

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

1 ヴァージニア州の概要

ヴァージニア州はワシントンDCの南に位置する人口約670万人の州である。東に大西洋、西にア巴拉チア山脈という壮大な自然を有するとともに、英國植民地時代の英國政府代表が置かれていたこと、米国独立宣言の採択された地であること、南北戦争時代の南軍の首都がおかれていたことなどから米国建国からの歴史に深くかかわってきた州もある。

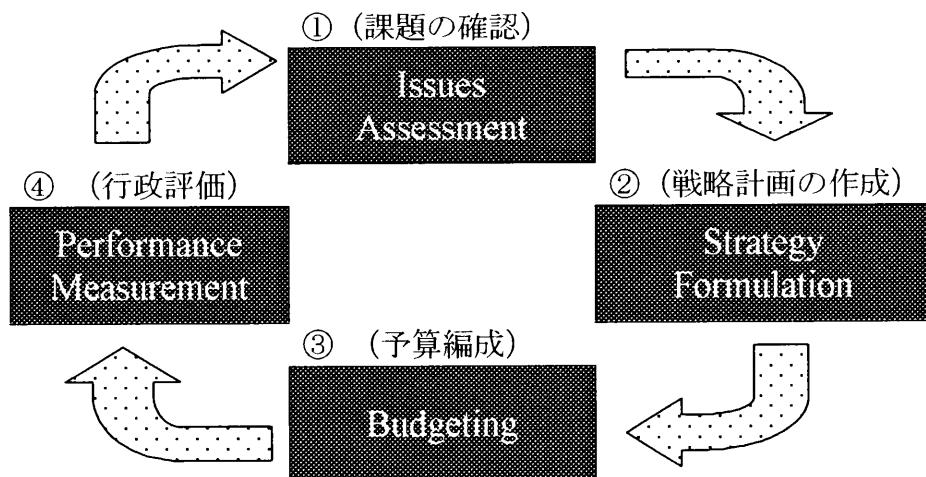
1998年2月に発行された雑誌「Governing」の特別編集版「Grading the States」において全米50州行政運営の評価が5つの分野（財政管理、資産管理、人事管理、行政評価、情報技術管理）で評価され、ABCでランクづけされている。バージニア州は行政評価の分野でミズーリ州と並んで最高のA評価を受け、総合評価でもミズーリ、ユタ、ワシントン州とともにA評価を受けている。

なお、知事の任期は4年で、州の憲法で再選は禁止されている。

2 バージニア州の行政評価を使った予算編成（パフォーマンスバジエッティング）

バージニア州では、2年予算制を採用しており、歳入歳出予算の規模は約410億ドルであるが、1995年の'96-'98年度予算編成時に、行政評価によって証明された成果を使った予算編成（以下、パフォーマンスバジエッティングという）を導入している。同州では1993年から試験的に一部の所属で行政評価を実施していたが、すべての所属で行政評価を実施し、その成果を予算に反映させることにより、効率のよい信頼度の高い行政運営を行うことを目的とし、全面的に導入したものである。

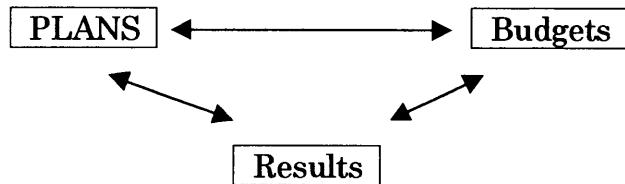
パフォーマンスバジエッティングは次の4つの課程で成り立っている。



- ① 州政府が対応すべき重要課題を確認する（課題の確認）
- ② 課題に対応すべき対策をたてる（戦略計画の作成）
- ③ 新規及び既存の対策を実施するための予算を編成する（予算編成）
- ④ 対策の成果や課程を検証する（行政評価）

上記の課程は、①と②のプロセスを計画づくり (plans) にまとめ、③を予算編成 (budgets)、④を結果 (Results) の評価とし、3つが相互に関連し合う関係で次のように表現される。

Performance Budgeting Process



また、予算を作る州政府部局の各課の立場からするとパフォーマンスバジェッティングの流れは次のように表わされる。

Virginia's Performance Budgeting Process



計画づくり、予算編成、行政評価の順で上表を説明する。

計画づくり(*plans*)の段階では、部局各課は、所属の役割、州民のニーズ、事業の分析、社会情勢等をひとつひとつ検討した上で、重要課題を選定して対策を講ずることとし、目標、目的や事業を具体的に決定する。

次にこのプランに基づいた予算編成を行い(*budget development*)、事業実施により課題の改善に取り組む(*performance targets*)。

さらに事業の成果をデータとして蓄積、分析し(*performance data*)、新たな計画づくりにフィードバックするというものである。

以下、パフォーマンスバジエッティングを更に細かく説明する。

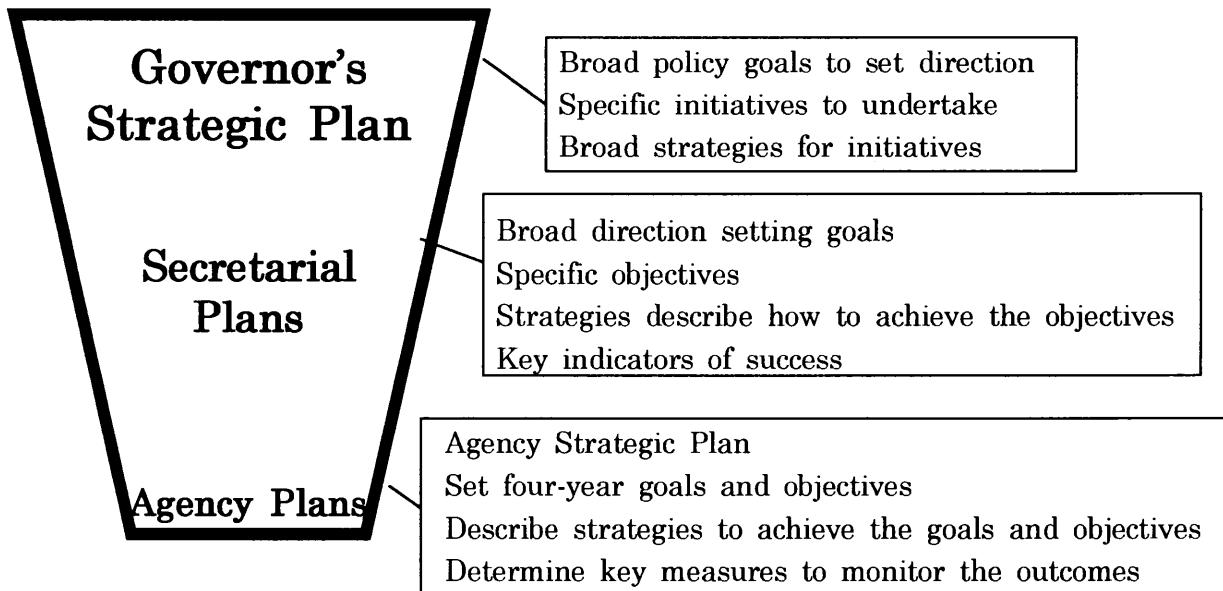
3 戰略計画の作成

(1) 戰略計画等の種類

バージニア州の計画には大きく分けて「知事戦略計画」(governor's strategic plan)、「部局計画」(secretarial plans)、「各課戦略計画」(agency strategic plans)の3つがある。知事の任期が4年であることから、それらの計画のスパンも4年となっている。

作られる順番は、まず各課の計画がつくられ、次にそれらを統合するかたちで部局の計画が作られ、最後に知事戦略計画が作られている。これらの計画のスパンは4年であるが、2年制予算にあわせて、2年ごとに見直されている。

