

17.行政経営

17-(1)-① 津市役所経営理念の策定経緯

これまでの流れ(行財政改革大綱～行政経営計画)

津市行財政改革大綱
【H19～H27(9年間)】

合併の効果を高める
ための“削減の改革”

- 職員数2,500人体制の実現
- スリムな組織体制の実現
- 健全財政の実現

市民ニーズに応える
ための土台づくり

成果(土台)を礎とした取組の展開、残る課題への継続的対応

津市行政経営計画
【H28～R2(5年間)】

新たな価値を生み出す
“創出による経営”

- 新たな市民サービスの創出
- 更なる資産力の創出
- 新たな投資力の創出

ヒト、モノ、カネの視点
に基づく行政経営

合併時の
約束を
達成

取り巻く環境・背景の変化(新たなフェーズへ)

暮らし・経済の新たな潮流・課題

“コロナありき”の地域社会
“物価高騰”し続ける社会情勢

まちづくりの理念・施策の方向性

津市総合計画

- 【基本構想】=まちづくりの基本理念(計画期間を定めない)
- 【基本計画】=施策の方向性(個別・具体事業を定めない)
- 【推進・評価】=毎年度の予算協議で対応、各種事務事業の進行管理で把握・検証

施策を推し進める職員力

津市職員行動規範
市民の期待に応える職員
意識醸成から“行動実践”へ

合併20周年を機に「次なるステージ」での行政経営

本経営理念の位置付け

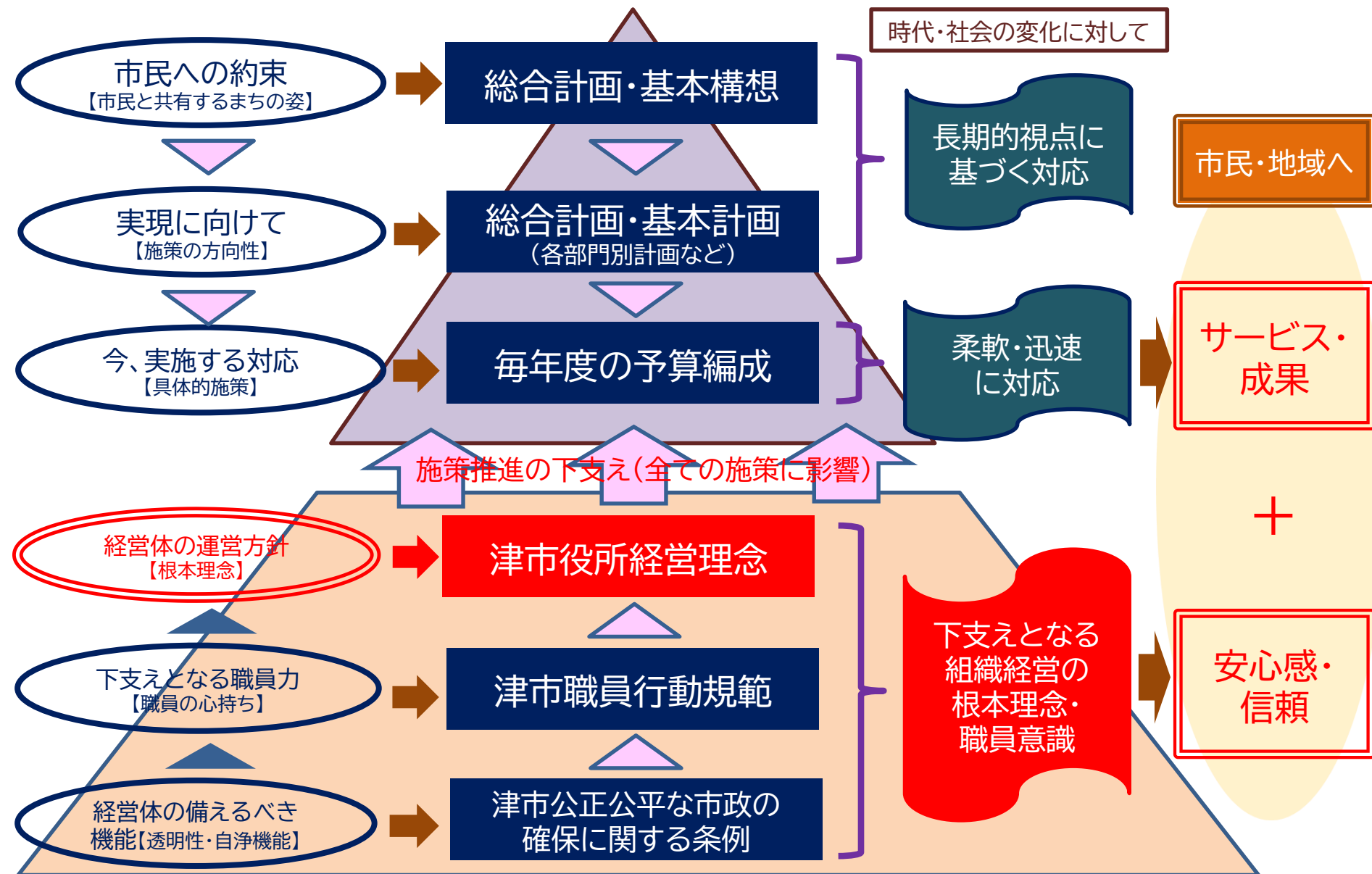
基礎自治体としての
責務を果たし
続けるために

“経営体としての津市役所のあるべき姿”の明確化

津市役所経営理念
～Corporate Identity～

17.行政経営

17-(1)-② 津市役所経営理念の位置付け



17.行政経営

17-(1)-③ 津市役所経営理念の概要

市役所経営の
基本的方向
～めざす姿～

【津市の使命】：時代・社会がいかに変わろうとも、
市民の暮らしに責任を持つ基礎自治体“津市”としての責務を果たし続ける
【めざす姿】：「市民の期待に応え、“志高く挑み続ける”市役所経営」

“めざす姿”の実現に向けて

盛り込むべき主要内容・視点

市民とともに

“信頼・安心”を生む
市役所経営

- ☑市民に信頼され、安心感を与える“ぶれない”市役所経営
法令遵守、確かな公平性・透明性の確立による市民に信頼される市役所経営
→ 「職員行動規範」の徹底、“ぶれない職員意識”の醸成

市民の実態・願いの把握

“本質”を捉えた
市役所経営

- ☑市民、地域の声(市民の実態生活、地域の実態経済)の直視
市政の主役である市民の暮らし・地域の活動への徹底的な寄り添い
→ 徹底した“現場主義”による“本質”の確実な把握

期待を形に(成果を届ける)

“選択と集中”による
市役所経営

- ☑今を捉え、未来を見据えた選択的施策推進と経営資源の集中投入
未来を拓く“人づくり・地域づくり”を主眼とした集中的・徹底的な取組
→ 未来を担う人づくりへの重点投資、公共施設の最適化など

施策推進を支える強固な経営体

“全体最適”による
市役所経営

- ☑経営体としての津市役所組織・機能の全体最適化
ニーズ(本質)の質の変化に適合した業務の質の再構築
→ 民間活力の導入・育成、最新テクノロジーの(ICT、AI等)導入、働き方改革など

担う「ヒト」への投資

市役所経営に
必要な人材の育成
“人材育成基本方針”

- ☑市役所経営を主体的、かつ強力に推し進める人材の育成
職場環境の整備推進、職員のやる気や向上心を高める制度・研修の実施
→ 人材育成評価制度、ジョブローテーション、各研修の実施など

定年引上げに伴い、職員定数を2,500人から2,750人に拡充したことを最大限に活かし、喫緊の課題等の対処に向けて、総力を挙げて市民のために動ける組織を築いていきます。

定数条例の改正(令和5年4月1日施行)

地方公務員法が改正され、職員の定年が引き上げられたことに伴い、これまで定数外であった再任用職員が職員定数内に段階的に置き換わっていくことに加え、新たな行政需要にも対応するため、職員定数を2,500人から2,750人に拡充しました。

定数の総数 2,500人 → 2,750人

- (1) 市長の補助機関である職員
 - ア 市長の事務部局の職員 1,581人 → 1,752人
 - イ 上下水道事業管理者の事務部局の職員 149人 → 164人
 - ウ 消防職員 345人 → 365人
 - エ 短期大学の職員 42人 → 43人
- (2) 議会の事務部局の職員 14人 → 15人
- (3) 教育委員会の事務部局等の職員 351人 → 390人
- (4) 選挙管理委員会の事務部局の職員 4人 → 5人
- (5) 監査委員の事務部局の職員 7人 → 8人
- (6) 農業委員会の事務部局の職員 7人 → 8人

定年引上げ職員数の推移

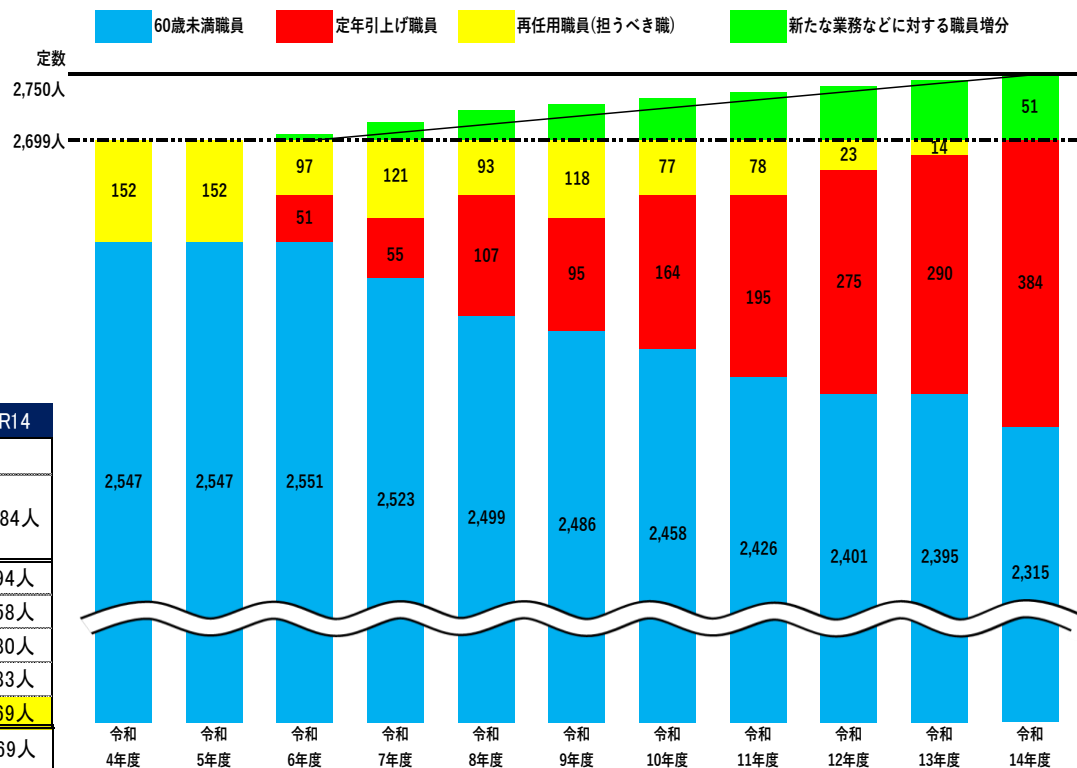
・定年引上げ職員数の推移(令和4年4月1日時点の職員数による)

年度	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
定年年齢	61歳		62歳		63歳		64歳		65歳	
定年引上げ対象職員数(A~Eの計)	0人	51人	55人	107人	95人	164人	195人	275人	290人	384人
61歳(A)		51人	55人	52人	43人	69人	83人	80人	58人	94人
62歳(B)			55人	52人	43人	69人	83人	80人	58人	
63歳(C)				52人	43人	69人	83人	80人		
64歳(D)					43人	69人	83人			
65歳(E)								69人		
定年退職者数	0人	51人	0人	55人	0人	52人	0人	43人	0人	69人

定年引上げ後の定員管理

定年引上げ制度導入後の新たな定員管理については、これまでの60歳未満の正規職員以外に高齢期職員である定年引上げ職員や再任用職員を含んでトータルで管理していきます。

○職員数シミュレーション(※定年引上げ対象者が全員定年引上げを選択したと仮定。令和4年度策定。)



