

イ 《全体評価のまとめ》

鎌倉市民評価委員

鎌倉市民評価委員会副会長 柳生 修二

はじめに

鎌倉市の総合計画である第3次鎌倉市総合計画第2期基本計画は、当初平成18年度から27年度までの10年間を計画期間として策定されました。しかし、大幅な財源不足と厳しい財政見通しや、公共施設の老朽化、防災・減災対策など、本市は新たな課題に直面したことから、平成27年度までを計画期間とする第2期基本計画を平成25年度までで終了させ、平成26年度から31年度までの6年間を計画期間とする第3期基本計画が新たに定められました。

よって今年度の外部評価は新たに定められた、第3期基本計画に対する初めての評価となりました。

評価方法

1. 昨年度までの評価方法

昨年までは、全分野（27分野）の取り組みについて、毎年改良を重ねてきた以下の施策進行内部評価結果（施策進行評価シート※1）に基づき、◆①の「目指すべきまちの姿」に対する③の「目標指標の定義」は達成度を測るに適切か？また市民満足度は上がっているか？◆④の「具体的な実施内容」は、①の施策の「目指すべきまちの姿」や②の「基本計画の目標」に副うものとなっているか？また目標の達成に効果的か？◆⑤の「自己評価」は適切か？◆⑥の「評価委員会からの指摘事項」に対する、⑦の「指摘事項に対する対応」が適切に行われているか？◆⑧の事業実施に伴う「今後の課題・問題点」を適切に把握しているか？◆⑨の「今後の事業実施予定」は①の施策の「目指すべきまちの姿」や②の「基本計画の目標」を達成するに有効か？また⑧で示された「今後の課題・問題点」の解決につながるか？◆⑩の「事業ごとの進捗指標」は②の「基本計画の目標」の達成度を測るに適切か？また、進捗率は上がっているのか？◆⑪の「事業コスト」は適切か？等、様々な視点から評価を行い、⑫に「評価できるところ」及び「課題・提言」を示す。

これらの評価を全27分野それぞれについて各委員が実施し、委員全員で意見交換をした上で、各分野の評価結果を一つにまとめていました。

※1 昨年度までの施策進行評価シート

第3節 都市環境を保全・創造するまち

1 みどり

～豊かな自然や自然の景観を大切に保全するとともに、市民がみどりとりとられるまち

① 目指すべきまちの姿

<基本計画の目標>

都市における緑とオープンスペースの整備・保全に関する総合的な事業を推進し、市民、事業者、住民の参加や協力を得て、自然的景観、防災の観点や生態系などにも配慮し、樹林、河川、海浜などの自然環境の景観を可能な限り保全していくとともに、緑量の増大、質の向上と活用を目的、緑量の都市づくりを進めるとともに、緑地の適正な管理に努めます。法改正などの状況を踏まえ、より有効な施策を推進します。レクリエーションスペース、防災空間の確保や緑の創造・活用など、地域の特性や有識者の意見を踏まえ、公園・緑地の適正な整備・管理に努め、緑とのふれあいの場を創出します。大規模な公園の整備、市民に身近で親しまれるおも緑のオープンスペースとしての街区公園等の整備と併せて、市民公園・広場のまちに造ります。また、その管理・運営等にも関係する対応を検討し、より適正な管理・運営等が行われることにより、有識者によって快適な都市空間が享受できるように努めます。総合的視点に立った施策の推進と活用についての取り組みを、関係機関との調整を図りながら進めます。

② 基本計画の目標

<B 目標指標：市民意識調査による市民の満足度>

目標指標	目標指標の定義	当初値	H19	H20	H21	H22	トレンド
市民満足度	サブタイトルにある本町の施策等について、市民が満足している割合	58.2%	59.4%	64.1%	63.9%	64.8%	↗

