

## 年 始 市 長 訓 示

平成 24 年 1 月 4 日（水）午前 9 時 15 分

本庁舎 8 階大会議室 A

皆さん、あけまして、おめでとうございます。

新しい年を迎え、職員の皆さんも新たな気持ちで登庁されたことと思います。

今年、市町村合併から 7 年目を迎える年です。旧津市で市制が施行された明治 22 年から数えまして、123 年が経過いたします。津市は、城下町、街道筋の歴史により育まれてきた文化と、合併前のそれぞれの市町村において築かれてきたコミュニティが、「自分たちのことは自分たちで決める」という自己決定の伝統を作り上げてきた、そういう自立心の強い都市であると思っています。

この津市の自治の伝統を生かしつつ、十分に対話を重ねながら、市民の皆さまの思いに沿った市政を展開していくことを、市民は求めています。そして、自治の伝統にふさわしい堂々たる市政を進め、風格ある県都を創造していくことを、市民は期待しています。

年頭に当たり、市民の思いや望みにお応えするため、職員の皆さんへの期待を込めて、3 点申し上げたいと思います。

まず、1 点目は、市民の皆さまのために時間を使うということです。

職員の皆さんは、非常に真面目に、指示された仕事を一途にこなしていただいています。それは良いことではあるものの、メリハリを効かせることが大事です。

例えば、防災対策については、昨年、一生懸命に進めていただきました。だから、「今年も、昨年と同様に」ということではなく、将来に向けて、市民の生活をどのように守っていくのか、優先順位を付けて、いつまでに何をしなくてはな

らないのか、きちんと取りまとめることが必要です。既に、その指示は出しています。それがまとまった段階で、必要な事業を推進するための人員を、期間限定で措置していく考えでいます。

これは一例ですが、私たちが仕事をする時には、絶えず、自分たちが市民のために、今、何ができるのか、何をなすべきなのかを考えなければなりません。言いかえれば、同じ時間を使って仕事をするのであれば、市民の皆さまのためになる使い方をしなければならないということです。

どうぞ、「昨年と同様に」「前例踏襲」、こういう意識は、かなぐり捨ててください。昨年、有効だった行政サービスが今年も有効であるという保証はどこにもありません。また、前例踏襲の事なかれ主義を貫き、改革を進めない根拠を決して「行政の継続性」という言葉に求めないでください。将来の市民の皆さまの暮らしを支えるため、戦略的に取り組んできた方向性が、市民の皆さまの思いと一致していると確認された段階で、その具現化を図ること、これが、私が常々申ししてきた「行政の継続性」です。民意に優先する行政の継続性はないと考えます。さらに、転ばぬ先の杖を立てることだけに捉われ、結果として、自らの保身となるような業務の執行も行わないでください。石橋を叩いている間に、市民の皆さまが別の橋を渡ることを選択しているかもしれません。

職員の皆さんは、「市民の皆さまが期待していることは何かという視点で、自分たちの仕事を見直し、優先順位を付け、なすべきことを最優先で取り組む」、そういう時間の使い方をしていただきますようお願いいたします。

そして、管理監督者は、こうした観点を持って、我が部、我が課の経営方針をしっかりと打ち出し、部下の指導を行ってください。

2点目は、津市役所文化の見直しです。

ふわふわとした雰囲気、なあなあで済ませていく甘えなど、今まで、こんなものかと思ってやってきた市役所の風土を見直してください。緩んだ空気と感覚的な言葉で評しているものです。

ある幹部職員は、部内の職員に対し、「自らを含め、緩んだ空気に流されているのではないか、自分自身の反省とともに、各自、自らを省みるよう」指示されたと聞いています。まさに私の意図するところです。

昨年、職員が競売入札妨害及び加重収賄の容疑で逮捕・起訴された事件は、市職員として、許されない、断じてあってはならない行為です。そして、この問題は、個人の服務規律の緩みというだけで片付けられるものではありません。また、決して、公務員としては当たり前のコンプライアンスの体制を整えるということでは解決する問題でもありません。何となく、許されるだろうという甘えのようなものが市役所を取巻く空気にあったということはありませんか。

二度とこのような事態を引き起こさないよう、「なあなあ文化」から脱却し、「自分たちで新しい、信頼される市役所を創る」、そういう気概を示し、一人ひとり襟を正してください。

そのためには、まず、「常識を疑え」です。

今まで、これでいいと思っていたこと、これまでの流れの中で、何となくしていたことを、原点に戻って、それぞれの職場で議論をし、全て検証してください。信頼回復は職員皆さんの取組如何です。是非、津市役所文化とされてきたものを見直し、生まれ変わった津市役所を皆さん自身の手で創り上げてください。

