

## 4. 外部評価について

### (1) 評価方法

#### ア これまでの経過

鎌倉市の外部評価は、平成16年（2004年）度に事務事業外部評価を、平成18年（2006年）度に施策進行外部評価を導入しました。そして、平成31年（令和元年/2019年）度まで継続して取り組んできました。

こうした中、令和2年（2020年）に新型コロナウイルス感染症が拡大し、令和2年（2020年）度及び令和3年（2021年）度は外部評価を実施しませんでした。外部評価は必要な取組であることから、コロナ禍であっても委員間協議ができる手法として、オンライン会議等を導入し、令和4年（2022年）度に外部評価を再開しました。

令和2年（2020年）度から計画期間がスタートしている第4期基本計画の施策体系に合わせ、令和3年（2021年）度から新たな内部評価が行われています。一方で、令和4年（2022年）度から再開した外部評価は、特定の施策を深掘りし、意見を得ることができ、短時間でも効果的な評価が期待できることから、全分野評価ではなく、鎌倉市民評価委員会にて選出した施策の方針についてのスポット評価として実施しました。

#### イ 鎌倉市民評価委員会

鎌倉市民評価委員会は、行政評価アドバイザーが兼ねる専門評価委員と、市政への関心と行政評価の取組へ理解のある市民評価委員からなる外部委員会です。現在評価委員として活動中の委員は以下の通りです。（【】内は本委員会での役職。）

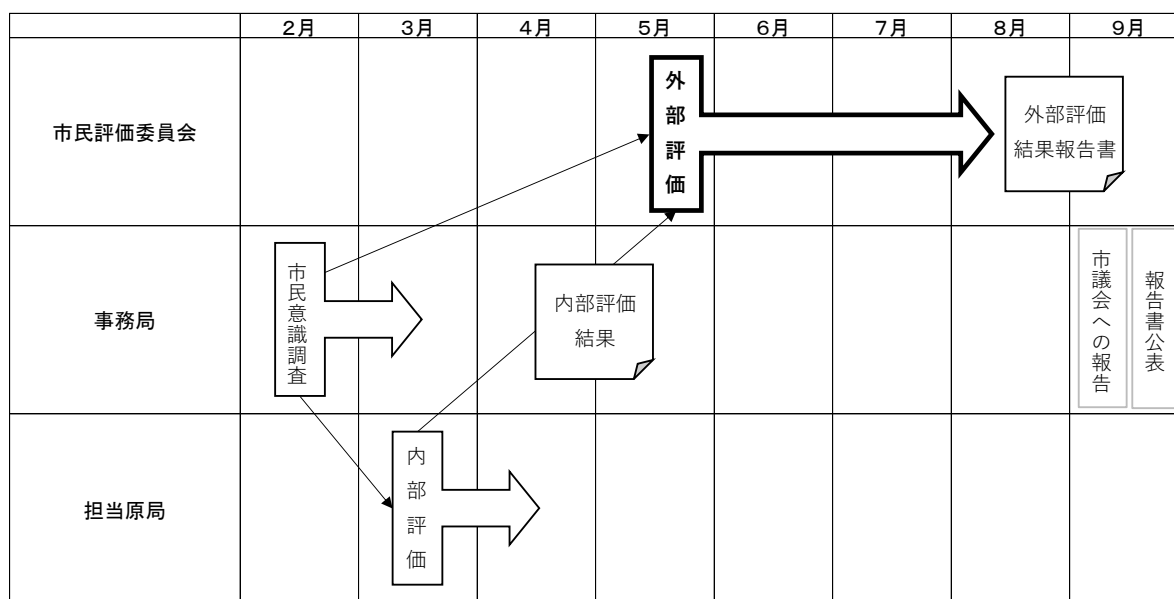
##### (ア) 専門評価委員（行政評価アドバイザーが兼務。）

- ・川口 和英【会長】
- ・柳谷 牧子
- ・山本 清孝

##### (イ) 市民評価委員

- ・柳生 修二【副会長】
- ・奥野 知佳
- ・小野 勝彦
- ・掛川 一代
- ・田中 千恵

## ウ 行政外部評価の流れ



## エ 令和5年（2023年）度の取組

現在、鎌倉市は令和2年（2020年）度を初年度とする第3次鎌倉市総合計画第4期基本計画の計画期間中です。今年度の外部評価も昨年度に引き続き、第4期基本計画に位置付けられる施策の方針ごとに評価を行うこととしました。

評価手法としては、全ての施策を対象とする全分野評価と、一部の施策について、より深堀するスポット評価がありますが、令和5年（2022年）度は、市民評価委員会の委員全員で協議した結果、委員間協議で決定した6つの施策の方針に対するスポット評価を実施しました。

### (ア) スポット評価

令和5年（2023年）度の鎌倉市民評価委員会においては、スポット評価を実施するにあたり、特に評価委員が必要と認めた施策について、原局ヒアリング（3回）及び書面評価を行いました。

対象の施策は、次のとおりです。

- ・次代に向けたエネルギー・環境対策の推進（原局ヒアリング）
- ・多様性のある福祉サービスの充実（書面評価）
- ・健康長寿社会の構築（書面評価）
- ・商工業振興の充実（原局ヒアリング）
- ・観光振興の推進（原局ヒアリング）
- ・観光基盤の整備・充実（原局ヒアリング）

(イ) 令和5年(2023年)度 行政外部評価に係る鎌倉市民評価委員会日程・内容

	日 程	内 容
1	5月16日 (市役所 602 会議室)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会長及び副会長の選任について</li> <li>・鎌倉市行政評価について</li> <li>・令和5年(2023年)度行政外部評価実施要領について</li> </ul>
2	6月2日 (市役所 602 会議室)	<b>【スポット評価の意見交換】</b> 原局ヒアリング① (商工業振興の充実)
3	6月20日 (市役所 402 会議室)	<b>【スポット評価の意見交換】</b> 原局ヒアリング② (次代に向けたエネルギー・環境対策の推進)
4	6月27日 (市役所第一委員会室)	<b>【スポット評価の意見交換】</b> 原局ヒアリング③ (観光振興の推進、観光基盤の整備・充実)
5	7月26日 (商工会議所 101 会議室)	<b>【スポット評価の意見交換】</b> 書面評価 (多様性のある福祉サービスの充実、 健康長寿社会の構築)
6	8月17日 (商工会議所 102 会議室)	<b>【令和4年度行政外部評価まとめ】</b> 総論、スポット評価取りまとめの意見交換

## (ウ) 評価方法

鎌倉市が作成した評価シートを参考に、専門評価委員と市民評価委員が令和5年(2023年)度行政外部評価シートを作成し、委員会の議論を経て、スポット評価の対象となる施策の方針について、【取組の評価】、【効果の評価】、【評価できるところ】、【課題】、【提言】及び【質問】の6つの視点からとりまとめました。

- a 【取組の評価】  
「↑ 以前よりよくなった」、「↓ 以前の方がよかった」、「→ 以前と変わらない」の3つから選択
- b 【効果の評価】  
「○ まちの姿の実現に向け十分である」、「△ まちの姿の実現には不十分である」、「－ どちらともいえない」の3つから選択
- c 【評価できるところ】  
自由記述
- d 【課題】  
自由記述
- e 【提言】  
自由記述
- f 【質問】  
自由記述

なお、a【取組の評価】及びb【効果の評価】については、評価シートの欄に記載があったもののみを集計しているため、委員全員の評価ではありません。

## (2) 《総評》

鎌倉市民評価委員会会長

鎌倉市行政評価アドバイザー（専門評価委員） 川口 和英

### はじめに

---

#### 外部評価のこれまでの経緯

鎌倉市における事務事業評価は平成15年（2003年）度からはじまり、毎年実施されてきた。一方、鎌倉市民評価委員会による施策進行外部評価は、平成18年（2006年）度の試行を経て、翌平成19年（2007年）度より本格的に実施されたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、令和2年（2020年）度及び令和3年（2021年）度の2年間は中止せざるをえなかったことを除き、概ね15年にわたり実施されてきている。その評価結果で指摘された課題や提言は、翌年の外部評価に反映させる仕組みとして、評価の体制が整えられてきた。

