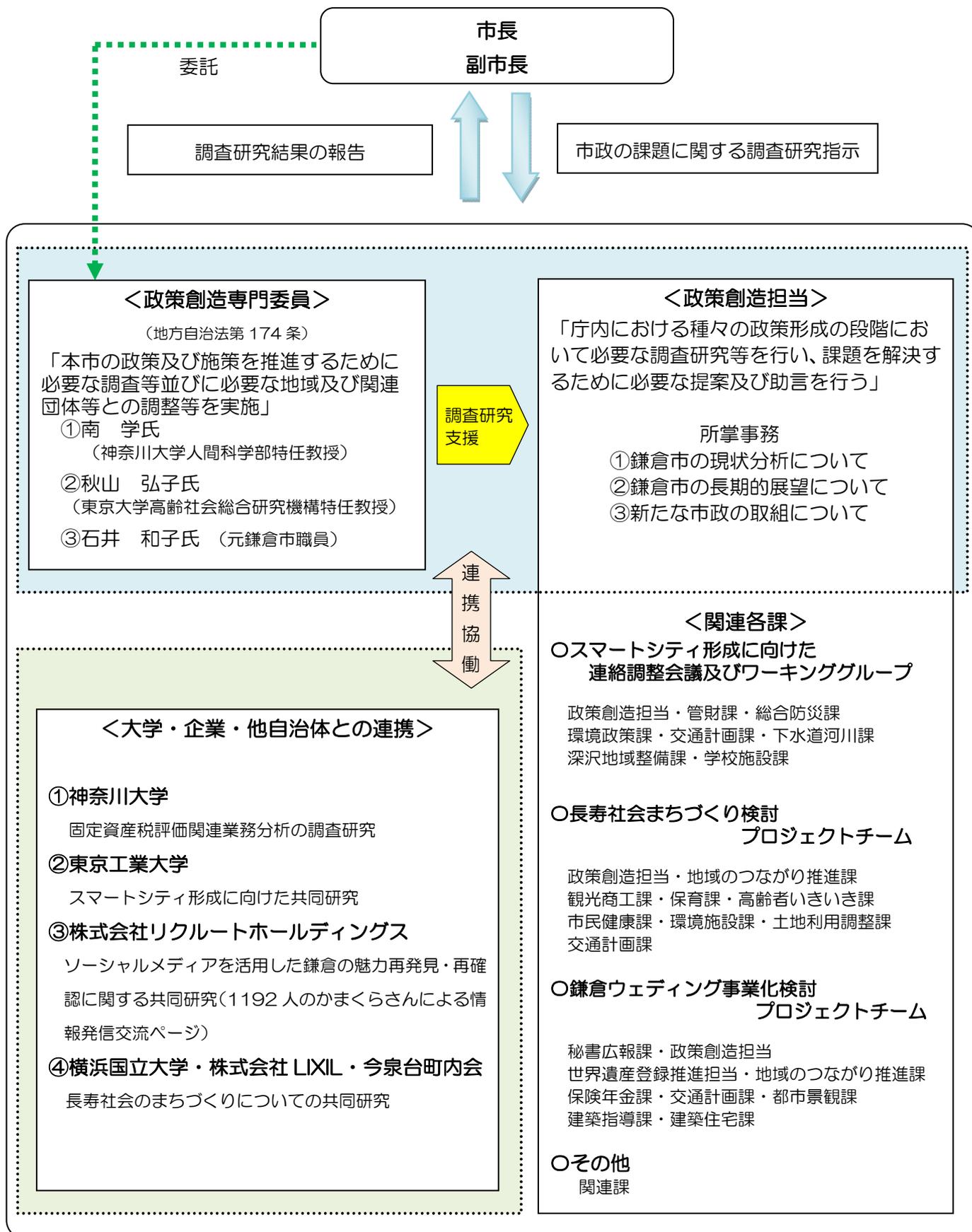


鎌倉市政策創造担当 平成 24 年度調査研究執行体制



1 市民参画型政策研究機関の体制整備

1-1 政策創造担当の業務

政策創造担当は、政策立案のための基礎データの収集、政策実現のためのノウハウの蓄積及び職員の政策形成能力の向上などをめざした庁内型の調査研究機関として、平成23年4月1日に、これまで経営企画部の所掌事務であった「地方自治運営に関する調査及び研究についての事項」を所掌する組織として設置された。市の組織機構の中で「鎌倉市事務分掌条例」に定められた部には属さず、部相当の特命担当として担当部長が置かれている。

事務委任事項は次のとおり。

- ・ 市の政策及び施策の調査研究に関する事項
- ・ 市の政策及び施策の提言に関する事項

(1) 政策創造担当の使命

「庁内における種々の政策形成の段階において必要な調査研究等を行い、課題を解決するために必要な提案及び助言を行うこと。」

(2) 政策創造担当の所掌事務

調査研究等を行う事項としては、鎌倉市政策創造担当運営要領に基づき、次の3項目としている。

- ア 鎌倉市の現状分析について
- イ 鎌倉市の長期的展望について
- ウ 新たな市政の取組について

(3) 政策創造担当の機能区分

政策創造担当の機能は、次の5項目に区分される。

- ア 調査研究機能⇒広く市政にかかわる長期的課題への提言
- イ 政策支援機能⇒原局の短期的課題解決に向けた助言、データ提供
- ウ 外部連携機能⇒民間企業、大学等多様な主体との連携や原局への橋渡し、外部との共同研究やプロジェクトの推進
- エ 情報収集整理機能⇒市が保有する基礎的なデータ、ベンチマーク等の収集や整理
- オ 政策形成能力向上機能⇒政策立案研修の開催など

1-2 鎌倉市政策創造専門委員の設置

地方自治法第174条に基づく専門委員として、平成23年4月1日に「鎌倉市政策創造専門委員」を設置した。鎌倉市政策創造専門委員規則に基づき、所掌事務は、「本市の政策及び施策を推進するために必要な調査等」とした。

(なお、平成24年度からは、一部の委員について「地域及び関連団体等との調整等」の業務を付加している)。専門委員の人数は3名で、その身分は地方

公務員法第3条第3項第3号に規定する非常勤特別職職員である。各専門委員の委嘱の理由及び主な活動実績は次のとおり。

南学専門委員（神奈川大学人間科学部特任教授）

<委嘱の理由>

横浜市職員及び横浜市参与としての経験を活かし、現場の視点からトップマネジメントに至るまでの広範なアドバイスが期待できる。また、自治体政策・経営・マネジメントや大学教育・経営を専門とした大学教授としての経験もあり、行財政改革を進めるノウハウを豊富に有している。

