

## Ⅰ 《全体評価のまとめ》

鎌倉市民評価委員会副会長

鎌倉市民評価委員会委員（市民評価委員） 柳生 修二

鎌倉市民評価委員会委員（専門評価委員）

鎌倉市行政評価アドバイザー 渡邊 公子

### はじめに

---

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と、外部の視点で評価する外部評価を実施しており、PDCAマネジメントサイクルの、“C”（check＝評価）に該当する部分を担っています。その中で、我々市民評価委員の担うのは、行政評価の中の外部評価であり、評価の単位は、基本計画の前提となる基礎条件である3つの計画の推進に向けた考え方と、政策分野ごとの24分野、51の施策の方針の計54を対象に評価を実施しました。

第3次鎌倉市総合計画第3期基本計画（以下、「第3期基本計画」という。）は、平成26年度から平成31年度の6年間の計画であり、行政評価としては、平成27年度から平成26年度を初年度とする第3期基本計画の評価を開始し、今回の平成29年度外部評価は第3期基本計画の施策の取組状況に対する評価としては3回目となり、計画期間の折り返し地点の評価となっています。

また、今年度より、鎌倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略に関連する事業について、「地方創生加速化交付金」の3つの交付事業についても評価を行いました。

### 評価方法

---

#### (1) 評価における考え方

評価は誰のため、何のためにあるのか、また、評価は何のために行うのか、ということについて常に頭を悩ましているところです。

PDCAサイクルのC（評価）がA（行動）につながっていかなければなりません。目標に対して、効果的・効率的に物事を進めることが出来るようになること、職員の仕事がしやすくなる必要があります。

この行政評価はあくまでも悪い点を洗い出すものではなく、評価されることにより、次への施策の取組のステップアップにつながることで、また、市の職員の行動の刺激となり、より良いアイデアを生むきっかけをつくることにより、やる気、仕事の面白さを感じていただきたいと思います。評価委員はその思いで評価に望んでいます。

## (2) 評価の手順

平成 28 年度に実施された全施策の取組について、委員全員が第 3 期基本計画に掲げる「計画の推進に向けた考え方」及び「施策の方針」（以下「施策の方針等」という。）の合わせて 54 の施策の方針等に対する内部評価を示した「平成 29 年度行政評価シート」に基づき、委員全員で意見交換を実施した上で評価結果をまとめました。評価にあたり、参考資料として、事業を所管課等にて作成された「行政評価シート（個表）」や鎌倉市民意識調査及びホームページ等の資料を必要に応じて活用しました。

また、鎌倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略に関連する事業の評価については、事務局から「地方創生加速化交付金」の交付対象事業の平成 28 年度に実施した事業内容、また実績値等の説明が行われた後、委員会で議論を行い、委員会での評価結果をまとめました。

## (3) 評価の内容

評価の内容として、取組の評価については、「↑ 昨年度よりよく取り組んでいる」、「↘ 昨年度の方がよく取り組んでいた」、「→ 同じような取組を続けている」の 3 段階で、また、効果の評価については、「○ 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 段階で行いました。

各委員会の事前に各施策の方針の取組・効果について 3 段階評価をし、気になった等を事前に提出し、その上で、委員会当日にこれらの資料をもとに議論を行い、その後、改めて取組・効果について 3 段階で評価を実施し、「評価できるところ」「課題」「提言」「質問」を記述しました。

また、鎌倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略関連事業の評価内容については、3 つの事業の「効果の有無」及び事業に対する「主な意見」をとりまとめ、記述しました。

## (4) 委員会の経過

委員会は 7 月 4 日（火）から 8 月 29 日（火）までの間に計 10 回にわたり委員会を開催し、委員会 1 回につき平均 7 から 8 つの施策の方針等について討議を実施しました。委員会の開催頻度は、例年、基本的に 1 週間に 1 度の開催でしたが、今年度は週 2 回開催することもあり、大変過密なスケジュールとなりました。また、委員会の開催に合わせて、事前に事務局へ「平成 29 年度行政外部評価シート」を提出する必要があったことから、作業に追われる日々でした。委員会当日も毎回 3 時間を超えて行われ、委員間での真摯な議論が行われました。

## 各施策の方針の評価に関するまとめ

---

ここでは委員会での議論における主な論点について、以下のとおりまとめました。詳細については後編にゆずります。

## 計画の推進に向けた考え方（市民自治、行財政運営、歴史的遺産と共生するまちづくり）

### 0-1 市民自治

- ・鎌倉市は平和都市宣言、市民憲章と市民自治の先進都市であった。その時代から世代層の変化、その当時の中心人物の高齢化等新たな施策、取組が急務で40代、50代を市民自治に取り組むことが、今後の最重要課題である。
- ・すでに意欲のある若者も増えている。働きながら、社会貢献活動に参加するライフスタイルを築いている。
- ・市民力、地域力を活かす施策として大船地域づくり会議がつくられている。他地域でも設立されることを期待する。
- ・市民自治の考え方を職員間でも意識の共有を図り、各種施策の中で役割分担を明確にししながら市民との協働を進める必要がある。

