

## 年始市長訓示

平成29年1月4日（水）午前9時  
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。

職員の皆さんにおいては、それぞれ新たな希望と夢を思い描いて新年を迎えられたこととお喜び申し上げます。いくつになっても正月というのは、気分が新たになるものであります。それぞれ自分自身のこと、家族のこと、あるいは職務について、今年はこの風にしたいと気持ちを新たにされたことと思います。

私も気持ちを新たに、市長として、今年の津市政をどのようにしていくかということを思いめぐらしておりました。

一言でいえば、今年には合併によって誕生した新しい津市がいよいよ独り立ちをする年、つまり「自立の年」になるであろうと思っています。

合併というのは、10箇所で行っていたことを1箇所で行う、あるいは10の組織で行っていた仕事が1つの組織で行えるという、大きな構造改革です。合併により非常に大きな効率化が図られ、その結果、財政基盤は極めて健全なものになりました。合併時は財政状況の違いから心配する向きもありましたが、合併による行財政の効率化というメリットは大変大きく、約100億円であった財政調整基金は約200億円まで積み増すことができました。しかしながら、このような効果というのは1度きり

ですから、それはもう既に過去のものだということです。

財政的なことを言えば、合併による普通交付税の合併算定替の措置がありました。これまで経過措置として10の市町村ごとに算定した額を合わせてもらっていましたが、今後は段階的に1つの自治体として算定されるようになっていきます。

合併特例事業債の発行できる期間も、平成32年度までのあと4年間ほどとなっています。このように合併後10年が経過し、合併後の特別な財政措置は段階的に終わりつつあります。これから先、津市はこういった合併による特別な措置の支えなく、都市として独り立ちをしていかなければなりません。

まずは、このように今年度は自立に向けて歩み始めるとともに、合併時から目指してきた事業の多くが完成することによって、これまでの10年を締めくくることにもなります。12年目にはなりますが、10年取り組んできたことの仕上げの年になります。

例えば、春には、津市応急クリニックが完成します。庁舎には教育委員会も入り、教育行政を担っていくこととなります。また、平成26年度から着手していた一志中学校の大規模改造工事も今年度で終了します。一志中学校の大規模改造は合併20事業のひとつであり、合併後10年間でやり遂げようとして取り組んできた事業です。校舎の話で言えば、西が丘小学校も校舎の増築により、プレハブ校舎が解消されます。さらに、10月

には、4大プロジェクト最後の事業となるサオリーナがいよいよオープンします。

そして、合併後10年間の取組の流れの中で、市民の暮らしをより充実させるため、合併時には想定していなかった事業も実を結びます。

例えば、美杉地域には津市家庭医療クリニックを開設します。高齢化率が55%を超えた美杉地域において家庭医療が受けられるということは、とても大切なことでもありますので、これを実現できるよう県立一志病院、三重大学と連携をとって、新たに開設をいたします。また、経済面においては、(仮称)津市ビジネスサポートセンターを創設します。創業支援、企業の経営支援や企業誘致をワンストップで実施していこうということで、あのつ台に開設することとしました。

さらに、市民の暮らしの充実のため、今年から新たに取組を始めるものとして、既に12月議会で予算を議決いただきましたが、中学校の普通教室へエアコンの設置を始めます。今年の夏に稼働できるよう、早急に取り組むこととしました。

また、本庁舎の長寿命化への取組も始めます。本庁舎は、昭和54年9月の完成以来、大規模な改修や更新を実施しないまま建築後37年が経過しています。まだ大丈夫という声もありますが、基礎自治体はこれから

