

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

鎌倉市における行政評価は、平成19年から本格導入され、よりよい評価方法の模索を続け、平成26年度第3期基本計画スタートに伴い、施策の方針等を対象とした評価を実施することとし具体的、かつきめ細かな評価を実施しています。

平成30年度事業の行政評価も8人の鎌倉市民評価委員により評価を行いました。

市民評価委員が行う評価は外部評価で、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るかを検討していくことにつなげるチェック機能の役割を持っています。

評価方法

■ 市民評価委員会の様子

市民評価委員会はどのように評価を行っているのか、市民評価委員会の様子を市民の皆様に理解を深める意味でもありのままだに記載します。

・5/21（火）第1回鎌倉市民評価委員会開催

この日は、委嘱式、会長・副会長の選出、令和元年度市民評価委員会の進め方など事務局より詳細な説明を受ける。

同時に委員会のスケジュール表が渡され、閉会となりました。

・6月11日～7月16日 第2回から第7回鎌倉市民評価

いよいよ外部評価が始まります。3つの計画の推進に向けた考え方、51の施策の方針の計54の施策が評価対象です。

委員は各々、事前に事務局から準備された令和元年度（2019年度）行政評価シートを念入りに読み、市のホームページ、広報、ツイッター、市民意識調査資料にも目を通し、取組の評価は「↑ 以前より良くなった」「↘ 以前の方が良かった」「→ 以前とかわらない」

効果の評価として、目標とすべきまちの姿の実現に向け「○ 充分である」「△ 不十分」「－ どちらともいえない」の3段階で先ず評価、さらに気になったところを記述し、指定日までに事前提出という宿題がたっぷりです。

・ **市民評価委員会開始**

事前提出した各委員の評価、意見を事務局がまとめ、その資料をもとに意見交換、毎回8～9施策を一つ一つ丁寧に評価しました。

各々委員は1人1人の意見に耳を傾けながら、自分の意見も述べます。分かりにくい事業内容については事務局に説明を求め、意見交換・議論を真摯に行い、毎回3時間を超えました。

- ・ その後、改めて、委員会での議論を踏まえ、3つの計画の推進に向けた考え方及び51の施策の方針の全てに対し、取組、効果について3段階評価を行い、評価できたところ、課題、提言、質問を記述し、提出をしました。

このハードスケジュールに委員全てが、期日を守り、委員会に出席するという真摯な態度に一委員として感心しました。

・ **7月31日 第8回鎌倉市民評価委員会**

提出された委員の意見を取りまとめたものを参考に会長、副会長、専門評価委員の3名で総評、全体評価を記述、委員会に提示しました。

これをもとに委員会で意見交換、さらに鎌倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略関連事業の評価を行いました。

・ **8月8日 第9回鎌倉市民評価委員会**

市民評価委員会から外部評価報告書を提出しました。

以上で予定のスケジュールが終了しました。

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、今年度の外部評価で最も印象に残ったことを最初に記します。

(1) 「目標とすべきまちの姿」との連動

昨年度外部評価を行うにあたっては、第3次鎌倉市総合計画第3期基本計画に掲げられている「目標とすべきまちの姿」と年度目標が連動していない部署が目立つということもあり、鎌倉市はこの施策でどこを目指しているのか、「目標とすべきまちの姿」をよく読み取り、年度目標を立ててほしいとの市民評価委員会の要望もあり、年度始めに部長との話し合いの機会を得ました。

そこで、今年度の目標は、「目標とすべきまちの姿」とどう連動しているか、意識して書かれていたように思います。

今年度は目標に実施内容が連動しているか、取組の評価、指標は適切か等、注意深く評価をしましたが行政評価シートがP D C Aを考慮して

- ・ Plan : 平成 30 年度 (2018 年度) の目標
- ・ Do : 主な実施内容
- ・ Check : 平成 30 年度 (2018 年度) の取組の評価
- ・ Action : 評価結果や市民意識調査の結果をふまえ施策の方針等としての今後の方向性

と設定されていましたが、なかなか関連付けて表現されておらず評価しにくい施策がありました。

P D C Aと関連づけて記述をしてあれば、評価も高くなったと思います。

(2) 説明力の差

各市民評価委員も市のホームページ、広報、市民意識調査等、様々な資料をひもときながら評価はしていますが、全ての事業に精通しているわけではありません。行政評価シートをもって評価することになります。

我々市民評価委員も出来るだけ、市の事業に参加する機会を多く持ち、実情を知る努力をせねばならないとの自覚反省はあります。

しかし、短期間での評価作業です。

そこで、評価シートの記入に当っては、この行政評価シートで評価されるのだということを受け止め、面倒なものと捉えるのではなく、振り返り、書くことによる気付き、次年度へのA C T I O Nにつながるよう行政評価シートを記載してくださることを望みます。

(3) 成果・効果は必ず記載することが重要

毎年、市民評価委員会で指摘していることですが、「〇〇の事業を実施した」「〇〇を開催した」との結果のみの記載に止まっています。その結果、どういった効果があったかが評価対象です。

事業を行って、なんら効果がないことはあり得ません。単年度事業だけではなかなか成果を見出すまでにはいかないこともあるでしょうが、効果の記載はできると思います。

よく、事業を実施する上でどうアウトカムにつなげていくかが重要であるといわれます。

アウトプットは出力であり、誰かに依頼すれば出てくるものですが、アウトカムは自分達が実行しなければ出てきません。

コンサルタントが出してくることはアウトプットで、アウトカムではありません。

アウトプットから何かに気付き、何かを成しとげるのは主体性を持った人間の仕事といえるでしょう。

分析結果、考えた結果で満足しないで、それを活用して成果につなげていってほしいです。

(4) 指標が適格でない」と評価しにくい

1つの事業に1つの指標を立てていることと思いますが、指標で成果が見えます。全ての市民評価委員から指標について「分かりにくい」「何をもってこの事業にこの指標なのか」「目標値の定め方」「%の表わし方」等々意見が出されています。指標の設定理由を初め、見直しを望みます。

