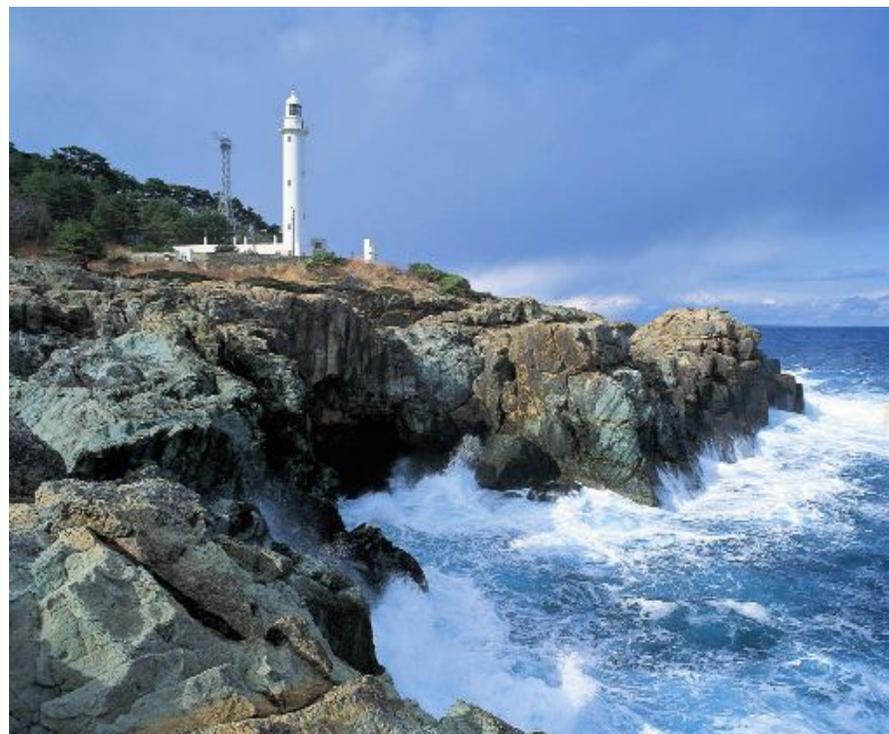


改革なくして合併なし

東京から最も遠い都市 「宮古」の取り組み

宮古市長 熊坂 義裕

宮古市は「本州最東端のまち」です



本州最東端・鮫ヶ崎

todogasaki

45°31'

宮古市の概要

- ・平成17年6月6日に旧宮古市、旧田老町、旧新里村が市町村合併
- ・合併後の人口 60,251人(平成17年国勢調査人口)
- ・合併後の面積 696.82平方キロメートル
- ・65歳以上の**高齢者の割合26.0%**(H17合併後)
- ・**合計特殊出生率1.67**(H13~17平均)
- ・最寄の新幹線駅まで2時間、インターチェンジまで2時間、飛行場まで2時間30分、県都盛岡まで2時間、東京まで4時間30分、**人口5万人以上の都市で東京からの時間距離が最も遠い**
- ・広大な面積の多くを**森林が占め(90.1%)**、その中に集落が点在していることから、上下水道等のライフライン、消防屯所、公民館など公共施設の配置が集落ごとに必要

従来の行政改革の限界

市役所のあり方そのものを根本から見直す**構造改革**

自立した自治体の構築、スリムで効率的な行政の実現

究極の行財政改革→**市町村合併**(特色ある地域づくり)

合併は最大の行財政改革

人件費削減効果を二大施策に重点配分

徹底した行財政改革

- ・「合併は究極の行財政改革」: H17年6月6日 旧宮古市、旧田老町、旧新里村が合併
- ・給与水準の適正化: ラスパイレス指数**93.3** (H18年)
- ・正職員数の見直し: 753人(H16.4.1)⇒657人(H19.4.1)12.6%、**96人の削減**
- ・アウトソーシング: 養護老人ホームをはじめ指定管理者制度移行施設**78施設**
- ・入札制度改革: エントリー型入札の導入により落札率98.5%(H12)⇒88.0%(H19.3)
- ・学校統合: 小中学校**8校統合**(H9以降41校⇒33校)

