

政府情報システムにおける IT 投資管理の実現に向けた調査研究

- 米国連邦政府における IT 投資管理の実際 -

2013年3月

社団法人 行政情報システム研究所

はじめに

我が国の行政は、世界の多くの行政組織と同様の課題に直面している。すなわち行政サービスの質の向上、劇的に変化する内外の環境への迅速な対応、そして厳しい財政状況への対応などが要求されている。これらに応えるために、今までのようにミクロ的な視点に立ち IT 投資の削減だけに注力するのではなく、幅広く行政サービス全体のコスト及び社会コストの削減並びに行政サービスの質の向上なども視野に入れた行政改革の実現が求められている。つまり最小限の投資で最大限の効果をを得ることを目的とした、Value for Money や、投資に対するパフォーマンス評価が重要になってきている。我が国の政府においても IT 投資管理の一層の向上に努めているが、国民の利便性向上や行政運営の効率化の実現に資する取組みが必ずしも目に見える形になっていない。

当研究所では上記のような背景から IT 投資管理の重要性を認識し、平成 22 年度から各国政府や民間企業の IT 投資管理手法及び事例の調査研究を行ってきた。本年度はこれまでの調査研究成果を踏まえつつ省庁の業務戦略と個別の IT 投資の整合性を保つための IT 投資管理手法に焦点を当て、その分野での先進国である米国連邦政府の状況について詳細な調査研究を実施した。

米国連邦政府の IT 投資管理の根幹を長らく担ったのは 1993 年に制定された GPRA 法（Government Performance and Result Act）であり、同法は IT 投資管理と密接に関係する IT 予算の申請手順等にも大きな影響を与えていた。その後 2010 年に策定された「25 の IT 改革導入プラン」の中で IT 投資管理の強化が図られ、その結果 GPRA 法は同 2010 年に新 GPRA 法として改定され、合わせて予算の申請手順書である「Circular No.A-11」も大幅に変更されている。

本調査研究では、このような状況の中で省庁の業務戦略と IT 投資を紐付ける観点から 2012 年 8 月に公表された「Circular No.A-11」を中心に取りまとめた。我が国の政府と米国連邦政府では、その組織の在り方や権限、法制度などが異なるため、その手法をそのまま活用することは適切ではないが、我が国の政府の IT 投資管理の一層の向上に寄与できれば幸いある。

平成 25 年 3 月

社団法人 行政情報システム研究所

1. 背景	5
1.1 IT 投資管理の改革の背景.....	6
1.2 予算編成プロセス.....	8
1.3 IT 投資管理に関する各種の法律等.....	13
2. 新 GPRA 法と新たな IT 投資管理	18
2.1 新 GPRA の概要.....	19
2.1.1 省庁の業務戦略.....	21
2.1.2 年間パフォーマンス計画.....	25
2.1.3 APG.....	28
2.1.4 PERFORMANCE.GOV.....	30
2.2 新しい業績管理のフレームワーク.....	33
2.2.1 業績管理フレームワークの全体像.....	33
2.2.2 業績管理のフレームワークにおける各種のプロセス.....	34
2.3 新たな役割.....	37
2.3.1 COO (CHIEF OPERATING OFFICER).....	37
2.3.2 PIO (PERFORMANCE IMPROVEMENT OFFICER).....	39
2.3.3 ゴールリーダー.....	40
2.3.4 PIC (PERFORMANCE IMPROVEMENT COUNCIL).....	41
2.4 新しい評価指標の考え方.....	42
2.4.1 評価指標フレームワーク.....	42
2.4.2 各種の評価指標.....	46

3. EXHIBITS 53 と 300	48
3.1 EXHIBIT 53	49
3.1.1 EXHIBIT 53A.....	50
3.1.2 EXHIBIT 53B.....	52
3.1.3 EXHIBIT 53C.....	53
3.1.4 EXHIBIT 53D.....	54
3.2 EXHIBIT 300	57
3.2.1 各省庁における IT 投資管理.....	58
3.2.2 EXHIBIT 300A の項目	60
3.2.3 EXHIBIT 300B の項目	62
4. IT 投資管理と EA	65
4.1 EA とは	66
4.2 組織の戦略上のゴールと、業務・システムの整合性	67
4.3 3つのアーキテクチャ	70
4.3.1 エンタープライズ・アーキテクチャ.....	70
4.3.2 セグメント・アーキテクチャ	71
4.3.3 ソリューション・アーキテクチャ.....	71
4.4 EA 移行計画.....	73
4.5 IT 投資の最適化の視点から見た EA の意義	75
4.6 現行 EA、将来 EA 及び EA 移行計画	77
4.7 米国連邦政府における EA の活用状況	78

5. IT 投資管理における最新動向「PORTFOLIOSTAT 2.0」	80
5.1 PORTFOLIOSTAT 2.0 における変更点	82
5.1.1 各省 CIO の強化.....	82
5.1.2 IT ポートフォリオを活用したガバナンスの強化.....	83
5.1.3 サービス提供の高度化.....	84
5.2 データセンター統廃合の取り組みの取り込み	85
5.2.1 省庁による報告内容の簡素化.....	85
5.2.2 IRM 戦略.....	85
5.2.3 エンタープライズ・ロードマップ.....	86
5.2.4 情報収集チャンネルの統合.....	86
6. 終わりに	88
7. 参考資料	91
7.1 PERFORMANCE.GOV 上のコンテンツ	92
7.1.1 省庁とミッションに関する情報.....	92
7.1.2 CAP.....	93
7.1.3 戦略上のゴール.....	94
7.1.4 戦略上の目標.....	95
7.1.5 パフォーマンスゴールと評価指標.....	101
7.1.6 その他の評価指標.....	102
7.1.7 その他の情報.....	103

1. 背景

米国連邦政府が採用しようとしている新たな IT 投資管理の手法について述べる前に、第一章では米国連邦政府が IT 投資管理の改革を図るに至った経緯を説明すると同時に、予算編成プロセスと IT 投資に関する各種の法案等の状況を述べる。

1.1 IT 投資管理の改革の背景

最初に IT 投資管理の強化を図った、25 の IT 改革導入プランの 21 番目の施策である「投資レビュー委員会の改革と強化」について述べる

「投資レビュー委員会」は、米国連邦政府の各省庁における主要な IT 投資に関する評価や管理を目的として、各省庁が設置及び運営する委員会である。しかしながら、これらの委員会を設置及び運営しても、プロジェクトを成功に導けない、プロジェクトの的確な是正が行えない、などといった状況が頻繁に発生していた。つまり、IT プログラムポートフォリオの適切な管理が行えていなかったのである。その理由として、「IT プログラムポートフォリオの適切な管理を担う投資レビュー委員会が 2 時間で省庁全体の IT ポートフォリオをレビューするなど、適切な時間を割いているとは言い難い状態」であったと元政府 CIO のクンドラ氏は述べている。また同氏は投資レビュー委員会の形態を IT ダッシュボード上で収集した各省の IT 投資案件の情報をベースに投資案件を個別にレビューする TechStat モデルに変えていくものとしていた。

この TechStat が活用する IT ダッシュボードは米国連邦政府の予算申請手順書である「Circular A-11」で規定された IT 予算に特化した申請書類である「Exhibit 53」及び「Exhibit 300」の情報をもとにしている。つまり IT 予算に限れば、これらの申請書類の重要性は非常に高ものといえる。この Exhibit 53 と 300 に対し、25 の IT 改革導入プランでは次の点を挙げて是正が必要であるとしている。

「OMB の Exhibit 53 及び 300 はマネジメントのツールとしてではなく、予算の申請やその正当性を確認する縦割り型のプロセスとして活用されている。また多くのケースでは、省庁の幹部やプログラムマネージャによる関与が殆どなく、システムベンダーの手により策定されている。Exhibit 53 と 300 は、省庁の予算やマネジメントのプロセスに沿って見直され、更には報告負荷の削減やデータの正確性向上を実現すると同時に、マネジメントのツールとして広く活用できるようにする必要がある」。この

ように IT 投資管理や予算プロセスが形骸化しており、マネジメントツールとしての有効性が低いと判断されたがために IT 投資管理の改革が計画され実行に移されたのである。

なお、クンドラ氏は自身が策定した改革の導入中の 2011 年に職を去ったことは有名である。また、同氏が掲げた計画の一部は現行の連邦政府 CIO であるバンローケル氏の体制の下で見直されている。例えば apps.gov は閉鎖され、TechStat の有効性も疑問視され、その開催率も年々下がってきている。しかし、クンドラ氏が掲げた多くの計画は継続され、この省庁の業務戦略と IT 投資を紐付けるという計画も OMB の Circular No. A-11 などに強く反映されている。

1.2 予算編成プロセス

Circular A-11 の位置付けや、IT 投資管理の全体感を把握頂くために、ここで米国連邦政府の予算申請の大まかな流れを示す。米国連邦政府の予算申請には、大きく予算策定フェーズ、議会フェーズ及び施行フェーズの 3 フェーズが存在しており、詳細は次の概要フロー図のとおりである。なお、米国連邦政府における会計年度は 10 月始まりである点に留意する必要がある。

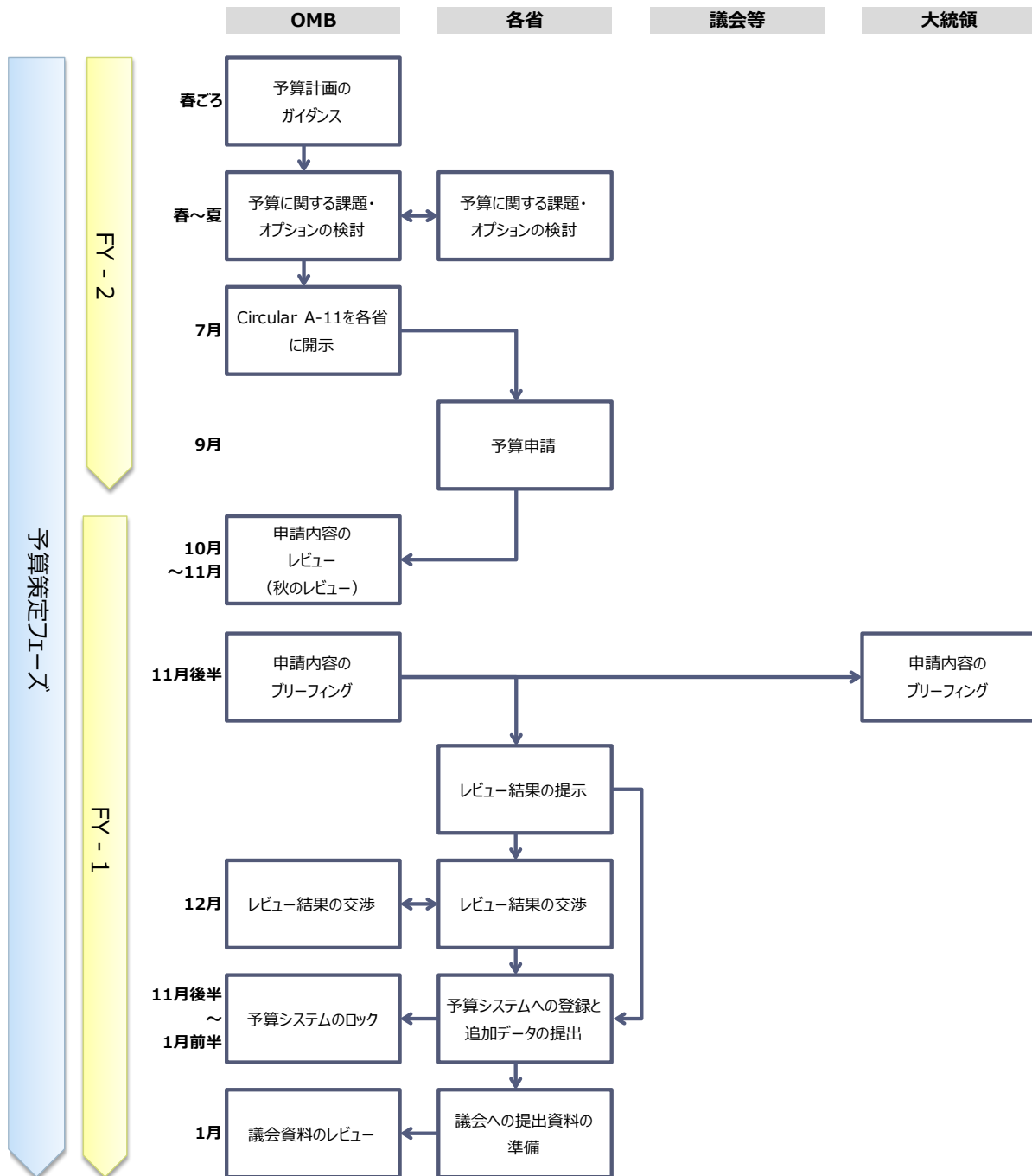


図 1 予算策定フェーズの概要フロー

各ステップの概要は次の通りである。

プロセス	概要
予算計画のガイダンス	OMBが予算計画のガイダンスを各省に開示する。
予算に関する課題・オプションの検討	OMBと各省が予算に関する課題・オプションを検討する。その際OMBは、●策定する予算に関する主要な課題を明確化し、●OMBによる省庁予算のチェック方法を策定し、●将来的に意思決定が必要な課題に関する分析計画を策定する。
Circular A-11を各省に開示	OMBはCircular A-11を各省に開示する。予算計画のガイダンスとは異なり、予算に関するデータや書類等に関する詳細な手順が記載される。
予算の申請	各省が予算を策定し、OMBに提出する。
申請内容のレビュー	OMBのスタッフが省庁の予算申請内容を、大統領が掲げる優先順位、事業の業績（パフォーマンス）や予算制約などに基づき分析する。その後、OMB局長や幹部に対し、課題や考えられる選択級などを提供する。
申請内容のブリーフィング	OMBは予算ポリシーに関する提案内容を大統領などにブリーフィングする。OMBが予算全体のポリシーを鑑みたうえで各省の予算申請内容をレビュー後に、全体予算を大統領に提案する。
レビュー結果の提示	大統領への提案と同時期に、各省に対してOMBのレビュー結果を知らせる。
レビュー結果の交渉	OMBのレビュー結果に納得がいけない場合は、各省はOMBと予算内容に関する交渉を行う。ほとんどの場合はOMBと各省間の協議で解決するが、場合によっては大統領の意思決定が発生するケースもある。
予算システムへの登録とロック	各省はMAXと呼ばれる予算システムに予算内容を登録し、追加のデータや紙媒体の資料等を提示する。このプロセスはOMBからレビュー結果の提示を受けた直後に開始し、OMBがシステムをロックしデータの更新が出来なくなるまで継続される（紙媒体とシステムの登録内容の整合性確認後にロック）。
議会資料の提出とレビュー	各省が議会への提出資料を策定し、OMBがレビューし、大統領に提示する。

図 2 予算策定フェーズにおける各プロセスの概要

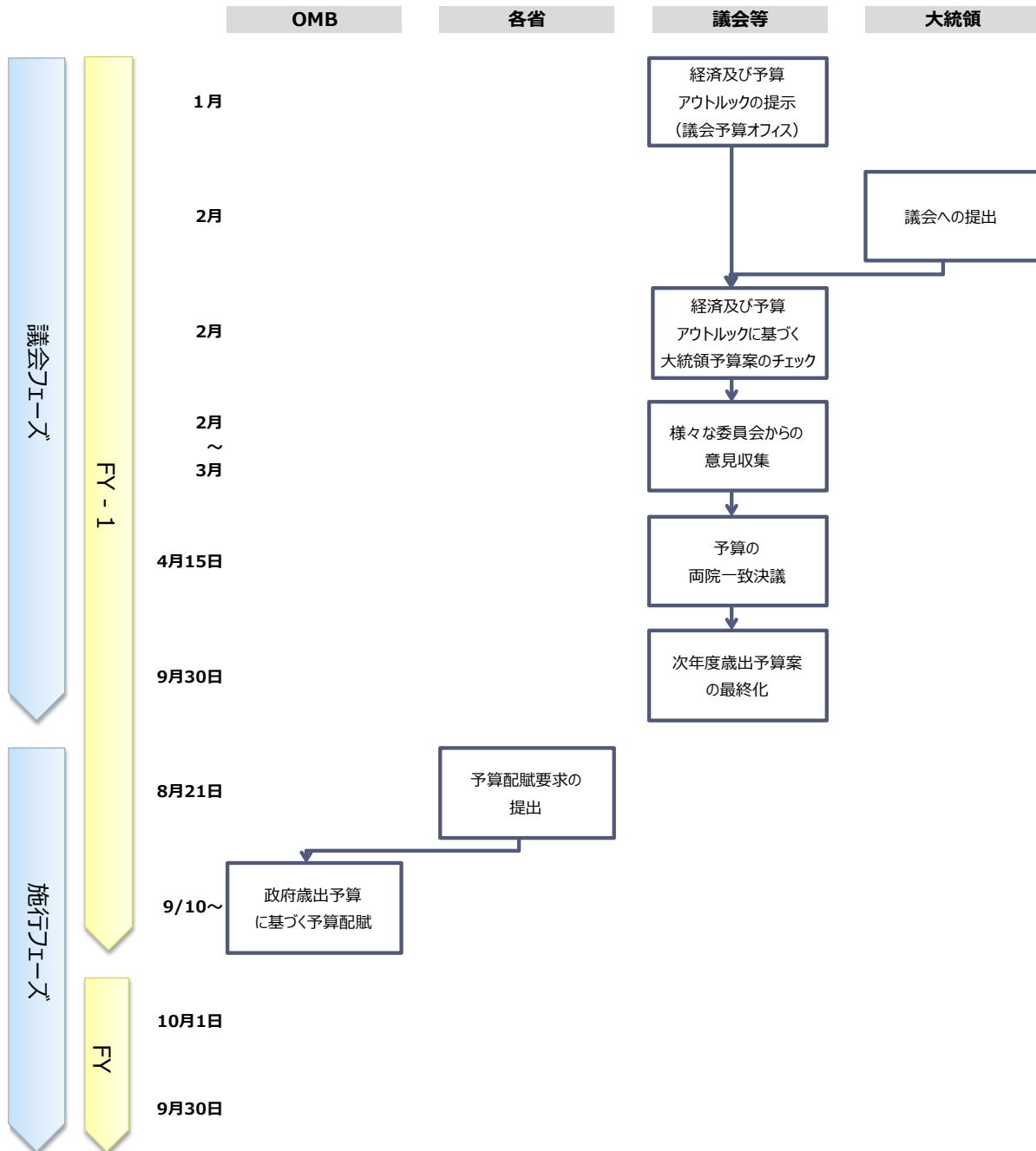


図 3 議会フェーズと施行フェーズの概要フロー

各ステップの概要は次の通りである。

プロセス	概要
経済及び予算アウトルックの提示	議会予算オフィスが経済及び予算のアウトルックを取りまとめ、予算委員会に提示する。
議会への提出	大統領が議会に大統領予算案を提出する。
経済及び予算アウトルックに基づき大統領の提出内容のチェック	議会予算オフィスが経済及び技術的な前提に基づき、大統領の予算案の再見積りを実施する。
様々な委員会からの意見収集	大統領予算案の提出から6週間以内に、様々な委員会が予算委員会に意見等を申し出る。
予算の両院一致決議	予算に関して両院一致で決議を採択する。これを持って議会も予算に対してコミットする。
次年度歳出予算案の最終化	議会は次年度の歳出予算案を最終化するか予算継続決議を実施する。
予算配賦要求の提出	8/21または予算配賦案承認後の10営業日以内に、各省はOMBに対し予算科目ごとの予算配賦要求を提出する。
政府歳出予算に基づく予算配賦	9/10または歳出予算案の承認から30日以内にOMBが政府歳出予算に基づき予算を配布する。この際、OMBは予算を活用する時期、プログラム、プロジェクトやアクティビティを変更することもある。

