

審議会等の会議結果報告

1. 会 議 名	第 35 回 松阪市政推進会議
2. 開 催 日 時	令和 7 年 3 月 14 日（金） 午後 3 時 00 分から午後 5 時 00 分
3. 開 催 場 所	松阪市役所 議会棟 第 3・4 委員会室
4. 出席者氏名	出席委員：門暉代司委員、酒井由美委員、高島信彦委員、西村訓弘委員、松浦信男委員、三井高輝委員、村林守委員、齋藤都委員、米山哲司委員、渡邊幸香委員(Web 参加 岡山慶子委員) 欠席委員：梅村光久委員、小野崎耕平委員、西川明樹委員、平岡直人委員 事 務 局：竹上市長、近田副市長、永作副市長、藤木企画振興部長、川上企画振興部経営企画課長、小川企画振興部経営企画課政策経営担当主幹、西山企画振興部経営企画課政策経営係長
5. 公開及び非公開	公開
6. 傍 聴 者 数	1 人（内、報道関係 1 社）
7. 担 当	松阪市企画振興部 経営企画課 TEL 0598－53－4319 FAX 0598－22－1377 e-mail kei.div@city.matsusaka.mie.jp

・ 議事録は別紙のとおり

第 35 回 松阪市政推進会議 議事録

1. 日 時 令和 7 年 3 月 14 日（金） 午後 3 時 00 分～午後 5 時 00 分
2. 場 所 松阪市役所 議会棟 第 3・4 委員会室
3. 出席者 門暉代司委員、酒井由美委員、高島信彦委員、西村訓弘委員、松浦信男委員、三井高輝委員、村林守委員、齋藤都委員、米山哲司委員、渡邊幸香委員【Web 参加 岡山慶子委員】

※欠席者 梅村光久委員、小野崎耕平委員、西川明樹委員、平岡直人委員

〔事務局〕竹上市長、近田副市長、永作副市長、藤木企画振興部長、川上企画振興部経営企画課長、小川企画振興部経営企画課政策経営担当主幹、西山企画振興部経営企画課政策経営係長

4. 資料

- ・事項書
- ・資料 1 【松阪市役所のパーパス】策定のための職員アンケートの結果について
- ・資料 2① 令和 7 年度当初予算政策施策別主要事業一覧
- ・資料 2② 市制 20 周年記念事業一覧
- ・資料 3 総合計画策定に関する市民意識調査（経年変化）

1 市長あいさつ

改めまして、こんにちは。春の訪れを感じる季節となりました。3 月は出会いと別れの季節でもあります。最近のトピックスでは、「総合計画」ができました。策定にあたりご議論をいただいた中で、「ここに住んで良かった…みんな大好き松阪市」という将来像、「若者定住・福祉社会の実現」「公民連携の推進」という横断的取組を入れました。

20 周年記念事業も大体決まってきて、最近では「全国のまつさかさん・まつざかささん大集合」として松坂大輔さんに来てもらいました。

本日は「パーパス」についてです。いろんなご意見をいただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

事務局）

ありがとうございました。それではここからの進行は、松阪市政推進会議規則の第 5 条により村林会長にお願いします。村林会長よろしくお願いいたします。

※松阪市政推進会議規則第 5 条により、会長が会議の進行を行う。

会長)

本日が通算 35 回目の会議となります。本日の議題は、「パーパスについて」であります。まずご説明をお伺いし、その後、委員の皆様からご意見等を頂戴したいと思います。

本日の会議については、個人に関する情報などの非公開情報のご発言はお控えいただくをお願いしまして、公開させていただきたいと思いますがいかがでしょうか。

≪異議なしの声≫

それでは本日も公開とさせていただきます。

2 協議事項

1) パーパスについて

会長)

それでは協議事項について、市長さんより説明をお願いしたいと思います。

市長)

それでは、お配りしております資料について、資料 1 が松阪市役所のパーパス策定のための職員アンケートの結果について、資料 2①が令和 7 年度当初予算政策施策別主要事業一覧、資料 2②が市制 20 周年記念事業一覧、資料 3 が総合計画策定に関する市民意識調査になります。