多様な子育て支援

- ・ 大幅な保育料の軽減(軽減率42%)
- ・ 幼稚園保育料と幼稚園預かり保育料の軽減
- ・ 就学前児童の医療費を完全無料化
- ・ 妊婦、乳児健診における無料健康診査票の拡充
- ・ つどいの広場(子育て支援センター)を大型ショッピングセンター内に設置
- ・ ファミリーサポートセンター事業をNPO法人に委託
- ・ 特別保育事業(一時保育、病後時保育、障害児保育)の実施
- ・ 学童の家(放課後児童クラブ)を全ての小学校区に設置



合計特殊出生率
(H13~17平均)

1.67

岩手県 1.36(H17)
全 国 1.25(H17)

交通インフラのハンディを逆手に取った産業振興

- ・ 遠い故に困難なセットメーカーの立地: 物流コストがかからないコネクター、金型企業を誘致
- ・ 日本有数の精密コネクター産地: **世界中の携帯電話の3割に宮古産コネクター**

※ コネクターの工業出荷額

全 国 5,526億円

岩手県 429億円(東京都、大阪府に次いで国内第3位)

宮古市 283億円

- ・ コネクター、金型産業の集積: 企業数30社、従業員1,700人(製造業就業人口のおよそ35%)
- ・ 市内高等学校の就職率: 100%
- ・ 技術力向上のための支援: 研究会、ネットワークづくり
- ・ 工場設置優遇措置: 固定資産税の免除、雇用奨励金、企業立地補助金の交付
- ・ 都市所得ランキング 岩手県内第4位

高速交通網に恵まれた盛岡市(30万人)、北上市(9万人)、奥州市(13万人)に次ぐ。



行政改革の取り組み

～ 行政改革から構造改革へ～

- 定員管理と給与水準の適正化ーアウトソーシングによる人件費の抑制。
ラスパイレス指数**93.3**(H18)
- 組織のフラット化・グループ制の導入ー一部課長への人事権付与。部課長以外の役職を廃止し迅速な意思決定を促す組織のフラット化。固定的・縦割りのな係体制をやめ機動的・流動的なグループ制への移行
- 事務事業評価ー平成12年度導入、事務事業の見直しによる職員数の抑制
783人(H13.4.1)⇒753人(H16.4.1)⇒713人(H17.6.6:合併時)⇒657人(H19.4.1)
- バランスシートー平成11年度一般会計(東北の市で初)、平成12年度特別会計、企業会計との連結バランスシートを公開
- アウトソーシング、NPO、指定管理者制度ー社会福祉協議会は独立採算(市からの人件費補助なし)。勤労青少年ホーム等をNPOへ管理運営委託(県内初)。指定管理者制度を利用し養護老人ホームを競争原理でアウトソーシング(県内初)。現在指定管理制度移行施設は78施設
- 入札制度改革
エントリー型入札の導入により落札率98.5%(H12)⇒88.0%(H19.3)

市町村合併に伴う人件費の削減

■市議会議員報酬の削減効果

- ・合併特例法による在任特例を11ヶ月適用。旧3市町村の議員51人が平成18年5月からは30人(21人削減)、報酬額は年額約5,000万円の削減、15年間の削減額6億9,900万円

■三役等特別職人件費の削減効果

- ・旧3市町村の特別職(三役及び教育長)10人を合併後3人(助役が収入役の事務を兼掌)としたことから、年額9,495万円、15年間で14億2,125万円の削減
- ・地域自治区における地域協議会委員(会長含む)を非常勤の特別職とし、審議会委員と同程度の報酬(会長で年額43,200円程度)に抑制

