

# 平成17年度 鎌倉市施策評価結果報告書



平成17年12月  
鎌倉市総務部行政課行政評価担当

# 目 次

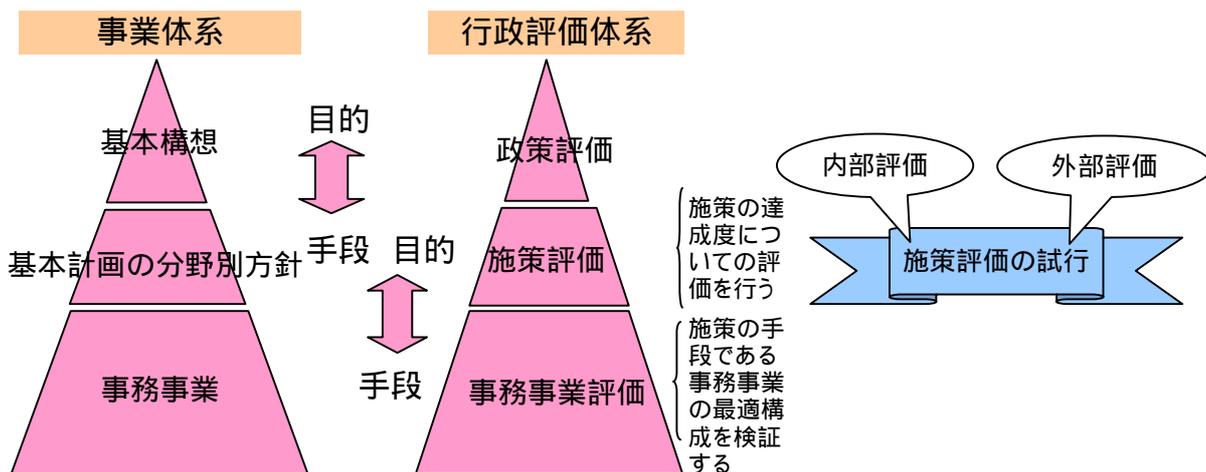
<b>施策評価について</b> .....	(2	~	3)
1 行政評価の取組について			
2 施策とは			
3 施策評価とは			
4 施策評価の実施目的			
5 実施対象施策			
6 評価方法			
7 評価結果			
8 評価結果に対する対応			
9 今後の取り組みについて			
<b>評価シート</b> .....	(4	~	10)
評価対象施策及び関連事務事業一覧表 .....			4
平成17年度 施策評価シート .....	5	~	10
<b>施策外部評価結果報告書</b> .....	(11	~	25)
はじめに.....			12
鎌倉市民評価委員会委員氏名.....			13
報告内容.....	13	~	18
あとがき.....			19
評価結果			
防犯活動の充実 .....	20	~	22
多様な観光行動への対応 .....	23	~	25

# 施策評価について

## 1. 行政評価の取組について

行政評価とは、「政策、施策、及び事務事業について成果指標を用いてその事務事業の有効性や効率性を評価するもの」であり、行政評価システムの中でその評価の仕組みを行政運営に反映させていくコミュニケーションツールである。

鎌倉市では平成12年度から事務事業評価の試行を始め、平成15年度に本格的に導入し、毎年継続して取り組んでいるが、平成17年度からは、施策評価の導入に向けて、二つの重要施策について試行的に行った。



## 2. 施策とは

施策とは、行政の様々な分野において市民等に対してどのような行政サービスを提供していこうとしているのかを市民に対して説明できる単位である。本市の行政評価という施策とは、第3次総合計画の基本計画にある分野別方針の中の「施策の方向」をもって定義している。

## 3. 施策評価とは

施策評価とは、将来に向けて鎌倉市が施策で実施している行政サービスがどれだけ実現されているかを成果指標等を用いて評価することである。

## 4. 施策評価の実施目的

施策評価の目的は、様々な分野において行政サービスがどれだけ実現されているかを成果指標等を用いて評価をする他、次のことについて検討することを目的としている。

- (1) 施策と対応する事務事業の内容との整合性を検討する。
- (2) 施策と対応する事務事業間における優先順位や財源配分の重点化を検討する。
- (3) 施策の目的に沿った事務事業の構築や見直しを図ることで、施策の実現に向けた事務事業の最適構成を検討する。

## 5. 実施対象施策

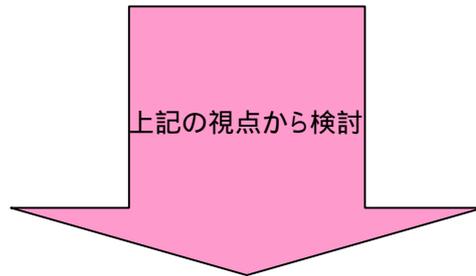
今年度は施策評価の試行ということで協議を行ったところ、本市において重要な施策のうちから次の二施策を抽出した。

- (1) 防犯活動の充実
- (2) 多様な観光行動への対応

## 6. 評価方法

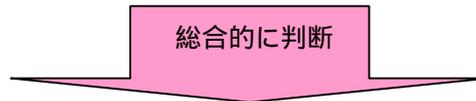
評価対象施策を原課で、施策の現状について「施策の方向性」「施策の効率性」「施策の達成度」の観点から評価を行い、対応する事務事業との最適構成の検討を行い、今後の施策の展開について導き出し最後に総合評価を行った。

評価視点	評価視点内容	評価点
方向性	施策の方向からみて計画どおり事業が進んでいるか	5段階で達成状況を評価
効率性	施策の方向に対して効率的に事業が進められているか	
達成度	施策がどれだけ実現（達成）されているか	



5. 計画より進んでいる
4. 計画どおり進んでいる
3. 若干の問題はあるが、概ね計画どおりに進んでいる
2. 問題があるため、計画どおり進んでいない
1. 施策と異なった方向に進んでいる

最適構成	事務事業の優先順位・重点化・見直し等について
施策の展開	今後の施策の展開について



今後の方向性	A: 充実・拡大していく	施策に対する要望や将来において必要性が高く、今後政策目標の達成にも重点的に実施すべき施策
	B: 現状のまま継続	施策継続の必要があり、現状の水準を維持する施策
	C: 施策内容に検討を要する	政策の目標に向けて施策の方向性や事務事業の内容に検討を行う必要があると思われる施策
	D: 縮小を行う	必要性やニーズが低く、内容の縮小を検討する施策
	E: 廃止休止の検討を行う	施策を実施する必要性がなくなり、対応する事務事業等の休廃止の検討を行う施策