Strategic Planning Overview



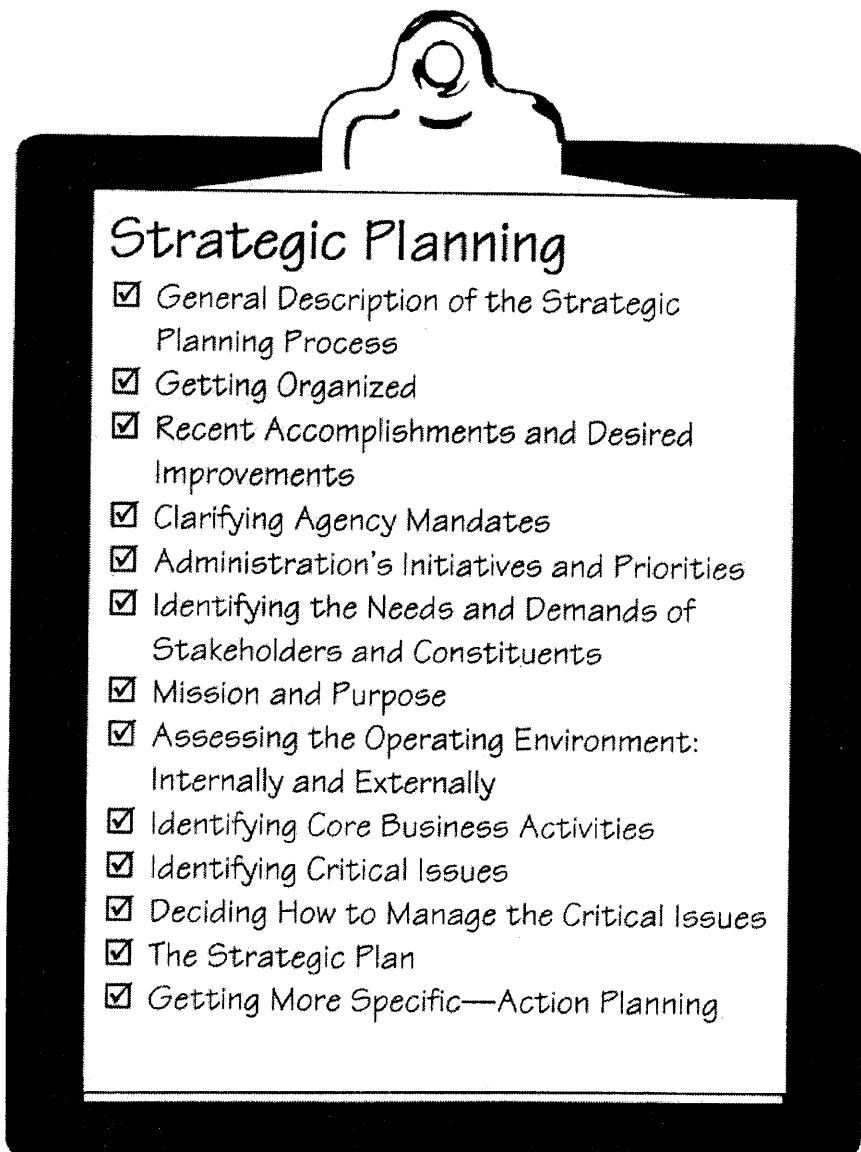
また、上の3つの計画のほかに、期間中に生じた新たな問題や課題に対処し、所属や部局を超えて情報交換や話し合いによる調整を行って、新たな方向づけや事業計画づくりを行うため戦略会議 (strategic briefing) を設置している。

さらに各課では各課戦略計画のほかに、スパンを1、2年とするより短期的視野に立つた目標を設定し、具体的に誰がどういった財源でどのような事業を実施するかについて定めたオペレーションプラン (agency operational plan) も作成している。

(2) 各課の戦略計画の策定マニュアル

州政府では198年に、全課であらゆる角度から検証された精度の高い計画づくりと行政評価を実施できるよう、企画財政課 (Department of Budget and Planning) で、パフォーマンスバジエッティングのプロセスをわかりやすく解説したハンドブック (Virginia's Handbook on Planning & Performance –For State agencies and institutions-) を作成している。

そのなかの戦略計画策定の部分では、次のような13項目のチェックリストが示されている。



各項目の内容は、計画づくりにとりかかる以前の、課内の複数のリーダーによる戦略計

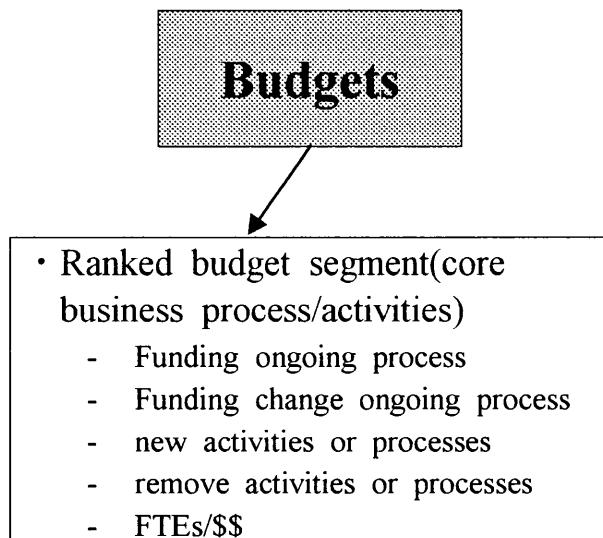
画づくりの趣旨の徹底やチームづくりをはじめ、現状と望ましい成果の把握、組織としての事業の優先順位の決定、州民ニーズの把握、重要課題の把握と対策、短期のオペレーションプランの設定までと多岐にわたっている。

なかでも州民ニーズの把握の項目では、州民のみならず、関係団体や市町村も州政府のサービスの提供を受けるカスタマー(顧客)と位置づけて、カスタマー本位の行政サービスを追求した計画づくりを行うことが重要であるとされている。

またハンドブックには、各課で計画づくりと行政評価(performance measurement)を実施するにあたり、必要とされるペーパーワークの雛型となる35種類のワークシートも掲載されている。このハンドブックに基づき、全所属ですぐれた計画づくりを進めることができ、州全体としての高度な計画づくりにつながっていると言える。

4 予算編成

バージニア州の新年度の予算編成では、戦略計画で決定された優先順位にしたがって予算配分することが基本とされている（次表参照）。



(注) FTEs(Full Time Equivalents)/\$\$は
人件費のこと

各課の戦略計画の策定にあたり、各課では、各課の事業を分類し、優先順位をつけていくが（core business process、例えば環境保全課で取り組むべき課題を大気汚染、水質汚染、騒音の順に位置づけること）、予算編成時にも同じ順位で、財源を配分している。さらに個々の事業の査定では、既存の事業を引き続き実施するか、既存事業に変更を加えて実施するか、新規事業に変更するのか、または事業を廃止し、民営化や委託に切りかえるかの選択を迫られることになる。その選択にあたっては、「サービスの重要度」と「目標と現実のギャップ」を比較し、事業を次表のとおり評価し、以後の事業の方向づけを行っている。

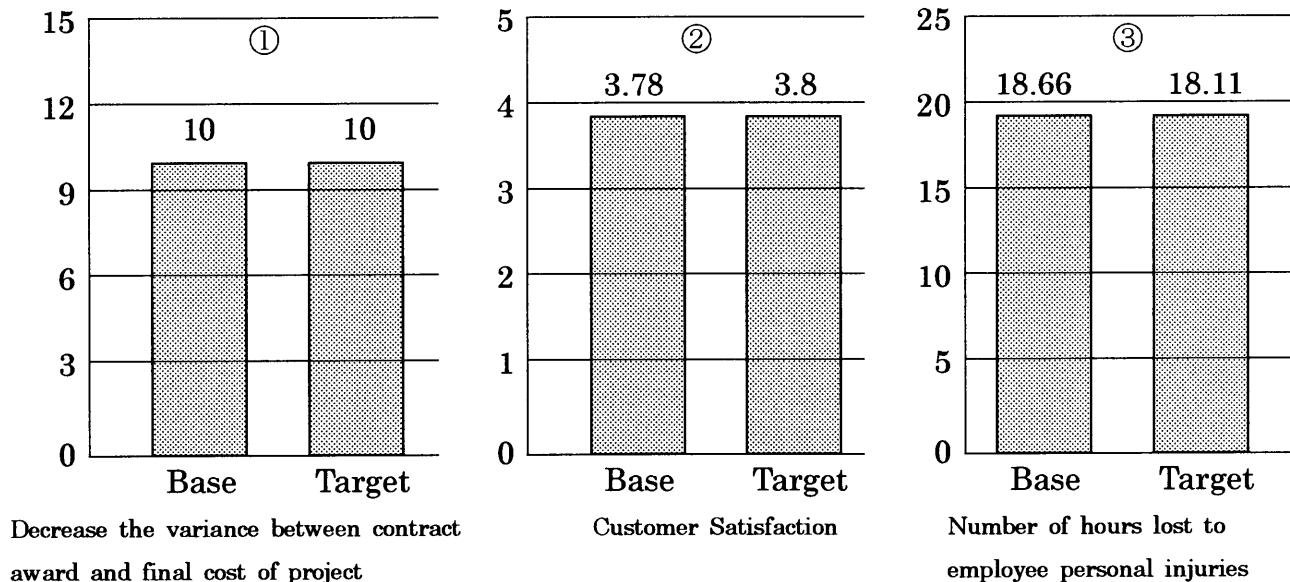
		目標と現実のギャップ	
		小さい	大きい
サービスの重要度	高い	多少経費がかかってもサービスの向上を検討	継続するがコスト削減を検討
	低い	廃止、縮小を検討	継続するが、コストの削減や他のサービスへの変更を検討

