

英国における行政評価制度

(財) 自治体国際化協会 CLAIR REPORT NUMBER 217 (June29, 2001)

財団法人自治体国際化協会

(ロンドン事務所)

< 目次 >

はじめに

概要	i
第1章 シティズンズ・チャーター	1
第1節 シティズンズ・チャーターの概要	1
第2節 ローカルチャーター	1
第3節 ナショナル・チャーター	2
第4節 チャーター・マーク	3
第5節 シティズンズ・チャーターの効果	4
第2章 パフォーマンス・インディケーター	4
第1節 パフォーマンス・インディケーターとは	4
第2節 監査委員会	5
第3節 金銭的効率性検査及びナショナル・スタディ	5
第4節 パフォーマンス・インディケーターの実例	6
第5節 パフォーマンス・インディケーター	6
1 パフォーマンス・インディケーターの設定	6
2 データの収集・編纂・公表等	10
3 ニューハム・バラ・カウンシルの例	13
4 ウェストミンスター・シティ・カウンシルの例	14
第6節 パフォーマンス・インディケーターの効果	16
第7節 監査委員会のパフォーマンス・インディケーターにおける役割	18
第8節 最近の監査委員会によるパフォーマンス・インディケーターの動向	18
第9節 地方又は内部的パフォーマンス・インディケーター	18
1 地方又は内部的パフォーマンス・インディケーターの概要	18
2 地方又は内部的パフォーマンス・インディケーターの設定に関する監査委員会の意見の概要	19
第3章 ベスト・バリュー	19
第1節 ベスト・バリュー・パフォーマンス・インディケーター	20
第2節 ベスト・バリューによる地方自治体サービスの評価制度	20
1 ベスト・バリュー検査の目的	20
2 ベスト・バリュー検査の実施主体	21
3 ベスト・バリュー検査の方法	21
4 ベスト・バリュー検査の特徴	22
5 ベスト・バリュー検査の結果の公表	22

第3節	ベスト・バリューによるその他の評価制度.....	25
第4章	ベストバリュー以外の行政評価制度	25
第1節	ビーコン・カウンシル計画.....	25
1	ビーコン・カウンシルの選考方法.....	26
2	ビーコン・カウンシルにより選定された場合の特典.....	26
第2節	地方公共サービス協定	28
1	地方公共サービス協定自治体の選考方法.....	28
2	地方公共サービス協定自治体に選ばれると	30
参考資料	35

はじめに

近年日本の地方自治体において、行財政改革の一手法として政策評価、施策評価、事務事業評価等の行政評価システムが盛んに研究され、導入されているところである（平成12年8月末現在で、全都道府県・政令指定都市で導入済みであり、市区町村レベルでも全体の54%にあたる1,740市区町村で導入済みである。）。また国においても、平成9年12月に提出された行政改革会議の最終報告により評価機能の充実強化が提言され、平成13年1月からは、総務省の発足と同時に全政府的に政策評価制度が導入されたところである。これらの行政評価システムの研究・導入にあたっては、アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド等と並んで英国の行政評価システムが盛んに取り上げられている。

英国においては1970年代まで、「英国病」「老大国」等々と言われるような世界的な影響力の低下と並んで国内経済も沈滞しており、行政サービスに対する不満が噴出していたが、肥大化した行政体制下では、新たな対策を打ち出せないでいた。その遅々として改善されない地方レベルでの行政サービス・行財政構造を抜本的に改善させるべく、1979年に誕生したサッチャー及びそれに続くメジャーの両保守党政権は、国主導による様々な行財政改革を断行し、その中に行政評価システムの導入も含まれていた。これらの改革は、地方レベルではかなりの反対があり、様々な問題点が指摘されてはいるが、基本的に行政サービスはかなり改善されたと言える。1997年の総選挙によりトニー・ブレア首相率いる労働党は18年ぶりに政権に返り咲いたが、行財政改革に関しては、基本的には保守党政権以来の方針を引継いでおり、それを労働党流にアレンジしているのが現在の状況である。

日本と英国との行政評価システムを比較すると、日本における行政評価システムが、近年の我が国の経済不振等を背景とした地方自治体の逼迫した財政状況を改善すべく、コスト改善及び事務事業の見直し等に焦点を当てており、内的な動機付けによる内向きの行政評価システムの導入を行っているのに対して、英国においては、国主導によるトップダウン方式で、納税者である住民に対する行政サービスの改善に焦点を当てており、外的な動機付けによる外向きの行政評価システムを導入していると言える。

日本においても、まだ少数ではあるが、行政サービスの改善を目的とした行政評価システムが検討・導入され始めており、その際、英国が取り組んできた行政評価システムが多いに参考になると思われる。このレポートが日本の地方自治制度、とりわけ行政評価システムを発展させる上で、多くの地方自治関係者の方々に参考として活用していただければ幸いである。

なお、このレポートは、平成11年4月から平成13年3月まで福岡市から派遣

され、財団法人自治体国際化協会ロンドン事務所に在籍した原敏彦所長補佐が、同事務所のデビッド・ベイリー元調査員の協力を得て執筆した。調査にあたっては、監査委員会、ニューハム・バラ・カウンシル、ウェストミンスター・シティ・カウンシル、ドンカスター・ディストリクト・カウンシル等を訪問する機会を得、貴重な資料提供や助言をいただいた。

概要

1980年代までの英国における行政サービスは、行政側が主体的に決めたサービス内容・サービスレベルを住民に提供し、住民側はそれを消費・利用するというのが通常の方式であった。この方式は、住民が必要とし、満足する行政サービスが行政側から提供されておれば有効であるが、その当時、住民の行政サービスに対する満足度は決して高いといえるものではなかった。

1979年に発足したサッチャー政権は、政権発足以来、地方自治体の行財政改革、行政サービスの向上を図るべく、ビジネスレイト（Business Rate、非居住用資産に対する税金）の国税化、キャッピング（Capping、地方自治体の予算の伸び率の上限を国が設定する制度）の導入、地方自治体再編等の各種の施策を打ち出した。それを引継いだメージャー政権により打ち出されたのがシティズンズ・チャーター（Citizen's Charter、以下「CC」という。）である。

1. シティズンズ・チャーター

シティズンズ・チャーターは、1991年にメージャー保守党政権により発表された公共サービス改善のための施策である。民間における企業（サービス提供者）と消費者との関係図式を公共サービス分野にも導入し、行政を公共サービスの提供者、住民（国民）を公共サービスの消費者・利用者として位置付けたものである。

従来、公共サービスというものは、行政側が主体的に決めた内容を住民に提供するというのが通常のやり方であったが、CCでは、住民（国民）には公共サービスを受ける権利があり、行政は、住民（国民）が望むサービスを提供しなければならないという考え方を示した。

具体的には、行政は公共サービスについて達成されるべきサービスの水準、達成されない場合の事後措置と是正手段を住民にわかりやすい形で提示することが求められる。中央レベルでは、教育・裁判・医療等に関する118の主要なナショナル・チャーターが示され（2001年2月現在）、地方レベルでは、各地方自治体がサービス毎にチャーターを策定している（2001年2月現在10,000以上）。また、優れたチャーターを表彰するチャーター・マーク（Charter Mark）制度があり、2,061の組織（国、公益法人、ボランティア・セクター等を含む。）が表彰されている（2001年2月現在）。

2. パフォーマンス・インディケーター

CCにより、地方自治体が提供する公共サービスが住民に対して示されても、住民からすると、現在享受しているサービスが優れているのかそれとも劣って

いるのかが判断しづらいという問題がある。そのため、各地方自治体の公共サービスを指標化し、目に見える形で、しかもわかりやすく住民に公表するために 1993 年度から導入されたのがパフォーマンス・インディケーター (Performance Indicators、以下「PIs」という。) である。

PIs とは、「カウンスル・タックス (地方税) の徴集率」、「家庭ゴミのリサイクル率」、「小学校における 20 人学級の割合」といった各地方自治体の主要な業務に関する業績を数値等を用いて表す手法である。

実施にあたっては、監査委員会 (Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales、地方自治体等の監査業務を所管する特殊法人で 1982 年に設立。国の省庁から組織的・財政的に独立している。) が、国・地方自治体等と協議を行った上で、毎年、全国一律の PIs を設定し、全国の地方自治体がその PIs のデータを収集し、公表するというものである。公表の方法としては、各地方自治体の地域内で広く読まれている一般紙への掲載 (過去 2 年分のデータと比較する形で) を義務づけるとともに、監査委員会への提出を義務づけている。監査委員会は、全国のデータを収集・集計し、グラフ等を用いて分かりやすく、比較可能な形で公表している。

各年度の PIs の数は以下のとおりである。

地方自治体の 種類 年度	一層性の地方自治体 (ロンドンバラ、シティ、 ユニタリー、メトロポリ タンディストリクト)	二層制の地方自治体	
		日本の県レベ ルに相当 (カウ ンティ)	日本の市区町村レ ベルに相当 (ディス トリクト)
2001 年度 (提 案)	(123)	(106)	(66)
2000 年度	179 (192)	136 (151)	93 (101)
1999 年度	191	124	91
1998 年度	191	132	97
1997 年度	180	125	88
1996 年度	181	121	104
1995 年度	226	149	133
1994 年度	231	144	140
1993 年度	186	112	117

※ 括弧内は、提案段階での数。提案に対する地方自治体からの意見をもとに最終的な数は決まる。2000 年度はベスト・バリュー (Best Value、以下「BV」と言う。) PIs を含む。また、2001 年度は BVPIs のみの予定。

PIs 自体の結果により地方自治体が国や監査委員会から罰則等を受けること

はないが、以下のメリットがある。

- ・住民は、自らの地方自治体の業績が目に見える形でわかるため業績が悪いサービスの改善を当該地方自治体に対してははっきりと指摘できる。
- ・全国一律に比較されることにより、業績の悪い地方自治体は、住民からサービス改善の強いプレッシャーを受け、それが改善に向けての動機づけとなる。また、言い逃れができなくなる。
- ・好成績を上げている地方自治体にとっては、それが目に見える形で評価される。

PIs 導入当初、各地方自治体から「行政サービスは数値では図れない。」「データの収集・集計・公表等に労力を必要とする。」といった非難があったが、現在では、行政サービス改善の重要な手法として広く認識されている。更に多くの地方自治体が、国の定めた PIs を補う形で地方独自のあるいは内部的な PIs を決め、行政サービス改善に努めている。また、従来はコスト・期間等の量に注目した PIs が主流であったが、近年は、満足度等の質に焦点を当てた PIs が取り入れられ始めている。更に、1つの行政サービスによる指標では計れない複数のサービスにまたがる事柄、あるいは1つの行政組織による指標では十分現状を表しているとはいえないような横断的な事柄に関する PIs を導入することにより、住民により根差した PIs の導入も検討されている。

1999 年度地方自治法 (Local Government Act 1999) により始まった BV は、地方自治体のサービスに関して質とコストの両面から優れたサービスを提供するための継続的な改善を求める規定である。BV においても業績を図る手段として PIs が用いられている。

3. 行政評価手法

・ベスト・バリュース

地方自治体は、サービス改善の総合計画にあたる「ローカル・パフォーマンス・プラン」を策定し、その中には国が定めた PIs に対する現在のレベルからの達成目標を明示しなければならない。PIs のうちのいくつかは、5年以内に、現在における全国レベルの上位 25%以内の達成を求められ、達成できなかった場合は、国が直接介入することもあり得る。

・その他の手法

(1) ビーコン・カウンスル計画

1999 年度から始まったビーコン・カウンスル (Beacon Council、以下「BC」と言う。) 計画とは、政府が毎年設定する特定サービスエリアに対して優れた業

績を実施している自治体を BC として特定し、その実践を普及させることを目的としている。毎年、政府が指定した特定サービス分野に対して各地方自治体が応募し、独立の諮問パネルが内容を審査し、大臣に候補団体の推薦を行い、大臣が最終的に決定を行う。選考にあたっては、PIs の実績が利用されている。2001 年度は 39 自治体（43 事例）が BC として選ばれている。BC は、その実践の普及のためセミナー等を開催することを求められる（国から補助金が交付される。）。また、将来的には、増税権等で一定の優遇措置が与えられる予定である。

