

## イ 《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

---

平成 30 年度行政評価実施要領に基づき、全体評価を実施しました。

実施要領によると、行政評価の目的は、第 3 次鎌倉市総合計画第 3 期基本計画における「計画の推進に向けた考え方」及び「施策の方針」について、平成 30 年度行政内部評価を踏まえ鎌倉市民評価委員会から意見を受け、行政評価は、事務事業の執行、施策の推進に活用するため実施するとあり、市民評価委員もそれぞれ、これを真摯に受け止め、活発な意見交換を行い、評価にあたりました。

我々の評価結果を行政職員が次のアクションを起こす参考になることを期待します。

今年度は全体評価を行う前に、各部長と市民評価委員による意見交換を行い、次のことを確認しました。

- ① 事業の進行管理、事業の取捨選択、次期基本計画につながる指標設定の意識づけ
- ② 目標とすべきまちの姿に対する実施事業の位置づけの明確化
- ③ 平成 30 年度の行政評価シートへの反映

さらに、昨年度に引き続き、鎌倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略に関し、地方創生推進交付金事業について評価を実施しました。

### 評価方法

---

#### (1) 評価における考え方

P D C A サイクルの 4 つの工程が、事業の継続的改善につながっていくことが重要です。

C（評価）は次の A（行動）に進みやすくすることであり、行政職員が市民のため積極的に仕事に向えるよう評価に努めました。

今年度は、1年間行ってきた事業が基本計画（目標とすべきまちの姿）にどう連動しているか、指標設定は的確かを中心に論点を絞りながら意見交換をし、評価を実施しました。

## (2) 評価の手順

平成29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」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30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鎌倉市民意識調査及びホームページ等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推進交付金事業評価シートが出され、交付対象事業の平成29年度に実施した事業内容の説明が行われた後、委員会で論議を行い、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「○ まちの姿の実現に向けて十分である」、「△ 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段階評価を行い、気になった等を事前に提出し、その上で委員会当日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4月24日（火）から8月14日（火）までの11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1週間に1度で、委員会の開催に合わせて、事前に事務局へ「平成30年度行政評価シート」を提出する必要があったから、作業に追われる日々でした。委員会当日も3時間超えて行われ、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まとめました。なお、全体的に共通する意見をはじめに記述します。

- ① 企画計画課から平成 30 年度行政評価シート記入要領として、丁寧なマニュアルが渡されているが、記入量が多いためか、全てに集中して書き込まれていない。理解されていない部分もあるので、良く読み込んでほしい。
- ② 事業内容の記述が全てアウトプットのみである。確かにマニュアルを見ると、行った事業を書くことになっているのでこのような書き方になったのだろう。しかし、市民評価委員は、その事業を実施して、どう変わったのか、良くなったのかを知り、評価したいと思っている。つまり、アウトカムを重視している。次年度は是非、アウトカムの記述がほしい。
- ③ 成果について、公平性、有効性、妥当性、効率性で評価が記入されているが、これでは一つ一つの事業については分らない。事業の整理、集約、廃止を考える上でもアウトカムは必要である。
- ④ 市民意識調査のアンケート内容を精査する必要があるのではないかと。市政に普段あまり関心のない人でも答え、興味を持つ内容を検討する。無回答の%を低くしたい。
- ⑤ 「目標とすべきまちの姿」を意識して評価を行ったが、この目標とすべきまちの姿が、分野間での統一がとれておらず、かつ抽象的、漠然としたものが多くあり、行政側も市民評価委員側も、お互いに厳しいところがある。  
次期基本計画を立てる時は、だれもがわかり易く、それに向かっていくまちの姿を表現してほしい。
- ⑥ 指標設定に対し、多くの事業で何故この指標か、この数字は何を意味するのか、理解出来ないとの意見が多かった。指標設定にあたっての考え方も要領でわかり易く示されているので、次年度は、この要領を読み込み、適確な指標が示されることを期待する。

## ■ 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】

- ・ 市民自治の確立は「市民のための地方自治」を推進するためには必要なことである。鎌倉市は市民自治の先駆的存在だった。昭和 48 年市民憲章も制定されており、行政の役割、市民の役割を認識しながら活動していた。自治体はあれも、これもやる必要はない。各種施策の中で、役割分担を明確にし、市民・NPO 等との協働を積極的に進める必要がある。
- ・ e モニターアンケートの結果はどう生かされているのか。共創計画部は長期計画を担当する立場から、担当部局に対し、結果を単に「つなぐ」のではなく、「指導」すべきである。
- ・ 年々、市がインターネットで発信している情報が充実してきている。年代にあった情報発信についての開発を進めてほしい。

## 【0-2 行財政運営】

- ・ 不祥事を基に階層別に各種コンプライアンス研修を実施していることは評価できるが、不祥事、事務ミスが起きない環境を整える組織風土改善に努めてほしい。
- ・ 全般に一旦始めた事業・企画は中止・廃止されない傾向にある。「事業の取捨選択」は、担当部局からの積み上げ方式では進まない。長期計画を担当する立場から指示する必要がある。「捨」の決断は行政としても慎重にならざるを得ないが、割り切って行ってほしい。
- ・ 野村総研跡地の利活用は目先のことなく、未来の鎌倉市を想像することを怠らず、半世紀先を考えた利活用を期待する。

## 【0-3 歴史的遺産と共生するまちづくり】

- ・ 「鎌倉ファンづくり」にあたっては、市内はもとより、近隣自治体在住の児童生徒に対するアプローチが必要である。
- ・ 市民の歴史的遺産が共生する具体的なイメージがわからない。歴史的遺産と共生するとはどんなことを考えているのか分かりやすい説明がほしい。
- ・ 世界遺産登録に関して、トーンダウンしている市民に対して年に1度の講演会やSNSだけではなく、市民の多くが目にする、広報誌、回覧板などを使い、何度も何度も主張をくり返すべきではないだろうか。

## 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】

- ・ 平和、人権、多文化共生を1分野／施策に括りたい。鎌倉ならではの理念型施策の提案を願いたい。
- ・ 鎌倉独自の平和の醸成は難しい。これまでと違うアプローチ、工夫を行ってほしい。
- ・ 3分野とも教育部との連携を強化して、学校教育での周知を柱に推進していくべき。

