

第2部 ルイジアナ州政府

ルイジアナ州は、アメリカ合衆国南部に属し、ミシシッピ川がメキシコ湾に注ぐ河口に位置している。テキサス州、アーカンソー州、ミシシッピ州に隣接しており、面積が12万8千平方^キ、人口約450万人を擁する。

ジャズの故郷、クレオール料理やケイジャン料理の本場としても知られ、南部12州の中で独特の歴史を刻み、植民地時代初期のフランス文化の到来と、それに続くフランス系民族アカディアンの流入が現在の同州に多大な影響を及ぼした¹。

現知事は民主党キャサリーン・バビネアックス・ブランコ (Kathleen Babineaux Blanco) 知事で同州の元副知事職からの当選を果たした。企業誘致・観光施策に強いとされている。連邦上院議員は民主党メアリー・ランドリュウ (Mary Landrieu) 議員、共和党デイビッド・ビター (David Vitter) 議員の2名であり、連邦下院議員は議席数7席のうち、民主党2席、共和党5席で共和党優勢である。州議会においては、上院議席数39席のうち、民主党24席、共和党15席で、下院議席数105席のうち、民主党65席、共和党36席、その他1席、空席3席という状況である。同州は、伝統的に民主党が強いと言われてきたが、近年、米国南部では共和党化が進展してきており、同州も例外ではなく、州議会レベルでも、上・下院議員ともに民主党が絶対多数を占めているが、その差は縮小してきている²。

州政府の財政状況に関しては³、歳入253億9,600万ドル、歳出223億2,600万ドルであり、それぞれ全米22位、21位を占めている。

州総生産額 (GSP) は1,290億ドル、経済成長率1.03%、一人あたりの個人所得は23,334ドルと全米45位である。近年米国南部の投資環境としての魅力が日系企業によって認識される中、ルイジアナ州にも商社・塗装関係等の日系企業が進出している。また同州はミシシッピ川下流部に位置することから、全米屈指の良質な港を有することで他州との競争力を高めており、同港からの輸出先については、カナダ、メキシコを抑え、日本が第一の相手国となっている⁴。主要産業としては、ミシシッピ川を利用した石油化学関連製品⁵の製造が盛んであり、州生産額のトップを占める一方で、従業員数ではサービス業関係者が大きな割合を占めている。

同州最大の都市⁶は、ニューオーリンズ市であり、人口約48万人である。米国南部の商業・経済・観光の中心地で、交通の要衝でもある。世界有数の港があることから、農産物、石油、石油化学製品の積出港としても有名である。同州特有の石油化学産業のほか、航空宇宙産業、造船業、綿の市場でもある。州都はバトンルージュ市で人口約22万人、アルミ

¹ アメリカ南部12州政府観光局による。<http://www.tabifan.com/travelsouth/travelsouth.html>

² 参照「最新アメリカ合衆国要覧3訂版」外務省北米局監修、東京書籍(2002年)。

³ これ以降の各種データについても、前掲「最新アメリカ合衆国要覧3訂版」参照。

⁴ 外務省在外公館ニュースによる。<http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/zaigai/news/neworleans.html>

⁵ 1909年、スタンダード石油の精油所がバトンルージュ市内に建設されたことを契機に同種の産業が発展した。

⁶ 以下ニューオーリンズ市、バトンルージュ市の概要説明については、「アメリカ地名辞典」井上謙治編、研究社出版(2001)参照。

ニウム、ゴム製品、アスファルト、煉瓦などを生産している。

本部では、ルイジアナ州政府における行政評価の取り組みを概説する。同州は 1987 年から知事・州下院議長のイニシアティブにより積極的に行政評価を取り入れてきた。とりわけ行政評価の結果を次年度の予算編成に反映させる方式を取り入れており、戦略計画・行政評価指標の設定、それらに続く行政評価に基づく予算編成という結果志向行政の標準的モデルに即した同州の行政評価制度の概略を述べる。

なお、本部の作成にあたり、ルイジアナ州政府の各部局の方々へインタビューを行った。

- ・ 財政計画局 局長(Division of Administration, Director) Ray Stockstill 氏
- ・ 財政計画局 財政課長(Office of Planning and Budget, State Budget Manager) Carolyn S. Lane 氏
- ・ 環境管理局 局長(Department of Environmental Quality, Secretary) Mike D. McDaniel 氏
- ・ 環境管理局 次長(同, Deputy Secretary) Karen Gautreaux 氏

第 1 節 ルイジアナ州政府における行政評価の基礎

1 行政評価の歴史的経緯

ルイジアナ州政府における行政評価は、1945 年頃からその礎を見ることができるとされているが、各部局間が横断的にその手法を取り入れるために具体的な努力を始めたのが、同州議会が「計画予算 (program budgeting) 法」を制定させた 1987 年からである。導入当初は試行錯誤の状態、当時のレマー (Buddy Roemer) 知事がプログラムに基づいた予算編成を実施するため、戦略計画の設定や説明責任の重要性を訴え、行政評価制度の確立を図ろうとしたものの、各部局に対し強制力がなかったためにその手法は定着しなかった⁷。やがてフォスター (Mike Foster) 知事の代になると、それを強化するために「ルイジアナ州政府説明責任法 (The Louisiana Government Performance Accountability Act of 1997) (いわゆる法第 1465。以下法第 1465 と呼ぶ)」が制定され、強制力のあるものとなり、行政評価が各部局に浸透することとなった。

これは行政評価の効用に着目していた当時の下院議長ルブラン (Jerry LeBlanc) 議員の影響が大きく、知事・議会の歩調が取れたために同法が成立したと言っても過言ではない⁸。同法の成立によりレマー知事時代が提唱していた行政評価と予算編成の連携が具体的

⁷ 各部局に対し予算執行について柔軟性を与えた一方で、それを監視する効果的な組織立てが確立していなかったのが原因とされている。つまりこの方式では州政府が執行している予算について、それが行政評価の結果に照らし合わせて妥当であるかどうかという説明責任を果たすことができず、これがとりもなおさず、法第 1465 の成立を促したと言えよう。

⁸ 財政計画局財政課長 Carolyn S. Lane 氏に筆者が「ルイジアナ州政府において、行政評価及びそれに基づく予算編成が成功した最大の理由は何か」と問うたところ、「知事のイニシアティブも大事であるが、議会側が積極的にその効用を認め、それを実行に移す担保として法により強制力を持たせたことが最大ではないか」と回答した。(2004 年 10 月 1 日。ルイジアナ州政府にて)。また同じ行政評価に基づく予算編成で先進事例を持つテキサス州との成立過程の違いについては、テキサス州はあくまで知事及び知事部局主導で発展してきたのに対し、ルイジアナ州では州議会、その中でも予算特別委員会委員長の努力によるところが大きいとしている文献もある。(参照“Performance-Based Budgeting: Concept and Examples” Research Report No. 302, Greg Hager, Legislative Research Commission)

なものとなり、各部局に対し項目別予算編成から行政評価に基づく予算編成へと本格的に転換されることとなった。

1987年から年代別の動きをまとめると以下のとおりである。

- ・ 1987：議会が「計画予算（program budgeting）法」を制定。
- ・ 1989：当時のレマー知事と総務局長（Commissioner of Administration）はプログラムに基づいた予算編成を行うため、戦略計画や説明責任の拡大を促す。
- ・ 1991-92：各部局はプログラムに基づいた予算編成を行うこととなったが、強制力がなかったため、特に知事部局以外についてはほとんど取り入れられることはなく、その活用は「まれ」であった。
- ・ 1992：レマー知事退任。同知事の退任とともに戦略計画や業績レポートも事実上終了する。当時の計画予算局（Office of Planning and Budget）は各部局に対し、行政評価の手法を取り入れるよう喚起するものの、依然として強制力がなかったためにほとんど機能しなかった。
- ・ 1995：フォスター知事就任。説明責任、顧客満足度、民間企業を模した行政運営の実現を掲げて当選。同時に州議会議員も革新派が多くなり、その代表でもあるルブラン議員が予算特別委員会委員長に推薦される。
- ・ 1997：ルブラン議長のもと、法第 1465 が成立。全ての部局において行政評価の施行が義務づけられ、早速 1997 年度予算に反映されることとなる⁹。
- ・ 1998-99：ルブラン議員の提案により、議会監査室（Legislative Audit Office）が各部局の行政評価のためのベンチマークの質を検討することに決定。
- ・ 1999：法第 1465 を修正した法第 1169 が制定。各部局に対し、行政評価の弾力的な運用を図るよう指示。また州政府司法局に対しても、行政評価に基づいた予算編成を義務づける。フォスター知事再選。
- ・ 2004：元副知事のブランコ知事当選。better service to all our citizens を目標として掲げ、行政評価に基づいた行政運営をさらに強化。

2 行政評価を行う関係機関

(1) 立法府（The Legislature）

前述したように、ルブラン下院議長は当初から行政評価の運用について関心を示し、州政府各部局が予算編成を行う上で、その裁量に対して説明責任を求めることを重視してきた。そのため立法府も行政評価について積極的な取り組みを見せ、行政評価に対する立法府の権限を強化するため、下院歳出委員会（House Appropriations Committee）¹⁰に一定の権限を与え、同委員会による予算ヒアリング時に各部局予算担当者に対し、行政評価に基づく効率的な配分を行うための質疑応答を行うように指示した。また法第 1465 により、

⁹ 後述するように、経済発展・労働力強化・児童家族向け福祉施策の 3 つを柱とする長期戦略計画（long-range strategic planning initiatives）を策定し、その実行を促した。

¹⁰ 行政評価に対する下院のイニシアティブの強さが認められる一方で、上院については少なくとも行政評価の黎明期においてはそれほど積極的ではなかったとされる。

年間当初予算が通過される際に、どの行政評価指標を各部局に適用するか最終決定権限も立法府に与えられた。

(2) 議会事務局職員 (Legislative Staff)