### 0-2 行財政運営

- ・ふるさと寄附事業で、体験型返礼品の開発などにより寄附金額を大幅に増やす対策を実施したことは素晴らしい。
- ・行政の効率化のみでは歳出抑制は難しいと思う。市の事業には非効率な事業も数多くあると思うので、無駄があるかないか、市民ニーズに照らし合わせながら事業を進める必要がある。
- ・弱者切り捨てになりがちな昨今、鎌倉は一人一人を尊重したまちであることが誇れる取組を望む。
- ・行政評価結果を次期基本計画の策定及び予算編成に活用し、費用対効果をより一層高めるとともに事業の選択と集中を図ることを進めていただきたい。

### 0-3 歴史的遺産と共生するまちづくり

- ・鎌倉市歴史文化交流館の機能を工夫し、活かされることを望む。例えば、鎌倉を訪れる小中学生が鎌倉の歴史文化を学べる展示、鎌倉市の文化、伝統を学ぶ教育機能、訪れる人が再びきてみたいと思う工夫を期待する。
- ・世界遺産事業が観光と結びつくイメージが強いため、市民が後ろ向きになっている。市民生活に結び付く側面をアピールしながら、もっと市民を巻き込んだ取組になる工夫があれば、市民主体の世界遺産登録事業になり、世界遺産登録による「鎌倉に住んで良かった」と思う、市民が増えると思う。
- ・日本遺産に認定されたことを知らない市民も多く、多方面でPR活動する必要がある。

## 第1章 人権を尊重し、人との出会いを大切にするまち

### （1）平和

#### 1-1-1 平和推進事業の充実

- ・認知度のあまりの低さから、鎌倉市は、教育や平和、人権活動に興味関心を持って市民生活を送っている人が少ないのではないかと懸念される。

- ・今、日本のおかれている現状、憲法改正、集団的自衛権、秘密保護法等、平和に対し、市民は認識を高めていると思う。しかし、様々な現状をしっかりと理解することに至っていない。学習の機会の提供が必要である。
- ・「平和」という意識を小さな、今日からできる、例えば、家庭単位、学校単位、職場単位から取組をはじめる。平和を戦争と結びつけることも大事だが、その根源にあるものが「相手を認める世界観」だと考えれば、そこから鎌倉市が始めるのは難しいことではない。階段を一段ずつ上った先に、戦争のない平和があると考えすることはできないだろうか。「平和教育の革新」を提言する。

## **(2)人権**

### **1-2-1 人権施策の充実**

- ・人権を考える上で「男女共同参画」といった男女が平等に政治的、経済的、社会的、文化的利益を享受することの実現に向けた内容が中心になっているが、「LGBT」や障害者、ネット等による人権侵害まで隔たりのない取組が必要である。
- ・根強い考え方は一気に変わることは難しい。人権尊重をこの分野だけが考えるのではなく、市役所全体の部署で範を示してほしい。

## **(3)多文化共生社会**

### **1-3-1 多文化共生社会の推進**

- ・外国籍市民は平成 29 年 1 月で 1, 200 人、市在中の外国人のサービスは充実しているか、再考する必要がある。
- ・外国籍市民の意識調査をしたとのことだが、鎌倉での生活の満足度を上げる取組を望む。
- ・多言語センターの設置を考え、対応できる人材の確保に努めてほしい。
- ・東京 2020 オリンピック・パラリンピックに伴うホストタウン登録の検討など具体的に進める必要がある。

## **第2章 歴史を継承し、文化を創造するまち**

### **(1)歴史環境**

#### **2-1-1 歴史的風土の保存**

- ・市民意識調査でも見られるように、風致の維持・保全に市民は理解している。新しく住みたいと思う人達、事業者へ歴史的風土に対する考え方を十分に説明する必要がある。鎌倉で開発を進めようとしている事業者には毅然とした態度で臨んでほしい。市役所他部局との連携を望む。

#### **2-1-2 史跡の指定、保存・管理、設備及び活用**

- ・歴史的都市として必要な事業である。市民意識調査を踏まえながら着実に進めていただきたい。
- ・毎年史跡の買収を行っているが、史跡は増加し減少することはない。管理計画を立てるとともに、市民への関知を図り、市民が見に行ってみようとの思いにさせることが重要である。

### **2-1-3 文化財の保存、調査・研究、情報の充実**

- ・鎌倉国宝館は、魅力ある展示の企画・実施に努め、入館者の増加が図られている。鎌倉歴史文化交流館においても魅力ある企画を実施し、近隣住民の理解を得て、鎌倉を知る施設として運営されることを望む。
- ・財政状況の厳しい中、「減ることのない」文化財の保存について長期的展望を示してほしい。

## **(2)文化**

### **2-2-1 文化活動の支援・推進**

- ・文化について様々な考え方があると思うが、文化は都市の品格である。その意味で、特に鎌倉市は市の使命として文化は持続的に実施していく必要がある。
- ・受益者負担については、現在、文化協会に所属しているか、否かで使用料に違いが出ている。不公平さを感じる市民も存在しており、時代の変化を見据え、見直す必要がある。

## **第3章 都市環境を保全・創造するまち**

### **(1)みどり**

#### **3-1-1 緑の保全等**

- ・鎌倉市緑の基本計画に基づきながら、市民の協働、地域住民の自発的な緑地保全への取組を支援していることは評価できる。今後も市民との協働を進めることを望む。
- ・鎌倉市緑地保全基金の目標が大きく上がり、基金の増加となっている。ふるさと寄附金との連携がなされたことが増加の一因であるならば、今後ともふるさと寄附金制度を活用し、連携しながら寄附金増加に努めてほしい。

