

米国州政府における行政評価と予算改革

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、連邦政府のほか、各州やカウンティ（郡）、市においても、行政評価に関する様々な取り組みが行われている。本報告書で取り上げたペンシルベニア州においては、知事の発案で5か年予算を検討する動きがあるほか、同州では、長期にわたってプログラム評価を予算編成のサイクルの中に入れるとともに、州法の規定に基づいて後年度5か年間の支出見通しも作成している。また、ミネソタ州においては、分野ごとに指標と目標値を定めてその達成状況をみていく、いわゆるベンチマーク方式の「ミネソタマイルストーン」を作成し、公表してきたが、新知事になって、新たな作業を行わないことを決め、代りに部局ごとに達成した成果を見ていく「部局成果」を実施している。更に、カリフォルニア州においては、膨大な財政赤字を受けて行われた知事選によって誕生した新知事が州の行財政改革に取り組んでいる。3州に取り組んでいる内容は異なるが、いずれも、わが国の行政評価や予算システムを考える上で、参考になると考えられたので、訪問して、調査することにした。

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」及び「新しい行財政手法の合理化に関する調査研究」のうちの「複数年予算制度に関する調査研究」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、連邦政府の取り組みについても調査を行っており、別冊「米国連邦政府における政策評価における新しい動き」（政策情報レポート90）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. ペンシルバニア州における予算編成改革への取り組み	4
1-1 州議会における2か年予算の検討	4
1-2 5か年予算の検討	5
1-3 予算と業績評価	5
1-4 5か年予算見送り	7
1-5 プログラムの目的と指標	9
1-6 業績の達成と予算の増減	11
2. ミネソタマイルストーンの中止と部局成果の開始	13
2-1 ベンチマークの策定過程と強み・弱み	13
2-2 ミネソタマイルストーンの中断	13
2-3 部局成果の開始	15
2-4 州農業局の部局成果	15
2-5 業務評価スコアカード	27
3. カリフォルニア州業績評価	29
3-1 カリフォルニア州業績評価の提案	29
3-2 カリフォルニア州業績評価	30
3-3 過去の取り組み	31
(参考) 訪問機関	37

要 約

1. ペンシルベニア州の取組み

1) 米国では、単年度予算を採用しているのは 27 州で、2 か年予算を採用しているのは 23 州である。2 か年予算の場合は、2 年間に一度、州議会の承認を得て予算が編成される仕組みであって、州政府の計画や見積もりといったものではない。

2) 2003 年 12 月、ペンシルベニア州知事は、5 か年予算に関心があると発言を行った。これを受けて、州予算局長は、5 か年予算導入の可能性を調査中であると発言した。現在、5 年予算モデルを検討中である。知事は元フィラデルフィア市長であり、同市では 5 年予算を既に導入していることも提案の動機の一つとなっている。

3) ペンシルベニア州では、予算編成システムが業績評価と同様の役割も果たしているとされる。州政府の各部局は毎年度、予算案を提出する際、年度内に実行する各計画の内容、資金、後年の 4 年間の予算見積りを記載しなければならない。各部局の予算案を予算局がレビューし、知事予算案にまとめ、議会が予算案を検討・最終可決する。可決された予算を基に各部局が計画を実行し、予算局によるプログラム評価が行われる。プログラム評価の機能を予算編成システムの一部とするようになったのは 1968 年である。

4) ペンシルベニア州の予算書には、冒頭に局の使命が、またプログラムの予算要求説明書にはプログラムの目的が書かれ、局の役割、プログラムのねらいが一目でわかるようになっている。また、業績指標の取扱いに関しては、各部局に対して、部局の使命、当該年度又は将来に達成すること、その後、予算の見直し、予算要求内容と業績指標が一致しているかの確認を求めている。指標の多くはアウトプット指標である。

5) 部局がプログラムを作成し、実務を外部の「プロバイダー」に委託する場合は、プロバイダーが業績目標を達成する責任を負う。業績目標を年度内に達成できるかをみるため、モニタリングの頻度を上げることで、問題があった場合は早期に指摘することができる。

2. ミネソタ州の取組み

1) ミネソタ州は、ミネソタマイルストーンを実施してきたことで知られている。マイルストーンは、オレゴン州が実施しているオレゴンシャインズやオレゴンベンチマークに触発され、1991 年に策定されたもので、オレゴンベンチマークと同様、多くの州民が策定過程に参画している。このため、策定された指標（ベンチマーク）には、州民にとって関心の高い生活、教育、環境といった指標が多く採用されている。

2) マイルストーンは、1991 年の最初の策定後順調に実施されてきた。しかし、1998 年から 2002 年の間は、当時のベンチュラ知事（元プロレスラー）に積極的に支持されていたわけではなかった。同知事は、達成状況を公表することには反対しなかったが、2002 年に就任したプレンティ知事は、マイルストーンの更新を行わないことを決定した。同知事が在任中はマイルストーンが復活することはないとみられている。

3) 更新されなくなったのは、知事の政治姿勢と財政事情の悪化が大きく関係している。マイルストーンにある目的とその指標は、知事の政治姿勢や政策と一致しないといわれる。また、財政事情の悪化によって、マイルストーンを構成する指標の達成において目覚ましい成果が期待できなくなったとみられている。州財政の悪化によって大幅な人員削減が行われ、マイルストーンを維持できなくなったというのが公的な説明であるが、もともとマイルストーンは、一定期間集中して作業を行い、2 年後にチームを再集結して作業する、という形式のプロジェクトであった。2002 年の達成状況の取りまとめは、4 - 5 人のチームを結成して行われたとのことで、大幅な人員削減が根底にあったとしても、中断を説明する理由としては十分でない。

4) もう一つは、州民の関心が薄れてきたことである。当初のマイルストーンを策定するに当たって、州民 1 万人が策定の過程に参画したが、当初の策定から年月が経ったこともあって、マスコミ報道などは開始当時よりも少なかったといわれる。州議会で再開を求める質問は出されたことはあったものの、中断に対するメディアの取り上げ方は大きなものではなかったという。

5) ミネソタ州では、新しい動きが見られる。その一つは、「部局成果」を開始したことである。部局成果は、ベンチュラ政権の終わりの 2001 年に開始され、部局単位に指標と達成目標を定めてその達成状況を見ていこうとするもので、部局が実施するプログラムの成果を州民に説明しようとするものである。部局評価では、各部局に対して 3 から 5 つの優先目的を明らかにすること、各目的に対応した業績指標を定めること、業績指標には短期及び長期の目標値を明らかにすることを求めている。もう一つは、スコアカードの策定である。スコアカードは、テクノロジーの採用による行政改革、財務管理、成果管理、業績情報の特色、消費者及びステークホルダー志向、人事管理の 6 つについて 5 段階で評価されている。採点は、部局が自己評価し、その評価結果が甘い場合は、企画評価部局で訂正される。

3. カリフォルニア州における動き

1) 2003 年 10 月、デービス前知事のリコール選挙に伴う新知事選挙で、俳優のアーノルド・シュワルツェネッガー氏が立候補し、当選した。氏は、翌 2004 年 1 月の施政方針演説で、州政府の業績評価及び抜本的な組織改革を行うことを発表した。「カリフォルニア州業績評

価」と名づけられた同改革案は、組織の再編、計画の評価、成果に応じた予算の編成、行政サービスの向上、調達手順の改善、の4つを主要な目的とする壮大なマネジメント改革を実施しようとするものである。

2) 組織改革が実施されれば、大幅な部局の合併・コスト及び人員削減が予想されるため、州政府内に反対論も多く出たが、知事は2004年5月、知事命令によって正式に発足させた。責任者はテキサス州で同内容の業績評価を成功に導いた者と、数十年にわたりカリフォルニア州政府内で実績を上げてきた者の2人で、知事直轄の特設チームの下に、州政府各部局から約300人の担当者が出向し、実行案をまとめる作業が行われた。

3) カリフォルニア業績評価(CPR) レポート第1巻の「改革のための処方箋」は、本年8月に公表された。このレポートには、1,000以上の提言が含まれており、これが実施されれば向こう5年間で320億円以上が節減されるとしている。

4) CPR レポートは、戦略計画の策定と予算編成に関して、現行の「基本予算」編成システムでは、支出増加が抑制できない、予算編成時、各プログラムについて、財政面でのインパクトや知事の政策との一貫性のみ検討している、プログラムの目標や前年度の業績評価を行わないので、不必要なプログラムも持続されている、業績指標が予算編成に連動していない、業績評価がなされていない、各部局が予算・財政マネジメントを行える情報システムがない、と問題点を指摘している。

これを受けて、明確な目標設定、業績評価予算システムの導入、財政システムと統合を行う、各部が業績指標を設定・監査・報告できる情報システムを構築する、の改善事項を出している

5) カリフォルニア州では、1993年に「知事予算」で、業績予算パイロットプロジェクトが実施され、1995-1996年度に4つの局でパイロットプロジェクトが実施された。このパイロットプロジェクトは、その後、拡大実施されることはなかったが、州政府内に戦略計画の策定や業績予算に関する経験を多く残している。

1. ペンシルバニア州における予算編成改革への取り組み

1-1 州議会における2か年予算の検討

米国の州の予算年度は、単年度予算を採用しているカリフォルニア州など 27 州と2か年予算を採用しているテキサス州など 23 州に分かれている。2か年予算の場合は、2年間に一度、州議会の承認を得て予算が編成される仕組みであって、州政府の予算計画や見積もりといったものではない。2年度予算を採用している州では、連邦政府が単年度予算を採用していることもあって、必要が生じた場合は、補正予算で対応している。

ペンシルベニア州では、予算システムの改変については、後に述べる知事の発言を契機とした動きだけでなく、予算編成システムの見直しを求める声が州政府内外からあがっているといわれる。ペンシルバニア州議会では、2か年予算については審議したことがある。しかし、2か年予算に移行するための調査法案を承認しておらず、このため、現在のところ、州議会での2か年予算の検討は中断している。

もし、2か年予算システムが採用されることになれば、議会日程の大部分を予算案の議論に費やす、という現在の状況は改善されるという意見があるという。しかし、単年度予算のように、変化する経済状況、州の緊急事態や、連邦政府の方針変更に対応することは難しくなるという意見が議会にあるようである。

