

CLAIR REPORT No. 373

カナダ・オンタリオ州の自治体における業績測定

Clair Report No. 373(May 24, 2012)

(財)自治体国際化協会 ニューヨーク事務所



財団法人自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に係わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、ご指摘・ご教示を賜れば幸いに存じます。

本誌からの無断転載はご遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル

(財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1741

E-Mail: webmaster@clair.or.jp

はじめに

日本では、多くの自治体において、行政評価として事業に対する評価が行われている。カナダにおいても、業績測定（performance measurement）として、行政運営や事業執行の評価が行われているところがある。

カナダのオンタリオ州においては、2001年度から、北米で初めて州内の全自治体を対象とする業績測定プログラムが導入された。また、このプログラムとは別に、特定の自治体が共同して枠組を策定し、より詳細な業績測定を行う取組も行われている。

本稿では、オンタリオ州の自治体におけるこれらの業績測定の取組を通じ、業績測定導入により期待されることや導入する際に考えておくべきことを考察する。また、カナダの自治体のしくみや業務の一端を、業績測定を通じて紹介することを試みた。

なお、本稿執筆にあたっては、聞き取り調査を行うための州・自治体訪問の調整に際し、オンタリオ州実務者協会（Association of Municipal Managers, Clerks and Treasurers of Ontario, AMCTO）の Curry Clifford 氏からご協力をいただくとともに、インタビューにも応じていただいた。また、オンタリオ州地方自治住宅省（Ministry of Municipal Affairs and Housing）の Bohdan Wynnicky 氏、Dennis Carter - Chand 氏、ブラントフォード市役所（City of Brantford）の Jim Sangster 氏、トロント市役所（City of Toronto）の Lorne Turner 氏、Ilja Green 氏には多忙な業務の時間を割いて聞き取り調査に対応していただいた。ここに改めて厚く御礼申し上げる。

（財）自治体国際化協会 ニューヨーク事務所長

目次

第1章 カナダ及びオンタリオ州の地方自治体	5
第1節 カナダの地方自治体	5
1 地方自治体の位置づけ	5
2 地方自治体の一般的構造	5
第2節 オンタリオ州の地方自治体.....	6
1 オンタリオ州の概要.....	6
2 地方自治体の種類.....	6
3 地方自治体の一般的構造	7
第2章 オンタリオ州内全自治体に義務付けられた業績測定プログラム	8
第1節 The Municipal Performance Measurement Program	8
1 業績測定（Performance Measurement）の定義.....	8
2 概要.....	8
3 導入の背景	8
4 対象分野と指標.....	9
5 手続き	10
6 結果の活用	10
7 期待される成果.....	11
第2節 自治体における具体の取り組み – ブラントフォード市の事例.....	12
1 ブラントフォード市の概要	12
2 ブラントフォード市における業績測定のしくみ.....	12
3 ブラントフォード市での業績測定の活用.....	13
4 ブラントフォード市における課題.....	13
第3節 MPMP の成果と課題	13

1	これまでの成果.....	13
2	課題.....	14
第3章	オンタリオ州内の特定の自治体による業績測定の実施.....	15
第1節	The Ontario Municipal Benchmarking Initiative	15
1	概要.....	15
2	ベンチマーキングの枠組	16
3	ベンチマーキングサイクル	16
4	レポートの発行.....	17
5	結果の活用	19
第2節	自治体における具体的実施例 ― トロント市の事例.....	19
1	トロント市の概要.....	19
2	トロント市における業績測定の実施	19
3	トロント市での業績測定の実施	19
4	トロント市における課題	21
第3節	OMBI の成果と課題.....	21
1	これまでの成果.....	21
2	課題.....	21
第4章	考察.....	22
第1節	業績測定導入により期待されること	22
第2節	業績測定を導入する場合に考えておくべきこと	22
第3節	まとめ.....	23
資料一覧		24
参考文献・ウェブサイト		

概要

第1章 カナダ及びオンタリオ州地方行政の概要

第1章では、カナダ・オンタリオ州における業績測定の実施を説明する前提として、カナダ及びオンタリオ州の地方自治体の位置づけと一般的構造を概観する。

第2章 オンタリオ州の全自治体に義務付けられた業績測定プログラム

第2章では、オンタリオ州によって州内の全自治体に義務付けられた業績測定プログラムである **The Municipal Performance Measurement Program** について説明する。プログラムの概要を説明した後、プログラムへの実施の具体的事例としてブラントフォード市における実施を取りあげ、最後にこのプログラムの成果と課題を考察する。

第3章 オンタリオ州内の特定の自治体による業績測定の実施

第3章では、オンタリオ州内の一部の自治体が共同で取り組んでいる業績測定のしくみである **The Ontario Municipal Benchmarking Initiative** について説明する。実施の概要を説明した後、実施の具体的事例としてトロント市における実施を取りあげ、最後に実施の成果と課題を考察する。

第4章 考察

前2章の記述をふまえ、業績測定に取り組むことにより期待されること、業績測定に取り組む場合に考えておくべきことをそれぞれ考察する。

第1章 カナダ及びオンタリオ州の地方自治体

本章では、カナダ・オンタリオ州における業績測定の取組を説明する前提として、第1章においてカナダの地方自治体、第2節においてオンタリオ州の地方自治体について、その概要を説明する。なお、ここではオンタリオ州における自治体の業績測定を理解するのに必要な範囲でまとめることとする。より詳細な内容については、（財）自治体国際化協会がクレアレポートとして「カナダの地方団体の概要」を発行しているので参照されたい¹。

第1節 カナダの地方自治体

1 地方自治体の位置づけ

カナダは、人口 33,476,688 人²、陸地面積 8,965,121.42km²、10 州及び 3 準州で構成される連邦制国家である。

カナダ連邦は、英領北アメリカ法（現 1867 年憲法）によって発足した。同法には、第 91 条で連邦の権限、第 92 条で州の権限が列挙されている。地方自治体については、同法には詳細な規定がなく、その第 92 条第 8 項で、州内における地方自治体制度を決定するのは、州議会の専管権限とされている。したがって、カナダにおいては、地方自治体の存在や権限に関して、すべて州が決めることとなる。そのため、カナダにおける地方自治体のあり方は州によって異なる。

2 地方自治体の一般的構造

地方自治体のあり方は、州によって異なるが、各州の地方自治制度に共通して見られる特色がある。それは、比較的少数の公選議員からなる議会（council）が地方自治体の活動の中心をなしている、ということである。地方自治体の活動の担い手として、各種の行政機関が設置されるが、それぞれの活動について究極的な責任を負うのは議会である。

地方自治体の長は、議会を主宰するとともに、自治体の職員を監督し、行政執行の総合調整を行い、政治的リーダーとして自治体を代表する立場にある。

行政機関の総括者としては、議会によって任命される主席行政官（Chief Administrative Officer）が置かれることが多い。その基本的な職務は、自治体の各部局を監督し、議会で決定した政策を実施し、また、自治体の事務について議会に対して助言、勧告を行い、議会が必要とする報告を提出し、それらの報告を通じて住民に行政の現状を認識させることである。主席行政官にあたる職の名称及び責任は一樣ではなく、設置する地方自治体によって異なることがある。シティアドミニストレーター（City Administrator）、シティマネージャー（City

¹ 本章の記述にあたっても、主として同レポートを参考にした。

² 2011 年カナダ国勢調査による。カナダ産業省統計局（Statistics Canada）のウェブサイト参照。URL <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

Manager)、コミッショナー (Commissioner) といった職は、主席行政官と同様の職務を担っていることが多い。

第2節 オンタリオ州の地方自治体

1 オンタリオ州の概要

オンタリオ州はカナダの中央に位置し、州内にカナダの首都オタワ、カナダ最大の都市で州都であるトロントがある。人口は約 1,285 万人を有し、各州の中で第1位で全体の約 38%を占める。経済的には、GDP についてはカナダ全体の約 38%を占め第1位であり、人口・経済規模においてカナダ最大の州である。

【図 オンタリオ州の位置図】



(出典：オンタリオ州政府のウェブサイト³より)

2 地方自治体の種類

オンタリオ州においても地方自治体に関する事項を決定する権限は州の権限にあり、地方自治体法 (Municipal Act) によって地方自治体の基本的な事項が定められている。

オンタリオ州の地方自治体法については、その改正が 1997 年より議論され、2001 年に大幅に改正された。その中では、地方自治体の行政の自由度が高められた一方、自治体の説明責任の強化が行われた。その一環として、後に述べる業績測定プログラム (The Municipal Performance Measurement Program) が定められた。

州の地方自治体法では、自治体を上層自治体、下層自治体、単一層自治体の 3 種類に区分しており、州内には 444⁴の自治体が存在する。地方自治体の設置状況は、大まかに北部と南部で大きく異なる。

州北部は、地理的区分であるディストリクト (District) のもとに、部分的に単一層自治体が存在する。ディストリクトは自治体ではなく、州政府によって管理されている。

³ URL: http://www.ontario.ca/en/about_ontario/EC001032.html?openNav=geography

⁴ オンタリオ州地方自治住宅省ウェブサイトの記載に基づく。URL: <http://www.mah.gov.on.ca/Page1591.aspx>

州南部は、地域によって二層制自治体が設置されているところと単一層自治体が設置されているところがある。二層制自治体は、上層自治体と下層自治体から構成され、権限と責任を分担している。上層自治体にはリージョン、カウンティ、ディストリクトがあり、下層自治体には市、タウン、ビレッジ、タウンシップ、ミュニシパリティがある。単一層自治体は自治体としてのすべての権限、責任を有しており、市、タウン、タウンシップがある。

