

## (仮称) 第4次鎌倉市総合計画策定方針(案)

## 1 趣旨

鎌倉市の総合計画は、昭和55年(1980年)度から昭和60年(1985年)度までを計画期間とした第1次総合計画、昭和61年(1986年)度から平成7年(1995年)度までを計画期間とした第2次総合計画、そして、平成8年(1996年)度から令和7年(2025年)度までを計画期間とした第3次総合計画と変遷してきました。

第1次総合計画及び第2次総合計画期間中は、増加する人口を抑制し、適度な都市規模を維持することや生活に必要な公共施設(道路・公園・下水道・学校・文化施設・住宅・公民館)等の計画的整備、緑や文化財などの鎌倉固有の魅力の維持、年間2,000万人を超える観光客への対応、慢性的な交通渋滞への対策が主たる課題でした。

第3次総合計画の計画期間に入ると、インターネットや携帯電話の普及等、人々の生活環境は大きく変化するとともに、日本全体の人口減少に伴う少子化及び高齢化への対応、高齢化の進展による郊外住宅団地のスポンジ化の再生、人口増加時期に整備した公共施設・社会インフラの維持、平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震(東日本大震災)や平成28年(2016年)熊本地震、令和6年(2024年)能登半島地震といった未曾有の災害への対策、豪雨や猛暑の要因と考えられる気候変動への対策(適応策・緩和策)、多様化する観光客への対応など、未経験の課題に向き合う必要性が浮き彫りとなりました。

こうした中、令和7年(2025年)度を以て、第3次総合計画の計画期間が終了することから、目まぐるしく変化する社会課題を的確に捉え、その課題にも柔軟に対応し、世界に誇れる鎌倉市として、都市経営の柱となる概念や考えを盛り込んだ(仮称)第4次総合計画(以下「新総合計画」という。)を策定するため、「新総合計画策定方針(以下「方針」という。)」を定めるものです。

## 2 新総合計画策定の前提

鎌倉市総合計画条例(平成24年(2012年)6月条例第1号)の規定に基づき、新総合計画を策定します。

また、策定に当たり、その背景(社会経済状況への認識と対応方針)、計画の位置付け、計画の全体構成及び計画期間等といった前提条件を明らかにします。

## 3 新総合計画策定に当たって留意する事項

総合計画は、自治体のまちづくりに深く関わるものですが、総合計画の見直しに伴って、必ずしもまちづくりの方向性を変更する必要はなく、不変的に取り組むべき施策は、着実に推進することが重要です。

そこで、新総合計画は、行政評価等で得られた第3次総合計画における「政策・施策体系と実際の業務の関係」、「目標と取組の関係」及び「指標の妥当性等の評価(分析)」を踏まえながら、これまでの総合計画を踏襲すべき点は踏襲し、見直さなければならない点は柔軟に見直すことを基本として、以下の事項に留意しながら策定します。

## (1) 新基本構想

### ア 基本理念

第3次総合計画の基本構想に掲げている基本理念は、昭和33年（1958年）に制定した平和都市宣言と昭和48年（1973年）に制定した鎌倉市民憲章（以下「憲章」という。）の精神を基調としており、これらは本市のまちづくりを進める上で、普遍的な考え方であることから、新総合計画の基本構想「以下「新基本構想」という。」に掲げる基本理念も、第3次総合計画の基本理念を踏襲することとします。

### イ 将来都市像

第2次総合計画の基本構想に掲げていた将来都市像は、憲章前文の一部を引用しており、第2次総合計画を引き継いだ第3次総合計画の基本構想では、「古都としての風格を保ちながら、生きる喜びと新しい魅力を創造するまち」を将来都市像に掲げ、30年間のまちの姿を定めています。

新基本構想の将来都市像も、憲章前文に込められた想いを具体的に描くものとして、第3次総合計画の将来都市像を引き継ぐものとします。

### ウ 将来目標

新基本構想の将来目標は、将来都市像が憲章前文の想いを具体的に描くものであることを踏まえ、憲章本文に掲げられた内容を具体的に描くものとします。

なお、将来目標は、新総合計画の最終アウトカム<sup>※1</sup>指標となることから、計画期間や将来都市像の実現に向けた政策・施策をまとめる基本計画とのつながりにも配慮し、策定します。