③ 「目指すべきまちの姿」に対する市民満足度

<C 目標達成に向けた22年度の実績と自己評価>

自己評価

【環境部】	自己評価
<p>※この分野の目標達成のために取り組んだ主な施策(前年度実績及び22年度計画実績を中心に)をリストアップし、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経費削減の呼びかけに対し、多くの市民の方に協力していただき、昨年以上の経費削減を上げました。 ・鎌倉市からラリス(ライコンリス)防除実施計画の期間を平成23年4月31日まで延長しました。 ・アライグマの経費削減の目標になる必要経費削減が、神奈川県製2次アライグマ防除実施計画の中で示されました。 ・トビなど野生動物への餌付け自粛を促す広報テープを納したり、市民相談へのポスター掲示など餌付け行為防止の啓発を行いました。 	◎
<p>【景観部】</p> <p>※この分野の目標達成のために取り組んだ主な施策(前年度実績及び22年度計画実績を中心に)をリストアップし、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・緑地上の課題解決と、より一層の計画充実を求める市民の期待に応えるため、緑の基本計画の見直しを行い、その結果を公表し、広く市民から意見を募集するなど、緑の基本計画改訂に必要な取り組みを進めました。また、緑の基本計画推進の取り組みとして、緑の基本計画の進捗管理を担う鎌倉市のみどり(平成22年度版)をまとめ、公表しました。 ・良好な都市環境実現に必要な緑地の推進を図るため、緑化地域の指定に向けた基礎調査を実施しました。 ・近郊緑地特別保全地区の指定、常盤山特別緑地保全地区の拡大に向け、県と連携して、都市計画に向けた準備を進めました。 	◎
<p>※この分野の目標達成のために取り組んだ主な施策(前年度実績及び22年度計画実績を中心に)をリストアップし、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・緑地確保推進策については、常盤山特別緑地保全地区及び河原町地区等5日特別緑地保全地区整備地区内の市有地において、緑地景観や緑地環境の向上を図るため、除伐・つり等適正整備事業を実施しました。 	◎

④ 具体的な実施内容

⑤ 自己評価結果

前年度当初目標に対し、◎=80%以上○=50%以上△=30%以上×=30%未満

<D 前回の市民評価委員会などからの指摘への対応状況>

市民評価委員会などからの指摘

指摘等に対する改善策・対応など

【環境部】	指摘等に対する改善策・対応など
<p>なし</p>	
<p>【景観部】</p> <p>公園など身近にあるみどりのあるスペースを充実させて欲しい。地域住民と話し合いの場を設けた公園の整備を行って欲しい。</p>	<p>平成21年度に七里川緑地地区の地域住民とワークショップにより作成した計画案に基づき、平成22年度に再整備や若狭化した地区の次世代を推進しました。今後「鎌倉市公園施設長寿命化計画」を策定し、関係補助制度を活用した公園施設の整備や更新を検討します。</p>

⑥ 前年度までの評価委員会からの指摘事項

⑦ 指摘事項に対する対応

<E 22年度未達成事業の課題・問題点など>

【環境部】
<p>・ライコンリス、アライグマの経費については一定の成果をあげていますが、市域を越えて移動するため経費による防除の効果が限定的です。</p> <p>・野生動物への餌付け行為の防止に向けた啓発にも効果があらず、いまだに餌付け行為の情報が残っています。</p>
※未達成の理由(支障となった理由)
【景観部】
なし
※未達成の理由(支障となった理由)

⑧ 今後の課題・問題点

<F 今後の展開(取組方針)>

【環境部】

・ライオンリス、アラビヤの種族等について、引き続き県及び近隣市町と連携し広域的な対応を図ります。
 ・野生動物への餌付け行為防止に向け、県など関係機関と連携し、広域がまくら、ホームページへの記事掲載、ポスター掲示などの啓発活動を継続してまいります。

