

第4次鎌倉市行革プラン

平成27年度～31年度

鎌倉市経営企画部行革推進課

平和都市宣言

われわれは、
日本国憲法を貫く平和精神に基いて、
核兵器の禁止と世界恒久平和の確立のために、
全世界の人々と相協力してその実現を期する。
多くの歴史的遺跡と文化的遺産を持つ鎌倉市は、
ここに永久に平和都市であることを宣言する。
昭和33年8月10日

鎌倉市

鎌倉市民憲章

制定 昭和48年11月3日

前文

鎌倉は、海と山の美しい自然環境とゆたかな歴史的遺産をもつ古都であり、
わたくしたち市民のふるさとです。すでに平和都市であることを宣言したわたくしたちは、
平和を信条とし、世界の国々との友好に努めるとともに、わたくしたちの鎌倉がその風格を保ち、
さらに高度の文化都市として発展することを願い、ここに市民憲章を定めます。

本文

- 1 わたくしたちは、お互いの友愛と連帯意識を深め、すすんで市政に参加し、住民自治を確立します。
- 1 わたくしたちは、健康でゆたかな市民生活をより向上させるため、教育・文化・福祉の充実に努めます。
- 1 わたくしたちは、鎌倉の歴史的遺産と自然及び生活環境を破壊から守り、責任をもってこれを後世に伝えます。
- 1 わたくしたちは、各地域それぞれの特性を生かし、調和と活力のあるまちづくりに努めます。
- 1 わたくしたちは、鎌倉が世界の鎌倉であることを誇りとし、訪れる人々に良識と善意をもって接します。

1 はじめに

本市では、平成 11 年度から 3 次にわたり行財政改革のプランを策定し、それぞれの時機に応じた行政運営のあり方や職員数の適正化、市民サービスの向上などに取組み、さらに、直近の新鎌倉行政経営戦略プラン（平成 23 年度～26 年度）（以下、「新戦略プラン」という。）においては、第 2 期基本計画後期実施計画の実現を下支えするために、その財政的な成果をあげることを主な目標として取組んできました。こうした取組みは、持続可能な市政運営を推進するために必要不可欠であり、成果をあげてきたと認識しています。しかしながら、引き続き厳しい財政状況や人口減少などの諸課題に対応していくためには、単なるコストカット的な減量経営だけではなく最も効率的で有効な手段でサービスを提供していくこともあわせて考えていくことが重要です。

このため、これまで以上に民間や他自治体等の公的部門との連携や市民、NPO、事業者との協働をより一層推進させることが求められるとともに、現在提供している行政サービスについても見直しや縮小、廃止などの決断をし、市民の皆さんにも痛みを共有していただかなければなりません。そして、それらを確実に実現していくためにも、我々職員一人ひとりが専門知識や能力を伸ばし、課題解決に向けて自ら考え行動する職員となることが、今後の市政運営にとって最も重要であると考えます。

以上のことから、第 3 次までの行財政改革プランに継続して、第 4 次鎌倉市行革プランを定め、引き続き本市の行財政改革を推進し、持続可能な行政運営基盤の確立を目指していきます。

2 これまでの行政改革の取組み

(1) かまくら行財政プラン（平成 11 年度～17 年度）（第 1 次）

「協働型」と「効率型」の市政運営を目指し、市民参加の推進、事業のゼロベースでの見直し、効率性の高い市役所として職員数の適正化、サービスの改善などに取組みました。

その結果、審議会等の設置基準の見直しや行政評価制度の導入、民間活力の導入や補助金の見直し、職員数の適正化で 228 人の削減、窓口開設時間の拡大、収入確保対策プロジェクトによる約 7 億円の収入などをあわせ、合計で約 68 億円の財政効果をあげることができました。

(2) 鎌倉行政経営戦略プラン（平成 18 年～22 年度）（第 2 次）

かまくら行財政プランの成果をさらに高めることを目的に、「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 つの柱による戦略的な行政経営を目指した取組みを実施しました。

その結果、指定管理者制度の導入、保育園・ごみ収集などの分野での民間委託の推進、職員数の削減（146 人）を行い、給与構造改革などもあわせ、合計で約 73 億円の財政効果をあげることができました。

(3) 新鎌倉行政経営戦略プラン（平成 23 年度～26 年度）（第 3 次）

ア 新鎌倉行政経営戦略プラン（新戦略プラン）の目標と位置づけ

「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目指す」との目標のもと、「持続可能な財政基盤の確立」、「地域主権の推進」、「市民本位のサービス提供」を行うことを目指して取組みを進めてきました。

特に持続可能な財政基盤の確立として、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）を財源面から下支えするものとして、後期実施計画策定当初の財源不足額 106.8 億円のうち、46.1 億円を充当する計画として位置づけられました。

イ 平成 26 年度末までの実績

新戦略プランは平成 27 年度までを計画期間としていましたが、第 4 次鎌倉市行革プランを策定するに伴い、1 年前倒しの 26 年度末をもって計画終了とします。平成 26 年度までの実績としては、第 3 次職員数適正化計画で職員数を 42 人削減し約 11.7 億円の財政効果を創出、職員給与の見直し及び職員給与の暫定削減で約 27.3 億円、未利用地の売却で約 15.9 億円、下水道使用料の見直しで約 7 億円の効果を生み出しました。また、ネーミングライツによる収入確保の取組では、海水浴場の命名権として年間 1,200 万円の 10 年契約を締結するなど、

23年度～26年度までの4年間で、合計約90.1億円の財政効果を生み出すことができました。

※個別数値については巻末資料のとおり

3 新たなプラン策定にあたって

(1) 第3期基本計画及び前期実施計画の策定

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）は、基本計画の各分野の中で実施する政策的事業（施設建設など予算規模の大きい事業、本市独自の行政サービスの実施など）を中心に、予算や工程を示してきました。しかしながら、経年的に事業が積み増しされてきたことにより計画規模が拡大し、計画期間の4年間で約107億円の財源不足（対財政推計比）が生じた中でのスタートとなりました。

