

## **1 第2期基本計画総括評価実施の背景**

第3次鎌倉市総合計画は、平成8年3月に策定され、平成37年度までの基本構想、平成27年度までの基本計画を定めています。市では、基本構想に掲げた将来都市像である「古都としての風格を保ちながら、生きる喜びと新しい魅力を創造するまち」の実現に向けた市政運営を進めてきました。

現行基本計画は、人口減少社会の到来、右肩上がりの経済の終焉といった社会経済状況の下、新しい時代の社会変化に対応した「元気で輝く鎌倉」をつくるための計画として平成18年に策定し、これまでに前期・中期・後期の3期の実施計画に取り組んできました。

平成24年度にスタートした後期実施計画は、景気の低迷により市の歳入の根幹を成す市税収入に大きな改善が見込めない中、中期実施計画からの継続事業に新たな事業が加わったことにより、計画規模が拡大し、大きな財源不足が生じる結果となりました。

加えて、公共施設の老朽化に伴う維持管理・建替費用の増大や、平成23年3月11日に発生した「東日本大震災」を踏まえた安全・安心なまちづくり、特に、14mを超えると予測される大津波に対する防災・減災対策は、本市における新たな、そして緊急を要する課題であり、現在策定中の地域防災計画に基づいた取組が急務となっています。

このような中で、「鎌倉」に住むこと、訪れることの素晴らしさを、市民はもとより、世界中の方々にも再確認してもらえよう、もう一度、基本構想における将来都市像の実現に向けたまちづくりを力強く進めていかなければなりません。

そのためには、今こそ、危機的状況にある、硬直化した行財政運営を改め、持続可能な都市経営<sup>1</sup>をこれまで以上に推進するとともに、市民力・地域力を発揮し、鎌倉が誇る資源を活かしながら、新しい魅力を創造し続けることが重要です。

そこで、今回、基本構想を一部修正するとともに、現行基本計画の見直しに着手し、次期基本計画を前倒しして策定するにあたり、現行の第2期基本計画の総括評価を実施したものです。

## **2 総括評価の対象**

第3次鎌倉市総合計画は、平成8年度から37年度までを計画期間とし、総合的かつ計画的な行政の運営を図るための基本構想を定め、基本構想の実現に向けて、将来都市像と6つの将来目標を設定しています。

そして、第2期基本計画では、平成18年度から27年度までを計画期間として、総合計画の将来目標を実現するための政策・施策体系を組み、“施策の方針”をとりまとめ、“分野”として位置付け、“分野”ごとの「めざすべきまちの姿」を達成するための取組を推進してきました。