17.行政経営

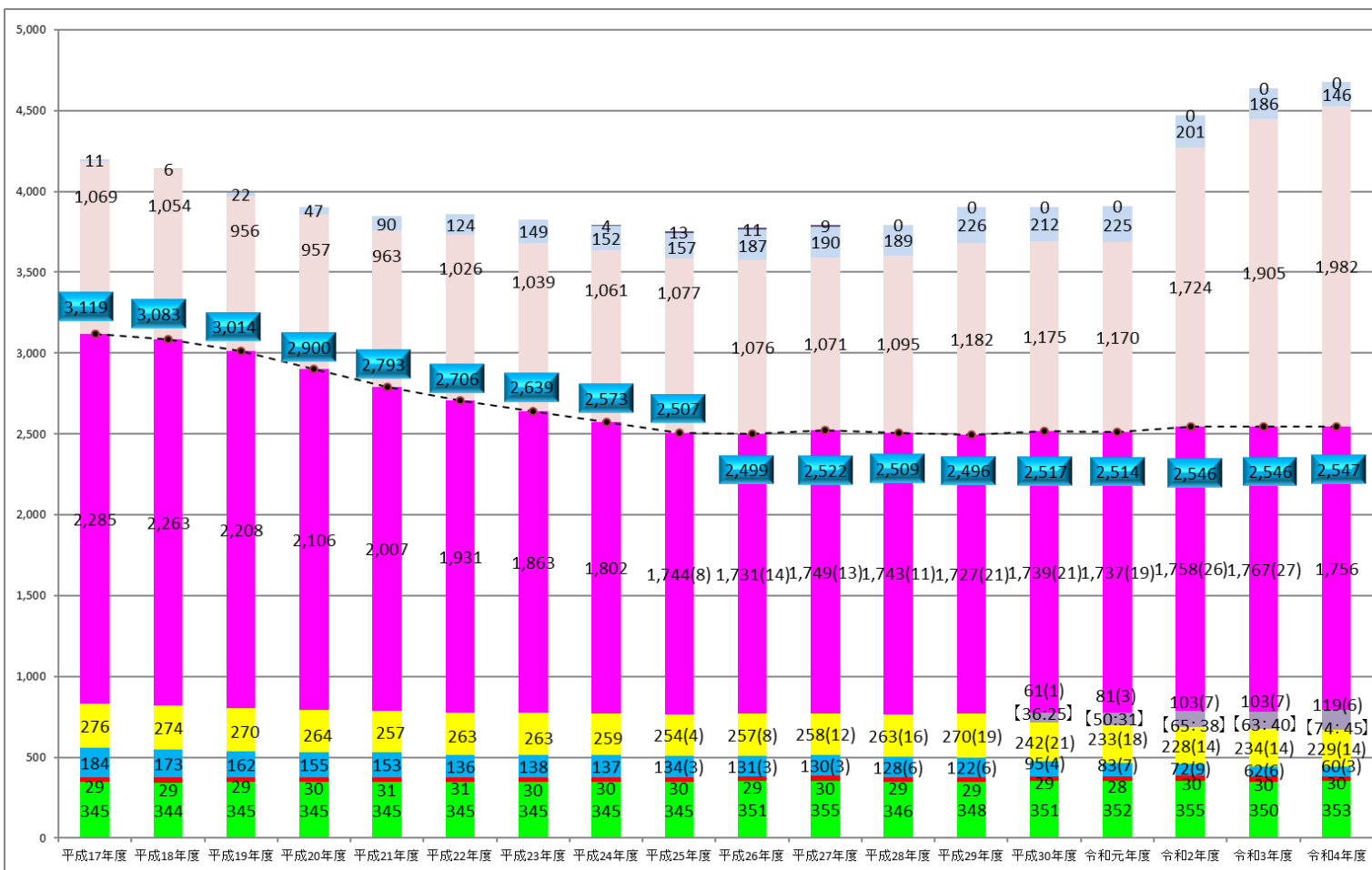
17-(3)-① 職員数の推移(定年引上げ施行前まで)

合併時に目標として定めた職員2,500人体制に向け、職員数の削減を進めたところ、当初目標より前倒して達成しました。



会計年度任用職員の内訳 (令和4年度)

【事務補助】	282人
【専門職】	
保育士等	374人
幼稚園教諭	17人
保健師・看護師	100人
特別教育支援員	188人
短大非常勤講師	89人
その他専門職	273人
【技能労務】	
観光施設等事務員	
及び作業員	214人
用務員	70人
調理員	182人
その他技能労務員	193人
計	1,982人



※各年度4月1日現在の職員数

※()内は、育休代替任期付職員数で外書き

※【 】内は元保育士と元幼稚園教諭の内訳

※令和2年度から法改正により「臨時職員」から「会計年度任用職員」に変更。

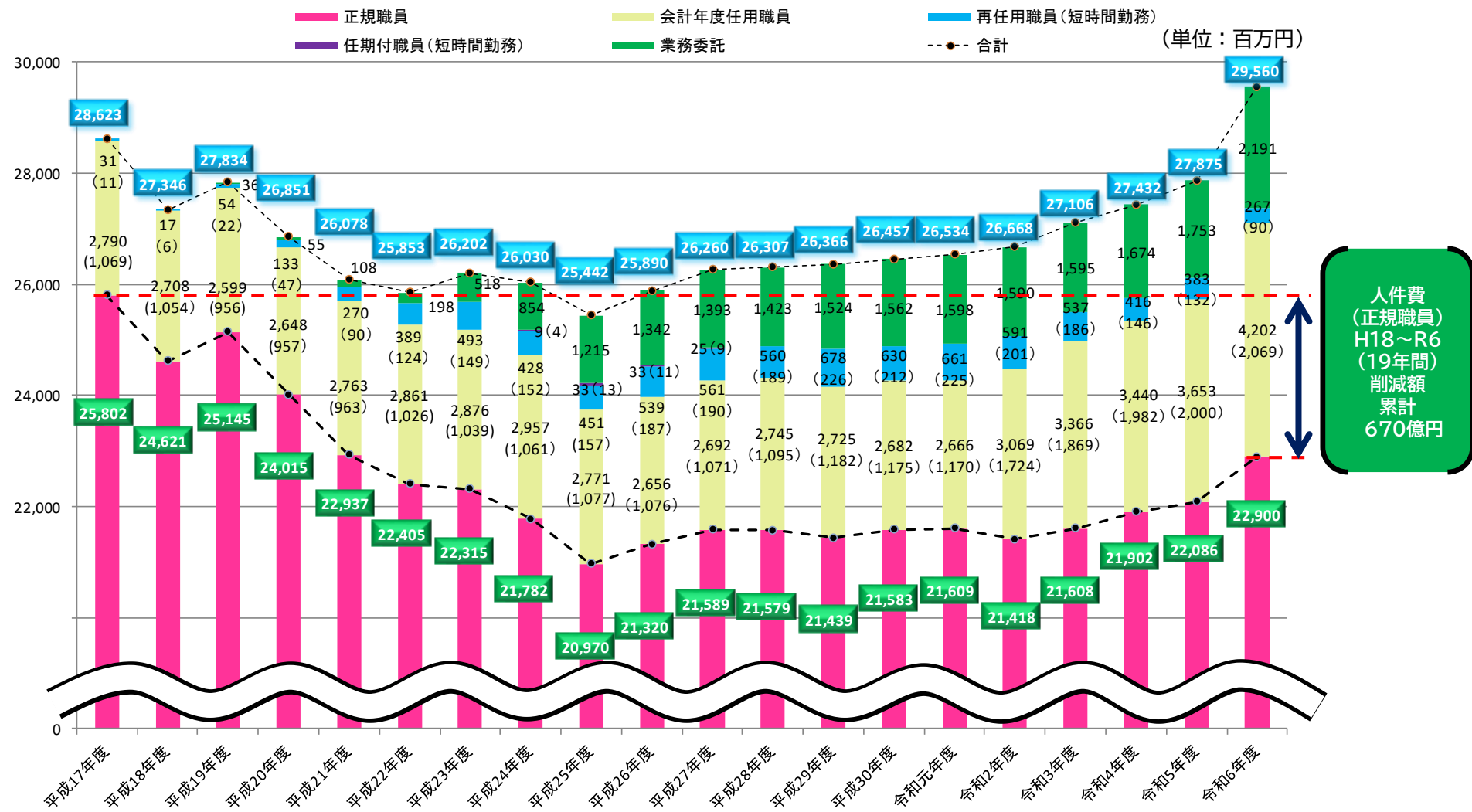
※令和2年度会計年度任用職員数については、短時間勤務職員の換算方法を変更したことにより増加。

議員定数

合併前	166人	現在	30人
-----	------	----	-----

17.行政経営

17-(3)-② 人件費の推移（平成17年度～令和6年度）



※（ ）内は各年度4月1日現在の職員数

平成26年2月1日号 広報津より

市長コラム

市職員の2割削減

津市長 前葉 泰幸



平成26年4月、津市は合併9年目を職員数2,500人にスリム化した体制で迎えます。

合併前の旧10市町村の職員数の合計3,119人から10年間で2割減らすという合意のもと、合併後7年間にわたって新規採用を抑制してきた結果、当初目標としていた平成27年度末より2年前倒しでの実現に至りました。

津市においては事務処理方法を簡素化して統一し、重複業務を統合することなどにより、行政効率の向上が図られ、10の組織が1つになった利点を最大限に生かせる人員体制を構築することができました。削減できることとなった人件費は、毎年55億円にのぼります。

しかしながら、急激な職員数削減により不都合が生じる局面も出てまいりました。

消防職員の数、合併前の345人を削減せずに維持してきましたが、救急の出動件数がこの6年間で25%増えるなど、現行体制による対応が次第に厳しくなってきました。そこで、実働の消防職員数を確保できるよう、初任教育訓練や救急救命士養成所に派遣されている職員を定員外とする規定を、昨年6月の津市職員定数条例の改正に盛り込みました。

若手職員が極端に少ないなど、職員の年齢構成のばらつきも看過できなくなりつつあります。このため、来年度の職員採用では、技術職の機械・電気区分を合併後初めて募集しました。事務職も、合併後6年間は採用者数を退職者数の5分の1程度に抑えてきましたが、均衡を図るため徐々に増やしていく予定です。

職員数が減ったことにより行政サービスの質や量が低下することは許されません。限られた人員でも市民のニーズに効果的に対応できるよう、市長として、組織全体に細かく目を配り調整を加えながら、全力で組織運営に努めてまいります。

17.行政経営

17-(4)-① 津市で実施している職員採用試験【新規採用】

➤ 18～35歳の方を対象とした新規採用職員の試験を実施

※学校推薦枠については出願時に高等学校3年生である人

【令和7年度採用試験の実施結果】

試験種別	募集職種	募集人数	採用者数
新規採用試験(6月試験)	事務職	40人程度	44人
	技術職(土木)	6人程度	3人
	技術職(機械)	2人程度	2人
	技術職(建築)	2人程度	0人
	技術職(電気)	2人程度	0人
	保健師	2人程度	4人
新規採用試験(9月試験)	事務職	20人程度	23人
	技術職(土木)	10人程度	3人
	技術職(機械)	2人程度	0人
	技術職(建築)	2人程度	0人
	技術職(電気)	2人程度	0人
	保育士	15人程度	18人
	保健師	2人程度	2人
	技能員(清掃員等)	10人程度	7人
	技能員(調理員)	7人程度	6人
	消防職	8人程度	10人
	幼稚園教諭	2人程度	2人
新規採用試験(障がい者対象)	事務職	1人程度	0人
学校推薦枠(高等学校)採用試験	技術職(土木)	若干名	6人

