平成 26 年度会計検査院委託業務報告書

「アメリカの政府業績成果現代化法（GPRAMA）等の運用から見た我が国の政策評価の実施及び会計検査」に関する調査研究

平成 27 年 2 月

新日本有限責任監査法人

■□目次□■

調査研究の概要.....3

はじめに.....7
1. 調査研究の背景、目的.....7
2. 調査研究の方法、構成.....8

第Ⅰ章　GPRA の概要と運用上の課題.....13
1. GPRA の概要.....13
2. GPRA の目的.....16
3. GPRA の構成要素.....17
4. 行政運営上の手続に対する柔軟性・裁量性の付与.....24
5. パイロット・プロジェクト.....25
6. GPRA の事例.....28
7. OMB、議会、GAO の役割.....30
8. GPRA の運用上の課題.....32

第Ⅱ章　ブッシュ政権における改革.....35
1. 大統領の経営課題.....35
2. PART の概要.....36
3. PART の運用実績.....42
4. オバマ政権において PART 廃止に至る技術的、政治的理由.....50
5. 業績予算（Performance Budget）.....57
6. ブッシュ政権下の GPRA の課題.....60

第Ⅲ章　GPRAMA が成立した背景、その概要、想定される効果及び課題.....63
1. GPRA 現代化法（GPRAMA）の概要.....63
2. OMB、議会、GAO の役割.....88
3. GPRAMA の導入、運用状況における課題.....89
4. アメリカ連邦政府における業績マネジメントの進展状況.....90

第Ⅳ章　GPRA、GPRAMA に関する会計検査院（GAO）、行政管理予算局（OMB）の取組.....97
1. GPRA、GPRAMA に関する GAO、OMB の役割及びその実態.....97
2. GAO の GPRA、GPRAMA に対するレポートの状況.....102

3. GAO の取組が GPRA、GPRAMA の運用に与えた影響.....118

第Ⅴ章　我が国における政策評価の実施状況と課題 123
1. 我が国における政策評価の導入背景と発展経緯 123
2. 政策評価を中心とした業績マネジメントの実施状況 127
3. 日米における政策評価の制度、取組状況の比較 132
4. 日本の政策評価の課題 138

第Ⅵ章　結び －会計検査院に対する示唆－ 145

参考資料 1「サニーベール市の行政マネジメント」 153
参考資料 2「主要省庁の戦略体系、業績指標」 165
参考資料 3「主要省庁の年次業績報告書における分析内容」 187
参考資料 4「イギリスの公共サービス合意（Public Service Agreement: PSA）」 200
参考資料 5「HPPGs の例」 202
参考資料 6「省庁横断的優先目標」 208
参考資料 7「ボルティモア市の Citistat」 212
参考資料 8「レビュー（Data Driven Review）の事例」 214
参考資料 9「GAO による検査事例ショートリスト」 223
参考資料 10「詳細事例」 270
参考資料 11「関連する GAO の検査事例」 360

■略語集、用語集 362

■参考文献 365

調査研究の概要

■調査研究の背景、目的

本調査研究は、アメリカにおける政策評価の基本的な枠組みである政府業績成果法（Government Performance and Results Act: GPRA）及び政府業績成果現代化法（Government Performance and Results Modernization Act: GPRAMA）の運用状況及び課題等を明らかにすることにより、我が国の中央省庁における PDCA が有効に機能するために、各府省庁の事業の実施や政策評価に対して我が国の会計検査院がどのような着眼で会計検査を行うべきかを明らかにすることを目的とする。

■調査研究の方法

本調査研究は、会計検査院事務総長官房調査課（研究担当）より、新日本有限責任監査法人への委託により行われ、文献調査、学識経験者等から構成される調査研究委員会の議論、アメリカへの海外現地調査及び在米アソシエイツによるフォローアップ調査に基づいて進められた。

■調査研究の結果

第Ⅰ章　GPRA の概要と運用上の課題

GPRA は、クリントン（民主党）政権において、1993 年に成立した、連邦政府の業績マネジメントの基本的な枠組みを示す法律である。同法の原型となる法案は業績予算の導入を意図したものであったが、審議の過程でその性格は薄められた。同法により各省庁は、中期の戦略計画、年次の業績計画及び業績報告書を作成することとされ、アメリカの地方政府から始まった業績マネジメント改革が連邦政府にも進展することとなった。会計検査院（Government Accountability Office: GAO）は、GPRA 施行後 6 年間の試行期間において、各省庁の戦略計画、年次業績計画の内容を検査して、その内容の改善に貢献した。

第Ⅱ章　ブッシュ政権における改革

ジョージ･W･ブッシュ（共和党）政権においては、GPRA の運用の強化、特に業績情報を予算編成に活用する方針である「予算と業績の統合」が示され、それを実現する手段として「施策の評価と格付けツール」（PART）が 2004 会計年度の予算編成時から導入された。これは、大統領予算の編成のために行政管理予算局（OMB）が各省庁との協議を通じて、連邦政府の全プログラムを対象に業績等について点数化による格付けを行い、より業績の高いプログラムに予算を配分しようという試みであった。PART により、各省庁の戦略目標とプログラムとの関連性が整理されるとともに、プログラム・レベルの業績指標の設定も進んだが、PART は、資源配分の意思決定に活用しにくい面があるなどと指摘され、オバマ政権移行後に廃止された。廃止の具体的な要因としては、①プログラムの単位が大きく、予算の重点化・再配分には活用しにくい、②業績情報が膨大で意思決定に活用しにくい、

③格付けは個々に判断して行われるため、客観的な状況を示すものではなく、恣意的に運用されている、④事務負担が大きいなどとの批判があったことが挙げられる。また、政治的な要因もあり、オバマが自らの考え方（①評価プロセスも含めた業績評価の透明性を重視する、②優先度の高い施策等に対する業績マネジメントをより重視する、③評価の客観性を重視する）に沿った業績マネジメントを実施する方針を持っていたとの指摘がある。

第Ⅲ章　GPRAMA が成立した背景、その概要、想定される効果及び課題

オバマ（民主党）政権では、前ブッシュ政権の業績マネジメントを見直す改革が実施され、GPRA の運用を見直す新たな法制度として、GPRAMA 法案が提出された。当初の案は、前ブッシュ政権で実施されていた PART を改善しようとするものであったが、審議の過程で大幅な修正が行われた。GAO は、過去の報告書で指摘した課題とその解決策を法案に盛り込むよう組織として議会に積極的に働きかけ、また、GPRAMA 草案の際には、上院事務局からの要請で GAO の職員数名が同事務局に出向して法案作成や委員会報告書の作成に関与した。その結果、GAO の報告書の指摘内容や結論、勧告の内容が GPRAMA に多く盛り込まれている。

GPRAMA は、目標達成状況に対するレビューを四半期ごとに行って、事業等の執行状況を短いインターバルでモニタリングする（以前は予算年度終了後、過去 3 か年分をレビューしていた。）ことを求めるなど、マネジメント重視の性格を強めており、諸改革と法制化を通じて、業績評価結果を予算編成に反映させることよりも業績評価から得られる情報をマネジメントに活用することがより重視されるようになっている。

第Ⅳ章　GPRA、GPRAMA に関する会計検査院（GAO）、行政管理予算局（OMB）の取組

GAO による GPRA、GPRAMA に対する検査事例のうち 52 事例を選定して分析したところ、GAO は、制度の施行状況の他、主に GAO が連邦政府の業績マネジメントの課題として認識している①省庁横断的課題への対応、②業績情報の活用、③成果の把握が困難な分野への対応、④議会における業績情報の利用を対象に、重点的な検査を行っていることが確認された。また、報告書の中で特に GPRA、GPRAMA に対するメッセージ性が強い報告であるといわれているものを中心に 10 事例を選定して、その検査内容について詳細分析を行ったところ、GAO は、GPRA、GPRAMA の監視機関として、①GPRA 施行時において、各省庁に対する検査を通じて GPRA の円滑な導入を支援したこと、②GPRA 運用段階において、運用上の課題を指摘したりベストプラクティスの紹介を行ったりするなどして、業績マネジメントの課題の解決に貢献したことが確認され、GAO はアメリカにおける業績マネジメントの改善に資する役割を果たしていると考えられる。

第Ⅴ章　我が国における政策評価の実施状況と課題

我が国では、1990 年代後半から行われた行政改革の流れの中で諸外国において実施されていた政策評価が注目を集め、平成 13 年の中央省庁等改革の 1 つの柱として、政策評価が制度化された。13 年 6 月には、政策評価制度の実効性を高め、国民の信頼の一層の向上を図るため、「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（平成十三年六月二十九日法律第八十六号。政策評価法）が制定され、14 年 4 月に施行された。ここでは、政策評価法施行から現在までの我が国における政策評価を中心とした業績マネジメントの実施状況及びアメリカの制度・運用との比較等により、①目標設定、指標設定の内容、質の担保、②省庁横断的課題のマネジメントと評価の枠組み、③業績情報の利活用、④目標未達成の事業等のレビュー、⑤外部機関による制度全般に対するチェック体制、⑥政策評価におけるガバナンス、⑦コスト情報、⑧複数年度にまたがる政策等の評価等の課題について整理した。

第Ⅵ章　結び －会計検査院に対する示唆－

GPRA から GPRAMA に至るアメリカにおける業績マネジメント改革の過程において、①業績評価結果を予算編成に反映させることよりも業績評価から得られる情報をマネジメントに活用することがより重視されるようになっていること、②GAO は、GPRA の施行時においては、各省庁の戦略計画、年次業績計画の検査を行うことにより、その内容・質の改善に貢献し、GPRA 運用段階においては、業績マネジメントの課題解決に向けての検査と提言を行い、GPRAMA の成立過程においては、法案内容の検討に貢献したことを確認した。これらを踏まえて、政策評価をはじめとする我が国の業績マネジメントの改善に資するために、今後、我が国の会計検査院に期待する役割を示唆として整理した。

はじめに

1. 調査研究の背景、目的

アメリカで 1993 年に成立した政府業績成果法（Government Performance and Results Act: GPRA）は、戦略計画、年次業績計画、年次業績報告書を用いて、政府の業績管理における新たな枠組みを提示したとされている。

アメリカにおいては、かつて事業評価を次の予算サイクルに結び付けようとした企画計画予算制度（Planning Programming Budgeting System: PPBS）、ゼロベース予算（Zero‐Based Budgeting: ZBB）等様々な試みが行われたが、予算を、主に技術的な事業評価に基づき作成しようとする試みは、技術的な困難さや政治との関係性などから、いずれも長続きしていない。このような経験を踏まえ、GPRA は業績予算との結びつけを弱め、業績管理としての性格に重点が置かれたように見受けられる。なお、2004 年度予算から開始された「施策の評価と格付けツール」（Program Assessment and Rating Tool: PART）においては、業績予算への志向が全くなかったわけではないが、現在では実施されていない。

2011 年には、省庁の優先目標を重視した目標設定と四半期レビューの実施や、省庁横断的なプログラムについての業績管理などのためとして、GPRA の改正法である政府業績成果現代化法（Government Performance and Results Modernization Act: GPRAMA）が成立した。

一方、我が国においては、政策の評価に関する法律（平成 13 年法律第 86 号）等に基づいて行政機関が実施する政策評価（各府省等が実施している事業評価等を含む。以下「政策評価」という。）が、GPRA を参考にしているとされているが、その課題も引き続き指摘されているところである。

本調査研究は、上記背景を踏まえて、アメリカにおける GPRA、GPRAMA の運用状況及び課題等を明らかにすることにより、我が国の PDCA サイクルが有効に機能するために、各府省等の事業の実施や政策評価に対して我が国の会計検査院がどのような着眼で会計検査を行うべきかを明らかにすることを目的とする。

2. 調査研究の方法、構成

（1）調査研究の方法

本調査研究は、会計検査院事務総長官房調査課（研究担当）より、新日本有限責任監査法人への委託により行われ、文献調査、学識経験者等から構成される調査研究委員会の議論、アメリカへの海外現地調査及び在米アソシエイツによるフォローアップ調査に基づいて進められた。

＜文献調査＞

文献調査は、国内における論文、調査研究、海外における論文、調査研究及び政府機関の公式文書、通達、報告書等を対象に整理・分析した。本調査研究において、参照した文献は巻末のリストに整理している。

＜調査研究委員会＞

調査研究委員会は、以下のような体制、スケジュールで実施した。

（体制）

■委員会委員

田辺　国昭　東京大学　法学政治学研究科・公共政策大学院　教授
南島　和久　神戸学院大学　法学部　准教授
藤野　雅史　日本大学　経済学部　准教授
益田　直子　立教大学　法学部　特任准教授
小林　麻理　会計検査院　検査官
東　　信男　会計検査院　国際検査情報分析官
岡本　義朗　新日本有限責任監査法人　エグゼクティブディレクター

■事務局

会計検査院 事務総長官房調査課（研究担当）
山田 雄二 研究企画官
坂本 斉子 副長
辻　 裕美 研究専門官
佐藤 孝幸 研究専門官

新日本有限責任監査法人
左近 靖博 戦略マーケッツ部パブリック・アフェアーズグループ　シニアマネージャー
渡邉 真砂世 戦略マーケッツ部パブリック・アフェアーズグループ　マネージャー
髙木 麻美 戦略マーケッツ部パブリック・アフェアーズグループ　マネージャー

三浦 雅央 戦略マーケッツ部パブリック・アフェアーズグループ　シニアコンサルタント
中川 彩 EY 総合研究所 未来経営研究部 研究員

（スケジュール）
以下のとおり、計5回の委員会を開催した。
第 1 回 平成 26 年 6 月 13 日（金）実施計画書、自由討議
第 2 回 平成 26 年 7 月 29 日（火）事務局報告、討議
第 3 回 平成 26 年 9 月 10 日（水）事務局報告、討議
第 4 回 平成 26 年 10 月 31 日（金）事務局報告、討議
第 5 回 平成 26 年 12 月 12 日（金）事務局報告（報告書案）、討議

調査研究委員会の発足に当たり、特に以下の問題意識等が委員から提示された。

① アメリカのGPRAMAにおいてどのような修正がなされたか､それを日本においてどのような形で活かすことができるのかについて探求できればと考えている。また、GAOを含む誰が改善の提言をしたのかということに力点を置いて調べる必要があると考える。
② GPRA施行後に行政機関から提供された業績情報をGAOはどのように活用したか。
③ アメリカの省庁、OMB、GAOの業績測定・業績管理の実態がどのように動かされているのか、単に検査制度や法律の制度で見ていくのではなく、政府全体ががどのような問題意識を持って業績測定を活用しようとしているのか、という点を明らかにする。

いずれの問題意識も、アメリカの状況を踏まえた日本の政策評価に対する会計検査への示唆を得るという、本調査研究の趣旨に照らして重視すべき点を指摘したものである。そこで、本調査研究ではこれらの問題意識等を念頭に置き、アメリカ、日本の政策評価の制度や、それに対する GAO による会計検査の実施事例について、我が国との対比を念頭に置きつつ、文献・インターネット調査を中心に分析を行った。なお、本調査研究の過程で分析に用いた文献資料等については巻末に一覧整理している。

＜海外現地調査＞
海外現地調査は、以下のように実施した。
■実施期間：平成 26 年 10 月 6 日（月）～10 日（金）
■訪問者：　南島和久准教授（神戸学院大学）
山田雄二（会計検査院・研究企画官）
左近靖博（新日本有限責任監査法人・シニアマネージャー）
三浦雅央（新日本有限責任監査法人・シニアコンサルタント）

■訪問先

日時	訪問先
10 月 6 日（月） 10：00～12：30	Library of Congress, Congressional Research Service（GPRAMA の論文執筆） Clinton T. Brass, Analyst in Government Organization and Management, Government and Finance Division
16：00～17：00	George mason University, Mercatus center（GPRA の格付け評価を実施） Maurice McTigue, Vice President Emily Wismer, State Outreach Associate
10 月 7 日（火） 10：00～12：00	IBM Center for The Business of Government（コンサルタント） John M. Kamensky, Senior Fellow
13：00～14：10	Grant Thornton（前ブッシュ政権の PART の責任者） Robert Shea, Principal
15：10～16：30	Office of Management and Budget（行政予算管理局、 GPRA の執行担当機関） Dustin Brown, Deputy Assistant Director for Management
10 月 8 日（水） 9：00～9：45	Federal Emergency Management Agency（APGs の事例） Ashley Zohn, Program Analyst, Office of Policy & Program Analysis Jessica A. Steinbeck , International Outreach Spec. Office of Policy & Program Analysis
10：00～10：40	Office of Henry Cuellar of House of Repreesntative Member（GPRAMA 創案者） Megan Swearingen, Legislative Director
13：00～14：00	George Washington University（有識者） Kathryn E. Newcomer, PhD. Director, Trachtenberg School of Public Policy and Public Administration and Professor of Public Policy and Public Administration,
14：40～16：40	Department of Labor（ライン省庁） David G. Frederickson, Ph.D. Director, Office of Performance Monitoring
10 月 9 日（木） 10：15～12：10	Department of Transportation（ライン省庁） John D. Giorgis, Director, Office of Strategic Planning & Analysis, Federal Transit Administration 及び他一名
12：40～14：00	George Mason University（有識者） Paul L. Posner, PhD ,Director, Centers on the Public Service, Department of Public and International Affairs, Steve Redburn, PhD, Affiliated faculty and director, fiscal studies, Center on the Public Service
15：00～16：05	Office of Personnel Management（連邦人事管理局） Jacque Caldwell, Personnel Research Psychologist, Classification & Assessment Policy Shanaz Porter, Group Manager, Forecasting & Methods Jim Grenier, Performance Improvement Analyst, Planning & Policy Analysis Jill Feldman, International Affairs, Executive Secretariat & Ombudsman
17：20～18：20	National Institute of Health（APGs の事例） Rosanna Ng, Drs, Director of the Office of Performance and Evaluation Ajay Vatave, Health Science Policy Analyst
10 月 10 日（金） 9：40～11：30	Department of Housing and Urban Development（APGs の事例） Henry Hensley, PIO, Office of Strategic Planning and Management
13：05～14：45	Government Accountability Office（会計検査院） Elizabeth h, Curda, Assistant Director, Strategic Issues Benjamin T. Licht, Senior Analyst, Strategic Issues

＜フォローアップ調査＞

・現地調査において限定された時間で確認できなかった事項について Rapid Access International 社（在バージニア州）を通じて、Library of Congress, Congressional Research Service、OMB、GAO、下院議員 Henry Cuellar（秘書）、ヴォルガ―アライアンス代表（元 OMB 人事管理部門共同責任者）Shelley H. Metzenbaum（秘書）に対してフォローアップ調査を実施した。

（2）本報告書の構成

本調査報告書の構成は、以下のとおりである。

はじめに

第Ⅰ章　GPRA の概要と運用上の課題

第Ⅱ章　ブッシュ政権における改革

第Ⅲ章　GPRAMA が成立した背景、その概要、想定される効果及び課題

第Ⅳ章　GPRA、GPRAMA に関する GAO、OMB の取組

第Ⅴ章　我が国における政策評価の実施状況と課題

第Ⅵ章　結び －会計検査院に対する示唆－

なお、第Ⅰ章から第Ⅳ章については文献調査の結果と海外現地調査、フォローアップ調査の結果を基に整理した。また、第Ⅴ章のうち、政策評価の課題については、第 4 回の調査研究委員会において各委員より報告された内容を基にして事務局にて整理する形でとりまとめ、各委員に確認していただいた。そして、第Ⅵ章については、事務局の整理による案をベースにして各委員からの指摘、意見も踏まえて、最終的にとりまとめを行った。

第Ⅰ章　GPRA の概要と運用上の課題

1. GPRA の概要

（1）GPRA の背景

アメリカ連邦政府において、1993 年に政府業績成果法（Government Performance and Results Act: GPRA）が施行された主な背景は以下の通りである。

■地方政府における業績マネジメント改革の進展

・　アメリカの地方政府では、1980 年以降、「成果を重視する行政経営（Managing for Results）」の考え方を行政実務に取り入れる改革が進んでおり、各機関において、組織の使命を明確にした上で、到達すべき成果目標を設定して、その達成度を基に予算、人員等の政策資源の配分を行う等の行政のマネジメントを行う取組が進展していた。オレゴン州、ミネソタ州、テキサス州、カリフォルニア州サニーベール市等がその代表例である。特に GPRA 制定に影響を与えたのが、サニーベール市の事例である（参考資料 1 参照）。元サニーベール市長で行政経営コンサルタントであるジョン・マーサー（John Mercer）氏が共和党の上院議員であるウィリアム・ロス（William V. Roth, Jr）氏に対して、同市のマネジメントをベースに連邦政府の業績マネジメント導入改革案をアドバイスしたことが、GPRA の法案制定の契機になっている。

■連邦政府に対する国民、議会の信頼性の低下

・　1980 年代初頭、アメリカは財政赤字と貿易赤字、いわゆる双子の赤字を抱え、さらには政府の業績悪化で連邦政府に対する国民の信頼が低下していた。このような中、連邦議会では、GPRA 制定に関連して以下のような点が指摘されていた。

図表　連邦議会におけるGPRAの制定背景に関する指摘

・連邦プログラムの非効率性がアメリカ国民の政府に対する信頼を失わせ、公共のニーズに応える政府の能力を損なっている。 ・プログラムを改善するための明確な目標設定ができず、業績に関する情報も入手できていない。 ・議会の政策形成過程が、プログラムの成果に対して十分に注意を払わないことによる悪影響を受けている。

（出典）国土交通省国土交通政策研究所（2001）「NPMの展開及びアングロ・サクソン諸国における政策評価制度の最新状況に関する研究」

・　また、1992年には、会計検査院（Government Accountability Office: GAO）[1]院長が、連邦政府のマネジメントに対して次のように述べている[2]。「各機関は、法律で定められた

[1] 会計検査院（GAO）は 2004 年 7 月に「General Accounting Office」から「Government Accountability Office」に名称変更され、略称は同一であるが、1992 年当時は「General Accounting Office」である。

[2] 国土交通省国土交通政策研究所（2001）より。

目標 （objectives）に従って、また、行政サービスに関しては市民の期待に沿って、それぞれの使命 （mission）を明示する必要がある。これらの目標は、当該目標の達成度を判断できるように記述しなければならない。進捗を評価するためにデータを用いる必要がある場合、議会、行政管理予算局（Office of Management and Budget: OMB）、そして各省庁の間に現実的で、アウトカム志向の目標についての合意が不可欠である。」

・ このように、連邦政府における政策が何を目標にして、どのような意図で課題を解決するのかについて明確化されておらず、また、投じられる予算が諸問題の解決にどのように寄与するのかということも全く示されておらず、国民、議会の信頼が低下する状況にあった。

■クリントン大統領が「行政革命（Reinventing Government）」の考え方を踏襲し行政改革を実行

・ 1992年､アメリカの州・地方政府の行政改革の成功事例を紹介した一冊の本がアメリカでベストセラーとなった｡行政経営コンサルタントであるデビッド・オズボーンとテッド・ゲーブラーらによる「行政革命（Reinventing Government）」である｡この本では､優れた改革を実践して成功をおさめた地方政府の改革事例を分析して、政府が優れた成果を生み出すためには企業家的（Entrepreneurial）な精神を持つことが大切であるとし、そのための原則を次の10点にまとめた。

図表 「行政革命」における行政府の在り方の原則

① 政府という船を漕ぐよりも舵取りをする。
② 地域社会に権限を与え､参加を促す。
③ 独占よりも競争を促進する。
④ 規則よりも組織の使命を重視する。
⑤ 投入資源ではなく成果に焦点を当てる。
⑥ 官僚ではなく顧客のニーズを満たす。
⑦ 支出するだけでなく収入を増やす。
⑧ 問題が起きるより前に予防する。
⑨ 組織階層を減らし分権化する。
⑩ 市場原理を活用する。

（出典）デビッド・オズボーンとテッド・ゲーブラー（1994）「行政革命」（邦訳版）

・ 当時の民主党政権のクリントン大統領は、この書籍に感銘を受けて、同政権における改革（National Performance Review）[3]の参考として活用されたことは広く知られており、政権として連邦政府のマネジメント改革を導入するGPRA導入に対して前向きの意向を有していた。

[3] 著者であるデビット・オズボーンは、その後、クリントン政権下の改革のアドバイザーを務めた。

なお、政府業績成果法（Government Performance Results Act of 1993: GPRA）において、背景事情について次のように規定している。

図表　GPRAの背景（第2条）

第2条（背景及び趣旨） （a）　背景 連邦議会は、次のとおり認識する。 （1）　連邦プログラムにおける浪費及び非効率は、政府に対するアメリカ国民の信頼を損ない、重大な国民ニーズに取り組む連邦政府の〔責務遂行〕能力（アビリティ）を減殺するものである。 （2）　連邦管理責任者（マネジャー）は、プログラム目標の明確化及びプログラム実績（パフォーマンス）に関する情報が不十分であることを理由として、プログラムの効率性及び有効性を改善する努力をしていく上で深刻な不利益を被っている。 （3）　連邦議会の政策立案、歳出に関する決定及びプログラム監視について、プログラム実績及び成果（リザルツ）への注意が不十分であるため、重大な支障が生じている。

（2）GPRA の導入経緯

1990 年に共和党のウィリアム・ロス上院議員は、元サニーベール市長であるジョン・マーサー氏の説明を受けて、同市の経営において取り入れられていた業績マネジメント・システムの意義を理解し、それを参考にして連邦政府の新たなマネジメントの仕組みである GPRA の原型となる法案（Federal Program Performance Standards and Goal Act of 1990）を上院に提出した。これが GPRA 成立の端緒となった。

同法案は上院の政府関係委員会（Senate Committee on Government Affairs）において審議が行われ、公聴会等も開催され、その結果を踏まえて 1991 年に修正法案（Federal Program Performance Standards and Goal Act of 1991）が再度提出されたが、成立には至らなかった。その後、OMB のスタッフであるウォルター・グロスキー氏（Walter Groszyk）が法案の修正に参画して、大幅に修正された法案は 1992 年に Government Performance and Results Act として提出され、翌年の 1993 年に上下両院において可決され、1993 年 8 月 3 日にクリントン大統領の署名により施行された。

田中啓（2003）によると、この GPRA の導入経緯について以下の諸点に留意すべきと指摘している。

- <u>法案のベースは業績予算</u>:　GPRA の法案のベースになったのはサニーベール市の業績予算であり、同様の予算制度改革を意図した内容が当初は提案されたが、見直しの過程で業績予算を導入する内容や性格は薄められた。このように GPRA の考え方のベースは、予算制度の見直しも含めて業績予算の導入を志向するものであった。（しかし、実際には GPRA では予算制度の見直しは行われなかった。）
- <u>検討過程で戦略計画を追加導入</u>:　1990 年と 1991 年の法案にはなかった戦略計画が最終点では盛り込まれた。法案策定に際して、OMB、GAO、議会予算局（Congressional Budget Office: CBO）のスタッフが諸外国におけるマネジメント改革の現地調査を実施して、その結果、業績予算や業績測定を有効に機能させるためには、組織の使命

や中長期の戦略、目標を示す戦略計画の策定が必要であるとの結論に至り、法案の起草に際して、戦略計画の策定が盛り込まれた。

- 超党派の支持を得て成立： GPRA は民主党のクリントン政権下、共和党議員により提案された法案であるが、上下両院において、民主党、共和党を問わず、圧倒的多数で成立した。この点については、GPRA が狙いとする、連邦政府の業績の向上という命題自体が当時、誰も異議を差し込む余地がなかったことが背景にある。

以下、GPRA 成立から本格的な制度施行に至るスケジュールを示す。

1993 年 8 月 3 日、GPRA 成立
1997 年 9 月 30 日、戦略計画（FY1997－FY2002）を議会に提出
1998 年 2～3 月、FY1999 年次業績計画を議会に提出（提出日不詳）
1999 年 3 月 5 日、FY2000 年次業績計画を議会に提出
2000 年 3 月 29 日、FY2001 年次業績計画を議会に提出
2000 年 3 月 31 日、FY1999 年次施策業績報告書を議会に提出
2000 年 9 月 28 日、戦略計画（FY2000～FY 2005）を議会に提出
（注）アメリカの会計年度（FY）は，前年 10 月から当該年の 9 月までである。

2. GPRA の目的

GPRA の目的は、法第 2 条において以下のように規定されている。政府はアカウンタビリティを実現するため、①成果目標の達成を負うこと、②プログラムの成果を明らかにすること、③顧客満足度を重視すること、④目的達成のための改善と改革を実施すること、⑤議会における意思決定を支援すること、⑥内部マネジメントを改善すること、が行うべきこととして示されている。

図表　GPRA の目的（第 2 条）

第 2 条（背景及び趣旨）
（b）　趣旨
本法は、次の各号に掲げる事項を趣旨とする。
（1）　プログラム成果の達成に係る連邦行政機関の説明責任遂行能力（アカウンタビリティ）を制度的に確保することにより、連邦政府の自立的対処能力に対するアメリカ国民の信頼度を向上させること
（2）　プログラム目標の設定、当該目標に対するプログラム実績の測定及び進捗状況報告において、一連のパイロット･プロジェクトを経てプログラム実績改革への取組を開始すること
（3）　成果、サービスの品質向上及び顧客の満足に対する新たな重視を促すことにより、連邦プログラムの有効性及び国民に対する説明責任遂行能力を改善すること
（4）　プログラムの目的を達成するための企画立案の義務付け並びにプログラム成果及びサービスの品質向上に関する情報の提供を通じ、連邦管理責任者自らがサービス提供を改善するのに資すること
（5）　制定法の諸目的の達成並びに連邦プログラム及び歳出の有効性及び効率性に関する客観的な情報の提供により、連邦議会の意思決定を改善すること
（6）　連邦政府の内部マネジメントを改善すること

3. GPRA の構成要素

GPRA の主要な構成要素になっているのは、中長期の戦略を示す戦略計画（Strategic Plan）、年次の業績目標を示す年次業績計画（Annual Performance Plan）、年次の業績達成度を示す年次業績報告書（Annual Performance Report）の 3 点で、各省庁は戦略計画の策定に当たっては OMB、議会との協議が求められており、年次業績計画、年次業績報告書については毎年、議会への提出が義務付けられている。

○戦略計画（Strategic plan）

1998 年の予算年度より各省庁は、OMB、議会との協議の上、向こう 5 年間の戦略を策定し、以降、3 か年ごとに更新する。戦略計画への主要な掲載事項は以下の通り。

- ► 省庁の主な機能と使命
- ► 到達すべき目標
- ► 目標達成のために必要な技術、人材、情報などの資源及び目標達成のプロセス
- ► 年次業績計画との関係
- ► 目標の達成に影響を及ぼす外的要因
- ► 計画策定において活用したプログラム評価

図表　GPRA における戦略計画の内容（第 3 条）

第 3 条（戦略計画の策定）

第 306 条（戦略計画）

(a) 各行政機関の長は、1997 年 9 月 30 日までにプログラム活動に関する戦略計画書を OMB 長官及び連邦議会に提出しなければならない。かかる戦略計画は、次に掲げる事項を内容とするものでなければならない。

（1） 当該行政機関の主たる機能及び業務を対象とする包括的な任務表明（ミッション･ステイトメント）

（2） 当該行政機関の主たる機能及び業務に係る総合目標・目的（アウトカム関連目標及び目的を含む。）

（3） 当該目標及び目的の達成の方法に関する記述（業務実施プロセス、スキル及び技術並びに人、資本、情報その他の資源であってかかる目標及び目的の達成に必要なものに関する記述を含む。）

（4） 第 31 編第 1115 条（a）項に定める計画（年次業績計画）に含まれる実績目標が戦略計画における総合目標・目的といかに関連付けられるかに関する記述

（5） 当該行政機関部外に存する主要要因及び当該機関が制御不能の主要要因であって、総合目標・目的の達成に相当の影響を及ぼす可能性のあるものの識別

（6） 総合目標・目的の設定又は改定に用いられるプログラム評価（将来のプログラム評価に係るスケジュールを伴うもの）に関する記述

(b) 戦略計画は、提出年度以降の最低 5 年間を対象期間とし、少なくとも 3 年ごとにその更新及び改定を行わなければならない。

(c) 第 31 編第 1115 条に定める年次業績計画は、当該行政機関の戦略計画との整合があるものでなければならない。年次業績計画は、戦略計画が対象としない年度についてこれを提出してはならない。

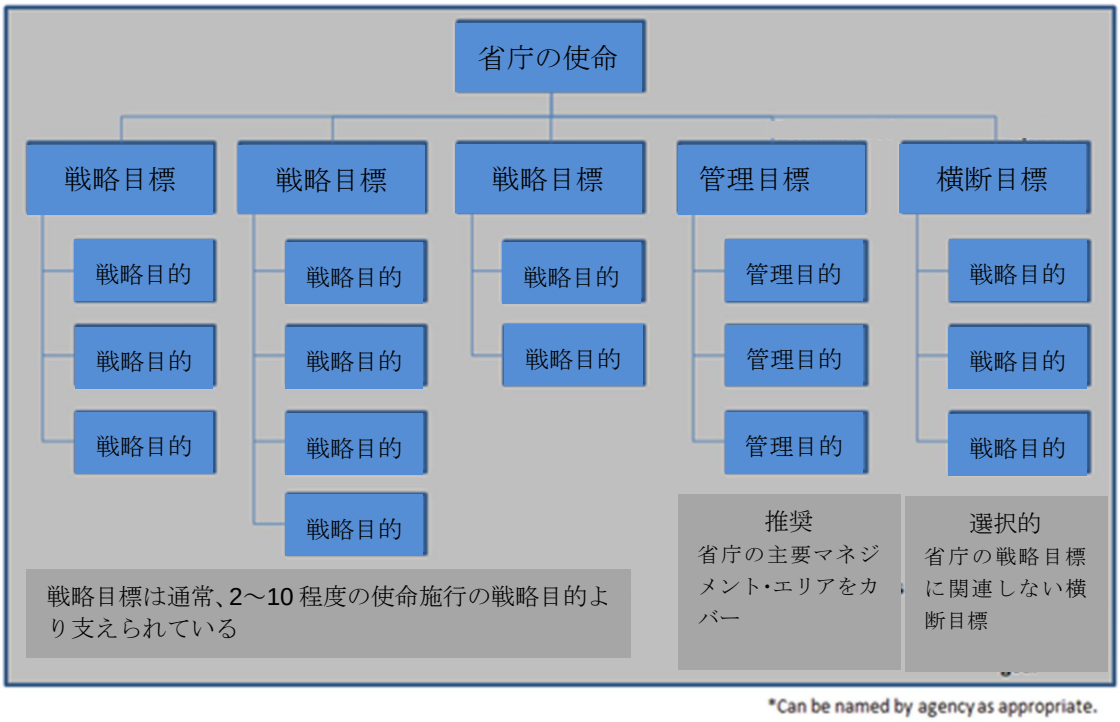
(d) 行政機関は、戦略計画の策定に当たり、連邦議会との協議を行うとともに、潜在的にかかる計画によって影響を受け、又は利害が生じる可能性のある主体の見解及び提言を誘引し、並びに提出された見解及び提言を考慮しなければならない。

(e) 本条に定める機能及び活動は、本質的･本来的に政府機能であるとみなす。本条による戦略計画の起案は、連邦職員のみがこれを行うものとする。

(f) 本条において、「行政機関」とは、第 105 条に定めるエグゼキュティヴ・エージェンシー

をいう。ただし、中央情報局（Central Intelligence Agency）、会計検査院（General Accounting Office）、パナマ運河委員会（Panama Canal Commission）、合衆国郵政公社（United States Postal Service）及び郵便料金委員会（Postal Rate Commission）を除く。

図表　戦略計画のイメージ



（出典）OMB Circular no.A-11 part6（2013）より

図表　「戦略計画」に記載すべき事項

◎省庁の使命：
・省庁の「使命」は、省庁の基本的な目的、中核的なプログラム及びアクティビティに直接対応するものでなければならない。
◎戦略目標及び目的：
・「戦略目標」、「戦略目的」は、省庁が一定期間内にどのように上記「使命」を達成するのか、その目標及び目的を表明するものである。この戦略目標及び目的は、達成状況の評価が可能となるような表記が求められる。また、アウトカムで表記されることが求められる。
◎戦略目的及び目標の達成に向けて用いられる手段と戦略の説明：
・戦略計画では、上記の戦略目的及び目標の達成に用いられる手段や資源等を記述しなければならない。（一般的には「手段及び戦略」と呼ばれている。）
◎戦略目的及び目標と年次の業績目標との関係の説明：
・戦略計画では、年次に設定する業績目標が、戦略目的及び目標の達成にどのように関連するのかを記載する。
◎戦略目的及び目標の達成に影響する重要な要因：
・重要な要因とは、省庁が影響を与えることができないものであり、一般的には外部要因と呼ばれている。この要因には、社会的、経済的及び環境的なものがある。その他、戦略目的及び目標の達成は、議会、連邦政府の関係機関（他省庁）、州政府及び地方政府等の決議・行動等の影響も受ける。戦略目的及び目標を検討する際、この重要な要因の影響がある場合には、それを仮定した上で設定すること。また、影響が特定できない場合には、その旨を戦略計画に記載すること。

◎戦略計画作成の際に活用したプログラム評価の結果説明及び今後の評価実施予定：
・戦略計画の策定に活用したプログラム評価の結果説明及び今後実施する予定のプログラム評価の概要を記載する。

（出典）OMB Circular No.A-11（2002）の該当部分を要約

○年次業績計画（Annual Performance Plan）

1999 予算年度より、各省庁は、次年度の大統領予算案に掲げるプログラムについて、その目的や目標値を示した年次業績計画を作成して OMB との協議を経て議会に提出する。年次業績計画への掲載事項は以下のとおり。

- ▶ 定量的、客観的な形態で示された業績目標（Performance Goals）
- ▶ 業績目標達成のために必要な技術、人材、情報などの資源及び目標達成のプロセス
- ▶ 行政上の手続等の適用除外（マネジメントの柔軟性付与）に関する提案[4]
- ▶ プログラムの実施により提供されるサービス水準、効果及び影響を評価するための業績指標
- ▶ 業績目標と実際の結果とを比較するための基準
- ▶ 評価のためのデータの出所

図表　GPRA における年次業績計画の内容（第 4 条）

第 4 条（年次実績計画及び報告）
第 1115 条（業績計画）
(a) 第 1105 条（a）項（29）号の規定（1999 予算年度より年次業績計画を作成・提出すること）の実施に当たっては、OMB 長官は、各行政機関に対し、当該機関の予算に計上された各プログラム活動を対象とする年次業績計画を作成するよう求めるものとする。当該計画は次に掲げる各号の要件を充たさなければならない。
（1） プログラムによって達成されるべき実績水準（レベル）を示すために実績目標を設定すること
（2） 上記の目標について、本条(b)項に定める代替形態にあることの承認を受けない限り、客観的、定量的及び測定可能な形態で表現すること
（3） 業務実施プロセス、スキル及び技術並びに人、資本、情報その他の資源であってかかる目標及び目的の達成に必要なものの概略を記述すること
（4） 各プログラム活動の関連アウトプット、サービス水準及びアウトカムの測定又は査定（アセス）に用いられる実績指標を設定すること
（5） 実際のプログラム成果と設定された実績目標とを比較考量する際の基礎（基準値）を提供すること
（6） 測定された発生価値の真実性・正当性を立証するのに用いる手段に関する記述
(b) 行政機関が OMB 長官との協議において客観的、定量的及び測定可能な形態で個別プログラム活動に係る実績目標を表現することが実行可能でないと判断したときは、OMB 長官は代替形態を承認することができる。かかる代替形態は次の各号に掲げる要件のいずれかを備えたものでなければならない。
（1） （A）(ｉ）有効性が極めて微細なプログラム及び(ⅱ）成功したプログラムを含むこと
（B） OMB 長官が承認した代替であって、十分な精密性を備え、かつ、当該プログラム活動実績の記述が示す規範に適合しているか否かについて緻密で、判断が単独でできるような表現ぶりのものを個別の記述的ステートメントとして組み込むこと
（2） 当該プログラム活動についていかなる形態をもってしても実績目標を表現することが実行不能又は非実践的･実際的であることの理由を述べること

[4] GPRA には連邦政府の業務手続等を簡素化することにより、業務の改善が見込まれる場合には、そのような措置を提案することが認められており、それにより配置人員数、報酬面の制約、予算項目間の流用等が認められている仕組みになっている。

(c) 本条の定めを遵守するため、行政機関は、プログラム活動の集約、分離又は統合をすることができる。ただし、集約又は統合については、当該機関の主たる機能若しくは業務を構成するプログラム活動の意義・重大性を省略し、又は最小化してはならない。
(d) 行政機関は、当該計画の構成部分であって次に掲げるものを対象とする付属資料を年次実績計画に添付して提出することができる。
1. 国家の防衛又は対外政策に関わる秘密保持に関する行政命令による規範に基づいて個別に承認されたもの
2. 上記の行政命令に従って厳に機密扱いとされるもの
(e) 本条に定める機能及び活動は、本質的･本来的に政府機能であるとみなす。本条による戦略計画の起案は、連邦職員のみがこれを行うものとする。
(f) 本条及び第 1116 条から第 1119 条まで並びに第 9703 条及び第 9704 条においては、
（1） 「行政機関」は、第 5 編第 306 条（f）項に定める当該用語の意味と同一とする。
（2） 「アウトカム測度（メジャー）」とは、プログラム活動について企図された趣旨に対比した場合の当該プログラム活動の成果の査定をいう。
（3） 「アウトプット測度」とは、活動若しくは努力の表形式化、算出又は記録をいうものとし、これを定量的又は定性的に表現することができる。
（4） 「実績目標」とは、真正・現存の測定可能な目的、値又は率として表現されたターゲット･レベルの実績であって、実際の達成をもって比較考量できるものをいう。
（5） 「実績指標」とは、アウトプット又はアウトカムの測定に用いられる個別具体的な数値又は特性をいう。
（6） 「プログラム活動」とは、個別具体の活動又はプロジェクトであって、合衆国政府の当該年次予算のプログラム及び財務スケジュールに記載されたものをいう。
（7） 「プログラム評価」とは、客観的測定及び系統的分析を通じて行う、連邦プログラムによる企図された目的の達成状況の査定をいう。

図表　「年次業績計画」に記載すべき事項

◎業績目標及び業績指標：
・当該年次において達成すべき業績目標及びその達成度を測るための業績指標を設定する。
◎業績目標達成のためのプロセス、リソース：
・年次の業績目標を達成するために必要となるプロセス、能力、テクノロジー、人的資源、情報、その他を示す。
◎成果の客観性を確保するための方法：
・達成した成果の客観性を示すために用いられる手段を示す。

（出典）OMB Circular No.A-11（2002）の該当部分を要約

・　なお、業績目標については暫定的適用除外（waiver）に関する事項があり、各機関は、OMB の認可に基づいて、特定のプログラム行動について、業績目標を設定しないことを提案することが認められている。この要請は、年次業績計画の提出の前に、OMB への提出が求められており、対象プログラムについて目標を設定することが不可能又は非現実的である理由と、その理由の改善方針について説明することが必要となる。

○年次業績報告書（Annual Performance Report）

2000 年 3 月以降､予算年度終了後､目標と実績の比較分析を行った報告書を作成して OMB を通じて議会に提出する。年次業績報告書の掲載事項は以下のとおり。

► 業績目標の達成についての分析・検討（過去 3 か年）
► 執行中の年度の業績計画への影響

- ▶ 業績目標が達成されなかったものについて、「目標が達成されなかった理由」「目標を達成するための方途」「目標水準が不適切である場合にその理由」など
- ▶ 当該年度をもって終了したプログラム評価の概要

図表　GPRA における年次業績報告書の内容（第 4 条）

第 4 条　年次業績計画と報告

第 1116 条（プログラム実績報告）

(a) 各行政機関の長は、2000 年 3 月 31 日までに、それ以後にあっては毎年 3 月 31 日までに、前年度のプログラム実績に関する報告書を作成し、これを大統領及び連邦議会に提出しなければならない。

(b) .

（1） プログラム実績報告書は、当該年度の計画において明記された実績目標と比較した達成済みの実際のプログラム実績とともに、第 1115 条に定める当該行政機関実績計画において設定された実績指標を説明する（セット・フォース）ものでなくてはならない。

（2） 実績目標が第 1115 条（b）項に定める代替形態で個別具体化される場合には、当該プログラムの成果は、有効性がごく微細な又は奏功したプログラムの規範に当該実績が該当しているか否かを含め、上記の個別具体化に関連してこれを記述しなければならない。

(c) 2000 年度報告書は、前年度の実際の成果を内容に含むものでなければならない。 2001 年度報告書は、前 2 か年度の実際の成果を内容に含むものでなければならない。2002 年度報告書及びそれ以後の報告書は、前 3 か年度の成果を含むものでなければならない。

(d) 各報告は、次の各号に掲げる要件を満たす必要がある。

（1） 当該年度実績目標の達成の成否をレビューすること

（2） 当該報告が対象とする年度の実績目標に向けて達成された実績に相対比較して当年度実績計画を評価すること

（3） 実績目標が達成されていない場合（プログラム活動の実績が第 1115 条（b）（1）（A）（ⅱ）において達成度の相応水準を満たしていないと判断される場合又は別の代替形態が使用される場合に達成するレベル）にあっては、次の事項について説明し、及び記述すること

A. 目標未達成の理由

B. 設定された実績目標の達成に関する計画及びスケジュール

C. 実績目標が非実践・実際的又は実行不能であるときはその理由及び対処案

（4） 実績目標達成における本編第 9703 条に定める権利放棄の使用又はその有効性について記述すること

（5） 当該報告の対象たる年度の期間内に完遂されたプログラム評価の知見の摘要

(e) 行政機関の長は、本条の定めによって年々求められるすべてのプログラム実績情報を第 3515 条が定める年次財務諸表に内容として含めることができる（ただし、同財務諸表が当該年度の 3 月 31 日までに連邦議会に提出される場合に限る。）。

(f) 本条に定める機能及び活動は、本質的･本来的に政府機能であるとみなす。本条による戦略計画の起案は、連邦職員のみがこれを行うものとする。

図表　「年次業績報告書」に記載すべき事項

◎業績目標と実績値との対比
◎業績目標が達成されなかった場合、その理由
◎未達成の目標に関する将来の改善予定、あるいは設定した目標の達成が非現実的であると結論付けた場合、その理由
◎達成した業績を前提にした当該年度の「業績予算」の評価
◎業績データの信頼性と妥当性の評価
◎少なくとも過去 4 か年度にわたる業績情報

（出典）OMB Circular No.A-11（2002）の該当部分を要約

参考　アメリカ連邦政府の予算編成プロセス

アメリカ連邦政府の予算年度は、X 年度予算（FYX）の場合、X－1 年 10 月～X 年 9 月までとなっている。予算編成プロセスは、行政府（各省庁、OMB、大統領）において作成される大統領予算（予算教書、President’s Budget）と、それを参考に審議が進められる立法府（議会）での予算承認に分けられる。予算教書は、政府から議会への予算要求及び政策提案であり、法的に拘束力を持つものではないが、議会の予算審議における分析・検討の出発点になっている。また、アメリカ連邦政府の予算は、歳出予算法（Appropriation Bills）の決議によって成立する仕組みになっており、裁量的経費に関して毎年議決されている。

なお、義務的経費については、法改正がない限り恒久的に支出できる仕組みになっている。

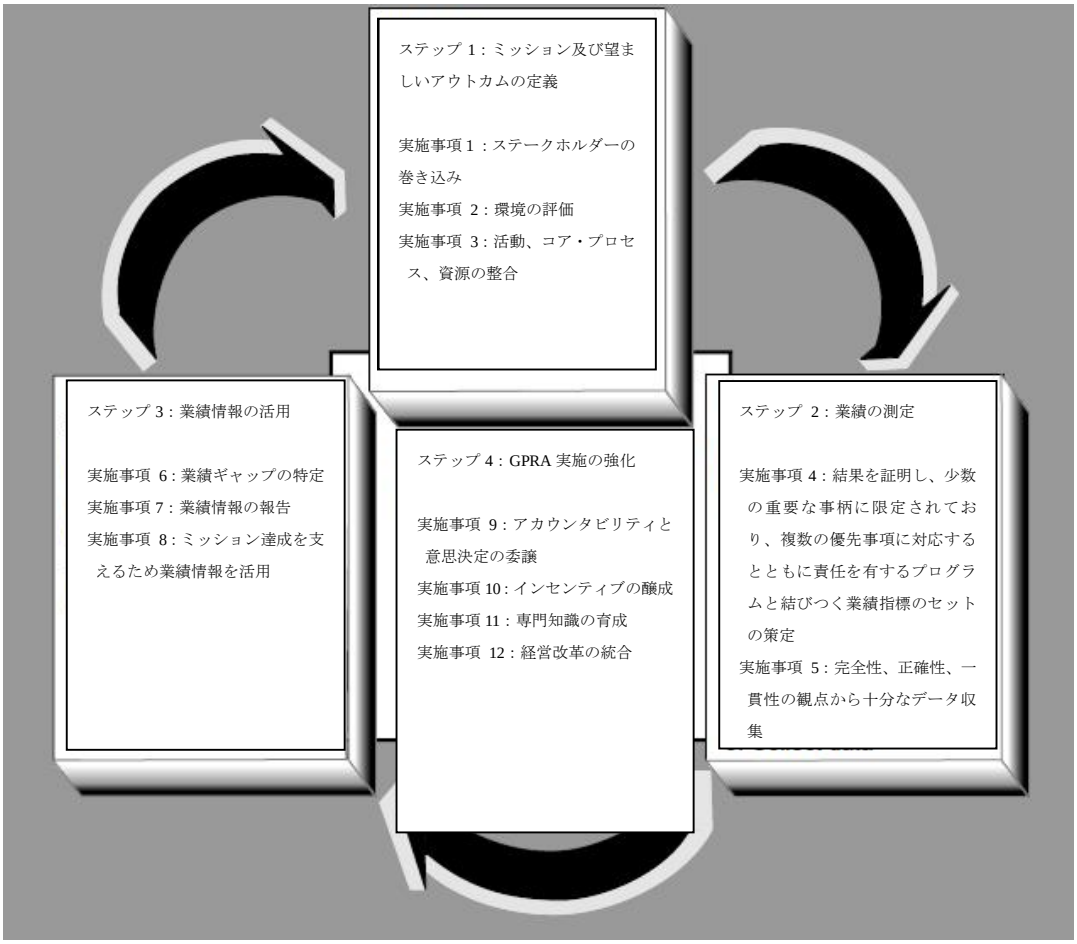
図表　アメリカ連邦政府の予算編成プロセス

	省　庁	OMB・大統領	議　会
X－2 年度 春	・ 右のガイダンスを受けて、X 年度の予算案作成開始	・ OMB が、各省庁に対して「X 年度予算に関する春期計画ガイダンス」を発表 ・ 同長官が、各省庁長官に「予算要求に関する政策ガイダンス」を発表	
春～夏	・ OMB と各省庁が、予算・オプションについて協議 ：X 年度予算における主要課題の明確化 ：秋期レビューにおけるオプションの分析 ：将来決定が必要となる課題分析における計画		
6 月		・ OMB が、Circular-A11（予算データ・資料提出に関する通達）を各省庁に提示	
9 月上旬	・ 各省庁が、最初の「X 年度予算要求案」を OMB に提出 ・ 各省庁が、最初の「X 年度・年次業績計画案」を OMB に提出		
X－1 年度 10～11 月	・ 各省庁が、「X 年度・年次業績計画」改訂版を完成	・ OMB が、秋期レビューを開始 ：同職員は、各省庁の X 年度予算要求案を、大統領が提示した優先順位・実績・予算制約等を勘案しつつ分析し、同長官・政策部局に対し課題等を伝達	

	省　庁	OMB・大統領	議　会
11 月末		・ OMB が、「予算政策案」を大統領に説明 ・ 同長官が、各省庁の予算要求案の分析結果と予算政策案とを踏まえ、「X 年度予算案」一式を大統領に提出 ・ 差し戻し（pass back） ：各省庁に対して同時に、「X 年度予算案」の決定を通知	
11 月末 ～1 月上旬	・ 差し戻しを受けた各省庁は、コンピュータ・システムへの修正入力作業を行い、印刷物・追加データを OMB に提出 ・ 各省庁は、OMB に対して決定された X 年度予算案の変更・修正を求めることも可能（12 月中）		
1 月	・ 各省庁が、議会に提出する X 年度予算案の根拠資料を作成し、OMB に提出 ・ 各省庁が、最初の「X-2 年度・年次業績・説明責任報告書」を OMB、議会に提出	・ 左の提出を受けて、OMB が、各省庁の予算案根拠資料の内容を審査	・ 各省庁が「X-2 年度・年次業績・説明責任報告書」を議会に提出
2 月上旬	・各省庁が、「X 年度・年次業績計画」を議会に提出	・ 大統領が、「X 年度予算教書」を議会に提出	
2 月上旬 ～3 月			・ 議会予算局（CBO）が、経済・予算見込みについて、上・下院予算委員会に報告 ・ 議会各委員会が、予算概算について、上・下院の予算委員会に報告 ・ 上・下院の予算委員会が、「X 年度予算教書」等を基に、公聴会を開催
3 月～4 月			・ 上・下院の予算委員会それぞれにおいて、「予算決議案」を決議 ・ 上下両院協議会が開催され、上・下院の「予算決議案」の調整が行われ、「予算合同決議案」を決議（X 年度予算の大枠が決定）
5 月中旬 ～6 月末			・ 下院が「歳出法案」を審議・成立
7 月中旬		・ 大統領が、「予算中間レビュー」を発表	
X 年度 10 月	―― X 年度会計年度開始（～9 月） ――		
	・ 各省庁が、「X 年度・年次業績計画」改訂版を完成		
1 月	・ 各省庁が、「X-1 年度・年次業績・説明責任報告書」を大統領と議会に提出		・ 各省庁が、「X-1 年度・年次業績・説明責任報告書」を議会に提出
2 月～3 月	・ 各省庁が、最終の「X 年度・年次業績計画」を議会に提出		

（出典）総務省（2006）を基に一部修正して作成

図表　GPRA の導入プロセスのイメージ



（出典）GAO（1996）" Executive Guide Effectively Implementing the Government Performance and Results Act GAO/GGD-96-118"

4. 行政運営上の手続に対する柔軟性・裁量性の付与

GPRA では、業績目標を達成するために行政運営上必要とされる手続を一時留保し、柔軟性・裁量性を付与する仕組みが導入されている。具体的には、目標を達成するために必要な場合には、予算の費目間の流用の禁止、職員の給与水準や人員配置といった行政運営上の各種法規を適用免除とすることを年次業績計画において提案できる仕組みになっている。このような適用免除を申請する場合、より効果的な行政運営が可能になることによる改善の程度を定量的に示すことが求められている。なお、この提案をするには、当該規則を所管する行政庁の許可が前提となる。

但し、後述するように GPRA では，この行政運営上の手続に対する柔軟性・裁量性の付与について、パイロット・プロジェクトを通じての実効性を確保することを想定していたが、各省庁からのパイロット・プロジェクトの申請が少なく、他の法令などにより既に一定の裁量が与えられていたもの等、柔軟性・裁量性の付与の必要性が相対的に低かったようである。

図表　GPRA における行政運営上の手続に対する柔軟性・裁量性の付与の内容（第 5 条）

第 5 条（運営管理の説明責任（マネジェリアル･アカウンタビリティ）及び柔軟性） 第 9703 条（運営管理の説明責任及び柔軟性） (a) 1999 年度以降、第 1115 条に定める実績計画は、行政手続に関する要件及び統制（要員配置水準の個別具体化、職員報酬の制限及び資金送達の禁止又は規制を含む。）について、実績目標を達成することに対する個別具体の個人的又は組織的説明責任と引き換えに権利放棄を行う旨の提案を内容に含めることができる。第 1105 条（a）項（29）号に基づく実績計画の作成及び提出に当たっては、OMB 長官は権利放棄の提案を審査する義務を負い、これを経て承認を与えることができる。権利放棄は、承認を受けた当該年度の開始から有効とする。 (b) 前項に定める提案においては、（いかなる場合にも）運営管理上又は組織上の一層の柔軟性、自由裁量及び授権によって生じるものと期待される実績効果について記述するとともに、権利放棄によって生じるものと期待される実績改善を定量化しなければならない。予期される改善事項は、実際の現行実績及びいかなる権利放棄にも関わりなく達成されることになる実績予測レベルに比較されるべきものとする。 (c) 職員報酬制限権の放棄の提案は、精密に実績目標の充足、超過達成又は未達成の誘引となる金銭報酬額の変更（ボーナス又は賞与）を表現しなければならない。 (d) 行政機関（権利放棄提案機関又は行政管理予算庁を除く。）が課す行政手続に関する要件及び統制の権利放棄の提案は、当該要件を設定した行政機関による承認がない限り、これを実績計画に含めることができない。権利放棄は、行政管理予算庁長官が承認を与える 1 年又は 2 年の間有効とする。権利放棄は、引き続き更新することができる。権利放棄が連続する 3 年を経過したときは、第 1115 条に基づいて作成された実績計画は権利放棄（報酬制限権の放棄を除く。）を恒久のものとする旨の提案を行うことができる。 (e) 本条については、第 1115 条（f）項に定める定義を適用する。

5. パイロット・プロジェクト

GPRA 第 6 条（Section 6）において、本格施行に至るまでの期間において試行的に取り組むパイロット・プロジェクト（Pilot Project）が規定されており、本格施行に向けて経験を蓄積して、制度導入を図る仕組みになっている。パイロット・プロジェクトの対象になったのは、「年次業績計画・報告書」「マネジメントの柔軟性付与」「業績予算」である[5]。

○年次業績計画・報告書

（内容）

・10 以上の政府機関を選定し、1994～96 年度の 3 年度にわたりパイロット・プロジェクトを実施。1997 年 5 月 1 日までに結果報告を大統領および議会に行った。プロジェクトの内容は、選定された機関の主要な機能・業務の 1 つ（またはそれ以上）について、年次業績計画、年次業績報告書を作成し、年次業績計画作成にあたっては、戦略計画を使用するというものであった。

（結果）

・28 機関 68 のプロジェクトが実施された（機関の一部のプロジェクトのみが対象になったものもあるため）。対象は、軍事、規制、政府横断的取組、商業的機能等多岐にわたっ

[5] 以下は、社会経済生産性本部（2003）「欧米主要先進国の公会計制度改革と決算・財務分析の現状と課題 –アメリカ合衆国及びカナダの事例より–」、田中啓（2003）「アメリカの GPRA-10 年の評価と日本への含意」を基に整理。

た。結果として、OMB は「連邦政府が実施しているほとんどすべての活動について成果の測定は何らかの形で可能である」と判断しているが、同時に制度の定着に時間を要する点、戦略計画のマネジメント上での重要性の認識、目標・指標設定などの問題点が確認された。

○マネジメントの柔軟性付与

（内容）

・上記（年次業績計画・報告書）のパイロット機関から 5 以上の機関を選定し、1995～96 年度の 2 年度にわたりパイロット・プロジェクトを実施。結果については、結果報告書の中に含めて提出された。プロジェクトの内容は、選定された機関の主要な機能・業務の 1 つ（またはそれ以上）について、GPRA 第 5 条に準拠する範囲で、選定された機関が年次業績計画で提案する管理・手続上の要請事項の適用を除外するものであった。

（結果）

・8 機関から 61 の手続の適用申請除外が提案されたが、いずれもパイロット・プロジェクトとしては認められなかった。背景には、連邦政府の人事規定が大幅に見直され、手続上において問題となる規定が申請時点では既に存在しないものになっていたことや、OMB や関係当局が既存の権限を利用することで管理上の制約を緩和することが可能なケースが多かったことなどがあげられる。結果として、適用除外の申請内容が GPRA で対応できる範囲にないものが多く、また複数の適用除外を申請した機関においても、業績計画・報告体系に直接影響を及ぼさない内容であったため、プロジェクトは見送られた。

○業績予算

（内容）

・年次業績計画・報告書のパイロットプロジェクトのパイロット機関から 3 機関以上の参加を含む 5 以上の政府機関を選定し、1998～99 年度の 2 年度にわたりパイロット・プロジェクトを実施（後に 1 年間延長）。2001 年 3 月末までに報告書を大統領と議会に提出した。プロジェクトの内容は、選定された機関の主要な機能・業務の 1 つ（またはそれ以上）について、過去の業績を分析して将来の予算額の違いによって業績水準がどのように変動するかを示す「業績予算」を試行するものであった。

（結果）

・OMB は 5 つの政府機関に対して、2000 年度予算で資源量と業績指標の間で線形回帰分析を行い、2001 年 1 月に議会に報告書を提出した。ただし、田中啓（2003）によると、このパイロット・プロジェクトは、「施策を対象にしたケース・スタディであり、GPRA の業績予算のパイロット・プロジェクトに関する要求を忠実に満たすものではない」ことから、実質的には実施されていないに等しいと指摘している。なお、本パイロット・プロジェク

トに関する報告書は公表されておらず、OMB も結果に対して重要性を見出していない[6]。

図表　GPRA におけるパイロット・プロジェクトの内容（第 6 条）

第 6 条（パイロット・プロジェクト）

第 1118 条（年次業績計画・報告に関するパイロット･プロジェクト）

(a) OMB 長官は、各行政機関の長との協議を経て、1994 年度、1995 年度及び 1996 年度について 10 を下回らない行政機関を実績測定パイロット･プロジェクト実施機関として指定しなければならない。かかる指定をされた行政機関は、プログラム実績の測定及び報告における政府機能並びに能力の代表的レンジを反映するものでなくてはならない。

(b) 前項に定める指定をされた行政機関におけるパイロット・プロジェクトは、当該行政機関の主たる機能及び業務の一つ又は複数のものについて、第 1115 条に定める年次業績計画及び第 1116 条に定める年次業績報告書（同条（c）に定めるものを除く。）の作成を行わなければならない。戦略計画は、パイロット期間のうちの 1 か年又は複数年の間について年次業績計画を作成する際にこれを用いなければならない。

(c) OMB 長官は、1997 年 5 月 1 日までに次に掲げる要件を満たした報告書を大統領及び連邦議会に提出しなければならない。

（1） 1993 年 GPRA の趣旨に適合する上で、パイロット行政機関が作成する計画及び報告書の便益、コスト及び有用性を査定すること

（2） 計画及び報告書の作成に際してパイロット行政機関が経験した重大な困難をすべて識別すること

（3） 1993 年 GPRA の諸規定、第 5 編第 306 条並びに本編第 1105 条、第 1115 条、第 1116 条、第 1117 条、第 1119 条及び第 9703 条及び本条に定める義務的事項における変更の提言を提示すること

第 9704 条（運営管理の説明責任及び柔軟性に関するパイロット・プロジェクト）

(a) OMB 長官は、1995 年度及び 1996 年度について 5 を下回らない行政機関を運営管理の説明責任及び柔軟性に関するパイロット・プロジェクトの実施機関として指定しなければならない。かかる行政機関は、第 1118 条に定めるパイロット・プロジェクト実施機関に指定されたものの中からこれを選定するものとし、選定された機関は、プログラム実績の測定及び報告における政府機能並びに能力の代表的レンジを反映するものでなくてはならない。

(b) 指定された行政機関におけるパイロット・プロジェクトは、当該行政機関の主たる機能及び業務のうちの一つ又は複数の物について、第 9703 条に従い、権利放棄の提案を内容として含むものでなければならない。

(c) 行政管理予算庁長官は、第 1118 条（c）項に従って大統領及び連邦議会に提出する報告書の内容の一部として次に掲げる事項を掲載しなければならない。

（1） 権利放棄を通じた実績向上を目的として運営管理及び組織上の柔軟性、自由裁量及び授権を増大させることの便益、コスト及び有用性の査定

（2） 権利放棄案の作成に際してパイロット行政機関が経験した重大な困難をすべて識別すること

(d) 本条については、第 1115 条（f）項に定める定義を適用する。

第 1119 条（業績予算（performance Budgeting）に関するパイロット・プロジェクト）

(a) OMB 長官は、各行政機関の長との協議を経て、1998 年度及び 1999 年度について 5 を下回らない行政機関を実績ベース予算編成に関するパイロット・プロジェクトの実施機関として指定しなければならない。そのうち少なくとも 3 機関は、第 1118 条に基づくパイロット・プロジェクト実施指定機関の中から選定するものとし、それらの選定機関はプログラム実績の測定及び報告における政府機能並びに能力の代表的レンジを反映するものでなくてはならない。

(b) 指定された機関におけるパイロット・プロジェクトは、実績ベース予算の作成を対象と

[6] 農林水産政策情報センター（2007）「米国の政府業績成果法及びプログラム評価格付けツールの現状並びに規制影響分析の実施状況に関する調査報告」に本プロジェクトの報告の邦訳が掲載されている。

するものでなければならない。かかる予算は、当該機関の主たる機能及び業務の一つ又は複数のものにつき、異なる予算配分額に起因して多様化したと考えられる実績水準（アウトカム関連実績の水準を含む。）を呈示するものでなければならない。

(c) OMB 長官は、第 1105 条に従って提出される予算案（1999 年度のもの）における予算呈示の代替として、当該年度の指定行政機関実績ベース予算を組み込まなければならない。

(d) OMB 長官は、2001 年 3 月 31 日までに次の要件を満たした実績ベース予算パイロット・プロジェクトに関する報告書を大統領及び連邦議会に送付しなければならない。

（1） 第 1105 条に従って提出される年度予算の一部に実績ベース予算を組み込むことの実行可能性及び推奨性を査定すること

（2） 実績ベース予算の作成に当たり、パイロット行政機関が遭遇した困難をすべて記述すること

（3） 実績ベース予算に関する立法措置が必要か否か及び必要な場合のその規定ぶりを提言すること

（4） GPRA の諸規定、第 5 編第 306 条並びに本編第 1105 条、第 1115 条、第 1116 条、第 1117 条及び第 9703 条及び本条に定めるその他の義務的事項における変更の提言を提示すること

(e) 連邦議会は、前項に定める報告書の受領後、第 1105 条に従って提出される年度予算案の一部に実績ベース予算が組み込まれるべき旨を明示することができる。

6. GPRA の事例

（戦略体系）

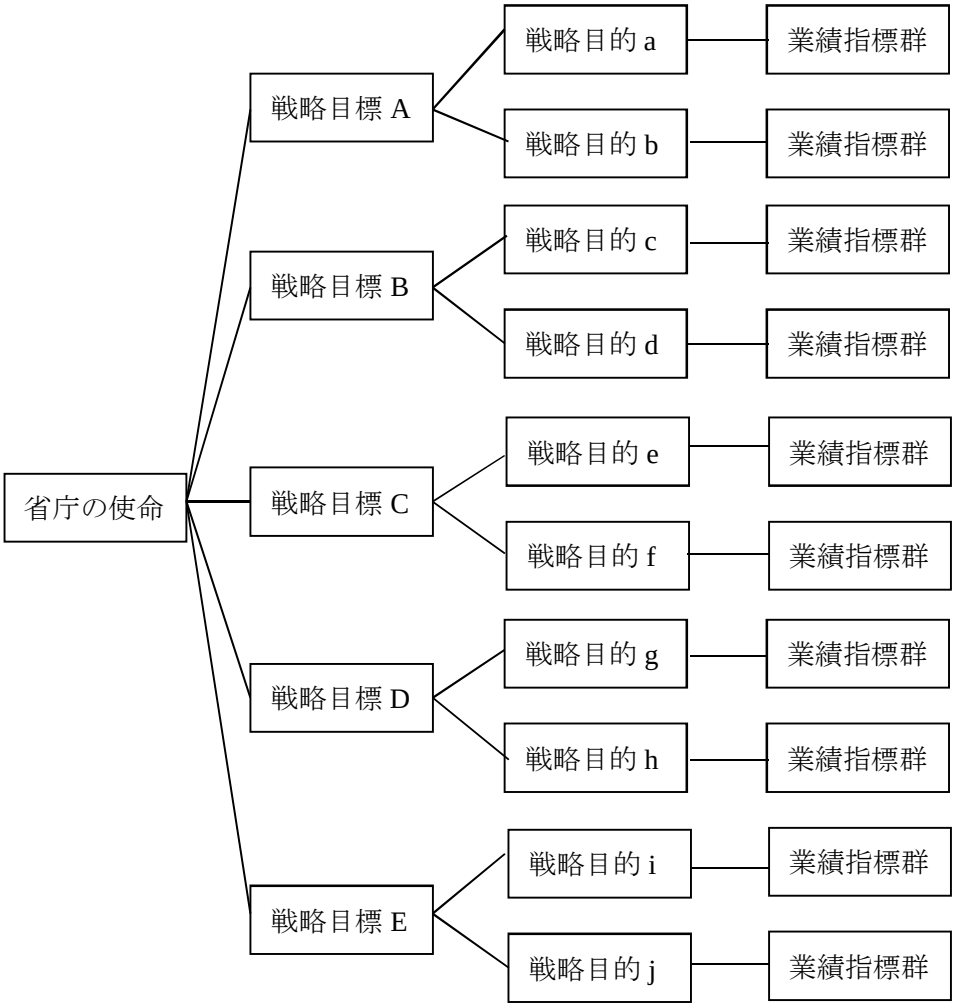
以下では、GPRA の実態を示すため、年次業績計画及び年次業績報告書より運輸省、労働省、文部省、商務省、保健福祉省における GPRA による政策体系を示す。各省庁ともに戦略目標、戦略目的、指標により構成されている。（参考資料 2）

図表　GPRA による体系の例（設定数）

省庁	戦略目標	戦略目的	業績指標
運輸省	5	32	57
労働省	5	10	128
文部省	6	22	50
商務省	3	12	77
保健福祉省	5	27	134

（出典）各対象の資料より作成

図表　GPRA による戦略体系の基本形



（出典）各対象の資料より作成

（分析内容）

次に、年次業績報告書より上記において政策体系を示した運輸省、労働省、文部省、商務省、保健福祉省の分析内容を示す。各省庁ともに体系の基本構成は同じであるが、分析の対象、内容は異なっている。（分析内容は、参考資料 3）

図表　対象省庁における年次業績報告書の分析内容

省庁	分析の対象、内容
運輸省	○業績指標ごとに以下の項目について分析 ・成果の状況 ・将来の予測 ・外的要因 ・戦略的パートナー
労働省	○戦略目的ごとに以下の項目について分析 ・分析及び将来計画
文部省	○戦略目標ごとに以下の項目について分析 ・公的便益 ・進捗の説明と分析 ・目標達成に含まれる選択的な戦略
商務省	○戦略目的ごとに以下の項目について分析 ・公的便益 ・達成状況 ・年度の状況 ・歴史的傾向
保健福祉省	○戦略目標ごとに以下の項目について分析 ・概要 ・成果の分析 ・将来の計画

（出典）各対象の資料より作成

7. OMB、議会、GAO の役割

（1）OMB

OMB は、GPRA の政府全体における施行及び実施を統括している。具体的には、OMB は、GPRA の実施に関する通達（Circular no.A-11）を策定して、関係文書の作成スケジュールや、法に基づく要求事項の具体的対応内容、業績目標の設定方法等を指示する他、各省庁の「戦略計画」「年次業績計画」の作成に当たり、各省庁と協議を行っている。

従来、OMB は各省庁からの予算要求額の査定を主たる業務とし、大統領予算（予算教書）を策定する責任を負っていたが、GPRA 導入により、各省庁の政策立案・執行管理にまで業務範囲が拡げられる等、政策目標の内容・水準についても責任を負うことになった。これに伴い、OMB は 1994 年に「OMB 2000」と呼ばれる機構改革を実施し、予算査定と行政管理に二分化されていた組織を見直し、予算査定を担当していた 5 部局の人員を大幅に拡充し、予算査定を担当していた「予算査定官」を「プログラム査定官」に改め、各省庁の行政管理・政策立案に係る業務も担当させることにした。

（2）議会

GPRA では、各省庁の関連文書策定に係る一連の作業過程に議会の関与を盛り込んでいる。まず、「戦略計画」策定に当たり、各省庁は OMB だけでなく、議会とも協議を行い、また、利害関係者等の意見を聴取しなければならないことが指示されている。また、「年次業績計画」や「年次業績報告書」も、議会（予算委員会、歳出委員会小委員会、関係する常任委員会、上院行政委員会及び下院行政改革委員会の委員長及び野党）に送られるとともに、そのタイミングで同時に公表される。

また、GPRA では、以下のように議会が各省庁の目標設定、改正、停止、破棄等に関して議会が権限を有していることが示されている。

図表　GPRA における議会の役割関連の内容（第 8 条）

第 8 条（連邦議会による監督及び立法） （全般） 1.　本法におけるなにものも、連邦議会が実績目標の設定、改正、停止又は廃棄を行う能力を制約するものと解してはならない。かかる措置のいかなるものも合衆国法典第 31 編第 1105 条（a）項（29）号に従って提出される計画における当該目標を破棄する効力を有するものとする。

（3）GAO

GAO は、GPRA の実施の監視機関として位置づけられており、GPRA 制定後 3 年間における、各機関の GPRA への対応状況や、「戦略計画」「年次業績計画」「年次業績報告書」の内容をチェックする機能・役割を担っていた。以降、現在に至るまで、各省庁における GPRA の実施状況について検査を行うとともに、検査を通じて明らかとなった業績マネジメントに関する諸課題への対応策等についての在り方を示す等、GPRA の本格運用に向けての支援を実施した。なお、1996 年には各省庁に対して GPRA の円滑な導入に向けてのガイドライン（詳細事例①参照）を発行している[7]。

図表　GPRA における GAO の役割関連の内容（第 8 条）

第 8 条（連邦議会による監督及び立法） （会計検査院報告） 2.　合衆国会計検査院長は、1997 年 6 月 1 日までに、本法の施行状況（合衆国法典第 31 編第 1118 条に定めるパイロット・プロジェクトの実施範囲を越えて連邦行政機関が本法を遵守することの展望・見込みを含む。）に関する報告を連邦議会に対して行わなければならない。

[7] GAO（1996）” Executive Guide Effectively Implementing the Government Performance and Results Act GAO/GGD-96-118”

8. GPRA の運用上の課題

GPRA が施行され、連邦政府において業績マネジメントが本格的に実施されるようになった 1999 予算年度以降、GPRA の課題として最も指摘されたのは、業績情報を予算に反映するための仕組みが十分に機能していないという点であった。

大統領予算の編成過程や議会における予算審議プロセスにおいて、年次業績報告書を通じて業績情報が提供され、制度としては、予算編成過程において業績情報が活用されることが可能な仕組みとなった。しかし、GPRA は、年次業績計画書及び前年度の年次業績報告書を大統領予算と同時に作成・提出すること、また、予算開始年度の当初に議会の予算編成を踏まえた年次業績計画書の改訂版を提出すること等、予算編成のサイクルと一体となって運用することを制度として義務化したが、政策体系と予算単位との整合や、予算単位の見直しまでは制度として要求していなかった（予算費目や予算書の見直しについての規定はない）。そのため、実際のプログラムとの関連性に乏しい指標を生み出す一方で、具体の予算内容との関連性が必ずしも明確ではなかった。また、制度導入当初は、プログラムの成果を的確に示す、信頼性の高いアウトカム情報が各省庁において十分に収集されていなかったという課題もあった。

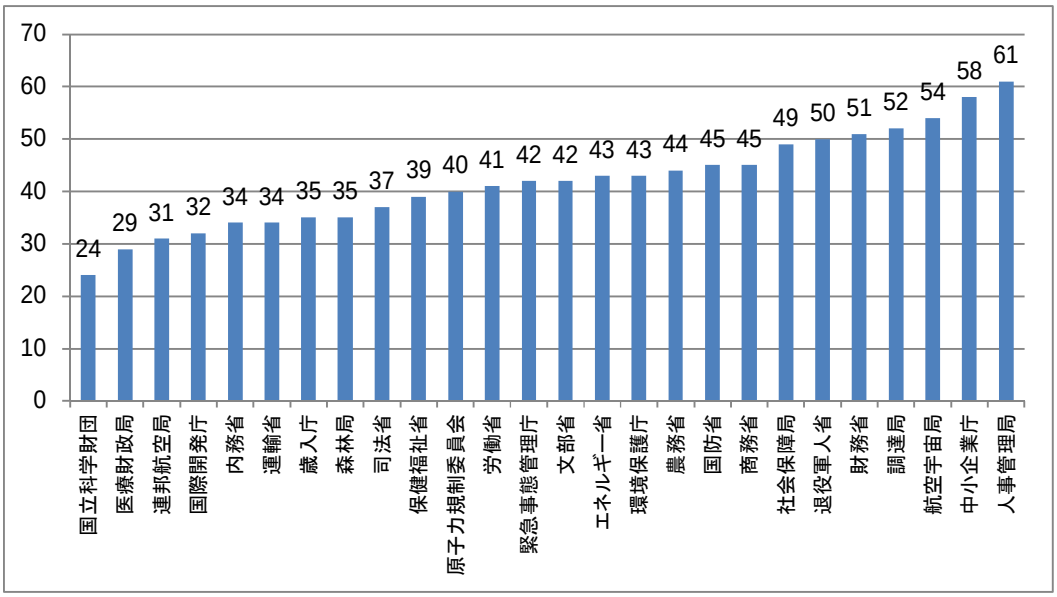
このような状況から、評価結果を予算に反映するための仕組みが十分に機能せず、行政府内においても評価が単なる作業となり、毎年、1 万頁以上の報告書が新たに作成されるようになったと指摘されていた。結果として、「GPRA では政策コストと成果との関係が見えにくく、結果として予算編成を通じた政策資源の配分の決定や、日常のマネジメントにおける改善等に十分に活用されていない」と指摘されていた[8]。

GPRA に対しては、その施行前から運用段階に至るまで GAO が継続的に検査を行い、課題を指摘してきている。それらで示された内容を下記に示す。

まず、GPRA 本格施行の前段階において、GAO が GPRA に基づいて、GPRA パイロット・プロジェクトの実施状況について報告している報告書（詳細事例②参照）によると、戦略計画及び業績報告書の質にばらつきがあり、政府全体としての GPRA の実施は、1997 年段階では不揃いとなる見込みであることが示されていた。また、GPRA の実施に関して省庁が直面している課題として、①プログラムの省庁間でのオーバーラップや縦割りの問題、②成果の導出における連邦プログラムの寄与度が分かりにくいこと、③成果志向の業績情報の欠如、④成果を重視する文化の浸透が進んでいないこと、⑤業績計画を直接予算に結びつけることが困難であること、等が指摘された。

[8] Jeffrey E. Bergin（2004）“PART, GPRA and PMA: Integration, Performance and Management” The Performance Institute、GAO（2003）“Performance Budgeting : Current Developments and Future Prospects” GAO-03-595T、GAO（2002）“Managing for Results: Agency Progress in Linking Performance Plans With Budgets and Financial Statements” GAO-02-236 等。

図表　資源配分において業績情報を十分に活用していると回答したマネージャーの割合



（出典）　GAO-01-592

その他、制度施行当初における GPRA の課題としては、省庁横断的な分野における目標、具体的には、住宅援助、職業訓練・雇用、荒地火災管理、治水、健康、環境等の分野においては効果的な目標管理に関する仕組みが存在しないこと（MANAGING FOR RESULTS Continuing Challenges to Effective GPRA Implementation, T-GGD-00-178）や、業績データの信頼性、妥当性が乏しいこと（Performance Reporting: Few Agencies Reported on the Completeness and Reliability of Performance Data, GAO-02-372）、さらには、業績情報が実際のマネジメントにおいて十分に活用されておらず、GPRA の実効性が高まっていないこと（MANAGING FOR RESULTS: Federal Managers' Views on Key Management Issues Vary Widely Across Agencies, GAO-01-592）等が指摘されている。

第Ⅱ章　ブッシュ政権における改革

1. 大統領の経営課題

ジョージ･W･ブッシュ政権では、就任直後、最初の予算教書のうち、「新しい始まりのための Blue Print（A Blue Print for New Beginnings, February28,2001）」の「行政府の改革」の項目において、行政改革に向けて説明責任を通して成果主義を果たすとの方針の下、1. 官僚でなく市民中心であること、2. 結果重視主義であること、3. 改革に向けて市場中心で行くこと、の 3 原則を掲げた。続いて 2001 年 8 月に連邦政府の運営に関する主要課題と対応方針の原則を示した「大統領の経営課題（President's Management Agenda: PMA）」を発表した。これは、行政府の経営改善において取り組むべき優先事項とその方針を示したものであり、「政府全体の改善イニシアティブ」と「個々のプログラムの改善イニシアティブ」により構成されている。このうち、GPRA の運用の強化、特に業績情報を予算編成に活用する方針を示したものが「予算と業績の統合（Budget and Performance Integration）」で、前者の「政府全体の改善イニシアティブ」に掲げる 5 つの課題[9]のうちの一つとして位置付けられている。

「予算と業績の統合」は、GPRA により業績情報は導入されたが、特に資源配分に十分活用されておらず、成果の低いプログラムに引き続いて予算が配分されているという課題の改善を図る、すなわち、形式的に予算と業績との関係を整理するのみならず、より成果の高いプログラムに重点的に予算配分することを意図した取組である。下図表は、「大統領の経営課題」のうち、「予算と業績の統合」の概要である。

図表 「予算と業績の統合」の概要

＜現状の問題点＞
- 成果をあげうるプログラムとそのマネージャーに予算が配分されていない。行政機関は、予算がどのような成果を産みだしたのかについて説得力ある説明をしていない。そして、一旦予算が確保されれば、「アメリカ国民の課題は解決されたのか」について省みられる機会がない。
- 1993 年、議会は GPRA を制定して、行政府が業績を重視することを求めた。しかし、8 年を経た今、マネジメントに業績情報を活用していこうとする動きは、力を失っている。
- 行政機関の「業績指標」には不適切なものが多く、また、「業務の実施」や「マネジメント」、「予算要求」との関連付けも不適切である。サービスを提供するマネージャー達は、多くの場合、予算をコントロールする権限を有していない。権限と責任とがリンクしていない。
- マネージャー達は、業績をモニターし改善するためのタイムリーな情報も有していない。
- 連邦政府の予算の仕組みは、個々のプログラムの「フルコスト」の把握を妨げている。
- アメリカ国民は、政府のプログラムがどのような業績を上げているのかについて知りうるべきであると共に、様々なプログラムの間で、業績と費用（フルコスト）を比較することも可能でなければならない。

＜改善のためのイニシアティブ＞
- 業績に焦点を当てるために、ブッシュ政権は、「業績レビュー」と「予算決定」とを公式に統合することを考えている。この統合により、FY2003 の予算から「業績予算」を開始しようとするものである。

[9] 人的資源の戦略的マネジメント（Strategic Management of Human Capital）、 競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）、 財政パフォーマンスの改善（Improved Financial Performance）、電子政府の拡大（Expanded Electronic Government）、 予算と業績の統合（Budget and Performance Integration）である。

・ まず行政管理予算局が、各省庁と共に、省庁ごとにいくつかの重要なプログラムを選定して、「これらのプログラムがどのくらい目標達成に寄与しているのか、どの程度の費用を費やしているのか、有効性はどのように改善されうるか」等を評価する。これにより、各省庁は、質の高い成果指標を特定できるようになるであろうし、プログラムの業績を正確にモニターできるようになるであろう。また、これらの業績と費用を連携させるようになるだろう。
・ブッシュ政権は、法的な措置も講じようとしている。この措置により、行政府の予算業務とマネジメントをより成果志向にして、アカウンタビリティを改善しようとするものである。
・ 最終的にブッシュ政権は、プログラムの業績と費用に関する情報を、一つの監視プロセスにより完全に統合しようと試みる。
＜短期間で達成しうる成果＞
・ FY 2003 の大統領予算教書から、同様の目的を目指すプログラムの予算を特定して、より有効性の高いものに集中して予算を投下する。
・ FY 2003 予算において、ブッシュ政権は、選択したいくつかのプログラムに対する業績目標と予算の水準を分析する。
・ 同じく FY 2003 予算において、各省庁は、退職金と福利厚生費のコストに関して、現状の政府全体での予算から各省庁の予算へと変更する。
・ FY 2003 予算は、アメリカ国民に、ブッシュ政権が次年度に達成したい目標を提供すると共に、目標とそれを実現する費用との関連についての説明を提供する。
＜長期間で達成しうる成果＞
・ より良い業績の提供。目標に対して、どのくらいの成果を実現できたのかを評価する。
・ プログラム・マネージャーの責任の下における、資源コントロールを実現する。
・ 競争に基づく、より良いサービスを提供する。
・ プログラム・レベルで、業績と予算が統合される情報システムを導入して、プログラム、省全体、政府全体の各レベルにおける時宜を得た「フィードバック」を実現する。

（出典）大統領の経営課題（PMA）より

この GPRA 運用強化のための「予算と業績の統合」を実現する手段として導入されたのが、「施策の評価と格付けツール」（Program Assessment and Rating Tool: PART）と業績予算（Performance Budget）である。

2. PART の概要[10]

PART は、大統領予算を編成するために、2004 年度の予算編成時から OMB により導入された連邦政府共通のプログラム評価の手法である。導入当初の 2004 年度の PART では、各省庁が所管する 5 分の 1（20%）のプログラムを対象に選定し、各省庁が自己評価を行い、それを OMB の予算審査官（Examiner）が審査、双方の協議を通じて格付評価を実施、その結果を基に予算調整が進められた。そして、議会に提出する大統領予算に結果を添付する、という流れで運用されていた。初年度の 2004 年度の予算編成の際には、連邦政府全体で 234 本を対象に評価が実施され、翌 2005 年度の予算編成の際には、前年度に実施した 234 本に新たなプログラムを加えた計 399 本を対象に評価が実施されている。続く 2006 年度の予算編成の際には、新たに 20%に該当する 208 本を加えた計 607 本のプログラムが評価されている。このように、毎年、評価対象を増加させ、4 年目の 2007 年度の予算要求では、793 本、5 年目の 2008 年度には 977 本の PART 評価が行われている。

PART では、GPRA 導入当初の課題であった「省庁の戦略目標及び目的」と「個別プログ

[10] 以下は、左近靖博（2005）（2008）、総務省（2006）（2013）を参考にした。

ラムの目的及び目標、予算並びにマネジメント」との関連を明確にし、これを政府内外での予算調整とマネジメントの議論に活用できるようにすることを的としており、PART 導入により OMB の予算審査の際においては、省庁の上位目標とプログラム予算との関連性も分析される仕組みになっていた。

この PART は設問に回答する形で構成されており、下図表のように 4 つのセクションで構成されている。この設問には、全てのプログラムが対象となる共通設問と、7 種類のプログラムの実施形態に応じた設問の 2 種類があり、合計約 30 の設問により構成されている。4 つのセクションのうちセクション I～III では、各設問に Yes 又は No の二者択一で回答すると共に、Yes と回答する場合には、概要説明及び根拠データを記載することが求められた。また、セクション IV では、四者択一で回答すると共に、上記同様、概要説明及び根拠データの記載が求められている。各セクションは 100 点で評価されるが、セクション間においてはウエイト付けがなされており、セクション IV のウエイトが最も高い。

図表　PART の計算例

セクション I：	80 点	ウエイト付→	80 点 × 0.2= 16 点	→	修正後 16 点
セクション II：	60 点	ウエイト付→	60 点 × 0.1= 6 点	→	修正後 6 点
セクション III：	80 点	ウエイト付→	80 点 × 0.2= 16 点	→	修正後 16 点
セクション IV：	80 点	ウエイト付→	80 点 × 0.5= 40 点	→	修正後 40 点
合計：					合計 78 点

（出典）新日本有限責任監査法人作成

図表　PART の配点基準

セクション I：　プログラムの目的とデザイン（設問数 5 問／ウエイト 20%）
（プログラムの目的とデザインが、明確でかつ確固たるものかを評価）
セクション II：　戦略計画（設問数 8 問／ウエイト 10%）
（プログラムが、妥当な長期及び年次の目標と指標を持っているかを評価）
セクション III：　プログラム・マネジメント（設問数 7 問／ウエイト 20%）
（財政面や改善努力を含め、省庁のプログラム・マネジメントを格付け）
セクション IV：　プログラムの成果とアカウンタビリティ　（設問数 5 問／ウエイト 50%）
（目標・指標に照らして、又は他の評価を通じて、プログラムの実績を格付け）

（出典）OMB

図表　PART の共通設問の各項目ごとの考え方

セクション I：　プログラムの目的とデザイン
・プログラムの目的の明確性及び設計の健全性を分析する項目。
・プログラムの構造問題に答えるもので、明確な目的と設計が業績指標の設定において重要であるとの考え方を前提にしている。質問に対する回答は Yes 又は No で、「該当しない」（Not Applicable）と答えることはできない。
セクション II：　戦略計画
・戦略計画に基づく立案、優先順位の設定及び資源配分に焦点を当てた項目。
・このため、長期業績指標及び年次業績指標が適切に設定されているか、野心的なターゲットが設定されているかといったことを問うものである。
・具体的な質問は、一般的質問の他、プログラム類型別の質問が合計で 4 問ある。回答は Yes 又は No であり、2.5 及び 2.7 の質問については「該当しない」も選択肢となりうる。
セクション III：　プログラム・マネジメント
・プログラムがその業績目標を達成するために効果的に管理されているか否かに答えるもので、

特に効率性に関して焦点を当てた項目。
・具体的な質問は、一般的質問の他、プログラム類型別の質問が合計 12 ある。回答は、Yes 又は No であり、3.5 及び 3.7 の質問については、「該当しない」も選択肢となりうる。

セクション IV：　プログラムの成果とアカウンタビリティ

・プログラムが達成した成果について答えるものであり、長期業績目標及び年次業績目標が達成されたかを評価する。その評価は、類似のプログラムとの比較又は効果的な独立した評価に基づいて行われたかを問う項目。
・PART では、定量的な業績目標を開発することが困難であるものであっても、プログラムは、成果を提示するための意味のある適切な方法を持つことを強く奨励されており、定量的な指標を開発することが困難で定性的又はその他の指標がより適切なプログラムについては OMB と各省庁は協力して対応することになっている。
・具体的な質問は、一般的質問の他、プログラム類型別の質問が 2 問ある。回答は「Yes」「Large Extent」「Small Extent」「No」 の 4 区分。4.4 の質問は「該当しない」も選択肢となりうる。

（出典）OMB

図表　PART の共通設問

セクション I：　プログラムの目的とデザイン

・1.1 プログラムの目的は明確か。
・1.2 プログラムは現存する問題・利害・ニーズに対応するものか。
・1.3 プログラムは連邦、州、地方政府や民間の取組と重複しないようデザインされているか。
・1.4 プログラムのデザインにおいて、プログラムの効果や効率性を損なうような欠点はないか。
・1.5 プログラムにはその資源が意図した受益者に到達するように、若しくはプログラムの目的に直接的に対応するように、効果的な目標が設定されているか。

セクション II：　戦略計画

・2.1 プログラムには限られた数の具体的な長期業績目標が設定されているか。
・2.2 プログラムには長期の業績目標の達成に向けて野心的な目標やタイムフレームはあるか。
・2.3 プログラムには限られた数の具体的な年次業績目標が設定されているか。
・2.4 プログラムには年次の業績達成に向けてベースラインが設定されているか。
・2.5 すべてのパートナーはプログラムの長期及び年次目標達成に向けて業務に合意しているか。
・2.6 適切な範囲、質を有する独立した評価が定期的若しくは必要に応じて、当該プログラムの改善や有効性、問題・利害・ニーズに照らした妥当性等の評価のために実施される予定か。
・2.7 予算要求はプログラムの長期及び年次の業績目標の達成に応じたものになっているか。プログラムに必要な資源はその予算において完全かつ透明性のある形で提示されているか。
・2.8 プログラムはその戦略計画における課題に対して意義ある対策を講じるものか。

セクション III：　プログラム・マネジメント

・3.1 省庁は時宜を得たかつ信頼性のある業績情報を定期的に収集しているか。また、省庁はこれらの情報をプログラムの管理、業績改善に活用しているか。
・3.2 連邦政府のマネージャーやプログラム実施のパートナーは、プログラムの費用、スケジュール、業績等に関して責任を果たしているか。
・3.3 資金は時宜を得て支出されたか。また、意図された目的のために支出されたか。
・3.4 プログラムはその実施に際して効率性を測定しかつ実現するための手続（例:市場化テスト、コスト比較、IT の改善、その他適切な効率化インセンティブ）を有しているか。
・3.5 プログラムは関連する他のプログラムの調整・協力が効果的になされているか。
・3.6 プログラムは財政面での効率的なマネジメントを実施しているか。
・3.7 プログラムはマネジメント上の欠陥に対して意義ある対策を講じたか。

セクション IV：　プログラムの成果とアカウンタビリティ

・4.1 プログラムは長期の業績目標の達成に向けて適切な進展を示しているか。
・4.2 プログラムは年次の業績目標を達成したか。
・4.3 プログラム実施の効率性は毎年の業績目標の達成に対して改善しているといえるか。
・4.4 プログラムの業績は政府及び民間等による他の同様な目的を持つプログラムと比べて好ましい状況であるか。
・4.5 適切な範囲、質を有する独立した評価は、当該プログラムが有効であり、その目的を達成していると評価しているか。

（出典）OMB （2007）“Program Assessment and Rating Tool Guidance 2007-02”

図表　プログラム種別ごとの PART の設問

セクション II：　戦略計画
・【規制】プログラムに含まれるすべての規制はプログラム目標の達成に必要なものか。全ての規制は、目標達成に貢献するものか。
・【固定資産】コスト、スケジュール、リスク、業績達成の点から代替案の分析を行ったか。
・【研究開発】可能な限りプログラム内において想定される成果の評価と比較を行ったか。また、同一目標の他のプログラムとの比較、評価を行ったか。
・【研究開発】プログラムは資源配分の優先順位決定を行っているか。
セクション III：　プログラム・マネジメント
・【競争的補助金】補助金は定量的な評価による競争的プロセスを通じて配分されているか。
・【競争的補助金】プログラムは適正な知識を持った者による監視機能を有しているか。
・【競争的補助金】プログラムは対象者の業績を毎年評価し公表しているか。
・【定額交付金】プログラムは適正な知識を持った者による監視機能を有しているか。
・【定額交付金】プログラムは対象者の業績を毎年評価し公表しているか。
・【規制】重要規制の制定の際、プログラムは影響を受ける関係者の意見を取り入れたか。
・【規制】通達によって指示されている規制影響評価、費用便益分析を実施したか。
・【規制】規制案はプログラム目標を達成するためにデザインされているか。それは現実的か。規制案は純便益を最大化するものか。
・【固定資産】プログラムは明確に定義された成果物、機能、性能が示され、適切かつ信頼性のあるコスト・スケジュールにより管理されているか。
・【融資】プログラムは、信用の質の健全性確保のために、継続的に管理され、回収額や融資額は、タイムリーであり、かつ報告要件が満たされているか。
・【融資】プログラムの信用モデルは十分に信頼性が高く、一貫性があり、かつ正確で透明なコストの見積り及びリスクを政府に提供しているか。
・【研究開発】競争的補助金プログラム以外の研究開発プログラムの場合、プログラムは資金を配分し、プログラムの品質を維持する管理プロセスを確保しているか。
セクション IV：　プログラムの成果とアカウンタビリティ
・【規制】プログラムの目標は最少のコストで達成され、便益を最大化するか。
・【固定資産】プログラムの目標は、予算と確立されたスケジュール内に達成されたか。

（出典）OMB　（2007）“Program Assessment and Rating Tool Guidance 2007-02”

図表　PART が想定する 7 種類のプログラム実施形態[11]

○連邦政府直轄プログラム（Direct Federal Programs）
・連邦政府の職員によって直接業務が行われるプログラム
○競争的補助金プログラム（Competitive Grant Programs）
・競争的なプロセスを通して州、地方政府、組織、個人、その他の団体等に資金を提供する補助金プログラム
○定額交付金プログラム（Block/Formula Grant Programs）
・定型的又は一括の奨励金により州、地方政府、その他の団体に資金提供する補助金プログラム
○規制プログラム（Regulatory Based Programs）
・州、地方政府、組織、企業、個人、その他の団体等に対して規制の制定を通してその目的、使命を達成するプログラム
○固定資産・サービス調達プログラム（Capital Assets and Service Acquisition Programs）
・資産の開発及び調達（例えば、土地、建物、設備、知的財産）又はサービスの購入（例えば、メンテナンス、情報技術）を通して目標を達成するプログラム
○融資プログラム（Credit Programs）
・融資、借入保証、直接融資を通して支援するプログラム
○研究開発プログラム（R&D Programs）
・知識の創造を中核とする研究開発、基礎研究を実施するプログラム

（出典）OMB

[11] 複数の性質を持つプログラムについては、主たる種別の他に最大 3 つまで設定されている。

PART 対象のプログラムは、各設問に対する回答結果に応じて点数化されて（計算方法は「図表　PART の計算例」を参照）、ウエイトに応じて調整され、最終的に以下の 5 段階で格付けされた[12]。なお、適切な成果指標が設定されておらず、成果の達成状況が判断できないと OMB が判断した場合には、各項目のスコアに関係なく「成果は示されず」と評価される仕組みになっている。

図表　PART のスコアと格付け

・	有効	:	effective	（スコア 85～100）
・	ある程度有効	:	moderately effective	（スコア 70～84）
・	普通	:	adequate	（スコア 50～69）
・	有効ではない	:	ineffective	（スコア 0～49）
・	成果は示されず	:	results not demonstrated	（適切な指標が設定されていない）

（出典）OMB

なお、PART では、質問項目間での回答の一貫性もチェックされる仕組みになっている。具体的には、セクションⅡ（戦略計画）とセクションⅢ（プログラム・マネジメント）にある質問において、セクションⅣ（プログラムの成果とアカウンタビリティ）の質問項目とリンクするよう設計されており、セクションⅡやセクションⅢで長期及び年次の業績指標が不適切な場合、セクションⅣで目標値の達成度が高いと評価できない仕組みになっている。

図表　PARTの回答ロジック

<table>
<tr><th></th><th>Q2.2</th><th>Q2.3</th><th>Q2.4</th><th>Q2.5</th><th>Q4.1</th><th>Q4.2</th><th>Q4.3</th></tr>
<tr><td>Q2.1で「NO」</td><td>「NO」と回答</td><td>年次目標と長期目標の関係を説明すれば「YES」</td><td></td><td rowspan="2">Q2.1, Q2.3の双方「NO」の場合、「NO」</td><td>適切なアウトカム指標特定でない場合、「NO」</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Q2.3で「NO」</td><td></td><td></td><td>「NO」と回答</td><td></td><td>「NO」と回答</td><td></td></tr>
<tr><td>Q2.1で「YES」及びQ2.2で「NO」</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>「Small Extent」よりも高い評価不可</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Q2.3で「YES」及びQ2.4で「NO」</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>「Small Extent」よりも高い評価不可</td><td></td></tr>
<tr><td>Q3.4で「NO」</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>「NO」と回答</td></tr>
</table>

（出典）OMB （2007）“Program Assessment and Rating Tool Guidance 2007-02”

[12] 設問の基本構成は導入以降も変わっていないが、設問内容は一部が毎年変更されている。

その他、PART の結果を踏まえて、各省庁と OMB が協力して、業績改善のためのフォローアップの行動計画を作成する仕組みも導入されている。この行動計画は改善計画と呼ばれるもので、PART が予算編成のための評価ツールであるとともに、予算編成後において業績目標を達成するための改善取組を促す役割を果たしており、「有効」とされたプログラムについても改善すべき点があれば作成することとなっている。改善計画には、各省庁のマネジメント改善事項や大統領予算における予算要求の方針、その他立法措置の案等が盛り込まれる。改善計画は、1 年以内に完了するように各省庁と OMB で合意しなければならない仕組みになっており、プログラムに関して立法措置を必要とするとき等、1 年を超える改善計画になるときはその旨のコメントを付け加えることが義務付けられている。さらに、フォローアップ活動が完了した際には、プログラムの業績をさらに改善し続けていくための今後の対策を特定すべきとされている。

このように PART による評価の特徴は、業績を最重視しながらプログラムの目的や戦略、マネジメントの改善も評価項目に組み入れることで、プログラムの妥当性、有効性を中心に評価を行い、また、毎年の評価を通じてより良いプログラムに改善する機能がビルトインされている点及び評価の際には根拠データの提示が求められるなどエビデンスを重視している点にあった。

以下は、PART の運用スケジュールである。

図表　PART の運用スケジュール（2007 年度版ガイド）

PART ウェブサイトの利用開始	1/22
PART の設問に対するガイドライン提示	1/29
PART の初心者研修	2/13-15
PART の再利用者の研修	2/14
PART ウェブサイトの研修	2/21
省庁の PART ドラフトの OMB への提出	3/30
省庁による PART ドラフトの論理性チェック	4/27
省庁による業績指標のチェック	4/20
OMB に対する論理性、業績指標のチェック報告提出	5/9
OMB による論理性、業績指標の確認及び省庁への回答	5/18
省庁による OMB に対する申し立て	5/25
OMB と省庁による問題解決協議	5/28-6/1
前年度対象分の PART の更新	6/1-29
申し立て会議	6/11
申し立て会議の結論	6/11
PART の内容の更新	7/9
PART の確定	7/9
PART ウェブサイトの更新終了	8/3

（出典）OMB（2007）“Program　Assessment Rating Tool Guidance No. 2007-02”

3. PART の運用実績

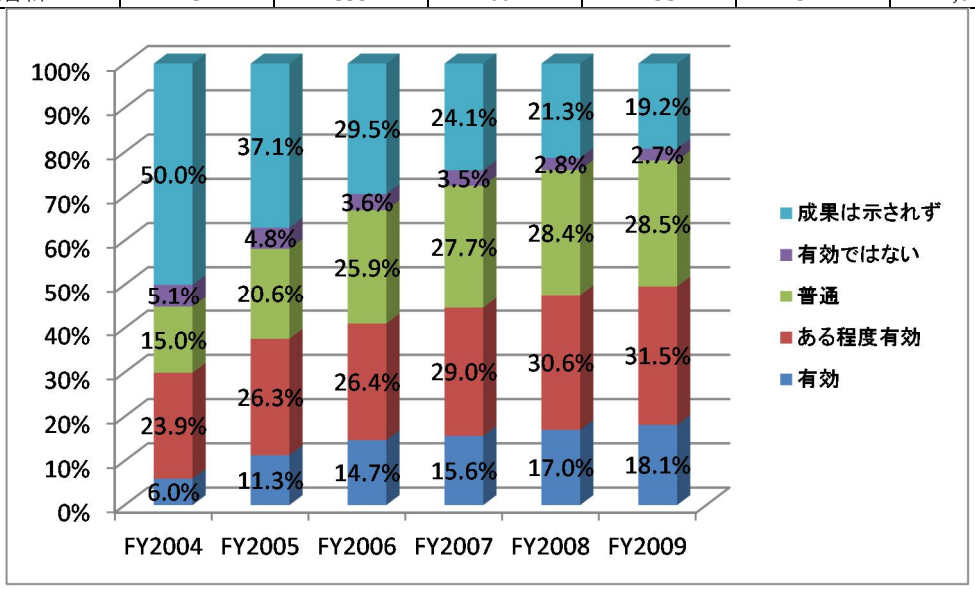
（1）PART の結果

下図表は、導入から最終年度までの PART による評価の結果を整理している。この内容を概観すると、導入初年度の 2004 年度の予算編成時と比較して「有効」や「ある程度有効」の割合が増加する一方で、「成果は示されず」の割合が減少している。すなわち、適切な業績指標の設定が進んだ結果、正しい区分で評価されるプログラムの数が増加している。その結果、PART 導入後、「有効」「ある程度有効」等の良い評価結果が占める割合も経年的に増加する傾向がある。その他に、全プログラムの格付け評価が初めて実施された 2008 年度の予算要求時の結果と、翌 2009 年度の予算要求時の評価結果の構成比が、ほぼ同じであるという点も特徴として確認できる。

図表　連邦政府全体の PART による格付け評価の結果

単位：件

格付け区分	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009
有効（スコア 85-100）	14（6.0%）	45（11.3%）	89（14.7%）	124（15.6%）	166（17.0%）	182（18.1%）
ある程度有効（スコア 70-84）	56（23.9%）	105（26.3%）	160（26.4%）	230（29.0%）	299（30.6%）	316（31.5%）
普通（スコア 50-69）	35（15.0%）	82（20.6%）	157（25.9%）	220（27.7%）	277（28.4%）	286（28.5%）
有効ではない（スコア 0-49）	12（5.1%）	19（4.8%）	22（3.6%）	28（3.5%）	27（2.8%）	27（2.7%）
成果は示されず	117（50.0%）	148（37.1%）	179（29.5%）	191（24.1%）	208（21.3%）	193（19.2%）
件数合計	234	399	607	793	977	1,004

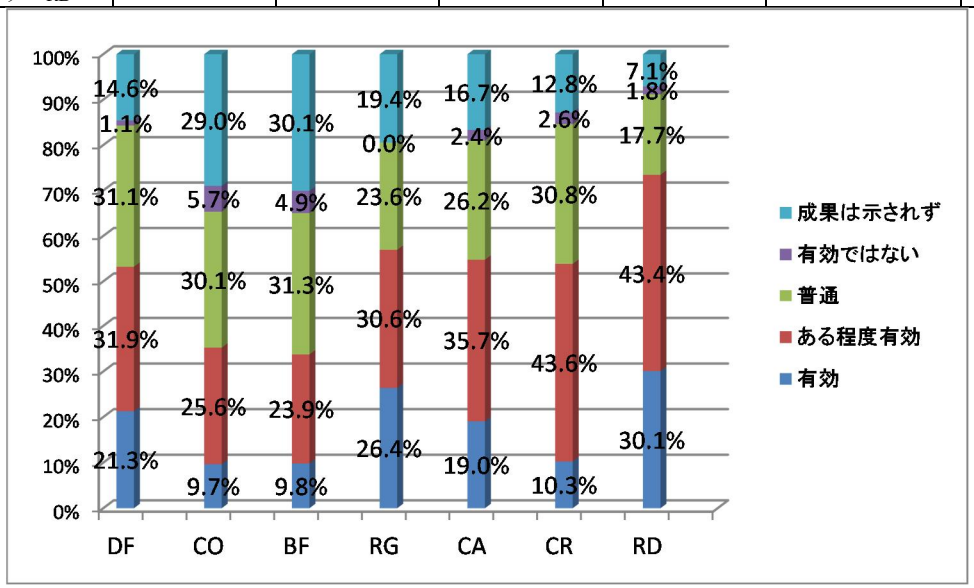


（出典）OMB 資料より

また、下図表は、2009 年度予算要求におけるプログラム種別ごとの PART による格付け評価の結果である。「有効」及び「ある程度有効」が前提に占める割合が 50%以下となっているのは、「競争的補助金プログラム CO」「定額交付金プログラム BF」である[13]。また、これらのプログラムは併せて「成果は示されず」の割合も 30%近い水準になっている。

図表　PART の格付け評価（2009 年度予算要求：プログラム種別）

種別	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計
連邦政府直轄プログラム DF	76（21.3%）	114（31.9%）	111（31.1%）	4（1.1%）	52（14.6%）	357
競争的補助金プログラム CO	17（9.7%）	45（25.6%）	53（30.1%）	10（5.7%）	51（29.0%）	176
定額交付金プログラム BF	16（9.8%）	39（23.9%）	51（31.3%）	8（4.9%）	49（30.1%）	163
規制プログラム RG	19（26.4%）	22（30.6%）	17（23.6%）	0（0.0%）	14（19.4%）	72
固定資産・サービス調達プログラム CA	16（19.0%）	30（35.7%）	22（26.2%）	2（2.4%）	14（16.7%）	84
融資プログラム CR	4（10.3%）	17（43.6%）	12（30.8%）	1（2.6%）	5（12.8%）	39
研究開発プログラム RD	34（30.1%）	49（43.4%）	20（17.7%）	2（1.8%）	8（7.1%）	113



（出典）OMB 資料より

次に 2004 年度と 2007 年度の比較により、個別プログラムごとの評価結果の改善状況をみると、当初よりスコアが改善されて、評価結果が変更された件数の割合は 14.6%で、反対に評価結果が低下した件数割合は 4.9%であった。全体傾向と同様に評価結果が改善している状況が確認できる。

13 複数の関係者へのヒアリングによれば、連邦補助金プログラムは、地方政府からデータ収集しなければならないという点や、目的が曖昧な中で政治的に実施される補助プログラムが多い、などの状況が背景にあると考えられる。

図表　個別プログラムごとの評価結果の改善状況

2004 年度予算要求時点 →	2007 年度予算要求時点	
成果は示されず 98 件	正しく評価された	62 件（63.3%）
	成果は示されず	36 件（36.7%）
有効、ある程度有効、普通、有効ではない 103 件	評価結果改善	15 件（14.6%）
	評価結果同じ	83 件（80.6%）
	評価結果低下	5 件（4.9%）

（出典）John B. Gilmour（2007）“Implementing OMB’s Program Assessment Rating Tool （PART）: Meeting the Challenges of Integrating Budget and Performance”

なお、「成果は示されず」に区分されたプログラムではスコアが示されないが、仮にこの「成果は示されず」と格付けされたプログラムを点数化して、評価区分にて整理すると以下のように、2 か年続けて 7 割以上のプログラムがスコア 50 点以下、すなわち「有効ではない」に区分される。この「成果は示されず」に区分されたプログラムのスコアは、全体として高くないこと、すなわち総体的には成果が高くないという状況がうかがえる[14]。

図表　「成果は示されず」に区分されたプログラムの現行スコアを基にした評価区分実績

2008 年度予算要求時点	スコア区分	件数（割合）
成果は示されず 208 件	有効 （スコア 85-100）	0 件（0.0%）
	ある程度有効 （スコア 70-84）	4 件（1.9%）
	普通 （スコア 50-69）	49 件（23.6%）
	有効ではない （スコア 0-49）	155 件（74.5%）
2009 年度予算要求時点	**スコア区分**	**件数（割合）**
成果は示されず 193 件	有効 （スコア 85-100）	0 件（0.0%）
	ある程度有効 （スコア 70-84）	3 件（1.6%）
	普通 （スコア 50-69）	42 件（21.8%）
	有効ではない （スコア 0-49）	148 件（76.7%）

（出典）OMB 資料より

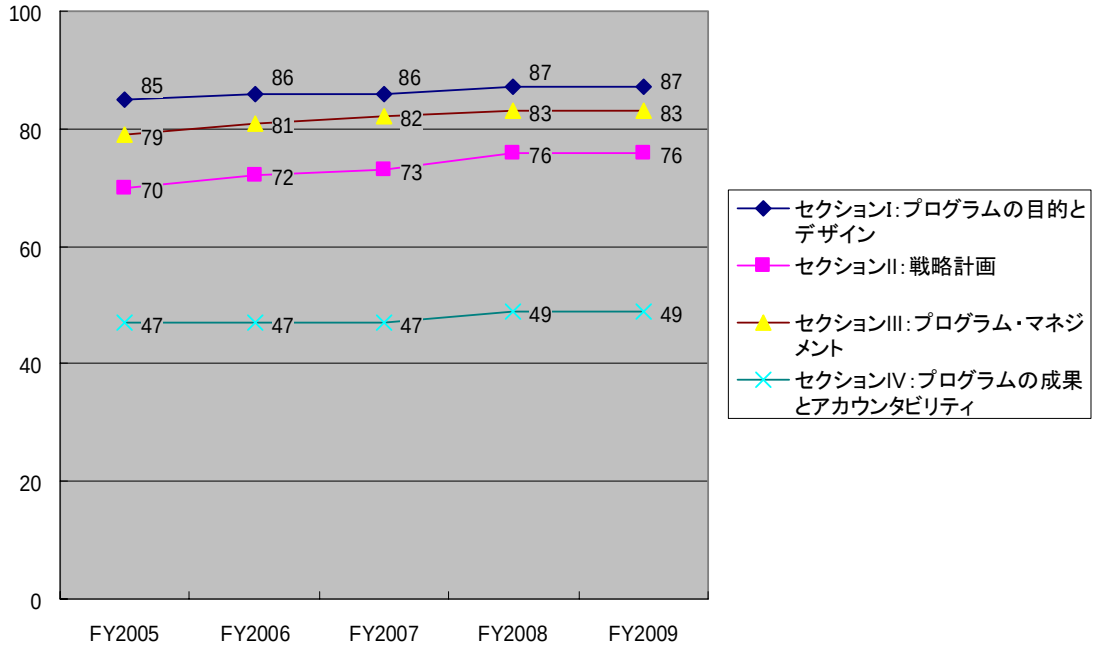
各セクションのスコアごとの平均点（各項目 100 点満点）については、下図表のように予算要求年度ごとの違いは若干あるが、全体としては大きな変化は確認できない。最もウ

[14] なお、関係者へのヒアリングによって、「スコアが低いプログラムについては、『有効ではない』との格付けを避けるため、省庁の側が適切な指標を設定せず、結果として『成果は示されず』に格付けされたという状況があるのではないか」、との指摘を複数確認した。

エイトが高いセクションⅣ（プログラムの成果とアカウンタビリティ）の平均が各要求年度において最も低く、平均して 50 点を下回っている。

図表　連邦政府全体の PART の各セクション平均スコア（ウエイト付け前）

格付け区分	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009
セクション I：プログラムの目的とデザイン （設問数 5 問／ウエイト 20%）	85 点	86 点	86 点	87 点	**87 点**
セクション II：戦略計画 （設問数 8 問／ウエイト 10%）	70 点	72 点	73 点	76 点	**76 点**
セクション III：プログラム・マネジメント （設問数 7 問／ウエイト 20%）	79 点	81 点	82 点	83 点	**83 点**
セクション IV：プログラムの成果とアカウンタビリティ （設問数 5 問／ウエイト 50%）	47 点	47 点	47 点	49 点	**49 点**

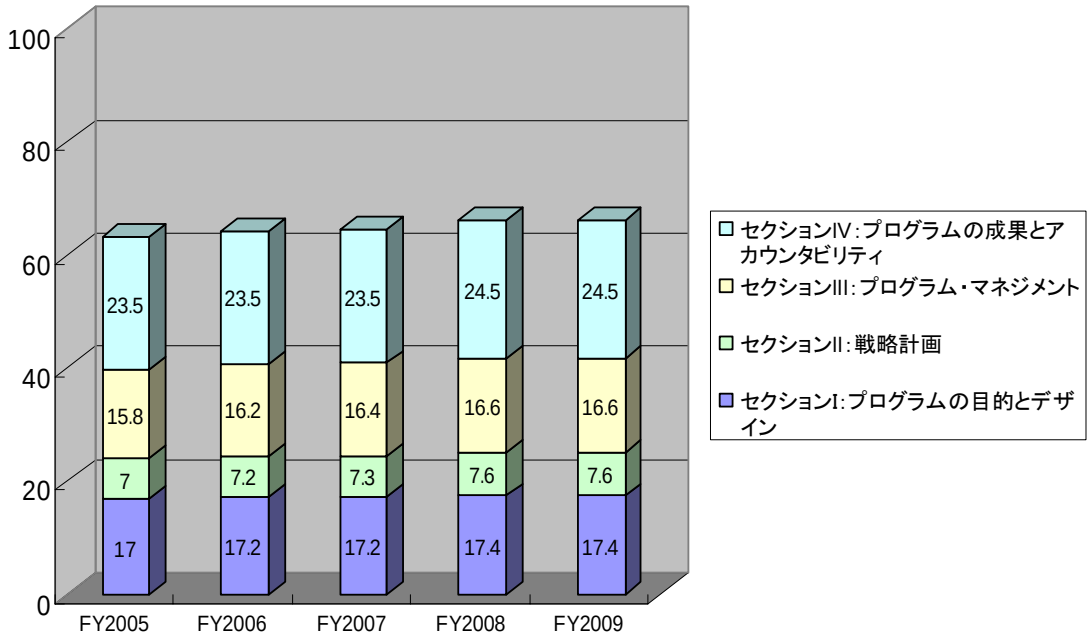


（出典）OMB 資料より

ウエイト付け後の各セクションのスコアの平均点も、下図表のように予算要求年度ごとの違いは若干あるが、全体としては大きな変化は確認できない。

図表　連邦政府全体の PART の各セクション平均スコア（ウエイト付け後）

格付け区分	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009
セクション I：プログラムの目的とデザイン（設問数 5 問／ウエイト 20%）	17 点	17.2 点	17.2 点	17.4 点	17.4 点
セクション II：戦略計画（設問数 8 問／ウエイト 10%）	7 点	7.2 点	7.3 点	7.6 点	7.6 点
セクション III：プログラム・マネジメント（設問数 7 問／ウエイト 20%）	15.8 点	16.2 点	16.4 点	16.6 点	16.6 点
セクション IV：プログラムの成果とアカウンタビリティ（設問数 5 問／ウエイト 50%）	23.5 点	23.5 点	23.5 点	24.5 点	24.5 点
総合	63.3 点	64.1 点	64.4 点	66.1 点	66.1 点