今回の総括評価は、平成18年度から23年度までの6年間の取組を総括して評価し、次期基本計画につなげるために実施したものです。

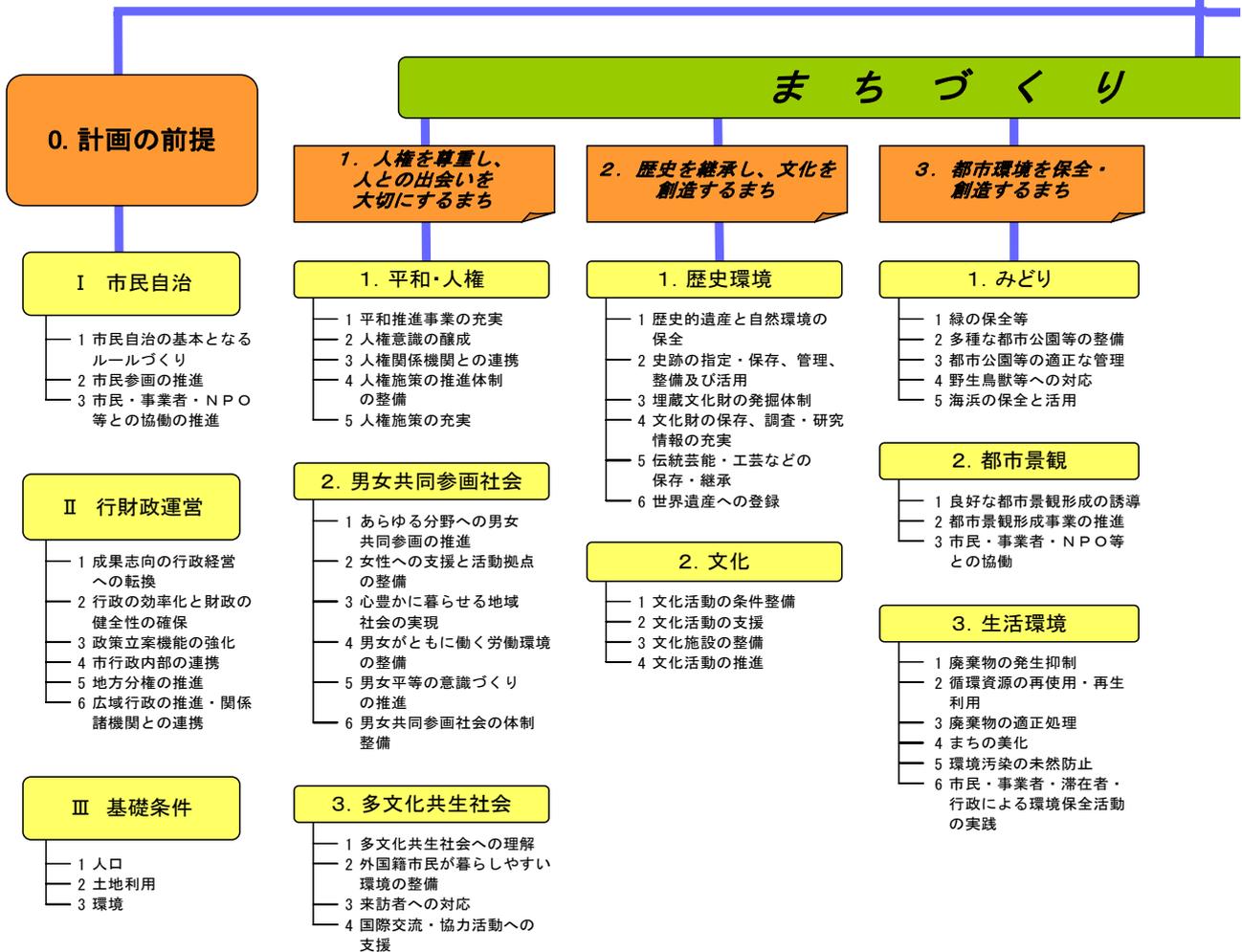
なお、毎年実施している施策進行評価<sup>2</sup>は、“分野”ごとに実施しておりますが、今回の総括評価は、“施策の方針”ごとに課題の整理を行い、それらを踏まえて、“分野”ごとに評価を行っています。

<sup>1</sup> 本市の財政規模に見合った事業を展開しつつ、将来の緊急的課題への対応を見越した堅実な行財政運営を行うこと。

<sup>2</sup> 基本計画の進行管理を行うことを目的として実施している行政評価。

# 第3次鎌倉市総合計画第2期基本計画

【古都としての風格を保ちながら、



# 政策・施策体系図

【生きる喜びと新しい魅力を創造するまち】

## の 展 望

### 4. 健やかで心豊かに暮らせるまち

#### 1. 健康福祉

- 1 市民参加の健康福祉
- 2 地域生活の支援サービス
- 3 健康と安心づくり
- 4 すべての子育て家庭への支援
- 5 福祉のまちづくり

#### 2. 学校教育

- 1 安心して学べる地域に開かれた安全な学校づくり
- 2 教育内容の充実と教育条件の整備
- 3 障害のある児童生徒や教育的支援が必要な児童生徒の教育
- 4 学校施設の整備・充実

#### 3. 生涯学習

- 1 地域における学習交流の推進と地域教育力の再生
- 2 多様な学習機会の提供と学習成果の活用
- 3 学習環境の整備・充実
- 4 学習支援体制の整備と充実
- 5 効果的な学習プログラムの構築
- 6 生涯学習の一体的推進

