

英国政府における電子政府支援機能に関する調査研究

平成 22 年 3 月

社団法人 行政情報システム研究所

英国 OGC の調達マネジメント

目次

前書き	v
要約	vii
1. OGC の概要と英国政府の行革体制	1
1.1. OGC の概要	3
1.2. 英国の問題意識	4
1.2.1. 財政再建	4
1.2.2. 調達改革	4
1.2.3. 公共サービス改革と電子政府政策	5
1.3. 改革に向けた取組体制	7
1.3.1. 調達改革	7
1.3.2. 電子政府政策	7
1.3.3. 民間との連携	8
1.3.4. 協議会との連携	8
1.3.5. 第三者機関によるアセスメント	8
2. P3RM のマネジメント体系	9
2.1. P3RM によるマネジメント体系の概観	11
2.2. プロジェクトマネジメント(PRINCE2)	12
2.2.1. 7つのテーマ	13
2.2.2. 4つのステージと推進体制	15
2.2.3. アクティビティと7つのプロセス	17
2.3. プログラムマネジメント(MSP)	20
2.3.1. 成果物・変革・実益	20
2.3.2. プログラムの推進体制	21
2.3.3. プログラムの全体構造	23
2.3.4. 移行とブループリント	23
2.3.5. 実益具現と実益マッピング	24
2.4. ポートフォリオマネジメント(PfM)	26
2.4.1. 5つの原則	27
2.4.2. 2つのサイクル	28
2.4.3. ポートフォリオの編成(Portfolio Definition)	29
2.4.4. ポートフォリオの運用(Portfolio Delivery)	30
2.5. 支援オフィスモデル(P3O)	31
2.5.1. CoE(Centre of Excellence)と3つのオフィス	31
2.5.2. P3O の効能と導入	32
2.6. リスクマネジメント(MoR)	33

2.6.1.	11 の原則.....	33
2.6.2.	5 つの文書.....	36
2.6.3.	5 つのプロセス.....	38
3.	ゲートウェイレビュー.....	41
3.1.	レビュー体系の概観.....	43
3.2.	ゲートウェイレビュー(Gateway Review).....	44
3.2.1.	プロジェクトとゲート.....	45
3.2.2.	ゲートウェイレビューの流れ.....	51
3.2.3.	レビュー報告書とプロジェクトの確実性.....	54
3.2.4.	報告書の取り扱いとレビューに基づく改善.....	55
3.2.5.	ゲートウェイレビューから得られた知見.....	56
3.3.	立ち上げレビュー(Starting Gate).....	59
3.4.	重要プロジェクトレビュー(Major Project Review).....	60
3.4.1.	レビューのタイミングと体制.....	60
3.4.2.	レビュープロセス.....	61
3.4.3.	重要プロジェクト一覧.....	61
3.5.	ゲートウェイレビューア.....	63
3.6.	CoE(Centre of Excellence).....	65
3.7.	世界への展開.....	67
3.7.1.	ゲートウェイレビューの認証プロセス.....	67
3.7.2.	各国における導入と検討状況.....	68
3.7.3.	ゲートウェイレビューのガバナンス体制.....	68
4.	ICT 調達のライフサイクルモデル.....	71
4.1.	ライフサイクル標準の概観.....	73
4.2.	プログラム・プロジェクトの標準プロセスモデル.....	74
4.2.1.	プログラムの標準プロセスモデル.....	74
4.2.2.	プロジェクトの標準プロセスモデル.....	76
4.2.3.	調達プロセスとの関係.....	78
4.3.	調達の標準ライフサイクルモデル.....	79
4.3.1.	法規上の調達手続き.....	84
4.4.	ICT サービスの調達ライフサイクルモデル.....	86
4.4.1.	コンセプト予備検証(Concept Viability).....	86
4.4.2.	予備アンケート(Pre-Qualification Questionnaire).....	88
4.4.3.	競争的対話(Competitive Dialogue).....	89
4.4.4.	ICT 調達のモデル契約書(Model ICT Services Agreement).....	90
4.4.5.	模範的契約マネジメントのフレームワーク(Good practice contract management).....	

framework)	93
4.5. 要注意プロジェクトの調達ライフサイクルモデル.....	97
4.5.1. 成功への方程式(A Formula for Success).....	97
4.5.2. 健全性検証(Pre-Qualification Test).....	98
4.5.3. 共同意図表明書(Joint Statement of Intent).....	100
4.5.4. 業務執行最高責任者(SRO).....	102
4.5.5. パートナーシップの構築.....	102
4.6. IT サービスのライフサイクルモデル(ITIL).....	104
5. 協働的調達手法による効率化.....	107
5.1. 協働的調達手法の概観.....	109
5.2. 契約データベースの整備(Contracts Database).....	110
5.2.1. 契約マネジメントの分担.....	111
5.3. 共同調達窓口の集約(Buying Solutions).....	112
5.3.1. 3種の調達形態.....	112
5.3.2. 提供されているモノ・サービス.....	113
5.3.3. サプライヤによる参加.....	114
5.3.4. 参考事例：ICT 調達窓口の集約(flex).....	116
5.4. 協働カテゴリマネジメント(Collaborative Category Management).....	118
5.4.1. カテゴリマネジメント(Category Management).....	118
5.4.2. 需要マネジメント(Demand Management).....	120
5.5. 協働調達マークの利用(Collaborative Procurement mark).....	122
5.6. 調達カードによる決済(Government Procurement Card).....	123
5.6.1. 調達カードのメリット.....	124
5.6.2. 調達カードの導入.....	124
6. 調達マネジメント能力の強化.....	129
6.1. 調達マネジメント能力強化策の概観.....	131
6.2. 調達マネジメント能力の課題.....	132
6.2.1. 調達能力レビュー(Procurement Capability Review).....	132
6.2.2. 調達人材の課題.....	133
6.3. 調達マネジメント能力の強化戦略(GPS Strategy).....	136
6.3.1. 10の勧告.....	137
6.3.2. 具体化に向けた行動.....	138
6.4. 調達キャリアの確立(Careers in Procurement).....	139
6.4.1. 調達人材の新卒採用・育成スキーム(Procurement Entry Scheme).....	139
6.4.2. 調達人材の継続的学習(Continuous Professional Development).....	142
6.4.3. キャリアマネジメントプログラム(Career Management Programme).....	145

6.5. 学習機会の提供と人材育成(Learning and Development).....	148
6.5.1. 学習と人材育成の戦略.....	148
6.5.2. 調達スキルの標準化.....	150
6.5.3. 学習機会の提供.....	155
6.6. 強化戦略推進のガバナンスとコミュニティ.....	157
6.6.1. GPS のガバナンス構造.....	157
6.6.2. 調達コミュニティの運営.....	158
6.6.3. 調達マネジメント能力の継続的調査(GPS Annual Survey).....	159
出典一覧.....	161

まえがき

政府はこれまで、メインフレーム時代には、発注側として一定の能力を持った専門職員を備える一方、長期固定的な関係にあったベンダーの開発力に依存してきた。しかしこのような状況は近年、一変してきている。その理由は、第一に、メインフレームが主流のシステムから降板してクライアント・サーバ型の分散システムに移行して、従来の COBOL 言語を操る専門家の必要性が次第に薄れてきた中で、ベンダーの開発力に依存する度合いがますます高まったこと、第二に、長期固定的なベンダーとの関係を支えてきた調達制度が不透明ではないかとの認識が広まってきたことである。

近年では、発注側では専門職員の採用がごく限られてきた中で一般に採用された職員が情報システムの調達に当たるようになり、他方、競争入札や分離分割発注が前提の調達制度となって受注者の開発能力に安易に依存することはできないようになってきている。その結果、従来になかった情報システムの調達に伴う新たな困難に政府は直面している。解決のためには、専門職としての政府 IT 職員の充実が不可欠であるが、同時に IT の調達マネジメントの強化が不可欠である。

本調査研究は、以上の認識の下での、近年英国政府が行政改革の中で取り組んできた IT 調達の近代的マネジメントの概観である。報告書の構成は次の通りである。

- ・第 1 章 英国商務局(OGC)の概要と英国政府の行革体制
- ・第 2 章 P3RM のマネジメント体系
- ・第 3 章 ゲートウェイレビュー
- ・第 4 章 ICT 調達のライフサイクルモデル
- ・第 5 章 協働的調達手法による効率化
- ・第 6 章 調達マネジメント能力の強化

最後に、本調査と関連し 2010 年 3 月に行った 2009 年度「仮想政府」セミナー「電子政府における IT マネジメント—英国政府の実践から学ぶ」と題するセミナー(東京大学公共政策大学院と共催：東京大学政策研究センター後援)の資料を付録として掲載した。

本調査研究が日本の電子政府推進の一助に貢献できれば幸いである。

なお、当研究所において本調査研究を実施するにあたり、フューチャーコミュニティ研究所・奥村裕一氏(兼 東京大学大学院特任教授)の協力を得た。

社団法人 行政情報システム研究所

要約

OGC の概要

OGC(Office of Government Commerce,政府商務局)は英国政府における調達マネジメントの支援を担う省庁である。調達支援と言うと、一般には共同調達の取りまとめを行うといった役回りが想像されるところである。しかし、OGC の役割はそれに止まらない。OGC は、各省庁が独自に進める公共調達について、調達プロセスのマネジメントに関するレビューやガイドラインを提供することに力を入れており、政府内に置かれたコンサルティングファームとも言うべき、ユニークな機能を持った組織となっている。

OGC 設立の直接の契機となったのは、1999年に提出された通称 **Gershon Report** である。メジャー保守党政権からブレア労働党政権への転換に続いて、新政権は行財政の全面的見直しを行った。この一環として公共調達の在り方にも目を向け、民間企業の経営者である Peter Gershon 氏にその調査を依頼した。**Gershon Report** はこの調査結果の報告書であり、政府の中で調達手法がばらばらになっておりノウハウが共有されていない実態や、窓口の一本化による購買力の活用が不十分であることなどを指摘した。同報告書が調達制度改革を下支えするナレッジセンターとして設立を求めたのが OGC に他ならない。

OGC の取組

現在の OGC の活動内容は大きく 3つの柱に分けて捉えることができる。第一の柱は調達支援であり、調達に関する法規やノウハウの集約と共有、専門職員の育成支援、共同調達サービスの取りまとめなどからなる。第二の柱はプロジェクト・プログラムマネジメント支援であり、調達を手段としつつ展開される行政サービスや組織改革を対象として、その全体のマネジメントに関するノウハウの集約・提供や人材育成、第三者によるレビューなどからなる。第三の柱はサステナビリティと政府保有不動産の管理に関する支援である。以下では調達支援とプロジェクト・プログラムマネジメントに的を絞って内容を紹介する。

P3RM : Project, Programme, Portfolio and Risk Management

OGC は行革プロジェクト・プログラムのマネジメント手法を体系化しており、全体をして P3RM(Project, Programme, Portfolio and Risk Management)と呼んでいる。P3RM では、プロジェクトやプログラムは業務改革を目的とする組織的活動であるとされ、調達はそのため的手段に位置付けられる。例えば、新しい会計システムの調達は、会計業務の効率化を目的とした業務改革の一環であると言える。このような観点を踏まえつつ、業務改革の目的を正確に洗い出すこと、投資効果を企画段階から十分に吟味すること、プロジェクト・プログラムの推進に当たってリスクを検知し対処することなど、プロジェクト・プログラムのマネジメントにまつわる課題と標準的な対応方法を、整理・体系化したものが P3RM である。

P3RM は官民の模範的な取組事例を元に編纂されており、官民を問わず国際的なマネジメント標準として広く利用されている。OGC は P3RM の策定を監督している他、英国政府省庁における利用を奨励している。

Gateway Review

P3RM がプロジェクト・プログラムマネジメントの一般論を取り扱った体系であるのに対し、個別のプロジェクト・プログラムを対象に OGC から人員を派遣して行われるのが Gateway Review である。Gateway Review ではプロジェクト・プログラムマネジメントや調達業務に知悉したスタッフを OGC から派遣し、第三者の視点からマネジメントの質についてピアレビューを行う。省庁内の企画段階で行われる自己アセスメントによって中程度以上のリスクが潜在すると判断されたあらゆるプロジェクト・プログラムを対象に Gateway Review は実施され、レビュー結果はプロジェクト・プログラムの進捗に関する安全性指標と改善勧告からなる簡潔なレポートにまとめられる。

レビュー結果はあくまでも問題点の指摘と改善勧告に止まり、強制力を伴うものではない。また、レビューは原則非公開であり、関係者が腹藏無く実態を議論できるように配慮されている。他方で、レビューによって著しい問題が見出された場合には、当該省庁の財務責任者に対する報告が行われることになっており、一定の引き締め効果も含んでいる。尚、レビュー対象となるプロジェクト・プログラムが中央政府にとって重要なものと位置付けられている場合には、OGC による補佐を受けた MPRG(Major Projects Review Group) によって Gateway Review とは独立に追加的なレビューが行われ、首相への定例報告が行われる仕組みとなっている。

OGC は Gateway Review を他国でも導入できるよう窓口を開いており、オーストラリアやニュージーランド、オランダでは既に実践が進んでいる。その他、フランス、ノルウェー、イスラエル、韓国など 10 カ国以上から関心が寄せられている。

調達のライフサイクルモデル標準

調達プロセスに的を絞ったガイダンスとして、OGC は調達のライフサイクルモデル標準も提供している。調達プロセスは一定の法規の下に置かれる行政活動であり、参照しなければならない法令や遵守しなければならない手続き、条件は入り組んでいる。加えて、プロジェクト・プログラムマネジメントの一般論だけでは捉えきれない、公共調達に特有のリスク事項やノウハウが存在する。ライフサイクルモデル標準はこれらに関する情報をまとめた一種のマニュアルであり、調達プロセスの開始から終了に至る一連の工程において、各々の時点で何を準備しどう動かなければならないか、を丁寧に解説している。ライフサ

ライフサイクルモデル標準はインターネット上で一般公開されており、関連法規と合わせ、政府職員だけでなく誰もが内容を参照できるようになっている。

ライフサイクルモデル標準について特筆すべき点は、発注後の契約履行過程が、ライフサイクルの一部に明確に組み込まれていることである。調達には業務の効率化や新しい行政サービスの実現といった根本目的があって実行されるのであり、所期の便益が具体化されなければ、無意味なものとなる。ライフサイクルモデル標準は、法規上の手続き的側面だけに止まらず、調達の内実にも踏み込んだマネジメント指針として整理されている。

協働的調達(Collaborative Procurement)の推進

協働的調達の促進による政府の購買力の積極的活用もまた OGC の重要な役割である。協働的調達とは、複数の省庁が連携して手掛ける公共調達を言う。端的には、複数省庁からの発注を束ねて一本化し、大量購入による値下げ交渉を可能にすることが骨子である。このような取組に当たっては幹事省庁を決める必要があるが、OGC では各省庁からの自己申告に基づいて、他省庁からの相乗りを受け入れる幹事省庁および協働型調達契約のデータベースを編纂し、公開している。また、OGC との連携の下、同様の枠組みで運営されている **Buying Solutions** という名の協働調達サービスも存在する。**Buying Solutions** はオンラインショッピングモールのような体裁をとっており、オンラインショッピングを行うのと似た要領で、省庁が簡便に日常的な物品の調達を行える仕組みとなっている。協働的調達によって省庁は政府の購買力を活用できる他、調達手続きにまつわる煩雑な事務作業を軽減し、全体として大きなコスト削減を実現している。

調達マネジメント能力の強化

調達の合理化を支えるのは、調達マネジメントに対する省庁および現場職員のスキルに他ならない。英国政府における調達マネジメント能力の強化戦略は、調達能力レビュー (**Procurement Capability Review**) に基づいている。PCR は各省庁の調達マネジメント能力に対する定期アセスメントであり、組織のトップから末端の調達現場に至るまで、調達マネジメントに求められる能力をどの程度整備できているかを評価している。2009年5月時点での PCR の結果を紐解くと、例えば省内における調達人材の育成に関しては 16 の中央省庁全てが課題を抱えていることが分かる。このような状況に対して、OGC は調達人材とは何かということを明確化し、そのキャリアパスのモデルや必要とされるスキルセットに関する標準を策定し、スキル獲得のための学習機会の提供にも務めている。更に、法務や会計といった既存の専門職に並ぶ領域として調達を位置付け、調達を専門としたキャリアパスを前提に、積極的な新卒採用プログラムも展開している。従来からの調達職員に対しても、省庁の垣根を越えた横の交流を深めるべく、GPS Community と呼ばれる調達分野のコミュニティ形成を進めている。

まとめ

以上の通り、OGC の取組内容について概観した。OGC は調達を業務改革の一環と位置付けた上で、その母体となるプロジェクト・プログラムも合わせ、省庁における調達マネジメントを特にその内面において支援・補佐する組織である。

1. OGC の概要と英国政府の行革体制

1.1. OGC の概要

OGCは英国政府財務省傘下の独立組織であり、英国政府省庁の調達業務を補佐する役割を担っている。OGCは CCTAなどを前身として2000年に設立され、その任務における6つの主要な目標を次の通りに掲げている。

1. サードパーティー向けの支出から Value for Money を実現する。
2. 調達プロジェクトを、納期通り、高品質、低コストに遂行し、実益を具現する。
3. 政府保有不動産を最大限に活用する。
4. 政府保有不動産におけるサステナブルな調達と運用を実現する。
5. 政府の政策目標の実現を支援する。
6. 調達、プロジェクト・プログラムマネジメント、不動産管理における中央政府の能力を向上させる。

これらの目標に沿って、実際に OGC が各省庁に提供しているのは次のような機能である。

調達支援

- 調達に関する規則関連情報の集約と提供
- 調達のマネジメント手法に関するリファレンスの提供
- 省庁の調達マネジメント能力の評価と人材育成支援
- 共同調達サービスの提供ならびに支援

プロジェクト・プログラムマネジメント支援

- プロジェクト・プログラムマネジメント手法に関するリファレンスの提供
- 政府内の大小様々なプロジェクトに対する体系化されたレビュー
- 政府における重要プロジェクトの監査支援
- マネジメント人材の育成支援

その他

- 政府保有不動産の利用状況調査と活用支援
- サステナビリティに関する規則関連情報の集約と各省庁における遵守の支援

本稿では、調達支援とプロジェクト・プログラムマネジメント支援に焦点を当てて、OGCの取組内容を紹介する。

1.2. 英国の問題意識

OGC は 2000 年 4 月に設立された比較的若い組織である。前身の Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA)、Property Advisers to the Civil Estate (PACE)、The Buying Agency (TBA)などが集約されたものである¹。しかしその設立の背景には、1960 年代以降に見られたいわゆる英国病の克服と、21 世紀以後の新しい英国政府の実現に向けた、長い行政改革の歴史がある。

1.2.1. 財政再建

20 世紀後半の英国は多額の財政赤字に喘いでおり、財政を健全化しつつ、同時に、公共サービスの品質をいかにして維持あるいは高めるかが大きな課題となっていた。このような背景の下で、1980 年代から 1990 年代前半に掛けて、サッチャー、メージャー両保守党政権を通じ明確化された処方箋の一つが、NPMⁱである。NPM の要諦は次の 3 点にまとめられる。

- 結果指向の予算
サービスの執行手続きではなく結果に注目し、目指すべき結果に合わせて予算を編成・執行する。
- 民間市場の活用
アウトソーシングや第三セクターの活用なども含め、民間市場の有する能力を活用し、経済合理性を高める。
- 顧客中心主義
国民や企業を公共サービスの顧客であると認識し、顧客満足の達成を公共サービスの中心的目標に据える。

NPM に沿った公共サービスの在り方の具体例として特によく知られるのが PFIⁱⁱである。PFI では公共サービスの実施を、公共であれ民間であれ、公共サービスの目的に照らし合わせて最もコストパフォーマンスに優れた組織に委ねる。PFI の推進は、実質的には官業として運営されてきた公共サービスの民間委託であり、言い換えれば、自らの手による実施から外部調達への切り替え、と言える。前掲の 3 点の中で言えば、市場メカニズムの活用に重きを置き、コスト削減を狙った取組である。

1.2.2. 調達改革

PFI に代表される行政の経済合理化は、多くの調達プロジェクトの立ち上げに繋がった。

ⁱ New Public Management

ⁱⁱ Private Finance Initiative

しかしながら、これらの調達プロジェクトにおいて、とりわけ、初期の PFI プロジェクトにおいて大規模な失敗が多発し、ただ民間委託すれば成功するというものではないことが明らかになった。

一方、1990 年代後半にはブレア労働党へと政権が交代し、ブラウン財務相の下で大きな財政改革の取組が始まった。英国では元来、2 年毎に枠組み予算を認める形で政府省庁の支出が編成される。この枠組み予算編成作業を **Spending Review** と言う。これに対しブラウン財務相は、10 年毎にゼロベースで政府全体の予算見直しを行う **Comprehensive Spending Review**(以後 CSR)²を導入し、保守党政権から労働党政権への切り替えに合わせ、行政予算の総棚卸しを行った。この一環として進められたのが、「文民省庁の調達における効率性」³の評価であり、その指摘を受け継いでまとめられた勧告が、「中央政府の文民分野調達の見直し」⁴、通称 **Gershon Report** である。

Gershon Report は中央政府の調達マネジメント能力の問題点を次のように指摘した。

- **政策レベル**：省庁ごとに調達マネジメントの枠組みが異なっており、一貫性の欠如が関係者の業務負担となっている他、調達一本化による購買力活用の妨げとなっている。
- **組織構造**：調達の補佐機関が複数並立しており、状況に拍車を掛けている。
- **プロセス**：調達プロセスに標準がなく、政府内での情報共有の妨げとなっている。
- **測定**：省庁の実施する調達について、発注額や目標の達成状況といった情報を集約する拠点が存在せず、全体最適に向けた客観的な状況分析が行えない。
- **人材**：政府職員の有する調達マネジメント能力が必要十分の水準に達していない。
- **供給**：民間市場との窓口を一本化できておらず、対話を通じた民間の活用が難しい。

このような問題意識の下に同勧告は、中央政府における調達マネジメントのノウハウを集約する拠点として、総合的なナレッジセンターを設立するよう求めた。この勧告を受け、既存の複数の調達補佐機関を統合して誕生したのが、OGC であるⁱ。以後、英国政府の調達改革において、OGC は現場実務レベルの実行支援部隊として機能することになる。

1.2.3. 公共サービス改革と電子政府政策

ブレア政権への交代は、財政再建へのアプローチだけでなく、行政の在り方についても新しい基軸をもたらした。その 1 つが、CSR と共に策定された PSAⁱⁱである⁵。PSA は言わば公共サービス改革のマニフェストであり、様々な客観的指標と合わせて、中長期の改革目標を設定している。PSA の掲げる目標に対して、これを実現するための具体的な行動計

ⁱ なお、Gershon Report の作成依頼を受けた、民間企業の経営者出身である Sr. Peter Gershon は、OGC の初代長官に就任している。

ⁱⁱ Public Service Agreement

画は STAⁱとして整理されている⁶。

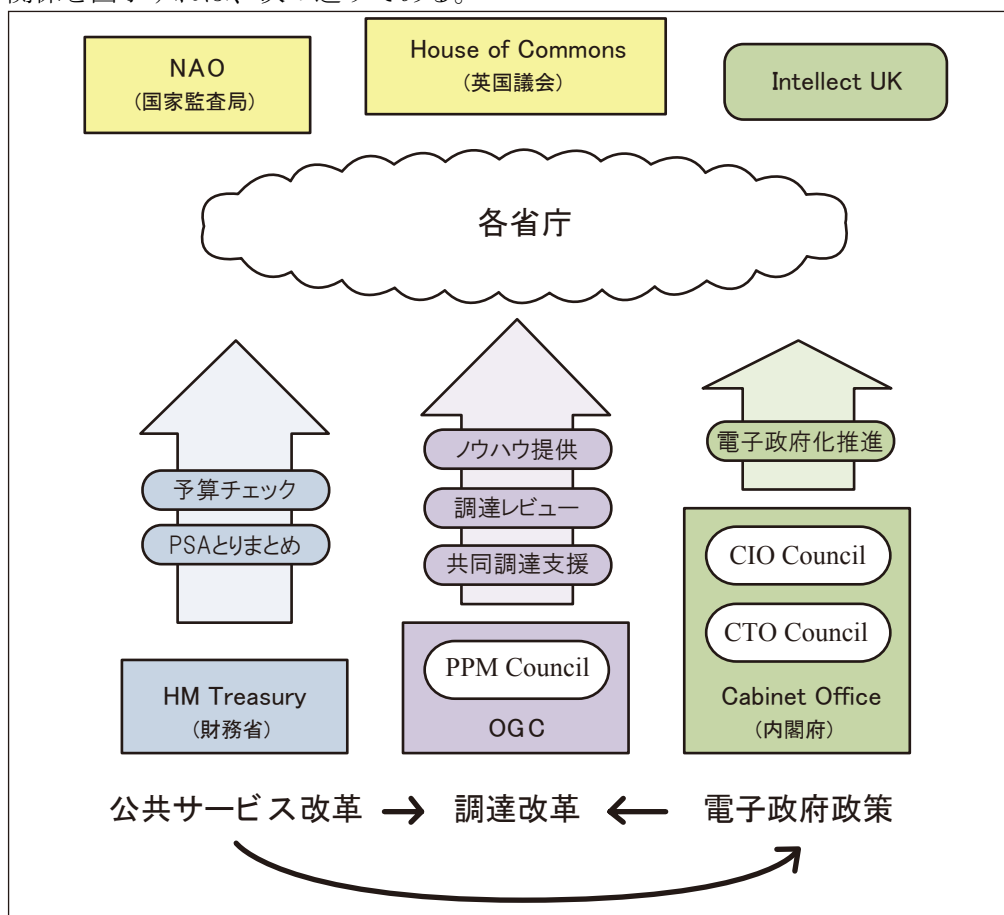
これらの改革を実現するに当たっては一般に、行政組織がより効率的・効果的に機能することが求められる。ブレア政権の 1 つの特色は、ICT の積極的な活用により行政業務の基礎体力向上を図った点にある。PSA/STA が財務省を軸とする行政改革であるのに対して、ブレア政権では **Cabinet Office** を中心に電子政府政策を推進してきた。初期の取組は中央政府への ICT インフラ導入プロジェクトである 1999 年の e-Envoy⁷に始まり、2000 年 5 月には政府内 ICT 投資の見直しである **Modernizing Government**⁸、2005 年 11 月には、ICT の活用により業務上の余裕を生み出し、その余裕を行政サービスの品質向上につなぐことを謳った **Transformational Government**⁹へと発展している。現行の電子政府政策は **Transformational Government** を軸としている。

上記に示した財務省および **Cabinet Office** からの 2 つの行革の流れの中で、OGC は実務レベルの支援センターとなるよう命じられている。具体的には、OGC の持つプログラム・プロジェクトマネジメント支援能力は行革プログラム・プロジェクトを確実に遂行する支えであるとされており、この点において OGC は、調達改革に止まらず、行政改革を下支える役割をも担っている。

ⁱ Service Transformation Agreement

1.3. 改革に向けた取組体制

前節に述べたとおり、OGCは調達改革と公共サービス改革という2つの行革の流れの下に位置付けられた組織である。言うまでもなく、これらの行革はただOGCのみによって推進されるものではなく、他の省庁や機関との連携の下で具体化されている。主要な推進組織の関係を図示すれば、次の通りである。



1.3.1. 調達改革

財務省は行政改革の一環として調達改革を進めており、その過程で見出された改善案は、OGCによるマネジメント支援の内容にも反映される。各省庁は認められた予算の範囲で調達プロジェクトを立ち上げ、その推進に当たってOGCは、マネジメントのノウハウを提供すると共に、プロジェクトの推進状況について要所所でレビューを行う。財務省をトップとする財務ガバナンス構造の中で、OGCは第三者の視点から引き締めを行う役割を担っている。また、共同調達や人材育成についても支援サービスを提供する。

1.3.2. 電子政府政策

電子政府政策は公共サービス改革との深い関連の下、内閣府(Cabinet Office)によって推進されている。電子政府政策の詳細は内閣府によってまとめられ、個々のプロジェクトの

執行が各省庁に委ねられる。プロジェクトを確実に遂行するためのノウハウ提供母体として、OGC の役割が期待されている。内閣府内に置かれた電子政府室ⁱと OGC の間で 2005 年 6 月に取り交わされた了解事項の覚え書きでは、電子政府政策の戦略を内閣府が策定し、OGC はその実現に向けた各種プロジェクトのマネジメントを補佐するものとしている¹⁰。

1.3.3. 民間との連携

ICT 分野での調達に関しては、Intellect UK と呼ばれる業界団体が 2002 年に結成されている¹¹。Intellect UK は ICT 分野の民間企業、大小約 750 社が集まった団体であり、OGC との定期的な情報交換を通じて、ICT の活用に関する官民の交流を深めている。加えて、省庁内での企画立案段階における実現可能性検証サービスを無償で提供しており、民間のノウハウを省庁へと導入する一助となっている。

1.3.4. 協議会との連携

特定分野に関し省庁からの代表を集め議論と情報共有を進める組織体として、複数の協議会(Council)が運営されている。OGC が幹事を務める協議会としては、プログラム・プロジェクトマネジメント分野での人材育成をテーマとする PPM Council¹²がある。また、電子政府政策に関する協議会として、Cabinet Office の電子政府室が幹事を務める CIO Council と CTO Council がある。CIO Council は電子政府政策全般と、ICT 分野に特化した共同調達サービスを司り、CTO Council は特に技術的な領域に特化して標準の策定などを取り扱っている。

1.3.5. 第三者機関によるアセスメント

行政改革に限らず政府省庁の監査を行う組織として、国家監査局(NAOⁱⁱⁱ)がある。NAO は行政の制度や予算、個別のプロジェクトなど幅広い分野に対する監査を行い、多くの報告書を一般に公開している。その中には一連の行革イニシアティブや OGC の活動実績に関するものも含まれる。英国議会の特別委員会や科学技術室¹³でも、関連する政策評価を行っている。

ⁱ Office of e-Government Unit

ⁱⁱ National Audit Office

2. P3RM のマネジメント体系

2.1. P3RM によるマネジメント体系の概観

OGC はマネジメントに関する様々な標準を策定しており、その範囲は多岐に渡っている。省庁の調達業務と照らし合わせつつ、マネジメント体系の大まかな構成を以下に示す。

プロジェクトマネジメント

個々の調達事案に関するマネジメントを指す。プロジェクトは明確な調達期限と目標を持つ。

プログラムマネジメント

何らかの業務目標を達成するために編成されたプログラムのマネジメントを指す。プログラムとは、複数の調達プロジェクトを手段として用いつつ、業務変革の実現を目的として推進される活動である。

ポートフォリオマネジメント

省庁内にあるプログラムの全体構成の優先順位付けを含めたマネジメントを指す。ポートフォリオはプログラムの一覧をまとめた台帳に当たる。変革に向けた一連の活動の総体をあたかも資産になぞらえて管理する手法である。

P3O 支援モデル

プロジェクト・プログラム・ポートフォリオマネジメントを支援するための組織機能を整理したモデルを指す。

リスクマネジメント

プログラム・プロジェクトの推進過程で発生するリスクへの、計画的な対応活動を指す。軽重を見極めた上で、問題とならないようリスクを飼い慣らすことに主眼を置いており、必ずしもあらゆるリスクの排除を念頭に置いていない。

以上から P3O 支援モデルを除いた残りをまとめ、P3RMⁱ と言う。

これらの標準は、英国政府の関連組織や民間での事例を元に、ベストプラクティスを抽出・整理したものである。政府省庁におけるこれらのマネジメント標準の利用は任意となっているが、その出自からも察せられるように、これらは事例で裏付けられた生きた教科書である。OGC でも各種のガイダンスを通じて、各省庁による積極的活用を奨励している。

ⁱ Portfolio, Programme, Project and Risk Management

2.2. プロジェクトマネジメント(PRINCE2)

プロジェクトマネジメントの体系は PRINCE2 という標準にまとめられている。PRINCE2 におけるプロジェクトは次のように定義される¹⁴。

プロジェクト

合意されたビジネスケースに沿い、業務上の成果物をもたらすことを目的として、組織的に編成・展開される有期限の活動。

プロジェクトの直接的目標は、この定義の通り、成果物を作り出すことに置かれるが、重要なのは、業務にとって有益な成果物を求めて開始される活動がプロジェクトだということである。いいかえれば、真の目的は、その成果物によって業務上の何らかの利益が実現することにある。

PRINCE2 におけるプロジェクトマネジメントの原則は次の通りである。

1. プロジェクトは投資に見合うよう業務上の正当性を常に有していなければならない。
2. プロジェクトチームは過去の経験に学ばなければならない。プロジェクトの全期間を通じて、教訓を抽出・記録しなければならない。
3. プロジェクトの組織構造には、対象となる業務、利用者、サプライヤといった利害関係者を組み込み、それぞれの役割と責任が、合意の下で明確に定義されていなければならない。
4. プロジェクトの進行をステージ単位に分割した上で、計画を立て、モニタリングし、状況をコントロールしなければならない。
5. プロジェクトは個々の目標についての許容限界を定めなければならない。許容限界からの逸脱が生じたならば、上位の権限者に対して判断を仰ぐⁱ。
6. プロジェクトは成果物の明確化と提供、とりわけ、その品質要件の取り扱いに焦点を当てた取組でなければならない。
7. プロジェクトのマネジメントは、その置かれる環境、規模、複雑性、重要性、能力、そしてリスクを鑑みて、適切に調整・編成されなければならない。

PRINCE2 におけるプロジェクトマネジメントの特徴は、1)プロジェクトを時系列に沿って分割した、ステージ単位でのマネジメントを基本とすること、2)プロジェクトの健全性を多面的且つ継続的にモニタリングすること、にある。健全性が損なわれたプロジェクトに対しては是正措置が施されるが、その中にはプロジェクトの中止判断も含まれる。上記の 7

ⁱ このように、上位に判断を仰ぐことを「エスカレーション」と言う。

つの原則は、この 2 つの特徴を下敷きとしつつ、失敗のリスクを下げ、成功率を高めるための基本をまとめたものと言える。

2.2.1. 7つのテーマ

上掲の原則を踏襲したプロジェクトマネジメントの遂行に当たっては、プロジェクトの置かれている状況を的確に把握しなければならない。では、どのような側面から把握を進めればよいのだろうか？この問いに答えるのが、次の 7 つのテーマである。

ビジネスケース—Why?

プロジェクトのもたらす業務上の価値を説明した文書を**ビジネスケース**と言う。ビジネスケースは、プロジェクトの遂行とリソース投入を正当化する根拠文書である。ビジネスケースには、プロジェクトのもたらす具体的な**成果物(Output)**、その成果物によってもたらされる業務上の**変革(Outcome)**、それらの変革を有益性の観点から評価した**実益(Benefit)**、これら 3 つを含めなければならない。ビジネスケースは、プロジェクトを「なぜ？(Why?)」進めるのかという問いに答える。

組織—Who?

プロジェクトは組織的活動であり、その遂行に当たっては様々な参加者の召集と役割の付与が必要である。このような推進体制(**Organization**)は、各員の説明責任と執行責任を明確に定義するものでなければならない。注意すべきは、成果物の制作・提供作業に当たる人員だけでこの体制が作られるのではない、ということである。ここで言う推進体制には、成果物によって結果的に業務上の利益を得る人々(**Business**)、成果物を直接に利用する人々(**User**)、成果物を提供する人々(**Supplier**)、これら 3 者が含まれる。組織の明確化は、「誰が？(Who?)」プロジェクトに関わっているのかを明らかにする。

品質—What?

プロジェクトのもたらす成果物は、業務上の実益に寄与するものでなければならない。そのために成果物が満たさなければならない要件の総体を、**品質(Quality)**と言う。品質は、満たすべき**基準(Criteria)**と、基準からの**許容されるぶれ(Tolerance)**を明記することで定義されなければならない。また、品質の達成状況を検証する手段、品質に関する責任の所在、品質の承認手続きを明確に定義することで、品質がどのようにして保証されるのかを明らかにしなければならない。品質の取り扱いの明確化は、プロジェクトが「何を？(What?)」目指しているのかを明らかにする。

計画—How? How much? When?

品質の取り扱い、言わば成果物を出荷する出口検査を明確化しているのであって、制作・提供の過程については別途明確にしなければならない。誰が、いつ、どのような成果物をもたらすのかを定めたのが、**計画(Plan)**である。計画は全体から細部へと段階的に編成する。一番外側の枠組みでは、プロジェクトの予算や納期を特定し、中間のマイルストーンを設定する。マイルストーンに至る日常的な活動については、ステージを単位としたより詳細な計画によって規定する。また、品質が許容範囲から逸脱した場合に備え、例外的状況への対応計画も策定対象に含まれる。計画の策定は、「いつ？(When?)」「どのように？(How?)」「どれくらい？(How much?)」といった問いへの答えを与える。

リスク—What if?

発生するかどうか不確実なイベントで、プロジェクトの目的達成に影響を与えるものを**リスク(Risk)**と言う。リスクには、悪い影響を及ぼす**脅威(Threat)**と、良い影響を及ぼす**好機(Opportunity)**の両方がある。予見されるどのようなリスクも、見込みの発生確率と共に、事前に台帳に登録しておかなければならない。このようにして予め認識されたリスクについては、リスク発生の有無を特定する手段を明らかにしつつ、リスクの影響度を見積もる。そして対応策を検討し実践する方法と、その際のコミュニケーションのルールを与えなければならない。リスクの取り扱いの明確化は、「もしもの時には？(What if?)」という問いに答える。

変更—What's the impact?

依って立つ外部環境の変化や、遂行過程で発見された問題を反映することで、プロジェクトは色々の**変更(Change)**を生じるのが常である。プロジェクト進行過程において想定外に生じるこれらの変更を、**課題(Issue)**と言う。その影響と対応を合わせ、課題は台帳に記録されなければならない。しばしば、一部関係者の間だけで内々に処置されてしまう課題が生じるが、このような捕捉漏れの課題は、他のプロジェクト関係者にとってのプロジェクト理解と、実体との乖離を生み出す原因となる。課題の捕捉・検証・承認体制を明確に定義することにより、このような事態を回避しなければならない。変更の取り扱いの明確化は、「影響の度合いは？(What's the impact?)」という問いに、常に遺漏なく適切に答えられる体制を担保する。

進捗—Where are we? Where are we going? Should we carry on?

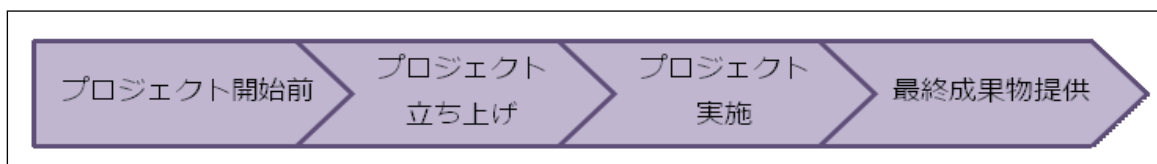
プロジェクトの目的達成度合いを測定したものを**進捗(Progress)**と言う。一面においては、マイルストーンに到達したかどうか、品質を満たす成果物が得られたかどうかという点で進捗を窺えるが、プロジェクト進行の全体に渡って、物事が期待通

りに進んでいるかどうかを知るためには、進捗把握の基本ルールを明確化しなければならない。これらのルールは、誰が、いつ、何を測定し、誰に報告するのかを定義したものでなければならない。また、進捗上の問題は対処に関する意思決定に繋がり、且つ、意思決定には現場から最上位の責任者に至る階層構造があることを踏まえ、進捗の報告体制と、報告すべき進捗項目とを、体系的に定義しなければならない。進捗の取り扱いの明確化は「今どこにいるのか？(Where are we?)」「どこへ向かっているのか？(Where are we going?)」「このまま進んでいいのか？(Should we carry on?)」という問いに答える術を与える。

以上の 7 つのテーマは、プロジェクトマネジメントにおいて着目すべき論点を与えると共に、プロジェクトの健全性把握のために捕捉すべき側面を定義している。7 つのテーマを常に明確化し続けることによって、プロジェクトはコントロールされる。そもそも PRINCE2 とは、Projects in a Controlled Environment の略称であり、コントロールされた活動であってこそプロジェクトたりうる、という思想が基本となっている。

2.2.2. 4つのステージと推進体制

テーマと共に PRINCE2 の柱となっているのが、ステージ単位でのマネジメントである。どのようなステージにプロジェクトを分割するのかはプロジェクトごとに判断しなければならないが、PRINCE2 では大まかな枠組みとして、ステージを次の 4 種類に分類している。



プロジェクト毎の事情に合わせ、プロジェクト実施のステージは更に複数に分割することが想定されている。それぞれのステージの概要は次の通りである。

プロジェクト開始前(Pre-project)

プロジェクトの開始に至る企画段階の議論のとりまとめを行う。このステージではプロジェクトの目的や範囲について議論し、プロジェクトの開始を命ずる正式の命令であるところの、プロジェクト開始命令を決定する。文書として捉えれば、プロジェクト開始命令はビジネスケースの基盤を与える資料である。

プロジェクト立ち上げ(Initiation stage)

プロジェクト開始命令を受け、プロジェクトの詳細に関する計画を編成する。7 つのテーマに従い、事前に明確化すべきルールを整備する。この中には具体化された

ビジネスケースも含まれる。1 つ注意すべきなのは、このステージで策定されたビジネスケースやルールは、その後のプロジェクト進行過程においても、必要に応じて更新される性質のものとなっているという点である。最初に決めたからといって、無条件に金科玉条となることはない。

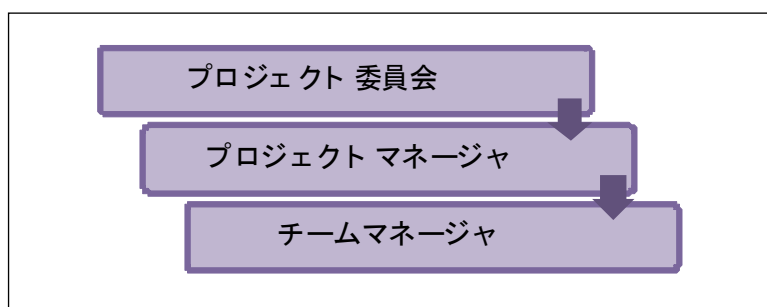
プロジェクト実施(Delivery stages)

立ち上げステージにおいて設定された枠組みに従い、成果物の制作・提供を進める。このステージはプロジェクト活動の言わば本体に当たる。プロジェクトの性質に応じて、一般にこのステージは更に複数のステージに分割される。このステージの進行過程においても 7 つのテーマに従い、常にプロジェクトの状況を把握し、適切なコントロールを加えなければならない。

最終成果物提供(Final delivery stage)

プロジェクトが目的を達成したならば、プロジェクトを終結する。このステージでは正式な手続きに則って目的の達成を確認し、成果物を納品先の部署・組織に提供する。また、プロジェクトの関連資料・情報を整理し、後々の参照に便利となるように保管する。なお、例えば開発した ICT システムによる業務時間の短縮状況など、納品後でなければ分からない事項の取り扱いもこのステージで行う。

ステージ単位でのマネジメントは、1)ステージ内での日常的マネジメント、2)ステージからステージへと移行する際の検証と承認、という 2 つの活動を軸としている。ここで重要なのが、プロジェクト推進体制における意思決定と役割分担の階層である。PRINCE2 では次の 3 階層を基本としている。



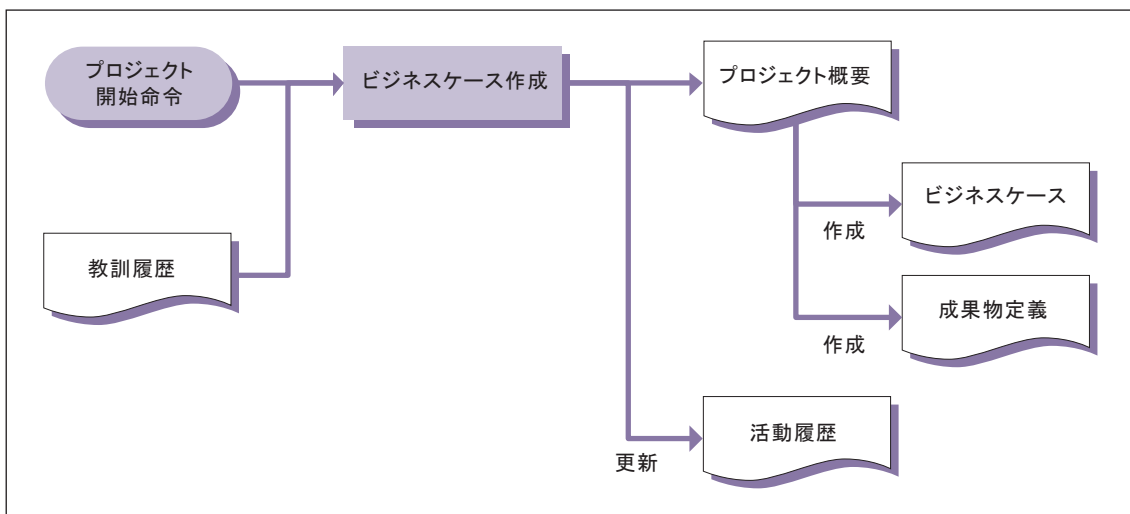
プロジェクト委員会(Project Board)はプロジェクトに関する最終的な意思決定権を持つ。プロジェクトの開始動機をまとめ開始命令を発するという点で、プロジェクトの顧客としての性格も備える。これに対して**プロジェクトマネージャ(Project Manager)**は、プロジェクト委員会による任命を受け、プロジェクトのマネジメント活動に関する責任を負う。**チームマネージャ(Team Manager)**は、プロジェクトマネージャによるマネジメントの下、制作・提供工程そのものについて責任を負う。

重要なのは、プロジェクト開始の動機を持つ委員会もまた推進体制の一部であり、且つ最終決定権を有することと、マネジメントと制作・提供とを分けて捉えることである。例えばステージからステージへの移行に当たっては、チームマネージャからプロジェクトマネージャへと現場の状況を報告し、プロジェクトマネージャから委員会へとプロジェクトの全体状況を報告し、これに基づき、委員会による承認を得なければならない。プロジェクトマネージャには、委員会やチームマネージャとの連携を密に調整することで、ビジネスケースに定める業務目標にプロジェクトを整合させつつ、制作・提供活動のリスクを最小化することが求められる。

2.2.3. アクティビティと7つのプロセス

ステージとテーマがプロジェクトの枠組みを与える一方で、マネジメント活動の具体的な手続きを与えるのがアクティビティとプロセスである。

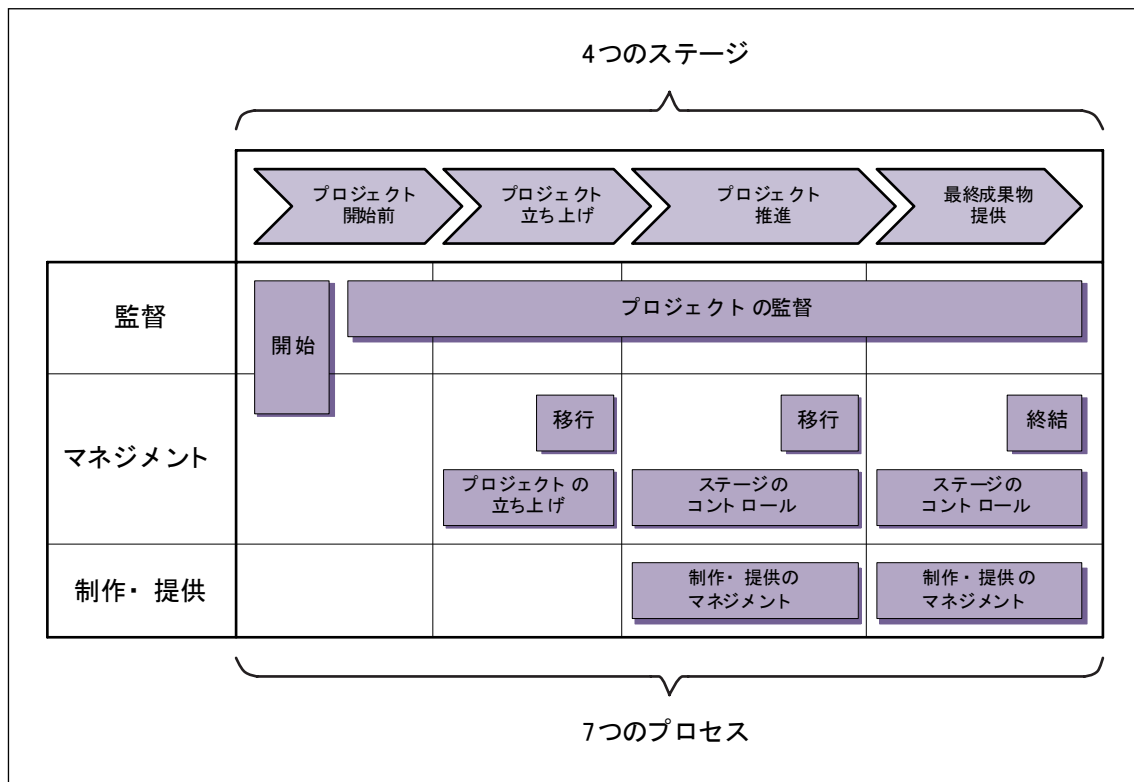
アクティビティ(Activity)とは、入力に基づき出力を与える活動である。以下に例を示す。



この図は、プロジェクト開始命令と教訓履歴ⁱを入力として、ビジネスケース作成というアクティビティが開始し、結果として、プロジェクト概要文書の一部となるビジネスケースや成果物定義が文書化されること、同時に、活動履歴が更新されることを示している。PRINCE2では、このような入出力の関係に加えて関係者の役割分担を与えることで、様々なアクティビティを定義している。

一連のアクティビティを部品として、目的別にまとめられたひとまとまりのマネジメント活動をプロセス(Process)と言う。プロセスとステージの関係は次のように図示される。

ⁱ 過去のプロジェクトやこれまでの経緯から得られた事実認識や教訓を集めた文書を指す。



図に見られるように、プロセスには次の7種類がある。

プロジェクトの開始(Starting up a Project)

プロジェクトの開始動機を明らかにし、プロジェクトが実現可能で且つ業務上有益なものであることを確認する。このプロセスは無益なプロジェクトの開始を避けることを狙いとするものであって、詳細の計画策定にまでは立ち入らない。このプロセスによって、プロジェクトの細部を策定するための基本情報を与える。また、プロジェクト委員会を設置し、プロジェクトマネージャを任命する。

プロジェクトの監督(Directing a Project)

プロジェクト委員会による意思決定をプロジェクトの全体に行き渡らせる。チームマネージャから委員会に至る報告の階層構造を踏まえつつ、要所要所で状況の把握に基づく色々の承認を与える他、プロジェクトマネージャを通じてプロジェクトの状況を日常的に把握し、適切な措置を命じる。なお、プロジェクトの立ち上げや終結の指示は、委員会による監督事項である。

プロジェクトの立ち上げ(Initiating a Project)

プロジェクト実施の基盤となる様々な枠組みを整備する。具体的には、7つのテーマに沿ったプロジェクト規則・文書類を作成すると共に、プロジェクト関係者間で

の共通理解の確立に努める。このプロセスにはビジネスケースの作成が含まれる。即ち、プロジェクトの範囲・予算・具体目標はこのプロセスにおいて決定される。

ステージのコントロール(Controlling a Stage)