図 4 議会フェーズ及び施行フェーズにおける各プロセスの概要

この流れから解かる通り、最初の計画段階では 3 年後の投資内容を検討する必要がある。言うまでもなく、3 年後の IT 技術を活用した投資の金額を試算することは非常に困難を伴う。米国連邦政府における省庁 CIO の多くも、この点に苦慮している。

1.3 IT 投資管理に関する各種の法律等

クリンガー・コーエン法やE-Gov法など日本でも知られている米国連邦政府の法律は数多く存在する。ここでは、政府のIT投資管理の取り組みの経緯が理解できるよう、後述するエンタープライズアーキテクチャ（以下「EA」という）に関する法律や主要なレポートも含めて、それらの概要を時系列的に述べる。

- **Government Performance and Results Act (GPRA)**

策定時期：1993年、策定主体：連邦議会

プロジェクトマネジメントの向上を目的とした法案であり、各省庁に対しゴールの設定、結果に対する評価、進捗報告などを義務付けている。そのため各省は戦略計画、パフォーマンス計画及びそれら計画と実態（プロジェクト）におけるギャップ分析が義務付けられている。具体的には「5か年計画（省庁の業務戦略）」、「年間パフォーマンス計画（当年度のゴールやその達成方法などが記載されている）」、「パフォーマンスレポート」が義務付けられている。

- **Improving Mission Performance**

策定時期：1994年、策定主体：GAO

GAOは官・民におけるITマネジメントのベストプラクティスを調査し、アーキテクチャを活用したITマネジメントの重要性を調査結果として公表している。

- **Paper Reduction Act**

策定時期：1995年、策定主体：連邦議会

紙媒体の資料作成負荷を削減することを目的とした同法により、各省庁は国民や企業等から紙媒体で情報を入手する際には、OMBの事前許可が必要になっている。更に、当該許可の効力は3年とし、各省庁は紙媒体を継続して活用する場合、その理由や記入者にとっての負担（時間及びコスト）などをOMBに提示する義務も負っている。

- **Clinger-Cohen Act**

策定期期：1996 年、策定主体：連邦議会

連邦議会は、この法律により各省の CIO に対し、IT アーキテクチャの策定と管理を義務付けている。当法案以前は、各省は最新の技術を最安値で調達しており、必ずしも省庁のミッションやゴールを¹最も適切にサポートする技術が調達されていたわけではなく、その結果、最新技術の活用を目的とし逆に業務を変革するような状況が生じていたのである。当法案の制定により、技術そのものではなく、技術が業務にもたらすインパクトに焦点が当てられるようになった。

- **IT architecture memorandum (M-97-16)**

策定期期：1997 年、策定主体：OMB

OMB が導入すべき IT アーキテクチャを EA とした。

- **Government Paperwork Elimination Act**

策定期期：1998 年、策定主体：連邦議会

各省庁に対し、国民や企業等と情報の伝達方法を 2003 年までに可能な限り電子媒体に切り替えるよう指示した法律。この法律により、電子的な文書や署名が紙媒体の文書などと同等の意味を持つことになっている。

- **Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF)**

策定期期：1999 年、策定主体：CIO 委員会

CIO 委員会が各省庁に対して、アーキテクチャに関する共通的な、連邦政府 EA フレームワーク (Federal Enterprise Architecture Framework) を公表している。

¹ 評価指標フレームワークの用語の概念イメージは P.42 の図 6 を参照。

- **Circular A-130 改定**

策定時期：2000年、策定主体：OMB

OMBは各省に対し、EAの提出を義務付けている。

- **Treasury Enterprise Architecture Framework (TEAF)**

策定時期：2000年、策定主体：財務省

財務省が財務省EAフレームワーク（Treasury Enterprise Architecture Framework）を公表している。当フレームワークは、①各部局へのアーキテクチャ策定・管理に関するガイド、及び②情報システムに関する共通かつ標準的なコンセプト、指針、技術や標準に関するガイド、並びに③EA成果物のテンプレートなどが含まれている。

- **Architecture Alignment and Assessment Guide**

策定時期：2000年、策定主体：CIO委員会

CIO委員会は、IT投資とアーキテクチャの整合性を評価するためのガイダンスを公表した。

- **A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture**

策定時期：2001年、策定主体：CIO委員会

EAのフレームワークやモデルに関するガイドラインではなく、EAの導入方法に関するガイダンスとして、当該レポートを公表した。

- **E-Government Act**

策定時期：2002年、策定主体：連邦議会

連邦議会は当法案を通じて、各省庁のEA開発状況の監督義務を持つ政府CIO及び電子政府オフィスをOMBに設置した。

- **Federal Enterprise Architecture Project Management Office (FEAPMO)**

策定時期：2002年、策定主体：OMB

OMBはFEAPMOを設置し、各省で活用できるリファレンスモデルの開発に取り組み始めた。この取り組みの結果は、2007年のFEA Practice Guideとして公表されることになる。

- **GAO Report**

策定時期：2002年、策定主体：GAO

GAOは、2002年と2003年に、それぞれ「Enterprise Architecture Use across the Federal Government Can Be Improved」、「Leadership Remains Key to Agencies Making Progress on Enterprise Architecture Efforts」と題したレポートを公表し、米国連邦政府におけるEAの導入・活用状況を公表した。

- **EA Assessment Framework**

策定時期：2004年、策定主体：OMB

OMBは、EAを戦略計画のためのツールとして活用できるよう、各省におけるEA導入プログラムを促進した。すなわち、戦略からオペレーションまでをアーキテクチャ上でリンク及び整合させるためのフレームワークを公表した。

- **Leadership Remains Key to Establishing and Leveraging Architectures for Organizational Transformation**

策定時期：2006年、策定主体：GAO

GAOが27の主要省庁におけるEAのマネジメント状況を調査し、公表した。

- **FEA Practice guidance**

策定時期：2007年、策定主体：OMB

FEAPMOによるFEAのリファレンスモデルを公表した。

- **Federal Segment Architecture Methodolgy**

策定時期：2008年、策定主体：OMB

セグメント・アーキテクチャの開発方法論を公表した。

- **EA Assessment Framework(ver 3.1)**

策定時期：2009年、策定主体：OMB

2004年のEAAFの改訂版であり、特にセグメント・アーキテクチャやEAの導入・活用に対

するKPIにフォーカスしている。また、EAの評価や報告プロセスにも言及しており、EAと戦略計画、投資管理、予算策定及び意思決定プロセスの整合性を保つことを目的としている。

- **Individual agencies review**

策定時期：2009年、策定主体：GAO

2012年までかけて、GAOはいくつかの省庁におけるEAの開発や管理状況を詳細に調査し公表している（省庁ごと）。その対象省庁としては、国土安全保障省、住宅都市開発省、や社会保障庁などが含まれている。

- **EA Management Maturity Framework**

策定時期：2010年、策定主体：GAO

各省庁がEAをどの程度管理できているかを測定できるよう、ベンチマーキングのツールを提供している。

- **GPRAModernization Act**

策定時期：2010年、策定主体：連邦議会

1993年のGPRAMを全面改訂した法案であり、数年かけて導入されている。これまでは、年次での報告であったものを四半期ごとの報告に変更することで、パフォーマンスに関する情報を意思決定に反映させることを狙っている。そのため、これまでのGPRAM（1993年のGovernment Reform and Results Act）で策定が義務付けられていた、戦略計画、パフォーマンス計画、パフォーマンス報告などが、より一層ファクトに基づいたものになるものと想定されている。また、戦略計画や戦略的ゴールの優先順位策定においては、省庁と議会が協議したうえで策定することになるなど、議会側にも大幅な変更を求めている。

- **Common Approach to FEA**

策定時期：2012年、策定主体：OMB

ミッションをより効果的に実現するため、省庁間のEAの標準的な策定・活用方法を定めている。

2. 新 GPRA 法と新たな IT 投資管理

前章に挙げた関連法律の中でも新 GPRA 法（GPRA Modernization Act）は比較的新しい法律である上、米国連邦政府における IT 投資管理の最新手法に大きな影響を与えているので以下にその概要を述べる。

2.1 新 GPRA の概要

この法律は正式には GPRA Modernization Act of 2010 と呼ばれ、1993 年に制定された政府の業績管理フレームワークに関する法案（Government Performance and Results Act（GPRA） of 1993）の改訂版である。予算申請の手順書である Circular No.A-11 は GPRA 法にも基づいていることから、この新 GPRA 法の制定により予算申請の方法も大きく変わっていることは先に述べたとおりである。

この新 GPRA 法は各省庁に対し新たな要件、新しい役割（役職）やプロセスの導入を各省庁に対し求めている。また、省庁の取り組みにおける優先順位付け、共通ゴールを達成するための組織間のコラボレーション、アウトカム向上を目的としたゴールや評価指標の活用や分析にフォーカスしているといえる。つまり、新 GPRA 法の主な目的は次の 7 つに集約できる。

1. 各省庁における事業ごとの目標達成状況に関する説明責任を向上することで、国民からの信頼性を向上する。
2. 各省庁におけるゴールを設定し、それらの達成度合いを評価指標として計測し、進捗度合いを公表することで、省庁全体のパフォーマンス向上を目指す。
3. アウトプット、サービスの質や顧客満足度にフォーカスすることで、政府事業の効果や説明責任の向上を目指す。
4. ゴールを実現するための計画を策定すると同時に、その結果やサービスの質に関する情報を提供することで、行政サービスそのものを向上させる。
5. 法定目的の達成度合いや政府事業の効率性や効果に関する情報を開示することで、議会の意思決定プロセスを向上させる。
6. 政府における内部管理を向上する。
7. 公表レポートを改善することで、業績や事業に関する情報の有効活用を促進する。

更に、各省庁がゴールや指標を次のように活用できるとしている。

- 業績に関する情報を活用することで、アウトカムを向上すると同時に、目標を達成する際に生じるコストを最小化する。
- 業績に関する情報を共有し、アウトカムや透明性を向上させる。
- 政府内外における課題解決を目的とした各種のネットワークを強化することでアウトカムと業績管理を向上する。

これらを実現するために新 GPRA 法は次の事項を各省庁に要求している。

- **大統領の就任期間である 4 年間の省庁の業務戦略を策定する**

これまでは 3 年ごとに 5 年間の省庁の業務戦略を策定していたが、大統領が変わると同時に新たな国家戦略が策定され、それに伴い省庁の業務戦略にも変更が生じていた。理論的に省庁の業務戦略の対象期間は大統領の任期と同じ 4 年間とすることが妥当であり、それを新 GPRA 法で実現したといえる。また、省庁の業務戦略に基づく予算であることを OMB が確認できるようになったことも大きな意義を持つといえる。つまり、当然ながら IT 投資は省庁の事業や業務を支援するために実施されるものであり、これらの事業や業務は省庁のミッションや戦略を実現するために遂行されるものだからである。なお、省庁の業務戦略の詳細については後述の「2.1.1 省庁の業務戦略」を参照願いたい。

- **省庁の各ゴールに対する優先順位を明確化し、年間のパフォーマンス計画を策定する**

これまでもパフォーマンスに対する年度ごとのゴール設定が求められていたが、これらのゴールと省庁の業務戦略との紐付けを強化することが要求されている。なお、年間パフォーマンス計画の詳細については後述の「2.1.2 年間パフォーマンス計画」を参照願いたい。

- **優先順位の高いゴールを設定する**

各省庁は APG (Agency Priority Goal) と呼ばれる優先順位の高いゴールを 2~8 選定し、進捗状況を四半期ごとにアップデートすることが義務付けられた。また、各省庁のリーダーは、

これらの APG に対して 2 年以内に達成できるようコミットする必要もある。なお、米国連邦政府全体で 100 未満の APG が設定され、OMB はこれらの達成度合いを注視することになる。OMB も 100 を超える APG は管理しきれないとの考えから APG の数に制限を持たせているようである。

更に、CAP (Cross Agency Priority) と呼ばれる複数省庁が関係する優先順位の高いゴールに関する政府全体のパフォーマンス計画を策定することが課せられている。これも APG と同様に四半期ごとに報告及びレビューが行われる。なお、APG の詳細については後述の「2.1.3 APG」を参照願いたい。

- **ウェブサイトでの公開**

パフォーマンスは後述する Performance.gov と呼ばれるウェブサイトを通じて報告される。現段階では当該ウェブサイトへの移行中であるため、すべてが Performance.gov を通じて公表されている訳ではないが、近い将来 Performance.gov への移管が完了するものと考えられる。後述するが、公開に伴うフォーマットの統一なども予定されている。なお、Performance.gov の詳細については後述の「2.1.4 Performance.gov」を参照願いたい。

新 GPRA が定義するフレームワーク等の内容に入る前に、上記の「省庁の業務戦略」、「年間パフォーマンス計画」、「APG」及び「Performance.gov」の概要を述べる。

2.1.1 省庁の業務戦略

2010 年の新 GPRA により、省庁の業務戦略と予算が密接に結び付くこととなった。この結果、各省庁は予算申請時に省庁の業務戦略も OMB に提示することが求められるようになっている。つまり OMB は各省庁から申請された IT 予算を業務戦略と比較し整合性があることを確認した上で承認するのである。

これにより、各省庁は新政権の樹立直後の 2 月の第一月曜日までに新しい業務戦略を策定することとなる。つまり省庁の業務戦略は、新政権のもとで達成すべき長期的な目標が記述されたものとなるのである。そのため、普遍的かつ長期的なゴール、それらのゴールを達成するための具体的な施策、またゴールを達成するにあたって予測される課題等への対応策などが明記される必要がある。

業務戦略において各省庁はミッションに関係する課題、ニーズやチャレンジなどに対する、長期的なゴール、戦略及び進捗状況を把握するためのアプローチなどを明確化する。また、各ゴールの重要性並びに省庁のケーパビリティ及び経営環境なども明確化したうえで、各ゴールや戦略の選定理由も記述する必要がある。

更に各省庁はこの当該業務戦略において、パフォーマンスゴール、優先順位や予算計画の背景にも言及する必要がある。また、省庁の業務戦略における「長期的なゴール」を「戦略上の目標」に、更に「パフォーマンスゴール」へと落とし込んでいく必要がある。このパフォーマンスゴールには先にあげたAPGが含まれるのである。

昨年度の調査研究においては、個別具体的な省庁の業務戦略例として住宅都市開発省の業務戦略を取り上げているが、本年度はOMBによる省庁の業務戦略の設定手順を記述する。

■ 省庁の業務戦略の目的と概要

省庁の業務戦略は新GPRA法の要求に対応するだけでなく、省庁のミッションを具現化するための様々なマネジメント機能を提供するものでもある。米国連邦政府職員へのインタビューにおいても、「戦略なしでマネジメントは行えない」、「戦略なくして日々の業務を運営・遂行することは不可能だ」との意見は多く聞かれた。このように米国では民間企業のみならず、政府においてもミッション、ビジョンや戦略などが非常に重要視されていることが解かっている。つまり、省庁の業務戦略は単に公表資料として作成されているのではなく、省庁の幹部、職員、パートナー、議会や一般国民と将来におけるビジョンを共有化するためのツールとして更には、アウトカムの達成を目的としたリソースの適正な配分や主要な調達に関する意思決定をガイドするものとして活用されているのである。投資管理の観点から見た場合、省庁の業務戦略は、主要な調達、IT、人材育成、評価などに関する投資の必要性を示唆するものでもあり、そのため、OMBは予算のレビューに際して省庁の業務戦略の提示も義務付けている。なお、省庁の業務戦略は次の要件を盛り込む必要があるとされている。

- リーダーシップ

ビジョン、長期的なゴール及び戦略を通じて、政権における優先順位及び方向性を策定す

るものでなければならない。また、アウトカムや結果を実現するために省庁が達成すべき戦略上のゴールや目標も定義されている必要がある。

- **計画**

戦略計画は省庁におけるすべての計画の源となる。つまり、ゴールを達成するために策定されるすべての計画の方向性を策定するものなのである。省庁の幹部は省庁の業務戦略を軸として、アウトカムや効率性向上を目的としたプログラムの導入、IT や人的リソース配分の適正化を推進する必要がある。しかしながら、省庁の業務戦略は俗にいう「ホッチキス止め」であってはならない。ホッチキス止めの計画は過去の知見が活かされず、変化する外部環境にも対応できない。

- **マネジメント**

個別の計画が策定された後、省庁の業務戦略はその実行や管理のガイドとして活用される。各戦略上のゴールは、1 つ以上の戦略上の目標やパフォーマンスゴールから構成される。更にこれらのゴールは他の評価指標において進捗状況等が確認されることとなる。年間のパフォーマンス計画と予算策定プロセスの策定により省庁のリソース配分が最適化され、戦略、施策、評価指標、目標値やマイルストーンが詳細化されることで、戦略計画の導入が促進される。これら各種の計画やレポートのフレームワークも省庁の業務戦略に基づくものとなっている。

- **コミュニケーション ツール**

省庁の業務戦略で掲げられたゴールや戦略は、議会、一般国民や他のステークホルダーからのアイデア、専門的知見や各種の支援を呼び込むためのコミュニケーションツールとして活用される。例えば省庁のミッションを達成するにあたり外部ステークホルダーの協力が必要不可欠である場合、省庁は当該ステークホルダーとコミュニケーションを密にとり、進捗を促進するための共同のゴールや戦略を特定する必要性が生じるケースも存在する。

■ 省庁の業務戦略の策定プロセス

省庁の業務戦略のドラフトは外注不可能と定められている。つまり、ドラフトはすべて政府職員が自ら策定する必要があるのである。また、省庁の業務戦略の策定にあたっては、省庁の職員、議会、OMB などを含む内外の様々なステークホルダーとコンタクトをとる必要があるとしている。

省庁計画の準備段階では、コンサルタントなどの外部要員を活用し、計画のデザインや構成に関するテクニカルなインプットの提供などの支援を得ることは可能である。しかし、これらのコンサルタントはポリシーや予算に関するコンサルティングは実施できない制限が課せられる。また、外部要員が省庁の業務戦略策定を支援した場合は、その支援内容について明記する必要がある。

2.1.2 年間パフォーマンス計画

年間パフォーマンス計画は、当該年度及び翌年度に達成すべきパフォーマンスのレベルを定義したものである。当該計画は省庁が策定した戦略の詳細についても記述が必要であると同時に、それら戦略の選定理由、パフォーマンスの目標値及びキーとなるマイルストーンについても明記されている必要がある。なお、戦略上の目標ごとに計画を策定することで、省庁のミッション全体を包括していることを明示することが望ましいとされている。