#### 4. 青少年育成

- 1 青少年活動の推進
- 2 青少年施設の整備
- 3 青少年指導・相談体制の充実

#### 5. スポーツ・レクリエーション

- 1 市民スポーツ・レクリエーションの推進
- 2 自然の中で行うスポーツ・レクリエーションの振興
- 3 施設の整備と情報提供の推進
- 4 スポーツ・レクリエーション活動の支援

### 5. 安全で快適な生活が送れるまち

#### 1. 地域安全

- 1 地震対策の充実
- 2 風水害対策
- 3 公共建築物の維持・保全
- 4 消防力の総合的整備・充実
- 5 火災予防対策
- 6 交通安全意識の高揚
- 7 駐輪対策の推進
- 8 交通環境の整備
- 9 防犯活動の充実・強化

#### 2. 市街地整備

- 1 拠点地区の都市整備の推進
- 2 既成市街地での都市整備の推進
- 3 市民・事業者・NPO等との協働によるまちづくりの推進
- 4 歩行者等の交通環境の整備

#### 3. 総合交通

- 1 交通体系の検討
- 2 公共交通機関の輸送力の向上と利用の促進
- 3 道路体系の整備

#### 4. 道路整備

- 1 都市計画道路の整備
- 2 生活道路の整備
- 3 道路の管理

#### 5. 住宅・住環境

- 1 年齢構成バランスに配慮した住まいづくり
- 2 鎌倉らしい住宅・住環境の保全と創造
- 3 災害に強い安全な住環境の確保

#### 6. 下水道・河川

- 1 下水道の整備
- 2 河川・水路の整備
- 3 浸水対策の推進
- 4 市街化調整区域内の生活排水処理
- 5 下水道処理人口普及率の向上
- 6 下水道施設の維持管理
- 7 水辺環境の創出
- 8 資源の有効利用

### 6. 活力ある暮らしやすいまち

#### 1. 地域情報化

- 1 情報バリアフリーの推進
- 2 情報セキュリティ対策の強化
- 3 情報基盤の整備
- 4 情報活用能力の向上
- 5 協働による情報化の推進

#### 2. 産業振興

- 1 都市農業の振興
- 2 鎌倉ブランド事業の推進
- 3 沿岸漁業の振興
- 4 商工業振興の推進体制の充実
- 5 地域の特性を生かした商店街づくり
- 6 産業環境の整備
- 7 中小企業支援
- 8 特産品の開発、販路開拓

#### 3. 観光

- 1 ホスピタリティの向上と観光客のモラル向上
- 2 快適な観光空間の整備
- 3 多様な観光行動への対応
- 4 外国人観光客への対応
- 5 観光を通じた地域の活性化
- 6 歩く観光の奨励

#### 4. 勤労者福祉

- 1 福利厚生への対応
- 2 施設の改修等
- 3 技能の奨励
- 4 労働環境の向上
- 5 雇用の支援

#### 5. 消費生活

- 1 消費生活センターの設置
- 2 情報と教育などの機会の提供、消費者市民の意見の反映
- 3 消費者被害の救済と被害発生防止
- 4 環境への配慮
- 5 消費者の自衛のための発言・行動との協働

### 7. 計画の推進

#### 1. 市民参画・協働の推進

- 1 広聴活動の充実
- 2 広報活動の充実
- 3 まちづくりへの参画・協働
- 4 情報公開制度の推進
- 5 個人情報保護制度の推進

#### 2. コミュニティー活動の活性化

- 1 地域コミュニティのあり方
- 2 活動の支援
- 3 活動の場づくり
- 4 活動のネットワークづくり

#### 3. 地域福祉の推進

- 1 地域での支え合いの環境づくり
- 2 地域で集い、憩い、学べる場づくり
- 3 地域活動への支援と参加の仕組みづくり
- 4 地域でいつでも必要なサービスが受けられる仕組みづくり

### **3 総括評価の結果**

#### **(1) 評価者**

第2期基本計画の総括評価は、まず、分野に関わる実施計画事業等を所管する各部の部長等が、それぞれの取組について内部評価を行いました。分野ごとの担当部については、80ページの『第2期基本計画総括評価 政策・施策体系の分野と担当部』をご参照ください。

