

イギリスの社会的ケアにおける業績測定

— 「ニューレイバー」政権下の展開 —

長澤 紀美子

(2012年9月28日受付, 2012年12月18日受理)

Performance Measurement in Social Care in England

— The Recent Progress under the New Labour Government —

Kimiko NAGASAWA

(Received: September 28, 2012, Accepted: December 18, 2012)

要 旨

イギリスの地方自治体の社会的ケアにおける「業績測定」について、「ニューレイバー」政権下での展開を概観し、その特徴および到達点を、日本の行政評価との概念整理を踏まえて概観することが本稿の目的である。

OECD 諸国における自治体レベルの「業績測定」は、わが国の行政評価と比べ、戦略目標と目標値を設定し、定期的にモニタリングをおこなう自治体のマネジメントツールである点は共通するものの、中央政府からの規制やインセンティブ構造の側面をもつ点が決定的に異なっている。業績測定システムの有効性を評価するためには、指標や目標値・測定方法の妥当性と共にインセンティブ構造の適切さも分析の対象とする必要がある。イギリスの社会的ケアの業績指標 PAF は、「ニューレイバー」政権での10年余りの実践の後、2010年に成立した連立政権により廃止された。PAF はサービスの質の向上に一定程度寄与したという評価もある一方で、支援の質との関連が低いアウトプット指標の採用や評価に伴う業務負担などから改善へのインセンティブが十分に機能していなかったという批判もみられる。

キーワード：業績測定, 業績管理, 行政評価, 福祉サービス, ケア

Abstract

This paper discussed the policy trends and implications of the performance measurement of social care in local authorities which has been developed under the New Labour Government, compared with Japanese "gyousei-hyouka". The performance measurement in local authorities among OECD countries is perceived as a management tool for local governments as well as the tool for control of local governments with implicit and explicit incentives by the central government, which differs from Japanese "gyousei-hyouka" which aimed to be the self-evaluation tool of the local public services in each municipality and prefecture.

Under the New Labour government, the performance assessment framework(PAF) in social care has been developed, and it reveals that it has both strengths and weakness. The risks inherent in the nature of performance indicators related to social care and measures to address these concerns have been discussed.

Key Words: Outcome, Performance Measurement, Performance Management, Evaluation, Social Services, Social Care

1. はじめに

イギリスの地方自治体の社会的ケアにおける行政評価（ここでは「業績測定」(performance measurement)）について、「ニューレイバー」政権下での展開を概観し、その特徴、および到達点と課題を、日本との比較の視点から明らかにすることが本稿の目的である。

日本の制度との比較にあたり、まず、わが国の「政策評価」および「行政評価」の概念と、国際社会において一般的な「業績測定」の概念との差異を明らかにしたい。その上で、イギリスの「ニューレイバー」政権下で発展した社会的ケアの業績測定（自治体社会サービス部の PAF (Performance Assessment Framework) と呼ばれる全国共通の業績指標による評価）の到達点と課題について論じたい。

なお、本稿における「イギリス」とは、グレートブリテン及び北アイルランド連合王国を構成している4ヶ国のひとつである「イングランド」を指す。また、本稿の「社会的ケア」は、「ニューレイバー」政権以前のイギリスの公文書では「対人社会サービス」の用語で用いられてきたもので、日本での狭義の社会福祉サービスに該当する。

2. 「業績測定」とわが国の「政策評価」「行政評価」との概念

制度比較の前提として、まずわが国の「行政評価」ないし「政策評価」の概念や枠組みと、OECD 各国で一般的な「業績測定」との差異を明らかにする必要がある。

政策評価は、国の政策評価制度、つまり平成14年度から施行された「行政機関が行う政策の評価に関する法律（政策評価法）」による活動以外に、政策の評価一般、特定の政策分析手法（費用便益分析等）、政策体系の「政策－施策－事務事業」の最上位の政策のレベルの（行政）評価を指す場合がある [田中 2009]。さらに一点目の中央省庁等に対する政策評価制度については、評価の対象、時点、目的・ねらい、やり方に応じて、「事業評価」