#### 第4期基本計画との関連性

第4期基本計画は、計画期間30年間の第3次鎌倉市総合計画の最終計画として、令和2年（2020年）度から令和7年（2025年）度の6年間を期間として策定された。基本計画は、基本構想に示されている考え方及び将来目標を実現するための政策・施策体系と手段を具体的に示した中期的な計画である。そして、この第4期基本計画（2020年～2025年）の実施計画は、中間年次での見直しをあらかじめ予定し、激しい勢いで変化する社会経済条件に柔軟に対応できる計画とすることで、急速に変化する時代に迅速かつフレキシブルに対応していくことを前提とした計画構成となっており、これは好ましいことと考えられる。

策定にあたっては、SDGs（Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標））・共生・共創の視点に配慮することとされており、SDGsについては、国際社会の一員として、また、SDGs未来都市として、本市がこれまでに取り組んできた持続可能な都市経営の理念のもとに、市民・市民団体・事業者・NPO・教育機関等の様々なステークホルダーとの「共創」関係を構築するなど、基礎自治体としての役割を位置付けることを意図している。

#### 令和5年度鎌倉市民評価（施策進行外部評価）

令和5年度の外部評価は、現時点において第4期基本計画（2020年～2025年）の大幅な変更を伴わないことや時間的制約などの観点から、原局ヒアリングを中心とした評価と書面による評価の2種類によるスポット評価を行うこととした。またその手法は、2年ぶりに外部評価を再開した令和4年度と同様、対面型とオンライン型を併用することとした。

## 施策進行外部評価が持つ視点

### 社会環境の変化と目標とすべきまちの姿

施策評価の本来の目的は、「鎌倉市の総合計画に掲げられた各施策及び事業の目標に対して、その達成に向けて近づいているのか、また十分にその達成に近づいていないとすれば何が問題なのかを、「市民の身の回りで起きていること」、「市の取組」を中心に、生活者の視点から検討すること」である。目標に近づいていると実感できる事業はさらなる継続を、近づいていない事業があるとすれば何が問題かをできるだけあきらかにし、市政改善のための提言をしていく必要がある。

一方で、2011年の東日本大震災以降、災害に対する防災・減災への対応の必要性、ICT、AI、IoT、BIGDATAなど情報系のイノベーションに伴う社会経済環境の変化への迅速な対応、2018年からの新型コロナウイルス感染症の全世界的な罹患者数の増大、アフターコロナ・withコロナを視野においた行政の対応の必要性、SDGsへの対応など、時代の変化に応じた基本構想の適応性も必要となってきた。

歴史的遺産と共存しながら、魅力的で持続可能な都市を形成していくためには、社会経済環境の変化に適切に対応しながら、課題に対して常に有効な施策を行っていく視点が不可欠である。このためにも、現在の基本計画に基づく施策に対し、施策進行外部評価により、アウトカムを検証し、PDCAサイクルを有効に働かせることが重要である。

その施策進行評価も回を重ねるにつれて、評価に向けた市の姿勢も大きく変化しており、施策の進行のみならず、施策内容にも言及し、本来行うべき評価に徐々に近づいてきていると考えられる。特に鎌倉市は2018年にSDGs未来都市に採択をされ、**外部評価においても、それぞれの政策目標に対するSDGsを確認する機会が設けられた。SDGs目標に対する具体的な指標に関する内部評価の記述などは未だ改善が必要であるが、一歩前進である**と考える。

### 過去の評価における視点

過去の外部評価を振り返ると、評価にあたっての現行の施策体系の問題点や当初想定されていなかった社会・経済・環境の変化により発生した課題等が明らかになっていることが分かる。これまでも指摘したように「目標とすべきまちの姿」と施策の間に整合性の乖離などがみられてきたが、これは個別事業の時代的背景の必要性から、既存の分野に整理したことによる問題点や、前基本計画策定時から状況が変化していることなどに起因しているものである。そして、これは評価の過程のなかで分かってきた点であり、外部評価の回を重ねることで、評価に向けた市の姿勢や施策の進行だけを確認するに留まらない本来行うべき評価に徐々に近づいてきていると考えられる。

### 実効性のある事業の取組

第3次鎌倉市総合計画の基本構想のなかでも、その基本的考え方を「歳入・歳出バラ

スを堅持し、財政基盤の健全化に努め、持続可能な都市経営を確立していく。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進める。」としており、持続可能な都市経営の推進をターゲットに、実効性のある事業の取組が行われているかの検討も必要である。

## 評価対象分野および評価体制

---

### 評価対象分野

令和5年度外部評価においては、スポット評価として、4施策に対する原局ヒアリングと2施策に対する書面評価を行った。対象とした分野は以下のとおりである。

#### 【スポット評価 原局】

- 3-(3)-③ 次代に向けたエネルギー・環境対策の推進（原局ヒアリング R5. 6. 20）
- 4-(1)-① 多様性のある福祉サービスの充実（書面評価 R5. 7. 26）
- 4-(1)-② 健康長寿社会の構築（書面評価 R5. 7. 26）
- 6-(1)-② 商工業振興の充実（原局ヒアリング R5. 6. 2）
- 6-(2)-① 観光振興の推進（原局ヒアリング R5. 6. 27）
- 6-(2)-② 観光基盤の整備・充実（原局ヒアリング R5. 6. 27）

### 評価体制

行政評価アドバイザー（専門委員）3名、市民委員5名により、委員会を構成し、計6回にわたる検討を行った。委員の真摯かつ的確な評価作業および、事務局の補佐、とりまとめ対応等により、概ね適切な評価が行われた。

## 今回の外部行政評価の進め方、「施策評価(外部評価)」

---

### 評価の手順・進め方

鎌倉市の行政評価は基本的に概ね3段階にわたって行われている。第1段階は「**事務事業評価**」であり、個々の施策や事業について担当する庁内部課が行う評価である。次に第2段階は事務事業評価を踏まえて「**施策評価**」が庁内部課で実施される。ここまでの市の内部評価に相当する。

第3段階が庁内で行われた施策評価結果を受けて、本市民評価委員会が「**施策評価(外部評価)**」を行う手順である。

事務事業評価は、計画された事業が予算通り進められたかを確認するもので、施策評価は、それらの事業が総合計画に掲げられた「目標とすべきまちの姿」の達成に向けて、どれだけ寄与しているのか、貢献したのか、十分なのかを確認するものである。評価の結果、当該事業の「目標とすべきまちの姿」への達成寄与度・貢献度が小さければ、事業の見直

し、事業の再構築等を検討していく必要があることを提示していくことになる。

今回の「施策進行評価（外部評価）」は、スポット評価の対象とした施策について、内部評価によって作成された令和5年度行政評価シートをもとに、外部評価を行った。

その流れは、まず各委員が内部評価シートに記載されていることについて知りたいこと・確認したいこと、また同じく内部評価シートに記載されていないことについて知りたいこと・確認したいことについて会議前に事前意見として提出し、それらを持ち寄り、ヒアリング対象施策については原局ヒアリングを、書面評価対象施策については委員会による意見交換を踏まえて、「取組の評価」と「効果の評価」を行う形式をとった。「取組の評価」と「効果の評価」を行った上で、「評価できる」と「課題」及び「提言」について、各自意見の提出を行った。そして、委員全員の評価結果と意見を取りまとめて、委員会としての評価結果とした。