新戦略プランは、この第2期基本計画後期実施計画を財源面から下支えするものとして、後期実施計画策定当初の財源不足額約107億円のうち、約46億円を充当する計画として位置づけられたため、歳出削減、歳入確保を主な柱としてアクションプログラムを構成していました。

平成25年度には、持続可能な都市経営を今まで以上に推進するため、基本構想の一部修正及び基本計画の見直しに着手し、歳入・歳出バランスを堅持し、財政基盤の健全化に努めました。そして重要性、緊急性を踏まえた施策の選択と集中を基本に、真に市民に必要な施策をまとめた第3期基本計画及びそれに伴う前期実施計画（平成26～28年度）を新たに策定しました。

これにより、新戦略プランについても見直しが必要となりました。

(2) 包括予算制度の導入

包括予算制度は、経常的経費、政策的経費、人件費の一般財源を各部に配分し、各部はその財源を使って自主的に予算を編成する制度です。本市では平成25年度当初予算編成において試行を開始し、平成26年度当初予算編成から全庁的に実施しています。

包括予算制度のメリットは、限られた財源の中で市民ニーズ及び現場を一番把握している職員が事業の優先性や予算額を決定できることで、現場主義・顧客主義が徹底されるとともに、各部のマネジメントが機能しやすくなることにあります。

包括予算制度の導入により、事業の改廃等の判断は各部主体で行われることになりましたが、これに伴い、行政改革の取組みもやられる行革から自ら考え行動する行革へと変えていく必要があります。

(3) 職員の雇用と年金接続問題への対応

これまで3次にわたる行革の取組みの中において職員数の適正化に取り組んできました。今後も引き続き取組みを進めていきますが、年金受給開始年齢の引き上げに伴い雇用と年金の接続など雇用関係にも変化が生じてきます。

市職員においても60歳の定年退職後再任用フルタイム職員としての雇用を希望することが

できるようになり、今後職員の年齢構成の上昇や、働き手の確保などの新たな課題が生まれてきています。再任用職員も若い職員への技術の伝承をスムーズに行い、さらに貴重な戦力の一人として事業の遂行に正規職員と同様に取組んでいかなければなりません。

再任用職員の雇用は新規の職員採用を抑制することになることから、行政運営が組織として機能できるよう新たな職員数適正化計画を策定し、取組んでいきます。

また、これらの変化を踏まえた新たな組織のあり方の検討に加え、課題となっていた職責に応じた職務体系と給料表の改正、職員のモチベーションを高めるための人事給与構造改革の取組みについてもすでに始めています。

(4) 鎌倉行革市民会議からの意見

今後の行財政改革の取組みについては次のようなご意見をいただいています。

- ① 行革の大敵は職員の負担感である。現在の行革の取組みは一旦やめるぐらいのことが必要ではないか。現場の課の仕事がきちんと回るように支援するのが行革の役割でもある。
- ② 包括予算制度を導入した場合、他の自治体の事例を見ると、切りやすいところ、声の小さいところから予算を削減するなどになりがちである。常に Value for Money (VFM)を向上させることを意識すべきである。そのためには、職員一人ひとりが、政策目標達成に向けた合理的、効果的な手段と最適な資源配分を行うためにはどうしたら良いかを常に考える意識を持たせることが重要である。
- ③ すべてのサービスを行政が担うことはできない。あらためて、市民、事業者、団体などとの協働によるまちづくりを進めることを意識すべきではないか。

4 新たなプランの目標

本市の最上位計画である第3次鎌倉市総合計画を着実に推進するには、持続可能な行財政運営基盤を確立する必要があります。

これまで述べてきたように、今後益々厳しくなる社会経済状況の中では、コストカット的な減量経営だけではなく、限られた資源（人、物、金）の中でいかに効率的に行政運営を行っていくか、いかに最少の経費(投資)で最大の成果(効果)をあげていくかを目標に取組んでいくことが重要です。だからこそ、それをコーディネートする我々職員一人ひとりが専門知識や能力を伸ばし、課題解決に向けて自ら考え行動する職員となることが、今後の市政運営にとって最も重要であると考えます。そのためには、我々職員一人ひとりが前例踏襲的な考え方を改め、常に自分達の仕事の目標は何か、成果は何かなどを、市民とともに考え取組んでいく意識を持つことが大切です。

以上のことから、本プランにおいては、『職員と組織の質の向上』と、『財政基盤の確立及び選択と集中によるサービスの見直し』を基本方針の2本柱として掲げ、それらのテーマを実現するための取組として各アクションプログラムを推進し、持続可能な行財政運営基盤の確立を目指します。

目標

職員と組織の質の向上、財政基盤の確立及び選択と集中によるサービスの見直しによって、持続可能な行政運営基盤の確立を目指します。

アクションプログラム

第4次鎌倉市行革プランに登載するアクションプログラムについては、『職員と組織の質の向上』『財政基盤の確立及び選択と集中によるサービスの見直し』の基本方針のもと、全庁的に影響のある取組を中心とし、さらに計画期間の5年間で明確な方向性が打ち出せ計画的に進められるもの、行革の効果が見込めるものを行革プランに登載することとしました。

(1) 職員と組織の質の向上

ア 人材力の強化、組織力の強化

- ・職員は人材であり、その能力が十分に開発され、発揮されることが期待されます。職員力

向上プロジェクトによって、職員個々の仕事に対する意識の醸成、目標の共有化、専門的なスキルの向上などが図れるようにまずは職場でのコミュニケーションの活性化からはじめます。同時に管理職のマネジメント能力を向上させ、組織としてのパフォーマンスが最大限発揮される状態を目指します。

- ・雇用と年金の接続による職員構成の変化や行政課題への適切な対応を図るためにも、職員数の適正化に引き続き取り組んでいきます。
- ・業務改善を推進し管理職によるマネジメントを強化することで、効率性の高い働き方を実現させます。またそのことにより、職員のワークライフバランスの実現を目指します。
- ・人事給与制度については平成 26 年 10 月の条例改正により一つの成果をあげましたが、今後はさらにキャリアプラン、級別定数などの人事戦略の確立に取り組んでいきます。加えて、再任用職員のフルタイム雇用の義務化に伴い、再任用職員のさらなる活用の実現を目指します。