（費用便益分析等により事業の採択を事前に評価）、「実績評価」（目標の達成度の評価）、「総合評価」（特定のテーマに関する問題点の把握や原因の総合的分析）の3つの方式が推奨されており、「実績評価」は業績測定を、「総合評価」はプログラム評価を想定して設定されているⁱⁱⁱ。

一方、日本の地方自治体が行っている行政評価は、科学的管理法を起源とする業績測定を中心的な手法としており、社会科学的手法を用いておこなうプログラム評価は殆ど実施されていない [田中 2009, 佐藤 2012]。こうした日本の地方自治体の事務事業評価を中心とした行政評価ⁱⁱⁱや、国の政策評価制度の「実績評価」にあたるものは、近年諸外国では業績測定という概念で公共経営 (public management) の枠組みで論じられてきており [中西 2003]、「評価」(evaluation)の方式としてというより、公共マネジメントのツールとして言及される。

OECD 諸国における業績測定への取り組みは、それ以前から始まっていたものの、特に1980年代から1990年代はじめにかけての「新公共経営」(new public management, NPM)改革の一環として拡大した [OECD 2008]。ここでの業績測定のシステムとは「政府の活動を測定しモニターする」定期的体系的な情報収集を指している [OECD 2008]。

OECD 諸国における業績測定には、中央政府の省庁等の業績測定(わが国の政策評価制度の「実績評価」に類似)もあるが、以下では OECD 加盟国における地方自治体レベルの業績測定の取り組み(わが国の行政評価に類似)に関する調査の結果^{iv}から、その特徴を概観したい [OECD 2008]。

1) 業績指標は、中央政府が自治体レベルのサービスの効率性と有効性を促進するために設定され、中央政府は自治体レベルの公的サービスの提供と支出についての説明責任を果たし、統制する義務がある。指標には、情報(政策の運用や資源の活用、サービスの質等)を明らかにし、自治体と中央政府の間の情報の

非対称性を低減すること、インセンティブを活用して業績の改善を促すことの2つの主な役割がある。

- 2) 各国が業績測定に対し複数の目的を掲げており、指標に関して「最適なデザイン」というものはない。第一の目的として最も多く挙げられたものは「自治体レベルのベンチマーキング」「自治体支出の効率性の測定」であった。しかし、総体的に目的として多く挙げられた項目では「よい実践の学習の促進」「サービスの質の向上」が「全国基準や規制の遵守のモニタリング」や「予算・財政的統制」より多いことから、業績測定の目的は、中央から地方政府への直接的な規制的作用よりも、自治体間の情報の共有（ベンチマーキングによる比較と競争）という間接的な手法で目標達成を促すことにあると示唆される。
- 3) 業績測定にはインセンティブ・メカニズムの設計が不可欠である。インセンティブには暗示的なもの（業績のランキング公表による競争や「評判効果」等）と明示的な報奨や制裁（業績に基づく予算配分等の財務的インセンティブと、規制の緩和ないし強化等の管理上のインセンティブ）があるが、公表される情報や組織の行動に肯定的・否定的影響を及ぼしかねず、設計と運用には注意が必要である。
- 4) 枠組みの策定と運用に関する中央政府の介入の程度は国によって異なる。UKの医療や教育サービス等の例にみられた「垂直的」トップダウンのモデルでは、中央政府の優先目標の自治体レベルでの達成や全国基準の遵守のモニタリング、予算配分の決定等が重視され、中央政府が指標や枠組みを決める。一方で北欧諸国にみられる「水平的」モデルでは、自治体間での情報の収集や交換が重視される。UKのベストバリュー指標のように分権化が進みサービスの実施責任が自治体にある状況での集権的な業績測定のしくみには中央政府と自治体間にコンフリクト（地方のニーズ

やコンテキストに指標がそぐわない、意思決定に有用な情報が収集されないなど）が起きる可能性がある。指標の妥当性や有用性を高めるには、中央政府と自治体との協働が必要である。