## 7. 評価結果

整理番号	施策名称	方向性	効率性	達成度	総合評価
施9-7	防犯活動の充実	4	4	5	A
施10-17	多様な観光行動への対応	4	4	3	A

## 8. 評価結果に対する対応

- (1) 公表と意見聴取  
評価結果については、ホームページや冊子として公表をし、市民の方々から意見を聴取していく。
- (2) 施策内容の見直し  
施策評価において出された問題点や課題について、どのように見直されたのかを検証していく。

## 9. 今後の取り組みについて

- (1) 今回の評価方法や評価シートについて検証を行い、改善に向けた取り組みをしていく。
- (2) 施策評価を行うことで、行政サービスの進捗状況が目に見えるような取り組みをしていく。
- (3) 施策評価の本格的導入に向けた取り組みをしていく。

# 評価シート

評価対象施策及び関連事務事業一覧表

順番	施策整理番号	施策名	総事業費	担当部名	担当課名
	事務事業番号	対応事務事業名	事務事業費		
1	施9 - 7	防犯活動の充実	14,598千円	安全・安心まちづくり推進担当	安全・安心まちづくり推進担当
	安安 - 01	安全・安心まちづくり推進事業	14,598千円		
2	施10 - 17	多様な観光行動への対応	99,421千円	市民経済部	観光課
	市民 - 16	観光運営事業	70,608千円		
	市民 - 17	広報宣伝事業	28,813千円		

施策番号	施9 - 7	施策名称	防犯活動の充実				
施策担当部課名	安全・安心まちづくり担当			作成年月日	平成17年10月3日		
施策の方向	・関係機関との連携を図るなかで各種防犯活動をととして、地域ぐるみで防犯の推進に努めます。 ・まちを明るくし、夜間の犯罪防止などのため自治会等が設置する防犯灯の支援を推進します。						
施策の目標	・市民の安全を守り、快適な生活環境を確立するため市民生活に立脚した人命尊重を基本とする犯罪のない明るい社会を築くため、地域ぐるみで防犯対策を進めます。						
求める効果	・市民一人ひとりの防犯意識の向上や防犯対策等への取り組みが推進されるとともに、市民、警察、行政等がの連携、協力のもと、市民生活の安全を守る犯罪のない地域社会づくりと防犯体制の確立を図ること。						
施策の現況及び施策を取り巻く社会状況の変化	・現在、防犯に関する普及・啓発活動を実施するとともに、市民の自主的な防犯活動への支援を行うことにより、徐々に市民による防犯意識の高まりや自主防犯活動への取り組みが促進されつつある。						
施策を実施するにあたっての問題・課題	・犯罪を抑止するためには、市民一人ひとりが防犯意識を持ち、防犯対策に取り組むことが重要である。このため、全市的な防犯意識の向上を図るための普及・啓発や防犯対策への取り組みなどに係る活動促進、支援のあり方などが、課題だと考えている。 ・情報の提供や防犯活動の連携など、全市的な防犯体制の確立が課題であると考えている。						
施策に要する事業費・人員配置等	16年度	15年度	14年度	備考			
事業費	2,354千円			単位:千円			
国・県補助金負担金等							
一般財源	2,354千円						
人員配置数	1.4人						
人件費	12,244千円						
総事業費	14,598千円						
対前年比							
施策に係る成果の状況	指 標		15年度	16年度	17年度	目標(20)年度	成果の状況(%)
	自主防犯活動団体の育成 (自治会・町内会での組織数)	目標値			70団体	90団体	
		実績値		41団体			
	防犯活動への支援 (防犯教室、訓練、パトロール等)	目標値			20回	40回	
		実績値		15回			
	県、警察との連携、協調した防犯訓練の実施	目標値			5回	25回	
		実績値		0回			
		目標値					
		実績値					
		目標値					
	実績値						

施策の評価			評価点
施策の方向性	施策の方向から見て計画どおり事業が進んでいるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民の防犯意識の向上を目指し、ホームページの立ち上げ、ニュース、パンフレットの発行など普及・啓発を行っている。また、自主防犯パトロールなどに参加するなど自主防犯活動の支援に努めている。</li> <li>・全市レベルでの防犯体制の確立を図るため、市民、保育園、幼稚園、学校、PTA、防犯団体などの代表者で構成する安全・安心まちづくり推進協議会を立ち上げ、情報の共有化、防犯対策に関する協議等を実施している。</li> <li>・警察との連携を強化するため、月1回ペースで定例の連絡会を開催している。</li> </ul>	4
	施策の方向に対して効率的に事業が進められているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先進都市の事例などを参考にしつつ、今、できることから着実に事業を実施している。</li> <li>・警察との連携を図りながら、効率的かつ効果的な普及・啓発や活動推進が図られている。</li> </ul>	4
施策の達成度	施策(成果)がどれだけ実現(達成)されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・防犯に関する普及・啓発や活動の支援を行うことにより、市民の自主的な防犯活動が推進されてきている。</li> <li>・このような市民の自主防犯活動によって、平成16年は、428件・約15%、平成17年上半期では、228件・約20%の刑法犯認知件数の減少効果を得たところである。</li> </ul>	5
総合評価	事務事業の優先順位及び重点化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主防犯活動への支援については、市民からの支援助成制度の充実など要望等がある状況であることから、一定の支援を行うための予算措置が必要だと考えている。</li> <li>・防犯指導などは、具体的な事例などに基づき、専門的な知見も必要となることもある。また、市民の身近な防犯相談窓口としての行政の役割を担っている状況からも、市民の防犯への取り組みに支援できる体制づくりが重要だと考えている。</li> </ul>	総合評価
	事務事業の見直す事項		
	施策に対する今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・防犯に関しては、特効薬はないと言われており、市民、行政、警察等が連携、協力体制のもと、それぞれの役割分担に応じた防犯活動を継続して実施していく必要があり、また、様々な事務事業を複合的に講じていくことにより、相乗効果を得て、犯罪のないまちづくりの実現に寄与できると考えている。</li> <li>・今後とも、効果的な様々な事務事業を市民、警察、行政の連携、協力体制のもと、推進を図っていききたいと考えている。</li> <li>・また、全市レベルでの防犯体制の確立を目指し、緊急情報など自治会・町内会等の各組織への連絡等の体制整備やIT(パソコン、携帯メール等)を活用した情報提供体制の整備を検討していきたい。</li> </ul>	A