上記の選択の際には、人件費 (FTEs: full time equivalents) も検討すべき要素とされている。

また、予算編成のために各課では予算要求する事業に関連してパフォーマンスマネジャー（行政評価指標、詳しくは5に後述）を少なくとも3つ、多くても5つまで示すこととされている。指標の数を5つまでと限定することで、それらの指標と無関係の事業は優先度が低いとみなされて予算を獲得することはできなくなっている。不要な事業への支出を未然に防ぐ形となっている。これらの指標には、現状とともに望ましい将来像としての目標値も設定されている。指標値は企画財政課に3か月ごと報告されている。

例えば交通局の交通課では、次の3つの指標を設定するとともに現状と目標を設定している。

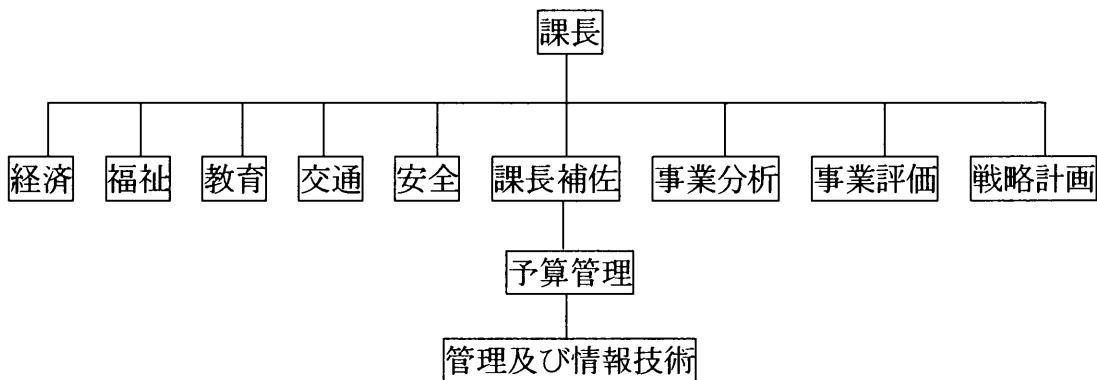
Department of Transportation



- ① 契約時と完成時の道路等の建設費の乖離 (%). 現状の 10% を維持することが目標となっている。
- ② 4段階評価の顧客満足度調査の結果。現状は 3.78 であるが、目標は 3.8 となっている。
- ③ 現業職員の負傷による勤務不能時間の平均。現状は 18.66 時間であるが、目標

は18.11時間である。

予算査定を行う企画財政課には、バジェットアナリストが約30名おり、各部局ごとに担当が決められている。企画財政課の組織図は次のとおりで、職員は全部で約70名いる。



バジェットアナリストは提出された予算要求、戦略計画及びデータに裏付けられた事業の成果を参考として、予算査定を行っている。

また、優れた成果が現れた事業については、予算枠を拡大することが認められている。

なお、今後は、業績に応じた職員の能力給を導入することも検討されている。

5 行政評価

各課において、事業の効果や成果をデータとして蓄積、分析し、新たな計画づくりにフィードバックすることが行政評価である。

バージニア州では行政評価指標（パフォーマンスマジャーズ：以下「指標」という）の分類として各指標を、インプット指標（投入指標：例えば予算額や職員数など）、アウトプット指標（産出指標：例えば学校での授業数や完成した道路の距離など）、効率性指標（efficiency measures, 例えば道路1マイルあたりの舗装経費など）、アウトカム指標（成果指標：例えば生徒の成績や交通の状況など）の4つに分類しているが、特にアウトカム指標を重視している。1999年現在、州政府全体で684の指標があるが、そのうちの507がアウトカム指標である。具体的なアウトカム指標の例を挙げると次のとおりである。

《教育局教育課 (department of education)》

- ・中学校、高校における進学率
- ・全米標準と比較した生徒の成績

《経済開発局 (virginia economic development partnership)》

- ・経済開発局の事業の結果、新たに創出された企業の投資額
- ・経済開発局の事業の結果、創出された雇用数
- ・州外の観光客による経済効果（単位は10億ドル）

こうした指標は全所属で定められていて、経過や成果を測定し、企画財政課に報告することとなっている。指標により、データ測定の頻度はまちまちであるが、企画財政課では、指標の推移を年に4回報告させており、すべての指標を行政評価報告（*performance measures report*）にとりまとめ、1998年から発行、公表している。

同州が本格的に行政評価に取り組んでから2年目にあたる1997年度には、企画財政課で管理する州政府のすべての指標のうち、目標値に達成していたものの割合は48%となり、翌年の1998年度には54%に上昇した。

各課では、一つ一つの指標の検証はもちろん、優先順位の付された事業（*core business process*、例えば環境保全分野では、大気汚染、水質汚染、騒音など）ごとの達成度の検証、事業ごとの達成度の評価、行政サービスと重要課題や各種の対策との関連、知事及び部局の戦略計画との関連、事業そのものの評価などの分析を行うこととされている。

各課だけでなく、企画財政課、知事公室でも同様の分析を行い、新たな計画づくりにフィードバックしている。以上のような計画づくり、予算と関連した精度の高い行政評価システムを州政府全体で行うことにより住民ニーズに的確に対応できる効率よい行政が実施されているようである。

6 事業の監査

バージニア州では、企画財政課が中心となって行政評価を行っているが、知事部局以外の議会でも知事部局の事業が適正に執行されているかどうかをチェックしている。

(1) 議会監査・調査委員会（*Joint Legislative Audit & Review Commission*）

議会に設置されている州の上院、下院議員15人からなる委員会で、議会の決定や委員会自身の調査要求により、行政プログラムの内容や執行方法についての監査を行っている。委員のほかに事務局に調査員などの職員が40名いる。

委員会では調査の対象を決定したうえで、担当部局のヒアリングをはじめとする調査を行い、事業の改善のための報告書を作成している。調査期間は、事業の内容にもよるが短いもので3か月、長いものでは1年にもなる。

最近では、1999年6月に警察や消防、病院の所有しているヘリコプターやヘリポートの有効利用や共同利用を促す報告書を作成している。

同委員会事務局によると、委員会の年間予算は260万ドルだが、その約12倍の節約効果をあげているとのことである。

(2) 議会会計検査院（*Auditor of Public Accounts*）

議会監査・調査委員会が主に行政の事業内容の監査を行うのに対し、議会会計検査院では財務監査を行っている。州政府全体で約90の所属があるが、各所属とも年に一度監査を受けることになっている。

検査院の職員数は約140人だが、監査は3人程度でチームを構成して行っており、1年に約10の所属を監査している。99年度からは、パフォーマンスバジェッティング特別チームをつくって行政評価に関する監査も行っている。

具体的には、各課で設定した目標や数値測定、測定時期などが適正かどうか、また、企画財政課あてに適正に報告されているかどうかについて聞き取りと書類審査を行い、改善点があれば、その所属と企画財政課に対して報告を行っている。

第2節 オレゴン州における行政評価

1 オレゴン州の概要

オレゴン州は米国本土の北西部に位置する人口約290万人の州である。州の西部は太平洋に面しており、農林水産業と観光が主な産業であるが、最近では、ハイテク産業が林業にとって変わりつつある。州最大の都市はポートランド、州都はセーラムで、ポートランドの東約80キロには、標高3,425メートルのフッド山(Mt. Food)とコロンビア渓谷がある。

2 州の戦略計画「オレゴンシャインズ」の策定

オレゴン州の行政評価への取り組みは、全米でもいち早く1989年からなされている。1980年代にオレゴン州の経済は深刻な不況に見舞われ、失業率は10%以上で州民の所得も著しく落ち込んでいた。こうした状況に対処すべく、ニール・ゴールドシュミット知事は1989年にオレゴンシャインズ計画を策定した。その内容は、現状分析をした上で、具体的な数値で目標を定め、そのため行政が何をすべきかを導き出し、事業を進めるというものである。

このオレゴンシャインズの戦略を長期的視点で評価し、計画的に実施するために、計画策定と同時に、州議会においてオレゴン発展委員会(oregon progress board)の設置が決定された。同委員会は、社会的、人種的多様性を反映した11人の市民代表で構成されており、委員長は知事である。事務局には4人の常勤職員がいる。

