

CIOは、ミッションを達成するためにどう勤めるべきか？ - 米国連邦政府の教訓

カレン・エバンス
2016年3月10日
東京大学に於て

KE+T
PARTNERS

米国連邦政府
元政府CIO

結果が大事

「**我々の成功は、**個々の機関のニーズではなく市民に焦点を当て、アメリカの人々により奉仕するために、**伝統的な境界を越えてチームとして働く機関に依存します。**私は、国民に奉仕するためにより費用効果的で効率的な方法を生み出す電子政府を用いて、積極的に機関を横断したチームワークに取り組んでいる機関に感謝するとともに、他の機関にもこれを見習って欲しいと願っています」 - ジョージ・W・ブッシュ大統領

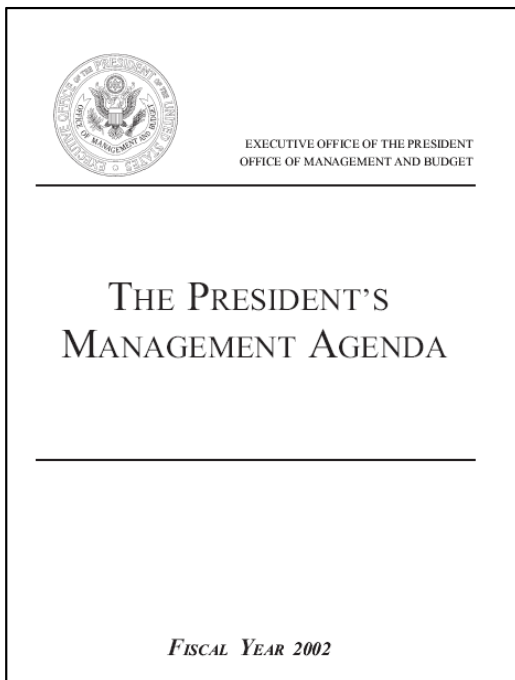
大統領のマネジメントアジェンダ(PMA)

- ・市民中心
- ・結果重視
- ・市場を基礎

KE+T
PARTNERS



大統領のマネジメントアジェンダ



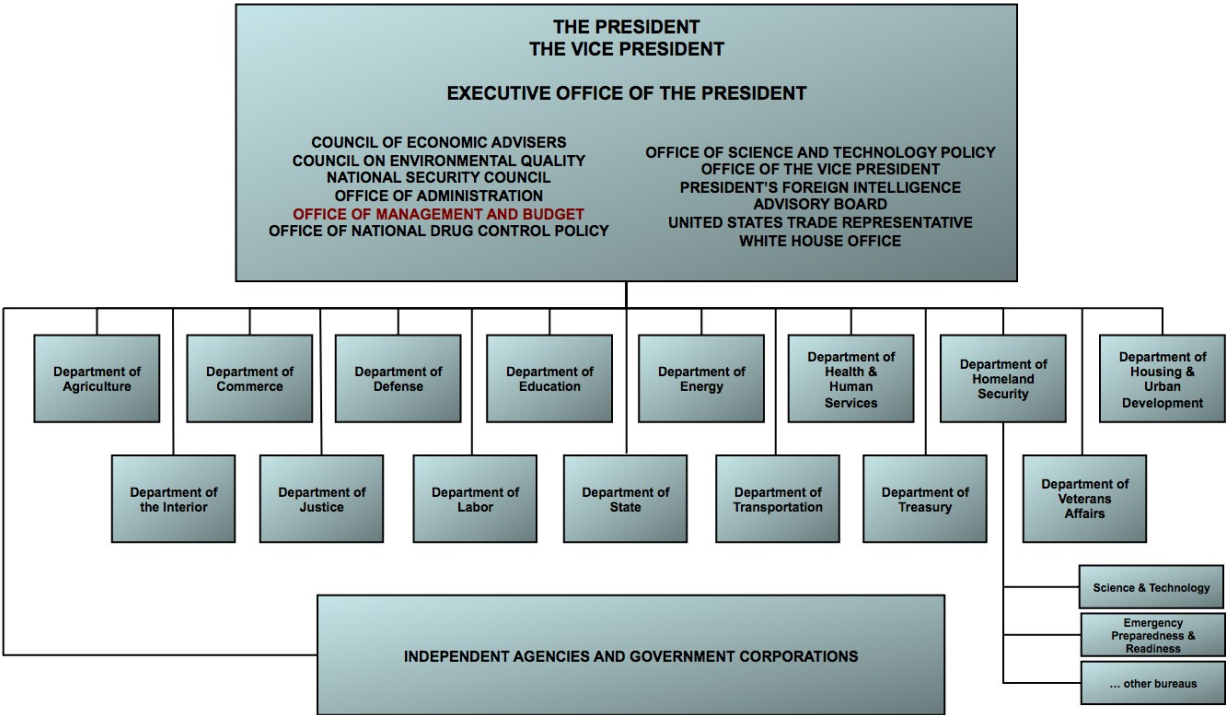
- 連邦政府のマネジメントとパフォーマンスを向上させるための戦略としてスタート
- 欠陥が最も明らかなで、政府が具体的で測定可能な結果を提供できる分野に焦点を当てる
- 5つの政府全体の取り組みや連邦政府機関のサブセットに適用される10の具体的な取り組みが含まれる。

<http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>

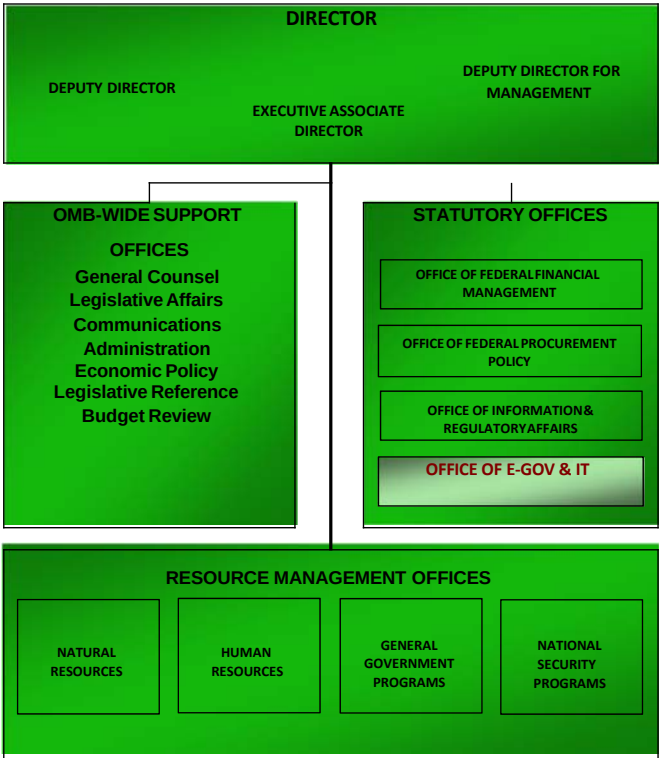
PMA 政府全体の取り組み

- **ヒューマンキャピタルマネジメント戦略** - 適切なタイミングで、適切な人が適切な業務についていることを確認するためのプロセスを設ける。これはただ単に業務を行うだけではなく上手く行ためでもある。
- **コマーシャル(業務)サービスマネジメント** - 機関が行うオペレーションの改善活動と任務の直接サポートの節約にともなう業務活動を定期的にチェックすること。これらの活動には、内部業務プロセスのBPRと官民競争が含まれる。
- **財務パフォーマンスの改善** - 正確に納税者のお金を会計処理しかつタイムリーで正確なプログラムのコスト情報をマネジャーに伝えてマネジメントの決定とコストのコントロール行う。
- **拡大した電子政府** - 年間710億ドルに及ぶ情報技術(IT)投資が国民に奉仕する政府の能力を大幅に向上させ、ITシステムが安全であり、時間通りに予算の範囲内で提供させることを確保する。そして
- **パフォーマンスの向上** - パフォーマンスの確保は日常の資金調達やマネジメントの意思決定において考慮され、プログラムが期待される結果を達成し、継続的改善に努めること。