⑨ 今後の事業実施予定

【景観部】

口鎌倉広町緑地
 国庫補助による用地取得を進めるとともに、市町主体の管理林南づくりや維持管理作業・モニタリング調査等を行います。平成26年度国庫に向けて平成23年度に実施設計発注を行います。
 口「数珠」山崎・倉敷緑地の一部である「数珠」山ノ内四郎塚ヶ谷緑地を含め、国庫補助による用地取得を進めるとともに市町と協働による管理林南づくりや維持管理作業・モニタリング調査等を行います。「数珠」山崎・倉敷緑地のうち、鎌倉中央公園敷地内及び「数珠」山ノ内四郎塚ヶ谷緑地を除いた部分について保全施策を策定し、緑の基本計画の改訂の中で位置づけ、関係機関と協働のうえ、都市計画決定します。
 口山ノ内四郎塚ヶ谷緑地
 国庫補助による用地取得を進めるとともに谷道の安全性確保のための初林管理を実施します。

<G 実績指標:事業ごとの進捗を示す代表的な指標>

目標指標	目標指標の定義	当初値	H19	H20	H21	H22	H22年度 目標値	H27年度 目標値
市民1人当たりの公園面積(+)	都市計画区域内1人当たりの都市公園面積	4.8	5.4	5.4	5.7	5.7	18	18
緑の存在度の割合(+)	みどり、公園のそれぞれについて測定している指標の割合	92.3	94.0	94.0	93.4	93.4	94%	90%
公園の存在度の割合(+)	みどり、公園のそれぞれについて測定している指標の割合	89.0	74.3	78.1	71.9	74.3	74	79

⑩ 事業ごとの進捗指標及び達成状況

<H 事業コスト総額とこの分野の事務事業(中事業)一覧>

分野別事業費	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
総額							
国・県							
県基金等							
(一般財源)							
人件費							
人件費(%)	0年同						
対前年比							

⑪ 事業コスト

↑下の事業別の総事業費の合計になります

名称	事業名	事業コード	総事業費	人件費	備考(この事業に含まれる他分野事業など)
みどり	緑の運営事業	200 212	(県基金等 千円) (国庫補助 千円)		緑の基本計画の策定 特別緑地保全地区等の指定の策定
みどり	緑の整備事業	201	(県基金等 千円) (国庫補助 千円)		

鎌倉市民評価委員会の評価

～評価委員は、この分野の取組について次のように評価しています。



評価できるところ

○…

○…

○…



課題・提言

○…

○…

○…

⑫ 評価委員意見

2. 今年度の評価方法

今年度は、田中専門評価委員による「総評」にも記されているように、評価シートが改変されたため、新たな評価シートを用いた評価を行う事となりました。しかし行政評価担当者から示された新たな施策評価シート（総評シート※2）には◆①の「今後の方向性」として「事業内容＝b」「予算規模＝B」等と示されていますが、それが何を示すものであるかが分からない。◆②の「年度末の目標」には「啓発業務、まち並みみどりの奨励事業、確保緑地の適正整備事業、保存樹木等指定業務、緑地保全契約業務、緑地保全基金の運用、風致保存会運営補助等の事業を推進する。」と実施する業務名のみ記されており、「何をどうするために、具体的にどの様な事業を実施する予定なのか」が分からない、そもそも「年度末の目標」という言葉であれば、「具体的にどの様な事業を行うことによって、年度末には何がどう変わっているのか」を示す項目であると考えられるが、記入されている内容は「当該年度に何をやるか」であり、これでは年度末にこれらの事業を行う事となり、それまでは何をやる予定なのか分からない。◆③に「効率性等の評価」として「効率性」や「妥当性」「有効性」「公平性」などが「目標とすべきまちの姿」の実現に向けて「適切」であったか、又は「要改善」かが示されていますが、何を根拠に判断しているのか、その根拠となる資料や説明が無い。また、この事業における「目指すべきまちの姿」さえ示されていない。◆④に「当該年度の取組み内容」が記されていますが、「・・・を進捗している。」「・・・に対応した。」「・・・の充実を図った。」のみであり、具体的に「何をやる事によって何がどう進捗（充実）したのか」が明記されていない。また、「・・・が必要である。」「・・・の必要がある。」と課題や問題点も混在している。（それらについても同様に具体性が無い）◆⑤の「今後の方向性」については「基本計画に基づいて、国・県との適正な役割分担を図りながら、・・・事業を推進していく。」とあたり前の事しか記されていない。また「・・・の充実に努めていく。」等の記述については、「具体的な目標」「目標を達成する為の手段及び計画」「計画を実行するためには何を充実させる必要があるのか」等、具体的な方向性が示されていない。◆⑥の「次年度の目標」には⑤の「今後の方向性」と同様の内容しか記されていない。