<活動実績>

鎌倉市の現状分析、公民連携、包括予算制度など
⇒専門委員定例会の総括、庁内各課及び関連団体との協議調整、政策形成入門講座を主宰

秋山弘子専門委員（東京大学高齢社会総合研究機構特任教授）

<委嘱の理由>

高齢者の Well-being（高齢者が健康で幸福で繁栄できる状態）「健幸」であるための主な要因である健康、経済、人間関係等を追跡調査し、加齢に伴う高齢者の生活の変化等を、1987年から長きにわたって研究している。

また、プラチナ構想委員会委員として、エコで高齢者が参加し、一生を通じて人が成長を続け、雇用のある社会づくりを目的としてプラチナ構想の実現に尽力している。

<活動実績>

少子高齢化に対応したまちづくりに係る調査研究
⇒長寿社会のまちづくり（共同研究プロジェクト）を支援

石井和子専門委員（元鎌倉市職員）

<委嘱の理由>

本市職員として長きにわたり様々な行政分野を歴任し、特に社会福祉関連分野においては、本市の第一人者として市内の各地域と深くかかわりを持ち、それぞれの地域の特性等を熟知し、強固な地域のネットワークを築いてきた。少子高齢化などの課題を抱えた鎌倉市の長期的展望に係る調査研究を進めるに当たり、本市の社会福祉活動に精通し、地域との厚い信頼関係を構築している。

<活動実績>

少子高齢化に対応したまちづくりに係る調査研究
⇒長寿社会のまちづくり（共同研究プロジェクト）を支援

1-3 大学・企業等との連携

(1) 神奈川大学との連携

平成23年11月17日に神奈川大学と「神奈川大学による固定資産税評価業務分析に関する覚書」を締結し、昨年度に引き続き、南学政策創造専門委員と神奈川大学指定管理者モニタリング・評価研究所が主体となる固定資産税評価関連業務に係る調査研究に協力した。研究の成果として、年度末に「鎌倉市固定資産税関連業務解析調査報告書」が提出された。

(2) 東京工業大学との共同研究

平成24年6月15日に国立大学法人東京工業大学と「研究協力に関する協定書」を締結し、傘下のソリューション研究機構先進エネルギー国際研究センターと政策創造担当の共同研究として「鎌倉市スマートシティ形成に向けた研究」を行った。

年度末に、鎌倉市及び東京工業大学による報告書を発行した。

(3) 株式会社リクルートホールディングスとの共同研究

平成24年11月8日に株式会社リクルートホールディングスと「ソーシャルメディアを活用した鎌倉の魅力再発見、再確認に関する共同研究協定書」を締結し、傘下の株式会社リクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンターと共同研究行っている。

その内容は、「ソーシャルメディアの活用により市民と来訪者との交流促進を図り、世界遺産のあるまち鎌倉の魅力を改めて発見、確認し、共有するとともに、さらに持続的なまちづくりを推進するための新たな手法を研究する」というもので、平成26年3月31日までを期限としている。

(4) 横浜国立大学、株式会社LIXIL及び今泉台町内会との共同研究

平成25年2月4日に国立大学法人横浜国立大学、株式会社LIXIL及び今泉台町内会の4者間で、「長寿社会のまちづくりについての共同研究プロジェクトに関する覚書」を締結し、長寿社会におけるまちづくりの課題解決と新たな価値創造による郊外型分譲地再生モデルの構築に向けた研究を行っている。期限は、覚書締結の日から1年間で、さらに1年間更新できるとしている。

1-4 他自治体との連携

(1) 日本公共サービス研究会への参加

東京都足立区が中心となって発足した「日本公共サービス研究会」に、オブザーバーとして参加した。本研究会は、定型業務（公共施設管理、ごみ収集業務、学校調理業務等）の民間委託を中心とした行革の手法は、近

年、手詰まり感・やり尽くし感が強まり、限界に近づきつつあるとして、新たに専門定型業務（戸籍等窓口事務、税関連補助事務、会計・出納、国保・介護保険等）の民間委託の可能性を研究することで、コスト削減だけでなく若年層の雇用対策にもつなげようとするものである。全国の153自治体が参加の意思を表明している。

1-5 庁内プロジェクトチームの設置

(1) 長寿社会のまちづくり検討プロジェクトチーム

今泉台住宅地を対象に「長寿社会のまちづくり」に関する具体的な検討を行うことで、長寿社会におけるまちづくりの課題や対応策、まちづくりに向けた住民と行政の役割分担を明確にし、他の分譲地における取組のモデルを構築することを目的として、平成23年10月に設置した。

プロジェクトチームには、政策創造担当職員1名のほか健康、高齢者福祉、子育て、市民活動、土地利用、住宅、産業振興、交通、環境の各課にわたる職員9名が兼務辞令を受けて参加し、少子高齢化の進む分譲地が抱えるさまざまな課題に関連する部署による横断的な体制を整えた。

プロジェクトチームは、毎週1回定期的に開催するほか、必要に応じて住宅地に赴き、課題解決に取り組んだ。

【取組の方向】

コミュニティの活性化及び若年層の誘致による多世代型コミュニティの構築により、生涯にわたって安心して住み続けられる持続可能なまちの仕組みをつくり、高齢化が進む分譲住宅地の課題解決のモデルとする。

(2) 「鎌倉ウェディング」事業化検討プロジェクトチーム

「鎌倉ウェディング」事業化に向けた検討を行うために、これまで「鎌倉ウェディング」の事業化を検討してきた職員自主研修グループの若手職員9名をメンバーとして、「鎌倉ウェディング」事業化検討プロジェクトチーム設置要綱に基づき、平成24年10月に設置した。

【所掌事務】

- ① 「鎌倉ウェディング」事業運営主体選定についての事項
- ② 参画事業者の募集、認定手続き、安定的な運営方法等の制度設計についての事項
- ③ 広報宣伝方法、問い合わせ等への対応方法等についての事項
- ④ その他「鎌倉ウェディング」事業化に向けて必要な事項

2 鎌倉市の現状分析について

2-1 スマートシティ形成に向けた研究

東日本大震災の発生による電力需給の逼迫、国のエネルギー計画の見直しなど社会的動向を考慮し、持続可能かつ災害に強いまちづくりをめざし、本市の地域特性を活かした効率的なエネルギービジョンを検討するため、平成24年6月15日に東京工業大学ソリューション研究機構先進エネルギー国際研究センター（以下「AESセンター」という。）と協定を締結し、共同研究を行った。