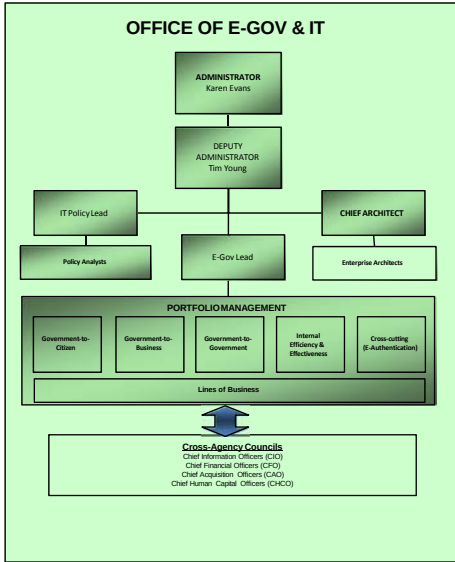
米国連邦政府の組織



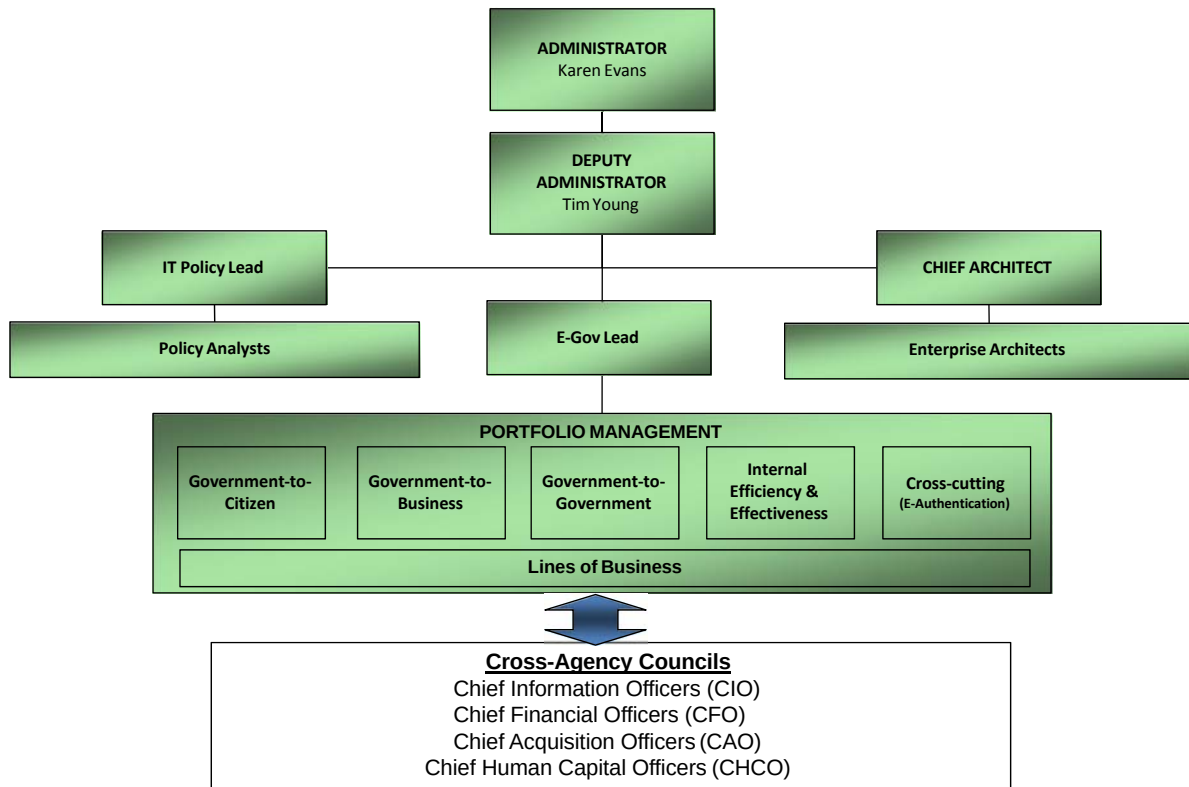
行政管理予算局 / E-Gov 組織



OMBは、電子政府を実現するため各省や省庁横断協議会と連携して業務を行う...



行政管理予算局 / E-Gov 組織



背景とする法律

1996年クリンガー・コーエン法

- ・ 執行機関(各省)が主要なIT投資を分析し追跡し、リスクと結果を評価するためのプロセスを提供する
- ・ プログラムのパフォーマンスのベネフィットについて各省からの報告を義務化する

1995年文書業務削減法

- ・ 情報資源政策と原則を確立する

2002年電子政府法

- ・ 以下を通じて、政府の情報の普及を促進する:
 - ・ USA.gov(米国政府ポータル)
 - ・ Regulations.gov(パブリックコメントポータル)

2002年連邦情報セキュリティマネジメント法

- ・ 情報セキュリティの基準およびプログラムのための包括的なフレームワークを提供する
- ・ 統計目的の政府のために公衆によって提供された情報の機密性を保護するために、均一のセーフガードを提供する

1993年政府業績結果法

- ・ プログラムの結果を達成するため、連邦政府機関が説明責任を保持する
- ・ 業務の結果、サービス品質や顧客満足度を強調する

情報公開法

- ・ 開示を免除(例えば、classified)しない限り、すべての政府の情報が公開されている推定(presumption)を確立することによって、民主主義を保護する

プライバシー法

- ・ その人に割り当てられた名前、番号で個人を識別し、その保有するすべての情報、または任意の特定レコードのシステムを開発するように連邦政府機関に求める

2010年GPRA近代化法

2014年の連邦情報セキュリティ近代化法

連邦情報技術取得2014年の改革法

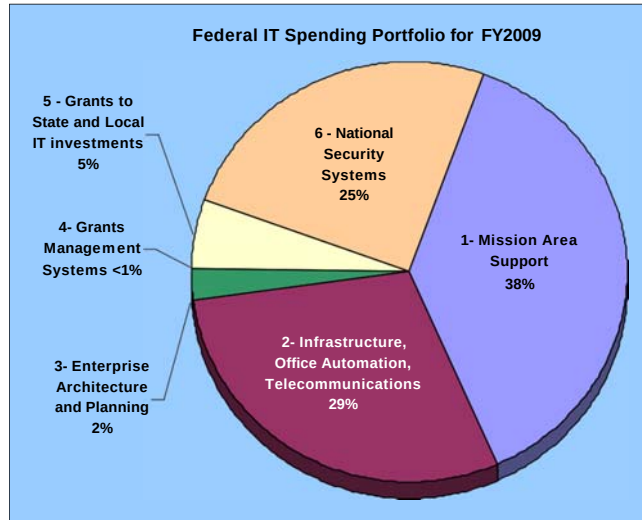
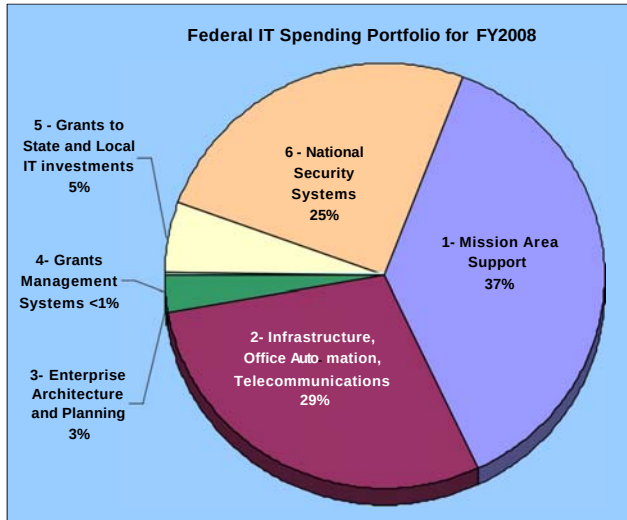