施策番号	施10-17	施策名称	多様な観光行動への対応				
施策担当部課名	市民経済部 観光課		作成年月日	平成17年9月29日			
施策の方向	・関係機関などの連携のもと、情報提供や観光資源の新たな活用を通じ、多様な観光行動への対応を図ります。 【観光基本計画 基本理念】鎌倉が持つ様々な魅力が国民共有の財産であることを認識しながら、「住んで良かった、訪れて良かった」と思えるまちを市民、観光客と行政が共に育てていく						
施策の目標	観光客数(目標値は、鎌倉市観光基本計画見直しの中で審議される予定)						
求める効果	・観光客にとっては、観光目的を達することによる満足感の高揚 ・市にとっては、観光振興が進むことによる産業の振興、雇用の確保などの経済的波及効果を期待できることと地域の活性化につながる						
施策の現況及び施策を取り巻く社会状況の変化	・鎌倉市観光基本計画が策定後10年を迎え、見直しの時期にきていること ・バブル経済の崩壊後、団体旅行中心だった国内旅行が個人中心の旅行に変化してきていること ・さらに、個人の価値観が多様化し、いわゆる物見遊山的な観光から滞在型、体験型観光にシフトしてきていること ・国が、外国人観光客の誘致をめざした「ビジット・ジャパン・キャンペーン」を始め、積極的に取り組んでいること、あわせて受け入れの基盤整備を急ぐ必要があること ・観光入り込み客数が、10年前の年間約2000万人から約1800万人に減少してきていること						
施策を実施するにあたっての問題・課題	・観光資源とベッタウンが狭い市域に混在していることから観光振興に対し、賛否両論あること ・観光都市として成熟していることから、観光関係者、事業者の間でも意識に温度差があること ・多様な観光客(年代、目的、ニーズ)に対応する情報提供が常に求められていること ・平成16年度から職員が減員された反面、事業が拡大傾向にあること						
施策に要する事業費・人員配置等	16年度	15年度	14年度	備考			
事業費	79,042千円	69,496千円	71,505千円	単位:千円			
国・県補助金負担金等	5,513千円						
一般財源	73,529千円	69,496千円	71,505千円				
人員配置数	2.2人	2.7人	2.7人				
人件費	20,379千円	24,502千円	24,842千円				
総事業費	99,421千円	93,998千円	96,347千円				
対前年比	5.80%	2.4%	4.7%				
施策に係る成果の状況	指 標		15年度	16年度	17年度	目標( )年度	成果の状況(%)
	観光客数	目標値					
		実績値	1,768万人	1,816万人			
		目標値					
		実績値					
		目標値					
		実績値					
		目標値					
		実績値					
		目標値					
実績値							

施策の評価			評価点
施策の方向性	<p>施策の方向から見て計画どおり事業が進んでいるか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施策の方向、目標、それに対する数値目標が抽象的な「観光客数」であることから、計画通りに進行しているかを評価することは難しい。(各年度の予算・事業を適切に執行することで判断すれば、計画通りとなる。)</li> <li>・事務事業としては、ホームページをリニューアルしてリアルタイムな情報提供を可能としたり、NHK大河ドラマ「義経」の放映に合わせた新たなパンフレットを作成したりして、新たな観光客のニーズに答えている。</li> </ul>	4	評価点
施策の効率性	<p>施策の方向に対して効率的に事業が進められているか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人員配置と事務事業の関係を見れば、16年度から職員1名減となり、その分嘱託員の配置で対応している。このため、総事業費に占める人件費の割合は、14年度・15年度の26%から16年度には21%と減少されて経費的には効率性が上がっている。</li> <li>・職員数は、人員減により14・15年度の2.7人から2.2人になるのは当然のことであるが、一方で、16年度だけでも新規として、観光基本計画策定調査(外国人調査)、観光情報再構築事業(HPリニューアルとDBの作成)などの事業に取り組んだり、この施策以外でも公衆トイレの改修なども新たに行っていることから、人数以上のパフォーマンスになっている。</li> <li>・新たな「義経&amp;静史跡ガイド」は、構成、取材などを職員が行い、印刷製本費の支出のみに抑えることができた。</li> </ul>	4	評価点
施策の達成度	<p>施策(成果)がどれだけ実現(達成)されているか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「観光客数」から成果を計ることは難しいが、観光客の満足度をアンケートすることによって、満足度指標として活用することは有効であると考えている。</li> <li>・ホームページのリニューアルによって、17年度からWEB上でのアンケートが可能となっている。参考に、17年度6～8月までで、「来る前の期待に比べて全体的に満足した」割合は67.4% 逆に「不満と感じた」割合は9.7%である。</li> </ul>	3	評価点
総合評価	<p>事務事業の優先順位及び重点化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の広報宣伝事業のうち、観光情報を的確にかつタイムリーに提供するためにも、ホームページの充実は、重点的に取り組む必要がある。そのなかでも、外国人観光客の誘客を促進するためにも、ホームページや各種パンフレットの多言語化が重要である。</li> <li>・なお、案内標識(案内板や観光ルート板)の多言語化も必要で、市民-16観光整備事業の中で、別途取り組んでいる。</li> </ul>	A	総合評価
	<p>事務事業の見直す事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光運営事業のうち、鎌倉まつりや鎌倉花火大会などの主要観光行事は、鎌倉市観光協会が主催し実施している。市は、協会に対し運営費と行事費を補助支出している。</li> <li>・厳しい財政状況の中で、鎌倉新能の有料化を昨年より導入するなどの取り組みを行っているが、より効率的な運営と行事全体の見直しも必要ではないかと思われる。</li> </ul>		
	<p>施策に対する今後の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光客の多様なニーズに答えていくことは、ホスピタリティの向上につながり、その結果、観光客の満足度を高めることになることと認識しているため、今後も関係機関との連携を密にし、広域的な取り組みを強化したり、各種の広報宣伝事業に積極的に取り組んでいきたい。</li> <li>・新たな広報宣伝事業として、観光案内所の充実とフィルムもミッション事業の立ち上げを検討している。観光案内所は、現在の鎌倉駅東口のほか、観光拠点のひとつである北鎌倉にも設置したい。また、フィルムコミッション事業については、関係団体等と研究を進めている。</li> </ul>		



