

第2章 州政府・地方団体におけるケーススタディー

第1部 アリゾナ州フェニックス市

アメリカ南西部ソノラン砂漠にあるフェニックス市は、別名「アリゾナの太陽の谷 (The Valley of the Sun)」と呼ばれ、郊外にスコッツデール等のリゾート地を有している。年間約300日の快晴が見られ、富裕層高齢者向けの住宅行政が成功していることでも知られている。また市内にはアリゾナ州立大学ウエスト校、フェニックス大学、グランドキャニオン大学等の高等教育施設も充実しているほか、プロ野球チーム「アリゾナ・ダイヤモンドバックス」、プロバスケットボールチーム「フェニックス・サンズ」等プロスポーツも盛んな都市である。

1881年、市に昇格した当時のフェニックス市は人口約1,700人、面積5.5スクエアマイル(約14.2平方km)であったが、1960年には、空調設備の発達に伴い、人口は約44万人となり、2003年現在では、人口約130万人、面積511.8スクエアマイル(約1,325.4平方km)までに成長し、全米の都市の中で6番目の規模となっている。

90年代前半においては、同市の主産業は綿花、野菜、柑橘類の栽培・出荷であったが、最近ではBank Oneに代表されるような金融分野から、Kマート等流通分野といった第三次産業の比率が高まってきており、観光分野と並ぶ市の大きな税収源となっている。

同市の行政構造としては、議会—支配人 (Council-Manager) 型¹を採用しており、1名の支配人 (City Manager) のもと、2名の副支配人 (Assistant City Manager) が、さらに彼らを補佐する者として、それ以下に日本の地方自治体の部長・局長職に相当する Deputy City Manager が6名おり²、各部局合計約14,000人の一般職員が存在する。同市の行政組織で特徴的な点は、各部局が一見関連性のない課・室等で構成されていることである。例えば、ある部局には、教育・消防・交通・ライトレール対策室が存在するが、これは同市の戦略計画「Phoenix Vision & Values」³の一環によるもので、横断的な組織を作ることで、お互いの課・室が有機的な連携を生み出すことを意図している。例えば、前述の部局の例をとると、防災意識や交通道德を教育分野に組み入れることで、生徒・児童の意識を向上させることが可能となるし、またひいては将来の同市の安全で快適な街づくりに貢献すると考えられている。なお、組織編成については、約2年に一度大きく改組されることとなっており、より柔軟な行政運営が行えるよう配慮している。また、現市支配人の意向により、各 Deputy City Manager はジェネラリストとしての資格を持つよう期待されており、横断的に組織を編成することで、様々な分野を経験することができるよう配慮されている。

本部では第1節において、同市の行政評価のメカニズムを解説する。同市はこの分野に

¹ 議会によって選任された支配人 (City Manager) が、行政部門の執行について議会に対して責任を負うもので、支配人は、人事、予算及び各事業の執行など、幅広い権限を持つ。この類型の場合も、対外的に地方団体を代表する首長は存在するが、議員間での互選や持ち回りにより選出されるものであり、権限は弱い。

² ただし、Deputy City Manager のうち2名は、City Manager 直轄の指揮下にあり、City Manager の政策を反映しやすくしている。なお、警察・犯罪防止計画室・人事・市裁判所連絡室等がこの直轄部局に存在する。

³ この戦略計画については第1節で詳述するが、8つの項目から構成されており、その一つである「私たちはチームワークを重んじます (We work as a team)」の具現化ととらえることができる。

においていくつかの第三者機関による評価を受けている。1993年には、世界の都市で最も効率的な行政運営をしている都市の一つとして評価されたことから、「Carl Bertelsmann Prize」を受賞したほか、1995年3月にFinancial World誌における「全米各市行政研究」において全項目Aを取得、また直近では2000年2月にGoverning誌⁴における「全米地方団体ランキング」にて、行政評価部門において高得点を獲得した。このような点からも日本の地方自治体が学ぶ点は多々あると思われる。

第2節において、同市における実際の行政評価の運用状況を概説する。

第3節では、同市の行政改革の大きな成功例である、競争的アウトソーシング(competitive sourcing)⁵と行政評価の関連性を解説する。

なお、本部の作成にあたり、フェニックス市の各部局の方々へインタビューを行った。

- ・ 監査局 監査官 (City Auditor) Bob Wingenroth 氏
- ・ 同 副監査官 (Deputy City Auditor) Randy Spenla 氏
- ・ 財政調査局 次長 (Deputy Budget and Research Director) Barbara Glas 氏
- ・ 公共事業部 部長 (Public Works Director) Mark E. Leonard 氏
- ・ 同 次長 (Assistant Public Works Director) Carolyn F. Bristo 氏
- ・ 水道局 次長 (Assistant Water Service Director) Edward G. Blundon 氏

第1節 フェニックス市における行政評価の基礎

1 行政評価の歴史的経緯

フェニックス市における行政評価の萌芽は1970年代にさかのぼることができる。当時から全米の政府機関ではまれだった財源 (resources) と結果 (output) を意識した行政運営が行われていたほか、各業務の平準化に注目するなど常々コスト意識をもった行政が見られていた。80年代にはさらに発展し、生産性 (productivity) と住民満足度 (customer satisfaction) を取り入れはじめることによって、行政評価の内容の充実化が図られるようになった。

現在の行政評価の基礎となるシステムが確立したのは90年代に入ってからである。政府会計基準審議会 (GASB=Government Accounting Standards Board)⁶が州政府・地方団体の業績測定実務に関する調査結果を踏まえ、SEA報告 (Service Efforts and Accomplishments)⁷

⁴ Congressional Quarterly, Inc. 社が調査・発表する州政府・地方団体ランキング。「財政運営」「資産管理」「人的資源」「行政評価」「情報技術」の5分野からの調査を行い、A～Eまでの全12段階の評価を与え、最終的にそれらを総括して「総合評価」としての評価を行っている。

⁵ この手法は、Public Private Competitive と呼ばれる手法であり、現ブッシュ政権によりその運用が促進された。参照「2003年度 海外事務所比較調査・自治体業務の民間委託・ニューヨーク事務所篇」(財)自治体国際化協会。

⁶ アメリカにおける州政府・地方団体の財務会計・報告基準を設定するために設立された非営利組織。1984年設立。参照 <http://www.gasb.org/>。

⁷ 地方団体の行政努力と行政評価に関する報告書であり、行政が投入 (input) した資源 (予算、施設、人員など) によって生み出された結果 (output) 及び成果 (outcome) がどのように改善されたか、さらに行政サービスにおける「能率性・効率性 (Efficiency)」を判断するための必要な説明的情報 (Explanatory information) の開示を求めたもの。参照 Rutgers Accounting Web。

を公表したことから、市監査局はそれまで各部局にて個別に行われていた行政評価を再構築し、同報告書に沿った具体的な施策を構築しはじめた。

- ・ 監査局の職員が各部局の課長と協議し、それまでに行われていた行政評価の再検討。
- ・ 比較しうる他の都市と連携を図り、どのような種類の指標・ベンチマークが行政評価に使用されているかを検討。
- ・ 他に有効な指標はないかどうか学識経験者を含めた検討会の設置。
- ・ 各部局の課長との協議を通して監査室が再構築した指標を各課長に説明し、各課長の意見を取り入れながら再度指標の検討を行う。また行政評価を担保するための各データの取得について、その蓄積方法等を討議。

行政評価を総括する部署として監査室が一義的に責任を負うこととなったが、同市が行政評価を本格的に運用するにあたり、市条例の設定等、法による強制は行わなかった。このことについて、監査官 Wingenroth 氏は「トップダウンで行政評価を各職員に強制するのではなく、大工が家屋建築においてメジャーを使用して測量するのと同じように、我々市職員は、行政のプロとして行政評価を行政運営の当然の指標として使用することにしている。」と述べている。