行政評価については立法府議員によるところが多いとはいえ、議員一人一人が行政評価の実務まで行うことは難しい。したがって実際の事務を担当することとなったのは下院歳出委員会事務局及び議会予算室 (Legislative Fiscal Office) の職員で、彼らが各部局との交渉をはじめ行政評価指標の策定等の実務を行うこととなった。

具体的には、各部局の策定した行政評価指標及び年間行政目的、年間当初予算資料に付される行政評価情報について関係する議員に説明する一方で、各部局が設定した戦略計画及び行政評価指標等が立法府の意図と合致しているか、といった各部局職員に対する指導・助言も行っている。このように議会事務局職員は予算編成及びその基幹となる行政評価について、議員と各部局のコーディネーター的役割を果たしていると言える。

さらに(1)で述べたように法第1465上は、立法府に対し、年間当初予算に適用される行政評価指標の適用権限も与えられていたが、その基礎となる資料作成は議会事務局職員にあったため、事実上彼らに広範な権限が与えられた¹¹。

(3) 州議会監査官室 (Legislative Auditor)

一度策定された行政評価指標が実際の運用後にどのように影響を与えるか、さらにそれが実効性を保持し続けているかという事後監査を行うこととなったのが、州議会監査官室であり、同室でも財政法令遵守監査課 (Financial and Compliance Audit Division)、行政評価監査課 (Performance Audit Division) が担当している¹²。詳細については、第2節 5 行政評価指標の質の確保 で述べるが、両課においては、行政評価が行われる上で、策定された目的や指標がその戦略計画、使命を実現するものとなっているかどうか、さらにデータ収集が適正に行われているかといった運用面においても評価を行うこととなった。

(4) 知事 (Governor)

ルブラン議員の強力なイニシアティブの下、歴代の州知事もそれに呼応した形となったが、知事自ら積極的に行政評価の策定に取り組んだのはフォスター知事以降である。同知事は知事直轄の予算計画室 (Office of Planning and Budget) を通して各部局戦略計画、行政評価に基づく予算編成の策定・立案に大きく貢献したほか、第2節で詳述するように、Louisiana: Vision 2020 (長期20年州経済達成計画、1996年策定)、Louisiana Workforce Development (労働力開発計画、1997年策定)、Louisiana Children's Cabinet (児童キャビネット、1998年策定) で構成される州政府横断的戦略計画 (Statewide Strategic

¹¹ このように行政評価指標等の策定において議会事務局に大幅に権限が与えられた一方で、策定段階に住民を参画させる手法はそれほど取り入れられていない。だが、一部の部局においては住民を参画させるシステムを構築しており、環境保護局、運輸局においては法第1465の施行前から独自の戦略計画を立案しただけでなく、その過程においても住民の意見を取り入れるなど積極的な public involvement を展開してきた。

¹² この事後評価については、とりわけ同州の行政評価の生みの親的存在であるルブラン議員が特に必要と認めたものであり、一度策定された行政評価指標を常に見直すというシステム作りが必要だったことを当初から認識していた。

Plans) を策定した。これらの計画は各個別法で策定され、部局横断で構成される独自の委員会及び特別理事会によって運営される。

その後 better service to all our citizens を目標として掲げたブランコ知事においても、行政評価を強力に推進させた。

(5) 予算計画室 (Office of Planning and Budget)

同室は長期・短期財政計画の策定、予算運用計画の立案等州財政全般を担当しており、州行政の中核的役割を果たす。予算計画室長以下 27 名の財政専門員及び 9 名の計画専門員で構成されている。各部局が策定する戦略計画、ビジョン、使命、理念等を実現するために、予算とどのように連携させるべきかといった財政的な側面から行政評価についての実務を担当し、行政評価に基づく予算編成の中核的な役割を果たす機関である。

そのほか、(2) 議会事務局職員とともに各部局と協議し、各部局が策定する戦略計画の内容を必要に応じて更新・訂正する権限を持つほか、各部局に対し、原則として年 4 回の行政評価の結果を入力するよう実務的な指導も行う。

3 なぜ行政評価を行うのか

下院歳出委員会事務局職員、予算計画室職員らは、行政評価を「予算編成における情報付加機能」と位置づけ、本当に必要な事業は何か、効率的な運営を行うには何をすべきかといった、職員レベルにおける行政改革を促すとともに、予算編成において各部局に説明責任を持たせ、極力恣意的な予算編成・執行を減らすことを目的としている。

前述のとおり同州においては、80 年代後半から行政評価を行ってきたが、行政評価のない計画予算 (program budgeting) は過度に各部局に柔軟性を与えず、説明責任のない予算編成・執行を増長させてきた¹³。予算ヒアリング時にはいわゆる項目別予算編成方式 (line item) での査定が中心で、人件費、物件費等項目別に細分化して管理することに終始しており、マクロ的な視点からの査定はほとんど行われてこなかった。このように各部局に対し説明責任を持たせつつ、各部局が掲げる戦略計画、使命、目的を達成するために、大所高所的な視点から予算配分できるように意図されたものといえる。

実際の運用後、議員及び関係各職員の予算、財政に関する考え方が劇的に変化し、全て行政評価に基づいた考え方になってきたと指摘されている。行政評価の結果について、下院歳出委員会及び予算計画室に対する各部局の説明が不十分であれば、説明責任を果たしていないと見なされるほか、事業の存在自体が正当化されなければ、当然に減額もしくは廃止される可能性がある、という認識が自然と関係部局に広まった。このような背景から各部局は、自らが策定した戦略計画が実現されるよう努力するとともに、効率的な運営を心がけ、施策の必要性を論理的に強調する努力が身についてきたと報告されている。

とりわけ各部局が新規予算措置及び既存事業の増額要求を行う際には、その要求自体が

¹³ とりわけ法第 1465 施行以前は、行政評価なき予算査定は立法府を「混乱させる」ばかりだとし、他州に比して効率的かどうかという比較すらできない状況であった、としている。また予算ヒアリングにおいても、例えば「なぜ公用車を追加する必要があるか」とか「旅費交通費が多すぎるのではないか」といった項目別による査定のみしか行われてこなかった。

どのように戦略計画及び使命等に影響を及ぼすのかという点が説明されるようになった。またその内容も具体的なものとなっており、例えば10万ドル増額要求することで州民何人に効用があり、関連する行政評価指標がどのくらい改善するかと言った議論がされるようになった。

しかしだからといって行政評価の結果を単に予算配分の増減の道具とすることは避けている。これは第1章でも述べたように、行政評価の結果を機械的な予算配分マシンとしてしまうと、州政府の掲げる目的・目標という大きな枠組みを見失い、行政評価自体が一つの事業となってしまう可能性があることと、住民から選出された公選議員に予算配分についての余地を残すことで民意を反映させることが住民にとって利益となる、という考え方に立っている。ルイジアナ州では行政評価の結果を効率的な予算配分をするための参考資料として活用することとしている。

第2節 行政評価の運用状況

1 行政評価のメカニズム

州は長期的に達成すべき目的として4つの州政府横断的戦略計画 (Statewide Strategic Plans) を策定し、それを実現させるものとして各部局に対し各部局5カ年戦略計画 (Agency 5-year Strategic Plans) の策定を義務づけている。この場合前者が総論でも述べた戦略計画に相当するもので、後者がそれに呼応してより細分化されて立案されるものである。

州政府横断的戦略計画 (Statewide Strategic Plans)

- Louisiana: Vision 2020 (長期20年州経済達成計画、1996年策定)
- Louisiana Workforce Development¹⁴ (労働力開発計画、1997年策定)
- Louisiana Children's Cabinet¹⁵ (児童キャビネット、1998年策定)
- Human Resources Policies that benefit women and families (女性と家族に資する人材政策、2003年策定)

これら4つが州政府の最大目的であり、この4つを実現させるために、各部局の目的が策定されることとなっている。この中でも根幹をなすのが Louisiana: Vision 2020 であり、後述するように基本的には経済を中心とした達成計画であるが、「教育」「(狭義の) 経済」「社会福祉」の3分野から構成されており、州の最終的な目的が設定されている。

各部局5カ年戦略計画は州政府横断的戦略計画に則ったものでなければならないが、その中でも特に Louisiana: Vision2020 の概念を実現するように策定しなければならない。

¹⁴ 労働力開発計画は、労働力開発委員会 (The Workforce Development Commission) が所管するプログラムであり、州民に対する職業訓練及び就職前訓練を策定したものである。