同委員会では、ベンチマークと呼ばれる数値で示される目標を設定し(例:2000年までに、州民一人あたりの所得を全米水準と同じにする。また2010年までに全米水準を10%上回るようにする)、わかりにくく行政サービスの目標を、分かりやすい数値目標とした点で大きな評価を受けた。この手法は、その後、連邦や他の地方政府の多くの行政評価に取り入れられている。

1996年には、重要課題に対する市民の認識の変化や好転した州の経済に対応するべく見直しがなされ、オレゴンシャインズⅡが新たに策定されている。オレゴンシャインズⅡでは、経済の活性化以外にも、住環境や働く環境の向上など新たな問題への対応も盛り込まれている。

3 オレゴンシャインズⅡの概要

オレゴンシャインズⅡの策定にあたっては、まず次のような現状分析が行われた。

[現状分析]

経済：オレゴン経済は全体として好調なもの低迷している地域も存在する。

生活：医療保険加入率は全米のトップクラスであるが、青少年犯罪は学生の飲酒・薬物乱用とともに増加している。貧困度は、経済成長にもかかわらず、改善されていない。

環境：住宅コストと交通渋滞が大きな問題となりつつあり、自然環境の持続的な維持もほ

ぼ限界に来ている。

この現状分析を踏まえ、目標とされる将来像と3つの目標を決定している。さらに、より具体的な目標を数値で示すため、数々のベンチマークが設定されているが（現在92のベンチマークがある）、ベンチマークは、3つの目標と関連づけて、次表の右側に示す7つの分野に分類されている。

[目標とする将来像] すべての生活面に秀でた繁栄するオレゴン州

[目標]

経済：すべてのオレゴン州民に質の高い職を提供する

[ベンチマークの分類]

→ 経済の活性化、教育

生活：安全でやさしく参加しやすい地域社会を創造する

→ 市民と行政、公的扶助

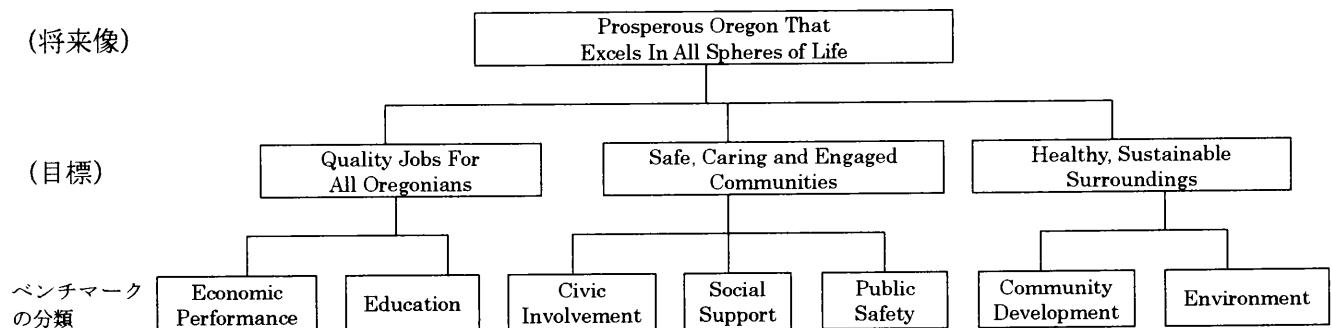
公共の安全

環境：健康で持続可能な環境を維持する

→ 地域開発、生活環境

上記の関係は、オレゴンシャインズIIでは次のように表わされている。

Oregon Shines Vision, Goals and benchmark Topic Area



4 オレゴン・ベンチマークの設定

(1) 行政評価の鍵となるオレゴンベンチマーク

オレゴン州のベンチマークは、政府機関や発展委員会だけでなく、各種団体や市民の幅広い参加を得て策定されている。1990年に初めて160のベンチマークが設定されているが、その後、2年ごとにベンチマークの見直しがなされ、最高時で259あったベンチマークの数は、オレゴンシャインズIIでは92となり、以下のように集約、体系化されている。

[分野]	[小分類] (ベンチマークの数)
経済の活性化	ビジネスの活力(7)、経済の拡大(2)、事業コスト(4)、所得(5)、国際性(2)
教育	幼稚園から高校まで(5)、短大以降(4)、能力開発(3)
市民と行政	市民参加(3)、税金(3)、公共セクターの実績(2)、文化(2)
公的扶助	健康(10)、保護(4)、貧困(4)、高齢者・障害者対策(3)
公共の安全	犯罪(5)、危機管理(1)
地域開発	成長管理(3)、インフラ整備(4)、住居(2)
生活環境	大気(2)、水(4)、土地(4)、野生動物・植物(3)、屋外レクリエーション(1)

92のベンチマークは、章末の資料3-1に示すとおりである。例えば、「経済の活性化」の分類には、20のベンチマークがあるが、最初のベンチマーク「ウイラメテバレーとポートランド市以外で働くオレゴン州民の割合」は1997年では24.7%であるが、2000年には26%となることが目標値とされ、2010年にも26%が目標値とされている（章末の資料3-1, 1/11参照）。「教育」の分野では「第8学年の生徒の読み書きで合格点に達した児童の割合」などが設定されているし、「公共の安全」の分野では、「人口1000人あたりの犯罪発生件数」などが設定されている。それらの例からも分かるように、オレゴン・シャインズⅡで採用されている92のベンチマークは、行政がいかなる対策を講じたかではなく、いかなる結果が導き出されたかというように結果を重視している。またベンチマークを年次ごとに測定することにより、目標がどの程度達成されたかを確認できるようになっている。そのため、ベンチマークの採用の基準としては、長期計画オレゴンシャインズとの関連はもちろん、計測可能性や、情報収集の容易さ、全米水準や他州との比較のしやすさなどが考慮されている。

(2) 定期的にベンチマークの推移を公開・分析

オレゴン発展委員会では、すべてのベンチマークについて、過去の推移と将来の目標が記されたベンチマークパフォーマンスレポートを2年ごとに作成し、一般にも公開している。

1999年に公表されたレポートでは、章末の資料3-1に示すように、98年までのベンチマークの推移と2000年、2010年の目標が数値で一覧表にされているほか、表の右端には達成度の評価がAからF段階で記入されており、一般の市民が見ても、達成状況が一目で分かるように作られている。

また、このベンチマークパフォーマンスレポートには、分野全体の成果の達成度の評価もまとめて評価されており、2年前との比較についてもコメントされている。章末の資料3-2は、経済関連のベンチマーク達成度の評価である。経済の分野には全部で20のベンチマークがあるが、重要視されている5つのキーベンチマークのそれぞれの評価と、その他のベンチマークの総体的な評価がABCで記入されており、経済分野全体ではC評価となっている。

市民と州政府はもちろん、州議会も評価の内容には大いに关心を寄せており、執行機関でも細部の内容まで含めた資料を作成するようになったとのことである。

オレゴン発展委員会ではその他にも、92のベンチマークと81の州政府の所属がどう関係しているかを示すベンチマークブルーブック(章末の資料3-3参照)を作成し、市民や関係者に公表している。97~99年の予算においては、22のベンチマークが2つの所属に関係しており、17のベンチマークは3つの所属に、7つのベンチマークは4つ以上の所属と関係している。

州議会では、上院の予算委員会において、ベンチマークや中間指標を改善することを視野に入れて予算審議を行っている。行政側からの説明でも各種の指標を用いることが多い。

(3) ベンチマークを中心とした結果指向の施策実施・管理体系

オレゴンシャインズ計画で採用されたベンチマークの目標達成を最優先とした事業を効率よく展開するため、行政執行部では戦略計画とは別に、ベンチマークに対応した中間指標 (Interim Indicators) と行政評価指標 (Performance Measures) を用いた次のような結果指向の施策実施、管理体系を採用している。

目標

└ ベンチマーク

└ 政策体系

└ 中間指標 (Interim Indicators)

└ 複数の部署で対策を実施

└ 行政評価指標 (Performance Measures)

└ 単独の部署で対策を実施

中間指標とは、ベンチマークに影響すると考えられるいくつかの要素で、単独の部署で管轄できない、複数の部署の事業に関連するものである。例えば「公共の安全」の分野で、「犯罪」に分類されている「青少年 1000 人あたりの逮捕数」というベンチマークがあるが、そのベンチマークに対する中間指標として「素行」や「仲間付合い」、「飲酒・薬物使用」などが中間指標となっている。

