

CLAIR REPORT

米国の地方団体・州・連邦における行政評価 (Performance Measurement)

(財) 自治体国際化協会 CLAIR REPORT NUMBER 201 (May 29, 2000)

Council of Local Authorities
for International Relations



財団
法人
自治体国際化協会

目 次

はじめに	1
第1章 総 論	
第1節 行政評価とは何か	2
第2節 米国における業績重視の行政運営	4
第2章 地方団体の取り組み	
第1節 サニーベール市における行政評価	6
第2節 ニューヨーク市における行政評価	19
第3節 ムルトマカウンティーにおける行政評価	25
第4節 I C M A 行政評価センター	33
第3章 州政府の取り組み	
第1節 ヴァージニア州における行政評価	37
第2節 オレゴン州における行政評価	46
第4章 連邦政府の取り組み	
第1節 連邦政府における行政評価の導入	67
第2節 G P R A (Government Performance Results Act) の実施	70
(付録) 連邦行政評価法 (抄訳)	82

はじめに

本レポートは、アメリカにおける行政評価の動向を、連邦、州、地方団体のそれぞれの政府のレベルで具体的に紹介したものである。

日本では近年にわかつて行政評価が脚光を浴びているが、アメリカの地方自治体においては、本文で述べたとおり、既に長い歴史があり、連邦政府においても、1993年の行政評価法成立以降、全省庁的な取り組みがなされている。

本レポートは、行政評価の長い歴史を有するアメリカのなかでもとりわけ有名な団体における具体的な取組状況について、実地調査を踏まえ、とりまとめたものである。このレポートに取り上げた団体以外にも、多くの団体が様々な工夫をこらして行政評価を行っているが、これらの団体については、いずれ他の機会に紹介したいと考えている。

行政評価については、なお、コストがかかりすぎるという批判もあるが、アメリカの行政のなかで一大潮流となっているのは事実であり、今後ますます研究が深まっていくものと思われる。

本レポートがアメリカの行政評価について研究される日本の地方自治関係者の皆様に少しでもお役に立てば幸いである。

なお、本レポートの作成に当たっては、ニューヨーク大学・行政研究所(IPA)の青山公三氏をはじめ、サニーベール市シティマネージャー補佐アミー・チャン氏、マルトマカウンティ・カウンティチェア・オフィスのキャロル・フォード氏、ヴァージニア州企画財政課ハーブ・ヒル氏、オレゴン州発展委員会上席政策員スコット・バセット氏、国際市・支配人協会(ICMA)行政評価センター所長マイケル・ローソン氏、連邦政府関係者など多くの方々に大変なご助力をいただいた。

ここに改めて厚く御礼申し上げる次第である。

(財) 自治体国際化協会ニューヨーク事務所長

石 田 直 裕

第1章 総論

第1節 行政評価とは何か

従来、行政の活動においては、経費や人員等の投入量（Input）が重視される一方、ひとたびプログラムが導入され、所定の手続きに従って執行されれば、実際にどのようなサービスが提供できたか、あるいはプログラムの当初の目標がどれだけ達成されたかはあまり問題にされないという傾向があった。

ところが、近年先進諸国において重視され始めている業績を重視した行政運営においては、税金がどれだけ有効に活用され、充実したサービスとして国民に提供されたかに焦点があてられるようになってきている。つまり、産出量（Output）及び成果（Outcome）を測定、分析することによりプログラムを評価しようというものである。

行政評価を実施するためには、まず個別の行政施策について具体的目標が明らかにされている必要がある。次いで、各施策について評価指標が設定され、評価が行われることになるが、ほとんどの実施主体において、各事業の評価の指針となるべき基本的目標が明示され、この基本的目標に沿った形で各行政施策が評価されている。以下、（1）基本的目標、（2）具体的目標、（3）評価手法等につき、説明する。

（1）基本的目標

基本的目標は、ほとんどの行政評価の実施主体において明示されている。行政組織の基本的課題、行政組織の存在意義を示したもので、組織がなぜ、誰のために、何を行うのかを記したものである。各施策の評価は、（2）の具体的目標に照らして行われるが、各具体的目標の上位概念であって、これが行政施策の評価の指針となる。

（2）具体的目標

行政評価を実施するためには、まず、個別の行政施策について「具体的目標」が明らかにされる必要がある。これは、その行政施策を担当する行政組織の最も狭義の組織目的にあたるもので、特定の期限までに到達し得る計測可能な成果を記述したものである。

具体的目標は、概ね、以下の特徴をもつ。

- ① 対象が特定されている
- ② 測定可能であること
- ③ 成果志向であること

(3) 評価手法等

具体的目標の達成度を測定評価することが「行政評価」であるが、それには、概ね以下の5つのタイプがある。

- | | |
|-----------|-----------------------------|
| ① 産出測定 | : どれだけの量の財とサービスが産出されたかを測定 |
| ② 効率測定 | : 財とサービスを産出する単位費用を測定 |
| ③ 成果測定 | : 顧客と社会にどれだけの影響を及ぼしたかを測定 |
| ④ 費用対効果測定 | : 成果測定で得られた量を単位費用で割り出した値を測定 |
| ⑤ サービス測定 | : 顧客の満足度を測定 |

例えば、下水処理を例にとると、それぞれ、

- | | |
|-----------|---------------------------------|
| ① 産出測定 | : 処理下水の総量 |
| ② 効率測定 | : 下水処理 1 キロリットルあたりにかかる費用 |
| ③ 成果測定 | : 環境基準に適合した処理水の割合 |
| ④ 費用対効果測定 | : 基準に適合する処理水の割合を 1 % 上げるのにかかる費用 |
| ⑤ サービス測定 | : 顧客満足度 |

のようになる。

測定方法は、業績評価の目的、結果の利用法をはじめ、さまざまな要素により異なったものとなりうる。測定方法の選択に影響を与える要素としては、以下のものが挙げられる。

- ・報告の対象 : 首長、会計監査人、議会、政策立案者、国民（住民）
- ・評価の目的 : アカウンタビリティの確保、資源管理の改善、質問への回答、情報提供等
- ・評価の時点 : 実施前、実施中、実施後
- ・評価主体 : 管理者、第三者、議会、国民（住民）
- ・評価対象 : 政策、施策、個別事業
- ・評価方法 : 既存数値の統計処理、顧客調査
- ・評価の水準 : 評価の精度、信頼度
- ・報告の形式 : 報告書、記者発表等
- ・報告の頻度 : 定期的、随時

以上のような点を考慮し、各行政主体がその実情に応じた手法により行政活動の成果を評価し、行政サービスの向上を図っている。

第2節 米国における業績重視の行政運営

米国における「行政評価 (performance measurement)」の起源は、およそ90年前に求められる。1906年にニューヨークに設立された非営利の調査研究機関であるニューヨーク市政調査会 (New York Bureau of Municipal Research) (現ニューヨーク大学・行政研究所 (Institute of Public Administration) の前身) が市政を調査した際に編み出されたものというのが定説である。ニューヨーク市の衛生局の予算編成にあたって、納税者及び地域社会の需要を満たし、かつ能率的な運用ができるよう統計的手法を駆使して科学的に管理できるように改革したのが始まりで、1908年にはニューヨーク市のすべての部局がこの管理手法を採用した。

はじめて行政の活動に対して「計測による評価 (measuring)」という表現が用いられたのは、1937年1月から翌38年2月にかけて月刊誌「行政管理」に掲載された「都市行政における測定評価基準 (Measurement Standard in City Administration)」シリーズの論文である。その後、ニューヨーク市の業績評価手法は、中小都市における行政管理の最高責任者であるシティー・マネージャーの教科書で解説されるようになり、全米の多くの自治体幹部、州や連邦政府の行政管理の専門家たちが学ぶものとなった。

その後、「行政評価」は、行政活動の管理手法として根づいていったが、中でもニューヨーク市が1974年4月から始めたプロジェクト「採点カード方式」は、利用者の視点から業績評価を行い、現在も続けられている最も古い事例の一つであろう。これは、59の清掃地区ごとに街路や歩道のきれいさを調査して清掃行政の業務執行管理に反映させ、その結果を市民に公表するといった、サービスの受け手である市民から見た「行政の成果」内容を調査する管理手法である。

これ以降、全米の各自治体や州の行政に対して、管理する側だけではなく、サービスの受け手である住民側からみる業績の評価を加味した業績評価手法が次第にとられていくようになる。

1980年代後半の不況と共に伴う政府の財政難に対処するために、政府財政に対する外部監査の強化の必要性に注目が集まった。そこで、1987年、政府会計標準委員会 (Governmental Accounting Standards Board : 地方団体及び州政府における外部監査のための標準指標に関する研究・提唱を行う機関) が、州及び地方団体の諸事業について、成果を評価する視点から監視・査定するための基礎的情報を提供することを目的として大規模な調査を開始した。その結果は1989年から1993年にかけて報告集の形で発表されたが、8の行政分野(初等中等教育、上下水道、公共交通、廃棄物回収・処理、消防、公衆衛生、警察、道路維持)について全米の「行政評価」についての実態分析と理論化を行った

もので、行政の専門家の間で反響を呼ぶこととなった。

その後、行政の実務家及び研究者の専門家集団である全国行政アカデミー (National Academy of Public Administration) が 1991 年 11 月に業績評価による行政管理を支援する政策決議を採択し、政府業績改善センター (Center for Improving Government Performance) を設置した。さらにアメリカ行政学会 (American Association for Public Administration) が 1992 年に同様の決議を採択し、「政府の達成度とアカウンタビリティー (Government Accomplishment and Accountability)」に関するタスク・フォースの提言を基にして、アカウンタビリティー及び業績センター (Center for Accountability and Performance) が 1996 年に設置され、成果・業績に基づいた行政運営を支援することとなった。その後、全米知事会 (National Governors' Association) などの行政関係団体もこうした運動に参加するようになり、現在、行政業績評価の手法の導入は、全国的な広がりを見せつつある。