（出典）OMB 資料より

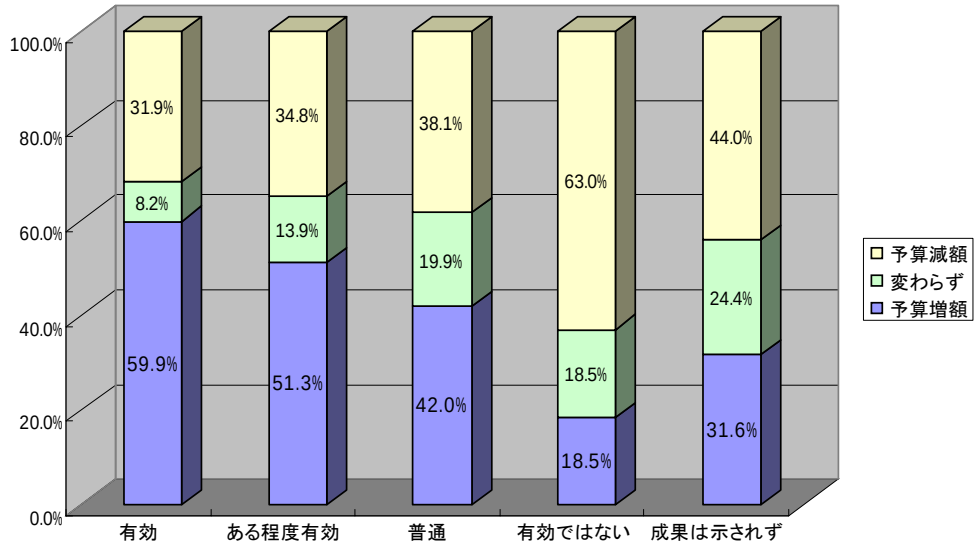
（2）PART の運用

PART の評価結果と予算額との関連について、OMB は、通達等を通じて、「PART のスコアが悪い場合であっても、必ずしも予算を減額するわけではない」、反対に「PART のスコアが良い場合であっても、プログラムの予算額の算定には様々な要素が関連するため、必ずしも予算を増額するわけではない」との方針を示しており、PART の結果と予算額の増減の方向性は、制度上は直接的にリンクさせない仕組みになっている。

しかし、実際には評価結果と予算増減には一定の傾向が見られる。以下は、2009 年度の大統領予算（予算教書）[15]に添付された 1,004 本のプログラムに対する PART の格付け評価の結果を、前年度予算額（2008 年度）との増減に着目して件数を整理したものである。ここでは、「良い格付け評価結果に対して予算が増額される傾向にある」ということが確認できる。なお、このような傾向は 2004 年度予算要求以降において、ほぼ変化していない。

図表　PART による格付け評価の結果と予算増減の件数割合（FY2009 予算要求）

	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計
予算増額	109（59.9%）	162（51.3%）	120（42.0%）	5（18.5%）	61（31.6%）	457（45.5%）
変わらず	15（8.2%）	44（13.9%）	57（19.9%）	5（18.5%）	47（24.4%）	168（16.7%）
予算減額	58（31.9%）	110（34.8%）	109（38.1%）	17（63.0%）	85（44.0%）	379（37.7%



（注）FY2008, FY2009 要求の双方において予算額 0 の 25 件及びデータ欠損の 1 件を含む

（出典）OMB 資料より

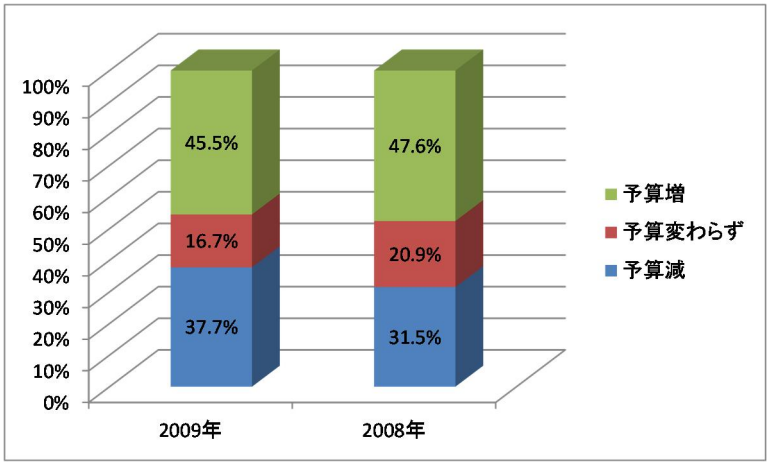
[15] アメリカでは大統領が議会に対して予算案として大統領予算（予算教書）を提出し、それに基づいて議会が予算編成を行い、議決・成立する。

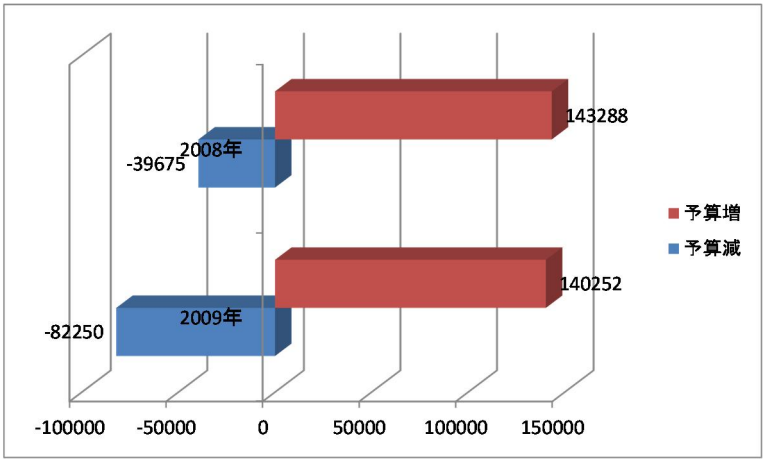
次に、PART を通じた資源配分の状況を整理する。以下、全てのプログラムが評価された FY2008、FY2009 における予算の増減の状況を整理する。対象年度において予算の減額になったのは予算総額のうちの 1.6%（FY2008）、3.0%（FY2009）で、一方、予算の増加となったのは、5.2%（FY2009）、5.8%（FY2008）であった。

図表　FY2008, FY2009 における予算の増減の状況

単位：100 万＄

		件数	増減額	対象予算
FY2009	予算減額	379（37.7%）	-82,250（-3.0%）	335,892（12.4%）
	予算変わらず	168（16.7%）	0	47,678（1.8%）
	予算増額	457（45.5%）	140,252（5.2%）	2,334,956（85.9%）
	計	1,004		2,718,526
FY2008	予算減額	308（31.5%）	-39,675（-1.6%）	274,211（11.1%）
	予算変わらず	204（20.9%）	0	70,226（2.8%）
	予算増額	465（47.6%）	143,288（5.8%）	2,123,222（86.0%）
	計	977		2,467,659





（出典）OMB 資料より

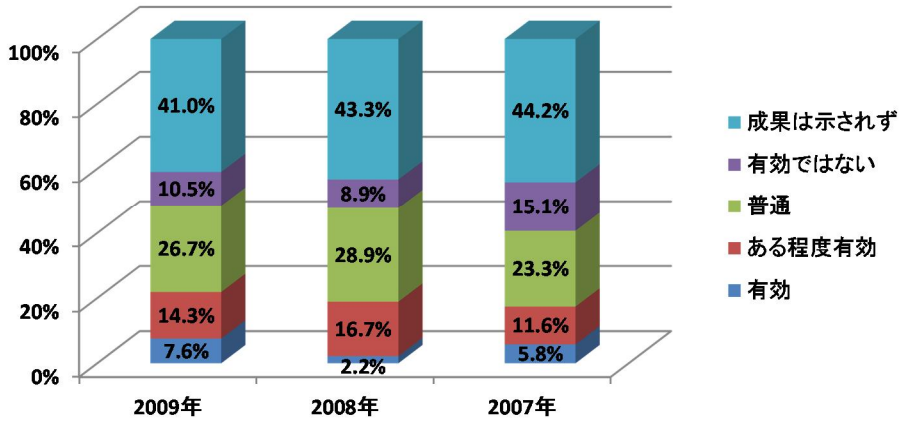
続いて、2007～2009 年度予算要求において、対前年度比で予算額が±50%以上調整され

たプログラムについて、同様に PART スコアと予算増減割合の関係を分析する。

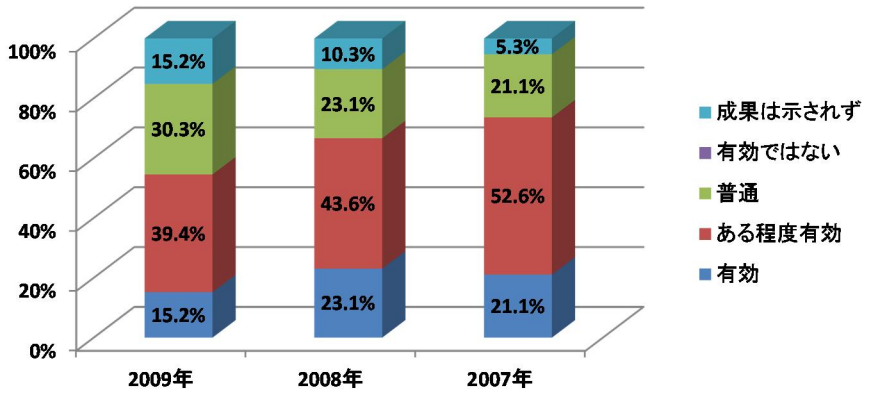
図表　PART の格付け評価と予算額の増減の関連

50%以上減	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計（全体比）
2009	8(7.6%)	15(14.3%)	28(26.7%)	11(10.5%)	43(41.0%)	105(10.5%)
2008	2(2.2%)	15(16.7%)	26(28.9%)	8(8.9%)	39(43.3%)	90(8.9%)
2007	5(5.8%)	10(11.6%)	20(23.3%)	13(15.1%)	38(44.2%)	86(14.2%)
50%以上増	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計（全体比）
2009	5(15.2%)	13(39.4%)	10(30.3%)	0(0.0%)	5(15.2%)	33(3.3%)
2008	9(23.1%)	17(43.6%)	9(23.1%)	0(0.0%)	4(10.3%)	39(3.8%)
2007	4(21.1%)	10(52.6%)	4(21.1%)	0(0.0%)	1(5.3%)	19(3.1%)

（予算額：50%以上減）



（予算額：50%以上増）



（出典）各年度の PART スコアより作成

この結果からは、大幅な予算カット（廃止）になったプログラムの多くは、「成果が示されない」「有効ではない」に区分されるものが半数を占める一方、大幅な予算増額（対前年度比 50%以上増額）になったプログラムの半数は、「有効」「ある程度有効」に区分される

ものであることや、「有効ではない」と格付けされ、対前年度比 50%以上、予算が増額されたプログラムはない、という点が傾向・特徴として確認できる。

また、同 2007 年度の予算要求以降における対前年度比±50%以上の予算調整されたプログラムの件数を概観すると、全体として約 10～15%前後の件数のプログラムが毎年度の予算調整において、改廃されている状況が確認できる。

4. オバマ政権において PART 廃止に至る技術的、政治的理由

ブッシュ政権からバラク・オバマ政権に移行した後、PART は廃止された。文献調査及び海外現地調査を踏まえると PART 廃止の理由として以下の点が指摘された。なお、PART 廃止に関する報告書等は存在しておらず、オバマ政権移行後、主として OMB 主導による検討により廃止されたようである[16]。

○技術的理由

- ▶ 事務負担が大きい： 毎年、全てのプログラムを評価する PART は 30 問以上の設問で構成されており、かつエビデンスの提示が求められ、それを基に設問ごとに各省庁と OMB との協議が行われる等、その実施プロセスに多くの時間を費やされ非常に事務負担が大きい、と指摘されていた。また、PART の設問は定型化されていることもあり、年月が経つにつれて実務の現状においては、評価作業がルーティン・ワーク化する一方で、評価がプログラムの改善や資源配分の意思決定につながらないという点が指摘されていた。
- ▶ プログラムの単位が大きい： PART のプログラムは複数の構成要素により構成されており、それらを一まとめにして評価する仕組みであったが、プログラムの範囲が広く、適切な指標が設定されない、良い部分と悪い部分が混在している中でも回答は一つに限定しないといけない等、プログラムを評価する単位、手法としての適切性に問題があると指摘された。また、同一目的のプログラム間での比較検証の視点が欠如しており、重点化・再配分には活用しにくいものであった。
- ▶ 業績情報が膨大で意思決定に活用しにくい： PART は全てのプログラムを対象として予算を編成するために評価する手法であるが故に、結果として業績情報が膨大となり、意思決定を行う立場にとって活用しにくい結果表示となっていた。
- ▶ 客観的な状況を示していない： PART は約 30 の設問の回答結果を基に格付けを行うが、この結果の判定にはエビデンスを示すことが求められるものの、個々に判断して選択するため、最終的に示される点数はプログラムの客観的な状況を示すものではなく、回答を基にした OMB による恣意的な判断により客観性が歪められている、

[16] インタビューによる。

と指摘された。特に、議会は、PART は行政府によって恣意的に運用されていると批判していた[17]。

- ▶ マネジメントに活用されていない： PART は年に一度の予算要求時における評価プロセスであり、プログラムの実施過程、実施状況を踏まえた期中の改善、見直しのインセンティブの要素が含まれていなかった。すなわち、予算を調整する際のツールとして位置付けが重視されていることから、プログラムの改善、見直しのためには十分に活用されていなかった。GAO の調査によると[18]、PART が業績改善のツールとして機能していると回答した連邦政府のマネージャーは 26%であった。結果、業績マネジメントの効果的な運用、特に業績情報の活用においてはシニア・マネジメントの関与の重要性が指摘、認識されるようになった。
- ▶ 格付けすることが現場に受け入れられていない： PART は 5 つの区分に格付け評価されるが、最終的にプログラムを良し／悪しに区分されることについて、特に省庁、プログラムの担当者は心地よく思っていなかった。格付けによって改善を促すという当初のコンセプトは、運用においては逆にインセンティブとして機能しない結果となった。
- ▶ 議会の予算審議で活用されていない： PART は行政府の予算（大統領予算）編成に活用するツールであり、上記のように行政府、特に OMB により恣意的に運用されているという懸念や、予算は議会の専権事項であるとの考えや PART と予算単位との不整合から、評価結果は議会の予算審議において、ほとんど活用されていなかった。

〇政治的理由

・PART 廃止の政治的理由としては以下の点が指摘されている。

- ▶ オバマ自身の考えによる業績マネジメントの実現： オバマは政権就任後、前政権において実施されていた方法ではなく、自らの考え方に沿った業績マネジメントを実施する方針を持っていた(Blueprint for Change “Obama and Biden’s Plan for America”)。
  - 透明性の高い業績評価の導入： オバマ政権では業績マネジメントを年に一度実施・報告して公表するのではなく、そのプロセスにおいても業績向上に向けて取組み、かつそれらを可視化することで、インセンティブを高め、議会、国民への説明を向上させるという考え方を持っていた。この考え方の背景には、ブッシュ政権におけるマネジメント・スコアカードの取組を参考にしていたとのことである。
  - 対象をプログラムからプライオリティへ: 前政権の PART では全プログラムを対象とした業績マネジメントであったが、オバマ政権ではプログラムより上位かつ優先度の高い省庁のプライオリティという概念に着目して、その単位で、より限

[17] 2010 年大統領予算「Analytical Perspectives」

[18] GAO（2008）“Government Performance Lessons Learned for the Next Administration on Using Performance Information to Improve Results, GAO-08-1026T”

定した対象で業績マネジメントを実施することの方がトップマネジメントの関与を実現させ、より機能し、かつ適切であると考えていた。

- より客観性の高い評価を重視：　オバマ政権では、評価においてより客観性の高いエビデンスを重視する考え方、すなわち評価においてデータを重視し、特にプログラム評価を重視する方針を持っていた。具体的には、2009 年 10 月 7 日付けの各省庁への通達 “Increased Emphasis on Program Evaluations”[19]において、①プログラム評価はプログラムの有効性、効率性を明らかにし、より良い資源配分を決定するために有用なツールであるにも関わらず、連邦政府の各省庁では主要なプログラムに対してプログラム評価を実施しておらず、政策の優先順位の決定やマネジメントの改善に有効に使われてこなかったこと、また、②各省庁にはプログラム評価を効果的に実施するような機能がなく、結果として、有効ではないプログラムも十分に検証されずに放置されてきた可能性があると指摘し、その改善のための具体的な取組の実施が指示された。

〇PART の成果、教訓

上記のような理由により廃止された PART であるが、以下のようにその取組による成果、教訓も得られたとのことであった。

- 業績マネジメントにおけるリーダーシップと人材育成の必要性に対する認識：PART は OMB による大統領予算編成のためのツールとして位置付けられており、OMB の審査官（Examiner）が評価を行い活用されていた。その運用を通じて、業績の改善や活用には、予算編成における審議においての活用場面の他、より省庁の側の関与、特にリーダーシップが重要であること、さらには業績情報を活用する人材育成の必要性が強く認識されるようになった。
- 連邦政府のプログラムと目標の体系化及び評価：　PART により省庁の戦略目標、戦略目的と個別のプログラムの体系化が行われ、省庁の戦略体系がより具体化された。また、プログラム・レベルにおいても指標が設定されて、より体系的かつ広範に業績マネジメントが行われるようになった。
- 連邦政府のプログラムの可視化：　PART により連邦政府の全プログラムがより簡易に整理・公表され、その内容、目的、成果、コストの情報が可視化された。

[19] http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-01.pdf#search=Increased+Emphasi

参考　マネジメント・スコアカード

ブッシュ政権は、「大統領の経営課題」に示された 5 つの課題[20]に対する各省庁の取組の進捗状況を把握して、その更なる進捗を促すために、「行政府マネジメント・スコアカード（Executive Branch Management Scorecard）」を導入している[21]。この「行政府マネジメント・スコアカード」は、青、黄、赤の 3 つで表示される「交通信号」型の格付けを採用している点が特徴である。

図表　行政府マネジメント・スコアカードの採点

青（**“Green”** for success）	：うまくいっている。
黄（**“Yellow”** for mixed results）	：うまくいっている部分とそうではない部分が混在している。
赤（**“Red”** for unsatisfactory）	：満足できる結果ではない。

（出典）ウェブサイト“Results GOV”資料を要約

この「行政府マネジメント・スコアカード」に対する 3 段階のスコアは、「大統領の経営課題」を遂行するために設置されている「大統領のマネジメント・カウンシル（President’s Management Council）[22]」が定めた基準によって採点する仕組みになっている。この基準の策定の際には、政府や研究者、連邦行政アカデミー（National Academy of Public Administration）等から多くの専門家が参画している。

FY2004 の「予算教書」が発表された時点で公表された当初のスコアは、どの省庁にも総じて低い点数が付けられていたが、時間が経つにつれて、スコアは改善する方向で推移している。2007 年 12 月時点において、14 省庁[23]がグリーンを達成している（次頁図表参照）。ブッシュ政権は、このスコアカードを四半期ごとに更新してウェブサイトで公表すると共に、FY2004 以降は議会に提出する大統領予算にもこのスコアを添付している。

なお、この採点基準は毎年更新されていることから、各省庁にとって、継続的な改革のインセンティブとして機能していることがうかがえる。次々頁に、５つの課題のうち「予算と業績の結合」に係る FY2004、FY2008 の採点基準を紹介する。

---

20 人的資源の戦略的マネジメント（Strategic Management of Human Capital）、 競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）、 財政パフォーマンスの改善（Improved Financial Performance）、電子政府の拡大（Expanded Electronic Government）、 予算と業績の統合（Budget and Performance Integration）である。再掲。

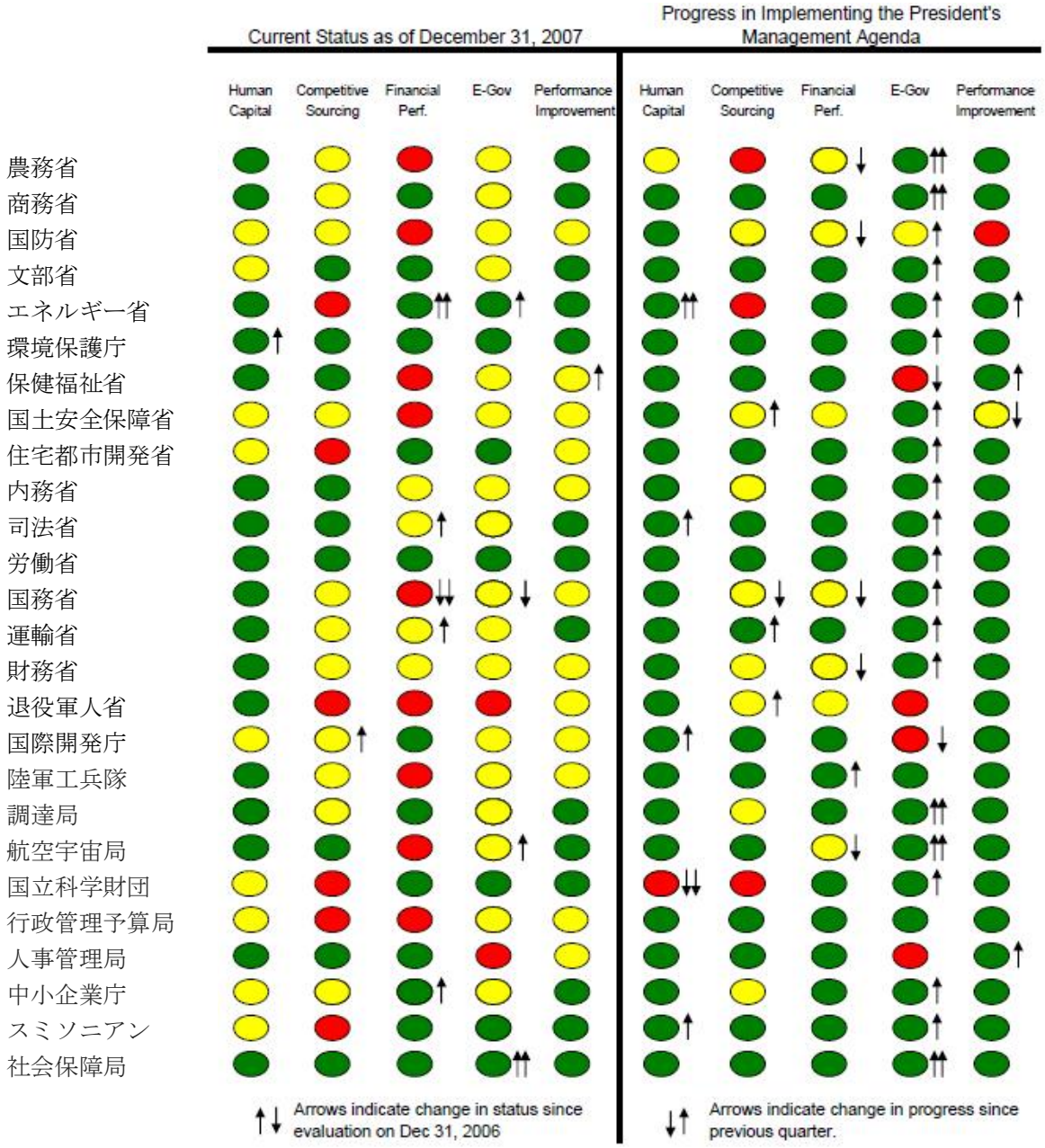
21 マネジメント・スコアカードについては、国土交通省国土交通政策研究所（2003）「英米における NPM 最新事例～see から plan へのフィードバックの試み」『国土交通政策研究第 33 号』、荒川・左近（2008）「『省庁スコアカード』を活用した行政マネジメントの実践」『季刊 政策・経営研究、2008 Vol.4』等を参照。

22 「大統領の経営課題」を遂行するために指名された各省庁の「最高運営責任者（Chief Operating Officer）（多くの場合は副長官が兼務）」と OMB の副管理部長（Deputy Director for Management）により構成されている。

23 2007 年 12 月に発表されたスコアカードでは、農務省、商務省、文部省、エネルギー省、環境保護庁、司法省、労働省、運輸省、調達局、航空宇宙局、国立科学財団、中小企業庁、スミソニアン、社会保障局がグリーンを獲得している。（次頁参照）

図表　行政府マネジメント・スコアカード（2007 年 12 月時点）

右：現状、左：進捗



（注）予算と業績の統合（BPI）は、2007 年 12 月より“Performance Improvement”となっている。
（出典）ウェブサイト“Results GOV”

図表　「予算と業績の統合」の採点基準（導入時 FY2004:上　最新 FY2008:下）

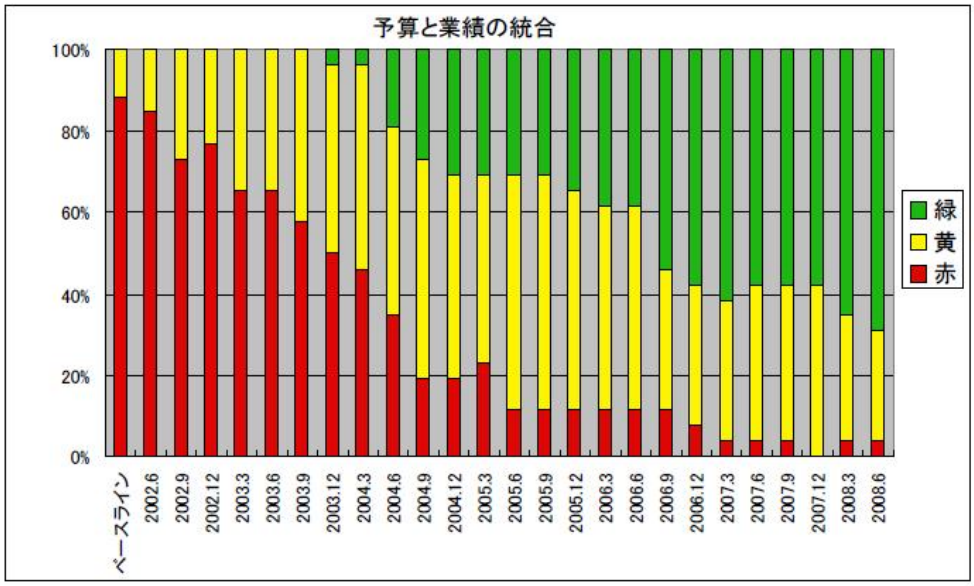
グリーン	イエロー	レッド
以下の基準すべてに該当 ・計画と評価の担当者と予算の担当者とがプログラム・マネージャーと協力して、計画と予算の一体化を進めると共に、その導入状況を評価している。 ・計画と予算は、合理的かつ明瞭で、一体的なものである。その内容として、アウトカム目標、アウトプットの水準及び過去の業績を基に算定した予算要求額が掲載されている。 ・予算費目、投入人員、プログラム及びアクティビティが、アウトカム目標の達成を支援する形式で整理されている。 ・政策体系、事業の単位でフルコストが明示されている。予算要求と執行において、プログラムのコストと、業績との関係が明示されている。 ・プログラムの効率性が、明示されている。プログラムのアウトプットが達成すべきアウトカムにどのように影響を与えたかという分析がなされている。このように、予算と業績との関係がシステム的に明示できていることで、業績情報が予算編成において活用されている。	・左記基準のうちのいずれかを達成している。 ・「赤」の基準に該当するものが一つもない。	以下の基準のいずれかに該当 ・計画と予算の機能が別のものとして位置付けられており、協力関係が構築されていない。組織間でのコミュニケーションが希薄である。 ・伝統的な予算編成手法を活用しており、予算と成果との関係に注目していない。 ・予算費目数が多く、それらが長期にわたり見直されていないため、予算配分の対象となるプログラムが整理されていない。歳出予算の区分の括りが大きい。共通性の無いプログラムが共通の費目で整理されている。 ・予算の獲得に注力している過去の経緯が、予算要求の根拠になっている。予算編成においてアウトカムに注目していない、あるいはプログラムがどのようにアウトカムに影響するのかということに注目していない。

グリーン	イエロー	レッド
・上級マネージャーは、少なくとも四半期ごとに全施策の業績、財務報告の分析を行っていること。また、省庁は、業績向上に向けて改善取組を毎年行っていること。 ・戦略計画には、重要なアウトカム目標が示されていること。また、年次の業績予算報告は、PART で示されている指標と一体化していること。 ・業績予算において、目標単位でフルコスト計算が正確に行われていること。その上で、業績改善と限界費用（改善に必要な追加的な費用）の関係が正確に推計されていること。 ・全ての PART で少なくとも一つの効率性を測る指標が設定されていること。 ・政府直轄プログラムに関して、PART 評価の結果がマネジメント改善、説明責任の場面で活用されていること及び PART 結果の活用方針が一貫していること。 ・「成果は示されない」に格付けされたプログラム件数が 10%以下であること。	・上級マネージャーは、少なくとも四半期ごとに主要施策の業績、財務報告の分析を行っていること。また、業績改善に関する情報を公表できること。 ・戦略計画には、重要なアウトカム目標が示されていること。また、年次の業績予算報告は、PART で示されている指標と一体化していること。 ・業績予算において、目標単位でフルコスト計算が正確に行われていること。 ・PART の半分の件数で少なくとも一つの効率性を測る指標が設定されていること。 ・PART の結果が予算要求、マネジメント改善、制度見直し等に用いられていること。 ・「成果は示されない」に格付けされたプログラム件数が 50%以下であること。	・上級マネージャーが、財務、業績情報の分析を定期的に行う仕組みが導入されていないこと。その結果、施策の改善・見直しを行う際に、財務、業績情報が活用されていないこと。 ・戦略計画上のアウトカム目標が多すぎて、省庁の優先度が明確ではないこと。業績予算に示されている指標は、PART と整合していないこと。 ・フルコスト計算を行う仕組みが確立されていないこと。 ・効率性指標が設定されているプログラム件数が 50%以下であること。 ・PART の結果活用の方針に一貫性が示されていないこと。或いは、「成果は示されない」に格付けされたプログラム件数が 50%以上であること。

（注）参考として対比する意図で、導入時の FY2004、最新の FY2008 を掲載した。
（出典）荒川潤・左近靖博（2008）を参考に FY2004、FY2008 予算書より該当部分を要約

以下は、マネジメント・スコアカードのうち、「予算と業績の統合」に関する省庁全体のスコアの変遷である。当初はグリーンを示す省庁はなかったが、2006 年 9 月以降は、大よそ半数の省庁がグリーンを獲得している。

図表　マネジメント・スコアカードにおける「予算と業績の統合」の結果



（出典）荒川潤・左近靖博（2008）

5. 業績予算（Performance Budget）

業績予算（Performance Budget）とは、業績目的・目標と、それを達成するために必要となる費用とを、明確に関連付けるような予算要求の形式である。この業績予算は、OMB の通達により 2005 年度予算から導入されており、これにより各省庁は、プログラムの計画（予算編成）段階において、当該プログラムの「実績目標（値）」、「当該目標のヒエラルキー関係（省の戦略目標・アウトカム目標との関連性）」及び可能な範囲で「プログラムのフルコスト」[24]を明示した上で、その実施の意思決定を行い、予算編成を行うことが求められている[25]。

以下は、OMB 長官が、2003 年 9 月 18 日の連邦議会下院公聴会（Committee on Government Reform, House of Representatives）において、「予算と業績の統合」の手段としてこの業績予算導入について説明した内容である。業績予算は、GPRA がその運用上で抱えていた問題点を解決するとの意図で導入されたことがうかがえる。

図表　OMB 長官の業績予算導入に際しての説明

・GPRA の主たる目的は、政策の成果とコストを明確化することによって、議会、OMB 及び各省庁が、業績情報を共有化することにある。業績計画と予算要求、そして業績と財務（決算情報）の情報を一体的に把握できることは、成果を重視する経営に不可欠な要素である。 ・このように、予算と業績との関連性を明確にすることによって、業績情報は議会、OMB の予算審議においても重視されるようになる。また、省庁の側にとっても、GPRA に基づいて設定した業績指標、戦略、そして、政策コストを見直す契機にもなる。 ・これらの課題に対処するために、OMB は FY2005 予算より、各省庁に対して、GPRA が要求する年次業績計画の内容を満たす業績予算の提出を指示する。

（出典）下院公聴会資料を基に要約

このように、業績予算の導入によって 2005 年度の予算編成以降、各省庁は、GPRA が要求する戦略計画の体系に沿って、戦略目標を達成するために必要なプログラムに対して予算を要求すると同時に、その達成度を評価する業績指標・業績目標を設定することが求められるようになった。

この業績予算の具体的な内容は、OMB の通達（OMB Circular No.A-11）により以下のように規定されている。

---

24 これらは予算要求の「要約」部分において提示が求められている事項である。OMB Circular No.A-11（2004）より。なお、アメリカの予算は、現金主義ではなく、「支出負担確定主義」（当年度以降将来にわたる支払いの総額を議決するもの）をとっており、保険など一部の政府プログラムについては、そのコストを発生主義で認識し予算で議決する仕組みが導入されているが、予算全体に発生主義を導入する意図は基本的にはない。神谷弘之（2011）、田中秀明（2005）より。

25 この「業績予算（Performance Budget）」は 2014 年の通達にも指示があり制度は継続されている。

図表　OMB の通達に規定されている業績予算の内容

＜形式及び考え方＞
・各省庁から OMB への予算要求の形式は、可能な限り業績予算の考え方・形式を導入すること。この業績予算は、プログラムの業績とコストとの関係を明示すると共に、これらの省庁の戦略目標との関連も明示する予算である。
・業績予算は、戦略計画の策定を通じて明らかにした戦略体系に沿って、省庁が予算年度において実現したい状況や目標を明確にする予算編成の方法である。
＜業績予算の内容＞
○予算の概要（Overview）において記載すべきこと
・戦略計画に掲げる戦略目標を通じて何を達成したいのか。
・背景としてこれまでに達成してきたこと。
・戦略目標の達成のために省庁が取り組んだ戦略の分析。
・目標達成へのプログラムの貢献度、妥当性の分析（可能な限り PART を活用）。
・業績目標、プログラム、戦略目標で構成される戦略体系。
・上記を実施するために要求する資源配分に関する方針（戦略目標ごと）。
○予算の要約（Summary）において記載すべきこと
・各プログラムの業績目標と、それが戦略目標の達成に寄与することを説明する戦略体系（ピラミッド）を明示すること。
・可能な限り、戦略目標単位、プログラム単位でのフルコストを算定すること。そして、予算項目とプログラムの体系を、可能な限り整合させること。あるいは、戦略目標と予算項目を整合させること。
＜留意点＞
・予算はこれまで通り組織単位での要求となるが、各予算項目の要求に際しては、既述のとおり、まず戦略目標を明確にし、次にその実現に寄与するプログラムの内容を分析することに留意すること（可能な限り PART の結果を活用する）。
・業績情報は、少なくとも前年度、現年度、そして次年度の 3 か年度分を掲載すること（最大で 6 か年度分）。

（出典）OMB Circular No.A-11（2004）の該当部分を要約

以下は、業績予算を既に導入した連邦政府の主要省庁における取組概要である[26]。

図表　連邦政府の主要省庁における業績予算の取組概要

省庁名	取組の概要
運輸省 DOT	・運輸省の業績予算は、省の組織横断的課題である「安全」及び「移動」等をテーマに構成されている（なお、このような構成は、FY2004 予算要求から既に導入されている）。 ・「安全」及び「移動」に関しては、これまでの取組の分析を踏まえた実施方針とプログラムの予算額が明示されている。 ・なお、省内の予算調整の際には、「当該予算要求が認められると、省におけるどの戦略目標・アウトカム目標に、それぞれ貢献することになるのか」及び「当該予算要求が認められると、具体的にどのようなアウトプットを出すことができるのか」という視点からの質問を課している。
労働省 DOL	・労働省の業績予算では、各プログラムが戦略目標にリンクされると共に、プログラム単位で、過去の業績、目標値、戦略目標達成に向けての個々の戦略、そして要求する予算、投入人員が明記されている。業績指標は、いずれもアウトカムを重視している。 ・プログラム単位で、フルコスト計算に近い計算方法でのコストが明示されている（省全体にかかる費用はプログラムに配賦されているが、局の管理コス

[26] 導入初年度の各省庁の「業績予算」の取組は、詳細事例⑤ GAO（2005）“PERFORMANCE BUDGETING: Efforts to Restructure Budgets to Better Align Resources with Performance” GAO-05-117SP を参照。

	トは配賦されていない)。
環境保護庁 EPA	・環境保護庁では、FY2005 予算要求のタイミングから本格的に業績予算の形式に移行している。5 つの戦略目標の下、年次業績計画と予算要求の要素を一体化させた共通のフォーマットを導入している。 ・同庁はこのタイミングで、計画、予算、業績、会計の単位・項目等を大幅に見直して、庁のマネジメントの共通単位として、「プログラム」、「プロジェクト」及び「アクティビティ」を設定している。
航空宇宙局 NASA	・航空宇宙局では、FY2005 予算要求から、本格的に業績予算の形式に移行している。これは、OMB が要求する水準を満たす本格的な内容のものである。予算書は戦略目標ごとに構成されており、各プログラムと戦略目標との関係が明確にされている。 ・予算要求の内容も、戦略目標の達成に向けて現状の課題、対応方針、そして戦略が明記されている。また、戦略目標、プログラムの単位での予算額も明示されている。さらに、プログラム以下を構成するアクティビティでは、フルコストで予算が整理されている（間接部門経費も配賦)。 ・各プログラム・マネージャーは、業績目標、戦略目標を達成するため、予算執行と人員配置についての裁量が与えられている。

（出典）Justine F. Rodriguez（2004）“The Arrival of Performance Budgeting” IBM The Business of Government 2004 Summer の該当部分を要約

GPRA では予算編成のサイクルと連動して運用することが求められているが、予算制度の見直しについては言及されておらず、業績情報の予算への反映は、大統領予算の編成過程において OMB の通達を通じて実現される仕組みになっていた。ブッシュ政権下では、この問題を解決するために大統領の経営課題（PMA）において、予算と業績の統合のイニシアティブを掲げ、その実現のために PART とこの業績予算が導入された。

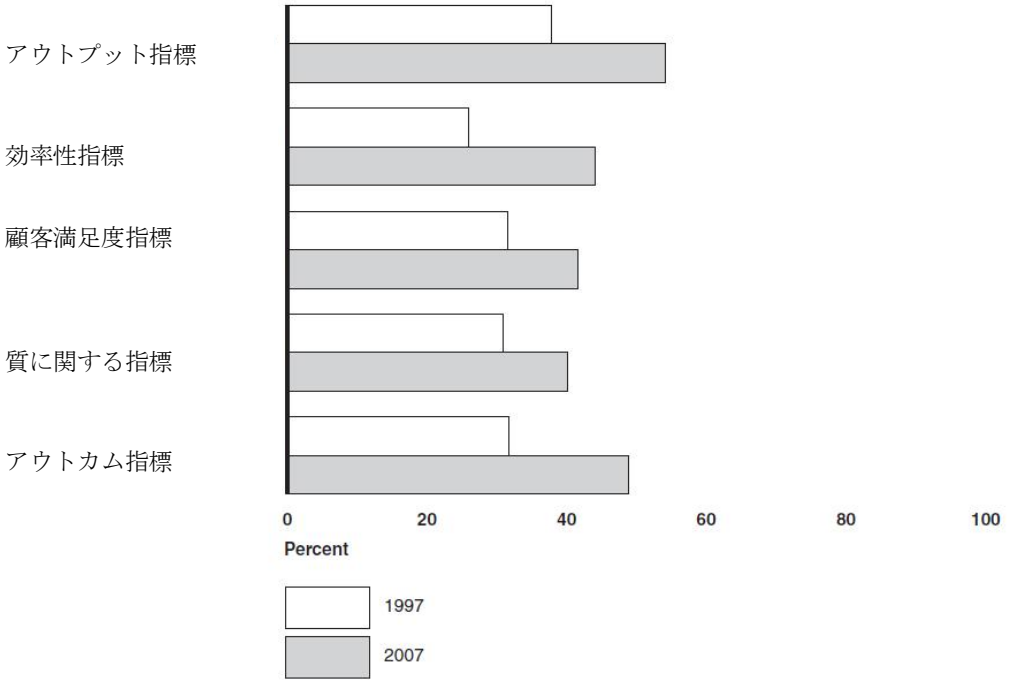
しかし、後のオバマ政権下において PART は廃止され、業績マネジメントにおいては、業績情報の予算への反映、説明責任の重視から、業績情報を活用したマネジメントの改善と成果達成という、業績情報の活用がより重視されるようになる。

6. ブッシュ政権下の GPRA の課題

GPRA が本格施行され、また GPRA の運用強化のために PART が導入されたブッシュ政権において、GAO は GPRA 導入後の総括を行うレポート（RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results、GAO-04-38、詳細事例④参照）を作成した。同レポートでは、GPRA 施行から 10 年を経過して、同法が連邦政府の成果志向の業績マネジメントを行うための業績計画・測定及び報告に関する強固な基盤の構築に貢献した、と評価している。しかし、一方で、GPRA では、①機関のトップ及び OMB のコミットメントが一貫していないことが、成果志向の組織文化の醸成を阻害していること、②戦略計画の質は向上しているものの、更なる改善が必要であること（特に戦略見直しに向けてのプログラム評価の活用）、③特定分野において、成果志向の目標設定やデータ収集が困難であることといった課題があり、a 省庁横断的な課題への対応として、政府全体の業績計画を策定すべきこと、b 助成金、研究開発及び規制における業績測定を改善すること、c 政府のリーダーシップの交代に対応した戦略計画とするために、戦略計画の提出時期を変更する必要があること等が指摘されている。

また、1997 年以降、継続的に実施されている連邦政府のマネージャー層に対する業績情報の活用に関するアンケート（GAO-08-1026T、詳細事例⑧参照）では、下図表に示すように、連邦政府のマネージャーは、業績指標を意識するようになっている等、業績マネジメントは徐々にではあるが、政府のマネジメントの文化になりつつあると、と指摘している。

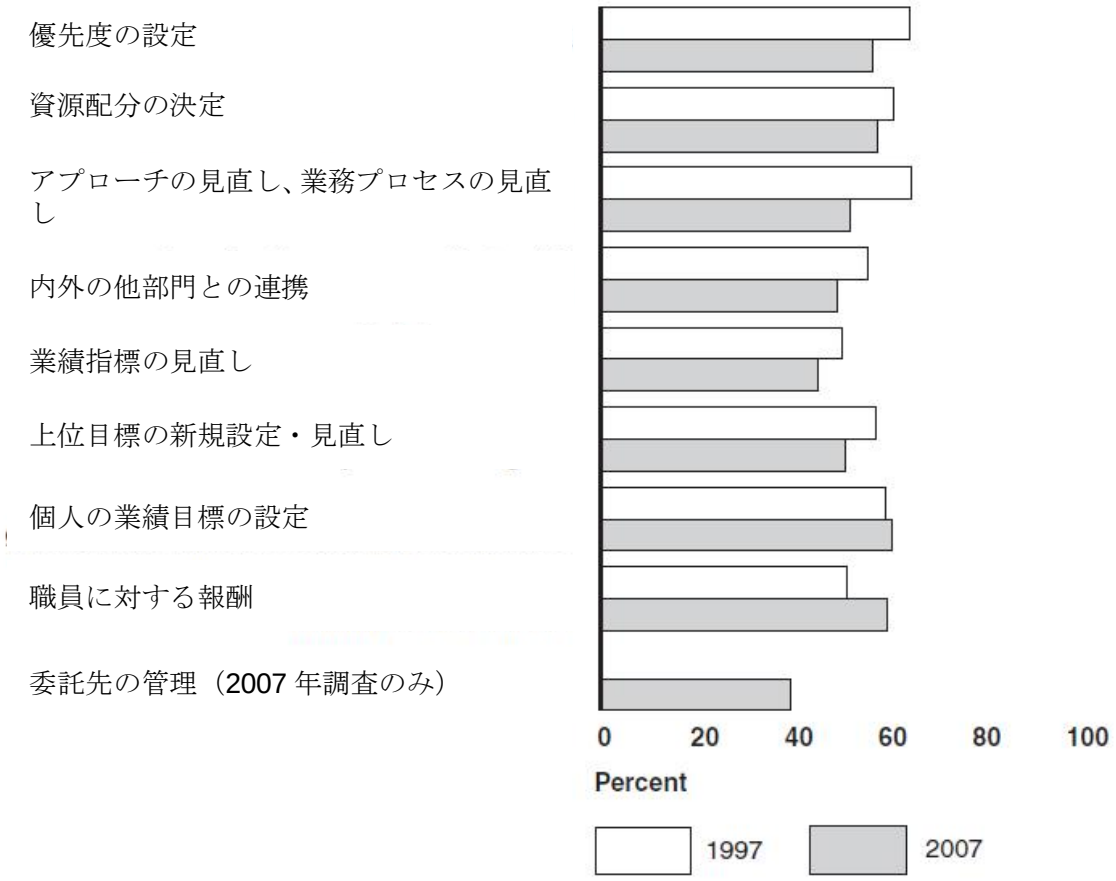
図表　業績指標を「意識している」と回答した連邦政府のマネージャーの割合



（出典）GAO

しかしながら、上記のような結果が得られてもなお、下記図表が示すように、連邦政府のマネージャーは業績情報をマネジメントの意思決定において活用し、それらを意思決定者に伝えるようにはなっておらず、業績情報の活用の成果は組織文化として定着するような状況には達成しているとは言えない状況にある、と指摘している。

図表　業績情報をマネジメントの場面で「活用した」と回答したマネージャーの割合



（出典）GAO

また、ブッシュ政権下で導入された PART に関して、インタビューにおいて GAO は概ね好意的に受け入れていたようであるとのことであったが、GAO の報告書では以下のような課題が指摘されていた。

・プログラムの定義を見直して予算区分との整合性確保
・PART の実施に関わる省庁、OMB の能力育成と OMB による PART のガイダンスの策定
・信頼できる業績情報の整備
・省庁横断的なプログラムの比較と関係性の検証
・議会の利害関係者との協議機会の拡大及び議会における業績情報の利用促進
・GPRA と PART との関係性の整理構築

第Ⅲ章　GPRAMA が成立した背景、その概要、想定される効果及び課題

1. GPRA 現代化法（GPRAMA）の概要

（1）オバマ政権における改革

2009 年 1 月 20 日発足したオバマ政権は、GPRA 現代化法（GPRA Modernization Act of 2010：GPRAMA）の施行に先立ち、前ブッシュ政権下における業績マネジメントを見直して新たな改革を実施している[27]。オバマは大統領候補の際より業績マネジメントの改革を訴えており[28]、就任直前の 1 月上旬にはウェブサイトを通じて、ホワイトハウス内に政府全体の業績マネジメントを推進し、大統領に直接報告する首席業績担当官（Chief Performance Officer：CPO）を設置することや、SWAT チーム（特別チーム）を設置して業績マネジメントの改善を図るとともに、非効率な予算の現状を見直すことが示された。

この CPO のポジションには当初、コンサルティング・ファームのパートナーであるナンシー・キレファー（Nancy Killefer）が就任し、併せて OMB の副長官（Deputy Director for Management: DDM）にも任命された。しかし、就任した翌月には個人の税問題を理由に退任し、その 2 か月後、新たな CPO として、プライベート・エクイティ・ファンドの創設者であるジェフリー・ジェンツ（Jeffrey Zients）が就任し、6 月に上院において承認された。以降、ジェフリー・ジェンツが中心となってオバマ政権下での業績マネジメント改革が進められた。

オバマ政権では、まず、2009 年 5 月に、目的を果たしていない、或いは成果を上げていないプログラムについて、2012 年度予算までに廃止する方針を示した予算教書“Terminations, Reductions, and Savings”を発表して、業績を向上させる前提として非効率な予算を大幅に見直すことを政権として発表した[29]。その規模は 170 億ドルで、見直しの対象とすべき個々のプロラムが掲載された。続いて、同月に 2011 年度予算の「分析と見通し（Analytical Perspective）」において、政権の業績マネジメントに関する 6 つのアジェンダが示された。

図表　2011 年度予算に示された業績マネジメントに関する 6 つのアジェンダ

・業績第一：PART の廃止と新たな業績マネジメントの導入
・アメリカ復興・再投資法（ American Recovery and Reinvestment Act of 2009）に係る責任ある確実な施行
・連邦政府の労働力の見直し
・横断的なマネジメントの実施
・調達の見直し
・透明性、技術、参加を重視する民主的方法の実現

（出典）Clinton T. Brass（2011）

アジェンダのうち特に、業績マネジメントに関する「業績第一」の点については、OMB

[27] 以下はClinton T. Brass（2011）“Obama Administration Agenda for Government Performance: Evolution and Related Issues for Congress”を参考にした。
[28] http://www.astrid-online.it/rassegna/Rassegna-26/28-10-2008/OBAMA_BlueprintForChange.pdf
[29] http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/budget/fy2012/assets/trs.pdf

内で議論が重ねられ、クリントン政権、ブッシュ政権の取組の他、国内自治体、諸外国の事例も参考にしながら新たな業績マネジメントの方針が検討された。また、PART についても検討され、PART は業績マネジメントの改善には一定程度寄与したが更なる改善の余地があること、特に業績の改善と向上には課題があることが確認された。その過程では、GAO の 2007 年の調査において指摘されたように、連邦政府のマネージャーのうち意思決定に活用しているのは 26%、業績改善に寄与しているのは 14%という結果が参考となった。このような議論を経て、新たな業績マネジメントの改善では、業績情報の利用に着目して、成果の改善を図る方向性での改革の方針が検討され、目標を限定すること、シニア・マネジメントを関与させること、エビデンスを重視すること、等の基本的な考え方が確認された。これを踏まえて、オバマ政権では、優先順位の高い業績目標（High Priority Performance Goals: HPPGs）の導入と[30]、プログラム評価重視の政策[31]が出されることになった（参考資料 5）。

このうち、オバマ政権での新たな業績マネジメントの中核的な枠組みとなったのは、優先順位の高い業績目標（HPPGs）である。2009 年 6 月に OMB は次年度予算編成に向けての通達により、政府として HPPGs を検討・設定するよう、各府省に要請した。この HPPGs について OMB は、各省庁に対して、「①野心的かつ現実的で、②18～24 か月以内に達成可能で、③追加的な予算・立法を必要としない、④洗練された優先度の高いアウトカム目標（内部マネジメントを除く）を 1 省庁当たり 3～8 つ特定・公約せよ」と指示し、目標設定とマネジメントには、長官・副長官の関与も要請した。同通達により各省庁は、6 週間でドラフトを作成し、7 月末に OMB に対して最初のドラフトが提出され、その後 6 か月をかけて OMB と各省庁が協議し、最終化を行い、2010 年の 2 月の大統領予算において公表されている[32]。

この HPPGs は、設定後、その進捗をモニタリングするため、四半期ごとにレビュー（Data Driven Review）が実施されている。レビューの会合は省の No.2 である副長官が務める首席執行責任者（Chief Operating Officer: COO）が主催し、業績向上担当官（Performance Improvement Officer: PIO）、首席財務担当官（Chief Financial Officer: CFO）、プログラム・マネージャー（Program Manager）らシニア・マネジメント関係者が同席する。進め方や開催回数は各省によって異なるが、基本的には HPPGs の目標ごとに会議が設置・開催され、設定された目標に関するデータに基づいて目標達成度、目標と現状のギャップ分析、生じている課題、ベストプラクティス、改善方針、前回指摘事項のレビュー等が実施される。そして、レビューの結果は OMB に報告されるようになっている。

このようなデータを基にした定期的なレビューはニューヨーク市のコンプスタット（CompStat）や、ボルティモア市のシティスタット（CitiStat）[33]を起源とするもので、アメリカ地方政府にて導入され、実績をあげた業績マネジメントの取組が連邦政府に拡大して

[30] OMB へのヒアリングでは特にイギリスの PSA を参考にしたとのことであった。参考資料 4 参照。
[31] http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-01.pdf
[32] 主要省庁における HPPGs の事例は後段の参考資料 3 に整理している。
[33] 参考資料 7 を参照。

いる状況にある。レビューは定期的に行いデータが重視されること、かつシニア・マネジメントが関与することが鍵で、それによって、速やかに改善・対応の意思決定ができることがポイントとなっている。以前はマネジメントの上層が業績マネジメントに関心を示していなかったが、会議への参加を通じて業績マネジメントに関与する、業績情報を速やかに意思決定に活用する機会の拡大となっている。

図表　アメリカにおけるデータを基にした定期的なレビューの事例

○地方政府レベル AtlStat（Atlanta, GA）、CapStat（Washington, DC）、CitiStat（Baltimore, MD）、CitiStat（Buffalo, NY）、CompStat（New York, NY）、JobStat, Department of Social Services（New York, NY）、KingStat（King County, WA）、PalmStat（Palm Bay, Florida）、ParkStat, Department of Parks and Recreation（New York, NY）、PhillyStat（Philadelphia, PA）、ProvStat（Providence, RI）、SomerStat（Somerville, MA）、SyraStat（Syracuse, NY） ○州政府レベル GMAP: Government Management Accountability and Performance（WA）、PA ChildStat（PA）、StateStat（MD）

（出典）　Harry Hatry ,Elizabeth Davies（2011）“ A Guide to Data-Driven Performance Reviews”

その後、年内においても引き続きオバマ政権の議論が重ねられる中、新政権に対する業績マネジメントの在り方に関するレポートを執筆したマサチューセッツ大学ボストン校のシェリー・メッツェンバウム（Shelley H. Metzenbaum）を、新たにジェフリー・ジェンツを補佐する OMB の業績マネジメントの担当者として受け入れることが示された。

図表　シェリー・メッツェンバウムの新政権に対する業績マネジメントの提言

○大統領への提言 1. 大統領の優先目標の明確化 ・大統領は限定された優先目標を明確化して、その達成責任を示して、少なくとも四半期ごとに達成度を報告するように求めること。 2. 首席業績担当官（Chief Performance Officer）任命とホワイトハウス内に業績ユニットの設置 ・大統領による優先目標の達成のため、大統領は首席業績担当官を任命して大統領、OMB、ホワイトハウス内の業績ユニットと協働して対応する。但し、OMBの業績担当の所掌には重複しない。 3. データ重視の会議の開催 ・大統領はホワイトハウス内の業績ユニットにより優先目標の達成のため、データ重視の会議を開催する。 4. 分析の充実 ・大統領は首席業績担当官、ホワイトハウス内の業績ユニットに対して業績情報の分析の充実、高度化を図るように指示すること。 5. 業績マネジメントの専門家の参画 ・大統領は業績マネジメントの専門家を副長官（Deputy）若しくは次官（Undersecretary）のポジションに指名すること。また、首席業績担当官もシニア・レベルの業績マネジメント専門家に位置づけること。 6. 省庁横断的な目標と指標の設定 ・大統領はホワイトハウスの政策協議会(Policy Council)に指示して首席業績担当官と協力の上で省庁横断的な課題の解決に向けての目標とその達成度を測る指標を設定する。 7. 説明責任に対する期待への対応

・大統領は首席業績担当官、ホワイトハウス内の業績ユニットに指示をして説明責任に対する期待への対応を図ること。各省庁は業績達成の状況をエビデンスとインテリジェンスにより対外的に説明すること。

○OMBへの提言
8. 目標とトレンドに関するコミュニケーション
・OMBは省庁に対してどの分野の業績が向上し、反対に低下したのかを分析して方向性についてコミュニケートするように指示すること。
9. 連邦政府の業績に関するポータルサイトの見直し
・OMBは業績情報に関するポータルサイトを維持するとともに、業績情報がより確認しやすいように見直しを行う。
10. 外部人材の登用
・業績改善に向けて目標設定、業績指標、戦略の見直しにおいて外部人材の知見を活用する。
11. 省庁間の知見の共有
・OMBは省庁における実務経験の政府内での共有を図るための役割をより拡大すること。
12. トレーニングの強化
・OMBはOMBの職員、省庁の職員の双方に対して業績マネジメントの知見、能力を高めるためのトレーニングを強化すべき。
13. PARTの見直しと継続
・OMBは現行のPARTを見直した上で、継続して実施すべき。
14. 大統領経営会議（President's Management Council）の継続
・業績マネジメントの継続的発展のために副長官が集う大統領経営会議を継続すること。
15. OMBの業績マネジメント・チームの拡大
・OMBは期待される役割を果たすために現行の業績マネジメント・チームの人員を拡大する。

○長官、次官への提言
16. 早急に業績のトレンドを検証して優先度を更新する
・長官、次官はこれまでの業績をレビューするとともに、新政権における優先目標に照らして戦略、目標、指標を見直すべきである。
17. データ重視の会議の開催
・業績改善に向けてデータ重視の会議を開催すること。
18. 業績情報を求めている者の特定
・業績情報を求めている者を特定して、そのニーズを明らかにし、優先的に対応すべき事項を明確にする。
19. プレゼンテーションと情報流布の能力の拡大
・業績情報を必要としている者に対する効果的な説明や、効果的な伝達のための方策に十分に留意すること。
20. 省庁別の業績ポータルの設置
・省庁ごとに業績情報に関するポータルサイトを設置するとともに、業績情報がより確認しやすいように見直しを行う。

○業績向上担当会議（Performance Improvement Council: PIC）に対する提言
21. PARTの見直しへの参画
・PICはPARTの見直しに参画すること。主に現行の格付け重視の方法から業績向上へのインセンティブとなるように見直すこと。その際には現行の質問をベースにしながら見直すこと。
22. PARTの特定課題への対応
・PARTのプロセスの見直しに求められる次の点を踏まえた改善対応を図ること。
- プログラムの目標とGPRAの目標の厳密な体系化
- 格付けの廃止
- レビュワーの視点の導入
- 質問事項の見直し

（出典）Shelley H. Metzenbaum（2009）"Performance Management Recommendations for the New Administration"

そして、ジェフリー・ジェンツは、2009 年 10 月 29 日の上院委員会での議会証言におい

て、オバマ政権下における新たな業績マネジメントを総括するにあたって以下のような課題が前提にあると指摘した[34]。

- ▶ GPRA・PART の結果、多くの業績指標と、重複する複数の業績マネジメント・システムができたが、その結果、議会・省庁・国民の誰も評価結果を使っていない。
- ▶ 業績指標のほとんどはプロセス重視でアウトカム・ベースではない。省庁横断的な目標がない。業績情報は変革をもたらすために使われていない。

そして、これらの状況を改め、OMB では、マネージャーからスタッフに至るあらゆる層で、優先順位をセット、進捗をモニターし、問題を診断するために、業績情報・指標を使うべきとしたうえで、これを達成すべく、今後、以下の 5 つの原則に従い、5 つの取組を実施することが示された[35]。

- ▶ 5 つの原則
  1）業績マネジメントの過程・結果について上級職（長官・副長官）が責任を持つ
  2）目標・指標の階層化（cascading）
  3）アウトカム重視、省庁横断の目標・指標の設定
  4）厳格なレビューとアカウンタビリティ
  5）プロセスの透明化
- ▶ 5 つの取組
  1）高優先順位目標の抽出・設定
  2）マネジメントダッシュボード
  3）顧客起点の業績情報の提供
  4）厳格な評価
  5）業績マネジメントを推進するポストの設置

[34] 総務省（2010）「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」より。
[35] Clinton T. Brass（2011）、高崎正有（2011）より。

（2）GPRA 現代化法（GPRAMA）制定の背景、経緯

GPRAMA は、テキサス州出身の下院議員のヘンリー・キュエラー（Henry Cuellar）が草案を作成した GPRA の運用を見直す法律である。草案作成に際して[36]、GPRA の運用において制度変更を通じて解決すべき特定の課題が存在していたような状況ではなく、一つは、議員自身がテキサス州議会で業績予算（Performance Budget）の運用推進に関与しており、政府の業績マネジメントに関心を持っていたことや、草案作成当時、議員が所属していた民主党内で保守派・穏健派の下院議員で構成される「ブルー・ドッグ・デモクラッツ」が行政府の官僚組織に対して厳しい姿勢、方針を示すべきとの風潮があったことが背景にあったようである。従って、GPRAMA の草案作成は、政治的な関心の中で醸成されたようである[37]。

当初、ヘンリー・キュエラー下院議員の提案は、前ブッシュ政権で実施されていた PART をベースにしつつ、GAO の報告書（RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results GAO-04-38、詳細事例④）において指摘された連邦政府の業績マネジメントの課題に対応する内容を法制化するものであった。

この当初の案は下院を通過した後、上院において審議され、上院議員のマーク・ワーナー（Mark Warner（D-VA））が中心となって検討と調整が進められ、トム・カーパー上院議員（Tom Carper（D-DE））も支援する中で、当初のヘンリー・キュエラー下院議員の提案から大幅な修正が行われた。この修正過程においては OMB、GAO、議員からの提案の他、有識者等の意見も踏まえて検討が進められ、最終的には、関係者からの意見を集約する形で内容が検討されたようである。特に、GPRAMA の内容に関与したのは、OMB の次長（Associate Director for Performance and Personnel Management）として 2009 年に招かれたシェリー・メッツェンバウム（Shelley H. Metzenbaum、現ボルガーアライアンス代表）で、マサチューセッツ大学ボストン校在籍時に業績マネジメントに関する提言ペーパー（Performance Management Recommendations for the New Administration）を執筆したこと等により、2009 年 9 月に OMB に着任して、GPRAMA の法制化の過程において強い影響を与えたようである。従って、GPRAMA の全体像をデザインした者は特に存在しないようで、法案の取りまとめを行った上院のマーク・ワーナー議員も主に関係機関等との調整の役割であったようである。

---

36 以下、複数関係者へのインタビューによる。

37 PART を法制化する動きはブッシュ政権の時にあったようである。ブッシュ政権期、ペンシルバニア州のトッド・ブラット議員が制度化に向けて動いたが、歳出委員会で成果と予算を結びつける法案内容に反対され廃案となった、とのことである。ロバート・シェー氏（グラントソントン監査法人）へのインタビューによる。

図表　GPRAMA の規定に影響を与えた主な機関、人物

GPRAMA の規定内容*	左記規定の導入に影響を与えた機関、人
戦略計画の策定タイミング見直し	GAO
戦略計画、年次業績報告書、年次業績計画のコンテンツの見直し	GAO 他複数関係者・機関
業績向上担当官（PIO）、業績向上担当官会議（PIC）の制度化	シェリー・メッツェンバウム（OMB）
戦略的年次レビュー（SOAR）	オクラホマ州選出の上院議員トム・コーバーン（Dr. Tom Coburn, senator from Oklahoma）他複数関係者・機関
省庁優先目標（APGs）	シェリー・メッツェンバウム（OMB）
省庁横断的優先目標（CAPGs）	GAO、シェリー・メッツェンバウム（OMB）及びオバマ政権の業績マネジメントの考え方の影響
四半期レビュー	シェリー・メッツェンバウム（OMB）（シティスタット、マネジメント・スコアカードが考え方の背景）
業績マネジメントのウェブサイトの設置	オバマ政権の業績マネジメントの考え方の影響（特にアメリカ復興・再投資法のウェブサイト Recovery.gov[38]）
連邦政府全体の業績計画	GAO

（注）*詳細は後段参照
（出典）ヒアリングによる

また、上記にあるように GPRAMA の成立過程及び結果においては、シェリー・メッツェンバウム（OMB）と並び、GAO の意向が強く反映されており、これは個別のレポートが特定の影響を与えたというよりは、GAO が過去の検査の結果を踏まえた課題と課題に対する解決策を法案に盛り込むように、組織として積極的に働きかけた成果であると言える。また、GPRAMA 草案の際には、上院事務局からの要請で GAO の職員数名が出向して、法案作成や委員会報告書の作成に関与し、その過程で GAO の報告書の指摘内容や結論、勧告が多く盛り込まれたようである。このように組織的な議会への働きかけや、人的な支援を通じて、GAO は GPRAMA の成立に一定の影響を与えている。

[38] ウェブサイトではアメリカ復興・再投資法による景気刺激策の資金が州内でどのように使われているか、ひと目で知ることができ、マップを市街地レベルまで拡大表示すると資金が自分の家の近所ではどのように流れているか、また米国内ではどこで利用されているかを簡単に知ることができる。また、マップ上の任意の点をクリックすると資金受給者、資金金額、プロジェクト内容および進捗状況、雇用の創出・維持数などプロジェクトの詳細データが示される。（三菱総合研究所・プラチナ研究会資料より）

図表　GPRAMA の委員会報告書における GAO の指摘の引用内容

引用内容	レポート番号
・政府全体にフラグメンテーション、オーバーラップが生じている。特に国土安全保障、薬物コントロール、環境等の分野において。	GAO-04-38
・OMB は各省庁の年次業績計画を基に政府全体の業績計画を策定すべき。	GAO-04-38
・GAO によると省庁の長期の戦略目標と使命、年次業績報告書の業績目標は明確に関連している。	GAO/GGD-10-1.20
・省庁の戦略と資源が示されなければ、議会は省庁が実現を目指す目標に到達できるか否かを評価できない。	GAO/GGD/AIMD-10.1.18
・GPRA の過去 10 年をレビューして、GAO は議会が政府横断的課題に対応するため政府全体の業績計画の策定を要求すべきと勧告している。	GAO-04-38
・GAO は政府全体の業績計画は各省庁の業績計画を束ねるとともに、大統領予算の編成過程における意思決定を反映した予算とマネジメントの判断が反映されるもの、と解釈している。	GAO/ AIMD / GGD-98-159
・政府全体のアウトカムに注力することが政府全体の業績計画の特徴である。	GAO-04-38
・各省庁の COO（副長官）は、省内においてマネジメント上の課題への注力を高めて、変革に向けての行動や取組を促すことが可能である。	GAO-03-192SP
・連邦政府のマネージャーは 1997 年と比較して 2007 年においては、より多くの業績指標を持っているが、過去 10 年間において業績情報の利用においては変化はない。	GAO-08-1026T
・GAO は OMB に対して業績指標の設定や活用に関するトレーニングに対して十分な投資をするように勧告した。	GAO-04-38
・GPRA は試行期間を経て本格施行された。これにより、制度導入による高い期待の中で、計画、予算、業績の統合の可能性を高めた。	GAO/ AIMD-97-46

（出典）SENATE（2010）“GPRA MODERNIZATION ACT OF 2020, Committee on homeland security and government affairs UNITED SENETE H.R.2142 ”

なお、GPRA の成立の際には共和党、民主党の協力により成立したが、この GPRAMA の成立過程[39]においては、党派の利害が対立したにも関わらず、成立したようである。背景には、オバマ大統領就任から時間が経過しており、次期大統領選挙が近かったことや、2010 年 11 月の総選挙で民主党が大敗し（下院過半数割れ）、議会の新勢力が 2011 年 1 月 3 日からということもあり、民主党は法案成立を急ぎ、それに対して共和党が態度を硬化させた側面があったようである。

図表　GPRAMA の成立過程

年月日	事項
2009 年 4 月 28 日	下院に法案提出
2010 年 6 月 16 日	法案を修正のうえ、発声投票で下院通過
2010 年 12 月 16 日	法案を修正のうえ、全会一致で上院通過
2010 年 12 月 17 日	下院において修正案の否決（賛成 212、反対 131、2/3 以上の賛成が必要）
2010 年 12 月 21 日	下院において修正案の承認（賛成 216、反対 139）
2011 年 1 月 4 日	大統領が署名し成立（Pub. L. 111-352）

（出典）茂木康俊（2013）「政府業績成果近代化法（GPRAMA）制定後の米国連邦政府における戦略計画・目標設定・評価結果の活用」

[39] 茂木康俊（2013）「政府業績成果近代化法（GPRAMA）制定後の米国連邦政府における戦略計画・目標設定・評価結果の活用」

（3）GPRAMA の概要と運用状況

GPRAMA による新たな要求事項、新たな役割、新たなプロセスの概要を以下に示す。

図表　GPRAMA による新たな要求事項、新たな役割、新たなプロセス

■新たな要求事項
・大統領の任期に応じた 4 年をカバーする戦略計画の策定
・戦略計画に対応した年次業績計画書の策定（省庁優先目標を含む）
・2 年を期限とする省庁優先目標（APGs）の設定及び省庁のリーダーの達成のコミットメント
・OMB による政府全体の業績計画の策定と省庁横断的優先目標（CAPGs）の設定、定期的レビュー実施
■新たな役割
・副長官を業績マネジメントの最高責任者である首席執行責任者（COO）に任命、各省庁に業績向上担当官（PIO）を任命
・省庁優先目標（APGs）、省庁横断的優先目標（CAPGs）の達成責任者の任命
・政府全体の PIO が定期的に集まり、知見、経験を共有する業績向上担当官会議（PIC）を設置
■新たなプロセス
・COO が中心となって省庁優先目標（APGs）を四半期ごとにレビュー
・OMB は PIC の支援を受けて省庁横断的優先目標（CAPGs）を四半期ごとにレビュー
・OMB は各省庁において年度ごとに未達成の目標に対する改善策を指示（戦略目的年次レビュー strategic objective annual review: SOAR）

（出典）Donald Moynihan（2013）“ The New Federal Performance System”

より具体的には、GPRAMA の施行は、(a) 戦略計画の見直し、(b) 年次業績計画の見直し、(c) 年次業績報告書の見直し、(d) OMB による業績評価のレビュー実施、(e) 政府全体の業績計画書の策定、(f) 省庁レベルでの優先度の高い目標設定と四半期ごとのレビューの実施、(g) 省庁横断的な目標の設定、(h) 業績マネジメントの担当者の役割、連携の明確化、(h) 業績マネジメントにおけるコンピテンシーの定義、等を新たに導入することで、これまでの GPRA の運用課題の改善を図り、さらに、成果の改善を図る方向性を重視した新たな業績マネジメントを進めようとするものである。以下、各事項の概要を整理する[40]。

（a）戦略計画の見直し

GPRAMA では、戦略計画の策定タイミングの見直しが行われている。GPRA では 5 年の期間を対象にして、以降、3 年毎の更新が求められていたが、改正後は大統領の任期と合わせて、新大統領就任の 1 年後に新たな戦略計画を策定し、期間も 4 年に見直される等、従来

[40] 以下、John M. Kamensky（2010）“GPRA Modernization Act of 2010 Explained”、 総務省（2010）「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」、総務省（2013）「カナダ・米国における実績評価の動向及びその運用実態に関する調査研究」、Clinton T. Brass（2012）“Changes to the Government Performance and Results Act (GPRA): Overview of the New Framework of Products and Processes”より整理。

は政権が代わっても戦略計画が維持されていた点が見直され、大統領の任期に合わせる運用となった。また、議会との協議についても新たに戦略計画に関係する議会の委員会と各省庁において 2 年毎の協議が義務付けられるようになっている。

その他、戦略計画に記載すべき事項についても見直しが行われており、主として戦略における他省庁との連携事項についての検討と記載や議会からの指摘を踏まえた加筆内容の明記が義務付けられている。

（b）年次業績計画の見直し

上記（a）戦略計画の見直しに合わせて、各省庁の年次業績計画についても運用及び記載内容が見直されている。具体的には年次業績計画では新たに、戦略計画と合わせて、現年度、次年度の業績計画の内容を示すこと及びそれらについて大統領予算に合わせた年度の業績目標を設定することが求められている。また、記載内容としては、次の事項を明記することが義務付けられている。

- 省庁の戦略、優先目標、業績目標の関連性
- 他省庁との連携の内容
- 特に貢献度の高いプログラム、活動の内容
- 予定（マイルストーン）
- 目標の責任者
- バランスのとれた一連の業績指標
- データの正確性、信頼性
- 主なマネジメント上の課題

（c）年次業績報告書の見直し

上記（a）戦略計画の見直し、（b）年次業績計画に合わせて、年次業績報告書についても運用及び記載内容が見直されている。具体的には予算年度終了後遅くとも 150 日以内の年次業績報告書の提出、重要事項データのより頻繁な間隔（月次、四半期）での実績提供とオンラインによる公開が義務付けられている。また、指標の実績は、5 年間の傾向とデータの正確性、信頼性に関する記載が求められるようになっている。年次業績報告書の記載内容としては、次の事項を明記することが義務付けられている。

- 業績目標を達成し成功しているかどうかについて検証及び過去 5 年間の実績
- 達成できた業績と関連させて、現会計年度の業績計画を評価
- 業績目標を達成しなかった場合、次の内容を説明及び解説する。（A） 目標を満たさなかった理由、（B） 設定された業績目標を達成するためのプラン及びスケジュール、及び（C） 業績目標が非実用的又は実行不可能である場合、そのような事態に陥った理由
- データの正確性及び信頼性をどのように確保しているかという点の解説
- 対象となる期間中に完了したプログラム評価の成果の要約

以下、OMB の通達における戦略計画、年次業績計画、年次業績報告書の各記載事項について、GPRA 施行後の 2002 年と GPRAMA 施行後の 2011 年の内容を対比する（新規対応部分は下線）。

図表　戦略計画における記載事項の見直し

2011 年	2002 年
◎省庁の使命 ◎戦略目標及び戦略目的 ◎業績目標 ◎省庁優先目標（APGs） ◎省庁横断的優先目標（CAPGs） ◎外部要因 ◎戦略 ◎関連する報告との関連等 ◎議会との協議内容 ◎プログラム評価	◎省庁の使命 ◎戦略目標及び戦略目的 ◎戦略目標及び目的の達成に向けて用いられる手段と戦略の説明 ◎戦略目標及び目的と年次の業績計画、目標との関係の説明 ◎戦略目標及び目的の達成に影響する重要な要因 ◎戦略計画作成の際に活用したプログラム評価の結果説明及び今後の評価実施予定

図表　年次業績計画における記載事項の見直し

2011 年	2002 年
◎概要（当該年度の予算、業績目標、達成に向けての取組） ◎業績目標、優先目標（APGs、 CAPGs） ◎戦略及び分析内容 ◎指標と到達期限 ◎予算	◎業績目標及び業績指標 ◎業績目標達成のための戦略（プロセス、リソース、技術） ◎成果の客観性を確保するための方法 ◎代替的な指標 ◎到達時期を先延ばす目標の提案

図表　年次業績報告書における記載事項の見直し

2011 年	2002 年
◎戦略計画に記載されている使命、組織、戦略目標 ◎年次業績計画に記載されている年次業績目標 ◎目標水準と実績の対比 ◎データに関する信頼性に関する長官のコメント ◎データが欠損している指標 ◎5年間の業績傾向 ◎業績情報を活用した業績改善のための取組 ◎プログラム評価の概要 ◎ウェブサイトのリンク ◎GAOのハイリスクの指摘内容	◎年次業績計画に掲げた業績目標と実績値との対比（4 年間） ◎業績目標が達成されなかった場合、その理由 ◎未達成の目標に関する将来の改善予定、あるいは設定した目標の達成が非現実的であると結論付けた場合、その理由 ◎達成した業績を前提にした当該年度の「業績予算」の評価 ◎業績データの信頼性と妥当性の評価 ◎少なくとも過去 4 か年度にわたる業績情報

（d）OMB による業績評価のレビュー実施

OMB が各省庁において、戦略目的の達成状況について、プログラム、アクティビティの状況から目標に達成していないと判断したものについて、OMB が省庁の長官、議会の委員会、GAO に報告するとともに、以下のように目標未達成の年度に応じた対応を実施することとなった。

まず、未達成の次年度においては、長官は OMB に対して目標未達成の目標に係るプログラム実施の改善方策と目標達成に向けての道筋を示す「業績改善計画書」を提出する。なお、各省庁では未達成の目標を監視する上級マネージャーを指定できることになっている。

次に、続けて未達成となった 2 年目においては、長官は議会に対して業績改善に向けての組織としての取組内容、実施予定についての報告を提出する。また、目標達成に向けて必要となる追加的な予算を示し、OMB との予算協議を進めている場合には、その追加的な予算規模を示すこととなっている。

そして、更に続けて未達成の 3 年目においては、OMB 長官は議会に対して業績向上に向けての意見書を提出する。意見書には、未達成目標下のプログラム、アクティビティの再評価、目標達成に向けて必要となる法改正の案、プログラムの終期、予算削減に係る検討内容、を記載する。

当該項目の実施について[41]、OMB は各省庁に対し通達[42]を通じて、戦略計画に掲げる戦略目的（Strategic Objectives）の単位全てを対象に年次のレビュー（Strategic Objective Annual Review: SOAR）とその報告を求めている。法律では未達成のものについてのレビューを求めているが、OMB によると課題のあるものにのみ焦点をあてることの問題を回避するため、連邦政府全体で約 300 の戦略目的を対象としたようである。評価の方法、報告のフォーマットの詳細については各省庁に委ねられているが、エビデンスに基づく情報（定性的、定量的）により、①業績情報、プログラム評価の結果、②教訓とイノベーション、③計画と方向性、④行動、次期対応について説明することが求められている。各省庁は 2014 年 5 月 16 日までに、戦略目的の達成状況のレビューについて OMB に報告することが求められている。また、その際には、特筆すべき進展があった戦略目的、特に対応に課題があった戦略目的を選定することが求められている。報告内容については現時点では公開されていないが、各省庁の予算編成、業績報告に活用することが指示されている。各省庁から報告を受けた OMB は 6 月にフィードバックした後、各省庁は、予算年度を迎える 9 月には予算案、年次業績計画に合わせて更新情報を再度 OMB に提出して、レビューを受けることになっている。

[41] http://www.businessofgovernment.org/blog/business-government/ombs-new-annual-strategic-reviews
[42] http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/a11_current_year/s270.pdf

図表　戦略目的年次レビュー（SOAR）の目的

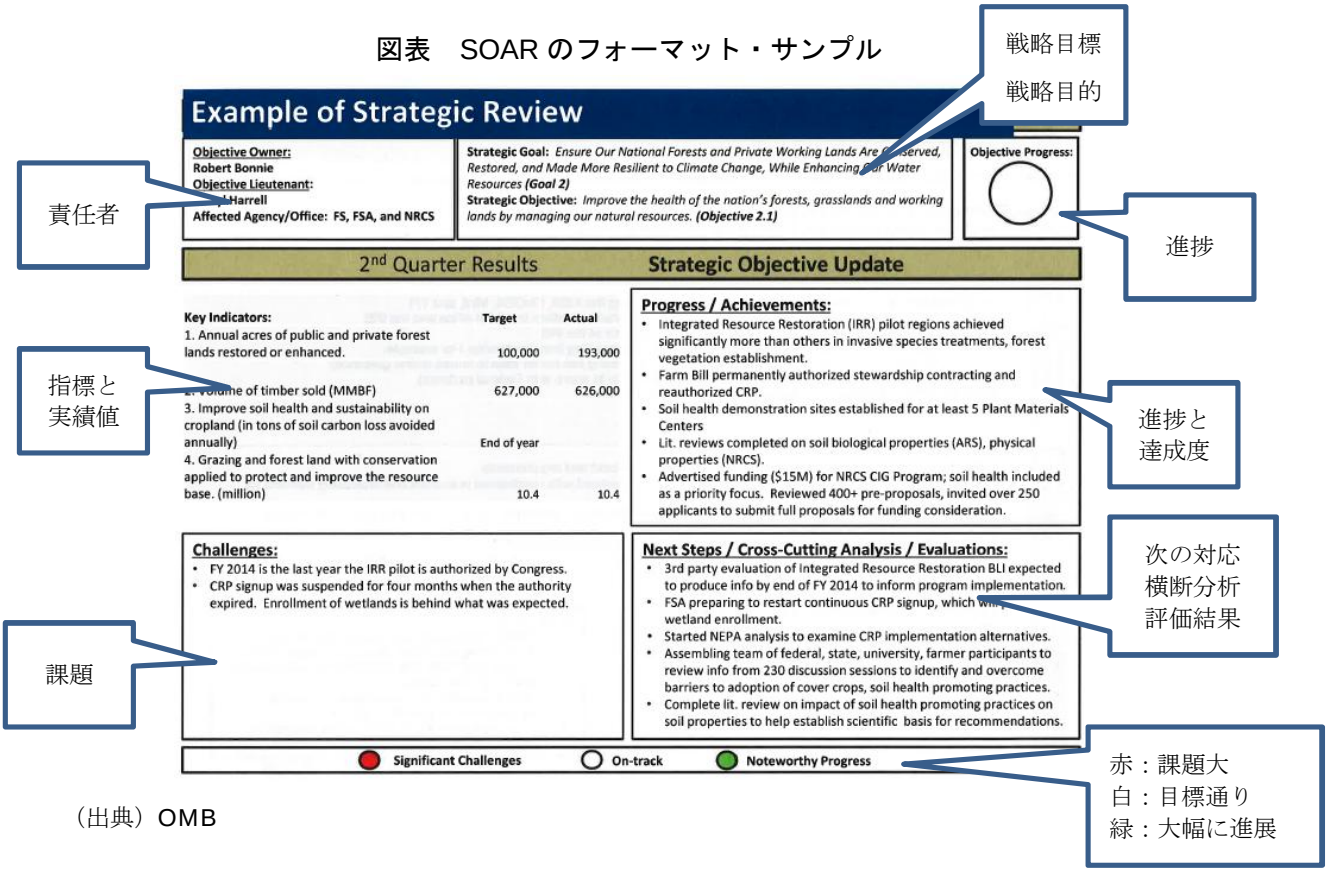
・長期目標に対する戦略の策定 ・年次計画、予算への反映 ・業績の改善 ・プログラム評価のテーマ検討 ・人的資源、能力の必要性の検討 ・意思決定の時間短縮 ・横断的課題への対応 ・透明性の向上

（出典）OMB Circular No. A–11　（2013）

労働省、運輸省へのインタビューでは、戦略目的の単位で数頁の要約と、その背景となるバックグラウンド・ペーパーが作成されたようで、主に業績情報と解決された課題、取組状況、外的要因等の分析が行われたようである。作成は業績マネジメントを担当する部門を中心に官房部門において対応した、とのことであった。なお、これらは 2015 年 2 月の大統領予算と合わせて公表されるようである。

2016 年の予算ガイダンスによると、この戦略目的年次レビュー（SOAR）の結果に基づいて、各省庁の戦略目標達成に向けての予算案を作成することが指示されており、具体的に SOAR の結果をどのように活用したか予算要求案に記載することが求められている。また、これらによって、省庁優先目標（APGs）の達成への影響についても併せて記載することが求められている。

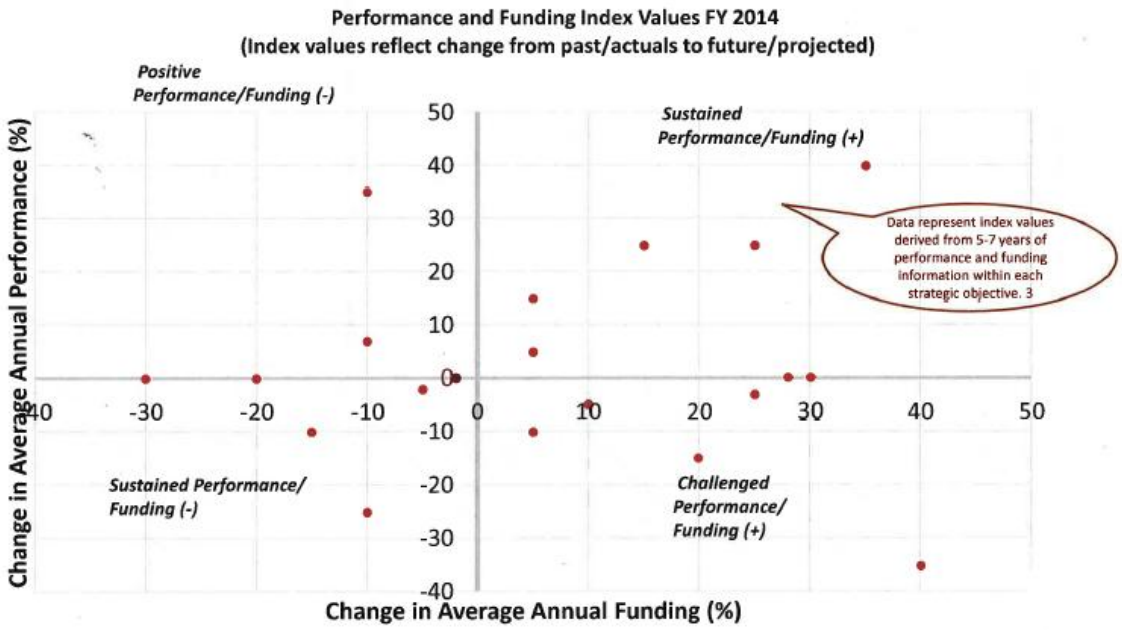
図表　SOAR のフォーマット・サンプル



（出典）OMB

SOAR の取組結果の整理イメージは、OMB の資料によると以下のとおりである。この図表によると業績の変化と予算の変化の関連性が示されることが想定されており、前政権の PART の取組と同様に、予算と業績との関係性を示す意図があると推定される。

図表　SOAR の結果整理サンプル　縦：業績の変化度、横：予算の変化度



（出典）OMB

（e）政府全体の業績計画書の策定

GPRA においても OMB が政府全体の年次業績計画書を作成することとされていたが、大統領予算教書が政府全体の年次業績計画書に該当するものであるとの立場から個別に政府全体の年次業績計画書の作成は行なわれていなかった。しかし、GPRAMA では、予算教書とは別に政府全体の年次業績計画書策定について、以下の通りより具体的に定められた（GPRA では具体的な記載事項はなし）。

図表　政府全体の年次業績計画書の記載事項

・　政府横断的な業績目標の記載
・　業績目標達成のための全ての手段（プログラム、アクティビティ、規制、租税特別措置、政策、その他）の記載
・　業績目標毎の主管省庁の記載
・　他省庁と共有する業績目標については共通指標の特定
・　政府全体、省庁横断的なマネジメント上の課題とそれに対する対応
・　対象期間は 2 年間

（出典）IBM“GPRA Modernization Act of 2010 Explained”より作成

OMB は各省庁と協議の上、これを策定して、2013 年度より大統領予算教書と同時に提出することが求められている。しかしながら、2014 年 10 月現在、これらについての対応は全く図られていない。OMB へのインタビューによると、「OMB としては省庁優先目標（APGs）、省庁横断的優先目標（CAPGs）、戦略計画、年次業績計画全体を合わせて政府の計画と位置付けている。特に法に対応するものとしては、CAPGs と考えている。政府全体の業績計画を策定する意義はないと考えている」とのことであった。

（f）省庁レベルでの優先度の高い目標設定と四半期ごとのレビューの実施

GPRAMA では、2009 年 6 月、OMB 通達により導入された優先順位が高い業績目標（High Priority Performance Goals: HPPGs）の設定とレビューが義務化されることになり、法制化により新たに、省庁優先目標（Agency Priority Goals: APGs）と称されるようになっている。

（APGs の設定）

APGs は、HPPGs と同様に各省庁において優先順位の高い目標で、2 か年以内に達成でき、かつ追加予算、制度の変更がなく達成できるものと定義されている。インタビューを実施した労働省では、省の予算が占める割合から優先分野が検討され、主に失業保険、職業訓練等の分野において目標が設定された、とのことであった。一方、運輸省では国民生活にとって重要な分野に着目して、主に渋滞対策、航空管制等の分野において目標を設定した、とのことである。

APGs の検討は、労働省、運輸省では、トップダウンとボトムアップの双方の組み合わせで検討されたようである。労働省では、各部のシニア・マネジメントが中心となって検討し、より積極的な意思を示した部門に関連するものが目標として設定されたようである。一方、運輸省では、官房部門の首席財務官室、次官室、政策室が共同で各部門との協議の上で調整・決定したようである。なお、運輸省はかつて長官の意向により高速鉄道の整備に関する目標をトップダウンで決めたが、議会が調査・整備に予算を十分に付けなかったことから、現在は取り下げている。

APGs はアウトカム目標の設定が求められているが、労働省では必ずしもアウトカムのみではなく、職業訓練等においては、育成した人数のようなアウトプット的な目標も設定される、とのことである。

なお、住宅都市開発省（HUD）では、退役軍人の職業訓練に関する APGs を設定しており、プログラムの実施に関連する退役軍人省（VA）の副長官が同省の四半期レビューに参加して連携を図っている。

（四半期レビュー）

APGs に対する四半期レビューは、基本的には目標単位で会議が設置されているようであるが、関連する目標については一つの会議にまとめられている場合もあるようである[43]。

会議の議長は副長官が務めているが、住宅都市開発省（HUD）では長官が務めている。会議は一回当たり全体 2 時間程度で、出席者はシニア・マネジメント層が中心となり 20～30 名程度が参加している。会議の議事次第、資料は担当部門（業績マネジメント担当）がプログラム担当と調整して準備することになっており、説明は各プログラム担当が行い、会議の参加者が自由に発言し議論することが認められているようである。しかし、質問の多くが長官、副長官である議長発意になることもあるようである。

各会議での検討はアウトカムの進捗とその改善に向けての、インプット、プロセス、アクティビティ、アウトプットに関するデータ分析と、それらの組み合わせを通じたアウトカム改善に向けてのパスとなる事項に関するデータの分析がメインとなるようで、会議ではデータ分析の内容そのものの適否が議論されることもあるようである。また、データ分析の結果、確認された進捗状況を基に、進捗に問題のある地域、対象等の原因分析や、良い進捗がみられる地域、対象等の取組を如何にして拡大・浸透させるか検討される。

そして、これら各省庁でのレビュー結果については OMB に報告され、OMB においては目標達成の見込みや、達成に向けての改善方策が、業績向上担当官会議[44]（PIC）と協議の上、検討されることになっている。

図表 HUD STAT の風景

（出典）HUD

[43] 事例は参考資料 6 参照。

[44] 各省庁の業績向上担当官、OMB、その他関係者により構成される連邦政府全体の業績マネジメントの関係者の会合。

なお、地方政府にある業績情報については、連邦政府からこれを要求する場合には、ペーパーワーク・リダクション法により一定の手続が求められていることなどから、容易には入手できないようになっている。

インタビューを実施した国立衛生研究所（NIH）では保健福祉省（HHS）の APGs のうち、1 つ「可燃性の喫煙使用の削減」が関連しており、この目標に関連して省内の複数部門より 7 つの貢献度を測る指標が設定されている。かつてはより多くの指標が設定されていたが、現在は整理されている。NIH の指標は「喫煙に関するテキスト・メッセージ・プログラムへの応募者数（年代別）」である。以下、この貢献度を測る指標の報告フォーマットである。

図表　保健福祉省（HHS）の APGs の貢献指標の報告様式

（本文）	（別添）7 つの指標ごとに記載
➢ 目標の概要 ➢ 鍵となるアウトカム指標 ➢ 取組の概要 ➢ 戦略 ➢ 進捗 ➢ 次の四半期の対応 ➢ 将来の対応	➢ 指標のタイプ（アウトプット、アウトカム） ➢ 計算方法 ➢ 概要 ➢ 期限 ➢ データの出所 ➢ 実績値

（出典）NIH

APGs の制度化を機会にして、独自の取組も拡大している。FEMA（連邦緊急事態管理庁）では局内に FEMA STAT という会議を設置して年間 10 回の会議（以前は毎月実施）を実施している。この FEMA STAT では同局に関連する APGs の他、局内において横断的な協力、対応が必要な事項をテーマにした議論が行われており、人事、調達、補助金マネジメント等についての目標設定とモニタリングが行われている。連邦政府では他に食品医薬品局（Food and Drug Administration: FDA）の FDA-TRACK 等、部局のマネジメントにおいて APGs の要求事項を超える取組も確認される。

インタビュー対象者によると、業績レビューについては限定された優先目標を対象に、シニア・マネジメントが出席する中、データ分析を中心とする議論と検討を行うことにより、業績情報を活用したマネジメントが改善しつつあり、取組そのものについては理解・評価がなされているようである。シニア・マネジメント層が関与することで対応方針が判断されること、データを中心に分析することで課題の現状の理解・共有が進むことが業績マネジメント改善の要因のようである。また、住宅都市開発省では、特に退役軍人のホームレス対策や賃貸住宅の占有率の向上対策において、実際に成果の向上が確認されるなど、実績を上げている[45]。有識者、コンサルタントへのインタビューにおいても、APGs と四半

[45] 住宅都市開発省によると、2010 年以来ホームレスは 10%減少し、64 万人から 57 万 8 千人となっている。また、退役軍人のホームレスも 2010 年以来 10%減少し、7 万 5 千人から 5 万人となっている。他、公的住宅の利用率は 2010 年以来、89%から 86%に低下している。

期レビューは GPRAMA の成功の鍵であるとの指摘も多く、業績マネジメントの新たな手法として、その成果が期待されている。

なお、この業績レビューに関する会議資料や情報は大半の省庁において公表されていない。これは内部のマネジメントに関する情報が多く、公表するということになると、特に問題のあるものについて現場が公表を拒み、或いはデータを改ざんする等、データ分析と議論が進まないという懸念からの判断である、とのことである。但し、取組、進捗の概要については Peformance.GOV において公表されている（内部管理用の非公開の Performance Reporting Entry Portal が存在する）。

図表　主要省庁における APGs（2014 年—2015 年）

○運輸省

優先目標 59：空路管制センターにおける、航空宇宙システムの効率を改善する

空路管制システムは、航空の効率を改善することができる。2014 年 12 月までに、20 の空路管制センター全てにおいて、航空管制自動化・近代化システム（En Route Automation Modernization System: ERAM）の初期運用が可能な状態になる。また 2015 年 3 月までに、全ての空路管制センターが、ERAM の運用に対する準備が出来ているか否かに関するデータを持っている。

優先目標 60：アメリカにおける、旅客鉄道の開発を進める

2015 年 9 月 30 日までに、65 の建設プロジェクトを始動させ、旅客鉄道のための 74 の計画、予備的工学・環境調査を完了する。

優先目標 61：航空事故の割合を減らす

地上・空路両方でのリスク要因に対処することで、航空事故による死亡者を減らす。商業飛行（例：アメリカ母艦）：2015 会計年度に、乗客 1 億人に対して 6.9%以下の死亡率まで下げる。一般飛行（例：私的航空機）：2015 会計年度に、死亡につながる事故の割合を、飛行 10 万時間当たり 1.04 件以下にする。また、2015 会計年度に、全ての空港における、カテゴリー A および B の滑走路誤進入を、100 万ケースにつき 0.395 件以下の発生率まで下げる。

優先目標 62：車道における死亡事故の割合を減らす

2018 年 12 月 31 日までに、1 億マイルの走行における車道での死亡事故の件数を、2008 年の 1.26 件から 1.03 件まで減らす。

○労働省

優先目標 51：特に危険度の高い職種において、安全で健康的な職場を保証する。

2015 年 9 月 30 日までに、労働環境における落下に関する危険信号で、緩和されたものの数を増やす。それは、職業安全衛生局（Occupational Safety and Health Administration: OSHA）によって行われる労働環境の検査を通して実現される。また、鉱山労働者の死亡率を、5 年間平均で見たときに、1 年につき 5%ずつ減らしていく。

優先目標 52：産業界に認知されている資格を通して、アメリカの労働者が、知識集約型経済で成功する機会を促進する

2015 年 9 月 30 日までに、訓練プログラムの修了者で、産業界に認知されている資格を得た人の割合を 10%増やす。

優先目標 53：障害のある退役軍人に対するアウトリーチプログラムの専門家から、インセンティブサービスを受け取る参加者の割合を増やす。またその過程において、退役軍人の雇用成果の改善に重きを置く。

2015 年 9 月 30 日までに、障害のある退役軍人に対するアウトリーチの専門家からサービスを受けた人の中で、インセンティブサービスを受ける人の割合を 75%まで上げる。

○文部省
優先目標 13：エビデンスに基づいた意思決定を可能にする
2015 年 9 月 30 日までに、エビデンスに対して授与される、更新制かつ競争的な助成金の額を 70％増やす。
優先目標 14：公平な教育機会を保証する
2015 年 9 月 30 日までに、継続して低い卒業率をもつ高校の数を、1 年につき 5 パーセントずつ減らす。全国の高校卒業率が、調整コホート卒業率（Adjusted Cohort Graduation Rate）によって計測された場合、83％まで上がる。さらに、全国の卒業率において、少数派の生徒、障害を持つ生徒、英語が第一言語でない生徒、そして貧困層の生徒に対する不均衡を是正する。
優先目標 15：アメリカにおける、大学学位取得数を増やす
2015 年までに、25 歳から 34 歳までの大人の 45.6％が、準学士あるいはそれ以上の学位を持つ。この目標が達成されれば、2020 年までに 60％の取得率を目指すという大統領の目標に近づくことが出来る。
優先目標 16：早期学習の評価システムを支援する
2015 年 9 月 30 日までに、少なくとも 9 つの州が、幼稚園入園時点での子どもたちの状態を、共通の指標を用いて分析したデータを収集し報告する。
優先目標 17：より多くの生徒が、効果的な教師やリーダーを持つことで、学習効率の向上を保証する
2015 年 9 月 30 日までに、少なくとも 37 の州が、教師・校長の評価・支援システムを完全に導入している。このシステムは、生徒の成長に重きを置いたうえで、効果に対する複数の基準について評価するものである。
優先目標 18：大学進学、あるいは就業の準備が出来ている状態に関する基準と評価の導入を支援する
2015 年 9 月 30 日までに、少なくとも 50 の州・地域が、大学あるいは就業に対する準備に関する基準に沿った次世代の評価を導入する。

○商務省
優先目標 4：グローバルマーケットの支援を受けた企業が、輸出目標を達成する
2015 年 9 月 30 日までに、商務省は、グローバルマーケットの支援を受けた企業のうち、輸出目標を達成するものの割合を 71％まで引き上げる。
優先目標 5：アメリカのブロードバンドインフラを拡大する
2015 年 9 月 30 日までに、商務省は、ブロードバンド技術機会プログラム（Broadband Technology Opportunities Program: BTOP）によって設置されたブロードバンドインフラを、2012 会計年度終了時の 7 万 8120 マイルから、11 万 8000 マイルへと拡大する。この目標が達成されれば、BTOP は 2 万 3500 の地域に根差した機関をつなぎ、67 万の新しい世帯・事業体を、ブロードバンドサービスに加えることが出来る。
優先目標 6：乱獲の終了を確実なものにする
2015 年 9 月 30 日までに、商務省は、捕獲量データと乱獲規制値（Overfishing Limit: OFL）を比較することで、2013 年 6 月 30 日時点で乱獲の影響を受けやすいと判断されたアメリカ国内の 21 の生物群の乱獲を確実に終了させる。
優先目標 7：天気予報の正確性を向上させ、危険な天気事象に対する準備期間を長くする
2015 年 9 月 30 日までに、商務省は、全体的な天気予報モデルの正確性を 9 日間までに延ばす。それによって、特定の天気事象に関する予報や警報が可能になる。
優先目標 8：特許の処理にかかる時間を短くし、質を高める
2015 年 9 月 30 日までに、商務省は、特許の第一次審査までの待機期間と、全てのプロセスにかかる待機期間を、2012 会計年度終了時点の 21.9 か月と 32.4 か月から、15.7 か月と 26.4 か月に減らす。更に、審査されていない特許申請の蓄積件数を、60 万 8300 件から 53 万 4900 件に減らす。加えて、特許の質に関する総合スコアを、2015 会計年度目標の 72.4％から 100％に上げる。

○保健福祉省
優先目標 30：健康情報技術の有意義な利用によって、保健医療を改善する
2015 会計年度終了までに、メディケア・メディケイドセンターのメディケアとメディケイド EHR から、承認されている電子保健記録（Electronic Health Records: EHR）技術の適切な

導入、あるいは有意義な利用に対し、インセンティブの支払いを受け取る適格なサービス提供者の数を 42 万 5000 に増加させる。

優先目標 31：幼児早期教育の質を向上させる

2015 年 9 月 30 日までに、幼児ケア・発達ファンド Child Care and Development Fund）における質評価・向上システムを導入し、ヘッドスタート・プログラムに教室評価点数システム（Classroom Assessment Scoring System）を導入することで、低所得者層に対する幼児早期教育プログラムの質を向上させる。

優先目標 32：患者の安全性を向上させる

国家としての、医療関連感染（Healthcare Associated Infections: HAIs）の発生率を 2015 年 9 月 30 日までに減らす。そのために、病院内で起きたカテーテル関連尿路感染（hospital-acquired catheter-associated urinary tract infections）の発生率を 10%減らし、現在の 1.02 から 0.92 にする（1.02 という数字は 2013 年 3 月時点のものである）。

優先目標 33：可燃性の煙草の使用を減らす

2015 年 12 月 31 日までに、アメリカにおける 1 人当たりの煙草の年間消費量を、1342 本から 1174 本に減らし、2012 年の基準から約 12%減らす。

優先目標 34：食物媒介疾患の数を減らす

2015 年 12 月 31 日までに、腸炎菌（Salmonella Enteritidis）による病気を、10 万人につき 2.6 件（2007 年から 2009 年の平均）から、10 万人につき 1.9 件にまで減らす。

○国土安全保障省

優先目標 35：情報部によって集められた情報と、リスクに基づいた意思決定を用いることによって、航空の安全とテロ対策能力を強化する

2015 年 9 月 30 日までに、運輸保安機構（Transportation Security Administration: TSA）は、リスクに基づいた安全保障イニシアティブの利用を拡大し、簡略化された空港での検査を受けることが出来る旅行者の割合を 50%まで増やし、乗客の体験をより良いものにする。

優先目標 36：優先的留置と不法滞在者の退去を通して、移民法を強化し運用する

優先的留置と不法移民の退去を通して、移民法を強化し運用する。2015 年 9 月 30 日までに、移民・税関捜査局(ICE;Immigration and Customs Enforcement)は、退去全体に対する不法滞在者の退去の割合を 5%増加させる。

優先目標 37：災害に対する備えを充実させ、対策能力を強化することで、災害からの回復を保証する

2015 年 9 月 30 日までに、各州や地域は、脅威・危険信号特定とリスク評価プログラム(THIRA; Threat and Hazards Identification and Risk Assessment)を通して設定された、もっとも重要な能力に関する目標の達成に近づいていることを示す。

（出典）Performance Gov　http://www.performance.gov/

（g）省庁横断的な目標の設定

GPRAMA は、上記（f）の APGs の他に、OMB に対して省庁横断的優先目標（Cross-Agency Priority Goals: CAPGs）の設定を求めている。この CAPGs は、複数省庁にまたがるテーマ・課題に対する業績の他、政府全体のマネジメントにおいて特に改善が必要となる事項である、IT、人事管理、財務マネジメント等に関する業績も含むものとされている（参考資料 6）。大統領就任の翌年に設定して試行が進められ、2014 年に正式化され、以降、これを 4 年毎に更新することとされている。

また、CAPGs については、ホワイトハウスが責任を持ち、関係するプログラムを所管する担当者が同席する中で、（f）と同様に四半期ごとに目標単位でのレビューを実施することが義務付けられている。具体的には、CAPGs は目標管理者（goal leaders）による会合を四半期ごとに開催して進捗をモニタリングして議論している。また、それとは別に OMB のマネジメント、予算担当の副長官が参加してレビューを行う会合を各目標ごとに年 2 回程度

開催している。なお、このレビューでは、各関連プログラムは目標達成度、施策等の貢献状況、目標未達成のリスク分析、目標未達成に対する改善取組案を検討することになっている。

CAPGs の検討においては、まず OMB から各省庁に対して、省庁横断的な目標の候補を提出するよう求めて、その案を基に OMB で調整と検討が進められた。また、議会の 6 つの委員会とも並行して協議が進められ、最終的に 15 の目標に整理された。加えて、候補検討の際には過去の GAO の報告書も参照された[46]。従って CAPGs は OMB がトップダウンで決定したものではなく、各省庁、議会等からの意見を踏まえて、調整・決定されたものである。

2014 年に設定された 15 の CAPGs のうちの 8 つはマネジメントに関連するもので、GPRAMA において設定が求められている 5 分野である、(i)財務管理、(ii)人的資源管理、(iii)情報技術管理、(iv)購入及び取得管理、並びに(v)不動産管理において設定された目標である。他の 7 つはミッション関連のもので、政策的に対応すべき目標が設定されている。

CAPGs のためにホワイトハウスと各省庁にそれぞれリーダーが配置されており、ホワイトハウスのリーダーは主にホワイトハウス及び省庁間の調整を担当し、各省庁のリーダーと連携して目標達成を実現する仕組みになっている。試行期間を通じて、政府横断的課題に効果的に対応するためには、連携・調整を主たる担当とする者とプログラムの実施を担当する者を任命することが肝要であることが認識され、これによって設定された目標における連携はよりスムーズになった、とのことである。しかしながら、CAPGs によって無駄な予算の見直しにまでは至っておらず、これは予算が議会の専管事項になっていることが原因となっている。また、試行期間において、各省の目標管理者が担当するプログラムの連携を視野に入れて推進するために必要なスタッフが十分についていない点が課題として確認されている、とのことであった。

なお、GAO へのインタビューでは CAPGs は政府横断的課題の改善には有効と考えているようで、この問題については 2014 年にレポート（GAO-14-526）を出している。同報告では、CAPGs によって省庁間のコラボレーションは進んでいるが、省庁間の連携には未だ課題と制約があると指摘している。具体的には、①業績レビューによって戦略と目標未達成のリスクを明示すべきとされているが、対応が十分ではないこと、さらには、②目標管理者の他に検証するレビュワーを配置すべきであるが、この機能が十分に果たされていないことが指摘されている。

また、政府横断的な複雑な問題に対する対応について、一般的には関係者は課題の内容と対応すべき事項をまったく理解しておらず、CAPGs が設定されてもなお、所管する部分を報告しておしまいということも少なくないと指摘している。従って、政府横断的課題に対応するためには、時間を要するが、関係する省庁の担当者が定期的に集まって、課題を共有して、対応、連携、推進について協議を重ねること、顔を合わせることで、互いの理

[46] http://www.performance.gov/faq

解・認識を高めることが連携の基点となると指摘している。

図表　CAPGs の目標設定例（試行段階）

・輸出：2014 年末までに輸出額を倍増する。 ・起業と小規模ビジネス：起業と企業の成長、支援が十分でない市場に重点を置いて、起業家と小規模ビジネスに対する連邦のサービスを増加する。 ・ブロードバンド：ブロードバンド機能の拡大の一環として、2016年までに４Gブロードバンドでアメリカ人の98%をカバーすることを確保する。 ・エネルギー効率：2035年までに、エネルギー強度（エネルギー需要／実質GDP）を50%削減する（2010年を基準年として）。 ・退役軍人のキャリア準備：退役軍人のキャリア準備を改善する。2013 年９月 30 日までに、労働市場における競争力を改善させるために、キャリア準備プログラムのサービス対象メンバーの割合を 50%から 90%まで向上させる。 ・科学、技術、工学、数学（STEM）教育：2020年までに、アメリカが世界中で最も大卒率の高い国になるという大統領の目標を支えるために、連邦政府は、今後10年で心構えのあるSTEM学位を持った卒業生の数を3分の1以上増加させ、結果として追加的に100万人のSTEM科目の学位を持った卒業生をもたらすために、教育パートナーとともに科学、技術、工学、数学（STEM）教育の質をすべてのレベルで改善する。 ・職業訓練： 2015年までに200万人の労働者に技能訓練を用意することによって、また、職業訓練サービスの連携と提供を改善することによって、我が国が世界中で最もスキルのある労働力を有した国の一つになることを確保する。 ・サイバー・セキュリティ：行政府の省庁は、2014年度末までに、政権の優先事項であるサイバー・セキュリティ機能の95%実施を達成する。これらの機能は、強力な認証、「信頼できるインターネット接続（TIC）」と「継続的なモニタリング」を含んでいる。 ・ 持続可能性：2020年までに、連邦政府は直接的な温室効果ガスの排出量を28%削減し、間接的な温室効果ガスの排出量を13%削減する（2008年のベースラインから）。 ・不動産：連邦政府は、2012年末までにコスト節約によって30億ドルを生み出すために、効果的に不動産を管理する。 ・不適正な支払：連邦政府は、2016年末までに、支払いの正確性の割合97%を達成する。 ・データセンターの統合：2015年度までに1200のデータセンターを閉鎖することによって、ITサービス提供を改善し、無駄を削減し、納税者の現金30億ドルを節約する。 ・スキルギャップを埋めること：職務遂行能力を改善するために、連邦政府機関職員における重大なスキルギャップを埋める。2013年9月30日までに、3から5の連邦政府の重要な職種と能力におけるスキルギャップを50%埋め、追加的に行政機関特有のハイリスクな職種と能力のギャップを埋める。 ・戦略的調達：2013 年及び 2014 年において、少なくとも 2 つの新たな商品やサービス（それは少なくとも 10%の節約をもたらす）の行政機関の戦略的調達によって、共通の製品やサービスの獲得のコストを削減する。

（出典）OMB 資料

（h）業績マネジメントの担当者の役割、連携の明確化

クリントン政権下において副長官を業績マネジメントの最高責任者である首席執行責任者（Chief Operating Officer: COO）として任命し、また、ブッシュ政権では 2007 年の通達により各省庁に業績向上担当官（Performance Improvement Officer: PIO）の設置を指示し、組織全体での業績マネジメントの改善を進めていたが、GPRAMA では、これらの職位について法制化された。

また、OMB の支援により政府全体の PIO が定期的に会合を開催する業績向上担当官会議（PIC）を設置し、定期的に下記事項についての協議を行なうこととされている。

- 政府全体、省庁横断的な業績に関する課題についての対応を協議する
- 業績向上のため、各省庁における実務的な工夫、改善対応について情報共有する
- その他の省庁間関係組織と連携する
- 業績マネジメントの向上に向けての事例を調査・研究する

以下、GPRAMA による役割分担を示す。

まず、政府全体の役割分担として、OMB 長官が GPRAMA の施行に責任を有している。そして、業績向上担当官会議（PIC）は、省庁の業績向上担当官（PIO）により構成される政府全体の業績マネジメントの組織で OMB のマネジメント担当の副長官が議長を務め、政府全体の業績マネジメントの向上に関する検討と総括を担当している。そして、リード担当官（Lead Government Officials）は、省庁横断的優先目標（CAPGs）毎に設置される調整担当官で、各目標のマネジメントを行っている。

次に省庁レベルでは、長官（Agency Head）が、省において GPRAMA の施行の責任者となっている。また、副長官で業績マネジメントの最高責任者である COO は、省の業績マネジメント向上の責任者で、省庁優先目標（APGs）の四半期ごとのレビューを開催している。そして、省庁の業績向上担当官（PIO）は、省の上級管理者で、長官（Agency Head）及び副長官（COO）が任命し、省内において GPRAMA の施行を補佐する役割を果たしている。その他、設定されている各業績目標の達成責任を持つ省庁目標リーダー（Agency Goal Leader）が配置されている。

（i）業績マネジメントにおけるコンピテンシーの定義

人事管理局（Office of Personal Management: OPM）は、業績向上担当官会議（PIC）と協議の上で、業績マネジメントにおいて求められるコンピテンシー（職務や役割における能力）について、GPRAMA の施行から 1 年以内に明確化することが求められている。そして、法施行の 2 年目以降においては、OPM の長官は、業績マネジメントに関する業績向上担当官等の職位の標準的な基準に反映するとともに、研修を実施することが求められている。

現状、OPM では、34 のコンピテンシーを特定しており、これらのコンピテンシーは、目標の開発、プログラム評価及び業績情報の分析・利用の 3 点における成果に求められる要素とされている。具体的なコンピテンシーは下記のとおりである。業績向上担当官、業績改善担当者、省庁目標リーダーのそれぞれの機能役割別にコア・コンピテンシーが特定されている。

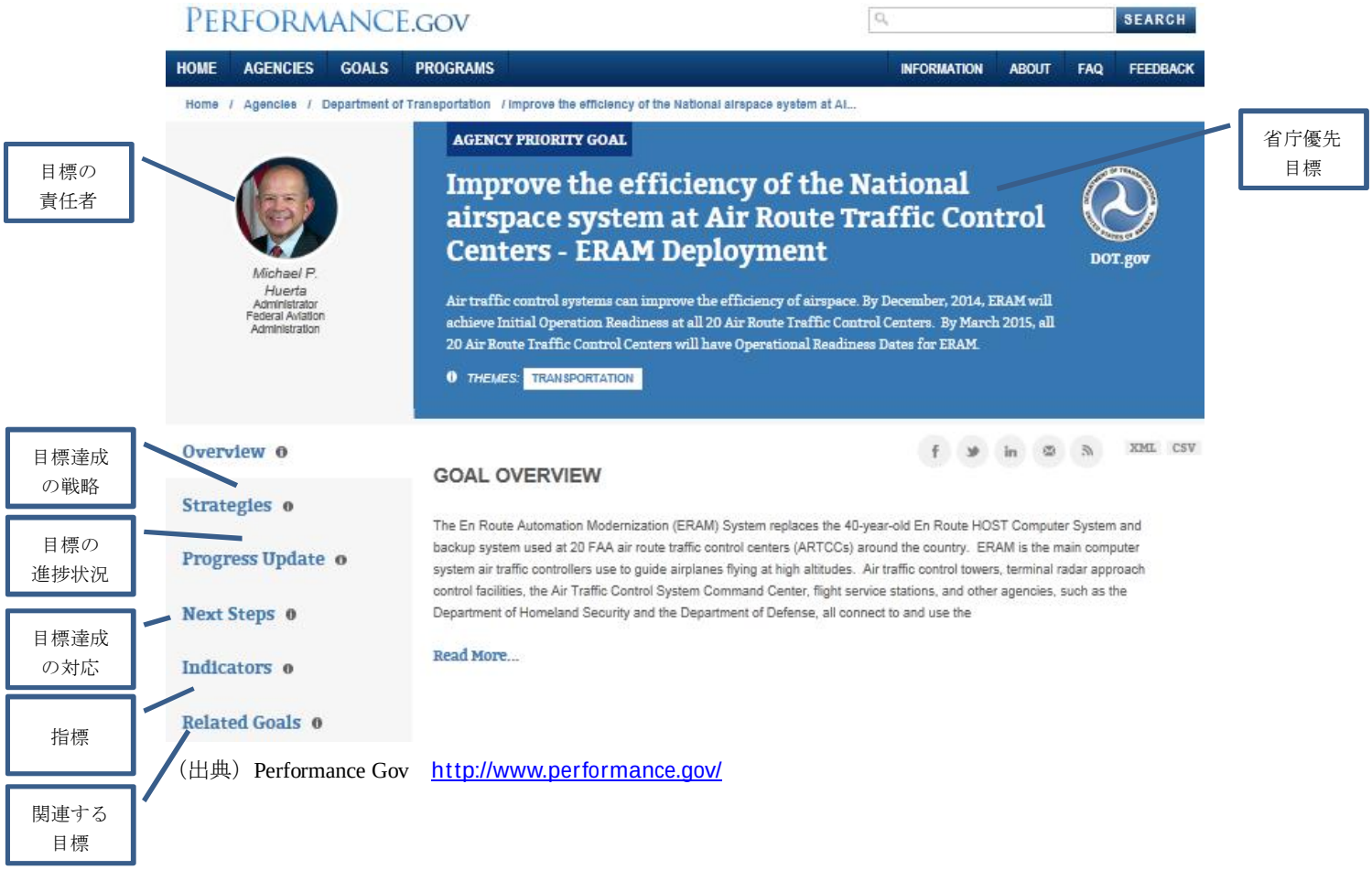
図表　機能役割別コア・コンピテンシー

機能役割別コア・コンピテンシー		
業績向上担当官 Performance Improvement Officer	業績改善担当者 Performance Improvement Staff	省庁目標リーダー（Goal Leader）
説明責任（Accountability） 創造性及び革新性（Creativity and Innovation） 意思決定（Decision Making） 外部意識（External Awareness） 影響/交渉（Influencing/Negotiating） リーダーシップ（Leadership） 口頭コミュニケーション（Oral Communication） 組織意識（Organizational Awareness） 協働（Partnering） 業績測定（Performance Measurement） 政治に対する知見（Political Savvy） 問題解決（Problem Solving） 戦略的思考（Strategic Thinking） 技術的信頼（Technical Credibility） ビジョン（Vision） 記述コミュニケーション（Written Communication）	説明責任（Accountability） 細部への注意（Attention to Detail） 顧客サービス（Customer Service） 影響/交渉（Influencing/Negotiating） 情報管理（Information Management） 口頭コミュニケーション（Oral Communication） 組織意識（Organizational Awareness） 組織業績分析（Organizational Performance Analysis） 協働（Partnering） 業績測定（Performance Measurement） 計画及び評価（Planning and Evaluation） 問題解決（Problem Solving） 理由付け（Reasoning） 技術コンピテンス（Technical Competence） 記述コミュニケーション（Written Communication）	説明責任（Accountability） 創造性及び革新性（Creativity and Innovation） 顧客サービス（Customer Service） 意思決定（Decision Making） 外部意識（External Awareness） 影響/交渉（Influencing/Negotiating） リーダーシップ（Leadership） 口頭コミュニケーション（Oral Communication） 組織意識（Organizational Awareness） 協働（Partnering） 計画及び評価（Planning and Evaluation） 問題解決（Problem Solving） 戦略的思考（Strategic Thinking） ビジョン（Vision） 記述コミュニケーション（Written Communication）

（資料）http://www.chcoc.gov/Transmittals/TransmittalDetails.aspx?TransmittalID=4517

その他、GPRAMA では OMB に対して、政府全体の業績マネジメントに関するウェブサイト（Performance Gov）を 2012 年 10 月 1 日までに設置することや、各省庁の戦略計画、年次業績計画、年次業績報告書にアクセスできるポータルを設置することを求めている。

図表　Performance Gov の画面



（出典）Performance Gov　http://www.performance.gov/

2. OMB、議会、GAO の役割

（1）OMB

OMB は、GPRAMA の政府全体における施行及び実施を統括している。具体的には、GPRA 施行時と同様に、GPRA 及び GPRAMA の実施に関する通達（Circular no.A-11）を策定して、関係文書の作成スケジュールや、法に基づく要求事項の具体的対応内容を指示している。その他、法 14 条では実施・施行に向けての手引書の策定も求められている。

また、GPRAMA では、新たに各省庁の戦略目的（Strategic Objectives）の単位での年次のレビュー（SOAR）の実施、政府全体の業績計画書の策定、各省庁との間での省庁優先目標（APGs）の協議及び報告の受付、省庁横断的優先目標（CAPGs）の設定と四半期ごとのレビューの実施、業績向上担当官（PIO）が定期的に会合を開催する業績向上担当官会議の設置と開催、を主な役割としており、GPRA 施行時より役割の範囲が拡大している。