■ 年間パフォーマンス計画の目的

年間パフォーマンス計画は、省庁のゴールや目標などと予算要求の内容の関係性を明示するものである。つまり当該計画は、ゴールの達成方法、各ゴールにおける優先順位などを明確化すると同時に、進捗状況のモニタリング方法についても記述が必要となっている。

■ 省庁の業務戦略との関係

年間パフォーマンス計画では、省庁の業務戦略に明記された各戦略上のゴールに対し、戦略上の目標及びパフォーマンスゴールを定義してある必要がある。また、パフォーマンスゴールの進捗状況を評価し、その進捗を向上させるための評価指標も合わせて記述する必要がある。

■ 年間パフォーマンス計画と予算の関係

年間パフォーマンス計画は、省庁が当該年度に目指すパフォーマンスゴールとそのマイルストーンを明示することで、予算の申請内容の背景を明らかにする。また、年間パフォーマンス計画に記載されたゴールや目標に対する進捗結果は年間のパフォーマンスレポートにて公表される。なお、各省庁の作業負荷を考慮し、OMB は年間パフォーマンス計画と年間パフォーマンスレポートの統合を図っている。この動向に関する最新状況は後述の「IT 投資管理における最新動向「PortfolioStat 2.0」」を参照願いたい。

■ 評価指標の選定とデータ収集

省庁が、ゴールの進捗に寄与する評価指標の選定及びデータ収集時に検討すべき事項は次の通りである。

- **頻度**

パフォーマンス向上に資するために必要となる情報の収集頻度と迅速性（日次、週次、月次、四半期や年次等）。

- **タイミング**

パフォーマンスに最も好影響を与える情報提供のタイミング。また、評価指標を整理するに当たって求められる時間軸。（特定のタイミングごとにデータや評価指標を整理することが望ましいか否かなど）

- **ユーザー**

データを活用するユーザーとその活用目的（知見を得る、パフォーマンスを向上する、意思決定を行うなど）。またデータを利用する作業におけるユーザーの責任所在（ユーザーはタスクの完了に関する責任を負うだけなのか、説明責任も持つのか、有識者として相談に乗るだけなのか、単に情報を共有するだけで良いのか など）。また、情報活用に影響を与える評価指標のフォーマット、タイミングや収集方法等。

- **フォーマット**

情報の利用方法と、その利用方法に最も適したフォーマット。

- **方法論**

データの収集と提供方法。また、データの質や利便性を向上させるためのフィードバック方法、データの活用に影響与えるデータ収集に関連する課題。

- **背景と分析**

データを活用した意思決定またはパフォーマンス向上を実現するにあたって、必要となる分析や評価の内容。

➤ コスト

データの活用や分析にあたって必要になるコストや作業負荷。

■ パフォーマンスゴールが定量化できない場合

省庁が定量化されたパフォーマンスゴールを特定できない場合は、代替のパフォーマンスゴールの活用や、複数の指標を組み合わせて活用することも可能である。パフォーマンスゴールの代替例としてはマイルストーンが挙げられる。また、監査人など第三者の意見（定性的評価）を代替パフォーマンスゴールとして活用するケースも存在する。

このように、国家戦略から省庁の業務戦略へ、そして省庁の業務戦略から戦略上のゴール、目標、パフォーマンスゴールへと落とし込まれ、それに伴う目標値やマイルストーン、更には進捗を把握するための各種の評価指標が策定されることとなる。

2.1.3 APG

すでに述べたとおり、APGとは「Agency Priority Goal」すなわち「省庁における優先順位の高いゴール」の略である。これらの APG は、短期的にはアウトカム、顧客サービスや効率性の向上に資するものであり、長期的には省庁の業務戦略に記述された戦略上のゴールや目標の達成に資するものとなる。したがって、省庁として APG を特定するためには、省庁における優先順位、トレードオフ、評価指標、指標データ、戦略、実施時期や導入の責任者などに関する省庁内のコミュニケーションや意思決定が必要不可欠となる。また、省庁幹部は四半期ごとに APG の進捗度合いをレビューすることで、組織全体が APG にフォーカスし続けるようにリードする必要がある。

APG とは、次の要件を満たす必要があるとされている。

1. 省庁及び政権における優先順位を明確化する。
2. 達成にあたって、新たな法制度や追加予算に依存しない。
 - 申請された予算と整合している必要がある。
3. 短期的にはアウトカム、顧客サービスや効率性を向上し、長期的には省庁の業務戦略に記述された戦略上のゴールや目標の達成に資する。
 - OMB に対し、省庁の業務戦略に記載された戦略上の目標と APG の整合性が担保されていることを明確に説明する必要がある。
 - APG は省庁が取り組もうとしている課題や機会などを明確化すると同時に、一般国民にとっても分かりやすく説明されている必要がある。
4. APG を達成した際には、それが明確に把握できるようにする。
 - APG に対し評価指標と四半期ごとのマイルストーンを定義し、進捗状況を随時把握できるようにする。
 - APG に対し、明確な完了予定日、目標及び評価指標を設定する。この際、出来る限り定量的な目標や評価指標を設定することが望ましいとされている。
5. 野心的かつ 24 か月以内に達成可能なゴールを設定する。

ここからも解かる通り、APG は単なる省庁における目標のみならず、省庁内外とのコミュニケーションのツールでもある。省庁の業務戦略の一環であるため、当たり前ではあるが、省庁が向かう道筋を

明確にし、職員や他のステークホルダーが同じ方向を向いて業務を実施することを促進するのである。そのためには、目標を明確化すると同時に解かりやすい言葉で定義されている必要がある。

また、先にも述べたとおり各省はAPGを2～8個程度に収める必要があるとされている。この数字は省庁の規模などに応じて変化するものであるが、KPGやKPIと同様に多くのAPGを設定することで、個々のAPGに対するフォーカスが薄れることを防ごうとしているのである。

2.1.4 Performance.gov

米国連邦政府は Performance.gov と呼ばれる各省庁のパフォーマンスに関する情報の公開を目的としたポータルサイトを構築し運営している²。現段階では各省庁のウェブサイトと並行的に運営されているが、将来的にはパフォーマンスに関する情報は Performance.gov に集約されるものと考えられる。当該ポータルで公表されるパフォーマンス情報としては、次のようなものが挙げられる。

- 省庁の業務戦略
- 年間パフォーマンス計画
- 各種のパフォーマンスの結果またはレポート
- APG 及び CAP の進捗状況（四半期ごと）

なお、これらはマシンリーダブルなフォーマットで開示される予定であり、目下 OMB が中心となり、これらの標準フォーマットを策定している。

IT ダッシュボード同様、このようなポータルサイトの利用者は一般国民のみならず、政府職員や議員が情報を入手するために利用することも十分考えられる。各省庁の職員にゴールやパフォーマンスの重要性を認識させると同時に、ガバナンスや PDCA サイクルを強化させることも目的としているといえよう。なお、このように計画と、その計画に対する結果をポータルサイト上で公表することで透明性を確保する動きは英米を中心に加速している。これはオープンガバメントの一環でもあり、原則公開の理念が適用されることから、今後も進んでいくものと考えられる。

² <http://www.performance.gov/>

■ マシンリーダブルなフォーマット

現段階で新 GPRA 法が規定している Performance.gov で利用可能なフォーマットは XML としているが、移行段階の現状ではいくつかのフォーマットを許容している。

- **オプション 1：政府のマシンリーダブル標準**

今後は OMB が定義する標準の XML フォーマット（パフォーマンスデータの標準フォーマット）に統一することから、可能な限り現段階から各種の計画やレポートを当該フォーマットで策定することが望ましいとしている。

- **オプション 2：省庁独自のマシンリーダブルなフォーマット**

パフォーマンスデータの標準フォーマットには準拠しないが、XML、JSON、XBRL、CSV のいずれかのフォーマットで各種の計画やレポートを策定することも可能としている。なお、当該フォーマットで策定する場合には、パフォーマンスデータの標準フォーマットとのマッピングを実施することで翌年度のデータとの整合性を保つことが望ましいとしている。

- **オプション 3：構造化されたデータファイル**

外部のユーザーが簡単にデータを処理できるフォーマットで各種の計画やレポートを策定する。このフォーマットには Microsoft の Word や Excel が含まれており、移行期間は、多くの省庁が現段階で利用しているものをそのまま利用できるようにしているであろう。ただし、先に挙げたとおり将来的には標準の XML フォーマットに統合されていくことになる。

■ ペーパーレス化

当然ではあるが、マシンリーダブルなフォーマットで情報を公開することで、各種の計画やレポートを印刷しないよう推奨している。ただし、議会が必要とする場合は紙媒体での提出が必要であるが、その場合も特別な加工を施した印刷ではなく電子媒体をプリンターで印刷することが望ましいと明記されている。各国でも印刷物の廃止に苦勞していることがうかがえるであろう。

なお、Performance.gov 上の具体的なコンテンツについては、参考資料を参照願いたい。

2.2 新しい業績管理のフレームワーク

新 GPRA 法により導入される業績管理のフレームワークの概念を以下に述べる。

2.2.1 業績管理フレームワークの全体像

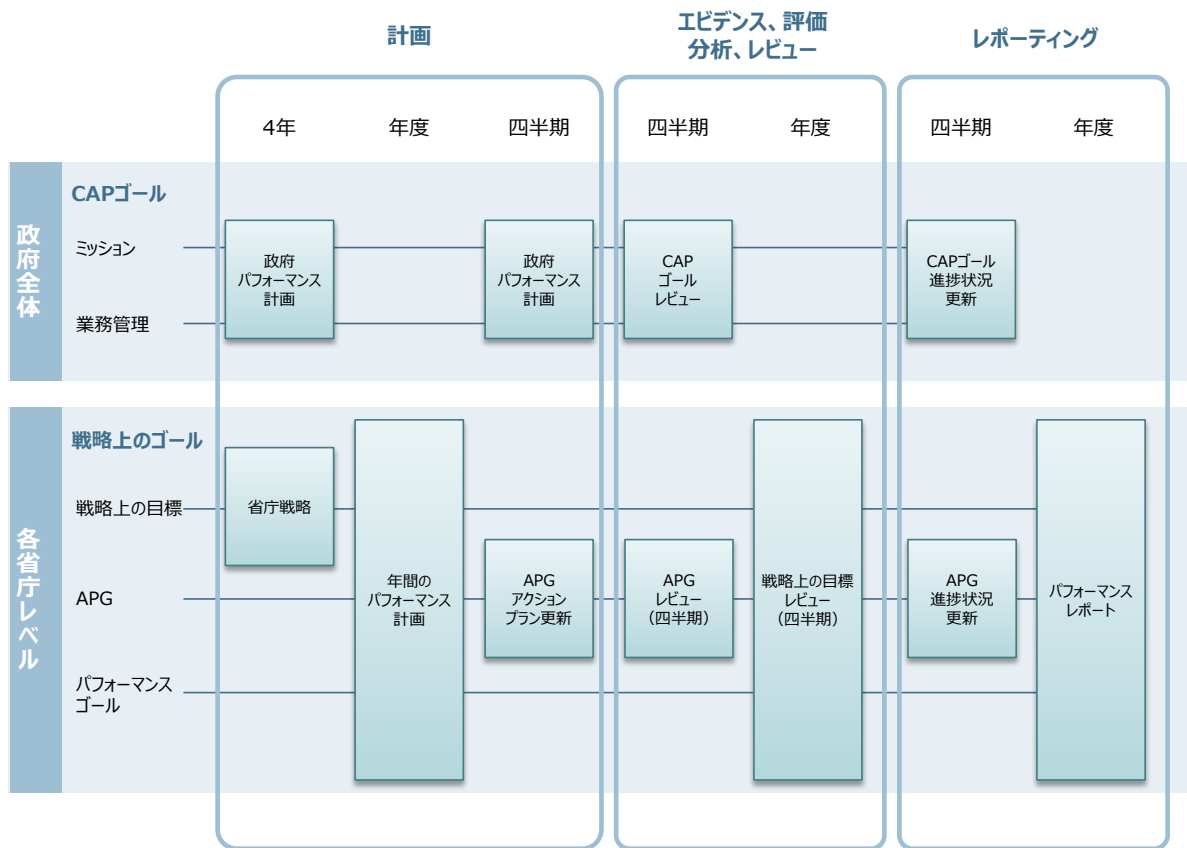


図 5 新たな業績管理のフレームワーク

このように PDCA サイクルを運用するにあたって必要となる各種の計画とレビューやレポートが体系立てて整理されていることが解かるであろう。更に、後述するが、これらの殆どの計画やレポートが Performance.gov と呼ばれる統合ポータルサイトにて公表されることになる。つまり、政府が何を指し、そのために各省庁が何を実現しようとし、その進捗度合いはどうなっているのか？ といった事項が全て Performance.gov に集約することになる。

2.2.2 業績管理のフレームワークにおける各種のプロセス

図 5 で示した新しい業績管理のフレームワークを実現するために、次のプロセスが新たに導入されている。

- **四半期ごとのレビュープロセス**

各省庁は COO（Chief Operating Officer）³が主催する APG や他のゴールの進捗状況に関するレビュー会を四半期ごとに開催する。また、OMB は PIC と共同で、CAP のゴールに対する進捗状況を四半期ごとにレビュー会を開催する。つまり、各省庁個別の目標やゴールに対するチェックは省庁が実施し、複数省庁共同の目標やゴールである CAP に対するチェックは OMB が実施するということである。なお、これらのレビュープロセスはデータドリブンである旨が何度も強調されており、今後の PDCA サイクルにおける Check の実施方法を示唆するものであるといえる。

- **未達成のゴールに対するフォロー**

OMB は各省庁が当該年度に達成できなかったゴールを特定すると同時に、対応策を策定することを要求している。そのために、戦略上の目標⁴をレビューするための SOAR（Strategic Objective Annual Review）プロセスを導入し、毎年実施することとしている。戦略上の目標は 1 省庁につき 10～20 程度で、全体で 300 程度が想定されている。なお、「戦略上の目標」は、戦略上のゴールのサブセットの位置づけであり、アウトカムにフォ

³ COO：最高業務執行責任者

⁴ 戦略上の目標：Strategic Objective、戦略上のゴール：Strategic Goal

ーカスしたものとなる。つまり各省庁個別の目標設定に対する PDCA サイクルの Plan、Do 及び Check は各省庁が実施しているのに対し、Action の実施要求は OMB が一手に引き受けている。このように PDCA サイクルに対するガバナンスを OMB は担っている。

ここから解かる解かる通り、新 GPRA 法はデータの適時策定や省庁における事業ゴールの優先順位の明確化などを各省庁に求めている。また新しいパフォーマンス体系、ゴール設定、情報提供や定期的なレビューを実施するための新たなチームや役職の確立や、パフォーマンスに関するデータを常に分析するプロセスを省庁が導入することで、業務上の意思決定などを向上させようとしているといえるであろう。

新 GPRA 法は各省庁に対して、チャレンジングでありながらも現実的な、長期的なゴール及び目標、並びに短期的な業績指標の設定を求めている。これらのゴールや評価指標は省庁のミッション、アウトカム、キャパシティや優先順位に関する課題や機会の分析を通じて選定される。

これらのチャレンジングなゴールは、昨年度の報告書でも述べたとおり、業績の大幅な向上が想定される分野に限定される。また OMB によると、各省庁が設定したゴールの全てに対して一定の進捗が要求されるが、同時に、全てのゴールを達成した省庁に対してもゴール設定が簡単すぎないか確認していくこととしている。

なお新 GPRA 法では業績評価の文化を醸成させることなどを目的とし、長官、COO、PIO およびゴールリーダーをパフォーマンスリーダーとして位置づけている。これらのパフォーマンスリーダーは、業績評価のフレームワークを組織全体に適用することを目的とし、次の事項の責任を負う。

- **ゴール設定**

長官をはじめとする各レベルのリーダーは、長期および短期的なゴールを選定し、それらの優先順位を明確化し、組織全体に認識させる必要がある。

- **意思決定に必要な情報の提供**

COO、PIO 及びプログラム管理者は、省庁における意思決定時に必要な情報を収集し分析する必要がある。この情報には、パフォーマンス等に関する実データが含まれ、必要に応じて課題や過去における対応策の有効性などの調査も必要となる。

- **定期的なデータに基づくレビューの実施**

各省庁の長官または COO は、PIO（Performance Improvement Officer）⁵と協力しデータに基づく進捗レビューを実施する。このレビューは業績向上やコスト削減のための意思決定やアクションを導き出すことを目的とする。なお、ゴール達成に必要とされる様々なステークホルダー（他の事業や省庁の職員を含む）が必要に応じてレビュー会には参加すべきと定義されている。

⁵ PIO：業務向上責任者

2.3 新たな役割

今回の業績管理のフレームワークによって様々な役職が登場した。ここでは新 GPRA 法で重視されている COO や PIO の役割について述べる。なお、PIO や PIC は新しい役職や委員会ではなく、ブッシュ政権時に「大統領命令 13450」を通じて既に設置されている役職である。オバマ政権は、これらの役職に対して新たな責任や権限を与えたに過ぎない。

2.3.1 COO (Chief Operating Officer)

新 GPRA 法で COO は、「戦略及びパフォーマンスに関する計画、評価指標、分析、定期的な進捗のチェック並びに業績評価に関する情報を活用し、省庁の業績を向上させると同時にミッション及びゴールを達成できるよう組織全体を管理する」と定義されている。COO は省庁の長官クラスである必要があり、PIO と協力して次の役割を担うこととなる。

- **明確なゴールの設定**

業績向上、コスト削減や顧客に対する責務を果たすことなどを目的とした短期的・長期的なゴールの設定を支援し、それらのゴールを組織全体に浸透させるためのアドバイスを提供する。

- **ゴールリーダーの任命**

省庁の長官または COO は自省庁における戦略上の目標及び APG ごとにゴールリーダーを任命する。また、COO は各ゴールリーダーが最も効率的にゴールを達成するにあたって必要となる権限やツールを提供する。

- **定期的なレビューの実施**

COO は、少なくとも四半期に一度、ゴールの達成状況やその実行に関する効率性について実データに基づきレビューする。APG に対する四半期ごとの評価レビューは、新 GPRA 法及び大統領命令で定められており、これらも COO の責任で実施される。

- **ゴールの達成、無駄の削減や更なる効率化に向けた施策の策定と導入**

COO は、CFO、PIO、CIO、CHCO⁶や他のステークホルダーと協力し、省庁のゴールを達成するにあたり、より効果的かつ効率的な施策を策定し実施する。この施策には、予算や職員といったリソースの再配分などが含まれる。また CFO、プログラムマネージャ、調達担当者などと協力し、コスト削減にも取り組む。

- **業績に関する情報の透明性向上**

COOは、業績に関する情報を定期的にアップデートし、省庁やOMBのパフォーマンスレビューに対応する必要がある。これにより、説明責任の向上、ゴール達成及びコスト削減などを実現していく。また、プログラムマネージャなどがこれらの情報を活用・共有し、業績向上やコスト削減に定期的に取り組むことを後押しする。