この様に、従前は11項目あった記入項目は6項目と半分近くに減り、尚且つ内容に根拠や具体性が全く示されておらず、評価委員会としては、とてもこのシートだけで評価を行う事は不可能と判断しました。

※2 今年度の施策評価シート（総評シート）

平成27年度行政評価シート 平成 27 年 4 月 29 日

評価者 まじつぐ 藤原 大樹 稲佐

1 施策評価分野・施策の方針

施策評価分野	分野	みどり	施策の方針	決の完全率
--------	----	-----	-------	-------

2 施策評価結果一覧表

年度	事業名	決算額 (万円)	決算率 (%)	27年度 決算率 (%)	今後の方向性	
					事業内容	予算規模
まじ10	緑地保全事業	1,841	100	2.5	h	B
まじ11	緑地保全事業	211,813	212,891	1.0	h	B
まじ12	緑地保全事業	4,818	15,147	1.4	h	B
まじ13	緑地保全事業	39,380	55,180	2.1	h	B
まじ14	緑地保全事業	10,882	11,581	0.2	h	B

3 平成26年度末の目標

緑地保全の基幹計画に準じた緑地保全の推進を図り、関係機関との連携、緑地の整備、緑地の保全、緑地の活用、緑地の創出、緑地の維持管理、緑地の活用促進等の事業を推進する。

4 平成26年度の取組の概要

効果注 「目標とすべし」の達成に向け、適切な事業費・人材費で執行できていた 適切 不適切

妥当注 「目標とすべし」の達成に向け、妥当（適切）な取組であった 適切 不適切

有効注 「目標とすべし」の達成に向け、適切な効果が得られていた 適切 不適切

公平注 「目標とすべし」の達成に向け、適切な効果が得られていた 適切 不適切

緑地保全の基幹計画を適切に実行管理しながら、一部事業では緑地保全基金も活用して事業を遂行している。ただし、基金の活用には慎重な対応が必要である。
 (緑地) 上町区緑地保全地区の緑地に向けた取組は継続していく必要がある。
 緑地保全基金の活用については、関係機関との連携に基づいて、財政負担の軽減も図って対応した。
 緑地保全基金では、市街地の緑化に活用することができた。
 関係機関との連携による緑地の活用促進や緑地保全の推進により、市内の豊かな緑地の保全を図るとともに、その推進に向けた継続的な取組を進めることができた。
 本市における緑地保全の取組に大きな役割を果たしている緑地保全基金の活用を支援し、関係機関の連携を図った。

5 今後の方向性

緑地保全の基幹計画に基づいて、関係機関との連携を図りながら、引き続き、緑地保全の推進、緑地の活用、緑地の創出、緑地の維持管理、緑地の活用促進に努めることとする。
 これら取組の推進を図るため、関係機関との連携を図る。

6 平成27年度末の目標

緑地保全の基幹計画に基づき、(緑地) 上町区緑地保全地区の緑地に向けた取組等、関係機関との連携を図り、緑地保全基金の活用を推進する。

① 今後の方向性
(事業内容・予算規模)

② 年度末の目標

③ 効率性等の評価

④ 当該年度の取組み内容

⑤ 今後の方向性

⑥ 次年度の目標

この施策評価シート（総評シート）は今年度改めて作成された、行政評価シート（個表シート※3）を根拠として作成されているとの事から、この個表シートに基づき評価を行う事としました。しかし個表シートは全分野で360事業もある事から、全委員が全ての事業の評価を行う事は時間的に不可能であるため、評価委員全員で分野を分担して評価を行う事としました。