その後、内部評価を踏まえて、鎌倉市民評価委員による外部評価を実施しました。鎌倉市民評価委員会については、次ページをご参照ください。

#### **(2) 評価結果**

総括評価の結果は、10ページ以降の『第2期基本計画総括評価 分野別評価シート』に、分野ごとにとりまとめています。

内部評価では、「6年間の取組の評価」と「今後の方向性」についてまとめ、それらを踏まえた外部評価では、「この分野の6年間の取組の進捗状況・取組のあり方に関する意見」、「将来のまちづくりの展望に向けたこの分野に関する意見」及び「この分野に関する総括意見」についてまとめました。

### **4 総括評価結果の活用・公表**

#### **(1) 評価結果の活用**

今回の総括評価は、現行の第2期基本計画の6年間の取組について評価し、その結果を次期基本計画に反映させるために実施したものです。

評価結果については、次期基本計画における政策・施策体系の整理や今後の各施策の方向性、優先して取り組むべき施策の整理等を検討する際に、活用していきます。

#### **(2) 評価結果の公表**

総括評価結果報告書については、経営企画課で配布するとともに、市ホームページで公開します。また、行政資料コーナー等での閲覧により、広く市民に公表します。

## 5 鎌倉市民評価委員会による総括外部評価

### (1) 鎌倉市の外部評価

本市では、毎年実施している施策進行評価において、行政評価制度の客観性を高めるなど、効果的な行政運営を推進するために、外部評価を実施しています。

今回の総括評価においても、6年間の取組を客観的に評価し、より効果的に次期基本計画を策定することを目的として、外部評価を実施しました。

### (2) 鎌倉市民評価委員会

総括外部評価は、毎年実施している施策進行評価において外部評価を実施していただいている「鎌倉市民評価委員会（以下「評価委員会」という。）」にお願いしました。

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の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とおりです。（【】内は評価委員会での役職です。）

#### ア 専門評価委員（行政評価アドバイザーが兼務。〈〉内は、主な専門分野等。）

- ・田中 孝司 氏【会長】〈都市・地域・行政計画に関する調査研究等〉（平成 18 年度～）
- ・川口 和英 氏〈地域開発・地域計画に関する調査研究等〉（平成 19 年度～）
- ・富田 久枝 氏〈保育学・教育心理学・カウンセラー育成〉（平成 20 年度～）

#### イ 市民評価委員

- ・岩城 善広 氏【副会長】（平成 17 年度～）
- ・伊藤 國廣 氏（平成 22 年度～）
- ・芹澤 由希子 氏（平成 21 年度～）
- ・人見 好次郎 氏（平成 17 年度～）
- ・柳生 修二 氏（平成 22 年度～）

### (3) 総括外部評価の結果

評価委員会による総括外部評価の結果として、まず、評価委員会の会長による「総評」を以下に掲載します。

また、分野ごとの総括外部評価の結果については、10 ページ以降の『第2期基本計画総括評価 分野別評価シート』に掲載してあります。

## 《総評》

平成 24 年度鎌倉市民評価委員会 総括評価総評

鎌倉市行政評価アドバイザー（専門評価委員）  
鎌倉市民評価委員会会長

田中 孝司

### はじめに

これまで鎌倉市民評価委員会による施策進行外部評価を毎年実施してきた。その評価結果は議会の総務常任委員会にも報告され、翌年の予算編成の参考にされてきた。さらに、評価結果で指摘された課題や提言は、翌年の施策進行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。

今回行ったのは、6年間の施策進行外部評価を踏まえた総括評価というものである。

総括評価実施の直接的な理由は、鎌倉市総合計画の基本計画見直しと並行して進められることになったためである。

基本計画の見直しは、本来 10 年ごとであったが、今回は前倒しして見直すことになった。その要因は、大きく二つある。一つは、財政状況の硬直化であり、もう一つは 3.11 東日本大震災を踏まえた防災対策等の新たな需要の創出である。

つまり、総括評価は、次期基本計画策定に資する評価として位置づけられて、これまで毎年行ってきた施策進行評価から、本来の意味での施策評価を行うことになったことを意味している。

