

審議会等の会議の概要の記録

会議の名称	令和4年度 第4回甲州市未来会議
開催日時	令和5年2月13日(月) 午後7時から午後9時30分
開催場所	シェアオフィス甲州
議題	1 未来会議の今年度末での終了について 2 2年間のまとめについて
出席委員	雨宮智信委員、内田亜由美委員、小鳥居正恵委員、近藤巴委員、宿澤和也委員、松山典嗣委員 (五十音順)
会議の公開又は非公開の区分	非公開
会議を一部公開又は非公開とした場合の理由	委員がより自由な発言をしやすいするため
傍聴人の数	—
審議概要	別紙のとおり
事務局に係る事項	出席者 政策秘書課3名(林リーダー、三森、宮川)
その他	

令和4年度 第4回 甲州市未来会議議事録 (開催日 令和5年2月13日)

<p>内容</p> <p>1 開会あいさつ</p> <p>2 座長あいさつ</p> <p>3 議事</p> <p>(1) 未来会議の今年度末での終了について</p> <p>(2) 2年間のまとめについて</p>	<p>次第に基づき以下のとおり進められた。</p> <p>●事務局(林) 開会あいさつ</p> <p>●宿澤座長あいさつ</p> <p>●宿澤座長 本日の議題である(1)未来会議の今年度末での終了について、(2)2年間のまとめについてを一括議題とし、事務局の経過説明の後、委員からの意見をいただく。また、2年間の総括にもつながるので、委員からはできるだけ自由な意見をいただきたい。</p> <p>●事務局(林) この3月末で2年間の任期を迎えることとなる。出足は鈍かったが、途中から加速し、多くの会議を行うことができた。昨年9月に短期提言をいただいているが、3月に向けてまとめをしていきたい。</p> <p>そもそも短期提言書を9月に出してもらった理由は、提言内容を次年度の予算に反映させるためである。この短期提言書が令和5年度予算や事業にどのくらい活かされたのかを市として皆さんに報告をしたい。3月議会で議決されないと予算としては成立しないが、現在本市の財政課がその内容をまとめてくれている。その内容をご確認いただいたうえで、さらにご意見をいただき、年度末の最終提言、最終報告へとまとめていきたい。事務局としても皆さんからの提言に対して令和5年度の取り組みを示していくべきだと考えている。</p> <p>また、その他の情報として、皆さんに評価・検証してもらった総合戦略について、国から通知があり、今の第2期総合戦略が令和2年度からの5カ年計画なのであと2年あるが、デジタル田園都市国家構想により、デジタル田園都市国家構想総合戦略への作り替えするよう要望されている。県も市町村も国に倣って、作り替えを行わなければならないようである。総合戦略について詳細なことは、今後の動向次第ということになる。</p> <p>●宿澤座長 以上2点の理由によって、今年度をもって一度未来会議をきりにするのがよいと考えている。また必要に応じて、このような会議が必要であれば改めて編成されることもあると思うので、そのときは興味があれば参加してもらえれば良いと思う。</p> <p>●事務局(林) 戦略会議についても今年度5回会議を開催し、最後となる3月の会議の前までに提言書を作成する流れになっている。</p> <p>2年間を振り返って考えると、会議の進め方等反省する点もあったと思う。</p>
---	--

●宿澤座長 市長ともう少し未来志向的な対話ができれば良かったかなと感じている。

●雨宮（智）委員 2年間会議をやってきて、一つぐらい爪痕を残そうと思ったが、そこまで至らなかった。会議をやって何のフィードバックもないというのが今の課題だと感じている。

甲州市は課題が多いので、大胆な施策で勝負していく必要がある。どこも独自色を強めてきているので、平均を取る施策をやめて、例えば政策を公募したり、頭のきれる人や若い人、さらにはやる気のある人の意見を採用すればいいと思う。そういう仕組みを作っていないと、未来会議でがんばっていても厳しいと感じている。

●事務局（林） 皆さんからの提言により、それがどう生かされるかを見て、さらにもっと改善点を提示するといったような形ができれば理想的だが、成果や結果が出るまで時間を要するので、なかなか市の方もすぐに対応しきれものではない。