なお、研究が円滑に行われるよう連絡及び調整を行う組織として、平成24年8月に、AESセンター職員及び鎌倉市職員による「鎌倉市スマートシティ形成に向けた連絡調整会議」を設置した。

(1) 研究概要

研究では、まず、市全域におけるエネルギー需給を概観し、それをもとに地域特性に合致すると思われる省エネルギー・創エネルギーの可能性を検討することとした。その中で、導入方法や効果の事前検討が必要と考えられたものを技術対象として取り上げ、連絡調整会議のもとにワーキンググループ（以下「WG」）を設置し、それらの研究を行った。

研究結果（概要）は次のとおり

ア 本市の電力使用量の他、各種データの収集整理を行い、今後、予定している「エネルギー基本計画」（※）策定に活用できる共通データとして整理を行った。

※ エネルギー基本計画

鎌倉市省エネルギーの推進及び再生可能エネルギー導入の促進に関する条例第4条に基づく基本的な方針を示す計画

イ 一定規模の面積における太陽光発電事業の収支見込みのシミュレーションを実施し、その事業性を確認した（設置面積約3,400平方メートル、設備容量504キロワット、20年間累積収支約9,400万円：事業採算性有）。

ウ 太陽光以外の賦存量の大きな再生可能エネルギーとしては、一般廃棄物等のバイオマスが挙げられ、本市のスマートシティを形成する上でその核となることが期待される（一般廃棄物焼却によるエネルギー回収量は、一般ごみ4万トンに剪定枝1万トン（平成23年度実績値より）、さらに面的利用による最大化を図ることで年間1,800万キロワットアワー、一般家庭約3,600世帯分の電力量になる）。

- エ 主に家庭用温水器に活用されている太陽熱は、給湯需要の多い公共施設（隣接複数建物間での熱融通も含む）において省エネルギーの手法として有効であるが、費用面での課題がある（設置費は、太陽光発電よりも低価格であるが、固定価格買取制度などの仕組みがなく費用対効果の面で不利となる。このため、補助金等の活用でイニシャルコストを低減することが求められる）。
- オ 地中熱空調は、その省エネルギー効果が期待されるが、最も効果が上がる建物規模は比較的小規模なものと思われ、導入に当たっては最適な規模を見極めることが必要である。
- カ 河川熱利用・地下水熱利用については、導入の可能性はあるものの、今回の研究では具体的な効果を確認するまでには至らなかった。事業化に向けては、各種データ収集や環境への負荷等について、今後、詳細な調査を継続的に実施し、検証を行うことが求められる。
- キ 小水力、小型風力発電の導入は、今後の技術革新等を注視していくことが必要で、現時点では、環境教育などの分野での活用が有効と考えられる。
- ク 本市における再生可能エネルギーは非常に限られており、これを最大限有効に活用することが求められるとともに、省エネルギーの推進も創エネルギー同様の効果がある。このため、創エネルギーの最大化はもちろんのこと、省エネルギーの推進にも積極的に取り組み、これらを組み合わせることが鎌倉のエネルギー政策となる。

（２）今後の計画、市政への反映

本研究は平成 25 年度中に策定が義務付けられたエネルギー基本計画、現在、見直しが進められている鎌倉市環境基本計画、さらには鎌倉市地球温暖化対策地域推進計画などの行政計画への位置付けを想定し、まちづくりの視点から総合的な施策の構築について検討を行ってきた。研究で得られた結果は、第 3 次鎌倉市総合計画（第 3 期基本計画・実施計画：平成 25 年度策定予定）、鎌倉市都市マスタープラン等の行政計画とも整合を図りつつ、その実現を目指すこととするが、特に、スマートシティの形成に当たっては、都市の在り様も合わせて検討を進めることが必要なことから、都市マスタープランとの連携は、今後、非常に重要となる。

また、今回の研究において詳細調査にまで至っていないものについては、研究項目ごとの必要性を判断し、国の補助金などを活用して実証実験を行うなど、その導入の可否を含め、継続的に調査研究を進めることとする。

2-2 専門委員による業務分析

(1) 固定資産税評価業務分析

基礎自治体の固有財源である固定資産税業務について、家屋評価担当・土地評価担当・資産税担当ごとにヒアリングを行い、業務フロー、業務ごとの作業量・作業時間、超過勤務時間、年間の作業量変動状況業務実施状況の把握を行った。

これに伴い、人員体制に対する課題、業務に対する課題を抽出し、課題への対策を検討した。

【結果概要】

固定資産税業務については、次のとおり課題が提起された。

- ・年間における繁閑の差が非常に大きい⇒業務量の平準化が課題
- ・評価額算定のため職員自ら現地に赴き調査を行う⇒人員配置が課題
- ・職員スキルに関係無く評価額算定を行わなければならない⇒業務知識水準の維持が課題

課題解決に向けて、

- ① システムリプレイスと非木造建物評価業務の試験的民間委託
 - ② 非木造評価業務の全面的な民間委託
 - ③ 家屋・土地の一元体制構築と民間委託
- による、段階的人員削減案が提言された。

(2) こどもみらい部業務分析

石井和子政策創造専門委員が主体となって、各部の超過勤務の状況を調べ、窓口のある職場のうち恒常的に超過勤務が多いこどもみらい部をモデルに、ヒアリングなどを通して担当業務と職場の実情を把握し、各担当の業務の担い手の見直しにより事務の軽減を図り、今後の改善に向けての方向性を検討した。

職場体制については、嘱託職員やアルバイト職員を導入し、改善を図っているが、度々の制度変更や新制度への対応に追われており、先を見越した業務設定がしづらい状況にある。

そこで、業務全体を見ると、正規職員が行わなければならない業務であっても、初期及び中間における事務は、他の担い手に委ねられる余地があるとした。

【結果概要】

こどもみらい部業務については、

- ① 事業を整理・再編するなどの見直しに加えて、各業務について事務の流れと内容を精査し、それぞれの担い手を再検証し、非常勤嘱託員、アルバイト、派遣職員のさらなる導入により改善を図る。