■行政委員会等報酬の削減効果

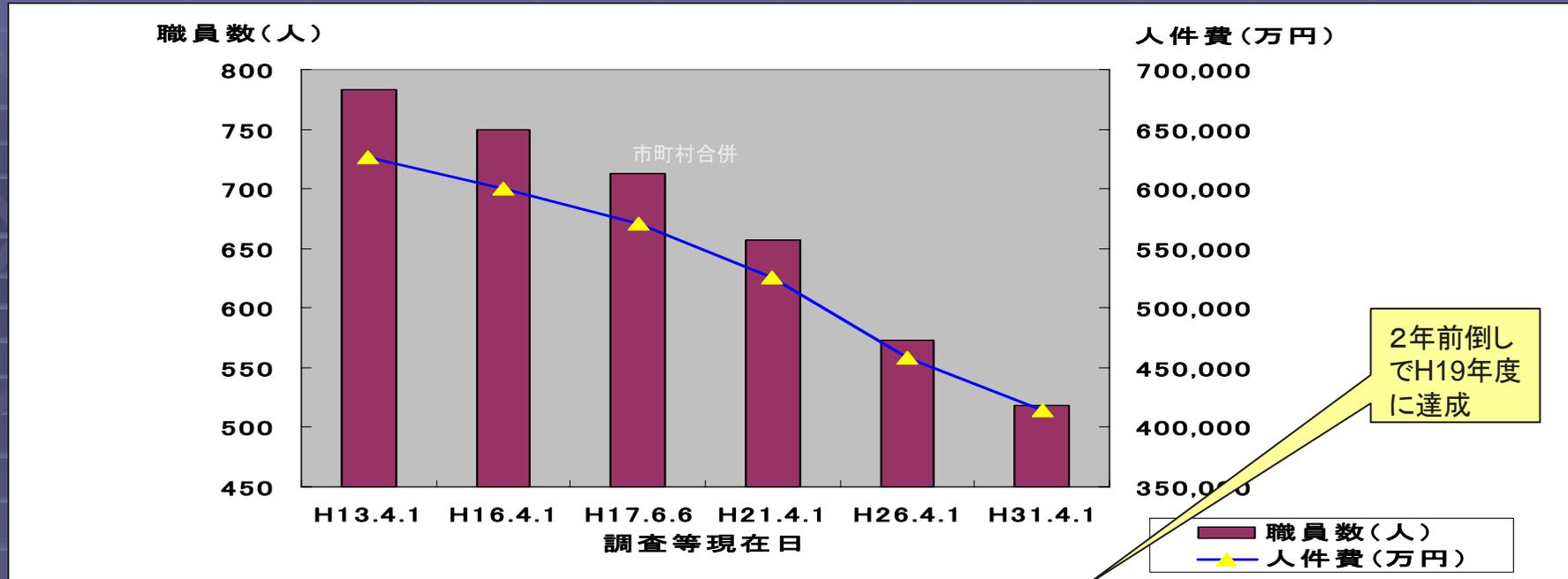
- ・選挙管理委員会、監査委員会などの行政委員会の統合、その他審議会等の統廃合を行い、年額2,700万円、15年間で4億1,200万円の削減

■一般職員人件費の削減効果

- ・総務・企画・管理部門等の統合と退職者の4割補充により15年間で232人削減し、22億円削減

■以上により47億3,225万円の削減効果

市長、副市長、教育長除きの職員数及び人件費の推移(3市町村の合計)



	H13. 4. 1	H16. 4. 1	H17. 6. 6	H21. 4. 1	H26. 4. 1	H31. 4. 1
宮古市職員数(人)	783	753	713	657	573	518
宮古市職員数削減率(%)	—	4.2	8.9	16.1	26.8	33.8
宮古市人件費(万円)	626,400	600,000	570,400	525,600	458,400	414,400
宮古市人件費削減額(万円)	—	26,400	56,000	100,800	168,000	212,000
地方公務員数(人)	3,171,532	3,083,597	平成11年から平成16年までの削減率4.6%			
地方公務員の削減率(%)	—	2.8				
国の行政機関の定員(人)	平成17年度5,549人、平成18~21年度27,681人の定員合理化目標					
国の行政機関の定員の削減率(%)	平成17年度から平成21年度までの5年間で、平成16年度末定員の10%の定員合理化目標					

※宮古市職員数及び人件費のうち、平成13年度及び平成16年度のデータは、合併前3市町村のデータの合計である。

平成13年度、平成16年度、平成17年度は、市長、助役、収入役、教育長除きのデータである。

平成21年度以降のデータは、宮古市人件費の単価が現在と変更なしという条件でのデータである。

地方公務員数は、平成16年地方公共団体定員管理調査結果による。

地方自治法の改正に伴い、平成19年4月、「助役」に代わって「副市長」が、「収入役」に代わって一般職の「会計管理者」が設置された。

指定管理者制度を利用し養護老人ホームを競争原理でアウトソーシング(県内初)

社会福祉法人も構造改革で元気に

○社会福祉法人宮古市社会福祉協議会

<平成6年>

- ・職員数4人
- ・予算額46,140千円



<平成17年(旧3市町村の社協合併)>

- ・職員数256人(うち常勤46名)
- ・予算額797,793千円
- ・身体障害者、精神障害者、難病患者に関する事業や福祉施設の管理運営等実施
- ・独立採算(市からの人件費補助なし)