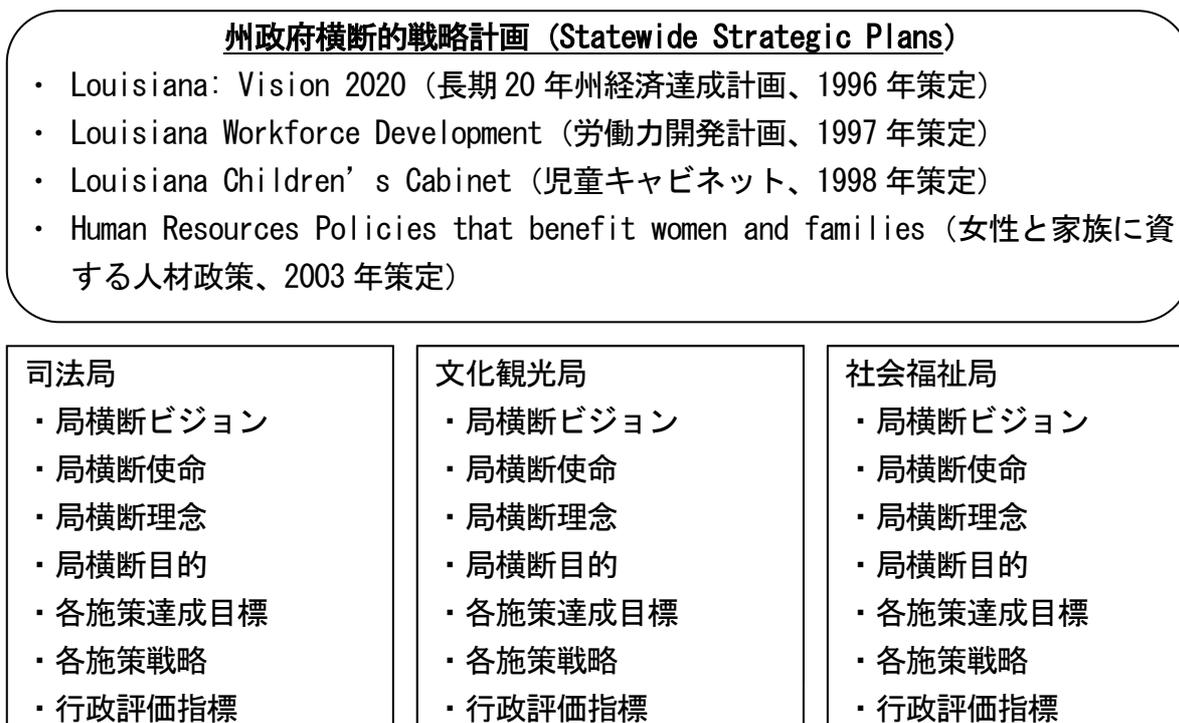
¹⁵ 児童キャビネットは州政府横断的戦略計画のうち、家庭と児童に関する施策の改善を目的として策定されたものである。

各部局が策定する5カ年戦略計画は、

- ・局横断ビジョン:Vision
 - ・局横断使命:Mission
 - ・局横断理念:Philosophy
 - ・局横断目的:Goals
 - ・各施策達成目標:Program Objectives
 - ・各施策戦略:Program Strategies for each stated objective
 - ・行政評価指標:Program Performance Indicators for each objective

に分けられ、同州政府における行政評価の体系をなしている。本節では、結果志向行政の標準的モデルの「戦略計画」に位置する「州政府横断的戦略計画」から順に考察していくものとする。

図1 ルイジアナ州政府における行政評価の体系



その他全ての部局に対し、局横断ビジョン以下の設定を義務づけている。

出典 ルイジアナ州政府ホームページを参考に、(財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所作成

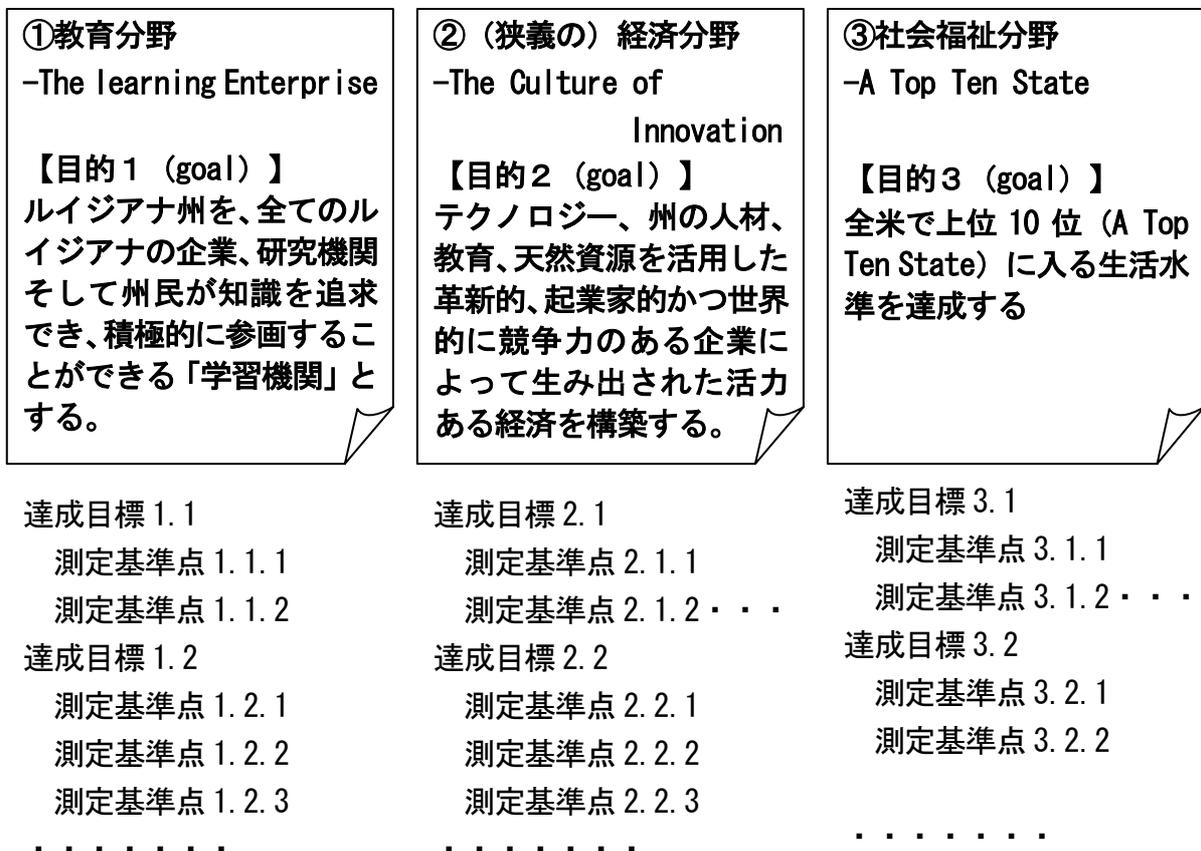
2 州政府横断的戦略計画 (Statewide Strategic Plans)

ここでは州政府横断的戦略計画のうち、その根幹をなす Louisiana: Vision 2020 (長期20年州経済達成計画) について概説する。

・ Louisiana: Vision 2020 (長期 20 年州経済達成計画)

Vision 2020 は競争力があり元気のあるルイジアナを実現するために、経済の刷新と多様化を目的としたもので、1996 年に策定され、直近では 2003 年に改訂された。ルイジアナ経済発展審議会 (The Louisiana Economic Development Council) が 1996 年に設立されたことによるもので、西暦 2020 年までに達すべき目的が掲げられている。基本的には経済的發展を目指したものであるが、3つの目的 (goal) を①教育分野② (狭義の) 経済分野③社会福祉分野と定め、それ以下にそれぞれの目的を達成させるための達成目標 (objective) を掲げ、最終的にこれらの目標を達成させるための測定基準点 (benchmark) を設定している。ここではそれぞれの項目を簡単に概説する。

図 2 Louisiana: Vision 2020 の体系



出典 ルイジアナ州政府ホームページを参考に、(財) 自治体国際化協会ニューヨーク事務所作成

①教育分野 (The learning Enterprise)

【目的1 (goal) : ルイジアナ州を、全てのルイジアナの企業、研究機関そして州民が知識を追求でき、積極的に参画することができる「学習機関 (The learning Enterprise) 」とする。】

州は教育こそが全ての経済発展の源であり、Vision 2020 の根幹をなすものと規定している。州を究極的に「学習機関 (The learning Enterprise) 」とすることで、知識に価値を求め、得られた知識を統合することで、今後の州経済の原動力とするとしている。また学生時代のみ学習することを目的とするのではなく、生涯を通して学習する機会を与え、州はその条件整備に徹すべきだとしている。

具体的には義務教育課程、専門学校、コミュニティーカレッジ、大学といった各教育機関において、全ての州民が教育に積極的に参画できるよう整備促進を行うほか、資源（予算・人材）を州民に投入することで、特に世界でも競争力を保てるテクノロジー強化型企业へ即戦力となる住民を送り込むこととしている。

【達成目標 (objective) 】

- 1.1 全ての児童を幼稚園が始まる前から学ぶことができるよう準備させる¹。
- 1.2 高等学校卒業前までに、全ての生徒の英語・数学の能力を改善させる²。
- 1.3 全ての教室において、より素質のある教員を配置する。
- 1.4 義務教育未修了率をほぼ0%にする。
- 1.5 マイノリティーの知識を向上させるため、全ての教育段階において、マイノリティーと白人の能力格差をなくす。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・1.12 まで

【測定基準点 (benchmark) 】

達成目標 1.1 を実現させるための測定基準点

- 1.1.1 質の高い、適切な初期教育施設に入学した、今後の学習に不安があると認められた4歳児の割合
- 1.1.2 公認託児所の割合

達成目標 1.2 を実現させるための測定基準点

- 1.2.1 年2回実施される学力テストの基準を満たしている学校の割合
- 1.2.2 年度末時点での州全域英語試験において、読解について3学年及び3学年相当以上の能力を持つ生徒の割合
- 1.2.3 英語・数学において一定以上の基準に達した4学年の割合

¹ 2002年、州知事の諮問機関である「よりよいルイジアナのための審議会 (Council for a Better Louisiana: CABL)」は質の高い初期の幼児教育こそが今後のルイジアナ州民の知的能力、さらには経済発展に欠かせない要素となると答申した。同審議会によると初期の幼児教育施設を適切に設置することで、将来の学校の出席率、各種試験の評点、大学修了率、高所得者の増加、及び10代の妊娠率、貧困率、犯罪率、失業率の低下に寄与するとされる。

² 同州はあらゆる学力テストで他の南部12州と比較して学業成績が芳しくなかったため、高校時に読み書き能力を向上させる施策が取られるようになった。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1.2.9 まで

② (狭義の) 経済分野 (The Culture of Innovation)

【目的 2 (goal) : テクノロジー、州の人材、教育、天然資源を活用した革新的、起業家的かつ世界的に競争力のある企業によって生み出された活力ある経済を構築する。】

