

# 新鎌倉行政経営戦略プラン

## 1 プランの目的

本市では、限られた行政資源を最大限有効活用して、高まる市民ニーズに伝えていくための指針として、平成 11 年度から 2 度にわたり行財政改革のプランを策定し、行政評価の実施、職員数や給与の適正化などによる経費の削減、収入確保対策の取り組みによる歳入の確保、市民サービスの向上などに積極的に取り組んできました。

これからも、将来にわたって持続可能な市政運営を進めるために、経費の削減や歳入の確保を図る取り組みを進めて安定した財政基盤を確立していくとともに、鎌倉のめざすべきまちの姿を展望している第 3 次鎌倉市総合計画第 2 期基本計画の実現に向けて、新たに新鎌倉行政経営戦略プランを作成し、実施計画、財政計画、行革プランの連携を図りながら、引き続き行財政改革に取り組んでいきます。

## 2 これまでの取り組み

### (1) かまくら行財政プラン

平成 11 年 6 月に「かまくら行財政プラン」を策定。

計画期間は平成 11～17 年度で、「協働型」と「効率型」の市政運営を目指しました。

#### 《主な成果》

- ① 窓口開設時間の拡大や電子申請導入等サービスの向上を図りました。
- ② 「職員数適正化」では、平成 11 年度に策定した職員数適正化計画を推進し、計画目標の 1,574 人を 1 年前倒しで達成しました。
- ③ 職員給与の 3 年間の暫定削減により、人件費支出を抑制しました。
- ④ 退職手当の支給率の見直しや、退職時の特別昇給を廃止し、退職手当支出を抑制しました。
- ⑤ 収入確保対策プロジェクトにより、都市計画税率の引き上げ等の実施により 7 億円近い財政的効果を上げることができました。
- ⑥ クリーンセンター施設の運転保守や事業系ごみの収集など、民間への業務委託化を推進し、職員数の適正化を図りました。
- ⑦ 行政評価制度を導入し、事務事業の見直しについて、全庁的に浸透させることができました。
- ⑧ 窓口イメージアップチームの立ち上げ等、職員の意識改革を図りました。

### (2) 鎌倉行政経営戦略プラン

平成 18 年 4 月に「鎌倉行政経営戦略プラン」を策定。

計画期間は平成 18～22 年度で、限られた経営資源をより効果的・効率的に活用し、最大の効果を上げるために経営の視点を重視し、プランの柱となる基本方針には、「成果を重視した行政経営」「新しい公共空間の形成」「健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営」の3つを掲げて戦略的な行政経営を目指しました。

成果として、3つの基本方針にそった取り組みにより、次の主な成果が示すとおり、市民サービスの向上、市民や民間等の活力を活かした協働事業の推進や委託業務の拡大、新たな収入確保対策やコストの縮小化などを実施しました。また、計画期間中に確保した財源は新たな行政需要や緊急の課題に充ててきました。

目標の達成状況ですが、21 年度末時点で取組項目 102 件に対して、目標値を設定している項目のうち、目標値を達成したものは 31 件、未達成が 31 件、すでに取組が終了したものが 5 件、数値での目標値の設定がないため判定できないものが 35 件という結果で、目標値を設定している項目の中での達成状況は概ね5割でした。

このことは、取組項目が多い中、重点項目や取り組みの優先順位が明確に示されていないこと、プランの進行台帳の作成に主眼が置かれたため所管課の目標達成の意識が希薄になってしまったこと、また、目標設定のハードルの高さにはばらつきがあり、すぐに目標が達成できた項目がある一方で、もともとの目標設定に無理があり達成困難な項目もあり、それらについて目標の再設定や改善を行う仕組みがなかったことが、目標達成が低くなった要因の一部となっています。