なお、州内には地方自治体とは別に、特定の行政目的のために設立された特定目的団体も存在する。その例として、学校運営のために設立される学校委員会（School Board）がある。

3 地方自治体の一般的構造

オンタリオ州における地方自治体の一般的な構造は、上層自治体、下層自治体、単一層自治体の区分により異なる。

上層自治体の場合、全てのカウンティとほとんどのリージョンには、議長及び上層自治体を構成する各下層自治体からひとりずつ選出される議員から構成される議会が置かれている。議会の決定に基づき、行政機関の各部局の事業活動を調整しながら政策を執行する、行政機関の総括者として、主席行政官（Chief Administrative Officer）が置かれているのが一般的である。

下層自治体、単一層自治体では、多くの場合、議会は、自治体の長を兼ねる議長（Mayor など）及びその他の議員（councillor、alderman）から構成される。議長及び議員は直接選挙で選ばれる。行政機関に関しては、一般的に、行政機関を総括し、議会に対して責任を負い、助言等を行う主席行政官が置かれる。

第2章 オンタリオ州内全自治体に義務付けられた業績測定プログラム

本章では、オンタリオ州が導入している、州内の全自治体に業績測定の実施を義務付けた **Municipal Performance Measurement Program** について説明する。まず、第1節においてプログラムの内容を概観した後、第2節で自治体での具体的な取組事例としてブラントフォード市の事例を紹介し、第3節でプログラムの成果と課題を考察する。

なお、本章の業績測定プログラムに関する記述にあたっては、オンタリオ州地方自治住宅自治省（Ministry of Municipal Affairs and Housing）が発行しているプログラムの解説書

「**Municipal Performance Measurement Program HANDBOOK⁵**」（以下、ハンドブックと表記）のほか、同省の担当マネージャーである Bohdan Wynnicky 氏及びシニアエコノミストである Dennis Carter – Chand 氏からの聞き取り内容を参考にした。また、ブラントフォード市の事例を記述するにあたっては、同市の上級財務分析官（Senior Financial Analyst）である Jim Sangster 氏からの聞きとり内容を参考にした。

第1節 The Municipal Performance Measurement Program

1 業績測定（Performance Measurement）の定義

田中（2008）によると、「業績測定とは、行政が実施する政策の効果や効率性などに注目し、それらの側面を数量的に把握するための業績指標（performance indicator）とよばれる指標を設定し、その指標を計測することにより、政策の実態について必要な知見を得ることを目的としている。」

2 概要

オンタリオ州の自治体業績測定プログラム「**The Municipal Performance Measurement Program**」（以下 MPMP と表記）は、オンタリオ州において 2001 年から導入された、自治体の業績を測定するための州内統一の枠組みである。州が定めた対象分野における定められた指標を算定するために必要となるデータを自治体が収集・集計し、州に報告するとともに、一般に公開することとされている。

2011 年度の対象分野は 13 分野で、全部で 93 の指標を測定するよう定められている。指標は大きく効率性にかかわるものと有効性にかかわるものに分けられる。（対象分野と指標について、詳細は後述の本節 4 「対象分野と指標」を参照。）

3 導入の背景

カナダ国内で 1990 年代の半ば以降、自治体行政の自由度を高めようという機運が高まる中、オンタリオ州においては 2001 年自治体法（Municipal Act 2001）が制定され、権限が州から自治体に大幅に移譲された。それに伴って自治体の説明責任、透明性の強化が必要と考えられ、

⁵ Ontario Ministry of Municipal Affairs and Housing, “Municipal Performance Measurement HANDBOOK”, 2008

それを達成するため、自治体のサービス提供の達成度を公表する仕組みとして MPMP が導入された。

4 対象分野と指標

対象となる分野、指標の選出基準としては、次の5つがある。

- ・自治体の主要な支出を反映していること
- ・州・自治体の関心がある領域を反映していること
- ・一般の人々にとって高い関心があり価値があること
- ・比較的容易にデータを集められること
- ・自治体の責任のもとにあること

州の説明によると、現在、MPMP の対象となる分野は、予算ベースで自治体が提供するサービス分野の約8割をカバーしているという。

対象となる分野・指標を選出する際に、比較的容易にデータを集められることを条件とすることで、自治体が業績測定に取り組む際の労力が軽減されるよう考慮している。

以上の基準に基づいて、2011 年度には 13 分野の 93 の指標が測定対象となっている。2011 年度の対象分野と各分野の指標の例は表 1 のとおりである。

【表 1 2011 年度 MPMP の対象分野と指標例】

分野	指標例
一般行政	一般行政に係る業務コスト
消防	人口 1000 人あたりの住宅火災による一般市民負傷者数
警察	青少年人口 1000 人あたりの青少年犯罪件数
建築確認	建築許可と建築確認に係る許可がなされた建設事業 1000 ドルあたりの業務コスト
道路	状態が改善された舗装道路距離の割合
交通	サービス提供地域における一人あたりの交通機関年間利用回数
下水道	1 メガリットルあたりの下水処理に係る業務コスト
雨水排水	都市部の雨水排水管理（収集、処理、処分）に係る排水システム 1km あたりの業務コスト
上水道	年間の給水管 100km あたりの給水本管破裂件数
ごみ処理	ゴミやリサイクル品の収集に関して年間に受けた 1000 世帯あたりの苦情件数
公園・レクリエーション	人口 1000 人あたりのレクリエーションプログラムへの総参加時間数
図書館	一人あたりの図書館利用数
土地利用計画	居住区域に建てられた新しい住宅の割合

(オンタリオ州地方自治住宅省ウェブサイトに掲載された 2011 年度の指標一覧⁶の情報を参考に執筆者が作成)

測定される指標は、大きく効率性 (Efficiency) に関するものと、有効性 (Effectiveness) に関するものに分けられる。

効率性とは、サービスを提供するための費用に関する情報である。あるサービス提供を行う (アウトプット) ためにどれだけの費用 (インプット) を要したか、によって表され、通常、インプット÷アウトプットにより計算される。

有効性とは、目標と比較しての業績の程度を表現するもので、サービスの質を表すものといえる。

効率性と有効性の二種類の測定項目があることにより、地域に与えられた条件の中で何が消費され、何が達成されたのか、に関して、より完全なイメージを得ることができる。

5 手続き

毎年秋に、州から自治体 (議会) に対象となる分野・指標が記載された通知が届く。この通知は、州の地方自治住宅大臣から各自治体の議会の長に宛てて送られるが、州地方自治住宅省の MPMP のウェブサイト⁷にも掲載されている。

通知を受け取った自治体では、業績測定を所管する部局の担当者が、必要となるデータを関係部局から収集する。

収集したデータは、財務情報報告書 (Financial Information Return, FIR) の該当する様式 (Schedule 90 から 95) に記載して、翌年度の 5 月までに州に報告する。

その後、州に報告書を提出した年の 9 月までに、結果を一般公開することとされている。一般公開する方法として、ハンドブックでは、納税者・家庭へのダイレクトメール、資産税の納税通知と同送、地元の新聞への掲載、自治体のウェブサイトへの掲載が例示されている。自治体は、これらの方法に限らず、公開する方法を選択することができる。

手続きに関してより具体的には、後に本章第 2 節でブラントフォード市における取組をとりあげ、確認する。

6 結果の活用

上記 5 で述べたとおり、結果は一般公開されるため、市民、利害関係者が自由に閲覧し、活用することができる。

自治体内部においては、サービス改善のための基礎情報として活用される。各部局が実施する事業の見直しを行う際の参考資料とされたり、翌年の予算を編成する際の資料とされたりする。

⁶ URL: <http://www.mah.gov.on.ca/Page1591.aspx>

⁷ URL: <http://www.mah.gov.on.ca/Page9598.aspx>

公表されたデータは MIDAS (Municipal Information & Data Analysis System) というデータベースに登録される。MIDAS はオンタリオ自治体協会 (Association of Municipalities in Ontario, AMO) が州の委託を受けて構築したオンラインデータベースで、2007 年から稼働している。自治体は登録しパスワードを受けることで無料で利用することができ、登録されている参加自治体の財務や業績測定に関する情報を閲覧することができる。これを利用することで、自治体間の業績測定結果の比較を行うことができる。

また、業績測定の結果は、自治体のサービス提供に関する優良事例を見つけ出すときにも活用される。そのような優良事例を紹介するウェブサイトとして The Ontario Municipal Knowledge Network (OMKN) のウェブサイト⁸がある。OMKN がこのサイトに掲載する優良事例を探す際、MPMP のデータを使うことがあり、実際、MPMP のデータをもとに特定された優良事例も掲載されている。自治体はこのサイトを訪れることで、他の自治体における優良事例を参照することができる。

