

## クレアレポート NO.201 「米国の地方団体・州・連邦における行政評価」(概要版)

### 行政評価

近年、先進諸国における行政運営において、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た。つまり、行政評価は、成果等を測定、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、各事業の評価の指針となる基本的目標、個別の行政施策に関する具体的目標を明示する必要がある。

### 米国における業績重視の行政運営

米国の行政評価の起源は、1906年にニューヨーク調査会(NPO)が市政を調査した際に編み出されたというのが定説である。

行政評価は、初めは、行政活動の管理手法として根づいていったが、ニューヨーク市が1974年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採られるようになる。

また、1980年代後半の不況と政府の財政難に対応するため、地方政府レベルの行政業績測定評価は、州及び連邦政府にも採り入れるようになった。

### (参考)

- ・全米50州のうち49州が何らかの形で業績評価を採用(1999年1月現在)
  - ・カウンティの39%、市町村の61%が業績評価による管理手法を採用(1994年度)
- 地方団体の取り組み

#### 1 サニーベール市

(1) 市は、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) 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。

#### 2 ニューヨーク市

(1) 公選の行政長官である市長と立法権を持つ議会からなる典型的な市長 議会制を採用している。また、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。

(2) 5つの「行政評価」

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」  
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」  
市長以外の公選行政官の行う「行政評価」。  
州による監査。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」  
市の外部からの「行政評価」

### (3) 「行政評価の具体例」

#### 行政管理報告

市憲章 12 条の規定に基づき、年 2 回作成される。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。

また、全市に区分したコミュニティ地区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」も毎年作成されている。各事業ごとに人件費、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。

#### 清掃局の「採点カード評点」制度

1998 年の「行政管理報告」において、市清掃局は、「ごみ、雪、氷及び放置自転車」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、この「基本的目標」に資するものとして、7 つの「具体的目標」が掲げられている。

測定事務は、行政運営室が雇用した専門調査員が担当する。測定結果は、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。また、報告書によりコミュニティ委員会をはじめ、各種市民団体にも情報提供を行い、測定値が低下した場合、住民が清掃局担当者と討議する機会がある。

#### 公園レクリエーション局の「公園調査プログラム」

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た。

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、2 つの「具体的目標」を掲げている。

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、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」も調査対象としている。

「行政評価」の結果に対応して、評価に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。

## 3 ムルトマカウンティ

(1) 評議員とカウンティチェアは公選で選ばれる。カウンティチェアは行政執行部門

の長となっている。ここでは、評議員会の長もカウンティチェアが務めており、カウンティチェアは、評議員として政策決定をする一方、その執行までに責任を負っている。

(2)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基にしている。施策体系はピラミッド型で表すと、ビジョン ベンチマーク 取り組むべき課題の順で、ピラミッドの一番下の部分には、計画部門、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)ベンチマーク以外に、キーザルトとインディケータという2種類のアウトカム指標を採用し、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。

ア キーリザルト...事業の成果等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。

イ インディケータ...各課で自らの事業の実施方法や能率を改善するために、独自に設定している指標で、短期的視野に立ったものである。

(例：事業のスケジュール、住民の意識調査等)

(4)キーリザルトをつかった事業実績の証明が予算編成に採り入れられている。このため予算の大半をベンチマークに関連した事業に支出されている。また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、各地でフォーラムなども開かれている。

(5)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ト)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いえる。

(6)今後の課題、問題点等

庁内で統一的なデータベースシステムとなっていない。

ベンチマーク導入の効果は、すぐに現れない。同政府は、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確認したうえで、職員、市民が目標達成を常に視野に入れて努力を続けることが重要であると説明している。

#### 4 ICMA 行政評価センター

(1)ICMA 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要請、援助を行っている団体。

(2)地方団体の行政評価への関心の高まりにより設置される。地方団体レベルでの行政評価、ベンチマーキングの実施を支援している。

(3)プログラムは、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。

州政府の取り組み

#### 1 ヴァージニア州

(1)1998年に発行された雑誌において、行政評価の分野及び総合評価で最高のA評

価を受けている。

## (2) 予算編成

行政評価によって証明された成果を使った予算編成を導入している。

予算編成は次の4つの過程で成り立っている。

課題の確認 戦略計画の作成 予算編成 行政評価

ア 予算配分は、戦略計画で決定された優先順位にしたがって行っている。

イ 各事業の査定では、「サービスの重要度」と「目標と現実のギャップ」を比較、評価し、以後の方向付けを行っている。

(3) 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行われているかをチェックしている。

## 2 オレゴン州

(1) 知事を委員長とし、社会的、人種的多様性を繁栄した11人の市民代表で構成されているオレゴン発展委員会で、ベンチマークと呼ばれる数値で示される目標を設定し、分かりにくい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、他の団体の多くの行政評価に採り入れられている。

### (2) オレゴンシャインズ

1996年、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させるため、オレゴンシャインズ(戦略計画)を見直し、策定した。ここには、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。

現状分析を踏まえた目標とされる将来像及び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。

(3) 現在の92のベンチマークは、結果を重視しており、年次ごとに測定して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。

(4) 同委員会で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レポートを2年ごとに作成し、一般にも公開している。

(5) 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及び行政評価指標を用いた結果指向の施策実施、管理体系を採用している。

ア 中間指標...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、単独の事業で管轄できない、複数の部署の事業に関連するもの

イ 行政評価指標...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

(6) ベンチマークと予算との関連性を示す必要性から、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した。行政評価システムにより、問題点や対策が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ないこととされた。同委員会では、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重要になると説明している。

(7) 今後の課題等

行政評価の実施のために多くの手続きが必要である。

職員に対する表彰について

連邦政府の取り組み

- (1) 行政評価法( G P R A )に基づき 1999 年度から全省庁において行政評価を導入した。現行の制度は、1993 年の不況による財政難から、政府の財政に対する外部監査の強化、行政の業績評価の必要性が生じ、クリントン政権の下、ゴア副大統領を長とする N P R が創設されたことから始まっている。
- (2) 行政評価法に基づき、連邦の各省庁は、戦略計画、年次報告の報告書を作成しなければならない。各省庁はまず戦略計画を作成し、これに基づいて毎年、年次計画を作成する。当該年度終了後に実施計画に基づいた年次報告を作成し、その結果を次の戦略計画に反映するという仕組みである。
- (3) 行政評価の取り組み状況
  - ・行政評価手法の画一的な導入が困難であることが浮き彫りになってきた。
  - ・会計検査院の評価で、2000 年度は前年度に比べ、より高い評価を得ている省庁が多い。各省庁とも年次計画を自らの活動をアピールする場として捉え、積極的に活用しようという姿勢で臨んでいることが窺える。