イ 協働の推進と民間や公的機関との連携強化

- ・これまでも市民との協働によるまちづくりをめざし取り組んできましたが、今後益々社会情勢が複雑多様化する中では、地域に関わる人たちとお互いに協働の意識を持って取り組んでいくことが大切です。
- ・民間の技術・知見・ノウハウを活用し、学術機関、民間企業と連携し高度で専門的な技術や知識を活用したサービス提供の実現するために、民間提案制度の構築を目指します。
- ・多様化、高度化する行政ニーズに応えるため、近隣自治体と広域行政サービスの提供を目指すことにより、行政需要への対応と市民満足度の向上を実現します。
- ・すでに市が持つ膨大なデータを誰もが 2 次利用しやすい形で公開してまちづくりに活かしていく取り組みが始まっています。こうした取り組みにも積極的に取り組んでいきます。

※ 職員力向上プロジェクト

行革の原点に立ち返り、市職員、組織の質を高めることで住民福祉の向上につなげていく活動を進めるため、新たな行革プランの取り組みとして掲げたのが、既に先行取り組み事業としてスタートした「職員力向上プロジェクト」です。

この取り組みは、市職員、組織の質を向上させるための取り組みを自ら考えることから始めるため、各課から若手職員を中心にプロジェクトメンバーを集め、鎌倉行革市民会議委員の協力を得て、日々の業務を行う上で何が課題なのかを出し合うことから始めました。

この問題発見のプロセスからは日頃感じている課題がたくさん出され、その課題に対する

取組みを体系化(※1)し、整理し、それをベースとして各課で具体的な取組みを策定しました。その内容は、仕事をするにあたっての原点に立ち返ったような基本の取組みが多くありますが、質の向上に向けた基本の取組みを可視化し言語化することこそが、職員・組織の土台を固め、組織風土を変革し、ひいては質の向上につながるものと捉えています。

※1 体系図（次頁）

職員力向上プロジェクト 取組の体系整理表

A.取組タイトル	B.取組の大分類	C.取組の中分類	D.取組の小分類	E.個別の取組(取組の詳細)	取組No	
職員力向上プロジェクト	[1] 市民目線で改善の取組む	[1-1] 市民対応を良くする	[1-1-1] 窓口対応を良くする	[1-1-1-1] 満足度は維持しながらサービス提供をスピードアップする	1	
				[1-1-1-2] 市民の利便性を追求したレイアウトを構築する	2	
				[1-1-1-3] 職員の好感度を上げる	3	
				[1-1-2] 現場での対応を良くする	[1-1-2-1] 専門用語などわかりづらい言葉は使用しない	4
				[1-2] ニーズに合わせて市民サービスを良くする	[1-2-1] ニーズを把握する	[1-2-1-1] 行政情報をタイムリーに、正確に、簡潔に伝える
				[1-2-1-2] 市民からの発信をきちんと受け止め、対応する	6	
				[1-2-1-3] サイレントマジョリティーの声の把握に努める	7	
				[1-2-1-4] 個人、企業、教育機関、NPOと双方向の情報交流につとめる	8	
				[1-2-2] 縦割りを解消する	[1-2-2-1] 行政側が市民ニーズに合わせて課を超えて柔軟に対応する	9
				[1-2-3] 地域特性を理解する	[1-2-3-1] 市の基礎データを職員全員が把握している	10
					[1-2-3-2] 多くの市民と接して話をきく	11
	[2] 働き方を見直す	[2-1] 業務を改善する	[2-1-1] 1つの業務にかかる時間が短くなる	[2-1-1-1] 決裁の承認者を減らす	12	
				[2-1-1-2] 必要ない作業を省くため、業務を見える化する	13	
				[2-1-1-3] わからないことで悩む時間をなくすために、業務マニュアルを作り直す	14	
				[2-1-1-3] ICTを活用して手間を減らすとともに正確性を上げる	15	
				[2-1-2] 業務分担を大胆に見直す	[2-1-2-1] 個人の能力と適正に応じて業務分担を行う	16
				[2-1-2-2] 他市の事例等を見て業務分担の在り方そのものを見直す	17	
			[2-1-3] 業務の担い手を見直す	[2-1-3-1] 民間にできるものは民間に任せる	18	
				[2-1-3-2] 外部委託化できるものは外部委託化する	19	
				[2-1-3-3] 市民、企業、教育機関、市外のパートナー等と協働できるものは協働する	20	
				[2-1-3-4] 再任用職員、嘱託、アルバイト等をより一層活用する	21	
			[2-1-4] 必要な書類やファイルがすぐに見つかる	[2-1-4-1] 必要なものがすぐに見つかるための整理整頓を行う	22	
			[2-1-5] 課員全員が業務理解を深める	[2-1-5-1] 課内教育担当を設置し課内教育を進める	23	
				[2-1-5-2] 新人教育担当を設置し職員の早期戦力化を進める	24	
				[2-1-5-3] 外部研修に参加する	25	
			[2-1-6] マンパワーの使い道の選択と集中ができる	[2-1-6-1] 取組業務に優先順位をつける	26	
				[2-1-6-2] いつまでに、なにを、だれと、どう行うかを意識して業務を行う	27	