### 総括評価が持つべき視点

総括評価が、これまで行ってきた施策進行評価を踏まえた上で行うとすれば、総括評価が持つべき視点は何か重要である。

過去の施策進行評価をふり返ってみると、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る課題等が明らかになってきていることがわかる。

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目標に対して、その達成に向けて近づいているのか、近づいていないとすれば何が問題なのかを、『自分の身の回りで起きていること』、『市の取り組みとして足りないこと』を生活者の視点から検討することであり、目標に近づいていると実感できることはさらなる継続を、近づいていないもの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こと」であると考えているが、これまでの施策進行評価では、どちらかというと、内部評価のあり方や職員の取り組み姿勢、調書の書き方などに捕らわれざるを得なかったことなどから、目標達成に向けて今の施策形成で十分なのか否かという視点はなかなか持てなかったのが実情である。

その施策進行評価も回を重ねるにつれて、評価にむけた職員の姿勢が大きく変化し、本来行うべき評価に徐々に近づいてきている。

## 各年の施策進行評価にみる変化

\*\*\*\*\*

### 平成 21 年度施策進行外部評価

- ◆内部評価の不十分性---アウトプットに終始しアウトカムがない
- ◆評価結果を受け止めない分野の存在---前年度の評価結果が活かされていない
- ◆評価の二重性---評価のしやすさがもたらす弊害

### 平成 22 年度施策進行外部評価

- ◆前進が見られた全分野評価---職員による謙虚な自己評価
- ◆スポット評価の新たな試み---「比較的よくやっている」と感じている分野の取り上げ
- ◆財政制約のツケ---後回しにされるハード施設の維持補修

### 平成 23 年度施策進行外部評価

- ◆充実する内部評価---コミュニケーションツールとしての役割
- ◆行政の守備範囲の再確認---想定外の想定と計画策定
- ◆選択と集中、政策と市民の納得---評価を前面に据えた視点からの計画の再構築

### 平成 24 年度施策進行外部評価

- ◆選択と集中に向けた主体的な担い手---市民力、地域力の重要性
- ◆施策体系と庁内体制のあり方---分野別体系から目標型体系
- ◆施策分野の見直し---計画の土台（ファンダメンタル）

\*\*\*\*\*

各年の施策進行評価総評より作成

このような経緯を踏まえて、今回の総括評価に向けて設定した評価の視点は次の2点である。

視点1 選択と集中---施策の優先順位に資する評価

視点2 市民力と地域力---これからのまちづくりを支える原動力

### 選択と集中---施策の優先順位に資する評価

財政の逼迫が長期化し、鎌倉市のみならず、全国の基礎自治体で財源不足が生じ、政策経費が確保しにくい状況に陥っている。このため、「あれもこれも」から「あれかこれか」というように、選択と集中が求められる時代を迎えている。鎌倉市次期基本計画では、施策に優先順位をつけ、限られた資源のなかで、いかに市民ニーズに応えるまちづくりを進めて行くかが大きな課題となっている。

総括評価では施策の優先順位に資する評価を行うことを第一の視点に置いた。と言っても、評価委員会が施策の優先順位を検討するのではなく、評価結果を受けて、市が優先順位を検討するものであり、評価委員会では、施策の重要性、施策の有効性、施策の継続性、施策の課題等をあきらかにすることが求められる視点となる。

### 市民力と地域力---これからのまちづくりを支える原動力

3.11 東日本大震災は、大災害時に行政ができることは限られていること、想定外の想定もしておかなければならないことをあきらかにした。従来から、「市民によるまちづくり」、「新しい公共」などの表現でその必要性は説かれていたが、大震災を契機に市民の多くがそのことを実感したのではないだろうか。

今回の総括評価にあたっての二つ目の視点は、市民力、地域力が活かされるまちづくりの推進で

ある。何でも行政に期待する、依存するのではなく、市民一人ひとりがまちづくりを考え、担うことによって地域力が高まり、頑張る地域を行政が支援するという構図を描いていかなければならない。この施策は行政がどこまで行うべきか、本当に行政が行わなければならないのか、という視点で施策を今一度評価するという視点を視点として取り入れた。

