

「ベスト・バリュー」による地方自治体改革

—業績評価による自治体格付けを活用する英国の取り組み—

2 0 0 2 年 3 月
ロンドン駐在員事務所
日 本 政 策 投 資 銀 行

目 次

第1章 英国の地方自治体の概要	3
第2章 サッチャー保守党政権による地方自治改革のインパクト	4
第3章 労働党ブレア政権による地方自治改革	6
～ベスト・バリュー制度の導入と自治体の業績評価システム～	
1. ブレア政権の地方自治改革のスタンス	
2. ベスト・バリュー制度の概要	
3. 外部監査にもとづく業績評価システム	
4. ロンドン Lewsham カウンシルの事例	
5. 政府と自治体の公共サービス改善に関する合意	
第4章 包括的業績評価にもとづく自治体格付けと権限委譲のメカニズム	16
1. 包括的業績評価による自治体格付けと権限委譲	
2. 業績優秀な自治体に対する権限委譲と規制緩和	
3. 低ランクの自治体に対するサポートと強硬措置の検討	
おわりに	19
主要参考文献・参照ホームページ・ヒアリング先	21

要 旨

1. 英国では保守党サッチャー政権下で地方自治体の統廃合と業務効率化が進められ、自治体業務に対する強制競争入札（CCT）の導入の結果、道路清掃やごみ収集などかなりの公共サービスが民間委託された。同時に地方税の一部国税化や税率設定権の制限などの施策により、1950年代には30%以下であった自治体財政の政府補助金への依存度は90年代後半には50%近くへと高まることとなった。
2. 1997年に発足した労働党ブレア政権は、自治体の現状について「市場原理の導入で効率性は高まったものの、権限や財源の制約により、本来必要なサービスが必ずしも十分に提供できておらず、自治体間の格差も拡大している」とし、地方分権（Devolution）を通じて地域のニーズを行政に一層反映させる方針を打ち出した。同時に、地方分権を住民サービスの向上に結び付けるためには、自治体の業績評価システムを確立してこれを自治体の基本計画や予算編成にリンクさせるとともに、評価結果の情報公開を進めて業務運営の透明性と競争意識を高めることが重要と政府はみている。
3. こうした認識のもとで政府が導入を進めているのが「ベスト・バリュー」制度であり、99年の地方自治法によりイングランドとウェールズの全自治体に実施が義務付けられた。まず自治体は住民との協議を踏まえて基本計画にあたる「地域戦略」をとりまとめ、今後5年間にわたる改善目標を設定する。その達成度は毎年末に作成される「ベスト・バリュー行動計画」のなかで評価が実施され、外部監査の結果改善が必要と指摘された項目は翌年度以降の事業計画と予算編成に反映される仕組みである。評価基準はコスト削減と顧客満足度の両面が重視され、全国共通の基準が適用される。
4. 政府は、業績評価の結果、教育や福祉などの重点分野で早急な改善が必要とされた自治体とは個別協議を実施し、具体的な改善目標で合意すれば権限と財源の一部を委譲して自治体の創意工夫を促す方針である。このPSA（Local Public Service Agreement）プログラムには現在20の自治体が参加しており、対象は今後拡大される見込みである。
5. さらに、政府は2001年12月の白書において、ベスト・バリューに係る各種評価指標を統合して「包括的業績評価」（CPA：Comprehensive Performance Assessment）を導入する方針を明らかにした。政府の監査委員会（Audit Commission）はCPAにもとづき自治体を4段階にランク付けし、上位ランクの自治体には権限や資金調達面の自由度を高める一方、低評価の自治体には一層の経営改善努力を求め、場合によっては業務の外部委託や他の自治体によるフランチャイズ経営なども命ずるとしている。このように、ブレア政権は自治体への一定の信頼を前提に地方分権を進めつつ、業績評価にもとづくリワード（報酬）とペナルティの導入で自治体の自助努力を引き出そうとしており、改革の成果が今後注目されるところである。

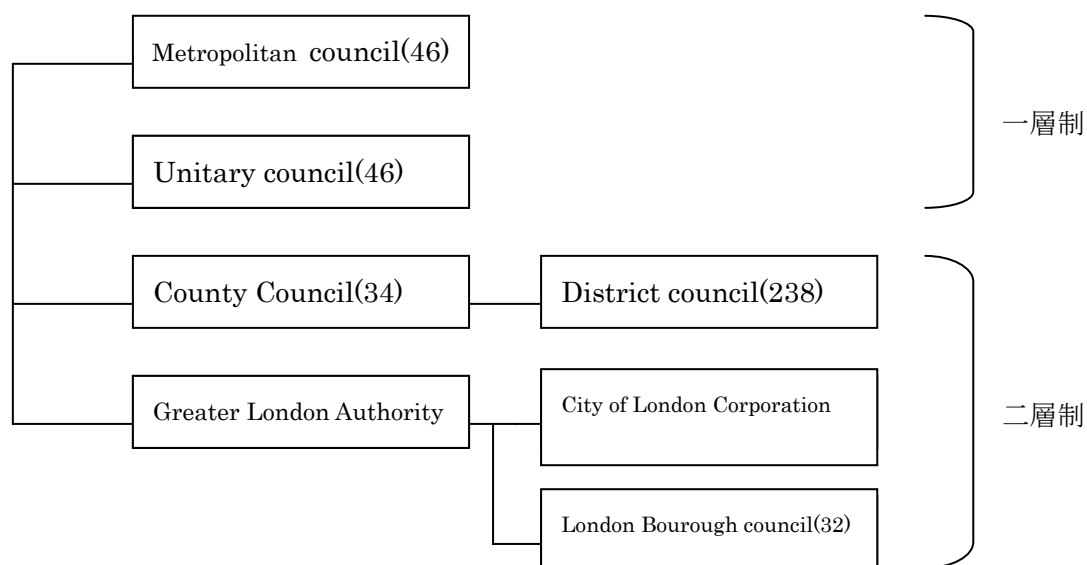
ロンドン駐在員事務所
駐在員 清水 誠

第1章 英国の地方自治体の概要

英国では、保守党サッチャー政権下の1980年代以降に進められた地方制度改革の結果、地方自治体の統廃合が進んだ。以前は、全国50余りのカウンティ（County）の下にディストリクト（District）と呼ばれる自治体がいくつか存在する形の二層制を採用していたが、改革によって一層制のユニタリー（Unitary）への転換が推進され、自治体の数はイングランド全体で現在387まで削減されている。このため、1つの自治体における平均住民数は1975年には3万7千人だったが、98年には12万1千人まで規模が拡大している。ただし、一層制への転換は完全に実現しなかったため、ユニタリーと大都市圏のメトロポリタン（Metropolitan）以外の地域では、二層制のカウンティとディストリクトが依然として存在している。一層制のユニタリーは概ね10～30万人前後の人口であるのに対し、カウンティはかなり規模が大きく、なかにはEssexのように150万人以上を擁するところもある。なお、首都のロンドンは32のバラ（Borough）の上位にグレーター・ロンドン・オーソリティーが設立され、二層制を採用している（図1参照）。

自治体は住民により選ばれた議員で構成される議会のもとで行政を執行しており、その業務は教育、福祉、交通、ゴミ処理、都市計画、住宅、警察、消防などに及ぶ。分野別にみた自治体の経常支出は教育関連が最も多く予算全体の3分の1を占めており、主として全国に3万5千ある初等・中等学校の管理運営費用に充てられる（表1参照）。これに次ぐ規模の住宅関連としては、老朽化した集合住宅の改築工事への補助金や家賃補助、地域再開発事業などが主要な支出項目である。なお、医療サービスはNHS（National Health Service）を通じて国が提供しており、自治体の業務範囲外とされている。

（図1）英国の地方自治体の構造（カッコ内は自治体数、2000年時点）



(表 1) 英国の地方自治体の項目別経常支出額 (1997 年) (金額単位: 百万ポンド)