#### **3-1-2 都市公園等の整備・管理**

- ・公園の維持管理にあたっては、地域住民・NPO等との協力なくしては成り立たない。協力体制をつくり上げ、みんなの公園意識が持てるよう、地域住民・市民との意見交換を行い、ニーズを組み入れていくことが求められる。
- ・鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画によると、公園の6割の遊具が要補修更新とあり、また、同じく耐用年数から大幅に維持管理費もかかるとある。全公園の遊具等の現状を調査し、長寿命化計画に反映させる必要性がある。
- ・人口減少・高齢化が進展するという時代背景の中で、子育て世代に「整備費負担」をさせないためにも「公園用地取得」をどこまで進めるかを明確にすることが課題である。

## **(2)都市景観**

### **3-2-1 良好な都市景観形成事業の推進**

- ・景観計画策定、評価、検証で10年が経過している。景観形成・具体的活用にスピード感が足りない。景観重要建造物は、保全・活用に向けてスピードを増さないと老朽化する。

### **(3)生活環境**

#### **3-3-1 3Rの推進・ごみの適性処理**

- ・取組に対する市民の認知度は高く、ごみ発生抑制に市民が高い意識を持ち、市民の協力度が高いとともに一般廃棄物処理基本計画、ごみ処理基本計画等を策定し、ごみ減量、資源化、ごみ焼却量の削減に向けた事業に着実に取り組んできている事業である。
- ・課題は、有料化と戸別収集の関係がまだまだ市民に理解されていない。また、理解度に地域差がある。
- ・焼却施設建設に向け、住民の声を聞きながら、継続して業務を実施していく必要がある。さらに、ごみ処理の広域化について可能性を協議していただきたい。
- ・ごみの処理についても最も市民生活に直結している。広報・ホームページ・説明会開催などを通じ、丁寧な説明が必要である。

#### **3-3-2 環境汚染の防止**

- ・鎌倉市において全世帯が公共下水道に接続できる可能性はあるか、取組の問題なのか、この施策の大きなウエイトを占めている。し尿収集事業に毎年 2,000 万円超を支出している、一気に全戸下水道接続にする手立てを検討してほしい。

#### **3-3-3 まちの美化**

- ・アダプトプログラムに登録団体が増加している。市民参加によるまち美化活動で散乱ごみや落書き防止の取組が進められていることは評価できる。市民団体との協働も進んでいる。
- ・不法投棄は地域差がある。公共の場所に不法投棄をさせない、散乱ゴミの防止策が必要であるが、常に監視しているわけにはいかないので、地域住民との協力、パトカーでの巡回など地道な活動を望む。

#### **3-3-4 次代に向けたエネルギー・環境対策の推進**

- ・鎌倉市民の環境意識は高いと想像ができる。こうした意識の高い市民の知恵を行政は上手に活用できないものか。また、意識の高い市民のネットワークを使った取組が行われても良いのではないか。
- ・イベント等、発泡スチロール・プラスチックなどごみが多く出ている。出来るだけ無くすように徹底する必要がある。
- ・市での施設を使って行うイベントは、リユース食器を使うなど環境に配慮することを義務づけるか、マイ箸、マイ食器を呼びかけ、次世代に負担を少なくすることが重要である。

#### **3-3-5 野生鳥獣等への対応**

- ・犬猫対策は進んでいるが、ヒアリ等有害外来動物には指定されていない危険な外来昆虫対応、窓口の一本化や未然に防ぐ施策を望む。

#### **3-3-6 海浜の環境保全**

- ・海あり山あり、鎌倉の特徴である美化に務め、海浜の安全、さらに積極的な海の活用を事業に取り組むことを期待する。

## **第4章 健やかで心豊かに暮らせるまち**

### **(1)健康福祉**

#### **4-1-1 地域生活の支援サービス**

- ・健康福祉部の施策は多岐に渡り、複雑・多様な市民ニーズに対応する必要がある。行政の中でも特に生活弱者の方々を対象にする分、非常に丁寧な取組を行う必要がある。その点、生活保護に至る前に相談者に対して支援を行うなど、生活弱者に寄り添う姿勢は大変評価できる。
- ・法定事業による給付・助成が多く、主な取組に記載されている施策の推進に個別事業がどのようにつながっているか、わかりにくい点がある。全てに取り組むことは無理があるため、事業の整理が必要である。
- ・複雑・多様な市民ニーズに応えるには行政のみでは限界がある。地域住民、NPO 等と連携し、きめ細かいサービスが出来るよう関係性を密にすることが必要である。市民力・地域力を活用してほしい。

#### **4-1-2 市民の健康と安心づくりの推進**

- ・様々な事業を展開しているが、結果として「市民が主体的に健康づくりに取り組める環境が整備」されているのか。しっかりと目標とすべきまちの姿に近づいているのか疑問である。
- ・健康志向の時代、健康に対する市民の意識は高いと思うが、情報過多の中、取捨選択に迷っている。マスコミ・コマーシャルに左右されていることもあり、今、行政の仕事は確かな情報を市民に伝えていく必要がある。高齢社会進行の中、健康ニーズの高まる中、利用しやすい相談・情報収集提供機能の向上を望む。
- ・限られた財源の中、既存施設の複合化などによる多面的な施設設備を視野におく必要にせまられている。