17.行政経営

17- (4)-② 津市で実施している職員採用試験【経験者採用】

- 即戦力として活躍が期待できる人材を確保し、組織力向上等を目的として、民間企業等を含めた経験者採用試験を実施

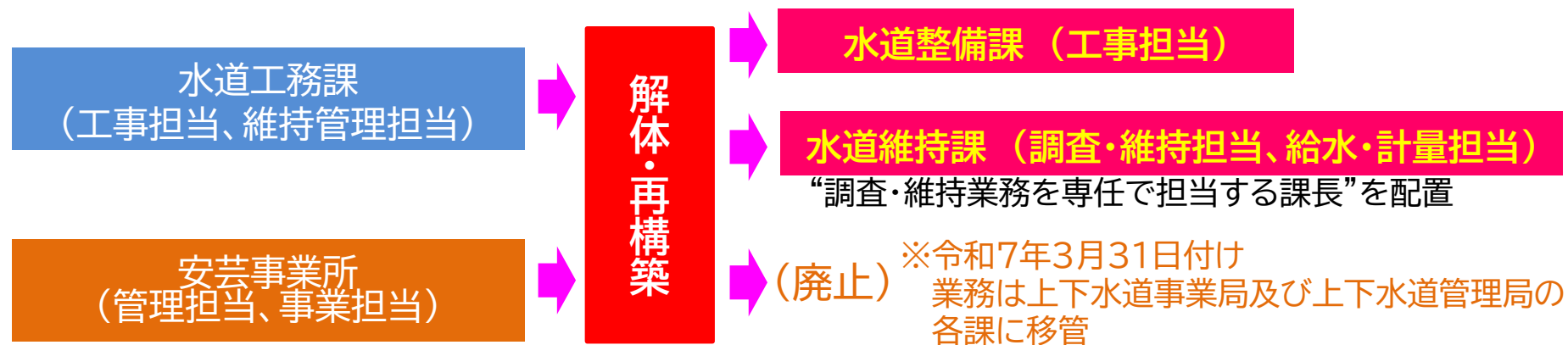
【令和7年度採用試験の実施結果】

試験種別	試験概要	募集職種	募集人数	採用者数	通算 採用者数
職務経験者 採用試験	<u>民間企業等での職務経験を一定期間有する方を対象とした試験</u>	事務職 技術職	8人程度	8人	95人 ※平成26年度から実施 左記職種以外を含む
		保健師(兼) 看護師	1人程度	0人	
		学芸員	1人程度	1人	
		事務職(障がい者 対象)	1人程度	1人	
キャリアリターン 採用試験	<u>結婚、出産、育児、介護及び転職などの理由により津市を退職した元職員を対象とした試験</u>	全職種 (短大教員除く)	若干名	0人	2人 ※令和6年度から実施
ディスカバリー 採用試験	<u>津市の会計年度任用職員または育休代替任期付職員として、一定期間以上の職務経験を有する方を対象とした試験</u>	令和8年度から新たに実施			

【基本的な考え方】

- 水道事業等における維持、修繕業務の指揮命令系統の厳格化、給配水管の維持管理等の業務推進に係る責任体制の強化・明確化
- 津駅前北部土地区画整理事業の換地処分の手続完了による業務推進体制の見直し

■水道事業等に係る維持管理等の業務推進体制の見直し【令和7年4月1日付】



技術職員、技能員それぞれの職責に応じた適切な業務推進体制、厳格な指揮命令系統の確立
安芸地域の維持、修繕業務を水道維持課調査・維持担当で一元管理

■津駅前北部土地区画整理事業の業務推進体制の見直し【令和7年4月1日付】

津駅前北部土地区画整理事務所
(補償担当、工務担当)

(廃止) ※令和7年3月31日付け
残務(清算業務(清算金の交付、徴収))は「都市政策課」
で対応

17.行政経営

17-(5)-② 組織体制②

【基本的な考え方】 津市の将来の目指すべきまちの姿を見据え、今、対応が求められる行政課題に集中的かつ的確な対応を図るため、組織の改正等、所要の見直しを行います。

■今、対応が求められる行政課題に集中的かつ的確に対応【令和6年4月1日付】

こども子育て政策	こども支援課 子育て推進課	こども家庭センター (こどもの居場所づくり担当、こども家庭相談担当、発達支援担当) こども家庭センター長(部次長級)を配置 こども政策課(こども政策・若者出会い応援担当、給付支援担当) 保育こども園課 (保育支援担当、保育運営担当)	全ての妊産婦・子育て世帯・こどもの包括的な相談支援 + 保育の量の拡充・質の向上
津駅周辺道路空間整備等	(新設) 建設整備課 特定事業推進担当	建設政策課 (建設政策・津駅周辺道路空間整備担当) 津駅周辺道路空間整備担当参事(部次長級)を配置 建設整備課 (街路整備担当)	津駅周辺道路空間の再整備 + 技術職員の柔軟な活用
大門・丸之内地区のまちづくり	商業振興労政課 大門・丸之内活性化・商業振興担当	商業振興労政課(商業振興担当、大門・丸之内活性化担当)	大門・丸之内地区 未来ビジョンの推進
放課後児童健全育成事業の推進等	(新設) 生涯学習課 青少年担当 生涯学習振興担当 公民館事業担当 教育総務課 施設担当	教育総務部 + 学校教育部 生涯学習課 (青少年・放課後こども担当) 生涯学習課 (生涯学習・公民館事業担当) 教育施設課 (施設担当)	教育行政推進体制の明確化 放課後児童等、青少年健全育成の推進など、教育行政に係る諸課題に対応
新型コロナワクチン対応	新型コロナウイルスワクチン接種推進室	(廃止) ※令和6年3月31日付け 残務は「健康づくり課」で対応	

17.行政経営

17-(5)-③ 組織体制③

職員一人一人が公正公平な職務を遂行するための推進体制の整備

独立した組織・中立的な立場として「内部統制室」を設置【令和3年6月1日付】

取組の背景・目的

- ・ 不当な要求に対する全庁的な対応の徹底、職員の意識改革
- ・ 不当な要求を受けた際に、相談・対応できる体制の強化

津市が取り組む 内部統制

〔 津市自治会
問題を踏まえて 〕

全ての職員が“安心して 相談できる環境”の整備

- ・ いずれの部局にも属さない「独立性・中立性」の確保
- ・ 外部人材(警察官)の登用
- ・ 公益通報、不当要求行為防止対策の確実な運用 など

+

問題の原因を解明し、 “解決できる実効性”の確保

- ・ 職員倫理・コンプライアンス意識の改革
- ・ 不当な要求への対応力の向上
(実践的研修、マニュアルの作成、
要望の記録・報告・公表の仕組みづくり等)
- ・ 警察等、関係機関との連携強化 など

津市公正公平な市政の 確保に関する条例 【R3.12.22施行】

- ・ 有形無形の圧力に毅然と対応する組織体制の整備
- ・ コンプライアンス意識の確立、社会規範・法令遵守
- ・ 要望等の内容の記録化
- ・ 不当要求行為の拒否
- ・ 公益通報者の保護 など

市民部に係る推進体制の見直し【令和4年4月1日付】

地域調整室 の廃止

／
相談・要望
対応の一元化

- ・ 人権施策の総括部門として、人権課人権啓発担当を人権担当に改編
→ “隣保館の総括”等の事務を人権課へ移管
- ・ 地域からの相談、要望対応を地域連携課に一元化
→ 地域調整室が担ってきた特定地域の対応を見直し

- ・ 地域調整室を廃止
- ・ 交流連携担当理事の配置(人権担当理事の廃止)

適正な事務執行のための推進体制の整備【令和4年4月1日付】

財産活用・建築修繕支援担当の設置

各部等への補助金審査担当者の配置

- ・ 庁舎等保全担当副参事(兼)建築修繕支援担当副参事(技術職員)を配置→建築施設の修繕等、全庁的な相談体制を整備
- ・ 補助金所管課とは別の視点による確認、事務執行をルール化



職員行動規範とは（H27.3策定）

「市民の皆様のお役に立てるよう頑張ろう」という心持ちを職員自らが考え、職員自らの手で具体的な形に表したもの

⇒全ての職員が、市民の皆様にご満足いただける市政の一翼を担う一員としての“確かな意識”を確立し、実際の業務の場で、“行動として示していく”決意を表明

策定までの経過

市長（市政運営の責任者、組織経営のトップ）の思い、考えを確実に理解、共有

⇒新規採用職員から部長級まで、計12回、738人を対象に「市長講話」、「市長と職員の意見交換」

+

全職員で考える業務実態に応じた規範づくり

⇒各課等の単位で、計146の「課の行動の基準」を策定

+

津市職員として納得感の高い規範づくり

⇒各部推薦の担当主幹・担当副主幹・計32名（6班）、若手職員・計36名（6班）による協議・検討、計4回の会議

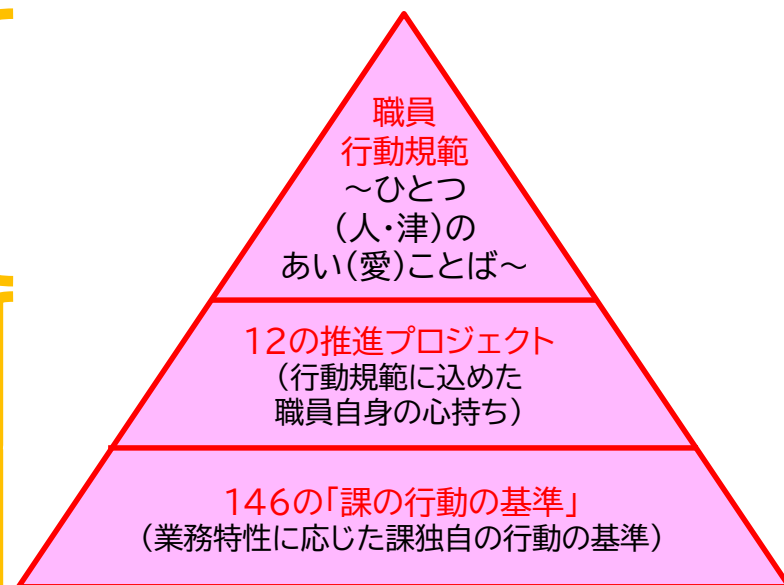
2015CRMベストプラクティス賞 受賞！
受賞モデル：市民に尽くす行動規範・先行モデル



津市職員行動規範 “ゆるぎないよりどころ”

“ゆるぎないよりどころ”
全職員で共有する

よぎないの
ベース



⇒全職員・全職場での継続的な対話から生みだす100%ボトムアップ方式による行動規範の策定

市民の皆様のご期待に着実に応えし続ける
「即答・即応し実現する市役所」を職員自らの手で実現

17.行政経営

17-(6)-② 津市職員行動規範

～ゆるぎないよりどころ～②



ひとつ(人・津)【市民とともに】 私たち津市職員は、常に市民に寄り添い、市民の思いを形にし続けます。

- 声なき声にも耳を傾け、市民とともに笑い、悩み、涙する心を持ち続けます。
- 常に市民を思いやり、市民に寄り添い、時には市民と向き合うことで、市民の本当の望みや思いを理解し、市民の立場に立って行動します。
- 市民との対話を大切に、積極的に地域に飛び込み、地域づくりの当事者として市民とともに行動します。
- 法令やルールを遵守し、公平、公正かつ誠実に、市民の思いの実現に向け、ぶれることなく行動します。

ひとつ(人・津)【組織として】 私たち津市職員は、組織と仲間を尊重し続けます。

- 職場の仲間を尊重し、話し合い、助け合い、教え合い、理解し合い、ともに成長できる職場をつくりまします。
- 市長、副市長から職員まで、全員がタテ・ヨコ・ナナメに強い絆で結ばれ、常に連携するチーム「オール津市」として行動できる組織をつくりまします。
- 表面的な情報だけでなく声や思い、対応の結果など、常に課題と成果を共有し、知識と経験を確実に継承する組織をつくりまします。
- 仕事ができる喜びを実感し、仲間や家族に心からの感謝を伝えます。

ひとつ(人・津)【職員として】 私たち津市職員は、常に高みをめざすため、向上心を持ち続けます。

- 津市役所の顔、津市の経営を担うプロとしての誇りと自覚を持ち、前例にとらわれず、市民の期待を超えるサービスを提供します。
- 目の前の仕事が「誰のため」「何のため」のものなのか、市民や地域にどのような「成果」をお届けできるのかなど、常に「あるべき姿」を思い描き、行動します。
- 津市、津市役所全体を見据える広い視野と意識のもと、課題を先送りすることなく、積極果敢に挑戦する行動力と決断力、柔軟性とスピード感を持って行動します。
- 心身の健康を管理し、自らを労わり、必要な知識と技術の習得など、自らを磨き続け、一步一步確実に成長します。

身近なサービスの提供を 確保・業務の集約化

身近な総合支所へ

地域のことは地域で

≪地域インフラの維持補修・修繕≫

平成24年度まで

総合支所長の
権限 簡易補修のみ

財源 補修用
原材料費
50万円

人員 18人
各総合支所
2人

平成25年度以降

簡易修繕＋単価契約に
よる業務委託を追加

R4年度	決算額
	1億8,454万円
R5年度	決算額
	1億8,451万円
R6年度	決算額
	1億8,912万円
R7年度	決算額
	1億8,550万円
R8年度	当初予算額
	1億9,706万円