項 目		
	金 額	%
教育・図書館・芸術・博物館	23,260	33
住宅 (居住環境改善等)	11,250	16
社会福祉サービス	10,400	15
消防・警察	8,960	13
健康・生活環境維持	5,000	7
交通	3,430	5
スポーツ・レクリエーション	850	1
その他 (起債利子を含む)	5,850	8
合計	69,000	100

(資料) Tony Bryne(2000) “Local Government in Britain”

第 2 章 サッチャー保守党政権による地方自治改革のインパクト

小さな政府の実現を掲げた保守党サッチャー政権は、1979 年の発足以降、地方行政のあり方について、「自治体が直接提供する行政サービスは民間セクターでは提供されない業務に限るべき」という方針のもと、市場原理を導入して次々と大胆な改革を打ち出した。強制競争入札 (CCT: Compulsory Competitive Tendering) の導入はその一例であり、自治体業務のうち中央政府が指定するものについては、一律に自治体と民間企業の間で競争入札を行い、いずれか落札した者がそのサービスを実施することとなった。民間企業はコスト競争力と規模のメリットを生かして受託案件を拡大し、道路清掃やごみ収集、給食サービスなどの分野に次々と進出した。一方、自治体の現業部門が入札でいったん民間企業に敗れば、次回の入札まで組織を維持することは事実上困難であるため、自治体側でも広域連合の形成などで民間に対抗しようとする動きがみられた。このように、CCT は自治体経営への市場原理の導入という点で一定の成果を収めたものの、「コスト削減が優先されてサービスの質の低下が進んだ」(ブレア首相) との批判も出ている。

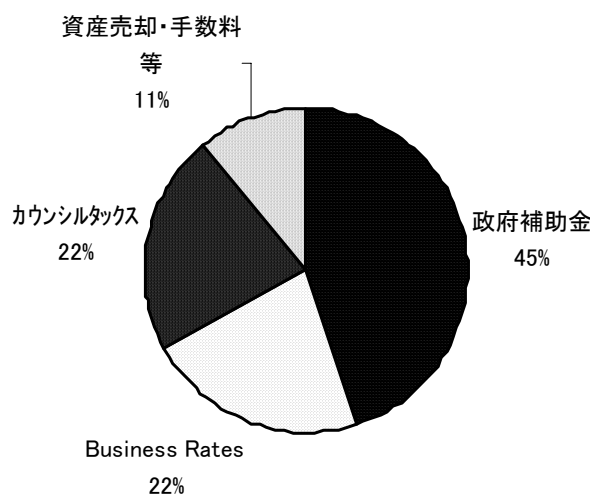
サッチャーの改革では自治体の課税自主権にも制限が加えられた。英国では伝統的に「課税自主権は地方自治体に存在する」という理念が定着していたため日本のような標準税率という考え方はなく、地方税である固定資産税 (Rate) の税率は各自治体によって自由に設定されてきた。このことが地方財政の肥大化を招く一因と考えたサッチャー政権は、1990 年、Rate のうち居住用資産に対する固定資産税を廃止して人頭税 (Poll Tax) の導入に踏み切った。人頭税は世帯内の成人の数に基づいて機械的に算出されるので、自治体は従来のような税率設定の自由を奪われることとなった。人頭税は国民の反対でサッチャー政権退陣後の 93 年に廃止され、代わってカウンシルタックスが導入された。これは不動産の評価額と世帯の人数の両方を勘案して税額が決められる地方税で、税率決定権は自治体に留

保されたので、自治体間で税率にある程度の格差がみられる。とはいえ、政府は8段階の評価区分を導入し、税率の上限を規制することができる（Capping）ので、以前ほど自由に税率を設定することはできなくなっている。

さらに、Rateのうち非居住用資産の部分（Business Rates）は90年に国税化され、中央政府が税率を定め、財源調整のために中央政府にいったん納入された後で人口に応じて再配分されることになった。これらの制度変更の結果、地方自治体の中核的な財源が失われ、1950年代初めには30%以下だった政府の補助金への依存度は現在では5割弱、Business Ratesも含めれば3分の2まで高まることとなった（図2参照）。その補助金も、政府の緊縮財政政策のもとで伸びが抑えられ、物価上昇を控除した実質ベースで見ると前年水準を下回る状態が続いた。

こうして権限と財源の両面から地方自治が衰退するなか、教育、福祉や治安の維持など住民に身近な公共サービスの質の低下と自治体間の格差拡大が問題とされるようになった。地域住民の地方自治に対する関心も次第に低下し、地方議会選挙における投票率も落ち込みが目立つなど、地方自治の立て直しが重要政策として取り上げられるようになった¹。

（図2）英国の地方自治体における経常収入の項目別内訳



（資料）DLTR (Department for Transport, Local Government and Regions)

¹ 英国の地方議会議員（Councilor）の6割近くはフルタイムまたはパートタイムの仕事を有する人で占められており、残りの大半は退職者となっている。1973年までは無給だったが、その後在勤手当の制度が導入されている。しかし、その金額（98年）は1人当たり年間平均3,669ポンド（1ポンド=190円で換算すると約70万円）とわずかである。業務量の増加による拘束時間の増加や地方議会の権限の弱体化が進むなかで、地方議員になるインセンティブが薄れて立候補者が減少しているといわれており、無投票で選ばれる地方議員は現在では定員全体の2割に達しているという。

第3章 労働党ブレア政権による地方自治改革

～ベスト・バリュー制度の導入と自治体の業績評価システム～

1. ブレア政権の地方自治改革のスタンス

1997年に発足した労働党ブレア政権は、英国の地方自治体について、市場メカニズムの導入により効率性は高まったものの、「財源・権限・人材面の制約から本来必要な分野への投資を十分におこなうことができず、中央政府との連携も不十分」との認識を持っていた。そこで、基本政策の一つとして地方分権の推進を掲げ、自治体の基盤を強化して地域のニーズを行政により強く反映させることを目指した。こうした方針のもと、スコットランドやウェールズにおける地方議会の設置（99年）やイングランド各地での地域開発公社（RDA）の設立（99年）などが相次いで実施されてきた。

ただし、地方分権を推進するにあたり、その受け皿となる自治体の行政能力には自治体ごとにかかなりの格差が生じているのが実態であり、その全体的な底上げが前提条件とされた。また、地方分権の推進を住民サービスの向上に結び付けていくためには、委譲した権限が有効に活用されるよう、自治体の自助努力と創意工夫をうまく引き出す必要がある。そこで、ブレア政権は、自治体の業績評価システムの導入と情報公開を進めることで自治体経営の効率性をモニタリングするとともに、政策の重要度は地域ごとに異なることから、全国一律的な手法を適用するのではなく、個々の自治体と協議を深めて中央と地方の連携を強化していく方針を打ち出した。そして、それまで自治体運営に大きな影響を与えてきた CCT を廃止し、代わって「ベスト・バリュー」と呼ばれる新しい制度を導入して自治体改革を進めることとしたのである。以下ではその概要について紹介する。

2. ベスト・バリュー制度の概要

ベスト・バリューとは、公共サービスを最も効果的（Effective）、経済的（Economic）かつ効率的（Efficient）な手法で提供することにより、事前に達成目標として設定されたコストや質に関する基準を満たすよう地方自治体に義務付ける制度である。1999年の地方自治法のなかで、イングランド及びウェールズのすべての自治体が提供する公共サービス全般に対して適用されることになった。

ベスト・バリューのプロセスは概ね次の通りである（図3参照）。まず、自治体は住民や事業者などとの協議を重ねて地域のニーズを把握し、地域戦略（Community Strategy）としてこれを取りまとめる。そして、教育や福祉サービスなどの各分野で政府が設定する業績指標（Performance Indicators）を利用し、5年間で行政サービス全体を再評価するための行動指針を策定する。この指針の中で掲げられる具体的な改善目標は、ベスト・バリューの対象となるすべての自治体のうち上位25%が提供しているサービス水準に設定され、5年以内にこの目標に到達することが求められる。各自治体は分野ごとに優先順位を付け