ステージ内の活動に対する日常的なマネジメントを行う。チームマネージャに対する制作・提供業務の割り当て、それらのモニタリング、課題への対応、プロジェクト委員会への進捗報告、ならびに、許容範囲内にプロジェクトを維持するための適切な是正措置の施行がその内実となる。このプロセスはプロジェクトマネージャを中心とするマネジメント活動に当たる。

制作・提供のマネジメント(Managing Product Delivery)

プロジェクトマネージャ側のマネジメント活動と、チームマネージャ側の制作・提供活動を協調させる。基本的には、プロジェクトマネージャ側からは権限と業務指示が与えられ、チームマネージャ側からは成果物が引き渡される。また、この両端の間であって、日常的な情報交換と調整を行う。

ステージ間の移行(Managing a Stage Boundary)

ステージ単位でプロジェクトの進捗状況を取りまとめ、プロジェクト委員会による精査の上で、次のステージへの移行を承認する。委員会に対しては、プロジェクトの健全性を判断するのに必要十分な情報が提供されなければならない。あらゆるステージ間での移行に対して委員会の判断と承認が介在することにより、プロジェクトはその期中を通じて正当な位置付けを保つことができる。

プロジェクトの終結(Closing a Project)

プロジェクトを正式に終結する。成果物の完成を確認し、引き渡しを経た後、プロジェクトの結果を評価する。評価の際には、後続の活動に便利なようにプロジェクトの関連資料を更新・整理する。これらを踏まえた上で、プロジェクトの終結を宣言する。なお、ステージ間での移行に際してプロジェクトが最早遂行に値しないと判断された場合にも、このプロセスを通じてプロジェクトを終結させることになる。

PRINCE2ではこれらのプロセスをアクティビティによって詳細に定義しており、さながら、プロジェクト推進のマニュアルとして参照できるようになっている。

2.3. プログラムマネジメント(MSP)

プログラムマネジメントの体系は MSP という標準にまとめられている。MSP におけるプログラムは次のように定義される¹⁵。

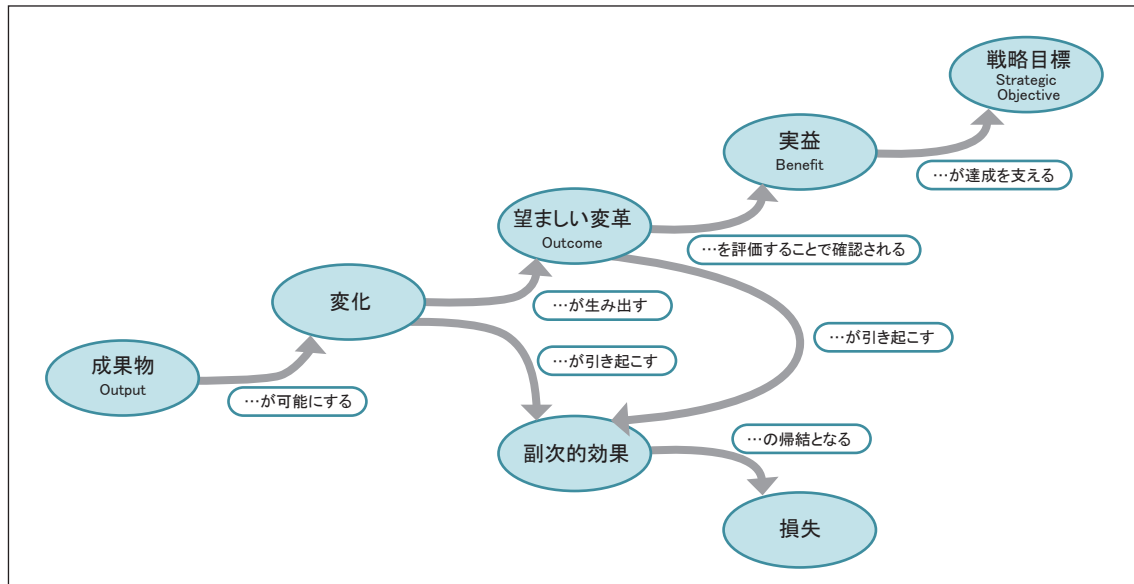
プログラム

組織の戦略目標に沿う変革と実益をもたらす、一連のプロジェクトおよび活動を対象として、これらの推進をコーディネート・指揮・監督する有期の組織的活動。1つのプログラムは2~3年程度の長さにも及ぶことが多い。

プロジェクトが成果物の提供に主眼を置いているのに対し、プログラムでは変革と実益の具現を目的とする点に本質的な差がある。プログラムマネジメントの特徴の多くは、この差に由来する。

2.3.1. 成果物・変革・実益

プログラムマネジメントの基本原理となるのは、**成果物(Output)・変革(Outcome)・実益(Benefit)**の間にある関係である。これは次のように図示される。



例えば収益の増大を戦略目標とする小売業を例に考えれば、新しく開発したオンラインショッピングシステムが成果物に当たり、これを用いて運営されるようになったオンライン販売事業が変革、変革によって得られた売上の増大が実益である。結果として、戦略目標の達成が支援される。上記の図はこのような関係を示している。

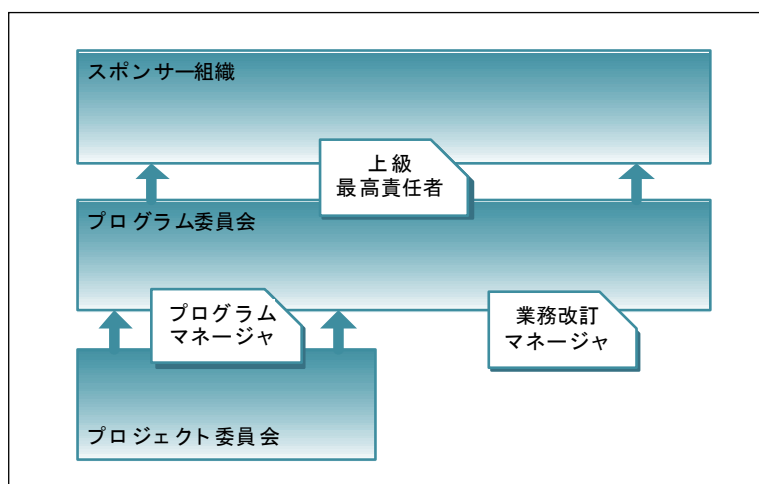
この枠組みの下で、成果物は変革を可能にする能力(Capability)と位置付けられる。変革を実現するには、成果物を通じて獲得した能力で業務改訂(Business Change)を起こす必要がある。このような観点から整理すれば、プログラムの要諦は、次の 3 段階モデルに基づく業務変革の実践に他ならない。

1. 変革(Outcome)を可能にする能力(Capability)の導入
2. 能力を活用した業務改訂(Business Change)の実施
3. 業務改訂による変革を通じた実益の具現(Benefits Realisation)

MSP に含まれる議論は多岐に渡るが、その骨子は上記の 3 段階モデルである。MSP ではこれらを実践する上で有益な論点を整理し、マネジメントにおいて捉えるべき幾つもの側面を体系的に説明すると共に、大きな枠組みでのプロセスモデルを与えている。

2.3.2. プログラムの推進体制

プログラムの実践は変革と実益の具現である。それゆえ、変革の実践母体となる業務側の関係者と、戦略目的を司る組織内トップ層の関与が不可欠である。この前提に従い、プログラム推進の意思決定機構は、最上層において次のような体制を有すると想定されている。



スポンサー組織(Sponsoring Group)

プログラムの方向性を決定し、予算の拠出を決裁する。また、プログラムの業務執行最高責任者(SROⁱ)を任命する。戦略目標に大きな影響を及ぼす事態への対応や、複数のプログラム間での調整など、個々のプログラムを超えた問題への対処も担う。

ⁱ Senior Responsible Officer

プログラム委員会(Programme Board)

プログラムのマネジメントにおける最上位の意思決定機関として働く。プロジェクトにとってのプロジェクト委員会に相当する。変革と実益の具現に対する責任を有し、その手段として、能力(Capability)の導入と業務改訂(Business Change)の実施を推進する。

業務執行最高責任者(SRO/Senior Responsible Owner)

プログラムの最高責任者。スポンサー組織とプログラム委員会の両方に所属し、プログラム委員会のマネジメント活動においてリーダーシップを発揮すると共に、上位のマネジメントとの橋渡し役を務める。業務執行最高責任者(SRO)は、プログラムの目的である実益の具現に対する責任者でなければならない。

プログラムマネージャ(Programme Manager)

プログラムにおける能力(Capability)の導入と、ガバナンス構造の確立に関する責任者。プログラムの日常的なマネジメントにおける責任者でもある。プログラムの詳細を策定すると共に、その進行状況をモニタリングし、リスクや課題に対する適切な措置を講じる。

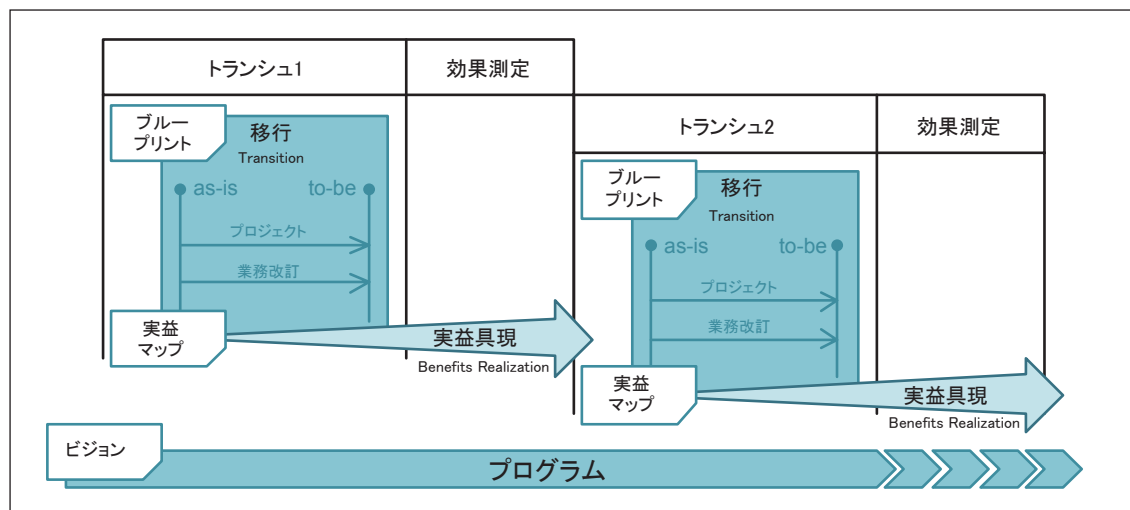
業務改訂マネージャ(Business Change Manager)

プログラムにおける業務改訂(Business Change)の実施と実益の具現(Benefits Realisation)に関する責任者。プログラムマネージャによって新たに提供された能力(Capability)を用い、実際に業務を変革し、実益をもたらす取組を監督する。業務改訂マネージャは、狙いとする変革と実益の詳細を策定し、その実現プロセスに対するマネジメントを行う。業務執行最高責任者(SRO)やプログラムマネージャとは異なり、業務改訂マネージャは改訂される業務領域の広がりに応じて、複数人存在することがある。また、その取組が業務現場に影響するものであることを鑑み、それらの現場での実務能力を有し且つ現場から信任された人物が業務改訂マネージャに就任しなければならない。

プログラムマネージャと業務改訂マネージャの関係が相補的であることに注意されたい。プログラムの目的は変革と実益に置かれるが、この課題に直接に取り組むのは業務改訂マネージャと業務の現場スタッフである。プログラムマネージャはそれを下支えするインフラ整備に主に努める。また業務執行最高責任者(SRO)の責務は、実益と戦略目標のしばしば曖昧になりがちな関係を常に具体化し、スポンサー組織に代表されるトップ層からの協力を維持することである。この内のどれが欠けても、プログラムの成功はおぼつかない。

2.3.3. プログラムの全体構造

プログラムにおける取組の全体構造は次のように図示できる。



取組の主部は大きく 2 つの系統に分けて考えることができる。第 1 の系統は能力の導入と業務改訂による変革を合わせたものであり、これを**移行(Transition)**と言う。第 2 の系統は実益の具現活動であり、これを**実益具現(Benefits Realisation)**と言う。この 2 系統を組にして、適当な期間で区切ったものが**トランシュ(Tranche)**である。プログラムはトランシュの反復によって構成される。各トランシュの終わりには実益の達成状況を精査し、後に続くトランシュの計画立案に役立てる。プログラムの総体を通じて目指すところの目標をまとめたものが**ビジョン**である。

以上を逆順に述べれば、ビジョンを出発点としてプログラムは企画立案され、計画段階に至ってトランシュに分割される。個々のトランシュにおいては、事業体系の移行を経て実益具現に取り組む。プログラムがこのような構成を取るのは、狙いとするのが業務変革であり、推進に当たって慎重さと丁寧さを要するためと言える。戦略目標への寄与という最終目標に拙速に手を伸ばすのではなく、多段階のトランシュを経て、徐々に目標へと近づくアプローチである。

2.3.4. 移行とブループリント

移行は実益具現の条件を整備する工程であり、プロジェクト成果物(Output)の提供による能力(Capability)の導入と、業務改訂(Business Change)による変革(Outcome)の組からなる。移行に関する目標を整理した資料を**ブループリント(Blueprint)**と言う。ブループリントは、移行の前(as-is)と後(to-be)における事業の姿を次のような側面から書き下したものである。これを POTI モデルと呼ぶ。

- P 業務運用と業務機能のプロセス(Process)、ビジネスモデル、コスト、パフォーマンス水準(Performance level)
- O 組織構造(Organisational structure)、スタッフの水準、役割、スキル、組織文化
- T 技術(Technology)、IT システム、ツール、設備、施設、装置
- I 情報(Information)とデータに関する要件

更に要約すれば、業態(P)・組織(O)・手段(T)・情報(I)、という 4 点から事業を捉えた資料がブループリントである。ブループリントでは、更にこれを現状と将来像とに分けギャップ分析を行い、移行(Transition)において埋めなければならない差違を特定する。このようなアプローチは、EAⁱを用いた業務変革として民間に普及しているものと同様である。

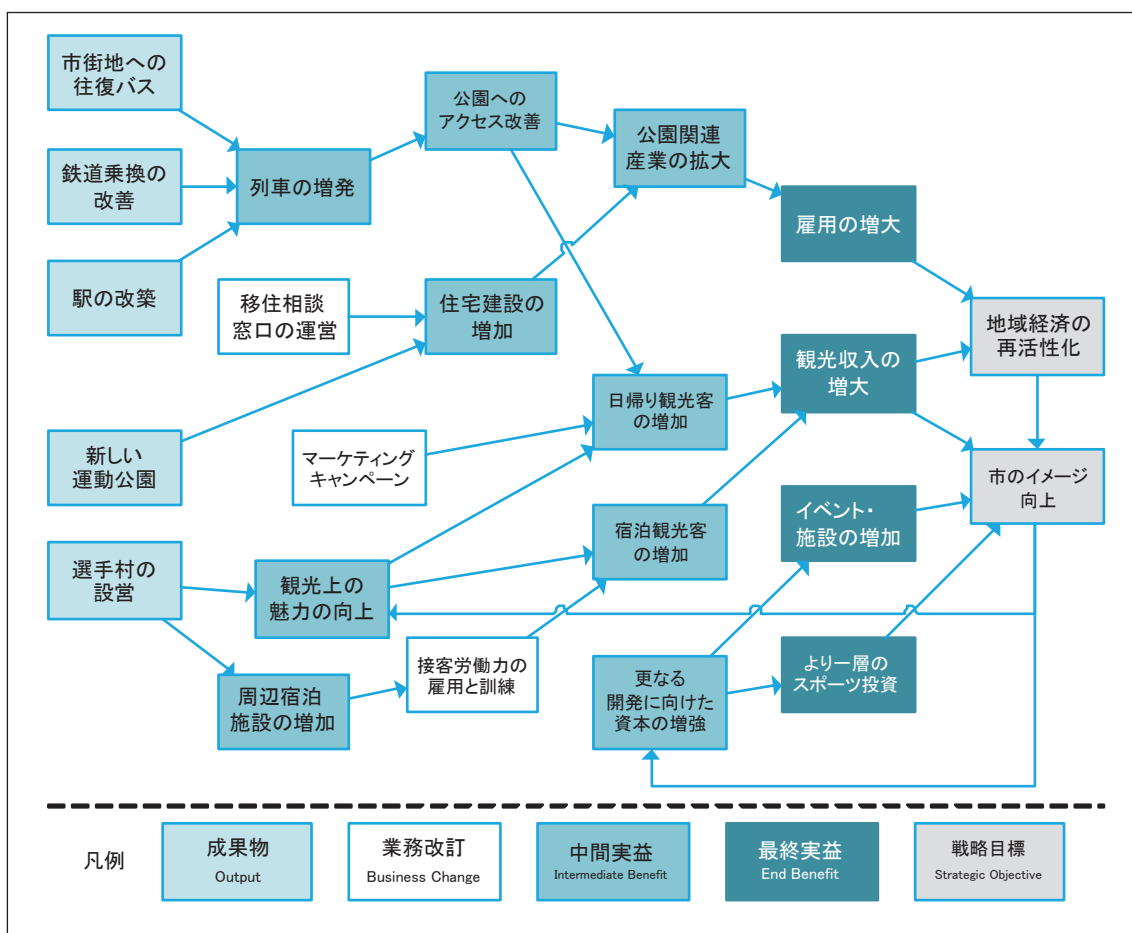
移行が埋める差違の内、例えば IT システムのように成果物(Output)によって直接に賄われるものは、プロジェクトによる取組対象となる。これに対して、変革(Outcome)に対応する領域は業務改訂(Business Change)による取組対象となる。このため、移行は複数のプロジェクトと業務改訂を内包した工程になる。この意味で言って、プログラムにはプロジェクトを束ねたものとしての側面があり、プログラムマネジメントの詳細にはプロジェクトマネジメントの性質が反映されている。

2.3.5. 実益具現と実益マッピング

移行が完了したならば、刷新された業務が継続的に展開されることになる。これに伴い、実益は徐々に具現することが期待される。生じた変革を有益性の観点から評価し、結果として認められた便益が実益に他ならないからである。重要なのは、ではどのような変革を起こせば実益に繋がるのか、何を評価すれば実益を把握できるのか、これら具体的な論点を明らかにすることである。

成果物から変革と実益を経て戦略目標へと至る連鎖はネットワーク構造を作る。このネットワーク構造を描き出した資料が**実益マップ(Benefits Map)**である。実益マップの例を次頁に示す。老朽化した複合スポーツ施設の再活用を題材としたものである。

ⁱ Enterprise Architecture



この中から一例を取り上げれば、選手村の設営は施設という成果物(Output)の提供であり、プロジェクトによって実現される。これを受け周辺宿泊施設が増大するのは変革(Outcome)であると同時に、戦略目標に至る中間の実益(Benefit)である。更にこのような状況を踏まえて、接客を行う人材の雇用と訓練に対する支援を行うのは、業務改訂(Business Change)である。これらの取組を経て宿泊観光客が増大(Outcome & Benefit)すれば、観光収入も増大(Outcome & Benefit)し、最終的に、地域経済の再活性化と市のイメージ向上という戦略目標(Strategic Objective)が達成される。例えば、伝統的なマーケティングキャンペーンのように、必ずしも(そのための IT システムを構築するという)成果物を頼らない業務改訂もあることに注意されたい。

このような連鎖構造を洗い出すことによって、個々のプロジェクトや業務改訂の波及効果を客観的に議論する叩き台を設け、戦略目標に至る取組の全体像を論理的に吟味・検証できるようになる。もたらすべき変革も、測定すべき実益も、最終的には便益マップの要素の1つとなる。戦略目標の達成というスローガンはしばしば抽象的になりがちだが、MSPでは、成果物・変革・実益の連鎖構造を捉えて移行や業務改訂を個々の要素に対応付けることで、プログラムを具体的に編成する仕組みを提供している。

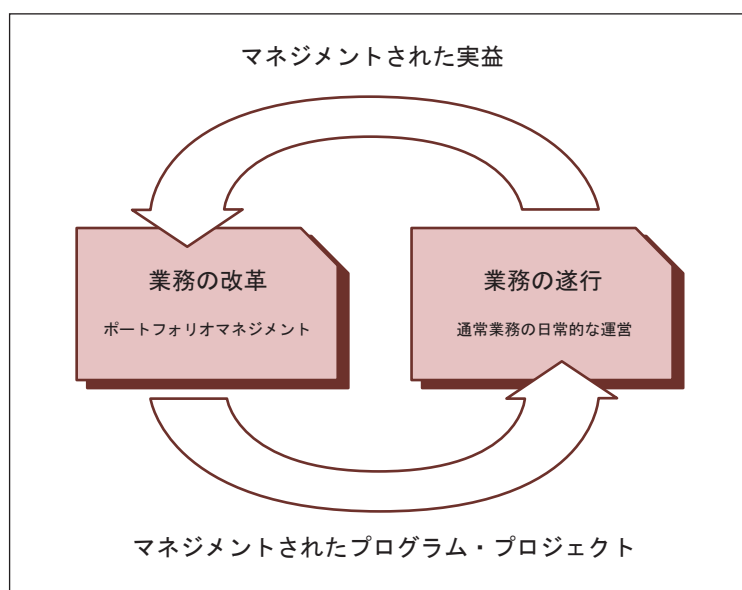
2.4. ポートフォリオマネジメント(PfM)

ポートフォリオマネジメントの体系は PfM という標準にまとめられている。PfM におけるポートフォリオは次のように定義される¹⁶。

ポートフォリオ

戦略目標を達成するために編成されたあらゆる業務改革投資の総体。ポートフォリオは組織の寿命と共に恒常的に管理され、戦略目標との整合性を保つよう常に更新され続ける。

金融用語としての一般的な意味とは異なり、ポートフォリオマネジメントにおけるポートフォリオとは、現在進行中もしくは検討中のプログラム・プロジェクト全体を指す。OGC のマネジメント体系において、あらゆるプログラム・プロジェクトは単にサービスやモノを手に入れる手段ではなく業務改革への取組であり、こうした取組そのものが資本として位置付けられているとも言える。背景となっているのは、前進し続けるためには改革し続けなければならない、という基本思想である。これは次のように図示される。



即ち事業には、定まった通常業務を維持する業務遂行の分野と、通常業務の担うべき業務を改善し続ける業務改革の分野があり、この 2 つが一体となって、戦略目標を常に満たし続ける事業体が成立する。ポートフォリオマネジメントは、この内の業務改革分野を司るマネジメント活動である。

これだけならば、業務改革に対する投資を、理事会や役員会のような意思決定機構で取り扱うのとさして変わらないとも言える。しかし、OGC 流のポートフォリオマネジメント

が念頭においているのは、改革を着実に進めるだけでは不十分であり、正しい改革を進めなければ意味がない、という問題意識である。このことは、英国政府内外で進められた多くの ICT プロジェクトにおいて、そもそも企画立案段階に問題があったとされる事例が少なくないことへの反省の現れとも言える。改革の全体像を恒常的に戦略目標に整合化するノウハウを整理した手法が、ポートフォリオマネジメントなのである。

2.4.1. 5つの原則

ポートフォリオマネジメントにおける5つの原則は次の通りである。

上級マネジメント層のコミットメント

例えば、ポートフォリオマネジメントの実施によって、幾つかのプログラムが最早投資に値しないと判明する場合がある。このような時、上級マネジメント層はプログラムの中止や大幅な変更を迫られる。この種の判断はしばしば困難であり、上級マネジメント層によるコミットメントがなければ果たしえない。ポートフォリオマネジメントが有効に機能するためには、上級マネジメント層による理解とオーナーシップの発揮が不可欠である。

組織ガバナンスとの整合化

プログラム・プロジェクトマネジメントはそれ自身が専門分野を形成している。このこともあって、業務の現場や決裁権を持つ意思決定機構と、プログラム・プロジェクトマネジメントの間は乖離しがちである。しかし、プログラムマネジメントにおける業務改訂マネージャの重要性に見られるように、改革が組織の本体から独立しては成功をもたらさない。ポートフォリオマネジメントもまた、組織が持つ従来のガバナンス構造と緊密に連携したものでなければ、有効たりえない。

戦略との整合化

現代的なマネジメント体制を持つ組織は、戦略立案や経営企画を行う部署を既に有しているであろう。ポートフォリオマネジメントにおいて編成されるポートフォリオは、これら戦略部門の策定した戦略を支えるものでなければならない。従って、ポートフォリオマネジメントを支えるチームと戦略部門の間に、相互の協力体制を築かなければならない。

ポートフォリオ・プログラム・プロジェクトマネジメントの連携体制

ポートフォリオに基づく組織改革の遂行は、プログラム・プロジェクトマネジメントを内包する。とりわけ、現場レベルで発生した課題やリスクイベントに対応するためには、プロジェクトレベルからポートフォリオレベルへの情報伝達経路が確立

していなければならない。このような上下方向の連携は、新しい改革プログラムの実現可能性を検討する際にも必要である。

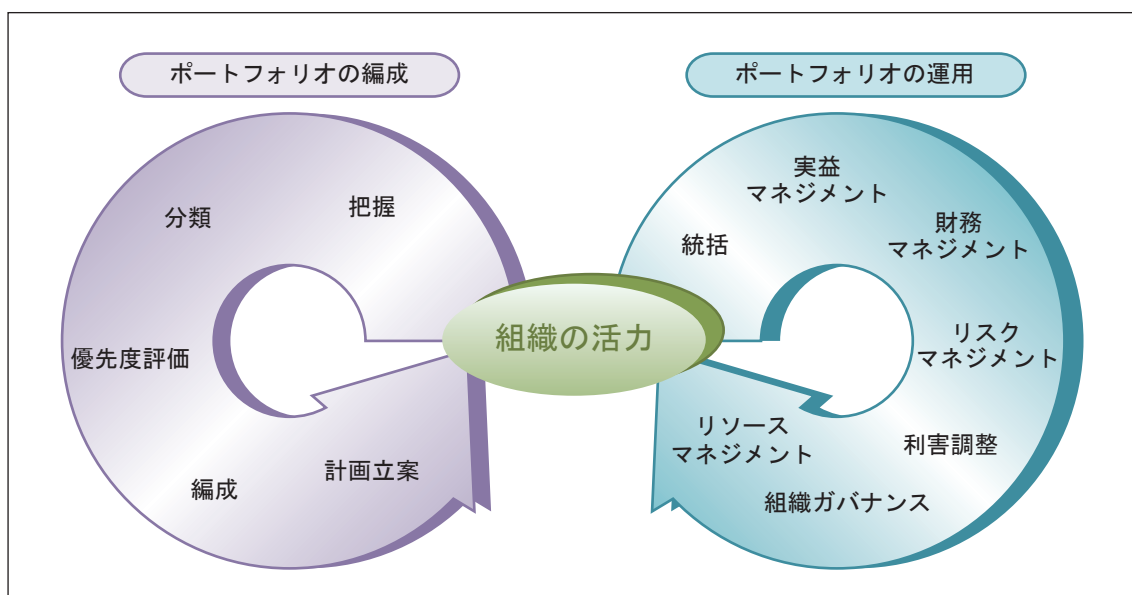
活力あふれる進取の文化

理屈ばかりが綺麗に整えられたマネジメント手法の導入は、特に現場業務からは、資料作りや手続きを増やすだけの、無益で時に有害な迷惑と受け止められがちである。ポートフォリオマネジメントを導入し活用するには、それが組織にとって実際に有益なものであることが理解され、誰もが積極的に進取する文化を醸成しなければならない。

以上の原則はポートフォリオマネジメントの実務において常に守られなくてはならない。

2.4.2. 2つのサイクル

ポートフォリオマネジメントの実務は次に示す2つのサイクルからなる。



ポートフォリオに組み入れられるプログラム・プロジェクトを決定し、全体の実施計画をまとめるサイクルを**ポートフォリオの編成**と言う。これに対し、ポートフォリオ上のプログラム・プロジェクトを推進し、業務改革を実践するサイクルを**ポートフォリオの運用**と言う。どちらもサイクルとしてまとめられているが、図の通りの順序で進めなければならないというのではなく、関連性のある一連の活動を配列したものである。編成と運用が機能することによって、組織は戦略目標を満たす能力を獲得し、活力が生み出される。

2.4.3. ポートフォリオの編成(Portfolio Definition)

ポートフォリオ編成の基盤は、現在のポートフォリオと、新たに提案されたプログラム・プロジェクト=改革の内容理解である。これが把握のステップとなる。個々の改革内容が把握されたなら、全体を系統的に整理する分類の作業を行う。分類の例を以下に示す。

		提案された改革				
戦略目標	カテゴリ	改革 1	改革 2	改革 3	改革 4	改革 5
レスポンス時間の改善	電話窓口	✓		✓		
	窓口事業所		✓			
公共サービスへのアクセス改善	電子サービス			✓		✓
	広報		✓			✓

この表は、提案された改革が寄与する領域を戦略目標に対して分類したものであり、これによれば、改革 4 は戦略目標に寄与しない提案であることが分かる。また、改革 5 はレスポンス時間の改善には寄与しないので、これを補うには改革 1~3 を組み合わせる必要があることが読み取れる。

戦略目標に寄与する改革の一覧やその構成案が分類によってある程度見えたなら、考えられる候補の絞り込みを行う下準備として、優先度評価を行う。ある 1 つの改革を対象として、優先度の採点例を以下に示す。

	評価基準	重み (計 100%)	寄与度			点数	合計
			なし	中	大		
1	1 つ以上の戦略目標を支える	20%	0	5	10	5	1
2	短期に低リスクで実益を生む	20%	0	5	10	10	2
■	■	■	■	■	■	■	■
8	効率の改善に寄与する	10%	0	5	10	10	1
						合計	7.5

例えばこの改革では、短期に低リスクで実益を生む効果が大きいため、寄与度における点数を 10 点とし、これに重みの 20% を掛けた結果の 2 点が、2 番目の評価基準における得点となる。このような採点を多面的に行うことで、改革の「良さ」を数値化することが可能となり、より点数の大きなものに高い優先度を与える、という判断基準を確立できる。

ⁱ この表は OGC の資料より抜粋しているが、戦略目標としては些細なものが取り上げられている。筆者らとしては、「国民の健康増進」や「凶悪犯罪のない社会」などがより適すると考える。

優先度評価に続いて、**編成**を検討する。分類の時点でも見られたように、改革は互いに相補的な関係を有する場合もあり、ただ採点結果に優れるものを集めればよいというものではない。既存のポートフォリオとの兼ね合いも考慮に入れつつ、改革の最適な組み合わせを検討し、正しいポートフォリオを編成しなければならない。

編成したポートフォリオの運用を**計画立案**することで、編成サイクルから運用サイクルへと、ポートフォリオが受け渡される。計画に際しては、必要な人的・財務的その他のリソース配分を吟味すると共に、様々な依存関係に注意を払わなくてはならない。プログラム・プロジェクト間には例えば推進の上での順序制約や優先度の序列が伴いうるし、それ以外にも、ポートフォリオに対する新しい改革の組み込みは既存の改革に影響を及ぼす。こうした依存関係の把握と影響の見積もりを誤れば、改革のリスクは著しく増大する。

2.4.4. ポートフォリオの運用(Portfolio Delivery)

ポートフォリオの運用は、ある意味ではプログラムマネジメントの延長上にある上位のマネジメントと言える。ポートフォリオの運用における具体的な活動の多くは、意思決定の適切な実践にある。現場レベルで生じた様々な事態を的確に把握し、対処に必要な決断を下すと共に、そもそもプログラム・プロジェクトマネジメントが健全に進行し、組織活動が戦略目標に対して隅々まで整合する環境を維持することが、その中心的課題となる。

実益マネジメントの領域では、求めるべき正しい実益を明確にする。**財務マネジメント**においては、業務改革の推進に必要な資金が、財務健全性を侵すことなく適切に拠出されるよう取りはからう。**リスクマネジメント**においては、リスクイベントの発生を察知し、リスクの軽重判断と措置の決定においてリーダーシップを発揮する。業務改革の影響を受ける関係者の広がりや踏まえ、利害関係者の巻き込みと綿密なコミュニケーション・協働を進め、各所からの支援を獲得・維持する**利害調整**も不可欠である。様々な局面で生じる意思決定は、元より存在する**組織ガバナンス**と整合したものでなくてはならない。そして勿論、**リソースマネジメント**によって、必要なリソースの正確な把握と配分を進めなければならないことは言うまでもない。こうしたマネジメント全体を**統括**するには、明確な目標、役割分担、手続きの可視化、有能な人材の活躍が求められる。

これらのマネジメントに伴う意思決定は、一般に言って何らかのイベントを引き金として生じるものであり、判断すべきタイミングの見極めがしばしば決定的に重要な意味を持つ。これに対しては、運用中のポートフォリオ全体の状況について、**マネジメントダッシュボード**と呼ばれる簡素なサマリー資料を定期的に作成せよとしている。これを関係者の間で確実に回覧することで、判断の必要性を示すシグナルを検出できるようになる。

2.5. 支援オフィスモデル(P3O)

P3RM はマネジメントにまつわる膨大なノウハウを整理・体系化したものであり、一朝一夕に体得することはできない。また、ポートフォリオの編成や膨大なプログラム・プロジェクト資料の管理など、P3RM を構成する個々の作業は相当の労力を必要とするものであり、技能を身に付けたからと言って簡単にこなせるものでもない。そこで、P3RM に関するナレッジセンターおよびサポート業務を担う組織的機構を設け、マネジメント活動を支援する仕組みを導入することが考えられる。その組織的機構のモデルが P3O¹⁷である。

2.5.1. CoE(Centre of Excellence)と 3 つのオフィス

P3O による P3RM 支援機構は、端的には次の 4 種類の支援組織によって構成される。

CoE(Centre of Excellence)

P3O の原型となっているのが CoE である。CoE は P3RM の専門知識を有する人々を含む形で構成されたチームであり、マネジメントのノウハウに関する組織内での標準を定め、これをプログラムやプロジェクトに提供する。また、標準に対するマネジメントの準拠状況をチェックするために様々なレビューを実施したり、現場からの求めに応じてコンサルテーションを行う。更に、受動的な対応に止まらず、組織内でのマネジメント人材の育成とマネジメント文化の醸成に取り組む。CoE は、言わば組織内に置かれたコンサルティングハウスである。

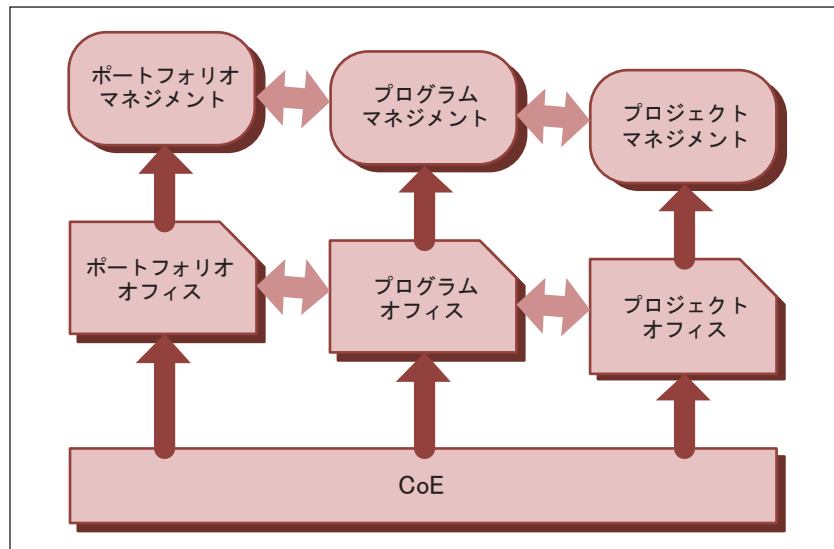
ポートフォリオオフィス(Portfolio Office)

CoE に類似の支援をポートフォリオマネジメントの分野で発揮する。特に、ポートフォリオの編成においては、組織の戦略目標や業務改革の経緯についての資料管理、提案された改革の精査など、工数の掛かる作業を担い、組織内でも専らトップ層や上級管理職が携わる傾向のあるポートフォリオマネジメントを後方から支援する。日常的なポートフォリオの運用においても、計画執行の具体的な手続きや、モニタリング、リスク評価の詳細を担い、マネジメントダッシュボードの作成を賄う。

プログラムオフィス(Programme Office)・プロジェクトオフィス(Project Office)

CoE に類似の支援をプログラム・プロジェクトマネジメントの分野で発揮する。具体的な支援としては、CoE 同様の標準的なノウハウの提供やコンサルテーションは勿論のこと、プログラム・プロジェクトに関連する資料管理、財務管理、品質保証のための監査など、プログラム・プロジェクトマネジメントのインフラとなる部分を支える。なお、一般には、ポートフォリオオフィスや CoE と異なり、個々のプログラムやプロジェクトを支援するために一時的に設営される。

以上の支援組織の関係をまとめたものが次の図である。



注意すべきは、P3O の標準モデルが述べているのはこれらの 4 組織に相当する機能が組織的に提供されるべきだということであって、実際にこの通りに 4 種類の部署を作る必要はないという点である。実際、正式な部署として設立されたポートフォリオオフィスが持つ機能として CoE が賄われてもよいし、組織が例えば多国籍企業のように地域的な広がりを持つ場合には、ポートフォリオオフィスを階層化して、地域別にポートフォリオオフィス兼 CoE を持つような仕組みにしてもよい。

2.5.2. P3O の効能と導入

P3O の効能の内でも大きいのが、組織内における**マネジメントの標準化**と、ポートフォリオマネジメントの具体化による**業務改革投資の適正化**である。P3O の内、永続的に設置される組織として想定されるのが CoE とポートフォリオオフィスであることから、個々のプログラム・プロジェクトマネジメントに対する支援よりも、大局的な有益性に強い影響を持つことが窺われる。

このような性質と表裏一体に、P3O の導入は、組織の経営陣に近い位置での組織改編に繋がる要素を持つ。従って、円滑に導入を進めるには組織自身による理解が必要であり、P3O が実益をもたらすものであることを明確化しなければならない。P3O のガイダンスでは、ポートフォリオマネジメントを実施しない場合に見過ごされる、無駄な投資の損失を試算することが経済的利益を打ち出す一つの鍵になるとする他、実事例に従った段階的な導入を例示している。

2.6. リスクマネジメント(MoR)

あらゆる組織活動にはリスクが付きまとう。P3RM の中で、リスクに対する組織的対応を論じているのが MoR である。MoR において、リスクは次のように定義される¹⁸。

リスク

目的の達成に影響を及ぼす、発生の不確実なイベント。リスクには、悪い影響を及ぼす脅威(Threat)と、良い影響を及ぼす好機(Opportunity)の両方がある。リスクは、その発生確率(Probability)と目的に対する影響の大きさ(Impact)の組によって表現される。

本稿ではプロジェクトマネジメントの概説においてのみリスクマネジメントに触れたが、これは紙数の都合で省略したに過ぎず、プログラムマネジメントやポートフォリオマネジメントにもリスクマネジメントの要素が含まれている。実際、リスクマネジメントは内部統制と一体化して推進される基礎的活動であり、あらゆるマネジメントに取り入れられる性質のものである。

MoR に言うリスクマネジメントの基本的な枠組みは、次の 3 点に要約できる。

1. リスクに対する事前の認識と評価(Identification, Assessment)
2. リスクに対する事前の対応計画(Planning)
3. 上記の取組及びそれに基づくリスク対応の実践(Implementation)

リスクは特定の領域に限らず普遍的に発生しうるものである。リスクマネジメントが定着するためには、リスクを意識する文化が組織の隅々に至るまで浸透しなければならない。MoR が主だって具体化しているのは、この「リスクに備える文化」である。

2.6.1. 11 の原則

MoR では次に示す 11 の原則がリスクマネジメントに不可欠であるとしている。これらの原則は更に、5 つの基本原則と、6 つの応用原則に分けられている。5 つの基本原則は次の通りである。

組織の置かれている文脈の理解

リスクに対処するためには、リスクが生じうる範囲とその背景を理解しなければならない。これはとりもなおさず、組織が置かれている文脈の理解に他ならない。組織をとりまく政治的、経済的、社会的、技術的、法的環境や、あるいはまた、業務の展開先となる産業界、市場、地域、関連する規制の理解がその例である。加えて、

組織の有するリソースやスキル、余力の把握も、リスクを評価する前提知識として求められる。

利害関係者の取り込み

現代的な組織の活動は単独ではなしえず、様々な外部組織との連携の元で展開される。これらの利害関係者は、端的にリスク源の一種となるだけでなく、リスクに対処するためのパートナーでもある。誰が利害関係者となっているかを的確に把握し、常日頃から連携を深めておかなければ、視野から外れるリスクや対処できないリスクが増大する。

組織の目的の理解

リスクは目的の達成に影響を及ぼすイベントと定義される。従って、何が達成されるべき目的なのかが明らかでなければ、リスクを具体的に定義することもできない。他方で、変化し続ける環境の中で、組織の掲げる目標も色々の変化を重ねる。リスクマネジメントが機能するためには、組織の戦略目標策定に歩調を合わせ、組織の目指すところを恒常的に理解し続けなければならない。

MoR に基づく適切なアプローチ

リスクマネジメントの実務は多岐に渡るものであり、あらゆる局面に適用可能な万能の作法を定義できるものではない。MoR は基本的な枠組みを与えるものではあるが、リスクマネジメントを実践するには、実践現場の性質に応じた調整を適宜加えなければならない。そのように調整したマネジメントの全体が整合するように、マネジメントの作法に組織内で共通の枠組みを設定することが求められる。このような枠組みの下、いつリスクマネジメントを行うのか、何をリスクとするのか、どこまでのリスクを許容するのか、いざという時にどう対処するのか、こうした情報を一貫したルールで整備する。

報告体制の整備

リスクマネジメントの過程にあって、意思決定を求められる場面が多々ある。判断の礎となるのは情報であり、的を射た情報が適切なタイミングで伝達されることが肝要である。意思決定を伴うあらゆる組織的活動に際しては、リスク判断が可能な情報が提供されるべきである。このことは即ち、いつ、誰が、誰に、何を報告するかを取り決め、また、その報告内容の正確性や質を担保する仕組みを整備することに他ならない。

6つの応用原則は次の通りである。

役割と責任に対するコミットメント

形だけのリスクマネジメントを導入しても機能することはない。リスクマネジメントを支える個々の人員・部署の役割と責任を明確にすると共に、その必要性と重要性が認識されなければならない。トップ層からの支持や権限・リソースの提供、組織全般に渡る各員の役割と責任の明確化、全ての構成員によるリスク管理責任の自覚が、その具体的側面の例となる。

支援体制の整備

リスクマネジメントは多くの決め事を伴うものであり、ややもすればルールだけが積み上がって実践がおろそかになりがちである。このような事態を避けるためには、1)リスクマネジメントの原則と個別のルールを明確にしてその実践状況をチェックすると共に、2)リスクマネジメントの現状を把握・報告する、この2つの機能を提供する体制を整備しなければならない。望ましくは、リスクマネジメントに関する専門的技能をまとめたセンターを設営すべきである。このようなセンターは人員の一部時間を充てることで維持されるものであってもよい。

早期警戒指標の利用

リスクマネジメントの狙いの1つは、リスクを予見して能動的に対処することにある。この一環として、リスク発生を知らせる早期警戒指標を選定し、利用すべきである。リスクに対する対処責任を有する意思決定者は、選定された指標を定期的にチェックすることで、リスク発生状況の把握と対処に努めなければならない。なお、こうした指標はしばしば業務上の機密に関わる情報を含みうることから、取り扱いに注意を要する。

継続的な見直しの実施

組織を取り巻く絶え間ない状況の変化は組織自身にも変化をもたらし、ひいては、リスクマネジメントのあるべき姿にも変化をもたらす。一度整備したリスクマネジメントの体制も、折に触れてその実効性を見直していかなければ現実と乖離し、却ってリスクを生み出す要因となりかねない。健全なリスクマネジメントは、予め定められたプロセスに則って行われる定期的な見直しを伴う。なお、このような見直しは、例えば内部監査や年次報告のタイミングに沿う形で、内部統制のプロセスと連動して実施されるべきである。

リスクマネジメントに対する阻害要因の除去

ただ形式を整えただけのリスクマネジメントは容易に形骸化する。リスクマネジメ

ントの実践を阻害する要因には次のようなものがある。

- ・ トップ層のコミットメント不足とそれに由来する中間管理層の活動への制約
- ・ リスクマネジメントに関する学習機会や情報、ツールの提供不足
- ・ リスクマネジメントを遂行するために必要なリソースの不足

これらの阻害要因の影響を見落としてはならない。

リスクマネジメント文化の醸成

リスクはどのような場面にも潜在する。リスクの持つ普遍性を踏まえれば、リスクに対する管理意識が組織の隅々にまで浸透することが、リスクマネジメントの目指すところであることは明らかであろう。このためには、トップ層から率先してリスクマネジメントにおけるリーダーシップを発揮すると共に、リスクの発生を安直にスタッフの処罰に結び付けず、原因究明と合理的な対処に持ち込むことが重要である。また、スタッフによるリスクマネジメントへの積極的な取組を奨励し、罰との間でバランスのとれた何らかの報奨を与えるべきである。事例研究やセミナーの実施といったコミュニケーションの強化も、日常業務に対するリスクマネジメントの埋め込みに有効である。

継続的改善

継続的な見直しによって、リスクマネジメントの体制は常に組織の戦略目標に追随することが期待されるが、リスクマネジメントの水準を向上させるという点では、単なる実効性の見直しでは不十分である。リスクマネジメントの成熟度モデル¹⁹を参照することにより、組織の成熟度が今どの水準にあり、次の一手としてどの水準を目指すべきで、そのために何が必要なのかを、継続的に吟味すべきである。

上記に加え、MoR では各々の原則の実践を支える要素を具体的に例示している。

2.6.2. 5つの文書

MoR において説明されるリスクマネジメントの実務は、その大部分がリスクに対する計画的対応に割かれている。これに合わせて作成される、リスクに関する計画文書および履歴資料は、主に次の5種類からなる。

リスクマネジメント方針書(Risk Management Policy)

リスクマネジメントの基準と枠組みを与える。組織の戦略目標に対するリスクの位置付けを明らかにし、その許容水準を定義する。また、リスクマネジメントに関する各所の役割と責任を定め、各所で手に余るリスクを上位の部署へとエスカレーションする際のルールを与える。その他、関連する報告の義務、リスクマネジメント

そのものの監査や見直し、年次報告の仕組みも定める。

リスクマネジメント手順書(Risk Management Process Guide)

各所においてリスクマネジメントを実施する場合の手順を与える。ステップ別に分けられたリスクマネジメントのプロセスを定義し、関係者の役割と責任を取り決める。ここでいうプロセスには見直しのステップを含む。更に、実務に役立つツールや技法、文書テンプレートを提供する。なお、推進体制の一環として、プロセスの総責任者、マネジメントの組織体制、プロセスの更新責任者、利用されるツールの責任者、見直しの頻度を含めなければならない。この手順書は、組織内でのリスクマネジメントの共通手順あるいは標準を定めるものと位置付けられる。

リスクマネジメント戦略(Risk Management Strategy)

リスクの発生領域に応じた個別のリスクマネジメントについて、方針と手順とを与える。リスクマネジメントはあらゆる業務活動に付随するものであるから、業務活動の種類に応じて、リスクマネジメントも多様化する。この文書においては、方針書と手順書に相当する内容に加え、個々のリスクの発生確率(Probability)と影響(Impact)、起こりうる時期(Proximity)、対応策(Response)についての情報を盛り込む。日常的なリスク対応活動は、主にこの文書において枠組みを設定される。

リスク台帳(Risk Register)

認識されたリスクの一覧表を与える。この表には、リスクの管理番号、分類、原因、脅威なのか好機なのか、影響の概要、発生確率、影響、見込み損益、対応策、リスクの取り扱い状況、対応責任者などを含める。

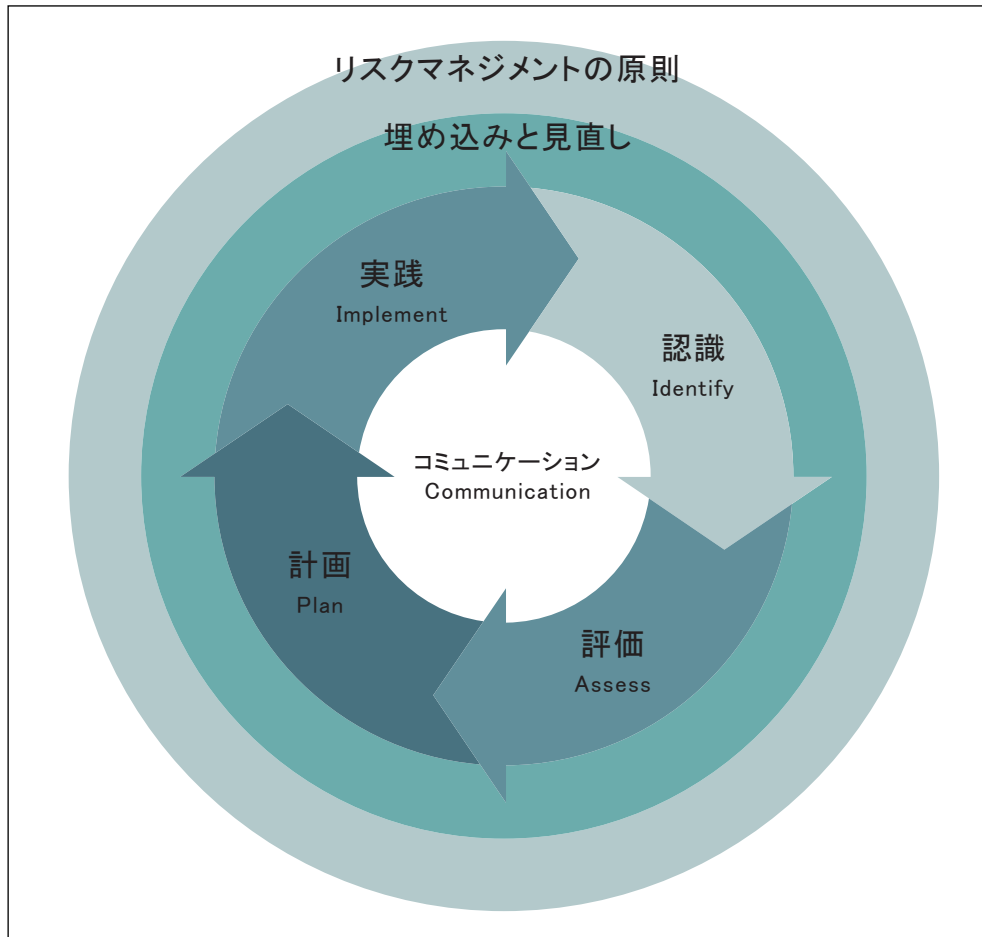
課題ログ(Issue Log)

実際に発生した課題の一覧表を与える。この表には、課題の管理番号、分類、概要、影響、必要な対処、対処の予定日、対処の完了日、課題の管轄責任者などを含める。リスクは課題の一種となりうる。

これらの文書はいずれも常時更新される性質のものであることに注意されたい。課題発生の都度に更新される課題ログだけでなく、その他の文書も、リスクマネジメントの見直しに応じて常に最新の状況に追従しなければならない。

2.6.3. 5つのプロセス

リスクマネジメントのプロセスは、次のような図によって表される。



即ち、リスクマネジメントの原則を基盤として、日常業務へとリスクマネジメントが埋め込まれ、且つ、適宜見直され、そのように整備された枠組みの中で、認識・評価・計画・実践という一連の活動が推進される。コミュニケーションはその中核に位置して、リスク情報やノウハウの共有、リスクマネジメント文化の醸成を支える。