進行管理の面においても、取組項目が多いため緻密な進行管理が十分にできなかったことが課題として残りました。

#### 《主な成果》

- ① 市民課と保険年金課の一部窓口を原則毎週土曜日に開設し、平日に市役所に来庁できない方へのサービスの向上を図りました。利用件数は、1日平均約120件でした。
- ② スポーツ施設は平成18年4月から、また青少年会館は平成20年10月から月曜開館を実施し、利用環境の向上を図りました。
- ③ 市民活動団体と市との相互提案による協働事業を平成20年度から実施するなど、協働を推進するための体制づくりを行いました。
- ④ 公立保育園3園・公立小学校7校での給食調理業務の民間委託、ごみ収集業務の一部委託化、公立保育園1園の民営化など、民間の活力を活かした施策を展開しました。
- ⑤ 平成18年度より、市の直営施設に指定管理者制度を導入し、公の施設112施設のうち、50%以上に導入することができました。
- ⑥ 平成19年度の下水道使用料の改定により年間約3億9千万円、平成20年度からスポーツ施設駐車場を有料化し年間約600万円、平成20年度から青少年会館の一般利用者に対する利用料を徴収し年間約100万円以上、などの取り組みにより歳入の確保を行いました。
- ⑦ 職員給与の見直しを行い、給与構造改革の実施、技術吏員1号加給の廃止、特殊勤務手当の見直しにより、人件費支出を年間1億円程度抑制しました。

#### 《達成できなかった主な取組み》

- ① 「市民参画及び民間活力導入による野村研究所跡地の有効活用」では、厳しい財政状況の中で、博物館、美術館整備の規模・機能・事業費・実施時期等、これまでの整備のあり方を見直し、全庁的な視点からの検討を進めていくことになりました。
- ② 「第2次収入確保対策プロジェクトの検討・実施」では、計画していた旧市営住宅用地の売却等を期間内に実施することができませんでした。
- ③ 「インターネット公金収納システムの構築」では、事業者による説明会や情報収集等を行ってきましたが、利用環境はまだ十分とは言えないことから、取組は終了とし、コンビニ公金収納システムの構築を優先することとしました。
- ④ 「職員数適正化計画の推進」では、計画策定時には想定されていなかった消防署出張所の新設もあり、最終目標職員数1,424人に対し、実績では1,428人(再任用短時間勤務職員を含む)と目標を4人達成することができませんでした。

《主な課題》

- ❶ 具体的な取り組みであるアクションプログラムが102項目あり、内容が細分化されすぎているため総花的であるとともに、重点項目や優先順位が明確ではなかった。
- ❷ 成果目標の数値化されていないアクションプログラムが多く、適正な評価が困難であった。
- ❸ アクションプログラムの実施前と実施後のコストと市民満足度の比較、また、掛けたコストに対しての成果・効果の検証が不十分であった。
- ❹ 効果が上がらない項目の廃止、変更、新しい項目の追加や目標の再設定、改善などが適宜行える仕組みが必要であった。
- ❺ プランの進行管理が不十分であった。



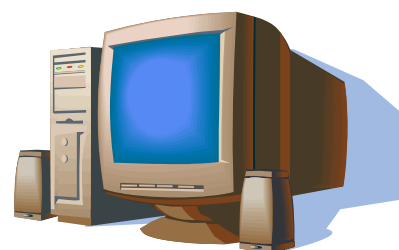
旧プランでの課題を踏まえ、新たなプランづくりと適正な進行管理に努めます。



平成 18 年度～平成 21 年度・各年度の財政効果額

単位：千円

具 体 的 取 組 項 目	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度
史跡維持管理業務の市民、NPO 及び市民団体等の積極的な活用	6,000	5,500	6,000	7,000
胃がん集団検診事業一本化とフォローアップ	1,195	1,195	1,195	1,195
文化事業の見直し(受益者負担とアウトソーシング)	0	2,206	2,206	2,206
指定管理者制度・PPP の導入拡大	140,675	140,885	143,683	120,887
第 2 次収入確保対策プロジェクトの検討・実施(シルバー人材センター市民駐車場使用料)	0	5,419	5,128	4,699
下水道使用料の適正化	0	390,000	390,000	390,000
スポーツ施設の駐車場の有料化	0	0	3,821	5,944
青少年会館の一般利用者に対する利用料金徴収	0	0	986	1,733
廃棄物処理手数料の適正化	4,880	5,896	16,168	16,112
市税徴収率の向上	198,500	176,340	196,650	108,470
職員給与の見直し	74,889	96,887	102,698	153,244
職員数適正化計画の推進	308,736	156,222	344,671	136,824
給与人事管理システムの更新	0	0	3,150	3,150
年 度 合 計	734,875	980,550	1,216,356	951,464