て取り組みの遅れているところから集中的に改善を図り、5年間で業務全般にわたる抜本的な見直しを実施することとなる。

業務の改善にあたり、自治体はすべての公共サービスについて、下記の4つの観点（4つの”c”）から抜本的な見直しを5年ごとに実施する。

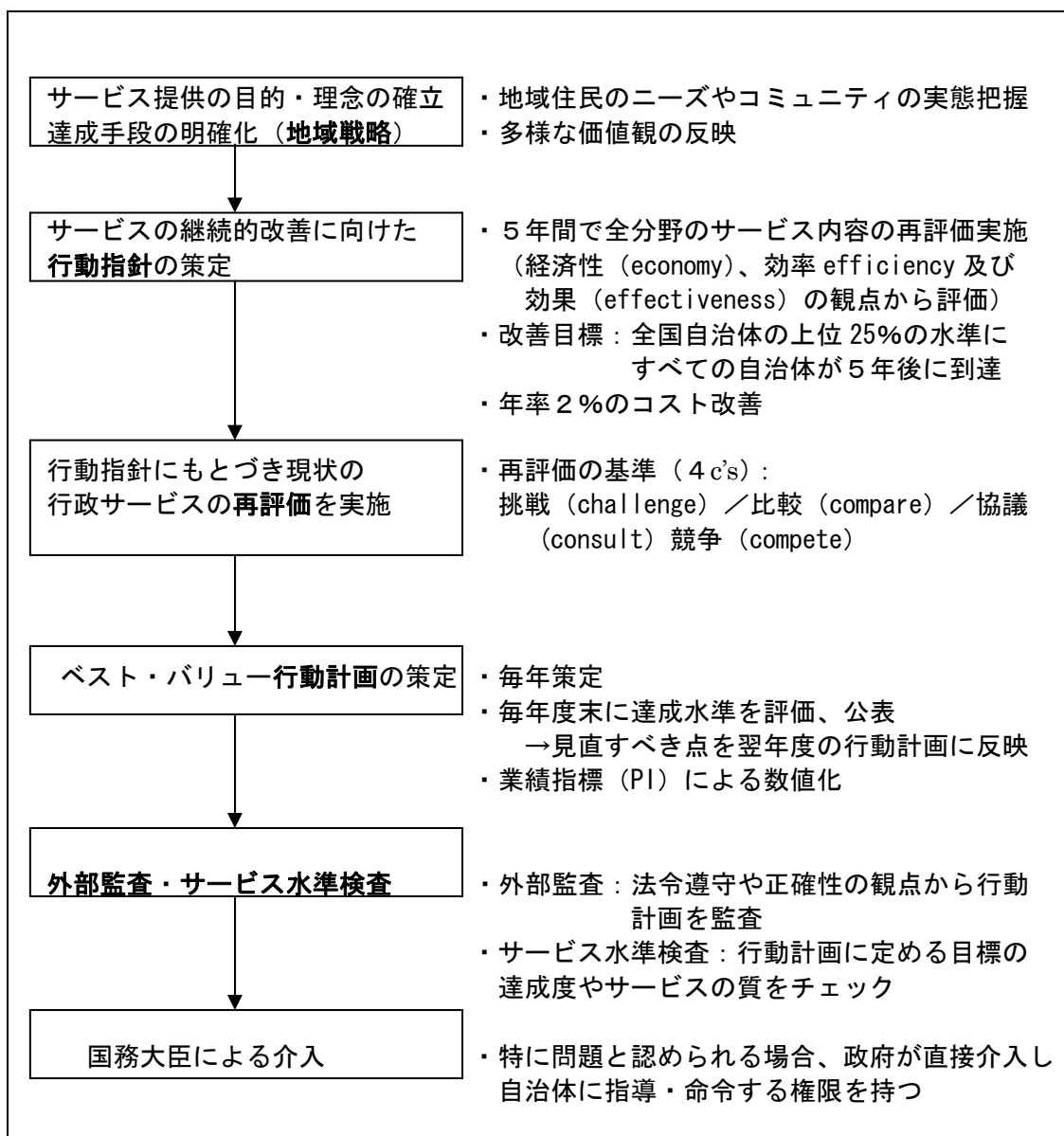
- ①チャレンジ (challenge) …新手法や他の自治体での先進事例への挑戦
- ②比較 (compare) …他の自治体や民間セクターとの比較
- ③協議 (consult) …サービス利用者、プロバイダーなど関係者との十分な協議
- ④競争 (compete) …入札や市場調査の活用を通じたコストや質に関する競争の促進²

自治体は「ベスト・バリュー行動計画 (Best Value Performance Plan)」を毎年3月末までに作成し、目標ごとに当該年度における達成度を評価してその結果を公表する。これについて自治体は外部監査とサービス水準検査を受ける。前者は法令遵守 (compliance) と正確性 (accuracy) の観点を重視するのに対し、後者は主としてサービスの質や改善目標の達成度などに重点を置いてチェックする。監査の結果、特に改善すべき項目が明らかになれば監査委員会が指摘事項として報告し、自治体は翌年度以降の行動計画の見直しを実施する。他の自治体より評価の低い分野や過年度より実績が悪化した分野があれば、重点政策と位置付けて予算配分を増やすなどの対応がとられることになる。

このように、ベスト・バリューを実施する自治体では、5年という期間を区切って、自治体の経営方針を示す地域戦略、予算と業績評価が“Plan-Do-See”のサイクルのなかで密接にリンクされ、一連のサイクルとなっているのが特徴である。また、計画を達成するための施策ごとの目標がベンチマークの形で具体的に提示されるので、議会だけでなく地域住民も、客観的な指標に基づいて政策目標の達成度をモニタリングすることが可能になる。業績指標は全国共通なので、他の自治体との比較を通じて自治体運営に競争メカニズムが働くことも期待されている。

² ベストバリューの導入後、競争入札の強制は廃止されたものの、公共サービスの提供に競争原理を働かせて自治体間の競争意識をサービス改善に結びつけよう、という考え方はブレア政権においても継承されている。

(図3) ベスト・バリュー制度における“Plan-Do-See”の流れ



(資料) 自治体国際化協会、Tony Byrne ほか

3. 外部監査にもとづく業績評価システム

自治体のベスト・バリュー行動計画は、毎年外部監査（external audit）とサービス水準検査（inspection）を受ける。前者は法令への準拠（コンプライアンス）や正確性の観点からのチェックが中心であるのに対し、後者は目標の達成度と品質を重視する内容となっている。水準検査の実施のためにベストバリュー調査団（Best Value Inspectorate）が政府の監査委員会（Audit Commission）内に新たに設けられ、消防や教育など個別分野で従来から検査を実施してきた機関とも連携して評価を実施している。

ベスト・バリューの達成度は全国共通の業績指標（PI：Performance Indicator）を用いて毎年監査委員会より公表される。教育や福祉、交通などの各分野ごとに設定された評価項目は全部で 189 存在しており、その一部を（表 2）に示す。主にコスト・効率（cost/efficiency）、成果（outcome）、品質（quality）などの観点から評価が実施されており、全体としてコスト削減とともに「顧客満足度」（customer satisfaction）が特に重視されているのが特徴である。これは、ベスト・バリューにおいては、「顧客」である地域住民のニーズを十分に反映した行政運営を実現することが自治体の責務と位置づけられているためである。具体的な評価指標の例をみると、教育分野では、コスト・効率の指標として（表 2）ベストバリューにもとづく自治体サービスの主要な業績評価指標