### **(2)子育て**

#### **4-2-1 すべての子育て家庭への支援**

- ・多様化する保育ニーズに答えていることは評価できるが、まだまだ鎌倉は子育てしにくいまちである認識を若い世代は持っている。他市に移住する世帯もある。
- ・「鎌倉市における子育て」に関する課題は整理する必要がある。多様なメニューが実施されているが、市民ニーズにマッチしているのか。検討してほしい。
- ・市内に4ヶ所ある子育て支援センターの運営についてPDCAの観点からその効果を検証する必要がある。
- ・1日冒険遊び場、青空自主保育、緑の探検団など、鎌倉の自然を活かしながら、市民が主体となり、保育活動を行い、市民の自主的活動がしやすい環境づくりを整えることで、益々鎌倉独特の子育てが行われ、若い子育て世代の親たちの交流にもつながっていくものと考ええる。

#### **4-2-2 子育て支援施設の整備**

- ・働く、働きたい母親の声を聞き、ニーズに応じていくには待ったなしの状態である。岡本二丁目用地活用について 早急に実施に至ることを望む。

- ・限られた財源の中、既存施設の複合化などによる多面的な施設整備を視野におく必要にせまられている。
- ・子どもの家、子ども会館の運営について、民間事業者による指定管理導入にあたっては、営利に走らないよう細心の注意を払ってほしい。出来るだけ、鎌倉市内の事業者、NPO等が望ましい。保護者が安心して預けられる施設、子どもたちがのびのび出来る施設運営が必要である。

### **(3)学校教育**

#### **4-3-1 安全・安心で開かれた学校づくり**

- ・「開かれた学校づくり」は、そこに通う児童生徒の保護者、教職員、教育委員会、行政の担当者だけで行われていること自体「開かれていない学校づくり」という結果をもたらしていないか、市全体で考えていく必要がある。
- ・資格にこだわることなく、経験を考慮した市民の助けを持って、学校教育を行っていく方法もある。手助けをしたい市民もいるはずである。
- ・教職員がいじめのサインを見逃さないこと、子どもや保護者の訴えを真摯に受け止め、速やかに対応することが大切である。
- ・「それぞれ」の本来の役割は何か、何なのか、確認し合うことが急務である。そこがずれていなければ問題は縮小化されるのではないか。

#### **4-3-2 教育内容・教育環境の充実**

- ・鎌倉市は保護者の意識も高い、人材的にも豊かである。県・国に先駆けて鎌倉市がこの道の先駆者、リーダー的存在になることは可能ではないか。文科省、教育委員会の指示・指導になぞられる消極的なものではなく、子どもの声に応えた学校づくりを期待する。
- ・担任教師による閉ざされた教室・教育を開放、見える化する体制づくりを考えてほしい。
- ・教員の人材確保は人間を育てるのだから人間性に優れた人間性のある人が望まれる。鎌倉独自の教員採用試験は可能か。本当に必要な人材確保のために考える必要があるのではないか。
- ・教育内容の充実は教職員の指導スキルアップ・日々研修を積むことに尽きる。「管理は教育にあらず」。教師に余裕が必要である。

#### **4-3-3 学校施設の整備**

- ・限られた予算の範囲で、学校施設の維持・保全・延命はプライオリティを考慮しながら効率的な整備が必要である。
- ・国の動向以前に鎌倉の自然、気象状況、地形に着眼している環境整備を望む。

### **(4)青少年育成**

#### **4-4-1 青少年の育成・支援**

- ・縦割行政ではなく、庁内4課がそれぞれの関わり方・取組状況など情報を共有し、なんとかしたいという姿勢が見える。



- ・平成 28 年度に改訂した「鎌倉子ども・若者育成プラン」に示す 3 つの重点目標を具現化することが重要である。「問題を抱えた」青少年、「抱えていない」ように見える青少年、様々であり、青少年の抱える問題を真摯に受け止め、潜在化している部分を洗い出す必要がある。
- ・青少年会館が、様々な世代の交流の場として活用されるよう企画・実施に工夫をこらし、自由時間の少ない子供たちの目を向かせることが重要である。

## **(5)生涯学習**

### **4-5-1 多様な学習機会の提供と学習成果の活用**

- ・生涯学習センターの利用者が高年齢に偏る傾向がある。幅広い内容の充実が望まれる。鎌倉市民は、行政は多様な学習機会を提供と施策目標をかかげているが、提供されているものを受動的に学ぶのではなく、能動的に企画・運営・市民に発信している。
- ・生涯学習推進委員制度の見直しが必要な時期にある。多くの市民の学習意識と活用できるコーディネーターを育成し、学習機会の提供を図ることが求められている。

### **4-5-2 学習環境の整備と充実**

- ・生涯学習センターの運営に多額の予算が投じられている。管理運営の民営化、指定管理者制度等、考える必要がある。
- ・アウトカムをどうするかが課題であり、市民ニーズの把握に加え、市民ウオッチもしっかりと捉えていくことが重要である。