### 3 新たなプランの必要性

自治体を取り巻く行財政環境については・・・

- 地域主権改革の推進
    - ・ 住民に身近な行政はできる限り地方自治体にゆだねるという「補完性の原則」に基づき、国から基礎自治体への権限移譲が検討される。
  - 広域行政
    - ・ 交通網の整備や情報通信手段の急速な発達・普及によって、住民の活動範囲は行政区域を越えて飛躍的に広域化しており、広域的な交通体系の整備、公共施設の一体的な整備や相互利用、行政区域を越えた土地の利用など広域的なまちづくりや施策に対するニーズが高まってきている。
    - ・ 少子高齢化や環境問題、情報化の進展といった多様化・高度化するとともに広域化する行政課題への的確な対応に迫られている。
  - 行政改革の推進
    - ・ 「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(平成 17 年 3 月、総務省)が示され、「事務・事業の再編・整理、廃止・統合」「民間委託の推進」「定員管理の適正化」「手当の総点検をはじめとする給与の適正化」などに目標を明示して取り組む「集中改革プラン」を公表した。
    - ・ 「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」(平成 18 年 8 月、総務省)により、職員数の純減や給与構造の見直しなどに取り組む総人件費改革、公共サービスの見直しや市場化テストの積極的な活用を求める公共サービス改革、公会計の整備などに取り組む地方公会計改革などが示された。
    - ・ これらの指針をとおして、地方公共団体において一層の行財政改革の推進が求められている。
  - 多様化する市民ニーズ
    - ・ 高度情報化社会への対応や生活環境の多様化に対する対応など、市民ニーズが複雑化・多様化している中でそれらへの対応が求められている。
  - 景気の低迷
    - ・ 景気低迷による市税収入などの減収や社会保障関係費の増加などにより、財政状況は厳しい状況に置かれている。
- などにより大きく変化しています。



鎌倉市においても他の自治体同様に市を取り巻く環境が大きく変化しています。

市民ニーズの多様化による財政需要の増加の一方、厳しい財政状況が続き、先行きが不透明な状況にあるなかで、持っている資源(人・物・金・情報)を最大限に活用していくため、また、実施計画期間中に発生する新たな行政需要や緊急課題にも柔軟に対応し必要な財源を確保していくため、引き続き新たな行革プランを計画し、行財政改革の取り組みを推進していくことが必要です。

## 4 プランの計画期間

計画期間は、第3次鎌倉市総合計画第2期基本計画の計画期間最終年度に合わせ、平成23年度～27年度までの5年間とします。

- ・プランの推進にあたっては、具体的な取組みとなるアクションプログラムを設定し、進行管理を行っていきます。
- ・計画期間中であっても新たな取組みの追加や進行状況に合わせた目標の追加・見直しを必要に応じて行います。
- ・目標については、効果額等の金額や計画期間、回数など可能な限り数値で表すとともに、目標達成の手法に重点を置いて進行管理を図っていきます。
- ・第3次鎌倉市総合計画第2期基本計画後期実施計画（平成24～27年度）の策定に合わせて、実施計画での必要額、財政見込み額とプランの目標額を連動させるため、平成23年度に目標額の見直しを行います。

《これまでのプランの計画期間》

11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
かまくら行財政プラン							鎌倉行政経営戦略プラン				
前期実施計画			後期実施計画								

23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
新鎌倉行政経営戦略プラン				



## 5 新プランの構成

### 目 標

持続可能な市政運営を進めるとともに質の高い市民サービスの提供をめざします

限られた財源の中で新たな行政需要にも対応するため、経費全般にわたる見直しを行うとともに歳入の確保を図り、市民ニーズと市の財政状況を踏まえて“選択と集中”を行うことで効率化を図りながら事業を行っていきます。その中で、次世代に負担を残さない安定した財政基盤を確立することを戦略的な目標とします。