経済成長と産業の多様化に裏打ちされた技術革新とテクノロジーの重要性を強調すべきだとしている³。南部経済政策委員会 (The South Growth Policies Board) は技術革新こそが企業の利益向上を促すとともに、州民の所得向上を実現させ、州全体の社会福祉を向上させるものとする。したがって、全ての経済発展の基礎である技術革新を起こさせるための土壌づくり (The Culture of Innovation) を使命としている。

具体的には、研究開発施設 (Research and Development: R&D) の充実化⁴、技術力のある専門員を生み出す教育、起業家の育成及び支援を行うための財政援助・リスクマネジメントを実行することとしている。

【達成目標 (objective)】

2.1 クラスター単位の経済を通して、既存産業の保持、近代化を図り、技術革新に基づいた新興産業の発展を促す⁵。

2.2 官民協働の研究開発施設及び開発数を飛躍的に伸ばす⁶。

2.3 既存・新興産業を問わず資本の強化を図り、特に新興企業に対しては企業運営ノウハウの提供を行う。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2.8 まで

【測定基準点 (benchmark)】

達成目標 2.1 を実現させるための測定基準点

2.1.1 州が目標とするクラスター数 (企業数、雇用者数、平均賃金)

2.1.2 製造業に従事する労働者数

2.1.3 全企業数に対する技術集約型産業の雇用者数と設立数の割合

2.1.4 クラスターごとの経済発展戦略計画を持つ企業地域の数

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2.1.14 まで

³ 元来ルイジアナ州を含む南部州は、20 世紀に入り、農業から工業への構造転換にあたって、北部州に比して安価な労働力、低い税率等を武器として発展してきた経緯があるが、経済のグローバル化に伴い、アメリカの産業全体が、インド、中国といった新興国にアウトソースされる中で、そのメリットも縮小してきており、付加価値の高い技術革新に特化することが第一目標とされた。

⁴ 州が R&D の充実化を目標としている背景として、州全体の R&D (企業主導型、州政府主導型、連邦政府主導型、大学主導型) のうち、企業主導型 R&D (industry-performed R&D) の割合が、1963 年の 1 割から 2000 年の 0.06 割に低下したという事実をあげることができる。

⁵ 同州政府は関連企業を集積させることで、人材、ノウハウなどを共有できるクラスター単位の企業形成を主軸としている。その中でも、石油、ガス、石油化学、観光、運輸等の企業群を既存クラスター、IT、バイオ、環境、食品工学、先端素材、娯楽等の企業群を新興クラスターとして分類し、後者が今後の経済成長のキーとなるとし、様々な条件整備を行うこととしている。

⁶ 企業主導型 R&D を促進させるため大型の税控除を行いインセンティブを与えている。

達成目標 2.2 を実現させるための測定基準点

2.2.1 州総生産額 1,000 ドルに対する研究開発施設数

2.2.2 州民一人あたりの研究開発施設数

2.2.3 全労働力人口の中で科学及び工学の博士号を持つ技術者の割合

2.2.4 10,000 企業あたりの特許取得数

③社会福祉分野 (A Top Ten State)

【目的 3 (goal) : 全米で上位 10 位 (A Top Ten State) に入る生活水準を達成する】

世界各地において、持てるものと持たざるものとの階層が広がるにつれて、同州でも同様の現象が見られてきており、貧困層の拡大が、経済発展の妨げ、治安の悪化、健全な教育環境の崩壊等悪循環を引き起こすことを憂慮している。同州は住む・働く・訪れる・ビジネスを行うのに最適な環境を整備することでその悪循環を断ち切り、全米で 10 位以内に入る生活水準を達成することを目標に掲げている。

具体的には、州民の健康を維持するために、質の高い保健医療、初期治療や予防治療・教育を行うことで、全労働力人口の生産性を向上させるとともに、急騰している医療費支出を削減させる⁷。また将来の州を担う児童・子どもの健全な育成を図るための条件整備を行う。同時にコミュニティーの育成を図ることで家族間の連帯感を強化し、州民がお互いに協調しあえる地域づくりを行う。

【達成目標 (objective)】

3.1 州民の個人所得及び個人資産を増加させる。

3.2 ルイジアナ貧困問題⁸を解決するために様々な機会を提供し、支援を行う。

3.3 州民に対し質の高い保健医療を提供する。

3.4 州の児童・子どもの生活の質を向上させる。

.....3.8 まで

【測定基準点 (benchmark)】

達成目標 3.1 を実現させるための測定基準点

3.1.1 地域ごとに比較した個人所得

3.1.2 全米 50 州の経済発展ランキング

3.1.3 全米 50 州の個人平均支出ランキング

3.1.4 年間雇用者数

3.1.5 持ち家率

⁷ 医療費の高騰は今や州政府にとって最も困難な問題の一つとなっている。米厚生省 (Department of Health and Human Services) の調査によると、今後 8 年間で約 7,700 万人のベビーブーマーが 65 歳以上の高齢者となり、現在の 65 歳以上の高齢者の倍の数となる。現在既に高齢者医療費は州財政を圧迫しており、2004 年度予算で、全米州全体で長期介護にかかるメディケア (高齢者医療保険制度) の支出総額は 765 億ドルで歳出の約 21% を占めており、2004 年度の全米知事会議 (NGA) でも大きな課題とされた。

⁸ 同州の貧困者数は全米で第 49 位と全米でもその数が多く、州をあげた貧困対策が望まれている。

達成目標 3.2 を実現させるための測定基準点

3.2.1 貧困率

3.2.2 失業率

達成目標 3.3 を実現させるための測定基準点

3.3.1 健康保険に未加入の州民の割合

3.3.2 郊外地区で初期治療を行える医者一人あたりの州民数

3.3.3 保健医療専門家が不足しているパリッシュ⁹の数

3.3.4 健康保険センター1箇所あたりに存在する貧困州民の数

3 各部署5カ年戦略計画 (Agency 5-year Strategic Plans)

各部署5カ年戦略計画については、法第 1465 が詳しくその施行について規定しているので、以下に説明する。

同法はその目的として「この法律は、行政評価に基づく予算編成がルイジアナ州政府全部局において確立されることを目的とする。州政府予算の効率的・経済的な執行のため、議会においても期待される行政の実現に向けた予算審議を行うものとする」とし、以下3つの事項を各部署に義務づけている。

(1) 各部署5カ年戦略計画の策定

各部署は5年間の長期戦略計画を策定し、それについて3年未満の期間で改訂しなければならない。本計画にはビジョン(vision)、使命(mission)、使命を実現するための理念(philosophy)、理念を具体化するための目的(goal)、目的を達成するための達成目標(objectives)、さらに目標を達成するための戦略(strategies)、そして戦略の成功性を判断するための行政評価指標(program performance indicators)の設定を義務づけている。

(2) 行政評価に基づいた予算要求の提出(Submission of Annual Performance Budget)

各部署からの当初予算要求、議会への知事当初予算案さらに議会に承認された予算案については、全て施策の達成目標及び行政評価指標を記載した行政評価に基づいた予算書でなければならない。

(3) 行政評価指標についての逐次報告(Regular Reporting of Performance Indicators)

4半期ごとに各部署は予算書に記載された行政評価指標の現在の状況について報告しなければならない。これらの報告書についてはインターネット行政評価公表システム(LaPAS; the Louisiana Performance Accountability System, 詳細は後述)に電子データで報告する。これらはホームページ上で閲覧でき、州政府関係者のみならず一般州民、マスコミ等もアクセスできるようにする。次年度の予算要求時に、各部署は前年度の施策について、達成目標から5%以上乖離している場合には、その原因について報告しなければならない。

予算計画室が作成している各部署予算担当者向け資料¹⁰をもとにそのノウハウを概説する。

⁹ ルイジアナ州では、他州で使用されるカウンティ(郡)の代わりに、パリッシュが用いられている。

¹⁰ Strategic Planning Part 1 Process Overview, March 2004 予算計画室作成

【必須事項1：スケジュール及びガイドライン】

- ①全ての部局は戦略計画に沿った行政サービスを提供するため、向こう5年間に渡る戦略計画を構築しなければならない。
- ②第一段階の戦略計画の提出期限は1998年7月1日で、全ての戦略計画は最低3年ごとに見直さなければならない。第二次戦略計画の提出期限は2004年7月1日である。
- ③戦略計画の策定にあたっては、予算計画室の要綱に従うものとする。

【必須事項2：戦略計画に記載しなければならない内容】

- ・局横断的要素

①局横断ビジョン:Vision

《具体的には?》

ビジョンとは、「州民にとって、将来あるべき、またはあってほしい局についての、概念的なイメージ」である。

《策定にあたって》

- ・簡潔かつ記憶に残るように。
- ・州民及び関係者、さらに職員にとってアピール性のあるもので、鼓舞するような内容に。

②局横断使命:Mission

《具体的には?》

使命とは、「より広範で、総合的な局の目的を述べるもの」であり、局が何をすべきか、誰に対してサービスを行うのかを明確にするものである。したがって、数年で変更されるべきではなく、局の存在意義(ultimate rationale for the existence of the organization)を言明するものとも言える。

《策定にあたって》

- ・局の目的は記載するが、その実行過程はここでは述べない。
- ・局が提供する行政サービスについて、誰が受益者で、どのような行政サービスを提供すべきか明確にする。

③局横断理念:Philosophy

《具体的には?》

理念とは、「局が使命を達成させるために、どのような行動をとるべきかを明確にした内容」である。

《策定にあたって》

理念は特に、

- 1) 関係者(組織内外の関係者がどのように関わっていくか)

- 2) 過程（組織がどのように運営され、意志決定がなされ、行政サービスが提供されているか）
- 3) 達成事項（提供される行政サービスについての期待されるレベル）
- の3事項を明確にする。

④局横断目的:Goals

《具体的には？》

目的とは、「局が進むべき総合的な最終結果」を表すものである。

《策定にあたって》

目的は局が期待する実現可能な将来像を描写する。またそれに併せて行政が進むべき枠組みを明確にするとともに、より詳細な計画について示し、局のあるべき姿を州民に訴える。