## **(6)スポーツ・レクリエーション**

### **4-6-1 市民スポーツ・レクリエーションの推進**

- ・2020 東京オリンピック・パラリンピックを 3 年後に控え、スポーツ熱は高まりを見せている。鎌倉出身のトップアスリートの活躍をツイッターやフェイスブックによる周知とポスターの掲示により、市民に紹介したことは励みとなった。
- ・市民意識調査の重要度のランキングは、下位にある。その結果から日常のスポーツ実施率 60%を目指す必要性はどこにあるのか。

### **4-6-2 スポーツ施設の整備**

- ・市民ニーズの高い施設とは何か、健康志向が高まっている現在、スポーツ施設より運動施設の充実を望んでいる市民が多い。時代にあった施設の整備に取り組む必要がある。
- ・整備にあたっては、PFI 等民間活力の導入や施設の複合化等について検討・民間活力の有効活用方策の検討が必要である。

## **第5章 安全で快適な生活が送れるまち**

### **(1)防災・安全**

#### **5-1-1 地震対策・風水害対策の充実**

- ・東日本大震災から 6 年が経過しており、防災意識の風化を意識して、引き続き施策の実行が必要である。
- ・この施策に対し、自治会・町内会によって温度差・地域差がある。この温度差をどう縮めていくかが課題である。

- ・自助・共助・公助の役割分担と連携を目標にしているが、自主防災組織への支援が必要である。職員と市民との距離を感じることもあり、市民ニーズをしっかりと受け止める努力が必要である。

#### **5-1-2 危機管理対策**

- ・世界的に不穏な空気が漂っている現代、鎌倉市は武力攻撃事態やテロなどにどういった対策を整えているか市民には見えにくい。
- ・地震災害時業務継続計画（BCP）の実行性を高めることが重要である。大規模災害発生時のためには、平常時から各種訓練を行い、BCPの対応・維持を図っていく必要がある。
- ・危機管理について市民の意識を高めるため、有事の際の市民の行動の取り方・情報発信・住民リーダーの養成が不可欠である。講座開催事業を進め、自主防災組織との連携を密にすることが必要である。

#### **5-1-3 消防機能の整備・充実**

- ・鎌倉には消防車が入れないような小さな路地が数多く存在しており、火災時の対応策が必要である。地元消防団との連携を充分に取り、対応策を考えてほしい。
- ・消防職員は若手が活躍する職場である。「知識・技術の研修・訓練」に励み、レベルアップすることを期待する。

#### **5-1-4 防犯活動の充実・強化**

- ・防災灯のLEDの普及は市民にとって道路が明るくなったこと、維持管理も市が統一で行っていることは評価できる。
- ・「高齢者等社会的弱者の防犯対策」は警察・自治町内会等の具体的な連携の仕組みづくりが急務である。

### **(2)市街地整備**

#### **5-2-1 市街地整備の推進**

- ・「砂押川沿いの桜保全活動」、「富士見町町内会自主まちづくり計画」、いずれも住民主体のまちづくりを支援したことは評価できる。
- ・自主まちづくり計画から将来的な地域計画への誘導等、十分に住民に理解されるよう説明し、市民参画のまちづくりを進めてほしい。
- ・自主まちづくり計画や住民協定など、まちづくり条例の改正を行い、市民自治のまちづくりが進められている。市民、事業者、NPO等との協働を進める必要がある。

### **(3)総合交通**

#### **5-3-1 道路・交通体系の検討**

- ・鎌倉は「歩く観光都市宣言」をし、歩く魅力を伝え、歩行者尊重道路について具体案を示してほしい。
- ・交通環境の改善は全く進んでいないと多くの市民は感じている。市民の大きな声は交通渋滞だけでなく、市民の最も多い声は「歩道の整備」ではないか。安心して歩ける歩道の整備を観光客向けではなく、市民も望んでいる。

### **5-3-2 交通安全意識の高揚**

- ・高齢化の進展、観光客の増加に伴い、「被害者になりうる市民への啓蒙」はもちろんだが、「加害者になりうる市民への対応」も重要である。
- ・鎌倉市の交通事故発生件数は年々減少している。関係機関、団体、市民の協力を得ながら年間交通事故死亡者数0を目指してほしい。

### **5-3-3 駐輪対策の推進**

- ・鎌倉市は土地の関係上、駐輪所整備が課題である。新たに設置してもすぐに満車状態、引き続き駐輪対策を根気よく進める必要がある。

### **5-3-4 公共交通機関の輸送力の向上と利用の促進**

- ・コミュニティバス、ミニバス等、輸送力向上の一役を担えるよう検討する必要がある。
- ・高齢者の免許証返上による引きこもり・買い物難民対策を福祉部門と連携を図り、進めてほしい。また、交通不便地域対策もこれから考えていく必要がある。

## **(4)道路整備**

### **5-4-1 道路・橋りょうの整備・維持管理**

- ・市民満足度の実数が例年より低く、また近年も下降していることについて、やや諦めている感がある。限られたコストを効率的に使い、歩行者共存と生活道路の改修が進められることを求める。
- ・毎年課題となっている災害が発生した際の緊急輸送路・避難路の整備を確実に進めていく必要がある。市民と協力することにより、緊急輸送路・避難路の地域別マップを整備できるはずである。