そのために、経費の削減と歳入の確保を取組みの中心に据えたプランの内容としていますが、あわせて、それぞれの地域の実情や特性に合った市民本位のサービスを提供するため、市民とともに進める行政経営に取り組むとともに、必要とされる市民サービスについては質の高いものを目指していきます。

従来の「鎌倉行政経営戦略プラン」は、地方分権の進展や自己責任・自己決定の原則に基づいた都市間競争を視野に入れ、限られた経営資源をより効果的・効率的に活用し、最大の効果を上げるために、経営の視点を重視しました。

プランの柱となる

- ① 成果を重視した行政経営
- ② 新しい公共空間の形成
- ③ 健全な財政基盤を確立し変化に対応できる行政経営

の3つの基本方針のもと16の実施項目を設け、102の具体的な取組項目（アクションプログラム）により、プランの推進を図ってきました。

新しいプランにおける具体的な取組項目（アクションプログラム）は、従来のプランから取り組んでいるが目標を達成することができなかった取組みの中から、今後も継続して取り組む必要性のある項目を取組みの中心に据えて、取組項目数は前プランと比較し大幅に絞ることで、個別の取組みに対する進行管理を従来よりも綿密に所管課とともに行っていく計画とします。

取組みにあたっては、“持続可能な市政運営を進める”ため、中長期的な視野を持ち、全職員が市の目指す方向を共有して、人件費の縮減や新たな委託業務の拡大などによる経費の削減の視点、事務事業の見直しの視点、収入確保対策など歳入の確保の視点により、経費全般にわたる見直しを行い、限られた財源を効果的・効率的に活用し、「持続可能な財政基盤の確立」を目指していきます。

また、限られた行政資源の中で多様化、複雑化する地域課題に対応するため、行政と市民、NPO、企業等との役割分担を明確にする“新しい公共空間”の考え方を継続し、市民とともに進める行政経営の視点から「地域主権の推進」を進めていくとともに、サービスの向上の視点から、より「市民本位のサービスの提供」を行うことを目指していきます。

## 基本方針

### (1) 持続可能な財政基盤の確立

市を取り巻く経済情勢は依然として厳しく先行きが不透明な状況にある中、将来にわたり市民満足度の高い行政サービスを提供するとともに、新たな行政需要にも対応していくためには、持続可能な財政基盤の確立と効果的な行政経営が求められています。

そのために、職員数適正化計画の推進や必要な市民サービスの低下はきたさずに民間委託を推進することによる経費削減の取り組み、事務事業の見直しを図る取り組み、収入確保対策や市税徴収率の向上等による歳入確保の取り組み等により、限られた財源を効果的・効率的に活用し持続可能な財政基盤の確立を目指します。

#### 【取り組みにあたっての視点】

- ◆ 経費の削減
- ◆ 事務事業の見直し
- ◆ 歳入の確保

### (2) 地域主権の推進

限られた行政資源の中で多様化・複雑化する地域課題に対応するには、公共サービスの全てを行政が担っていくには限界があり、そこで柔軟かつ機動的な対応が可能な市民やNPO、企業等が公共サービスの一翼を担うことで、市民ニーズへの対応領域が広がられます。

そこで、市民活動団体と市が公共サービスの提供にそれぞれの特性を活かして協働事業を推進する取り組みや、地域の課題や問題に取り組むため、それらを身近に把握している市民や市民活動団体等と市が相互に協力し合い地域主権を推進する取り組み等をとおして、地域特性に合ったサービスの提供を目指していきます。