分野	評価指標
教育	<ul style="list-style-type: none"> ・生徒一人当たりの支出額 ・生徒数が定員を 25%以上下回る小中学校の比率 ・成人一人当たりの生涯教育に対する支出額 ・GCSE 試験の成績
福祉	<ul style="list-style-type: none"> ・65 歳以上人口千人当たりの在宅介護サービス受給者数 ・介護サービスの提供の迅速さ（利用者アンケート結果）
治安維持 犯罪防止	<ul style="list-style-type: none"> ・人口千人当たりの犯罪件数（強盗、車両盗難等） ・住民アンケート調査に基づく警察サービスへの満足度 ・警察への緊急通報（999）から現場到着までの所要時間 ・警察官の病欠日数 ・女性警察官の比率
ごみ処理	<ul style="list-style-type: none"> ・世帯当たりのごみ収集費用 ・家庭ごみのリサイクル比率 ・10 万件当たりのごみ収集漏れ件数
交通	<ul style="list-style-type: none"> ・単位旅客輸送数当たりの路線バス向け補助金額 ・主要道路の管理状況及び安全性 ・身体障害者向け設備を有する横断歩道の比率
消防	<ul style="list-style-type: none"> ・人口 10 万人当たりの焼死者数 ・一人当たりの消防関連支出額
文化	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の文化振興策（Local Cultural Strategy）の策定状況 ・学校行事を通じて博物館や美術館を訪れた生徒数
開発許可	<ul style="list-style-type: none"> ・申請から 8 週間以内に決定された開発許可件数の比率

（資料）DLTR

「生徒一人当たりの支出額」や「生徒数が定員を25%以上下回る小・中学校の比率」、成果の指標としては「一般中等教育修了試験（GCSE）³において一定水準以上の成績を取得した生徒の比率」などが採用されている。また、品質指標では、「10万件当たりのごみ収集漏れ件数」などのほか、福祉や警察サービスでは住民へのアンケート調査の結果も反映させるなど、定量的・定性的な評価手法を併用しているのが特徴である。

ベスト・バリューの評価結果はインターネットのホームページで簡単に検索でき、教育や交通などの分野別に自治体間の横並び比較をおこなうことも容易である。過去数年間の実績推移も入手可能であり、個々の自治体について詳細を知りたい人のために自治体の担当者の氏名と連絡先も記載されている。本稿では教育と交通に関する指標の具体例を表3に紹介する。これによれば、路線バス・サービスで評価の高いバーミンガムは、16歳の学生を対象に実施される全国共通試験の成績では全国平均を下回っていること、ロンドン市内でも地域により共通試験の成績に相当の格差がみられることなどが一目でわかる⁴。

業績評価の結果、サービスの質やコストにおいて重大な問題を生じたり、監査報告での指摘事項について十分な是正措置が講じられていないと認められる場合、政府は当該自治体に直接介入して新たなベスト・バリュー行動計画の策定を求め、必要に応じて民間事業者を含めた競争入札を実施させるといった厳しい措置を講じることもありうる。

なお、業績評価の各項目に関する定義や具体的な評価手法についてはDLTR（Department for Transport, Local Government and Regions）のホームページ、評価結果はThe Improvement and Development Agency（第4章参照）のホームページにてそれぞれ参照可能である。

（評価項目の定義・評価手法について

→ <http://www.local-regions.detr.gov.uk/bestvalue/indicators/html/index.htm>）

（評価結果について → <http://www.idea.gov.uk/bestvalue/>）

自治体の業績評価の分野で先進国の一つといわれる英国においても、その手法は必ずしも確立しているわけではない。特にサービスの質の評価をめぐる場合は、ベスト・バリューの評価指標には主観的な内容が少なからず含まれており、公正な評価が保たれているか疑問視する意見もみられる。政府もベスト・バリューについては試行錯誤を繰り返しながら改善していく方針であり、成果指標の捉え方などを住民に理解しやすい形に改めるべく検討を進めている。同時に評価項目の統廃合も検討中であり、現在189に達する項目数を2003年までに95に簡素化する予定である。

³ 英国では公立の中等教育修了時（16歳）にGCSE（General Certificate of Secondary Education）と呼ばれる試験を受験することが義務付けられている。受験可能な科目は数学、英語、物理、化学、歴史などのほか、コンピュータ、音楽、美術、ビジネスなど合計35科目以上ある。試験結果はA*、A、B、C、D、E、F、Gの8段階で評価され、A*からCまでの上位4ランクが合格（パスレベル）となる。

(表3) ベスト・バリュー制度に基づく業績評価指標の事例

指標名	BV(Best Value)38
分野	教育
定義	2001年夏実施のGCSE試験で、 5科目以上でグレードA*(最上位) ~C(ボーダーライン)を取得した 生徒の比率

指標名	BV104
分野	交通
定義	住民アンケート結果にもとづく 路線バス・サービスへの満足度

順位	自治体名	比率
1	Trafford	57.0%
2	Solihull	53.1%
3	Bury	53.0%
4	Stockport	51.7%
5	Wigan	49.0%
6	Wirral	48.7%
7	Dudley	48.4%
8	Sefton	48.4%
9	St Helens	47.4%
10	(全国平均)	46.0%
11	Gateshead	45.0%
12	North Tyneside	45.0%
13	Kirklees	44.6%
14	Calderdale	43.6%
15	Tameside	42.9%
16	Oldham	42.4%
17	Rochdale	42.2%
18	Bolton	41.3%
19	Rotherham	41.1%
20	Sheffield	41.1%
21	Birmingham	41.0%
22	Wakefield	41.0%
23	Wolverhampton	41.0%
24	Coventry	40.9%
25	Leeds	40.0%
26	South Tyneside	39.3%
27	Doncaster	39.0%
28	Sunderland	39.0%
29	Liverpool	38.9%
30	Walsall	37.0%
31	Salford	36.0%
32	Manchester	35.0%
33	Newcastle upon Tyne	35.0%
34	Barnsley	34.9%
35	Bradford	33.8%
(参考)	(ロンドン市内)	
	Sutton	63.4%
	Kensington & Chelsea	50.1%
	Westminster	37.0%
	Islington	26.5%

順位	自治体名	比率
1	Birmingham	73.0%
2	North Tyneside	73.0%
3	St Helens	68.5%
4	Doncaster	68.0%
5	Sandwell	66.7%
6	Wolverhampton	66.5%
7	Rotherham	64.7%
8	Sunderland	64.2%
9	Gateshead	63.0%
10	South Tyneside	63.0%
11	Wakefield	63.0%
12	Dudley	62.2%
13	Liverpool	60.5%
14	Calderdale	59.6%
15	Wigan	59.0%
16	Newcastle upon Tyne	58.0%
17	Solihull	58.0%
18	Tameside	56.4%
19	Wirral	56.4%
20	Sefton	56.3%
21	Kirklees	56.0%
22	Knowsley	56.0%
23	Rochdale	56.0%
24	Manchester	55.5%
25	Leeds	55.0%
26	Stockport	53.1%
27	Oldham	53.0%
28	Barnsley	51.9%
29	Bolton	51.0%
30	Bury	50.0%
31	(全国平均)	49.8%
32	Salford	48.0%
33	Coventry	44.3%
34	Trafford	44.0%
35	Bradford	39.0%
(参考)	(ロンドン市内)	
	Kingston upon Thames	59.0%
	Westminster	53.0%
	Hammersmith & Fulham	40.0%
	Brent	37.0%

(資料) The Improvement and Development Agency

4. ロンドン Lewisham カウンシルの事例

ロンドン南部の Lewisham カウンシル（面積 35 平方キロ、人口 24 万人）は、生活環境や治安などの面でこれまで問題を抱えてきたが、政府の推進する自治体改革のパイロットスキームにも積極的に参加するなど、行政サービス改善への取り組みでは高い評価を受けつつある。Lewisham カウンシルでは下記のような重点施策が定められ、これに沿ってベスト・バリュー行動計画が策定され、毎年業績評価が実施されている。

- ①警察との連携強化により路上犯罪の増加を抑止
- ②数学と国語（英語）の両科目で一定水準以上の成績を達成する 11 歳児の比率の向上
- ③GCSE 試験の 5 科目以上に合格する生徒の比率を少なくとも 34%以上に引き上げ
- ④ロンドンで最も清掃の行き届いたきれいな道路を実現
- ⑤4 百戸以上の公営住宅を改築し、およそ 170 戸の公営住宅の新築工事を開始
- ⑥公営プール・スポーツセンターへの来場者を 8 %増加
- ⑦行政サービスの 4 割以上を電子化し、インターネットでの提供を実現