次項に続く

続き

[2-2]	意識を変える	[2-2-1]	行政コストを意識する	[2-2-1-1]	事業あたりのコストを把握する	28						
				[2-2-1-2]	それが納税者何人分の収入からもたらされるものか把握する	29						
				[2-2-2]	常に現状に疑問をもち、考え、改善を目指す	[2-2-2-1]	常に市役所のミッション(使命)を意識する	30				
						[2-2-2-2]	常に今感じている課題を話し合う	31				
				[2-2-2-3]	市職員行動憲章の理念を理解し、実践する	32						
				[2-3]	コミュニケーションを良くする	[2-3-1]	自分の担当以外の業務を理解するようになる	[2-3-1-1]	課内横断的に勉強会を行う	33		
								[2-3-1-1]	定期的な情報共有の場を持つ	34		
								[2-3-2-1]	他課との親睦を深める	35		
						[2-3-2]	他課との連携を強化し、課同士の協力を活性化させる	[2-3-2-2]	他課の業務について勉強する	36		
								[2-3-2-3]	他課との情報共有の場を持つ	37		
								[2-3-3]	職員同士が仲良くなる	[2-3-3-1]	横のコミュニケーション量を増やす	38
						[2-3-3-2]	縦のコミュニケーション量を増やす			39		
						[2-3-3-3]	コミュニケーションの質を上げる			40		
						[2-4]	上司としてのマネジメントを強化する	[2-4-1]	「市民サービスの改善」、「業務の改善」、「意識を変える」、「コミュニケーションの改善」をす るにあたり、上司としての役割を果たす	(2-4-1-1)	目標(目標)を達成するために上司としてマネジメント能力を発揮する	41
				[2-4-2]	メンタルヘルスクエを行う					[2-4-2-1]	コミュニケーションをとる	42
										[2-4-2-2]	業務量を調整する	43
				[2-4-3]	部下を育成する					[2-4-3-1]	新人を育成する	44
										[2-4-3-2]	係長を育成する	45
										[2-4-3-3]	課長を育成する	46
				[2-4-4]	課の中での職責を見直す					[2-4-4-1]	補佐、係長、担当の役割を見直す	47
[3]	体制を改善する	[3-1]	適正な配置がされている	[3-1-1]	課の年齢構成を見直す					[3-1-1-1]	技術継承を考えた年齢構成にする	48
										[3-1-1-2]	課の業務に見合った年齢構成にする	49
				[3-1-2]	配置人数を適正なものにする					[3-1-2-1]	課の業務量に見合った職員数配置を行う	50
										[3-1-2-2]	再任用職員の拡大をする	51
				[4]	協働を推進する					[4-1]	必要性と効果を認識する	[4-1-1]
						[4-1-2]	情報の相互交流を実現する	[4-1-2-1]	市民と情報交換ができる場をつくる			53
[4-1-3]	相互メリットを考える	[4-1-3-1]	市民、行政がwin-winになる協働の取組を考える			54						
[4-1-4]	他市事例研究	[4-1-4-1]	他市の協働モデルを研究する			55						
[4-1-5]	☆具体的協働事業(現在行われている協働事業例)	[4-1-5-1]	事業における具体例			56						

(2) 財政基盤の確立及び選択と集中によるサービスの見直し

本市を取り巻く今後の財政見通しは依然厳しく、老朽化する公共インフラや公共施設の維持管理コストの増加、高齢化社会の到来に伴う扶助費の増大、その他の行政課題への対応など課題が山積しています。そのため今後も、新戦略プランに続き、財政基盤の確立について取り組むことはとても重要です。同時に、限られた資源の中で最大の効果があげられるように、仕事のやり方、サービスの提供方法などについても積極的に改善していきます。

ア 財政基盤の確立

- ・歳入確保の取組みは、もはや市の経常的な取組です。新たな取組みとしてふるさと寄附金制度の活用拡大を図るほか、所管ごとに市有資産の活用による広告収入の確保、ネーミングライツの取組み、未利用地の売却などに新たな発想を持って積極的に取組んでいきます。
- ・財政基盤の維持・強化のための取組みとして、一定の条件のもと、市の未収債権を包括的に管理することにより市民負担の公平性、行政への信頼確保、財政基盤の維持・強化を図ります。
- ・証明発行に係る手数料や施設利用料などは、公平性の観点から受益者負担をお願いしています。サービスの利用者とはそうでない者との負担の公平性・公正性を念頭に行政サービスにおける受益者負担の見直しに取り組んでいきます。

イ 効率的、効果的な業務執行体制の確立

- ・個別に施設管理を行っていた業務について包括的に業務を行うことによりスケールメリットを創出し経費の削減を目指すほか、民間のノウハウによるサービスの向上と効率的な運営、職員の適正配置の実現を目指し委託化に取り組んでいきます。

ウ 選択と集中によるサービスの見直し

- ・平成 26 年度から本格的に施行している包括予算制度については、この取組み自体がすでに行財政改革の大きな取組みであり、制度導入の目的を果たすためにも各部のマネジメントが十分に発揮されるように見直ししながら推進していきます。
- ・マイナンバー制度の運用開始に伴い、支所業務について見直しを行い、市役所本庁舎に業務を集約することを検討するとともに、地域支援のあり方について検討を行います。