以下では、認識から実践に至る個々の活動について詳細を述べる。

認識(Identify)

リスクの洗い出し作業を行う。作業は更に、文脈把握とリスク特定の2段階に分かれる。文脈把握の段階ではリスクマネジメント原則に言うところの文脈の整理を行い、リスク特定の段階では想定されるリスクを定性的な範囲で書き下す。この活動の結果はリスクマネジメント戦略を中心とする資料にまとめられる。

評価(Assess)

洗い出されたリスクの定量的側面を評価する。作業は見積もりと総合の2段階に分かれる。見積もりの段階では個々のリスクごとに発生確率(Probability)、影響(Impact)、予想時期(Proximity)を具体的に見積もり、総合の段階ではリスクの金額的評価と相互関係を整理し、一連のリスクが総体としてどれぐらいの損益に繋がるのかをまとめる。この活動の結果はリスク台帳やリスクの詳細資料にまとめられる。

計画(Plan)

リスク評価の結果を基にリスク対応計画を策定する。対応の例には次のようなものがある。

低減	リスクの発生確率を下げる、または影響を下げる対策を実施する。
除去	業務の内容を変更することでそもそも問題が生じないようにする。
委譲	第三者に監督責任を移す(リスクの分散)。
維持	対策費用と損失を比較した上で、敢えて対応を見送り監視を続ける。
共有	関係者間でリスクを配分し共有する。

この例からも分かるように、リスクの発生そのものを極小化することだけが対応の選択肢ではない。対応の内容は、脅威の影響を最小化し、好機を最大限に活用するように編成する。この活動の結果はリスク台帳に反映される。

実践(Implement)

リスクマネジメントの実施状況を監査し報告することで、リスクマネジメントを実務に着実に反映させる。個々のリスクへの対応状況や成果、事前に認識・評価・計画したリスク対応計画の有効性、リスクマネジメント活動の実施状況を精査し、リスク進捗レポートにまとめる。

こうした活動の全体を結び付けるのが、**コミュニケーション**である。コミュニケーションはリスク情報の共有網を広げることによってリスクを感知する能力を高める機能を持つ。日本の伝統でいえば「三人寄れば文殊の知恵」である。またそれだけでなく、ノウハウ共有や相互の啓発を通じて組織全体に活動への参加を促すことで、リスクマネジメント文化の定着に重要な役割を果たす。

以上のプロセスを経てリスクマネジメントが徹底されたなら、プログラムやプロジェク

トにまつわるリスクは計画段階から十分に緩和され、実施期間中に生じた脅威についても、
予め検討した枠組みの中で適切に処理されることになる。

3. ゲートウェイレビュー

3.1. レビュー体系の概観

P3RM に代表される体系的マネジメントのノウハウは、ただ標準を定めただけで政府内に定着するものではない。OGC は体系的マネジメントに関する深い知見を有するコンサルタントを多数擁し、各省庁のプログラム・プロジェクトマネジメントに対するレビューを提供することで、マネジメント活動の実践を支援している。

OGC が省庁向けに提供しているレビューは次の通りである。

ゲートウェイレビュー(Gateway Review)

調達を伴うプログラム・プロジェクトを対象に実施が義務付けられているレビューである。調達プロセスを幾つかのステップに分けてモデル化した上で、要所要所にチェックポイントとなる関門(ゲート)を設定し、このチェックポイントにおいてレビューを行う。レビュー結果は改善すべきマネジメント上の課題として簡素なレポートにまとめられる。レビューは、準備期間を除いて4日程度と短い。

立ち上げレビュー(Starting Gate)

プログラム・プロジェクトの企画段階を対象に提供されるレビューである。ゲートウェイレビューよりも更に短く、4日以内の短期間で実施される。

重要プロジェクトレビュー(Major Projects Review)

英国政府において重要プロジェクトと位置付けられている事案を対処に実施されるレビューである。このレビューだけは他と異なり、財務省の管轄下でレビュー委員会を招集して推進される。またレビュー委員会は、プロジェクトの推進を承認する強い権限を持ち、プロジェクトマネジメントにおけるプロジェクト委員会に近い性質を持っている。

ゲートウェイレビューの結果は直ちに拘束力を持つものではない。しかし、レビュー結果で問題点を指摘されているにも関わらず、それを解決しないままにプロジェクトが失敗に帰結したならば、監督責任を問われずには済まないであろう。レビュー結果は原則非公開であるものの、OGC に対しては報告書が集約され、状況次第で各省庁の次官級職員に送達される。また、一部開示された情報を元に、英国議会での議論の俎上となることもある。

P3RM と異なり、ゲートウェイレビューは英国政府機関による公共調達を主な対象に整備された手法である。しかしその内容は十分な汎用性を持っており、近年では海外にも展開している。

3.2. ゲートウェイレビュー(Gateway Review)

ゲートウェイレビューは調達を伴うプログラム・プロジェクトを主な対象に、業務執行最高責任者(SRO)による意思決定の支援を目的として提供されるピアレビューである。ゲートウェイレビューは次のような特徴を備えるⁱ。

1. 独立した第三者によるピアレビューである。小規模プロジェクトを対象にする場合を除き、レビューアは OGC より派遣される。
2. 経験豊富な認定レビューアによるレビューである。
3. 文書の精査やインタビューなど、レビューそのものは3~4日程度の短期間で完了する。
4. 一連の業務改革プロセス中の、予め規定されたチェックポイントで実施される。
5. 課題の指摘とプロジェクトの確実性をまとめた形で、レビュー結果は簡素なレポートにまとめられる。
6. レビューは、文書資料・インタビュー・レビューアの深い経験に基づく。
7. レビュー内容および結果は原則非公開であり、レビューを受ける側の省庁と忌憚なく意見交換できる。
8. レビュー結果はレビューの最終日に提供される。

ゲートウェイレビューは英国政府の中央省庁に対して実施が義務付けられている。この義務づけは省庁間の合意に基づくものであって、何らかの法令によって定められたものではない。英国では行政文化の基本として、権限の設定にあまり法令を用いない。

ゲートウェイレビューは OGC 設立直後から開始した取組であり、OGC による調達マネジメント改革の中枢を担っている。本稿執筆時点で、9年間に渡って4,000件以上のレビュー実績を有しており、レビューを受けた側の省庁からもその有益性を高く評価されている。ゲートウェイレビューはプログラム・プロジェクトマネジメントにまつわる問題を指摘するばかりでなく、模範的な取組を省庁の垣根を越えて共有する機会を生み出しており、省庁の有する改革マネジメント能力を高める一助となっている。

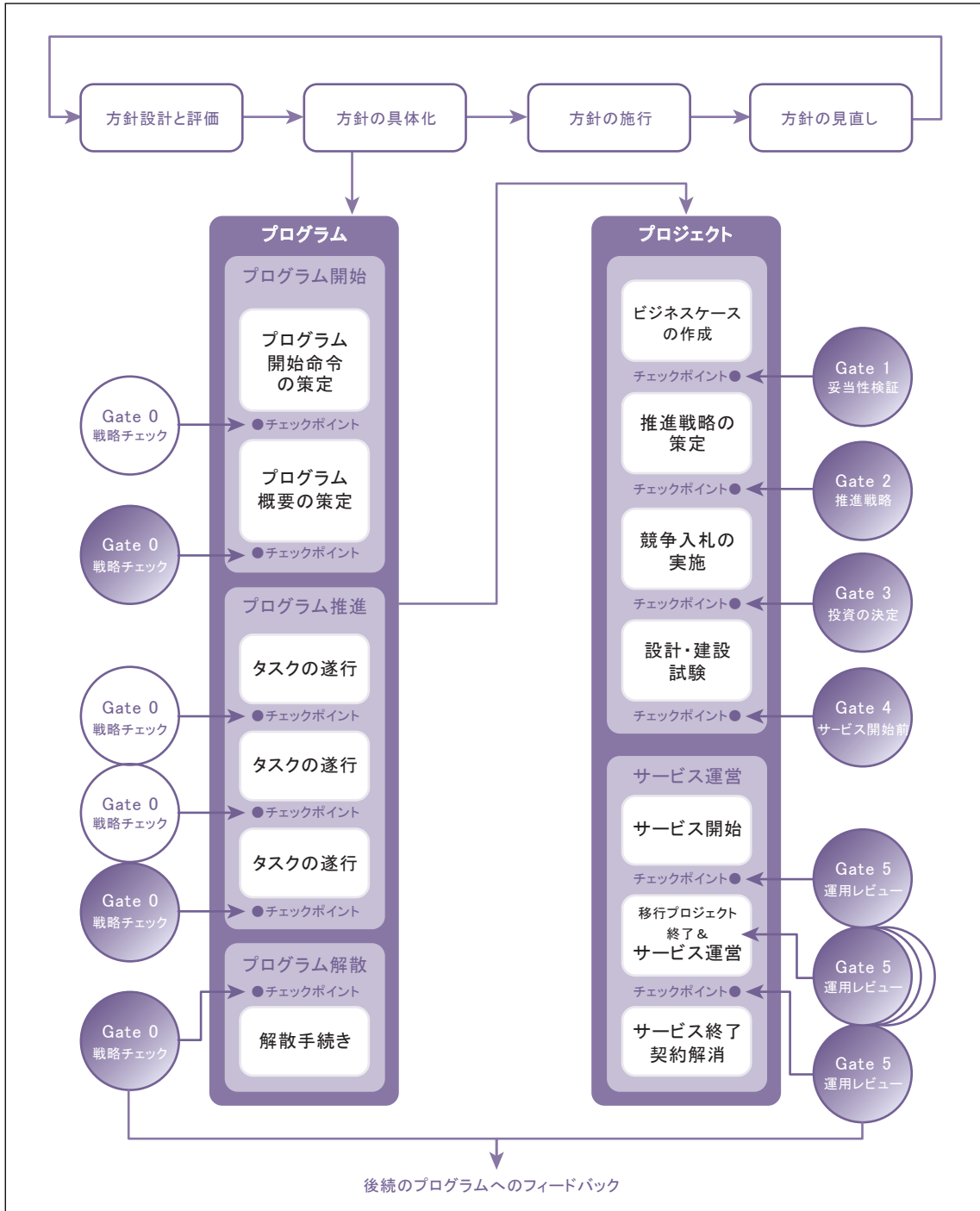
国家監査局(NAO)の行った評価ⁱⁱによれば、ゲートウェイレビューによって、2001年から2008年に掛けて英国中央政府における25億ポンド(約5000億円)のコスト削減効果があったとされる。これはレビュー対象となったプロジェクトの全投資額の3.5%に当たる一方、ゲートウェイレビューのコストは0.01%に止まっている。

ⁱ この章の内容は OGC の Phil Kemp 氏(Head of Brand Assurance, Major Projects Directorate)へのインタビューと英国政府の各種公開資料の双方に基づく。

ⁱⁱ 本稿執筆時点では報告書作成中とのことで資料は未公開。

3.2.1. プロジェクトとゲート

ゲートウェイレビューでは、レビュー対象となる調達プログラム・プロジェクトを一連の業務改革プロセスと見なした上で、次の図のようにモデル化している。これをゲートウェイプロセスと言う²⁰。



全体を概観すると、P3RM に言うポートフォリオマネジメントからプロジェクトマネジ

メントに至る業務改革遂行の流れとこのプロセスが、概ね対応していることが分かる。このプロセスでは、ポートフォリオマネジメントが一番上の方針レベルのマネジメント活動に当たる。プログラムに含まれるトランシュは図ではプロジェクトとしてひとまとめになっており、更にその内実を成す移行(Transition)がプロジェクトの囲み枠内の前半に置かれたビジネスケースの作成から設計・建設・試験の流れに、実益具現(Benefits Realisation)が同じく囲み枠内のサービス開始からサービス終了・契約解消の流れに対応する。特徴的なのは、ゲートウェイプロセスでは調達を伴うプログラム・プロジェクトを主に想定しており、競争入札の実施、というステップを含んでいる点と、ある程度の期間に渡って継続するサービス契約と実益具現を念頭に置いており、移行プロジェクトの後にサービス運営のステップを配置している点である。

ゲートウェイプロセスでは、ステップとステップの間にチェックポイントを設けている。これらをゲートと言う。ゲートウェイレビューはこれらのゲートを通過する前のタイミングで行われる。ゲートにはゲート0～ゲート5の6種類があり、それぞれの特性に応じて、レビュー時に注目される点も異なる。以下に各ゲートの概要を示す。

ゲート0：戦略チェック(Strategic assessment)²¹

プログラムに対するチェックポイントである。少なくともプログラムの開始・推進・解散時に1度ずつレビューを行うが、要所要所で反復することが望ましい。レビューの注目点は実施タイミングによって異なるが、**戦略目標に対するプログラムの整合性(アラインメント)**の検証が基盤となっている。レビュー項目の概要は次の通りである。

■ 開始時レビュー

- ✓ 計画の内容は戦略目標に整合しているか？
- ✓ 利害関係者は特定されているか？
- ✓ 適切なコストや期間の見積もりの下に十分なリソースを確保しているか？

■ 推進時レビュー

- ✓ 計画通りにプログラムが推進されているか？
- ✓ 目論んだ変革は着実に実現されているか？
- ✓ 推進過程で生じた変化を認識し変更として適切に反映できているか？

■ 解散時レビュー

- ✓ プログラム全体の最終的な成果を評価できているか？
- ✓ プログラムから得られた教訓は何か？

レビュー対象となる主な文書資料は、業務戦略または業務計画・関連する PSAⁱ・プログラム概要・短期から中期の詳細計画、である。プログラム概要は次の情報を含むべきとされる：プログラムの目的；狙いとする変革・実益、背景；範囲；前提と制約条件；利害関係者；財務情報；組織体制；リスク；課題、変革の具体化方針と評価基準；関連するプロジェクトの一覧。

ゲート 1～5 はプロジェクトを対象に設定されている。

ゲート 1：妥当性検証(Business justification)²²

ビジネスケースの作成直後に設定されたチェックポイントである。ビジネスケースの内容を精査し業務改革との整合性を確かめると共に、プロジェクト推進構想の実現可能性を検証する。レビュー項目の概要は次の通りである。

- プロジェクトが狙いとする実益に対して利害関係者の合意が得られているか？
- プログラムおよび戦略目標に対するプロジェクトの結び付きは明確化されているか？また整合しているか？
- コストと実益のバランスが最適化され、リスクが十分に特定されているか？

レビュー対象となる文書資料は幅広い。プロジェクト概要、品質マネジメント戦略、プロジェクト推進の基本方針、プログラムや戦略目標に対する整合化方針、技術や物理環境の初期の分析結果、財務情報、プロジェクトの成功判定基準、ビジネスケース、利害関係者との協調戦略、リスクと対応策、全体スケジュールとリソース配分、組織体制、獲得した権限と承認、次のステージへの移行計画などである。なお、プロジェクトの早期段階であることを反映し、多くの情報は具体化の余地を含んだ方針レベルの内容に止まる。

ゲート 2：推進戦略(Delivery strategy)²³

調達手続きの正式な開始前に設定されたチェックポイントである。ゲート 1 と同様の論点に基づくレビューを行うが、プロジェクトの進展を踏まえてチェック内容がより具体化すると共に、調達手続きに備えた検証が包括される。調達手続きが長期に及ぶ場合には、このレビューを複数回行うこともありうる。レビュー項目の概要は次の通りである。

- プロジェクトの健全性

ⁱ Public Service Agreement：英国政府における行革アジェンダ(1.2 節参照)

- ✓ ゲート 1 におけるレビュー項目はより具体的に満たされているか？
- ✓ 必要なスキルやリソースは適切に把握されているか？
- ✓ プロジェクト要件に対しリソースや施策が適切に引き当てられているか？

■ 調達手続き

- ✓ 外部事業者の用い方に関する戦略は適切に編成されているか？
- ✓ 調達公募の要件定義や調達手続きは十分に吟味されているか？
- ✓ EU や国内法規に対するコンプライアンスは適切か？

レビュー対象となる文書資料は、具体化されたプロジェクトマネジメント分野の資料に加え、調達契約に合わせたドラフト契約文書、調達戦略の裏付けとなる市場調査資料などである。なお、この時点ではビジネスケースは依然として戦略レベルであり、詳細を幾らか欠いた状態となっている。

ゲート 3：投資の決定(Investment decision)²⁴

業者との契約締結・発注や省内への予算配分など、実際の投資が決定される直前に設定されたチェックポイントである。プロジェクトの健全性に関するレビューに加え、投資判断が適正であるかどうかを検証する。調達契約が複数あり発注のタイミングが分散する場合などには、このレビューを複数回行うこともありうる。レビュー項目の概要は次の通りである。

■ プロジェクトの健全性

- ✓ 完成したビジネスケースを踏まえた時、プロジェクトの戦略目標に対する整合性は依然として保たれているか？
- ✓ リスク対応計画、詳細計画、各種見積もりとリソース配分など、プロジェクトの推進を支えるマネジメントは十分に整備されているか？
- ✓ 関連部署や契約業者を含むあらゆる関係者はプロジェクトの内容を十分に理解し、コミットメントを維持しているか？

■ 投資判断

- ✓ 投資の有益性と実現可能性は十分に確認されているか？
- ✓ 調達手続きに関するコンプライアンスは適切か？
- ✓ 契約に至る業者選定のプロセスは適切にマネジメントされているか？

ここで 1 つ注意すべき点は、業者選定についてゲートウェイレビューが検証するのはマネジメント活動そのものであって、選んだ業者が適切であったかどうかに触れ

るものではないことである。

レビュー対象となる文書資料は、プロジェクトマネジメント文書、完成したビジネスケースと実益具現計画、業者からの提出文書(実現性のある内容でなくてはならない)、業者選定にまつわる評価報告書、サービス運営に向けた移行計画書、選定した業者を踏まえて具体化されたスケジュール、拠出に対する確認と権限などである。

ゲート 4：サービス開始前(Readiness for service)²⁵

移行プロジェクトの成果物(Output)を用いて、実益具現(Benefits Realisation)に当たるサービス運営段階へと進むタイミングで設定されたチェックポイントである。ビジネスケースが依然として有効であることを確かめつつ、成果物(Output)の検収と、受け入れ後のサービス実施体制のレビューを行う。

ここに至って、プロジェクトは1つの節目を迎える。ゲートウェイプロセスに言うプロジェクトは、P3RM に言う移行と実益具現をセットにしたものとなっている。このため、成果物(Output)を導入するまでのプロセスと、導入後の実益具現(Benefits Realisation)のプロセスとがゲートウェイプロセス上の1つのプロジェクトに含まれており、ゲート4でのレビューは丁度この境目において行われる。また、一般にこのタイミングから1年程度で、業務執行最高責任者(SRO)からサービス領域の責任者に対してプロジェクトの管轄が移ることも注意すべき点である。

レビュー項目の概要は次の通りである。サービス運営への移行が大きなテーマとなっていることに注意されたい。

- ✓ ビジネスケースを中心に、プロジェクトの戦略目標に対する整合性は依然として保たれているか？
- ✓ 手段となる成果物(Output)の検収に関し、テストは正しく実施されているか？
- ✓ 成果物(Output)は受け入れ側の要件達成と満足に繋がっているか？
- ✓ 受け入れ側のサービス運営体制は十分に整備されているか？
- ✓ サービス運営を外部事業者に委託する場合、品質保証を含むサービス運営体制は適切か？また、契約マネジメントの準備は整っているか？
- ✓ サービス運営の開始に合わせ移行プロジェクトが終結する場合、移行プロジェクトの成果を評価できているか？また、そこから得られた教訓は何か？

レビュー対象となる主な文書資料は、サービス運営に向けて最新化された要件定義と、実益具現にまつわる各種の資料である。移行プロジェクトの評価を行う場合に

は、各種の評価文書がこれに加わる。

ゲート 5：運用レビュー(Operations review & benefits realisation)²⁶

サービス運営過程に対して設定されたチェックポイントである。円滑にサービスは運営されているか、実益具現(Benefits Realisation)は着実に実現されているかが、レビュー上の主な論点となる。このレビューはゲート 0 の場合と同様に、サービス運営が終結する迄の間、継続的に反復されるべき性質のものである。しかし、サービス運営完了に合わせて、全体を総括する形で 1 度切りのレビューを行うことも選択肢となりうる。レビュー項目の概要は次の通りである。

■ プロジェクトの健全性

- ✓ ビジネスケースを中心に、プロジェクトの戦略目標に対する整合性は依然として保たれているか？
- ✓ プロジェクトは依然として必要とされているか？

■ 円滑なサービス運営

- ✓ 契約マネジメントのプロセスは効率的に機能しているか？
- ✓ 契約マネジメントに必要なリソースは十分に手当てされているか？

■ 実益具現(Benefits Realisation)

- ✓ 期待される実益は具現化されているか？
- ✓ 最新の状況を踏まえた時、このプロジェクトに必要とされているものはなにか？
- ✓ コストパフォーマンスの改善に向けて恒常的に取り組んでいるか？

レビュー対象となる主な文書資料は、サービス運営環境を反映した最新のビジネスケース、サービス運営の開始に関する評価報告書、実益の具現状況と将来の見込みに関する報告書、契約の更新サマリー、パフォーマンス報告書、マネジメント体制などである。

全てのゲートに共通するのは、プログラム・プロジェクトの健全性の確認である。即ち、取組内容が組織の戦略目標に対して整合しているかどうかを、常に確認し続けるようゲートウェイレビューは促している。実際、企画段階での初期の思惑は計画の精査と共に色々の変更を受けるのが常である。況してやサービス運営までを視野に入れば、終結に至るまでのプログラム寿命は数年にも及び、当初の想定外の様々な変化によって、ビジネスケースを支える論理が成り立たなくなることもある。サービス運営をプロジェクトの一環と

して位置付けていることから明らかなように、ゲートウェイプロセスにおける目的は実益具現であって、調達はその手段に過ぎない。資産の獲得という個別的課題を超えて、組織の戦略目標に真に寄与する活動を維持するためには、このような恒常的な状況把握と振り返りが不可欠である。調達プロジェクトそのものの成否もまた、プログラム全体の実益具現に照らし合わせた時に初めて、客観的に議論することができると言える。

ゲートウェイプロセスについては OGC の提供するワークブックによって詳細が説明されている。各ゲートにつき 1 冊ずつ、全部で 6 冊のワークブックがあり、それぞれにおいて、レビューの目的、主なレビュー項目、レビューの詳細な論点、参照する文書資料、関連する参考文献が示されている。また、ゲートウェイレビューの全体像を把握するためのパンフレット²⁷が提供されている。レビューを受ける各省庁はこれらの資料に学ぶことで、レビューの受け入れ準備を進められると共に、ゲートウェイレビューが何を問題としているのかを理解し、マネジメントそのものの改善に役立てることができる。なお、ワークブックは 2010 年 4~5 月頃に改訂が予定されている。

3.2.2. ゲートウェイレビューの流れ

各ゲートでのレビューには共通したプロセスが設けられている。レビュープロセスの流れは次の通りである²⁸。

0週目	省庁側で自己評価を実施	潜在リスク評価	
2~4週目	OGCと省庁側代表で協議	事前アセスメント	レビューの実施について合意
4~6週目	OGC内でチーム編成	レビュー概要の策定	
6~8週目	チームへの説明と準備(OGC)	レビュー準備	
	レビューの詳細を調整	詳細ミーティング	主要課題を設定 レビュー実施の最終合意
8~10週目		レビュー実施&結果速報	評価結果と課題とりまとめ
11~12週目	SROとOGCに報告	最終報告	360°評価と教訓の確認

各ステップの詳細は次の通りである。

潜在リスク評価

調達プログラム・プロジェクトの立ち上げに際して、その事案のリスク傾向を評価することが各省庁には義務付けられている。リスク評価には、OGC から提供されているリスク評価シートを用いる²⁹。このシートは簡単なアンケート形式になっており、プロジェクトの規模や影響範囲を回答すると、一般的傾向に従ってプロジェクト

トのリスク傾向が点数評価される。評価結果は低リスク、中リスク、高リスクの 3 段階に分類される。低リスクと判断された場合には、一般に OGC のガイドラインに沿いつつ省庁内部でレビューを実施するが、OGC のレビューアが担当する場合もある。中・高リスクと判断された場合には、業務執行最高責任者(SRO)または省内のゲートウェイ折衝担当(DGC)ⁱから、OGC に対してゲートウェイレビューの実施を要請しなければならない。

事前アセスメント

要請後、OGC から派遣された担当者と省庁側責任者(業務執行最高責任者あるいはプロジェクトマネージャ)の間で協議を行い、実際にゲートウェイレビューを実施するかどうかを決定する。この協議においては、プログラム・プロジェクトの状況説明を行いつつ、レビューの重点となる重要課題の選定を行う。

レビュー概要の策定～レビュー準備

OGC ではアセスメント結果を受け、レビューチームの選定作業に着手する。OGC から派遣されるレビューチームは概ね 3 人程度である。選定されたレビューチームに対して、省庁側のゲートウェイレビュー折衝担当(DGC)または OGC 内のポートフォリオリーダー(PL)から、レビュー事案に関するブリーフィングが実施される。

詳細ミーティング

レビューの詳細を決定する。この段階で、レビューチームと省庁側のプログラム・プロジェクトマネジメントチームが初顔合わせとなる。このミーティングの具体的な目的は次の通りである³⁰。

- レビュープロセスへの理解を共有し、レビューの実施規約について合意する。
- プログラム・プロジェクトの現状について情報を共有する。
- レビュー対象となる課題を明確化する。
- 必要な文書資料の一覧を確認する。
- インタビュー対象となる利害関係者の一覧を確認する。
- レビューの流れについて合意する。
- レビューチームの持つ能力がレビューに相応しいことを確認する。
- レビューに影響を及ぼす問題を特定し、是正措置について合意する。

この中でも特に難しいのが、インタビューに関する調整である。インタビューの対象はレビューチームが選定する。チームには大臣さえもインタビューの対象とでき

ⁱ Departmental Gateway Co-ordinator

る権限が認められている。(実際には主にスケジュールの問題があつて、誰に対してもいつもインタビューできるというわけではない。)

レビュー実施&結果速報

レビューを実施し、結果をドラフトの報告書にまとめる。レビューの柱は、**インタビュー、資料精査、レビューアの経験**の3つである。

インタビューは15人程度の重要な利害関係者を対象に行われ、この中には業務執行最高責任者(SRO)が含まれる。業務執行最高責任者(SRO)へのインタビューは、レビュー初日と最終日に行われることが多い。インタビュー時間はまちまちであり、レビューアの判断によって柔軟に調整される。インタビューはインタビュー相手に比肩する経験や職歴の持ち主が担当することが多い。質問事項を予め決めておくルールはなく、レビューアの経験と勘を生かした当意即妙のやりとりを重視している。なお、インタビューにおいて誰が何を喋ったのかという事実は業務執行最高責任者(SRO)に対しても秘匿される。また、聞き取り結果をそのまま鵜呑みにすることはなく、他のインタビューや資料との間で整合性が保たれるよう、最大限に検証がなされる。

資料精査の対象となる文書は、プロジェクト内にある既存のものに限られる。レビューのために新たに文書を起こしてはならないというのが、ゲートウェイレビューにおけるベストプラクティスとなっているためである。

レビューそのものは中リスク事案で3日、高リスク事案でも4日程度の短期間であり、プログラム・プロジェクトの細部に至るまで精査することはできない。従って、レビューすべき課題、インタビュー対象や資料の選定が的を射たものでなければ、レビューのインパクトも大きく低下する。こうした実情からも察せられるように、レビューの成否は**レビューアの経験**と勘に負うところが大きい。

レビュー結果は、緊急度に応じて類別された要解決課題と、事案の成功見込みの評価(確実性)に2分され、ドラフト報告書にまとめられる。






最終報告

ドラフト報告書を業務執行最高責任者(SRO)に対して提示し、その内容についての最終調整を行う。調整後、内容に関して業務執行最高責任者(SRO)とレビューチームの間で合意が確立すれば、これを最終報告書として業務執行最高責任者(SRO)に提出し、レビューが完了する。

3.2.3. レビュー報告書とプロジェクトの確実性

ゲートウェイレビューの結果は数ページから 20 ページほどの報告書にまとめられる。報告書には、レビューを通じて明確になった問題点と、今後の改善に関する勧告、そしてプログラム・プロジェクトの**確実性(Delivery Confidence)**がまとめられる。

確実性(Delivery Confidence)は、プログラム・プロジェクト推進体制の有する能力と現状が、プログラム・プロジェクトの成功に対してどの水準にあるかを表す総合的な指標である。確実性の評価は、スケジュール、コスト、実益具現、プログラム・プロジェクトの範囲、ガバナンス構造、スキルと能力、プロセス、依存性、業務改訂の受け入れ体制など、様々な側面の吟味に基づいて決定される。端的には、このままプロジェクトを進行させた場合の、成功の見込みを表す指標となっている。評価結果は、次に示す 5 段階の色彩で表現される³¹。

	緑(Green) コスト・スケジュール・品質においてプロジェクト成功の見込みは非常に高い。
	黄緑(Amber & Green) プロジェクトの成功が期待されるが、リスクの発生・拡大に注意の継続が必要。
	黄(Amber) プロジェクトを成功させることは可能だが、解決すべき重大な課題が存在する。
	橙(Amber & Red) 早急に解決すべき重大な課題が多数あり、プロジェクトの成功は疑わしい。
	赤(Red) 根本的な引き直しを必要とする状況であり、プロジェクトの成功は望めない。

確実性評価に加え、報告書には問題点と個別の改善勧告が列記される。勧告は、満たすべき要件を専ら 1 文で書き下した簡潔なものであり、どのように具体化するかは省庁の判断に委ねられる。個々の勧告には、次の 3 段階表示に従い、対応の緊急性が付される。

致命的(Critical)	直ちに対処することが、成功率を高める上で最大限の重要性を持つ。
重点課題(Essential)	成功率を高めるには早期に対処すべきである。
推奨(Recommended)	勧告を受け入れることのメリットが見込まれる。

報告書にはこの他、前回のレビュー結果で与えられた勧告への対応状況や、プログラム・プロジェクトの背景、インタビュー対象者の一覧など、レビューについての参考情報が盛

り込まれる。

3.2.4. 報告書の取り扱いとレビューに基づく改善

レビュー報告書はプログラムの業務執行最高責任者(SRO)に対して提出される。これは、ゲートウェイレビューが業務執行最高責任者(SRO)の意思決定を支援するために行われるレビューであって、OGC の立場から具体的な対処を指図するものではないことによる。なお、同時に参考資料としての位置付けで、省庁内の CoE と OGC に対しても報告書のコピーが送付される。

レビューおよび報告書は共に原則非公開である。報告書の取り扱いは業務執行最高責任者(SRO)に一任されており、この秘匿性によって、レビューの際にも忌憚なく意見交換が可能になるとされる³²。しかし、情報公開法制に則った情報公開請求に対してまで非公開を貫けるわけではない。事実、情報公開請求に基づいて、審理の後に報告書を公開した事例がある³³。この中には、国民 ID カード³⁴や、国民医療サービスの IT 化³⁵など、世論の注目を集めたプロジェクトも幾つか含まれている。

ゲートウェイレビューの結果はあくまでも参考であって、含まれる勧告に拘束力は伴わない。確実性評価が赤であったとしても、それはプロジェクトの中止を要求するものではなく、根本的な改善を強く推奨するに止まる。但し、レビュー結果が 2 回連続して赤となった場合には、OGC 長官から当該省庁の事務次官ⁱへと通達がなされる。これも指図となるものではないが、こうした経緯を経てもなお、依然として事態が対処されなかったならば、それと知って問題を放置したとの批判は避けられないと言える。また、コピーの送付先である省庁内の CoE には内部統制や財務関係のスタッフが含まれることも多く、監査に対してプロジェクトの内情を露出させるという、内部的な圧力を伴う側面も軽視できない。

勧告を実務に反映する一助として、OGC は改善に向けた行動計画のレビューを提供している。これを**行動計画査定(Assurance of Action Plans)**と言う³⁶。行動計画査定は高リスクのプログラム・プロジェクトを対象に、ゲートウェイレビュー後 2~3 ヶ月程度の期間内に実施される。橙または赤から黄緑水準への改善を狙いとして、対処の行動計画をゲートウェイレビューに似た資料精査とインタビューに基づく手法でレビューする。インタビュー対象は数名程度、期間は 1 日程度で、ゲートウェイレビューよりも更にコンパクトなレビューである。レビューチームは、OGC の重要プロジェクト管理局ⁱⁱから 1 名とその他 OGC から 1 名、当該省庁から 1 名の合計 3 名で構成される。レビュー結果はプロジェクト確実性の再評価結果と共に報告書にまとめられ、業務執行最高責任者(SRO)に提出される。

i Permanent Secretary

ii Major Projects Directorate

行動計画査定は 2008 年頃から試験導入され、本格導入されたのは 2009 年後半である。まだ日の浅い取組であるが、試験導入で得られた声においては、プログラム・プロジェクトマネジメントの品質保証体系のギャップを埋めるのに役立つ、有益なツールであると評価されている。

3.2.5. ゲートウェイレビューから得られた知見

ゲートウェイレビューの結果は OGC にも参考情報として集約され、そこから新たなベストプラクティスが抽出される。これらはゲートウェイレビューを通じても広められるが、OGC の日常的な啓蒙活動を通じても頒布されている。その 1 つが、**得られた教訓(Lessons Learned)**である³⁷。以下にその一部を抜粋して紹介する。

■ プロジェクト失敗のよくある原因³⁸

1. 戦略目標とプロジェクト間の結び付き、成功を判断する客観的基準の欠如。
2. 上級マネジメントおよび大臣の明確なオーナーシップとリーダーシップの欠如。
3. 利害関係者の効果的な巻き込みの欠如。
4. 実績で裏付けられたプロジェクトマネジメントおよびリスクマネジメントの手法とその実践スキルの欠如。
5. タスクをマネジメント可能なレベルにまで具体化することの軽視。
6. 長期的な費用効果ではなく初期段階のコストに偏った提案評価。
7. 省庁の上級マネジメント層に見られるサプライヤ業界への理解と接触の欠如。
8. 顧客、サプライヤ、サプライチェーンらによるチーム編成の失敗。

■ プログラム・プロジェクト委員会³⁹

1. プロジェクトを推進するための委員会設置の必要性と、コミュニケーションのために利害関係者のフォーラムを設置する必要性とを混同してはならない。
2. 委員会の役割を完全に明確にしなければならない。何について責任を持ち、何について決定権を有するのか、といった事柄を明らかにせよ。
3. 執行権のない委員の受け入れを考慮に入れよ。但し、その役割を明確にせよ。
4. 重要な地位を占めるサプライヤを委員会に取り入れよ。
5. プログラム委員会とプロジェクト委員会の関係をシンプルな形にせよ。
6. 委員会活動の質がばらついてはならない。但し、プロジェクトが新しいフェーズに進む時には、委員会の在り方を再検討する必要がある。
7. 委員会における議論と意思決定の質が、委員会に対して提供された情報の質を超

ⁱ 訳注：例えば、事案の性質とは無関係に参加者の都合によって審議時間が変化したり、事前の状況理解に斑を生じるようなことがあってはならない。

えることはない。

■ 方針からプログラムへの効果的な移行⁴⁰

1. 方針レベルの設計の貧弱さや、初期のプログラム準備における不備が、プログラムの失敗を引き起こす根本原因である。
2. 過去の失敗から学ぶ姿勢をはっきりと打ち出すプロジェクトチームは、重要な新規イニシアティブにおいても成功率がより高い。
3. コラボレーションは困難な課題であるが、サービスの提供に複数のパートナーが関わる複雑なプログラムにおいては、変革を達成するのに不可欠である。プログラム・プロジェクトマネジメントのコミュニティは、コラボレーションの強化において重要な役割を果たす。
4. 品質マネジメントは、方針からサービス提供に至るプロセスの、早期段階から有益性を発揮する。プログラム・プロジェクトマネジメントのコミュニティは、内外における品質マネジメントの立ち上げを促す鍵となる。

■ プロジェクトの品質マネジメント⁴¹

1. あらゆるプロジェクトは品質マネジメント計画を有していなければならない。
2. 適切なスキルと経験を持つ担当者の確保を前提として、品質マネジメントの適切な手段を適切なタイミングで用いよ。
3. 適切なタイミングで行われる正しい品質マネジメントは常に付加価値を生み出す。早い段階から品質マネジメント開始せよ。立ち上げレビューⁱの利用を考慮せよ。
4. 品質レポートをいつ誰に回覧するかについての方針を策定し、宣言すべきである。
5. 他者に学びノウハウを共有することで品質マネジメントの実益を獲得せよ。
6. 勧告に向き合うと共に、回覧とエスカレーションの手続きを適宜利用せよ。

■ 政府の重要プログラムにおける業務執行最高責任者(SRO)の役割⁴²

1. 職員個人の業績目標の内に業務執行最高責任者(SRO)としての業績を位置付け、人事考課の対象とせよ。
2. 戦略的プロジェクトにおける業務執行最高責任者(SRO)の選任には、プログラム・プロジェクトマネジメントコミュニティの中核的メンバーが関与すべきである。適切ならば、商務監督官ⁱⁱや CIO の関与も考慮せよ。
3. 省庁は業務執行最高責任者(SRO)の任命に当たって任期の最低期間を設定し、且つ、人員交代の際にはプロジェクト上の適切なマイルストーンの達成に合わせたタイミングを選ぶべきである。

ⁱ Starting Gate: OGC が提供するレビューの 1 種。次節にて説明。

ⁱⁱ Commercial Director: 組織内における調達およびプログラム・プロジェクトマネジメント活動の最高責任者。

4. 省庁は経験の浅い業務執行最高責任者(SRO)に対して、必要に応じて適切な研修コースを受けるよう奨励すべきである。内務省や APM⁴³によって策定されたコースがよい例である。
5. 省庁は業務執行最高責任者(SRO)に対して、適切なゲートウェイレビューに参加することで品質マネジメントの経験を増すよう奨励すべきである。
6. 省庁とその業務執行最高責任者(SRO)らは、プロジェクトの外部にメンターを置き、プロジェクトに対するアドバイスと支援を得ることを考慮すべきである。
7. 省庁は業務執行最高責任者(SRO)による SRO 同士の交流イベントへの参加を支援すべきである。

OGC の初代長官である Sr. Peter Gershon 氏によれば、ゲートウェイレビューの報告書を収集することで初めて、政府全体の調達マネジメントの実態を客観的に分析できるようになったとのことである。上述の教訓はその成果の 1 つであり、いずれも実際の事例に基づく裏付けを伴っている。この意義は非常に大きい。

3.3. 立ち上げレビュー(Starting Gate)

ゲートウェイレビューはプログラムの開始が決定して以後に適用されるレビューであり、政策からプログラムへの企画検討段階ではその恩恵を受けることができない。ゲートウェイプロセスで言えば方針の具体化に当たるこのステップを対象として、OGC から提供されるのが**立ち上げレビュー(Starting Gate)**である。立ち上げレビューは戦略目標に資する正しいプログラムの立ち上げを支援するものであり、次のように特徴付けられる⁴⁴。

- 関係者へのインタビューを主とするレビューである。
- 4日以内の短期間で実施される。
- ゲートウェイレビューと異なり事前準備の負担も小さい。
- 実施期間は主に省庁側でのスケジュール調整によって制約される。

極めて早期の段階で実施されるレビューであるため、確実性のような数値的尺度による評価は行われない。レビューを通じて洗い出される実際の課題としては、次のようなものが例示されている⁴⁵。

- 大まかな全体スケジュールの実現可能性
- 設定すべき目的の間の優先順位明確化や、目的達成に向けた戦略
- プログラムの前提条件の特定と検証
- プログラム推進に必要な人的スキルの強化

レビューアは5年以上のプログラム・プロジェクトマネジメント経験者から選定され、OGCの重要プロジェクト管理局から派遣される。

財務省では過去1年を掛けて公共セクターにおける業務効率の検証プロジェクトを進めてきたが、その結果として、業務効率化によって150億ポンドの節約が可能であると判断した⁴⁶。この中にはバックオフィス業務とITに関するプロジェクトの事前査定も含まれており、これを受け、2009会計年度以降は、IT投資によるあらゆる業務改革プロジェクトにおいて立ち上げレビューを実施することが要求されている。この決定は2009年6月時点のものであり、現在はOGCと財務省の間で詳細を検討中である⁴⁷。

3.4. 重要プロジェクトレビュー(Major Project Review)

英国政府では次を満たすプログラム・プロジェクトを重要プロジェクトに分類している。

- プロジェクトの総予算が各省庁に割り当てられた予算限度を超えるⁱ。
- 実現や具体化のリスクが高く複雑である。
- 後々の基盤を与えるプロジェクトである。

実際にはこれらに加え、社会的重要性や担当省庁のスキルなども勘案して、総合的に選定が行われる。重要プロジェクトに選ばれると、そのプロジェクトは**重要プロジェクトレビューグループ(MPRG/Major Project Review Group)**によるレビュー対象として位置付けられることになるⁱⁱ。

3.4.1. レビューのタイミングと体制

MPRG によるレビューは次のようなタイミングで実施される。

- ビジネスケースの策定直後
 - ✓ プロジェクトの目的と影響範囲を精査する。
- 発注契約の公募開始前
 - ✓ 公募の要件定義書が明確で曖昧でないことを確かめる。
 - ✓ 調達を進め方についてあらゆる議論が尽くされたことを検証する。
 - ✓ 成功への見込みが十分に現実的であることを確認する。
- 落札者の決定前
 - ✓ 契約の締結が、スケジュール・予算・実益において確かに目的を達成しうるかどうかを検証する。

レビューを行う MPRG は 3~4 名程度からなるパネルであり、財務省直下に置かれる。これに対し、レビュープロセスと支援チームの運営は OGC の担当となっている。OGC の具体的な業務は次の通りである。

- レビュー範囲を決定し、実施スケジュールを調整する。
- レビューの支援チームを編成する。

ⁱ 本稿執筆時点では 10 億ポンド(1500 億円)以上。

ⁱⁱ なお、重要プロジェクトについても通常のゲートウェイレビューが実施されることに留意されたい。

- レビューを主導し、レビュープロセス全体のマネジメントを行う。

3.4.2. レビュープロセス

レビュー全体は概ね 14 週間程度を掛けて行われる。レビュー本体は最後の 1 週間の内の 1 日だけで、それ以外は準備に費やされる。準備期間の内の 2 週間はプロジェクトにまつわる事実関係の整理を行い、更にそれを 2 週間掛けて確認し、ドラフト報告書にまとめる。レビュー前にはパネルに対する事前ミーティングを行い、ドラフト報告書を吟味した上で、レビュー方針を決定する。レビュー本体では、業務執行最高責任者(SRO)やプロジェクト責任者との面接を行い、勧告をまとめる。

ゲートウェイレビューの場合と異なり、MPRG のパネルはレビュー対象のプロジェクトに関する次の 3 段階の勧告を財務大臣に具申する強い権限を有する。

-
1. プロジェクトの推進を承認する。
 2. プロジェクトの推進を条件付きで承認する。
 3. プロジェクトの推進の停止を勧告する。
-

勧告を受け、財務大臣から担当省庁の大臣へと最終判断が通達されることになる。

3.4.3. 重要プロジェクト一覧

本稿執筆時点で公開されている重要プロジェクトの一覧は次の通りである⁴⁸。

Building Schools for the Future (英国全土の高校設備・教育改革)

<http://www.teachernet.gov.uk/management/resourcesfinanceandbuilding/bsf/>

Carbon Capture & Storage (CO₂の回収・貯蔵)

<http://www.co2storage.org.uk/>

Carrier Strike (空母打撃戦力の配備)

<http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/WhatWeDo/Maritime/CarrierStrike/>

Crossrail (ロンドン地下鉄の延伸)

<http://www.crossrail.co.uk/>

Defence Training Review (軍における訓練システム改革)

<http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/WhatWeDo/TrainingandExercises/DTR/>

Enabling Retirement Saving (年金制度改革)

<http://www.dwp.gov.uk/policy/pensions-reform/workplace-pension-reforms/>

M25 (バイパス道路の建設)

http://www.highways.gov.uk/roads/18111.aspx
National ID Scheme (国民 ID カード)
http://www.ips.gov.uk/cps/rde/xchg/ips_live/hs.xsl/53.htm
Nuclear decommissioning (原子炉解体)
http://www.nda.gov.uk/
Pandemic Flu (インフルエンザ対策)
http://www.direct.gov.uk/en/groups/dg_digitalassets/@dg/@en/documents/digitalasset/dg_178842.htm
Prisons Capacity
Thames Gateway (テムズ川流域再開発)
http://www.communities.gov.uk/thamesgateway/
UK Centre for Medical Research and Innovation (国立医療研究機関の設立)
http://www.ukcmri.ac.uk/
Thameslink (鉄道事業改革)
http://www.thameslinkprogramme.co.uk/cms/pages/home

これらのプロジェクトに関する情報は内閣に対しても四半期毎のペースで報告されており、プロジェクトガバナンスの最高峰に内閣が組み込まれる形となっている。

3.5. ゲートウェイレビューア

ピアレビューは専門家の知見の活用であり、レビューアの質によってレビューの質も大きく左右される。とりわけ重要なのが、レビューアの有する経験である。一見すると当たり前で明白であるように見える P3RM の論理は、実際にはそのままでは抽象的に過ぎ、実務上意味のある具体性を与えるには、概念を現実の状況と所作に結び付ける直感と洞察が欠かせない。レビューアの経験は、その礎に他ならない。

ゲートウェイレビューアはプログラム・プロジェクトマネジメントの実務経験者が務める。低リスク事案向けには最低 3 年、中リスク事案ならば 5 年、高リスク事案では 8 年以上の有経験者が選ばれる。経験年数だけでなく、レビューアは OGC が定めた 4 つ以上の内部審査を経て認定されていなければならない。レビューアの多くは政府職員が務めるが、民間からの人材登用も行われている。政府職員の登録者数は、おおよそ 900 人であるⁱ。

一方、ゲートウェイレビューにおける民間からの人材のプールを **ERF(External Resources Framework)** と言う。ERF にはサプライヤ企業を通じてレビューア登録を行う。サプライヤのリストは OGC が必要と判断した時点で不定期に更新される⁴⁹。2009 年 2 月時点では、主要サプライヤ 7 社と補助サプライヤ 22 社⁵⁰、レビューア 245 名が登録されている⁵¹。

ERF に登録されている人材の内、3~4 割は引退した政府職員の務めるコンサルタントが占めている。中には事務次官を務めた人材も含まれる。このような経歴を持つ人材を擁していることは、相手に引けを取ることのないインタビューアの指名という点でも大きな後ろ盾となっている。OGC ではゲートウェイレビューア各人のスキルや経験をデータベース化しており、レビューチームの編成に利用している。

通常、レビューチームは 3 人構成であり、政府職員が 2 人と、ERF からの民間コンサルタント 1 人が選ばれる。民間コンサルタントはリーダーを務めることが多い。これには、政府職員がレビュー業務を務める場合、公務員としての本業があった上での兼務となるため、まとまった作業時間の要求されるリーダーに選任することが非常に難しいという事情がある。

2009 年 9 月に OGC の Phil Kemp 氏ⁱⁱに行ったインタビューでは、直近で一ヶ月あたり 23 のレビューを 69 人のレビューアで実施しており、余裕がない状況とのことであった。

ⁱ 東京大学と当研究所との共催仮想政府セミナー（2010 年 3 月）における OGC、フィリップ・ケンプ品質保証部長の発言より。

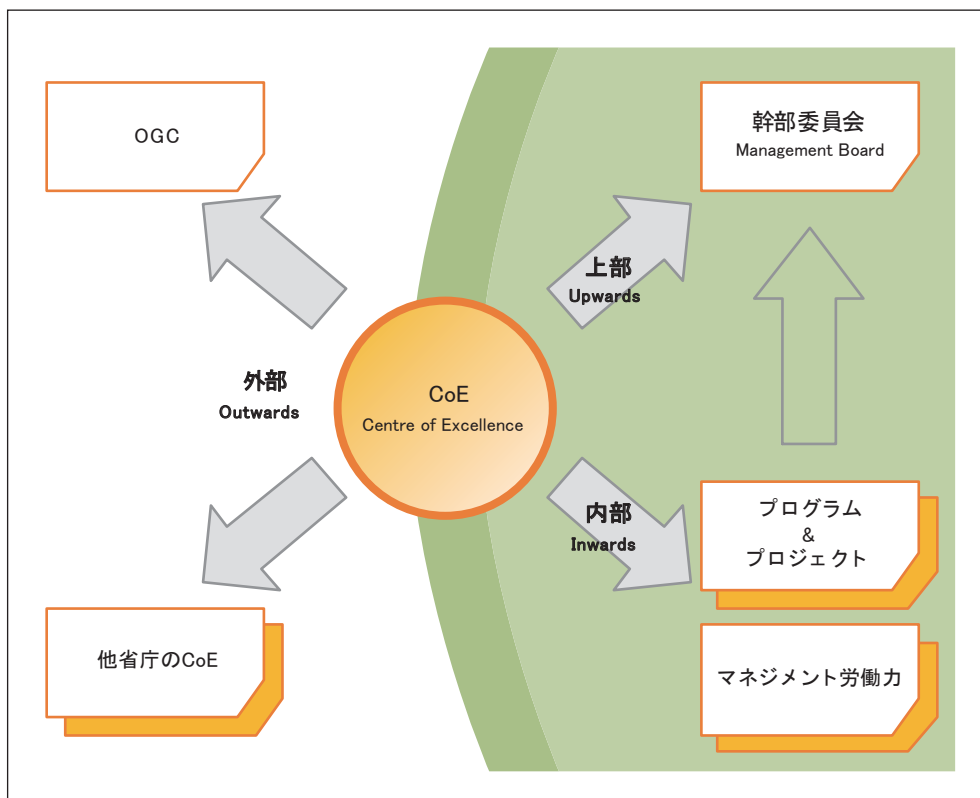
ⁱⁱ Head of Brand Assurance, Major Projects Directorate, OGC

OGC でも人材が成功の鍵であるとの認識を有しており、レビューア募集のパンフレット⁵²や、その他の人材育成・啓蒙活動を通じて、マネジメント労働力の強化に努めている。

3.6. CoE(Centre of Excellence)

ゲートウェイレビューは省庁のプログラム・プロジェクトマネジメントの水準を外部から高めようとするアプローチの 1 つである。これに対して、省庁の内部にもプログラム・プロジェクトマネジメントの支援機能を持つことが考えられる。その中枢を担うのが CoE(Centre of Excellence)である。

既に本稿 2.5 節の P3O に関する議論でも触れたように、CoE は組織内に位置付けられたコンサルティングハウスに相当する。OGC のガイドブックによれば、CoE の持つ機能は対象によって、上部(Upwards)、内部(Inwards)、外部(Outwards)の 3 方向に分類される⁵³。



3 方向のそれぞれは次のように詳述されている。

■ 上部(Upwards)

- ✓ 次に何をすべきかを十分な情報に基づいて決定できるように、信頼性のおける一貫した報告が幹部委員会に対して確実に寄せられるよう取りはからう。報告すべき情報の例は、プロジェクトのマイルストーン、現在のリスクなどである。
- ✓ 戦略レベルでポートフォリオを編成する。
- ✓ 個々のイニシアティブについてその開始から終結に至るまで、ビジネスケースの