### (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】**

- ・ 多文化の理解を深めるには実際の交流が一番効果的である。事業内容を吟味しなおし、市民への周知に努力してほしい。

## **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】**

- ・ 風致地区条例及び古都保存法の趣旨等について理解と協力を求める姿勢、地道な努力を重ねているという態度は良いが、法を守る毅然とした態度がほしい。
- ・ 目標設定に対し、市民への発信が未だ足りないのではないかな。

#### **【2-1-2 史跡の指定、保存・管理、設備及び活用】**

- ・ 史跡買収についてゴールはあるのか。少子高齢の鎌倉市において、将来に渡って買収、維持管理をしていくための財源対策を図ってほしい。
- ・ 税金に依存しない自主財源の確保や効率的な事業実施の具体策を考えていく必要がある。

#### **【2-1-3 文化財の保存、調査・研究、情報の充実】**

- ・ 鎌倉において、文化財の保存体制の強化はよいが、文化財の指定件数が増えることが目標とすべきまちの姿ではない。文化財を吟味することである。
- ・ 歴史文化交流館について、来館者の反応はどうか。一年を振り返っての成果、問題点を挙げ、今後の展開を提示してほしい。
- ・ 日曜日の歴史文化交流館の開館を進める努力をしてほしい。

### **(2)文化**

#### **【2-2-1 文化活動の支援・推進】**

- ・ まちの姿に言う「文化」、「文化活動」、「文化資源」の定義は何か。「鎌倉市文化推進プラン 21」は歴史的遺産や文化資源を活用して、来訪者にも歴史文化が生きる鎌倉を発信するとある。この区分の妥当性について検討を願う。
- ・ 高齢者のみならず、全市民を対象とする「市民利用割引優遇制度」を実施する。

### **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】**

- ・ ふるさと寄附金制度とも連携しながら、緑地保全基金への寄附金増加に努めたことは評価できる。
- ・ 緑の基本計画に沿って、進行管理をしているとのことだが、市民は仕事の効果不十分と感じている。市民とのずれを感じとる必要がある。
- ・ 市民の協力、協働が不可欠の事業である。ボランティアの育成や市民・NPO団体との連携をさらに進めてほしい。

##### **【3-1-2 都市公園等の整備・管理】**

- ・ 市民視点での行政評価に寄与する適切な指標設定を望む。
- ・ 目標とすべきまちの姿にNPOとの協働で公園が適正に管理されているとなっている。近隣住民の活発な参画も含めて、協働体制づくりを進め、実践してほしい。

#### **(2)都市景観**

##### **【3-2-1 良好な都市景観形成事業の推進】**

- ・ 屋外広告物の規制・誘導策により、景観が保たれてきていることは評価できる。
- ・ 目標とすべきまちの姿が抽象的で具体化しにくい。また、具体的な取組が、旧華頂宮邸や旧村上邸の保全管理だけでよいのか、目標は叶わない。

#### **(3)生活環境**

##### **【3-3-1 3Rの推進・ごみの適性処理】**

- ・ ごみ削減のためには、資源化などのシステムづくりが重要であると思うが、それとともに市民の意識向上への啓発も必要である。まず、鎌倉市が主催、後援するイベントはごみ0を目指すこと。プラスチックの使い捨て容器を禁止し、リユースを進めることなど条例化し、推進することを願う。
- ・ 食品ロスをなくす都市宣言をし、食糧をムダにしない生活、捨てないで活用できるシステムを構築する。
- ・ 家庭ごみ、事業ごみ共に焼却量が昨年を下回ったことは評価できる。3Rのうちリデュース、リユースの理解、浸透に努める。

### 【3-3-2 環境汚染の防止】

- ・ 生活環境②－⑥を整理統合の上、再構築を願う。
- ・ 鎌倉市内でも地域によって抱える問題は違うと思う。各地区別に環境汚染対策を立てる必要がある。
- ・ 市内全ての世帯を公共下水道にする計画にはなっていないとのことだが、物理的に不可能なのか。

### 【3-3-3 まちの美化】

- ・ 観光客と混在しているまちなので、ごみのポイ捨ての実態を調べるため、状況調査を実施したとある。その結果を踏まえて事業に取り組んでほしい。
- ・ まちのあちらこちらで通年、ボランティア、NPO、自治会等がごみ拾いを行っている。目標とすべきまちの姿に近づいている。
- ・ 観光課との事業の一体化によってトイレの問題の解決が期待できる。

### 【3-3-4 次代に向けたエネルギー・環境対策の推進】

- ・ 鎌倉市の地域を生かしたエネルギーの地産地消については、今のところ施策が見えない。積極的な取組を期待する。
- ・ 温室効果ガス削減目標に向けての事業展開を望む。
- ・ 市民レベルで可能な省エネ手法の啓発、周知に関する積極的な取組を望む。

### 【3-3-5 野生鳥獣等への対応】

- ・ タイワンリスは外来有害動物になっているが、目標とすべきまちの姿にあるように個体数は減っているのか。一向にその数は減少しているように見えない。
- ・ 鎌倉市には何種の有害動物がいて、対応しなければいけない種類はどれだけあるか把握しているのか。
- ・ 犬猫の飼育マナー向上のための取組に努力しているが、行政のやるべき仕事ではないと思う。自治町内会が行うことであろう。

### 【3-3-6 海浜の環境保全】

- ・ 目標とすべきまちの姿には「海浜が適切に保存されています」とあるが、夏の海水浴場の環境は適切とは見えない。海水浴客へもっと厳しく注意勧告が必要である。開放的になり楽しんでいることは良いが、目に余る行為も多い。海の家への行政のコントロールに期待したい。
- ・ 海岸清掃は、近隣住民、サーファーたちが日頃から行い、美化に努めている。
- ・ クリーンアップかまくら、サーフ 90 ライフセーリング事業など、海浜の環境保全は評価できる。