(5) 法定事業、市単独事業をすみ分けて記載

実施されている事業が国、県から降りてきたもの、決められた事業か、決められた事業の中で市はどのように独自性を持たせているか、又、市の独自事業か、わかると評価し易いです。

鎌倉市の特徴を示していくことが望まれます。

■ 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】

- ・地域の課題解決に向けた取組について、庁内関連課と横断的議論がなされた。行政の弊害とされる縦割りに風穴をあけていってほしい。
- ・広報かまくらを中心にホームページ、SNSなど様々なツールを活用し、時代に即した情報発信を行った。SNS、ツイッターなど新しいメディア対応を検討していることは良い。
- ・オープンガバメントを目指し、従来型の情報公開に加えてオープンデータやデータビジュアライズの推進により、行政事務の可視化をめざしてほしい。
- ・e-モニターアンケートの登録者数が1500人に対して453人であるが、時代背景に合致した方法であると思われる登録者増加に注力したい。

【0-2 行財政運営】

- ・「ふるさと寄付金」が大幅に増えたことは評価できる。
- ・ジュニアボードの提案を受け<Good & Thanks Card><ほうれんそうメール>を開始とあるが、組織風土の改革に若い世代の声を反映させている。今後も継続的に実践したい。
- ・新たな人事評価制度で未解決となっている事項について解決を図っていくとあるが、内容がどのようなものか、分かりにくいいため、具体的に記述してほしい。実績が見えやすい部局、見えにくい部局があるので、具体的業務内容に配慮してきちんとした評価ができる仕組み作りをすることが重要である。
- ・職員の適正配置、行政文書の管理改善、法に基づく契約事務の実施、各職場の法務能力の向上に努めてほしい。

【0-3 歴史的遺産と共生するまちづくり】

- ・世界遺産の再推薦・登録に向けた取組を進めるなかで、比較研究において、成果を得ることが、新たなコンセプトを確立するために重要。コンセプトの再構築を慎重に進めるとともに、取組状況について様々な媒体を活用し、広く市民等に発信し、登録に向けた機運の醸成を図る。比較研究調査の成果を市民に分かりやすく積極的に発信していく必要がある。
- ・平成 28 年度の日本遺産認定、その後の日本遺産魅力発信推進事業の推進をどのようにしていくかが大事である。日本遺産事業は国からの補助金が平成 30 年度で終了するが、その課題整理を行い、鎌倉歴史文化交流館の機能を工夫しながら活かしていくことが望ましい。
- ・この分野独自の事業が多く、他の施策や事業・分野にも関わる具体的な計画がない、この分野が設定されている意味としての取組が必要なのでは、工夫を望む。

人権を尊重し、人との出会いを大切にすまち

(1) 平和

【1-1-1 平和推進事業の充実】

- ・鎌倉市の平和の取組をやっているかといえば、何をしているか十分市民に伝わっていない。
- ・市民全体へのアプローチが進む状況ではないため、担当部署が行うイベントだけでなく、全庁的な意識共有を進め、全分野からアプローチが出来る環境づくりをする。
- ・小・中学生への平和の出前講座を継続しつつ、若い世代が多く参加できるような事業の実施する必要がある。
- ・平和都市宣言をいち早く掲げた都市として、いま平和を取り巻く環境に変化が具体的に起こりつつある状況を、市民と共に考えていく機会を多く持つ。

(2) 人権

【1-2-1 人権施策の充実】

- ・「性的マイノリティ」「SNSによる人権侵害」等、昨今の世相を鑑みるに、当施策の重要性は高まるものとする。「多様性と共生を目指す自治体」がこれらの課題に対して積極的であることを示すべきである。特に青少年世代において「加害者」「被害者」双方の立場で大きな問題が発生させる危険を内包していると思われ、学校教育との連携により充実強化したい。
- ・パートナーシップ制度の創設の実現に取り組んでいる事は評価できる、早期実現を望む。
- ・かまくら男女共同参画市民ネットワーク「アンサンブル 21」と協働で男女共同参画の周知とあるが効果がよく分からない。協働のあり方を見直し、より効率のよい事業にしていく必要がある。

(3)多文化共生社会

【1-3-1 多文化共生社会の推進】

- ・フランスのセーリングチームと国際交流事業が行われることは望ましいことだと思う。どんな内容で一般市民にどのような文化交流がなされるのか、市民全体に周知がされることを望む。
- ・市在住の外国人の方へのサービスは充実しているのか再考する必要がある。
- ・インバウンドで外国人との接触はあるが、文化や相互理解につながっていない、理解につながる取組をしていく必要がある。
- ・市民通訳ボランティアのニーズが機器の進歩により減少している今年度は0である、事業としてあり方を考えていく必要がある。

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】

- ・「風致地区」および「古都保存地区」の業務に関し、市民への理解と協力を求めると記述しているが、その説明が充分でない。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、都市の風致の維持、歴史的風土の保全を図ってほしい。
- ・主に事務処理等が実施報告としてあげられているが、それらの事業によりどの程度「目標とすべきまちの姿」に近づいたのか（効果があったのか）が見えてこないし、分からない。効果がわかるような指標を設定する。
- ・もっと力を入れるべきと考える市民が3割を超えるなぜなのか検討する必要がある。

【2-1-2 史跡の指定、保存・管理、設備及び活用】

- ・歴史的・学術的遺産についての史跡指定等保存管理が進められている。
- ・永福寺跡での現地見学の実施、七夕飾りの設置などをし、地域住民と連携を図った。住民と協力体制を整えることは大事である。
- ・鎌倉歴史文化交流館をもっと有効活用すべきと考える。同施設と連携しながら積極的に事業展開していくことが望まれる。
- ・税金に依存しない自主財源の確保や効率的な事業実施に向け努力してほしい、ふるさと寄付金の活用など財源確保方策にも期待。

【2-1-3 文化財の保存、調査・研究、情報の充実】

- ・鎌倉歴史文化交流館において、遺跡調査研究発表会や文化財めぐり開催など、市民、子どもたちへの歴史的環境への興味、教育を増進していることはよい取組と考える。
- ・鎌倉歴史文化交流館の日曜祝日等の開館については、施設の存在意識や重要から考えれば開館の実現を図ってほしい。
- ・周辺住民への理解は重要であることは良くわかるので、理解への取組・工夫を期待する。