このほか、州としては、全自治体から報告された業績測定の結果を要約した報告書を作成し、州住宅自治省の MPMP のウェブサイトで公開している⁹。自治体間の序列がつけられるという懸念に配慮し、個々の自治体が特定できないよう、人口規模等により区分を設け、区分ごとの数値の範囲、中央値を示す形式をとっている。報告書では、データの見方が詳細に解説されている。対象としている自治体、指標の数が膨大であることから、作成に時間がかかるのが難点という。実際、2012 年 2 月時点で公表されている最新の報告書は、2008 年の結果をまとめたものである。報告書に記載される内容の例は資料 1 のとおりである。

7 期待される成果

MPMP に取り組む成果として、州が作成した 2008 年の結果に関する要約報告書¹⁰では次の点が挙げられている。

- ・アカウントビリティ：結果を公表することで、納税者に対する自治体の説明責任が向上する。
- ・コミュニケーション：納税者と議会との間で議論を促す。また、自治体間の議論を促す。
- ・優先順位の設定：業績を測定することにより、議会が優先順位を設定したり、自治体の予算の中でどのサービスに税収を振り分けるかを決めたりすることを容易にする。
- ・自治体予算の監視：業績測定は、予算化された費用と期待されるサービスが見合っているかどうかを監視するのに役立つ。
- ・焦点を充てる：より詳細に、どのようなサービスが、どのように提供され、どれだけの費用がかかり、どれだけの影響をコミュニティに与えるかを振り返ることにつながる。
- ・目標を設定する：明確で測定可能な目標を設定するだけで、業績が改善される可能性がある。
- ・優良事例を知る：業績測定は優良事例を特定する出発点になる。
- ・サービス提供の改善：以上の便益を通じて、サービス提供の改善につながる。

⁸ URL: www.omkn.ca

⁹ URL: <http://www.mah.gov.on.ca/Page9650.aspx>

¹⁰ Ontario Ministry of Municipal Affairs and Housing, “Municipal Performance Measurement HANDBOOK”, 2008

第2節 自治体における具体の取り組み — ブラントフォード市の事例

1 ブラントフォード市の概要

ブラントフォード市は、オンタリオ州の州都トロント市から西に約 100km のところにある市で、人口は 93,650 人¹¹とオンタリオ州にある 444 自治体の中では上位 30 位以内に入る規模である。

ブラントフォード市では公選の市長と 10 名の議員からなる市議会が市の方向性や政策を決定する。行政機構の総括者としては主席行政官（Chief Administrative Officer）が置かれ、市議会への助言や市議会の方針に基づく行政運営を行う。

2 ブラントフォード市における業績測定のおくみ

ブラントフォード市において業績測定に責任を持つのは、予算との関連が強いことから財務官（Treasurer）である。実務はその監督下にある 1 名の上級財務分析官（Senior Financial Analyst）が担う。

業績測定に必要となるデータのうち、効率性の指標算定に用いるコストに関するデータは財務担当部局が把握しているで、そのほかのデータを関係部局から集めることとなる。コスト以外のデータ（主に有効性に関わるもの）は、関係部局から州の所管省への報告など、業績測定以外の目的ですでに集められているものも多く、この場合はそうしたデータを関係部局から提出してもらうことになる。

こうして集めた関係部局のデータを財務担当部局が持つデータと合わせて必要な計算を行い、報告に必要な指標を算定する。算定結果は、州が定めた財務情報報告書（FIR）の指定された様式に記入する。

業績測定の結果がまとまったら、州に報告する前に市議会の承認を得るため、市議会に結果が提出される。この際、業績測定結果は、州への財務情報報告と一体のものであるので、監査済みの財務諸表の報告と同時に提出される。

市議会での審議を経て承認されると、結果を州に報告し、続いて公表する。州への報告は、財務情報報告書（FIR）の電子データを州に送付することにより行う。公表するとき、ブラントフォード市では、州の地方自治住宅省が示している公表用のテンプレートを使用している。これまでに公表された資料の例は資料 2 のとおりである。公表資料には、各指標の経年変化や指標を読み取る際の注意点等が記載されている。

公表する媒体としては、市のウェブサイトを活用している¹²。それ以外の方法は公表のための余計なコストがかかってしまったり、公表する時期とタイミングが合わなかったりするためである。ウェブサイトに掲載したことは、地元日刊紙に週に 1 回掲載される市からのお知らせ欄に掲載し、市民に周知する。

¹¹ 2011 年カナダ国勢調査による。カナダ産業省統計局（Statistics Canada）のウェブサイト参照。URL <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

¹² 次のウェブサイトから公表された資料を閲覧することができる。URL: <http://www.brantford.ca/govt/budget/Pages/default.aspx>

3 ブラントフォード市での業績測定の活用

業績測定の結果は、市内部での事業のモニタリングに活用されたり、翌年の予算編成の際に考慮されたりする。MPMP が業績を測定するための共通の指標を提供していることから、特に市のサービス提供に関する経年変化を把握することに役立っている。実際、2009 年と 2010 年に市議会の財務委員会で部局ごとの事業運営に関する分析・評価（Program Review）が行われた際には、一部の部局が自らのサービス水準の経年変化を示すために MPMP のデータを使用した。

MPMP が提供する共通の指標は、オンタリオ州内の自治体に共通のものであるから、他の自治体との比較に活用することもできる。しかし、この場合は、各自治体を取り巻く環境が同一であることはないため、結果として表示される指標の背景にある事情をよく考慮する必要があることに注意しなければならない。

市の外部における活用としては、外部のコンサルタントが、公表されている指標を利用して自治体のサービス提供の概況に関するレポートを作成することがある。それは、各自治体の指標を単純に一覧にしたものであることが多いが、読む人には何らかの順位付けがなされているような印象を与えてしまうこともある。先に触れたブラントフォード市の事業運営に関する分析・評価で、この種のレポートを資料として利用した部局もあったが、利用する際にはそのような点に注意して読み進めることが重要である。

MPMP の結果は一般公開することとされており、MPMP の成果として納税者との議論の促進が期待されている。しかし、ブラントフォード市でもウェブサイトを通じての一般公開がなされているものの、ここまでおよそ 10 年間 MPMP が続けられている中で、市民からの問い合わせは非常に少ないという。

4 ブラントフォード市における課題

3 で述べたとおり、予算編成にあたって結果が考慮されたり、事業運営の分析・評価をする際に活用されたりはしているものの、予算そのものの増加がほとんどない状況が続く中、測定結果を反映させて事業運営を改善することは困難になっている。

第3節 MPMP の成果と課題

1 これまでの成果

MPMP が導入された成果として、まず、州内の自治体全体としてのアカウンタビリティが向上したと考えられることが挙げられる。MPMP 導入により、オンタリオ州の全自治体はその業績測定結果をウェブサイト等を通じて公表しており、誰でもオンタリオ州内の全自治体のサービス提供の状況を閲覧できるようになった。州が自治体の説明責任向上の原動力として MPMP を策定し、州内の自治体に業績測定への取組を促したことで、自治体が説明責任の意識を高めることにつながったと考えられる。

次に、各自治体が標準となる尺度を使って経年比較ができるようにしたことで、各自治体の中で自ら提供するサービスの改善を検討する材料を提供したことである。

さらに、すべての自治体に共通の制度を用意することで、サービス提供に関する自治体間の比較ができるようになった。そのための道具として前述の MIDAS が開発されたし、州によって要約報告書が発行されるようになった。ただし、先にも述べたとおり業績測定の結果を用いて自治体間の比較を行う場合、その数字だけを見て比較するのではなく、どうやってその数字が出てきたのか、自治体間で状況に違いはないのか等、背景事情を考慮する必要がある。

2 課題

MPMP の課題としては次の点が考えられる。

まず、情報の公表はなされているものの、それが住民の関心をひいているかというところとは言えないようである。ブラントフォード市ではこれまでほとんど住民からの問い合わせはなく、州地方自治住宅省に対しても、住民からの問い合わせはほとんどないという。これまでのところ、MPMP の成果としては、住民意識の向上の側面より自治体の内部管理改善の側面が強いように思われる。

次に、測定の対象となる分野が限定されていることである。開始以来、対象分野は増えているものの、福祉関係など自治体にとって重要性が高いと考えられる分野で、依然として対象となっていない分野がある。この点については、2011 年度に 1 分野（建築確認）が新しく追加されているほか、州としては今後もカバーする分野を増やしていくことを検討しているという。

さらに、小規模の自治体の人的資源の問題がある。大規模な自治体と小規模な自治体とで同じデータを求められるため、特に小規模の自治体では、データの収集、集計、分析にあたる人員が不足しているようである。州では地域事務所によるサポートなどで対応するようにしているという。

第3章 オンタリオ州内の特定の自治体による業績測定の取組

本章では、オンタリオ州で行われている業績測定の取組のうち、全自治体に義務付けられたものではなく、少数の自治体が主体となってより詳細な業績測定に取り組んでいる、**The Ontario Municipal Benchmarking Initiative** について説明する。最初に、第1節でこの取組の概要を説明した後、第2節で自治体における取組の例としてトロント市の事例を紹介し、その後、第3節でこの取組の成果と課題を考察する。

なお、この取組の概要を記述するにあたっては、取組に参加している自治体の業績測定結果を報告するために作成されている2010年度の測定結果に関するレポート「**2010 Performance Reporting Report¹³**」を参考にした。また、トロント市の事例を記述するにあたっては、同市シティマネージャー事務局の担当マネージャーである **Lorne Turner** 氏及びシニアパフォーマンスマネジメントアドバイザーの **Ilja Green** 氏からの聞き取り内容を参考にした。