これに対して行政評価指標は、中間指標を改善すると考えられる要素で単独の部署の事業で達成可能な短期的視野に立った指標である。先の例でいうと、「素行」を改善する行政評価指標として「家出」や「逮捕数」が、「仲間付合い」に対して、「銃の保持や喫煙の経験のある友人」が上げられている。

以上の関係は、具体例でいえば以下の図のように示されるが、「公共の安全」の管轄となる児童家庭課、州警察、青少年局などでは、全部で88の行政評価指標を設定し、現状分析と将来の改善に向けて努力している。

ベンチマーク		青少年 1000 人あたりの逮捕数				
中間指標	素行	仲間付合い	飲酒・薬物使用	学習態度、成績	家庭環境	
行政評価指標 (右は、88 のうちの一部を例示したもの)	家出 逮捕数 器物破損	(以下の経験のある友人) 銃保持 喫煙 停学、休学 窃盗 退学	飲酒 薬物使用 喫煙	登校拒否 高卒者の割合 転校 試験の成績	児童虐待 児童保護件数 養育プログラム	

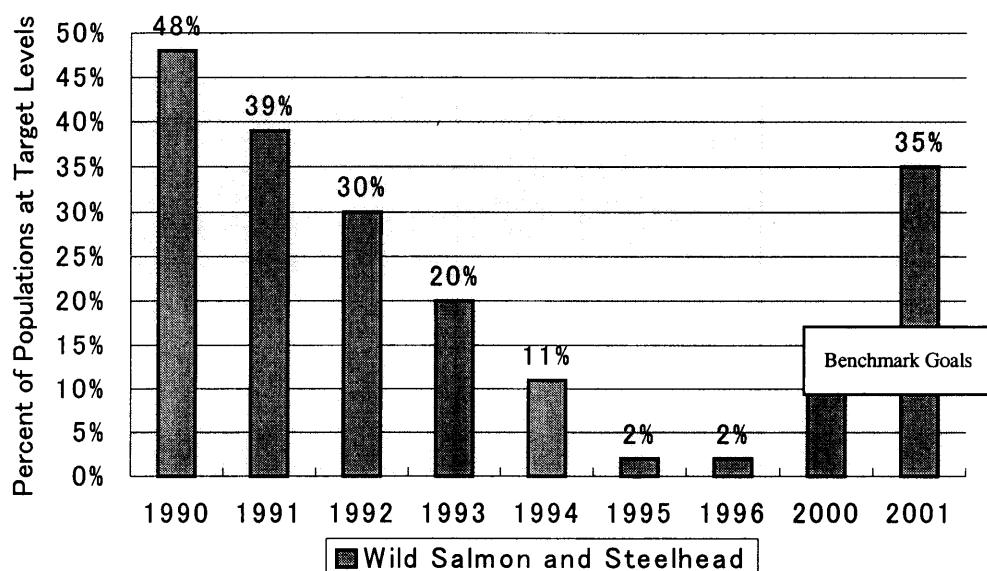
こうした指標を設けることにより、政府組織内で戦略を共有するとともに、効率よく目標を達成できるような組織としての方向づけが行われていると言える。

(4) ベンチマーク「野生の鮭、ニジマスの割合」にかかる具体的な施策体系

河川をさかのぼる鮭、マスの割合は、オレゴン州の行政評価施策の具体例として挙げられる環境分野のベンチマークである。1996年までの鮭、マスの割合と2000年、2010年の目標値はつぎのとおりである。1990年には主要な河川にいる魚のうち約半数は、サケ、ニジマスであったが、95年、96年には2%にまで激減している。これを2000年には13%に、2010年には35%とする目標値が設定されている。

Oregon
Benchmark
Number
89

Statewide Populations at Target Levels
Wild Salmon and Steelhead Benchmark

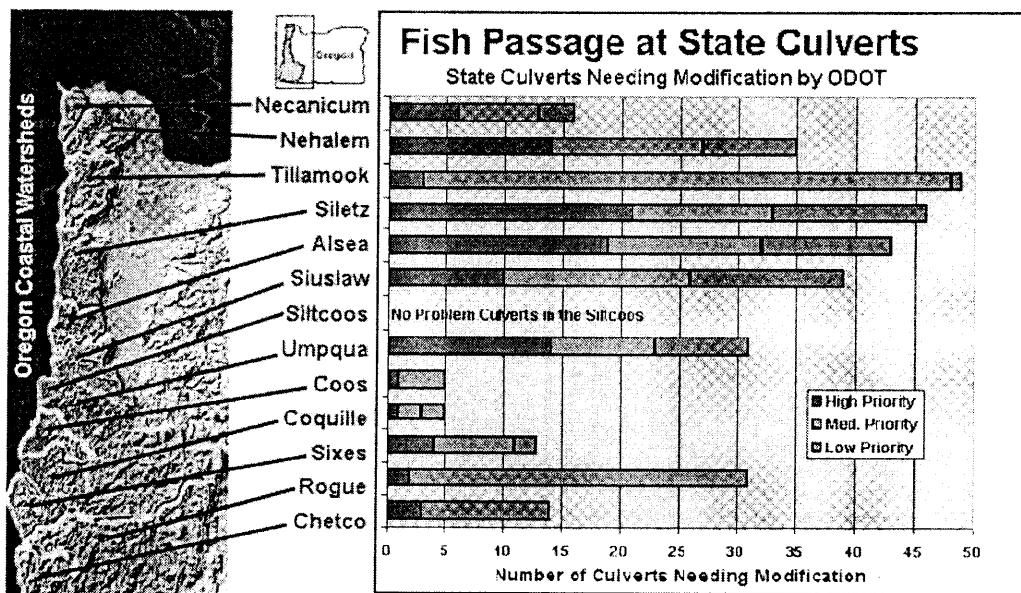


この目標を達成するため、以下のような中間指標、行政評価指標を用いた施策体系が作られている。

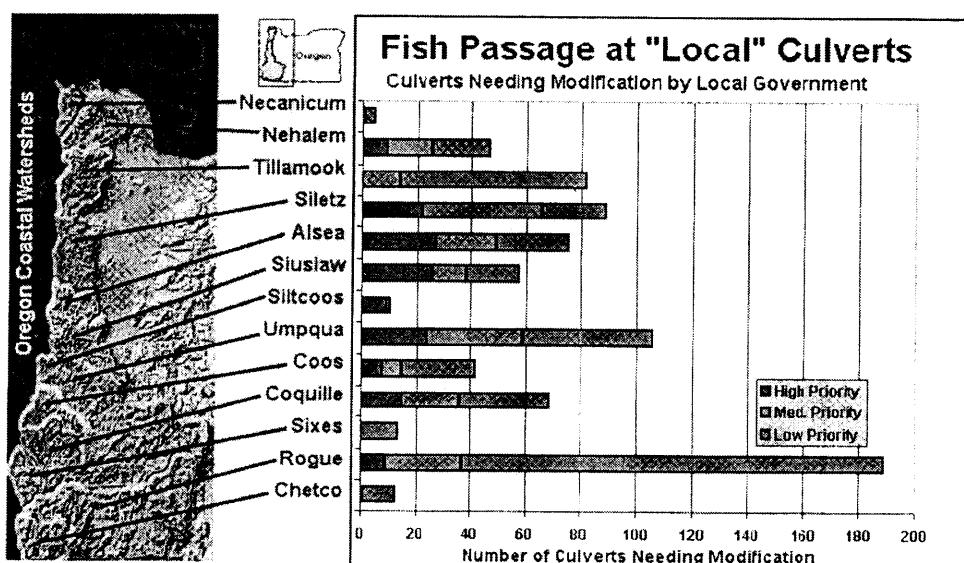
ベンチマーク	サケ、ニジマスの数							
中間指標	乱獲	孵化	水質	河川の地形	水量と遡上の阻害	法令	ボランティア	
行政評価指標 (右は一部を例示したもの)	産卵魚への影響 密漁	遺伝的不適応 他魚との共存関係 放流	水温 化学条件 物理条件 生態条件	河川環境 生息地 改修事業 改修経費	水の流れ 魚の通過 魚の妨げ	釣り法 水質法 森林法	ボランティア数 サケの自動車プレートの売上 水産委員会	

このベンチマークには、水産課が主に関係するほか、環境課、土地開発・保全課、州保有土地室、資源室、農業課、林政課、交通課、州警察、州発展委員会で問題への対処にあたっている。