- ② 事務改善を行うグループを別に編成し、現行業務と並行して改善を進める体制をつくる。
 - ③ 各計画の整理・統合、進行管理や庁内検討組織の効率的な運営に努め、照会回答などの各課共同事務や会議等の軽減を図る。
 - ④ フレックスタイムを活用した柔軟な勤務体制、シフト制勤務、在宅勤務の有効導入を図る。
- など、新たな改善提案がされた。

2-3 公共サイン等の現状調査

(1) 調査に至る経緯と調査の概要

本市を訪れた人が公共サインから「おもてなし」の気持ちを自然な形で感じることができ、また色彩や表現方法の工夫によりわかりやすい案内サインを掲出することで多くの人に優しい「まち」として認識を深めてもらうためには、どのような表示方法が望ましいのかを考えるために、調査を実施することとした。

調査では、現在、市が掲出している公共サインのうち、禁止表現のあるもの及び、案内サインの現状調査を実施し、この結果をもとに、禁止表示の公共サインは「推奨」、「肯定」表示に変更することについての検討、案内サイン等は不特定多数の人がわかりやすく、まち並みに違和感のない色彩や大きさ、表現方法とすることについての検討を行った。



(2) 調査結果、その対応と変更例示

ア 禁止表現のある公共サイン

調査結果より、禁止表現のある公共サイン掲出数総数は、5,328 ヲ所であった。

その内訳は、変更可能な掲出物は154 ヲ所 (2.9%)、変更不可の掲出物は、5,164 ヲ所 (96.9%)、その他10 ヲ所 (0.2%) であった。

変更可能な掲出物の中で軽微に安価で変更可能できるものはすぐに実施し、予算措置を要する掲出物は計画的に変更していくことを提案した。

その際、各課それぞれに公共サインを作成するのではなく、同一内容で掲出数の多いものは、庁内で統一した表現やデザインの掲出物電子データを作成し、共有活用した方が効率的であるため、あわせて、その考え方を提案した。

イ 案内・誘導サイン

調査結果より、案内・誘導サイン掲出数総数は、749 ヲ所であった。

そのうち、主な観光スポットや周辺施設への案内を掲示している観光ルート板は、137 ヲ所 (18.3%)、広域避難場所標識は127 ヲ所 (17%)、指定文化財を表示した指定文化財柱は、58 ヲ所 (7.7%)、鎌倉の名所説明等を掲示した名所掲示板は、52 ヲ所 (6.9%)、史跡に関する説明を掲示した史跡説明板は、24 ヲ所 (3.2%) と観光、文化財、史跡に関連するサインが多くを占めている。子供から高齢者、外国人に至るまで不特定の人がわかりやすい観光案内を掲出することは世界遺産のあるまちとして重要である。調査では、観光に関する案内・誘導サインの整備の考え方について提案を行った。

ウ その他

地域主権一括法の施行により道路法が改正され、都道府県、市町村道に設置する案内標識及び警戒標識並びにこれらに附置される補助標識の寸法は、道路管理者である地方公共団体の条例で定めることとされた。

これを受け、交通安全上支障のない範囲内で道路標識板や文字の寸法を縮小して設置することが可能となり、既に先進都市では、景観に配慮した縮小版の道路案内標識を導入している。

本市も市道に設ける道路標識に関する基準を定めることになり、道路標識のうち、案内標識及び警戒標識等の寸法 (標識板・文字の大きさ) を対象として平成24年9月18日から10月17日まで意見募集をしている。調査では、それに加え道路標識の裏面の色彩についても周囲の景観に配慮するよう提案を行った。

3 鎌倉市の長期的展望について

3-1 長寿社会のまちづくり

昨年度に引き続き、今泉台住宅地をフィールドに長寿社会が抱える地域の課題をコミュニティの力により解決するモデルの構築に取り組んできた。平成24年度は、当該住宅地が抱えている課題を「交通」、「買い物・生活支援」、「健康づくり・介護・医療の提供」、「地域づくり・コミュニティ」、「次世代育成」の5つのカテゴリーに分類・整理し、その解決に向けた検討を行った。

課題解決に当たっては、長期にわたる継続的な取組を要し、また、一定の財政負担が生じるものもあることから、独立行政法人科学技術振興機構（JST）の社会技術研究開発センター（RISTEX）が公募する「コミュニティで創る新しい高齢社会のデザイン」の補助金に応募することとした。

申請では、高齢化の進む住宅地で課題となっている要因（高い高齢化率、空き家等）を地域資本と捉え積極的に活用することを提案した。例えば、高い高齢化率は豊富な知識・技術の集積として、空き家の増加は地域コミュニティをはぐくむ場として捉えるなど、これまでマイナス要因としていた課題を、地域資本としてまちづくりに活用することとした。さらに、空き家の増加する住宅地を国が推奨するテレワークの受け皿として整備し、コミュニティの力で子育てや介護支援を行うなど、在宅勤務、自地域勤務の環境整備を行い、生涯現役のまちづくり、若年層の増加による多世代型コミュニティの構築に取り組むこととした。

残念ながら、補助金は不採択となったものの、補助金申請に向けて今泉台町内会、横浜国立大学、株式会社LIXIL及び鎌倉市の4者が築いてきた連携体制や検討実績を今後の今泉台のまちづくりに活用するため「長寿社会のまちづくりについての共同研究プロジェクトに関する覚書」を締結し、この組織を核にして調査研究を進めることとした。

(1) 平成24年度の研究概要

庁内プロジェクトチーム（平成23年10月に政策創造担当の職員のほか、健康、高齢者福祉、子育て、市民活動、土地利用、住宅、産業振興、交通、環境などの担当職員が兼務辞令を受けて参加し、分譲地が抱える様々な課題に対応するための体制を整えている。）は、原則週1回定例会議を実施し、進行管理を行うとともに庁内の情報共有を図った。平成24年度は、これに加え、以下のような取組を今泉台町内会とともに実施した。

- ・今泉台住宅地の将来人口推計の実施
- ・住民ニーズのヒアリング調査（年代、居住年数毎に実施）
- ・住宅地内の移動支援に向けた福祉施設等との協議
- ・深夜バスの増便、小型バスの運行（逆回り）等について交通事業者との協議
- ・放課後の子どもの居場所づくりに向け、施設見学（子どもの家、子ども会館）及び市担当課と協議

- ・空き家等実態調査（現場調査、所有者へのアンケート調査）
- ・職員居住実態調査
- ・ICTを活用した実験住宅（高齢者の生活支援等）、地域に開かれた介護施設（小規模多機能型居宅介護施設）、シェアハウスの見学
- ・高齢者の見守りについて先進事例を参考に協議
- ・「長寿社会のまちづくりプロジェクト」リーフレットの作成
- ・地域においてつながりを創出するためのフューチャーセッションズ「助け合いラボ」を開催…51人が参加