- 5) 政策目標や情報へのニーズは時代と共に変化し、データの質と測定に関しては継続的な課題がある一方で、新しい情報技術が運用面での負担を軽減する可能性もある。業績指標のシステムは固定的なものではなく、動的な協働的なコンテキストで捉える必要がある。

以上から、OECD諸国における自治体レベルの「業績測定」には次の共通した特徴があると整理できる。①指標や枠組みの策定に関して中央政府の一定の規制（介入の程度には違いがあるもの）があり、日本の行政評価のように法的根拠がなく自治体独自に進められている活動ではないこと、②従って自治体間のベンチマーキングによる比較や競争、「よい実践」の学習等が可能であり、それによって業績の向上を促すことが第一義的な目的であること、③中央政府から自治体へのインセンティブの付与が前提であるが、その設計は困難であること、④測定の有効性の向上のためには中央政府と自治体との協働が不可欠であること、⑤自治体の規模に応じた能力や資源の制約およびデータの質や妥当性等の課題を持ちつつも、固定的な制度ではなく、絶えず状況に応じて修正や改変を繰り返していること

このようにOECD諸国の業績測定はわが国の行政評価と比べ、戦略目標と目標値を設定し、定期的にモニタリングをおこなう自治体のマネジメントツールである点は共通するものの、中央政府からの規制やインセンティブ構造の側面をもつ点が決定的に異なっている。業績測定の有効性を分析するためには、指標や目標値・測定方法（指標の定義）の妥当性など、いわゆる評価としての適切さだけでなく、付与するインセンティブの内容とそれが機能する（した）条件等のインセンティブ構造の適切さもみていく必要がある。さらに

業績測定「垂直的」モデルとされるイギリスでは、分権化の中での集権的な統制がもつコンフリクトに留意することが必要である。

3. 「ニューレイバー」政権下の社会的ケアにおける業績測定展開

ブレア首相による「ニューレイバー」政権では、福祉サービスに関する初の白書である「社会サービスの近代化」[DH 1998]に基づき、1999年度から全国の自治体に対し、共通した業績測定枠組み PSS/PAF (Personal Social Services/Performance Assessment Framework, 以下 PAF) の適用が義務化された。PAF は、従来保健省が自治体から収集していた250余りの主要指標群 (Key Indicators) を基に、地方自治監査委員会における指標を併せた中から、社会サービスの水準を示す簡便で包括的な指標のパッケージとして50の指標を選び、再編したものである。指標は「ベスト・バリュー」(Best Value) 指標群と共通する5つの指標群 (①中央政府の優先施策, ②費用と効率, ③サービス提供の効果, ④利用者と家族介護者にとってのサービスの質, ⑤公平なアクセス) から構成される。中央政府の優先的な政策目標に対して自治体が達成すべき目標値 (targets) を設定し、そのモニタリングのツールとして指標を活用することで、業務改善を促すとともに、他の自治体の業績結果との比較を通して公共サービスに競争原理をもたらし、効率性を促進することが期待された [長澤 2001]。

当初 PAF の結果の開示は、全国の150自治体を同じ行政構造に属するグループごとに比較し、信号の三色で業績の良し悪しを表示する一覧表 (league table) の形式で公表されたが、その後自治体の業績改善につながる評価の方法や開示の工夫が求められ、2002年度から格付け評価 (star-rating) により業績結果が公表されるようになった。格付け評価とは、児童と成人 (障害者・高齢者を含む) のそれぞれの分野のサービスについて「現在の業績」, 「将来への展望」, その両者を統合した総合

評価について4段階の格付け (0~3つ星) を行うものである。そして、業績の高い自治体には、補助金の使途の自由度や監査の頻度を軽減させる等の財政および運営上のインセンティブ (earned autonomy) を設けた [長澤 2005]。さらに重点指標 (Key Performance Indicators) による政府優先施策の進捗度を重点的に評価し、業績の低い自治体には民間コンサルティング企業による介入を行うなど、中央政府の管理・統制を強化して、自治体の業績改善に向けた取り組みを進めた [長澤 2005]。