- **継続的改善に取り組む組織文化の醸成**

COO は PIO 及び CHCO と協力して継続的改善に取り組む組織文化を確立する。これにより全職員が優先順位を明確にし、組織全体でアウトカムの向上及び運営の効率化にフォーカスすることになる。また、継続的な向上を実現し、より効率的な業務運営の検証及び導入を目指す組織文化の醸成も目指す。

⁶ CHCO (Chief Human Capital Officer) : 最高人的資源統括責任者

2.3.2 PIO (Performance Improvement Officer)

新 GPRA 法は各省庁の長官に対し、PIO の任命を義務付けている。PIO は COO に直接報告する権限を持ち、COO のミッションをサポートする責任を負う。具体的には次のような役割を担う。

- **ゴールの策定、その進捗状況のレビューと対応策の策定支援**

長官及び COO がゴールを策定し、達成度合いを確認し、その進捗状況をレビューすると同時に、必要に応じて対応策を策定することを支援する。

具体的なタスクは次の通りである。

- 省庁のミッションを実現するために、省庁内の様々な組織における戦略及びパフォーマンス計画の策定作業を支援する。
- 次のアクションステップを策定するために定期的にレビュー会が開催されるが、過去の経験並びに課題の調査及び分析などからの知見を提供するなどし、当該レビュー会の開催及び運営を支援する。
- 組織内の様々な意思決定者に対し、組織のゴール並びにゴールに対する進捗状況、課題点及び対応策などを伝える。この中には、APG に対する四半期ごとの進捗状況レポートや年間のパフォーマンスレポートなどが含まれる。

- **業務の効率性、効果の向上**

業務の効率性や効果の向上を実現するため、他の部局や課室に協力する。

具体的なタスクは次の通りである。

- 組織のパフォーマンス向上のため、他省庁のマネージャなどの関係者を支援する。
- CHCO や他省庁のマネージャと協力し、個人の業績目標、フィードバック、評価やインセンティブなどの整合性を保つことで、省庁がゴールを達成できるようにする。
- CIO や CAO と協力し、省庁の業務戦略や年度計画に掲げられたゴールを実現するための投資が実施されるように対処する。
- CFO と協力して COO によるリソースの有効活用度合いに関する評価を支援する。その際、予算策定及び執行時のパフォーマンスに関する情報を有効活用する。

- **アウトカムなどを向上するための対策策定及び導入支援**

プログラムのリーダーやゴールリーダーなどによるアウトカム、適時性や効率性向上のための対応を支援する。

- より効果的なオペレーションや評価を実現するため、有効なゴールや評価指標の選定、ゴールリーダーの任命や、データの収集・分析を実施する。
- データに基づくレビュー会の準備を行う。
- パフォーマンスに関するゴール、評価指標や関係する分析結果を組織内に浸透させる。
- レビュー会を運営し、将来的に必要となる対応策や調査の把握に努める。
- 組織における成功事例の共有化に必要なネットワークを構築する。

2.3.3 ゴールリーダー

ゴールリーダーは長官または COO により任命され、特定のゴールの達成に対する説明責任を持つ。そのため、ゴール達成に向けた戦略の策定及び実施、パフォーマンスの定期的なレビュー並びに改善策等に関するコミュニケーションや施行の実施が求められる。

各省庁は各 APG 及び省庁の業務戦略などに記述された各ゴールに対し、少なくとも 1 名のゴールリーダーを任命し、OMB に通知する必要がある。また CAP については、OMB と各省庁が共同でゴールリーダーを特定し任命する。

つまり、省庁全体のパフォーマンスは COO と PIO が担い、個別のゴールに対するパフォーマンスはゴールリーダーが担う形で役割分担を行っている。

2.3.4 PIC (Performance Improvement Council)

OMB のメンバーや各省庁 PIO から構成される PIC (Performance Improvement Council)⁷ と呼ばれる委員会を設置し、ベストプラクティスの共有や業績管理手法の導入に関するアドバイスの提供を求めている。

CIOC (CIO 委員会) なども同じであるが、米国では各種の連絡会議を使いベストプラクティスの共有化を図っている。

⁷ PIC : 業績向上委員会

2.4 新しい評価指標の考え方

新たな IT 投資管理のアプローチにおいては、評価指標の策定方法などについても詳細な取り決めがなされており、各省庁において統一的なアプローチが取れるようになっている。当然のことではあるが、評価指標はミッション、ビジョンや戦略といった上位概念に基づき策定されることとなっている。まずは、評価指標の策定アプローチを述べる。

2.4.1 評価指標フレームワーク

評価指標フレームワークにおいて、ミッションに基づく評価指標の策定イメージは次の図の通り。

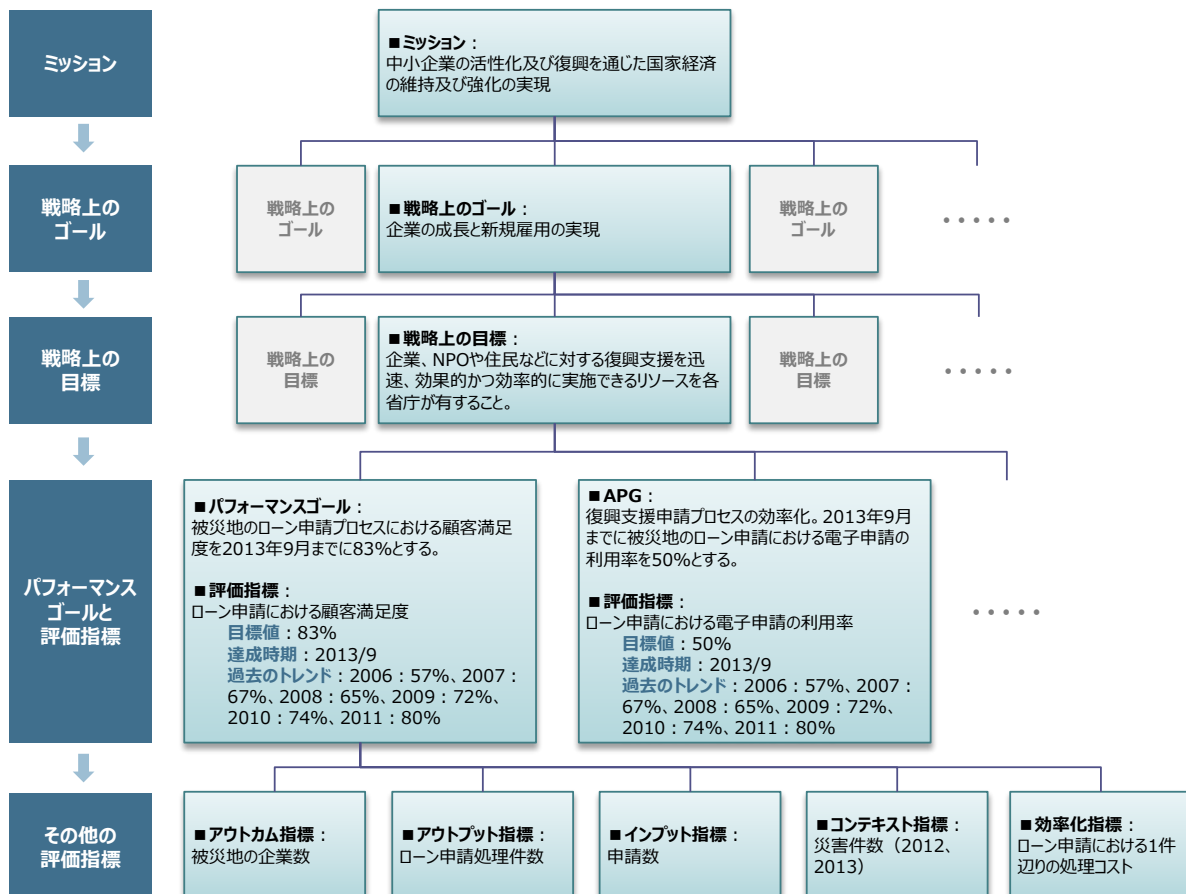


図 6 評価指標フレームワーク

昨年度の調査研究では住宅都市開発省の戦略策定の流れを紹介したが、米国連邦政府においても住宅都市開発省の考え方をベストプラクティスの一部として取り込み、政府全体に浸透させようとしていることがうかがえる。繰り返しになるが、KPI を策定するためには KGI が必要であり、そのためには戦略や CSF が必要であり、最終的にはミッションやビジョンが必要不可欠なのである。このようなロジックを含めて説明することが今の政府には求められているのではないだろうか。

なお、IT 投資管理を理解するには KGI と KPI の違いが非常に重要になるため、昨年度の報告書から抜粋したい。

■ KGI

KGI は様々な活動の「結果」を把握するための指標である。この指標は、組織の現状の方向性が正しいかを把握するものであり、その「結果」を向上させるためのアクションを教えてくれるものではない。すなわち、改善のためのアクションや施策に直結する指標ではなく、民間では主に日々の経営に関与しないボードメンバーなどに提供されることが多い。

KGI には次のような指標が含まれる。

- 顧客満足度
- 税引前利益
- 職員満足度

KGI は一般的に、KPI よりも長い時間をかけて測定する指標が多い。つまり、KGI は月次や四半期のサイクルでチェックされるべきであって、KPI のように日次や週次のサイクルでチェックされるものではない。KPI と KGI を区別することは、評価指標によるガバナンスとマネジメントへのインパクトを区別することになる。その上で、ハイレベルの KGI を戦略の達成状況としてボードメンバーに提供し、日々の経営に関与しているマネジメント層には KPI などからなるバランススコアカード（BSC : Balance Score Card）などを提供するべきである。

■ KPI

KPI は、組織目標の達成に必要な不可欠な組織パフォーマンスにフォーカスした指標であり、一般的に次の 7 つの特徴があると言われる。

1. 金銭的な指標ではない。
2. 頻繁に評価される。(例：日次または週次)
3. CEO 及び幹部クラスによって確認される。
4. 職員が取るべきアクションが明確である。(例：職員は指標を理解し、それを修正するためのアクションが明確に把握できる)
5. チームを含む組織全体の責任を紐付ける。(例：CEO は指標の向上に必要なアクションを起こせるチームリーダーを電話などで呼び出すことができる)
6. 大きなインパクトを持つ。(例：1 つ以上の CSF (Critical Success Factor) 及びバランススコアカード等の視点に影響を与える)
7. 適切な活動を促進する。(例：パフォーマンス向上に寄与する指標であることを十分に検証済みである)

当然、KPI や KGI の策定には CSF が必要不可欠であるし、CSF の策定にはバランススコアカードなどが必要不可欠なことは、ここで言うまでもないだろう。

このように、KPG は「望まれる結果を達成したか」を把握するためのものであり、KPI は「望まれる結果を達成するために必要なアクションが取られているか」を把握するための指標といえることができるだろう。したがって、評価指標と一口で言っても、その正しい導入にあたっては、十分な検討が必要である。

たとえば、顧客満足度を向上させたいと考える運送会社がある場合、その運送会社は自身のサービスに対する調査を実施し、強みや弱みを把握するであろう。そこで「配送予定時間を顧客に知らせ、それを厳守すること」、「荷物へのダメージがないこと」が他社との違いを生み出し、顧客満足度を向上させると判断したと仮定した場合、

- KGI： 顧客満足度向上
- KPI①： 配送予定時間を事前に顧客に連絡できた割合・件数

- KPI②： 配送予定時間を厳守できた割合・件数
- KPI③： 荷物へのダメージが生じた割合・件数

となる。つまり、KPI を日々確認していけば、顧客満足度の向上が実現するのかが把握できる仕組みになる。もし、KPIが向上しているにもかかわらず KGIが実現されない場合は、KPIの設定が誤っていることになる。つまり、KGI を実現するために必要な施策（上記の例の場合、「配送予定時間を顧客に知らせ、それを厳守すること」、「荷物へのダメージがないこと」）が間違っているのである。このように具体的な KPI を策定するにあたっては、ゴールである KGI を達成するために必要な施策を十分に分析・検討する必要がある。この施策の検討や分析が不十分である場合は間違った KPI を利用して業務を運営することになり、結果として組織を挙げた取り組みも人・時間・コストなどのリソースの無駄に繋がりがねず、場合によっては KGI 自体が悪化することも考えられるであろう。

また KPI を組織に浸透させることも重要である。例えば上記例の KPI が正しいとしても、配達員が KPI を知らない場合 KGI は達成されないだろう。当たり前ではあるが、KGI や KPI は組織の戦略を末端まで浸透させ、日々の業務に結びつけるための指針である旨を認識する必要がある。

2.4.2 各種の評価指標

米国連邦政府の評価指標には、アウトカム指標やアウトプット指標など独自性のあるものも含まれている。

図 6 の通り、「パフォーマンスに対する評価指標」と「その他の評価指標」に分類される。これは Performance.gov におけるデータの標準化を目的としている。

- **パフォーマンスに対する評価指標**

特定の期間において、パフォーマンスゴールや APG で定義されたゴールの達成状況を把握するための評価指標である。目標達成時期が明記されている評価指標である。

- **その他の評価指標**

パフォーマンスに対する評価指標には該当しないが、省庁の進捗度合いの把握や進捗に影響を及ぼす外部要因に関する評価指標である。目標値や目標達成時期が明記されていない評価指標である。

また、その他の評価指標においては、様々なタイプの評価指標が活用可能になっている。これらは、パフォーマンスに対する評価指標のみならず、上述の通り進捗に影響を及ぼす外部要因に関する評価指標等も含まれる。この中で「アウトカム評価指標」は可能な限りパフォーマンスに対する評価指標として位置付けることを推奨している。具体的なタイプとしては、次のようなものが挙げられる。

- **コンテキスト評価指標**

ゴールや事業に関する状況やトレンドなどを把握するためのデータである。例えば注意喚起を促すためのデータ、施策や事業が及ぼしかねない悪影響や政府が関与できる外部要因の状況を把握するためのデータなどが含まれる。

- **顧客サービス評価指標**

サービスや規制の対象者の満足度を測定するデータである。

- **効率性に関する評価指標**

プログラムに対するインプットとアウトプットの比率を把握するためのデータ。インプットの例としては、職員の作業時間やコストなどが考えられる。この評価指標により、アウトカムを達成するために消費されたリソースを把握することが可能になる。なお、同様の活動が繰り返される場合には、単位ごとのアウトカムに対する消費リソースを把握することで、その後の活動により多くの示唆を与えることができるケースがある。

- **インプット評価指標**

インプットである消費したリソースに特化した評価指標である。特に時間とコストに特化することが一般的である。

- **中間アウトカム**

最終的なアウトプットに対する、中間アウトカムの進捗度合いを把握するためのデータとなる。

- **プロセス評価指標**

プロセス、手順や運営の状況を把握するためのデータとなる。例えば、適時性、正確性や完全性などが挙げられる。

- **アウトプット評価指標**

アウトカムを実現するための様々な活動に関する定量的な集計や記録などに関するデータとなる。特定の期間内に提供された商品やサービスといったアウトプットのレベルを測定するものである。当評価指標は、アウトカムとアウトプットの関係性を明確にしたうえで活用することが望まれる。

3. Exhibits 53 と 300

Exhibits 53と300はCircular A-11によって提出が求められるIT予算に特化した申請書類を指す。このExhibits 53はIT投資ポートフォリオの作成を目的とし、すべてのIT投資がその対象となる。一方、Exhibits 300はIT投資案件ごとの実施理由、計画、導入状況などを説明したものであり、EAやCPICプロセス⁸の主要な成果物であり個別のIT投資案件のレビューに活用される。したがってExhibits 300の対象は、主要なIT投資案件に限定される。

3.1 Exhibit 53

「IT投資案件は省庁の戦略上のゴールやミッションの実現に寄与するものでなければならない」と定められている。つまり、省庁は投資案件がEA及び年間のエンタープライズロードマップ（何れもOMBに提出する必要がある）に即したものであることを明確に説明する必要があるということである。OMBは、これらの資料を確認し、案件を精査するのである。また、各省庁はIT投資ビジネスケース、IT資産概要（Exhibit 300A）及びIT投資ポートフォリオ（Exhibit 53A）を通じて、IT投資案件の計画、開発、導入及び運用に関するIT投資及びガバナンスのプロセスをOMBに対して明示する必要がある。また、アウトカムやガバナンスに関する意思決定の内容についても必要に応じてOMBに提示する必要がある。

冒頭述べたとおり、各省庁のExhibit 53AとExhibit 300は米国連邦政府全体のIT投資ポートフォリオの作成に用いられる。このIT投資ポートフォリオをOMBや各省庁が実施するPortfolioStatなどでレビューすることで、各省庁の戦略とIT投資の整合性を保とうとしている。つまり、省庁の業務戦略に掲げられたパフォーマンスゴールなどを実現するためのIT投資のみを予算申請の対象にする試みを開始しているのである。

⁸ CPIC : Capital Planning and Investment Control の略であり、米連邦政府におけるIT投資管理アプローチ。

Exhibits 53 は次の 4 パートから構成される。

- **Exhibit 53A : IT 投資ポートフォリオ**
省庁における IT 投資予算及びアーキテクチャに関する情報など
- **Exhibit 53B : IT セキュリティポートフォリオ**
省庁及び部局におけるセキュリティ情報など（例：IT セキュリティコスト）
- **Exhibit 53C : クラウドポートフォリオ**
クラウドの導入モデルやサービスモデルごとの IT 投資予算情報など
- **Exhibit 53D : IT 削減及び再投資**
OMB は 2012 年 5 月に各省に対し IT 予算を 10%削減（2010-2012 年度比）すると同時に、削減額の 10%を 18 か月以内にリターンが実現する IT 投資に再投資する旨を通達した。この通達の実施状況の情報。

3.1.1 Exhibit 53A

Exhibit 53A は省庁における全ての IT 投資の内容を OMB にレポートするものである。この Exhibit 53A は 6 パートから構成されている。

- **基幹業務、バックオフィスへの IT 投資**
OMB に対し、省庁の基幹業務（Mission Delivery）及びバックオフィス（Management Support）エリアにおける IT 投資内容を報告するパートである。この際、基幹業務とは省庁の業務戦略に記載された省庁のミッションを実現するための事業や活動を指す。バックオフィスとは、人事管理や財務管理などを指す。当然ながら基幹業務における投資は省庁の業務戦略や年間のパフォーマンス計画に沿って計画される必要がある。
- **IT インフラ、セキュリティ、通信への投資**
IT インフラやセキュリティなど共通的なシステムに関する計画、開発、改修、運用及び保守などに関する IT 投資を報告するパートである。各省庁はシステム化、インフラ、セキュリティ及び通信に関する Exhibit 300 を複数提出することができる。また、これらの投資は部局など

の個別組織レベルで定義することも、複数の基幹業務を対象とすることも可能である。なお、IT 投資の中には直接費（物理的な IT 製品やサービスなど）と間接費（IT プログラムマネジメントコストやオーバーヘッドコストなど）が含まれる。

- **EA、資本計画、CIO 機能への投資**

IT オペレーションを戦略的に管理するための IT 投資である。これには、個別の IT 投資に含まれない BPR、EA 開発、資本計画策定、調達管理、IT ポリシー開発及び導入などが含まれる。また、CIO 機能に関するコストも含める。