また、市は 1991 年に行政評価の目的をさらに明確にするために、少人数からなる市民フォーカスグループ (citizen focus group)⁸を利用して、行政評価に関するテーマについてブレインストーミングや議論を行ってもらい、市側が提示した行政評価指標に関する意見を集約した。これにより市が考える行政評価と、市民が考える行政評価についての意見の差を縮めることができるなど、より結果重視の指標 (results-oriented indicators) の作成が可能となった。

2 行政評価のメカニズム

市は長期ビジョンを示すため、1995 年に「Phoenix Vision & Values」と呼ばれる以下の 8 つの目的からなる戦略計画 (strategic planning)を設定した。

- ・ We are dedicated to serving our customers. (私たちは顧客重視に徹します。)
- ・ We value and respect diversity. (私たちは多様性の価値を認め、重視します。)
- ・ We work as a team. (私たちはチームワークを重んじます。)
- ・ We each do all we can. (私たちは最善を尽くします。)
- ・ We learn, change and improve. (私たちは学習し、変化し、改善させます。)
- ・ We focus on results. (私たちは結果を重視します。)

⁸ 後述するように、米国における行政評価においては、顧客志向が強く打ち出されており、政府サービスの享受者である市民 (citizens) を顧客 (customers) として捉え、顧客の視点に立って行政を行うことが求められている。それら顧客重視の行政評価を担保する一つが、市民調査 (citizen survey) であり、citizen focus group もその一環といえる。参照「住民主役の新しい行政評価導入のすすめ」三菱総合研究所 所報 No. 34 1999 年。

- ・ We work with integrity. (私たちは誠実に対応します。)
- ・ We make Phoenix better! (私たちはフェニックス市をよりよくします!)

戦略計画は行政評価を行うにあたり最上位に位置するものであり、市は最終的にこれを達成するようになっている。その性質上、抽象的な内容となっているが、戦略計画以下の施策がこれら8つを実現させるための個別具体的な方法となっている。

この戦略計画の策定にあたり、部局の幹部職員からのトップダウン方式ではなく、希望する職員を参加させた形式で決定した。策定後は各職員の名刺の裏に記載されたり、市の代表者によるスピーチでのあいさつの冒頭や冷蔵庫マグネットにするなどして、広く職員及び市民への浸透を図った。企業におけるいわば企業文化 (corporate culture)⁹に相当するものであり、それを応用したものと言えるであろう。

ちなみに、総論においては、この戦略計画の設定の後に、各個別指標の策定がなされるのが定石であると述べたが、同市の場合、70年代から行政評価の礎があったことから、個別の行政評価指標が最初に策定され、後に今まで明文化されていなかった戦略計画を1995年に策定したという経緯がある。

この戦略計画を実現するために策定されたのが、各分野の計画目的 (program goal)である。市の行政を、General Government (総務)、Public Safety (公共安全)、General Justice (法律)、Transportation (公共交通)、Community Development (地域開発)、Community Enrichment (地域文化)、Environmental Services (環境) に大別し、それぞれの分野からさらに細分化させたものに計画目的を設置した。例えば、Public Safety (公共安全) の分野では、Police (警察)、Fire (消防)、Emergency Management (危機管理)、Family Advocacy Center (家庭相談センター) に分類し、Police (警察) における計画目的として「市警察は、各地域に対し総合的な法規制を行い、市の各部局、市民、地域資源を利用することで、治安維持に努め、ひいては市民の生命と財産を守る。」と規定している。

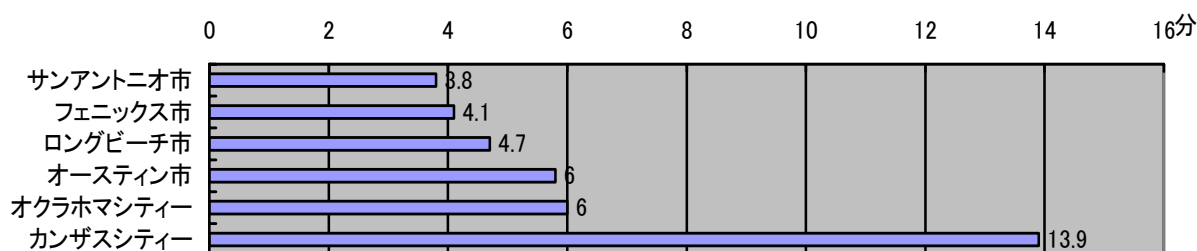
次にこれらの計画目的を実現するために策定されたのが行政評価指標 (performance measures)である。例えば上記の警察の例をとると、行政評価指標として「平均対応時間 (分) ・緊急電話 (output)」「同・非緊急電話 (output)」「緊急電話をとるまでに10秒以内で応答した割合 (output)」「交通事故数 (outcome)」等をあげている。後述するように行政評価指標には output と outcome が混在しているが、市支配人及び監査室の指導により、後者の割合が年々増えてきている。

以上をまとめると、戦略計画 (strategic planning) を担保するものが計画目的 (program goal) であり、それを実現するものが、行政評価指標 (performance measures) である。逆に言えば、行政評価指標を達することによって、戦略計画が実現できるようになっていると言える。

⁹ 米国企業における cooperate culture については、1970年代の終わり頃からその効用が注目されはじめたと言われている。個人に personal style があるように、企業にも corporate style があるというこの概念は、社是や mission statement に反映されており、これを地方団体に応用したという見方ができる。

また、同市は内部による評価とともに、外部との比較を行っている。具体的には、ICMA 比較行政評価研究会（ICMA Comparative Performance Measurement project）¹⁰に参加することで、同市と同レベルにある地方団体を取り上げ、それぞれの分野で比較検討を行っている。例えば、前述の警察分野では、「緊急電話をとってから現場までの所要時間」について各地方団体との比較を行っている。

表 1 緊急電話をとってから現場までの所要時間



出典 City Manager's Executive Report 2003 December, City of Phoenix

比較対象都市のデータは以下のとおりである。

	フェニックス市	サンアントニオ市	オースティン市	オクラホマシティー				
面積	1,325km ²	1,307 km ²	703km ²	1,608km ²				
人口	132 万人	114 万人	65 万人	50 万人				
人口密度	996 人/km ²	872 人/km ²	924 人/km ²	310 人/km ²				
人種の割合	白人	71 %	白人	67 %	白人	65 %	白人	68 %
	黒人	5 %	黒人	6 %	黒人	10 %	黒人	15 %
	アジア系	2 %	アジア系	1 %	アジア系	4 %	アジア系	3 %
	その他	22 %	その他	26 %	その他	21 %	その他	14 %
	上記のうちラテン系	34 %	上記のうちラテン系	58 %	上記のうちラテン系	30 %	上記のうちラテン系	10 %
1世帯平均年収	4万1,207 ドル	3万6,214 ドル	4万2,689 ドル	3万4,947 ドル				

出典 各地方団体ホームページ及び American FactFinder¹¹ U.S. Census Bureau 参照

以上のフェニックス市における行政評価システムを体系化したのが次の表である。

¹⁰ ICMA(国際市・カウnty支配人協議会)が主催するプログラムで、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。

¹¹ <http://factfinder.census.gov/>。人口動態等各種データがウェブから入手できる。

表 2 フェニックス市における行政評価システム

Phoenix Vision & Values – 戦略計画 (strategic planning)

- We are dedicated to serving our customers. (私たちは顧客重視に徹します。)
- We value and respect diversity. (私たちは多様性の価値を認め、重視します。)
- We work as a team. (私たちはチームワークを重んじます。)
- We each do all we can. (私たちは最善を尽くします。)
- We learn, change and improve. (私たちは学習し、変化し、改善させます。)
- We focus on results. (私たちは結果を重視します。)
- We work with integrity. (私たちは誠実に対応します。)
- We make Phoenix better! (私たちはフェニックス市をよりよくします!)