#### 【取り組みにあたっての視点】

- ◆ 市民とともに進める行政経営

### (3) 市民本位のサービスの提供

限られた行政資源の中で効率的、効果的な市民サービスを提供するため、市民ニーズを的確にとらえ、満足度の高い市民サービスの提供を目指していきます。

そのために、選択制による利用者の希望に沿ったサービスの提供などに取り組むことで、利便性やサービスの向上を図ります。

#### 【取り組みにあたっての視点】

- ◆ サービスの向上



## 旧プランでの課題に対する取り組み

旧プランでの課題を踏まえ、次のように新たなプランづくりと適正な進行管理に努めます。



課題①：アクションプログラムが 102 項目あり、内容が細分化されすぎているため総花的であるとともに、重点項目や優先順位が明確ではなかった。



対応：従来のプランから取り組んでいるが目標を達成することができなかった取り組みの中から、今後も継続して取り組む必要性のある項目を重点項目として取り組みの中心に据えて、取組項目数は前プランと比較し大幅に絞ることで、個別の取り組みに対する進行管理を従来よりも綿密に所管課とともに行っていきます。

課題②：成果目標の数値化されていないアクションプログラムが多く、適正な評価が困難であった。



対応：アクションプログラムの成果目標については、効果額等の金額や計画期間、回数など可能な限り数値で設定します。

課題③：アクションプログラムの実施前と実施後のコストと市民満足度の比較、コストに対しての成果・効果の検証が不十分であった。



対応：市民納得度のアンケート調査等を行うことにより、プログラム実施前、実施後の市民満足度の変化の把握に努めていきます。また、よりコストを重視した成果・効果の検証に努めていきます。

課題④：効果が上がらない項目の廃止、変更、新しい項目の追加や目標の再設定、改善などが適宜行える仕組みが必要であった。



対応：新たな取組みの追加や進行状況に合わせた目標の追加、再設定、改善、廃止など、必要に応じてアクションプログラムの見直しを行うことにより、実態に即した効果的な計画の進行管理を行います。

課題⑤：プランの進行管理が不十分であった。



対応：上期、年度末の2回の実績報告に加えて、担当課による進捗状況の報告を第1四半期と第3四半期にも行うことにより、取組状況をより綿密に把握し、適正なプランの進行管理に努めます。