●雨宮（智）委員 市役所からというよりは、市長から発信していくのが良いと思う。

●事務局（林） 本市のトップダウンとボトムアップのバランスの問題かとも思う。

●雨宮（智）委員 市役所の現場の若い人たちから見ると、ボトムアップとトップダウンはどのくらいの比率に感じるのか。

●事務局（宮川） 私達は業務上、ボトムアップしやすいような業務をやっているので、感覚的にはボトムアップが多い印象である。次年度やりたい事業を提案し、上司が後押しして予算化、事業化している。

●事務局（林） 若い職員からのせっかくの提案もなかなか予算がつかず、事業化できないこともある。政策的、財政的に優先順位をつけて考えていくのですべてが希望どおりの予算が付かない時もある。

●近藤委員 予算要求は、どういう理由で却下されるのか。新規の事業は予算をつけてもらいにくいのか。

●事務局（林） スクラップアンドビルドの観点から新規の委託事業や備品購

入等は協議の対象となりやすい。

●雨宮(智)委員 逆に新規の案件こそまだ切り開いていない分野であるので、開拓していくべきだという考え方があるべきだと思う。現在の一般企業では、ボトムアップができる社員を求めている、指示待ちの社員は必要とされていない中で、20年前の日本企業のそのままをやっている印象である。せっかく提案しても、予算を切られたら馬鹿らしくなって、最初からやらなくなってしまふ。

●宿澤座長 そういう構図がすでに出来上がっていて、負のループが起こっているのではないかと危惧する。やる気のある若い人を輝かせる土台作りのためにも行政改革が必須である。

●雨宮(智)委員 今回の未来会議も提言書の作成にとらわれすぎのではなく、市長や各課の代表と市民が一緒になってブレインストーミングし、様々なアイデアを収集し分類していく。そして実現できそうなものから実現させていくような、アイデアを実現できるロジックづくりに焦点を当てるべきだったかもしれない。

●事務局(林) 短期提言書は、市の問題点や課題に対して皆さんからダイレクトにご意見をいただいたものであるが、それ以前に、雨宮(智)委員が言われたように、事業の考え方やルール自体を提唱していく方向性もあったのかもしれない。ただ、この2年間未来会議でやってきたことは意味があることなので、最後何とかまとめができればというのが事務局からのお願いである。来年度の関連事業のピックアップも財政課が予算編成作業で忙しいなかやってくれているので、まずはそれを見てもらいたい。

●近藤委員 財政課がピックアップするとのことだが、以前話が出ていた、提言書の中で各課ができそうな事業を実施していくということではなかったのか。

●事務局(林) 短期提言書を参考にした新規事業なのか、継続事業なのかは様々だが、各課が要望した事業を8つに分けた短期提言ごとに財政課で拾い上げているので、来週頃には皆さんにお示しできるよう準備を進めている。忌憚のない意見をいただければと思う。今回、財政課が資料作成に非常に協力的だったことは感謝している。

●雨宮(智)委員 市民からの意見が、政策の一つでも反映された実績を作っ

たのに、このまま未来会議が終わってしまうのは惜しい気もする。一度実績を作ると次回からは上乘せしやすくなると思うので、シンプルに施策提言できてスピーディーに返答をもらえる仕組みが、今後も形を変えてでもできたらいいと考える。

●事務局（林） いずれ来年度もデジタル田園都市国家構想総合戦略に関わるような組織は作っていく可能性がある一方で、趣旨が決まった際にご賛同いただけるのであれば、ぜひ参加していただければと思う。ただ、事務局体制が現在の我々3名であるという確証は全くない。

●雨宮（智）委員 今回の時代は、平均的な人材よりも専門職を作る方にシフトしてきていて市役所もそうしていくべきである。戦略の柱であるところには特に専門性の高い人を作っていく必要がある。また、評価されることが正当な文化にならないといけないが、文化は土壌から生まれるので、人の流れから変えていかなければならない。

市長も議員も市役所もこのぐらいの意見は市の事業に拾ってやるというスタンスに見える。市長から短期提言に対してもっと突っ込んだ質疑が欲しかった。

●事務局（林） 専門職というのももちろん大切だが、ある程度市役所のベースとなる知識は知ったうえでの専門職でないといけないのではと思う。例えば若いうちに税務課等市の基本となる部署に行って、市税等の仕組みが分かっているとそこから様々な業務へと広がっていくと感じている。