# 施策外部評価結果報告書

# 報 告

鎌倉市長 殿

鎌倉市の施策について、外部評価を実施したので報告いたします。

平成 17 年 1 2 月 1 日

鎌倉市民評価委員会  
専門評価委員

市民評価委員

伊関友伸  
中村耕三  
石塚英朗  
岩城善広  
人見好次郎

## はじめに

本報告書は、鎌倉市として、初めて市民の参加した外部評価の報告書である。

昨年度から行政評価アドバイザーとして鎌倉市の行政評価に関わっている2名に加え、3名の市民が市民評価委員として実際に評価を行った。

行政職員が仕事を行っている、どうしても行政組織からの視点に終始し、市民の視点を忘れやすい。

また、前例踏襲で仕事をしやすく、絶えず改善を考えるという習慣は少ない。

外部評価は、行政以外の第三者の視点を入れることにより、行政の仕事について市民の視点を取り入れると共に、職員に変革を迫るものである。

行政の意思決定の質を高めることに外部評価の意義がある。

その一方、直接行政の仕事を行っていない外部者にとって、評価を行うために与えられている情報は限られたものである。限られた情報の中で、適切な指摘を行うことができるかという課題が存在する。

市民の考え方と行政の考え方の違いも存在しており、2つの考えを埋めるための基本的な考え方の整理も必要となる。

今回の外部評価では、仕事のまとまった単位である施策を評価の対象として議論を行った。評価作業に当たっては、仕事を担当する職員の方と2時間程度の議論を行った。

議論に際しては、市民と職員の間で、例えば「そもそも鎌倉市における観光施策のあるべき姿は？」という議論を行い、共通の認識を持つことを意識した。

その上で、市民から見た施策のあるべき姿を議論し、報告書にまとめたものである。

議論の結果が、今後の鎌倉市の施策や行政評価のあり方に反映されることを期待したい。

## 鎌倉市民評価委員会委員氏名

	氏 名	職 業 等
専門評価委員	伊関 友伸	城西大学経営学部マネジメント総合学科 助教授
	中村 耕三	株式会社NTTデータ経営研究所 情報戦略コンサルティング本部 コンサル タント
市民評価委員	石塚 英朗	会社員
	岩城 善広	会社員
	人見 好次郎	

五十音順 敬称略

## 報告内容

### 評価の概要

#### 1 評価対象施策

- ・ 評価対象施策は、総合計画における計画の分野別の方針にある「施策の方向」をもって評価対象とした。
- ・ 施策の選考に当たっては、協議の上で鎌倉市における重点施策の中から次の二施策について抽出した。
  - (1) 防犯活動の充実
  - (2) 多様な観光行動における対応

#### 2 評価の視点

- ・ 評価にあたっては、施策の方向性、効率性、達成度の視点をもって行い、総合評価の中でその施策に係る事務事業の重点化や見直す事項を考察することで、施策に対する今後の展開を導き出すこととした。

#### 3 評価実施状況

- ・ 施策の外部評価は、施策評価シート及び事務事業評価シートの他、総合計画書等の参考資料をもとに専門評価委員1名、市民評価委員3名、そして原課の職員とのヒアリングを次のような方法で実施した。

### 「多様な観光行動への対応」(伊関専門評価委員)

- ・各評価項目を評価委員と原課職員とのワークショップにより、鎌倉の観光について「何が行われて、何が求められているのか」のまとめを行い、施策の今後の展開について導き出した。

### 「防犯活動の充実」(中村専門評価委員)

- ・各評価項目について評価委員と原課職員との協働により、問題点の抽出を行い、その解決策として何が提案できるのかを探り、施策の今後の展開について導き出した。

## 総括意見

### 1 「多様な観光行動への対応」

これは、鎌倉市の行政評価全体の課題にも通じるのであるが、本施策の評価シートの「施策の目標」としての指標が観光客数のみあげられている。評価委員の間では、これだけでは施策の目標としては、不十分ではないかという議論になった。鎌倉市にとっては、ただ観光客が多ければ良いというわけではない。例えば、これ以上の自家用車による観光客の入り込みは、地域の道路事情を考えれば限界といえよう。また、ゴミのポイ捨て防止や自宅への持ち帰りなど環境への負荷を与えない行動を観光客に求めることも必要である。このように、観光客が地域に住む人や事業者の持つ期待と上手く折り合い、共生していくことが重要となる。

そこで、評価に当たって、ヒアリング参加者全員で、「鎌倉市における観光政策の意義は何なのか」というテーマについて議論を行い、鎌倉の観光政策に求められる視点の整理を行った。

評価委員としては、鎌倉における「観光の意義」は、単なる観光客の誘致のみならず、生活環境の維持や鎌倉というブランドイメージの創出、歴史ある文化の保存や継承、その発展など多面的な視点が存在すると考える。その上で、鎌倉市にとっての観光の目標を考える必要があると考える。指標も観光客数という量的なものだけでなく、例えば満足度などの質を測る指標の設定を行うことなどが望ましい。

担当課としては、観光課全体で正規職員1名減にもかかわらず、新しい事業(公衆トイレの改修、ホームページのリニューアル、俳句&ハイク事業、義経パンフの作成)を行うなど努力をしている。

今後は、鎌倉市における観光の意義を再確認した上で、現在進められている新しい「観光基本計画」の策定を行う必要がある。また、市と観光協会との役割分担について見直しを行い、観光協会の自立についてスピードを持って進める必要がある。また、関係事業者とタイアップした広報活動を一層推進することを期待する。

## 2 「防犯活動の充実」

近年、全国的にも地域の身近な問題として、多くの関心を集めている、地域の安全・安心を取り上げた。防犯活動の充実については、これまでも議会などで、具体的な取組についての質問がなされており、市も安全・安心なまちづくりは、行政や警察だけでなく、市民、地域団体が一体となって取り組む必要があるとしている。