## **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】**

- ・ 5歳児すこやか相談事業の目的は何か、内容が伝わってこないのが残念だ。目的と成果がわかる工夫をお願いしたい。周知方法にも問題はないか。
- ・ 鎌倉市社会福祉協議会に人事管理上の指導をし、一部改善とあるが、市としてはどこまで指導・監督が出来るのか。関連組織が多い当施策分野での補助金等に対するチェックを願いたい。
- ・ 発達障害者の定義をみると、多くの人が発達障害に位置づけられてしまう。細分化し、発達障害者を増やすメリット、デメリットを考慮してほしい。子どもの個性として認められることも発達障害とされる昨今、デメリットの方が気になる。

#### **【4-1-2 市民の健康と安心づくりの推進】**

- ・ 数多い健康づくりセミナー等企画されているが成果はどうか。そのため健康保険料が何%軽減されたなど、数字として見える化する努力がほしい。
- ・ 要支援、要介護の認定者数でなく、認定率を指標にあげることで、事業の効果が見えるのではないか。高齢者の全体数がわからないと評価しづらい。
- ・ 当分野の守備範囲が広いことから、①②を統合整理のうえ、5施策程度に設定することにより、市民の理解も高まるのではないか。

### **(2)子育て**

#### **【4-2-1 すべての子育て家庭への支援】**

- ・ 目標、実施内容を支援対象に分類、整理され、多くの事業を抱えていることが明確に示された。
- ・ 子育て事業は人を育てることなので、縦割りではないトータルとして事業展開を望む。
- ・ どの部分が国からの事業で、どの実施内容が鎌倉市独自事業なのか、分りにくい。分かるように記述してもらいたい。
- ・ 各種相談体制の充実を図っているが、悩んでいる親が、気軽に相談出来るよう努力を望む。

#### **【4-2-2 子育て支援施設の整備】**

- ・ 保育施設の整備が積極的に進められていることは評価できるが、箱物を整えることが、子どもたちにとって本当に幸せなのか、子どもを主体に考えていく必要がある。
- ・ 待機児童ゼロを目指すことは、市民ニーズに応えることとしてよいのだが、箱物を増やす以前に調査結果を分析し、実態を正しく把握してほしい。
- ・ 子育て支援施設「子どもの家」、「子ども会館」、「青少年会館」の整備に関する長期ビジョンはどうなっているか。



### **(3)学校教育**

#### **【4-3-1 安全・安心で開かれた学校づくり】**

- ・ 目標とすべきまちの姿に「家庭や地域社会が学校教育に求めるだけでなく」とあるが、市民の行動を規定するのではなく、行政自身が目指すべき行動を規定すべきである。
- ・ 目標とすべきまちの姿の「児童生徒が教職員や友人との～」を市はどのような事業を持って実現しようとしているのか、イメージが湧かない。職場環境を含めた教職員の質の向上が急務だと思う。その指標は健康診断の受診率では計れない。
- ・ 開かれた学校づくりとはどういったことをイメージしているのか。特に中学校において、それをどのように考え、取組として何を行っているのか見えない。
- ・ 学校はあくまでも子どもが主体である。安全・安心で開かれた学校づくりの施策の方針に合った事業内容を望む。

#### **【4-3-2 教育内容・教育環境の充実】**

- ・ 目標とすべきまちの姿にどのくらい近づいたのか。「支援した」、「充実を図った」、「向上を図った」のみではなく成果を記載してほしい。
- ・ いじめ、不登校の実態、実数を指標としてほしい。
- ・ 目標とすべきまちの姿を読んでも、取組を見ても、鎌倉市は、教育を「知」でしか捉えていない。教育の肝心の「心」を疎かにしてきたことが、招いた現実を受け止め、きちんと向き合わないと何も変わらない。
- ・ いじめ防止対策を実施したとあるが、子ども達の心に届いているのか、しっかりと観察する必要がある。

#### **【4-3-3 学校施設の整備】**

- ・ 普通教室への冷暖房設備設置、トイレの改修を計画的に実施し、中学校は全て設置されたことは評価できる。
- ・ 「エコ意識の醸成」は学校教育の中で自然に取り入れることで、深化が図られる。LED導入を超える新たな取組の推進を願う。
- ・ 学校施設は児童生徒のために安全・安心して利用できる建物でなくてはいけないことはもちろんだが、同時に災害時市民の災害避難拠点となり得る施設である。防災事業と連携して効率的に進める必要がある。

### **(4)青少年育成**

#### **【4-4-1 青少年の育成・支援】**

- ・ 「青少年」の括りで、市が抱える一番の問題点は何か。青少年という幅広い年令層を対象とするのではなく、ターゲットを絞って取組を行ったらどうか。

- ・ ひきこもり、ニートをなくす等に関して、民間に委ねる部分が大きいと考えるならば、ひきこもり支援マップ等、支援体制の充実を図ってほしい。
- ・ 青少年指導員の役割を見直す時期ではないか。青少年指導員の成り手がない。指導員は現役の親でなく高齢者が多い。考慮の余地がある。

## **(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】**

- ・ 「すべての市民が生涯のいつでも等しく自由に学習機会を選択して学ぶ」ことを考えた時、行政が学習の機会を提供する必要があるか、検証すべきである。
- ・ 生涯学習が真に子どもから高齢者までの幅広い年代を対象としたものになるよう努めてほしい。
- ・ 鎌倉市生涯学習推進委員会に委託し、生涯学習センター推進事業を行っているが、見直す必要があるのではないか。
- ・ 取組を知らない市民が多いのは、周知方法だけとは思えない。取組内容の検証をすべきである。

### **【4-5-2 学習環境の整備と充実】**

- ・ 図書館の将来像を決めるビジョンの骨子案を策定したとあるが、図書離れの昨今、図書館機能を考え、充実を図ってほしい。市民ニーズの変化に対応することを望む。
- ・ いずれの指標も前年度より達成率が下がっているが、これは、事業の効率が出ていないということか。効率をあげるための抜本的な計画が必要である。
- ・ 目標とすべきまちの姿に対する施策にしては、全体的に取組が消極的である。