その後、格付け評価は2006年に白書 'Our Health, Our Care, Our Say' の中で、今後保健医療福祉政策で重視すべき7つのアウトカム領域が示されたことに伴い、2007年より、業績指標が医療と福祉領域に共通した7つのアウトカムに再編され、2009年には自治体の業績をアウトカム毎の4段階の評価 (ただし、格付けではなく判断 (judgment) であり、しかも以前の業績順 (星の数毎) の一覧表ではなく地域別の表によって) 公表されるようになった。同時に2009年から、保健医療福祉領域の規制機関を統合した CQC (Care Quality Commission) により、包括的地域評価 (Comprehensive Area Assessment, CAA) のしくみのもとで保健医療福祉サービスに関わる指標も含めた全国指標 (National Indicators, NI) の業績結果が地方自治監査委員会のホームページに開示され、そこでは、行政構造が類似した、あるいは近隣の自治体との比較、各自治体における経年推移、業績が高い/低い要因となった地域特性 (人口構造や保健医療福祉サービスの状況) を説明する定性的記述が参照できるようになった。

以上の2010年に廃止されるまでの PAF の展開は以下の傾向に整理できる。

①業績結果の開示については、数値によるランキングから格付けへ、その後アウトカム分類の地域毎の判断へと、競争的・懲罰的なものからよりゆるやかなものへと修正された。

②インプット・アウトプットを中心とした指標

を、7つのアウトカム（質的記述）に関連づけ構成して総合的な評価をすることで、アウトカム評価の重視という政策目標との整合性を図った。さらに業績結果の要因を説明する自治体の社会的コンテクスト等の情報を解釈の参考として取り入れ、量的な業績指標の欠陥に対して質的情報により補完した。

③地域の NHS や住民と協働して、保健医療福祉領域共同アウトカム指標の策定や連携による介入を促進させた。これらは当初の中央政府による集権的な規制の枠組みによる自治体間比較・競争から、中央政府による自治体のマネジメント（業績管理）支援へ、さらに、地域での保健医療福祉領域の自律的な業績管理システムの発展へと、業績管理の分権化を進めたという捉え方も可能であろう。

しかし、2010年5月に成立したキャメロン首相の率いる保守党・自民党による連立政権は、地域主義（政府が全国の自治体に共通の集権的な規制を設けたり、自治体に介入したりするのは好ましくなく、規制については可能な限り地域に委任する（「分権化した政府」）という考え方を提唱し、その一環として2010年11月に PAF による業績測定の廃止が宣言された。PAF の廃止理由として、保健省は他の要因も挙げている^vが、特に財政面で管理的コストの削減圧力が大きかったことも CQC 担当者が理由として挙げている^{vi}。

4. 考察：業績測定の逆機能とソーシャルワークへの影響

PAF が廃止された背景には業績測定そのものもつジレンマがある。業績測定が本来目指していたその機能を果たさずに逆機能を生んでいる、という批判は以前からみられた。Hood と Peters [2004] は、NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の中年化期（90年代）における批判を「NPM のパラドックス（意図せざる効果）」として次の3つに要約している [永戸 2010]。

① 客観的に測定可能な活動（生産者モデル）を

他の領域の活動まで適用する際の課題（格付け表の弊害等）

- ② 裁量経営主義の逆作用：経営手腕の優れた人材を任命する人事方針の問題
- ③ プロセスや手続きよりも「活動の結果や成果を評価すること」を目的としたはずが、逆に「評価に関する膨大な業務とそれを規制する煩瑣な形式や手続きを生み出し」、「官僚主義的なプロセスへの拘束をより強化する」結果となったこと