今回、そうした市の取組について、市民から選ばれた評価委員とともに、取組内容の実効性や具体的な改善点について、踏み込んだ評価を行った。

鎌倉市における安全・安心まちづくりの状況について、担当課の説明でも、犯罪を防ぐための有効策が、市民への防犯意識の啓発とともに、地域内部での連絡体制の整備と、防犯対策を含めた情報提供のあり方がポイントであるとされている。

これについて、評価委員からも、市として市民一人ひとりに防犯意識を醸成するために、何を積極的にPRしていくべきであるのか、また、具体的な情報提供のあり方について、次のような意見が出された。

まず、鎌倉市では、発生する犯罪の特性（殺人や強盗といった凶悪犯よりも、空き巣や窃盗などの窃盗犯が多いこと）を踏まえ、空き巣などの犯罪が起きにくい環境づくりを第一に考え、そのために必要な地域の防犯意識を醸成するためには、防犯活動も行政単独で取り組むのではなく、市民や観光客など市と協力関係を結ぶことのできる団体との連携強化についてその内容を具体化し、それぞれの役割について整理する必要がある。

また、施策に関する成果状況について、担当課では、「自主防犯活動団体の育成」、「防犯活動への支援（訓練・パトロール）」、警察等の関係機関との防犯訓練の回数を具体的な成果として示していたが、評価委員の1人からは実犯罪率と体感のギャップがあるため、評価指標のあり方についても工夫すべきであるとの意見が出された。

また、施策の実効性を高めるための工夫として、防犯活動の上で連携強化が望まれる関係機関に対してどういう情報を共有すべきか、また情報共有のあり方についても具体的なアイデアが評価委員から出された。

- ・連携可能な関係団体には、自主防犯活動団体としての自治会や町内会だけでなく、地元商店街も含める
- ・日中、家を空ける人の時間帯を考えた防犯アナウンスを実行する
- ・犯罪の行われにくい環境づくりとして、衆人環視の機会を増やす工夫として、市内を走行するタクシー運転手にも協力を仰ぐ

また、最近、全国で多発している、こどもを狙った凶悪犯罪の発生を受け、比較的犯罪率の低い鎌倉市でも、こども110番の案内表示の統一や、実際に利用する子供たちへのアナウンスなどを徹底すべきとの意見も出された。

以上のように、外部評価委員も安全安心なまちづくりへの関心が高く、市

民の目線で具体的な提案がなされた。

今後、施策評価では、施策を形成する複数の事業について、今回のような外部評価の機会を活かして事務事業の優先度を決定するなど、実効性を高める工夫をして、個々の事務事業の拡充や改廃を行うことが望ましい。

今回の評価の対象とした施策「防犯活動の充実」では、「安全・安心まちづくり推進事業」として、市民や関係団体への防犯意識を向上させるための普及啓発活動が行われているが、そうした活動に、今回評価委員から出された意見やアイデア（体感犯罪率による評価等）を担当課が可能な限り取り入れ、その取組が犯罪の防止にどの程度役立ったのかを検証していかなければならない。

今回の施策評価のように、「観光」や「安全・安心」といった大きなテーマであれば、事務事業評価と異なり、職員だけでなく、広く外部の市民、団体にとっても評価しやすく、より多くのアイデアや意見を取り入れることができる。

また、施策評価を行なうことによって、担当課や職員以外の視点から、どのような判断根拠をもって、施策の中身の評価しているのか、また、本当に市民や関係者が望んでいるものが何なのか、を市が的確に把握する機会にもなり、そうした機会を通じて、市が真に実効性のある、確実な成果を上げるための事務事業を展開に資することができるのである。

### **今後の施策評価にあたっての留意点**

今回は試行ということで2つの施策について評価を行った。

今回の評価の対象となったのが、熱心に仕事をされておられる担当の方々の施策であった。ヒアリングの最初に、施策の前提となる仕事の意義について十分な議論を行ったこともあり、ヒアリングは非常に良好な雰囲気で行うことができた。

しかし、今回のヒアリングのような議論が、次回以降も行えるとは限らない。基本的に市民の仕事への期待と職員の仕事への考え方については、違いが存在する。前にも述べたが、仕事についての基本的な情報量の差も存在する。ヒアリングに充てられる時間の限界もあり、施策についての議論がすれ違いになる可能性が絶えず存在する。特に、現状維持的で消極的な仕事を行っている職員の仕事について評価を行った場合、守りに入る職員の反応に対して、市民委員がいらだち、全く議論がかみ合わない危険性がある。外部の圧力がなければ職員は変わらないという面もあるが、それでも議論がかみ合わなければ、市民と行政の間の「見解の相違」ということで議論が平行線を辿る危険性がある。

評価に当たっては、議論をかみ合わせるため、仕事の目的の確認と論点の整理を十分に行う必要がある。

外部評価委員から職員の方々に仕事を行うに当たって希望したいのは、仕事の目的を明確に市民に示すことである。行政の仕事は、どうしても目前の予算の確保と消化に追われ、そもそも何のために仕事を行うかが不明確になりやすい。現場では、評価に際して、指標が設定できないという意見がよく出されるが、これは、施策や事業の意義について良く考えていないことが大きな要因となっている。今回、外部評価で行ったような、「なぜこの仕事をするか」についての議論を職員全員が参加して職場でも行う必要があると考える。

次年度以降における外部評価の課題は、評価を行う施策の本数を確保するとともに、評価における議論の質を維持することである。外部評価を行う施策の本数が2本というのは、少ないと言わざるを得ない。しかし、議論がみあうような外部評価を行うには、十分な時間と手間をかけて議論を行う必要がある。

今後、対象の拡大と議論の質の維持という2つの対立する要因に折り合いをつけて評価を行うことが必要となる。

#### **今回の施策の外部評価について各市民評価委員からの感想**

施策評価は、誰のためのものなのか。施策が目的とするところは、現在及び将来における市民生活の維持・向上だろうが、施策評価は行政が効率的でかつ健全な経営を行っていることを確認するためのものだろう。それを前提とした場合、個々の施策評価に書かれる「目標」「方針」「方向性」「達成度」等の内容はどのようなものになるべきか。

行政がつくった施策目標が、たまたま評価委員に選ばれた市民の満足に足りるものでない場合には、その市民が評価した結果は適正なものと言えるのだろうか。今回の外部評価に参加してみて感じたことは、このような疑問である。