検証に関するサポートとアドバイスを提供する。

- ✓ プログラム・プロジェクトの建設的な検証作業について責任を負い、業務改革の推進と実益具現の可能性を全体最適化する。

■ 内部(Inwards)

- ✓ プログラム・プロジェクトの推進チームに対してアドバイス、支援、品質レビューを提供する。
- ✓ プログラム・プロジェクトマネジメントに関するスキルをあらゆるチームが確実に利用できる環境を整備する。
- ✓ 必要に応じて能力開発を進める。
- ✓ 反復可能な形で活動を進め、学び、改善していくことを狙い、ベストプラクティスに沿ってプログラム・プロジェクトが推進されるよう取りはからう。
- ✓ 個々のプログラム・プロジェクトを検証し、成功に結び付くノウハウを十分に活用するよう促す。

■ 外部(Outwards)

- ✓ OGC のゲートウェイレビューまたは同様のレビュー実施に当たり、コーディネータ業務を担うⁱ。
- ✓ OGC や他省庁の CoE とのネットワークを通じ、ノウハウの共有と学習を進める。
- ✓ 複雑な状況においては、外部の協力パートナーとの窓口役を務める。

端的に言えば、各省庁の内部に設置された小さな OGC として機能するのが CoE である。P3RM に相当する体系的マネジメントのレビューとノウハウ提供を軸に、CoE は知恵袋兼意見番として立ち回る。

2002 年末に策定された IT 行動計画の一環として、2003 年 6 月までに全ての中央省庁で CoE を設置することが義務付けられた。本稿執筆時点では、CoE の設置は既にどの省庁でも完了している⁵⁴。

ⁱ ゲートウェイレビューの解説において触れたゲートウェイレビュー折衝担当(DGC)は、この項目にあるように一般に CoE に含まれる形をとる。

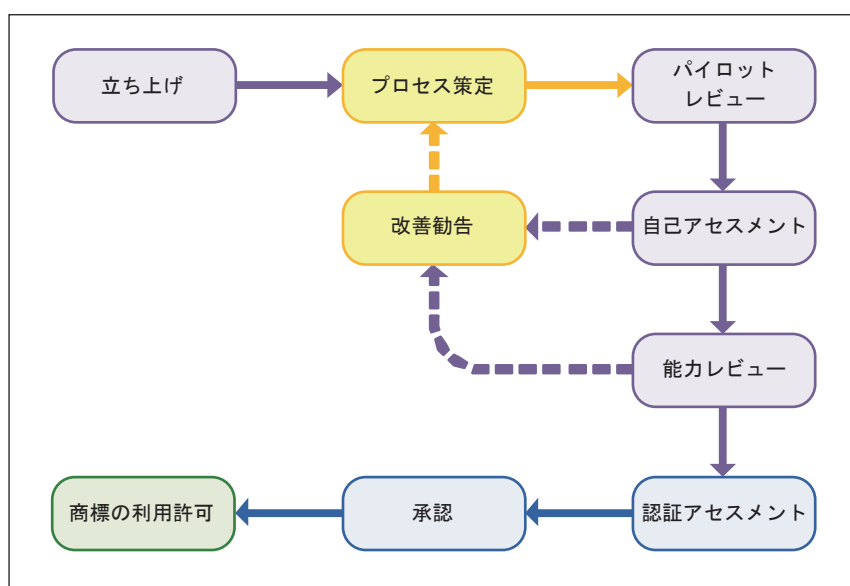
3.7. 世界への展開

OGCはゲートウェイレビューの仕組みそのものを体系化し、他国における導入を支援している。つまり、OGCはゲートウェイレビューを輸出しているのである。以下では、ゲートウェイレビュー導入に際しての認証プロセス、各国での導入および検討の状況、レビュープロセスの国際的なガバナンス体系を紹介する。

3.7.1. ゲートウェイレビューの認証プロセス

ゲートウェイレビューはハブと呼ばれる組織によって運営される。ハブはレビューアのプールを管理しつつ、レビュー依頼に応じてチームを派遣する。OGCはイングランド地域におけるハブである。ゲートウェイレビューの導入とは、ハブの設立と運営に他ならない。

OGCでは厳格な内部基準に従ってハブを審査し、合格したハブにOGC Gateway™の商標利用を許可している。この審査過程がゲートウェイレビューの認証プロセスである。認証プロセスは次のように図示される。



まず、導入を希望する自治体でハブを立ち上げ、ゲートウェイレビューを実施するための内部プロセスを策定する。その後、自らの定めたプロセスに従って、試験的に幾つかのパイロットレビューを実施し、その結果を自己アセスメントする。自己アセスメント時点で問題が見つかれば改善勧告にまとめ、プロセス策定からやり直す。自己アセスメントで一定水準を達成すれば、能力レビューに移る。ここでも問題があれば改善勧告を経てプロセス策定からやり直す。能力レビューを通過すると、最終審査に当たる認証アセスメントを実施する。ハブの水準が認められれば、ゲートウェイレビューのハブとして正式に承認され、晴れて商標の利用が許可される。その他の備考は、次の通りである。

- 認証は永続的なものではなく、更新審査がある。
- 1つの中央政府ごとに1つのハブが基本だが、厳密なものではない。イギリス国内でも、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドのそれぞれがハブを有している。
- 認証プロセス到達にはパイロットレビューの着手から数えて概ね1~1.5年程度掛かる。
- レビュー対象となるプログラム・プロジェクトが15~20件程度ないと、ゲートウェイレビューは巧く機能しない。

3.7.2. 各国における導入と検討状況

現状で最も導入が進んでいるのは**オーストラリア**である。オーストラリアでは全ての州と連邦政府がゲートウェイレビューを実施している。ただ、オーストラリアでは州と中央政府が各々別個のハブを設けており、オーストラリア全体で1つのハブとはなっていない。

隣国の**ニュージーランド**でも2008年より導入されており、2009年9月の時点で既に15のレビューを実施済みである。ニュージーランドは**PRINCE2**の導入にも積極性を示している。

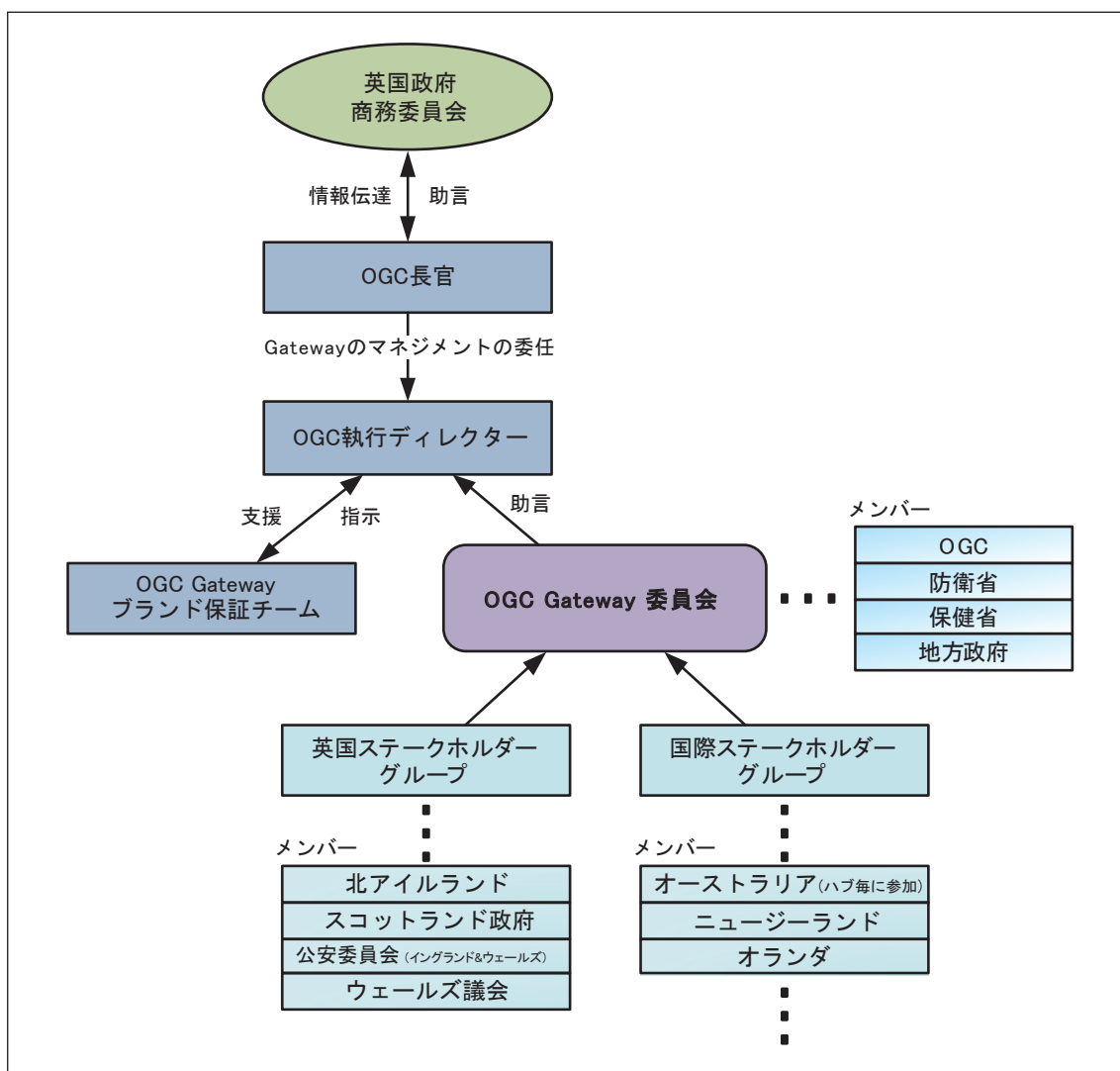
英連邦以外では**オランダ**が2008年より導入しており、内務省がハブを務めている。オランダはEU域内の他国にも導入を推奨するほど熱が入っており、この動きには**フランス**も同調している。他に導入を検討している地域としては、**カナダ**の2つの州がある。

アジア地域からは、**韓国**から5人の政府職員が3日間の日程で訪英し、情報を収集して帰国したと言う。韓国では法改正を経なければ導入が難しいのではないかとの議論もあり、文化的な違いを踏まえた上でのゲートウェイレビューの調整も話題となった。

その他に問い合わせのあった国名としては、**ノルウェイ**、**アイスランド**、**チェコ**、**イスラエル**、**ヨルダン**、**サウジアラビア**、**南アフリカ**、**クルジスタン**、**香港**が挙げられる。ゲートウェイレビューが極めて幅広く海外の注目を集めていることが窺われる。

3.7.3. ゲートウェイレビューのガバナンス体制

多くの体系的マネジメント手法がそうであるように、ゲートウェイレビューも容易に形骸化しかねない危険を孕んでいる。OGCではハブをメンバーとする国際的なガバナンス体制を敷くことにより、ノウハウと経験の共有を進めると共に、ハブ認証の更新審査と合わせてブランドの維持に努めている。OGC Gateway™のガバナンス体制は次の通りである。



OGC Gateway™全体の運用を担っているのが **Gateway 委員会**である。Gateway 委員会は OGC、防衛省、保健省、地方政府から構成され、ゲートウェイレビューのモデルを管理し、ハブの認証を行っている。Gateway 委員会の下には、ハブの集まりである**ステークホルダーグループ**(以下 SG)が結成されている。SG はインターネットを用いてオンライン化された仮想コミュニティであり、各ハブにおけるゲートウェイレビューの実施状況を監視すると共に、相互の情報交換の場を提供している。SG には英国 SG と国際 SG の 2 つがある。ゲートウェイレビューの国際展開の実務は、Gateway 委員会と SG によって賄われている。

OGC Gateway™のオーナーシップを有するのは **OGC 長官**である。マネジメント上の実務は OGC 長官から**執行ディレクター**へと委任されており、OGC Gateway™の実質的な最高責任者となっている。これに対し、Gateway 委員会のマネジメント活動に対して品質レビューを行うことで、執行ディレクターを補佐するのが**ブランド保証チーム**である。

4. ICT 調達のライフサイクルモデル

4.1. ライフサイクル標準の概観

ライフサイクルとは、端的にはプロセスモデルである。即ち、ある目的に向けた一連の行動を整理し、概念上の流れに沿って配列した抽象的な手順書である。OGC では調達プロセスに関する標準的なライフサイクルモデルをとりまとめ、各省庁の参考に供している。

OGC が提供するライフサイクルの基本モデルは次の 2 つである。

プログラム・プロジェクトの標準プロセスモデル

業務改革を狙いとするプログラム・プロジェクトの標準プロセスモデルである。P3RM を下敷きとしつつ、具体的なステップバイステップの取組手順を書き下したものとなっている。調達に限らず、プログラム・プロジェクト一般に適用される。

調達の標準ライフサイクルモデル

公共調達手続きの標準ライフサイクルモデルである。企画立案から要件定義、公募、指名、発注といった流れを整理し、各段階で必要となる具体的な作業内容をまとめた手順書となっている。調達手続きに焦点を絞っているため、プログラム・プロジェクトマネジメントの要素は必ずしも前面には押し出されていない。

業務改革を現実に進めるに当たっては、大枠で P3RM の理念に則りつつも、細部において諸々の調達法規を遵守せねばならない。つまり、上記の 2 つのモデルを組み合わせることで、調達を伴うプログラム・プロジェクトの実際のプロセスが構成される。その際、調達対象の物品・サービスに固有の性質に配慮することがしばしば重要である。ICT 分野の調達に関しては、これらの配慮を織り込んだ次のモデルが特に用意されている。

大型 ICT サービスの調達ライフサイクルモデル

組織のインフラとなる大型の ICT 調達に関するライフサイクルモデルである。要件定義などの初期段階で生じるリスクを重視したモデルであり、発注までの段階を重点的に取り扱っている。

要注意プロジェクトの調達ライフサイクルモデル

大規模、複雑、新規性が高いなど、特別の注意を要するプロジェクトに関するライフサイクルモデルである。内容は、手順書というよりは配慮すべき点を整理したものとなっている。ICT に限らず、FPI の大型事案にも適用される。

なお、これらはいずれも参考モデルであり、形式の遵守が義務付けられたものではない。

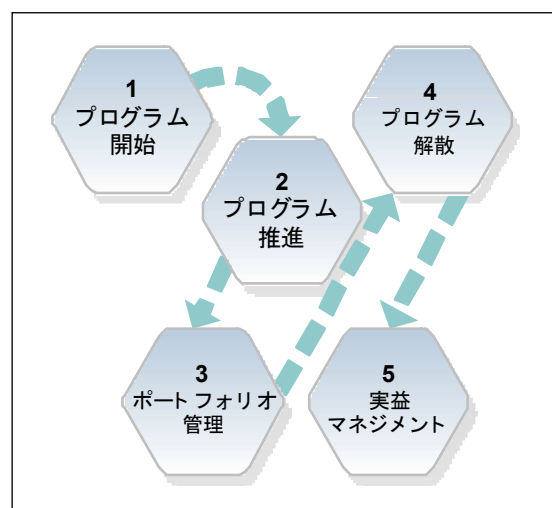
4.2. プログラム・プロジェクトの標準プロセスモデル

P3RM はプログラム・プロジェクトマネジメントの概念を説いたものであって、実際のプログラム・プロジェクトマネジメントの詳細な手順には必ずしも立ち入らない。このため、個別の事案に合わせた具体的なプロセスを編成するには、関係者による綿密な議論が必要である。OGC の提供する標準プロセスモデルはその議論の叩き台となるものであり、P3RM を踏まえつつ、プログラムおよびプロジェクトの流れを数十のステップに分割し、各々のステップでなすべき活動を例示している。モデルはプログラム用とプロジェクト用の 2 つに分けてガイドブック形式で提供されており、OGC の Web サイト上で誰もが閲覧できるようになっている。

正確を期して言えば、本章で述べるその他のモデルも合わせ、OGC 自身はこうしたモデルをはっきりと標準として打ち出しているわけではない。OGC の姿勢は、これらのモデルを参考として大々的に提示しつつ、且つ、ゲートウェイレビューにおいて問題点があればそれを指摘する、というものである。中程度以上のリスクのあるプログラム・プロジェクトではゲートウェイレビューを受けなければならない、という一点を除いて、強制性は無い。ゲートウェイレビューの項でも述べたように、裁量と義務のこのようなバランスは、OGC によるマネジメント支援全般に共通する特徴とも言える。

4.2.1. プログラムの標準プロセスモデル

プログラムの標準プロセスモデルの全体は次の 5 つのセグメントに分割されている⁵⁵。



個々のセグメントは更に 10 前後のステップに分けて説明されている。以下では各セグメント内での流れを簡単に述べる。

1. プログラム開始(Programme Start-up)

このセグメントは大きくは2つのステージからなる。第1のステージはプログラムの妥当性の確認であり、第2のステージは計画とアプローチの検証である。前半のステージではプログラムの企画を吟味し、業務上の意義を明らかにしつつ、本当に開始する価値のあるものなのかどうかを判断する。また、業務執行最高責任者(SRO)を任命し、プログラムの概要を文書化する。狙いとする変革(Outcome)および実益(Benefits)は、この時点でその測定方法と合わせて文書化される。前半がまとまったところで、ゲート0のゲートウェイレビューを受ける。続いて後半のステージに移り、プログラムの推進体制とより詳細な計画の策定に着手する。この時、1つのプログラムを構成するプロジェクトの台帳、即ちプロジェクトのポートフォリオを編成する。このステージの終わりにはビジネスケースを文書化する。

2. プログラム推進(Governing a Programme)

立ち上げのセグメントで計画されたプログラムはこのセグメントにおいて実体化し、推進される。セグメント内のステップの前半は、計画された体制への人員の召集と必要なリソースの配分、具体的な業務規定の策定と導入である。これらはプログラムマネジメントの観点で進められる作業であるため、リスク管理、報告のルール、情報管理、調達契約に関する内規の設定など、プログラム推進のインフラ整備に当たる内容の取り扱いが大半を占める。こうした準備の後に、トランシュ内でのモニタリングと適宜の意思決定および介入、そして得られた変革(Outcome)に基づく新しい行政サービスの運営を行う。注意すべきはこのセグメントが、個々のプロジェクトへの対応作業ではなく、プログラム全体に対して影響のある作業から構成されることである。なお、各トランシュの終わりには、必要に応じてゲート0のゲートウェイレビューを受ける。

3. ポートフォリオ管理(Managing the Portfolio)

プログラムに含まれる個別のプロジェクトへの対応作業からなるセグメントである。プロセスモデルの図ではプログラム推進と解散のセグメントの間に置かれているが、実際にはプログラム推進の後半から並行するセグメントである。プロジェクトの開始と終結、その間にあって複数並行するモニタリングと意思決定・介入がその実体となる。但し、この標準プロセスモデルはプログラムマネジメントの範疇を論じたものであるため、プロジェクト運営の内部には立ち入らず、上がってきた報告を元に行うマネジメント工程となっている。

4. プログラム解散(Closing a Programme)

プログラムの完了に合わせ、推進のために設けられた諸々の体制を解散するセグメ

ントである。まずプログラムが所期の予定を一通り完遂したことを確認し、その上で内部レビュー、関連文書の更新、プログラム推進組織の解散を順次行い、最後に利害関係者へ結果を通知する。プログラムは実益具現のための環境整備活動であって、その目標が達成されたならばそこで完了する。一通りの環境整備が終わったにも関わらず、プログラムの推進体制を維持するのはコストの無駄に繋がりにくい。この意味で、プログラムの終わりをプロセス内に明確に位置付ける意義がある。

5. 実益マネジメント(Managing Benefits)

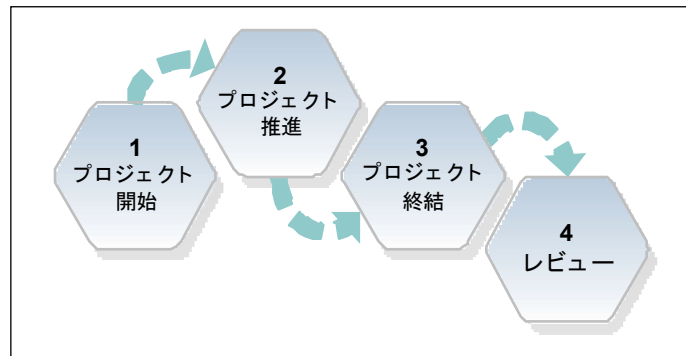
プログラムによって整備された新しい環境を用い、実益具現を進めるセグメントである。プロセスモデルの図ではプログラム解散の後に位置付けられているが、実際にはプログラムの初期段階から並行し、プログラムの解散後にも継続するセグメントとなっている。具体的なステップは、実益の測定基準の具体化、目指すべき実益とその達成状況をまとめた台帳の継続的更新、業務変革のモニタリング、移行のマネジメント、プログラム完了後の展開を含む実益の継続的な測定、がその具体的な内容となる。

セグメント間の関係を振り返ると、プログラムの開始・推進・解散はゲートウェイプロセスに含まれる当該のセグメントに対応している。ポートフォリオ管理はプロジェクトに対するプログラムマネジメントに、実益マネジメントは業務変革に対するプログラムマネジメントにほぼ対応している。このように、標準プロセスモデルはゲートウェイレビューと P3RM の要素を組み合わせた構成となっている。また、実益マネジメントは MSP に言うプログラムの範囲を超えて、環境整備活動としてのプログラムの終了後にも継続するものとなっているが、これはプログラムの持つ業務改革への取組としての意義を反映したものと考えられる。

OGC の Web サイト上では上記を詳細に説明しつつ、各ステップにおいて策定すべきルール、文書類のリストなどが、テンプレートと合わせて豊富に例示されている。これは次に述べるプロジェクトの標準プロセスモデルについても同様である。

4.2.2. プロジェクトの標準プロセスモデル

プロジェクトの標準プロセスモデルの全体は次の 4 つのセグメントに分割されている⁵⁶。



プロジェクトの標準プロセスモデルと異なり、前半のセグメント内のステップは細かく分割されているが、後半はセグメントあたり 1 ステップの簡素な内容となっている。以下に各セグメント内での流れを述べる。

1. プロジェクト開始(Controlled Start-up)

プロジェクト開始の準備作業を行うセグメントである。このセグメントでは、まずプロジェクトがプログラムの目的意識に沿ったものであることを確認し、当該プロジェクトにおいて求める成果とその測定指標を定義する。続いて、例えば PRINCE2 のようなプロジェクトマネジメントの手法を選定し、必要とされるスタッフのスキルと経験を確認した上で、プロジェクトを統制するための意思決定機構を決める。プロジェクトの内容についても、範囲、アプローチ、リスクマネジメントの基本方針、他のプロジェクトとの相互依存関係を整理する。また、公共調達が必要になるのかどうかの判断も行う。こうした下地の上にプロジェクト推進の詳細な組織体制を決定し、プロジェクトの詳細計画をまとめる。以上を踏まえ、策定した計画が依然としてプログラムの目的意識に対して健全であることを確認し、その後の推進過程における各種の報告ルートを決める。

2. プロジェクト推進(Controlled Delivery)

プロジェクトの本体工程を推進するセグメントである。このセグメントは 7 つのステップに分けられているが、時系列に沿った分割ではなく、プロジェクト推進に当たって必要なマネジメント上のタスクを 7 種に分類したものとなっている。筆頭に挙げられているタスクはプロジェクトのステージへの分割である。コントロール可能な複雑さや規模になるよう、プロジェクトの管理単位を小さくまとめるタスクである。次に挙げられているのが、そのように分割した各ステージの終わりどきと適宜定めた要所要所における意思決定の遂行である。予め定まったこのような意思決定点での対応に止まらず、常日頃からの状況把握に基づく状況のコントロールも取り上げられている。残る 4 種は、実際の開発・生産工程の管理、計画に対する進捗その他状況の報告、リスクと実際に発生したトラブル事案のマネジメント、そして関連

各所との対話窓口の維持・管理となっている。

3. プロジェクト終結(Controlled Closure)

このセグメントはプロジェクト終結のステップのみからなる。要点は、プロジェクトの結果がどうであったかを評価し、得られた成果と教訓とを共有可能な形に文書化することである。成功裏に完了した場合にも、何らかの問題があつて中断された場合にも、共にプロジェクトは終結することになるが、いずれの場合も正規の手続きに則って終結を確認し、情報を整理することが重要であると強調されている。

4. レビュー(Review)

このセグメントはプロジェクト終結後の実益具現の状況を確認するステップからなる。プロジェクトが寄与するはずの実益によって大きく異なるため、作業内容は特に示されていない。その代わりに、ゲート 5 のゲートウェイレビューを活用することが示唆されている。

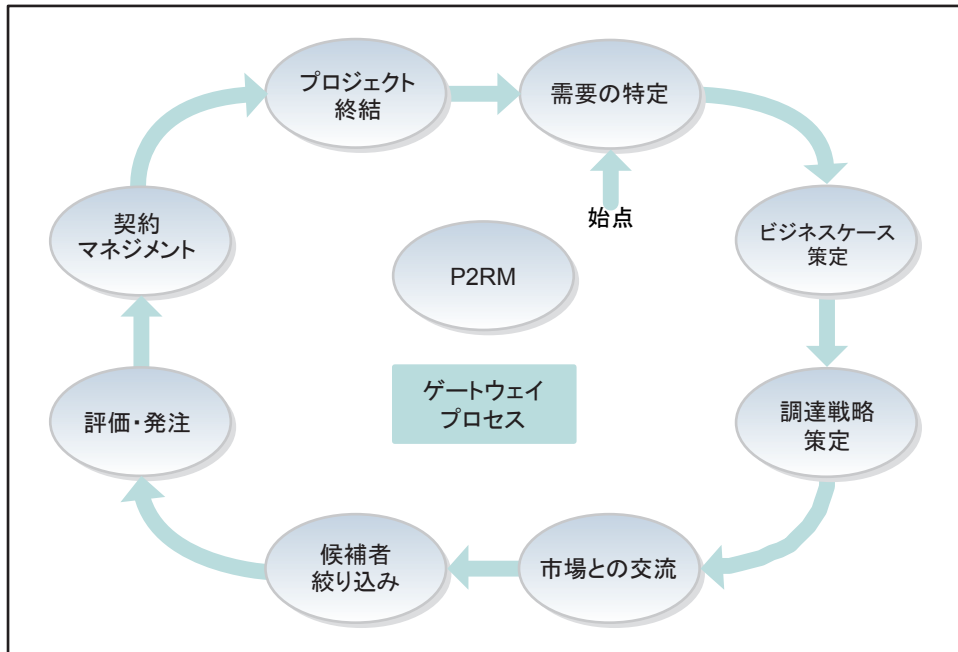
ゲートウェイプロセスに照らし合わせると、ゲート 1 から 4 のレビューが行われる範囲に相当するのが、プロジェクト開始からプロジェクト終結に至る 3 つのセグメントである。しかしプログラムの場合と異なり、プロジェクトの標準プロセスモデルでは、これら 3 つのセグメントにおけるゲートウェイレビューの実施については特に触れられていない。これは、ゲートウェイレビューは調達を伴うプログラム・プロジェクトを対象にしたレビューであるのに対し、公共調達を必ずしも必要としないプロジェクトも念頭に置いているためである。他方で、レビューのセグメントが敢えて設けられていることから、プログラムの場合と同様に、業務改革の一環としてプロジェクトを捉える意識が垣間見える。

4.2.3. 調達プロセスとの関係

上述の通り、プログラム・プロジェクトの標準プロセスモデルそれ自身は公共調達の実施を前提としたものではない。公共調達は、プログラム・プロジェクトの一環としてその必要性が認められた時に、プロジェクトの一部として実行される。このような構図から、調達プロセスはプロジェクトのプロセス内に埋め込まれる存在であることが分かる。埋め込みに当たっては、事業者指名・発注までがプロジェクト開始のセグメントに、納品・導入までの過程がプロジェクト推進のセグメントに概ね対応し、両方にまたがる形で調達プロセスが重畳する。調達プロセスの細部は、次に述べる調達の標準プロセスモデルによって例示されている。

4.3. 調達標準ライフサイクルモデル

調達の標準ライフサイクルモデルの全体は次の 8+1 のセグメントに分割されている⁵⁷ i。



以下に各セグメント内での流れを述べる。

需要の特定(Identify Need)

組織の戦略目標を鑑み、調達プロジェクトの必要性を判断するセグメントである。また、後続のセグメントに備えた調達の全体計画を検討する。このセグメントは、プロジェクトの標準プロセスモデルにおけるプロジェクト開始のセグメントと重なっている。

このセグメントで何よりも重要なのは、何故調達が必要になるのか、を明らかにすることである。例えば「首都における交通渋滞の緩和」が政策目標である時、「政府公報による呼びかけ」「既存の取組の強化」「交通量の規制」「渋滞税の課税システム構築」など、実現に向けた手段は複数考えられる。この例で言えば、「渋滞税の課税システム構築」を選べば ICT 調達が発生するが、「交通量の規制」を選んだとすれば基本的に調達の必要はない。目的を定めた上でそれを達成するための複数の方法を検討し、主に効果と実現可能性の側面から、公共調達の実施が最も望ましい選択肢であるかどうかを判断するのが、このセグメントの中核となる活動である。

i 図中の P2RM なる表記は、本稿における作図の都合上用いているものであり、プログラム・プロジェクトマネジメントおよびリスクマネジメントの略称である。

議論の結果は、目標(Goals)、変革(Outcome)、成果物(Output)の一覧およびその関係をまとめた、俯瞰レベルのビジネスケースにまとめられる。

ビジネスケース策定(Develop Business Case)

前セグメントで策定したビジネスケースをより具体的な内容へと練り上げるセグメントである。このセグメントは利害関係者を広く議論に巻き込み、詳細レベルの様々な選択肢について、リスク、コスト、実益を吟味する。

この段階で鍵となるのは、VfM(Value for Money)という考え方である。端的に言えば、目的を満たしつつライフサイクルコストが低い選択肢に価値がある、という判断基準である。この基準には2つの特徴がある。第1の特徴は、ライフサイクル全体でのコストを考えるという点である。例えば、初期の導入コストは安いが長期的な運用コストが高いサービスの調達は、全体では高く付く。このような選択肢はVfMでは不適切とされる。第2の特徴は、コストが幾らか高くとも、目的を適切に満たすのであれば、選択するだけの価値があると判断してよいとする点である。両者のバランスは調達事案毎に判断される性質のものであるが、逆に、その議論が徹底されるならば、単純な価格や技術点に依存せず、総合的に判断してよいとする広い裁量が省庁に認められている。

このセグメントにおける議論は確定版のビジネスケースにまとめられ、ゲート1のゲートウェイレビューによってチェックを受けることになる。

調達戦略策定(Develop Procurement Strategy)

調達手続きの選択と要件定義を中心に、調達の進め方を策定するセグメントである。調達手続きは法規に定められたものの中から選択し、要件定義はビジネスケースに沿った目的指向の形でとりまとめる。

調達手続きには、大きく分けて公開型・制限型・対話型・交渉型の4種類がある。基本的に、入札に参加可能な業者数を絞り込むのか否か、候補事業者との間でどの程度の議論を行うのか、という2点で性格分けがなされている。一般に、調達内容が複雑なほど議論を要し、その分だけ調達プロセスそのものの推進にコストが掛かる。調達しようとするモノ・サービスの特性およびそれを取り巻く市場の現況を把握した上で、適切な手続きを選ぶことが省庁には求められる。各々の調達手続きの特徴については後述する。

何を調達するのか、を具体的に記述する作業が要件定義である。要件定義に当たっては、事業者からの提案の自由度を高めるため、調達の目的を中心に提示し、それを実現するための手段については事業者の裁量に任せることが推奨されている。これは要件を曖昧にしてよいという意味ではないことに注意されたい。事業者による提案が的を射たものとなるよう、誤解のない明瞭な要件を定義することを OGC は強調している。また、競争の公平性を確保するために、特定の製品やベンダーを名指すようなこともあってはならない。製品名ではなく従うべき技術標準を要件に取り入れるのは、適切な要件定義の一例である。なお、策定した要件は、調達公示の一部または別文書、あるいは双方を通じて開示する。

このセグメントの完了時には、ゲート 2 のゲートウェイレビューによってチェックを受けることになる。

市場との交流(Market Engagement)

市場から情報を収集し、必要に応じて市場からの関心を喚起するセグメントである。図の上では調達戦略策定の後に置かれているが、実際には、初期段階から並行して進められる活動を表している。

市場からの情報収集は、調達の企画段階から戦略策定に至るまでの意思決定を大きく左右する要素である。得られた情報によって、調達によって何をすることが可能で、それがどれぐらいのリスクやコストを伴い、どの程度の効果を期待できるのか判断できるようになる。情報収集は省庁の恒常的な活動として位置付けられるべきであると共に、調達事案ごとに市場からの聞き取りを行ってもよい。但し、後者については EU 法規などを遵守しなければならない。この場合、EU 官報を通じた公示などを用いる場合がある。

一方、情報収集の結果、調達を開始しても十分な数の事業者が参加する見込みが危ういと判明することがある。最悪の場合、競争入札を実施したにも関わらず入札が 1 社のみとなり、市場メカニズムを利用したコストの低減は望めないことになる。こうした事態を避けるため、大規模な調達を分割して入札しやすくする、契約の更改に伴う調達であれば現行の事業者の優位性を弱める措置を加える、調達要件を一部調整するなど、色々の対処を行うことが考えられる。こうした活動が、市場からの関心の喚起に当たる。

なお、市場との早期段階からの接触は、省庁側に先入観をもたらし、競争の公平性を損ねる危険性も伴うものである。従って、このセグメントにおける活動では、偏

見の排除に対する細心の注意が求められる。

候補者絞り込み(Supplier Selection)

調達プロセスの開始を公示し、入札または協議に参加可能な事業者を絞り込むセグメントである。ここでの絞り込みは、最終的な評価・発注の対象として有力たりうる候補者を選び、調達プロセスを効率化することに要点がある。

4 種類の調達手続きの内、公開型を除く残りの手続きでは、最終的な入札またはその前の協議に参加できる事業者を指名することができる。手続き上は、この絞り込みの作業を行うのがこのセグメントということになる。省庁は公示および資料を通じて調達の内容を事業者の説明し、その理解度や事業者の持つ能力、経歴を審査する。審査手段の1つとして、**予備アンケート(PQQ/Pre-Qualification Questionnaire)**と呼ばれるアンケートを利用することができる。このアンケートは OGC によってテンプレートが提供されている。

絞り込みにおいて重要な点の1つは、そのプロセスが公正でなければならない、ということである。まず、要件定義の質が悪いと事業者による調達目的の理解に斑が生じ、アンケートの回答が歪む恐れがある。加えて、そもそもの絞り込みについて、審査基準とプロセスを調達公示の段階で開示し、開示した通りに進めなければならない。このことは、公示に至るまでの前準備がしっかりとしたものではないことを意味する。

絞り込みの結果は、入札・協議への招待状(ITT/Invitation to Tender)として、合格した候補者に通知される。同時に、不合格となった事業者らへの不合格事由の説明も行われる。

評価・発注(Evaluation and Award)

候補者からの提案・入札を受け付け、評価の後に落札者を指名・発注するセグメントである。対話型の手続きを選んだ場合には提案と最終入札のステップが分離され、提案段階で候補者と省庁の間に綿密な意見交換が繰り返される。

提案・入札の評価基準は事前に公示されていなければならない。基本的には VfM に沿い、調達目的の充足性と、ライフサイクルコスト全体での経済性が評価の基準となる。評価に当たっては、主に定性的評価である前者と、定量的評価である後者とを分けて扱い、最後の段階で全体のバランスを勘案するべきとされる。

なお、最終入札の結果に基づく指名から実際の契約締結までには、10日間の猶予期間を設けることがEU法規によって義務付けられているⁱ。この間に落選した事業者への説明を行うが、場合によっては評価の公正性に関する係争を生じることがある。落札結果はEU官報によって公示しなければならない。

ゲートウェイレビューの観点からは、このセグメントは評価と発注の2つのステップを含んでおり、それぞれのステップの後にゲート3・4のレビューを行う。但し、納品をもって完了する契約(例：ICTシステムの開発)と、継続的なサービスの実施が本体となる契約(例：コールセンターのアウトソーシング)とで、議論は異なる。前者の場合、ゲート4のレビューは納品時に行われ、後者の場合、サービス開始直前に行われることになる。

契約マネジメント(Contract Management)

発注後の契約が完了するまでのマネジメント活動からなるセグメントである。前段末尾同様、納品完了型とサービス型とで議論が異なり、契約マネジメントは主にサービス型の契約を対象とする。サービス契約は年単位の長さを持つことが多く、ライフサイクルコストの大部分がこの長期のサービス過程で発生する。

契約マネジメントの実体は3種類のマネジメントに分けて考えることができる。第1が、調達対象となっているモノ・サービスが、契約要件の通りに提供されるよう執り行う、**サービス運用マネジメント(Service delivery management)**である。要件やビジネスケースとモノ・サービスの比較照応による監査、途中で発生する様々な課題への対応における協働などを含む。第2が、省庁と事業者の関係を軸に、利害関係者の相互連携を保つための**関係マネジメント(Relationship management)**である。関係者間の綿密で規律だったコミュニケーションの醸成は、あらゆるマネジメント活動の基礎となる。第3が、契約そのものの形式的側面を管理する**契約管理マネジメント(Contract administration & change management)**である。特に長期的なサービス運用を念頭に置く場合、契約内容に対する変更が度々発生することが予見される。このような変更を当初契約の経緯や状況を踏まえつつ、法規に則って処理するには相応の注意が必要となる。

契約マネジメントにおいて重要なのは、ビジネスケースに記載された目的は正にこのセグメントの進行過程において具体化される、という点である。どれだけ入念に調達の準備を進めたとしても、この段階で目的の達成に失敗してしまえば無意味である。省庁には、ビジネスケースと契約の進行状況を照らし合わせ、目論見の達成

ⁱ これを stand still period と言う。

と VfM の実現を、継続的に確認し続けることが求められる。

このセグメントの終わり、あるいはマイルストーンにおいて、ゲート 5 のゲートウェイレビューによるチェックを利用することができる。

プロジェクト終結(Project Closure)

調達プロジェクトを正規の手続きに則って終結し、調達の結果として得られた成果や教訓を評価・整理するセグメントである。このセグメントは、プロジェクトの標準プロセスモデルにおけるプロジェクト終結のセグメントそのものである。

以上のセグメントに加え、マネジメントの在り方を支えるノウハウおよびレビューの仕組みとして、P2RM とゲートウェイプロセスが用いられる。

上記に述べた説明は要約である。OGC の Web サイト上では各セグメントにおいて膨大な量のガイダンス、テンプレートなどを提供している。1 点指摘すべきは、提供される情報の大部分が参考情報であって、いわゆる規則に関する情報は、絶対量は無論多いものの、比率としては相対的に小さいということである。このことは、OGC の主な活動がマネジメントの支援であって、監視ではないことの現れとも言える。

4.3.1. 法規上の調達手続き

調達戦略策定のセグメントで触れたように、調達手続きには大きく次の 4 種類がある。これらの手続きは EU 法によって規定されており、英国国内法における規定はその反映となっている^{58 59}。

■ 公開型手続き(Open procedure)

調達公示に関心を持った全ての事業者が入札可能な調達手続きである。

■ 制限型手続き(Restricted procedure)

調達公示に関心を持った事業者の内、事業者絞り込みを経て参加の認められた候補事業者のみが入札可能な調達手続きである。

■ 対話型手続き(Competitive dialogue procedure)

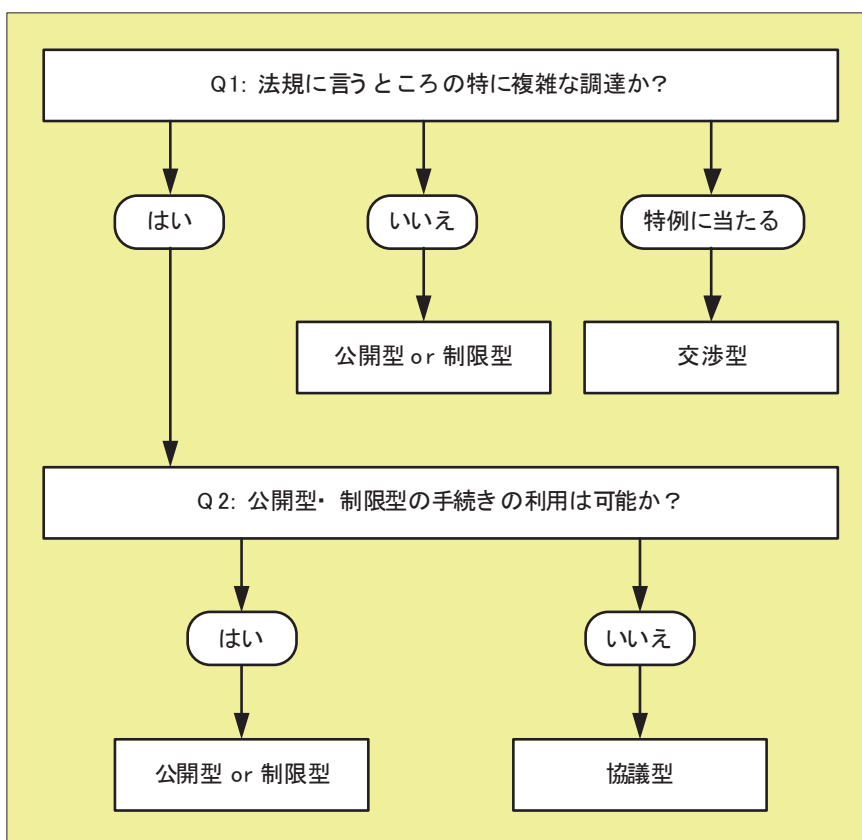
制限型手続きと同様だが、事業者絞り込みの後、省庁との競争的対話(Competitive Dialogue)を通じて提案と意見交換を行い、その後に最終入札を実施する調達手続きである。

■ 交渉型手続き(Competitive negotiated procedure)

一般公募に依らず、予め省庁側で絞り込んだ候補事業者のみが提案・入札に参加可能な調達手続きである。この手続きは上記 3 種類のどの手続きも不適切である場合にのみ利用が許される特例となっている(例：極めて特殊な研究施設の建造)。

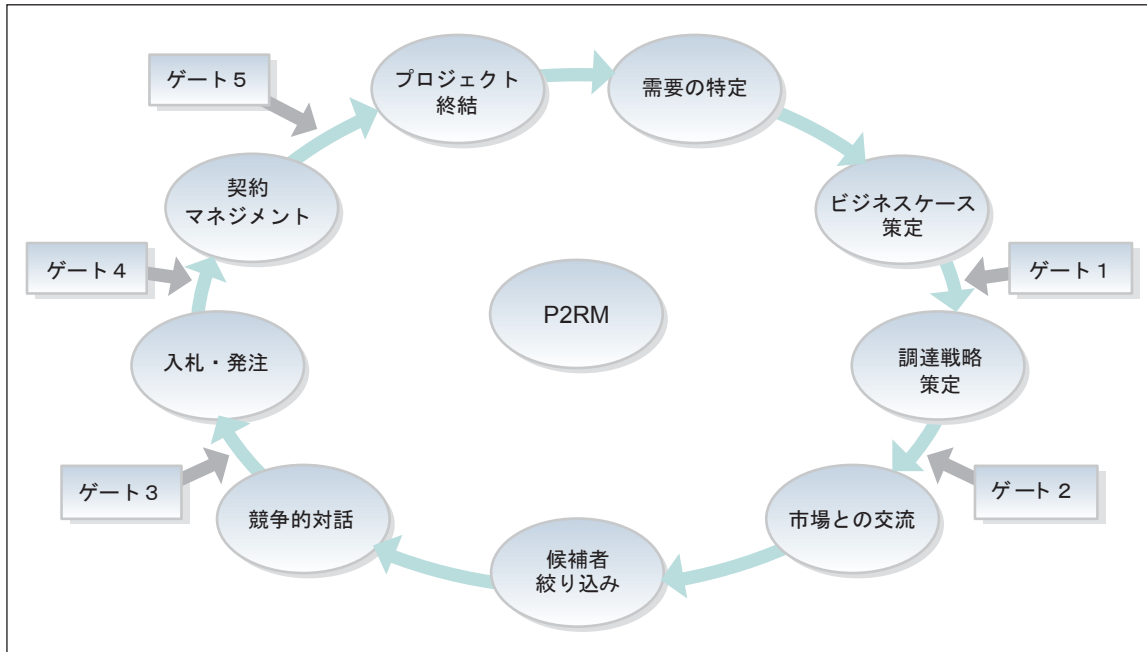
公開型・制限型の手続きでは事業者と省庁の間での協議はほとんど行われず、調達内容が比較的単純である場合に利用される手続きである。これに対し、調達プロジェクトが複雑である場合には、一般に対話型手続きが用いられる。対話型手続きでは競争的対話の過程を通じて省庁と候補事業者の間で提案および要件に関する理解を相互に深め、適宜調整を加える余地が与えられる。基幹系 ICT システムの開発などでは、対話型手続きの利用が念頭に置かれる。競争的対話は事前に公示した内容に沿って行われればよく、何回やりとりするか、どのような議論を行うか、といった具体的編成については、省庁の裁量に委ねられる部分が多い。逆に、公示したルールを外れて無秩序に競争的対話を進めることは禁じられており、調達戦略策定における入念な計画の立案が重要となっている。

参考として、4 種の調達手続きの使い分けを判断する際のフローチャートを示す⁶⁰。



4.4. ICT サービスの調達ライフサイクルモデル

OGC では ICT 調達を、コモディティ調達と、業務のインフラとなる重要サービス調達の 2 種類に区分しており、前者については他省庁との共同調達を利用したコスト削減を推奨し、後者については調達ライフサイクルモデルを提供している。このライフサイクルモデルモデルは次のように図示される。



このモデルは構造も内容も調達の標準ライフサイクルモデルとほぼ同じものであるが、「評価・発注(Evaluation and Award)」のセグメントが、「入札・発注(Contract Award)」と「競争的対話(Competitive Dialogue)」に分割されている点で異なっている。即ち、重要サービスの調達はそれだけ複雑な要素を持ったプロジェクトであり、対話型手続きの選択が一般に必要なするという認識を反映していると言える。

以下では、上記のライフサイクルモデルの特徴を見るために、主要な支援ツールの概要を紹介する。

4.4.1. コンセプト予備検証(Concept Viability)

調達ライフサイクルの初期段階で重要な課題の 1 つは、実現可能な企画を立案することである。しかしながら、ICT 調達は色々の専門技術が関わる分野であり、政府省庁内にある知識のみでは、何が可能で何が不可能なのかを必ずしも容易には判断できない。コンセプト予備検証(Concept Viability)は、省庁の考える素案の技術的実現可能性を、民間企業の知見によってアセスメントするサービスである。本サービスは、英国内の ICT 産業団体で

ある Intellect によって提供されており、OGC/NAO では利用を推奨している。

コンセプト予備検証は市場との交流(Market Engagement)の一環に当たり、そのものは次の 5 つのステージに沿って進められる⁶¹。

■ ステージ 1

省庁から Intellect に対して企図するところの業務要件を伝える。

■ ステージ 2

Intellect 内部でこの業務要件を回覧する。一般に、回覧範囲となるのは、コンセプト予備検証に予め参加指定していたメンバーや、関連する事業分野に明るいメンバーである。回覧範囲は事案別に議論する。

■ ステージ 3

ワークショップの開催やサプライヤからの意見書を用いて、官民の情報交換の機会を設ける。

■ ステージ 4

情報交換の結果を報告書にまとめる。報告書には、業務要件を再掲した上で、情報交換を通じて明らかになったリスクと課題が記載される。適切であれば、予算に関する参考情報も含まれる。

■ ステージ 5

報告書を当該の調達事案に関心を寄せる事業者に対して開示する。これは調達時の競争に公平性を担保するための措置である。

コンセプト予備検証はゲート 1 よりも前の、ライフサイクル中の初期段階で活用することが想定されている。省庁はコンセプト予備検証を通じて、明らかに実施が困難である選択肢を排除し、残ったものについても大まかな方向性や注意すべきリスクを把握することができる。一方のサプライヤ側でも、制約の厳しい正規の調達手続きの枠外で情報交換を行うことで、新しい技術の活用を提案し、また、入札に参加すべきかどうかを判断する材料を得ることができるⁱ。

問題として懸念されるのは、コンセプト予備検証によって、一部のサプライヤが優位を

ⁱ 実際にコンセプト予備検証を利用したプロジェクトは次の一覧にまとめられている。
<http://www.intellectuk.org/content/view/450/47/>

得て競争が妨げられる可能性である。この点については、ステージ5における情報開示や、Intellect に加盟していない企業でも省庁から特に要請することによってこれを招聘することができるなどの対策が施されている。また、これらのサービスは全て安価に提供されるとしている⁶²。なお、Intellect には英国内の大小様々な ICT サプライヤおよそ 750 社が加盟している。

4.4.2. 予備アンケート(Pre-Qualification Questionnaire)

候補者絞り込みの審査で利用される手段の 1 つが、予備アンケート(Pre-Qualification Questionnaire)である。予備アンケートはその名のごとく関心を寄せた事業者を対象に回答が求められるアンケートであり、次のような項目からなる。

- 組織情報

名称、本店住所、当該調達事案に関わる代表者、業態、大まかな来歴など。

- 入札に対する主契約者としての参加

下請け事業者を用いる主契約者として入札に参加するのか否か、また、その場合の下請け事業者の管理について。

- 能力

業容、組織規模、当該調達事案に類似する過去の実績、専門家・チームの確保状況、品質管理手法。

- 財務

財務諸表など基本的な財務情報、取引先金融機関。

- 保険

損害賠償に関連する保険加入の有無、また加入している場合の加入者情報。

- 係争

当該調達事案に類似する過去/現在の事案で係争中のものの有無およびその状況。

- その他

当該調達事案に固有の質問事項。

これらの項目をまとめたテンプレートが OGC によって提供されている⁶³。テンプレートでは、質問への回答は概ね自由記入方式となっている。上記の構成からも窺われるように、

契約業務の継続能力、財務健全性、リスクにまつわる情報の洗い出しを重視した構成となっている。またこのテンプレートは、特に制限型手続きに従う調達に関連法規を満たすよう編成されている。

OGC が提供しているのはテンプレートであって、実際の予備アンケートは調達事案ごとの事情を含めて各省庁で作成する。OGC ではアンケート利用にまつわる 10 のコツを紹介しており、有用な項目のみに厳選してアンケートに取り入れること、実用本位に徹し過剰に複雑な作りにしないこと、調達事案に固有の設問が実際の評価における主部となること、などを述べている⁶⁴。作成したアンケートは、EU 官報を通じた調達公示の一部となる。

4.4.3. 競争的対話(Competitive Dialogue)

競争的対話は対話型手続きの中で行われる官民の対話である。対話型手続きは 2004 年 3 月に導入された EU 指令 2004/18/EC を受けて導入された新しい調達手続きであり、要件を満たす技術的手段が客観的には決定できないか、または、調達の法的・財務的構成を客観的には決定できない、複雑なプロジェクトを対象としている⁶⁵。事業者は競争的対話を通じて調達要件を満たすソリューションを提案し、その細部について省庁との議論を経た調整を加えていくことになる。この過程で省庁もまた、最終的な落札提案の選定に向け、調達事案に対する理解を深める。

競争的対話の実施詳細は大きく省庁の裁量に委ねられている。調達法規上の主な取り決めは次の通りであり、競争的対話そのものではなく、対話の位置付けと前後の手続きに関する内容に止まっている⁶⁶。