- **助成金管理システムへの投資**

助成金管理システムにおける計画、開発、改修及び運用などに関する IT 投資である。

- **国家セキュリティシステムへの投資**

国家セキュリティシステムにおける計画、開発、改修及び運用などに関する IT 投資である。

- **州及び自治体における IT 投資への助成金**

州及び自治体の IT システムにおける計画、開発、改修及び運用などに対する助成金額である。直接的な助成金のみが計上され、当該助成金の支給や管理等に関するシステム構築などは含まれない。

なお、各パートにおける報告の項目としては、新規開発や IT 資産の価値を高める改修への投資額、運用保守経費に対する投資額、EA との関連性などが含まれている。

3.1.2 Exhibit 53B

Exhibit 53B はセキュリティのポートフォリオとなり、省庁レベルで完結する必要がある。（個々の投資レベルではない）次の分類別に IT 投資額を報告することとなる。

- **IT セキュリティツール（アンチウイルス）への投資総額**
デスクトップやノート PC におけるウイルス対策費用。
 - **IT セキュリティツール（アンチマルウェア）への投資総額**
コンピュータやネットワークにおけるマルウェア対策費用。
 - **IT セキュリティツール（データ流出保護ツール）への投資総額**
暗号化対策を含む、意図しないデータ流出への対策費用。
 - **IT セキュリティツール（メールのフィルタリング）への投資総額**
スパムやマルウェアの探知及び削除などのメールフィルタリング機能への投資総額。
 - **IT セキュリティツール（IDS⁹）への投資総額**
ネットワーク上の不審な活動を探知し、管理者に報告するソフトウェアへの投資総額。
 - **IT セキュリティツール（IPS¹⁰）への投資総額**
ネットワークやコンピュータへの不正侵入を防御するシステムへの投資総額。
-

⁹ IDS (Intrusion Detection System) : 侵入検知システム

¹⁰ IPS (Intrusion Prevention System) : 侵入防止システム

- **ITセキュリティツール（SIM¹¹／SIEM¹²）への投資総額**
イベントログなどのセキュリティ情報を中央レポジトリに集約し、トレンド分析等を実施するシステムへの投資総額。
- **ITセキュリティツール（Webフィルタリング¹³）への投資総額**
ウェブ閲覧者に、どのコンテンツへのアクセスを許可するのかをコントロールするソフトウェアなどへの投資総額。

3.1.3 Exhibit 53C

Exhibit 53C はクラウドのポートフォリオであり、省庁レベルで完結する必要がある。（個々の投資レベルではない）次の分類別に IT 投資額を報告することとなる。

- **デプロイモデルごとのクラウドへの投資額**
次の分類ごとの投資額である。
 - パブリッククラウド
 - プライベートクラウド
 - コミュニティクラウド
-

¹¹ SIM（Security Information Management）：セキュリティ情報管理

¹² SIEM（Security Information and Event Management）：セキュリティ情報およびイベント管理

¹³ Web フィルタリング：コンテンツコントロールまたは検閲管理とも呼ばれる。

- ハイブリッドクラウド

- **デプロイモデルごとのクラウドへの投資額**
次の分類ごとの投資額である。
 - SaaS (Software as a Service)
 - PaaS (Platform as a Service)
 - IaaS (Infrastructure as a Service)

3.1.4 Exhibit 53D

IT には効率性の向上、コストの削減、サービスの向上やサーバーセキュリティの強化の実現といった正の側面と、重複投資による規模の経済の実現に対する機会損失や運用コストの増加や、プロジェクト管理の失敗によるコスト増加などといった負の側面が共存している。そこで、OMB は 2012 年 5 月に各省に対し、IT 予算を 10%削減（2010-2012 年度比）すると同時に、削減額の 10%を 18 か月以内にリターンが得られると予想される IT 投資に再投資する旨を通達した。この通達に対する実施状況の情報が対象となる。

Exhibit 53D において各省庁は IT 予算を 10%削減するための施策と、この削減額に対する 5%から 10%の再投資先を明確化する必要がある。

■ 削減施策

10%の削減施策は、次のような IT 分野に対して実施されるものとしている。

- **重複したコモディティ IT 投資または契約**
たとえば次のようなものが挙げられる。
 - IT インフラ
データセンター、ネットワーク、デスクトップ、モバイル機器など

- エンタープライズ IT システム
email、ヘルプデスク、コラボレーションツール、ID 及びアクセス管理、セキュリティ並びに
ウェブインフラなど
- ビジネスシステム
人事管理、財務管理などのバックオフィス系のシステムなど
- 採算性の低いプロジェクトや投資
- 価値または優先順位の低いプロジェクトや投資

■ 再投資先

再投資先としては、理念上「ROI が 18 か月以内に実現される、または明らかに国民サービスや行政の効率性の向上が期待されるイノベティブな IT ソリューション」が適切であると定められている。

先に挙げたとおり、再投資可能な金額は削減額の 5%から 10%であり、5%未満の再投資額を提案する場合は、その理由（なぜ 5%以上の再投資を提案できないのか）を明確にする必要があるとしている。また、再投資に対する ROI（定量的または定性的）も併せて提示する必要がある。

再投資先としては、次のような分野が例示されている。

- 国民サービスまたは行政の効率的を向上に資する投資
- シェアードサービスの適応に寄与する投資
- データセンターの最適化を含むコモディティ IT の統廃合に関する投資
- 省庁の IT や情報セキュリティの向上に資する投資
- IT 設備や機器の省エネに資する投資
- クラウド、モジュラー開発やデジタル政府の実現など、政府全体の施策に沿ったイノベティブな投資
- ビックデータに関連するデータ分析またはデータ管理に対する投資

■ 削減及び再投資額

OMB は IT ダッシュボード上の情報をもとに、具体的な削減及び再投資額を省庁ごとに明示している。

このように、一口に IT ポートフォリオといっても、単純に IT の全体像を把握するのではなく、IT における各種の施策の方向性に沿った情報分析ができるようにデータを収集していることが解かる。

3.2 Exhibit 300

Exhibit 300 は IT 投資ポートフォリオ（Exhibits 53）上の各投資案件における必要性、計画や導入状況等を報告するものであり、EA 及び CPIC プロセスの重要なアウトプットとなる。なお、Exhibit 300 は Exhibit 300A と 300B の 2 パートから構成される。Exhibit 300A はビジネスケースであり、投資案件固有の情報である職員などのリソースに関する一般的な情報や計画などが対象となる。Exhibit 300B は、より経時的な情報が対象となる。例えばプロジェクトや各種のタスク、投資に関するリスク、パフォーマンスなどに関する各種の情報などである。なお、この Exhibit 300B のデータが IT ダッシュボードの報告要件を満たす仕組みとなっている。

先に紹介した Exhibits 53 とこの Exhibit 300 を合わせることで、初めて IT 投資に関する計画、マネジメント及びガバナンスに必要な情報が収集できると米国連邦政府は考えているのである。つまり、Exhibit 53 と Exhibit 300 を通じて、省庁の業務戦略に記載された戦略上のゴールやパフォーマンスゴールと整合性を保った IT 投資が実現でき、更には投資状況等の情報の透明性を高めることで様々な価値を提供できるようになると考えられている。また、これらの投資計画は策定されるだけでなく、当然ながら導入フェーズにおいて実際の進捗状況と計画内容が比較され、PDCA サイクルを運営するためにも必要不可欠な情報であると考えられている。このような投資管理の実現においては、EA、情報システム及び IT 投資における計画と管理、並びにパフォーマンス管理が必要不可欠であることは言うまでもない。

3.2.1 各省庁における IT 投資管理

上述のような IT 投資管理を実現するために、米国連邦政府の各省庁は CPIC と呼ばれる投資管理アプローチの採用が求められている。その際、次の事項も合わせて求められる。

- 政府として提供すべきコアミッション機能を支援すると同時に、他の選択肢と比較し高い ROI が想定される資本的資産を選定及び評価する。IT に関しては、省庁の業務戦略に記された課題やゴール、年間のパフォーマンス計画、並びに EA に基づき選定及び評価を実施する必要がある。
- 民間や政府における既存のリソースでよりもニーズを効率的に満たすことが可能な場合に限り、新規投資や既存資産の拡張を実施する。
- 政府主導の IT 改革計画（政府 IT マネジメント改革の 25 の導入ポイントに記載）を実施する。例えばモジュラー型開発の採用や IT 投資の実施前にプロジェクトチームを設置することなどが含まれる。
- コストを削減し、効果を高めると同時に、民間サービスやシステム等を利用するため、業務プロセスの簡素化や再設計を実施する。
- 各投資案件に対し、対象となる事業や機能に関するビジネス側の責任者を任命する。当該責任者は、自身が責任を持つ IT 投資の必要性に関する説明責任を有し、導入を成功裏に完結させると同時に、IT 投資に関する正確な情報を省庁の CIO や OMB に提供する責任を持つ。省庁は Exhibit 53 に記したすべての投資案件に対し、ビジネス側の責任者の氏名、役職、電話番号及び email アドレスを明記する必要がある。
- 次のような施策を通じて、プロジェクトのリスクを削減する。①. 個別機能のカスタマイズを廃止または他 IT 機能と切り離す、②. 導入や開発前にテスト可能なコンポーネントを中心に活用する、③. 設計やテスト時にユーザーの関与や支援を得る。
- 政府、省庁及び部局における EA 間の整合性を維持する。これは、エンタープライズロードマップと EA 将来像の整合性、省庁の業務要件やスタンダードへの準拠、並びに EA 移行計画におけるマイルストーンの明確化などを通じて実現する。
- EVMS などの管理システムを活用し、投資案件に関する進捗状況を適時管理する必要がある。これにより、パフォーマンスに関する結果を監視し、計画と比較することが可能になる。

- 省庁は、主要な投資に関するコスト、スケジュール及びパフォーマンスゴールに対し、当初の計画の90%以上を達成することが求められる。また、省庁 CIO は主要な投資で当初計画の90%を達成しなかった案件に関する対応策を策定する必要がある。
- 導入や調達が完了し次第、調達プロセスやプロジェクトのレビューを実施し、当初の計画と実績の比較を行い、今後のために知見を得る。
- 運用を開始した投資案件に対し、定期的に省庁のミッションとの整合性を確認する仕組みを構築する。省庁の業務戦略の変更に伴い IT 資産等の目的も変化するのが一般的であることから、これらの確認を定期的には実施することは必要不可欠である。
- 省庁 CIO は自省庁における主要な IT 投資案件に対する評価を IT ダッシュボード上で公表する。この評価では、CIO が認識するパフォーマンスゴールの達成に対するリスクレベルが反映されている必要がある。したがって、省庁 CIO はリスク管理、要件管理、外注管理、過去のパフォーマンス、人的資産などの要因を加味して評価する必要がある。
- 省庁は主要な IT 投資案件に関し、次の成果物等を策定及び維持管理する必要がある。
 - リスクマネジメント計画
 - 投資計画書（プロジェクトチーム体制を含む）
 - 投資案件ごとの、他の選択肢および便益費用の分析。
 - 運用に関する分析（運用またはライフサイクルシステム）
 - 導入後のレビュー結果（投資または個別プロジェクトごと）

3.2.2 Exhibit 300A の項目

Exhibit 300A には次のような項目が含まれる。

1. 投資の目的、ゴール、予定されるベネフィット。この際、投資がミッションの実現や、バックオフィス機能の強化に、どのように寄与するかを明記する必要がある。更に、キーとなる顧客、ステークホルダー及びベネフィットの享受者も明確化する必要がある。
2. 将来 EA 体系と EA ロードマップにおける当該投資案件の位置づけ。
3. 予定される ROI、また ROI の試算時期。
4. 次の要求に基づく投資かの確認
 - ① 法的義務
 - ② 監査上の指摘
 - ③ 省庁の業務戦略や年間のパフォーマンス計画
 - ④ 大統領命令等
5. 投資案件の進捗状況等。継続している投資案件の場合、その進捗状況、達成したパフォーマンス、改善事項等も明記する必要がある。
6. 他の投資案件への影響。当該投資案件により、他の投資が廃止または縮小される場合は、影響を受ける投資案件を明記する。
7. 次の内容を含む投資案件であるかの確認
 - ① シェアードサービス
 - ② データセンター
 - ③ クラウド
 - ④ API
8. 関連する URL。当該投資案件に関するデータを API 経由などで公開している場合や、ソーシャルメディアで何らかの公表をしている場合、その URL を明記する必要がある。
9. プロジェクトチームのメンバー。当該投資案件のプロジェクトチームのメンバーの氏名、電話番号、email。次のメンバーは記述が必須となっている。
 - ① プロジェクトマネージャ
 - ② 業務オーナー
 - ③ 契約担当者
 - ④ IT 専門家

- ⑤ IT セキュリティの専門家
10. ライフサイクルコスト。次の区分ごとのコストを年度別に記述する。
- ① 計画に関するコスト
 - ② DME¹⁴コスト（計画に関するコストを除く）
 - ③ DME に関与した政府職員の工数
 - ④ O&M¹⁵コスト
 - ⑤ O&M に関与した政府職員の工数
11. 投資の開始時期
12. 調達に関する情報
- などである。

¹⁴ DME : Development, Modernization and Enhancement の略で、システムの資産価値を向上させる開発や改修を指す。

¹⁵ O&M : operation and maintenance の略で、システムの資産価値を維持するための運用経費や維持管理コストを指す。

3.2.3 Exhibit 300B の項目

Exhibit 300B の報告内容には次の分野が含まれる。なお、Exhibit 300B の概念においては、投資の下にプロジェクトとオペレーションがあり、プロジェクトの下にアクティビティがある点に留意しなければならない（下図参照）。

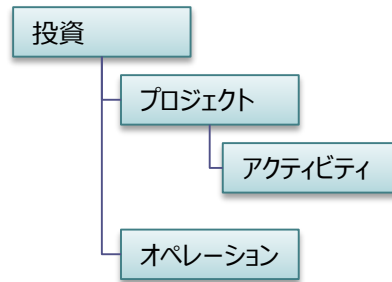


図 7 投資、プロジェクト、アクティビティの考え方

- **一般情報**

主要な投資に関する概要を指す。

- **プロジェクト**

投資案件ごとの、当該年度に実施するプロジェクトの計画と実施状況を指す。

ここでは、プロジェクトの目的や予定されるアウトカム、開始日、予定完了日、ライフサイクルコスト（予測値及び実績値）、プロジェクトマネージャの氏名、連絡先や経験値を明記する。

- **アクティビティ**

各プロジェクトのアウトカムを実現するために実施されるアクティビティの概要を指す。

アクティビティは WBS 上のタスク（アクティビティ）が記載される（下図参照）。どのレベルまでのアクティビティを記載するかはプロジェクトの規模等によって変更可能である。

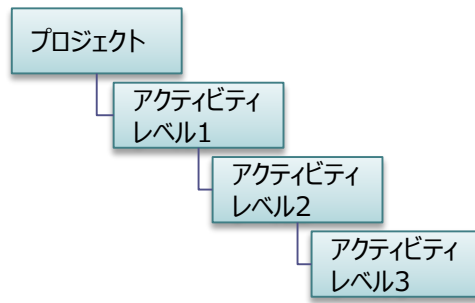


図 8 プロジェクトとアクティビティ

- **プロジェクトリスク**：各プロジェクトにおけるリスク
 プロジェクトリスクをカテゴリ（スケジュール、初期コスト、ライフサイクルコストなど）から選択し、その発生の可能性も明記する（高・中・低）。更に、リスクの影響度合い（大・中・小）と対応策も合わせて記載する。

- **オペレーションにおけるパフォーマンス情報**：各オペレーションにおけるパフォーマンスの目標を指す。
 オペレーションにおけるパフォーマンス情報には 2 つのタイプが存在する。
 1. 結果
 最低でも 2 つの指標が必要である。そのうち、少なくとも 1 つは顧客に対する結果（サービスの質など）を対象とする必要がある。
 2. 業務や技術的な SLA
 信頼性や可用性といった業務上あるいは技術上の SLA を 3 つ以上定義する。このうちの一つ以上は月次での報告が求められる。
 なお、これらのパフォーマンス情報においては、その目標値、EA における PRM との関係性、APG や戦略上のゴールや目標との関係性、測定頻度などが明記される。更に、測定結果とそれに対する評価も合わせて記述される。

- **オペレーションのリスク**：各オペレーションにおけるリスクを指す。
 投資に対する計画段階から全てのステークホルダーからリスクに関する情報を収集し、そのラ

ライフサイクルを通じて当該リスクをモニタリング及び管理する必要がある。ここでは、各リスクに対し、リスクの分類ごとの具体的なリスクの内容、発生の可能性、リスクの影響度合いや対応策も記述される。

4. IT 投資管理と EA

全体最適化された投資管理を実現するためには EA の策定と継続的な改善及び向上が必要不可欠であるため、以下に連邦政府が活用する EA のフレームワークを述べる。我が国の業務・システム最適化計画と FEAF は大きく異なることが理解できる。

4.1 EA とは

EA とは「組織（Enterprise）」の設計図である。業務やシステムだけでなく、「組織」そのものの設計図である。建物の設計図の場合、「配置図」、「平面図」、「立体図」、「展開図」、「基礎伏図」、「電気設計図」など、様々な視点からの設計図が記述される。組織においても同様である。つまり組織の資産である、プログラム、プロセス、情報、アプリケーションなどを、様々な視点から整理し記載したものが EA なのである。

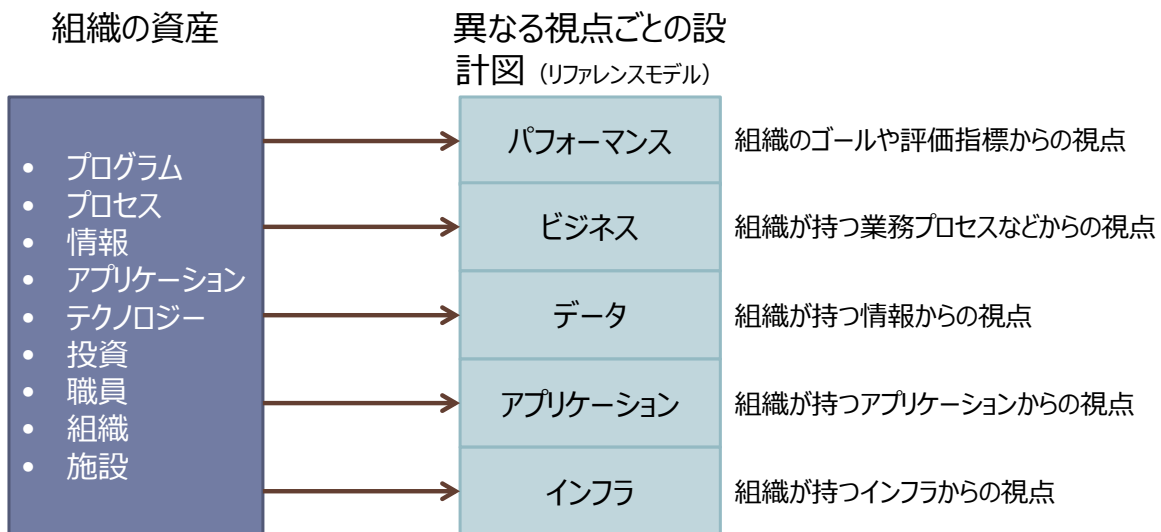


図 9 組織の資産に対する設計図

4.2 組織の戦略上のゴールと、業務・システムの整合性

建物の設計図においては、施工主の理念や考え方が反映されることが一般的だ。つまり、施工主が住みたいと考える家を具体的に設計図に落とし込む作業が必要なのである。これは組織においても同様で、経営層などが考える数年先の組織の在るべき姿（理念や考え方）が組織の設計図に反映されるべきである。すなわち、組織における戦略上のゴールと整合性を保った業務やシステムの設計図を描くことが重要となる。