（２）地方公共サービス協定

地方公共サービス協定（Local Public Service Agreements、以下「LPSAs」と言う。）とは、国と地方自治体が特定のサービスの改善に関する協定を結び、その協定における目標を地方自治体が達成した場合は、実績報奨金の支給、各種規制の緩和等を含む特典が与えられる。協定及び達成目標を設定するうえでは、PIs が使用される。現在の予定としては、2001 年度から 20 の地方自治体でパイロット的に実施し、2002 年度からは全国の地方自治体を対象に行う予定である。

補記

なお、本レポートは、「英国における行政評価制度」としているが、英国ではイングランド、ウェールズ、スコットランド、北アイルランドそれぞれの地域で地方自治制度が異なっており、本稿では、特に断りがない限りイングランドの事例のみを述べている。

第1章 シティズンズ・チャーター

第1節 シティズンズ・チャーターの概要

1980年代までの英国における行政サービスは、行政側が主体的に決めたサービス内容・サービスレベルを住民に提供し、住民側はそれを消費・利用するというのが通常的方式であった。この方式は、住民が必要とし、満足する行政サービスが行政側から提供されておれば有効であるが、その当時、住民の行政サービスに対する満足度は決して高いといえるものではなかった。

1979年に発足したサッチャー政権は、政権発足以来、地方自治体の行財政改革、行政サービスの向上を図るべく、ビジネスレート（**Business Rate**、非居住用資産に対する税金）の国税化、キャッピング（**Capping**、地方自治体の予算の伸び率の上限を国が設定する制度）の導入、地方自治体再編等の各種の施策を打ち出した。それを引継いだメージャー政権により打ち出されたのがシティズンズ・チャーター（**Citizen's Charter**、以下「**CC**」という。）である。

1991年7月21日に、ホワイト・ペーパー（**White Paper**、国会で審議される政策について政府により発表される報告書）として公表され、1992年地方自治法（**Local Government Act 1992**）により施行された**CC**とは、公共サービス改善のための画期的な施策である。これは、民間サービスにおける企業（サービス提供者）と消費者（サービス消費者・利用者）との関係図式を公共サービス分野にも導入し、行政を公共サービスの提供者、住民（国民）を公共サービスの消費者・利用者として位置付けたものである。**CC**では、住民（国民）には公共サービスを消費・利用する権利があり、行政は、住民（国民）が望むサービスを提供する義務があるという考え方を明確に示したものである。

CCに関する窓口は内閣府（**Cabinet Office**）におかれており、旧保守党政権時には**CC**室が所管していた。労働党政権発足後の1998年からは、**CC**室はサービス・ファースト（**Service First**）室と名称が変更となっている。

なお、**CC**には、地方自治体が定める「ローカルチャーター」、国の行政機関（省庁、エージェンシー等）、裁判所等が定める「ナショナルチャーター」、ボランティア・セクター、チャリティ団体、私立学校、私立美術館・博物館等など、住民に対して直接サービスを提供する団体が自発的に策定する、「ボランティアチャーター」がある。

第2節 ローカルチャーター

国が定める**CC**制度では、各地方自治体は当該地方自治体の行政サービスの全体又は各サービス毎にローカルチャーター（**Local charter**）を作成し、住民に明示することが求められている。受付、ゴミ収集、住宅、環境、交通、旅行情報センター、地方税等の住民への直接的なサービス・業務においてチャーターが作成されている。

なお、チャーターの作成に関して、国は「サービス改善の要請」という形であり方を示しているに過ぎず地方自治体にとっては義務ではない。

各チャーターには以下の点が明記され、担保されていることが求められている。

- ・ 利用者が望むレベルの標準的なサービス
- ・ サービスが悪い場合やサービス標準を満たしていない場合の苦情の申立て方法、及び改善の提案方法
- ・ 利用者がコンタクトを取り、情報を得る方法
- ・ 情報がアクセス可能で理解可能であること
- ・ 利用者と職員が計画段階から関与するものであること
- ・ 地方自治体、利用者及び他のサービス提供者とのパートナーシップの促進
- ・ 更なる改善計画の方法
- ・ 公正なサービスが受けられることの保障
- ・ 関連法令
- ・ チャーターの発行日を表紙に明記し、チャーターが現在有効であることを明記

現在、各地方自治体が策定しているチャーターは 10,000 以上に上っており、政府としても正確な数は掴んでいない。

第3節 ナショナル・チャーター

ナショナル・チャーター (National Charter、以下「NC」という。) は、国等が直轄する業務あるいは各地方自治体が作成するチャーターのあり方を示したものであり、教育・裁判・医療等の行政サービスで作成されている。主なもので 118 の NC がある (2001 年 2 月現在)。NC は法律よりも下位に位置するため、NC の制定にあたっては法令の改正が必要な場合もある。

表1 ナショナル・チャーター一覧表

給付金・手当	8	ビジネス	8
文化・メディア	8	教育	7
労働	7	環境、農業、漁業、食品衛生	23
医療	12	住宅	10
法律	9	税、社会保険	10
運輸	14	旅行・入国管理	2

なお、NC が制定されている行政サービスにおける LC は、NC を標準 (最低レベル) と

して保障しなければならない。しかし、NC 以上又は NC で規定されていない分野・レベルの LC を制定することは差し支えない。

第4節 チャーター・マーク

以上の各チャーターのうち特に優れたチャーターを表彰する制度として、チャーター・マーク (Charter Mark) 制度というものがある。これは、各団体からの申請により、独立のチャーター・マーク審査パネル (Independent Charter Mark Judging Panel) が審査し、決定するものであり、2001 年 2 月現在で 2,061 の団体がチャーター・マークを保持しており、うち 600 以上が地方自治体である。チャーター・マークを受賞すると、トロフィーと賞状が授与され、印刷物等にチャーター・マークのロゴ・マークを使用する権利が与えられる。チャーター・マークを受賞するには、以下の 10 の基準をクリアしなければならない。

- ① 標準サービスを設定しているか
- ② 十分な情報公開を行っているか
- ③ 関係者との協議及び関係者の参加がなされているか
- ④ アクセスの利便性が確保されているか及び広範な選択幅が与えられているか
- ⑤ 公平か
- ⑥ 誤った施策を正しい方向に変更することができるか
- ⑦ 資源の効果的な活用を行っているか
- ⑧ 改良及び改善がなされているか
- ⑨ 他のサービス提供者と協力しているか
- ⑩ 利用者が満足しているか

表2 各年度毎のチャーター・マーク受賞団体数一覧表

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
36	93	98	224	323	365	514	1179	744
					104	178	326	270

※下段は地方自治体における受賞団体数 (内数)

チャーター・マークは3年間有効であり、更新も可能である。2000 年度授与段階で、59 の団体が3期9年連続してチャーター・マークを保持し続けている。

チャーター・マーク制度は、優れたチャーターを特定するものであるため、そのことは必ずしも優れた行政サービスを提供していることを意味しない。チャーターが優れていてもサービスが十分でない場合は考えられる。しかし、審査基準に「住民の満足度」という項目が含まれていることを考えると、優れた行政サービスを評価しているものと捉えることができる。

チャーター・マークの基準を下回ったとチャーター・マーク審査パネルが判断した場合は、チャーター・マークは剥奪される。実際、1999年度にパスポート・エージェンシー（Passport Agency、旅券を発行する機関。）がチャーター・マークを剥奪された事例があるが、これは、「国民が十分なサービスを受けていない。」というのが主な理由である。

なお、チャーター・マーク制度は、国や地方自治体等の行政団体のみではなく、ボランティア・セクター及びチャリティ団体等の公益団体（団体により行政との一定程度の関連性が必要）並びに行政からサービスを受託している民間企業にも門戸が開かれている。

第5節 シティズンズ・チャーターの効果

CCの導入による住民のメリット及び地方自治体へ与えた影響は以下のとおりである。

- ・ 住民の行政サービスを受ける権利を明確にした。
- ・ 住民の知る権利を明確にした。
- ・ 住民に行政に関する情報を与えた（情報公開）。
- ・ 地方自治体に対して、行政サービスを明確に規定することを求めた（従来、個別法又は地方自治体の自発的なものはあった。）。
- ・ 地方自治体に対して、行政サービスに関する情報を公開することを求めた（従来、個別法又は地方自治体の自発的なものはあった。）。
- ・ 以上の点に関して、全国一律のものとした。

CCによるチャーターの制定自体は行政サービスの改善を意味するものではない。しかし、このことにより住民は、明確な権利・情報を与えられることにより、行政に対してサービスの改善が要求できるようになり、そのことが行政サービスを向上させることに寄与していると考えられる。

第2章 パフォーマンス・インディケーター

第1節 パフォーマンス・インディケーターとは

CCにより、地方自治体により達成されるべきサービスの水準が住民に対して示されたことは住民にとって大きなメリットではあるが、一方で、住民からすると、現在享受しているサービスが優れているのかそれとも劣っているのかが判断しづらいという問題がある。

例えば、ある自治体のカウンスル・タックス（Council Tax、現在英国における唯一の地方税）の徴集事務が優れているかどうかは、何らかの指標を用いて目に見える形にしないと住民には分からない。

また、カウンスル・タックスの期限内における徴集率が90%であったとして、それが優れているのか、あるいは劣っているのかはその数値だけでは判断できない。同様の事務を

行っている他の団体と比較して初めてその事務レベルがよいものか悪いものかが判断できる。

そのため、各地方自治体の公共サービスを指標化し、目に見える形で、しかもわかりやすく住民に公表するために 1993 年度から導入されたのがパフォーマンス・インディケーター (Performance Indicators、以下「PIs」という。) である。PIs は CC と同様に、1992 年地方自治法により導入された。

第2節 監査委員会

PIs の実施にあたっては、監査委員会 (Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales、以下「監査委員会」という。) がその窓口となった。監査委員会は、イングランドとウェールズの地方自治体及び国民健康サービス (National Health Service) の監査業務を所管する特殊法人で 1982 年に設立されたものである。

英国の監査制度では、内部監査と外部監査の両方が行われており、監査委員会は、直営又は外部委託の監査人により、地方自治体の外部監査を所管している。英国の監査の特徴としては、適切な行財政業務が行われているかの事務・会計監査に加えて、業務の経済性、効果、効率性等についても監査を行っている。そのために、通常の監査業務の一環として、Value for Money (金銭的効率性、以下「VfM」という。) の検査を行っている。

監査委員会の運営は、自治体の監査業務による手数料収入が主な収入源であり、国の省庁から組織的・財政的に独立している。PIs は監査委員会のパフォーマンス・インフォメーション・ユニット (Performance Information Unit) が所管している。

第3節 金銭的効率性検査及びナショナル・スタディ

VfM 検査 (Inspection) は、地方自治体の外部監査の一環として行われているものであり、地方自治体の業務の経済性、効果、効率性等の検査を行っている。英国の監査制度では法令に則った事務処理が行われているかのみならず、経済性、効果、効率性等も通常の監査項目であり、VfM 検査がそれにあたる。しかし、監査委員会及び監査人からすれば、どれぐらいのレベルが経済的・効果的・効率的かどうかを把握するのは難しいことである。そこで、1982 年に監査委員会が設置された後、VfM 検査のために、ナショナル・スタディ (National Study) を行ってきた。これは、地方自治体の行政サービスを全国的に調査し比較したものであり、この時に英国で始めて行政により PIs が使用された。その当時は以下のような内容の PIs が使われていた。

- ・ 福祉サービスにおける在宅ケアと施設ケアの比較
- ・ 公用車の維持管理費用

この当時の **PIs** は非常に単純なものであったが、地方自治体にとっては今まで全く馴染みがないものであったため、「行政サービスを数字で計れるのか?」「客観性があるのか?」という抵抗・懐疑的な意見が強かった。

第4節 パフォーマンス・インディケーターの実例

PIs は、地方自治体の行政サービスを指標化するものであるため、あらゆる行政サービス・業務が **PIs** となり得る。以下が **PIs** の実例である。

- ・ オンブズマンにより認定された年間の苦情の件数
- ・ 公営住宅における家賃の平均
- ・ 家庭ゴミのリサイクル率
- ・ 小学校における 20 人学級の割合
- ・ 公営図書館から貸し出された図書の数
- ・ カウンシル・タックスの納期限内での徴集率

詳細は巻末の別表 1 を参照。

第5節 パフォーマンス・インディケーター

1 パフォーマンス・インディケーターの設定

監査委員会は、毎年、国・地方自治体等と協議を行った上で **PIs** を設定する法的権限を有している。毎年、一定程度の **PIs** が新規設定、削除、変更されている。国は監査委員会に意見・助言等を行えるが、最終権限は監査委員会が有している。