市の業務を①～⑦に細分化

戦略計画を実現するために・・・

①総務

・ 財政課
 計画目的 (Program Goal) の設定
 → 行政評価指標 (performance measures) の設定
 ・ 人事課
 同様
 ・ 情報政策課
 同様
 ・・・・など

②公共安全

・ 市警察
 計画目的 (Program Goal) の設定
 → 行政評価指標 (performance measures) の設定
 ・ 消防局
 同様
 ・ 危機管理課
 同様
 ・・・・など

③法律

・ 市裁判所
 計画目的 (Program Goal) の設定
 → 行政評価指標 (performance measures) の設定
 ・ 公選弁護
 同様

④公共交通

・ 交通施設課
 計画目的 (Program Goal) の設定
 → 行政評価指標 (performance measures) の設定
 ・ 航空課
 同様
 ・ 陸上交通課
 同様
 ・・・・など

⑤地域開発

・ 計画課
 計画目的 (Program Goal) の設定
 → 行政評価指標 (performance measures) の設定
 ・ 住宅課
 同様
 ・ コミュニティー課
 同様
 ・・・・など

⑥地域文化

・ 公園・レクリエーション課
 計画目的 (Program Goal) の設定
 → 行政評価指標 (performance measures) の設定
 ・ 図書館
 同様
 ・・・・など

⑦環境

・ 水道課
 計画目的 (Program Goal) の設定
 → 行政評価指標 (performance measures) の設定
 ・ 廃棄物課
 同様
 ・ 環境計画課
 同様
 ・・・・など

ICMA の協力を得て、他の都市との比較

例) サンアントニオ市、オースティン市、オクラホマシティーなど

出典 The Phoenix Summary Budget 等を参考に、(財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所作成

3 政策指標における output から outcome へ

前述したとおり行政評価についてはかなり歴史のある同市であるが、近年の傾向として outcome の割合を徐々に増加させている。どの程度時間・人事・予算を投入したかという input や、どれだけ計画を実施したかという output の観点による行政評価から、outcome（成果）を重視した評価への転換が図られている。

監査室では各部局の指標が output か outcome のどちらに属するのか分類し、市支配人にその割合報告している。監査室では、支配人への定期的な報告が各部局において outcome の割合を増加させるインセンティブになっていると分析している。

表 3 フェニックス市の行政評価指標における outcome の割合

	'94- '95	'96- '97	'98- '99
Summary Budget ¹²	18%	26%	28%
City Manager' s Executive Report	18%	64%	63%
Performance Achievement Plan	38%	37%	49%
全体平均	25%	42%	46%

出典 Use and the effects of using performance measures for budgeting, management, and reporting
James R. Fountain

4 広報媒体

同市では行政評価の結果について、各種広報媒体を通して市民に広報している。

(1) City Manager's Executive Report

同市の行政評価に関する主力媒体の一つで、①Organizational Indicators ②External Indicators ③Internal Indicators から構成されている。全て部局ごとに計画目的、行政評価指標、主要事業項目等が詳細に記載されている。多くが文章ではなくグラフ等を用いているので、一般市民も理解しやすいようになっている。ICMA の協力を得て他都市との比較も行っており、同市の相対的な評価も可能にしているため、同市の強い分野、弱い分野を一目で確認することができる。全頁 100 ページ前後で監査室が発行している¹³。更新頻度は2ヶ月毎となっており、タイムリーな情報を提供できるようになっている。またコスト削減のため、市民には原則として配布せず、インターネット¹⁴から取得するようになっている。

また、前述したとおり、本報告書における outcome 指標の割合は、94-95 年度の 18% から 98-99 年度の 63% までに飛躍しており、成果重視の行政評価が進んでいることが分かる。

¹² これらの報告書の概要については、4 広報媒体 で詳述する。

¹³ 説明責任の一つと踏まえ、照会先電子メールアドレスとして、市監査室代表アドレスではなく、監査官 Wingenroth 氏の個人アドレスが記載されていることから、同市の顧客重視志向を伺うことができる。

¹⁴ アドレス <http://phoenix.gov/MGRREPT/>。

(2) The Phoenix Summary Budget

行政評価指標と年度予算をリンクさせたやや専門的な解説書。財政調査課 (Budget & Research) が所管する。表2で概説したように、市の業務を8つの分野に分けたものを、さらに細分化した上で、各部局の計画目的、行政評価指標等を詳細に記載している。後述するように必ずしも行政評価に基づく予算編成を行っているわけではないが、行政評価指標の表と配分予算額を並記することで、相互に関連性を持たせているのが特徴である。本報告書前半には同市の一般会計予算等を記載し、説明責任の向上を図っている。200 ページ前後で年1度改訂される。ホームページ¹⁵でも閲覧できる。

前述したとおり、この報告書でも outcome 指標を重視しており、94-95年度の18%から98-99年度の28%に上昇している。

(3) その他

広報課 (Public Information Office) は市で発行するあらゆる広報誌に対し、行政評価の結果を掲載するよう促している。部局年間レポート、各課ニュースレター (日本の自治体の県政・市政だよりに相当する)、Arizona Republic 紙における市政コーナー等を発行・掲載しているが、それらに可能な限り行政評価の結果を掲載することで、市民への浸透を図っている。また各種公共料金の請求書等においても余白スペースを利用して広報している。

5 市民意識調査との関連性

市はさらに行政評価を効果的にするために、市民意識調査 (Community Attitude Survey) を1985年から2年ごとに行っている。担当は監査室¹⁶で、日本の自治体に置き換えると、行政評価室が広報課広聴係で行う県民・市民意識調査をも同時に行っていることになる。質問は多岐にわたり、生活水準、解決すべき行政課題、全体的な満足度及び特定行政分野における満足度、市財政状況、経済成長等に関する内容が含まれる。

具体的には、「フェニックス市は住みよい場所か」という抽象的な質問から、「市の財政で優先的に配分すべき分野」「近隣の問題」等具体的な質問まで約16の分野に分かれている。

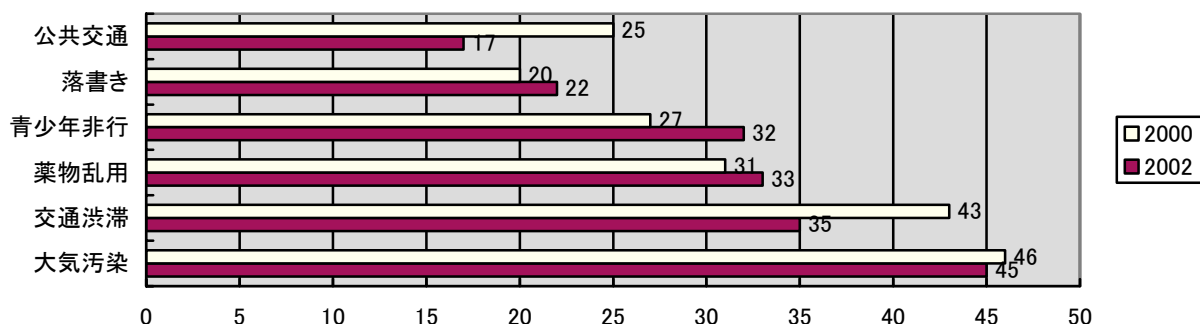
市民意識調査は厳密には行政評価ではないが、市ではこの調査結果¹⁷を行政評価に関連させ、顧客志向に立った行政を運営するよう心がけている。

¹⁵ アドレス <http://phoenix.gov/BUDGET/budget03.html>。

¹⁶ 実際の業務は民間コンサルタント会社に委託しており、2002年度版はフェニックス市に拠点を置く、Behavior Research Center, Inc. 社が行った。回答者は約700名。中南米系の住民増を反映して英語・スペイン語双方で行われる。