（2）議会

GPRAMA では、GPRA と同様に各省庁の関連文書策定に係る一連の作業過程に議会の関与を盛り込んでいる。まず、「戦略計画」策定に当たり、議会とも協議を行い、また定期的に議会に報告することが求められている。また、「年次業績計画」や「年次業績報告書」も、GPRA 同様に議会に送られるとともに、そのタイミングで同時に公表される。その他、省庁優先目標（APGs）、省庁横断的優先目標（CAPGs）の設定においては議会と協議することが求められてい る。

また、GPRAMA では、GPRA と同様に以下のように議会が各省庁の目標設定、改正、停止、破棄等に関して議会が権限を有していることが示されている。

図表　GPRAMA における議会の役割関連の条項

第 15 条 連邦議会の監督及び立法 （a） 通則。本法のいかなる内容も、連邦政府又は官庁の目標を確定、変更、中止し又は無効にする連邦議会の能力を制限するものとして解釈してはならない。

但し、インタビューでは、議会は省庁の戦略計画策定や目標設定には、実質的な関与はほとんど無いとのことであった。

（3）GAO

GAO は、GPRA と同様に GPRAMA の実施の監視機関として位置づけられており、GPRAMA の制定後、各機関の法への対応状況をチェックする機能・役割を担っている。具体的には、2013 年 6 月 30 日までに暫定的に策定された省庁横断的優先目標（CAPGs）とその報告の評価の実施、2015 年 9 月 30 日までに業績マネジメントに対して本法の実施がどのような影響を及ぼしているかという点の評価の実施、そして、2017 年 9 月 30 日までに連邦政府優先目標、連邦政府業績計画及び関連する報告書の実績の評価の実施（以降、4 年ごと

に定期的に評価）が求められている。なお、これらにより求められている報告には、「法目的を通じて実現される成果を改善状況とともに、GPRAMA において求められている諸計画の策定及び報告の要件について、より合理化するための提案」を含むことが指示されている。

図表　GPRAMA における GAO の役割関連の条項

第 15 条 連邦議会の監督及び立法
（b） GAO レビュー
（1） 暫定的な策定及び報告の評価。遅くとも 2013 年 6 月 30 日までに、会計検査院長は連邦議会に対し、次の内容を含む報告書を提出する。
（A） 本法第 14 条に基づき実施された暫定的な策定及び報告の行為の実績の評価
（B） 適切に判断された本法の実績の改善案
（2） 実績の評価。
（A） 通則。会計検査院長は、第（1）項に基づき連邦議会に提出された報告書の中で評価される暫定的な策定及び報告の行為以降の本法の実績を評価する。
（B） 官庁の実施。
（i） 評価。会計検査院長は、合衆国法律集第 31 編第 901（b）条に定める官庁においての業績マネジメントに対して本法の実施がどのような影響を及ぼしているかという点を評価する。この評価には、上記の官庁が、官庁プログラムの有効性及び効果を改善するために業績マネジメントを用いているかどうかの評価を含む。（公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3884）
（ii） 報告書。会計検査院長は連邦議会に対し、次の書類を提出する。 （I） 第（i）項に基づく評価についての最初の報告書（遅くとも 2015 年 9 月 30 日までに提出する）、及び （II） 第（i）項に基づく評価についてのそれ以降の報告書（遅くとも 2017 年 9 月 30 日までに提出する）
（C） 連邦政府の策定及び報告の実施。
（i） 評価。会計検査院長は、本法が求める連邦政府優先目標、連邦政府業績計画及び関連する報告書の実績を評価する。
（ii） 報告書。会計検査院長は連邦議会に対し、次の書類を提出する。
（I） 第（i）項に基づく評価についての最初の報告書（遅くとも 2015 年 9 月 30 日までに提出する）、及び
（II） 第（i）項に基づく評価についてのそれ以降の報告書（遅くとも 2017 年 9 月 30 日までに提出し、それ以降は 4 年ごとに提出する）
（D） 提案。会計検査院長は、第（B）項及び第（C）項が求める報告書の中で、本法の実績を改善し、1993 年の業績成果法の策定及び報告の要件を合理化するための提案を示す。

3. GPRAMA の導入、運用状況における課題

GPRAMA の施行については、確定的な評価は未だ行われておらず、その成果については意見が分かれるところであるが、関係者へのインタビューでは、相対的に前向きの意見が確認された。省庁の優先目標に注力し、かつ四半期ごとのレビューにシニア・マネジメント層が関与してデータ重視の分析と議論が行われるようになる等、業績情報の活用の場面の設定とその現場に組織のリーダーシップの関与が実現する仕組みが構築され、業績マネジメントは、予算への反映、説明責任の重視から、業績情報を活用したマネジメントの改善と成果達成にシフトする等、より活用重視の方向に移行している。

また、このような優先目標の設定と四半期レビューの仕組みは、政府横断的課題の解決

にも適用され、OMB が主導してプログラムを担当する各省庁と協力して、諸課題の解決と連携の強化を進めている。今年度からの本格導入であるが、試行期間の経験を踏まえた改善を経て、今後、機能する枠組みに発展する可能性があるとの意見が確認された。

このように省庁側においては業績マネジメントの仕組みが改善され、業績情報は活用される方向に進化しているが、議会においては GPRA、GPRAMA による業績情報を法案審議、予算編成に活用するような兆候はなく、その点は未だ課題となっている。

なお、OMB へのインタビュー時に拝受した資料によると、GPRAMA の施行における成果と課題は以下のような点である。

図表　GPRAMA の成果と課題

○成果 ・82%のマネージャーが省庁優先目標（APGs）を認知している。 ・リーダーは積極的に四半期レビューに参加し、結果を業績改善に利用している。 ・四半期レビューを通じて組織が異なる担当、プログラムの協力が進み、業績が改善している。 ・四半期レビューに関係しているマネージャーの 76%はトップのリーダーシップが強いコミットメントを示していると回答している。他方、関係していないマネージャーは 36%であった。 ○課題・勧告 ・同じアウトカムを目指すプログラムについてはより協力を推進すべき。 ・省庁は引き続きオペレーションと省庁の成果との関係を整理すべき、しかし引き続き業績測定に伴う困難がつきまとう。 ・成果の向上に向けてマネージャーが業績情報を活用するよう努力すべき。

（出典）OMB 資料

4. アメリカ連邦政府における業績マネジメントの進展状況

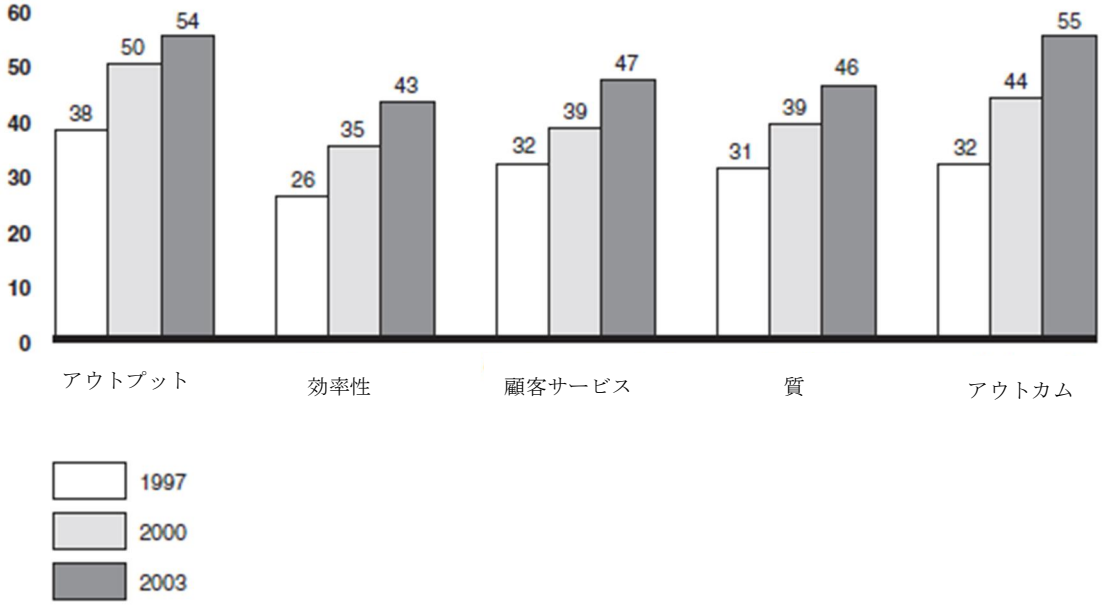
アメリカでは 1993 年に GPRA が施行され、同法の規定により 6 年間の試行期間においてパイロット・プロジェクトが実施され、業績マネジメントの中核となる戦略計画、年次業績報告書作成に向けての取組が着手された。同期間において GAO は各省庁向けの GPRA 導入に関するガイダンス（Executive Guide: Effectively Implementing the Government Performance and Results Act, GAO/GGD-96-118）を作成した他、各省庁がパイロット・プロジェクトにおいて作成した戦略計画、年次業績報告書の検査を行い、課題・問題点、改善方策を提示する等、GPRA の本格施行に向けての支援を行い、内容・質の改善に貢献した[47]。

1999 年度以降の本格実施から 5 年を経過したタイミングで GAO は GPRA の施行状況を総括する報告書（RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results,、GAO-04-38、詳細事例④参照）を作成した。同報告書によると、GPRA により各省庁において戦略計画、年次業績計画、年次業績報告書が作成され、これらが運用されることで、「成果志向の業績計画・測定及び報告に関する強固な

[47] GAO へのインタビューでは、試行期間以降は、内容・水準が一定に到達したため、個別の省庁に対する検査は実施しておらず選択的に実施しているとのことである。

基盤の構築に貢献した」と総括している。

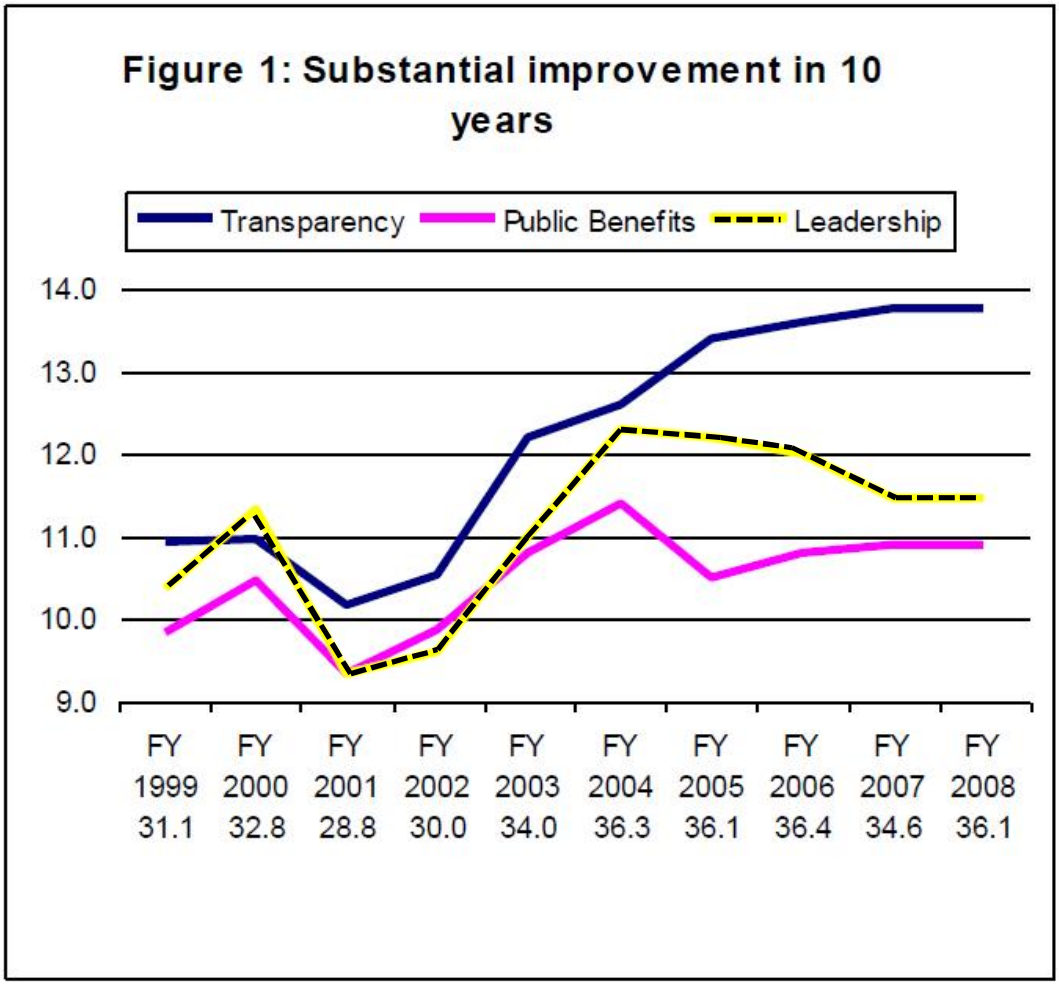
図表　GPRA に関連する業績指標について報告を行っているマネージャーの割合（単位：%）



（出典）GAO

また、ジョージ・メイスン大学・マーカタスセンター（Mercatus Center at George Mason University）は、学内プロジェクトの一環として GPRA 施行後、各省庁の年次業績報告書の格付け評価を行っている。この評価は、透明性（一般の方は容易に報告書を見つけ内容を理解できるか）、公益性（報告書によって成果の状況とコストを確認できるか）、リーダーシップ（報告書は省庁の業績情報の活用について示しているか）の 3 項目、計 12 の基準により採点されるもので、元ニュージーランド国閣僚で副代表のモーリス・マクティギュー教授（Maurice McTigue）によると、スコアは年々改善されており、年次業績報告書の内容・質の改善の観点からみると、連邦政府の業績マネジメントの基盤は改善されている、とのことであった。

図表　ジョージ・メイスン大学・マーカタスセンターの年次業績報告書の格付け推移



（出典）Jerry Ellig（2010）“ ten years of results from the results act“

その他、業績マネジメントにおいて先駆的と評価されている労働省、運輸省へのインタビューでは、GPRA、GPRAMA に対応するための業績情報の収集と分析のみでは、業績マネジメントの定着、向上には不十分であるとの認識から、アウトカムデータの詳細（地区別、年齢別、属性別データ）や、アウトプット、アクティビティ、プロセスに関する独自のモニタリング指標を設定して情報収集を行い、それらをデータベース化して、GPRA により設定されている目標の達成に向けて業績情報を意思決定に活用できる環境を整備する等、GPRA の対応を超えた独自の取組を実施している。

一方、GAO では 1997 年以降、マネージャー・クラスにおける業績情報の活用実態に関するアンケート調査を定期的に実施しており、その結果から経年的な傾向が確認でき、その結果を報告している。最新の報告書（GAO-14-747）によると、業績情報の活用に関するインデックス基準（Scores on the Use of Performance Information Index）による 2007 年と 2013 年の比較では、業績情報の意思決定における活用についての点数の連邦政府全体における

平均値が低下しており、その結果からも連邦政府の業績情報の活用については、十分に浸透・定着していない、という結論を提示している（過去の報告でも同じ結論が出されていた）。

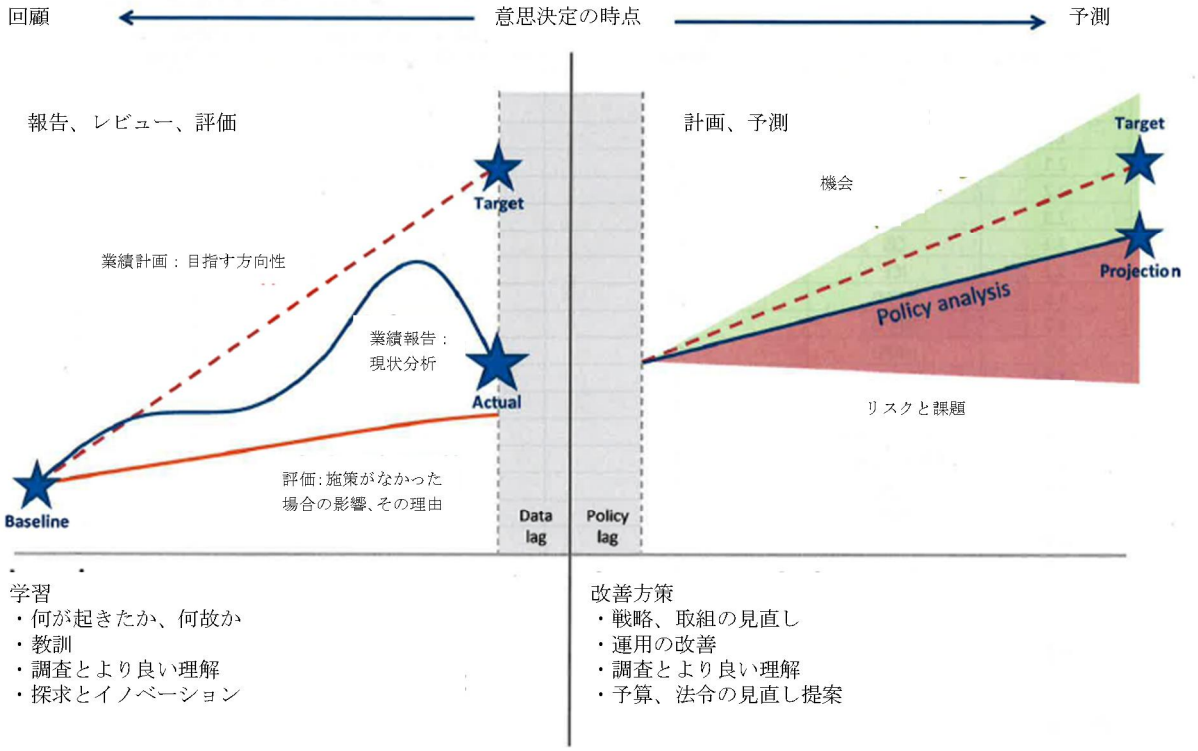
図表　連邦政府のマネージャーにおける意思決定の際の業績情報の活用度合の変化状況

	2007 年平均	2013 年平均	変化
政府全体	3.46	3.41	▼
人事管理局	3.38	3.66	▲
社会保障局	3.70	3.65	-
労働省	3.37	3.58	▲
調達局	3.62	3.54	-
国際開発庁	3.35	3.53	-
退役軍人省	3.71	3.49	▼
航空宇宙局	3.71	3.49	▼
中小企業庁	3.51	3.47	-
国防省	3.35	3.44	-
文部省	3.49	3.43	-
環境保護庁	3.54	3.42	-
財務省	3.54	3.41	-
住宅都市開発省	3.57	3.38	-
国立科学財団	3.61	3.37	-
保健福祉省	3.29	3.37	-
国務省	3.36	3.36	-
商務省	3.44	3.35	-
エネルギー省	3.52	3.34	▼
原子力規制委員会	3.70	3.32	▼
運輸省	3.35	3.31	-
司法省	3.3	3.31	-
国土安全保障省	3.33	3.22	-
内務省	3.16	3.22	-
農務省	3.16	3.13	-

（出典）GAO

このように連邦政府では業績マネジメントが導入され、過去の業績情報を分析することについては一定程度の成果を実現しているが（下図表の左側）、将来に向けてのマネジメントの改善、予算配分の検討等の計画において、業績情報が活用されるようになる等（下図表の右の判断において業績情報が活用されるようになるような段階）、行政組織、職員の行動、文化が成果志向に変化したかという点については、各省庁、OMB、GAO、コンサルタント・有識者の各訪問対象者のいずれも、まだそのような水準には到達していない、という意見であった。（下記図表は、業績情報は過去のレビューにより教訓を得る他、将来の計画や意思決定において活用するという 2 段階に区分・整理している）

図表　業績マネジメントにおける業績情報の利用の観点



（出典）OMB

なお、GAO の担当者に対するインタビューにおいて、GPRA、GPRAMA の検査を通じて GAO が認識している連邦政府の業績マネジメントの課題は、以下の 4 点であることが確認された。

第一は、省庁間のコラボレーションに関する課題である。これはフラグメンテーション、オーバーラップの問題である。GPRA はミッションを明確化してアウトカム目標でマネジメントすることが求められている。GPRA 制定当時は各省縦割りで行われていたプログラムを GPRA、そして GPRAMA を通じてミッション、オーバーラップを調整して連携を促進することが制度的に期待されていたが、それが不十分であるということである。省庁間に重複があったり、補完関係にあるのに協力がなかったり、或いは関連する他省庁の取組をまったく理解していなかったりする等の問題がある。

第二は、業績情報の活用に関する課題である。GAO のレポートでも複数回アンケートを実施しているが、業績情報はマネジメントにおいて十分に活用されていない。

第三は、成果の把握が困難な分野がある点である。特に連邦政府は州、地方政府への補助金が多く連邦政府のコントロールが十分ではない政策分野が多く、これらの的確な成果の把握が課題となっている。その他、研究開発のような長期にわたる目標が求められるような分野の業績マネジメントも課題となっている。いずれも未だ十分に解決されていないと考えている。

第四は、議会における業績情報の利用に関する課題である。議会においては法案審議、予算審議は議会の専権事項で、行政府からの指示は受けたくないという風潮があり、議会における業績情報の活用については、GAO はまず、行政府と立法府、相互の信頼が重要で、議会において業績情報の利用を高めるための工夫に取り組むことが重要と考えている、とのことであった。

なお、今回のインタビューの過程で、上記の指摘も含めて、GAO としての GPRA、GPRAMA に対するメッセージが示されているレポートとして、以下が紹介された。（参考資料 10「詳細事例」として整理）

図表　GPRA、GPRAMA に対するメッセージが示されている GAO のレポート

年	タイトル、番号
1996	経営層向けガイド：GPRA の効果的な導入（Executive Guide: Effectively Implementing the Government Performance and Results Act）（GGD-96-118）
1997	GPRA：政府全体の 1997 年の実施は不揃いとなる見込み（THE GOVERNMENT PERFORMANCE AND RESULTS ACT: 1997 Governmentwide Implementation Will be Uneven）（GGD-97-109）
2004	成果重視の政府：GPRA はより良い成果を達成するための強固な基盤を構築した（RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results）（GAO-04-38）
2005	成果重視の経営：省庁によるマネジメント意思決定のための業績情報の利用の向上（MANAGING FOR RESULTS: Enhancing Agency Use of Performance Information for Management Decision Making）（GAO-05-927）
2006	成果重視の政府：連邦省庁間の協力の強化及び継続に役立つ実践（RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: Practices That Can Help Enhance and Sustain Collaboration among Federal Agencies）（GAO-06-15）

（出典）GAO へのインタビュー

なお、ブッシュ政権において推進された業績情報を予算編成に活用するという点については、OMB、GAO、コンサルタント・有識者の各訪問対象者のいずれも、2014 年 10 月のインタビュー時において、なお課題であるということを指摘していた。この点について、GPRAMA では戦略目的年次レビュー（SOAR）が求められており、各省庁は 2014 年 5 月 16 日までに戦略目的の達成状況を確認して、その結果を OMB に報告するよう求められている。そして、2016 年の予算ガイダンスによると、各省庁は、この SOAR の結果に基づいて予算案を作成することが指示されており、具体的に SOAR の結果をどのように活用したのかを予算要求案に記載することが求められている。したがって、業績情報の予算編成への活用については、PART を廃止した後の新たな取組が実践される途上にあるといえる。また、議会の予算審議における業績情報の活用については、GPRA 施行の際の目的の一つであったものの、現状においても、なお、十分には活用されていない状況である。この点については、予算は議会の専権事項であり、議会の判断で予算を編成したいという意向が根強くあるという指摘が確認された。

第Ⅳ章　GPRA、GPRAMA に関する会計検査院（GAO）、行政管理予算局（OMB）の取組

1. GPRA、GPRAMA に関する GAO、OMB の役割及びその実態

（1）GAO

①役割

GAO は、GPRA、GPRAMA において施行状況の監視機関として位置づけられているが、その内容は GPRA、GPRAMA によって異なる。その他、議会の要請や機関の独自判断により GPRA、GPRAMA に対する検査を行っている。

図表　GPRA、GPRAMA に関する GAO の主な役割

政権	主な役割
クリントン、ブッシュ政権	● GPRA の運用状況の監視（議会の要請による） ● GPRA 制定後 3 年間における、各省庁の GPRA への対応状況（パイロット・プロジェクト）の報告
オバマ政権	● GPRAMA の運用状況の監視（議会の要請による） ● GPRAMA の施行状況の評価と監視 ● GPRAMA による連邦政府優先目標、連邦政府業績計画等に対する定期的な評価

②組織・体制

GAO は、1921 年予算会計法に基づき、連邦政府全体の会計・検査の責任を担う機関として、議会に付属する機関として創設された[48]。GAO のミッションは、「議会が憲法に定められた責任を果たすために支援すること、また、連邦政府がアメリカ国民のために業績を改善し、アカウンタビリティを確保することを支援すること」[49]である。

GAO の長である会計検査院長（Comptroller General）は、上院の助言及び同意の下で大統領によって任命され、その任期は 15 年（再任不可）であり、年齢制限はない。院長は、政治的な圧力から独立して職務に当たることとされている。現在の院長は、Gene L. Dodaro 氏である。

GAO の意思決定機関は、院長に首席業務執行官（Chief Operating Officer: COO）、首席管理官（Chief Administrative Officer: CAO）兼首席財務担当官（Chief Financial Officer: CFO）、法律顧問（General Counsel）の 3 名を加えた計 4 名から構成される「執行委員会（Executive Committee）」である。

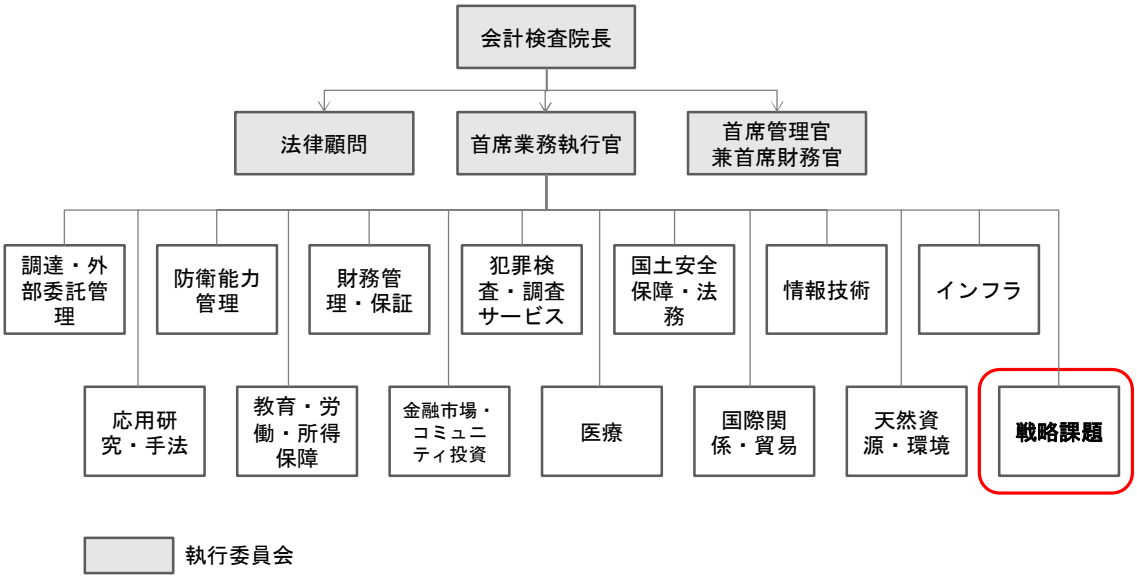
GAO は、ワシントン DC の本部の他に、アトランタ、ボストン、シカゴ、ダラス等全米に 11 の支局を有する。職員数は 2,869 名であり、予算は約 5 億 7 百万ドルである（2013 年度）。GAO の主な組織を以下の図表に示す。首席業務執行官の下に、分野別に 14 のチー

[48] 以下は、新日本有限責任監査法人（2014）「アメリカ及びイギリスにおける社会保障制度と会計検査に関する調査研究」、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2013）「アメリカ及びイギリスにおける政府開発援助に対する会計検査に関する調査研究」を基に加筆修正した。

[49] GAO ウェブサイト（http://www.gao.gov/about/index.html）

ムが編成されており、GPRA に関与しているのは、「戦略課題（Strategic Issues）」を担当しているチームである。

図表　GAO の体制



（出典）GAO

この「戦略課題（Strategic Issues）」担当は[50]、GPRA、GPRAMA の他、政府横断的課題、予算、人事、規制、統計、税制の課題を取り扱っている。当該部門には約 150 名の職員が在籍しており、部門全体で年間に 45 本程度のレポートを作成している。各報告書の作成は、ディレクター、アシスタント・ディレクター、アナリストで構成されるチームが担当する。通常の場合報告書 1 本当たり 5 名程度のメンバーでチームが構成されることが多く、1 つの報告書の執筆には 9-12 か月を要しているとのことであった。

なお、1990 年代 GPRA が施行された当初は、各省庁の戦略計画、年次業績計画を個別に検査したことからこの期間の報告書件数が他の時期に比べて多くなっている。当時は GAO をあげて、このテーマに取組み、戦略課題担当部門の担当の他、分野担当も協力して検査を行ったことから、この期間において当該部門の人員拡充は特に行われなかった。この試行期間のチェックを通じて各省庁の戦略計画、年次業績計画の内容、質の改善も図られた。その結果、GAO は現在、個別の省庁を対象にした検査は行わず、テーマに応じてサンプルを抽出して検査を行っている、とのことである。

また、所管する GAO の GPRA、GPRAMA の報告は、(a) 議会が法において GAO に対して報告するように指示しているもの、(b) 議会の委員会が審議において検討すべき課題をより明らかにするために議会が GAO に対して個別テーマについて報告を求めるもの、そ

[50] 以下、インタビューによる。

して、(c) GAO 自らの判断で行うものがある。これにのうちの（a）と（b）の占める割合が大きいとのことである。従って、GPRA、GPRAMA については概ね議会の意向により検査が実施されている状況にあると言える。

③GPRA、GPRAMA に対する検査の実際

GAO は、GPRA の試行段階である 1990 年代において、各省庁の戦略計画書、年次業績計画書に対して個別に検査を行い、内容・質の改善に貢献した。また、その過程でガイドラインを作成した他、確認された諸課題（戦略計画、外的要因の大きい分野の評価、議会とのコミュニケーション等）についても報告を行い、省庁に対して改善を求める等、連邦政府の業績マネジメントの導入期において、大きな貢献を果たしたと言える。

また、GPRAMA の制定過程において、GAO は、GPRA に対する検査を通じて確認した課題とそれを解決するための方策を法案に盛り込むために、組織的な働きかけを行い、GPRAMA の主要な構成要素の制度化に対して大きな影響を与えた。

なお、GPRAMA では 2013 年 6 月 30 日までに暫定的に策定された省庁横断優先目標（CAPGs）の内容とその報告の評価の実施、2015 年 9 月 30 日までに業績マネジメントに対して本法の実施がどのような影響を及ぼしているかという点の評価の実施、そして、2017 年 9 月 30 日までに連邦政府優先目標、連邦政府業績計画及び関連する報告書の実績の評価の実施（以降、4 年ごとに定期的に評価）が求められている。なお、これらにより求められている報告には、「法の実績を改善し、1993 年の GPRA の策定及び報告の要件を合理化するための提案」を含むことが指示されている。

このように、GAO は GPRA、GPRAMA の実施において、その施行状況を監視する役割にあり、各種の報告書の作成を通じて、課題を指摘する他、ベストプラクティスを紹介する等、その内容・質の向上に貢献している。

（2）OMB

①役割

OMB は、GPRA、GPRAMA の政府全体における施行及び実施を統括している。具体的には、GPRA の実施に関する通達（Circular no.A-11）を策定して、関係文書の作成スケジュールや、法に基づく要求事項の具体的対応内容、業績目標の設定方法等を指示する他、各省庁の「戦略計画」「年次業績計画」の作成や省庁優先目標（APGs）の設定に当たり、各省庁と協議を行っている。OMB の役割は各政権で異なっており、特に GPRAMA が施行されたオバマ政権以降においては、その役割が拡大している。

図表　GPRA に関する OMB の主な役割

政権	主な役割
クリントン政権	● GPRA 運用に関する通達（Circular no.A-11）の策定 ● 各省庁が策定する戦略計画、年次業績計画の協議
ブッシュ政権	● GPRA 運用に関する通達（Circular no.A-11）の策定 ● 各省庁が策定する戦略計画、年次業績計画の協議 ● 業績向上担当官会議（PIC）の運営 ● PART 評価に関する通達と評価の実施
オバマ政権	● GPRAMA 運用に関する通達（Circular no.A-11）の策定 ● 各省庁が策定する戦略計画、年次業績計画書の協議 ● 業績向上担当官会議（PIC）の運営 ● 戦略目的（Strategic Objectives）の単位での年次のレビュー（Strategic Objective Annual Review: SOAR）の実施 ● 政府全体の業績計画書の策定 ● 各省庁との間での省庁優先目標（APGs）の協議 ● 省庁横断的優先目標（CAPGs）の設定と四半期ごとのレビューの実施

②組織・体制

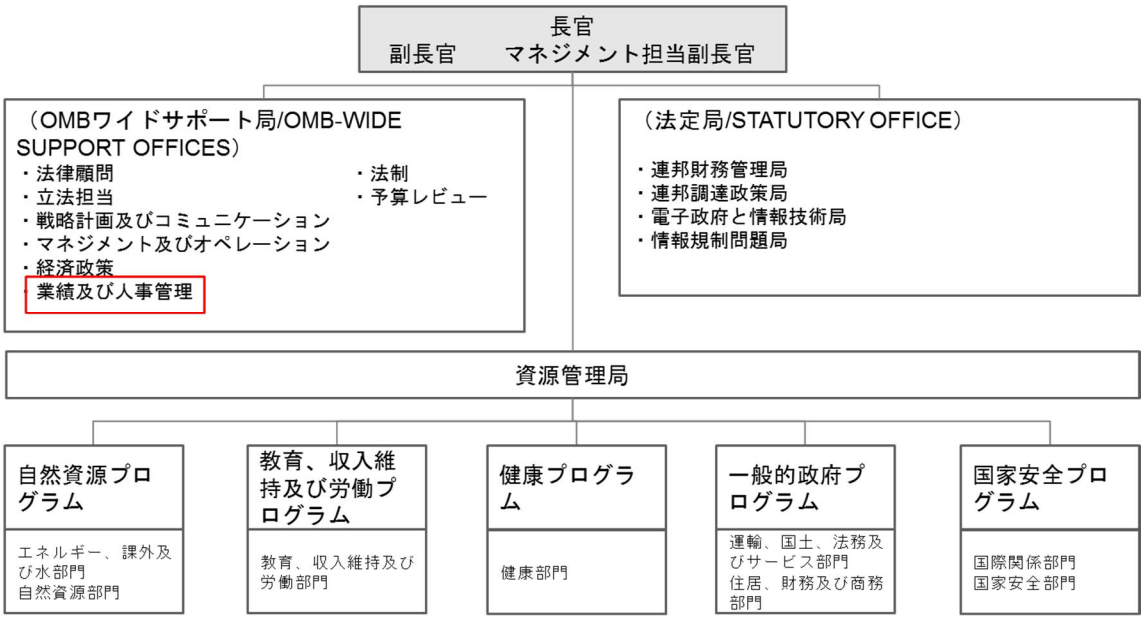
OMB は、大統領府に属する機関であり、1921 年予算会計法に基づき設立された財務省予算局（Bureau of the Budget）を母体としている[51]。1939 年行政再編法（Reorganization Act of 1939）を根拠として財務省から大統領府へ移管され、1970 年に OMB として改組された。

OMB のミッションは、合衆国大統領が、大統領府を通じて大統領のビジョンの実施を確認することに貢献することであり、特に大統領の政策、予算、管理及び規制に関する目的が、省庁の法律上の責任に合致するように支援することである[52]。

閣僚メンバーである長官（Director）が OMB のトップであり、その下に 2 人の副長官が置かれる。OMB は 5 つの部門から構成される資源管理局（Resource management office）を有し、省庁及び政策分野別に構成されている。OMB の体制は下記の図のとおりである。OMB は大統領府において最も重要な役割を果たす機関として位置付られており、大統領へ直接報告・支援する役割を担っている。

[51] 以下は、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2010）「欧米主要国政府における内部統制の状況及びそれに対する会計検査院の関与・検査」を基に加筆修正した。
[52] OMB ウェブサイト

図表　OMB の体制



（出典）OMB

GPRAMA の担当部局は、業績及び人事管理部（Office of Performance and Personnel Management: OPPM）である[53]。同部は以下のように 3 つのチームにより構成されている。

図表　OMB における業績マネジメント担当部門

部門	役割
OMB 業績チーム	・定員 4 名及び出向者 1 名。 ・業績に関する政策、プロセスを所管。 ・インフラ投資の承認、顧客サービス、GAO への対応が主な所管事項
OMB 人事チーム	・定員 3 名及び出向者 1 名。 ・人事政策、マネジメント、予算を所管。 ・セキュリティクリアランス、継続的改革、人事改革（3 か年）が主な所管事項。
業績向上担当官会議担当	・定員 4 名及び外部委託 4 名。 ・業績向上担当官会議の議長として政策方針の指示を所管 ・各省庁における実施、導入に注目して、そのニーズへの対応が主な所管事項。

（出典）OMB

③OMB の活動の実際

OMB は上記のように GPRA の実施に関するガイドラインの策定（Circular NO.a-11）を通じて各省庁における導入・実施を総括している。また、各省庁における戦略計画、年次業績計画の内容や省庁優先目標（APGs）をチェックする機能を果たしている。さらに、ブッ

53 http://www.whitehouse.gov/omb/performance

シュ政権では各省庁に設置された業績向上担当官（PIO）が集まる業績向上担当官会議（PIC）を主宰して、連邦政府全体の業績マネジメントの進展、課題、ベストプラクティスの共有化を図っている。また、GPRAMA 施行後、OMB の役割は拡大して、（a）APGs のチェック、（b）政府全体の業績計画の策定（未実施）、（c）CAPs の設定と四半期レビュー、（d）業績マネジメントのポータルサイト（Performance.Gov）の運営、（e）戦略目的のレビュー、と役割が拡大している。

なお、OMB の役割のうち、各省庁における目標設定、指標設定についての内容、質の担保について、戦略計画、年次業績計画、APGs は各省庁が原案を作成して、OMB、議会との協議の上で、確定する仕組みとなっている。この点について OMB、省庁へのインタビューでは、OMB は諸計画に掲げる目標については基本的には省庁の意向を重視する一方で、それらと大統領の政策との整合性の観点から主にコメントを出しているようである。他に、指標設定や目標水準に関して、技術的な観点、外部要因を踏まえて適切かどうか、形式的な視点からコメントしているようである。従って、各省庁における目標設定、指標設定についての内容、質の担保については、各省庁が主たる責任を持ち、OMB が支援する関係にある。なお、議会は戦略計画、年次業績計画、APGs について、ほとんどコメントがないということであった。また、GAO も策定過程においては、それらを確認する立場になく、プロセスに関与していない、とのことであった。

2. GAO の GPRA、GPRAMA に対するレポートの状況

GPRA 及び GPRAMA に関する GAO の報告は、「政府の運営（Government Operations）」のカテゴリー内（2014 年 11 月 12 日時点で検査報告の数は 8,262 件）の「業績測定（Performance Measure）」というサブカテゴリーに分類されていると考えられる。この「業績測定」サブカテゴリーには約 697 件の検査報告が整理されている（2014 年 11 月 12 日時点）。

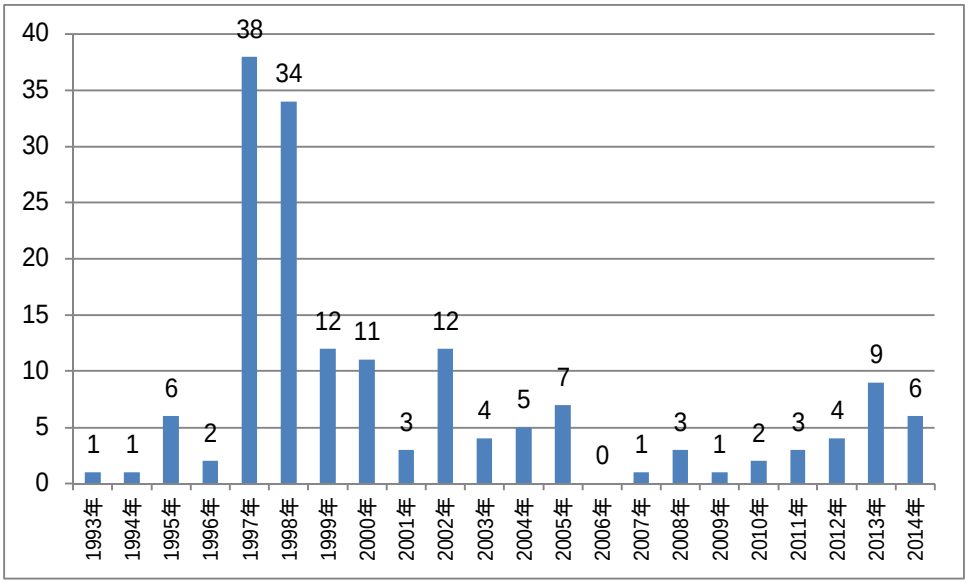
このうち、GPRA 及び GPRAMA に特に関連するのは主に以下のシリーズと考えられる。そこで、本調査研究では、以下のシリーズに分類される検査報告及び委員会の議論等で特に言及された検査報告を一覧表整理の対象候補とした（計 165 本）。

図表　GPRA 及び GPRAMA に関連する GAO 報告書が分類されるシリーズ名

シリーズ名	検査報告数※
MANAGING FOR RESULTS（成果重視の経営）	70 件
PERFORMANCE BUDGETING（業績予算）	13 件
RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT（成果志向の政府）	6 件
RESULTS-ORIENTED MANAGEMENT（成果志向の経営）	4 件
GPRA（政府業績成果法）	56 件
21st Century Challenges（21 世紀の課題）	2 件
GOVERNMENT EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS（政府の効率性、有効性）	6 件
GOVERNMENT PERFORMANCE（政府の業績）	4 件
RESULTS－ORIENTED CULTURES（成果志向の組織文化）	4 件

※　検査報告数はいずれも、2014 年 11 月 12 日時点の数値である。
（出典）GAO ウェブサイトに基づき新日本有限責任監査法人作成

図表　年度別の GAO の報告書（本調査研究の対象）件数



（出典）GAO

そのうえで、以下に該当するものをショートリストの対象事例の候補とした（52 件）。（参考資料 9）

- タイトル（テーマ）から判断して GPRA の基本的な構成要素（戦略計画、業績計画、業績測定、業績情報の活用等）に関係するもの。
- 単独省庁ではなく可能な限り複数もしくは政府全体を対象にしたもの。

なお、本調査研究においては、特に参考になると考えられる報告書を詳細分析するが、その詳細分析対象については、上記より、以下に該当するものを選択した（10 件）。なお、詳細分析の対象とした事例については、事例番号に「★」を付した。

- 概要から判断して、GPRA、GPRAMA の制度、運用上の重要な課題を取り上げる等、

報告として意義のあるもの。

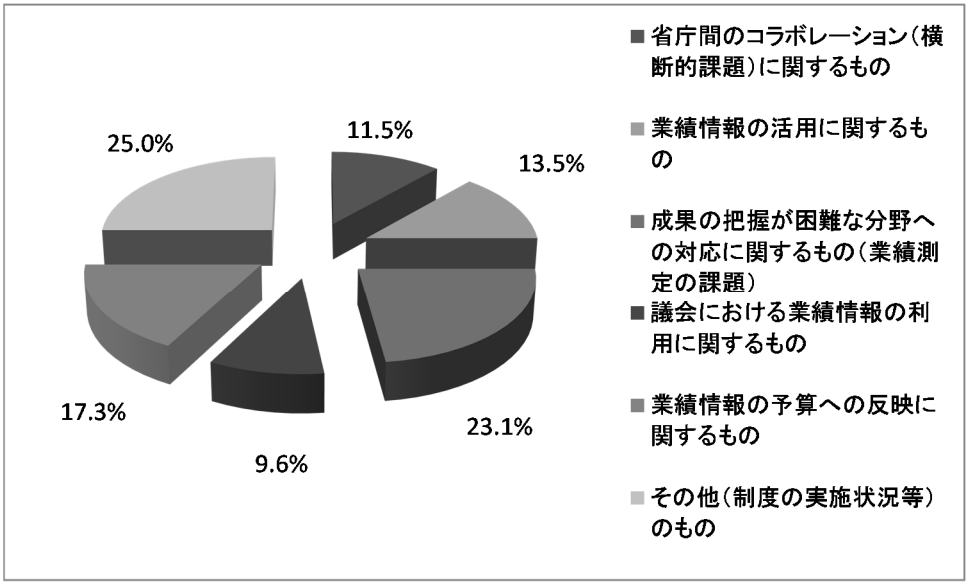
- 研究論文等において多く引用されている等、影響（インパクト）が大きいと推定されるもの。
- 海外現地調査において特にインパクトが大きいと指摘されたもの[54]

（ショートリストの対象事例分析）

以下では、調査・研究においてショートリストにおいて概要を整理した 52 件の GAO 報告書について、前提となった諸課題を整理した上で、具体的にどのような課題を前提に検査を行ったか整理する。なお、GAO へのインタビューでは、アメリカ連邦政府の業績マネジメントの課題として、①省庁間のコラボレーション、②業績情報の活用、③成果の把握が困難な分野への対応（業績測定の課題）、④議会における業績情報の利用、が指摘されたことから、これら諸課題への対応状況についても分析する[55]。

この視点からの整理結果は以下のとおりである。制度の実施状況等（その他を含む）（25.0%）の他、半数近く（57.7%）のテーマが GAO により指摘された、上記の連邦政府の業績マネジメントに係る４つの課題に対応するものであった。その他は、業績情報の予算への反映に関するもの（17.3%）という状況であった。このテーマも永く議論されているものである。このように GAO の検査テーマには連邦政府の業績マネジメントの主たる課題とほぼ対応するテーマで実施されていることが確認できる。

図表 GAO による GPRA、GPRAMA に対する検査実績（テーマ別構成比）



[54] GAO へのインタビューで GAO にとってメッセージ性が高いものとして 5 件の報告書を紹介された。うち、一つはガイドラインであるためショートリストには掲載していない。

[55] 複数分野に関わるものもあるが、何れか一つに特定した。

テーマ	件数	構成比
省庁間のコラボレーション（横断的課題）に関するもの	6	11.5%
業績情報の活用に関するもの	7	13.5%
成果の把握が困難な分野への対応に関するもの（業績測定の課題）	12	23.1%
議会における業績情報の利用に関するもの	5	9.6%
業績情報の予算への反映に関するもの	9	17.3%
その他（制度の実施状況等）のもの	13	25.0%
計	52 件	100.0%

（出典）GAO 資料より作成

以下、各テーマの背景、検査の実施状況の概要を整理する。

① 省庁間のコラボレーション（横断的課題）に関するもの　6 件

これは、省庁横断的な政策課題への対応について省庁間の効果的なコラボレーションが行われているか、対応の重複により非効率が生じていないか、について検査しているものである。GPRA により省庁のミッション、目標が整理されることで、省庁間の連携が進み、重複が解消されることが期待されている状況を確認するためのものである。

なお、GAO は連邦政府の行政運営の鍵となる課題の一つとして、省庁と非営利組織、民間との間の協働（Collaboration Across Governments, Nonprofits, and the Private Sector）を掲げている[56]。具体的には、食糧安全、地域経済発展、環境、安全保障の分野が複数省庁間にわたるプログラムの連携や非営利組織、民間との連携が求められる分野であるとして、これらの分野において省庁は協働において様々な課題と壁に直面している、と GAO は指摘している。

検査内容を概観すると、連邦政府における重複・断片化の状況、その課題、対応方策の在り方が取り上げられている。

MANAGING FOR RESULTS: Barriers to Interagency Coordination（省庁横断的協力に対する障害）
GGD-00-106　http://www.gao.gov/assets/230/228896.pdf

複数省庁間の連携が不十分であることは、政策プログラムの重複・過度の断片化を招く。その結果、連邦政府の事業効率向上が妨げられるばかりでなく、公共サービス利用者に無用の混乱を強いている。本調査では、従来からの度重なる指摘にもかかわらずこの問題が依然存在する現状を踏まえ、①連邦政府の政策プログラムにおける重複・断片化の現状、②省庁間の相互協力の阻害要因、③省庁横断型プログラムの効率・業績向上への提言、を取り上げている。

[56] http://www.gao.gov/key_issues/collaboration_across_governments_nonprofits_private_sector/issue_summary なお、本調査で取り上げたシリーズ以外の報告書においても取り上げられている。

RESULTS-ORIENTED MANAGEMENT: Agency Crosscutting Actions and Plans in Drug Control, Family Poverty, Financial Institution Regulation, and Public Health Systems（薬物規制、家族貧困、金融機関の規制、及び公衆衛生システムにおける省庁横断的なアクション及び計画）GAO-03-320
http://www.gao.gov/assets/240/236734.pdf

GAO は、ミッション及びプログラムのオーバーラップが政府全体に蔓延していることについて以前から繰り返し指摘しており、省庁横断プログラムのマネジメント方法について提案したことや、省庁横断的取組に対し GPRA が枠組みを提供することができると述べたことがある。今回は、省庁が報告した省庁横断的なプログラム分野に対処するためのアクション及び計画について調査を行った。

RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: Practices That Can Help Enhance and Sustain Collaboration among Federal Agencies（連邦省庁間の協力の強化及び継続に役立つ実践）GAO-06-15
http://www.gao.gov/assets/250/248219.pdf

多様化・複雑化が進む今日の政策課題に効果的に対処するためには、複数省庁間の連携が極めて重要である。しかし現状では連邦政府における省庁間の相互調整は円滑さを欠き、また効率化の取組も多くの障壁に阻まれている。本調査は以上の背景を踏まえ、今後の省庁間の連携促進への示唆を含む実践事例を紹介して、連携の推進に向けた方策が提示されている。

MANAGING FOR RESULTS: GAO's Work Related to the Interim Crosscutting Priority Goals under the GPRA Modernization Act（GPRAMA における暫定省庁横断的優先目標に関連する GAO の取組）GAO-12-620R　http://www.gao.gov/assets/600/591283.pdf

2010 年に成立した GPRAMA では、連邦政府のさらなる業績向上を目的に、類似プログラムの統合と省庁横断プログラムの活性化を推進する各種制度的枠組みを設けている。その一例として、同法では OMB に対して、連邦政府全体で省庁横断的に取り組む優先目標、及び同目標の達成に要する業績を定めた連邦政府業績計画を予算年度ごとに策定するよう求めている。本調査は、GAO による GPRAMA の実施状況の調査・評価を求める同法の規定により実施したものであり、その目的は、①2013 年度向け大統領予算教書（President’s 2013 Budget submission）で発表された連邦政府優先目標（暫定版）に対する見解の表明、②今後の展開に関する提言、③議会における今後の協議課題の提起、の 3 点である。

GOVERNMENT EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS: Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication through Enhanced Performance Management and Oversight（業績マネジメント及び監督の強化により断片化・オーバーラップ・重複を減少させる機会）GAO-13-590T
http://www.gao.gov/assets/660/654609.pdf

重複事務の解消や類似プログラムの統合・集約は、政府の運営効率化に大きく寄与するものである。GAO は、連邦政府所管の全政策プログラムのうち、重複解消及び機能集約を要する箇所を毎年議会へ報告することが法律上義務付けられている。本調査は、直近数年間の GAO 年次報告における指摘箇所や 2014 年度予算案の内容を踏まえ、当該箇所の再編の手がかりを示すことを目的としている。

② 業績情報の活用に関するもの　7 件

これは、GPRA により成果志向の行政運営への転換が求められている中、過去の業績を分析して、将来の意思決定、マネジメント改善に如何に活用しているのかについて検査しているものである。業績情報を効果的に活用することで、より効果的なマネジメントが実現されることから、特にマネージャー層における業績情報の利活用の状況を取り上げている。

GAO では 1997 年以降、定期的に連邦政府のマネージャーを対象として業績情報の活用状況について調査しており、経年的にその変化状況を確認している。この調査ではマネージャー層の業績情報の活用は大きく改善しておらず、GAO は引き続き課題であると指摘している。なお、調査は過去、1997 年、2000 年、2003 年、2007 年、2013 年に実施されている。

検査内容を概観すると、連邦政府のマネージャー層における業績情報の利活用の状況やそれらを踏まえた組織文化の変化状況、その他に業績情報の活用促進に向けた業績契約の現状等が取り上げられている。

MANAGING FOR RESULTS: Federal Managers' Views on Key Management Issues Vary Widely Across Agencies（主なマネジメントの問題点に関する連邦政府のマネージャーの見解は省庁によって大きく異なっている）GAO-01-592　http://www.gao.gov/assets/240/231721.pdf

GPRA が想定している業績志向の経営のためには省庁の文化の変革が必要であるため、業績指標の存在・利用・有用性、業績情報の評価及び利用に対する障害、省庁の風土、IT、プログラム評価、GPRA に関する様々な側面等の成果主義マネジメントに関するトピックスについて、連邦政府のマネージャー・スーパーバイザーの見解及び視点を調査した（1997 年に行った同様の調査の更新版。）。

MANAGING FOR RESULTS: Emerging Benefits From Selected Agencies' Use of Performance Agreements（いくつかの省庁に関する調査から新たに判明した業績契約の利用による利益）GAO-01-115　http://www.gao.gov/assets/240/230934.pdf

行政スタッフ個人の業績に対する責任を事前に明確に規定し、個々のスタッフの業績を組織全体の目標に連動させる業績契約は、政府機関の業務効率向上とアカウンタビリティ強化に寄与する制度的枠組みである。このため、公的セクター改革の一環として同契約を導入した事例はアメリカ国内外ですでに多数みられる。本調査は下院政府改革委員会議長の要請に基づき、連邦政府省庁のうち、業績契約制度を先行導入した退役軍人医療機構（VHA）、運輸省（DOT）、学生経済支援局（OSFA）の 3 省庁における同協定の運用状況をまとめたものである。上記事例をもとに、連邦政府の他の省庁への同協定の導入可能性を検討することが本調査の目的である。

RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: Using GPRA to Address 21st Century Challenges（21 世紀の課題に対処するための GPRA の利用）GAO-03-1166T　http://www.gao.gov/assets/120/110352.pdf

GPRA 施行から約 10 年が経過しその間の進捗を示すため、政府のオペレーションの焦点をプロセスから成果へシフトさせることに GPRA が成功したことに関して議論すること、及び省庁のマネージャーがマネジメント・ツールとして GPRA を活用している範囲を評価することを目的としている。

MANAGING FOR RESULTS: Enhancing Agency Use of Performance Information for Management Decision Making（省庁によるマネジメント意思決定のための業績情報の利用の向上）GAO-05-927　http://www.gao.gov/assets/250/247701.pdf

GPRA の施行以来、連邦政府内の各省庁においては、業績計画の事前策定と事後評価が組織文化として着実に定着しつつある。しかし、各省庁管理者からの 2003 年度報告によれば、評価指標の数は 1997 年度から大幅に増加した反面、実際の事業計画策定時における業績情報の活用状況はほぼ同水準に留まっている。上記の事情から、本報告書は①業績情報の有益な利用方法、②今後の業績情報の利用拡大に繋がる取組例を提示することを目的としている。

GOVERNMENT PERFORMANCE: Lessons Learned for the Next Administration on Using Performance Information to Improve Results（成果を改善するために業績情報を利用することに関する次期政権に対する教訓）GAO-08-1026T　http://www.gao.gov/assets/130/120846.pdf

現在行っている、①政府全体及び個々の省庁レベルの両方における、連邦政府マネージャーによるマネジメントのための業績情報の利用に関する傾向、②成果を改善するための業績情報の利用拡大の促進方法、③過去のマネジメント改革から得られた次政権に対する教訓に関する調査の中間結果。

③　成果の把握が困難な分野への対応に関するもの（業績測定の課題）　12 件

これは業績マネジメントにおいて、特に成果の達成状況を測定する際の技術的課題とその対応方針についてについて検査しているものである。GPRA では各省庁のミッション、目標、目的の体系を構築して成果重視の行政運営を実現することが求められているが、その本格導入に向けて 7 か年に亘る試行期間においてパイロット･プロジェクトが実施され、諸課題への対応を踏まえた実施対応が図られた。しかしながら業績測定に関わる課題は全て解決されていない状況にある。業績マネジメントは連邦政府の取組の成果を明らかにすることが基本となるが、GAO へのインタビューでは、この業績測定に関わる技術的な問題の他、連邦政府特有の課題として州政府等への支出を通じて実施され、連邦政府のコントロールが十分に機能しないようなものや、研究開発のように目標設定そのものが困難なものや成果が長期において実現されるようなものが課題になっているとの指摘があった。

検査内容を概観すると、効果的な業績測定の実施に向けての技術的方策や阻害する要因、連邦政府のコントロールが及ばない分野の業績測定の在り方、その他、個別の省庁における業績測定の前提となる戦略計画、年次業績計画の妥当性を検証するもの等が取り上げられている。このテーマは本格施行の前の段階である 1990 年代に多くが実施されている。

MANAGING FOR RESULTS: Critical Actions for Measuring Performance（業績測定にとって重要なアクション）T-GGD/AIMD-95-187　http://www.gao.gov/assets/110/106100.pdf

連邦政府の事業効率向上の必要性自体については、GPRA の明示するところであり、今日すでに広いコンセンサスが存在する。しかし個々の省庁では、効果的な事業マネジメントに要するプロセス、システム及び業績情報を確立できていないのが現状である。本証言は、GAO による過去の関連調査の内容を総合し、有効な業績測定システムの要件を再度示すことを目的としている。連邦州、海外及び民間セクターにおける成果志向的環境を作り出すためのマネジメント・組織文化改革の先進的取組に関する調査結果が報告されている。

MANAGING FOR RESULTS: Analytic Challenges in Measuring Performance（業績測定における分析に関する課題）　HEHS/GGD-97-138　http://www.gao.gov/assets/230/224190.pdf

GPRA では、1999 年度までの 7 年間を試行期間とし、連邦政府所管の政策プログラムのうち約 70 件をパイロット・プロジェクトに指定している。同法ではこれらのパイロット・プロジェクトについて、GAO による進捗状況調査を実施し、その調査結果を同法の今後の施行状況の判断に供することとしている。本調査は同規定に基づき実施されたものであり、①各プログラムの業績測定に際して、所管省庁が抱える技術上の諸課題、②上記で挙げた諸課題に対する各省庁のアプローチの諸相、③業績測定時におけるプログラム評価及び評価に基づく知見の活用状況、を明らかにすることを目的としている。

MANAGING FOR RESULTS: Observations on Agencies' Strategic Plans（省庁の戦略計画に関する見解）T-GGD-98-66　http://www.gao.gov/assets/110/107208.pdf

連邦政府の全省庁は 1999 年度予算より、GPRA に基づく年次業績計画の策定・提出を義務付けられる予定である。これにより各省庁は、業績目標の達成状況及び未達の目標の達成・修正方針を毎年度報告することになる。本証言は以上の背景を踏まえ、①各省庁の戦略計画による GPRA 規定の達成状況、②引き続き対応を要する戦略計画上の諸課題、③議会向け評価指針（GAO により 1997 年 5 月策定。省庁の年次業績計画から議会の要する情報を的確に把握し、計画全体の質を評価するための指針として、GAO が議会からの要請に応じて策定した）の有用性、の 3 つの問題を扱うものである。

MANAGING FOR RESULTS: Measuring Program Results That Are Under Limited Federal Control（連邦政府のコントロールが限られている（外的要因が大きい）プログラム成果の測定）GGD-99-16 http://www.gao.gov/assets/230/226681.pdf

1993 年の GPRA では、連邦政府所管の各省庁に対し、年次業績計画の策定を求めている。同法施行後の準備期間を経て、各省庁は 1998 年春に初の年次業績計画（1999 年度版）を提出した。計画策定に伴う共通の問題点として挙げられたのは、連邦政府が影響力を持たない外部環境に成果が大きく左右されるプログラムの評価指標を制定することの難しさであった。本調査はこの現状を受け、担当省庁による外部要因の業績指標への組み込みが現時点で効果を発揮している 6 つのプログラムを分析したものである。なお、外部要因の組み込み以外の諸課題についても併せて調査した。その結果として、各省庁による今後のより広範かつ現実的な目標設定に資することを目的としている。

MANAGING FOR RESULTS: Opportunities for Continued Improvements in Agencies' Performance Plans（省庁の業績計画の継続的な改善の機会）GGD/AIMD-99-215
http://www.gao.gov/assets/230/227888.pdf

本調査の第一の目的は、業績計画の実行に不可欠な 3 要素の各省庁における達成状況を調査することである。
①明確な業績目標の設定、②目標の達成戦略に関する具体的議論の実施、③業績情報の信頼性
本調査では、各要素の達成状況をそれぞれ 4 段階で評価している。
また、第二の目的は、2000 年度業績計画の前年度計画からの改善状況を特定することである。
こちらも、1 を最高評価とする 4 段階の評価を実施している。

④ 議会における業績情報の利用に関するもの　5 件

これは GPRA を通じて各省庁から提出された業績情報について議会での利用促進に向けた現状と方策について検査しているものである。GPRA では計画の策定や目標設定において議会が関与する仕組みを導入しており、省庁の業績マネジメントに議会が関与することで、議会における関心や利用を高めることが意図されている。しかし、現状では議会の法案や予算審議において、これらの情報は十分に利用されておらず、議会における業績情報の利用促進が課題となっている。

検査内容を概観すると、GPRA の運用における議会関与の現状、あり方、また、議会における業績促進に向けた OMB と議会との協議の進展とそれによる議会のニーズに合わせた業績情報の提供方策等が取り上げられている。

MANAGING FOR RESULTS: Achieving GPRA's Objectives Requires Strong Congressional Role（GPRA の目標達成のためには議会の強力な役割が必要である）T-GGD-96-79
http://www.gao.gov/assets/110/106370.pdf

1997 年度の GPRA 完全施行を控え、1994-96 年度は合計 71 の政策プロジェクトにおいて同法の制度枠組みがパイロット実施されている。しかしこれらのパイロット・プロジェクトの現状は、制度改革の効果は即座には現れないこと、またそれゆえに成果の一義的な測定が極めて難しいことを示している。本証言は、上記の現状の打開策として、GPRA の実施促進に向けた議会の関与拡大の必要性を改めて提示するものである。GAO は、議会は今後、各省庁による業績測定プロセスへの参加を推進する必要があり、この関与を通して、業績情報の内容面での有用性向上に自ら寄与するだけでなく、各省庁における GPRA の実施状況のより的確な把握に努めねばならないと指摘している。

MANAGING FOR RESULTS: Using GPRA to Assist Congressional and Executive Branch Decisionmaking（議会及び行政機関の意思決定者を支援するための GPRA の利用） T-GGD-97-43
http://www.gao.gov/assets/110/106691.pdf

GPRA の規定に基づき、1999 年度より連邦政府の各省庁による年次業績計画の策定・提出が義務化されるが、業績計画策定に際しては各省庁の事業戦略の明確化が不可欠である。
本証言はこの現状を踏まえ、現在各省庁が抱える組織マネジメントの改革に関する諸課題を整理･確認したうえで､GPRA をこれらの課題の解決に役立てる具体的な道筋を示したものである。

GAO は、GPRA はその性質上、実体的効果の発現に年月を要するものであるが、同法の完全実施によって得られる業績情報は省庁に限らず議会にとっても長年の政策課題の解決に資するものである。このため、議会の長期的・継続的な関与は必要不可欠であり、議会は各省庁に向けて GPRA に対して関心を払っていることを明確かつ継続的に示す必要があると指摘している。

MANAGING FOR RESULTS: Views on Ensuring the Usefulness of Agency Performance Information to Congress（省庁の業績情報が議会にとって有用となるようにすることに関する見解）GGD-00-35　http://www.gao.gov/assets/230/228621.pdf

連邦政府所管の各省庁が策定・提出した 2000 年度業績計画には、業績指標の設定が不適切で議会の求める情報水準を満たしていないものが散見される。本調査の目的は、各政策プログラム及び省庁の業績に関する情報を、その本来の要求水準により近い形で議会へ提供するための方策・道筋を示すことである。一連の調査結果から明らかになる問題は、議会・各省庁間の相互交流の不足である。省庁側が議会の求める情報を確実に提供することが、GPRA が企図する業績情報の議会における利活用促進の前提条件である。ゆえに、両者のコミュニケーションの活性化と相互理解の促進は喫緊の課題と指摘している。

MANAGING FOR RESULTS: Using GPRA to Help Congressional Decisionmaking and Strengthen Oversight（議会の意思決定者を支援し監督を強化するための GPRA の利用）T-GGD-00-95 http://www.gao.gov/assets/110/108330.pdf

連邦政府の各省庁では GPRA により、1999 年度以降年次業績計画の策定が義務化された。本証言は、GPRA の規定する成果志向のマネジメント・サイクルが初めて一巡したことを契機に、GPRA の実施をめぐる現状及び議会による同法の活用状況を再評価したものである。そしてさらにその評価結果を踏まえ、連邦政府が直面するマネジメント上の諸課題に対する GPRA の活用法を提示している。

PERFORMANCE BUDGETING: PART Focuses Attention on Program Performance, but More Can Be Done to Engage Congress（PART はプログラム業績に焦点を当てているが、議会が関わるためにはもっとできることがある）GAO-06-28　http://www.gao.gov/new.items/d0628.pdf

省庁のマネジメント及びプログラム成果に対する PART に関する提言（PART recommendation）、PART と GPRA との補完関係を確保するに当たっての OMB のリーダーシップ、PART プロセスにおいて議会が関与するために OMB がとったステップについて調査している。

⑤　業績情報の予算への反映に関するもの　9 件

これは業績情報を如何にして予算に効果的に反映させて、成果重視の行政運営を実現するかという点について検査しているものである。GPRA では予算編成のサイクルと連動して運用することが求められているが、予算制度の見直しについては言及されておらず、業績情報の予算（大統領予算）への反映は運用を通じて実現される仕組みになっている。ブッシュ政権下では、この問題を解決するために大統領の経営課題（PMA）において、予算と業績の統合のイニシアティブを掲げ、その実現のために PART を導入して、プログラムの格付け評価とそれに基づいて予算編成を行う手法が導入されている。

検査内容を概観すると、予算と業績との関係を明確にし、より業績の高い分野への予算配分の検討を進める業績予算（Performance Budgeting）を視野に入れて、計画（目標）と予算との関連性や、それに関連して省庁において実施されている取組内容の分析、その他にブッシュ政権下で導入された PART の運用状況等が取り上げられている。

PERFORMANCE BUDGETING: Initial Experiences Under the Results Act in Linking Plans With Budgets（GPRA における計画と予算の結び付けに関する最初の経験）AIMD/GGD-99-67
http://www.gao.gov/assets/230/227280.pdf

本報告は、連邦政府省庁の 1999 年度業績計画について、①業績目標と配分予算の連動に向けたアプローチ、②省庁間でのアプローチの差異に起因するとみられる各種事象、③予算の業績連動推進に向けた課題、について検証したものである。

PERFORMANCE BUDGETING: Fiscal Year 2000 Progress in Linking Plans With Budgets（計画と予算の結び付けに関する 2000 会計年度における進展）AIMD-99-239R
http://www.gao.gov/assets/90/89049.pdf

本調査は、各省庁の 2000 年度向け業績計画における個々のプログラム予算の配分について、省庁全体の戦略目標との対応状況を検証したものである。具体的には、35 の連邦省庁を対象に、①個々のプログラム活動と省庁全体の業績目標との関連の明確化、②業績目標ごとの予算配分状況、の 2 点を重点的に検証している。

MANAGING FOR RESULTS: Agency Progress in Linking Performance Plans With Budgets and Financial Statements（業績計画と予算・財務指標との関連付けにおける省庁の進展）GAO-02-236
http://www.gao.gov/assets/240/233325.pdf

GPRA における業績計画と予算との関連付けにおける省庁の取組の進展に対する評価の更新版。過去の報告書では「どの省庁が目標と予算要求との関連を業績計画において示していたか」にのみ焦点を当てていたが、今回から省庁の業績計画構成（戦略目標、戦略目的、又は業績指標等）・プログラム・予算の関連性についても調査している。

PERFORMANCE BUDGETING: Observations on the Use of OMB's Program Assessment Rating Tool for the Fiscal Year 2004 Budget（2004 会計年度予算に対する OMB の PART 利用に関する見解）
GAO-04-174　http://www.gao.gov/assets/250/241315.pdf

PART の業績向上に対する潜在力を理解するため、①PART が OMB の 2004 会計年度の予算決定プロセスをどのように変えたか、②PART と GPRA との関係、③評価ツールとしての PART の強みと弱み、について調査した。

PERFORMANCE BUDGETING: OMB's Program Assessment Rating Tool Presents Opportunities and Challenges For Budget and Performance Integration（OMB の PART は予算と業績の統合に関する機会及び課題を示している）GAO-04-439T　http://www.gao.gov/assets/120/110571.pdf

OMB の PART は、連邦政府の予算策定過程における所管事業の業績評価基準の統一を目的に導入されたものである。政府の事業効率に関する小委員会では、2004 会計年度予算における PART

の活用状況に関する GAO 報告書（GAO-04-174）を踏まえ、PART の実効性向上及び GPRA が掲げた各種目標の達成戦略に関する議論を GAO に要請した。

PERFORMANCE BUDGETING: OMB's Performance Rating Tool Presents Opportunities and Challenges For Evaluating Program Performance（OMB の PART はプログラム業績の評価に関する機会及び課題を示している）GAO-04-550T http://www.gao.gov/assets/120/110670.pdf

本調査は、政府の事業効率に関する小委員会の要請を受け、2004 年度予算における PART の活用状況に関する GAO 報告書（GAO-04-174）に依拠しながら、PART の運用過程で得られた知見と今後の展開に向けた提言を行うものである。

PERFORMANCE BUDGETING: Efforts to Restructure Budgets to Better Align Resources with Performance（資源を業績により一致させるための予算再編成の取組） GAO-05-117SP http://www.gao.gov/assets/210/202585.pdf

業績連動型の予算配分を推進する昨今の動きの中で、予算編成過程そのものの再編も議論の対象となっている。本調査はかかる背景を踏まえ、2001 年の大統領の経営課題（PMA）に依拠して実施された予算編成過程の再編を概観したものである。本調査では、主に①OMB 及び 9 省庁における業績連動型予算編成の運用状況、②一連の再編が議会に対する連邦政府のアカウンタビリティに与える変化、③各省庁における業績連動化に関する知見、④今後の課題、を取り扱っている。

21st Century Challenges: Performance Budgeting Could Help Promote Necessary Reexamination（業績予算は必要な見直しの促進に役立つ可能性がある） GAO-05-709 http://www.gao.gov/assets/120/111771.pdf

GAO では従来から、連邦政府の事業マネジメント体制効率化の観点から予算編成プロセスの業績連動化の実施状況を検証してきた。連邦政府の財政状況悪化を受けて既存の政策プログラムの抜本的見直しが叫ばれる中、予算編成において業績データを勘案する必要性はより強まっている。従前より GAO が指摘してきたこの現状を再度強調することが、本調査の目的である。なお GAO では、今後も政府・議会との連携により、予算編成の効率化をめぐる一連の課題への取組を継続する方針である。

21st Century Challenges: How Performance Budgeting Can Help（業績予算はどのように役立つのか） GAO-07-1194T http://www.gao.gov/assets/120/117778.pdf

GAO は、財政難等の 21 世紀の課題の解決のため、政府が何を行い、それをどのように、また、誰が行い、どのように資金を調達するかということに関する見直し（reexamination）に業績予算が役立つことについて報告を行ってきており、その一環。①長期にわたる財政及び統治課題の解決には、政府プログラム及び支出の徹底した再調査を必要としている、②業績予算はその再検査に役立つことができる、③議会の支援及び包括的な省庁横断的プログラム評価は再調査において重要である、ということに焦点を当てている。

⑥ その他（制度の実施状況等）のもの　13 件

これは GPRA、大統領の経営課題（PMA）、GPRAMA 等の業績マネジメントの導入や改善・見直しが行われた際の制度の導入状況、課題、円滑な導入に向けての方策について検査しているものである。GPRA の施行された 1993 年、大統領の経営課題（PMA）の発表が 2002 年、GPRAMA の施行された 2010 年、以降において、その進捗状況がテーマとなっている[57]。

検査内容を概観すると、GPRA、GPRAMA の施行状況や諸課題、その改善方策、また制度導入後の評価（総括）等が取り上げられている。

MANAGING FOR RESULTS: Steps for Strengthening Federal Management （連邦政府のマネジメントの強化のためのステップ） GGD/AIMD-95-158 http://www.gao.gov/assets/110/105994.pdf

連邦政府では、所管の各政策プログラムのアカウンタビリティを引き続き確保するため、より厳格な業績管理体制の整備を進めている。GPRA や 1990 年首席財務官に関する法律などは、そのための制度的枠組みを規定したものである。本調査は、連邦政府の各省庁による上記各規定への対応状況を、①業績目標・評価指標の具体化による実績向上、②組織再構築への制度的インセンティブ及び IT の活用、③財務マネジメント体制の強化、④人事マネジメントの強化、⑤監視機能向上の必要性、に分けてまとめたものである。

MANAGING FOR RESULTS: Status of the Government Performance and Results Act（GPRA の現状） GGD-95-193 http://www.gao.gov/assets/110/106122.pdf

今日の連邦政府が直面する財政状況に鑑みれば、個々の政策プログラムの費用対効果への意識を喚起する GPRA がその重要性をいっそう増していることは明白である。本証言は、連邦政府の各省庁における GPRA 及び同法の定める制度改革の実施状況の調査結果をまとめたものである。

GPRA: 1997 Governmentwide Implementation Will be Uneven（GPRA の政府全体の 1997 年の導入は不揃いとなる見込み）GGD-97-109 http://www.gao.gov/assets/160/155907.pdf

PART パイロット・プロジェクトの実施状況に関する GAO の最終報告書。GPRA により求められている GPRA の実施状況の議会への報告として作成した。①GPRA の実施に関する取組状況の評価、②より一層成果志向になるうえで省庁が直面する課題の特定、③資源配分・運用コスト・業績結果についてより深く検討できるようにするため、プログラム・費用・予算情報を含めて報告するよう努力している取組の紹介、を目的としている。

MANAGING FOR RESULTS: Prospects for Effective Implementation of the Government Performance and Results Act （GPRA の効果的な実施の見通し） GGD-97-113
http://www.gao.gov/assets/110/106929.pdf

[57] PART に関するものは主に⑤業績情報の予算への反映に関するものに区分した。

GPRA の現時点での適用範囲は一部のパイロット・プロジェクトに限定されているが、1997 年秋には連邦政府の全省庁・全プログラムに拡大される予定である。本証言は GPRA の規定に基づき、連邦政府の各省庁における同法の実施状況の定期調査結果を総合したものである。

MANAGING FOR RESULTS: The Statutory Framework for Improving Federal Management and Effectiveness （連邦政府のマネジメント及び有効性の改善のための法的枠組み）

GGD/AIMD-97-144 http://www.gao.gov/assets/90/81155.pdf

本報告の目的は、①GPRA を中心とする、連邦政府の政策マネジメント体制に関する現行の法的枠組みの概観、②連邦政府による上記枠組みの活用法に関する議論の提起、③各連邦省庁における各種法規定の執行と業務の有効性向上を阻む諸課題の提示、④政策マネジメント改革と予算作成プロセスの統合可能性の提示、⑤議会での政策決定過程における業績関連データの活用法の提示、である。

MANAGING FOR RESULTS: Continuing Challenges to Effective GPRA Implementation（GPRA の効果的な実施に関して引き続き存在している課題） T-GGD-00-178

http://www.gao.gov/assets/110/108583.pdf

連邦政府所管の各省庁では、GPRA の規定に基づき 1999 年度より業績計画を策定し、議会へ提出している。本調査は、各省庁から同年度の業績報告書が提出され、GPRA の定める新評価サイクルが初めて一巡した現在、GPRA の実施状況の分析、議会および各省庁における今後の GPRA の利便性向上策をめぐる議論の提起、を目的として実施したものである。

MANAGING FOR RESULTS: Next Steps to Improve the Federal Government's Management and Performance（連邦政府のマネジメント及び業績を改善するための次のステップ） GAO-02-439T

http://www.gao.gov/assets/110/109102.pdf

大統領の経営課題（PMA）で示された行政制度改革指針の実施状況の評定手法として制定されたのが、行政府マネジメント・スコアカード（Executive Branch Management Scorecard）である。同スコアカードは、連邦政府全体での取組を要する、①人的資本の戦略的マネジメント、②競争的調達、③財務業績の改善、④電子政府の拡充、⑤予算と業績の連動化、の 5 点の目標の達成状況に基づき、連邦政府所管の各行政機関の業績を格付けするものである。また、本証言は、上記の経緯及びスコアカードの内容を踏まえ、①上記 5 要件の達成に向けた各行政機関の取組を紹介すること、②マネジメント体制の改善イニシアティブの継続的実施につながる 6 つの要件を提示すること、③連邦政府全体のマネジメント体制及び業績改善の必須要件である、透明性の確保及び議会による継続的監督の重要性を示すこと、の 3 点を目的とするものである。

RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: Shaping the Government to Meet 21st Century Challenges（21 世紀の課題に対応するための政府の再編） GAO-03-1168T

http://www.gao.gov/assets/120/110344.pdf

GAO では従前より、連邦議会及び連邦政府所管の各行政機関による業績及びアカウンタビリティ向上のための取組に対して支援を行ってきた。本調査は、市民サービス・省庁小委員会の要請に基づき、連邦政府全体の組織構造の今後の展望及び業績向上に向けた組織改編の必要性を示したものである。

RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results（GPRA はより良い成果を達成するための強固な基盤を構築した）GAO-04-38
http://www.gao.gov/assets/160/157517.pdf

GPRA の施行から 10 年が経過したことにより、GAO は議会からの要請に基づき以下の点を明らかにする目的で検査を実施した。 ①GPRA は、政府全体として成果に焦点を当てること、また、政府が国民に対して成果をもたらすことに貢献したか。 ②業績測定及び業績情報のマネジメントに係る意思決定への活用に関して政府機関が抱える課題は何か。 ③連邦政府がより成果志向になっていくためにはどのような取組を継続しなければならないのか。

GOVERNMENT PERFORMANCE: GPRA Modernization Act Provides Opportunities to Help Address Fiscal, Performance, and Management Challenges（GPRAMA は財政、業績及びマネジメントに関する課題への対処を支援する機会を提供している） GAO-11-466T
http://www.gao.gov/assets/130/125777.pdf

GPRAMA が効果的に実施された場合、GPRAMA が財政赤字・業績・マネジメントの課題の対処に役立つかどうかを調査した。具体的には、以下の 5 分野に関する政府の課題への対処に GPRAMA がどのように役立つかが示された。 ①意味のある結果を達成するためのより組織的で横断的なアプローチを適用すること。 ②主要なマネジメント要素の弱点に対処すること。 ③業績情報を確実にもたらすことは、有用でありまた意思決定に用いられる。 ④結果達成に対する持続的な指導部の関与及び説明責任を植え付けること。 ⑤対処が必要なマネジメント及び業績課題の確認に関して議会が関与する。

MANAGING FOR RESULTS: GPRA Modernization Act Implementation Provides Important Opportunities to Address Government Challenges（GPRAMA の実施により、連邦政府の課題への対処のための重要な機会が提供される） GAO-11-617T http://www.gao.gov/assets/130/126150.pdf

本調査は、2010 年度の GPRA 改正に伴い、改正初年度における同法の施行状況をまとめたものである。なお GPRAMA では、同法の実施状況の定期的監査および議会への報告書提出を GAO に求めている。このため GAO では、同法規定に則り今後も同種の調査を実施する予定である。

MANAGING FOR RESULTS: Agencies Should More Fully Develop Priority Goals under the GPRA Modernization Act（省庁は GPRAMA における優先目標をより詳細に策定しなければならない）
GAO-13-174 http://www.gao.gov/assets/660/654039.pdf

GPRAMA により求められている GPRAMA の実施状況のレビュー。GPRAMA の初期の実施状況を評価するため、①省庁が計画・報告要件及び APGs に関する優れた実践をどの程度実施しているかを調査し、②過去の GAO 及び監察総監の調査に基づいて 5 省庁の 21 の APGs に関してコメントをし、関連する提言及び議会が検討すべき事項を確認している。

MANAGING FOR RESULTS: Data-Driven Performance Reviews Show Promise But Agencies Should Explore How to Involve Other Relevant Agencies（データ主導の業績レビューには可能性があるが、省庁は他の関連省庁を取り込む方法を探さなくてはならない）GAO-13-228

http://www.gao.gov/assets/660/652426.pdf

GPRAMA により求められている GPRAMA の実施状況のレビュー。GPRAMA の要件の実施状況に関する一連の調査の第 2 弾であり、「四半期ごとの業績レビュー」要件について、①連邦レベルでデータ主導の業績レビューを促進する取組状況を確認し、②いくつかの省庁について、最優先その他の業績目標の進展に対して四半期ごとのデータ主導の業績レビューが与えた影響に関して調査を行った。

MANAGING FOR RESULTS: Executive Branch Should More Fully Implement the GPRA Modernization Act to Address Pressing Governance Challenges（ガバナンスに関する喫緊の課題に対処するため、行政機関は GPRAMA をより完全に実施しなければならない）GAO-13-518

http://www.gao.gov/assets/660/655541.pdf

本調査は、GPRAMA が義務づける同法実施状況に関する年次調査の一環で実施したものである。GPRAMA の実施状況に加え、ガバナンス上の諸課題への対策として同法が定めた各手法の有効性を検証することも本調査の目的である。

GOVERNMENT EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS: Views on the Progress and Plans for Addressing Government-wide Management Challenges（政府全体のマネジメント課題への対処に関する進展及び計画）GAO-14-436T　http://www.gao.gov/assets/670/661562.pdf

政府が直面している主要なマネジメント課題並びに行政府及び議会がさらに進歩するための方法を議論することを目的としており、①大統領の経営課題（PMA）に関する GAO の取組、②主要なマネジメント課題に対処するために意思決定者がさらに行わなければならないこと、に焦点を当てている。

（詳細事例）

以下、詳細事例を示す。また、★は GAO より、GAO のメッセージが示されているものとして紹介されたものである。（参考資料 10「詳細事例」参照）

図表　詳細事例

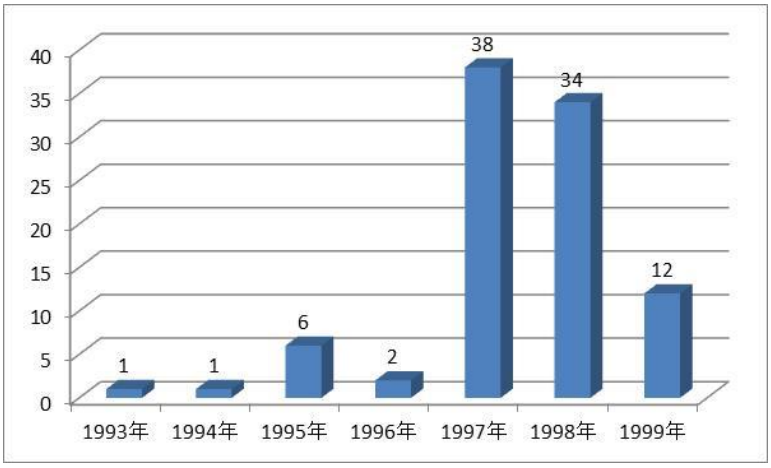
	年	タイトル、番号
①	1996	経営層向けガイド：GPRA の効果的な導入（Executive Guide: Effectively Implementing the Government Performance and Results Act）（GGD-96-118）★
②	1997	GPRA：政府全体の 1997 年の実施は不揃いとなる見込み（THE GOVERNMENT PERFORMANCE AND RESULTS ACT: 1997 Governmentwide Implementation Will be Uneven）（GGD-97-109）★
③	1997	成果重視の経営：業績測定における分析に関する課題（MANAGING FOR RESULTS: Analytic Challenges in Measuring Performance）（GGD-97-138）
④	2004	成果重視の政府 : GPRA はより良い成果を達成するための強固な基盤を構築した（RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results）（GAO-04-38）★
⑤	2005	業績予算：資源配分と業績をより整合させるための予算構築の取組（PERFORMANCE BUDGETING: Efforts to Restructure Budgets to Better Align Resources with Performance）（GAO-05-117SP）
⑥	2005	成果重視の経営 : 省庁によるマネジメント意思決定のための業績情報の利用の向上（MANAGING FOR RESULTS: Enhancing Agency Use of Performance Information for Management Decision Making）（GAO-05-927）★
⑦	2006	成果重視の政府：連邦省庁間の協力の強化及び継続に役立つ実践（RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: Practices That Can Help Enhance and Sustain Collaboration among Federal Agencies）（GAO-06-15）★
⑧	2008	政府の業績 : 成果向上のための業績情報活用に関する次期政権に向けた教訓（GOVERNMENT PERFORMANCE: Lessons Learned for the Next Administration on Using Performance Information to Improve Results）（GAO-08-1026T）
⑨	2012	成果重視の経営：GPRAMA における暫定省庁横断的優先目標に関連する GAO の取組（MANAGING FOR RESULTS: GAO's Work Related to the Interim Crosscutting Priority Goals under the GPRA Modernization Act）（GAO-12-620R）
⑩	2013	成果重視の経営 : データ主導の業績レビューには可能性があるが、省庁は他の関連省庁を取り込む方法を探さなくてはならない（MANAGING FOR RESULTS: Data-Driven Performance Reviews Show Promise But Agencies Should Explore How to Involve Other Relevant Agencies）（GAO-13-228）

3. GAO の取組が GPRA、GPRAMA の運用に与えた影響

GAO は、GPRA の試行段階である 1990 年代において、各省庁の戦略計画書、年次業績計画書に対して個別に検査を行い、改善対応を勧告することにより、内容・質の改善に貢献している。また、その過程でこれらの検査を通じて確認された、省庁共通の業績マネジメントの課題の分析（戦略計画・年次業績計画の策定、外的要因の大きい分野の評価、議会とのコミュニケーション等）と改善対応を提示した他、ガイドラインを作成して、確認された諸課題への対応に関して省庁に対して改善を求める等、連邦政府の業績マネジメントの導入期において、大きな貢献を果たしたと言える。なお、この時期、特に 1997 年と 1998 年には、それぞれ 38 本、34 本の検査報告を出しており、個別の政策分野の検査を担当する

他部門の職員も参画して組織を上げた対応が図られた。

図表　1990 年代の GPRA に関する GAO の報告件数



（出典）GAO ウェブサイトより作成

2000 年以降においても継続的に GPRA に関する報告書を作成しており、主に業績マネジメントの課題として特定したテーマを中心に検査を行っている。具体的には、GAO が連邦政府の業績マネジメントの課題として認識している、①省庁間のコラボレーション、②業績情報の活用、③成果の把握が困難な分野への対応（業績測定の課題)、④議会における業績情報の利用、に関するものが全体の半数近く（57.7%）を占めており、これら諸課題の解決と改善対応を中心に検査が行われ、結果、課題の改善に向けて一定程度の貢献を果たしている。また、その他にブッシュ政権下で導入された PART の実施状況や課題、ブッシュ政権後の業績マネジメントの在り方等、に対する提言も行っている。

そして、既述のように GPRAMA の制定過程においては、草案の検討過程において GAO の報告書の指摘内容が法案の内容の検討において重視された他、法律の検討過程において GAO は、GPRA に対する検査を通じて確認した課題とそれを解決するための方策を法案に盛り込むために、組織的な働きかけを行い、GPRAMA の主要な構成要素の制度化に対して大きな影響を与えている。また、その過程においては GAO から議会事務局に出向した GAO 職員が法案作成作業に関与した他、委員会報告書の作成においても GAO の指摘を数多く引用する等、GAO の検査の結果の多くが法案の内容に影響を与えている。また、オバマ政権内での業績マネジメントの在り方の検討においても GAO の報告書の内容が重視・活用された。

また、GPRA 施行以降、制度の導入・定着状況についても継続的に監視しており、2004 年には業績マネジメントの現状を総括するレポート（RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results、GAO-04-38、詳細事例④）を発表し、GPRA 施行による連邦政府の業績マネジメントの到達

状況を総括した視点から評価している。なお、この内容は研究においても広く引用されている他、指摘された課題、対応方策が GPRAMA の草案の検討において参考にされ、重視・活用された。併せて、業績マネジメントの制度の導入・定着状況を確認するため、1997 年以降、定期的に連邦政府のマネージャー層を対象にした大規模なウェブベースのアンケート調査も継続的に実施しており、マネージャーは業績指標を意識しているか、意思決定において業績情報を活用しているか、幹部は業績情報を意識しているか、等について継続的に状況を把握しており、これらの結果は GAO の報告書においても広く活用されている。

上記の他、GAO は、GPRA に隣接する会計制度や予算制度に対する検査も行っており、GPRA への対応を所管する部門である戦略課題担当が同様に対応している[58]。アメリカでは、会計制度、評価制度、予算制度の由来はそれぞれ異なっているが、各制度間の整合性を保つために原価計算システムを核とする総合的な財務管理システムが情報基盤として整備されており[59]、これらも業績マネジメントの改善・発展にも寄与している。関連する検査である、GAO（2007）“Managerial Cost Accounting Practices: Implementation and Use Vary Widely across 10 Federal Agencies” GAO-07-679 では、純コスト額の大きい 10 の省庁を対象に経営原価計算の実施状況について調査して、現状、課題、改善方策を示している例等がある[60]。このように GAO の GPRA、GPRAMA に対する検査については、隣接するテーマも含めて数多く実施されているが、インタビュー等の結果を踏まえると、ある特定の報告書が個別に大きな影響を与えたというよりは、GAO の GPRA、GPRAMA に対する検査活動全体が、連邦政府の業績マネジメントの改善に貢献したと言える。

GAO の検査、報告が与えた影響を再度整理すると、以下のように法施行の段階での導入の円滑化、そして GPRA の運用時、GPRAMA の草案段階での法案内容の検討において貢献している。

---

[58] GAO のデータベースによると、検査と財務マネジメント（Auditing and Financial Management）に関して 9798 件、予算と支出（Budget and Spending）に関して 4883 件の報告書が確認できる。2014 年 12 月 19 日時点。http://www.gao.gov/browse/topic

[59] 田中秀明、藤野雅史（2011）より。

[60] 藤野雅史（2008）を参照。

図表　GAO の検査、報告が与えた影響

区分	取組概要
GPRA 施行段階	・ガイドラインを発行 ・省庁の戦略計画、年次業績計画書を個別に検査 ・業績マネジメントの課題への対応を整理 ・パイロット・プロジェクトの取組を小括
GPRA 運用段階	・PART の実施状況の検査 ・連邦政府の業績マネジメントの課題の重点的検査
GPRAMA の成立過程	・GPRAMA の草案は GAO の報告書の指摘内容を踏まえて作成 ・GPRAMA の法案成立過程において、法案に盛り込むべき内容を GAO は組織的に提案 ・人事異動により議会事務局に出向した GAO 職員が GPRAMA の法案作成過程に参加

第Ⅴ章　我が国における政策評価の実施状況と課題

1. 我が国における政策評価の導入背景と発展経緯

■我が国における政策評価の導入背景

我が国において「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（政策評価法）が制定された背景としては、主要先進国に共通して見られた財政赤字の解消のための公共支出の削減と、それに伴う公共部門の在り方の見直しへの要請があった[61]ことが指摘される。そこでは、限られた資源のもとでの効率的・効果的な公共サービスの供給が求められ、それが政策評価への高い関心へとつながった。アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア等では、行政活動に関する事後評価について重視する動きが見られ、我が国でも同様の動きが見られた。

また、我が国では、1990 年代後半から行われた行政改革の流れの中で政策評価が注目を集めた。1996（平成 8）年、中央省庁再編に向け、内閣総理大臣をトップとする行政改革会議が設置され、我が国の行政機関に関して、「従来、わが国の行政においては、法律の制定や予算の獲得等に重点が置かれ、その効果やその後の社会経済情勢の変化に基づき政策を積極的に見直すといった評価機能は軽視されがちであった」との問題意識が提起された[62]。このような問題意識を受け、「政策は実施段階で常にその効果が点検され、不断の見直しや改善が加えられていくことが重要であり、そのためには、政策の効果について、事前、事後に、厳正かつ客観的な評価を行い、それを政策立案部門の企画立案作業に反映させる仕組みを充実強化することが必要である」と評価の必要性が喚起された[63]。これを受け、1997（平成 9）年 12 月の行政改革会議最終報告において、「評価機能の充実強化」が提言されたことから、我が国中央省庁における具体的な政策評価制度が始まったと言えるだろう[64]。なお、行政改革会議最終報告においては、「会計検査院による評価」についても言及され、政府部外からの評価の重要性から、会計検査院の果たす役割への期待が示され、「同院の機能の充実強化を図るべきである」とされた。我が国における政策評価制度の導入経緯を以下に示す。

年月	事項
1997 年 12 月 （平成 9 年）	行政改革会議最終報告 ―政策評価の導入を提言―
1998 年 6 月 （平成 10 年）	中央省庁等改革基本法成立 ―中央省庁等改革の基本方針として政策評価機能の強化が盛り込まれる―
9 月	中央省庁等改革に係る立案方針（中央省庁等改革推進本部決定） ―政策評価機能の充実強化を図るための立案方針を提示―
1999 年 1 月 （平成 11 年）	中央省庁等改革に係る大綱（中央省庁等改革推進本部決定） ―政策評価に関する大綱を提示―

[61] 新井誠一（2013）「政策評価制度 10 年の軌跡～制度導入以降の省察と今後の展望～」『日本評価研究』日本評価学会第 13 巻第 2 号
[62] 行政改革会議最終報告（平成 9 年 12 月 3 日）
[63] 行政改革会議最終報告（平成 9 年 12 月 3 日）
[64] 総務省行政評価局「政策評価制度に関する経緯」（http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku.htm）

4 月	中央省庁等改革の推進に関する方針（中央省庁等改革推進本部決定） ―政策評価の枠組み決定―
5 月	総務庁行政監察局に政策評価等推進準備室を設置 各省庁政策評価準備連絡会議発足 ―政策評価の実施方法等に関する標準的ガイドライン案の策定作業に着手―
6 月	中央省庁等改革関連十七法律案に対する衆議院・行政改革に関する特別委員会における附帯決議 ―政策評価制度の法制化について早急の検討を指示―
7 月	中央省庁等改革関連十七法律案に対する参議院・行財政改革・税制等に関する特別委員会における附帯決議 ―政策評価制度の法制化について早急の検討を指示― 国家行政組織法一部改正法、内閣府設置法、総務省設置法成立 ―政策評価の根拠規定が盛り込まれる―
8 月	各省庁政策評価準備連絡会議において、「標準的ガイドライン案に盛り込むべき事項（案）」了承、政策評価の手法等に関する研究会・初会合
9 月	「標準的ガイドライン案の検討方向案」を取りまとめ、中央省庁等改革推進本部第 15 回顧問会議に報告
2000 年 2 月 （平成 12 年）	政策評価の手法等に関する研究会が「政策評価の導入に向けた意見・論点の中間整理」を公表
4 月	「政策評価に関する標準的ガイドラインの試案（概要・全文）」を取りまとめ、中央省庁等改革推進本部第 17 回顧問会議に報告
5 月	新たに総務省に設置される政策評価・独立行政法人評価委員会の組織、所掌事務等を規定した「政策評価・独立行政法人評価委員会令」が閣議決定
6 月	政策評価の手法等に関する研究会が「政策評価の導入に向けた中間まとめ」を公表
7 月	各省庁政策評価準備連絡会議において「政策評価に関する標準的ガイドラインの案（概要・全文）」を了承し、公表
8 月	総務庁行政監察局に政策評価制度法制化担当室を設置
9 月	「政策評価に関する標準的ガイドラインの案」に関する意見募集の実施 政策評価制度の法制化に関する研究会・初会合
11 月	「政策評価に関する標準的ガイドラインの案」に関する意見募集の結果を公表
12 月	行政改革大綱 - 政策評価制度の法制化及び第 151 回国会への法案の提出を明記 - 各省庁政策評価準備連絡会議において「政策評価に関する標準的ガイドライン（案）（概要・全文）」を了承し、公表 政策評価の手法等に関する研究会が「政策評価制度の在り方に関する最終報告　（概要・全文）」を公表 政策評価制度の法制化に関する研究会報告（概要・全文）」を公表
2001 年 1 月 （平成 13 年）	政策評価各府省連絡会議発足 同会議において「政策評価に関する標準的ガイドライン（概要・全文）」を了承し、公表 政策評価・独立行政法人評価委員会が発足
3 月	「行政機関が行う政策の評価に関する法律案」の閣議決定、国会提出
6 月	「行政機関が行う政策の評価に関する法律案」、衆議院において一部修正の上、可決 参議院において可決・成立 「行政機関が行う政策の評価に関する法律（概要・全文）」の公布
9 月	「行政機関が行う政策の評価に関する法律第 5 条第 4 項の審議会等で政令で定めるものを定める政令」の閣議決定 ―政府全体の政策評価を計画的かつ着実に推進していくための指針となる政策評価に関する基本方針の案の作成に際し意見を聴く審議会等として、政策評価・独立行政法人評価委員会を指定― 総務省行政評価局に行政機関が行う政策の評価に関する法律施行準備室を設置 ―政策評価に関する基本方針、事前評価の義務付けの対象とする政策等を定める法施行令の策定作業に着手―
12 月	政策評価・独立行政法人評価委員会において「政策評価に関する基本方針案」の諮問・答申 「政策評価に関する基本方針」閣議決定
2002 年 3 月 （平成 14 年）	「行政機関が行う政策の評価に関する法律第 5 条第 4 項の審議会で政令で定めるものを定める政令」の一部改正 ―事後評価が義務付けられる政策の要件となる政策決定からの未着手又は未了の期間を決定するとともに、事前評価が義務付けられる政策を決定―

（出典）総務省行政評価局「政策評価制度に関する経緯」より新日本有限責任監査法人作成

■政策評価の発展経緯

行政改革会議最終報告を受け、1998 年の中央省庁等改革基本法において政策評価機能強化、1999（平成 11）年の内閣府設置法、国家行政組織法改正、総務省設置法により政策評価制度の基盤整備が推進され、2001（平成 13）年に各府省が組織令により政策評価担当組織を設置、同年 6 月に「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（政策評価法）が成立し、

制度の一応の完成を見た[65]。その後、主な制度変更としては、2007（平成 19）年 3 月に規制影響評価の実施の義務付け、2010（平成 22）年 5 月に租税特別措置の評価の義務付け、2011（平成 23）年 4 月に目標管理型の政策評価の導入が行われている。なお、この目標管理型の政策評価とは「実績評価方式を用いた政策評価及びあらかじめ設定された目標の達成度合いについて評価する内容を含む、施策レベルの政策の事後評価をいう」とされ、政府全体の政策の効果と質を高める政策インフラとしての機能を有するとともに、政策や予算の見直しへの活用が期待されている[66]。「目標管理型の政策評価の改善方策に係る取組について」（平成 24 年 3 月 27 日政策評価各府省連絡会議了承）により、評価対象となる施策レベルの政策について、要するコスト（予算・決算情報）とともに、目的、目標（指標）、それらの達成手段等に係る事前の想定についての情報をあらかじめ整理して公表し、事後に実績を踏まえて検証するために「事前分析表」を作成することとされた。また、併せて、目標管理型の政策評価に係る評価書について、各行政機関間の統一性及び一覧性の確保を図るために標準様式が導入された。各行政機関は、評価対象となる施策ごとに「評価書」を作成して、各施策について、目標達成度合いを①目標超過達成、②目標達成、③相当程度進展あり、④進展が大きくない、及び⑤目標に向かっていないの 5 段階区分で明示することとされている[67]。

2010（平成 22）年からの一連の政策評価機能強化策においては、「行政事業レビューとの連携」及び「政策評価の標準化・重点化」への取組が進められている。毎年、政府全体約 500 の施策で「目標管理型の政策評価」が行われる一方で、約 5,000 の事業を対象に予算の概算要求前に各府省が自らの事業の事後点検を行う「行政事業レビュー」が行われており、これらの活動が、政策・予算の見直しに活用しやすくなるとともに、国民にとって分かりやすいものとなるよう両者の連携への取組が行われてきた。この結果、政策体系のうち、狭義の政策と施策については政策評価により、事務事業については行政事業レビューにより事後評価するとの役割分担と相互連携が進められている[68]。また、各府省の評価基準を統一化する「評価基準の標準化」と、政策評価の対象を絞り込んで深堀りする「重点化による質の向上」への取組も進められている。これらを受けて、「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン」に、評価書様式及び目標達成度合いの標準化が盛り込まれた。また、同ガイドラインにより、評価対象施策を、業務量、緊急性等を勘案した周期で評価を行う（基本計画期間内に少なくとも一度は行う。）こととして絞り込む一方で、評価を行わない年度においては、実績の測定（モニタリング）を行うこととされた。

その他、2008（平成 20）年度予算より、予算書、決算書の内容は、予算・決算と政策評

---

65 山谷清志（2013）「政策評価制度 10 年の経験～レビューと展望～」『日本評価研究』日本評価学会第 13 巻第 2 号

66 畠基晃（2015）「政策評価制度の現状と課題－見直し決議から 10 年、その検証を踏まえて－」『立法と調査』（2015 年 1 月）参議院事務局企画調整室

67 「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン」（平成 25 年 12 月 20 日政策評価各府省連絡会議了承）

68 畠（2015）

価の連携を強化し、政策ごとの予算・決算を示すことを目的として、表示科目の単位（項・事項）と各府省の政策単位とを原則として対応させることとなった。

年月	事項
2002 年　4 月 （平成 14 年）	「行政機関が行う政策の評価に関する法律」及び「行政機関が行う政策の評価に関する法律施行令」施行 ―各行政機関は、法律、政令及び基本方針に基づき、基本計画及び実施計画を策定して政策評価を実施―
2003 年　6 月 （平成 15 年）	政策評価の円滑かつ効果的な実施について（局長通知）
9 月	規制に関する政策評価の手法に関する研究会を開催（平成 16 年 7 月まで計 6 回開催）
2004 年　4 月 （平成 16 年）	政策評価分科会の当面の活動の重点～政策評価制度の発展に向けて～ ―政策評価制度の見直しに向けた取組を政策評価分科会が表明―
7 月	「規制に関する政策評価の手法に関する調査研究報告書」を公表
10 月	「規制影響分析（RIA）の試行的実施に関する実施要領」に基づき規制影響分析の試行的実施を開始
12 月	政策評価法附則第 2 条に基づき、法施行後 3 年が経過したことを受けて、政策評価制度に関する見直しの論点整理（俯瞰図、本文）を公表
2005 年　6 月 （平成 17 年）	政策評価制度に関する見直しの方向性を公表 「政策評価制度に関する見直しの方向性」の発表に当たって （政策評価・独立行政評価委員会委員長、政策評価分科会長談話）
9 月	規制の政策評価に関する研究会を開催（平成 19 年 10 月まで計 11 回開催）
11 月	規制の政策評価に関する研究会中間報告を公表
12 月	「政策評価に関する基本方針」の改定について（答申） 「政策評価に関する基本方針の改定案」の答申に当たって（談話） 「政策評価の実施に関するガイドライン」の策定 行政改革の重要方針を閣議決定 ―規制の事前評価の義務付けや、政策評価の重点化・効率化を推進することを閣議決定―
2006 年　3 月 （平成 18 年）	規制改革・民間開放推進 3 か年計画再改定 ―規制影響分析の義務付けについて閣議決定―
6 月	「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」制定 ―内閣の重要政策に係る政策評価の重点的かつ効率的な実施を推進することを規定―
2007 年　3 月 （平成 19 年）	「行政機関が行う政策の評価に関する法律施行令」の一部改正、「政策評価に関する基本方針」の一部変更 ―事前評価の義務付け対象に規制を追加―
6 月	経済財政改革の基本方針 2007 において、経済財政諮問会議と総務省・各府省の政策評価に関する連携を強化することを明記 政策評価の重要対象分野に関する取組を開始
8 月	「規制の事前評価の実施に関するガイドライン」の策定 「行政機関が行う政策の評価に関する法律施行規則」の制定
9 月	「規制の政策評価に関する研究会最終報告」を公表
10 月	規制の事前評価の義務付けを開始
2010 年 4 月 （平成 22 年）	規制の事前評価における競争状況への影響の把握・分析の試行的実施を開始 行政機関が行う政策の評価に関する法律施行令の一部を改正する政令案等に係る意見募集を実施
5 月	政策評価に関する基本方針の一部変更ほか政策評価の機能強化方策について、政策評価・独立行政評価委員会への諮問・答申 「行政機関が行う政策の評価に関する法律施行令の一部を改正する政令案」等に係る意見募集の結果を公表 「行政機関が行う政策の評価に関する法律施行令」の一部改正 「政策評価に関する基本方針」の一部変更 「政策評価に関する情報の公表に関するガイドライン」の策定 「租税特別措置等に係る政策評価の実施に関するガイドライン」の策定
2011 年　4 月 （平成 23 年）	目標管理型の政策評価の改善方策に係る試行的取組を開始
2012 年　3 月 （平成 24 年）	「政策評価の実施に関するガイドライン」の一部改正 「目標管理型の政策評価の改善方策に係る取組について」（政策評価各府省連絡会議了承）の策定
2013 年 12 月 （平成 25 年）	「目標管理型の政策評価の実施に関するガイドライン」の策定

（出典）総務省行政評価局「政策評価制度に関する経緯」より新日本有限責任監査法人作成

2. 政策評価を中心とした業績マネジメントの実施状況

我が国中央政府の政策評価を含む業績マネジメントは次のような体制で行われていると考えられる。

「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（政策評価法）に基づき、各府省は、政策を企画立案し遂行する立場から、その所掌する政策について、自ら評価を行っている。総務省（行政評価局）は、政府全体として政策評価制度が十分に機能するように、政策評価制度を推進する役割を担う（総務省設置法第 4 条第 16 号）とともに、複数府省にまたがる政策について、政府全体としての政策の統一性又は総合性を確保するための評価（統一性・総合性確保評価、政策評価法第 12 条第 1 項）を実施している。さらに、各府省が行った政策評価の点検活動（客観性担保評価活動、政策評価第 12 条第 2 項）を実施している。そして、一年分の政策評価とその政策への反映状況が政府から国会へ毎年度報告されている。

総務省（行政評価局）はまた、各府省の業務や複数府省にまたがる業務の実施状況について、各府省の課題や問題点を実証的かつ総合的に把握・分析し、改善方策を提示する行政評価・監視（かつての「行政監察」、総務省設置法第 4 条第 18 号）を行っている[69]。

さらに、外部有識者及び各府省の担当者が、5,000 を超える国の全ての事業について、予算の概算要求前に、前年度の執行状況等の事業の事後点検を行い、事業内容や目的、成果、資金の流れ､改善点等を検証する行政事業レビューも平成 23 年度分から実施されている（事務局は内閣官房行政改革推進本部事務局）[70]。また、財務省主計局による予算執行調査も平成 14 年度から実施されている。予算執行調査とは、「財務省主計局の予算担当職員や日常的に予算執行の現場に接する機会の多い財務省職員が、予算執行の実態を調査して改善すべき点を指摘し、予算の見直しにつなげていく取組」である[71]。

国費の有効的利用あるいは効率的利用の観点からの国の政策及び事業などの恒常的な評価の仕組みとしては、会計検査院による会計検査も挙げられる[72]。会計検査院は、適正な会計経理が行われるよう常時会計検査を行って会計経理を監督し、不適切又は不合理な会計経理等を発見したときは、単にこれを指摘するだけではなく、原因を究明してその是正や改善を促す機能を担っており、そのために、会計経理に関し法令に違反し又は不当と認められる事項や、法令、制度又は行政に関し改善を必要と認める事項について、意見を表示し又は処置を要求する権限を有している（会計検査院法第 34 条、第 36 条）。また、国会は

---

[69] 西村（2012）によれば、総務省（行政評価局）が行う行政評価・監視は、政府内の監査であること（内部監査）、政府が重点と考える課題について監査することができること、どちらかといえば効率性や有効性を重視しているレベルの評価・監視が多いこと、評価対象に政策・事業のまとまりのあるものをテーマとして選んで実施していること、そして、具体的な改善を勧告することに特徴がある。

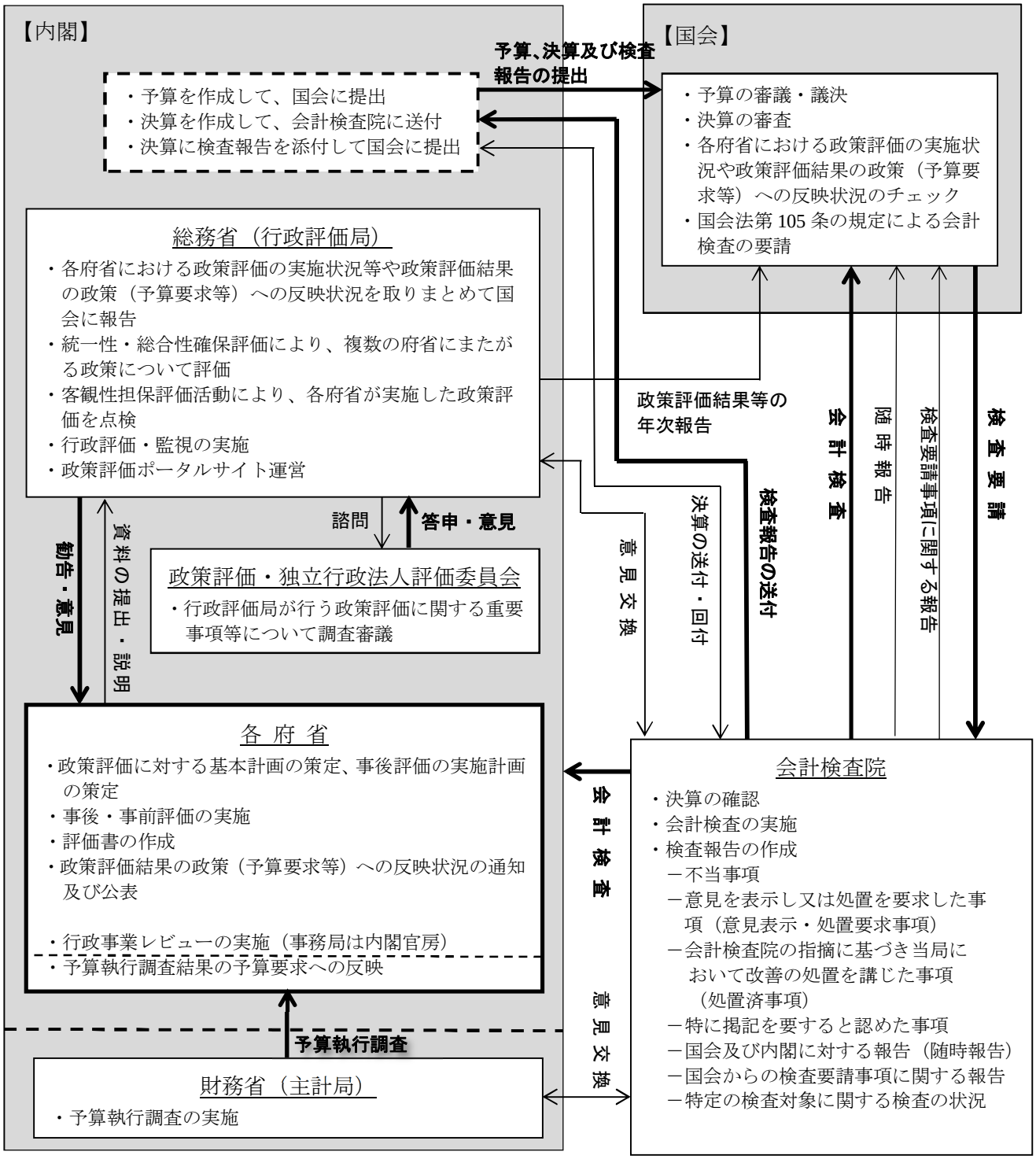
[70] 「行政事業レビュー」は、2009（平成 21）年から 2010（平成 22）年にかけて民主党を中心とする連立政権において計 3 回行われた「事業仕分け」が内生化・定常化されたものであると指摘されている（南島(2011)）。南島（2011）によれば、行政事業レビューの最大の特徴は、各府省の予算編成プロセスに組み込まれている点にある。

[71] 財務省ウェブサイト

[72] 河野正男（2010）「横断的政策評価・会計検査の充実と強化－国費のムダの削減の観点から－」『会計検査研究』第 42 号、2010 年 9 月

会計検査院に対して、特定の事項について検査を行うよう要請できることとなっている（国会法第 105 条）[73]。

図表　我が国の業績マネジメントの体制（政策評価を中心として）



（出典）総務省行政評価局ウェブサイト等より新日本有限責任監査法人作成

[73] 会計検査院ウェブサイト等

前述のとおり、総務省（行政評価局）では、毎年、各府省における政策評価の実施状況等や政策評価結果の予算要求等への反映状況を取りまとめて国会に報告しており、平成 19 年度から 25 年度までの政策評価の実施状況、評価実施件数等は図表のとおりである。政策評価法により、特定の政策分野（研究開発、公共事業、政府開発援助（ODA）、規制及び租税特別措置等）には「事前評価」（政策を決定する前に行う政策評価）が義務付けられている[74]。なお、平成 20 年度の政策評価実施件数が他の年度に比べて多くなっているのは、国土交通省が公共事業について自主的に行っている再々評価の実施件数が多かったためである。

図表　政策評価実施件数の推移

	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度
政策評価実施件数	3,709	7,088	2,645	2,922	2,748	2,631	2,559
事前評価	1,255	1,546	918	906	808	853	957
事後評価	2,454	5,542	1,727	2,016	1,940	1,778	1,602

（出典）総務省行政評価局ウェブサイトより新日本有限責任監査法人作成

各府省及び総務省（行政評価局）が行う政策評価は、評価の対象となる政策の特性などに応じて、①事業評価方式、②実績評価方式、③総合評価方式や④これらを組み合わせたものなど、適切な方式を用いて行うこととされている[75]。代表的な 3 つの評価方式（事業評価方式、実績評価方式及び総合評価方式）には次のような特徴がある。

図表　評価方式の特徴

評価方式	事業評価	実績評価	総合評価
方法	あらかじめ期待される政策効果やそれらに要する費用等を推計・測定	あらかじめ政策効果に注目した達成すべき目標を設定して、目標の達成度合いについて評価	政策効果の発現状況を様々な角度から掘り下げて分析するなど総合的に評価
対象	個々の事務事業が評価対象の中心 施策に対しても行われる	各府省の主要な施策等を対象とする	特定のテーマ（狭義の政策・施策）を対象とする
時点	事前 （必要に応じて事後に検証）	事後 （定期的継続的に実績を測定する。目標期間終了時に達成度を評価する。）	一定期間経過後が中心
目的	事務事業の歳費、選択等に資する	政策の不断の見直しや改善に資する	問題点を把握し、その原因を分析するなど総合的に評価する

（出典）総務省行政評価局「政策評価 Q&A」（平成 23 年 12 月版）

田中（2013）によれば、上記の 3 つの評価方式に用いられる評価手法は次のように分類される。大まかに言えば、評価論の「分析」（費用便益分析や費用対効果分析）に該当する

[74] 政策評価法第 9 条
[75] 総務省行政評価局「政策評価 Q&A（政策に関する問答集）」（2011（平成 23）年 12 月版）
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/q_and_a.html

評価方式が「事業評価」であり、「測定」（業績測定）に該当する評価方式が「実績評価」、「評価」（プログラム評価）に該当する評価方式が「総合評価」といえる[76]。

図表　評価手法の類型

評価方式	事業評価	実績評価	総合評価
概要	・政策の費用対効果（経済的価値）を明らかにする ・経済学を基礎とする ・主に事前評価	・ 政策の効果等を代表する指標を設定し､その推移を計測する ・ 経営学や組織管理論から派生 ・ 事後評価	・ プログラムの成果などをできるだけ厳格な方法で把握する ・ 多くの手法が含まれるが「インパクト評価」が中心 ・ 社会学、心理学、統計学など様々な学問の成果を応用 ・ 主に事後評価
主な評価手法	費用便益分析 Cost-Benefit Analysis 費用対効果分析 Cost-Effective Analysis	業績測定 Performance Measurement	プログラム評価 Program Evaluation
応用分野	公共事業、公共施設が中心	行政部門全般	教育政策、社会政策、司法政策など多くの分野

（出典）田中(2013)を一部修正

また、総務省（行政評価局）では、前述のとおり、複数の府省にまたがる政策について、政府全体としての政策の統一性又は総合性を確保するための評価（統一性・総合性確保評価）を実施している。統一性確保評価とは、複数の府省に共通するそれぞれの政策であってその政府全体としての統一性を確保する見地から評価する必要があると認められるものについて、統一性を確保するために行う評価であり、総合性確保評価とは、複数の所掌に関係する政策であってその総合的な推進を図る見地から評価する必要があると認められるものについて、総合性を確保するために行う評価とされている[77]。2014（平成 26）年 4 月までに実施された統一性・総合性確保評価のテーマは次のとおりである。

- 消費者取引に関する政策評価
- ワーク・ライフ・バランスの推進に関する政策評価
- 法曹人口の拡大及び法曹養成制度の改革に関する政策評価
- 児童虐待の防止等に関する政策評価
- バイオマスの利活用に関する政策評価
- 世界最先端の「低公害車」社会の構築に関する政策評価
- 配偶者からの暴力の防止等に関する政策評価
- 外国人が快適に観光できる環境の整備に関する政策評価
- 自然再生の推進に関する政策評価
- PFI 事業に関する政策評価
- リサイクル対策に関する政策評価