### エ 期間

首長任期との整合を図ることが望ましいため、次のいずれかとします。

(ア) 5年間（令和8年（2026年）度～令和12年（2030年）度）

(イ) 9年間（令和8年（2026年）度～令和16年（2034年）度）

## (2) 新基本計画

### ア 基本方針

#### (ア) 人口<sup>(注)</sup>

本市の人口動態は、転入が転出を上回る社会増（特に30代から40代の方の転入）により、自然減（出生よりも死亡が上回ること）が補われ、平成24年（2012年）以降、ほぼ横ばいの状況が続いています。

全国的には、今後も人口減少がさらに加速すると見込まれるものの、本市においては、一定の社会増が予想されます。

新総合計画の基本計画（以下「新基本計画」という。）では、人口動向分析をよりの確に行いつつ、土地利用の基本方針の検討と並行して、将来目標及び将来都市像の実現を意識した目標人口及び人口構成の設定を行い、その具現化に向けた基本方針を定めます。

※1「アウトカム」:実際の業績や社会に与えた影響。何らかの施策を実施した際に得られる最終的な結果。

(注)原則として国勢調査結果をベースとします。

#### (イ) 空間づくり

現状の土地利用規制は、市街化区域内の約9割が住居系用途地域となっており、これらの地域では、住宅・集合住宅用地が増加する一方、特に郊外の住宅団地においては、高齢化が進み、空き家率が上昇傾向にあるなど、地域の活力低下が懸念されています。

一方、本市の人口の社会増は、規模の大きな土地利用転換によるところが大きいと捉えており、今後、深沢地域において、産業・生活利便機能の集積拠点となる都市基盤整備が進められ、本市の第3の拠点として都市機能強化と交流の活性化が図られる予定です。

こうした土地利用の動向及び人口に係る基本方針等を踏まえ、将来都市像及び将来目標の実現を意識し、既成市街地の持続的な更新も視野に入れた空間づくりの基本方針を定めます。

#### (ウ) 地域（まち）づくり

VUCA<sup>※2</sup>と言われる先行きの見えない時代において、行政のみによる都市経営が困難であることは言うまでもなく、これまで進めてきた市民協働や共生共創の取組を、さらに発展させていくことが重要です。

このため、コミュニティ形成・地域福祉・防災減災など、行政が携わる全ての分野において、関係者との連携を深めながら、地域（まち）づくりのあり方を定めます。

また、これに合わせて、行政サービスのあり方、公共施設の配置なども検討していきます。

### イ 政策・施策形成に当たって配慮する事項

新基本構想の実現に向け、新基本計画に政策・施策を定めます。

そして、以下の視点に配慮しながら、政策立案根拠に基づく政策・施策を形成（EBPM<sup>※3</sup>）し、現状と課題、目標及び取組等を明確にします。

#### (ア) 行政サービスの最適化

社会情勢の目まぐるしい変化を受け、これまで以上に迅速な行政サービスが求められていることから、課題の抽出にあたっては、データ等の客観的根拠を確認しながら、短期的・集中的に解決すべきものを見極めるとともに、その取組にあたっては、DX<sup>※4</sup>技術等の活用の充実に努めます。

#### (イ) SDGs の達成

平成30年（2018年）にSDGs未来都市に選定された鎌倉市では、政策・施策とSDGsのゴール・ターゲットを関連付けています。

SDGsのゴールは、令和12年（2030年）であることから、新基本計画においても、SDGsと政策・施策の関連性を明確にしなが、SDGsの達成を目指します。

※2 「VUCA」: Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字をつなぎ合わせた言葉であり、現在の社会経済環境が極めて予測困難な状況に直面しているという時代認識を表す。

※3 「EBPM」: Evidence-Based Policy Making の略で、「証拠/根拠/エビデンスに基づく政策立案」と訳される。内閣府による定義は「政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠に基づくものとする」。

※4 「DX(デジタルトランスフォーメーション)」: データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、過程、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