¹⁷ アドレス <http://phoenix.gov/CITYGOV/attsurv.html>。

表 4 市民意識調査の一例（近隣で重要な問題だと回答した割合）



出典 2002 City of Phoenix Community Attitude Survey (単位%)

6 業績に応じた給与体系

最後に行政評価を職員の給与体系に反映させた pay-for-performance 制度について概説する。

市では「業績達成計画 (Performance Achievement Plan)」¹⁸に基づき、課長級以上の職員全員が業績に応じた給与体系の対象となる。その目的は、

- ・ 課及び課長個人に関する業務計画の目的を設定する。
- ・ 業績に応じたフィードバックの機会を提供する。
- ・ 設定された目的・目標を達成するためのインセンティブを与える。

なお、業績達成計画は単に個人の給与を通じた部局の改善だけにとどまらず、各課長が協力し合うことで、部局横断型の改善をも目的としている。具体的には下記の「部局横断型責任指標 (citywide responsibility rating)」に沿って行動することが期待されている。

- ・ 各課長共通課題の設定と目的達成。
- ・ 部局間横断型特別委員会 (task force) 設置の奨励。
- ・ 部局間横断型協力体制及び協働の奨励。

具体的な業績達成計画のフローは以下のとおりである。

¹⁸ 監査官の解説によると同計画は Accountability (説明責任) と Communications (広報) の双方を目的としている。業績に応じた給与体系の設置は前者を具体化したものであり、最終的に行政評価を担保するものと考えられる。後者については、4 広報媒体を参照。

表 5 業績に応じた給与体系のフロー

Step 1 Plan Development (基礎計画の策定)

【開始時期 6月～7月】

各課長の目的を設定した後、課長級以上の職位にあるものとの面談を受け、達成すべき目的の最終決定を行う。

Step 2 Implementation (実施・業務開始)

【開始時期 7月～(翌年1月頃に中間報告を行う)】

各課長はStep 1で決定された事項について、目的が達成されるよう業務改善を行う。翌年1月頃に中間報告会を行い、進捗状況を確認し、必要に応じて修正を加える。

Step 3 Evaluation (評価)

【開始時期 翌年7月～8月最終決定】

各課長の業績データを収集し、評価点数1,400点のうち、1,000点について評価を行う。最終400点については、課長級以上の職位の者(課長職の日常の効率性を評価する)及び幹部職員(他の部局と横断的要素を評価する)により採点される。

Step 4 Salary Setting (給与決定)

【開始時期 翌年9月～10月】

1,400の採点項目をもとに、業績評価による給与を決定する。

出典 Use and the effects of using performance measures for budgeting, management, and reporting James R. Fountainをもとに、(財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所作成

また、業績達成計画(Performance Achievement Plan)においても、outcomeの比率が高まってきている。以前の評価基準では、参加市民数や業務遂行数等outputが主流であったが、説明責任を高めるため前者の割合を増加させ、94-95年度の38%から98-99年度の49%に上昇している。

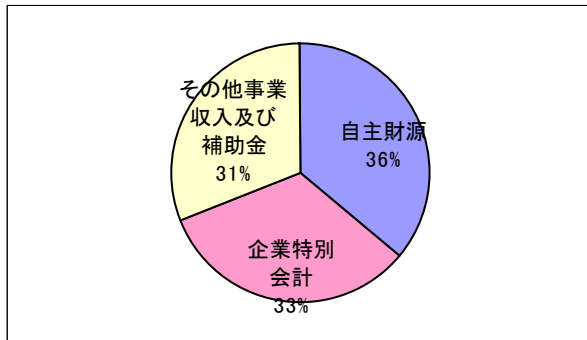
第2節 行政評価の運用状況

ここではフェニックス市における行政評価の運用状況を概説する。前述したとおり、**戦略計画(strategic planning)**を実現するために、それぞれの施策に対し**計画目的(program goal)**を設定し、さらに**行政評価指標(performance measure)**を策定しているわけであるが、ここではいくつかの分野を例として取り上げ、実際の運用を確認する。

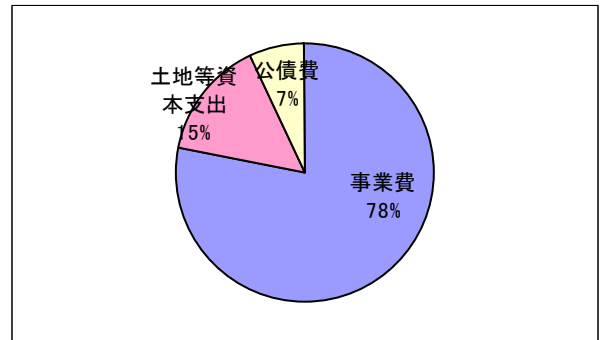
また同市では、行政評価と予算配分状況を並記し、行政評価に応じた予算配分を意識しているため、同時に掲載する。また、分野によっては各都市との比較を行っているため、それに関する行政評価も一通り見ていくこととする。

同市の歳入・歳出状況は以下のとおりである。

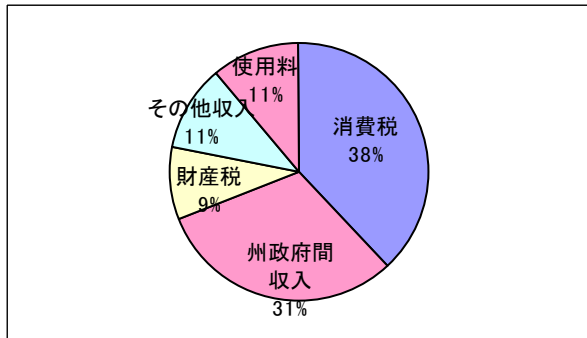
特別会計を含む全歳入 24 億ドル



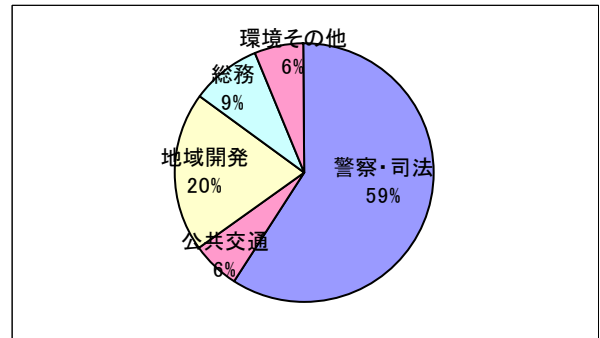
特別会計を含む全歳出 24 億ドル



一般会計歳入 8 億 9,300 万ドル



一般会計歳出 8 億 9,300 万ドル



自主財源 (General Purpose Fund) : 消費税、財産税その他基幹税
 企業特別会計 (Enterprise Fund) : 市営空港、水道事業、下水道事業、廃棄物事業、市民プラザ運営事業、市営ゴルフ運営事業
 その他事業収入及び補助金 (Special Revenue Fund) : アリゾナ都市圏高速道路事業、地域交通運営事業、州及び連邦補助金 (地域開発総合補助金 (Community Development Block Grants) 等)

1 総務部門

財政 (financial)

(1) 計画目的 (program goal)

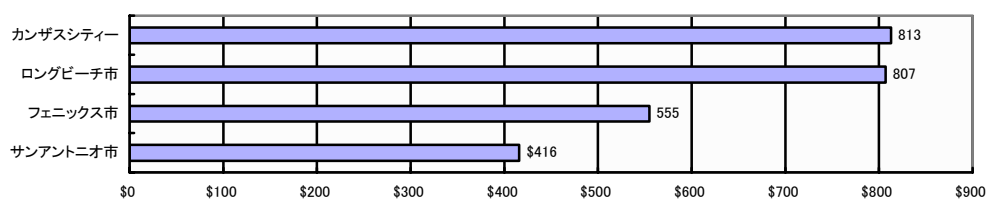
財政課は、健全な財政状態を保持し、法規制その他通常の運用方法にあった財政運営を行う¹とともに、市公有物については効果的な方法で取得する。公共財産管理、財政管理を徹底するほか、各部局へ有効な財政的アドバイスを行う。

(2) 行政評価指標 (performance measures)

		2001-02	2002-03	2003-04
売上税収入 (単位: 100 万ドル)		334	370	370
財政担当者有価証券投資額 (単位: 100 万ドル)		934	1,000	N/A
同利子収入		5.2%	3.75%	N/A
利子制限付き有価証券投資額 (単位: 100 万ドル)		142	160	N/A
同利子収入		3.8%	2.75%	N/A
フェニックス市一般会計及び企業特別会計格付け ²				
一般会計	Standard & Poor' s	AA+	AA+	AA+
	Moody' s	Aa1	Aa1	Aa1
水道事業特別会計	Standard & Poor' s	AA	AA	AA
	Moody' s	Aa3	Aa3	Aa3
空港事業特別会計	Standard & Poor' s	AA-	AA-	AA-
	Moody' s	A1	A1	A1

(3) 他都市との比較 (How do we compare to other cities?)