## **(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】**

- ・ 学校教育施設の利用に係る受益者負担について、体育施設のみを有料化することが、平等性の観点から妥当かどうか判断を考えているようだが、公的施設を有料化の方向性にあるならば、体育施設からはじめれば良いのではないか。
- ・ 一流選手を育てるような事業だけではなく、一般市民が楽しめるような「健康スポーツ」の推進が、自治体としては大切なのではないか。

### **【4-6-2 スポーツ施設の整備】**

- ・ 深沢地区整備事業による総合体育館及びグラウンド整備に期待する。
- ・ この施策の市民ニーズをどのように捉えているか、検証してほしい。

## **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】**

- ・ 目標とすべきまちの姿に向けて、各取組が着実に行われていることは評価できる。
- ・ 災害時避難行動要支援者名簿がどこまで公助の役に立つのか疑問。名簿活用を含めた避難訓練活動を常に行うしかないのではないか。
- ・ 各自治町内会との話し合いを持って、今以上の地域の特性を考慮した避難経路、避難場所の設定を構築してほしい。
- ・ 昨今の大きな自然災害は人的影響が大きい。鎌倉でもいつ起きても不思議ではない。山、川の手入れは常時、進めてほしい。
- ・ 防災無線の放送が聞き取りにくい。流すだけでなく市民に伝わっているか検証してほしい。

#### **【5-1-2 危機管理対策】**

- ・ 昨年度の市民評価委員の指摘に対し、市のHP以外では、Jアラート等で注意喚起をしているとある。どの程度まで危機管理意識が市民の中で浸透しているかを把握できているか。
- ・ 自主防災組織を過信していないか。自治町内会のレベル差の解消が課題である。相互ではない、個別自主防災組織がいかに機能するかである。

#### **【5-1-3 消防機能の整備・充実】**

- ・ 高機能消防指令センターの構築、市内コンビニエンスストアへのAED設置、さらに店舗の従業員にAED講習会を実施するなど心強い。
- ・ AED設置状況を指標にしてほしい。

#### **【5-1-4 防犯活動の充実・強化】**

- ・ LED型防犯灯に転換されたことで通路が明るくなった。
- ・ 防犯カメラを設置することにより、抑止効果は期待される側面もあるが、地域の安全は地域で守る意識が持てる地域社会をつくることである。
- ・ 防災・防犯に関して、自助を強調されるが、昨今、自助努力では解決されない犯罪が多い。子ども、高齢者対策を望む。

## **(2)市街地整備**

### **【5-2-1 市街地整備の推進】**

- ・ 全て検討した、実施した、進めたという表現になっている。評価するにあたっては、その成果を知りたい。
- ・ 取組に市民、事業者、NPOとの協働によるまちづくりとあるが、目標には見えてこない。
- ・ 深沢地区整備事業については様々な課題解決に関連することから、市庁舎の建設計画を含め、青写真を早期に提示し、市民の理解を得たい。
- ・ 住居表示が目標とすべきまちの姿の利便性の向上等の実現につながるものであれば、行政から強力なリーダーシップを図るべきであろう。
- ・ 何事もスピード感を持って進めてほしい。

## **(3)総合交通**

### **【5-3-1 道路・交通体系の検討】**

- ・ 歩道整備が急務である。歩行者優先事業、歩く観光事業等を進める上では重要課題である。
- ・ 当施策は例年、市民意識調査で「お金の使い方が足りない」で最上位クラスにある。長期的視野に立ちながら迅速な行政行動を望む。
- ・ まだまだ、目標とすべきまちの姿への到達は難しい分野である。まず、今抱えている計画を着実に遂行することに努めてほしい。
- ・ SDGs 未来都市鎌倉の中で掲げられている「三側面をつなぐ総合的取組」の一つ「環境」の中にあるロードプライシング推進は、世界が注目するであろう取組の一つである。ロードプライシングありきで進めず、渋滞をどう捉えるかという視点で検討を深めてほしい。

### **【5-3-2 交通安全意識の高揚】**

- ・ 「各世代に応じた交通安全教育の充実」が大事だと思うので、具体策の計画・効果を期待する。
- ・ 自転車教室や交通安全教室等実施されていることは評価できるが、それによって意識の向上が概ね図られたと自己評価しているのか。自転車利用者の交通マナーは向上しているとは思えない。

### **【5-3-3 駐輪対策の推進】**

- ・ 駅周辺で駐輪場確保が困難なところ。大船駅東口で駐輪場用地が確保され、駐輪場の整備を進めることになったことは評価できるが、「目標とすべきまちの姿」にある必要な駐輪場の整備に「どこ」に「どの位」必要と考えているのか。

- ・ 年々自転車利用者は増加が見込まれる。移動手段として鎌倉は自転車が便利である。駅前周辺など民間と協力体制はとれないものか。有料駐輪場の整備が待たれる。

#### 【5-3-4 公共交通機関の輸送力の向上と利用の促進】

- ・ この施策の方針の事業が「公共交通支援事業」の1本であるが故に富士見町駅エレベーターの設置につながると思うが、輸送力向上、公共交通機関の利用につながるのか。
- ・ この評価シートのままの方向性だと「目標とすべきまちの姿」に鎌倉市が向かっている気がしない。
- ・ 実際、市営の交通機関がない自治体である分、市民の人口分布や観光客の公共機関の利用増から考えても、もっと交通機関に働きかけをしても良いのではないか。

### (4)道路整備

#### 【5-4-1 道路・橋りょうの整備・維持管理】

- ・ 目標とすべきまちの姿には、「緊急輸送路、緊急避難路整備」とあるが、その個別名称は市民に周知しないと絵にかいた餅になる。
- ・ 各計画に基づき、国の交付金を活用しながら、合理的、効率的に維持管理が進められているが、市内のインフラ施設の劣化に市民等からも補修要望が多く出ていると思う。予算規模を拡大しても実施しなければならない事業である。財源確保に努めてもらいたい。
- ・ 市民の安全のため、災害のあるなしに関わらず行ってほしい。