3点目は、職員 2,500 人体制に向けてです。

平成 17 年に津地区合併協議会で策定されました新市建設計画において、退職者の補充抑制による職員の削減が打ち出されました。平成 19 年に策定されました津市行財政改革大綱では、正規職員 2,500 人体制の早期実現が盛り込まれました。

このことは、市町村合併後の定員管理の適正化の中で、目標として掲げられたものでありますし、市民の皆さまに約束したことであります。また、厳しさが続く財政状況の中で、人件費縮減の方向性として避けては通れない関門でもあり、職員組合の理解も得ながら、一緒になって努力を続けてきた事柄です。

一方で、「2,500 人体制では仕事ができないのでは」との不安を持つ方がいることも承知しています。しかし、少子化、高齢化など時代が変化していく中で、行政サービスの在り方も刻々と変化します。それに対して、単に、職員数が足るとか、足りないとかの議論を行うのではなく、やはり、将来を見据え、目標を掲げながら、限られた人的資源を最大限に活用し、自分たちの提供するサービスが市民ニーズに合っているのかどうかも含めて、見直しを行い、その上で、効率的に、工夫をして、業務を執行していくことが大切です。

さて、合併時の職員数は約 3,100 人でした。2,500 人体制に向けて走り続けたマラソンは、平成 25 年度にはゴールに到達することを目標としています。今が正念場、あと一息です。一緒になって頑張っていきたいと思います。

しかし、ゴールと同時に息切れし、倒れこんでしまっただけでは本末転倒です。マラソンのゴールは、私たちにとってのゴールではなく、着実に歩くためのスタートラインに立つということです。

そこから、より効率的な改革された市役所がスタートしま

す。

その一つの例が、総合支所と本庁との関係です。

私は、これまで、「総合支所は住民の皆さまの気持ちに沿えるような形で仕事をしていただきたい」と訴えてきました。本庁との関係におきましても、「どういうふうな関係であれば、住民の皆さまの声に答えられるかという視点で考えるべきである」と申してまいりました。

だから、単に本庁から総合支所に権限と財源を移すということでもありませんし、或いは、総合支所から順次、職員を引き上げていくという考えもありません。総合支所が、住民の代弁者としての役割を担うには、本庁と総合支所のある種システムを変える必要があると考えておりますし、今、その時期にきているものと思っています。

そのためには、行財政改革を進め、効率的な組織運営を行うことと、市民の皆さまにとって真に必要な行政サービスを適切に提供することを前提に、本庁と総合支所の関係をきちんと整理していただきたいと思います。

昨年、総合支所職員との懇談会を持たせていただきました。相互に相手の仕事のやり方について、気付いていない部分があるように感じました。本庁が当たり前のようにやっているやり方が、総合支所から見ると不親切、不徹底のように感じるものがあったり、逆に、総合支所における仕事の進め方に関し、本庁として意見やアイデアがあるのに、それが十分に伝わっていないことがあったり、そのような所に、もどかしさを感じたというのが正直なところです。平成 25 年の 4 月には、すっきりした形で仕事ができるよう、今から、十分な議論・検討を進めてください。

以上、3 点を申し上げました。

私の市政に対する取組姿勢は、市民と行政が向き合って対決する市政ではなく、同じ方向を向いて、市民の皆さまと一

緒に考えていくことです。そのためには、市民の皆さまの暮らしに何が必要なのかを、きちんと聞き取り、政策に結び付けていくという仕組みづくりが必要だと考えています。

広聴についても、市民の皆さまから、いろいろご意見をいただきますが、お答えするのに時間がかかっています。市民の皆さまから骨のある提案をいただいた時、真剣に考えようと構えた結果、時間が経ってしまう、或いは、ある事業について、市民の皆さまからご要望を聞いたその瞬間は、「確かにそのことは重要だ。」と感じても、優先順位を上げる手続きの大変さにかまけて、結局、「予算に応じて順次、施工していきたい。」という通り一遍の答えを出してしまう。そのようなことはありませんか。

私が「対話」によりお伺いしてきた市民の皆さまの思いをどのように形にするか、それとも、未来につないでいくか、或いは、担当部局が「広聴」により寄せられた要望を「聞きっぱなし」にして、「いつまでたっても進まない」という不満を持たれたりしないように、どのように受け止めていくか、こういう課題に真剣に向き合わなければ、真の「対話と連携」とはならないと思います。対話・広聴から政策実現へのつながりが目に見えるような組織体制やシステムを作っていただけるよう、強くお願いをします。

津市政は、「ぶれず、浮かれず、堅実に、そして立ち止まることなく着実に前進すること」、それが、市民の皆さまの期待であると思いますし、その期待に応えられるよう、職員の皆さんと一緒に、平成 24 年を歩みたいと思っています。

少し長くなりましたが、年頭にあたっての訓示とさせていただきます。

新たな気持ちで着実に一步を踏み出しましょう。

この一年どうぞよろしくお願いたします。