(1) パフォーマンス・インディケーターの種類

PIs の設定の目的は、住民が知りたい又は必要とするデータをわかりやすく公表することである。無数の行政サービスの中から、住民が最も知りたいと思う、または住民にとって最も重要と思われるデータが公表されなければならない。

比較（地理的・時間的）の容易さ及び分かりやすさという点から、一般的には数値で計れる **PIs** が主流である。これらは、主に経済性、効率、効果といった量を測る **PIs** と言われており、件数、人数、コスト、予算、期間等が結果として現れる。

なお、**PIs** は、一般に以下の 3 種類に区分される。

ア 質に関するパフォーマンス・インディケーター

量に関する **PIs** は、確かに客観的に比較する上では分かりやすいものではあるが、各 **PIs**

のレベルと住民の行政に対する満足度とは必ずしも一致していないのが実状である。

ゴミ処理を例にとると、「定期的にゴミを回収しているか」という **PIs** に対して、**100%**の結果を得ていたとしても、住民が **100%**満足しているとは限らない。「回収の時間が遅い。」「回収漏れがある。」「回収した後が不衛生である。」という意見も出てくる。

このような住民のきめ細やかな意見を基に行政サービスの評価を行うため、近年は「質（サービス満足度等）を計る **PIs** (**Quality of Life Performance Indicators**)」の導入が検討されている。それらは以下のような **PIs** である。

- ・ 「あなたは〇〇〇〇の事務処理に満足していますか？」
- ・ 「〇〇〇〇自治体のサービスについてどう思いますか？」

しかし、これらの **PIs** は主観的要素が混じりやすいものであり、どうやって客観性・公平性を確保するかが現在検討されている。そのデータの収集方法もアンケート、聞き取り調査、少人数グループによるインタビュー等が検討されている。

イ 横断的なパフォーマンス・インディケーター

近年、一つの行政サービスに関する指標では計れない複数のサービスにまたがる事柄に関する評価、つまり、地方自治体内の複数の部署が関連するような事柄に関する指標を表す **PIs** 及び1つの行政組織による指標では十分現状を表しているとはいえないような事柄に関する評価、つまり、複数の行政組織が関連するような事柄に関する指標を表す **PIs** といった「横断的な事柄に関する評価をするための **PIs** (**Cross-cutting Performance Indicators**)」が必要と認識され始めている。

これらの **PIs** を導入することにより、住民の地方自治体に対するより正確な評価に近づけると期待されている。

ウ 組織の健康状態を表すパフォーマンス・インディケーター

また近年では、「組織の全体的な健康状態を評価する **PIs** (**Corporate Health Performance Indicators**)」の導入が試行されている。これは、**PIs** が全体的に悪い地方自治体における共通点を見つけ出し、それを指標化することにより、地方自治体のサービスが悪化するのを未然に防ぐための、あるいは改善できる組織への改革を促すためのシグナル的な **PIs** を導入しようと考えている。現在、地方自治体職員の人種構成、人事管理、組織内の民主主義等に関する **PIs** が考えられている。

なお監査委員会では、これらの **PIs** の変化は単純な量的 **PIs** から複雑な質的 **PIs** へ、特定のサービス表す **PIs** から組織全体・行政サービス全体を表す **PIs** への「**PIs** 自体の成長」として認識している。

(2) パフォーマンス・インディケーターの数

1993年度から2001年度（予定）までのPIsの数は以下のとおりである。

表3 PIsの数

自治体の種類 年度	一層性の自治体 (ロンドンバラ、シティ、 ユニタリー、メトロポリタ ンディストリクト)	二層制の自治体	
		日本の県レベル に相当 (カウン ティ)	日本の市区町村レベ ルに相当 (ディスト リクト)
2001年度(提案)	(123)	(106)	(66)
2000年度	179(192)	136(151)	93(101)
1999年度	191	124	91
1998年度	191	132	97
1997年度	180	125	88
1996年度	181	121	104
1995年度	226	149	133
1994年度	231	144	140
1993年度	186	112	117

※括弧内は、提案段階での数。2000年度は監査委員会のPIsとBVPIsの合計。2001年度はBVPIsのみの予定。

PIsの数については、多すぎるのではないかという意見が毎年地方自治体から出されている。確かに、毎年200ものデータを収集するのはそれだけで膨大な事務量であり、その事務に追われるあまりサービスが改善されていないのではないかという意見もある。監査委員会としても過度のPIsは負担になることを考慮しているが、一方で、必要なPIsは設定するという姿勢である。これは、行政サービスを改善することが目的であり、PIsのデータを集めること自体は最終目的ではないが、PIsがなければ行政サービスが改善されたかどうか判断できないという理由からである。

監査委員会による地方自治体への協議の回答として、「PIsが多すぎる。」という回答が毎年あるが、ただし、個別のPIsを検証すると、その必要性は多くの地方自治体が認めているところである。なかには、新たなPIsの追加を求めてくる地方自治体も見受けられる。

監査委員会としては、地方自治体全体としていくつ設定したかではなく、サービス毎にいくつ設定するかを議論する方が大事であると考えている。地方自治体が収集できるPIsの数に限りがあるのは当然のことであるが、だからといって、教育サービスのPIsが1つでいいとは言い切れない。教育においても、初等教育、中等教育、高等教育、成人教育と分かれており、住民としてもそれぞれのレベルにおいて当該地方自治体のレベルを知りたいはずだからである。また、当該行政サービスにおけるPIsが少なすぎると、そのデータのみでその行政サービスのレベルが判断されることとなり、その地方自治体あるいはある

分野の全体的なサービスレベルを的確に表すことが難しくなる。

また、個々のサービス分野のレベルだけではなく、当該地方自治体の全体的なサービスレベルについても、住民はどのぐらいのレベルかを知りたいはずであり、そのための総合的な **PIs**（財政状況等）も必要である。

監査委員会としては、1つの行政分野毎に6つの **PIs** が適当ではないかという意見である。その積み重ねにより、当該地方自治体のサービスレベルの全体像を住民に示し、個々のサービスのみならず、全体サービスを引き上げることを意図している。

なお、**PIs** が多すぎることに 대해서는、地方自治体の収集等の事務量の増加と言う問題のみではなく、それを示された住民側にも負担となる恐れがある。**PIs** が多くなれば、成果物の分量も増大し、住民の興味が薄れる。監査委員会としても、「枕元においてある本のように、眠たくなるものにしてはならない。」と指摘している。

(3) パフォーマンス・インディケータの追加・廃止・変更等

前述のように、**PIs** は毎年見直されている。原則的には、一旦設定した **PIs** は変えるべきではない。変えてしまうと、時系列的な比較（過去との比較）ができなくなるからである。そのため、昨年度より改善された又は悪化したという比較ができなくなる。よって、可能ならば同じ **PIs** を使いつづけるべきであり、監査委員会も原則その方向で対応している。

PIs の導入直後は、各 **PIs** の定義等に曖昧さがあり、各地方自治体のデータ収集方法にも差異が現れるという問題が生じたため、**PIs** の変更等が行われてきたが、これまでの積み重ねにより、各 **PIs** の定義付け等は厳格となり、その点での **PIs** の追加・廃止・変更というものはあまり行われていない。

しかし、以下の理由により毎年度少なからず **PIs** は変わってきている。

- ・ **PIs** が厳密に定義されていなかったため測定結果に疑問が生じるもの。
- ・ 法令等の改正等により **PIs** 自体を変える必要が生じたもの。
- ・ 社会情勢等の変化により **PIs** の測定・比較が難しくなったもの。
- ・ 社会情勢等の変化により新たに測定する必要が生じたものあるいは測定の必要性が薄れたもの（環境問題は近年重要性が増している。）。
- ・ IT の発展により、効率的な測定が可能となったもの。また、新たに測定が可能となったもの。

以上のように、**PIs** の定義自体に変更はないものの、外的要因により **PIs** を追加・変更・削除する場合もある。新たな **PIs** を設定した場合は、古いものは削除されている。

ただし、毎年大幅に変更することは、時系列的な比較を無意味なものにするため、監査委員会としては、毎年、3分の1から4分の1の変更にとどめている。

追加・変更する際に、地方自治体にとって、費用面・組織面で即座に対応できない場合

があるが、その際は、将来的な導入を各地方自治体に通知し、数年後に導入するという場合もある。また、現在の体制では導入はできないが、将来的に、IT等の発展により導入が可能となるPIsもある。

監査委員会は、毎年全ての地方自治体に対して、翌年度のPIsに関して協議を行っており、その回答により、追加・変更・削除を行っているため、ある程度地方自治体の声を聞いたものとなっている。監査委員会の意見としては、少数の地方自治体（20程度）で、試行的に行ってみるのが理想ではないかとのことであった。

2 データの収集・編纂・公表等

(1) データの収集サイクル

各自治体は、原則として4月1日から翌年3月31日までを対象とした各PIsのデータを収集しなければならない。収集したデータは、翌年度の12月31日までに地方紙に公表されなければならない（BVの導入により、2000年度のデータから、収集期限が翌年度の10月31日に前倒しされた。）また、それと同時に監査委員会へ提出しなければならない。

(2) データの収集・集計等

監査委員会は、各PIsの収集に際しての細かな規定を記した指令書（Direction）を毎年公表している（前年度の12月までに公表される。）。これにより、全国の地方自治体が同じ条件でPIsを収集することが可能となっている。各地方自治体は、この指令書に従って、データの収集・集計等を行っている（詳細に関しては、後述のニューハム、ウェストミンスターの事例参照）。

(3) データの監査

収集されたデータは、内部でのチェックのみではなく、外部監査官のチェックを受けなければならない。このことにより、データの内容が正確なものとなること担保している。監査で承認されたら、地域住民へ公表し、監査委員会へ提出しなければならない。

なお、提出されたデータの結果に疑義がある場合は、監査委員会が個別に調査を行う場合がある。

(4) データの公表（地域住民向け）

確定したデータは、各地方自治体の地域内で広く読まれている一般紙（商業新聞）への掲載を義務づけられている（折り込み広告の方法でも可）。この点に関しては厳格に考えられており、たとえ全戸に配付されるものであったとしても、自治体の広報紙への掲載や個

別の配布物とすることは認められていない。

掲載する際は、住民が理解できるものでなければならないので、読みやすく、分かりやすい方法で掲載することが求められている。

また、掲載時には、過去2年分のデータと比較する形での掲載が義務づけられている。

(5) データの公表 (全国比較)

監査委員会は、各地方自治体から提出されたデータを基にPIsの全国的な一覧表を作成している。公表は、地域別・自治体の種別に分けた一覧表となっており、現在は、次のように分類されている。

- ① ロンドン・バラ (London Borough)
 - インナー・ロンドン (Inner London)
 - アウター・ロンドン (Outer London)
- ② メトロポリタン自治体 (Metropolitan Authorities)
 - グレーター・マンチェスター (Greater Manchester)
 - マージーサイド (Merseyside)
 - サウス・ヨークシャー (South Yorkshire)
 - タイン・アンド・ウェア (Tyne and Wear)
 - ウェスト・ミッドランズ (West Midlands)
 - ウェスト・ヨークシャー (West Yorkshire)
- ③ ユニタリー自治体 (Unitary Councils)
- ④ ディストリクト自治体 (District Councils) ……35 カウンティ別
- ⑤ カウンティ自治体 (County Councils)

公表の際は、単なる表のみではなく、グラフ等を用いて分かりやすいものにするよう努めているようである。

また、地域別・自治体の種別毎の平均及びイングランドの平均もあわせて公表されており、各地方自治体が地域内又は全国的に見てどの水準にあるかが住民及び地方自治体に分かるようになっている。

表4 1997年度 Indicator H1 カウンシル・タックスの徴集率 (London Borough)
(1997年4月1日～1998年3月31日)