市役所も人材確保に苦慮しており、今年度も内定辞退が続出しました。また、後期試験が終わってから離職を申し出てくる職員が居たりしました。民間も大手はそうだと思いますが、役所は結構時間をかけて採用を考慮します。まず一つは離職防止、魅力ある職場をもう少し分かるようにしたいと思います。

地方公務員法という法律には、公務員は全体の奉仕者と書かれているものの、読んでいない職員もいますし、抽象的です。そこで、松阪市独自で、松阪市なりのものをつくろうとなり、パーパスの策定に取り組むこととなりました。職員のほぼ全員を対象としたアンケート調査を行い、働き甲斐や役割、課題などについて尋ねました。新規採用から 4 年目までの職員には、なぜ松阪市役所を選んだか。5 6 歳以上には、ぜひ残して欲しい市役所の文化、などを訊きました。回答総数はおよそ 8 割強という結果となりました。結果の詳しいところは、事務局から説明させていただきます。

～事務局説明～

総じて職員は真面目です。満たされているかというのと満たされていないという回答もあります。若い職員が松阪市を選んだ理由として、合格発表が早い、というものがあります。それが結構多かった。各企業が新規採用に関しては、大企業はすでに内定を出しているところもあります。うちが合格発表は7、8月。よその自治体は早いところで5月末（使用候補者）として出しています。

アンケートの自由記述の中からキーワードを抽出していく予定です。最終的には理念の部分、行動指針。課によって仕事が全然違いますが、その課で絶対これやってはいけないこと、推奨すべきことを決めていこうとしています。市役所は総合サービスとよく言いますが、範囲が広い。1つの言葉で表すのが難しいです。税ならば「公平」が大事、商工だと結果の平等はやってはいけない。だいたいその3つくらいを決めていきたい。

これに応募してきた職員が10名います。その10人で、これから令和7年度中には決めていきたい。総合計画の話はその他でやっていきたいと思います。

会長)

ありがとうございました。それでは委員の皆さんからご意見を頂戴したいと思います。

委員)

「自身の仕事は、だれのために実施していると考えていますか？」で、職員のためにと回答している職員があるのは？

市長)

職員向けの仕事をしている職員のことです。

委員)

私は、研修講師をしています。キャリアコンサルタントの資格を持っており、今この関係のオーダーが多いです。早期離職が多くなっている。市役所だけでなく県庁も社協も商工会議所もそうです。松阪の社協や商工会は少なく、他の市町のほうが多い感じです。広域的なことにやりがいを見だしにくくなってきました。またコロナ禍で市民からの当たりが強くなって、とても難しい時代になってきています。

職員のエンゲージメントを高める、まさしく愛社精神です。シビックプライドというのは郷土愛に近いですが。こういったあたりの研修を丁寧にしないと、早期離職が進むと思います。理念行動指針をつくるのは素晴らしいことですが、それを浸透させることや、各人の解釈が大事だと思います。人材育成の前に組織開発、コミュニケーションやチームワークからするのもよいのではないのでしょうか。D&I、ダイバーシティ

(多様性)があって、もインクルージョン(包摂)がないと。最近はそのにエクイティ(公平性)とB、ビロング(帰属意識)を加え、DEI&Bと言われるようになってきて、それが最近は増えています。そこを3~5年の間に定着させないとあつという間にかっさらわれる。アンケートで思ったのは、8ページ、10ページなどのところで、松阪市ならではのものがないといけない、つまり松阪市役所の魅力をつくるのが大事です。オリジナリティをどんどんつくっていく。19ページ、研修の充実=わが社が私を大事にしてくれている、と感じます。先輩の背中を見て覚えろというのは、他のところにかっさらわれます。

委員)