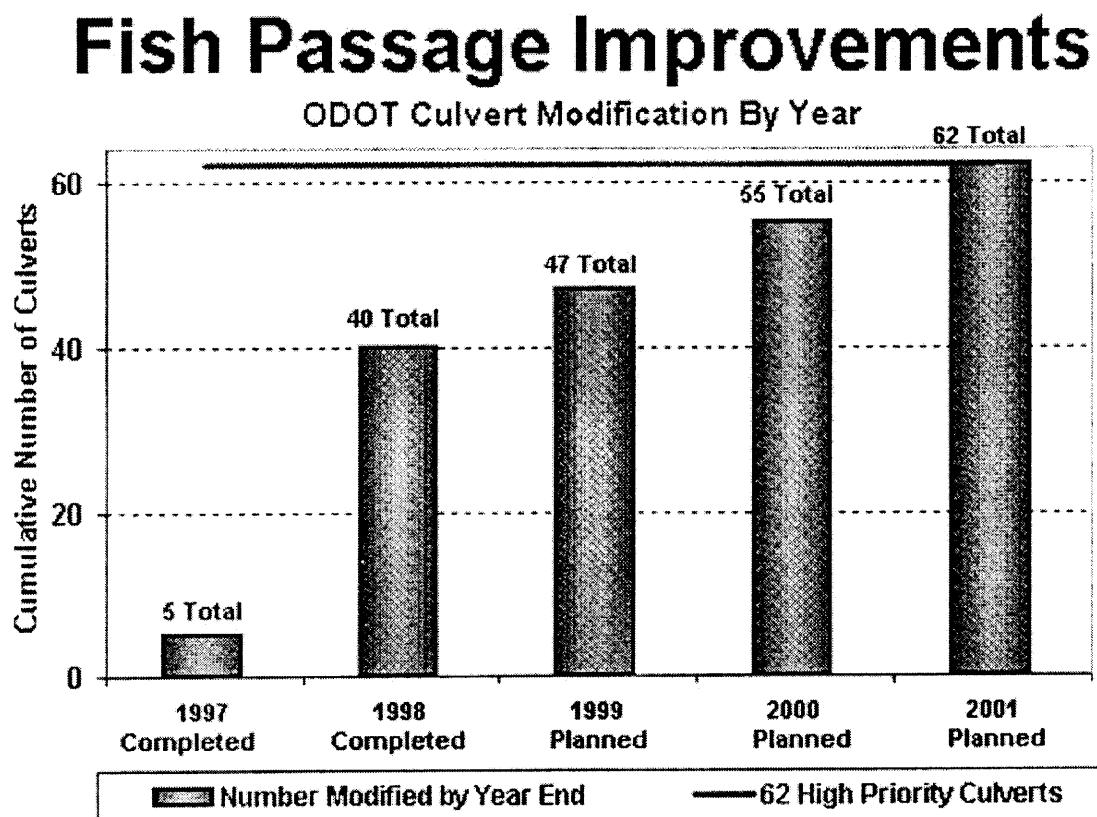
中間指標「水量と遡上の阻害」に、「魚の通過」という行政評価指標があるが、これには交通課が対応している。具体的には、河川にかかる橋梁の下の水路を調査し、魚の遡上を妨げないために主要河川において、すぐに改善が必要なところ、ある程度改善が必要なところ、必要性は高くないが改善すべきところと優先順位をつけた分析を行っている（次表参照）。



また、市町村においても、州と連携・協力し、同様の分類を行っている（次表参照）。



その後、交通課では97年に、改修が必要とされる62の水路のうち、優先順位の高かった5つを改修し、25マイルの溯上を可能とした。またその時点において、98年から2001年までの水路改修の計画も策定し（次表参照）、計画的に事業を実施している。



州の各機関、市町村まで含めた、鮭、マスをオレゴンの川に呼び戻そうというこの事業では、多くの部署が相互に協力できるようなシステムがつくられると同時に、一般の人々から興味を持って協力してもらえるという効果も生じた。また複数の部署の協力によって、施策と結果との因果関係の把握が容易になったりもした。

この鮭、マスの例に限らず、政府機関の各所属においては、どのような対策を実施するかだけでなく、それによってどのような成果が達成されるかまでを見据えた対策を実施することが常に求められていると言える。

5 その他の成果

インフラ整備の分野では、ベンチマークの導入により、ラッシュアワーの交通機関の遅れが少なくなっていることが証明され、これがきっかけで、交通機関の利用者にもベンチマークが機能することがPRされた。事故の統計や幹線道路のラッシュアワーの渋滞なども新たにベンチマークとされている。中間指標である死亡事故数の対策には、都市部と周辺地域との死亡事故の状況比較や他国の類似地域の死亡事故との比較等が行われるようになった。

6 予算編成と行政評価との関連

オレゴン州の予算は2年制予算を採用している。予算編成過程は、各課の要求、知事・財政課の査定、州議会の審議に分けられる。各課では、現行のサービスを基準に各事業ごとの予算要求を作成している。予算査定では、まず州政府全体の歳入予測により予算規模が決定された後、現行のサービスを見直したうえで、新たな政策課題、重要課題のための予算枠を決定している。1998年度までは予算とベンチマークとの関連が希薄であるとの批判もあったが、1999-2001年度予算から、各課で予算要求書にベンチマークやその他のアウトカム指標を使って事業の成果を説明することとなり、ベンチマークと予算との関連が示されるようになった。

州政府での予算編成には様々な調整が必要とされており、ベンチマークを中心としたシステムのみで予算編成をすることはできない。しかしながら行政評価システムにより、問題点やいかなる対策が望まれているかは明らかにされてきており、ベンチマークによる成果の立証なしには新規予算の獲得もできることとされた。オレゴン発展委員会では、今後、行政評価システムとより密接に連動したシステムチックな予算編成を行うことがこれから重要になると説明している。

7 今後の課題等

オレゴン州は全米でいち早く行政評価に取り組んでいるが、いまだに、行政評価の実施のために多くの手続きが必要とされており、このためシステムをより効率的に実施する検討が行われている。オレゴン州の北に隣接するワシントン州でも新しく選ばれたゲリー・ロック知事が、政府を顧客ビジネスの視点でとらえた住民サービスを展開している。

同州でも行政評価システムを採用しているが、結果のみでなく、結果のため取り組んだプロセスも評価の対象としており、住民からはこのような州の迅速な対応を評価する声も多い。

もうひとつの課題は、職員に対する表彰である。アメリカ消費者満足協会（A C S I）は能力に応じて職員を表彰するシステムを検討中であり、アメリカ品質協会（A Q I）でも、消費者の満足度を基準として政府の評価、表彰を検討している。オレゴン州でも、A Q I の制度を参考としたシステムの導入を検討することとしている。

Economy

[Home](#)[Economy](#)[Education](#)[Civic Engagement](#)[Social Support](#)[Public Safety](#)[Community Development](#)[Environment](#)

ECONOMY													
Business Vitality	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
1. Percentage of Oregonians employed outside the Willamette Valley and the Portland tri-county area	26.0%	25.8%	26.1%	26.1%	25.8%	25.5%	25.3%	25.1%	24.7%		26%	26%	F
2. Percentage of professional services exported (imported) relative to Oregon's industry demand		(16%)	(19%)	(17%)	(17%)	(14%)	(11%)	(11%)			(7%)	5%	B+
3. Oregon's national rank in new companies		12th	22nd	13th	7th	11th	4th	8th	7th	7th	5th-10th	5th-10th	A
4. Oregon's national rank in traded sector strength		33rd	36th	35th	38th	38th	36th	40th	36th	33rd	20th-25th	20th-25th	D
5. Oregon's national rank in business closings (1st = least business closings)		18th	16th	32nd	31st	39th	37th	28th	46th	13th	20th-25th	20-25th	A
6. Net job growth	-8,711	43,276	-2,116	23,552	40,842	58,529	54,637	54,439	55,927		50,000	50,000	A
7. Oregon's national rank in economic diversification (1st = most diversified)	13th			4th		11th		15th					N/A
Economic Capacity	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
8. Industry research and development expenditures as a percentage of gross state product			0.6%		0.7%		0.9%				2.1%	3.5%	C-
9. Oregon's national rank in venture capital investments		4th	25th	11th	4th	16th	12th	29th	14th	22nd	1st-5th	1st-5th	F
Business Costs	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
10. Oregon's rank among seven Western states in business taxes as a percentage of gross state product (1st = lowest business taxes)			4th			2nd		1st					N/A
11. Oregon's national rank in health care costs (1st = lowest costs)	26th	15th	10th	13th	15th						20th-25th	20th-25th	A
12. Oregon's national rank in workers' compensation costs (1st = lowest cost)		44th		30th		20th		18th		14th	15th-20th	15th-20th	A
13. Percentage of permits issued within the target time period or less													C
a. Air contaminant discharge			57%	57%	68%	86%	62%	73%	50%		67%	78%	F
b. Wastewater discharge				41%	32%	25%	36%	37%	60%		41%	49%	A