Inner London	City of London	97.5%
	Camden	88.5%
	Greenwich	92.2%
	Hackney	78.1%
	Hammersmith & Fulham	89.1%
	Islington	88.3%
	Kensington & Chelsea	94.9%
	Lambeth	80.3%
	Lewisham	90.6%
	Southwark	81.9%
	Tower Hamlets	86.7%
	Wandsworth	90.9%
	Westminster	92.6%
	Outer London	Barking & Dagenham
Barnet		95.1%
Bexley		94.5%
Brent		89.5%
Bromley		97.4%
Croydon		92.4%
Ealing		94.8%
Enfield		91.8%
Haringey		82.3%
Harrow		96.9%
Havering		97.7%
Hillingdon		95.0%
Hounslow		92.2%
Kingston-upon-Thames		93.9%
Merton		96.0%
Newham		82.0%
Redbridge		96.1%
Richmond-upon-Thames		97.3%
Sutton	97.4%	
Waltham Forest	92.0%	
ロンドン・バラの平均		91.5%
全国平均		96.1%

(「97 98 local authority performance indicators Council Services Compendium for England、1999年監査委員会発行より London Borough 分のみを抜粋したもの。)

(6) データのフォローアップ

監査委員会は、通常監査の中での VfM 検査、ナショナル・スタディとは別に、PIs に関するフォローアップ調査を行っている。この調査は、監査委員会が、全国レポートを作成する上で、各サービスを把握するため、及び PIs の結果のレベルの差がどこから生じているのか（PIs のレベルの高い地方自治体のサービスとレベルの低い地方自治体のサービスの比較等）を検証するために始めたものである。その検査結果は報告書として公表され、好成績の地方自治体のシステム等を紹介することにより、他の地方自治体のサービスの業績の向上を期待しているものである。

具体的には、特定のサービスについて、監査委員会が監査人をいくつかの地方自治体に派遣して、PIs の結果について訪問調査を行っている。

このフォローアップを受けた地方自治体は、PIs の結果についての細かな調査を受けることにより、自らの結果についての詳しい分析をする機会が与えられる。そのため、フォローアップ検査を受けた地方自治体の PIs は、フォローアップ検査を受けていない地方自治体の PIs より改善する傾向（平均として約1%改善率が上回っている）にある。そのため、監査委員会としても、このフォローアップ調査は PIs の結果の改善にとって重要なプログラムと位置づけている。なお、この成果を基に、通常監査においてもフォローアップ調査が行われるようになった。

3 ニューハム・バラ・カウンシルの例

ロンドンにあるニューハム・バラ・カウンシル（Newham Borough Council、以下「ニューハム」と言う。）では、事務総長室（Chief Executive's Department）の組織政策室（Corporate Policy Unit）が PIs の全体窓口となっている。

データの収集に関しては、各実務担当者が直接行っている。いくつかの出先に分かれているような業務（住宅管理等）に関しては、各出先機関が収集したデータを本庁に送付し、本庁でそれを収集・集計している。データはフロッピー等で送られる場合が多いが、コンピューターが整備されていない場合は、手書きの帳票を用いる場合もある。

PIs を収集・集計した実務レベルの担当者は、各部局の PIs の担当者にこのデータを提出し、この担当者が各部局の PIs を組織政策室に提出する。各部局の PIs 担当者と組織政策室の担当者でグループ（7～8のグループ）を作って、各 PIs のデータを最終チェックする。この作業が毎年、7月～9月の間に行われている。

その最終数値を外部監査を担当しているプライス・ウォーターハウス・クーパーズ社（Price Waterhouse Coopers）がチェックし、その後、地方紙への公表及び監査委員会への提出という流れとなっている。

これらの作業は、毎年の作業であるため、現在ではルーチンワークとなっており、特段の混乱等は生じていない。ただし、各 PIs や各 PIs の指令が毎年変更されているため、それへ対応する必要がある。

データの集計等は既存のソフトウェア（マイクロソフトのワード、エクセル等）を用いており、そのための特別なソフトの開発・購入等を行っていない。毎年のルーチン・ワークのため特段の問題は生じていないが、将来的には、随時各 **PIs** のデータを一元的に管理できるデータの開発が必要と認識している（もしくは全国ソフトが開発されることを期待している）。

また、ニューハムにおいては、最新の **PIs** をインターネットで住民等に公表している。これは、通常、各 **PIs** の結果は、翌年度の末にしか公表されないが、ニューハムでは、このタイムラグを補うため、最新のデータが確定した段階で、すぐさまインターネット上で公表している。ただしその際は、比較する他の自治体のデータは前年度のデータを用いている。

4 ウェストミンスター・シティ・カウンシルの例

(1) ウェストミンスターのパフォーマンス・インディケータの概要

ウェストミンスター・シティ・カウンシル（Westminster City Council、以下「ウェストミンスター」と言う。）では、**PIs** を4つのレベルに階層的に分けて対応している。

1 法令 **PIs**

BVPIs、監査委員会の **PIs**、その他の国の機関等により設定される法令に基づく（義務的）**PIs**

2 委員会業務計画 **PIs**

議会（主に委員会）に提出される **PIs**。

3 行動実施計画 **PIs**

各部における重要事項に関する **PIs**。

4 サービス運営 **PIs**

各業務レベルにおいて必要な **PIs**

2の委員会業務計画 **PIs** は、四半期毎に議会に提出されている。3の行動実施計画 **PIs** は、毎月の幹部職員による定例会議に提出されている。4のサービス運営 **PIs** は、毎週の部内会議に提出されている。また、庁内 LAN による庁内新聞により、全ての職員が閲覧できる体制を敷いている。

(2) ウェストミンスターにおける具体例

ウェストミンスターの組織は6つの部（事務総長室、環境レジャー部、計画輸送部、教育部、社会サービス部及び住宅部）に分かれている。ここでは、計画輸送部の取り組みについて述べたい。この部では **PIs** をパフォーマンス・アナリストという専門のスタッフが

管理している。

計画輸送部の計画課では、土地開発の許可を与えているが、BVPIs では、「計画許可において、申請受理から8週間以内に決定された割合」及び「計画許可において、申請受理から決定までの平均期間」というPIsがある。このデータの収集に関しては、2000年9月から、ウェストミンスターが独自に開発した「ユニフォーム2000」というソフトウェアを用いている。ユニフォーム2000は、PIsの収集・編纂のためだけではなく、計画許可業務の管理・記録のためとして開発されたものでもある。計画申請が受理された段階で、担当者はその申請に関するデータ（場所、申請者、申請内容等）を入力する。その後、計画申請の全ての段階（近隣者への協議、決裁等）で、日付及び必要な情報が入力される。ユニフォーム2000は、それぞれ入力されたデータを集計し、帳票出力を行う機能を有している。

上記2つのPIsは、BVPIsのデータとしての提出以外にも、土地開発の所管官庁である環境運輸地域省（Department of Environment, Transport and Region、以下「DETR」と言う。）より四半期毎の提出が求められている。この場合は、E-mailによりDETRに提出している。

また、同課では、都市開発計画（Unitary Development Plan）の作成も主管しているが、この作成に関しは住民その他関係団体との協議が重要なプロセスである。この協議に対する意見等に関しても、ウェストミンスターが独自に開発したマイクロソフトのアクセスにより、データベースにすべて入力し、協議への意見等を分類・編纂している。データベースには、意見が提出された日、意見の概略、意見の種類、意見に対する回答日及びその内容を入力している。これらのデータを基に、意見の種類毎の分類、意見受理から意見への回答までの期間等のデータが編纂されている。

また、前述のとおり、政府は質に関するPIsの導入を進めており、ウェストミンスターとしてもそれへの将来的な対応として、都市開発計画の協議手続きに関する意見をどのように把握するか試行中である。現在、ウェストミンスターとしては住民や企業に質問表を送り、協議手続きについてどのような意見を持っているかを尋ねるアンケート方式を試行しているところである。これらの質に関するデータの数値化は非常に難しいものであるが、将来的には法令PIsになることが予想されるので、今から徐々に対応しておく必要がある。

PIsの公表に関しては、法令PIsに関してのみ、法令に基づいて地方紙へ掲載するとともに、ウェストミンスターが発行する広報紙（全戸・全企業に配付される）にも年1回掲載している。

ウェストミンスターにおけるPIsに関する問題点としては、比較する地方自治体が少ないという点が上げられる。ウェストミンスターは首都ロンドンの中心に位置しており、同じような環境に置かれている地方自治体は少ない。そのため、比較する地方自治体も少なく、PIsのデータの比較から単純に比較・検証ができないということである。

最後に、この2つの部のPIsを統括するパフォーマンス・アナリストが管理するデータベースについて述べたい。データベースは全てのPIsを記録している。そしてそれは前述の4種類のランク毎に分類して保存してある。

パフォーマンス・アナリストは以下の点を管理している。

- ⑥ データが適切に入力されているか
- ⑦ データが期日までに入力されているか

データの入力は各職員が行うが、パフォーマンス・アナリストは抜き打ち検査を行い、正しいデータが入力されているかをチェックしている。データの改ざん等を防ぐために、一旦入力されたデータにはロックがかかっており、変更する場合は、パフォーマンス・アナリストに連絡を取り、解除してもらわなければならない。

データの入力期限は毎週・毎月等あらかじめ決められているので、各職員がそれに合わせて入力を行うが、もしも期限までに入力がなされなかった場合は、担当者宛てに催促のメールが届く。催促後も入力がなされなかった場合は、担当者及びその監督者の双方に催促のメールが届く仕組みとなっている。

一旦入力されたデータは、全ての職員の閲覧が可能となっている。将来的には、全ての議員もこのデータベースにアクセスできるようにしたいと考えている。

現在、これらのデータは、以下の集計・帳票出力等が可能となっている。

- ⑧ 年間・四半期・月間・週間のデータ
- ⑨ 達成していないPIsの特定
- ⑩ 指定した期間における傾向
- ⑪ 年度毎の変化
- ⑫ 線・棒グラフによる変化
- ⑬ 将来のパフォーマンスの予測

これらのデータにより、現在の問題点、将来のパフォーマンスの予測及びそれへの対応等を検討する際の重要な資料となっている。このことは、監督者等が達成目標を設定することを容易なものとしているが、BV等の法令目標をクリアし、実現可能な目標を設定するのは、傾向からだけでは判断できない部分もあるので、非常に難しいものである。

第6節 パフォーマンス・インディケーターの効果

2000年度現在、8年目のPIsが実施されているところであるが、この8年間の間にPIsは地方自治体の行政改善に重要な働きをしてきた。PIsの効果としては以下の点があげられる。

- ・住民にとって、どの行政組織がどういった行政サービスを提供しているかがわかる(日本と同様に、英国でもカウンティ・カウンシル(County Council)とディストリクト・カウンシル(District Council)という2層制の行政形態を採っている地域が大半であ

り、住民にとっては、PIs が未導入の場合どのレベルがどのサービスを所管しているかがわかりにくい)。

- ・住民は、自らの地方自治体の業績が目に見える形でわかるため業績が悪いサービスの改善を当該地方自治体に対してははっきりと指摘し、要求できる。
- ・全国一律に比較されることにより、業績の悪い地方自治体は、住民からサービス改善の強いプレッシャーを受け、それが改善に向けての動機付けとなる。また、言い逃れができなくなる。
- ・業績が下位の地方自治体の業績が改善されることにより、中位にいた地方自治体のレベルが相対的に低下し、そのことにより、中位の成績で安穩としていた地方自治体に改善の刺激を与える。
- ・各地方自治体は、どの分野の行政サービスが全国的に見て遅れているかが分かるため、重点的に取り組むべき分野が分かる。
- ・優れた地方自治体が特定されるので、どの地方自治体に学べばよいか分かる。
- ・好成績を上げている地方自治体にとっては、それが目に見える形で評価される。

PIs 自体が毎年見直されており、また、その取扱いの指令書も毎年改善されているため、1993 年当時からの改善実績を数値で示すのは困難なことであるが、スコットランドでは、全体として、毎年約 1 % の業績の改善があったとの報告がなされている。監査委員会としても、全体としては着実に改善しているとの見方を示している。ただ、当初から監査委員会が指摘していたことだが、業績の良い地方自治体と悪い地方自治体との差がかなりあるという問題がある。これには以下の要因が一般的に考えられる。

- ・人口構成、地理的特性（面積・地形的特性等）、経済格差（所得格差・失業率等）等の地方自治体の基礎的差異により生じるもの
- ・大規模地方自治体と小規模地方自治体の差異により生じるもの

しかし一方で、同じ状況にある地方自治体においても格差が生じているのも実状である。監査委員会としては、PIs の結果を公表することが責務であり、その業績の向上を強制することはできない。よって、声明等で改善を促すことはあっても強制力は有していない（その点を改善するための手法として、後述する BV が挙げられる）。しかし、「違う地域に住んでいるという理由で、行政サービスに差が出るのはおかしい。」というのが基本的な姿勢としてある。