こうして、地方政府レベルで発展してきた行政の業績測定評価は、州及び連邦政府の問題意識の高まりと合致して、州及び連邦政府においても採り入れられるようになった。今日では、GPRA (Government Performance Results Act : 行政評価法) の要請に従って連邦政府各省庁のすべてが行政管理に成果に基づく行政評価を採用しており、さらに、全米 50 州のうち 49 州が何らかの形で業績評価を採用している (1999 年 1 月現在)。また、カウンティーの 39%、市町村の 61% が業績評価による管理手法を採用している (1994 年度の数値。現在はもっと高い数値になっていると思われる。)。

以下、地方団体、州政府、連邦政府につき、それぞれの取り組みを個別にみていくこととする。

第2章 地方団体の取り組み



第1節 サニーベール市における行政評価

1 サニーベール市の概要

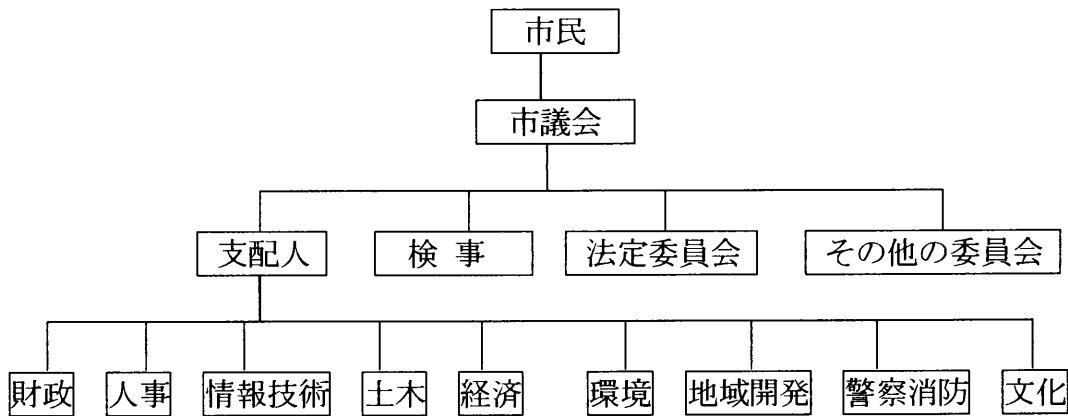
サニーベール市は、サンフランシスコの南約60キロにある人口126,000人の市で、いわゆるシリコンバレーの中心に位置している。従って、市内にはコンピューターシステムの会社、半導体製造会社、電子部品製造会社、先端技術の研究所、生命科学関連産業などが多く立地している。

市の一般会計の予算は約74百万ドルであり、その歳入の内訳は次のとおりである。

サニーベール市の歳入の状況

REVENUE CHARACTER	1998/1999 REVISED PROJECTION	1999/2000 PROPOSED PROJECTION	% CHANGE FROM 1998/1999
Property Taxes	15,610,044	16,451,000	5.4%
Licenses & Permits	2,603,677	2,456,259	-5.7%
Sales Tax	27,442,412	27,615,759	0.6%
Transient Occupancy Tax	6,645,313	5,818,243	-12.4%
Utility Users Tax	4,175,141	4,161,998	-0.3%
Other Taxes	1,623,484	1,553,315	-4.3%
Franchise Fees	4,107,070	4,195,628	2.2%
Federal Govt.	41,181	18,128	-56.0%
State Govt.	5,292,326	5,323,816	0.6%
Other Agencies	7,485	13,600	81.7%
Charges for Services	1,329,854	1,185,730	-10.8%
Interest	2,752,199	2,051,795	-25.4%
Fines & Forfeitures	403,729	471,903	16.9%
Interfund Revenues	600,805	3,060,122	409.3%
Other Revenues	1,581,445	1,602,877	1.4%
TOTAL	74,216,165	75,980,173	2.4%

市は、次表のとおりいわゆる議会一支配人型の行政組織を採用しており、議会が政策決定を行い、議会が任命する支配人が政策の執行について全責任を有している。

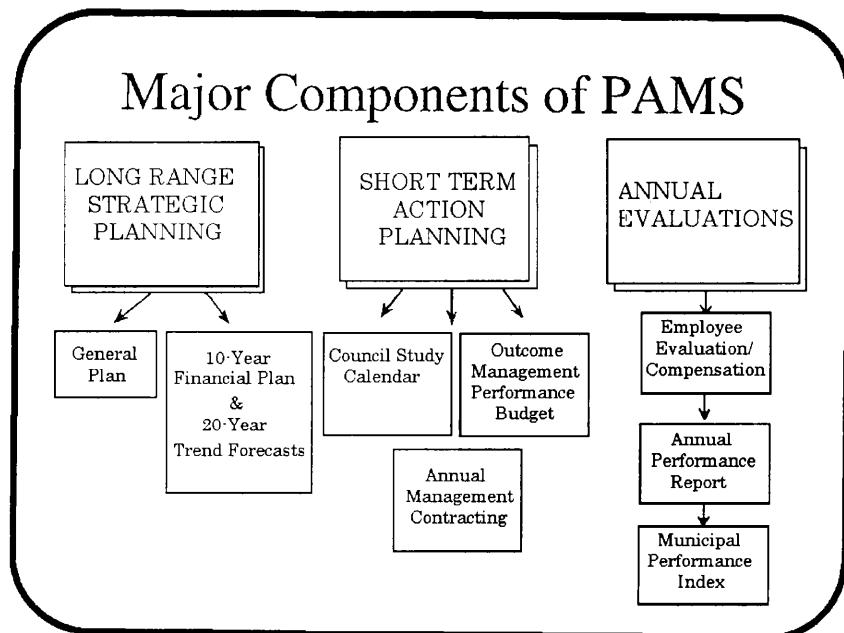


2 サニーベール市の行政評価システムの概要

サニーベール市は、従来より、質の高い効率的な行政サービスの提供に努力しており、行政の目標を設定し、その達成度について評価を行うというやり方は既に1970年代半ばには採り入れられていた。このシステムは「プログラム予算システム」として知られるようになり、デラウェア州選出の共和党下院議員ウィリアム・ロスがこのシステムの実態調査を行い、G P R A (Government Performance Results and Act 政府の業績とその結果に関する法律：行政評価法) 提案を行ったことから、サニーベールの名は全米に知られるようになった。

市はその後、このシステムを更に改良し、現在、“Planning and Management System”(以下(PAMS)という)という予算編成システムを有している。このPAMSは、次の3つの要素から成り立っている。

- ① 長期戦略計画 “Long-Range Strategic Planning”
- ② 短期行動計画 “Short-Term Action Planning”
- ③ 評価 “Annual Evaluation”



(1) 長期戦略計画

長期戦略計画は「長期計画」とそれを支える「20年間戦略計画」の2つに分けられている。「長期計画」は市の主要な7つの行政分野ごとに作成されているが、その7つの行政分野は、①土地利用及び交通、②地域開発、③環境管理、④安全、⑤経済、⑥文化、⑦計画・管理である。

この7つの行政分野ごとに更に細計画が作られるが(現在23の細計画がある)、これらの計画は概ね20年のスパンのものとされている。

この計画概要を具体例で説明すると、次のとおりである(資料2-1参照)。

例えば、上の④の「安全」という分野には、その細計画のひとつとして「法の執行」というものがあるが、その目標は「コミュニティ内の住民とその財産にとって安全な環境を提供すること」とされている。その目的達成のためのひとつの政策として「警察とコミュニティの関係を強化することにより犯罪を減らす」ことが掲げられ、具体的な行動として、「あらゆる局面での防犯予防プログラムへの市民参加を増やすこと」とされている。このようにすべての細計画に具体的な行動計画が掲げられており、これらを集大成したものが全体の長期計画となるのである。

「20年間戦略計画」は、20年間の歳出と歳入の状況を示すものだが、更に「財源配分計画」“Resource Allocation Plan”といわれる10年間の財源計画も策定している。この計画は、経常経費のみならず、その後の資本的支出ならびに負債についての見通しを述べたものである。

市議会は毎年この10年間の予算も承認しており、このことで議会の毎年の政策決定が当該年度のみならず、その後の10年間に与える財政負担も把握できるようになっている。

(2) 短期行動計画

短期行動計画は次の3つからなっている。

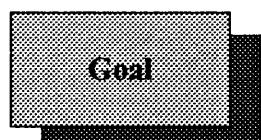
- | | |
|------------|---|
| ・検討項目表 | “The Study calendar” |
| ・成果管理による予算 | “The Outcome Management Performance Budget” |
| ・毎年の管理契約 | “Annual Management Contracting” |

- ① 「検討項目表」とは、毎年1月に議会が検討するべきものをまとめた一覧表であり、議会が事務局から提出された検討項目の案に基づいて12月に作成するものである。この表の作成過程で先の細計画が再度見直されることになっており、この作業は、PAMSの策定と密接にリンクしている。12月の議会での検討の際に事務局から提出される検討項目のサンプルを参考のために資料2-2に掲げた。このサンプルの検討項目は、「生活の質を表わす指標」の策定であるが、この様式には、何のためにこの項目を検討するのか、それが長期計画とどのような関係があるのか、誰がこの項目の検討を要請しているのか、この検討にどのくらいの時間を要するのかなどが記載されることになっている。

- ② 「成果管理による予算」は、他には見られない市の特徴的な予算システムである。市

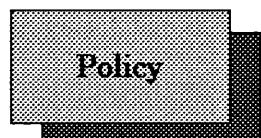
Element: Public Safety

Sub Element: Law Enforcement



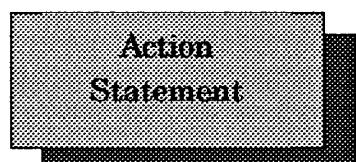
4.1A

Provide a safe and secure environment for people and property in the community.