以上の指摘について、イギリスでの自治体社会的ケア担当者^{vii}からの聞き取りにおいても類似した意見を聞くことができた。具体的には、①に関しては、指標が社会的ケアの質を真に示すものが計測されていないこと（アセスメントの人数など）、②に関しては、福祉サービス以外の領域（主に民間企業）からのマネジャーが採用され、度重なる組織改編や人事の改編がみられたこと、③に関しては、形式面の重視からソーシャルワーカーとしての専門職の自律性が侵害されたり^{viii}、支援よりペーパーワークに時間を取られるようになったこと^{ix}、等である。Jordan [2011] は、ブレア「ニューレイバー政権」（特に2002年よりの第2期）の政策の特徴の1つとして、技術的・形式的・経営的・経済的アプローチを挙げ、2010年に成立した連立政権に対しては、前政権の規則・システム・チェックリスト等の形式主義からの解放や、専門職による判断の復活に対する期待があると述べている。業績測定に対する社会サービス部長らの好意的な評価 [長澤 2005] や、自治体に業績管理システムが定着したという積極的な評価もある一方で、以上のような業績測定への批判も連立政権による PAF の廃止の背景にあったことといえる。なお、PAF の後継として2011年に公表された ASCOF (Adult Social Care Outcomes Framework) [DH 2011] では、中央政府は目標値の設定や自治体の業績管理を行わず、指標やその測定は事業者や NHS と協力して自治体が決定する地域の責任であること、プログラムの費用対

効果等の研究成果に基づくアウトカム指標の導入を目指していることから、従来の PAF に対する批判に対応したものであるといえる。

5. まとめ

本稿の要点は以下のとおりである。

- ・わが国の行政評価に比べ、OECD 諸国の自治体レベルで一般的にみられる業績測定は中央政府からの規制やインセンティブ構造の側面をもつ点が異なる。業績測定の有効性を分析するためには、指標や目標値・測定方法（指標の定義）の妥当性など、評価としての適切さだけでなく、インセンティブ構造の適切さもみていく必要がある。さらに国際比較においては、イギリスは分権化の中での集権的な統制がおこなわれた業績測定の「垂直的」モデルである。

- ・「ニューレイバー」政権下で、自治体評価は定量的指標 PAF による自治体間比較(ランキング)、格付け評価、アウトカム分類ごとの判断へと評価と情報開示の方法が変化した。また労働党政権の末期には従来の自治体評価への批判を受けて、結果の背景を説明する定性的記述により定量的指標を補完して公表するようになった。

- ・2010年に成立した新連立政権では「地域主義」を掲げ、PAF による集権的な業績マネジメントのしくみを廃止した。この要因として、業績評価自体がもつアカウントビリティのジレンマの存在とそれが福祉行政現場への影響を与えたことを指摘することができる。なお、PAF の後継とされる ASCOF では、従前の課題に対応した業績測定の枠組みが志向されている。

謝辞

本稿におけるイギリス関係者へのヒアリングは、厚生労働科学研究費補助金（H22-長寿-指定-008）研究報告書『介護保険の総合的政策評価ベンチマーキングシステムの開発』（研究代表者・近藤克則（日本福祉大学教授）および平成23年度長寿科学総合研究推進事業（国際共同研究事業）

「高齢者の身体心理社会的な健康関連指標の日英比較研究」（（研究代表者・近藤克則（日本福祉大学教授））の助成を受けて実施したものである。記して感謝を申し上げる。

引用・参考文献

Burton, 2003, Community Care, 29 May 2003.

Cabinet Office, 2010, Building Big Society.

Clarkson, D. Challis, S. Davies, M. Donnelly, R. Beech, T. Hirano, 2010, Comparing How to Compare: An Evaluation of Alternative Performance Measurement Systems in the Field of Social Care, Evaluation, 16 (1), 59-79.

Clarkson, S. Davies, D. Challis, et.al, 2009, Has social care performance in England improved? An analysis of performance ratings across social services organisations, Policy Studies, 30 (4), 403-422.

Cowper, J., Samuels, M. (Next Step Team, Office of Public Service, Cabinet Office UK), 2000, Performance Benchmarking in the Public Sector: The United Kingdom Experience, OECD.