第1節 The Ontario Municipal Benchmarking Initiative

1 概要

The Ontario Municipal Benchmarking Initiative（以下、**OMBI** と表記）は、自治体が提供するサービス分野のうち37の分野の850以上の指標のデータを収集し、分析、活用する取組である。その目的は、業績データや運営の実践を測定、共有、比較する新しい方法を創り出すことによって自治体政府におけるサービスの卓越性に関する文化を育成し支援することである。

この取組は地域主席行政官グループに加盟している主席行政官とシティマネージャーによって主導されている。彼らが、**OMBI** の役員会を構成している。現在、このグループから13の自治体が会員となっているほか、3自治体が準会員となっている。準会員の中には、オンタリオ州外の自治体であるアルバータ州カルガリー市、マニトバ州ウィニペグ市が含まれている。13の会員自治体のうち、6つは上層自治体、7つは単一層自治体であり、3つの準会員はいずれも単一層自治体である。

【表2 OMBI 参加自治体の種類と規模】

OMBI 参加自治体 (種類別)	人口	世帯数	面積 (km ²)	人口密度 (km ² あたり)
単一層自治体				
バリー	141,000	51,295	100.7	1,400.2
カルガリー	1,071,515	414,185	848.0	1,263.6
グレーターサドバリー	158,900	72,536	3,627.0	43.8

¹³ Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative, "2010 Performance Benchmarking report", 2011

ハミルトン	528,502	209,965	1,127.8	468.6
ロンドン	365,200	164,945	423.0	863.4
オタワ	917,570	377,098	2,796.1	328.2
サンダーベイ	109,140	49,485	328.5	332.3
トロント	2,773,000	1,090,800	634.1	4,373.4
ウィンザー	219,345	89,623	146.9	1,493.1
ウィニペグ	684,100	282,218	478.4	1,429.9
上層自治体				
ダーラム	621,420	219,000	2,535.0	245.1
ハルトン	492,100	176,222	969.3	507.7
ムスコカ	63,041	47,397	3,826.0	16.5
ナイアガラ	443,866	188,554	1,896.0	234.1
ウォータールー	543,700	194,890	1,382.2	393.4
ヨーク	1,061,983	318,381	1,776.0	598.0

(出典：OMBI 2010 Performance Benchmarking Report, Appendix Bをもとに執筆者が作成)

2 ベンチマーキングの枠組

ベンチマークは、ものごとを測定し比較できるようにするために定められる指標である。OMBI の場合、ベンチマークは時間の経過の中で自治体の業績データを比較することを含んでいる。OMBI のデータは、サービス単位あたりの費用や一人あたりの率といった共通の基準によって表現される。こうすることで、自治体間の比較をより有意義に行うことができる。

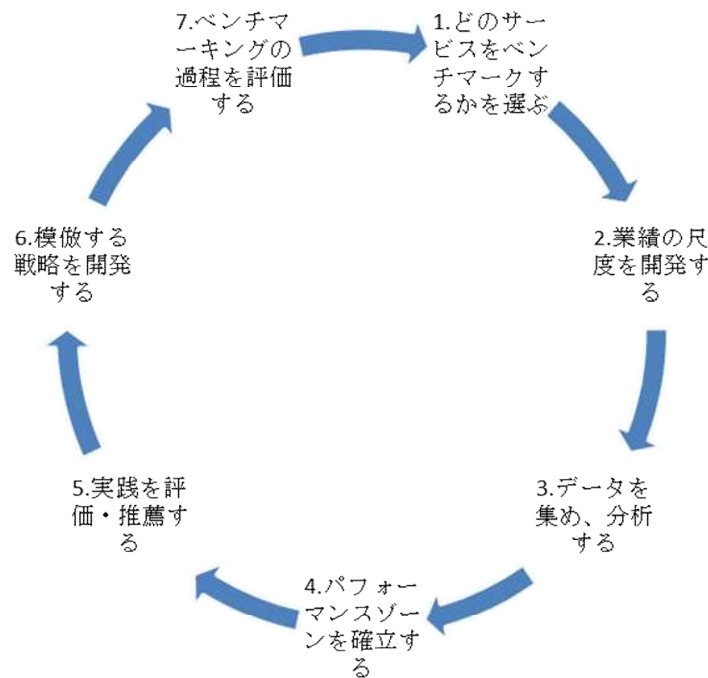
OMBI では、会員自治体がその発展を測定し比較できるように、共通のベンチマーキングの枠組を用意している。この枠組によると、ベンチマーキングの対象は、次に示すとおり 4 つの類型に分けられる。

- ・コミュニティへの影響に関する尺度 (Community Impact Measures) : プログラムやサービスがコミュニティに対して持つ効果
- ・効率性に関する尺度 (Efficiency Measures) : 自治体がその資源をどのように使っているか。たいてい、サービス単位あたりの費用か職員一人あたりのアウトプット量で表現される。
- ・サービスレベルに関する尺度 (Service Level Measures) : 自治体の住民に提供されるサービスの数、形式、レベル
- ・顧客満足に関する尺度 (Customer Satisfaction Measures) : 市民に提供されるサービスの質

3 ベンチマーキングサイクル

OMBI のベンチマーキングは、7つのステップから成る年間のサイクルに基づいて行われる。これは、「OMBI 7-Step Benchmarking Cycle」として表され、このサイクルは OMBI が目標を達成し、自治体が卓越したサービスを追求することに資する。サイクルは図2のとおりである。

【図2 OMBI 7-Step Benchmarking Cycle】



（出典：OMBI 2010 Performance Benchmarking Report 2010, p7 記載の図をもとに執筆者が作成）

4 レポートの発行

上記3で収集されたデータをもとに、OMBIは毎年、「Performance Benchmarking Report」を発行し、OMBIのウェブサイト¹⁴で公表している。公表されているもののうち最新の2010年のレポートでは、データを収集している37領域のうち、28の領域について、報告がなされている。単一層自治体か上層自治体かという区分の違い等により、自治体によって提供しているサービスが異なることから、全ての自治体が報告対象となる全ての領域について結果を報告しているわけではない。（表3参照）

レポートでは、サービス領域ごとに、サービスに関する説明、結果を読みとる際の注意点、参加自治体の指標をグラフで示したものが掲載されている。

公表されているレポートのほか、すべての領域の情報が掲載された「Executive Report」も作成されている。

¹⁴ URL: <http://www.ombi.ca/resources/>

【表3 自治体ごとの測定対象分野の一覧】

		パ リ ー	カ ル ガ リ ー	ダ ー ラ ム	ハ ル ト ン	ハ ミ ル ト ン	ロ ン ド ン	ム ス コ カ	ナ イ ア ガ ラ	オ タ ワ	グ レ ー タ ー サ ド バ リ ー	サ ン ダ ー ベ イ	ト ロ ン ト	ウ オ ー タ ー ル ー	ウ ィ ン ザ ー	ウ ィ ニ ペ グ	ヨ ー ク
	※各自治体の色がついている分野が報告される。																
1	支払管理																
2	建築許可・確認																
3	規則の執行																
4	児童福祉																
5	文化																
6	一時住宅																
7	緊急医療																
8	消防																
9	一般行政																
10	一般歳入																
11	情報技術																
12	投資管理																
13	法制執務																
14	図書館																
15	老人ホーム																
16	駐車場																
17	公園																
18	都市計画																
19	警察																
20	道路																
21	社会福祉																
22	公営住宅																
23	スポーツ・レクリエーション																
24	課税																
25	交通																
26	廃棄物処理																
27	汚水処理																
28	水道																

(出典：OMBI 2010 Performance Benchmarking Reporting Report, p4 をもとに執筆者が作成)

5 結果の活用

OMBI を通じて得られたデータを活用することによって、自治体の意思決定者は、どうしたら最もよくサービスを提供できるかを決定する際の材料を得ることができる。OMBI のデータは、自治体内部の経年変化を見ることにも使えるし、事業運営の成果や執行過程についての新しい洞察を得るために、他の自治体の業績と比較することにも使える。

第2節 自治体における具体の取組 — トロント市の事例

1 トロント市の概要

トロント市は、オンタリオ州の州都でカナダ最大の都市である。人口は約 270 万人で、カナダの総人口の約 8%にあたる。また、カナダ全体の GDP の約 13%をトロント市が創出している。

トロント市では、公選の市長と 44 名の議員で構成される市議会が市の統治の中心的役割を担う。行政機構の総括者としては、シティマネージャーが置かれ、市議会への助言と部局間の調整、事業執行の評価を担う。

2 トロント市における業績測定のしくみ

トロント市では、業績測定に限らず、様々な角度から市の政策やサービスに関する評価を行っている。これらの評価の中に、「サービス提供に関する指標」があり、この中に業績測定が位置づけられる。

トロント市は、OMBI も MPMP も包含する形で、多くのデータを集めている。測定対象としている領域は 28 領域、測定する指標は 127 に上る。

業績測定の担当部署はシティマネージャー事務局で、実務を担当しているのは 2 人の職員である。業績測定にあたっては、担当者から関係部局に必要なデータの提出を求め、集計し、分析をする。現在は、表計算ソフトを利用してデータを収集しているという。

トロント市では、このようにデータを集めた後、それを集計・分析した「Toronto's Performance and Benchmarking Report」を作成している。これは OMBI において集計・比較分析されたデータのうち、トロント市の分についてさらに詳細に分析したものとなっている。