(2)文化

【2-2-1 文化活動の支援・推進】

- ・鎌倉にふさわしい文化芸術の創造・発信の支援を改めて考えていくべき、鎌倉らしい「文化」としてバックアップするような施策が見えない。若い世代が文化活動を行い、鑑賞出来る文化的環境を充実させることが望まれる。
- ・指標「文化行政推進事業の観覧者等数」の98%は「文化祭」の観覧者数であるが、実績値総数は平成27年度比81%と減少している。団塊の世代が70歳を超えて文化祭に対するニーズが変化しているのではないか。前例踏襲ではなく、新たな展開を望む。
- ・フィルムコミッションの設置については、藤沢市のように観光協会に付託せず、三浦市のようにNPO法人により設置し、出来るだけボランティアを活用すべき。

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く（仮称）上町屋特別緑地保全地区の指定に向けた方向性・条例に基づくまちづくり等、地域住民の自発的な緑地保全への取組を支援しているなど評価できる。
- ・定量的指標、定性的指標を設定することは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るべきである。受講の回数や受講者数だけでなく、どのような活動を行っているかを表わす指標が必要ではないか。
- ・「緑のレンジャー（シニア）の受講者数」を指標とし、ボランティアの育成が図ることが出来た」としているが、受講生の活動はどのように把握しているのか、過去の受講生のフォロー策は実施しているのか、受講後の成果について報告を願いたい。
- ・市民との協力・分担による保全が掲げられているが、市民が所有の緑地の管理保全について困りごとがあった時、どこか相談窓口はあるのか、分かりやすい窓口、もしくはHPなどあった方が良いと思う。

【3-1-2 都市公園等の整備・管理】

- ・緑地の整備が進み、公園として多くの市民が訪れ、憩いの場となってきている。
- ・公園施設長寿化計画を策定した。市内の全公園（児童遊園も含む）の施設状況の調査を行う。老朽化した公園の対応を迅速に行う必要がある。楽しく魅力的な公園づくりのため周辺住民や子どもたちの意見を取り入れるようにしてほしい。
- ・取組の評価で「効率性」「有効性」を要改善とした理由のひとつが前年度と全く同じ職員数が業務内容に見合っていないである。対応について考慮していく必要がある。
- ・計画を策定したこと自体に異論はないが、本施策として重要なのは、その計画の内容と計画の達成率である。評価シートにそれが読みとれない。

- ・NPOとの協働はなされているが、NPO所属の市民はほとんどがボランティアで活動している。楽しくなければ汗を流す気持ちになれない「きまり」で縛るのではない協働の仕方を考える必要がある。

(2)都市景観

【3-2-1 良好な都市景観形成事業の推進】

- ・市の景観重要建築物等の所有者を対象にヒアリングを実施するとともに維持困難となった建物をそのままの状態を活用していただける方へ橋渡しするための制度を作ったことは良い。
- ・平成30年4月に運用開始した「公共サインガイドライン」については触れていないが、具体的活動はあったのか、報告を願いたい。
- ・実施報告の内容、次年度目標などが、非常に限定的な建物・地区にかかわるものが多く、鎌倉市全体に対する施策としては内容が不十分と感じる。
- ・旧華頂宮邸は、毎年1,400万円程度かけて維持管理（ほとんど地代）されているが、十分活用されていない。市内観光の分散のためにも反対する住民に対して、当該物件を活用することで近隣住民にもプラスになるような取組を考える必要がある。

(3)生活環境

【3-3-1 3Rの推進・ごみの適正処理】

- ・事業者への個別指導による分別指導の徹底などの努力が見られる。
- ・ごみ焼却量が目標値より削減されたことは評価できる。
- ・日頃から市民・事業者の理解と協力が不可欠である。引き続きごみ減量、焼却量削減、適正処理等に向けた事業を行っていく必要がある。
- ・ゴミの減量、資源化を進めるに至るまで紆余曲折が見て取れるが、方針転換をした以上は方針に向けて推進してほしい。

【3-3-2 環境汚染の防止】

- ・事業内容自体は、いずれの取組も粛々と推進され、環境汚染の少ないまちづくりになっていると思う。また、環境調査やその他の委託事業についても適切な成果執行を行うことが出来たことは評価できる。
- ・スズメバチの駆除について受益者負担から補助金制度に見直しはどのくらいコスト削減になるのか。
- ・大気汚染、水質汚濁、騒音等について、定点測量を行うとともにベンチマークを設定し、指標化することを望む。

【3-3-3 まちの美化】

- ・市民団体と共に一斉清掃、市民団体との協働により落書き防止の啓発活動、消去活動、通報、パトロール活動、美化運動の担い手育成のためのアダプトプログラム活動など市民との協働を行っていることは評価できる。
- ・指標の設定に不明なものが多い、件数なのか、比率なのかわからない。分かりやすく示してほしい。
- ・鎌倉市は全域禁煙のまち宣言をしたらどうか。

【3-3-4 次代に向けたエネルギー・環境対策の推進】

- ・鎌倉市の地域の特性に適した、エネルギーの地産地消について研究を継続的に行ってほしい。エネルギーの地産地消は地域における循環型社会システムの構築の重要な要素、市民と市が意見交換や事例研究、セミナーを行い、エネルギーの地産地消について知識を深めるとともに、地産地消エネルギーの考察を行ったが、成果についての開示が欲しい。
- ・新たに「地球温暖化対策地方公共団体実行計画」の策定のために「市施設数箇所を選定し、施設調査と省エネ診断を実施」「同計画の素案策定」とあるが、鎌倉市ならではの取組が見えない。
- ・「植木剪定材のエネルギー利用の具体化を進めている」ことについて本施策の目標に合致した事業内容だと思うが、コストがかかり過ぎては意味がないので、その辺りのバランスも強く意識して推進してほしい。
- ・実施事業と「目標とすべきまちの姿」との関連性の説明が不明である具体的にどのような効果により、どのように寄与するのか確認できる記述を望む。