### 取組の3段階評価

評価の内容としては、「**取組の評価**」について、↑以前よりよくなった、↓以前のほうがよかった、→以前とかわらない、また「**効果の評価**」について、○目標とすべきまちの姿の実現に向け十分である、△目標とすべきまちの姿の実現に向けては不十分である、どちらともいえないで、それぞれ評価を**3段階**で行った。

## 全体評価の意見交換に関する意見総括・まとめ

今年度は、全委員が、スポット評価の対象である6施策について評価を行うかたちとなった。こうしたなかで、市民委員同士での意見交換のなかで指摘された点について、幾つか以下にあげる。

なお市民評価委員会では、施策ごとに各市民評価委員から様々な意見や指摘が出されているが、これらは必ずしも全員一致の見解が得られたものとは限らないことを申し添える。

### ■ 目標とすべきまちの姿と目標に対する取組について

- ・評価シートについて「目標とすべきまちの姿」と「実施内容」の関係性、記述内容が、理解しにくかったり、指標の設定についての説明力が欠けるものなど、今後の評価において課題と考えられる点もいくつか出てきた。
- ・全体としては、「**目標とすべきまちの姿**」と「**実施内容**」について、評価シートの「主な取組」では**分かりにくいものが多々みられ、具体的に明記することが望まれる**。
- ・抱えている課題が明示されていないものについては、課題を明示し、それに対して実施した内容を記述すべきである。

例) 市の取組が、商工業振興に直接的に貢献している部分が見えず、「活力ある暮らしや



すいまち」の方向性とも一致しているように思えない。また、それが市民生活にどのように影響しているのかが見えない。（商工業振興の充実）

#### ■ 数値目標、指標が明らかでない記述がある

- ・全体的に、個々の指標の先に、目標とすべきまちの姿の実現があるが、個々の指標が、そこにつながっているように感じられない指標設定がみられた。
- ・個々に設定された指標が**成果指標（アウトカム）につながっているかどうか疑問な部分があった**。アウトカム指標とすべきところが活動指標（アウトプット指標）にとどまっ  
ていて評価ができないものもみられる。
- ・第4期基本計画において掲げられた指標を基に評価が行われているためと理解するが、  
指標の根拠がわからないものが多い。
- ・指標は記述されているものの、設定した理由に結びつかないものが多い。
- ・指標としてあまり適切でない、あるいは説明力を十分もっていないものを使用されてい  
る場合がある。
- ・定量的指標、定性的指標を設定することを困難とするのではなく、行政評価を進める上  
での工夫を加えていくべきである。
- ・目標に対する的確な指標設定を行うべきである。目標の達成に対して、効果が分かりや  
すい指標設定である必要がある。各事業の指標における数設定の基準がよく分からない。  
また合理的とは思われないものがいくつかみられた。
- ・指標の設定についての説明力が欠ける記述が散見される。指標の設定がないが、何らか  
の工夫をしてでも指標を示すべきではないか。

例) ICT 事業では、目標としていた登録者数 3,000 名に到達したとあるが、どのような設  
定で目標値を定めているのかが十分伝わっていない。委託事業でもあるので、本来必要  
な事業であるかも含め、その成果について定量的な分析、検証評価を行うべきである。  
(健康長寿社会の構築)

今回、母数や目標値の設定根拠が不明であるといった指標に関する指摘が多かった。改  
めて説明につながる指標を採用しているのか、適切であるかも含め、全般的に再考すべ  
きである。

#### ■ 事業を実施した結果どのような成果となっているのか

- ・具体的にどの様なことに配慮した計画、実施、執行を行ったのかを記載する必要がある。
- ・どの様な計画に基づき、どの様な取組を行った結果、どの様な効果があったのかを具体

的に示す必要がある。

- ・事業の妥当性では、他事業との比較も行いながら、本当に適切なコストと効果が行われているか自問していく必要がある
- ・特に新しい事業名などにおいて、説明および位置づけが分からず、内容が定かでない記述などがあった。**基本的に初出のキーワードなどは、説明がなければ評価がしにくい。**
- ・「適切」「計画的」等の言葉が頻繁に使われているが、具体性がない。

例) 研究会の実施回数を指標とするのではなく、その研究や会議によって、なにが生み出されたかが大事であり、アウトカムを記述すべき。複数そうした記述が見られる。研修会や検討部会の会議の回数にはあまり意味がなく、議論の結果、何が変化したり、進捗したり、成果が出たのかを記述すべきである。(多様性のある福祉サービスの充実)

施策の方針にひもづく事務事業とその評価結果については、今年度から**S：当該事業のみで施策の方針を達成できる事業である、A：施策の方針の達成に十分貢献している事業である、B：施策の方針の達成に貢献している事業である、C：施策の方針の達成への貢献が十分でない事業である、D：施策の方針の達成への貢献が不十分な事業である**の5段階評価へと変更された。

昨年度までは貢献度の設定が、S：施策の方針の達成に十分貢献している、A：施策の方針の達成に貢献している、B：施策の方針の達成への貢献が十分でない、C：施策の方針の達成への貢献が不十分である、の4段階評価であり、現在の施策の方針にひもづく事務事業の評価手法では貢献度が、いずれもA評価、あるいはS評価となってしまう課題があった。このため、Bについては、ややマイナス評価であり、必然的にAまたは、Sを記入担当者が選択してしまう傾向にあったが、今年度の評価では、内部評価でのBおよびCの評価項目が対象分野内で皆無であった状況は改善された。

## ■ それぞれの事業について計画にそった適切な業務遂行の説明

- ・外部評価にあたり必要となる内部評価結果について、何を根拠とした評価結果なのかが分からない。
- ・目標に対する的確な指標設定を行うべきである。
- ・分かりづらいことから、目標への取組として、現状どの程度まで進んでいて、どこが問題となっているのかがよく分からない。
- ・重要度・優先順位等がシートから見えてこないことから評価がしづらいので、整理をして市民に周知をしていく必要がある。
- ・課題を明示し、それに対して実施した内容を記述すべきである。事業計画は常に見直す、または現況に応じて臨機応変に対応するなど、その場に最適な事業を行う必要がある。

- ・「～事業を行った」との記述のみで具体性に欠けるため評価しにくい。事業を実施した結果どのような成果となっているか記述してほしい。
- ・「適切」「計画的」等の言葉が頻繁に使われているが、具体性がないため、どのようなことに配慮した計画、実施、執行を行ったのかを記載する必要がある。
- ・どのような計画に基づき、どのような取組を行った結果、どのような効果があったのかを具体的に示す必要がある。もう少し目標の達成に対して、効果が分かりやすい指標設定が必要である。

例) 鎌倉市の商業対策ビジョン、目指す姿が見えない。商店街などの維持、新たな産業創出、伝統工芸の普及など、これまで総花的に描かれてきたが、注力すべきポイントを定めるべきである。(商工業振興の充実)

### ■ 説明力（アカウンタビリティ）の適切な記述が望まれる

- ・評価シートへの記述内容に十分な説明力（アカウンタビリティ）があり、内容が充実しているものについては高い評価に、記述内容が不十分であったり、関連性が分かりにくい事業については低い評価となりがちとなる傾向があるため、説明力（アカウンタビリティ）のある丁寧な記述が望まれる。
- ・特に新しく策定された個別計画や、条例などについては、簡単な説明、記述がほしい。
- ・検討をするという記述が多くみられたが、具体的な事業の進捗に関するデータに基づいた記述をお願いしたい。
- ・記述内容が不十分なものは現局の事業に対する姿勢が問われる。記述内容について、是非、担当者のみならず、複数の関係者、担当部局の長などによる内容チェックを望みたい。
- ・過去の外部評価において指摘してきた内容について、きちんとした回答がなされていないままのものも見受けられた。
- ・計画にそった業務の遂行が重視されているが、状況把握の結果、計画を見直す等の行為が行われていない。
- ・目標への取組として、現状どの程度まで進んでいて、どこが問題となっているのかがよく分からないもの等がみうけられた。