連邦ポートフォリオ、IT支出

Investment Type (Exhibit 53 Part)	Total (\$ millions)			DME (\$ millions)			SS (\$ millions)		
	FY2007	FY2008	FY2009	FY2007	FY2008	FY2009	FY2007	FY2008	FY2009
01 - Mission Area Support	\$24,253	\$25,280	\$26,801	\$8,443	\$9,169	\$9,409	\$15,810	\$16,111	\$17,393
02 - Infrastructure, Office Automation, Telecommunications	\$19,591	\$20,016	\$20,666	\$2,773	\$2,814	\$2,716	\$16,818	\$17,202	\$17,951
03 - Enterprise Architecture and Planning	\$1,512	\$1,768	\$1,755	\$309	\$441	\$472	\$1,202	\$1,328	\$1,283
04 - Grants Management Systems	\$147	\$149	\$158	\$62	\$57	\$59	\$85	\$92	\$99
05 - Grants to State and Local IT investments	\$3,669	\$3,642	\$3,647	\$628	\$724	\$704	\$3,041	\$2,918	\$2,943
06 - National Security Systems	\$18,988	\$17,266	\$17,689	\$10,548	\$8,409	\$8,298	\$8,440	\$8,857	\$9,391
Grand Total	\$68,160	\$68,121	\$70,716	\$22,764	\$21,614	\$21,657	\$45,396	\$46,508	\$49,060

DME - Development/Modernization/Enhancement

SS - Steady State



IT予算の報告

Information Technology (IT) Spending for the Federal Government - For Fiscal Years 2007, 2008, and 2009 (dollars shown in millions) April 2008

Agency	FY2007 Actuals	FY2008 Enacted	FY2009 Request	Change from FY2008 to FY2009	
				\$	%
<i>Department of Defense</i>					
Department of the Navy	\$7,768	\$7,080	\$7,028	(\$62)	-0.7%
Department of the Army	\$9,468	\$7,771	\$7,744	(\$28)	-0.4%
Department of the Air Force	\$6,822	\$6,863	\$7,004	\$141	2.1%
Department of Defense Agencies	\$10,326	\$10,368	\$11,256	\$888	8.6%
Department of Defense Totals	\$34,384	\$32,082	\$33,032	\$950	3.0%
<i>Civilian Agencies</i>					
Department of Agriculture	\$2,227	\$2,395	\$2,429	\$34	1.4%
Department of Commerce	\$1,704	\$1,816	\$2,295	\$479	26.4%
Department of Education	\$555	\$587	\$593	\$6	1.0%
Department of Energy	\$1,995	\$2,023	\$2,038	\$16	0.7%
Department of Health and Human Services	\$5,526	\$5,514	\$5,681	\$167	3.0%
Department of Homeland Security	\$4,455	\$5,312	\$5,317	\$5	0.1%
Department of Housing and Urban Development	\$299	\$275	\$313	\$38	13.9%
Department of the Interior	\$954	\$918	\$965	\$47	5.1%
Department of Justice	\$2,405	\$2,601	\$2,750	\$149	5.7%
Department of Labor	\$498	\$514	\$542	\$27	5.3%
Department of State	\$813	\$959	\$1,045	\$86	9.0%
U.S. Agency for International Development (USAID)	\$108	\$93	\$103	\$10	10.8%
Department of Transportation	\$2,769	\$2,765	\$2,981	\$216	7.8%
Department of the Treasury	\$2,673	\$2,933	\$3,061	\$128	4.4%
Department of Veterans Affairs	\$1,735	\$2,151	\$2,534	\$383	17.8%
Corps of Engineers	\$488	\$613	\$392	(\$221)	-36.0%
Environmental Protection Agency	\$475	\$438	\$455	\$17	3.9%
General Services Administration	\$484	\$530	\$558	\$28	5.3%
National Aeronautics and Space Administration	\$2,046	\$1,969	\$1,874	(\$94)	-4.8%
National Archives and Records Administration	\$114	\$129	\$136	\$7	5.7%
National Science Foundation	\$53	\$62	\$83	\$21	33.8%
Nuclear Regulatory Commission	\$123	\$125	\$155	\$29	23.4%
Office of Management and Budget	\$5	\$6	\$5	(\$1)	-19.3%
Office of Personnel Management	\$88	\$104	\$89	(\$15)	-14.7%
Small Business Administration	\$68	\$85	\$85	\$0	0.3%
Smithsonian Institution	\$61	\$62	\$66	\$4	6.3%
Social Security Administration	\$1,056	\$1,060	\$1,139	\$79	7.5%
Civilian Agencies Totals	\$33,776	\$36,039	\$37,684	\$1,645	4.6%
Total IT Investments for the Federal Government	\$68,160	\$68,121	\$70,716	\$2,595	3.8%

2016年度大統領IT予算

Agency	IT Spending (\$ Millions)			FY 15 to FY 16 Change	
	2014 (PY)	2015 (CY)	2016 (BY)	\$ Millions	% Change
U.S. Army Corps of Engineers	\$433	\$444	\$429	(\$15)	-3.3%
Department of Commerce	\$1,877	\$2,163	\$2,333	\$170	7.9%
Department of Education	\$630	\$683	\$683	(\$)	0.0%
Department of Veterans Affairs	\$3,601	\$4,200	\$4,403	\$204	4.9%
Department of the Treasury	\$3,530	\$3,776	\$4,503	\$727	19.3%
Environmental Protection Agency	\$426	\$394	\$439	\$45	11.5%
Office of Personnel Management	\$84	\$86	\$127	\$41	47.8%
Department of Labor	\$621	\$669	\$821	\$152	22.7%
Department of Homeland Security	\$6,020	\$5,955	\$6,201	\$246	4.1%
Small Business Administration	\$101	\$101	\$102	\$1	1.5%
Department of State	\$1,408	\$1,414	\$1,632	\$218	15.4%
Department of Transportation	\$3,175	\$3,140	\$3,326	\$186	5.9%
National Science Foundation	\$101	\$103	\$102	(\$1)	-0.6%
Social Security Administration	\$1,859	\$1,588	\$1,694	\$106	6.7%
Department of Agriculture	\$2,685	\$2,702	\$2,789	\$87	3.2%
National Aeronautics and Space Administration	\$1,477	\$1,413	\$1,390	(\$22)	-1.6%
U.S. Agency for International Development	\$149	\$144	\$165	\$22	15.1%
Department of Health and Human Services	\$9,820	\$12,584	\$11,351	(\$1,233)	-9.8%
Department of Justice	\$2,691	\$2,637	\$2,732	\$96	3.6%
Department of the Interior	\$1,050	\$1,102	\$1,099	(\$3)	-0.3%
Department of Energy	\$1,505	\$1,511	\$1,496	(\$15)	-1.0%
Nuclear Regulatory Commission	\$170	\$153	\$157	\$4	2.7%
General Services Administration	\$655	\$631	\$602	(\$29)	-4.6%
National Archives and Records Administration	\$109	\$102	\$105	\$3	3.4%
Department of Housing and Urban Development	\$265	\$401	\$335	(\$65)	-16.3%
Subtotal for Major Civilian Agencies	\$44,445	\$48,094	\$49,019	\$925	1.9%
Department of Defense	\$37,415	\$36,267	\$37,314	\$1,047	2.9%
Total IT Investments for Federal Government	\$81,860	\$84,361	\$86,333	\$1,972	2.3%

Data source: FY 2016 IT Dashboard - Agency Budget Submissions

1

ITセキュリティ支出計画

Agency IT Spending for FY2008 and FY2009 with Planned IT Security Spending for FY2008 and FY2009

(dollars shown in millions)