5 計画期間

平成 27 年度～31 年度（5 カ年）

第 3 期基本計画（平成 26 年度～31 年度）と連動した計画とします。

6 進行管理の方法

（1）本プランの推進体制

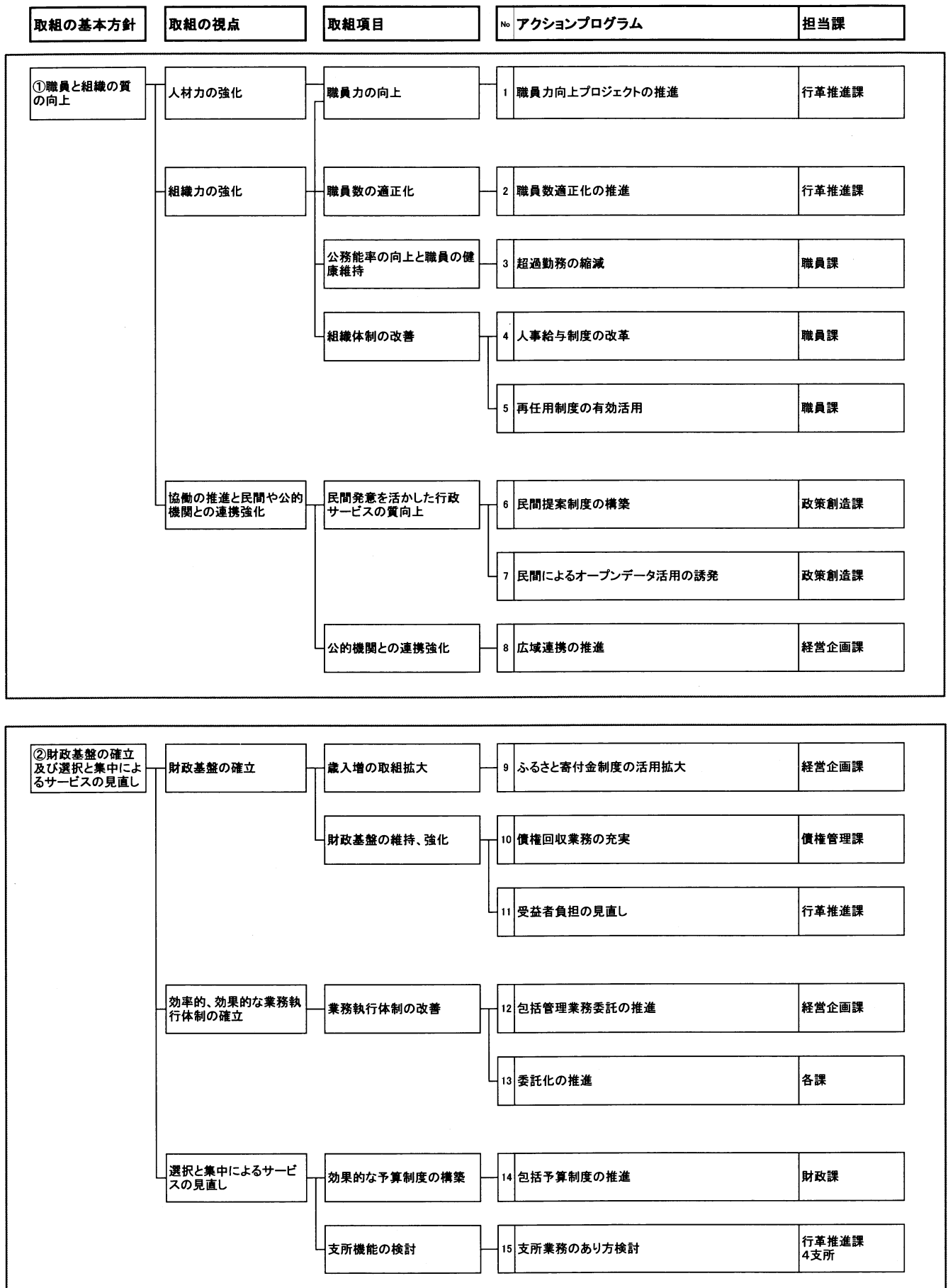
市長を本部長とする行革推進本部会議において審議、方針の決定を行い、第 4 次鎌倉市行革プランの推進を図ります。

また、鎌倉行革市民会議に取組みについての意見やアドバイスを求めます。

（2）アクションプログラムの進行管理

- ・ 進行管理にあたっては、行革市民会議からの意見を反映し、帳票類の作成などは極力少なくし、所管部課の事務的な負担の軽減に努めるものとします。
- ・ 各取組みにはアウトプット指標を設定し目標管理を行います。
- ・ プラン全体のアウトカムについては市民意識調査結果等を活用して効果測定を行うこととします。
- ・ 財政効果額が算定できるものについては、決算値をもって効果額を確定するものとします。
- ・ 行革推進本部会議で進行管理を行います。アクションプログラムの取組状況について、所管部長等が直接報告を行い、本部会議において審議し、必要な助言、指示を行います。
- ・ 年度の実績報告については、議会へ報告するとともに、市民へ公表していきます。
- ・ アクションプログラムの実施責任は所管の部長が負い、将来的には管理職の実績評価制度との連動を目指します。

【第4次鎌倉市行革プラン】取組構成図



～アクションプログラム個別票～

アクションプログラム名	No 1	職員力向上プロジェクトの推進		所管課	経営企画部
				関連課	行革推進課
					職員課
取組の視点	人材力の強化・組織力の強化				
取組項目	職員力の向上				
取組の目標	職員と組織の質を向上させ、より効率的かつ効果的な業務執行ができる組織を構築する				
取組手段	①職員力向上プロジェクトで作成した取組の体系表を基に策定した取り組みを全課で実践し、職員と組織の質の向上を目指す取組みを推進（H26～28） ②課題を抱えている課等が行う集中的な改善への取組みを支援 ③職員の質の向上を図るため職員研修計画と連動させる				
スケジュール	27年度		28年度		29年度
	・各課で策定した取組の継続実施 ・課題を抱えている課の集中的な業務改善の実施		・各課で策定した取組の継続実施 ・課題を抱えている課の集中的な業務改善の実施		・課題を抱えている課の集中的な業務改善の実施
	30年度		31年度		
	・課題を抱えている課の集中的な業務改善の実施		・課題を抱えている課の集中的な業務改善の実施		

アクションプログラム名	No 2	職員数適正化の推進		所管課	経営企画部
				関連課	行革推進課
					職員課
取組の視点	組織力の強化				
取組項目	職員数の適正化				
取組の目標	効率的かつ効果的な行政運営を実現できる体制づくりを行うため、第4次職員数適正化計画を策定し推進する				
取組手段	鎌倉市のあるべき組織体制を検討し、第4次職員数適正化計画を策定、推進する				
スケジュール	27年度		28年度		29年度
	・計画の策定		・計画の推進		・計画の推進
	30年度		31年度		
	・計画の推進		・計画の推進		

アクションプログラム名	No 3	超過勤務の削減	所管課	総務部
				職員課
			関連課	行革推進課
取組の視点	組織力の強化			
取組項目	公務能率の向上と職員の健康維持			
取組の目標	業務の効率性、効果性を向上させワークライフバランスの実現を目指す			
取組手段	①業務改善の推進 ②マネジメントの強化 ③働き方の見直し ④管理職、担当職員の意識改革 ⑤総量規制、ノー残業デー、スライド勤務など体制的削減策の実施			
スケジュール		27年度	28年度	29年度
		<ul style="list-style-type: none"> 年度目標の設定と執行管理 削減手法の具体的検討 	<ul style="list-style-type: none"> 削減策の策定と実施 	<ul style="list-style-type: none"> 削減策の実施と効果検証
		30年度	31年度	
		<ul style="list-style-type: none"> 削減策の実施と効果検証 	<ul style="list-style-type: none"> 削減策の実施と効果検証 	