例) フォルケホイスコーレ事業、フレイル予防、BPO など、通常は初めて聞く人が多い言葉について、説明があるべきである。初出や市民にとって分かりにくい専門用語は簡単にでも注釈で説明すべきである。(多様性のある福祉サービスの充実)

### ■ ステークホルダー（利害関係者）を意識した記述

・**ステークホルダー（利害関係者）**を意識した記述が十分なされていない分野がある。誰を対象とした施策なのか、記述としてバランスを欠いている場合があり、民間、市民、行政の役割を考慮した記述が望まれる。過去の評価においても同様の記載をしており、対応が望まれる。

例) 伝統工芸の伝承、事業活動の支援として、市内で唯一の伝統的工芸品である鎌倉彫の保護・育成目的は重点的に捉えられているが、これ以外の伝統と関連性をもったものの新たな掘り起こしや、鎌倉の歴史・伝統に関連のある工芸技術（例えば政宗工芸刀剣、鍛冶、甲冑、大鎧などの中世のワザ）の再生などを探るべきである。（商工業振興の充実）

## 今後の施策進行評価の取組

### 評価シートとPDCAの関連性

鎌倉市では行政評価の取組として、市役所内部の見直しである内部評価（事務事業評価と施策進行評価）と、外部の視点で評価する外部評価（施策進行外部評価）を実施しており、PDCA マネジメントサイクルの、“C”（c h e c k = 評価）に該当する部分を担当している。そのなかで、**外部評価（施策進行外部評価）**の役割は、課題に対する取組は適切であったか、効果はどのようであったかを検証するパートにあたる。

また、その一方で近年、PDCAに対する批判事項として、これを繰り返すことで、**事業が再現なく繰り返されるという批判もされるようになってきている**。サンセット方式のように、場合によっては**効果の望めない事業は取捨選択の上、整理する発想も必要であろう**。すなわちプロジェクトの取捨選択の観点から、廃止可能なプロジェクト等についても検討を進めるという視点である

### 今後の基本計画の検討について（SDGsの活用等）

第3次鎌倉市総合計画第4期基本計画では、**SDGsの視点が明確に掲げられている**。

今後、SDGsの取組を意識した基本計画としていく場合、**No One Left behind**（誰ひとりとして取り残さない）の概念が重視され、課題を網羅的に評価することを必要としている。今回の指摘及び記述の中には、これと相反するものもあるが、行政として何ができるかを見定めつつ、現実的にできる施策を記述してもらいたいという意味では共通する考えでもある。

また、こうした指標は**SDGsの導入**によって、国内ひいては海外とも比較評価されるようになることを意識していく必要性も生じてきている。すなわちSDGsの17の目標、169のターゲット、232の指標を意識した作業を今後、前倒ししていく必要性も指摘しておきたい。

## スポット評価原局ヒアリングおよび書面評価の主な意見・概要

スポット評価（原局ヒアリングおよび書面評価）について、主な意見・概要をとりまとめたものは後述のとおりである。このうち、6-(2)-①「観光振興の推進」と6-(2)-②「観光基盤の整備・充実」の2つの施策については、鎌倉市の観光事業のソフト面とハード面を担うものである。このため、事業の課題等は明確に区分できない要素があったことから、実績に対する評価のみ区分して記載することとした。

また、今回書面評価を行った2つの施策（4-(1)-①「多様性のある福祉サービスの充実」及び4-(1)-②「健康長寿社会の構築」）は、施策の取組経過を確認するため、次回の原局ヒアリングの対象とすることとしたい。

## 総評まとめ

今回の評価作業は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況が一定程度落ち着きつつあるなか、インバウンド需要などが復活しつつあり、また、地域DXやICT技術の活用による仕事や会議の進め方についても進展がみられる中で行われた。新型コロナウイルス感染症拡大により、様々な分野で地域の活動が制限されるなど、これまでのように人々が職場に通勤し、仕事をするというライフスタイルが制約される事態が発生したが、**アフターコロナ、with コロナの時代**に移り、できるだけ都心部等へ通勤する負担を減らし、地域の恵まれた環境を享受しながら地元で働くことを希望する人が増えてきているなど、人々の働き方や活動にも変化が見られている。つまり、こうした**パラダイムチェンジ**がおきていることを改めて確認しなければならない。

外部評価の役割は、行政の行っている施策が市民に対してどのように効果的に実施されているか、またより市の行政が良い方向に進められていくかを検討していくことに繋げるためのチェック機能である。市が行っている様々な施策、事業をなるべく定量的に捉え、その値が改善しているか、より行政として前進しているかを示すもので、ひいてはこの指標が向上することにより、優れた行政機能をもつ市に繋がる。

都市間競争、地方創生といわれるこの時代、常に**フィードバックを進めることが市の行政の改善と持続的成長にとって大事**なことである。

評価シートについては指標に対する疑問や、施策の記述内容などで、まだまだ今後も修正を要求せざるを得ない課題点もあったが、少しずつではあるが、市民委員からの指摘内容が実際の施策に対応して反映されつつあるものもあると感じる。一方、指標が設定されているのはわかるが、その指標に対して、その意味の認識や、確認方法が曖昧であったり、アウトプットなどで達成状況を記載し、アウトカムの視点では書かれていないなど、達成状況をどう確認しているかがわかりづらいなどの指摘もあった。こうした点を踏まえ、今一度、行政として、評価はどのようになされていくのか、そしてその結果をどう生かしていくのかを改めて確認・意識してもらいたい。

そして、評価内容については、是非広報その他の機関も通して、**多くの関係者で情報を共有し施策にフィードバックすること**を引き続き望みたい。鎌倉市政は厳しい社会経済環境のなかで、様々の取組へのチャレンジを行っており、こうした取組が、さらに広く市民に伝わるようにしていくことが重要であると今回の評価委員会を通じて改めて感じた。

最後に、市民評価委員からの指摘は、いずれも重要かつ的確なものが多かった。多くの時間を割きながら情報を整理し、委員会において真摯な議論を行っていただいた委員の姿勢に敬意を表したい。また、委員会当日のみならず、全委員が精力的に動いていただいた点にも敬意を表するとともに御礼申し上げる。

そして、原局におかれても、市民委員からのリクエストへの対応、その準備ととりまとめ他、多大な作業をこなしていただき、感謝申し上げますとともに、委員会の運営にあたり、各委員の意見のとりまとめ、資料作成に奔走していただいた事務局にも御礼申し上げます。

今後も施策進行外部評価の有効な活用を期待する。

### (3) 令和5年度行政外部評価

#### ア 令和5年度行政外部評価結果

スポット評価を行った各施策の方針についての評価として、「取組の評価」及び「効果の評価」を行いました。

「取組の評価」としては、↑（以前よりよくなった）・↓（以前の方がよかった）・→（以前と変わらない）の中からいずれかを選択し、委員会としての評価を決定しました。「効果の評価」としては、○（目標とすべきまちの姿の実現に向け十分である）・△（目標とすべきまちの姿の実現に向けては不十分である）・－（どちらともいえない）の中からいずれかを選択し、委員会としての評価を決定しました。