(ウ) 中間アウトカム・直接アウトカム

政策・施策は、将来目標の達成に向けた中間アウトカム・直接アウトカムの指標となることから、最終アウトカムも含めた体系的な関連性を意識しながら策定します。

(エ) 政策・施策の連携

第3次総合計画の推進に当たっては、それぞれの政策・施策がそれぞれの目標の実現を目指すだけでなく、政策・施策間の連携を意識した目標の実現に取り組んできました。

こうした中、昨今の社会情勢下では、当初想定していなかった事態が発生した場合においても臨機応変な対応が求められることから、新基本計画では、これまで以上に政策・施策を相互に連携・補完し、その可視化を図ります。

(オ) 個別計画との整合

本市には、119（令和5年（2023年）4月調査時点）件の個別計画があり、これらは基本構想を実現するための計画として、基本計画の政策・施策の内容をより具体的に定めるものである一方、総合計画の計画期間との違い等から、その内容が総合計画と整合していないものも散見されます。

そこで、新基本計画では、個別計画の期間を意識しながら、政策・施策を定めます。

ウ リーディングプロジェクト<sup>※5</sup>の設定

政策・施策の中でも、新基本計画期間中、特に注力する取組をリーディングプロジェクトに位置付け、その目標及び取組等を明らかにします。

エ 推進体制の整理

新基本計画の推進に向け、組織運営（行財政運営、DX・ICT<sup>※6</sup>化等）、人財育成及び広域連携等の現状と課題、目標及び取組等を明らかにします。

また、計画の推進に当たっては、産官学民による連携が不可欠であるため、それぞれのステイクホルダー<sup>※7</sup>の役割を明らかにします。

そして、計画策定時の狙いや意図が、事業の実施に正しく反映されるよう、計画の策定体制を引き継ぐ推進体制の構築を目指します。

オ 期間

(ア) 3-(1)-エ-(ア)（新基本構想期間を5年間）とする場合

5年間（令和8年（2026年）度～令和12年（2030年）度）とします。

(イ) 3-(1)-エ-(イ)（新基本構想期間を9年間）とする場合

前期5年間（令和8年（2026年）度～令和12年（2030年）度）及び後期4年間（令和13年（2031年）度～令和16年（2034年）度）とします。

※5「リーディングプロジェクト」：事業全体を進める上で核となり、先導的な役割を果たす研究課題・計画のこと。

※6「ICT」：パソコン、スマートフォン、スマートスピーカーなど、さまざまな形状のコンピュータを使った情報処理や通信技術の総称。

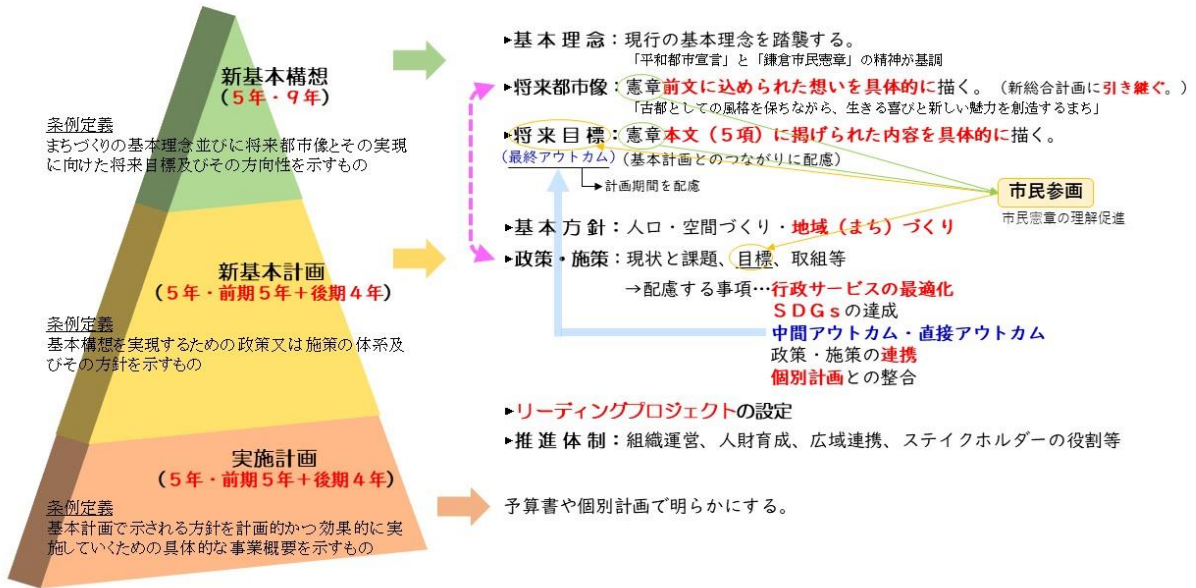
※7「ステイクホルダー」：企業・組織における利害関係者すべてを指す言葉。

### (3) 実施計画

目まぐるしく変化する社会情勢の中、将来都市像を実現するための事業は、目標年次までの財政推計を考慮しながら予算編成の過程において柔軟に決定していくことが求められます。

そこで、実施すべき事業の概要を整理し、その具体的な内容を予算書や個別計画で明らかにします。