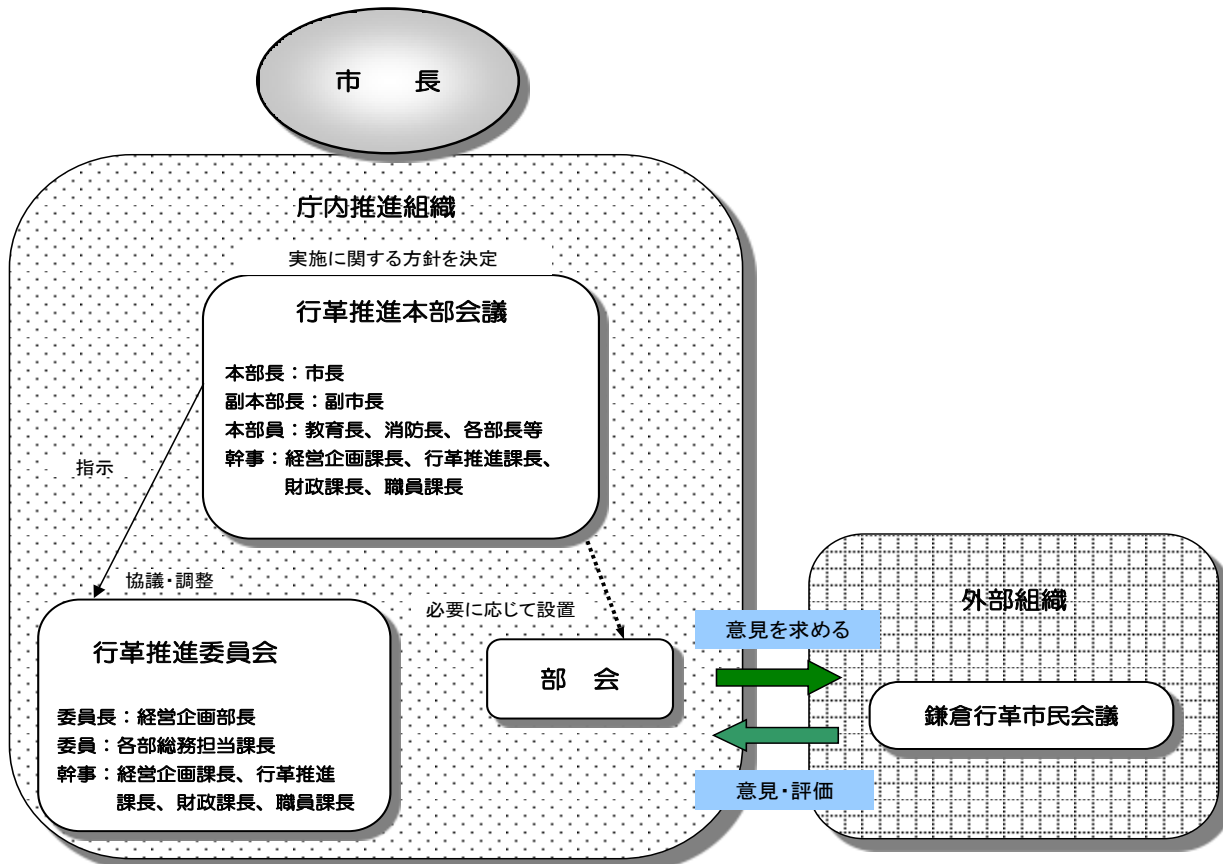
《アクションプログラム目標財政効果額》

基本方針	視点	取組項目	目標財政効果額					単位：千円
			23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	合計
目標財政効果額			1,221,929	1,043,464	1,330,839	1,367,764	2,096,979	7,060,975
(1) 持続可能な財政基盤の確立	経費の削減	1 職員数適正化の推進	***	262,616	546,305	787,326	1,232,926	2,829,173
		2 職員給与の見直し	74,467	160,000	230,000	230,000	230,000	924,467
		3 選挙事務に係る人件費の削減	4,084	***	11,796	***	5,000	20,880
		9 緑地保全等にかかる補助金の見直し	***	***	***	5,000	8,000	13,000
		11 鎌倉青果地方卸売市場関係補助金の見直し	1,022	910	1,300	***	***	3,232
		12 鎌倉市シルバー人材センター運営費補助金の見直し	7,006	***	***	***	***	7,006
	歳入の確保	18 ネーミングライツによる収入確保	***	100	3,600	3,600	13,600	20,900
		19 広告収入による収入確保	350	350	350	350	350	1,750
		20 未利用地等の売却	1,035,000	278,000	196,000	***	***	1,509,000
		21 市税徴収率の向上	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
		22 下水道使用料の見直し	***	241,468	241,468	241,468	507,083	1,231,487
		26 手話講習会の有料化	***	20	20	20	20	80

## 6 プランの進行管理

### (1) プランの推進体制

行革市民会議を組織し、取り組みについての意見や評価を行うとともに、市長を本部長とする行革推進本部会議において審議、方針の決定を行い、プランの推進を図っていきます。



## (2) プランの進行管理

担当課による実績報告を、各年度の上期と年度末の2回行い、行革市民会議から意見、評価を受けた後、行革推進本部会議で審議し、議会に報告します。その結果をまとめたものを毎年度、実績報告書と評価結果報告書として発行していきます。