●近藤委員 市の業務は3年ぐらい経験しないとわからないものなのか。

●事務局（林） その部署によるのではないかと思う。

●雨宮（智）委員 そうであれば、別に研修で財政や税務の知識だけ勉強して、専門性の高いことは、専門の課に頼む権限があればいい。民間企業は当たり前のようにそうしているし、みんなその道のスペシャリストとして出せるものをちゃんと出してぶつけ合わせていいものを残している。それが対話である。

●事務局（林） あとはやはり人間関係の問題で、他の部署の人たちとちゃんと話ができ、連携できるのであれば、問題はないと思う。

●雨宮（智）委員 それは、横の部署同士の連携であったり、しっかりと話ができる土壌があるかということに尽きる。今の市の組織の作り方は間違ってい

ると思う。生き生きと仕事ができるようにするには、まずは土壌を変えなければならぬ。これは地味でしんどいことであるので、これに手を付けられる人はすごいと思う。それが市長であってほしい。市長がトップダウンでちゃんとできるのであれば、3年で変わり出すと思う。

●近藤委員 市役所の職員は何人いるのか。

●事務局（林） 330人ほどである。

●雨宮（智）委員 今のままでは、皆やめてしまうのではないか。

●近藤委員 途中で退職されてしまう方は多いのか。

●事務局（林） 定年前に退職される職員も最近は多くなってきているように感じる。ライフプランの中でいろいろと考えた末の結論なのだと思う。

●雨宮（智）委員 仕事に張り合いがなくて辞める場合もあると思う。収入とやりがいを天秤にかけて、ひとりの方が気楽だから辞めて、農業を始める人もいるが、周りの農家がやりづらいことが多い。自分本位で協力体制が築けないから、人間関係が崩れていく。これも対話の土壌がないからであり、それがあって初めて政策や文化が生まれてくる。この未来会議も、対面やオンラインでの会議を何十回と重ねて、土壌を耕してきた。

●事務局（林） これだけの回数の会議をやらせてもらい、オンラインを活用する中で、皆さんにもたくさんご意見をいただいて、大変勉強させていただいた。市役所の会議がこのやり方で正解なのかは分からないが、我々事務局にとってはプラスに捉えている。

●宿澤座長 市役所の仕組みが慢性的に悪いのに、悪いと思っていないことが問題だと感じる。専門性の高い職員を育てる等何か変えていかないといけない。

●雨宮（智）委員 仕組みが根本から変わるのには10年かかる。その10年の間に若い人が腐らないように保護していかないと駄目だと思う。やる気のない上司はやっぱり辞めるか定年退職まで待つしかない。今から動いていかないと手遅れになると感じる。

●事務局（林） 私はもう30年近く市役所に勤めているが、今の世代より次

の世代のほうがいいというようなことは昔からずっと言われている。

●宿澤座長 45歳ぐらいで課長とかに抜擢してみたらどうか。

●事務局（林） 年功序列という考え方はなくなってきている。市長の考えでもある。上司と部下の年齢が逆転した時の対応が課題であると感じる。

●近藤委員 課長試験のようなものはないのか。

●事務局（林） 試験はもちろんある。試験に受かって課長になる。

●近藤委員 それなら受からない人は仕方ない気がする。

●雨宮（智）委員 年上のものが抵抗勢力になる可能性があるから、やりづらい面はあると思う。

●近藤委員 そういう人たちは、自分の良心はないのだろうか。

●雨宮（智）委員 人事改革の手順でやってはいけないのは、給与表をいじること、昇給を最初にしてはいけないということである。みんなが受け入れるマインドができたときのタイミングで仕掛けると象徴になるが、何の改革もしないでいきなり課長にすると登用した人の良さが出せなくなる。

●小鳥居委員 未来会議ももっと全庁的に受け入れてもらいたかった。

●雨宮（智）委員 誰も助けてくれない、お前課長だから何とかできるだろうみたいな体制はよくない。

●宿澤座長 甲州市役所において、それは大いにあり得る話である。

●事務局（林） さらに定年が延びると、役職定年になり課長よりも年上の課員が何人もいるような体制も考えられる。これは大変やりづらいと思う。

●雨宮（智）委員 年功序列というのは、年齢ではなくて、その人本人の才覚だけ見ていくやり方なので、マインドが大事である。そうではないと年上というだけで威張る人が出てくる。