アクションプログラム名	No 4	人事給与制度改革	所管課	総務部
				職員課
			関連課	課
取組の視点	組織力の強化			
取組項目	組織体制の改善			
取組の目標	職員のモチベーションが向上し、効率的かつ効果的な業務執行体制が実現される人事給与制度を構築する			
取組手段	①級別定数の導入 ②昇任の選考方法見直し ③人事評価制度の見直し ④複線型人事の導入			
スケジュール		27年度	28年度	29年度
		<ul style="list-style-type: none"> 級別定数の検討 選考方法の見直し、検討 人事評価制度の見直し 複線型人事の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 級別定数の検討 新たな選考方法の実施 人事評価制度の実施 複線型人事の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 級別定数の導入 新たな人事評価制度の実施 複線型人事の実施
		30年度	31年度	
		実施	実施	

アクションプログラム名	No 5	再任用制度の有効活用		所管課	総務	部
					職員	課
				関連課		課
取組の視点	組織力の強化					
取組項目	組織体制の改善					
取組の目標	再任用フルタイム雇用の義務化に伴い、再任用職員のさらなる活用を実現する					
取組手段	<ul style="list-style-type: none"> ・選考方法の見直し ・能力及び適性に応じた処遇、配置 ・人事評価制度の導入 					
スケジュール	27年度		28年度		29年度	
	<ul style="list-style-type: none"> ・選考方法、配置の検討 ・人事評価制度のあり方検討 		<ul style="list-style-type: none"> ・新たな選考方法、配置の実施 ・人事評価制度のあり方検討 		<ul style="list-style-type: none"> ・検討結果を踏まえて人事評価制度の導入を行う 	
	30年度		31年度			
	実施		実施			

アクションプログラム名	No 6	民間提案制度の構築		所管課	経営企画	部
					政策創造	課
				関連課		課
取組の視点	協働の推進と民間や公的機関との連携強化					
取組項目	民間発意を活かした行政サービスの質向上					
取組の目標	民間の技術・知見・ノウハウを活用し、学術機関、民間企業と連携し高度で専門的な技術や知識を活用したサービスの提供を実現する					
取組手段	民間からの提案と行政サービスへの反映が恒常的に行われるための制度設計を行う					
スケジュール	27年度		28年度		29年度	
	<ul style="list-style-type: none"> ・モデル事業の選定、実施 ・ガイドラインの策定 		<ul style="list-style-type: none"> ・モデル事業の選定、実施 ・ガイドラインの策定 		<ul style="list-style-type: none"> ・ガイドラインに基づいた各課の取組支援を行う 	
	30年度		31年度			
	<ul style="list-style-type: none"> ・ガイドラインに基づいた各課の取組支援を行う 		<ul style="list-style-type: none"> ・ガイドラインに基づいた各課の取組支援を行う 			

アクションプログラム名	No 7	民間によるオープンデータ活用の誘発	所管課	経営企画部
				政策創造課
			関連課	課
取組の視点	協働の推進と民間や公的機関との連携強化			
取組項目	民間発意を生かした行政サービスの質向上			
取組の目標	行政が保有するデータを誰もが二次利用しやすい形で公開し、活用を促進することにより、行政の透明性・信頼性の向上、市民参加・官民協働の推進、経済の活性化・行政の効率性を旨す			
取組手段	オープンデータの推進については、関連課（政策創造課、秘書広報課、情報推進課、総務課）による連携により進めていく。 「（仮）オープンデータ推進指針」を策定し、データ公開に際しての参考とする。 オープンデータの周知・啓発については、オープンデータ・デイなどの機会を活用し、積極的に進めていく。			
スケジュール	27年度	28年度	29年度	
	・「（仮）オープンデータ推進指針」の策定、推進 ・オープンデータの積極的な周知・啓発	・オープンデータの積極的な周知・啓発	・オープンデータの積極的な周知・啓発	
	30年度	31年度		
	・オープンデータの積極的な周知・啓発	・オープンデータの積極的な周知・啓発		

アクションプログラム名	No 8	広域連携の推進	所管課	経営企画部
				経営企画課
			関連課	課
取組の視点	協働の推進と民間や公的機関との連携強化			
取組項目	公的機関との連携強化			
取組の目標	多様化、高度化する行政ニーズに応えるため、単独の行政サービスの提供だけでなく、近隣自治体と広域行政サービスの提供を目指すことにより、行政需要への対応と市民満足度の向上を実現する			
取組手段	<ol style="list-style-type: none"> 1 庁内照会により、本市における広域連携状況、連携可能性等を調査する 2 上記資料をもとに庁内事例の分類、整理、課題の抽出等のとりまとめを行う 3 他自治体による広域連携事例を調査する 4 以上をもとに、新しい広域連携メニュー、手法、体制、スケジュール等の検討を行う 5 最終的に実施が見込める新規メニューや今後の広域連携の進め方について報告を行う 			
スケジュール	27年度	28年度	29年度	
	・庁内照会による現状把握、庁内事例等のとりまとめ、他自治体の事例調査	・新規メニューの検討 ・今後の広域連携の進め方について報告	・実施に向けた関係機関との調整	
	30年度	31年度		
	・モデル事業の実施	・本格実施		

アクションプログラム名	No 9	ふるさと寄付金制度の活用拡大	所管課	経営企画部	部
				経営企画課	課
			関連課		課
取組の視点	財政基盤の確立				
取組項目	歳入増の取組拡大				
取組の目標	ふるさと寄付金制度の整備により、寄付金収入の拡大を目指す また、寄附額に応じて、鎌倉の特産品等の返礼品を贈ることで、鎌倉市の魅力の発信と、市内事業者の産業振興を図る。				
取組手段	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトチームを結成し、効果的なふるさと寄付金の運営を行っていく。 市内事業者の提案による返礼品の選定やプロジェクトチーム発案の返礼品の制作を行い、寄附の促進を図る。 先進的な取り組みを行っている他市を視察することで、より効果的な事業運営を行うための研究をする。 市内居住者からの寄附の促進も行う。 市ホームページだけでなく、民間企業が運営するポータルサイトに返礼品の掲載を行うことで、効果的な広報を行い寄附の促進を図る。 				
スケジュール		27年度	28年度	29年度	
		<ul style="list-style-type: none"> 返礼品事業開始 返礼品企画開発 	効果の検証と事業の推進	効果の検証と事業の推進	
		30年度	31年度		
		効果の検証と事業の推進	効果の検証と事業の推進		