Lewisham のベスト・バリュー行動計画は詳細な分野別の評価結果が時系列的に示されており、周辺の自治体との比較も充実しているのが特徴である。また、計画を上回る達成度のものを丸三つ（○○○）、計画並みのものを丸二つ（○○）、計画を達成できなかったものを丸一つ（○）などで示しており、一般の住民にもわかりやすい形で情報公開をおこなっている。ここでは、福祉関連（Social care and health）と教育（lifelong learning）の 2 部門の評価結果と改善目標の一部を紹介する（次頁参照）。このほか、Lewisham カウンシルでは民間の調査会社に委託して住民 1 千人を対象とする面接調査も毎年実施している。これは地域住民の関心やニーズを探るとともに、自治体サービスへの満足度を調査するものであり、結果はベスト・バリュー行動計画のなかで公表されている（表 4 参照）。

（表 4）Lewisham カウンシルの住民に対する面接調査結果（単位：％）

	Lewisham results 99/00	Lewisham results 00/01	all London 00/01	inner London 00/01	target 04/05
the Council... staff are friendly	72	67	66	65	75
is doing a good job	67	67	61	58	72
keeps residents informed	60	58	58	61	65
is making the borough a better place to live	62	59	55	57	70
is efficient and well run	54	54	49	50	60
listens to concerns	48	47	45	47	55
provides value for money	48	46	39	39	55
is responsive	43	43	38	40	50
is doing better than a year ago	39	37	34	36	50
doesn't do enough for people like me	50	45	45	43	40
is difficult to contact by phone	46	48	46	46	40

figures show the percentage of people agreeing with the statements

Indicator	Actual performance 99/00 Estimate	Actual performance 00/01 Estimate	2000 Actual	2000 Target	2001 Actual	2001 Target	2002 Actual	2002 Target	2003 Actual	2003 Target	2004 Actual	2004 Target	Performance against target	
The Council's Schools	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	3.5%	4%	3.5%	4%	●●●●	
Percentage of schools maintained by the Authority with serious weakness on 14 December 2000	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	20%	20%	20%	20%	●●●●	
Percentage of schools maintained by the authority receiving priority support	49%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	55%	55%	55%	55%	●●●●	
Percentage of schools rated good or very good	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	20%	20%	20%	20%	●●●●	
Our previous target for schools rated 'satisfactory, good or very good' has been dropped as our aim is to ensure that all local schools are good or very good.														
Net expenditure per pupil: Nursery and primary pupils under five	£2,395	£2,446	£2,516	£2,395	£2,535	£2,579	£2,643	£2,709	£2,777	£2,845	£2,913	£2,981	●●●●	
Net expenditure per pupil: Primary pupils aged five and over	£4,099	£4,257	£4,536	£4,099	£4,349	£4,649	£4,766	£4,885	£5,007	£5,129	£5,251	£5,373	●●●●	
Net expenditure per pupil: Secondary pupils aged 16 & over	£1,783	£1,866	£1,949	£1,783	£1,915	£2,047	£2,179	£2,311	£2,443	£2,575	£2,707	£2,839	●●●●	
Individual schools budget as a percentage of local schools budget	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	●●●●	
Nursery and primary education	100%	85.8%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	●●●●	
Children under 5 in maintained schools	68%	73.7%	78.6%	68%	73.7%	78.6%	68%	73.7%	78.6%	83.5%	88.4%	93.3%	●●●●	
The estimate was based on the capacity available in the maintained sector and the likely take up of places while the actual figure reflects parental choice and availability in the non-maintained sector														
The percentage of all 4 year olds in government approved council nursery places	1%	4.3%	2.89%	1%	4.3%	2.89%	1%	4.3%	2.89%	1%	4.3%	2.89%	●●●●	
We based our last year's estimate on places available, the take up of which is dictated by parental choice														
Percentage of 3-year-olds who have access to a good quality free early years education place in the voluntary, private or maintained sectors	59%	57%	57%	59%	57%	57%	59%	57%	60%	60%	60%	60%	●●●●	
Percentage of users rating nursery education good/excellent	68%	73.7%	78.6%	68%	73.7%	78.6%	68%	73.7%	78.6%	83.5%	88.4%	93.3%	●●●●	
Percentage of primary classes with less than 21 pupils	1%	4.3%	2.89%	1%	4.3%	2.89%	1%	4.3%	2.89%	1%	4.3%	2.89%	●●●●	
Percentage of primary classes with 21-30 pupils	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	●●●●	
Percentage of primary school classes with more than 30 pupils in years reception to two inclusive.	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	●●●●	
Percentage of primary school classes with more than 30 pupils in years three to six.	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	●●●●	
Although overall, there was a better distribution of pupils than we expected when formulating our estimates, the distribution of pupils over years 3-6 was not as evenly spread as we anticipated														
Percentage of unutilised places in all primary schools identified as having surplus capacity	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	●●●●	
Percentage of unutilised places in primary schools	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	●●●●	
In developing our estimate for 99/00 we overestimated the number of pupils in the reception year at primary schools														
Percentage of primary schools with 25% or more (and at least 30) of their places unfilled	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	●●●●	
Percentage of users rating primary education good/excellent	68%	73.7%	78.6%	68%	73.7%	78.6%	68%	73.7%	78.6%	83.5%	88.4%	93.3%	●●●●	
Secondary education	12.9%	14.6%	13.2%	12.9%	14.6%	13.2%	12.9%	14.6%	13.2%	10.5%	6.2%	5.3%	●●●●	
Percentage of secondary schools with 25% or more (and at least 30) of their places unfilled	12.9%	14.6%	13.2%	12.9%	14.6%	13.2%	12.9%	14.6%	13.2%	10.5%	6.2%	5.3%	●●●●	
Our target for 01/02 is based on the planned closure of Telegraph Hill school which is expected to eliminate surplus capacity														
Percentage of unutilised places in all secondary schools identified as having surplus capacity	26%	25%	25%	26%	25%	25%	26%	25%	28%	28%	28%	28%	●●●●	
In producing our 99/00 estimate, we assumed a higher level of demand for secondary school places than eventually occurred														
Percentage of pupils in excess of nominal capacity in secondary schools	26%	25%	25%	26%	25%	25%	26%	25%	28%	28%	28%	28%	●●●●	
Despite our estimate, demand for places outstripped capacity available in some schools in 99/00 but was contained within admission limits														
Educational achievement	62%	63.6%	65%	62%	63.6%	65%	62%	63.6%	65%	66% (usu)	70%	72%	74%	●●●●
Percentage achieving Level 4 or above in the Key Stage 2 Mathematics test	62%	63.6%	65%	62%	63.6%	65%	62%	63.6%	65%	66% (usu)	70%	72%	74%	●●●●
Percentage achieving Level 4 or above in the Key Stage 2 English test	94%	93%	93%	94%	93%	93%	94%	93%	95%	95%	95%	97%	●●●●	
Percentage achieving one or more GCSEs at grade A-G or equivalent	32.5%	31.7%	31.9%	32.5%	31.7%	31.9%	32.5%	31.7%	33 (usu)	34.5	35	35.5	●●●●	
Percentage pupils achieving 5 or more GCSEs at grades A*-C or equivalent (see text for notes on targets)	32.5%	31.7%	31.9%	32.5%	31.7%	31.9%	32.5%	31.7%	33 (usu)	34.5	35	35.5	●●●●	
Average GCSE points score of pupils in schools maintained by LEA completing Year 11	25%	18%	18%	25%	18%	18%	25%	18%	30%	30%	30%	30%	●●●●	
Percentage of pupils achieving GCSE grades A and A*	25%	18%	18%	25%	18%	18%	25%	18%	30%	30%	30%	30%	●●●●	
Percentage of African Caribbean pupils achieving 5 or more A*-C GCSEs	25%	18%	18%	25%	18%	18%	25%	18%	30%	30%	30%	30%	●●●●	
Percentage of Turkish pupils achieving 5 or more A*-C grade GCSEs	25%	18%	18%	25%	18%	18%	25%	18%	30%	30%	30%	30%	●●●●	
Percentage of future years are being developed with our partners (schools). Targets developed for individual schools will be agreed and published in the next year's plan														
* Targets for future years are being developed with our partners (schools). Targets developed for individual schools will be agreed and published in the next year's plan														