表1. 米国州政府予算年度一覧

1. 単年度予算を採用している州 (27 州)

アラバマ州、アラスカ州、コロラド州、カリフォルニア州、デラウェア州、フロリダ州、ジョージア州、アイダホ州、イリノイ州、アイオワ州、ルイジアナ州、メリーランド州、マサチューセッツ州、ニュージャージー州、ニューメキシコ州、ミシガン州、ミシシッピ州、ニューヨーク州、オクラホマ州、ペンシルバニア州、ロードアイランド州、サウスカロライナ州、サウスダコタ州、テネシー州、ユタ州、ヴァーモント州、ウェストヴァージニア州

2. 2か年予算を採用している州 (23 州)

アリゾナ州、アーカンソー州、コネチカット州、ハワイ州、インディアナ州、カンザス州、ケンタッキー州、メイン州、ミネソタ州、ミズーリ州、モンタナ州、ネブラスカ州、ネヴァダ州、ニューハンプシャー州、ノースカロライナ州、ノースダコタ州、オハイオ州、オレゴン州、テキサス州、ヴァージニア州、ワシントン州、ウィスコンシン州、ワイオミング州

1－2 5か年予算の検討状況

2003年12月、ペンシルバニア州のエドワード・レンデル知事は、5か年予算に関心があると発言した。これは、2003-04 予算が2003年12月に成立しているように、本来会計年度末である6月30日に成立していなければならない予算が半年間も成立が延びたことと深く関係している。ペンシルベニア州の議会は、上院、下院とも共和党が多数党であるが、2003年1月に就任したレンデル知事は、民主党であることも背景となっている。

レンデル知事は、1992年から1999年まで、フィラデルフィア市長として250百万ドルの財政赤字を解消し、5か年連続して財政黒字を生み出した実績があるとされる。フィラデルフィア市¹では、レンデル知事の発言の基になっている5か年予算を採用している。

ペンシルバニア州は、単年度予算であるが、州法によって5か年間の見積りを予算書に書くようになっている。ほとんどのサブプログラム（予算の項目）は、当該年度の予算額をそのまま、次年度以降の見積り額にしているが、一部のサブプログラムについては、年度ごとに見積り額を変えており、この意味で長期的に予算の変動を把握していこうとする下地ができていくといっているであろう。このこともあって、州予算局長は、5か年予算導入の可能性を調査中であるであると発言し、5年度予算への移行も実現可能であるとみているのであろう。

1－3 予算と業績評価

ペンシルバニア州では、予算編成システムが業績評価と同様の役割も果たしているとされている。州政府各部局は毎年度、予算案を提出する際、年度内に実行する各計画の内容、資金、以降4年間の予算見積りを記載しなければならない。各部局の予算案を予算局がレビューし、知事予算案にまとめ、議会が予算案を検討・最終可決する。可決された予算を基に各部局が計画を実行し、予算局によるプログラム評価が行われる。以上の過程が1年の予算サイクル内で実施されている。

予算局がまとめた「ペンシルベニアの予算編成プロセス」(The Budget Process in Pennsylvania)によると、プログラム評価(Program Evaluation)の機能を予算編成システムの一部とするようになったのは1968年である。プログラム評価の内容にもよるが、長い歴史を持っていることは間違いない。プログラム評価を実施するのは、アウトプットとインパクトの関係を検討し、望ましい成果を実現するための効果的な手段を探すことであると

¹ 5か年間予算はフィラデルフィア市で採用されているが、ウェブで見る限り、フィラデルフィアでは予算案をめぐる市長と議会が対立するなど、予算をめぐる政治的な紛争は、5か年予算を取ることによって解決、又は未然に抑えることができるようなものではない。

している。更に、プログラム評価の目的は、効率的にプログラムを推進する方法を明らかにし、予算編成の決定に際して情報を提供することであるとし、プログラム評価の結果は計画策定の過程にフィードバックされ、プログラムに必要な調整を加えることであるとしている。

表2. ペンシルベニア州の業績マネジメントと予算プロセス

1. 州プログラムで定めた7つの予算編成方針

- ① 支援サービス
- ② 人及び資産の保全
- ③ 保健及び福祉
- ④ 教育
- ⑤ 経済発展
- ⑥ 交通及びコミュニケーション
- ⑦ レクリエーション及び教養向上

2. プロセス

① 準備

各部局は、予算編成方針 (Budget Instructions) 及び知事プログラム政策ガイドライン (Governor's Program Policy Guidelines) に基づき予算要求書を提出。予算局がレビュー (査定) し、知事予算 (The Governor's Executive Budget) をまとめる。

② 承認

議会でレビュー (審議)、予算法案 (Budget Bill)、知事承認

③ 実施

予算局で予算指示書 (Rebudget Instruction) を発行、各部局がプログラムを実施

④ 監査

主に会計監査部 (Department of the Auditor General) が監査 (audit) を実施。

議会予算財政委員会 (The Legislative Budget and Finance Committee) が州財政の余剰支出削減、効率改善のための調査を実施、提言

1-4 5か年予算見積り

わが国には、プログラムの概念がないため、これを説明することは、大変難しい。米国では、一般に「いくつかの活動やサービスが集まり、一つの目的を持った体系」とされているが、これも分かりやすいわけではない。ほとんどの場合、プログラムは予算要求の単位でもある。ペンシルベニア州の農業省のプログラムがどのようになっているかを見ることにする。

ペンシルベニア州農業局は、「農産業の保護及び発展」(Protection and Development of Agriculture Industries)、「競馬取締り」(Horse Racing Regulation)、「緊急食料支援」(Emergency Food Assistance)の3つのプログラムを所管している。

このうち、「農産業の保護及び発展」プログラムをみると、このプログラムの中には、一般資金 (General Fund)、環境管理資金 (Environmental Stewardship Fund)、農場産品ショー資金 (Farm Products Show Fund)、競馬資金(Racing Fund)の4つ資金区分がある。

一般資金には、次の24のサブプログラムがある。つまり、一般行政運営、農業法律センター、農業保全地役権買取行政、農業研究、農業振興・教育・輸出、広葉樹研究・推進、農場安全、糞尿対策、家畜衛生委員会、獣医技術遠隔教育、家畜保険、州農場産品展示会資金への移用、ペンシルバニア祭への支払い、畜産ショー、野外酪農ショー、ジュニア酪農ショー、4Hクラブショー、産品宣伝・マーケティング、将来の農業者、農業・農村地域青年、家畜糞尿資金への移用、土壌水質地区、穀物保険、プラム・ボックス・ウイルス(果樹保険)となっている。

表3は、州農業局の「農産業の保護及び発展」プログラムの内訳を示したものである。同プログラムの中の農業保全地役権買取り運営や農業研究は、サブカテゴリーとして位置づけられている。「2003-04の利用可」は、州農業局への予算配分額(歳出予算額, Appropriation)である。各部局は、サブプログラムに関して実施責任を負っている。

現在、ペンシルベニア州では、表3に見るように、プログラムのサブカテゴリー単位にみると、州農業局では、「州農場産品ショー資金への移用」だけではあるが、減額を見積もっている。釣りボート委員会 (Fish and Boat Commission) の資料をみると、複数のサブカテゴリーで予算年度と異なる額を見積もり、増額を見込んだサブカテゴリーもある。

現行予算システムで1年度の予算に加えて4年間の見積り(5か年見積もり予算といっている)を既に州法の規定に基づいて、実施している。実態はともかく、法律に基づいて運用されているのに対して、知事が5年間予算を提案した理由を聞いた。

表3 2003-04年度農産業の保護及び発展プログラム歳出予算額

	2002-03 実績	2003-04 利用可	2004-05 予算	2005-06 見積り	2006-07 見積り	2007-08 見積り	2008-09 見積り
1. 一般資金							
一般行政運営	30,884	30,588	31,254	31,254	31,254	31,254	31,254
農業法律センター	150	0	0	0	0	0	0
農業保全地役権買取り運営	618	583	520	520	520	520	520
農業研究	3,503	3,363	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
農業振興・教育・輸出	1,351	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186	1,186
広葉樹研究・推進	756	728	698	698	698	698	698
農場安全	116	111	111	111	111	11	111
糞尿対策	295	288	297	297	297	297	297
家畜衛生委員会	4,250	4,250	4,250	4,250	4,250	42,50	4,250
獣医学遠隔教育	100	0	0	0	0	0	0
家畜保険	150	50	20	20	20	20	20
州農場産品ショー資金への移用 *	1,000	1,000	3,000	2,500	2,000	1,500	1,000
ペンシルバニア祭への支払い	4,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400
畜産ショー	225	225	225	225	225	225	225
野外酪農ショー	225	225	225	225	225	225	225
ジュニア酪農ショー	50	50	50	50	50	50	50
4Hクラブショー	55	55	55	55	55	55	55
産品宣伝・マーケティング	950	850	850	850	850	850	850
将来の農業者	104	104	104	104	104	104	104
農業・農村地域青年	0	110	110	110	110	110	110
家畜糞尿資金への移用	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280
土壌水質地区	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210
穀物保険	1,200	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ブラム・ボックス・ウイルス（果樹保険）	2,028	1,000	0	0	0	0	0
2. 環境保全資金	13,334	15,851	16,428	16,428	16,428	16,428	16,428
3. 農場産品ショー資金	6,353	6,538	5,615	5,615	5,615	5,615	5,615
4. 競馬資金	200	203	212	212	212	212	212