また、これらと平行し、株式会社LIXILが商店街の空き店舗を賃貸借契約し、改修整備を行っている（平成25年4月開店予定）。開店後は、横浜国立大学の協力を得て、地域住民が交流し、まちづくりについての議論・勉強・提案ができるような機能も持たせることを予定している。補助金不採択といった残念な結果ではあったものの、その後の紆余曲折が他者に依存することなくそれぞれが自らの役割と責任を認識し、相互に連携する基盤づくりにつながっている。

今後とも、職住近接によるワークライフバランスの実現、人と人がつながれる住宅地のコミュニティ強化（多世代コミュニティの創出）に取り組み、生涯にわたって安心して住み続けられる住宅地のモデル構築を目指していく。

3-2 医療に関する調査

超高齢社会を迎え、「できるだけ長く健康で過ごしたい」、「住み慣れた家に住み続けたい」と願う高齢者がふえている。

しかしながら、住み慣れたまちで一生を過ごし終焉を迎えるためには、個人の身体状況に合った住宅、移動や日常生活への支援、地域とのつながり、医療・介護サービスの提供など、身の周りの環境が整備され、必要に応じた生活サポートが継続的に受けられることが重要である。

まずは医療機関等の現状に着目し、日常の生活圏域の中で、市民が医療機関とどのように向き合っているか、市民へのヒアリング調査により、かかりつけ医（※）の状況などの実態把握を行った。

※ かかりつけ医

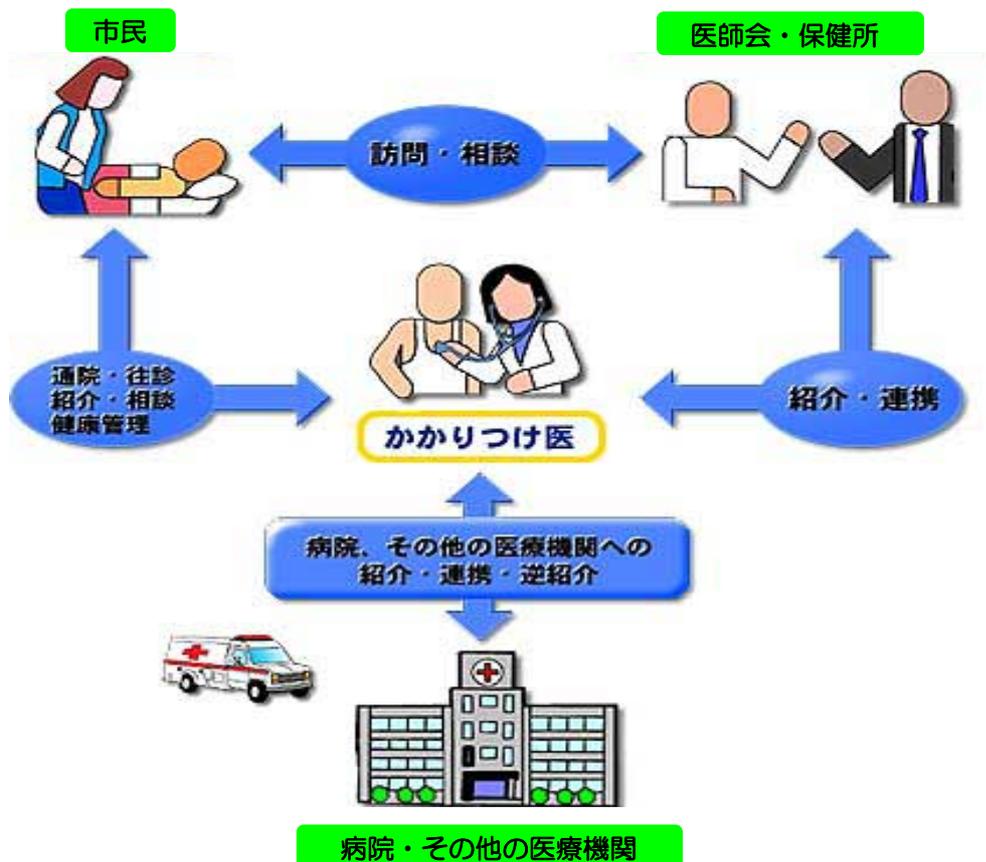
日ごろから患者の体質や病歴、健康状態を把握し、診療行為のほか健康管理上のアドバイスなどもしてくれる身近な医師のこと。

（1）ヒアリング調査の概要

- ア 対象者
鎌倉市在住の60歳代から80歳代の方
- イ 人数等
1団体6人から8人程度 3団体

- ウ ヒアリングの方法
グループインタビュー
- エ 主な聞き取り内容
市民が病気になった時、その症状に応じてどの医療機関を選び、使い分けているかなど、医療に関する内容を中心にインタビューを行った。
- オ 対象地
医療機関の分布状況を踏まえ、次の3カ所を対象にヒアリングを行い、地域的な特徴と傾向を把握した。
 - ① 商業地に隣接する住宅地（大船地域）
 - ② 市内中央部の分譲地（大平山・丸山町内会）
 - ③ 旧来の住宅地（鎌倉地域）
- カ ヒアリングの結果
巻末資料のとおり

※ 先進自治体のネットワークイメージ図



4 <新たな市政の取組について>

4-1 公民連携の推進

公民連携（PPP：パブリック・プライベート・パートナーシップ）とは、従来、行政が行ってきた社会基盤整備や公共サービスの提供について、民間事業者の資金やノウハウを活用するとともに、行政と民間事業者が連携して対応する手法である。

政策創造担当では、従来行ってきた行政主導型の公民連携事業を一步進め、民間の主体的な発意を求め、民間の自由なアイデアや資源が存分に発揮されることで新たな社会的課題の解決と市民ニーズの充足につなげたいと考えている。そして、民間との対話により行政と民間相互の知恵とノウハウを結集させることで新たな価値を創出するといった手法を検討している。

このようにして、行政と民間がともに公共を支える担い手として、対等・協力関係を構築することは、今後のまちづくりにおいて必要不可欠なことと認識している。

本年度については、市が取得後、長期にわたって活用に至っていない「旧鈴木邸・今井邸」、「野村総研跡地」及び「扇湖山荘」の活用方法について、他都市事例の情報収集などを行った。