もずっと続いていくものでありますので、その本部となるこの庁舎は市民の共有の財産として、的確な維持管理をしていく必要があります。本庁舎のような建物の耐用年数は80年程度とされていますので、今、折り返し地点にいます。今回この折り返し地点で、きちんとお金をかけて本庁舎の整備をしておかなければ、これは未来への責任を果たすことができないと考えています。今直ちに不便はないので、先送りすることは簡単なことですが、市民へのサービスをしっかりと提供するには、職員だけでなく設備も大切だと考えますので、庁舎としての機能を円滑に果たしていけるよう、今年はどのような改修を行うべきかを見極めます。もちろん災害発生時における災害対応の拠点としても十分に機能していかなければなりませんので、この長寿命化は、未来に向けて今、やるべきことだと強く思っております。

このように、今年、合併時から目指してきたことや、これからのまちづくりのために更なる一歩を踏み出す取組、そして未来に向けて今やるべきことを着実に進めていく年になりますが、そのために健全な財政基盤を壊すようなことになってはいけません。健全な財政基盤を維持しながら、これらのことに取り組むという非常に困難な目標に向かって歩んで行くこととなります。

そこで、有利な財源である合併特例事業債については、これまで新最終

処分場・リサイクルセンターや新斎場の整備、小中学校の耐震化など、既に完了した事業や、現在整備中のサオリーナや、まだまだ続く小中学校の大規模改造などに活用しており、平成28年度末までの借入額は約414億円を見込んでいます。極めて大きな数字ですが、津市の財政規模からすれば十分に耐えられる数字であります。

合併特例事業債は平成29年度以降も有効に活用していきたいと考えています。例えば、久居駅周辺の都市再生整備、上浜元町線の道路改良工事、小中学校の大規模改造やトイレ改修などに継続して充てるほか、北工事事務所や久居消防署南分署、豊が丘会館別館、放課後児童クラブの整備にも充ててまいります。加えて、小中学校のエアコン設置、そして、今後は認定こども園の整備にも充てていく予定です。

しかし、当然これは将来の借金を増やしていることになります。そしてその償還はこれから本格化してまいります。そうすると、これまでのように単年度予算の財源だけで償還するということができなくなる時期がやってきます。償還時期のピークは、平成32年度から平成35年度の4年間くらいと想定しており、ちょうど国体を迎えるこの時期に津市の財政が一番厳しくなるのではないかと考えています。国体が終わって見たら、津市の財政は大変な状況になっていたというようなことに決してしてはいけませんので、昨年からは減債基金の積立を始めました。これまで積み増してきた財政調整基金約200億円については、約半分を合併特例事業

債の償還財源として使うことになろうかと思いますが、それだけでは厳しいだろうということで、減債基金を数年間積み立てて、平成32年度頃からの償還のピークに備えたいと考えています。

基礎体力をしっかりと維持しながら、年度間の財政の調整をしっかりと果たしていきたいと思っています。

さて、次に働き方改革についてお話ししたいと思います。

昨年、国においても「働き方改革実現会議」が開催されるなど、社会全体で働き方を見直す動きが出てきています。新年を迎え、心機一転このタイミングで、今一度自分自身及び自分の組織の働き方を見直してもらいたいと思っています。

合併後の業務の効率化に伴い、職員の2,500人体制を実現しましたが、実働として確保できない職員が常に一定数いることを鑑みて、定員ではなく実働2,500人に向けて、これまで育休代替職員の採用や消防士の初任者研修者数を見越して採用するなど、働き方に合わせた人員の確保に取り組んできていました。来年度は、保育士にもこの取組を導入して、退職者数を上回る採用を行う予定です。保育士には、常に一定数の育児休業を取得する職員がいることから、これまで育休代替職員や、それでも不足する場合は臨時職員を充ててきましたが、今後は正規職員をきちんと充てていくという取組を進めます。

このように、実働2,500人に向けての取組を進めていきますが、これは十分な市民サービスを提供するためであり、決して余分なコストをかけるということではありません。そのことを申し上げた上で、このことは私たちの働き方という意味においても、市長として環境の整備を図っていこうとするものであります。