各施策の方針に対する「評価できるところ」「課題」「提言」は「令和5年度行政評価シート」に記載しています。

分野	施策の方針	評価の内訳(数字は人数)						
		取組	↑	5	→	1	↓	0
生活環境	次代に向けたエネルギー・環境対策の推進	取組	↑	5	→	1	↓	0
		効果	○	3	－	4	△	0
健康福祉	多様性のある福祉サービスの充実	取組	↑	2	→	3	↓	0
		効果	○	3	－	3	△	0
	健康長寿社会の構築	取組	↑	1	→	4	↓	0
		効果	○	1	－	5	△	0
産業振興	商工業振興の充実	取組	↑	1	→	5	↓	0
		効果	○	1	－	3	△	2
観光	観光振興の推進	取組	↑	1	→	5	↓	0
		効果	○	2	－	3	△	1
	観光基盤の整備・充実	取組	↑	1	→	5	↓	0
		効果	○	1	－	4	△	2

※委員の中から、これまでの評価に関する情報が少ない等の理由により取組・効果に関する評価は困難であるとの声があったため、3段階評価は必須とせず任意にしている。



## イ 令和5年度行政外部評価シート

### 次代に向けたエネルギー・環境対策の推進

		評価の内訳(数字は人数)				
取組	↗	5	→	1	↘	0
効果	○	3	—	4	△	0

#### 《評価できるところ》

- ・結果が見えにくい事業でありながら、現在の様々な問題に対処しつつ、試行錯誤も含めて現時点でできるCO2削減方策など、炭素型社会への変化に向けた最適な対応を着実に進めている。
- ・未知数である未来の技術開発を見込んで動かなければいけないなか、国際、国の施策、鎌倉市の現状など広く情報収集されており、施策実施に必要な現状分析をきちんとを行い、市ができること・果たすべき機能、またできないことを把握し、大きな目標をたて、事業を実施している。
- ・省エネ・創エネ・蓄エネ等について様々な検討を行い、費用対効果を考慮しながら直接省エネにつながる事業以外にも、「eco実験パフォーマンスショー」等、将来を担う子どもたちや市民に対する環境に関する教育的活動といった様々な事業に取り組んでいる。
- ・特別高圧受電施設の電気契約を入札し、基礎排出係数の低い事業者との契約により、従前の契約よりも大きく基礎排出係数が下がったことにより、CO2排出量が削減されている。具体的な数値として、市のCO2排出量を捉え、削減に向けた取組を行っている。
- ・将来についても柔軟な視野を持って計画を策定している。

#### 《課題》

- ・民間企業との積極的な連携をよりダイナミックに進めることが効果的に思う。官民学問わず、目標達成のためのLike-minded organizationsによるイニシアティブを作るなどの領域横断的対応が必要となるため、定期的な部局を超えた情報共有とブレインストーミングができる体制、部局を超えたリーダーシップが必要なのではないか。
- ・成果指標として、2030年度までに温室効果ガスCO2排出量12,920t(対1990年度31%削減)、さらには2050までに排出量0(目標としての理想の数値)としているが、毎年定量ずつ削減する実現性が厳しいと思われる。市の地域特性から域内での創エネ資源に限られており、省エネなど、今後域内ですべての対策を行ったうえで、域外から再生可能エネルギーを調達するなど、方向性をはっきりすべきではないか。
- ・今後の技術革新への期待やより新たな削減手法が導入されることで、再生可能エネルギー100%に向かっていくことはわからなくはないが、一方で、現況の再生エネルギー方策の主軸は、太陽光パネル設置である。このため、再生可能エネルギーの実現イコール太陽光パネル設置と誤解される可能性もあり、今後どのような再エネ導入の姿を示すのか目標の実現性がよく見えない。どのようにシナリオを描いているのか。
- ・鎌倉市で再生可能エネルギーとして考えられるエネルギーは、現時点ではソーラーエネルギーに限られているが、観光都市の一面も持つ鎌倉市において、太陽光パネルが市内で無秩序あるいは大量に展開されるイメージがしにくく、どの様に景観とのバランスを取っていくのか。
- ・子どもの教育が大事だと感じる為、今まで取り組んできた子どもへの環境に関する講演会などを今年度も実施する予定とのことだが、今後に向けて回数を増やす・受講人数を増やす等広める計画はあるのか。
- ・他の部署の事業における対応の推進、調整、民間との取組推進において、対応ができる余地がまだあるのではないか。

#### 《提言》

- ・世の中のエネルギー開発の流れにアンテナを張りながら、鎌倉市の市民活動や収入減といった視点などから、環境破壊をもたらす市や市民が被るリスクの把握を行い、予防措置も含めて、リスクに対応する検討を行い、市民と丁寧に向き合って少しずつでも進めていくべきである。
- ・「化石燃料にできるだけ頼らないライフスタイルや生産活動を営むまちづくり」として「人口減少社会において都市機能の集約化とネットワーク化を図ることで、移動や公共交通機関の効率化を図り、化石燃料の使用を低減することを想定する」との回答があったが、具体的な取組としての1歩をまずは示すべきである。
- ・市民生活に直結する分野でありながら、「市役所の中」のこととして進められているイメージしか見えてこない。「エネルギー・環境対策(政策)」を市民と一体となって進めべきである。
- ・環境に関してより多くの市民、子どもたちが学べる機会を提供していくと、将来の環境へ非常に力強い影響をもたらすと思われるため、環境教育の充実に取り組んでいくべきである。
- ・省エネや環境に対する教育効果は、大人より子どもに対する効果が大きいいため、各種教育機関と連携し、将来に向けた児童・生徒向けの取組を多く実施すべきである。
- ・これらの取組で得られたノウハウを市民生活に活かせるような情報発信を行うことで、事業の意味合いへの理解が深まることから、途中経過でもよいので、どのような取組を行っているのかを、市民に対して積極的に情報を開示し、積極的に広報していくべきである。



#### 《質問》

- ・低圧施設への再エネ導入について、エネルギー価格高騰や再エネ需要の高まりを受け、事業者から入札に必要となる見積りを辞退されるなど、再エネ導入方法を検討しているにも関わらず、厳しい状況となっているとのことである。これらの難しい状況が継続する場合、具体的にはどのように対応していくのか。
- ・市として今後域内で実施する具体の事業やそのシナリオについて、令和6年度に策定予定の「地域脱炭素化促進事業」において、どのような具体策を描いているのか。

## 多様性のある福祉サービスの充実

		評価の内訳(数字は人数)				
取組	↗	2	→	3	↘	0
効果	○	3	-	3	△	0

### 《評価できるところ》

- ・すべての世代の市民一人ひとりの多様なニーズのある福祉を提供することは大変なことであるが、事務事業ごと複合的な課題に取り組みがされている。
- ・多様性を持つということは対象となる人数が少ないということである、それが重要であるとする。市民ひとりに至るまで幅広く多様な人々を対象に取組みが行われている。
- ・共生社会の推進に関して、市民を対象として、映画上映を含めた身近で参加しやすい題材での啓発研修の開催や、「鎌倉版フォルケホイスコーレ事業」の広報紙での周知により、認知度が高められている。
- ・「鎌倉版地域包括ケアシステム」で包括的に相談支援が、地域課題に対して、市と地域住民と事業者が一体となって取り組み、解決することを可能にする地域体制として行われている。
- ・「フォルケホイスコーレ事業」や「デジタル就労支援センターKAMAKURA」の試みなど先駆的、新しい試みは好ましい。
- ・「障害者二千人雇用センター」や「ワークステーションかまくら」などの就労支援はありがたい。「障害者二千人雇用センター」は、鎌倉市が目指す、障害者二千人雇用に向けた取組を強化するため、平成30年に鎌倉市福祉センターに設置したものであり、今後の障害者雇用にむけて必要な事業に取り組まれている。
- ・バリアフリーの施設を賃借し、医療的なケアを必要とする重症心身障害児の受け入れが可能な通所支援事業及び余暇活動の場を確保するなど、様々な方法で施設の安定稼働を図っている。
- ・各事業の課題についても把握し、改善に務めるなど継続的な活動が行われている。

