

米国連邦政府の行政評価における新しい動き

平成 17 年 2 月

(財) 農林水産奨励会

農林水産政策情報センター

はじめに

米国では、「政府業績成果法」(GPRA)が施行されてから10年が経過した。ようやくGPRAが目指した成果志向の行政運営が省庁に浸透してきており、省庁の組織文化の一部になりつつあるといわれる。

また、ブッシュ政権になって、業績情報を予算編成に活用することを目的とした「業績と予算の統合」(BPI)が推進されており、そのための手段である「業績評価格付けツール」(PART)による評価格付けが実施されている。業績と予算の統合や業績評価格付けといった用語が用いられているために、プログラムの改廃に直接PARTの結果が用いられているのではないかとみられがちである。しかし、実際のところ、PARTの結果が芳しくなかったプログラムについては、見直し・検討の対象になるが、プログラムの改廃や予算額の増減に直接つながるものではない。また、PARTやBPIの責任機関である行政管理予算局(OMB)も評価を受ける行政機関も、そのように受け止められることにとまどっている。

今回の調査では、このほか、戦略計画と年次業績計画における業績指標の違い(アウトカムとアウトプット)について、また、データの検証、収集方法について調査を行った。

この報告書は、当センターが実施している「政策評価の活用及び円滑な実施に関する調査研究」の一環として、当センター調査部長谷口敏彦が平成16年9月に関係機関を訪問し、聞取った調査結果をベースに作成した。今回の調査では、州政府の取組みについても調査を行っており、別冊「米国州政府における行政評価と予算改革」(政策情報レポート91)として取りまとめているので、併せてご利用して頂きたい。

最後になったが、訪問先の機関には、ご多用の中、懇切丁寧な対応を頂いた。ここに改めて感謝したい。

平成17年2月

(財)農林水産奨励会・農林水産政策情報センター

目 次

はじめに

要約	1
1. プログラム評価格付けツールの実施と課題	5
1 - 1 GPRA の 10 年の歩みと課題	5
1 - 2 プログラム評価格付けツールの開始	6
1 - 3 プログラム評価格付けツールの構成	6
1 - 4 PART 結果の予算編成への活用	13
1 - 5 評価に要する人的資源	16
1 - 6 スコアカード	17
2. 米国農務省における業績指標	19
2 - 1 農務省の戦略計画の改訂	19
2 - 2 戦略計画における業績指標	20
2 - 3 年次業績計画における業績指標比較	22
2 - 4 業績指標データの収集	27
2 - 5 四半期報告	30
2 - 6 プログラムと達成目標との関係	32
3. 農務省自然資源保全局の取組み	37
3 - 1 農務省の戦略計画と各局の戦略計画	37
3 - 2 自然資源保全局のアカウンタビリティシステム	37
3 - 3 自然資源保全局の活動と農業法	42
4. 米国各省庁の取組みに関するランキング	45
4 - 1 省庁のランキング	45
4 - 2 ランキングのための項目	46
資料：農務省の業績指標のデータ評価	47
(参考) 訪問機関	66

要 約

< プログラム評価格付けツール >

1) 米国では、「政府業績評価法」(GPRA)が施行されてから10年が経った。2003年3月に出された米国会計検査院(GAO)のレポートは、GPRAが施行されて10年、GPRAが求めた成果志向に基づいた省庁の計画策定、業績測定、報告はそれらの目的に向かって確実に歩みだしている。業績計画の策定や業績測定は、ゆっくりではあるが省庁の組織文化の一部になりつつある、としている。

2) ブッシュ政権は、2004年度の予算編成から「プログラム評価格付けツール」(PART)を実施することにし、毎年度、プログラムの20%をPARTによって評価格付けすることになっている。PARTは、プログラムの目的と設計、戦略計画、プログラムマネジメント、プログラムの成果・アカウンタビリティの4つのセッションから構成されている。セッションごとに設けられた設問に、はい(1点)、いいえ(0点)、該当なし、あるいは、はい(1点)、かなり達成(0.67点)、少し達成(0.33点)、いいえ(0点)で答える方式で行われている。

3) PARTは、プログラムの業績評価に関する情報を予算編成に活用することを目的に開始された。しかし、PART結果を直ちに予算の増減に結びつけるようなことを目指しているのではない。このことは、OMB内でも、またプログラムの評価格付けを受ける省庁の担当者においても共通の認識となっている。

4) PARTの実施に関して、多くの評価人材が割かれていることに対して、GAOは、懸念するレポートや議会証言を行っている。OMBでもPARTは非常に時間がかかることを認め、内容をもう少し容易にすることは、OMBの課題でもあるが、削除して他の質問に置き換えられる質問は見つかっていないとし、質問の簡素化などは考えていない。

5) OMBでは、人的資源の戦略的マネジメント、競争的調達、財務状況の改善、電子政府化の推進、予算と業績の統合の5つ優先政策課題について、各省庁の取組状況を、現状と進捗状況の二つの面で、評価し、赤、黄、青に色分けした一覧表を公表している。農務省は、5つの優先政策課題ごとに委員会を設置して取り組んでいることが評価の向上、すなわち、青色のスコアを得ることができるようになった。

< 農務省にける業績指標 >

1) 戦略計画では、アウトカム、それも長期アウトカムの指標を採用しているが、年次業績計画では、ほとんどの場合、アウトプット指標が採用されている。しかし、OMBは、

年次業績指標もアウトカムであることを求めている。

2) 農務省では、「2003 年度年次業績報告」の中で、「業績指標データの評価」として、また、「2004 年度業績計画」では、付属文書「データの検証」を取りまとめている。「2003 年度年次業績報告」では、データについて信頼性が高いとされているものが多いが、信頼性に問題があるという記述もある。また、予測値、推計値であることや、データの検証についても言及されている。

3) 2004 年度の年次業績報告は、2004 年 11 月 15 日までに出すようになったことに対し、担当者の間には、強い不満がある。報告の期限が早まれば、当該年の作業量が増加するほか、推計も多くなる。しかし、これに対応できるようにしていたのが、OMB が各省庁・局に求めた四半期ごとの報告である。

4) 農務省の官房系部局と人件費関係を除いたプログラムのうち、66 のプログラムが 1 つの達成目標に属しているのに対して、17 のプログラムは複数の達成目標に係っている。プログラムは、発足時点で、さまざまな目的を持っていることが考えられ、また、戦略計画には農務省長官の意向が大きく反映されていることを考えると、2 つ以上の達成目標に係っていることは、自然な整理の仕方である。

< 自然資源保全局 >

1) NRCS のアカウントビリティシステムでは、様々な情報システムがアカウントビリティ・ツールとして統合され、活用されている。アカウントビリティシステムは、戦略計画、計画策定、予算編成・プログラムの実施、州レベルのプログラム実施、監視・評価、業績測定、業績報告から構成されている。

2) 2002 年農業法によって、農務省が今後 5 年間に富栄養素の管理問題や、土壌・水質問題などを主要課題とすることが示され、新しいプログラムに資金が投入されることから、NRCS は、その方向で活動を行うことになった。2002 年農業法が NRCS 活動に与える影響は大きい。

3) プログラムや資金を得るためには、議会を説得することが重要になる。NRCS では、議会から予算を無駄に使っていると非難されないため、また予算を確保するため、アカウントビリティシステムを構築し、活動内容や予算の流れを説明している。

< 省庁ランキング >

1) George Mason 大学の Mercatus Center が 2004 年 4 月、「第 5 年次報告 スコアカー

ド，最もよい情報を提供した連邦政府省庁はどこか」を出した。高いランキングを得た省庁は，労働省，運輸省などであるが，農務省も4位にランキングされている。

１．プログラム評価格付けツールの実施と課題

１－１ GPRA の 10 年の歩みと課題

各省庁¹に対して成果志向を基本とした戦略計画，年次業績計画，年次報告書を作成することを定めた「政府業績評価法」(Government Performance and Results Act , GPRA) が施行されてから 10 年が経った。これまでの取組みを総括したレポート²が米国会計検査院 (GAO) から 2003 年 3 月に出された。同レポートは，「 GPRA が施行されて 10 年， GPRA が求めた成果志向に基づいた省庁の計画策定，業績測定，報告はそれらの目的に向かって確実に歩みだしている。(中略) 業績計画の策定や業績測定は，ゆっくりではあるが省庁の組織文化の一部になりつつある」と評価している。

その一方で，同レポートは，GPRA の実施には，いくつかの課題が存在することを認め，これらの改善を図るため，GPRA の実施に責任を負っている行政管理予算局 (OMB) に対して 5 つの提言を行っている。5 つの提言は，すなわち連邦政府が抱える行政評価 (政策評価) の課題でもある。5 つの提言は，

全省庁にわたる業績計画を策定すること。

GPRA と PART (プログラム評価格付けツール) を統合すること。

省庁の戦略計画，年次業績計画，業績報告の質を高めるため，GPRA の実施に関する明確で，一貫性のあるガイダンスを作成すること。

省庁の業績測定の課題を明らかにするため，引き続き省庁と話し合うこと。また，業績目的に対して進捗状況を示すデータのタイムリーな収集方法と最も良い報告の方法に関する障害を明らかにするため省庁と共同作業をすること。

省庁の組織文化をもっと成果志向にするため，業績計画に関するトレーニングに投資すること。

と については，OMB の業務そのものについて改善を述べたものであるが，，，，は，各省庁の GPRA 実施に関するものである。GPRA が施行されてから 10 年が経過したことを受け，戦略計画や年次業績計画の策定，実績報告の作成・報告に向けて取り組まなければならない課題を上げ，改善のための提言を行った。

¹ Executive agency で，農務省，環境保護庁など 26 の省庁が該当する。

² Results-Oriented, GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results, GAO-04-38

1 - 2 プログラム評価格付けツールの開始

ブッシュ政権は、「大統領マネジメント・アジェンダ」(President's Management Agenda) によって 5 つの優先政策課題を明らかにし、同政権が取り組む行政改革の方向を打ち出した。5 つの優先政策課題とは、人的資源の戦略的マネジメント (Strategic Management of Human Capital) , 競争的調達 (Competitive Sourcing) , 財務状況の改善 (Improved Financial Performance) , 電子政府化の推進 (Expanded Electronic Government) , 予算と業績の統合 (Budget and Performance Integration) である。ブッシュ政権では、これらの優先政策課題の改善に積極的に取り組むため、四半期ごとに省庁別の取り組み状況を信号機に倣って、現状と進捗状況の 2 面について、それぞれ赤、黄、青に色分けした一覧表を公表している。これを基に大統領自身が各省庁の長に対して意見を述べているとされ、各省庁の長は気にせざるを得ないような仕組みが作られたといえる。

1993 年に成立した「政府業績成果法」においても業績予算 (Performance Budget) に言及し、業績に関する情報を予算編成に活用することをうたっているが、具体的な推進手段が明らかでなかった。プログラム評価格付けツール (Program Assessment Rating Tool , PART) は、大統領マネジメント・アジェンダに掲げられた優先政策課題の「予算と業績の統合」を推進するために開発され、実施されている推進手段である。

ブッシュ政権では、2004 年度の予算編成からこの PART を実施することにし、その基礎的な文書が 2002 年 7 月に出た。PART によって毎年度、プログラムの 20% を評価格付けすることにしており、5 年間で連邦政府のすべてのプログラムについて評価格付けを実施することになっている。

1 - 3 プログラム評価格付けツールの構成

PART は、プログラムの目的と設計、戦略計画、プログラムマネジメント、プログラムの成果・アカウンタビリティ、の 4 つのセッションから構成されている。

(1) プログラムの目的と設計

プログラムの目的と設計には、5 つの設問があり、100 分の 20 の点数が配分されている。選択肢は、はい (1 点) , いいえ (0 点) , 該当なし、となっている。このセッションでは、この評点を基にパーセンテージスコアが出されるが、このセッションで 50% 以下と評価されたプログラムがこれまで実施された約 600 プログラムのうち 25 あったという。「プログラムの目的と設計」の設問は、下記に見られるように、ごく当然のことを問うているように見られるが、そのような設問に対しても、十分に答えることが出来ないプログ

ラムは 4%ではあるが、存在する。

以下の枠内の記述は、行政管理予算局（OMB）の「プログラム評価格付けツール・ガイドンス」（Instruction for the Program Assessment Rating Tool）からの抜粋である。以下同じ。

・プログラムの目的と設計

このセクションでは、プログラムの目的の明確性、設計の健全性を調べる。法律や市場要因などのように、プログラム、省庁、政府が直接はコントロールしないが、その影響下にあるものを含めた要素を見ていく。プログラムは、一般的に、公共財や外部性といった効率性の問題について、もしくは最小コストか最も効率的な方法で低所得家庭を支援するような分配目標について取り組むよう設計されるべきである。プログラムの目的を正確に理解することは、プログラムの目的、手段、ターゲットの設定、焦点の維持、プログラムの運営にとって、必要不可欠である。このセクションの質問に回答するための基礎資料や根拠となり得るものとしては、法律、省庁の戦略計画、業績計画・業績予算、その他省庁のレポートなどがある。

回答の選択肢は、はい、いいえ、該当なし（Not applicable）である。根本法における策定上の欠陥は、証拠をあげて検討し裏付けることが可能であり、実施すべきである。またそれは「いいえ」と回答する理由になる。特に質問 1.1～1.4 は、すべてのプログラムに事実上当てはまるので、該当なしという回答は滅多にないであろう。（研究開発プログラムに関しては、このセクションのほとんどの質問が、研究開発投資基準の 3 つの基本問題の一つである「関連」プログラムに対処する際に役立つ。）

- 1.1 プログラムの目的は明確であるか。
- 1.2 プログラムは、明確な既存の問題、関心事、ニーズに取り組んでいるか。
- 1.3 プログラムは、連邦政府、州、地方自治体又は民間による他の取組みに重複しないように作成されているか。
- 1.4 プログラムは、その有効性や効率性を抑制するような大きな設計上の不備がないように作られているか。
- 1.5 プログラムの設計は、資源が、意図された受益者に届き、また（又は、そうでなければ）プログラムの目的のために直接使われるよう、効果的に的を絞っているか。

(2) 戦略計画

戦略計画には、8つの設問があり、100分の10の点数が配分されている。選択肢は、1と同じである。

PARTでは、プログラムと戦略計画との関係を重視し、10%の評価ウエイトを与えている。このことについて、OMBの担当者は、「OMBは、戦略計画に直接関連したプログラムを策定することを奨励している」としている。当然といえば、当然のことであるが、これに関連して、「長期的には、業績予算が「政府業績成果法」(GPRA)の要求を満たすことを目指している。PARTを実施し、業績予算を作成することで、将来は、各省庁が個別に作成している業績計画や業績報告書を作成することは不要になると思う。しかしOMBは、各省庁に対して戦略計画を策定することをこれからも要求していく。各省庁が指針や、達成目標を決定するために重要な作業であると考えている」としている。現在、OMBがGPRAに基づくレポートについて、統合や時期の前倒しを図っているが、これは、戦略計画を否定したり、GPRAを否定したりするものではない。

・ 戦略計画

このセクションは、プログラムの立案、優先事項の設定、資源の割当に焦点を当てている。主要な要素の一つは、計画立案、管理、予算編成を、戦略的で焦点の合ったものにするために、プログラムが意欲的であるか、達成可能な目標を持つ業績指標を設定しているかどうかを評価する。質問に回答するために基礎資料や根拠になり得るものには、戦略計画資料、省庁業績計画・業績予算のレポート、プログラムパートナーからのレポートや提案、評価計画、その他プログラムの資料等がある。

回答の選択肢は、はい、いいえ、該当なしである。数量的な業績目標作成において、一部のプログラムがその他のプログラムよりも困難であることが認められるが、プログラムは、成果を明示するために、意義のある適切な方法を用いなければならない。OMBと省庁は協力して、定量的手法の開発がむずかしいプログラムや、定性的、専門的なレビュー、又はその他の方法が適切であるプログラムの取組み方を策定する必要がある。研究開発プログラムにとって、このセクションのほとんどの質問は、研究開発投資基準の予想される状況に対処する助けになる。

2.1 プログラムは、アウトカムに焦点を当てており、プログラムの目的を十分に反映しているか、明確な長期業績指標を設定しているか。

2.2 プログラムは、長期指標について意欲的な目的や時間枠を設定しているか。

2.3 プログラムは、長期目的達成に向け、進捗を明示できる明確な業績指標を設定しているか。

- 2.4 プログラムは、年次指標について基準と意欲的な目的を設定しているか。
- 2.5 すべてのパートナー（受益者、二次的受益者、契約者、費用分担パートナーやその他の政府のパートナーなど）が、プログラムの年間、長期目的を表明し、それに向けて力を尽くしているか。
- 2.6 プログラムの改善を支援し、問題、関心事、ニーズとの関連性と効率性を評価するために、十分な範囲と質の独立した評価が定期的に、又は必要時に行われているか。
- 2.7 予算要求は、年間と長期の業績目的実現と十分関連しているか。また資源の必要性は、プログラムの予算の中で、完全で透明性のある方法で示されているか。
- 2.8 プログラムは、戦略計画の欠陥を修正するため有効な措置を取ったか。

プログラムタイプごとの具体的な戦略計画についての質問

< 規則に基づくプログラム >

- 2.RG1 プログラムの目的を達成するために欠くことのできない省庁・プログラムは、すべての規制を定めているか。また、規制が目的達成にどのように寄与するかを明確に指摘しているか。

< 資本資産やサービス授受プログラム >

- 2.CA1. 省庁・プログラムは、コスト、スケジュール、リスク、目的の間にトレードオフの関係があり、複数の代替案について最近、有効で信用のできる分析を行い、成果を生み出す活動の指針として用いたか。