■ 参加者の絞り込み

- ✓ 対話への参加者は総合的な経済合理性に基づき選定されなければならない。
- ✓ 対話への参加者は最低でも 3 者以上でなければならない。
- ✓ 対話への参加者数は参加者間での競争が十分に促される水準でなければならない。
- ✓ 省庁は参加者に対し経済的・財務的・技術的な最低要件を課してよい。
- ✓ 以上の選定要件は全て調達公示において明示されなければならない。

■ 対話の範囲

- ✓ 省庁は対話において調達のあらゆる側面を協議してよい。
- ✓ 省庁は対話において参加者を公平に扱わなければならない。
- ✓ 省庁は対話の過程で得られた参加者の秘密を他の参加者に開示してはならない。

ⁱ つまり、価格要素だけで判断してはならない。EU 法では公共調達における選定基準として、総合的な経済性によるものと最低価格によるものの 2 者を掲げているが、ここでは前者を選んでいる。

■ 対話の反復

- ✓ 省庁は対話を反復し、最終入札に参加できる候補事業者をその過程で段階的に絞り込んでもよい。但し、最終入札の時点でも競争が促される水準を保たなければならない。
- ✓ 省庁は調達要件を満たす 1 つまたは複数のソリューションを得られるまで、対話を継続してよい。

■ 対話後の交渉

- ✓ 内容の明確化のように競争に影響を与えない範囲の調整を除いて、事業者が対話の後に提案を変更することは許されない。

対話型手続きが導入されるまでは、公開型・制限型・交渉型の 3 種の調達手続きが用いられていた。しかし、公開型・制限型では要件の細部を議論するための協議の余地が手続き上ほとんどなく、一方、交渉型手続きはそもそも例外的な手続きと位置付けられており容易には選択できなかったⁱ。対話型手続きはこれらの手続きの隙間を埋めるものであって、大型 ICT 調達のように、複雑な要素を含むプロジェクトで広く利用可能な手続きとなっている。競争的対話はその中核をなす。

OGC では対話型手続きの実施に当たって他省庁の事例やそこから得られたノウハウをガイダンスにまとめて提供している⁶⁷。

4.4.4. ICT 調達のモデル契約書(Model ICT Services Agreement)

重要サービスの調達に当たって考慮しなければならない契約上の項目は膨大である。OGC では、Intellect および官民協働の橋渡しを行う第三者フォーラム Partnerships UK⁶⁸ との協力の下に、マネジメント、法規の両面から、標準的な契約条件をまとめたモデル契約書を用意している。各省庁は ICT 調達の実施に当たってこのモデル契約書を流用することで、契約書作成の土台とすることができる。

モデル契約書は 1 つの基本契約書と 31 の付属文書からなる。どちらの文書も、モデル文書の合間に解説コメントを割り込ませ、調達事案に固有の事情に合わせて変更を加える箇所およびその際の考え方を説明する形を取っている。付属文書はサービス内容、導入プラン、紛争解決手続きなど、個別のトピックごとにまとめられた覚書の体裁を取っており、

ⁱ これは交渉型手続きが参加可能な事業者を恣意的に強く制限する性格を持つことに由来する制限と考えられる。EU 法では公共調達に公平性・透明性を強く求めているため、この点で交渉型手続きは望ましくない。OGC のガイダンス“Competitive Dialogue Procedure”でも、交渉型手続きを選ぼうとして、選択理由が不十分であったという疑義の生じた事例が取り上げられている。

当該トピックの取り扱い方を述べた手厚いガイダンスを含んでいる。

基本契約書は次の大項目からなる。モデル文書は 110 頁に及ぶ⁶⁹。

- 前提事項(Preliminaries)
- サービス導入(Service Implementation)
- サービス供給(Service Supply)
- 決済および VfM(Service and Value for Money Provisions)
- 契約のガバナンス体制(Contract Governance)
- 人員の処遇(Personnel)
- 知的財産権・データ・機密保護(Intellectual Property, Data and Confidentiality)
- 事業者および発注者の保護(Contractor and Authority Protections)
- リスク対策(Risk Protection)
- 賠償金・賠償責任・保険(Indemnities, Liability and Insurance)
- 期間と中止および解除のマネジメント(Term, Termination and Exit Management)
- 関連法規およびその他の事項(Miscellaneous and Governing law)

付属文書の構成は次の通りである。各モデル文書は 10~30 頁程度で、その内の半分以上の頁がガイダンスに割かれている。

- 用語定義(Definitions)

- サービス要件(Service Requirements)
 - ✓ サービス内容(Services Description)
 - ✓ サービスレベル(Service Levels)
 - ✓ 準拠すべき標準(Standards)
 - ✓ 継続的改善の方法(Continuous Improvement)
 - ✓ セキュリティマネジメント計画(Security Management Plan)
 - ✓ 損害保険に関する要件(Insurance Requirements)

- 発注者の責任範囲(Authority Responsibilities)

- 事業者の役務に関わる事項(Contractor Matters)
 - ✓ 事業者の提案するソリューション(Contractor Solution)
 - ✓ 商業上の機密事項(Commercially Sensitive Information)
 - ✓ 関連する下請け事業者(Notified Sub-contractors)

- ソフトウェア(Software)
 - ✓ サービスに含まれるソフトウェア(Software)
 - ✓ ソフトウェアに適用されるライセンス条項(License Term)
 - ✓ ソースコードなど機密情報の開示に関する条項(Escrow Term)

- 導入・試験(Implementation and Testing)
 - ✓ 導入計画(Implementation Plan)
 - ✓ 試験および検収の手続き(Testing Procedure)

- 金銭的事項(Financial Matters)
 - ✓ 請求および支払(Charges and Invoicing)
 - ✓ 契約中止時の精算(Payments on Termination)
 - ✓ VfM の効果測定およびインセンティブ(Value for Money Provisions)
 - ✓ 事業者の財務的破綻に関する条項(Financial Distress)
 - ✓ 資金繰り計画表(Financial Model)

- ガバナンス(Governance)
 - ✓ ガバナンス体制(Governance)
 - ✓ 契約改訂のマネジメント(Change Control Procedure)
 - ✓ 紛争解決手続き(Dispute Resolution Procedure)
 - ✓ 記録管理に関する条項(Records Provisions)
 - ✓ 契約解除のマネジメント(Exit Management)
 - ✓ 事業継続計画および災害復旧計画
(Business Continuity and Disaster Recovery Plan)

- 雇用(Employment)
 - ✓ 職員の配置転換に関する条項(Staff Transfer)
 - ✓ 事業者管理下に置かれる職員の雇用契約に関する条項
(Terms and Conditions of Services Employees)
 - ✓ 主要な関係者(Key Personnel)

- 契約の実施・継続を保全するための措置(Guarantee)

本稿では紙数の都合で上記の通り各文書の表題を掲示するに留めたが、それぞれのガイドランスの説明する内容は、形式だけでなく実務上の課題に踏み込んだものとなっている。

例えば、雇用に関する付属文書では、行政サービスの民営化によって、公務員の雇用契約が民間企業との雇用契約に置き換わる場合を視野に入れている。逆に、個々の調達事案で用いられる契約書はそうした事情への適切な配慮を盛り込んだものとしなければならないということであり、複雑なものにならざるを得ないであろう議論の叩き台を与えるものとして、多くの実例を踏まえて編成されたこれらモデル契約書の有用性は高い。

モデル契約書は PFI と ICT 調達を想定した初版が 2004 年から提供されており、本稿執筆時点では、2009 年 8 月に改訂された 2.3 版が最新版となっている⁷⁰。

4.4.5. 模範的契約マネジメントのフレームワーク(Good practice contract management framework)

契約マネジメントは、調達ライフサイクルにおいてしばしば最も長い期間に及ぶセグメントである。契約マネジメントに関して OGC は多数のガイダンスを提供しているが、その全体の骨格を与えるのが、OGC/NAO が共同編纂した「模範的契約マネジメントのフレームワーク」(以後、模範フレームワーク)である⁷¹。

OGC の提唱する契約マネジメントの基本 3 原則は次の通りである⁷²。

- スキルと経験を備えた契約マネージャまたは契約マネジメントチームを設置し、模範フレームワークを踏襲せよ。
- 個々の調達プロジェクト・プログラムに対して業務執行最高責任者(SRO)を任命し、実益の提供を十分に確実ならしめるよう契約マネジメントを編成する責任を担わせよ。
- 契約に関わるリスクを特定・マネジメントする確実な計画を編成せよ。この計画には、リスク台帳の編纂および継続的更新、特定されたリスクの監督責任者の把握を含む。

これらの原則に従った調達の計画を、省庁は契約の締結前に確立しておかなければならない。この 3 原則にも垣間見えるように、契約にまつわるリスクは契約マネジメントの実態を大きく左右する。

模範フレームワークの解説文書は 3 つのセクションから構成される。第 1 のセクションでは、模範的な契約マネジメントを構成するマネジメント活動の一覧を示している。概略は次の通りである。

ⁱ OGC 自身の表現では “**must have a plan**” としており、これが法規上の義務であるかどうかは不明だが、他の文書には見られない極めて強い調子となっている。

体制とリソース

1. 計画とガバナンス	契約マネジメントと監督の提供を準備する。
2. 人員	適材適所の配置を確実ならしめる。
3. 監督体制	重要な意思決定の材料に供すべく契約書面とスケジュールを管理する。

遂行

4. 関係マネジメント	内外の関係者と強力な関係を築く。
5. パフォーマンスマネジメント	契約通りのサービス供給を確実ならしめる。
6. 支払とインセンティブ	契約通りの支払いが行われるよう取り計らい、優れた結果に対して適切なインセンティブを与えるメカニズムを設ける。
7. リスク	契約および事業者にまつわるリスクを理解し、マネジメントする。

継続的發展

8. 契約の改善	契約の改訂に効果的に対応する。
9. 事業者の改善	事業者のサービス実績と能力を改善する。

戦略

10. 事業者との関係のマネジメント	事業者との関係を改善・発展させるためのプログラムを確立する。
11. 市場マネジメント	契約事業者の外部環境であるところの市場にまつわる課題で、契約に影響を及ぼすものをマネジメントする。

模範フレームワーク本文では、以上 11 の領域に含まれる合計 80 のマネジメント活動を列記している。これらのマネジメント活動は相応に手間の掛かるものであり、どんな調達事案でも全てを手掛けなければならないというものではない。各々の活動の重要性は、調達事案のリスクによって異なる。

第 2 のセクションでは、調達事案のリスクをアセスメントする方法を説明している。ア

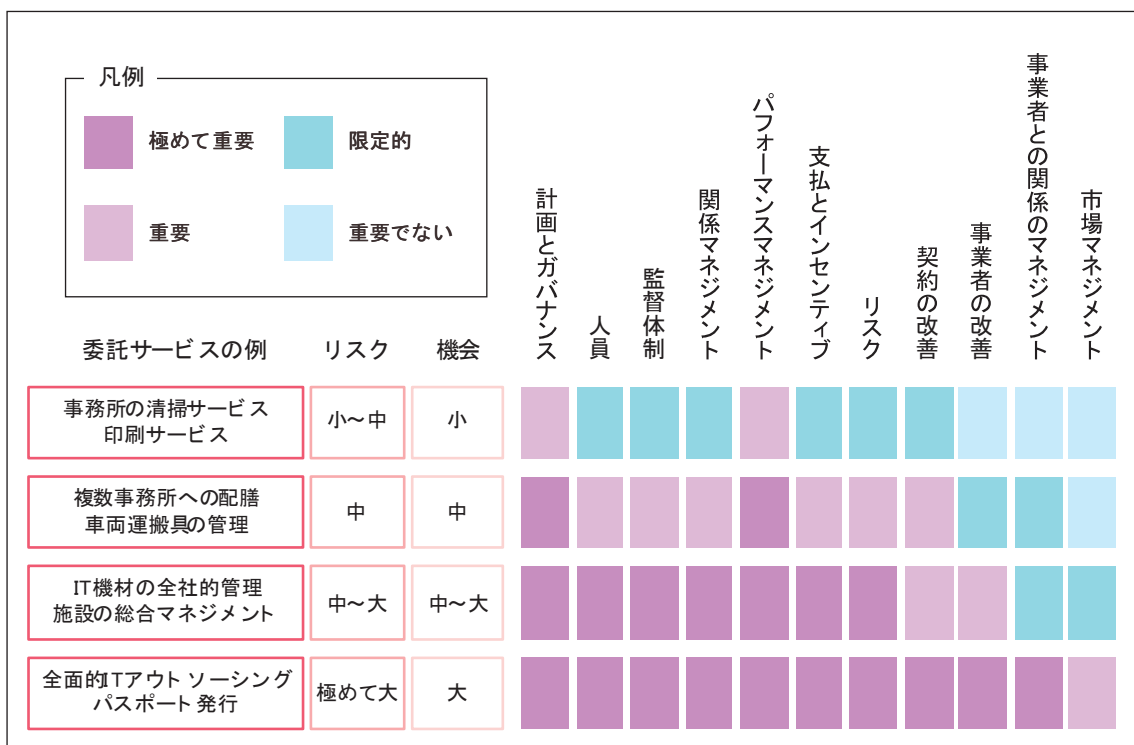
セスメント作業に当たっては、考え得るリスクを列挙し、その後に定量的評価を行う。

前段のリスク列挙では大きく次の3種類のリスクを洗い出す。

1. サービスの失敗	契約要件の通りにサービスが提供されないリスク。
2. 声望の毀損	発注者の声望を損ねる結果をもたらさうるリスク。
3. コストの増大	当初予算を超過してコストが掛かるリスク。

後段の定量的評価では、得られたそれぞれのリスクについて、発生確率(Probability)、影響(Impact)を見積もることで、これらを数値化する。なお、こうした危害としてのリスクに加え、利益・実益の増大に繋がる機会についても同様に評価するべきであるとしている。

第3のセクションでは、リスク評価結果を基に、契約マネジメントの具体的な在り方を検討する方法を論じている。具体的に言えば、1つは個々のリスクについて対応策ⁱを決定することであり、もう1つはマネジメント活動のあるべき構成を決定することである。後者について、模範フレームワークでは調達事案の全体リスク傾向に応じた重点配分の見取り図を与えている。

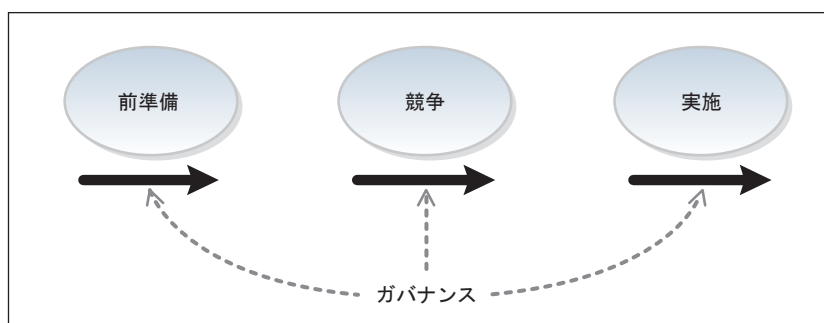


ⁱ リスク対応の具体的方法については「2.6 リスクマネジメント(MoR)」中の「5つのプロセス：計画」の項を参照されたい。

最後に、模範フレームワークではこうしたマネジメント活動を推進するためのリソース確保の重要性と、時間と共にマネジメントそのものを発展させてゆくことの重要性を指摘している。

4.5. 要注意プロジェクトの調達ライフサイクルモデル

調達ライフサイクルは多くのベストプラクティスを元に設計されたモデルである。別の観点から言えば、類似する過去のベストプラクティスを見出し得ない独特の性質を持つ事案については、当てはめるべきこのような型をモデルにまとめるのが難しい。大規模な ICT アウトソーシングなど、特別の注意を要する高リスクの調達事案がその例である。OGC ではこの種の要注意プロジェクト(Complex Procurement)を対象に、次のような調達ライフサイクルモデルを提示している。



前準備(Pre-Procurement)は調達プロセス開始前の準備工程、**競争(Competition)**は発注に至るまでの調達プロセスの主部、**実施(Delivery)**は調達契約の実施工程をそれぞれ表すセグメントである。図からも分かるように、このモデルはステップバイステップの手順を与えるものとはなっていない。その代わりに、調達ライフサイクルの各段階で、ガバナンスを徹底するよう促している。

要注意プロジェクトはその取り扱いを一般化することのできない事案であり、事案に固有の性質を常に吟味し続けることが進め方の要点となる。しかしその一方で、未知性・リスクが高いという性質から導かれる一定のノウハウが存在する。以下ではガイダンスやツールとしてまとめられているこれらのノウハウを概説する。

4.5.1. 成功への方程式(A Formula for Success)

要注意プロジェクトを推進する上での基本的な考え方をまとめたガイダンスが「成功への方程式」である⁷³。このガイダンスではまず、調達というものを次のように定義する。即ち、官が優れるところは官で、民が優れるところは民で行い、そのように得意分野を組み合わせることで、プログラム・プロジェクトの VfM を実現する活動が調達である。ここから出発すると、真っ先に重要になるのは、プログラム・プロジェクトが何を狙いとしており、官民セクターがその狙いに関わる分野の内の何を得意としているのか、これらを正確に理解することである。調達の標準ライフサイクルモデルに含まれるビジネスケースの策定や市場との交流のセグメント、あるいは調達手続きの一部である競争的対話は、こうし

た論点に答えようとする活動に他ならない。ただ形式をなぞることに意味はなく、また、契約を通じてリスクを事業者に押し付けるばかりでは、却ってトラブルを招く原因になると同ガイドンスでは警告する。同ガイドンスが取組のあるべき姿として提唱するのは理解の徹底であり、そのために、次のようなスローガンを打ち出している。

まず対話。行動はその後。(Talk first, Act later)

具体的には、調達手続きが正式に開始するよりも前の段階から、積極的に市場との交流を深め、十分な情報収集と業界関係者との間の相互理解を築くべきだ、という発想である。前準備におけるこうしたコミュニケーションの結果を踏まえて、その後の調達計画の細部を検討することになる。この方針には2つの意義がある。

第1の意義は、調達に先立って、官民の目指すところと得意分野、そして事案にまつわるリスクを、相互によく理解する機会をなすということである。これは着実な計画編成の基礎を成す。第2の意義は、官民の間にコミュニケーションのパイプを作ることで、事案に対する協力姿勢を築く礎をなすということである。未知の要素が多ければこそ、契約上の形式張った条項に止まらず、真摯に議論し合うことが頼りとなる場面は多い。コミュニケーションへの積極的な取組は、未知のリスクに対応する基礎体力を生み出す。

以上の発想は、形式の遵守に拘ることの多い公共調達にとって、幾らか新鮮な印象を与えるものであろう。特に、調達の公示前から積極的に企業との情報交換を行うというアプローチは、接触を受けた企業に有利な情報を与えてしまいうるという点で、一般的な公共調達の考え方からすれば寧ろ回避されるべきものである。加えて特徴的なのは、本ガイドンスは業務執行最高責任者(SRO)を主な読者に想定しており、上記に言う官民のコミュニケーションに対し、業務執行最高責任者(SRO)が自ら参加してリーダーシップを発揮するよう求めている点である。業務執行最高責任者(SRO)は調達を手段とする業務改革の全責任者であり、マネジメントの細部を決定する権限を有している。マニュアル化された手順に従うという選択肢が成り立ち得ない要注意プロジェクトの推進に当たっては、業務執行最高責任者(SRO)の意思決定が、事案の成否を大きく左右するのである。

4.5.2. 健全性検証(Pre-Qualification Test)

前準備のセグメントにおいて業務執行最高責任者(SRO)が見極めなければならない課題の1つは、調達プロセスを開始する準備が整ったのかどうか、ということである。ICT分野の大型調達でこれを自己アセスメントするためのアンケートが**健全性検証(Pre-Qualification Test)**である。20個の質問に答えることで準備の度合いが数値化され、次のセグメントへ進むか否かを判断する参考とできる。

健全性検証の設問は次の通りである⁷⁴。それぞれの設問には6つの回答選択肢が用意されているが、ここでは省略した。これらの設問には専門家によるアセスメント結果を元に回答することが想定されている。

■ 調達内容の準備は整ったか？

1. 調達要件は十分に定義され且つ安定した状態にあるか？
2. 健全なビジネスケースを用意できているか？
3. 必要な予算は確保できているか？
4. 必要なリソースは確保できているか？
5. リスクを全て特定し十分に緩和策を講じているか？

■ 省庁側の準備は整ったか？

6. プログラムは正式に承認されているか？
7. 利害関係者を効果的に巻き込んでいるか？
8. 業務組織側の改革とその業務上の影響全てをマネジメントできる状態にあるか？
9. 必要な情報を受注事業者に対して提供する体制は整っているか？
10. 事案へのコミットメントと動機を維持するためのコミュニケーション体制は万全か？

■ 事業者側の準備は整ったか？

11. このプログラムの実現可能性に民間企業側は納得しているか？
12. 競争が可能なだけの十分な候補事業者を確保できているか？
13. 候補事業者の選定基準は明確になっているか？
14. 候補事業者と効果的な協力関係を確立できているか？(偏見は排除できているか？)
15. 契約条件について候補事業者との間で原則的に合意できているか？

■ リーダーシップは整っているか？

16. 業務執行最高責任者(SRO)を任命し実働させるに至っているか？
17. 業務執行最高責任者(SRO)は必要な経験を有しているか？
18. 業務執行最高責任者(SRO)は実益具現のマネジメント活動にコミットできているか？
19. プログラムの監督責任者は必要な経験を有しているか？
20. プログラム委員会を設置し実働させるに至っているか？

ⁱ 原文表記は Programme Director である。これは Programme Manager とは異なる。本来であれば SRO がプログラムの結果責任と監督責任の両方を受け持つが、現実には省内の高位の職員が通常業務の傍らで SRO を兼務することが多く、この場合、監督責任の面で十分な業務時間を確保できないことになる。これを補うのが Programme Director である。Programme Director には専門家を任命することが多い。

選択肢には0～5点の範囲で点数が割り振られている。5点に満たない項目は何らかの課題を抱えていることを表し、選択肢に応じた改善策を講じることになる。一例を挙げれば、項番4のリソース充当状況に関する質問では、確保率90%の場合が4点、100%で5点となる。従って、4点から5点への改善を目指すには、残りの10%の不足リソースについて追加補充なり節約なりの対処を行えばよい。

健全性検証は、前準備のセグメント内の、要所要所で反復して実施する。採点結果は、調達プロセスを正式に開始するまでの進捗状況を自己診断する目安となる。特に初回の結果は、その後の改善度合いを測るための基準ラインとして位置付けられる。

4.5.3. 共同意図表明書(Joint Statement of Intent)

共同意図表明書(Joint Statement of Intent)は、省庁と事業者双方の合意の下、ICT調達プログラム・プロジェクトの要旨を特にその意図の周りにまとめた文書である。これだけであれば、プロジェクト概要やビジョンとの差違が明確でない。共同意図表明書の特徴は、最高位の意味決定者を中心に、関係者間の共通理解を表現した、実用上の資料として位置付けられる点にある。

競争セグメントの終わりには受注事業者を指名し、契約を締結することになる。プログラム・プロジェクトにおいて、法的な有効性を持つ文書は基本的に契約書のみである。準備過程ではビジネスケースやブループリントなど多くの資料を作成し、プログラム・プロジェクトの狙いやその実現手段、計画を検討するが、契約を中心に見れば、これらはあくまでも参考資料でしかない。一方、要注意プロジェクトではその進行過程において色々の出来事に見舞われ、当初の契約条件を変更しなければならないことも多々あろう。例えば、時の政策の一環として進められた大規模プロジェクトが政権交代によって大きく位置付けを変化させるといったことが、長期に及ぶ要注意プロジェクトでは生じうる。この時、何を基準として変更の良し悪しを判断するかが問題である。契約締結後にはあくまでも参考でしかないビジネスケースなどの資料を用いて議論を行うことに、関係者の合意を得ることは可能だろうか？

共同意図表明書が狙いとするのは、このような事態への対処も含め、契約条件ではなくプログラム・プロジェクトそのものに対する共通理解を正式に確立することである。プログラム・プロジェクトの構成資料は詳細で膨大なものになるのが通例であり、全体を共有することはしばしば不可能である。その中から、プログラム・プロジェクトの考え方と要点に注目し、これらの把握に必要な情報を抽出した上で、許容されるぶれの範囲も合わせ、プログラム・プロジェクトの真の目的を分かりやすくまとめた文書が共同意図表明書とな

る。作成した共同意図表明書には、発注省庁側の最高責任者である業務執行最高責任者(SRO)と、受注事業者側の最高責任者であるベンダー側最高責任者(SRIE)ⁱが共同で署名する。共同意図表明書はこれら最高位的意思決定者による対話の土台を与える。

共同意図表明書を構成する項目は次の通りである。

- 法的有効性の限定
- 主要な利害関係者とその署名
- プログラム・プロジェクトの目的
- 戦略目標との整合性
- プログラムの範囲・プロジェクト間の依存関係
- 達成目標とする変革(Outcome)・実益(Benefits)
- 目標達成の判断基準となる CSF(Critical Success Factor)
- イニシアティブ別の取組範囲と品質要件
- 目標コスト・コスト変動に対する基本方針
- 目標スケジュール・スケジュール変動に対する基本方針
- 目標未達時の影響
- 前提事項およびリスク
- ガバナンス体制と手法
- 準拠するベストプラクティス・マネジメント標準

文書はプログラム・プロジェクト関係者間で幅広く回覧され、プログラム・プロジェクトにまつわる意思決定がどのような考え方に基づくのかを周知徹底することになる。また、官民双方で変動に対する基本方針およびガバナンス体制に予め合意することで、不測の事態に合わせた諸々の調整に当たっても、基本的な枠組みを設定することになる。

特筆すべきもう 1 つの特徴は、共同意図表明書は法的拘束力を持つ文書ではない、という点である。逆に、契約書の内容との間に齟齬を生じないように、共同意図表明書が法的拘束力のない文書であることを予め明記しなければならない。これが冒頭に置かれる法的有効性の限定の意味である。

共同意図表明書はプログラム・プロジェクトの企画段階より作成し、契約の締結と共に署名を施して正式な文書へと昇格する。更なる詳細も合わせ、共同意図表明書の策定方法・概念・文書テンプレートをまとめたガイダンスを OGC では提供している⁷⁵。

ⁱ Senior Responsible Industry Executive

4.5.4. 業務執行最高責任者(SRO)

プログラム・プロジェクトの実施セグメントに至れば、日々の活動を通じて VFM の実現を目指すことになる。プログラム・プロジェクトの狙いである実益(Benefit)は、実施セグメントにおいて初めて具現化される。責任分配の構造上ここで注意すべき点は、大局的に言って、プロジェクトマネージャは成果物(Output)に対して、プログラママネージャは移行(Transition)に対して、業務改革マネージャは変革(Outcome)に対してそれぞれ責任を有するのであって、実益(Benefits)に対する責任は業務執行最高責任者(SRO)に置かれる、ということである。このことは、業務執行最高責任者(SRO)の次の定義からも明らかである⁷⁶。

■ 業務執行最高責任者(SRO)は一

- ✓ 業務改革プログラム・プロジェクトがその目的を達成し、所期の実益(Benefits)をもたらすことを確実にしめる責任を有する個人である。
- ✓ 当該プログラム・プロジェクトが支える業務改訂(Business Change)全体のオーナーたるべきである。
- ✓ 業務改革の業務上の狙いを維持し、またその狙いが明白な妥当性を保ち続けるように、リスクへの対応も合わせ、その位置付けが積極的にマネジメントされるよう、状況を確実にしめるべきである。
- ✓ 省庁内の上級職員でなければならない。更に、プログラム・プロジェクトを成功裏に推進することに対して、個人的な責任を負わなければならない。
- ✓ 組織全体から当該プログラム・プロジェクトのオーナーとして認知されるべきである。

業務執行最高責任者(SRO)に求められるのは、プログラム・プロジェクトの目的を定義し、現状を把握し、適切なタイミングで適切な意思決定を行うことである。リスクマネジメントの側面から言い換えれば、日常的な状況把握を通じてプログラム・プロジェクトが狙いから逸脱していないかどうかを判断し、想定外の事態に対して是正措置を指示することによる重要な役割がある。一方、実益マネジメントの側面から言い換えれば、プログラム・プロジェクトの目的と現状を理解し、継続的改善に向けた施策・措置を積み上げることが役割となる。いずれの場合もその礎となるのは、プログラム・プロジェクトが狙いとする目標(Goal)・実益(Benefits)・変革(Outcome)の構造に対する正確な理解である。これらのマネジメントについても、P3RM に準じつつ業務執行最高責任者(SRO)とその周辺業務に特化したガイダンスを OGC は提供している⁷⁷。

4.5.5. パートナーシップの構築

プログラム・プロジェクトの推進について触れておくべき他の論点は、発注側と受注側の間にある利害の対立である。一般に言って、発注側は少しでも安い価格で発注したいと考え、受注側はその逆の意図を持つ。マネジメント手法の洗練は、価値観のこのような相

違を巧く乗り越える手段を提供する。受注側の優れた実績に対して追加の報奨金を与えるインセンティブや、逆に失敗に対するペナルティはその一例である⁷⁸。しかし、このような技巧の利用が直ちに解決を与えるわけではない。本質的ではない業務の遂行にインセンティブを設定してしまうと、受注事業者はインセンティブ目当てでその業務ばかりにリソースを集中させ、プログラム・プロジェクトの本来の狙いから大きく逸脱した結果に帰結する恐れもある。

多くのプログラム・プロジェクトに見られるこの種の失敗の原因は、異なる価値観を持つ関係者が、お互いの価値観(の異同)に対する理解を持たないままにプログラム・プロジェクトを推進させてしまうことにある。実際、インセンティブが巧く機能するための前提は、インセンティブの追求が発注側と受注側双方の利益となるようにそれが設定されることである。これは利害の対立という状況から、価値観が違っていてもそれを正しく相互に認識した状況へと共通理解を深めることに他ならない。さらにいえば、発注側と受注側が互いの狙いとするところを深く理解し、得手不得手を相補い組み合わせることができたなら、調達の成功は大いに確実性を増すと言える。共同意図表明書はそのために用いられるツールの1つであり、その向こうにあるのは、受注側と発注側の間の建設的なパートナーシップの構築である。

この領域におけるマネジメント手法としては、1つには前項に述べた業務執行最高責任者(SRO)による積極的な行動があり、それ以外にも、業務執行最高責任者(SRO)の受注業者側カウンターパートを担うベンダー側最高責任者(SRIE)の導入、両者を焦点とするパートナーシップの構築に関するガイダンス、そして共同意図表明書などがある⁷⁹。端的には、意思決定権を有する関係者の間に自由で恒常的な対話の場を設け、対話を実務面で積極的に活用することがその要諦である。しかし、どれもここ数年以内に導入された新しい手法であり、今後の洗練が必要であるとされている。

4.6. IT サービスのライフサイクルモデル(ITIL)

ITIL(IT Infrastructure Library)は IT サービスのサプライヤを対象にしたマネジメント標準である。最新版の ITIL v3 では次のライフサイクルモデルを採用している。



運用のステージは業務遂行のサイクルに、それ以外のステージは業務改革のサイクルに対応する。ITIL は既に日本でも広く紹介されているため、本稿では説明を割愛する。

ITIL の利用局面は大きく 2 通りあると考えられる。

1 つは、省庁自身が IT サービスのサプライヤ業務を担う場合である。一般国民向けの電子政府サービスを直轄運営する場合や、他省庁に対して提供される共有サービスを運営する場合などがこれに当たる。この時、ITIL の提示するマネジメント体系を直接に利用することができる。ITIL はサービスの利用状況をビジネス上の観点から捉えて戦略的改善を重ねる手法としての性質と、日々の運用過程で発生する様々なリスクイベントに適切に対処するためのノウハウ集としての性質の両方を兼ね備えており、調達ライフサイクルにおける契約マネジメントの在り方を幅広く支援する。

もう 1 つは、省庁が IT サービスの利用者の立場に置かれる場合である。業務改革の一環

となる ICT サービスの調達はこちらに該当することが多いであろう。この場合、ITIL の示すマネジメント体系に直接に従うのはサプライヤであって、発注側の省庁ではない。しかし、サプライヤが ITIL に準拠しているならば、そのことを前提としてサプライヤ業務に対する品質監査を行うことが可能になる。逆に、サプライヤ業務に一定の品質を要求するための契約要件として、ITIL に対する準拠を要求することができる。広く知られたマネジメント体系に関する知識を共有することで、パートナーシップの構築において多くの情報を共有しやすくなるというメリットも期待される。

上記はあくまでも一般論である。OGC では契約マネジメントのセグメントで参考として ITIL を紹介するに止まり、採用の有無や利用の仕方については、省庁の裁量に委ねている。

5. 協働的調達手法による効率化

5.1. 協働的調達手法の概観

Gershon Report の指摘した政府調達における課題の中には、購買力の活用不足と、民間との連携不足がある。OGC はこれらの課題に答えるべく、協働的調達(Collaborative Procurement)を推進している。協働的調達は、調達に関する民間との対話を集約・補佐することで、購買力の活用と調達プロセスの合理化を同時に実現するものである。

協働的調達に関連する具体的なサービスは次の通りである。

契約データベース(Contracts Database) 5.2. 参照

公的機関が現在契約中または今後契約予定の調達契約で、他の公的機関による乗り入れ相乗りが可能なものの情報を集めたデータベースである。調達を検討している公的機関は、このデータベースから類似の事案を検索し、適宜協議の上で共同調達を実施することができる。

Buying Solutions 5.3. 参照

公的機関からの需要が大きいモノ・サービスについて、その提供企業と一種の包括的な発注条件を契約済みのものとして締結する枠組み合意を管理・提供するサービスである。枠組み合意は発注条件に関する合意を要件とする基本契約であり、これを用いれば、利用者となる公的機関は煩瑣な調達手続きを経ずに発注のみでモノ・サービスを購入できる。

調達カード(Government Procurement Card) 5.6. 参照

公共調達の決済を簡単化・電子化する専用のクレジットカードである。世界的なクレジットカード会社と OGC の提携の下、少額の調達を中心にクレジット決済が利用できる。決済可能な範囲の制限や請求書の一本化などの付加サービスもある。

これらのサービスは OGC によって提供されており、OGC と他の公的機関の間の、あるいは、公的機関同士、更には民間を交えた多くの関係者間の協働作業によって、その仕組みが維持されている。集約すべき調達の協働カテゴリマネジメント(5.4.参照)はその一例である。更に協働関係を広げるための施策として、当該省庁の協働調達に対する働き掛けを表す協働調達マーク(5.5.参照)の普及・啓蒙も始まった。

公的機関における協働的調達手法の利用は任意である。しかし、購買力に基づく調達価格の押し下げ効果に止まらず、調達プロセスの多くの部分が簡略されることに伴うメリットが大きく、利用は年々拡大している。

5.2. 契約データベースの整備(Contracts Database)

契約データベース(Contracts Database)は現在進行中または将来締結予定の調達契約で、国内の公的機関によるものを広く収録したデータベースである。対象となる公的機関は中央政府省庁に止まらず、地方公共機関や保健・衛生機関などもその対象となっている⁸⁰。

収録されている契約情報は、いずれも他の公的機関による乗り入れを前提としている。乗り入れ可能な公的機関の範囲は、中央政府省庁のみ、国内の政府機関一般(UK)、地方公共機関や学校なども含む国内の公的機関一般(pan-government)など、契約主体によって異なる。収録に関するその他の基準は、EU 法の適用基準額ⁱを超える規模であること、競争を前提とする調達手続きの下での契約であること、という 2 点である。

契約データベース上の調達契約は次のようにカテゴリ分類されているⁱⁱ。

- | | |
|--------------|-----------------|
| ✓ 出張・旅行 | ✓ オフィスサプライ・サービス |
| ✓ 医療・医療機器 | ✓ その他業務用品 |
| ✓ 建設 | ✓ 職員向けサービス |
| ✓ 光熱/ユーティリティ | ✓ コンサルティングサービス |
| ✓ 工業資材・機材 | ✓ 専門家の臨時雇用サービス |
| ✓ 施設メンテナンス | ✓ その他の専門家利用サービス |
| ✓ 燃料・潤滑油・ガス | ✓ 福利厚生 |
| ✓ ICT | ✓ 車両運搬具 |
| ✓ ロジスティクス | ✓ ゴミ処理・廃棄物処理 |
| ✓ マーケティング・広報 | |

調達を検討している公的機関は本データベースから類似の事案を検索することにより、可能ならば契約への乗り入れと協働調達の実施を申し入れることができる。データベースはインターネット上で一般公開されており、誰でもオンラインで参照・検索できる。なお、データベースの更新頻度は毎週 1 回となっている。

適切な事案を見付けることができたなら、OGC 内のカテゴリ担当者に問い合わせを行う。契約データベース上の情報は簡素なものであり、契約の細部に関する情報はこれらの窓口

ⁱ 基準額は OGC の Web サイト上に掲載されている。事案のカテゴリによって基準額は異なる。サービス調達契約の場合、本稿執筆時点では約 10 万 £ が基準額となっている。
http://www.ogc.gov.uk/procurement_policy_and_application_of_eu_rules_eu_procurement_thresholds.asp

ⁱⁱ Medical and Clinical と Medical という 2 つのカテゴリは重複と判断して本稿では一本化した。

経由で紹介しなければならない。問い合わせ窓口として、OGCではサービスデスクを開設している。見付けられない場合にも、この窓口を通じて相談を持ちかけることができる。

5.2.1. 契約マネジメントの分担

契約データベース上のどの契約にも、立ち上げを行った公的機関が存在する。契約の発起人に当たる公的機関は**幹事組織(Lead organization)**と呼ばれる。乗り入れ側の公的機関と幹事組織との間で契約マネジメントをどのように分担するかによって、契約は次の4種類に分類されている。

	完全マネジメント型	中間マネジメント型	自主マネジメント型	委託管理型サービス
紛争解決	L	L	S	L
契約管理	L	L	S	L
事業者との対話	L	S	S	L
マネジメント情報の管理	L	S	S	L
パフォーマンス管理	L	S	S	L
契約相手	事業者	事業者	事業者	幹事組織

※ L：幹事組織， S：乗り入れ側組織

完全マネジメント型(Full Contract Management)では幹事組織によって全面的に契約マネジメント業務が提供される。**自主マネジメント型(Self Managed)**では調達に参加する各公的組織が全業務を賄わなければならない。**中間マネジメント型(Intermediate Contract Management)**では両者の間で業務が分担される。これら3種の契約はいずれも共同調達の形をとり、次節に述べる**枠組み合意**に依らない限り、調達の公示から事業者の選定、発注という通常の調達手続きを伴う。また、モノ・サービスを提供する事業者が、契約に参加する各組織の契約相手となる。

これに対し、**委託管理型サービス(Managed Service)**では幹事組織自身がサプライヤとなる。一般には幹事組織から業務委託を受けた事業者によって実際の業務が遂行されると考えられるが、他の公的機関にとっての契約相手は幹事組織そのものであり、幹事組織自身によりモノ・サービスが提供されると見なせる。特定分野に強みを持つ省庁は、委託管理型サービスという形態を通じて、その優れたノウハウを提供することができるⁱ。

ⁱ このような方法は省庁間でのサービス共有(例：官房5業務電子サービスの共有)の機会をもたらしている。英国でもOGCではなく内閣府(Cabinet Office)の管轄でこうしたサービス共有に関する行政電子化が推進されている。

5.3. 共同調達窓口の集約(Buying Solutions)

政府の有する購買力活用を主目的として、既存の調達支援組織を統合する形で OGC 配下に組織されたのが Buying Solutions(以後 B.S.)である。ⁱ契約データベースが各公的機関の調達ありきでその共有を促すという発想に基づくのに対し、B.S.では多数の省庁によって利用することを当初からの前提として、公的機関による乗り入れが可能な調達サービスを多数提供している。

この種の調達支援組織(PBO, Professional Buying Organizations)は英国内に 40 存在しているが、その中でも全ての公的機関が乗り入れ可能な調達サービスを管轄する権限は、B.S.のみに認められている。共同調達に関し、OGC が政策を決定し、その執行を B.S.が担うという分業体制の下、B.S.は英国における共同調達の中枢として機能している⁸¹。

B.S.の特筆すべきもう 1 つの特徴として、独立採算制となっていることが挙げられる。即ち、B.S.は自らを経由してなされる調達額に対して平均で 0.6%を手数料として徴収し、これを運営に充てているⁱⁱ。

5.3.1. 3 種の調達形態

B.S.の提供する調達サービスは契約形態によって次のように 3 分されている。

枠組み合意(Framework agreement)

契約条件に対する合意と発注とを分離した内の、前者に当たるものが**枠組み合意(Framework agreement)**である。競争調達の手続きに則って選定済みの事業者との間で、価格を含む契約要件を発注に先立って確定する効力を枠組み合意は持つ。通常の調達契約への乗り入れにおいては参加決定後に一連の調達手続きを進める必要があるが、枠組み合意においては B.S.自身によって合意締結ⁱⁱⁱに関する競争入札手続きが完了しており、VfM を満たすことも保証されている。このため、乗り入れ側組織は発注の手続きのみを行えばよく、調達手続きが大幅に簡略化される。調達対象となるモノ・サービスの分野に合わせて 200 以上の枠組み合意が整備されており、この上に 50 万点を超えるモノ・サービスが提供されている。

ⁱ 母体となった組織は TBA(The Buying Agency)である。2001 年には CCTA(Central Computer and Telecommunications Agency)を併合し、OGCbuying.solutions と改称した。2009 年 4 月には政府内でのブランド浸透策として、再度改称して Buying Solutions となった。

ⁱⁱ この料率は 2009 年時点のものである。また、調達対象によっても異なる。例えば ICT 製品とその関連サービスの調達においては 0.7%の料率となっている。

ⁱⁱⁱ この競争入札手続きに用いられる合意文書には、後に乗り入れ側組織が利用するところの発注契約書(Call-off Contract)が付属文書として一体化している。

委託管理型サービス(Managed service)

B.S.自身が幹事組織となって、複数の委託管理型サービスを提供している。委託管理型サービスの特徴は前節に述べた通りである。ICT分野では政府職員にコンピューター式を提供するデスクトップサービスや通信インフラサービスなどがこの形態で提供されているが、2009年秋から2010年春にかけて現行の枠組み合意が期限切れを迎えており、現在は次期の枠組み合意に向けて、調達手続きが進行中である⁸²。

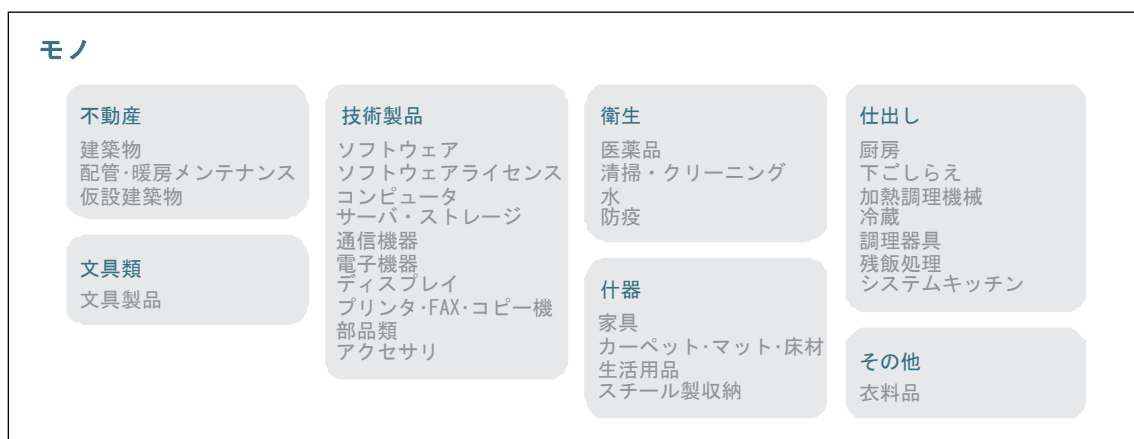
特別割引(Special discounts)

特別な割引条件で調達契約を優遇するサービスである。仕組み上は、B.S.とサプライヤーの間でその旨を記載した**了解事項覚書(Memorandum of Understanding)**を取り交わすことに依っている。ソフトウェアライセンスの大量一括購入割引などが例に当たる。了解事項覚書自体は正式な契約文書ではなく、また、法規の定める調達手続きに則ったものでもないため、このサービスを利用して調達を行う場合には一般の調達手続きに従う必要がある⁸³。

金額ベースで最も利用が大きいのは枠組み合意を利用した調達である。この場合、利用する側の省庁はほとんど買い物をする感覚で調達を進められる。実際、B.S.が開設するインターネット上のWebサイトはあたかもオンラインショップのような作りになっており、画面上に表示されたモノ・サービスのカタログの中から所望の品を選び、電子的にその後の手続きへと進むことができるようになっている⁸⁴。

5.3.2. 提供されているモノ・サービス

B.S.が提供するモノ・サービスは次のカテゴリに分類されている。





上記に加えて、国民保健サービス(NHS)ⁱによって提供されていたサプライ品のメニューがあるが、本稿では割愛している。国民保健サービスは内部調達部門として購買供給庁(PASA)ⁱⁱを独自に擁していたが、2009年5月に購買供給庁の業務の大部分を他の機関へと分散することが決定した。その一部は **Buying Solutions** が引受先となっており、件のメニューはその反映である。本稿執筆時点では購買供給庁の管轄下に置かれていた頃のメニューをそのまま引き継いでおり、**B.S.**の既存メニューとは統合されていない。**B.S.**では2010年中にWebサイトの見直しを行う予定であるとしている⁸⁵。

5.3.3. サプライヤによる参加

B.S.の役割は調達マネジメントの媒介であり、モノ・サービスの供給は数多くのサプライヤによって支えられている。**B.S.**上ではカテゴリ別にサプライヤの一覧を表にまとめており、例えばソフトウェアアプリケーション分野でのサプライヤは次の通りとなっている⁸⁶。

i National Health Service
 ii Purchasing and Supply Agency

(枠組み合意:~2011.12.16)	ソフトウェアアプリケーションソリューション					
サプライヤ	特注アプリケーション (ロット1)	CRM・訴訟マネジメント (ロット2)	文書・記録マネジメント (ロット3)	人事・財務・調達マネジメント ERP (ロット4)	情報マネジメント (ロット5)	Web デザイン コンテンツマネジメント (ロット6)
Accenture	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BancTec Ltd			✓			
Bramble.cc Ltd		✓	✓			✓
CACI Ltd	✓				✓	
Capgemini UK plc	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Capita Business Services	✓			✓		
Connect Internet Solutions Ltd						✓
Deloitte LLP	✓		✓	✓	✓	✓
Detica Ltd	✓	✓			✓	✓
Fujitsu Services Ltd	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hitachi Consulting			✓	✓		
HP Enterprise Services		✓	✓	✓		
IBM United Kingdom Ltd		✓		✓		
IPL Information Processing Ltd	✓				✓	
Kainos Software Ltd			✓			
Methods Consulting				✓		✓
Mouchel Management Consulting Ltd	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Northgate Information Solutions (UK) Ltd	✓	✓	✓		✓	
Reading Room						✓
SciSys UK Ltd		✓			✓	

2008 年度末時点で枠組み合意を締結している 650 社に上る。B.S.では枠組み合意の調達手続きなどを通じサプライヤとの提携を進める共に、新規参加を広く民間事業者らに促すべく情報公開に努めている。

サプライヤとなるには、B.S.によって進められる調達手続きに参加し、指名を獲得すればよい。これは一般の調達手続きそのものであるため、EU 官報などを通じて情報を得た後、所定の窓口へと参加を申し入れることになる。B.S.の会員向け Web サイトを通じて現在進行中の調達手続きについて情報を得ることもできる⁸⁷。

B.S.では多くの情報を Web サイト上で公開しているが、この中に含まれるサプライヤ情報はサプライヤからの申告に基づく。B.S.ではカテゴリマネージャと呼ばれるサプライヤとの折衝担当を通じて、毎月 1 回の頻度で、これらサプライヤに関するマネジメント上の情報を収集している。その一方で、登録済みのサプライヤに対しては公的機関との調達手続きを含む電子的コミュニケーションを可能にするオンラインツールを提供している他、季刊でオンライン広報誌も提供している。また、サプライヤには右図の Buying Solutions supplier ロゴの使用が認められる。

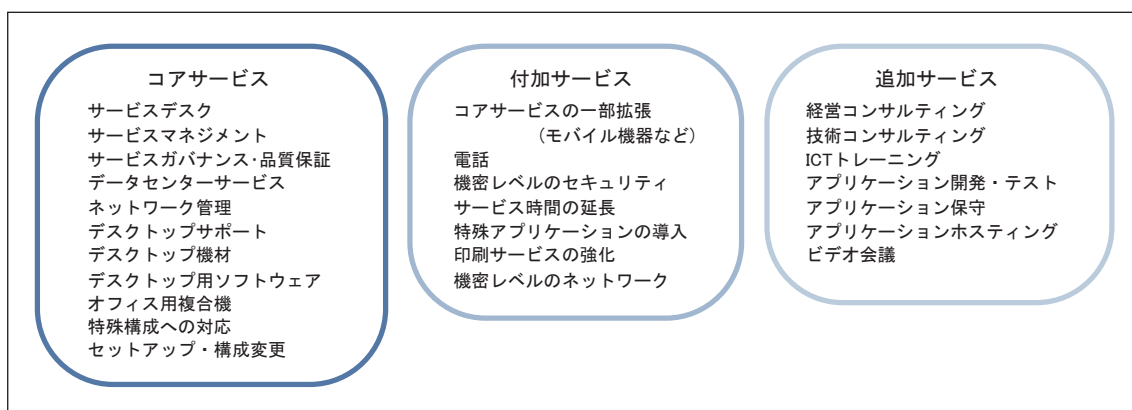


以上に加えて、年に 1 度、B.S.利用者である公的機関を対象に、電話によるアンケート調査が実施されている。これを顧客価値調査(Custover Value Research)と言う⁸⁸。アンケート対象には 1,000 件が無作為抽出で選ばれ、利用者のプロフィール、利用動向、サービス満足度、カテゴリ別の質問などへの回答が収集される。そしてこの調査において、サプライヤとの間で生じた懸案事項やトラブルについての情報収集も行っている。

5.3.4. 参考事例：ICT 調達窓口の集約(flex)⁸⁹

契約データベースがそうであるように、調達窓口の集約は B.S.の専売特許ではない。ICT 調達の集約に関しては、行政電子化の一環としてより戦略的な視点から内閣府(Cabinet Office)が推進しており、flex という名の調達サービスにまとめられている。flex は OGC による取組ではないが、参考事例として以下に紹介する。

flex は、内閣府の下に置かれた CIO 協議会が幹事を務める枠組み合意である。公的機関において職員が利用するコンピュータ機器類およびそれを支えるネットワークなどの ICT インフラを主な調達対象としている。提供品目のカテゴリ体系は次の通りである。



flex はその名の通りフレキシブルなサービス編成を可能にしている。即ち、基本的にはコアサービスを利用し、不足部分については付加サービスや追加サービスを盛り込むことによって、発注元の事情に応じた柔軟な構成を選ぶことができる。例えば、コアサービスに含まれるデスクトップ用ソフトウェアは OS やオフィススイートであるが、これ以外のソフトウェアを組織内で共通して導入したい場合には、これを付加サービスに言う特殊アプリケーションとして導入できる。またこのようにサービスを追加するだけでなく、コアサービスの調達においても、標準で想定されているシンクライアントⁱをファットクライアントⁱⁱに変更するといった調整が可能である。