[76] 田中啓 (2013)「府省における政策評価の所見－現状の課題と解決の方向性－」『評価クォータリー』No.25（2013.4）
[77] 総務省行政評価局ウェブサイト

- 少年の非行対策に関する政策評価
- 大都市地域における大気環境の保全に関する政策評価
- 留学生の受入れ推進施策に関する政策評価
- 湖沼の水環境の保全に関する政策評価
- 少子化対策に関する政策評価―新エンゼルプランを対象として―
- 検査検定制度に関する政策評価
- 経済協力（政府開発援助）に関する政策評価
- 特別会計制度の活用状況に関する政策評価―歳入歳出決算における表示内容を中心として―
- 政府金融機関等による公的資金の供給に関する政策評価
- 障害者の就業等に関する政策評価
- リゾート地域の開発・整備に関する政策評価
- 容器包装リサイクルの促進に関する政策評価
- 地域輸入促進に関する政策評価

さらに、総務省（行政評価局）は、各府省が実施した政策評価について、評価の質の向上とそれを通じた政策の見直し・改善を目指して、各府省の政策評価の点検（客観性担保評価活動）を行っている。客観性担保評価活動では、各府省が実施した政策評価について、目標が明確であるかなど評価に求められる要件を満たしているかどうかを点検し、評価の妥当性に疑問が生じた場合には、その内容に踏み込んで点検した上で、評価のやり直し等の改善措置の必要性を指摘している。

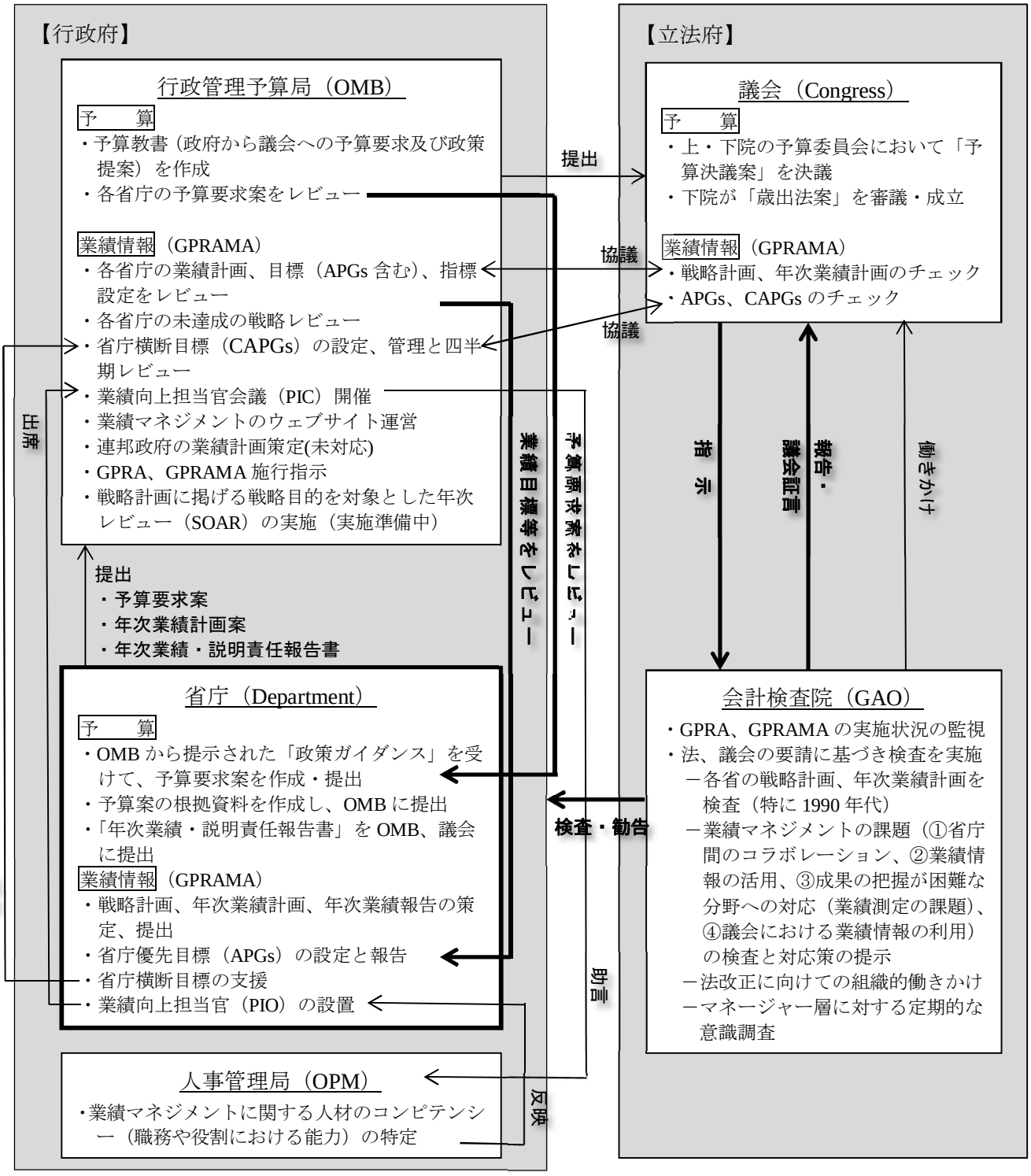
政策評価法の規定によれば、「総務省が行う政策の評価」として、「総務省は、行政機関の政策評価の実施状況を踏まえ、当該行政機関により改めて政策評価が行われる必要がある場合若しくは社会経済情勢の変化等に的確に対応するために当該行政機関により政策評価が行われる必要がある場合において、当該行政機関によりその実施が確保されないと認めるとき」等に「当該行政機関の政策について、政策評価の客観的かつ厳格な実施を担保するための評価を行うもの」とされている[78]。そして、客観性担保評価の結果、「必要があると認めるときは、関係する行政機関の長に対し、当該評価の結果を政策に反映させるために必要な措置をとるべきことを勧告」し、「内閣総理大臣に対し（内閣法第 6 条の指揮監督権の行使を求める）意見を具申するもの」とされている[79]。しかしながら、制度創設以来、「総務省が行う政策の評価」としての「客観性担保評価」は行われたことがなく、実際に行われているのは、各府省が行った評価についての「点検活動」（客観性担保評価の前段階）にとどまっている[80] [81]。なお、2010（平成 22）年度から、点検対象を予算関連施策に重点化することとして、公共事業、規制及び租税特別措置等の 3 分野についてのみ行われている（2014（平成 26）年度からは、目標管理型の政策評価に対する点検が追加された。）。

[78] 政策評価法第 12 条第 2 項
[79] 政策評価法第 17 条
[80] 畠（2015）
[81] 「点検活動」にとどまっているのは、客観性担保評価の前段階である点検活動の段階で、総務省の指摘を受けた各府省が再評価を行うこと等により、評価の妥当性が確保されているためであるといわれている。

3. 日米における政策評価の制度、取組状況の比較

アメリカの GPRA に係る体制は次の図表のとおりである。ガバナンス構造としては、OMB、議会が各省庁の計画や目標設定に関する取組をチェックして内容・水準を担保している他、GAO が制度全体及び運用状況全般に対して検査、勧告を行う仕組みとなっている。

図表　アメリカ連邦政府における業績マネジメントの体制（GPRAMA を中心として）



（出典）新日本有限責任監査法人作成

アメリカの業績マネジメントの進展は、GPRA の導入期からブッシュ政権における改革、そしてオバマ政権による業績マネジメントの見直しと GPRAMA の成立・施行を経て、課題解決を図りながら現状に至っている。今なお課題はあり、今後の変容もありうるであろうが、過去の業績情報を分析し、将来に向けての改善方策に活かそうというアメリカの業績マネジメントに係る取組から、我が国の政策評価、ひいては我が国の業績マネジメントの進展に向けて学ぶ点も多いと考えられる。

アメリカの GPRA は、各省庁に対して使命、目標の設定を指示し、その達成度を評価するものであることから、我が国の政策評価法で言う「実績評価」にほぼ該当する。そこで、アメリカと日本における実績評価制度及びその運用について比較分析を行い、アメリカ及び日本における業績マネジメントに係る諸課題を整理する。

○政策体系

日本、アメリカともに政策体系を構築し、当該政策目標の達成度を測る業績指標を設定して、その達成状況を評価する点については共通している。しかしながら、体系の構築の考え方については違いがみられる。アメリカの場合には、組織の使命を明確にして、その実現のための戦略目標、戦略目的、業績指標を設定するというアプローチを採用しており、既存の事業から導出するというよりは、解決すべき課題から体系を構築する、「上からの体系化」を基本としている。一方、日本の実績評価の場合には、「施策を決定する際に、不断の見直しや改善に資する見地から、施策の目的と手段の対応関係を明示しながら、あらかじめ政策効果に着目した達成目標を設定する[82]」とあるように、既存の事業から施策、政策目的を整理して体系を構築する、すなわち、「下からの体系化」を基本としている。

なお、日本の場合には、行政事業レビューにより最下層の予算事務事業の単位から体系化しているが、アメリカの場合には、プログラム、アクティビティの単位については体系の対象になっていない（なお、ブッシュ政権では PART を通じてプログラムも体系の対象であった）。

○目標設定

政策体系を通じて示される目標について、アメリカの場合には、戦略計画の策定や、APGs の設定において、OMB や議会と協議することが求められており、制度的には、予算教書を作成・提出し、予算を執行する大統領府及び予算を決議する議会が、各省庁における戦略計画の策定や業績目標の設定に関与する仕組みになっている。なお、運用上は、OMB は、各省庁における目標等と大統領の政策との整合を図る観点から主にコメントを出しており、それ以外の点については目標や指標設定の適切性を中心とした形式的なものにとどまっているようである。また、議会は、協議の対象となっているが、省庁の目標設定に関する指

[82] 総務省 http://www.soumu.go.jp/main_content/000083284.pdf より。

摘はほとんどない模様である。ただし、GPRA 施行段階には GAO によって各省庁の戦略計画等への重点的な検査が行われ、目標や指標設定について一定のチェックが行われた。

日本の場合には、各府省による自己評価が基本となっており、各府省の責任と判断で目標を設定しているが、目標設定、指標設定の段階での外部からのチェックは行われていない。

○省庁横断的課題への対応

アメリカの場合には、省庁横断的な課題への対応が不十分との認識から、GPRAMA によりマネジメントと事後評価を行う枠組みとして省庁横断的優先目標（CAPGs）が導入され、省庁横断的な課題（ミッション関連）の他、省庁に共通する管理事項に関するもの（マネジメント関連）を合わせた計 15 の目標が設定され、目標達成に向けて責任者が特定されている他、シニア・マネジメント層により定期的な業績レビューが実施されている。

日本の場合には、複数の府省にまたがる政策について、政府全体としての政策の統一性又は総合性を確保するための評価（統一性・総合性確保評価）を総務省（行政評価局）が実施している。

○業績情報の活用促進

業績情報の活用促進を図る取組について、アメリカでは、業績情報の活用を以前より重視した業績マネジメントの考え方を背景に、GPRAMA により、各省庁の優先的な事項について、目標設定後 2 年以内の達成を実現するための四半期ごとの業績レビューが導入されている。副長官を含むシニア・マネジメント層が中心となり、これらの優先事項を中心に業績情報を活用する仕組みが構築されている。また、前記のように CAPGs により、省庁横断的な課題についても目標設定とともに同様の取組として四半期ごとのレビューが実施されている。さらに、アメリカの労働省や運輸省では、省内に業績情報を一元管理するデータベースを設けており、主要なアウトカム指標の詳細実績（州単位、対象区分別等）の他、アウトプット、プロセス、インプット等に関する主要な実績情報に省内関係者がアクセスできる環境が整備されており、業績情報の利活用の促進に向けた柔軟な取組も行われている。

日本では、目標管理型の政策評価が導入されるなど、一定の取組がなされているが、アメリカのように業績情報活用のために定期的にレビューする取組は実施されていない。

○目標未達成のレビュー

アメリカでは、戦略目的年次レビュー（SOAR）により各省庁の戦略目的ごとの達成度のレビューが実施されており、2014 年度より各省庁の自己評価と OMB によるレビューが実施されている。この仕組みでは各省庁は達成度が良いものと、悪いものを特定することが求められており、最終的には OMB のレビューを経て、未達成と区分されたものについては、

GPRAMA に基づき省庁の長官は OMB に「業績改善計画書」を提出するようになっている。また、未達成が 2 年続いた際に長官は議会に対して業績改善に向けての組織としての取組内容、実施予定についての報告を提出し、未達成が 3 年続いた場合には OMB 長官は議会に対して業績向上に向けての意見書を提出することが求められている。その他、ブッシュ政権の PART では、PART の結果を踏まえて、各省庁と OMB が協力して、業績改善のためのフォローアップの行動計画の策定が実施され、業績の改善を促進する取組が実施されていた。

日本では、目標管理型の政策評価が導入され、標準化された評価基準（目標達成度合い）が評価書に明示されるようになるなど、一定の取組がなされているが、アメリカのように未達成に焦点をあてたレビューは実施されていない。

○政策評価の担当部署・担当官

アメリカでは、各省庁に政策評価の担当部署が設置されており、多くの場合には官房又は首席財務担当官（CFO）室に設置されている。さらに、各省庁の業績マネジメントの最高責任者は副長官（COO）が兼務することが GPRAMA によって法定化され、副長官を補佐する業績マネジメントの担当官として業績向上担当官（PIO）が配置されている他、各目標の責任者として目標管理者も配置されている。

日本でも、各府省に政策評価の担当部署が設置されているほか、各府省の政策評価の責任者として政策評価審議官が配置され、所管の政策の評価に関する事務を総括している。

○政策評価の内容、水準、制度運用の監視体制

アメリカでは、各省庁内に設置されている監察総監室（Office of Inspector General: OIG）が主に省内の政策評価の取組を監視している他、省庁から独立した立場から GAO による検査が数多く実施されている。この GAO の検査は、個別のプログラム等を対象にした業績検査（Performance Audit）の他、政策評価制度の導入、実施状況も対象にしており、広く実施されている。加えて、GAO は政策評価の試行段階より数多くの評価制度に対する監査を実施しており、制度の導入、効果的な運用改善に向けての支援を実施している。

日本では、政策評価の質（内容・水準等）に対する監視は総務省（行政評価局）による客観性担保評価活動を通じて実施されているといえる。客観性担保評価活動は、政策評価の客観性のチェックを行うものであり、これにより政策評価のレベルアップと各府省が所掌する政策の見直し・改善の推進を図ることを意図している。具体的には、「目標が明確であるかなど、評価に求められる要件を満たしているかどうかを点検」する他、「評価の妥当性に疑問が生じた場合、その内容に踏み込んで点検」を行っている。なお、会計検査院に

ついては、政策評価法上、政策評価制度に関する監視機能など、その役割について規定されてない[83]。

○予算等の意思決定における業績情報の活用

アメリカでは、前ブッシュ政権下で導入されたPARTの運用時には、PARTの結果と大統領予算との関係が公表されていたが、議会の予算審議ではほとんど活用されていなかったとされる。現オバマ政権でも、戦略目的年次レビュー（SOAR）等を通じて、業績情報を予算編成等の意思決定へ活用する取組が進められているが、議会による業績情報の活用についてはなお課題が多い。この点についてはアメリカでは予算編成権は議会にあるということも一定程度は関連していると思われる。

日本では、毎年、各行政機関が行った政策評価及び総務省が行った政策の評価の実施状況並びにこれらの結果の政策への反映状況に関する報告書を作成し、これを国会に提出するとともに、公表しなければならないこととされており、そのため「政策評価等の実施状況及びこれらの結果の政策への反映状況に関する報告」が作成されている。

上記で行った日本とアメリカの実績評価の比較分析の結果を整理する。

図表　日本とアメリカの政策評価（実績評価）制度の比較

区分	日本	アメリカ
政策体系	下（事業）からの体系化 事業レベルを含む	上（省庁の使命）からの体系化 事業レベルを含まない
目標設定	各省庁が設定	各省庁がOMB、議会と協議し設定
省庁横断課題への対応	総務省（行政評価局）による統一性・総合性確保評価	省庁横断的優先目標（CAPGs）（マネジメントと評価の枠組み）
業績の活用促進	なし*	四半期の業績レビュー
目標未達成のレビュー	なし*	戦略目的年次レビュー（SOAR）
組織、担当官	政策評価審議官の設置	COO、PIO、目標管理者（ゴールリーダー）の設置
政策評価の内容、水準、制度運用のチェック体制	総務省（行政評価局）による客観性担保評価活動	OIG、GAOにより制度全体のチェックが実施されている
予算への反映	各省庁における政策評価結果の予算要求等への反映状況を国会に報告	戦略目的年次レビュー（SOAR）等を通じて、業績情報を予算編成に活用する取組が実践される途上にある

（注）*目標管理型の政策評価において一部対応

（出典）諸資料より新日本有限責任監査法人

[83] 会計検査院法第36条の規定により会計検査院は「検査の結果、法令、制度又は行政に関し改善を必要とする事項があると認めるときは…意見を表示し又は改善の処置を要求することができる」とされていて、会計検査院は会計経理に関連して政策評価制度を検査する機能を有していると考えられる。

なお、アメリカでは、GPRA 以外の実施根拠により、次のような（広義の）政策評価が実施されており、我が国においても類似する評価が行われている。

図表　アメリカの政策評価制度

方式	概要
実績評価	・GPRA により、各省庁は、省庁の使命・中期の目標を示す戦略計画、年次の業績目標を示す年次業績計画、業績の達成度を評価する年次業績報告書を作成して実績評価を実施している。 ・GPRAMA により、省庁の優先順位が高い目標を設定して四半期毎に達成度をモニタリング、評価する省庁優先目標（APGs）が導入されている。また、併せて省庁横断的優先目標（CAPGs）も導入され APGs と同様に四半期毎に達成度のモニタリング、評価が実施されている。
総合評価 （プログラム評価）	・アメリカにおいてプログラム評価の実施を求める法律等は存在せず、個別法や省庁の判断で実施されており、GPRA では戦略計画において、同計画策定において活用したプログラム評価を記載すること、また年次業績報告書では当該年次に実施したプログラム評価を記載することが求められている等、実施を推奨する内容となっている。 ・一般的にはプログラム評価は、個別法に基づいて実施するもの、議会の要請で実施するもの、省庁自らの判断で実施するものがある。
事業評価 （費用便益分析）	・クリントン政権において、大統領令 12893（Principles for Federal Infrastructure Investments）により、全ての社会資本投資について、定性的手法も含めた費用便益分析の実施が求められている。
規制影響評価	・レーガン政権において、景気回復を目指すための規制緩和・削減政策の一つの手段として、1981 年に大統領令 12291 で規制影響分析（Regulatory Impact Analysis）を示したのが現制度の原型。 クリントン政権において、大統領令 12291 を承継しつつ、「規制の質の維持・向上」に力点を置いた制度として、経済分析の重視、第三者機関の関与の強化等の改革を実施（大統領令 12866）。以降、2002 年に大統領令 13258 により微修正され、現在においても、ほぼそのままの形で引き継がれる。現行制度は、経済的に重要な規制（影響が年間 1 億ドル以上）について規制影響評価の実施を義務付けている。
租税特別措置の評価	・1974 年議会予算・執行留保統制法により、予算書の一部（租税支出予算）として減税措置の規模、内容が報告されている。なお、すべての租税支出提案（大統領府提案、議会提案、省庁提案）に対して必ず実施されるのは、財務省の技術支援室（OTA）による歳入推計である。この推計結果は OMB へと報告され、大統領予算の付属文書として毎年 OMB が発行している Analytical Perspective の中で、新規・既存の租税支出リストとともに、向こう 5 年間のそれぞれの租税支出（租税特別措置）による歳入損失額という形で公表されている。 ・ただし、我が国のように租税特別措置の効果に関する評価は制度化されていない。

（出典）諸資料より整理

4. 日本の政策評価の課題

我が国の政策評価制度は、前述のとおり 2001 年 6 月「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（政策評価法）の施行以来、政治的要請と実務的な修正を受け、様々な制度的改編がなされてきているが、依然として取り組むべき課題が存在するものと考えられる。これまで、総務省（行政評価局）による実務に係る課題整理に加え、行政学、行政法及び政治学等の研究者により様々な角度から分析が行われており、その課題について指摘されている。ここでは、前項の日・米の政策評価制度の比較に加えて、本調査研究委員会における議論及び我が国の政策評価制度に係る先行研究を踏まえて、我が国の政策評価に関する課題を整理する。

(1) 日・米の制度比較の観点からみた日本の政策評価の課題

日本とアメリカにおける実績評価制度及びその運用についての比較から、我が国の政策評価制度に関して、以下の諸点を指摘することができる。

〇目標設定、指標設定の内容、質の担保への対応：

・ アメリカでは、戦略計画の策定や、省庁優先目標（APGs）の設定においては、OMB、議会との協議が義務付けられており、目標、指標の設定過程において省庁以外の機関が関与することで、目標、指標設定の妥当性、適切性のチェックが行われる仕組みになっている。運用上においては、各省庁が主導的に目標、指標を設定し、OMB は大統領の政策との整合性の確認以外については、目標、指標の妥当性、適切性の形式的なチェックを主に行っているようである。ただし、GPRA 施行段階には GAO によって各省庁の戦略計画等への重点的な検査が行われ、目標や指標設定について一定のチェックが行われた。なお、議会は事前に協議が行われる仕組みになっているが、実質的な関与、指示は少ないようである。

一方、我が国においては、事後的な客観性担保評価活動が制度上は整備されているものの、事前の段階で府省以外の機関が目標設定、指標設定の内容や質を担保する仕組みはないといえる。

〇省庁横断的課題のマネジメントと評価の枠組み：

・ アメリカでは､GPRAMA により省庁横断的な課題への対応を図るための仕組みとして、省庁横断的優先目標（CAPGs）が導入されており、ミッション志向、マネジメント志向の各分野において、合計 15 の目標、指標が設定されている。この CAPGs では大統領府が調整担当の役割を果たし、関係する省庁の責任者との協力により、省庁横断的な課題の解決と目標達成に向けての調整と対応が図られている。また、この CAPGs の取組について GPRAMA により GAO による検査が行われることになっている。

我が国においては、統一性・総合性確保評価において、省庁横断的な課題の評価が行われているが、省庁横断的な課題に対する事前評価の体制や横断的な目標の設定は行われておらず、アメリカと比較すると省庁横断的な課題への対応について制度的な課題があるといえる。

〇業績情報の活用促進の仕組み：

・　アメリカでは省庁の優先目標及び省庁横断的課題に関する目標について、それぞれの目標の単位で、省庁の幹部を中心に四半期ごとに業績の達成状況や、改善に向けての対応方策を客観的なデータを基に分析と検討を行う枠組みが導入されている。これにより、主要課題の解決に向けた業績情報を活用した分析と検討の促進が進みつつある状況にある。

我が国においても、目標管理型の政策評価が導入されるなど、一定の取組がなされているが、業績情報の活用については、なお改善の余地がある。

〇業績情報の利活用に向けた運用の工夫：

・　アメリカで、今次調査研究において訪問した労働省（DOL）、運輸省（DOT）において、業績情報の利活用の促進に向けて省内に業績情報を一元管理するデータベースを設けており、主要なアウトカム指標の詳細実績（州単位、対象区分別等）の他、アウトプット、プロセス、インプット等に関する主要な実績情報に省内関係者がアクセスできる環境が整備されている。このように、GPRA、GPRAMA で求められている水準を超えた、より詳細な分析が可能となるようなデータの入手が可能な環境整備が独自に取り組まれるなど、業績情報の利活用に向けた柔軟な取組も行われている。

我が国では、そのような先駆的な取組はみられない。

〇目標未達成のレビュー：

・　アメリカでは、GPRAMA により、戦略目的のレベルを対象に、毎年到達状況を評価して、未達成のものについては改善に向けての対応を図る仕組みが導入されている。改善対応については、未達成の 1 年目以降、2 年目、そして 3 年続けて目標未達成になった場合の対応について GPRAMA に記載されており、未達成のレビューと改善に向けての対応方策が制度的に担保されている。

我が国においては、目標管理型の政策評価が導入されるなど、一定の取組がなされているが、なお改善の余地があると考えられる。

〇外部機関による制度全般に対するチェック体制：

・　アメリカでは省内の監察総監室（OIG）や、省庁から独立した立場から GAO による検査が数多く実施されている。OIG では主に個別のプログラムの有効性の検査を主に行っ

ているが、GAO は外部機関として、GPRA、GPRAMA の施行状況や、成果、改善状況、制度的な課題についてもチェックしており、制度全般についてのチェックが行われている。

我が国では、政策評価制度の施行状況や、成果や改善状況、制度的な課題についてのチェックは、政策評価・独立行政法人評価委員会等に諮問し、答申・意見を受けることによって行われていると考えられる。また、我が国の政策評価法上「政策評価実施行政機関」として位置付けられていない会計検査院が“外部機関”としてチェックをすることも考えられる。

(2) その他の観点からみた日本の政策評価の課題

我が国の政策評価に係る課題についての本調査研究委員会における議論及び我が国の政策評価制度に係る先行研究を踏まえると、我が国の政策評価制度に関して、以下の諸点を指摘することができる。

〇政策評価におけるガバナンスに係る課題：

・ 政策評価におけるガバナンスについては、「政府」及び「執政」の不在が指摘されている。

「政府」の不在とは、府省を超えた政策課題への対応がないということである。政策評価法上は、分担管理原則に基づき、政府の大きな方針が各府省の施策に分解されたときに初めて政策評価の対象となるが、政府全体で取り組まなければならない〇〇プログラム、〇〇基本計画といったもの、また経済諮問会議で出てくるような方針全体は、直接には評価の対象とならない[84]。理論的、また理想的には、我が国の中央政府全体としての政策の方向性が各省の施策に分解されると考えられるが、実際には、政策の方向性を明確に示す「政府」機能が不十分であり、政策体系と個別の長期計画に不一致が見られるなどしている。その結果、パーツだけを評価するということになり、全体が見えにくくなっている。

他方、「執政」の不在とは、各府省の大臣、副大臣、政務官等、府省の中の政治家がどういう役割を果たすのかということが明確にされておらず、評価の目標設定及び評価結果に対してどの程度関与するのか、責任を負うのかが明らかではないということである[85]。政策評価制度は行政官だけで動かす制度ではないと考えられるが、各府省が設定する数値目標に対してどこまで“政治家”が関与するのか、数値目標は行政官が個別に宣言してよいものなのかという問題がある。また、目標が達成できなかったときの責任は誰にあるのかという問題にも通ずる。

したがって、「政府」及び「執政」の不在により、政策評価のガバナンスが十分に機能

[84] 田辺国昭（2007）「政策評価の現状と課題－評価を有効にする組織条件－」『評価クォータリー』No.1（2007.4）

[85] 同上

しない可能性がある。

〇評価方式に係る課題：

・　「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（政策評価法）においては、前述のように、「事業評価」、「実績評価」、「総合評価」等の多元的な評価方式が用いられているが、その運用を見ると、実績評価方式によるものが大半を占めている。これは、「『政策目標を数値で表してその達成度を示す』ことによってアカウンタビリティ確保を求める要請」に対して、「実績評価が、汎用性が高く、評価業務に習熟していなくても容易」であるためと指摘されている[86]。また、事業評価方式は、「元来、公共事業やODA（政府開発援助）事業をはじめとする事業を対象にする評価」であり、「公共事業、研究開発の他に国の補助事業など、国民生活や社会経済に与える影響が大きいものや多額の費用を要するものについては事前評価を行い、事前評価を行った政策で一定期間経過したものに事後評価を行うことになった」[87]ので、一定数、実施されている[88]。

　これに対して、総合評価方式は、「政策効果等の発現状況を厳密に検証することを目的とする手法」[89]であり、積極的な活用が期待されている。総合評価方式は、特定テーマの政策や施策を評価対象として設定し、その都度、独自の手法で評価を行うものであり（主として事後評価）[90]、「課題を深堀りして調査する」ことにより「重要案件に関わるプログラムの状況を総合的に確認すること」ができる[91]。「経験の蓄積が少ない日本ではうまく定着したとは言いにくい状況になっている」[92]が、評価事例の共有等を積み重ねて、総合評価方式の一層の活用が期待される。

〇実績評価方式に係る課題：

・　「実績評価方式」は、前述のとおり、政策効果に注目した達成すべき目標をあらかじめ設定して、目標の達成度合いについて評価するものであり、我が国において行われている政策評価の大半はこの方式により行われている。

　この「実績評価方式」による政策評価においては、目標、指標を設定するのは各府省であるが、制度導入から10年以上を経過した現時点においてもなお、適切なアウトカム目標、アウトカム指標が設定されていない場合が見受けられる。これは、政策の性質や政策手段の特性から客観的なアウトカム指標の設定が困難な場合があることにもよるが、個別に目標、指標を設定する際、事前にそれらをチェックする機能が政策評価制度に組

---

[86] 山谷清志（2012-1）「政策評価の制度化をふまえた理論の再構成－政策評価「学」にむけて－」『評価クォータリー』No.22（2012.7）
[87] 山谷清志（2012-2）「政策終了と政策評価制度」『公共政策研究』第12号
[88] 規制の事前評価（RIA）も事業評価方式に分類される。
[89] 田中（2014）
[90] 同上
[91] 山谷清志（2012-2）
[92] 同上

み込まれていないということにもよると考えられる。なお、事後的には、総務省（行政評価局）による客観性担保評価活動が行われているが、実証評価方式で用いられている業績データの信頼性をどのように担保していくかについては課題がある。また、目標管理型の政策評価の評価書には測定指標の目標値と実績値が記入され、達成状況の評価が行われているが、各府省から提出されたこれらの計数の信頼性を第三者的な視点から担保していくことも重要な課題である。

〇コスト情報に係る課題：

・　実績評価方式を中心とする我が国の政策評価においては、コスト情報が十分ではない状況にある。実績評価方式では、目標値が設定されるが、それを達成するためにいくらコストがかかったのかということは明示されていない場合が多い。政策の成果（数値目標）を実現するために、社会的にどのような資源を投入したのか、インプットとなるコスト情報が十分に明示されていないということも課題であると指摘されている[93]。

〇複数年度にまたがる政策等の評価に係る課題：

・　特に、実績評価方式において、複数年度にまたがる分析が十分ではない状況である。複数年度にまたがる政策等を評価するためには、過去の評価情報を把握したり、将来分析を行ったりして、その政策等の効果等を評価する必要があるが、複数年度にまたがる効果等をどのように把握・分析するかは、各府省において様々な研究がなされているところであり、課題となっている。

〇評価における運用・利活用に係る課題：

・　評価における運用に関しては、形骸化・ペーパーワーク化、負担（感）の増大、柔軟性の欠如等を指摘する声が広く聞かれる。平成 13 年 1 月に政策評価制度が導入されてから 13 年以上が経ち、評価に関する業務はルーティン化されており、評価に係る事務負担の大きさを指摘する声もある。

・　運用に係る課題が指摘されることは、業績情報や政策評価結果が意思決定において十分に活用されていない、あるいは、意思決定において活用することが必然、前提となっていない状況を示している、とも言える。政策評価結果の利活用に関しては、資源配分（予算）への反映が課題とされ、評価と予算との連携強化を図る観点から、2008（平成 20）年度予算より、予算の表示科目（項、事項）と各府省の政策体系上の政策とを原則として対応する見直しが実施された。また、形式的には、毎年、政策評価結果について「各行政機関における政策評価の結果及びこれらの政策への反映状況」が公表されているが、政策評価の結果の予算編成への反映は十分ではないとの指摘がある。

[93] 田辺（2007）

なお、評価結果の利活用については、「評価結果をもって自動的に政策判断ができるとの過大な期待を持って議論される場合があるとの点については、政策評価は、あくまで政策の改善という意思決定のための判断材料を提供するのが本来の役割[94]」であるとの意見もあり、政策評価と予算編成は、我が国において一定の距離を保って運用されているように見える。

94 新井（2013）「政策評価制度 10 年の軌跡～制度導入以降の省察と今後の展望～」

第Ⅵ章　結び －会計検査院に対する示唆－

ここまで、GPRA から GPRAMA に至るアメリカにおける業績マネジメント改革の過程について調査研究し、業績評価結果を予算編成に反映させる業績予算の重視から、業績評価から得られる情報をマネジメントに活用することがより重視されるようになったという方針のシフトが見られることを確認した。また、GAO が、①GPRA の施行時においては、各省庁の戦略計画、年次計画の検査を行うことにより、その内容・質の改善に貢献し、②GPRA の運用段階においては、業績マネジメントの課題解決に向けての提言を行い、そして、③GPRAMA の成立過程においては、法案に盛り込むべき内容を組織的に提案したり、GAO 職員が法案作成過程に関与したりするなど、法案内容の検討に貢献したことを確認した。また、日・米の政策評価制度の比較、本調査研究委員会における議論及び我が国の政策評価制度に係る先行研究から、我が国の政策評価の課題を整理した。

上記の調査研究を踏まえて、政策評価をはじめとする我が国の業績マネジメントの改善に資するために、今後、我が国の会計検査院に期待する役割を、本調査研究の示唆としてまとめることとしたい。なお、類似・関連する GAO の取組については参考資料 11 に整理する。

(1)　会計検査院に期待する役割

○制度の施行、運用状況、成果の監視：

■政策評価制度の課題と制度の改善策の検証

・政策評価法施行から 10 年以上が経過した現在、政府全体としての制度・運用及びこれまでの改善策についての検証・分析を行う。その他、諸外国の取組等も参考にして、我が国における政策評価の導入・実施の状況、現状の課題を整理するなどする。内閣の外にあって、中立的な立場にあるといえる会計検査院が、政府の業績マネジメントの高度化に向けて、制度の見直しの在り方、運用の改善を志向した検査結果を公表することにより、制度全般を監視し、制度の改善を実現することを意図する。その場合には、現行制度での対応状況の他、現行制度を通じて実現できないような課題にも留意する等、制度の問題点についても検証を行うことが求められる。なお、制度全体の他、政策評価法施行後に導入された個々の制度への対応に着目して、例えば、規制影響評価、租税特別措置の評価、目標管理型の評価、予算・決算と政策評価の連携強化（予算の表示科目の単位(項・事項)と各府省の政策単位の整合原則）の実施状況等、導入された制度の定着状況や課題、改善方策に着目することも想定される。

■政策評価の実施状況等の検証

・各省庁において効果的な政策評価の実施とその運用、活用がなされているかどうか

を検証する。政策評価と行政事業レビューとの連携により、政策から事務事業までをカバーした政策体系に対する評価の体系化が進められていることから、会計検査の実務の過程の延長線上で、政策評価の検証が行われることが考えられる。その際、政策評価制度が意図した効果的・効率的な評価の実施と運用が実現されているか否かに着目して確認・分析することにより、改善対応を示すことが期待される。具体的には、政策評価の実施状況の他、実施体制、業務フロー、結果の活用状況、職員の関与、理解の状況等も確認して、現状と課題を検証したり、評価担当部門の他、現場で施策等を担当する者の双方を対象にして、政策評価の実施に求められる組織体制等が求められる水準を満たしているかどうかを分析することが想定される。

○重要な政策課題に対する検証：

■重点課題の達成状況の検査

・政府における主要な政策課題に着目して、その成果の内容、達成状況、プロセス、コストを検証して、課題は解決されたか、効果的な政策運営が実現されたか、予算執行に問題はなかったか、それらを踏まえて政策は妥当な内容であったかを検証する。政策評価法による評価が義務付けられていなかったり、実績評価が行われていなかったりすることも想定され得ることから、重点的な政策課題や特定政策について検査する。主要な政策課題としては、例えば、少子化対策、女性活用、景気・雇用対策、（若年層の）雇用対策、地方再生、安全保障、国際人材の育成等が挙げられる。

■政策目標達成に向けての予算の妥当性の検証

・目標達成に向けて実施された施策等に投じられた予算が相対的に大きいものを主たる対象にして、予算の執行状況、予算の内容、実施状況、政策課題、公平性等を踏まえて、成果目標に対して投じられた予算の内容や規模の妥当性について検証する。その場合には、可能な限り同一目的の他の施策等との比較を通じて、費用対効果を検証することや、他の代替的な手法を通じて、より効率的な実施対応が図れないか、という観点からの検証を行うこと、その他に将来的な負担も視野に入れた検証を行うことが期待される。

■当初計画における予算と決算とのかい離が大きい投資案件等の検証

・主として公共事業や対外援助等に関して当初の計画段階の事前評価において示されている予算と決算額のかい離が大きいものについて、計画内容の見直しが生じたのか、積算に影響を与えた外的要因等があったのか、費用積算が不十分で甘かったのか、等について検証するとともに、想定していた成果を実現したかを明らかにし、その上で事業そのものの検討過程における問題点は無いか確認する。また、そのよ

うな状況が生じないための勧告を行う。なお、検証過程においては事前の評価段階で実施された費用便益分析や IRR の再計算を行うことにより、事前評価の妥当性の検証等が求められる。

○評価の内容、質の担保：

■実績評価の内容、水準の改善に向けての検証

・実績評価方式による政策評価では、各府省が実現を目指すアウトカム目標を設定して、客観的にその達成度を測定する指標を設定してマネジメントを行うものとされている。しかし、アウトカム目標が設定されておらずアウトプットになっているもの、指標が設定されていないもの等も確認できることから、それらの現状を把握するとともに、原因、対応策について検証するもの。それによって、実績評価の内容・水準の高度化を図る。また、将来的にはアウトカム目標、指標が設定されている場合においても、施策効果との関連性やデータの信頼性、客観性を踏まえた目標、指標設定の適切性の検証も視野に入れる。総務省による客観性担保評価活動においても同様の視点からの点検が行われているが、実施実績は限られているため、運用上の課題への対応を補完する役割も会計検査院に期待したい。

■総合評価の内容、水準、結果の活用状況の検証

・政策評価の手法や結論の導出に問題があるような場合には、その評価結果を根拠にして新たな対応策が実施され、誤った対応やそれによる非効率が生じる可能性がある。特に、施策等の効果をより詳細かつ深堀りして検証する総合評価については、テーマ設定の適切性、妥当な手法、データが採用されているか、結果・結論の導出は論理的であるか、有効な改善・対応策は明記されているかを検証するとともに、評価実施後の取組状況をレビューし、評価結果の活用状況も確認する検査を行うことによって、総合評価の内容、水準の高度化を図ることが期待される。

■コスト情報の利用状況と改善策の検証

・実績評価、総合評価、事業評価等において、単位当たりの発生主義コスト情報を示すなど、フルコスト情報により評価する方が適切と考えられる場合に、用いられているコスト表記は適切か検証する。また、現行の項目別の現金主義会計を基にしながらも可能な限り発生主義の観点からのフルコスト計算がなされ、効果的にマネジメントに活用されているかを検証する。具体的には、予算・決算額の他に、人件費、減価償却費等が含まれているか確認して、より適切なコスト把握とコスト情報の利用に向けての改善方策を指摘する。

・さらに、当該年度のみならず、将来にわたってどの程度のコスト負担が生じるかといったライフサイクル・コストの視点に着目して、コスト負担の構造を明らかにす

ることも求められる。具体的には、製品や構造物などの設計から、着工、運用を経て、維持管理、修繕、そして、耐用年数を超えた後の解体処理までを視野に入れたものをライフサイクル・コストと定義し、その全期間に要する費用を明確化して、課題を指摘する。

○目標未達成、課題がある評価結果の改善：

■目標未達成の評価結果の検証

・設定した目標が未達成の施策等について、その原因が外的要因である他、施策の内容、体制、プロセス、予算等に問題を抱えていることが想定される。そのため、施策目標の未達成に着目し、その原因を明らかにして、施策等について特に見直すべき点や不十分な点を整理・分析し、更には施策そのものに対する公的関与の妥当性、適切性を検証することが期待される。

○省庁横断的な課題解決に向けた対応：

■省庁横断的な施策のマネジメント、評価の脆弱性の検証（横断的課題の非効率の検証）

・省庁横断的な施策等において施策内容に重複がないか、その結果として成果の実現に向けて無駄や非効率が生じていないか、また、効果的な連携措置が取られているか、必要な支援が実施されているか、という観点からの検査を実施する。併せて、将来の効果的な施策運営に向けてのマネジメントの現状を整理した上で、課題と改善対応についても指摘する。対象となる分野としては、交通安全、子育て支援、省エネルギー対策、環境・リサイクル対策、食品安全、政府開発援助、外国人労働者受け入れ等が想定される。なお、総務省（行政評価局）による統一性・総合性確保評価と異なり、成果の視点に留意しつつ主に省庁横断的な施策の効率性や、その改善に向けた連携方策やマネジメントの在り方に重点を置いた検査を行うことを期待する。

○業績マネジメントの課題解決：

■政策評価に関する特定課題と対応策の検証

・政策評価の実施過程で確認された特定の課題について、その原因が制度的なものか、運用上のものか、評価技法に関するものか、について留意して検証し、改善方策を明らかにする。対象となる課題としては、例えば、「評価結果の予算への反映」「実績評価と総合評価の連携」「トップ、幹部の関与状況」「評価能力の育成・向上」「外的要因が大きい、政府のコントロールが届きにくい施策等の評価の在り方」「データの信頼性」「正確なコスト情報の活用」「人事評価との連動」等のテーマが想定される。なお、これらの検査の実施については、我が国の政策評価の実務現場において直面している課題を事前に特定することが求められることから、必要に応じて事前

の調査を実施することや担当者、有識者等へのインタビューを通じて確認することが考えられる。

〇業績情報の利用促進：

■成果志向の行政運営の検証

・政策評価は、成果を特定して、それを次の意思決定に反映して、PDCA サイクルを構築することを意図したものであるが、それが実現されているか第三者的に検証することを会計検査院に期待する。具体的には、マネジメント層は業績を意識しているか、評価結果は活用されているか、評価結果を重視する行動へと変化して組織文化として定着したか、また、その実現に向けてどのような課題があるか検証し、これらにより成果志向の行政運営が実現されることを企図する。これは、1997 年以降 GAO が実施した、マネージャー層を対象にした業績情報の利用に関する定期的な大規模なアンケート調査や、業績情報の利用状況についての経年的な分析のようなアメリカでの取組を参考に実施するものである。

なお、東信男（2015）によると、我が国においては、政策評価制度が導入されて以降、各府省における政策評価の運用の実態を直接の対象とする会計検査はこれまで行われていない。一方で、政策評価制度の導入後、会計検査（会計検査の観点の一つである有効性の観点からの検査）へのプラスの影響として、評価情報を基に有効性の観点からの検査の拡充・充実が図られていることが指摘されている。それらの政策評価制度導入によって我が国の会計検査にもたらされたプラスの影響を踏まえると、会計検査院の有効性の観点からの検査のより一層の充実・発展も期待される。具体的には、これまでの会計検査は主に事業を対象に実施してきたところ、より上位の施策に着目して、施策目的は達成されたか、構成する事業は施策目的に貢献したか、事業の見直しや施策を構成する事業間での資源配分の再検討は行われたか、事業間の予算執行状況はどうであったか、省庁内外の連携は行われたか等に着目して、施策の有効性を検証することが期待される。施策に着目することで、より高次の視点から有効性を検証して、予算執行の効率性等を検証することとなる。検査を行う際には、構成する事業を比較し、どの事業の貢献度が高いかを前提にして、効果的な資源配分と適切な実行がなされているか留意することが求められる。

(2) 会計検査院に求められる取組

最後に、上記(1)のような役割を果たすために、我が国の会計検査院において、今後、取り組むことが求められる事項について検討する。

○政策評価の制度的課題、実務的課題の研究

まず、我が国における政策評価制度や実務の状況を踏まえて、我が国の行政が直面している諸課題と今後のあるべき姿について研究することが求められる。その際には、現状と課題の双方に着目することや、政府職員の意見、現状を可能な限り的確に収集・分析することが求められる。その上で、解決すべき課題はなにか、どのような方向性の改善、改革が求められるか検討することが望ましい。このようなプロセスを経て、会計検査院として対応すべき諸課題の整理・把握を行うことが求められる。

なお、実務的対応の在り方を検討する際においては、各府省の取組の他、地方公共団体や諸外国においても、同種の課題を抱えて、継続的な改善と見直しが進められており、それらの知見、経験を踏まえることも有用である。例えば、OECD で定期的に開催されている予算担当者による会合（meeting of the SBO Network on Performance and Results）[95]等の報告を注視することなどにより、各国における動向を把握し続けることは有用であると思われる。

○総務省行政評価局、内閣官房との連携

政策評価制度を所管する総務省（行政評価局）や、行政事業レビュー制度の事務局である内閣官房と連携しつつ、かつ連携を通じた知見、経験の共有により、政策評価に関する会計検査の円滑な実施が期待される。なお、現状においても会計検査院と総務省（行政評価局）とは定期的な会合を開催し（年 2 回）、総務省（行政評価局）から政策評価及び行政評価・監視結果を、会計検査院から決算検査報告に掲記された事項をそれぞれ説明する等の意見交換が行われているが、この枠組みを維持しつつ、かつ内閣官房も参画するなどして、より密接かつ頻繁に会合を開催することが望ましい。

このような関係機関との会合を通じて、その使命の共通性から、情報共有や対応の高度化が期待される[96]。

○諸外国等における検査事例、手法の研究

政策評価については国内、諸外国の双方において、継続的な改善と実践が重ねられており、制度の見直しも頻繁に行われている。政策評価に関する検査をより有効に行うためには、これらの取組状況に対する情報収集や研究を継続的に行うことが期待される。そのた

---

[95] http://www.oecd.org/gov/budgeting/seniorbudgetofficialsnetworkonperformanceandresults.htm

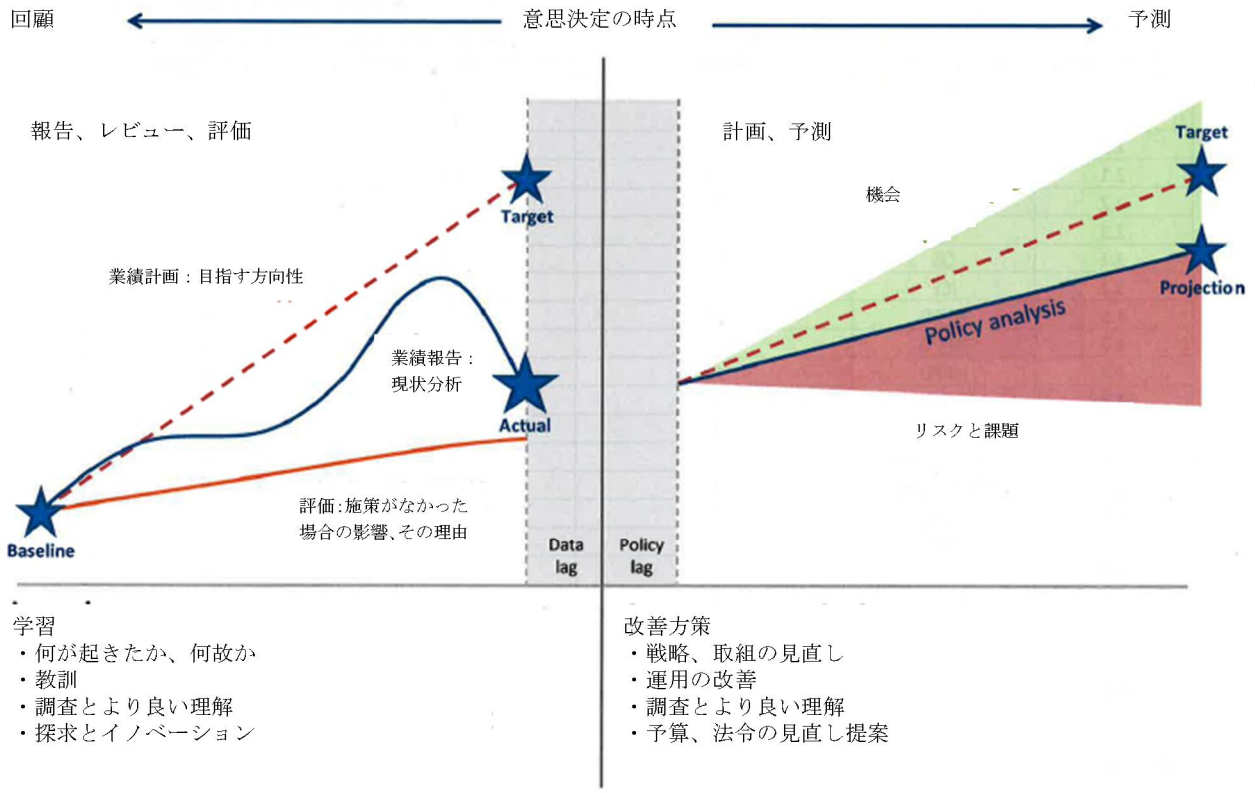
[96] 海外現地調査におけるインタビューによると、アメリカでは、業績マネジメントを推進する OMB、検査を実施する GAO は共に業績マネジメントの高度化を実現するパートナーとして相互に認識している。その他、非公式であるが大学の教員がイニシアティブを取り、政府機関（OMB、GAO 他）や研究者、コンサルタントが定期的に集い、業績マネジメントの推進に向けての情報交換を行い、共有化を図っているようである。

めには、毎年、継続的に調査研究のテーマを検討し、最新事例やそれらの動向を把握して、より効果的な会計検査の実施に向けて、実務課題への対応策を整理・検討することが求められる。

○将来予測の視点の検査業務への取り入れ

政策評価により、過去の業績を明らかにして、それを基にして将来の予測、課題分析を行い、改善・運営に向けた意思決定を行うことが期待されている（図表「業績マネジメントにおける業績情報の利用の観点」参照）。すなわち、過去の分析と将来の予測の双方の視点が求められる。会計検査においても、特に政策上の重要課題の他、将来の予算の増大につながるような施策等については、過去の実績を対象にした検査を行う他、それらの検査結果を基に将来の予測、推計等も視野に入れて検査を行うことで、コスト負担の増大の他、課題が放置された際のリスクや起こり得る影響を明らかにすることができ、政府全体の業績マネジメントの改善・発展に寄与することが期待される。それを実現するためには、将来予測の視点を取り入れた検査対象の選定方法や、検査の範囲や手法を見直す他、調査官の意識の変革や能力・検査技法の高度化も併せて求められる。

図表　業績マネジメントにおける業績情報の利用の観点（再掲）



（出典）OMB

参考資料 1「サニーベール市の行政マネジメント」

以下、GPRA の創設に関与したジョン・マーサー氏のウェブサイト[97]に掲載されている資料（"The Performance-Based Management and Budgeting System of the City of Sunnyvale, California"）より整理する。

○序論

1993 年 8 月 3 日、ビル・クリントン大統領は GPRA に署名した。これは全てのアメリカ政府省庁に対して、戦略的 5 か年計画、測定可能な目標を組み込んだ年次業績計画、及び実際の成果を示す年次業績報告書を作成することを求めるものであった。この法律には、1998 及び 1999 会計年度において業績に基づく予算編成のパイロット・プロジェクトを少なくとも 5 件行うことも盛り込まれていた。

この法律は、上院議員ウィリアム・ロスによって作成されたが、その着想はカリフォルニア州サニーベール市で用いられていた業績マネジメント及び予算編成のための包括的システムから直接的に着想を得たものである。「シリコンバレーの心臓」として知られるサニーベール市は、人口 1 万 2 千、サンフランシスコの南 40 マイルに位置する。

サニーベール市のシステムは、1970 年代に策定され導入されて以来、全米から、そして国際的にも、かなりの注目を浴びてきた。しかし、アメリカ連邦政府がこの町の精緻なプログラム業績測定システムに着目し、それがより広範囲において応用可能な教訓を与えるものであるという可能性を認めるようになったのは、つい最近のことである。

1991 年には、GAO 及び OMB の職員が、サニーベールのシステムの訪問調査を行った。1992 年には、上院政府活動委員会において OMB が以下のような証言を行っている。サニーベール市のシステムは、「業績評価のための包括的アプローチの事例として、我々がアメリカ国内で見つけたもののうちで明らかに唯一最高のものである。サニーベール市で達成された成功の要因の一つは、プログラム・マネージャー全員がこのシステムを用いて日常的に計画し、マネジメントを行い、成果を測定しているという事実である。

○計画及びマネジメント・システム

<u>総合計画</u>

サニーベール市の包括的な「計画・マネジメント・システム（Planning and Management System: PAMS）」は、市の「総合計画」をもって始まる。市の長期的政策を示す文書であるこの総合計画は、目的ステートメント（statement of purpose）であり、同時に現状をあるべき姿へと導くための総合的方向を示すガイドラインでもある。

総合計画は 7 つの政策（交通、コミュニティ開発、環境マネジメント、治安、社会経済、文化、計画・マネジメント）及び多様な下位施策からなり、市が行うサービスの 24 基礎分野全てをカバーしている。例として、「水資源」及び「騒音」は「環境マネジメント」の

[97] http://strategisys.com/pbmbs_sunnyvale

下位施策であり、「財政マネジメント」及び「住民のコミュニティ活動への参加」は「計画マネジメント」の下位施策である。

それぞれの政策は 20 か年戦略計画をなしており、市が地方自治体として責任を有する特定の分野において何を達成しようとするのかに関して、長期的な見通しを提供している。各計画には、解決すべき問題の指摘に加え、一貫した一連の目標（goals）、政策及びアクションが記載される。

下位施策の目的においては、市が自らの運営するプログラムによって直接的に達成又は維持しようとするコミュニティの状態が示されている。下位要素のもとには、「コミュニティ状況指標」がまとめられる。これらは市の現状を測るための統計的尺度である（一人当たりの図書館利用回数など）。これらの指標は下位要素の目標の量的表現となっている（これらは通常はあるべき姿を描く大まかな一般的ステートメントとなる）。コミュニティ状況指標の年ごとの変化は、目標達成に向けた進捗を評価するための客観的基準となる。

下位要素には、目的とコミュニティ状況指標の他に、仮定（どのような条件や傾向が将来に影響を与えるか、及び確実にあるべき姿に達するためにどのような具体的目標（objectives）を追求しなければならないかについて概要を述べるもの）、及び活動ステートメント（市の目的と具体的目標を達成するために取らなければならない明確な短期的手だてについて述べるもの）が含まれる。

これら 24 の戦略計画は、一体となって、市が今後 20 年間をかけてどのようなコミュニティになりたいのかに関する青写真を形成する。この計画は約 5 年ごとに見直され、アップデートされ、コミュニティ状況の変化を反映したものへと変更されるが、これは市民諮問委員会や直接的な市民参画を通じて、公衆をかなり巻き込む形で行われる。

適切に実行されるならば、総合計画の長期的目標及び政策は、市議会の週ごとのアジェンダを含めた日々の地方自治業務のあらゆる側面に反映されることになる。このことを確実化することが、計画マネジメント・システムの残りの部分の目的である。

10 か年資源配分計画

毎年、市では 10 か年財政計画が採択される。これは来たる 10 年間の各年について、市の歳入、運営費、資本調達コスト（capital construction costs）、債務返済を見積もるものである。この財政計画は、公的には「資源配分計画（Resource Allocation Plan: RAP）」と呼ばれ、24 の施策及び下位の事業からなる戦略計画の目的達成に資するよう形作られている。

10 か年計画には、市が長期的ビジョンの達成を予定通りに進められるようにするという以外にも、ある別の非常に有用な役割がある。それは、採用された政策が複数年にわたり及ぼす財政上の影響を示すということである。10 か年計画は、10 か年にわたる実施コストを見積もることにより、現在のコミットメントが長期的に維持可能なものであるかを明らかにするのである。

例えば、ある特定の年に市が財政黒字を出したとすると、ある市民グループが、近隣にプールを建設するよう求めるかもしれない。もしそのような支出を認めようとするならば、市議会は同時に、10か年資源配分計画に残りの全ての年に生じる（インフレを勘案して調整した）運営・維持費を組み入れなければならない。この作業によって、7年目又は8年目に財政が赤字になることが判明するかもしれない。この結果、サニーベールの市議会は市民に対して、現行の財政黒字にもかかわらず実際には提案されたプログラムに対し支出を行うことができないということをより簡単に示すことができる。逆の場合には、市はこのプログラムを行うことを決定するが、ただし長期的な見通しをバランスの取れたものとするため、同時に税を引き上げたり、又は何か他のサービスを削減したりすることを決定するかもしれない。10か年資源配分計画は、市が突然の財政危機に直面することを防ぎ、極端な方策に頼らずとも済むようにするのである。

こうした10か年にわたる見通しは、実際の歳入と支出に関する正確な予測を目的としているものではない。市は、1993-1994会計年度の計画において示された数字が、2002-2003会計年度において必ずしも合致するということを期待しているわけではい。しかしながら、2002-2003会計年度に近づくにつれ、見通しの数字は絶えず小規模な増額によって調整され、2001-2002年度から翌年への財政上の変更は比較的小さなものとなる。ただし、政策上の大幅な変更や何らかの外的事情が生じた場合には、これらを財政計画に反映するために、より大幅な変更が行われる。

運営費に関しては、10か年資源配分計画は現行のサービス水準にかかる費用をインフレを勘案して調整した予測である。歳入に関しては、市が、歳入源に影響を与える動向を予測するために相当の努力をはらっている。例えば、公共料金税は市税であるため、市は使用量及びレートの予測について電話会社や電力会社に問い合わせを行っている。

サニーベール市は政策上、10か年財政計画のうちに、現行の法律が資金提供を明示している期間を超えては、政府間の資金提供を組み込まないことにしている。例えば、連邦政府からの特定の助成金が連邦議会によって3年間（通常は3年から5年の間）認められる場合には、この数字は市の10か年財政計画に3年間に限って組み込まれる。これが意味するのは、当該プログラムに対して、市は4年目以降については代替的資金源を示すか、又はプログラムを3年後には打ち切るということを示さねばならないということである。連邦議会が助成金を再び認可した場合に限り、市はこの資金を計画のうちに組み込むのである。

2か年業績予算

10か年資源配分計画に反映される、現行のサービス水準を維持するためのコストの見通しは、「2か年業績予算」（これ自体が資源配分計画の一部である）に基づいて算出される。市の予算は、正確に言えば一年ごとに採用されるが、予算サイクルの2年目に行われるのは、通例として小幅な調整と予算補正である。

サニーベール市の予算文書は、サービスを中心に置いたもので、その第一の焦点は地域社会に提供されるべきサービスの水準及びサービスのコストである。このような運営予算は、市職員により 1979 年に初めて策定されたもので、これは 20 か年総合計画を実行するための主要なツールとなっている。

業績予算は、総合計画と同じ 7 要素に即して整理されている。これらの要素の下には、全 82 件の予算プログラムがあり、それぞれが一つまたは複数の下位要素に結びついている。例えば、「交通」という要素のもとには 4 件のプログラムがある（例えば「交通工学」及び「街路照明」）。また、「文化」という要素のもとには 17 件のプログラムがある（例えば「テニス活動」及び「文化芸術サービス」）。これらの予算プログラムの下には、300 以上のそれぞれ異なるサービス水準に関する具体的目標が、測定可能な業績目的として列挙されている。これらの具体的目標のもとには約 1500 の別個のタスクが設定されており、市職員が関与するあらゆる種類の活動をカバーしている。

このような整理法の前提をなしているのは、もし全てのタスクが完了されるならば、全てのサービス目標は達成されるはずだということ、そして当該年度における全ての目標が達成されるならば、市は総合計画の要素及び下位要素の戦略目標達成に向けて順調に進んでいるはずだということである。

サニーベール市の予算の特筆すべき二つの目立った特徴について言及しなければならない。一つは、それが市の部門ではなく、総合計画の要素に即して組織されているという点である。例えば公園・レクリエーション部門は、「文化」という要素の下に分類されている予算プログラム及び「コミュニティ開発」という要素の下に分類されている予算プログラムに対して責任を持つということがあり得る。

もう一つの特筆すべき特徴は、予算が資金を配分する対象はタスクであり、項目別の内容明細（line-item object accounts）ではないということである。言い換えれば、予算が示すのは、予算プログラムの中で職員がどのような活動に関わるのか、そしてそのコストはいくらかという点であり、そのプログラムの中で人件費、通信費、又は旅費に対しどれだけの支出がなされるかという点ではないのである。ただしこの項目別の内容明細は、それぞれのタスクの単位当たりのコストを計算する際には用いられる。

例えば、「治安」という要素の下に分類されている 6 件の予算プログラムのうちの一つが「プログラム 411－警察サービス」である。その予算は 1993-94 会計年度については 1,260 万 2,686 ドルであり、2002-2003 会計年度までに 1,956 万 767 ドルにまで増加する見通しである。82 件の各予算プログラムと同様に、「プログラム全体の目標」がある。これにはコストに重きを置いた業績水準が含まれており、また要求される効果が、非常に大まかな形で概括される。「警察サービス」に関しては以下の通りである。

「主に犯罪の抑制・防止及び犯罪者の検挙を通じ、コミュニティの安全及び安心できる環境を促進することで、市が一人当たり 103.82 ドルのコストにより Part1 犯罪（FBI が連邦レベルでの統計を取っている主要な犯罪カテゴリー）の件数について同規模の諸都市の下位 25%に引き続き入るようにすること。」

このプログラム全体の目標の下には、11 のプログラムサービス水準目標が列挙されている。その中の「目標 411F」は以下の通りである。「高水準の捜査を行い、刑事犯罪の訴追に際し地方検事を支援することで、司法審査（review）のために提出された事件の 90%を起訴すること。」

この例に見られるように、サービス目標は普通、二つの部分に分かれる一文からなる。すなわち、提供されるべきサービスと、成果を照らし合わせる基準となる測定可能な基準の両方が説明されるのである。

各サービス目標につき、いくつかの「業績指標」がある。これは達成されたサービスの実際の量及び質を決定するために用いられる。これは各プログラムの業績予算の後ろに列挙されており、そこには各業績指標のための数量的目標も記載される。（「警察サービス」に関しては、目標 411F のための「業績指標」には、刑事告訴・告発の件数、そのうち起訴される割合、及び不起訴になる割合などが含まれる。）各サービス目標に関する「標準実施要領（Standard Operating Procedure: SOP）」には、業績の評価及び記録の方法、期日、責任者が具体的に指定されている。報告された結果の正確性を確かめるために、コンプライアンス監査がランダムに行われる。

各サービス目標の下に、タスクが列挙される。目標 411F の下には 2 つのタスクがある。「タスク 41131」は「法廷及び地方検事の組織間連携の維持」である。このタスクの次には、成果単位（production unit）の種類が記される。ここでの成果単位は「告訴・告発の要請（complaints requested）」（つまり、起訴に持ち込むよう要請された刑事告発）である。同じ行に、続けて成果目標値が示される。ここでは「3,900」である。そして続けて単位当たりコスト「32.06 ドル」、費やされるべき労働総時間数「3,926」、そして最後に分配された予算額 12 万 5,025.18 ドルが記される。

このサービス目標の下にあるもう一つのタスク「41132」は、「司法訴追手続の支援」である。20 万 6,482.78 ドルが割り当てられているこのタスクに対する成果単位は実際の労働時間（4200）である。これはよくあるケースだが、「捜査数」「調査された衝突」「緊急対応」「違反切符（citations）」等もタスクの成果単位としてよく見られる。しかしいずれの場合においても、労働時間数は表示される。このことは重要である。なぜなら、サニーベール市のマネージャーは実際には金額で予算配分をするのではなく、労働時間数で予算配分をするからである。市のフルコスト会計システムのもとでは、労働 1 時間ごとのコストは一定ではなく、それがどのタスクに関係づけられているかによって変化する。

「警察サービス」プログラムのマネージャーは、従来の項目別の形式によって示されるプログラム支出会計も確かに把握してはいるのだが、これは公式な予算の一部ではない。この「警察サービス」プログラムについては、61 の項目別明細（line-item accounts）がある。例としては「給与」「契約職員給与」「退職金」「事務用品費」「書籍及び出版費」「移動及び会議費」「市の借りている施設維持費」「市の借りている電話設備費」等がある。これらの 61 の項目の総計は、「警察サービス」のための全てのタスクの全コストに割り当てられた業績予算に示される額（1,260 万 2,685.71 ドル）に一致する。プログラム・マネージャーは、多様な項目ごとのコストを、業績予算のうちの適切なタスクに対して分配するのである。

サニーベール市の予算の本質的な特徴のひとつは、それがプログラムの全てのコストを下位のタスクへと完全に分配するという点にある。例えば、強盗に関する捜査コストを算出する際には、このタスクは「警察サービス」の 61 項目予算のうち適切な項目を負担する。強盗に関する捜査であれば、基本給、有給休暇給与（leave time）、年金、旅費（mileage）などといった項目を負担するが、おそらく受刑者の食費を負担することはないであろう。

このフルコスト会計システムの重要な側面の一つは、賃借料の扱いである。全てのプログラムは、市が所有する施設や道具の使用料を負担することになる。最終的には新しいものと交換せねばならない項目に関しては、各予算プログラムの全てのタスクが、想定される交換コストのうちの適切な割合を負担する。生まれた余剰金は、規定の目的のために準備金に蓄えておかれる。

したがって、上記の強盗に関する捜査という事例においては、あらゆる捜査のために配分されるコストは、コピー機、コンピューター、電話機、オフィス・スペース等の使用料等を反映することになる。

全ての市職員はタイムカード上に、その日のうちに達成された成果単位数と、どのタスク・コードに対して何時間が費やされたかを記録する。それぞれのタスクには「管理業務」といった広いものから「政治家候補に対し表示要件（sign requirements）に関する情報のインプットを行う」といった狭いものまでがある。

あるタスクに対して費やされた時間数を追跡することで、市はサービスを提供するためにかかる実際のコストを計算し、それを予算額と比較することが可能になる。この数字を各種の達成された成果単位数と比較することで、市は効率性を測定することが可能になる。というのも、これらの時間数はタスクを達成するために消費されたアウトプットの測定基準だからである。

10 か年資源配分計画とこの 2 か年業績予算の組み合わせにより、政策の実行及び総合計画の目的達成のために、労働及び資源に関する予定作成に際してマネジメントを支援するためのプロセスが成立する。マネージャーがベース予算（前年水準におけるサービスの維持、及び連邦又は州レベルでの新しい水準要件を達成するのに必要な額）を準備する際には、彼らはサービス目標、成果水準、成果単位ごとにかかるコスト、成果単位数、そして

業績指標を検討する。これらのデータから、マネージャーは必要な資源を決定し、要請される労働時間数を分配するのである。

マネジメント達成計画

一年ごとに、サニーベール市は各マネジメント職員に対して、「マネジメント達成計画（Management Achievement Plan: MAP）」と呼ばれる業績に関する契約を結ぶ。これは次年度におけるマネージャーの任務を概括する包括的文書であり、その最大の焦点は当該マネージャーが責任を持つ予算サービス目標にある。

マネジメント達成計画は、個々のマネージャーと計画・マネジメント・システムとをつなぐ必要不可欠な仲介項である。その年に市が有している全目標を達成する上でマネージャーの果たす役割を厳密に明らかにすることにより、マネジメント達成計画は、マネージャーが「マネジメント達成計画報告書（Management Achievement Plan Report: MAPR）」を作成するための基盤でもあり、また「マネジメント達成計画監査（Management Achievement Plan Audit: MAPA）」の準備のための基盤でもある。

マネジメント達成計画にはそれぞれ重要度の異なる 4 つの部分があり、それぞれに関してマネージャーが達成すべき内容が具体的に規定されている。第一部はプログラム予算業績に関わるものである。それぞれのマネージャーがプログラム予算のマネジメントとサービス目標の達成に対して有する責任の度合いに応じて、第一部には 15%から 65%までが割り当てられる。

第二部は、主要な労働課題及び業務上の責任についてであり、これに対しても同様に 15%から 65%までが割り当てられる。第一部と第二部の割合は、合計で全体の 80%でなければならない。第三部は、全てのマネージャーに対して一般的に期待される内容（全市民に対し礼儀正しく公正であること、チームワークを重んじること、身だしなみを整えることなど）をカバーするもので、割合は 15%である。第四部は個々人に合わせたキャリア形成及び専門的能力の開発に関する目標であり、これは 5%を占める。

定期マネジメント報告

4 週間ごとに、各プログラム・マネージャーはマネジメント情報報告書を受け取る。これは計画上の目的との比較により、その時点でのプログラムの達成度を示すものである。この報告書に記載されるデータは、歳入、労働時間、一労働時間毎に生み出される成果単位、一労働時間当たりのコスト、これまでに消費された予算の割合に関するものである。シティマネージャーもこれらの報告書を受け取るので、サービスの質及び総合的な生産性に関して市政府レベルでの業績を判断することが可能である。

マネジメント達成計画報告書

年度末のマネジメント達成計画報告書はマネージャーによる自己評価であり、これは設定されている予算目標及びその他の職務上の責任に基づいて行われる。これによりプログ

ラム・マネージャーは、自らのプログラムの統計的業績を振り返り、その年の重要な活動についてコメントし、プログラム活動及びプログラム構造について必要な変更内容を示す機会を得ることになる。

マネジメント達成計画報告書では、具体的目標ごとのマネジメントが二つの方法で報告される。その一つは、各プログラム目標に対する業績指標についての情報である。その年のうちにまとめられた情報に基づいて、プログラム・マネージャーは実際の業績に関するデータを加える。これは標準実施要領（standard operating procedures）により定められた方法に従って収集された、監査可能なデータである。それぞれの業績指標に対してすでに設定されている基準に基づいて、プログラム・マネージャーは指標の数的目標が達成されたか、それを上回る、あるいは下回る結果が出たのかを判断する。

具体的目標ごとのマネジメントに関するもう一種類の情報は、各タスクに関するデータを「生産換算量（Equivalent Units）」へと置き換えたものである。サニーベール市によって開発された「生産換算量（Equivalent Units）」の概念により、市は類似していない複数のプログラムの相対的生産性を比較し、市政府全体の総合的生産性を計算し追跡することが可能になったのである。

ある特定のタスクの生産換算量（Equivalent Units）は、一成果単位の完了に要する時間数に基づいて決定される。ある特定の成果単位を完了するのに 6 分かかるとするならば、この成果単位は「0.1 生産換算量」として計算される。もしある別のタスクが一成果単位を完了するのに 1.5 時間かかるとするならば、この成果単位は「1.5 生産換算量」として計算される。一度決定された生産換算量の値は変更されることがない。あるタスクに割り当てられる労働時間数は、最初の一年については生産換算量に合致するが、二年目以降については必ずしもその限りではない。

サニーベール市では、生産換算量というツールはいくつかの形で有効に応用できることが明らかになった。例えば、プログラムの総生産換算量を消費された労働時間数で割ることで、生産性の変化を計算し追跡することが可能になる。またプログラムの一生産換算量当たりのコストを過去のデータと比較することにより、プログラムのコスト効率が増加しているのか減少しているのかについての傾向が明らかになる。

年次業績報告書

会計年度の終わりに、各サービス分野の効率性、生産性、有効性を分析する市全体の業績報告書が作成される。これは達成された内容を計画されていた成果と比較するものである。年次業績報告書はシティマネージャーから市長及び市議会に対して提出される。その要旨は、市民に対して公開される。

サニーベール市の実績マネジメント予算システムは、予算と実績をリンクさせようという 1970 年代初頭の初歩的取組の中から生まれた。この初期の取組では、一連のプログラム業績目標のもとに置かれた、従来の項目毎の予算が用いられた。1977 年に市は予算に関す

る情報を、目的、具体的目標及びタスクという階層構造に沿った新しい形式へと作り直す真剣な取組を開始した。総合計画が意義あるものとなった。長期財政計画は拡大され、より精緻なものとなった。業績に対する支払いシステムが開発された。そしてこれらは全て、包括的な計画マネジメント・システムの中へと位置づけられた。

このシステムは確かに情報集中型である。このシステムが生み出す情報の量、及びその精緻さ、複雑さのために、このシステムはあまりに行き過ぎていると結論づける人もいるかもしれない。しかし、これはサニーベール市においては機能している。OMB が連邦議会への報告書で指摘しているように、サニーベール市のマネージャー達はこのデータを日常的に利用しており、こうした情報は実際に、市議会における決定、特に長期的な影響を及ぼす決定を左右しているのである。

サニーベール市は、同様の規模と性質の他都市よりも 35%から 45%少ない職員数によって、そのサービスのほとんどを遂行している。これら比較対象となる都市よりも、一人当たりの税金は少なく、その予算規模も最も少ない部類に属する。しかし、サニーベールの職員は、より多くの報酬を得ている。さらに 1986 年から 1993 年にかけて、サービス単位当たりのコストは、インフレを勘案して計算すれば、38%減少した。

おそらくサニーベール市のシステムの最高の検証方法は、市民の満足度をみることであろう。近年では、市は様々なサービスの質を測定するために、市民満足度調査をますます多く用いるようになってきている。おそらく最も重要なものは、数年前に専門の世論調査会社が住民に対して行った包括的調査であろう。この調査によれば、サニーベール市の住民の 93%が、市のサービスを総合して「良い」あるいは「とても良い」と評価したことが明らかになった。（その他の選択肢は「普通」あるいは「不十分」であった。）

プログラム 411

＊＊　全体目標　＊＊　プログラム 411：警察サービス

主に犯罪の抑制・防止及び犯罪者の検挙を通じ、コミュニティの安全及び安心できる環境を促進することで、市が一人当たり 103.82 ドルのコストにより Part1 犯罪の件数について同規模の諸都市の下位 25%に引き続き入るようにすること。

411A

目標：警察の即応体勢の拡充により、死傷者数及び盗難等による財産の損失件数を減らす。非常電話（emergency calls）については受信から 7 分以内、緊急電話（urgent calls）については 11 分以内の現場到着をそれぞれ全通報事案の 90％で達成することを目指す。また、市民による満足度指数は 80%を最低目標値とする。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41104	緊急時の警察・消防サービス提供	緊急通報への応答	10,500	75.60	13,650.0	793,760.16

411B

目標：緊急通報以外にも、警察任務と関連する各種事案への支援要請に対しては全てサービス提供を行い、治安及びコミュニティへの信頼の向上を図る。市民による満足度指数は 80%を最低目標値とする。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41101	非緊急通報への警察サービス提供	非緊急通報への応答	51,000	129.99	123,965.0	6,629,322.39

411C

目標：パトロール及びレーダーによる取り締まり（radar enforcement）を通じて、歩行者・自転車・車両交通の安全かつ秩序ある流動の確保に努め、走行距離 100 万マイル当たりの年間交通事故件数を増加率 0%に抑える。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41111	交通安全活動の実施	交違反切符（traffic citations）	20,000	27.36	10,950.0	547,227.88
41112	歩行者向け交通取締り	違反切符	500	26.01	250.0	13,003.17
41122	自転車向け交通安全活動の実施	自転車違反切符	550	23.64	250.0	13,003.17
41123	横断監視サービスの提供	業務時間	17,765	12.58	1,765.0	223,427.69

41124	重大衝突事故の捜査支援	捜査件数	150	322.76	950.0	48,413.27
41161	選択的取締まりの実施	違反切符	12,000	42.55	8,763.0	510.556.59

411F

目標：高水準の捜査を行い、刑事犯罪の訴追に際し地方検事を支援することで、司法審査（review）のために提出された事件の 90%を起訴すること。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41131	法廷及び地方検事の組織間連携維持	告訴・告発の要請	3,900	32.06	3,928.0	125,025.18
41132	司法訴追手続の支援	業務時間	4,200	49.64	4,200.0	208,482.78

411H

目標：FBI の定める 4 大主要刑法犯（殺人・レイプ・強盗・侵入盗）について、人口 10〜25 万人規模の全米各都市平均を上回る解決率を目指す。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41148	レイプ事件捜査	捜査件数	35	1,909.53	1,240.0	66,833.42
41149	強盗事件捜査	捜査件数	100	697.34	1,300.0	69,733.60
41150	侵入盗事件捜査	捜査件数	650	465.36	5,760.0	302,482.34
41151	殺人事件捜査	捜査件数	5	38,568.23	3,670.0	192,841.14

411I

目標：児童虐待・DV・文書偽造・産業スパイ・重窃盗（grand theft）・変死（coroners：本来「検屍」では意味が通らないため意訳）・計画殺人・凶器による脅迫の各事件のうち、所定の全事案について追跡捜査を行う。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41152	犯罪捜査全般	捜査件数	1,200	248.78	5,559.0	298,509.47
41153	児童虐待事件の捜査	捜査件数	200	686.39	3,834.0	137,277.61
41155	捜査活動の監督	業務時間	2,730	63.82	2,730.0	174,234.07

411L

目標：サービス・活動・政策に関する市民からの意見表明を求め、受け入れ、理解し、検討すること、及び告訴・告発の少なくとも 75%に関し 4 カ月以内に徹底した捜査を完了することにより、各担当部局が市民の要望に責任をもって対処する姿勢を明示し、治安サービスの品質管理を行う。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41156	治安維持サービスの品質管理	捜査件数	50	530.17	442.0	26,508.47

411N

目標：薬物及び風俗犯（vice）の取締り厳格化に向け、捜査の着手・実行件数 300 件を目標に情報収集（developing information）を行う。これにより、特に学校及び青少年にとって健全な社会環境作りに向けた取組を進める。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41154	薬物・風俗犯捜査	捜査件数	300	1,400.46	7,640.0	420,137.53

411P

目標：遺留指紋をスキャンするため（サニーベール市の属する）サンタ・クララ郡の自動指紋情報管理システムへ提供する。これにより、犯罪被疑者の特定を図る。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41187	遺留指紋データの処理	処理件数	500	143.80	200.0	71,902.25

411Q

目標：市及び州の要件をみたす現職の正規警察官向けの義務的研修及び技能開発を実施する。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41171	特別技能警察研修	研修時間	7,392	58.26	7,392.0	430,661.54
41172	現職警察官向け研修	研修時間	9,461	54.14	9,461.0	512,235.61

411Z

目標：各種管理・サポート業務を行う。

	タスク	単位の形態	該当単位数	単位当たりコスト	総時間	コスト
41188	代休充当時間	業務時間	1	48.33	1.0	48.33
41191	管理業務	業務時間	7,590	90.52	7,590.0	687,022.00
41192	支援サービス業務	業務時間	3,626	27.56	3,628.0	99,987.72
41193	警察官労働契約上の超過勤務時間	業務時間	1	48.33	1.0	48.33

参考資料 2「主要省庁の戦略体系、業績指標」

図表　運輸省の政策体系（2012 年年次業績報告書）

戦略目標	戦略目的	業績指標
安全		
	道路の安全	
		・ 車両走行距離1億マイル当たりの道路上での死亡率（高速道路交通安全局、連邦自動車運搬安全局所管） ・ 乗用車の乗員の、車両走行距離1億マイル当たりの死亡率（高速道路交通安全局、連邦道路局、連邦自動車運搬安全局） ・ 登録されているバイク10万台当たりの、バイク利用者死亡率（高速道路交通安全局、連邦道路局、連邦自動車運搬安全局） ・ 車両走行距離1億マイル当たりの、非乗員（歩行者及び自転車利用者）の死亡率（高速道路交通安全局、連邦道路局、連邦自動車運搬安全局） ・ 合計走行距離1億マイル当たりの、大型トラックとバスの死亡率（高速道路交通安全局、連邦道路局、連邦自動車運搬安全局）
	航空の安全	
		・ 乗客1億人当たりの、民間航空機乗客の死亡者数（連邦航空局） ・ 10万飛行時間当たりの、死亡者が出た一般航空機事故の数（連邦航空局） ・ 100万回飛行当たりの、A及びBカテゴリーに分類される、滑走路への侵入の数（連邦航空局）
	パイプラインの安全	
		・ 死亡又は深刻な怪我があったパイプライン事故の数（パイプライン・有害物質安全局）
	有害物質の安全	
		・ 死亡又は深刻な怪我があった有害物質による事故（パイプライン・有害物質安全局）
	運輸の安全	
		・ 乗客移動距離1億マイル当たりの、運輸中の死亡者数（連邦運輸局）
	鉄道の安全	
		・ 鉄道走行距離100万マイル当たりの、鉄道関連事故及び緊急事態の数（連邦鉄道局）
	全ての道路利用者にとっての安全を改善する	
		・ 全ての利用者にとって使いやすい道路設計（「完全な道」）を取り入れる州及び地方自治体の累積数（運輸長官室）
良好な管理状況		
	高速道路のインフラ整備（連邦道路局）	
		・ 国家ハイウェイ網（National Highway System: NHS）の道路における交通量のうち、舗装実施基準が「良い」と評価された道路における交通量の割合（連邦道路局） ・ 国家ハイウェイ網上の橋の床面積（橋の表面）のうち、構造的に不十分であると評価された面積の割合（連邦道路局）
	交通資産（連邦運輸局）	
		・ 交換又は改修が必要な交通資本資産の未処理数（状態評価の見込みが2.5以下のもの）（連邦運輸局）
	航空滑走路（連邦航空局）	
		・ 国家空港総合整備計画（National Plan of Integrated Airport Systems: FAA）において、舗装された滑走路の状態が「非常に良い」、「良い」、又は「標準」と評価された滑走路舗装の割合（連邦航空局）
	政策及び投資に対する経済的利益を最大化する（連邦道路局）	
		・ 移動時間指標によって測定された都市部における所要時間信頼性（連邦道路局） ・ 緩衝指数によって測定された貨物輸送にとって重要な道路における移動時間信頼性（連邦道路局）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
経済競争力		
	経済的利益を最大化する（連邦鉄道局）	
		・ 初期建設を達成した道路プログラムの数（連邦鉄道局） ・ 初期建設を達成した建設プロジェクトの数（連邦鉄道局）
	経済的利益を最大化する（連邦航空局）	
		・ 主要空港における1日の発着可能数の平均（連邦航空局） ・ 主要空港を支える、報告が義務付けられている設備が使用可能である割合（連邦航空局） ・ アメリカ本土の航空管制センターにおける空路自動近代化システム（En Route Automation Modernization: ERAM）の初期の運用能力（連邦航空局）
	経済的利益を最大化する（セントローレンス海路開発公社）	
		・ アメリカ管轄内にあるセントローレンス海路システム及び閘門が利用可能な時間の割合（セントローレンス海路開発公社）
	経済的利益を最大化する（連邦海事局）	
		・ 防衛庁による商業的海上輸送能力の要求をみたすことのできる船（契約によって海事安全プログラムに登録されている船の数によって測定する）（連邦海事局） ・ アメリカの外国通商において運用され、防衛庁による要求を満たす日数（海洋空間計画（Marine Spatial Planning: MSP）に登録された船舶が実際にはアメリカ外国通商において運用されていた、船舶運用日数によって測定する）（連邦海事局） ・ アメリカの高速海路回廊（America’s Marine Highway corridors）上を輸送された20フィートコンテナ換算個数（連邦海事局） ・ U.S.マーチャント・マリン・アカデミーの卒業者の数（連邦海事局） ・ 州立マリン・アカデミー卒業生の数（連邦海事局）
	顧客の需要にすぐ対応できる、競争力のある空輸システム（連邦航空局）	
		・ 全米空域システムにおいて（National Airspace System: NAS）、主要空港に飛行機が定刻に到着した割合（連邦航空局）
	顧客の需要にすぐ対応できる、競争力のある空輸システム（運輸長官室（Office of the Secretary of Transportation: OST）））	
		・ 運用する資格を得るため、又は保持するために必要な標準をみたしていることを保証するために再検査された航空機の数（運輸長官室）
	世界中で、対象とされている市場に対する、アメリカ交通界の関心を促進する（運輸長官室）	
		・ 運輸手段を用いて貿易をすることに対する、市場に悪影響を与えうる交通障害を取り除くために、新しいあるいは拡大された、2国間・多国間の合意数（運輸長官室）
	運輸分野における中小企業のチャンスを拡大する（運輸長官室）	
		・ 運輸省が、中小かつ不利な状況におかれている企業に与えた直接契約の、ドル換算価値の合計の割合（運輸長官室） ・ 運輸省が女性が経営する企業に与えた直接契約の、総ドル価値の割合（運輸長官室）
活発なコミュニティ		
	ネットワークとアクセスを改善する（連邦道路局）	
		・ 徒歩・自転車交通手段を改善する政策を持つ州の数（連邦道路局） ・ 最新であり、公共の通行権を含む、障害者法の移行計画を進めた州の数（連邦道路局）
	便利で安価な移動手段へのアクセスを改善する（連邦運輸局）	
		・ 都市部の運輸提供者によって報告された乗客の数（連邦運輸局） ・ 農村部の運輸提供者によって報告された乗客の数（連邦運輸局） ・ 最も人口が多い50の都市部の中で、通勤者の市場シェアが拡大した地域の数（連邦運輸局）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
	障害者と高齢者の移動手段へのアクセスを改善する（連邦運輸局）	
		・ 利用しやすく、完全に規格に準拠していると認められた主要な鉄道駅の数（連邦運輸局）
	障害者と高齢者の移動手段へのアクセスを改善する（連邦鉄道局）	
		・ 都市間鉄道における乗客移動距離のマイル数（連邦鉄道局）
	便利で安価な移動手段へのアクセスを向上させる（連邦鉄道局）	
		・ 障害者法の要件を順守している、市内の旅客鉄道駅の割合（連邦鉄道局）
環境持続可能性		
	二酸化炭素排出量を減少させ、エネルギー効率を改善し、石油への依存を減少させる（連邦航空局）	
		・ 全米空域システム（National Airspace System: NAS）のエネルギー効率（1マイル飛行当たりの使用燃料によって測定する）（連邦航空局）
	運輸によって引き起こされる、空気、水、騒音公害の生態系への影響を和らげる（連邦航空局）	
		・ 空港の周辺で、航空機による深刻な騒音にさらされている人の数（連邦航空局）
	運輸によって引き起こされる、空気、水、騒音公害の生態系への影響を和らげる（パイプライン・有害物質安全局（Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration: PHMSA））	
		・ 有害な液体を運ぶパイプラインからの、環境に影響を与えた漏洩量（パイプライン・有害物質安全局）
	より環境への影響が少ない施策を増加させる（運輸長官室）	
		・ 車両の石油利用が減った割合（運輸長官室） ・ 水の利用効率が改善した割合（運輸長官室） ・ リサイクルと、廃棄物の再利用の割合（運輸長官室） ・ 適用できる全ての契約のうち、持続可能性に関する条件を満たす契約の割合（運輸長官室） ・ 設備や乗り物からの温室効果ガス排出量が減った割合（運輸長官室） ・ 従業員の出張と通勤から排出された温室効果ガスが減った割合（運輸長官室）
	運輸省が所有又は規制しているサービス又は設備が引き起こす、環境汚染やその他環境に対する悪影響を減少させる（連邦海事局）	
		・ サスーン湾予備船団（Suisun Bay Reserve Fleet）から安全に取り除かれ廃棄された船の累積数（連邦海事局）
	二酸化炭素排出量を減少させ、エネルギー効率を改善し、石油への依存を減少させる（連邦運輸局）	
		・ 運輸サービス船団において、代替燃料やハイブリッド使用であるものの割合（連邦運輸局）
	二酸化炭素排出量を減少させ、エネルギー効率を改善し、石油への依存を減少させる（連邦道路局）	
	運輸によって引き起こされる、空気、水、騒音公害の生態系への影響を和らげる（連邦道路局）	

（出典）2012 年運輸省年次業績報告書

図表　労働省の政策体系（2013 年年次業績報告書）

戦略目標	戦略目的	機関の使命/業績目標	業績指標
労働者がより良い職につけるよう支援する			
	雇用主の関与及び協力のもとで効果が実証された訓練モデルを実施することにより、21 世紀に需要がある産業や職業におけるアメリカ労働者の雇用機会を増やす		
		雇用訓練局 労働力投資法、登録職業訓練制度、高齢者のコミュニティサービス雇用、ジョブ・コア（若者の雇用訓練プログラム）、貿易調整支援プログラムなどを通して、従業員個人の平均収入を増加させる	
			・ 6か月の平均収入（労働力投資法　成人） ・ 雇用継続率（労働力投資法　成人） ・ 雇用継続率（インディアン・ネイティブアメリカン・プログラム） ・ サービスを受けた参加者の数（国家農業雇用プログラム） ・ 雇用継続率（国家農業雇用プログラム） ・ 6か月の平均収入（失業者） ・ 6か月の平均収入（国家緊急助成金） ・ 新規就職率—訓練（失業者） ・ 新規就職率（労働力投資法　成人） ・ 新規就職率（高齢者地域社会サービス雇用プログラム ・ 新規就職率（失業者） 新規就職率—訓練（労働力投資法　成人） ・ 雇用継続率（失業者） ・ サービスを受けた参加者の数（インディアン・ネイティブアメリカン・プログラム） ・ 雇用継続率（国家緊急助成金） ・ 嘆願書処理にかかった平均日数 ・ 確立された処理手続きに則って行われた嘆願書処理の数（内部顧客サービス基準） ・ サービスを受けた参加者の数（高齢者地域社会サービス雇用プログラム） ・ サービスを受けた参加者の数（高齢者地域奉仕活動雇用プログラム）
		退役軍人雇用訓練サービス 退役軍人の雇用機会を促進し、雇用・再雇用の権利を守るために、退役軍人とその家族に対し行われる集中的なサービスを更に増加させる	
			・ 障害のある退役軍人の訪問援助プログラム（Disabled Veterans Outreach Program: DVOP ）の専門家によってサービスを受けた退役軍人の6か月の平均収入 ・ 障害のある退役軍人の訪問援助プログラム（DVOP）の専門家によって、同時多発テロ以降にサービスを受けた退役軍人の6か月の平均収入 ・ 集中的なサービスを受けた「退役軍人雇用のための州助成金（Jobs for Veterans State Grants: JVSG）」を受け取っている退役軍人の割合 ・ 移行支援プログラム（Transfer Alliance Program: TAP）進行役の平均評価点 ・ 終了した事案のうち、機関の基準を満たしていたものの割合
	企業、教育界、労働者、地域機関や労働力システムの協力のもと、市場で役に立つスキルと知識を提供し、労働者の収入を上昇させ、中流階級への障害を乗り越える手助けをする		
		雇用訓練局 産業界に認められている資格を得る参加者の数を増やす	

戦略目標			
	戦略目的		
		機関の使命/業績目標	
			業績指標
			・ 6か月の平均収入（試用期間） ・ 卒業達成率：設定されていた卒業日程から1年以内に、実習期間修了証明書を受け取る人の割合 ・ 成人基礎教育（adult basic education）の読み書き又は算数能力レベルを1つ獲得する参加者の割合 ・ 終了後、第3四半期が終わるまでに、卒業証書、一般教育修了検定、又は修了証明書を受け取る参加者の割合 ・ 終了後最初の四半期に、新規に職につく、又は高等教育、軍、もしくは高度な訓練・職業スキル訓練に登録する参加者の割合 ・ 訓練に登録した参加者の数（貿易調整支援、コミュニティカレッジ、職業訓練の各プログラム） ・ 助成されている学習プログラムを完了した参加者の数（貿易調整支援、コミュニティカレッジ、職業訓練の各プログラム） ・ 一般教育修了検定、高校卒業証書、又は証明書を、プログラム終了後3四半期が経過するまでに得る生徒の割合（ジョブ・コアプログラム） ・ 成人基礎教育の読み書き又は算数能力レベルを1つ以上獲得するジョブ・コア生の割合 ・ 産業界に認知されている資格を得るジョブ・コア生の割合 ・ プログラム終了後最初の四半期に、新規に職につく、又は高等教育及び／もしくは高度な訓練・職業スキル訓練に登録するジョブ・コア生参加者の割合 ・ 訓練の内容と関連する職業に就く、又はそれに関連する産業で働く卒業生の割合（ジョブ・コアプログラム） ・ 成人基礎教育の読み書き又は算数能力レベルを1つ獲得する参加者で、基本的スキルが不十分な者の割合（ユースビルド団体）） ・ 非若年者の新規就職率（犯罪者社会適応プログラム（Registration of ex-Offenders: ReXO）） ・ 非若年者の再犯率（犯罪者社会適応プログラムReXO） ・ 訓練に参加し証明書を受け取る参加者の割合（少年犯罪者の未来のための助成金（Face Forward Grants for Juvenile Offenders）による訓練） ・ 高校相当の訓練に登録し、州の教育証明書を受け取る参加者の割合（少年犯罪者の未来のための助成金） ・ 雇用や教育への登録者数（ユースビルドプログラム） ・ 産業界に認知されている資格を得る、訓練プログラム修了者の割合 ・ 終了後最初の四半期に、一般教育修了検定、又は証明書を受け取る参加者の割合 ・ プログラム卒業者の平均初任給（ジョブ・コアプログラム）
	特に世界の弱者のために、労働者の権利、適切な労働環境、及び生計を守る		
		国際労働局 弱者における労働者の権利と生計を守る	
			・ 国際フォーラムや各国によって採用された国際労働局・労働省の方針を反映している政策方針の数 ・ 最悪の形態の児童労働に従事している又は従事するリスクが高い子供のうち、教育と職業訓練サービスを提供された者の数 ・ 労働者の権利及び／又は労働環境が改善された国の数 ・ 労働省の干渉の結果、政府及び／又はその他の社会的パートナーの、労働者の権利を守り及び／又は労働環境を改善する能力が向上した国の数

戦略目標	戦略目的	機関の使命/業績目標	業績指標
場の安全と衛生を改善する			
	特に危険な産業において、安全で健康的な職場を確保する		
		労働安全衛生局 労働の安全と衛生に関する規則及び基準を守らせることで、職場の安全と衛生を改善する	
			・ 安全調査の実施 ・ 衛生調査の実施 ・ 建設業の業績低下により危険性が低下した企業数 ・ 一般産業の業績低下により危険性が低下した企業数 ・ 地域重点プログラム（Local Emphasis Program: LEP）／国家重点プログラム（National Emphasis Program: NEP）で行われた労働安全調査の件数割合 ・ 労働安全衛生局（Occupational Safety and Health Administration: OSHA）の訓練プログラムで訓練を受けた職員の数 ・ 連邦年次監視評価レポート（Federal Annual Monitoring and Evaluation: FAME）によって行われた勧告の履行割合
		鉱山安全衛生管理局 鉱山作業での死亡、病気、怪我を防ぎ、全国の鉱山労働者にとって安全で衛生的な職場を促進する	
			・ 20万時間の労働につき発生した、命に係わる怪我の5年間の移動平均 ・ 包括的な衛生調査を受けた金属及び非金属（Metal/Non Metal: MNM）鉱山の割合 ・ 申告を受け取ってから1日以内にはじめられた、鉱山法セクション103（g）に基づく切迫した危険に関する調査の数 ・ 承認を受けた指導員による評価の数 ・ 完了した通常の義務的調査の割合 ・ 期日内に完了した鉱山計画レビューの割合
公平で質の高い職場環境を促進する			
	公平で多様な職場、低賃金及び収入格差への障害を取り除く		
		連邦契約履行プログラム事務所 連邦政府の請負業者の職場において、積極的優遇措置と差別撤廃措置を義務付ける	
			・ 完了した供給・役務評価の数 ・ 完了した建造物評価の数 ・ 完了したコンプライアンス評価と申立て調査の数 ・ 供給・役務機能的差別撤廃措置プログラム（Functional Affirmative Action Program: FAAP）の評価の数
		女性局 女性がより良い職に就いたり、それを継続したりする上での障害を減少させ、女性が職場で公平な扱いを受けることを保証する	
			・ 作り出された政策及び調査アウトプットの数 ・ 推進されている政策／戦略を実施している協力者の割合
		障害者雇用政策事務所 障害を持つ労働者に対し公平で多様な職場への障害を減少させる	
			・ 政策アウトプットの数 ・ 効果があった施策の数 ・ 技術支援センターの情報が有益であると感じた利用者の割合
	労働者の権利を守る		
		労働管理基準事務所 組合の財政健全性、民主性、透明性を促進する	

戦略目標			
	戦略目的		
		機関の使命/業績目標	
			業績指標
			・ 雇用主とコンサルタント間の説得者（雇用者に雇われて労働者と権利交渉を行う者, persuader）契約に入れられた、雇用主報告書（LM-10）及び契約及び活動報告書（LM-20）の数 ・ 電子的に提出された報告書のうち、公開されている報告書の割合 ・ 慢性的に労働機関財務報告書を提出していない機関の数 ・ 刑事事件となった会計監査の割合 ・ 労働管理基準局のウェブサイト利用者の満足度 ・ 組合役員選挙における申立てを解決するのに要した平均日数
		労働安全衛生局 衛生・安全に関する申立てをした従業員の権利を守り、危険を報告した従業員に対する差別を防ぐ	
			・ 内部告発調査が進行中である平均期間 ・ 新たな申立ての審査手続きを完了するのに必要な平均日数
	賃金と時間外労働を保証する		
		鉱山安全衛生管理局 差別から鉱山労働者を守る	
			・ 申立て受理から60日以内に完了した、鉱山法セクション105（c）に基づく鉱山労働者に対する差別調査の割合 ・ 申立て受理から20日以内に完了した、鉱山労働者の一時復職希望調査の割合
		賃金・労働時間部 育児介護休業法を順守する企業を増やす	
			・ 育児介護休業法違反のない事例の割合
		賃金・労働時間部 弱い立場にある労働者が法律順守のもと雇用されることを促進し、特に違反を繰り返している雇用主において、持続的で立証された法律順守を保証する	
			・ 非住宅建設においてデービス・ベーコン法の賃金率が守られた平均期間（月単位） ・ 法令等順守のための活動の数 ・ 指示された調査の割合（調停を除く） ・ 申立てがなされたが違反のなかった事例の割合 ・ 指示があったが違反のなかった事例の割合 ・ 優先産業における申立て調査の割合（調停を除く） ・ 優先産業において指示された調査の割合
		雇用訓練局 雇用主が、資格を有する外国人労働者の賃金と時間外労働に関して法律を順守していることを保証するために、監視を継続する	
			・ 永久的外国人雇用証明プログラム（Permanent Foreign Labor Certification Program: PERM）への申請のうち、完全性レビュー（integrity review）に選ばれたものの処理時間の目標値の平均 （会計監査、外国人雇用証明室（Office of foreign labor certification: OFLC）） ・ 完全性レビュー（integrity review）に選ばれなかった永久的外国人雇用証明プログラム（Permanent Foreign Labor Certification Program: PERM）への申請の処理時間の平均（外国人雇用証明室（Office of foreign labor certification: OFLC）） ・ 申請日から7日以内に処理されたH-1Bビザ申請の割合（外国人雇用証明室） ・ 必要な日から30日以上前に完了した、H-2Aビザ申請の割合 （外国人雇用証明室）

戦略目標			
	戦略目的		
		機関の使命/業績目標	
			業績指標
			・ 30 日以内に完了した H-2B ビザ申請の割合（外国人雇用証明室）
退職、健康、その他従業員の利益を保証し、働いていない人に対しては、所得保障を提供する			
	働くことが不可能、又は働き口がない場合に、収入支援を提供し、復職の手助けをする		
		労災保障プログラム室 労働中に怪我又は病気をした労働者に対し、働くことが不可能又は働き口がない場合に、収入支援を提供し、復職の手助けをする	
			・ 労働中に怪我又は病気をした連邦職員で、連邦政府職員補償法（Federal Employee's Compensation Act: FECA）の障害管理（Disability Management）に該当する者のうち、郵便関係ではない連邦機関によって再雇用されている者の割合 ・ 政府全体としてみた、郵便関係ではない連邦機関における、政府全体の無駄になった作業日（Lost Production Days Rates）の割合（職員100人当たり） ・ 郵便関係ではない連邦機関によって提出された怪我の報告のうち、10営業日以内に受理された割合 ・ 郵便関係ではない連邦機関の職員によって提出された賃金損失申立てのうち、5営業日以内に受理された割合 ・ 雇用主によって30日以内に提出された、怪我の第1次報告書の割合：防衛基地法の事例 ・ 30日以内に行われた、第1次補償支払いの割合：防衛基地法の事例 ・ 雇用主によって30日以内に提出された、怪我の第1次報告書の割合：防衛基地法ではない事例 ・ 30日以内に行われた、第1次補償支払いの割合：防衛基地法ではない事例 ・ 黒肺塵症申告の処理にかかった平均日数 ・ 黒肺塵症申告の医学的証拠の収集にかかった平均日数（average time in days） ・ 国立労働安全衛生研究所（National Institute of Occupational Safety and Health: NIOSH）に送られた事例で、ヒアリングが行われた場合の提出日から最終決定が下された日までの平均日数（パートB・E） ・ 国立労働安全衛生研究所に送られた事例で、ヒアリングが行われなかった場合の提出日から最終決定が下された日までの平均日数（パートB・E）
		雇用訓練局 失業者に対する、定期的かつ正確な支払いと、迅速な再雇用を促進する	
			・ 申請者の再雇用を促進する：失業保険申請者のうち、最初の支払いを受けた四半期の次の四半期の終わりまでに再雇用された人の割合（失業保険） ・ 適時の支払い：州内で行われる最初の支払いのうち、21日以内に行われるものの割合（失業保険） ・ 過払いの発見：州が、損失の回復が確定していると発見している過払い見込み額の割合（失業保険） ・ 迅速に行われた雇用主責任に関する決定の割合：新しい雇用主が、義務を負った最初の四半期の終わりから90日以内に行われた、失業保険税責任に関する決定の割合（失業保険） ・ ワグナー・ペイザー法に基づくサービスを受け取っている失業保険申請者の6か月の平均収入（失業保険） ・ サービスを受けた求職中の参加者の数—全ての参加者（雇用サービス） ・ サービスを受けた求職中の参加者の数—退役軍人（雇用サービス） ・ 雇用継続率（貿易調整支援）

<table>
<tr><th colspan="4">戦略目標</th></tr>
<tr><th></th><th colspan="3">戦略目的</th></tr>
<tr><th></th><th></th><th colspan="2">機関の使命/業績目標</th></tr>
<tr><th></th><th></th><th></th><th>業績指標</th></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">全ての労働者に対する医療給付と退職保障を改善する</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"><u>従業員年金保障局</u>
全ての労働者に対する医療給付と退職保障を改善する</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>・ 従業員退職所得保障法（Employee Retirement Income Security Act: ERISA）の民事規定を順守している従業員給付制度の割合
・ 処理された民事事件の調査
・ 処理された刑事事件の調査
・ 参加者支援プログラムの顧客満足度指標</td></tr>
<tr><td colspan="4">労働者とその家族の経済状況に関する適時かつ正確なデータを提供する</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">意思決定をするために、実質的に全てのアメリカ国民に影響を与える経済及び社会政策の策定に対する支援を含む、労働市場の状況、労働環境、及び経済における物価の変動について安定した公正な情報を提供する</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2"><u>労働統計局</u>
労働市場の活性、労働環境、及び経済における物価変動に関する情報の適時性、正確性、及び妥当性を改善する</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>・ 主要連邦経済指標（Principal Federal Economic Indicators: PFEIs）に関して達成された適時性に関する目標の割合
・ 主要連邦経済指標に関して達成された正確性に関する目標の割合
・ 主要連邦経済指標に関して達成された、妥当性に関する目標の割合
・ インターネットサイトの利用者向けのセッションの1か月の平均数（普及）
・ アメリカ顧客満足度指標による労働統計局のウェブサイトに対する顧客満足度（ミッション達成）</td></tr>
</table>

（出典）2013 年労働省年次業績報告書

図表　文部省の政策体系（2015 年年次業績計画書）

戦略目標	戦略目的	業績指標
目標1 高等教育、キャリア・専門教育、成人教育：若年者及び成人の高等教育及び生涯学習の機会を改善することで、大学へのアクセスのしやすさ、学費の状況、質、及び卒業率を高める。		
	アクセス及び学費：特に過小評価されている、又は準備不足の人々（例：低所得かつ移民二世の生徒、英語学習者、障害者、高校を卒業していない成人）に対する、大学の学費及びアクセスを改善する、並びに／又は労働訓練を改善することで機会の不均等を是正する。	
		・ 公立の4年制教育機関にかかる実費の増加率 ・ 公立の2年制教育機関にかかる実費の増加率 ・ 連邦学生支援（Free Application for Federal Student Aid: FAFSA）に応募する高校3年生の割合 ・ 社会復帰リハビリテーション（Vocational Rehabilitation: VR）の利用者による、国家年間収入総計の指標（社会復帰リハビリテーション利用者の競争的な雇用の成果、労働時間、及び時給に基づいている） ・ 移行年齢若年者による、国家年次収入総計の指標（職業リハビリプログラムの、移行年齢若年者（16歳から23歳）の競争的な雇用の成果、労働時間、時給に基づいている） ・ 全国障害リハビリテーション研究所（National Institute on Disability and Rehabilitation Research: NIDRR）が資金提供している助成金プロジェクトから生み出された、査読をされた出版物の数 ・ 州の社会復帰リハビリテーションの指導者及びその他の州の社会復帰リハビリテーションスタッフで、全国障害リハビリテーション研究所の助成金調査について知識を持っている者の数
	質：高等教育の資格が、生徒が労働で成功し市民社会に参画する効果的な準備ができていることを示すことになるよう、機関の価値を高める。	
		・ 債務不履行率が高く卒業率の低い、実績を出していない機関の数
	卒業：学位／卒業証明取得率と、需要がありかつスキルを必要とする分野での就職率を高める（特に過小評価されている、又は準備不足の人々において）	
		・ 25歳から34歳の人々の、学位取得数 ・ 1つ目の学位取得目的の学部生の継続率（フルタイム） ・ 1つ目の学位取得目的の学部生の継続率（フルタイム）
	科学、技術、工学、数学（STEM）の進路：高等プログラムへのアクセス及びその修了を可能にする科学、技術、工学、数学への進路機会を増やす	
		・ 科学、技術、工学、数学における高等教育の資格が与えられた数
目標2 初等・中等教育：初等・中等教育システムが、学力・機会における格差を是正する効果的な支援を提供すると同時に、厳格な学術的基準を満たす良質な教育を継続的に与える能力を改善する。そして、全ての生徒が、大学進学又は就労の準備が出来た状態で卒業する		
	基準と評価：国際的に基準化された、大学進学又は就労準備の基準の実施を、基準に沿った、妥当な、信頼性のある評価とともに支援する	
		・ 大学進学あるいは就労準備の基準を採用している州の数 ・ 大学進学あるいは就労準備の基準に沿って、次世代の読み・数学能力評価を実施している州の数
	能力のある教師及び強いリーダー：能力のある教師及び強いリーダーの、準備、採用、雇用維持、発展、支援、評価、認知、及び平等な配置を改善する	
		・ 教師評価と必要な評価を完全に実施し、能力の判断に生徒の成長に重きを置いた複数の基準を用いるシステムを支援している州の数
	学校の風土及びコミュニティ：特に支援を必要としている学校において、生徒の成功、安全、保健を改善し、家庭及びコミュニティの関与を深める	

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
		・ 障害のある生徒及び有色人種の生徒の、停学措置率の格差の割合（有色人種の子供の測定基準） ・ 障害のある生徒又は有色人種である子供の、停学措置率の格差の割合（障害のある生徒、障害者教育法のみの測定基準）
	学校の方針を転換し、学力差を是正する：業績の低い学校の方針を転換し、学力差を是正し、次世代の高校のモデルを開発することで州及び地方を支援することにより、学力を加速させる	
		・ （フルタイム）州の脱却条件を満たし、最優先学校の状態を脱したコホート1優先学校の割合 ・ 州の脱却条件を満たし、重点学校の状態を脱したコホート1重点学校の割合
	科学、技術、工学、数学（STEM）の教育と学習：科学、技術、工学、数学分野の教師の数と質を高め、生徒が良質な科学、技術、工学、数学の学習体験へのアクセスをもつ機会を増やす	
		・ 高校・中学校で科学、技術、工学、数学を主に教える教師で、科目に対応する学士号を持っている教師の割合 ・ 公立高校の卒業生で、少なくとも1つの科学、技術、工学、数学の大学入学レベル試験を受けた生徒の数
目標3 早期学習：生まれてから3年生になるまでの全ての子供の健康、社会的感情、認知的成果を改善する。そして、全ての子供、特に支援を必要とする子供たちが、大学進学あるいは就労の準備が出来た状態で高校を卒業できるようにする		
	良質なプログラムへとサービスへのアクセス：良質な早期教育プログラム及び包括的なサービスへのアクセスを改善する（特に支援を必要とする子供たちに対して）	
		・ 児童保育及びその他の幼児早期プログラムに関する高い品質基準をみたす品質評価・改善システム（Quality Rating and Improvement Systems: QRIS）を有している州の数
	能力のある人員：早期教育に従事する者の質とその能力を改善し、幼児早期教育者が、幼児の健康・社会的感情・認知的成果を改善するのに必要な知識、技術及び能力を持つようにする	
		・ 最重要知識・能力、キャリア進路、専門家育成能力評価、アクセス可能な専門家育成機会、及び児童保育提供者への財政的支援を含む専門家育成システムを有する、州及び地方の数
	評価プロセス、成果、準備：州の能力及び早期学習プログラムを改善し、包括的な早期学習評価システムを開発して実施する	
		共通の基準を用いて、幼稚園に入園する時点での子供の状態に関する分散しているデータを収集し報告している州の数
目標4 平等：サービスが行き届いていない生徒の教育機会を増やし、差別を減らすことで、全ての生徒が成功できる可能性を持てるようにする		
	教育機会の平等：学力格差の是正に焦点を当てながら、全ての生徒の教育機会へのアクセスを増やし、人種、民族もしくは国籍、性別、性的指向、性別認識もしくは表現、障害、英語能力、宗教、社会的地位、又は地理的立地による障壁を取り除く	
		・ 全国の高校卒業率
	公民権順守：教育機関の連邦公民権義務に関する認識及び順守を確実にし、一般市民の公民権に関する知識を深める	
		・ 毎年着手される公民権に関する事前調査のうち、公民権行使の集中地域に関して行う調査の割合 ・ 毎年終了する公民権に関する事前調査のうち、公民権行使の集中地域に関して行う調査の割合
目標5 アメリカ教育システムの継続的な改善：教育システムが、より効果的で、幅広いデータ、研究・評価、証拠、透明性、革新、及び技術の利用により、継続的に改善する能力を強化する		

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
	データシステム及び透明性：雇用を通して、早期学習に関する相互運用が可能な縦断的データシステムの開発を促進し、適時の、信頼性ある、価値の高いデータへアクセスしやすくすることで、データに基づいた透明性のある意思決定を可能にする	
		・ 教育データ目録に含まれておりその結果Data.gov又はED.govのウェブサイトと繋がっている公共のデータセットの数 ・ 幼稚園から高校まで及び高等教育のデータを、労働データと結び付けている州の数 ・ 幼稚園から高校まで及び高等教育のデータを、幼児期のデータと結び付けている州の数
	プライバシー：幼児教育から成人教育まで、全ての教育ステークホルダーに技術的支援及びガイドラインを提供し、彼らが生徒のプライバシーを守りつつ、効率的に生徒情報を管理・利用できるようにする	
		・ 事例が終了するまでの平均時間（プライバシー技術支援センター及び家族政策順守事務局）
	研究、評価、証拠の利用：教育の改善に対する証拠を出す研究及び評価に投資し、研究結果を効率的に共有し、内外のステークホルダーの意思決定における証拠の利用を促進する	
		・ 新しい（継続ではない）競争的助成金で、証拠を与えたものの割合 ・ 教育情報センターにある、査読された全文の資料の数 ・ WC（What Works Clearinghouse、訳者注：評価研究に関する信頼できる情報を提供するウェブサイト）データベースにある、レビューされた研究の数
	技術及び革新：教育技術を含む、新しく効率的なプログラム、プロセス、及び戦略の、策定及び幅広い適用を促進する	
		・ 全国の学校で、少なくとも毎秒100ビットのインターネット帯域幅スピードをもつ学校の割合
目標6 文部省の能力：文部省機関の能力を改善し、この戦略計画を実施する		
	能力のある人員：熟練した、多様で、仕事に深く従事している省内の人員の形成を続ける	
		・ スタッフの格差割合 ・ 教育視覚サービスの従事指標 ・ 雇用に要する期間（最初の雇用通知書を送ってからの期間。連邦人事管理局の基準は80日） ・ 効果的なコミュニケーションの指標
	リスク管理：包括的なリスク管理及び、助成金・契約の監視を通して、省のプログラムの効果を高める	
		・ 解決のためのA-133単一監査期限超過の割合 ・ 契約者の、業績評価報告書の法律順守割合
	実施及びサポート：省の能力とシステムを構成し、州及びその他助成金受給者が行う変革で、成果の改善につながるものの実施を支援する。また、一般市民がPromising Practices（訳者注：2000年から2002年にかけて実施された、高等教育機関の包括的国際化やリーダーシップの育成を目的としたプロジェクト）及び新しい改革イニチアティブについての情報を継続的に受け取ることができるようにする	
		・ 省の技術支援が教育改革を実行する能力を形成するのに役に立ったと毎年評価する州の割合
	生産性と業績管理：情報技術（IT）の増強、在宅勤務の拡大、より効果的な業績管理プロセスシステム、並びに最先端のリーダーシップ及び知識管理施策を通して、人員の生産性を改善する	
		・ 文部省の情報技術（IT）の安全にかかわるインシデントの数 ・ 教育視覚サービスの、結果に基づく業績文化指標 ・ 教育視覚サービスの、知識管理指標 ・ 利用できるエリアの合計平方フィート ・ 賃貸コスト