< 研究開発プログラム >

- 2.RD1. 該当する場合は、プログラムの取組みから生じる利益を評価し、同様な目的を持つ他のプログラムの取組みと比較しているか。
- 2.RD2. プログラムは、予算要求や資金決定の指針に用いるために、優先順位付けプロセスを活用しているか。

（３）プログラムのマネジメント

プログラムのマネジメントには、７つの設問のほか、プログラムのタイプに応じて複数の設問があり、100 分の 20 の点数が配分されている。選択肢は、１と同じである。

PART では、「プログラム」を予算編成項目としての「プログラム」としているわけではない。OMB の「よくある質問」では、「ある特定のアウトカムを達成するための手立てとなる一つの活動又は活動のセット」としている。省庁や議会が予算や他の決定をするとき

に一般に理解されているプログラムであるともいう。2005 年度の予算編成のための PART では、ほとんどの場合、予算編成単位としての「プログラム」が評価の単位であったが、2006 年度予算編成の PART においては、予算単位としてプログラムをいくつかまとめて PART のための評価格付けの単位としているものが多くなっている。

・プログラムのマネジメント

このセクションは、プログラムが業績目的を達成するため効果的にマネジメントされているかどうかに関連した様々な要素に焦点を当てている。重要な分野としては財務監視、プログラム改善の評価、業績データ収集、プログラムマネージャーの責任がある。加えて、それぞれのプログラムについて、重要な特定分野も検討される。このセクションの質問に回答するため基礎資料や根拠となり得るものには、財務諸表、GAO レポート、IG レポート、業績計画、予算執行データ、IT 計画、独立したプログラム評価などがある。

回答の選択肢は、はい、いいえ、該当なしである。（研究開発プログラムにとって、このセクションの質問の一部は、一般的なプログラムのマネジメント問題への対応に加え、研究開発投資基準の「質」や「業績」、プログラムについて予想される状況に対応する助けとなる。）

- 3.1 省庁は、主要なプログラムパートナーからの情報など、時宜を得た信頼できる業績情報を定期的に収集し、それをプログラムのマネジメントや業績向上に活用しているか。
- 3.2 連邦政府のマネジャーやプログラムパートナー（受益者、2 次的受益者、契約者、費用分担パートナー、その他政府関連パートナーなど）は、コスト、スケジュール、業績成果にアカウンタビリティを負っているか。
- 3.3 （連邦政府とパートナーの）資金は、時宜を得た方法で充当され、意図された目的に使われているか。
- 3.4 プログラム実行における効率性や費用効果を測定し、向上させる手段をプログラムは含んでいるか。（例、競争的資金調達、コスト比較、IT の改善、適切な動機付け）
- 3.5 プログラムは、関連プログラムと協力し、効果的に連携しているか。
- 3.6 プログラムは、適確な財務マネジメント方法をとっているか。
- 3.7 プログラムは、運営上の欠陥に対処するため有効な措置をとったか。

プログラムタイプごとの具体的なプログラムのマネジメントについての質問

<競争的資金プログラム>

- 3.CO1. 認定メリット分析 (qualified assessment of merit) を含む, 明確で競争的な過程に基づいて助成金は授与されているか。
- 3.CO 2. プログラムは, 受益者の活動について十分な情報を提供する監視業務を含んでいるか。
- 3.CO 3. プログラムは, 年間ベースで, 受益者の実績データを収集し, 透明性のある有効な方法で, 一般の人々が入手できるようにしているか。

<ブロックグラント(定額交付金)・フォーミュラグラント(算式配分補助金)プログラム>

- 3.BF1. プログラムは, 受益者の活動について十分な情報を提供する監視業務を含んでいるか。
- 3.BF2. プログラムは, 年間ベースで, 受益者の業績データを収集し, 透明性のある有効な方法で, 一般の人々が入手できるようにしているか。

<規則に基づくプログラム>

3. RG1 プログラムは, 重要な規則を制定する際には, 影響するすべての関係者(例, 消費者, 大小の企業, 州政府, 地方自治体, 部族政府, 受益者, 一般市民)の意見を求め, 考慮したか。
3. RG2 プログラムは, 大統領令 12866 号が要求する場合は適切な規制影響分析を, 柔軟規制法 (the Regulatory Flexibility Act) や小ビジネス規制実施公正法 (SBREFA) が要求した場合は, 規制柔軟性分析を, 「資金的裏付けのない負担の見直し法」(the Unfunded Mandates Reform Act) で要求された場合は, 費用便益分析を準備したか。これらの分析は, OMB の基準に合っていたか。
3. RG3 目的を達成する際に, すべてのプログラム間で一貫性を確保するため, プログラムは, 組織的に現在の規制を見直しているか。
3. RG4 規制は, 実行可能な限り規制活動の純受益を最大限にすることにより, プログラムの目的を達成するように作られているか。

<資本資産やサービス授受プログラム>

- 3.CA1. プログラムは, 明確に定義された成果, 能力・業績特性, 適切で信用できるコストやスケジュール, 目的を維持することにより, 運営されているか。

<信用貸しプログラム (Credit program) >

- 3.CR1. 確実に, 信用貸しの質を健全に維持し, 取り立てや支払いを期日どおりに行い, 報告要請に対応するよう, プログラムは継続的に運営されているか。

3.CR2. プログラムの信用貸しモデルは、コストや政府へのリスクについて、一貫した正確で透明性のある見積りを提供しているか。

< 研究開発プログラム >

3.RD 1. 競争的資金プログラム以外の研究開発プログラムに関して、プログラムは、資金を分配し、プログラムの質を維持する運営プロセスを用いているか。

(4) プログラムの成果・アカウンタビリティ

プログラムの成果・アカウンタビリティには、5 つの設問のほか、プログラムのタイプによって1つずつ設問があり、100 分の 50 の点数が配分されている。選択肢は、はい(1 点)、かなり達成(0.67 点)、少し達成(0.33 点)、いいえ(0 点)である。

・ プログラムの成果・アカウンタビリティ

このセクションでは、プログラムが長期、年間の業績目的を達成しているかどうかについて述べる。またこのセクションでは、他の類似プログラムとの比較が適切にされているか、またプログラムが独立した評価を実施するのはどの程度効果的なのかを評価する。このセクションの質問に回答するための基礎資料や根拠になり得るものには、GPRA 業績レポート、評価、GAO レポート、IG レポート、その他局の資料などがある。プログラム成果の評価は、最近報告されたものやその他関連データに基づいていなければならない。PART のワークシートにある The Measures tab には、業績目標と成果のデータフィールドがあり、セクション に関して OMB や省庁が同意したすべての政策(measures)について、できる限り記入しなければならない。

このセクションの回答は、はい、かなり達成、少し達成、いいえで評価される。セクション 1 ~ 5 のように、このセクションの採点は、0 ~ 1 点である。異なる点は、0 と 1 の間が、0、0.33、0.67、1 と部分採点の選択肢があることである。

一般的には、該当なしという回答は、質問 4.1 と 4.2 では適当でない。一部のプログラムについては、定量的な業績目標の設定は非常に困難であると認知されているが、適切な方法を用いて、成果を表示することが強く奨励される。数量的な方法の開発がむずかしいプログラムおよび、定性的な方法、専門家のレビューその他の方法が適切であるプログラムについて、OMB と省庁は協力して、取り組み方の策定を行う必要がある。プログラムがすでに非常に高度なレベルで行われていた場合には、該当なしという回答が、質問 4.3 ではあり得る。質問 4.4 でもあり得るだろうし、また、明確な理由があれば質問 4.5 でも可能である。研究開発プログラムにとって、このセクションのほとんどの質問は、「業績」基準に重点を置き、研究開発投資基準の過去の実績状況に対処する助けとなる。

- 4.1 プログラムは、長期的な業績目的を実現することにおいて、適切な進歩を遂げてきたか。
- 4.2 プログラム（プログラムのパートナーを含む）は、年間の業績目的を達成しているか。
- 4.3 プログラムは、毎年プログラムの目的を達成する際、効率性や費用効果の改善を示しているか。
- 4.4 このプログラムの業績は、同様な目的や目標を持つ他プログラム（政府、民間双方を含む）に勝っているか。
- 4.5 十分な範囲と質を持った独立評価は、プログラムが効果的で、成果を出していることを示しているか。

プログラムタイプごとの具体的な成果についての質問

< 規則に基づくプログラム >

- 4.RG1 プログラムの目的（及び利益）は、最小限の社会的コスト増加で達成され、プログラムは、利益を最大限にしたか。

< 資本資産とサービス授受プログラム >

- 4.CA1 プログラムの目的は、予算コストの範囲内で、計画されたスケジュールの中で達成されたか。

1 - 4 PART 結果の予算編成への活用

PART は、プログラムの業績評価に関する情報を予算編成に活用することを目的に開始された。しかし、PART 結果を直ちに予算の増減に結びつけるようなことを目指しているのではない。OMB の「PART に関するよくある質問」³では、PART の目的を「プログラムの業績を評価し、改善するために開発されたもので、連邦政府のプログラムがよりよい成果を達成するために実施するものである」としている。また、PART の評価格付けの低いプログラムに関しては、予算の削減を OMB は勧告するのかという質問に対して「必ずしもそうではない」(Not necessarily) とし、PART のスコア自体は、予算の増減に関して勧告をするものではないとしている。

この考え方は、OMB 内でも、またプログラムの評価格付けを受ける省庁の担当者にお

³ PART Frequently Asked Questions , OMB 資料

いても共通の認識となっている。今回の OMB の担当者へのインタビューにおいても、「PART はあくまでも判断ツールであり、プログラムが高いスコアを得たからといって、翌年度の予算がすぐ増加される、又はその逆が起こるわけではない。PART によって、プログラムのどの点に問題があるかを明らかにすることができる。PART は、プログラムの改善について提案を行うのが第一の役割である」と述べている。この考え方は、関係者に周知徹底されているとみてよいであろう。また、予算の増減と直接結び付いていないことに関して、問題視したり、疑問を呈したりするというようなことは起こっていない。

確かに米国でも、民間シンクタンクである The Performance Institute が 2004 年 2 月、PART によって 13 の連邦プログラムが廃止され、10 億ドル以上が節約されたことを述べ、PART の成果を強調しているが、この点に関して、OMB の担当者は、個人的には、削減対象となった 13 プログラムには関わっていないと断った上で、この質問の回答はむずかしいとし、「プログラムには、それぞれ支持団体がいるため、削減の決定はむずかしい。PART は偏見のない、公平な評価を行うよう努めている。各省庁と OMB の評価担当者が協力して、質問に回答して PART を完成させる。その結果がプログラムの削減を決定する証拠材料の一つとして役立ったかもしれない」、また、別の担当者は、「OMB が 2005 年度予算において削減を提言した 13 のプログラムのうち、実際に議会が削減を決定したものはまだない」と述べている。更に、別の担当者は、アメリカでは、OMB が提案していないプログラムを議会が追加することもある、と述べ、PART だけでなく、予算やプログラムの取扱いに関する OMB をはじめとする行政機関側の取組姿勢と議会の対応姿勢には、もともと大きな隔たりがあるとしている。

なお、OMB の担当者によると、「PART ではすべてのプログラムが改善点の提案を受け、実際にそのプログラムが削減されるまでには、より長いプロセスが必要となる」とし、USDA の農作物に対して直接支払いを行うプログラムが「プログラムの目的と設計」のセッションで、50%以下のスコアであると評価された。このプログラムは、2002 年農業法（The Farm Security and Rural Investment Act of 2002）の施行に伴って全く新しいプログラムに作り換えられた。プログラムの刷新は OMB のスコア発表前から準備されていたとみられ、PART がより有効的なプログラムへの改善に貢献したかどうかは明らかではない、とし、PART の結果がプログラムの改廃につながったかどうかを見るには、慎重な判断が必要あるとしている。

また、GAO が本年 1 月に出したレポートで、「効果があった」と評価されたプログラムの約 80%が増額し、「効果がなかった」と評価されたプログラムで 25%しか増額されていないことから、PART は役割を果たしているとしていることに関して、担当者は、「数字は事実であるが、予算の増減と PART の結果を直接結びつけるのには抵抗がある」とし、

「PART の結果が良かったプログラムはうまく機能していたと言えるのであって、予算額の増加があっても不思議ではない。逆に、「効果がなかった」と評価されても、連邦緊急事態管理局（FEMA）のように、プログラムの存続が必至であり、増額も避けられないプログラムもある」と述べ、PART の結果と予算の増減を関連付けた見方については、きわめて慎重である。

更に、「効果がなかった」と判定されたプログラムに対して OMB が行うことは、そのプログラムがどのようにすれば、アウトカムを達成できるかを検討することである。このため、OMB で提案するのは、一つは、プログラムの内容を改善することと、もう一つは、違うプログラムに予算を配分し直すことである。いずれの場合も、OMB はアウトカムを出すための最良の方法を提案する」とも述べている。

「成果表示なし」(results not demonstrated) と評価されたプログラムが 4 割近く⁴に達している。この点に関して OMB の担当者は、「うまく運営されているようなプログラムでも「成果表示なし」のスコアが出ているものもある。PART の歴史が浅いため、新規のプログラムや、成果の発現に時間がかかるプログラムでは低いスコアになってしまう傾向がある。今年度(2004)は、過去「成果表示なし」になったプログラムすべてに PART の再実行を指示した。これによって、「成果表示なし」が本当に正当な評価であったか、指摘すべき問題がなかったかを再検討することができた」とし、これまで、「成果表示なし」とされた 250 のプログラムのうち約 220 について再評価を実施したとしている。なお、再評価を実施しなかった約 30 のプログラムは、進展がないことが明らかなプログラムであって、再評価を実施しても意味のないものであるとしている。

「成果表示なし」とされることについて、OMB の担当者は、プログラムの成果に関連して適切な業績指標となるデータがまだ得られていない場合は当然、「成果表示なし」になるが、仮に適切な業績指標があっても、その成果の達成に時間がかかる場合は、同様に「成果表示なし」になっているとしている。

「現在、多数の省庁と OMB で、グループを作り、より良い評価の方法を模索している。評価ガイド作成のため、このプログラムにはどの評価方法が適切か、どのような評価レベルの設定が適切か、などを協議している。プログラムの内容とその成果を関係付けること、また指標があっても、プログラム自体がその指標のアウトカムに本当に貢献したかどうかを判断することはむずかしく、評価の際の問題点となっている」と述べている。

わが国の総務省では、各行政機関が実施した政策評価結果の 17 年度予算要求及び機構・

⁴ 2005 年度の予算編成に関連した 399 のプログラムのうち 148 (37%) が「成果表示なし」(results not demonstrated) とされている。

定員要求への反映状況を取りまとめ、事後評価では、既存の政策について事後に評価した結果を予算要求に反映させた件数は 1,063 件で、「これまでの取組みを引き続き推進」が 658 件(62%)、「評価対象政策の改善・見直し」が 395 件(37%)、「評価対象政策の廃止、休止又は中止」が 10 件(1%)となったこと、機構・定員要求に反映させた件数は 146 件となったことを明らかにして、積極的に政策評価の結果を予算編成や組織・定員要求に活用することを促しているのとは、大きく異なっている。

OMB の担当者は、各省庁に対して、「多くの省庁は、まだ、統計的、客観的な省内評価を行う独自システムを確立していない。OMB が省庁に望むことは、プログラムを評価する上でどの方法が適切であるか、自身で判断する力を養ってほしいということである。すべてのプログラムをランダム検索のようにして監視し、コントロールすることが OMB の目的ではなく、プログラムが有効に機能するための、効率的で費用効果の高い方法を提案することに焦点を当てたいと考えている。ワーキンググループで省庁と協議を行っている理由の一つでもある」と述べている。

なお、「米国科学アカデミーでは、委員会を設置し、独自評価を実施してきている。省庁、議会からのリクエストに応じて行う評価は 100 年以上の歴史がある」とし、米国では、評価に関して長い歴史があることが大きな強みであるとしている。

1 - 5 評価に要する人的資源

PART の実施に関して、多くの評価人材が割かれていることに対して、GAO は、懸念するレポートや議会証言を行っている。2003 年 10 月の農務省動植物衛生局 (APHIS) でのインタビューでも時間がとられていることを認めている。OMB 自身も PART の作業が各省庁に嫌がられていると率直に認めている。

このことに関して、OMB の担当者は、「人的資源については、OMB 側、省庁側双方に懸念があると思う。OMB 側に関して、OMB には幾つか異なる部門があり、省庁との協議・交渉を行う部門、技術的なサポートを行う部門などに分かれる。PART には多大な時間を要し、常に緊張感があり、解決のしようがない環境である。予算シーズンと呼ばれる大統領予算提出までの期間は大変忙しく、そのあと PART 作成シーズンが始まって、また忙しくなる。OMB は 1 つのエージェンシーで多様な仕事を抱えており、一人当たりの仕事量と負担が大きい。PART は非常に時間がかかっているの、内容をもう少し容易にすることは、OMB の課題でもあるが、目下、削除して他の質問に置き換えられる質問は見つからない」と述べている。

PART は、最初の PART の実施に最も労力もかかり、調査も必要であるが、再評価の際

には、どのように変化し改善したかに焦点を当て、変化・改善に関する約 6 つの質問に回答を絞ったことで、作業のスピードを上げることができた、としている。しかし、約 30 の質問自体については、省略したり、それを証明するための資料の整備を簡略化したりする考えはないようである。

1 - 6 スコアカード

OMB では、人的資源の戦略的マネジメント、競争的調達、財務状況の改善、電子政府化の推進、予算と業績の統合の 5 つ優先政策課題について、各省庁の取組状況を評価し、現状の評価と進捗状況について、それぞれ赤、黄、青に色分けした一覧表を公表している。