弊社は、6年前に内部統制面で組織風土改革をしました。その中で、3つのことを掲げてやってきました。その前にMVV(経営理念)を決めました。これを1年間かけてつくった結果、自分たちの行動指針、そこが基軸としてあるので、目指すべき方向を明確にするのは大事です。その次に組織風土、チームとしての組織力の向上です。アンケートでもそうですが、可視化しないと。弊社では、エンゲージメントサーベイを、携帯でできるアプリケーションソフトで実施しています。それをする事で、どこに課題があるか出てきます。あと、コミュニケーションの活性化が必要です。部署が違っていると仕事以外で付き合わない人がいます。50人くらいの社員で座る位置をくじで決める、同好会をつくるなど。それから、評価ですね、御多分に漏れず評価に不満が出る。真ん中から下など。それに対してはフィードバックをきちんとする必要があります。また、会社の情報をできるだけ開示すること。良いことも悪いことも。2番目は、改革に向けたトップの強い意思決定です。ドラスチックな人事をすると「経営が本気なんだ」ということが伝わります。会社において良かったというのは給与もそうですが、モチベーションのためには小さいながらも成功体験が必要です。達成できそうなものでよいので、褒める。そういう施策を講じてきました。そうしていくことで、エンゲージメントスコアが上がっていきます。

市長)

委員の話から、教育委員会がやっているQ-U(楽しい学校生活を送るためのアンケート)を思い出しました。

委員)

市長が言われた、内面が大事だと思います。入庁前とのギャップというのが気になりました。子育て支援においても、心の部分が大事です。生活をする中でどう感じているか。職員が外の空気を吸うことが少ないのではないかと感じています。例えば出張して、同席して感じていただくなど、もう少し機会を増やしてみたらどうかと思います。明和にインキュベーションセンターがありますが、そこで何かの商品ができる

などあります。松阪でも、そういうところをつくれたらと思います。私が市役所を利用して思うのは、色がないというか、グレーなんです。デザインとして、感性がポジティブになるような色使いがあっても良いかなと思います。例えばお花を飾ったりとか。市民として入った時に緊張するのが残念だと思っています。

委員)

せめて木綿みたいにしたらよいですね。

人員確保については、うちでもそうです。県外の企業がどんどん来ていますので、そういうアウェイなことを認識してやっていると、やりがいが見られるような仕組みを試してみて、個人の裁量を増やしてあげると（エンパワメント）良いかと思います。うちは社員が勝手に私のスケジュールに入れられるようにしています。役所もヒエラルキーがありますが、あえてそれを逆転できるような仕組みを入れるのもよいと思います。また、ギャラップ社のQ12、それでエンゲージメントを図って、スコアが低い人は面談するというのをやっています。世界で最も使われている職場アンケートです。

委員)

設問を見ていると、本音が出てこない設問のように思います。全体として何かを改革するとか働きやすい環境づくりを望むなら、各課から2～3人ずつ寄せてワークショップを本音ですとかしてはどうかと思います。私の課はどういう課です、どうすればよいですかとか。管理者的な人ばかりだと上から目線になるので、年齢は無作為にした方がコミュニケーションがとれると思います。意思が伝わらなかったら逆効果になります。結果を求めるのではなく、本音でしゃべれるワークショップを開くなどしてはどうかと思います。

市長)

ギャップがある、というのは良い方向のギャップが多かったと思います。委員の言われたことに関して、自由記述をここに挙げていませんが、そこに本音の話がたくさん書かれています。それなりに考えて書いていると思います。そこからさらに第2弾をやったりできると思っています。

委員)

これは何の目的でアンケートをとったのですか。

市長)

パースのキーワードを決めるためのものです。そこから探そうという目的です。特に退職間近の職員は結局どうだったか、だったり。こういうところは残して欲しいなど。記述のところがミソかと思っています。これから方向性を見いだします。

委員)

自由記述が見たいですね。

委員)

私も市職員として30年働きました。入った頃と比べると、今の職員はこじんまりとしてきたような気がします。入った当初は異動が早く、といって長い人は10年も異動しない。いろんなところを経験するようと言われてました。教員や学芸員の資格を持っている人などもいらっしゃいました。定期的に異動があって、肩書がつくと全然違うところに異動する。昔は個性的な人が多かったですが、だんだんそれがなくなっていきました。生活保護の部署へ異動になると、ケースワーカーの資格を公費でとらせてくれました。資格をとって、これからがんばろうという気持ちになりますが、何年かすると自動的に異動していく。職員として資格をとるというのが、果たしていいのかどうか。資格を自分で活かせるような職場などもあります。学芸員の資格を持っている職員は結構多いので、そういう人は資格を活かせる仕事をやりたいのではないかと思います。