サプライヤには Fujitsu が指名されており、ITIL に準拠したサービスマネジメントが行われることを謳っている。なお、flex には英国内の任意の公的機関が乗り入れできる。現在は各省庁における既存の長期契約の期限切れに合わせて順次 flex への乗り換えが進んでいるところである。

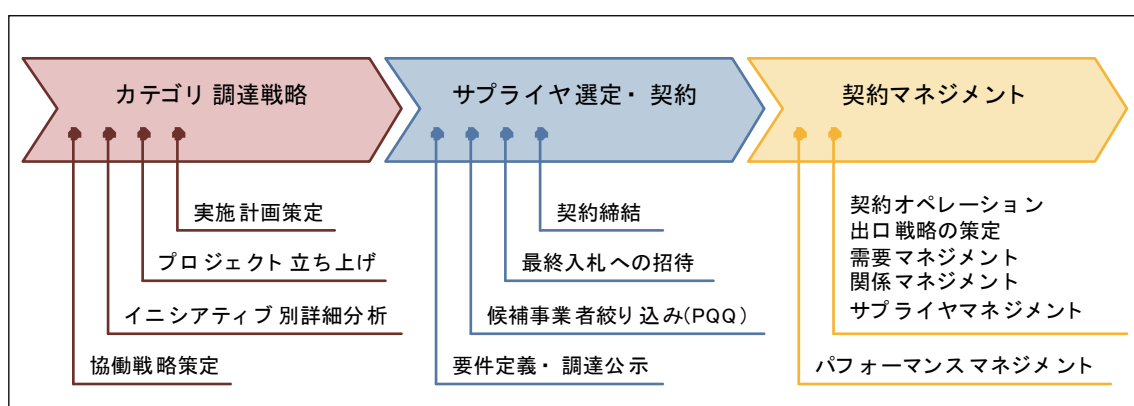
i サーバと連携することで初めて機能するタイプの PC 端末を指す。重要な機能の多くをサーバ上で管理するため、全体管理が容易であるとされる。

ii 単体で機能するタイプの PC 端末を指す。OS やアプリケーションを個別にインストールする必要などがあり全体管理にコストが掛かるが、シンクライアントに比べて端末の性能が一般に高い。

5.4. 協働カテゴリマネジメント(Collaborative Category Management)

枠組み合意に代表される集約型の協働的調達手法はコスト削減に大きな力を発揮する。しかし、国内にある複数の幹事組織がばらばらに枠組み合意を締結し、調達するモノ・サービスに幾つもの重複を生じるようなことがあっては、全体としての効果は薄くなる。そこで必要になるのが、集約すべき調達を公共セクター全体で最適な形に体系化することである。これを協働カテゴリマネジメント(Collaborative Category Management)と言う。

協働カテゴリマネジメントは次のプロセスモデルの下で進行する。



端的には枠組み合意の締結を中心にした調達プロセスであり、調達の標準ライフサイクルモデルやゲートウェイレビュー、P3RM 相当の手法が適用されることに変わりはない。その一方で、1つの組織で行う一般の調達とは異なる次の特徴がある。

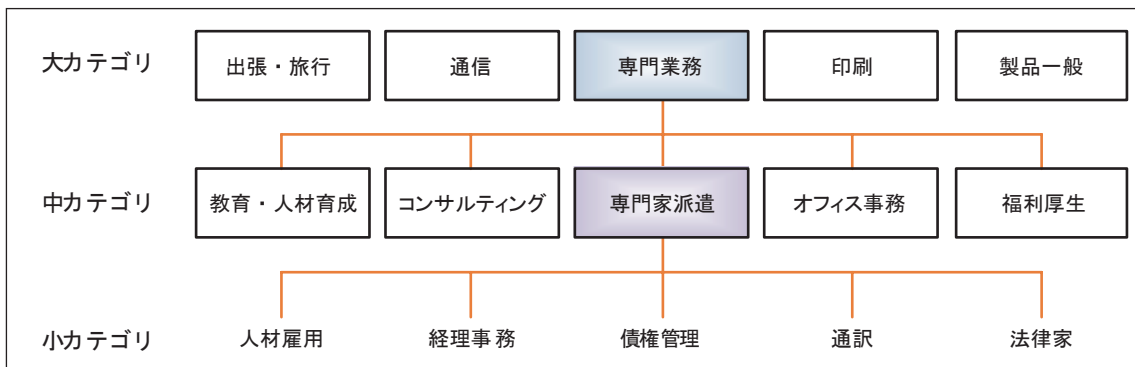
- カテゴリ調達戦略のセグメントで既存の枠組み合意の体系との協調性を考慮する。
- モノ・サービスの実際の供給過程において全体の需要をコントロールする。

以下では上記2点に関連するトピックを通じて、一般の調達との差違に目を向ける。

5.4.1. カテゴリマネジメント(Category Management)

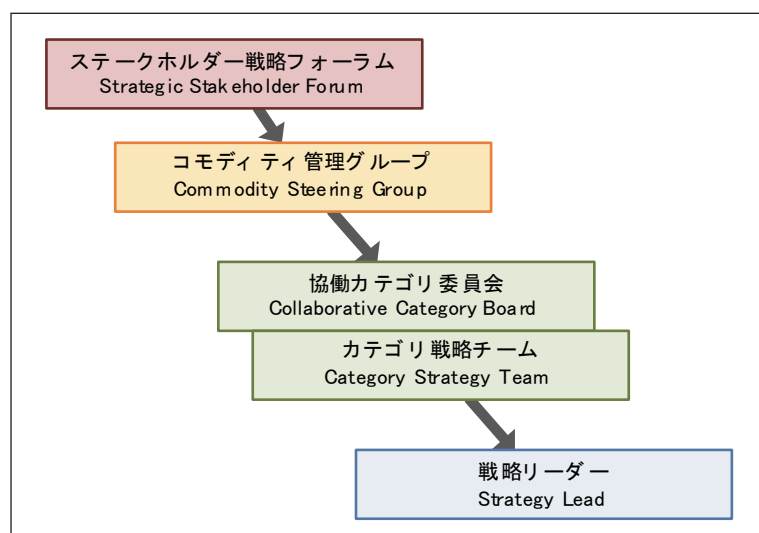
カテゴリはその名の通り調達品目の分類名を表す。枠組み合意に基づく調達の集約は、言わばカテゴリ単位で調達サービスを提供することに相当する。従って、枠組み合意を通じて何を提供するかを決めることは、どのようなカテゴリに属するモノ・サービスを提供するか、を決めることに等しい。

カテゴリの体系は次のような木構造にまとめられる。



考え方としては、カテゴリ毎にその共同調達の手続き組織が割り当てられることになる。一見すると自然で単純に見えるが、このようなカテゴリ体系の設計は容易ではない。例えば、手続組織に名乗りを上げたある省庁ではコンピュータとソフトウェアを常にセットで調達しているのに対し、その調達契約に乗り入れる他の省庁はこれを分離したいと考えるかもしれない。分離に対して元々のサプライヤは合意するだろうか？分離前と同様のディスカウントを要求できるだろうか？カテゴリ体系の構造はこのような形で調達の可否やコスト効率を左右する。カテゴリ体系の設計に当たっては、今誰が何をどのような構成、品質、数量、価格などで調達しているのかを把握した上で、調達効率をより高める方向へと集約・配分できるように配慮しなければならない。カテゴリ分類および分析、調達の実現可能性検証などについて、OGCはガイダンスを提供している^{90 91 92}。

カテゴリ体系の設計は手続組織単体で意思決定を完結できる性質のものではない。議論が紛糾した場合の調整も踏まえ国内全体で体系の整合性を保つためには、最終意思決定権が一本化されたガバナンス構造を確立しなければならない。カテゴリ体系は次のようなガバナンス構造の下で管理されている。



ステークホルダー戦略フォーラム(Strategic Stakeholder Forum)は英国における協働調達全体について説明責任を有する事実上の最上位機関である。これに対し、協働調達プログラムのプログラムマネジメントに関する責任を担うのがコモディティ管理グループ(Commodity Steering Group)である。ここまではカテゴリ構成に依らない常設機関である。最上位のカテゴリである大カテゴリ毎に、協働カテゴリ委員会(Collaborative Category Board)が設置される。協働カテゴリ委員会には当該カテゴリに参画する公的機関の代表者が含まれる。大カテゴリ内での具体的な経営戦略を司るのがカテゴリ戦略チーム(Category Strategy Team)である。更にその下位には、監査やサプライヤとのリエゾン業務といった、カテゴリマネジメントにまつわる特有の側面に対する責任者として戦略担当(Strategic Lead)が配される。OGC はマネジメントのノウハウ提供を通じてこの全体を支援すると共に、協働カテゴリ委員会のメンバーを務める。また、大カテゴリに対応したカテゴリチームを擁し、このカテゴリチームが多くのカテゴリにおいて戦略担当を務めている⁹³。

カテゴリ体系の設計は各々のカテゴリにおける調達仕様も合わせてなされる。このため、協働調達に参画する公的機関がそうした調達仕様に合意できるかどうか、カテゴリ設計を左右する要素となる。こうした事情を踏まえ、公的機関が協働的調達への参画するに当たっては、上記のガバナンス構造に従うことを求める誓約書が取り交わされる。誓約書では、議論の紛糾を協働カテゴリ委員会からステークホルダー戦略フォーラムへと順次エスカレーションさせることへの合意が求められている。加えて、カテゴリ体系に問題がある場合でも、その問題を回避するために独自の調達要件を盛り込むような独走を禁じており、協働的調達におけるカテゴリ体系の統一への強い意思が窺われる⁹⁴。

5.4.2. 需要マネジメント(Demand Management)

過剰な供給能力も、業務上必要ではない過剰なモノ・サービスの発注も、どちらも共に無駄である。調達においては需要と供給が釣り合い、且つ、その水準が業務上必要な調達数量に一致していることが望ましい。このような均衡を達成するためのアプローチの 1 つは、需要量を調整することである。これを需要マネジメント(Demand Management)と言う。

需要マネジメントにおいては、供給を賄う幹事組織ではなく、発注を行う個々の乗り入れ組織が取組の主体となる。何故ならば、需要は組織内の業務に付随して生じるものであり、需要のコントロールは組織内の業務のコントロールを意味するからである。同様の帰結として、需要を直接に制限するような方法ではなく、組織内の文化や業務方針、各人の振る舞いを変えてゆくことから需要マネジメントは始まる。

需要マネジメントの原則は次のようにまとめられる。

1. 業務上の目的に照らし合わせて丁度必要十分の数量を調達する。
2. 前項に言う必要十分の数量を超えるあらゆる調達は無駄である。
3. 需要に応える方法は複数あり、同じ結果をもたらしつつも伴う消費はそれぞれ異なる。

3番目の原則が示唆するのは、業務上の影響を生じない範囲で節約を試みる術があるということである。この線に沿って単純な削減ではなく合理的な節約の方向へと需要をコントロールするための方法には、次の3つの代表的方法がある。

- 削減 — それは本当に必要なものか？
 - ✓ 発注そのものを取りやめる。例：不要な会議を中止する。
- 代替 — より安価で効果的な他の選択肢はないのか？
 - ✓ より安価な代替品を発注する。例：旅費を使わずにビデオ会議で済ませる。
- 低減 — より少ない数量で十分ではないのか？
 - ✓ 発注は維持し数量を削減する。例：複数の会議の実施日を同じ日に揃える。

これらの方法は組み合わせることもできる。一般的傾向として、上にあるものほど影響が大きい。例えば、日常的なコピー機の利用を控えようという低減の呼び掛けに比べて、組織のトップの一存で指示される削減は強圧的であり、効果は高いかも知れないが業務に与える影響も大きい。需要をコントロールするためには用いる手法を整理した上で、その利害得失を戦略的に組み合わせた計画へとまとめ上げなければならない。

需要マネジメントの範囲は上記のものだけに止まらない。需要の正確な予測に基づく調達の実施も大切な柱である。これらの活動は、組織の戦略目標は一体何なのか、戦略目標の達成のために組織が何を必要としているのかといった情報の分析の上に成り立つものであり、プログラム・プロジェクトの一般的留意もそのまま当て嵌まるものと考えられる。

OGC では需要マネジメントの参考資料としてガイダンスを提供している⁹⁵ ⁹⁶。

5.5. 協働調達マークの利用(Collaborative Procurement mark)

協働的調達は様々な参加者の協力関係の下で成り立つ。実際に協力関係を成立させるためには、誰が協働の意思を持ち、その条件がどのようなものであるかを知る必要がある。契約データベースはその手段の 1 つであるが、より一般に、協働的調達に対して積極的に参加していることを示すロゴとして 2010 年 1 月に新たに導入されたのが、協働調達マーク (Collaborative Procurement mark) である。公的機関の Web サイトや出版物に右図のマークを付加することによって、当該組織が協働的調達に何らかの形で参画していることを表明する手段とできる。



協働調達マークを利用することができるのは、英国内の任意の公的機関からの乗り入れが可能な調達サービスに参加している公的機関の中で、協働調達カテゴリ委員会(CCB)ⁱによる承認を受けた組織である。これには幹事と乗り入れ側組織の両方が含まれるが、サプライヤ事業者は含まれない。また、事前に申請を行い承認を得る必要がある⁹⁷。

協働調達マークは次のような場面において利用できる。

- 協働的枠組み合意・契約で CCB による承認を受けたものの広報
- 参加者により発行される協働カテゴリのマーケティング素材
- 調達ガイダンスおよび調達政策文書
- 購買ベストプラクティスガイダンスおよび調達ツールキット
- 電子メール・Web サイト・Web ポータル・オンラインツール・情報システム

OGC はこのロゴを商標として登録しており、無許可の利用に対してはこれを摘発する意向を示している。

OGC による施策の特徴として、ブランド施策の重視が挙げられる。ゲートウェイレビュー、Buying Solutions、P3RM、ITIL など、これらは何れも OGC により商標登録されており、協働調達マークもその 1 例である。この背景には、商標の利用許諾を通じて OGC によるガバナンスを行き届かせるという直接的効果や、積極的な対外広報を通じて社会的認知を高め、より協力と活用の環を広げる社会的効果という 2 つの狙いがあるものと考えられる。協働調達マークに関しては後者が明記されている。英国政府は財政健全化の手段として協働的調達手法の活用による調達コストの削減を重視しており、協働の機会の周知徹底と参画の拡大は、その必須要件となる。

ⁱ Collaborative Category Board

5.6. 調達カードによる決済(Government Procurement Card)

行政の日常業務に伴って生じる購買は、たとえ金額が小さなものであっても適切な手続きと監査に則ったものでなければならない。従来、これらは全て紙を用いて事務処理されてきたが、そのために生じる事務コストは行政にとって負担の大きいものであった。このような課題に対する取組が調達カード(Government Procurement Card)の利用である。

調達カードは、B.S.とクレジット会社との提携の下に発行された調達専用のクレジットカードである。少額の購買を中心に調達カードによる電子決済を利用することで、事務処理コストを大幅に軽減し、著しい効率化を達成しているⁱ。

調達カードは次のような特徴を持つ⁹⁸。

- カードの発行と維持については無料でサービス提供される。
- 英国内の任意の公的機関から発行を依頼できる。
- 特定の担当者や部署など自由な単位で発行できる。
- インターネットでの利用などを想定して、カード番号のみを発行することもできる。
- 原則として EU 全域におけるクレジットカード会社の加盟店で利用できる。
- 購買一回当たり、あるいは毎月当たりなどの枠組みで決済額に上限を設定できる。
- 購買品の分類コードを用いて購買可能な対象を制限できる。
- 調達カードを利用できるサプライヤを予め制限できる。
- 購買履歴が電子的に記録される。これを監査のための証憑類として利用できる他、公的機関側の会計システムなどと連動させられる。

調達カードの持つ機能の基盤となっているのは、クレジット会社が構築した電子決済のネットワークである。職員による紙の証票を用いた自己申告に依らずとも、誰がいつどこで何を購入したのかをこのネットワークを通じて確実に把握することができる。また、購買履歴が電子データの形で管理されるため、幅広い応用が可能である。このような特徴から、調達カードは電子調達の代表例としても位置付けられている。

なお、決済額に制度上の上限は特に設けられていない。購買履歴の質が優れていることを背景として、上限はカード発行を依頼する公的機関の側で必要に応じて設定するものの位置付けである。このため、少額決済に限定せずに調達カードを利用することができる。典型的な 1 回当たりの購買額の上限は £ 5,000 である。

ⁱ OGC による説明では紙を用いた決済の事務処理コストは £ 40~80 以上であり、NAO による調査では決済 1 回当たりで £ 28 の節約が達成されたとしている。

5.6.1. 調達カードのメリット

調達カードの利用は、カード発行を依頼する公的機関、実際に購買を行う職員、そしてサプライヤのいずれにも、次のようなメリットをもたらすとされる⁹⁹。

■ 公的機関にとってのメリット

- ✓ 電子化と月末決済により証憑類の事務処理負担が大幅に軽減され、コストも下がる。
- ✓ 購買に関する質の高い情報を収集でき、監査・分析に活用できる。
- ✓ 入金サイクルの短縮を武器にディスカウント交渉を行いやすくなる。
- ✓ 現金決済を減らせる他、上限設定などを通じて取引の安全性を高められる。

■ 職員にとってのメリット

- ✓ 購買に関する権限委譲が効率化される。
- ✓ 証憑類の管理や関連手続きが省略され通常業務により多くの時間を振り分けられる。
- ✓ 出張・旅費の精算などでありがちな立て替えの必要がなくなる。
- ✓ 経費精算の透明性が高まる。

■ サプライヤにとってのメリット

- ✓ 一般に入金が4日以内に短縮化される(平均は2~3日程度)。
- ✓ 同一人物が購買者と利用者を兼ねることが増え、顧客との関係を醸成しやすい。
- ✓ 電子化によって証憑類の事務処理負担が大幅に軽減される。
- ✓ 使い勝手の良さを背景に、中小零細企業からの購買機会が増える。

以上のように、調達カードは言わば三方一両得とでも言うべき優れた性質を備えており、協働的調達および電子調達の成功例と見なされている。

5.6.2. 調達カードの導入

契約構成上の観点から言えば、調達カードは枠組み合意に基づく調達サービスである。合意主体は、B.S.とクレジット会社、クレジットカードの発行権限を持つ発行銀行という3者からなる。サービス開始当初のクレジット会社はVISAのみであったが、2010年2月には枠組み合意が更新され、VISA、American Express、Master Cardという3大クレジット会社の中からカードを選べるようになった。実際のカード発行や周辺業務はクレジット会社ではなく発行銀行によって担われており、枠組み合意に基づく発注はこれら発行銀行を対象に行う¹⁰⁰。

枠組み合意には6つの発行銀行が参加しているため、調達カードの利用開始に当たって

は、この中から望ましい発行銀行を選定しなければならない。選定の基準となるのは、発行銀行に対して要求するサービス要件である。一般に言ってサービス要件は、より大きな枠組みであるところの、導入プログラムの一環として策定される。カード発行に関するサービス要件に該当する発行銀行が複数ある場合には、枠組み合意に基づきつつも、競争指名に相当する手続きが必要とされる。発行先の確定に至る手続き上の流れについては契約ガイドランスとして資料が提供されている¹⁰¹。

手続き上は以上の通りであるが、調達カードの導入は単にカード発行を依頼するというだけの取組ではないことに注意しなければならない。発行に際して付与する各種の制限は組織における調達の現状を反映したものに他ならず、決済手続きの簡略化は経理部門を含む決済フローの変更を意味する。即ち、調達カードの導入は本質的には組織内の調達・購買業務を改革するプログラムの実践である。このような観点から、B.S.では調達カードの導入プログラム策定に関するガイドランスを提供している¹⁰²。

参考として、模範となるプログラムの構成タスクを次に示す(一部は省略した)。

1. 目標の設定

- 1.1. 購買に関連する現行業務の実態・決済規模・負荷・フローを分析する。
- 1.2. 購買に関連する現行業務のコスト構造を分析する。
- 1.3. 調達カード導入後の購買業務体系を設計する。
- 1.4. 調達カードの導入によるコスト削減効果を試算し、改善目標を定める。

2. 業務改訂マネジメント

- 2.1. 購買業務の改訂に対応する上で組織が有する余力と資質を整理する。
- 2.2. 業務改訂に対する抵抗要因を洗い出す。
- 2.3. 業務改訂の実施案を策定する。

3. 内部からの支援の確立

- 3.1. 利害関係者を洗い出す(購買/会計/監査/人事/検収/情報システムなど各部門)。
- 3.2. 利害関係者とのコミュニケーションを確立し支援を得る。

4. 発行銀行の選定

- 4.1. サービス要件を定義し、要件を満たす発行銀行を選定する。サービス要件には、発行銀行の過去の実績、経理面での協力体制、カード利用に関するサポート体制、購買履歴の仕様、情報システムの連携に関する要件などが含まれる。

5. 導入チームの召集

5.1. 組織の規模に応じて 2~8 名程度の導入チームを招集する。メンバーは主に経理や購買部門から招くことが多い。必要に応じて専門家も招聘する。

6. 導入計画の策定

6.1. 導入目標をそこへ至る具体的な導入活動に翻案する。

6.2. 調達カードへの移行計画を策定する。スケジュールとカードへの制限の掛け方が重要な論点となる。

6.3. 利用件数や利用者満足度など、パフォーマンス測定指標を設定する。

6.4. 行動計画を策定する。

6.5. 行動計画を元にプロジェクトレベルの詳細情報を洗い出す。

6.6. カードを用いた購買の範囲、制限額、対象品目を具体的に定義する。

6.7. 購買履歴その他の情報の収集ルールを策定する。

6.8. 導入計画を利害関係者と共にレビューする。

6.9. カード利用に関する内規の導入や不正利用に関する処罰を踏まえ、人事部門との意見交換を行う。

7. サプライヤの確保

7.1. 購買したい品目に対応しているサプライヤを特定する。

7.2. 特定したサプライヤの調達カードに対する対応状況を調査する。

7.3. サプライヤにおける調達カードへの対応を要請するための計画を策定する。調達カードの導入による便益、カード導入に伴う変化後の購買フローなどを整理する。

7.4. サプライヤに対するセミナーを実施する。

7.5. サプライヤとカード利用者之间にコミュニケーションを確立する。

8. 調達カード用口座の開設

8.1. 発行銀行との間に正式なサービス合意を締結する。

8.2. 発行銀行よりカード発行に関する各種申請書を受け取る。

8.3. カードの新規発行、変更、紛争処理、不正利用に関する保険などについて管理手続きを策定し発行銀行と合意する。

8.4. 発行依頼元となる公的機関から発行銀行への支払い方法を取り決める。

8.5. 発行されたカードを受領し、職員に対する配布とトレーニングを行う。

9. 調達カードの利用規則・運用ポリシーの策定

9.1. カード利用者・管理者に対するガイダンスを策定する。

9.2. 適正な利用に関するカード利用者向けの誓約書を規定する。

9.3. 第三者によるカード不正利用に対応した保険制度を利用する。

10. 職員に対するトレーニング教材

10.1. 調達カードの導入によって影響を受ける人々を特定する。

10.2. 影響者のグループごとにコミュニケーション計画を立てる。

10.3. コミュニケーションに用いるための素材を用意する。

11. プロジェクトの開始・推進・継続的モニタリング・レビュー

それ自体はシンプルな考え方に基づく調達カードの導入も、実施側面においては考慮すべき課題が多々あるという現実が垣間見える。

調達カードの利用開始は1997年に遡る。10年以上に渡る実績を背景に、その過程でOGCおよび現在の幹事であるB.S.は多くのノウハウを蓄積しており、上記のガイダンスに沿った分析ツールや文書テンプレートを提供している他、常設の支援チームによる相談窓口を開設している。

6. 調達マネジメント能力の強化

6.1. 調達マネジメント能力強化策の概観

OGC の設立は英国政府の調達マネジメント能力を大いに高めた。しかしそれは相対的な改善であって、PSA や STA に言うような行政改革の目標を達成するには、より一層の調達マネジメント能力の強化が必要とされている。2007 年にまとめられた調達改革指針「Transforming Government Procurement(TGP)」では、調達マネジメント能力の改善に向けた戦略を提示し、現在に至る取組の枠組みを与えている。

英国政府の調達職員を束ねているのが GPS(Government Procurement Service)である。GPS は調達の政府関係者からなるコミュニティであり、その意思決定機構は各省庁の調達部門のトップで構成される。GPS は調達マネジメント能力改善に向け、TGP の勧告に沿って、各種の調査の実施、具体レベルの戦略策定、人材育成・雇用施策を推進している。

GPS による施策は調査と改善の 2 系統に分けて考えることができる。調査には、中央省庁の組織全体を対象にした調達能力レビュー(Procurement Capability Review)と、調達職員に関する情報の収集を狙った GPS 年次サーベイ(GPS Annual Survey)がある。改善は、更に次の 3 系統に分かれる。

調達キャリアの確立(Careers in Procurement)

調達分野の職員に明確なキャリアパスを提示する改善活動である。調達に関する専門技能の習得と公的資格の獲得を含んだ 2 年間の研修付き新卒採用・育成プログラム(Procurement Entry Scheme)と、既存職員の継続的学習(Continuous Professional Development)が現在の柱となっている。

学習機会の提供と人材育成(Learning and Development)

調達分野の専門技能を磨くための目標と学習機会を提供する改善活動である。調達担当官・指導層のスキル標準(Skills Framework)の提供と、関連する学習プログラムの紹介が柱となっている。

調達コミュニティの運営(Groups and Networks)

調達分野の職員の間を活発な交流を促す改善活動である。オンラインフォーラムである GPS Online の運営が中核となっており、このコミュニティ上で知識やノウハウの共有の他、調達分野の空きポスト情報の共有などが行われている。

TGP 以降の調達マネジメント能力の強化施策はまだ始まって日が浅く、パイロット段階を超えて主要なイニシアティブが本格化するのには 2010 年以降となっている。

6.2. 調達マネジメント能力の課題

GPS による調達マネジメント能力改善の取組は、調達マネジメント能力の現状調査で判明した課題を踏まえて構成されている。以下ではこれらの課題について述べると共に、合わせて調達能力レビューについても説明する。

6.2.1. 調達能力レビュー(Procurement Capability Review)

調達能力レビュー(Procurement Capability Review)は TGP を受け、中央省庁を対象に実施された調達マネジメント能力の調査である。レビューは組織全体での調達能力に目を向けたものとなっており、次の 3 分野 9 種の指標を元に調達マネジメント能力を把握するものとなっている。

- リーダーシップは—
 - ✓ 高い可視性を持ち実際上の影響力を有しているか？
 - ✓ ビジョン、向上心、業務、方針を明確に且つ整合させているか？
 - ✓ 目的達成への利害関係者・サプライヤの確信を高めるのに成功しているか？

- スキルの開発と展開は—
 - ✓ 調達活動の提供において効果的な戦略となっているか？
 - ✓ 「賢い顧客」としての優れた能力を提供し且つ維持できているか？

- システムとプロセスは—
 - ✓ 効果的なガバナンスと組織横断の協働を通じ最適な支出を実現しているか？
 - ✓ 民活における効果と効率を最大化すべく戦略的アプローチおよび協働的アプローチを実現できているか？
 - ✓ 調達マネジメントおよびプログラム・プロジェクトマネジメントの技法の効果的な利用を確立できているか？
 - ✓ ナレッジマネジメントおよびパフォーマンスマネジメントを通じて継続的な改善を推進できているか？

上記 9 種の指標に対して、評価結果が緑・黄緑・黄・橙・赤の 5 段階で与えられる。評価結果は、目的達成への充足水準を表す。この 9 指標 5 段階の評価はあくまでも調査結果を集約したものであり、調査自体は多くの点検項目からなる綿密なものである。調査に用いられるアセスメントモデルは本稿執筆時点では第 4 版を重ねるに至っている¹⁰³。

第 1 回の調査は全部で 16 の中央省庁を対象に 5 回に分けて実施され、2009 年 5 月に結

果が公表された。全体評価は次の通りである¹⁰⁴。

指標	DCSF: 児童・教育・家庭省	CLG: ニュージーランド自治省	DWP: 労働年金省	Defra: 環境・食糧・農家省	DFT: 運輸省	DFID: 国際開発省	DH: 保健省	HO: 内務省	HMRC: 歳入税関庁	MoJ: 司法省	MOD: 国防省	DCMS: 文化・メディア・スポーツ省	FCO: 外務英連邦省	BERG: ビジネス・企業・規制改革省	HMT: 財務省	CO: 内閣府
1. 可視性と影響力	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	赤	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑
2. 戦略・業務の一致	黄緑	赤	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑
3. 関係者の確信	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑
4. スキル開発・育成	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	赤	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑
5. 賢い顧客	黄緑	赤	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑
6. ガバナンスと組織	黄緑	赤	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	赤	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑
7. 民活アプローチ	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑
8. 技法の活用	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑
9. 継続的改善	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	赤	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑	黄緑

十分な能力を備えていることを表すのは緑のみである。黄緑の評価は現状の枠組みの延長でよいことを、黄色は何らかの是正措置を必要とすることを、橙は根本的な問題が残っていることを、赤は直ちに対処しなければならない重大な課題があることをそれぞれ表す。上記の図からは、政府全体での行革プログラムの推進に当たって、どの省庁も満足の行く調達マネジメント能力を備えてはいないことが容易に読み取れる。このように、調達能力レビューは政府全体での調達マネジメント能力の現状を初めて総合的に明らかにした。報告の中では発見された数多くの問題点を指摘しつつ、これに合わせて、期限付きで改善計画を示している¹⁰⁵。

なお、第2回以降の調達能力レビューは各省庁における自己アセスメント方式へと移行している。上掲の第1回調査と同様のアセスメントモデルに基づきつつ、新たに策定された成熟度マトリクス¹⁰⁶とアセスメントプロセス¹⁰⁷に則って自己アセスメントは行う。第2回のレビューは2009年9月から実施されており、現在進行中である。自己アセスメント方式に基づくレビューは年1回のペースで実施することが謳われており、政府中枢での調達マネジメント能力の改善戦略立案において基礎的事実を提供するものと思われる。

6.2.2. 調達人材の課題

調達能力レビューは組織全体でのマネジメント能力の現状を表すが、更にその基盤とな

るのは調達分野で働く政府職員の有する能力である。スキル開発・人材育成の施策を検討する下準備として、GPS では政府内における調達分野の労働力についても調査を行っている。その結果として明らかになったことは、質と量を踏まえた調達労働力の確保におけるシステム的な問題と、調達分野における熟練労働力の顕著な流出である。これらは空きポストの増大、モラルの低下、コストの増大といった由々しい問題へと繋がっている。更にその内実として、次のような事実も明らかになっている¹⁰⁸。

■ 報酬

- ✓ 報酬体系そのものは民間に十分比肩する。但し、単純に支払いを増やすのではない形の報酬を政府省庁では重視する傾向がある。
- ✓ 能力給・実績給が必ずしも個人の成績に連動していない。
- ✓ 報酬付与の範囲や金額の上下限が省庁によって大きく異なる。
- ✓ 有能な職員の獲得を狙った裁量報酬の適用は中央省庁における調達職員の間にも格差をもたらしている。

■ スキル

- ✓ 調達分野における業務管掌規定が明確になっていない。
- ✓ 調達関連の資格獲得に対する報奨金の適用ルールがまちまちになっている。
- ✓ 継続的学習(CPD)に対するアプローチが一貫していない。

■ リーダーシップ

- ✓ 新卒雇用における初任給やあるいは省庁間での出向に関して、各省において調達分野の最高位にある指導的職員が十分な交渉権限を確保できていない。

これ以外にも、特筆すべき次のような事実がある。

1. 調達分野におけるキャリアパスが確立していない。

内閣府の調査によれば、政府内での上級職員にあたる職階 SCS(Senior Civil Service)に属する職員の内、調達分野における専門家であると自任するのはわずか2%であった。自らのキャリアパスを進んでゆくに当たって、調達分野からより一般的な業務分野へと鞍替えする傾向がはっきりと現れており、GPS による意識調査でも、調達の専門家としては先がないという回答が47%に上っている。この傾向は職階が進むに合わせて強まり、SCSの一步手前であるGrade 6では60%に達するⁱ。

2. 業務を維持不可能なほどにスタッフの離職率が高い。

ⁱ SCSはGrade 1~5を指す。Grade 5は課長、Grade 6は上席主査、Grade 7は主査クラス。

GPS の調査によれば過去 12 ヶ月間における離職率は実に 24%にもなり、2008 年 9 月時点での空きポストは 10%、実数で 362 にも及んでいる。

3. 一時雇用やコンサルタントの利用に対する依存度が高い。

調達労働力の 3%、実数で 113 のポストを一時雇用が占めている。この内の 68%は特定のプロジェクト内に限定された業務を担っているが、残りの 32%は省庁の調達機能を維持する上で不可欠の業務を担っており、一時雇用を頼って賄うべき範囲を超えている。

4. 一時雇用への依存がモラルの低下を助長している。

一時雇用のコストは年々増大しており、2008 年には大幅な上昇が見られた。一時雇用はそもそも一般職員に比べて最大 2 割のコスト高となっている。一時雇用への依存は正職員の育成を妨げ、また、正職員と一時雇用の間での給与格差などを通じてモラルの低下を助長するに至っている。

総じて言えば、法務や財務のようにその専門性が広く認識され、人事制度の上でもノウハウが確立している分野との差違が、これらの問題の背景にあると考えられる。即ち、調達という業務が高度な専門性を有しており、明確な職務モデルやキャリアパスを必要とするものであるにも関わらず、人事施策がそうした視点では統一されていないのである。

i ここでの離職率には退職だけでなく他の職種への鞍替えも含む。

6.3. 調達マネジメント能力の強化戦略(GPS Strategy)

調達マネジメント能力の強化に向けた GPS の取組戦略は、調達分野における人材の雇用と育成を基軸としている。その第一歩は、調達とはいかなる業務であるか、を明確に定義することである。GPS により採用された定義は次の通りである。

■ 調達とは一

- ✓ 次の分野に対して責任を持つマネジメント活動である：要件定義；供給；戦略目標を満たす上で組織が必要とするまたは必要とする外部のリソースおよび資産へのアクセスとマネジメントの提供。
- ✓ 組織及びその利害関係者、顧客にとって最善の結果をもたらすよう省庁の調達戦略を策定し、精選された民間の活力を供給する活動である。
- ✓ 先端技術によって支えられた外部リソースの活用であり、蓄積された知見を有能な実務家および専門家によって具体化したサプライマネジメント活動である。

更にまとめれば、1)組織の戦略目標を満たすために 2)外部のリソースを導入・活用する活動および 3)そのマネジメント活動、と言える。これは非常に幅広い定義であり、調達関連法規の専門家だけに止まらず、プログラム・プロジェクトマネージャや、業務分析、契約管理など多くの業務分野を含んでいることに注意されたい。このような広がりを持つ調達分野において、各員には次のような能力の獲得が求められる。

■ 基本技能

- ✓ GPS の定めるスキル標準に含まれる技能
- ✓ VfM 実現に向けてサプライベースを競争的な状態に維持・マネジメントする能力

■ コアコンピタンス

- ✓ ライフサイクルコスト、利益、関係者の便益といった経済的動機への理解
- ✓ 調達および契約にまつわる法規への理解と知識

■ 主要な責任

- ✓ 便益の最大化・リスクの最小化・サプライベースの最適化
- ✓ 継続的学習へのコミットメント

上記の能力はこれで調達官の養うべき能力の全てを表すものではないが、特に意識すべき領域を表したものとなっている。

6.3.1. 10 の勧告

GPS の戦略は、前項に示すような能力を有する職員を育成・雇用することを狙いとする。戦略指針は省庁に対する 10 の勧告としてまとめられている。勧告の内容は次の通りである。

■ 魅力：職務の魅力高める(Attract)

1. 調達業務の重要性と奥行きを余さず語り、魅力的な職務であることを内外に訴える。
2. 報酬体系の全体像を示し、総体では民間にも負けない雇用条件であることを訴える。

■ 報奨：労に報いる(Reward)

3. 個々の調達専門家の報酬パッケージを編成するに当たって、従来の省内基準に加えて GPS の定めた標準ベンチマークを相補的に活用する。
4. 勧告 3 の導入を前提として、資格などに連動した付加手当を廃止する。この勧告は、単に資格手当だけを目当てに業務に無関係な資格を取得しようとして費やされる無駄な労力を廃し、職員の技能を実務への寄与の観点から評価するための措置である。
5. ポストの希望者に対して納得のゆく処遇を行う。例えば昇進に当たって 10%以上の昇給は認められないという認識が英国政府内では常識となっているが、これは人事法規に対する誤解であって、法規上は十分な裁量が認められている。新卒の雇用であれ配置転換であれ、職務に見合った報酬を提示する。

■ 維持：人材を繋ぎ止める(Retain)

6. キャリアパス上の進路について議論する年 1 回の機会を設け、調達を専門とするあらゆる職員が参加できる機会を設ける。
7. 一時雇用が、中核となる調達職員数の 10%を一時であれ超えないよう常にこれを最小に保つことへのコミットメントを示す。一時雇用のために用いられる資金は人材育成・正規雇用に用い、自らの調達マネジメント能力を高めるべきである。
8. OGC と連携し、省庁のパフォーマンスと個々人の個人的目標とを結び付ける指標を開発する。また、この指標を用いて業績連動型報酬を決定する。

■ 育成：継続的に技能を高める(Develop)

9. 調達を専門とする全職員に対し、年間 50 時間の継続的学習(CPD)ⁱを義務付ける。この義務付けには、省庁内の専門職代表(Head of Profession)が署名する。
10. OGC と共にキャリアマネジメントプログラム(Career Management Programme)の策定と導入を進める。キャリアマネジメントプログラムは既存の課題を解決し、調達キャリアの人事施策を包括する枠組みである。

ⁱ Continuous Professional Development

6.3.2. 具体化に向けた行動

GPS による取組の実態は上記の 10 の勧告の具体化であり、その実務は OGC(GPS)と各省庁の連携の下で推進される。両者の行動計画は次の通りである。

■ GPS は一

1. 勧告 1, 2, 5~10 を第 1 段階で、勧告 3,4 を第 2 段階で、それぞれ具体化する。
2. 導入のためのツールキットを省庁に対して段階毎に提供する。また、各省庁における導入計画策定を支援するための OGC より支援人材を派遣する。
3. 勧告導入に伴うリスクと課題に対処するため省庁と連携し、支援と労働を提供する。
4. 調達労働力の報酬に関する年次サーベイ(Annual Reward Survey)を毎秋に実施し、内外の情報を更新すると共に、勧告具体化の効果・影響を測定する。
5. 毎春の給与改定に合わせて、その材料となる各種のデータやツールを毎秋更新する。
6. 各省庁との連携の下で調達を専門とする職員のデータベースを維持・管理し、四半期毎のペースで更新する。
7. 分科会(Special Interest Group)を通じて各省庁の勧告導入プランを検証する。検証結果は GPS 協議会(GPS Council)へと報告され、各省庁の進捗を知る材料となる他、必要に応じて各省庁への支援を提供する。
8. 現在の適用範囲である 16 の中央省庁を超えて他の公的機関も参加できるよう将来的な発展を狙うに当たり、そのためのプロジェクトマネジメントを担う。

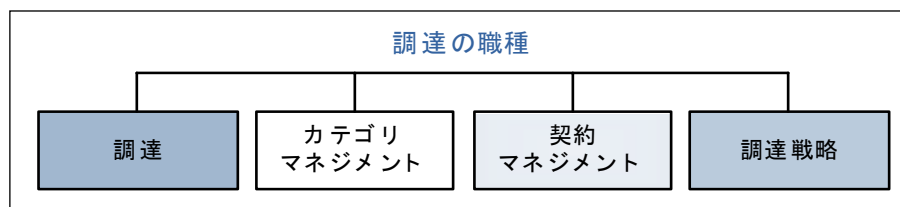
■ 省庁は一

1. GPS の代表と連携するべく、調達部門と人事部門の代表をそれぞれ指名する。その上で、目標との間のギャップ分析、勧告受け入れのための導入計画の策定を行い、計画の実施に対して責任を負う。
2. 導入計画の策定に当たって、組織内の現状把握のための初期レビューを実施する。
3. 初期レビューおよび導入計画策定において発見されたリスク・課題を OGC との定期的なミーティングの場で共有する。OGC はこれを受けて支援を提供する。
4. 魅力・維持・育成に関する勧告の導入を 2009 年 10 月より可能な限り早く導入する。
5. 勧告 3,4 に関するギャップ分析とコスト分析を行い、2009 年 9 月までにその結果を OGC に報告する。
6. GPS による年次報酬サーベイやその他のイニシアティブを支えるための基礎データとして、四半期に一度のペースで、組織内の調達能力の構成を報告する。

勧告がまとまったのが 2009 年 6 月頃のことであり、本稿執筆時点ではまだイニシアティブとして具体化されていない勧告も散見される。以下、現時点で具体化されているイニシアティブを紹介する。

6.4. 調達キャリアの確立(Careers in Procurement)

調達分野における問題の 1 つは、調達を専門とする職員のキャリアパスが不明瞭なことである。GPS では調達分野の職種を次の 4 種に大別している。



調達を専門とする職員はこの分類の何れかに属しそれぞれに専門化や昇進を重ねるが、そのために必要な技能をどのように身に付ければよいのか、また、将来の目標とすべきポストはどのようなものなのか、といったことを把握しなければ、長期的なキャリアパスを設計することができない。この課題についての GPS の取組は、調達専門職としての基礎作りを研修の形で提供する新卒向けプログラムと、正職員が長期的なキャリアパスを進むための継続的学習およびモデルとなるキャリアパスの検討である。

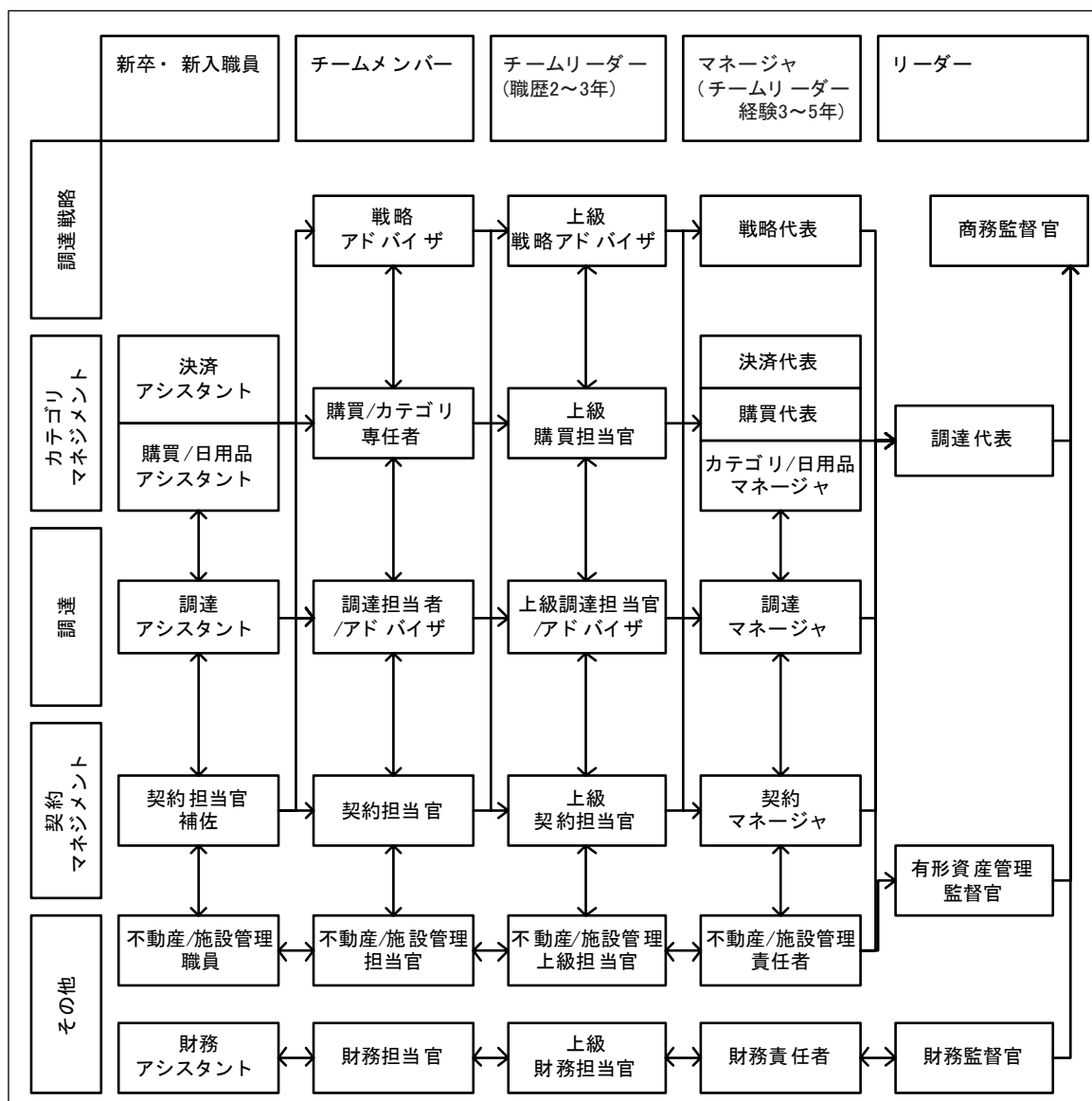
6.4.1. 調達人材の新卒採用・育成スキーム(Procurement Entry Scheme)

主に新卒採用される新入職員を対象としているキャリア支援スキームが、**新卒採用・育成スキーム(Procurement Entry Scheme)**である。このスキームでは、入省後の 2 年間に研修メニューを通じて調達業務に関する基礎を身に付け、調達分野の専門資格である **CIPS 認定(Chartered Institute of Purchasing and Supply Graduate Diploma)**の獲得と、専門家としての CIPS への加入を目指す。このような条件が新卒採用時に提示される。

研修の前半 1 年は、OGC と **国立公務大学校(National School of Government)**によって策定された**調達・サプライコンピテンシ認定(Certificate of Competence in Purchasing and Supply)**の獲得が目標として設定される。この資格は、行政官としての、そして調達分野における業務担当者としての基礎知識・スキルを養うものである。研修の後半 1 年では、**CIPS の Graduate レベル(Level 6 Graduate Diploma in Purchasing and Supply)**の認定獲得が目標となる。レベル 6 までの CIPS 認定に含まれる技能領域は次のようなものである。調達業務におけるマネジメント業務が幅広くカバーされていることが分かる¹⁰⁹。

- 調達の基礎(役割・範囲・システム・手続き・サプライヤとの関係)
- 交渉の技術・調達契約の策定・パフォーマンス測定・関係マネジメント
- マネジメント基礎・リスクマネジメント・サプライチェーンの改善
- リーダーシップ・戦略的サプライチェーンマネジメント・その実践

CIPS 認定を得た後、1 年の実務経験を経ることで、CIPS の会員となることができる。CIPS への加入は、調達分野を専門とする職員であることを名実共に示す一つの基準であり、新卒採用・育成スキームはその道筋を新卒採用される職員に対して提供している。更にその後のキャリアパスとして、次のような展望のあることが示されている¹¹⁰。この図からは、調達の 4 職種の中でキャリアを伸ばす道があることと、職種間での移動が可能であることが読み取れる。



一点注意すべきことは、英国政府中央省庁では、いわゆるキャリア官僚の業務がマネジメントに集中する文化を持っており、キャリア官僚以外の一般業務職員が組織内で圧倒的多数(90%)を占めるということである。即ち、キャリア官僚は当初より組織内での管理職と

i ここでは公開構造(Open Structure)と呼ばれる給与体系の下に置かれる公務員を指す。

しての任用が前提されている¹¹¹。新卒時点での成績要件として、日本で言えば上位層の成績に当たる 2:1(Upper Second/Two One)ⁱを求めるなど、GPS による新卒採用・育成スキームも相応にハードルが高い。本スキームによる 2009 年度採用実績は 23 名であった。調達分野において優秀な人材を精選して雇用しようという意識が垣間見える。

2010 年度新卒採用・育成スキームにおける採用審査の流れは次の通りである。なお、英国では大学の年度が 9 月よりの開始になっていることを念頭に置かれない¹¹²。

1/25 ~ 3/26	第 1 段階選抜の出願受付 出願資格・資格・経験・コンピテンシに関する質問
4/19 ~ 4/24	第 1 段階選抜の合格通知
4/26 ~ 5/15	第 2 段階選抜オンライン試験
5/10 ~ 5/15	第 2 段階選抜の合格通知
5/24 ~ 5/29, 5/31	第 3 段階予備選抜：電話によるインタビュー
6/7 ~ 6/12	第 3 段階予備選抜の合格通知：アセスメントセンターへの招待を通知
6/21 ~ 7/10	第 3 段階選抜：アセスメントセンターにおける審査 インタラクティブ演習と心理学的テストの実施
7 ~ 8 月	最終候補者としての合格通知
8 ~ 9 月	必要に応じて身元検査を実施
9/10 月	入省・就労

以上が、就労を希望する新卒学生の側から見たスキームの概要である。これ以外に、更に優秀な資質を持つ幹部候補生向けのスキーム(Fast Stream Procurement Placement)も用意されている。幹部候補生向けスキームでは CIPS 認定をレベル 4 までに留める代わりに、PRINCE2 と MSP に関する資格認定を研修目標と位置付ける他、研修期間自体も 1 年と半分の短さになる¹¹³。幹部候補生の優遇は OGC に固有のものではなく英国公務員制度の一部となっており、採用後 5 年後には課長補佐レベルに昇進し、それ以後は空席ポストの広告に応募してきた者の中から最適な者を選抜する仕組みとなっている。但し、幹部候補生審査の合格率は 3.4% であり、狭き門である¹¹⁴。

新卒採用・育成スキームは OGC/GPS と各省庁の連携の下で運営されている。端的には、OGC が研修プログラムをまとめ且つ研修費用を負担し、省庁では人材の受け入れと研修へ

ⁱ 英国の大学における成績評価は、1st, 2:1, 2:2, 3rd の 4 段階であり、1st は学年首席相当、2:1 はそれに準ずる水準に当たる。

の協力を提供する役割分担となっている。より具体的な各々の役割は次の通りである。

■ OGC/GPS の役割

- ✓ 教育・研修プログラムの設計
- ✓ スキームへの採用審査の実施・管理
- ✓ スキーム参加者の研修費用の負担
- ✓ スキーム参加者に対する四半期毎のワークショップの実施