このことに関して、OMB の担当者は、次のように述べている。

- スコアカードは、赤・黄・青で発表されるが、大統領もこれを気にして、閣議で、なぜこれが赤で、ここが青なのかなどと協議されるくらいであるから、すべての項目を青にすることを指すためには有効なツールであると言える。各長官はスコアカードを非常に気にかけている。
- 大統領が掲げた 5 つの優先政策に関して、基になる基準は、OMB と各省庁の協議によって決まっていくものであり、どれだけ各省庁が協力できるかによってスコアが変わって来ることを各省庁はよく理解している。
- 2003 の 6 月から 9 月の間に、「競争的調達」と「予算と業績の統合」については基準が変わった。緩和されたのではなく、より明確になったということである。基準はもともと大変高い設定であり、詳細には触れず大まかなものである。このため、国務省では独自に基準を設定し、スコアカードの改善に努力した。それにならう形で、OMB や他の省庁も独自の基準を設定したという経緯がある。
- 「予算と業績の統合」に関して、OMB では、省庁に翌年の PART の再評価を要求すること、スコアカードの基準の変更による改善要求、各省庁が OMB のプログラムへの改善提案を導入するための支援を行った。提案には、業績指標の達成に係わるものが多かった。これによって、「成果の表示なし」を 50% から 37% に減らすことができた。

また農務省担当者は、次のように述べている。

- 農務省では、省庁行政運営スコアカードの達成状況のうち、人材、財務業績、電子化と予算と業績の統合で、改善されたとの評価を受け、スコアが青に改善された。このような改善がなされた背景として、農務省には、5 つのイニシアティブ それぞれに委員会を設置していることが大きい。このように農務省が取り組んでいることが評価の向上、すなわち、青色のスコアを得ることができるようになった。

- 委員会では、OMB に毎月報告を提出している。人的資源については、すべてのプログラム担当者が業績指標に合うよう、業績基準を改定したことが、評価の向上につながったと考えている。
- 財務業績は、OCFO が主幹であり、財務報告に責任を持っている。
- BPI は OBPA が主導しているが、OCFO も協力している。BPI 委員会は、今年要求された情報をすべて提示したため、評価が青になった。

2 米国農務省における業績指標

2 - 1 農務省の戦略計画の改訂

農務省は、GPRA の規定に従えば、2003 年に改定されることになっていた 2000-2005 年の戦略計画を 1 年前倒しして、2002 年 9 月に改定した（実際に作業が終了したのは 2003 年 1 月）。これには、民主党と共和党の農業政策に大きな違いがあることが背景としてある。

共和党は、自らの農業政策を表した「食料及び農業政策、新世紀のための考察」(Farm and Food Policy : Taking Stock for the New Century) を 2001 年 9 月に公表した。この考察では、食料及び農業システムを発展させる、通商の拡大は重要、農業分野の政策、インフラストラクチャーを強化する、保全と環境、農村社会、栄養及び食料支援、総合プログラムの重要性を柱とする、の 8 章建てとなっている。民主党の農業政策と大きく対立しているのが小農に関する政策で、「考察」では、の「農業分野の政策」で小農は収入を多様化するものとして農地を長期的な投資の対象としてみているかもしれないとし、小農の存在そのものを否定的に捉えている。また、の「保全と環境」では、小農が保全地に当てられた農地の 85% を保全していると述べている。小農に関する記述はこの 2 か所だけで、「原則」として取り上げた 49 の項目には小農に関する記述はない。民主党政権下で策定された戦略計画では、「小農の減少を食い止める」ことを掲げていたのとは大きな開きがあることは、明らかである。農務省の 2002-2007 年戦略計画の策定は、民主党の政権下で策定された「戦略計画」を廃止し、共和党の政策に合致したものにすることがあった。

このことに関して、主任財務官室 (OCFO) の担当者は「今年 (2004) 11 月に大統領と政治体制が変わる可能性がある。民主党政権になれば、データの内容、収集方法も含め、抜本的な変更が行われるだろう。共和党政権のままであり、農務省長官が変わらなければ、戦略計画、優先事項はそのまま持続されるだろう。長官が代わるかどうかポイントになる」と述べている。わが国の農業政策に関しては、与野党間に大きな政策の隔たりは少ないのとは異なっている。戦略計画も政権の交代によって変わるものと受け止める動きが浸透している。

GPRA が超党派で成立したときは、戦略計画の期間も大統領の在任期間が 4 年であるのに対して最小 5 か年間とし、改定も 3 か年目としたのは、政権交代によっても変化しない継続的な政策を推進する必要があるとの認識が議会内部でもあったことによる。

GAO は、レポート（GAO-04-38）の中で、議会において検討すべき事項として、各省庁の戦略計画は、新政権発足後 12 から 18 か月間で、少なくとも 4 年ごとに発行するよう GPRA を改定することを検討するよう求めている。農務省の 2002-2007 年戦略計画の策定は、GAO の考えを先取りしたものであるが、政策に違いのある政党間で一つの戦略計画を共有するということには、無理があるということである。

2002 年農業法の成立によって戦略計画の 5「国の天然資源基盤や環境を保全し、改善する」は、実質的に大きな影響を受けることになった。しかし、この場合に関しては、戦略計画は改定されていない。年次業績計画によって、法律制定、政治的決定、災害による状況変化等に対応して柔軟に変化させることができるとされている。つまり、同一の政権が続いている場合、重要な法案が成立し、取組み内容にも大きな変更があったからといって、必ずしも戦略計画を改定しなければならないものではなく、年次業績計画の変更で対応することもある。

2 - 2 戦略計画における業績指標

各省庁は、GPRA に基づいて戦略計画を策定しなければならない。戦略計画には、「包括的な使命の表明」(comprehensive mission statement)、「一般的な目的及び達成目標」(general goals and objectives)、これらを達成するための手法を記述することになっている。わが国の政府機関や都道府県において策定されている「基本計画」や「長期計画」では、使命の表明が書かれているのは一部である。しかし、GPRA では、使命の表明の記述から始まる。使命の表明は、「省庁が実施することを簡潔に要約したもの」とされ、法律に基づき省庁のすべての主要な機能及び運営について記したものである。

例えば、「2002 - 2007 年戦略計画」における農務省の「使命の表明」は、「農務省は、健全な公共政策や利用可能な最高の科学、効率の良い行政運営に基づいて、食品、農業、天然資源、その他これらに関連する諸問題に対して指導的な役割を果たす」とされている。この使命の表明は、ベネマン農務長官の意向が大きく反映されたといわれる。

これに対して、「2000-2005 年戦略計画」では、「農務省の使命は、米国国民の生活の質を向上させることである。このため、農業生産を支援し、安全で、価値があり、栄養に富んだ、容易に入手し得る食料の供給を確保し、公共の土地を保全するとともに、国民が私有地を保全することを支援し、農村地域の健全で適切な発展を支援し、農家及び農村住民に経済的な機会を提供し、農林産物資とサービスの世界市場を拡大し、米国内及び世界全体の飢餓を減少させるために行動する」としている。前回の使命の表明は、農務省が実施している各種のプログラムを並列的に並べたとの印象を受ける一方、2002 -

2007 年版は、長官の意向を反映して簡素化されたが、簡潔過ぎて、何を言っているのか分からないとの批判が省内にもあるという。このように使命を作成することは、巨大な組織であればあるほど、取り組んでいるプログラムや事業の幅が広く、むずかしい作業になる。しかし、GPRA は、この作業を各省庁に課しているのである。

「一般的な目的」については、定量的であることは求められていない。しかし、後日、目的が達成されたかどうかを判断できるような表現にしなければならないとされている。

農務省の 2002-2007 年版でみると、

農業者のために農産物の経済機会を強化する。

農村部の経済機会の拡大と生活の質の向上を支援する。

米国の農業と食品供給の保護と安全を強化する。

国民の栄養状態及び健康状態を向上させる。

国の天然資源基盤や環境を保全し、改善する。

の 5 つの目的を掲げ、「強化する」、「向上させる」、「改善する」などの「変化」を表す動詞形で表現されている。

次に、「達成目標」を農務省の戦略目的 4「国民の栄養状態及び健康状態を向上させる」についてみると、この段階でも定量的な表現にはなっていない。

戦略目的 4「国民の栄養状態及び健康状態を向上させる」では、

4.1 高栄養価の食品を入手しやすくする。

4.2 より健康的な食習慣や生活様式を推進する。

4.3 食品プログラムの管理と顧客サービスを向上させる。

「業績指標」では、目的や達成目標を具体的な指標に基づいて表現し、同時に達成する目標値も掲げている。

農務省の戦略目的 4「国民の栄養状態及び健康状態を向上させる」の達成目標 4.1 の「高栄養価の食品を入手しやすくする」では、次の 3 つの指標が掲げられている。同省の戦略計画においては、ほとんどすべての達成目標に対して複数の業績指標が掲げられており、一つの指標で、政策の成果を判断するような仕組みにはしていない。

基準値（2000 年） 毎年的人口調査によると、低所得世帯の 10.9%が飢餓を経験したと報告している。

目標値（2007 年） 低所得世帯のうち、飢餓とされる世帯を 7.4%に減少させる。

基準値（2000 年） 有資格者のうち、58.7%がフードスタンプ・プログラムに参加した。

目標値（2007 年） 有資格者の 68%が参加するよう手を差しのべる。

基準値（2002 年） 米国の学校（公立及び私立）に通う生徒のうち、52%が全米学

校給食プログラムに参加した。

目標値（2007 年） 学校に通う生徒の 55%に手を差しのべる。

2 - 3 年次業績計画における業績指標

各省庁は、GPRA によって毎年度「年次業績計画」を作成しなければならない。年次業績計画では、戦略計画で明らかにされた目的や達成目標を達成するために当該年度において達成しようとする目標値を掲げることになっている。

OMB が発行した「行政業務に関する上院委員会 GPRA 報告」(Senate Committee on Government Affairs GPRA Report)によると、「年次業績計画には、省庁のプログラム活動に関する一連の業績目的（Performance Goal）等からなり、それには必要な資源の概要、業績の達成度を計る業績指標（Performance Indicator）、測定された価値が検証されることを伴っていること」とされている。ここで注目したいのは、年次業績計画では、プログラム活動に視点が置かれていることである。

まず、業績目的について、同文書は、戦略計画の長期的な一般目的の達成に向けた進捗状況を計測する主要な方法であるとしている。GPRA では、業績目的について、客観的で、定量的で測定可能な形式で表現されていることを求めている。戦略計画の一般目的に対して複数の業績目的があることがある、としている。

また、業績指標について、同文書は、「業績目的に対して、複数の業績指標が策定されるべきである。業績指標は、目的が達成されているかどうかを測定する関連マーカーである」と述べ、農務省の農場ローンプログラム（farm loan program）を例にして、「プログラムは、農場がプライベートセクターから信用貸しを得られなかった場合、信用貸しをするものである。農場ローンプログラムの責任者は、ローンが最も多く利用できるようにしたいと思う（定量的）。ローンが早期に利用できるようにする（定性的）。最小の行政コスト（コスト）で、ローンを必要なときに提供する（適時性）。業績指標の一つの指標に依存することは、プログラムの責任者が他の目的を犠牲にして一つの目的を達成しようとする過ちを犯すことになりかねない。委員会は、一連の業績指標がプログラムの運営にとって重要であると認識しており、また省庁の年次業績計画に含まれるべきであると考えている。OMB と議会には、アウトプットではなく、アウトカムが報告されるべき一連の主要指標であると考えている」と解説している。

OMB の文書は、年次業績指標もアウトカムであること、しかも複数の指標を採用するように求めている。複数の指標を採用することについては、農務省に関しては実行

されている。しかし、指標はアウトカムであることについては、農務省の 2004 年業績計画に関しては、実現されておらず、ほとんどアウトプットになっている。

農務省の OCFO の担当者は、戦略計画と年次業績計画における業績指標の関係については、「戦略計画は、5 年間の計画であって、そこに記載されている指標は、年次業績計画の業績指標を作成するためのガイドの役割を果たしているものである。毎年度作成する年次業績報告で、業績指標が戦略計画の目的や達成目標を達成する上で適切でないことが判明した場合、業績指標を改定し、その理由も併記して翌年度の年次業績計画に記載することになっている」としている。また、年次業績計画に掲載されている業績指標は、戦略計画に「関連する」ものであって、同じものではないし、その必要もないとしている。

戦略計画では、アウトカム、それも長期アウトカムの指標を採用しているが、年次業績計画では、ほとんどの場合、アウトプット指標が採用されている。このことについて、事例を基にみてみよう。

戦略計画では、例えば、戦略目的 「国民の栄養状況及び健康状態を向上させる」の達成目標 4-1 「高栄養価の食品を入手しやすくする」では、基準値（2000 年）は、「毎年的人口調査によると、低所得世帯の 10.9%が飢餓を経験したと報告している」とされ、目標値（2007 年）は、「低所得世帯のうち、飢餓とされる世帯を 7.4%に減少させる」となっている。「低所得世帯のうち飢餓とされる世帯数」という経済の好況の影響を受けるとともに、このような状況の改善は、いろいろなプログラムの実施の結果として発現する長期アウトカムである。

これに対して、年次業績計画では、達成目標 4.1 に関する指標として、フードスタンプ受給数（2000 年：1720 万人，2004 年：2160 万人），WIC 参加者数（月平均）（2000 年：720 万人，2004 年：78 万人），全米学校昼食プログラム受給児童数（日平均）（2000 年：272 万人，2004 年：291 万人，学校朝食受給児童数（日平均）（2000 年：78 万人，2004 年：91 万人），児童・成人食料プログラム（2000 年：160 万人，2004 年：187 万人），夏季食料サービスプログラム（2000 年：21 万人，2004 年：21 万人）があるのみで、「低所得世帯のうち、飢餓とされる世帯数」に直接関係する指標は、設定されていない。このように、戦略計画の指標と年次業績計画の指標には、直接的な関係がないように見受けられるほどである。

わが国の業績測定（実績評価）では、米国のような「年次業績計画」に相当するものを策定している行政機関（国，都道府県）は、見当たらない。したがって、年次業績計画の指標をアウトカムにすべきか，アウトプットでは不適切であるといったようなことが問題になることはない。

資料 1 . 戦略計画及び年次業績計画の間における業績指標の比較

戦略計画（2002 - 2007 年度）	年次業績計画（2004 年度・2003 年度改定）
戦略目的 4： 国民の栄養状況及び健康状態を向上させる。	同左
達成目標 4.1： 高栄養価の食品を入手しやすくする。	同左
基準値（2000 年） 毎年的人口調査によると、低所得世帯の 10.9%が飢餓を経験したと報告している。 目標値（2007 年）低所得世帯のうち、飢餓とされる世帯を 7.4%に減少させる。 基準値（2000 年）有資格者のうち、58.7%がフードスタンプ・プログラムに参加した。 目標値（2007 年）有資格者の 68%が参加するよう手を差しのべる。 基準値（2002 年）米国の学校（公立及び私立）に通う生徒の内、52%が全米学校給食プログラムに参加した。 目標値（2007 年）学校に通う生徒の 55%に手を差しのべる。	• フードスタンプ受給数 2000 年：1720 万人 2004 年：2160 万人 • WIC 参加者数（月平均） 2000 年：720 万人 2004 年：78 万人 • 全米学校昼食プログラム受給児童数（日平均） 2000 年：272 万人 2004 年：291 万人 • 学校朝食受給児童数（日平均） 2000 年：78 万人 2004 年：91 万人 • 子供・成人食料プログラム 2000 年：160 万人 2004 年：187 万人 • 夏季食料サービスプログラム 2000 年：21 万人 2004 年：21 万人
達成目標 4.2： より健康的な食習慣や食生活を推進する。	同左
基準値（1996 年）最大値を 100 ポイントとする指標で見た場合、所得が貧困レベルを 130%下回る米国民の健康的食生活指標（HEI）は、61 ポイントであった。米国で、貧困レベルを 185%下回る世帯の子供の HEI は、63 ポイントであった。米国民（2 歳以上）全体の HEI は、63.8 ポイントであった。	• 栄養支援プログラムを通じて提供された野菜及び果物（100 万ドル） 2000 年：6,747 2004 年：8,479 • 州政府によって実施された学校給食計画の監視評価の数 2000 年：3,939 2004 年：8,479

目標値（2007 年）子供と低所得階層の数値を 5 ポイント以上改善する。米国民全体の数値を 2 ポイント以上改善する。 基準値（2000 年）WIC に参加している分娩後の女性の 44.5%が、母乳による授乳を始めた。 目標値（2007 年）WIC に参加している分娩後の女性の 60%が母乳による授乳を始める。 基準値（1999 年）小学校の 82%と中学・高校の 91%が、食事ガイドラインに合致する給食オプションを生徒に提供した。 目標値（2007 年）すべての小学校と中学・高校が、食事ガイドラインに合致する給食オプションを生徒に提供する。 基準値（2000 年）米国の成人（20 歳以上）の 30%が肥満である。米国の子供と青少年（6 歳から 19 歳）のうち、15%が体重過多である。 目標値（2007 年）米国保健社会福祉省のパートナーとして、体重過多や肥満の減少を奨励する活動を行い、その結果として、成人の肥満者率を 20%以下、子供と青少年の体重過多者率を 8%以下に引き下げる。	- WIC プログラム参加者のうち、授乳母親の割合 2000 年：44.5% 2004 年：50% - 農務省栄養教育用教材の配布数（百万部） 2000 年：2.2 2004 年：6.6
達成目標 4.3 食品プログラムの管理と顧客サービスを向上させる。	同左
基準値（2001 年）フードスタンプの支払いに関わる業務のエラー率は 8.7%であった。 目標値（2007 年）フードスタンプの支払いに関わる業務のエラー率を 7.8%に低減させる。 基準値（1999 年）無料給食受給認定児童数は、正当な有資格者数よりも 27%多かった。 目標値（2007 年）正当な有資格者数を上回	- フードスタンプ支給の正確性を向上させる 2000 年：91.1% 2004 年：92.2% - 推定的確者を越えた無料学校給食の認定学童割合を減少させる。 1999 年：27%（2000 年はデータなし）