Agency	FY2008 Enacted	FY2009 Request	% IT Security	IT Security Spending			
				FY2008*	FY2009	Change from FY2008 to FY2009 \$	%
Department of Agriculture	\$2,395	\$2,429	4.7%	\$110	\$115	\$4.99	4.6%
Department of Commerce	\$1,816	\$2,295	7.6%	\$133	\$175	\$41.99	31.6%
Department of Defense	\$32,082	\$33,032	12.8%	\$3,722	\$4,232	\$510.02	13.7%
Department of Education	\$587	\$593	7.0%	\$40	\$41	\$1.75	4.4%
Department of Energy	\$2,023	\$2,038	12.1%	\$241	\$247	\$5.55	2.3%
Department of Health and Human Services	\$5,514	\$5,681	4.1%	\$223	\$233	\$10.42	4.7%
Department of Homeland Security	\$5,312	\$5,317	7.5%	\$389	\$401	\$12.10	3.1%
Department of Housing and Urban Development	\$275	\$313	6.3%	\$18	\$20	\$1.96	11.0%
Department of the Interior	\$918	\$965	18.9%	\$178	\$182	\$4.01	2.2%
Department of Justice	\$2,601	\$2,750	8.3%	\$229	\$230	\$0.39	0.2%
Department of Labor	\$514	\$542	7.4%	\$38	\$40	\$2.84	7.6%
Department of State	\$959	\$1,045	13.2%	\$122	\$138	\$16.17	13.2%
U.S. Agency for International Development(USAID)	\$93	\$103	6.2%	\$7	\$6	(\$0.23)	-3.5%
Department of Transportation	\$2,765	\$2,981	4.2%	\$120	\$126	\$5.32	4.4%
Department of the Treasury	\$2,933	\$3,061	7.6%	\$234	\$232	(\$2.04)	-0.9%
Department of Veterans Affairs	\$2,151	\$2,534	4.7%	\$97	\$119	\$21.84	22.5%
Corps of Engineers	\$613	\$392	8.9%	\$58	\$35	(\$23.08)	-39.9%
Environmental Protection Agency	\$438	\$455	4.5%	\$20	\$20	\$0.69	3.5%
General Services Administration	\$530	\$558	7.9%	\$42	\$44	\$1.63	3.8%
National Aeronautics and Space Administration	\$1,969	\$1,874	5.9%	\$115	\$111	(\$4.33)	-3.8%
National Archives and Records Administration	\$129	\$136	4.0%	\$5	\$6	\$0.32	6.2%
National Science Foundation	\$62	\$83	5.7%	\$4	\$5	\$0.91	23.6%
Nuclear Regulatory Commission	\$125	\$155	14.4%	\$17	\$22	\$4.83	27.6%
Office of Management and Budget	\$6	\$5	4.9%	\$0	\$0	(\$0.05)	-16.1%
Office of Personnel Management	\$104	\$89	5.3%	\$5	\$5	(\$0.31)	-6.2%
Small Business Administration	\$85	\$85	2.4%	\$1	\$2	\$0.70	53.5%
Smithsonian Institution	\$62	\$66	4.5%	\$3	\$3	\$0.17	5.9%
Social Security Administration	\$1,060	\$1,139	4.1%	\$75	\$47	(\$28.53)	-37.9%
Totals	\$68,121	\$70,716	9.7%	\$6,247	\$6,837	\$590.0	9.4%

2014年度カテゴリー別サイバーセキュリティ支出(百万ドル)

Agency	Prevent Malicious Cyber Activity	Detect, Analyze, and Mitigate Intrusions	Shaping the Cybersecurity Environment	Total
Department of Agriculture	\$40	\$46	\$2	\$88
Department of Commerce	\$56	\$83	\$74	\$213
Department of Education	\$11	\$20	\$1	\$32
Department of Energy	\$108	\$78	\$71	\$257
Department of Justice	\$102	\$433	\$44	\$579
Department of Labor	\$13	\$3	\$1	\$17
Department of State	\$55	\$54	\$5	\$114
Department of Transportation	\$42	\$44	\$5	\$91
Department of Veterans Affairs	\$13	\$131	\$9	\$153
Department of the Interior	\$17	\$30	\$1	\$48
Department of the Treasury	\$122	\$68	\$10	\$200
Department of Defense	\$2,552	\$1,225	\$5,178	\$8,955
Department of Health & Human Services	\$54	\$91	\$25	\$170
Department of Homeland Security	\$473	\$722	\$148	\$1,343
Department of Housing & Urban Development	\$6	\$8	\$0	\$14
Environmental Protection Agency	\$1	\$6	\$0	\$7
General Services Administration	\$27	\$16	\$10	\$53
International Assistance Programs	\$9	\$4	\$3	\$16
National Science Foundation	\$3	\$6	\$154	\$163
National Aeronautics & Space Administration	\$35	\$48	\$19	\$102
Nuclear Regulatory Commission	\$4	\$12	\$3	\$19
Office of Personnel Management	\$2	\$5	\$0	\$7
Small Business Administration	\$1	\$4	\$0	\$5
Social Security Administration	\$46	\$11	\$2	\$59
Total Cybersecurity Spending	\$3,792	\$3,148	\$5,765	\$12,705

NOTE: Due to rounding, categories may not sum to the total

果K
PART

FEAコンテキスト - ビジネスケースのスコア付け

Exhibit 300 Evaluations Profile - Government-wide Average

	Evaluation Sections										Total
	PMA	PM	AS	PI	SE	PR	EA	AA*	RM	PB	
Government-wide Average	3.4	3.7	3.0	3.6	3.7	3.2	3.9	3.5	3.5	3.1	35
Perfect Evaluation	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50

Sections of the Exhibit 300:

1. Alignment with the President's Management Agenda (PMA)
2. Project Management (PM)
3. Acquisition Strategy (AS)
4. Performance Information (PI)
5. Security (SE)
6. Privacy (PR)
7. Enterprise Architecture (EA)
8. Alternative Analysis (AA)
9. Risk Management (RM)
10. Cost Schedule and Performance (PB)

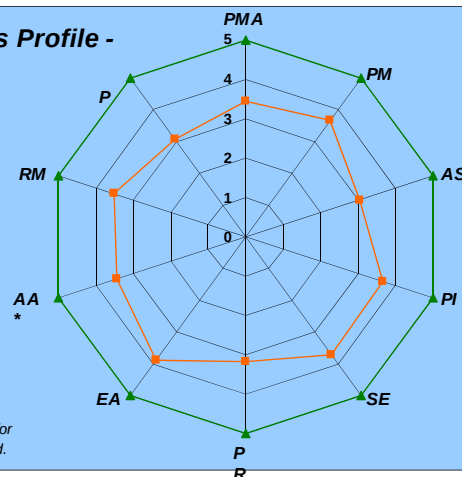
Citizen-Centered, Results Driven Government

果KE+T
PARTNERS

Exhibit 300 Evaluations Profile - Agency X

B

— Government-wide Average
— Perfect Evaluation



* - As AA Section is not completed/submitted for Steady State Investments, PM Evals were used.

FEAの予算の可視化 - BRM & SRMのビュー

		Number of Investments	FY2009 Request*			Number of Investments	FY2009 Request*			
Core Mission	Services to Citizens		2,291	\$29,677	42%	Supporting Services		185	\$4,606	7%
	Defense and National Security	268	\$11,594		Management of Processes	22	\$2,149			
	Health	494	\$5,398		Development and Integration	6	\$1,506			
	Transportation	183	\$3,128		Communication	9	\$189			
	Homeland Security	135	\$2,551		Asset / Materials Management	10	\$131			
	Community and Social Services	39	\$1,188		Systems Management	4	\$91			
	General Science and Innovation	218	\$960		Customer Initiated Assistance	8	\$87			
	Environmental Management	173	\$860		Knowledge Management	20	\$81			
	Law Enforcement	89	\$834		Supply Chain Management	10	\$69			
	Income Security	34	\$591		Security Management	16	\$69			
	Education	137	\$591		Human Resources	9	\$67			
	Disaster Management	129	\$575		Customer Relationship Management	13	\$44			
	Intelligence Operations	40	\$471		Knowledge Discovery	4	\$34			
	Economic Development	64	\$281		Investment Management	11	\$27			
	Natural Resources	120	\$231		Document Management	3	\$22			
	Correctional Activities	6	\$110		Data Management	8	\$17			
	Workforce Management	42	\$107		Tracking and Workflow	7	\$9			
	Energy	54	\$71		Financial Management	10	\$7			
	International Affairs and Commerce	33	\$70		Reporting	5	\$3			
	Litigation and Judicial Activities	33	\$66		Collaboration	2	\$2			
Business Services	Support Delivery of Services		828	\$2,987	4%	Visualization	3	\$1		
	General Government	219	\$1,914		Content Management	1	\$1			
	Planning and Budgeting	248	\$455		Forms Management	2	\$0			
	Public Affairs	112	\$249		Analysis and Statistics	1	\$0			
	Controls and Oversight	156	\$224		Search	1	\$0			
	Revenue Collection	27	\$79							
	Internal Risk Management and Mitigation	18	\$40							
	Regulatory Development	40	\$26							
	Legislative Relations	8	\$0							
	Management of Government Resources		3,262	\$33,447	47%					
	Information and Technology Management	1,390	\$25,894							
	Supply Chain Management	583	\$2,605							
	Financial Management	538	\$2,448							
	Human Resource Management	480	\$1,590							
	Administrative Management	271	\$910							