### (5)住宅・住環境

#### 【5-5-1 鎌倉らしい住まいづくり】

- ・ 「鎌倉らしい」という言葉の定義づけが分からないため「目標とすべきまちの姿」の取組が連動されない。
- ・ 若年ファミリー世代は増えたのか。転入のための施策が見えないが、実態を指標化してほしい。
- ・ 第3次鎌倉市住宅マスタープランはどのように目標とすべきまちの姿に向けて効果を出しているか。

### (6)下水道・河川

#### 【5-6-1 下水道の整備・管理】

- ・ 「目標とすべきまちの姿」には、自然災害が発生した場合でも市民は安全な環境で生活しているとあるが、何をもって安全を保障しているのか、市民意識調査を見ても地域差はあるが不安を抱えている。
- ・ 公営企業会計により得られる効果を指標としてほしい。

- ・ 下水道使用量の適正化については、市民の生涯の生活費に関わるため、丁寧な対応をお願いしたい。

#### 【5-6-2 水辺環境の整備・創出・管理】

- ・ 「市民の安全のため、局所的な集中豪雨等が生じても氾濫することのない河川」を整備するために定期的に巡回し、点検を行っていることは評価できる。
- ・ 目標とすべきまちの姿には「水辺に動植物が生息し市民の憩いの場になっている」とあるが、実現度はどうか。もう少しまちの姿に向かう事業を計画すべきではないか。水辺環境の創出を積極的に行ってほしい。

#### 【5-6-3 下水道資源の有効利用】

- ・ 「後期実施計画では3年間予算を伴う事業はありません」とあるが、誰がどのようにこの事業を進めているのか。人件費は0なのか。

### 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】

- ・ 農・漁業従事者の人手不足は解消されているのか。若者たちが新しい農業を目指し、動き出したかのような動きはない。農業に志を持った人が誰でも出来る農業のあり方改革が必要である。
- ・ 農業委員会の事務事業内容はどんなことか。委員会の必要性はどこにあるのか。説明が必要である。
- ・ 市民の食卓に地産の魚が並ぶことの少ない中で、また市民への還元がなされていない中で、腰越漁港への取組が優先的な印象を受けてしまっている。現在の鎌倉市の漁業は市が補助金等で協力しないと運営が厳しいのか。毎年変わらずの運用内容に工夫のないまま経済的に支援を行い続けるのは市民として疑問に感じる。

##### 【6-1-2 商工業振興の充実】

- ・ 目標とすべきまちの姿が時代の変化についていない。鎌倉市をどのような産業のまちとしていくのか方向性が見えない。
- ・ 新規事業者が何故、鎌倉市を選ぶのか、税の軽減措置や補助の実施はどの自治体でもやっている。鎌倉市の強みを希求したい。
- ・ シェアオフィスやリホーム費用の補助金創設により、どのような効果が現われたのか、どの程度産業化に寄与したと言えるのか、結果を知りたい。
- ・ 目標とすべきまちの姿に高齢者が利用しやすい地域の特性を生かした商店街が掲げられているが、取組として実施された内容は何か。その取組が分かるようにしてほしい。
- ・ 指標によると鎌倉彫の出荷額の達成率が年々大幅に下がっている。改善すべき取組が見当らない。

- ・ 鎌倉彫支援は当然のことながら新しい鎌倉ブランドの創造・支援に力を入れてほしい。

## **(2)観光**

### **【6-2-1 観光都市としての質の向上】**

- ・ 案内板、パンフレット等外国語表現が目立つようになり、外国人観光客サービス向上につながっていることは評価できる。
- ・ 高質な観光都市を目指すには、商工業者、交通機関、寺社仏閣等の協力が不可欠であるが、現在「協議の場」は設定されているのか。
- ・ 観光地としての質の向上は重視すべき課題と考えるが、総合的な視点に基いて具体策を構築したい。そのためには、当分野の保有する課題と目標を明確にし、行政と民間で観光分野はすみ分けをクリアにした方がよい。
- ・ 新たな観光資源の発掘、開発に関わる取組は何があるのか。キャパシティを超える観光客の現状の中、行政は何をすべきか目標とすべきまちの姿と市民ニーズは違う。現状の把握をお願いしたい。

### **【6-2-2 安全で快適な観光空間の整備】**

- ・ 海の家の実態調査の権限を行政が持つべきではないだろうか。正しい営業がなされているか抜き打ち検査等を行い、市民の安全を図ってほしい。風紀が改善されてきているか、由比ヶ浜海水浴場のパトロールは強化してほしい。警備員も注意が遠慮がちである。
- ・ Wi-Fi 環境の整備目標について、何か指標・達成率があれば評価しやすい。
- ・ 外国人観光客のハイキングコース利用者が増えているということだが、利用者数は把握しているか。コース案内がもう少しあった方がよいのではないか。

### **【6-2-3 地域が一体となった観光振興の推進】**

- ・ 目標とすべきまちの姿に観光資源を生かした収入の確保をあげているならば、取組として掲げるとともに、指標にも設定すべきである。
- ・ 当分野は「個別計画」と整合性を取った上で、自治体としてやるべきドメインを明確にし、①②③を再編成すべきである。
- ・ この施策にかかる経費は観光協会に対するものが主である。目標とすべきまちの姿にあるように地域全体でというならば、経費のあり方も含めて見直す必要がある。
- ・ 観光の分散化をSNSを使って情報提供することにより寄与したことがあるか、効果はどうか。

## **(3)勤労者福祉**

### **【6-3-1 雇用支援の充実】**

- ・ 雇用支援事業として行政が行うべきことは何か。市はハローワークとの役割の違いをすみ分けているようだが、就職を目指す市民は先ず市に相談にくるのだろうか。就労困難弱者支援事業は続けてほしい。

- ・ 市内企業 1,000 社のニーズ調査をしたとのことだが、それを今後どのように事業に反映していくのか期待したい。

・

#### 【6-3-2 働く環境の充実】

- ・ 働く環境の充実は福利厚生サービスのみか。福利厚生サービスも今の現状にあったサービスを考えてほしい。
- ・ 勤労者は余暇を活用して生涯学習などを生活に取り入れているとある。目標とすべきまちの姿に向けた取組が見えない。