●小鳥居委員 民間企業であれば実力主義は当たり前、普通のことである。

●雨宮（智）委員 それがずっと市役所にいたら年功序列が当たり前になってしまう。

●事務局（林） 地元の先輩後輩で組織が構成されていることもあり、そういったしがらみも出てくると感じる。

●雨宮（智）委員 都心の区役所とは違い、田舎は地元の人も多いことを憂慮した緩やかなそういう変化を作っていかないと多分反抗、抵抗性がとても多くて難しいと思う。

●近藤委員 もう少し中途採用を増やす予定はないのか。

●事務局（林） 採用管理をどうしているのか詳しくはないが、新卒だけではなく、民間を経験した方ももちろん採用している。

●近藤委員 中途採用の人達がそういう体制はおかしい等、フィードバックするようなことができるのか。

●事務局（林）委員 民間企業を経験された方には、民間と公務員の違いについて上司が説明することもあるが、以前はその説明が行き過ぎていたこともあった。今はさすがにそのようなことはないとはいえる。

●小鳥居委員 以前南アルプス市の派遣で働いていたことがあったが、南アルプス市ではそんなことはなかった。

●宿澤座長 松山委員何かご意見はあるか。

●松山委員 この2年間やり切ったという気持ちである。こうやって会議を続けてきて、人間関係が肝であるので参加者全員が良い関係性が築けたと思う。

●雨宮（智）委員 それが必要だということを松山委員と話すとみんなわかると思うが、わからなければ人事の件も人材を駄目にする事になりかねない。
根幹の土壌を本気で変えた上で組織改革をする。相当な覚悟と根性が必要になる。

●宿澤座長 それなら峡東3市が合併したほうが、今よりも良くなるかもしれないと思ってしまう。もう少し甲州市ががんばれと思ってここに集まっているの

に寂しく感じる。

●小島居委員 甲州市が好きで甲州市が良くなるために集まったのに、がっかりしてしまった。

●雨宮（智）委員 市役所で働いていて、改善した方がいいことなど小さいことでもいいので教えてほしい。大きく変えるより、そういう小さい積み重ねが若い人から出て、機能不全のところを直していった方が出力は上がると思う。

●事務局（宮川） 私は入庁して15年目で、この政策秘書課に来て4年経つが、1階の窓口業務が長かったため、配属になった当初は前年を踏襲するという事にまずシフトしてしまい、前任者のやってきたことをきれいに引き継ぐということに重きをおいてしまいがちであった。そういった凝り固まった考え方もあったので今、政策秘書課で前年と違うことしなければいけないとか工夫しなければいけないというやり方になってきたので自分にとってすごくプラスだったと思っている。

●雨宮（智）委員 市役所は前年踏襲型が多く、法律で決まったことを正確にするだけであまり変わったことをしない印象である。

●事務局（宮川） どの部署でも事務効率化等工夫ができたはずだが、そういうところに手を付けられていなかったり、そもそもやろうと思わなかったりするのかもしれない。

●雨宮（智）委員 例えば必ず採用当初の2年は企画的な部署に行って、そういうものだという体質を身に付けてもらう。そうすると考え方が薄まらない。例えば自分で月に1つ必ず発案しなければならないというようなルールを作り、最初に経験してもらえればそういうマインドになるのではないかと。

●事務局（宮川） 市にも年に1回職員のアイデア募集制度というものがあり、政策秘書課で取りまとめているが、提案数は少ない。なかなかそこまで余裕がないのかそこまでしようとしていないのかわからないが、そういったところでも数多く出てくると全庁的にも変わってくるかもしれない。

●事務局（林） 考えはあるけど出せないのか、そもそも考えてないのか。その辺はよくわからない。

●宿澤座長 考えはあるけどやっても無駄という考え方がする。

●近藤委員 通常業務の中でそれをやらなければならないというのも出てこない理由なのか。

●事務局（林） 基本的には、業務の中で自分の思ったことを提案していく。

●雨宮（智）委員 みんなで意見を出し合って、ファシリテートして意見を言い合って決めてきた経験がないからこの混乱期には必ず優れたファシリテーターの存在が必要だという話を聞いたことがある。みんなの意見をちゃんと聞き取って、つぶさないで筋道を立ててくれて、意見を肯定してくれる人がいると言えるようになってくる。意見を出しやすい風土、いわゆる心理的安全性とは、話を聞いてくれる聞き役、引き出し役等安全性を確保してくれる人が課の中やグループの中に1人でもいると違うのと感じる。そういう人を作って、意見を引き出さないとなかなか出てこない。みんなが話をできる風土を組織の内側から醸成していくというのは、意識しないと出来ないことである。