## **(5)住宅・住環境**

### **5-5-1 鎌倉らしい住まいづくり**

- ・市営住宅マスタープランを見ても実施内容からも「目標とすべきまちの姿」にある「人口バランス」や「活力ある地域社会の形成」にあたる事業が見当たらない。
- ・若年層ファミリーの転入の具体的施策を立て、実行に移していくことが求められる。
- ・空き家等対策計画を見るといくつかの「具体的な取組」が提示されているが、実効性に疑問を感じる。実現可能性の高い取組に集中すべきである。

## **(6)下水道・河川**

### **5-6-1 下水道の整備・管理**

- ・市民生活に直結する事業である。常時整備を行っていくことが重要である。
- ・下水道等社会インフラの維持管理には膨大な費用が必要である。長期的展望を踏まえ、効率的なコスト運用を期待する。
- ・自然災害による浸水被害解消・地震対策事業は早急に、着実に進めることが重要である。

### 5-6-2 水辺環境の整備・創出・管理

- ・全国的な異常気象に伴う集中豪雨、特に九州や東北に甚大な被害をもたらした規模の豪雨がいつ鎌倉を襲うかが不明なため、他との連携を持って、さらに一歩進んだ対策を、そして、市民が安心して暮らせるまちづくりをする必要がある。
- ・河川管理に関し、地域住民との協力体制を作り上げ、市民の憩いの場となり、鎌倉らしい良好な水辺環境が創出されることを期待する。

### 5-6-3 下水道資源の有効利用

- ・「中水の有効活用」の他自治体の事例を聴取し、具体策をまとめてほしい。
- ・職員数0人でどのような取組が行われたのか。職員数の配分を考えてほしい。

## 第6章 活力ある暮らしやすいまち

### (1)産業振興

#### 6-1-1 農業・漁業の振興

- ・人・農地プランを作成し、後継者不足や農地遊休化問題の解決を図る施策が実施されているが、結果が見えにくい。
- ・農産物の鎌倉ブランドは浸透してきているが、市民のための農作物か、レストラン経営者・観光客向けか、疑問に思うことがある。地産地消を目指す取組を期待する。
- ・漁業復興など、地場産業の中でも手厚く受けている業種は、受益者が極めて限定されている指定管理者が腰越漁業組合であるが、透明性を高める必要がある。
- ・地場の水産物が市民の食卓へ届くよう、新たな施策の検討を行ってほしい。

#### 6-1-2 商工業振興の充実

- ・製造業や新規成長産業（医療福祉関連、生活文化関連、情報通信関連、新製造技術関連、環境関連）の企業が事業展開しやすい環境の整備が必要である。
- ・新しい成長分野に対する意識が市民にも芽生えつつあり、鎌倉市にどのような企業を誘致するか、議論を重ねる必要がある。
- ・商店のあり様も鎌倉の特色を活かした店づくりは考えられないのか。小町通りの様変わりには疑問がある。

### (2)観光

#### 6-2-1 観光都市としての質の向上

- ・面積あたりの受け入れ観光客数は京都や奈良の4倍に達している。観光客がまちに与えるメリットとデメリットを考え、市民と観光客がお互いに気持ちよく共存できる環境を構築していく必要がある。
- ・豊かな観光資源を活かした歳入確保をもっと検討していく必要がある。
- ・様々な遺産を保存・継承しつつ、知られざる鎌倉の魅力や価値を掘り起こし、新たな観光資源として発展・向上させ、観光地の分散化を図る必要がある。

- ・鎌倉市民の観光「鎌倉」に対する考え方を正確に捉え、鎌倉市民の考えを把握した上で目標を立ててほしい。

#### **6-2-2 安全で快適な観光空間の整備**

- ・鎌倉は歩く観光の魅力を十分に備えている。路地の風情しかり、海辺の散策、ハイキング等、ゆったりとした歩く観光空間の整備を望む。
- ・災害時の観光客の避難誘導・場所の整備は未知の部分も多く、分析も不十分である。
- ・海水浴客のマナー向上に向けて、マナーの周知徹底を図ることが必要である。特に由比ヶ浜海岸は目にあまる光景を見かける。

#### **6-2-3 地域が一体となった観光振興の推進**

- ・観光振興のための収入確保が基本計画には提起されているが、取組が見えない。
- ・クラウドファンディングにより集めた寄付金をもとに観光振興に活用するなど具体的な収入確保を検討する必要がある。

### **(3)勤労者福祉**

#### **6-3-1 雇用支援の充実**

- ・認知度が低いこと、アンケートに無回答が多いなどを考慮し、市としてやるべき事業は何かを洗い出し、そこに経費と人を費やす必要がある。
- ・就職困難若手層とその家族に対するケアがこの分野の一番の肝になると思われる。市民ニーズを把握し、マッチングに努めてほしい。

#### **6-3-2 働く環境の充実**

- ・働き方の意識が時代により非常に変化している。さらに年代・個人によっても異なる。鎌倉を働きやすいまちにするために、就活者・事業者の実態を把握し、事業者と協力体制を取りながら、働き方の幅広さ・柔軟さを検討・実践していく必要がある。

#### **6-3-3 技能振興の充実**

- ・技能職者の技術水準の向上や社会的地位の向上を図るため、長期的・継続的な長いスパンの取組が若い技術者を育てることになる。鎌倉市の将来にとって良い事業であると思うので、より市民に周知するよう努力が必要である。