（出典）2015 年文部省年次業績計画書

図表　商務省の政策体系（2012 年年次業績報告書）

戦略目標	戦略目的	業績指標
革新とアントレプレナーシップ：我々の経済構造を変え、アメリカの競争力を育て、起業を支援するために不可欠なツール、システム、政策、及び技術を開発する		
	特許の審査待ち時間を減らし、商標の審査待ち時間を維持し、交付済みの特許及び商標の質を高めることで、知的財産保護を改善する（アメリカ特許商標庁）	
		・ 特許の質に関する複合的なレート ・ 特許のファースト・アクションまでにかかる期間（月単位） ・ 特許取得にかかる合計の審査待ち期間（月単位） ・ 電子的に提出された特許出願書類 ・ 商標登録のファースト・アクションの順守率 ・ 商標登録の最終的な順守率 ・ 商標登録のファースト・アクションまでにかかる期間（月単位） ・ 商標登録にかかる合計の審査待ち期間の平均（月単位）。ただし、中断されていた期間や、当事者間の手続きにかかった期間は除く ・ 電子的に処理された商標登録申請書数
	知的財産権の保護及び義務付けを改善することで、アメリカの企業及び発明家の国際市場を拡大する（アメリカ特許商標庁）	
		・ 優先対象の国のうち、その国固有のアクションプランのうち少なくとも75%を実施し、以下の面での進歩に向けて動いている国の割合 ・ 知的財産権を守るための、知的財産事務局運営の改善 ・ 知的財産強化機関の組織改善 ・ 知的財産関連法及び規制の改善 ・ 政府間協力メカニズムの樹立
	ハイリスク・ハイリターンな技術に投資し、技術の商品化を促すうえでの妨げを取り除くことで、高成長している事業形成及びアントレプレナーシップを刺激する	
		・ 借入による個人投資—9年間の合計（100万ドル単位） ・ 借入による個人投資—6年間の合計（100万ドル単位） ・ 借入による個人投資—3年間の合計（100万ドル単位） ・ 創出された／維持された雇用者数—9年間の合計 ・ 創出された／維持された雇用者数—6年間の合計 ・ 創出された／維持された雇用者数—3年間の合計 ・ 経済開発特区（Economic Development Districts 、EDD）及び先住民族が、個人投資及び雇用に結びつく包括的経済開発戦略（Comprehensive Economic Development Strategy: CEDS）のプログラムを実施している割合 ・ 州より下位の管轄区域のメンバーで、精力的に経済開発特区プログラムに参加している者の割合 ・ 大学センターのクライアントで、大学センターの支援の結果、行動を起こした者の割合 ・ 大学センターのクライアントが起こした行動で、期待された結果をもたらしたものの割合
	開かれたグローバル・インターネットを支援することにより、並びに強固なインフラを可能にし、システムの整合性を確保し、電子商取引を支援するコミュニケーション及びブロードバンド政策を通して、革新を進める	
		・ 2010会計年度に初めて作られた電波範囲目録を更新する ・ 500メガヘルツまでの電波範囲を特定し、商業的ブロードバンドサービス又は製品を支援する ・ ブロードバンドネットワークが配置されているマイル数（インフラプロジェクト） ・ インターネットにつながれたコミュニティに根を下ろしている機関数（インフラプロジェクト）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
		・ 新しく、かつアップグレードされたコンピュータ・ワークステーション数（公共コンピュータセンタープロジェクト） ・ ネットワークサービスを新しく契約した世帯及び事業体の数（持続可能なネットワーク適用プロジェクト）
	製造業を強化し、革新を可能にし、効率を上げるため、評価ツール及び基準を提供する（国立標準技術研究所）	
		・ 質の評価、並びに技術の質及びそのメリットについての査読を用いたレビューの完了 ・ 国立標準技術研究所が著した出版物の、引用による影響（指数） ・ 査読された技術に関する出版件数 ・ 標準物質（Standard Reference Materials: SRM）の販売数 ・ 国立標準技術研究所によって管理されているデータベースのダウンロード件数 ・ 行われた検定試験の数
市場開発及び商業化 : サービスが行き届いていない又は不足している分野に特に重点を置いて質の高い雇用を創出することにより、事業体及びコミュニティに、拡大する必要のあるツールを与える市場の機会を発展させる		
	持続可能な技術、産業、及びインフラの進歩を促進する（経済開発局）	
		（再掲） ・ 借入による個人投資—9年間の合計（100万ドル単位） ・ 借入による個人投資—6年間の合計（100万ドル単位） ・ 借入による個人投資—3年間の合計（100万ドル単位） ・ 創出された／維持された雇用者数—9年間の合計 ・ 創出された／維持された雇用者数—6年間の合計 ・ 創出された／維持された雇用者数—3年間の合計 ・ 経済開発特区（Economic Development Districts 、EDD）及び先住民族が、個人投資及び雇用に結びつく包括的経済開発戦略（Comprehensive Economic Development Strategy: CEDS）のプログラムを実施している割合 ・ 州より下位の管轄区域のメンバーで、精力的に経済開発特区プログラムに参加している者の割合 ・ 大学センターのクライアントで、大学センターの支援の結果、行動を起こした者の割合 ・ 大学センターのクライアントが起こした行動で、期待された結果をもたらしたものの割合
	コミュニティ及び事業体、特に不利な条件におかれていたり、貧窮地域にあったりするものの、活力と競争力を促進する（経済開発局、マイノリティ企業開発局）	
		・ 貿易調整支援センター（Trade Adjustment Assistance Center: TAAC）のクライアントで、センターの支援の結果行動を起こした者の割合（経済開発局） ・ 貿易調整支援センターのクライアントがセンターの支援の結果起こした行動で、期待された結果を出した割合（経済開発局） ・ 得られた事業発注（contract awards）額（億ドル単位）（マイノリティ企業開発局） ・ 得られた金銭的授与（financial awards）の額（億ドル単位）（マイノリティ企業開発局） ・ 新しく創出された雇用の数（マイノリティ企業開発局）
	製造業・サービス業の中小企業の競争力を高める（国際貿易局、国立標準技術研究所）	
		・ 公共／民間パートナーシップによって1年間に生み出された輸出額（国際貿易局） ・ 製造業・サービス業の研究と分析に記載されていた勧告を適用したことにより、毎年削減できたコストの額（国際貿易局） ・ 連邦から資金を受け取っている、ホリングス製造業拡大パートナシップセンターのサービスを受けたクライアントの数（国立標準技術研究所） ・ 連邦から資金を受け取っている、ホリングス製造業拡大パートナシップセンターによって増加した売上高（国立標準技術研究所）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
		・ 連邦から資金を受け取っている、ホリングス製造業拡大パートナシップセンターによって生じた資本投資（国立標準技術研究所） ・ 連邦から資金を受け取っている、ホリングス製造業拡大パートナシップセンターによって削減されたコスト（国立標準技術研究所）
貿易の促進及びコンプライアンス：アメリカの安全を守りつつ、国際競争力を高め、国内の雇用を育てる		
	貿易促進、市場アクセス、コンプライアンス、及び省庁間の協力（中小企業への支援を含む）により、アメリカの輸出額を増やす（国際貿易局）	
		・ 商業外交上の成功（事例）（年単位） ・ 商務省のアメリカ・外国商業サービス（U.S. and Foreign Commercial Service of the Department of Commerce: US&FCS）の輸出額の、コストに対する割合 ・ 商務省のアメリカ・外国の商業サービスによって支援を受けたクライアントの数 ・ 勝訴した弁護ケースにおける、輸出物の価値 ・ 2か国目又はそれ以上の国への輸出している、アメリカ・外国の商業サービスが支援している中小企業の年間数
	効果的な、輸出規制改革プログラムを実施し、国家の安全及び全体的な経済競争力を高める（産業安全保障局）	
		・ 省庁間の照会が必要なライセンスが9日以内に照会された割合 ・ 新たな体制規制の処理にかかった時間の平均（月単位） ・ セミナーに対し良い評価をした参加者の割合 ・ 化学兵器禁止条約の規制（タイムライン）にしたがってアメリカの産業から受け取った申告で、連邦がその条約義務を満たすのに十分な時間を残して国務省に処理、証明、提出されたものの割合 ・ 違法行為、並びに刑事及び／又は民事責任につながる事例を、結果的に阻止又は防止することのできたアクションの数 ・ アメリカ輸出管理規則の認可条件を順守して行われた取引の割合（アメリカ輸出管理規則） ・ 完了し、「好ましくない」を上回るカテゴリーに分類された、輸送後検査の割合 ・ 最終使用確認が完了した数 ・ 完了してから3か月以内に、輸出規制を見直すかどうかに関する産業安全保障局（Bureau of Industry and Security: BIS）の決断に繋がった産業評価の割合
	国際基準及び政策を策定及びこれらに影響を及ぼすことにより、アメリカの情報・コミュニケーション技術部門における完全で公正な競争を支援する（国立標準技術研究所）	
		・ 国際会議において実質的に採用された又は達成した、電気通信情報局（National Telecommunications and Information Administration: NTIA）の見解の割合
	申立ての公正な調査や、アメリカの企業や労働者のアクセス改善、及びダンピング防止／相殺関税対策の完全な順守を通して、アメリカの公正取引関連法を厳しく義務付ける（国際貿易局）	
		・ アメリカの団体に影響を及ぼしていると確認された不公平な取引で、非公式／公式な衝突解決の介入により対処されたもの割合 ・ 新しく相談に訪れた、ダンピング防止／相殺関税の請願者数 ・ 業界固有の貿易障害で、取り除かれた又は防止されたものの割合 ・ 業界固有の貿易障害のマイルストーンで、完了したものの割合 ・ 着手された、コンプライアンス及び市場の事例の数 ・ 解決に成功した、コンプライアンス及び市場参入の数

（出典）2012 年商務省年次業績報告書

図表　保健福祉省の政策体系（2013 年年次業績報告書）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
目標1 医療保険を強化する		
	目的（objective）A：すでに保険を持つ者に対する保障をより確かなものにし、まだ保険を持たない者に対しては、安価な保障を提供する	
		・ 両親の雇用主提供型保険契約において、被扶養者として保険に加入している、19歳から25歳までの若年成人の数を増加させる（人数） ・ メディケア無料サービスの受給者のうち、保険に加入できたと報告した人の割合を維持する又は増加させる（割合） ・ メディケア・アドバンテージの受益者のうち、保険に加入できたと報告した人の割合を維持する、又は増加させる（割合） ・ 低所得者助成メディケアの非受給者のためのメディケア・パートDの処方薬給付金受給者で、処方箋の購入額が一定値以上に達したその部分の補助的保障がなく全額自己負担となり負担が増加した者の、処方薬費用の平均自己負担額を減らす（平均金額） ・ 健康保険市場を確立することで、65歳以下の合法居住者で、健康保険に加入している者の割合を増やす（割合）
	目的（Objective）B：医療保険の質と患者の安全を改善する	
		・ 老人ホームで起きる圧迫腫瘍の数を減らす（件数） ・ 血液透析のためのバスキュラーアクセスによる瘻のある透析患者の割合を高める（割合） ・ 迅速な抗生物質投与の割合を増やす（割合） ・ 新薬の簡略申請についてとられた処置（件数） ・ 自発的に行われた、電子的な医療機器事故報告 ・ ネイティブアメリカン保健サービスによって運営されている病院及び診療所の全てが認可されている（割合） ・ 90日以内に終了した、2000年給付金改善・保護法（Benefits Improvement and Protection Act of 2000: BIPA）の事例の数を増やす（件数） ・ 国家医療安全ネットワークに報告している病院及びその他医療機関の数を増やす（件数） ・ メディケイドにおける成人医療の質を改善する（監査による指摘の改善対応割合） メディケイド及び子供の健康保険プログラムにおいて、小児医療の質を改善する ・ 患者の安全に関する意識を高めるために、医療研究品質庁によってサポートされている研究ツールを利用した研究利用者の数を増やす（人数）
	目的（Objective）C：コミュニティの予防サービスと関連する、初期の予防的な医療を強調する	
		・ 「患者中心のメディカル・ホーム」として認知されている場所を少なくとも1つ有する保健センターの割合 ・ 第1期に出妊婦健診を受けた妊婦の割合を増やす（割合） ・ ライアン・ホワイトHIV/AIDSプログラムによって、自分の血清の状態を知った人の数 ・ 19か月から35か月の乳児に対するMMRワクチン（麻疹・おたふくかぜ・風疹）予防接種1回を保険適用範囲とし、継続させる ・ 18歳以上の成人のうち、余暇に体を使う活動をする者の数を増やす（人数） ・ 定期健康診断を受けるメディケア受給者の数を増やす（人数） ・ 2018年までに、医療保険制度全体にわたって、研究によって裏付けられたインターベンションの実施、持続性、及び現在行われている改善につながる、3つの効果的なインターベンションを認定する（件数）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
	目的（Objective）D：価値があり効果的な医療を促進しつつ、医療コストの伸びを減少させる	
		・ 誤って評価された可能性のあるコードと、レビューされていない誤って評価されたコードをレビューする（割合） ・ 2013会計年度末までに、病院内で起きる中心ライン関連血流感染症を25パーセント減少させる（割合） ・ 2015会計年度末までに、病院内で起きるカテーテルに関連する尿路感染症を10パーセント減少させる（割合） ・ 全ての事例における、メディケア受給者の再入院率を昨年の目標値と比べて1パーセント減少させる（割合）
	目的（Objective）E：弱者に対し、質が良く、文化的に優れた医療を保証する	
		・ 保健センターでサービスを受けた患者の数（人数） ・ 地域保健政策アウトリーチ助成金事務所（Office of Rural Health Policy Outreach Grants）を通して、直接サービスを受ける者の数を増やす（人数） ・ 州のエイズ・ドラッグ支援プログラム（AIDS Drug Assistance Programs: ADAPs）が、薬のコスト削減戦略への参加により蓄えた額（金額） ・ 母体・児童保健包括補助金（Maternal and Child Health Block Grant）のサービスを受けた子供の数（人数） ・ 母体・児童保健包括補助金のサービスを受けており、メディケイド及び児童健康保険プログラム（Children's Health Insurance Program: CHIP）に登録、加入している子供の数を増やす（人数） ・ 児童健康保険プログラムとメディケイドの対象となる子供の登録数を増やすことにより、健康保険保障の利用可能性とアクセスのしやすさを改善する（人数） ・ 15歳から24歳の女性にクラジミア感染検査を行うことで、タイトルX家族計画クリニックに参加している女性の不妊数を減らす（人数） ・ 前月に薬物を使用していない成人で、サービスを受けている人の割合を増やす（割合） コミュニティに定住用の場所を持っていた顧客で、サービスを受けている人の割合を増やす（割合） ・ システム・オブ・ケア（Systems of Care）の精神衛生サービスを受けている子供のうち、6か月後の経過観察で肯定的な作用があったと報告する子供の割合を増やす（割合） ・ 先住民族からの提言を毎年実施し、民族との協議プロセスを改善する（勧告件数） ・ 18歳以上の成人で、うつ病の検査を受けた人の割合（割合） ・ 糖尿病であると診断されたネイティブアメリカン及びアラスカ先住民の患者で、適切な血糖コントロールができている者（人数）
	目的（Objective）F：医療情報技術の導入と有意義な利用を促進する	
		・ 認証された電子カルテ技術の適用又は有意義な利用のために、メディケア・メディケイドセンターの電子カルテ奨励プログラムから奨励金を受け取る、適格な提供者（専門家及び病院）の数を増やす（人数） ・ 電子カルテ（ベーシック）を導入した、開業かかりつけ医の割合を増やす（割合）
目標2 科学知識と改革を進める		
	目的（Objective）A：科学的発見の過程を速め、患者医療を改善する	
		・ 人間のハンセン病の医療的複雑性の全てに対応する動物モデルを開発する（開発目標） ・ 医師、消費者、及び政策立案者が用いることが出来る、効果的医療プログラム（Effective Health Care: EHC）製品の数を増やす（件数） ・ 2015年までに、30万の固有の化合物のライブラリーに対して行った400のハイ・スループットバイオアッセイの結果、及びその分析の過程で生じた分子プローブに関する詳細な情報を、研究者が無料で利用できるようにする（開発目標）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
		・ 2020年までに、子供の免疫システム障害のため、2つの分子標的療法を発見する（開発目標） ・ 2015年までに、喘息の悪化を予防し治療するための新薬を発見する基盤となりうる、臨床的に重要である可能性のある2つの分子経路を発見し特性を明らかにする（開発目標） ・ 2015年までに、より詳細な毒性学的評価のための十分な試験をまだ受けていない化合物を、優先的に処理するための過程を確立し評価する（開発目標）
	目的（Objective）B：共通の解決策を創造するための革新を促進する	
		・ 公的関与と機関同士の協力の機会を増やす（件数） ・ 保健福祉省により公表されている、価値の高いデータセットとツールの数を増やす（件数） ・ 参加・協力のための手段、及び実践共同体の参加及び協力によって行われた活動の数を増やす（件数）
	目的（Objective）C：食品及び医療製品の安全性を高めるために、レギュラトリー・サイエンスに投資する	
		・ 食品に含まれる優先度の高い病原体を、血清型別に分類するのにかかった平均日数（日数） ・ 有害事象を最低限に抑え、治療を最大限に活かすために、個人の遺伝プロファイルの特性を明らかにするのに役立つバイオマーカーを開発する（開発目標） ・ ナノテクノロジーに関連する規制判断の指針となる科学的基準と評価の枠踏みを確立することにより、ナノテクノロジーに基づいた安全で効果的な製品の開発における革新と予測可能性を促進する（開発目標）
	目的（Objective）D：公衆衛生と福祉事業におけるプラクティスにおいて、何が役に立っているのかに関する我々の理解を向上させる	
		・ コミュニティに基づいた児童虐待防止基金（Community-Based Child Abuse Prevention: CBCAP）の財政支援のうち、証拠から情報を得ている児童虐待防止プログラム及びプラクティスを支援する割合を増やす（割合） ・ ページ閲覧数を利用の尺度として、コミュニティ予防サービス指針、並びに特別委員会による発見及び提言へのアクセス及び認知度を向上させる（割合）
目標3 アメリカ国民の衛生、安全、福祉を促進する		
	目的（Objective）A：子供及び若年者の安全な、充足した、回復力のある、及び健康的な発達を促進する	
		・ ヘッド・スタート（訳者注：低所得者層の子供を対象としたプログラム）助成金受給者のうち、教室評価点数システムに基づいて低い点数がついた者の割合を減らす（割合） ・ 品質基準を満たしている、品質評価・改善システム（Quality Rating and Improvement Systems: QRIS）を実施している州の数を増やす（数） ・ アメリカ児童・家庭総局が資金提供をしている生活移行プログラム（訳者注：若年ホームレスを支援するプログラム）から卒業したのち、安全で適切な環境で暮らしている若年者の割合を増やす（割合） ・ 12か月未満里親のもとで暮らした子供のうち、2つ以下の場所で暮らした子供の割合を維持する（割合） ・ 24か月以上里親のもとで暮らしたのちにそこを離れた子供全てのうち、恒久的に離れた子供の割合を増やす（家族と再び同居する、親戚と暮らす、後見人、又は養子縁組）（割合） ・ 24か月未満の期間里親のもとで暮らしそこを離れた子供のうち、恒久的に離れた子供の割合を増やす（家族と再び同居する、親戚と暮らす、後見人、又は養子縁組）（割合）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
		・ 5歳未満の児童100人につき、耳に関する感染症で処方された抗生剤治療の数を減らす（件数） ・ 6か月後の経過観察において、肯定的な作用があったと報告された子供のうち、トラウマからの回復を目指すサービスを受けている子供の数を増やす（人数） ・ 現在薬物を乱用していると報告する中学生・高校生の割合を減らす（割合）
	目的（Objective）B：個人、家族、コミュニティにとって経済的・社会的な福祉を促進する	
		・ 最も弱い人々で、高齢者法（Older Americans Act）の住宅、コミュニティ基盤・介護者支援サービスを受けている人たちが、自宅又はコミュニティに住み続ける可能性を高める（割合） ・ 全国家族介護者支援プログラム（National Family Caregiver Support Program）からサービスの提供を受ける介護者の数を増やす（人数） ・ 低所得家庭エネルギー支援プログラム（Low Income Home Energy Assistance Program: LIHEAP）に参加していて、60歳以上の構成員が少なくとも1人いる家庭の、サービス受領目標指標のスコアを上げる（点数） ・ 低所得家庭エネルギー支援プログラムに参加していて、5歳以下の構成員が少なくとも1人いる家庭の、サービス受領目標指標のスコアを上げる（点数） ・ 家庭内暴力防止サービス法（Family Violence Prevention and Services Act: FVPSA）のもと、州の二次的助成金から資金提供されている家庭内暴力プログラムのクライアントで、安全計画に関する知識が改善したと報告する者の割合を増やす（割合） ・ 貧困家庭一時扶助（Temporary Assistance for Needy Families: TANF）受給者で新規雇用の成人割合を増やす（割合） ・ 到着後初めの6か月（180日）に、一切の現金支援に頼らなかった難民の割合を増やす（割合） ・ 児童・家庭総合局が資金提供している難民雇用サービスを通して、新規に雇用された難民の割合を増やす（割合） ・ 最近の支援に対する、IV-D（児童支援）の回収率を維持する（割合）
	目的（Objective）C：障害者や高齢者への支援サービスの利用しやすさ及び質を改善する	
		・ 全国家族介護者サポートプログラム（National Family Caregiver Support Program）に参加している介護者のうち、サービスを受けることが難しいと報告する者の割合を減らす（割合） ・ 深刻な障害を持つ高齢者のうち、宅配の食事を受け取っている者の割合を増やす（割合） ・ 食事の宅配サービスを受けているクライアントのうち、サービスを良いから非常に良いと評価する者の割合を、90パーセント以上に維持する（割合） ・ 移動サービスのクライアントのうち、サービスを良い、非常に良いと評価する者を、90パーセント以上に維持する 全国家族介護者サポートプログラム（National Family Caregiver Support Program）のクライアントのうち、サービスを良いから非常に良いと評価する者の割合を、90パーセント以上に維持する（割合） ・ ホームレス移行支援プロジェクト（Projects for Assistance in Transition from Homelessness: PATH）の提供者で、「補足的社会保障／社会保障障害年金アウトリーチ・アクセス・回復（SSI/SSDI Outreach, Access, Recovery、SOAR）」による訓練を受けた者の数を増やし、適格なホームレスのクライアントが福利を享受することを保証する（人数） ・ 立証されかつクライアントが取り下げていない虐待、ネグレクト、及び人権侵害の疑いの申立てのうち、精神病患者権利援護・擁護（Protection and Advocacy for Individuals with Mental Illness: PAIMI）法の介入によって、クライアントの権利の回復、個人の意思決定の拡大や維持、意思決定の障害となっているその他の事項を取り除くことにより、望ましい方向へ変化した申立ての割合を増やす（割合）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
	目的（Objective）D：予防と健康を促進する	
		・ アメリカの1年あたりの成人のタバコの消費量を削減する（人口当たりの喫煙者数） ・ 18歳以上の成人の喫煙者の割合を減らす（割合） ・ 青少年（9年生から12年生）の喫煙者の割合を減らす（割合） ・ 州と契約を結んでいる小売販売所に対するタバコに関する法律順守の確認調査の総数（件数） ・ 自殺ホットラインが応答した通話の数を増やす（件数） ・ ホームレス支援サービスを受けている深刻な精神障害がある成人のうち、6か月後の経過観察で肯定的な作用があったと報告する者の割合を増やす（割合） ・ 未成年の飲酒を減らす。これは、最近30日に飲酒をした12歳から20歳の個人の数が減っていると示している、戦略的防止枠組み州奨励補助金（Strategic Prevention Framework State Incentive Grant: SPFSIG）に参加している州の割合の増加により測定する（割合） ・ 車両走行距離1億マイル当たりの自動車事故による死亡者数を減らす（人数） ・ 冠状動脈性心疾患のある22歳以上のネイティブアメリカン及びアラスカ先住民の患者が、循環器疾患の5つの危険因子の検査を受けている（割合） ・ 血液幹細胞の提供者となりうる少数人種又は民族の成人ボランティアの数を増やす（人数）
	目的（Objective）E：感染病の発生を減らす	
		・ 食物を媒介とする病気を減らす。2013年12月31日までに、サルモネラ腸炎菌による病気を10万人当たり2.6件（2007‐2009年の基準）から、2.1件に減らす（件数） ・ 19か月から35か月齢のネイティブアメリカン及びアラスカ先住民の患者が、下記児童期予防接種を受ける：4回のDTaP（ジフテリア・破傷風・無菌性百日咳）、3回のIPV（ポリオ）、1回のMMR（麻疹・おたふくかぜ・風疹）、3回又は4回のHib（B型インフルエンザ）、3回のHepB（B型肝炎）、1回の肝炎（水疱瘡）、4回の肺炎球菌（割合） ・ アメリカで生まれた者10万人当たりの結核の発生率を減らす（割合） ・ 季節型インフルエンザの予防接種を毎年受ける18歳以上の成人の割合を増やす（割合） 医療関連の進襲性メチシリン耐性黄色ブドウ球菌（MRSA）感染率（人口10万人当たり）を減らす（割合） ・ 大統領マラリアイニシアティブ（President’s Malaria Initiative: PMI）の対象となっている国々で、前日の夜殺虫処理された蚊帳の下で寝た5歳以下の子供の割合を増やす（割合） ・ 診断から3か月以内に、HIV後期であるとの診断を受ける人の割合を減らす（割合） ・ ライアン・ホワイトHIV/AIDSプログラムのサービスを受けた者のうち、人種的・民族的少数者の割合（割合）
	目的（Objective）F：緊急事態の際にアメリカ人の健康と安全を守り、緊急事態に対応した回復力を培う	
		・ 疾病予防管理センターの公衆衛生緊急事態準備金を直接受け取る公衆衛生機関で、通報60分以内に適切な対応及びパートナーとの連携について意思決定できる、訓練されたスタッフチームを招集できる機関の割合を増やす（割合） ・ 緊急時使用権限（Emergency Use Authority: EUA）又は認可のもとで、新しい化学、生物、放射性物質、及び核の脅威、並びに新興感染症に対する医療的対策の数を増やす（件数） ・ 食料供給に対するテロが発生した場合の研究室の即応能力を上げる（件数） ・ 援助チームの維持により、迅速かつ適切に、医療的緊急事態及び緊急の公衆衛生需要に対応できる省の能力を強化する（件数） ・ インフルエンザワクチンの製造（開発目標）
目標4 保健福祉省のプログラムの、効率性、透明性及び説明責任を改善する		

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
	目的（Objective）A：プログラムの一貫性及び責任ある資産管理を保証する	
		・ 家庭及びコミュニティベースのサービス（栄養士・介護者サービスを含む）において、高齢者法第3章による資金提供100万ドル当たりのサービスを受けたクライアントの数を増やす（件数） ・ コミュニティサービス包括補助金の二次的受給者の年ごとの増加に占める、運営用補助金の二次的受給者の年ごとの増加の割合を減らす（割合） ・ 定員割れのヘッドスタート・プログラムを減らして、1ドル当たりのサービスを受ける子供の数を増やす（人数） ・ 5段階評価で行政法判事メディケア不服申立の審級においてクライアントサービスが良かったと報告している不服申立人のアンケート結果の平均を改善する（割合）
	目的（Objective）B：詐欺を防ぎ、不正な支払いをなくすために活動する	
		・ メディケア・アドバンテージプログラムパートCにおいて行われた、不正な支払いの割合を減らす（割合） ・ 行政処分を受ける可能性が高いと判断されるメディケア提供者及び供給者の割合を増やす（割合） ・ メディケア無料サービスプログラムのもとで行われた不正支払いの割合を減らす（割合） ・ パートD処方薬プログラムのもとで行われた不正支払いの割合を減らす（割合） ・ 児童健康保険プログラム（Children's Health Insurance Program）における支払いミスの割合を試算する（割合） ・ メディケイドプログラムにおける支払いミスの割合を試算する（割合） ・ 全国的に不正支払い率を減らすことで、タイトルIV-E里親プログラムにおける不正支払いを減らす（割合）
	目的（Objective）C：保健福祉省のデータを用い、アメリカ国民の健康及び福祉を改善する	
		・ データ収集後の一般への普及のため、医療費支出パネル調査（Medical Expenditure Panel Survey: MEPS）のデータファイル（すなわち時点ファイル、利用ファイル、支出ファイル）の作成に必要な期間を短縮する（時間） ・ 疾病予防管理センターのウェブサイトやSNSなどの方法により、疾病予防管理センター・バイタルサインへの電子メディアによるアクセスを促進する。これは、ウェブサイトhttp://www.cdc.gov/vitalsignsのページ閲覧数、SNSのフォロワーの数、並びに携帯メール及びEメールの定期購読者の数によって測定する（人数）
	目的（Objective）D：持続可能性を促進させるため、保健福祉省の環境、エネルギー、及び経済に関する実績を改善する	
		・ 在宅勤務又は交代制勤務をしている従業員の割合（割合） ・ 省の車両からの排出ガスを削減する（量） ・ 保健福祉省のコンピューター、ラップトップ、及びモニターの全てで消費電力管理を確実に行う（割合）
目標5 国の保健や福祉サービスに関するインフラ及び人員を強化する		
	・ 目的（Objective）A：保健福祉省の人員に投資し、現在及び未来のアメリカの保健福祉サービスにおける需要に対応する手助けをする ・ 目的（Objective）B：国の医療要員が、増加する需要に対応できることを保証する ・ 目的（Objective）C：自国及び他国の公衆衛生を改善するために、医療要員の能力を強化する ・ 目的（Objective）D：国の福祉サービス要員を強化する ・ 目的（Objective）E：国、州、地域及び民族の監視能力と疫学能力を改善する	
		・ 博士取得前の訓練生及び奨学金給費研究員が、より長く職に留まり研究キャリアにおいて長期的に成功できるように、彼らに研究訓練を提供する（割合） ・ 博士号取得前の奨学金給費研究員が、より長く職に留まり研究キャリアにおいて長期的に成功できるように、彼らに研究訓練を提供する（割合）

戦略目標		
	戦略目的	
		業績指標
		・ 奨学金とローン返済協定による全国医療サービス機構（National Health Service Corps: NHSC）の現場の強さ ・ 保健専門職局（Bureau of Health Profession）にサポートされた個人で、プライマリー・ケアの訓練プログラムを修了し、サービスが行き届いていない分野で現在働いている者の割合（割合） ・ 予防・公衆衛生基金（Prevention and Public Health funding）から支援を受けている保健資源事業局（Health Resources and Services Administration）の保健専門職局（Bureau of Health Profession）のプログラムを通し、教育を修了したかかりつけ医の数（人数） ・ 予防・公衆衛生基金から支援を受けている保健資源事業局の保健専門職局のプログラムを通し、教育を修了した医師助手の数（人数） ・ 予防・公衆衛生基金から支援を受けている保健資源事業局の保健専門職局のプログラムを通し、教育を修了したナース・プラクティショナーの数（人数） ・ ヘッドスタート・プログラムの講師で、準学士号、学士号、上級学位、又は幼児教育に関連する学位を持つ者の割合を増やす（割合） ・ 雇用にかかる平均日数を減らす（日数） ・ 薬物依存・精神保健サービス局（Substance Abuse and Mental Health Services Administration: SAMHSA）の科学サービスプログラムにより訓練を受けた個人の数を増やす（人数） ・ 疾病予防センターの新訓練生で、疫学、予防医療、公衆衛生リーダーシップ・管理、情報科学、又は予防医療効率の分野で公衆衛生奨学金給費研究プログラムに参加する、並びに連邦、州、部族、地域及び地方の公衆衛生機関での訓練に参加する者の数を増やす（人数） ・ 疾病予防センターの訓練生で、連邦、州、部族、地域及び地方の公衆衛生機関での訓練に参加する者の数を増やす ・ HIVの監視という目的のもと、全てのCD4及びウイルス量の値を報告する州の数を増やす（数） ・ 実地疫学訓練プログラム（Field Epidemiology Training Program: FETP）を通し、国際保健省における、疫学と試験所の能力を高める（新しい住民）（人数） ・ 実地疫学訓練プログラムを通し、世界の保健省における疫学及び研究所の能力を高める（全ての卒業生）（人数）

（出典）2013 年保健福祉省年次業績報告書

参考資料３「主要省庁の年次業績報告書における分析内容」

■運輸省　FY 2012 Annual Performance Report[98]

業績指標：　１億マイル車両走行距離（VMT）の路上死亡率（2012 年度の結果） ターゲット：　１億マイル車両走行距離（VMT）の路上死亡率を 1.05 にする。 実績：　要決定 - 運輸省はデータの 2012 年（暦年）概算実績を 2013 年 4 月に報告する予定である。

○成果の状況

2005 年に短期的に死亡率が上昇した後、路上死亡率は先例がない程度に減少している。2011 年度の概算見積りでは 1949 年以降最も低いレベルの路上死亡率になる予想である。これは、2010 年の死亡者 3 万 2999 人から 1.9%減少することを示している。しかし、2012 年の前半 6 カ月の早期予測では 2011 年の同じ時期に比べ 9%も死亡率が増加している。追加情報が得られるまでは、この傾向が 2012 年度末まで継続するのか、または、なぜ昨年に比べて実績値が増加したのか、その原因を特定するのは時期尚早と考えている。

全体の死亡率に加え、運輸省は道路使用者の路上死亡率を四つのサブカテゴリーに分け追跡している。具体的には、一般車両、オートバイ、歩行者及び自転車に乗った者及び大型トラック並びにバスの死亡率である。全体の路上死亡率をこれらのサブカテゴリーに分類することにより、運輸省が直面する問題点を分類毎に明確にするひとが可能であり、路上死亡率を減少させるためにそれぞれターゲットを絞り込んだ解決策を展開することが可能となる。

図表　１億マイル車両走行距離（VMT）の路上死亡率

（出典）DOT

[98] http://www.dot.gov/sites/dot.gov/files/docs/FY2012_annual_performance_report_0.pdf

上記の他、3 つの指標の実績値を踏まえて、以下のように分析。

○将来の予測

運輸省は、安全への取組としてインフラストラクチャー・エンジニアリング、教育、法律等の施行及び緊急医療に対して関係機関との融合的なアプローチを採用している。多くの専門分野にわたる州の戦略的ハイウェイ安全計画（State Strategic Highway Safety Plans）導入後の死亡率減少の成功例に現れている通り、関係者による融合的な共同のアプローチが最善の安全性結果を道路利用者にもたらしている。特に、21 世紀における進展に向けた前進法（MAP-21[99]）の制定により、アメリカが直面する交通システムの問題に対して、業績に基づき、効率的なマルチモーダル（複数交通手段の連携）プログラムが用いられている。MAP-21 は、安全対策としてハイウェイ安全性向上プログラム（HSIP）を推進し、モーダルシフト安全性プログラムとの連携の強化と、それらによる路上死亡率削減のための明確な目標を設定している。この MAP-21 はその他にも積極的に運輸の安全性に取り組む取組が含まれており、それらは運輸省が推進している運転時の携帯電話の使用禁止、交通機関の安全性向上及びオートバイの安全性向上を含むものである。

○外的要因

ガソリン代の変動、経済活動の状況、購入車両のサイズの変化（例：小型自動車及びオートバイ利用の増加）及び交通手段の変化（例：徒歩及び自転車並びに公共交通機関の利用）が重なり合い、アメリカの交通システムが根本的に変化している。路上死亡率を改善させることは出来るが、これらの年間統計は、車両の乗員拘束装置及び個人保護装置（例：シートベルト、チャイルドシート並びにオートバイのヘルメット）、飲酒運転中のドライバーの数、制限速度を超えスピードを出しすぎているドライバーの数及び運転時に携帯電話を使用しているドライバーの数等に影響される。また、州が交通安全に関する法律を施行又は廃止しているが、これらの数値の影響も受ける。例えば、一次法（primary law）としてシートベルト着用義務を定めている州は、二次法（secondary law）の場合と比べてシートベルト着用率が高く、二次法の場合には警察官はその他の理由で車両を停止させた時にのみ併せてシートベルト着用違反を理由とする召喚が出来る。これに対し、交通安全に関する法律を撤廃した州の死亡率は急速に上昇している。特にこの現象は全てのオートバイに乗車する者に対しヘルメットの着用を義務付ける法律を撤廃した場合にみられる。

商用車（CMV）産業においては、上記の外的要因は安全性のパフォーマンスで重要な影響を与える。特にガソリン代が高騰した場合、利益に基づきオペレーションを行っている運送業者は、主として安全面のコストカットによる影響を受けやすく、結果的には廃業しやすい。これにより、不安定な企業が路上から排除され非商用車と商用車の接触が減り、パフォーマンス測定に対し良い影響をもたらす可能性がある。しかし、ガソリン代が安く

[99] Moving Ahead for Progress in the 21st Century

経済が上向きの場合、反対のインパクトが短期的かつ一般的に外因的要因が安定するまで認識されている。

〇戦略的パートナー

運輸省は、連邦政府、州、種族及び地方レベルのパートナーと連携を図りながらあらゆる交通安全の問題に取り組んでいる。運輸省は、ガイダンス及び技術支援を州、種族、地方自治体並びに都市計画団体に提供することにより、包括的な安全性プログラムの実施と発展を支えている。また、運輸省は効果的な対応策及び実施プログラムを発展させることにより、乗用車、商用車の運転手及び同乗者に安全運転を促進している。安全性に関する上記のパートナーは、トレーニング及び教育努力を実施し拡張させる上で重要な役割を担う。また、運輸省は民間セクターのパートナーとも連携し、より安全な車両及び道路の発展並びに商用車を運転する者に対し習慣の改善を促している。

■労働省　FY 2013 Annual Performance Report[100]

戦略目標１：より良い職業のために労働者のトレーニングを行う 戦略目的 1.1-アメリカの労働者のために 21 世紀需要セクター（21st century demand sector）及び職業（occupations）における雇用機会を検証済のトレーニングモデルを用いて、雇用主との結束及びパートナーシップを通じて増進させる。

〇分析及び将来計画（雇用及びトレーニングの運営局（ETA））

労働力システムは引き続き労働者に良い仕事に就かせ、良い給料をもらい、仕事を保持させる支援をするうえで大きな問題に直面している。経済が回復して雇用創出がなされるにつれ、失業者及び不完全雇用就業者が家族を養えるだけの給料を得られる仕事に就かせ、社会保障給付の再調整することが、経済回復の恩恵をより広く拡散させるために重要である。雇用及びトレーニングの運営局（ETA）は、開発企業セクターにおけるトレーニングを支援することにより労働者がより競争力を持ち、世界市場で競争が出来るよう資格証明書及び技術を教授している。会計年度 2013 年に ETA は、顧客の資格証明書の取得を改善させるため、技術支援を行った。会計年度 2014 年においても ETA は引き続き個人の給与所得のポテンシャルを向上させるために資格証明書の取得に力を入れるものである。

会計年度 2014 年から 2015 年のターゲットは、プログラムの成果を示す失業率の影響に関する説明となる回帰モデル及び OMB の将来の経済状況の予測に基づき調整される。今後数か月のうちに、これらのターゲットは直近のプログラム結果を反映して情報が更新される。

昨年のプログラム年度のニュースによると経済が雇用を創出し出しているが、労働供給の方が需要をはるかに上回っていた。地方の失業率及び公的費用が投入された労働力（ワークフォース）プログラムに参加した者が新たに就業した率の負の統計的相関（inverse statistical correlation）は長らく確立されている。事実、様々な ETA の努力及び経済全体の回

100 http://www.dol.gov/dol/budget/2015/PDF/CBJ-2015-V1-01.pdf#search='dol+annual+performance+report'

復により、労働力投資法に基づく成人向けプログラム（WIA Adult）及び失業者プログラムでトレーニングを受けた者の新たに就業した率は 2012 年度から 2013 年度で増加した。

労働省は、労働力投資法（Workforce Investment Act）、貿易調整支援（Trade Adjustment Assistance）、シニア社会事業雇用プログラム（Senior Community Service Employment Program）を通じて働いている者の個人の所得平均を引き上げることを目標としている。2012 年度において、労働力投資法に基づく成人向けプログラム（WIA Adult）、失業者プログラム、関連プログラム（NEG、INA 及び NFJ）修了者で就業した者のうち 75%以上が、プログラム終了後 9 か月を経過した時点においても雇用され続けていた。

次期プログラム年度について、ETA は雇用及びトレーニングについて不況の際に拡大した未就業者のニーズに対応するため、新たなアイディア及びアプローチを試みるものであり、例えば成人受講者がトレーニングに参加しつつ給与を得ること、連邦、州、地方政府機関との連携、雇用主の需要を充たす教育及び経済発展システムの実施、雇用者、労働者及び慈善パートナーがプログラムの設計及び運営に参加出来るような仕組みの強化、教育及びトレーニング方法を進化させる取組等が挙げられる。

労働投資法の連邦 - 州 - 地方のパートナーシップはその他のサービス戦略の試行及び発展について非常に大きなポテンシャルがあることを示した。ETA は引き続き継続実施を提案し、ワークフォースイノベーション基金（Workforce Innovation Fund）、労働力投資法に基づく成人向けプログラムのその他の戦略、失業者プログラム及び青年失業対策プログラムを通じて試行を繰り返しプログラム間で連携するよう促しながら参加者のニーズにより応えていきたいとしている。

労働力投資法に基づく成人向けプログラム及び失業者プログラムへのアプローチは、特に経済の影響を受けやすい集団に対しテストトレーニング及び再雇用サービスを行い、実習、研修（OJT）、地域及びセクター戦略等過去に実績のある実務内容を改善するものである。

■文部省　FY 2012 Annual Performance Report[101]

戦略目標2（初等・中等教育）：　初等・中等教育システムが、学力・機会における格差を是正する効果的な支援を提供すると同時に、厳格な学術的基準を満たす良質な教育を継続的に与える能力を改善する。そして、全ての生徒が、大学進学又は就労の準備が出来た状態で卒業する。

〇公的便宜

意義ある教育改革には世界基準を用いることが重要である。生徒の知識に対する高い要求水準及び実際に生徒は何が出来たのか、これらの要求に対して生徒のパフォーマンスを正確に測定するための高品質の評価方法はアメリカにとって生徒の達成度及び熟練した労

[101] http://www2.ed.gov/about/reports/annual/2014plan/2012-2014-apr-app-plan.pdf

働力を整えるために重要である。

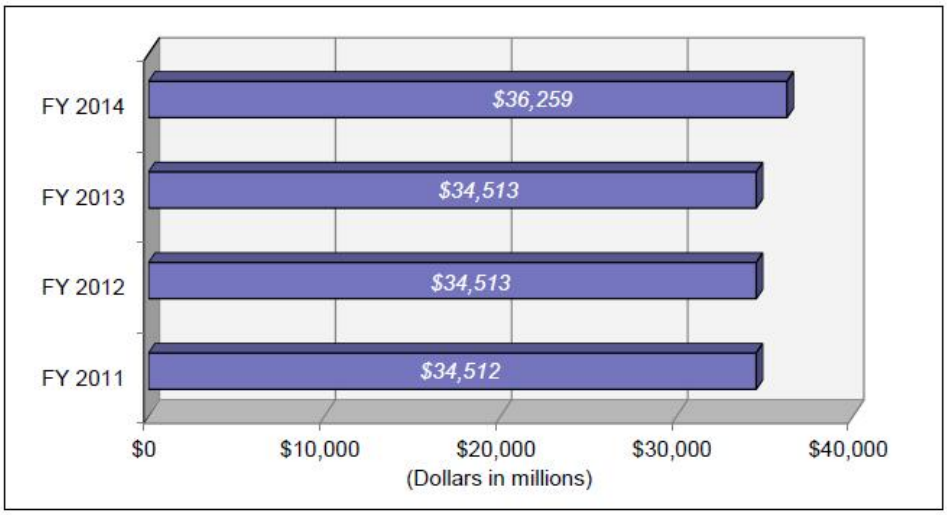
1990年代以降、連邦法は州が独自の基準を発展させ、その基準と連携しながら生徒を評価するよう求めてきた。今日、各州は主要科目について初等及び中等教育に関する基準並びに数学、読解・国語の進度を生徒が小学3年生から中学2年生の各年と高校で一度評価するシステムを定めている。しかし、2014年までに100%の習熟を目標とすることを含む連邦が定める成績責任の要件を設定しているが、現状は教育水準を高めるよりも低める方にインセンティブが働いている。この結果、生徒が大学に備えるために必要なレベル及び現在の労働市場が求める基準について、いくつかの州においてのみしか達していない現状がある。国内のコンセンサスとして、初等及び中等教育システムは全ての生徒に大学及びキャリアの準備を提供するべきである。

効果的な教師による教えは、生徒の学術的なアウトカムの改善にとってもその他の学校の要素の何よりも貢献するものであることが認識されており、文部省は、アメリカの教師の教え方の質及び学習を改善するため、新任教師教育制度（comprehensive teacher）[102]並びに校長の評価を行う地区を増やすことにより、この支援に努め、生徒の成績が著しく伸びたことに対する支援、そして、その他にも教師の専門性の発展、在職期間の保持、身分保障、昇進及び補償等の支援に努める。教師及び学校は、リーダーシップを取ることが生徒が成功する上で重要な役割を担うことから、国は全ての生徒の教室に効果的な教育を実施する教師及び効果的な学校のリーダーが在籍するようさらに取り組むべきである。具体的には、全ての教師及び校長が授業の準備、継続中の支援の享受、正当な評価、教師が成功するために必要とする協力の機会へのアクセスが与えられるべきである。

また、文部省は貧困率が高い学校に通う生徒、圧倒的なマイノリティ、障害を持った生徒、英語が第二外国語である生徒が高いスキルを持ち効果的な教育を享受できる教師及び効果的なリーダーから学べるようにする。どんなに困難な状況の生まれであろうと生徒は成功を掴むことが可能であり、高い教育水準で教えている熱心な教師及びリーダーがいる学校は、施設等その他のサービスが欠如していても効果的である。学力達成度の差という難題に立ち向かうには、省庁の影響の及ぶ全てのツールを用いる必要があり、生徒が成功を掴むために必要とする支援を提供しなければならない。成功を掴むための前提として、生徒がしっかりと食事をとり、健康であり、学習に必要な家族の勉学に対する参加の準備が整っている方がより上手く行きやすい。また、良好な学校環境、すなわち教室の中で安全で支えられていると感じられ、教師を含む大人と有意義な交流が持てていると上手くいく可能性がより高まる。残念ながら、多くの学校が校内暴力及び麻薬の問題を抱えており、あまりにも多くの生徒が貧困の壁により学習するのが困難な状況にある。

[102] http://ies.ed.gov/ncee/pubs/20104027/pdf/20104027.pdf　pg23 参照

図表　戦略目標 2 に投じられた予算額



（出典）文部省年次業績報告書

○進捗の説明と分析

指標 2A（優先目標）は 2012 年のターゲットであった 49 を達成し、全ての州が大学入試及びキャリア準備の国際基準を採択するよう対象に働きかけている。指標 2B はわずかであるが予算年度 2012 年のターゲットである 50 を達成するには至らなかった。指標 2C の現状については未だ報告がなく、この方法は正確なデータの出典を特定することが困難であることから将来的に廃止する可能性がある。指標 2J - K について、会計年度 2008 年のデータが最新のものである。

○戦略目標 2 の達成に求められる戦略

・全ての州に対し、その州の基準が大学及びキャリアの準備に十分であることを証明するよう求め、州が率先して世界基準の大学及びキャリアの準備基準を導入するよう推奨する。
・大学及びキャリアの準備と連携した質の高い評価システムを州が発展させ実施するよう支援する。
・現行法により、生徒が成功を掴む機会を保証しないような低い基準を州が設定するようなインセンティブを排除する。
・生徒のアウトカム向上のため、教師及びリーダーが効果的であることを促進することに注力をする。
・教師及びリーダーの質並びに効果的であることを改善させるため、技術的支援・プログラムを州に提供する。

・コミュニティ全体に対するアプローチを支援し、コミュニティベースの受け入れ並びにその他のコミュニティ団体との関わりを増やし幼少期から大学、就職までの成功率を上昇させる。
・学校の時間外又は休暇中においても生徒への質の高いプログラムの提供を促進する。

■商務省　FY 2010 Annual Performance Report[103]

戦略目的 1.1：　輸出機会の拡大とともに国内経済の発展

〇公的便益

本目的は、企業数の増加、雇用創出及び金融機会並びにアメリカ企業の貿易機会を増やすことにフォーカスしている。

不利益を被っている個人及びコミュニティを支援するため、経済開発局（EDA）は経済の疲弊したコミュニティ及び地域における企業及び雇用創出を促進するため、雇用を生み出すプロジェクトに投資して民間設備投資の促進を促している。

地方の開発担当職員、経済開発地区（EDD）、大学センター、信仰及びコミュニティに基づく組織、並びに地方、州、連邦機関とのパートナーシップを通じて、EDA は疲弊したコミュニティを戦略計画及び投資活動を通じて支援している。このプロセスはコミュニティが優先順位を決定するのに役立ち、プロジェクトの実行可能性を判断し、外部より活用できる資源を資本として利用し、地方の経済を改善することにより長期の経済成長を持続させるものである。

商務省マイノリティ企業開発局（MBDA）は、マイノリティビジネス企業（MBE）開発の成長及び世界経済への参加を促進させ、マイノリティ企業開発を提供するネットワークセンターに資金援助する等、多様なビジネス支援サービスを提供している。また、MBDA は、連邦による直接のクライアントサービス及び資金援助を受けているネットワークセンターを通じて（1）マイノリティが運営するビジネスチャンスを世界市場で拡大させるための助成、（2）マイノリティが経営する企業の金融資本のソースの特定（3）公的及び民間セクター向けのマイノリティビジネス企業が生産する機械を自動化し、電子機器の発達やアップグレードへの支援を通じて、成長市場へのアクセスの機会の提供、（4）マイノリティ企業が所有しているビジネスにマネジメントと技術支援の提供、（5）マイノリティビジネス企業による電子商取引及び新しいテクノロジーの利用を増進させること、を提唱する。

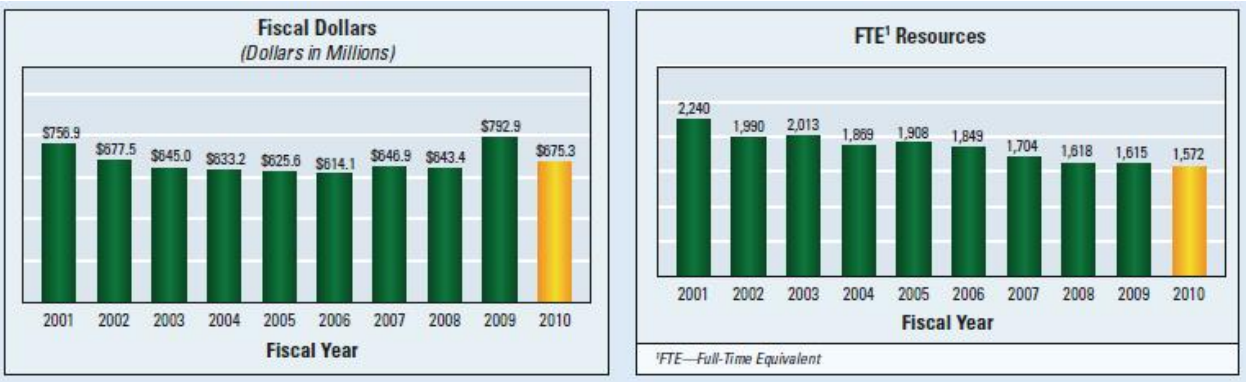
国際通商局（ITA）の製造及びサービス（MAS）プログラムは、政府、議会及びアメリカにおけるビジネスに対し、アメリカの競争力及び雇用に影響を及ぼす事項に関する詳細な情報を得たうえでの決断に必要なデータ及び分析を提供している。大都市及び州レベル、そして中小輸出企業レベルの貿易情報を必要としている政策立案者にとってこのデータは特に価値がある。さらに、今日のグローバル経済で競争力を得るためには、アメリカ企業

103 http://www.osec.doc.gov/bmi/budget/10PARR/2DOCPARPerformance_111510.pdf

はアメリカ国内及び国境を越えて商品及びサービスを安全、迅速、及び効率的に移動できなければならない。製造及びサービス（MAS）プログラムでは、全国的に意見交換を行い、国家の優先事項の対象となるサプライチェーンのインフラストラクチャーに関する幅広い問題について調査を行っている。また、製造及びサービス（MAS）プログラムは、特に国内のインターモーダル輸送[104]及び貨物政策を発展させるため、アメリカの競争力を改善するために何をするべきかに関して優先順位を付けた取組を実施している。目標は、より迅速、安全、環境に配慮され効率的なインターモーダル輸送のネットワークをアメリカの 21 世紀の需要に応え達成することにある。

アメリカの経済的に健全な発展は、アメリカの輸出の 97%を占める中小企業（SME）にかかっている。これらの企業の多くは近年アメリカとの自由貿易交渉を行っている国とも取引を成功させている。商用サービスプログラムは、支援環境を整備することにより中小企業を含む全てのアメリカ企業が繁盛出来るよう輸出機会に対する認識を向上させ、支援を必要としているポテンシャルのある輸出業者を特定し支援を行う。具体的には、電子メディア及び伝統的メディアを通じた利益向上対策、顧客との関係強化、州・地方及び民間パートナーとの提携及びパートナーシップを発展させた輸出支援を提供する。この商用サービスプログラムは、世界市場において、アメリカ企業が優位に利用することにより新規顧客を世界中から獲得できるよう支援する。国際通商局は、アメリカ企業が国際取引を成長させるよう四つの方法で支援を提供している。具体的には、世界規模の市場調査の提供、貿易関連のイベントを実施し取引資格を有する海外のバイヤーに対し商品又はサービスのプロモーションを行う、取引資格を有する海外のバイヤー及び販売業者に紹介する場を設ける、そして、輸出プロセスの全ての段階において助言を提供する、である。

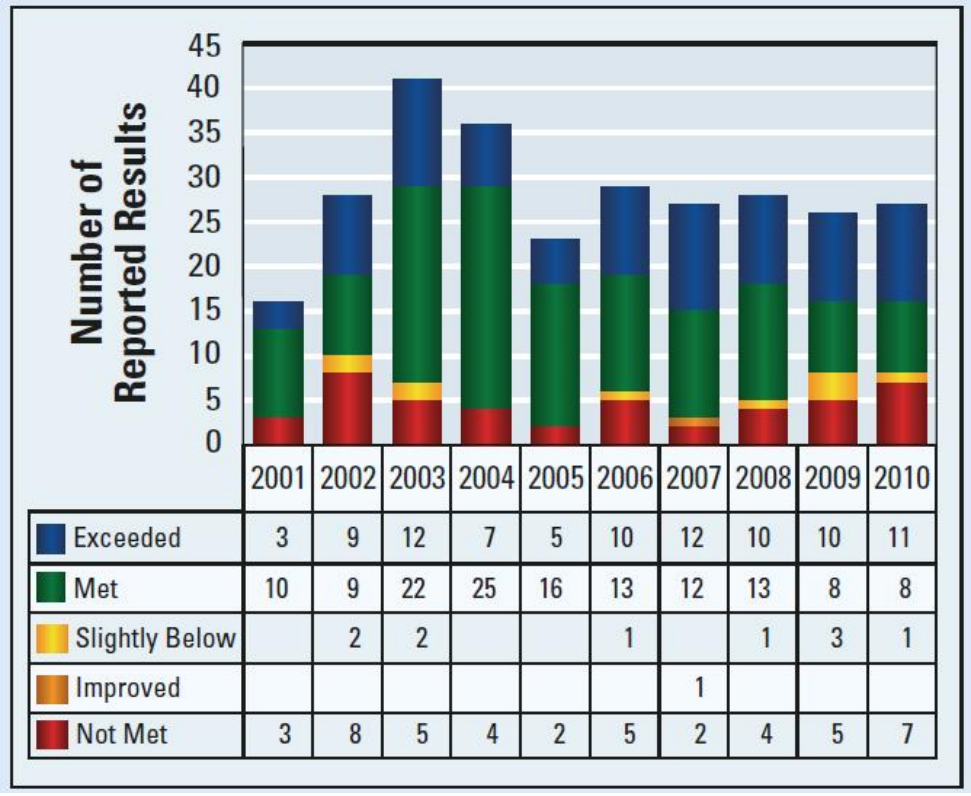
図表　戦略目的 1.1 の予算（左）と人員（右）



（出典）商務省年次業績報告書

104 ある輸送単位の物品を組み替えることなく、鉄道車両、トラック、船舶、航空機などの異なった輸送機関を複数組み合わせて運ぶ輸送形態。

図表　戦略目的 1.1 の指標の達成状況



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Exceeded	3	9	12	7	5	10	12	10	10	11
Met	10	9	22	25	16	13	12	13	8	8
Slightly Below		2	2			1		1	3	1
Improved							1			
Not Met	3	8	5	4	2	5	2	4	5	7

（出典）商務省年次業績報告書

〇達成状況

経済開発局（EDA）は、経済開発局の投資の結果、何件において個人投資が発生し、雇用促進又は雇用が維持されたかの数値を 3 年、6 年及び 9 年の周期で記録している。GPRA を通じて、予算年度 2001 年、2004 年及び 2007 年の投資のプロセスの一環として収集されたデータは、民間セクターで約 66 億ドルの投資を生み出し、10 万 2481 件の雇用創出及び雇用維持を支えたことを示している。

エネルギー地域革新集団（Energy Regional Innovation Cluster: e-RIC）のイニシアティブの一部として、経済開発局はペンシルバニア州立大学において新たなエネルギー革新ハブに投資するため、複数の連邦機関とパートナーシップを締結した。このハブは学界の最も優秀な研究員、二つのアメリカ国立研究所及びエネルギー効率が良く省エネルギーで汚染を抑えたデザインのビルを発展させることに意欲的に取り組む民間セクターを集結させ、この産業においてアメリカがリードするよう導くであろう。経済開発局は、このような地域革新集団に対する投資がより健全な雇用創出及びコミュニティが将来の地域経済の強化を図れることを期待している。

さらに、経済開発局は i6 チャレンジ・コンテストを創設し、大学及び連邦リサーチの商業利用を加速させることにより、研究室で生まれたアイディアを市場に持ち出し、アメリ

カにおける雇用創出のエンジンである中小企業の雇用を創出する。このコンテストは、6 つの地域において国内の商業利用可能な記述及び起業家の最も優秀なアイディアを特定し支援することを目的とする。本年度の優勝プロジェクトは、経済開発局より 100 万ドルを受け取ることとなり、技術革新を促進するために多様な取組を行い、特に医療及びバイオ科学産業において科学者と学術研究機関を連携させると共に、公的及び民間セクタービジネスと起業家を取り込むことにより迅速に市場化新を行う。

○2010 年の状況

経済開発局は、12 の目標のうち 8 つを達成した。経済開発局は下記の 4 つの目標を達成する事ができなかった。

- 雇用創出　雇用維持 - 9 年間の合計
- 経済開発市区（EDD）の割合及び雇用並びに民間投資に結び付く包括的経済開発戦略（CEDS）に基づくインディアン部族での経済開発プロジェクトの実施件数
- 経済開発地区プログラムの一員として積極的に活動している州の司法権に携わるメンバーの人数割合（sub-state jurisdiction member）
- 貿易調整支援センター（TAAC）のクライアントが貿易支援センターの支援を受けた結果、行動に移した割合

商務省マイノリティ企業開発局（MBDA）は 5 つの目標全てを達成した。特に 3 つについては目標を大きく上回った。

国際通商局（ITA）はこの目的内で 10 の目標のうち 6 つについて目標を達成又は上回った。しかし、国際通商局は下記の 4 つについて目標を達成する事が出来なかった。

- アメリカ及び海外商業サービス（FCS）の中小企業の新規輸出（NTE）/中小企業の合計輸出量の変化
- 中小企業の新規市場（NTM）参入数／中小企業が 2 つから 9 つの市場に輸出している数（NTM 効率性）
- 商業外交の成功（件数）（年間）
- アドボカシー入札（advocacy bids）で勝った割合

○歴史的傾向

経済開発局は 9 年の期間中、継続して雇用創出、雇用維持及び民間投資発生件数について目標を達成または上回ってきた。また、一般規則として継続的に地域社会の能力向上の目標に関しても達成してきた。同様に、商務省マイノリティ企業開発局（MBDA）も目標が安定又は僅かに上昇している中で過去 10 年間目標を達成し続けている。

■保健福祉省　FY 2013 Annual Performance Report[105]

戦略目標１：戦略目的 B：医療の質及び患者の安全を改善

○概要

保健福祉省は、医療の質及び患者の安全を改善するために安全で効果的な医薬品、患者ケアの質を向上させるための専門的な研修の推進及び医療関連感染（HAI）対策に取り組むことにコミットしている。

保健福祉省は、医療の質を向上させるという目標を達成することにフォーカスをし、コミットしているものである。食品医薬品局（FDA）は、安全で効果的な医薬品、獣医薬、予防接種及びその他のバイオ製品の確保並びに医療機器の安全を保証することにより国民の健康を守っている。また、保健福祉省は、疾病対策センター（CDC）及び食品医薬品局（FDA）を監督することにより医療の質及び患者の安全を保証している。さらに、疾病対策センター（CDC）の医療関連感染（HAI）プログラムは、アメリカで医療を受ける全ての環境において患者が院内で医療関連感染を起こさぬよう予防ガイドライン及び医療従事者の実務改善支援を行っている。医療研究品質局（AHRQ）は、品質測定方法及び改善を強化する戦略を展開させ、改善された実務方法を患者の安全性を支援する団体を通じて普及・促進している。インディアン健康サービス局（IHS）は、アメリカインディアン及びアラスカの原住民の医療クリニック、公衆衛生並びに予防サービスの質を向上させる研修を提供すること及び医療専門職助手に対する革新的な利用を支援することにより、文化的にも言語学的にも適切なサービスを幅広く提供している。また、インディアン健康サービス局（IHS）は質に対するコミットメントの表れとして、病院及びクリニックについて認証率 100%を達成しようと努力している。公的保険制度運営センター（CMS）は、現在その機能を、支払請求機関から受取人の治療の質を積極的に促進させるようインセンティブを与える機関へと転換させている。また、公的保険制度運営センター（CMS）では、提供部門である在宅介護、高度看護施設及びホスピスにもサービスの質に関する報告システムを導入している。メディケア公聴・上訴事務所（Office of Medicare Hearings and Appeals: OMHA）は申請者の権利を守り、資格を有する個人がより迅速にサービスを受けられるよう患者の利益及び治療に関連するケースについて早急に確認し決定を行っている。

このように、保健福祉省（HHS）内の、疾病対策センター（CDC）、公的保険制度運営センター（CMS）、食品医薬品局（FDA）、保健資源局（HRSA）、医療研究品質局（AHRQ）、インディアン健康サービス局（IHS）及びメディケア公聴・上訴事務所（OMHA）は、アメリカにおける医療の質及び患者の安全性改善のために連携して取り組んでいる。

○成果の分析

現在の医薬製品及び薬物治療の改善並びに新たにこれらを開発することは、医療の質及

[105] http://www.hhs.gov/budget/performance-appendix-fy2013.pdf

び患者の安全を改善する上で極めて重要なことである。食品医薬品局（FDA）の電子医療機器報告システムは、有害事象の電子報告の収集による改善に貢献しており、これにより食品医薬品局（FDA）は安全に関する監督を安定的に行っている。これらの報告で得られた情報は、使用形態又は商品のデザインの修正及び機器の安全性プロフィールの改善につながり、患者の安全性向上に役立つ。このプログラムに任意に登録している数は 2008 年の 13%から 2010 年には 53%にまで増加した。食品医薬品局（FDA）の薬品の評価及び調査センターは、2008 年以降、諸対応を実施した結果、ジェネリック医薬品への申請への対応割合が上昇傾向にあり、保健福祉省は、医療の質向上について複数の観点に立ったアプローチを取っている。公的保険制度運営センター（CMS）は看護施設における床擦れ患者数を継続して把握している。2007 年以降、安定して床擦れ患者数が減少していると報告されている。2007 年には 8.1％だったのが、2010 年には 7.4%まで減少したとの結果が出ている。たった 0.1%の減少であっても、それは看護施設の患者 1000 人以上が床擦れをしなかったことを意味し、それはコスト削減だけでなく、看護施設の患者の生活の質が改善したことになる。公的保険制度運営センター（CMS）におけるもう一つの質に関するイニシアティブは、末期腎不全患者で血液透析のため、動静脈フィステルを血管アクセスとしている者の割合を増やすことにより、透析の適切性を改善することによって、結果として患者の生活の質を改善し、その他の血管アクセスの複雑性を抑える。また、公的保険制度運営センター（CMS）は抗生物質投与の時機の記録を取り、メディケアの受益者の利益に役立てている。2008 年以降、この業績評価に関連する指標は目標を上回っている。

インディアン健康サービス局（IHS）は、ジョイントコミッション（Joint Commission）及び認定協会（Accreditation Association）の外部認証機関の認証基準を外来診療の基準として用いることにより、アメリカの医療の質の国内基準を向上させ、インディアン健康サービス局（IHS）が経営する病院及び外来センターもこの国内基準を充たすよう運営している。

疾病対策センター（CDC）の国内医療の医療安全ネットワーク（National Healthcare Safety Network: NHSN）は、医療現場における医療関連感染予防を監視するシステムであり、50 州にある病院及び病院以外の施設（例：血液透析、長期医療施設）が対象に含まれる。2011 年 12 月の時点で、5000 以上の医療施設が医療関連予防の報告について国内医療の医療安全ネットワーク（NHSN）を利用している。約 420 の血液透析施設及び 240 の長期医療施設が 2011 年 12 月に国内医療の医療安全ネットワーク（NHSN）のシステムに登録した。

医療研究品質局（AHRQ）は専門家に対して医療情報及び器具の情報を普及させており、治療及び技術を融合させることにより患者の安全性と医療の質に対する認識並びに実務内容を向上させている。例えば、手術直前に適切な予防抗生物質の投与をすることは感染予防に効果的である、等を伝えている。

○将来の計画

食品医薬品局（FDA）は引き続きすでに行動に移されている新薬の申請について件数を増加させ、任意の電子医療機器による報告の利用を広めていく考えである。インディアン健康サービス局（IHS）は、国内医療基準を充たすよう努めることにより医療の質の改善を図ることに引き続き取り組む。公的保険制度運営センター（CMS）は、重要指数について追跡するだけでなく、患者ケアの質に努めた功労に報いるメカニズムを広めようとしている。医療保険制度改革法（Affordable Care Act）に概要が述べられている通り、公的保険制度運営センター（CMS）はメディケイド[106]の業績の質に関する指標の主要な部分を発展させて、結果を連邦広報に掲載した。これらの取組は、医療がどのように評価され提供されているかについて改善を促す構造を作る基礎となる。これらの評価方法を公に示すことは、州が将来的に医療サービスの質の基準を充たすよう努めるための土台となるであろう。

医療研究品質局（AHRQ）は、患者の安全性向上に役立つ機器の拡張を計画している。メディケア公聴・上訴事務所（OMHA）は、近年新設された未決訴訟事件一覧表を一元化して取り扱うことで、案件処理を効率よく行うよう改善策を実施するよう努める。しかし、これらの効率化にも関わらず、メディケア公聴・上訴事務所（OMHA）は、現状、各行政法審判官が処理出来る案件数を大幅に上回ってしまっている状況である。メディケア公聴・上訴事務所（OMHA）は、増加する取扱い件数に対応するため、目標をアップデートした。

疾病対策センター（CDC）は、医療関連感染の国内医療の医療安全ネットワーク（National Healthcare Safety Network: NHSN）による報告制度を長期療養施設及びリハビリセンターに拡張し、5000 の病院並びに 5000 の血液透析施設に医療改革条件及び支援を引き続き提供することを計画している。また、疾病対策センター（CDC）は、国内医療の医療安全ネットワーク（National Healthcare Safety Network: NHSN）を通じて報告される感染の種類を、リン耐性黄色ブドウ球菌、カテーテルに関連する尿路感染症を外科感染として病院が報告することで対象範囲を拡大している。

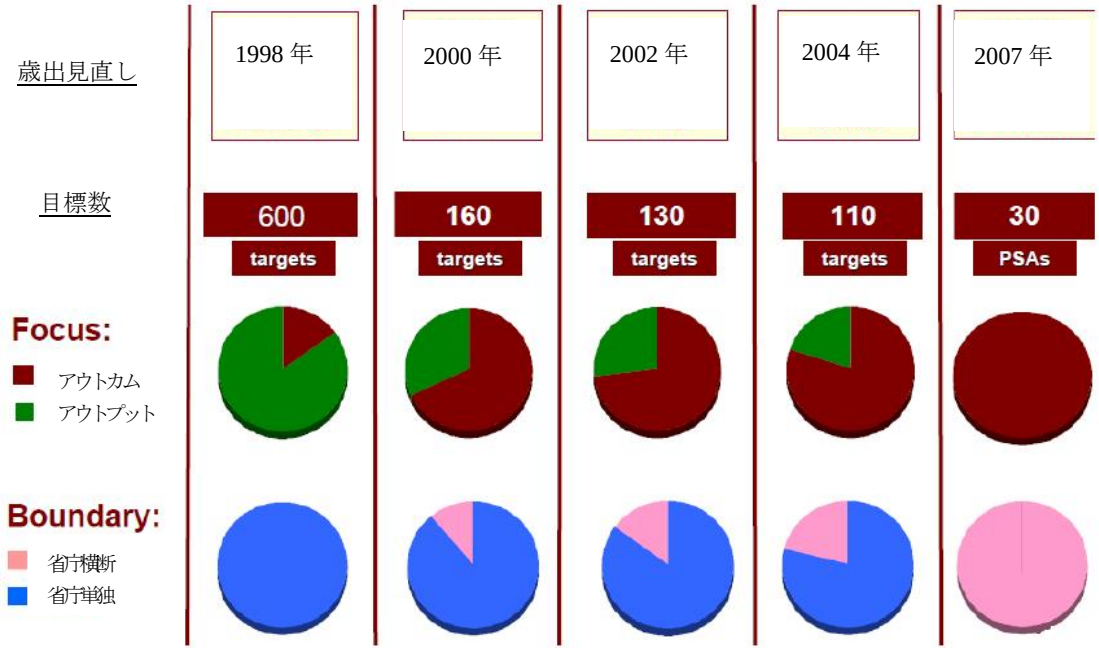
106 アメリカの医療保険制度は、個人が民間保険に加入する制度が基本となっている。メディケイドは、民間の医療保険に加入できない低所得者・身体障害者に対する公的医療制度である。

参考資料４「イギリスの公共サービス合意（Public Service Agreement: PSA）」

イギリスは労働党ブレア政権下の1998年において実績評価制度の基本的な枠組みとして、公共サービス合意（Public Service Agreement: PSA）を導入した。このPSAは、同時期に実施された予算制度の大幅見直しである「包括的歳出見直し（Comprehensive Spending Review: CSR）[107]」を実施した後に、各省庁の取組を通じて政府全体で向こう3か年の期間で達成すべき「目的（Aims）」「目標（Objectives）」「業績目標（Performance Target）」「資源（Resource）」等を明記するものとして、導入された。PSAは、予算編成権を持つ財務省（HM Treasury）と各省庁との間で交わされる、予算配分に対しての成果の達成に関する合意として位置付けられており、1998年のCSR以降、基本的には2か年ごとに実施される歳出見直し（SR）のタイミングで、再度、向こう3か年予算の上限決定と同時にPSA目標が調整・設定された。

当初、PSAは政府全体で600の目標が示されており、内容も大半はインプットであったが、年々改善されて2007年には目標は30、全てがアウトカムになるとともに、省庁横断的な内容に見直された。

図表　PSAの変遷



（出典）イギリス財務省

2007年のPSAでは30の各目標以下に複数の業績指標が設定されている他、各目標に対して主導的役割を果たす省庁と貢献する省庁が明記されている。その他、各省庁レベルの取組

[107] CSR は、中長期の財政収支安定化を目的に、複数年度で予算管理する枠組みで、2 年ごとに歳出の配分見直しが実施され、その結果に基づいて次の 3 か年の各省庁の歳出予算の上限が設定される仕組みになっている。詳細は財務省財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」を参照。

を評価する枠組みとして、PSAを支える仕組みとして、PSAの体系を支える仕組みとして新たに省庁戦略目的（Departmental Strategic Objectives: DSO）が設定されており、その中で各省庁の取組と上位目標であるPSAとの関連性が整理されている。

このPSAの達成状況をモニタリングするため、設定されている指標に責任を持つ省庁が実績値を把握して、四半期ごとに財務省に報告しており、報告を受けた財務省は歳出閣僚会議（Ministerial Committee on Public Service& Public Expenditure: PSX）に実績を提出する仕組みになっている。また、各省庁の目標である省庁戦略目的（DSO）については、設定されている指標の実績値を半期ごとにモニタリングして、毎年、春の年次報告書、秋の業績報告書を通じて公費用している。

また、財務省の首相提供ユニット（Primeminister Delivery Unit: PMDU）では以下のように月次、四半期、半期の報告を実施している[108]。

- 1か月毎のモニタリング・報告～Prime Minister Monthly Notes
  - PSA目標の進捗状況をアップデートし、首相提供ユニット（PMDU）長が首相に対して月次ベースで行うブリーフィングを行うもの。業務上のニーズに対応する形で作成されるが、PMDU長によるカバーページは1枚に止める。
- 四半期毎のモニタリング・報告～Stocktakes（棚卸ミーティング）
  - 首相、関係省庁大臣・幹部によって構成される会議。首相に対して、いくつかのPSAについての進捗状況のアップデート情報を提供。首相は、大臣・省庁に目標の進捗状況について報告させることが可能。
  - 必要とされる主要アクションについての意思決定を行うとともに、合意形成を行うことが目的。
- 半期毎のモニタリング・報告～Delivery Report
  - PMDUが、30の全PSA目標について、6か月置きに首相に提出・報告するレポート。過去6か月の進捗状況について簡単なアップデートを行い、省庁のサービス提供状況について信号機形式でのレーティングを行いつつ、次の6か月で何をなすべきか、主要アクションを提言。
  - レポート作成に際し担当省庁とPMDUによる協議がなされ、誰が・いつまで・何をなすかについて明示。担当省庁＝PUDU間で合意に至らなかった点も明示。

なお、イギリスのPSAの枠組みは、2010年のキャメロン連立政権の誕生に伴い廃止され、現在は、公的サービス透明性フレームワークの導入により、各府省において事業計画が策定されており、これが評価の基本的な枠組みとなっている。

108 高崎正有（2011）「政策評価結果を予算編成やマネジメント改革にどう活かせるのか？～諸外国での取組事例」」より。

参考資料 5「HPPGs の例」

・以下、運輸省、労働省、文部省、商務省、保健福祉省、国土安全保障省の HPPGs を示す[109]。

■運輸省

- 交通関連の死亡者数及び負傷者数を、公衆衛生及び安全の改善により減らす：
  - ドライバーを対象とした様々なイニシアテチブ、道路設計の改善及び安全性を向上させる技術の利用により、高速道路の死亡率を 2011 年末までに車両走行距離 1 億マイル当たり 1.10 に減少させる。運輸省は、車両走行距離に対する不況の影響について研究する機会を得、事故の生存率に対する新技術、安全基準の影響及び人口統計学的傾向をより十分に理解した後、この目標を再検討する予定である。
- 滑走路における航空リスクを抑える：
  - 航空旅客機が離陸及び着陸する際の事故のリスクを、滑走路への侵入を減らすことにより、2011 年末までに 2008 年の基準値より 5%減少させる。
- 安全面での脆弱性に着目した鉄道輸送業の改善：
  - 州の安全監視プログラムによる既存の要件の順守を 2010 年の第 3 四半期までに改善する。
  - 将来規制の可能性がある事項に関する情報を提供するため、連邦諮問委員会法に従い、2010 年末までにコンプライアンス諮問委員会を創設する。
  - 交通資産管理に関するワークショップ及び訓練を 2010 年末までに少なくとも 3 つ実施する。これらのワークショップには事故や安全に重大なかかわりがある資産に着目した内容を含める。
- 高速鉄道機能を確立する：
  - 都市間高速旅客鉄道を開発する国の能力を向上させる。
  - 2012 年末までに、特定の補助金受給者に資金の全てを提供するために、義務を課すか基本合意書を発行する。

■労働省

- モデルとなる職場復帰プログラム：
  - モデルとなる職場復帰プログラム作り、無駄になった作業日の割合を毎年 1%ずつ削減し、怪我及び病欠の割合を 1 年間で 4 %削減する。
- 労働者の保護：
  - 労働省は、賃金時間課の実施取組を効果的に評価する新しい手法を策定している。
- 国際労働：
  - 2011 年末までに、取引相手である最低 8 か国の発展途上国における弱者の労働者

109 http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/performance/high-priority-performance-goals.pdf#search='high+priority+performance+goals'

権及び生活を改善する。

- 安全及び衛生：
  - 労働安全衛生管理局がカバーしている職場における一般的な原因による死亡者数を 2%減らし、鉱業における全ての死亡者数を、5 年間の移動平均に基づいて毎年 5%減らす。
- 労働者職業訓練：
  - 2012 年 6 月までに、以下のプログラムを通じて訓練を受け、学位又は修了証明書を取得する者を 10%（22 万人）増加させる。
    - ✓ 労働力投資法による成人、失業者及び若年者対策
    - ✓ 失業者に対する緊急財政支援
    - ✓ キャリア・パスウェイ（通常の科目に加えてキャリアに関連した科目を学習するプログラム）
  - グリーン・ジョブ（環境の保持、向上に資する職業）のため、2012 年 6 月までに 12 万人のアメリカ人をトレーニングする。

■文部省

- エビデンスに基づく政策：
  - 有効性を評価し、上手く機能しているものに費用を投下する：省の政策及び主要なイニシアティブの通知において、よりエビデンスを利用するための包括的な取組を実施する。例としては以下の通り。
    - ✓ 継続的な改善のために評価、業績指標及びその他のプログラムデータを用いる省の自由裁量プログラムの数を 3 分の 2 まで増加させる。
    - ✓ 省の最も優先順位の高い全てのプログラム及びイニシアティブについて厳格な評価を実施する。
    - ✓ 新しく許可された省の全ての自由裁量プログラムに、厳格な評価の要素を確実に組み込む。
- 困難に直面している学校の改革：学校改革の国家モデル：
  - 全国モデルとして、長期にわたり生徒の成績が芳しくないが、質の高い集中的な改革努力（例えば、再建、再始動、変革、閉校）をしている 500 校を認定する。
- 効果的な授業：国際的レベルの授業及び学習：以下の方法により授業及び学習の質を改善する。
  - 教員を見つけるのが困難な教科を担当するために採用又は継続して雇用された低所得及びマイノリティの学生のため並びに教師の能力評価を厳格、透明、公平なプロセスにより行っている学校のため、20 万人の教師の増員を行う。
  - 全ての州が生徒の成長等の多様な能力評価方法に基づいた包括的な教師の評価システムを整備し、教師の専門性の発展、継続雇用、終身在職権、昇進及び報酬の決定に用いる。

- データに基づく決定：州全体にわたるデータシステムによる生徒の成績の改善及び意思決定：
  - 包括的な州全体にわたる縦断的データシステムを全ての州が導入し、生徒の成績と教師のデータを結びつけ、幼稚園から高校 3 年生までのデータを高等教育データ並びに、可能な範囲で、就学前及び就業後データと結びつける。
- 大学や職場に対応できる能力に関する基準：大学や職場に対応できる能力に関する国際的な基準：
  - 全ての州が協力し、大学や職場に対応できる能力に関する国際的な基準を策定及び導入する。
- 簡易な学生支援：
  - 全ての加入高等教育機関及びローン管理業者は、申し込み手続が簡単で学生を混乱させない効率的かつ効果的な学生支援提供システムにより、連邦直接学生ローンから借り入れ、これに対し返済できる運用となっている。

■商務省

- 10 年に 1 回の国勢調査‐2010 年度：効果的に 2010 年度の国勢調査を実施し、州に対し正確で現状を反映した選挙区画再編データを提供する。
  - 国勢調査実施のためのマイルストーンを時間通りに完了させ、法律により義務付けられている選挙区画再編データの提供を行う。
  - カバレッジの純誤差を全国レベルで 0.5%未満とし精度レベルを上げる。
- 知的財産の保護：
  - 2009 年末の時点で特許出願からファースト・アクションまでの期間が 25.8 か月及びファイナル・アクションまでの期間が 34.6 か月であったのを短縮し、同様にバックログ（審査順番待ち件数）についても減少させる。
- 沿岸及び海洋資源マネジメント：環境的及び経済的に回復力のある海洋、沿岸及び五大湖のコミュニティを、健全かつ生産性のある生態系と共に確保する。
  - 魚の乱獲を終らせるため、46 件全ての連邦漁業マネジメント計画が 2011 年末までに漁獲制限を設けるようにする。
  - 2011 年末までに、乱獲状態にある（魚種）資源数をゼロにする。
  - 魚種資源持続可能性指標（Fish Stock Sustainability Index、以下 FSSI とする。）を 2011 年末までに 586 まで改善する。FSSI は資源評価及び魚の乱獲の評価基準である。この目標は 2009 年末の FSSI スコアから 4%以上の上昇となっている。（その理由は、FSSI は、その後の調査及び分析を行うまでは（魚種）資源が「乱獲状態にはない」というスコアをつけないので、乱獲に関して求められている改善は 2011 年の FSSI レベルでは完全には反映されていないためである。）

- ブロードバンドアクセス：
  - 効率的及び効果的にブロードバンド技術機会プログラムを実施し、経済成長、教育、ヘルスケア及び公共の安全に対して最大限の影響を与える費用対効果が高い方法でサービスをコミュニティに拡大する。
- 輸出機会：
  - 年間中小企業数を増加させ、商務部の支援により 2 か国目又はそれ以上の国への輸出を 2009 年と比較して 2011 年には 40%増加させる。
- 持続可能な製造及び建築の実施：
  - 製造業拡大パートナーシップを通じて持続可能な製造プロセスを採用している企業数を、2011 年末までに 250 社まで増加させる。
  - アメリカ・グリーン・ビルディング協会によるグリーン・ビルディング認証（LEED）又は同等の第三者機関の認証プログラムの認証を受けた経済発展支援プログラから資金提供を受ける建物又は建造物の建設プロジェクトを 12%まで増加させる。

■保健福祉省

- 幼児保育及び教育プログラムの低所得世帯の子供の利用：
  - 2010 年末までに、連邦政府の支援を受け質の高い幼児保育及び教育環境を利用する低所得世帯の子供の数を増加させる。これには、低所得世帯向け保育助成金制度により、ヘッド・スタート（就学前教育プログラム）及びアーリー・ヘッド・スタート（3 歳児以下が対象）へ参加する子供の数を 2008 年に登録した子供の数から 6 万 1000 人増加させること及び平均して 1 か月当たり 1 万人増加させることが含まれる。
- 低所得世帯の子供に対する幼児保育及び教育プログラムの質：2010 年及び 2011 年に、幼児プログラムの質を向上させるために以下の措置を講じる。
  - ヘッド・スタートにおける再競争の促進、改善された達成基準の導入、並びに訓練及び技術支援システムの改善。
  - 幼児サービスを統合するコミュニティの取組の推進。
  - 文部省との協力による、保健福祉省が策定した幼児保育その他の幼児プログラムの高品質基準をみたす品質評価及び改善システムを導入する州の数の増加。
- メディケイド及び子供の健康保険プログラム：
  - 登録資格を有する子供の登録を、子供向け健康保険プログラム（Children's Health Insurance Program）に関しては 2011 会計年度末までに 2008 年の基準値から 9%増加させ、メディケイドに関しては 11%増加させることにより、保険適用範囲の利用可能性（availability and accessibility）を改善する。

- 食の安全：

- 2011 年末までに、集団内におけるサルモネラ腸炎菌の感染を 2007 年から 2009 年の平均基準値から 10%減少させる。

- タバコに関する支援政策及び環境：
  - 肥満、喫煙防止プログラム（アメリカにおける 2 大健康被害要素である肥満及び喫煙に対処するためのプログラム。このプログラムによりコミュニティは、学校においてより健康な食事を提供することや受動喫煙防止対策などの健康増進のための取組を行っている。）に基づいて資金提供を受けているコミュニティのうち、新しい禁煙政策を制定し、既存の政策の包括性を改善したコミュニティを、2011 年末までに 75%まで増加させる。
- プライマリー・ケア：国立保健サービス機構（NHSC）の現場活動の強化：
  - 2011 会計年度末までに、プライマリー・ケアへのアクセスを増加させる。全国医療サービス機構のプライマリー・ケア担当者の数を 1 万 500 まで増加させる事により現場の強化を図る。これは、2008 会計年度の 3601 とは対照的である。
- 緊急事態への備え - 緊急司令体制：
  - 適切な対応を決断し、パートナーと意思疎通を図ることのできる熟練したスタッフを 60 分以内に招集できる州の公衆衛生当局の割合を、2011 年度末までに 90%に増加させる。（疾病対策センター、2009 年の基準値：70%）
- 保険関連情報テクノロジー：2011 会計年度末までに、健康関連情報テクノロジーの導入及び有効活用の促進に必要なインフラストラクチャーの構築を以下の通り行う。
  - 2010 会計年度末までに、全人口をカバーする地域エクステンションセンターのネットワークを構築する。
  - 2010 会計年度末までに、地域エクステンションセンターに 3 万人のプライマリー・ケア担当者を登録し、サービスを受けられるようにする。
  - 2011 会計年度末までに、地域エクステンションセンターに 10 万人のプライマリー・ケア担当者を登録し、サービスを受けられるようにする。
  - 2011 会計年度末までに、少なくとも 10 か月間で、地域エクステンションセンターに登録しているプライマリー・ケア担当者の電子カルテ導入割合を 40%にする。
- 生物科学研究：
  - ゲノム配列決定コストの削減：2011 年までに、ヒトゲノム配列決定のコスト総額が 2 万 5000 ドルになるよう削減する。

■国土安全保障省

- テロの防止及び航空安全の確保によるセキュリティの強化：
  - 民間航空の手荷物検査を、運輸保安官、セキュア・フライト及び先端画像技術の使用を含む複数の方法を重ねることにより改善する。
- テロの防止及び陸上輸送の安全の確保によるセキュリティの強化：

- リスク評価の実施、脆弱な部分を埋めること、主要な労働者の綿密な調査、トレーニングの提供、高度な技術を有する防止及び対応チームの配置により、陸上輸送のセキュリティの改善をする。

- 西半球旅行イニシアティブによる国境の警備及び管理：
  - 確実な渡航文書及び車両と旅行者の情報を効果的に統合する先端技術を用いて、通関手続所においてテロリスト及び犯罪者の移動を防止する
- 効率的な収容及び退去によるアメリカ移民法の執行及び運用：
  - 不法移民の収容及びアメリカからの退去の手続の効率性を改善する。
- アメリカ市民権移民局の事業変革を通じた移民法の執行及び運用：
  - 移民サービスの提供の方法を改善する。
- 災害からの復興力を確保するため、災害対策及び対応機能を強化する：
  - 連邦緊急事態管理庁（FEMA）の運用能力の改善及び州、地域及び個人の災害に対する備えを強化することにより、災害に対する備え及び対応を強化する。
- 効果的な情報共有により国土安全保障に関わる企業の成熟及び強化を図る。
- 買収実施の強化により、国土安全保障に関わる企業の成熟及び強化を図る：
  - 主要なプログラム事務所に駐在する主な買収専門家及び省全体に買収監視スタッフを確保することにより、国家安全保障省の買収ポートフォリオ全体における買収の実施を強化する。

参考資料 6「省庁横断的優先目標」

目標 1：サイバー・セキュリティ（以前の優先目標から継続）

権限を与えられたユーザーのみが、資源と情報にアクセスできることを確実にすることにより、情報の安全性、脆弱性、および情報環境の運営を妨げるような脅威に関する人々の認識をより良いものにし、サイバー・セキュリティを向上させる。また、マルウェア（訳注：不正かつ有害な動作を行う意図で作成された悪意のあるソフトウェアや悪質なコードの総称）のリスクを減らす技術やプロセスを実施する。

目標 2：気候変動（以前の優先目標から継続）

2020 年までに、政府の電力消費のうち、再生可能エネルギーで賄われるものを、現在の 2 倍以上の 20%にする（現在の目標は 7.5%）。加えて、連邦省庁におけるエネルギー効率を向上させる。これは、連邦政府の（a）直接的な温室効果ガスの排出量を 28 パーセント減らす、（b）直接的でない温室効果ガスの排出量を 2020 年までに 13 パーセント減らす（2008 年を基準とする）という、より広範囲な戦略の一部である。

目標 3：内部の脅威とセキュリティ許容度（訳注：データまたは情報にアクセスするため、個人に与えられる許可の範囲）

政府の情報、設備、システムにアクセスする権限を持つ職員によって発生する、内在するリスクと脆弱性を改善する。これを実現するために以下の対策を講じる。

・内部の脅威に対応するプログラムを作る。
・監視を強化し身辺調査の質を高める。
・再調査の積み残しをなくす。
・身辺安全調査の自動化を促進する。
・訓練と報告のメカニズムを構築することで、安全性に対する意識を高める。

目標 4：雇用創出投資

連邦の投資方法および資源を改善し、それと同時に省庁同士の協力を強化することにより、雇用創出の刺激となる海外資本の直接投資を促進する。これを実現する方法のひとつは、企業投資の促進に充てられる活発な投資を増やすことである。

目標 5：インフラの現代化許容

大きなインフラプロジェクトに対する、連邦の許認可・審査プロセスを現代化する。その目的は、プロジェクトの応募者の不安を減らし、審査と許認可決定にかかる時間の合計を半分にし、環境・コミュニティにより良い結果を出すことである。この目標は、4 つの戦略、15 の変革、および 100 近い特定のマイルストーンが含まれる既存の実施計画に

よって実現される。

目標 6：STEM（Science, Technology, Engineering and Mathematics、科学・技術・工学・数学）システム（以前の優先目標から継続）

2013 年に公表され、具体的な戦略や目標を含む、連邦 STEM 教育 5 ヶ年戦略プラン（Federal STEM Education 5-Year Strategic Plan）の実施を通して、科学・技術・工学・数学の教育を改善する。

目標 7：兵士と退役軍人の精神衛生

兵士と退役軍人、およびその家族の精神衛生を改善する。これを実現するために以下の対策を講じる。

・精神衛生に関する治療と支援を必要としている人々にとって障害となっているものを減らす。
・成功するプログラムを作ることで、支援へのアクセスを容易にする。
・より効果的な診断・治療方法の、発見・開発に関する研究を支援する。

目標 8：顧客サービス

個人や企業が、より簡単かつ迅速に手続を完了し、政府に関して良い経験をできるようにすることで、世界に通用するレベルのサービスを市民に提供する。

目標 9：より良い情報技術の提供

情報技術の提供の改善と、省庁のアカウンタビリティの強化を通して、連邦政府サービスの結果（outcomes）と顧客満足度を向上させる。この目標は、省庁のアカウンタビリティの強化と、以下のような戦略の実施を通して実現される。

・政府に最も才能のある人材を入れる。
・最も良い企業に、政府と共に仕事をしてもらう。
・アウトカムとアカウンタビリティを向上させるため、正しいプロセスと施策を用いる。

目標 10：戦略的調達（以前の優先目標から継続）

政府の購入力を強化し、契約の重複を減らすために、高品質かつ価値のある戦略的調達のための以下の解決策の利用を拡大する。

・既存の連邦戦略的調達イニシアティブに次世代の解決策を水平展開する。
・他の物資にも戦略的調達を拡大する。

目標 11：共通サービス

良質かつ価値のある共有サービスを戦略的に拡大し、政府全体の業績と効率性を改善する。これを実現するために以下の対策を講じる。

・共通サービスの利用、業績およびコストを測定する共通の基準および指標を設定し、行政共通サービスにおける当該基準および指標の利用を義務化する。

・上記の基準や指標の利用により、我々は、より効率よく業績を向上させる。具体的には、①内務省、農務省、財務省、保健福祉省、運輸省、国防総省における共通サービスの提供者（Shared Service Providers: SSSPs）の能力を向上させること、②設定した目標を達成できない全ての省庁や SSPs に、より低コストで、高い業績を出す共通サービスを用いることを要請すること、によって向上させる。

・以下の分野を、共通サービスの対象とする（優先度の順に記載）：財政、人事、技術、調達（acquisition）。

目標 12：ミッションの達成を支援する運営（Mission-Support Operations）を、評価し改善する。

運営の効率を改善し、効果的な管理施策の導入を促進する。そのために、ミッションの達成を支援する運営に関してコストと質を測る指標を設け、省庁の意思決定者に対し、選択肢を比較し、資源を分配し、プロセスを改善するためのより良いデータを提供する。これを実現するために以下の対策を講じる。

・人事、財務、調達、情報技術などの、核となる、または行政に関わる運営に関し、コストと質の基準を設ける。

・不正な支払いをなくす。

・不動産コストを減らす。

目標 13：情報開示

アントレプレナーシップとイノベーションを促進し、政府の効率と効果を改善する。そのために、政府のデータの数値を公開し、また、相互運用性とデータの開示性を促進するような管理手法を導入する。この目標は、政府全体にわたる一連の目標、戦略、および重要な測定基準に焦点を当てる。これらは、アウトカム重視の、情報開示に関する管理改善目標を促進・測定する。測定基準は、影響指標の 3 つの側面に優先順位をつける：(a)経済的価値創造機関（economic value creation organizations）に対する影響、(b)既存の公共プログラムの成果に対する影響、(c)政府内部の効率性に対する影響。

目標 14：ラボ・トゥ・マーケット（訳注：アイディアを実際のビジネスの形にすること）

連邦政府から資金提供を受けている研究開発の経済的影響をより大きなものにする。そのために、最先端技術が、研究室から商品化されて商業市場に出回ることを促進・強化

する。これを実現するために以下の対策を講じる。

・連邦政府に資金提供を受けている 10 万件以上の特許の管理、確認、ライセンスの取りやすさを最大限に高める。
・アントレプレナーとイノベーターによる、連邦政府から資金提供を受けている研究施設の利用を増やす。
・関連する連邦省庁と職員が、研究開発の商業化に優先的に取り組むよう適切なインセンティブを与えられることを確実にする。
・アントレプレナーシップ教育の機会拡大を含む、技術移転に関する経験を持つ人材の開発手順を明らかにする。
・中小企業イノベーション研究（Small Business Innovation Research: SBIR）および中小企業技術移転（Small Business Technology Transfer: STTR）プログラムの経済的効果を最大限に高める。

目標 15：人々と文化

現在私たちが持っている労働力の潜在的能力を完全に活かし、将来必要となる労働力を育てることで、イノベーションを起こす。これを実現するために以下の対策を講じる。

・現在私たちが持っている労働力の潜在的能力を完全に活かし、将来必要となる労働力を育てる。
・世界に通用する連邦管理チームを作る。これは、まずは上級管理職（Senior Executive Service、SES）から始める。
・省庁が、社会の全ての分野から、最も才能のある人材を雇用できるようにする。

参考資料 7「ボルティモア市の Citistat[110]」

■Citistat とは

・Citistatとは、首長（市長）等政府の経営トップと各部局幹部（長官、副長官等）との定期的な業績情報を基にしたマネジメント改善に関する協議である。協議は、年間で約50 回開催され、一回当たり1 時間により実施される。協議では、対象部局の所掌業務についての業績情報及びその分析情報を基に、どうすれば業務改善がなされてより高い成果目標を達成することができるか、具体策は何かについての検討が行われ、実施改善状況の継続的フォロー（次回以降の協議にて首長の納得が得られるまでフォロー）が行われる。

■Citistatの参加者と実施フロー

・CitiStatには、首長・首長スタッフ側と部局側に分かれる。首長・首長スタッフ側は、首長に加えて、第一副市長、首席補佐官（CitiStat 担当責任者）、財務担当（副長官）、首席情報官、人事担当、労働コミッショナー、法務担当者（弁護士）の他、情報分析及び協議資料作成を担当するスタッフ（アナリスト）が出席する。他方、部局側は、担当部局の幹部、中堅幹部が出席する。うち、中堅幹部の場合には、出席しても発言機会がないことも多い模様だが、首長及び幹部の考え方や具体的な期待・要求事項を理解するために出席することが望ましいとされている。議事の進行は、ボルティモア市の場合には第一副市長が務める。なお、一般的に協議は政府内の内部会合であり、市民、ジャーナリスト等の参加は認められていない。

・各協議のテーマは、基本的には首長側により設定され、そのテーマに関連するデータや実況調査の報告がデータの収集と分析を担当するアナリストにより実施される。そして、アナリストによって協議の前日までに数頁の資料（論点メモ、業績情報）が作成され、首長側の出席者に配布される。部局側には、協議の場にならないとテーマや使用されているデータ等が知らされない仕組みになっている。協議が終了すると、アナリストが協議概要・結論、次回協議までの宿題等をまとめてフォローアップ・メモを作成して、全出席者に配布する。

図表 CitiStat 会合の基本的な実施フロー

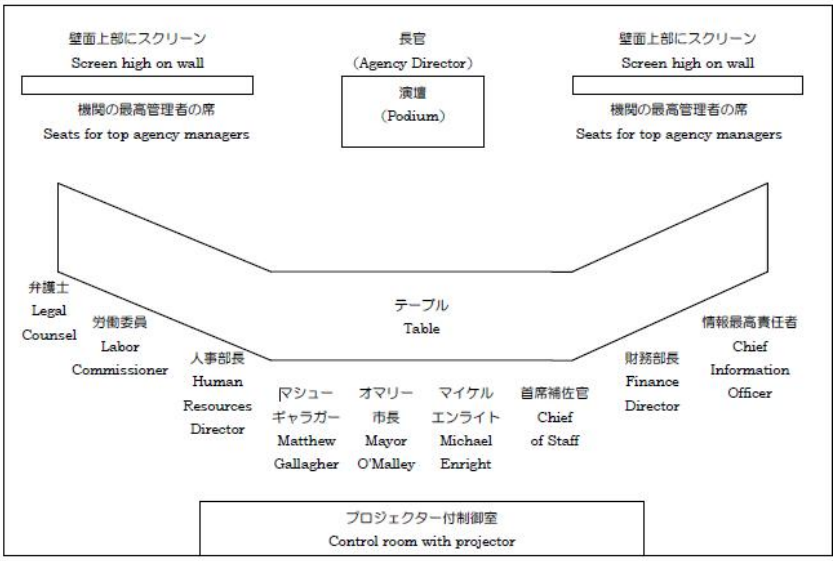
①論点設定 ＜第一副市長、首席補佐官、アナリスト等＞
②情報収集・分析、現地調査、ヒアリング等の実施 ＜アナリスト＞
③協議資料（メモ）作成、出席者（部局関係者以外）に配布 （協議の前日）
④部局側は、事前準備会合、AgencyStat（部局版の協議）等にて準備＜長官の主催＞
⑤当日、第一副市長・首席補佐官は、開始10 分前に協議して重点を決定
⑥協議
⑦フォローアップ・メモ作成（会合日の夕方まで）、部局を含め全員に配布＜アナリスト
⑧フォローアップ・メモに記された宿題事項への回答準備＜部局＞

（出典）総務省（2010）「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」

[110]総務省（2010）「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」より。

・進行役は第一副市長が務め、各論点についての質問も副市長から切り出される。前回協議における宿題事項を含め、部局側からのプレゼンテーションはなく、いきなり質疑応答が開始される。質疑の内容は、大別して3 種類あり、①これまでの業績及び目標達成・未達成状況、その理由・背景、②問題解決及び目標達成のために必要な施策・対策、設定すべき指標・目標、③講じられた施策・対策の実施状況及び効果等がそれに該当する。同一のテーマについての同様の質問が毎回の協議にて継続的になされることも多く、これは、重要な論点については、首長が実施策及びその効果に納得するまでは、一貫して何度でも追跡するという首長の経営者としての姿勢の現れ、である。

図表　CitiStat 会合の状況



（出典）上：NPO 法人 まちづくり情報センター（2009）「ボルチモア市の政策支援GISへの取組」、下：総務省（2010）「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究

参考資料 8「レビュー（Data Driven Review）の事例[111]」

アメリカ食品医薬品局（Food and Drug Administration : FDA）FDA-TRACK

FDA-TRACK は、機関全体にわたるプログラム業績管理システムであり、主要な業績の指標を用いて 116 ある FDA のプログラム室（office）全てを監督する。これらの基準は、FDA のプログラム室によって設定され、毎月報告されている。四半期ごとに毎月の業績データが分析され、シニアマネージャーがその結果を FDA の首脳陣（senior leadership）に報告している。

【歴史】

・2009 年春：概念設計
・2009 年夏：センター及び職員が業績指標を設定
・2009 年秋：16 のプログラム室で試験的に実施
・2010 年春：機関全体で開始

FDA-TRACK（Transparency : 透明性、Results : 成果、 Accountability : 説明責任、Credibility : 信頼性、 Knowledge-sharing : 知識共有）は、16 のプログラム室における試験的プログラムから始まり、段階的に導入された。FDA-TRACK が機関全体で展開されるにしたがい、各プログラム室は企画室（Office of Planning）と協働し、有意義で本質的な指標及び主要なプロジェクトを設定した。企画者は、何よりもまずプロジェクトを始動させ、「正しいデータ」の計画・入手だけに多くの時間を費やさないために、この反復的な手順を選んだ。センターの管理者の中には、熱心にこのプロジェクトに取り組んだ者もいれば、懐疑的な者もいた。初期のころ、室によっては FDA-TRACK の取組を、プロジェクトに対する一方的な介入であると見るところもあったので、付加価値を示すことが重要となった。その他の室は初めから熱心であり、この手順について、自身の業務を FDA の上級幹部（senior executive）に示す方法であると受け止めた。TRACK がなければ、FDA の上級幹部（senior executive）がプロジェクト室と直接かかわることはほとんどなかったのである。

四半期ごとに約 20 の FDA-TRACK 報告書がまとめられ、毎月の業績データ及び成果を分析・報告・議論する。この報告書は、各 FDA プログラム室に、達成された業績について議論し、目標の達成を妨げている可能性のある根本的な原因について取り扱う機会を与える。各報告書は、問題やそれに対する解決が迅速に対処されるようにするため、FDA の上級幹部（senior executive）が確認している。

【バックアップ】

・構造：　センター及び横断的な問題による。企画者は、室のレベルで、説明責任を果た

[111] Harry Hatry ,Elizabeth Davies（2011）“ A Guide to Data-Driven Performance Reviews”より。

すユニットを作ることを決定した。（室は FDA に 116 ある。）また FDA には、9 つの異なる製品センターがある。

・場所：　FDA-TRACK のために用意されたものであり、またその名前がついている、視聴覚設備と演台が整った部屋。この部屋はこの目的のために設計された。この部屋は他の会議のために利用されることもあるが、明確に FDA-TRACK のものである。演台は手続をより公式なものにし、説明責任を果たすことを推進する。

・人員配置：　企画室には、常勤職員換算で 5 名の職員（就業時間の半分を企画室の業務に宛てている職員が 10 名いるため）がいる。

・タイミング：　1 年に 4 回、各 2 時間；各四半期に 18 回、年間で計 72 回の会議があり、前四半期の業績に焦点が当てられていた。この頻度で会議を開催することが、連邦政府のスケジュールに最もよく沿っているため、企画者は四半期ごとに会うことに決定した。

・データ：　毎月集められるが、会議は四半期に 1 度しか行われない。18 の報告書は、センターに関する報告書 10 件、特別なテーマに関する報告書が 8 件である。

・参加：　招へいベース。FDA 外部の個人には開かれていない。1 回の会議に約 30 名が参加し、その中には、筆頭審議官（principal deputy commissioner）、政策・企画の副理事（associate commissioner）、プログラム・マネージャー、センターの首脳陣（leadership）、室長（office director）、FDA の弁護士、企画室の職員、IT 関係者、公共事業関係者、そして内部の利用者が含まれる。現場事務所（field office）の関係者は、実際に会議に出席する場合もあれば、インターネットを通して参加する場合もある。報告を行う職員が提供するサービスを受け取っている現場事務所（field office）の関係者は、「内部の利用者」として招へいされ、主張の信頼性についてコメントをしたり、データの解釈を助けたりした。

・データ：　時間が経つにつれ、機関はよりアウトカムに注目するようになった。また FDA は、データの目録を作り、何がどのような理由で評価されているのかについて、全員が確実にわかるようにした。実績評価は、年次提出グループ（cohort）から月次決定グループ（cohort）へと移行した。このシステムの実施の前には、各室は自分たちの業績について、何かが起こった後 6 か月から 8 か月経ってから報告していた。新しいシステムは月次に移行した。月次業績データは今、以下の内容に関して集められている：

  ・共通の指標：各プログラム室に適用可能な機関全体にわたる指標で、かつ機関の最近の優先事項に重きを置くことができる。

  ・主要なセンター長官（director）指標：当該センターに適用可能な各センター固有の指標で、センターの優先事項及び戦略的目標の中核をなす。

  ・プログラム指標：当該プログラム室に適用可能な各室固有の指標で、公益及び FDA の使命にとって重要な業務を反映している。

  ・主要なプロジェクト：当該プログラム室に適用可能な各室固有のプロジェクトで、室の使命及び目標達成に重要であるもの。主要プロジェクトの業績は、プロジェクト計

画の中で設定されたマイルストーンの達成によって測られる。

【会議準備】

・会議 1 か月前： センター又は事務局に、データを提出する必要があることを再度確認する。

・会議 2 週間前： 各センター及びプログラム室が、前四半期のデータを提出する（例：例えば、会議が 5 月であれば、第 1 四半期、すなわち 1 月から 3 月にかけてのデータが提出される）。

・各センターに割り当てられた企画室職員が、データの質及び正確性を審査し、様々な分析を行う。はじめに、アクション・アイテムに対して対策がなされているかについて、そして次にデータの主要な傾向や異変について詳細に調査する。企画室職員は、分析の結果及び主要な質問のリストを記録したメモを発行する。このメモは、センター及び事務局に送られ、次に何が起きるかを知らせる。多くの事務局及びセンターは内部で彼ら自身の TRACK 会議を行い、より大きな会議に備える。企画室は、センターの職員と、本会議の前に予備的な会議をする。

・企画室は、前回の会議における傾向及びアクション・アイテムを明示したダッシュボード及び報告メモ（briefing memo）（15-20 ページ）を作成する。室もまた、「最優先アクション・アイテム」のリストを発行する。これは、報告書の要点をまとめたものである。

・企画室は、次の会議の概要を説明するため、幹部（executive）と会う。

・他の室や利害関係者が手続を監視するために招待される。

【会議の内容】

＜アジェンダ＞

1. データ及びメモについて議論する。
2. 問題を特定する。
3. 必要な追跡調査について決定する。

【会議の後処理】

・会議の後、チームは追跡調査に関するメモを発行する。それには、その事項が上級首脳陣（senior leadership）や機関によって開始されているかどうかのメモもついている。

・各報告書の発行から約 30 日後に、業績評価指標を更新し、結果は FDA のウェブサイトに投稿される。ウェブサイトは、FDA-TRACK が、一般市民に新たな情報を提供し、主要な利害関係者のグループからフィードバックを受け取るいくつかの方法のうちの一つである。

・企画室は、機関に対して支援を行う。例えば、補足的な分析や、技術的支援、相談などである。

・企画室の職員は、追跡調査に関してプログラム及びセンターに連絡する。問題はセンタ

ーレベルで特定されるが、実際に行動を起こすのは室である。

【次の段階】

企画を立ち上げた筆頭副長官が去った後、多くの人はこの会議が終わるだろうと考えていた。しかし今現在も存在している。現在、データはエクセルに集計され、報告書はワードで作成されている。書類はそれぞれ、内部のウェブサイトに投稿されている。以前は、データ管理システムを購入し、職員が報告書を作る時間を減らし、その代わりに事務局及びセンターへのアドバイスにより多くの時間をかけようという計画もあった。しかし、これは未だ実施されていない。

住宅都市開発局の HUDStat

住宅都市開発局（The Department of Housing and Urban Development : HUD）は、HPPGs に焦点を当てた業績会議を四半期に 1 回行っている。HUDStat の（戦略計画・管理局の）職員は、それぞれの会議の前に、広範囲に及ぶ準備を行う。

【歴史】

・2009 年（6 月）: 優先目標設定の開始

・2010 年（10 月）: HUDStat の初めての会議

【バックアップ]

・構造：　会議ではテーマが設定されている。2010 年は賃貸住宅、差押え物件、退役軍人のホームレス問題、そしてエネルギー効率で、これらは HUD の 4 つの OMB 最優先業績目標である。

・場所：　会議は、HUD 内の視聴覚設備のある会議室で行われる。会議室の大きさと、電話会議で参加する人がいることに鑑み、テーブルについている各自それぞれがマイクを使う。会議室の中央にある 6 つのスクリーンが、データのスライドを表示する。席次は決められているが、この慣行は見直しの最中である。

・職員：　会議の過程は、戦略計画・管理局（Office of Strategic Planning and Management: OSPM）からの、常勤職員換算で 7 名の職員によって運営されている（OPSM には常勤職員換算で 26 名の職員がいる）。各テーマについてアナリストが割り当てられており、彼らはプログラムと協働して、データを得てアクション・アイテムを監督する責任がある。

・タイミング：　会議は 2 時間行われる。各 4 つのテーマの報告を担当する部署は、4 か月に 1 度会う。また、複数のテーマに関わる部署も存在する。したがって、HUD は、業績レビューの会議が毎月行われるよう、HUDStat を配置している。

・参加：　招へい者のみが参加する。テーブルには 30 名の参加者がおり、秘書、地域管理者（regional directors）（10 名）、副長官（deputy secretary）、上級顧問（senior advisors）、次官補（assistant secretaries）、相談役(general counsel)、そして首席財務担当官（CFO）、首席

情報官（Chief Information Officer : CIO）、首席人事官（Chief Human Capital Officer : CHCO）などのその他の支援オフィスのリーダーなどが含まれる。全ての地域管理者（regional directors）が会議に参加する。本部と現場からのキャリア・プログラム・マネージャーと本部職員は会議に出席し、積極的に参加する。テレビ会議は利用されているものの、まだ問題があると考えられている。HUD は会議の内容を記録し、省内に会議を公開し、イントラネットで会議の情報を公開することを検討している。

・データ：　HUD の戦略計画は、HPPGs と関連する 20 以上の指標を設定した。データは、市及び郡レベルまで存在する。

HUDStat は何であるのか・何でないのか
HUDStat は、 ・目標に向かってどの程度進歩しているかをレビューし、どこに問題があるのかを理解し、これらの問題に対し早期に対処するために集合的なデータを用いている。 ・効果のあったものを模倣するため、地域における成功やベスト・プラクティスを共有する。 ・目標を達成するために協働する機会である。 ・プログラムと同じくらい、「場所」にも焦点を当てている。 ・データの質の向上と問題解決に徹底的に焦点を当てている。 ・HUD の長官に対する問題を避けた発表会ではない。 ・予定通りに進行していないもの、機能していないものだけに焦点を当てるわけではない。 ・各プログラムが個々としてどう機能しているかのみを議論し、プログラム同士がどのように影響しあっているかを無視するものではない。 ・個々の HUDStat セッションの後に終わる手続ではない。 出典：www.preformance.gov

【会議準備】

会議の 6 週間前、OSPM のアナリストたちは、プログラム及び現地職員と協働を開始し、データ及びその傾向を検討する。彼らは地域による業績の違いに注目し、非常に優れた又は問題のある業績を出している地域を特定する。これらの地域が特定されると、OSPM とプログラム職員は現地視察を行い、HUDStat 会議における議論のために、現地の職員（field staff）と調査結果について議論し、業績を上げるために障害となっている事項及び考えらえる解決策を確認する。地方行政官（regional administrator）も会議準備に参加する。OSPM の職員は、報告担当部署の職員と協働し、データの表・チャート・その他の視覚資料を準備し、それを報告担当部署の責任者と共有する。会議準備のための会合を開く地域もある。OSPM は長官に、調査結果をまとめた報告メモ（brief memo）を送り、長官が会議に出席する準備をできるようにする。OSPM 職員は、日常的に、報告担当部署及びプログラムに接し、データが正確に示されていることを確認し、会議の段階になって予想していなかった事項が提案されないようにしている。

【会議の内容】

＜アジェンダ＞

1. イントロダクション。
2. 前回の会議の追跡事項を確認する。
3. データ分析を全体的に議論する。
4. 特定の地域について議論する。
5. 次のステップについてブレインストーミングを行う。

【会議の後処理】

- 会議で策定された次のステップについて議論し、優先順位をつけるために、より小規模な会合が開かれる場合がある。
- OSPM が会議を要約し、アクション・アイテムのリストを作成する。リストには、アクションの責任者やアクション完了日などが示されている。
- 15 名前後の幹部（秘書及び地方行政官を含む）からなるより小さなグループが、これらのアクションに優先順位をつける。このグループは、より大きなグループが、HUDStat の会議で次のステップに優先順位をつける時間がないために組織された。優先順位をつけることで、事務局の職員が、進捗の監督にどの程度時間を割くかを決定することが容易になる。
- OSPM 職員が、アクション・アイテムの進捗を監督する。

【次の段階】

HUD は、HUDStat のビジネス・インテリジェンス・システムを設計している。このシステムは、本部及び現地のマネージャー及び職員が、主要な業績目標の達成度を把握するツールとして作られている。現時点では、他のシステムとの連動はない。データはプログラムシステムから職員によって手動で抽出されており、データベースの管理人に E メールで送られ、HUDStat に入力される。このイニシアティブの 1 つの目標は、HUD がデータを用いる方法を変えることである。管理という視点から見ると、HUD は、補助金受益者（grantee）及び職員の日々の業績に大きく焦点を当てていなければならない。HUD がデータに基づいた機関になることにより目標を達成するのであれば、全ての室及び機関レベルでの、主要なプログラムに対する投入・活動・アウトプット・アウトカムに関する定期的な報告をノルマとしなければならない。HUD は新しいビジネス・インテリジェンス・システムが、プログラム及び現場の指揮官（field leadership）に対し、彼ら自身の統計を計算し監視する能力を与えることを期待している。

退役軍人省の月例業績審査

退役軍人省は、月例業績レビュー（Monthly Performance Review: MPR）会議を行う。この会議は、業績指標・財務指標・業務量の傾向・情報技術や資本の改善状況などといったプログラムの状況を監視する。会議の議長は、退役軍人省の副長官である。一般管理室（the General Administration offices）やその他の退役軍人省の部署が、業績に関する情報を省の副次官（deputy under-secretary）に提示し、副次官は長官と共に MPR のアウトカムについて議論する。退役軍人省の MPR の現在のフォーマットは、政府の長官が 2 度交代した 2010 年建材も続いている。

【歴史】

・1990 年代半ば：　新しいデータシステムの開発。退役軍人省の関心が、業績指標を統一することにより各部署に説明責任を課すことに移る。

・2001 年:　3-4 ページのデータの要約とともに MPR プロセスが始まり、各局（administration）や室が自身のダッシュボードを持っていた。

・2010 年：　新しい次官が、MPR プロセスを修正し、「バランスの取れたスコアカード」というアプローチを導入した。これにより、財務指標並びにサービス実施のアウトプット及びアウトカムの測定基準を補完するために、顧客満足度及び内部管理効率により焦点が当てられるようになった。会議はより包括的になり、次官が会議の間に提起しようとしていた問題は参加者に事前に通知され、予想しないことが提起されることはなくなった。

【バックアップ】

・構造：　全ての局が同じ会議に出席する。

・場所：　会議は、長官の会議室で行われ、席次は決められている。会議室には視聴覚設備がある。

・職員：　省内の業績管理局（Office of Performance Management: OPM）から 8 名、1 名はフルタイムであり、他の 7 名は業務の 1/3 の時間を MPR にあてている。他の職員は、performance.gov や関連するイニシアティブに取り組んでいる。

・タイミング：　1 か月 1 回、各 2 時間

・参加：　義務付けられている。内部職員のみで、約 60 名。会議には、機関の長官又は副長官（COO）、首席財務官ら参加する。地域やネットワークの参加は限定的である。2010 年の次官は関係幹部の会議への出席を促しており、任務を与えられている者がより多く参加してほしいと考えている。OMB の幹部が出席したこともある。会議は、他の機関に公開されることがあるが、その場合は事前に決められている。GPRAMA は、省庁間の相乗効果を期待して後押ししており、業績改善委員会は、機関の間で情報を交換する方法を模索している。

・データ：　全ての室が、予算（予実比較：planed versus actual）、人員配置、業務量、アウトカム指標（アクセス、適時性、質）及び主要なイニシアティブの状況を報告する。傾向線（trend line）が主要な指標のために作成され、最新のデータと過去のデータの毎月の値を比較している。340 の業績測定基準は、4 つのグループに分けられた業績指標と共に、戦略的目標に沿っている。その 4 つとは、財務・運営（アウトプット、内部手続、マイルストーン、業務量、退役軍人に対するサービスの適時性）・人員（職員研修など）・顧客満足度である。データは室又は局（administration）によっても整理される。赤、青、黄の 3 色が、主要な指標の状況を示すのに用いられる。

【会議準備】

- 局及び室が、データを共通のフォーマットに入力する。
- 予算・業績管理局（the Office of Budget and Performance Management）が、提出されたデータを確認し、主要な問題と質問を特定する。そして全ての情報（詳細分析のための質問を含む）をバインダーに綴じる。
- 予算・業績管理局が、バインダーに含まれている新たな情報と、主要な問題を要約した次官へのメモを用意する。
- 次官がメモ及びバインダーを会議の 1-6 日前に確認し、追加のフィードバックを行う。
- MPR 会議の約 1 週間前に、次官が職員と共にプロジェクトに対する投入をレビューし、掘り下げるための質問を用意する。これらの質問は、会議の前に参加者に配られる。また、これらの質問は、会議で提供される説明を裏付ける、データの傾向に焦点を当てている。
- 加筆修正が加えられたバインダーが、省内のソフトウェア（SharePoint）によりイントラネットに投稿される。

この間、計画に関わる職員は、非公式に、各機関／局の連絡窓口と協働している。

【会議の内容】

職員が、各会議で何に焦点を当てるべきかを提案するが、最終的には次官がアジェンダを決定する。MPR は一般的に、退役軍人患者の数や、受理された障害申し立ての数などの、主要な業務量指標の見直しを含む。データに焦点が置かれ、前年の業績や計画と、実際の業績とを比較する。バランスの取れたスコアカードの全てのデータが、ある程度議論される。

＜アジェンダ＞

1. 前回の会議のアクション・アイテム及び目立った問題を見直す。
2. 次官が質問を行い、議論を導く。
3. 4 つの、バランスの取れたスコアカードにおけるカテゴリーを、議論を導くために用

いる。

【会議の後処理】

OPM は、会議の 4 日後に、会議の結果を追跡するメモを作成し、配布する。次官には、問題に関する説明書、並びにアクション及び選択肢に関するリストが提供される。標準テンプレートにより、運営者はタスクを更新することができる。

【次の段階】

引き続き進展させる。このプロセスは 2000 年代初頭に、マネージャーに対し、プログラムのコスト・スケジュール・業績成果に対する責任を課すために策定された。省の幹部は、MPR 会議によって、マネージャーが主要なプログラムにおけるデータ及び成果（例えば、障害申し立ての処理機関など）に集中できるようになり、顧客サービスが向上したと評価している。

参考資料 9「GAO による検査事例ショートリスト」

図表　ショートリスト

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
1	1995	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD/AI MD-95-158	**連邦政府のマネジメントの強化のためのステップ** Steps for Strengthening Federal Management http://www.gao.gov/assets/110/105994.pdf 【目的】連邦政府では、所管の各政策プログラムのアカウンタビリティを引き続き確保するため、より厳格な業績管理体制の整備を進めている。GPRA や 1990 年首席財務官に関する法律などは、そのための制度的枠組みを規定したものである。本調査では、連邦政府の各省庁による上記各規定への対応状況を、①業績目標・評価指標の具体化による実績向上、②組織再構築への制度的インセンティブ及び IT の活用、③財務マネジメント体制の強化、④人事マネジメントの強化、⑤監視機能向上の必要性、に分けてまとめたものである。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー、インタビュー 【調査結果】 ①業績目標・評価指標の具体化による実績向上 現時点では目標の設定及び業績情報の効果的な活用法を模索している段階である。GPRA は連邦政府の全機関に対して、1997 年までに向こう 5 か年の業績達成計画の提出を求めているが、足並みが揃わない可能性がある。 ②組織再構築への制度的インセンティブ及び IT の活用 各省庁の IT 環境は発達途上にあり、IT 関連の投資事例にも投資効率の好ましくないものが多い。 ③財務マネジメント体制の強化 各省庁の会計管理システムは陳腐化が深刻であり、連邦政府の定める機能要件を満たさないものが全体の 3 分の 1 にのぼる。 ④人事マネジメントの強化 IT の発展等の変化にもかかわらず、従来の人事制度や人員配置体制がそのままになっている部局が多く見られる。人員配置の無計画性も近年顕在化しつつある。職種別では、財務関連職員の比重増加が OMB 報告や過去の GAO 調査によって指摘されている。	制度導入