1983 年頃から使われだした PIs は、当初は多くの地方自治体が反対していたが、現在では、この制度のメリットが地方自治体にも浸透しており、PIs は各地方自治体にとって欠くことのできない手法となっている。これは、監査委員会による法令 PIs の普及・啓蒙活動によるところが大きい。なお、現在では、他の国の各省庁も PIs を使っている。

多くの反対意見として、「PIs を導入しても業績が改善されるわけではない。かえって、その収集・集計・監査・公表等の業務に追われて日常業務がおろそかになるのではないか。」

と言う意見が聞かれるが、監査委員会としては、「PIs がなかったら業績が改善されても悪化されても分からない。」と反論している。

ただし、ニューハムでもウェストミンスターでも聞かれた意見であるが、「地方自治体は各自の特性に合わせて PIs を自発的に作成してきているので、国が設定する必要はないのではないか。」と言う意見もあるようである。

第7節 監査委員会のパフォーマンス・インディケーターにおける役割

監査委員会による PIs の設定・収集・公表は、以下のメリットがあるといえる。

- ・各自治体間の比較を行うためには全国レベルでの PIs が必要であり、それを設定し、細かな規定を行える。各地方自治体が独自に PIs を設定して公表しても水平的な比較はできない（時系列的な比較は可能である）。
- ・全国規模で必要と考えられる PIs を設定できる。各地方自治体にとって都合の悪いデータであっても必要なものの収集を命じられる。
- ・集められたデータを厳しくチェックできる。また、その体制を有している。
- ・タイムテーブルを規定することにより、同じ時期にデータが集められるし、期限を遵守させられる。
- ・データを全国レベルで公表することができる。
- ・データの分析ができる。また、その体制を有している。

第8節 最近の監査委員会によるパフォーマンス・インディケーターの動向

後述する BVPIs が 2000 年度から導入されたことに伴い、2000 年度は政府が設定する BVPIs と監査委員会が設定する PIs の 2 本立てとなった（データの収集・監査等は監査委員会が一括して所管）。しかし、このことは地方自治体に少なからず混乱を与えたため、監査委員会では、全国の地方自治体に対して協議を行った。その結果、2001 年度からの PIs は BV のみとし、監査委員会は法令 PIs の設定を行わないこととした（BVPIs のデータの収集・監査等は監査委員会が引き続き一括して所管）。その代わり、任意（Voluntary）ではあるが、本章第5節1（1）ア及びイの PIs の設定を行うこととした。

第9節 地方又は内部的パフォーマンス・インディケーター

1 地方又は内部的パフォーマンス・インディケーターの概要

上述のように、PIs が重要な手法と認識されたことの一例として、地方 PIs (Local Performance Indicators) 及び内部的 PIs (Inner Performance Indicators) が挙げられる。これまで述べてきた監査委員会による PIs は法令に基づくものであり、各地方自治体はそ

の収集・編纂・公表を義務づけられたものである。しかし、その数は200弱であり、地方自治体の行政サービスをきめこまかに網羅しているとは言えない。よって、多くの地方自治体は独自にPIsを設定し、自らの行政サービスを評価している。

地方PIsとは、各地方自治体が独自に設定したPIsであり、監査委員会等の国が設定する法令PIs（以下「全国PIs」と言う）を補う形であるいは全国PIsで網羅されていない行政サービスを評価するために各地方自治体が任意に設定している。これらは、全国PIsでは設定されていないが、以下の理由により設定されている。

- ・各地域（地方自治体）にとって需要と思われるもの。
- ・各地方自治体が重点をおいているサービス分野

BVにおいても、地方PIsを積極的に用いて、BVパフォーマンス・プラン（Best Value Performance Plan、以下「BVPP」と言う）等を作成することが求められている。

内部的PIsとは、前述のウェストミンスターの例でも述べたが、法令以外のPIsであり、これらは内部的な資料として収集され、サービスの改善のための道具として用いられているものである。

2 地方又は内部的パフォーマンス・インディケータの設定に関する監査委員会の意見の概要

BV等で当該自治体の見直し（Review）を行い、BVPP等を検討した上で、BVPIs、その他の法令PIsを上位に位置づけ、それを補完する方で下位のPIsが構成され、行政内部を網羅する形で構成されなければならない。また、組織の業務改善等を目的とした内部的なPIsと住民に各地方自治体の行政サービス等を示すための地方PIsを明確に分ける必要がある。

さらに、各PIsは各地方自治体の全体的な政策の一部として、その政策の中で体系的に位置づけられるべきものである。各地方自治体はまず基本的な政策を作成した上で、その評価をするために又は業績改善をするためにPIsを用いるべきである。始めにPIsありきではない。

各地方自治体が設定している地方PIsや内部的PIsは、往々にして、現在の手持ちのデータを使用して安易にPIsに設定しようとする試みもあるようであるが、これは本末転倒である。

第3章 ベスト・バリュー

2000年4月から導入されたベスト・バリュー（Best Value、以下「BV」という。）は、労働党が1997年の総選挙の公約に掲げていた施策の1つであり、政権奪還後、1998年7月30日に発表されたホワイト・ペーパー「Modern Local Government-In Touch with the

People」で明らかにされ、1999年地方自治法（Local Government Act 1999）により導入されたものであり、CCT（Compulsory Competitive Tendering、強制競争入札）に代わるものとして、地方自治体の行政サービスの近代化を図るための重要な施策の一つであるが、その中でもPIsが重要な手法として取り入れられている。

BVにおいては、政府は、BVPIsというものを導入し、各地方自治体はこのBVPIsを収集・編纂・公表しなければならない。BVPIsの多くは、従来、監査委員会が用いていたPIsを用いている。

BVにおいては、まず、当該地方自治体のサービスに関する見直し（Review）を行い、その上で、当該地方自治体のサービス全般についての今後のサービス改善計画を網羅した総合計画的なBVPPを作成しなければならない。その中では、5年間で毎年どのようにサービスレベルを改善していくかを明記しなければならない。全国PIsに関しても、現在のレベルからの改善（達成）目標を明示しなければならない。その際、いくつかのBVPIsにおいては、5年以内に、全国のレベルの上位25%以内のレベルを達成することが求められており、達成できなかった場合は、国が直接介入できることも規定されている。そういった点では、監査委員会のPIsよりも強制力が強いものとなっている。また、前述のとおり、地方PIsの設定も奨励されている。

CCTがコストにのみ焦点を当てていたことにより、質の面が軽視されていたという反省から導入されたBVでは、PIsにおいても、質とコストの両方に焦点が当てられており、地方自治体においては、この両面からの持続的な改善が求められている。

第1節 ベスト・バリュー・パフォーマンス・インディケーター

BVPIsの多くは、従前監査委員会が用いていたものが受継がれているが、BVPIsは、現在の政権の最重要施策に焦点を当てているため、現在の労働党政権が重点をおいている教育・福祉に焦点が当てられている。そのため、政権が変われば、PIs自体が変更される可能性が大である。

第2節 ベスト・バリューによる地方自治体サービスの評価制度

BVにおいては、前述のBVPIsが導入され、地方自治体のサービスの評価が行われているが、その他に、BV検査（Inspection）というものが新たに導入された。これは、ミシラン社によるレストランの評価制度と同様に、各地方自治体の特定のサービスについて星による4段階評価（星0～星3つまで）を行おうというものである。

1 ベスト・バリュー検査の目的

このBV検査の目的に関しては、「懲罰ではなく改善」と監査委員会は強調している。つまり、単に検査してサービスのレベルの優劣を判断するのみではなく、問題点を指

摘し、改善を促すことに主眼があるからである。また、各地方自治体のサービスについて検査して改善を促すというだけでなく、以下の目的がある。

- ・地方自治体のサービスの改善の触媒として作用すること。
- ・住民に各地方自治体のサービスのレベルを知らせること。
- ・全国的な問題は何かを探し出すこと。

2 ベスト・バリュー検査の実施主体

現在、地方自治体の監査業務は主に監査委員会で行われているが、教育・消防・警察といった特定の分野においては、個別の監査団体が監査を行っている。BV が地方自治体の行政サービス全般を規定しているため、これまでの個別の監査を見直し、これらの個別の監査の整合性を図り、監査体制・手法の発展、情報の共有を目的として、BV 検査フォーラム (Best Value Inspectorate Forum) が設立された。ここには、監査委員会内に設置された BV 検査サービス (Best Value Inspection Service) 及び以下の監査団体が共同で参加している。

- ・消防監査局 (HM Fire Service Inspectorate)
- ・警察監査局 (HM Inspectorate of Constabulary)
- ・補助金監査局 (The Benefit Fraud Inspectorate)
- ・社会福祉サービス局 (The Social Service Inspectorate)
- ・教育監査局 (The Office for Standards in Education : OFSTED)
- ・住宅監査局 (The Housing Inspectorate)

BV 検査にあたっては、従来どおり、各監査団体が検査を実施するが、各監査団体間の調整及び各監査団体にまたがる行政サービスの検査に関しては、BV 検査フォーラムが担当している。BV 検査フォーラムは最低年 2 回の定期会合を持つこととなっている。

3 ベスト・バリュー検査の方法

BV 検査は、5年間で全ての地方自治体の全てのサービス分野が検査を受ける予定である。これは、前述のとおりこの BV 検査がサービス改善のためのプログラムとして位置づけられているからである。

BV 検査は、監査官が当該地方自治体の特定のサービスを 1～20 日間訪問することにより行われる。

なお、遅くとも 4 週間前までには当該地方自治体に通知される。

この新たな BV 検査に対応するために、監査委員会は新たに 300 人の職員を募集しており、その中には、地方自治体関係者のみならず、民間セクター、ボランティア団体等から

広く採用されている。

BV 検査費用は、各地方自治体が負担するが、BV 検査費用として政府から地方交付金 (Revenue Support Grant) により手当されている。しかし、実際の費用と交付金とは開きがある地方自治体もあった。

4 ベスト・バリュー検査の特徴

この BV 検査の評価制度の特徴は、現在のサービスのレベルを評価するだけでなく、当該サービスが将来的に発展の可能性があるかどうかも判断の対象となるところである。よって、現在のレベルが最高水準にあるからといって、最高の評価が与えられるとは限らないし、現在のレベルが低いからといって低い評価が与えられるとは限らない。この点に関しては、「現在は高レベルのサービスを提供しているが将来の改善の見込みがない地方自治体のサービスより、現在のサービスレベルは低いが将来の発展の可能性がある地方自治体のサービスが高い評価を受ける危険性がある。」(Local Government Chronicle、2000年2月25日号)との疑問の声が関係団体から出された。そのため、星による評価は現在のサービスレベルのみを判断するために使うことになったが、政府としては、BVの趣旨である「持続的な発展のためのチャレンジする組織風土」を考慮して、将来性の評価の導入を決定した。