また、担当課による進捗状況の報告を第1四半期と第3四半期にも行うことで、取組状況を常に把握していきます。

取り組みが遅れている項目については、改善に向けての協議や指示を行うなどにより、進行管理を図っていきます。

### 進行管理の流れ

●担当課 実績報告（上期、年度末の2回）



●行革推進課 集約、まとめ



●行革市民会議 意見、評価



●行革推進本部会議 審議



●議会報告



●実績・評価結果報告書 発行（各年度分1回）



◆担当課進捗状況報告（第1・3四半期）



◆行革推進課 取組状況の把握と指示



具体的な取組項目(アクションプログラム)一覧表

単位：千円

基本方針	視点	取組項目	担当課名	目標財政効果額 5年間 累計・目標値	
目標財政効果額 5年間累計額				7,060,975	
(1)持続可能な財政基盤の確立	経費の削減	人件費の見直し			
		1	職員数適正化の推進	行革推進課	2,829,173
		2	職員給与の見直し	職員課	924,467
		3	選挙事務に係る人件費の削減	選挙管理委員会事務局	20,880
		民間委託等の推進			
		4	ごみ収集の委託化	資源循環課	(358,820)
		5	学校給食調理業務の民間委託	学務課	(2,879)
		6	新たな委託業務の拡大	行革推進課	60名削減
		7	公立保育園の民営化	こどもみらい課	(510,866)
		補助金の見直し			
		8	全庁的な補助金の見直し	行革推進課	当初予算の1.50%内 かつ歳出決算1.40%内
		9	緑地保全等にかかる補助金の見直し	みどり課	13,000 (事業実施にあたり、別に樹林管理事業費が増額となる)
	10	鎌倉市公衆浴場確保対策事業費補助金の見直し(*)	産業振興課	平成27年度までに公衆浴場事業者の経営自立、補助金利用からの脱却を目指す	
	11	鎌倉青果地方卸売市場関係補助金の見直し(*)	産業振興課	3,232	
	12	鎌倉市シルバー人材センター運営費補助金の見直し(*)	高齢者いきいき課	7,006	
	事務事業の見直し	事業の見直し			
		13	土地開発公社の経営健全化	財政課	24年度末の保有簿価を6,795百万円以下にする
14		小学校警備委託業務の見直し(*)	学校施設課	警備委託の見直し	
15		職員提案制度の実施提案の進行管理	行革推進課	3件(23年度目標値)	
広域連携の推進					
16	湘南東部消防広域化を目的とする消防指令業務の広域化	消防本部	消防指令業務の広域化		
17	広域連携による障害者福祉事業の整備と支援	障害者福祉課	重度心身障害者の短期入所事業所数1か所 他		

	歳入の確保	収入確保の取り組み			
		18	ネーミングライツによる収入確保	生涯学習センター スポーツ課 鎌倉芸術館担当 産業振興課 観光課	20,900
		19	広告収入による収入確保（HP・パンフレット）	観光課	1,750
		20	未利用地等の売却	管財課	1,509,000
		21	市税徴収率の向上	納税課	500,000
		受益者負担の見直し			
		22	下水道使用料の見直し	下水道課	1,231,487
		23	子どもの家の利用料の見直し（*）	青少年課	☆
		24	成人健診等の受益者負担の見直し	市民健康課	☆
		25	老人福祉センター及び老人いきいきの家の使用料有料化	高齢者いきいき課	☆
26	手話講習会の有料化	障害者福祉課	80		
27	小児医療費助成事業の見直し（*）	保険年金課	☆		
(2)地域主権の推進	市民とともに進める行政経営	28	地域コミュニティの推進	市民活動課	各小学校に （仮）地域会議を設立
		29	NPOとの協働の推進	市民活動課	採用件数年3件以上
		30	障害者就労支援における市民活動団体との協働事業の実施	障害者福祉課	就労定着支援者数 5人/年 他
		31	認知症の相談事業	市民健康課	月1回3名程度の相談
(3)市民本位のサービスの提供	サービスの向上	32	支所業務の充実	4支所	☆
		33	「障害者在宅福祉給付サービス事業」の提供体制の整備	障害者福祉課	サービス体制の整備
		34	「高齢者割引乗車証等購入費補助金」「高齢者入浴助成事業」「デイ銭湯事業」の提供方法の再検討（*）	高齢者いきいき課	☆

- ・「目標財政効果額 5 年間累計欄・目標値」の（ ）書きの項目については、効果額が No.1「職員数適正化の推進」に含まれるため、合計額に含みません。
- ・「目標財政効果額 5 年間累計欄・目標値」の☆印の項目については、具体的取組内容が決定した時点で設定します。
- ・取組項目名の最後に（\*）表示のあるものは、平成 22 年度事業仕分け対象事業です。（7 取組項目 9 事業）