4.A.4

Reduce crime by strengthening the police/community partnership.



4.1A.4f

Develop citizen involvement in all phases of prevention programs.

SAMPLE

Appendix A

NUMBER

PROPOSED COUNCIL STUDY ISSUE

For Calendar Year: 1999

Continuing

Mandatory

New

Previous Year (below line/defer) **Issue:** Municipal Performance / Quality of Life Index**Lead Department:** Office of the City Manager**General Plan Element or Sub-Element:**

7.2 Community Participation; 7.3 Legislative/Management

1. What are the key elements of the issue? What precipitated it?

A public information index based on the City's performance outcome measures could provide value by providing periodic feedback to the community regarding the municipal performance of the City of Sunnyvale as it affects quality of life measures beyond municipal services. There could also be another component added to get a broader sense of the quality of life in the community. Such an index could become an effective tool for building community awareness of trends and issues, and the City's progress toward achieving long-term goals.

The City continues to make the transition to outcome-based budgeting to focus on longer-term goals and progress. These program outcome measures illustrate broader results that are the sum of many municipal activities and services, reflect the City Council's goals for the community, and shape the City's priorities and resources to achieve them. Approximately half of the City's programs have restructured their budgets and measures to outcome management, and the complete transition is expected over the next two years.

Councilmember Roberts sponsored this item in order to see if there was an easy way to give a picture of the quality of life in Sunnyvale.

資料2-2

2. How does this relate to the General Plan or existing City Policy?

Legislative and Management Subelement: Goal 7.3A Assess community conditions and make appropriate changes to long-range, mid-range, and short-range plans.

Community Participation Subelement: Goal 7.2A Achieve a community in which citizens and businesses are informed about local issues and City programs and services.

Socio-Economic Element: Goal 5.1A Preserve and enhance the physical and social environment and facilitate positive relations and a sense of well-being among all community members, including residents, workers and businesses.

3. Origin of issue:

Councilmember: Roberts

General Plan:

Staff:

BOARD or COMMISSION

	<input type="checkbox"/>	Library	<input type="checkbox"/>
Bldg. Code of Appeals	<input type="checkbox"/>	Parks & Rec.	<input type="checkbox"/>
CCAB	<input type="checkbox"/>	Personnel	<input type="checkbox"/>
Heritage & Preservation	<input type="checkbox"/>	Planning	<input type="checkbox"/>
Housing & Human Svcs	<input type="checkbox"/>		

Board / Commission Ranking/Comment:

N/A Board / Commission of
 ranked

- 4. Due date for Continuing and Mandatory issues (if known): TBD**
- 5. Multiple Year Project? Yes No Expected Year of Completion TBD**

資料2－2

6. Estimated work hours for completion of the study issue.

(a) Estimated work hours from the lead department 100-150

(b) Estimated work hours from consultant(s):

(c) Estimated work hours from the City Attorney's Office: 5

(d) List any other department(s) and number of work hours:
Department(s): Community Development 50

Total Estimated Hours: 155-205

7. Expected participation involved in the study issue process?

(a) Does Council need to approve a work plan? Yes No
(b) Does this issue require review by a Board/Commission? Yes No

If so, which Board/Commission?

(c) Is a Council Study Session anticipated? Yes No
(d) What is the public participation process?

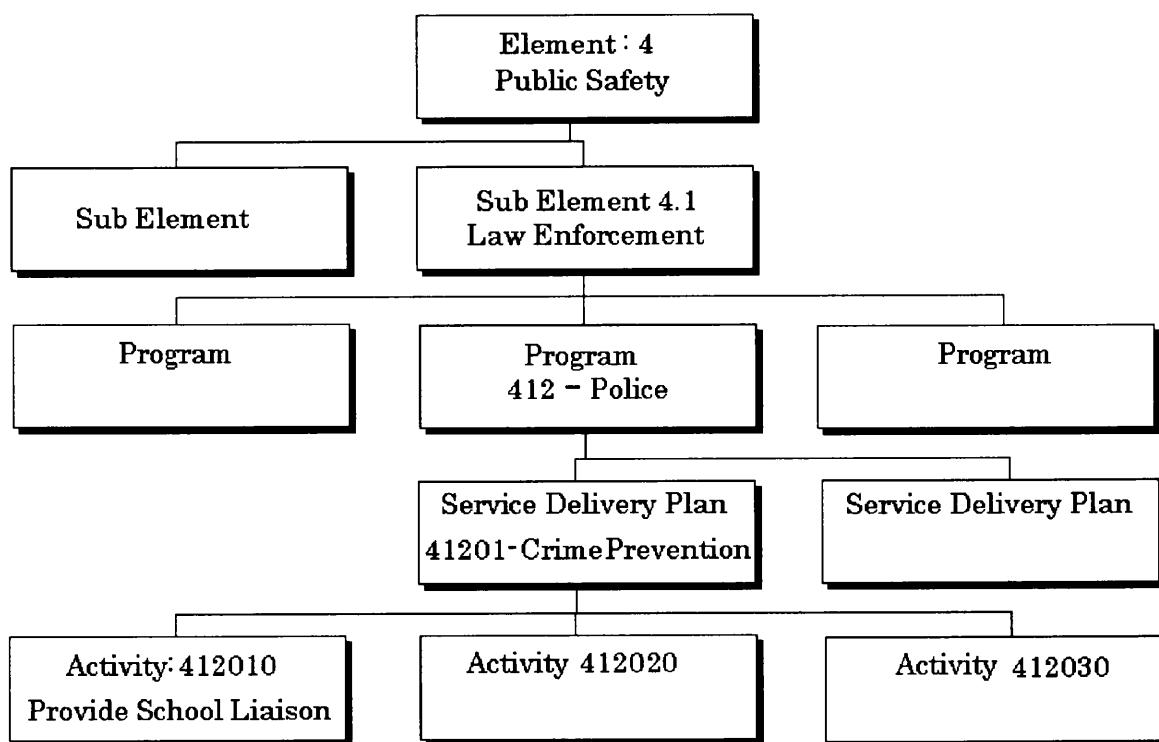
Recruitment and selection of a community task force to develop community quality of life indicators. Review of measures would include appropriate community organizations.

The study would include input from the Council and the community, through focus groups or other means, to help determine the appropriate measures. It would require a workplan before proceeding.

の予算は、単年度ではなく2年間予算であるが、部局ごとに作られるのではなく長期計画の7つの分野ごとに作られる。そして、それぞれの分野の予算は次のとおり策定される(資料2-3及び資料2-4参照)。

まず各分野の各プログラムごとに目標となる「サービスの成果」("Program Outcome Statement")が記載される。そしてその成果を得るために個別の事業の目標が示される("Service delivery Plan")。さらにその目標を達成するための個々の政策の経費が見積もられる("Activities & Sub Activities")が、その場合必ず生産量などの成果が記載され1単位あたりの単価も表示される(注1)(注2)。

このようにすることにより、一定の目標を達成するためのコストが明示されるのである。従来型の予算が部局単位の資金管理であったとすれば、このシステムはプログラムごとのそれぞれのコストを視野に入れた目標管理計画といえる。先ほどの長期戦略計画と成果管理による予算との関係を例示すれば次のとおりである。



(注1) コストの積算方法は次のとおりである (資料2-4参照)。

$$\text{Costs} = \text{Personnel Costs} + \text{Other Expenses}$$

“Personnel Costs”は人件費総額であるが、これは労働時間×給与であり、具体的には次のとおり算定される。

まず、Taskごとの必要労働時間を見積もる（これには市役所の職員の労働時間のみならず、委託先の労働時間も含める）。

次に、このTaskをするに必要な人員を見積もる（これは、当然熟練した人間や未熟練の人間など

Key Components of Outcome Management

Outcome Management requires the introduction of new concepts into the Planning and Management System. First among these is the Program Outcome Statement, which provides the focus and direction for all the other components. From the statement of program outcome, program Service Delivery Plans are developed and activities necessary to meet both the Service Delivery Plan outcomes and the core outcome are initiated.

1. Program Outcome Statement

A description of the purpose and final result for which the program is undertaken (from customer's view) as well as broad service areas and critical measures.

2. Key Initiatives

Major issues requiring program actions that are outside of current ongoing day-to-day operations.

3. Service Delivery Plans

Specific programming of targeted services to meet the program outcomes.

4. Activities

Incorporates everything that goes into providing a specific service. The lowest level cost center.

5. Sub-Activities (optional)

Sub-sets of activities; optional management tool.

6. Products

The end results of activities that support outcome statements and outputs.