## 総括評価の結果

総括評価の作業は現行の 27 分野ごとに進めた。各分野ごとに評価委員会では各委員から様々な意見や指摘が出された。必ずしも全員一致の見解が得られたわけではなく、各委員の考えや立場から出された意見をできるだけ尊重して整理をしている。したがって、相反する意見も両論併記という形でとどめている。また、いくつかの指摘では、提案もなされているが、こうすべきという形ではなく、こういう方法もあり得るといった表現となっている。これらは、各委員の意見を尊重するというのももちろんであるが、それ以上に、それぞれの意見の重みを行政の職員に判断してもらいたいという想いが強い。

総括評価の結果で特徴的と思われる点を見てみると、大きく 5 点ほど挙げられる。

### ① 分野の整理統合に関する指摘

行政の縦割りの弊害については、これまでの施策進行評価でも指摘されてきたが、今回の総括評価では、かなり多岐にわたって指摘されている。これまでの施策体系が分野別の体系に依拠していたことがその大きな要因であるが、選択と集中に向けてはより一層、目標型の施策体系をめざす必要があることの表れでもある。

### ② まちづくりの土台(ファンダメンタル)としてのくくりの指摘

これまでの施策進行評価で毎回のように指摘が出された点であるが、施策の分野として扱うのではなく、計画全体を通して求められるまちづくりの基本となる要素を、まちづくりの土台(ファンダメンタル)としてまとめ、政策部局が一元的に対応していくことが望ましいのではないかと指摘である。

### ③ 防災・減災対策の明確化

安全・安心の確保は最優先されるまちづくりの課題であるが、3.11 東日本大震災以降、防災・減災対策の根本的な見直しが求められており、とくに、行政のできることに、地域ですべきこと、市民一人ひとりがしなければならないことの明確化が求められている。

### ④ 世界遺産登録一鎌倉らしいまちづくり

世界遺産登録に向けた取組は、歴史的遺産の保全が主たる目的であるが、評価委員会では、世界遺産登録が様々な分野に大きな影響をもたらすことが想定されることから、その対応を機に、市民、市役所が一丸となって鎌倉らしいまちづくりをめざすべきという意見が多かった。

### ⑤ 持続可能なまちづくりー自助・共助・公助

厳しい財政状況が継続する中、選択と集中によって、効果的な施策展開が求められるとともに、自助・共助・公助のバランスの取れた役割分担によって、市民と行政が一丸となってまちづくりに取り組むことが求められている。すでに地域の活動、民間の活動によって支えられて

いる事業や施策も多く、それらは活動主体を支援する方向で進めることを模索し、民間でできることはできるだけ民間に託していくことが持続可能なまちづくりにつながっていくのではないか。

## おわりに

6年にわたる施策進行外部評価と今回の総括評価を経験して、鎌倉市における行政評価の仕組みが一区切りついた感じがする。

もちろん、その過程で露呈した課題や問題点も包含しているが、この数年間で市役所そのもの、市の職員の姿勢も大きく変化したと思う。

行政評価とは何か、一般に指摘されている「市民へのアカウンタビリティ」「効率的、効果的な行政運営の追求に向けて、無駄を排除する、問題点を克服する」というような点は評価の目的とするところであるかもしれない。しかし、この間の経験を踏まえて感じることは、目標に向けた施策の展開に真摯に取り組んでいる行政職員の姿勢を認識し、取り組んでいる施策や事業の意義・価値を認識し、認めていくことが、むしろメインの考え方であり、その過程で表出する問題点については、追求するだけではなく、その要因や背景をくみ取りつつ、担当する所管課と一緒に改善していく姿勢が重要なのではないかという気がしてならない。

私にとっての行政評価とは、いかに職員が自信をもって仕事に取り組める環境を創り出すかという点にあったように思う。

限られた情報と時間のなかでの評価作業であり、評価委員会の各委員の尽力に敬意を表し、お礼を申し上げたい。また、委員会からの様々な要求にいただいた事務局にもお礼を申し上げる。今回の総括評価の結果が次期基本計画策定の一助になってくれれば幸いである。

以上

## ※ 評価委員会の様子