このことに関して、予算局の担当者は、次のように述べている。

- 現時点では、5年間見積もりの意義は、現予算年度に基づいて将来起こり得る事態を予測することにある。予算局長は、5年予算モデルを検討中で、まだ初期段階である。モデル作成の目的は、将来に起こる変化、例えば経済などの要因について、より正確に当該年度の予算に反映させることにある。このモデルが完成しても5年間予算に移行するのかどうかの決定は、まだなされていない。知事は元フィラデルフィア市長であり、市では5年予算を既に導入していることも提案の動機の一つだろう。5か年予算の導入目的は、将来の収入・支出を予測して現在の財政のより良い運営を行うことだろうと思う。
- フィラデルフィア市の場合は市でもあり郡でもあり、他の市の場合とは異なり、郡が担っている予算編成機能も持っている。5年間予算に限らず、いかなる予算モデルにおいても、将来を予測するという挑戦は必要になると思う。予算局長は、将来予測のできるモデルの作成を目指している。州レベルでモデルをどのように活用できるかという分析はまだ始まったばかりである。検討の結果、場合によっては、3年予算という形で完成するかもしれない。
- 例えば、矯正局の場合を考えると、囚人数が増加するという予測ができれば、2年以内に新しい刑務所を建てる、などの内容を当該年度の予算に盛り込むことができる。このような予算モデルの構築を目指している。
- 新しい予算モデルで目指しているのは、より正確な予測で、単に将来について予測するだけではない。予算局長の声明では、新予算制度は歳入・支出の両面において、より正確な予測を行うべきだと述べている。ペンシルバニアの予算システムは、雑誌「Governing」で高い評価を受けたことにつながっていると思う。
- 単年度予算では、将来予測ができるものであっても対応が難しいということがあり、逆に単年度予算は、状況の変化により迅速に対応することができるというメリットがある。例えば、連邦政府が決定する増税、減税、プログラムの削減、強化などの変化に迅速に対応できる。

1-5 プログラムの目的と指標

予算書の冒頭に州農業局の使命（mission）が、またプログラムの予算要求説明書にはプログラムの目的（objective）が書かれている。州農業局の予算書をみることにする。

<州農業局の使命>

「州全域における農業及び関連産業を奨励・振興すること。このため、消費者の保護、資産の保全、農地の保全、アグリビジネスの発展を通して達成する。本局及び7地方局は、全州において農業者及び消費者に対して広範囲にわたるサービスを提供する」。

＜プログラムの目的＞

州農業局の「農産物の保護及び発展」プログラムの場合、目的は、「農業経済及び関連産業を強化する」とされている。

因みに、釣りボート委員会の目的は、「魚・野生動物の生息数等の水産資源を保全すること、州の水域における釣り・ボートのレクリエーション機会を提供すること、及び水産資源のレクリエーション機会を増進すること」とされ、これも予算説明書の冒頭に記載されている。

「緊急食料支援プログラム」(Emergency Food Assistance Program) を例に予算と指標をみると、表の4のとおりである。

表4. 緊急食料支援プログラムの予算・見積り額と指標

	2002-0 2 実績	2003 -04 利 用 可	2004 -05 予算	2005 -06 見 積 り	2006 -07 見 積 り	2007 -08 見 積 り	2008 -09 見 積 り
予算（一般資金, 1,000 ドル）							
・ ファーマーズ・マーケット・クーポン	855	1,397	1,397	1,397	1,397	1,397	1,397
・ 州食料品購入プログラム	16,450	16,450	16,450	16,450	16,450	16,450	16,450
配布食料品の価値（1,000 ドル）	38,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
受給者（1,000 人）							
・ 伝統的プログラム	917	956	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
・ TEFAP	2,511	2,578	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
・ 州食料品購入プログラム	2,455	2,507	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
ファーマーズ・マーケット・クーポン で引き換えた者の割合（％）							
・ WIC 受給者	—	—	62%	62%	62%	62%	62%
・ 高齢者	—	—	95%	95%	95%	95%	95%

注1）TEFAP は、The Emergency Food Assistant Program（緊急食料支援プログラム）

注2）WIC は、Women, Infants and Children の略称で、低所得層の妊婦、高齢者に対して食料品購入のクーポンを支給する連邦プログラム。

1-6 業績の達成と予算の増減

予算編成における使命、業績指標の取扱いに関して、予算局の担当者は、次のように述べている。

- 各部局に対して、第一段階として、部局の使命におけるゴールは何か、2005-2006年度、又は将来において何を達成しようとしているのかを質問し、これらの回答を得た第二段階で、予算の見直し、予算要求内容と業績指標が一致しているかの確認を求める。これらの一連の作業が予算局のモニタリング・ツールとして活用されている。
- 現在のところ、指標の多くはアウトプット指標で、どれだけの資金と人的資源が使われたかを示すものである。そこからどのようなアウトカムが出たかを判定する指標を追加するため、10～15の部局において作業中である。
- 州から予算が提供されるプログラムは、ほぼすべて、部局にプログラムの作成を指示する州法、連邦政府の法など法律に基づいている。各部局はプログラムを作成し、予算局は、プログラム内容と必要な額を提出する。プログラムが一旦実施されれば、以降は予算局が、プログラムが円滑に運営されているかモニタリングする責任を負う。しかし、日々の作業が円滑に行われているか、どのように資金を使うかなどの詳細に関する評価は、部局で管理・評価することになる。ただしプログラムの一部については、知事がより多くの情報提供を要求して、予算局と部局の双方に評価の指示を出すものもある。
- 予算局は、各部局をモニタリングし、コントロールする権限を持っている。部局は、プログラムをそれぞれの法律に沿って実施・運営する義務を負っている。各部局は、プログラムの内容変更などの重要な決定の際には、予算局との協議が必要になる。部局は、他の地方自治体や地域のNPOなどにプログラムの実務を委託している場合も多く、州政府の職員以外の者によってプログラムが実施されていることが多い。このため、プログラム資金が実際には外部へ流れているという事実を、注意してモニタリングする必要がある。
- 各部局が外部機関をモニタリングするのは、すべてのプログラムではないが、よく行われている。部局がプログラムを作成し、実務を外部の「プロバイダー」に委託する際には、契約を取り交わすことになるが、現在、その契約内容が変化してきており、プロバイダーの方が業績目標を達成する責任を負う内容になっている。モニタリングの役割は重要性を増していると考えている。業績目標を年度内に達成できているかをみるため、モニタリングの頻度を上げることで、達成できなかった場合の原因が探りやすくなる。モニタリングを強化することで、問題があった場合、早期に指摘することができ、初期段階から解決を目指すことができる。
- 基本的なプロセスとしては、予算局は全部局の予算要求を10月に受取り、1月まで予算局と知事室において分析を行うが、プログラム資金の増額が要求されている場合は、判断の資料として評価を参照し、予算内容の変更を決定することがある。評価結果が著しく悪かった場合、プログラムは見直される。プログラム自体の削減、内容の大々的な変更を検

討することになる。例えば、州政府のある部局で、釣り用にマスの飼育を命じる州法があると、その部局がサケの飼育について要求があった場合、適切な魚類でなくても一旦は受け入れられるが、翌年もしサケが全滅するようなことがあれば、サケはもう飼育されないだろう。しかし、魚を飼育するというプログラムの基礎は変わらず存続される。

2. ミネソタマイルストーンの中止と部局成果の開始

2-1 ベンチマークの策定過程と強み・弱み

米国のオレゴン、ミネソタ、フロリダの3州は、ベンチマークを取り入れたことで世界的に知られている。この3州の中で、オレゴンベンチマークは、「協働の磁石」(Magnet for Collaboration)と呼ばれているように、ベンチマークで測定可能な数値目標を明らかにし、州政府、地方自治体、企業、住民、NPO 等によるパートナーシップによって数値目標の達成に向けて努力していくことを目指した。

米国では、ベンチマークの策定過程に住民、NPO 等が深く係っているために、選定された指標は、住民の生活の視点が強く現れている。これは、ベンチマークの強みでもあり、弱みでもある。住民にとっては、自ら関心を抱く分野や事項について、基準値及び目標値とともに、現在の状況を端的に把握することができ、自らの判断・行動を決する上で基礎的な情報を得ることができるというメリットがある。行政側にとっては、行政対象の施策に関する指標がバランスよく配置されていないことから、予算編成に活用することが困難になるという弱みを持っている。

なお、わが国でも、青森県の「政策マーケティング」や東海市の「協働・共創によるまちづくり」には、米国における策定過程や手法と共通するものがある。

2-2 ミネソタマイルストーンの中断

ミネソタマイルストーンは、1991年に当時の知事である Arne H. Carlson 氏（共和党）の強い意向で策定され、オレゴンベンチマークの強い影響を受けたとされる。1998年から2002年は、Jesse Ventura 氏（改革党、元プロレスラー）で必ずしもミネソタマイルストーンに積極的な態度を示したわけでないが、ミネソタマイルストーンの更新には反対ではなかった。しかし、2002年に就任した現知事 Tim Pawlenty 氏（共和党）は更新しないことを決めた。

このように、ミネソタマイルストーンが更新されなくなった要因の一つは、財政事情の悪化である。現在、ミネソタマイルストーンを担当する部門はもはや存続していない。元々ミネソタマイルストーンの更新に当たっては、一定期間集中して作業を行う方式が採られており、プロジェクトは、更新後解散し、2年後にチームを再集結して作業を行っている。2002年の報告書は、4-5人のチームが結成され、外部からもデータ収集などで協力する者の協力を得て作成された。2004年にはこの作業を行わないことになった。公的な説明は、州の財政

事情の悪化ということになっている。確かに、ミネソタマイルストーンを担当していた計画局の職員の43%が解雇されたということには説得力がある。しかし、ミネソタマイルストーンの中断には、もう少し本質的なものが存在している。

ミネソタマイルストーンの目的や指標で明らかされているミネソタ州の将来の姿（達成目標）が現政権の意向と一致しないことが、更新しないことを決めた理由の一つである。また、当初のミネソタマイルストーンは、策定するに当たって州民1万人が策定過程に参加するなど、州民が盛り上がったが、十数年が経ち、人々の関心が薄れてきたことも影響している。

例えば、マイルストーンの2002年版が発表されたとき、ラジオのインタビューを数件受けた程度であったこと、地方自治体のリーダーの会議で話をしたことがある程度であるといわれる。また、中断されたミネソタマイルストーンについては、州議会でも更新を求める質問が出されたものの、市民グループからは、出ていないといわれる。

州民やメディアの関心を失ったように見受けられるミネソタマイルストーンについて、2002年版の作成責任者で、次に述べる「部局成果」作成の責任者は、次のように述べている。

