評価改革にあたり、平成24年に制定した現行制度に対する「これまではどこにも負けない先進的なものを作ってきた」という組織としてのプライドを、一度完全に横に置き、職員の納得のためにゼロベースで改革を進めていく強い覚悟を決めた。これらをしっかりと具現化していきたい。
- ・北川委員の仰る「伝え方」の重要性は、本当に大事だと思う。私自身、内示の際に「あなたに何を期待してこの配置にしたのか」を直接伝えることを大切にしており、課長級以上には直接声をかけているが、それ以下については紙ベースの伝達に留まっている。管理職を通じてこの丁寧なプロセスと言葉による伝達を徹底させたい。

- ・江夏委員の仰った「日常のコミュニケーション」の重要性も、その通りだと思う。士気が上がっている課の管理職は、意識的に会話を作り出している。日々の関係性を評価に繋げ、評価制度を活用することで、組織内のコミュニケーションが活性化していくのではないかな。

(金崎座長)

- ・評価を何に使うかと設計が関わってくる。実態とあったものに作り変えていかないと、仕組みの信頼性があがらない。目的を明記して、あるべき姿に近づけていくためのツールとして作り直すことが必要なのではと考える。

(北川委員)

- ・市長と部長の360度評価を実施してはどうか。
- ・「給与や昇進以外の、職員を動かすインセンティブ（にんじん）」について、私は以下の「金銭以外の5つのにんじん（プライスレスな報酬）」を定義し、評価を通じて伝えるべきだと提言したい。
- ・1. 知的報酬（新しい知識や専門スキルを学ぶ喜び）
- ・2. 出会い（外部の魅力的なパートナーや地域の人々と出会い、刺激を受けること）
- ・3. 自己成長（できることが増えていく自分自身の確かな成長実感）
- ・4. 貢献や使命感（市民や地域の役に立っているという実感、手応え）
- ・5. 新しい仕事の付与（信頼の証として『あなただからこそ』新しい挑戦やプロジェクトを任されること）
- ・これらのお金のかからない5つのにんじんを、評価面談などのコミュニケーションの場で管理職が言葉にして職員にプレゼントすることが、お給料を数万円増やすことよりもはるかに価値が高く、職員の自発的なやる気を引き出す最大の原動力になるはずだ。

(江夏委員)

- ・チャレンジや業務パフォーマンスは、市職員も現場にあったものがあるはず。市民との対話でチャレンジすることを見つけ、上司と部下でシェアしていくことで評議基準が作られていくのでは。
- ・また、最終的な市長の役割は、この評価やフィードバックに携わる「評価者（部課長級）を徹底的に応援すること」である。評価を頑張っている管理職を市長がしっかりとバックアップし、称賛している姿勢を組織に示すことが重要である。

(金崎座長)

- ・市長の思いを職員に伝える機会や仕組みのようなものはあるか。

(鴨田市長)

- ・部長とは、業務やプロジェクトの報告・相談の余談で話す機会はある。仕組みとしてはない。

(江夏委員)

- ・直接的な評価をしなくても、評価に関わっている職員と意見交換をすることで、間接的に市長の理想を役所全体に伝えられるのではないか。

(吉田参事)

- ・市長は現在新しい総合計画を作成中で、基本構想はほぼ完成し、これをロジックモデルに落とし込み、総合計画から各事業・業務が派生するように作業をしている。
- ・市長の思いが上にあり、職員の1つ1つの仕事がそこに繋がるように作成している。

(福田副市長)

- ・現在の制度は個人を評価する仕組みだが、組織で業務をするのが現状。組織の中での個人評価に対する考え方をお尋ねしたい。

(金崎座長)

- ・無理やり目標を設定しても、結果的に形骸化してしまう。現在の仕組みでは、形式的なものだと割り切る必要があるのではないか。
- ・重視すべきは能力評価。能力評価だけではなく、サポートの機会を評価を通じてするという目的を職員に明示する。評価項目だけではなく、成長実感をどう考えているかを職員と対話し、記録することで組織の中に伝えたことが残っていくことを感じてもらうことが大事。組織で共有するという担保ができれば、1つの報酬になるのではないか。

(江夏委員)

- ・純粹に個人の業績評価をすることは難しい。
- ・職場内でチーム業績か個人業績かなどの対話をするにより、評価者・被評価者ともに職場理解や仕事理解が進むのでは。

(北川委員)

- ・全てAI的に判断できればよいがそうもいかない。人間が作るものだから、体温を感じたり情があったり、人を動かすことができる。そういうものの積み重ねが街の力になるので、アナログなものの中に街のウエイトがある。
- ・評価制度がデジタルになればなるほど体温のない街になるのではないか。そういう意味では、アナログな部分も大事にしてほしい。

- ・人を大事にしながら日々のコミュニケーションを積み重ねる。その先に評価というタイミングがある。評価制度よりも、マネジメントや風土にどれだけ力を入れていけるかによるのではないか。

(事務局)

- ・そろそろ時間となった。今回提示された「人事政策改革の全体像」「5つのにんじん」「評価の伝え方の工夫」「職員像の2階建て構造」など、極めて高い次元での議論が行われた。事務局においてこれらの意見を反映させ、次回以降でさらに議論を深め、言語化・具現化を進めていただきたい。長時間の活発なご議論に感謝する。