●●●● a lot better than planned ●●● on or just above target ● a little below expectations ● a lot below expectations

liting learning

Indicator	Flewsham performance		Comparative performance in other areas				
	99/00 (actual)	00/01 estimate	Best London 25% 99/00	Greenwich 99/00	Southwark 99/00	Lambeth 99/00	Bromley 99/00
The Council's Schools	4%	4%	1.2% (median)				
Percentage of schools maintained by the Authority with serious weakness on 14 December 2000	5.5%	6.5%	0% (median)				
Percentage of schools maintained by the Authority receiving priority support	25%	25%					
Percentage of schools rated good or very good	42%	49%					
Our previous target for schools rated 'satisfactory, good or very good' has been dropped as our aim is to ensure that all local schools are good or very good.							
Net expenditure per pupil: Nursery and primary pupils under five	£3,236	£3,157	£2862 (median) n/a	£3,280	£2,966	£2,226	
Net expenditure per pupil: Primary pupils aged five and over	£2,995	£2,446	£2,516	£2,833	£2,681	£1,992	
Net expenditure per pupil: Secondary pupils under 16	£3,103	£3,184	£3,516	£3,602	£3,478	£2,346	
Net expenditure per pupil: Secondary pupils aged 16 & over	£4,099	£4,257	£4,536	£4,523	£4,160	£3,604	
Individual schools budget as a percentage of local schools budget	82.4%	84%	82% (median)				
Nursery and primary education							
Children under 5 in maintained schools	78%	66.5%	72%	71%	58%	37%	
The estimate was based on the capacity available in the maintained sector and the likely take up of places while the actual figure reflects parental choice and availability in the non-maintained sector							
The percentage of all 4 year olds in government approved council nursery places	100%	85.8%	92%	93%	82%	70%	101%
We based our last year's estimate on places available, the take-up of which is dictated by parental choice							
Percentage of 3-year-olds who have access to a good quality free early years education place in the voluntary, private or maintained sectors		71%	80% (median)				
Percentage of users rating nursery education good/excellent	59%	57%					
Percentage of primary classes with less than 21 pupils	29.5%	21.9%	22.3% (median)	22.7%	13.6%	32.7%	16.3%
Percentage of primary classes with 21-30 pupils	68%	73.7%	70.9%	70.9%	81.1%	64.3%	47.9%
Percentage of primary school classes with more than 30 pupils in years reception to two inclusive.	2.5%	3.65%	2%	4.2%	3.5%	2.7%	8.7%*
Percentage of primary school classes with more than 30 pupils in years three to six.	1%	4.3%	4%	8.1%	6.8%	3.3%	27.07%*
Although overall, there was a better distribution of pupils than we expected when formulating our estimates, the distribution of pupils over years 3-6 was not as evenly spread as we anticipated							
Percentage unfilled places in all primary schools identified as having surplus capacity	14%	5.4%	4%	10%	8.5%	12.5%	1.7%
In developing our estimate for 99/00 we overestimated the number of pupils in the reception year at primary schools							
Percentage of primary schools with 25% or more (and at least 30) of their places unfilled	43%	2.9%	3% (median)				
Percentage of users rating primary education good/excellent	46%	46%					
Secondary education							
Percentage of secondary schools with 25% or more (and at least 30) of their places unfilled	15%	15%	0%				
Our target for 01/02 is based on the planned closure of Telegraph Hill school which is expected to eliminate surplus capacity							
Percentage unfilled places in all secondary schools identified as having surplus capacity	12.9%	14.6%	13.2%	10.2%	5.9%	19.8%	1.7%
In producing our 99/00 estimate, we assumed a higher level of demand for secondary school places than eventually occurred							
Percentage of pupils in excess of nominal capacity in secondary schools	0%	1.6%	3.4% (median)	5.7%	3.5%	1.5%	5.6%
Despite our estimate, demand for places outstripped capacity available in some schools in 99/00 but was contained within admissions limits							
Percentage of users rating secondary education good/excellent (local survey)	26%	25%					
Educational achievement							
Percentage achieving Level 4 or above in the Key Stage 2 Mathematics test	62%	63.6%	65%	73%	76%	68.6%	
Percentage achieving Level 4 or above in the Key Stage 2 English test	63%	64.1%	68.6%	76%	97%	97%	
Percentage achieving one or more GCSEs at grade A-G or equivalent	94%	93%	30.5%	35% (lower)	32%	37%	
Percentage of pupils achieving 5 or more GCSEs at grades A*-C or equivalent (see text for notes on targets)	32.5%	28.9%	31.3	29.3	32	31	
Average GCSE points score of pupils in schools maintained by LEA completing Year 11	32.5	31.7	31.9	31.3	29.3	32	
Percentage of pupils achieving GCSE grades A and A*	7%	9%					
Percentage of African Caribbean pupils achieving 5 or more A*-C GCSEs	25%	18%					
Percentage of Turkish pupils achieving 5 or more A*-C grade GCSEs	18%	35%					

* Targets for future years are being developed with our partners (schools). Targets developed for individual schools will be aggregated and included in next year's plan

4. 政府と自治体の公共サービス改善に関する合意

英国政府は、ベスト・バリュースの実施を通じて自治体の自助努力を促すとともに、業績評価の結果、早急な改善が必要と認められる自治体とは個別協議をおこない、具体的な改善目標の設定で合意すれば権限と財源の一部委譲を進めて自治体の創意工夫を促していく方針である。PSA (Local Public Service Agreement) と呼ばれるこのプログラムには、現在ロンドンの Lewisham など 20 の自治体が 3 年間にわたり実験的に参加しており、対象は今後拡大される見込みである。

PSA の対象となる分野は、政府が重点政策として取り組んでいる教育や福祉、犯罪抑止などが中心となる (表 5 参照)。自治体側としては、PSA 策定プロセスを通じて政策課題を明確化できるうえ、権限等の委譲により政策展開における自由度が広がるというメリットがある。一方、政府としても、自治体側のコミットを得ることで自治体運営の改善をより確実に見込めるという利点がある。PSA 策定における自治体間の連携や相互補完体制の構築も促していく方針である。

(表 5) Local PSA の事例

分野	政府と自治体間の合意にもとづく達成目標例
教育	・標準レベル以上の学力を有する 14 歳の生徒の比率を数学で 8 %、理科で 7 %、IT で 5 % 引き上げ
犯罪	・強盗件数の 25% 削減 ・目標地域における廃棄自動車数の抑制
交通	・2010 年までに鉄道利用者を倍増
地域活性化	・雇用の増加、生活保護受給者の減少
行政改革	・行政サービスの電子化推進 ・コスト効率の改善
(合意を踏まえて政府から自治体へ委譲される権限・財源)	
<ul style="list-style-type: none"> ・教育及び犯罪対策予算の配分増加 ・一部の罰金収入の自治体への移管 ・一定の範囲内で政府補助金の使途に関して柔軟性を付与 ・自治体改革のパイロット事業への優先提案権 	

(資料) Lewisham Performance Plan (2001/2002)、DLTR

政府は、一連の自治体改革をさらに推進するため、2001 年 12 月に “Strong Local Leadership- Quality Public Services” と題する白書 (以下「白書 (2001)」と表記) を発表した。このなかで、地方自治体の基盤を強化して地域住民の求める良質の公共サービスを提供するため、政府と自治体が緊密に連携しながら改革を進める方針を打ち出した。白書 (2001) は 140 ページ近くに及ぶが、なかでも注目されるのは、業績評価システムを活用した自治体格付け制度と、リウワード (権限委譲など) とペナルティの導入である。次章ではその概要を紹介する。