住民一人あたりの行政コスト (一般会計ベース)



出典 フェニックス市ホームページから抜粋

¹ 財政課では、財政の健全性を担保するものとして、税収確保と一般歳入債権の格付け評価の改善を主なファクターとしている。特に後者については、投資家による地方団体の債権に対する需要が、財政運営の健全性を示すこととなるため、米大手格付け会社の評価を指標として取り入れている。結果的に高い格付けは地方団体の債権が default (債務不履行) に陥りにくいことを証明し、さらに利子負担の軽減になることが多い。また地方団体が州政府に公金の運用管理を委託する「地方団体投資プール (LGIP=Local Government Investment Pool)」と呼ばれるシステムも存在する。

² Standard & Poor's 社及び Moody's 社は、企業債や地方債を格付けする代表的な総合金融情報サービスプロバイダーである。

2 公共交通部門

公共交通 (public transit)

(1) 計画目的 (program goal)

交通局は、路線バスと高齢者・身体障害者向けバス³により、市民に使いやすい公共交通を提供することで、フェニックス都市圏のバス利用者数を増加させる。

(2) 行政評価指標 (performance measures)

	2001-02	2002-03	2003-04
バスの運賃収入	\$0.55	\$0.53	\$0.55
路線バス定時運行率	92%	93%	93%
故障による運行休止 (100,000 営業マイルあたり)	10	8	8
事故による運行休止 (100,000 営業マイルあたり)	0.59	0.80	0.75
平日平均乗車数	120,348	125,171	126,423
路線バス 1 営業マイルあたりの乗車数	2.37	2.23	2.25

(3) 財政状況 (expenditure and position summary)

	2001-02	2002-03	2003-04
年度予算	\$101,917,000	\$118,169,000	\$125,800,000
全職員数	64	62	62
予算財源内訳			
・一般財源	\$27,840,000	\$28,671,000	\$26,089,000
・Transit 2000 ⁴	49,106,000	64,636,000	75,193,000
・市再開発基金	809,000	814,000	818,000
・地方交通助成金	7,157,000	7,157,000	7,157,000
・連邦・州政府補助金	7,244,000	7,235,000	6,970,000
・その他	9,761,000	9,656,000	9,573,000

³ 1990年に成立した障害者の人権擁護を目的とした包括的差別禁止法である「障害を持つアメリカ人に関する法律 (ADA)」により、同市は Dial-a-Ride と呼ばれる身体障害者向けオンデマンドバスを運行している。

⁴ フェニックス都市圏交通の発展のために使用される目的税。売上税の 0.4% が Transit 2000 のために使用される。2000年6月から施行。

3 地域開発部門

住民サービス (neighborhood services)

(1) 計画目的 (program goal)

住民サービス課はフェニックス市を住みよい街とするために、地域環境を良くするとともに、働きやすい街とするため、市街地を再開発し、犯罪多発地区の治安を良くすることで市全体の環境を改善する。

(2) 行政評価指標 (performance measures)

	2001-02	2002-03	2003-04
地域清掃・住民会合開催回数	510	414	525
都市再開発による経済効果 (米ドル)	\$5,460,000	\$7,226,000	\$7,000,000
「落書き撃退プログラム」による落書き除去数	26,515	28,000	28,000
個人所有物再開発プロジェクト完了数	677	630	730
個人所有物再開発物件数	3	6	7
不要建築物取り壊し、空き地清掃数等	100	500	500

(3) 財政状況 (expenditure and position summary)

	2001-02	2002-03	2003-04
年度予算	\$27,357,000	\$28,660,000	\$40,096,000
全職員数	225	227	227
予算財源内訳			
・一般会計	\$11,455,000	\$11,990,000	\$13,792,000
・地域開発補助金	12,073,000	13,523,000	17,266,000
・連邦・州政府補助金	2,236,000	2,367,000	3,853,000
・HOME プログラム基金	1,533,000	671,000	5,101,000
・低所得者向け住宅 ⁵ 基金	60,000	60,000	60,000
・その他補助金	-	49,000	24,000

⁵ 低所得者向け住宅 (Affordable Housing) の他、米国の都市部荒廃地におけるコミュニティ再生事業においては、NPO が公共と民間の連携を図るシステムが確立しつつある。この他、ニューヨークシティパートナーシップ (New York City Partnership) は、コミュニティ再生プロジェクトを数多く成功させている、ニューヨーク市の代表的な NPO である。

4 地域文化部門

図書館運営事業 (library)

(1) 計画目的 (program goal)

市図書館は地域の知的好奇心・ニーズに対する的確に対応するとともに、市民が必要とする資料を入手しやすくすることで十分な情報を提供する。

(2) 行政評価指標 (performance measures)

	2001-02	2002-03	2003-04
図書館来館者数	4,268,000	4,367,000	4,556,900
ホームページによる利用者数	2,541,000	3,992,000	5,100,000
1週間あたりの全図書館開館時間 (時間)	975	858	858
来館者一人あたりの運営費	\$6.37	\$6.63	\$6.77
図書回覧数			
・中央図書館	2,518,000	2,543,000	2,626,000
・支部図書館 (12支部)	8,284,000	8,807,000	9,097,000
回覧図書1冊あたりの運営費	\$2.52	\$2.25	\$2.63
1来館者あたりの回覧図書数	2.53	2.60	2.57
平均返本日数	5.47	5.52	5.70
全市民数に対する図書館利用カード作成率	70.6%	72.4%	72.0%
蔵書数	1,974,000	2,055,000	2,030,000
電話照会回答数	41,900	45,700	47,000

(3) 財政状況 (expenditure and position summary)

	2001-02	2002-03	2003-04
年度予算	\$27,191,000	\$28,900,000	\$30,872,000
全職員数	396	383	383
予算財源内訳			
・一般会計	\$26,337,000	\$27,693,000	\$29,690,000
・市再開発特別会計	327,000	327,000	328,000
・連邦・州政府補助金	229,000	356,000	284,000
・その他	258,000	524,000	570,000

5 環境部門

水道 (water services)

(1) 計画目的 (program goal)

上水道事業においては、フェニックス市民に対し、安全で適切な家庭用水を提供する。下水道事業においては、フェニックス市域において排出された全ての家庭用排水について、効果的に処理することで、清潔で健康な環境形成を実現する。

(2) 行政評価指標 (performance measures)

	2001-02	2002-03	2003-04
上水道供給量 (10 億ガロン)	130.3	124.0	132.1
下水道処理量 (10 億ガロン)	71.8	66.5	69.0
0.01 ドルあたりで供給した上水道 (ガロン)	5.26	4.98	4.80
清掃済配水管 (マイル)	1,388	1,350	1,350
研究所による水道検査が行われた回数	81,451	105,516	105,516
顧客電話サービス			
・受信数	773,506	773,500	773,500
・回答率	95%	96%	96%
公共料金支払い所で取り扱った顧客数	770,287	770,280	789,500
上水道施設において緊急補修を行った回数	5,848	5,350	5,350
5 営業日以内に水道管破裂修理を行った割合	95%	92%	98%
1日1家庭あたりの平均上水道使用量 (ガロン)	235	226	224