【3-3-5 野生鳥獣等への対応】

- ・順調に事業を進めていることは評価できる。
- ・犬・猫のマナーに関する苦情が多く寄せられているとあるが、本来は飼い主の問題の方が大と思われる。行政でどこまで対応する必要があるのか効率的な役割分担が必要である。
- ・タイワンリスが有害外来生物であることの認識がうすい。
観光客はリスのいることが、自然豊かと思ってエサをあげている。

【3-3-6 海浜の環境保全】

- ・海浜の保全と安全な活用は県の管轄部分であり、市単独での検討は限られるが、県、関係機関、団体と連携して環境保全に努めて望む。
- ・海岸の美化は周辺住民、海を利用している若者達の日頃の清掃によるところが大きい。

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】

- ・次世代きらきらプラン（後期）にもとづき、非常に多岐にわたる事業に取り組んでいる。5歳児すこやか相談事業、保育所等訪問、障害者施設管理運営事業など積極的に展開している。若い世代への広報手段としてLINEを使うのは有効だと思う。
- ・事業は事務、助成、給付、管理運営に区分されるが、法定事業による給付・助成が多く、主な取組について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。主な取組に記載されている施策の推進と個別事業のつながりが明確になるよう改善を望む。
- ・様々な工夫はしているものの、事業が複雑多岐にわたるため一般市民に十分サービス内容が伝わっていない面もあるのではないかな。
- ・課題を把握し、様々な事業を行っているが、まちの姿の達成にはなかなか至らない。全てに対応できる訳ではないので、プライオリティを付けて重点的に対処すべきだろう。

【4-1-2 市民の健康と安心づくりの推進】

- ・住民主体によるサービスを行う団体への支援、健康づくり計画の目標達成のため市民への周知活動を積極的に行っていることは評価できる。
- ・今後益々「住民参画型介護サービス」の要請が高まっていくと推測される。成功事例の確立が必要になってくる。
- ・20代、30代の若い人向けスマホ de ドックの受診率が低い受診率の向上が課題である。若いうちから生活習慣病予防の意識は大切、受診率をあげる取組が必要である。
- ・「鎌倉市健康づくり計画」を推進するため、庁内関連課及び関連機関、関連団体、市民等と連携し、具体的な事業を計画実施は好ましい。効果などの記述をしてほしい。

(2)子育て

【4-2-1 すべての子育て家庭への支援】

- ・国の制度を超え、市単独補助で第2子実質無償化を実施したことは具体的な政策としてよい。効果が期待できる
- ・多様な支援が実施されている様子はみえるが、長期的、構造的視野に立った時「鎌倉市子育て」が抱える課題は何か、それに対応した手立てなのか、対症療法的な手立てのみならず、根源的な課題に対応し、子どもの将来を見据えた取組を望む。
- ・市内に4カ所ある子育て支援センターの運営について内容につきP D C Aの観点からその効果を検証する必要がある。

【4-2-2 子育て支援施設の整備】

- ・子育て環境の充実のため、支援施設が着々と整備されていることは評価できる。
- ・子育て支援施設で子どもがのびのびと成長できる環境を整えているのか、子どもを管理下においているだけではないか、安心して子どもたちが遊び学べる場所であることを望む。

- ・岡本2丁目の活用計画について、土地境界確定にあたっては、次の指針を早急に示すべきだろう（裁判、買取り、とりやめ等）。

(3)学校教育

【4-3-1 安全・安心で開かれた学校づくり】

- ・小学校への警備員配置は引き続き行ってほしいが、これと機械警備やシステム導入との併用は有効であると考えられる。
- ・「鎌倉市学校職場環境プラン」を着実に推進とあるが、それらに対応する実施事業は何か、現在どのくらい実現されているか。
- ・今後どのようにしようとしているか、学校改善プランは具体的な目標がかかげられているのでそれを指標としていただきたい。
- ・本当に子どもたちの向き合う時間の確保をして欲しい。

【4-3-2 教育内容・教育環境の充実】

- ・いじめ防止等に向けていじめ問題対策連絡協議会及びいじめに関する調査委員会を開催、調査委員会との情報交換、スクールバディの全校実施、鎌倉市いじめ防止基本方針の改定など、いじめ防止に向けた取組を実施したが、その結果どう変わったか、その記述がない。
- ・研修に参加し、何を学び、どのような成果があったのか明確にし、教育の現場にどのように反映させたのか記載してほしい。
- ・児童生徒指導に関して机上論の研究、研修以上に児童・生徒から学ぶことが多い、児童・生徒と真摯に向い学べる環境を充実することが大切である。
- ・地場産品使用を含め、小中学校で食育について力を入れている点は評価できる。
- ・指標をみると教育用コンピュータ1台あたりの児童生徒の人数が平成26年度からずっと変化がない。時流に合わせコンピュータの普及を図るべき。

【4-3-3 学校施設の整備】

- ・トイレ改修工事においてLED照明器具、節水型衛生器具、人感センサーによる自動水栓及び自動点灯照明を導入したことは評価できる。
- ・老朽化した学校施設及び設備について、予算の範囲内で維持保全延命化を進めているが、プライオリティを考慮しながら整備を進め、児童生徒の安全に配慮してほしい。
- ・エコスクールの推進について指標に設定してほしい。

(4)青少年育成

【4-4-1 青少年の育成・支援】

- ・青少年課、生活福祉課、商工課、教育センターとでひきこもりに関する連絡会が開催され「引きこもり支援マップ」の作成、発行を行ったことは評価できる。

- ・青少年指導員の新たな担い手の確保は課題となる取組である。
- ・青少年の居場所づくりは今後真剣に取り組む必要がある。

(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】

- ・「取組の評価」で効率性を除く妥当性、有効性、公平性をいずれも「要改善」としていて、前例踏襲でない今後の新たな展開に期待する。
- ・学校教育や子育て、高齢者福祉・健康分野などの他分野とも連携をとって、市民の生活に根ざし、寄り添うようなプログラムの開発があるといいのではないか。
- ・生涯学習センターの運営が生涯学習推進委員会に委託していることはよいものの、受講者層が高年齢に偏り傾向があり、幅広い年代対応できるような内容の充実に努めてほしい。
- ・委託にまかせるだけでなく、内容的な検証、経年にもなう改善などが不明である。進行管理が必要と思う。