第4章 包括的業績評価にもとづく自治体格付けと権限委譲のメカニズム

1. 包括的実績評価による自治体格付けと権限委譲

ベスト・バリューの本格的な導入から1年以上が経過するなかで、各自治体などからは、現行のベスト・バリューは「評価指標が多すぎるので簡素化すべきだ」「個々のサービスに関する評価が主体で自治体全体のパフォーマンスを評価するには十分とはいえない」「自治体の地域戦略や行動計画などとの有機的、一体的な関連づけをさらに強化すべきである」といった批判が出されていた。

政府は、ベスト・バリューによる業績評価を単に事務作業の一つに終わらせるのではなく、地域活性化に向けてより戦略的に活用することが重要と考えており、白書（2001）のなかで新たに「包括的実績評価」（CPA：Comprehensive Performance Assessment）を導入する方針を明らかにした。CPAは、自治体の地域戦略やベスト・バリュー行動計画、PSAプログラムなどと一体的に実施され、個々のサービスとともに自治体トータルの成績を評価することを主なねらいとしている。CPAでは監査委員会やOfSTED（The Office for Standard in Education）などの各機関が収集している自治体の業績評価データを統合したうえで評価がなされ、スコアカードの形で公表される予定である。

また、監査委員会はCPAの結果にもとづいて全国の自治体を4段階にランク付けし、自治体のパフォーマンスを地域住民に一目でわかるようにする方針である。このうち、上位ランクの自治体に対しては行政運営上の自由度を高める一方、低評価の自治体には一層の経営改善努力を求めることとしている。実際にランキング評価が実施されるのは2002年ないし2003年からとされており、現在、各地で自治体を対象とする講習会が監査委員会などにより開催されているところである。その具体的な内容は下記の通りである。

2. 業績優秀な自治体に対する権限委譲と規制緩和

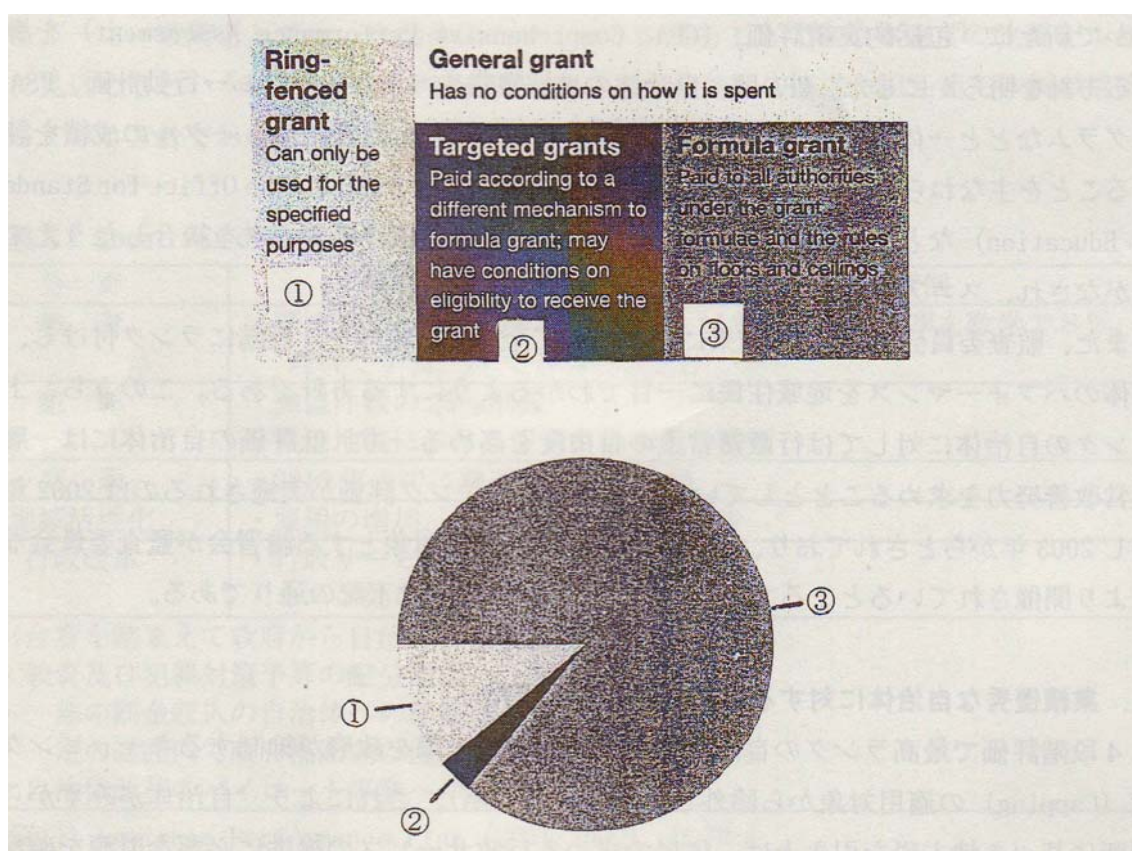
4段階評価で最高ランクの自治体は、地方税率の上限を政府が抑制するキャッピング制度（Capping）の適用対象から除外される（表6参照）。これにより、自治体がみずからの判断に基づき地方税を引き上げ、住民の求める行政サービスの提供に必要な財源を確保することが可能となる。政府は、「業績が改善すれば財源面での自由度が高まる」という仕組みを採り入れて予算編成と業績評価のリンクを強め、自治体の自助努力を促そうとしている。

また、最高ランクの自治体に対しては、使途特定型の補助金の一部を使途の自由度の高い補助金（Targeted Grant）に転換する方針も盛り込まれている。英国でも日本と同様に、自治体間の財政需要と税収規模の相違を平準化するため、標準的な行政サービスの提供に必要な標準財政支出額（SSA：Standard Spending Assessment）が算定され、これと実際の税収との差額が国から助成される（Formula Grant）。これに対し、一定の要件を満たす自治体だけに交付されるのが“Targeted Grant”であり、特に優れた実績を達成した自治体

や地域経済の衰退が著しいエリアなどが対象となる。以上2つの補助金は使途に制約がない「一般補助金 (General Grant)」であり、合わせて自治体財政の65%を占めるが、これとは別に教育や交通など使途特定型の補助金 (Ring-Fenced Grant) も約9%存在する。

Targeted Grant は労働党政権により導入され、今のところは一般補助金のごく一部にすぎないが、政府は今後これを拡充し、優秀な自治体には予算編成面での自由度を高めて自治体の経営努力を引き出す方針である。今回の白書が提案する使途特定型補助金の Targeted Grant への転換措置もこうした政府の方針に沿ったものといえる⁵。

(図4) 英国の自治体向け補助金の内訳



(資料) DLTR

⁵ すでに述べたように英国の自治体の自主財源比率は地方税、資産売却・手数料収入を合わせても33%にとどまる。自治体側からは自治体改革と並行して税財源の委譲を進めるよう要望が出されてきたが、白書(2001)のなかで政府は「国税と地方税のバランスの見直しが地方自治の強化につながるかどうか明確な根拠はなく、いましばらく時間をかけて検討すべき」とし、「むしろ政府の補助金のうち使途を特定する部分と特定しない部分のバランスを見直すことの方が喫緊の課題である」との認識を示している。政府としては、ただちに国税の一部を地方税へ移管するといった方策はとらず、当面は補助金の使途の自由度を高めることで対応しようとしているように見受けられる。

3. 低ランクの自治体に対するサポートと強硬措置の検討

一方、Poor-Performing と位置づけられた自治体は、政府による包括的な監査を受け、その結果を踏まえて行政サービス改善計画を策定する。低ランクと位置づけられる自治体の経営改善を進めるうえで、政府は、単に指導監督を強めるだけでなく、それぞれの自治体の自助努力をいかに引き出すかが重要とみており、DLTR の Local Government Modernisation Team、The Improvement and Development Agency (IDeA)、Public Private Partnership Program(4Ps)などが自治体と一体となり、業務改善をサポートする体制を整えている。