例えば、FEAF の場合、次の 5 つの設計図の視点（リファレンスモデル）を有するが、各レイヤー間の整合性を保った状態で設計図を描くことで、経営層などの理念や要求を実現・実装していこうと言う取り組みである。

1. 組織における戦略上のゴールを実現するためには、どのような業績を達成する必要があるのか（パフォーマンス）
2. その業績を達成するためには、どのようなビジネス（業務プロセスや機能）が必要なのか（ビジネス）
3. そのビジネスを実現するためには、どのようなデータが必要なのか（データ）
4. そのデータを処理・管理するためには、どのようなアプリケーションが必要なのか（アプリケーション）
5. そのアプリケーションを動かすために必要なインフラは、どのようなものか（インフラ）

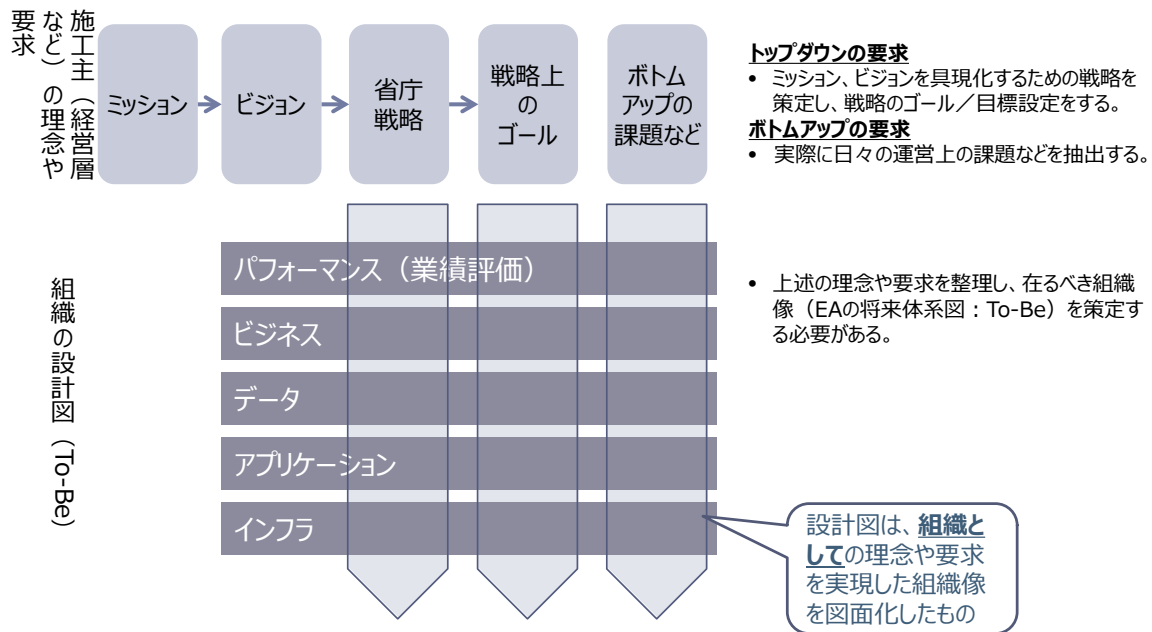


図 10 組織の将来像

つまり、現状の組織が保有する様々な資産のみならず将来の組織が目指すべき姿も設計図として「見える化」することが EA の目的の一つなのである。また、EA は組織のニーズによって、様々な使い方が可能である。つまり、組織が保有する資産や将来像の「見える化」は組織のニーズによって、その対象やアプローチが異なるのである。例えば、組織が保有するアプリケーションの全体像（有効性やコストなど）を見える化したいと言ったニーズが強ければ、現行のアプリケーションアーキテクチャを中心に見える化することから EA の取り組みを始めるであろうし、業務の標準化を通じて組織力の強化や迅速化を狙うのであれば、また別のアプローチを取ることになる。日本政府においても、EA を活用するのであれば、その目的を明確化することが望まれる。例えば、業務改革を EA 活用の目的とした場合においても、データ・オリエンテッド・アプローチ（DOA）なのかサービス・オリエンテッド・アプローチ（SOA）なのかによって、EA の在り方は変わり得る。つまり、言わずもがなではあるが、EA は単なるツールにすぎないと言う点をしっかりと認識する必要がある。

なお、EA の出発点ともいうべきザックマンフレームワークをベースに FEAF を策定する段階で、人・組織（Who）と時間（Time）を排除している点に留意する必要がある。

4.3 3つのアーキテクチャ

再び建物の比喻になるが、建物を設計する場合、いきなり電気コンセントの取り付け位置を決める訳ではない。平面図や間取り図で概要や全体像を確定し、徐々に詳細化していくことが一般的であろう。組織の場合も同様である。FEAF ではエンタープライズ、セグメント、ソリューションと言った3つの異なる詳細度を有するアーキテクチャを活用している。

	スコープ	詳細度	インパクト	対象者
エンタープライズ アーキテクチャ	省庁/ 組織	低	戦略的な 成果	全ての ステークホルダー
セグメント アーキテクチャ	LoB	中	ビジネス上の 実益	ビジネス オーナー
ソリューション アーキテクチャ	機能/ プロセス	高	オペレーション に対する効果	ユーザー 及び 開発者

図 11 3つのアーキテクチャ

各アーキテクチャの特徴は次の通りとなる。

4.3.1 エンタープライズ・アーキテクチャ

- エンタープライズ・アーキテクチャは、共通または共有化できる資産を特定することを目的とする。この場合の資産とは、「戦略」、「業務プロセス」、「投資」、「データ」、「システム」または「技術」なども含む。
- 戦略的な視点から策定される当アーキテクチャを活用することにより、各省庁は自身のリソースが省庁のミッション、戦略上のゴールや目的に対して最適化されているかが把握できる。

- このアーキテクチャが IT 投資ポートフォリオ全体の意思決定のベースとなる。

4.3.2 セグメント・アーキテクチャ

セグメント・アーキテクチャとは、特定の業務領域を対象を絞ったアーキテクチャである。次の章で詳述するが、ここでは業務領域やプログラム単位と考えていただきたい。

- 各セグメントのロードマップを明確化し、国民や職員へのサービス向上を目的とするプロダクトを提供する。
- セグメントにおけるビジネスケース策定に必要なインプットを提供する。
- セグメント・アーキテクチャと EA は次のように関連する。
 - ①. 原則として EA と同じ体系を活用する、②. EA が定義する、データ、業務プロセス、投資、アプリやテクノロジーなどの資産を再利用する、③. 戦略、標準やパフォーマンスなど、EA で定義されたものと整合性を保持する。

4.3.3 ソリューション・アーキテクチャ

ソリューション・アーキテクチャは、各プロジェクト単位で策定されるアーキテクチャである。

- 個々の省庁の業務機能（Business Functions）の自動化や高度化を目的とした IT 資産（アプリやコンポーネント）を明確化する。
- 一般的に、当アーキテクチャの範囲は個別プロジェクトに閉じており、システムやビジネス上のソリューション導入に活用される。

また、FEAF では業績向上のサイクルとして、全体計画、投資計画／投資、導入の 3 つのステップを掲げており、このサイクルの中で上述した 3 つのアーキテクチャをその目的ごとに使い分けている。

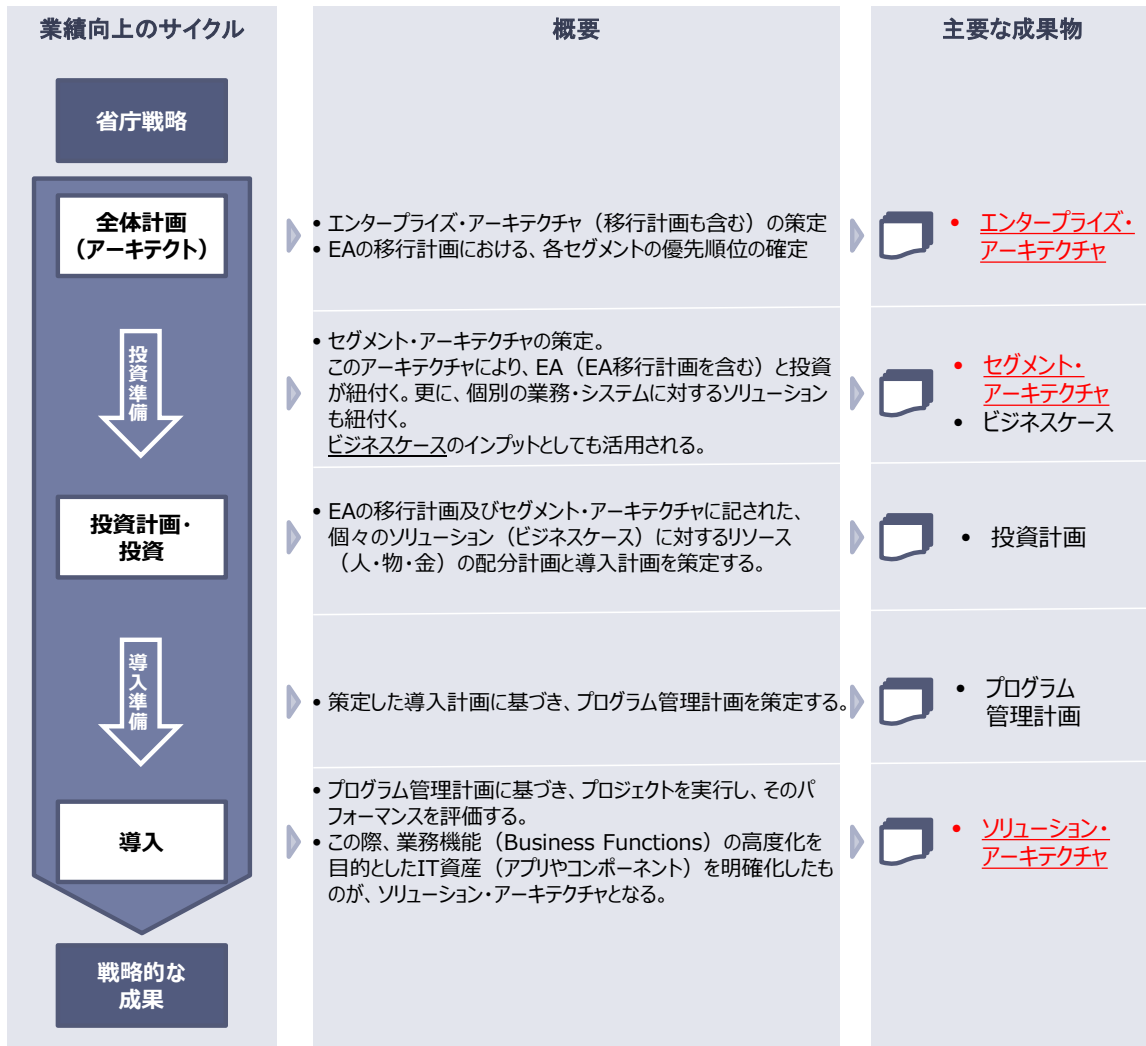


図 12 業績向上のサイクルにおける 3 つのアーキテクチャ

ここで重要な点は、「エンタープライズとセグメントレベルのアーキテクチャが投資計画の前段階で策定されている」ことである。つまり、エンタープライズとセグメントレベルのアーキテクチャは、投資の目的、スコープ、ベネフィットなどを明確化するためのアーキテクチャであり、その投資を導入する際にプロジェクト単位で策定するのがソリューションレベルのアーキテクチャであると言える。

この点を鑑みると、現在策定されている業務・システム最適化計画の一部は、エンタープライズ・アーキテクチャではなく、ソリューション・アーキテクチャであるといえる。つまり建物の設計図の例で言うと、平面図や間取り図で全体感を掴む前にコンセントや窓の位置を決めているようなものである。

4.4 EA 移行計画

一般的に EA は、既存の組織に対して策定される。すなわち、現状の組織のアーキテクチャ（現行 EA）と在るべき組織のアーキテクチャ（将来 EA）が存在する。その際は、当然ながら策定した将来 EA への移行が必要となる。FEAF では、この将来 EA への移行に関する計画を「EA 移行計画」（EA Transition Plan）と言う。

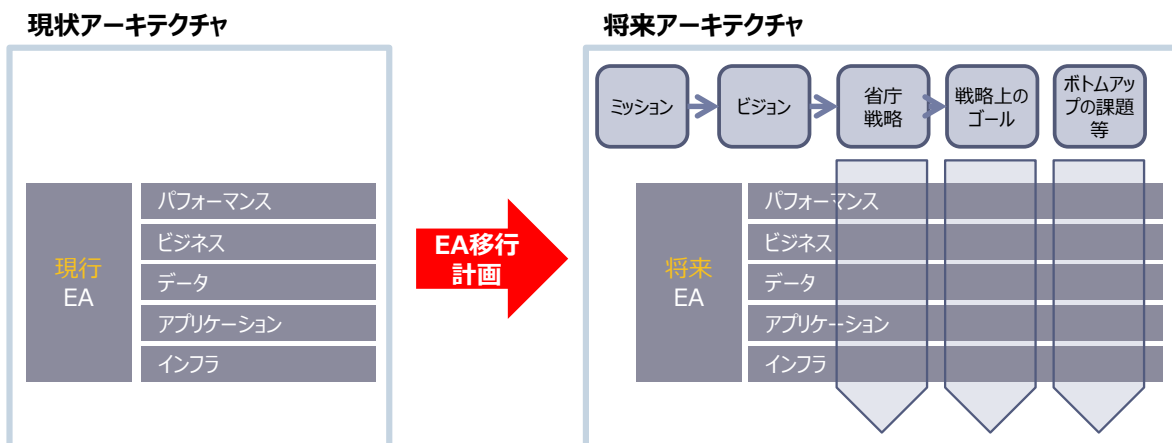
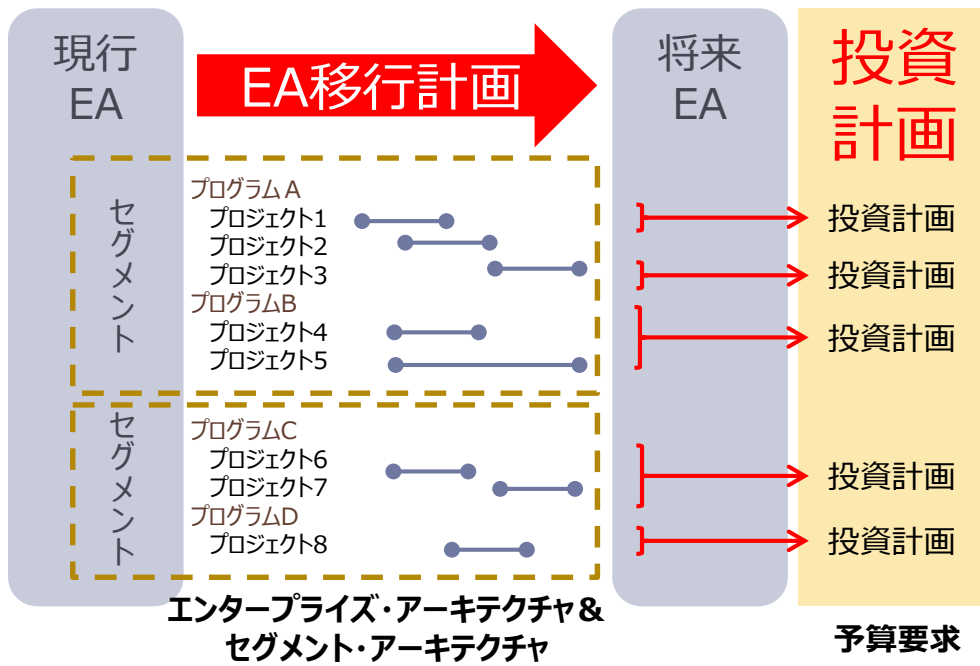


図 13 EA 移行計画の位置付け

また、将来 EA へ移行するためには、業務やシステムの新規開発や改修等を伴うことが基本であり、その際は新たな投資が必要となる。そこで、米国連邦政府では、現状の組織から将来の組織へ移行する際に必要となる投資計画の一環として FEA を位置づけている。米国連邦政府では、「**全ての投資は EA に対して行われるか、EA 移行計画から導き出されるかのいずれかであるべき**」、といわれている。



なお、気を付けていただきたいが、在るべき組織の姿を策定するために投資するのではなく、策定した在るべき組織の姿を実現するために投資するのである。

4.5 IT 投資の最適化の視点から見た EA の意義

多大な投資を行いながらも、EA を策定する意義はどこにあるのか。一般的に在るべき組織の姿である将来 EA を策定する際は、様々な要求をベースにする。これらの要求には、IT 戦略などのマネジメントの意向だけでなく、改善要望、リース更改に伴うシステム刷新やセキュリティ対応などの現場が直面する課題も存在するであろうし、政府の場合は政治的な意向も存在するであろう。これらの要求や課題は相反することもありえる。例えば、マネジメントはコスト削減を求めるが、現場は国民のニーズに迅速に応えるためにシステムの機能を更に追加したいと考えている場合などである。また、要求自体が重複するケースもある。これらの要求を全体整理することなく、個々に要求を満たしていった場合（投資した場合）、要求と投資の関係が1対1になり、結果として重複プロセス、重複機能、重複データ、重複アプリ、重複インフラの原因となり得る。

将来 EA を策定することで、様々な要求を整理し、各要求間の整合性を担保し、不必要な重複を排除することが可能となる。その結果、重複プロセス、重複機能、重複データ、重複アプリ、重複インフラを排除することが可能になり、全体最適化された投資とリソースが実現されるのである。