40人

各総合支所 4人
各工事事務所 2人

●地域インフラ維持・補修事業



道路

路肩等草刈、路面復旧、
街路樹管理、側溝清掃



公園

樹木剪定、草刈、
病虫害駆除、施設修繕



交通安全施設

道路反射鏡等設置、
区画線設置



河川

堤防草刈

住民・自治会

要望

総合支所

即断即決

単価契約

単価契約した業者に発注
【例】側溝清掃〇m×〇円

職員による補修

道路の簡易な補修・側溝補修、
樹木の剪定、草刈等

原材料の支給

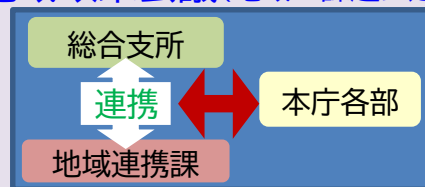
砂利、生コンクリート、砕石、
良質土等

【令和7年度 事業実績】
(単位：件、万円)

		久居	河芸	芸濃	美里	安濃	香良洲	一志	白山	美杉	合計
地域インフラ 維持事業	件数	197	63	61	23	48	35	65	79	74	645
	執行額	3,160	1,614	1,491	1,587	1,705	1,459	1,312	1,902	2,209	16,439
地域インフラ 補修事業	件数	130	467	540	229	444	815	364	302	343	3,634
	執行額	384	216	275	212	301	125	216	220	161	2,110
合 計	件数	327	530	601	252	492	850	429	381	417	4,279

(千円単位四捨五入)

●地域政策会議(地域の課題に迅速に取り組む)



地域政策
会議

【構成員】
市長・副市長
担当部長・各総合支所長

できるもの

期限を定めて早期に実現

できないもの

速やかに理由を回答

【開催実績(平成25年度から令和7年度まで)】※必要に応じ随時開催

・開催回数 のべ32回

・主な協議事項 今後の地域かがやきプログラム事業について、八知保育園や通園バスの今後のあり方について

平成25年4月1日号 広報津より

市長コラム

身近な地域の要望に
即応します

～総合支所への権限委譲～

津市長 前葉泰幸



3,119人から2,507人へと津市は合併前より職員数2割減を達成しました。削減された人件費は毎年50億円にのびります。

9つの旧市役所や町村役場である総合支所の業務についても人員・権限・財源を本庁に集約し一定の効果が上がりましたが、その反面、身近な地域の要望が届きにくくなるという問題が出てきました。例えば、道路路肩、河川堤防や公園の草刈り、傷んだ路面の復旧、街路樹の剪定、カーブミラーやガードレールの設置といった生活に密着した要望について、総合支所に権限がないため実施までに手間と時間がかかり、不満の増大とともに、地域住民と総合支所との間に新たな距離感が生まれているとの指摘

もあります。

そこで、こうした課題に総合支所が即座に取り組むことができるよう、総合支所長に本庁から権限を委譲する「地域インフラ維持・補修事業」を創設し、平成25年度当初予算に盛り込みました。

地域インフラの維持のための工事の発注権限と財源を総合支所長に付与し、自ら実施を決定し迅速に執行できるようにします。このための予算1億3,600万円を措置するとともに、総合支所長を援助する技術職員を4人増員しました。

もっと軽微な補修には、職員が現地に出掛けすぐに対応します。各支所に2人ずつ合計18人の技能員を増員し、原材料(砂利、生コンクリート、碎石、レミファルト、良質土等)購入のための経費2,000万円を予算計上しました。

今回の改革は、市役所組織の効率的集約化を図ってきたこれまでの行政改革の取り組みを後戻りさせるものではありません。未来志向の制度改革です。地域住民の思いをしっかりと受け止め、すばやく実現していく頼りがいのある存在であるために、津市は今後も制度や組織の見直しも含めたしなやかな対応を心掛けてまいります。

17.行政経営

17-(8)-① 第3セクター改革
(株式会社津センターパレスの財務改善)

S60年

H7年

H8年～

H22年

H23年

H25年

R4年

津センター
パレス
オープンキーテナント
(株)ダイエー【裁判】
調停
による
和解成立

撤退

平成22年
要一括返済平成11年～
8千万円/年
返済
平成16年～
一部返済不
能
(4千～5千
万円/年)返
済

敷金 8億円

保証金 9億6千万円

要返済

要即時返済

平成22年度末残金

敷金 7億6千5百万円

保証金 2億7千万円

財務改善への
取組

財 務 の 状 況

			H23. 3. 31	H24. 3. 31	H26. 3. 31	R5. 3. 31
貸借対照表	資産	土地	2, 062, 629	2, 062, 629	➡ 1, 800, 367	1, 800, 367
		建物	1, 431, 334	1, 350, 167	➡ 946, 597	475, 376
	固定負債	預り保証金	277, 931	➡ 4, 906	2, 015	21, 410
		預り敷金	1, 240, 760	➡ 822, 026	752, 789	➡ 150, 000
		長期借入金	98, 972	➡ 591, 800	➡ 228, 000	428, 119
		合計（3項目）	1, 617, 664	➡ 1, 418, 733	➡ 982, 804	➡ 599, 529
計 損 算 書 益	経常利益		92, 867	80, 858	48, 604	△5, 798
	特別利益		－	－	2, 332	170, 928
	特別損失		0	6, 397	180, 051	53, 590
繰越利益剰余金			202, 128	246, 351	➡ 158, 032	➡ 294, 735
大株主の状況			①津市 702, 000株	①津市 702, 000株	①津市 702, 000株	①津市 702, 000株
			②(株)ダイエー 700, 000株			
			③近畿日本鉄道(株) 490, 000株	②近畿日本鉄道(株) 490, 000株	②近畿日本鉄道(株) 490, 000株	②近畿日本鉄道(株) 490, 000株

平成23年度

平成25年度

令和4年度

(株)ダイエーが債権・
株式を譲渡◎債務構造の変
更津市に土地・建物の
一部を売却◎売却代金によ
る長期借入金の
一部返済

(株)津センターの清算

◎貸倒損失と預
り敷金債務免除
益の相殺

平成10年8月

平成13年

平成16年～

平成25年

ポルタひさいオープン



■ポルタひさい
平成10年8月に市街地再開発事業により近鉄久居駅前に建てられた商業施設と共同住宅などからなる複合ビル
事業費147億円

久居駅前地区
市街地再開発組合
区域内に権利を有する地権者が共同で設立

久居都市開発株式会社
ポルタひさいの駐車場などを管理する目的で設立された会社。合併前の旧久居市が8,700万円出資して会社の筆頭株主になった。

補助金
約62億円保留床売却額
約36億円

保留床の処分が進まず、
久居駅前地区市街地再開発組合は金融機関からの借入れの返済が不能

負債額約44億円再開発組合
破たん

金融機関の債務免除

34億円

久居都市開発株式
会社が久居駅前地
区市街地再開発組
合から資産を取得

12.6億円

取得

■駐車場・駐輪場
(15,261㎡)
■商業床
(5,659㎡)
■区分所有土地

金融機関から借入れ
9.2億円津市が
損失補償旧久居市
から貸付
2億円津市に
売却

(久居総合支所、保健センター等として活用)

■土地 **2.1億円**
■建物 **7.3億円**

土地・建物全て合わせて
9.4億円

残債務
9.2億円返済
(H25.7)

会社解散
(H25.10)

17.行政経営

17-(9) 庁舎の整備状況

芸濃庁舎(保健福祉センター棟、北消防署芸濃分署含む)

■建設年度 H16年度
■建築費 19億8,079万円
※R6年度 庁舎照明器具のLED化 2,530万円



※青字は合併後の整備

河芸庁舎(北消防署河芸分署含む)

■建設年度 H12年度
■建築費 16億3,666万円
※H24年度 庁舎改修(郷土芸能練習場)工事費 263万円



安濃庁舎(安濃中公民館含む)

■建設年度 H17年度
■建築費 7億7,383万円
※R7年度 庁舎照明器具のLED化 1,524万円



美里庁舎

■建設年度 H6年度
■建築費 10億3,597万円
※H25年度 庁舎照明器具のLED化 477万円
H28年度 庁舎空調設備改修工事 2,659万円



白山庁舎

■建設年度 H9年度
■建築費 4億8,893万円
※H22~24年度 旧庁舎解体費及び改修工事・駐車場整備 9,544万円
H30年度、R2~R3年度 ブロック塀改修等 449万円
R3年度 空調設備改修事業 513万円
R4~R5年度 アトリウム改修事業 3,055万円



美杉庁舎(美杉総合文化センター含む)

■建設年度 H25年度
■建築費 9億8,278万円
※H24年度 旧小学校解体費 5,799万円



一志庁舎

■建設年度 H24年度
■建築費 3億3,909万円
※H23~24年度 旧庁舎解体費及び駐車場整備費 9,324万円



久居庁舎(久居保健センター・津南工事事務所含む)

■建設年度 H26年度
■建築費 10億8,407万円



本庁舎

■建設年度 S54年度
■建築費 30億7,674万円
※H21~24年度 庁舎改修・施設整備 1億7,254万円
H25年度 庁舎照明器具のLED化 1億605万円
H27年度 立体駐車場1F改修工事 537万円
R1~3年度 本庁舎大規模改修 17億6,294万円



津北工事事務所

■建設 H29年度
■建築費 1億9,548万円



津市応急クリニック及び教育委員会庁舎

■建設 H28年度
■建築費 7億890万円



香良洲庁舎(久居消防署香良洲分遣所含む)

■建設年度 S44年度
H8年度(南館)
■建築費 1億5,318万円
※H23年度 耐震補強工事費 6,791万円、庁舎改修工事1億1,926万円
R7年度 庁舎照明器具のLED化 440万円



17.行政経営

17-(10)-① 津市公共施設等総合管理計画の概要

計画策定にあたって ～つくる時代から賢くつかう時代へ～

【全国的な背景】

高度成長期に多くの公共施設
がつくれ40年以上経過。

老化による更新の必要性

社会環境とニーズの変化

市町村合併 など

【目的及び主旨】

未来に持続可能なまちづくりを
目指す。

全体の状況把握

財政負担の軽減・平準化

施設の総量と配置の最適化など

【計画の期間】

30年間(H29～R28)

【計画の対象】

公共 建築物	集会	文化	スポーツ	観光	産業	教育児童	福祉
	保健医療	庁舎	消防	住宅	処理場	交通	斎場
インフラ施設	上水	下水	道路	公園	全ての公共施設等 (用途廃止施設を含む)		

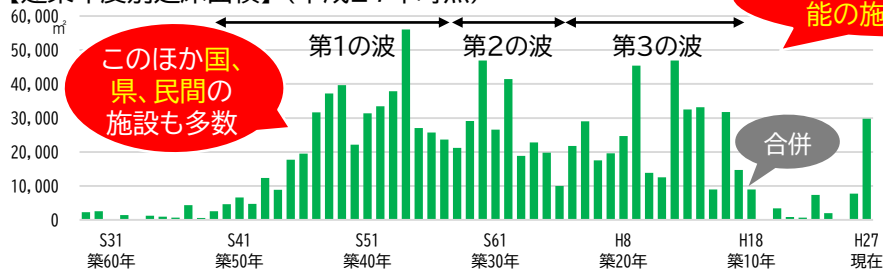
短大から旅客船ターミナルまで
多種多様



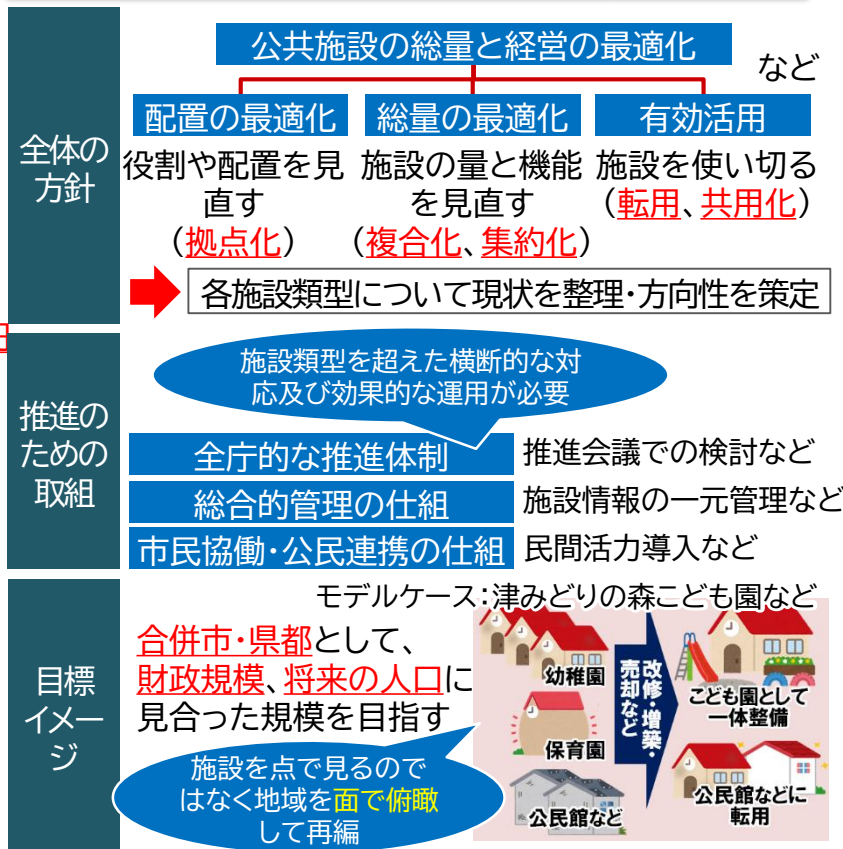
津市の概況及び公共施設等の現状と課題

津市の 概況	市町村合併	全国的にも稀な10市町村合併
	財政構造の変化	施設整備に充てられる財源は今後、縮小
	人口構造の変化	約22万人(R27)に減少予想、少子高齢化、 生産年齢人口の大幅な減少
公共 建築物	膨大な施設総量	約1,100施設、110.9万㎡(類似50団体中最多)
	老朽化の進行	築30年経過:約61%
	多額の管理運営費	年額:約149億円、使用料収入:12%
	莫大な更新費用	従来の1.8倍の負担:年額約64億円⇒117億円
インフラ 施設	膨大な資産総量 と経営改善	上水管路:2,492km、下水管路:1,084km 道路:4,004km、公園:617箇所 整備と維持管理のバランス、収支の改善が必要
その他	廃止・休止施設と 未利用地	用途廃止施設:88施設、 未利用地:約13.1万㎡