3 トロント市での業績測定の活用

上記 2 で述べたとおり、トロント市では OMBI 参加自治体共同で作成しているレポート¹⁵とは別に、独自に詳細な「Toronto's Performance and Benchmarking Report」を作成し、州に

¹⁵ 本章第 1 節で説明した OMBI 発行の「Performance Benchmarking Report」のこと。

より義務付けられている MPMP における測定結果と、OMBI におけるベンチマーキングの結果を結びつけている。

トロント市がレポートを作成し、公表する目的は次の 4 つである。

- ・納税者に対する説明責任を強化すること
- ・納税者の認知度を高めること
- ・自治体内のサービス提供を改善すること
- ・優良事例を明らかにすることに役立て、それを共有できるようにすること

レポートはトロント市のウェブサイトで公開されている¹⁶。レポートに記載される業績測定結果の例は資料 3 のとおりである。

業績測定の結果を記載するにあたっては、OMBI が作成している枠組に従い、指標を 4 類型（コミュニティへの影響に関する尺度、効率性に関する尺度、サービスレベルに関する尺度、顧客満足に関する尺度）に分けている。

トロント市のレポートの特徴として、次の点が挙げられる。

まず、一般の人が関心を持ちそうな事項を、サービス領域ごとに質問形式で記載した後で、それらに対する説明を加えていく構成をとっている。このような構成にすることで、読者が関心のある項目を見つけやすくし、関連する指標を容易に参照できるよう配慮している。

次に、10 年以上の指標の推移を掲載し、過去の市の状況と現在との比較をできるようにしている。グラフを用いて経年変化をわかりやすくしている。また、指標の状況により色分けをし視覚的にわかりやすくしている。読者が理解しやすくするための配慮である。

ただし、わかりやすくすることには弊害もあり、指標の内容をきちんと把握してもらえなかったり、色付けによって色が持つイメージに印象が引きづられてしまい結果が誤解されることもある。この点を補うため、文章による説明も加えるようにしている。

このように業績測定結果に関して詳細なレポートを作成しているほか、トロント市ではカナダ国内にとどまらず世界各国の都市との競争を意識して、海外の都市との業績比較にも取り組んでいる。これには Global City Indicators Facility (GCIF) が運営する Global City Indicators Program を活用している。このプログラムは、一貫性があり比較可能な指標を提供することで、世界の都市の業績や生活の質を測定することを支援している。プログラムに参加している都市は、ウェブサイトを通じて他の都市のサービス提供実績や生活の質との比較を行うことができる。GCIF のウェブサイトによると、世界 59 カ国の 167 都市がこのプログラムに参加している¹⁷。

¹⁶ URL: <http://www.toronto.ca/progress/reports.htm>

¹⁷ URL: <http://www.cityindicators.org/Participants.aspx>

4 トロント市における課題

カナダ最大の市の中でかつ業績測定の対象となる指標が多い中、2人の職員でデータの収集・分析にあたっており、その作業に多大な時間を要している。対策として、情報技術部門と連携して、データの収集や分析を容易にするシステムを構築することを検討している。

第3節 OMBI の成果と課題

1 これまでの成果

OMBI の業績測定枠組としての成果は MPMP と共通するが、OMBI 特有の成果としては次の点が考えられる。

まず、対象とするサービス領域が多く、より詳細な分析が行われることにより、自治体の事業運営、内部管理の改善をするためのより詳細な情報を提供することができている。市民など、外部の関係者に対してもより詳細な情報を提供している。自治体内外の関係者はより多くの情報をもとに、自治体の事業運営の状況を判断し、その改善に役立てることができる。

次に、比較的大規模な都市が共同して取り組んでおり、行政を総括する首席行政官やシティマネージャーのリーダーシップに基づき行われているため、参加している自治体においてベンチマーキングに取り組む意義が浸透しやすいことである。そして、自治体内部での積極的な活用につながっていると考えられる。

2 課題

OMBI が抱える課題としては、次の点が考えられる。

まず、サービス領域が広く詳細な分析を行うため、指標を算定し、分析・評価することに非常に多くの時間、労力を必要とする。この点については、トロント市が検討しているように、情報システムを活用した省力化を図ることで、対処することが可能と思われる。

次に、ベンチマーキングの結果を示す際に、視覚に訴えるものにするなど、読者にとってわかりやすいものになるよう工夫がされているものの、住民からの関心はあまり高くないようである。トロント市でも、ベンチマーキングの結果を公表するようになってから市民から問い合わせがあったのは数件程度ということであった。MPMP と共通するが、住民からいかにして業績測定の結果に関心をもってもらうか、ということは課題であり、これまでのところは、自治体内部の管理・事業改善に活用する側面が主となっているようである。

第4章 考察

前2章での記述をふまえ、本章では、第1節において業績測定の導入により期待されることを、第2節において、業績測定の成果をより高くするために、業績測定を導入する場合に考えておくべきことを考察する。最後に第3節においてまとめを述べる。

第1節 業績測定導入により期待されること

業績測定を導入することにより期待されることは大きく2点あると考える。

第一に、住民、議会に対する説明責任の向上である。測定する指標を予め定め、それを継続的に把握し、公表することにより、住民、議会は自治体の現状やこれまでの変化をより明確に把握することができるようになる。

第二に、自治体の行政機関において、より効率的で効果的な経営や事業運営に変えていくための情報を得られることである。業績測定結果としての指標を参照することで、どの部分がうまくいっており、どの部分を改善したらより効率的に、より効果的に事業を運営し、サービスを提供していくことができるのかを検討することができる。

以上の2点に関して、オンタリオ州での取組のように複数の自治体間で共通の尺度を作れば、自治体間での比較を行うことが可能となる。住民、議会にとっては、自らの自治体が提供しているサービス水準を他の自治体と比較して把握することができるようになる。行政機構では、改善を図っていくことが可能となる。

第2節 業績測定を導入する場合に考えておくべきこと

単に業績測定を導入するだけで状況がよい方向に変わるわけではない。業績測定を導入したことによる成果をより高いものにするためには、次の点に留意することが必要であろう。

まず、何のための業績測定かを考えておくことである。業績測定は、それ自体を実施するだけではほとんど意味がない。業績測定を行うことによって、第1節で述べたような効果が生じることが求められる。そのためには、業績測定をして得られた結果を使って何をするのか、何のために業績を測定するのか、ということを十分に考えておかなければならない。

その上で、組織の中での業績測定の位置づけをはっきりさせ、業績測定を実施するために必要な人員を確保することが必要であろう。オンタリオ州内の取組で見られたことであるが、業績測定をするにも多くの労力が必要となる。十分な労力が確保できなければ、業績測定が形骸化することにもつながりかねない。労力を確保する、という観点では、人員の確保とともに、省力化のために情報技術を活用することも効果的であろう。

次に、業績測定をして終わりにしてしまうのではなく、考えていた目的にしたがって結果を活用することである。結果を活用し、行政運営や事業執行、サービス提供の改善が達成されてこそ、業績測定を実施した意義があるということを意識しておくべきであろう。

第3節 まとめ

ここまで業績測定として説明してきたことは、日本の地方自治体においても、細かい点に違いはあれ、これまでも行政評価という形で取り組まれてきている。そして、住民のニーズが多様化する一方で、財政状況が厳しくなる傾向にある中、今後も事業執行の結果を評価し、それに基づく優先順位を意識した事業運営やサービス提供の改善が求められていくと思われる。こうした状況で、これまでの行政評価の枠組みを見直す際、あるいは、複数の自治体が共同して新たに行政評価の枠組みを構築しようとする際に、本報告が参考になれば幸いである。

資料一覧

資料1 オンタリオ州地方自治住宅省発行の MPMP 要約報告書（抜粋）

（出典）Ontario Ministry of Municipal Affairs and Housing, “Municipal Performance Measurement Program: SUMMARY OF 2008 RESULTS”, 2010

（URL）<http://www.mah.gov.on.ca/AssetFactory.aspx?did=6853>

資料2 ブラントフォード市が公表している MPMP 報告書（抜粋）

（出典）City of Brantford, “City of Brantford – 2010 Report Municipal Performance Measurement Program (MPMP)”, 2011

（URL）

<http://www.brantford.ca/Budget%20%20Finance%20%20Documents/2010%20Published%20MPMP%20Report.pdf>

資料3 トロント市発行の業績測定・ベンチマーキング報告書（抜粋）

（出典）Toronto City Manager’s Office, “2009 Performance Measurement and Benchmarking Report”, 2011

（URL）<http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2011/ex/bgrd/backgroundfile-38170.pdf>

- ・それぞれの報告書について、「消防」分野に関する指標の報告部分から抜粋した。
- ・日本語による各資料の説明は執筆者が追記した。

Fire Services: Efficiency

Operating costs for fire services per \$1,000 of property assessment.

$$\frac{\text{Operating costs for fire services}}{\text{Total property assessment} / 1,000}$$

Operating costs for fire services per \$1,000 of property assessment

Population	Reporting #	Range \$	2008 Median \$	2007 Median \$	2006 Median \$	2005 Median \$
NORTH						
< 5,000	112	0.03 to 5.41	0.91	0.85	0.79	0.89
5,000 – 19,999	13	0.63 to 5.00	1.21	1.00	0.91	0.86
20,000 +	4	2.51 to 3.50	2.70	2.65	2.54	2.47
SOUTH						
Regions & Former Regions	3	1.34 to 1.92	1.68	1.15	1.16	1.37
Counties						
Single-tiers						
< 10,000	4	0.33 to 1.70	0.84	0.66	0.71	0.62
10,000 – 99,999	13	0.52 to 3.24	1.95	2.02	2.02	2.07
100,000 +	6	1.47 to 2.04	1.60	1.61	1.47	1.59
Lower-tiers						
< 5,000	57	0.09 to 3.88	0.51	0.50	0.46	0.55
5,000 – 9,999	64	0.14 to 2.23	0.47	0.46	0.44	0.48
10,000 – 19,999	56	0.24 to 2.06	0.47	0.48	0.47	0.49
20,000 – 39,999	17	0.41 to 2.48	0.54	0.54	0.49	0.53
40,000 – 99,999	11	0.63 to 2.77	1.18	1.04	1.17	1.16
100,000 +	13	0.69 to 2.10	1.05	0.99	0.93	1.04
ALL MUNICIPALITIES	373	0.03 to 5.41	0.65	0.65	0.59	0.65
# Municipalities Reporting			373	343	361	374

FIR reference: SLC 91 1102 13. The number of municipalities reporting reflects the conditions listed below.