7. Allocated Costs

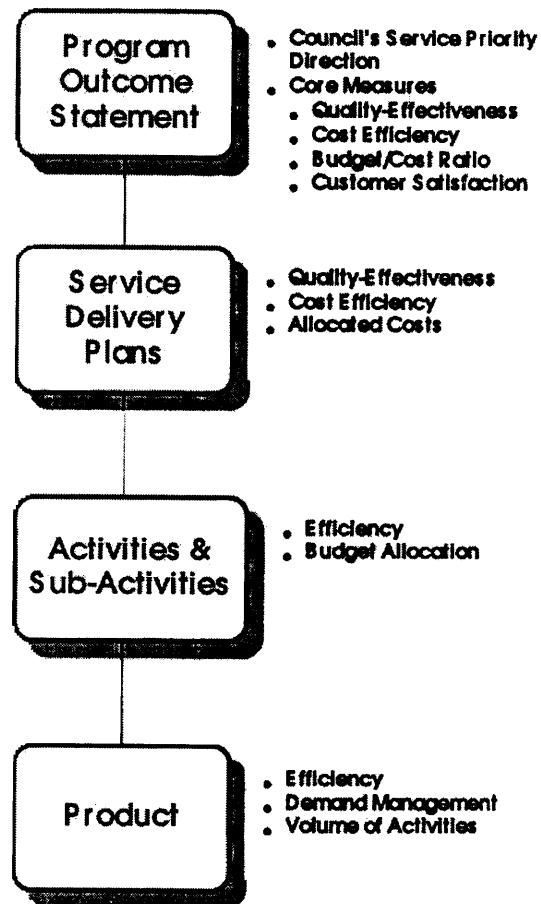
A method for allocating overhead hours and other general expenses.

8. Weights

Council assigns weights to the program (and staff to the SDP) measures to clarify relative priorities.

9. Indices

Standardized numerical values that show program and service delivery performance.



Program 763 - Provision of Vehicles & Motorized Equipment

Service Delivery Plan 76301 - Vehicles & Motorized Equipment Operation and Maintenance

Optimize safety, functionality, and availability of vehicles and motorized equipment to support City operations by:

- Performing comprehensive, "class specific" preventative maintenance to City vehicles and motorized equipment to reduce incidence of unscheduled repairs.
- Correcting mechanical deficiencies and completing necessary modifications to City vehicles and motorized equipment.
- Minimizing fuel consumption by maintaining vehicles and motorized equipment in optimal condition.

SO THAT:

	Weight	Overall Program Performance				
1. City vehicle and motorized equipment "uptime" is 97%.	(5)					
2. Maintenance cost for vehicles and motorized equipment is maintained at a level that is 98% of available contracted fleet services.	(4)					
3. Unscheduled repairs shall not exceed 40% of total repairs.	(3)					
4. Percentage of "repeat" repairs shall not exceed 2% within a 3 month period.	(3)					
5. Fuel consumption per vehicle/motorized equipment shall be maintained at previous 3 year average.	(3)					
6. The cost efficiency index is at 100.	(2)					
		99/00	00/01	01/02	02/03	03/04

***Planned
---Actual

	<u>Costs</u>	<u>No. of Products</u>	<u>Work Hours</u>	<u>Product Cost</u>
Activity 763000 Preventative Maintenance: Product - A Service/Inspection Performed	99-00	\$411,903.11	2000.00	6,826.54
Activity 763010 - Repairs: Product - A Repair Completed	99-00	\$1,009,793.75	5350.00	14,632.50
Activity 763030 - Provide Consumables: Product - A Vehicle or Motorized Equipment	99-00	\$365,145.65	613.00	417.96
Totals for Service Delivery Plan 76301	99-00	Total Costs \$1,786,842.51		Total Work Hours 21,877.00

様々な組み合わせとなる)。

最後に、人員ごとの平均時間給にそれぞれの必要な労働時間を乗することにより Personnel Costs を算出する(単純に市役所職員の平均給与を使うのではなく、配置されるべき職員の給与を使う)(資料2-5参照)。

“Other Expenses”は、材料費、コンサルタント料、保険、郵便料、印刷費、旅費などすべての経費であるが、投資的経費も年間の償却額で算入される。各マネージャーには資料2-6の様式が配布され、これらをジョブコードごとに積み上げるようになっている。

(注2)

別紙2-4の様式中 “Weight”とは、各目標の優先度を示すもので、例えば Weight の高いものを達成すれば低いものが達成できなくても全体的には達成度は高いものとなる。

③ 短期行動計画の3つ目は、市の管理職と市が毎年とりかわす「成果契約」(Performance Outcome Agreements)である。ある特定の管理職の責任の範囲のプログラムについてそれぞれどの程度のサービスが提供されうるか、市がその管理職と契約するものである。

(3) 評価

PAMSの3つ目の要素は「評価」である。この「評価」は、上記の成果契約がどの程度達成されたかを毎年評価するものである。まず、成果契約との対比で次の3項目について各管理職が自ら市議会、市長に報告する。

① この1年間で提供されたサービスの内容

(これはプログラムごとに作られるがそれらは財政当局から一定の点数で評価される)

② プログラム以外の特別のプロジェクトについての成果

③ 昨年改善が必要と指摘されたことについての改善度

この報告書を管理職が自ら作成することにより、自らの責任の範囲のプログラムについての達成度や業績について自分自身が再度検討することができるようになっている。さらに、この一連の「成果契約—評価」は各管理職のボーナスの査定とリンクしている。具体的には、この評価によって年間の給与を最大10%増加させることができることになっており、一方評価が悪ければ年間の給与を最大5%までカットするとされている(注3)。

そしてこれらのプログラムごとの成果については、市全体のものとして取りまとめられ市議会に毎年提出され、これによって市議会が彼らの目標としたとおりの行政運営がなされているか確認できるようにされている。

以上述べたとおり、サニーベール市の行政管理の手法は、長期戦略計画及び短期行動計画を策定し、その策定過程において行政サービスの質とコストを市民に分かりやすく提示し、毎年の達成状況を常に評価し、市民にも報告するという徹底した成果管理システムとなっているのである。

(注3)

管理職の評価は、分野ごとの達成度を点数化し、それらを積算して得られる総合得点により行われる。各分野の重要性に応じて点数の傾斜配分が行われており、この配分の決定は、ディレクター（部長級）とマネージャー（課長級）の間の交渉に委ねられている。

例えば、あるマネージャーにつき、予算管理については 90%、事業管理については 80%、人事管理については 95% の達成度と評価され、各分野につき、100 点満点のうち予算管理 65 点、事業管理 25 点、人事管理 10 点という配分が決定されたとすると、このマネージャーの総合得点は、

$$65 \text{ 点} \times 90\% + 25 \text{ 点} \times 80\% + 10 \text{ 点} \times 95\% = 88 \text{ 点}$$

となる。

資料 2-5

Personnel Hours Transfer Form

Current Task #:		Program: SDP: Activity	Program: SDP: Activity	Program: SDP: Activity	Program: SDP: Activity	Program: SDP: Activity	NEW TOTALS
Job Code/ Account #	Hours						
Totals:							

資料 2-6

Other Expenses Transfer Form

Current Task #:		Program: SDP: Activity	Program: SDP: Activity	Program: SDP: Activity	Program: SDP: Activity	Program: SDP: Activity	NEW TOTALS
Account #	\$						
Totals:							

第2節 ニューヨーク市における行政評価

1 ニューヨーク市における多元的な行政評価

(1) ニューヨーク市の多元的構造

ニューヨーク市は、米国の他の大都市と同様、公選の行政長官である市長（Mayor）と立法権を持つ議会（City Council）からなる典型的な市長一議会制を採用しているが、市長以外にも公選の行政官が存在し、多元的に市長部局の行政を監視する機能を果たしている。

立法に関わる 51 名の市議会議員と、司法に関わる地方検事（District Attorney）が選挙で選ばれるほか、行政部門では、市長、監査を行う会計検査官（Comptroller）、オンブズマン（市民の苦情処理機関）の役割を担う護民官（Public Advocate）、5 つある区の区長（Borough President）の 8 名が公選職である。

(2) 5 つの「行政評価」

ニューヨーク市では、(1) の多元的構造を背景として、以下の 5 つのレベルの「行政評価」が行われている。

- ① 市長の直轄組織（主に市長公室内の部局）が事業部門の行政業績を測定し、執行管理の手段として用いると同時に、市長の予算編成権とリンクさせることにより市民に政策目的と達成度を説明し、政策を推進する手段として用いる「行政評価」。行政の最高責任者たる市長が各行政部門を管理し、市民の信任を得るためにも。年 2 回の行政管理報告（Mayor's Management Report）として知られている。行政運営室（Office of Operation）が作成し、市長名で市議会に報告する形式をとっている。ニューヨーク市における総合的かつ詳細な定期的「行政評価」報告である「行政管理報告」については、2 (1) において詳しく述べる。
- ② 各行政部局内で独自に行っている業績の目標設定と執行管理のための「行政評価」。各事業部門が行政管理予算局等の管理部門に対して、自らの事業の達成度をアピールするために用いられる。各行政部局の設置及び廃止は憲章や条例により定められており、住民や議会の承認を必要としているが、部局の長である局長の多くは市長によって任命される政治的任用職員であり、予算編成権は市長の裁量が働く分野であるため、部局職員の定員管理や事業の予算配分を有利にするためには、管理部局にその実績をアピールする必要があるという背景がある。これらの活動のうち優れたものは、上記の行政運営室による行政評価活動とリンクし、行政管理報告にとりいれられる。
- ③ 市長以外の公選行政官の行う「行政評価」。護民官（Public Advocate）は、

市長職が空席となった場合に市長となる優先順位第1位の職であり、法的にはナンバー2のポストであるが、職務内容は、市議会において賛否同数の場合のとき以外は投票権のない議長及び市民の苦情処理機関（ombudsman）である。市民からの苦情を処理し、市政調査権を発動することができ、住民の求めに応じて市の行政運営に関する公聴会を開催することができるなどの権限をもっている。こうした苦情処理の一環として、護民官は「市政行政評価報告（City Performance Review）」をこれまでに3回行っており、いくつかの「行政評価」活動も行っている。