### **(4)消費者対策**

#### **6-4-1 消費者施策の推進**

- ・消費者相談センターへの相談は、実際に発生している消費者被害の一部である。消費者被害防止のための啓蒙活動、消費者生活センターの利用率の向上に努める必要がある。
- ・鎌倉は他市に比べ、相談件数が高い割合になっている結果が出ている。高齢者が多いこと、鎌倉市民の気質を十分に知った悪徳業者の狙い目になっている。未然に防ぐため、高齢者を孤立させない、常に近隣の人たちとの関係を密にするよう地域コミュニティを作り上げる必要がある。

## 全分野における課題・提言

行政評価は、各部局が作成した「評価シート」に基づき、前年度に行われた取組が、第3期基本計画における「施策の方針等」及び「目標とすべきまちの姿」を実現・推進するために「必要であるか」「効果的か」「効率的に行われているか」「計画的に行われているか」等の観点から評価するものです。今年度の全分野評価を終えて各施策における「評価シート」に対して共通して言えることは、「圧倒的に情報が少ない」また『「施策の方針等」及び「目標とすべきまちの姿」を実現・推進するために何をするか?』ということが明確にされないまま、従来から行われて来た取組を漫然と行っている事業が多いということです。

来年度の行政評価に向けて、「評価シート」の作成時には必ず考慮していただくべき課題・提言を以下にまとめます。

### (1) 課題

- ・ 各施策におけるイベントや研修会等への参加者は、もともとその施策に対して意識（興味）が高い（強い）市民である。イベントや研修会にはそうでは無い市民にも参加してもらい、意識の変化を促すものでもあるため、施策の異なる様々なイベントを複合的に行うことで、興味の無い市民へ働きかける必要があるが縦割りで行われている事業が多い。
- ・ 「観光」なら京都や高山、「平和」なら長崎や広島といったように、「施策の目標」にあった他市町村をベンチマークとして設定する必要がある。
- ・ 記述者により評価シートの記載内容に大きな差があるため、各部長による内部評価委員会を設置し、他部局の評価を行う等、自己評価の質の向上を計るための取組が必要である。
- ・ 自己評価における「事業の妥当性」等について、記入者自身の主観が強く、施策によって差があるため、判断基準を設定する必要がある。
- ・ 本来、鎌倉市議会等、大きな意思決定の場で議論しなければならない内容について、担当者個人で判断、回答していると思われる事項が多数見られる。
- ・ 実施内容の確認ができる別な媒体（報告書や広報かまくら等）の添付資料が無い場合、詳細な実施内容を確認できない。
- ・ 役所全体に行政評価に対して、業務改善の為のツールという認識が無く、役所全体に「評価」が「面倒な取組」と受け取られており、また、評価の結果も人事評価や予算配分等に影響しないため、「評価シート」の作成には極力労力を使わないと言った風潮がある。

### (2) 提言

- ・ 「適切」「効果的」「効率的」「妥当」「合理的」「充実」等の語句の使用時には必ず、客観的にそう判断できる具体的理由を明記する。

- ・「検討」「協議」「調査」「分析」については、それらの「内容」「方法」「結果」及び、「結果から、何をすることになった」のかを明記する。
- ・ニーズ等の把握については、「方法」「把握されたニーズ」「ニーズへの対応」等を明記する。
- ・指標については、目標値と実績値の乖離が著しく、何を根拠に目標値を定めているのか不明である。また目標値が達成されているのに新たな目標値を設定していない。施策の方針やめざすべきまちの姿のどこに該当し、何を目的としているのかを明記し、目標値については前年度実績など毎年現状を分析の上、理由をもって設定する。
- ・「今後の方向性」や「目標」に具体性や現状を考慮した変化が見られない。次年度においては現状を分析した上で、新たな目標を立てる。
- ・市が「主催」している事業のみ記載されているが、何らかの形で関わっていれば行政としての取組であるため、主催（主体となった）事業以外でも何らかのサポート等を行った事業については、サポート内容等を含めて記載する。
- ・多くの記載事項が事業の実施までで、実施した結果、何がどうなったのかが記述されていないため、事業の効果が見えない。全て数値による証明をする必要は無いが、どの様な方法で実施結果を評価し、実施後、何が変わったか等について記載する。
- ・研修や講習の実施については、受講前と受講後に参加者にどのような変化（効果）があったのかをアンケート等で検証し、その結果を記載する。
- ・「施策の方針等」、「目標とすべきまちの姿」に対し、何を「改善」「推進」するために、どのような計画を立て、当該年度に何を行うか（年度目標）実際に何を行ったか（実施内容）その結果何がどう変わったのか（評価）それらを踏まえて今後どうしていくのか（今後の方向性）を具体的に記載する。
- ・計画と実施内容が違う場合には、なぜそうなったのかを明記する。また実施出来なかった取組についても、その理由を記載する。
- ・補助金や助成金を交付した場合には、交付した補助金がどのように使われているのかについての説明責任は市にあるため、使途の把握と公表を行う。また、補助金や助成金により行われた事業を評価し、その補助金の目的に対して有効では無いと判断した場合には、補助を打ち切る等の対応について協議する。
- ・評価委員会からの提言等に対しては誰がどのような協議を行い、どのような判断の上、「何をすることにした」または「やらない」等、対応を課題・提言毎に明記する、また実施したものについてはその内容と結果を具体的に記載する。
- ・協議会・委員会等の会議の開催については、何を協議し、何を決定したのかを記載する。
- ・自己評価において「効率的」等の判断をする場合は「事業費の拡大」や「超過勤務の超過」が無かったことにより「効率的であった」と判断すべきでは無く、「昨年度と同様のコスト又は以下のコストでどのような成果を上げた」等、客観的に見ても判断が出来る理由を示す。