1 Dollar shown in millions

* Dollars shown in millions

各省サイバーセキュリティステータス

Agency Cyber Security Status

Agency	% of systems with C&A	% of Contingency Plans Tested	Remediation Process and C&A Process Rated as Satisfactory or Better*
Department of Agriculture	92%	87%	No
Department of Commerce	95%	85%	No
Department of Defense	87%	87%	Unaudited
Department of Education	90%	89%	Yes
Department of Energy	96%	92%	Yes
Department of Health and Human Services	99%	100%	Yes
Department of Homeland Security	69%	87%	Yes
Department of Housing and Urban Development	100%	85%	Yes
Department of the Interior	92%	84%	No
Department of Justice	100%	97%	Yes
Department of Labor	100%	100%	Yes
Department of State	100%	24%	Yes
Agency for International Development	100%	100%	Yes
Department of Transportation	94%	87%	Yes
Department of the Treasury	97%	89%	Yes
Department of Veterans Affairs	95%	35%	No
Corps of Engineers	93%	93%	Unaudited
Environmental Protection Agency	100%	100%	Yes
General Services Administration	100%	96%	Yes
National Aeronautics and Space Administration	95%	95%	Yes
National Science Foundation	100%	100%	Yes
Nuclear Regulatory Commission	20%	15%	No
Office of Personnel Management	100%	100%	Yes
Small Business Administration	100%	99%	Yes
Smithsonian Institution	100%	100%	Yes
Social Security Administration	100%	100%	Yes
Government-wide	90%	83%	-

* Ratings provided by Inspector Generals (or Agency heads)

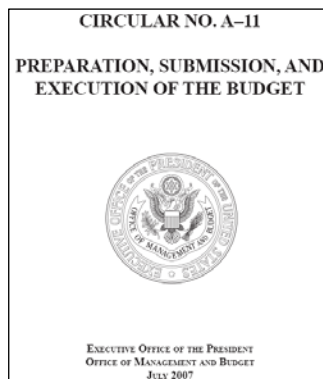
Source: Agency Q1-FY 2008 FISMA Quarterly Reports and Agency FY 2007 Annual FISMA Report

マネジメントウォッチリスト選定基準

OMB提出書類300のセクション: ウォッチリストの選定基準:

1. 大統領マネジメントアジェンダ(PMA)との連携
2. プロジェクトマネジメント(PM)
3. 調達戦略(AS)
4. パフォーマンス情報(PI)
5. セキュリティ(SE)
6. プライバシー(PR)
7. エンタープライズアーキテクチャ(EA)
8. 代替分析(AA)
9. リスクマネジメント(RM)
10. コストスケジュールとパフォーマンス(PB)

- 全体として弱い - 30以下の総合的な評価
- 弱いセキュリティ - 3以下のセキュリティセクションの評価
- 弱い評価 - 非セキュリティセクションの2以下の評価
- PMミスマッチ - 政府機関の提出書類53 & 300の間のプロジェクトマネージャ評価のミスマッチ
- 的確でないPM - 政府機関の提出書類番号53ごとの投資を担当するプロジェクトマネージャが、的確に検証されていない場合
- 弱いCA - 年次の連邦情報セキュリティマネジメント法(FISMA)に基づく報告において、政府機関の監察官(IG)による認証と認定(C & A)プロセスの品質評価で"満足"またはそれ以上の評価を受けることができなかった政府機関
- 弱いPIA - 年次の連邦情報セキュリティマネジメント法(FISMA)に基づく報告において、政府機関の監察官(IG)によるプライバシー影響評価(PIA)プロセスの品質評価で"満足"またはそれ以上の評価を受けることができなかった政府機関
- 弱いEVM - PMA E-Govスコアカードのコスト/スケジュールパフォーマンス要素で赤と評価された政府機関
- 一貫性の問題 - 提出書類番号300内のコンテンツの一般的な全体的な整合性の問題