- どの位の人が知っていたかを見積もるのは難しいが、多分5から10%の間だと思う。ミネソタマイルストーンの呼称自体は、もっと多くの人たちに知られていたと思うが、興味を持っていた人、例えば関連ウェブサイトを実際に見た人となるとこの程度の数値ではないか。周知の程度は、ミネソタマイルストーンに関するエピソードが新聞でどの位記事にされたかによる。新聞の報道なしでは、一般市民に情報が届くことが難しい。テレビで放映されるほどではない。就業率など、特定のデータが出ることはあるかもしれないが、ミネソタマイルストーンのプロジェク自体がテレビで取り上げられ、紹介されることは期待できなかった。
- 2000年までのミネソタマイルストーンは、州レベルの目標しかなかったが、2002年版では、地方のデータを、学校区や郡向けにより多く提供するようにした。地方データは、収集後の分析には時間がかかるが、更新はそれほど難しくない。そのような努力は、関係者から評価されたが、広く知られたわけではない。
- 目標値（target）の設定について、1998年当時チームは情報収集の機能しか持っておらず、チーム内だけで目標値を策定することが難しかった。目標値を設定することは、意欲的な目標にするか、現実的な目標にするかという難しい問題が存在するが、目標値を設定する価値は、作業の労苦を上回る効果にあると思う。

2-3 部局成果の開始

「部局成果」(Department Result)は、ベンチュラ知事の任期の終わりの2001年に始まった。雑誌「Governing」で、予算、業績評価など、州政府の取組みを調査しているが、2001年調査で、多くの州が部局の活動を評価するシステムを確立していることを取り上げた。これに刺激されたことが、「部局成果」を開始した理由であるという。

部局評価は、各部局に対して、3-5件の最優先の目的の提示、及び各目的に対応した指標の提示を要求している。指標は、アウトカム指標が望ましいとし、また、全ての指標に対して短期及び長期の目標値の提示も求めている。しかし、指標がすべてアウトカムになっているのではなく、アウトプット指標もかなりみられる。また、短期と長期の目標値の提示を求めているが、ほとんど進んでいないといってよい。

このような状況に対して、部局評価取りまとめの責任者(戦略計画成果経営部)は、次のように述べている。

- アウトカムが望ましいとしているが、アウトプット指標の方が多いのが現状である。知事は、アウトカムのほうに関心を持っているが、各部局長は、アウトプットとアウトカムの両方を重視している。部局成果の担当としては、目的を達成したかを測定するためには、アウトカムを重視することを求めている。
- 知事は、部局成果の重要性を認識しているので、ベンチュラ知事時代に発足したものであるが、これからも続行させていくでだろう。部局成果は、かなり簡潔な内容になっており、一般市民にとっては読みやすいものとなっている。
- ミネソタ州では、より画一化された、長期的な視点を持つプログラムを作ろうとしている。将来的には部局自身で業績評価システムを作成し、部局内の各セクションに、四半期ごとの業績レポートを作成するよう求めていくことを考えている。それによって、部局内の職員の作業効率、アウトプットなどにより焦点が当てることが可能になる。

2-4 州農業局の部局成果

部局評価の取りまとめ責任者によると、ミネソタ州農業局の「部局成果」について、「州農業局の担当官は、部局成果を取りまとめるとき、家庭に不幸があったため、部局成果の完成レベルは予想を下回り、部局の中では中くらいである。州農業局は、局の目的を作成するに当たって具体的にするか、包括的にするかで、苦労していた。最終的には、より広範な目的にすることを決定し、局内の活動が全て関わってくるような内容にした。業績指標の方では、より具体的な目標を提示している。また、目標値が全て設定されている。

例えば、アメリカでは現在、農地での化学物質の使用が問題になっている。水資源に硝酸

態窒素が流入といったことが起こっているため、環境と農業に関する業績指標も取り上げている」と述べている。

2－3の「部局成果の開始」でも述べたが、部局成果は、州民に対して各部局の取組みによる成果を説明するために作成されているもので、わが国では、年次報告書（白書）に近いといえる。わが国の白書は、局の目的別に設定された指標の達成状況をみているというよりは、それぞれのテーマごとにこれまでの傾向、経緯を取りまとめ、分析しているのに対して、ミネソタ州の部局成果は、局別に指標を示し、その達成状況を見ている。

資料 ミネソタ州農業局の部局成果

目的1：農場から消費者までの食料供給の安全性を守る。

＜なぜこの目的が重要か＞

ミネソタ州は、世界で最も安全な食料供給を享受しているが、それでも毎年、食品媒介性の病原菌により何千もの病気が発生している。また、食料品輸入が増加することで、食料の安全に関する新たな取組みも増えている。更に当局者は、食料供給に対して高まるテロ活動の脅威を見極めている。食料供給における安全性維持は、国土の安全と国民の健康に不可欠な要素であり、食料供給に対する消費者の信頼を維持することは、州の農業部門の財政的な安定に不可欠である。

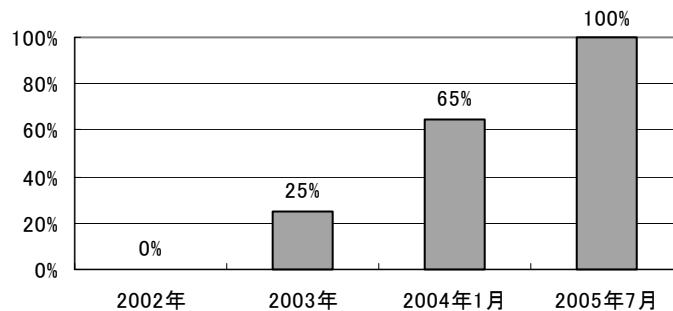
＜どのように達成するか＞

州は、農業者、食品加工業者、小売業者、地方と国の食品安全担当官と協力して、リスクを最小に抑える方法で、栽培、加工、取扱いを行う。

例えば、アメリカ農務省は、アメリカの牛がBSEに感染しないよう10年以上取り組んできた。また、国内にBSEが入らないようする努力に加え、国内で症例が出た場合の拡大防止対策を講じてきた。最も重要な防止策の一つは、1997年、食品医薬品局（FDA）による牛の飼料への反芻動物のプロテインの使用を禁止したことである。

政府の検査や規制に加えて、食料品供給の安全を守る重要な要素は、民間部門の管理者、食品会社の従業員、消費者に食品を安全に取り扱うことの重要性を教育することである。州農業局の飼料検査官は、飼料製造業者と販売業者を訪問し、この禁止措置を伝え、注意し、規則を順守するようにした全国でも初めての州の一つである。

図 1. HACCP 計画の実施を認証された工場の割合



州政府は、連邦政府と協力し、民間食品企業の食品安全を目的とした HACCP の実施を支援してきた。この方法では、食料品チェーンの中で、汚染や不純物混入の危険性が高いところに焦点を当てる。

製造・加工レベルでの改良にもかかわらず、病原菌が発生することがあるため、州農業局は、食品汚染の発見、原因究明、感染者数の抑制といった能力を向上させている。検査室での検出・調査能力の向上、公的部門や民間部門パートナーとの意思疎通、連携の改善、農業緊急対応計画の策定などに取り組む。

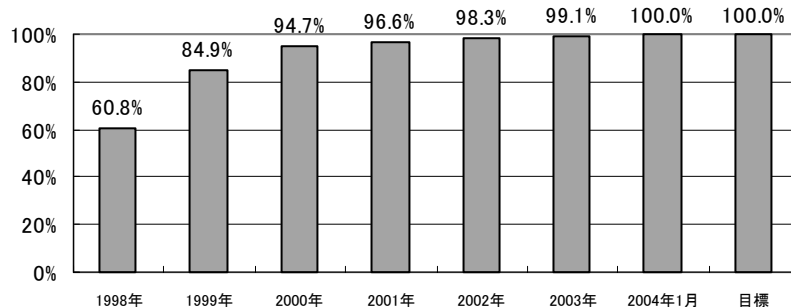
州農業局は、農業緊急対応計画によって大規模な農業緊急事態に効率的に組織化された方法で対応できるようになる。州農業局は、農業緊急対応諮問委員会 (Agricultural Emergency Response Advisory Council) を設立して、緊急計画作成の過程において各局に助言し、様々な農業緊急事態について、それぞれの局やグループの役割・責任を明確にする予定である。

最後に、食品媒介性の病気の多くは、消費者自身で回避できるものであり、州農業局は消費者に食料品の安全な取扱いと調理法を教育するため、パートナーと連携する。

<これまでの進捗はどうか>

BSE を例にとると、食品医薬品局による特定の哺乳類や反芻動物のプロテインの飼料用としての利用を禁止して以降、州農業局は、BSE 規則(21 CFR 589.2000.MDA)) を守っているか、飼料製造業、配送業、飼料調製業、ペットフード製造業や、荷受作業を検査している。食用向けの反芻動物が禁止されているプロテインを使わずに飼育されているかを確認している。

図 2. BSE 規制を順守している飼料工場の割合



この目的を達成するために、州農業局の飼料検査官が検査を行い、362 の飼料製造業者と飼料配送業者に教育的資料を提供している。

州政府は、BSE 規則を 100% 順守するという目的達成のため、全州参加の全国的な取組みである「米国飼料管理官協会」(Association of American Feed Control Officials, AFFCO)、食品医薬品局 (FDA)、全国穀物飼料協会 (National Grain and Feed Association, NGFA、), 米国飼料産業協会 (American Feed Industry Association, AFIA)、全国精製協会 (the National Renderers Association, NRA) の団体に参加している。

このような取組みによって、BSE 規則の順守率は、取組みが始まった 1998 年度の 60.8% から 2003 年には 99.1% に増加した。ミネソタ州と米国における重要な防壁となっている。

農業テロ防止に関して、州農業局は、農業部門の脆弱性に対応するための対策を講じてきた。特に農業テロ事件の緊急時対応計画を策定するために、動物衛生委員会 (Board of Animal Health) や、国土保全緊急管理室 (Office of Homeland Security and Emergency Management) 等と密接に協力している。