会計検査官は、市の財政に関するすべての事項に対して監査及び調査を行う権限を有しており、市の各部局はもとより、市から補助金等を得ている民間団体に対しても、監査・調査を行うことができる。効率的かつ経済的な方法で運営されているかを検査するだけではなく、目標及び業績が望ましいものであるかどうかにまで踏み込んで調査をすることができるのが特徴的である。会計監査といういわば事後の評価のみでなく、次の予算サイクルに向けて政策や計画の事前評価、あるいは予算の編成と決定に関する事前統制として、定期的に「行政評価」を行っているとみることができる。

また、新しく設置された独立予算局（Independent Budget Office）は、護民官、会計検査官をはじめ、市議会議員、区長等に対して財務及び予算編成上の諸問題に対して専門家の立場から分析した情報を提供する独立した組織である。この組織が護民官や会計検査官のために財政分析を行っている。

- ④ 州による監査。ニューヨーク州会計検査官ニューヨーク市担当補佐官（Deputy State Comptroller for the City of New York）が市の財務状況に関して継続的な監督を行い、これと並行して、テーマを設定して外部監査の視点から特定の市の業務に対して「行政評価」を行っている。これは、市会計監査官が市から補助金を受けている組織すべてに対して監査を行う権限を有しているのと全く同じ論理で監査を行っているものであって、州の補助金を受けている市の各事業に対する監査及び「行政評価」である。
- ⑤ 市の外部からの「行政評価」。米国では市民団体が発達しており、多くの民間非営利団体が、調査・研究、広報・宣伝、意見集約・公聴及びロビー活動を行っている。これらの中には、（a）市当局と協力して「行政評価」システムを開発する団体もあれば、（b）市当局が発表する「行政評価」の指標を別の角度から分析して新たな「行政評価」として提示している団体、また、（c）市当局が公表している指標と同じ内容のものを独自に調査することによって当局の指標とその精度を競っている団体もあれば、（d）市当局の「行政評価」から抜け落ちている指標を提案している団体もある。

2 ニューヨーク市における「行政評価」の具体例

(1) 行政管理報告

「行政管理報告」は、市憲章 12 条 (Section 12) の規定に基づき、年 2 回作成される。1975 年のニューヨーク市憲章改正の際に導入され、第 1 卷は 1977 年に刊行された。市憲章により、市長は毎年 1 月と 9 月に議会に対して各行政部局の目標と実際の達成度、次年度以降の見通しに関する報告を提出することとされている。

1998 年 9 月 11 日発表の「行政管理報告」は、計 3 卷（要約編、本編第 1 卷、第 2 卷）、787 ページに及ぶ報告書となっており、要約編は、現政権の重点施策である 9 項目の政策事項について、地理的な分布や時系列グラフ等の図表を用いながら実績報告がなされている。

本編第 1 卷では、各部局別に行政評価報告が記載されており、特に予算とリンクして設定されている「行政評価」の指標が掲載されている。報告書全体でこの指標の数は数百に及ぶ。

本編第 2 卷では、各部局別の全指標の数値が、1997 年度実績、1998 年度計画、1998 年度実績、1999 年度計画の 4 段階に分けて記載されており、3 年間の計画と実績の関連が一目でわかるようになっている。このほか、全市にわたる指標として、各部局別に、歳出額、歳入額、職員構成、欠勤率、超過勤務手当総額、行政規則制定件数、保有する車両の状況、調達に関する状況、規制事務の内容の 9 項目の数値が公表されている。

また、毎回の「行政管理報告書」では、評価指標が増やされたり減らされたりすることがあるが、その際には巻末に理由付けがなされており、恣意的な運用を避ける工夫がなされている。

また、これらの各行政部局ごとの事業報告に加え、全市を 59 に区分したコミュニティ地区(Community District)ごとにどのような事業が進められているかを示した「地区別事業方針 (District Resource Statement)」も毎年作成されている。各地区ごとに人件費、事業費、委託契約費などの情報が記され、事業目標と実績評価が記載されたもので、行政管理予算局が中心となって作成する。

(2) 清掃局の「採点カード評点」制度

上記のように、ニューヨーク市においては、各部局が行政評価手法を積極的に取り入れているが、中でも有名なものとして、清掃局の「採点カード方式」が挙げられる。これは現在継続して実施されている手法としては最も歴史の長いものである。

1998 年の「行政管理報告」において、市清掃局は、「ごみ、雪、氷及び放置自動車を街路からなくし、空地の環境を向上させる」という「基本的目標」を掲げている。この「基本的目標」に資するものとして、以下の 7 つの「具体的

目標」が掲げられている。

具体的目標	1998 年度 実績	1999 年度 計画
きれいさの基準に達した街路を 80%以上にする	85%	80%
きれいさの基準値 67%以下の地区をなくす	0	0
障害物に阻まれずに自動路面清掃車が清掃できる割合を 96%以上にする	99.8%	98%
6,500 の空地から残骸物を取り除く	5,967	98%
18,500 の放置自動車を撤去またはリサイクルする	17,998	17,500
3 労働日以内に 99%の撤去対象自動車を移動する	99%	99%

この表のうち、上から 2 つの具体的目標の測定に関しては、「採点カード方式」が導入されている。この方式は 1973 年から始められ、1974 年には清掃局の年次報告に掲載されるようになり、1982 年からは、行政運営室の「行政評価」と連携して測定・管理されるようになった。当初は非営利の民間団体であるニューヨーク市基金が中心となり、清掃局と協力して開発された。虐待を受けて治療を進めている人々が調査員となり、社会復帰のプログラムの一環として運営された時期もあったが、1982 年以降は、行政運営室が雇用した専門調査員が測定事務を担当している。

実際の測定にあたっては、ごみが 1 つも落ちていない状態を最高点とし、街路の縁石までごみの山が絶え間なく散乱している状態を最低点とする 7 段階の測定がなされている。調査員は所定の調査地点に行き、携帯コンピュータに測定値をインプットして情報を集め、情報はコンピュータ集計される。集計結果は 1 か月ごとに知事公室から清掃局長と現場の監督者に送付され、清掃局現場人員の配置や清掃方法の見直しに役立てられるとともに、行政管理予算局と行政運営室の基礎情報として蓄積されている。測定結果は 59 の清掃地区ごとに再集計され、地図上に表示された情報として見ることもできる。

この月報は、コミュニティ委員会、区長にも配布されており、4 半期ごとの報告が、地域の各種市民団体に配布されている。地域の測定値が低下した場合、住民が各コミュニティ委員会の清掃部会で清掃局担当者と討議する機会をもつなど、住民の意識も高い。

今日では、この測定活動は単に清掃局だけではなく、地域美化に市全体で取り組むという観点から、ニューヨーク市住宅公社 (New York City Housing Authority)、市交通局 (Department of Transportation)、市住宅保全開発局 (Department of Housing Preservation and Development) との調整を経ながら

ら実施されている。測定結果は「行政管理報告」に掲載されているが、1998年度には「まあまあきれいな街路」が全体の85%となり、調査開始以降で年間の最高値を記録している。

(3) 公園レクリエーション局の「公園調査プログラム (Parks Inspection Program)」

清掃局の「採点カード方式」は、行政評価の手法として高く評価され、1977年、同様の業務を抱える公園レクリエーション局にも採用され、今日に至っている。

1998年の「行政管理報告」において、公園レクリエーション局は、「全てのニューヨーク市民の必要性に応じるために、公園をきれいかつ安全に整備する」という「基本的目標」を設定し、以下のように2つの「具体的目標」を掲げている。

具体的目標	1998年度 実績	1999年度 計画
公園の少なくとも91%以上は、「まあまあきれい」の水準を確保する	96%	93%
公園の少なくとも87%以上は、ごみの散乱が目立たない範囲内にとどめる	91%	87%

これらの目標の達成度を測定するために、「公園調査プログラム」が実施されている。清掃局の「採点カード方式」は、基本的にごみの散乱だけを対象として「きれいさ」を測定しているがいるが、公園レクリエーション局の公園調査プログラムでは、「全体的な様子 (Overall Condition)」も調査対象としている。

「きれいさ」の測定では、測定項目として、「落書き」、「空きビン」、「芝生の状態」、「ごみ」、「雑草」の5項目が調査される。「全体的な様子」の測定では、上記5項目に加え、「歩道」、「地面」、「石畳」、「遊具」、「樹木」、「ベンチ」、「壁」の計12項目が測定の対象となっている。

「まあまあきれい」であると評価されるためには、芝生のない場所では4つの項目のうち3項目以上が、芝生のある場所では、5つの項目のうち3つの項目が「良好 (acceptable)」と評価されなければならない。

「採点カード方式」と同様に、調査結果は携帯コンピュータに入力される。測定は、2週間に1回のペースで行われているが、時間や地点が事前に知らされることはない。1992年から1994年までの3年間で 479 の公園の 1,400 地点が、1995年は 2,000 地点が測定されている。

「きれいさ」の評価では、1998年度は 96% の地点が「まあまあきれい」の評価を得て、前年度の 92% を上回った。また、「全体の様子」では、1997年度

では 64%が「まあまあきれい」の評価を得ていたが、1998 年度には 80%が「まあまあきれい」の評価を得ている。

こうした高い測定値の信頼性を検証するために、1997 年夏にコロンビア大学と公園協議会（Park Council）の調査班が同様の調査を独自に実施した。19 の公園を抽出し、合計 1,086 人の利用者にアンケートをとったところ、75%が「大変良好」または「良好」であると評価し、公園レクリエーション局の同時期の結果である 74%と内容が符合し、市当局の調査内容の信頼性が証明された。