OECD, 1994, Performance Management in Government; Performance Measurement and Results-oriented Management, PUMA (Public Management) Occasional Papers No.3.

DH(Department of Health), 1998, Modernizing Social Services. (Cm4169).

DH, 2006, Our Health, Our Care, Our Say-A New Direction for Community Services. (Cm6737).

DH, 2011, Transparency in Outcomes: Framework for Quality in adult social care.

Hood, C., 2000, Where the state of the art meet the art of the state: Traditional Public-Bureaucracy Controls in the Information Age, International Review of Public Administration, 5 (1), 1-12.

平岡公一, 2012, 「イギリス社会福祉における国と地方との関係」『海外社会保障研究』180, 4-17.

- Hood, C., Peters, B., G., 2004, The Muddle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *J Public Administration Research and Theory*, 14 (3), 267-282.
- 岩間大和子, 2005, 「イギリスにおける介護・福祉サービスの質保障のための政策の展開－2000年, 2003年の監査システムの改革の意義－」『レファレンス』657, 2005. 10, 6-37.
- James, O., Wilson, D., 2010, Introduction: Evidence from the Comparison of Public Service Performance, *Evaluation*, 16, 5-12.
- Jordan, B., 2011, Making sense of the 'Big Society': Social work and the moral order, *Journal of Social Work*, online 6 May 2011.
- 中西 一, 2003, 「フランスにおける行政評価－自治体管理会計－」『会計検査研究』No.27 p.39-59.
- 長澤紀美子, 2001, 「福祉領域におけるニュー・パブリック・マネジメント（その1）－英国自治体社会サービスにおける業績指標－」『新潟青陵大学紀要』1, 153-169.
- 長澤紀美子, 2005, 「イギリス自治体社会サービスの行政評価」『老年社会科学』27(1), 81-89.
- 長澤紀美子, 2012, 「イギリス福祉サービスにおける自治体評価の展開と課題」社会政策学会第124回大会自由論題報告論文.
- 永戸 力, 2010, 「ポスト官僚制か, ポストNPMか?－フッド以降の行政理論の諸相」『立命館法學』2010(5/6), 2524-2564.
- Nielsen, S.B., Ejler, N., 2008, Improving Performance?: Exploring the Complementarities between Evaluation and Performance Management, *Evaluation*, 14, 171-192.
- OECD, 1994, Performance Management in Government; Performance Measurement and Results-oriented Management, PUMA (Public Management) Occasional Papers No.3.
- OECD, 2008, Promoting Performance: Using Indicators to enhance the effectiveness of sub central spending Working Paper No. 5 (by Lee Mizell) COM/CTPA/ECO/GOV/WP (2008) 5, OECD.
- 大住莊四郎, 1999, 『ニュー・パブリックマネジメント－理念・ビジョン・戦略』日本評論社
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., Freeman, H. E., 2004, *Evaluation: A Systematic Approach* (7th edition), Sage Publications. (= P. H. ロッシ, M. W. リプセイ, H. E. フリーマン著 (2005) 大島 巖, 平岡公一, 森 俊夫, 元永拓郎監訳 (2005) 『プログラム評価の理論と方法－システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』日本評論社)
- Samuel, M., 2010, Councils back scrapping of annual care rating, despite provider warnings, *Community Care*, 08 Nov. 2010
<http://www.communitycare.co.uk/Articles/2010/11/08/115766/councils-back-end-of-care-rating-despite-provider-doubts.htm>
- 佐藤 徹, 2012, 「政策評価システムの機能要件－高齢者福祉施策を事例に－」社会政策学会第124回大会テーマ別分科会第4 報告論文.
- 冷水 豊・長澤紀美子, 2011, 「イギリス福祉サービスにおけるベンチマーク型評価－自治体評価および事業者評価のとりくみ－」(研究代表者・近藤克則) 平成22年度厚生労働科学研究費補助金(長寿科学総合) 研究報告書『介護保険の総合的政策評価ベンチマーキングシステムの開発』
- 武内和久・竹之下泰志, 2009, 『公平・無料・国営を貫く英国の医療改革』(集英社新書).
- 田中 啓(2009) 「日本の自治体の行政評価」(「自治制度及び運用実態情報海外紹介等支援事業に関する研究委員会」分野別自治制度及びその運用に関する説明資料 No.14)財団法人自治体国際化協会・政策研究大学院大学比較地方自治研究センター
- 山谷清志, 2006, 政策評価の実践とその課題: アカウンタビリティのジレンマ, 萌書房.
- 和田明子(2009) 「ニュージーランドにおける政策