【4-5-2 学習環境の整備と充実】

- ・図書館の閉館時間の延長の試行を行ない、サービス向上に努めていることはよい。しかし、その後どう変わったのか。
- ・指標に「図書館来館者数」を設定したことは妥当と考える。
- ・歴史的公文書選別作業に関する体制整備について検討する。
- ・市民の学習意欲を満足させるためには場の提供が欠かせない、今ある市の施設の有効活用を考える。
- ・吉屋信子記念館の機能は生涯学習機能でよいのか、維持保全のことも考え、検討が必要である。

(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】

- ・オリンピック、パラリンピックの指定選手を小学校に招き交流会を行ったことはよい取組である。
- ・掲げた目標達成のために事業を行うわけだが、事業内容を見るとその成果が書かれていない。
- ・地域の学校体育館施設の開放については、場所的な確保の問題は解消されつつあるのだろうか、鎌倉ならではの山や海環境を生かしたスポーツ振興にも力を入れるべきである。

【4-6-2 スポーツ施設の整備】

- ・深沢地区整備事業の都市計画決定の期間延長のため、スポーツ施設についても進んでいない。

- ・山崎浄化センター西側建物の上部利用スポーツ施設整備に関しても近隣住民の理解が得られない状況が続いている見通しはどうか。
- ・スポーツ施設の整備を箱物の整備を考えがちだが、鎌倉はウォーキングに適しているまちでもあるし、ウォーキング人口も多い、そのために安心して歩ける歩道の整備を望む。

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】

- ・危険ブロック塀等の全軒追跡調査・補助制度チラシのポスティングにより、危険ブロック塀等除却補助申請が増えた。
- ・市民意識調査で「もっと力を入れるべき」が過半数を超えている重要度ランキング一位、市民の強化要望度は極めて高い。しかし、取組の評価は全て「適切」である、両者のギャップはどこからきているのか、市民の満足が得られる有効な対策の推進が望まれる。
- ・市の対策が市民にどこまで浸透しているのか「広報かまくら」とHP、回覧板だけではこれ以上の広がりには期待できない。さらなる周知方法の模索が必要だと考えられる。
- ・災害時避難行動支援者名簿は確認の時必要であり上手に利用したい。
- ・個別計画では指標があるはずだが、行政評価シートには記載がない。
- ・基本計画と個別計画のつながりがわからない。

【5-1-2 危機管理対策】

- ・市民向けの放射能啓発パンフレットや放射能物質に関する情報を風化させず、継続的に情報公開する必要がある。
- ・学校給食の食材等の放射能物質の測定は、安全・安心な市民生活の確保に重要なことである。
- ・取組の評価を見ると全て適正、まとめとして市民の生命・財産を守る実効性が高まったとあるが、もっと市民目線で市民との対話により、本当に必要な対策か検討する必要がある。

【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たくさんある。火災時の対応策はあるのだろうか、心配である。
- ・これまで「消防技術の伝承が大きな課題」としてきたが取組の評価で「若年職員を含めた職員個々の消防技術の向上や知識・経験不足の解消が図られた」ことは評価する。
- ・「鎌倉市緊急事態対策計画」では計画に定められた対策を国、県、地方公共団体、その他の関連機関等の協力を得て実施するとともに、対策を検証し、改善、見直しを行う責務を有する」としているが、これらが行われていない。計画に定められている事業、何が何%終了し、次年度何をどのくらい推進するのかを明確に示してほしい。

【5-1-4 防犯活動の充実・強化】

- ・人口 1,000 人あたりの刑法犯認知件数の実績値が 5 年前の数値にくらべて減少傾向にあることは評価できる。
- ・「自らの安全は自ら守る」「地域の安全は地域で守る」の意識高揚の取組が「防犯教室等」しか見当たらない。また、市民や地域は自分達がどこまで責務を負っているのか理解していない。市民・地域が納得しているとは限らない。
- ・「共助」は過信すべきではない。行政機関としてやるべきことはある。

(2)市街地整備

【5-2-1 市街地整備の推進】

- ・職員間の情報共有のために課内打合わせを積極的に行ったことはよい傾向である。市街地整備は関係者が多く、問題点などの共有が大事である。スピード感を重視し、計画的かつ実現可能なことから市街地整備を進めてほしい。
- ・地区計画の策定地域をもっと増やすことで、住民との対話のチャンスをもっと増やすべきである。
- ・今後どのようなまちづくりをしていくのか、市民の関心度は高い。住民の理解を得るためにわかりやすい説明とスピード感を持って進めてほしい。
- ・大船駅東口の再開発計画について「資材の高騰等により、現在止まっている状況、今後どうなるかは決まっていないが、その時に応じてとなる」とのことだが、資材価格の推移予想を行い、価格の低下を待つのか、改めて積算を行い、予算変更を行うのか等議論すべきである。

(3)総合交通

【5-3-1 道路・交通体系の検討】

- ・今年度掲げた目標に向けて事業が実施されている。
- ・パークアンドライド・鎌倉フリー環境手形の利用促進に向け、新たな協力が得られたことは評価できる。
- ・「もっと力を入れるべき」という意見がもともと高いが、さらに高まっている。目標に向け、事業実施はされているが、市民にとっては目に見えてこないからだろう。
- ・目標に「大船・深沢地域での新規パークアンドライド駐車場設置に向けた検討を行う」とあるが、実施内容に報告がない。
- ・次年度目標にも掲げられているが、今は「ロードプライシング」の実現に全力を傾注すべきである。

【5-3-2 交通安全意識の高揚】

- ・各年齢に応じた交通安全教育を実施して、交通事故発生件数が減少していることは評価できる。
- ・交通安全教室やキャンペーンの実施以外、あまり具体性がなく、有効性について「事業の方向性や手法も適正であり、大きく貢献している」といえるだろうか。
- ・意識の高揚という自覚でしか確認出来ないものについてはアンケートによって確認し、指標に策定する。