Conditions:

- Municipality is not an upper-tier.
- Municipalities were excluded if the sum of Salaries, Wages and Employee Benefits; Materials; Contracted Services; Rents and Financial Expenses; and External Transfers was less than or equal to zero. This excludes municipalities reporting only Program Support as an expenditure.
- Municipalities were excluded if the denominator did not equal "Total Property Assessment" in SLC 90 9901 01 divided by 1,000.

NOTES:

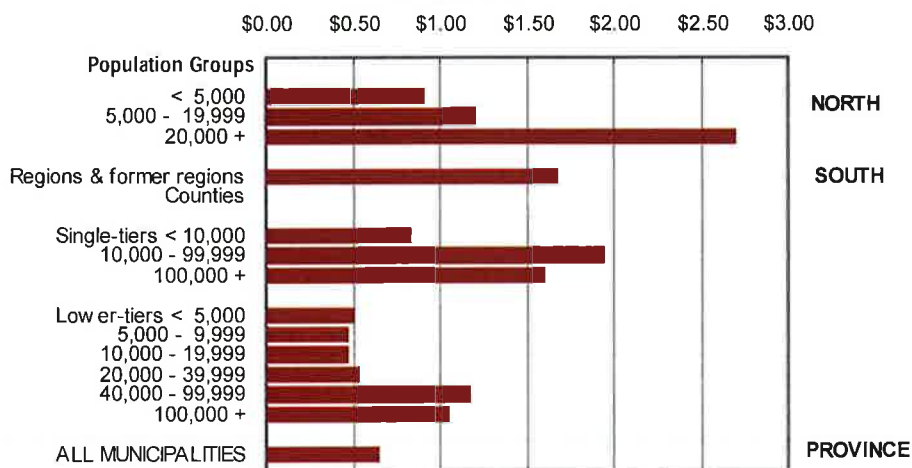
- Fire service is a single-tier and lower-tier responsibility. Municipalities reporting the measure in the group, "Regions and Former Regions", are single-tier municipalities which were formerly regions.
- The formula for the numerator (Operating Costs) was revised in 2005 to include External Transfers.

最上段に指標の内容に関する説明と計算方法が記載されている。
次に表形式で、区分、人口ごとの自治体数、測定された指標数値の範囲、年ごとの中央値が記載されている。
その下には、注記が記載されている。

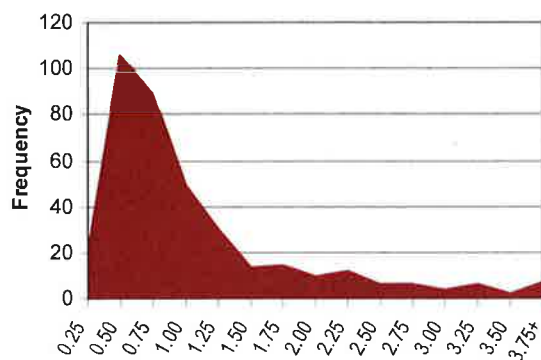
Fire Services: Efficiency

Operating costs for fire services per \$1,000 of property assessment.

**Operating Costs for Fire Services per \$1,000 of Property Assessment
2008 (Median)**



**Operating Costs for Fire Services
per \$1,000 of Property Assessment
2008 (All Municipalities)**



最新年度の指標に関して、上段では自治体の区分、人口ごとの中央値がグラフで示されている。
下段では、全自治体の指標の分布がグラフで示されている。

Objective	Efficient fire services.
Notes	Fire service is the responsibility of single-tier municipalities and local municipalities in a two-tier system. The denominator is based on market value assessment and varies from municipality to municipality. Total assessment for a municipality will reflect regional values, the mix of residential, commercial and industrial properties and the urban/rural characteristics of the municipality. Low total assessment can make the performance measurement result disproportionately high while high assessment can make the result appear low. A municipality will have a negative value for the efficiency measure if operating costs in the numerator are less than revenue received from other municipalities for fire services. One municipality stated its objective is efficient municipal fire services and compliance with the Fire Protection and Prevention Act.
Factors affecting results	Results are influenced by: ■ Total assessment. ■ The composition of the fire fighting force: salaried, volunteer, combination. ■ Whether staff is full-time and/or part-time. ■ Salary schedules. ■ Urban and rural mix. ■ Geographic area of municipality. ■ Mix of residential, industrial and commercial properties. ■ Urban form. ■ Density. ■ Size of municipality and service area. ■ Joint service provisions including Mutual Aid agreements with neighbouring municipalities. ■ Incidents of structural and wildland fires. ■ High cost for standby services. Number of call outs. ■ Age of equipment and vehicles. ■ Service level decisions made by local councils on response time and other services can affect the number of firefighters on staff and the number of halls and equipment levels.

- Whether emergency coordination and an emergency operations centre are part of the fire services budget.
- Fire departments offer a wide variety of services which include fire suppression, fire prevention, fire code enforcement, public education, first response medical service, hazardous material first response, auto extrication, rescue (high angle, water), mutual aid to other municipalities. Some municipalities offer specialized services such as highway rescue or ice/water rescue.
- Whether hydrant maintenance is included in fire services or included in water services.
- Whether the municipality provides airport-related emergency response service.

指標の数値、グラフを示したページのあとで、指標の目的や読み取る際の注意点、指標の数値に影響を与える要因についての説明がなされている。

CITY OF BRANTFORD

Municipal Performance Measurement Program (MPMP) • 2010 RESULTS

FIR Reference	Minister's List #	Fire Services	2010	2009	2008	2007	2006
91 1103 35	2.1 a)	Operating costs for fire services per \$1,000 of assessment.	\$ 1.95	\$ 2.02	\$ 1.99	\$ 2.09	\$ 2.03
91 1103 45	2.1 b)	Total costs for fire services per \$1,000 of assessment.	\$ 2.04	\$ 2.11			
92 1151 07	2.2	Number of residential fire related injuries per 1,000 persons.	0.032	0.064			
92 1152 07	2.3	Number of residential fire related injuries averaged over 5 years per 1,000 persons.	0.063	0.075			
92 1155 07	2.4	Number of residential fire related fatalities per 1,000 persons.	0.021	0.011			
92 1156 07	2.5	Number of residential fire related fatalities averaged over 5 years per 1,000 persons.	0.011	0.000			
92 1160 07	2.6	Number of residential structural fires per 1,000 households.	1.533	1.728			

NOTES & KEY FACTORS FOR UNDERSTANDING RESULTS:

The operating costs per thousand dollars of assessment provide fire protection and prevention services that include Administration, Emergency Fire and Rescue Response, Communications and Dispatch, Training and Education Services, Mechanical and Maintenance Services, Fire Prevention – Fire and Life Safety Education – Fire Code Enforcement – Fire Investigation Services as well as Community Emergency Management Services. The overall objective of these services is to provide for efficient delivery of municipal fire services and the mandated compliance with the Fire Protection and Prevention Act. Factors that influence costs in our Community are:

A) The level and types of services that are established by Council. Costs to provide these services are associated with four full-time fire stations, ten emergency response vehicles, related firefighting-rescue-medical-hazardous material-administrative-mechanical equipment, thirteen non-emergency vehicles as well as 132 full-time staff including 108 emergency responders.

B) An increasing population in both residential and industrial growth, a geographic area of approximately 27 square miles and a diverse industrial, commercial and residential base.

Reference:

- The total cost efficiency measure was new for 2009. Total costs means operating costs as defined by MPMP plus amortization and interest on long-term debt as reported in the FIR.
- The effectiveness measures for fire services were all new for 2009 and refer to the number of civilian injuries and fatalities.