- ・各部及び各施策的要素

⑤各施策達成目標:Program Objectives

《具体的には？》

達成目標とは「施策を達成させるための特定かつ計測しうるもの」である。

《策定にあたって》

達成目標は施策が達成すべき特定の結果を明確にするものであるが、その対象については計測でき、かつ一定時間内で達成すべきものとしなければならない。また局横断のビジョン、使命、目的を達成するためのものであるが、その下部に位置する戦略及び行政評価指標との中間結节点的な役割を果たす。

⑥各施策戦略:Program Strategies for each stated objective

《具体的には？》

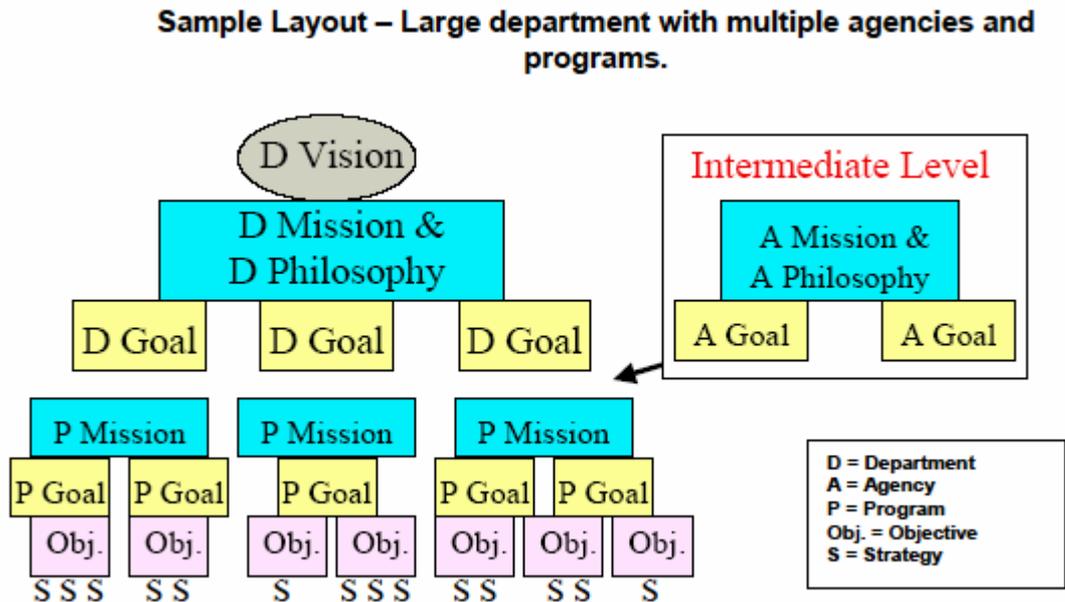
戦略とは「目的及び達成目標を実現させるための手段」である。

⑦行政評価指標:Program Performance Indicators for each objective

→Output, Outcome, Efficiency, Quality

以下の図が以上を模式的に表したものである。

図 3 各部署5カ年戦略計画の体系



出典 ルイジアナ州政府ホームページより抜粋

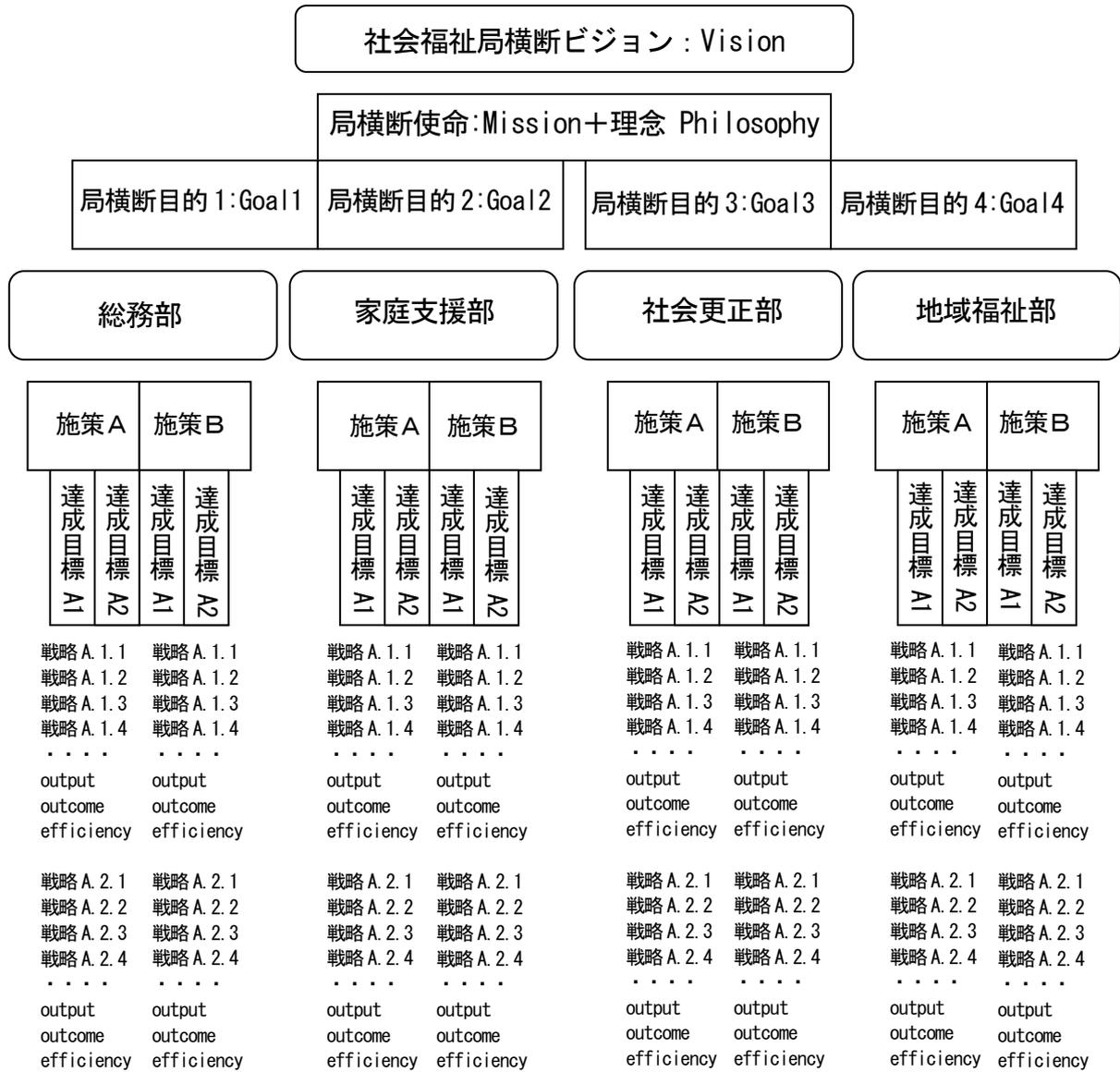
次に社会福祉局(The Department of Social Services)を例にとって説明する。同局は総務部(Office of Secretary)、家庭支援部(Office of Family Support)、社会更正部(Louisiana Rehabilitation Services)、地域福祉部(Office of Community Services)の4部からなり、家庭・児童に対する保護、低所得者に対する対応から職業訓練に至るまでルイジアナ州における社会福祉全般を担当する。

同局における5カ年戦略計画については、上記で概説した予算計画室が策定しているモデルパターンを基調としており、社会福祉局全体の方向性を示す「社会福祉局横断ビジョン」を掲げ、「局横断使命」及び「理念」を州民に提示している。その下部にそれらを具体的に描写した「局横断目的」を4つ記載することで、局全体がどのように州民に行政サービスを提供していくのか、段階を経てわかりやすく述べている。

最終的にそれらを実現させるものとして、各部が担当する施策を掲げ、事業ごとに「達成目標」を絞り、その個別具体的な「戦略」を設定した上で、最終項目として行政評価指標に対応する「output」「outcome」「efficiency」を定めている¹¹。

¹¹ ここでは紙面の都合上、「施策」についてはA、Bのみ、「達成目標」についてはA1、A2のみ、「戦略」についてはA.1.1-4まで掲載しているが、各部によりそれらの数は異なっており、これ以上の場合もあれば、これ以下の場合もありうる。

図 4 社会福祉局における5カ年戦略計画の体系



出典 ルイジアナ州政府ホームページを参考に、(財)自治体国際化協会ニューヨーク事務所作成

後述するが原則年4回、設定された目的に達しているかどうか、その結果を報告することとなっているインターネット行政評価公表システム (The Louisiana Performance Accountability System; LaPAS) には、ここで言う「output」「outcome」「efficiency」の結果が掲載されている。

次に社会福祉局の戦略計画の内容を具体的に記載する。

○社会福祉局横断ビジョン:Vision

私たちはより安全で、自立した生活が送れるように個々人、子ども、家族を必要に応じて援助することで、より元気のあるルイジアナにします。

○局横断使命:Mission

機会均等と説明責任の下、総合的な行政サービスと州民との連携を通して、州民の自立と安全を達成するために、より効果的、効率的に個々人、子ども、家族のための支援を行う。

○局横断理念:Philosophy

社会福祉局は人類としての最低限度の生活を保障し、州民及び職員の人権を尊重し、高潔さ、誠実さ、公正さを持ちながら、総合的な行政サービスの提供を行う。

○局横断目的:Goals

【目的 1】私たちはよりよい行政サービスを提供するため、優れた人材及び十分な財政資源を確保し、効果的な社会福祉局を構築します。

【目的 2】私たちは州民に対し、質の高い行政サービスを提供します。

【目的 3】私たちは社会福祉局の使命を果たすために、実績に基づいた戦略的な手法を構築します。

【目的 4】私たちは効率的、効果的な運営を行うことで成果を最大化します。

さらに以下に各部単位の「施策」「達成目標」「戦略」「行政評価指標」が形成されている。ここでは4部のうち、「家庭支援部」を詳しく取り上げる。

○総務部

【施策A】 主管部としての全体目標

《達成目標 A. 1》社会福祉局横断ビジョンを実現させるため、部相互の連携とサポート体制を強化するとともに、効果的な組織編成を行う。

〈戦略 A. 1. 1〉社会福祉局内における各種補助金事業、監査、研究業務を行うための局内の業務可能量を測定する。

...