評価の際は、以下の点を中心に検査される。

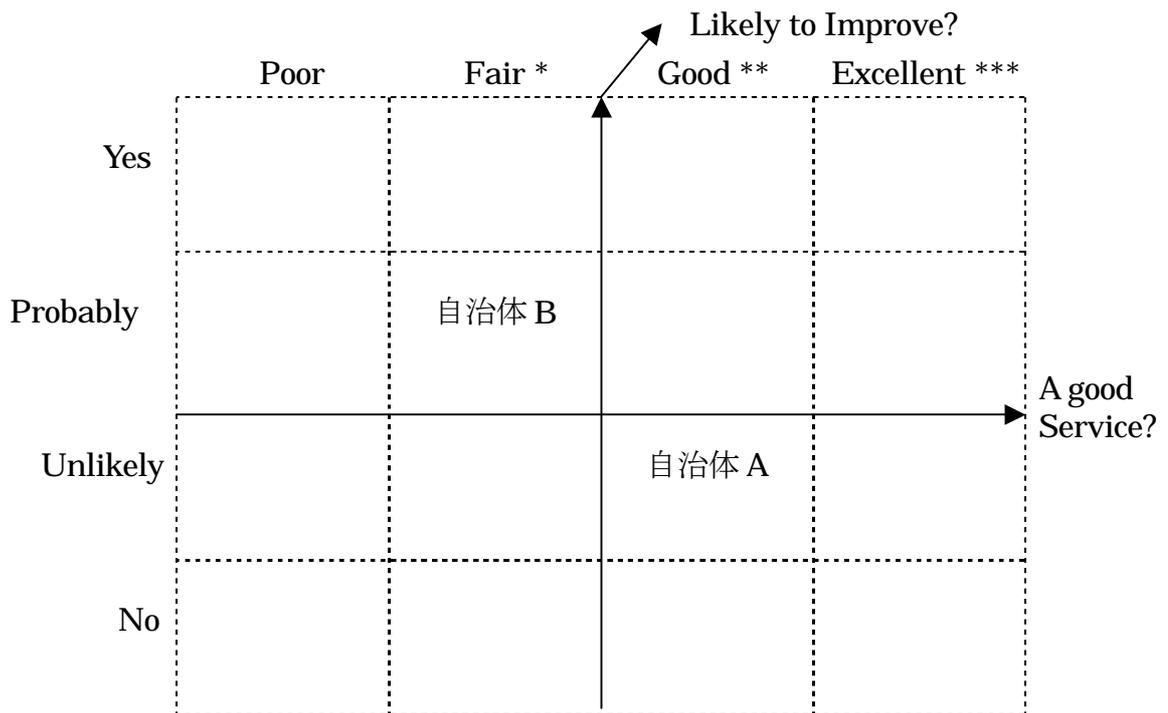
- ・サービス改善の目的が明確で、その達成のためにチャレンジしているか。
- ・サービスは目的を達成しているか。
- ・現在のサービスのレベルをどのようにして第三者と比較しているか。

サービスの達成等に際しては、全国 PIs (設定されている場合) を用いて評価されており、この点でも PIs が重要な位置付けを占めている。

5 ベスト・バリュー検査の結果の公表

BV 検査の結果に関しては、検査完了から2週間以内に、評価の理由を含めて当該地方自治体に通知される。

表5 BV 検査の得点図 (Scoring Chart)



文章での説明の他に、このような表で示される。自治体 A は現在のサービスのレベルに関しては2つ星を得ているが、サービスの改善見込み（将来性）という点ではあまり良い評価をされていない。一方、自治体 B は現在のサービスレベルは1つ星だが、サービスの改善見込み（将来性）は高いと評価されている。

なお、BV により導入された政府による地方自治体への介入権もこの BV 検査の結果を踏まえて判断されることになる。監査委員会は、以下の点が見受けられた場合は、政府に意見を述べると表明している。

- ・ 住民に危害を及ぼすほどのサービスの深刻な失敗
- ・ (検査官が勧告を行った) サービスの継続的な失敗
- ・ (組織の管理の脆弱性を示す) 複数のサービスにおける失敗

表6 BV 検査の結果一覧

自治体名	サービス分野	実施時期	評価結果
Barnet LBC	Repairs and Maintenance	2000年12月	☆
	Refuse Collection, Recycling and Street Cleaning Review	2001年2月	☆
Berwick-upon-Tweed BC	Car parks	2001年1月	☆
Bexley LBC	Information & Communication Technology	2001年1月	☆
Bolton MBC	Legal Services	2000年9月	☆☆☆
Brent LBC	Refuse Collection and Street Cleansing	2001年2月	☆☆
Bridgnorth DC	Internal Audit	2000年11月	☆☆
Cambridge CiC	Development Control	2000年12月	☆☆
Camden LBC	Capital Programme	2000年12月	☆☆
	Development Control	2000年11月	☆☆
	Home Ownership	2000年12月	☆
Ceredigion CC	Revenue Services	2001年1月	☆
Crawley BC	IT Services	2000年12月	☆☆
Dacorum BC	Housing Cleaning and Caretaking Service	2000年9月	☆☆
Derby CiC	Payroll Service	2000年10月	☆☆
Derbyshire CC	Purchasing	2000年10月	☆
Dudley MBC	Waste Management	2000年9月	☆☆
Easington DC	Revenues and Benefits	2000年12月	☆
Exeter CiC	Housing Services	2000年12月	☆
Gosport BC	Repairs and Maintenance Service	2000年12月	☆☆
Hackney LBC	Corporate Governance	2000年11月	なし
Haringey LBC	Parking Service	2001年1月	☆
Harrogate	Housing Investment Strategy	2001年2月	☆
Harrow LBC	Refuse Collection Service	2001年1月	☆
Havant BC	Housing Services	2000年11月	☆
Herefordshire C	Leisure Contracts	2000年11月	☆
Islington LBC	Green Space Services	2001年2月	☆☆
Kingston Upon Hull CiC	Front of House Services in Housing	2001年2月	☆
Leeds CiC	Sports	2000年10月	☆
Lewisham LBC	One Stop Shop	2000年10月	☆☆
Manchester CiC	Homelessness Service	2000年10月	☆☆
North East Lincolnshire C	Public Library Service	2001年1月	☆
Neath Port Talbot County BC	Disabled Assessment Service	2000年12月	☆
Newham LBC	Passenger Transport	2000年9月	☆☆
Pembrokeshire CC	Tourist Information Service	2000年9月	☆☆
Richmondshire DC	Tourism	2000年11月	☆
Ryedale DC	Ryecare	2001年2月	☆☆
South Lakeland DC	Building Control	2000年10月	☆☆
Sefton MBC	Building Control	2000年9月	☆☆
Stockport MBC	Housing Allocations	2001年1月	なし
Suffolk CC	Property Management	2000年12月	☆
Sutton LBC	Housing Services	2000年9月	☆
Tameside MBC	IT Network Services	2001年1月	☆

Tunbridge Wells BC	Waste Management and Street Cleansing	2000年12月	☆☆
Wandsworth LBC	Leisure Centres	2000年10月	☆☆

アルファベット順（2001年2月末現在）。略称は以下のとおり。

BC ; Borough Council、C ; Council、CC ; County Council、CiC ; City Council、
DC ; District Council、LBC ; London Borough Council、
MBC ; Metropolitan Borough Council

第3節 ベスト・バリューによるその他の評価制度

ベスト・バリューによる検査方法には、前述した、「BPI s を用いたサービスの評価」、
「BV 検査」の他、「BV 監査」がある。

前述の BVPP は、毎年度 3 月 31 日までに地方自治体は、翌年度分を DETR（環境運輸
地域省）に提出しなければならないが、その中身については、監査委員会（BV 検査サー
ビスが所管）が指名した監査人により監査を受けなければならない。これは BV 監査（BV
Audit）と呼ばれている。

BV 監査は、各地方自治体が作成した BVPP が法令に則って作成されているかどうかを
監査するものであり、必ずしも、地方自治体の行政サービスを評価するものではない。し
かし、きちんとした計画がない地方自治体においては、改善も見込まれないという理念か
ら実施されている。

BV 監査は 4 月から 6 月の間で実施され、6 月末までに公表される（正式な文書として
は 10 月末）。2000 年度の BV 監査は既に終了しており、6 月 30 日に公表された。2/3 の
地方自治体は問題なしとして承認され、6%（約 30 自治体）の自治体が大幅な改善が必要
との指摘を受けつつも承認された（翌年度の BVPP で指摘された点を修正する必要がある。
）。しかし、ロンドンのハックニー・バラ・カウンスル（Hackney Borough Council）
は、監査人より「自治体の組織管理の調整が根本的に脆弱で、BV 法の要求に応じること
が難しい。」と指摘され、承認されなかった。その後、監査委員会による直接の再検査が行
われた。2000 年度は初年度ということもあり、また、国から示された方針が遅かったため
準備が整わなかったという地方自治体からの意見も多数あった。

第4章 ベストバリュー以外の行政評価制度

第1節 ビーコン・カウンスル計画

1999 年度から始まったビーコン・カウンスル計画（Beacon Council Scheme）とは、1998
年 7 月 30 日に発表されたホワイト・ペーパー「Modern Local Government-In Touch with
the People」で明らかにされ、1999 年地方自治法（Local Government Act 1999）により
導入された。これは、政府が毎年設定する特定サービスエリアに対して優れた業績をあげ
ている自治体をビーコン・カウンスル（以下「BC」と言う。）として特定し、その実践を
他の地方自治体に普及させることを目的としている。

BC 計画の実施にあたっては、政府（DETR が所管）は、地方自治体協議会（Local Government Association）と協議をしてプログラムを作成している。

1 ビーコン・カウンシルの選考方法

毎年、独立諮問パネル（Independent Advisory Panel。9人のメンバーで構成。）の推薦に基づいて DETR が指定した特定サービス分野に対して各地方自治体が応募し（1自治体で3件まで申請可能。複数の自治体による共同申請も可能。）、独立諮問パネルが内容を審査し、大臣に候補団体の推薦を行い、大臣が最終的に決定を行う。

BC の選考にあたっては、地域、県単位・市町村単位・一層性、都市・農村等を考慮しつつ、提出された計画書の中身を基に審査されるが、優れた地方自治体の判断の目安として PIs の実績が利用されている。実際、2000 年度の選考の際、独立諮問パネルが推薦した地方自治体の中で、取り組みはすばらしかったが、PIs の実績が芳しくない地方自治体があり、その地方自治体は大臣から認定されなかった。

なお、BC が優れた実践の普及という観点から、審査の結果は、各地方自治体に対して細かく示され、落選した地方自治体においても、その落選理由が示されることにより、今後の行政サービスの改善につながるものと考えられる。

2 ビーコン・カウンシルにより選定された場合の特典

BC に選ばれると BC としての特別の地位と称号が与えられるが、その一方、その優れた実践を普及するために

- ・ オープンデー、地方説明会、セミナー等の開催
- ・ 出版物の作成、インターネットによる公表
- ・ 人的交流（人材派遣又は受け入れ、助言等）

が求められている。

なお、これらの費用に関しては、国から助成金が支給される（2000 年度予算で 170 万ポンド、1自治体当たり 4 万ポンドが計上されている）。なお、これらの実践の普及にあたっては、新たに設置された特殊法人である自治体改善開発機構（Improvement and Development Agency）が支援を行っている。

さらに、ホワイト・ペーパーの中では、将来的には BC の第 2 段階として、BC には、各種の規制緩和、一定の裁量権及び増税権が付与される予定である。

表 7 2000 年度の BC（7 分野）

BC テーマ	申請数 (自治体数)	認定数 (自治体数)
地域の安全（商店街・タウンセンターでの犯罪・騒動の防止）	87	6
教育（教育水準向上のための取り組みへの支援）	45	4

住宅（住宅管理の改善）	26	5
都市計画改革（地域産業に係る計画決定の合理化）	24	2
近代的なサービスの供給 （住宅補助金・カウンスルタックス補助金の運営改善）	29	5
社会福祉（自立生活の支援）	20	4
持続可能な開発（ゴミからの脱却）	38	8(19)
合計	269(211)	33(42)

※複数の地方自治体による共同申請・認定及び1つの地方自治体による複数の申請・認定があるため、合計は一致しない。

表8 2001年度のBC（11分野）

BC テーマ	申請数 (自治体数)	認定数 (自治体数)
地域の安全（自動車事故の減少及び防止）	10	1
競争及び新規事業 （消費者を保護し事業を推進する良いビジネス規制）	18	5
教育（低学力グループの学力向上）	20	3
健康（不健康の原因に取り組む効果的な地方戦略）	21	5
地域環境の質（高質な地域環境の維持）	11	5
文化・スポーツ・観光の高揚（文化・スポーツ・観光を通じた経済的・社会的再生の促進）	14	4
近代的なサービスの提供 （自治体サービスへのアクセス改善）	18	5(7)
高齢者問題（独居高齢者の自立生活の支援）	15	4
都市計画（タウンセンターの再生）	31	6
社会サービス（里親制度による子どもの養育問題改善）	10	2
青少年問題（麻薬乱用防止への取り組み）	10	4(5)
合計	173(123)	43(39)

※複数の地方自治体による共同申請・認定及び1つの地方自治体による複数の申請・認定があるため、合計は一致しない。

表9 2002年度のBC（11分野）

BC テーマ
養子縁組
地域法律サービス
農村地域での犯罪減少
アクセス及び移動性の向上
企業の成長のバックアップ
都市の緑地の改善
地域の情報源としての図書館
都市及び農村における地域の再生
人種平等の促進