上段で、各指標について過去5年の測定結果が報告されている。
その下には、数値を読み取る上での注意点が記載されている。

Question	Indicator/Measure	Internal Comparison of Toronto's 2009 vs. 2008 Results	External Comparison to Other Municipalities (OMBI) By Quartile for 2009	Chart & Page Ref.
Service / Activity Level Indicators				
How many hours are fire vehicles in-service and available to respond to emergencies?	Number of Fire In-Service Vehicle Hours (Urban Area) per Capita – (Service Level)	Stable Vehicle hours in-service are stable (service level indicator)	3 Lower number of in-service vehicle hours (service level indicator)	7.1 7.2 pg. 87
How many emergency incidents does Fire Services respond to each year?	Number of Unique Incidents Responded to by Fire Services per 1,000 Urban Population – (Activity Level)	Decreased Number of total incidents responded to decreased (activity level indicator)	1 Higher number of total incidents responded to (activity level indicator)	7.3 7.4 pg. 88
How many property fires, explosions and alarms does Fire Services respond to each year?	Number of Property Fires, Explosions and Alarms per 1,000 Urban Population – (Activity Level)	Decreased Number of fires, explosions and alarms responded to, decreased slightly (activity level indicator)	1 Higher number of fires, explosions and alarms responded to (activity level indicator)	7.3 7.4 pg. 88
How many rescues does Fire Services respond to each year?	Number of Rescues per 1,000 Urban Population – (Activity Level)	Increased Increase in number of rescues (activity level indicator)	3 Low number of rescues responded to (activity level indicator)	7.3 7.4 pg. 88
How many medical calls does Fire Services respond to each year?	Number of Medical Calls per 1,000 Urban Population – (Activity Level)	Decreased Decrease in number of medical responses (activity level indicator)	1 Higher number of medical responses (activity level indicator)	7.3 7.4 pg. 88
How many public hazard and other incidents does Fire Services respond to each year?	Number of Public Hazard & Other Incidents per 1,000 Urban Population – (Activity Level)	Decreased Number of hazard & other incidents responded to is decreasing (activity level indicator)	2 High number of hazard & other incidents responded to (activity level indicator)	7.3 7.4 pg. 88
Community Impact Measures				
How many residential fires, with property loss, occur?	Rate of Residential Structural Fires with Losses per 1,000 Households – (Community Impact)	Stable Rate of residential fires is stable	1 Lower rate of residential fires	7.5 7.6 pg. 89
What is the rate of injuries from residential fires?	Residential Fire Related Injuries per 100,000 Population – (Community Impact)	Increased Rate of fire related injuries increased	1 Lowest rate of fire related injuries	7.7 7.8 pg. 90

Question	Indicator/Measure	Internal Comparison of Toronto's 2009 vs. 2008 Results	External Comparison to Other Municipalities (OMBI) By Quartile for 2009	Chart & Page Ref.	
What is the rate of fatalities from residential fires?	Residential Fire Related Fatalities per 100,000 Population – (Community Impact)	Increased Rate of fire related fatalities increased	3 High rate of fire related fatalities	7.9 7.10 pg. 90	
Customer Service Measures					
How long does it take (response time) for Fire Services to arrive at the scene of emergency?	Actual – 90 th Percentile Station Notification Response Time for Fire Services in Urban Component of Municipality – (Customer Service)	Increased Station notification response time increased	2 Station notification response time is shorter	7.11 7.12 pg. 91	
Efficiency Measures					
What does it cost per hour, to have a front-line fire vehicle available to respond to emergencies?	Fire Operating Cost (Urban Areas) per In-Service Vehicle Hour – (Efficiency)	Increased Cost per in-service vehicle hour increased	4 Highest cost per in-service vehicle hour	7.13 7.14 pg. 92	
Overall Results		Service/ Activity Level Indicators (Resources) 0 - Increased 1 - Stable 1 - Decreased 50% stable or increased	Performance Measures (Results) 0 - Favourable 1 - Stable 4 - Unfavourable 20% favourable or stable	Service/ Activity Level Indicators (Resources) 3 - 1st quartile 1 - 2nd quartile 2 - 3rd quartile 0 - 4th quartile 66% above median	Performance Measures (Results) 2 - 1st quartile 1 - 2nd quartile 1 - 3rd quartile 1 - 4th quartile 60% above median

For an explanation of how to interpret this summary and the supporting charts, please see pages v - x. These quartile results are based on a maximum sample size of eight municipalities.

左から、読者が関心がありそうな質問、それに関連する指標の名称、前年度との比較、他の自治体との比較が並べられている。比較を記載している部分は、その状況に応じて色分けがなされている。

How many hours are Toronto's fire vehicles in-service and available to respond to emergencies?

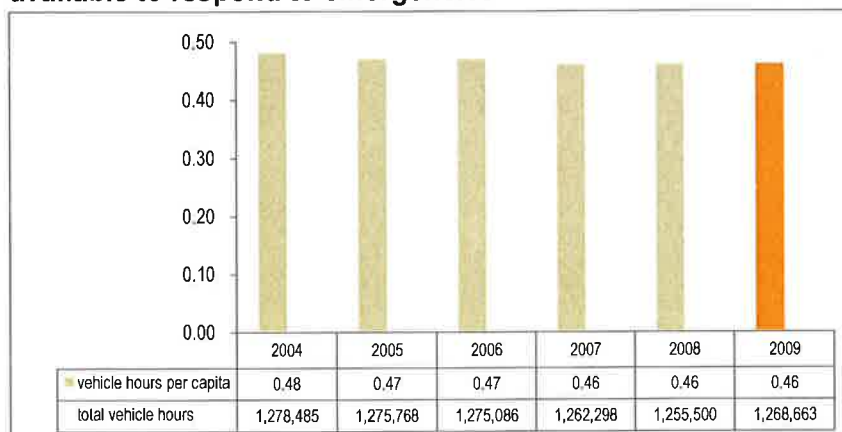


Chart 7.1 (City of Toronto) Number of Staffed Fire In-Service Vehicle Hours per Capita (Service Level)

As an indicator of service levels, Chart 7.1 provides Toronto's results for both the total number and rate of in-service vehicle hours per capita. Results were stable in 2009 from prior years

The key front-line fire vehicles included in this measure are pumpers, aerials, water tankers, and rescue units. In-service vehicle hours include hours either responding to, or available to respond to emergencies.

The hours when vehicles are removed from service for mechanical repairs or insufficient staffing, are excluded.

How do Toronto's in-service fire vehicle hours, compare to other municipalities?

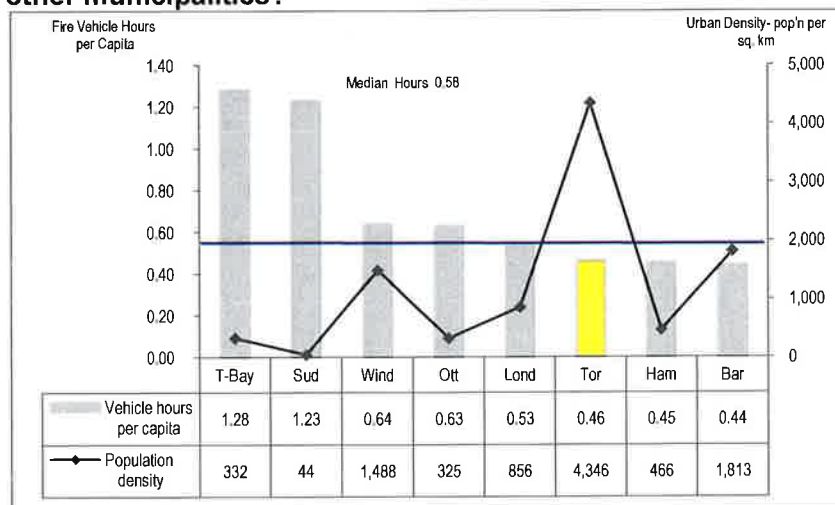


Chart 7.2 (OMBI 2009) Number of Staffed In-Service Fire Vehicle Hours (in Urban Areas) per Capita (Service Level) and Urban Population Density

Chart 7.2 compares Toronto's 2009 in-service vehicle hours per capita (shown as bars relative to the left axis), to the urban areas of other municipalities. In terms of having the highest number of vehicle hours, Toronto ranks sixth of eight municipalities (third quartile).

The most significant factor in Toronto's lower ranking is its significantly higher population density, which for the urban areas of all OMBI municipalities, has been plotted as a line graph relative to the right axis of Chart 7.2

In densely populated municipalities such as Toronto, proportionately fewer fire stations and vehicle hours may be required due to proximity to residents and businesses, while less densely populated areas may require more fire vehicles and stations in order to provide desired response times. Toronto's urban form also requires different response capabilities and equipment.

How many and what type of emergency incidents does Toronto Fire Services respond to each year?

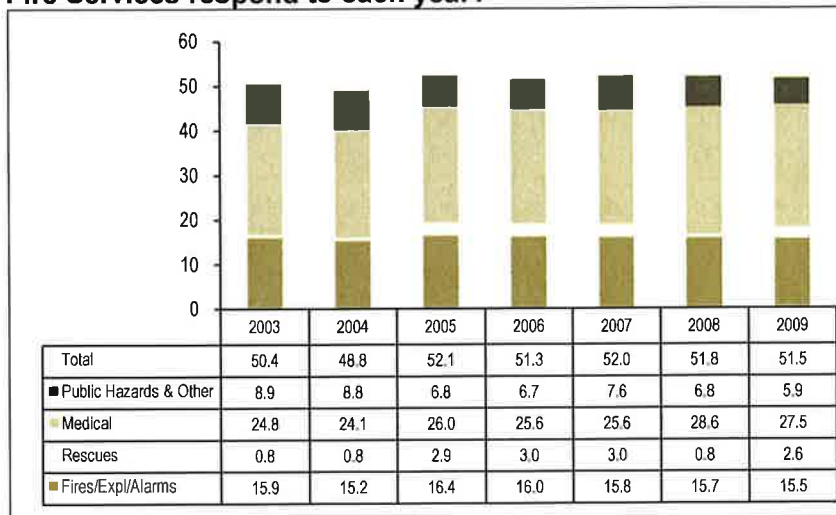


Chart 7.3 (City of Toronto) Number of Incidents Responded to by Fire Services (by Type) per 1,000 Population (Service Level)

Chart 7.3 provides the number and type of incidents responded to by Toronto Fire Services, expressed on a per 1,000 population basis.