●松山委員 そういうところには投資をしてもいいと思う。やはり心理的安全性は、どの本を読んでも重要性が謳われている。今やらないと手遅れと言うかももう既に遅いぐらいではあるが、そこはものすごくお金をかけてもいいと感じる。職員の方のマインドとしても心理的安全性は絶対に必要なことである。

●雨宮（智）委員 松山さんが言っている、日常的に対話ができている、気づかずに対話ができちゃまっているというレベルまで持っていくと、多分心理的安全性が100%確保されている状況だと思う。時間はかかるが10年後のために今やるべきだというのはすごく感じる。

●松山委員 この関係性の話は、市役所にはわからないかもしれない。市は漢方薬ではなく、特効薬的なものを欲しがっている。

●近藤委員 その方が対外的にアピールをしやすいからだと思う。

●宿澤座長 市に特効薬を与えても、特効薬と気づかないかもしれない。

●雨宮（智）委員 市長も自分が思ったとおりに動いた時の結果しか見ていない。三森さんは何か意見はあるか。

●事務局（三森） 私も1階の窓口業務が長かったので、政策秘書課に配属になった時は、仕事のやり方が変わりすぎて戸惑ったことを覚えている。今まで

は、引継書があって、法律に基づいて、1年間のルーティンワークが決まっておりますが、毎年同じことを正確に行うことが多かったが、政策秘書課では、基本的に新しいことを自分で考え、生み出し実行する必要がある。これは、庁内でもなかなか経験できないことであるので、多くの職員の方が経験できたらいいと感じる。仕事への向き合い方や進め方等意識も変わってくると思う。

●近藤委員 部署異動モデルケース等を選べれば面白いのではないか。ちなみに人気のある課はあるのか。

●雨宮（智）委員 安定していて、オリジナリティがなくてもできて、淡々とこなして定時で帰れるような部署が一定の人には人気なのではないか。

●近藤委員 職員が他の部署を見学できるような制度はないのか。

●事務局（林） 市ではそういう制度は今のところない。

●小鳥居委員 民間企業は他の部署を見て回るような仕組みがあるところも多い。

●事務局（林） 我々も他の課の予算書等を見て、ある程度どんな事業をやっているかを能動的に勉強することはできる。

●近藤委員 それだと紙の上のデータでしか見られない。実際の実務を見ることに意味があると感じる。

●雨宮（智）委員 日本人は平均的な人間であると言われていたが、最近、偏りは才能だと感じている。経験を積み上げていく中で、最初の経験がその後に大きく影響していると思う。初期の人材育成はお金を払ってでも外部を入れるなど徹底していく必要がある。伸びたい人に対し、伸びる支柱や土、水を揃えてあげて初めて人材育成が始まるので、その根本に手を入れてほしいと感じる。やる気のある人が20歳代で辞めたり、心を病んで辞める人もいると思うが、そういう人を減らしていかないと人材が少ない時代に人が集まってこない気がする。

●小鳥居委員 市役所が変わらなければ市は変わらない。

●雨宮（智）委員 市役所がキーであることは間違いない。庁内の横の繋がりを強くしてそれぞれ支え合う体制にしていくことが重要であると感じる。ま

た、最近はそれぞれの個性を引き出す面談と評価が一体となって、引き出すのが上司の仕事となっているが、市はどうしているか。

●事務局（林） 職員は全員が課長面談をしている。

●雨宮（智）委員 ちなみに課長と面談をしてモチベーションは上がっているのか。

●事務局（林） 課長のキャラクターや関係性で変わってくるかもしれない。

●雨宮（智）委員 そこで差がつくのが、弱い組織である。人材育成や人身把握ができて、課としてまとまりを出して効果を上げることが出来る人がやらないと、人によって波があっては成長しない気がする。