る無料給食受給認定児童数を 9%に減少させる。 基準値（2002 年）フードスタンプ給付金の 89%は，給付金電子振込（EBT）システムによって交付された。ある州では，すべての WIC 給付を発行するのに EBT システムを使用した。 目標値（2005 年）フードスタンプ給付金はすべて，EBT システムを通じて交付される。 目標値（2007 年）4 州において WIC 給付金をすべて電子的に交付する。更に 10 州が EBT システムの実験を行う。 基準値（2002 年）ウェブ上の事前スクリーニング・ツールを利用して，利用者がフードスタンプの受給資格を満たしているかどうか判断できるようにした州は少数であった。 目標値（2007 年）すべての州が，ウェブ上のフードスタンプ・プログラムの事前スクリーニング・ツール（農務省のもの，又は独自のもの）を利用するようになる。	2004 年：24%
--	-------------------

備考 1：年次業績計画（2004，2003 改定）には，2000 年の実績と 2004 年の目標値だけを掲げたが，実際は，1999，2000，2001，2003 年の実績値，及び 2003 年，2004 年の目標値が示されている。

備考 2：戦略目的 4 について比較した。

2 - 4 . 業績指標データの収集

農務省の OCFO の課長によると、連邦政府の省庁の中でデータの収集方法及び検証で、最も推奨できる取組みは、運輸省(DOT)の「業績データ及び業績運営」(performance data and performance management) システムであるとのことである。

農務省においても、「2003 年度年次業績報告」の中で、「業績指標データの評価」(Data Assessment of Performance Measures) を、また、「2004 年度業績計画」では、付属文書として「データの検証」(Date Verification and Validation) を取りまとめている。更に、「2002-2007 年度戦略計画」では、付属資料の「プログラム評価」(Program Evaluations) は、戦略計画の作成に当たって用いたデータの評価とこれから 5 か年間に農務省が実施しようとする評価が目的ごとに掲載されている。

OCFO によると、翌年度も同じ業績指標を使用する場合は、過去の同様のデータを繰り返して収集するため、既存のデータ収集システムを使用することになるが、仮に、年次業績報告で、業績指標が不適切なことが判明し、全く新しい業績指標に作り変えたと、新しくデータ収集システムを作り直すことになる、としている。

農務省の「2003 年次業績報告」の「業績指標データの評価」の章では、基本的には、データについての評価を行っているが、データの収集方法について知ることでもある。全文は、本報告書の終わりに掲載したが、ここでは、その概要を紹介することにする。

まず、データについて信頼性が高いとされているものをあげると、次のとおりである。年次業績報告という性格から信頼性が高いことを述べた箇所は多いということはずける。

- WTO と関税率のデータは、2003 年度の第 3 四半期までの分が海外農業局 (FAS) の業績トラッキングシステムに提示された結果を基にした予測である。データは、信頼性が高い。
- 動物の輸出に関する規則の原データは、十分完成しており、信頼性も質も高い。
- 採択された国際基準の数に関するデータは、完成し、最終的で、信頼性、質の高いものである。
- バイオエネルギーの使用とバイオベース製品に関する業績情報の基になるデータは、完成し、信頼性も高い。

(以上、戦略目的 1)

- 財務省の財務データが、州政府検証済みの融資の財務業績データとして、OIG に受

け入れられてきた。雇用の創出と確保のデータは、州政府職員が入手し、GLS に入力する。これらのデータは、信頼性が高い。

- 農村部住民のための電子通信サービスを改善させるためのデータは、推計値を含まず、実際の数値に基づき、最終的なものである。全体として、融資を受ける郡に関するデータは信頼性が高い。
- 住宅所有データは、実際のもので、最終的で完成している。住宅所有のデータは、資金を債務保証に当てるために使われたシステムからきており、信頼性が高い。(以上、戦略目的 2)

- リスクアセスメントの開発に使用されたデータは完了し、信頼性および質が高い。食品の安全性と公衆衛生コミュニティが集めることができる最良のデータである。
- 食品媒介性のハザード(危害)を探知するためのシステム開発のデータは、完成し、信頼性、質が高い。
- サルモネラ及びリステリアモノサイトゲネスの汚染を減少させるデータは完成し、信頼性、質が高い。
- 動物病害虫に関するデータは、最終的で、完成し、信頼性、質が高い。
- 動物衛生緊急事態に対して予防、探知、対応基準を満たしている州や準州の数のデータは、最終的で、完成し、信頼性、質も高い。
- 慢性消耗性疾患(CWD)とスクレイピー検査に関するリストはレビューされ、州ごとの数値が記録され、動物診断サービスのためのデータとして利用される。そのデータは、最終的で、完成し、信頼性、質が高い。
- 作物病原体の研究に関するデータは、実際の業績を示しており、信頼性が高い。(以上、戦略目的 3)

- 飢餓を減少させ、栄養を向上させることに関するデータは質も信頼性も高い。(以上戦略目的 4 に関する記述)

- 火災管理データの信頼性、質の高さは担当官が保証している。このデータは、2003 年の実際の業績データに基づき、農務省森林火災プログラムマネージャーが収集、編纂、分析した。
- 「保全・保護プログラム」(CRP)の報告する浸食の影響は、1997 年(CRP 実施後)の CRP 対象地における、その地域平均の「ナショナル・リソース・インベントリー」(NRI) 浸食率を用いた予測に基づく推計である。資源の特質に関する NRI データは入手可能な情報の中で最良であり、信頼性が高い。
- 土地緩衝指標のためのデータは、信頼性、質が高い。(以上、戦略目的 5)

これに対して、信頼性に問題があるという記述も少数ではあるが、書かれている。

- NASS の生産データは、いくつかの作物については、作物収穫後の 2 年後まで完成しない。また NASS は、PSD データベースにある融資と LDP 活動を行っているすべての州についてのデータを常に保有しているわけではない。この報告書には融資や LDP データと、NASS のデータの両方を保有している州のデータだけが存在する。そのため、結果が融資及び LDP 活動と生産実績の 100% を必ずしも示しているとは限らない。データの限界がある。(戦略目的 1)
- コミュニティ施設プログラムのデータは、最終的であり、完成している。コミュニティ施設は、図書館、消防施設、診療所といったさまざまなタイプがあり、サービスの分野がいろいろであるために、見積もりは、各施設独自の方法によるもので、精密な科学によるものではない。コミュニティ施設の人口の推定は、給付額の指標としては、信頼性が低い。(戦略目的 2)
- 学校給食モニタリングレビューのデータは、レビューを行っている州の行政機関から入手しているが、情報収集の方法が任意的で、非公式であるので、データの完成度と正確性を立証することには限界がある。(戦略目的 3)
- 入手可能な品質管理に関する最新のデータは、2002 年度のものである。より新しい食料相場を計算するための確立した方法が完成されなければ最終結論を出すことは不可能である。(戦略目的 4)
- 有害廃棄物のクリーンアップのデータは信頼できる。しかし、クリーンアップの対象となる特定の場所に関しては、データの質において問題が存在する可能性がある。(戦略目的 5)

予測値、推計値であることを明らかにしている記述には、次のようなものがある。

- 農業者に対する融資の指標のデータは、予測数値である。年末の結果は、2003 年 8 月 31 日までの実際のデータに基づいている。
- 情報及びサービスの電子化の促進に関するデータは、2003 年 9 月 16 日付のシステムデータを基にして年末に予測した数値である。
(以上、戦略目的 1)
- 新規又は改良された上下水道サービスの利用者数(65 万人)は、農村開発局の現地職員によって決定される。この数値は、約 10 か月間の実際のデータを基に予測された推計であり、残りの期間と利用可能な予算により、調整される。(戦略目的 2)

- 果物と野菜の購入補助と学校給食モニタリングレビューのデータは、予測に基づく推計である。食料配給プログラムに対して農務省が購入する果物や野菜のデータは、「加工食品在庫管理システム」(PCIMS)と「先住民居留地への食料配給プログラム」(FDPIR)に基づいている。(戦略目的3)
- 農務省の栄養教育の配布資料用データは、予測に基づくものである。(戦略目的4)
- 放牧地管理のデータは信頼性および質が高いと考えられており、2003年の10か月の実績と、2か月の予測データから推計し、個人の割当地面積のみに関する森林局の記録に基づいて、各地の係官が証明した記録である。
- 炭素隔離のデータは、CRPの契約と最新の地球の変動に関する研究データを利用した予測に基づく推計である。
- 岩床と小川の浸食、窒素とリンの減少、炭素隔離のデータは予想値であり、定期的に更新し改善されているモデルに基づいたものである。窒素とリンの施肥量の減少は予測値である。
- 湿地と野生生物生息地のCRPデータは予測値であり、CRP契約データを直接使用している。年末の推計は、8月末までの実際のデータと同年の残り2か月の予測に基づく。業績の予測値は、9月中旬に継続契約したCRPにより、登録される予定の推定面積に基づいている。(以上、戦略計画5)

データの検証を行っていることを記述したものとしては、次のものがある。

- マーケティング支援融資とLDPの対象作物量のデータは、農務省サービスセンターのもので、農業サービス局職員が入力している。このデータは、毎日アップロードされる。正確を期するため農業サービス局の職員が、定期的に抜き打ち検査を行い、融資やLDPの対象作物の量と適格性について検証している。(戦略目的1)
- 顧客とステークホルダーは、農務省に対して、データの質や妥当性、重要性、有用性などについて、絶えずフィードバックを行っている。(戦略目的3)

2 - 5 四半期報告

2004年度の年次業績報告は、2004年11月15日までに報告するようになったことに対して、担当者の間には、強い不満がある。報告の期限が早まれば、当該年の作業量が増加するほか、推計も多くなる。しかし、これに対応できるようにしていたのが、四半期ごとの報告である。

OCFO の担当者の四半期報告等に関する説明は、概ね次のとおりであった。

- 業績報告の提出期限は、当初は 3 月 31 日であったが、2003 年度は 2 月 1 日に、2004 年度は 11 月 15 日に早められた。2003 年度は、2 か月締め切りが早まったので作業が大変であったが、2004 年度は、OMB が要求した四半期報告があったので、早まった作業を実施する上で助けとなった。
- 農務省の場合は、OMB から求められた四半期報告は、予算プログラム分析室 (Office of Budget and Program Analysis , OBPA) に報告することになる。年次業績計画は、予算と業績の統合 (BPI) を進めるといふ総括的な構想があるため、OBPA で作成することになった。OCFO では、現行の戦略計画を作成したこともあって年次業績計画の指標の作成には協力しているが、担当ではない。年次業績報告は、OCFO が引き続き担当している。
- 四半期報告の作成に困難を伴っている局もある。例えば農務省のある局から州政府に資金 (補助金) を提供し、更に州政府から郡に対して資金を提供している場合は、州政府や郡によって予算年度が異なるため、四半期レポートの作成がむずかしくなるといったことが起こっている。このため、州政府と協力し、必要なデータ等の提供が得られるよう支援することが重要になる。
- 農務省としては、農務省のすべてのプログラムについて PART を実行することになっているが、州政府や郡とのデータ収集上の問題があると、PART の分析にも困難が生じる。予算をうまく運用させていないと OMB が判定するのではないかと恐れている。
- 四半期報告は、BPI を進めようとする OMB の要求に基づくものであり、実施しなければならない。この四半期報告は、省内の各局に課せられた課題であって、局レベルで関係団体やステークホルダーと協議してデータ収集の問題を解決していくしかない。OCFO としては、各局に対して、どのようにすべきであると指示するようなことはしていないし、立場上できない。
- 新しい業務運営 (performance management) 体制で目指しているのは、各局に対して直接指示するのではなく、局の長に対してプログラムの運営を完全に委任することである。これは、「コーポレートレベル」の活動といい、このため、OCFO は、局にサービスを提供することにしている。
- 四半期報告を作成するもう一つの理由は、GS14 以上の上級幹部⁵ (senior executive) が報告に記載された情報を見て、プログラムがどのように運営されており、業績基準 (performance standard) に一致しているかを判断できるようにすることである。うまく機能していない場合には、スコアカードで青の評価を得ることができなくなってしまう。
- 四半期報告は、一般に公開している資料はない。

⁵ GS14 又は 15 の役職に該当するのは、局長 (administrator) である。

2 - 6 プログラムと達成目標との関係

農務省のプログラムでは、1つのプログラムが、2つ以上の達成目標（objective）に係っている。わが国の農林水産省の政策評価を行うための「政策ツリー」では、ある事業は、1つの政策分野に属するように整理されているのとは異なっている。プログラム（米国）や事業（日本）は、発足時点でさまざまな目的を持っていることが考えられ、また、戦略計画に農務省長官の意向が大きく反映されるものであることを考えると、2つ以上の達成目標に係っていることは、自然なことであり、また無理のない整理の仕方であると考ええる。

農務省の官房系部局と人件費関係を除いたプログラムのうち、66のプログラムが1つの達成目標に属しているのに対して、17のプログラムは複数の達成目標に係っている。

表2で、各局のプログラム単位（予算項目 Account）の予算額はOBPAが決定するが、達成目標ごとへの配分額については、各局の判断に任されている。例えば、農業市場局（AMS）では、同局が運営する マーケティングサービス、州政府への支払い・保有、痛みやすい農産品に関する法律の基金、市場強化・所得・供給基金、羊毛研究開発・促進信用基金、農産物の検査格付け支出・補填の6つの予算項目（プログラム）は、達成目標 1.1 に予算を 100%集中させている。

表3 農務省所管のプログラムと達成目標の関係

担当局	プログラム名		達成目標												
			1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2
OSEC	OSEC	21.8	1.2	7.7	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
OCFO	OCFO	7.9	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
OCIO	OCIO	31.3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4
	コンピューター環境整備費	177.7	22.2	22.2	22.2	22.2	22.2	22.2	-	-	-	-	-	22.2	22.2
DA	ビル・設備賃貸費	199.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3
	管理運営費	45.1	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
	有害汚染物質管理	15.7	-	-	-	-	-	3.1	-	0.3	-	-	-	12.2	-
OC	OC	10.1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
OIG	OIG	82.0	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3	6.3
OGC	OGC	37.0	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
OCE	OCE	14.3	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
NAD	NAD	14.2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
OBPA	OBPA	8.0	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
HSS	HSS	1.5	-	-	-	-	-	-	-	1.5	-	-	-	-	-
ERS	経済調査	76.7	10.7	3.8	3.8	12.3	2.3	4.6	3.8	7.7	4.6	4.6	10.7	-	7.7
NASS	NASS	136.2	75.8	-	-	8.4	24.2	-	-	12.6	-	-	-	-	15.1
ARS	職員給与	987.0	-	-	101.7	-	-	-	94.8	540.9	30.6	30.6	30.6	79.0	79.0
	設備費	24.0	-	-	2.5	-	-	-	2.3	13.2	0.7	0.7	0.7	1.9	1.9
	諸経費	23.0	-	-	2.4	-	-	-	2.2	12.6	0.7	0.7	0.7	1.8	1.8
CSREES	普及部	422.0	29.5	16.9	38.0	21.1	21.1	21.1	21.1	50.6	33.8	38.0	-	65.4	65.4
	調査・教育活動	514.0	46.3	46.3	66.8	15.4	15.4	15.4	36.0	72.0	25.7	15.4	-	79.7	79.7
	合同調査	63.0	-	-	0.8	0.8	0.8	0.8	5.0	30.2	8.8	-	-	8.2	7.6
	アメリカ先住民協会基金	11.0	0.8	0.4	1.0	0.6	0.6	0.6	0.6	1.3	0.9	1.0	-	1.7	1.7
	地域食料プロジェクト	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.0	-	-
	困窮農業者への援助	4.0	-	-	-	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
APHIS	職員給与	803.0	96.4	-	-	-	-	-	-	706.6	-	-	-	-	-
	設備費	5.0	-	-	-	-	-	-	-	5.0	-	-	-	-	-
	投資信託基金	14.0	-	-	-	-	-	-	-	14.0	-	-	-	-	-
FSIS	職員給与	896.0	-	-	-	-	-	-	896.0	-	-	-	-	-	-
	投資信託基金	3.0	-	-	-	-	-	-	3.0	-	-	-	-	-	-
GIPSA	職員給与	42.0	17.2	0.8	2.1	18.5	3.4	-	-	-	-	-	-	-	-
	査察・計量費	42.0	42.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	未分配政府間支払	0.1	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