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				⑤監視機能向上の必要性 トップが頻繁に入れ替わり、各省庁単独で人事戦略上の一貫性を維持することが容易でない現状は、すでにGAO をはじめ政府内外の調査機関が指摘しているところである。 【結論】①GPRA の適切な執行に向け、GAO ではこのほど個々の施策の業績目標設定や達成度評価の際に指標として援用できるベスト・プラクティスを策定し、実際の事例評価で応用を開始した。今後は、各省庁自身でも同指標を利用できる体制を整える方針である。②情報のマネジメント体制は業務効率にも直結するため、今後も基本戦略の策定等の大幅なてこ入れが必要である。また、より効果的な情報マネジメント体制の構築に向け、議会のリーダーシップも大きな役割が期待される。③財務情報開示に関する GPRA の規定は今後段階的に強化されるため、この制度変化を契機とする各省庁の自己改革が求められる。④今後省庁の合理化再編を行う際には、組織の縮小改編が業績への悪影響や職権濫用等の汚職行為を招かないよう事前の配慮が必要である。また、限られた人員で今後一層の加速が予想される情報化の流れに対応するため、既存スタッフの専門技能研修の拡充が求められる。⑤GPRA 等の各種法制度の適切な執行体制を確立するには、議会にも継続的な関与が求められる。	
2	1995	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD/AIMD-95-187	**業績測定にとって重要なアクション** Critical Actions for Measuring Performance http://www.gao.gov/assets/110/106100.pdf 【目的】連邦政府の事業効率向上の必要性自体については、GPRA の明示するところであり、今日すでに広いコンセンサスが存在する。しかし個々の省庁では、効果的な事業マネジメントに要するプロセス、システム及び業績情報を確立できていないのが現状である。本報告は、GAO による過去の関連調査の内容を総合し、有効な業績測定システムの要件を再度示すことを目的としている。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー 連邦州、海外及び民間セクターにおける成果志向的環境を作り出すためのマネジメント・組織文化改革の先進的取組に関する調査報告、並びに GPRA が求める目標設定及び業績測定の導入に関する GAO の現在の取組に基づいている。 【調査結果】GAO による既存の各種調査によれば、有効な業績指標の策定・運用に不可欠な取組は以下の4 点に集約される。 ①対象プログラムの目的及び目指す成果を正確に理解すること	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				GPRA の定める枠組みに沿って、自らの組織任務・プログラム目標・業績目標の達成戦略を盛り込んだ戦略的マネジメント計画を策定している省庁はごく少数に留まる。 ②対象プログラムの成功で利益を得るステークホルダーを業績目標の制定過程に組み込むこと 各省庁の制定した業績目標及び評価指標が、議会を筆頭とするステークホルダーの意向を踏まえたものか否かは、その成果物である業績情報の利便性に直結する極めて重要な問題である。しかし現実には、業績目標がステークホルダーの合意なしに制定される事例が非常に多い。 ③5 つの普遍的要素を組み込んだ業績測定システムを構築すること プログラムの領域・内容を問わず、良好に機能している業績測定システムすべてで確認された普遍的特性として、１）実際の成果との連動性、２）少数の有力な指標への絞り込み、３）競合する複数の優先順位とのバランス、４）業績に対する明確な結果責任、５）信頼に足る財務・業績情報の 5 点が挙げられる。 ④今後の目標設定プロセスにおいて業績情報及びベンチマーキングを活用すること 単に成果を測定するだけでなくその成果に至る過程も併せて分析し、その内容を踏まえて新たな戦略目標を策定することこそが肝要である。 【結論】各省庁に関する十分な財務・業績情報を議会が持っていないことは、GPRA の策定過程ですでに判明している。各省庁が今後有効な業績測定システムを構築し、議会の要請に沿った業績情報を提供するためには、議会自身にも積極的な働きかけが求められる。	
3	1995	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD-95-193	GPRA の現状 Status of the GOVERNMENT PERFORMANCE and Results Act http://www.gao.gov/assets/110/106122.pdf 【目的】今日の連邦政府が直面する財政状況に鑑みれば、個々の政策プログラムの費用対効果への意識を喚起する GPRA がその重要性をいっそう増していることは明白である。本証言は、連邦政府の各省庁における GPRA 及び同法の定める制度改革の実施状況の調査結果をまとめたものである。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー 主に、連邦政府の主要省庁（合計 24）に対する過去の GAO 調査の結果を基にしている。 【調査結果】GPRA の効果的実施に向けた目下の最重要課題は、①GPRA 遵守に向けた省庁指導層の主体的関与を促すこと、②各省庁において、GPRA を実施し、かつその結果得られる業績情報を活用する能力を涵養すること、③GPRA 実施に向けた制度的誘因を設け、組織マネジメント及びアカウンタビリティに対する	制度導入

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				視座を転換に導くこと、④GPRA の規定内容を各省庁の日常業務へ反映させること、⑤議会による監督のより効果的な手法を確立すること、の 5 点に集約される。 【結論】上記の各課題は、個々の省庁に限らず監督者の立場にある議会も関心を持って取り組む必要がある。その必要性が最も明確に指摘される課題として、上記⑤が挙げられる。その理由は、行政府・立法府の双方に利用価値のある業績情報を省庁単独で定義することは難しいためである。	
4	1996	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD-96-79	**GPRA の目標達成のためには議会の強力な役割が必要である** Achieving GPRA's Objectives Requires Strong Congressional Role http://www.gao.gov/assets/110/106370.pdf 【目的】1997 年度の GPRA 完全施行を控え、1994-96 年度は合計 71 の政策プロジェクトにおいて同法の制度枠組みがパイロット実施されている。しかしこれらのパイロット・プロジェクトの現状は、制度改革の効果は即座には現れないこと、またそれゆえに成果の一義的な測定が極めて難しいことを示している。本証言は、上記の現状の打開策として、GPRA の実施促進に向けた議会の関与拡大の必要性を改めて提示するものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー GPRA パイロット実施の対象・対象外プログラムの双方を扱った GAO の調査を基に作成した。 【調査結果】 ①各省庁の目標設定の曖昧さ 近年の政策領域拡張に伴い創設された省庁の中には、その任務や事業目標の定義が曖昧なものが多数存在し、結果として類似の政策プログラムの並立や権限の散逸などにつながっている。各省庁による業績目標設定時に議会との協議を要請する GPRA は、その完全施行によって各省庁の目標設定の明確化、そして事業効率及び業績向上に大きく寄与する可能性を秘めている。 ②GPRA 実施に対する議会の無関心 GPRA パイロット実施の対象プログラム担当者によれば、同法の実施状況に関する議会からの問い合わせは滅多になく、GPRA に対する議会の関心の低さが明確に現れている。しかし、GPRA に基づき各省庁から伝えられる業績情報は本来議会での予算審議過程で材料となる情報である。ゆえに議会も、連邦政府の合理化及び業績向上の共同責任者として、各省庁とともに GPRA の実施に向けて主体的に関与する必要がある。 【結論】議会は今後、各省庁による業績測定プロセスへの参加を推進する必要がある。この関与を通して、	議会

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				業績情報の内容面での有用性向上に自ら寄与するだけでなく、各省庁における GPRA の実施状況のより的確な把握に努めねばならない。なお、GPRA の実施状況調査時における主要なチェック項目として、以下のものが挙げられる。 –省庁はどのように事業成果を測定しているか？ –GPRA に基づく業績目標・業績情報は、省庁の日常業務においてどのように位置付けられ、また利用されているか？ –事業の有効性向上に向けて、省庁は業績情報をどのように利用しているか？ –GPRA 実施に向けた省庁内での能力開発にどのような進捗がみられるか？ –省庁の中核業務と本来の組織任務との関連性確保に向けた取組は現在どのような状況にあるか？	
5	1997	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD-97-43	**議会及び行政機関の意思決定者を支援するための GPRA の利用** Using GPRA to Assist Congressional and Executive Branch Decisionmaking http://www.gao.gov/assets/110/106691.pdf 【目的】GPRA の規定に基づき、1999 年度より連邦政府の各省庁による年次業績計画の策定・提出が義務化されるが、業績計画策定に際しては各省庁の事業戦略の明確化が不可欠である。 本証言はこの現状を踏まえ、現在各省庁が抱える組織マネジメントの改革に関する諸課題を整理・確認したうえで、GPRA をこれらの課題の解決に役立てる具体的な道筋を示したものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー 行政機関のマネジメント改革に関連する過去及び現在進行中の GAO 調査を基にしている。 【調査結果】一般に、個々の省庁は依然として、①組織任務の明確化／類似プログラムの整理・統合、②成果志向の業績目標及びその達成戦略の策定（←IT のさらなる導入・活用推進が今後望まれる）、③個々のプログラムの業績・収支情報の収集、というマネジメント課題への取組の途上にあり、結果的に連邦政府全体の事業効率向上の障壁となっている。 またプログラム領域を問わず、現時点で抜本的制度改編を実施し、GPRA を効果的に運用して成果志向を促進しようとしている省庁の事業サイクルには、①ミッション及び望ましいアウトカム・成果を明確にする、②進捗を図るため業績を測定する、③業績情報を意思決定の基礎として利用する、という 3 つの主要なステップが共通して確認された。また、これらのステップを進めるにあたって、運営権限の設定及びマネージャーやスタッフに対するインセンティブなどが成果志向の促進のために必要な変革の中心になっていること	議会

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				が確認された。 【結論】GPRA 及びその関連法が、各省庁が抱えるマネジメント上の諸課題の解決に向けた有効な道筋を示していることは明白である。GPRA はその性質上、実体的効果の発現に年月を要する。しかし、同法の完全実施によって得られる業績情報は省庁に限らず議会にとっても長年の政策課題の解決に資するものである。このため、議会の長期的・継続的な関与は必要不可欠であり、議会は各省庁に向けて GPRA に対して関心を払っていることを明確かつ継続的に示す必要がある。	
6	1997	MANAGING FOR RESULTS	HEHS/GGD -97-138	**業績測定における分析に関する課題** Analytic Challenges in Measuring Performance http://www.gao.gov/assets/230/224190.pdf 【目的】GPRA では、1999 年度までの 7 年間を試行期間とし、連邦政府所管の政策プログラムのうち約 70 件をパイロット・プロジェクトに指定している。同法ではこれらのパイロット・プロジェクトについて、GAO による進捗状況調査を実施し、その調査結果を同法の今後の施行状況の判断に供することとしている。本調査は同規定に基づき実施されたものであり、①各プログラムの業績測定に際して、所管省庁が抱える技術上の諸課題、②上記で挙げた諸課題に対する各省庁のアプローチの諸相、③業績測定時におけるプログラム評価及び評価に基づく知見の活用状況、を明らかにすることを目的としている。 【調査方法】インタビュー 合計 20 の省庁で、業績測定の経験を有するプログラム担当者を対象に実施した。対象プログラムは省庁ごとに、GPRA パイロット・プロジェクトの指定プログラムと指定外の業績測定プログラムを 1 件ずつ選択し、パイロット・プロジェクトへの指定が業績測定の実務に与える効果の特定を図っている。結果として、40 件のプログラムを対象に合計 68 回のインタビューを実施した。インタビューに際しては、プログラムの実施工程を①目標の特定、②業績指標の設定、③データの収集、④収集データの分析及び結果の報告、の 4 段階に分類し、各段階における課題の把握を図っている。 【調査結果】上記 4 段階のいずれかで課題を抱えていると回答した担当者は全体の 93%に及び、かつ最も困難な課題として挙げられた 10 点のうち 8 点は業績測定過程の初期段階（①・②）に集中していることが判明した。具体的には、—当該プログラムの事業範囲を超えた業績指標設定の難しさ、短期的な成果目標の設定の難しさ、ステークホルダー間の思惑の相違等による成果目標の設定難航、などが挙げられている。なお③に関しては、第三者の収集したデータの利用に関する問題はあるものの、深刻さは相対的に低い。また④	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				における最大の課題としては、各プログラムの所与の結果に寄与した要因のうち、外部要因を排除することの困難さが挙げられた。しかし、本調査の対象プログラムはすべて、GPRA のパイロット・プロジェクトに指定されているか業績測定をすでに本格実施している。このため過去の知見及び専門スタッフの活用が比較的容易であり、他の政策プログラムよりも業績測定の障害は少ない。 【結論】各省庁が抱える上記の諸課題の分析から得られる示唆は以下の通りである。 ①本調査が扱わなかった一般の連邦政府プログラムにおいては、業績測定の導入への障壁はより高い可能性がある。特にプログラム評価をはじめとする技術的リソースが利用困難である場合、この可能性はより強まることが予想される。 ②GPRA の完全実施は、業績報告システムの反復運用の蓄積と信頼性・利便性の向上をその前提とする。また、外部要因に結果が大きく左右されるプログラムについては、内外要因別のインパクト評価を併せて行うことで、当該プログラムのより正確な効果測定に努めることが肝要である。	
7	1997	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD-97-113	**GPRA の効果的な実施の見通し** Prospects for Effective Implementation of the GOVERNMENT PERFORMANCE and Results Act http://www.gao.gov/assets/110/106929.pdf 【目的】GPRA の現時点での適用範囲は一部のパイロット・プロジェクトに限定されているが、1997 年秋には連邦政府の全省庁・全プログラムに拡大される予定である。本証言は GPRA の規定に基づき、連邦政府の各省庁における同法の実施状況の定期調査結果を総合したものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー、アンケート 関連領域の GAO 調査の分析に加えて、連邦政府の 24 の主要省庁の政府管理職員（civilian manager）及び管理者（supervisor）を無作為に抽出してアンケート調査を行った。回答は、対象者が上級管理職（Senior Executive Service）か否か、及び対象者の所属部局又は所属省庁自体が GPRA のパイロット導入対象か否かによって分類した。 【調査結果】1996 年度時点での GPRA の実施状況は、省庁ごとに大きくばらついている。一貫した統制の下で成果志向の業績目標設定、及び実際の業績測定に取り組む省庁では、GPRA のパイロット実施対象か否かを問わず明確な業績改善が確認された。他方、現状のままでは GPRA の要求する業績情報を提供できない省庁が多数存在することも判明している。 各省庁における GPRA の効果的実施の主な課題として、以下の 5 点が挙げられる。	制度導入

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				①組織任務・戦略目標の明確化（特に、他に類似プログラムが存在する場合） ②業績測定（特に、当該目標に対する連邦政府単体の貢献が特定困難な場合） ③目標設定・進捗評価の過程で有用な、成果志向型業績情報の収集・作成 ④成果志向型の組織文化の浸透 ⑤業績計画と予算案策定過程の連動 【結論】個々のプログラム目標の内容面での達成状況をもとに各省庁における GPRA 導入の成否を判断することは、適当ではない。GPRA に基づき作成された業績情報が実際の政策決定及びプログラム・マネジメントの改善に果たした貢献が判断基準とされるべきである。	
8	1997	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD/AI MD-97-144	**連邦政府のマネジメント及び有効性の改善のための法的枠組み** The Statutory Framework for Improving Federal Management and Effectiveness http://www.gao.gov/assets/90/81155.pdf 【目的】本報告の目的は、①GPRA を中心とする、連邦政府の政策マネジメント体制に関する現行の法的枠組みの概観、②連邦政府による上記枠組みの活用法に関する議論の提起、③各連邦省庁における各種法規定の執行と業務の有効性向上を阻む諸課題の提示、④政策マネジメント改革と予算作成プロセスの統合可能性の提示、⑤議会での政策決定過程における業績関連データの活用法の提示、である。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー 連邦政府の事業マネジメント体制に関する過去の調査のうち、とりわけ、プログラム業績、財務マネジメント、IT の導入状況、に着目したものを基に作成した。 【調査結果】GPRA をはじめとする各種法規の制定によって、議会では政府の業務効率とマネジメント能力の向上を求める世論に応えてきた。一連の法制化に伴い特に大きな進展が見受けられるのは、①国家的要請に対する省庁横断的な取組の促進、②各省庁における目標設定の明確化、③事業業績の体系的・包括的評価手法の構築、④各省庁における堅実かつ現実的な戦略策定、の 4 領域である。 【結論】本報告で扱ったマネジメント改革に関する各種法的枠組みの設定を通じて、連邦政府のマネジメント制度が長年抱えてきた諸問題に対して議会が抜本的対策を講じた点は評価できる。各関係アクターが目下取り組むべき課題は、①省庁、②各種法規定の完全実施に向けた取組、③行政府（Executive branch）／議会、政策決定プロセスにおける、各種法規定及びそれに基づくプログラム別業績情報の活用、に整理できる。ただし、全省庁で各種法規定が完全に実施されるまでには引き続き長い年月を要する。このことは、一部州及	制度導入

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				び他国政府における業績連動型の政策マネジメントの導入事例を見れば明らかである。また、複数省庁の共同プログラムやプログラム間の優先順位策定など複雑な政策調整を要する局面があるのも事実である。GPRA の成否の判断は、政策課題自体の解決ではなく、同法に基づく業績情報がその後の政策決定過程及び政府業績の向上に対して果たした貢献を基準とすべきである。	
9	1997	MANAGING FOR RESULTS	GGD-97-180	**連邦省庁の戦略計画の改善に関する重大な問題点** Critical Issues for Improving Federal Agencies' Strategic Plans http://www.gao.gov/assets/230/224825.pdf 【目的】GPRA では連邦政府の各省庁に対して、議会との協議によって 1997 年 9 月末日までに戦略計画を策定・提出することを求めている。本報告は、議会からの要請に従い、各省庁から提出された戦略計画案の内容に関する調査・評価の結果をまとめたものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー、データ・資料分析 27 省庁の戦略計画案の内容を分析した。また、GPRA の定める要件充足の判断指標として、過去の GAO 調査で示したチェック項目を援用している。 【調査結果】27 省庁の戦略計画案のうち、GPRA の定める諸要件を完全にみたすものは 6 省庁に留まり、GPRA の要件を 3 点以上みたさないものは全計画案の 1/4 以上にのぼる。 対象省庁の戦略計画案の分析結果が示唆する戦略計画上の重大な問題点として、以下の 6 点が挙げられる。 ①長期的な戦略目標とその達成に向けた個々の施策との関連性が希薄であること ②長期的な戦略目標が具体性・実現性を欠く事例が散見されること ③長期的な戦略目標の達成方針が十分に検討されていないこと ④複数省庁に跨がるプログラムにおいて、関係省庁間の連携体制の検討が不十分であること ⑤多くの省庁で業績情報の収集能力が疑わしく、その結果、的確な目標設定と業績評価が行われないおそれがあること ⑥プログラム評価に関する言及が戦略計画案にほとんど見られないこと 【結論】これらの問題点の存在は、戦略計画の提出期限である 9 月末日までになされるべき作業の多さを示すものに他ならない。戦略計画は単なる計画の策定に留まらない、ダイナミックかつ永続的なプロセスである。ゆえに各省庁では、議会等のステークホルダーと協働し、本調査で示された戦略計画上の諸課題に継続的関心を持って取り組む必要がある。同様に議会にも、主要ステークホルダーとして各省庁と組織任務や目	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				標に関する継続的対話を重ね、戦略計画の実現に貢献することが求められる。	
10	1998	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD-98-66	**省庁の戦略計画に関する見解** Observations on Agencies' Strategic Plans http://www.gao.gov/assets/110/107208.pdf 【目的】連邦政府の全省庁は 1999 年度予算より、GPRA に基づく年次業績計画の策定・提出を義務付けられる予定である。これにより各省庁は、業績目標の達成状況及び未達の目標の達成・修正方針を毎年度報告することになる。本証言は以上の背景を踏まえ、①各省庁の戦略計画による GPRA 規定の達成状況、②引き続き対応を要する戦略計画上の諸課題、③議会向け評価指針（GAO により 1997 年 5 月策定。省庁の年次業績計画から議会の要する情報を的確に把握し、計画全体の質を評価するための指針として、GAO が議会からの要請に応じて策定した）の有用性、の 3 つの問題を扱うものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー、データ・資料分析 GPRA に関する過去の GAO 調査、24 省庁の戦略計画、議会向け評価指針に基づいている。 【調査結果】 ①各省庁の戦略計画による GPRA 規定の達成状況 1997 年 9 月に提出された各省庁の戦略計画は、その草案段階と比較して格段の改善がみられ、おおむね GPRA の要件に合致している。 ②引き続き対応を要する戦略計画上の諸課題 １）戦略上の方向性の明確化、２）複数省庁に跨がるプログラムにおける連携体制の協議、３）データシステム及び分析能力の信頼性向上、の 3 領域では抜本的改善がみられず、引き続き対応が求められる。 ③議会向け評価指針の有用性 評価指針の中核要素は、省庁に対する以下の 3 つの質問例である。 １）当該業績計画は、省庁全体の所期の組織目標とどの程度合致するか？ ２）当該業績計画において、具体的戦略及び投入資源についてどの程度言及されているか？ ３）当該業績計画における業績情報の信頼性の裏付けはあるか？ 議会は上記の各設問への回答を通して、各省庁の業績計画策定プロセスにおける普遍的要件の達成状況を把握することができる。このため、評価指針は議会による各省庁の業績・財務状況の把握に大きく貢献するものであるといえる。	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				【結論】各省庁の戦略計画はおおむね GPRA の規定に沿ってはいるものの、連邦政府全体における戦略計画は依然道半ばと言うべき状況である。GPRA の意図する業績志向のマネジメント体制及びアカウンタビリティが各省庁に定着するまでには、依然年月を要する。しかし、GPRA の実施及び業績志向のマネジメント体制の確立に向けた一連の流れの中で、年次業績計画は省庁と議会が協力体制を一層強化する絶好の機会となり得る。	
11	1998	MANAGING FOR RESULTS	GGD-99-16	**連邦政府のコントロールが限られている（外的要因が大きい）プログラム成果の測定** Measuring Program Results That Are Under Limited Federal Control http://www.gao.gov/assets/230/226681.pdf 【目的】1993 年の GPRA では、連邦政府所管の各省庁に対し、年次業績計画の策定を求めている。同法施行後の準備期間を経て、各省庁は 1998 年春に初の年次業績計画（1999 年度版）を提出した。計画策定に伴う共通の問題点として挙げられたのは、連邦政府が影響力を持たない外部環境に成果が大きく左右されるプログラムの評価指標を制定することの難しさであった。本調査はこの現状を受け、担当省庁による外部要因の業績指標への組み込みが現時点で効果を発揮している 6 つのプログラムを分析したものである。なお、外部要因の組み込み以外の諸課題についても併せて調査した。その結果として、各省庁による今後のより広範かつ現実的な目標設定に資することを目的としている。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー、インタビュー 各連邦省庁の業績計画から外部要因への従属性の高いプログラムを一旦すべて抽出した上で、6 事例に絞り込んだ。絞り込みに際しては、実施戦略・プログラムの実施体制および内容の多様性が確保されるよう留意した。各プログラムの担当省庁の抱える課題とその対策を把握する際には、業績計画と過去の GAO による関連調査を併せて参照した。また、その結果得た知見の妥当性を検証するため、　実際に各プログラムの業績計画策定に関与したスタッフへのインタビューを実施した。なお、本調査の対象プログラムは、①職業訓練パートナーシップ法（JTPA：労働省所管）、②国家道路交通安全局（NHTSA：運輸省所管）、③自然資源保全局（NRCS：農務省所管）、④労働安全衛生庁（OSHA：労働省所管）、⑤安全飲料水プログラム（SDW：環境保護庁所管）、⑥就学支援プログラム（文部省所管）、である。 【調査結果】業績測定プロセスにおける外部要因の影響軽減のための手法のうち、対象プログラムすべてに共通するものとして、①プログラム目標のレベル別分類（長期的・間接的目標←→短期的・直接的目標）、②戦略スパンの絞り込みと再定義、③同一プログラム内におけるターゲット層別の業績目標設定、④外部要	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				因の影響を加味するための、関連統計データの活用、の 4 つが確認された。また、外部要因への対策以外の諸課題としては、①複数のプログラム目標間のバランス確保、②プログラム実施効果の発現まで年月を要する場合の対応、③連邦州など下位行政レベルにおけるアプローチの多様性との向き合い方、④第三者の収集データが相互互換性を欠く場合の対応、⑤当該プログラムに関する包括的業績データの取得コストが膨大になる場合の対応、の 5 つが確認された。 なお、対象プログラムの業績目標策定プロセスのさらなる共通点として、何かしらの独自の分析作業を実施している点、そして過去の業績データを有効活用している点が挙げられる。前者の具体例としては、GPRA の施行前から今日のような戦略的目標策定を実施していた例や、目標策定プロセスに連邦政府内外のステークホルダーを巻き込んで成果に対する共同責任を負わせる例などがある。 【結論】本調査報告に基づく具体的な提言事項はない。	
12	1999	MANAGING FOR RESULTS	GGD/AIMD-99-215	**省庁の業績計画の継続的な改善の機会** Opportunities for Continued Improvements in Agencies' Performance Plans http://www.gao.gov/assets/230/227888.pdf 【目的】本調査の第一の目的は、業績計画の実行に不可欠な 3 要素の各省庁における達成状況を調査することである。本調査では、各要素の達成状況をそれぞれ 4 段階で評価している。 ①明確な業績目標の設定 １）目指す目標の定義が明確で、かつ省庁全体で共有されている ２）おおまかな目標像は存在する ３）限定的な目標像は存在する ４）業績目標が不明瞭である ②目標の達成戦略に関する具体的議論の実施 １）具体的戦略に関する議論を実施している ２）議論自体は実施しているが、一般論に留まる ３）部分的議論のみ実施している ４）議論なし ③業績情報の信頼性向上 １）全面的に信頼できる	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				２）大体信頼できる ３）ほとんど改善がみられない ４）改善なし 本調査の第二の目的は、2000 年度業績計画の前年度計画からの改善状況を特定することである。 こちらも、1 を最高評価とする 4 段階評価を実施している。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー 本報告書は、1990 年首席財務官に関する法律による 24 の指定省庁の 2000 年度向け業績計画に関する GAO の調査結果を再構成したものである。 【調査結果】2000 年度向け業績計画の検討結果から判明した省庁共通の強みと課題として、以下の点がそれぞれ挙げられる。 ●強み ・プログラムの業績評価過程で、成果志向の業績目標とその定量的評価指標が頻繁に用いられている。 ・過去の業績データ分析における、基準データ及びトレンドデータの利用が普及している。 ・プログラムの実施戦略に関して、業績目標の達成を念頭に置いた議論が行われている。 ●課題 ・任務達成の成否に直結するマネジメント課題、及びプログラム上のリスクに対する関心が一様でない。 ・複数省庁に跨がるプログラムの連携体制は引き続き改善を要する。 ・成果達成に向けた人的資源及びマネジメント資源の戦略的配置の取組が依然不十分である。 ・業績情報の信頼性が依然限定的である。 【結論】長年の課題である複数省庁間の連携体制の改善をはじめ、上記で示した諸課題の改善には、OMB がその先導的役割を引き続き担うことが極めて重要である。また同時に議会も、年次業績計画を省庁の監督の際に材料として用いることで、自らの政策決定への活用を図る必要がある。	
13	2000	MANAGING FOR RESULTS	GGD-00-35	省庁の業績情報が議会にとって有用となるようにすることに関する見解 Views on Ensuring the Usefulness of Agency Performance Information to Congress http://www.gao.gov/assets/230/228621.pdf 【目的】連邦政府所管の各省庁が策定・提出した 2000 年度業績計画には、業績指標の設定が不適切で議会の求める情報水準を満たしていないものが散見される。本調査の目的は、各政策プログラム及び省庁の業績	議会

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				に関する情報を、その本来の要求水準により近い形で議会へ提供するための方策・道筋を示すことである。 【調査方法】文献調査、インタビュー 議会スタッフとの協議を経て選定した、①健康リスク・疾病の監視：疾病予防管理センター（CDC）／保健社会福祉省、②年金の監督：年金福祉局（PWBA）／労働省、③大学生向けローン：学生財政支援局（OSFA）／文部省、の 3 つの政策プログラムを対象とする事例研究の結果を要約した。まず、各省庁向け予算の承認・配分を担当する議会内小委員会のメンバーに対して、予算の審議過程で要する情報を尋ねた。その上で、現時点で各省庁から提供される業績情報が上記の要望をどの程度満たすものであるかを尋ねた。また、各省庁の担当者に対しては、業績情報に関する議会の要求に応えるための方策について尋ねた。なお上記インタビューに加えて、各省庁の発行資料も併せて参照している。 【調査結果】まず、議会の求める評価情報として、①プログラム内部における予算配分の優先順位、②プログラム実施体制の質・量・効率性、③当該プログラムの対象層、④プログラム目標の達成状況、の 4 項目に関する定期的な時系列データが挙げられる。また議会では、その時々の重要な政策課題に関する意思決定の材料として、①当該プログラムの法的根拠と関係領域、②今後短期的に予見される変化、③直近もしくは現在進行中の各種変化に対する評価、④報告された各種変化に伴う効果の想定、⑤既存プログラムの効果と副作用の 5 項目に関するより詳細な情報を求めている。 議会が要求水準と現実との隔たりの大きさを指摘した情報領域は、おおむね類似している。さらに、省庁側からの情報提供の問題点として、①表現の不明確さ、②問題の本質との関連性の低さ、③充分かつ詳細な説明の不足、が挙げられている。本調査の対象省庁はいずれも業績情報を HP 上で公開しているが、議会に公開の事実が伝達されないまま公開期間が終了してしまうケースも確認されている。 【結論】一連の調査結果から明らかになる問題は、議会・各省庁間の相互交流の不足である。省庁側が議会の求める情報を確実に提供することが、GPRA が企図する業績情報の議会における利活用促進の前提条件である。ゆえに、両者のコミュニケーションの活性化と相互理解の促進は喫緊の課題と言える。	
14	2000	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD-00-95	**議会の意思決定者を支援し監督を強化するための GPRA の利用** Using GPRA to Help Congressional Decisionmaking and Strengthen Oversight http://www.gao.gov/assets/110/108330.pdf 【目的】連邦政府の各省庁では GPRA により、1999 年度以降年次業績計画の策定が義務化された。本証言は、GPRA の規定する成果志向のマネジメント・サイクルが初めて一巡したことを契機に、GPRA の実施を	議会

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				めぐる現状及び議会による同法の活用状況を再評価したものである。そしてさらにその評価結果を踏まえ、連邦政府が直面するマネジメント上の諸課題に対する GPRA の活用法を提示している。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー 本証言は、既存の GAO 調査の結果をまとめたものである。ただし、GPRA に対する議会の認識を調査するため、議会調査局（Congressional Research Service、CRS）発行の報告書も一部参照している。 【調査結果】下院では、各委員会における個々の政策プログラムに関する意思決定に GPRA が活用されており、議会の各省庁に対する監督も有効に機能している。また、業績計画の達成度を示す 1999 年度業績報告書によって今後より詳細な業績情報が議会へ提供されることは確実であり、報告書の内容を加味した GPRA のより実体的な運用が期待される。 議会の保有情報の増加に伴い、個々の政策プログラムに関する省庁との協議内容のさらなる深化・具体化が期待される。その典型例として、以下の諸問題が挙げられる。 ・各省庁におけるマネジメント上の諸課題への対策は、不正・資源浪費等に対する脆弱性の軽減にどの程度寄与しているか？ ・各省庁における政策プログラム、イニシアティブ、その他の施策は、その組織任務を効率的に達する上で妥当といえるか？ ・各省庁の目標及びその達成戦略は、最新の外部条件に照らしてもなお妥当か？ ・各省庁は外部の環境変化に応じた政策プログラム改廃の機会を確保しているか？ ・国家的諸要請に対する連邦政府の対応は一貫しているか？ ・連邦政府の業績は予算レベルで定められた所定の水準に達しているか？ ・各省庁は、その事業計画において所与の人的資源を考慮しているか？ ・各省庁における成果達成の手法としての IT の活用状況はどうか？ 【結論】GAO 自身は GPRA による業績計画の提出対象外である。しかし、GPRA 実施を推進する立場上、自らモデルとなり同法の有用性を示す必要があると認識している。このため GAO では、GPRA の規定に則して自らの戦略計画及び年次業績計画を策定・発表する予定である。	
15	2000	MANAGING FOR RESULTS	GGD-00-106	**省庁横断的協力に対する障害** Barriers to Interagency Coordination http://www.gao.gov/assets/230/228896.pdf	横断的課題

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				【目的】複数省庁間の連携が不十分であることは、政策プログラムの重複・過度の断片化を招く。その結果、連邦政府の事業効率向上が妨げられるばかりでなく、公共サービス利用者に無用の混乱を強いている。本調査では、従来からの度重なる指摘にもかかわらずこの問題が依然存在する現状を踏まえ、①連邦政府の政策プログラムにおける重複・断片化の現状、②省庁間の相互協力の阻害要因、③省庁横断型プログラムの効率・業績向上への提言、を取り上げている。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー、データ・資料分析 本報告の内容は基本的に過去の GAO 調査に基づくが、1998・99 年度のデータは本調査に際して新たに収集したものである。 【調査結果】 ①連邦政府の政策プログラムにおける重複・断片化の現状 計 12 の政策領域で重複・断片化のいずれかが確認され、連邦政府内に依然多く存在することが示された。このうち、1998・99 年度にプログラムの重複・断片化が新たに確認された領域は 8 領域にのぼる。 ②省庁間の相互協力の阻害要因 １）関係省庁間の利益不一致、２）当該事業・リソースに対する権限保持の思惑、３）事務プロセス及び利用システムの非互換性、の 3 点が挙げられる。 【結論】 ●省庁横断型プログラムの効率・業績向上への提言 政策プログラムの重複・断片化の打開策としておそらく最も有効なのは、GPRA の実施を徹底することである。GPRA の擁する各種の構造的枠組みは関係アクターに以下の変化を促し、プログラムの再編・最適化を推進すると考えられる。 ・OMB 各省庁の業績情報をもとに連邦政府業績計画を策定する過程で、個々の省庁の相互関係を明確にし、求める業績を再定義する。 ・省庁 OMB との協議を伴う年次業績計画書／報告書の策定過程で、業績目標の効能をより広い視点で検討する。また年次業績報告書を通して、横断型プログラムにおける他の省庁との相互連携を含む諸目標の達成状況を証明する。	

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				・議会 省庁より提出される業績情報をもとに、任務及び内容の類似する省庁及びプログラムを特定する。また、この知見をもとに法改定を行い、プログラムの再編をすること検討する。	
16	2000	MANAGING FOR RESULTS	T-GGD-00-178	**GPRA の効果的な実施に関して引き続き存在している課題** Continuing Challenges to Effective GPRA Implementation http://www.gao.gov/assets/110/108583.pdf 【目的】連邦政府所管の各省庁では、GPRA の規定に基づき 1999 年度より業績計画を策定し、議会へ提出している。本調査は、各省庁より同年度の業績報告書が提出され、GPRA の定める新評価サイクルが初めて一巡した現在、GPRA の実施状況の分析、議会および各省庁における今後の GPRA の利便性向上策をめぐる議論の提起、を目的として実施したものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー GPRA の実施状況に関する GAO による過去の調査に基づいて作成した。 【調査結果】GPRA の活用による各省庁の業績向上の鍵を握る諸課題として、過去の調査において、①成果志向の明示、②省庁横断的プログラムにおける協調・協力体制の見直し、③認定予算と前年度業績の連動性の明示、④日常業務と最終業績との関連性の明示、⑤各省庁による業績情報の収集・活用能力の涵養、の 5 点につき GAO は指摘してきた。 【結論】本調査に基づく新たな提言事項はない。議会内の領域別小委員会による対省庁監査計画の策定過程で、GPRA に基づく業績報告書が今後重要な判断材料となる可能性は高い。ただし、複数領域にまたがるプログラムの場合は、小委員会の垣根を越えた包括的な監査計画の策定が求められる。その際に調整役として重要な役割を担い得るのが、下院の監査・政府改革委員会（the House Government Reform Committee）である。	制度導入
17	2000	MANAGING FOR RESULTS	GAO-01-115	**いくつかの省庁に関する調査から新たに判明した業績協定の利用による利益** Emerging Benefits From Selected Agencies' Use of Performance Agreements http://www.gao.gov/assets/240/230934.pdf 【目的】行政スタッフ個人の業績に対する責任を事前に明確に規定し、個々のスタッフの業績を組織全体の目標に連動させる業績契約は、政府機関の業務効率向上とアカウンタビリティ強化に寄与する制度的枠組みである。このため、公的セクター改革の一環として同契約を導入した事例はアメリカ国内外ですでに多数み	業績の利用

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				られる。本調査は下院政府改革委員会議長の要請に基づき、連邦政府省庁のうち、業績契約制度を先行導入した退役軍人医療機構（VHA）、運輸省（DOT）、学生経済支援局（OSFA）の 3 省庁における同協定の運用状況をまとめたものである。上記事例をもとに、連邦政府の他の省庁への同協定の導入可能性を検討することが本調査の目的である。 【調査方法】データ・資料分析、インタビュー 対象省庁の発行資料のうち、主に業績契約、戦略計画、年次業績計画、年次業績報告書、人事政策、定款（memoranda）に関するものを参照・分析した。さらに本調査では、各省庁の事業計画・人事担当官に対して、業績契約制度のこれまでの運用経験から得られた知見に関するインタビューを行っている。 【調査結果】業績契約制度導入の結果として、本調査の対象省庁全てで、①成果志向に基づく業績目標と日常業務との連動性強化、②従来の組織の枠組みを超えた協業体制の普及、③業績情報に関する組織内での議論の活性化／各政策プログラムの改善に向けた業績情報の活用機会の拡大、④個々のスタッフのアカウンタビリティに関する成果志向型評価基準の導入、⑤担当者交代に伴うプログラム目標の変動リスクの排除と連続性の確保、の 5 点が確認された。 【結論】本調査の対象省庁に限らず、業績契約導入に伴う個々のスタッフの業務上の命題の変化は、当該省庁全体の組織文化にも一大転換を迫るものである。今後又は過去のプログラムに限らず、現在進行中のプログラムについても、その実施体制および責任体系の妥当性について自己検証を実施・蓄積することが肝要である。業績契約制度の運用に関する知見の蓄積が進むにつれ、同制度はいずれプログラム業績向上に向けたあらゆる試みの中で不可欠な方法論となる可能性がある。	
18	2001	MANAGING FOR RESULTS	GAO-01-592	**主なマネジメントの問題点に関する連邦政府のマネージャーの見解は省庁によって大きく異なっている** Federal Managers' Views on Key Management Issues Vary Widely Across Agencies http://www.gao.gov/assets/240/231721.pdf 【目的】GPRA が想定している業績志向の経営のためには省庁の文化の変革が必要であるため、業績指標の存在・利用・有用性、業績情報の評価及び利用に対する障害、省庁の風土、IT、プログラム評価、GPRA に関する様々な側面等の成果主義マネジメントに関するトピックについて、連邦政府のマネージャー・スーパーバイザーの見解及び視点を調査した。（1997 年に行った同様の調査の更新版。） 【調査方法】アンケート調査 28 省庁からランダムに抽出した中・上級のマネージャー及びスーパーバイザーに対してアンケート調査を	業績の利用

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				行い、2510 名から回答を得た（有効回答率は 70%）。 【調査結果】①マネージャー達の見解が省庁によって大きく異なっている。②好業績に不可欠な特性の浸透に関して進展のあった省庁もある一方、多くの省庁が重大な課題に直面している。 【結論】①成果への貢献についてマネージャーに責任を負わせ、彼らの貢献に対し報いることが必要である。②マネージャーに対し権限・ツール・柔軟性を与えることが必要である。③プログラムの業績の測定及び省庁内の意思決定に関する業績情報の利用が重要である。	
19	2002	MANAGING FOR RESULTS	GAO-02-236	**業績計画と予算･財務指標との関連付けにおける省庁の進展** Agency Progress in Linking Performance Plans With Budgets and Financial Statements http://www.gao.gov/assets/240/233325.pdf 【目的】 GPRA における業績計画と予算との関連付けにおける省庁の取組の進展に対する評価の更新版。過去の報告書では「どの省庁が目標と予算要求との関連を業績計画において示していたか」にのみ焦点を当てていたが、今回から省庁の業績計画構成（戦略目標、戦略目的、又は業績指標等）・プログラム・予算の関連性についても調査している。 【調査方法】データ・資料分析 過去の報告書で調査した 35 省庁について、各省庁の業績計画・年次財務諸表を分析した。 【結論】連邦政府に共通した業績・予算要求・利用した資源（コスト）との関係を明確に示すために追加の取組が必要である。	予算反映
20	2002	MANAGING FOR RESULTS	GAO-02-439T	**連邦政府のマネジメント及び業績を改善するための次のステップ** Next Steps to Improve the Federal Government's Management and Performance http://www.gao.gov/assets/110/109102.pdf 【目的】大統領の経営課題（PMA）で示された行政制度改革指針の実施状況の評定手法として制定されたのが、マネジメント・スコアカード（Executive Branch Management Scorecard）である。同スコアカードは、連邦政府全体での取組を要する、①人的資本の戦略的マネジメント、②競争的調達、③財務業績の改善、④電子政府の拡充、⑤予算と業績の連動化、の 5 点の目標の達成状況に基づき、連邦政府所管の各行政機関の業績を格付けするものである。また、本証言は、上記の経緯及びスコアカードの内容を踏まえ、①上記 5 要件の達成に向けた各行政機関の取組を紹介すること、②マネジメント体制の改善イニシアティブの継続的実施につながる 6 つの要件を提示すること、③連邦政府全体のマネジメント体制及び業績改善の必須要件であ	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				る、透明性の確保及び議会による継続的監督の重要性を示すこと、の 3 点を目的とするものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー 本証言の内容は関連領域を扱った過去の GAO 調査に基づくものであり、新たな調査は行っていない。 【調査結果】マネジメント体制改善へのイニシアティブを継続的実施につなげるうえでとりわけ重要な要件として、①変革に向けたリーダーシップ及びアカウンタビリティを明示すること、②各政策プログラムに関する政策決定過程に、マネジメント体制改善へのイニシアティブを組み入れること、③思慮深く厳格な計画立案を行い、決定事項を実施へ導くこと、④行政スタッフによる計画の実施プロセスへの主体的関与を促すこと、⑤各関連組織の業務体制合理化への誘因を設けるとともに、アカウンタビリティを明確に規定すること、⑥議会による強力かつ継続的な関与を保持すること、の 6 点が挙げられる。 【結論】大統領行政管理アジェンダの実現に向けた第一段階として、スコアカードによって連邦政府機関の業績向上への関心を喚起する手法自体は正当なものと言える。しかし、同時に認識する必要があるのは、連邦政府が今日直面する問題の多くは高度に複雑化しており、対策の実体的な効果が現れるまでには長い時間を要することである。また、一連のマネジメント改革の取組は、個々の省庁の枠を越え、行政府全体の相互協力と議会による継続的監督が確立した場合にのみ有益な結果をもたらす。特に議会の継続的関与の有無は、マネジメント体制改革全体の趨勢を左右する極めて重要な要素である。	
21	2005	MANAGING FOR RESULTS	GAO-05-927	**省庁によるマネジメント意思決定のための業績情報の利用の向上** Enhancing Agency Use of Performance Information for Management Decision Making http://www.gao.gov/assets/250/247701.pdf 【目的】GPRA の施行以来、連邦政府内の各省庁においては、業績計画の事前策定と事後評価が組織文化として着実に定着しつつある。しかし、各省庁管理者からの 2003 年度報告によれば、評価指標の数は 1997 年度から大幅に増加した反面、実際の事業計画策定時における業績情報の活用状況はほぼ同水準に留まっている。上記の事情から、本報告書は①業績情報の有益な利用方法、②今後の業績情報の利用拡大に繋がる取組例を提示すること、を目的としている。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー、アンケート調査 業績情報の利用及び利用促進のための実践を確認するために、GAO の過去の報告書及びその他の関連資料をレビューし、省庁の職員及び専門家に対してインタビューを行った。また、マネージャーの業績情報の利用方法及び利用促進のための実践を確認するために、商務省、労働省、運輸省、退役軍人省、中小企業庁について調査し	業績の利用

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				た。 【調査結果】業績情報の利用方法について、①現状での問題点の特定および是正策の検討、②戦略立案とリソース配分、③業績の考課、④効果的アプローチの検討および組織内での共有、の 4 類型がある。また、今後の利用拡大に資する個々の施策としては、①省庁管理者による関与姿勢の明示　②省庁全体の組織目標とそれに至る手段の連動化、③業績情報の利便性改善、④業績情報の利用スキル向上、⑤業績情報に関する頻繁かつ効果的な意見交換、の 5 点が挙げられる。 【結論】上記の各種類型は、領域の異なる 5 つの省庁管理者へのアンケートから得られた知見に基づくものである。ゆえに、他の省庁においても応用可能な普遍性を有している。各省庁が取り得る次の有益なステップとして、組織内における業績情報の共有体制を拡充し、上で示した 5 つの個別施策を自らの置かれた環境に合わせて具体化することを提言する。	
22	2011	MANAGING FOR RESULTS	GAO-11-617T	**GPRAMA の実施により連邦政府の課題への対処のための重要な機会が提供される** GPRA Modernization Act Implementation Provides Important Opportunities to Address Government Challenges http://www.gao.gov/assets/130/126150.pdf 【目的】本調査は、2010 年度の GPRA 改正に伴い、改正初年度における同法の施行状況をまとめたものである。なお GPRAMA では、同法の実施状況の定期的監査および議会への報告書提出を GAO に求めている。このため GAO では、同法規定に則り今後も同種の調査を実施する予定である。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー ①政府プログラムの潜在的な重複の減少、税金の節約、歳入の増大のための機会の確認、②不正行為、無駄遣い、濫用、及び不始末に対する脆弱性のため、又は広範囲にわたる変革の必要性のため高リスクである政府事業のリスト更新、に関する GAO が最近発行した報告書に基づいて作成した。 【調査結果】GAO による既存の各種調査報告を検討した結果、GPRAMA の適正な施行による効果が期待できる課題領域として、①より望ましい成果の達成に向けた、部局横断型プロジェクトの拡充、②既存の組織マネジメント体制に伴う弱点の把握・分析、③業績情報の利便性・有効性の確保・向上、④結果の達成に対する各省庁指導部の関与および説明責任の保持、⑤事業業績およびマネジメントに関する目標設定過程への議会アクターの組み入れ、の 5 領域が挙げられる。 【結論】連邦政府の支出額は社会保障費の増大を主因に近年増加を続けており、GAO ではその支出増に持続可能性が伴わないことを過去の調査で警告してきた。しかし、持続可能な予算執行体制を確保するために	制度導入

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				は、支出面以外の側面についても随時再検証が行われねばならない。個別プログラムの業績評価および合理化推進のための新たな方法論を提供する GPRAMA は、その適切な施行に向けて今後も状況を注視する必要があるといえる。	
23	2012	MANAGING FOR RESULTS	GAO-12-620R	**GPRAMA における暫定省庁横断的優先目標に関連する GAO の取組** GAO's Work Related to the Interim Crosscutting Priority Goals under the GPRA Modernization Act http://www.gao.gov/assets/600/591283.pdf 【目的】2010 年に成立した GPRAMA では、連邦政府のさらなる業績向上を目的に、類似プログラムの統合と省庁横断型プログラムの活性化を推進する各種制度的枠組みを設けている。その一例として、同法では OMB に対して、連邦政府全体で省庁横断的に取り組む優先目標、及び同目標の達成に要する業績を定めた連邦政府業績計画を予算年度ごとに策定するよう求めている。本調査は、GAO による GPRAMA の実施状況の調査・評価を求める同法の規定により実施したものであり、その目的は、①2013 年度向け大統領予算教書（President ’ s 2013 Budget submission）で発表された連邦政府優先目標（暫定版）に対する見解の表明、②今後の展開に関する提言、③議会における今後の協議課題の提起、の 3 点である。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー 本調査では、①2013 年度向け大統領予算教書、②連邦政府業績計画、③予算教書の挙げる各優先目標と分野上の関連を有する過去の GAO 調査、の 3 資料の内容を検討対象としている。 【調査結果】連邦政府優先目標は、2013 年度向け大統領予算教書で初めて暫定的に策定された。暫定目標における優先領域として OMB が挙げたのは、以下の 14 領域である。 –科学技術・数学教育 –退役軍人向けセカンドキャリアの条件整備 –ブロードバンド網の整備 –起業・小規模事業の促進 –エネルギー効率の向上 –輸出促進 –職業訓練 –サイバー・セキュリティ –持続可能性 –財務：不適切な支出の規制 –人事：重大な技能格差の解消	横断的課題

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				–IT：データセンターの機能集約 –物品調達：戦略的調達制度の導入 –連邦政府所有不動産の管理 連邦政府業績計画では以上の各目標領域について、関連部局・関連プログラム・関連法規・税支出を調査・明記するよう OMB に求めている。しかしながら、GAO による過去の調査をもとに 2013 年度業績計画を検討した結果、全 14 領域中 10 領域で同計画での記載数を上回る関連アクター及びプログラムが存在することが確認された。 【結論】GAO では上記の結果を受け、各目標領域との関連性を有するアクター・プログラムの再調査を実施し、その結果を今後の業績計画に盛り込むよう OMB に提言した。再調査及びデータの精緻化は OMB の目指す方針とも一致しており、OMB では上記提言への同意と協力姿勢を表明している。	
24	2013	MANAGING FOR RESULTS	GAO-13-228	**データ主導の業績レビューには可能性があるが、省庁は他の関連省庁を取り込む方法を探さなくてはならない** Data-Driven Performance Reviews Show Promise But Agencies Should Explore How to Involve Other Relevant Agencies http://www.gao.gov/assets/660/652426.pdf 【目的】GPRAMA により求められている GPRAMA の実施状況のレビュー。GPRAMA の要件の実施状況に関する一連の調査の第 2 弾であり、「四半期ごとの業績レビュー」要件について、①連邦レベルでデータ主導の業績レビューを促進する取組状況を確認し、②いくつかの省庁について、最優先その他の業績目標の進展に対して四半期ごとのデータ主導の業績レビューが与えた影響に関して調査を行った。 【調査方法】文献調査、データ・資料分析、アンケート調査、実地調査 ①学術論文・政策文献、データ主導の業績レビューを実践している団体（地方自治体・州・連邦レベル）からの情報、OMB ガイダンス、のレビュー、②財務省の「データ主導のレビューを行う会議」の傍聴、③24 省庁の業績改善担当職員に対するアンケート調査、④課題・教訓を示すためのケース・スタディとして 3 省庁について各省庁がレビューのために作成した資料のレビュー、を行った。 【調査結果】データ主導の業績レビューに関する以下の主要な 9 つの成功事例を確認した。 ①業績情報の改善推進のためのリーダーシップ戦略として、トップがレビューの結果を用いている。 ②問題解決の促進のためキープレイヤーがレビューに参加している。 ③レビューが省庁の目標、プログラム活動及び財源間の関連性を示している。	業績の利用

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				④省庁のトップが業績問題の診断及び改善戦略の確認に関してマネージャーに責任を負わせている。 ⑤省庁に、正確で、有用な及び適時の業績データを収集する能力がある。 ⑥省庁職員が、意思決定のため複雑なデータを分析し明確に伝達するスキルを有している。 ⑦綿密な準備により業績に関する議論が有意義となる。 ⑧レビューが頻繁かつ定期的に行われている。 ⑨参加者がレビューにおいて確認された問題のフォローアップに的確かつ継続的に参加している。	
25	2013	MANAGING FOR RESULTS	GAO-13-174	**省庁は GPRAMA における優先目標をより詳細に策定しなければならない** Agencies Should More Fully Develop Priority Goals under the GPRA Modernization Act http://www.gao.gov/assets/660/654039.pdf 【目的】GPRAMA により求められている GPRAMA の実施状況のレビュー。GPRAMA の初期の実施状況を評価するため、①省庁が計画・報告要件及び APGs に関する優れた実践をどの程度実施しているかを調査し、②過去の GAO 及び監察総監の調査に基づいて 5 省庁の 21 の APGs に関してコメントをし、関連する提言及び議会が検討すべき事項を確認している。 【調査方法】文献調査、データ・資料分析、GAO の過去の資料のレビュー、インタビュー。 ①APGs に関する GPRAMA の要件・OMB ガイダンス・Performance.gov に掲載されている APGs に関する情報・関連する省庁の資料、のレビュー、②OMB 職員に対するインタビュー、③APGs プログラムの種類と CAPGs との関連性を調べるために GAO 及び監察総監が APGs について過去に行った取組のレビュー、を行った。 【調査結果】102 の APGs に関して各省庁は、①実施 2 年間のタイムフレームにおける業績目標の達成水準レベル、②戦略目標に対する APGs の貢献方法の説明、③APGs 達成の責任者の設置、の 3 つの GPRAMA 要件については実施していたが、その他の要件の実施に関しては不十分であった。 【提言】OMB に対し、①中間目標・マイルストーン・CAPGs の調整に関する要件をより反映するようガイダンスを改定することにより APGs 実施を強化すること、②各省庁が APGs への外部要因に関する完全な情報を提供すること・APGs 策定に関する議会によるアドバイスの組込み、が確実に行われるようにすること、を提言する。OMB はこれらの提言に同意している。	制度導入
26	2013	MANAGING FOR	GAO-13-518	**ガバナンスに関する喫緊の課題に対処するため行政機関は GPRAMA をより完全に実施しなければならない** Executive Branch Should More Fully Implement the GPRA Modernization Act to Address Pressing Governance	制度導入

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
		RESULTS		Challenges http://www.gao.gov/assets/660/655541.pdf 【目的】本調査は、GPRAMA が義務づける同法実施状況に関する年次調査の一環で実施したものである。GPRAMA の実施状況に加え、ガバナンス上の諸課題への対策として同法が定めた各手法の有効性を検証することも本調査の目的である。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー、インタビュー、アンケート調査 本報告は、GPRAMA、OMB による指導事例、GAO による過去の GPRA/GPRAMA 関連調査、OMB スタッフへのインタビュー、連邦政府省庁マネージャーへのアンケート送付（対象省庁数：24・対象者数：4,391（ランダム抽出）・有効回答率：69%）、の資料・手法による調査結果を総合したものである。 【調査結果】 ①省庁横断的課題への対策の更なる多角化の必要性 例えば、税支出額と業績の相互関係の検証を実施している省庁はごく少数に留まっている。 ②業績情報の有用性の担保と活用状況の改善 以前より指摘されていた課題であるが、ほとんど進展が確認されなかった。業績目標達成に向け省庁指導層が積極的に関与する事例は依然少数に留まっている。 ③成果測定手法の改良 個々の日常業務と業績目標の連動性強化については進展がみられる一方、特に省庁横断的課題の長期的成果については各省庁とも測定手法を見出せていない状況である。抜本的対策として、省庁内に業績向上を専門に協議する業績向上担当官会議（PIC）を設置することなどが考えられる。 ④主要ステークホルダーの利便性向上に資する情報提供の在り方の検討 ⑤議会審議過程における業績情報の利用価値向上 現状では、各省庁と議会の間で業績目標に関する実体的協議が実施された形跡がほとんどない。また現在提供される業績情報には、内容面で議会の要望に合致しない点が見受けられる。 【結論】GPRAMA の実施状況改善に向けて、GAO は OMB に対して、①税支出が各政策目標の達成に寄与していること、及びその度合いを検証すること、②政府業績の長期的測定に関するより詳細なアプローチを策定すること、との提言を行った。上記の提言内容については、OMB も同意している。	
27	2014	MANAGING	GAO-14-52	OMB は省庁横断的優先目標のレビューを強化すべき	横断的課題

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
		FOR RESULTS	6	OMB Should Strengthen Reviews of Cross-Agency Goals http://www.gao.gov/assets/670/664022.pdf 【目的】2010 年の GPRAMA は OMB に対して、各省庁との協力のもと以下の要件を満たすよう求めている： ①成果志向形の「省庁横断的優先目標」（cross-agency priority goals: CAPGs）を制定する。 ②個々の CAPGs の達成状況を WEB 上（Performance.gov）で四半期ごとに調査・公表する。 2012 年 2 月の時点で OMB は合計 14 の暫定 CAPGs を確認し、このうち 5 件については Performance.gov で定期報告が実施されていることも確認している。 本調査は、同法の執行状況の定期調査を GAO に求める GPRAMA の規定に基づき実施したものである。本調査は以下の各点に重点を置く： ①暫定 CAPGs の 2012 年以後の達成状況 ②四半期ごとの公表内容が GPRAMA の規定および模範的評価手法（leading practices for reviews）に立脚しているか。また、複数省庁にまたがる事業のパフォーマンス向上にどの程度寄与しているか。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー、インタビュー 【調査結果】上記 14 件の暫定 CAPGs のうち、その達成状況に言及しているものは８件確認されたが、このうち年度・四半期ごとの達成状況を公開しているものは３件に留まる。他の６件では、定量的目標の不存在・データの不存在等の理由で進捗報告自体が実施されていない。 また GPRAMA では OMB に対して、目標管理者（goal leaders）と共同で CAPGs の達成状況を四半期別に調査・報告する体制の構築を求めているが、現行の制度枠組みに基づく公開情報は GPRAMA による内容上の要求水準を満たしていないのが実情である。 なお目標管理者自身のイニシアティブについては、CAPGs２件と下位目標１件において、目標管理者と関係省庁職員による目標達成状況の共同調査体制がすでに制度化されている。主導的地位にある両者が評価プロセスに積極的に関与することがパフォーマンス向上への鍵であり、彼ら自身のアカウンタビリティの果たし方でもある。 【結論】本調査結果を踏まえ、GAO は OMB に対して以下３点の勧告を行った： ①GPRAMA の要求に沿った情報を CAPGs の四半期評価に盛り込むこと ②CAPGs の普遍的な評価手続・基準を策定すること ③CAPGs の定期評価について、その目的・手法・関係者の責任体系を他の業績目標管理プロセスと同様	

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				に明確化すること 　加えて、CAPGs の達成状況をより細かい周期で把握するため、OMB 側から CAPGs 管理者へ以下の各点を要請するよう勧告した： 　④目標達成状況の全規定要素を確定すること 　⑤各 CAPGs について、年度・四半期ごとの目標水準を策定すること 　⑥進捗状況の調査に要するデータを特定・収集・報告すること 　⑦個々のマイルストーンの到達計画および全体目標との関連性を報告すること 　なお、OMB 側も上記勧告を考慮することに同意している。	
28	2014	MANAGING FOR RESULTS	GAO-14-747	**意思決定における業績情報の利用に関する省庁のトレンド** Agencies' Trends in the Use of Performance Information to Make Decisions http://www.gao.gov/assets/670/666187.pdf 【目的】 各省庁におけるマネジメント上・業務上の諸課題への効果的対策として、GAO では以前より業績情報の活用を勧告してきたが、その利用状況には今日でも大きな変化がない。 本調査は GPRAMA 規定に基づき、各省庁における同法の実施状況調査の一環で実施されたものである。 【調査方法】データ・資料分析、アンケート 本調査の内容は連邦省庁管理者（計 24）へ送付した質問票への回答に基づく。GAO では 2007-2013 年度の回答状況をもとに業績情報活用状況の測定指数を策定し、本調査においても利用している。 【調査結果】 業績情報の活用状況に関して、全対象省庁（24）のうち 18 箇所では指数の変化が確認されなかった。残る６箇所のうち、２箇所では改善・４箇所では悪化を示す値がそれぞれ検出された。 　また、かつて GAO では業績情報の活用促進に向けた取組例として以下の５点を挙げた： 　①個々の事業目標を省庁全体で序列化すること 　②業績情報の利便性を向上させること 　③省庁による業績情報活用能力を涵養すること 　④管理者層自らの関与を示すこと 　⑤業績情報に関するコミュニケーションを頻繁かつ効果的に実施すること	業績の利用

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				GAO では本調査に際して、各省庁における上記５点の実践の有無と指数上の業績情報活用状況との相関関係を検証するため各省庁へ追加質問票を送付した。その結果、上記５点に相当する取組を実施している省庁（例：連邦人事管理局[OPM]）においては業績情報活用指数の平均値も比較的高いことが判明した。 【結論】本調査に基づく勧告は行っていない。 本調査の対象省庁のうち 20 箇所はコメントを寄せず、２箇所（商務省[Commerce]・一般調達庁[GSA]）は内容に同意している。なお、他の２箇所（財務省[Treasury]・航空宇宙局[NASA]）からは質問票の構成の問い合わせが寄せられたが、これらはいずれも GAO による本調査の結果に変化をもたらすものではない。	
29	1999	PERFORMANCE BUDGETING	AIMD/GGD-99-67	GPRA における計画と予算の結び付けに関する最初の経験 Initial Experiences Under the Results Act in Linking Plans With Budgets http://www.gao.gov/assets/230/227280.pdf 【目的】本報告は、連邦政府省庁の 1999 年度業績計画について、①業績目標と配分予算の連動に向けたアプローチ、②省庁間でのアプローチの差異に起因するとみられる各種事象、③予算の業績連動推進に向けた課題、について検証したものである。 【調査方法】データ・資料分析 35 省庁の 1999 年度業績計画を対象としている。一省庁全体から個々の部局、または外局に至るまで、省庁の所属レベルは様々である。なお、GAO では本調査に際して、各業績計画の構造を特徴づける手法及び目標・予算を連動させる手法を開発した。 【調査結果】1999 年度は年次業績計画の導入初年であり、各省庁は各種各様の計画策定アプローチを用いて有効な運用手法を模索している状況にある。大半の省庁（30 省庁）が、その年次業績計画の中で個々のプログラム活動と業績目標の関連性を何らかの形で示している。しかし、その関連性に即した予算配分を明示的に実施している省庁は少数（14 省庁、全体の 40%）である。業績計画に即したプログラム予算配分が行われやすい条件として、本調査の結果、①個々のプログラムと業績計画の関連性が単純かつ明白に示されている（8 省庁）、②業績計画が議会による承認予算に組み込まれている（5 省庁）、③業績目標に即してプログラム体系自体が再編されている（3 省庁）、の 3 点が判明した。 【結論】引き続き対処を要する課題として、①予算編成過程における業績計画と予算配分の関連性の明確化・強化、②業績計画・測定及びコスト査定に関する課題への継続的取組の 2 点が挙げられる。かかる現状を踏まえ、GAO では OMB に対して、2000 年度業績計画についても本調査と同種の検証を実施するよう提	予算反映

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				言する。またその調査結果等を踏まえ、各政策プログラムにおける投入予算と成果の関連性のさらなる明確化に資する建設的・実用的なアジェンダの構築を要請する。	
30	1999	PERFORMANCE BUDGETING	AIMD-99-239R	**計画と予算の結び付けに関する 2000 会計年度における進展** Fiscal Year 2000 Progress in Linking Plans With Budgets http://www.gao.gov/assets/90/89049.pdf 【目的】本調査は、各省庁の 2000 年度向け業績計画における個々のプログラム予算の配分について、省庁全体の戦略目標との対応状況を検証したものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー、データ・資料分析 本調査の構成は、1999 年度向け業績計画を検証した過去の同種の GAO 調査に準拠している。 本調査では 1990 年首席財務官に関する法律の定める 35 の連邦省庁を対象に、①個々のプログラム活動と省庁全体の業績目標との関連の明確化、②業績目標ごとの予算配分状況、の 2 点を重点的に検証した。 【調査結果】来年度業績計画の中で業績目標と個々のプログラム予算との関連を明示した省庁は微増（14 省庁→15 省庁）に留まり、依然両者の関連への言及がない省庁も存在する（3 省庁）。他方、来年度計画における予算配分を本年度計画の達成状況と連動させる仕組みを初めて導入した省庁も確認された。また、業績目標達成に要する予算を明示した省庁も増加（20 省庁→26 省庁）している。 【結論】OMB は、各省庁との協働により投入資源とその成果の連動の推進に努める意向を表明しており、GAO としてもこの意向を引き続き好意的に受け止めている。なぜなら、連邦政府における業績連動型予算の普及の鍵となる取組を特定・共有するうえで、OMB による各省庁のアプローチの分析結果が重要な役割を果たすからである。	予算反映
31	2004	PERFORMANCE BUDGETING	GAO-04-174	**2004 会計年度予算に対する OMB の PART 利用に関する見解** Observations on the Use of OMB's Program Assessment Rating Tool for the Fiscal Year 2004 Budget http://www.gao.gov/assets/250/241315.pdf 【目的】 PART の業績向上に対する潜在力を理解するため、①PART が OMB の 2004 会計年度の予算決定プロセスをどのように変えたか、②PART と GPRA との関係、③評価ツールとしての PART の強みと弱み、について調査した。 【調査方法】データ・資料分析、インタビュー ①PART の策定・導入に関する OMB の資料、PART 評価により得られた結果についてレビューを行った。②	予算反映

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				PART の適用に関する一貫性を評価するため、PART スコアと大統領予算教書（President Budget）における資金レベルとの関係を含めて、2004 会計年度において OMB がレビューした PART プログラムサマリーに関する OMB のデータ及び 234 プログラムの評価ワークシートについて分析を行った。③PART の結果を出す際に同じ判定基準が用いられているのか又は異なる判定基準が用いられているのかを判断するために類似するプログラムを詳細に比較した。④OMB 職員に対し 2004 会計年度予算プロセスにおける経験についてインタビューを行った。 【結論】OMB に対し、①PART の要求に対応するための省庁及び OMB の能力の改善、②PART ガイダンスの強化、③評価情報の有用性及び信頼性の問題への対処、④評価対象プログラムの選択を省庁横断的プログラム及び重要なオペレーションに絞ること、⑤議会のステークホルダーとの対話を拡大すること、⑥PART と GPRA との補完関係を明確に示し実施すること、を提案しており、OMB は大筋でこれに同意しほとんどの必要なアクションを既に取っているとしている。	
32	2004	PERFORMANCE BUDGETING	GAO-04-439T	**OMB の PART は予算と業績の統合に関する機会及び課題を示している** OMB's Program Assessment Rating Tool Presents Opportunities and Challenges For Budget and Performance Integration http://www.gao.gov/assets/120/110571.pdf 【目的】OMB の PART は、連邦政府の予算策定過程における所管事業の業績評価基準の統一を目的に導入されたものである。政府の事業効率に関する小委員会（以下小委員会）では、2004 会計年度予算における PART の活用状況に関する GAO 報告書（GAO-04-174）を踏まえ、PART の実効性向上、並びに 1993 年の GPRA が掲げた各種目標の達成戦略に関する議論を GAO に要請した。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー OMB の PART に関して GAO が最近発行した資料（「Observations on the Use of OMB's Program Assessment Rating Tool for the Fiscal Year 2004 Budget（2004 会計年度予算に対する OMB の PART 利用に関する見解）」、GAO-04-174）に基づいている。 【調査結果】OMB の予算編成業務において、個々の政策プログラムの業績データ算出を可能にする PART が重大な貢献を果たしていることは明白である。コスト以外にも、プログラムの相対的優先度や実施に伴うリスク等複数の要素を総合的に考量する PART は、限りあるリソースの有効活用に寄与し、かつ予算策定過程における業績情報の利用促進を目指す GPRA の趣旨にも沿うものである。ただし、PART の目的はあくま	予算反映

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				で個別プログラムの業績評価の材料を提供することであり、より長期的・戦略的・省庁横断的な検証を求める GPRA とはその最終目的が異なる点に留意すべきである。また、PART が OMB 以外のステークホルダーにも利用価値のあるものかどうかは、現時点では疑問が残る。特に、今後 PART による算出データの議会における利用促進を目指す場合、OMB は評価の実施プロセス及び内容について、議会への早期かつ適切な情報提供に努める必要がある。 【結論】PART に関する最近の報告の中で、GAO は OMB 長官に対し、①PART の要求に対応するための省庁及び OMB の能力の改善、②PART ガイダンスの強化、③評価情報の有用性及び信頼性の問題への対処、④評価対象プログラムの選択を省庁横断的プログラム及び重要なオペレーションに絞ること、⑤議会のステークホルダーとの対話を拡大すること、⑥PART と GPRA との補完関係を明確に示し実施すること、を提案した。OMB では上記提言に同意し、提言内容の反映に向けて具体策を講じているところである。また GAO は議会に対しても、PART 評価の実施過程における今後の OMB との協力拡大に備えたアプローチ構築を提案している。	
33	2004	PERFORMANCE BUDGETING	GAO-04-550T	**OMB の PART はプログラム業績の評価に関する機会及び課題を示している** OMB's Performance Rating Tool Presents Opportunities and Challenges For Evaluating Program Performance http://www.gao.gov/assets/120/110670.pdf 【目的】本調査は、政府の事業効率に関する小委員会（以下小委員会）の要請を受け、2004 年度予算における PART の活用状況に関する GAO 報告書（GAO-04-174）に依拠しながら、PART の運用過程で得られた知見と今後の展開に向けた提言を行うものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー OMB の PART に関して GAO が最近発行した資料（「Observations on the Use of OMB's Program Assessment Rating Tool for the Fiscal Year 2004 Budget（2004 会計年度予算に対する OMB の PART 利用に関する見解）」、GAO-04-174）に基づいている。 【調査結果】PART の利点である政策プログラムの体系的・客観的評価を担保するため、OMB はこれまで個々の連邦政府所管省庁における PART の運用体制の一貫性確保に努めてきた。 PART により省庁単位でのプログラム評価が可能であるが、その応用によって、特定の政策プログラムのもとで同一の目標を共有する全省庁の包括的業績評価も可能となる。その結果として、政策プログラム評価の効率化と議会審議への応用可能性の向上が期待される。PART が目下抱えている課題として、評価対象ユニ	予算反映

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				ットの明確化が挙げられる。PART はあくまで、GPRA が求める連邦政府所管プログラムの長期的・戦略的・省庁横断的検証を実施するための一手法である。このため、業績評価の手法として PART を用いる領域を明確に規定する必要がある。 【結論】提言内容は GAO-04-439T と同一である。	
34	2004	PERFORMANCE BUDGETING	GAO-05-117SP	**資源を業績により一致させるための予算再編成の取組** Efforts to Restructure Budgets to Better Align Resources with Performance http://www.gao.gov/assets/210/202585.pdf 【目的】業績連動型の予算配分を推進する昨今の動きの中で、予算編成過程そのものの再編も議論の対象となっている。本調査はかかる背景を踏まえ、2001 年の大統領の経営課題（PMA）に依拠して実施された予算編成過程の再編を概観したものである。本調査では、主に①OMB 及び 9 省庁における業績連動型予算編成の運用状況、②一連の再編が議会に対する連邦政府のアカウンタビリティに与える変化、③各省庁における業績連動化に関する知見、④今後の課題、を取り扱っている。 【調査方法】文献調査、インタビュー ①OMB 発行資料（大統領の経営課題（PMA）や Circular A-11）及び OMB 職員やスタッフによるプレゼンテーションをレビューした。②9 省庁の、主に 2003 会計年度から 2005 会計年度の、歳出予算構造及び議会への予算説明書の分析を行った。 ③②の 4 省庁についてはより詳細なケース・スタディとして、各省庁の職員及び OMB の資源管理局（Resource Management Office）の上級職員・主計官へのインタビューを行った。 ④②の 9 省庁を担当している、下院・上院の歳出予算分科委員会の多数党・少数党スタッフへのインタビューを行った。 ⑤③のケース・スタディに関して 2 つのパネルディスカッションを行い、やり取りを要約した。 【調査結果】業績との連動性確保のための具体的手法は省庁ごとに多様であり、この多様性は 2005 年度冒頭に各省庁から提出された計画書にも現れている。なお予算編成過程再編の潜在的利点・欠点については、ステークホルダー間で認識が異なることが本調査を通して判明した。再編自体に対する好意的な評価は、全省庁の代表者に共通してみられた。しかし他方で、各省庁内の現場執行機関の担当者や議会内の予算編成小委員会（appropriation subcommittee）にとっては、一連の再編が要望に沿ったものとは言い難いのが現状である。各省庁における事例調査の中で挙げられた問題点として、予算マネジメントの複雑化がある。さらに、	予算反映

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				議会内の予算編成小委員会スタッフからは、再編に伴い従来の予算編成過程で用いられた評価指標が完全に置換えられ、補完的指標としても利用されなくなった点が問題として指摘された。また、各省庁による新たな予算構造に対応した業績・予算管理システムの構築・運用能力についても疑問が付された。予算編成過程における業績データの活用促進の前提は、全業績データに政策決定者が参照するだけの信憑性が認められることである。ゆえに、政策決定者を擁する議会との連携強化が求められる。 【結論】本調査に基づく提言は行っていない。	
35	2005	PERFORMANCE BUDGETING	GAO-06-28	**PART はプログラム業績に焦点を当てているが、議会が関わるためにはもっとできることがある** PART Focuses Attention on Program Performance, but More Can Be Done to Engage Congress http://www.gao.gov/new.items/d0628.pdf 【目的】①省庁のマネジメント及びプログラム成果に対する PART に関する提言（PART recommendation）、②PART と GPRA との補完関係を確保するにあたっての OMB のリーダーシップ、③PART プロセスにおいて議会が関与するために OMB がとったステップ、について調査している。 【調査手法】文献調査、データ・資料分析、インタビュー 目的①②について：１）PART の導入・適用・改定に関する過去の OMB の資料をレビューした。２）PART の整合的な適用の確保を担当する OMB の業績評価チームにインタビューを行った。３）省庁横断的レビューに関する OMB の経験をより理解するため、2006 会計年度予算教書のために行われた省庁横断的レビューを担当した OMB 職員にインタビューを行った。４）PART と GPRA の関係に関する省庁の観点及びこの関係に関する省庁と OMB とのやりとりを調査するため 4 省庁の職員にインタビューを行い、５）彼らに対し PART に関する提言への対応に関する彼らの観点・活動及びこれらの提言の実施による運営・成果への影響に関してインタビューを行った。 ②について：１）提言の将来の変化・傾向及び「プログラムの種類・全体的な評価・PART のトータルスコア・PART の質問に対する回答」の相互の関係を認識するために、過去 3 年に行った PART に関する提言の分析を行った。２）提言の追跡方法、並びに OMB 及びいくつかの省庁による提言の影響に対する評価を知るために、OMB 及び省庁の関連資料を調査した。 ③について：OMB 及び省庁の職員にインタビューを行い、 PART プロセス又は PART 結果の利用に関して議会に関与するために OMB 及び省庁がとったステップに関して質問をした。 【結論】①OMB に対し、１）議会指導部及び主要委員会に対し、彼らが最も重要とする業績に関する問題	議会

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				及びプログラム分野に関して、PART の初期プロセスにおいてアドバイスを提供する機会を与えること、2）議会委員会が役に立つと判断する業績情報及び当該情報を委員会に上程する最も良い方法に関して議会委員会のアドバイスを求めること、3）類似するプログラムの相対的優先順位・費用・リスクといった要素に基づいて再評価すべきプログラムを選択すること、を提言している。②議会に対しては、議会の観点と主要なプログラムの業績目標と優先順位に関する監督アジェンダとを連結するためのアプローチを検討するよう提案している。	
36	2003	RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT	GAO-03-1168T	**21 世紀の課題に対応するための政府の再編** Shaping the Government to Meet 21st Century Challenges http://www.gao.gov/assets/120/110344.pdf 【目的】GAO では従前より、連邦議会及び連邦政府所管の各行政機関による業績及びアカウンタビリティ向上のための取組に対して支援を行ってきた。本調査は、市民サービス・省庁小委員会の要請に基づき、連邦政府全体の組織構造の今後の展望及び業績向上に向けた組織改編の必要性を示したものである。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー 政府の変革・組織・マネジメント・人材・予算に関する、過去の及び現在作成している GAO の報告書に基づいている。 【調査結果】21 世紀を迎えた今日でもなお、連邦政府の組織構造には前世紀初頭と何ら変わらない側面が散見される。しかし、とりわけ今日の財政上の制約の大きさを考慮すれば、これらの重複事務や非効率的な業務体制の存置が適当でないことは明白である。連邦政府は所管組織の業務内容のみならず、その実施体制にも留意する必要がある。ゆえに、連邦政府所管の各省庁における業務体制の再編は連邦政府に対する時代の要請と言える。しかし実際の再編に際しては、明確な理論的根拠をもとに関係アクターの合意を調達することが肝要である。また、各省庁の有する最重要資産は部局を問わずマンパワーである。したがって各部局の改編戦略も、人員マネジメントを中核に据えて検討する必要がある。 【結論】本調査に基づく提言は行っていないが、21 世紀を迎えた社会の実情と要請に即して連邦政府が取り得るオプションを多数提示している。	制度導入
37	2003	RESULTS-ORIENTED GOVERNME	GAO-03-1166T	**21 世紀の課題に対処するための GPRA の利用** Using GPRA to Address 21st Century Challenges http://www.gao.gov/assets/120/110352.pdf	業績の利用

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
		NT		【目的】GPRA 施行から約 10 年が経過しその間の進捗を示すため、政府のオペレーションの焦点をプロセスから成果へシフトさせることに GPRA が成功したことに関して議論すること、及び省庁のマネージャーがマネジメント・ツールとして GPRA を活用している範囲を評価すること、を目的としている。 【調査方法】GAO の過去の資料のレビュー GPRA の実施並びにその他のマネジメント及び予算の問題について評価している近年の調査報告書のレビューを行った。 【調査結果】有意義な業績情報を生み出すために必要なインフラは GPRA の導入により既に整っており、現在は、省庁の日々のマネジメント及び議会・行政府の意思決定の一部として業績情報を利用するというより難しい段階に来ている。しかし、この枠組みの効果的な実施には、①意思決定を改善し、業績及び説明責任を強化するための省庁の組織文化の変革、②有意義で活用できる業績目標・測定の策定、有用な業績データの収集、③ミッションのオーバーラップの蔓延への対処、等の多くの課題が残っている。また、計画した業績と予算要求・財務報告書との関連付けは業績マネジメントのためには不可欠であるが、信用性のある成果主義の業績情報が前提として重要である。	
38	2004	RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT	GAO-04-38	**GPRA はより良い成果を達成するための強固な基盤を構築した** GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results http://www.gao.gov/assets/160/157517.pdf 【目的】GPRA の施行から 10 年が経過したことにより、GAO は議会からの要請に基づき以下の点を明らかにする目的で検査を実施した。 ①GPRA は、政府全体として成果に焦点を当てること、また、政府が国民に対して成果をもたらすことに貢献したか。 ②業績測定及び業績情報のマネジメントに係る意思決定への活用に関して政府機関が抱える課題は何か。 ③連邦政府がより成果志向になっていくためにはどのような取組を継続しなければならないか。 【調査方法】データ・資料分析、アンケート、フォーカス・グループ、インタビュー 本検査は、①GAO による過去の検査及び収集データのレビュー、②連邦政府機関のマネージャーに対する無作為、層別のアンケート、③フォーカス・グループ、④機関のトップに対するインタビュー及び⑤連邦政府機関の戦略計画、業績計画及び業績報告書のレビューにより行った。なお、本検査は、一般に認められた政府検査基準に基づき、2003 年 1 月～11 月にワシントン DC にて実施した。	制度導入

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				【調査結果】 検査の結果として主に以下の点が明らかになった。 ①GPRA は成果志向の業績計画・測定及び報告に関する強固な基盤の構築に貢献した。 ②しかし、基盤は構築されたものの、GPRA の施行に関する重大な課題は数多く残っている。 ③連邦政府におけるマネジメントの中心的存在である OMB は、これらの課題の解決に関してリーダーシップを発揮し、全体的な方向付けをする責任を有している。	
39	2005	RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT	GAO-06-15	**連邦省庁間の協力の強化及び継続に役立つ実践** Practices That Can Help Enhance and Sustain Collaboration among Federal Agencies http://www.gao.gov/assets/250/248219.pdf 【目的】多様化・複雑化が進む今日の政策課題に効果的に対処するためには、複数省庁間の連携が極めて重要である。しかし現状では連邦政府における省庁間の相互調整は円滑さを欠き、また効率化の取組も多くの障壁に阻まれている。本調査は以上の背景を踏まえ、今後の省庁間の連携促進への示唆を含む実践事例を紹介するものである。 【調査方法】インタビュー 担当省庁間の相互連携の具体的事例として、①ヘルシーピープル（訳者注：日本の食生活指針に相当・10 年ごとに改定）、②山火事の消火、③退役軍人省・国防総省の所管領域のうち、医療・保健部門、の 3 領域を取り上げた。 【調査結果】調査結果から導出できる有効な連携体制の要件は、①共通のアウトカム（common outcome）の定義、②相互補完又は共同戦略の策定、③連携に伴うリソース面での底上げを踏まえた課題の設定・取組、④役割及び責任の分担に関する合意、⑤政策・手続上の互換性の確立、⑥政策実施に伴う成果の監視・評価・報告体制の整備、⑦関係各省庁の事業計画書・報告書等における連携体制の明記とアカウンタビリティの強化、⑧各種業績管理システムを用いた、協力の成果に対する個々の省庁のアカウンタビリティ強化、の 8 点に集約される。 個々の部局横断型プロジェクトの実施戦略の位置付けは、GPRA が規定する長期的戦略目標の枠内で検討される必要がある。この点を踏まえ、以前の GAO 報告では、①OMB は GPRA の規定に即して、連邦政府全体の業績達成計画を策定すること、②政府全体の戦略計画立案を求める法的基盤として、議会は GPRA 改定を検討すること、の 2 点を提言している。	横断的課題

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				OMB では連邦政府の業績向上のための一方策として複数省庁間の連携拡大を挙げており、業績評価の中でも実際の連携事例を取り上げている。しかし、現時点での対象事例は 1 件に留まっている。また OMB が現在業績評価に用いている PART も、既存の連携事例の評価方法に関する一般的記述はみられるものの、今後の省庁間連携の拡充に関する言及はないのが現状である。 【結論】GAO では OMB に対し、今後の政策プログラム評価において省庁間の連携を伴う事例をより多く評価対象に組み入れることを提言している。その結果として、本報告で扱った実践事例の他領域への波及が期待できる。上記提言には OMB も同意している。この他、大統領の経営課題（PMA）の中で省庁間連携について重点的に言及する、PART ガイダンスの中で部局間連携の実践事例を紹介する、等のオプションも考えられる。	
40	2002	RESULTS-ORIENTED MANAGEMENT	GAO-03-320	**薬物規制、家族貧困、金融機関の規制、及び公衆衛生システムにおける省庁横断的なアクション及び計画** Agency Crosscutting Actions and Plans in Drug Control, Family Poverty, Financial Institution Regulation, and Public Health Systems http://www.gao.gov/assets/240/236734.pdf 【目的】GAO は、ミッション及びプログラムのオーバーラップが政府全体に蔓延していることについて以前から繰り返し指摘しており、省庁横断プログラムのマネジメント方法について提案したことや、省庁横断的取組に対し GPRA が枠組みを提供することができると述べたことがある。今回は、省庁が報告した省庁横断的なプログラム分野に対処するためのアクション及び計画について調査を行った。 【調査方法】文献調査 各省庁の 2001 会計年度業績報告書及び 2003 会計年度業績計画書にづいて作成した（国防総省はこれらの書類を作成していないため対象外）。 【結論】 多くの省庁が、省庁横断的分野において連携した他の省庁の業績報告書及び計画の該当内容を特定しているが、協力した分野の記載及び詳細のレベル感については省庁によりかなり異なっている。	横断的課題
41	1997	GPRA	GGD-97-109	**政府業績成果法の政府全体の 1997 年の導入は不揃いとなる見込み** 1997 Governmentwide Implementation Will be Uneven http://www.gao.gov/assets/160/155907.pdf 【目的】GPRA パイロット・プロジェクトの実施状況に関する GAO の最終報告書。GPRA により求められている GPRA の実施状況の議会への報告として作成した。①GPRA の実施に関する取組状況の評価、②より	制度導入

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				一層成果志向になるうえで省庁が直面する課題の特定、③資源配分・運用コスト・業績結果についてより深く検討できるようにするため、プログラム・費用・予算情報を含めて報告するよう努力している取組の紹介、を目的としている。 【調査方法】GAO の過去の資料のレビュー、アンケート調査 ①GPRA、及び関連する目標設定・業績測定・説明責任に関して GAO が近年行った調査結果を利用した。 ②24 省庁の政府管理職員（civilian managers）を対象にアンケート調査を実施した。 【結論】戦略計画及び年次業績報告書の質にばらつきがあるがあるため、政府業績成果法の政府全体の 1997 年の導入は不揃いとなる見込み。また、GPRA の実施に関して省庁が直面している課題も発見し、特に①プログラムのオーバーラップ、②成果達成を判断する際の連邦政府の影響力、③成果志向の業績情報の欠如、④成果を重視する文化の浸透、⑤業績計画を直接予算に結びつけること、について課題がある。	
42	1997	GPRA	RCED-97-199R	**エネルギー省の戦略計画案に関する見解** Observations on the Department of Energy's Draft Strategic Plan http://www.gao.gov/assets/90/86726.pdf 【目的】その役割に関して転換点を迎えているエネルギー省が 1997 年 6 月に提出した戦略計画案について、①GPRA の課す諸条件との整合性、②エネルギー省の主要な法定権限（statutory authority）の反映、③他の省庁のものと類似する又は補完する関係にある省庁横断的プログラム・活動・機能に関する省庁間での調整の反映、④過去に指摘されたマネジメント上の問題への対応状況、⑤業績評価のためのデータ収集システムの妥当性、についてレビューした。 【調査方法】文献調査、GAO の過去の資料のレビュー、データ・資料分析、インタビュー 1997 年 6 月 16 日に作成された最新の戦略計画案をレビューした。また、全体的には、エネルギー省のプログラム及び運営に関する GAO の知見、エネルギー省に関する GAO の様々なレビュー、エネルギー省のディレクター代理（Acting Director）及び戦略計画・予算・プログラム評価室との議論などの情報を用いた。具体的には、目的①の判断については OMB による計画策定ガイダンス（Circular A-11, Part2）を参考にしつつ GPRA を基準として用いた。目的②については、エネルギー省の法律顧問室との意見交換を行い、議会調査局と連携してレビューを行った。目的③については、エネルギー省の運営及びプログラムに関する GAO の一般的知見並びに過去の報告書の結果を用いた。目的⑤については、過去の GAO 及び監察総監室（OIG）報告書を用いた。さらに、計画全体の質の判断については、1997 年 5 月の議会による計画レビューのため	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				GAO が作成したガイダンス（GAO/GGD-10.1.16）を用いた。 【調査結果】調査項目のそれぞれについて、以下のような結果を得た。目的①については、計画案は GPRA の課す 6 つの要件のうち 2 点を完全に、1 点を部分的に満たしているが、欠けている残りの 3 点について補完の必要がある。目的②については、必須ではないが、エネルギー省の法定権限と戦略計画の内容との関連を明確に記述することが推奨される。目的③については、新たなミッションの下でのエネルギー省の活動目的と他の省庁の活動には重複及び類似が存在するにも関わらず、これが検討されていない。目的④については、既存のマネジメント上の課題に対する対応が不十分である。目的⑤については、エネルギー省のデータ収集システムは改善の必要がある。 【結論】当該戦略計画案は、GPRA の課す 6 要件のうち 2 件しか満たしていない。これにより、議会との協議プロセスの効果的遂行が阻害されている可能性がある。これに対しエネルギー省は、戦略計画案の不十分な点は協議プロセスを阻害するものではないとし、戦略プランが草案段階で満足の行く最終案に至っていないことを理由に省庁が非難されるべきではない、と回答した。	
43	1997	GPRA	RCED-97-207R	**内務省の戦略計画案に関する見解** Observations on the Department of the Interior's Draft Strategic Plan http://www.gao.gov/assets/90/86851.pdf 【目的】内務省が 1997 年 6 月に提出した省レベルの戦略計画案、及びその 8 つの下位機関のための戦略計画案について、①GPRA の課す諸条件との整合性、②内務省の主要な法定権限（statutory authority）の反映、③他の省庁のものと類似する又は補完する関係にある省庁横断的プログラム・活動・機能に関する省庁間での調整の反映、④過去に指摘されたマネジメント上の問題への対応状況、⑤業績評価のためのデータ収集システムの妥当性、についてレビューした。 【調査方法】文献調査、GAO の過去の資料のレビュー、データ・資料分析 全体的には、内務省のプログラム及び運営に関する GAO の知見、内務省に関する GAO の様々なレビュー、内務省のディレクター代理（Acting Director）及び戦略計画・予算・プログラム評価室との議論などの情報を用いた。具体的には、目的①の判断については OMB による計画策定ガイダンス（Circular A-11, Part2）を参考にしつつ GPRA を基準として用いた。目的②については、内務省の法律顧問室との意見交換を行い、議会調査局と連携してレビューを行った。目的③については、内務省の運営及びプログラムに関する GAO の一般的知見並びに過去の報告書の結果を用いた。目的⑤については、過去の GAO 及び監察総監室（OIG）	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				報告書を用いた。さらに、計画全体の質の判断については、1997 年 5 月の議会による計画レビューのため GAO が作成したガイダンス（GAO/GGD-10.1.16）を用いた。 【調査結果】目的①については、省レベルでの戦略概要には GPRA の課す 6 つの要件が含まれているが、下位機関のための戦略プランのうち 4 件は不十分であり、2 つ以上の要件を欠いている。また、各下位機関の目標には明確な業績評価の観点から不適切なものがあり、またこれらの諸目標が相互に、あるいは省レベルでの目標に対して持つ関係も不明瞭である。目的②については、必須ではないが、内務省の法定権限と戦略プランの内容との関連を明確に記述することが推奨される。目的③については、GAO が過去にも指摘している通り省庁横断的な問題を十分に検討し、活動の重複を防止する必要がある。目的④については、迅速で確実な財政情報共有による資源管理というマネジメント目標をいかに達成するのか、その具体的方策が計画されていない。目的⑤については、内務省は会計・内部統制システムの欠点の改善に引き続き取り組む必要がある。 【結論】内務省の提出した計画案には多くの問題があり、内務省のミッションを達成するのに十分なものではない。これに対し内務省は、GAO の当報告書は 7 月時点における計画案の評価として適切であるが、戦略計画策定プロセスが未だ進行中のものであるであることを強調し、指摘された問題の一部はより新しい計画案において解決されていると回答した。	
44	1998	GPRA	RCED-98-166R	**環境保護局 1999 会計年度年次業績計画** EPA's Annual Performance Plan for Fiscal Year 1999 http://www.gao.gov/assets/90/87626.pdf 【目的】環境保護局が 1998 年 2 月に提出した年次業績計画について、以下の 3 点を検討した。①目標とされる業績がどこまで明確に提示されているか。②業績目標達成のための戦略及び資源計画が十分に議論されているか。③業績に関する情報が信頼できるものとして提示されているか。 【調査方法】文献調査、データ・資料分析 GPRA の基準、OMB による計画策定ガイダンス、計画に対する期待を記載した 8 名の議会のリーダーから OMB への手紙に基づいている。 【調査結果】 ①目標とされる業績は総合的にみて明確に提示されている。しかし、1）業績評価報告の観点からより多くの業績目標を計画に盛り込むこと、2）業績目標と評価指標とをより明確な形で結びつけること、3）環境	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				保護局の業績目標と類似の機能を有する他の政府機関の業績目標との連携関係をより包括的に提示することが推奨される。 ②目標達成のための戦略と資源について、より十分な形で議論することが必要である。具体的には、①盛り込まれている情報量は多いものの、その明確さと網羅性には部分ごとに差がある。②資源及び戦略と業績目標の関係について追加的情報又は説明が必要な箇所がある。③さらに、州の環境プログラム等の重要な外的要因が目標の達成に与えうる影響についてはっきりと提示することが推奨される。 ③業績評価のための情報の信頼性に関する記述には改善の余地がある。業績計画は総合的にみて情報のソース及び検証・承認手続の手法（ピア・レビューや品質管理手法等）を提示してはいるが、承認手続に議論の足りない箇所が見られる。 【結論】当該計画の質は、次のような点において 1997 年の戦略計画の質とおおむね同等である。すなわち、目標達成戦略に関する多くの情報が含まれているが、他の政府機関との連携や外的要因ならびにマネジメント上の問題への対応について十分な議論がなされていない点である。これに対し環境保護局は、報告書の内容におおむね同意し、指摘されたマネジメント上の問題及び他組織との連携の問題にすでに取り組んでいると回答した。さらに、実績報告のための情報をより良いものとするため、環境状態モニタリングの計画実行戦略を作成中であると述べた。	
45	1998	GPRA	RCED-98-180R	**運輸省の 1999 会計年度年次業績計画に関する見解** Observations on the Department of Transportation's Annual Performance Plan for Fiscal Year 1999 http://www.gao.gov/assets/90/87707.pdf 【目的】運輸省が 1998 年 2 月に提出した年次業績計画について、以下の 3 点を検討した。①目標とされる業績がどこまで明確に提示されているか。②業績目標達成のための戦略及び資源計画が十分に議論されているか。③業績に関する情報が信頼できるものとして提示されているか。 【調査方法】文献調査、データ・資料分析 GPRA の基準、OMB による計画策定ガイダンス、1998 年 2 月の議会による計画レビューのため GAO が作成したガイダンス、1997 年 12 月 17 日付の議会の何名かのリーダーからの OMB のディレクターに対する手紙に基づいている。また GPRA の規定に従い、運輸省の業績計画と 1999 年度予算案及び 1997 年度 9 月の戦略計画とを比較した。 【調査結果】	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				①目標とされる業績は総合的に見て明確に提示されている。しかし、戦略目標・プログラム活動・業績目標の一貫した関連づけという点、省庁横断的な目標と方策に関する省庁間連携と運輸省の役割を明確に述べるという点では、改善の余地がある。 ②目標達成のための戦略は総合的に提示されているが、１）個々の戦略を業績目標へとより明確な形で結びつけ、２）目標達成に影響を与えうる規制努力（regulatory efforts）や外的要因についてより多くの情報を提示し、３）目標達成に必要な資源についてより明確に述べること、が推奨される。 ③業績評価と情報収集のあり方については部分的な情報と一般的議論が提示されている。しかし、１）マネージャーによる日常的なデータ検証・承認手続を特定の目標や方策に結びつけること、２）業績評価のためのデータの確実性について追加的な情報を提供すること、が推奨される。 【結論】当該計画は、1997 年 9 月の運輸省戦略計画に比べいくつかの領域では改善が見られる。しかし 1997 年の戦略計画と同様の問題も存在する（例：マネジメント戦略が運輸省の長期目標の達成にいかに貢献するのかが提示されていない）。運輸省はこれに同意し、改善点を 2000 年度業績計画で解決することに前向きであるが、いくつかの問題点については包括性と明確さのバランスを取ることが難しいと述べた。	
46	1999	GPRA	T-HEHS-99-93	**幼児期プログラムを監督するための省庁業績計画の利用** Using Agency Performance Plans to Oversee Early Childhood Programs http://www.gao.gov/assets/110/107844.pdf 【目的】①特に複数のプログラムが共存する分野でのマネジメント及び議会による監督に際して GPRA がいかに有用であるかを論じ、また②連邦の（乳幼児から 5 歳までを対象とする）幼児期プログラム予算の約 60％を管理している文部省と保健福祉省（HHS）児童家庭局（Administration for Children and Families: ACF）の 1999 年度・2000 年度業績計画におけるプログラム相互連携の取組について検討することである。 【調査方法】文献調査、GAO の過去の資料のレビュー、データ・資料分析 ※本報告書の本文には、特に調査方法についての記載はない。しかし、出典としては主に GAO による過去の報告書が引用されている。また例外として、連邦教育委員会（Education Commission of the States）による報告が一件参照されている。 【調査結果】GPRA が諸政府機関に課す戦略計画及び年次業績計画の作成に際しては、省庁横断的な領域における諸プログラムの相互連携について議論し、一貫した目標のもとに各プログラムの相互補完的な関係を確保することが求められる。これにより、複数のプログラムが共存する分野における議会による監督が容易	業績測定

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				になる。しかし、文部省と児童家庭局の 1999 年度・2000 年度業績計画は、GPRA の要求するレベルに達していない。具体的には、プログラム間の相互連携についてある程度の言及がなされてはいるものの、そのための方策が詳細に検討されていないために断片化と重複の危険性が認識されていない。相互連携の達成されるべき諸活動の目的を明確に設定することが求められる。 【結論】GAO は文部省と児童家庭局が省庁横断的な問題について効率的に協働しているのかどうかを判断することができない。プログラムの断片化・重複の解決という困難なプロセスは未だ初期段階にあり、その達成には業績計画の 1 サイクル以上の時間が必要になるであろうと予想される。	
47	2005	21st Century Challenges	GAO-05-709T	**業績予算は必要な見直しの促進に役立つ可能性がある** Performance Budgeting Could Help Promote Necessary Reexamination http://www.gao.gov/assets/120/111771.pdf 【目的】GAO では従来から、連邦政府の事業マネジメント体制効率化の観点から予算編成プロセスの業績連動化の実施状況を検証してきた。連邦政府の財政状況悪化を受けて既存の政策プログラムの抜本的見直しが叫ばれる中、予算編成において業績データを勘案する必要性はより強まっている。従前より GAO が指摘してきたこの現状を再度強調することが、本調査の目的である。なお GAO では、今後も政府・議会との連携により、予算編成の効率化をめぐる一連の課題への取組を継続する方針である。 【調査方法】GAO が過去に発行した資料のレビュー GPRA 及び政府の予算と業績の統合に関する GAO の報告書、並びに 2006 会計年度政府予算に記載されている情報に基づいている。 【調査結果】連邦政府を取り巻く状況の変化に適応するために、従来の政策プログラムの再検証は必須である。その具体的手法の一つとして、業績連動型予算編成の導入が挙げられる。その際に用いられる既存の業績評価ツールとして PART が挙げられるが、その利点は、個々の政策プログラムの業績を共通の指標に基づいて評価できることである。 一般に、政府事業の再検証の成功要件として以下の点が挙げられる： ・信頼性のある業績情報を提供すること。 ・評価の対象領域・手法の選択に関する議会の要望を取り入れ、議会での予算編成過程における業績情報の利用価値を向上させること。 ・政府支出及び規制業務に関するあらゆる領域に適用できる、包括的・領域横断的なアプローチを構築する	予算反映

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				こと。 PART の導入に限らず、大統領の経営課題（PMA）に基づく各種施策によって、連邦政府が所管事業の運営効率化及び業績向上に努めてきたことは間違いない。しかし問題は、議会や各種執行機関等プログラムの認可・実施に関わる他のアクターに対して PART がもたらしたインパクトが明確でない点である。全関係アクターがその必要性を共有することは、政策プログラムの抜本的再検証の前提条件である。 【結論】本調査は新たな提言を行うものではない。しかし、市民に対する政策決定者のアカウンタビリティ向上の観点からも、政府全体の戦略・業績計画を策定することが望ましい。また今後予算編成の業績連動化を推進するに当たり、議会に対しても業績に関する情報交換体制の体系化が求められる。	
48	2007	21st Century Challenges	GAO-07-1194T	**業績予算はどのように役立つのか** How Performance Budgeting Can Help http://www.gao.gov/assets/120/117778.pdf 【目的】GAO は、財政難等の 21 世紀の課題の解決のため、政府が何を行い、それをどのように、また、誰が行い、どのように資金を調達するのかに関する見直し（reexamination）に業績予算が役立つことについて報告を行ってきており、その一環。①長期にわたる財政及び統治課題の解決には、政府プログラム及び支出の徹底した再調査を必要としている、②業績予算はその再検査に役立つことができる、③議会の支援及び包括的な省庁横断的プログラム評価は再調査において重要である、ということに焦点を当てている。 【調査方法】GAO の過去の資料のレビュー GPRA、PART、省庁の調整及び連携、税支出、KNI システム（Key National Indicator System：主要全国指標システム）等の、政府における業績情報の利用に関する幅広い取組を対象とした GAO の調査に基づいて作成した。 【調査結果】 ① GPRA は政府の業績や説明責任を強化する基礎を提供した。大統領の経営課題（PMA）や PART は GPRA の基礎の上に築かれている。PMA・PART といった取組やや将来の KNI システム策定等の取組は、適切に行われれば、必要なレビュー・再評価・優先順位づけのプロセスに関する強力な基盤を提供することができる。 ②税支出が近年裁量支出と同規模になっている。それにもかかわらず、多くの場合連邦支出プログラムと同様の政策目標に向けられているこれらの支出の有効性はあまり認識されていない。また、今のところ一般的には PART は税支出には適用されていない。	予算反映

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				GAO は、次のステップは共通の目的に関連する全てのプログラムを評価するより包括的で一貫性のあるアプローチであることを引き続き促していく。このためには、特定の目標に関連する全てのプログラム（税支出を含む）を共通の枠組みを用いて評価することが必要である。	
49	2013	GOVERNMENT EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS	GAO-13-590T	**業績マネジメント及び監督の強化により断片化・オーバーラップ・重複を減少させる機会** Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication through Enhanced Performance Management and Oversight http://www.gao.gov/assets/660/654609.pdf 【目的】重複事務の解消や類似プログラムの統合・集約は、政府の運営効率化に大きく寄与するものである。GAO は、連邦政府所管の全政策プログラムのうち、重複解消及び機能集約を要する箇所を毎年議会へ報告することが法律上義務付けられている。本調査は、直近数年間の GAO 年次報告における指摘箇所や 2014 年度予算案の内容を踏まえ、当該箇所の再編の手がかりを示すことを目的としている。 【調査方法】文献調査、GAO が過去に発行した資料のレビュー GAO 年次報告書（2011-13 年度）、2014 年度大統領予算教書、2014 年度予算をレビューした。 【調査結果】2013 年度 GAO 年次報告では、再編による効率向上が望まれるプログラム領域として新たに 31 か所を挙げ、うち 17 か所で事務の重複又は断片化を確認している。これに対して、連邦政府内の省庁のうち計 31 部局で地理空間情報（geospatial information）の収集・保持・利用を確認している。同報告ではさらに、今後の対応次第で支出削減及び事業収入増が見込まれる領域を 14 か所挙げている。他方、2011/12 年度報告で指摘された要改善領域については多少の進展がみられる。全 131 領域のうち、省庁及び議会が立ち上げた個々の再編プロジェクト数は合計約 300 にのぼる。2013 年 3 月 6 日時点で何らかの対策が確認された領域は全体の約 78%を占める。また 2014 年度大統領予算教書等から、関係部局及び議会がその後も再編への取組を継続していることが読み取れる。 【結論】プログラムの重複及び細分化をめぐる問題は、連邦政府の各省庁及び議会の監視機能によって今後も引き続き注視してゆく必要がある。GAO の指摘した要改善箇所の大半は各省庁の管轄下にあるが、業績計画の立案・評価や部局間協力の促進等、議会レベルでの対策を要する領域も多い。GPRA は 2010 年の改正を経て、プログラム再編に向けた一連の取組に引き続き法的な後ろ盾を与えている。	横断的課題
50	2014	GOVERNMENT	GAO-14-436T	**政府全体のマネジメント課題への対処に関する進展及び計画** Views on the Progress and Plans for Addressing Government-wide Management Challenges	制度導入

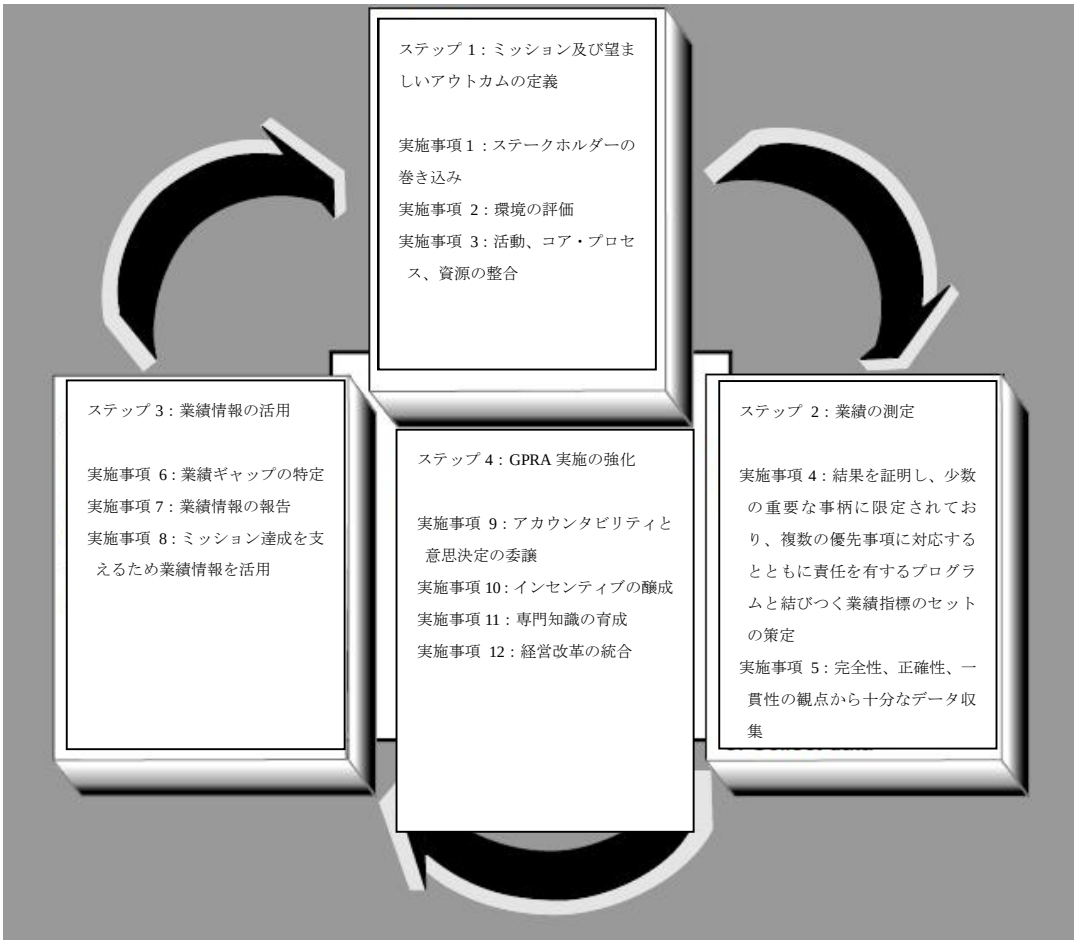
事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
		EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS		http://www.gao.gov/assets/670/661562.pdf 【目的】政府が直面している主要なマネジメント課題並びに行政府及び議会がさらに進歩するための方法を議論することを目的としており、①大統領の経緯課題（PMA）に関する GAO の取組、②主要なマネジメント課題に対処するために意思決定者がさらに行わなければならないこと、に焦点を当てている。 【調査方法】GAO の過去の資料のレビュー 過去に発表した、高リスクリスト、ミッション・プログラムのオーバーラップ・重複報告書、MANAGING FOR RESULTS に基づいて作成した。 【調査結果】①主要なマネジメント課題に対処するために、１）連邦プログラムの包括的リストを策定すること、２）連携メカニズム（省庁、政府の各層、又はセクターを横断する連携）の活用の強化、３）戦略的レビューの効果的な実施、４）より良い業績情報を収集及び利用する能力の改善、を意思決定者は行わなければならない。②行政府は、１）GAO が連邦政府連結財務諸表に関する意見を表明することを妨げる主要な障害及び政府の将来の財政状況に対するリスクへの対処、２）分断化、オーバーラップ、重複に関する年次報告書で確認された分野に対するトップの関心の増大、３）サイバー・セキュリティに関する喫緊の課題への対処、に関する進展を促進しなければならない。	
51	2008	GOVERNMENT PERFORMANCE	GAO-08-1026T	**成果を改善するために業績情報を利用することに関する次期政権に対する教訓** Lessons Learned for the Next Administration on Using Performance Information to Improve Results http://www.gao.gov/assets/130/120846.pdf 【目的】現在行っている、①政府全体及び個々の省庁レベルの両方における連邦政府マネージャーによるマネジメントのための業績情報の利用に関する傾向、②成果を改善するための業績情報の利用拡大の促進方法、③過去のマネジメント改革から得られた次政権に対する教訓、に関する調査の中間結果。 【調査方法】GAO の過去の資料のレビュー 1997 年、2000 年、2003 年、2007 年の GAO の報告書のレビューに基づいて作成した。 【調査結果】 マネジメントにおける業績情報の利用状況は、いくつかの省庁において改善が見られたが、過去 10 年間であまり変わっていない。 ①収集された業績情報のマネジメントにおける利用のために、１）各省庁の指導者層（leadership）が結果主義のマネジメント決定を支持していることを示すこと、２）個々の業績と組織の成果との論理的関連性を直	業績の利用

事例番号	公表年	シリーズ名	報告書 ID	概　要	課題分類
				線的に明らかにすること、３）業績情報収集及び利用に関する省庁の能力を確立すること、を促進する必要がある（これについては過去 10 年間の調査でも指摘してきた）。②省庁による①の実践を促進するために、次期政権は、１）政府全体にわたる業績を監視するために、より戦略的で横断的なアプローチを採用すること、２）議会に対する業績情報の関連性を改善すること、３）意思決定者用に評価に対する信任を確立すること、を行うべきである。	
52	2011	GOVERNMENT PERFORMANCE	GAO-11-466T	**GPRAMA は財政、業績及びマネジメントに関する課題への対処を支援する機会を提供している** GPRA Modernization Act Provides Opportunities to Help Address Fiscal, Performance, and Management Challenges http://www.gao.gov/assets/130/125777.pdf 【目的】GPRAMA が効果的に実施された場合、GPRAMA が財政赤字・業績・マネジメントの課題の対処に役立つかどうかを調査した。 【調査方法】GAO の過去の資料のレビュー GPRA 実施に関する過去及び現在の取組である ①政府プログラムの潜在的な重複の減少、税金の節約、歳入の増大のための機会の確認、②不正行為、無駄遣い、濫用、及び不始末に対する脆弱性のため、又は広範囲にわたる変革の必要性のため高リスクである政府事業のリスト更新、に関する GAO が最近発行した報告書に基づいて作成した。 【調査結果】GPRAMA に基づき、GAO は定期的に同法の実施状況を評価し、調査結果及び提言を議会に提出する予定である。GAO の過去及び現在の取組により、以下の 5 分野に関する政府の課題への対処に GPRAMA がどのように役立つかが示された。 ①意味のある結果を達成するためのより組織的で横断的なアプローチを適用すること。 ②主要なマネジメント要素の弱点に対処すること。 ③業績情報を確実にもたらすことは、有用でありまた意思決定に用いられる。 ④結果達成に対する持続的な指導層の関与及び説明責任を植え付けること。 ⑤対処が必要なマネジメント及び業績課題の確認に関して議会が関与する。	制度導入
			合計	52	

参考資料 10「詳細事例」

【アメリカ GAO 事例①】
経営層向けガイド：GPRA の効果的な導入
Executive Guide: Effectively Implementing the Government Performance and Results Act）
1996 年 1 月（GGD-96-118）
http://www.gao.gov/assets/80/76262.pdf

図表　GPRA の導入プロセスのイメージ（再掲）



（出典）GAO（1996）" Executive Guide Effectively Implementing the Government Performance and Results Act GAO/GGD-96-118"

ステップ 1：ミッション及び望ましいアウトカムを定義

GPRA は、政府機関に対して、1997 年 9 月 30 日までに、最低でも 5 年間を対象とする戦略計画を立て、OMB に提出することを義務付けている。OMB は、GPRA と予算プロセスの重要な関係性を強調するため、通達 A-11 に新たな項を設け、戦略計画の作成と提出に関するガイドラインとして提示した。

戦略計画は、各機関による業績測定の出発点として想定されている。各計画は、法律に

基づいた機関の包括的なミッション宣言、アウトカムに関連した戦略目標、機関がどのようにして目標を達成しようとしているかを記載する必要がある。ミッション宣言は、機関の存在意義と機関が何をどのようにして実施するかを説明する。戦略目標は、明示されたミッションの延長にあるものである。これは、機関のプログラムの目的と、そのプログラムがどのようなアウトカムを達成すべきなのかを示している。

機関がミッション宣言を作り戦略目標を設定する際には、議会及びその他の関係者と協議することが法律により求められている。さらさらに、機関は、活動する環境にも配慮する必要がある。機関は戦略目標の中で、その目標の達成を妨げる可能性がある外部要因を指摘するよう求められている。

我々は、結果主義という観点から先進的な機関は、日々の活動が、機関の使命と戦略目標の達成に役立っていると、継続的に確認していることを発見した。実際に、これらの機関は、特定の期日までに作成される文書としての戦略計画自体は重視していない。これは、それらの機関が、戦略計画は、静的で一過性の出来事ではないと信じているからである。戦略計画は、動的で包括的なプロセスだ。上手く実行すれば継続して効果を持ち、機関が毎日行う活動の基礎を提供することになるだろう。

戦略計画が上記のようなインパクトを持つことから、以下の 3 つの実施事項が不可欠であると思われる。

実施事項 1：ステークホルダーの巻き込み

我々が調査した、成功している機関は、ステークホルダーの関心や期待を踏まえて戦略計画を策定していた。これらの機関は、ステークホルダーがプログラムの成功に大きな影響力を持っていることを認識している。政府機関のステークホルダーには、議会や行政、地方政府、外部サービスプロバイダー、利益団体、機関の職員、そして当然ながら、一般国民がいる。

連邦政府機関は、法的義務があいまいであるような複雑な政治環境に直面することがあるため、ステークホルダーの巻き込みは特に重要である。全てのステークホルダーが、機関の活動に関して、全ての面で完全に合意することは珍しい。なぜなら多くの場合において、ステークホルダー同士の利益が大きく異なっているからだ。それでも、ステークホルダーの巻き込みは、機関の取組と資源が、最優先事項に向けられていることを確認するために重要である。同様に、顧客の巻き込みも重要である。

成功している成果志向の機関に対する我々の調査では、ミッションとアウトカムを定義する際に、顧客とその他のステークホルダーを参加させることによって良い結果を出している例を複数特定した。

事例：環境保護庁

実施事項 2：環境の評価

優秀なマネージャーたちは、組織の外部・内部の多くの要因が、目標を達成する能力に影響を及ぼすと以前から理解していた。しかし、これらの要因に注意を向けているマネージャーでさえ、体系的な情報収集ができていなかった。一方、我々が調査した成功している機関は、内部・外部の状況を継続的に、システマティックに監視している。このような機関は、それらの情報に基づき、将来を予測し、潜在的な問題を悪化させないための調整をする。戦略計画の過程に、環境評価を組み入れることで、目標を達成する方法を変えながらも、長期的な目標を見失わずそれに集中することができるのである。

外部・内部の環境はどちらも重要であり、お互いに関連しあっている。機関の影響が及ぶ範囲外にある外部要因は、成功の機会に強く影響する可能性があるからである。公的機関にとっても民間機関にとっても、外部要因は、経済発展、社会・技術的な流行、新しい法的要請などを含む。内部要因は、組織文化や、経営施策などを含む。今日、連邦機関は、これらの内部要因の監視が特に重要だと考えている。機関が内部環境を評価するために使うことが出来る方法は、プログラム評価、職員調査、独立監査、業務プロセスの見直しなどである。

事例：アメリカ関税局

実施事項 3：活動、コア・プロセス、資源の整合

先進的な機関は、しっかりとした計画のみでは、成功するには不十分であると認識している。機関の活動、コア・プロセス、そして資源が、機関のミッションの遂行と目標の達成を支えるために整合性をもたなければならない。こういった機関はまず、プログラムと活動が、どの程度、ミッションの遂行と望ましいアウトカムの創出に貢献するかを評価することからはじめる。機関が成果志向になればなるほど、プログラムを根本的に変える必要があると考えるようになる。それは、サービスをより効果的・効率的に提供し、顧客の需要とステークホルダーの関心を満たすためである。

機関が、ミッションの遂行と関係する目標の達成を活動が支えるよう調整する際には、資金の額と予想されるアウトカムをより強く結びつける必要がある。OMB は、予算に関する意思決定をする際に、機関の目標と業績により焦点を当てようとしている。

先進的な機関は、コア・プロセスが効果的・効率的に、ミッションに基づくアウトカムを確実に達成できるよう努めている。これらの機関は、良いアウトカムを確実なものとするために、主要な事業システムとプロセスの基礎を形作るために、明確に定義されたミッションに依拠している。

機関が、活動とプロセスを整合させる際には、情報管理も行う必要がある。現代の情報管理の方法は、新しい情報技術と相まって、成功を助けることも妨げることもできる。成功している機関は、戦略的情報管理と呼ばれる手法を追及している。それは、業績を最大にするために、情報と情報技術を包括的に管理するというものだ。戦略的情報経営を用い

ることで、連邦機関は、コストを削減したり、プログラムの効率を改善したりする際に必要なデータを得ることができるようになる。これらのデータは、優れた経営のために欠かせない要素である。
事例：緊急事態管理庁

ステップ 2：業績の測定

成功している機関は、ミッションと望ましいアウトカムを定義づけたあと、業績を測定する。業績を測定することで、プログラムの効果を追跡し、マネージャーに、意思決定の基礎を提供することができる。また業績測定は、機関そして個人の態度にも影響を及ぼす。

GPRA は、業績測定を、最も重要な側面の 1 つと位置付けている。この法律のもとで、行政機関は、長期的な戦略目標と、職員・マネージャーの日々の活動とをより良く結びつけるための業績指標を含む年次業績プランの設定を義務付けられている。この年次計画は、予算案に挙げられているプログラム活動の業績目標、活動に必要な資源、業績測定に使われる指標、そして業績に関する情報がどのように正しいと確認されるかについての議論が含まれる。GPRA は年次計画を機関の予算案とミッションに直接結びつることを初めて要求したのだ。議会は、アメリカ連邦政府の予算の中での、活動の構造は、プログラムによって異なっていることを認識している。結果として議会は、機関が、予算に現れるプログラム活動のリストを統合し、集約し、あるいは構成要素に分割することを求めている。

議会は、GPRA の策定の際に、連邦機関にとって業績測定を行うのは難しく時間がかかる仕事である可能性を認識している。そのため、議会は、GPRA を政府全体に適用する前に、特定の機関とプログラムを選定しに、試験的に GPRA の目標設定と業績測定義務を実施した。我々の調査によれば、機関がこれらを設定するには、何年もかかる場合が多い。

業績の測定に成功している機関は、次の２つの施策を行っていることが多い。第一に、4 つの特徴に基づいて業績指標を設定している。第二に、理想的な業績測定システムと現実世界の状況（データの収集と分析に必要なコストと労力など）とのバランスを取らなければならないことを認識しているため、収集したデータが意思決定に役立つために十分包括的であることと、正確性、一貫性がを確保している。

実施事項 4: それぞれの機関レベルで、結果を証明し、少数の重要な事柄に限定されており、複数の優先事項に対応するとともに責任を有するプログラムと結びつく業績指標のセットを策定する