(3) 財政状況 (expenditure and position summary)

	2001-02	2002-03	2003-04
年度予算	\$220,881,000	\$240,445,000	\$253,164,000
全職員数	1,238	1,257	1,302
予算財源内訳			
・上水道事業特別会計	\$132,890,000	\$146,442,000	\$156,099,000
・下水道事業特別会計	87,661,000	94,003,000	97,065,000
・連邦・州政府補助金	330,000	-	-

第3節 競争的アウトソーシングと行政評価

1 フェニックス市における競争的アウトソーシング

アメリカにおける地方団体の歳入構造は、各地方団体でさまざまであり、財産税 (property tax) が大宗を占める団体もあれば、ニューヨーク市のように所得税 (income tax) や消費税 (sales tax) が主要な税収源となっている地方団体もある。前者の場合には、アメリカ経済が不況に陥ったとしても大きく下落する可能性は少ないが、後者の場合にはアメリカ全体の経済の影響を受けやすいと言える。だがいずれにせよ、伸び悩む税収と増大する行政サービスに対し、各地方団体は悪戦苦闘している状況である¹。

フェニックス市では、肥大化する行政サービスの効率化・スリム化を図るため、1979年から競争的アウトソーシング (competitive sourcing)²の手法を取り入れてきた。特に1970年代後半には、全米の主要20都市平均の歳出額が年間平均8.8億ドル、赤字地方債額が年間平均5.1億ドル上昇する中で、同市においては、前者が年間平均11.5億ドル、後者が年間平均15.6億ドル上昇していった³。さらにインフレ率の急激な変化や同市を含めた州政府・地方団体に対し歳出キャップ制を定めた法が制定された⁴こと等から、同市にとっての行政改革 (reinventing government) は急務だったといえる。

このような逼迫する市財政状況を背景に、単に市の事業部課を廃止し、入札によって民間企業を選択するのではなく、市の事業担当課そのものにも入札に参加させ、両者を競合させる「競争的アウトソーシング」の手法を用いることで、導入から約24年間で、「航空部門」「消防部門」「住宅部門」等計8部門合計で、約4,182万ドルの経費節減効果を出している。

本節では、経費削減と市民満足度の向上を企図した、同市における競争的アウトソーシングの手法を概説し、行政評価との関係を述べる。

¹ 『自治体国際化フォーラム』海外事務所特集 ニューヨーク事務所 アメリカにおける地方団体の自治体運営 2004年10月号 (財)自治体国際化協会

² 2003年5月現ブッシュ政権は、競争的アウトソーシングの手続きを定めた「行政管理予算局指針 (Circular) A-76」を10年ぶりに改訂した。このA-76は1966年に採用された政府調達を規定するもので、民間によるサービス提供が可能な職種については極力民間委託することを企図した文書である。今回の改訂では、調達計画の発表から最終審査までに2～3年かかっていたものを、原則12ヶ月以内で終わることとするなどして、競争的アウトソーシングのプロセスをより簡略化し、公平性を高めたことで、効率的な行政運営が図られるようになった。但し、一部議会及び労働組合の反対により難航しているケースも見られる。参照「2003年度 海外事務所比較調査・自治体業務の民間委託」(財)自治体国際化協会。

³ *An Examination of Private/Public Competition By the City of Phoenix*, Goldwater Institute 1998

⁴ 総論でも述べたように、「納税者の反乱 (Tax Revolt)」と呼ばれる、拡大を続ける政府支出に歯止めをかける住民投票が見られるようになった。例えば1978年6月にはカリフォルニア州でイニシアチブ「プロポジション13」が圧倒的多数で可決され、当時米国において主流であった「大きな政府」志向に、納税者自身がN oを打ち出し始めた。

表 1 フェニックス市における競争的アウトソーシングに伴う経費削減状況

(1979年～2003年6月30日現在)

分野	個別事業	削減額
航空	空港施設環境整備	\$1,000
	航空機工場維持管理	\$14,400
消防	緊急自動車	\$2,898,000
	料金収集業務	\$590,600
住宅	低所得者向け住宅維持管理	\$23,000
	高齢者向け住宅運営	\$116,000
住民サービス	公営駐車場維持管理	\$13,600
公園・レクリエーション・図書館	正面玄関維持管理	\$470,000
	環境維持管理	\$145,800
環境衛生	ごみ・廃棄物収集業務	\$23,768,400
	ごみ・廃棄物埋め立て地運営	\$7,711,000
	廃棄物移動業務	\$4,486,700
街路	街路清掃業務	\$36,000
	街路補修業務	\$109,000
	街路環境維持管理	\$653,800
水道	水道メーター補修業務	\$176,000
	下水道計器計測業務	\$161,500
	マンホール防虫・補修業務	\$468,000
合計		\$41,812,800

出典 City of Phoenix Public/private Competitive Process Overview を参考に、(財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所作成

2 競争的アウトソーシングの執行過程

一般的に従来型の競合プロポーザル方式と同一であるが、市の事業担当課が応札する点と、事後の監査プロセスが含まれる点で異なる。

(1) 継続的な改善

同市の各事業担当課は事業施行担当・監督担当・改革担当から構成される班を組織することで、常日頃から課内のチームワークをよくし、最小の予算で最大の行政サービスを提供できるような施策を考え出す環境を整えている。競争的アウトソーシングの対象にならない部局に対しても、継続的な改善を促すことで、コスト意識を高める工夫を施している。

(2) 各事業担当課が提供する行政サービスと関連経費の積算

ある特定分野において競争的アウトソーシングが行われる場合、

①市側が政策的に行うケース

②民間業者が市側のコストと比較し、独自の運営コストが現状より低く抑えられると積算された際に、市に対し競争的アウトソーシングを行うよう要請するケースの2通りに分かれる。

いずれにせよ、競争的アウトソーシングを行うこととなった場合、監査室は事業担当課の業務内容を精査し、財政調査課は年間予算執行額を確認する。両室課で競争的アウトソーシングを行うことが適正と判断されれば、本格施行の前に市長及び議会の承認を得る必要がある。事業担当課は対象となる事業を特定⁵し、関係各課⁶に通知した後、現在の業務コストを考慮し、現在の運営方式でよいかどうか判断し、非効率に運営されていると判断されれば、運営方法の変更を行う。事業担当課による積算後、監査室の検査を受け、妥当性を判断させる⁷。

(3) 入札準備と委託発注仕様の決定

事業担当課から独立している契約課が政府調達について、公正かつ客観的指標で調達手段を決定する準備を行う。同課が委託契約説明会を開催し、事業担当課とともに指定民間業者を参加させる⁸。

(4) 市側の入札価格の決定

(2)において、入札前に事業担当課が積算した見積もりを監査室が精査する際に留意することは、インフレによる価格調整である⁹。委託発注書に市がインフレ調整分を負担すると明記している場合には、市側の積算においても考慮する必要はないが、落札事業者が負担することになっている場合には、市の応札部分についても積算する必要性がある¹⁰。

また市は入札内容によって削減可能予算(avoidable costs)・必要経費(unavoidable costs)が発生するかどうか精査しなければならない。前者は当該事業が民間事業者に委託された場合に削減されるコストで、後者は事業提供者にかかわらず市側が必要とするコストである。例えば、現在11,000人の職員がいる部署で競争的アウトソーシングを行い、民間企業が落札した場合に100人のみの職が配置転換になる場合、それらに伴う補助業務(給与・年金計算等)の削減額は、ほとんど影響を与えず依然として市が責任を持つこととなるので、「必要経費」に分類できるが、1,000人の職が配置転換になる場合には、補助業務も大幅な削減が行われるため、その分の削減額は「削減可能予算」に分類されることと