【5-3-3 駐輪対策の推進】

- ・駐輪場の増設と整備がされてきていること、放置自転車が減少してきていることは評価できる。
- ・本来の目的は自転車の利用を規制するものではなく、快適に利用できる環境を整えることであるため、監視員による規制も必要であるが、シェアサイクルなどの自転車の実台数は減少させつつ、利用の機会は減少しないように制度を導入すべきである。

【5-3-4 公共交通機関の輸送力の向上と利用の促進】

- ・バリアフリー化工事への積極的な支援を行い、障がい者や高齢者が利用しやすい駅をつくることは大事な施策である。
- ・記述が富士見町駅、湘南深沢のバリアフリー対策、エレベータのこののみで、「公共交通機関の輸送力の向上に対する施策」として貧弱である。
- ・「鉄道の輸送力向上」に向けた具体的な取組がない。現在、鉄道会社とそれらの取組について実際に話はあるのか、要望活動はどのように行われているのか。

(4) 道路整備

【5-4-1 道路・橋りょうの整備・維持管理】

- ・現状の維持管理が施策の方針であり、これらについては粛々に行われているが新たな取組は見られない。
- ・市民意識調査によると「もっと力を入れるべき」が高位・漸増化傾向にあつて、市民の不満が反映されていると思われるが、これに対する担当部局の認識はどうか、最大の課題は何か。
- ・ここ数年、観光客による歩行者があふれかえっている道路が多いと思うが、それらの道路について市は把握しているのか、対策はあるのか。
- ・市民ニーズは歩道の拡幅に集中していると考えられるが、対策が困難。しかし、歩道のでこぼこを解消するだけでも歩き易くなり、スムーズに人は流れるのではないか。

(5)住宅・住環境

【5-5-1 鎌倉らしい住まいづくり】

- ・空き家管理システムを導入し、空き家にかかる情報をデータベース化するとともに、空き家の適切な管理のための啓発活動を行ったことは良い。
- ・主な実施内容が「空き家対策」「市営住宅対策」「住宅確保要配慮者対策」であり、鎌倉らしいまちの姿が明らかでなく、事業内容と連動していないし、実現可能性に乏しい。
- ・若年ファミリー層の転入や定住促進は、まちの活性化や地域コミュニティの推進を図る上で重要な課題であるが実効性のある具体的な施策に至っていない。

(6)下水道・河川

【5-6-1 下水道の整備・管理】

- ・経営状況をより明確にし、下水道事業の健全な運営につなげるため地方公営企業の適用をめざす、またそれに向けて固定資産調査等を行うとともに地方公営会計システムを導入することは好ましい。
- ・下水道使用料の適正化は市民として非常に気になる、準備作業として調査に何年要するのか、適正使用料の決定まで時間がかかりすぎる。

【5-6-2 水辺環境の整備・創出・管理】

- ・迅速な対応を図るため、定期的に巡回、点検をしているところは評価できる。
- ・目標とすべきまちの姿には水辺環境を市民の憩いの場、動植物の生息があがっているが、目標、実施内容にあがっていない。次年度目標を見ても、整備・管理があげられているが創出が見えない。
- ・雨水の整備水準について、近年の不安定な天候、災害例を見ても見直す必要があるのではないか。

【5-6-3 下水道資源の有効利用】

- ・市民意識調査によると 45.6%が認知していないこと、それにより今後の進め方も 51.9%が無回答である。処理水、汚泥の資源化をしていることをもっと市民に知ってもらうべき。
- ・平成 30 年度の取組の評価について、すべて適切と評価しているが、前年に引き続き指標を出さずに妥当であったとは判断できない。
- ・建築用資材としての有効利用を図ったのであればデータがあるはずではないか、その実績値を記述することを望む。

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】

- ・遊休農地解消に向け、鎌倉市遊休農地対策協議会が主体となり、復元作業を行ったことは評価できる。
- ・いくつか取組は進めているようだが、未だ地産地消が市民の日常生活の中で進んでいるとは時間として言い難い。市民生活にどれだけ地の物が浸透しているかなど設定することを望む。
- ・漁港は使用者が指定管理者となって市から補助を受ける立場となっている。まず透明性を高める必要がある。何に使われて、どのような効果があるのか検証してほしい。

【6-1-2 商工業振興の充実】

- ・鎌倉市企業活動拠点整備事業の効果測定を行い、新たな補助制度を構築するなどの取組は良い。
- ・「企業立地整備等補助金による助成件数」を指標としているが、実質、企業誘致や産業集積はどの程度図られたのか。助成件数では目標とすべきまちの姿にどこまで寄与しているか分からない。指標は助成件数でなく誘致できた件数であるべきではないか。
- ・小・中学校の鎌倉彫体験学習など鎌倉彫と触れあえる機会を創出したことは評価できる。知名度UPには有効であるが、育成にまでつながっているか疑問。
- ・鎌倉彫の出荷量が伸び悩んでいる。鎌倉彫の器がもっと市民に日常使いとして広める等発信の工夫が必要である。

(2)観光

【6-2-1 観光都市としての質の向上】

- ・歩く観光の推奨を目的とした地図発行や開花情報、イベント情報などSNSを活用した観光情報が発信されていることは評価できる。歩く観光・分散化も周知されてきている。
- ・「観光都市としての質の向上」には、観光客の季節的、時間的、地域的偏在の解消及び観光客モラルの向上が必要であるが、即効的手立てはない、地道な努力を期待したい。
- ・由比ヶ浜がアジア初のブルーフラッグをとったということだが、こうした認証については積極的にアピールしていったほうがよいのではないか。

【6-2-2 安全で快適な観光空間の整備】

- ・Wi-Fi環境整備として観光客が多く集まる場所に機器を設置しつつあることは評価できる。設置に向けた取組を進める。なお、災害発生時にも接続可能なWi-Fi環境が整備されることが望まれる。
- ・観光案内板も多言語で表現・図示などが行われてきていることは良い。

- ・目標がいくつかあるのに指標が満足度のアンケートだけでよいのだろうか。公衆トイレ、Wi-Fi 環境、海水浴場のマナー等の指標があれば満足度に変化があった時に何が原因かわかると思う。