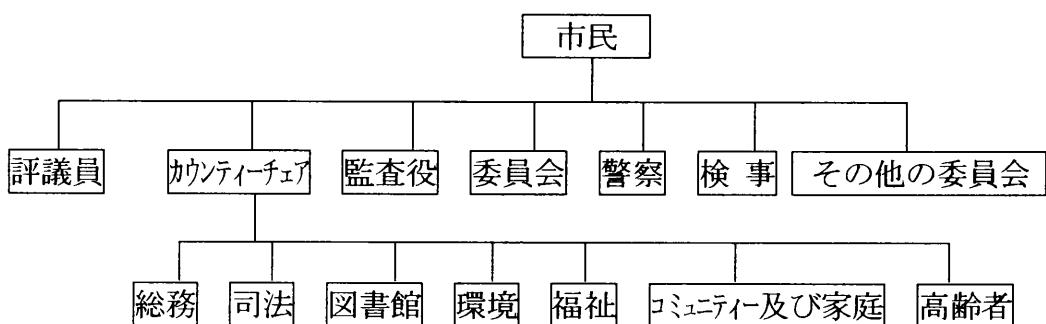
この「行政評価」の結果に対応して、評価の低い公園については、市が資本投資を行い、抜本的な改善を行っている。

第3節 ムルトマカウンティーにおける行政評価

1 ムルトマカウンティーの概要

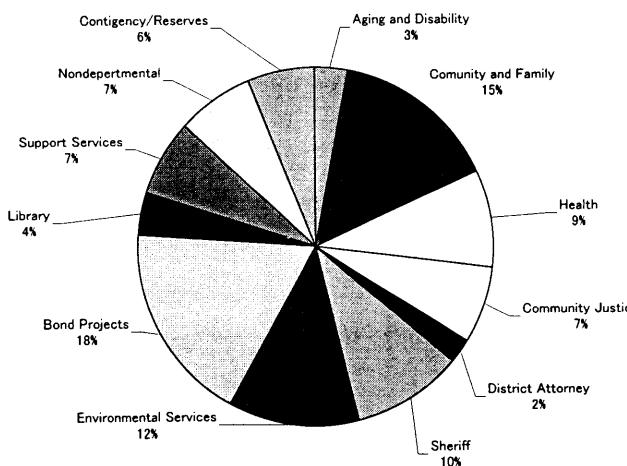
ムルトマカウンティーは、オレゴン州最大の都市ポートランドとその周辺地域で構成される人口642,000人のカウンティーで、州最大の都市部を形成している。人口はオレゴン州で最大だが、同時にその面積は最小である。製造業や運輸業が中心産業で、周囲は美しい自然に囲まれている。

カウンティー政府の組織図は以下に示すとおりであり、職員数は約4,900人である。評議員（地区選出：4名）とカウンティーチェアは公選で選ばれており、カウンティーチェアは行政執行部門の長となっている。カウンティーチェアの下にはコミュニティーや図書館サービス、環境、福祉など7つの部局（検事、警察、委員会を含めると10の部局）がある。ムルトマカウンティーでは、評議員会（コミッショナー・ボード）の長もカウンティーチェアが務めており、カウンティーチェアは、評議員として政策決定をする一方、その執行にまで責任を負っている。

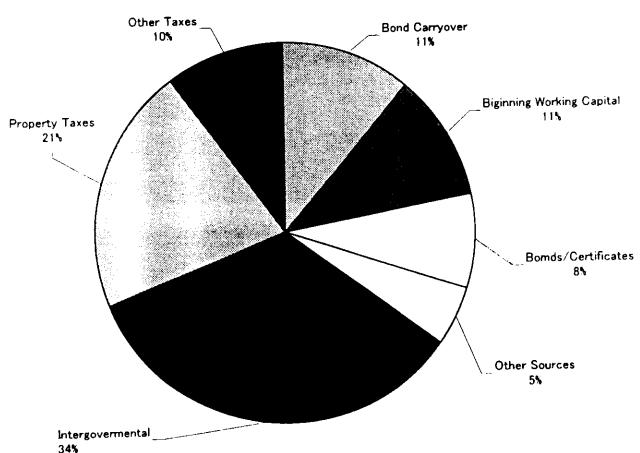


市の財政規模は約10億ドルで、歳入、歳出の状況は次のとおりである。

99-00 Spending, All Funds

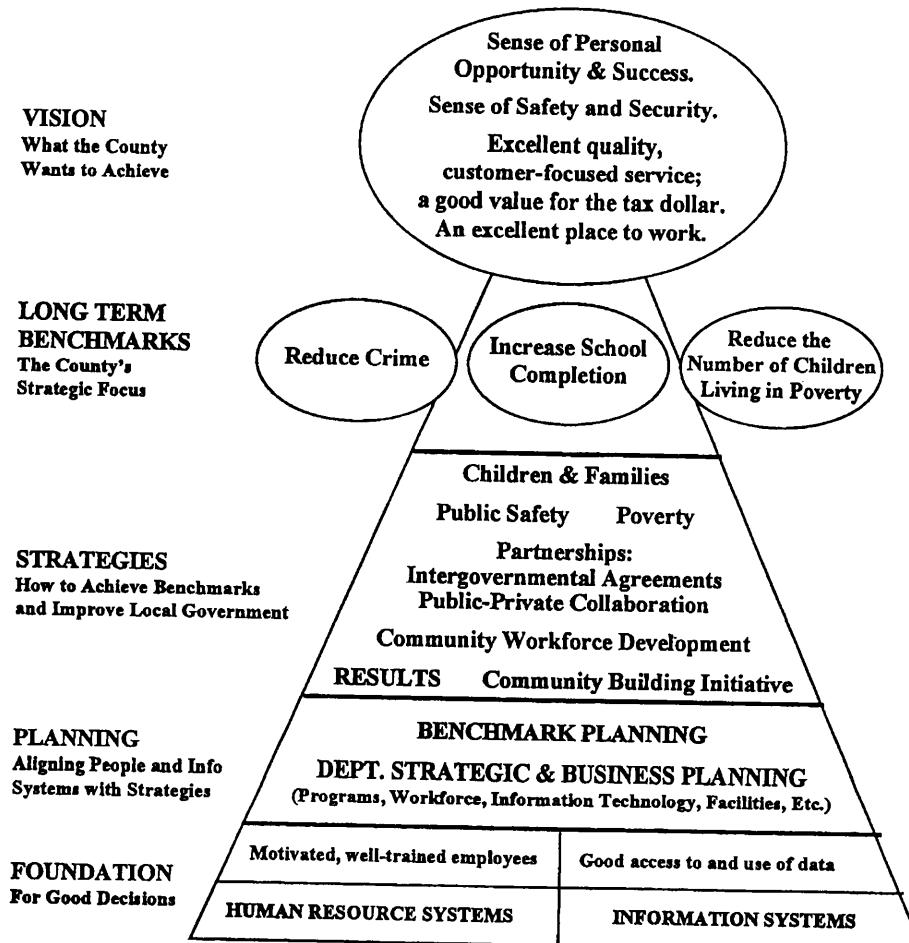


99-00 Revenues, All Funds



2 ムルトマカウンティーの行政評価の概要

ムルトマカウンティーの行政評価は、オレゴン州で使用されているベンチマークの考え方をもとに、現在のカウンティーチェアのベバリー・シュタイン氏によって導入された。同氏は元州議会議員でありオレゴン州発展委員会の委員でもある。ポートランド市のベラ・カツ現市長も以前は州議会議員であったことから、両氏の協力により1993年に、ポートランド市・ムルトマ郡発展委員会が設立され、州の行政評価システムをそのまま取り入れている。ムルトマカウンティーでは、同発展委員会の下で独自に施策体系を構築し、その施策体系を以下のようなピラミッド型の図で表わしている。



ピラミッドの頂点に位置するのは、カウンティーの理想の将来像となるビジョンである。1996年には、ビジョンとして「個人の成功と社会参加機会の増加」、「安全な地域社会の創造」、「税負担に見合う良質な住民サービスの提供」、「すばらしい労働場所の提供」をビジョンとして位置付けている。

ビジョンの下に位置するのが長期的視点に立つ次の3つのベンチマーク(行政評価指標)である。

- 犯罪の減少 (Reduce Crime)
- 義務教育修了者数の増加 (Increase School Completion)

・ 貧困生活にある子どもの減少

(Reduce the Number of Children Living in Poverty)

この3つは、以下のような、次のような経緯で選ばれている。設立当初のポートランド市・マルトマ郡発展委員会では、オレゴン州の200のベンチマークのなかから100のベンチマークを採用した。その後、マルトマカウンティでは、1994年に、それら100のベンチマークの一部に、新たにシュタイン氏自身が作成したものを加え、全部で85のベンチマークを採用し、そこから重要とされる3つのベンチマークを選んだものである（次表参照）。

[ベンチマークの数]

オレゴン州	→	ポートランド市マルトマ郡発展委員会	→	マルトマカウンティ	重要ベンチマーク
200		100		85	3

（一部は、カウンティ独自のもの）

最重要の3つのベンチマークの下には、ビジョンとベンチマークを達成するために取り組むべき次の課題が列挙されている。

- 「子どもと家庭」 「安全」 「貧困」 「政府間の協力」
- 「民間セクターとの協力」 「地域の人材のほりおこし」
- 「カウンティ一政府の地域づくりリーダーシップ」

また、カウンティ一政府内外の職員や関係者で協力してチームを作り、課題に取り組むことを内容とする RESULTS(Reaching Excellent Service Using Leadership and Team Strategies)と名づけられた対策を進めることも課題に含まれている。

ピラミッドの一番下の部分には、計画部門（Planning）、能力ある職員を登用する人事システム、利用しやすいデータ管理システムが位置付けられ、施策体系全体を底辺で支える形となっている。