担当局	プログラム名		達成目標												
			1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2
AMS	マーケティング・サービス	75.0	75.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	州政府への支払	1.0	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	腐敗性農作物法基金	9.0	9.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	市場収益・供給機能強化基	848.0	848.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	羊毛研究開発販促基金	2.0	2.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	農産物検査格付け	186.0	186.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RMA	管理運営費	78.0	-	-	-	78.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	連邦政府穀物保険機構	2,938.0	-	-	-	2,938.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FSA	職員給与	1,311.0	-	-	-	1,179.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	州調停助成金	4.0	-	-	-	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	農業信用保険機構	3,651.0	-	-	-	3,651.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	酪農補償プログラム	0.1	-	-	-	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	商品融資機構	#####	3,394.1	-	101.2	22,788.7	-	-	-	-	-	-	-	-	2,000.0
NRCS	保全プログラム	718.0	-	-	14.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	703.5
	水域修復プログラム	10.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.0
	地域農場投資プログラム	1,417.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,417.0
	資源保全・開発	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49.3
	農業法技術支援	432.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	432.0
	水域調査計画	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.0
	洪水防御	40.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.0
RD	地域社会発展プログラム	2,606.0	-	-	-	-	1,120.6	1,485.4	-	-	-	-	-	-	-
	職員給与	680.0	-	-	-	-	272.0	408.0	-	-	-	-	-	-	-
RHS	賃貸住宅提供プログラム	740.0	-	-	-	-	-	740.0	-	-	-	-	-	-	-
	地方居住支援助成金	42.0	-	-	-	-	-	42.0	-	-	-	-	-	-	-
	住宅提供助成金	34.0	-	-	-	-	-	34.0	-	-	-	-	-	-	-
	地方住宅保健基金	4,319.0	-	-	-	-	-	4,319.0	-	-	-	-	-	-	-
	農場労働者向住宅供給	59.0	-	-	-	-	-	59.0	-	-	-	-	-	-	-
RBCS	地方技術協力開発助成金	11.0	-	-	2.0	-	9.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	地方開発ローン基金	40.0	-	-	-	-	40.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	地方経済発展助成金	4.0	-	-	-	-	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	再生可能エネルギー	3.0	-	-	3.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	地方経済開発ローン	15.0	-	-	-	-	15.0	-	-	-	-	-	-	-	-
RUS	地方電線設置基金	3,135.0	-	-	-	-	2,194.5	940.5	-	-	-	-	-	-	-
	長距離医療提供プログラム	273.0	-	-	-	-	191.1	81.9	-	-	-	-	-	-	-

担当局	プログラム名		達成目標												
			1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2
FAS	職員給与	196.0	127.4	68.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	マカハ・ドール国際食糧教育	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	船舶運賃差額補填助成金	28.0	-	28.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	公法480号プログラム	132.0	-	132.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	公法480号プログラム II	1,185.0	-	1,185.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FNS	食料配給スタンプ	#####	-	-	-	-	-	-	-	-	25,483.6	257.4	-	-	-
	商品供給プログラム	181.0	-	-	-	-	-	-	-	-	181.0	-	-	-	-
	食料関連プログラム運営	145.0	-	-	-	-	-	-	-	-	91.4	2.9	50.8	-	-
	補助食料プログラム	4,971.0	-	-	-	-	-	-	-	-	4,623.0	348.0	-	-	-
	児童栄養プログラム	#####	-	-	-	-	-	-	-	-	11,421.0	-	-	-	-
FS	設備改良・メンテナンス	524.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	524.6	-
	森林・放牧地調査	252.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	252.2	-
	州林・私有林	315.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.5	265.3
	国内森林システム	1,369.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,369.6	-
	森林火災防御	1,541.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,480.1	61.7
	国有林管理	5.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.5	-
	土地取得	44.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44.1	-
	レジャー用地	0.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.7	-
	全米森林基金	384.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	384.0	-
	材木運搬道路	6.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.8	-
	国有・州有林内道路整備	15.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.0	-
	材木救済買い上げ	70.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.0	-
	枝葉処理(火災予防)	17.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.0	-
	放牧地改良基金	3.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.0	-
	森林特別法による土地取得	1.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.1	-
	認可取得プログラム	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1	-
	森林保全	8.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.0	-
	交換制度による土地取得	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.2	-
	官舎運営・維持	8.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.0	-
	パイプライン保全基金	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.0	-
	レジャー関連プログラム	42.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42.0	-
	草原貸借費	0.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.6	-
	湖沼間地管理基金	3.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.9	-
	協力事業基金	158.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	158.0	-
	投資	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	-
	森林再生基金	30.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.0	-
合計		105,614.0	5,019	1,596	400	30,778	3,972	8,213	1,100	1,504	41,941	735	134	4,788	5,432
			37,794				12,185			2,604		42,810		10,220	

表頭の達成目標は、つぎのとおりである。

- 1.1：国際的なマーケティング機会を拡大する
- 1.2：国際的な経済発展と貿易能力の構築を支援する
- 1.3：農作物と農業活動の新規代替市場を拡大する
- 1.4：農業者や牧場主にリスクマネジメントと財務ツールを提供する

- 2.1：農務省のビジネス融資制度を通じて経済的機会を拡大する
- 2.2：上質な住宅、近代的設備、コミュニティに必要不可欠な施設に対する農務省の融資制度を通じて、生活の質的向上を図る

- 3.1：米国の食肉、鶏肉、卵製品に関連した食品媒介性疾病の発生を減少させる
- 3.2：農業病害虫の発生件数及び被害度を減少させる

- 4.1：高栄養価の食品を入手しやすくする
- 4.2：より健康的な食習慣や生活様式を推進する
- 4.3：食品プログラムの管理と顧客サービスを向上させる

- 5.1：公有地の管理を向上するため、大統領発令健全な森林イニシアティブやその他の活動を推進する
- 5.2：私有地の管理を向上させる

3 . 農務省自然資源保全局の取組み

3 - 1 農務省の戦略計画と各局の戦略計画の関係

農務省では、現在すべての局で、局独自の戦略計画、年次業績計画、年次業績報告を作成しているとのことである。各局の戦略計画は、当然のことではあるが、農務省の戦略計画、年次業績計画、年次業績報告と一致していなければならない。

農務省の所管は、農場・海外市場サービス、食品・栄養・消費者サービス、食品安全性、市場・規制プログラム、自然資源・環境、研究・教育・経済学、農村発展の7つの分野にわたっている。このため、最初の1997-2002年戦略計画（Strategic Plan 1997 - 2002）は528ページにも達した。しかし、その後の戦略計画においてはページ数を抑えており、最新バージョンでは37ページしかない。もっとも最初の戦略計画は、各局が作成した戦略計画の原案をホッチキスしただけとの酷評を受けたといわれる。その後の改定の過程で、詳しい内容の戦略計画は、各局の戦略計画に委ねられたということがいえよう。戦略計画の性格をどのように位置づけるかにもよるが、37ページに縮小された農務省戦略計画は、どう見ても省のマネジメントツールとしては、十分であるとはいえない。

農務省の17ある局（Officeを除く）の中で、戦略計画や年次業績報告等において最も優れた取組みをしているとみられているのが自然資源保全局（National Resources Conservation Service, NRCS）である⁶。

NRCSは、2003年度に局の戦略計画を改訂した。これは、農務省の戦略計画が改訂されたことに伴うもので、農務省の優先課題を、NRCSの戦略計画にも反映させるためであった。しかし、結果的には、業績指標を更新した程度で大きな変更は行われなかった。新局長の構想を反映した新しい戦略計画が策定されることが期待されたが、組織改革が優先されたため、戦略計画の抜本的な改訂はなされなかった、という。

3 - 2 自然資源保全局のアカウントビリティシステム

NRCSのアカウントビリティシステムでは、様々な情報システムがアカウントビリティ・ツールとして統合され、活用されている。

⁶農務省全体の戦略計画や業績報告等の取りまとめに当たっていたOCFOのフォークナー氏による。氏は2004年2月に転出

(1) 戦略計画

アカウンタビリティでは、省庁の活動構想及び使命の表明が基本となるが、NRCS は、まず戦略計画で 5 か年の活動構想を示す。

戦略計画の目的は、局の基本的使命に沿った長期目的 (goal) , 達成目標 (objective) の策定である。長期目標を達成するための業績指標 (performance measures) の基準となる数値 (baseline) , それらをどのような手法で達成するか戦略 (strategies) も記述し、局全体の活動の骨格を形成するものである。

目的の策定に当たっては、様々な内外条件・需要が考慮される。具体的には自然資源・社会経済状況の分析、局内の業務量・人員データ、過去の業績データ、地元の情報提供及びコンサルティング、顧客サービスのフィードバックなどである。

戦略計画の策定で活用されるアカウンタビリティ・ツールとしては、業務量分析 (Workload Analysis) と 人員計画 (Workforce Planning) がある。業務量分析は、自然資源保全の実施に必要な人的資源・業務の量及び質を特定する連邦政府データベースで、人員計画は、管理部門が適切なスタッフを適所に配置するためのシステムである。

(2) 計画策定

戦略計画に基づいて、年次業績計画 (Annual Performance Plan) と全国事業計画 (National Business Plan) の 2 つを策定する。年次業績計画 は、戦略計画で示された長期目的を、各スタッフが日々の業務でどのように実現していくべきかについて指針を示すためのものである。ここでは、個々の達成目標に対応した具体的な年間業績指標を明らかにする。業績指標、プログラムを考慮した年次業績目標も定め、この計画は農務省長官に提出する。全国事業計画は、戦略計画の長期構想、業績計画の年間活動指針及び優先事項に基づいて各業績指標別に活動開始日、終了期日、局内責任者、予想達成率を記述した資料である。

(3) 予算編成・プログラム実施

戦略計画及び年次業績計画に基づいて、年次予算 (Annual Budget) が編成され、議会の承認を経て各プログラムへ配分される。

予算割当て (Budget Allocation) は、議会での予算承認後、プログラムごとに予算割当てすることで、割当てに応じ、年次業績計画を改定・完了させる。

プログラム実施において活用されるアカウンタビリティ・ツールは、主に、実コスト回収評価システム (Actual Cost Recovery Evaluation System) と業績・成果測定システム (Performance & Results Measurement System) の 2 つである。実コスト回収評価システムは、年間を通じ、スタッフレベルの発生費用は「総費用会計システム」 (Total Cost and Accounting System) によって記録され、保全プログラムに関与する全スタッフの勤務時間

も記録される。同データを実コスト回収評価システムで分析し、管理部門においてスタッフの活用度を測る。業績・成果測定システムは、各プログラムの進捗、目標達成状況は NRCS の業績測定システムである上記システムによって毎日測定され、局内各レベルに報告される。

(4) 州レベルのプログラム実施

各州の保全局においても、年次業績計画が作成され、予算割当て決定に応じて計画を改訂・完成する。NRCS の年次業績計画が連邦政府・議会への公約であるように、州の年次業績計画は州保全局の NRCS への公約である。

(5) 監視・評価

プログラム活動は、年間を通じて監視・評価 (Oversight & Evaluation) 部門によって監視され、法律やプログラム規定に基づいて活動が実施されているかを確認される。同部門の実施する評価プロセスでは、実際の活動成果が各計画で定めた目標及び業績指標を達成しているかを把握する。

(6) 業績測定

業績・成果測定システムは、管理部門の進捗状況把握のみならず、業績測定 (Performance Measurement) の機能も果たす。毎日更新される進捗状況により、業績指標がどの程度達成されているかをシステム上で測定することが可能である。年間の達成状況は、報告書に纏められる。

(7) 業績報告

毎年、局の活動進捗状況を業績指標の達成度から評価し報告する。NRCS では、業績・成果測定システム、全国資源調査 (NRI)、及び各保全プログラムそれぞれのデータを主要情報源として作成される。活動内容の不足面、今後の活動への提言も併せて記述する。報告内容は、次回の戦略計画策定に反映される。

アカウンタビリティシステム

Accountability System

農務省自然資源保全局 戦略計画

NRCS Strategic Plan

業績指標

Performance Measures

業績報告

Performance Report

業績測定

Performance Measurement

監視・評価

Oversight & Evaluation

アカウンタビリティツール

Accountability Tools

実コスト回収評価
システム
(ACRES)
Actual Cost Recovery
Evaluation System

業務量分析
(WLA)
Workload Analysis

人員計画
(WFP)
Workforce Planning

業績 & 成果測定
システム (PRMS)
Performance & Results
Measurement System

業務量管理分析
(WLMA)
Workload Management
Analysis

州の業績計画

State Performance Plans

州の事業計画

State Business Plans

州の予算

State Budget

業務量・人員・業績データ

Workload, Workforce & Performance Data

資源量分析

Resource Inventory & Assessment

地元の情報提供とコンサルテーション

Locally Led Input & Consultations

顧客サービスのフィードバック

Customer Service Feedback

年次業績計画

Annual Performance Plan

全国事業計画

National Business Plan

年間予算

Annual Budget

予算割当て

Budget Allocation Process

アカウントビリティシステムに書かれている「顧客サービスのフィードバック」は、顧客からのフィードバックを得て行うことを明らかにしたものであり、また、「地元情報のインプットとコンサルテーション」は、NRCS の州事務所からのインプットを得ることをいう。NRCS では、すべての州に「州環境保全担当官」(state conservationist, 所長)を配置しており、約 2 か月に 1 回、ワシントン DC の本部で会合を持っている。通常は NRCS の本部と州事務所の活動について話しているが、戦略計画の更新に当たっては、改訂作業をテーマに話し合い、各事務所にインプットを指示することになる。このインプットに当たって、州事務所は、地域のパートナーである環境保全パートナーともミーティングを持つ。

2003 年の戦略計画の改訂作業は、小規模な変更であったため、州事務所にはほとんど係っていない。

(資料) 自然資源保全戦略計画の構成

最も新しい NRCS の戦略計画は、2003 年 6 月に改訂されたもので、2003 年度から 2008 年間を対象期間としている。戦略計画は、次のように 4 つの目的 (Goal) と 10 の達成目標 (Objective) からなっている。

目的 1 . 農業・自然資源を強化するため、土壌と水資源の生産能力を高める。

達成目標 1.1 農作物作付地の生産能力を維持、復元、向上させる。

達成目標 1.2 放牧地の生産能力を維持、復元、向上させる。

達成目標 1.3 林地の生産能力を維持、復元、向上させる。

目的 2 . 自然資源の開発による悪影響を減らし、質の高い環境を確実にする使用をする。

達成目標 2.1 非農業的利用への転換から農地を守る。

達成目標 2.2 健全な都市及び農村コミュニティの発展を図る。

達成目標 2.3 農業起因の破壊から水・大気を守る。

達成目標 2.4 湿地帯のエコシステム及び魚・野生生物を維持、復元、向上させる。

目的 3 . 人とコミュニティの保健及び安全性を確保するため、旱魃・洪水のリスクを減少させる。

達成目標 3.1 上流域を洪水リスクから守る。

達成目標 3.2 流域を慢性的な水不足及び旱魃リスクから守る。

目的 4 . 自然資源の管理を行うため質の高いサービスを国民に提供する。

達成目標 4.1 適切で公平なサービスを提供する。

達成目標 4.2 技術的インフラストラクチャを開発し維持する。

3 - 3 自然資源保全局の活動

以下は、NRCS の担当官（3 名）に対するインタビュー結果の概要である。

（1）農業法

米国では、農業法（Farm Bill）が 5 年間ごとに改訂されている。2002 年農業法は、NRCS の活動を支える原動力である。同法が成立する数年前から、議会や、ロビーイスト、関連農業団体などによって協議が重ねられた。2002 年農業法によって、農務省が今後 5 年間に富栄養素の管理問題や、土壌・水質問題などを主要課題とすることが示され、新しいプログラムに資金が投入されることから、NRCS は、その方向で活動を行うことになった。2002 年農業法は、農務省の戦略計画においても NRCS の戦略計画や活動においても、大きな影響力を持っている。

NRCS や環境保全パートナーは 2002 年農業法の成立に良い影響を与えたと思う。特に土地保全において功績があった。幾つか事例に基いて、必要な資金額、資金の獲得方法、これまでの活動成果、土地保全活動などの成果を示した。また、実施した自然資源の分析調査などで膨大な作業を実施していることを提示し、議会から農業法に基づく予算を獲得することができた。NRCS には、1995 年から州・地方自治体など各レベルと協力し、成果を得てきており、地域との間にパートナーシップができています。

（2）プログラムの策定

わが国の場合は、ほとんどの施策や事業は、当該分野を所管する省庁が計画を作り、予算要求することになるが、米国では、必ずしも省庁がプログラムを策定しているのではない。NRCS によると、プログラムは、農業法によって決まってくるものであり、議会で作られる。このようなこともあり、非常に対象を絞ったプログラムと、より広範に解決内容を広げたもの、単一の戦略目的又は達成目標の達成を目指すもの、複数の資源問題にまたがるものもある。プログラムの資金を得るためには、議会を説得することが重要になる。NRCS では、議会から予算を無駄に使っていると非難されないようにするため、また予算を確保するため、構築したアカウンタビリティシステムによって、活動内容や予算の流れを説明している。

（3）指標の達成度とプログラムの評価

2000 年に行われた前回の大きな戦略計画の改定では、プログラムごとではなく、土壌浸食問題をどのように解決するか、水質問題解決には何が必要かといったように、資源問題ごとに記述する方法が取られた。

活動の成果や達成度をみるとき、プログラム単位にみるか、戦略目的又は達成目標で見るとかは、現在のところまだ定まっていない。これは、今年度はまだプログラム評価を開始していないことによる。評価方法については、NRCS 上部の指示内容にもよるし、プログラムの内容にもよる。例えば、1 つのプログラムにおいて様々な環境保全活動を行ってきている場合は、すべての目標について評価するか、一部の目標にするかという判断が必要になるが、確定していない。

(4) アウトカム

アカウンタビリティシステムを 1998 年から採用しているが、当時からアウトカムの重要性には気づいていたが、シンプルなアウトプットから、大きなアウトカムを得ることはむずかしい。

OMB、GAO はともに、アウトカム志向を奨励している。

アウトカム指標がどんなものかという理解は局内では浸透している。しかし、その達成度を評価することはむずかしい。評価システムの作成にあまり多くの資金を費やしたくないので、どのように評価するか、が目下の問題である。アウトカムは、業績達成説明には役立つが、業務管理ツールとしては有効ではない。OMB、GAO には、アカウンタビリティシステムを用いて活動内容の説明を試みているが、あまり理解してもらえない。