岩手日報 2004年(平成16年)4月7日(水曜日)

これぞ民間委託のお手本



宮古市が運営の養護老人ホーム清寿荘(宮間正一院長、入所者五十人)の運営を月から市社会福祉協議会(飛澤和夫会長)に委託したと、五年間で約一億一千八百万円の見込削減が見込まれると分かった。市職員の人件費が高かったことが要因。職員増員サービスを上乗せしても年間約千九百万円の経費が浮く計算で、これぞの運営態勢に市民から疑問の声も上がっている。

人件費単価下げ増員

市社協協の従来態勢に疑問も

市は清寿荘運営時に十三人の職員を配置していた。内訳は市の正職員十八人、非常勤八人、臨時一人、運営経費は三〇〇三年度決算で約一億五千八百万円に上る見込み。民間委託に伴い、市職員を他部署へ配置転換させた。

一方、市社会福祉協議会は四月から職員を三十三人に増員。内訳は市派遣職員三人、市社会福祉協議会の正職員四人、嘱託・臨時二十六人で、運営経費は〇四年度に約一億四千二百万円に削減される予定。

これと固定化されていた食事メニューを五月から週替りにしたり、週三回午後だけの入浴を視目を除き毎日午後と夜間自由にできるようにしてサービス向上させる。職員の増員とサービス向上にもかかわらず、経費が大幅に削減できるの

市職員の人件費の問題は、今後はお役所仕事が大変。直営時の市職でなく民間感覚で運営し、県の平均単価は年間約七百円だった。民間委託で入所者の伊藤久子さん(八十八歳)は「職員がいらはいいにやかになった。こつな員数差に同市西町のピア教師中村悦子さんは「市職員は給料が高い」と思っている。市は〇七年度までには三

の方針。同協議会の飛澤会長は「引き揚げまで市派遣職員は給料を年間千二百万円負担しなければならず厳しいが、入所者の目標を立てて運営して身も覚えさせられた。各いきたいとしている。地で公務員雇っており、こつな実態は重い。市は昨年九月の地方自治法改正で、公的施設の運営を民間事業者でも可能とする指定管理者制度を市は昨年九月の地方自治法改正で、公的施設の運営を民間事業者でも可能とする指定管理者制度

5年で1億円削減
宮古の養護老人ホーム

「庁議改め」 「経営会議」

宮古市

市長が「社長」取締役会に相当

宮古市は重要施策の意思決定機関として従来の庁議に代わり、部長ら幹部で構成する経営会議を4月から設置した。民間会社の取締役会に相当し、民間の経営手法を行政に取り入れることで総合的で効率的な市政運営を目指す。県内では滝沢村に次いでこの設置という。

幹部らから成るこれまでの庁議は、各部の主任課長による政策会議から持ち込まれた施策を検討し、決定していた。しかし、関係部間の調整が不十分なうえ、決定までの時間がかかるほか、上層下層という行政上の統治のイメージが強かった。

市長が主宰する経営会議は財政、教育、総務、企画部長ら6部長、危機管理課長、田巻、新里両総

合事務所長で構成。手順としては、担当部が検討した施策を関係部でまず調整し、さらには総務、企画、財政課長や担当部長らでつくり総務企画部長が進行役を務める下部機関の政策調整会議にも諮って、経営会議にかけるとする。