⁵ 事業担当課はできる限り詳細化する必要がある。例えば、ごみ処理部門について行う場合には、「同市におけるごみ収集のうち北部第4地区」など。

⁶ 上記のほかに財政課、議会事務局、支配人室、監査官、司法担当に通知する。

⁷ 事業コストを計算する場合、財政課会計担当も必要に応じて協力してきたが、競争的アウトソーシングの手法が広まるにつれ、各事業担当課のみによる積算が多くなった。

⁸ 委託契約説明会后、参加者からの意見をもとに、委託内容を変更する場合もある。説明会の詳細は、司法担当及び監査室に報告される。

⁹ 同市が競争的アウトソーシングを行う場合、通常数年に渡る契約になるので、消費者物価指数(consumer price index)等を参考に、インフレ調整分を考慮する必要がある。

¹⁰ インフレ調整分の他に、労働協約に基づくベースアップ、職階制による賃金上昇率も考慮する必要がある。

なる。市側の応札の際には、入札の結果必要経費が発生するかどうかを考慮する必要がある¹¹。

(5) 入札及び市側の応札

入札に先立ち市支配人は、事業担当課、会計課、財政課の職員からなる評価委員会 (evaluation committee) の設置を指示し、落札者を市長及び議会に答申する。原則として、最低応札額事業者を落札者とする事となっているが、特に応札額が拮抗している場合には、委託内容のレベル、運営上の監督制度等総合的観点から判断される。例えば、「各種税金・使用料徴収業務委託」が対象となった場合に、市側が最低応札額を提示したとしても、事務処理速度、電算コンピューター等のレベル等を総合的に勘案し、コスト的に僅差の銀行が市よりも優位な立場にあると評価委員会が判断すれば、その結果を市長及び議会に答申する。

(6) 落札者最終決定

市長及び議会は入札状況、市側の応札状況、評価委員会からの答申を参考に最終落札者を決定する。落札者決定により、現在の事業提供者と異なった事業主体が行うこととなった際、この時点で移行期間開始となる。民間事業者が行う場合には委託契約書が締結され、市側が直営で行う場合には、業績評価の項目を確認することとなる。

(7) 事業者に対する監視・監督

入札後、事業者が民間事業者または市直営のどちらになっても、事業担当課は監視・監督の義務を負う。具体的には、定期監査及びそれに伴う定期ヒアリング、監査結果説明、委託契約書を順守しているかどうか¹²の確認を行う。

(8) 施行開始後の総合的監査

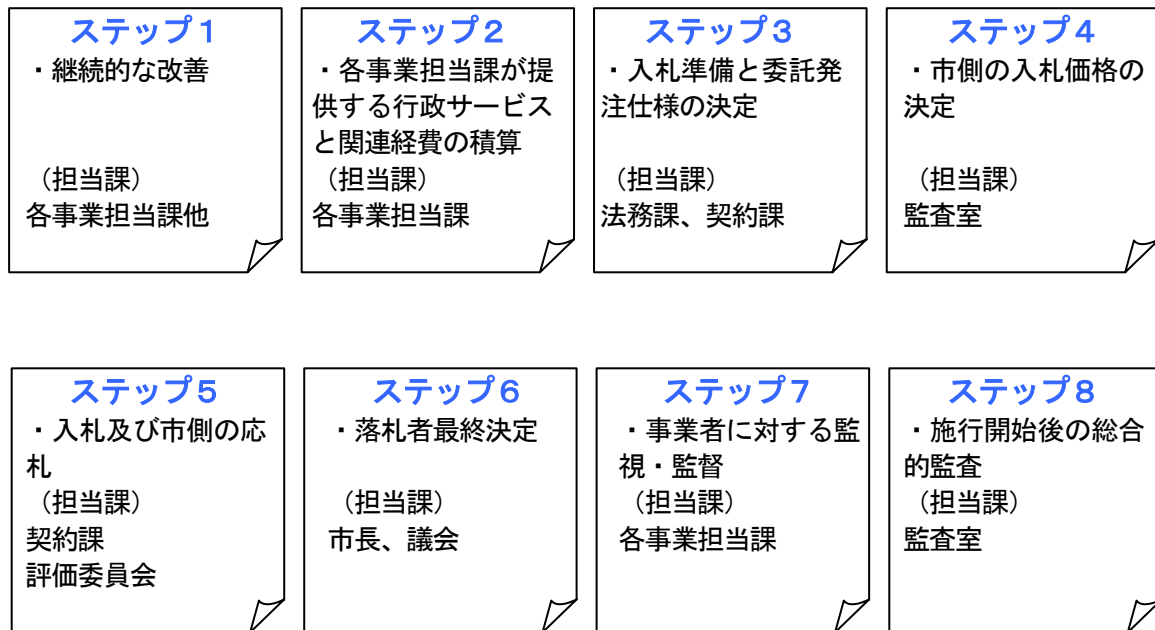
監査室は事業者決定後 12 ヶ月以内に総合的な総括監査を行う。意図された提供レベルが維持されているか、事業コストは事業者決定前に比して廉価になっているか等が監査対象となる。毎年、競争的アウトソーシングを行ったことによって削減された予算額を一覧表にまとめ、次回の入札資料となるよう更新し、ホームページ¹³でも公開している。

¹¹ 「削減可能予算」「必要経費」については、その分類に対して、事業担当課と監査室の判断が分かれるため、最終判断までに多くの議論の時間が割かれる。

¹² 多くの場合、業務委託にあたり、市は民間事業者に対し保険加入を必要条件とする場合がある。

¹³ <http://phoenix.gov/AUDITOR/public1.html>

図 1 フェニックス市における競争的アウトソーシングのプロセス



出典 City of Phoenix Public/private Competitive Process Overview を参考に、(財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所作成

3 競争的アウトソーシングと市職員の関係

競争的アウトソーシングにより、民間事業者が落札した場合に、当該業務を行ってきた市職員の身分が保障されるかどうか問題となる。同市は原則として「解雇なし」の方針をとっている。その具体的な方策として、民間事業者が業務を行うこととなった際には、別部局及び社会経済的变化による新設部局への異動、さらに退職者補充の縮小等により解雇を最小限に抑えようとしている。また、委託契約書により、当該事業の外部委託を行うことによって市職員が配置転換になる場合には、受託事業者が雇用するものとするとの規定を設ける場合も多い¹⁴。

また予防的措置として、市職員に常日頃から競争力を持つよう役所全体の雰囲気醸成に努めていることも重要である。前述したように、競争的アウトソーシング・ステップ1にて「継続的な改善」をあげ、職場内チームワークをよくしているのも一つの例である。

¹⁴ 例えば、廃棄物処理及びリサイクル処理にかかるフェニックス市と Specialty Transportation Service 社との契約書 (契約書番号 6215-05) 第7章 (人事) 第3項 (配置転換になる市職員) において、「同契約を締結することにより、当該市職員が配置転換になる場合、受託事業者は当該契約によって発生する新たな職種及び職階につき、配置転換となる同市職員を該当職種及び職域に応じて再雇用するものとする。」と規定している。