分担にあたっては、「分野によって最大50もの事業がある事から、各委員の担当事業が90前後になるように調整する。」「各委員が持つ専門性が活かせる分野を担当する。」事を考慮の上、1分野を1人の委員が評価すると視点が偏ってしまい、多様な意見が出づらくなる可能性があるため、1分野につき2人の委員が担当する事としました。

4. 総合評価

個表による評価だけでは、単なる事務事業評価となってしまうことから、各分野の担当委員が個表シートに基づく評価結果を踏まえて評価シートに対する評価を行い、その内容を他の委員に報告し、全委員で協議・調整を行なう事によって、24分野（51＋3施策）について、最終的な評価結果をまとめました。今年度の評価は「各評価委員の評価シート【個表】による事務事業評価」「各委員の事務事業評価結果を踏まえた評価シートによる施策評価」「全委員の協議・意見調整による総合評価」と3段階の評価を行いました。

評価結果

まず、評価シートがあまりにも簡素化されていた為に情報量が少なく、評価シートによる評価が困難であったこと。また、評価シート【個表】には11もの項目がありますが、空欄が多く、更に記入されている項目についても「各事業担当者が評価シート【個表】の各項目の意図や意味を理解していない事から、内容が伴っていない。」「選択項目については、その根拠となる情報や理由が示されていない」等により、評価シート【個表】についても情報量が少なく、評価を行う事が非常に困難な事業が多く（情報量の少なさから評価出来ない事業もありました）、事業内容の評価よりも、評価シートや記入方法、内容の矛盾に対する批難になりがちで、評価は非常に難航しました。その結果、「良好であった」と推察される事業についても、それを確認出来なかった為に「普通であった」や「不十分であった」と評価せざるを得ない事業が多数ありました。

また、個々の分野（施策）を横軸とし、すべての分野に共通する施策を「計画の推進に向けた考え方」として統合し縦軸とした「行財政運営」「市民自治」等の3分野については、本来横軸の施策と関連した事業が行われているべきですが、個表シートに記された事業はあまりにも多岐に亘っており、施策としての総合評価を行う事が困難でした。

課題と意見

今まで継続して評価を行ってきた中で、昨年度までに評価方法や実施体制について多くの改善が図られてきましたが、今年度の評価については、それらが全く踏襲されておらず、また必要な情報が得られなかった為に、非常に非効率的かつ正確性に疑問が残る評価を行わざるを得ませんでした。

今後、第3期基本計画をより効果的に実施して頂き、その結果を有効に評価していくために、「効率的な実施と有効な評価を行うための課題」と「課題改善に向けた意見」を以下に提示します（提示の順位は重要度とは無関係）。

1. 評価シートに必要とする情報（項目）が不足しているため、確認出来ない事項がある。
また、評価に当たっては、評価シートのほか市民意識調査結果や第3次鎌倉市総合計画等様々な資料を同時に用いる必要があった。

⇒評価シートについて、評価委員会と協議しながら必要な項目やデータなどを追加する等の改修を行う。

2. 「事業の目的」の「意図」と「効果」について、本来「意図」とは、「こうしようと考えていること。めざしていること」であり、「効果」は「意図」に基づいて事業が行われた結果、「何がどの様になる（良くなる）のか」であるが、「意図」と「効果」が同様であったり、逆になったりしている。

「意図」や「効果」が不明確であるため「実施した事業の概要」が「目的」に副っているか判断できない。

「ベンチマーク」について、本来はたとえば「観光事業」であれば「奈良」や「京都」等、施策について同様の目的や背景をもっている市町村と比較すべきところを全て周辺の市町村としている。また「指標」が「ベンチマーク」と関連していない。等々、事業担当者が評価シートの各項目の「意図」や「意味」を理解していない事から、内容が伴っていない。また、担当者が行政機関としてのアカウンタビリティの必要性や重要性を認識していない事から、「計画に従って実施した」や「平成26年度に行った取組」に対して「・・・に取組んでいく」と予定について記述するなど具体性を欠き「全く他者に説明する気が無い」と受け取れる内容が記述されている。