経営会議は全会一致が原則。毎月第1月曜日を開催する。メンバーには持ち場の課題だけではなく、市政全体にも視野を広げて協議してもらう狙いもある。

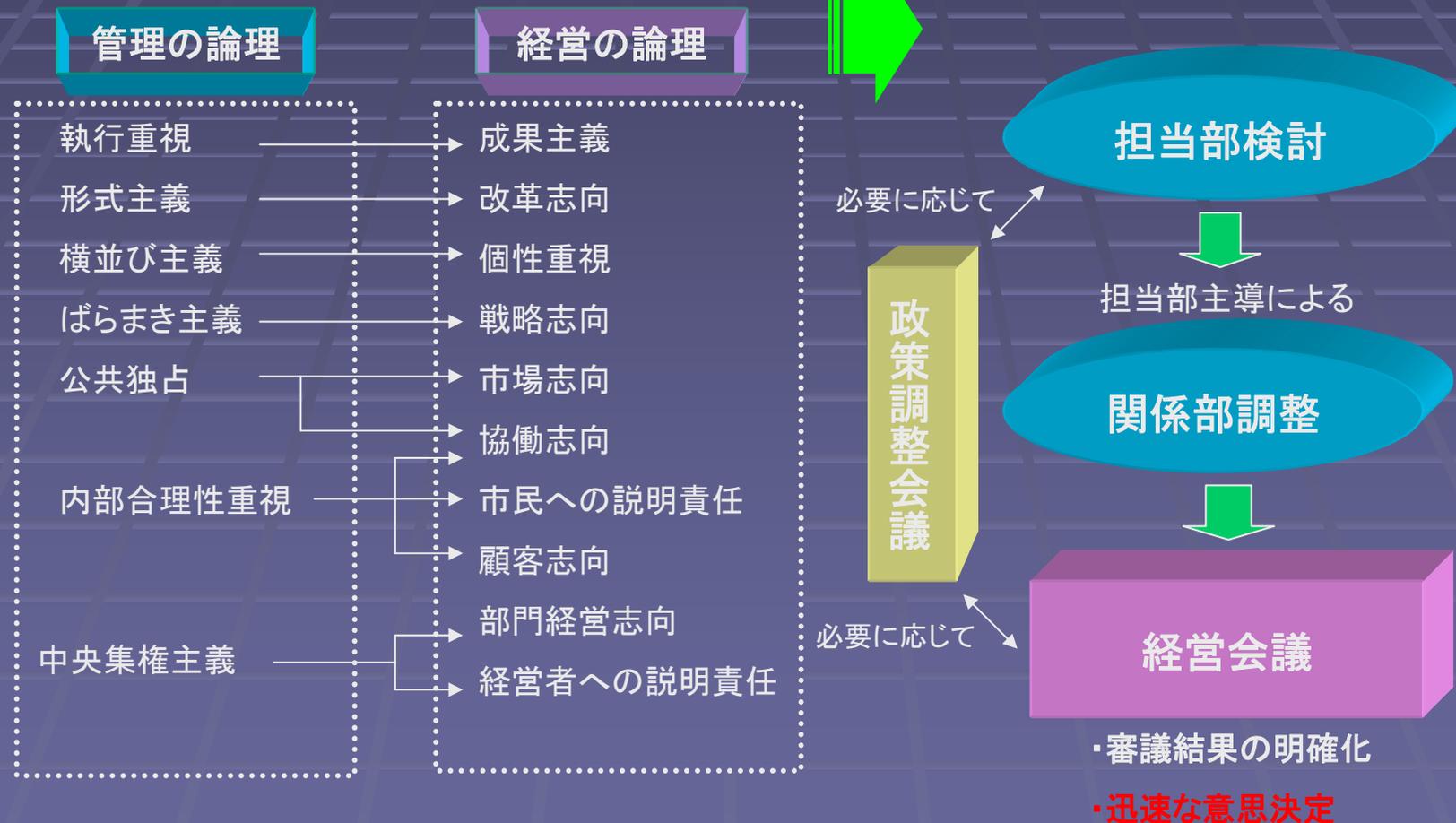
熊坂義裕市長は「人的にも財政的にも少ない資源で住民の福祉向上を図るとすれば、『都市を経営する』という考えが必ず『経営』と語っている。その「各部長には経営陣の一員という自覚を持ってもらう」というのが、主要な懸案事項

業の目標を定めた協約書を連休前までに提出してもらい」と、幹部の意識の切り替えに期待を示す。
【鬼山親芳】

経営会議（重要施策意思決定）

「管理の論理」から「経営の論理」へ

新公共経営(NPM)の視点



宮古市

人事権、部課長に移譲

来月から
部内異動

「係」廃止、フラット化

宮古市は4月1日から、市の課長補佐や係長を廃止する「フラット化」を導入すると発表した。従来の「係」に相当する部分は、仕事の忙しさや実情に応じて「グループ」を作り、流動的に対応する。職員が年度途中で他の部署に行く機会が増えるが、年度内の部内異動については、人事権を市長から部長と課長に移譲する。

(担当長)を指名したりする権利を持つ。リーダーの下は全員がグループ員(担当)で、1人が複数のグループに所属することもある。

なる。また、今後は職員数が少なくなる中、忙しい部署に必要な職員を投入することができるようになる」と話している。

課長はグループの実情に応じて、年度の途中でもグループ員を課内の別のグループに異動させることができる。部長は課長以外の職員について、年度途中でも、課を超えた異動をさせることができる。従来は課長が決