【建築年度別延床面積】(平成27年時点)



公共施設の最適化に向けて



全体の
方針

推進の
ための
取組

目標
イメージ

計画策定にあたって ～公共施設等の総合的な管理を推進～

【策定の経緯】

H29.1

津市公共施設
等総合管理計画
の策定

公共施設等の最適化に向
けての基本的な考え方



R3.2

津市個別施設
計画の策定

施設毎の具体的
な対策方針等

【目的及び主旨】

津市公共施設等総合管理計画を推進するため、施設毎の
具体的な対策方針等を中長期的な視点で定める。

適正配置
に係る

対策の
内容

優先順位
の考え方

対策の
実施時期

【計画の期間】

10年間(R2～R11)

※令和8年3月中間見直し

【計画の対象】

公共建築物のうち855施設

及び用途廃止施設88施設

※市営住宅、公営企業施設な
どは別途策定

施設区分・施設毎の方向性の策定

個別施設の現状と課題を整理
のうえ、機能・建物の両面
から、施設毎の方向性を検
討・決定し、具体策に取り組
む。

全施設について
計画書に明示化

現状と課題の整理

機能の重複状況

利用率・利用実態

建物の健全性・耐震性

など

対策

機能
(ソフト)

・継続
・廃止
・検討
・集約化
など

建物
(ハード)

・継続
・改修/建替
・処分/転用
・検討
など

施設毎の方向性

計画的に保全

長期的に使用
+ 多機能化・転用

適切に維持

利用可能な間維持

譲渡・貸し付け

団体等の自主的な
管理運営に移行

除却・売却

処分方法の検討

など

エリア再編の検討・実施

凡例) ○:機能

□:建物

☁:施設の課題

一定の範囲内にある複数の施設の課
題を面的に俯瞰し、一体的に検討のう
え、施設の再編・再配置に取り組む。

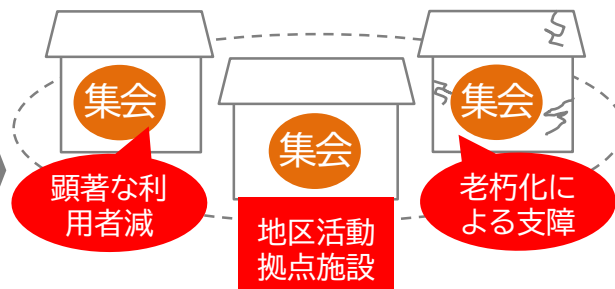
基本方針

(1) 地区活動拠点施設を中心に再編

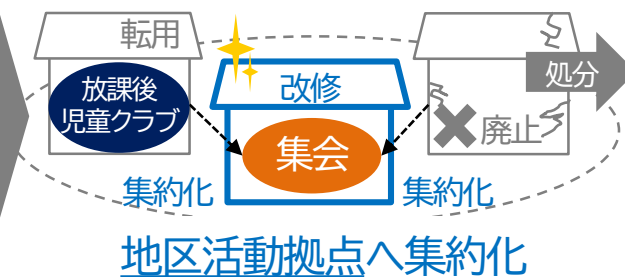
(2) 跡施設の利活用

(3) 売却による財源確保

現状と課題(イメージ図)

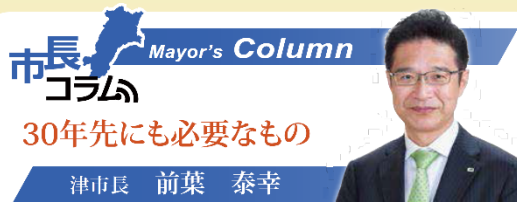


方向性(イメージ図)



地区活動拠点へ集約化

平成30年10月1日号 広報津より



津市長 前葉 泰幸

高度成長に伴う人口の増加に応じて全国各地で整備された公共の施設が、いま、一斉に改修や更新の時期を迎えています。

津市の公共施設の数はいま人口や産業構造が類似する他の都市に比べ突出しています。これは、合併前の10の市町村が独自に同様の機能を持つ施設を保有していたためです。その維持費用を試算すると、今後40年間の平均で現在の約1.8倍まで膨れ上がります。

一方で、30年後の津市の人口は現在の約28万人から約22万人へと2割程度減少すると予測されています。生産年齢人口に限ると約3割の減少となり、市税収入の減少と高齢化に伴う社会保障費用の増大で施設整備に充てられる財源は大幅に減少する見込みです。そこで、平成29年1月、津市は「公共施設等総合管理計画」を策定し施設総量の縮減目標を掲げ、公共施設の最適化への取り組みを開始しました。

■一身田公民館の建て替え

第1号は昭和42年建築の一身田公民館です。老朽化が著しく、出張所と公民館および地域活動の機能を持つ複合施設として建て替えることになりました。高田本山専修寺の寺内町として発展してきた一身田は、人口も多く地元行事への取り組みも活発な地域です。新しい公民館には今後の活動拠点としての期待に十分応えられる機能を持たせようと、地元からは延床面積が3倍ほどの要望書が提出されました。

そこで、総合管理計画に基づく制約を丁寧に説明し、施設の外枠のみ描いた白紙の図面をお渡しして、地域として優先させたい機能や必要な設備、間取りの検討をお願いしました。

地域の将来を見据えて規模の縮小に理解を示

し、歴史ある一身田の住民自治は地元をまとめあげ要望を厳選します。水害を受けてきた経緯から第1に避難場所としての防災機能、第2にバリアフリーとユニバーサルデザインの重視を決定。和室や調理室は近隣設備を利用することでコンパクトながらも地域のニーズに沿った使い勝手の良い間取りが出来上がりました。

■新町会館の移転新築

昭和47年建築の新町会館もまた老朽化と施設の狭さが問題になっていました。地元は国学者谷川土清の旧宅近くにコミュニティ施設の整備を望んでいたものの、地域に利活用できる土地が見つからず、長い間進展が見られませんでした。

事態が動き出したのは、幼稚園3園と保育園1園を集約・複合化して新しくこども園を設置したことに伴う周辺公共施設の再編計画がきっかけでした。余剰施設は売却し、アクセスの良い旧幼稚園の広大な跡地に広域的な多機能施設として新町会館を建て替えることを決定。これで駐車場不足も解消されます。敷地はセットバックして市道を拡幅。歴史展示室を兼ねた学習ルーム・土清教室や若い世代の交流拠点となるキッズルームの他、消防団詰所も併設。面積を縮小しつつも「将来あるべき姿」として新町地区連合自治会から提出されたプランに沿った施設が実現しました。このモデルケースともいえる整備事業を可能にしたのは、縦割りの壁をとりはらい部局をまたいだ全庁体制で地域を俯瞰する手法でした。

■安濃庁舎周辺16施設の整備計画

より大規模な再編事業も津市は積極的に手掛けています。平成30年2月、安濃庁舎周辺に集積する16施設の重複する機能を集約・強化し、最適化を図る案を発表。説明会を開催したところ、地元の思いとかな離があった3点について反対の声があり、逆提案を受けることとなりました。経営改善が課題となっているあの温泉の存続、保健

センターの栄養指導室の多目的室への変更計画の見直し、および閉園した幼稚園舎の消防団施設への改修見直し案です。

行政側からの提案は、財政面の制約からどうしても数字の議論となりがちです。旧安濃村時代からの歴史と文化を継承し地域の要望に沿った再編計画に練り直すため、担当者が動き出しました。市民と行政との情報共有が何より必要だと考え、自ら出向いて、改めて地域のお声をじっくりと伺うことから始めたのです。何度も足を運ぶうちに、利用率には反映されない施設の実情とこれまでの経緯、地域の方々の活動の様子が浮かび上がってきました。いつまでもぼかぼかと湯冷めしないあの温泉を日々活用し健康維持に努める方々。子育て支援、福祉団体とも緊密な連携が可能な保健センターの栄養指導室で今後も地道なボランティア活動を継続したい津市食生活改善推進員の方々。旧園舎を子どもたちのために活用したいと願って活動を続けてきた保護者の方々。

それぞれの思いをしっかりと受け止めたうえで、公共施設の財源上の制約を誠実にご説明しながら地域の課題について共に協議を重ねました。修正案をお示しすることができたのは8月末。あの温泉については、その利活用に向け9月より関心表明の募集を開始。栄養指導室は存続。旧園舎は団体間の相互利用に適した仕様に変更することとなりました。この大きな再編案の実現に向け歩みを進めることができたのは、ひとえに地域のことは地域が解決するという自治の姿勢にほかなりません。

■市民とともにデザインする公共施設

公共施設はまちづくりの基盤です。30年先にも必要な設備を選び抜き、地域の財産として残していくのは市民の皆さまです。公共施設の利用者でありオーナーでもある皆さまとのコミュニケーションを十分に図りながら今後も整備を進めてまいります。

ネーミングライツの概要・導入の効果

津市と民間企業等が“ネーミングライツ・パートナー契約”を締結

津市

新たな財源の確保

愛称の“命名権”

“ネーミングライツ料”

ネーミングライツ・パートナー

CSR(企業の社会貢献)
自社・自社製品の広告・宣伝

令和6年度ネーミングライツ導入施設 ～令和6年10月1日から愛称の使用開始

津市産業・スポーツセンター
(メッセウイング・みえ、
サオリーナ、三重武道館)



ネーミングライツ・パートナー

株式会社 日硝ハイウエー

施設の
愛称

メッセウイング・みえ

メッセウイングNHW (メッセウイング エヌエイチダブルユー)

サオリーナ

日硝ハイウエーアリーナ (ニッショウハイウエーアリーナ)

三重武道館

NHW三重武道館 (エヌエイチダブルユー ミエドウカン)

ネーミングライツ料(年額)

1,051万円

契約期間

10年間

※「津市産業・スポーツセンター」は、愛称を付けない

中勢グリーンパーク



ネーミングライツ・パートナー

株式会社 宝輪

施設の愛称

HOWAパーク (ホウワパーク)

ネーミングライツ料(年額)

280万円

契約期間

10年間

桜橋歩道橋



ネーミングライツ・パートナー

株式会社 ミエデン

施設の愛称

Mieden桜橋歩道橋(ミエデンサクラバシホドウキョウ)

ネーミングライツ料(年額)

18万円

契約期間

5年間

17.行政経営

17-(11)-① 津市公契約条例

津市公契約条例とは

津市が発注する公共事業に従事する労働者の適正な賃金水準やその他の労働条件等を確保することを主な目的とした条例。

制定理由

公共事業の発注者として、低価格入札が労働者へのしわ寄せに繋がる恐れを未然に防止し、労働者の労働環境の悪化に対する迅速な対応を行うため、津市公契約条例を施行。(平成30年4月1日)その後、賃金条項(労働報酬下限額)を設けることとし、条例を改正(令和5年4月1日施行)。