また、この疑問とやや重なるが、私が日頃から考えていたアイデアの実現の困難さを改めて実感した。そのアイデアは「行政と市民との協働の際に不可欠な共通言語の作成」である。行政職員は市民の考え方も分らない一方、市民は行政が行っていることや考え方が分からない場合が多く、そこに市民協働の課題が隠れている。最近では、様々なフェーズで市民協働のあり方が検討されており、今回の外部評価も広い意味での協働にあたる。このような行政評価のレベルにおける協働では、P(D)CAのすべてのフェーズにおける情報を市民と共有している必要があるだろう。この情報の共有のためには、共通言語が不可欠であろう。 【石塚英朗】

昨年、子供が生まれたこともあり、以前よりも行政に関心を持つようになりました。4月から市政モニターとして活動をしており、広聴広報課より推

薦いただき市民評価委員を務めさせていただきました。

鎌倉市は市債が1,000億円に達する状況であり、新聞等でとりあげられる行政評価ランキングでも上位に位置することはありません。ヒアリングに臨むに当たり、厳しい態度で改革を迫るつもりでした。

ヒアリング当日は行政評価の専門家であるアドバイザー（伊関さん、中村さん）に進行をしていただきました。お二方ともヒアリングの冒頭で、外部評価は単に批判する場ではなく、行政と市民が一体となって課題に対する解決方法を考える場である、と方針を示されました。この一言により、双方が建設的なアイデアを出し合い、Win-Winの関係を築く雰囲気が生まれました。

ヒアリングから外部評価シート素案の作成までを一日で行うため、急ぎ足での作業となりましたが、市民の立場で建設的な意見を出すという目標は達成できたと思います。「かまぐらのかたち」をつくりあげる主役はあくまでも市民であり、行政任せであってはなりません。外部評価が行政と市民とつなぐ場として、今後も活用されていくことを期待します。 【岩城善広】

行政評価に関して、私の知識は浅いですが関心は大いに持っておりましたので今般、鎌倉市民評価委員会 市民評価委員を委嘱されて良い機会を与えられたと思っております。

「鎌倉市の行政評価システム」によると、「・・・行政評価の評価とは、だれかが権威を持って、あるいは専門知識を持って“評価する”といった権威の臭さはもともとありません。」と述べられており、知識の浅い私にとって勇気付けられました。

ヒアリングにあたっては、「評価される側も・・・評価する側も両者一緒になって“さ、これからどうしよう”と前向きに議論に参加する。」と記されていますが、今回の原課の方とのヒアリングではもう少し突っ込んだ話し合いがしたかったです。

施策の方向性の評価にあたっては、上位の計画である第3次鎌倉市総合計画の基本理念、基本方針と政策（施策）及び事務事業とが体系的に結びついているか、否かに注目しました。

施策の達成度の評価にあたっては、指標の設定が適切であるか、目標値が妥当であるか、に注目しました。指標と目標値の設定は、行政評価の重要な位置を占めるものであり、その設定にあたっては市民、議会、行政がコミュニケーションを図り、一定の合意形成が望まれるところですが、価値観が多様化している今日、早急にそれを求めるのは容易でないように思えました。

以上、断片的に感想を述べましたが、一市民の立場からの希望として、行政評価システムの一連の作業を進める中で、市民と情報の共有化を一層図っていただき、行政評価が行政改革に大きな役割を果たすことを期待しております。 【人見好次郎】

## あしがき

昨年の事務事業の外部評価に引き続き、市民委員の方々と評価を行った。今回の市民委員の方々には、担当課ヒアリングや評価委員の間の意見調整において、とても熱心に議論いただき、とても有意義な時間を過ごすことができた。改めて感謝申し上げます。2年間、外部評価を行って気になるのは、一部の担当者の方々は熱心に仕事をされている反面、一部の担当の方々は前例を踏襲したまま仕事をしていることである。特に昨年ヒアリングを行った際に、一部の課で指摘した事項がほとんど手つかずのままで放置されていることは、時間をかけてヒアリングを行った者として納得のいかない点である。鎌倉市民ではない外部者としての、行政評価アドバイザーとしての限界であるともいえる。この状態を打破するには、議会や市民の評価をさらに取り入れ、外圧を通じて行政職員の発想を変えていくしかない。

しかし、報告書の本文でも述べたが、外からの外圧は情報が十分に提供された上に、きちんと問題の所在を分析し、担当者との十分な議論を行うことで効果をあげることができる。問題の一部分を切り取った指摘では、問題をさらに悪化させる危険性がある。行政評価を機能させていくためには、市民、議会、行政が対等の立場で、地域の抱える問題を解決していくための議論を行うことが必要である。

行政評価は、地域の民主主義のための最も重要なツールの1つである。行政評価のレベルは、その自治体の民主主義のレベルの反映したものであるともいえる。

【伊関友伸】

---

## 評価結果

施策別外部評価結果

防犯活動の充実

多様な観光行動への対応

## **施策名:防犯活動の充実**

評価実施日時：平成17年10月24日(月)

ヒアリング実施：午前10時～12時まで

報告書素案作成：午後1時～5時まで

外部評価実施者：中村専門評価委員

石塚市民評価委員

岩城市民評価委員

人見市民評価委員

今回の施策の外部評価報告書作成にあたっては、原課の職員と評価委員とのヒアリングを通じ、施策とその内容、目標とする成果等について確認を行い、市民評価委員会として施策の抱える問題点を市民の目線で捉えなおし、あらためて市との協働の視点に立って議論を行った。ヒアリングでは、「施策の方向性」「施策の効率性」「施策の達成度」の各評価観点から、出席した各委員から様々な質問や提案を行った。

ここにそれらの意見を報告書としてまとめ、市に報告するものである。

### **総論**

施策の外部評価は、まず安全・安心まちづくり推進担当の職員から市の防犯活動の取り組みについての概要説明が行われ、次に評価シートに基づいて内容説明が行われた。

その後、ヒアリングの中で評価委員から「犯罪のない安全で安心まちづくり」というテーマで、市として市民に何を積極的にPRしていくべきか、また、今、問題点として何が挙がっていて、何が解決策であるのかを具体的に示してほしいという要望を出した。