【6-2-3 地域が一体となった観光振興の推進】

- ・「地域が一体となった観光振興」が施策の方針である。市の観光課の役割、鎌倉市観光協会の役割、それぞれ明確に意識のもと事業を進めてほしい。なお鎌倉ガイド協会など市民団体の活動を支援し、協力体制をとることが望まれる。
- ・鎌倉版DMOの設立に関して調査を実施し、非常に有効なデータアップを作成したにもかかわらず、有効活用がなされていない。鎌倉版DMO設立が推進されることを望む。
- ・この施策の指標が来訪者のアンケートの「満足度」というのは、ずれを感じる。観光資源を生かした収入の確保策とあるのだから具体的にどのような策があるのか、その成果として、収入がどのくらい確保されたのか指標として示してほしい。

(3)勤労者福祉

【6-3-1 雇用支援の充実】

- ・女性就職応援セミナーを開催し、5人が就労につながったことは評価できる。
- ・実施した事業所アンケート調査結果には想像の範囲内であるが、多くの市内事業者は非正規業を求めている。また正規求職者の大多数は自治体に支援を求めているとは思えない。
- ・「スキルアップ」は民間事業者が多様に展開している。当施策は根本的に見直しを求めたい。

【6-3-2 働く環境の充実】

- ・中小企業の勤労者の生活安定、福利厚生の実現を図るため広域行政で行っている、「湘南勤労者福祉サービスセンター」運営支援は大事な事業である
- ・会員にとって魅力的なコンテンツを提供する必要がある。現在サービスセンターで行われている事業内容が「福利厚生」の範囲に合うものであるか、負担金を支出している立場からきちんと精査してほしい、見直しの必要がある。

【6-3-3 技能振興の充実】

- ・ものづくり、技能職者の技術向上、社会的地位の向上を図ることは、鎌倉市の将来にとっても大切な事業である。
- ・技能者表彰は市民生活の向上に貢献しているとは思えない。

(4)消費者対策

【6-4-1 消費者施策の推進】

- ・消費者センターを運営し、苦情相談、助言、あっせんを適切に行い、消費者被害の救済を図ったこと、犯罪に巻き込まれる前に市民が相談できる窓口が設置されている点は評価できる。
- ・消費者被害の救済は必要であるが「未然防止・啓発」がより重要である。とりわけ高齢者比率の高い当市においては関係機関の連携を強化し、「高齢者特殊詐欺被害」の防止に注力すべきである。

各施策に関連する「個別計画」に関する課題及び提言

現在行っている市民評価委員会による評価は、「第3次鎌倉市総合計画第3期基本計画後期実施計画」に定められている「施策の方針」に基づき、前年度に実施された事業が、各施策における「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」「効果があるか」「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。各施策には関連する「観光基本計画」「まちづくり計画」「緑の基本計画」などの「個別計画」に基づいて事業を実施しているケースが多数ありますが、「個別計画」そのものに様々な課題があるため、施策の担当者が様々な努力を重ねて事業を行っても、「事業が適切に行われぬ」「事業の効率性を欠く」「事業の実施自体が困難」等の弊害が生じ、事業評価結果が低くなっています。

第3期基本計画は令和元年度で終了し、令和2年度からは第4期基本計画に定められた「新たな施策の方針」に従って事業が行われますが、各施策に関連する「個別計画」も連動して更新されなければ、その「個別計画」に基づいて行われる「事業」も、そのまま実施されることとなり、せっかく新たな基本計画を策定しても従来の課題が解決されません。そこで、第4期基本計画が「効果的」「効率的」「計画的」に実施されるよう、以下に「個別計画」に関する課題を明らかにし、改善に資する提言にまとめます。

鎌倉市における事業構造

鎌倉市の計画の多くは、「検討委員会」「設置委員会」といった各種「委員会」を設置し、そこで検討及び協議を重ねて策定されています。委員会の構成員は多くの場合「外部有識者による専門委員」と「市民委員」から構成され、委員長も民間人が担っています。計画の承認にあたっては、「市民自治」という観点からも「市民」や「有識者」が主体となっている事により、承認を得やすいというメリットはありますが、実際に事業を実施する担当者の責任において策定（作成）されていない為、「行政機関の計画」ではなく「市の計画」となってしまう、実施責任者が不明確（市長又は市職員とならない）であり、いくら良い計画を策定しても、実施主体である鎌倉市が責任をもって遂行する姿勢や体制に繋がりがなく、結果が伴わないというデメリットがあります。

また、計画の遂行にあたっての「実行可能性」や「実施方法」、目標及び目的の「実現可能性」等の検討（フィージビリティスタディー）が、事業実施者の立場で行われておらず、計画が実施担当部局に下り、いざ実施となってから検討され、その結果「実施計画」が実施担当部局の考えや実態と乖離している事が明らかとなり、「計画の見直し」「計画の改定」が必要となる事が多々あります。これらを繰り返す事で、計画期間を満了してしまい、計画の検討・策定・改正だけで基本計画期間を満了し、何もしないまま次の計画を策定する作業に入るといった悪巡回を招いています。

さらに、既に当該「施策」に関わる他の「計画」が策定されていた場合、既存計画との関係性が考慮されずに策定されるため、「計画同士の実施期間の重複」や「各計画の優先順位同士が不明確である」等の問題が発生し、実施や評価時に多大な負担が発生する事になります。これらは「計画」の本編に「実施計画」や「推進計画」と言った別の計画が定められている場合に多く生じますが、「実施計画」や「推進計画」が本編に定められておらず、「別に定める」となっていた場合には、これらが要因となって各計画の位置が整理されない事により、「実施計画や推進計画が策定されない」、「策定するために数年を要する」と言った問題も発生します。