アクションプログラム名	No 10	債権回収業務の充実	所管課	総務	部
				債権管理	課
			関連課		課
取組の視点	財政基盤の確立				
取組項目	財政基盤の維持、強化				
取組の目標	一定の条件の下、未収債権を包括的に管理することにより、市民負担の公平性、行政への信頼確保、財政基盤の維持、強化を図る				
取組手段	<ul style="list-style-type: none"> 平成27年度～29年度の債権所管課から一部移管を受けた未収債権の徴収目標額は、毎年2億円とし、平成30年度及び31年度の徴収目標額は、29年度までの各債権の収入未済額の状況により設定する。 債権管理課が移管を受けた事案は、完納又は執行停止相当の解決事案となるまで取り扱う。 高額、処理困難事案の一部移管を受けることで、各債権所管課の平成27年度～31年度の現年度分徴収率を向上させる。 				
スケジュール		27年度	28年度	29年度	
		移管想定金額 13億円 (市税、国民健康保険料、介護保険料、保育料)	移管想定金額 6億円 (強制徴収公債権全てに一部移管の範囲を拡大)	移管想定金額 4億円 (市の債権全てに一部移管の範囲を拡大)	
		30年度	31年度		
		平成29年度末に決定 (市の債権全ての一部移管)	平成29年度末に決定 (市の債権全ての一部移管)		

アクションプログラム名	No 11	受益者負担の見直し	所管課	経営企画	部
				行革推進	課
			関連課		課
取組の視点	財政基盤の確立				
取組項目	財政基盤の維持、強化				
取組の目標	適正な受益者負担の実現を目指す				
取組手段	行革推進課で貸館施設におけるガイドラインを策定し、それを基に各課で使用料の見直しを検討・実施する				
スケジュール	27年度		28年度		29年度
	公的関与のあり方検討 適正な受益者負担について検討		公の施設の使用料の指針策定		各課で見直し
	30年度		31年度		
	各課で見直し		各課で見直し		

アクションプログラム名	No 12	包括管理業務委託の推進	所管課	経営企画	部
				経営企画	課
			関連課		課
取組の視点	効率的、効果的な業務執行体制の確立				
取組項目	業務執行体制の改善				
取組の目標	個別に管理を行っていた業務について、包括的に業務を行うことによりスケールメリットを創出し経費の削減を目指す				
取組手段	<ul style="list-style-type: none"> ・全庁的に維持管理委託業務の調査を実施し、業務内容の洗い出しを行う ・モデル事業実施に向けた精査、課題の整理、委託方法の検討を行い、事業選定を行う ・新組織の設置については、関連部局の総務部、都市整備部と継続して協議、調整を行っている 				
スケジュール	27年度		28年度		29年度
	<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業の洗い出し、委託方法及び組織の検討 ・モデル事業実施に向けた準備 ・FM啓発、意識醸成 		<ul style="list-style-type: none"> ・モデル事業実施（検証・課題対応含む） ・本格的導入に向けた準備 ・FM啓発、意識醸成 		・導入（実施）
	30年度		31年度		
	・運用、推進		・運用、推進		

アクションプログラム名	No 13	委託化の推進			所管課	関連各 部
						関連各 課
					関連課	課
取組の視点	効率的、効果的な業務執行体制の確立					
取組項目	業務執行体制の改善					
取組の目標	民間のノウハウによるサービスの向上と効率的な運営、職員の適正配置の実現を目指す					
取組手段	委託可能業務を洗い出し、実施に向け検討する (検討対象) ・窓口職場での委託化検討 ・コンビニ交付制度の導入					
スケジュール	27年度		28年度		29年度	
	・委託可能業務の選定		・検討、実施		・検討、実施	
	30年度		31年度			
	・検討、実施		・検討、実施			

アクションプログラム名	No 14	包括予算制度の推進			所管課	総務 部
						財政 課
					関連課	課
取組の視点	選択と集中によるサービスの見直し					
取組項目	効率的な予算制度の構築					
取組の目標	持続可能な自治体経営実現のための包括予算制度の確立。 事務事業評価と連携を図り、チェック機能を充実することにより、PDCAサイクルが回る仕組み作りを行うとともに職員の意識改革を進め、顧客主義を取り入れた包括予算制度を目指す。					
取組手段	・平成27年度に試行を実施し、課題等の整理を行ったうえ、平成28年度から本格実施を行う。 ・包括予算制度についての理解を深めるため、各部との意見交換会等を行う。					
スケジュール	27年度		28年度		29年度	
	・事務事業評価との連携（試行） ・各部との意見交換会等の実施		・事務事業評価との連携（本格実施） ・各部との意見交換会等の実施		・事務事業評価との連携（本格実施） ・各部との意見交換会等の実施	
	30年度		31年度			
	・事務事業評価との連携（本格実施） ・各部との意見交換会等の実施		・事務事業評価との連携（本格実施） ・各部との意見交換会等の実施			