### 新総合計画の概要図



	令和									
	8年 (2026年)	9年 (2027年)	10年 (2028年)	11年 (2029年)	12年 (2030年)	13年 (2031年)	14年 (2032年)	15年 (2033年)	16年 (2034年)	
3-(I)-エ-(7)	(仮称) 第4次鎌倉市総合計画					(仮称) 第5次鎌倉市総合計画				
	新基本構想					新基本構想				
	新基本計画					新基本計画				
3-(I)-エ-(1)	(仮称) 第4次鎌倉市総合計画									
	新基本構想									
	前期新基本計画					後期新基本計画				
	実施計画					実施計画				

#### (4) その他新総合計画の策定に当たって配慮する事項

##### ア 進行管理手法

鎌倉市の総合計画の進行管理手法としては、平成14年(2002年)度の試行を経て平成15年(2003年)度から事務事業評価を、平成18年(2006年)度の試行を経て平成19年(2007年)度から施策進行評価を導入しています。

計画の進行管理手法については、PDCAマネジメントサイクル<sup>※8</sup>やOODAループ<sup>※9</sup>などがあり、また、鎌倉市民評価委員会等からも効果的・効率的な行政評価の手法の導入について指摘を受けていることから、より適切な進行管理手法の構築を目指します。

##### イ 個別計画と指標

3-(2)-イ-(オ)のとおり、総合計画と個別計画の整合を意識した新総合計画に基づき、個別計画の整理・統合を進めます。

また、各種指標に基づく現状分析、計画の進行管理、目標の検証、組織運営・人財育成等に向け、総合計画と個別計画による一体的な指標体系の構築を目指します。

##### ウ 計画の見直し

市政を取り巻く環境の変化を適切に把握するとともに、新基本計画で設定した指標の着実な達成に向け、計画期間中においても、必要に応じて取組内容を見直すこととします。

また、取組のマネジメント手法についても、必要に応じて適宜見直しを行うこととします。

## 4 策定体制

### (1) 市民参画

#### ア 幅広い市民の参加

デジタル技術の活用等様々な場面を通じて、より多くの市民が新総合計画の策定に参加できる仕組みを取り入れます。特に「こどもまんなか宣言」の趣旨に賛同している本市として、子どもたちが計画策定に関われる場を設けます。

#### イ 市民対話の実施

4-(1)-アと併せて、憲章の内容を礎とした将来目標及び政策・施策の目標の構築に当たり、憲章に対する市民の想いを反映させるため、市民対話を実施します。

#### ウ 市民意識調査の実施

政策・施策や事業構築に当たっての基礎資料とするため、市民(18歳以上の市民2,000人を予定)を対象とした市民意識・ニーズ調査等を行います。

#### エ 意見公募手続による意見聴取の実施

新総合計画の内容について、より多くの市民から幅広く意見を聴取するため、鎌倉市意見公募手続条例(平成19年(2007年)6月条例第2号)に基づく意見公募を実施します。