それを議題として、市と評価委員とが事業内容にまで踏み込んだ具体的な検討を行い、この外部評価をまとめた。

### **施策の方向性(計画どおり施策が進んでいるか)**

#### **1. 問題点(評価委員の指摘事項)**

自治防犯協議会やまちづくり協議会等の関係機関との具体的な連携が見えてこない。

市が防犯に関する役割分担を想定していないので、市民の側から具体的な事務事業の提案を行いにくい。

#### **2. 提案**

市は、市民、関係団体とどの部分で連携するのかを議論するため、それぞれに何を取り組んでもらいたいのか、というアジェンダ(方針)を早く出すべきだと思う。最初から完全なものでなくても、議論の端緒となるものでよい。

市は、市民等に対して迅速な情報提供を行い、市民との協働体制を確立して具体的に何を行っていくのかを検討していくべきであると思う。

個別事業における具体的な目標は、事務事業評価の目標とした方がよい。

## **施策の効率性(効率的に施策が進められているか)**

### **1. 問題点**

現状は自主防犯組織と自主防災組織が独立した組織となっている。これらが一体となることによって組織化と情報伝達が簡便化されると思われるが、そのような取り組みがまだ具体的にはなされていない。

情報伝達のチャネルごとに伝達対象の市民を想定し、情報を抑制して発信すべきである。

### **2. 提案**

マトリクス組織内での情報連携や活用等が今一步もう一つ見えてこないなので、例えば防災組織と防犯組織の統合などの、事務効率化に資する組織のあり方も、そのサービスを必要とする市民や団体の属性を中心に考えるべき(既存の組織ありきではない)である。

市は、情報伝達のチャネルを明確にして、どういう情報を流すのかという整理を具体的に行う必要がある。

具体的なケースを想定したり、過去の事例を参照するなど、市民に対して流すべき情報、流して本当に意味のあった情報を精査する。

市単独でなく、市民、その他関連する人々がその役割に応じて検討や活動を行うことがいざというときには効果的に働くため、そうした環境を整備する視点で施策を展開してほしい。

自主防犯活動団体の組織率向上のためには、活動中の団体の活力も利用すべきである。

人が人を巻き込むようにしていく工夫も市が関係者と話し合っよいいと思う。

## **施策の達成度(施策がどれだけ実現されているか)**

### **1. 評価できる点**

犯罪発生件数が減少したことについては、市の取り組みも多少は影響していると判断し、評価できる。

しかし、地域の自主防災活動の推進と減少傾向との因果関係がもう一つ見えない。

### **2. 問題点**

施策の達成度評価には、目標が定量化されていなくて定性化されたものであっても、目標値の設定は必要である。そのため、目標値と現状の比較もないのに評価点で「5」を付けるのはおかしいと思う。

### **3. 提案**

達成度を評価する指標とは、施策評価における達成度が、その施策が目指す目標像にどの程度近づいたのかを示す指標(目的の達成度)と、その施策を達成するためにどのようなことが行われたのか(例:自主防犯団体の育成件数)を示す指標(手段の達成度)を使って評価することを試みてほしい。

施策評価の達成度については、最終目標における評価と年度目標についての評価に分けられるので、それぞれを分けて評価をする方よい。

防犯に対する「体感治安」(例:まちの防犯体制が良く(悪く)なりましたか?)も評価指標の一つとして考えてほしい。

## 総合評価

### 1. 事務事業の優先順位及び重点化

鎌倉市が県下の他市と比べ、犯罪被害者件数が比較的少ないことを考えて、防犯活動は、市民との協働関係を強化し、犯罪防止のための普及啓発を支援する方向に重点化すべきである。具体的には、

今後とも市民、地域内企業や観光客への防犯に対する協力を要請していく。

こども110番のステッカー仕様を統一して、協力者を増やすことも重要であり、また、実際にそれを必要とする子ども達に所在を知ってもらうことも必要である。

防犯パトロール等、周囲に防犯活動をしていることで市民はもとより、犯罪者の側に対しても、視覚にアピールする活動も支援した方がよい。

自分は犯罪に会わないと思っている人が多いので、「犯罪は身近で起こっている」ことを警察OBを招いて説明会など普及啓発に力を注ぐべきである。

### 2. 事務事業の見直す事項

情報共有のあり方について今後も工夫する。

(提供する情報の中身をより、実践的なものにし、流すべき先など細かい点に工夫すべきである。)

市が行うこと、市民や、団体が行うことの切り分けを整理する。

(責任の所在の不明確さが、被害を大きくする。なんでも市だけが行うことには無理がある。)

P T A以外に情報提供手段についても、すぐできるものから始める。

例：昼間の犯罪多発時間における商店街から防犯についてのアナウンスを行う。

コンビニ、銀行等による一声運動の実施。

携帯電話による情報伝達の実施等。

### 3. 施策の今後の展開

今回の施策の外部評価について、参加した各委員からまず、基本的な意見として、市単独で施策展開することを企画するのではなく、市民、観光客、市と協力関係を結ぶことのできる団体との連携を情報共有や組織連携によって、相乗効果が得られるよう、市の内部のマトリクス組織と市民、関係団体との協働関係について再構築する必要があると指摘をした。

その上で、防災、防犯で区分するマトリクス組織とそれに対応する市民・関係団体を区別する必要があるのかどうか、仮に必要があるとすれば、効率的な情報共有と協働関係について、市と関係者との役割の範囲を整理し、それぞれの立場で何ができるのか、を明確にすること。また、各自の役割分担を効率的に担う体制づくりを考える必要があるとの意見を出した。

また、防犯活動に対する市の対応については、警察とは行政権の範囲がそもそも異なるため、市に期待する取り組みとしては、鎌倉市の地域性(犯罪率が低い、市民の防犯意識が高い)を活かした市民の取り組みについて、市が積極的にPRすることを手始めに、必要に応じて関係団体に対して防犯グッズの配布等を行うなどの具体策をとるべきであるとの提案を行った。

以上を踏まえ、今回の外部評価の取り組みについては、市内部の自助努力に加え市民の目線を取り入れた、さらなる行政サービスの改善を目指した取り組みであると評価し、施策の内容について今後も重点化を図っていく上で、今回の評価委員による提案内容を具体的な形で今後の施策への展開に活かしていただくよう、要望するものである。

## **施策名:多様な観光行動への対応**

評価実施日時：平成17年10月17日(月)