第2節 地方公共サービス協定

地方公共サービス協定（Local Public Service Agreements、以下「LPSAs」と言う）とは、国（DETR が所管）と地方自治体が特定のサービスの改善に関する協定を結び、その協定において設定された目標を地方自治体が達成した場合は、実績報奨金の支給、各種規制の緩和等を含む特典が与えられるという制度である。これは、1998 年度から労働党政権により導入された包括的支出展望（Comprehensive Spending Review）の中で、国の各省庁が大蔵省と協定を結ぶことにより、行政サービスを改善する代わりに、一定の財源を確保するというシステムがあり、これを地方自治体にも普及させたものである（LGA からの提案による）。国と地方自治体が協定を結ぶというこの制度は国と地方自治体を対等のものにするとの意見もあり、画期的なものとして期待されている。

1 地方公共サービス協定自治体の選考方法

LPSAs は 2001 年度からパイロット的に実施され、その成果を踏まえて、2002 年度からは全国の地方自治体を対象に行う予定である。パイロット自治体の選定においては、DETR は地方自治体協議会と協議しながら選定を行った。まず、2000 年 7 月 28 日に以下の 7 自治体が最初のパイロットとして選ばれた。

- Camden LBC
- Kent CC（2001 年 2 月 5 日契約）
- Milton Keynes C
- Norfolk CC（2001 年 2 月 21 日契約）
- Sunderland CiC
- Stockton-on-Tees BC（2001 年 2 月 5 日契約）
- Warwickshire CC（2001 年 2 月 5 日契約）

その後、2000 年 9 月 13 日に第 2 陣として以下の 13 の自治体がパイロットに追加され、合計 20 の地方自治体がパイロットとなった。

- Birmingham CiC
- Blackburn with Darwen BC（2001 年 2 月 5 日契約）
- Cambridgeshire CC
- Coventry CiC
- Derbyshire CC

- Lewisham LBC
- Middlesbrough C (2001年2月5日契約)
- Newcastle CiC
- Newham LBC
- Richmond-on-Thames LBC
- Sheffield CiC
- Surrey CC
- Tameside MBC (2001年2月5日契約)

パイロットに選ばれた 20 の地方自治体は政府に計画書を提出することが求められ、それを基に政府と協定の交渉作業に入った。2001 年度のパイロットの場合、この交渉作業に最低でも約 5 ヶ月を要している。そして、2001 年 2 月 5 日に最初の契約が 6 つの地方自治体との間で結ばれている (2001 年 2 月 21 日に更に 1 つの地方自治体と契約)。

LPSAs パイロット自治体は、政府との交渉の際、12 のサービス分野 (自治体毎に異なる。) において目標を達成することが求められた。それらのサービス分野は現労働党政権が重点施策として掲げている分野 (福祉・教育等) に重点がおかれている。契約済みの Kent CC の場合、以下の分野が目標とされた。

- 16 歳の児童を対象に行われる教育修了試験 (General Certificate of Secondary Education) において好成績を獲得する児童の割合を増加させる。
- 75 歳以上の高齢者における退院の遅延を減少させる。
- 65 歳以上の高齢者における高齢者・介護施設への入居の割合を削減する。
- 子どものケアを充実する。
- 養子縁組比率を増加させる。
- 自治体によりケアされる子どもの数を減少させる。
- 青年の再犯を減少させる。
- 失火による家屋火災による死傷者を減少させる。
- 騒動による事故の数を減少させる。
- 家庭ゴミのリサイクル又はコンポスト比率を増加させる。
- 年間に最低 2% の改善を達成する。
- 3 つの主要地域における交通事故による子どもの被害者を減少させる。
- 東部の荒廃地域において福祉依存者を減少させ、雇用及び自立者を増加させる。

協定の達成目標を設定するうえで、その指標として PIs が使用されており、ここでも PIs が重要な役割を果たしている。また、政府は現在の重要施策である BV 制度とのリンクを視野に入れており、BV における達成度も評価の対象となり、パイロット自治体は自ら掲げた BVPP の目標以上の達成を求められる。そのことにより、パイロット自治体は BVPIs でもかなりの好成績を上げることが求められ、それが BV 体制の推進に寄与すると政府は

考えている。

2 地方公共サービス協定自治体に選ばれると

契約は3年契約であり、契約を結んだ **LPSAs** 自治体は、当初に5万ポンドの補助金を受け取ることができ、更に追加的に100万ポンドまでは要求できることとなっている。また、支出面では大幅な裁量権が与えられ、補助金等の使途の制限も緩和される。また、規制面では、法令計画、地域の治安に関する優先事項、成人向けの福祉及び公共交通などの多くの分野で、地方自治体に課せられている各種規制が緩和される。

協定を達成した自治体には、契約年度の当該地方自治体の予算の2.5%を上限として補助金を受け取ることができる。

政府はこれらの補助金等のために、2001年度には2千万ポンド、2002年度には1億3千万ポンド、2003年度には2億5千万ポンド（合計4億ポンド）の資金を準備しており、それらは、新設された **PSA** パフォーマンス資金 (**PSA Performance Fund**) 及びパフォーマンス報奨補助金 (**Performance Reward Grant**) から拠出される。将来的には、地域再生資金 (**Neighbourhood Renewal Fund**) からも拠出される予定である。

なお、契約内容を達成できなかったとしても、**LPSAs** 自治体に対してペナルティ等が課せられることはない。

現在の労働党政権の地方自治体の行政改革の中心は **BV** であり、それが全国の地方自治体をサービス改善に駆り立てているのに対し、**BC** 計画及び **LPSAs** は優れたサービスを行っている地方自治体を特定し、優遇する仕組みとなっている。いずれにしても、各地方自治体をはっきりとランク分けし、劣った地方自治体には容赦なく鞭が飛び、優れた地方自治体にはあめ玉が与えられることとなる。

別表1 1997-1998 Performance Indicators

大項目	小項目	No.	インディケーター	集計方法
住民への対応	電話への対応	A1a	電話が鳴ってから受話器を取るまでに要する時間の目標(999以外)	文章
		A1b	上記の業績の測定方法	文章
		A1c	上記の目標に対する業績	%
	手紙への対応	A2a	手紙を受領してから回答するまでに要する期間の目標	文章
		A2b	上記の業績の測定方法	文章
		A2c	上記の目標に対する業績	%
	地方オンブズマンへの苦情	A3a	オンブズマンにより認定された苦情の件数	数値
		A3bi	内部で解決した苦情の件数	数値
		A3bii	不適切な行為による苦情の件数(違法かどうかに関わらず)	数値
		A4(i)	苦情に対する適切な方針があるか?	Yes/No
		A4(ii)	苦情の申立て者が処置に不満な場合、フォローアップする手続きがあるか?	Yes/No
		A4(iii)	苦情処理に関する文書化された方針又は改善策があるか?	Yes/No
	行政施設へのアクセス	A4(iv)	再発防止のため、苦情の原因を見直すシステムがあるか?	Yes/No
		A4(v)	苦情に関する報告書を公表しているか?	Yes/No
A5a		住民に公開された行政施設数	数値	
A5b		上記施設のうち、全ての公開エリアへ障害者が入場・利用できる施設数	数値	
A6a		地域全体に公平なサービスを提供するための公表された方針があるか?	Yes/No	
A6b		上記の方針の実行時における業績測定方法	文章	
機会均等	A6c	職員採用時に人種平等委員会又は機会均等委員会の行動指針に従っているか?	Yes/No	
	A6c(i)	職員に対して機会均等の観点から公式な調査を行っているか?	Yes/No	
	支払い	A7	すぐに支払われた請求書の割合	%
公営住宅の提供	入居及び賃貸	B1a	ホームレス用住宅への新規賃貸入居者の割合(公営住宅・住宅公社への斡旋を問わず)	%
		B1b	その他の住宅への新規賃貸入居者の割合(公営住宅・住宅公社への斡旋を問わず)	%
		B2a	即時に又は小規模修繕をすれば入居可能な空家住宅の割合	%
		B2b	上記以外の空家住宅の割合	%
	修繕	B3	即時に又は小規模修繕をすれば入居可能な空家住居における再賃貸までに要した平均期間(週)	数値
		B4	賃貸を行う際、人種平等委員会の行動指針に従っているか?	Yes/No
		B5a	国が定めた期限内に適切に修復が完了した割合	%
		B5b	独自に定めた期限内に賃借人の要求によりすべての修復が完了した割合	%
		B6	全修繕に占める自治体が指定した期日に修繕が完了した割合	%
		B7	納期限内での家賃の収納割合	%
家賃収納	B8	3月31日現在、13週間以上滞納している割合(£250以下の滞納は除く)	%	
	家賃及びコスト	B9a	1戸あたりの1週間の管理費用の平均(£)	数値
		B9b	1戸あたりの1週間の修繕費用の平均(£)	数値
		B9c	1戸あたりの1週間の家賃払い戻しに係る費用の平均(£)	数値
		B9d	1戸あたりの1週間の資本経費及びその他の経費の合計の平均(£)	数値
		B9e	1戸あたりの1週間の政府補助金の平均(£)	数値
B9f		1戸あたりの1週間の費用の合計(=平均家賃)(£)	数値	
ホームレスへの住居	C1a	C1a	1997年度におけるB&Bや簡易宿泊所といった一時宿泊施設への入居ホームレス世帯数の平均	数値
		C1b	1997年度におけるその他の一時宿泊施設への入居ホームレス世帯数の平均	数値
	C2	B&Bや簡易宿泊所への平均滞在日数(週)	数値	
	C3	ホームレスを認定するまでに要する期間(日)	数値	
ゴミ収集	サービスの提供	D1a	全ての家庭ゴミは裏口から収集されているか?	Yes/No
		D1b	剪定ゴミの収集は無料か?	Yes/No
		D1c	粗大ゴミの収集期日は指定されているか?	Yes/No
		D1d	粗大ゴミの収集は無料か?	Yes/No
		D1e	家庭ゴミにおいて資源ゴミは分別して収集されているか?	Yes/No
		D1f	障害者からの要望により特別のアレンジを行っているか?	Yes/No
		D1g	全家庭にコンポスト容器を配付してコンポストを推進しているか?	Yes/No