済していた物品購入時の支払いなどは、グループ長ができるようになる。

市長部局は現行の10部30課9室70係を9部27課1病院に、市教委は4課1室8係を4課に再編する。

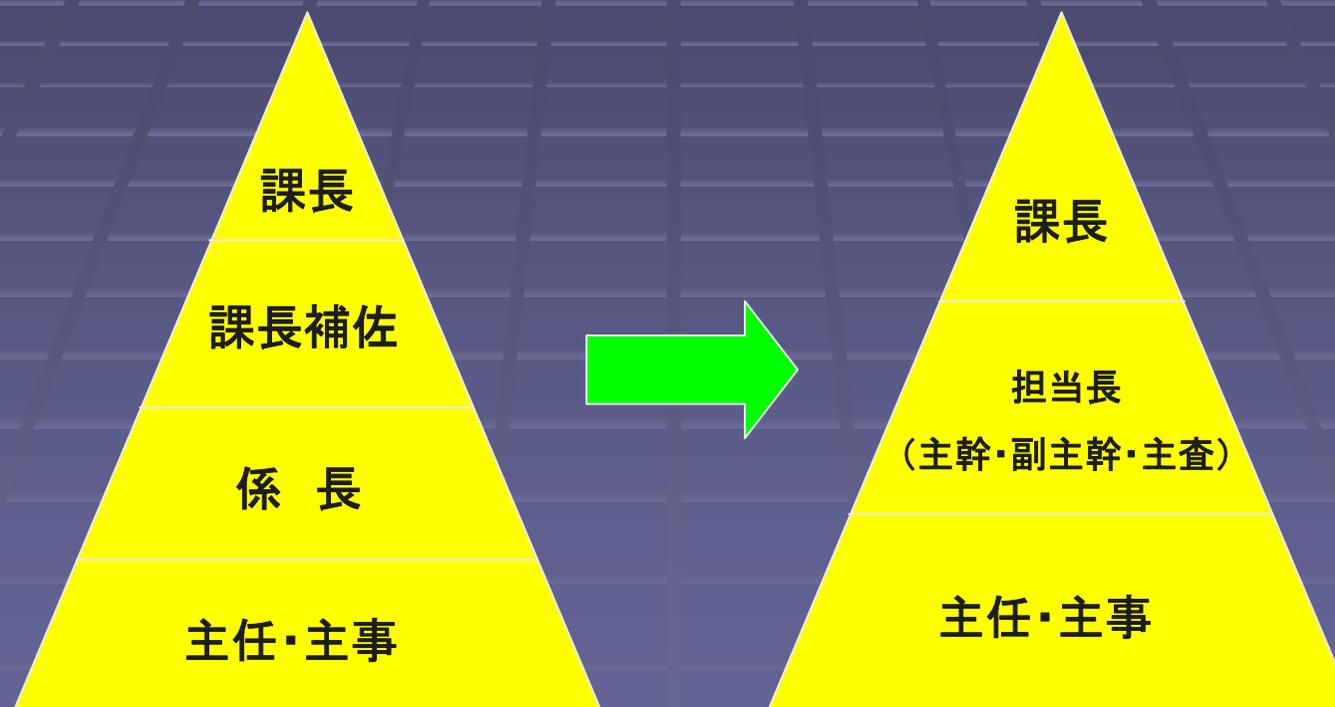
フラット化導入の長所について、熊坂義裕市長は「意思決定が迅速に

各課長は現在の係に相当するグループを編成したり、グループリーダー

は「意思決定が迅速に

組織のフラット化 縦型組織から横型組織への転換 (高階層から低階層へ)

○課長補佐、係長層を廃止し、新たに担当長層を設置



宮古型MBO (Management By Objects=目標による管理) の概要

【目的】

- ・ 効果的な組織目標の達成と組織モチベーションの向上 (ベクトル統一)
- ・ 人材育成 職員 1 人ひとりが目標を設定 自己管理による能力開発
- ・ OJT 及びアカウンタビリティのシステム化