(6) ロジックモデル

NRCS では、プログラム評価の枠組みとしてロジックモデルを活用している。よく練られたロジックモデルではインプット、アウトプット、アウトカムが明らかになるので評価の枠組みとして有効である。また、以前に比べアウトプットよりもアウトカム志向になっている。州に指標を示し、予算配分を行い、各業績指標における州の役割を指示する。アウトプットシステムは既に機能が確立していたので、ロジックモデルによって、最終的に得たい結果を明らかにし、そこから遡ってアウトカムが定められた。

(7) OMB 及び GAO との関係

ここ数年、OMB はよりプログラムを重視するようになってきている。各プログラムでどのような活動が実施されているか、資金が効率的に使われているかといった情報を要求してくる。また内容の似通ったプログラムや、二つの省で重複しているプログラムに関しては、どちらがより実施に適しているか、などの情報も要求している。

大統領アジェンダの方針、及び OMB の要求に対応するために、プログラムのロジックモデルを作成し、プログラムの実施を定めた法案に留意して、長期アウトカムが年間業績指標及びプログラム内容にリンクするようにしている。各プログラムの内容、例えば年間

の活動，長期の目標などを，次の戦略計画に盛り込む予定である。

OMB は，PART を用いて，毎年 3 - 5 のプログラムを評価している。各省は，業績達成に関する質問に回答する仕組みである。NRCS はいつも低目のスコアを得ているが，これは，まだ 2 年しか経っていない新しいプログラムでは，戦略計画に載っていないからである。OMB の要求水準に達するのがむずかしいが，OMB の要求に応じ，各プログラムを見直す作業自体は，すべて行っている。

4 . 米国各省庁の取組みに関するランキング

4 - 1 省庁のランキング

米国では、連邦政府や州政府の行政活動についてランキングが行われることは珍しいことではない。多くの場合、大学の教授陣又は研究機関が実施している。

George Mason 大学の Mercatus Center が 2004 年 4 月、「第 5 年次報告 スコアカード、最もよい情報を提供した連邦政府省庁はどこか」(5th Annual Performance Report Scorecard : Which Federal Agencies Best Inform The Public ?) を出した。これは、GPRA (政府業績成果法) で求められている戦略計画の策定、年次業績計画書と年次業績報告書のうち、年次業績報告に関する各省庁のランキングである。

高いランキングを得た省庁は、労働省、運輸省などであるが、農務省も 4 位にランキングされている。農務省の場合、2000 年のランクは 24 位で、対象機関中では最下位であったのが、2003 年には、大幅なランクアップになった。このことについて、農務省の 2003 年次報告の担当者 (当時) は、4 位にランクされたことを率直に喜び、メールで知らせてきたほどである。

Mercatus Center のランキングは、年次業績報告の外部の者にとっての理解しやすさを優先している。このランキングは、発表と同時に、各省庁に提言が送付される。前年度の農務省向けの提言に、一般市民向けのサービス、将来への挑戦などの分野が欠けているという指摘があったので、今年度はそれを含めた提言内容すべて考慮してテンプレートを作成し、提出した、という。このため好評価が得られたのだと思う、と述べている。

	透明性	公共の利益	リーダーシップ	合計	ランキング
労働省	18 点	16 点	14 点	48 点	1 位
運輸省	16	15	17	48	1
退役軍人省	17	15	15	47	3
農務省	15	13	15	43	4
国務省	15	14	14	43	4
内務省	13	15	12	40	6
平均	12.2	10.8	11.0	34.0	-

注：合計点は 60 点。

農務省の順位（ランキングの対象となったのは 24 省庁）

1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
22 位	24 位	13 位	12 位	4 位

4 - 2 ランキングのための項目

ランキングのための項目は、次のようになっている。項目は業績報告の作成の方法、ホームページへの掲載の方法について考える上で参考になると考える。

< 透明性 >

年次業績報告書がインターネットで入手しやすいか、年次業績報告書は分かりやすいか。

素人にとって読みやすく、理解しやすいか。

業績データが正確で最新のもののか。

業績指標に基準値及び傾向値があるか。

< 公共の利益 >

目的及び達成目標がアウトカムになっているか。

アウトカム目的に業績指標が有効なインディケーターとなっているか。

目的に向かって省庁は実際に重要な貢献を行っているか。

目的と成果を達成するためのコストが検討されているか。

< リーダシップ >

報告書は、省庁の成果が米国をより住みやすい国にしていることを明らかにしているか。

省庁は、目的を達成できなかった失敗の原因を説明しているか。

報告書は、省庁の主たる行政運営の課題を的確に扱っているか。

次年度に改善すべき政策や手続きに関する改善について記述しているか。

資料：農務省の業績指標のデータ評価

これは、2003 年度業績報告 (USDA Performance and Accountability Report for FY 2003) のうち、業績指標のデータ評価 (Data Assessment of Performance Measures) の翻訳である。

戦略目的 1：農業者のために農産物の経済機会を強化する

達成目標 1.1：国際的なマーケティング機会を拡大する

「国際的なマーケティング機会を改善する」

WTO と関税率のデータは、2003 年度の第 3 四半期までの分が海外農業局 (FAS) の業績トラッキングシステムに示された結果を基に予測されている。報告を行う同年度の第 4 四半期分は現在交渉中の貿易政策問題の金銭的価値を予測して見積もっている。農務省は、年度末までにはこれらの問題が解決することを確認している。データは、信頼性が高く、貿易政策面での成功を強調するために農務省各部局によって使用されている。

農務省は、実際の業績データを海外の支部や事務所から集め分析するために、自動業績トラッキングシステムを用いている。そのため、報告された貿易問題の解決と、米国農業に影響を与えることが予測された問題の金銭的価値にはしばしばタイムラグが発生する。政府公認の貿易統計による独自の検証との間にも同様のことが起こる。この点を解決する方法は今のところ見当たらない。

貿易データの主な出所は、米国関税局 (国土安全省に合併された)、米国人口統計局によって編纂された情報、農務省発行の「米国の対外農産物貿易」や他のデータベースである。農産物によっては貿易のデータが記録されていない。そのため、衛生・植物検疫 (Sanitary and Phytosanitary, SPS) の業績の潜在的数値を予測することがむずかしいこともある。特にこれまで閉鎖されていた市場への新規の輸出品に関しては困難である。こうした場合、農務省は、他国の類似の輸出品、各輸入国の購買力、同種の市場での売上額などを考慮して、見積もりを行う。貿易データに加え、農務省や企業による市場報告なども参考にしている。

動物の輸出に関する規則の原データは、十分完成しており、信頼性も質も高い。国立輸出入センターによって交渉中の新しい輸出規則のリストは、毎月更新され、次のアドレスで閲覧することができる。www.aphis.usda.gov/vs/ncie/iregs/animals/history.html

すべての関係者に見られる可能性のあるデータ内で誤りが発見された場合は、プログラム管理の職員が収集し掲示し、必要ならば訂正が行われる。

採択された国際基準の数に関するデータは完成し、最終的で、信頼性および質の高いものとなっている。基準設定の団体の会議に出席する農務省動植物衛生検査局（APHIS）の職員が、こうした国際基準の開発に助力し、「貿易支援チーム」に最新情報を提供している。そのチームが、年次「SPS 業績報告」にこれらの業績を報告している。これらの評価基準は国際植物保護会議、北米植物保護機構、動物間流行病学国際機構のウェブサイトに掲載されている。APHIS は、2005 年度「貿易問題解決と管理」のための新しい業績指標を開発中で、これによって、より正確に資金面での増加に反映されるであろう。

達成目標 1.2：国際的な経済発展と貿易能力の構築を支援する

「国際的経済発展と外国への食料援助を支援する」

予測に基づく推計によると、農務省は、終了した活動や、プロジェクトの予算に計上された数が、国際的な経済発展と貿易能力の構築の支援の数値に合致すると期待している。データは、第 3 四半期までの結果である。報告の年でもある 2003 年度の第 4 四半期の予測は、現在交渉中の貿易政策問題に関わる合計金額を予測して得られる。農務省としては、年度末までにこれらの問題がうまく解決すると見ている。これらのデータは信頼できると考えられ、貿易政策面での成功を強調するために農務省各部局が利用している。

自動業績トラッキングシステムは、農務省の海外事務所と本部のネットワークからの実際の業績データを集計・分析するためのものである。しかし、報告された貿易問題解決と、米国農業への影響の予測を金銭的に換算した値の算出、また米国政府の公式の貿易統計による独自の検証との間にタイムラグがしばしば発生する。これに対処するための即効的な解決法は知られていない。

達成目標 1.3：農作物と農業活動の新規代替市場を拡大する

「バイオエネルギーの使用とバイオベース製品の増加」

業績情報の基になるデータは、完成し、信頼性もある。このデータは、2003 年度の申請期間に受理したプログラム加入希望者から抽出したサンプルに基づいている。これらは、実際のプログラム加入者、資金提供の申し出、又はそのプログラムから資金を得たプロジェクトから抽出したものであるため、質が高い。資格は、プログラム管理者が認定する。

達成目標 1.4：農業者と牧場主にリスクマネジメントと財務ツールを提供する

「農業者と牧場主にリスクマネジメントツールを提供する」

実際の穀物年度データがまだ入手不可能であるので 2004 年の第 2 四半期末までデータは

出ない。新年度の第 1 四半期には、面積の 99%と債務データが農務省に報告される予定であることが分析されている。報告が受理された後、農務省はデータの正確さや有効性について詳しい検証を行うことになっている。そのため、最終的な実際のデータは、どの年度であっても、次年度の第 2 四半期まで入手不可能である。更に、加入予定率は、農務省の作付面積の基準予測から計算される。2003 年度以前は、農務省の基準情報は 13 種の主要作物作付面積のデータを含んでいた。今年度の基準情報では、主要作物が 7 種に変更になった。この報告は、連邦の作物保険のより完璧なデータに反映させるため、過去の業績報告で提出された情報を更新したものを含む。作物保険の対象となる件数のデータは内部資料に基づき、最終的で信頼性があると思われる。

「農業生産者に融資を行う」

これらの指標のデータは、予測された数値である。予測された年末の結果は、2003 年 8 月 31 日までの実際のデータに基づいている。

農業者融資計画のデータのほとんどは、部局の会計システムから作成され、内部と外部の監査が行われる。サービスセンターの職員は、申請手続きが行われると、経過を入力する。このデータは、システム変更やレビューにより、信頼性が向上している。

融資決定が健全で、計画の実施が法律や規則を遵守していることを確認するために、包括的なレビューが毎年行われている。更に、監査総監室（OIG）が 2001 年から 2002 年度の農業サービス局の「政府業績成果法」のプロセスを監査した。OIG は、農業者融資プログラムの指標の信頼性に関連する問題は認識していない。

「エグゼクティブ情報サービスシステム」と「イントラネット」からの報告は、農業者融資プログラムの業績を測定するための主要な手段である。業績目標の達成状況をモニターするために、OIG がこれらの報告書を四半期ごとにレビューする。ウェブ上の FOCUS プログラムは業績をモニターするために開発された。

「農業者に収入援助を提供する」

プログラムに的確な商品生産物のデータは最終的なものである。実際の生産データは、全米農業統計局（NASS）発行の推計データベースによるもので、次のアドレスで公開されている。www.nass.usda.gov:81/ipedb/ 融資と債務不履行額（LDP）のデータは、「2002 年度全国融資要領報告」と収穫年「2002 年度 LDP 要領報告」に基づいている。この 2 つの、データベースに対する特定の検索要求が可能な報告書は、農務局の価格支援部（PSD）のオンライン報告で見られる。アドレスは www.fsa.usda.gov/dafp/psd/ である。

マーケティング支援融資と LDP の対象作物量のデータは、農務省サービスセンターからで、農業サービス局職員が入力している。このデータは、その後、カンザスシティで管理されている自動システムに毎日アップロードされる。正確を期するため農業サービス局職員が、定期的に抜き打ち検査を行い、融資や LDP の対象作物の量と適格性について検証している。

NASS の生産データは、いくつかの作物については、作物収穫後の 2 年後まで完成しない。また NASS は、PSD データベースにある融資と LDP 活動を行っているすべての州についてのデータを常に保有しているわけではない。この報告書には融資や LDP データと、NASS のデータの両方を保有している州のデータだけが存在する。そのため、結果が融資及び LDP 活動と生産実績の 100% を必ずしも示しているとは限らないところにデータの限界がある。

「情報及びサービスの電子化の促進」

データは、2003 年 9 月 16 日付けのシステムデータを基にして年末に予測した数値である。データの出所は、農業サービス局管理サービス部の「書式・グラフィックス・記録課」によって、管理、検証されているウェブ上のデータである。データは、書式を追加したり、ある書式の状態に変更が生じたりするので、毎日更新されている。例えば、書式が古くなったり、プログラムが終了した場合である。報告書は、部局の管理者の要請に応じて作成されている。

プログラムの変更やシステム更新により、データベースの情報は常に変わるので、書式の追加も可能である。

戦略目的 2：農村部での経済機会の拡大と生活の質の向上を支援する

達成目標 2.1：農務省のビジネス融資制度を通じて経済的機会を拡大する

「農村部での経済機会を増やす」

ビジネスプログラムのデータは、二つの方法で収集される。債務履行日の時点で、財務室が融資と助成資金の総額を記録し報告している。これらのデータは、債務履行過程の一部として収集されている。更に農村開発局は、管理と評価のため、より多くの情報を集める手段として、「保証付きローン」(Guaranteed Loan System, GLS) という独自システムの一つを利用している。この情報は、創出された、又は維持された雇用数も含まれている。滞納のデータは、その多くが直接、貸付者から GLS に報告が行く。ほかのケースでは、農村開発局の職員が情報を報告する。

データは、2003 年 9 月の時点で、過去一年間の集計を完了している。何百人もの貸付者が年に 2 回、借入者の財務状況を「農村ビジネスコーポラティブサービス」に報告をしているが、すべての貸付者が報告しているわけではない。報告の時期はまちまちである。その代

わりに、財務室の財務データが、州政府の検証済み融資の財務業績データとして、OIG に受け入れられてきた。雇用の創出と確保のデータは、州政府職員が入手し、GLS に入力する。これらのデータは、州職員により更新され検証されているので、信頼が置ける。農務省は、融資書類とともに、実現性の予測を基盤に、創出され確保された雇用を計算する。雇用は、初年度だけカウントされる。倒産事例を除いた支払い延滞率は、融資書類とともに実現性の予測を基盤にしている。

州が第三者の財務や雇用データを検証する割合は、毎年改善してはいるが、限られた職員数と過大な仕事量のため、増加しない。農村開発局は、経済調査局（ERS）と提携し、農村部でのビジネスプログラムの影響をより正確に計算し、測定するモデルを作り上げようとしている。これらのプログラムは、公衆衛生や教育といった生活の質の懸案を含んでいる。

「農村部住民のための電子通信サービスを改善させる」

データは、推計値を含まず、実際の数値に基づき、最終的なものである。郡のデータは、承認されたすべての融資申請から収集されている。申請者は、計画しているサービス地域の詳細を示さなければならない。これは、郡別の受益者数や地域も含む。融資資金は承認された目的のみに貸し付けられる。アメリカ農村部の郡ごとにブロードバンドサービスを設置する範囲を測定することで、農村開発局は住民や企業への高速通信ネットワークを利用して、経済の改善状況を評価することが可能になる。

それぞれの融資が行われた郡の数のデータは、融資申請者の書類によるものである。データは、融資が決定する前に完成しなければならない。申請者は、提案するサービス地域に関する市場調査を求められているが、資金が使い切れなかったり、当初の融資目的に変更を申し出たりすることがあり、実際に適用を受ける郡は、計画と異なることがある。全体として、融資を受ける郡に関するデータは信頼性が高い。

すべての申請は、融資を受けるための資格を決定するために、徹底的なレビューを受ける。更に、承認された場合、資金面と技術的観点から実現可能性を示さなければならない。また提案するサービス地域に関して市場調査を行わなければならない。そうした条件からすると、データは信頼できる。先に述べたように、承認された融資を受ける郡の数のデータは、融資申請者の書類による。申請者の融資計画に従って、借入者が融資金を利用し、返済計画を構築することにデータは基づいている。貸付資金は、承認された目的のためだけに使われる。しかし、結果的にさまざまな場合がある。借入者が全額を使わなかったり、当初の貸付目的の変更を求めたりといった場合である。結果として、融資を受ける郡の数は計画と異なることもある。

達成目標 2.2：上質な住宅，近代的設備，コミュニティに必要不可欠な施設に対する農務省の融資制度を通じて，生活の質的向上を図る

「アメリカ農村部の生活レベルを改善する」

住宅所有データは，実際のもので，最終的で完成している。住宅所有データへのイニシャルエントリーポイントは，ウェブ上のユニファイシステムである。この集中化したサーバーアプリケーションが，データ収集を可能にし，業績をたどり，ニーズを予想する。ユニファイに入力された情報は毎晩モーゲージサブシステム（通称ファステラー）にもアップロードされる。このシステムは，資金を債務の保障に当て，融資金額を決定し，第三者寄託金口座を管理し，不履行債務を管理し，その他の管理機能を実施するために使われている。質問に答えそれによって決断のできる報告のツールであるブリオは，データ貯蔵庫と農村開発局職員間のインターフェイスの役割を果たす。

住宅所有のデータは，資金を債務保証に当てるために使われたシステムからきており，信頼性が高い。最初の世帯の住所を自分の持ち家に置き換えるデータは，それらが，農村開発局の財務会計システムで管理されている住宅取得融資に直接つながっているのもので，信頼ができる。しかしながら，後の債務不履行に対しての調整がされておらず，結果として住宅所有者が減り，住宅所有率が低下する。住宅所有データは，「専用融資創設サービスシステム」で集められた融資契約に基いており，農村開発局のデータ貯蔵庫に保存されている。そのため，住宅所有世帯数のデータは監査可能である。データは，入手可能な国勢調査情報による人口を表している。農村開発局の連邦事務所が，データの完成度を毎年審査しているので，信頼できる。