※8「PDCAマネジメントサイクル」:Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)の4ステップから構成される企業・組織が目的達成に向けて、業務を効率的に進めるための手法。

※9「OODAループ」:Observe(観察)・Orient(状況判断)・Decide(意思決定)・Act(実行)の頭文字で構成された変化の激しい状況で成果を得るために用いられる手法。

(2) 鎌倉市総合計画審議会への諮問

鎌倉市総合計画条例第5条の規定に基づく附属機関である総合計画審議会（以下「審議会」という。）を設置し、市長の諮問に応じて、必要な調査及び審議を行います。

(3) 鎌倉市総合計画専門委員からの助言

鎌倉市総合計画専門委員設置要綱に基づき、総合計画専門委員（以下「専門委員」という。）を選任し、総合計画の策定その他その実施について、専門的な見地から諸課題についての調査、研究並びに各部課等における計画案策定に対する指導及び助言を得ます。

(4) 庁内体制

ア 鎌倉市総合計画策定委員会及び庁議

鎌倉市総合計画策定委員会設置要綱に基づき、主管の副市長を委員長とする総合計画策定委員会（以下「策定委員会」という。）を設置し、基本構想、基本計画の基礎指標に関する事項、基本構想、基本計画の素案及び案の策定に関する事項、その他基本構想、基本計画の策定に関し必要な事項を審議するとともに、審議結果を踏まえ、鎌倉市庁議規程（平成元年（1989年）3月庁達第6号）に基づく庁議において審議等を行います。

イ 職員参画

これからのまちづくりを担う若手職員が新総合計画をジブンゴトとして捉えられるよう、新総合計画の策定過程において、若手職員を中心とした職員参画を行います。

ウ 事務局

共生共創部企画課とします。

(5) 情報発信

ア インターネット・SNS

市ホームページや SNS を通じて、適宜、策定過程や新総合計画素案等を発信します。

イ 広報かまくら

広報かまくらに適宜特集記事を掲載し、新総合計画案等を広く市民に周知します。

---

※8 「PDCA マネジメントサイクル」: Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)の4ステップから構成される企業・組織が目的達成に向けて、業務を効率的に進めるための手法。

※9 「OODA ループ」: Observe(観察)・Orient(状況判断)・Decide(意思決定)・Act(実行)の頭文字で構成された変化の激しい状況で成果を得るために用いられる手法。

5 策定スケジュール

		令和5年(2023年)度			令和6年(2024年)度									令和7年(2025年)度																	
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
議会			○ 取組状況報告			○ 取組状況報告			○ 取組状況報告			○ 取組状況報告			○ 素案報告			○ 取組状況報告			○ 提案										
新総合計画	方針	○ 案作成		○ 決定																											
	前提条件		○ 前提条件整理																												
	第3次総合計画に対する行政評価		○ 評価結果まとめ																												
	新基本構想		○ 基本理念・将来都市像整理								○ 将来目標作成																				
	新基本計画		○ 基礎条件整理 (基礎調査結果確定)																												
			データ更新等																												
			地域(まち)づくり検討																												
政策・施策形成																															
リーディング・プロジェクト設定																															
人口・空間づくりの基本方針策定																															
推進体制整理																															
実施計画																															
進行管理手法																															
市民参画	幅広い市民の参加																														
	市民対話																														
	市民意識調査		○ 調査結果確定																												
	意見公募手続																														
審議会	○ 諮問																														
方針案審議			○ 方針案審議																												
取組状況報告				○ 取組状況報告																											
取組状況報告					○ 取組状況報告																										
取組状況報告						○ 取組状況報告																									
取組状況報告							○ 取組状況報告																								
素案審議															○ 素案審議																
取組状況報告・答申案審議																															
○ 答申																															
専門委員	○ 助言(随時)																														
庁内体制	取組状況報告																														
	○ 方針案審議																														
	取組状況報告																														
取組状況報告																															
取組状況報告																															
取組状況報告																															
取組状況報告																															
素案審議																															
取組状況報告																															
案審議																															
職員参画																															
情報発信																															
情報発信(インターネット・SNS)																															
広報特集																															

令和 年( 年) 月 日市長決裁