このうち The Improvement and Development Agency (IDeA)は、1999 年4月に全国の自治体が共同で設立した非営利のエージェンシーであり、ベスト・バリューを進めるうえで自治体に専門的なアドバイスをおこなっている。英国各地の自治体での成功事例を「ベスト・プラクティス」として広く情報提供するとともに、要望があれば自治体の監査を実施して業務改善プログラムの策定を支援しており、地方自治の底上げに果たす役割が期待されている (www.idea.gov.uk)。また、Public Private Partnership Program(4Ps)は、1996 年4月に PFI/PPP (Public Private Partnerships) の普及促進を目的として設立されたエージェンシーであり、業務効率化のため PFI の導入を検討する自治体に対し、各種事例紹介やアドバイスなどをおこなっている (<http://www.4ps.co.uk>)。

(表6) 白書(2001)の提案する自治体格付けのイメージ

ラ ン ク	定 義	リウワード/ペナルティ
High-Performing Council (業績優秀な自治体)	CPA においてトップレベルの業績を達成	<ul style="list-style-type: none"> 地方税率に対する上限 (Capping) の撤廃 使途特定型補助金の一部を使途の自由な補助金に転換 罰金収入の使途の自由化 開発許可決定への政府関与の削減 行政監査の簡素化
Striving Council (改善努力の認められる自治体)	トップレベルの業績ではないが、改善能力の認められる自治体	<ul style="list-style-type: none"> High-Performing Council に認められるメリットの一部を付与
Coasting Council (業績改善に積極的でない自治体)	トップレベルの業績ではなく、今後の改善を見込みにくい自治体	<ul style="list-style-type: none"> 政府と協議の上で改善計画を策定
Poor-Performing Council (業績の低迷する自治体)	常に下位ランクに位置し、改善能力も認められない自治体	<ul style="list-style-type: none"> 業務の一部を外部委託 政府による管理 優秀な自治体によるフランチャイズ経営

(資料) DLTR ” Strong Local Leadership - Quality Public Services”

こうした政府の指導監督や各種サポートを受けても行政サービスの低下が著しく、財政的にも破綻寸前となるなど、自治体運営の失敗事例と認められるような場合には、政府は最後の手段として、次のような強硬手段を導入することも検討するとしている。

①外部委託

当該自治体の機能の一部を民間セクター、他の自治体やNPO（非営利組織）などに外部委託する。

②破産管財人の任命

現行法によれば、自治体が財政破綻に至った場合、自治体は新規事業の実施を見合わせ、その間に議会が支出計画を再検討して財政健全化を目指すことが義務づけられている。政府はさらに強力な手法が必要と認識しており、民間企業の再建手法を参考にして、広範な権限を持つ破産管財人（Administrator）を任命し、財政再建を指揮する。

③フランチャイズ経営

フランチャイズ契約にもとづき、業績優秀な自治体が低ランクの自治体に人材を派遣し、経営をおこなう。自治体間での成功事例（Good Practice）の共有化につながることも期待されている。

おわりに

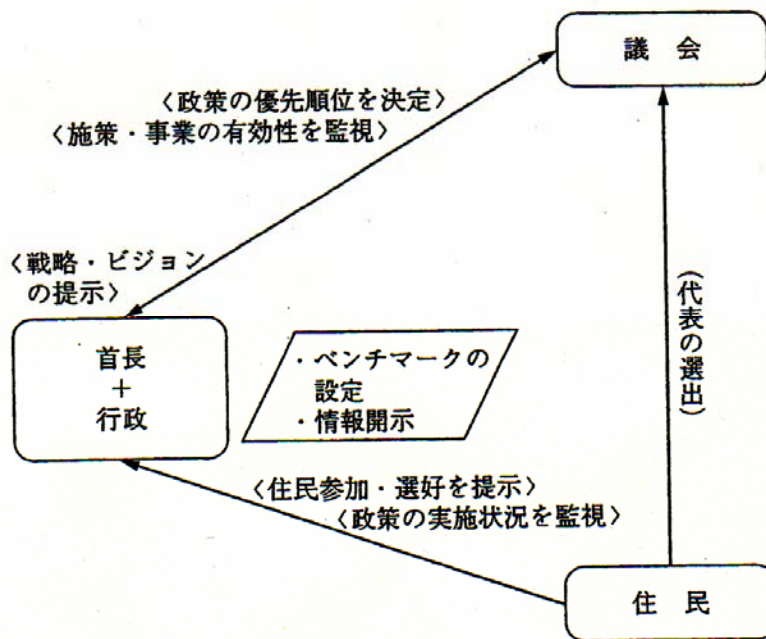
英国の自治体改革は、市場メカニズムと企業経営の手法を自治体に採り入れ、住民を行政サービスの「顧客」と捉えてそのニーズを反映した行政運営を実現することを大きな目標としている。ブレア政権の打ち出した包括的業績評価も、こうした流れをさらに推進しようとするものである。業績評価システムを「マネジメントプロセス（Plan-Do-See）」のサイクルのなかで企画立案や予算編成と有機的に結びつけることができれば、計画段階へのフィードバックや柔軟な政策の見直しが可能になり、自治体の戦略経営への転換が図られるものと期待されている。従来の費用効果分析などの手法では意思決定メカニズムへの反映が難しいとの反省もあり、議会や住民にわかりやすく政策決定にも活用しやすい評価指標を導入しているのも特徴である。

こうした手法は近年「ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）」として欧米の先進事例が日本にも紹介され（図5参照）、各方面から注目を集めつつあるが、英国では、NPMによる自治体改革を地方分権と一体的に推進する方針が打ち出されているのが特色である。パフォーマンスの優れた自治体には積極的に権限を委譲して革新的な取り組みを促そうとするアプローチは、自治体への一定の信頼を前提に地方分権を推進するブレア政権の基本

姿勢を反映したものといえる。しかし、その一方で、自治体のサービス水準の低下が受忍限度を超える場合、市民に選択権を提供（choice for customer）して代替者からサービスを受けることも可能にするといった厳しい措置も用意しており、「アメ」と「ムチ」の使い分けで自治体の競争意識を高めようとしている点も見落とすことはできない。

ベスト・バリュー制度はまだ導入されてから日が浅く、その成果と課題を踏まえて、今後ともさまざまな見直しがおこなわれることが予想される。一連の改革の成果が注目されるとともに、そのプロセスから得られる教訓は、今後の日本における地方自治改革に少なからず参考になるものと思われる。

（図5）ニュー・パブリック・マネジメントのもとでの議会・行政・住民



（資料）本間・齋藤（2002）

(主要参考文献)

DLTR(Department for Transport, Local Government and Regions)

“Strong Local Leadership - Quality Public Services”

Tony Byrne (2000) “Local Government in Britain”

London Borough of Lewisham (2001) “Lewisham Performance Plan”

London Borough of Newham (2001) “Delivering for You - Newham’s Best Value Performance Plan”

本間正明・齋藤慎編 (2001)

「地方財政改革 ニュー・パブリック・マネジメント手法の適用」有斐閣

岡山勇一・戸澤健次 (2001)

「サッチャーの遺産 1990年代の英国に何が起こっていたのか」晃洋書房

川北稔・木畑洋一編 (2000)「イギリスの歴史 帝国＝コモンウェルスの歩み」有斐閣

高寄昇三 (「現在イギリスの地方財政」劉草書房

(ヒアリング先)

(財) 自治体国際化協会ロンドン事務所 堀氏、人見氏

(ホームページアドレス)

The Improvement and Development Agency (IDeA) www.idea.gov.uk

Public Private Partnership Program(4Ps) <http://www.4ps.co.uk>

DLTR <http://www.dtlr.gov.uk/>

ロンドン Lewisham カウンシル <http://www.lewisham.gov.uk/>