「コミュニティ施設」プログラムのデータは，最終的であり，完成している。このデータは，二つのインプットの流れにより収集されている。財務局は，債務履行日に，融資と助成資金の総額について記録・報告している。これらのデータは，債務返済の一部として，収集されている。もう一つは，農村開発局が管理と評価を目的として情報を収集しているものである。債務不履行についてのデータは，「コミュニティ施設直接融資財務室」と，「コミュニティ施設保障」融資の貸付者からの報告による。

「コミュニティ施設」のデータは，プログラム資金が借り入れされた時点で，現地職員が，GLSに入力する。データは，最終的で完成し，信頼性の高いものであり，入手可能な国勢調査情報に基づく人口を表す。農村開発局の連邦事務所がこのデータの完成度を毎年審査するので信頼できる。コミュニティ施設による人口データは，推定である。農村開発局の連邦事務所が，毎年データの不具合のチェックを行っている。コミュニティ施設は，図書館，消防施設，診療所といったさまざまなタイプがあり，サービスの分野がいろいろであるために，

見積もりは、各施設独自の方法によるもので、精密な科学によるものではない。コミュニティ施設による人口の推定は、給付額の指標としては、信頼性が低い。農村開発局は、コミュニティ施設のサービス地域の決定をより一貫して行うためのマッピング技術を開発中である。データは、公益事業システムの新設、拡大の計画のための工学調査を基にしており、信頼性が高い。

新しいプログラムのアプリケーションは、「コミュニティプログラム・アプリケーションプロセッシング」(CPAP)システムを使用して開発された。CPAP は、現地職員が使っているソフトウェアツールで、計画されたシステムの特徴に関して、申請者に直接、そしてインタラクティブに作用するものである。このプログラムは、信頼性を高めるために、多くの編集チェック機能を持っている。データが、一つのサーバーに保存されると、毎晩、永久保存と報告のためのデータ貯蔵庫に移動される。プログラムプランニングに欠かすことのできない、こうしたシステムプラン開発のおかげで、データの信頼性が飛躍的に向上した。

新規又は改良された上下水道サービスの利用者数(65万人)は、農務省の農村開発局の現地職員によって決定される。その後、この数値は「農村部コミュニティ施設トラッキングシステム」に入力される。この数値は、約10か月間の実際のデータを基に予測された推計であり、残りの期間と利用可能な予算により、調整される。

戦略目的3： 米国の農業と食料供給の保護と安全を強化する

達成目標3.1： 米国の食肉、鶏肉、卵製品に関連した食品媒介性疾病の発生を減少させる

「食品の安全性を強化する」

リスクアセスメント開発に使用されたデータは完成し、信頼性および質が高い。食品の安全性と公衆衛生コミュニティの集めることができる最良のデータである。データの質とリスクアセスメントの基になる科学的手法を確実なものとするため、農務省はパートナーや契約団体と協同作業を行っている。あるリスクアセスメントを基に規則が制定される場合は、大学や他の政府機関あるいは公衆衛生コミュニティからの専門家によって、ピアレビューが行われる。

「サルモネラ及びリステリアモノサイトゲネスの汚染を減少させる」

このデータは完成し、信頼性および質の高いものであり、サンプリングプログラムと農務省の職員による精肉と鶏肉の工場からの製品のサンプル分析から得られたものである。サンプルは、結果の正確さを保証するため、食品安全検査局(FSIS)と「評価の国際組織」認定の研究所で分析される。分析結果は、「病原体撲滅施行システム」に入力され、FSISの検査

する工場における今後のサンプリング計画に利用される。FSIS はこのデータが大変信頼性が高いとみなしており、政策や、プログラム策定、資源の割当てなどの基盤としている。

「食品媒介性のハザードを探知する能力を高める」

食品媒介性のハザード（危害）を探知するためのシステム開発のデータは、完成し、信頼性、質が高い。個々の研究チームは、農務省の最新の電子情報とデータシステムを使って、進捗状況報告を毎年提出している。現地とプログラムの管理者は情報をレビューし、その所見を議会、顧客、ステークホルダー、パートナー、国民に報告する。進捗状況報告は、次のアドレス、www.ars.usda.gov を開いて、Research をクリックすれば閲覧することができる。また、農務省国立農業図書館の「食品安全研究情報室」（Food Safety Information Office, FSRIO）でも閲覧が可能である。FSRIO は、連邦の食品の安全性の研究情報のすべての基盤になるもので、食品安全研究の共同機関としての役割や責務も負っている。農務省の「食品安全研究プログラム」のデータは、FSRIO の質の基準を満たしていなければならない。顧客とステークホルダーは、農務省に対して、データの質や妥当性、重要性、有用性などについて、絶えずフィードバックを行っている。

達成目標 3.2： 農業病虫害の発生件数及び被害度を減少させる

「害虫と疾病の進入と定着の危険を減らす」

作物害虫検出のデータが、最終的に完成するのは、調査が終わる年末を待たなければならない。調査は、会計年度ではなく、作物 - 害虫生物学に基づいている。プログラムの予算と州の協力者への資金が最近増額されたことに伴い、調査件数も増加している。データは、協力合意に基づいて活動している州や大学の協力者により記録された後、「全米農業害虫情報システム」（National Agricultural Pest Information System, NAPIS）から回収される。実際の害虫発生の有無を突き止めており、データの信頼性は高い。報告された最終的な割合は、NAPIS、害虫リスクアセスメントと「新害虫諮問グループ」からの所見に基づいている。

動物病虫害に関するデータは、最終的で、完成し、信頼性も質も高い。獣医学サービス管理職員は、新しい病気の発生の可能性を警告するために多くの情報源を利用している。動物の疾病発生の有無に関する情報は、各州の「動物健康機関当局者」から毎月収集される。情報が集められたものは、国際獣疫事務局(OIE)により、最も危険度が高い疾病に指定される。動物の病気発生が疑われる場合、農務省が調査をする。データベースは、外来性動物疾病の追跡調査のため開発された。発生した動物疾病のデータベースは、緊急事態プログラム職員により、四半期ごとに検証、分析されている。

その他の重要な監視情報は、「全米動物衛生報告システム」（National Animal Health

Reporting System , NAHRS) のデータベースにある。NAHRS は , 全米動物衛生協会 (USAHA) , 米国獣医学協会 (AAVLD) , 農務省内の動植物衛生検査局 (APHIS) の共同作業により開発された。NAHRS は , 米国における包括的で完全な動物衛生監視システムの一部であるとみなされている。

OIE 指定の疾病の基準報告は , USAHA , AAVLD , 個々の企業 , 農務省や開業獣医らの代表者から成る食品作業部会により開発された。現在は , 牛 , 羊 , ヤギ , 馬 , 豚 , 鶏肉 , 食用魚を対象としている。OIE 指定疾病は , 「 NAHRS Operational Manual/Uniform Methods and Rules 」 で , 閲覧することができる。農務省の動物疾病監視調査についての詳しい情報は , 以下のアドレスで閲覧できる。 www.aphis.usda.gov/vs/ceah/cahm/index.htm .

「動物の緊急事態マネジメントを強化する」

これまで報告されている動物衛生緊急事態に対して予防 , 探知 , 対応基準を満たしている州や準州の数のデータは , 最終的で , 完成し , 信頼性および質の高い内容となるであろう。このデータは , 農務省の地域獣医担当者と , 農務省の緊急事態マネジメントコーディネーター (雇われている場合) , 及び州の獣医師が共同で規定した自己評価に基づいている。評価はピアレビューと , 異なる試験で評価するテストエクササイズにより検証されている。各テストエクササイズは対象者の受け入れ態勢や対応法を評価するリストを含む。APHIS は 2005 年度末までにコーディネーターを全員配置させる予定である。

「動物の診断サービスを強化する」

「全米家畜衛生研究所ネットワーク」 (National Animal Health Laboratory Network , NAHLN) の運営委員会は , 診断のできる研究所をネットワークに追加するための基準を決定する。新しく加入を認められた研究所には通知が送られる。契約が交わされるのは , 慢性消耗性疾患 (CWD) とスクレイピー検査を補助するために選ばれた研究所である。これらの二つのリストはレビューされ , 州ごとの数値が記録され , 動物診断サービスのためのデータとして利用される。

そのデータは , 完成し , 最終的で , 信頼性も質も高い。ある研究所が , NAHLN , あるいは CWD 及びスクレイピー契約研究所として指定される前に , 運営委員会又は NVSL の担当官により認定が行われる。このデータは , 関係している州の合計だけであるため , 統計的な解釈の誤りは起こり得ない。管理者は , 各研究所が動物疾病緊急事態において十分なバックアップ体制へアクセスできるかどうかを評価するためにこの情報を利用する。NAHLN 研究所と CWD , スクレイピー研究所のリストアップ作業は続いている。

「作物診断の研究所の能力を強化する」

データは、業績の実数と予測を表している。データは、業績の実数値、すなわち認可を受け、「全米農業害虫情報システム」に関連している研究所の数である。州と大学のパートナーは、認定実施側とパーデュ大学を通してのレビューと認定のために、そのデータを「国のプログラム指導者」に報告する。

作物診断の研究所の能力強化に向けてのこの新しい取り組みでは、認可を受けるか連携している研究所の数以外のデータを提供することは不可能である。努力の継続により、より有効で具体的な業績データを得ることが将来可能になる。具体的には、データは 0～100 段階評価で総合的な業績測定値である。科学的で学際的に、一年ごとや周期的（5 年）に行われる専門家とステークホルダーによるレビューで、診断活動のポートフォリオの妥当性、質、業績の 3 つの観点で評価をする。それぞれの委員が、この 3 つのうち 1 つ、あるいはそれ以上の観点において、予想以上、予想とおり、要改善といった評価を行う。この点数評価は、OMB の新しい「調査開発基準」を基にしており、現在開発中で、2004 年度には測定基準が開発される予定である。

「作物病原体の研究」

データは、実際の業績を示しており、信頼性が高い。

学内研究プロジェクトはすべて、5 か年計画周期の最初に外部のピアレビューを受ける。あらゆる研究結果は、科学誌に掲載される前に、ピアレビューを受ける。改良種及び新品種の申請に対して、均質性に関する品種テストを 24 か所以上で行い、厳密な評価を終了して、初めて発表される。

毎年の進捗状況報告の公式システムは、最新式の電子情報とデータシステムにより受信される。最初のレビューは、現地の管理者によって行われ、その後、「国のプログラム職員」の最終レビューを経て、議会やステークホルダーに報告される。

戦略目的 4： 国民の栄養状態及び健康状態を向上させる

達成目標 4.1： 高栄養価の食品を入手しやすくする

「飢餓を減少させ、栄養を向上させる」

このデータは質及び信頼性が高い。フードスタンプ・プログラムと「女性、幼児及び子供のための特別補助栄養プログラム」(WIC)のデータは、会計年度 12 か月間の加入者の平均値である。全米学校昼食プログラム (NSLP) と学校朝食プログラム (SBP) のデータは、会計年度 9 か月間の加入者の平均値である。夏期は活動が最も少ないので除外した。「子供及

び成人のケアフードプログラム」(CACFP)で提供された食事は12ヶ月間の累計である。

「夏期食料サービスプログラム」(SFSP)への日別平均参加者数は、7月分だけが報告されている。SFSP活動見積りのための唯一の根拠は、6月に提供された食事の初期データである。前年にこれらのデータの大幅な改訂が行われた。7月の日別平均参加者数は11月末まで入手不可能である。

部局内においてマネージャー達は常に農務省のデータを信頼して利用している。農務省のデータを信頼して定期的に利用している部局の一部は以下のとおりである。

- 行政管理予算局(OMB): OMBは農務省の予算見通しを年2回利用している。これらの中には終了した調査に基づく完全なデータと暫定的なものの両方が含まれている。
- 食料と栄養サービスプログラム(FNS): 農務省は毎月FNSのホームページ上でそのデータを公表している。暫定的なデータを使用する際、常にその旨を表示している。
- 監査総監室(OIG): OIGの監査官はFNS(および現在は農務省)の財務報告書作成の一環として農務省のデータを毎年利用している。
- 会計検査院(GAO): GAOは議会と国民への報告書の中で米国データバンク(NDB)の適格性、他の機関との提携状況、財政に関する情報を常に利用している。GAOの報告書の発表後、データの信頼性が問われるようなケースの報告は全くない。

各州の行政機関の報告書は、FNSの地方事務所へ提出され、完成しているか、矛盾点がないかなどの観点でレビューが行われ、州の行政機関がそのデータを認証する。すなわち、地方のFNS事務所の分析官が、州の行政機関が提出したデータを完成度、信頼性、及び質の観点において認証するためにレビューを行う。そのデータが認証可能であれば、それらをNDBのプレロードシステムに掲載する。プレロードシステムとは、公表の前にデータのレビューを行うために情報を保管するエリアである。提供されたデータを認証できない場合、地方事務所の担当官がその報告書を棄却し、州の行政機関に通達する。一方、NDBのプレロードに掲載されたデータは、FNS本部「予算部プログラム報告、分析とモニタリング部門」の職員によってレビューが行われる。データが満足できるもので、前回の報告書との間に矛盾がなければ、公表するためにNDBプロダクションシステムへダウンロードされる。しかし、問題があれば、本部は報告を却下し、地方事務所へ通知し、そこから州の行政機関へ通知が行き、適切なデータの提出、又は報告の矛盾点について確かな根拠に基づいた説明を要求する。

達成目標 4.2: より健康的な食習慣や生活様式を推進する

「健康的な食習慣と生活様式」

果物と野菜の購入補助と学校給食モニタリングレビューのデータは予測に基づく推計であ

る。食料配給プログラムに対して農務省が購入する果物や野菜のデータは、「加工食品在庫管理システム」(PCIMS)と「先住民居留地への食料配給プログラム」(FDPIR)に基づいている。これら二つのシステムによって管理されているデータには、これらのプログラムのために農務省が購入する果物と野菜の在庫量が、それぞれのプログラムに対応する経費とともに記録されている。

果物と野菜供給のためのフードスタンプ給付又は、児童栄養プログラムの食事用給付金の割合推計は全国調査とデータセットに基づいている。果物と野菜に費やされるフードスタンプの給付金額の推計は 1996 年に集計されたデータに基づいている。そのデータによると、家庭の食費に充当できる金額の約 20%は、果物と野菜に費やされている。同様に、児童栄養プログラムの食事用給付金額の推計は 1996 - 97 年のデータに基づき、公立学校は全食費のうち約 20%を果物と野菜に費やしていることを示している。すべての児童栄養プログラムは上記と同じような食事パターンという条件であるので、この割合をプログラムすべての見積もりに適用してきた。「WIC フードパッケージ」の分析によると、WIC フードの給付金総額のうち、果物と野菜に費やされている分がわずかに 15%を上回っているだけである。今のところ、これらの見積もりを過去 5 年以上遡って改訂しなければならないような購買パターンの大きな変化を示唆する情報は全くない。

学校給食モニタリングレビューのデータは、レビューを行っている州の行政機関から入手しているが、情報収集の方法が任意的で、非公式であるので、データの完成度と正確性を立証する能力には限界がある。学校給食サービスを行っている地域で強い反対があるので、より公式なデータ収集を行うことには限界がある。情報収集の過程には問題があっても、学校給食の質の管理に関するデータとしては、入手可能なものの中で最も優れている。

PCIMS は栄養支援プログラムのための食料購入を追跡調査している。農務省の職員が PCIMS のデータを入力し検証している。FDPIR のデータは国防省の請求書関係の情報から入手し、農務省管理記録部門を通して検証している。両方ともデータベースシステムで管理されている。食料給付金又は食事用の給付金のうち、果物と野菜に費やされる割合の見積もりは、全米で行われる調査から得られる情報を利用している。これらの調査によって、果物や野菜の購入費の最新推計値が得られるが、そのデータの有効性と正確性にどれほど大きな制限があるかについては、農務省は把握していない。

業績に関するデータの入手が隔年であるので、WIC に加入している母親の母乳を与えている割合に関するデータの発表は遅い。プログラムの達成目標は 2 年間だけに設定されている。この情報は、州の行政機関が提供した WIC への加入データの隔年に行われる分析から入手し、そのデータは WIC 加入者の一斉調査の結果と一致し信頼できる。

農務省の栄養教育配布資料のためのデータは、予測に基づくものである。契約団体には、「全国技術情報サービス」、「米国商業会議所」、「コロンビア特別区文書研究カタログ」などが含まれ、農務省に代わって資料を配布している。それらの機関は農務省に配布報告書を提出し、農務省は、マネジメントレビューや、その他の報告メカニズムなど、ありとあらゆる資源を利用してその報告書を検証する。

更に、農務省職員は省内の郵送リストや部局の印刷リストから、省自体のハードコピー普及活動のために、データを収集し、編纂を行っている。更に、「ウェプトレンド」というソフトウェアを使ってウェブダウンロードに関する情報を収集している。このソフトウェアは経時的にウェブサイトの動きを追跡する。また、毎月ウェブ上のデータを集め、その正確性を検証しているが、そのデータの有効性に著しい制限があるかどうかについては知り得ない。

発表された資料のデータは、すべての活動データの総合計であるので、個々の活動の参加者数や比率に直接結びつけることはできない。農務省は利用できるすべての資源を使って、栄養教育の普及活動の効果を評価する計画を立てている。