条例の内容

【目的】

- 1 労働者の労働環境の向上
- 2 優良な事業者の育成
- 3 地域経済の発展

【対象契約】

本市が発注する工事、製造その他の請負、業務委託契約及び指定管理協定

【発注者の責務】

- 労働者の労働環境の確保
- 契約条件の適切な設定
- 市内業者・市内産資材の積極的活用 など

【申出・通報制度】

労働関係法令違反に対する申出や関係機関への通報

【ペナルティ】

労働関係法令違反等への厳格な対応

【基本理念】

- 1 労働者の適正な労働環境の確保
- 2 品質及び適正な履行の確保
- 3 公正性、透明性及び競争性の確保
- 4 不正行為の排除
- 5 地域経済及び地域社会の発展

【対象労働者】

対象契約に従事する労働基準法第9条に規定する労働者及び労働者性のある個人事業主

【受注者の責務】

- 労働者の適正な賃金や雇用環境の確保
- 適正な履行体制の確保
- 労働関係法令等の遵守 など

【是正措置・立入調査】

違反に対する是正措置及び立入調査

【相談窓口の設置】

労働関係法令違反に対する相談窓口

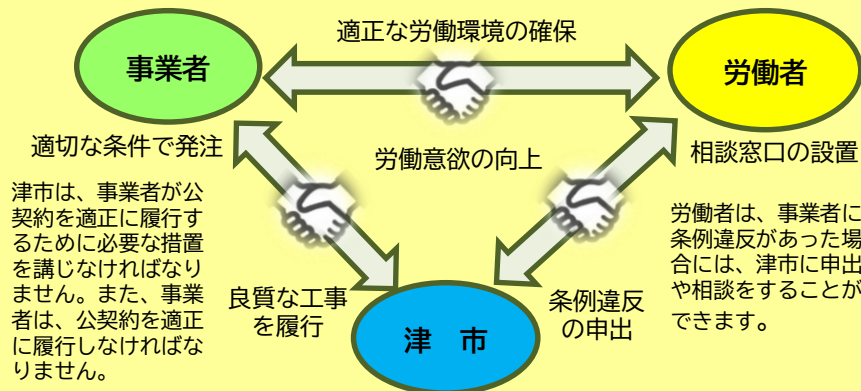
条例のポイント

○ 協働による目的達成

発注者(津市)、受注者(事業者)、労働者が協働することにより条例の目的を達成。

相関図

事業者は、労働者に対等な労使関係を構築し、下請契約等の相手方と対等な立場における合意に基づいた適正な契約をします。



○ 賃金条項(労働報酬下限額)の制定(令和5年4月1日施行)

労働報酬下限額とは・・・

⇒受注者等が労働者に支払う報酬の下限とすべき額。

受注者等は、対象となる労働者に対して津市が定めた労働報酬下限額以上の報酬を支払うことが必要。

津市では、関係団体や学識者から構成される津市公契約審議会からの意見聴取を行って、労働報酬下限額を決定。

○ 対象労働者に労働者性のある個人事業主を追加(令和5年4月1日施行)

○ 公契約に指定管理協定を追加(令和5年4月1日施行)

平成30年3月1日号 広報津より



Mayor's Column

公共サービスの実情

～働く人の賃金水準を確保します～

津市長 前葉 泰幸



生活に欠かせない公共のサービスの多くを、民間が担う時代になってきています。

道路建設や学校改修、水道メーターの検針、公共施設の管理、コミュニティバスの運行、広報誌の印刷など、民間の企業や団体などが請け負う事業は多岐にわたり、市民生活に密着するものばかりです。

国や地方自治体は公共工事を発注したり、業務を委託したりする相手を、多くの場合、競争入札で選び「公契約」を結びます。税金を財源とする公のすべての業務は最小の経費で最大の効果を上げることが求められるからです。

■競争入札の問題点

入札から契約までの流れは自治体によって異なりますが、津市の場合、あらかじめその事業にかかる適正な費用を積算し、それを上限とする予定価格を公表します。あまりにも低い価格で落札されると、工事やサービスの質の低下が懸念されることから、同時に「最低制限価格」も設け、それを下回る金額では契約しません。

落札するにはその範囲内で最も安い金額で入札しなければなりません。受注者は、そこから利益を確保するために、原材料の購入単価を下げたり、工事施工の効率を上げたりするなどあらゆる努力をします。しかし、それでも利益が出せないと、働く人たちの賃金にシワ寄せがいくようになります。

国は公共工事で働く人の賃金を県別・職種ごとに調査し、適正な水準の賃金の額を決めています。公共工事の予定価格は、最低でもこの金額が労働者に支払われることを前提に積算されているのですが、近年、入札競争の激化などで基準を下回る事例が増加していることが社会問題となってきています。

■地方独自に動き出す

改善には国レベルでの法整備が求められるほど大変難しい問題です。現在、国に特段の動きは見られませんが、下請けや孫請けといった立場で働く人たちにとっては現在進行形の深刻な問題です。見かねた自治体が独自に条例を定める動きも出てきました。

公共のサービスに従事する労働者の賃金水準を確保するために「労働報酬下限額」と表現される最低賃金を定め、条例で公契約に規制を設けるのです。これが「公契約条例」です。労働者側だけでなく日本弁護士連合会など中立的な機関からも制定を求める意見書が出されたこともあって、これまでに35の自治体で制定されてきました。

■最低賃金額を決めるのか否か

全国的に見るとわずか2%程度にしかすぎませんが、津市においても公契約条例策定の気運の高まりのもと、2年間と時間を区切って検討を開始しました。そこで最大の論点となったのは、最低賃金の具体的な

額を決めるのか否かということです。先行する35自治体の条例は、前者が18、後者が17と、考え方がまっぴたつに分かれていました。最低賃金の額を設定した自治体においては、労働者の経験や技術などを総合的に評価した支払いが困難になるといった問題が指摘されています。一方、適正な賃金水準の確保に努力するという理念を述べるにとどめた自治体では、改善は期待できないとして支払いの義務付けを求める意見が見受けられました。

■労使で探る

労使双方が納得できなければ実効性を伴う条例はつくれません。そこで、パブリックコメントを募り、多くの関係先などからも広くご意見を頂戴しました。労働者・事業者団体の代表、中立的な存在である入札等監視委員会や社会保険労務士会などです。企業からの依頼を受けて労務管理や社会保険の手続きに関わる社労士の業務は同時に労働者の福祉の向上に寄与するものでもあります。こうした双方の事情に精通する団体との協議を重ねながらたどり着いた条例案は、これまではないスタンスのものとなりました。

自治体が発注する事業や業務に従事する労働者に最低賃金以上の額を支払う義務付けは、一見、事業者と労働者とが対立しかねないテーマのように受け取られがちです。複雑な事情を抱える事業者側の経営が立ちいかなくなる可能性も否定できず、対立どころか労働者の属する会社組織の存続にもかかわりかねないことだという考え方もあります。しかしながら、適正な賃金が支払われる企業は労働者にとって働きがいのある魅力的な職場であるわけで、企業にとっては人材の確保と経営の安定につながります。ひいては業界への信頼と地域経済の発展へと結びつくことも考え合わせると、最低賃金の保証は労働者、経営者双方にメリットがあることだともいえます。

「公契約条例が良質な事業者を育成するきっかけとなり、最終的には市民生活の活性化に貢献する」、そう目標が定まったことで、最低賃金の額を一方的に示すのでもなければ、理念だけを語るのでもない、第三の方法、すなわち、事業者側と労働者側の双方が納得できるような最低賃金をともに探っていこうとする案がここに出来上がったのです。

■まずは「一緒にやってみる」

まず、最低賃金の額を決めることを条例で宣言します。そして5年以内に労使が納得できる条件を探りながら具体的な金額を設定します。ともに制度をつくりあげていく津市オリジナルの「公契約条例」は昨年12月の議会において全会一致で可決されました。

4月の条例後は、制度を単に「一緒に考える」だけではなく「一緒にやってみる」参加型事業の発注を検討しています。この計画に対し、事業者側からは、経営者としての考え方を伝えながらやっていけるのであれば試行に参加したいという積極的な声が聞かれます。労働者側からも、制度に守られる保護対象としての立場を越え、適正な賃金を受け取る仕組みを相互理解のもとでつくっていくことに大きな期待が寄せられています。

これからが正念場です。責任を持ってこの試みを遂行してまいります。

自治体DX推進の背景／地方公共団体の使命・責務／DX推進のビジョン

【自治体DX推進の背景】 新型コロナが変えた新しい社会や生活様式(リモートワーク、オンライン会議を日常的に利用)

⇒ **新たな社会の大変革**

【地方公共団体の使命・責務】 目の前の感染対策に万全を期すると同時に将来に向けた都市づくりを前に進めていく

⇒ **時代の潮流を的確に捉えた未来の都市へ**

【DX推進のビジョン】 都市づくりや行政の市民サービスに大きな影響を及ぼす自治体DX

⇒ **市民により利便性の高い行政サービスを提供するため津市は自治体DXの確立に向け大きく一歩踏み出す**

自治体DX推進の推進体制

- ・自治体DX推進会議の設置(R4.4.1～)
 - ・各課等に自治体DX推進員を指名(R4.6.1～)
 - ・情報企画課からデジタル改革推進課へ組織改正(R5.4.1～)
 - ・各部局に自治体DX総括推進員を配置(R5.4.1～)
- 各課等の自治体DX推進員を統括し、各事業部門が主体的に取り組む全庁的なDX推進体制を整備

自治体DX推進の重点取組事項 (R8.1.30改定)

- ・自治体フロントヤード改革の推進
- ・自治体の情報システムの標準化
- ・「国・地方デジタル共通基盤の整備・運用に関する基本方針」に基づく共通化等の推進
- ・公金収納におけるeL-QRの活用
- ・マイナンバーカードの取得支援・利用の推進
- ・セキュリティ対策の徹底
- ・自治体のAIの利用推進
- ・テレワークの推進

国の自治体DX推進計画に示され本市が取り組むべき事項

津市におけるDXの取組み事例

【庁内の業務改善】

◇文章の要約・校正、会議録や挨拶文の作成等、様々な業務での生成AIの有効性について検証作業を実施 (R5.7～R7.12)

⇒ R8.1から生成AIの利用に係るガイドラインを策定した上で、正式に業務での利用を開始

◇DX人材の育成の一環として、職員自らが業務上の問題等に対し、デジタルツールを活用して、解決策が導き出せるよう、毎年、実践型研修を開催

⇒ R7年度は、100近い実践事例をまとめ、全庁的に周知することで、成功事例の水平展開を図る

【市民向けサービスの改善】

◇本庁舎市民課窓口は、常時たくさんの来庁者により混雑し、お待たせするケースが頻発

⇒ R4.5.6から、受付番号を案内するシステムに、窓口の混雑状況や証明書交付の呼出状況がインターネット上で確認でき、順番をメールでお知らせする機能を追加

◇ R5.2.1から行政手続等がオンラインで申請できる「いつでもオンライン申請」サービスを開始

⇒ 子育てや健康福祉関係等、様々な手続について、24時間365日どこでもスマートフォン等で申請可能



【自治体DXの見取り図】

市民向けサービスのDX

【行政手続】

オンライン申請手続の拡充、おくやみコーナーの設置 ⇒ 行かない窓口、ワンストップ窓口による利便性向上

【データ連携・利活用】

三重県データ活用基盤、オープンデータの推進 ⇒ 県データ活用実証実験やデータ活用WGに参画

業務改革(職員のDX)

【デジタルコミュニケーションの推進】

ビジネスチャット、Web会議システムの活用 ⇒ 拠点をまたぐ双方向・リアルタイムコミュニケーションの実現

【働き方改革の推進】

テレワークシステムの活用 ⇒ 在宅勤務の他、会議や出先で活用し、業務効率化・ペーパーレス化

【業務プロセス改革の推進】

AI・RPA、ノーコードツールの活用 ⇒ 業務時間の削減(年間2,300時間以上)

暮らしや仕事のDX(地域のDX)