⇒評価シート記入者を対象とした説明会を行い、「評価の必要性」「評価シートの各項目の意図や意味」「アカウンタビリティ」等についての理解を深めてもらう。

3. 執行部が責任を持って施策の評価（必要性、緊急性、合理性等）を行っていない事から、優先順位や予算配分、人員配置等の調整が行われていない。その結果相変わらず、担当者は与えられた予算の中で、従来から行われてきた事業をただ単純に実施している状況が多見される。

⇒総括責任者を明確にすると共に、総括責任者に施策内での優先順位や予算配分等、与える権限を明確にする。また、それ以前に施策間での優先順位や予算配分を行う事が必要となる事から、執行部が責任を持って施策の評価（必要性、緊急性、合理性等）を行い、優先順位や予算配分、人員配置を行う事が重要である。更に複数の施策同士に関連性があり、連携して推進していく事が望ましい場合には、適宜調整していくファシリテーター役を担う職責の人物が必要である。

4. 職員の表現力（プレゼンテーション能力）の差によって、良い取り組み結果でも表現が不適切であるため、適正な評価結果が得られていないと思われる事業が見受けられる。（「評価シート」に記載されている文章では、あまり評価出来る取り組みではなくても、スポット評価等による質問において詳しく聞き出すと、非常に良い取り組みが行われている事がわかる事がしばしばある）

⇒行政評価時のみならず、市民に何かを説明する場合、如何に正確かつ端的に情報を伝えるかということは非常に重要であることから、職員研修として「パワーポイント講座」や「プレゼンテーション講座」を開講して頂きたい。特に今回のようにスポット評価を公開で行

う場合には非常に有効となる。更に講師には鎌倉在住の大学教員等になって頂ければ、市民参画としても有意義である。

5. 実施結果に対する事後評価を行っていない事により、効果の低い事業が改善されずに継続されている。

⇒事業の実施後には、必ずその事業を実施した結果、課題（目的）がどの程度解決（達成）されたのか評価し、柔軟に計画を改定していく必要がある。

6. 評価結果の活用について明確になっていないため、職員の行政評価に対するモチベーションが低い。その結果、「取りあえずシートの項目を埋めておけば良いだろう」といった姿勢が見える評価シートが作成されてしまう。

⇒職員が労力を割いて「施策進行評価シート」を作成し、更にそれを市民評価委員会でしっかりと評価しても、その結果がどこにも反映されないとすれば、被評価者である職員のみならず、評価者である評価委員のモチベーションにも影響がでる。

評価結果を誰が（どこが）何時確認し、結果を評価した上で、どの様に予算や人員等の配分・配置等に活用するかといった、「施策の立案＝P」→「事業の実施＝D」→「自己及び委員会による評価＝C」→「評価結果の活用＝A」→「施策の改訂＝P」の様なフローを明確にする事により、より前向きで有効な評価を行う事が出来るようになるものと考ええる。

5. おわりに

今回の評価は結果的に24分野に亘る事業と「計画の推進に向けた考え方」として全分野に共通する事業をまとめた3分野に対する行政評価（総評シート51+3=54シート）、それらに関する事業（個表シート360シート）、合わせて413もの評価を行う事となりました。各委員もそれぞれ100を超える評価を行わなければならない、昨年までの27から、実に4倍近くに増加した事となりました。

また、各評価シートの情報不足から実際の評価にも困難を極め、実際には10倍近くの労力を強いられるとともに、評価期間は従来通りであり、且つ初めての試みであった公開スポット評価とも相まって、評価期間中は実に多くの時間をこの行政評価に費やす事となりました。

市民ボランティアにより多大な労力を費やして行った評価の結果及び委員からの評価意見・提案については、是非次回の評価シート改変と各部局における事業の実施並びに評価シートの作成に生かして頂く事を切に願います。