4-2 包括予算制度の導入

包括予算制度は、前々年度決算額をもとに歳入額の見込みを立て、そのうち経常的経費・政策的経費・人件費の一般財源を各部に枠配分し、各部はその財源に基づき自主的に予算編成を行うという制度である。この制度は、現行の経常的経費の所管別配当方式を一步進めたもので、予算ベースではなく歳入に見合った歳出予算の編成を行うものである。

包括予算では、予算編成の権限を各部長に移譲することで各部の配分枠における予算編成の自由度を保障するものであるが、運用に当たっては各部のマネジメント能力が重視されることとなり、職員のコスト意識の醸成や創意工夫意欲の向上が期待できる。

制度導入に当たっては、4月に経営企画部経営企画課・行革推進課、総務部財政課・職員課（人事担当・給与担当）及び政策創造担当職員をメンバーとする「包括予算に関する検討会（庁内検討会）」を立ち上げた。

検討会では、現在の予算制度である所管別配当方式を一步進めることを念頭に置き、昨年度、行政視察を行った足立区の包括予算制度をモデルとして本市に導入可能かどうか見極めることとした。

初めに、現行の所管別配当方式の現状を把握し、次に、行政視察の結果から見た包括予算制度のメリット・デメリットを整理した。その上で、「インセンティブの導入」、「予算の配分方法」及び「歳入見込み」等をポイントに7回にわたる協議を経て「鎌倉市版包括予算制度（案）」として取りまとめた。

また、検討会は、これまでの予算査定による意思決定方法に加え、予算要求前及び予算要求後において、市長、両副市長、経営企画部長及び総務部長による（仮称）経営戦略会議を立ち上げ、所管部の事業の優先順位を把握し、新規・拡大事業や廃止・縮小事業を決定することや、決算剰余金等に係る各部のインセンティブの認定などを行うことなどにより、市長の強いリーダーシップのもと厳格な運用を図るべきであるとした。

なお、平成 25 年度予算編成においては、市民活動部及び健康福祉部の両部において、包括予算制度の試行導入を行うこととした（本格導入は、平成 26 年度予算編成からの予定）。

4-3 1192 人のかまくらさんによる情報発信交流ページの作成

ソーシャルメディアを活用し、市民の鎌倉（地域）愛を可視化するとともに、市民と来訪者との交流促進を図り、鎌倉の魅力を変えて発見、共有し、さらに魅力的なまちづくりを推進することを目的に、㈱リクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンターと共同で facebook ページを開設した。

この事業は、公民連携事業の一つとして、11 月 8 日に（株）リクルートホールディングスと鎌倉市の間で「ソーシャルメディアを活用した鎌倉の魅力再発見、再確認に関する共同研究協定書」を締結し検討してきたもので、世界遺産登録に向けて本市と同じ状況にある静岡県富士市と歩調を合わせながら進めてきた。

なお、研究は、次の点に留意して進めた。

- ・観光の概念を変えたい・・・観光客が多く訪れるのは、まちに魅力があるから。まちの魅力を市民と観光客（来訪者）がともに守り、育てていくという概念を鎌倉から発信。
- ・地域への愛着力の可視化・・・市民それぞれの地域への愛情を可視化することで、相乗効果によりさらなる地域愛の醸成と市民力（シビックプライド）を体現。
- ・地域住民と地域外住民の交流活性化・・・フェイスブックのつながり機能により新たな交流人口の獲得。
- ・知られざる魅力的な観光資源の発掘と PR・・・市民・来訪者の一人ひとりのオリジナルな情報を新たな観光資源として、全国、世界へと発信。

【研究（事業）概要】

1,192 人の鎌倉市民等が、facebook ページの管理人「かまくらさん」として、それぞれ思い思いの旬の情報を発信していくこととした。これは、さまざまな目線、地域、時間帯の情報発信が可能となること、また、多くの市民等が鎌倉のまちを自分事として捉える意識の醸成につなげることを期待したものである。このため、複数の人達の投稿が同じデザインでタイムラインに表示されるシステムの開発を行い、これに合わせてページやロゴデザインに着手することとした。

システム完成後、12月から実際に投稿を行う「かまくらさん」の募集を開始し（119人の応募）、平成25年1月19日に「かまくらさん」への説明会を実施した（59人参加）。1月28日には富士市と合同でオープニングイベントを開催後、facebook ページをオープンし、「かまくらさん」の投稿がスタートした。



【今後の計画、市政への反映】

facebook ページ開設から約2カ月、「かまくらさん」登録者数は242人（平成25年3月29日現在）、ページへの「いいね！」は、1,975件となった。季節柄、桜の開花情報など自然に関連したものの投稿が目立つものの、寺社、店舗、市民活動など様々な情報が投稿されている。また、投稿数に差はあるものの市内の各所の情報を目にする事ができ、新しい気づきや知識を得ることができるとの声も届いている。さらには、facebook（「かまくらさん」）での交流をきっかけに実社会でのつながりも発生していると聞いており、ソーシャルネットワーキングサービスへの期待がますます高まっているところである。今後は、さらなる市民間の交流促進、地域ファンによるソーシャルイベントの開催等、新たな活用方法も検討していきたいと考えている。ソーシャルネットワーキングサービスを活用し、市民・来街者の鎌倉愛を可視化し、そして高め、まちの魅力向上につなげていくモデル構築を目指し、平成25年度も研究（事業）を継続していく予定である。

4-4 鎌倉ウェディングの事業化に向けた検討

(1) 事業化に向けて

平成 23 年度の職員提案制度において若手職員自主研修グループ「√1192 (ルートいいくに)」から提案された「鎌倉ウェディング」は、観光庁が後援した「第1回ふるさとウェディング・コンクール」において、最優秀賞である観光庁長官賞を受賞した。

近年、晩婚化や非婚化、ジミ婚などの影響を受けて結婚式を行わないカップルもふえているが、その一方で、結婚式は地域にとって多くの経済効果をもたらすと言われており、都内や近隣市に流出しがちな結婚式をできるだけ鎌倉市内で行うことができれば、地域経済の活性化に大きく寄与できる。

また、結婚式は、カップルにとって人生の大きなイベントであり、そのイベントと鎌倉が結びつくことで、より一層鎌倉への想いが強くなり、都市イメージ向上に向けた高質なシティプロモーションにつながる。