暮らし、子育て・教育、健康・福祉、防災・救急、仕事・産業、まちづくり、文化・スポーツ、あらゆる分野でDXを推進

デジタル人材の確保・育成

【人材の確保】

職務経験者採用 ⇒ 即戦力、組織風土の活性化

【人材の育成】

DX推進員向け研修 ⇒ DXの実践、リテラシー向上

情報基盤の整備

【情報システムの標準化】

基幹情報システムの標準化対応 ⇒ BPRの徹底

【セキュリティ対策】

基盤情報ネットワークの更新 ⇒ 高セキュリティと利便性向上

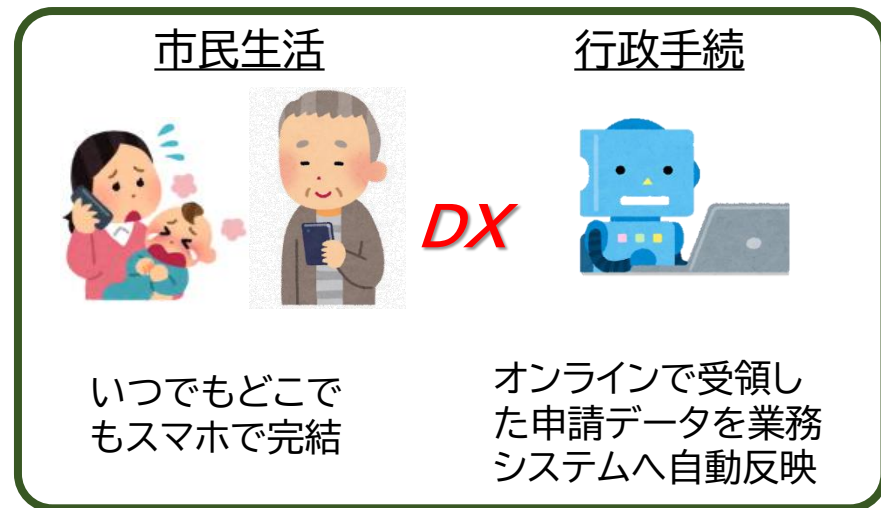
津市におけるDXの取組み事例

市民生活と行政手続のギャップを解消し、便利で効率的な行政運営を目指す。

【現状】



【未来】



オンラインで申請できること

- ・公共施設(40施設)の利用予約
- ・空き家情報バンクの利用登録申込
- ・ふるさと納税申込受付
- ・津市図書館蔵書検索・予約 等

上記以外の手続については窓口等で申請

令和5年2月1日より、新しいオンライン申請サービスがスタート

(子育て・介護関係手続等については順次拡大予定)

様々な手続についていつでもどこでもスマートフォン等で申請が完結します。



■マイナンバーカードでできること(活用例)

✓ 本人確認の際の公的な身分証明書

運転免許証やパスポートのように本人確認のための公的身分証明書として利用できます。

✓ 各種行政手続きのオンライン申請

マイナポータルへのログインを始め、各種行政手続きのオンライン申請に利用できます。

✓ コンビニなどで各種証明書を取得

コンビニなどで住民票、印鑑登録証明書などの公的な証明書を取得できます。

✓ 健康保険証としての利用

マイナンバーカードを健康保険証として利用することが可能です。また、マイナポータルで自分の特定検診情報や薬剤情報、医療費が確認できるようになります。



■マイナンバーカードを活用した津市の行政サービス

図書の貸出

マイナンバーカードで、全ての津市立図書館の図書を貸出!!

※貸出サービスの利用には、事前に利用者登録(貸し出し登録)が必要



シルバー エミカ

シルバーエミカで、民間路線バス・市コミュニティバスを利用!!

便利

- ・年間2,000ポイントを上限に、民間路線バスの乗車ポイントを取得
- ・市コミュニティバスを無料で利用 ※詳細は、4-(6)-①を参照



マイナンバーカード1枚で、様々な行政サービスが利用可能に

17.行政経営

17-(12)-⑤ 市民課窓口混雑緩和施策

本庁市民課は、住民票の写しや印鑑登録証明書などの証明交付窓口、転入・転出・戸籍の届出などの異動受付窓口、マイナンバーカードの申請・交付・更新窓口の3つの窓口業務があり、窓口の混雑緩和や市民の利便性の向上を図るため、マルチコピー機の設置及び窓口混雑状況のインターネット配信を行っています。

マルチコピー機の設置

マルチコピー機は、主に全国のコンビニ等に設置されている多機能コピー機で、マイナンバーカードを利用し、セルフサービスで住民票の写しや印鑑登録証明書などの各種証明書が取得できます。

設置場所	市役所本庁舎1階市民ホール（受付案内横）
利用時間	月～金曜日 (祝日、12/29から1/3、システム保守日は除く) 午前8時30分～午後5時15分
取得できる証明書の種類	①住民票の写し(本人分・同一世帯分) ②印鑑登録証明書(本人分) ③戸籍全部事項証明書(戸籍謄本) ④戸籍個人事項証明書(戸籍抄本) ⑤戸籍の附票の写し(全部・一部) ⑥所得・課税証明書(最新年度分の本人分) ※手数料は窓口と同額



効 果

- 申請書の記入が不要
 - 窓口での待ち時間解消
 - 滞留時間・対面接触の減少
- ⇒新型コロナウイルス感染症の感染リスクの低減

窓口混雑状況の配信

広告掲載事業の更新に伴い、受付番号案内システムを一新し、本庁舎市民課窓口の混雑状況や証明書交付の呼出状況がインターネット上で確認できる機能を拡充しました。

設置場所	市役所本庁舎1階 市民課窓口
拡充した機能	●窓口混雑・証明書交付呼出状況のWEB閲覧機能 ●順番お知らせメール機能
歳入確保・運用経費	受付番号案内システムは、公共施設を活用した歳入確保を目的に実施する広告掲載事業の一環で、施設を有償で使用許可し、広告事業者が広告モニターとあわせて設置・運用しています。 ⇒設置、運用経費はゼロ



効 果

- 事前にスマートフォンで待ち時間を確認し、混雑時を避けて来庁することができる。
- メール登録をすることで、待ち時間に別の用事を済ませることができ、滞在時間を短縮できる。

おくやみ手続きサポートデスクとは

死亡の届出に伴い必要となる**各種の申請・手続きを支援する専用窓口**

・ **専属スタッフである「おくやみコンシェルジュ」**がサポートします

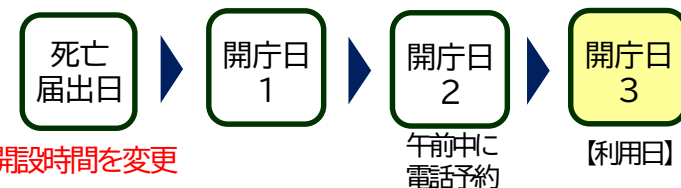
- ▶ ワンストップで、① 市で必要な手続きの実施・案内
- ② 申請書の作成支援
- ③ 市以外で必要な手続きの案内 などに対応

ワンストップ手続き、手続き時間の短縮化(来庁から終了まで約60分)で、**ご遺族の負担を軽減**

ワンストップ手続きによる**各手続担当課の業務効率化、窓口混雑緩和**

令和5年8月1日(火) 開設

● 利用日までの流れ(例)



- ・ 午前中までの電話で、翌開庁日の利用ができます
- ・ 利用日は、死亡届出日の翌日から3開庁日以降です

【開設日】 毎週月曜日～金曜日(祝・休日、年末年始の閉庁日を除く)

【開設時間】 午前9時～12時 午後0時45分～4時45分

【利用枠数】 1日当たり 7枠(1枠1時間以内) ※令和8年2月2日から午後の開設時間を変更

【利用方法】 電話予約 **予約専用ダイヤル 059-229-3145**

おくやみ手続きサポートデスクの特色

- 1 おくやみコンシェルジュが常駐しています
- 2 予約の電話の際に亡くなられた方に応じた必要な手続きをお伝えします
- 3 申請書類に亡くなられた方の氏名、住所等の情報を印字します
- 4 必要となる戸籍謄本等の申請をサポート
- 5 本庁舎以外、市役所以外の手続きの案内・サポート



令和5年12月1日号 広報津より

Vol.137(2023.12.1)
Mayor's Column

おくやみコンシェルジュ

津市長 前葉 泰幸



■死亡届に伴う煩雑な手続き

ご親族がお亡くなりになると、ご遺族は大切な方を失った悲しみの中で、死亡届に伴うさまざまな手続きを進めなければなりません。おくやみに関する手続きは多岐にわたり、届出様式も添付書類も来庁時にお持ちいただくものも異なります。ご葬儀直後で身も心もお疲れのご遺族の不安や負担を少しでも軽減できるよう、津市は本年8月に「おくやみ手続きサポートデスク」を開設しました。専属のスタッフ2名が「おくやみコンシェルジュ」としてご遺族のお気持ちに寄り添いながら、市役所での各種申請や手続きをワンストップでサポートしています。

■従来の津市の対応

これまで津市は、ご逝去後に必要な手続きの一覧を、あらかじめ葬儀業者などからご遺族にお渡し願ひ、本庁で手続きをされるご遺族にはフロアアシスタントが担当課を丁寧にご案内していました。しかしながら、そもそもの手続きが必要なのか分かりにくい、あるいは、窓口を移動するたびに何度も死亡者の情報を書類に記入し、担当職員に同じ説明を繰り返さなければならない、窓口が混雑していると半日仕事になってしまうなどといった不満のお声を解消するには至りませんでした。

■利便性が高い総合支所での手続き

窓口が数多くの部局に分かれる本庁と異なり、総合支所では、市民福祉課(久居は市民課・福祉課)が身近な手続きなど市民生活に密着したサービス全般を一手に引き受けています。おくやみ関連も一つの窓口でご遺族から詳細を聞き取りながら、内容ごとに担当職員が交代で対応するワンフロア・ワンストップの手続きが行われています。

■本庁窓口の新たなサービス

このほど本庁に新設した「おくやみ手続きサポートデスク」では、ご遺族のさらなる負担軽減を図る仕組みを整えました。

市役所のおくやみ関係各課は、死亡届を受理した翌開庁日に、前日までにお亡くなりになった方全てについて必要な手続きの有無を調査し、死亡者リストに入力済ませます。サポートデスクの予約は、死亡届が提出された2開庁日後から電話で受け付けておりますが、この先行作業により、通夜・告別式の後、ご遺族が窓口の予約をなさろうとする時点で、すでに、その方に必要な手続きは全て判明し、データとして各課に共有されています。

ご予約の電話を受けたコンシェルジュは、故人のリストを確認しながら、あらかじめご遺族に必要な手続き内容とご用意いただきたいものを電話口でご案内することが可能になり、ご予約日の手続きに要する時間が1時間以内に短縮されただけでなく、必要書類の漏れや不備によるお持ち帰りや再度のご来庁といったお手間をなくすることにもつながっています。

本庁の窓口は、最短で死亡届が提出された3開庁日後からご利用になれます。手続きに必要な全ての書類はご利用日までにサポートデスクに集約され、ご遺族には窓口で申請者の個人情報を記入の上、印字された書類の確認後にサインしていただくだけの簡便で迅速な対応ができるようにしました。