以下に「ある施策」に伴う「計画」についての実際の変遷例を示します。

- ・平成18年 「第2期〇〇基本計画」策定
 - ・平成19年 「△△推進計画」検討委員会設置
 - ・平成20年 「△△推進計画」策定
 - ・平成23年 「第2期〇〇基本計画」及び「△△推進計画」改定
 - ・平成24年 「□□推進委員会」及び「ワーキンググループ」設置
 - ・平成25年 「第2期〇〇基本計画」一部改訂
 - ・平成26年 「□□基本計画」策定
 - ・平成27年 「□□基本計画実施計画」策定
 - ・平成29年 「第3期〇〇基本計画」策定 「△△実行計画」策定
- ※ 〇〇、△△、□□はそれぞれ同名称

図1 鎌倉市の計画の変遷例

この様に、ほぼ毎年、10年間に渡って1つの施策に対して複数の計画の「検討」、「策定」及び「改定」を繰り返しており、それぞれの「策定」及び「改定」のための委員会の構成委員が同一でないことや、実施担当者が参画していない事により、各計画がどの様に関連しているかが整理されないため、計画された事業の実施が「非効率的」である、または「事業が実施されない」という結果を招いています。（計画の策定が業務の主体となっている）

「計画の構造と内容」について

企業等における計画では一般的に、計画の「目的」または「ポリシー」、「策定の背景」、「位置付け（関連法案・条例）（他の計画との関連性）等」、「現状及び課題」、「目標（実数値）（実施結果）」、「目標達成のための事業（具体的手法・実施事項）」、「事業実施計画（実施期間）（スケジュール）」、「実施（推進）体制（責任者、実施者）」、「進捗管理（評価体制）（評価方法）（指標）（ベンチマーク）（結果の公表方法）」等について、それぞれ具体的に定められていますが、鎌倉市の「計画」では、「これらの項目が一部しか示されていない」、「項目があっても具体性が無い」、「「計画」となっているが、「現在の課題」や「方針（ポリシー）」のみが提示されているだけであり、具体的な対処方法や実施計画が策定されていない。（計画とは呼べない）」、その他にも

- 「環境基本計画」や「SDGs 未来都市計画」ように「計画」の範囲が広く、対象となる「施策」が多岐にわたる「計画」については、その「計画」自体が実施担当部局に浸透しない。また、計画策定のための委員が全ての「施策」に精通していないため、各項目間で内容が不均一となってしまふ。
- 「期間」が定められていない。（いつまでに実施しなければ（課題を解決しなければ）ならないのかが不明確なため、プライオリティが低くなり、いつまでも実施されない）
- 「目的」「現状及び課題」までで、それ以降の項目については、「別に定める」としているが、定められていない。（担当部局（者）や責任者、具体的な事業、方法等が不明確なため、実施されない）
- 「計画が各年度の予算計画のみ」で、事業内容が示されていない。
- 「実施（推進）体制」に「市民」「事業者」「来訪者」「行政」等のステークホルダーの役割のみが示されており、具体的な実施体制になっていない。

等、様々な構造、または内容に関する課題を有しています。

「計画の管理」について

鎌倉市の個別計画は、市のホームページ上で確認出来たもので約 70 の計画が策定されています。しかし、それらの計画は市のホームページ上で一覧になっておらず、どの様な「計画」があるかを知るためには、様々な資料や各事業のホームページ、印刷物を確認しなければならず、把握する事が困難です。また、検索エンジンによって当該計画を見つける事ができても、PDF形式のため閲覧には表示のためのアプリケーションが必要であり、内容を確認出来ないこともあります。この様な状態を見ると行政機関として、鎌倉市の様々な取組や将来にわたる計画を全体的に把握し、実施状況や進捗状況が管理されているとは考えられません。

今後の「計画の策定・改訂」について

前述の内容から、各施策の担当部局及び担当者は、「度重なる計画策定及び改訂」、「様々な計画の実施」、「実施内容の重複評価」等により、過度な負担を強いられています。今後鎌倉市の事業を「効率的・効果的」に実施するために、以下に提言をまとめます。

- 基本計画に対する個別計画の位置付けを明らかにする。
- 「計画」と「ポリシー」を区別する。
- 鎌倉市として「計画」の構造を定型化（フォーマットを策定）し、「目的」、「策定の背景」、「位置付け（関連法案・条例）（他の計画との関連性）等」、「現状及び課題」、「目標（実数値）（実施結果）」、「目標達成のための事業（具体的手法・実施事項）」、「事業実施計画（実施期間）（スケジュール）」、「実施（推進）体制（責任者、実施者）」、「進捗管理（評価体制）（評価方法）（指標）（ベンチマーク）（結果の公表方法）」等の内容を具体的に示す。
- 策定のための委員会には、必ず実施担当部局を含め（必ずしも委員となる必要はない）、計画の遂行にあたっての「実行可能性」や「実施方法」、目標及び目的の「実現可能性」等の検討（フィージビリティスタディー）を行う。
- 全計画の「管理部局（管理者）」を明確にし、全計画の「計画期間」「実施事業」「対象」等を定期的に調査・点検し、「新たな計画の策定により不要となった計画については破棄する」、「重複した計画については統合する」、「各計画の関連性を明示する」等の作業を行うと共に、停滞している事業については、その原因を特定し、促進のための措置を講ずる。関連法案の変更等、様々な要因により計画の変更が必要となった場合には、速やかに対応する等、PDCAサイクルを確立する。
- 各「計画」の「関連性」や「位置付け」「実施期間」が確認出来る「相関図」を作成し、HP上で公開する。（HTML形式で）
- 評価システムを構築し、施策に関連する事業に関連する複数の計画に関する評価書や実施報告書を自動的に統合する事により、各書類の重複作成を不要とする。
- 市役所の人事はヘビーローテーションであり、様々な目的で短期間に人事異動が行われる。「計画」の策定時に担当者が関わる事により、「事業の意義や目的」を担当者が自覚する事で、事業が効率的に行われても、人事異動によって「事業の意義や目的」が継承されなければ結局前述の問題が発生してしまう。そのため、実施計画策定プロセスにおける目標設定や実施事業の決定における背景や議論について、実施担当者が変更になってもそれらが確認できるよう、具体的な記録を残しアーカイブする。

上記を踏まえ、次期基本計画の「効率的・効果的」な実施について期待できる、実現可能性の高い「個別計画」が策定される事を願います。

以上