#### 【6-3-3 技能振興の充実】

- ・ 技能振興に対する予算があまりにも少ない。技能功労者の表彰よりも専門的技能者育成や仕事につなげることで、鎌倉の産業を育てることが必要である。
- ・ 勤労者福祉の分野よりも産業振興の分野で支援していく事業ではないか。当施策は勤労福祉に該当するのか。
- ・ 本施策が「目標とすべきまちの姿」に近づくためには、これまでと別の新たな取組を検討すべきである。

### (4)消費者対策

#### 【6-4-1 消費者施策の推進】

- ・ 「見守りネットワークの構築を検討していく」とあるが、できる限り迅速に形にしていこう努めてほしい。
- ・ 高齢者の消費者被害が深刻である限り、受益者負担の公平性に関係なく対応を望む。
- ・ 複雑・多様化する消費者トラブルを事前に回避できるよう、市民への情報提供に努めてほしい。
- ・ 鎌倉消費生活センターの存在を知らない市民も多い。周知に努める必要がある。

## 全分野における課題・提言

---

現在、行っている市民評価委員会による評価は、各所管課が作成した「評価シート」に基づき、前年度に行われた取組が、第3次鎌倉市総合計画第3期基本計画の後期実施計画における各「施策の方針」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。しかし「施策の方針」及び「目標とすべきまちの姿」そのものに課題があるために、それを実現・推進するための適切な事業を計画・策定することが出来ず、結果的にどのような事業を行っても評価につながらないといった問題があります。また、鎌倉市の事業体系の構造にも課題があり、適正な評価に支障を来しています。



第3期基本計画は来年度で終了するため、今年度から来年度にかけて新たな計画を策定する必要があります。そこで、次期基本計画策定時には必ず考慮して頂くべき課題及び提言を、これまでの市民評価委員会における議論を基に以下にまとめます。

## 鎌倉市における事業構造

鎌倉市の事業は、実施計画として24の「分野」に54の「施策の方針」が掲げられ、それぞれに「目標とすべきまちの姿」、「主な取組」、「この計画の推進に向けた考え方に対応する事業」（以下「実施事業」という）が定められています。よって、図1のように1つの施策はこれらの4つの項目によって構成されることになります。更にこれらを推進するために「計画の推進に向けた考え方」として4つの事業が掲げられています。

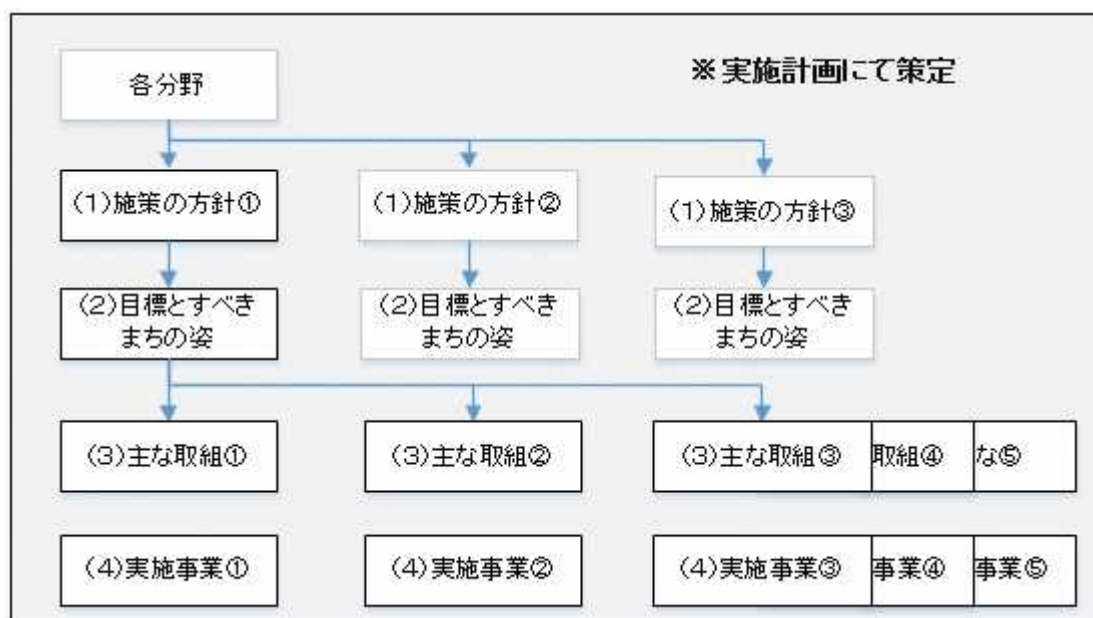


図1 鎌倉市の事業の構成

また、「実施事業」を実行するために、年度毎に各所管課で「行政評価シート」を作成し、図2のとおり「年度目標」、「実施内容」、「指標」を策定しています。



図2 年度目標、実施内容、指標の構成

## 「事業構造」に関する課題

前述のように、鎌倉市の事業は4つの項目によって構成されていますが、それらの関連性が明確になっていないため、適切な事業の実施が妨げられています。具体的には「施策の方針」は「基本計画の政策・施策体系における施策の方針」であり、「目標とすべきまちの姿」は「各施策の方針における目標とすべきまちの姿」を記載しています。さらに「目標とすべきまちの姿の実現に向けた主な取組」として「主な取組」が記載されています。これらにはそれぞれ「上位の項目」と「下位の項目」が関連づけられています。しかし、その下に位置する「実施事業」が、どの「主な取組」に関する実施事業であるかが明確にされていないため、『「主な取組」に対する「実施事業」が策定されていない』又は『「実施事業」がどの「主な取組」にもあてはまらない』などの問題が発生しています。

また、このような構造であることから、「施策の方針」及び「目標とすべきまちの姿」そのものに課題がある場合、それらの下に配置される「主な取組」及び「実施事業」が適切に策定・実施されないという問題が発生します。さらに、各所管課で作成されている「行政評価シート」には「年度目標」、「実施内容」、「指標」等が記述されていますが、これらは実施計画における「実施事業」を基に策定されているため、「実施事業」における課題が全て反映されてしまいます。結果的に、「実施内容」が最終的に「目標とすべきまちの姿」のどこに結びつき、何が推進されたのかが分からないため、事業の適正を判断することが困難となっています。