さらに、本事業は、少子高齢化の著しい本市にとって、結婚や子育てにやさしいまちのイメージがつけられ、若年層の定住や出産に結びつく可能性もあり、大変有意義なこととして捉えられる。

このように「鎌倉ウェディング」は、地域経済活性化、都市のイメージ向上、ひいてはカップルや参加者を初めとした鎌倉ファンの獲得など、多くの可能性とその効果が期待できることから、事業化に向けた制度設計に着手することとした。

ア 庁内における協議

平成 24 年 10 月 1 日に、これまで鎌倉ウェディングの検討を行ってきた「√1192 (ルートいいくに)」が母体となった「鎌倉ウェディング事業化検討プロジェクトチーム (以下「プロジェクト」という。)」を庁内組織として設置し、事業化に向けた制度設計に着手した (設置要綱参照)。

まずは、ブレインストーミングによる自由発想をベースに協議・検討を行い、鎌倉ウェディング事業の内容や運営主体等の種々の条件整理を行った。

今年度は、8 回プロジェクトを開催し、ウェディングのまち鎌倉のイメージを固めた (ファシリテーショングラフィック参照)。

また、イメージを捕捉するために、市内の歴史的建造物を有効活用した「横濱ウェディング」や横須賀美術館の景観や資源を活かした「横須賀ウェディング」の視察を行った。

イ 事業者の意見

鎌倉ウェディングには、市内事業者との協力関係が不可欠であることから、鎌倉商工会議所から助言を得ながら、検討を進めてきた。商工会議所からは、事業者が主体となった事業展開は難しいとの意見であった。

また、民間の意識や事業の採算性等について、結婚関連事業者やウェ

ディングプランナーと意見交換を行ったところ、市ができる手続や支援制度などを充実してもらいたいとの意見であった。

(2) 鎌倉ウェディング事業のあらまし

プロジェクトにおける協議の結果、鎌倉ウェディング事業は、鎌倉らしいこだわりを持った結婚式を行うカップルの想いやニーズを満たすためのサービスをメニュー化した共通のプラットフォームを立ち上げ、そこから挙式・披露宴会場、引出物及び鎌倉らしい演出を選択してもらい、鎌倉らしいこだわりが際立つ結婚式を鎌倉ウェディングとして認定するものという内容を共有することができた。

また、結婚式に限定することなく、金婚式・銀婚式など、カップルのアニバーサリーのイベントにも対応することとした。

「鎌倉ウェディング」の具体的なイメージは、次のとおり。

～「鎌倉ウェディング」のイメージ～

- ① 式場：鎌倉市内の施設を使用
- ② 披露宴・料理：鎌倉市内の施設・食材を使用
- ③ 引出物・引菓子：鎌倉の特産品を使用
- ④ 演出：地域で祝うことができる演出

※①～④の項目から、鎌倉らしさが選択できるオリジナルな結婚式とする。

(3) 事業化に向けた課題

- ア 挙式ができる会場を増やすこと⇒各施設との交渉
- イ カップルの相談窓口を作ること⇒ウェディングプランナーとの調整
- ウ メニューのコンテンツリストを作成すること⇒関連事業者向けアンケートの実施・集約
- エ 共通のプラットフォームを立ち上げ、管理すること⇒ホームページの作成
- オ 第2弾モデルウェディングを実施し、事業化に向けて弾みをつけること⇒市民が行うモデルウェディングを支援



5 職員の政策形成能力の向上

5-1 ファシリテーション研修の開催

平成24年11月5日に株式会社エンパブリック舟之川聖子氏を講師に招き、「ファシリテーション研修」を行い、38名の職員が参加した。研修の概要は次のとおり。

(1) 目的

職員の政策形成能力向上の一環として、政策形成・政策実施につなげるため、関連する多様なステークホルダーとの対話を進め、意見集約を行うワークショップ等におけるファシリテーション技術を習得する。

(2) 視点

- ア ファシリテーションを行うための基本的な姿勢や知識・技術を学ぶ。
- イ ワールドカフェを初めとした種々のワークショップの場のづくり方や技法を学ぶ。
- ウ テーマ設定、対話の進め方、さまざまな意見を最適に整理する方法を学ぶ。
- エ ワorkshopの結果をふり返り、優先順位をつけて、意見を集約する方法を学ぶ。
- オ アからエを踏まえ、ファシリテーターを体験してみる。

5-2 政策形成入門講座の開催

主に若手職員を対象にした政策課題別勉強会を試行的に開催した。講座の前半は課題別講義、後半は南政策創造専門委員の司会による意見交換会とし、活発な意見が交わされた。政策形成に向け、職員の意識向上を図った。講座の概要は次のとおり。

開催日	参加者	政策課題
平成24年11月28日	15人	「鎌倉市の現状を分析する。」 ・鎌倉市の人口について (大隅政策創造担当担当課長) ・鎌倉市の財政について (内海財政課長)
平成25年1月31日	10人	「鎌倉市の公共施設を考える。」 (下平経営企画課担当課長)

平成 25 年 3 月 27 日	17 人	<p>「プロジェクトチームに学ぶ。」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長寿社会に対応したまちづくりについて（秋山政策創造専門委員） ・長寿社会のまちづくりプロジェクトについて（石井政策創造専門委員） ・市内プロジェクトの進め方について（南政策創造専門委員） <p>「対話型ワークショップ」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題解決に向けた組織のあり方について
------------------	------	---

5-3 市内ニュース「Ice Break」の発行

職員意識啓発用市内ニュース「Ice Break」を、平成 24 年 11 月及び平成 25 年 1 月の 2 回発行し、職員の自己啓発を支援した（巻末資料参照）。

(1) 11 月号の内容

- ア 自治体シンクタンクの役割
- イ 裕福なまち第 1 位
- ウ 少子高齢化の進む郊外住宅地

(2) 1 月号の内容

- ア NISSAN New Mobility CONCEPT 試乗会&ワールドカフェを開催
- イ 第 1 回 政策形成入門講座の開催
- ウ ソーシャルメディア facebook を活用した研究をスタート

5-4 プラチナ構想スクールへの参加

プラチナ構想スクールとは、プラチナ構想ネットワーク（※）が一般社団法人俯瞰工学研究所及び東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラムの企画協力を得て、低炭素化推進、高齢者配慮社会形成、雇用創出、人材育成等の分野を中心に、「プラチナ構想」実現に必要な幅広い課題についての認識力、解決力並びにマネジメント力の強化と、スクール参加者相互のネットワークの形成を図るための自治体職員を対象としたスクールカリキュラムである。