【環境】

- ・ NPM と PPP による行政運営の推進
- ・ 主要事務事業の進行管理には、既に目標による管理を導入済み

【内容】

- ・ 目標のブレイクダウンとコミットメント (合意) による目標設定
- ・ 部下の指導育成のため、面談やコーチングを実施
- ・ 成果の確認 (施策評価・事務事業評価とリンク)、最終成果の確認・評価
- ・ 評価結果は本人にフィードバックし、次年度のグループ編成や事務分担目標設定、職場研修など、各職場における能力開発に活用

【展開】

- ・ 組織文化レベルの向上と管理監督者のマネジメント能力の向上を図り MBO の真髄 (本物の力量) を更に発揮⇒組織目標の達成、人材の育成

子育て支援策

▼子育て支援の窓口の一本化 ⇒ **子育て支援室の設置**(H17. 6)

▼子育て支援サービスの充実

- つどいの広場の開設(H13. 5～) **駅前大型ショッピングセンター内に設置**
- ファミリーサポートセンター事業の実施(H18. 6～)→**NPO委託**
老人との交流などNPOの独自事業との相乗効果
- 病後児保育事業の開始(H18. 4～)
保育施設併設型(看護師、保育士を配置)



▼経済的負担の軽減

- 保育所保育料の軽減 18%→42%
- 幼稚園保育料の負担軽減
 - ・幼稚園就園奨励費の市単独割増し補助 **同一所得階層の保育所保育料との不均衡を改善**
 - ・幼稚園預かり保育料軽減補助(延長保育料に対する補助) **最大で月額4千円まで補助**
- 就学前児童医療費無料化(H13年度～)
- 出産一時金の委任払いの早期実施
 - ・35万円:H18年4月から実施(通常は10月から)



▼児童の健全育成の推進

- 学童の家(放課後児童クラブ)の設置(13箇所)
指定管理者制度を導入:ほぼ全ての小学校区に設置
- 乳幼児ふれあい体験
全ての保育所(19箇所)、児童館(4箇所)で実施 → 中高生が対象



宮古市の産業振興

宮古市の産業発展

第1期 天然資源依存型の伝統的地場産業
水産加工業 江戸期～

第2期 国策としての重工業
昭和14年～ 戦災で中断後、戦後復興

第3期 木材港の完成と合板産業の集積
昭和42年～

第4期 ヒロセ電機の進出による
コネクター産業の集積 昭和49年～

関連企業の進出

地場企業の創業

地域の天然資源に全く依存しない業種
必要な資源は、「人材」のみ

宮古地域は日本有数のコネクター産地

コネクターの工業出荷額

全国 5,526億円

岩手県 429億円 (大坂府・東京都に次ぐ第3位)

宮古地域 283億円

* 世界の携帯電話の3割に使用されています。
企業数30社 従業員約1,700人

地域の取り組み

- ①「宮古金型研究会」設立
- ②「市と岩手大学との相互友好協力協定」締結
- ③「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」設立
- ④「モノづくりの出来るひとづくり 寺子屋」開講
- ⑤「宮古市産業振興センター」設立
「岩手県立宮古高等技術専門学校」に、「金型技術科」設立 平成19年4月～

市の工場設置優遇措置

- ①固定資産税の課税免除(3年間)
 - ②利子補給金の交付
 - ③雇用奨励金の交付
 - ④企業立地補助金の交付
- 工場の新築 平成16～18年 9件
市の負担 平成17～19年度
2億4,901万円

①宮古地域管内高校の就職率
平成17年3月卒業 100%
平成18年3月卒業 100%

②都市所得ランキング 岩手県内第4位
高速交通網に恵まれた盛岡市(30万人)、
北上市(9万人)、奥州市(13万人)に次ぐ。

合併の主な効果

- 行政経費の削減に伴う財政基盤の安定
- 公共施設・防災施設の整備促進
- 高い行政サービス水準の確保
- 各種団体の統合（福祉協議会、商工団体、観光団体、体育団体等）
- 行政課題に対応する新たな部署の設置が可能に

合併に伴う不安の解消

- 広域化に伴う住民不安の軽減
 - ・地域住民の意見を反映させるため地域自治区を設置
 - ・地域文化の保存・伝承や市民活動支援のため地域創造基金を設置
 - ・地域住民の利便性に配慮し旧町村役場に総合事務所を設置
- 市民参画・協働促進のための仕組みづくり
 - ・自治基本条例の制定（市民参画条例、市民協働条例、住民投票条例制定予定）