委員)

大阪市には地域づくり応援人材バンクの登録制度というのがありますが、市民からするとなぜ募集しているかわからない人もいます。職員の特技や得意分野を人材バンクに登録してもらい、市民と交流が自然にあれば良いなというイメージが沸きました。

市長)

地域づくり応援人材バンクには、なかなか人材が集まっていない現状です。

委員)

PRが行き届いていないのでは。

委員)

声大きい人の声がマジョリティかどうか分からない。匿名性を大事にしたうえで、市役所の職員が何を課題に思っているのか浮き彫りにできるような仕組みが必要だと思います。

市長)

今回のアンケートは、全部匿名でとりました。わかってしまうところはありませんが。

委員)

部署名を書かせると分かります。

委員)

今回の議題である、パーパスのイメージがわからなかったのも、他市ののを見てみました。一つの目標に向かっていくためのものということで、そこまで共有できるというのが難しいのではないかと思います。浸透が難しいなど。

委員)

難しいですね。1つでは言い切れないかなと。データを見ていて複数回答で、市役所職員は市民に対する意識は高い。自分の仕事が市民の役に立っている、公に奉仕することに喜びを感じている人が多いのかなと。ただ、喜びはわかっても、働くのがしんどいと感じている人が多いように思います。仕事を覚えながら、役に立ちながらという、カテゴリ一別に物事を考えた方が良いと思います。飛び抜けた人はどうするか。三重大でも出向すると退職する人がいます。昨日は東京にいて、職場環境が、帰った時に嫌だな、とか。中央官庁の内閣府だとしんどそうだけれどもフリーアクセス、在宅勤務になっています。やることをやっていたらよい、という環境が整っています。成果主義的な感じです。意外とそういうようなことを求めているのではないかと。行政でも企画的なことをやるとか、そういう働き方を望んでいるのではないかと。のめりこませるような仕組みを。できたら満足度調査みたいなものもしても良かったかもしれないと思います。60%くらいの満足度かと思います。

委員)

日本が下り坂なので成長したいという人がいるのではないのでしょうか。役所は現状維持では駄目だと思います。

委員)

市役所はもしかすると人数が減ってもやることができるかと思います。

委員)

満足度は100%にはなりません。どこの職場に行きたいかということ把握することも大事です。人間の活かし方ですね、やりたいことをさせるなど。理想論ですが。

市長)

国のシステムは合理的にできていて、地方勤務とか。キャリアとそうでない組で全く扱いが違っていたりします。しかもそこでサバイバル。定年まで居られるのは1人だけで、あとは外へやられる。

委員)

アンケートを見ながら、パーパスという言葉を行政でされたことに驚きました。ウェルビーイングと言う概念で、良き仲間、どうすれば成果が出るかというのがあります。誰のために働いて自分が熱中できるのかなど。今度事務局にお送りしようかと思いいながら聞いていました。

会長)

委員の適材適所の話についてはどう思いますか。

市長)

例えば土性さんの場合は、スポーツ課の職員で出前授業ということで地域に出てもらっています。流れ的には良い形で頑張ってくれているので良かったと思っています。ただ人事で難しいのは、国へ修行に出すと辞めていくという話があります。外へ遣ると県に取られるなどということはよくあります。職場の満足の話は難しいですね。ここなら良いが違うとそうでないとか。適材適所の難しさを感じます。だんだん色がついてくるので、役所の場合ずっと同じだと井の中の蛙になってしまう。今しているのは10年3か所、そのうえで専門性をつける。なかなか人を育てるのは難しいと感じています。ジェンダーの話はずっとあります。ほとんどの女性職員は昇格時期になると、異動希望で「昇格を望まない」と答える人が多い。チェック欄をなくそうかというの也有ります。なんとか人材確保をしていきたいと考えています。

会長)

ありがとうございました。総合計画策定に関する市民意識調査の結果について、ご説明いただけますか。

市長)

資料3について説明

委員)