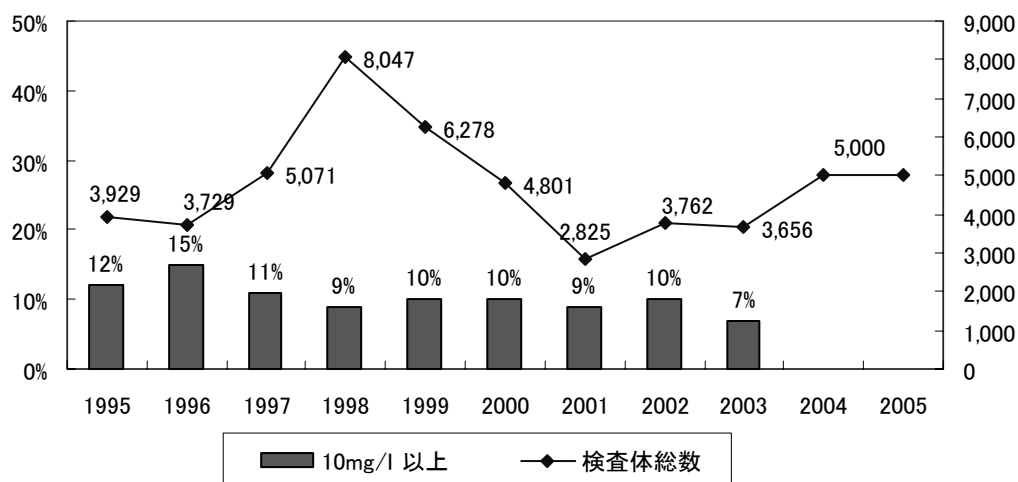
また、安全や疾病予防に更に関心を向ける必要性を農業コミュニティに教育した点で一歩前進した。テロの攻撃対象にならないよう、農業者はもちろん、農薬散布業者、農薬保管庫や小売施設、食品加工業者、しっかりとした安全手続きの必要性について情報を提供してきた。

目的 2： 環境にやさしい農業法を推進する。

<なぜこの目的が必要か>

ここ数年，土地利用・管理方法と自然資源の質との間の関係に関心が高まっている。ミネソタ州の農場は約 3,000 万エーカーからなっており，農業者やその他農村の土地所有者は，土地の侵食や，湖，河川，小川への栄養素の流出を最小限にすることで土壌や水資源を守る最高の管理方法（Best Management Practice）を実施し，積極的に貢献すべき重要な立場にいる。

図 3． 検査を受けた私設井戸の数及び硝酸態窒素が 10mg/l を超えた井戸の割合



同様に，農地に殺虫剤や糞尿などを使用しても，適切な手続きと使用手順に従えば，環境破壊を防止できる。農地での上手な資源管理とは，より生産力のある土壌，よりきれいな水，より収益力のある農場のことである。

また，農業害虫，マイマイガ，その他の侵入害虫がもたらす脅威が高まっているが，農村，都市部，郊外の土地所有者が環境破壊や経済的コストを減らし，外来の害虫の定着を防ぐための適切な害虫・栄養管理法に従うことが，ミネソタ州の自然資源を守る一助になる。

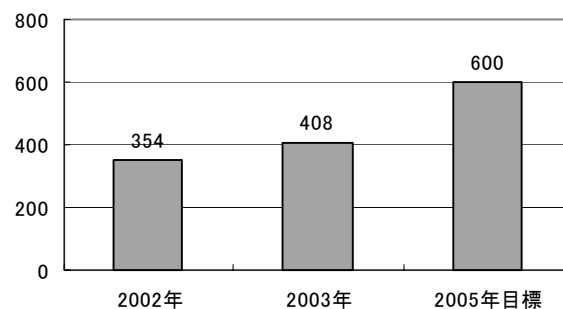
マイマイガは，特に重大な脅威をミネソタ州にもたらしている。アメリカで一番の樹木害虫であるマイマイガの幼虫が樹木，木材用材の 300 種以上を襲っていると考えてください。1800 年代後半の東部海岸から広がり始め，100 年以上の間マイマイガは

ゆっくりと拡大を続け、今日ではウィスコンシン州西部まで達している。一度定着すると、マイマイガは、広大な範囲の森林を枯し、州は、マイマイガの数のコントロールに何百万ドルもかけることになる。

<どのように達成するか>

現行の農薬やその他の作物に加え、作物栽培や家畜飼養による自然資源に対する影響を最小限にする最高の管理方法の開発・普及のために、州農業局は、ミネソタ大学やその他のパートナーと協力する予定である。安全な取扱方法や散布法を農薬散布者に教育する。保全のための排水やカバークロップなど、水質を良くする農法を明らかにし、定量化するため、農学者、生産者、供給者と協力を続ける。技術的、財政的支援によって、低コストで、環境に影響の少ない作物の栽培方法、家畜の飼養手法を普及する。「農業最高実施方法貸付け」(AgBMP loan)を通じて、引き続いて水質改善の取組みに対して資金提供を行う。害虫による影響とコストの削減のため、引き続いて雑草生物学的管理方法を実施する。最後に州農業局は、州の地表水と地下水を監視し、これらの取組みの結果を測定する予定である。

図4．飼養施設を改善した畜産農家数



侵入害虫に関して、州の取組計画には3つの主要な要素がある。1つは、農業者や、農作物コンサルタント、苗木業者、一般市民に、適切な管理方法とともに、侵入害虫のもたらす脅威を伝える。2つ目は、新しい害虫の侵入の兆候がないか、森林、農場、都市を監視する。3つ目は、侵入したことが発見された場合、害虫が定着する前に根絶するように対応する。

例えば、マイマイガは、薪や苗木又は芝刈り機のような屋外のものにつかまり、思いもよらぬ人の助けをかりて感染地域から非感染地域に移動して広がる。何年間も、州農業局は、苗木業界と協力して、労働者に木や木製製品にマイマイガをつけて輸入することの危険性を労働者に教育してきた。また、ミネソタ州全域で監視プログラム

を行っている。州農業局の州マイマイガ監視プログラムでは、特別なカードポート・トラップを使い、初期のガの生息数を調べるため州内を調査している。初期のガの生息数を調べ、マイマイガが定着する前に駆除を行う。

大豆アブラムシのような農作物害虫もまた、重大な問題である。州農業局は、経済的な損失を減らし、農業者の収入を守るため、効果的な害虫コントロールができるよう、引き続いて作物や果物の害虫の発生とその程度についてリアルタイムでデータを提供する。

<これまでの進捗はどうか>

水質改善措置：

2003 年の間、州農業局の AgBMP 貸付けプログラムに参加しているミネソタ州の郡は、汚染予防措置を実施するために 603 件に合計 8.6 百万ドルを提供した。ローンの受取人は、このほかマッチングファンド（地元負担義務資金）中から 4.4 百万ドルを提供し、合計の支出は 1,300 万ドルになった。現在まで 5,400 のプロジェクトが完了している。

保全排水法：

州農業局とそのパートナーは、ワセカとランバートンの出張所で、2 年目の新排水方法の評価を終了した。低コストで簡易保全排水法では、堆積物、栄養素、流量で、25% から 40% の減少を示しているものがある。これらの方法は、2004 年と 2005 年に実施する。2,000 人以上の農業者が調査現場や野外研究日に訪れた。州農業局は、過去 5 年間生産者、業界、研究者間のこの研究開発協力を調整し、この取り組みを支援するスポンサー探しに取組んだ。

リンの管理：

リン指標は、堆積物やリンが、湖、河川、小川への流入を抑制するための判断材料として生産者が利用できるように作られた危険評価ツールである。州農業局は、その指標を開発するために連邦環境保護庁(EPA)から助成金を得て、2003 年にはその指標を有効にして、訓練セッションを提供するため、別の助成金を得た。

川岸地域における家畜管理の改善：

家畜の小川利用は、非施設汚染（non-point source pollution）の潜在的な原因と見られている。州農業局は、糞便性大腸菌問題で汚染されたミネソタ州南西部の小川についての TMDL リスト（TMDL listing）に取組む新プロジェクトを開始した。このプロジェクトでは、影響を受けやすい川岸地区で、輪換放牧を行うことによる効果をみ

る。糞尿を与えたトウモロコシ畑、現行の放牧草地、輪換放牧をしている牧草地の雨水の中に含まれる糞便性大腸菌と堆積物と栄養分を比較する。また、ミネソタ州南西部の農場で輪換放牧をデモンストレーションする予定である。

革新的な生産者向けプロジェクト：

州農業局は、農場における研究プロジェクトに対する個人への小額助成を通して、生産者が農場問題を解決するための支援を行う。2003年に、州農業局は牧場管理のような家畜プログラムについて43の展示活動の助成を調整した。

1969年以来、州農業省は、マイマイガが定着していないかどうかを調べるために州内をモニターしてきている。2001年には、フェロモンを利用した15,000のトラップを州全域にはりめぐらし、429匹のガを捕獲した。そのほとんどは、ガが定着すると非常に危険視されている地域で捕獲された。また2002年には、州内の約3,000エーカーの農地でマイマイガの駆除を行った。2003年の追跡調査によると、州農業局の対策は、マイマイガを一掃することに成功していた。

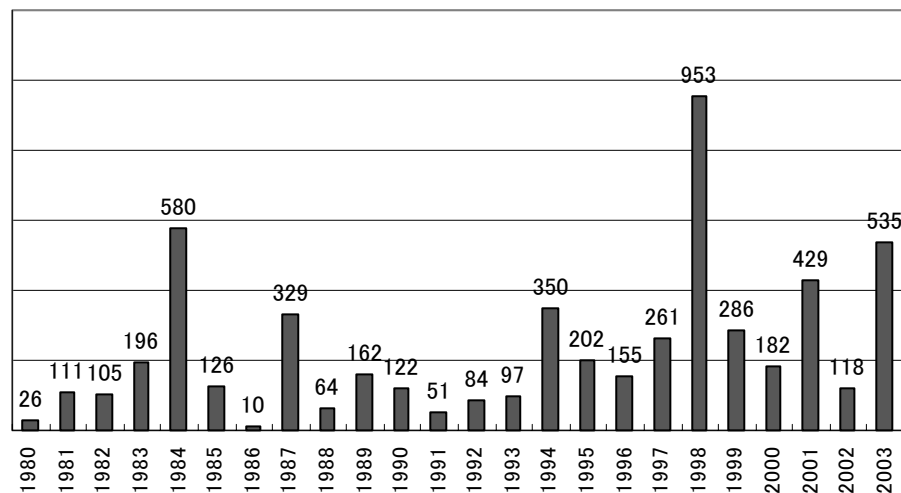
監視の目的を達成するため、州農業局 街路樹侵入種班 (the MDA Shade Tree and Invasive Species unit) は、25〜30人のマイマイガ捕獲者を毎年雇っている。全州を3〜4年ごとに調査できるよう、州の3分の1に毎年トラップをかけている。