	確実性	D2a	10万件あたりの家庭ゴミの収集失敗の数	数値
		D2b	正しく捨てられたゴミを翌営業日の朝までに収集できなかった割合	%
	リサイクル グ	D3	家庭ゴミのリサイクル率(D3とE1aのいずれかを回答)	%
		D4	1戸あたりのリサイクルされなかったゴミの量(トン)	数値
	支出	D5	1戸あたりのゴミ収集に係る総費用(€)	数値
ゴミの処 分	リサイクル グ	E1a	リサイクルされた家庭ゴミの割合(D3とE1aのいずれかを回答)	%
		E1b	熱源、発電及び他の資源に利用された家庭ゴミの割合	%
	E2	1戸あたりの回収されたゴミのうちリサイクルされなかったゴミの量(トン)	数値	
	コスト	E3	家庭ゴミ1トンあたりの収集費用(€)	数値
都市計 画及び 土地調 査	計画申請の 処理	F1	8週間以内に決定された家屋に関する都市計画申請の割合	%
	申立て	F2a	計画申請の決定内容に対する申立て件数	数値
		F2b	上記の申立てのうち申立て者の主張が認められた件数	数値
	地方・ユニタ リ計画	F3	全人口のうちユニタリー又は地方開発計画によりカバーされている地域の人口割合	%
		F4	自治体により決定された法定計画から逸脱した件数	数値
	都市計画コ スト	F5	人口あたりの都市計画に係る総費用(€)	数値
土地登記の 調査	F6a	10営業日以内に実行された土地登記の標準調査の割合	%	
	F6b	土地登記の標準調査費用(€)	数値	
住宅手 当及びカ ウンシル タックス 手当の 支払	手当申請の 処理期間	G1	カウンシルタックス手当の新規申請のうち14日以内に処理された割合	%
		G2	公営住宅入居者からの住宅手当の新規申請のうち14日以内に処理された割合	%
		G3	認められた家賃手当のうち期日までに支払われた新規申請の割合	%
		G4	家賃手当のうち期日までに支払われた更新申請の割合	%
	コスト	G5a	手当申請者の総数	数値
G5b		申請者あたりの総管理費用(€)	数値	
カウンシル タックス徴 集	徴税	H1	年度内に徴集したカウンシルタックスの割合	%
	コスト	H2	課税家屋あたりのカウンシルタックス徴集費用(€)	数値
レジャー 及びレク レーショ ン	レクレーシ ョン施設及び 公的レク レーシ ョンの 場所	I1a	泳いだ人及び訪問者の数	数値
		I1b	泳いだ人/訪問者あたりの総費用(€)	数値
		I2	最低標準を満たす遊び場の数	数値
	I3	住民に開放されたスポーツ競技場の数	数値	
	レクレーシ ョン施設への 支出	I4	1haあたりの公園及び公開空地への総支出(€)	数値
I5	人口あたりのスポーツ及びレクレーションへの総支出(€)	数値		
環境へ の配慮	道路の清掃	J1a	道路の清掃状況の調査を定期的に無作為で行っているか?	Yes/No
		J1b(i)	非常に清潔な道路の割合	%
		J1b(ii)	許容範囲内の清潔度の道路の割合	%
	土地の清掃	J2	不法投棄ゴミの回収に係る平均期間(日)	数値
	道路清掃費	J3	人口あたりの道路清掃への総支出(€)	数値
	公衆トイレの 提供	J4a	自治体が供用している公衆トイレの数	数値
		J4b(i)	上記公衆トイレのうち障害者がアクセス可能な公衆トイレの数	数値
		J4b(ii)	上記公衆トイレのうち子ども用着替え施設がついている公衆トイレの数	数値
	環境衛生活 動	J5a	環境衛生に関する苦情・サービスの要望に対する目標回答期間	数値
		J5b	上記目標期間内での回答割合	%
	食品安全	J6	実施予定の食品店舗への調査のうち実際に実施された割合…実施されなかった	%
消費者保護 活動		J7a	消費者保護に関する苦情・サービスの要望に対する目標回答期間	数値
	J7b	上記目標期間内での回答割合	%	
	J8	消費者保護の点で高度又は中度に危険な施設あたりの平均訪問者数	数値	
環境衛生及 び消費者保 護への支出	J9	人口あたりの環境衛生及び消費者保護への総支出(€)	数値	
5歳以下の 教育	5歳以下の 教育	K1	3,4才児の児童総数に占める公立学校に通う5歳未満の児童の割合	%
		K2	公立中学校に通う中学生の割合	%
	学校立地及 び入学	K3a	小学校における定員割れの割合	%
		K3b	中学校における定員割れの割合	%
		K4a	小学校において学校の収容人員を超えている子どもの割合	%
		K4b	中学校において学校の収容人員を超えている子どもの割合	%

教育サービスの提供	クラスの規模	K5a	小学校における20人未満のクラスの割合	%
		K5b	小学校における20人以上30人以下のクラスの割合	%
		K5c	小学校における30人を超えるクラスの割合	%
	教育への支出	K6a	幼稚園及び小学校(5歳未満)の子ども一人当たりに対する総支出(円)	数値
		K6b	小学校(5歳以上)の子ども一人当たりに対する総支出(円)	数値
		K6c	中学校(16歳以下)の子ども一人当たりに対する総支出(円)	数値
		K6d	中学校(16歳を超える)の子ども一人当たりに対する総支出(円)	数値
	公立学校における試験結果	K7a	公立学校において全国統一テスト第1段階でレベル2以上を達成した児童の割合	%
		K7b	公立学校において全国統一テスト第2段階でレベル4以上を達成した児童の割合(1997年度)	%
		KS2	公立学校において1998年度全国統一テスト第2段階でレベル4以上を達成した児童の割合	%
		K7c	公立学校において全国統一テスト第3段階でレベル5以上を達成した児童の割合	%
		K8	公立学校において中等教育修了試験でA-Cグレードを5つ以上獲得した児童の割合(1997年度)	%
			公立学校において1998年度中等教育修了試験でA-Cグレードを5つ以上達成した子どもの割合	%
	給食	K9a	公立小学校における全日制児童に対しての給食の提供割合	%
		K9b	公立小学校において給食費を払っている児童の割合(支払い免除者は除く)	%
		K10	小学校における給食の単価(円)	数値
	特殊教育	K11	全児童数に対して特殊教育が必要と認定がなされた児童の割合	%
		K12a	上記認定のうち当該年度において認定された数	数値
		K12b	上記認定のうち18週間以内に処理された割合	%
		K13	全児童のうち自治体により特殊学校への入学が認められた児童の割合	%
奨学金	K14	人口あたりの新規の任意奨学金への支出費用	数値	
	K15	1997年10月10日までに支払われた新規義務的奨学金(生活費奨学金を含む)の割合	%	
成人教育	K16	成人教育コースへの入学者数(千人あたり)	数値	
	K17a	成人教育コースの受講者に対して満足度調査を行っているか?	Yes/No	
	K17b	成人教育コース受講者の満足度	%	
成人教育	K18	成人教育コースの満了者の割合	%	
	K19	成人あたりの成人教育への支出(円)	数値	
教育支出	K20	人口あたりの教育への支出(円)	数値	
社会サービスの提供	在宅生活援助	L1	65歳以上で在宅で自治体の介護を受けている人数(千人あたり)	数値
		L2a	65歳以下で身体障害により在宅で自治体の介護を受けている人数(千人あたり)	数値
		L2b	65歳以下で知的障害により在宅で自治体の介護を受けている人数(千人あたり)	数値
		L2c	65歳以下で精神障害により在宅で自治体の介護を受けている人数(千人あたり)	数値
		L3	生活補助器具支給申請に基づいて行った調査から3週間以内で自治体から提供された1000円未満の生活補助器具の割合	%
		L4	自治体により提供又は設立された一時保護施設に滞在を受入れた数(成人千人あたり)	数値
	施設介護	L5a	65歳以上で自治体が施設介護により支援している人数(千人あたり)	数値
		L5b	65歳以下の身体障害者で自治体が施設介護により支援している人数(千人あたり)	数値
		L5c	65歳以下の知的障害者で自治体が施設介護により支援している人数(千人あたり)	数値
		L5d	65歳以下の精神障害者で自治体が施設介護により支援している人数(千人あたり)	数値
		L6	施設において個室を提供された成人の割合	%
	必要な介護の特定及びサービスの調整	L7	成人用介護施設において実施予定の検査を実際に実施した割合	%
		L8	自治体によるケアを受ける際に必要とする介護及びその対策を文書で示された割合	%
		L9a	1997年度に新規に開始された介護のうち介護開始日が示された割合	%
L9b		上記のうち、示された日に開始された割合	%	
L10a		自治体により保護された児童の数(児童千人あたり)	数値	

子どもの保護	L10b(i)	施設に入っている児童の割合	%		
		L10b(ii)	里親に養育されている児童の割合	%	
		L10b(iii)	独立して生活することを支援されている児童の割合	%	
		L10b(iv)	他の方法で支援されている児童の割合	%	
	L10c	上記児童のうち、1年間に3回以上家移った児童の割合	%		
		L11a	児童保護登録をされた児童の数(児童千人あたり)	数値	
		L11b	上記のうち、2年間以上登録されている児童の割合	%	
		L12	児童施設において実施予定の検査を実際に実施した割合	%	
	コスト	L13	幼稚園において実施予定の検査を実際に実施した割合	%	
		L14a	人口あたりの65歳以上の人への社会サービスの総支出(£)	数値	
		L14b	人口あたりの身体障害者への社会サービスの総支出(£)	数値	
		L14c	人口あたりの知的障害者への社会サービスの総支出(£)	数値	
		L14d	人口あたりの精神障害者への社会サービスの総支出(£)	数値	
		L14e	人口あたりの児童サービスへの総支出(£)	数値	
L14f		人口あたりの他の社会サービスへの総支出(£)	数値		
公立図書館サービスの提供	M	M1a	人口あたりの自治体の図書館により貸し出された本の数	数値	
		M1b	人口あたりの自治体の図書館により貸し出されたその他のソフトの数	数値	
		M2	人口あたりの自治体の図書館で入手可能な本と録音ソフトの数	数値	
		M3a	1週間あたり10~44時間開館している公立図書館の数	数値	
		M3b	1週間あたり45時間以上開館している公立図書館の数	数値	
		M3c	公立移動図書館の数	数値	
		M4	人口あたりの公立図書館の訪問者数	数値	
		M5	人口あたりの本や他のデータに支出した費用(£)	数値	
消防サービスの提供	電話への対応	O1a	火災の電話の数(誤報を除く。)	数値	
		O1b	火災の電話の数(誤報のみ)	数値	
		O1c	その他の事故による電話の数	数値	
		O2	火災の電話のうち目標時間内に出動した割合	%	
		O3a	消防署による火災救助の件数	数値	
		O3b	消防署による火災以外の事故の救助の件数	数値	
	防火	O4	火災安全適合証明発行のための調査を実行するのに要した平均期間(日)	数値	
消防サービスへの支出	O5	火災サービスへの人口あたりの総支出(£)	数値		
車道、歩道及び照明	道路、歩道及び照明の維持	P1a	自治体は機能不全の道路照明を見つけるため定期的な調査を実行しているか?	Yes/No	
		P1b	道路照明のうち機能していない割合	%	
		P2a	車道の危険な損傷のうち24時間以内に修復された割合	%	
		P2b	歩道の危険な損傷のうち24時間以内に修復された割合	%	
		P3	主要道1マイルあたりにおける自治体による大規模な道路工事が行われた期間(日)	数値	
	交差点	P4	100マイルあたりの車道の維持のコスト	数値	
	公共通行権	P5	障害者のための施設を備えた交差点の割合	%	
		P6a	公共通行権があることを示す道路標識が備えられた歩道や公衆用道路の割合	%	
公共交通	P6b	住民が利用しやすい歩道や公衆用道路の割合	%		
	P7	人口あたりの公共交通に使われた総支出(£)	数値		
支出及び収入概要	総支出	Q1	人口あたりの総支出(£)	数値	
		収入	Q2a	総支出に締める中央政府からの補助金の割合	%
			Q2b	総支出に締めるカウンシル・タックスの割合	%

参考資料

<文献>

- ・「ESSENTIAL LOCAL GOVERNMENT」(RON FENNEY 著、LGC Communications、1998年)
- ・「シティズン・チャーター—現代版マグナカルター (The Citizen's Charter Raising The Standard)」(財団法人自治体国際化協会、CLAIR REPORT NUMBER 069、1993年6月21日)
- ・「英国の外部監査制度と監査委員会」(財団法人自治体国際化協会、CLAIR REPORT NUMBER 183、1999年3月26日)
- ・「英国におけるベストバリュウ」(財団法人自治体国際化協会、CLAIR REPORT NUMBER 206、2000年6月22日)

<政府等発表資料>

- ・「CITIZEN'S CHARTER PERFORMANCE INDICATORS」(監査委員会、1992年9月)
- ・「Citizen's Charter Indicators Consultation on the Audit Commission's Proposals for 1994/1995」(監査委員会、1993年8月)
- ・「Local Authority Performance Indicators Appendix to Volumes 1 & 2」(監査委員会、1995年)
- ・「Modern Local Government-In Touch with the People」(DETR、1998年7月30日発表)
- ・「97 98 local authority performance indicators Council Services Compendium for England」(監査委員会、1999年)
- ・「Best Value and Audit Commission Performance Indicators for 2000/2001 Volume One : The Performance Indicators including The Publication of Information Direction 1999 (England)」(DETR、1999年12月)
- ・「Best Value and Audit Commission Performance Indicators for 2000/2001 Volume Two : Feedback」(DETR、1999年12月)
- ・「Consultation Voluntary Quality of Life and Cross-cutting Indicators for Local Authorities」(監査委員会、2000年10月)

<雑誌>

- ・「Best Value BRIEFING」(Hemming Group)
- ・「Local Government Chronicle」(Local Government Chronicle)
- ・「local government first」(Local Government Association)
- ・「London BULLETIN」(Association of London Government)

- ・ 「THE MJ」 (Hemming Information Services Limited)

<新聞>

- ・ 「FINANCIAL TIMES」 (THE FINANCIAL TIMES LIMITED)

<ホームページ>

- ・ <http://www.local-regions.detr.gov.uk/bestvalue/bvindex.htm> (DETR)
- ・ <http://www.audit-commission.gov.uk/> (監査委員会)
- ・ <http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/index.htm> (内閣府)
- ・ <http://www.nds.coi.gov.uk/coi/coipress.nsf> (政府記者発表資料)
- ・ <http://www.newham.gov.uk/> (ニューハム)