達成目標 4.3：食品プログラムの管理と顧客サービスを向上させる

「食品管理効率の改善」

入手可能な品質管理（QC）に関する最新のデータは、2002 年度のものである。より新しい食品相場を計算するための確立した方法が完成されなければ最終結論を出すことは不可能である。フードスタンプ支給金支払いの正確性に関するデータは、統計的に有効な方法に基づいたフードスタンプ QC の過程を支援するために毎年使用される。この過程ではフードスタンプ・プログラムの加入者の体系的で無作為のサンプリングを使用している。これらの活動の結果は、各州における給付金支払いエラー（フードスタンプ・プログラム支給金の過払いと支払い不足の合計）率を決定する時に使用されている。公式エラー率を出すために、回帰分析公式がレビューの結果に適用される。GAO と OIG は、この QC のエラー率は有効であると認定している。

各州の行政機関は、受給資格と給付金額の審査が正確に行われたかどうかを決定するために、事例を毎月選択してレビューを行う。その内容は、受給者からの聞き取り調査、資格取得の要件のすべてを証明する過程、フードスタンプ交付の根拠の明確化などである。更に、連邦のレビュー担当官が、再度レビューを行い、その州のレビューの中から抽出したものを検証する。州の行政機関は、非公式なレビューの過程でデータを検証することが出来る。この過程と、データの正確性を保証するための保護は、州と連邦のレビュー担当官双方の合意に基づいている。この過程は、信頼できるデータを得るための健全な方法であることが証明

されている。

農務省が証明書交付のエラーの計算方法を更新中であるので、現在の成果の測定値は、NSLP の証明書交付の正確さを検証するためには利用できない。2003 年度の年次業績計画の測定と対象が設定されて以来、農務省は、プログラム受給資格の要件に、より緊密に沿うデータの代替分析法を常に模索している。これらの代替法は、任意に資格を交付された者の総数と、有資格者の推計間における食い違いの程度の分析結果が異なっているからである。

戦略目的 5：国の天然資源基盤や環境を保全し、改善する

達成目標 5.1：公有地の管理を向上するため、大統領発令健全な森林イニシアティブやその他の活動を推進する

「火災管理を向上させる」

火災管理データの信頼性、質の高さは各現地の担当官が保証している。このデータは、2003 年の実際の業績データに基づき、農務省森林火災プログラムマネージャーが収集、編纂、分析した。危険な燃料のデータは「全米火災管理計画事業及び報告システム」を通して報告された。このシステムは農務省と内務省国土管理担当部局とで協同開発した。現地担当班は火災管理計画と、森林火災を初期消火で鎮圧に成功した事例のデータを直接連邦本部へ報告した。そのデータは、行政管理予算局によって、大統領による議会への予算要求のために使用されるが、農務省の経費によって作成されるので、省内外の監査を受ける。

「持続可能な放牧地の管理」

放牧地管理のデータは信頼性および質が高いと考えられており、2003 年の 10 か月の実績と、2 か月の予測データから推計し、個人の割当地面積のみに関する森林局の記録に基づいて、各地の係官が確認した記録である。採草放牧地と放牧用割当地を管理する職員は、「管理実施状況報告システム」にデータを入力する。このデータは、決定に関する文書、割当地の管理計画、生物学的所見の中で要求された指示を実施しているかどうかを反映している。その年、すべての管理についての指示が実施されるとき割当が、クリアすべき基準であるとみなされる。9 月末までに報告されたデータは推計である。実際の最終的な数値は、10 月後半から 11 月半ばまでには入手可能である。評価を受けたすべての割当について、データは有効である。評価を受けた割当からのデータは、残りの割り当ての同様なデータに統合され、質が高いデータの信頼度が増大する。

「有害廃棄物のクリーンアップ」

各機関は環境クリーンアッププログラムの企画、実施、結果の記録及び報告の責務を、各組織の適切なレベルの専門の職員に課してきた。従って、そのデータは信頼性が高く、当該

機関と農務省が1年中利用した。

クリーンアップの対象となる特定の場所に関しては、データの質において問題が存在する可能性がある。どの会計年度においても、特定のクリーンアップ計画が終了したと宣言された場合、業績目標として認められるものとは異なることもある。業績目標からの逸脱は、州やステークホルダーとの協同作業において、予期せぬ発見や、緊急事態や遅延によって生ずることもある。部局の環境コーディネーターは、計画と実際の業績についてレビューを行い、上級管理職が、最終報告の前に結果を確認する。その後農務省がすべての報告されたデータのレビューを行う。

達成目標 5.2：私有地の管理を向上させる

「資源の健全性と生産能力を維持する」

使用中の農地と放牧地の保全のデータと使用農地の浸食抑制のデータは、NRCSの「業績評価測定システム」(Performance Review Management System, PRMS)を通して収集される。これらの指標のデータは最終のものである。

データは全米各現地事務所で部局の職員とパートナーによって報告される。進行中の品質保証活動は、データの定義付けの解釈におけるばらつきを最小化するためのものである。各州のマネージャーがそれらのデータの質を保証する。データの質のチェックは、国レベルでも実施される。レビューにより必要性が指摘されれば、追加研修が行われる。GAOはPRMSを含むアカウンタビリティ・システムのレビュー(GAO/RCED-00-83)を実施した。データは目標に向けて、モニタリングを進めることに使用するため、またプログラム資金の使用を立証するために利用することにおいても、信頼性があると考えられている。2004年度に実施予定の改善は、現地職員の報告の負担を減らす一方で、データの質の向上を狙ったものである。

長期の休耕契約下にある土地について報告されたデータは予測に基づいた推計である。それらは「保全・保護プログラム」(Conservation Reserve Program, CRP)の契約ファイルデータを直接示したものである。年末の見積もりは、8月末までの実際のデータに会計年度の残り2か月の業績の予測値を加えたものに基づいている。このデータの出所は、農業サービス局の全米CRP契約および「オファー・データ・ファイルズ」である。それらのデータは信頼性、質の高いものである。CRPのデータは、毎週農務省サービスセンターから、自動化したCRPデータファイルにアップロードされる。それらのファイルには、インストールされた保全慣行及び国と州の優先地域に関連した土地の位置を記録する。更に、各契約に記載されている土地の浸食指数(EI)及びその他の土壌の特徴を記録する。プログラムの完璧

性を保つために、サービスセンターの職員が現地で抜き打ち検査を行う。更に、毎年の支払いの前にプログラムの要件に従って保全慣行が維持されていることを確認するために、農家ファイルのレビューを行う。CRP による面積と土壌の記述が正しいことは、契約の履行とそれに伴う保存計画の承認の過程によって証明されると考えてもよい。

CRP の報告する浸食の影響は、1997 年（CRP の実施後）の CRP 対象地における、その地域平均の「ナショナル・リソース・インベントリー」(NRI) 浸食率を用いた予測に基づく推計である。これらの割合は、1982 年（CRP 以前）の CRP 対象地で起きたと推定される浸食率と比較される。CRP 以前の浸食率は様々な段階からなる過程によって計算される。はじめに、郡からは 1982 年の平均の浸食率及び浸食のタイプ、NRI からは浸食可能性指数が、それぞれの CRP の契約団体に課せられる。浸食率は契約団体のある郡、浸食タイプに基づき、州の浸食指数(もし必要であれば、地域の)平均の浸食率は、第 1 段階後課せられた浸食率のない CRP 契約団体に課すために用いられる。タイプ別に防止される浸食は推計の前後の差である。資源の特質に関する NRI データは入手可能なものの中で、最高の質で、信頼でき満足できる。使用されたモデルが定期的に更新され、改善されているので浸食の推計は予備的なものであると考えられる。

炭素隔離のデータは、CRP の契約と最新の地球変動の研究データを利用した予測に基づく推計である。CPR の契約データは、草と樹木に覆われている地域を区別するために分類される。樹木のデータは地域と樹齢によって分類される。1 エーカー当たりの隔離された炭素の草原における予測値は農業研究局から入手した。そこで、これらの推定値は、CRP の草原に隔離されている炭素の総合計を見積もるために、CRP の契約者のデータと統合される。森林局による地域、樹木の種類、樹齢別 1 エーカー当たりの炭素隔離の見積もり項目は、CRP の契約データと一致する項目と統合される。このようにして CRP の森林に隔離される総炭素量の推測が行われる。隔離されている炭素の総合計は草原と森林の推定値の合計である。農業研究局と森林局が提供するこれらの予測推計値は入手可能なデータの中で最良のものであり、信頼性も高いと考えられる。農務省のデータ処理は 2001 年に始まり 2002 年度末に及ぶ。隔離された炭素量推計のためのデータはまだ、処理中である。現在の推計は地獄的条件を勘案したものに基いている。今後更に研究が行われれば、計測能力が向上し、より正確な推計を行うことができるであろう。現在報告されているデータが、今入手可能な中では最上の推計値であるが、農務省・エネルギー省の炭素計算法が完成すると変更されることがある。

承認された森林保全者管理計画下にある森林面積に関するデータは各州の森林局によって収集され、「業績測定・アカウンタビリティシステム」に入力される。承認された森林保全者管理計画下の、非工業私有森林地の推定面積が、その年計画された業績となる。森林保全者管理プログラムは、各州の森林局が監督しているが、農務省森林局の助成を受けており、助

成期間の終了後、助成事業完成に関する報告を行うことが規定されている。

森林保全者管理計画は州森林局による承認を受けなければならないので、専門の森林監督官によって準備され、森林の面積も計画に明記される。このデータは信頼性、質が高いと思われる。

各地域の森林局事務所は5年ごとに各州の森林保全者プログラム実施に関してレビューを行い、この計画下の森林面積検証のために土地を選択し、現地検証もその一環として行われる。更に、森林局本部は5年ごとに各地域事務所のプログラムと運営に関してレビューを実行している。また、保全者計画に含まれている運営活動の実施段階を決めるために、プログラム加入者から抽出して、ダイレクトメールによるアンケート調査を始めた。この調査はこのプログラムが、非工業私有森林所有者の管理区域に関する決断に影響を与えているかどうかの調査目的もある。

「クリーンで豊富な水の供給」

動物給餌事業の包括的栄養素管理計画（Comprehensive Nutrient Management Plans, CNMPs）の企画と申請、使用している土地のすべての栄養素管理措置と、使用している農作地の灌漑水管理申請のデータはPRMSを通して収集されている。これらの指数のためのデータは最終的なものである。

データは、全米の各現地事務所の職員やパートナーによって報告される。現在進行中の品質保証活動はデータ定義の解釈のばらつきを最小限にするためのものである。2002年度はCNMPsの新指導要領実施の初年度となった。実施の前に現地職員の大規模な訓練が行われた。GAOはそのシステムの予備的なレビューを行った。データは、目標への進捗状況をモニターするための利用と、プログラムの資金の使用を証明するのに、信頼できると考えられている。2004年度に実施される予定のシステムの改善は、現地職員の報告の負担を軽減する一方で、データの質を向上させるためである。

岩床と小川の浸食、窒素とリンの減少、炭素隔離のデータは予想値であり、定期的に更新し改善されているモデルに基づいたものである。緩衝地面積の年末の見積もりは、8月末までの実データ、及びその年度の残り2か月の予測業績値に基づいている。業績の予測は、9月中に加入したCRPを通して登録される予定の推定面積に基づいている。浸食指数の信頼性は、前述の「資源の健全性と生産能力を維持する」で既に述べた。窒素とリンの施肥量の減少は予測値である。この数値はCRPの契約者のデータとNASSの肥料使用データに基づいて推計する。州は、長期休耕契約の土地で、単一栽培でなく、正常な種類の作物が混合して栽培されていると想定している。施肥量の減少は予測値である。これらの数値は施肥率と

CRP の州の面積から計算したものである。NASS 調査は全米で最高の質で、作物別の肥料使用のデータを提供していて、信頼性が高く、正確である。

土地緩衝指標のためのデータは、「農業サービス局全米 CRP 契約」と「オファー・データ・ファイルズ」からの直接の調査結果であり、信頼性、質は高い。緩衝地として管理されている土地の面積は、長期の休耕契約地全面積の一部である。草がフィルターの役割を果たす土地や、植林した河川流域の緩衝地のような保全対策の慣行は、契約データ内に明示されている。信頼性、質は高いと考えられる。

「全米州森林局協会」(National Association of State Foresters , NASF) は、州森林局長官の施している「最高の実施例」(BMP) に従ったデータのモニターと編集の支援を行っている。業績目標に向けて予測されたデータは、森林の BMP のパーセンテージと、効果的モニタリングを行っている州の数の両方が一致したことを示している。農務省には BMP の開発やモニタリングの責任はない。BMP の実施と有効性についてのモニタリングは州が行い、データは NASF が編集する。BMP のデータは信頼でき正確であると思われるが、農務省は BMP の実施又は有効性についてのモニターを直接には行わず、更にデータの信頼性と質を決定するプログラムも存在しない。

「野生生物の生息地」

湿地保全プログラム (Wetlands Reserve Program , WRP) に登録されている生息地面積のデータは、「NRCS WRP 全国データベース」を通して報告されている。野生生物に恩恵をもたらす保全に使用されている土地に適用されるデータは NRCS の PRMS を通して収集される。これらの指標のデータは最終的である。

データは全国で各現地事務所の職員とパートナーによって報告される。進行中の品質保証活動はデータ定義の解釈におけるばらつきを最小化するためのものである。州レベルのマネージャーが PRMS のデータの質を保証する。データの質のチェックは国家レベルでも行われている。現地と州事務所によって提供された WRP のデータは国のプログラムマネージャーによって正確性に関するレビューが行われる。データは現在の使用に関しては、受容できる限度内であると考えられている。2004 年に実施される予定のシステム改善は、プログラム報告データベースと業績報告システムの両方であり、現地職員の報告の負担を軽減する一方、データの質を更に向上させるためのものである。

湿地と野生生物生息地の CRP データは予測値であり、CRP 契約データを直接使用している。年末の推計は、8 月末までの実データとその年の残り 2 か月の予測された業績に基づく。業績の予測値は、9 月中に継続契約した CRP により、登録される予定の推定面積に基づいて

いる。データは信頼でき満足できるものである。CRP のデータは、毎週自動化した CRP のデータファイルに農務省のサービスセンターからアップロードされる。「CRP オファー・データ・ファイルズ」は、一般の登録時期の後にアップロードされている。これらのファイルはインストールされた保全慣行、国と州の優先地域に関連した土地の位置、各契約に記載されている土地の浸食指数と土壌の性質を記録している。プログラムの完成度を確実なものとするために、サービスセンターの職員は現地で抜き打ち検査を行い、更に保全慣行がプログラムの要件に従って維持されていることを確認するために、毎年 of 支払いを行う前に生産者ファイルのレビューを行う。

(参考) 訪問機関

* が本報告書に関連する訪問機関

<ワシントン D.C とその近郊, 9月13日から15日>

- 1 . Office of the Chief Financial Officer, USDA (農務省主任財務官室) *
- 2 . Operations Management and Oversight Division , Natural Resources Conservation Service , USDA (農務省自然資源保全局 運営管理・監視課) *
- 3 . National Animal Husbandry , USDA (農務省自然資源保全局家畜飼養課)
- 4 . Office of Water, Office of Wastewater Management, Water Permits Division, EPA (環境保護庁水質管理局水質許可課)
- 5 . Office of Management and Budget (行政管理予算局, 農務省, 科学担当など) *
- 6 . The Alliance for the Chesapeake Bay (チェサピーク湾同盟)
- 7 . National Milk Producers Federation (全国牛乳生産者連盟)
- 8 . Chesapeake Bay Program Office, EPA (環境保護庁チェサピーク湾事務所)
- 9 . Chesapeake Bay Foundation (チェサピーク湾財団)
- 10 . Chesapeake Bay Program, Local Government Advisory Committee (地方自治体諮問委員会)
- 11 . Chesapeake Bay Commission (チェサピーク湾委員会)

<ペンシルベニア州, 9月16日及び17日>

- 1 . Agricultural Economics , The Penn State University (ペンシルベニア大学農業経済部)
- 2 . Department of Agricultural and Extension Education , The Penn State University (ペンシルベニア大学農業・普及教育部)
- 3 . Pennsylvania Association for Sustainable Agriculture (ペンシルベニア持続的農業協会)
- 4 . The Office of the Budget, Commonwealth of Pennsylvania (ペンシルベニア州予算局)
- 5 . Pennsylvania State Conservation Commission (ペンシルベニア州保全委員会)
- 6 . County of Lancaster, Agricultural Preserve Board (ランカスター郡農業保全委員会)

<ミネソタ州, 9月21日及び22日>

- 1 . Office of Strategic Planning and Results Management (ミネソタ州戦略計画・成果管理局)
- 2 . MN Environmental Quality Board (ミネソタ州環境保全委員会)

- 3 . Local Government Outreach , Minnesota Department of Agriculture
(ミネソタ州農業局地方自治体支援課)
- 4 . MN Grown Program , MN Department of Agriculture
(ミネソタ州農業局ミネソタ産課)
- 5 . Nicollet County (ニコレット郡役所)
- 6 . Northern Plains Dairy LLC (酪農家)
- 7 . Peter Marcus LLP (養豚農家)

< カリフォルニア州 , 9 月 23 日及び 24 日 >

- 1 . The California Performance Review (カリフォルニア州業績評価)
- 2 . CALFED California Bay-Delta Authority CALFED (カリフォルニア湾デルタ局)
- 3 . Office of Agriculture and Environmental Stewardship (AES), CDFA
(カリフォルニア食料農業省農業環境管理局)
- 4 . California Dairy Quality Assurance Program
(カリフォルニア酪農品質保証プログラム)
- 5 . Dairy Research Foundation (カリフォルニア酪農研究基金)
- 6 . Cache Creek Watershed Coordination (カシユ川流域調整事務所)