4 環境衛生部門における競争的アウトソーシングの例

次に競争的アウトソーシングの手法を用いて最大の経費節減効果をあげている環境衛生分野における実例を紹介する。

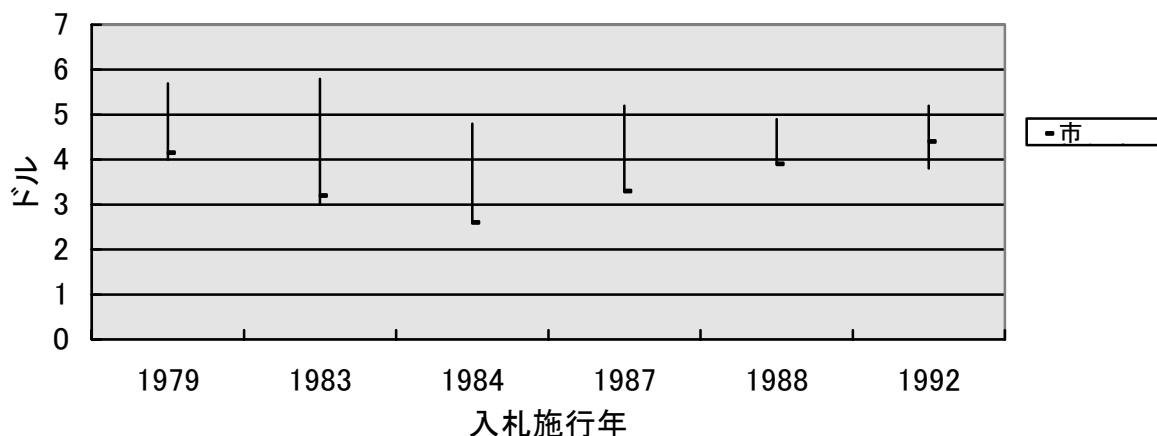
同市ではごみ処理区域を6地域に分けており、各地域の収集世帯はほぼ10万世帯ずつである。1998年現在、競争的アウトソーシングにより、2地区が市直営で、1地区が民間事業者によって運営されている¹⁵。入札は地域ごとに過去6回行われ、3回ずつ官民双方が落札しており、最近の3回の入札では、Waste Management社、BFI社、Laidlaw社が入札に参加した実績がある。

表2 フェニックス市におけるごみ収集の入札結果

年度	収集地区	入札事業者数 ¹⁶	落札事業者	応札事業者
1979	北東部	3	民間会社	SCA、Universal
1983	南西部	6	民間会社	National Servall、SCA、Waste Management、BFI、Edso Sunset Goldengate
1984	北部	6	市	Laidlaw、SCA、National Servall、BFI、Waste Management
1987	南東部	4	市	Waste Management、BFI、Laidlaw
1988	南西部	4	市	Waste Management、BFI、Laidlaw
1992	北部	4	民間会社	Waste Management、BFI、Laidlaw

出典 *An Examination of Private/Public Competition By the City of Phoenix*, Goldwater Institute 1998 を参考に、(財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所作成

表3 ごみ処理における民間事業者との価格比較

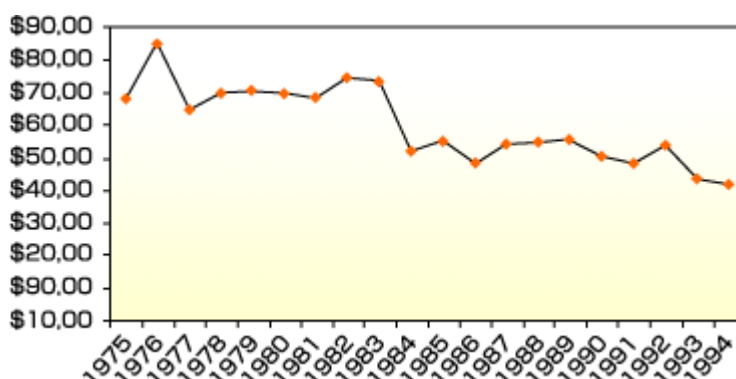


各入札施行年の縦棒は、応札価格差。一印が市の応札額。

¹⁵ 同市では、環境衛生部門に限らず、競争的アウトソーシングを行う際に、当該分野に対する市直営の割合を50%以上にするとしている。その理由として、外部委託契約率を50%以上にしても、市による監査・監督業務等による諸経費が必要経費(unavoidable costs)として計上されるためとしている。

¹⁶ 市側の応札を含む。

表 4 ごみ1トンあたりの収集コスト



参考：An Examination of Private/Public Competition By the City of Phoenix, Goldwater Institute
1998

ごみ処理における民間事業者との価格比較を用いると、当初2回は民間事業者が落札したものの、80年代については、市がコスト削減に努め落札した（表2，3）。またごみ1トン当たりの回収コストは、競争的アウトソーシング採用前の1975年の67.88ドルから1994年の41.96ドルまで約38%の削減に成功し¹⁷、過去20年間の累計削減額は約2,400万ドルとなっている。競争的アウトソーシングにより全体的に施行価格が逡減しているのが分かる（表4）。

5 業務遂行における基準 (Performance Standards) と行政評価

「ごみ収集及びリサイクル処理に関する業務委託契約書—フェニックス市ごみ処理第3地区—」第3章「一般ごみ収集の必須事項」第3条において、業務遂行における基準が規定されている。

同条によると、5種類7項目①「収集されなかったごみ」②「一般ごみにおけるリサイクル用物資の含有割合」③「種別毎の分類ミス」④「取りこぼしたごみの清掃」⑤「市民からの苦情」の基準に従って該当事項の発生ごとにポイントを課し、月ベースで行政評価を行っている。合計加算ポイントと同時に各項目に最高許容ポイントを設けることで抑止力を働かせている。

¹⁷ インフレ等の調整のため、1983年現在のドルで計算したもの。

表 5 ごみ処理委託における基準

種別	基準	発生 1 件あたりの加算ポイント	最高許容ポイント
①	1 収集されなかったごみ	1) 収集されなかったごみが 1～50 件の場合、1 件につき 1 ポイント 2) 51～100 件の場合、1 件につき 2 ポイント 3) 101 件以上の場合、1 件につき 3 ポイント	200
	2 市が定期ごみ収集以外に民間委託業者にごみ収集を依頼したときに、特定の時間内で収集されなかったごみ ¹⁸	25	50
②	3 リサイクル用が一般ごみに 7～8 トン混ざっていた場合	5	40
	4 上記 3 が 8 トン以上の場合	25	50
③	5 種別ごとに分類しなかった場合 ¹⁹	25	50
④	6 所定時間内に取りこぼしたごみの清掃を行わなかった場合 ²⁰	25	50
⑤	7 市民からの苦情 ²¹	10	100
	市民満足度調査結果	ポイント制に応じて適宜評価	

1 ヶ月あたり 0-350 ポイント=可、351-450 ポイント=適宜監査が必要、451 ポイント以上=不可

出典 「ごみ収集及びリサイクル処理に関する業務委託契約書—フェニックス市ごみ処理第 3 地区—」
別表 B

市はこの基準結果をもとに、最低 4 半期に 1 度民間事業者を出頭させ監査を行い、監査で指摘された事項は速やかに改善させなければならず、必要に応じてその結果を議会に報告することができる、と規定している。また同条後段では前述の基準のみを満たせば問題なしとはならず、本契約書全体において誠実な対応を心がけ、全体として評価が下がる場合には市は民間委託業者に対し、債務不履行に基づく改善要求ができるものとしている。

¹⁸ 市が定期収集以外に民間委託業者にごみ収集を指示することがある。「同日午後 5 時 15 分までに市が委託業者に収集を指示した場合には、同日中に収集する。5 時 15 分以降かつ翌日午前 10 時前の場合には、翌日の午前中までに回収する」と規定し、それに違反した場合の違反ポイントを設定している。

¹⁹ リサイクル用と一般家庭ごみとに分類しなかった場合などで、一般家庭ごみ用トラックにリサイクル用コンテナを積載していた場合など。

²⁰ 民間委託業者は道路等にごみを散乱させた場合、市に直ちに報告するとともに、発生後 2 時間以内に清掃しなければならない。

²¹ 環境局のごみ処理コールセンターにかかってきた電話で、ごみ収集職員、ごみの取りこぼし、ごみ収集時の公共物及び私物破損等を含む苦情で、委託業者から報告を受けていなかった分。