■ 省庁の役割

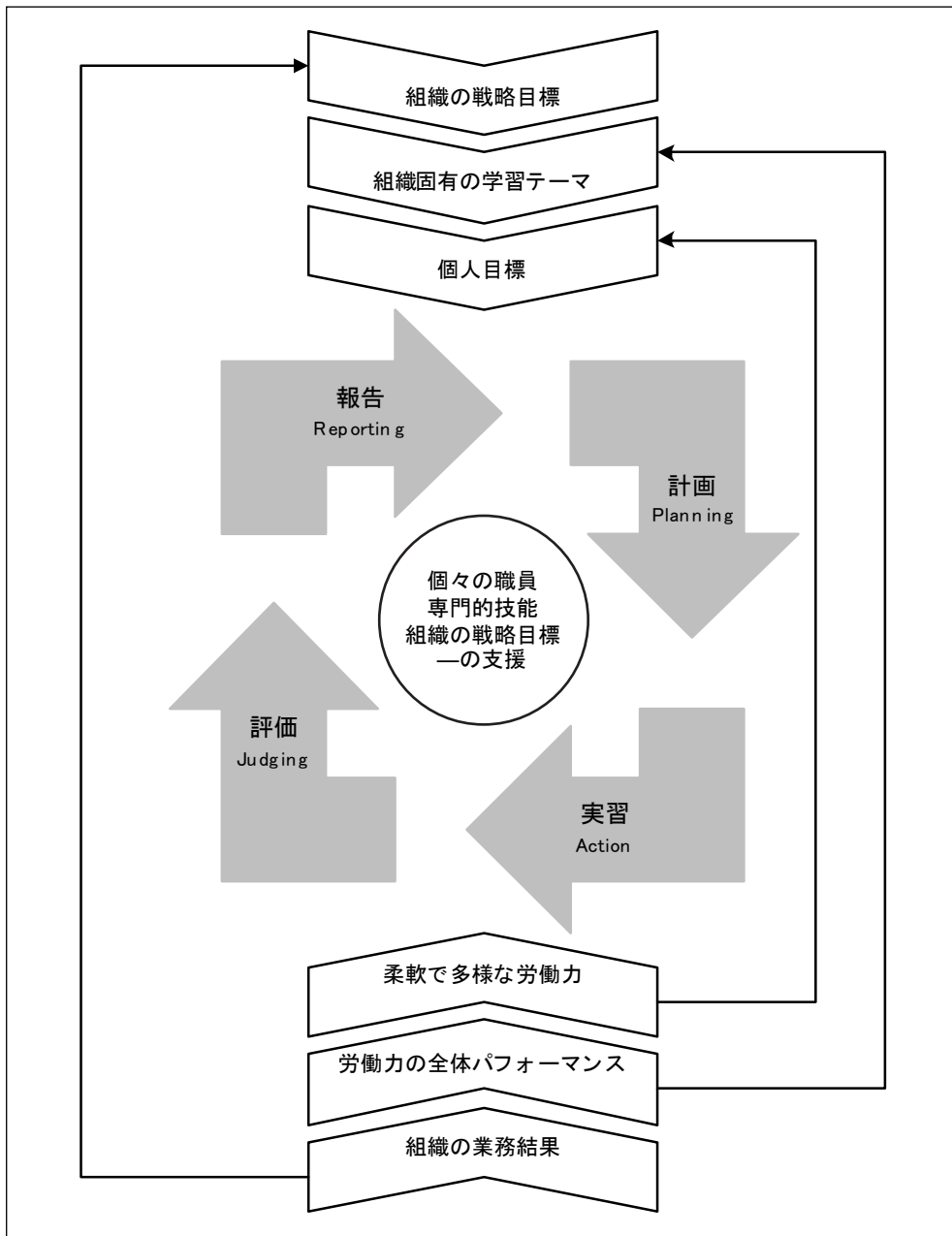
- ✓ スキームへの採用審査に対する協力
- ✓ スキーム採用審査における最終候補者の中からの採用対象者の指名
- ✓ 採用対象者に対する魅力的な正規雇用契約と研修終了後のキャリアパスの提示
- ✓ スキーム参加者に対するメンターの選任
- ✓ 研修期間中における研修時間の確保に対するコミットメント
- ✓ スキーム参加者に対する幅広い調達関連業務経験の提供
- ✓ 研修期間中の他省庁からの出向研修の受け入れ

研修プログラムを描くだけでなく、それを実のあるものにするため、雇用とキャリアパスの提示も合わせて省庁にコミットメントが求められている点が注目になる。単に資格試験に合格させただけでは使える人材になるものでもなく、省庁の実務において真に調達マネジメント能力の向上に寄与する人材とするには、省庁自身が人材育成に積極的でなければならないという事実の反映と言える。

6.4.2. 調達人材の継続的学習(Continuous Professional Development)

新規雇用人材だけではなく、既存職員を対象にしたキャリア確立プログラムも用意されている。**継続的学習(Continuous Professional Development)**はその柱である。継続的学習は既存職員の継続的なスキル強化を実現する取組であり、自主的学習を人事考課に連動させることで推奨する制度である。但し、前掲の勧告 9 にあるように、最低の履修時間数は設定されている。

継続的学習においては、実務上の意義のあるスキルを戦略的に獲得することが求められる。単に取得資格数を増やすような形式的学習は評価されない。戦略的な継続的学習の基本概念を示しているのが、次の**継続的学習モデル(CPD Model)**である¹¹⁵。



基本は PDCA サイクルの実践であるが、狙いとする学習目標を導くに当たって、組織の戦略目標から個人目標に至る繋がりを捉えることをこのモデルは表している。組織の戦略目標は、組織全体での現在の業務結果と深く関わり、同様に、組織固有の学習テーマはその組織内にある労働力全体のパフォーマンスに左右される。この時点で、形式的要件としての資格取得が必ずしも適切ではない場合のあることが窺われる。例えばカテゴリマネジメントを専門とする部署では調達法規に関する詳細な知識の重要性が相対的に低く、学習も重要でないと判断される場合があるかもしれない。人事考課との連動を踏まえれば、継

ⁱ ここに言う学習テーマは調達代表(Head of Procurement)による指定が想定されている。調達能力レビュー(PCR)の結果と重ね合わせて考えれば、弱点とされた指標に対応する重点テーマの強化が求められるものと推察される。

続的学習モデルはより実務的で有意義な学習目標の選択を促すものであると考えられる。

継続的学習は、モデルに表されているように、計画(Planning)・実習(Action)・評価(Judging)・報告(Reporting)の4ステップを反復することによって実践される。この反復は個人の裁量に委ねられているものであり、内容も一般論としてのPDCAに同様である。但し、実習と報告については一定の要件がある。

端緒となるのは計画の策定であるが、これについては組織の現状や調達代表の定めるテーマを踏まえつつ、上長と相談して決めることが想定されている。計画に沿う形で実習は行われる。有効な実習の例として挙げられている活動は次のようなものである¹¹⁶。

■ 業務における実践

- ✓ 新しいシステムやプロセス、技法の導入
- ✓ 複数の専門性にまたがったプロジェクトチームへの参加
- ✓ 報告書の執筆、スピーチ、幹部向けのプレゼンテーション
- ✓ 他省庁への出向や特殊なプロジェクトへの参加
- ✓ 新卒採用・育成スキーム参加者の指導
- ✓ ワーキンググループやフォーラム、委員会などへの関与
- ✓ 同僚に対する360度評価への参加

■ トレーニング・セミナー・会議への参加

- ✓ CIPSやBIFM¹¹⁷CMI¹¹⁸、CIPD¹¹⁹その他の提供する専門技能教育コースの受講
- ✓ 会議やセミナーへの参加
- ✓ 自分自身に対する360度評価の実施

■ 自学自習

- ✓ 教材を用いたe-Learningや専門誌・専門書の購読
- ✓ 業務上の実用性が見込まれる語学の履修
- ✓ 公務員のネットワークに対する参加(例：GPSコミュニティ)

■ 業務外活動

- ✓ ボランティア活動(例：学校教育機関の理事を務める。)
- ✓ ボランティア組織やチャリティ組織への積極的参加
- ✓ 執筆活動および講義
- ✓ ゲートウェイレビューなど様々な品質省プロセスへの積極的な参加

非常に幅広い活動が継続的学習の一環として認められることが見て取れる。業務外活動やプレゼンテーションなど、一見すると調達マネジメント能力に関わりの薄く思える活動も含まれているが、英国においてはスキルとコンピテンシという 2 つの側面から人材の能力を体系的に整理しており、コンピテンシの観点からはこれらの活動は有益であると言える。なお、一般に、スキルは法務や財務といった特定専門分野に関わる能力を指し、コンピテンシはコミュニケーションや自己管理などの汎用的能力を指す。これらの活動は自由に配分してよいわけではなく、偏りのない能力開発のため、活動毎に最大時間数が制限されている¹²⁰。同時に、勧告 9 によって、最低 50 時間相当の実習が必須となっている。

実習の結果は事前に上長などと協議した取り決めに基づいて年次報告しなければならない。長期に渡る活動のような例外を除き、現在進行中の実習活動については原則として報告に含めず、完了したものだけを報告対象とする。報告書には書式が用意されており、実習項目毎に次の必要事項を記載の上、印刷して上長に提出することになる¹²¹。

日時	実習の完了日時。
計画(Planning)	学習目標として選んだ内容。
実習(Action)	学習目標を達成するために行った活動。
評価 1 (Judge)	実習の結果として学んだ事項。
評価 2 (Judge)	この学習目標に関する今後の学習方針。
評価 3 (Judge)	この学習目標と業務および個人的な実益との関連。
報告(Reporting)	費やした時間数。

実習結果の報告は年次人事考課の一環として位置付けられているため、人事査定判断材料としてこれらの情報が利用されることになる。ここで思い返すべきは、勧告 4 である。勧告 4 では形式的要件に基づく付加手当の廃止を求めているが、これは上記報告中の項目構成と整合する。即ち、評価 3 の項目に見られるように業務との繋がりが適切でなければ、実習に対する人事考課上の高評価は望めないであろう。またこのような仕組みは、勧告 3～5 に言う報奨の適正化とも歩調を 1 つにするものと考えられる。

6.4.3. キャリアマネジメントプログラム(Career Management Programme)

継続的学習の目標設定において、組織の戦略目標と合わせて重要なのが、学習する職員個人のキャリア目標である。しかしキャリア目標を論じるには、そもそもどのようなキャリアパスが選択肢と想定しうるのかが分かっていなければならない。キャリアマネジメントプログラム(Career Management Programme)は、このような課題も合わせ、調達分野に働く政府職員のキャリア設計を支援するプログラムである。本稿執筆時点ではまだ全体像

が固まっておらず、キャリア設計のガイダンスがパイロット版として提示されている。このガイダンスにはキャリアパスのモデルも含まれている¹²²。

ガイダンスにおける既存職員向けのキャリアパスのモデルは次の通りである。

給与 グレード	熟達度	調達職種				備考
		調達 ・戦略的センス ・公共調達 ・在庫管理/ロジ ・調達プロセス ・財務 ・PPM	契約 マネジメント	調達戦略	カテゴリ マネジメント ・カテゴリ マネジメント ・市場の活用	
次官補級 局長級 準局長級	リーダー					職務経験、他省庁への出向、その他の専門的経験を経て、公務員スキル標準および省内スキル標準を達成する。
課長クラス 上席主査 主査クラス	専門家 FCIPS					
上級行政官 高級行政官 行政官	実務家 MCIPS					
一般行政官 一般補佐官	学習者 見習い					
このクラスでは役務は多様になりうる。ある場合には複数の調達職種にまたがった業務を手掛けることになるかもしれないし、一方では特定の領域に限定された領域を手掛ける職員もありうる。						

調達分野を専門とする職員が選択しうるキャリアパスは、図中の点線に沿ったものとなる。同ガイダンスに含まれる新卒採用・育成スキームから出発する参考例を当てはめれば次のようなキャリアパスになる。

給与 グレード	熟達度	調達職種				備考
		調達 ・戦略的センス ・公共調達 ・在庫管理/ロジ ・調達プロセス ・財務 ・PPM	契約 マネジメント	調達戦略	カテゴリ マネジメント ・カテゴリ マネジメント ・市場の活用	
次官補級 局長級 準局長級	リーダー					職務経験、他省庁への出向、その他の専門的経験を経て、 公務員スキル標準および省内スキル標準を達成する。
課長クラス	専門家 FCIPS					
上席主査 主査クラス						
上級行政官 高級行政官 行政官	実務家 MCIPS					
一般行政官 一般補佐官	学習者 見習い					

キャリアパスに沿った配置転換・昇進のためにはそれに応じたスキル・コンピテンシ・実績を獲得しなければならないが、このような見取り図を用いて能力開発の計画を自ら立て、継続的学習と実務を通じてこれを達成できる。パイロット版のガイダンスではこの他にもキャリア設計のための議論の手順や、自己分析のためのマトリクス、参考となる情報源の紹介などを含んでいる。2010年2月時点で3つの省庁におけるキャリア設計に試験導入されており、同4月には全省庁へと展開する予定である。

6.5. 学習機会の提供と人材育成(Learning and Development)

調達マネジメント能力を強化するためには、調達マネジメント能力とは何であるか、を明らかにしなければならない。このことは当然の事実でありながらも、実際には調達という分野に関わりのある技能は多種多様であり、共通の見解をまとめ上げることは容易ではない。この課題に対する GPS の取組は、1)学習と人材育成の戦略をまとめた上で、その基盤として、2)調達分野の標準スキルを体系化し、3)スキル獲得のための学習機会を提供する、という 3 段構成となっている。以下の項では、これら 3 系統の取組について概説する。

6.5.1. 学習と人材育成の戦略

学習・育成分野の戦略は GPS の全体戦略よりも早い 2007 年 10 月に策定されている¹²³。戦略の目的は明瞭であり、次の 8 項目にまとめられている。

1. TGP(Transforming Government Procurement)の狙いを支援する。
2. 変革(Outcome)に焦点を当てる。
3. 学習・育成の方法と体系に標準を定める。
4. 各種のイニシアティブの合理化と標準化を推進する。
5. 調達分野の能力開発に関する省庁の既存のイニシアティブおよび計画を(置換するのではなく)に)補完する。
6. 組織を横断して省庁が一体となって協働することを奨励し各位の参画を推進する。
7. 外部のあるいはより広範な政策(例：公務員の標準スキル(PSG)ⁱ)との連携を図る。
8. 調達分野における学習・育成関連の政府支出から優れた価値を引き出す。

この中で鍵となるのが標準化と既存政策の補完である。GPS 自身が直接に教育・研修を実施するのではなく、調達分野にある職員が何を学ぶべきなのかということについて学習目標の体系を与え、且つ、その体系が既存の人材育成プログラムと整合するように取り計らう方針が、この戦略には現れている。

戦略は 14 の個別目標からなるが、学習・育成に直接に関わるのは項番 1～5 と 8～11 である。以下にその内容を示す。

■ パーソナライゼーション(Target 1)

中央政府ではおよそ 3000 名以上の職員が調達業務に当たっている。職員によって職歴や経験、技能は様々であり、学習・育成の在り方もそうした個人の特性に応じたものでなければならない。本戦略は中央政府の全ての調達職員を対象にして学

ⁱ Professional Skills in Government

習・育成を推進するものであることが謳われているが、より具体的に、見習い(New Entrants)、実務家(Practitioner)、リーダー(Leaders)、支援者(Affiliates)という 4 区分を与え、それぞれに合った対応を行う。なお、見習いには新卒職員や中途採用者が含まれ、支援者には業務執行最高責任者(SRO)やプログラム・プロジェクトチームやその他の専門家が含まれる。

■ 標準化(Target 2～5)

学習・育成の手段は既に多くものが官民・内外を問わず提供されているが、これらの質を精査し、有効なものの特定に努める。前記 4 区分の職員を対象に、最適な学習・育成の方法・体系を整理すると共に、既存の教育・研修プログラムや標準スキルとの整合性を保ち、バランスの取れた能力開発メニューを策定する。また、調達分野におけるスキル標準を策定し、各省庁の既存のスキル標準との比較検証を可能にする。

■ イネーブラ(Target 8～11)ⁱ

省庁における既存の人材育成投資は規模こそ大きいものの、スキル・教育に関する需給がちぐはぐになっており、実効性に甚だ問題の多い状況に置かれていた。この課題に対しては、GPS の下に分科会を設置し、ギャップ分析を行うところから着手する。また、通常業務に押されて学習機会の提供も適時性を欠き、この傾向は小さな省庁においてより一層悪くなっていた。この解決のために、調達職員のコミュニティを形成し情報交換の場とすることで、省庁の垣根を越えた学習機会の共有を促す。更に、調達職種間での垣根を取り払いベストプラクティスの共有を進めることの有益性が広く認められていることを踏まえ、GPS において職種の違いを越えた学習・育成の在り方を検討する。最後に、このように整備された学習・育成の体系を職員各員が計画的に利用できるよう、オンラインのスキル管理システムの研究開発を進める。

なお、残る項目(Target)は、前節に述べたキャリアの確立や官民対話の支援、GPS のガバナンス構造などについての個別目標となっている。GPS の全体戦略に先行していたこともあり、当時における GPS の戦略そのものが重畳していたと見られる。前節および次節の説明を合わせることで、全体の項目に一致することに留意されたい。本節では標準化と学習機会に関する情報提供について論じる。

ⁱ 原文表記は enablers である。enable は「～を可能にする」という意味を持ち、この文脈では enabler という語はある目的の達成を支える鍵となる手段を指す。適当な訳語がないためカナ表記とした。

6.5.2. 調達スキルの標準化

英国中央政府省庁におけるスキル体系の整備は内閣府によって推進されている。このスキル体系を**公務員のスキル標準(Professional Skills for Government)**と言う。公務員スキル標準は、リーダーシップ、コアスキル、専門スキルの3分野から構成されており、コアスキルまでの内容が職務の専門性に依らず幅広く適用可能な一般的ビジネススキルの体系を表し、専門スキルが特定分野の職務に固有のスキルの体系を表す。

公務員スキル標準は職員の職階(Grade)に応じて内容が異なる。英国政府における職階は、キャリア官僚に相当する公開構造(Open Structure)に従う Grade 1~7 と、それ以下をまとめた行政官(Administration Group)に分かれている。行政官については Grade は設定されず、一般行政官(Executive Officer)、一般補佐官(Administrative Assistant)といった個別の職階が設定されている。公務員スキル標準はそれぞれの職階に到達するためのスキル要件として位置付けられており、SCS PB3(Grade 1)、SCS PB1(Grade 5)、Grade 6/7、行政官クラス、という4つのクラスに分けられている。

公務員スキル標準におけるリーダーシップとコアスキルの大項目は次の通りである¹²⁴。

リーダーシップ	指揮能力・結果をもたらす能力・組織の力を活用する能力
コアスキル	当該分野の客観的分析証拠ベース・財務マネジメント・人員マネジメント プログラム/プロジェクトマネジメント (Grade 5 以上) コミュニケーションとマーケティング・戦略的思考

コアスキルの大項目には4~5個の小項目が設定されており、更に小項目毎に、スキルの獲得を示すために用意すべき証拠類が付記されている。項目によっては、説明できる水準にまで理解すべき事項も指定されている。一例を挙げれば、SCS PB1(Grade 5)ⁱにおけるコアスキル中の財務マネジメントの第2項は次のように定義されている。

2. 動き続ける目標の実現に向けた取組を計画し、合意し、モニタリングする。リソースと資産の利用において効率と効果を高める革新的な方法を特定し、導入する。

この要件を満たすためには、次の事項を理解し、説明できなければならない：

- ✓ 組織のビジネスプランの根底にある前提条件
- ✓ 取組の実施における資産、労働資本、資金の利用を最適化する方法

i 課長クラスに当たる。

加えて、次を達成できていることを示す証拠を提示せよ：

- ✓ パフォーマンス水準を確保・成長させるのに比較検証可能なデータを用いている。
- ✓ 潜在的な非効率を特定するためにコストの振る舞いについての知識を応用している。
且つ、コストの削減またはコントロールのために手段を講じている。

残る専門スキルは 22 の分野に分かれており、それぞれに個別のスキル標準を有している。専門スキル標準の策定は必ずしも内閣府に一元化されていない。この内の調達に関する専門スキルが GPS の管轄となっている。即ち、GPS の定めるスキル標準は公務員スキル標準と相補的な関係にある。公務員スキル標準の上に、調達のスキル標準が成り立つ。

GPS の定める調達分野のスキル標準は 2 つある。1 つが調達実務家のスキル標準(Skills Framework for Procurement Practitioners)であり、もう 1 つが調達リーダーのスキル標準(Procurement Leaders Skills Framework)である。スキルは大中小の 3 階層で編成されている。公務員スキル標準とは異なり、スキル獲得を示すための証拠などは特に指定されていない。また、職階の代わりに、熟達度に基づく区分を採用している点も特徴的である。調達スキル標準における熟達度は、学習者(Awareness)、見習い(Developing)、実務家(Practitioner)、専門家(Expert)、リーダー(Leaders)という 5 段階に分かれている。更に、リーダーはレベル 1～3 に区分される。この構成が、モデルキャリアパスの図における熟達度に対応していることに留意されたいⁱⁱ。

調達実務家のスキル標準は学習者から専門家までの 4 段階を対象にしている。それぞれの熟達度の定義は次の通りである¹²⁵。

学習者(Awareness)	概念を理解している。
見習い(Developing)	概念を実務に用いることができるが、熟達はしていない。
実務家(Practitioner)	概念に対する理解と豊富な経験を用いて実務をこなす。
専門家(Expert)	応用レベルの知識と経験の深さを有している。

スキル標準の大・中項目は次の構成となっている。上掲の 4 段階に応じて小項目は異なる内容を備えている。

i 専門スキルとリーダーシップ・コアスキルの関係は常にこの通りであるわけではない。例えば、IT に関する専門スキルは CIO 協議会の定めたスキル標準を流用しつつも、同じものにはなっていない。

ii モデルキャリアパスにおいては熟達度と職階がある程度対応しているが、これはキャリアパス上のモデルを論じているためであって、調達スキル標準では職階と熟達度は相互に独立した概念である。

戦略的センス	
戦略的に思考し、明確なビジョンを描き、調達戦略を組織の業務目的に一致させる能力。	
✓ 組織全体での調達・商務戦略	✓ 品質マネジメント

公共調達の位置付け	
調達政策を理解し、“調達を通じた政策の実現”を遂行する能力。	
✓ 公会計	✓ CSR(Corporate Social Responsibility)
✓ 調達法規	

公共調達の位置付け	
調達オペレーションの実務とプロセスを理解し、それを応用する能力。	
✓ 調達要件の確認	✓ 調達契約の文言と条件
✓ カテゴリマネジメント	✓ 価格決定
✓ ビジネスケース	✓ 事業者からの提案の評価
✓ 仕様策定	✓ 交渉と明確化
✓ 契約管理	✓ 発注
✓ 法務	✓ 失注者への経緯説明(Debriefing)
✓ 知的財産権	✓ 納品オペレーション
✓ 最終入札への招待(Invitation To Tender)	✓ 輸入・輸出
✓ 調達計画の策定	✓ 電子調達

契約マネジメント	
契約を積極的にマネジメントし、パフォーマンス標準の達成および実益の具現を確実なものとする能力。	
✓ 契約と KPI	✓ 契約の変更
✓ 実益具現	

関係マネジメント	
顧客、利害関係者、サプライヤの間に業務上の強固な関係を構築し、それをマネジメントする能力。	
✓ サプライヤマネジメント	✓ 顧客と利害関係者のマネジメント

民間市場の活用	
サプライヤの活動する競争的な民間市場について理解する能力。	
✓ 民間市場に対する理解	✓ 協働的調達

在庫管理・ロジスティクス	
在庫管理、運輸、貯蔵の技術について理解し、それを応用する能力。	
✓ 在庫コントロール	✓ 運輸
✓ 配送・配備	✓ 貯蔵

財務	
財務アセスメントの手段と技法を応用する能力。	
✓ 財務評価	✓ PFI/PPP

プログラム・プロジェクトマネジメント (PPM)	
変革を成功に導くべく、プロジェクトマネジメントの確立したプロセスと手続きを用い、調達プロジェクトをマネジメントし、且つ、より大きなプロジェクトに寄与する能力。	
✓ プロジェクトマネジメント手法	✓ リスクマネジメント
✓ 変更管理	✓ レビュー

一方、調達リーダーのスキル標準におけるレベルは次のように定義される¹²⁶。

評価軸	レベル1	レベル2	レベル3
調達チームの規模	20名以内	20～100名	100名以上
調達金額	年間¥5億以内	年間¥5～10億	年間¥10億以上
調達の複雑性	プロジェクト水準 /技術的要素なし	プログラムの影響大 /技術的要素あり	プログラム水準 /技術的要素あり
調達の有する 政治・社会・市場・ 環境・政府への 影響度	幾らかある	大きな影響がある	重大な影響がある
他省庁への責任	一組織内で完結	他省庁に対して影響 を及ぼす意思決定に ついて責任を持つ	他省庁に対して影響を及ぼ す意思決定について重大な 監督責任と説明責任を持つ
意思決定機構との関連	幹部または幹部補に 報告	幹部委員会に報告	幹部委員会に所属
組織母体の規模	1000名以内	1000～5000名	5000名以上

スキル標準の大・中項目の構成は調達能力レビューの指標と同じ構成になっているためそちらを参照されたい。このことは、調達能力レビューの結果を改善するに当たって、リーダーがどのように振る舞うべきかという目標設定に、本スキル標準が一助となることを意味する。実際、リーダーのスキル標準における小項目の中には、リーダーの持つべき個人的技能と言うよりも、統括する組織に対するマネジメントにおいて満たすべき目標に当たるものも多く含まれている。該当する小項目の例としては、調達における監査プロセスの設置、OGC との連携による関係者の巻き込みなどが挙げられる。調達リーダーのスキル標準は、マネジメントガイダンスとしての一面も持ち合わせていると言える。

スキル標準の応用範囲は幅広い。本稿では職員一人一人のキャリア設計における基盤となることを述べてきたが、他も合わせ、次のような利用方法を GPS では想定している。

職務定義

調達スキル標準は公的機関における業務要件と職務の関係を整理する一助となることを狙っている。スキル標準を用いることで、異なる職務・熟達度に応じて求められるスキルと知識を知ることができる。なお、例えば実務家であれば全ての中項目において実務家レベルのスキルを有するべきである、といった前提は置かれていない。

キャリア設計

調達分野で働く職員は、スキル標準を用いることで、将来の進路に合わせて必要となるスキルと知識を知ることができる。スキル標準はギャップ分析によって個別の学習目標を洗い出すことを可能とし、上長との相談の下で、学習計画を検討する材料となる。

チーム召集・再編成

調達に関する組織機能の再編を考えるリーダーにとってもスキル標準は有益である。チームが備えなくてはならないスキル構成を読み取ることによって、求人や採用における判断基準を構成できる。

一貫した基準

スキル標準は GPS による新たなサービスやイニシアティブの立ち上げを支えるものでもある。省庁は既存のスキル体系を有していることが専らであり、語彙には重なりとずれがある。スキルに関連する事項を論じる時、スキル標準は一貫した共通語彙を提供し、不要な行き違いの発生を緩和する。

一貫した基準としてのスキル標準の役割には示唆するところが大きい。調達スキル標準は各省庁から招いた調達の専門家による議論に基づいて編成された体系であり、その背後には、各省庁が培ってきた調達スキルに対する経験と知識が存在する。スキル標準を定めたからと言って、省庁毎のこれらの蓄積を否定するものではない。各省庁における調達人材の育成業務から捉えた場合、スキル標準は参考情報であって、従うべき規約ではない。このことは GPS 自身の方針である。省庁には GPS の調達スキル標準と自らの組織のスキル標準とを比較検討することを求めた上で、そこから先のスキル体系の在り方については必要に応じて判断するよう明記している。

調達スキル標準は年 1 回の更新が想定されている。本稿に引用したのは、実務家向けスキル標準の 3 版と、リーダー向けスキル標準の 1.1 版である。2009 年中にも改訂を行う旨のアナウンスはなされているが、本稿執筆時点では結果を確認できなかった。

6.5.3. 学習機会の提供

本稿執筆時点での GPS による調達職員への学習機会の提供は、情報の提供と、資格認定に基づく教習の 2 系統からなる。特に後者は、OGC の策定した資格である**調達・サプライコンピテンシ認定**(Certificate of Competence in Purchasing and Supply)と、CIPS 認定(Chartered Institute of Purchasing and Supply Graduate Diploma)からなる。

情報提供を行うイニシアティブの 1 つは**スキル開発要覧**(Skills Development Directory)である¹²⁷。調達に関する研修コースの情報をまとめたカタログがスキル開発要覧であり、OGC の Web サイト上で内容が公開されている。情報の提供のみに徹しているため、学習計画の立案においてこのカタログの利用は義務ではない。OGC では、調達分野の職員、彼らに対する研修を提供しなければならない省庁の人材育成担当の両者にとって有益であるとしている。また、このカタログには公的機関が提供する研修コースのみが掲載されていることから、省庁間での学習機会の共有を助ける効果もあると考えられる。

資格認定に基づく教習の内、導入レベルの基礎研修に当たるのが**調達・サプライコンピテンシ認定**である。内容は調達プロセスの基本知識が中心となっており、戦略的マネジメントに関連する履修項目は希薄である。資格認定を受けるには 4 科目を履修し、合わせて 3 つの試験に合格し、更に業務での実践履歴を報告する必要がある。また、この資格を得ている場合には、次に述べる CIPS 認定において、レベル 4 に相当する単位が認定される¹²⁸。

コンピテンシ認定に対し、調達専門家になるための基礎研修に当たるのが CIPS 認定である。CIPS 認定はレベル 2 から 7 までの 5 段階に分かれており、次のような構成である。

レベル 7 : Executive Diploma	メンターとの連携による個別の実践評価
レベル 6 : Graduate Diploma	必修 3 科目 + 選択 2 科目
レベル 5 : Advanced Diploma	必修 3 科目 + 選択 2 科目
レベル 4 : Foundation Diploma	必修 5 科目
レベル 3 : Certificate	必修 5 科目
レベル 2 : Introductory Certificate	必修 4 科目

レベルは下から積み上げなければならない。CIPS への加入はレベル 6 以上でなければ認められず、レベル 7 の資格認定は CIPS 会員でなければ申し込みできない。

資格認定に関する研修コースは国立公務員大学校(National School of Government)によって提供されている。研修コースは 1 科目あたり 4 日、£ 1,500~1,600 程度の負担である。このため、コンピテンシ認定、レベル 5,6 の CIPS 認定を全て獲得するには、日本円にして 300 万円以上の研修費用が掛かることになる。新卒採用・育成スキームでは、OGC によりこれらの費用が負担されている。

6.6. 強化戦略推進のガバナンスとコミュニティ

GPS による施策はトップダウンで形成されるものではなく、省庁のノウハウと知恵の集約の上に成り立っている。このような施策にまつわる意思決定は、委員会や会議体の形で編成された上級職員のコミュニティによるガバナンス構造の下でなされる。また、GPS は一般の調達職員のコミュニティとしての一面も持っている。調達関係者の活発な交流を礎として、GPS の日々の活動とサービスは提供されている。以下の項ではこれらのコミュニティの全体像を概説する。

6.6.1. GPS のガバナンス構造

GPS の意思決定機構において中核を成すのが **GPS 協議会(GPS Council)**である。GPS 協議会は年に 4 回開催される会議体であり、中央省庁の調達代表(**Head of Procurement**)および商務ディレクター(**Commercial Director**)によって構成される。GPS 協議会での議論対象となる優先事項は次の通りである¹²⁹。

- ✓ 雇用
- ✓ 調達分野の専門家に対する認知度の向上
- ✓ 調達スキルに関するギャップ分析
- ✓ 報酬体系
- ✓ 専門性の組織的受け皿と積み上げに関する標準(例：ポストの指定・継続的学習)
- ✓ 調達マネジメント能力の醸成と融通(例：出向・空席ポストへの人材充当)
- ✓ ツールキットの整備(例：スキル開発要覧・スキル標準・モデルキャリアパス)
- ✓ 学習・育成分野におけるマーケットおよびサプライヤの協働マネジメント
- ✓ 研究・調査(例：調達リーダーおよび学術研究者からなるパイオニアグループの設置)
- ✓ マーケティングとコミュニケーション(GPS 会員および関心層に向けた価値の提供)
- ✓ 才能マネジメントおよび調達関連ポストの引き継ぎ計画策定
- ✓ 分野・組織横断型の取組

GPS 協議会は常設の意思決定機構ではなく、またその議論領域が上記のように幅広い。これに対して、特定のトピックを深く掘り下げて扱う次の委員会およびグループが設置されている。

新卒採用・育成スキーム委員会(Entry Schemes Board)

新卒採用・育成スキームの運営について議論・レビューを行い、発見された課題について GPS および各省庁に対する勧告を行う。また、同スキームの運営に関する各省共通のアプローチを策定する他、経験およびベストプラクティスの共有、雇用の

進捗状況についてのモニタリングも行う。スキームに参加する省庁の代表から構成される。

分科会(Special Interest Groups)

特定のトピックに関する議論のために必要に応じて召集される。一例は調達分野における専門性の確立(Building the Procurement Profession in Government)の分科会である。この分科会は省庁の上級調達職員および人事担当で構成されており、関連するプロジェクトのガバナンスを担っている。GPS の戦略方針に言うところの魅力・維持・育成に関する勧告の導入も進めている。年に 4 回開催される会議体である。

スキル・能力分野ステアリンググループ(Skills and Capability Steering Group)

英国政府における調達分野のスキルと能力へのニーズに対するソリューションを模索する。各省庁の代表から構成される。

GPS 協議会の前進となったのは最高責任者による調達アドバイザリーグループ(Chief Executive's Procurement Advisory Group)である。議長を OGC の代表が務める他、現在も各省における高位の参加者によって構成されており、明記はされていないものの GPS における最高の意思決定機関になっていると見られる。

6.6.2. 調達コミュニティの運営

GPS は現場で働く調達職員のコミュニティでもある。コミュニティとしての GPS は会員制を採っており、中央政府各省における調達職員の登録を OGC で受け付けている。調達職員に該当するのは、調達の品質と費用効果に付加価値を与える業務に関わる職員、または、調達プロセスに伴う業務上の関係に対して影響を及ぼしうる立場にある職員、のいずれかとされる。前掲の調達の 4 職種はこれに該当する。2010 年 2 月からは、庁レベルの中央政府機関における調達職員の登録も可能になった¹³⁰。

GPS コミュニティの会員に対しては次のようなサービスが提供される。

GPS オンライン	会員制のオンラインコミュニティである。文書類の共有機能や Wiki、プロフィール交換、カレンダー、ニュースなどの機能が提供される。加えて、会員同士での議論が可能なフォーラムがある。調達関連の空きポスト情報を確認することもできる。
GPS Online	

ⁱ 本稿執筆時点では Nigel Smith 氏が務める。

会員に限定せず広い意味で捉えたコミュニティ向けのサービスとしては、空きポスト情報(GPS Procurement Vacancies)、調達コミュニティに関する月刊ニュース(GPS Digest)、継続的学習に関する参考資料などがある。これらの一般向けサービスには OGC の Web サイトからアクセスできる¹³¹。なお、CIPS によって運営されているコミュニティもある¹³²。

6.6.3. 調達マネジメント能力の継続的調査(GPS Annual Survey)

GPS の施策は GPS コミュニティの有する調達マネジメント能力の強化であり、適切な取組のためには現状把握が不可欠である。GPS では調達分野の正職員を対象に、年次サーベイ(GPS Annual Survey)を実施している¹³³。

年次サーベイはオンラインアンケートの形で実施される。直近では 2009 年の 8 月から 9 月の間、6 週間に掛けて実施された。対象となるのは中央省庁の調達分野における正職員であり、一時雇用は含まれない。電子メールによって個別に参加が要請されるが、回答は義務ではない。年次サーベイにおいて重要なテーマとなっているのは、雇用と待遇の実情把握である。このため回答者には、職務の大まかな階級(リーダー、マネージャ、チームリーダー、チームメンバー)と職階(Grade)、認定済みの資格、労働時間、給与・賞与といった項目への回答が求められる。取り扱いに注意を要する質問項目が含まれているが、GPS ではプライバシーの保護を確約しており、調査結果は GPS の施策検討において参考資料としてのみ利用されることになる¹³⁴。

出典一覧

- 1 “Chief Executive - Office of Government Commerce”, (HM Treasury, 2000/02/11)
http://www.hm-treasury.gov.uk/press_15_00.htm
- 2 “Spending Review”, (HM Treasury)
http://www.hm-treasury.gov.uk/spend_index.htm
- 3 “Efficiency in Civil Government Procurement”, (HM Treasury, Cabinet Office, 1998/07)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Efficiency_in_Government_Procurement.pdf
- 4 “Review of Civil Procurement in Central Government”, (Peter Gershon, 1999/04)
http://www.ogc.gov.uk/documents/reveiw_of_civil_procurment.doc
- 5 “Public Service Agreements (2008-2011)”, (HM Treasury)
http://www.hm-treasury.gov.uk/d/psa_2008-2011_200409.pdf
- 6 “Service Transformation Agreement”, (HM Treasury, 2007/10)
http://www.hm-treasury.gov.uk/d/pbr_csr07_service.pdf
- 7 Office of e-Envoy (archived:現在は Office of e-Government Unit に改組)
<http://archive.cabinetoffice.gov.uk/e-envoy/index-content.htm>
- 8 “Successful IT: Modernising Government in Action”, (Cabinet Office, 2000/05)
[http://archive.cabinetoffice.gov.uk/e-envoy/reports-itprojects/\\$file/successful_it.pdf](http://archive.cabinetoffice.gov.uk/e-envoy/reports-itprojects/$file/successful_it.pdf)
- 9 “Transformational Government – Enabled by Technology”, (Cabinet Office, 2005/11)
<http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/141734/transgov-strategy.pdf>
http://www.cabinetoffice.gov.uk/cio/transformational_government/strategy.aspx
- 10 “OGC/eGU RELATIONSHIP – MEMORANDUM OF UNDERSTANDING”, (OGC, Office of e-Government Unit, 2005/06)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/MemorandumOfUnderstanding20056Betwee neGovernmentUnitOGC.pdf>
- 11 Intellect UK
<http://www.intellectuk.org/>
- 12 Programme and Project Management Council
http://www.ogc.gov.uk/project_and_programme_management_profession_ppm_

council.asp

- 13 Parliamentary Office of Science and Technology
http://www.parliament.uk/parliamentary_offices/post.cfm
- 14 “Managing Successful Projects with PRINCE2, Third Edition”, (OGC, 2009)
- 15 “Managing Successful Programmes, Fifth Edition”, (OGC, 2007)
- 16 “Portfolio Management Guide, Final Public Consultation Draft”, (OGC, 2008)
http://www.ogc.gov.uk/documents/PfM_Guide_OGC.pdf
- 17 “Portfolio, Programme, and Project Offices”, (OGC, 2008)
- 18 “Management of Risk, Second Edition”, (OGC, 2007)
- 19 “Management of Risk, Second Edition”, Appendix D: Management of Risk
Maturity Model, (OGC, 2007)
- 20 “The OGC Gateway Process: A manager’s checklist, Version 2.0”, (OGC, 2007)
http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0001-Gateway_Manager_Checklist.pdf
- 21 “Gateway Review 0 Workbook: Strategic Assessment, Version 2.0”, (OGC,
2007/04)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0004.pdf>
- 22 “Gateway Review 1 Workbook: Business Justification, Version 2.0”, (OGC,
2007/04)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0005.pdf>
- 23 “Gateway Review 2 Workbook: Delivery Strategy, Version 2.0”, (OGC, 2007/04)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0006.pdf>
- 24 “Gateway Review 3 Workbook: Investment Decision, Version 2.0”, (OGC,
2007/04)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0007.pdf>
- 25 “Gateway Review 4 Workbook: Readiness for service, Version 2.0”, (OGC,
2007/04)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0008.pdf>
- 26 “Gateway Review 5 Workbook: Operations Review and Benefits Realisation,
Version 2.0”, (OGC, 2007/04)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0009.pdf>

-
- 27 “The OGC Gateway Process: A manager’s checklist, Version 2.0”, (OGC, 2007)
http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0001-Gateway_Manager_Checklist.pdf
- 28 “Overview of the OGC Gateway Review Process”, (OGC, 2008)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Process_diagram.ppt
- 29 “Risk Potential Assessment”, (OGC)
http://www.ogc.gov.uk/documents/RiskPotentialAssessment_Jan.xls
- 30 Planning and Initiating an OGC Gateway Review
http://www.ogc.gov.uk/ogc_gateway_review_for_programmes_projects_planning_and_initiating_a_review.asp
- 31 “Delivery Confidence: Guide for Review Teams, Version 1.0”, (OGC, 2008/06)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Delivery_Confidence_Guide_for_Review_Teams.doc
- 32 Gateway Frequently Asked Questions
http://www.ogc.gov.uk/ogc_gateway_review_for_programmes_projects_gateway_frequently_asked_questions.asp#20_Are_Gateway_reports_confidential
- 33 Freedom of Information Disclosures
http://www.ogc.gov.uk/ogc_and_the_freedom_of_information_act_blank_page.asp
- 34 Gateway reviews of Home Office ID cards programme: Updated 19th March 2009
http://www.ogc.gov.uk/freedom_of_information_disclosures_gateway_reviews_of_home_office_id_cards_programme_updated_19th_march_2009.asp
- 35 Reviews of the National Programme for IT
<http://www.connectingforhealth.nhs.uk/about/foi>
- 36 Assurance of Action Plans
http://www.ogc.gov.uk/programme_and_project_news_assurance_of_action_plans.asp
- 37 Lessons Learned
http://www.ogc.gov.uk/programmes_and_projects_initiatives_lessons_learned.asp
- 38 “Common Causes of Project Failure”, (OGC, NAO, 2004)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Project_Failure.pdf
- 39 “PROGRAMME AND PROJECT BOARDS”, (OGC, 2009/03)

-
- http://www.ogc.gov.uk/documents/Programme_Boards_-_March_2009.pdf
- 40 “EFFECTIVE TRANSITION FROM POLICY TO PROGRAMME”, (OGC, 2009/04)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Effective_Transition_from_Policy_to_Programme.pdf
- 41 “Effective Project Assurance”, (OGC, 2009/06)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Effective_Project_Assurance.pdf
- 42 “The SRO Role in Major Government Programmes”, (OGC, 2009/09)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Lessons_learned_5_The_SRO_Role_Sep_09.pdf
- 43 Association for Project Management: 英国プロジェクトマネジメント協会
<http://www.apm.org.uk/>
- 44 Starting Gate
http://www.ogc.gov.uk/programmes___projects_starting_gate.asp
- 45 Starting Gate Progress – Pace makes the race
http://www.ogc.gov.uk/programme_and_project_news_pace_makes_the_race_the_benefit_of_a_starting_gate_review.asp
- 46 Operational Efficiency Programme
http://www.hm-treasury.gov.uk/press_40_09.htm
- 47 Starting Gate – latest developments
http://www.ogc.gov.uk/programme_and_project_news_starting_gate_-_latest_developments.asp
- 48 “OGC Strategic Overview of Major Infrastructure Projects”, (OGC, 2009/09/08)
<http://www.tenalpsevents.com/ContentFiles/0940%20PHIL%20COOPER.ppt>
- 49 ERF Gateway Reviewers – Frequently Asked Questions
http://www.ogc.gov.uk/how_to_become_an_ogc_gateway_reviewer_erf_gateway_reviewers_-_frequently_asked_questions.asp
- 50 ERF Suppliers
[http://www.ogc.gov.uk/documents/ERF_suppliers\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/ERF_suppliers(1).pdf)
- 51 Accredited Gateway Reviewers
http://www.ogc.gov.uk/how_to_become_an_ogc_gateway_reviewer_accredited_gateway_reviewers.asp

-
- 52 “How to become a Reviewer”, (OGC, 2004)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0012.pdf>
- 53 “The Centre of Excellence : A Pocket Guide”, (OGC, 2006)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/TheCentreOfExcellencePocketbook.pdf>
- 54 “Programme and Project Management Centre of Excellence : Briefing Note”,
(OGC, 2003/10)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/CentreOfExcellenceBriefingNote.pdf>
- 55 “Introduction to Programmes”, (OGC, 2009/03/04)
http://www.ogc.gov.uk/programmes___projects_introduction_to_programmes.asp
- 56 “Introduction to Projects”, (OGC, 2009/03/04)
http://www.ogc.gov.uk/programmes___projects_introduction_to_projects.asp
- 57 “General User Journey”, (OGC, 2009/07/13)
http://www.ogc.gov.uk/policy_and_standards_framework_general_temp.asp
- 58 “An Introduction to Public Procurement”, (OGC, 2008/03)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Introduction_to_Public_Procurement.pdf
- 59 “EU procurement guidance: Introduction to the EU procurement rules”, (OGC, 2008/03)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Introduction_to_the_EU_rules.pdf
- 60 “OGC/HMT Guidance on Competitive Dialogue”, (OGC/HMT, 2008)
http://www.ogc.gov.uk/documents/OGC_HMT_2008_Guidance_on_Competitive_Dialogue.pdf
- 61 “Concept Viability”, (Intellect, 2006)
<http://www.intellectuk.org/content/view/451/106/>
- 62 下記の 2003 年のパンフレットによれば、その当時は無料で提供されていた。
“Concept Viability”, (Intellect, 2003)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/sd006.pdf>
- 63 “Pre-Qualification Questionnaire: Introduction and Background”, (OGC, 2009)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/pqq.doc>
- 64 “Top Ten Tips for Pre-Qualification processes”, (OGC, 2010/01)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Top_Ten_Tips_-PQQ.pdf
- 65 “Competitive Dialogue Procedure”, (OGC, 2006/01)

-
- http://www.ogc.gov.uk/documents/guide_competitive_dialogue.pdf
- 66 “Public Contracts Regulations 2006, No.5”, Article 18, (2006/01/09)
http://www.opsi.gov.uk/si/si2006/uksi_20060005_en.pdf
- 67 Competitive Dialogue Resources
http://www.ogc.gov.uk/procurement_policy_and_application_of_eu_rules_specific_application_issues.asp
- 68 Partnerships UK
<http://www.partnershipsuk.org.uk/>
- 69 “OGC ICT Guidance”, (OGC/PUK/Intellect, 2009/08)
<http://www.partnershipsuk.org.uk/OGCICTGuidance.aspx>
- 70 “News: OGC publishes enhanced model contract for public sector ICT procurement”, (OGC, 2009/08/13)
http://www.ogc.gov.uk/About_OGC_news_9587.asp
- 71 “Good practice contract management framework”, (OGC/NAO, 2008/12)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Management_Framework_Good_Practice_FINAL.pdf
- 72 “OGC Policy Principles: Contract Management”, (OGC, 2009/04)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Policy_principles_-_Contract_Management.pdf
- 73 “A Formula for Success”, (OGC, 2009/05)
[http://www.ogc.gov.uk/documents/A_Formula_for_Success\(2\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/A_Formula_for_Success(2).pdf)
- 74 “Improving procurement: Pre-qualification tool”, (OGC, 2009/01)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Procurement_Pre_Qualification_Test.pdf
- 75 “Programmes and Project Delivery: Joint Statement of Intent”, (OGC, 2009/01)
http://www.ogc.gov.uk/documents/ppd_it_projects_joint_statement.pdf
- 76 Senior Responsible Owner, (OGC, 2009/09/24)
http://www.ogc.gov.uk/User_roles_in_the_toolkit_senior_responsible_owner.asp
- 77 “Successful Delivery Pocketbook: Leading and directing successful delivery”, (OGC, 2006/01)
<http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0043.pdf>
- 78 “Contract Management in long term or complex projects”, (OGC, 2008)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Contract_Management_in_Complex_Projects

-
- .pdf
- 79 “Effective partnering: An overview for customers and suppliers”, (OGC, 2003)
http://www.ogc.gov.uk/documents/cp0078_Effective_partnering.pdf
- 80 Frequently Asked Questions, (OGC, 2010)
http://www.ogc.gov.uk/contractsdatabase/contracts_database_frequently_asked_questions.asp#What_does_pan-government_mean
- 81 About Buying Solutions
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/aboutus/>
- 82 New ICT frameworks
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/categories/ICT/temp/>
- 83 About MoUs & BLAs
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/mou/softwarelicence/aboutmouandbla/>
- 84 Buying Solutions
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/>
- 85 Welcome to Buying Solutions Health
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/healthcms/>
- 86 <http://www.buyingsolutions.gov.uk/categories/ICT/Publications/>
- 87 Welcome to Buying Solutions eSourcing Service
<https://buyingsolutions.bravosolution.co.uk/web/login.shtml>
- 88 Customer Value Research
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/aboutus/Supplierzone/marketingsupport/customervalueresearch/>
- 89 public sector flex
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/cio/flex.aspx>
- 90 “Category Management Toolkit: Categorisation and Category Analysis”, (OGC, 2006)
[http://www.ogc.gov.uk/documents/Categorisation_and_Category_Analysis\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/Categorisation_and_Category_Analysis(1).pdf)
- 91 “Category Management Toolkit: Business Requirements Analysis”, (OGC, 2006)
[http://www.ogc.gov.uk/documents/Business_Requirements_Analysis\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/Business_Requirements_Analysis(1).pdf)

-
- 92 Feasibility Study Template
http://www.ogc.gov.uk/documents/Feasibility_Study_Template.doc
- 93 “Collaborative Procurement: Terms of Reference – Energy”, (OGC, 2007/09)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Terms_of_Reference_Food.doc
- 94 “Public Sector Organisations Commitment, V1.0”, (OGC, 2008/12)
http://www.ogc.gov.uk/documents/commodities_database/PSO_Commitment.doc
- 95 “Category Management Toolkit: Demand Management Overview”, (OGC, 2006)
[http://www.ogc.gov.uk/documents/Demand_Management_Overview\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/Demand_Management_Overview(1).pdf)
- 96 “Category Management Toolkit: Demand Management Process”, (OGC, 2006)
[http://www.ogc.gov.uk/documents/Demand_Management_Process\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/Demand_Management_Process(1).pdf)
- 97 “Collaborative Procurement mark: Frequently Asked Questions”, (OGC, 2010/01)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Collaborative_procurement_brand_mark_FAQ.pdf
- 98 Government Procurement Card (GPC 2): Frequently Asked Questions
<http://www.buyingsolutions.gov.uk/categories/eCommerce/epayments/gpc2/faqs/>
- 99 Government Procurement Card: Benefits
http://www.ogc.gov.uk/tools___services_government_procurement_card_4732.asp
- 100 “Payment Card Solutions & Associated Services framework agreement: Summary of Products and Services”, (B.S., 2009/08)
http://www.buyingsolutions.gov.uk/document/indexed/public/tinymce_uploads/gpc_docs/GPCFrameworkAgreementSummaryV2.doc
- 101 “Contracting Guidance”, (B.S., 2009/09)
http://www.buyingsolutions.gov.uk/document/indexed/public/tinymce_uploads/paymentsolutions/Contracting%20Guidance.pdf
- 102 “GPC Implementation Guide, Version 2.3”, (B.S., 2009/06)
http://www.buyingsolutions.gov.uk/document/indexed/public/tinymce_uploads/paymentsolutions/GPC%20Implementation%20Guide%20V2.3%20June%202009.pdf
- 103 “Procurement Capability Review Model, Version 4.0”, (OGC, 2010/01)
[http://www.ogc.gov.uk/documents/PCR_Model\(1\).pdf](http://www.ogc.gov.uk/documents/PCR_Model(1).pdf)