- ・従来から行っている取組なのか、新規取組なのか、従来と今年度で、どのような理由により何を変えたのか等について記載する。
- ・法令や条例、通達等により定められた範囲内の事業であるのかを示し、その上で、それらを背景として「鎌倉市としてより一層積極的に行っている事業なのか」「法的拘束は無く、鎌倉市独自の考えで行っている事業であるのか」を記載する。
- ・「計画の改訂」「規則の改定」等については、改定の「理由」「背景」ならびに主な改定事項についても記載する。
- ・長期的な取組については全体計画（目標）を明確にし、現在どの位置にいるか、位置関係及び最終的な目標に対してどのような取組を行ったのかを明記する。

以上については、来年度の評価シート記入研修において必ず説明していただき、記入者には充分理解の上、「評価シート」を作成していただきたいと思います。

## 評価制度及び事業の促進に関する課題

毎年市民ボランティアにより多大な労力を費やして評価意見・提案を示すとともに、評価結果をまとめていますが、一向に改善されない事業、促進されない事業が見受けられます。これらの事業が何故改善・促進されないのか、原因と思われる要因について、以下にまとめます。

- ・評価委員会からの意見については、鎌倉市議会等で議論すべき事項も多く含まれているが、評価結果をどのようにフィードバックするかについて、プロセスが明確にされていないため、多くの提言や指摘事項が議論されずに残っており、毎年同じ指摘をせざるを得ない。
- ・各施設の利用率を上げるためには、より広報や案内などを充実させる必要がある。これについては近隣住民からの理解を得づらいという事から実施が難しいといった意見もあるが、「近隣住民は施設利用料を無料にする」「得られた収入で近隣の警備や清掃を行うことで、以前よりも清潔で安全な環境を提供する」など、利用率を上げることで近隣住民にメリットが生まれるような取組について、施設毎ではなく、市全体としての方向性を検討する必要がある。
- ・「鎌倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略」により行われた調査結果等については、十分に分析し、様々な分野の施策に活かすべきであるが、分析及び分析結果を他の施策に広げるための提言・調整等を行う仕組みが無い。
- ・「目標とすべきまちの姿」が想像できない内容であり、また掲げられた「まちの姿」が実現不可能な内容であるため、どのような取組を行っても、成果が「施策の方針等」に結び付かない事により、評価出来ないため、現実的な（将来が見える）「まちの姿」を想定する必要がある。



- ・第3期基本計画により「施策の方針等」、「目標とすべきまちの姿」が定められている。また各施策または複数の施策をまたぐ形で「個別計画」「プラン」「方針」等が策定されており、「行政評価シート」にも「〇〇計画に基づき」「××プランに則り」「△△方針に従い」等の記述が頻繁に用いられている。しかしこれらの「個別計画」「プラン」「方針」等がどのような形で連携し、第3期基本計画とどのように結び付き、どのような位置関係にあるのか、各「計画」「プラン」「方針」等と「基本計画」「施策」の間に矛盾が無いかなどについて検証されていない。
- ・評価の結果が人事評価や予算配分等に影響しないため、評価結果が悪くても個人にも各所管部課にも何ら影響がない。

以上については、是非、市長を含めたしかるべき会議体で協議していただきたいと思います。

## 行政評価シートにおける問題

前述のとおり、行政評価においては、各所管部課が作成した「行政評価シート」に基づき、前年度に行われた取組が第3期基本計画により定められている「施策の方針等」、「目標とすべきまちの姿」及び各施策、または、複数の施策をまたぐ形で策定されている「個別計画」「プラン」「方針」等を実現・推進するために「必要であるか」「効果的か」「効率的に行われているか」「計画的に行われているか」等の観点から評価するものです。これらの確認を行うためには、

- ① 「施策の方針等」または「目標とすべきまちの姿」の何を実現・推進するために、
  - ② どの様な「計画」「マスタープラン」等に則り、
  - ③ 今年度はどの様な取組を行う予定で、 (Plan)
  - ④ 実際に行った取組はどの様な内容で、 (Do)
  - ⑤ (実施結果をどの様な方法で評価した結果、)  
何にどの様な改善・変化・影響等が確認され (Check)
  - ⑥ 次年度の方針・方針をどうする事にした。 (Action)
- 

といった構造になっており、そのための項目及び階層が必要であるが、実際の「行政評価シート」はこれらの関係性や取組が確認出来る形式になっていない。また、過去の評価委員会からの指摘や提言に対する協議結果や取組結果についても確認出来る形式になっていないため、今後市民評価委員会で議論の上、新たな評価シートについても提案していきたいと考えています。

※ 行政評価シートの問題については、「平成27年度鎌倉市行政評価報告書」の＜全体評価のまとめ＞に詳細な分析と改善提案を示してありますので、ご参照下さい。