## 「施策の方針」に関する課題

「施策の方針」は「生活環境」、「学校教育」等の24の分野に対して、更に「まちの美化」や「学校施設の整備」など、それぞれの分野をどのような視点から推進させていくのかについて分類したものであり、その下に設置されている項目を決定するために最も重要な項目ですが、「施策の方針」そのものが曖昧又は抽象的であるため、下位の項目を適切に定めることが困難となっています。

### （例）「鎌倉らしい住まいづくり」

「鎌倉らしい住まい」とはどのようなものであるかは個人によって見解が異なるものであり、曖昧な施策を推進するための具体的な取組を策定することは困難です。

また、仮に『「鎌倉らしい住まい」とはこの様な住まいである』と定義したとしても、「住まい」をつくるのは市民個人であり、法規の範囲外において行政機関がそれをコントロールすることは出来ず、自ずと事業は市営住宅に関するものだけに限られてしまいます。

## 「目標とすべきまちの姿」に関する課題

「目標とすべきまちの姿」は、「各施策の方針における目標とすべきまちの姿」を具体的に掲示するものですが、掲示された「目標」または「まちの姿」が曖昧又は抽象的なため、「主な取組」を設定することが困難となり、結果、どのような取組を実施しても、「目標とすべきまちの姿」に結び付かず、評価結果につながらないといった障害が生じています。また、実現不可能な「目標とすべきまちの姿」が掲げられているため、「主な取組」自体が設定されていない。市民の行動や地域の活動などについても「目標」として掲げられており、これらは行政機関の活動の範囲外であることから、「主な取組」自体が設定されていない。さらには、客観的に進捗が確認できない「目標」、「姿」が掲げられていることにより、「指標」が設定できず、事業の進捗が判断できない等の様々な障害が生じています。行政評価は「目標とすべきまちの姿の実現」に向けたものであり、取組によって「目標とするまちの姿」に近づいていなければ「まちの姿の実現には不十分である」としか評価出来ません。

(例)

### ■ 緑で分節化されたヒューマンスケールな都市特性を生かし・・・」

「緑で分節化されたヒューマンスケールな都市」とはどのような都市か？。また、その特性とはどのようなものか？。具体的に想像が出来ない。その結果、推進のためにどのような事業を行えばよいのかを明確に出来ない。

### ■ 「地域の貴重な景観資源が保全されるとともに、景観資源を活用した地域ごとの個性豊かな景観が形成されています。」

「景観資源」とは何か？「地域」とはどの地域か？等が曖昧であり、推進のための事業を設定できない。

### ■ 「技能者がもつ専門的な技能により市民生活がより豊かになっています。」

専門的な技能がどのような形で市民生活を豊かにするのか？因果関係が不明である。

### ■ 「河川津波遡上対策により、津波被害はほとんど発生しない状況となっています。」

過去の事例や鎌倉市の地形から考えて、津波の侵入を防ぐことは困難であり、津波発生時の被害は甚大なものとなることが予想されます。防げないことは明確であるため、結果として河川の津波遡上対策も行われていません。よって、この目標がある限り、この「施策の方針」に対する評価は常に「以前と変わらない」「まちの姿の実現には不十分である」となってしまいます。

- 「高齢者や障害児者をはじめ、支援を必要とするすべての市民のニーズに対応していけるようにすることにより、・・・」

市民のニーズは様々であり、全てのニーズを把握すること自体が不可能であり、すべての市民ニーズに対応することを前提とした目標を掲げることは不適切です。（そもそも、すべてのニーズを把握する取組も行われていない。）

- 「特に、行政、市民、地域社会、事業者など社会全体で男女共同参画社会の形成に取り組むことで男女共同参画の意識が根付き、・・・」
- 「家庭や地域社会が学校教育に求めるだけではなく、それぞれ本来の役割を担い児童生徒の育成を図っています。」
- 「子育て・介護などの家庭責任の男女間での分担、労働環境の向上、地域社会での助け合い、支え合いが実現しています。」
- 「市民が訪れた観光客を温かく迎えいれるとともに・・・」
- 「市民の自発的な縁に関する活動が活発に行われています。」

これらはすべて市民個人や地域の自主的な行動・活動に関するものです。行政機関が関与できる活動以外、ましてや「家庭」にまで踏み込んだ事業を行うことはできません。

- 「児童生徒が教職員や友人との信頼関係を築き、楽しく活気ある学校生活を送っています。」
- 「だれもが市民として尊重され、あらゆる分野への参画ができる社会になっています。」

これらは個人の心理・考え方・印象に起因しているため、客観的に確認・判断することができません。

- 「農産物の生産量及び市内での消費が高まっています。」

購入された農産物がどこで消費されたかを確認することは不可能なため、事業の成果が確認できません。

## 「主な取組」に関する課題

「主な取組」は、「目標とすべきまちの姿」の実現に向けた主な取組を記載していますが、「目標とすべきまちの姿」と全く関連しない取組が計画されている場合や、前項の「目標とすべきまちの姿」に関して課題・問題がある場合、当然それを実現する「取組」にも同様の課題を生じている施策があります。このような計画が実施されても「目標とすべきまちの姿」は当然、推進されず、評価は「以前と変わらない」、「まちの姿の実現には不十分である」となってしまいます。また、「主な取組」自体も曖昧・抽象的になり、その下に定められる「実施事業」にも同様の課題を引き継ぐことになります。さらに「主な取組」に基づいて「実施事業」が策定されるため、「主な取組」にはある程度の幅を持たせる必要がありますが、これらが具体的すぎるために「実施事業」が制約される、または「主な取組」と「実施事業」が同一になるといった障害が生じています。

(例)

■「情報通信機能の高度化を推進するために、消防救急無線のデジタル化を図るとともに・・・」

情報通信機能の高度化として「消防救急無線のデジタル化」に限定されているため、これ以外の事業を行うことができません。結果として「主な取組」としては「情報通信機能の高度化を推進する」として「実施事業」にそれに対応する事業として、「消防救急無線のデジタル化」や他の取組を掲げるべきです。