評価のチェックシステム」『諸外国における政策評価のチェックシステムに関する研究：報告書』総務省行政評価局 75-102.

注

- i 和田[2009]は、ニュージーランドの中央省庁に対する評価の例を引いて、事前の評価である「事業評価」は、政策分析(policy analysis)と呼ばれ、通常「評価」には含まれないこと、事後の評価として、日本の「実績評価」にあたる「業績測定」は義務化され広く活用されているが、「総合評価」に近いプログラム評価は、省庁の自主的な活動であり、コスト(労力や資源)の問題等からあまり実施されていないが、近年福祉・労働・教育など社会政策分野ではこのような(総合)「評価」が実施されるようになってきたことを指摘している。
- ii Rossi ら[2004]はプログラム評価理論において、業績指標とその測定を、プロセスやアウトカムの尺度とそのモニタリングとしてプログラム評価の一部に位置づけており、必ずしも相互排他的な捉え方ではない。
- iii ただし、日本の行政評価は、「事務事業評価」にみられる業績測定を主にしているものの、それ以外にも「多様な評価活動を含みうる」[田中2009]。イギリスの自治体においても業績測定以外の多様な評価活動が実施されており、行政評価すなわち業績測定という意味ではない。
- iv 以下は、2004年に開始されたOECD加盟各国の中央政府と地方政府との関係の分析やデータベースを提供する“Network on Fiscal Relations across Levels of Government”(“Network on Fiscal Federalism”) <http://www.oecd.org/ctp/fiscalfederalismnetwork/> の一連の報告書の1つ[OECD 2008]による。
- v Samuel [2010]は、PAFの廃止理由として保健省が集権的な規制の縮小と地域主義以外にも以下の要因を挙げていたと報告している
- ① 有用性の低下(自治体のベンチマークシステムは、サービスの質改善に一定の成功を取めたが、10年を経過し、現在では業績の向上に結び付いていない)
 - ② コストの削減(業績評価システムは費用がかさみ、財政再建時には廃止が必要)
 - ③ ケア提供方式の変更(「個別化」(personalization)政策が促進されている現在、PAFによる評価は質を評価する最善の方法ではない)
 - ④ 利用者・介護者による評価の推奨(自治体はデータを公表し、透明性を高めることにより、利用者・介護者(例えば地域の当事者団体等)が評価により大きな役割を果たすべきである。
- vi 2011年08月12日 CQC ロンドンオフィスでの Mr. A. Rosenbach (Chief Executive; Special Policy Advice) と Ms. R. Dodgson (Head of Regulatory Design) 両氏からの聞き取りによる。
- vii 自治体(Northumberland)の社会サービスの評価担当者および日本人でイギリス自治体ソーシャルワーカーとして経験をもつ矢嶋真希氏(2011年3月までロンドン南西部 Sutton Borough 行政政区で成人福祉サービスの担当)からの聞き取り(2011年5月14日)による。
- viii 例として、アセスメントに期限を設ける指標はソーシャルワーカーとしての専門性をもった支援を制約するとして、現場の専門職からの批判があった(矢嶋真希氏からのヒアリングによる)。
- ix 2009年に Baby Peter の児童虐待事件など自治体の福祉行政が虐待死を防げなかった理由として、現場のソーシャルワーカーが中央政府の設定した手続きや指標の遵守に忙殺され、支援の時間が不足した点が問題とされた [Jordan 2011].