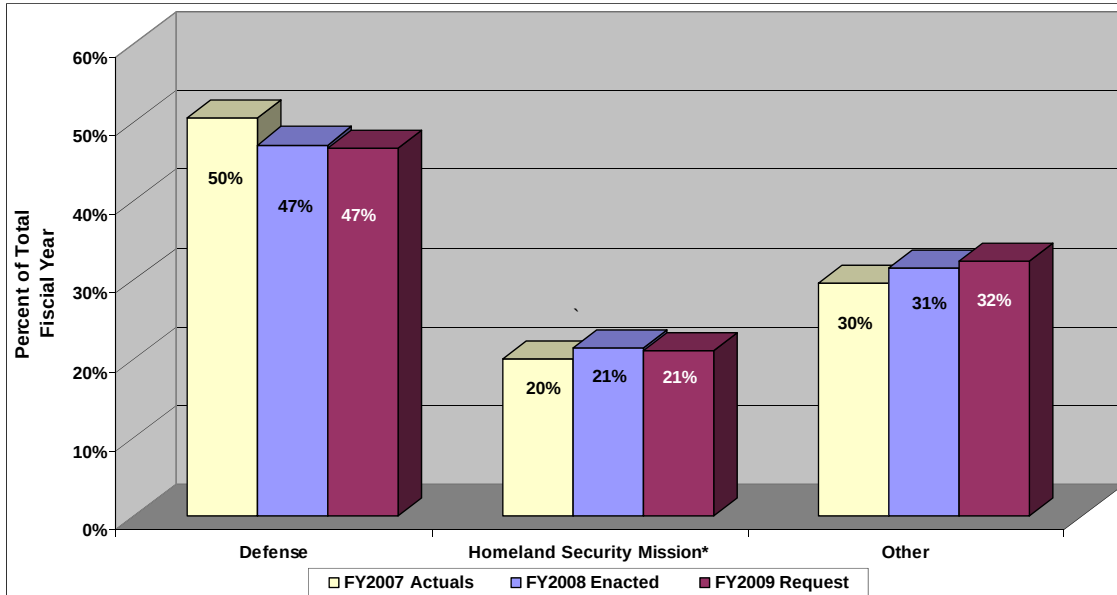
IT投資のマネジメント

Agency	FY 2009 President's Budget (Q1 FY 2008)			FY 2009 President's Budget (Q2 FY 2008)			Q3 FY 2008 - Update		
	# of Exhibit 300s for FY 09	# of 300s on the MWL	% of Portfolio on MWL	# of Exhibit 300s for FY 09	# of 300s on the MWL	% of Portfolio on MWL	# of Exhibit 300s for FY 09	# of 300s on the MWL	% of Portfolio on MWL
Department of Agriculture	37	37	100%	37	37	100%	37	37	100%
Department of Commerce	61	61	100%	61	61	100%	61	61	100%
Department of Defense	62	62	100%	63	63	100%	63	63	100%
Department of Education	30	27	90%	28	11	39%	28	11	39%
Department of Energy	26	0	0%	26	0	0%	26	0	0%
Department of Health and Human Services	70	70	100%	68	56	82%	68	29	43%
Department of Homeland Security	71	52	73%	71	42	59%	71	28	39%
Department of Housing and Urban Development	10	0	0%	10	0	0%	10	0	0%
Department of the Interior	50	46	92%	50	50	100%	50	50	100%
Department of Justice	17	0	0%	17	0	0%	17	0	0%
Department of Labor	40	40	100%	40	40	100%	40	0	0%
Department of State	22	11	50%	22	3	14%	22	1	5%
US Agency for International Development	7	4	57%	4	1	25%	4	0	0%
Department of Transportation	46	22	48%	46	6	13%	46	2	4%
Department of the Treasury	65	59	91%	61	22	36%	61	4	7%
Department of Veterans Affairs	40	40	100%	40	40	100%	40	40	100%
Corps of Engineers	10	10	100%	10	10	100%	10	10	100%
Environmental Protection Agency	21	3	14%	21	1	5%	21	0	0%
General Services Administration	27	7	26%	27	2	7%	27	0	0%
National Aeronautics and Space Administration	25	0	0%	25	0	0%	25	0	0%
National Archives and Records Administration	7	0	0%	7	0	0%	7	0	0%
National Science Foundation	6	0	0%	6	0	0%	6	0	0%
Nuclear Regulatory Commission	15	15	100%	15	15	100%	15	15	100%
Office of Management and Budget	2	1	50%	3	0	0%	3	0	0%
Office of Personnel Management	10	10	100%	10	10	100%	10	1	10%
Small Business Administration	8	7	88%	8	3	38%	8	0	0%
Smithsonian Institution	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%
Social Security Administration	12	1	8%	12	0	0%	12	0	0%
TOTAL	810	585	72%	801	473	59%	801	352	44%

行政機関のIT支出優先順位

	(\$ millions)		
	FY2007 Actuals	FY2008 Enacted	FY2009 Request
Federal Total	\$68,160	\$68,121	\$70,716
Defense	\$34,384	\$32,082	\$33,032
Homeland Security Mission*	\$13,610	\$14,587	\$14,824
Other	\$20,166	\$21,452	\$22,860

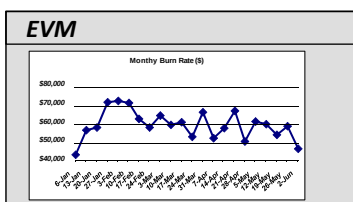
- *国土安全保障省のミッションは、以下のような活動が含まれる。インテリジェンスと警告。国境や運輸の保安。致命的な脅威に対する防御。重要インフラと主要資産の保護。緊急時の準備と対応。



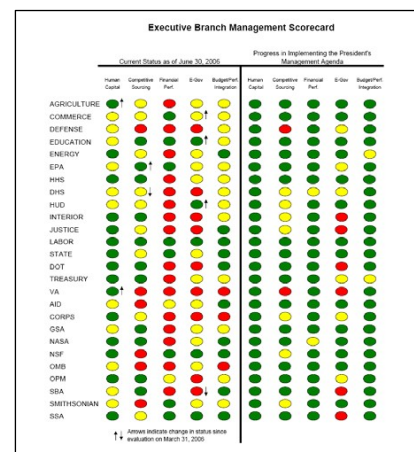
成功への鍵 - 測定/説明責任

実施計画									
Department X									
Activity	Plan	Measure	Target	Actual	Comments	Required status of completion	Comments	Required status of completion	Comments
Activity 1	Activity 1 Plan	Activity 1 Measure	Activity 1 Target	Activity 1 Actual	Activity 1 Comments	Activity 1 Required status of completion	Activity 1 Comments	Activity 1 Required status of completion	Activity 1 Comments
Activity 2	Activity 2 Plan	Activity 2 Measure	Activity 2 Target	Activity 2 Actual	Activity 2 Comments	Activity 2 Required status of completion	Activity 2 Comments	Activity 2 Required status of completion	Activity 2 Comments
Activity 3	Activity 3 Plan	Activity 3 Measure	Activity 3 Target	Activity 3 Actual	Activity 3 Comments	Activity 3 Required status of completion	Activity 3 Comments	Activity 3 Required status of completion	Activity 3 Comments
Activity 4	Activity 4 Plan	Activity 4 Measure	Activity 4 Target	Activity 4 Actual	Activity 4 Comments	Activity 4 Required status of completion	Activity 4 Comments	Activity 4 Required status of completion	Activity 4 Comments
Activity 5	Activity 5 Plan	Activity 5 Measure	Activity 5 Target	Activity 5 Actual	Activity 5 Comments	Activity 5 Required status of completion	Activity 5 Comments	Activity 5 Required status of completion	Activity 5 Comments
Activity 6	Activity 6 Plan	Activity 6 Measure	Activity 6 Target	Activity 6 Actual	Activity 6 Comments	Activity 6 Required status of completion	Activity 6 Comments	Activity 6 Required status of completion	Activity 6 Comments
Activity 7	Activity 7 Plan	Activity 7 Measure	Activity 7 Target	Activity 7 Actual	Activity 7 Comments	Activity 7 Required status of completion	Activity 7 Comments	Activity 7 Required status of completion	Activity 7 Comments
Activity 8	Activity 8 Plan	Activity 8 Measure	Activity 8 Target	Activity 8 Actual	Activity 8 Comments	Activity 8 Required status of completion	Activity 8 Comments	Activity 8 Required status of completion	Activity 8 Comments
Activity 9	Activity 9 Plan	Activity 9 Measure	Activity 9 Target	Activity 9 Actual	Activity 9 Comments	Activity 9 Required status of completion	Activity 9 Comments	Activity 9 Required status of completion	Activity 9 Comments
Activity 10	Activity 10 Plan	Activity 10 Measure	Activity 10 Target	Activity 10 Actual	Activity 10 Comments	Activity 10 Required status of completion	Activity 10 Comments	Activity 10 Required status of completion	Activity 10 Comments