アクションプログラム名	No 15	支所業務のあり方検討	所管課	経営企画 市民活動 行革推進 4支所	部 課
			関連課	地域のつながり推進 支所業務に関連する課	課
取組の視点	選択と集中によるサービスの見直し				
取組項目	支所機能の検討				
取組の目標	マイナンバー制度の運用開始に伴い、支所業務について見直しを行い、市役所本庁舎等に業務を集約することを検討するとともに、地域支援のあり方について検討を行う。				
取組手段	<ul style="list-style-type: none"> 支所窓口業務の市役所本庁舎等への集約に向けた課題の抽出を行うとともに、課題解決に向け、全庁的に具体的な検討を行う。 地域支援機能の将来を見通した中で、自己解決型のコミュニティ醸成を目指す上での出先機関のあり方について検討を行う 				
スケジュール	27年度		28年度		29年度
	<ul style="list-style-type: none"> コンビニ収納、口座振替推進 証明書のコンビニ交付検討 支所業務の全庁的検討 地域支援機能のあり方検討 		<ul style="list-style-type: none"> コンビニ収納、口座振替推進 証明書のコンビニ交付準備 支所業務の全庁的検討 地域支援機能のあり方検討 		<ul style="list-style-type: none"> コンビニ収納、口座振替推進 証明書のコンビニ交付準備 支所業務の全庁的検討 地域支援機能のあり方検討
	30年度		31年度		
	<ul style="list-style-type: none"> コンビニ収納、口座振替推進 証明書のコンビニ交付開始、推進 支所業務の全庁的検討 地域支援機能のあり方検討 		<ul style="list-style-type: none"> コンビニ収納、口座振替推進 証明書のコンビニ交付の推進 支所業務のあり方についての取りまとめ 		

新鎌倉行政経営戦略プラン(第3次行革プラン)
財政効果一覧表

新鎌倉行政経営戦略プラン アクションプログラム実績一覧（平成26年度末まで）

方基 針本	視 点	No.	所管課等	取組項目（アクションプログラム）
持続可能な財政基盤の確立	経費の削減	1	行革推進課	職員数適正化の推進
		2-1	職員課	職員給与の見直し
		2-2	職員課	職員給与の暫定削減
		3	選挙管理委員会事務局	選挙事務に係る人件費の削減
		4	資源循環課	ごみ収集の委託化
		5	学務課	学校給食調理業務の民間委託
		6	行革推進課	新たな委託業務の拡大
		7	こどもみらい課	公立保育園の民営化
		8	行革推進課	全庁的な補助金の見直し
		9	みどり課	緑地保全等にかかる補助金見直し
		10	観光商工課	鎌倉市公衆浴場確保対策事業費補助金の見直し
		11	産業振興課	鎌倉青果地方卸売市場関係補助金の見直し
	12	高齢者いきいき課	鎌倉市シルバー人材センター運営費補助金の見直し	
	事務事業の見直し	13	財政課	土地開発公社の経営健全化
		14	学校施設課	小学校警備委託業務の見直し
		15	行革推進課	職員提案制度への応募者数の拡大
		16	消防総務課	湘南東部における消防広域化をめざした消防広域連携の推進
		17	障害者福祉課	広域連携による障害者福祉事業の整備と支援
	歳入の確保	18-1	教育総務課	ネーミングライツによる収入確保（生涯学習センター）
		18-2	スポーツ課	ネーミングライツによる収入確保（スポーツ施設）
		18-3	文化人権推進課	ネーミングライツによる収入確保（鎌倉芸術館）
		18-4	産業振興課	ネーミングライツによる収入確保（腰越漁港）
		18-5	観光商工課	ネーミングライツによる収入確保（公衆トイレ、海水浴場）
		19	観光商工課	広告収入による収入確保（ホームページ・パンフレット）
		20	管財課	未利用地等の売却
		21	納税課	市税徴収率の向上
		22	下水道河川課	下水道使用料の見直し
23		青少年課	子どもの家の利用料の見直し	
24	市民健康課	成人検診等の受益者負担の見直し		
25	高齢者いきいき課	老人福祉センター及び老人いこいの家の使用料有料化		
26	障害者福祉課	手話講習会の有料化		
27	保険年金課	小児医療費助成事業の見直し		
地域主権の推進	進める行政経営 市民とともに	28	地域のつながり推進課	地域コミュニティの推進
		29	地域のつながり推進課	NPOとの協働の推進
		30	障害者福祉課	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
		31	市民健康課	認知症の相談事業
市民本位の提供	サービスの向上	32	4支所	支所業務の充実
		33	障害者福祉課	「障害者在宅福祉給付サービス事業」の提供体制の整備
		34	高齢者いきいき課	「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
				計

新鎌倉行政経営戦略プラン アクションプログラム実績一覧（平成26年度末まで）

財政効果額（千円）					備考（H27.4月時点での状況）
H23	H24	H25	H26	計	
0	323,237	417,080	437,934	1,178,251	
162,937	235,664	266,807	256,179	921,587	
0	548,000	860,000	401,600	1,809,600	目標達成・取組終了
2,473	2,494	6,579	1,546	13,092	
31,913	財政効果額は1「職員数適正化の推進」を含む			31,913	
6,838				6,838	
—				—	
—	—	—	—	—	
—	—	—	—	—	
0	0	8,112	—	8,112	取組終了（目標財政効果額達成）
—	—	—	60	60	
810	1,522	2,668	—	5,000	目標達成・取組終了
7,876	10,801	13,963	13,143	45,783	
—	—	—	—	—	目標達成・取組終了
—	—	—	—	—	取組終了（目標設定見直し）
—	—	—	—	—	
—	—	—	—	—	
—	—	—	—	—	目標達成・取組終了
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	
0	0	12,000	12,000	24,000	目標達成（海水浴場分）
930	1,265	3,152	2,508	7,855	
1,517,565	0	73,500	0	1,591,065	
261,417	477,946	810,505	1,100,711	2,650,579	
0	207,000	229,000	272,000	708,000	
—	—	—	—	—	
0	0	4,339	4,339	8,678	
—	—	—	—	—	
0	0	0	0	0	取組終了（目標設定見直し）
—	—	—	—	—	
—	—	—	—	—	
—	—	—	—	—	目標達成・取組終了
—	—	—	—	—	目標達成・取組終了
—	—	—	—	—	
—	—	—	—	—	
—	—	—	—	—	
1,992,759	1,807,929	2,707,705	2,502,020	9,010,413	

第4次鎌倉市行革プラン

～～（平成27年度～平成31年度）～～
平成27年8月 第1版作成（行革推進課）

発行・問い合わせ：鎌倉市経営企画部行革推進課

〒248 - 8686 鎌倉市御成町18 - 10

TEL : 0467 - 23 - 3000（内線2801）

FAX : 0467 - 23 - 8700

E-mail : jimukan1@city.kamakura.kanagawa.jp