効果的で行き届いた教育プログラム、ホットライン、広範囲なマスコミ報道により、ミネソタ州でのマイマイガに対する認知はかなり高まった。また、捕獲者は、捕獲プログラムについての教育支援の訪問先で、毎回土地所有者に話しかけ、情報誌を渡している。

州農業局は、連邦農務省、ミネソタ大学、州自然資源局からなるマイマイガ計画諮問委員会 (GMPAC) のマイマイガ共同プログラムの議長を務めている。この委員会は、協力して州内のマイマイガ計画に対して、運営上の提言を行っている。

このような複数の組織からなる取組みにより、マイマイガ捕獲・処理プログラムの財源、人的資源、支援は、容易に手に入るようになった。2002 年だけで、210,000 ドルもの額を捕獲・駆除プログラムの支援のために調達した。マイマイガは、ウィスコンシン州からミネソタ州に移動してくるため、効果的な捕獲プログラムは、ミネソタ州の樹木に対するこの深刻な脅威を発見し対処し続けるためのカギとなるだろう。

図5 ミネソタ州におけるマイマイガ発見数



* 多数捕獲した翌年の減少は、処理がうまく行われたことを示している。

目的3：ミネソタ産農産物の市場性を高める。

<なぜこの目的が必要か>

ミネソタ州は、世界の穀倉地帯の一つである。農業者は、世界で最も生産力があり、トウモロコシ、大豆、豚肉、その他農産物の供給量は、ミネソタ州民の需要を大きく上回っている。この驚くべき生産能力は、需要と供給のバランスを維持するためには、ミネソタ州の農業は今までのものに代わる作物・家畜市場や使い道を見つけなければならないことを意味している。積極的に農産物の新市場や使い道を開発していかなければ、物価が下がり、農家は生き残れなくなるだろう。また、多くのミネソタ州民の仕事は、農業や農業関連産業が支えているため、そうした人々が失業を余儀なくされるだろう。

<どのように達成するのか>

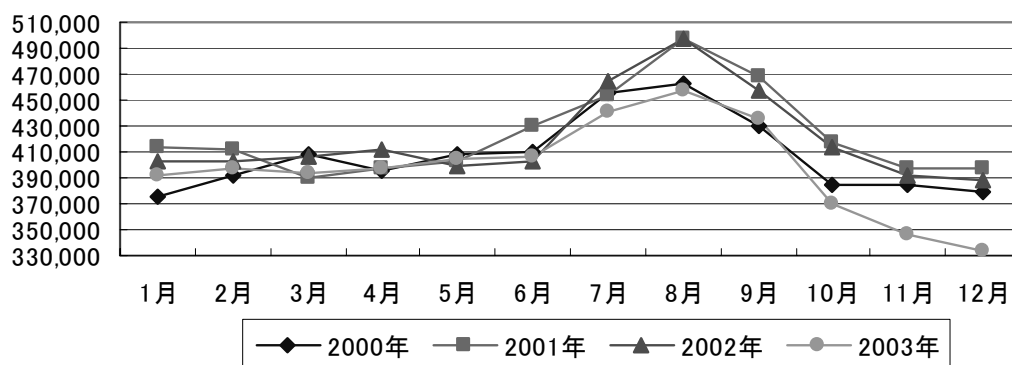
ミネソタ産の農産物を潜在的な海外の購買者に販売促進することが、州農業局にとって、ますます重要になっている。世界の人口の96%が、アメリカ以外で暮らしており、近い将来、食料需要の増加の大半は、発展途上国で発生すると予想されている。

州農業局は、ラテンアメリカやアジアなど、主要な食料需要の増加地域において、積極的に輸出のチャンスを追求する。州農業局は、潜在的な顧客と直接会い、彼等のニーズを正確に理解した上で、常に品質の高い農産物を提供するように農業者や民間企業と協力し、信頼と相互利益に基づいた持続的な貿易関係を築くために努力している。

州農業局はまた、ミネソタ州の最高品質の農作物や家畜生産品を、MinnCERT や NORGOLD のような独立した認定プログラムを通して、引き立たせようと努めている。そのようなプログラムを通して、購買者は、高品質の農産物を手に入れているという保証のためにプレミアム価格を支払っている。

付加的な産品認証や生産流通保証書といった措置がなくても、ミネソタ州の農業者は、市場が望む特性を最大限にし、望まないものを最小限にするように、農場での作業方法を調整することで収益性をあげる機会がある。一つの例として、農場での体細胞数を減らす州全体での取組みがある。体細胞数が多くても、食料品安全上の問題はないが、農場や加工場での生産性を落とすかもしれない。ミネソタ州の平均以上の体細胞数によって、酪農家は毎年 5,300 万ドル以上の収入を潜在的に失っていると見積もられている。加工業者は、体細胞数の少ない牛乳に、より高い値段を払っており、少ない体細胞数（300,000 以下）の農場は、平均 750,000 レベルの農場と比べて、100 ポンドにつき 2 ドル多く受け取る立場にいる。昨年、州農業局は、ミネソタ大学や多くの加工業者・製造のグループとともに、2005 年 6 月までに、酪農家が州の平均体細胞数を 420,000 から 300,000 まで減らすための支援を目的にした情報や教育キャンペーンを提供した。

図 6. 2000 年—2003 年間の体細胞数の推移

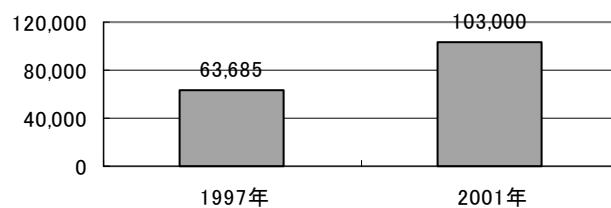


州農業局はまた、農業者や民間産業と協力して、現在ある作物の新たな用途を開発する。ミネソタ州のエタノール業界の成長は、現在の作物（トウモロコシ）の新利用の主要な例である。近い将来、州農業局は、大豆（ミネソタ州の主要作物の一つ）を現在の化石燃料に代わるクリーン燃料にするバイオディーゼル産業の開発に取り組む予定である。州農業局は、また糞尿ダイジェスター技術の開発を続け、家畜生産者が発電を行うダイジェスターを作ることを財政的に支援する予定である。

消費者は、地元で生産された自然有機食物をますます好むようになってきている。ミネソタ州は、認定された有機農業生産者数と、有機作付面積において、全国で4番目にランクされている。州農業局は、「ミネソタ産」(Minnesota Grown) のような技術面、財政面、販売面での支援や教育の機会を通して、引き続いてこの需要に応えるために農業者に資金的支援を行う予定である。

図7. ミネソタ州における有機栽培認証面積

(単位：エーカー)



<これまでの進捗はどうか>

作物も家畜も、ミネソタ州の農業にとって同じように重要である。つまりこれらは、互いに補完しあい、相互依存関係にあり、多様でバランスのとれた生産農業を行っている。

ミネソタ州は、2000年度と2001年度の年間売り上げが75億ドルと81億ドルで、農産物からの総現金収入が全州で6番目にランクされた。2000年度のミネソタ州の家畜および家畜生産品からの現金収入は、39億ドルで、作物は36億ドルであった。2001年度のミネソタ州の家畜および家畜生産品からの現金収入は、43億ドルで、作物は38億ドルであった。

2000年度と2001年度のミネソタ州の輸出額は22.3億ドルである。主要な農産物の輸出品は、穀物と穀物製品、大豆と大豆製品、家畜と食肉である。

図 8. ミネソタ州農産物の
輸出先 (1999 年)

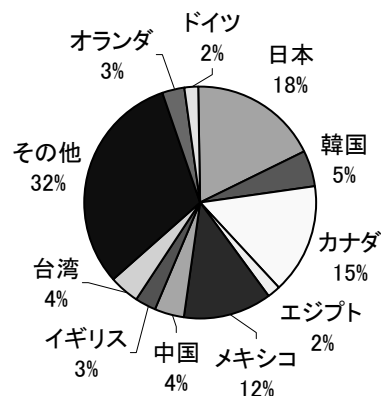
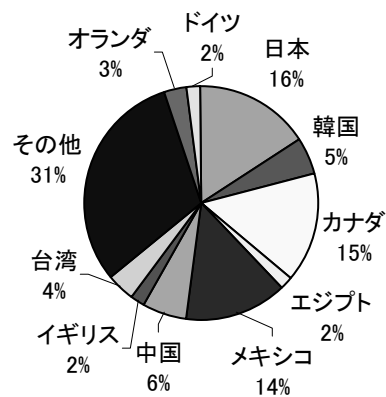


図 9. ミネソタ州農産物の輸
出先 (2001 年)



今年、州農業局は、成牛の牛肉、ベイソンや乾燥ジスチラス・グレインといった 5 つの良質な作物や畜産製品について MinnCERT 活動を開始した。NORGOLD と NORSOY は、業界が高く評価した特徴や特性のため、市場で割増料金を獲得できるミネソタブランドの例である。

日本、中国、韓国への主要な市場機会は、飼料用穀物や穀物製品、大豆や大豆製品、家畜や食肉である。メキシコやカリブでの主要な市場機会も同様である。ミネソタ州は、食用大豆や酪農製品を販売する独自の機会を持っている。

昨年、キューバの当局者は、ミネソタ州やその他アメリカ中西部の北部の州から農産物を約 800 万ドル購入することで合意した。ミネソタ州は、キューバとアメリカ間の全面的な農業貿易によってかなりの利益を得られる州の一つである。