In 2009, Fire Services responded to 141,788 incidents. In relation to 2008, there was a decrease in the total number of incidents as well as three of the four categories of incidents with the exception of rescues.

Chart 7.4 compares Toronto's 2009 results for the number of incidents per 1,000 persons, to the urban areas of other Ontario municipalities.

How many emergency incidents are there in Toronto, compared to other municipalities?

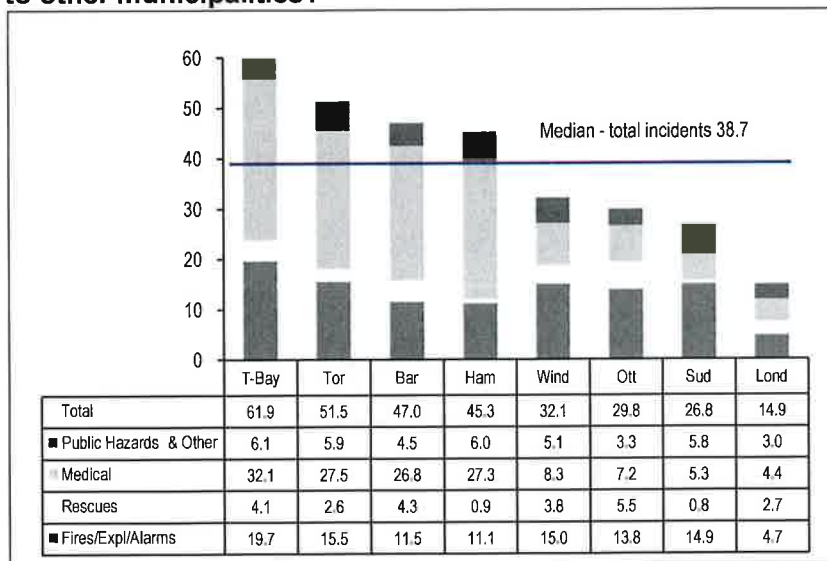


Chart 7.4 (OMBI 2009) Number of Incidents Responded to by Fire Services (by Type) per 1,000 Population in Urban Areas (Service Level)

In terms of having the highest number of incidents per 1,000 population, Toronto ranks:

- second of eight (first quartile) for the total number of incidents
- second of eight (first quartile) for fires, explosions and alarms
- sixth of eight (third quartile) for rescues
- second of eight (first quartile) for medical calls
- third of eight (second quartile) for public hazards and other incidents

Toronto's high ranking on total incidents responded to is primarily related to medical incidents, which accounted for 49 per cent of all incidents responded to in 2009. The significance of medical incidents responded to by Fire Services in each municipality is influenced by municipal-specific response agreements between Fire Services, Emergency Medical Services and hospital protocols.

各指標について、グラフを用いて、トロント市の経年変化、他自治体との比較が示されている。

2010 Achievements and 2011 Planned Initiatives

The following initiatives have and are expected to further improve the efficiency and effectiveness of Fire Services in Toronto:

2010 Initiatives Completed/Achievements

- participated as an integral part of the planning and operations of the G20 Summit
- created the new position “Quality Assurance Manager” in the Communications Division, which will implement the recommendations of a quality assurance study completed in 2009, including the ongoing review of call data and developing monitoring systems to ensure that time targets are met to the best of our ability. This is the first step towards our goal of achieving consistent performance in line with NFPA guidelines.
- completed the annual “Alarmed for Life” campaign (a community-based proactive smoke alarm education program) with more than 65,000 house visits
- continued implementation of a pilot project as part of the “Alarmed for Life” campaign, to reach residents of high rise residential buildings in the southern part of the city
- implemented a public education program (in partnership with Enbridge Gas) aimed at reducing residential fire deaths to zero. “Project Zero” is the first program of its kind in the City of Toronto, where fire inspectors go door to door to ensure that:
 - there are working smoke alarms on every storey and at least one carbon monoxide alarm in every home visited
 - homeowners are provided with the necessary information to help keep their homes and families safe
- completed Toronto District School Board and Toronto District Catholic School Board Risk Watch program to Grade 4. Risk Watch is a comprehensive injury prevention program for use in schools. Risk Watch gives children and their families the skills and knowledge they need to create safer homes and communities.
- implemented One Step software in the Fire Prevention Division, as recommended by the City's Auditor General that recognized the inability of existing systems to adequately track and report information related to fire prevention inspections. The software will increase fire prevention inspectors' efficiency and will assist with scheduling regular, retrofit and high risk inspections in 2011 – 2012.
- introduced a new \$350 fee (per vehicle dispatched) for the first malicious/nuisance false alarm incident. This fee that previously applied to second and subsequent false alarms, is intended to reduce the approximately 15,000 false alarms each year that tie up fire vehicles and fire fighters, making them unavailable for valid emergencies

2011 Initiatives Planned

- continue to work on reducing retrofit inspections to zero – hotel retrofits to be completed within the mandated five (5) year time from January 1, 2007 to January 1, 2012. In addition, Fire Services should complete plans examination and approve plans for the City's Building Division within seven working days. Preliminary new building inspections should be done within five working days of notification, and final inspection within two working days of notification.
- increase the efficiency of fire prevention inspectors by 10 per cent within three years through the use of mobile tablets and One Step software introduced in 2009/2010.
- continue to implement the Risk Watch program in all schools from the existing grade four up to grade eight.
- begin the process of updating the 2007 Master Fire Plan.
- begin implementation phase of the 2009 Quality Assurance study in the Communications Division, following the hiring of a Quality Assurance Manager at the end of 2009

- complete a required upgrade to the Computer Aided Dispatch (CAD) system
- implement business intelligence software following the CAD upgrade to assist in measuring the ongoing performance of Fire Services and to allow development of processes to improve performance.

Factors Influencing the Results of Municipalities

The results of each municipality included in this report can be influenced to varying degrees by factors such as:

- the age and densification of housing stock
- the nature or extent of fire risks, such as the type of building construction or occupancy (apartment dwellings versus single family homes)
- differences in population densities
- geography and topography
- transportation routes, traffic congestion and travel distances
- socio-demographics
- the extent of fire prevention and education efforts, enforcement of the fire code and the presence of working smoke alarms
- staffing levels on fire apparatus/vehicles

グラフを用いて指標の状況を示したページのあとに、各指標に関して文章による詳細な説明が記載されている。
--

参考文献・ウェブサイト

1. 参考文献

稲田圭祐「カナダの自治体レベルにおけるアカウンタビリティ改革ーオンタリオ州の業績評価プログラムについてー」『統計』2010年11月号、2010

岩崎美紀子「カナダの大都市制度（上）」『地方自治』平成23年12月号・第769号、2011
（財）自治体国際化協会「カナダの地方公共団体の概要」クレアレポート（227号）、2002

田中啓「日本の自治体の行政評価」（財）自治体国際化協会・政策研究大学院大学比較地方自治研究センター、2008

Alicia Shatteman, “The state of Ontario’s municipal performance reports: A critical analysis”, Canadian Public Administration, Volume 53, No. 4 (December 2010), pp. 531-550, 2010

City of Brantford, “City of Brantford – 2010 Report Municipal Performance Measurement Program (MPMP)”, 2011

Ontario Ministry of Municipal Affairs and Housing, “Municipal Performance Measurement Program HANDBOOK”, 2007

Ontario Ministry of Municipal Affairs and Housing, “Municipal Performance Measurement Program: SUMMARY OF 2008 RESULTS”, 2010

Ontario Municipal CAO’s Benchmarking Initiative (OMBI), “Performance Reporting Public Report 2010”, 2011

Richard Hildebrand and James C. McDavid, “Joining public accountability and performance management: A case study of Lethbridge, Alberta”, Canadian Public Administration, volume 54, No. 1 (March 2011), pp. 41-72, 2011

Toronto City Manager’s Office, “2009 Performance Measurement and Benchmarking Report”, 2011

2. ウェブサイト

カナダ産業省統計局 <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

オンタリオ州 <http://www.ontario.ca/en/residents/index.htm>

オンタリオ州地方自治住宅省 <http://www.mah.gov.on.ca/Page11.aspx>

ブラントフォード市 <http://www.brantford.ca/Pages/default.aspx>

トロント市 <http://www.toronto.ca/>

The Ontario Municipal Benchmarking Initiative <http://www.ombi.ca/>

Global City Indicators Facility <http://www.cityindicators.org/>

Ontario Municipal Knowledge Network <http://www.omkn.ca/>

【執筆者】

財団法人自治体国際化協会ニューヨーク事務所 所長補佐 古川 剛史