### 《課題》

- ・「フォルケホイスコーレ事業」の内容については、この分野で高い優先順位で自治体が行うべき事業なのかは検討の余地があると思う。どの福祉問題に効果的であったのかがいまひとつ理解できない。事業趣旨にあるような本当に「将来に不安を抱く市民」が対象になったかは疑問は残る。
- ・「(仮称)鎌倉市ケアラー支援条例」の制定により、支援対象となるケアラー等を定義することとしているが、内容がまだ不明な部分がある。
- ・障害者の高校を出てからの支援が激減すると聞く。障害者の自立と社会参加の場を増やすべきである。
- ・「BPO」は今後50名まで登録者を伸ばしていく予定であるが、現在は登録者が21件と少ない。「就労者数2,000人」にむけ、支援や問題解決につながった成果など、具体的内容について示してほしい。また、引き続き、成果を生み出すように願いたい。
- ・子どもから高齢者までが、いつでも集える場所を市が提供することによって、孤立や偏見が軽減されるのではないかと。是非、多世代間交流の場となる施設を作るべきである。
- ・指標として市民アンケート調査を使用しているが、あくまでも「思う市民の割合」であり、定量的な指標としてあまり適切でないと思われる。できれば定量的に計測できる重要指標のほうがよいと考える。
- ・新たな試みはまだ始まったばかりであり、これから実施していくものであるということを活かして、幅広く活用していくための具体的な案を積極的に報告していただきたい。単に「実施しました。」で終わらないでほしい。
- ・「フォルケホイスコーレ事業」「BPO」「フレイル予防」などネーミングが難しく、事業内容が分かりにくい。もう少し表現として何をしているのか説明してほしい。各事業の仕組みについて分かりやすく書いてほしい。
- ・名称が似ているうえで複数ある事業のそれぞれの位置づけが分かりにくく、非常に多岐にわたる事業を複数の担当部局と実施している為、役割分担や実施体制の構築、予算配分などの把握が難しい。
- ・市民一人ひとりが、健やかで心豊かに暮らせるまちをめざし、非常に多様で、かつ重要な事業を行っているにも関わらず、評価シートだけでは事業内容についてわからず、そのサイズ感もわかりにくい面がある。

### 《提言》

- ・「鎌倉版」と銘打たれた事業が多く実施されているが、一般的な事業との相違点について、工夫されている点などを明確にするべきである。
- ・フォルケホイスコーレ事業、フレイル予防、BPOなど、通常は初めて聞く人が多い言葉について、説明があるべきである。初出や市民にとって分かりにくい専門用語は簡単にでも注釈で説明すべきである。
- ・ケアラー支援に特化した支援体制を検討中とのことだが、対象者にとってデリケートな問題であると思う。今後の進展を期待している。効果の評価は分野の性質上、どうしても『どちらともいえない』に収まるが、地道な取り組みを引き続き続けるべきである。
- ・ヤングケアラーや引きこもりといったデリケートで表に出にくい問題は、細やかなケアや地域との連携や繋がりが必要不可欠である。包括支援センターの役割が大きいが、一つのところに役割が集中しないよう、市の横の繋がりも強化しながら連携するべきである。
- ・研究会の実施回数を指標とするのではなく、その研究や会議によって、なにが生み出されたか大事であり、アウトカムを記述すべき。複数そうした記述が見られる。研修会や検討部会の会議の回数にはあまり意味がなく、議論の結果、何が変化したり、進捗したり、成果が出たのかを記述するべきである。

### 《質問》

- ・ケアラー支援条例の令和5年度制定を目指しておられるが、具体的な内容はどのようなものか。
- ・「かまくら版孤独孤立対策官民連携プラットフォーム準備会の組成」により、創出された「支えあう社会づくりのきっかけ」とは具体的にどのような様な事か。
- ・「フォルケホイスコーレ事業」の評価はどのように確認しているのか。

## 健康長寿社会の構築

評価の内訳(数字は人数)						
取組	↗	1	→	4	↘	0
効果	○	1	—	5	△	0

### 《評価できるところ》

- ・保健・医療・福祉サービスの充実のために、非常に多くの重要な事業が行われている。
- ・施策の方針の成果指標の達成状況等を踏まえた施策の達成状況の分析において、後期高齢者対応で、ケアプラン点検、フレイル予防や予防教室等を実施し、要支援・要介護認定率や介護給付費の増加の軽減に努めている。
- ・楽しみながら実益もあるICTを活用した市民の健康づくりや、認知症サポーター養成講座など周囲の方々の理解を深める取り組みもされている。
- ・「認知症サポートガイド(認知症ケアパス)」を作成している。認知症の方が住み慣れた地域で安心して暮らすことのできるよう、周囲の方々の理解を深め、支え合うことのできる地域づくりを推進されている。
- ・医師会等との協議により災害時の救護所の在り方の検討が進められている。
- ・「市民の健康づくりへのデータ活用を推進する。そのためのICT事業ではより多くの市民登録を目指す。」等施策の目標が明確である。
- ・今後の方向性として、生涯を通じて自立した生活ができるよう、ライフコースアプローチを踏まえた健康づくり活動等を推進、安心して暮らすことができるまちづくりのために、災害時の医療救護体制の整備が進められている。
- ・多様なニーズに応えようとしている。

### 《課題》

- ・「フレイル予防や介護状態になることの予防と心身の状態の悪化防止に寄与した」等、事業における具体的な実施内容と評価結果の因果関係及び効果の測定方法が確認できない。
- ・重要な事業が多く行われている一方、名称が似ているため、複数ある事業のそれぞれの位置づけが分かりにくい。
- ・「主な実施内容」が「当該年度の目標」を網羅していないように見受けられる。

### 《提言》

- ・さまざまな要望が多い分野かと思われるが、要望ベースとともに、戦略的にも進めていくことができるよう、ホトムアップとトップダウンとのバランスを取るべきである。
- ・「kencom」の事業は鎌倉市独自の事業にすべきものだったのか。既存の無料健康系アプリはたくさんあるが、それらと提携して行なう方が開発費など抑えられたのではないか。あえて、独自で開発したのなら、データ活用などの今後の展開を示すべきである。
- ・実際に利用している人の声を広報するなど、「古都をトコトコ鎌倉健康ポイント/kencom」の利用者を増やすことを検討するべきである。参加することにより、本当に健康になっているのかどうかを知る手段がない。登録していない人と登録している人の健康度合いの違いなども知ることができれば、新規に登録する人も増えると思われる。
- ・ICT事業では目標としていた登録者数3,000名に到達したとあるが、どのような設定で目標値を定めているのかが十分伝わっていない。委託事業でもあるので、本来必要な事業であるかも含め、その成果について定量的な分析、検証評価を行うべきである。
- ・今後は収集したデータの活用も含めてICTが、市民の為にさまざまに活用出来るようにするべきである。
- ・「ライフコースアプローチを踏まえ健康づくり施策の推進を図る」とは具体的に市として、例えば何を行おうとしているのか全く分からない。取組の報告として明確な記載をするべきである。
- ・パブリテックや、ナッジ理論、ライフコースアプローチなど、初出や市民にとって分かりにくい専門用語は説明すべきである。また、指標において専門性の高い計算式などを用いる場合は、その内容についても説明するなど、内容を届けたい対象に対して、わかりやすい用語、表現を用いるべきである。
- ・「施策の方針の成果指標」の達成状況等を踏まえた施策の達成状況の分析において、「各種事業を通して周知・啓発することができており」とあるが、どの様に確認したのか不明であるため、判断理由を明示するべきである。
- ・新たな試みが始まったばかりで、これから実施していくことを活かして、単なる実施完了のみでなく、幅広く活用していく為の具体的な案を積極的に報告するべきである。

### 《質問》

- ・鎌倉市が独自に行っている事業がどれなのか。
- ・ICT事業では、どの様な取組を行った結果「登録者数3,000名に到達したとともに、アクティブユーザー率も65%超」となったのか。