ですから、当然皆さんは、最大限の力を発揮していかなければなりませんので、いかに効率よく仕事を進めるかということをしつかりと考えていただきたいと思います。これまでも申し上げてきたように、市民から不満の声が出ないように完璧に備えるあまり、必要以上に時間と経費を費やすというような過剰防衛はしない、あるいは前例踏襲をやめて、それぞれが自分の業務を常に見直して無駄な仕事はしない、ということを徹底してほしいと思います。それは、管理職の皆さんが意識をしなければ、なかなか変えることはできませんので、よろしくお願いします。

一方で、現在、合併後に採用された職員が昨年10月1日現在で2,512人中711人となっており、もう約3割いるわけです。この3割の職員は、当然のことですが、合併前のそれぞれの市町村の組織風土を知りませんので、先入観のないフレッシュな感覚を持っています。そして、この職員たちは、そろそろチームをまとめていくようなポジションに就きつつありますし、これから入庁してくる後輩たちを指導していく立場にどんどんなっていきます。旧市町村のやり方を知らずに、後輩たちを指導し

ていくということは、この職員たちがこれからの津市の働き方を作っていくことになります。ここにみえる皆さんには、その人たちが、未来に向けて力を存分に発揮し、伸び伸びと仕事ができるような職場環境を作る責任があります。自分たちの流儀ややり方を先輩として伝えるということは、これまでかなりやってきてくれたと思いますので、もう一步踏み出して、合併後に採用された職員たちが自然に力を発揮して、自分たちの新しい津市を作っていくための環境作りをしてください。津市という職場においては、これまでのやり方がこれから20年、30年と続くわけではありません。既に新しい職員がどんどん力を発揮してきていますので、若い人の力を伸ばせるよう、皆さんには心配りをしてほしいと思います。そうすることによって、組織がますます活性化し、元気になる、常に新しくなる、是非そういう組織にしてください。

最後になりましたが、今年には総合計画を策定する年であります。

現行の総合計画は、新市まちづくり計画に描かれたまちづくりを実現するためのものであります。新市まちづくり計画は、10の市町村で構成する合併協議会が作ったものです。その新市まちづくり計画の実行計画が今の総合計画ということになります。今の総合計画は合併後の10年間で取り組むべきことを新津市として決めたわけですが、これは合併協議会で決めたことをどう実現するかという計画であったわけです。そし

て、次期総合計画は、これからの10年間、そしてさらにその先の未来を見据えて、次に展開すべきまちづくりの方向性を白紙から私たちが考えることとなります。

各分野においてこれまでの10年の間、取組を進めるなかで「課題」や「市民の暮らしをもっとよくするために取り組まなければならないこと」が見えてきていましたが、これまでは、まず合併の時に決めたことを実現しましょうということで取り組んできました。「もう少し先送りしよう」、「もう少しあとで決めよう」としてきたことについて、私たちは、今、方向性を決めなければなりません。

次期総合計画は、施策の優先順位を明らかにして、どういう施策に集中すべきか、また限られた財源の中で市民の満足を最大限にするためにはどうすべきかをしっかり見極めて策定するものとなります。

昨年、総合計画策定に向けたアンケート調査において、津市に愛着を感じると回答した方が79.5%と、4年前と比較して5.9ポイントアップしました。津市に住み続けたいと回答した方は87%で、前回から8ポイントアップとなりました。市民の皆さんが、津市に愛着を感じ、住み続けたいとさせていただくためには、もちろん市民1人ひとりが生活の安定や人生の充実に向けて暮らしていただくことが大切ですが、それを大きく環境として支え、市民サービスをしっかりと提供していくことは私たち津市役所の仕事です。津市役所の職員は、しっかりと市民の生活の安

定のために貢献していかなければなりません。私たちは、どう貢献していくのかを今年、自立して自分たちで決めていく、そういう年になります。

財政のこと、働き方のこと、これからのまちづくりのことなど、色々と申し上げましたが、各所管がしっかりとした方針を持って、ひとつ先の時代を見据え、津市の未来を描いてください。皆さんの総力が市役所の力となります。

今年も1年、一丸となってがんばりましょう。