●小島居委員 目標管理シートは、定めることが決まっているはずであるがどうか。

●事務局（林） 目標もきちっと設定しないと、おざなりの目標であったり、市役所の業務は目標を数値化できない場合が多いので、目標が立てづらかったり、前年どおりにやれば達成したという判断になるのかもしれない。

●近藤委員 それは、全庁的に昨年より進めないと A 評価にしないというように定めて、ルーティンワークの人たちも効率化を図ること等を目標に定めればいいと思う。

●雨宮（智）委員 面談をして能力を上げていく人が金額の評価までをしてはいけない。面談をする人はその人が持っている能力を底上げすること自体が仕事であって、評価の査定は第三者を入れるべきである。逆に面談自体の能力が低い場合には外部に面談を依頼することで安全性が保たれる。それを一緒に古い体制で行っているから、みんな満額査定ということになりがちである。何のための評価かわからない状態である。

●近藤委員 例えば、この人はこういう性格で細かい作業が得意だから税務に行ってもらおうとか、この人はアイデアを出すのが得意だから政策秘書課みたいな新しいことをできるところにってもらおうなど、適性の部署を斡旋するような仕組みはあるか。

●事務局（林） もちろんある程度は人を見て配置していると思うが、さらに

それを活性化させていくとなると課題は多いと思う。

●近藤委員 マイナスの部分ではなくて、向いているところを評価してそこを伸ばしていけるような配置が出来るといいと感じる。

●雨宮（智）委員 マイナスの部分はチームで補い合うことが基本である。四角四面系の人は数字が重要な部署だと才能を活かせるだろうが、AI ができる仕事は 10 年後なくなってしまうのであれば、やはり自分を磨いておかないと昇級もできず、活躍できる場所もなくなってしまう。新しいスキルを見つけなければいけないし、そういうところに気づかせてくれる助言者が必要になると思う。そのバランスを取るのが人事の腕の見せ所である。

●近藤委員 そこをテコ入れするのが、先ほどから出ている土壌づくりにつながるのではないかと思う。

●雨宮（智）委員 じっくり続けていき、体質改善するイメージでやらなければならない。私は、市役所の仕事のイメージがほとんどなかったが、市役所に入りたい方は単に公務員になりたいからなのか教えてほしい。最初から安定志向の公務員を希望して入ってくると厳しいと感じる。

●事務局（宮川） 恐らく、安定志向で、地元で長く勤められるからという思いの人が多く印象である。

●事務局（林） 配属先によって、市役所のイメージはだいぶ変わるのではないかと思う。

●宿澤座長 それでは、私なりに本日のまとめをしたいと思う。12 月から事務局と相談、打合せをしながら今日の会議となった。ただ、今回我々の提言書に対して、財政当局が関連事業をピックアップして、応答してくれるということで少し気持ちが救われた。その資料を見て、それに対する我々の返答を付け加えた提言書を提出し、市としての返答をもらっておしまいしようと考えている。

今回は提言書をみんなで市長のところへ持っていくことは考えていない。とにかく、我々の提言に対して市としての答えを返してもらい、幕を引けたらと考えている。

今年度末までにもう一度会議を開き、皆さんが今回の未来会議に参加してよかったという印象で終わりたいというのが私の願いなので、あと 1 ヶ月半程であるがお付き合いをお願いしたい。

<p>5 閉会あいさつ</p>	<p>●事務局（林） あと1回会議を行うということで、オンライン開催で日程はこれまで通り月曜日で調整するということが良いか。</p> <p>●宿澤座長 その予定でお願いします。次回のオンライン会議の前に、財政課の資料を事前に見せてもらい、意見を書き込んだものを会議ですり合わせをし、そこで皆さんの了解を得る。最後は市としての返答をもらって終わりにしたい。</p> <p>●事務局（林） その件については、市長に確認させていただく。次回以降の会議の日程を決めていければと思うがいかがか。</p> <p>（日程調整を行う）</p> <p>それでは、今後のスケジュールは次のとおりとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2月20日頃を目途に財政課からの資料を共有。（事務局） ・2月中に意見を記入。（委員） ・3月6日（月）19時からオンライン会議。意見のすり合わせし、最終の提言書にまとめる。 ・最終提言書を年度末に市長へ提出。 <p>●事務局（林） 閉会あいさつ</p>
-----------------	---