-
- 104 “Capability in Procurement Capability Reviews (PCRs)”, (OGC)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Procurement_Capability_Reviews.pdf
- 105 Procurement Capability Reviews, Tranche One ~ Tranche Four and Five
http://www.ogc.gov.uk/ogc_-_transforming_government_procurement_procurement_capability_reviews.asp
- 106 “PCR Maturity Matrix”, (OGC, 2010/01)
http://www.ogc.gov.uk/documents/PCR_Maturity_Matrix_2.pdf
- 107 “Self Assessment Process”, (OGC, 2009/12)
http://www.ogc.gov.uk/documents/PCR_Process.pdf
- 108 “Building the Procurement Profession in Government”, (OGC, 2009/06)
http://www.ogc.gov.uk/documents/GPS_Strategy.pdf
- 109 The Chartered Institute of Purchasing and Supply: Awards & Content
<http://www.cips.org/studyandqualify/cipsqualifications/awardscontent/>
- 110 “Career Routs for Procurement and Contract Management Professionals, v.3”,
(GPS, 2010/01)
http://www.resourcingmicrosites.com/ogc/career_pathways_diagram.pdf
- 111 “公務員数の国際比較に関する調査”, (内閣府経済社会総合研究所, 2006/08)
<http://www.esri.go.jp/jp/archive/hou/hou030/hou021.html>
- 112 OGC: The recruitment process
<http://www.resourcingmicrosites.com/ogc/process.php>
- 113 “FAST STREAM PROCUREMENT OPTION”, (GPS, 2009/04)
http://www.ogc.gov.uk/documents/commodities_database/93961_CSFS_brochure.pdf
- 114 “諸外国の国家公務員制度”, (内閣官房行政改革推進室, 2007/09/11)
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/koumuinkaikaku/forum/h190911/pdf/siryoku05.pdf>
- 115 OGC: CPD Model
http://www.ogc.gov.uk/my_continuous_professional_development_cpd_the_cpd_model.asp
- 116 About CPD: What activities constitute CPD? (一部抜粋)
http://www.ogc.gov.uk/my_continuous_professional_development_cpd_what_activities_constitute_cpd.asp

-
- 117 British Institute of Facilities Management
<http://www.bifm.org.uk/bifm/home>
- 118 Chartered Management Institute
<http://www.managers.org.uk/>
- 119 Chartered Institute of Personnel and Development
<http://www.cipd.co.uk/default.cipd>
- 120 “CPD Activity”, (OGC, 2010/01)
http://www.ogc.gov.uk/documents/CPD_Activity_Guidance.pdf
- 121 “Continuous Professional Development (CPD) Log”, (OGC, 2010/02)
[http://www.ogc.gov.uk/documents/CPD_Log\(3\).doc](http://www.ogc.gov.uk/documents/CPD_Log(3).doc)
- 122 “Building the Procurement Profession in Government: Career Management Discussions”, (GPS, 2010/01)
http://www.ogc.gov.uk/documents/Career_Discussion_Guidance_PDF.pdf
- 123 “Government Procurement Service: Learning & Development Strategy”, (GPS, 2007/10)
http://www.ogc.gov.uk/documents/GPS_L_and_D_Strategy.pdf
- 124 Professional Skills for Government skills identifier tool
<http://www.civilservice.gov.uk/about/improving/psg/psg-identifier/PSG-skills-identifier.aspx>
- 125 “GPS Skills Framework for Procurement Practitioners”, (GPS, 2008/03)
http://www.ogc.gov.uk/documents/GPS_Skills_Framework.rtf
- 126 “GPS Procurement Leaders Skills Framework”, (GPS, 2008/05)
http://www.ogc.gov.uk/documents/GPS_PL_Skills_Framework.rtf
- 127 Skills Development Directory
http://www.ogc.gov.uk/skills_development_directory_skills_development_directory.asp
- 128 The Government Certificate of Competence in Purchasing and Supply
<http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/programme.asp?id=18001>
- 129 GPS Governance
http://www.ogc.gov.uk/about_gps_gps_governance.asp
- 130 Join the GPS Community
http://www.ogc.gov.uk/join_gps.asp

-
- 131 Procurement Vacancies
http://www.ogc.gov.uk/careers_in_procurement_procurement_vacancies.asp
- GPS Digest
http://www.ogc.gov.uk/introduction_to_the_gps_gps_digest.asp
- My Continuous Professional Development
http://www.ogc.gov.uk/careers_in_procurement_my_continuous_professional_development_cpd.asp
- 132 Public Sector Faculty
<http://www.cips.org/membership/faculties/details.aspx?group=57>
- 133 GPS Annual Survey
http://www.ogc.gov.uk/gps_annual_survey.asp
- 134 “Frequently Asked Questions for the 2009 GPS Annual Survey”, (GPS, 2009/04/08)
http://www.ogc.gov.uk/documents/2009_Frequently_Asked_Questions_Survey_Survey_2009.pdf

付録

2009年度仮想政府セミナー

「政府における IT マネジメント-英国政府の実践から学ぶ」資料

2010年3月12日に、(社)行政情報システム研究所と東京大学公共政策大学院の共催により第5回「2009年度仮想政府セミナー」が、以下の要領で開催された。

題名：「政府におけるITマネジメント-英国政府の実践から学ぶ」
 共催：東京大学公共政策大学院と(社)行政情報システム研究所
 後援：東京大学政策ビジョン研究センター
 日時：2010年3月12日(金) 14時～17時40分
 場所：東京大学本郷キャンパス 法学政治学系総合研究棟 101号
 参加者：約100人(政府関係者、企業、研究者、学生)

今回のセミナーは、政府におけるITマネジメントの先進事例を学ぶ視点から、英国政府の二つの取組を題材に取り上げた。その一つは、プログラム・プロジェクト開発の節目々々での第三者によるレビューと勧告によりIT投資を成功に導くゲートウェイレビュー制度である。もう一つは、ITによる「サービス変革」を推進する一環として考えられているベネフィットマネジメントの考え方である。

<当日のプログラム>

14:00-14:10	開会挨拶	金本良嗣 東京大学公共政策大学院院長
		畠中誠二郎 (社)行政情報システム研究所理事長
14:10-14:30	イントロダクション	奥村裕一 東京大学公共政策大学院特任教授 「英国政府のITマネジメントの概括的紹介」
14:30-15:20	講演1	フィリップ・ケンプ ゲートウェイブランド保証部長 「英国政府商業局(OGC)ゲートウェイレビューの仕組と効果」
15:30-16:20	講演2	ステファン・ジェナー 英国法務省IT部長(最近まで内閣府出向) 「IT投資のベネフィットをどう実現するか」
16:30-17:30	パネルディスカッション	横塚裕志 東京海上日動システムズ(株)社長 フィリップ・ケンプ ステファン・ジェナー 奥村裕一 城山英明 法学政治学研究科教授(モデレーター)
17:30-17:40	閉会挨拶	森田 朗 東京大学政策ビジョン研究センター長

以下、セミナーの資料を掲載する。なお、セミナーの概要は、(社)行政情報システム研究所機関紙『行政&情報システム』2010年6月号を参照されたい。

英国政府ICTマネジメントセミナー イントロダクション

東京大学
公共政策大学院
奥村裕一
2010年3月12日

政府ICTマネジメント ことはじめ

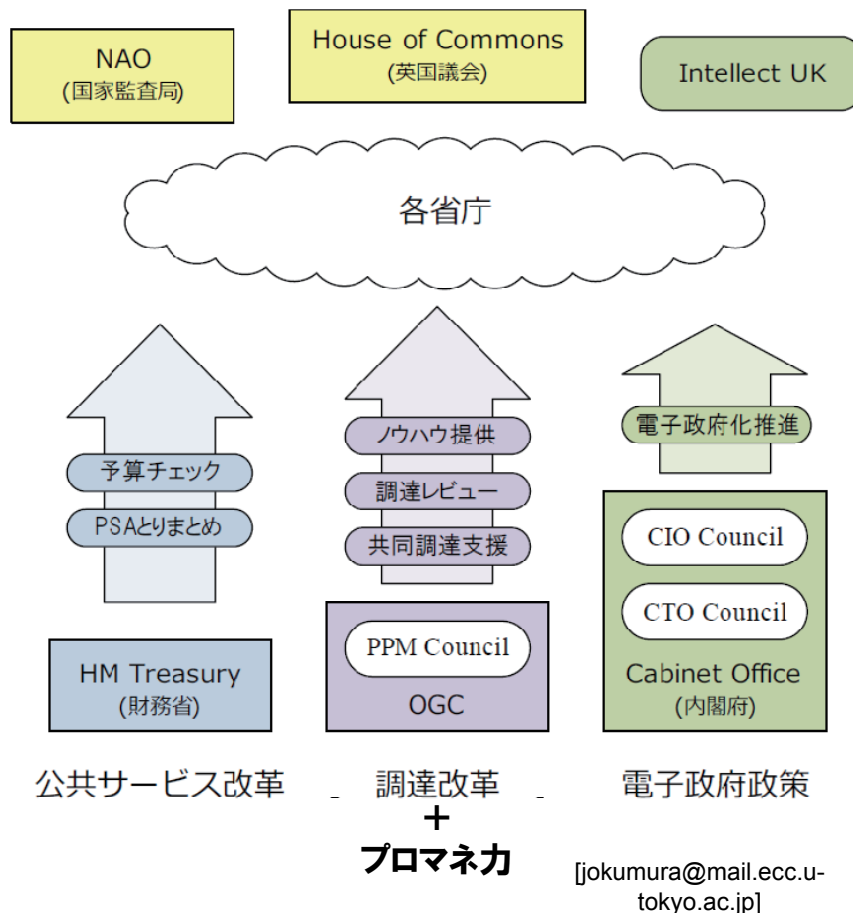
- プロジェクト・プログラムとは
 - 目的達成に向け遂行される合理的・計画的・組織的な一連の仕事(一単位)
 - プログラムは、複数のプロジェクトの一連の塊
- プロジェクト・プログラムマネジメントとは
 - 目的達成のために、プロジェクト・プログラムのあらゆる側面を計画・指示・モニタリング・コントロールする活動
 - 科学的分野として膨大な専門知が蓄積されている
- プロジェクト・プログラムの実践は人間臭い行為なので、、
 - 企画・計画段階の甘い見通しからくる破綻が非常に多い
 - 正しい筋道を歩んでいるかの第三者チェック
 - 実践を通じて検証済みの専門知を積極的に活用する

政府事務局(OGC)

- 2000年 CCITなどを統合して設立
- 目的
 - 政府の調達力、プロマネ力強化のための実務レベル支援センター(業務)
- 調達支援
 - 調達に関する規則関連情報の集約と提供
 - 調達のマネジメント手法に関するリファレンスの提供
 - 省庁の調達マネジメント能力の評価と人材育成支援
 - 共同調達サービスの提供ならびに支援
- プロジェクト・プログラムマネジメント支援
 - プロジェクト・プログラムマネジメント手法に関するリファレンスの提供
 - 政府内の大小様々なプロジェクトに対する体系化されたレビュー
 - 政府における重要プロジェクトの監査
 - マネジメント人材の育成支援

3

[jokumura@mail.ecc.u-tokyo.ac.jp]



4

OGCの示すマネジメント体系 P3RM

- 英国政府の関連組織や民間での事例を元に、ベストプラクティスを抽出・整理（参照1）ITIL、（参照2）米国PMBOK
- プロジェクトマネジメント Project
 - PRINCE2（**P**rojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments, 2nd version）
- プログラムマネジメント Programme
 - MSP（**M**anaging **S**uccessful **P**rogramme）
- ポートフォリオマネジメント Portfolio
 - PfM（**P**ortfolio **M**anagement）
- リスクマネジメント Risk
 - MoR（**M**anagement of **R**isk）
- P3O支援モデル

[jokumura@mail.ecc.u-
tokyo.ac.jp]

5

OGCゲートウェイレビュー

- プログラム・プロジェクトを対象
- 第三者による関門ごとのピアレビュー
- マネジメントの質をチェック
- 上級（業務変革）責任者（SRO）の意思決定を支援
 - Senior Responsible Owner
 - Auditではない、将来に向けたもの
- 詳細は、ケンプ氏の講演

[jokumura@mail.ecc.u-
tokyo.ac.jp]

6

日本政府の業務・システム最適化実施の 評価段階の流れ

該当 指針	作業	主な成果物等	各府省全体管理				政府全体管理					
			事業者	個別管理 組織	府省全体 管理組織	情報化推進 委員会等	会計課	総務省 行政管理局	CIO連絡会 議事事務局	CIO補佐官 等連絡会議	CIO連絡会議 ／幹事会	
最適化 評価 指針	最適化実施 状況の報告	*最適化実施状況 報告書 (毎年度)		作成	報告受				調整			報告受
	最適化実施 の評価	*最適化実施評価 報告書 (毎年度)		自己評価	評価				調整	登録	助言	決定 報告受

- ・耳の痛い評価が下されているか
- ・建設的な評価になっているか
- ・専門的な評価になっているか

[jokumura@mail.ecc.u-
tokyo.ac.jp]

7

Benefits Realisation Management

- ・ ICTのもたらすバリュー、ベネフィットは何か。
- ・ 計画段階の楽観主義的バイアス。
- ・ 準備段階が肝心。
 - － オリンピックの演技と同じ
- ・ 詳細は、スティーブ・ジェナー氏の講演

[jokumura@mail.ecc.u-
tokyo.ac.jp]

8

日本政府の最適化計画 でのIT投資の効果

・最適化計画における効果一覧(抜粋)

1. 府省共通業務・システム、一部関係府省業務・システム (20分野)

担当府省名	業務・システム名	経費削減効果 (試算値)		業務処理時間削減効果 (試算値)	
		千円	年度	時間	年度
人事院・総務省	人事・給与等業務	720,000	2013年度 (平成25年度)	10,500,000	2011年度 (平成23年度)
	※共同利用化による効果	68,276		—	—
内閣府	災害管理業務	-50,000	2006年度 (平成18年度)	0	—
総務省	統計調査等業務 (共通)	556,800	2010年度 (平成22年度)	1,156,880	2011年度 (平成23年度)

- 経費削減効果と業務処理時間効果のみ
- 効率性指標だけでいいのか
- ・効果と価値は異なるのではないか
 - 効果があっても価値を見出さないかもしれない

[jokumura@mail.ecc.u-
tokyo.ac.jp]

9

ICTのもたらす可能性のある 行政バリュー

	判断の軸	伝統的行政(As-Is)	ICT時代の行政(To-Be)
1	情報公開、説明責任	受動的、対大臣・議会	能動的、対直接国民
2	国民との関係	受身の意見聴取、一方的画一サービス	積極的意見収集と協業的個別サービス、
3	中央省庁組織関係	縄張り争い	各省間の分業と協業の組合せ
4	中央と地方の関係	集権か分権かの対立	中央地方間の分権と協業の組合せ
5	業務原則	手続重視、効率性劣後	結果重視、行政課題分析、効率性追及
6	人事政策	ポスト主義	仕事主義
7	会計政策	予算確保重視	価値創造重視
8	組織	内部事務重視の官僚制	顧客現場重視のネットワーク型
9	行政官の価値観	組織優先、企画優位、ジェネラリスト	国民優先、執行優位、プロフェッショナル

- ・ICTはenablerに過ぎない
- ・社会の受容意思が決め手
- ・楽観も悲観もいけない
- ・理念を持った現実主義

[jokumura@mail.ecc.u-
tokyo.ac.jp]

10

OGC Gateway™

OGCゲートウェイ™

Phil Kemp
Head of OGC Gateway Brand Assurance

March 2010 - “Virtual Government” Seminar
Tokyo

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse

1

OGC Gateway™

- OGCゲートウェイとは何か？
- なぜOGCゲートウェイを使うのか？
- どのように機能するのか？
- OGCゲートウェイ成功の原因は何か？
- OGCゲートウェイの将来

政府事務局(OGC)

- 政府事務局(OGC)は英国大蔵省の独立機関。支出から最大限の価値を引き出せるよう政府各機関を支援するために設立された。
- 英国の公共支出は6,600億ポンド(2008・2009年度): 調達³は全支出の1/3

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

OGC大規模プロジェクト総局

目的: 定期報告と**保証**によって、
政府の大規模プログラム・プロジェクトの目にみえる改善に貢献

- OGCゲートウェイは保証のための主なツール

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

OGCゲートウェイとは？

- プログラム・プロジェクトの独立したピアレビューにより、将来に向けてデリバリの確実性を保証
- 戦略的に焦点を絞り、3-4日のレビューを行う。経験のある、プロジェクトの経験のある認定レビュアーでチーム編成。
- プログラム・プロジェクト開発のカギとなる意思決定時点で実施。
- 保証は証拠に基づいて付与
- プロセスは部外秘であるが、内実は率直でオープン
- レビューの最終日に、上級責任者(SRO)に報告書を提出

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

なぜOGCゲートウェイを使うのか？

- 独立したピアレビューは、官民で実績のある優れた取組
- OGCゲートウェイレビューは、上級責任者(SRO)が業務目標を達成する責任を果たすための保証とサポートを付与
- 大規模な公共部門のプログラム・プロジェクト向けに特に開発
- プロジェクトがより現実的な期間(time)、コスト(cost)、実利(Benefit)目標を持ち、その達成を支援
- 9年以上の確実な実績と4,500以上のレビュー

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

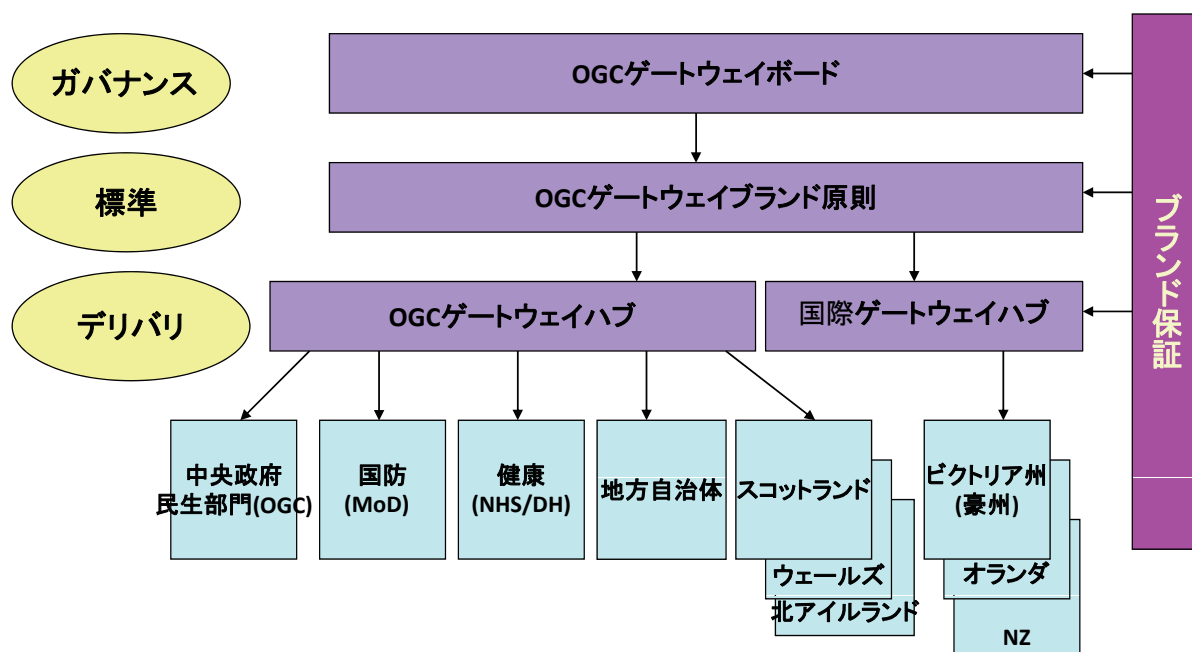
なぜOGCゲートウェイを使うのか？

- 2001年から2008年間に英国中央政府民生プロジェクトで**25億ポンドの節約**(英国会計検査院)
 - 25億ポンド=プロジェクト支出額の約**3.5%**
 - ゲートウェイ費用は、プロジェクト支出額の約**0.01%**
- プログラム・プロジェクトマネジメント能力を強化
 - 組織を横断して優れた実践の共有をサポート
 - 参加者の知識とスキルを向上
- OGCゲートウェイはプロジェクトのすべての問題を解決するものではないが、必ず助けになる。

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

OGCゲートウェイの実行は？

組織



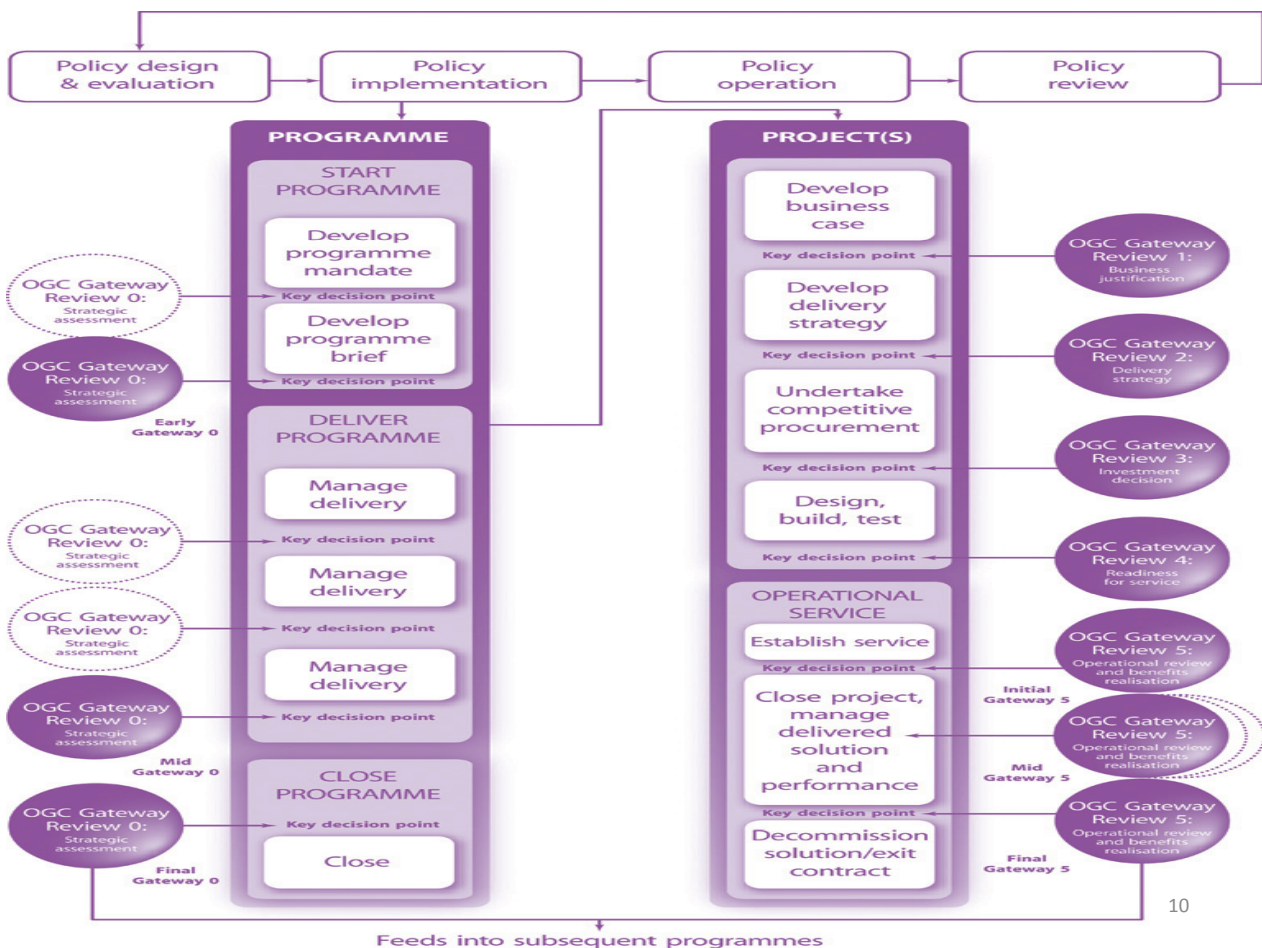
© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

OGC Gateway™レビュー

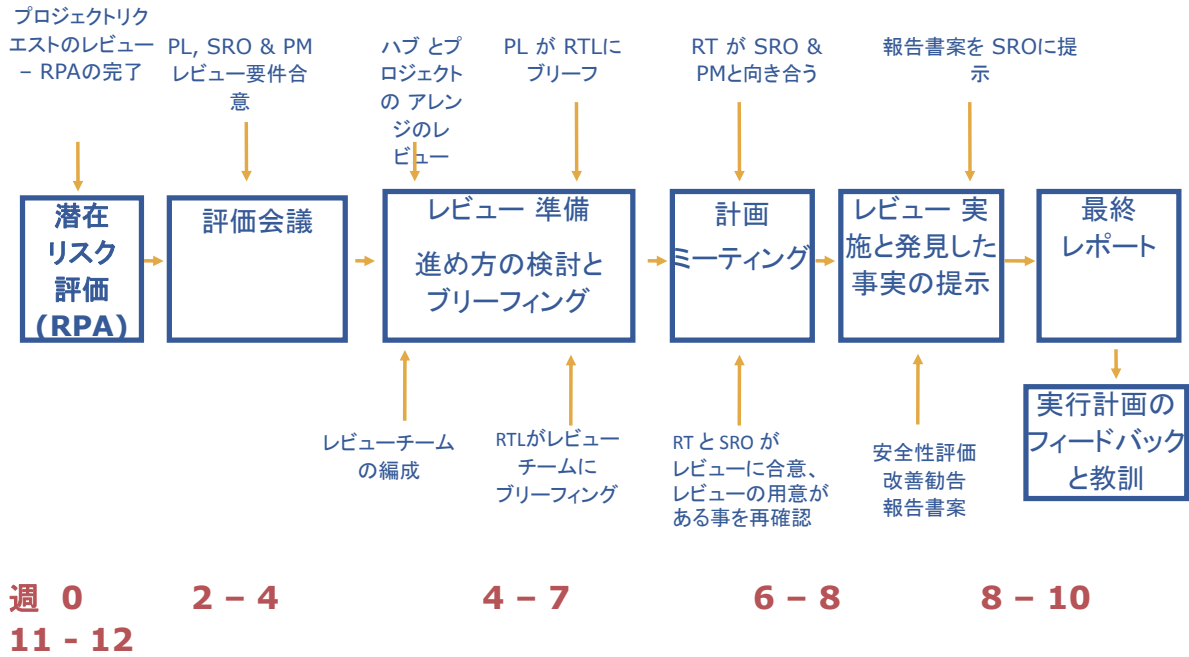
- OGCゲートウェイレビュー0 –戦略評価(プログラムのみ)*
 - 必要性と組織のサポート、戦略的方向性、アウトカム、コントロールは？
- OGCゲートウェイレビュー1 –業務上の正当性(ビジネスケース)
 - プロジェクトの必要性と組織のサポート、無理なく達成可能なものか、投入資金価値(VFM)は？
- OGCゲートウェイレビュー2 –デリバリ戦略(調達計画を含む)
 - 調達とデリバリ戦略の適切性、業務改訂計画は？
- OGCゲートウェイレビュー3 –投資決定(契約先判断を含む)
 - 必要な、無理のない、達成可能な、投資の適切性、実利とデリバリ計画
- OGCゲートウェイレビュー4 –サービスへの準備(サービス構築管理)
 - 運用への移行、実利具現、オーナーシップ
- OGCゲートウェイレビュー5 –運用レビューと実利評価
 - 運用と契約管理、実利具現 - 投資に対する収益(ROI)

*繰り返し可能

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC



ゲートウェイレビュー - プロセスの流れ

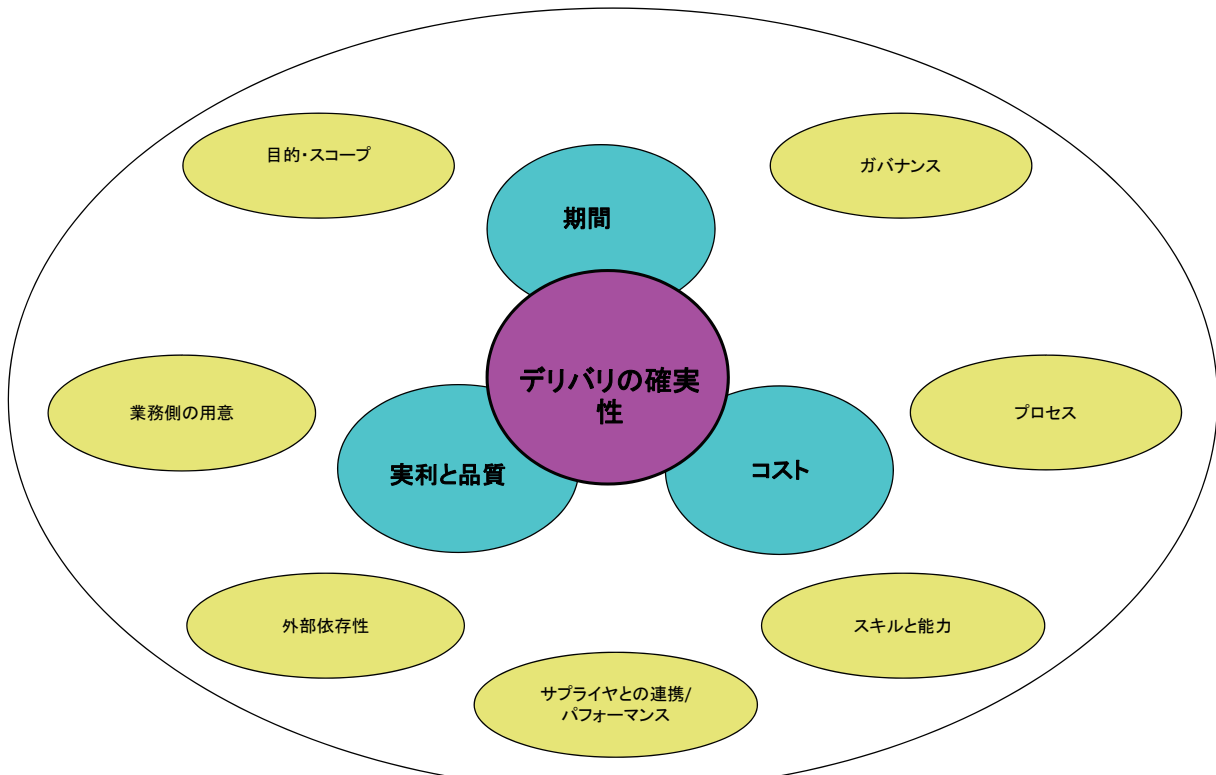


RPA = 潜在リスク評価 (ウェブサイト参照)
PL = ゲートウェイポートフォリオリーダー
RTL = レビューチームリーダー

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

11

デリバリの確実性- 考慮すべき要素

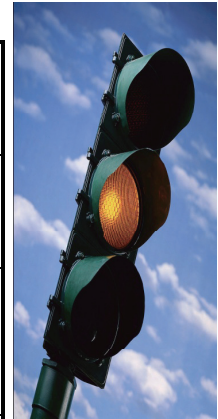


© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

12

デリバリ確実性の定義

● 緑	期間、コスト、品質が首尾よくデリバリされることがほぼ確実 (highly likely) で、デリバリを脅かすような大きな目立った課題は現時点ではみあたらない
● 黄緑	首尾よくデリバリされることが多分にありうるが (probable) が、リスクがデリバリを脅かすほど大きな問題にならないように常時注意を払うことが必要
● 黄	首尾よくデリバリされることがありうるが (feasible) が、緊急のマネジメントによる注視を必要とする大きな課題が すでに見えている。課題は現時点では解決可能で、もし直ちに処理されれば、コスト・スケジュールのオーバーランには至らないであろう。
● 赤黄	多くの重要な分野で大きなリスク・課題を抱えていて、首尾よくデリバリされることがかなり疑わしい (in serious doubt)。これらが処理されるために、あるいは解決が可能か見極めるために早急な行動が必要である。
● 赤	首尾よくデリバリされることは不可能 (cannot be achieved) である。品質と実利のデリバリに必要なプログラムの定義、スケジュール、予算についての、現時点では管理できたり解決できる状況にない大きな課題がある。プログラムは再度基準線を引きなおし、全体的実現可能性を再評価したほうがよい。



© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

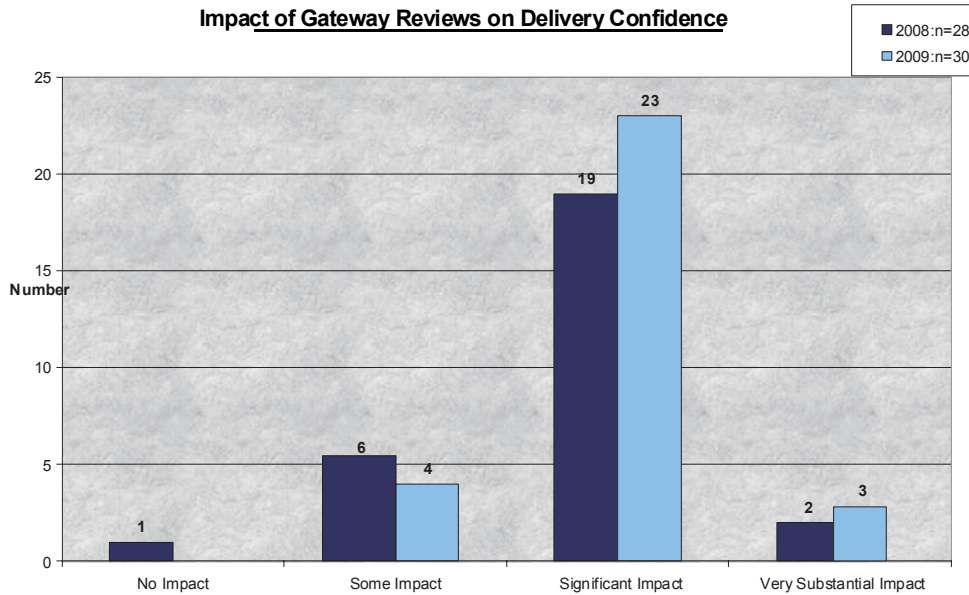
13

OGCゲートウェイ成功の要因

- 環境
 - 上級管理者のコミットと引き受け(バイ・イン)
 - 外部チェックの受け入れ
 - 課題と懸念をオープンにすることと率直な共有
 - 対外秘のインタビュー
- プロセス
 - 短期でかつ焦点を絞った、将来に向けてのレビュー
 - 一貫した標準、しかし柔軟さも
 - 時宜を得た報告
 - 教訓の共有と能力の強化
- 人
 - SRO、プロジェクトチーム、利害関係者の積極的参加
 - 訓練され、認定を受け、スキルと経験を備えたレビューア
 - 効果的なゲートウェイサポートチーム(ハブ)
 - 顧客のフィードバック

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

顧客のフィードバック



© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

15

OGCゲートウェイ- 反応

- 「OGCゲートウェイレビューは重要なプロジェクトに厳格さを与え、表明済みの目的をきちんと達成できるかを評価する」英国産業連盟(CBI)、世界レベル公共サービスレポート2009
- 「ゲートウェイは、政府のプロジェクトの中の優れたイノベーションの一つで、次官、SROたち、議会に有意義な保証を与える」内務省次官、ジョン・ギーブ卿
- 「ゲートウェイレビューは最も強力で役に立つチェックだ」内務省、2012年オリンピック・セキュリティディレクター、ロバート・レイン
- 「OGCレビュープロセスは、プロジェクト開発の価値ある保証であり、プロジェクトを究極の成功に導く積極的な独立した手段だとみている」国防省、国防訓練レビュー上級責任者、ピーター・ウィルキンソン海軍中将
- 「ゲートウェイチームは大規模でセンシティブな省庁横断のイニシアティブに特有の課題を理解していた。彼らの報告書は明確で断固としたものであった。私にとって有益であるし、政府の利害関係者にとってもそうである。」イノベーション・大学・職業技能省、学生融資セールスプログラム上級責任者、ゲーリー・ダウンズ
- 「レビューは大変有益なイベントであった。インタビューを受けたほうは、レビューアから挑戦を受けていると感じ、活発な議論をし、幅広い質問と課題に触れていった。」内務省、国民IDスキーム上級責任者

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

OGCゲートウェイ-進化を続ける製品

- 2001 - IT活用型プロジェクトのために英国中央政府で導入
- 2004 - プログラム用にゲートO導入 定義の洗練
 - ワークブックの更新
- 2007 - ガバナンスの枠組みとブランド保証機能の設立
- 2008 - ゲートウェイ原則の更新
 - デリバリの確実性評価 導入
- 2009/10 - 「開始ゲート」導入
 - 潜在リスク評価の更新
 - ワークブックの一新
 - アクションプラン査定プロセスの組み込み

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

OGCゲートウェイ 要約

- 実績のある保証サービス
 - 4,500以上のレビュー完了
 - 国際的に高まる評判
- 効果的なプロジェクトデリバリのサポート
- 高い顧客満足度
- 進化を続ける製品

http://www.ogc.gov.uk/what_is_ogc_gateway_review.asp

© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

Domo arigato

Phil Kemp



© Crown Copyright 2010 - This is a value-added product that falls outside the scope of Her Majesty's Stationery Office (HMSO) Click-Use Licence. Applications to reproduce/reuse material in this publication or contained on the OGC Website should be sent to OGC

Realising Benefits from Government ICT investment – a fool's errand?

政府のICT投資から実益を具現する – バカの使い走り?

Stephen Jenner

Virtual Government Seminar,
12th March 2010

[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

1

変革プログラム - 根本的理由

- 「プログラムを始める根本的理由は変化を通じて **実益を実現**することにある。変化とは、物事を違ったやり方で行うこと、違ったことをすること、あるいは、他の何かを変化させるような影響を及ぼすこと、などである。」
 - 政府事務局(OGC)
- 「もたらされるであろう**実益のデリバリ**を我々が **計測**できてはじめて、変化が起きていると確信できる」
 - 内閣府

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

2

しかし、英国での実績はよくない

- 「ITシステムの実行は遅れ、混乱、国民にとって不便、そして多くの場合納税者にとって資金価値(VFM)が貧弱」
 - 公会計委員会(議会)
- 「実益の獲得における欠陥は政府のプロジェクトの50%近くに及んで」おり、「業務の変化をサポートするシステムの30-40%は、まったく実益を出していない」
 - 政府商務局

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

3

あるいは欧州では

- 「公共セクターをデジタル化する(数十億ユーロに達する)少なくとも十年にわたる大規模投資(複数)の後も、欧州の政府は依然として投資からのリターンを客観的に数値化しあるいは示すことがほとんどできていない。」
 - eGEP, 2006 (欧州委員会の事業の一つ 記者)
- 「電子政府のソリューションの実行は、効率性、ユーザー満足度の増大、管理上の負担軽減といった数多くのメリットをもたらすと期待されている。しかし、もはやこれは当たり前手にできる果実とは言えない。」
 - eGovMoNet, 2008 (欧州委員会の事業の一つ 記者)

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

4

あるいは豪州では

- 「豪州中央政府の実益・費用率のデータは、ICT投資からの収益率はしばしば低いかマイナスを示している」
 - OECD
- 「ICT投資からの実益実現と実益の計測は相当に改善を要する分野」
 - ピーター・ガーシヨン卿(初代OGC総裁)

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

5

そして米国でも

- 「米国連邦政府は、2006年にICTシステムに六百億米ドル以上の支出をする。この巨大な支出は、ICT投資は政府機関ひいては納税者にこの金額以上の価値をもたらしているのだろうか？誰もわからないという回答が次第に増えている。」
 - OECD, 2006
- 「評価した金額が期待される実益と何らかの関係があるとは、委員会としては自信が持てない」
 - 米国上院歳出委員会、2006

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

6

そして、事態がよくなっているとは見えない

- 「すべてのコンピューティングプロジェクトが失敗だとはいえない - ただほとんどがそうだ。時折、企業や政府は当初想定の半分もの(実益をもたらす)システムを購入したり実装したりするのをみかけるがそれは偶然のたまものだ」
 - Collins and Bicknell, 1998
- 「仮に技術的に成功したとしても、ICTプロジェクトはそれが約束した金銭上のあるいはその他の実益をもたらさないことはよくある。ICTプロジェクト-とりわけ大規模プロジェクトの失敗は、いたるところに顕著で、その結果多額のお金が消えてしまうことが一番の関心事であるべき」
 - Gauld and Goldfinch, 2006

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

7

そして、実証研究はこう結論付ける

- 「プロジェクトのアプレイザー(鑑定人)の体系的にみられる傾向として、過度に楽観的であることが立証されている。これは、官民を問わずに影響を与える世界的な現象であり、アプレイザーは、実益を過大評価し、期間とコストを過小評価する。」
 - 英国大蔵省
- 予測は「極めてシステマティックに著しくミスリーディング(誇張がある)」。その結果、大きな実益の不足になる。
 - Flyvbjerg
- 「妄想による楽観:我々はプロジェクトの潜在の実益を強調し過ぎ、失敗の可能性を無視して成功シナリオを作りだし、ありうべきコストを過小評価する」
 - Lovallo and Kahneman(2002年ノーベル経済学賞 訳者注)

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

8

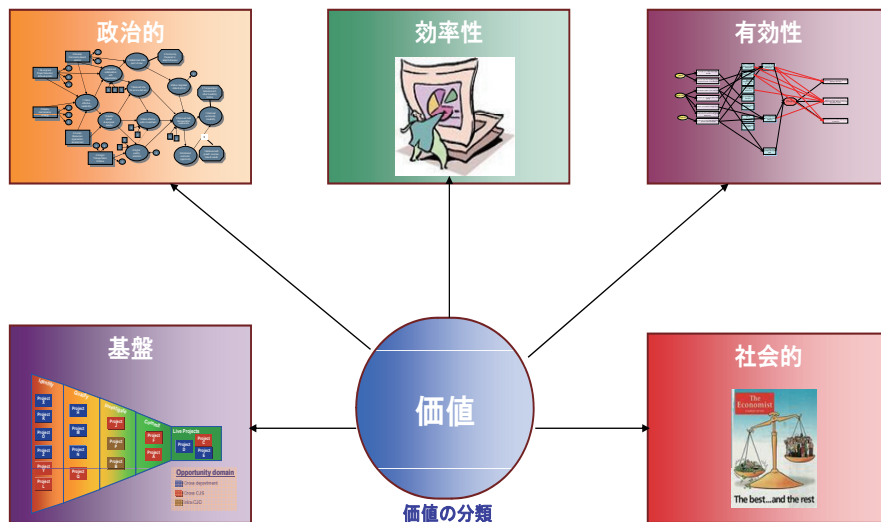
したがって、我々は実益をめぐる 3つの課題に直面

1. 主張される実益 (benefits) が盤石で実現可能かどうかの確認
2. 生み出される価値 (value) のあらゆる立ち現れ方を考慮した計画
3. 実益の具現と価値の創造 - 創造された能力を十分に引き出す

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

9

あらゆる形の価値を捕捉



基準となる投資回収率を超える—あらゆる潜在的な価値が明らかになっているか？

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

10

価値創造にむけて予測を超えていく

- ポートフォリオの視野で実益を管理する
- 継続的な参加型の関わり
- 経験から学ぶ

計画時の楽観と実行時の悲観から、計画時のリアリズムと実行時の熱狂へ

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

11

しかし、一 問題は(最初の)ビジネス
スペースから始まる、、、

- 「情報システム・ITプロジェクトの失敗を分析すると、失敗の要素はすべてプロジェクトの第一日、あるいはそれ以前からあったことがよく観察されている」

– Ward and Taylor

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

12

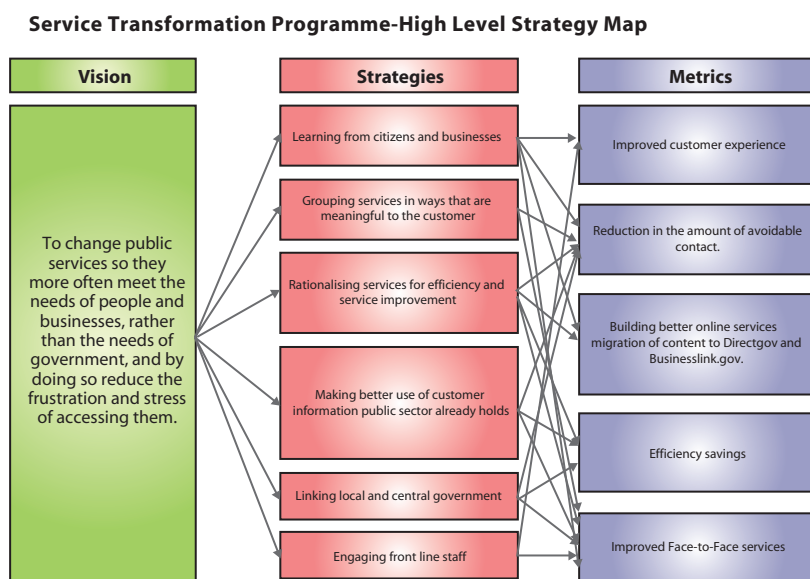
1. あなたが買おうとしている実益を理解する

- 投資の正当化の「戦略的整合性」(というスローガン 記者)に警戒心を持って当たる
- 「我がCEOは、ビジネスケースのないまま『戦略プロジェクト』を高価なプロジェクトとして決めてしまう」
 - 企業の役員会資料

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

13

あなたが買おうとしている実益を理解する一戦略的寄与分析



Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

14

あなたが買おうとしている実益を理解 する一戦略的寄与分析

一貫した実益分類の枠組みを活用

- ユーザーの価値
 - 金銭
 - 時間(金銭以外)
 - 価値(金銭以外) (不必要な
コンタクトの削減によるフラス
トレーションの軽減など)
- 組織の効率性
 - 組織の効率化計画・目標へ
の貢献(ウェブサイトの合理
化、チャネルシフト、インフラ
の共有、重複プロセスの排
除などから)
- 組織の有効性
 - 政策のインパクトの向上
 - 規制へのコンプライアンスの
向上
- より広い公共価値
 - 信頼
 - 評判
 - 一体性、など

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

15

あなたが購入しようとしている実益を 理解する一効率性の実益

- 「職員の時間節約」に警戒せよーバウ
チャー(引換券)にすぎない

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

16

あなたが購入しようとしている実益を 理解する一効率性の実益

- 「我々は、巨大な組織図の裂け目の生き残り、永遠の居住者だった。我々を散り散りにせよ、ダウンサイズせよ、押しつぶせ、異動させよ。我々はいつか、どこかに再度結集し、再び、重複、無駄、まぎれもなく不適切な新しい階層を築きあげるだろう。」

– Lerner

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

17

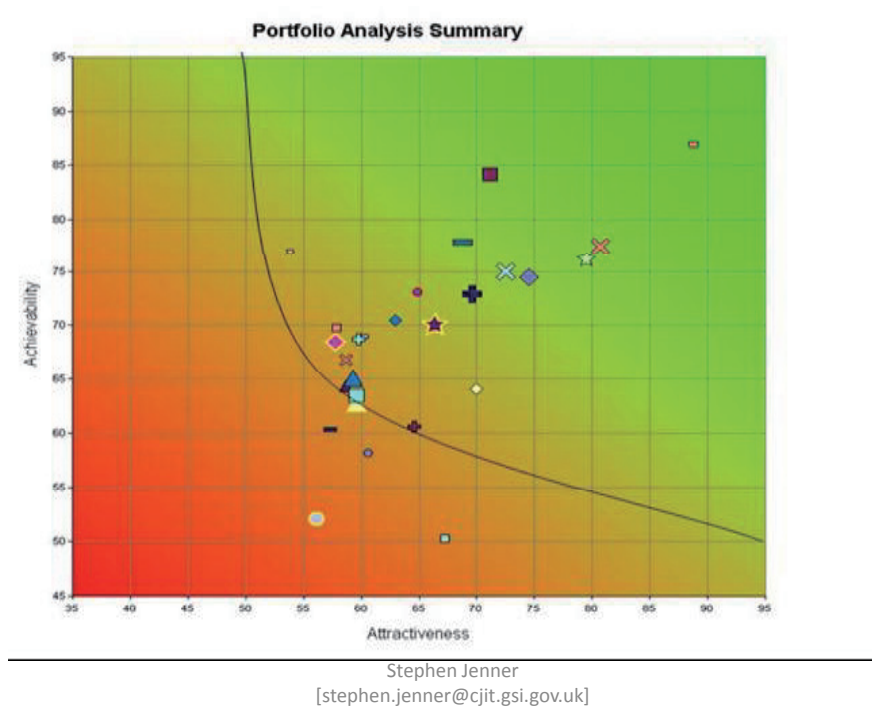
2. 予測を三角測量し確認する

- 参照クラス予測を用いる（過去の類似例を参照する手法 訳者）
- 受益者に実益を確認する — 投資の前に
- 実益具現ために効果的なアカウントビリティを確立する

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

18

3. 「達成可能性」という文脈で 「魅力」を評価する



19

4. 「牙をもったゲート」

- 挑戦とサポート
- 成功に向けた共同のプランニングに基づく
- 公式の、実益の具現への再度のコミットで結論付ける

5. 戦略的な意図と実益の具現を結ぶ「明確な視線」

- 貢献者プロジェクト実益報告
- 受益組織実益具現報告
- 実益スコアカード
- 投資事前評価報告
- ポートフォリオ分析
- 実証モデル報告
 - (各図省略 訳者)

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

21

6. 独立したレビュー

- 「人はバイアスのかかった予測をする傾向があるだけでなく、自分の予測にひどく自信過剰で新しい証拠が現れても変更するのに時間がかかる。実際、このようなバイアスと自信過剰が強くなるほど、予測も込み入ったものになる。」
 - Ayers

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

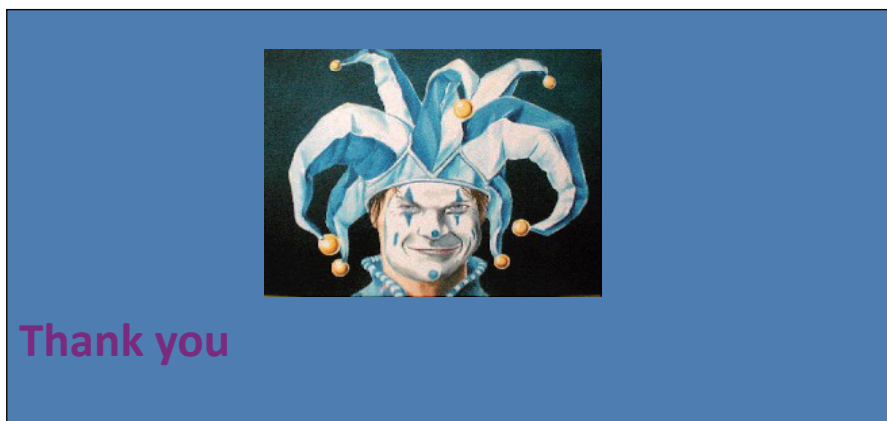
22

6. 独立したレビュー

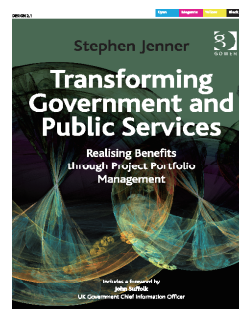
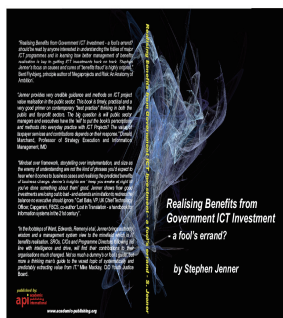
- エイヤースは、「『悪魔の代理人—嫌われ役』 (Advocatus Diaboli)・・・ペットプロジェクトの落とし穴を見つけることが彼の仕事。こうしたプロの「否定」役が自信過剰バイアスを防ぐ手段になろう」と示唆する。
- デビッドソン・フレイムは、「提案をこきおろす『徹底査問委員会』(murder boards)において、プロジェクトのアイデアを支持するがために自身の破滅のタネを予め仕込んでしまうことのない」よう提案している。
- スティーブ・ジェナー - 他人が質問したがるないことをあえて聞き、事実のふりをする(実は)仮定のことをつまびらかにする『バカ』(fool)になることを勧める。

Stephen Jenner
[stephen.jenner@cjit.gsi.gov.uk]

23



シェークスピアが言っていたように、「バカを演じられるほど賢く」なろう。



Stephen.Jenner@cjit.gsi.gov.uk