民生委員について、私のところでは18名推薦しなければなりません、充足率がなかなか100%になりません。福祉まると相談室も助かっていますが、今度開設される民生委員の休日サポートセンターも助かります。

委員)

「保健・医療の推進」は満足度が高いですが、済生会病院の新棟が進まないということで、指定管理がスムーズに進まない懸念があります。桑名市のように、指定管理から直営へと、逆に戻った例があるので、結構心配しているのですが…。

市長)

指定管理の話ですが、済生会の新棟をこれから建てるのが織り込み済みの指定管理なので、そこは分けてやっていけると思います。

委員)

松阪市の基幹病院が3つあることで、ひずみができないようにと思っています。

委員)

重要度について、ボリュームが分かれるとよいと思います。1人だけなのか100人なのか。重要度がそれにより変わるかと思います。もう一つは、「公共交通の充実」が、重要度が高いのに、満足度が低いところが気になります。

市長)

このアンケートは対象者が3000人です。

委員)

重要度の下の方にあるのは価値創造の部分かと思います。スポーツなどはそう。心の健康は前半の話題にも近いと思うので、それを大事にしてもらえればと思います。働く価値に繋がるのではないかと。

委員)

輝く子どもたち。産後ケア周りが強化されていると思いますが、中学校から上の子については、思春期、性、親子関係コミュニケーションなど、保護者の支援が大切だと思います。あと発達支援の予算をみてほしい。松阪市でことばの支援教室がありますが、それには言語聴覚士が必要になります。

それから観光の「ええやん！行こに松阪」で、長谷川邸あたりのカフェなどを豪商横丁みたいにして活性化のプロジェクトにすると面白いかと思いました。

委員)

岐阜県の岩村に行ってきたんですが、そこでは空き家が何件もあり、市が買い取って店舗として貸しています。それが好評で、観光客、特に外国人観光客が増えてきています。三井家の前の空家などもありますが、市が買い受けて店舗で貸し出すことはできないのでしょうか。犬山でも成功しています。何にもない空き地に貸店舗でやっています。街並み保存もやっていますが、親子連れの方が土日多いようです。

委員)

伊勢の河崎に開業する NIPPONIA (ホテル) の内覧会が近々あります。うまくやっているところを入れるというのも一つ。

市長)

空家を改修して旅籠にするなど、河崎もやっているとのことで、松阪市も風情を生かした店舗づくりに補助をしており、徐々にそういう店が増えて来ているところですよ。

委員)

NIPPONIA も国からの予算をとっています。トイレや風呂は最新のもので、雰囲気のみ残すような感じです。

委員)

先ほど市長が言われた、昇進昇格を断られる話ですが、女性の働く価値というのは、自分に成長感を持てるかというのが高いと思います。能力を発揮するというよりも、そういうことのほうが高い。そのチームがどういうチームかということが大きく影響しています。パーパスとも関係している。仕事の価値や満足度が全然違う。女性が昇進・昇格したくないというのは、自分が成長できるかということと深く関係している、と伝えたかった。

もうひとつ、心の健康として。うつ病とかではと疑うレベルの心の問題が、発達障害というか発達困難というか。病的ではないが、適応不全のレベルでのこともあるかと思って聞いていました。

最後にひとつ。良いチーム、良い仕事のビジョンとは、やはりメンバーが個人的に成長感を持てるかということです。成長感や仲間意識がどうかなど、そういったことが働き甲斐、自分のよりよい世界をつくることにつながります。パーパスのアンケート調査をどうやってつくったかをまた教えてほしいなと思います。

委員)

市政に対する満足が18%というのはどうかと思います。満足度のグラフの真ん中が3になるべきですが、平均が3になっていない。つまりほとんどは満足していないととれます。市民の役に立ったとか優しいことで満足するしかない状況なのかもしれません。自由にできる場所で、自分が好きにできる。それを褒めながらやっていてもよいような気がします。

委員)

不満度調査をすると良いと思います。

会長)

誠に残念ながら、時間が来ましたので、ここまでにしたいと思います。活発なご意見ありがとうございました。それでは事務局、お願いします。

事務局)

以上をもちまして、第35回松阪市政推進会議を終了させていただきます。ありがとうございました。

≪17時00分終了≫