3 ベンチマークをはじめとするアウトカム指標

マルトマカウンティでは、ベンチマーク以外に、キーリザルツ（Key Results）とインディケーター（Indicator）という2種類のアウトカム指標（成果指標）を採用し、各種事業の成果の分析や事業内容の改善のために使用している。

キーリザルツとは、事業の成果などを数値で示すアウトカム指標で、定期的に記録することによって成果の動向を把握することができるものである。普通は、ひとつの行政サービスについて複数のキーリザルツが設定されている。

キーリザルツのひとつの例をあげると、カウンティの刑務所で、犯罪者を収監する際に、犯罪者に面接を行い、収監施設のレベルを決定しているが、その面接に要した時間がキー・リザルツとなっている。

1995年度には、1時間以内に完了したものが60%、3時間以内に完了したものが20%、6時間以内に完了したものが19%であった。効率を落とさず面接を行うため、

その後の96年度、97年度の結果も測定されている（次表参照）。

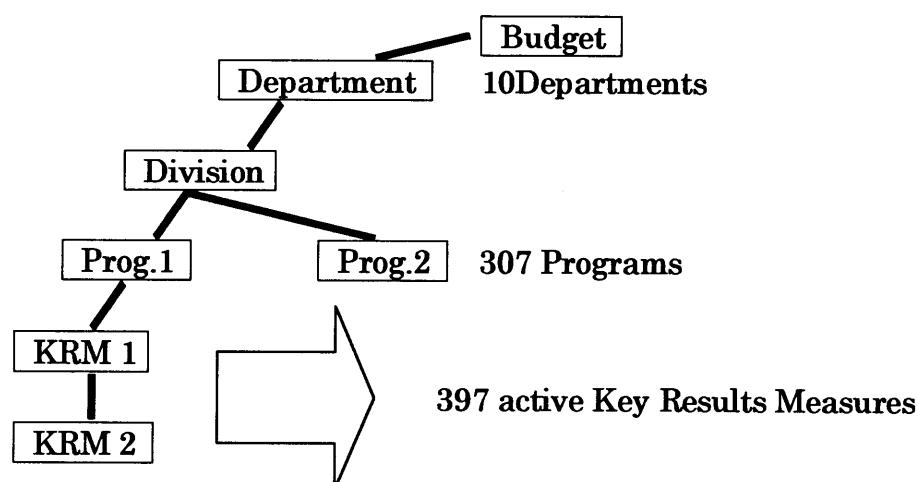
Key Results	1997-1998				
	1995-1996	1996-1997	Original	1997-1998	1998-1999
	<u>Actual</u>	<u>Actual</u>	<u>Projection</u>	<u>Actual</u>	<u>Projected</u>
1) Timeliness and efficiency of intake interviews					
1. Within 1 hours of booking	60%	57%	60%	61%	60%
2. Within 3 hours of booking	20%	23%	20%	27%	20%
3. Within 6 hours of booking	19%	19%	19%	11%*	19%

その他の司法部のキーリザルツの一部を次頁の資料2-7に示してあるが、表の左側にキーリザルツが、右側には事業（プログラム）が記されている。

インディケーターとは、各課で自らの事業の実施方法や能率を改善するするために、独自に設定している指標で、具体的には、事業のスケジュール、住民の意識調査、契約の履行状況などである。ベンチマークやキーリザルツと比べるとどちらかというと短期的視野に立った指標である。カウンティ一政府全体では数百のインディケーターが使用されていることである。

4 ベンチマーク、キーリザルツを使った予算編成

1994年度からは、キーリザルツをつかった事業実績の証明が、予算編成にとり入れられている。各課では既存事業の成果をキーリザルツによって立証することとされ、新規事業の予算獲得のためにもベンチマーク、キーリザルツを使った説明が必要とされている。ムルトマカウンティでは、全10部局において307の事業が実施されているが、1事業の成果が複数のキーリザルツによって測定されており、全部で397のキーリザルツが予算編成に使われている。



Centralized Processing Services:		Program
Key Result Measure		
% of offenders who complete intake within 30 days of sentencing		<i>Centralized Intake</i>
Timeliness and efficiency of intake interviews:		<i>Pretrial Services</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Within 1 hour of booking • Within 3 hours of booking • Within 6 hours of booking 		
% of PSI's completed by due date		<i>Pre-Sentence Investigations</i>
% who do not appear in Court		<i>Pre-Trial Release Supervision</i>
# of days in custody from receipt of hearing notice until hearing		<i>Hearings</i>
Supervision:		Program
Key Result Measure		
Number of successful case closures		<i>Gresham Office</i>
Percent of successful case closures		<i>Gresham Office</i>
Number of successful case closures		<i>Central Office</i>
Percent of successful case closures		<i>Central Office</i>
Number of successful case closures		<i>Mid-County East Office</i>
Percent of successful case closures		<i>Mid-County East Office</i>
Number of successful case closures		<i>North Office</i>
Percent of successful case closures		<i>North Office</i>
Number of successful case closures		<i>Peninsula Office</i>
Percent of successful case closures		<i>Peninsula Office</i>
Number of successful case closures		<i>West Office</i>
Percent of successful case closures		<i>West Office</i>
Number of successful case closures		<i>Gang Unit</i>
Percent of successful case closures		<i>Gang Unit</i>
Maintain 20% of caseload in centralized caseload		<i>Centralized Team Supervision</i>
Number of successful case closures		<i>Centralized Team Supervision</i>
Percent of successful case closures		<i>Centralized Team Supervision</i>
Number of successful case closures		<i>DUII/Deferred Sentencing</i>
Percentage of successful case closures		<i>DUII/Deferred Sentencing</i>
Number of successful case closures		<i>Domestic Violence</i>
Percentage of successful case closures		<i>Domestic Violence</i>
Domestic Violence diversion program completion		<i>Domestic Violence</i>
% of domestic violence diversion		<i>Domestic Violence</i>

その結果、カウンティー予算の総額の50%以上、一般歳入の75%以上は、優先される3つのベンチマークに関連した事業に支出されている。

具体的な予算編成手続きは、まず主要サービスにかかる予算が各部局に割り当てられ、その後各課がそれに基づいて要求を作成している。各部局では事業やプロジェクトをキーリザルツとベンチマークを使って体系化し、その必要性を論理立てで説明しなければならない。予算削減の時期には部局においてどの予算を削減するかの調整も必要とされている。

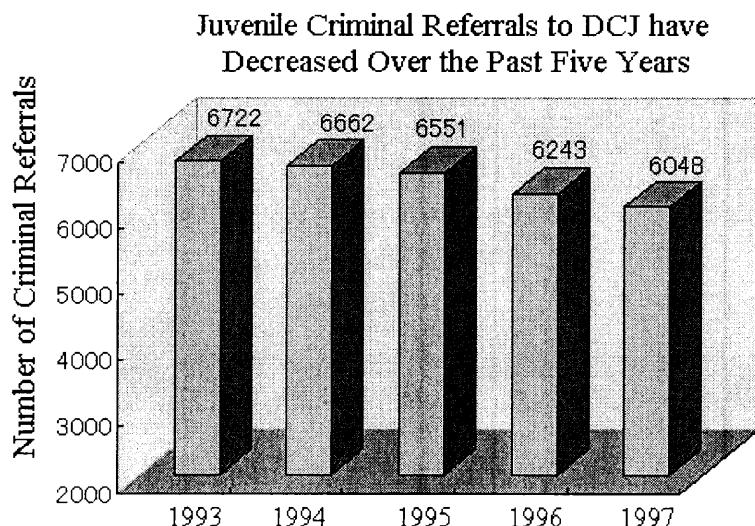
財政課では要求された予算をとりまとめて分析したうえ、カウンティーチェアオフィスに送付し、その後、カウンティーチェアオフィスが担当課との予算折衝を行い、全員出席の評議員会の承認を経て予算となる。評議員会の長をカウンティーチェアが兼ねているので、最終的な予算決定の権限はカウンティーチェアにあるが、予算編成に関する公聴会を開くことが条例で義務付けられており、市民の声を予算に反映するため、各地で予算に関連したフォーラムなども開かれている。

行政執行部では、インプット（予算）とアウトカム（ベンチマーク及びキーリザルツ）の関連を見ながら、目標達成のための検討を行い、効率よい事業実施に努めていると言える。