## 商工業振興の充実

		評価の内訳(数字は人数)				
取組	↗	1	→	5	↘	0
効果	○	1	-	3	△	2

### 《評価できるところ》

- ・『自分が住むまちで働き、暮らしたいという職住近接の市民ニーズ』を踏まえて『働く街をつくる』という目的をもって取り組むという狙い自体は、本分野の核心をしっかりと捉えた方針となっている。
- ・中小企業に対して、財団法人神奈川県産業振興センターの経営相談や同センターからの経営アドバイザー派遣のほか、製造業、情報通信業及び自然科学研究所に限られるが、特許の取得や展示会への出展への補助や事業所への太陽光発電の整備や照明のLED化などに対して、補助している。積極的な商店街への補助金提供により、地域活性の一助になっている。
- ・神奈川県ベンチャー支援施策の拠点「HATSU鎌倉」との連携や、鎌倉応援「その場で割引」キャンペーン事業などの新しい施策が行われている。
- ・コロナ禍において事業者への融資や補助金等の支援を迅速に行い、飲食店支援クラウドファンディングや電子商品券事業、鎌倉応援キャッシュレスその場で割引キャンペーンなど消費喚起策によって多くの事業者が救われている。加えて、鎌倉応援「その場で割引」キャンペーンの実施は、電子マネーの促進に寄与していると考えられ、一定の効果が挙げられている。
- ・アフターコロナ（withコロナ）の産業振興を重点項目としており、今後の「職場」や「仕事」といった仕組みや価値観の変化への迅速な対応を行っており、中小企業等や商店街、勤労者が安心して働くことができる施策が続けられている。
- ・鎌倉彫については年々出荷額が減少していることを課題として捉えており、新製品の開発、異分野との協業及び販路の開拓に向けて支援するなど、出荷額の減少に歯止めをかける取組を行っている。また、新たな試みとして、高校生の発案による鎌倉彫のブローチ、鎌倉はんこの共同制作、JAPAN EXPO PARIS2022への出展など、伝統鎌倉彫事業協同組合と協力しながら地場産業としての振興に取り組んでいる。

### 《課題》

- ・市の取組が、商工業振興に直接的に貢献している部分が見えず、「活力ある暮らしやすいまち」の方向性とも一致しているように思えない。また、それが市民生活にどのように影響しているのかが見えない。
- ・商工業振興事業は、商工業振興計画（働くまち推進計画）に基づき、中小企業融資制度、各種補助制度などを行うことで、中小企業への支援を行うとしているが、成果の実態として、どのようになっているかが分からない。また、今後の計画の具体性も、よくわからない。
- ・主な取組に記述されている新規成長産業をはじめとする企業の誘致、コワーキングスペース等の整備によるテレワーク環境の充実について、あまり具体性があるようにみえない。
- ・公衆浴場助成事業の最終目標を、公衆浴場業の健全な営業を支援し、市民の利便に寄与するとともに、公衆衛生の向上を図ることとしているが、最終的に具体的にどうなるべきなのかなど、不明な部分がある。
- ・商店街支援の基本となるデータが乏しく、商店街団体代表が商店街の問題解決に必要な情報を十分に得られていないと感じる。
- ・商店街等の団体に対する支援は多数行われているが、それらに属していない個人経営の店舗等に対する支援が不足している。

## 《提言》

- ・鎌倉市の商業対策ビジョン、目指す姿が見えない。商店街などの維持、新たな産業創出、伝統工芸の普及など、これまで総花的に描かれてきたが、注力すべきポイントを定めるべきである。
- ・補助金による支援やアドバイザー派遣、コンサルを使った分析などの取組自体に反対はないが、商店街へのアドバイザー派遣等を行うのであれば、踏み込んだ話し合いやアドバイスを行うべきである。実施した支援については、結果と合わせて報告をすべきである。
- ・職住近接のまちづくりを進めるために、新たな産業を誘致するにしても、起業するための物理的なスペースが不足しており、また若年ファミリー層を誘致するにも不動産価格が高い。それらの課題解決のための取組を同時に進めるべきである。
- ・新たな産業誘致策として、深沢地域整備事業用地を対象に適用業種の枠を拡大するため、企業立地等促進条例を改正したが、「深沢地域整備事業」自体がまだ市民に馴染んでいないため、鎌倉市全体に対する整備事業自体の目的及び効果を説明するべきである。
- ・コロナ禍で拡大したテレワークに対して、場を提供するにとどまらず、そこを活用した新たな産業創出に一步踏み込んだ議論とその実施を行い、更なる鎌倉の新産業を確立する努力をするべきである。
- ・「HATSU鎌倉」が今年度から新しい取組になるということで、来年度にいろいろな試みの報告があることを期待したい。鎌倉彫にも言えるが、若い世代の意見やアイデアを取り入れながら、新しいことを取り入れていくべきである。
- ・鎌倉彫の技術の伝承や後継者の育成については大きな課題であり、伝統鎌倉彫事業協同組合と連携し、体験、研修、表彰などの施策を通じて技能職者の地位向上を図ることで、既存の労働環境の保護を図っていくべきである。
- ・鎌倉彫の支援事業は毎年内容は代り映えがない上、販路についても商品開発についても特段の進化が見られない。毎年お馴染みの支援、という印象である。もっと先進的な方針や革新を打ち出さないと、支援が無駄なまま廃れていく。自治体・生産者双方でもっともつと努力するべきである。
- ・伝統工芸の伝承、事業活動の支援として、市内で唯一の伝統的工芸品である鎌倉彫の保護・育成目的は重点的に捉えられているが、これ以外の伝統と関連性をもったものの新たな掘り起こしや、鎌倉の歴史・伝統に関連のある工芸技術（例えば政宗工芸刀剣、鍛冶、甲冑、大鎧などの中世のワザ）の再生などを探るべきである。
- ・経済センサス活動調査の数値は、今後も把握していくべきだが、5年に1回の数値を成果指標として捉えることは指標としてなじまないことから、新たな商工業振興計画においては別のKPIを立てて評価していくべきである。
- ・補助金をはじめとした支援事業について、どのように店舗や商店街、中小企業の活性化に効果があったのか、評価書を見る限りではわからなかったため、その点については必ず言及すべきである。

## 《質問》

- ・「中小企業の経営革新や経営基盤の強化」について、わかりやすく目に見えてわかる事例や情報はるか。取り組み事例やその結果（効果）を知りたい。
- ・市内唯一の伝統的工芸品である鎌倉彫について、具体的に「鎌倉彫コンペティションの開催」などにより、どのような成果がでているのか。
- ・鎌倉彫に関しては、産業振興からの視点で事業支援を行っているが、文化継承といった視点で支援を行っていない理由を知りたい。