パフォーマンス計測									
Table 1.1: Measure of Performance (MOP) and Performance Indicators (PI)									
MOP	PI	Target	Actual	Comments	MOP	PI	Target	Actual	Comments
MOP 1	PI 1	Target 1	Actual 1	Comments 1	MOP 2	PI 2	Target 2	Actual 2	Comments 2
MOP 3	PI 3	Target 3	Actual 3	Comments 3	MOP 4	PI 4	Target 4	Actual 4	Comments 4
MOP 5	PI 5	Target 5	Actual 5	Comments 5	MOP 6	PI 6	Target 6	Actual 6	Comments 6
MOP 7	PI 7	Target 7	Actual 7	Comments 7	MOP 8	PI 8	Target 8	Actual 8	Comments 8
MOP 9	PI 9	Target 9	Actual 9	Comments 9	MOP 10	PI 10	Target 10	Actual 10	Comments 10
MOP 11	PI 11	Target 11	Actual 11	Comments 11	MOP 12	PI 12	Target 12	Actual 12	Comments 12
MOP 13	PI 13	Target 13	Actual 13	Comments 13	MOP 14	PI 14	Target 14	Actual 14	Comments 14
MOP 15	PI 15	Target 15	Actual 15	Comments 15	MOP 16	PI 16	Target 16	Actual 16	Comments 16
MOP 17	PI 17	Target 17	Actual 17	Comments 17	MOP 18	PI 18	Target 18	Actual 18	Comments 18
MOP 19	PI 19	Target 19	Actual 19	Comments 19	MOP 20	PI 20	Target 20	Actual 20	Comments 20
MOP 21	PI 21	Target 21	Actual 21	Comments 21	MOP 22	PI 22	Target 22	Actual 22	Comments 22
MOP 23	PI 23	Target 23	Actual 23	Comments 23	MOP 24	PI 24	Target 24	Actual 24	Comments 24
MOP 25	PI 25	Target 25	Actual 25	Comments 25	MOP 26	PI 26	Target 26	Actual 26	Comments 26
MOP 27	PI 27	Target 27	Actual 27	Comments 27	MOP 28	PI 28	Target 28	Actual 28	Comments 28
MOP 29	PI 29	Target 29	Actual 29	Comments 29	MOP 30	PI 30	Target 30	Actual 30	Comments 30
MOP 31	PI 31	Target 31	Actual 31	Comments 31	MOP 32	PI 32	Target 32	Actual 32	Comments 32
MOP 33	PI 33	Target 33	Actual 33	Comments 33	MOP 34	PI 34	Target 34	Actual 34	Comments 34
MOP 35	PI 35	Target 35	Actual 35	Comments 35	MOP 36	PI 36	Target 36	Actual 36	Comments 36
MOP 37	PI 37	Target 37	Actual 37	Comments 37	MOP 38	PI 38	Target 38	Actual 38	Comments 38
MOP 39	PI 39	Target 39	Actual 39	Comments 39	MOP 40	PI 40	Target 40	Actual 40	Comments 40
MOP 41	PI 41	Target 41	Actual 41	Comments 41	MOP 42	PI 42	Target 42	Actual 42	Comments 42
MOP 43	PI 43	Target 43	Actual 43	Comments 43	MOP 44	PI 44	Target 44	Actual 44	Comments 44
MOP 45	PI 45	Target 45	Actual 45	Comments 45	MOP 46	PI 46	Target 46	Actual 46	Comments 46
MOP 47	PI 47	Target 47	Actual 47	Comments 47	MOP 48	PI 48	Target 48	Actual 48	Comments 48
MOP 49	PI 49	Target 49	Actual 49	Comments 49	MOP 50	PI 50	Target 50	Actual 50	Comments 50
MOP 51	PI 51	Target 51	Actual 51	Comments 51	MOP 52	PI 52	Target 52	Actual 52	Comments 52
MOP 53	PI 53	Target 53	Actual 53	Comments 53	MOP 54	PI 54	Target 54	Actual 54	Comments 54
MOP 55	PI 55	Target 55	Actual 55	Comments 55	MOP 56	PI 56	Target 56	Actual 56	Comments 56
MOP 57	PI 57	Target 57	Actual 57	Comments 57	MOP 58	PI 58	Target 58	Actual 58	Comments 58
MOP 59	PI 59	Target 59	Actual 59	Comments 59	MOP 60	PI 60	Target 60	Actual 60	Comments 60
MOP 61	PI 61	Target 61	Actual 61	Comments 61	MOP 62	PI 62	Target 62	Actual 62	Comments 62
MOP 63	PI 63	Target 63	Actual 63	Comments 63	MOP 64	PI 64	Target 64	Actual 64	Comments 64
MOP 65	PI 65	Target 65	Actual 65	Comments 65	MOP 66	PI 66	Target 66	Actual 66	Comments 66
MOP 67	PI 67	Target 67	Actual 67	Comments 67	MOP 68	PI 68	Target 68	Actual 68	Comments 68
MOP 69	PI 69	Target 69	Actual 69	Comments 69	MOP 70	PI 70	Target 70	Actual 70	Comments 70
MOP 71	PI 71	Target 71	Actual 71	Comments 71	MOP 72	PI 72	Target 72	Actual 72	Comments 72
MOP 73	PI 73	Target 73	Actual 73	Comments 73	MOP 74	PI 74	Target 74	Actual 74	Comments 74
MOP 75	PI 75	Target 75	Actual 75	Comments 75	MOP 76	PI 76	Target 76	Actual 76	Comments 76
MOP 77	PI 77	Target 77	Actual 77	Comments 77	MOP 78	PI 78	Target 78	Actual 78	Comments 78
MOP 79	PI 79	Target 79	Actual 79	Comments 79	MOP 80	PI 80	Target 80	Actual 80	Comments 80
MOP 81	PI 81	Target 81	Actual 81	Comments 81	MOP 82	PI 82	Target 82	Actual 82	Comments 82
MOP 83	PI 83	Target 83	Actual 83	Comments 83	MOP 84	PI 84	Target 84	Actual 84	Comments 84
MOP 85	PI 85	Target 85	Actual 85	Comments 85	MOP 86	PI 86	Target 86	Actual 86	Comments 86
MOP 87	PI 87	Target 87	Actual 87	Comments 87	MOP 88	PI 88	Target 88	Actual 88	Comments 88
MOP 89	PI 89	Target 89	Actual 89	Comments 89	MOP 90	PI 90	Target 90	Actual 90	Comments 90
MOP 91	PI 91	Target 91	Actual 91	Comments 91	MOP 92	PI 92	Target 92	Actual 92	Comments 92
MOP 93	PI 93	Target 93	Actual 93	Comments 93	MOP 94	PI 94	Target 94	Actual 94	Comments 94
MOP 95	PI 95	Target 95	Actual 95	Comments 95	MOP 96	PI 96	Target 96	Actual 96	Comments 96
MOP 97	PI 97	Target 97	Actual 97	Comments 97	MOP 98	PI 98	Target 98	Actual 98	Comments 98
MOP 99	PI 99	Target 99	Actual 99	Comments 99	MOP 100	PI 100	Target 100	Actual 100	Comments 100