平成 24 年 6 月から 11 月まで毎月 1 回 2 日間の研修に、都市計画課関沢課長補佐が参加した（巻末資料参照）。

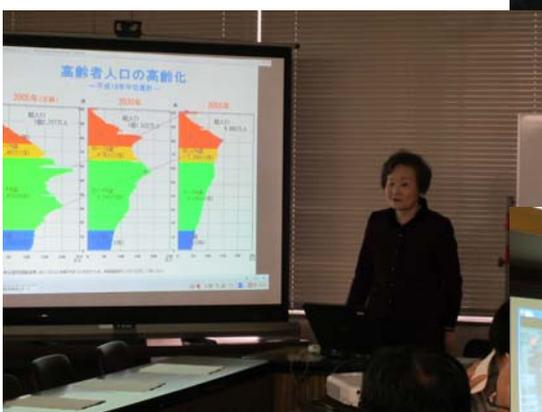
※プラチナ構想ネットワーク

エコで、高齢者も参加でき、地域で人が育ち、雇用のある、快適な社会をめざしたワンランク上のまちづくりを進める全国規模の連携組織で

あり、自治体、大学、企業等をネットワークで結び、知識・情報、ものづくり、流通など多くの側面でスケールメリットと新たな価値創出をもたらす活動のこと。

<プラチナ構想スクール カリキュラム>

- 第1回 「リーダーシップとマネジメントが地域を変える」
- 第2回 「エコロジーで地域社会を変える」
- 第3回 「食と農で地域を変える」
- 第4回 「高齢者がいきいきと活躍する地域へと変える」
- 第5回 「地域の強みが何かを知る」
- 第6回 「わがまちのプラチナ構想」



【長寿社会にふさわしい鎌倉のまちづくり】

鎌倉市政策創造専門委員 秋山 弘子

日本は 20 世紀後半に平均寿命の 30 年延長という驚異的な「寿命革命」を達成して、人生 90 年と言われる時代になりました。これからほんの 17 年先の 2030 年には、65 歳以上の高齢者が人口の 3 分の 1、5 人に 1 人が 75 歳になります。高齢者の半数近くはひとり暮らしをしていると予測され 80 歳、90 歳のひとり暮らしがごく一般的になります。想像しにくいほどの超高齢社会が出現します。

私たちが住んでいる「まち」は大方、若い世代が多く人口がピラミッド型をしていた時代につくられたままで、これから日本が直面する超高齢社会のニーズにはとても対応できません。建物や交通機関のようなハードなインフラと、医療・介護、雇用、教育制度などソフトなインフラの両面で、根本的な見直しが必要です。今や議論に終始するのではなく、アクションが必要な待ったなしの時に至っています。

鎌倉市の人口に高齢者の占める割合は 28%で全国（24%）に先駆けて高齢化しています。加えて、今後、急速に高齢化が進むのは大都市圏、関東では東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県です。殊に、1960 年、70 年代の高度経済成長期に開発された郊外分譲地が著しい速度で高齢化します。

政策創造担当では、将来の鎌倉を展望し、市民が健康で能力を最大限に活かして活躍できるまち、身体が弱っても、独りになっても安心して自分らしく生活できるまちを目指して、課題の洗い出しをしました。交通手段、分譲地、医療・介護サービス、人の繋がり希薄化、高齢者を地域の支え手に、効果的な IT の活用、等々多くの課題を抽出しました。その中で、極めて喫緊の課題として、急速に高齢化する分譲地の問題にまず取り組むことを決定し、数多い分譲地の中から高齢化の著しい 5 つの分譲地の現地調査と住民の方々との意見交換を行いました。いずれも昭和 40 年代に斜面地に開発された分譲地で、共通の課題を多く抱えていることがわかりました。その中で課題が最も先鋭的に現れている今泉台の分譲住宅地をモデル地区として「長寿社会のまちづくり」プロジェクトを立ち上げました。

庁内の関連部署から政策創造担当に兼務発令の出た 10 名弱の職員でプロジェクトチームを編成し、町内会メンバーと 20 年先の今泉台について検討を始めました。市職員と住民が知恵を出し合って構想を練り、協力してまちづくりに取り組むといった経験は市側にも住民側にもなく、今泉台町内会館での最初の会合はテーブルを間に両陣営で戦わされた労使交渉のような雰囲気、その先の長い道のりを想起させるものでした。しかし、市役所のメンバーが今泉台で顔

なじみになり、それぞれの立場から、今泉台の課題をしっかりと受け止め、若い世代にも魅力あるまちを築くために、真摯に考え、取り組む姿勢が明らかになると、徐々に信頼関係が生まれ、様々なアイデアや忌憚のない意見が交わされるようになりました。

今泉台の未来について協議を重ねた結果、平成24年6月には、町内会、市役所、横浜国大、企業（LIXILとNEC）が共同で文部科学省管轄の科学技術振興機構（JST）が公募した「コミュニティで創る新しい高齢社会のデザイン」という研究助成に応募するまでに構想が具体化しました。今日、夫婦で働く若い世代が理想とする通勤時間は27分、東京の職場に1時間以上かかる今泉台に若い世代は留まりません。そこで、テレワークによる在宅勤務の理想的なまちを自然環境の豊かな今泉台に創ろうという提案です。4者でアイデアを出しあってワーク・ライフ・バランスのとれた健康で心豊かな生活ができるまち、長寿時代の新しい生き方ができるまちを提案しました。70数件の応募提案から選ばれて最終審査のヒアリングまで残りましたが、残念ながら採択には至りませんでした。3年間で約7,500万円の助成金は獲得できませんでしたが、今泉台のまちづくりは4者の協働で着々と進んでいます。まちづくりの過程について、うまくいったことも、うまくいかなかったことも含めて記録した「分譲地まちづくりマニュアル」の作成、まちづくりの経験を伝授するまちづくりマイスターの養成などにより、モデル事業としての今泉台のまちづくりが、他の分譲地におけるまちづくりの機運づくり、支援に繋がることを期待しています。

長寿社会のまちづくりの課題は分譲地以外にも数多くあります。行政だけで解決することはできません。官民産学が手を組んで、それぞれの強みを出し合って取り組めば、限られた資源で解決できるとことは決して少なくありません。無論、庁内では部局連携が必要となります。このような未来を見据えたまちづくりの先がけを担うことは、政策創造担当の重要な使命の一つではないかと考えます。