

## アメリカ合衆国連邦政府 派遣雑記

岩見 吉輝

筆者は、2003年5月より1年間アメリカ合衆国連邦政府に勤務する機会を得た。過日帰国したが、この1年間で振り返って何か書いて欲しいとの依頼を受けた。1年も暮らしてみると話題はたくさんあり、それぞれ書き出すときりがなくなるのであるが、思いつくものを簡単に書いてみる。

### 1. パフォーマンス重視の新しい行政マネジメント

米国における私の肩書きは、International Research Fellow (国際研究員)、所属は米国連邦政府のFHWA (Federal Highway Administration) である。ここで、次世代交通システムであるITS (Intelligent Transport Systems) の日米共同研究をはじめ、行政マネジメントシステム、次期陸上交通6ヵ年法案、連邦政府の人事制度、新しい公共事業の入札契約制度などの米国行政の勉強をした。

この中で、米国政府における成果を重視した新しい行政マネジメントシステムを紹介する。

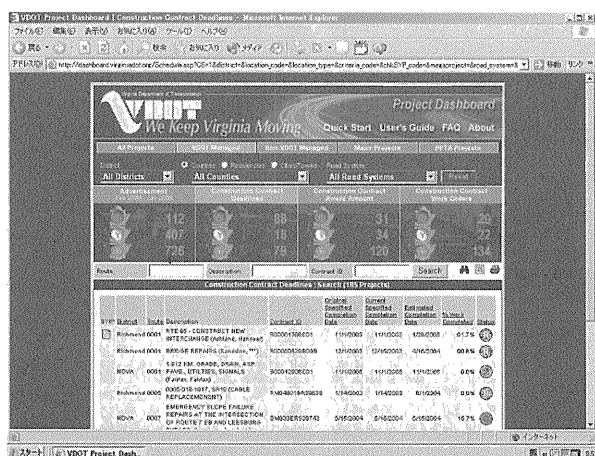
米国内において、政府活動結果開示法 (GPRA (1993年)) や大統領アジェンダ (2001年) に基づきより効率的な行政執行の取組みが厳しく求められている。これまでの歴史においても行政効率化が謳われたことがあるが、GPRA の中には、これまでの評価基準の考え方を換え、業績を評価するには「行われている活動の内容 (Activities) や投入されたインプット (Inputs), 生み出されたアウトプット (Outputs) などの量 (Quantity) よりも、結果 (Results) や成果 (Outcomes) を測定すべきである」という大きな哲学がある。

そしてこのGPRAでは、各省庁に戦略計画 (Multiyear Strategic Plan), 業績計画 (Performance Plan) などの文書の発行を要求しており、FHWAも1998年から戦略計画を作成し公表している。

こういった行政効率化の取組みは各州の政府においても始まってきており、より効率的で透明性の高い行政マネジメント手法が動きだしている。そして、各州の取組みにおいては、プロジェクト管理に対する問題意識から始まっているものが多く、併せて情報開示や説明責任の確保を進めている。

例えばバージニア州においては、プロジェクト実施において、予算や工期などが当初の予定を大幅に上回ることが多いという以前からあった批判に対応し、「on time」「on budget」とする方針を打ち出し民間企業の管理手法を導入している。

具体的には、州DOT (Department of Transport) において全体的な人員削減、意思決定の地方出先組織への権限委譲と併せて、「ダッシュボード」(写真—1) と呼ばれる事業管理システムを使い、各プロジェクトの進捗状況を3段階 (青, 黄, 赤) で評価し (図—1), ウェブ上で公開している。



写真—1 「ダッシュボード」のウェブサイト表示  
(<http://dashboard.virginiadot.org/>)

<b>G</b>	青信号。ほぼ予定通り。期間および予算面でも順調、作業内容もほぼ予定通りで調整作業の発注も無いか非常に少ない。
<b>Y</b>	黄色信号。期間または予算面で、予定を超える可能性がある。もしくは、作業内容も当初の予定を外れてきており、調整作業の発注が目立ってきている。
<b>R</b>	赤信号。作業の進捗が予定から大きく遅れているか、予算を大きくオーバーしている、もしくは作業内容が予定から外れてきて調整作業の発注が非常に多くなっている。

図—1 事業の信号表示 (緑, 黄, 赤) の説明

執行責任を持たされている州DOT一人一人のプロジェクト管理者は、このシステムを見て、状況確認のフィードバックや遅れの分析などをし、次に役立てる。

さらに公表しているウェブサイトでは、一般市民が現場のプロジェクトマネージャーやDOT本部の責任者に直接質問やコメントを電子メールによって送信することができるようになっている。