〈戦略 A. 1. 3〉 まで

[output] 社会福祉局職員が研究・執筆した報告書類の増加数
社会福祉局が提出した連邦補助金の増加数

《達成目標 A. 2》・・・以下省略

【施策B】・・・以下省略

○家庭支援部

【施策A】家庭支援部全体に関する目標

《達成目標 A. 1》提供する行政サービスについて「満足」と回答した割合を増加させる。

〈戦略 A. 1. 1〉州民調査票を作成、配布、収集し、分析する。

…

〈戦略 A. 1. 4〉まで

[input] 調査に応じた州民の数

[output] 州民サービス向上講座の開催数

[output] 「満足」と回答した州民の割合

《達成目標 A. 2》・・・以下省略

【施策B】・・・以下省略

【施策C】住民直接サービス¹²

《達成目標 C. 1》適切かつ一定時間内に生活保護書類を受理し、その可否を決定するとともに、生活保護認定家庭に対し適切な行政サービスを提供する。

〈戦略 C. 1. 1〉生活保護申請の受理・認定過程を調査する。

〈戦略 C. 1. 2〉正確な生活保護費の支給及び適切な矯正施策を提供する。

〈戦略 C. 1. 3〉生活保護認定及び支給レベルの決定過程に関する規定を強化する。

〈戦略 C. 1. 4〉対象家庭に対する職業斡旋を行う。

[output] FITAP¹³（自立した家庭のための一時支援プログラム）の利用数（月平均）

[output] FITAP の申請数

[output] FITAP の申請について再度考慮した数

[output] FITAP の申請者のうち、他の関連機関を紹介された申請者数

[output] 一定時間内に申請書を受理した数の割合

[output] 一定時間内に認定した数の割合

[output] 生活保護を受け、就職について障害があると認定された個人のうち、STEP¹⁴（州民に生活能力をつけさせる戦略プログラム）事業を受けた数の割合

[outcome] 就職によって生活保護を打ち切った家庭数

[outcome] 他の支援事業（フードスタンプ制度、児童保護、メディケア等）に移管したことで当課の生活保護を打ち切った家庭数

¹² 家庭支援部における【施策C】住民直接サービスは、同課におけるもっとも基礎的な業務を提供する内容であり、生活保護費を与えるかどうかの認定、生活保護家庭に対する自立支援、フードスタンプ制度の実施及び貧困地域への栄養教育等を行っている。

¹³ Family Independence Temporary Assistance Program の略。

¹⁴ Strategies to Empower People Program の略。

[outcome] STEP 事業の判定を受けた個人のうち、補助金を受けずに就職先を確保した人数

[efficiency] 45日以内にSTEP事業の判定を受けた割合

《達成目標 C.2》・・・以下省略 《達成目標 C.6》まで

【施策D】・・・以下省略

○社会更正部

【施策A】社会更正部全体に関する目標

《達成目標 A.1》・・・以下省略

【施策B】・・・以下省略

○地域福祉部

【施策A】子ども虐待防止施策

《達成目標 A.1》・・・以下省略

【施策B】・・・以下省略

4 インターネット行政評価公表システム (The Louisiana Performance Accountability System; LaPAS) と説明責任

3 で社会福祉局における5カ年戦略計画の例を見たが、その後の結果を公表する媒体となっているのがインターネット行政評価公表システム (LaPAS)¹⁵である。LaPASは法1465に基づくものであり、予算管理室がこのシステムを管理し、原則として各部局が掲げた行政評価指標の結果を4半期ごとに報告するとともに、インターネットを通して公開し、関係部局のみならず、広く一般市民がアクセスできるようにしている。また4半期ごとの結果のほか、その結果について同課の意見及び今後の傾向ないし指針について、特記事項を記録することとなっている。

ここでは3 で見てきた社会福祉局家庭支援部【施策C】住民直接サービスの行政評価指標の結果を例として取り上げてみたい。

行政評価指標 (performance indicator)

① [output] FITAP (自立した家庭のための一時支援プログラム) の利用数 (月平均)

四半期	目標	実績	変動割合
1	28,500	23,937	-16.01%
2	28,500	23,442	-17.75%
3	28,500	22,066	-22.58%

¹⁵ <http://www.state.la.us/opb/lapas/lapas.htm> 一部関係者以外アクセスできない項目も含まれている。

4	28,500	21,045	-26.16%
第1四半期特記	同局が所管する他の福祉施策のために月平均利用者数は減少。		
第2四半期特記	同上		
第3四半期特記	STEP（州民に生活能力をつけさせる戦略プログラム）の認知度が高まったために減少。		
第4四半期特記	他関連事業との連携及び STEP 事業のために同事業を利用する州民は減少傾向にある。来年度以降も同様の減少傾向が見られると考えられる。		
通年特記事項	同上		

5 行政評価指標の質の確保

同州政府は行政評価指標に基づいた行政評価を行うに際して、それらの指標が州民にとって意義あるものか、歴史的に使命を終えたものが残っていないかどうか、社会経済的変化により新設すべきものはないかどうか、指標そのものが達成することが容易すぎたり、厳しすぎたりしていないかどうか、常にチェック態勢を整える必要があると認識してきた。この問題についても法第 1465 が規定し、それを担保する機関を州議会監査官室 (Legislative Auditor) と定めた。

同監査官室は、①各部局 5 年戦略計画におけるビジョン、使命、目的といった主要項目の改善②指標の更新について各部局と議会側との交渉の場の提供、の 2 つを主な目的としており、強制力を持たずに各部局による自主的な改善の促進を目指している。

同監査官室は、財政法令遵守監査課 (Financial and Compliance Audit Division)、行政評価監査課 (Performance Audit Division)、情報システム課 (Information Systems Division) 等 7 課で構成されており、行政評価を含め、州政府各部局及び地方団体に対するあらゆる監査を担当する。行政評価に関する監査は、財政法令遵守監査課及び行政評価監査課の 2 課がそれぞれ別の役割を担っており、相互に補完し合いながら各部局における行政評価の監査を行っている。ここでは、2 課の具体的な役割について概略する。

(1) 財政法令遵守監査課 (Financial and Compliance Audit Division)

同課は各部局が掲げる使命、行政評価指標が法を遵守しているかどうか、行政評価に使用される各データが適切に得られているか、についての判断を行う。具体的には①各部局が策定した使命、行政評価指標等が法及び一般予算法案 (General Appropriation Act) に照らし妥当性を有しているかどうか、②必要とされる情報は適切に得られているか、③得られた情報を分析して出された行政評価の結果は、どのように関係機関に報告されているか、という行政評価自体が法令に遵守しているかどうかの判断を行う¹⁶。

(2) 行政評価監査課 (Performance Audit Division)

同課では行政評価指標の内容を監査し、それらが州民にとって意義あるものとなっているかどうか、といった点から監査を行う。監査においては、設定された指標は時限的であ

¹⁶ したがって、行政評価指標の内容そのものが適切なものとなっているかどうか、という実際の評価内容については、当課では監査しない。

るか (time-bound)、計測可能性 (measurable) であるかの2点を中心に、全ての部局に同一の指標を用いて監査を進めることとなっている。

両課は単年度の行政評価に関する監査を行うのに複数年制を採用しており、知事部局内20部局の監査を終了させるのに概ね2年かかるとしている。

以下では両課が行政評価に対する監査を行うのに際して、どのような問題点を抱えているか概略する。

i. 行政評価指標の数に関する問題

1999年度、各部局の持つ行政評価指標数は6,043を数え、実際に行政サービスを提供している知事部局職員からだけでなく、各部局幹部職員、議会¹⁷からもあまりに指標が多すぎるのではないかと、との意見が出されていた。

指標が多くなった最大の理由は、同州が行政評価を発足させた際に、各部局に行政評価指標の設定は一任し、「思いつくものは全て方式」で行ってきたことによる。あまりの数の多さに非効率性を感じた監査官室も数を減らすよう勧奨したが、これらの指標の結果は次年度の予算編成に反映されることとなっていたため、例えば20あった指標を2つにしたとしても、担当者からは減らされた18の指標も残された2つと同様に重要であり、たった2つの指標をもとに予算査定されるのは公正ではない、という意見が多く出された。また部局内においても、ある職員が意味のない指標と判断しても、その指標を策定した担当者としては必要という意見が多く、それを覆すことは難しかったとしている。

したがって監査官室ではその解決策として、行政評価を効率的にするために必要最小限の数にするよう指示しながらも、選択されなかった指標についても脚注として残すようにし、完全な削除は行わないようにして、双方の妥協点を探った。

ii. 行政評価指標の内容に関する問題

同州における行政評価指標の内容に関する問題としては、以下の点が上げられている。

①各部局で設定している目的、達成目標、行政評価指標等についての整合性

i. でも述べたとおり、特に法第1465が法令化される前の1997年以前においては、指標等の設定に関して、各部局に作成させることが主眼とされたことから、その数のみならず、内容についても独自で設定することとなり、部局間において指標等に整合性が見られない箇所も出てくるようになった。同法施行後、監査官室はこのような不整合性を解決するために、関係機関との折衝 (negotiation) の場を提供するコーディネーター役を務めることとなった。これは、施策を担当する担当部局及び議会、議会事務局、予算計画室を巻き込むもので、定期的に折衝する場を設け、関係者が議論することで整合性を図っていくことが望ましいとした。