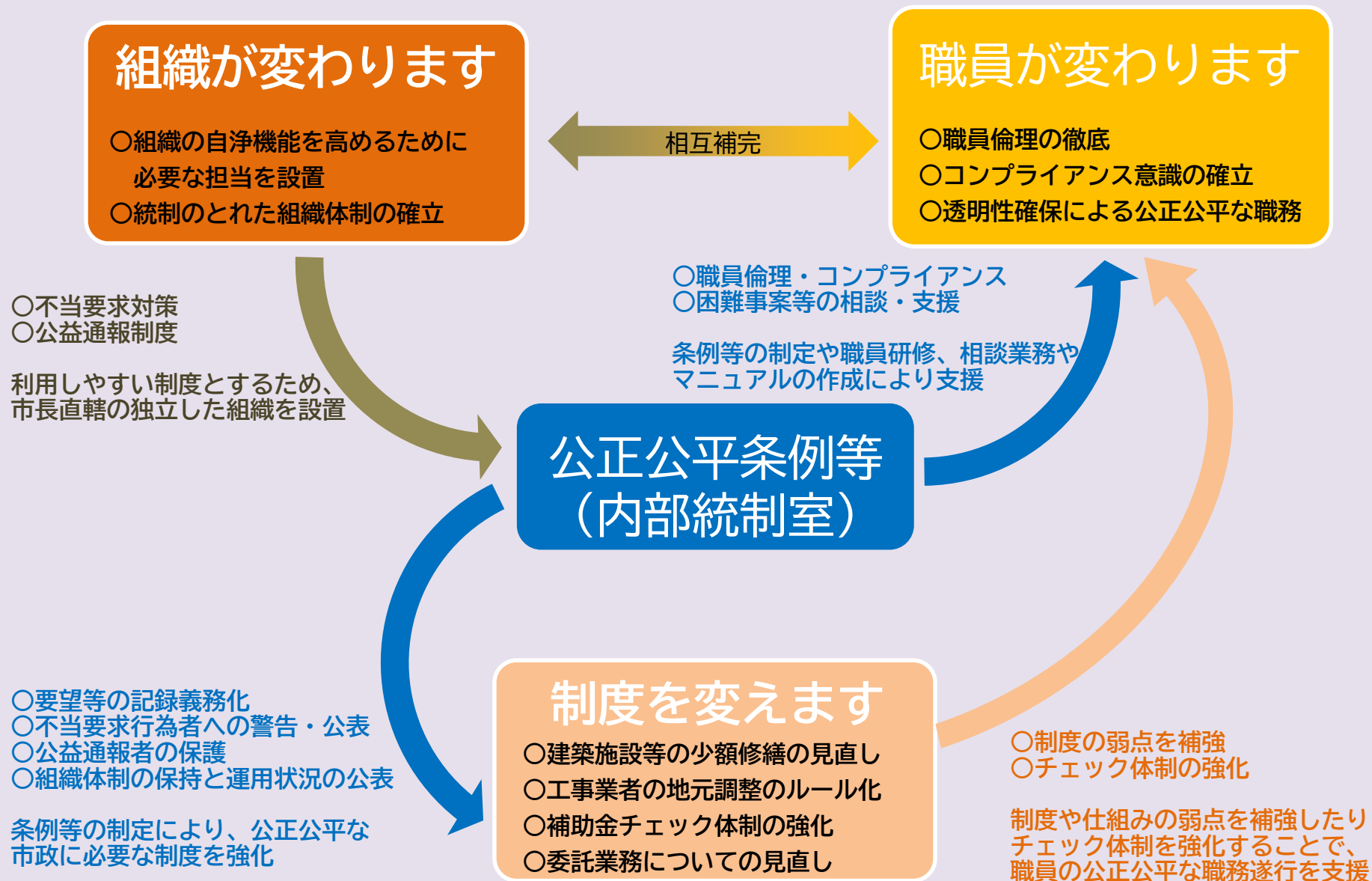
コンシェルジュは、ご遺族の必要に応じて、年金のご案内や相続などで必要となる戸籍謄本などの取得支援、市役所以外に必要な手続きのご案内、お問い合わせなどもサポートしています。

おくやみ手続きのサポートは本庁だけに限りません。総合支所をご利用になる場合でも、事前にご連絡いただければ、よりスムーズな対応が可能になります。

■誰もがいつかは経験すること

亡くなられた方に関する手続きはご遺族に義務付けられているものではありませんが、葬祭費の支給、未支給年金や高額介護サービス費の還付金受け取り口座の指定など、ご遺族の権利行使に必須の情報伝達という意味合いも持っています。

全ての方が避けて通れない手続きを滞りなく進めていただけるよう、市民の皆さま方のお声に耳を傾け、今後もより丁寧なサービスを目指してまいります。



内部統制室では、すべての職員が公正公平な姿勢で職務に専念し、不当な要求等に対し組織的に毅然と対応するための意識改革や知識習得のための相談・支援を行っています。

職員研修

コンプライアンス及び不当要求行為に関する研修を実施しています。また、外部講師による研修や、各課等からの要望に応じた出前研修を実施しています。

	R5	R6	R7
回数	18	14	25
参加人数（延べ）	962	608	5,203

相談業務

各課等からの困難事案等の相談に対し、助言・支援を行っています。また、緊迫した事案が発生した場合は、現場への駆けつけ支援を行っています。

	R5	R6	R7
相談	171	221	180
駆けつけ	22	16	17

不当要求行為等

不当要求のうち、文書警告及び氏名公表を行った案件はありません。市政に重大な影響を与えるおそれのある要望は、ホームページで概要を公表しています。

	R5	R6	R7
不当要求行為	3	3	1
市政に重大な影響を与えるおそれのある要望	0	0	0

公益通報

内部通報及び外部通報の通報件数等は以下のとおりです。

		R5	R6	R7
内部通報	通報件数	2	1	1
	受理件数	2	1	0
	措置件数	0	1	0
外部通報	通報件数	4	0	1
	受理件数	1	0	1
	措置件数	0	0	1

令和3年9月1日号 広報津より

Vol.112 (2021.9.1)
Mayor's Column

公正公平な市政

津市長 前葉 泰幸



津市が元相生町自治会長に補助金を詐取される事件が起きました。

有形無形の圧力に対し津市役所が組織として毅然とした対応ができず、職員に公正公平を欠く職務の執行があったことについて、津市政を預かり、職員を指揮監督する立場にある者として、市民の皆さまに心よりお詫び申し上げます。

これを受け、市長としての責任を明らかにするため7月と8月の給与を全額返上し、この2カ月間を問題解決と組織体制の再構築に専念する時期と決めました。

まずは詐取された補助金の返還請求と不適正な業務執行があった委託金の損害賠償請求を行い、不適切な事務を行った職員に対しては、各人の職責と置かれていた状況を鑑み、公正かつ厳正な処分の手続きを進めております。

自治会は、住民による自治組織として公共的な性格を有し、市役所とは連携・協働する関係にあります。自治会向け補助金に関しては、これまでの信頼関係の下、書類の形式審査により公金を支

出しており、特定の地区のみ入念な現地調査を行うことはありませんでした。この長年にわたる漫然とした前例踏襲の姿勢が今回の不適正な補助金支出の大きな要因となりました。

また、元相生町自治会長からの補助金申請を受けるに当たって、津市職員が行った助言指導や書類作成の手助けが、他の自治会や市民に対するサービスに比べ過剰であった事態が見受けられました。これは、相手方の強要や威圧に直面したとき、波風を立てないようにその場を収めようとする市役所の組織風土に起因します。組織を挙げて毅然とした対応を貫く姿勢が徹底されない環境にあって、職員は元自治会長の際限のない要求に個人で対処していくしかありませんでした。

市民に寄り添い市民の要望の実現に向けた取り組みを推進する中、地域住民に一番近いところで市民サービスを提供する職員が、不当な圧力におびえ、屈することなく職務に専念できる環境を整えることが後回しになってしまったことを申し訳なく思います。

今後、津市職員がいかなる状況においても組織が一丸となって公正公平な職務を執行しうる体制を整備するため、新たな条例を策定することとしました。現在、皆さまからのご意見をいただくためのパブリックコメントを行っております。

この条例案には、津市行政の公正公平の確保のため、①職員倫理の保持や法令遵守、②市政への口頭による要望の記録化、③不当要求行為の禁止、④公正な市政の遂行が行われていない場合の公益通報などの仕組みを盛り込みました。お寄せいただくご意見を踏まえて条例案に必要な修正を加え、まとも次第市議会に提出します。

この度の問題では、詐欺事件に関与した元職員が中央市民館という隣保館の館長としての立場にあった事実を重く受け止めております。

地域福祉の向上と人権啓発の拠点として広く利用されるはずの施設の職員が、その理念から大きく外れた不当要求を容認しそれに同調するなどあってはならないことです。

地域に密接した窓口機能を有する施設のあり方を今一度見直し、時代や社会情勢の変化とともに変容する住民の真のニーズをとらえ、生活相談や人権課題の解決に向け真摯に対応する体制を整えます。

津市行政が公正公平な組織として市民の皆さまからの信頼を取り戻すべく、職員の規範意識の向上と業務改革による体制強化を着実に進めてまいります。

令和3年11月1日号 広報津より

Vol.114(2021.11.1)
Mayor's Column

組織の力を取り戻す

津市長 前葉 泰幸



8月18日、津地方裁判所において、津市から補助金をだまし取ったとして詐欺罪に問われた元相生町自治会長に、有罪判決が言い渡されました。

裁判で争われたのは、掲示板、防犯灯およびごみ一時集積所の設置と集会所修繕に関わる補助金であり、これら4つの補助金に関しては判決前に被害の弁償が行われました。しかしながら、この他にも刑事事件とはならなかったものの返還請求を行った補助金や委託料があり、いまだ支払いがないことから民事訴訟に移行しています。

自治会は、住民個人の努力や行政の取り組みだけでは解決できない地域の課題を協働で解決へと導く組織です。地区の要望の取りまとめ役である自治会長は、住民サービスを担う数多くの部署と日常的に関わって活動する立場にあることから、今回の自治会問題では、津市職員155名が関与することとなり、10月13日付で減給、戒告を含む厳正な処分を行いました。

再発防止策として、6月には、不当要求を受けた職員への指導や助言、独自調査を行う内部統制室を新設したものの、処分の規模から鑑みるに、自治会問題の原因が職員個人のコンプライアンス意識のレベルの問題にとどまるものではないことは明らかです。津市行政が長年にわたり依拠してきた制度や仕組みの不備がつけ入れられる隙をつくったと判断せざるを得ず、制度そのものを改変して強化しない限り対策としては不十分です。

裁判では、職員が過剰に忖度し申請書の記入を代行するなど、行政側の対応にも問題があることを指摘されました。実際、補助金の申請において、元自治会長からは様式に沿った書類が提出されたことから、どれほど巧妙な手法を用いた不正であっても、

それを看破し毅然とした対応を貫くためには、既存の諸手続きを細部まで見直し、不適正な対応を排除するプロセスを組み入れる必要があります。

①補助金審査・交付手続きの見直し

自治会からの補助金申請に対しては、必要書類が形式的に整っていることをもって審査完了としてきたことにより、今回、申請時に提出された見積書と異なる安価なごみ箱が設置されていたり、集会所が見積書通りに修繕されていなかったりした実態を見抜くことができませんでした。

そこで、確認すべき項目を示すチェックシートを作成し、決裁ライン外の審査担当を加えることで、不正を見逃さない補助金審査体制をつくります。

②建築施設等の少額修繕の見直し

50万円以下の少額修繕は、指名競争入札より早期に履行できる見積合わせによる随意契約での発注が可能です。

その中に、明確な意思決定の手続きを経ることなく、現場を熟知していることや対応が早いことなどを理由に、指名業者の安易な選定を行ったケースが見受けられました。同様の理由で、3者以上の見積書を1者がまとめて提出している事例や、入札に付すべき工事を、意図的な分割発注により50万円以下の少額修繕にしたのではないかという疑念を抱かせる案件などもありました。

このような事案では、結果として受注業者に偏りが生じていることから、今後は、担当課長の権限による発注が可能な随意契約においても、修繕の執行、見積依頼、契約締結、完了報告の各段階における文書決裁での意思決定を徹底します。

さらに、財産管理課に仕様書の作成や履行確認を技術的に支援するチームを設置します。調達契約課は毎月各課から発注状況の報告を受け、契約の適正な運用を図ります。

③公園管理委託の見直し

自治会に管理を委託している公園において、自治会からの求めに応じ、市職員が除草作業を行っていた不適正な事例がありました。

令和4年度の委託契約から、仕様書に業務の実施時期と内容を明記することとし、写真提出による履行確認を徹底します。

④工事業者の地元調整のルール化

公共工事の地元説明において、地元自治会長のあたかも着工同意権を持つかのごとき言動により、工事の遅延や中止といった事態が発生しました。

同様のトラブルは他の自治体でも見受けられますが、津市はこれを機に、工事に必要な地元調整の内容をルール化します。不当要求行為を受けたことによって工事が着工できない、または中止に至った場合、契約を合意解除し、受注者に指名停止のペナルティを課さないこととします。また、地元協力が得られず解決の見込みがない場合は、その地域の公共工事を発注しないことを原則とします。

⑤地域貢献施設の職員の業務見直し

当該地区の隣保館など、地域に密接した窓口を有する施設に勤務する職員が、地元住民の求めに応じ私的な作業に従事した事例がありました。

今一度、人権啓発と地域福祉の向上という設立の理念に立ち返り、施設の職員が生活相談や人権課題の解決に向けた本来の業務に専念できるよう、人員の配置と本庁の課室体制を見直します。

昨年末より自治会を取り巻く諸問題に関する調査を進め、本年5月の最終報告書により、自治会問題の全体像とその背景が明らかになりました。

そこでは、職員一人一人が全体の奉仕者としての社会規範とルールを遵守することで市民からの信頼の回復に努め、いかなる不当な要求に対しても毅然と対応し、公正公平な職務を遂行する強固な組織として生まれ変わることが強く求められています。

これを受け、12月議会に「津市公正公平な市政の確保に関する条例」案を提出します。

本条例は市および職員の責務を定めると同時に、市民の皆様や自治会をはじめとする市民活動団体からのご理解やご協力を得られることで、より実効性が高まるものとなっています。制定に当たってはパブリックコメントによりお寄せいただいたご意見を踏まえて修正を加え、丁寧な議論を重ねました。

自治会問題への深い反省の下、今後も強い決意で問題の根幹を見据えた改革を実行してまいります。