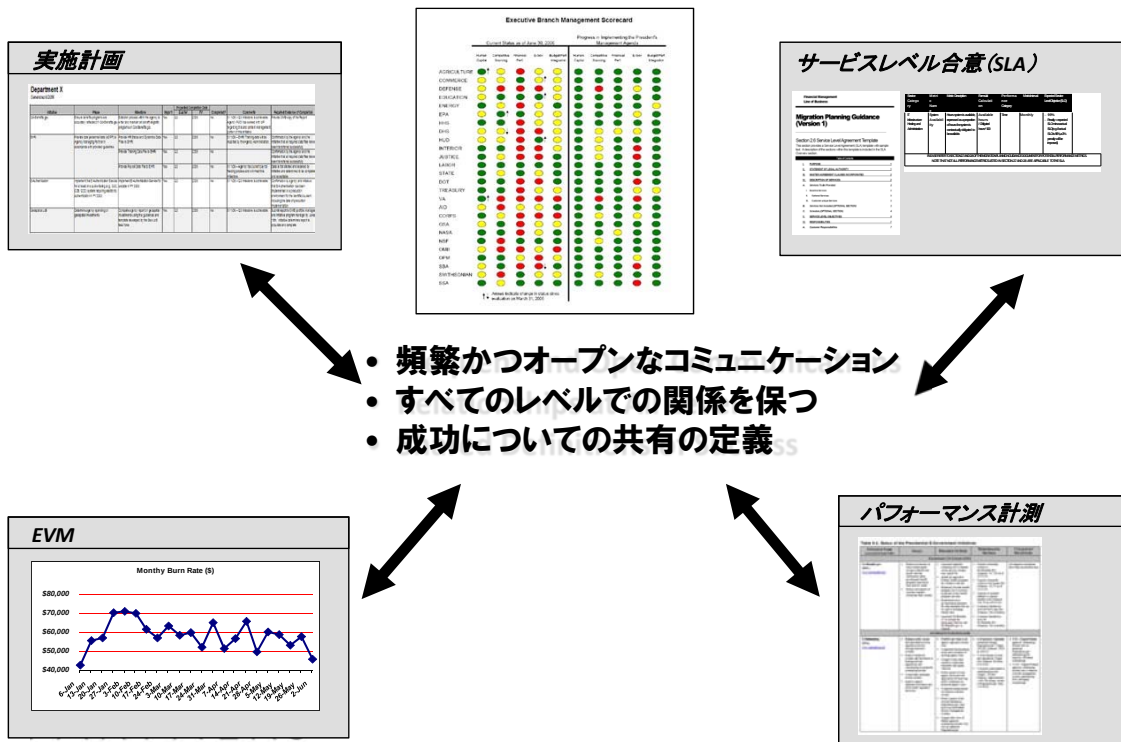


PMA スコアカード



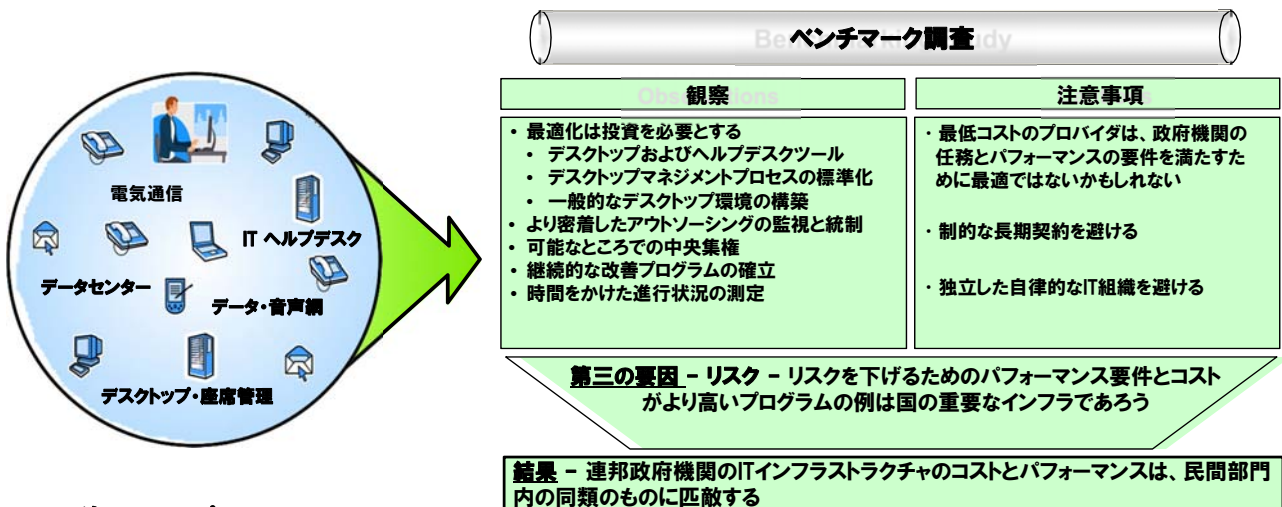
- ・ 閣僚によるエグゼクティブレビュー
- ・ 四半期ごとのアップデート
- ・ 複数のステータス/進捗インジケータ

成功への鍵 - 透明性/説明責任



ITインフラストラクチャ

大規模なコスト削減は、統合と標準化を通じて生み出すことができる...



次のステップ

- 電気通信およびデータセンターの両方のベンチマーク研究の完了
- 三月の終わりまでに5年間の政府機関最適化計画の完了
- すべての最適化計画の省庁間レビューの実施
- 各機関の5カ年計画に基づく政府全体報告書を5月に発行:
- 23機関全体で共通のテーマを特定
- 機関間の協力を促進するために、政府全体での実践コミュニティの進展をリード
- (上の)5つの観測領域をターゲット

施策への取り組み状況

我々は、いくつかの重要な取り組みのための政府機関の実施計画の品質/完全性について第三者による評価する計画を立てた...

重要な施策の実施計画の評価:

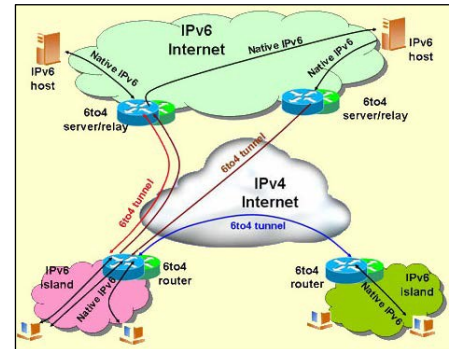
- ・ IPv6
- ・ 連邦デスクトップコアコンフィグレーション(FDCC)

以下を含む評価手法を使用:

- ・ 施策への準拠の一貫性を測るために統計的サンプリング(機関の投票)を使用
- ・ サンプリングは、施策や基準への機関の適合性を検証するためにもなる
- ・ 完了とコンプライアンスの実証的拠点を入手するためのオプションを調査

結果/成果:

- ・ 機関における現在の実施状況と施策からのかい離で特定されたギャップ
- ・ 政府全体と機関による施策取り組み率
- ・ 達成されている機関の信頼レベルの結果



果KE+T
PARTNERS

政権移行

業務上の問題を解決するための技術の利用は、過去数年間で大幅に進化してきたし、持続的な機関横断の協働の基盤は、連邦エンタープライズアーキテクチャ、E-Govと業務ライン(LoB)、および強力なガバナンスを通じて整えられている。

チャレンジは成功のための機会:

- ・ 新しいマネジメント
- ・ 新しいリーダーシップ

結果:

- ・ 省庁横断のコラボレーション
- ・ サイバーセキュリティ
- ・ サービスを改善
- ・ さらなる透明性と説明責任への技術

果KE+T
PARTNERS

移行 - モメンタムを維持

コミュニティが関与し動機がある場合、我々は進歩の継続を期待している。我々は、次の政権は、これらの成功を継続し、実務者や専門家～機関自体～に耳を傾けることを期待する。

来た道をさらに進める

HR LoB

- ・ HUDは財務省の人事処理システムへの移行により、10年間でほぼ\$ 27M(2700万ドル)を節約する

E-給与

- ・ HHSは、従業員一人当たりでは\$ 259 から\$ 90に相当する、65,000以上の従業員の給与処理システムの年次コストをほぼ\$ 11百万削減しました

FM LOB

- ・ 官民競争をサポートするための競争フレームワークと「デューデリジェンス」プロセスを開発
- ・ 政府全体に適用する共通の会計コードを開発

E-トラベル

- ・ E-トラベルイニシアチブへの財務省の参加で、同省は2007年度に旅行管理手数料の\$402000を節約することができた

学んだ教訓

地理空間およびケースマネジメント

- ・ 我々は情報を共有するためのより安全で効率的な方法を有しているように、我々はこれらのメカニズムとアプローチの利点を活用するためのソリューションを進化させたい場合があるだろう

連邦ヘルスアーキテクチャ

- ・ 進化する政策は、連邦ヘルスアーキテクチャへの取り組みを推進するが、機関間や官民の両方の健康情報の共有を可能にする包括的な連邦健康アーキテクチャの必要性を削除すべきではない
- ・ 提案されるアプローチ/ソリューションは変更されることがあろうが、いずれの政権であっても、これらの領域は、なお、包括的な政府全体のソリューションに値すると同意するだろう

教訓

政府と産業 - 課題は同じだが

- ・ リスク共有
- ・ 自己資金
- ・ 無償
- ・ シェア・イン・セービング

政府と産業 - 異なる目標が異なるチャレンジにつながる

- ・ ミッションのアウトカム
- ・ 利益と損失

監督(Oversight)

監督 - サーベイランスであって検査ではない

- ・ レポートを求めれば、レポートが出てくるだけ

監督 - マネジメントに注意を集中しているか

- ・ マネジメントウォッチリスト (p17)
- ・ ポートフォリオスタッツ(<https://cio.gov/drivingvalue/it-dashboard/>)

監督 - コラボレーション



重要な成功要因

1. 適任のプロジェクトマネージャ
2. 適任プログラムマネージャーの不足
3. 活動的に関与するプロジェクト実行エグゼクティブ
4. 成熟したエンタープライズアーキテクチャ(EA)
5. 要求管理
6. 官民パートナーシップ(PPP)
7. 局や省でのリーダーシップの必要性



人的要素

1. 適任のプロジェクトマネージャ
2. 適任プログラムマネージャの不足
3. 活動的に関与するプロジェクトエグゼクティブ(PE)
 - すべての面でプログラムマネージャを監督
 - PEが従える組織とPMの相互のやり取りをサポート
(奥村注:PEは業務の責任者 日本では局長や部長)



マネジメントツール

4. 成熟したエンタープライズアーキテクチャ(EA)
 - 組織の“現状”と“どのようになれるか”を見る
5. 要求管理
 - すべてのマネジメントレベルが、レビューに関与
6. 官民パートナーシップ(PPP)



局や省でのリーダーシップの必要性

7. 局や省でのリーダーシップの必要性

- 政治や政策の価値について潜在的な帰結を明言して適切な上級幹部に話すことができる「C-スイート」のメンバー



Karen S. Evans
Partner
KE+T Partners, LLC
karenevans@prodigy.net