例えば、A課によって設定された行政評価指標について、関係B課の意見を聞き、さら

¹⁷ 議員からは「指標の多さから生ずるデータの解析だけでも相当である。せめて5,000以下が望ましいのではないか」という具体的な削減目標を提案された。

により広範囲にわたって当該指標が妥当性を帯びているかどうか判断するため、議会、知事部局幹部にも参加してもらい、幅広く議論しようとするものである。また一度設定された指標を絶対のものとは思わず、常に社会経済的な事情にあわせながら更新していくことが肝要との認識も持ち始めた。

②行政評価指標の質について

行政評価指標の質の問題をめぐっても、州政府において長年議論がなされてきた。これは設定された行政評価指標が施行部局によって恣意的に達成されやすくなるようになっていないか、また逆に事業を遅らせるように達成不可能なことが明瞭な指標を設定していないか、といった問題である。この点については同州政府の行政評価の根幹をなすものであり、特に前者のケースにおいては、達成しやすい指標にすればするほど、予算獲得も容易になってくるため、監査官室でも関心を払ってきた。監査官室・行政評価監査課では、各部局の担当者とのヒアリングをともに、独自の調査を行い、客観的にその指標が妥当性を帯びているかどうか、といった点から監査を行ってきた。

また同課では、組織内部の監査のみならず、積極的に情報公開を行うことで、外部からの意見も取り入れることが重要であるとの認識も高めつつあった。つまり、情報公開によってフィードバックされた内容を活用することで、現状に満足しない健全な態度 (a healthy attitude) が指標の質の向上につながる、という考え方である。

情報公開については、4 でも述べたインターネット行政評価公表システム (LaPAS) の寄与度が高い。前述のとおり、LaPAS は州政府職員、議員のみならず、州民、国民全員が閲覧できるようになっているデータベースであり、リアルタイムで行政評価の結果を知ることができるため、一般州民の関心も高く、それに対する反応も多くなってきた。LaPAS はホームページ上で閲覧できるとはいえ、その複雑さにより、情報を得るには一定の閲覧方法を学ぶことが場合によっては必要とされると思われるが、各部局の職員は一般に公開されているという適度なプレッシャーを受けることになり、現状の指標に満足しない健全な態度を常々持つことによって、指標の質も自ずと適切なものとなってきていると、同課では説明している。

③外部機関との比較

ルイジアナ州政府では、担当部局のほか、関係機関を交えて行政評価指標について議論をし、他州及び他の類似機関との比較を行うことによって、より質の高い行政評価が達成できると考えている。

例えば州更正局 (Department of Correction) では、内部で設定した行政評価の内容について、他の更正機関で行われているそれと比較・検討することで、より意義のあるものとなるとしている。具体的には同局が設定した行政評価指標について、各州政府更正局の認定機関である米国矯正機関 (American Correctional Association ;ACA)¹⁸の認定を受けることで、その客観性を保障している¹⁹。同機関は約 450 にわたる評価視点を持っており、

¹⁸ <http://www.aca.org/standards/> 参照。

¹⁹ 同機関は全米のあらゆる更正機関に対し、施設内における新規格・規定、規定の改正点等について広く通知・告知するほか、同施設の事業内容について認証を与えることで更正施設の健全な発展を促進す

ルイジアナ州政府は同機関による完全認証を受けた2機関のうちの1つとされている。

る機関である。

第3節 行政評価に基づく予算編成

本節では、ルイジアナ州政府における行政評価に基づく予算編成として、教育施策に関する事例を紹介する。

前述したように、Louisiana: Vision 2020（長期 20 年州経済達成計画）における①教育分野（The learning Enterprise）では、最終的にルイジアナ州をあらゆる年齢層にとっての「学習機関（The learning Enterprise）」とすることで、知的能力の高い州民を育成し、それが将来の州経済の原動力となるとしている。ブランコ知事もこのことについて「質の高い教育こそが、州の経済発展を持続させる上で、最も優先事項の高いものである。すなわち教育が経済の主要因であり、州政府としては今後も教育と経済を一体的なものとし、精力的に推進していく必要がある」と述べている¹。

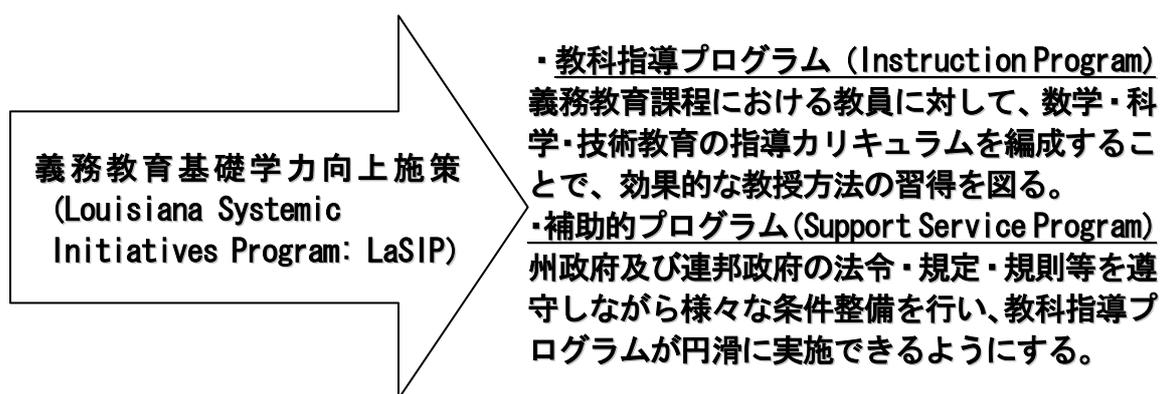
ここでは州政府が所管する教育行政の中でも義務教育及び未就学児教育に関する事例を紹介し、どのように行政評価の結果が予算編成に反映されているか、また予算編成時に参考にされているのかを概説する。

1 義務教育基礎学力向上施策における試み

（1）義務教育基礎学力向上施策（Louisiana Systemic Initiatives Program: LaSIP）とは

ルイジアナ州政府における義務教育基礎学力向上施策（LaSIP）²は、幼稚園から第12学年に至る児童・生徒の基礎学力、とりわけ数学・科学・技術教育の向上を目指し、それに従事する教員の素質の向上を目的としたもので、1991年に事業が開始された。今では教育局と連携して、主に低所得者地域の学校区における大学進学率向上施策（Louisiana Gaining Early Awareness and Readiness for Undergraduate Programs: LA GEAR UP）や夏期特別講習制度や特別奨学金制度といった Rewards For Success 施策等と一体化して基礎教科を教える教員の資質向上に寄与している。

LaSIP 施策は大きく次の二つに分かれる。



¹ “Example of Recent Performance-based Budget Decisions” ルイジアナ州政府予算計画室資料による。

² 1991年、ルイジアナ州政府は Statewide Systemic Initiatives (SSI) と呼ばれる連邦教育省所管事業の中の National Science Foundation (NSF) から補助金を受ける 10 州の一つとなり、NSF のもとで LaSIP 施策は今日まで 1,600 万ドルの補助金を受けてきており、他州よりも基礎学力向上施策については積極的だと言われている。

(2) LaSIP 施策戦略計画³及び行政評価指標

当施策における行政評価に基づいた予算編成の実態を知るために、第2節で概説したLaSIP 施策における戦略計画を概観し、設定された行政評価指標の一例を紹介する。

【Louisiana: Vision 2020 (長期20年州経済達成計画)】

- 目的1 (goal) : ルイジアナ州を、全てのルイジアナの企業、研究機関そして州民が知識を追求でき、積極的に参画することができる「学習機関 (The learning Enterprise)」とする。
- 目的3 (goal) : 全米で上位10位 (A Top Ten State) に入る生活水準を達成する。

【施策戦略計画】

○施策ビジョン: Vision

教育改革を通してルイジアナ州内の学校における生徒の学業レベルを向上させ、将来彼らがより素養のある労働力となるようにする。

○施策使命: Mission

他州教育局及び連邦教育省と連携して、教員の指導能力を向上させ、児童・生徒の学業レベルを改善させるとともに、州内における学業レベル差、及び他州間との学業レベルの差を縮小させる。

○施策理念: Philosophy

ルイジアナ州で学ぶ児童・生徒は、学業能力が高い他州及び諸外国の児童・生徒と同程度の学業レベルを達成することができるということを前提に、基礎教科における指導内容・方法を向上させることで、教員の資質をあげ、児童・生徒の学業レベルを改善させる。

○施策目的: Goals

- ①州教育局及び大学進学率向上施策 (LA GEAR UP) と連携して、ルイジアナ州における義務教育教員の指導方法を向上させ、その能力の発展を図るために必要な予算措置を講ずる。
- ②同施策の円滑かつ効果的な運営のために、諸条件を整備するための予算措置を講ずる。

教科指導プログラム

◎プログラム使命: Mission

21世紀における社会経済的要求に応えるため、基礎研究に基づいた教育改革策を取り入れることで、義務教育教員に対し、質の高いカリキュラム編成法、教授法、評価法を習得させる。

³ LaSIP 施策の根拠法令は、Act 1992 第328(1992年6月17日施行)及びAct 1995 第275 (1995年6月14日一部改訂) による。

◎プログラム目的:Goals

州教育局及び大学進学率向上施策（LA GEAR UP）と連携して、ルイジアナ州における義務教育教員の指導方法を向上させ、その能力の発展を図るために必要な予算措置を講ずる。

◎プログラム達成目標:Objective

《達成目標 A. 1》義務教育教員に対する内容重視型教科指導施策について、必要な予算措置を講ずる。

〈戦略 A. 1. 1〉教育局及びルイジアナ州立大学に Request for Proposals (PRF) 方式を徹底させ、メリットシステムに基づく予算編成を達成する。