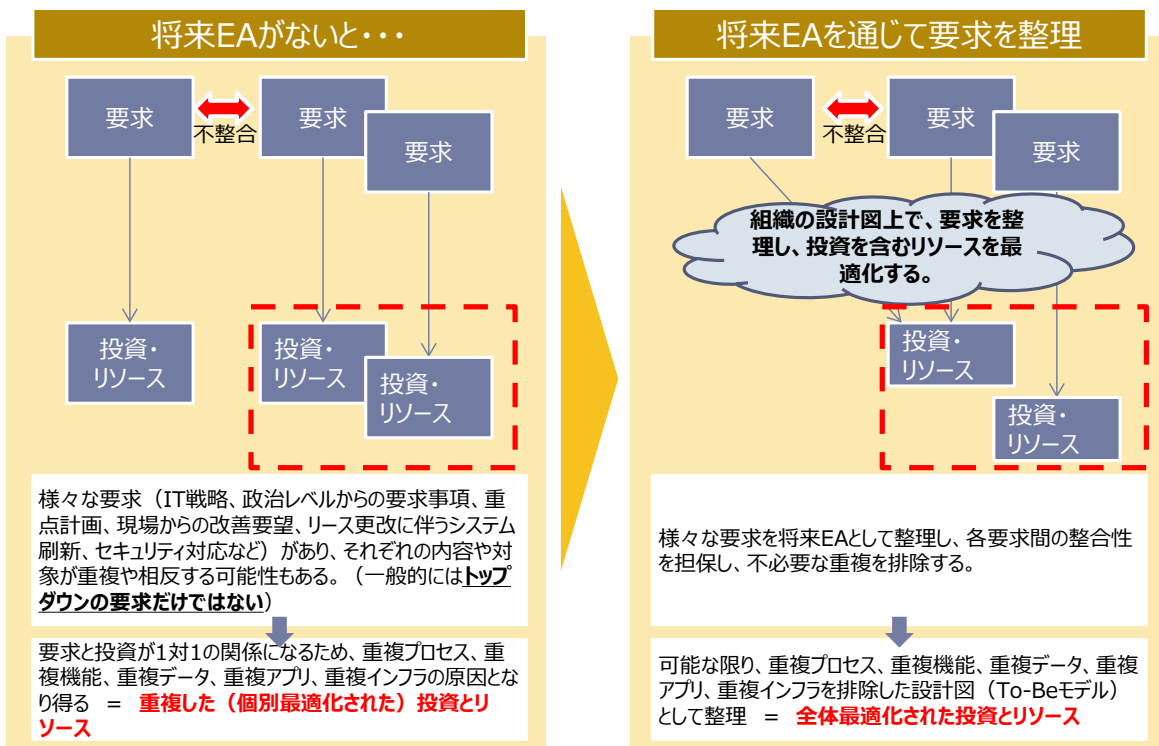


図 15 将来 EA の必要性

また、時間軸についても考慮する必要がある。要求から投資を実現するまでは、単年度で終わらないことも多々ある。この場合、要求に基づく各投資やリソースの整合性や重複を確認するためには、過去にさかのぼり様々な投資やリソースを確認する必要がある。IT 分野でも人事異動が多い政府においては数年前の IT 投資案件の当事者が異動しており在籍しないというケースも多々あることから、この点も十分に留意するべきであろう。

そこで、将来 EA を策定しメンテナンスすることで、常に過去からの投資やリソースを整理し、全体最適化された投資やリソースを実現する必要がある。

4.6 現行 EA、将来 EA 及び EA 移行計画

これまでの流れを整理すると、現行 EA、将来 EA 及び EA 移行計画の関係性は、次の図のようになる。

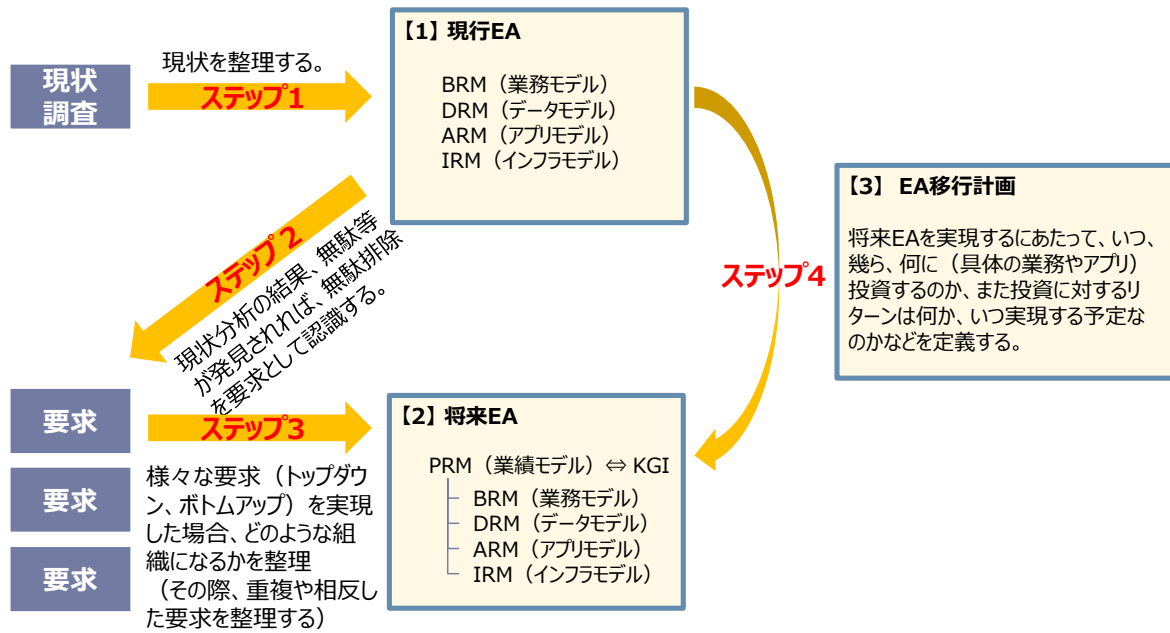


図 16 現行 EA、将来 EA 及び EA 移行計画

4.7 米国連邦政府における EA の活用状況

米国連邦政府の全省庁で EA が積極的に利活用されている訳ではない。米国会計監査院は EA の活用が進んでいる省庁として、保健福祉省、住宅都市開発省、財務省及び国際開発庁を挙げている¹⁶。この際、国際開発庁は非常に小さい組織であることから、中規模以上の省庁で最も EA の活用が進んでいるのは、保健福祉省と住宅都市開発省であると言えよう。この評価では、

- ゴールまたは目的を定義している（下表では「レベル 1」とした）
- 評価指標や方法が確立している（下表では「レベル 2」とした）
- アウトカム及びベネフィットを定期的に測定し報告している（下表では「レベル 3」とした）

の 3 つの側面から EA の活用状況を調査しており、その調査結果の詳細は次の通りである。点数については、○ = 1、△ = 0.5、× = 0 とした場合の点数である。

省庁名	レベル1	レベル2	レベル3	点数	省庁名	レベル1	レベル2	レベル3	点数
農務省	○	-	-	1	外務省	○	-	-	1
空軍	○	-	-	1	運輸省	○	△	-	1.5
陸軍	○	△	-	1.5	財務省	○	△	△	2
商務省	○	△	-	1.5	退役軍人省	△	-	-	0.5
国防総省	○	-	-	1	環境保護庁	○	-	-	1
教育省	○	△	△	2	一般調達局	○	△	-	1.5
エネルギー省	○	-	-	1	航空宇宙局	○	-	-	1
保健福祉省	○	○	△	2.5	全米科学財団	○	-	-	1
国土安全保障省	○	-	-	1	原子力規制委員会	○	△	-	1.5
住宅都市開発省	○	○	△	2.5	人事局	○	△	-	1.5
内務省	○	-	-	1	中小企業局	○	-	-	1
法務省	○	-	-	1	社会保障庁	○	-	-	1
労働省	○	-	-	1	国際開発庁	○	○	○	3
海軍	○	-	-	1	平均				1.35

表 1 米国連邦政府における EA の活用状況(出典 ; GAO レポート 12-791)

なお、省庁ごとに取り組みの差異が出ている原因は、各省 CIO の EA への関心度合いの違いである（米国連邦政府の元チーフアーキテクトと現外務省アーキテクトへのインタビューにて確認）。政

¹⁶ レポート「GAO-12-791」

府レベルでも各省庁レベルでも CIO の下に EA を統括するアーキテクトが配置されるため、EA の導入・活用に関しては各 CIO の意向が強く反映される。また、CIO やアーキテクトが部局レベルでも配置される大規模省庁の場合、省庁レベルよりも部局レベルにおける EA 活用が進んでいるケースも見受けられる。これは、省庁 CIO が EA にあまり関心がなく、部局の CIO が EA の活用に有効性や必要性を見出していることが原因である。

なお、評価軸に「ゴールまたは目的を定義している」とある通り、各省庁で EA の活用目的は異なっている点にも留意が必要であろう。

5. IT 投資管理における最新動向

「PortfolioStat 2.0」

政府 CIO のバンローケル氏は前任者であるクンドラ氏の改革路線を継承しつつも独自の考え方で IT 投資管理を向上させようとしている。ここではクンドラ氏が開始した TechStat とは別にバンローケル氏が PortfolioStat を開始した点に着目してみたいと思う。TechStat が個別プロジェクトや投資案件のパフォーマンスをレビューするのに対し、PortfolioStat は各省の IT ポートフォリオ全体をレビューし、重複した投資、省庁の業務戦略と合致しない投資を洗い出すと同時にシェアードサービス型のモデルへ移行することを目的としている。これまでの PortfolioStat の取り組みの結果として、2012 年の 3 月までに統廃合が可能と思われる 100 程度の IT 資産を抽出し、2013 年から 2015 年の間に 2,526 百万ドル程度の IT コスト削減及び IT コスト増の回避方策を策定したとのことである。この方策によるコスト削減及び IT コスト増回避額をエリア別に取りまとめると、次のとおりになる。

削減分野		金額 (百万USD)
ITインフラ	メインフレーム及びサーバー	738.6
	モバイル	387.8
	通信	298.3
	デスクトップパソコン	122.9
	その他のITインフラ	8.2
エンタープライズ ITシステム	その他のエンタープライズIT	290.7
	Email	183.8
	ウェブインフラ	106.1
	コラボレーションツール	27
	ID及びアクセス管理	16.4
ビジネスシステム	セキュリティ	0.3
	財務会計	201.6
	その他のビジネスシステム	139.2
	人事管理	5.9
Total		2526.8

表 2 2013-2015 IT コスト削減策の金額 (出典 ; Federal Information Technology FY 2014 Budget Priorities)

米国連邦政府は、PortfolioStat の実効性を認識し、この推進を加速させるため改訂版ともいえる PortfolioStat 2.0 のガイドラインを発表した。このガイドラインにおいても EA と IT 投資管理の紐付けが重要視されている。

5.1 PortfolioStat 2.0 における変更点

PortfolioStat が 2.0 に改定された結果として強化された事項は、次の 3 つである。

5.1.1 各省 CIO の強化

米国連邦政府では、過去の経験から CIO の権限が弱い省庁では IT 資産やサービスの一覧化が不完全となり、その結果としてアプリケーションの統廃合も不完全であることを把握した。そこで、省庁トップは CIO に対し IT ガバナンス、コモディティ IT、情報セキュリティ及びプログラム管理に対する権限を強化させる必要があるとしている。この動きは、政府における IT 調達に関する新たな法案を巡る動きを見ても解かる。当法案は「監視及び政府改革委員会」(Committee on Oversight & Government Reform) が既に可決しており、近々議会でも審議されるものと想定される。FITARA (Federal Information Technology Reform Act) と呼ばれる当法案は、クリンガー・コーエン法や E-gov 法と同等の重要性を持つと言われており、次の事項を定めようとしている。

- **大統領による任命**
大統領が省庁 CIO を直接任命する。
- **既存の IT 改革計画の法制化**
データセンターやウェブサイトの統合を法制度化する。
- **国防総省を除く各省庁の CIO における予算権限の強化**
IT に関する予算は省庁の CIO により承認される必要がある。
- **各省庁 1 人の CIO 体制**
省庁につき CIO は一人とする。現在、部局等にも存在する CIO は副 CIO や CIO 補佐などの役職に新たに任命される。

この他にも変更点は存在するが、各省庁 CIO の権限が明文化されていることが解かるであろう。例えば、今現在 IT に関する予算権限を有している省庁 CIO は退役軍人省のみである。これが全

省庁に展開されることは大きなインパクトを持つものと思われる。

5.1.2 ITポートフォリオを活用したガバナンスの強化

投資レビュー委員会（IRBs : Investment Review Boards）を活用した IT ポートフォリオ管理を実現することとしている。この際、IRBs には COO、CIO、CHCO、CFO、CAO¹⁷、PIO、プログラム関係者や他の意思決定者が参画する必要があるとしている。また、次の活用も必要不可欠であるとしている。

- **組織全体のアーキテクチャ**

ビジネスとテクノロジーをリンクさせ、IT ソリューションが業務要件を満たすことを裏付けする必要がある。また、当該アーキテクチャを活用し無駄や重複を特定し、統廃合の可能性を把握することとしている。

- **投資の評価方法論**

意思決定者が活用する投資の評価方法論は、省庁のベネフィットと納税者に対するコストを比較するものとなる。これにより、各省庁は IT 投資の選択、管理や評価プロセスの厳格化と一貫性の確保が可能となる。

¹⁷ CAO（Chief Acquisition Officer）：最高調達責任者

5.1.3 サービス提供の高度化

IT ポートフォリオ管理の活用已成功している省庁においては、重複排除（データセンターの廃止など）を組織としてのコンピューティング能力向上の機会としてとらえている。米国連邦政府の省庁 CIO のヒアリングの中では、「Effectiveness, not Efficiency」（有効性であり、効率化ではない）といった発言も見られたことから、米国連邦政府では、これは重要な考え方と認識されている。つまり、効率化ばかり求めると個人としても組織としても疲弊してしまうため、有効性つまりサービスの高度化を目的とした前向きな取り組みとすることで、取り組みを継続させようとしているのである。

これらの省庁においては、クラウドを大規模かつ縦割り型の IT 投資に対する代替手段として活用することで、スケーラブルかつ透明性の高い IT サービスの調達につなげようとしている。さらに、IT を「as-a-service」として調達することで、IT ソリューションの構築を迅速化し、利用料金という必要最低限のコストで抑えると同時に、重複を排除している。

5.2 データセンター統合の取り組みの取り組み

PortfolioStat とデータセンター統合の取り組みを通じて、データセンターの最適化を実現するにあたっては、アプリケーションの整理が必要不可欠であることが解かったとしている。そこで、データセンターの統合を単独の取り組みとするのではなく、PortfolioStat と統合することとしている。更に、2015年度までに 40%のデータセンターを廃止するという目標も見直している。つまりデータセンターをコアとノンコアに区別し、ノンコアについては引き続き 40%のデータセンター廃止を目指し、コアのデータセンターについては、総所有コスト（TCO）の最適化を目標としている。

5.2.1 省庁による報告内容の簡素化

各省庁が行う OMB に対する報告内容の簡素化も進められている。この内容を把握することで、OMB が各省の IT 投資案件をどのように評価するかが把握できると考える。これまで OMB は 30 近くのレポートやデータを各省庁から要求していたが、これを大きく 3 つに集約している。その内容を確認することで、IT 戦略や EA との整合性を強く求めていることが解かるであろう。

5.2.2 IRM¹⁸戦略

省庁の業務戦略を IT がどのように支援するかを記したものが IRM 戦略であり、省庁のミッションの具現化に向け IT がどのような役割を担うのかが記載される。また、IRM に関する意思決定が組織計画、予算、調達、財務管理、人事管理やプログラム管理と整合性を保っていることが明確化された上で、COO により承認される必要がある。昨年度の調査研究で明らかにしたとおり、米国連邦政

¹⁸ IRM（Information Resource Management）：情報資源管理

府の各省庁における省庁の業務戦略は、個別具体的な戦略や評価基準が記されている。その内容とIRM戦略を結び付け、IRM戦略とIT投資計画を紐付けることで、省庁の業務戦略を実現させるためのIT投資を実現しようとしているといえる。

5.2.3 エンタープライズ・ロードマップ

エンタープライズ・ロードマップは、IRM戦略に基づく省庁のテクノロジーに関する現行と将来のアーキテクチャ像を記したものである。これにより、省庁の戦略上のゴールや取り組みを実現するために必要とされる新たな業務上のケーパビリティやテクノロジーが明確となる。更には、IRM戦略の導入における移行計画も含まれる。

つまり、昨年度の報告書でも紹介していたが、省庁の業務戦略を実現するために必要な業務上、テクノロジー上のケーパビリティを将来EAとして記しておき、現行EAから将来EAへの移行の計画（EA移行計画）を策定するという一連の流れが明確に定義され、義務付けられている。

5.2.4 情報収集チャンネルの統合

各省庁はITに関する取り組みにより実現したIT戦略上のゴール、目標、評価指標及び削減コストやそれらの進捗状況などを新たに構築したチャンネル経由でOMBに報告する。なお、これらの進捗状況は3か月ごとに更新されることになる。

収集する情報は、「イノベーション」、「ROI」及び「サイバーセキュリティ」の3分野となる。イノベーションはデータのオープン化状況、モジュラー型開発手法の採用状況や近代的なツールやテクノロジーの利用状況等が対象となる。「ROI」では、データセンターの統廃合の状況、ITシステムの調達状況、特定システム（財務管理システム及びヘルプデスク機能）の最適化の状況（ここでの最適化は日本における最適化計画とは異なる点に留意が必要である）、モバイル及びワイヤレスサービスの契約状況、クラウドファーストポリシーの導入状況などとなる

これまでOMBが各省に要求していた30もの報告内容には重複も見られたことから、報告内容を整理し必要なものだけに絞り込んでいるものと考えられる。ここからOMBが3つのステップを中心に報告内容を検討したことが伺える。つまり各省庁はIRM計画にて、必要となる情報、既存のリソース及び統廃合や効率化のために必要となる様々なアクションを明記する。そして、それらをエンタープ

ライズ・ロードマップとして詳細化していく。更に、IRM計画及びエンタープライズ・ロードマップの導入結果や進捗状況を情報収集チャンネル経由で OMB に報告する。2012 年の 3 月に最初の PortfolioStat を導入した際は、3 年間で 25 億ドルのコスト回避／削減に寄与することが可能としており、今後の展開に注目すべき分野である。

6. 終わりに

米国連邦政府における戦略から個別の IT 投資、そして予算申請への流れを見ると、「直接公選された大統領が目指す米国の姿」を実現するための IT 投資、すなわち民意を具現化する IT 投資の実現に向けたプロセスを米国連邦政府は構築しているといえる。つまり、民意→大統領の公選→国家の方向性の明確化→省庁の業務戦略の策定→省庁の業務戦略を実現するための EA 将来像の策定→EA 将来像を実現するための IT 投資案件の明確化→予算への反映 といった大きな流れを構築し、運用し始めている。何度も繰り返しているが、このプロセスも完全に正しいと言い切れるものでもないし、そのプロセスも完全に機能しているとは言えない。しかし、このような取り組みを始め、PDCA サイクルを回しながら国として前進させようとしている点は高く評価すべきである。

また、IT ポートフォリオを活用し、IT ガバナンスを強化しようとする動きにも注目したい。米国連邦政府の場合、国家戦略や省庁の業務戦略を最初に策定するため、IT 戦略自体は IT ガバナンスの強化に向けた施策を中心に記述することが多い。例えば、クラウドファースト、シェアードファースト、デジタル政府戦略などは、それに該当する。つまり、IT コストを削減し、セキュリティや国民の利便性を強化するための施策や方策が国家 IT 戦略の中では謳われているのである。このような具体の施策の実施状況等も IT ポートフォリオで把握し、IT ガバナンスを強化させようとしている点にも着目すべきである。