宮古市議会

自治基本条例が可決

議決経ず住民投票可能

宮古市議会(三上敬輔市長、定数三十)は十五日の本会議で、東北の自治体初の常設型住民投票制度を盛り込んだ市自治基本条例案を全会一致で可決した。市政の重要課題について、十八歳以上の市民五分の一以上の署名があれば、市議会の議決を経ずに住民投票を行う道が開かれた。今後、

住民投票の手続きなどを関係条例で定めた後、来年六月より施行する。可決した市自治基本条例は全二十四条。三月定例会に提案、経議審と協議した原案に対し市議会が、事業者の社会的責任の条文を加えた。

住民投票を定めた二十二、二十一条は請求要件として▽市路第案の場合、市内に住所を持つ十八歳以上の市民五分の一以上の連署▽議決後、出席議員の過半数の賛成と規定。いずれかを満たす請求があれば、市長は十八歳以上の市民による住民投票を実施し、結果を尊重しなければならないとした。現行地方自治法では有

合、市内に住所を持つ十八歳以上の市民五分の一以上の連署▽議決後、出席議員の過半数の賛成と規定。いずれかを満たす請求があれば、市長は十八歳以上の市民による住民投票を実施し、結果を尊重しなければならないとした。現行地方自治法では有

苦節の全会一致、満開笑顔



○…「全会一致です、全会一致」懸案議決宮古市長三上敬輔は十五日、市議会の自治基本条例可決に気分高揚。議会の議決を経ない住民投票を可能にする条例だが、覚悟していた反対はなかった。市議会で制定方針を表明してから五年余。当時は目新しいもの好きの市長がまた始まったと知った議員もいたという。いろいろな意味で理解し



てもらい本当にうれしい」と

このほか市民の参画と協働をまじりこむの基本原則を定め、公正と透明性、市民への説明責任などを市政運営原則として明文化した。市は一年以内に住民投票の手続きを対案、市民参画、協働に必要なる事例を別に三つの条例で定める。

同市の自治基本条例は旧宮古市時代の「COI」年度から検討を開始、五年越しで成立した。

懸案議決市長は「住民自治を信証する意義で、常設型住民投票を定めた条例の可決は意義が大きい。議会に協力を理解していただき、全会一致は市の最高規範条例に準び格別」と述べた。

宮古市自治基本条例

①まちづくりの基本原則

「市民の参画」、「協働」、「共生」のまちづくり

②自治体運営を担う三者の責務等

●市民の権利

「参画する」、「情報を知る」、「サービスを受ける」、「生涯学ぶ」

●市民の責務

「主体としての自覚」、「尊重・協力」、「発言、行動への責任」

●宮古市の責務

「効率的な市政運営」、「職員の公平・公正の職務遂行」

●市議会の責務

市政の「監視」、「チェック」、「けん制」の機能を果たす。

③市政運営の原則

「過程からの市民参画」、「市民の事前意見表明の機会の確保」



地方分権時代にふさわしい自立したまちづくりを目指します！

地方分権時代にふさわしい自立したまちづくりで大切なこと！

- 市民自らがまちづくりを行っていく主体 ⇒ 「市民主権」
- 市民が主体的に地域課題等の解決に向けて
ともに考え行動する。⇒ 「市民自治」

宮古市の最高規範

他の条例、規則等を制定する際は、宮古市自治基本条例が最大限尊重されなければならない。

主な特色

- 住民投票の請求及び投票権
 - ・18歳以上の市民5分の1以上の署名
 - ・投票権も18歳以上の市民
- 育てる条例【市民自治推進委員会の設置】
 - ・地域社会の情勢の変化に対応できるように定期的に実効性が保たれているかどうか検証し、必要であれば見直しの検討を行う。

地域文化の保存・伝承や市民活動を 支援する域創造基金

平成19年度田老地区地域創造基金事業

単位：千円

- 潮里たろうまるごと体験事業
(事業費：1,780 基金：1,640)
 - 田老地区自然文化伝承事業
(事業費：529 基金：475)
 - けげだす村工房まつり
(事業費：1,043 基金：443)
 - 末前・青倉地区交流事業
(事業費：245 基金：143)
 - たろう大漁まつり
(事業費：1,750 基金：250)
 - 第61回田老地区体育大会
(事業費：2,567 基金：1,694)
 - おらほの夏祭り2007
(事業費：4,248 基金：2,500)
- 計 事業費：12,162 基金：7,145



— 日本一の地域運動会 —
第61回田老地区体育大会