我々が調査した機関は、活動と資源を整合させる際に、同時に業績目標と指標の明確な階層構造も設定しようとしていた。この階層構造の下で、機関は、目標と業績指標を次の階層につなげ、最終的に機関全体の戦略目標につなげるよう試みている。階層化され、日々の活動と明確に結びつけられた業績指標は、マネージャーや職員が、日々の活動がどのように機関の戦略目標とミッションの達成に繋がるのかを明確に理解するために重要である。

このような階層化された業績指標を有する機関は、業績測定の試みには時間がかかり、職員全ての能動的な参加が必要であることを理解し始めている。

成功している組織の例からは、業績指標の優れた階層構造には、4 つの共通した特徴があることが分かる。その特徴とは、

① 結果を証明する：業績指標は、機関に関わる全ての人に、目標の達成状況を伝える必要がある。しかしこれは言葉で言うほど単純ではない。努力と成果の繋がりは証明するのが難しく、何年も明らかにならない可能性もあるからである。

② 最も重要な事柄に限定されている：この最も重要な指標は、業績の鍵となる側面をカバーしている必要がある。業績指標が多すぎると、データ過剰による混乱が起き、業績に関する問題をむしろ不明瞭にしてしまう危険性がある。

③ 複数の優先事項に応えていること：政府機関は、様々な利益を考慮しなければならないため、マネージャーは多くの場合、質、コスト、顧客の満足、関係者の利害などといった要素のバランスを取らなければならない。業績指標が、1, 2 個の優先事項だけを強調しているものであると、機関の業績を低下させ、マネージャーが全体を見られなくなってしまう。

④ 責任を有するプログラムとのつながり：業績指標は、プログラムの運営に責任のある部門と直接結びついている必要がある。業績指標とプログラムの責任部門の繋がりが明らかであると、アカウンタビリティを保証し、マネージャーが達成すべき目標を常に意識することができる。

事例：海洋大気庁

実施事項 5：完全性、正確性、一貫性の観点から十分なデータ収集

我々が調査した機関は、業績指標を設定する際、データ収集に関する問題に特に注意を払っていた。それらの機関は、十分でかつ信頼できる業績データは、意思決定に不可欠であると認識していたと同時に、データ収集はコストがかかり難しいものであり得ることも分かっていた。これらを踏まえると、GPRA を実施する際には、データ収集にかかるコストとデータの質のバランスを取らなければならない。機関の目標を達成しようとするマネージャーは、必要な情報を提供する正しい情報システムを持つ必要がある。

我々の調査は、連邦政府の基本的な財政・情報管理システムは、非常に情報不足で、迅速な情報収集の需要に応える能力がないことを何度も示している。成功している機関は、情報経営システムに多くの投資を行っている。

事例：道路交通安全局

ステップ 3：業績情報の活用

成果主義の、成功する機関を作るための第 3 の鍵は、業績データを活かすことである。マネージャーは、機関のプロセスを改善し、目標と現状のギャップを特定し、改善目標を

設定するために、継続して業績情報を用いる必要がある。

首席財務官法（Chief Financial Officer and Federal Financial Reform Act: CFO 法）と GPRA が完全に実施されれば、意思決定者は、継続的に、プログラムを評価し情報に基づいた意思決定を行うために必要な業績・コスト情報を取得することになる。これは議会の意思決定者にとっても有益である。GPRA は、議会に包括的で信頼できる情報を提供し、その意思決定を改善するという目的も持っている。この法律は、それぞれの機関が、大統領と議会に業績について毎年報告することを要求している。年次業績報告書は、機関のマネージャー、意思決定者、そして一般国民に、それぞれの機関が与えられた資源を用いて何を達成したのかに関して重要な情報を提供する

GPRA を作る際、議会は、主体によって必要とする情報も異なることを認識していた。連邦機関は、機関外部・内部の情報利用者にとって、何が妥当で不可欠な情報であるかを判断し、利用者が必要とする情報のみを含める必要がある。

つまり、我々は、成果主義の経営に成功している機関は、戦略目標と業績指標を設定するだけにとどまってはいないということを明らかにした。

実施事項 6：業績ギャップ（達成すべき目標と現状とのギャップ）の特定

業績データは、業績ギャップを特定するために使われた時、最も価値を発揮する。業績ギャップが特定されれば、マネージャーは、どこに資源を集中させれば良いのかが分かる。また資源を削減しなければならない時にも、機関全体の業績への影響を最小にできる。

我々が調査した機関は、改善目標は事実に基づいた業績の分析から作られ、かつ機関のミッションの上に成り立っている必要があることを認識していた。これらの機関はどのプロセスが最も改善される必要があるのかを評価する。業績ギャップを分析することで、最も改善が必要なプロセスに焦点を当てることが出来る。

事例：退役軍人省

実施事項 7：業績情報の報告

政府が税金で何を達成したのかについて、プログラムのコスト・業績情報なしに完璧に概観することはできない。しかもその情報は、多くの利用者にとって有用な方法で示される必要がある。プログラムの業績を、コストの面から見ることは、少なくとも 2 つの面で有用である。第一に、議会による情報に基づいた意思決定を助けることが出来る。第二に、納税者に、政府が税金で何をしているのかを知らせることが出来る。

年次業績報告書は、年次業績計画を予算要求に結び付けるという GPRA 要求に基づき、業績のレベルと歳出予算とを結びつける。GPRA は、OMB に、経営報告書を統合してシンプルにする権限を与えている。CFO 評議会（Chief Financial Officer Council）は、機関が計画・予算報告書とアカウンタビリティ報告書という 2 種類の報告書を作ることを提案している。2 つの統合された報告書は、機関の過去の財政・プログラム業績を表し、将来の行動を決め

る際役に立つ。現在、OMB は 6 つの機関に試験的にアカウンタビリティ報告書を作らせている。この報告書は、異なる法律により別々に求められる義務を減らすことが出来る。
事例：GPRA パイロット・プロジェクト、1994 会計年度業績報告書

実施事項 8：ミッション達成を支えるために業績情報を活用

連邦政府の支出を減らす試みの中で、政策立案者と一般市民は、政府の支出優先事項を見直している。政府機関は、税金を正しく使っていることを証明しなければならないというプレッシャーを感じている。機関は、コストが削減された状況でさえも、業績を向上させることを要求されている。

機関が成果に焦点を当てる過程で、マネージャーは、業績を測定する既存の伝統的な方法はもう適切でも実用的でもないことを認識してきている。成果に新しい焦点を当てることは、プログラム運営の方法を変えなければならない機関が出てくることを意味している。機関がコスト及び業績データを提供する情報システムを作る際、事実を認識することは、労力を集中させ、業績を向上させる基礎を形作ることに気付いた。
事例：アメリカ沿岸警備隊

リーダーシップの施策により GPRA の実施を補強

GPRA は、連邦政府の政治や機関の幹部によるリーダーシップの強い献身なしには成功しない。それぞれの機関の戦略計画と業績測定が、日々の活動の基礎となることを保証できるのは政府だけである。さらに、成果主義の経営が、政治任用制の、慣習的に高い離職率にも関わらず維持されるようにできるのも、政府だけである。政府が用いることが出来る施策には以下のようなものがある。

・ミッション志向のプロセスの枠組みの中で、結果に対するアカウンタビリティと引き換えに、意思決定の権限をゆだねる
・成果に焦点を当てることを促すインセンティブを作る
・必要なスキルにおいて、高度な専門知識を育てる
・経営の改革を統合する

GPRA が長期にわたり良い役割を果たすとすれば、そのコンセプトは、機関の組織文化の一部となる必要がある。そのためには、それぞれの機関のトップが、成果主義の経営を始め、機関がそれに集中するようにし、その考え方を、機関の事業を行う上での基本的なやり方にしっかりと反映させる必要がある。

実施事項 9：アカウンタビリティと意思決定の委譲

我々が調査した先進的な機関は、ミッションと関連付けられたプロセスとシステムのセットを作っており、さらにその後に、機関の目標を達成するためにマネージャーの権限を拡大していた。これらの機関は、自分たちのプロセスを理解し、そのプロセスがどのよう

にミッションの達成に貢献あるいは悪影響を与えるのかを理解するために、時間と労力を費やしていた。そして、そのプロセスが、マネージャーに確実に権限と柔軟性を与えるようにした。マネージャーが、過剰な規則と基準を満たすのではなく、責任を果たすために自らの判断を用いることが出来れば、マネージャーの才能を最大限に活かし、より効果的・効率的な運営につなげることが出来るかもしれない。

GAO では、成果主義の経営を導入した他の国と協働する過程で、2 つの改革が特にマネージャーのアカウンタビリティを向上させるために使われていることが分かった。1 つは意思決定の権限を委ねることで、もう 1 つは、それと同時に、予算や人事管理などに関する規則を単純にすることだ。これらの 2 つの改革は、マネージャーがプログラムの結果に対してより大きなアカウンタビリティを持つこととの交換として実施された。マネージャーは概して、以前は集権的に行われていた支出や職員などに関する決定を自分が出来ることを歓迎した。これらの国々は、実現した成果に満足している一方で、重要な問題を抱え続けてもいる。例えば、受容できるリスクのレベルや、権限が委譲されるべき範囲だ。

事例：陸軍工兵隊

実施事項 10：インセンティブの醸成

政府の中で、成果主義の経営を促進するために議会と行政機関が用いることが出来る最も良いインセンティブは、業績測定データを、政策・プログラム・資源分配に用い、機関に権限と柔軟性を提供することである。議会と行政機関と同じように、機関のトップの政治や幹部のリーダーシップは、マネージャーに適切な権限と柔軟性を与えることで、より大きなアカウンタビリティを促進できる。

成功している機関は、自らのミッションを明確にし、それを職員、特にマネージャーに伝えた。そうすることで、各マネージャーが自分の貢献を認識するようにするためだ。アカウンタビリティは、成果主義の目標と適切な業績測定を要求する。しかしながら、我々が先進的な外国の政府をいくつか調査した結果、機関が結果に対して責任を持つようにする方法には一般的な合意があるが、マネージャー個人を責任ある状態にしておく最も良い方法については、まだ合意が得られていなかった。

議会と行政機関は、それぞれのマネージャーが、成果について責任ある状態にあり続けるようにする公式な方法を模索している。しかし機関のレベルでは、成果主義の経営を促進するために、非公式なインセンティブを用いることができる。ミーティングと個人的な接触を通して、マネージャーと職員に、彼らの献身が機関の目標の達成に貢献していることを知らせ、日々の活動を行う上で、その目標を常に忘れないようにさせることができる。

実施事項 11：専門知識の育成

成果主義の経営を最大限生かすためには、全ての職員が戦略計画、業績測定、そして業績情報の利用のスキルを持っていなければならない。組織文化を変えたい機関にとって、

研修は重要なツールであることが明らかになっている。

成果主義のマネージャーは、研修を支出というよりも投資であると考えている。そして、人事経営の専門家が指摘するように、機関の学習は、日々変化する顧客の需要に応え、スキルを最新のものにし、個人的・機関的な能力を育てる上で非常に重要である。しかしながら、機関全体の予算が圧迫されている状況で、研修のための予算を増やすのは難しい。よって、機関が、革新的でコストのかからない研修方法を考える必要がある。また、スキルの養成に投資したものがどれ程成果に反映されるかは、職員がどれだけ得たスキルを実際に使おうと努力するかにかかっていることも忘れてはならない。

CFO 評議会の GPRA 実施委員会（GPRA Implementation Commitee）は、上級幹部に向けた、直接的な支援を行っている。同評議会の目標は、リーダーたちを GPRA の基盤と、その基盤が連邦政府の将来に重要であるということをより良く理解してもらうことである。

さらに、機関の戦略計画と業績測定の利用に関する 30 以上の事例分析が行われている。これらの事例分析は、1996 年夏までに完了する予定であり、一般に公開される予定である。

事例：国防総省

実施事項 12：経営改革の統合

連邦機関の中で行われている経営改革は、異なった出発点から出てきている可能性がある。自らはじめられたものも、法律によって委任されたものも、行政のイニシアティブの結果であるものもある。これらの全ての改革活動は、統合される必要がある。

業績測定の法律的な基礎を提供する別の改革イニシアティブとしては、1996 年の IT 投資管理改革法（Information Technology Management Reform Act of 1996、別名 Clinger-Cohen 法）がある。加えて、1994 年連邦調達合理化推進法（Federal Acquisition Streamlining Act）も、それぞれの行政機関のリーダーが、コスト・業績・目標を許可あるいは定義づけることを要求している。

これらの改革は、機関の組織文化を、インプットと活動に重きを置く伝統的なものから、ミッションの明確化と成果を出すことに焦点を置く新しいものへと変えることが出来るだろう。しかしながら、我々の調査では、それぞれの連邦機関のトップは、これらの様々な試みを、一貫性のある統一されたものに統合する必要があることを示した。リーダーシップは、成果主義の経営の根本的な概念に対するコミットを明らかにし、マネージャーと職員全てが同じようにすることを保証する必要がある。伝統的には、経営改革に関するリスクは、中身のない、紙面上だけの施策になることであった。成果主義の経営を、組織文化と日々の活動に組み入れることができるマネージャーは、そのリスクを回避することが出来る。

事例：アメリカ陸軍研究所

総括

先進的な州や外国政府は、連邦政府マネージャーが直面している、コストを削減し業績を伸ばすというプレッシャーと同じような状況におかれながら、GPRA の考え方に沿った経営改革の努力をしてきた。これらの政府、そして連邦の GPRA の試行の事例から、それぞれの連邦機関が、GPRA を実施するにあたって、自分が置かれている状況に対応した進路をとり、より成果主義にならなければならないことを示している。それでもなお、先進的な機関の事例から、このガイドで議論されたステップと実施事項（steps and practices）が、機関による GPRA の実施に対する手助けとなることが明らかになった。これらの実施事項を実行する連邦機関は、成果主義への移行は、アメリカ市民が必要としている効果的かつ効率的な政府を提供する上で、より迅速で、最も重要であると考えている。

【アメリカ GAO 事例②】

政府業績成果法：政府全体の 1997 年の実施は不揃いとなる見込み

THE GOVERNMENT PERFORMANCE AND RESULTS ACT: 1997 Governmentwide Implementation Will be Uneven

1997 年 6 月（GGD-97-109）

http://www.gao.gov/assets/160/155907.pdf

■概要

本報告は、GPRA の要請に基づき作成されており、GPRA パイロット・プロジェクトの実施状況についての、GAO から議会への最終報告である。

主な手法として、24 省庁の約 1,300 名の管理職へのアンケート調査（後述）が実施されている。GAO では、この調査以降も数回にわたり、本アンケート調査と同様の調査票にて管理職アンケート調査が実施されている。なお、本報告の巻末には、附属資料として調査票が掲載されている（別添資料参照）。

検査結果としては、戦略計画及び業績報告書の質にばらつきがあるため、政府全体としての GPRA の実施は、1997 年段階では不揃いとなる見込みであることが、アンケート調査結果を踏まえて説明されている。また、GPRA の実施に関して省庁が直面している課題として、①プログラムの省庁間でのオーバーラップや縦割りの問題、②成果の導出における連邦プログラムの寄与度が分かりにくいこと、③成果志向の業績情報の欠如、④成果を重視する文化の浸透が進んでいないこと、⑤業績計画を直接予算に結びつけることが困難であること、等が指摘されている。

本報告には、省庁等に対する勧告は記載されておらず、GAO 自身について、成果志向の行政経営に向けて従来行ってきた検査・勧告等の活動を今後も継続すべきであることが記載されているのみである。

■経緯・目的

GPRA は、連邦政府において恒常化しつつある財政赤字の解消、連邦政府施策の成果の改善に向けた努力を促し、それを議会が一層推進するための制度として導入されたものである。しかしながら、仮に GPRA が効果的に施行された場合であっても、このような効果が短期間で簡単に得られる訳ではないことを議会は理解している。そのため、GPRA では、まずパイロット・プロジェクトを 1994 年度から開始することとした。本報告は、GPRA の要請（訳注：GPRA 第 8 条の規定）に基づき作成されており、GPRA パイロット・プロジェクトの実施状況についての、GAO から議会への最終報告である。①GPRA の実施に関する取組状況の評価、②より一層成果志向になるうえで省庁が直面する課題の特定、③資源配分・運用コスト・業績結果についてより深く検討できるようにするため、プログラム・費用・予算情報を含めて報告するよう努力している取組の紹介、を目的としている。

■検査方法

この報告のために、GAO は、GPRA や目標設定・業績測定・説明責任に関する近年の多くの報告、議会証言等の業務実績を参照した。

また、OMB が、省庁に対して、GPRA の実施に関して発布した通達・覚書・指針等を再調査するとともに、省庁が策定した戦略計画や業績報告書も再調査した。その際、全米公共・行政学会（American Society of Public Administration）における事例研究や、国家行政学会（National Academy of Public Administrations）によるパイロット業績計画の評価も参考にした。

加えて、24 省庁の一般職員（general schedule: GS）の管理職（GS13 級）、上級幹部職員（Senior Executive Service: SES）の層より無作為抽出した計 1,300 名の管理職を対象にアンケート調査を実施した。24 の省庁は、常勤職員数ベースでは全省庁の 97%、1996 年度の歳出ベースでは全省庁の 99%を占めている（本報告で「政府全体」と表現する場合は、当該 24 省庁を指している）。サンプルの抽出は、人事管理局（Office of Personnel Managers: OPM）の職員データファイル（1996 年 6 月 30 日時点）を基に行った。サンプルは、①一般職員の管理職と上級幹部職員、②GPRA のパイロット・プロジェクトの対象の職員とそうではない職員、という層で構成され、分析が有効になされるよう、直近にパイロット・プロジェクトとして指定されたばかりの職員は排除する等の措置をとった。

調査票は、（1）省庁のミッションと目標、（2）業績測定の方法、（3）業績情報の活用状況（現在と 3 年前）、（4）業績測定や業績情報活用における障害、（5）省庁における機運・雰囲気、（6）GPRA 関連の研修、（7）GPRA に関する知識、（8）GPRA との関わり、（9）GPRA 導入により改善された点や今後期待される改善点、といった項目で構成され、回答を選択肢から選ぶ方法がとられた。本調査の前に、4 つの連邦機関で先行調査を実施し、その回答者からのフィードバックを踏まえて調査票を改良した。

1,300 人の対象者のうち、赴任地が海外である等の理由により、47 名を排除し、1,253 名に対して、1996 年 11 月 27 日から 1997 年 1 月 3 日にかけて実際に調査票を送付した。督促を 1 回実施し、最終的に、72%にあたる 905 人から有効回答を得た。統計学的には、本調査の結果の信頼度は 95%である。即ち、本調査の結果が、対象となった 24 省庁のすべての管理職を調査した場合にも当てはまる確率は 95%である。

■検査結果

今回のアンケート調査等の結果から、GPRA の実施は、1997 年段階で、政府全体のなかでかなりのばらつきが生じることがわかった。各省庁とも、GPRA により求められる戦略計画や業績計画の策定に努力しているが、これらの文書のなかには、質が高いとは評価できない、あるいは、省庁や議会が意思決定の参考とできる程度の有用性がないものがあった。GPRA のパイロット・プロジェクトの対象となった省庁では、GPRA の実施により、かなりの程度の業績の改善が見込めるとの結果も得られたが、そのように改善が期待できる省庁

は少なく、多くの省庁は、GPRA 実施の効果について肯定的な回答ではなかった。

今回、省庁における GPRA 実施について GAO が確認した課題として、以下の諸点が挙げられる。

- 省庁横断的に取り組むべきプログラムについて、重複や、縦割りの問題が見られた。こうした問題は、省庁のミッションや目標の明確化の障害にもなりうる。省庁間のバランスを適正化することは、政治的なコンセンサスが成立することが必要となるため、継続的に取り組むことが必要な、困難な課題である。
- 省庁は、望ましい成果の達成のために、限定的あるいは間接的な貢献しかできない場合が多く、そのような場合、一定の成果の達成における省庁の貢献を測定することが困難である。とりわけ困難なのは、規制プログラム、科学研究プログラム、州政府・地方政府を通じて提供されるプログラムの寄与度の測定である。
- 多くの省庁において、成果志向の業績情報が不足しており、このことが、適切な目標設定や業績測定の障害となっている。また、データが存在する場合であっても、そのデータの質に疑いがあるケースが散見された。
- 省庁において、業績を重視する文化を醸成する取組はまだまだ途上である。GAO の調査によれば、57%の管理職が、「省庁のトップのリーダーシップが、業績目標の達成に発揮されている」と回答したが、その一方で、業績情報に基づいてプログラムの見直しがなされていると回答した管理職は 16%にとどまった。トップのリーダーシップの意識は高まっているものの、実際に業績情報を意思決定に活用できている場合がまだ少ないことが示唆されているといえる。

図表　省庁における業績情報の活用状況

（「非常によく活用している」及び「よく活用している」と回答した管理職の割合）

業績情報の活用場面	3 年前	現在	差異
省庁における予算策定で活用	16%	21%	+5 ポイント
歳出決定の根拠として活用	14%	20%	+6 ポイント
法改正の根拠として活用	9%	13%	+4 ポイント
プログラム変更の根拠として上層部が活用	12%	16%	+4 ポイント

（出典）GAO

- 省庁の業績計画を、省庁の予算体系に直接結び付けるべき、という GPRA の要請は、非常に困難である。実際に業績計画が予算体系に結び付けられているかどうかは、省庁の活動内容に応じてばらつきが大きい。GAO の調査結果を踏まえると、省庁のプログラムや活動の構造を調整するところから着手する必要がある。また、そのような変革について議会と省庁が合意に至るまでには、相当程度の時間と労力が必要と考えられる。

GPRA は、プログラム・費用・予算の情報を統合する包括枠組みを作ろうとする一連の取組の基礎である。統合された報告は、議会及び省庁における意思決定や説明責任の実現を支えることが期待される。これに関連して、CFO 法による財務報告及び会計検査の改善は、費用情報及び業績情報の信頼性を高めることになる。また、アメリカ財務会計基準審議会（Federal Accounting Standards Advisory Board）は新たな会計基準と報告の考え方を提示し、OMB が各省庁に財務諸表の書式や内容を指導する際の参考とされている。このような新たな考え方に基づき、1997 年度には、連邦政府のプログラムについてフルコスト情報を報告することとなっている。このようなコスト情報が充実化することにより、様々なプログラムや活動について、アウトプットや成果等の業績に照らしてコストを比較することが可能になるだろう。

GAO の調査結果を踏まえると、プログラム及び費用情報を実際に議会及び省庁で収集・活用できるようにするため、情報システムの開発が必要になると考えられる。連邦政府における IT の活用は従来課題であったが、GPRA 及び CFO 法により、IT の活用推進が規定されている。これらの法律により、省庁のミッション、戦略的な優先付け、成果志向の業績目標、業績情報、成果達成に要するコストの情報等について、統合的な情報システムが構築されることが期待される。

GAO により取り上げられている幾つかの課題、例えば、省庁横断的なプログラムに関する取組や、優先順位が競合した場合の調整等は、議会・省庁双方にとっての重大な政治的テーマであり、その解決は困難である。そのため、GPRA が成功したかどうかは、上述の政治的テーマが解決されたかどうかで測られるべきではない。目標設定や業績測定は、政策決定やプログラム運営の改善に役立つものであり、GPRA により目標設定や業績測定がきちんと実施されているかどうかをもって、その成否を判断すべきである。

■指摘・勧告及び機関の反応

GAO は従来、目標設定、業績測定、成果志向のアカウンタビリティの考え方を支持し、勧告してきたが、GPRA にはこのような考え方が組み込まれている。GAO は、GPRA で規定される責務に基づき、また、議会の要請により、パイロット・プロジェクトにおける省庁の業績計画・報告の策定状況を注視し、議会に対して適宜提言を行ってきた。更には、GAO は、省庁に対して、行政経営に関するテーマについて個別に検査報告を行い、行政経営改善のための提言をしてきた。結局、GAO は、GPRA の考え方を推進するために、このような従来の取組を変えるべきではない、との結論に至った。従って、本報告では、新しい勧告はない。

なお、GAO は本報告の素案を OMB 長官に送付し、コメントを求めた。1997 年 5 月 21 日・22 日に、OMB 上級職員から技術的なコメントがなされ、本報告ではコメントを適宜反映済みである。

【附属資料　調査票】　業績志向マネジメントの実施状況にかかる調査

はじめに

GAO は連邦議会の独立機関で、連邦政府における業績志向マネジメントの実施状況について調査を実施しています。このたび GAO では調査の一環として、質問票による調査を実施しています。質問票の送付対象は、1990 年 CFO 法の定める指定省庁（計 24 部局）の中・上級職の方々です。

本調査は、業績志向マネジメントの実施過程およびその関連業務の経験について、各省庁の対象職員の方々から経験に基づく知見をご提供いただくことを目的とするものです。

連邦省庁における評価の視角を個々の活動および人員配置状況の検証に留めることなく、プログラム業績目標の設定・成果の測定・成果に対するアカウンタビリティの確立にまで拡大することを目的とし、連邦議会および各行政府では過去 3 年以上にわたってマネジメント改革を実施してきました。一例として、連邦議会では 1993 年に GPRA を制定し、全連邦省庁が同法の規定を 1997 年度までに反映させることを義務付けています。同種の取組として、他に「国家業績レビュー（NPR、1993 年度実施）」が挙げられます。

本質問票における設問の大半は、該当項目にチェックを入れる、もしくは空欄に記入する形で回答可能です。また、最後に余白を設けてあります。設問にない追加のコメントがあれば、こちらへ記入してください。本調査票の回答所要時間はおよそ 30 分です。

皆様からの回答のプライバシーに関しては、GAO では万全の保護策を講じます。本調査票の通し番号は、GAO による今後の継続調査にのみ使用されるものです。調査結果の発表は、同番号を消去し、質問票回答者の特定を不可能にした形で行います。本調査の結果はサマリーの形でのみ報告されます。また、省庁が特定できる形で発表することもありません。本文の記述も、個々の回答者の特定に繋がり得る情報をすべて削除した形式とします。

本質問票の設問すべてに回答後、同封の宛先記入済み封筒（料金別納）へ封入し、到着日より 10 業務日以内の返送をお願いいたします。封筒が添付されていない場合、以下の宛先へお送りください：

U.S. General Accounting Office
Ms. Joyce Corry
441 G Street, N.W., Room 2908
Washington, DC 20548

なお本調査に関する不明点は、Joyce Corry (202) 512-9259 または Kathy Peyman (202) 512-9536 までお問い合わせください。

本調査へのご協力を GAO より強くお願いいたします。GAO が有用な知見を導き出すうえで、皆様からの忌憚なきご回答は必要不可欠なものです。お時間を割いていただき、あ

りがとうございます。

回答総数（加重処理前）：905

回答総数（加重処理後）：92,912

備考：

本報告に記載された割合はすべて、加重処理後の回答総数（92,912）に基づく数値である。実際の回答数は項目ごとに併記した。いずれの設問も非回答者の割合は掲載していない。

■背景

１　現在の職位をお答えください。

1　一般俸給表（GS/GM）分類 13　もしくはそれ相当：37.4%
2　一般俸給表（GS/GM）分類 14　もしくはそれ相当：30.2%
3　一般俸給表（GS/GM）分類 15　もしくはそれ相当：　24.5%
4　上級管理職（SES）：6.8%
5　その他（具体的にお答えください）：1.1%

２　あなたの任務に近いのは監督者（supervisor）・マネージャー（manager）のどちらですか？

1　監督者：19.4%
（定義：他の職員に業務を指示し、その内容に責任を負う職員）
2　マネージャー：13%
（定義：所属省庁の所管するプログラム・事業・プロジェクトの一部について、個々の活動を指示し、かつ説明責任を負う職員）
3　両方：64.8%
4　いずれでもない：2.7%

３　あなたが任務上責任を負うおおよその職員数をお聞かせください。(総数でご回答ください。存在しない場合、「０」と入力してください。)

N：892
平均（mean）：82.1
中間値（median）：12.0
レンジ：0-65,000

４　あなたの所属省庁は防衛関連ですか？

N：　899
はい：　37.3%
いいえ：　62.5%

５　あなたの関与しているプログラム・事業・プロジェクトについて、その概要を簡潔に述べてください。

N：876（うち記述あり：96.7%）

６　あなたの関与するプログラム・事業・プロジェクトのカテゴリーとして、最も妥当なものは以下のどれですか？（該当するものをすべて挙げてください。）

1　省庁内部の事務：N-452 (44.4%)
（例：事業計画・政策立案・人事／財務マネジメント・調達・事務局などのスタッフ職）
2　連邦政府全体のサポート業務：N-117 (13.1%)
（例：人事局・総務局など）
3　調査研究・開発：N-269 (27.8%)

4　金融：N-49 (2.2%)
5　各種補助金・助成金関連：N-127 (7.1%)
6　規制・法執行：N-371 (36.9%)
7　サービス：N-324 (30.2%)
（市民および外部機関への公共サービス提供に直接従事すること）
8　その他（具体的にお答えください）：N-114 (17.4%)
＊複数回答可のため、割合の合計は 100%を超えている。

7　あなたの関与するプログラム・事業・プロジェクトは、州もしくは自治体政府との間に運営もしくは財務上の関係がありますか？
N：899
はい：22.0%
いいえ：77.0%

8　設問６で１項目のみチェックを入れた方　→次の省庁の任務・目標へ
複数項目にチェックを入れた方→あなたが最も大きく関与するプログラム・事業・プロジェクトの該当するカテゴリーは、以下のどれですか？
N：889
1　省庁内部の事務：31.9%
2　連邦政府全体のサポート業務：5.7%
3　調査研究・開発：16.1%
4　金融：0.8%
5　各種補助金・助成金関連：0.8%
6　規制・法執行：22.0%
7　サービス：16.0%
8　その他：4.8%

■省庁の任務・目標

用語の定義：
「省庁」:
以下の設問における「あなたの省庁」とは、その政府機関としての名称をさすものです。
あなたの所属先が独立省庁（例：環境保護局・核規制委員会など）である場合、「あなたの省庁」はこの独立省庁をさします。
あなたの所属先の長が閣僚大臣レベルの場合（例：運輸省・商務省など)、「あなたの省庁」はこれらの各省庁をさします。ただし、あなたが当該省庁の中心的部局に所属する場合、この部局を「あなたの省庁」とします。
上記「中心的部局」は、国防兵站局（Defense Logistics Agency）・国勢調査局 (the Bureau of the Census)・連邦航空局 (Federal Aviation Administration)・陸軍 (the Army)・森林局 (the Forest Service)をさすものです。

「省庁の任務」:
あなたの所属する政府機関の設置理由、事業内容、およびその実施方法について説明するものです。

「省庁の戦略目標」:
上記「省庁の任務」に直接基づくものです。戦略目標とは、各省庁の実施プログラムについて、その目的と達成すべき成果を明示する各種長期目標をさします。「組織目標」・「全体目標」の語を用いる場合もあります。

９　あなたの省庁に当てはまるものを選んでください。

私の省庁では…	極めてあてはまる（１）	大いに当てはまる（２）	やや当てはまる（３）	あまり当てはまらない（４）	まったく当てはまらない（５）	不明（６）
a. その任務は明確かつ平易である（N: 902）	35.3%	42.7%	15.4%	6.0%	0.4%	0.0%
b. 戦略目標を策定済みである（N: 898）	24.2%	38.5%	24.4%	9.7%	2.4%	0.4%
c. 私が責任を負う日常業務と戦略目標の関連性が明確である（N: 902）	15.3%	29.0%	34.8%	13.1%	6.0%	1.5%
d. 戦略目標達成度の有効な測定指標を定めている（N: 903）	7.8%	21.2%	36.4%	26.0%	3.6%	5.0%
e. 私の担当領域の業績と省庁全体の戦略目標の達成状況との関連性が説明されている（N: 902）	10.1%	23.7%	31.4%	22.5%	9.1%	3.0%

１０　あなたの担当するプログラム・事業・プロジェクトの実施プロセスのうち、あなたが所属省庁の戦略目標を意識する箇所が以下にあれば挙げてください。

	極めて当てはまる（１）	大いに当てはまる（２）	やや当てはまる（３）	あまり当てはまらない（４）	まったく当てはまらない（５）	不明（６）
a. プログラム間の優先順位の決定（N: 901）	30.2%	39.6%	17.2%	7.3%	1.7%	3.8%
b. リソース配分（N: 901）	22.1%	42.1%	21.7%	6.4%	1.8%	5.8%
c. 新アプローチの採用・業務プロセスの変更（N: 900）	20.3%	41.4%	24.9%	8.2%	2.4%	2.6%
d. 他機関とのプログラム分業体制の協議（N: 900）	18.3%	40.9%	28.5%	8.0%	1.5%	2.9%
e. プログラム業績指標の制定・改定（N: 898）	13.4%	34.6%	25.4%	16.5%	3.1%	6.9%
f. 配下の各職員に対する個別目標の設定（N: 901）	16.7%	34.4%	26.1%	13.2%	5.3%	3.9%
g. 配下職員の報奨（N: 901）	16.4%	29.1%	28.2%	14.6%	6.2%	5.5%

■業績測定

備考：「業績測定」とは、以下の二点をさすものです。
（１）所期の目標の達成状況の測定指標を制定すること
（２）組織運営上の意思決定に業績情報を援用すること

１１　あなたの関与するプログラム・事業・プロジェクトには、業績指標はありますか？
N：　901
はい：　76.5%
いいえ：　19.0%
不明：　4.1%
「はい」を選んだ方は 12 へ、「いいえ」「不明」を選んだ方は 15 へ進んでください。
備考：以降の設問（12・13・14）において、N の母集団は設問 11 で「はい」を選択した回答者である。「いいえ」「不明」を選択した回答者（23.1%）は母集団に含まれない。

１２　あなたの関与するプログラム・事業・プロジェクトのうち、以下に示す個々の実施プロセスでは業績測定から得られた情報をどの程度利用していますか？

		N	極めて当てはまる（１）	大いに当てはまる（２）	やや当てはまる（３）	あまり当てはまらない（４）	まったく当てはまらない（５）	不明（６）
a.	プログラム間の優先順位の決定	756	14.9%	33.6%	17.8%	5.1%	2.3%	1.4%
b.	リソースの配分	756	14.9%	29.9%	18.4%	5.4%	3.1%	3.5%
c.	新アプローチの採用・業務プロセスの変更	753	13.3%	35.3%	17.4%	4.5%	3.0%	1.6%
d.	他機関とのプログラム分業体制の協議	755	10.7%	30.4%	18.8%	9.2%	3.3%	2.1%
e.	プログラム業績指標の改定	748	10.9%	26.0%	22.5%	7.8%	4.5%	2.7%
f.	業績目標の新規策定・改定	751	13.4%	28.4%	21.4%	6.2%	2.1%	2.8%
g.	配下の各職員に対する個別目標の設定	755	15.8%	28.3%	18.3%	6.8%	3.3%	2.7%
h.	配下職員の報奨	755	13.4%	24.6%	23.1%	7.7%	3.4%	2.9%

１３　個々のプログラム・事業・プロジェクトの成果測定手法は多数存在します。以下の表は、そのうち採用頻度の高い代表的な手法を挙げたものです。あなたの関与するプログラム・事業・プロジェクトにおいて、以下の事項はどの程度当てはまりますか？

		N	極めて当てはまる（１）	大いに当てはまる（２）	やや当てはまる（３）	あまり当てはまらない（４）	まったく当てはまらない（５）	不明（６）
a.	３年前の時点で、私たちの提供する財・サービスの総量を示す業績指標が存在した	762	12.1%	14.5%	20.0%	15.1%	8.6%	5.4%
b.	現在、私たちの提供する財・サービスの総量を示す業績指標が存在する	760	14.0%	23.8%	21.4%	7.7%	6.7%	1.9%
c.	３年前の時点で、事務の効率性を示す業績指標が存在した	761	6.0%	10.9%	20.9%	21.0%	10.9%	5.7%
d.	現在、事務の効率性を示す業績指標が存在する	761	7.2%	18.7%	25.2%	16.0%	6.7%	1.9%
e.	３年前の時点で、顧客満足度を示す業績指標が存在した	762	2.1%	8.5%	17.1%	25.3%	16.7%	6.0%
f.	現在、顧客満足度を示す業績指標が存在する	761	7.0%	24.6%	20.9%	12.4%	8.5%	2.3%
g.	３年前の時点で、私たちの提供する財・サービスの品質を示す業績指標が存在した	761	5.6%	13.3%	20.3%	18.4%	11.3%	6.5%
h.	現在、私たちの提供する財・サービスの品質を示す業績指標が存在する	761	8.2%	22.7%	23.5%	11.4%	7.2%	2.7%
i.	３年前の時点で、部外者が私たちの所期の成果の達成状況を把握できる業績指標が存在した	762	5.2%	13.4%	17.6%	19.2%	12.5%	7.8%
j.	現在、部外者が私たちの所期の成果の達成状況を把握できる業績指標が存在する	762	8.7%	23.1%	22.9%	12.2%	5.1%	3.6%

１４　以下に挙げるものから、あなたの実務経験の中で業績測定および業績情報の活用の阻害要因となった要素を選んでください。

		N	極めて当てはまる（１）	大いに当てはまる（２）	やや当てはまる（３）	あまり当てはまらない（４）	まったく当てはまらない（５）	不明（６）
a.	有意な指標選択が困難	757	15.0%	20.0%	20.2%	12.1%	6.7%	0.7%
b.	業績測定に際して、各主体が異なる定義を用いている	758	11.6%	23.2%	15.7%	12.7%	8.4%	3.0%
c.	有効または信頼できるデータの入手が困難	760	8.6%	18.2%	20.5%	17.8%	9.5%	0.4%
d.	時機に適うデータの入手が困難	757	7.0%	13.3%	24.0%	19.0%	11.0%	0.6%
e.	データ収集コスト	757	7.0%	10.1%	16.8%	18.1%	15.6%	7.3%
f.	業績測定に向けたインセンティブの欠如（報奨・プラス評価など）	758	7.3%	15.9%	18.3%	19.5%	12.1%	2.1%
g.	内外ステークホルダー間の利害対立	758	8.9%	12.6%	20.3%	16.4%	8.9%	7.7%
h.	担当プログラム・事業・プロジェクトの性質上、成果の短期的測定が困難	760	3.3%	8.6%	19.8%	19.7%	19.1%	4.5%
i.	外部要因を排除した、当該プログラム単独での業績測定が困難	760	5.5%	10.7%	24.6%	18.3%	12.0%	4.3%
j.	既存の IT システムでは所要データが算出不可能	760	6.4%	13.9%	9.7%	26.4%	16.4%	2.2%
k.	業績情報がプログラムおよび省庁の趣旨・意向に反して利用されることへの危惧	758	1.3%	7.6%	11.8%	18.8%	31.3%	4.2%
l.	業績情報のデータ収集スキルを有するスタッフの不在	758	5.6%	13.4%	21.9%	17.4%	15.1%	1.6%
m.	意思決定時の業績情報援用に向けた、管理者側からの働きかけ・支援の欠如	758	6.5%	11.3%	17.9%	14.5%	18.3%	6.1%
n.	意思決定時の業績情報援用に向けた、連邦議会からの働きかけ・支援の欠如	758	7.6%	11.4%	13.7%	9.2%	15.3%	17.8%
o.	プログラム改善に向けた業績情報の活用法が不明	759	3.1%	12.0%	24.8%	20.1%	12.7%	2.3%
p.	業績目標の修正・新設時における業績情報の活用法が不明	759	2.5%	12.1%	23.5%	21.9%	13.1%	1.9%

■省庁の環境

		N	極めて当てはまる（1）	大いに当てはまる（2）	やや当てはまる（3）	あまり当てはまらない（4）	まったく当てはまらない（5）	不明（6）
a.	３年前の時点で、私の所属省庁の管理者には戦略目標達成支援のための決定権限を持っていた	890	7.3%	24.6%	25.6%	30.4%	5.7%	3.8%
b.	現在、私の所属省庁の管理者には戦略目標達成支援のための決定権限を持っている	890	6.2%	24.7%	32.2%	25.8%	6.6%	1.8%
c.	３年前の時点で、私の省庁には管理者が自らの関与するプログラムの結果に責任を負う規定が存在した	890	12.8%	35.3%	28.0%	14.6%	2.9%	3.7%
d.	現在、私の省庁には管理者が自らの関与するプログラムの結果に責任を負う規定が存在する	890	14.8%	39.8%	28.7%	10.3%	2.6%	1.1%
e.	３年前の時点で、私の省庁では戦略目標達成支援に対する前向きな認識が職員間で共有されていた	889	5.3%	23.2%	37.3%	21.8%	5.9%	3.7%
f.	現在、私の省庁では戦略目標達成支援に対する前向きな認識が職員間で共有されている	889	4.9%	21.3%	37.1%	25.0%	7.7%	1.2%
g.	私が定期報告義務を負う相手の人物は、３年前の時点で私の担当プログラムの評価に協力的であった	889	11.8%	25.0%	24.2%	24.5%	8.6%	3.1%
h.	私が定期報告義務を負う相手の人物は、現在私の担当プログラムの評価に協力的である	890	12.6%	29.7%	25.2%	19.9%	9.0%	1.0%
i.	３年前の時点で、私の担当プログラムに関する成果志向型業績情報は、私の省庁における予算案編成に活用されていた	895	3.5%	12.7%	26.2%	14.4%	19.1%	22.8%
j.	現在、私の担当プログラムに関する成果志向型業績情報は、私の省庁における予算案編成に活用されている	897	4.7%	16.4%	26.8%	19.4%	12.2%	19.2%
k.	３年前の時点で、私の担当プログラムへの配分予算は成果志向型業績情報をもとに算定されていた	894	2.1%	12.0%	24.7%	25.4%	15.1%	19.4%
l.	現在、私の担当プログラムへの配分予算は成果志向型業績情報をもとに算定されている	896	2.8%	17.0%	26.2%	23.2%	12.4%	17.1%
m.	３年前の時点で、私の担当プログラムに関する法改正は、成果志向型業績情報に基づくものであった	895	1.5%	7.2%	12.2%	19.8%	19.7%	38.3%
n.	私の担当プログラムに関する現在の法改正は、成果志向型業績情報に基づくものである	895	2.0%	10.6%	14.9%	17.2%	19.6%	34.2%
o.	私の担当プログラムを対象とした上層部による改編は、３年前の時点ですでに成果志向型業績情報に基づくものであった	895	1.8%	10.0%	22.7%	25.9%	17.2%	21.0%
p.	現在、私の担当プログラムを対象とした上層部による改編は成果志向型業績情報に基づいている	897	2.6%	13.8%	25.4%	25.2%	15.0%	16.9%

q.	３年前の時点で、私の省庁の指導層は成果目標の達成に強く関与していた	896	11.0%	32.5%	26.8%	13.8%	4.5%	10.1%
r.	現在、私の省庁の指導層は成果目標の達成に強く関与している	897	15.9%	41.1%	22.4%	9.5%	4.7%	5.4%

１５　あなたの省庁において、以下の記述はどの程度当てはまりますか？　（３年前の状況について記録が不確かな場合は「不明」を選択してください）

１６　A・B の各設問にお答えください。

	N*	A. 過去３年間に、あなたの省庁では左の各課題の達成に資する研修を何らかの形で実施しましたか？		設問 A.での回答のいかんにかかわらず、以下の設問 B.にお答えください。 B. 左の各課題の達成を目的とする研修（もしくは追加研修）の必要性を感じますか？あなたの印象をお答えください。					
		はい（１）	いいえ（２）	極めて（１）	大いに（２）	やや（３）	若干（４）	不要（５）	効能なし（６）
戦略計画の実施	882	39.3%	59.6%	8.7%	18.6%	28.6%	25.5%	11.6%	4.8%
各プログラムの業績目標の設定	884	34.7%	63.8%	8.6%	21.9%	29.4%	22.7%	11.4%	3.8%
プログラム業績指標の制定	881	36.3%	61.7%	10.7%	28.3%	23.8%	20.5%	9.9%	3.6%
意思決定過程におけるプログラム業績情報の活用	881	30.7%	67.5%	8.9%	21.8%	29.4%	21.4%	11.9%	3.9%
個々のプログラム業績と省庁全体の戦略目標との関連付け	877	28.0%	70.4%	9.5%	22.5%	29.1%	22.1%	9.7%	3.6%
GPRA の実施	871	19.1%	78.0%	13.5%	27.5%	20.5%	15.8%	8.9%	9.3%

*設問 B の回答者総数

１７　設問 16 で挙げられた各課題にあなたが対処するうえで、あなたの省庁は対処に向けた取組の支援要員を（登用元の内外を問わず）登用・配置しましたか？

N：865

１　極めて積極的に登用・配置：9.4%
２　積極的に登用・配置：12.3%
３　それなりに登用・配置：25.2%
４　ほとんど登用・配置せず：22.4%
５　登用・配置なし：15.7%
＊　＊　＊
６　プログラムの性質上支援の効能なし：2.4%
７　不明：7.5%

政府業績成果法（GPRA）

１８　GPRA に対するあなた自身の認識に最も当てはまるものを選んでください。

N：901

１　そもそも聞いたことがない：27.4%
２　聞いたことはあるが、その求める内容はまったく分からない：19.9%
３　聞いたことはあるが、その求める内容はあまり分からない：27.1%
４　聞いたことがあり、その求める内容もそれなりに把握している：21.4%
５　聞いたことがあり、その求める内容も大部分を把握している：4.1%

１９　あなたの省庁における GPRA の実施に向けた取組に、あなたとあなたのスタッフはどの程度関与してきましたか？

	N	全面的に関与（１）	大幅に関与（２）	程々に関与（３）	限定的に関与（４）	関与せず（５）	スタッフ不在（６）
あなた自身	890	3.2%	4.8%	19.0%	16.7%	54.1%	–
配下スタッフ	894	1.3%	4.3%	11.0%	16.5%	59.9%	5.7%

２０　GPRA に関する A・B の各設問にお答えください。

	N	A. 過去３年間にあなたは左に示す活動に関与しましたか？		設問 A.での回答のいかんにかかわらず、以下の設問 B.にお答えください。 B. あなたの省庁において、左の活動を今後（もしくは従来）実施することは容易でしょうか？困難でしょうか？あなたの印象をお答えください。					
		はい（１）	いいえ（２）	極めて容易（１）	やや容易（２）	どちらでもない（３）	やや困難（４）	極めて困難（５）	効能なし（６）
省庁の長期的戦略目標の策定	876	37.6%	60.7%	8.9%	24.3%	10.6%	25.1%	14.5%	14.1%
省庁の任務・戦略目標をめぐる議会との見解の差の調整	875	9.6%	88.5%	3.0%	9.7%	9.1%	22.8%	24.8%	27.8%
省庁の任務・戦略目標をめぐる他の利益集団との見解の差の調整	877	30.8%	67.4%	4.0%	10.1%	13.1%	28.5%	20.8%	21.0%
業績目標達成状況の測定指標の制定	880	48.9%	49.3%	4.6%	16.2%	17.2%	27.8%	19.5%	12.5%
各種データの収集・分析による各プログラムの業績目標達成状況の測定	875	54.9%	43.0%	5.2%	19.1%	16.1%	27.6%	16.9%	12.6%
各プログラムの目標達成状況に基づく、省庁全体の戦略目標達成度の測定	874	35.1%	63.0%	3.5%	18.6%	18.0%	24.8%	15.1%	17.5%
省庁における業績目標達成状況の公表	871	20.1%	78.0%	5.1%	18.1%	19.0%	17.5%	12.2%	25.6%

２１　GPRA の実施に向けたあなたの省庁の今日までの取組は、各プログラム・プロジェクトの改善にどの程度寄与していますか？

N：　894
１　GPRA の実施状況は不十分であり、判断不能：57.0%　＊　＊　＊
２　全面的に寄与：0.5%
３　大きく寄与：3.7%
４　それなりに寄与：12.8%
５　ほとんど寄与せず：14.7%
６　寄与せず：8.9%

２２　GPRA の実施は、あなたの省庁における各プログラム・事業・プロジェクトの改善に今後どの程度寄与するでしょうか？

N：896
１　全面的に寄与：6.5%
２　大きく寄与：15.6%
３　それなりに寄与：21.7%
４　ほとんど寄与せず：14.4%
５　寄与せず：3.4%
→その要因は何ですか？
６　判断不能：36.0%

コメント
２３　本調査票のこれまでの設問および成果志向型マネジメントに関する追加のコメント、または GPRA に対するコメント・提案があれば、以下のスペースに記入してください。必要な場合、用紙を追加しても構いません。

N：905
１　記入なし：66.4%
２　コメントあり：25.4%
３　本スペース・余白の双方にコメントあり：3.6%
４　余白コメントのみ：12.8%

【アメリカ GAO 事例③】

事例③　成果重視の経営：業績測定における分析に関する課題（MANAGING FOR RESULTS: Analytic Challenges in Measuring Performance）

1997 年 5 月（GGD-97-138）

http://www.gao.gov/assets/230/224190.pdf

■概要

GPRA は、連邦プログラムの計画並びに結果の報告の改良を通じて、政府業績の改善及び政府に対する国民の信頼向上を促進するために制定された。同法では、パイロット段階を設定し、そこでの各省の取組状況について GAO が調査し、1997 年の本格実施について見通しを示すことが要請された。この報告書は、その要請に対する GAO の回答の一つとして位置づけられる。

GAO はこれらの情報を得るため、業績測定の経験がある 20 の省庁及び主たる機関のプログラムの担当職員に対し、業績測定プロセスの 4 つのステージ（目標の明確化、指標の設定、データ収集、データ分析及び結果報告）に分けて障害や解決策を問うインタビューを実施した。

■経緯・目的

GPRA は、連邦機関の効率性、有効性及び公に対する説明責任の改善を試みるものであると共に議会における政策意思決定の改善を図ることを目的としている。そのため、プログラムの結果に着目し、客観的な情報を議会に提供することが求められる。そのような GPRA の趣旨が具体的に実現されているかを、GPRA の要請に基づき、GAO が調査したものである。

■検査方法

業績測定をするに当たり連邦プログラムが直面する幅広い障害等をカバーするため、GAO は、ランダムサンプリングではなく、業績測定を開始した連邦プログラムの目的に応じてサンプリングを行った。業績測定の経験に影響を与える可能性のある要素を整理し、それら要素が含まれるかどうかを基準にサンプリングを行った。最終的には、14 の政府部門及び 6 つの独立機関から 2 つずつプログラムを選択した。各機関のプログラムのうち 1 つ目は GPRA の公式パイロットとなっているもの、二つ目は業績測定活動を独自に開始したもの又は OMB の 1998 年度概算要求に対応するものを選択するようにした。機関によっては GPRA の公式パイロットプログラムが存在しなかったので、プログラムのうち 17 個は GPRA のパイロットであり、23 個はそうではないものとなった。

各プログラムについて、GAO は、プログラムの業績測定の責任者及びプログラムの評価者またはアナリストの両方に対しインタビューする事を試みた。いくつかのプログラムに

おいてはプログラムの評価者が不在だったが、プログラムの評価者が業績測定の担当者でもあった場合もあり、40 のプログラムについて 68 の職員インタビューを行った。業績測定について、目標を明確化する段階、指標を選択する段階、データ収集の段階、情報分析及び結果報告の 4 つの段階に分け、それぞれ五段階評価で直面した潜在的な困難の度合いを評価してもらった。インタビューによると、各段階には 7 つから 9 つの潜在的な困難な事項があった。

次に、各段階における最も困難であったものは何であり、それに対してどのようなアプローチで解決を図ったのかとい点について説明を求め、そのアプローチがどの程度の成功を収めたか 5 段階で評価するようプログラムの担当職員に求めた。そして最後に、過去のプログラム評価結果及びプログラムの評価担当者を、指標設定等において活用したかを聞いた。

また、最も困難であったと感じた問題点を把握するため、4 つの業績測定段階の各段階の回答の 5 段階評価の点数を分析した。これらの問題点がなぜ困難であると感じたかを調べるため、その段階において最も困難であると回答した内容から得られる定性データを分析した。

その後、各段階において回答者が最も困難であったと回答した割合が最も高かった問題点の解決アプローチの仕方について、詳細な内容分析を行った。

■検査結果

インタビューの対象となったプログラムの中には、深刻な問題を抱えているものが多く、調査したプログラム担当者のうち 93%が大きな困難又はとても大きな困難を抱えていると回答している。特に、業績測定プロセスの早期段階で困難があるとの回答が多い。即ち、目標の明確化と指標の設定の段階である。

回答者の中には、「アウトカム」というコンセプト自体に馴染みのない者がおり、毎日の業務をこなすことに注力している職員にとっては特に理解するのが困難であることが判った。利害関係者間で見解の相違がある場合や、データ収集に困難が予想される場合には特に、アウトカムの評価がなされていなかった。

データ収集の段階においてはそれ程問題がないとの回答が多かった。問題があるとの回答では、第三者が収集したデータを活用する場合に困難がある、という指摘が多かった。

分析及び報告段階の一番の問題点は、目標に対するプログラムのインパクトを外部要因に基づくインパクトから分けて評価することであった。GPRA 自体はインパクト評価の実施を義務付けてはいないが、プログラムが目標達成に対しどのような進捗具合かを評価する事は求めている。また、なぜ目標が達成されなかったかの説明責任が規定されている。回答者は単純なアウトカム評価では正確にプログラムの業績を測定する事が出来ないと認識しており、回答者の多くはプログラムが目標達成に与えたインパクトを外部要因が与えた

インパクトから分離できなければ、プログラムのインパクトを明確化できないと考えている。外部から受けた影響を分離する事を試みるためには、いくつかのアプローチがとられており、例えば、影響が比較的観察しやすい地方レベルで特別な調査を実施し、外部要因のモニタリングを行う、といった方法がとられている。

単年度の業績目標の設定が困難である場合に、いくつかのプログラムでは複数年度にわたる期間で設定しているものや、アウトプットでの単年度目標に修正している場合もある。

回答者は、自ら GPRA のパイロットの対象になる事を申し出たか、あるいは、既に業績測定の実施を開始していた。そのため、今回パイロットテストの対象となっていないその他多くの連邦プログラムと比べ、業績測定の実施水準は高かったものと考えられる。また、パイロットの対象となるプログラムでは、ほとんどの場合、業績測定又はプログラム評価のトレーニング経験のある職員に問合せが可能であった。ほとんどの回答者が、この経験ある職員の支援が役立ち、また、多くの回答者がもっと支援を利用したかったと回答した。

図表　評価項目、アプローチの開発及び成功に対する回答者の観点

事項	目標の明確化	指標の設定	データ収集	データ分析及び結果報告
評価項目				
回答者がこの段階で最も困難な問題点があったと回答した数	61	62	58	42
以前の評価・調査結果を参照した者の割合	82%	81%	84%	87%
以前の評価・調査結果が役立ったと回答した割合	77%	80%	80%	74%
その段階で技術スタッフの支援を受けた者の割合	72%	82%	81%	74%
解決策				
解決策を開発した	93%	89%	98%	88%
解決策の開発の必要性が依然としてある	7%	11%	2%	12%
成功に対する観点				
最小限の成功	5%	16%	10%	14%
ある程度の成功	7%	22%	16%	14%
適度な成功	42%	30%	29%	32%
ほぼ成功	18%	24%	28%	34%
大きな成功	28%	8%	17%	7%

■指摘・勧告及び機関の反応

GPRA のパイロットで確認された今後への示唆としては、(1) パイロットの対象ではない、より典型的な連邦プログラムの場合、業績測定を行うのはさらに困難で大きな挑戦となり、

それは特にプログラム評価又はその他の技術的支援が得られないと一層難しくなること、また、(2) 全面的に GPRA を実施する場合、複数回反復する事により、有効で信頼でき利用しやすい業績報告システムを発展させる事が出来ること、(3) プログラムの主たる結果にプログラムのコントロールが及ばない外部要因が大きく影響した場合、プログラムの効果をより正確に把握するため、業績測定データをインパクト評価調査により補助するのが重要であること、が挙げられる。

【アメリカ GAO 事例④】

成果重視の政府：GPRA はより良い成果を達成するための強固な基盤を構築した

RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT:GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results

2004 年 3 月（GAO-04-38）

http://www.gao.gov/assets/160/157517.pdf

■概要

GPRA は、連邦政府が長期の財政赤字を抱えながら、国内外の新たな動きに対応しなければならないという状況の下、より成果志向のマネジメントに転換する目的で 1993 年に施行された。同法の施行から 10 年が経過したことにより、GAO は議会からの要請に基づき以下の点を明らかにする目的で検査を実施した。

① GPRA は、政府全体として成果に焦点を当てること、また、政府が国民に対して成果をもたらすことに貢献したか。

② 業績測定及び業績情報のマネジメントに係る意思決定への活用に関して政府機関が抱える課題は何か。

③ 連邦政府がより成果志向になっていくためにはどのような取組を継続しなければならないか。

本検査は、GAO が過年度に実施した GPRA に関する 2 回の検査を活用、踏襲する形で実施した。具体的には、(1) GAO による過去の検査及び収集データのレビュー、(2) 連邦政府機関のマネージャーに対する無作為、層別のアンケート、(3) フォーカス・グループ、(4) 機関のトップに対するインタビュー及び（5）連邦政府機関の戦略計画、業績計画及び業績報告書のレビューにより実施した。

検査の結果、主に以下の点が明らかになった。

(1) GPRA は成果志向の業績計画・測定及び報告に関する強固な基盤の構築に貢献した。

(2) しかし、基盤は構築されたものの、GPRA の施行に関する重大な課題は数多く残っている。

(3) 連邦政府におけるマネジメントの中心的存在である OMB は、これらの課題の解決に関してリーダーシップを発揮し、全体的な方向付けをする責任を有している。

GAO は、上記の発見事項に基づき、OMB に対して勧告を出すとともに、議会が検討すべき事項を提示した。OMB に対しては、GPRA の施行に係るガイドライン及び監督を改善すること、また、政府全体の業績計画を策定することを勧告した。議会に対しては、①連邦機関が戦略計画を少なくとも 4 年に 1 回更新すること、②連邦機関が議会のステークホルダーと新規議会ごとに協議すること、③戦略計画及び業績計画を適宜期中に更新すること、また、④大統領が政府全体の戦略計画を策定することを実現するために、GPRA の改正を提言した。

■経緯・目的

GPRA 成立の背景として、政府が 21 世紀に向けて以下に代表されるような国内外の新たな動きに合わせた転換をしなければならなかったことと、長期に及ぶ財政赤字の問題が挙げられる。

- テロ及び個人・社会に対するその他の脅威への国及び世界の対応
- 一般にグローバリゼーションという言葉で代表される、企業、経済、市場、市民社会、国家政府の相互依存の高まり
- 市場重視、知識重視の経済への移行
- 高齢化し、多様化するアメリカの人口
- 科学技術の急速な進展及びそれらの変化により生み出される機会と課題
- 国、コミュニティ、家族及び個人の生活の質を維持・向上させるための機会と課題
- ガバナンスの構造及びツールの変化及び多様化の進展

政府は、財政支出の圧力が高まる中でこのような状況変化への対応を求められていた。GAO の長期予算シミュレーションは、アメリカが、主に地政学的変化と医療費の増加によって、大規模かつ増大する構造的赤字に直面することを示している。改革または主要な租税あるいは歳出方針の変更がなければ、2040 年には、歳入で公債の利払費以上のものを賄えなくなってしまう見込みである。

連邦政府機関は、変化する環境と国民のニーズ、対応が必要な課題を踏まえ、達成すべきゴールを示す適切な短期及び長期の計画を作らなければ、社会が必要不可欠とするニーズに応えるプログラムやサービスですら実現できなくなってしまう恐れがある。国民から毎年 2 兆ドルを超える納税を受けている政府は、新たに出てくる課題を見越し、それらを解決するための健全な戦略と計画を構築できることを国民に示すとともに、達成された成果に対する説明責任を果たさなければならない。

ところが、実際には、政府機関は成果よりもプログラムの活動やプロセスに焦点を当てる傾向があった。議会はこれを懸念し、1993 年に GPRA を成立させた。

GPRA は、長期に渡って政府の効率性や有効性を阻害してきたマネジメント上の問題の解決と、成果に対する説明責任の強化を図るために 1990 年代に構築された枠組みの中心に位置づけられる法律である。この枠組みは、GPRA に加え、1990 年 CFO 法、同法を改正する 1994 年政府マネジメント改革法（Government Management Reform Act of 1994）、1995 年文書業務削減法（Paperwork Reduction Act of 1995）を含む情報技術改革に係る法令及び 1996 年クリンガー・コーエン法（Clinger-Cohen Act of 1996）から構成されている。これらの法律は一体となって、政府機関のミッション、戦略的優先事項、それらの優先事項に基づき設定される成果志向の業績目標、目標の達成度を示すデータ、信頼性が高い監査済み財務情報と目標達成のための情報技術への投資の関係を示す情報を構築し、統合するための強力な枠組みを提供する。

GPRA の施行から 10 年が経過したことにより、GAO は議会からの要請に基づき以下の点

を明らかにする目的で検査を実施した。

① GPRA は、政府全体として成果に焦点を当てること、また、政府が国民に対して成果をもたらすことに貢献したか。

② 業績測定及び業績情報のマネジメントに係る意思決定への活用に関して政府機関が抱える課題は何か。

③ 連邦政府がより成果志向になっていくためにはどのような取組を継続しなければならないか。

■検査方法

本検査は、(1) GAO による過去の検査及び収集データのレビュー、(2) 連邦政府機関のマネージャーに対する無作為、層別のアンケート、(3) フォーカス・グループ、(4) 機関のトップに対するインタビュー及び (5) 連邦政府機関の戦略計画、業績計画及び業績報告書のレビューにより行った。それぞれの概要を以下に示す。なお、本検査は、一般に認められた政府検査基準に基づき、2003 年 1 月～11 月にワシントン DC にて実施した。

(1) GAO による過去の検査及び収集データのレビュー

GAO の過去の検査のレビューを行った。具体的には、GPRA に関するベストプラクティスや成果志向の度合いを評価するために収集したデータをレビューの対象とした。

(2) 連邦政府機関のマネージャーに対する無作為、層別のアンケート

調査の対象は、CFO 法の対象となっている 24 の連邦政府機関に在職する中間及び上位の文民マネージャー約 98,000 名から層別に無作為抽出した 800 名である。サンプルの抽出対象となったデータは人事管理局（OPM）の文民職員データファイル（Civilian Personnel Data File）で、2002 年 12 月 31 日時点のものである。対象者に対しては、業績及びマネジメントに関する課題についてウエブ上でアンケートを実施した。

調査項目は、1997 年及び 2000 年に実施したアンケートとほぼ同じで、GPRA の様々な側面や結果重視のマネジメントに関するものである。ほとんどの調査項目は選択式の回答を求めるもので、選択肢から単数あるいは複数の回答を選ぶものや、5 段階で評価するものが含まれている。

(3) フォーカス・グループ

フォーカス・グループは計 8 回実施した。うち 1 回は GPRA や業績マネジメントの専門家を対象としたものであり、残り 7 回は連邦政府機関のマネージャーを対象としたものである。専門家を対象としたフォーカス・グループには、民間セクター、学術界、国家行政学会（National Academy of Public Administration）及び OMB から、GPRA の草案への関与、施行の監督、研究等の経験を有する人物 14 名を招待し、11 名の参加があった。一方、連邦

政府機関のマネージャーを対象としたフォーカス・グループの対象者は、CFO 法の対象である 24 の機関に依頼して提供してもらった候補者のリストの中から、次の 5 つの基準を満たす者を選定した。

① 上級管理職（Senior Executive Service: SES）メンバーを含む給与水準が GS-13 以上の者
② 3 年以上のマネジメント経験を有する者
③ ワシントン DC に在籍している者
④ GPRA または業績マネジメントの実務経験を有する者
⑤ 当該省庁及びその構成部局を代表する者

全ての機関が候補者リストを提供したものの、OPM からは参加者がいなかった。GAO による 104 名の候補者のうち、実際に参加したのは 70 名であった。

（4）機関のトップに対するインタビュー

政治家である機関のトップから GPRA に対する意見を得るため、現政権及び前政権でトップを経験した 10 名の高官に対して電話または対面式のインタビューを実施した。うち 5 名は前クリントン政権の高官であり、残りの 5 名は現ブッシュ政権[112]の高官である。対象者には、副長官、首席財務官等が含まれる。これらの高官に対しては、GPRA の主な達成事項や他の効果、実施に当たっての主要な課題、改善策について質問した。

（5）連邦政府機関の戦略計画、業績計画及び業績報告書のレビュー

機関の戦略計画、業績計画及び業績報告書の質が GPRA の導入当初と比較してどのように変化したのかを把握するため、サンプルとして 6 機関を選定し、それらの機関が当初に策定した戦略計画、年次業績計画及び年次業績報告書に対する GAO の過去のレビュー結果と、現行の戦略計画、年次業績計画及び年次業績報告書の比較を行った。サンプル機関の選定基準は以下の通りである。

① 規模（大、中、小）
② 主要なプログラムの種類（直接サービス、研究、規制、無償給付及び契約または補助金）
③ GAO の過去のレビューに基づく 2000 年度の業績計画の質（高、中、低）
④ 機関の種類（省庁、独立機関）

これらの基準に基づき選定した機関は、文部省（Department of Education）、エネルギー省（Department of Energy: DOE）、住宅都市開発省（Department of Housing and Urban Development: HUD）、中小企業庁（Small Business Administration: SBA）、社会保障庁（Social Security Administration: SSA）及び運輸省（Department of Transportation: DOT）である。

■検査結果

検査の結果として主に以下の点が明らかになった。

112 報告書公表時点

（1）GPRA は成果志向の業績計画・測定及び報告に関する強固な基盤の構築に貢献した。
（2）しかし、基盤は構築されたものの、GPRA の施行に関する重大な課題は数多く残っている。
（3）連邦政府におけるマネジメントの中心的存在である OMB は、これらの課題の解決に関してリーダーシップを発揮し、全体的な方向付けをする責任を有している。

以下では、この 3 点それぞれについて検査結果の概要を示す。

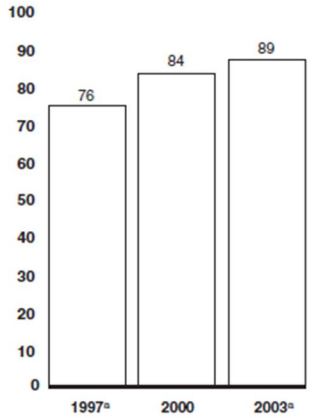
（1）　GPRA は成果志向の業績計画・測定及び報告に関する強固な基盤の構築に貢献した。

GAO による、GPRA の施行前である 1992 年の検査では、多くの連邦政府機関はプログラムに関する業績情報を収集していたものの、機関全体としての戦略策定に成果を志向した業績情報を活用しているところはほとんどなかった。GPRA は、機関全体の戦略計画、年次業績計画及び年次業績報告書の策定を求めることによって、このような問題の解決を図っている。

フォーカス・グループの参加者は、法的な基盤を確立したことが GPRA の主要な達成事項の 1 つだとしている。参加した専門家からは、政府機関の現在の戦略計画に含まれるミッション・ステートメントと過去の類似文書を比較すると、政府機関が自己分析を行っており、自分たちの役割やどのようにそれを実現するかに対する理解を深めていることが分かるという意見が出された。

成果に対するマネジメントで重要な点は、意義のある目標の設定と、その目標に対する業績の測定が可能なことである。今回のアンケートでは、89％のマネージャーが、業績指標が存在していると回答している。この割合は過年度の調査よりも高い。

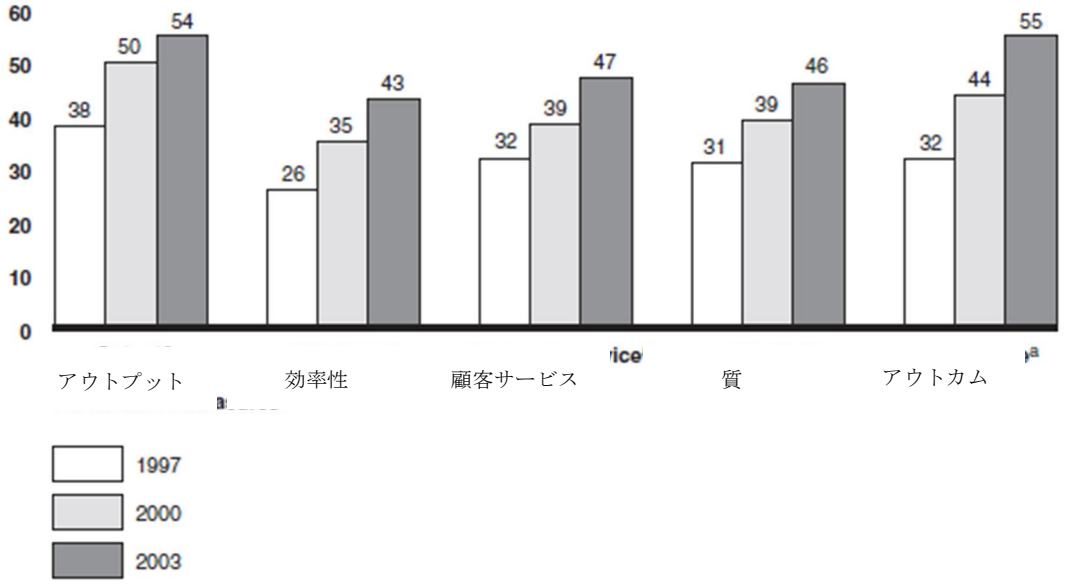
図表　関与しているプログラムに業績目標が設定されていると回答したマネージャーの割合（単位：%）



（出典）GAO
（注）1997 年と 2003 年のデータには統計的に有意な差がある。

また、業績指標を有していると回答したマネージャーに対して、アウトプット、効率性、顧客サービス（顧客満足度）、質及びアウトカムの 5 種類の指標をどの程度用いているかを尋ねたところ、全ての指標に対して「非常に多い」または「多い」と回答した割合が過年度の調査よりも増加していた。特に、アウトカム指標の活用が 1997 年から 2003 年で大きく増加していることは注目すべきである。

図表　GPRA に関連する業績指標について報告を行っているマネージャーの割合（単位：%）

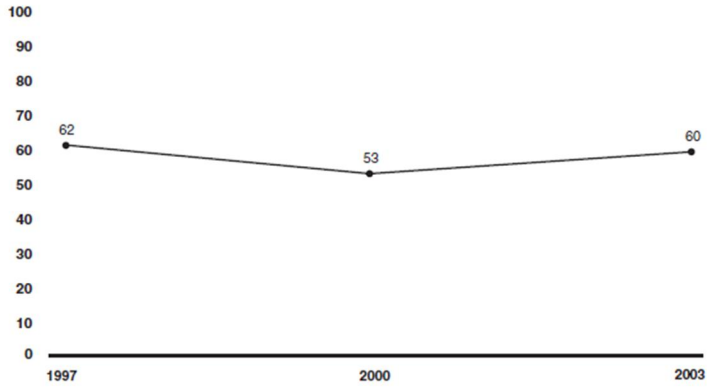


（出典）GAO
（注）1997 年と 2003 年のデータには統計的に有意な差がある。

GPRA の主要目的の 1 つは、期待される成果と機関が要求する資源をより密接かつ明確に結び付けることである。一般的に、業績情報と予算要求の連携は業績予算（performance budgeting）と呼ばれている。GPRA は、機関の年次業績計画に大統領予算に含まれる各プログラムを含めることを求めることによって、業績予算の基盤を構築した。

フォーカス・グループの参加者からは、業績予算に関する進展は GPRA の達成事項の 1 つであるが、まだ課題が残っているとのコメントがあった。一方、アンケートからは、計画や業績情報の予算配分への活用が進んだという評価は得られなかった。

図表　資源配分の際に業績情報を「非常に多く」または「多く」活用していると回答したマネージャーの割合　（単位：%）

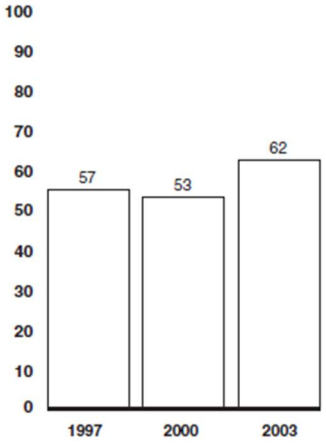


（出典）GAO

（2）　基盤は構築されたものの、GPRA の施行に関する重大な課題は数多く残っている。機関のトップ及び OMB のコミットメントが一貫していないことが、成果志向の組織文化の醸成を阻害している

GAO は、1997 年度の検査以降、成果の達成に対するトップのコミットメントは向上していくことを期待していた。しかし、今回の検査では、期待していたほどの改善は見られなかった。以下の図表は、機関のトップの成果の達成に対するコミットメントを「非常に強い」または「強い」と評価したマネージャーの割合を示している。1997 年の調査ではこの割合は 57%で、今回の調査では 62%と、数字は向上しているように見えるが、統計的に有意な変化ではない。

図表　機関のトップが成果の達成に対して「非常に強い」または「強い」コミットメントを示していると回答したマネージャーの割合　（単位：%）



（出典）GAO

GAO によるクリントン政権及びブッシュ政権のトップ経験者 10 名に対するインタビューからは、トップは GPRA を支持し、GPRA が求める原則を実現しようとする熱意がうかがわれた。しかしながら、より成果志向の組織文化への転換を図るためには、トップはその熱意を翻訳し、アクションにつなげていくことが必要である。そのためには、トップが業績に関心を有しており、業績情報を意思決定に活用していることを職員に伝えていく努力をしなければならない。

このような強いリーダーシップの必要性は、OMB に対してもあてはまることである。OMB は、PART を活用して他の機関の業績のレビューを行うことや、大統領の経営課題（PMA）の実施を通じて、連邦政府プログラムのマネジメントの改善に対してコミットメントを示してきた。しかし、OMB による 2003 年 7 月の年次業績計画の策定と提出に係るガイドラインは、2002 年のものより大幅に短く、詳細も少なくなっていた。OMB による一貫した、かつ、より明確なガイドラインは GPRA が求める文書の策定において重要である。

戦略計画の質は向上しているものの、更なる改善が必要である

GPRA は戦略計画に 6 つの主要要素を盛り込むことを求めている。6 つの主要要素とは、①機関の包括的ミッション・ステートメント、②全ての主要機能に関する戦略目標及び戦略目的、③目的及び目標を実現するために必要なアプローチ（または戦略）及び様々な資源、④長期目的及び目標と年次業績計画の関係の説明、⑤戦略目的の達成に重大な影響を及ぼす外部要因及び⑥プログラム評価が戦略目的の策定または更新にどのように用いられたかの説明及び将来のプログラム評価のスケジュールである。

議会は当初から、GPRA の要求事項を満たすためにはマネジメント・サイクルを何回か経なければならないであろうことを想定していた。GPRA の施行から 6 年が経過し、連邦政府機関はこの間に戦略的な計画プロセスを精緻化することができた。今回の 6 機関に対するサンプル調査で明らかになったのは、戦略計画が 1997 年時点の草案と比較して改善がみられることである。一方、まだ改善の余地があることも判明した。具体的には、上記の 6 つの主要要素のうち、⑥のプログラム評価以外は 6 機関の戦略計画に記載されていたが、プログラム評価の能力はまだ不足しているとみられる。これらの機関の戦略計画には、計画期間中にプログラム評価を実施する旨が記載されているものの、それを戦略目的の策定または更新にどのように活用するのかは示されていない。

特定分野において、成果志向の目標設定やデータ収集が困難である

業績情報の収集は、成果をもたらすためのマネジメントの意思決定に活用されてはじめてその意義が出てくる。しかし業績情報の活用に関するマネージャーの評価は様々であった。具体的には、アウトカム重視の目標設定、業績の測定及び必要なデータの収集に困難が伴うとの回答であった。特に、定量化が容易ではないプログラムのアウトカムに対する達成度を評価するのが困難とのことであった。また、プログラムの効果と外部要因を区別

するのが難しいことや、必要な業績情報が適時に入手可能なわけではないことを課題として挙げられた。

(3) 連邦政府におけるマネジメントの中心的存在である OMB は、これらの課題の解決に関してリーダーシップを発揮し、全体的な方向付けをする責任を有している。

GPRA は OMB に政府全体の業績計画を策定することを求めている。しかし、OMB がそのような計画を策定したのは 1999 年度向けの 1 回のみである。GAO が同計画をレビューしたところでは、同計画には広範な戦略目標や主要な業績目標が記載されていたものの、統合され、政府全体の業績目標に関する統合的で、一貫し、かつ、成果志向の全体像は示されていなかった。

OMB 幹部は、インタビューで、政府全体の計画は大統領予算とその計画プロセスの主要な要素であり、それらに組み込まれているものであることを強調していた。ある幹部の言葉を借りると、政府全体の計画というのは、大統領予算の編成過程で策定される、予算やマネジメントの意思決定を反映した派生的な文書であるとのことであった。しかし、GAO は、政府全体のアウトカムに焦点を当てることこそが、政府全体の業績計画の要諦であると判断している。GPRA の目的を達成するためには、機関の個別計画を集約するのにとどまらない業績計画の策定が必要である。

■指摘・勧告及び機関の反応

GAO は、OMB 長官に対する勧告を行うとともに、議会が検討すべき事項を提示している。

(1) OMB 長官に対する勧告

- 省庁横断的な課題に対して、より広い視野に立ち、より包括的な観点から政府の目標及び戦略を描くために、OMB 長官は、GPRA による要求事項を全面実施し、政府全体の業績計画を策定すべきである。
- GPRA 及び PART の効果を最大化するため、OMB 長官は、両者の統合的及び補完的関係を構築し、実施すべきである。
- 戦略計画、年次業績計画及び業績報告書の質を向上し、GPRA の目的達成に向けて連邦政府機関を支援するために、OMB 長官は、他の機関に対して GPRA の施行に関するより明快で一貫したガイドラインを提供すべきである。
- 業績測定に関する課題解決を支援するために、OMB 長官は、業績測定の実務に係る他の政府機関とのコミュニケーションを継続すべきである。その際、特に、助成金、研究開発及び規制の機能に焦点を当て、プログラム評価のツールも含めた業績測定と報告に係る成功事例を特定して、他の機関に展開することに注力すべきである。加えて、OMB 長官は、業績目標に対する進捗を示すデータを適時に入手することを妨げる要因を特定し、データが不備である場合にどのように報告するのが望ましいのかを検討す

るために他の機関と協力すべきである。

- 政府機関のマネジメントをより成果志向とするために、OBM 長官は、業績の計画及び測定、特に、プログラムの業績を向上させるための業績情報の活用に焦点を当てた研修に十分な時間を割くよう、他の機関と協力すべきである。

（2）議会が検討すべき事項

- 連邦政府機関の戦略計画を、政府のリーダーシップの交代に対してより整合のとれたものとするために、議会は、GPRA を改正し、戦略計画を少なくとも 4 年に 1 回、政権交代から 12～18 か月後には提出することを求めるべきである。また、議会のステークホルダーとの協議を少なくとも新議会に 1 回は実施するとともに、戦略及び業績計画の期間中の更新がなされるようにすべきである。
- 政府横断的な課題に対する長期目標や戦略を特定する枠組みを提供するために、議会は、大統領が政府全体の戦略計画を策定するよう GPRA を改正すべきである。

GAO は本報告書の草案を OMB に送付し、コメントを求めた。OMB からは文書で回答があった。OMB は、全体としては GAO の発見事項や結論に賛成との見解を示し、GAO の勧告の大半を実施すると述べている。一方、OMB は、政府全体の業績計画を作るべきという勧告に対し、大統領予算がそれに相当するという意見を示している。GAO は、過去の予算が各機関に焦点を当てて策定されていることから、予算は「当該年度の年次業績目標に対する単一の全体像」を求める GPRA の要求事項を満たさないと考えている。

なお、GAO はサンプル調査の対象となった 6 機関に対しても、それぞれに該当する部分の草案を提供し、コメントを得ている。

【アメリカ GAO 事例⑤】

業績予算：資源配分と業績をより整合させるための予算構築の取組

PERFORMANCE BUDGETING: Efforts to Restructure Budgets to Better Align Resources with Performance

2005 年 2 月（GAO-05-117SP）

http://www.gao.gov/assets/210/202585.pdf

■概要

ここ数十年の間、議会と OMB 及びその他の行政機関は、連邦政府の業績と説明責任の改善を目的に、法令とマネジメントの枠組みの再構築に取組んできた。この枠組みの主要な構成要素には、GPRA、CFO 法及び政府マネジメント改革法（Government Management Reform Act: GMRA）が含まれる。これらの枠組みは、連邦プログラムとその支出の効率性と有効性に関する客観的な情報を、議会の監視と行政の意思決定のために提供することを目的に設計されている。この枠組みにより、ここ 2、3 年でかなりの進歩が見られ、連邦機関の業績を向上させるための基礎となるインフラが整ってきた。

しかしながら、連邦政府は深遠な変化の中にあり、広がる安全上の脅威や、国土の安全保障に関わるニーズ、そして長期にわたる財政不均衡など多くの困難に直面する一方、業績を向上させ、説明責任を確保し、国を将来に向けて動かすチャンスを迎えている。このような状況を受け、GAO では以下の目的で検査を行った。

(1) OMB 及び調査対象として選定した行政機関が、業績と予算をより整合させ、業績に係るコストをよりよく把握するためにとってきた取組についてまとめること
(2) これらの取組が、議会の予算監視と、予算に対する行政機関のマネジメント上の柔軟性や説明責任に及ぼす潜在的影響について示すこと
(3) これらの取組に関する経験や、実施に当たっての課題を明らかにすること
(4) 将来的に同じような取組をする場合に有益となる教訓を明らかにすること

予算再構築の試みは、意思決定を行う者の様々な思惑と資源に対する需要のトレードオフを内包するものであり、構造的・技術的な変更をはるかに超えるものである。予算科目と議会予算説明の構造は、資源配分の枠組みと、議会による統制と行政機関のマネジメントに係るインセンティブという最重要な選択を反映している。予算構造は、マネジメントと監視の本質を変え、最終的には、予算に係る最も重要な意思決定者である議会、OMB 及び行政機関の関係を変えるポテンシャルを持っている。我々の調査は、予算再構築による潜在的な利益と不利益に関する、様々な視点を明らかにした。

なお、この調査には勧告は含まれていない。

■経緯と目的

ここ数十年の間、議会と OMB 及びその他の行政機関は、連邦政府の業績と説明責任の改善を目的に、法令とマネジメントの枠組みの再構築に取組んできた。この枠組みの鍵となる構成要素には、GPRA、CFO 法及び政府マネジメント改革法（Government Management Reform Act: GMRA）が含まれる。これらの枠組みは、連邦プログラムとその支出の効率性と有効性に関する客観的な情報を、議会の監視と行政の意思決定のために提供することを目的に設計されている。この枠組みにより、ここ 2, 3 年でかなりの進歩が見られ、連邦機関の業績を向上させるために必要な基礎となるインフラが整ってきた。

しかしながら、連邦政府は深遠な変化の中にあり、広がる安全上の脅威や、国土の安全保障に関わるニーズ、そして長期にわたる財政不均衡など多くの困難と、業績を向上させ、説明責任を確保し、国を将来に向けて動かすチャンスに直面している。GAO は、業績を向上させ、成果志向で説明責任を果たせる連邦政府へ転換できるよう、議会及び行政機関の取組を支援してきた。本報告書は、予算審議のプロセスにおいて業績と成果に対してよりフォーカスするための 1 つの戦略である予算構築を対象としている。

行政は現在、予算、コストそして業績に関する情報をより強化するため、いくつかの取組を行っている。GPRA、CFO、GMRA 等は、このような情報を用いるものである。行政は、大統領の経営課題（PMA）の下、予算と業績に関する情報の統合を、政府全体としてのマネジメント上の優先事項の 5 つのうちの 1 つに設定した。このイニシアティブは成果測定基準やプログラムの業績モニタリングの改善をするものであり、PART のような試みも含む。もう 1 つの試みは、予算資源と業績をより一致させるための予算の再構築、つまり、議会での予算説明や、場合によっては、予算費目の変更である。

予算と業績情報の関係を改善することは、新しい試みでも単純な取組でもない。1950 年以降、連邦政府は複数の政府横断的イニシアティブを行ってきているが、それは支出に関する意思決定にあたって、期待されている業績を考慮するために設計されたものだった。企画計画予算制度(Planning, Program-Budgeting System: PPBS)やゼロベース予算（Zero-based Budgeting: ZBB）といった試みの効果が限定されていたのは、業績の体系が明確に予算に結び付けられていなかったからだった。GPRA は、計画と予算の関係を強化するために設立され、業績計画が、予算の中に組み込まれている全てのプログラム活動をカバーするよう求めている。機関の目的と手段が、資源配分プロセスにおいて有益だとみなされ、そして実際に活用されれば、これらはより真剣に受け取られるだろうと期待されていた。よって、GPRA は資源配分決定と成果を結び付ける基礎となる土台を作った。CFO 法とともに、GPRA は、連邦プログラムとその支出の相対的な効率性と有効性に関する情報を提供することで、意思決定を改善するとともに、連邦政府のマネージャーにプログラムの結果、コスト及びサービスの質に関する情報を提供することで、彼らがサービスを改善するのを支援することを意図したものである。

業績についての情報を、予算策定の正式なプロセスに組み込もうとする試みは、予算の

構造に関する疑問を含む様々な課題をもたらす。予算と業績を一致させるために、議会での予算説明または歳出予算費目、あるいはその両方の見直しが必要なのだろうか。もしそうであれば、どのように、そしてどれくらいであろうか。連邦予算は、約 1,100 の費目に整理されており、多くの費目にはより詳細なレベルのインプット、アウトプット、アウトカムを有するプログラムが紐づいている。我々が前回行った、歳出予算費目に関する調査は、複雑で多様な構造を明らかにした。予算費目の構造は、議会の関心や特定の焦点を反映している。近年の予算構造は、議会による統制と監視という目的の達成を助ける可能性がある一方、常に業績目標と一致するわけでも、プログラムの「フルコスト」を常に簡単につかみきれるわけでもない。例えば、ある特定の業績目標は、複数のプログラム活動と予算費目に広く及んでいる。また、ひとつのプログラムのコストは、時として、複数の予算費目にまたがる可能性がある。例えば、給料や経費、資本金や建設費等に関わる予算である。業績情報と予算要求の関係が、より明確かつ密接になることは、予算の決定に情報を与えそれを助けることが出来るが、それは口で言うよりも難しい。計画と予算編成はそれぞれ異なった目的に貢献するものであり、両者の間に有意義な結びつきを作ろうとする試みは、これらそれぞれの異なる目的の間での衝突を引き起こす。

2001 年、OMB は、大統領の経営課題（PMA）の主要イニシアティブに予算と業績の統合を含めることで、この問題への注力を促した。このイニシアティブの一部として、OMB は予算費目の再構築を追求し、予算資源をプログラムと業績とにより整合させようとしている。OMB は機関に、予算費目と議会での予算説明を再構築する方法についてのガイダンスを提供し、2005 会計年度から、機関が「業績予算」を提出することを要求している。これは、年次業績計画と議会での予算説明をひとつの書類にまとめたものである。「業績予算」は、予算要求を、機関がその資源によって何を達成しようとしているのかを明確にした上で提示するものであり、政府の業績に関する国民と議会の理解を促進するものであると位置づけている。

「業績予算」は、OMB による PART のように、業績情報を予算に活用するための様々な包括的イニシアティブの 1 つと考えられているかもしれない。しかし、この報告書の焦点は、予算の再構築である。我々の目的は、(1) OMB 及び調査対象として選定した行政機関が、業績と予算をより整合させ、業績に係るコストをよりよく把握するためにとってきた取組についてまとめること、(2) これらの取組が、議会の予算監視と、予算に対する行政機関のマネジメント上の柔軟性や説明責任に及ぼす潜在的影響について示すこと、(3) これらの取組に関する経験や実施に当たっての課題を明らかにすること、(4) 将来的に同じような取組をする場合に有益となる教訓を明らかにすることである。本調査の結果と調査の過程で得られた教訓は、以前の「業績予算」に関する各種取組から得られた教訓と共に、現在そして将来の予算再構築の試みや、その他の取組を検討する上で有益な示唆を提供する。加えて、コスト情報と業績情報の予算編成プロセスでの活用を改善する。

連邦政府で行われている様々な予算再構築の取組の概要を把握するために、GAO は 9 つ

の機関の予算編成と議会での予算説明を調べた。これら 9 機関は、2004 会計年度大統領予算の中の、予算と業績の一致に関するマネジメント・スコアカード（Executive Branch Management Scorecard）の点数、OMB による機関の進捗概要及び予算に対して行われた変更の範囲と種類を総合的に判断して選ばれた。9 機関は以下の通りである。

- 商務省（Department of Commerce）
- 住宅都市開発省（Department of Housing and Urban Development: HUD）
- 司法省（Department of Justice: DOJ）
- 労働省（Department of Labor）
- 運輸省（Department of Transportation: DOT）
- 退役軍人省（Department of Veterans Affairs: VA）
- 環境保護庁（Environmental Protection Agency: EPA）
- 航空宇宙局（National Aeronautics and Space Administration; NASA）
- 中小企業庁（Small Business Administration: SBA）

機関の取組が、マネジメント上の柔軟性と説明責任、経験と課題にどのような影響を与えているのかをより深く理解するために、9 機関のうちさらに 4 機関を抽出して詳細な事例分析を行った。4 機関の抽出は、予算に対して行われた変更の種類を大きく以下の 3 つに分類した上で、それぞれに該当する機関を少なくとも 1 つ選定するような方法を採った。その際、BPI イニシアティブの実施状況や変更の大きさに基づいて機関を選んだ。したがって、BPI で高いスコアを記録し、予算再構築の度合いが大きかった機関は、選定される可能性が高くなっている。

（1）予算費目に変更が加えられた機関
（2）プログラム活動レベルで、予算編成に変更が加えられた機関
（3）議会への予算説明にのみ変更が加えられた機関

■検査方法

本報告書では、予算再構築を、（1）プログラムと業績を、予算により整合させるために、予算の構造や科目の形式または議会への予算説明に対して行った変更、（2）予算が使われた際に発生したコストが、いつどこで発生したかをよりよく理解するために、予算の配分と計測に対して行った変更の両方を含むものとする。OMB の「フルコスト」という概念には、元々は、予算が「いつ」使われたかをより適切に把握するために、特定の項目の予算測定（budgetary measurement）を変更するという取組も含まれていた。しかし、今日までの予算再構築に係る取組及び本報告書の最大の焦点は、予算が「どこで」使われたのかをより良く把握するために、予算科目または議会に対する予算説明と資源配分との完全な一致を図る試みに変化してきている。

本調査の目的を達成するために、我々は OMB の文書をレビューした。例えば、大統領の

経営課題（PMA）や通達 A-11、OMB の幹部や職員によるプレゼンテーションなどである。我々はまた、9 つの機関において、2003－2005 会計年度の予算科目と議会に対する予算説明を調査した。このうち 4 つの機関に関しては、予算に関する変更が、当該機関のマネジメントと、このような変更自体が組織にどのような影響を及ぼすかについてより深く理解するために、更に詳細な事例分析を行った。これらの 4 つの機関に対しては、様々なレベルの管理職職員や幹部、OMB の資源管理局（Resource Management Offices）の予算審査官（budget examiner）にインタビューを行った。

また、予算に対する議会の監視への影響を理解するために、上下両院の歳出予算小委員会に属する与野党の職員で、調査対象である 9 つの機関のいずれかの担当者にインタビューを行った。我々は、事例分析の対象機関それぞれにおいて、少なくとも 1 人の歳出予算委員会職員にインタビューを行った。さらに、上下両院の、歳出予算委員会の、機関による歳出予算と議会予算説明についての変更点についての報告書を調査した。

加えて、予算の専門家及び調査対象の機関の幹部を対象としたパネルディスカッションを 2 回行った。我々は、インタビューやパネルディスカッションにおいて繰り返し現れるテーマや意見を特定し、過去の取組から得られた示唆を考慮して、将来の取組に活かせるような教訓としてまとめた。

予算再構築の試みは、つい最近になって実施されたものである事例も複数あった（部分的にのみ実施されている事例も複数あった）。そのため、予算再構築が行政機関のマネジメントや議会の監視に及ぼす影響と、実現するための課題を完全に理解するには時期尚早かもしれない。また、我々が、9 つの機関が行った様々なアプローチを全て把握している一方、これらのアプローチは直接的に比較されるべきものではないかもしれない。なぜなら、それぞれの機関は異なっており、予算の再構築においても、異なった目的を持っているかもしれないからである。また、それぞれの機関は、異なったミッション、枠組み及び予算科目の構成から取組を始めているということからも比較は難しい。例えば、NASA は研究・開発機関であり、ほとんどの資金が自由裁量に任されている。一方、退役軍人省は主に義務的経費によって賄われている。EPA の多くの仕事は、州や地域、インディアン部族に対する補助金の支給やその他の一時的な資源を含むものであり、また、第三者機関と協力して行われている。このような差異がある状況ではあるが、様々な機関でどのような取組が行われているのかをまとめることで、資源と業績を結び付けるためのアプローチによる影響を、より広く俯瞰することができるだろう。

本報告書の目的から、我々は対象機関の金融システムや、予算申請の基となっているデータの信憑性、機関全体のマネジメントに関わる内部統制に対する評価は行っていない。また、機関の戦略計画及び業績計画や目標、指標も評価していない。本調査は、対象となる取組について深い知識を持つ個人の証言に依拠している。多くの場合、予算と業績を一致させる試みは最近になって行われているものであり、機関はそれを完全に実施する時間がまだとれていないかもしれない。そのため、調査対象機関の多くは、詳細な事例よりも、

取組を実施することにより期待される効果や制約条件に関するコメントを提供する事例が多かった。機関からのコメントは、できる限り文書による証拠と照らし合わせた。

■検査結果

予算再構築は、政府の業績と成果を改善しようとする、より広いイニチアティブのうちのひとつである。予算は、資源配分決定の基本であるため、議会予算申請において資源と業績の関連付けを強化することは、予算審議で業績に焦点を当てるために重要であると考えられている。さらには、議会予算科目の構成を変えることは、マネージャーに、資源をより効果的に管理しようというインセンティブを与えることにもなる。OMB の職員によると、権利と説明責任を合致させることは、資源を配分するための情報と、マネジメント上の柔軟性を与えることになる。また、効率性を意識しながら執行することが出来る。

予算再構築の試みは、意思決定を行う者の様々な思惑と資源に対する需要のトレードオフを内包するものであり、構造的・技術的な変更をはるかに超えるものである。予算科目と議会予算説明の構造は、資源配分の枠組みと、議会による統制と行政機関のマネジメントに係るインセンティブという最重要な選択を反映している。予算構造は、マネジメントと監視の本質を変え、最終的には、予算に係る最も重要な意思決定者である議会、OMB 及び行政機関の関係を変えるポテンシャルを持っている。我々の調査は、予算再構築による潜在的な利益と不利益に関する、様々な視点を明らかにした。

調査対象とした 9 つの機関のアプローチには以下のような差異があった。

- どのような予算の編成が影響を受けたのか（例：議会予算科目、プログラム活動、議会予算説明）
- 予算再構築の方向性や枠組み（例：局、戦略目標、プログラム等）
- 予算が提示されていたあるいは予算権限が要求されていた業績のレベル（例：戦略目標、業績目標、プログラム等）
- 業績予算の構造の中で、「フルコスト」を補足するために配賦された資源の種類（例：本部事務、監察総監室、等）

OMB の職員と機関の幹部は、予算再構築は、戦略計画、業績、そして結果に対する関心をより集め、また、より完全な情報を提供することで、成果主義のマネジメントを支えるものだと信じている。OMB の職員と 6 つの機関の幹部は、予算再構築は、よりよい情報を提供するということ以上に、機関をより柔軟にし、効率性及び有効性を向上させるために必要なトレードオフを受け入れるインセンティブをより強いものにしたと言っている。特に、NASA の幹部は、彼らの新しい予算は、よりよい情報と資源を有効活用するインセンティブをマネージャーに与えたと話している。

図表　各省庁のフルコストの提示レベル

プログラム若しくは業績レベル	退役軍人省	航空宇宙局	司法省	環境保護庁	中小企業庁	商務省	住宅都市開発省	労働省	運輸省
戦略目標	×		×	×		×	×	×	×
戦略目的				×	×				
業績目標						×		×	×
複数プログラム		×	×						
プログラム	×	×		×	×		×	×	

（出典）GAO

しかしながら、予算再構築は、機関の幹部と、議会歳出予算小委員会のニーズを完全に満たしたわけではなかった。予算の再構築は資源のマネジメントを複雑にする可能性があると幹部が指摘した事例が 2 件あった。これら 2 件の事例分析において、当該機関は、資源をプログラム単位で割り当てることを提案した。この案は、プログラムの「フルコスト」をより把握することにつながるかもしれない。一方で、それぞれのプログラムの運営コストを異なった議会予算科目から支払うことは、機関が、当初には予想されていなかったニーズを満たすために資源をプログラム間で自由に流用し、活用する能力を低下させてしまう可能性もある。なぜなら、予算科目を超えて資源を流用するには、法的な権力が必要だからだ。議会歳出予算小委員会やその職員は、予算と業績の融合の総論には賛成であった。しかし、予算案や、マネジメントのために今まで伝統的に用いられていた労働量やアウトプット指標といった情報を、補足するのではなく置き換えてしまうような変更には反対している。これらの情報は、州においても予算決定の上で重要である。我々が行った州の業績・予算に関する最新の取組に対する調査でも、州の職員は、議会が予算を決め、その予算に対して期待される成果を決定する際にもこれらの情報が最も信用されている、と主張した。加えて、機関の業績・財務マネジメント・システムが、新しい予算編成を支える能力があるのかどうかについても、疑問の声が上がっている。

議会歳出小委員会の職員は、全体的に従前からの予算の構造を好み、信頼していることを示している。同小委員会とその職員は、予算に変更を加えることにより、プログラムそのものや支出項目に対する関心が薄れ、代わりに戦略目標や業績目標ばかりが強調されていると主張している。

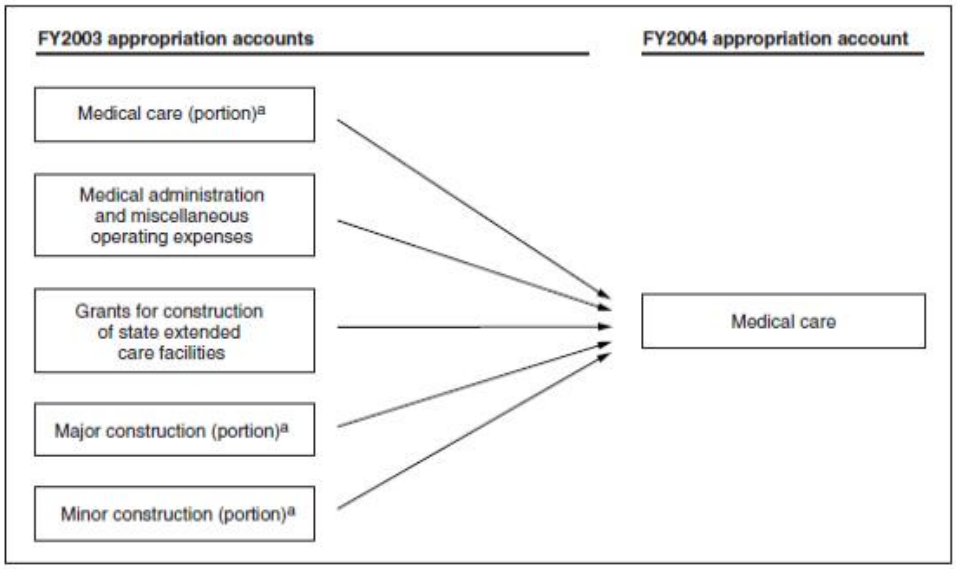
機関が、予算に関する取組を実施する過程で、様々な困難や問題が浮かび上がってきている。例えば、議会の支援を得たり、財政・業績についての情報の質を改善したりすることだ。予算と業績をより整合させることは、予算の中の業績という視点により関心を集める可能性を持っているが、議会による支援なしには実現できない。この問題について、継続的なコミットメントを示している機関はあるが、そのコミットメントは議会歳出予算担当者やその他の意思決定者によって共有されていない。また、機関の業績・財務管理システムが、新しい予算構造の下で資源の配分と追跡を十分に遂行する能力があるのかについても疑問があがっている。予算の専門家や、機関の幹部の中には、基本となる財務・業績

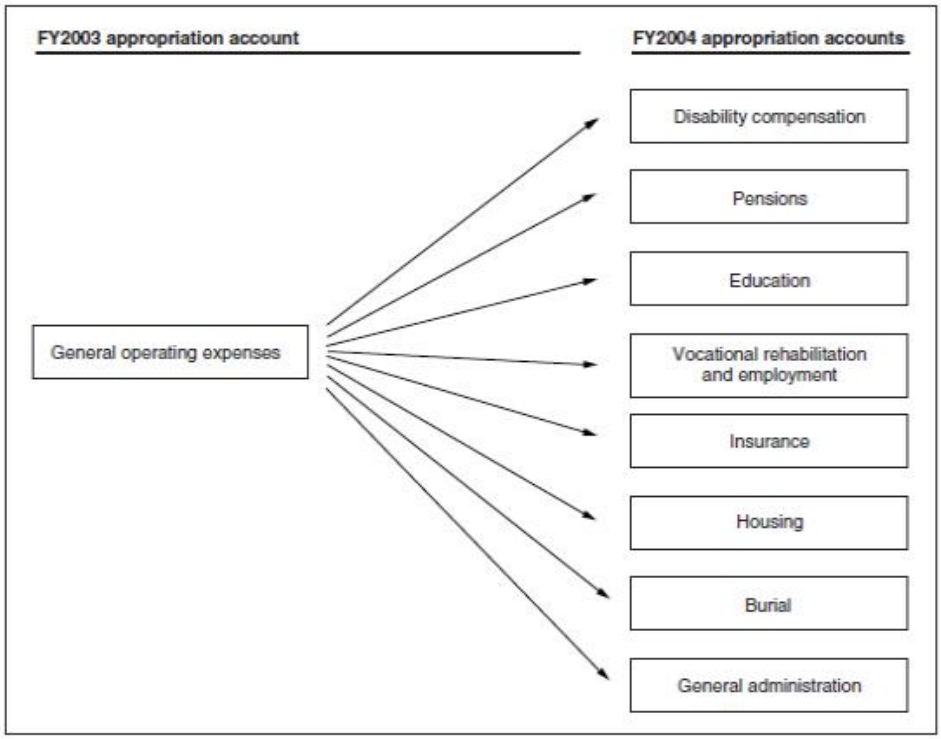
情報を改善することは、予算再構築の前に必ず必要となるものであり、中には、機関のマネジメントと議会による監視を改善する上では、予算再構築よりもさらに重要であると考える者もいるくらいである。予算決定がこれらの情報に基づいている以上、コストを業績に配分することを支えているシステムの信頼性は必要不可欠なものとなる。

予算の再構築は、成果主義のマネジメントを促進する多くの手段のうちのひとつだ。しかしながら、それは、異なった種類の情報とアカウンタビリティの大きなトレードオフを含み、そしてマネジメント上の柔軟性と、議会による監視・統制のバランスに影響を及ぼす可能性がある。そのため、議会は、この取組に対して協力する必要がある。国家の優先事項を決定し資源をその達成のために配分するという議会の憲法上の役割を考えると、特に業績予算に対する議会の協力は重要である。歳出予算委員会を担当する職員による上記の懸念を踏まえると、「業績予算」を作り出す際に、OMB と機関は、歳出予算委員会が意思決定をする際に用いる情報を、置き換えるのではなく補足する方法を見つけるべきであることを示している。予算再構築の際の最も大きな問題は、予算審議にとって有益で、議会の歳出予算及び監視の目標を達成し、アカウンタビリティを向上させるような幅広い計画の視点を反映する方法を発見することである。予算をどのように編成するかについて、どのようにコストと業績を測定し報告するかについての合意がないまま、そして資源がどのように用いられたかを追跡し説明する能力がないまま事が進んでも、仕事の量が増え、目的を達成できない予算を編成することに終始してしまう可能性もある。

近い将来、予算の決定に業績という視点を融合させるという重要なゴールは、その基本となる情報の供給が、重要な意思決定者すべてによって信用され、説得力のあるものとなり、受け入れられ、そして使われた時に初めて実現されるのかもしれない。当然、もし予算の決定がコストと業績の情報に基づくのであれば、データの信ぴょう性を改善する必要がある。OMB 自身の PART 見直しが示しているように、基本となる情報、評価、そして機関内のシステムを改善するにはまだやらなければならないことがたくさんある。最終的には、一度目標と基本となる情報がより説得力のあるものとなり、議会によって使われれば、予算再構築は議会の予算と監視に関する目標を達成するための戦略として認知されるかもしれない。言い換えれば、予算編成は、予算における業績・コスト情報の利用を促進するというよりもむしろ、反映するようになるかもしれない。

図表　予算単位の見直し例　統合の例：退役軍人省のメディカルケア（上）、配賦の例：退役軍人省の運営費（下）





（出典）GAO

■指摘・勧告及び機関の反応

この調査には勧告は含まれていない。

【アメリカ GAO 事例⑥】

成果重視の経営：省庁によるマネジメント意思決定のための業績情報の利用の向上

MANAGING FOR RESULTS: Enhancing Agency Use of Performance Information for Management Decision Making

2005 年 9 月（GAO-05-927）

http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/GAOREPORTS-GAO-05-927/content-detail.html

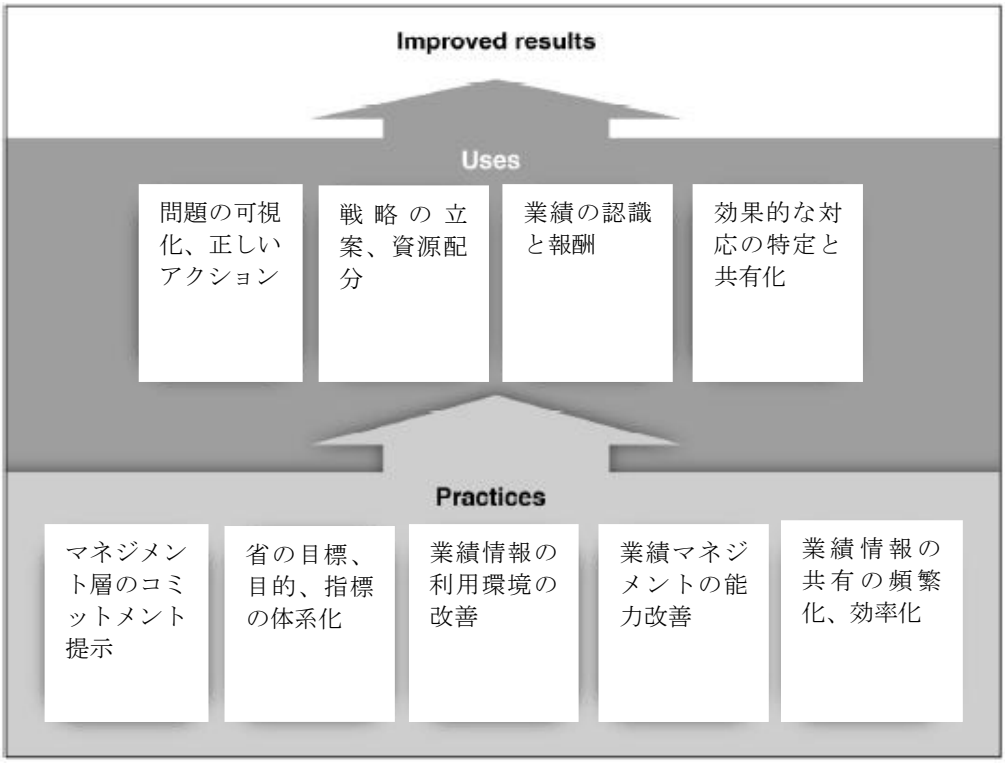
■概要

本報告書は、下院議長、政府マネジメント・財務・アカウンタビリティ小委員会及び行政改革委員会宛に作成・提出されたものである。

連邦政府の各省庁ではマネジメント上の意思決定時における判断材料として各種業績情報を利用することができ、また業績情報の効用を高めるために様々な施策を講じることができる。本報告書では、省庁による業績情報の利用の一例を紹介している。

GAO では、業績情報の利用が効果的と考えられるマネジメント上の意思決定の類型を 4 点に整理するとともに、これらの課題解決に向けた業績情報の利用を促進する具体的施策を 5 つに類型化した（下記図表参照）。

図表　マネジメント上の意思決定における業績情報利用の効能およびその促進策



本報告書で GAO が調査を行った 5 つの省庁は、キーとなるマネジメント上の意思決定及

び実践にどのように業績情報を利用するかについて例示として取り上げたものである。この基本的な類型は業務の領域や条件の異なる他の省庁にも適用可能なものである。

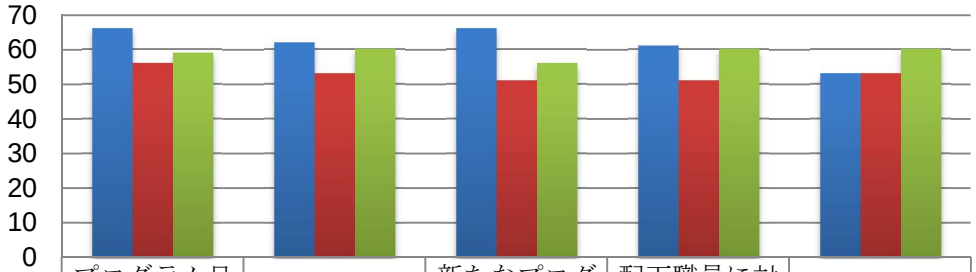
■経緯・目的

GPRA は、業績マネジメントとアカウンタビリティに関する法的枠組みを設置することにより、業績情報の取得に要する各種インフラの整備を促すものである。その結果として、各プログラムの完了したタスクや提供サービスの件数を基準とする連邦政府における現行の評価制度を、プログラムの実際の成果とより密接に連動する仕組みへと転換し、各プログラムの実効性・アカウンタビリティ・サービス実施体制の改善に繋げることが同法の目的である。同法の施行以来、連邦政府内の各省庁においては業績計画の事前策定と事後の評価が組織文化として着実に定着しつつある。同法の適用対象が連邦政府全体に拡大された 2003 年度に各省庁のマネージャーから寄せられた報告によれば、評価指標の数は 1997 年度から大幅に増加した。しかしその反面、実際のプログラムのマネジメント計画策定時における業績情報の活用状況はほぼ同水準に留まっている。

「プログラム間の優先順位策定」や「各種資源の配分」など、特定の目的に対する業績情報の利用状況に関する 2003 年度の GAO 調査では、回答を寄せたマネージャーの過半数は業績情報の利活用の重要性を認識していることが分かった。しかし現実には、業績情報の目的別利用状況は 1997 年度からほとんど変化していない。

上記の事情を踏まえ、①各省庁の意思決定時における業績情報の有益な利用方法、そして、②今後の業績情報の利用拡大に繋がる方策を提示することを目的に実施されたのが本調査である。

図表　連邦政府省庁のマネージャーのうち、業績指標からの取得情報の利用率に1997年度以降増加がみられないと回答した者の比率（%）



	プログラム目標間の優先順位設定	各種資源の配分	新たなプログラム・アプローチの採用	配下職員に対する業務目標の設定	職員の報奨
1997年度	66	62	66	61	53
2000年度	56	53	51	51	53
2003年度	59	60	56	60	60

■検査方法

本調査では、過去の GAO 調査と関連資料の調査に加え、省庁のマネージャー及び業績情報の活用に詳しい外部有識者（大学・研究機関・シンクタンク）へのインタビューを実施した。また上記に加え、対象省庁（代表者・職員とも）とのグループ討議も行っている。本調査の具体的な対象省庁として、GAO では以下の５省庁およびその傘下の機関を選出した。

・商務省（Department of Commerce: DOC）所管
　–海洋大気庁（National Oceanic and Atmospheric Administration: NOAA）
・労働省（Department of Labor: DOL）所管
　–雇用訓練局（Employment and Training Administration: ETA）
　–従業員給付保障局（Employee Benefits Security Administration: EBSA）
・運輸省（Department of Transportation）所管
　–道路交通安全局（National Highway Traffic Safety Administration: NHTSA）
　–航空局（Federal Aviation Administration: FAA）
・退役軍人省（Veterans Affairs: VA）所管
　–退役軍人保健局（Veterans Health Administration: VHA）
・中小企業庁（Small Business Administration: SBA）

上記省庁の選出理由として、いずれも 2000 年に実施した省庁のマネージャーによる業績情報の利用状況調査で高評価を受けており、また 2004 年の大統領マネジメント・アジェンダの一環で算出されたスコアカードにおいても比較的高得点を獲得していることが挙げられる。また、上述の外部有識者からの推奨を受けたことも選定理由のひとつである。

■検査結果

業績情報の利活用によって、プログラム業績の向上に大きく寄与する効能が多数期待できる。各省庁では様々な個別施策を講じることで、それらの効能の強化を図ることができる。

まず、業績情報の活用に伴う効能が期待できる領域として以下の４点が挙げられる。これらは、各種資料および有識者・省庁関係者とのインタビューの内容を通して判明したものである：

①現状の問題点の特定及びその是正策の検討

事例１：

EBSA では、業績評価によって判明した問題を業務プロセスの改定によって反映する体制を確立している。その一例として、サービス利用者が自らの照会・申請内容の取扱状況を

継続的に確認できるようになった 2005 年の業務手続改定が挙げられる。
事例 2：
労働省労働力投資局（The Office of Workforce Investment in DOL）では 2002 年以降、業績向上プロジェクト（Performance Enhancement Project: PEP）と称して州・自治体が展開する雇用訓練プログラムへの技術的支援の需要を調査し、個々のプログラムの業績向上に特化した支援を実施している。また、第一期プログラムの終了時（2004 年）には各地方機関へのヒアリングを行い、そこで得られた情報を次期プログラムに反映させるよう努めている。
事例 3：
VHA 担当者によると、ある地域医療ネットワークでは、2004 年度に心不全領域の業績指標に適合しない施設が 1 箇所存在したことを契機に、ネットワーク全体の業績改善に向けた新たな取組が実施された。心不全領域の業績指標は主に退院した心不全患者の事後管理に関する 6 つの通知事項に関するもので、事後管理の不徹底による再入院を防ぐために重要であるだけでなく、循環器領域全体の業績指標達成にも大きく関わる指標である。そこで、上記各通知に関するチェック項目を、ネットワーク全体で共用する患者の診療データベースへ追加し、心不全患者の退院時の記入を義務化した。その結果、第一四半期に指標の要件を満たさなかった施設の評定も年度末には「極めて良好」となった。

②戦略立案と各種資源の配分
各種資源の配分や優先順位の決定の際に業績情報を判断材料として用いるべきであることは、従来の調査で指摘した通りだが、さらに業績情報へコストの要素を盛り込むことで、各省庁は既存の業績目標の再検討及びコストとの対応関係のより明確な把握に繋げることができる。
また個々のプログラム・マネージャーにとっても、業績情報はプログラム目標の達成度の把握と今後の業績改善に向けた各種資源の投入方針の決定に資するものである。また、当該プログラムが予算縮減の対象となり、業績への悪影響の抑制を図る際にも業績情報の分析は重要な判断基準を提供するものである。

事例 1：
NHTSA では、予算の優先順位策定と資源配分の設定に業績情報を利用してきた。例えば交通死傷事故調査担当上級副局長（Senior Associate Administrator for Traffic Injury Control）が毎年度発表する覚書によると、同局における事業の優先順位は運輸省全体の戦略目標達成の支援を念頭に設定され、具体的にはシートベルト着用率や飲酒運転の比率などの業績情報が基になっている。また飲酒運転については、データベースを用いて重大死傷事故件数の多い 13 州を特定し、当該各州の担当者との情報共有を経て飲酒運転防止プログラムを共同で展開している。
事例 2：

SBA では、同庁の優先順位に即して各種資源の再配分を行う際に業績・コスト情報を活用している。起業家支援プログラムの一環として、同庁では 1990 年代にビジネス情報を検索できるインターネット端末を設置した「ビジネス情報センター」を各地方自治体と共同運営していた。設置端末は民間企業からの寄付を受けたため、同センターの物的・人的コストを最小限に抑えられる計画であったが、実際には想定を上回る運営コストがかかっていることが年度別調査データの分析から判明した。その間のインターネットの普及に伴い情報収集が容易になった点も踏まえ、同庁では同センターの運営からの撤退を決めた。

③業績の把握と報奨

高業績を記録している省庁ほど個々の業績と組織全体の業績との間に密接な関連性が見られる点については、以前の調査でも指摘した通りである。このため近年では、職員による業績向上への取組に対する見返りの必要性が連邦政府内でより強く認識されるようになってきている。一部省庁で導入された業績協定（performance agreements）はその一例で、成果志向の業績情報を業績評価の過程に取り入れるものである。

事例 1：

FAA では職員給与の算定に業績情報を活用している。同局では業績連動型の給与体系を導入しており、2004 年度末の時点で全職員の 78%は同体系に基づいて給与額が算出されている。同局ではその戦略計画（通称”Flight Plan”）の中で 31 の業績指標を定めているが、同局全体の業績向上に伴い職員給与も上昇傾向にある。同局職員は、個人の功績と所属組織の功績の双方で報奨を受けることができる。このうち後者は組織成功報酬（Organizational Success Increase: OSI）とよばれ、2004 年度の OSI 支給額は前年度比で 2.13%増加した。

事例 2：

VHA では、各地域医療ネットワーク長へのインセンティブ創出に業績情報を活用している。業績協定に業績情報を援用することにより、同庁では個々のプログラムに対する各ネットワーク長のアカウンタビリティが明確化され、プログラムの進捗管理・評価体制の強化に繋がった。