資料 3－1

Income	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
14. Per capita personal income as a percentage of the U.S. per capita income	99%	91%	91%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	95%	100%	110%	C+
15. Average annual payroll per covered worker (all industries, 1995 dollars)	26,304	24,695	24,847	25,279	25,240	25,368	25,837	27,021	27,341		26,304	27,266	A
16. Percentage of Oregonians in the middle income range	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%			39%	40%	D
17. Percentage of covered Oregon workers with earnings of 150% or more of poverty at a rate for a family of four		30%	30%	30%	31%	31%	31%	31%			32%	34%	B
18. Unemployment rate (civilian labor force, annual average)	8.3	5.5	6	7.5	7.3	5.5	4.8	5.9	5.8		5.0	5.5	F
International	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
19. Number of international cities of over 1 million population (outside Canada and Mexico) served by direct or non-stop flights to and from any Oregon commercial airport	1	4		5	5	5	3	3	3	4	5	6	D
20. Percentage of Oregonians who speak a language in addition to English				17%		16%		14%		14%	17%	20%	F

Education

[Home](#)[Economy](#)[Education](#)[Civil Engagement](#)[Social Support](#)[Public Safety](#)[Community Development](#)[Environment](#)

EDUCATION													
Kindergarten - 12	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
21. Percentage of children entering school ready-to-learn									58%		65%	80%	N/A
22. High school dropout rate		6.6	6.5	5.8	5.7	6.6	7.4	7.2	6.7†		5.0	4.0	F
23. Percentage of 8th graders who achieve established skill levels													B-
a. Reading			40%		35%		48%	53%	56%	55%	63%	100%	B-
b. Math			40%		48%		49%	49%	49%	51%	59%	100%	C+
24. Percentage of 3rd graders who achieve established skill levels							61%	70%	79%	78%	82%	100%	A-
a. Reading			52%		59%								
b. Math			35%		51%		50%	53%	63%	67%	73%	100%	A-
25. Percentage of high school students completing a structured work experience					9%	13%	21%	14%	15%		65%	100%	D
Post Secondary	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
26. Percentage of Oregon adults (25+) who have completed a college degree	18%	23%		25%		26%		29%		29%	33%	45%	B-
27. Percentage of Oregon adults (25+) completing high school or equivalent	78%	85%		82%		89%		91%		91%	94%	100%	B
28. Percentage of Oregon adults (25+) who have completed some college	39%	53%		53%		58%		60%		62%	68%	89%	B-
29. Percentage of Oregon adults (25+) completed associate degree						4%		4%		3%	6%	10%	F
Skill Development	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
30. Percentage of all adult Oregonians with intermediate literacy skills													N/A
a. Prose		41%									48%	55%	N/A
b. Document		36%									46%	55%	N/A
c. Quantitative		39%									47%	55%	N/A
31. Percentage of Oregonians who report they use a computer to create, edit documents/graphics, to analyze data						50%		58%		60%	61%	70%	A
32. Percentage of labor force receiving at least 20 hours of skills training in the past year						35%		30%		37%	79%	100%	C

† See Endnotes

Civic Engagement

[Home](#) [Economy](#) [Education](#) [Civic Engagement](#)

[Social Support](#) [Public Safety](#) [Community Development](#) [Environment](#)

CIVIC ENGAGEMENT	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
33. Percentage of Oregonians who volunteer at least 50 hours of their time per year to civic, community or, nonprofit activities				30%				33%		29%	35%	50%	D-
34. Percentage of eligible Oregonians who vote		55%		70%		56%		60%		50%	70%	84%	F
35. Percentage of Oregonians who feel they are a part of their community						36%		41%		36%	45%	60%	D
Taxes	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
36. Percentage of Oregonians who understand the Oregon tax system and where tax money is spent				11%	12%	18%	19%	21%	19%		25%	50%	B-
37. State and local taxes per capita (1995 dollars)	\$1,801	\$2,344	\$2,348	\$2,314	\$2,323	\$2,358	\$2,322	\$2,243	\$2,454	\$2,300			N/A
a. As a percentage of 1990	77%	100%	100%	98%	99%	101%	99%	98%	105%	98%			N/A
b. Oregon's rank	20th	19th	20th	22nd	24th	25th	27th						N/A
38. State and local taxes per \$1,000 of personal income	\$114	\$120	\$118	\$119	\$118	\$117	\$114	\$105	\$111	\$102			N/A
a. As a percentage of 1990	95%	100%	98%	99%	98%	98%	95%	88%	93%	85%			N/A
b. Oregon's rank	23rd	13th	12th	12th	17th	18th	20th						N/A
Public Sector Performance	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
39. Public management quality													B-
40. State general obligation bond rating (Standard and Poors)		AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA-	AA	AA	AA	AA+	AAA	AA
Culture	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
41. Oregon's national rank in per capita state arts funding		41st	40th	39th	41st	44th	54th	54th	53th		39th	31st	F
42. Percentage of Oregonians served by a public library which meets minimum service criteria	73%	86%	83%	83%	86%	84%	85%	88%	89%		90%	99%	A-

Social Support

Home

Economy

Education

Civil Engagement

Social Support

Public Safety

Community Development

Environment

SOCIAL SUPPORT	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
	Health												
43. Pregnancy rate per 1,000 females age 10-17	24.7	19.7	19.3	17.9	18.2	18.9	19.2	18.8	18.0		15.0	10.0	C
44. Percentage of babies whose mothers received early prenatal care (beginning in the first trimester)	77%	76%	77%	79%	79%	79%	79%	80%	81%		90%	95%	C
45. Infant mortality rate per 1,000	12.1	8.3	7.2	7.1	7.1	7.1	6.1	5.6			6.0	5.6	A
46. Percentage of two-year-olds who are adequately immunized						67%	74%	72%	73%		90%	90%	C-
47. Annual percentage of new HIV cases with an early diagnosis (before symptoms occur)		72%		78%	80%	73%	78%	72%	76%		85%	98%	C
48. Percentage of adults who do not currently smoke tobacco		78%	79%	79%	78%	79%	78%	76%	79%		81%	90%	C
49. Premature Mortality: Years of potential life lost before age 70 (rate per 1,000)	76.4	64.3	60.0	59.2	61.7	61.9	61.4	59.6			57.4	49.3	A
50. Percentage of adults whose self-perceived health status is very good or excellent					63%	63%	62%	60%	59%		65%	72%	F
51. Percentage of families for whom child care is affordable					69%		67%		70%		67%	70%	F
52. Number of child care slots available for every 100 children under age 13		14		15	15	16	16	19	20	21	21	25	A

資料3－1

Protection	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
53. Percentage of 8th grade students who report using:													D+
a. Alcohol in the previous month		23%		26%		30%		30%		26%	26%	21%	B-
b. Illicit drugs in the previous month		14%		11%		19%		22%		19%	15%	12%	F
c. Cigarettes in the previous month		12%		15%		19%		22%		20%	15%	12%	F
54. Number of children abused or neglected per 1,000 persons under 18		11	10	11	11	10	10	10	12		9	6	F
55. Reported elder abuse rate per 1,000							12	14	15		12	12	F
56. Percentage of infants whose mothers used:													A
a. Alcohol during pregnancy (self-reported by mother)		5%	5%	4%	3%	3%	3%	2%	2%		2%	2%	A
b. Tobacco during pregnancy (self-reported by mother)		22%	21%	20%	19%	18%	18%	18%	16%		15%	12%	A
Poverty	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
57. Percentage of Oregonians with incomes below 100% of the Federal poverty level	11%	11%		13%		15%		12%		12%	11%	9%	C
58. Percentage of Oregonians without health insurance		16%		18%		14%		11%		11%	9%	4%	B+
59. Number of Oregonians that are homeless on any given night				7,607	5,196	7,262	6,141	6,819	7,130	7,050	5,196	5,196	D+
60. Percentage of current court ordered child support paid to families	44%	50%	47%	50%	54%	60%	68%	68%	68%	68%	72%	80%	A
Independent Living	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
61. Percentage of seniors living independently			97%	97%	97%	97%	97%	98%	98%		98%	98%	A
62. Percentage of Oregonians with a disability able to live on their own with adequate support											91%		N/A
63. Percentage of Oregonians with a disability living in households with incomes below the federal poverty level						20%		20%		22%			N/A