ミネソタ州の平均体細胞数を減らす取組みに関しては、初期兆候として、プログラムは効果を生じている。問題に気づく酪農業者が増えたことから、州の酪農業者の平均体細胞数は 2002 年 12 月の 390,000 から、2003 年 12 月には 330,000 に減少した。もし、この減少が続けば、ミネソタ州の酪農家の収入を数百万ドル上昇させるだろう。

2-5 業務評価スコアカード

ミネソタ州では、前知事のときにピアレビューを実施しており、また、現知事になってスコアカードを作成している。いずれも、これらの実施状況は、ウェブで知ることはできない。以下は、計画局の幹部の説明である。

- 「ピアレビュー」(Peer Review, 専門を同じくする者による評価, 同僚による評価) は、前知事の時代に実施されていた。これは、各局長が州計画局 (Minnesota Planning), 総務局 (Administration), 財務局 (Finance), 雇用局 (Employment Relations) の 4 人の局長と知事室の職員の前で自局の目的と業績を発表する方式で行われた。戦略計画・成果経営局長などが参加し、総勢で 7-8 名で 1 局について 45 分間、焦点の絞られたレビューが行われていた。しかし、現知事は、ベンチュラ知事時代に公共安全局 (Public Safety) 長で、ピアレビューで苦勞したという気持ちがあり、好きではなかったようである。これがピアレビュー廃止の要因である。
- 現政権には総務担当チーフのうち 1 人が、スコアカードの使用を支持している。ミネソタ州では、部局ごとにスコアカードを作成し、知事に報告している。全ての目的、業績指標に、赤・青・黄のスコアを付けている。このようなスコアカードは、ワシントン州、アイオワ州でも実施しているようである。
- スコアカードの結果は、ミネソタ州では、州外には公開していない。しかし、一般市民には、アクセスを許可している。指標を達成したかどうか見ることが出来るようになっていく。
- スコアは直接知事に報告されるため、各部はスコアに敏感になっている。スコアカードは、知事と局長の間では有効な管理ツールになっていると思う。スコアカードの採点は、部局に任せているが、戦略計画成果経営部で結果を検討し、評価が甘い場合は訂正することになる。
- 目標値は、挑戦的で現実的である (ambitiously realistic) であるべきである。スコアカードでは、より現実的な目標値の設定をする傾向にある。しかし、より挑戦的な目標値を作るよう奨励している。もし全ての部局が青のスコアを得たとすると、それ自体は評価されるべきことであるが、担当としては、もっと挑戦的な目標値を作成してはどうかと提案するだろう。

表４．ミネソタ州農業局及び運輸局のスコアカード

	農業局	運輸局
テクノロジーの採用による行政改革		
行政サービスの電子化	2	2
民間活用	4	4
消費者に焦点を当てる	3	3
戦略及び基準	3	3
財務管理		
資源の効率的活用	3	3
資産管理	4	4
偶発事故計画	3	2.5
州及び連邦会計ガイドラインの遵守	3	4
成果管理		
トップの関与	3	4
事実に基づく管理	3	4
業績情報の特色	3	3
消費者・ステークホルダー志向	3	4
人事管理		
専門家の育成	4	3
業務量計画	2	2
組織の健康	3	2
卓越性の維持	3	3
スコアカード 計	12.5 (49÷4)	12.6 (50.5÷4)

備考： 良い（16-20），満足（9-15），不十分（4-8）

3. カリフォルニア州業績評価

3-1 カリフォルニア州業績評価の提案

2003 年 10 月、デービス前知事のリコール選挙に伴う新知事選挙で、俳優のアーノルド・シュワルツェネッガー氏が立候補し、当選した。

氏は、翌 2004 年 1 月の施政方針演説で、州政府の業績評価及び抜本的な組織改革を行うことを発表した。「カリフォルニア州業績評価」(California Performance Review, CPR)と名づけられた同改革案は、①組織の再編、②計画の評価、成果に応じた予算の編成、③行政サービスの向上、④調達手順の改善、を主要な目的とする壮大なマネジメント改革を実施しようとしている。

CPR 実施の背景として、カリフォルニア州の財政危機がある。年々増加し、2002 年度には約 340 億ドルに膨れ上がり全米最大となった財政赤字を削減するため、現在 140 の部局 (agency) がある巨大な州行政組織のスリム化・効率化を図ることを打ち出した。氏の知事就任後まもなく発表した「予算概要」(budget summary)の中に、既に州政府の改革案が提示されている。

シュワルツェネッガー知事の施政方針演説においても度々引用され、CPR 原案の一部を成すのが、政策シンクタンクによって作成された「市民による予算」(Citizen's Budget)である。2003 年 4 月、前デービス州知事と州議会へ提出されたもので具体的な金額について提言したほか、「業績予算」(performance-based budgeting)、2 年間予算の導入、州政府組織の再編など、10 の主要な改善案が提言されている。

政策シンクタンクの一つ、「リーズン公共政策研究所」(Reason Public Policy Institute)は、「カリフォルニア州財政危機情報センター」を設置し、数年にわたって調査・提言活動を続けてきたが、同センター代表カール・デマイオ、ジョージ・パサンティノ両氏は、シュワルツェネッガー氏の就任直後からウィルソン元知事などの政治家コネクションを通じ、知事の直接的アドバイザーとなった。彼等の提案を総括している「市民による予算」は、知事に高く評価され、実施に移されたのみならず、パサンティノ氏は CPR の実行責任者(director)に任命された。

組織改革が実施されれば大幅な部局の合併・コスト及び人員削減が予想されるため、州政府内に反対論も多く出たが、知事は 2004 年 5 月、知事命令 (executive order) によって正式に発足させた。責任者はテキサス州で同内容の業績評価を成功に導いたビル・ハミルトン氏、数十年にわたりカリフォルニア州政府内で実績を上げてきたジョン・ギテレス氏で、知

事直轄の特設チームの下に、州政府各部局から約 300 人の担当者が出向し CPR 専任となり、実行案を纏める作業が行われた。

3-2 カリフォルニア州業績評価

ビル・ハミルト氏とジョン・ギテレス氏による CPR レポート第 1 巻の「改革のための処方箋」(Prescription for Change) は、本年 8 月に公表された(6 月 30 日公表の予定であったのが、予算案の審議への影響を考慮して延期されていた)。このレポートには、1,000 以上の提言が含まれており、これが実施されれば向こう 5 年間で 320 億円以上が節減されるとしている。

「改革のための処方箋」の「診断」では、①州の行政組織は、混沌としていて扱いにくい、②マネジメントシステムは、時代遅れで効果的でない、③プログラムはすぐ終わるが、実質はいつまでも続き、税金の無駄遣いをしている、④人的資源の危機に直面している、⑤州の情報システムは、時代遅れである、と述べている。

また、「カリフォルニア州業績評価」では、レビューの主な領域を①機能別チーム(保健及び介護、教育・訓練・ボランティア、治安、資源保全・保護、一般政府、インフラストラクチャー)と、②横断的チーム(情報技術、調達、人材マネジメント、顧客サービス、予算・歳入の最大化、部局間の連携、財務監査)としている。

CPR 提言の財政的効果として、CPR の提言を実施した場合、320 億ドルの財政効果があると見込まれるとしている。内訳は、一般政府 124 億ドル、保健及び介護 49 億ドル、教育・訓練・ボランティア 41 億ドル、インフラストラクチャー 34 億ドル、資源保全・保護 3 億ドル、治安 0.07 億ドル、運営費 64 億ドルとしている。

「顧客サービス」では、州の顧客サービスの基準が存在しない、近代的な顧客サービス技術を採用していない、プログラムは、消費者の視点でなく、官僚的視点で設計されている、基礎自治体によって実施されるサービスが多いが、連携が貧弱であるという問題点を指摘している。そして、改善点として、州の顧客サービス・システムを確立し、優れた顧客サービスをした者を表彰する、部局のホームページを更新するよう知事は命ずる、自動車免許の更新がオンラインでできるようにする、WIC プログラムを電子処理により利用できるようにする、消費者局に営業免許・許可を一元的に行う部局を設置する、免許及び規制に関するビジネスに対する監視を行う第三者機関を設置する、基礎自治体との関係を強化する部局を設立する、などの改善事項を出している。

「よい市民・政府」では、今度 5 年以内に現職員の 34%が職場を去るという人材資源問題に直面している、人事システムが二分されている、新規採用の努力が効果をあげていない、在職職員に対する研修は散発的である、職員の業績評価が定期的に行われていない、といった問題点があると指摘している。そして、改善点として、人事行政を一元化する、人材の将来計画を作る、全部局横断的な人材計画を作成し、マネージする、州職員のためのオンライン研修サイトを作る、高等教育機関と協力し、州職員の学習戦略及びプログラムを開発する、業績目標と期待アウトカムを統合し、職員評価に活用する、などの改善事項を出している。

なお、「税の最高活用」においても問題点をあげ、改善事項を出している。「政府のアカウントビリティ」については、3-3 で述べる。

「部局組織」では、300 以上の委員会、11 のエージェンシー、79 の局 (Department) の業務が重複し、競合している、現在の組織を渡り歩くことができるのは、内部の者と特別利益団体の者だけである、共通的な行政サービスが分割され、かつ重複している、官僚的ペーパー作業と内部対立が先になっており、質の良いサービスの提供は後回しになっていると問題点を指摘している。これを受けて、州政府の機構は、生産性を高めるため、効果的で簡素化し、オーバーホールする、とする改善事項を出している。

「夢の再現」では、カリフォルニアの夢は、米国の夢である。驚くべき事態を実現する夢である。「改革のための処方箋」は、ベストを示し、そしてこの州の人々にベストを約束しており、まさに夢である。「改革のための処方箋」が実施されれば、米国における最初の 21 世紀の政府を手にするようになる、と述べ、最後に「追い求める価値のある夢である」と結んでいる。

3-3 戦略計画の作成と業績予算への取組み

カリフォルニア州では、1993 年に知事予算 (Governor's Budget) で、業績予算パイロットプロジェクト (Performance Budgeting Pilot Project) が実施され、1995-1996 年度に 4 つの局でパイロットプロジェクトが実施された。しかし、このパイロットプロジェクトは、その後、拡大実施されることはなかった。