我が国の政府においても業務・システム最適化計画の見直しや IT ポートフォリオの作成が検討されている。これらの検討においても、何のための EA や IT ポートフォリオであるかを明確に認識したうえで具体化すべきである。つまり、本来の EA は、戦略を具現化するための組織全体の将来像を明確化し、その将来像を実現するためのロードマップ（EA 移行計画）を策定することが目的であることを肝に銘じる必要がある。また、組織の将来像の策定にあたっては組織の戦略が必要不可欠な点は何度も繰り返してきたとおりである。組織戦略、すなわちゴールを実現するための将来像であるからには、組織として一貫した戦略が必要不可欠である。また、このようなゴールを目指す際の考え方や指針も必要であろう。1 つのゴールを目指すにしても、様々なルートが考えられるのである。政府のように巨大組織においては、様々な組織が同じルートを通ることで、ゴール達成に向けたコストの削減も可能になる。この考え方や指針の中にはクラウドを活用したシステムの統廃合や、共有化、更には BPR を通じた国民利便性の向上などが含まれるのである。

更に、これらの達成度合いを常日頃から測定し評価することも重要である。その際には、KGI と KPI の違いに留意した上で戦略に紐付いた評価指標を策定することが重要である。また、これらの評価指標は組織の戦略と各職員の日々の作業を直接紐付ける重要な役割を担うため、戦略と同

様に全職員及びステークホルダーに認知させる必要がある。また、組織の幹部がこれらの評価指標に対する達成状況を頻繁に確認することで、全職員に注意喚起を促すことも必要であろう。

IT ポートフォリオにおいても、EA 同様に活用の目的を明確し、それに必要な情報を収集することから始めるべきである。例えば組織として IT コストの削減を目指す場合、どのような施策でそれを実現するのかを明確化する。そのうえで IT ポートフォリオを構築し、当該施策を前進させるための具体的なアクションステップを明確化したり、施策自身の見直しを検討したりするのである。ただ漫然と IT ポートフォリオを作成し眺めていても、その効果は限定的であろう。あくまでも PDCA サイクルの一環として活用されるべきものである。

オープンガバメントのみならず、我が国においては産業育成の側面にフォーカスされがちなオープンデータに関して、このようなコンテキストの中でも語る必要がある。つまり、先に挙げた省庁の業務戦略、評価指標やその達成度合いをオープンにすることでガバナンスを強化するという考え方である。米国連邦政府の Performance.gov や IT ダッシュボードのようなものは我が国でも取り入れることは可能であろう。

7. 参考資料

7.1 Performance.gov 上のコンテンツ

Performance.gov 上のコンテンツは、大きく、戦略計画、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポート及び四半期ごとのパフォーマンスのアップデートとなる。この際、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートは、APG と CAP に関連するものに限定されている。

これらに関するコンテンツは次のとおりとなる。

7.1.1 省庁とミッションに関する情報

- **イントロダクション**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

省庁のパフォーマンス計画及びレポートは、記述内容の概要紹介（エグゼクティブ サマリー）から記述される。例えば、全国・世界的なトレンドの変更に伴う省庁における業務内容の変更や、SWOT 分析結果の変更点などである。なお、蛇足であるが、米国連邦政府における SWOT 分析は、対海外の SWOT 分析も含まれる。例えば、「海岸線が長い」ことなどが強みであったり弱みであったりといった分析がなされている。

- **ミッション**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

省庁のミッションを記載する。このミッションは国民にとって理解しやすいものであり、一般的に一文で簡潔に述べられる。ここでは省庁の基本的な目的が定義される。また、この目的は省庁の根幹を成す事業や活動と整合が取れている必要がある。更に、省庁のミッションを明記することで、各職員は自身の業務とミッションの紐付けを理解することになる。なお、1 部局が通常の省庁程度の規模となるような大規模省庁においては、様々な部局のミッショ

ンを併記することも考えられる。

- **ビジョンと価値観**

オプション

省庁のビジョンを簡潔に記載する。この際、ビジョンは組織または社会の在るべき姿が記載される。価値観は、組織文化や省庁における各種の意思決定におけるフレームワークの根底をなすものである。

- **組織図**

年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須。

組織図など、省庁の組織（部局や課・室など）とそれらの関係性が解かるものを記述する。また、省庁間の取り組みなどについても、このセクションで記載することが可能としている。

- **責任範囲**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須。

省庁の責任範囲について概要を簡潔に記載する。この中では、どのような業務に対しどのような職員が何人従事しているか、各業務等の特性や実施している物理的な場所、課題や機会などを文章とデータで示す必要がある。

7.1.2 CAP

- **CAP**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポート、四半期ごとのパ

パフォーマンスのアップデートにおいて必須である。

CAP に責任を有する省庁は、その旨を省庁の業務戦略に明記する必要がある。また、合わせて責任を持つ CAP のリストも記載する。

7.1.3 戦略上のゴール

戦略上のゴールの詳細については、後ほど詳述するため、ここでは Performance.gov への登録内容に特化して説明する。

- **戦略上のゴール**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

省庁は、自身が掲げる一般的、アウトカム重視の長期的なゴールを策定する必要がある。戦略的ゴールには組織にとって望ましい影響も記載されるべきである。なお、各計画やレポートに応じて記載内容が異なる。

- **省庁の業務戦略**

戦略上のゴールを特定する。

- **年間パフォーマンス計画**

戦略上の目標、パフォーマンスのゴールやパフォーマンス計画に関する戦略上のゴールについて説明する。

- **年間パフォーマンスレポート**

前年度の戦略上の目標、パフォーマンスのゴール、APG や評価指標に関する進捗度合いの説明に必要な戦略上のゴールについて説明する。

- **戦略上のゴール（詳細）**

省庁の業務戦略において必須である

戦略上のゴールについては、次に記載するレベルの詳細度で説明を加える必要がある。

➤ **戦略上のゴールに関する機会や課題**

当該説明事項は、当該ゴールが優先的に取り扱われる理由が解かる人口統計、地理情報、リスクや他の特徴が含まれる。また、天候等などアウトカムに影響を与える可能性がある情報も含まれる。

➤ **選定理由**

当該ゴールが選定された理由を明確化する。その際は、当該ゴールが解決するであろう課題、機会、法的義務や大統領命令などの関係する背景を含む必要がある。

● **省庁の業務戦略に関する議会や他ステークホルダーからの意見**

省庁の業務戦略において必須である

米国連邦政府の各省庁は省庁の業務戦略を策定する際に、議会と密にコミュニケーションをとることとなっている。そこで、これらのコミュニケーションの中で議会からどのような新たな視点や提言を得たのかを明確化する。また、官以外のステークホルダーから意見等が事前にあった場合は、それらについても明確化することが望まれる。

7.1.4 戦略上の目標

戦略上の目標の詳細については、後ほど詳述するため、ここでは Performance.gov への登録内容に特化して説明する。

● **戦略上の目標**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

戦略上の目標は、戦略上のゴールをブレイクダウンしたものであり、アウトカムや省庁が実現を目指している各種の影響が具体化される。戦略上の目標は戦略上のゴールの達成に寄

与すべきものであると同時に、戦略的ゴールがどのように（how）して達成されるのかを省庁自身や他のステークホルダーに説明するものである必要がある。また、戦略上の目標は、進捗状況を把握するためのパフォーマンスのゴールや評価指標などにブレイクダウンされる性質を持つ。したがって、省庁や OMB がミッションの実現プロセスを評価する上で非常に重要になるものである。

- **戦略上の目標（詳細）**

省庁の業務戦略において必須である。

戦略上の目標については、次に記載するレベルの詳細度で説明を加える必要がある。

- 戦略上の目標に関する機会や課題とそれらの特徴。例えば、規模や物理的な地理情報などが含まれる。
- 選定の理由

- **戦略上の目標を達成するための施策**

省庁の業務戦略において必須である。年間パフォーマンス計画においては必要に応じて掲載する。

戦略上の目標を達成するための具体的な施策内容を明確化する。これには、異常値分析の実施、効果的な施策の実行、業務改善や改革などが含まれる。また対象としては、業務プロセス、人事、トレーニング、スキル、テクノロジー、情報や他のリソースが含まれる必要がある。更には、戦略上の目標の達成度合いをモニタリングするための評価指標等についても明確化することが望まれる。

- **戦略上の目標に寄与するプログラム**

省庁の業務戦略において必須である。

省庁内外における組織、プログラム、規制、ポリシーや他の活動で、戦略上の目標の達成に寄与するものを特定する。

- **戦略上の目標における外部要因**

省庁の業務戦略において必須である。年間パフォーマンスレポートにおいては必要に応じて掲載する。

- **省庁の業務戦略**

戦略上の目標に影響を与える可能性のある主要な外部要因を明確化する。その際、省庁がコントロールできる要因とできない要因を明確化する必要がある。

- **年間パフォーマンスレポート**

前年度の事業において、戦略上の目標の達成に影響を実際に与えた外部要因を明記する。また、新たなパフォーマンス計画の策定時には、当該外部要因に関する対策を検討する必要がある。

- **戦略上の目標に関する進捗状況**

年間パフォーマンスレポートにて必要に応じて掲載する。

戦略上の目標に関する前年度の達成状況を記載し、進捗のあった所、なかった所を明確化する。また進捗がなかった場合は、その理由も明記すると同時に、問題点や課題が生じた場合には、それらについても明記することが望まれる。パフォーマンスゴールや評価指標に関連する進捗状況についても述べることはできるが、個別に記述するのではなく総合的な進捗状況の記述にとどめるべきであろう。また、トレンド、成功事例、課題等に関する分析や各種の分析結果も共有すべきものは記載することが望ましいであろう。必要に応じて、詳細やエビデンスを別途参照できるようにハイパーリンク等の活用も検討すべきである。

- **戦略上の目標に関する次の施策**

年間パフォーマンス計画にて必要に応じて掲載する。

パフォーマンスの向上を目的としたプロジェクトや施策など、戦略上の目標の達成に寄与する

次の計画を策定する。その際は、翌年度のキーとなるマイルストーンを含める必要がある。また、施策は可能な限り詳細に明記されることが望ましい。例えば、共有化するベストプラクティス、コスト削減の具体的な施策などである。

- **主要なマネジメント課題**

年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

主要なマネジメント課題を明確化する必要がある。これらの課題は例として、GAO のハイリスク リストに記載された課題等が挙げられる。

- **年間パフォーマンス計画**

主要なマネジメント課題、課題に対する対応策、そして対応策に対するパフォーマンスゴール、評価指標及びマイルストーンを明確化する必要がある。

- **年間パフォーマンスレポート**

特定された主要なマネジメント課題への対応状況（進捗状況）を説明する。

- **戦略上の目標のゴールリーダー**

年間パフォーマンス計画において必須である。

各戦略上の目標に関して責任を持つ組織及び個人の役職名を明確化する。

■ APG

- **APG**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。OMB の許可がある場合は、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートでも更新可能である。

各省庁は既に特定済みのパフォーマンスゴールから、APG を選定する。

- **APG の概要**

年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにて必要に応じて掲載する。。また、必要に応じて、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートでも更新可能である。

APG が解決する課題や機会、戦略上のゴール及び目標との関係性、主要な課題並びにステークホルダーとの関係性 などについて明確化する。

- **APG 実現のための施策**

年間パフォーマンス計画にて必要に応じて掲載する。必要に応じて、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートでも更新可能である。

APG に関するアクションプランに関する導入施策及びキーとなるマイルストーンの概要を記す。また、影響を及ぼすことができる外部要因とできない外部要因を明確化する必要がある。

- **APG 評価指標**

年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。必要に応じて、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートにて更新する。

各 APG に対し、戦略上の目標と紐付いたパフォーマンスゴールなどの評価指標を定義し、進捗状況のモニタリングに活用する。

- **APG の進捗状況**

年間パフォーマンスレポート、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートにおいて必須である。

APG の進捗状況及び進捗に対する主要な阻害要因を明確化する。APG 自体が野心的である必要があるため、その実行にはリスクが伴う。したがって、それらのリスクを明記することも必要となる。

- **APG に関する次の施策（直近）**

年間パフォーマンスレポート、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートにて必要に応じて掲載する。

パフォーマンスの向上を目的としたプロジェクトや施策など進捗に寄与する次の計画を策定する。その際は、翌四半期のキーとなるマイルストーンを含める必要がある。

- **APG に関する次の施策（将来）**

年間パフォーマンス計画にて必要に応じて掲載する。必要に応じて、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートにて更新する。

パフォーマンスの向上を目的としたプロジェクトや施策など進捗に寄与する次の計画を策定する（翌四半期以降も含む）。その際は、残りの期間におけるキーとなるマイルストーンを含める必要がある。

- **APG に貢献するプログラム**

必要に応じて、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートにて更新する。

省庁内外における組織、プログラム、規制、ポリシーや他の活動で、APG の達成に寄与するものを特定する。

- **APG における外部要因**

年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。必要に応じて、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートにて更新する。

APG の達成に大きな影響を与える可能性のある主要な外部要因を特定する。その際は、省庁がコントロールできない要因も含める。

- **APG ゴールリーダー**

必要に応じて、四半期ごとのパフォーマンスのアップデートにて更新する。

各 APG に関して責任を持つ組織及び個人の役職名を明確化する。

- **省庁の業務戦略に関する議会や他ステークホルダーからの意見**

省庁の業務戦略において必須である。

米国連邦政府の各省庁は省庁の業務戦略を策定する際に、議会と密にコミュニケーションをとることとなっている。そこで、これらのコミュニケーションの中で議会からどのような新たな視点や提言を得たのかを明確化する。また、官以外のステークホルダーから意見等が事前にあった場合は、それらについても明確化することが望まれる。

7.1.5 パフォーマンスゴールと評価指標

- **パフォーマンスゴール**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

- **省庁の業務戦略**

各戦略上の目標に対し、いくつかのパフォーマンスゴールを特定し、それらが戦略上の目標に対しどのように寄与するかを明確化する。省庁の業務戦略にてパフォーマンスゴールの詳細を記述する必要はないが、年間パフォーマンス計画及び年間パフォーマンスレポートには含めるべきである。

- **年間パフォーマンス計画**

年間パフォーマンス計画においては評価指標が設定されたパフォーマンスゴールが策定されている必要がある。また、各パフォーマンスゴールにおける達成目標値及び達成時期も明確化される必要がある。

- **年間パフォーマンスレポート**

パフォーマンスゴールに対する進捗状況を報告する。

- **パフォーマンスの評価指標における目標値**
年間パフォーマンス計画において必須である。

パフォーマンスの各評価指標に対し、当該年度及び翌年度における目標値を策定する。

- **パフォーマンスの評価指標における情報ギャップ**
年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

正確な情報が入手できていない箇所（正確な情報が存在しないか不十分であるといった状況の説明や、仮の数値、概算値など）を明確化する。また、正確な情報の入手予定日も明確化する。

- **パフォーマンスゴールに関する将来的な施策**
年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

パフォーマンスゴールの進捗が遅延している場合、省庁はその理由と対応策を明確化する必要がある。パフォーマンスゴールの達成が非現実的であると考えられる場合には、その理由と対策を明確化する。

- **パフォーマンスゴールの変更**
年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

年間パフォーマンス計画の公表以降に、パフォーマンスゴールを変更または中止し、OMB に承認された場合は、その理由を公表する。

7.1.6 その他の評価指標

- **その他の評価指標**

年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

必要に応じて、上述以外の評価指標も策定される必要がある。その場合には、活用する評価指標を記述すると同時に、その選定理由を明記する。

- **その他の評価指標における実績**

年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

- **年間パフォーマンス計画**

全評価指標に対する昨年度の実績を公開する。可能な場合は、3 年前までの実績を公開する。

- **年間パフォーマンスレポート**

全評価指標に対する 5 会計年度分の実績を公開する。

- **評価指標における情報ギャップ**

年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

正確な情報が入手できていない箇所（正確な情報が存在しないか不十分であるといった状況の説明や、仮の数値、概算値など）を明確化する。また、正確な情報の入手予定日も明確化する。

7.1.7 その他の情報

- **マネジメント レビュー**

年間パフォーマンス計画において必須である。

APG と他のパフォーマンス評価指標を達成するために導入したレビュープロセスの概要を説明する。また、組織のゴールを達成するために行った人事管理系の施策（個人の業績評価とレビュー内容の連動など）についても説明する。

- **省庁間の協力体制**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

必要に応じて、戦略上の目標、APG やパフォーマンスゴールの達成において必要な他の省庁との取り組みを説明する。また省庁における重要な事業や外部のパートナー（自治体、諸外国政府、長期契約を伴う事業会社など）の責任範囲を明確化すると同時に、戦略上の目標に対し、どの程度寄与するのかを明記する。

- **評価と調査**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

- **省庁の業務戦略**

省庁の業務戦略の策定において、調査や評価結果がどのように活用されたかを説明する。その際、戦略上の目標の策定や変更に対し調査や評価結果がどのように寄与したか、また、それらの目標を達成するために活用される戦略やアプローチなどを明確化する。また、長期的に戦略や各種のアプローチをどのように評価していくのかを明記する。更に省庁の業務戦略の対象期間である4年の間にどのようにこれらを実現するかの計画も含める。

- **年間パフォーマンス計画**

年間パフォーマンス計画の策定において、調査や評価結果がどのように活用されたかを説明する。その際、次のことを含める必要がある。①. 省庁のパフォーマンスゴールの策定や変更に対し調査や評価結果がどの程度寄与するか、②. パフォーマンスゴールを達成するために活用される戦略やアプローチ、③. パフォーマンスゴールに対する進捗度合

いの理解、④. コストと効果のデータに基づく予算配分。また、これらに対する翌年度の計画も含める必要がある。

➤ **年間パフォーマンスレポート**

省庁が実施した評価や他の調査の結果を説明する必要がある。また、評価をしていない場合は、その旨を明記する必要がある。また各評価や調査の詳細を記したウェブページを構築し、そこへのリンクを明記することも求められる。

● **ハイパーリンク**

省庁の業務戦略、年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

各計画やレポートに対する詳細情報または背景にある研究や調査結果などへのハイパーリンクも記述する必要がある。

● **データの検証**

年間パフォーマンス計画、年間パフォーマンスレポートにおいて必須である。

年間パフォーマンス計画及び年間パフォーマンスレポートに明示されたパフォーマンス等の各種データに対する信頼性及び完全性に関する省庁長官の評価結果を記載する。ここには、省庁としてどのようにして APG などのパフォーマンスゴールに対する進捗状況を把握するためのデータの正確性や信頼性を担保するかといった情報も含まれている。すなわち、次のような事項の明確化が必要となる。①. データの検証方法、②. データソース、③. 利用目的に照らし合わせた、データに求められる精度、④. 要求される正確性に対する制限、⑤. 制限が存在する場合、どのようにして補うのか、などである。また、アウトカムを向上させるために、どのようにデータを活用するのかなどの概要も記述する。

● **優先順位の低いアクティビティ**

年間パフォーマンス計画において必須である。

優先順位の低いアクティビティに対する予算額を記述する。