4 行政評価導入による改善事例

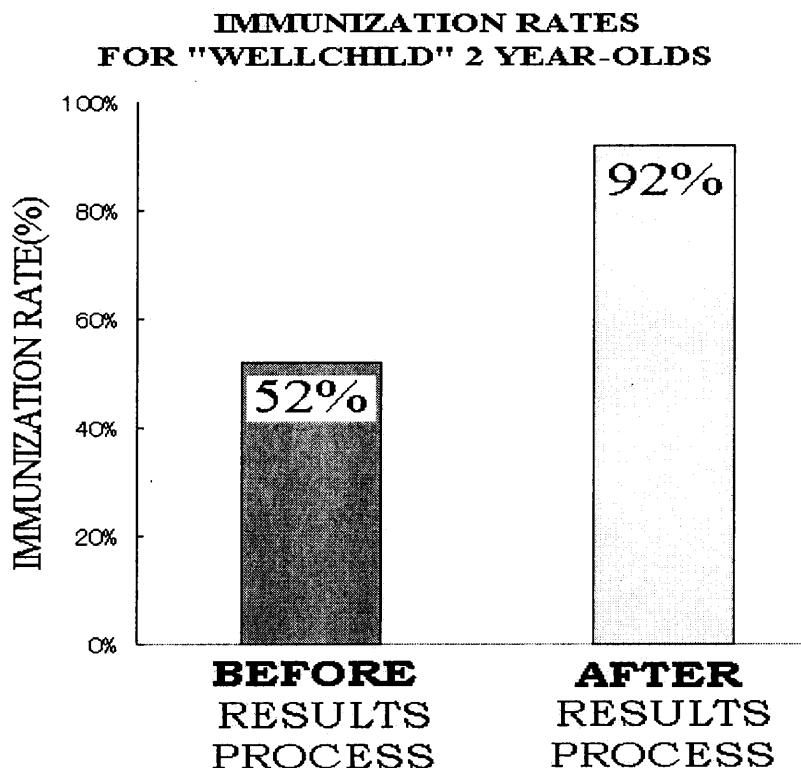
(1) 青少年犯罪の減少

司法部において、青少年犯罪防止のため、再犯の減少をベンチマークのひとつに設定し、司法部をはじめ、青少年裁判所、犯罪を犯した青少年の親、各種地域サービスの提供者でチームを作り、再犯防止に取り組んだ。同チームでは、米国の他都市での優良事例の分析や再犯者の行動パターンなどの各種データの分析に取り組み、再犯防止のモデルを作り上げた。そのモデルとは、犯罪者ごとに再犯の可能性を3段階で予測し、犯罪者のリハビリテーションや、カウンセリングを実施するというものである。この取り組みにより再犯率が改善され、地域ぐるみでの犯罪防止策としても効果を発し、犯罪数も確実に減少している。以下の表は、青少年犯罪の年次ごとの件数である。



(2) 幼児の予防接種率の向上

厚生部 (Health Department) では、ベンチマークが設定された後、2歳児の予防接種実施率がオレゴン州の目標とされる90%を大幅に下回っていることを発見し、医師や家庭サービス担当者などからなる対策チームを設け(2. の RESULTS とよばれる関係者によるチームづくりを実践したもの)、カウンティーにおける問題解決のモデルを作成した。このモデル作成からわずか1年でカウンティー内の6つの診療所において、実施率90%以上を達成し、診療所では、その際のモデルを参考に他の予防接種の実施率の向上にも取り組んでいる。以下は対策に取り組む前後の予防接種実施率である。



(3) 図書館の図書回転率の向上

ベンチマークの導入により、中央図書館と分館での図書の回転率（1年間で同じ図書が貸し出された回数）を比べると、分館でのそれが本館よりも7倍よい数値を示していたことが判明した。カウンティでは、分館で一般的な書物を簡単に市民が借りられる状況にあることを考慮したうえで検討を重ね、中央図書館にある本も市民が分館において取り寄せることができるシステムを作り上げた。中央図書館では貸し出しも以前と同じように行っているが、より専門的な調査に対応できる機能を充実させることとしている。

5 今後の課題、問題点等

ムルトマカウンティではベンチマークのみでなく、キーリザルツやインジケーターの設定をはじめ、緻密なデータ収集、分析を行っていると言える。しかしながら、カウンティの各部局で使用しているデータ処理システムの種類が部局や所属ごとにまちまちであ

り、統一的なデータベースシステムとはなっていない。また、今後も相当な量のデータが蓄積されていくことが予想され、さらにベンチマークを使用した予算編成にも対応したコンピュータ処理システムの導入が課題とされている。

また、行政評価システムとして指標の設定や分析を行い、優先順位を付して事業を実施しているわけだが、目標が設定された時点では、この目標達成のための最良の政策というのが何かあらかじめ決まっているわけではない。ベンチマーク導入の効果は、すぐに現れるものではなく、市民グループやカウンティー以外の市や州の行政部局との協力なども得て、既存のプログラムが徐々に修正されていくことにより数年かかって現れる場合が多いからである。カウンティー政府では、ベンチマークとは可能な限りよりよい政策へと導いていく指標であることを認識したうえで、カウンティーの職員はもちろん、市民まで含めて目標達成を常に視野に入れた努力を続けることが重要であると説明している。

第4節 ICMA 行政評価センター

1 ICMA 行政評価センター (ICMA Center for Performance Measurement) の概要

ICMA (International City/County Management Association : 国際市・カウンティ支配人協会) は、地方団体の幹部行政官の全国組織で、研修プログラム、情報提供サービス、出版サービス等を通じて地方行政官の養成、援助を行っている団体である。

地方団体における行政評価への関心の高まりを受けて、ICMA はワシントン D.C.の事務所内に「ICMA 行政評価センター (ICMA Center for Performance Measurement)」を設置し、地方団体レベルでの行政評価、ベンチマー킹の実施を支援している。

同センターのプログラムは 1994 年から開始された。当初は 44 の地方団体からの参加者による研究会であったが、1999 年現在、米国及びカナダの約 120 の地方団体が自動的に参加している。各参加団体は同センターのプログラムを通じ、15 の行政分野について費用、成果等に関する情報を共有し、各々の行政運営の参考としている。

2 ICMA 行政評価センターの活動

ICMA 行政評価センターのプログラムは、同センターが一方的に情報を提供するものではなく、参加団体相互の情報交換を中心とした活動となっている。以下、その内容について説明する。

(1) 参加団体

1999 年 6 月現在で、約 120 の地方団体が参加している（うち、人口 10 万人以上の団体は 12 団体、人口 5 ~ 10 万人の団体は 44 団体）。参加団体は、1 団体につき年 5,000 ドルの参加費用を同センターに支払わなければならない。新規参加団体は初年度に限り行政評価 (Performance Measurement) の考え方やデータ収集に関する講習を受けることとされており、団体の規模により異なるが、この費用は 2,800 ドルから 3,900 ドルである。

(2) 情報の収集方法

各分野につき、参加団体から選出された専門家で構成する技術的助言委員会 (Technical Advisory Committees) が毎年会議を開き、情報収集用の様式 (Templates) を作成する（資料 2-8 参照）。各参加団体はこの様式に各団体の情報を入力してセンターに提出することを義務付けられている。センターは各団体からの情報を集積・分析し、データに誤りがあれば各参加団体に修正を求める (cleaning)。このようなプロセスを通じて、各参加団体が必要とする正確な情報が集められる。

資料 2－8 各参加団体がデータを入力する様式の例

Excerpt B from the FY 1998 Highways and Road Maintenance Template (Neighborhood Services)

SAMPLE DATA POINT #B1

Total operating and maintenance expenditures for paved lane miles for which the jurisdiction is responsible \$ _____ Not available

Data Point Definition

INCLUDE

- Actual expenditures for paved lane miles reported. Do not report budgeted amounts; if you are not able to calculate actual expenditures, please check the "Not available" box.
- All expenditures for street rehabilitation, whether rehabilitation work was performed by jurisdiction employees or contract employees. Examples of costs to be included are resurfacing, slurry sealing, and microsurfacing.

EXCLUDE

- Overhead expenditures (e.g., city/county manager's office; information technology department, personnel department, etc.);
- Expenditures for new capacity and construction; debris removal, street sweeping, median island/greenspace maintenance, snowplowing, sanding/salting, and the maintenance of bridges, tunnels, stormwater drainage systems, traffic signal devices, signs, and streetlights; and
- Capital expenditures.

SPECIAL NOTE: If your jurisdiction has received funding for disaster recovery or other special circumstances that is part of these operating expenditures, please explain in the comments section.

SAMPLE DATA POINT #B2

Paved lane miles for which the jurisdiction is responsible _____ Not available

Data Point Definition

- Paved is defined as asphalt or concrete.
- Count lane miles of road for which the jurisdiction is responsible regardless of whether they are worked on.
- Do not include alleys.

CALCULATED PERFORMANCE MEASURE (EFFICIENCY)

Total operating and maintenance expenditures per paved lane mile

This indicator is calculated by dividing the "total operating and maintenance expenditures for paved lane miles for which the jurisdiction is responsible" (Sample Data Point #B1) by the "number of paved lane miles" (Sample Data Point #B2).

(3) センターが扱っている行政分野

- ・ 法の執行
- ・ 施設管理
- ・ 消防及び緊急医療
- ・ 水運管理
- ・ 道路及び街路の維持管理（除雪作業を含む）
- ・ 住宅
- ・ 人事管理
- ・ 情報技術
- ・ 図書館
- ・ 公園及びレクリエーション
- ・ 警察
- ・ 物品購入
- ・ 廃棄物処理
- ・ 危機管理
- ・ 青少年対策（1999年秋の試行）

(4) センターが各参加団体に提供しているサービスの内容

① 「Primary Coordinator's Manual」の配布

各参加団体は、当該団体のマネージャー、担当者及びICMA センターとの連絡調整を執り行う責任者（Primary Coordinator）を置くこととされている。センターはこの責任者に対してマニュアルを配布してプログラムへの理解を徹底している。

② 「Training Handbook」の配布

新規加入団体には、ICMA センターの代表が派遣され、業績評価に関する講習が行われる。上記の連絡調整責任者とデータの記入担当者に対しては、ICMA センター職員が個別指導を行う。

③ 会員専用ウェップサイト

1999年春から、同センターは、参加団体職員専用にパスワード管理されたウェップサイトを提供している。各参加団体はこのウェップサイトを通じ、センターが集積している各行政分野ごとの管理費等の具体的情報を様々な形式で入手できるほか（資料2－9参照）、他の会員と相互にアドバイスを行うなど、経験を共有できるようになっている。

④ 統計集

センターは毎年、会員専用ウェップサイトと CD-ROM により各参加団体の情報を統計集として提供している。その一部は ICMA により出版されている。

資料2－9：同センターにより提供される資料の例

(積雪・凍結が年20日以内の地域について、舗装された道路1マイルあたりにかかる維持費用と基準を満たしている道路の割合を比較したもの。)