具体的には、各ネットワーク長の業績評定を担当ネットワークの業績に連動させる手法を取っており、業績契約（performance contract）で定めた目標の達成状況が各年度の評定・ボーナスの算定基準となっている。

事例 3：

ETA では、労働力投資法（Workforce Investment Act）タイトル I の定める助成金交付事業について、業務インセンティブの提供および制裁措置の実施の際に業績情報を利用している。

各州政府はプログラム年度の開始前に労働省との協議を経て業績目標を策定することと

なっている。業績向上に対する報奨金は、労働力投資法を含めた 3 つの助成プログラムから財源交付を受けるプログラムにおいて当初の業績目標を上回った場合に支給される。反対に、当該プログラムの業績が所期の業績水準の 80%を下回る状況が 2 年続けて生じた場合、または各州政府が明確かつ完全な年度別業績報告書の提出を怠った場合には、当該州政府への経済制裁が課される。

④より効果的なアプローチの検討および組織内での共有

好業績を記録している省庁では、現時点での業績および業績向上に向けた取組の評価を継続的に実施している。これは、個々の活動の任務達成状況を総合的に検討することで業績の継続的改善を図るものであり、省庁管理者にとっては各プログラムにおけるアプローチの効果測定とさらなる改良が容易になる利点がある。なお、その他に先進的とされる他の公的機関や民間企業を比較対象として設定し、自組織の業務プロセスと対比させることでその要改善点を洗い出すベンチマーキングの手法も用いられる。

事例 1：

鉄砲水の監視・予測システムの業績向上を目指す気象局（NWS）では新たな監視システムを開発し、1995 年度からピッツバーグ周辺地域で試験運用を開始した。その結果を踏まえてより精緻化された新システムとして 2002 年度に構築された鉄砲水監視・予測（FFMP）プログラムは同年から全米で運用が開始され、予測精度の向上と NWS の業績目標達成への大きな貢献が期待されている。

事例 2：

ETA では、2003 年度に発足した全国事業学習パートナーシップ（NBLP）の参加者選定に業績情報を用いている。同プログラムは、サービス品質改善を模索する各地域部局とすでに所定の業績指標を上回る成果を挙げている部局を結びつけるものである。前者が後者による指導（mentoring）から学びを得ることが同プログラムの目的であるが、ETA ではその双方の参加者を各々の業績情報を参照する形で選定している。

また、各省庁管理者は様々なマネジメント施策をとることで業績情報活用の効能を強化・促進することができる。本調査で行ったインタビューや参照資料の内容を総合すると、それらの個別施策の形態は以下の 5 点に集約される：

①庁管理者による関与姿勢の明示

事例 1：

SBA では各ミッション管理者および幹部クラス職員（長官・副長官・COO）が月例会議を開催し、同庁の業績評価を実施している。同会議に先立ち、同庁 COO は毎月全部署を対象に書面による業績情報の調査・評定を行っており、その内容は月例会議における議論の基礎として用いられる。このため、同庁では全部署に固有の業績指標が設定されている。

同庁幹部によれば、業績評価に対する上層部の自発的関与によって、業績に対する個々の職員の責任意識が向上し、目標達成に向けた部署間競争が促進されることとなった。

事例 2：

FAA では、局長と主要幹部職員で構成する月例業績評価会議の活動が、同局戦略計画で示された個々の目標の達成に寄与している。同会議では、同庁の定める 31 の主要業績測定規準、およびその達成に向けた各種戦略的イニシアティブが議題となる。各幹部職員は、担当部署の現状が業績目標の要件を満たさない場合は目標達成に向けた対策について、すでに要件を満たす場合は目標達成の要因について、それぞれ報告する。同会議での報告内容を踏まえて FAA 局長は今後実施すべき対策を固め、その進捗状況を次回開催時に報告することとされている。

事例 3：

退役軍人省では、省内で実施される多数の業績評価活動に幹部層が関与している。このうち、同省次官（Deputy Secretary）が議長職を務める月例全省会議には VHA を含む同省傘下機関からも代表者が出席する。同会議では、財務状況・業務量・主要業績指標について各機関から報告が行われる。また最近になって、同省次官は月例業績評価に合わせて特例報告（reporting by exception）を実施するようになった。同報告を通して、所期の業績を達成していない機関と成功裏に達成した機関はその要因と今後の方針をそれぞれ説明することとなっている。

その他にも同省では、より下の組織レベルにおいても定期的な業績評価が制度化されている。また、ある VHA 地域医療ネットワークでは、毎週開催される施設管理者会議において個々の業績指標の達成に責任を負う人物（「チャンピオン」）を施設ごとに任命する試みも行われている。

<u>②庁全体の組織目標と達成手段の連動化</u>

事例 1：

FAA では、局内共通の枠組み・アプローチに従って毎年度の事業計画・業績目標を策定している。同局所管の機関が同局全体の戦略計画に合致する目標設定を行うことで、個々の職員レベルにおいても全体目標を踏まえた業績計画が設定されるようになるだけでなく、高業績に対する報奨もより的確に行うことが可能になる。

事例 2：

VHA では庁内各組織レベルを貫く一体的な業績指標を設定しており、同庁全体から各地域医療ネットワーク、そして個々の施設に至るまで、同一の業績指標が用いられる。例えば乳がんスクリーニング検診の受診者比率は、いずれの組織レベルを対象とする場合でも共通の指標によって算出されている。本報告書でも述べたように、一施設における目標達成状況が地域医療ネットワーク全体の業績評定に影響を及ぼす場合もあるため、業績指標を庁内全体で一体的に運用することは重要なことである。

③業績情報の利便性改善

事例 1：

以前の報告でも述べた通り、EBSA では利用者満足度に関する情報の利便性向上を目的として、外部機関に情報収集を委託している。利用者満足度をより深く多角的に検討することでより有用性の高い情報を獲得し、日常業務に反映させることが狙いである。同局では以前にも別機関へ類似の調査を委託していたが、同機関のまとめる情報は過度に一般化された内容であった。EBSA では自局の事業に特化した事業年度別に直接比較可能な利用者満足度データを求めていたため、現在の調査委託先との契約に切り替えた経緯がある。現行のデータセットは設問の追加やデータの要素別分解など、問題領域に応じたより柔軟な運用・分析が可能な仕様となっている。

事例 2：

EBSA の強制執行担当機関では 1999 年度の強制執行管理システム（EMS）導入によって業績情報の利便性を向上させ、保険法違反事例の捜査効率化を図っている。

同機関には従来も類似のシステムが存在したが、参照できるのは各本部の事務スタッフに限られており、現場スタッフは別の事案管理システムを利用していた。しかし同システムの導入に伴い、事務・現場スタッフともにアメリカ全土の全捜査事案の詳細をリアルタイムに把握できるようになった。また新システムは使い勝手も極めて良かったため、業績情報の利用価値は大きく向上することとなった。

事例 3：

SBA では、同庁のプログラム・マネージャーに独自の業績目標・指標の設定を認める一方、かれらを全庁的業績測定システムの構築プロセスに組み込んでいる。個々の業績指標・目標は同庁 COO の定める一定の要件（戦略目標との適合、測定可能であることなど）を満たす必要がある。その結果として、同庁では個々の部署・プログラムの活動における業績情報の利便性が向上した。また同庁では、業績情報全体の利便性を記録・改善するための取組も実施している。同庁では独自開発の評価ツール（Data Validation Table：下を参照）を用いて各プログラム・マネージャーに現行評価指標の有用性を評価してもらい、その回答内容をより現場の要望に即した指標作りに活かしている。なお、上記評価ツールは年度ごとに更新される。

図表　独自開発の評価ツール（Data Validation Table）

プログラム	
業績指標	
戦略目標	
長期目標	
業績指標の性質	アウトプット アウトカム 中間アウトカム
定量的な指標の定義	
アウトカムへの貢献度	
アウトカムとの関連	
関連性の根拠	
アウトカムと業績指標の関連性の限界	
上記に対する対応説明	
業績指標の出所	
データシステム	
データ収集・報告の頻度	
年次末のデータの確定有無	
業績の正確な価値	
データ関連の課題	
データの正確性の検証方法	
データの正確性の限界	
上記の対応方策	
業績指標の計算方式	
意思決定への活用方策	
上記の課題	
上記の対応策	
業績指標の定義は共有化しているか	
データは年度内に収集可能か	
業績指標に関連する GAO、OIG の指摘	

（出典）GAO

④業績情報の調査・利用スキル向上

事例 1：

ある VHA 地域医療ネットワークでは、業績指標に関する施設管理者向け業務研修を毎年度開催している。現在の研修期間は 1〜2 日間で、期間中は既存の全指標をはじめ、新規指標の導入案についても議論を重ねる。同研修の実施主体のひとつである業績測定委員会（performance measurement committee）では、将来的に業績測定目標の達成戦略を共有・実践できる場の構築を目指している。

事例 2：

NHTSA 内部には、25 年以上前から業績情報の分析能力を持つ調査局（research office）が存在する。調査局では、交通事故・交通安全に関する様々な調査研究を行う交通死傷事故調査局（Traffic Injury Control Office）を対象に、その業務の有効性の調査・評価を実施している。交通死傷事故調査局自体は規制権限を有しておらず、また自局のプログラムの有効性を対外的に証明する必要があることから、調査局は NHTSA にとって重要な機能を担っている。

⑤業績情報に関する頻繁かつ効果的な意見交換

事例 1：

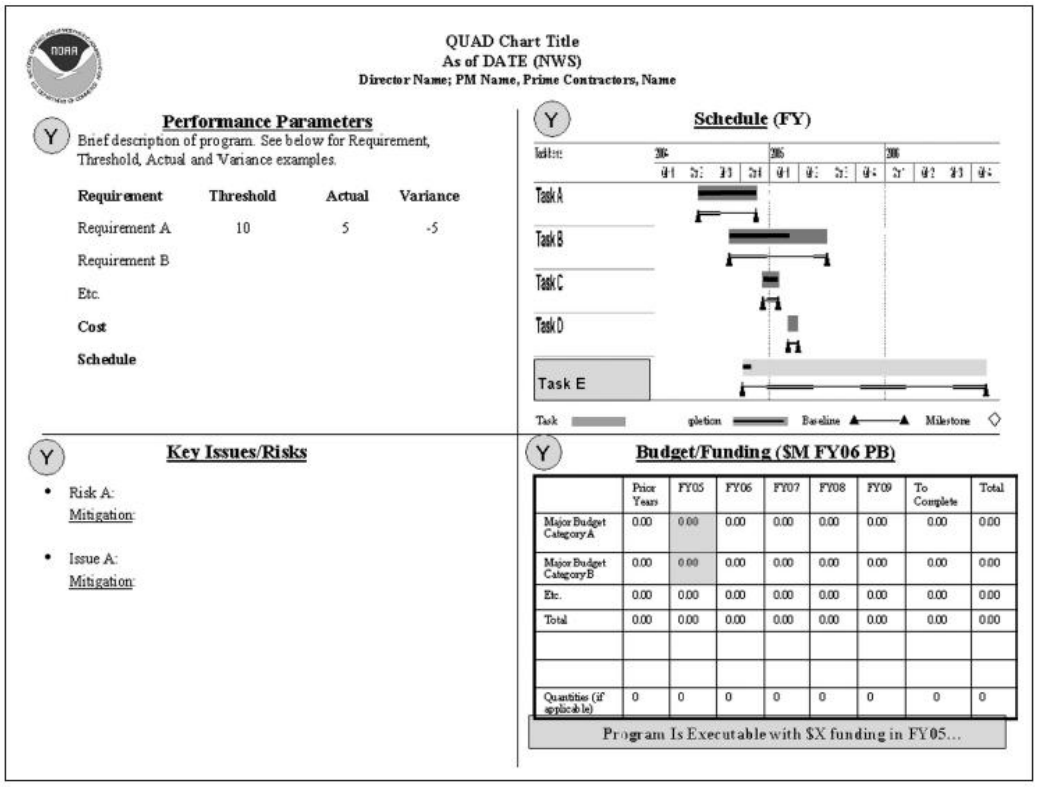
気象局（NWS）では業績情報を全庁的に伝達・共有するため、四象限チャート（下記図表）や掲示ポスター（下記図表）をはじめとする情報公開を多数行っている。四象限チャートは NOAA による予算算定・事業計画システム改善の一環として導入され、意思決定時の関連情報を 1 ページの 4 項目（業績パラメーター・活動スケジュール・主要課題・予算状況）に要約したもので、GPRA の業績指標に言及したものもある。同庁傘下の NWS でも本チャートをそのまま利用している。

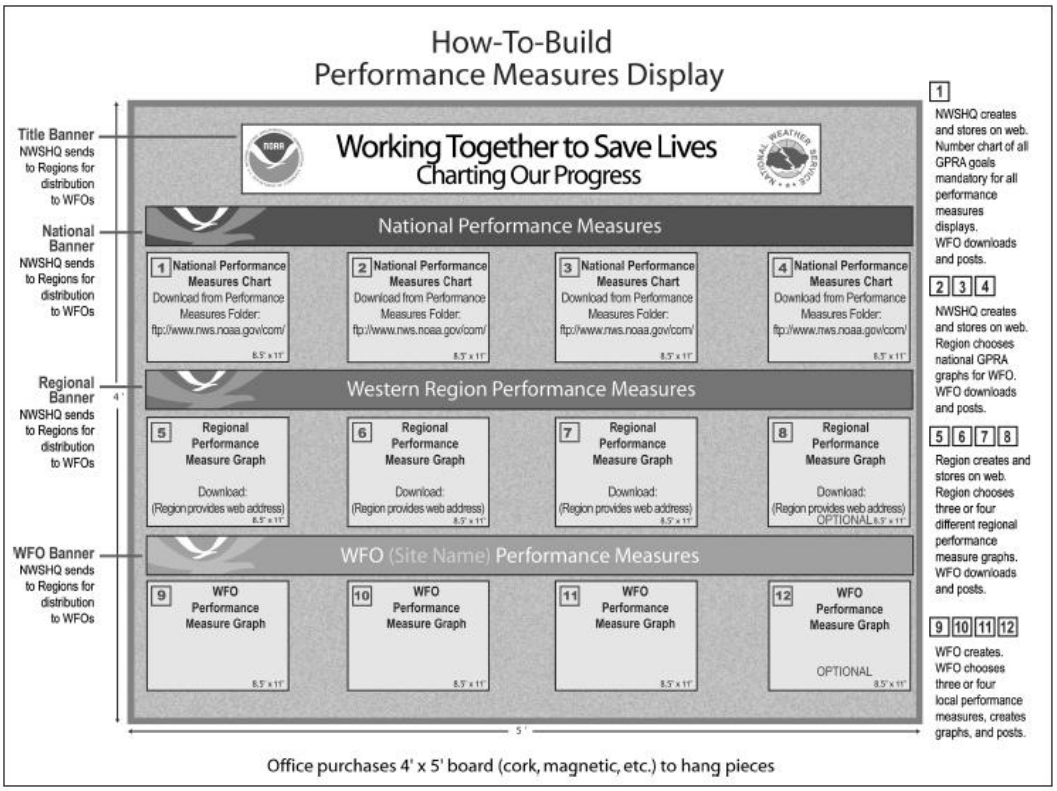
さらに NWS では、全職員に業績情報を周知するため、すべての現場・地方事務所にポスターを掲出している。このポスターは、掲出先施設の職員がアメリカ全土および所属地域における業績達成状況と自施設の状況を容易に比較できる構成となっており、NOAA のイントラネット経由で施設間の業績比較も可能である。なおアメリカ全土の情報は年度おきに更新されるが、各施設では月ごとに業績指標を更新できる。

事例 2：

FAA では、同局イントラネット上で毎月業績スコアカード（下記図表）を掲載し、業績情報を全職員に周知している。なお、各月の発表情報の詳細版は四半期ごとに外部向け HP 上で公表される。スコアカードは表形式で、同局戦略計画（”Flight Plan”）の定める 31 の主要規準の達成状況を赤・黄・青の 3 色で表している。

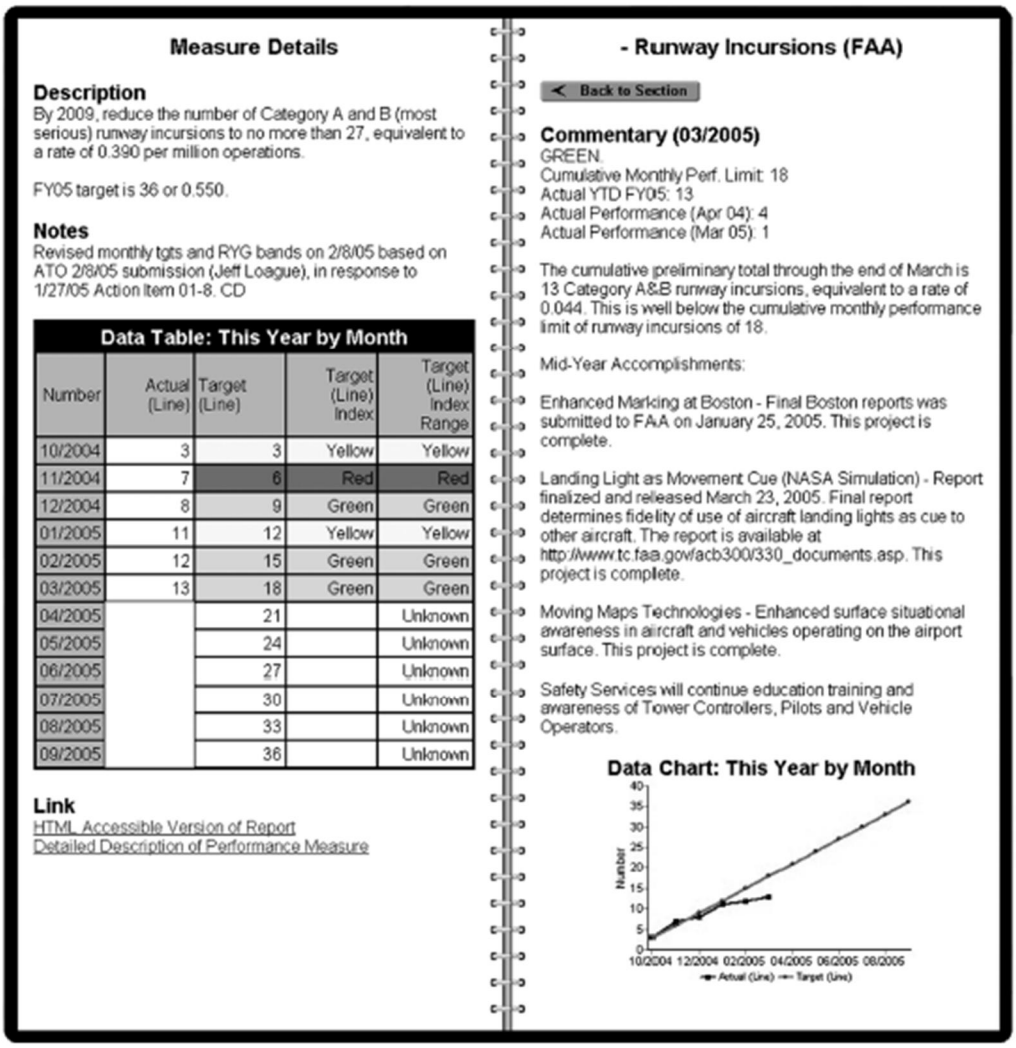
図表　気象局（NWS）の四象限チャート（上）、掲示ポスター（下）





（出典）GAO

図表　連邦航空局（FAA）の同局イントラネット上で毎月業績スコアカード



Measure Details

Description
By 2009, reduce the number of Category A and B (most serious) runway incursions to no more than 27, equivalent to a rate of 0.390 per million operations.

FY05 target is 36 or 0.550.

Notes
Revised monthly tgts and RYG bands on 2/8/05 based on ATO 2/8/05 submission (Jeff Loague), in response to 1/27/05 Action Item 01-8. CD

Data Table: This Year by Month

Number	Actual (Line)	Target (Line)	Target (Line) Index	Target (Line) Index Range
10/2004	3	3	Yellow	Yellow
11/2004	7	6	Red	Red
12/2004	8	9	Green	Green
01/2005	11	12	Yellow	Yellow
02/2005	12	15	Green	Green
03/2005	13	18	Green	Green
04/2005		21		Unknown
05/2005		24		Unknown
06/2005		27		Unknown
07/2005		30		Unknown
08/2005		33		Unknown
09/2005		36		Unknown

Link
HTML Accessible Version of Report
Detailed Description of Performance Measure

- Runway Incursions (FAA)

Back to Section

Commentary (03/2005)
GREEN.
Cumulative Monthly Perf. Limit: 18
Actual YTD FY05: 13
Actual Performance (Apr 04): 4
Actual Performance (Mar 05): 1

The cumulative preliminary total through the end of March is 13 Category A&B runway incursions, equivalent to a rate of 0.044. This is well below the cumulative monthly performance limit of runway incursions of 18.

Mid-Year Accomplishments:

Enhanced Marking at Boston - Final Boston reports was submitted to FAA on January 25, 2005. This project is complete.

Landing Light as Movement Cue (NASA Simulation) - Report finalized and released March 23, 2005. Final report determines fidelity of use of aircraft landing lights as cue to other aircraft. The report is available at http://www.tc.faa.gov/acb300/330_documents.asp. This project is complete.

Moving Maps Technologies - Enhanced surface situational awareness in aircraft and vehicles operating on the airport surface. This project is complete.

Safety Services will continue education training and awareness of Tower Controllers, Pilots and Vehicle Operators.

Data Chart: This Year by Month

（出典）GAO

■指摘・勧告および機関の反応

上記の各種類型は、領域の異なる 5 つの省庁のマネージャーへのアンケートから得られた知見に基づくものである。取り巻く制度環境や課題は省庁ごとに異なるため、本調査の知見を他の省庁にそのまま適用することはできない。しかし、本調査で示した業績情報活用の効用とその実現に向けた個別施策は普遍的なものであり、他の省庁にも応用可能である。この点を踏まえれば、組織内における業績情報の共有体制の拡充、そして各々の環境に合わせた上記個別施策の具体化が、各省庁の取り得る次の有益なステップとなるであろう。

なお GAO では、本調査報告書の刊行に際して商務・労働・運輸・退役軍人・中小企業の各省庁に草案を送付し、コメントを要請している。その結果寄せられた個々の技術的コメントは本報告書内に適宜盛り込んでいる。

【アメリカ GAO 事例⑦】

成果重視の経営：連邦省庁間の協力の強化及び継続に役立つ実践

RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT： Practices That Can Help Enhance and Sustain Collaboration among Federal Agencies

2005 年 10 月（GAO-06-15）

http://www.gao.gov/assets/250/248219.pdf

■概要

多様化・複雑化が進む今日の政策課題に効果的に対処するためには、複数省庁間の連携が極めて重要である。しかし現状では連邦政府における省庁間の相互調整は円滑さを欠き、また効率化の取組も多くの障壁に阻まれている。本調査は以上の背景を踏まえ、今後の省庁間の連携促進への示唆を含む事例を紹介するものである。実践事例として、①ヘルシーピープル（日本の食生活指針に相当・10年ごとに改定）、②森林火災の消火活動及び③退役軍人省・国防総省を採り上げている。

調査結果から導出できる有効な連携体制の条件は、①共通のアウトカムを明確に定義、②相互補完又は共同戦略の策定、③連携に伴うリソース面での底上げを踏まえたニーズの特定・取組、④役割及び責任の分担に関する合意、⑤政策・手続上の互換性の確立、⑥政策実施に伴う成果の監視・評価・報告体制の整備、⑦関係各省庁の事業計画書・報告書等における連携体制の明記とアカウンタビリティの強化、⑧業績管理システムを用いた、連携体制に向けた努力の成果に対する個人のアカウンタビリティ強化の 8 点に集約される。

個々の部局横断型プロジェクトの実施戦略の位置付けは、GPRAが規定する長期的戦略目標の枠内で検討される必要がある。この点を踏まえ、以前のGAO報告では、①OMBはGPRAの規定に即して、連邦政府全体の業績達成計画を策定すること、②政府全体の戦略計画立案を求める法的基盤として、議会はGPRA改定を検討することを提言している。

■経緯・目的

国家が目標を達成するため、複数の連邦省庁間が連携を図る必要性が増している。テロ対策、感染症の経過観察及び自然災害の報告には21世紀の連邦政府が直面する多様な問題点があり、一つの省庁が対応する事が極めて困難で不可能に近い。国の長期の財政的課題を考慮すると、連邦政府は限られた資源の中で結果を得るためにより効率的かつ複数の要求に応えられる方法を模索する必要がある。

連邦政府は連携を図る際、多くの障壁に阻まれている。その原因として、当該各業務が相互に強化し合うものでない場合又は利害対立してしまう場合があり、その結果戦略に関する意見の一致及び優先順位を決定する事が困難になってしまっている。省庁間の連携を阻むもう一つの大きな障壁は、省庁がそれぞれの支配権を業務遂行上守ろうとする事及び資源をコントロールしようとする事にある。さらに、省庁間の連携はそれぞれの省庁の両

立しがたい手続、プロセス、データ及びコンピュータ・システムに阻まれる事がしばしばある。このような問題点を抱えている事から、連邦機関は多くの場合断片的で不統一なプログラムを実施しており、その結果不足している資金を無駄にしてしまっているプログラムを寄せ集めプログラムの顧客を混乱・失望させており、連邦努力の全体的な効率を制限してしまっている。

これらの障壁を省庁が乗り越えるため、本報告書は連邦省庁間の連携を強め持続させるために必要な主要な条件について検討し、いくつかの省庁の実例を用いて説明を行う。また、GPRAが連邦省庁間の連携を改善する機会を認識する上でどのように役立ち、OMBが重要機関の全体的なマネジメントの中心としてリーダーシップを発揮し、連邦政府間の協力に向けた努力の中でどのような役割を果たすのかについても検討している。

■検査方法

連邦省庁間の連携を強め持続させるために必要な条件を特定すると共に連邦省庁間の連携努力を示す実例を検討するため、学術的文献及び過去のGAO報告書並びに議会調査局報告書について調査を行った。また、それに加え国家行政学会(National Academy of Public Administration)、IBMセンターフォービジネスオブガバメント(IBM Center for The Business of Government)及びカリフォルニア大学バークレー校の協調性、連携及び協力、パートナーシップ及びネットワークに関する専門家に対してインタビューを行った。結果を得るためには連邦機関及び非連邦機関双方の協力が必要ではあるが、本報告書では連邦省庁が採用できる実務内容に焦点を当てた。

学術的文献及びインタビューを用いて、連邦省庁間の連携を強め持続させるのに役立つと考えられる条件がいくつか導き出された。省庁間の連携があったとされる複数のアプローチ、フレームワーク及びモデルの実例を考察した結果、GPRAに定められた省庁の要件及び結果志向の業績管理と合致する条件が導き出された。したがって、今回の分類―相互連携に向けた努力に関する実践の分類―が、最終的なものではなく、分類の方法を発展させ、要件が追加される可能性があると考えられる

省庁間の相互連携の具体的事例として、①ヘルシーピープル（日本の食生活指針に相当・10年ごとに改定)、②森林火災の消火活動、③退役軍人省・国防総省の所管領域のうち、医療・保健部門、の３つの部門を取り上げた。よって、引用された具体的な省庁以外の実務には適用されない実践内容が含まれている可能性がある。本報告書の目的は、協力関係を維持し強化する事が可能である事を実証するためである事から、この3つの部門において協力関係を実施した事が結果的に業績の改善につながったかについては評価を行っていない。

① ヘルシーピープル

文献調査を行い、国家行政学会及びロバートウッドジョンソン財団法人（Robert Wood Johnson Foundation）の職員に対しインタビューを行った。また、ヘルシーピー

プルの連携に努めている保健福祉省の疾病予防及び健康促進課(Office of Disease Prevention and Health Promotion)の職員に対してもインタビューを行った。さらに、アメリカ農務省の農業リサーチサービス、栄養政策及び促進センター(Center for Nutrition Policy and Promotion)並びに食品及び栄養サービス（Food and Nutrition Service）;保健福祉省の食品医薬品局、疾病対策センター、国立衛生研究所及び文部省国立障害リハビリテーション研究所の連邦職員に対してもインタビューを行った。

我々は判断上ヘルシーピープルのイニシアティブに対し異なるアプローチを取っている3つの州の保健機関であるアイオワ管理課（Iowa Division of Administration）、ペンシルバニア保健計画局(Pennsylvania Bureau of Health Planning)及びカリフォルニア保健局（California Health Services）に対し、ヘルシーピープル2010を発展させるための連邦間の連携努力について連邦政府とは異なった視点を得るためにインタビューを行った。

② 森林火災の消火活動

原野火災のマネジメントに携わる連邦機関が用いている実務に関する観点を調査するため、過去の報告書を見直すと共に次に挙げる機関より提出された書類の調査を行った。農務省国有林管理部門の林野部国立火災時計画コーディネーター（National Fire Plan Coordinator）及び内務省原野火災コーディネーションオフィス（Office of Wildland Fire Coordination）の職員に対してインタビューを行った。また、アイダホ州ボイシの全米省庁合同火災センターを訪れ、６つの異なる連邦機関の全米省庁合同火災センターの職員、すなわち、土地管理局、インディアン事務局、魚及び野生生物部局、内務省国立公園局、農務省国有林管理部門の林野部及び商務省国立測候所の職員に対してインタビューを行った。さらに、林野部国立火災時計画コーディネーターにて内務省航空サービスの職員に対してもインタビューを行った。

そして、連邦省庁間の連携に関する利害関係者の立場を理解するため、西部知事協会(Western Governors' Association)及び全国森林官協会（National Association of State Foresters）に対してインタビューを行った。

③ 退役軍人省・国防総省

退役軍人省及び国防総省がどのように医療資源を実務上共有しているのかその観点を知るため、過去の報告書を調査し、退役軍人省の資源共有オフィス（Resource Sharing Office）及び国防総省の国防総省・退役軍人省プログラム連携オフィス（Program Coordination Office）の職員に対しインタビューを行った。また、訪れたカリフォルニア、フロリダ、及びケンタッキーの空軍、海軍及び陸軍の各現場で提出された資料を調査し、退役軍人省及び国防総省の職員に対してもインタビューを行った。カリフォルニア州サクラメントでは退役軍人省マクレラン（McClellan）外来診療

所及びトラビス空軍基地（Travis Air Force Base）ではデイビットグラントメディカルセンターを訪れた。フロリダ州ペンサコーラでは、退役軍人省外来診療所、海軍病院及びコリーステーションブランチメディカルクリニック（Corry Station Branch Medical Clinic）を訪れた。そして、ケンタッキー州フォートノックスでは、ルイスビル退役軍人省メディカルセンター、退役軍人省コミュニティベースドスタンディフォードフィールド外来診療所（VA Community Based Outpatient Clinic in Standiford Field）及びアイルランドアーミーコミュニティ病院を訪れた。

■検査結果

連携の実施条件

連携とは、ある機関が単独で活動するより共同で活動した方がより公共的価値が増す事であると広く規定する事が出来る。連邦省庁は、下記の8つの有効な連携体制の条件により連携努力を促進させ継続させる事が可能である。また、これらの条件に共通して、リーダーシップ及び信頼も必要である。

① 共通のアウトカムを明確に定義

例えば、退役軍人省湾岸医療システム（VA Gulf Coast Health Care）及びペンサコーラ海軍病院は新たに共同外来ケアクリニックを設立するに当たり連携を取り、それぞれの人口の医療の質、アクセス、医療ケア提供の効率性の改善に努めている。

② 相互補完又は共同戦略の策定

活動、主要プロセス及び資源を連携させ共通アウトカムを達成するため相互補完又は共同戦略を策定する。例えば、退役軍人省及び国防総省は医療資源を共有するため共同戦略計画を展開させ、共同のガイドライン、政策及び合同訓練の提供の戦略について協議を行っている。

③ 連携に伴うリソース面での底上げを踏まえたニーズの特定・取組

リソース面での底上げを行う事によりニーズを特定しそれに取り組む事により共通アウトカムを支え、必要な場合にはそのリソースを活用する。例えば、アイダホ州ボイシにある全米省庁合同火災センター（National Interagency Fire Center）は、原野火災鎮圧のため消火活動に必要な連邦が有する装備について、異なる省庁におけるその設置場所と内容を把握している。

④ 役割及び責任の分担に関する合意

役割及び責任の分担に関して、リーダーシップについても合意する。例えば、退役軍人省北カリフォルニア医療ケアシステム(VA Northern California Health Care

System)及びトラビス空軍基地は、エグゼクティブマネジメントチーム及び医療資源共有の作業部会に関するそれぞれの役割及び責任に関する宣言書（charter）を共同で作成した。

⑤ 政策・手続上の互換性の確立

互換性がある政策、手続及び省庁の垣根を越えて運営するのに必要なその他の手段を確立し、互換性を有する基準及びデータシステムを含め頻繁にコミュニケーションを取り合うことにより組織文化の違いに関する問題に取り組む。原野火災のマネジメントの責任を負う連邦省庁は、原野火災の消火活動の際の共通基準、政策及び手続を定めた省庁間のハンドブックを作成した。

⑥ 政策実施に伴う成果の監視・評価・報告体制の整備

連携政策実施に伴う成果の監視・評価・報告体制を整備する。保健福祉省は定期審査を行い、ヘルシーピープル 2010 の目標達成度合いについて調査を行っている。この結果は、ヘルシーピープルのウェブサイトに掲載され公になっている。

⑦ 関係各省庁の事業計画書・報告書等における連携体制の明記とアカウンタビリティの強化

共同努力のため省庁アカウンタビリティを強化し、戦略及び年間業績計画を用いて補完的な目標並びに戦略を確立し、結果の説明に業績報告書を用いる。森林サービス（Forest Service）は財政年度 2004－2008 の戦略計画について「壊滅的な原野火災のリスクを減らすこと」という目標を掲げており、それは省庁間で掲げられている原野火災リスクを減らす 10 年戦略を補っている。

⑧ 業績管理システムを用いた、連携体制に向けた努力の成果に対する個人のアカウンタビリティ強化

連携体制に向けた努力の成果に対する個人のアカウンタビリティの強化を、業績管理システムを用いて行い、連携に関する適正を特定し業績期待を設定するべきである。内務省は上級管理者の業績について、顧客、パートナー並びに利害関係者と上手く連携を図れているか評価を行う。

上記条件のいくつかについては、非連邦機関、主なクライアント並びに利害関係者を意思決定に含める事が極めて重要である。さらに、連携に対するコミットメント強化のため関係省庁は合意に関して正式な書類、すなわち、高官のサインがなされた覚書、省庁間ガイダンス、又は省庁間計画書の作成が有効である。

OMB

OMBは連邦政府のマネジメントを監督する中心的役割を担い、実務においてもその役割を活かして結果志向のマネジメントを行っている。大統領の経営課題（PMA）イニシアティブの基、OMBは個別の機関に特化したイニシアティブ、すなわち、改善のために退役軍人省及び国防総省のプログラム並びにシステムに着目している。しかし、その他にも多数の省庁間連携改善が必要な分野があるにも関わらず、OMBが取り組んでいる対象事例は一例のみである。

さらに、上述した省庁間連携の際に課題となる要件についてOMBは関係省庁の注意を引くことにより、同種の連携及び協力に関するその他5つの政府全体イニシアティブと並行して新たにイニシアティブを策定する事により連携の改善を図る事が出来る。また、OMBは人的資源の戦略的マネジメントを成功させるために連携を強調するような基準を設けていない。PARTでは効果的な連携が評価項目の一つとし加えられている。しかし、連携の効果を判断する上で必要な情報は十分ではなく、OMBは機関が自らのキャパシティを踏まえたうえで効果的に連携をするために必要な実務に関する情報を提供していない。したがって、OMBは求めた成果がなぜ達成されていないかの原因究明について本報告書の条件を連携強化の参考にし、現存の連携努力を補うべきである。

■指摘・勧告及び機関の反応

上記条件⑧に関する勧告

上記条件⑧の業績管理システムを用いた、連携体制に向けた努力の成果に対する個人のアカウンタビリティ強化について、2 つの勧告がなされた。

・省庁の上級管理者は、個別の業績計画達成のために連携を必要とする特定のプログラムの分野横断的な目標を設定する事。

・組織の垣根を越えた連携を促進するため省庁の上級管理者は、関連する内部又は外部組織名を明示する事。

GPRA 及び OMB のマネジメント・ツールに関する勧告

GPRA が有する戦略的計画、長期目標の発展及び結果に対するアカウンタビリティは、連邦議会、OMB 及び重要機関が定める省庁間を横断する連邦目標を認識するに当たり適切な長期戦略目標及び戦略フレームワークを策定する際に役立つ。

・分野横断的な政策目標の達成をより良くマネージするため、OMB が政府業績計画を展開するに当たり必要な GPRA 要件を完全に実施するよう勧告を行った。

・分野横断的な問題に対応する長期目標及び戦略のフレームワーク策定のため、連邦議会は GPRA が政府全体の戦略計画を要するよう修正をするべきであると勧告した。

OMB に対する勧告

OMB の長官に対し、本報告書で述べられている連携の条件を促進し、需要がある新しい領域において更なる連携が共通アウトカム達成のために必要である事を勧告した。これを実施するに当たり、下記の内容を含む可能性がある。

・大統領の経営課題（PMA）イニシアティブを拡大し、政府全体のイニシアティブとして連邦省庁間の連携改善にフォーカスする事を追加又は連携改善が必要な部門に特化した機関イニシアティブを追加する事；
・業績管理システムを通じて、省庁において個人が説明責任を果たす必要性を反映するために PMA 人的資本イニシアティブの戦略的マネジメントの基準を拡大し、省庁がそれぞれのミッション、目標及びアウトカムを達成するのを支援するために調整し連携を省庁内及び省庁間で行う事；及び
・省庁間連携について、本報告書の連携条件の情報を基に PART ガイダンスの内容を補う。

また、機関の反応に関しては、本報告書の草稿を OMB の長官に提出し、コメントを求めた。マネジメント副長官のカウンセル（Counsel to the Deputy Director for Management）は、口頭で OMB は勧告に同意すると述べた。対応する本報告書箇所の草案を 3 つの省庁間連携に携わっている機関である退役軍人省、国防総省、農務省、保健福祉省、文部省及び内務省に提出した。そして、それぞれから適切な技術的な助言を受けた。

【アメリカ GAO 事例⑧】
政府の業績：成果向上のための業績情報活用に関する次期政権に向けた教訓
GOVERNMENT PERFORMANCE： Lessons Learned for the Next Administration on Using Performance Information to Improve Results
2008 年 7 月（GAO-08-1026T）
http://www.gao.gov/products/GAO-08-1026T

■概要

GPRA 施行以降、連邦政府の業績マネジメントの仕組みは導入されたが、それによるマネジメントの変化が見られない状況にある。そのような中、連邦政府のマネージャーが業績情報を活用したマネジメントを実施しているかを経年的に実施したウエブベースのアンケート調査の結果を基に、現状分析と改善方策、提言を提示している報告書。

本報告における勧告は、個別・特定の省庁に対するものではなく、ブッシュ政権に続く次期政権（オバマ政権）に対して向けられたものである。

■背景、目的

1993 年の GPRA 施行以来、連邦政府においては結果より成果を重視する行政マネジメントの確立に向けて、クリントン政権、ブッシュ政権と各政権での改革が進められた。これらを通じて、行政府において成果重視を実現する制度、能力の改善は図られたと思われる一方で、プログラムのマネージャーの意思決定において業績情報が十分に活用されていない状況にある。

このような認識を背景にして本報告書は、議会の要請により、(1) 過去 10 年に実施された調査によって明らかとなった連邦政府全体及び省庁におけるマネージャーの業績情報の活用に関する調査結果の傾向分析、(2) プログラムのマネジメントの改善に向けて省庁はどのように業績情報の活用を奨励したのか、(3) 将来の業績向上に向けて、次期の議会、政権に対する教訓を整理する、ことについて調査したもの。

■検査の手法

過去、1997 年、2000 年、2003 年、2007 年に GAO が実施した連邦政府の職員に対するアンケート調査を経年的に比較・分析することで、主として連邦政府のマネージャーの意識が変化したか、成果重視の行政運営に向けて業績情報は活用されているのか、について分析を行っている。

これらのうち、2007 年の調査は本報告書作成の際に実施されたもので、人事管理局（OPM）のデータベースを基にしたウェブベースのアンケート調査で、連邦政府 24 機関において対象となるマネージャー層 107,326 名のうち 4,412 名を抽出して成果重視の行政運営及び業績情報の活用に関して調査された。調査は催促の期間も含めて 2007 年 10 月から 2008 年 1 月

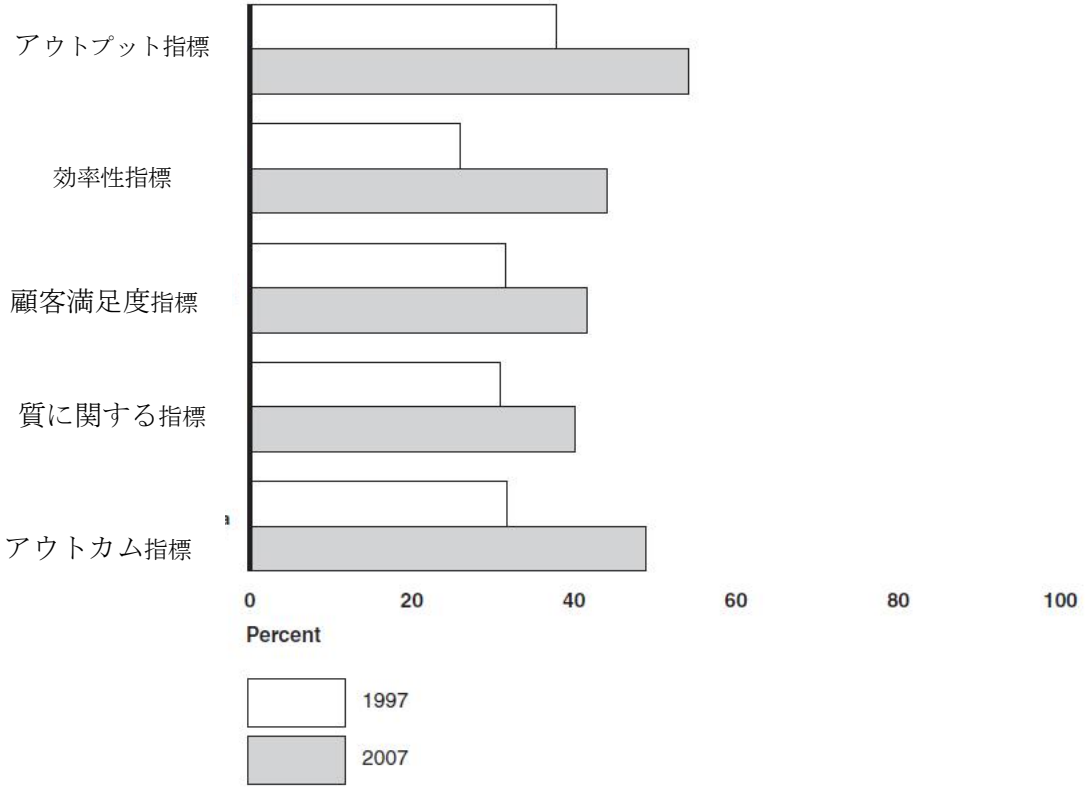
の期間に実施され、対象者のうち死亡、退職、解職等を除いて 2,943 名（約 70%、省庁ごとに見ると、55%～84%[113]）から有効な回答が得られている。なお、質問事項には現政権で実施されている PART に関する見解について質問する事項も含まれている。その他の事項については 1997 年、2000 年、2003 年に実施された同種の調査と調査項目が類似している。質問事項は原則として 5 段階で確認できるように設計されている。

なお、本報告書の作成は、2007 年 3 月から 2008 年 7 月の期間にかけて、GAO の監査基準に基づいて行われた。

■検査内容、結果

1997 年以降に実施された調査によると、下図表に示すように、連邦政府のマネージャーは、業績指標を意識するようになっている等、業績マネジメントは徐々にではあるが、政府のマネジメントの文化になりつつあると評価できる。

図表　業績指標を「意識している」と回答した連邦政府のマネージャーの割合



（出典）GAO

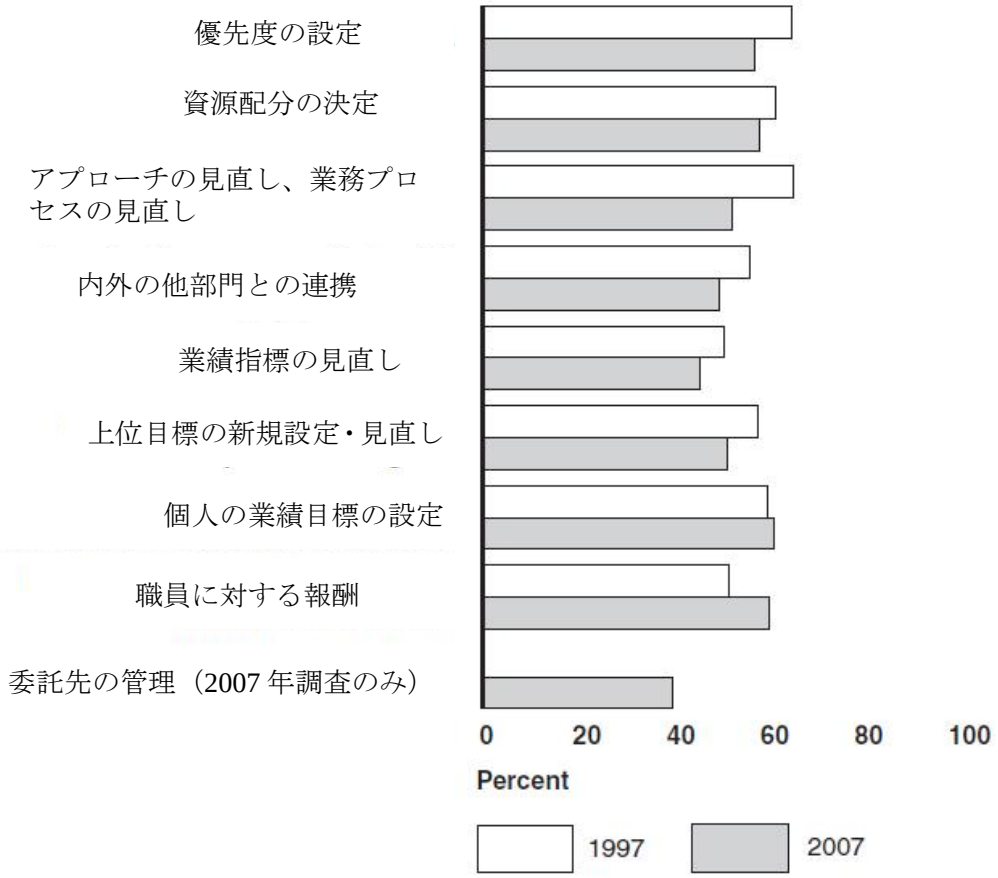
業績情報がより多く収集され、マネージャーに認識されるようになることによって、業

[113] 1997 年の調査では 905 名、2000 年の調査では 2,510 名、2003 年の調査では 503 名から有効な回答が得られている。各調査の目的は同じであるがサンプル抽出、分析の方法・内容はそれぞれの調査で異なる。

績マネジメントが改善・向上するとGAOでは考えていた。しかしながら、上記のような結果が得られてもなお、下記図表が示すように、連邦政府のマネージャーは業績情報をマネジメントの意思決定において活用し、それらを意思決定者に伝えるようにはなっておらず、業績情報の活用の成果は十分に実現しているとは言えない状況にある。すなわち、業績マネジメントの改善・向上を通じたプログラムの成果の実現は、過去におけるGPRAの施行、PARTの実施を通じてもなお、達成されていないと現状では評価できる。

特に、委託先の管理における業績情報の活用については、議会、GAO、OMBによる市場化テストを通じて徹底されている一方で、2000 年調査と比較して 3%ポイントの改善しか確認できず、課題が見受けられる。

図表　業績情報をマネジメントの場面で「活用した」と回答したマネージャーの割合



（出典）GAO

業績情報の活用に関して 2000 年調査と 2007 年調査を省庁別に比較してみるとバラツキがあり、原子力規制委員会（NRC）は各項目で改善が確認される。一方、国防総省（DOD）では経年変化は確認できず、反対に中小企業庁（SBA）では悪化している。以下、下図表は業績情報の活用において改善傾向が確認できる林野庁（FS）、内務省（DOI）、文部省（ED）、

エネルギー省（DOE）、退役軍人省（VA）、国立科学基金（NSF）、反対に悪化している社会保険庁（SSA）、航空宇宙局（NASA）、緊急事態管理庁（FEMA）における業績情報の活用に関する回答状況の比較である。

図表　省庁別の業績情報を活用するマネージャーの割合（最上位、最下位）　単位：%

	割合が低い省庁	割合が高い省庁	政府全体の平均
優先度の設定	43 内務省	78 中小企業庁	58
資源配分の決定	39 内務省	70 航空宇宙局	59
アプローチの見直し、業務プロセスの見直し	30 林野庁	71 国立科学基金	53
内外の他部門との連携	28 林野庁	62 退役軍人省	50
業績指標の見直し	28 林野庁	66 文部省	46
上位目標の新規設定・見直し	33 林野庁	73 エネルギー省	52
個人の業績目標の設定	44 林野庁	79 社会保険庁	62
職員に対する報酬	47 緊急事態管理庁	78 航空宇宙局	61
委託先の管理	24 林野庁	70 航空宇宙局	41

（出典）GAO

なお、PART に関する調査について、PART の結果及び指標がマネジメントの意思決定において活用されていると回答したのは 26%、PART は業績の向上に貢献していると回答したのは 14%であった。

本報告書においては、上記のような状況を踏まえて、政府の業績マネジメントの活用の改善に関するあるべき取組について、以下のように 3 つの方策が示されている。

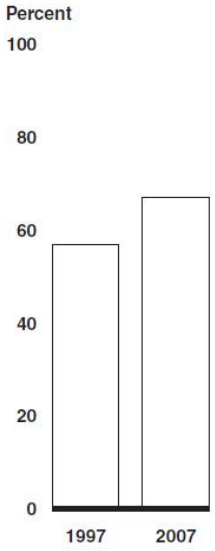
方策 1：　成果重視のマネジメントに向けての幹部リーダーシップのコミット

組織における業績マネジメントの実現、向上に向けて最も重要な要素となるのは、トップ、幹部における業績マネジメントに対するコミットメントである。トップ、幹部が業績マネジメントを重視し、かつ関与することによって、マネジメントレベルにおける業績情報の活用は、利用機会が改善し、業績情報の有効な活用が実現し、組織全体の状況が改善

される[114]。

トップ、幹部の業績マネジメントに対するコミットメントは、ビジュアル化することで組織に浸透する。例えばポスターの掲載や業績スコアカードの導入、イントラネットを通じた情報発信等である。その他、業績情報をトップ、幹部に定期的に報告することによって、業績情報の背景にある課題が特定・認識され、必要となるプログラム、組織・体制の見直しを通じて改善が図られる等、適切な行動の実現にも寄与する。下図表に示すように、1997 年と 2007 年の比較では、「トップが業績マネジメントに関与している」と回答したマネージャーの寄合は、57%から 67%と大きく改善している。

図表　トップが業績マネジメントにコミットしていると回答したマネージャーの割合



（出典）GAO

調査の結果を踏まえると、トップ、幹部の業績マネジメントへのコミットメント及び業績情報を活用するマネージャーの割合を高めることは、マネジメントにおける重要な場面である、プログラム及び戦略の形成、資源配分において非常に重要な要素となる。

なお、マネージャーの監督者の立場にある者が業績情報の活用を重視することも、マネージャーにおける業績情報の活用に貢献する。この点について、PART に精通したマネージャーに対して照会したところ、37%が幹部は業績マネジメントを重視し、成果を意識していると回答している状況であった。

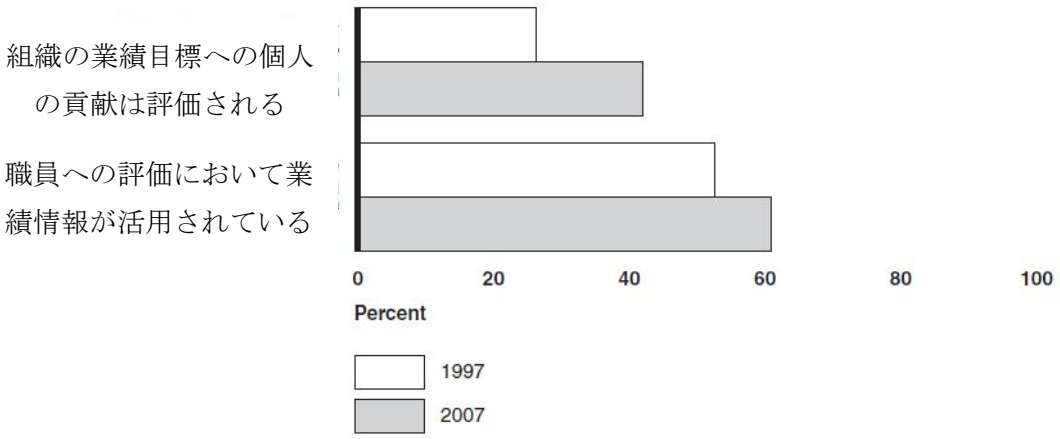
[114] 同様の指摘は GAO-04-38、GAO-050927 にも記載。

方策 2：　個人の業績と組織が目指す成果を関連付けること

組織において効果的な業績マネジメントを行うためには、全ての職員が関係して、その目指すべき目標、取組、責任を意識することが重要となる。業績マネジメントの仕組みは、個人、部門の取組がどのように組織全体の成果につながるのか、その見通しを示すツールである[115]。

GAO の調査によると、この点について過去 10 年における状況を概観すると、下図表のように大きな改善が確認できる。うち、「職員への評価において業績情報が活用されている」と回答した割合は、1997 年は 53%、2007 年は 61%と 10%近く改善している。

図表　個人の評価に対して業績情報が使われていると回答したマネージャーの割合

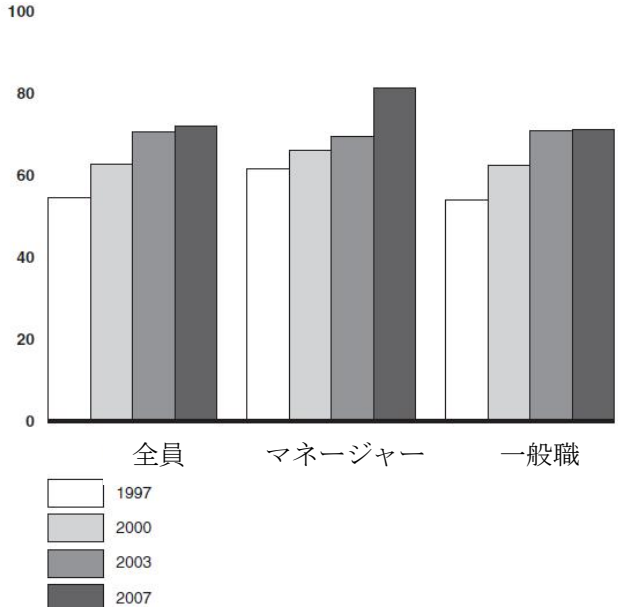


（出典）GAO

なお、2003 年と 2007 年の調査を比較すると、マネージャー、監督者層において、戦略目標の達成について説明責任を果たしている、と回答した者の割合は 14%ポイント改善している。また、同様の点について、プログラム、プロジェクトのレベルの成果については、12%ポイント改善している。なお、2003 年と 2007 年の調査の比較では、一般職においては、このような改善傾向は確認できない。

[115] 同様の指摘は GAO-03-448 にも記載。

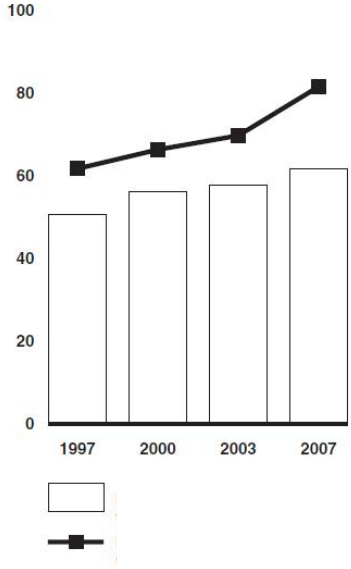
図表　プログラムの成果に対して説明責任を果たしていると回答した割合



（出典）GAO

その他、説明責任を果たすためには前提として、必要な権限が付与されていることが重要となるが、この点について調査結果を概観すると、説明責任を果たしていると回答した割合の改善傾向と比較して、権限が与えられていると回答した割合の方の増加傾向が確認できる。2007 年の調査では前者は 81%、後者は 62%とギャップが確認できた。

図表　説明責任を果たしていると回答したマネージャーの割合（線）、業績目標達成のために必要な権限が付与されていると回答したマネージャーの割合（棒）



（出典）GAO

方策 3：　業績情報の収集、活用に関する省庁の能力の改善

業績マネジメントにおいては、省庁はマネージャーに対して業績情報の収集と活用を奨励しているが、前提としてマネージャーにおいて業績情報の活用に関する知識若しくは経験が必要で、かつ業績情報の信頼性も求められる。そのため、業績情報の収集、分析、評価に関する実務的な能力の養成が重要となる。

マネージャーは業績マネジメントに必要な情報を解釈して、プログラムの改善、成果の達成につなげるためには、インプット、活動、アウトプット、アウトカムの連鎖をロジックを通じて理解していること、その上でそれを立証するデータが何であるのかを理解することが求められる。GAO の過去の調査では、省庁における必要な業績マネジメントの研修・教育は、適切な業績目標の設定、業績情報の活用にポジティブに寄与することが確認されている[116]。1997 年以降、業績マネジメントに関する研修の取組は拡大しているが、2007 年の調査では回答者の半分のみが研修を受けているという状況であった。この業績マネジメントの改善に向けての研修の意義について、過去の報告書において[117] OMB に対して勧告しているが、現時点において効果的な対応が図られていない。

なお、業績情報の活用に向けて職員の能力の他に、業績情報がユーザーのニーズに合致していることや、データの完全性、正確性、一貫性、時宜性、妥当性、活用しやすさ、といった点についても重要となる。GAO の調査によると、データについて十分な内容、水準にあると認識しているマネージャーほど、業績情報をマネジメントの重要な場面において活用していることが確認されている。特に重要となるのは妥当性で、業績を測る妥当なデータが収集されていることが、業績情報の活用にとって重要となる。

■勧告

本報告書においては、特定の省庁・機関に対する勧告は示されていないが、結論としてブッシュ政権に続く次期政権における政府の業績マネジメントに関するあるべき取組について、以下のように 3 つの方策が示されている。

勧告 1：　業績をより戦略的かつ横断的に設定し活用（政府全体の業績計画策定）

業績情報の分析と活用には時間と労力が求められることから、より戦略的なアプローチや政府横断的な課題に注目した実施が求められる。また、より緊急度の高い課題に対処する政策やプログラムがどのように成果を実現しているのかに注目することも重要となる。現政権で実施されている PART は、プログラム単位をベースに全プログラムを対象にしている一方で、政府横断的な課題や、複数のプログラムが関係する分野は焦点が当てられていない。業績マネジメントにおける横断的な視点は、手段であるプログラムの構成や妥当性、有効性、重複を明らかにするためには不可欠となる。OMB は 2006 年度予算において一部

[116] GAO-04-38
[117] GAO-04-38

横断的な課題に対する評価を行っているが、部分的・一時的な対応となっている。GAO は OMB に対して、現行の PART によるプログラムの評価に関して、共通目的に着目して、予算支出、租税特別措置、規制など、全ての手段を含めた分析と評価が行われるよう示唆している。

上記のような課題に対応するためには政府全体の業績計画の策定が必要となる。OMB がその役割にあるが、1999 年予算において、試行的な取組が行われたものの、現状は策定されていない。政府全体の計画を策定しない限り、政府横断的な課題への対応についての検討と分析が行われない。また、政府全体の計画書を作成することで、政府としてより優先度の高い課題と目標を明らかにすることができる。政府横断的な視点、優先度によって、現状の取組の重複、無駄の排除にもつながる。さらに、このような政府全体の計画は年次の他、中長期の視点に立った戦略計画的なものの作成も求められる[118]。特に、経済、環境、安全・安全保障、社会、文化の各分野における政策課題の解決にとって有効である。

勧告 2：　議会に対する業績報告の妥当性の向上

現行の PART は、事前に議会に対してコンサルテーションが行われておらず、予算を調整する権限を持つ議会の予算審議において、ほとんど活用されていない状況にある。この点について議会関係者によると、（1）評価対象の選定と評価のタイミングについて早期の段階での議会との協議、（2）評価に活用したデータ、手法に関する十分な説明、（3）議会のニーズに沿った PART 情報への見直し、によって改善が図られると指摘している。

OMB は 2007 年、試行的な取組として「ハイライト・レポート」を作成して、鍵となる業績情報と財務情報の分析を提供することを行ったが、これらは議会のニーズを満たすものではない。議会にとって重要なことは政策判断において鍵となる業績情報や、課題に関する情報へのアクセスの機会を確保することにある。連邦航空局（FAA）を対象にした試行的取組では、議会は IT 技術を活用して省庁の情報にタイムリーにアクセスできる環境を意思決定者である議会が求めていることが確認された。OMB は議会とのコミュニケーションの方策を見直すとともに、データの提供に関する環境を整備して、よりそれらが活用されるようになることが期待されている。

その他、行政府の側のみならず議会において業績マネジメントの監視を行う仕組みを構築することも求められる。例えば、GAO がかつて指摘したように議会（委員会）において、関心度が高い鍵となる業績を特定すること等も想定されるが、これは現行の予算の仕組みにも影響する。なお、2009 年予算において、無駄なものや信頼されていないものについての議会による評価を行っている。

勧告 3：　評価を意思決定において活用することに関する省庁の信頼の確保

OMB は PART によって連邦政府の 1,000 のプログラムの評価を行っているが、業績情報

[118] GAO-04-38

をより活用するためには、評価を受ける側の省庁における信頼性をより高めることが重要で、そのためにはOMBのプログラム査定官（Program Examiner）のプログラムに関する知識の向上と併せて省庁の側においても PART を通じて得られた情報の活用方策に関する知見を高めることが求められる。

GAOの調査によると連邦政府のマネージャーは、PARTを評価するOMBのプログラム査定官がプログラムに関する知識が十分ではなく、結果として正しい評価が行われていないと指摘している。従って、PARTの運用をより改善するためには、それを評価するプログラム査定官（Program Examiner）のプログラムに関する知識の向上が不可欠となる。GAO の調査によると回答者のうちの 70%が PART の改善において、この点が重要であると指摘している。ある回答者は、「PART 評価では対象プログラムの概要を説明する機会がない」と指摘している。また、他の回答者は「査定官は省庁の使命、目標を十分に理解していない」と指摘している。このようにプログラム査定官（Program Examiner）がプログラムに関する知識が十分ではないため、PARTの運用は完全ではなく、現状を踏まえると、より多くの時間を投じて評価を行うことが求められる。従って、現状のように全てのプログラムを評価対象にするのではなく、より限定して対象を特定して、個々により詳細に評価を行うことで、相互の信頼性、納得感が得られる。

更に前述のようにPARTをより効果的に運用するためには、省庁の側において評価に関する知見、経験を高めるための研修等が重要で、一次評価を行う省庁の側における評価能力の向上も不可欠となる。さらに言えば、プログラムの実施を最前線で担当する職員の理解も重要で、自らの取組が如何にして成果をうみ、それらが省庁の目標に関連しているのかを意識することも求められる。

現状、PARTは素晴らしいコンセプトであるが、連邦政府内でその運用について正しく理解されていない、研修の充実と省庁と OMB のコミュニケーションの充実化によって PART は著しく改善される。

【アメリカ GAO 事例⑨】
結果重視の経営：GPRAMA における暫定省庁横断的優先目標に関連する GAO の取組
MANAGING FOR RESULTS: GAO's Work Related to the Interim Crosscutting Priority Goals under the GPRA Modernization Act

2012 年 3 月（GAO-12-620R）
http://www.gao.gov/products/GAO-12-620R

■概要

OMB は、GPRAMA に基づき、連邦政府の優先目標（priority goals）の設定に関して省庁との調整を行うこと、横断的優先目標の達成のために政府業績計画（performance plan）を開発・発展させる役割を担っている。本報告書は、GPRAMA の実施状況を GAO が評価したものである。具体的な評価対象は 2013 年の大統領予算教書における暫定省庁横断的優先目標であり、連邦政府の業績計画に関する情報について GAO はレビューを行った。

GAO は OMB 長官に対し、「横断的目標に貢献する可能性のある、従来の業績計画に対して追加的なプログラムを検討する際には、業績計画に追加すべき省庁及びプログラムについてレビューし、連邦政府の業績計画を適切に検討すべきである」と勧告した。この勧告に対し、OMB は GAO の検査において特定された追加すべき省庁及びプログラムについて、それらが横断的目標の達成に関連するか否かレビューすることに同意した。

■背景・目的

GPRAMA は、OMB に対して、連邦政府の優先目標、業績計画を発展させることを要請している。連邦政府が達成しなければならない多くの意味のある成果は、複数の連邦機関、セクター及び階層の異なる政府機関の協働的な努力が求められるものである。例えば、食品及び農業の保護、国土安全及びトレーニングされた労働力の保証について等が協力的な取組が求められるものとして想定される。議会及び大統領府は、連邦政府の横断的な協力活動を改善する必要性を認識している。

2011 年 1 月に、GPRA は改正され、GPRAMA となった。GPRAMA は、成果に焦点を合わせた横断的・統合的なアプローチを取り、政府の業績の改善に向けた新たなフレームワークを設定した。GPRAMA の効果的な実施は、望ましいアウトカムの明示、複数の組織に及ぶプログラムの成果の提示、不必要な重複及び断片化の削減を行うことで、解決のための活動に重要な役割を果たしうると考えられた。また、GPRAMA は、アウトカムに基づく政府優先目標の設定に関して省庁と調整することを OMB に要請している。さらに、同法は OMB に対して、横断的優先目標の達成に向けた業績のレベルを決定する政府業績計画を開発・発展させることを求めている。

本報告書は、GAO が法律の実施状況の評価を委任されたものの一部である。本報告書における GAO の目的は、2013 年の大統領予算教書（the President’s 2013 budget submission）に

おける連邦政府の暫定省庁横断的優先目標に対してコメントすることである。そして、議会の審議のために、関連する勧告及び事項を特定することである。この目的を果たすため、GAO は、2013 年の大統領予算教書及び連邦政府の業績計画に含まれる情報をレビューした。その際には、これまでに数年間 GAO が実施してきた各目標に関する検査をレビューした。また、GAO は、各目標に関連する勧告の状況についてアップデートを行った。

■検査の手法

GAO は、2012 年 3 月から 5 月にかけて、政府検査基準（GAGAS）に基づく業績検査を実施した。

■検査内容、結果

横断的優先目標及び連邦制府の業績計画

前述のとおり、GPRAMA は、OMB に対して、連邦政府の優先目標（横断的目標）及び連邦政府の業績計画を発展させることを要請するものであり、それらは年次で更新され、大統領予算教書と同時に公表されるものである。

特に、同法は OMB に対して、2015 年度予算から、各省庁と連携し、議会と協議の上で、横断的政策分野における目標及びマネジメントの改善分野における目標のために、アウトカムに基づく目標を 4 年ごとに、開発することを要請している。マネジメント改善分野における目標は、財務マネジメント、人材マネジメント、IT マネジメント、調達及び買収マネジメント及び不動産マネジメントを含むものである。それらの目標は、4 年ごとに更新・修正されるものである。加えて、OMB は、2013 年度予算から開始される暫定的な優先目標について発展させることを要請されている。また、OMB は、連邦政府の業績計画においてこれらの連邦政府優先目標をどのように達成し得るのかに係る情報を提供することも求められている。

2013 年大統領予算教書は、連邦政府における 14 の暫定的な横断的優先目標を含んでいる。このうち 9 つは横断的政策分野に、5 つはマネジメントの改善目標に関するものである。これらの目標は下記の分野を含むものである。

- 科学、技術、工学及び数学教育
- 退役軍人のキャリア準備
- ブロードバンド
- アントレプレナーシップ及びスモールビジネス
- エネルギー効率性
- 輸出
- 就業トレーニング
- サイバー・セキュリティ

- 持続可能性（サステナビリティ）
- 財務マネジメント（不適切な支出）
- 人材マネジメント（重要なスキルのギャップ）
- IT マネジメント（データセンターの合併）
- 調達及び買収マネジメント（戦略的ソーシング）
- 不動産マネジメント

GPRAMA において求められているとおり、OMB は、連邦政府の業績計画の横断的優先目標における目標管理者を特定した。これらの目標管理者は、それぞれの目標の達成に向けた協働的な努力に対して責任を有するものとされている。

GAO は、14 の暫定的な横断的優先目標に関する連邦省庁の取組に関して、これまでも様々な観点で検査を行ってきた。本要約の最後では、14 の暫定的な横断的優先目標の中から、「科学、技術、工学及び数学教育」について取り上げて例示する。

GAO が特定した暫定的な目標に関する追加すべき省庁及びプログラム

GPRAMA は、連邦政府の業績計画が、それぞれの横断的優先目標の達成に貢献する省庁、組織、プログラム活動、規制、租税支出、政策及びその他活動を含めることを要請している。業績計画は暫定的な目標のそれぞれについて、これらの情報を含んでいる。

業績計画は、各目標に貢献する可能性のある追加的なプログラムが、ある程度の時間をかけて特定されることを指摘している。その点に関して、GAO のこれまでの検査活動は、14 の暫定的な目標のうち 10 の目標について、関連のある省庁及びプログラムを追加的に特定した。例えば、GAO は、国土安全保障省（Department of Homeland Security: DHS）は、国家横断的で、公的で安全なブロードバンドネットワークの計画策定に関わっている基礎的な連邦政府機関であると報告した。国土安全保障省は、フォーラムを実施し、ブロードバンドの実装に関する連邦政府の取組を調整し、ブロードバンドネットワークに関する教材を作成している。しかしながら、国家安全保障省は、連邦政府の業績計画においてブロードバンドに関する優先目標に責任を有する省庁のリストから漏れていた。

■勧告

2013 年大統領予算教書は、初めて暫定的な横断的優先目標を含んだものであった。これらの目標の設定は、横断的なプログラム及びマネジメントにおいて、連邦政府が直面している様々なチャレンジを示す上での重要な機会であった。連邦政府はあらゆる関係者を活用しなければ、これらの目標の達成のための機会を逸すると考えられた。

OMB 長官は、横断的目標に貢献する可能性のある追加的なプログラムを検討する際には、業績計画に追加すべき省庁及びプログラムについてレビューし、連邦政府の業績計画を適切に検討すべきである、と GAO は勧告した。

GAO は、OMB 長官代行に対して、レビュー及びコメントをもらうために本報告書のドラフトを提供した。OMB の職員は上記の勧告に同意した。すなわち、OMB は、GAO の検査において特定された追加すべき省庁及びプログラムについて、それらが横断的目標の達成に関連するか否かレビューすることに同意した。

また、2012 年 5 月に OMB の職員はメールにおいて、検査報告書に記載された情報に対して歓迎するとの趣旨のコメントを記した。さらに、報告書に示したとおり、当初のリストにおいて示された目的に対して貢献しているとされる省庁は、横断的目標に対して貢献しているプログラムを検討したところ、包括的ではなかったことを明らかにした。しかしながら、目標達成に貢献する上でキーとなるプログラムの「最初の特定」にすぎなかったと述べた。例えば、OMB の職員は、アントレプレナーシップ及びスモールビジネスに関する目標に関して、業績計画ではアントレプレナーシップに最も直接的なインパクトを持つと考えられる行政機関に集中していたと述べた。また、彼らは、戦略的に当初は集中することで、長期的には包括的な目標へのプロセスは成功すると信じていたと述べた。

就業トレーニングの場合について、OMB は performance.gov の現在のリストは依然として包括的ではないと述べた。他方、その他の場合、performance.gov に掲載されている省庁を超えて、連邦政府の優先目標に関係する取組を行っている追加された省庁のいくつかの事例を強調した。例えば、国家科学技術会議（the National Science and Technology Council）を通じ科学技術政策局（the Office of Science and Technology Policy）が開発している 5 年間の STEM 教育の戦略計画について、すべての省庁の取組は修正されたと述べた。

また、OMB は、退役軍人のキャリア準備に関連すると考えられる追加すべき省庁は、目標に責任を有するタスクフォース及び省庁を越えたグループに代表を送っていると述べた。

OMB の職員は、横断的目標の達成プロセスにおける現在の実装計画段階においては、どのプログラムが目標達成においてキーとなるか、その貢献の性質がどのように確認できるか、そしてどのようにそれが測定されるかといった点を明確化すると説明した。

GAO が本報告書で示したとおり、OMB の職員は、performance.gov において公表されたリストは、実装計画において新しく修正されることを期待すると述べた。さらに、OMB の職員は、24 以上の連邦省庁から構成された業績向上担当官会議（PIC）による調整の上、どのプログラムが、目標管理者によりリードされた協働的、省庁横断的プロセスの結果であるかの結論を示すことが重要であると述べた。

GAO は、上記の協働プロセスをポジティブな発展と見なした。

■別紙

横断的政策目標：『科学、技術、工学及び数学教育』

（目標）

2020 年までに、アメリカは世界において大学卒業者数に関し、最も高い割合を占めることという大統領の目標をサポートするため、連邦政府は教育パートナー（education partners）と協力し、化学、技術、工学及び数学（Science, Technology, Engineering, and Math: STEM）教育の品質をすべてのレベルにおいて向上させ、STEM に関する学位においてしっかりとトレーニングされた卒業者数を次の 10 年において 3 分の 1 までに増加させ、STEM 関連の学位において 100 万人を対象とした追加的な授与を目指す。

（連邦政府の業績計画において責任を有すると特定された省庁）

- 文部省（Department of Education）
- 航空宇宙局（National Aeronautics and Space Administration）
- 国立科学財団（National Science Foundation）
- 保健福祉省（Department of Health and Human Services）
- 国立衛生研究所（National Institutes of Health）

（GAO の検査により当該目標に関連するとされた省庁及びプログラム）

- 原子力規制委員会（Nuclear Regulatory Commission）
- 農業省（Department of Agriculture）
- 商務省（Department of Commerce）
  - 海洋大気庁（National Oceanic and Atmospheric Administration）
  - 国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology）
- 国防省（Department of Defense）
- エネルギー省（Department of Energy）
- 保健福祉省（Department of Health and Human Services）
  - 保健資源サービス庁（Health Resources and Services Administration）
- 国土安全省（Department of Homeland Security）
- 内務省（Department of the Interior）
- 運輸省（Department of Transportation）
- 環境保護庁（Environmental Protection Agency）

（GAO のコメント）

調査の結果、合衆国においては、STEM 分野における将来の雇用へとつながる強いパイプラインが欠如しており、合衆国における学生は理数系分野において先進的な業績を上げて

いる他国の後塵を拝し続けていることが明らかとなった。行政は、STEM に関する教育の質を向上させ、十分に訓練された STEM 分野の大卒者の数を引き上げるという目標を目指し、これらの欠点に対処することを目指している。連邦政府は、年間数十億ドル規模での投資を 200 以上の STEM 分野の教育プログラムに費やしてきた。GAO の検査によると、必ずしも重複は見られないものの、多くの省庁間において十分な協働関係がみられず、政府が果たした努力の有効性を妨げていることが明らかとなった。

（キーとなる勧告の状況／議会の検討のための事項）

2012 年に、GAO は STEM 関連の教育プログラムをレビューし、4 つの勧告を行った。1 つ目の勧告は、連邦政府の限られた予算による戦略的投資を効率的・効果的にインパクトに結び付けるために、科学技術政策局（the Office of Science and Technology Policy）の局長は、戦略計画策定プロセスを通じ、他の省庁と協働して実施するプログラムについて特定することを国家科学技術会議（the National Science and Technology Council）に指示すべきである。

2 点目として、連邦政府の国家科学技術会議の戦略計画策定プロセスを保証するため、プログラムの有効性に関する情報を評価する連邦政府の能力を強化し、異なるタイプの STEM 教育プログラムを評価し、省庁間でこうした情報を共有するためのメカニズムを開発するためのガイダンスを整備するように、国家科学技術会議に指示することを科学技術政策局の局長に対し勧告した。

3 点目として、各省庁の業績計画及び報告に、各省庁の取組及び国家科学技術会議の 5 か年 STEM 教育戦略計画における目標を組み込むように、国家科学技術会議に対して指示するよう科学技術政策局の局長に対し勧告した。

4 点目として、国家科学技術会議の戦略計画及び調整に関する取組の透明性の向上と説明責任の確立のため、国家科学技術会議に対して、各省庁をどのようにモニタリングするかの枠組みを開発するよう指示することを科学技術政策局の局長に勧告した。

科学技術政策局は、GAO の勧告の内容を 5 か年 STEM 教育戦略計画において取り組むと述べた。

【アメリカ GAO 事例⑩】

結果志向の経営：データ主導の業績レビューには可能性があるが、省庁は他の関連省庁を取り込む方法を探さなくてはならない

MANAGING FOR RESULTS: Data-Driven Performance Reviews Show Promise But Agencies Should Explore How to Involve Other Relevant Agencies

2013 年 2 月（GAO-13-228）

http://gao.gov/assets/660/652426.pdf

■概要

雇用・食の安全・国防といったアメリカ社会における最優先課題の多くに対処する上で連邦政府の果たす役割が中心的なものであることから、政府業績の効果的なマネジメントは決定的に重要な意味を有する。しかし GAO の過去の調査からは、多くの連邦省庁が効果的な業績マネジメント・プラクティスを導入する上で様々な困難を抱えていることが明らかになっている。こうした連邦業績マネジメントの改善のため議会は GPRAMA において、省庁が四半期ごとにデータ主導の業績レビューを行うよう定めた。本報告は、様々な GPRAMA 要件の実施状況に関する一連の報告書のうち第二のものである。

2012 年 4 月から 2013 年 2 月にかけて行われた本調査の目的は、（1）四半期ごとのデータ主導の業績レビューの成功を連邦レベルで促進しうるプラクティスを同定し、特定の省庁および政府全体におけるレビューの実施状況を分析すること、および（2）このレビューが特定の省庁の業績目標達成に及ぼす影響を調査すること、である。

手法としては文献、実務者から得られた情報、OMB 通達のレビューが行われた。また 24 の連邦省庁の業績向上担当官（PIO）に対してインタビュー調査を行い、特に 3 つの省庁（エネルギー省・中小企業庁・財務省）については四半期業績レビューの導入状況を詳細に分析した。

検査結果としては、連邦レベルでデータ主導の業績レビューを促進するための 9 件のリーディング・プラクティスが同定された。また調査からはデータ主導の業績レビューの有効性が示唆されたが、同時にレビュー・プロセスに際した省庁横断的な協調がほとんどなされていないという課題も明らかになった。

GAO は OMB 長官に対し、業績向上担当官会議（PIC）その他の関連団体と協力し、必要な場合には業績レビュー・プロセスにおける省庁間の連携を促進するためのプラクティスの同定および共有を行うよう勧告している。OMB はこの勧告におおむね同意している。

■経緯・目的

GAO の過去の調査からは、多くの連邦省庁が効果的な業績マネジメントの仕組みを導入する上で困難を抱えていることが明らかになっている。特に過去 15 年以上にわたる調査からは、意思決定に際して業績データ活用の有効性が示唆されているが、GAO の調査によればこうした業績データを「よく活用している」あるいは「非常によく活用している」と回答した連邦政府のマネージャーは半数に満たない。この問題に対処するための有効なマネジメント・ツールとして議会が注目するのが、すでに地方政府及び州政府の間で広く採用されている、データ主導の業績レビュー会議である。これは多くの場合「スタット（Stat）会議」と呼ばれており、こうした既存のモデルを範とした四半期業績レビューの実施を議会は GPRAMA において定めた。

データ主導の業績レビューのモデルは、1990 年代初めにニューヨーク市警察（NYPD）によって犯罪減少のための戦略として構築された。これはコンプ・スタット（CompStat）と呼ばれ、犯罪データの活用によって幹部層はより確かな情報に基づいた有効な決定を下すことができる、ということを前提としたものであった。その原則は①正確で迅速な情報収集、②有効な戦略、③迅速な配備、そして④徹底的なフォローアップと評価、の 4 点である。NYPD におけるアカウンタビリティおよび犯罪減少実績の改善を受け、全国的に CompStat を模した制度が盛んに導入されるようになった。このモデルはその後、業績マネジメントのための一般的なツールとして多くの都市、地方自治体、またワシントンとメリーランドを主としたいくつかの州において CompStat の 4 つの原則を模しつつ採用された。

約 20 年後のオバマ政権に至って、業績マネジメント・ツールとしてのデータ主導のレビュー会議の普及推進が開始された（2010 年/11 年の OMB 覚書および 2011 年 6 月の大統領命令）。同時期に GPRAMA によってデータ主導の業績レビューという概念が連邦レベルで導入され、年次業績目標の達成状況について省庁が四半期業績レビューを行うことが規定された。具体的には、省庁はそのプログラム活動が年次業績目標達成にいかに貢献するのかを評価し、目標をその達成失敗のリスクによって分類し、リスクが高い目標に対しては業績向上のための戦略を立てなければならない。また GPRAMA はレビューに際して省庁内外の主要なリーダーと関連部局の参加を義務付けている。こうしたレビューの開始期限は 2011 年 6 月までとされたが、いくつかの省庁ではより早い段階で開始された。

四半期業績レビューの実施を補助するためのいくつかの試みがなされている。業績改善委員会は、省庁による内部業績レビューのためのワーキンググループを設置した。これは月ごとに先進的な取組を共有し、業績改善のための戦略を議論するものである。参加は任意であるが、OMB によれば現在連邦政府の 21 省庁からの代表者がこれに参加している。加えて OMB は業績レビュー実施を後押しするため 2012 年 8 月に新しいガイダンス（OMB Cirgular A-11）を発行している。

こうした背景のもとに作成された本報告書の目的は、次の 2 点である。①四半期ごとのデータ主導の業績レビューの成功を連邦レベルで促進しうる取組を把握し、特定の省庁お

よび政府全体におけるレビューの実施状況を分析すること。②このレビューが特定の省庁の業績目標達成に及ぼす影響を調査すること。

■検査方法

業績レビューの成功を連邦レベルで促進しうる取組の把握のため、GAO の過去の報告書を含む学術文献、政策資料のレビューを行った。こうして把握された取組をより良いものとするため、地方政府、州政府、連邦政府レベルの実務者による体験談および教訓を収集し、そのレビューを行った。また、これらの取組を最近の GPRAMA 関連の OMB 通達（Cirgular A-11）と比較し、その一貫性を確認した。

各省庁における業績レビューの導入状況を分析するため、1990 年首席財務官法の対象であり GPRAMA の規定により調査対象となっている 24 の省庁における業績向上担当官への調査を行い、全員から回答を得た。これは 45 個の質問からなるアンケートであり、2012 年 10 月から 12 月の間にインターネット上で行われた。質問内容が明確かつ公平であり、データが入手可能なものであり、さらにアンケートが回答者に対し過度な負担をかけないものであることを確認するため、事前に 3 つの省庁で先行調査およびインタビューを行い、その結果に従って内容や形式を改良した。

エネルギー省、中小企業庁及び財務省をより詳細な分析対象として選定し、データ主導の業績レビューの実施状況とその有効性を調査した。主たる選定理由はこれらの省庁が、現在 GAO その他の機関によるケース・スタディの対象となっていないこと、データ主導のレビューをすでに 1 年以上にわたり実施していること、そして幅広い業績目標達成のために様々な手段（直接サービス、法規制、助成金、貸付金、租税支出等）を組み合わせて用いているということ等である。また各省庁についてそれぞれ 2 つの省庁優先目標に特に焦点を当て、業績目標の達成を左右する諸要素に四半期業績レビューがどのような影響を与えているかを調査した。

<u>特に焦点を当てた省庁優先目標</u>

特に焦点を当てた省庁優先目標は以下の通りである。

- エネルギー省：「ウェザリゼーション設備導入による低所得家庭の支出削減および省エネ」「ソーラーエネルギーの価格を既存の発電手段と同程度にすること」
- 中小企業庁：「融資業務の最大限の効率化」「公共事業への中小企業の参加拡大」
- 財務省：「サービス向上、詐欺防止、コスト削減のための一般国民との電子取引の増加」「自発的な税法遵守の向上」

なお、本報告書の目的はリーダーシップ戦略としてのデータ主導の業績レビューを検討することにあるため、省庁の立てている目標が業績を評価する上で適切な指標となってい

るかどうか、適切なレベルに設定されているかどうか、その他の水準を満たしているかという点は問わなかった。

調査目的の達成のため、省庁がレビューの準備段階で用いた資料（覚書、内部説明資料その他）と、レビュー・プロセスの期間中および終了後に用いられた資料を調査した。さらに OMB と業績改善委員会の職員、および各省庁においてレビュー・プロセスに関わった上級職員に対してインタビューを行った。インタビューに際しては、彼らが直面した効果的な導入を行う上での障害や教訓およびデータ主導の業績レビューによりもたらされた業績上の影響に関する事例についての情報を提供するよう求めた。

各省庁に対して少なくとも一件のレビュー会議の視察を要請した。財務省については 2 件のレビュー会議の視察が許可された。1 件は財務サービス局（the Bureau of the Fiscal Service）を、もう 1 件は内国歳入庁（Internal Revenue Service: IRS）を対象としたものであった。エネルギー省と中小企業庁については、忌憚のない議論が阻害されてしまう可能性があるという理由で、視察は許可されなかった。

■検査結果

データ主導の業績レビューを連邦レベルで成功に導くための先進的取組として次の 9 点が特定された。

① 省庁の指導層が業績レビューを業績改善推進のためのリーダーシップ戦略として活用すること。
② 主要な関係者がレビューに参加すること。
③ 省庁の目標、プログラム活動、資源の間の整合性が確保されること。
④ マネージャーが業績に関する問題の診断と改善のための戦略の策定という責任を負うこと。
⑤ 省庁が、正確で有用かつ時宜を得た業績データを収集する能力を有すること。
⑥ 省庁の職員が複雑なデータを分析し明確に伝達する能力を有すること。
⑦ 綿密な下準備によって業績に関する議論が意味あるものとされること。
⑧ レビューが頻繁かつ定期的に実施されること。
⑨ レビューの段階で同定された問題に対し綿密かつ継続的なフォローアップを行うこと。

これらの 9 点についての詳細は以下の通りである。

① 省庁の指導層は直接的かつ目に見える形でレビュー・プロセスに参画し、レビュー会議で議論の対象となるデータを理解し解釈するために必要な時間をかけなければならない。GPRAMA は省庁の長官および副長官次官に対し四半期ごとに当事者意識を高めるための優先度向上レビュー（priority progress review）を行い、参加者が確実にレビューに真剣に取組、また決定やコメントが確実に行われるようにすることを求めている。OMB 通達（Circular No. A-11）も組織のトップによる参加の重要性を強調している。

② 業績レビュー会議の参加者には、上級管理職が含まれるべきである。特に省の全体像をつかんでいる人々、プログラムについての知識を有している人々、そして問題となっている特定の業績課題に対する責任者の参加が求められる。さらに、通常は省規模での機能管理責任（情報技術や予算および人事等）を負う人々の参加も必要である。これにより省内の様々な部門および外部機関のマネージャーが相互にコミュニケーションを取り、改善のための戦略を決定し、次に取るべき措置について合意するための機会が得られ、問題解決が容易になる。市や州のレベルにおいては通常、複数の機関の上級管理職が業績レビューに参加する。会議の準備段階や会議後のフォローアップにこれらの主要な関係者が参加することも重要である。OMB 通達でも、レビュー会議に省庁内外の関係者を取り込むよう求めている。

③ 業績レビューを利用し、省庁における資源や諸プログラム活動が省庁の目標達成に資するものであることを確実化すべきである。業績レビューが適切な中間目標および手段に焦点を当てていることを確かめるための助けとして、省庁は投入された資源、活動、供給されたサービス（アウトプット）および成果（アウトカム）の論理的関係性を示すモデル（論理モデル）を作成することも可能である。成果が期待通りに達成されたかどうかを定期的に評価し、場合によっては論理モデルを改訂することが必要である。

④ データ主導の業績レビューは業績改善を促進するためのものであるゆえに、問題への取組と改善に際した担当マネージャーの役割にアカウンタビリティの焦点が当てられるべきである。省庁の指導層は目標リーダー（goal leaders）等のマネージャーを、次のような責任を負っていると見なすべきである。

- 目標達成に向けた進捗状況を把握し、進捗が滞っている場合にはその理由を理解し改善計画を立てる。
- データが進捗の判断に十分でない場合には、データの質を改善する。
- 業績改善に効果的な取組を特定しこれを反復する。
- レビューで取り扱われた目標とマネージャーや職員の個別の業績目標との間の整合性を確保し、戦略目標と日々の業務との関連が一望できるようにする。

⑤ 省庁がデータの収集および分析を適切に行うことが、データ主導の業績レビューには不可欠である。省庁は、アウトプットとアウトカムの双方を記録し、また他の省庁や機関によって作成されたデータを積極的に活用すべきである。データを人口統計学的に、地理学的に、あるいはその他の適当な特性に従って分類し、データの中にある有意な差異を特定できれば、これはレビュー会議の参加者が問題を特定し解決策を見出すための助けとなりうる。省庁はさらに業績データを必要な時点までにそろえられるよう、データの作成と伝達に必要な時間および資源を計画に織り込む必要がある。関連するデータベースや分析結果への容易なアクセスを確保すること、例えば分析担当者が情報技術専門スタッフに頼ることなしに業績レポートを作成できるようにすることは、データ収集および分析プロセスの合理化に役立ちうる。

⑥ 職員は業績データの網羅率や質を評価し、重要な傾向・業績の良いまたは悪い分野・原因となっていると考えられる要素を特定する能力を有している必要がある。さらに、これらの情報が問題を同定し、解決し、関連する決定を下す役割を有する人々へと効果的な形で伝達される必要がある。分析担当者とマネージャーは業績レビューにとって有用な情報の種類と量、および様々な聞き手に対する情報のプレゼンテーションのあり方を注意深く検討すべきである。適切な量の情報をわかりやすく伝えることで、業績レビューに際した意思決定をより効果的に行うことが可能になる。例として、データから引き出されるメッセージに焦点を当てること、工夫された図を用いること、データを関連する文脈の中で解釈すること等が効果的なコミュニケーション技術として挙げられる。

⑦ レビュー会議の成功には、十分な下準備が欠かせない。レビューの準備段階において参加者は、継続的に業績データを更新し、業績目標達成に向けた進捗状況を評価し、また同定された問題への対応を検討する機会を与えられることになる。主要な関係者は、自らが関わっている業績目標の達成度に関連する議題項目のみならず、取り扱われるその他の問題に関する議論に対しても準備ができていなければならない。また、レビューに際して提示されるデータは会議の前に完全に吟味され、参加者がデータの正確さではなく傾向や分析に関する議論に集中できるようにされなければならない。

⑧ 関係者が直接会うことのできる会議を頻繁かつ定期的に実施することは、データ主導の業績レビューを決定づける要素の一つである。定期的な会合によって業績マネジメントと継続的改善の文化が醸成される。レビュー会議の実施頻度は、扱われている問題の重要度、データ収集の頻度、および省庁のとる措置の影響がデータ上の変化として現れるまでの速度によって適宜調整されるべきである。GPRAMA は遅くとも 2011 年 6 月より、省庁が少なくとも四半期に一度レビュー会議を行うよう求めているが、必要な場合にはより頻繁に実施することも可能である。

⑨ レビュー会議において同定された問題への綿密かつ継続的なフォローアップが重要である。主要なフォローアップの内容にはそれぞれの措置を担当する個人および部局の同定や、フォローアップのモニタリング担当者の決定などが含まれる。フォローアップの実施状況はその後のレビューに議題項目として組み込まれるべきであり、担当の職員は指摘された問題に対処し、なされた措置について情報を提供する責任を負うことになる。

GAO がインタビューの対象としたエネルギー省、中小企業庁及び財務省の職員の大半は、業績レビューの結果として業績改善および意思決定プロセスにおける次のような改善がもたらされたと回答した。

・ 業績レビューによって省庁内の様々な機能別マネジメント・グループやプログラム領域が相互に協調し、情報やアイディアを共有することで、業績改善につながる戦略を同定することが可能となった。

・ レビュー会議によって指導者層が職員に対して直接、省庁および政府にとっての優先課題を明確に伝えることが可能となった。

このようにデータ主導の業績レビューは、連邦レベルにおける効果的なマネジメント・ツールとして有望である。しかし、複数の機関からの代表者が参加する市や州レベルのレビューとは異なり、連邦のレベルでは業績レビューが外部からの参画に対して開かれていない。業績向上担当官への調査によれば、業績レビューに際して省庁の目標達成を促進しうるような他の関連省庁の関与はほとんどもしくは全くみられなかった。エネルギー省・中小企業庁・財務省の場合にも同様で、ここでレビュー会議は内部マネジメント・ツールと見なされており、部外者をレビューに際して取り込むことへの懸念が表明された。彼らによれば、分野横断的な目標の達成に向けた他の省庁や関係機関との協調に際しては、他の手段がとられている。

しかし、OMB 通達および GAO が特定した先進的取組によれば、他の省庁の主要な関係者を取り込むことによってより効果的な連携と目標達成が可能になる。データ主導の業績レビューには相当の準備と期間が必要であり、それゆえ大きなコストがかかるゆえに、レビューの有効性を最大化することが重要である。GPRAMA の諸規定の実施が進むにつれて省庁は、次の点について再検討することが必要になるかもしれない。つまり、年次業績目標およびその他の業績目標について期待される成果を達成するために外部機関が決定的な役割を果たす場合に、どうすれば最も効果的な形で他の関連省庁を業績レビュー・プロセスに取り込むことができるかという点である。こうした目標達成のための業績マネジメントには様々なアプローチがあるが、四半期業績レビューは省庁横断的なあるいは省庁内の業績改善のために必要とされる指導層および主要な関係者を結集させるための機会となりうる。

■指摘・勧告及び機関の反応

四半期業績レビューを省庁の様々な業績目標達成のための業績マネジメントの仕組みとしてより良く活用するため、GAO は以下のような勧告を行った。すなわち、OMB 長官は、業績改善委員会その他の関連団体と協力して先進的取組を把握及び共有し、省庁の業績目標達成に外部機関からの寄与が重要となる場合に省庁がこれらの機関の代表者を四半期業績レビューに取り込むことができるよう支援することが望ましい。

本報告書の草案に対し、エネルギー省、OMB、中小企業庁及び財務省は技術的なコメントを提供した。GAO はこれを適切であるとして報告書に取り入れた。OMB は大筋で本報告書の行った勧告に同意した。

参考資料 11「関連する GAO の検査事例」

○制度の施行、運用状況、成果の監視：

■政策評価制度の課題と制度の改善策の検証

【GAO の例】

・MANAGING FOR RESULTS: Steps for Strengthening Federal Management （連邦政府のマネジメントの強化のためのステップ） GGD/AIMD-95-158
・MANAGING FOR RESULTS: Status of the GOVERNMENT PERFORMANCE and Results Act （GPRA の現状） GGD-95-193
・GPRA: 1997 Governmentwide Implementation Will be Uneven（政府業績成果法の政府全体の 1997 年の導入は不揃いとなる見込み） GGD-97-109
・MANAGING FOR RESULTS: Prospects for Effective Implementation of the GOVERNMENT PERFORMANCE and Results Act （GPRA の効果的な実施の見通し） GGD-97-113
・RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results（GPRA はより良い成果を達成するための強固な基盤を構築した） GAO-04-38
・MANAGING FOR RESULTS: GPRA Modernization Act Implementation Provides Important Opportunities to Address Government Challenges（GPRAMA の実施により連邦政府の課題への対処のための重要な機会が提供される） GAO-11-617T

■組織の評価能力（政策評価の実施状況、体制、活用状況、教育・研修の検証）の検証

【GAO の例】

・RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: Shaping the Government to Meet 21st Century Challenges （21 世紀の課題に対応するための政府の再編） GAO-03-1168T

○評価の内容、質の担保：

■政策目標達成に向けてのコストの妥当性検証

・Government Efficiency and Effectiveness: Inconsistent Definitions and Information Limit the Usefulness of Federal Program Inventories（プログラムの棚卸資産の有用性を制限する一貫性のない定義と情報） GAO-15-83

○目標未達成、課題がある評価結果の改善：

■目標未達成の評価結果の検証

・DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY: Opportunities Exist to Enhance Visibility over Collaborative Field Mechanisms（連携が求められる分野に対する可視化の機会の向上） GAO-13-734
・その他、目標未達成（ハイリスク）に関するテーマは以下。
http://www.gao.gov/highrisk/overview

○省庁横断的な課題解決に向けた対応：

■省庁横断的な施策のマネジメント、評価の脆弱性の検証（横断的課題の非効率の検証）

【GAO の例】

・MANAGING FOR RESULTS: Barriers to Interagency Coordination（省庁横断的協力に対する障害） GGD-00-106
・RESULTS-ORIENTED MANAGEMENT: Agency Crosscutting Actions and Plans in Drug Control, Family Poverty, Financial Institution Regulation, and Public Health Systems（薬物規制、家族貧困、

金融機関の規制、及び公衆衛生システムにおける省庁横断的なアクション及び計画）
・RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: Practices That Can Help Enhance and Sustain Collaboration among Federal Agencies（連邦省庁間の協力の強化及び継続に役立つ実践） GAO-06-15
・GOVERNMENT EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS: Opportunities to Reduce Fragmentation, Overlap, and Duplication through Enhanced Performance Management and Oversight（業績マネジメント及び監督の強化により断片化・オーバーラップ・重複を減少させる機会） GAO-13-590T

■政策評価に関する特定課題と対応策の検証

【GAO の例】

・MANAGING FOR RESULTS: Analytic Challenges in Measuring Performance（業績測定における分析に関する課題） HEHS/GGD-97-138
・MANAGING FOR RESULTS: Measuring Program Results That Are Under Limited Federal Control（連邦政府のコントロールが限られている（外的要因が大きい）プログラム成果の測定）
・PERFORMANCE BUDGETING: Efforts to Restructure Budgets to Better Align Resources with Performance（資源を業績により一致させるための予算再編成の取組） GAO-05-117SP
・21st Century Challenges: How Performance Budgeting Can Help（業績予算はどのように役立つのか） GAO-07-1194T

○業績情報の利用促進：

■成果志向の行政運営の実現の検証（政策評価法の施行状況の検証）

【GAO の例】

・MANAGING FOR RESULTS: Federal Managers' Views on Key Management Issues Vary Widely Across Agencies（主なマネジメントの問題点に関する連邦政府のマネージャーの見解は省庁によって大きく異なっている） GAO-01-592
・MANAGING FOR RESULTS: Emerging Benefits From Selected Agencies' Use of Performance Agreements（いくつかの省庁に関する調査から新たに判明した業績協定の利用による利益）
・MANAGING FOR RESULTS: Enhancing Agency Use of Performance Information for Management Decision Making（省庁によるマネジメント意思決定のための業績情報の利用の向上） GAO-05-927
・GOVERNMENT PERFORMANCE: Lessons Learned for the Next Administration on Using Performance Information to Improve Results（成果を改善するために業績情報を利用することに関する次期政権に対する教訓） GAO-08-1026T

■国会における政策評価結果の活用状況とそれを踏まえた改善対策

【GAO の例】

・MANAGING FOR RESULTS: Using GPRA to Assist Congressional and Executive Branch Decisionmaking（議会及び行政機関の意思決定者を支援するための GPRA の利用） T-GGD-97-43
・MANAGING FOR RESULTS: Views on Ensuring the Usefulness of Agency Performance Information to Congress（省庁の業績情報が議会にとって有用となるようにすることに関する見解） GGD-00-35
・MANAGING FOR RESULTS: Using GPRA to Help Congressional Decisionmaking and Strengthen Oversight（議会の意思決定者を支援し監督を強化するための GPRA の利用） T-GGD-00-95

■略語集、用語集

（略語）

GPRA	Government Performance and Results Act
GPRAMA	Government Performance and Results Modernization Act
PMA	President's Management Agenda
PART	Program Assessment and Rating Tool
HPPGs	High Priority Performance Goals
APGs	Agency Priority Goals
CAPGs	Cross Agency Priority Goals
SOAR	Strategic Objectives Annual Review
PSA	Public Service Agreement
CSR	Comprehensive Spending Review

（用語）

■企画計画予算制度（PPBS）

・財政政策目的を達成するために費用対効果を体系的に分析して、これに基づいて実行計画に対して予算配分する予算編成の手法。マクナマラ元国防長官がその創始者である。PPBS では、基本的な目標、基本事業項目を設定して、それを達成するための具体的な実行案を複数策定して、それに要する等に有資源の所要を決定する。そして、プログラミングは、年次別実行計画の他、向こう 5 か年間の詳細な実行計画を策定する。それを踏まえて、予算編成においてはもこの実行計画を予算形式に組替える。PPBS ではシステム分析の手法をにより複数の代替案を作成し、それらについて費用効果の対比分析が行われる。費用効果の対比分析は、投入費用とその効果を代替案の相互比較により検討することが行われ、一定費用で最大効果をもたらす案、一定効果に対し最小費用の案、限界費用に対し限界効果の高い案により検討される。1961 年に国防省に PPBS が導入された結果、国防予算が大幅に削減され、1965 年には他省庁に展開されたが、1973 年には技術的な困難さもあり、挫折した。

■ゼロベース予算（Zero‐Based Budgeting: ZBB）

・ゼロベース予算では、前年の予算・決算の実績に関係なく、ゼロから新たに計画を策定し、それらの内容を比較検討して、優先順位に従って予算を配分するものである。ジミー・カーター元大統領が、ジョージア州知事時代に州予算の制度として採用して、大統領就任後、連邦政府の予算編成に導入された予算編成の手法である。この手法の長所は、経営環境の変化にもかかわらず、一旦採用したプロジェクトが継続して、新規プロジェクトに経営資源が配分されないといった、硬直化を防げることである。一方、短所としては、毎年、全プロジェクトを見直さねばならず、予算策定に多大な労力が求められる

という点があり、予算編成手法としては定着しなかった。

■成果を重視する行政経営（Managing for Results）

・行政府の運営に対する統制を予算等のインプットや、行政活動の結果を示すアウトプットから、行政運営により実現された成果（Results）に見直すマネジメントの考え方。具体的には、行政機関が実現を目指す成果目標を事前に設定して、その実現のために予算等の資源配分を行い、事後においてはその実現・達成度を検証して、それを踏まえて次期の方針の設定を行う。1990 年代後半以降において、アメリカの先駆的な地方自治体における改革を起源としており、その後、拡大して、その考え方は GPRA にも影響している。なお、欧州が起源とされる、公共部門においても、民間企業の経営手法を取り入れることで公共サービスの内容、質の改善を図るニューパブリック・マネジメントも、同様に成果を重視する行政運営への転換を意味しており、概念的には類似している。

■大統領の経営課題（PMA）

・ブッシュ大統領が就任直後の 2001 年 8 月に発表された行政運営の課題と方針を示したもの。PMA では、成果重視、住民重視、市場原理の 3 つの原則を掲げ、政府全体の改善イニシアティブ」として、人的資源の戦略的マネジメント（Strategic Management of Human Capital）、競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）、財政パフォーマンスの改善（Improved Financial Performance）、電子政府の拡大（Expanded Electronic Government）、予算と業績の統合（Budget and Performance Integration）、が示された。これら 5 つの対する各省庁の取組は四半期ごとに評価され、マネジメント・スコアカードを通じて、緑、黄、赤の三段階で評価・公表され、改善に向けて運用された。

■業績予算

・予算において投入する資源とともに、実現を目指す成果の水準を対比して示すもの。また、運用においては、成果の実現状況に応じて予算の配分を見直すことが組み込まれているが、業績情報を基にダイレクトに予算額を調整するような仕組み、すなわち、良い業績に対して予算を重点的に配分する、或いは業績が低いものについては予算を減額する、という運用は現実的ではないというのが一般的な運営方針となている。主要国や地方自治体においても導入が進んでいるが、その制度や運用方法は多様である。OECD においても 2004 年以降、各国の取組を通じて業績予算の制度、運用についての一般化、共有化、そして課題解決の方策を検討するための会合（SBO Network on Performance and Results）が定期的に開催されている。

■業績達成度評価（実績評価）

・事前に達成すべき成果の目標水準を設定して、事後にその達成状況を検証する評価手法。

簡便に施策、事業の成果を検証できる手法として多くの公共部門の評価手法として活用されている。我が国の政策評価法の実績評価、地方公共団体の事務事業評価等がこれに該当する。簡便な方法である一方で、成果の達成が行政施策等によるものであるかどうかの因果関係、影響度合いについての検証は行うことができないため、厳格な評価手法ではない。そのため、より詳細かつ厳密な評価については、業績達成度評価と併せてプログラム評価（総合評価）を行うことが求められる。

■客観性担保評価活動

・政策評価制度を所管する総務省行政評価局が各府省庁の政策評価について、目標が明確であるかなど、評価に求められる要件を満たしているかどうかを点検するもの。また、点検の結果、評価の妥当性に疑問が生じた場合においては、その内容に踏み込んで点検が行われる。

■統一性・総合性確保評価

・総務省行政評価局が、複数の府省にまたがる政策について、政府全体としての政策の統一性又は総合性を確保するために行う評価。一つは、複数の府省に共通するそれぞれの政策であってその政府全体としての統一性を確保する見地から評価する必要があると認められるものについて、統一性を確保するために行う評価。もう一つは、複数の府省庁の所掌に関係する政策であって、その総合的な推進を図る見地から評価する必要があると認められるものについて、総合性を確保するために行う評価。

■参考文献

○第Ⅰ章

- デビッド・オズボーンとテッド・ゲーブラー（1994）「行政革命」
- 小池昌明（1998）「米国の「政府の効果及び業績に関する法律」について」
- 国土交通省国土交通政策研究所（2001）「NPM の展開及びアングロ・サクソン諸国における政策評価制度の最新状況に関する研究」
- 田中啓（2003）「アメリカの GPRA-10 年の評価と日本への含意」
- 社会経済生産性本部（2003）「欧米主要先進国の公会計制度改革と決算・財務分析の現状と課題–アメリカ合衆国及びカナダの事例より–」
- 総務省（2006）「諸外国における業績目標の達成度の把握に関する調査研究」
- 農林水産政策情報センター（2007）「米国の政府業績成果法及びプログラム評価格付けツールの現状並びに規制影響分析の実施状況に関する調査報告」
- Department of Transportation “Annual Performance Report 2012” http://www.dot.gov/sites/dot.gov/files/docs/FY2012_annual_performance_report_0.pdf
- Department of Labor “Annual Performance Report 2013”
- http://www.dol.gov/dol/budget/2015/PDF/CBJ-2015-V1-01.pdf#search='dol+annual+performance+report'
- Department of Education “Annual Performance Plan 2015” http://www2.ed.gov/about/reports/annual/2014plan/2012-2014-apr-app-plan.pdf
- Department of Education “Annual Performance Report 2013” http://www2.ed.gov/about/reports/annual/2014plan/2012-2014-apr-app-plan.pdf
- Department of Commerce “Annual Performance Report 2012” www.osec.doc.gov/bmi/budget/12par/docfy2012par_508version.pdf
- Department of Commerce “Annual Performance Report 2010” http://www.osec.doc.gov/bmi/budget/10PARR/2DOCPARPerformance_111510.pdf
- Department of Health and Human Service “Annual Performance Report 2013” http://www.hhs.gov/budget/performance-appendix-fy2013.pdf
- OMB Circular no.A-11 part6
- Government Performance and Results Act of 1993
- GAO（1996）“Executive Guide Effectively Implementing the Government Performance and Results Act GAO/GGD-96-118”
- GAO（1997）“The GOVERNMENT PERFORMANCE and Results Act 1997 Governmentwide Implementation Will be Uneven GGD-97-109” http://strategisys.com/library/pbmbs_sunnyvale.pdf#search='The+PerformanceBased+Management+and+Budgeting+System+of+the+City+of+Sunnyvale%2C+Califo

rnia'

○第Ⅱ章

- 国土交通省国土交通政策研究所（2003）「英米における NPM 最新事例～see から plan へのフィードバックの試み」
- 安井明彦（2004）「ブッシュ政権の行政改革」『みずほ総研論集』
- 左近靖博（2005）「米国連邦政府ブッシュ政権における「予算と業績の統合」の取組」『UFJ Institute Report』2005.3Vol 10 No.2
- 田中秀明（2005）「マクロ財政運営と公会計情報」『PRI Discussion Paper Series』(No.05A－06)
- 総務省（2006）「諸外国における業績目標の達成度の把握に関する調査研究」
- 農林水産政策情報センター（2007）「米国の政府業績成果法及びプログラム評価格付けツールの現状並びに規制影響分析の実施状況に関する調査報告」
- 左近靖博（2008）「米国連邦政府ブッシュ政権における「予算と業績の統合（BPI）」の結果考察」『季刊政策・経営研究』2008 Vol.4
- 荒川潤・左近靖博（2008）「『省庁スコアカード』を活用した行政マネジメントの実践」『季刊政策・経営研究』2008 Vol.4
- 藤野 雅史（2008）「業績管理と予算編成の統合プロセス」『平成 19 年度海外行政実態調査報告書』（会計検査院）
- 神谷弘之（2011）「財政法におけるリスクと時間」『フィナンシャル・レビュー』平成 23 年第２号（通巻第 103 号）2011
- 小林麻理（2013）「政府における予算改革の意義と課題」『早稲田商学』第 434 号
- 総務省（2013）「カナダ・米国における実績評価の動向及びその運用実態に関する調査研究」
- OMB（2001）President's Management Agenda
- GAO（2001）“MANAGING FOR RESULTS: Federal Managers' Views on Key Management Issues Vary Widely Across Agencies, GAO-01-592”
- GAO（2002）“MANAGING FOR RESULTS: Agency Progress in Linking Performance Plans With Budgets and Financial Statements” GAO-02-236
- GAO（2002）“Performance Reporting: Few Agencies Reported on the Completeness and Reliability of Performance Data, GAO-02-372）”

・ GAO（2003）“PERFORMANCE BUDGETING: Current Developments and Future Prospects” GAO-03-595T
・ Jeffrey E. Bergin（2004）“PART, GPRA and PMA: Integration, Performance and Management” The Performance Institute
・ Justine F. Rodriguez（2004）“The Arrival of Performance Budgeting” IBM The Business of Government 2004 Summer
・ OMB（2007）“Program Assessment and Rating Tool Guidance 2007-02”
・ Robert J. Shea（2008）“Performance Budgeting in the United States”
・ Frisco, V., & Stalebrink, O. J. （2008）“Congressional Use of the Program Assessment Rating Tool”
・ Jerry Ellig（2009）“Has GPRA Increased the Availability and Use of Performance Information? ”
・ Jerry Ellig（2009）“Measuring GPRA ’s Results”
・ Jerry Ellig（2010）“Ten years of results from the results act”
・ John B. Gilmour（2007）“Implementing OMB’s Program Assessment Rating Tool （PART）: Meeting the Challenges of Integrating Budget and Performance”
・ OMB Circular No.A-11

○第Ⅲ章
・ 総務省（2010）「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」
・ 高崎正有（2011）「政策評価結果を予算編成やマネジメント改革にどう活かせるのか？～諸外国での取組事例」
・ 総務省（2013）「カナダ・米国における実績評価の動向及びその運用実態に関する調査研究」
・ 茂木康俊（2013）「政府業績成果近代化法（GPRAMA）制定後の米国連邦政府における戦略計画・目標設定・評価結果の活用」『評価クォータリー』第 24 号（2013.1）
・ Jay Kiedrowski,（2009）“Obama and Performance Measurement: What to Do With the Performance Assessment Rating Tool”
・ Shelley H. Metzenbaum（2009）“Performance Management Recommendations for the New Administration”
・ John M. Kamensky（2010）“GPRA Modernization Act of 2010 Explained”
・ GAO（2011）“GOVERNMENT PERFORMANCE: GPRA Modernization Act Provides Opportunities to Help Address Fiscal, Performance, and Management Challenges”
・ Clinton T. Brass（2011）“Obama Administration Agenda for Government Performance:

Evolution and Related Issues for Congress”
・ Clinton T. Brass（2012）“Changes to the Government Performance and Results Act （GPRA）: Overview of the New Framework of Products and Processes”
・ Donald Moynihan（2013）“ The New Federal Performance System”
・ OMB Circular No.A-11
・ Performance Gov ウェブサイト（http://www.performance.gov/）

○第Ⅳ章
・ 藤野雅史（2008）「米国連邦政府における原価計算の制度と実践」『会計検査研究』No.38（2008.9）
・ 益田直子（2010）「アメリカ行政活動検査院」
・ 田中秀明、藤野雅史（2011）「財務・会計責任と CFO モデル：公共調達の改革に向けて」『フィナンシャル・レビュー』平成 23 年第 3 号（通巻第 104 号）2011 年 2 月
・ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2013）「アメリカ及びイギリスにおける政府開発援助に対する会計検査に関する調査研究」
・ 新日本有限責任監査法人（2014）「アメリカ及びイギリスにおける社会保障制度と会計検査に関する調査研究」
・ GAO ウェブサイト（http://www.gao.gov/about/index.html）
・ OMB ウェブサイト（http://www.whitehouse.gov/omb）

○第Ⅴ章
・ 新井誠一（2013）「政策評価制度 10 年の軌跡～制度導入以降の省察と今後の展望～」『日本評価研究』日本評価学会第 13 巻第 2 号
・ 総務省行政評価局「政策評価制度に関する経緯」（http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku.htm）
・ 山谷清志（2013）「政策評価制度 10 年の経験～レビューと展望～」『日本評価研究』日本評価学会第 13 巻第 2 号
・ 畠基晃（2015）「政策評価制度の現状と課題－見直し決議から 10 年、その検証を踏まえて－」『立法と調査』No.360（2015.1）
・ 西村正紀（2012）「我が国の行政の特徴と行政に対するチェック機能の役割～行政の PDCA サイクルにおける C（チェック）機能について」『季刊行政相談』No.133（2012.5）
・ 南島和久（2011）「府省における政策評価と行政事業レビュー－政策管理・評価基準・評価階層－」『会計検査研究』No.43（2011.3）
・ 河野正男（2010）「横断的政策評価・会計検査の充実と強化－国費のムダの削減の観点から－」『会計検査研究』No.42（2010.9）
・ 総務省行政評価局「政策評価 Q&A（政策に関する問答集）」（2011（平成 23）年 12 月

版）（http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/seisaku_n/q_and_a.html）
・ 田辺国昭（2007）「政策評価の現状と課題－評価を有効にする組織条件－」『評価クォータリー』No.1（2007.4）
・ 田中啓（2013）「府省における政策評価の所見－現状の課題と解決の方向性－」『評価クォータリー』No.25（2013.4）
・ 山谷清志（2012-1）「政策評価の制度化をふまえた理論の再構成－政策評価「学」にむけて－」『評価クォータリー』No.22（2012.7）
・ 山谷清志（2012-2）「政策終了と政策評価制度」『公共政策研究』第 12 号

○第VI章

・ 東信男（2015）「政策評価と会計検査－政策評価が有効性の検査に与えた影響－」『会計検査研究』第 51 号（2015 年 3 月掲載予定）

○参考資料

・ John Mercer "The Performance-Based Management and Budgeting System of the City of Sunnyvale, California"
・ Department of Transportation “Annual Performance Report 2012”
http://www.dot.gov/sites/dot.gov/files/docs/FY2012_annual_performance_report_0.pdf
・ Department of Education “Annual Performance Plan 2015”
http://www.dol.gov/dol/budget/2015/PDF/CBJ-2015-V1-01.pdf#search='dol+annual+performance+report'
・ Department of Education “Annual Performance Plan 2015”
http://www2.ed.gov/about/reports/annual/2014plan/2012-2014-apr-app-plan.pdf
・ Department of Education “Annual Performance Report 2013”
http://www2.ed.gov/about/reports/annual/2014plan/2012-2014-apr-app-plan.pdf
・ Department of Commerce “Annual Performance Report 2012”
www.osec.doc.gov/bmi/budget/12par/docfy2012par_508version.pdf
・ Department of Commerce “Annual Performance Report 2010”
http://www.osec.doc.gov/bmi/budget/10PARR/2DOCPARPerformance_111510.pdf
www.osec.doc.gov/bmi/budget/12par/docfy2012par_508version.pdf
・ Department of Health and Human Service “Annual Performance Report 2013”
http://www.hhs.gov/budget/performance-appendix-fy2013.pdf
・ 高崎正有（2011）「政策評価結果を予算編成やマネジメント改革にどう活かせるのか？～諸外国での取組事例」
・ High Priority Performance Goals
http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/performance/high-priority-performance-goal

s.pdf#search='high+priority+performance+goals'

- Performance Gov ウェブサイト（http://www.performance.gov/）
- まちづくり情報センター（2009）「ボルチモア市の政策支援 GIS への取組」
- 総務省（2010）「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」
- Harry Hatry ,Elizabeth Davies（2011）“ A Guide to Data-Driven Performance Reviews”

平成 26 年度会計検査院委託業務報告書

「アメリカの政府業績成果現代化法（GPRAMA）等の運用から見た我が国の政策評価の実施及び会計検査」に関する調査研究

平成 27 年 2 月

新日本有限責任監査法人
戦略マーケッツ部パブリック・アフェアーズグループ
（執筆者：岡本義朗、左近靖博、渡邉真砂世、高木麻美、三浦雅央）
EY 総合研究所 未来経営研究部
（執筆者：中川彩）