ヒアリング実施：午前10時～12時まで

報告書素案作成：午後1時～5時まで

外部評価実施者：伊関専門評価委員

石塚市民評価委員

岩城市民評価委員

人見市民評価委員

この施策評価の報告書作成は、ヒアリングの中で評価委員と原課の職員とがワークショップ形式により議論を交わし、それを基に「施策の方向性」「施策の効率性」「施策の達成度」の視点で評価を行って、「施策に対応する事務事業について」及び「施策の今後の展開」を導き出したものである。

### **総論**

施策の外部評価を実施するにあたって、まず観光課職員から鎌倉市の観光施策の説明と施策評価シートの内容説明が行われた。

その後、評価委員から評価シートについて「施策の目標」としての指標が観光客数のみ挙げられており、これだけでは施策の目標としては、不十分ではないかと指摘を行った。このことから、「鎌倉市における観光政策の意義は何なのか」というテーマについてヒアリング参加者全員で議論を行った。

そこで、鎌倉市の観光にかかわる人や団体等（観光客、市民、事業者、行政/協会）についてボードを使って表にして、それぞれの求めている事柄や課題について整理を行った。

#### **1. 求めている事柄**

観光客は、鎌倉を楽しむことを求めている。

市民は、静かに生活の邪魔をされたくないと同時に、鎌倉を楽しみたいと思っている。

事業者（市内の事業者及び市外からの事業者）は、商売を繁盛させたいと思っている。

市や観光協会は、観光客による産業の活性化で、税収の増加を求めるとともに、「鎌倉」というブランドイメージの拡大を求めている。

#### **2. 課題として挙げられた事柄**

観光客にとっては、トイレを始めとする観光施設の整備の向上を望んでいる。

市民にとっては、観光客による交通渋滞やごみの散乱が起きないことなど、生活環境の維持を望んでいる。

事業者については、観光客増加の施策により営業収益の向上支援を望んでいる。

市や観光協会については、関係機関とのより一層の連携が必要である。

以上が整理され、その上で施策シートの作りこみの課題として、観光にかかわる人や団体の期待を満たした上で観光客数を指標として設定することが適切であるかについて議論を行った。

評価委員としては、観光客数という量的なものだけでなく、例えば満足度などの質を測る指標の設定を行うことなどが望ましいと考える。

また、鎌倉において「観光の意義」は、単に上記の事柄だけではなく、文化の保存や継承、その発展などと多面的な視点が存在している。

さらに、観光客の増加は、ごみの散乱や交通渋滞など市民生活に負荷を与える面も存在し、まちづくりや環境対策などとの調和のとれた施策展開が必要である。

次に、観光課職員から次期「観光基本計画」の検討が現在進められているとの報告があった。観光の施策を新たに見直す際には「鎌倉市における観光の意義」(指標や目標値、対象者等)について十分に議論したうえで、計画が策定されることを期待する。

### **施策の方向性(計画どおり施策が進んでいるのか)**

現在、事業の展開として、観光客へのサービス向上を意識した次の取り組みがなされている。

施策「快適な観光空間の整備」に該当する事業ではあるが、アンケートを取り、観光客や市民のニーズへの対応として平成16年度から公衆トイレの改修を積極的(3箇所)に行っている。

市のホームページのリニューアルを行い、毎日更新をしている。

湘南新宿ライン開通効果に合わせて埼玉県内へ鎌倉のPR活動を行った。

観光協会においても「薪能」の入場を有料化するなど、改革が少しずつ進められている。

新たな基本計画の策定に向けて基礎調査を行うなど、施策実現に向けた取り組みがなされている。

以上の事業展開については、評価できる。

しかし、課題として、次の項目が挙げられる。

外国人への対応(特に中国語、ハングル語の表示や観光通訳)

観光案内所の北鎌倉周辺など市内主要箇所への設置(現在は、観光案内所が鎌倉駅前1箇所)

多様な市民団体との連携強化(観光施策において鎌倉市と連携している市民団体は、シルバーボランティア協会ぐらいしかない)

### **施策の効率性(効率的に施策が進められているのか)**

施策の効率性について検討したところ、評価できる項目として、次のものが挙げられた。

観光課全体で正規職員1名減にもかかわらず、新しい事業(公衆トイレの改修、ホームページのリニューアル)を行うなど効率的に事業が執行されている。

ホームページのリニューアルについては、プロポーザルによる選考がなされ観光マップの作成については、入札を行うなど競争による経費の削減を図っている。

鎌倉に関係する大河ドラマの放映に合わせて、迅速かつ市民との協働でパンフレットを作成した。

少ない職員数のなかで、「俳句&ハイク」などの新規事業を行っている。

観光協会でも「薪能」を有料化するなど、業務の改善に取り組んでいる。

観光費の一般会計に占める割合は、0.4%と比較的低い予算であるにもかかわらず多くの事業に取り組んでいる。

しかし、次の項目は課題として挙げられる。

正規職員の減員に伴う嘱託員二人は日替わり交代であることから十分な活用を図ることができていない。

ホームページで行っている満足度調査の回答件数が3ヶ月で180件程度と十分な回答が得られていない。

### **施策の達成度(施策がどれだけ実現されているのか)**

施策の達成度については、目標が明確でないため、達成度についての議論が難しい。

### **総合評価**

#### **1. 事務事業の優先順位及び重点化**

鎌倉市における観光の意義を再確認したうえで、新しい「観光基本計画」を策定する必要がある。

市と観光協会との役割分担について見直しを行い、観光協会の自立についてスピードを持って進める必要がある。

また、関係事業者とタイアップした広報活動を推進することを期待する。

#### **2. 事務事業の見直す事項**

ホームページで行っている満足度調査の件数が十分な回答が得られておらず、ホームページ自体へのアクセス件数も少ない。アクセス件数を増やす工夫をするなど、ホームページのあり方について見直す必要があると思う。

#### **3. 施策の今後の展開**

この施策を実施していくにあたって、今後以下の項目に力を入れる必要があると思う。

観光客向けに鎌倉の姿やその価値を十分に伝え、マナーある行動を導くような広報活動を充実させる。

様々なメディア(WE B、携帯電話など)を活用することで、多様な観光行動に対応した情報を提供していく。

アンケート調査の強化や提案箱の設置などにより、観光客の要望を収集するだけでなく、満足度を把握していくことで観光におけるP D C Aサイクルを確立していく。