## 観光振興の推進

		評価の内訳(数字は人数)				
取組	↗	1	→	5	↘	0
効果	○	2	-	3	△	1

### 《評価できるところ》

- ・観光地において、快適かつ安全に観光客が過ごすことができるというのが、何よりも観光振興につながることでありと考えられるので、非常に重要な事業として評価できる。
- ・多様なプログラムと効果的な情報の提供により、訪れた観光客が、鎌倉の歴史や伝統などを十分に満喫できる魅力あふれる都市の構築、地域全体での観光振興の取組、地域の活性化が進められている。
- ・鎌倉市では、住居エリアと観光エリアが非常に近接していることにより、オーバーツーリズムと総括されるような交通問題やマナー違反等の課題が生じていると認識しており、これらの課題について、日時や場所の分散化も重要な視点であると考え。従前からの取組に加え「混雑可視化マップ」公開による観光客の分散化、「混雑を避けて楽しむ」モデルコースや「鎌倉殿・13人観光マップ」など、モデルルートの提案も行われている。また、観光エリアで観光客へのマナーの周知なども行われている。
- ・「鎌倉市観光客等地震・津波対策ガイドライン」は、有事の際に観光客を含むその場に居合わせた全ての方の行動のあり方を示したものであるため、包括的な視点で作成されている。
- ・外国語パンフレットの充実などに加え、インバウンドにおいても、体験型ツアーなどの付加価値観光の開発支援や日本遺産ストーリーを活用したモデルルートなどの提案が検討されている。
- ・2022年NHK大河ドラマ「鎌倉殿の13人」の盛り上がりを上手く利用し、大河ドラマと連携した取組・PRなどは、鎌倉市の歴史への市民や来訪者への関心を高めるなど良い活動であった。鎌倉の経済界や観光行政などが一体となって観光サービスの提供が行われ、集客や来訪者の満足度向上に務めている。
- ・訪れた観光客が、鎌倉の歴史や伝統などを十分に満喫できるよう色々な配慮がされている。
- ・データを活用して、観光における状況の見える化や、利用データに基づいた観光案内所の人員の適正配置など、効率的な運営が行われている。

## 観光基盤の整備・充実

		評価の内訳(数字は人数)				
取組	↗	1	→	5	↘	0
効果	○	1	-	4	△	2

### 《評価できるところ》

- ・市内の案内看板やトレッキングルート上の多くの標識が見やすく整備され、観光客にやさしい環境が整備されている。
- ・観光客の利便性向上の為、観光案内版やハイキングコースは市民個人所有の土地を通るコースが多いが、配慮がなされながら、ハイキングコースが案内されている。
- ・材木座由比ガ浜海岸への下水道排水設備の設置にむけた計画が進められている。

## 観光振興の推進

### 観光基盤の整備・充実

#### 《課題》

- ・よりよい環境にするために様々な案を取り入れ、実行しようとする姿勢が見て取れる一方、いずれの取組もなかなか効果が見えにくい。
- ・より長い時間観光客に滞在してもらい、より多くのお金が鎌倉に入るための検討や対応があまり行われていない。
- ・鎌倉が「観光を推進してもっと観光客を増やしていくのか」「オーバーツーリズムによって引き起こされる交通渋滞や市民の快適な暮らしを観光を推進しながら、どう守っていくのか」等のビジョンがあまり見えてこなかった。オーバーツーリズム対策と反対の施策が取られているのではないかと感じるものもある。
- ・オーバーツーリズム対策についてまだまだ足りていないと感じる。また、オーバーツーリズム対策としては『分散化』以外にも、観光客の全体総数を『減らす』取組があってもよいのではないか。
- ・コロナによって観光のあり方等も変わってきているため、単純に以前の事業と比較する事が難しい。
- ・鎌倉の自然の多くは私有地であるため、ハイキングコースの維持・管理を含め、行政機関が積極的に関わる事が難しいが、来訪者にはそれらの事情が把握されていないのではないか。
- ・巨大地震、津波、大雨などによる災害が発生した際の観光客誘導や関連する対応については、瞬時で情報が共有できる仕組みが十分に構築されていない。また、災害発生時の対応など、市民向けに市民としても知っておかなければいけないような情報の発信が少ない。
- ・観光振興事業は市の重要な施策であり、ニーズが高いため貢献度が高いとの見解だが、ニーズが高いからと言って貢献度が高いわけではない。
- ・コロナの影響があったのか。今回の評価においては観光基盤整備がコロナ直前の状況からあまり進んでおらず、改めて検討を開始した、という点が気になった。
- ・地方とは違う施策などの具体的な説明が欲しい。

#### 《提言》

- ・鎌倉市は観光都市としての一面と同時にベッドタウンでもあるため、市民生活の保護と観光客誘致のバランスが難しく、地域毎の取組をすべきである。居住空間と、観光ルートが重複し、さらに人気の観光地となっている鎌倉において、オーバーツーリズムについても、各課の業務ではなく、再度整理を行い、一体的に対応できるように変容させていくべきである。
- ・オーバーツーリズム対策と観光振興は相容れない部分がほとんどで、市として両方を同時に行うことは難しいと感じる。オーバーツーリズム対策に関しては「市として取り組まない」という判断を含めて検討するべきである。
- ・観光案内所を観光施策に活かす重要な情報源として積極的に活用するべきである。また、マナー、オーバーツーリズムも含めて、観光の情報発信を民間に任せることも検討すべきである。
- ・ハイシーズンの観光客の異常な多さへの対応（削減なのか分散なのか、現状を受け入れるのかといった判断と対応）と市民への理解促進を進めるべきである。
- ・「鎌倉殿の13人」に頼ってしまったところが大きく、その後の具体的な展望が見えない。どのような方向性で、どのような観光プログラムを提供するべきなのかなど、特に市民に向けた具体的な説明をするべきである。
- ・体験型ツアーなどの付加価値観光の開発支援も実施を検討しているということだったが、具体的にはこれまでとどのように異なる付加価値を考えているかを示していくべきである。
- ・本市の観光について見えているものや見えなかったものを捉えて、データを活用することで、本市の観光施策について示していきたいとのことであった。地域DX対応、ICT技術なども有効活用され、ビッグデータなども活用したデータ活用をするべきである。
- ・しっかりと統計情報を得てから、政策・対策・体制を決めるような仕組みづくりから始めるべきである。例えば、宿泊施設などに協力してもらい、来訪者の国籍などの情報を提供してもらうなど、ベースとなる正確な情報を得る手段を確立することが重要である。
- ・前提あるいは根拠となる情報（統計情報等）が希薄を感じる。特に多言語化は、災害時の対応や避難指示なども含めて非常に重要なポイントであり、前提となる正確な情報を元に進めるべきである。
- ・国内の観光客を基準とした対策だけでなく、グローバルな視点での観光対策もどんどん取り入れて行くように努めるべきである。
- ・日本人にとっても外国人にとっても、また障害のある人にとってもない人にとっても、使いやすようなWeb上の観光コンテンツの整備するべきである。
- ・ものとしての観光案内表示の整備に加え、アプリを使った観光案内を充実させることが今の時代に沿った観光客向けサービスに直結すると考えられることから、コンテンツの整備などに取り組んでいくべきである。



- ・Webコンテンツがある一方で、掲載内容が中途半端に感じる。そもそも市として観光に関するWebコンテンツにどのように関わっていくのかが示されていないように感じられる。民間や指定管理者任せではない、市としての取組を明確にするべきである。
- ・「鎌倉市観光客等地震・津波対策ガイドラインの改定、事業者等への周知を通じて、災害時の体制整備に努めていく。」としているが、観光客のみならず、市民でさえもガイドラインの内容はおろか存在も知られていないため、ガイドラインをどの様に浸透させるかについて、現実的で実効性のある方法を議論するべきである。
- ・観光客が増えていく一方という状況の中で、根拠をもって優先順位をつけて着実に施策を推進してほしい。
- ・市の特性(完全な観光都市では無い)から、あまり積極的に市が観光のPRをするようなことは必要ないと考えられている様だが、BleuFlagのような国際認証を得られるほどビーチの保全に力を入れているといった事はアピールするべきである。

#### 《質問》

- ・オーバーツーリズム問題への対応はどの部署で検討を行うのか。
- ・大河ドラマの効果を放送中の1年間だけのものではなく、今後の観光振興に継続的に繋げていくのならば、どのような取組を行っていくのか。
- ・現在はスマートフォンを活用している旅行者がほとんどなので、案内板を設置するより、各言語のデジタル案内板をダウンロード出来るよう、各所にQRコードの案内板を設置してどうか。
- ・外国人向けのHPのリンク先が日本語である等、対策がちぐはぐなので、まずは完全な英語版だけでも完成させてはどうか。