■「市民・事業者のホスピタリティの向上と、観光客のモラル向上を図り、・・・」

■「ごみの散乱防止は、観光客も含めた一人ひとりの意識の醸成が大切です」

「目標とすべきまちの姿」に市民等の行動が盛り込まれているため、「主な取組」にも「市民」や「観光客」の行動が盛り込まれています。

■「地域特性を生かした住宅・住環境の保全・創造の推進を図ります。」

これは「鎌倉らしい住まいづくり」に掲げられた「主な取組」ですが、施策自体が「鎌倉らしい」と曖昧なため、「取組」も「地域特性を生かした住宅」と曖昧になっています。

## 「実施事業」に関する課題・提案

「実施事業」については、各所管課が行うべき事業が記載されていますが、上位の項目である「目標とすべきまちの姿」に掲げられている、どの「目標」、「姿」、又は「主な取組」に関連する事業であるかが明確にされていないため、それらの事業が本当に「施策」を推進しているのか、確認が困難となっています。また、各所管課も、それらを意識した事業ではなく、従来より、行われてきた事業をそのまま記載しているため、全く関連しない事業が掲げられています。更に、前項の「主な取組」とは逆に、事業として全く具体性が無く、「主な取組」レベルの記述となっている事業があります。

(例)

### ■「適切な学校教育の実施を図るため、小中学校への就学決定等を行います」

これは「安全・安心で開かれた学校づくり」という「施策の方針」に基づいて掲げられた「実施事業」ですが、この事業を行うことで、どのようにして「安全・安心」が確保される、または「開かれた学校」がつくられるのか不明です。就学決定とは就学させないという判断もし得る訳であり、開かれた学校とは逆の事業とも考えられます。

### ■「男女が社会の対等な構成員として…男女共同参画推進のための事業を行います。」

これは「人権施策の充実」という方針に基づき設置されている事業ですが、上位の項目である「主な取組」として、「条例に基づき、行政、市民、・・・、男女共同参画社会実現のための施策を実施します。」と掲げられています。少し言い換えただけで全く同じ内容であり、「主な取組」として何を行うのか、具体性が無く、実施事業とは言えません。

## 「計画の推進に向けた考え方」に関する課題

「計画の推進に向けた考え方」には、通常の24分野の事業すべてに関連する事業として「市民自治」、「行財政運営」、「防災・減災」、「歴史的遺産と共生するまちづくり」の4つ考え方が掲げられています。しかし、これらは、各施策で行うべきものであり、全てが何らかの施策に関連していることから、各施策において、それぞれに目標を掲げて実施すべきです。現在はこれらをそれぞれ1事業として所管課が推進することとしていますが、そのことによって他の施策を担当する所管課に当事者としての自覚が薄くなっています。



## その他の課題

---

「目標とすべきまちの姿」、「主な取組」、「実施事業」、「年度目標」等すべての項目に言えることですが、どの項目も行政機関の役割を理解し、積極的に市民生活を向上させる取組を掲げ、着実に実行することが前提であるものの、担当者がそれを理解せず、行政機関の役割ではないと受け取られても仕方のない目標や考え方が記述されています。一方で、明らかに受益者や事業者の責任で行われるべき事項を、行政機関の責務として記述している事項もあります。

■ 「良好な都市景観形成を進めるためには、市民・事業者・NPO等の自主的な活動だけではなく、行政も、周辺環境や地域の個性に配慮した能動的な取組や支援が必要です」

これは、「良好な都市景観形成事業の推進」という「施策の方針」の「主な取組」として掲げられた「取組」ですが、「行政も」と記述しているように、最初から都市景観形成は市民等の活動が主体で、あくまで行政機関の役割は「支援」であるとしています。事業の内容によっては、行政機関の役割があくまで「支援」という「施策」もありますが、「都市景観」は個人や事業者が形成するものではありません。このように誤った考え方によって、計画が策定されています。

■ 「事業者や組合と協働した伝統工芸の販路確保等により、売上が向上しています。」

事業者の売上については、事業者の経営努力により確保されるべきもので、行政機関が関与すべきものではありません。

## 次期計画策定に対する提言

---

前述の様々な課題を考慮し、以下に次期基本計画策定に際して留意して頂きたい事項を提言します。

- 「施策の方針」については、誰が見ても同じ見解となる明確な「方針」とする。
- 「目標とすべきまちの姿」については、耳障りの良いだけの抽象的・曖昧な言葉は使わず、その姿が具体的に想像でき、かつ、実現可能な「姿」を掲げる。また、市民の行動や地域の活動について定義するものではなく、もしそれらについても記述する場合は、行政機関として行うべきことを明確にする。更に事業の推進が何らかの形で確認できる「姿」とする。
- 「主な取組」については、「目標とすべきまちの姿」に掲げられている、どの「目標」、「姿」を推進するための取組であるかを明確にし、かつ、「どのような理由」で「目標とすべきまちの姿」が推進されるのか？ 因果関係についても明記する。更に、掲げられている「目標」、「姿」全てに設定する。
- 「実施事業」については、どの「主な取組」に関連性及び因果関係を明確にし、より具体的に記述する。（当然「実施事業」より「主な取組」の数は少なくなる。）
- 「計画の推進に向けた考え方」については、全て既存の分野に含め、それぞれの「施策の方針」の中で実施する。
- 「指標」、「目標」及び「ベンチマーク」について、現在は各所管課が作成している「行政評価シート」に「指標」及び「目標」が設定されており、「ベンチマーク」は設定されていませんが、「基本計画」段階でも、「主な取組」及び「実施事業」毎に、客観的にその進捗を判断することが可能な「指標」を策定する。また、他の市町村又は国のデータから「ベンチマーク」を設定し、それを参考に「目標」を掲げる。
- すべての項目策定において、行政機関としての役割と責任範囲を十分に考慮する。

上記を踏まえ、市民が将来について期待できる明確なビジョンを含んだ「計画」が策定されることを願います。

以 上