〈戦略 A. 1. 2〉2009 年までにデータ解析を通して当該施策の監査を行い、評価を行う。

〈戦略 A. 1. 3〉教室巡回を行い、標準テストを用いて教員の指導能力を測定する。

◎行政評価指標

達成目標 (Objective)	行政評価指標	前年度実績	期待される標準値	今年度目標値	今年度実績 (通年)
LaSIP 施策の特別プログラム (Learning-Intensive Networking Communities for Success: LINC) を通じて、2005 年 6 月 30 日までに 90 名の数学・科学教科主任及び 17 名の英語教科主任に対し、教科指導を行う。	予算措置されたプログラム数	17	17	22	22
	教科指導を受けた数学教員	120	100	109	109
	教科指導を受けた科学教員	10	10	5	5
	教科指導を受けた英語科教員	10	10	24	24
	その他同施策の特別プログラムを受けた人数	370	370	564	564
	同プログラムの対象となった学校区数	33	30	36	36
	同プログラムを受けた主任教員によって指導を受けた教員数	710	700	1,225	1,225

達成目標(Objective)	行政評価指標	前年度実績	期待される標準値	今年度目標値	今年度実績(通年)
大学進学率向上施策(LA GEAR UP)を通して、2005年6月30日までに140人の教員及び35人の指導員に対し、教科指導を行う。	同プログラムを受けた教員数	0	120	127	127
	同プログラムを受けた指導員数	0	20	27	27
	同プログラムの対象となった学校区数	11	9	11	11
	同プログラムの対象となった学校数	31	20	31	31

補助的プログラム

◎プログラム使命:Mission

州政府及び連邦政府による法令、規定等を遵守しながら、教科指導プログラムを効率的かつ効果的に運営するための必要な条件整備を行う。

◎プログラム目的:Goals

同施策の事業を効率的、効果的に執行する。

◎プログラム達成目標:Objective

《達成目標 A. 1》法令、規則、規定、政策を遵守し、効率的に事業を執行する。

〈戦略 A. 1. 1〉同施策が十分に執行できるよう、必要とされる予算を財政調査課に要求し、確保する。

〈戦略 A. 1. 2〉同施策が十分に執行できるよう、必要な人材及びその他必要とされる資源を確保する。

〈戦略 A. 1. 3〉上記戦略がさらに効果的に執行できるよう、その他の財源を模索し、追加的な予算を確保するようにする。

◎行政評価指標

達成目標(Objective)	行政評価指標	前年度実績	期待される標準値	今年度目標値	今年度実績(通年)
同施策の達成目標が達成できるよう、予定されているプログラムの執行を確実にする。	同プログラムの金銭的価値(百万ドル)	\$8.3	\$6.2	\$6.2	\$6.2

達成目標 (Objective)	行政評価指標	前年度実績	期待される標準値	今年度目標値	今年度実績 (通年)
大学進学率向上施策 (LA GEAR UP) を通して、低所得者層の学生が中・高所得者層の学生と同様の割合で大学進学できるようにする。	同プログラムの対象となった学校区数	11	9	11	11
	同プログラムの対象となった学校数	20	20	25	25
	同プログラムの対象となった学生数	2,032	4,000	4,500	5,082
	同プログラムによる奨学金制度を利用した学生数	0	350	253	255
	同プログラムによる奨学金総額	\$0	150,000	107,750	107,750

(3) 行政評価に基づく予算編成

最後に LaSIP 施策戦略計画及び行政評価の結果を踏まえた予算編成の事例を紹介する。教科指導プログラム及び補助的プログラムを含めた LaSIP 施策全体に関する 2004 年度予算については下記のとおりである。

《LaSIP 施策全体予算》

	2003 年度決算	2004 年度当初予算要求
一般財源	\$1,007,935	\$957,181
部局間相互収入 (Total Interagency Transfers)	\$568,304	\$500,000
LaSIP 施策独自財源	\$75,000	\$75,000
連邦政府補助金 (Federal Funds)	\$3,257,957	\$2,500,000
合計	\$4,909,196	\$4,032,181

《上記のうち教科指導プログラム予算》

	2003 年度決算	2004 年度当初予算要求
一般財源	\$0	\$0
部局間相互収入 (Total Interagency Transfers)	\$500,000	\$500,000
LaSIP 施策独自財源	\$0	\$0
連邦政府補助金 (Federal Funds)	\$1,032,957	\$487,627
合計	\$1,532,957	\$987,627

《上記のうち補助的プログラム予算》

	2003 年度決算	2004 年度当初予算要求
一般財源	\$1, 007, 935	\$957, 181
部局間相互収入 (Total Interagency Transfers)	\$68, 304	\$0
LaSIP 施策独自財源	\$75, 000	\$75, 000
連邦政府補助金 (Federal Funds)	\$2, 225, 000	\$2, 012, 373
合計	\$3, 376, 239	\$3, 044, 554

《行政評価に基づく予算編成》

(財政調査課による説明)

元来本施策は州内義務教育学校教員のレベルアップを図るためのものであり、持続可能な州経済の発展のためには、まさに将来を担う児童・生徒の学力向上が必要条件であり、Louisiana: Vision 2020 (長期 20 年州経済達成計画) はそれを具体化するために策定された計画である。

同施策に対しては、2001 年度より一般財源措置がされてきており、同年度の 750, 000 ドルから、2002 年度・900, 735 ドル、2003 年度・1, 007, 935 ドル、2004 年度・957, 181 ドルと軒並み増額傾向にありつつも、04 年度に若干の減額措置となった。

各種行政評価指標が示すとおり、概ね達成基準をクリアしており、LaSIP 施策が提供するプログラムを受講した教員とそうでない教員とを比べると前者が優れており、前者によって指導を受けた児童・学生がよい成績を修める傾向にあることは明らかである。

予算的にはここ数年 900 千ドルレベルを措置することで、概ね必要とされる基準を達してきていることから、厳しい財政状況に鑑み、連邦補助金を例年並みに維持しつつ、一般財源においては今後も 900 千ドル近辺で推移することが望ましいと考える。

2 教育局未就学児教育施策における試み

次にルイジアナ州教育局における未就学児に対する事業を紹介する。ブランコ知事は上記義務教育における施策のほか、幼児教育（未就学児教育）についても教育行政における最重要課題だとみなし⁴、行政評価に基づいた予算編成を行っている。

(1) 未就学児教育を強化する根拠

Louisiana: Vision 2020 (長期 20 年州経済達成計画)

①教育分野 (The learning Enterprise)

【達成目標 (objective) 1.1】

全ての児童に対して、幼稚園が始まる前から学ぶことができるよう準備させる。

⁴ ブランコ知事が未就学児童教育に力点を置く理由として、Education Commission of the States (ECS) の研究結果をあげることができる。同研究所によると、生後 5 年間で児童の今後の脳の発展に大きく影響を与え、初期 5 年間の児童に対する教育が、長期的な社会的、情緒的、身体的、知的発達を左右するとしていることから、州政府としても積極的に未就学児童に対して財政支出を行うとしている。

(2) 【達成目標 (objective) 1.1】に対する行政評価指標⁵

教育局における達成目標	行政評価指標	前年度実績	期待される標準値	今年度目標値	今年度実績	
教育局未就学児教育 施策及び社会福祉局 の関連施策を通し て、引き続き質の高 い施策を提供する。	注意が必要と見な された4歳児のう ち、同施策を受け ている児童の割合	18.2%	20.20%	20.2%	1期	11.85%
					2期	20.20%
					3期	20.60%
					4期	19.60%
	注意が必要と見な された未就学児童 のうち、同施策を 受けている児童数	7,228人	8,021人	8,021人	1期	4,817
					2期	8,195
					3期	8,368
					4期	7,959

教育局における達成目標	行政評価指標	前年度実績	期待される標準値	今年度目標値	今年度実績	
特別教育における教 育改革プログラムに ついて、同プログラ ム補助金が適正に使 われているか、また 受益者が補助金要綱 によって適正に資金 を受けているか監査 を行う。	同プログラムの年 間コスト（給与及 び退職手当）	\$22,699,446	\$21,354,250	\$21,354,250	1期	21,354,250
					2期	21,354,250
					3期	21,354,250
					4期	20,745,525
	同プログラム関係 職員の平均給与増 額	\$1,508	\$1,676	\$1,899	1期	1,899
					2期	1,899
					3期	1,899
					4期	1,899
	同プログラム該当 者数	15,047人	13,100人	11,245人	1期	11,245
					2期	11,245
					3期	11,245
					4期	12,743

(3) 行政評価に基づく予算編成

	2003年度決算	2004年度当初予算要求
一般財源	\$3,133,140	\$3,133,140
部局間相互収入 (Total Interagency Transfers)	\$56,249,973	\$34,640,493
特定補助金 (Statutory Dedications)	\$13,352,029	\$10,525,580
連邦政府補助金 (Federal Funds)	\$337,984,276	\$363,736,004
合計	\$410,719,418	\$412,035,217

⁵ なお、【目的 (objective)】における目的及び行政評価指標については他にもいくつかあるが、ここでは紙面の関係上、その一部の紹介にとどめた。

財政調査課及び教育局は、ルイジアナ就学前児童教育プログラム (Louisiana's Early Childhood Education: ECE) ⁶といた各種施策により、認知的、身体的、精神的、情緒的教育等について概ね目標値に達していると言える、としている。だが、ブランコ知事は、厳しい財政事情が続く一方で、未就学児に対する初期の教育と、州経済の発展状況が密接に関連していることが学識経験者によって提唱されていることから、連邦政府補助金を除く予算について、4,900 万ドルについて財政的措置をしているところであるが、これではまだ不十分だと考え、永続的にこの目的を達成すべく追加的な連邦政府補助金の増額を検討し、その実現を図ろうとしている。

⁶ ECE プログラムは、National Association for the Education of Young Children (NAEYC) と Division of Early Childhood (DEC) との連携で提供されている。両組織は児童に対し、学習と情緒的発達に必要とされる機会を与えることで、彼らの精神的な発達を可能としている。例えば、読書等の体験を増やし、言語的な発達等に寄与している。