## 2. 広大な国土

アメリカは資源大国である。例えば土地、広大な可住地面積である。一人あたりに割当てられる可住地の面積を日本と比べるとはるかに多くなる。ゆったりとした土地の広さを背景に空間を実に贅沢に使っている。道路幅員や飛行場の敷地などの公共施設ばかり、住居ばかりである。オフィスの執務環境も一般にゆったりしている。開発を制限する公園のエリアも米国内各所で広大な敷地を有している。

米国の歴史は欧州やアジアに比べると浅いが、彼らはその歴史を大事にしている。ヨークタウンやゲチスバーグなど独立戦争や南北戦争の激戦地やターニングポイントの戦場などは、広大な戦場跡（ほぼすべて平地）がそっくりそのまま公園敷地になっており（写真-2）、当時の陣構えを再現して大砲などが置かれている。しかし、こういった思い切った措置がとれるのも土地に恵まれていることがベースになっているように思う。

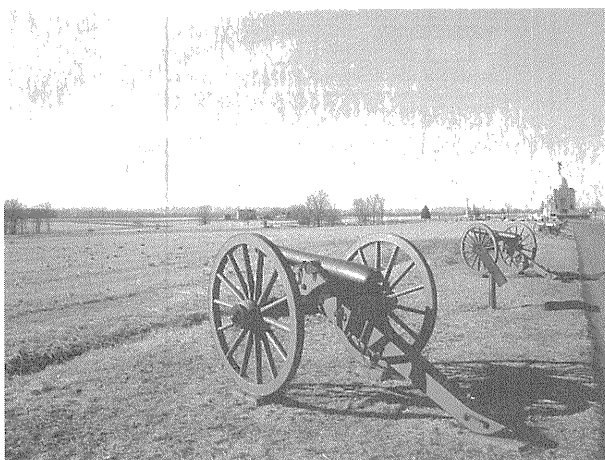


写真-2 南北戦争の激戦地ゲチスバーグ。このような広大な戦場跡を公園にしている例は数多くある。

## 3. セキュリティ

2001年9月11日のテロ攻撃（米国内ではナイン・イレブンと呼ばれている）以来、米国連邦政府内にDepartment of Homelandというセキュリティ専門の省が誕生する（防衛費同様、当該省の予算は先取り項目）など、米国内のセキュリティは格段に厳しくなっている。

すべての空港で例外なくID提示及びX線検査が施され（通常、靴を脱ぎ、パソコンは別途検査する）、少し重要な施設への立入りにも同様にID提示とX線検査が行われていた。連邦政府の建物に入るためにはID提示のほかに連邦職員の付添いがなければ許可されなかった（連邦政府職員である私は職員章を見せればOKであったが）。現地に

いる日本人の知り合いとよく「これだけ厳しいと日本より安全だ」などと冗談で言っていたほどである。

## 4. 最初に来た者が優先権を持つという認識

アメリカ人は、最初に来た者の優先権を大事にする考えを持っているようだ。

例えば列に並ぶときなど誰が先に来たのか皆明確に覚えており自分より後から来た者が自分の後ろに着かないと注意する。逆に列からそれていても自分より先にいた者がいれば、順番を抜かしたりする事なく、「次は君の番だ」と気遣う。4ウェイ交差点での一時停止のルール\*が根付いていることこそ、そういった考えによるためだろうと思う。まずパイオニア（開拓者）がいて、州ができ、国ができた歴史を持つ国だから、最初に来た者の権利を認める気質が強いのかもしれない。彼らが自分たちの実績をプレゼンテーションするときは、自分のコンセプトの範囲をまずはじめに強調するが、彼らにはそれが大事なことなのであろう。

J C M A



写真-3 勤務先であるFHWAターナーフェアバンク研究所にて。上司のトニー・ウィルバーさんと

### 【筆者紹介】

岩見 吉輝（いわみ よしてる）  
国土交通省中国地方整備局  
広島港湾・空港整備事務所長

\* 4ウェイ交差点での一時停止のルール：

信号がなく、優先側道路の設定もない4差交差点においては、初めに交差点に着いて一時停止した車が、交差点を先に通過する優先権を持つ。あとから交差点に着いた車は、すでに先に着いて停止していた車が動き出し、交差点を通過するまで待たねばならない。こういった交差点には、日常頻繁に出くわす。