1994 年に「州政府戦略計画業績評価法」(the State Government Strategic Planning Performance Review Act) が成立し、すべての州政府の部局に対して、戦略計画の作成を検討するよう求めるとともに、財務局 (Department of Finance) に対して各部局の戦略計画の作成に関する取組みを調査するよう求めた。しかし、州政府戦略計画業績評価法では、各局

に「戦略計画の作成を検討する（consider）よう求めた」のであって、実施するように命じたものではない。このように腰の引けた規定になったことについて、もし、仮に実施できないか、実施しない部局が出た場合、責任問題に発展しかねないとの懸念が、議会だけでなく財務局にもあったとのことである。

このような不十分な取組みではあったが、州政府においては、各部局で戦略計画の策定等に取り組んでいた。CPR の調査によると、次のような結果が得られている。

- 82 局のうち、74 局（90%）が戦略計画を策定している。しかも、そのうち、64 局（86%）が 1998 年以降に戦略計画を更新している。
- 74 局のうち、44 局（60%）では内部スタッフだけで戦略計画を策定している。内部スタッフとコンサルタントの共同によって策定した局は 24（32%）、コンサルタントだけで策定したのが 5 局（6%）である。
- 局の目的（Goal）や目標（Objective）が高次の戦略計画に結びついているのが 32 局（43%）である。戦略計画が下位の計画と結びついているのは 53 局（71%）である。
- 戦略計画の策定の障害として 24 局（40%）が資源の不足をあげ、グループ・アクセプタンスの不足が 12（20%）、マネージ・アクセプタンスの不足が 11（18%）となっている。
- 70 の局では、成功しているとしている。その理由として 23 局（33%）では組織の使命、ビジョン、目的に焦点を当てるようになったことを、18 局（26%）が計画策定の結果、事業運営がより効果的になったこと、9 局（13%）が目標に焦点を合わせ、資源を効率的に利用するようになったことをあげている。

カリフォルニア州では、上記の取組みが州政府全体としてフォローアップされるとはなかったが、全く何もしてこなかったわけではない。

以下は、CPR の「政府のアカウンタビリティ」の取りまとめ責任者に対するインタビュー結果で、口頭説明の後、あらかじめ提出していた質問に対して、ペーパーによる回答を受け取った。回答は、次のとおりであった。

1) 業績予算パイロットプロジェクトの実施とその結果の活用

（カリフォルニア州は業績予算の導入を早期から検討し、1993 年にはパイロットプロジェクトを実施しているにもかかわらず、現在まで積算方式（line-item budgeting）が採用されている。試験導入の結果が活用されなかったのかのは、なぜか。）

カリフォルニア州はいまだ、積算方式を採用している。理由は、不安定な政治体制（93 年の業績予算(Performance Based Budget)の試験的導入以降、知事は 2 回交替し、議会の

構成もほぼ完全に入替わった）の中で、業績予算の導入が優先事項とされなかったためである。財務局の率いる現体制においても、業績予算実施の権限が与えられたことはない。したがって、業績予算を実施するために予算を割り当てられたことはなく、財務局も他のどの部局も、業績予算の手順マニュアルやトレーニングプランを作成したことがない。州政府上層部による指示がないからである。

しかし、1993年にパイロットプロジェクトを実施した部局では、いまでも業績予算の要素を予算編成に利用している。例えば、公園・レクリエーション局では、パイロットプロジェクトを実施した結果、業績予算は効率的であった、として、現在も年間予算編成に導入している。

財務局は、準備段階としては、パイロットプロジェクトは成功した、とみている。

2) 業績予算採用における課題

(各部局の長に業績予算の必要性を理解してもらうことは難しいか。実施上の課題は何か。)

部局の長に業績予算の重要性を理解してもらうことは難しい。彼等が慣れ親しんできた「いつもの業務」とは非常に異なるから、業務内容が大きく変わることを好まない人が多い。その中には単に、新しい挑戦、仕事の増加を嫌がっている人もいるだろうが、アカウントビリティが増加することを恐れている人もいると思う。個人ベースでもより多くの作業量をこなさなければならないだけでなく、職員の業績を監視し、プログラムで業績を達成しなければ、予算を削減されるという事態も想定しなければならない。部局の長は、「自分のテリトリーを守る」ことを概ね優先しがちである。また州の財政危機のために各部局は予算削減をせまられている。スタッフを訓練したり、新しいデータシステムを構築したりする予算が取れない、という不安を抱える部局も多い。部局の長に業績予算の効果を理解してもらうには、成功例を示すことが有効だと思う。更に言えば、行政又は議会レベルで、業績予算を作成する努力は、適正な予算配分という形で必ず報われるということを保証すべきである。

3) 戦略計画の作成

(CPR レポートは、64の部局が戦略計画を作成し、更新していると述べている。業績予算が導入されて戦略計画作成が必須となった場合、これらの部局は問題なく戦略計画を作成できると思うか。)

部局のほとんどで、何らかの問題が生じるだろう。戦略計画策定に関する習熟のレベルは、部局によって大きな差がある。業績予算を州全体で実施することになった場合、各部局の作成能力の分析を行い、各部局が一定レベルの計画を作成するにはどの程度作業を補完し、支援することが必要かを判定する必要があるだろう。戦略計画を作成したことがない部局では、

初の試みになるので、おそらく最低でも1年準備期間が必要だと思う。

4) 戦略計画の作成とプログラムごとの目標の作成

(戦略計画の作成に必要な人的資源は得られるのか。部局に部局全体の戦略計画の代わりに、プログラムごとの目標と業績指標の作成をさせる、ということは考えているか。)

全ての部局は、初回の戦略計画を作成するに十分な人的資源を備えていると自負している。戦略計画の作成は、特別難しいことではない。各部局の上層メンバーがプログラム担当者やステークホルダーと協議しながら作業すれば、計画の中心部分は部局内で十分作成することができるはずである。州政府は、コンサルタントチームを設立して、計画の細かい点や、効果的な業績指標作成の支援を行うだろう。業績予算は戦略計画をもって始動するものである。戦略計画の作成によって、全てのプログラムは、部局の使命、目的、目標に一致していることが確実となる。各部局は、戦略計画作成の過程を経て、業績指標とベンチマーク達成という責任を負っていることを認識していく。

5) 業績評価結果の理解

(業績指標に基づいた達成などを公表することによって、議員、監査部、一般市民などのステークホルダーはプログラムの効果を知り、理解することができると思うか。)

部局の上部レベルの監査および業績の分析は、業績予算の効果的な実施に不可欠である。「カリフォルニア情報一般公開法」の下では、これらの評価結果を公開する義務がある。公開されれば、州政府が職務に忠実であり、透明性が高いということが示されるだろう。

6) プログラムの構成

(CPR レポート上のプログラムがどうなっているか、また、業績予算を導入するには、現行プログラムの見直しも必要か。)

現行の積算方式による農業・環境関連プログラムとしては、

農薬規制局のプログラムは、「害虫管理、環境監査、法律執行および許認可」である。このプログラムが管轄するのは、農薬使用の監視・規制・管理、農薬の販売および使用に関する法令施行、残留農薬試験、農薬製造の規制順守監視、農薬使用による環境汚染の特定、農薬の環境への影響の削減、危険の少ない農薬使用法の開発と実施促進である。

食料農業局のプログラムは、「動植物の安全管理、害虫防除、および食料品安全サービス」である。このプログラムの第一の目的は、動植物に発生する害虫・疾病の中でも特に、ヒトに感染する、州農業財政に深刻な影響を及ぼす、農作物の供給に影響するなど危険な影響が

あるものの防除である。他にも、州政府のプログラムスタッフが独自に実施する場合と、連邦政府の農務省や郡の農業担当と協力して実施する場合がある。窃盗や群れからはぐれることなどによる家畜数の減少予防、苗木市場安定の促進、種子の品質保証、国内販売又は輸出用農産物の衛生保証の促進を実施する。

業績予算を導入した場合、現行プログラムの見直しは必要である。業績測定ができるようなプログラムの結果が出るものに内容を変えなければならない。業績予算実施の際には、現行のプログラムを「ベースライン」として活用し、その内容を変更してプログラムを見直すケースが多くなるだろう。

7) 予算編成とプログラムの評価の時期

(業績予算を導入した場合の問題の一つとして、翌年の予算年度前にプログラム結果を得なければならない、ということがあると思う。どうやって解決するか。)

現在出ている解決案は、①入手できているデータから、業績を予測する。現行の項目別予算でも、一部で予測が使用されている。②似た内容のプログラムの成功実績を調査し、業績を予測する。③段階的導入として2年予算を提案する。④業績予算のデータシステム、分析方法を段階的に導入しながら、項目別予算を続行する。

8) リアルタイム情報

(CPR レポートでは、知事、議会は戦略決定を行うのに必要な情報へのアクセスが出来ない、州政府事業に関するリアルタイムな情報は現在、入手不能である、と述べている。リアルタイムな情報としては、例えばどのような情報が必要になるのか。)

リアルタイムな情報とは、日々更新される最新の情報である。例えば、社会福祉局(Department of Social Service, DSS)であれば、無職の生活保護受給者が、州の復職プログラムに参加して就職できるまでにかかった時間などのデータが該当しよう。DSS のデータベースで、このような情報を月毎又は四半期毎など、定期的に更新する必要がある、ということである。

9) 今後の機構改革の段取り

(4つの既存の部局を1つに統合することや、7部門に分かれている知事直轄運営予算オフィスの新しい構造が提案されている。これらの新機構はいつ始動するのか。)

CPR 委員会の判断と、同委員会の知事への提出報告によるが、機構改組は早ければ来年の2005年度知事予算に盛り込まれるだろう。個人的には、オフィスの中では CPR 部門と、財

政部門が最も重要になると思う。これら 2 部門の設立には慎重な協議を繰り返すことが必要であろう。機構改組の提案が、予算に記載、という形でなされた場合は、議会で検討・コメント・改正の対象となる。知事命令で提案された場合は、知事直轄オフィス又は各部局の上層部のみで実施が決定される。最終的にいつ新機構が始動するかは、CPR 委員会による提案が最も影響するだろう。

(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レビュー) *
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 (カシュ川流域調整事務所)