Public Safety

[Home](#)[Economy](#)[Education](#)[Civil Engagement](#)[Social Support](#)[Public Safety](#)[Community Development](#)[Environment](#)

PUBLIC SAFETY													
Crime	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
64. Overall reported crimes per 1,000 Oregonians	133.6	139	138.3	138.7	139.5	145.9	150.5	141.8	150.2		133.6	106.9	F
65. Total juvenile arrests per 1,000 juvenile Oregonians per year	48.3	46.5	48.8	52.1	53.8	57.3	58.6	62	59		46.5	37.2	F
66. Percentage of students who carry weapons			26%		32%		19%		19%		15%	9%	B
67. Percentage of paroled offenders convicted of a new felony within three years of initial release		38%	38%	34%	34%	33%	30%	31%	30%		28%	27%	A
68. Percentage of counties that have completed a strategic cooperative policing agreement								31%		72%	100%	100%	N/A
Emergency Preparedness	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
69. Percentage of Oregon counties with the capability to respond to an emergency, and to assist communities to recover fully from the effects		50%	44%	56%	64%	83%	86%	92%	97%		94%	100%	A

Community Development

[Home](#)[Economy](#)[Education](#)[Civic Engagement](#)[Social Support](#)[Public Safety](#)[Community Development](#)[Environment](#)

COMMUNITY DEVELOPMENT													GRADE
	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	
70. Percentage of miles of limited-access highways in urban areas that are congested during peak hours							48%	54%	53%		49%	49%	F
71. Percentage of Oregonians served by public drinking water systems that meet health-based standards						49%	50%	55%	88%		75%	95%	A
72. Percentage of Oregonians with sewage disposal that does not meet government standards			5%			3%	2%		1%		0%	0%	A
Infrastructure	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
73. Percentage of Oregonians who commute by means other than a single occupancy vehicle		29%		30%		30%		33%		29%	36%	38%	D-
74. Vehicle miles traveled per capita in Oregon metropolitan areas (per year)	5,782	7,733	7,809	7,696	7,776	7,854	7,982	8,105	8,175		8,156	7,938	F
75. Percentage of Oregon households with personal computers at home that send and receive data and information over telecommunications				10%		13%		24%		35%	40%	80%	A-
76. Percentage of roads in fair or better condition													
a. State	57%	70%		73%	83%	80%	78%	78%	77%	77%	77%	90%	A
b. County									75%				N/A
Housing	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
77. Percentage of households that are owner occupied	65%	67%		70%		62%		67%		68%	68%	69%	C
78. Percentage of low income households spending more than 30 percent of their household income on housing (including utilities)													B-
a. Renters		70%		75%		n/a		72%		69%	72%	72%	A
b. Owners		38%		n/a		38%		41%		39%	38%	38%	C-

Environment

[Home](#)[Economy](#)[Education](#)[Civic Engagement](#)[Social Support](#)[Public Safety](#)[Community Development](#)[Environment](#)

ENVIRONMENT															
	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE		
Air															
79. Percentage of Oregonians living where the air meets government ambient air quality standards	30%	54%	51%	58%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	A		
80. Carbon dioxide emissions as a percentage of 1990 emissions		100%	112%	125%	124%	132%	117%	119%			100%	100%	F		
Water	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE		
81. Percentage of Oregon wetlands in 1990 still preserved as wetlands		100%	100%	100%	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%	A		
82. Stream water quality index															
a. Percentage of monitored stream sites with significantly increasing trends in water quality		8%						21%	32%	52%		25%	A		
b. Percentage of monitored stream sites with significantly decreasing trends in water quality		20%						8%	2%	0%		5%	0%	A	
83. Percentage of assessed groundwater that meets drinking water standards	87%	95%		95%		94%		94%		95%	94%	94%	A		
84. Percentage of key rivers meeting instream water rights													A		
a. 9 or more months of year	53%	39%	50%	56%	72%	61%	94%	94%			60%	65%	A		
b. 12 months a year	47%	44%	39%	22%	22%	28%	35%	70%			35%	40%	A		
Land	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE		
85. Percentage of Oregon agricultural land in 1970 still preserved for agricultural use		98%		98%		97%	97%	97%	97%		97%	97%	A		
86. Percentage of Oregon forest land in 1970 still preserved for forest use		92%	90%	92%	92%	92%	91%	91%	92%		92%	92%	A		
87. Pounds of Oregon municipal solid waste landfilled or incinerated per capita				1,519	1,501	1,516	1,511	1,570	1,640		1,506	1,495	F		
88. Percentage of identified hazardous waste sites that are cleaned up or being cleaned up		67%	68%	71%	70%	67%	66%	69%	69%	68%	67%	56%	A		
a. Tank sites		66%	67%	71%	69%	66%	65%	69%	69%	68%	67%	55%	A		
b. Other hazardous substances		97%	75%	79%	76%	73%	70%	69%	71%	74%	70%	69%	A		
Plants and Wildlife	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE		
89. Percentage of wild salmon and steelhead populations in key sub-basins that are at target levels		48%	39%	30%	20%	11%	2%	2%	2%		13%	35%	F		

資料 3－1

90. Percentage of native fish and wildlife species that are healthy			76%	76%	76%	76%	75%	75%	72%	72%	77%	80%	F
91. Percentage of native plant species that are healthy			83%	86%	88%	86%	88%	85%	85%	85%	90%	95%	C-
Outdoor Recreation	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2000	2010	GRADE
92. Acres of state-owned parks per 1,000 Oregonians	35	31	31	31	30	30	29	29	29		35	35	F

Progress Report - *Highlights*

Benchmark Performance Summary Economy

KEY BENCHMARKS	GRADE
1. Employment Dispersion	F
2. Professional Services	B+
3. New Companies	A
8. Industry Research and Development	C-
14. Per Capita Income	C+
Other Economy Benchmarks	C
OVERALL GRADE - ECONOMY	C+

Key Benchmarks

Key benchmarks for Oregon's economic performance show mixed results. Oregon's biggest economic problem is unequal employment dispersion. This measure of how well Oregon's areas outside the Willamette Valley are growing compared to their Valley neighbors has deteriorated throughout the 1990s. Oregon has done well in bolstering its professional services sector during the 1990s. Oregon continues to be a national leader in the number of new companies founded each year. Private investment in research and development, through 1995, has also increased, but at a slower than hoped for rate. The best overall measure of economic well being is per capita income. The goal is to bring Oregon back to its 1979 level of equality with the national average. While Oregon's economy has performed well during the 1990s, parity with the U.S. average per capita income will probably not be achieved by the year 2000.

Other Benchmarks

Other economy benchmarks indicate that Oregon has achieved its goal of producing 50,000 jobs per year for the four years between 1994 and 1997. Also, average annual wages have increased steadily, going from \$24,695 in 1990 to \$27,341 in 1997. Also in 1997, Oregon ranked as the western state with the lowest business taxes as a percentage of gross state product. Oregon also ranks well in workers' compensation costs, dropping from 44th highest in the nation to 14th lowest during that period.

Comparison with the 1997 Performance Report

Grades for economic performance are lower in 1999. In 1997, the economic performance benchmarks generally received ratings in the A and B range. Employment outside the Willamette Valley maintained its F status.

(FOR MORE INFORMATION ON THESE ECONOMY BENCHMARKS SEE PAGE 10.)

Benchmark Links to State Agencies

1	Employment dispersion	Percentage of Oregonians employed outside the Willamette Valley and the Portland tri-county area
↑ (ベンチマーク)	<u>Primary Links</u> EMPL Employment Department OEDD Economic Development Department	
	<u>Secondary Links</u> ODOT Transportation, Department of	関連する所属
2	Prof. service exports	Percentage of professional services exported (imported) relative to industry demand
	<u>Primary Links</u> OEDD Economic Development Department	
3	New companies	Oregon's national rank in new companies
	<u>Primary Links</u> OEDD Economic Development Department	
	<u>Secondary Links</u> DCBS Consumer & Business Services, Department of OCCS Community College Services, Oregon	

Agency Links to Benchmarks

Agriculture, Department of	ODA	Ways & Means: Natural Resources
Links to Oregon Benchmarks:	↑	
<u>Primary Links</u>	所属	
82 Stream quality 83 Groundwater quality 85 Agricultural land 91 Healthy plant species 916 Soil erosion		関連するベンチマーク
<u>Secondary Links</u>		
81 Wetlands preservation 89 Salmon recovery		