

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  
報告書

平成 25 年 2 月

総務省行政評価局



## ■ □ 目次 □ ■

第Ⅰ章	はじめに	1
1.	調査研究の背景・目的	1
2.	調査研究の実施方法	1
(1)	文献・インターネット調査	1
(2)	海外現地調査（カナダ、米国）	1
(3)	報告書の構成	3
第Ⅱ章	カナダにおける実績評価の動向及びその運用実態	4
1.	カナダ国の概要	4
(1)	政治体制	4
(2)	中央・地方政府	5
(3)	財政	6
2.	予算編成、政策評価実施のプロセス	11
(1)	予算制度	11
(2)	予算編成における主なアクター	12
(3)	予算編成プロセス	14
(4)	政策評価の実施プロセス	19
3.	実績評価制度の導入・発展経緯	20
(1)	プログラム・レビュー	20
(2)	計画・報告・説明責任の構造化（Planning, Reporting and Accountability Structure : PRAS）	23
(3)	支出管理システム（EMS）	23
4.	MRRS 政策	26
(1)	MRRS 導入の背景	26
(2)	MRRS の取組内容	26
(3)	MRRS の事例、活用状況	29
(4)	MRRS に対する評価及び今後の方向性	43
5.	戦略的見直し（Strategic Review）	44
(1)	戦略的見直し（Strategic Review）導入の背景	44
(2)	戦略的見直し（Strategic Review）の取組内容	45
(3)	Strategic Review の事例、活用状況	47
(4)	Strategic Review の今後の方向性	49
6.	プログラム評価	50
(1)	プログラム評価導入の背景	50
(2)	プログラム評価の取組内容	53

(3) プログラム評価の事例、活用状況 .....	56
(4) プログラム評価の今後の方向性 .....	57
7. 業績情報の公表方策 .....	58
(1) 業績情報に関するデータベース .....	58
(2) 業績ダッシュボード .....	60
第Ⅲ章 米国における実績評価の動向及びその運用実態 .....	61
1. 実績評価制度の導入・発展経緯 .....	61
(1) クリントン政権　GPRA法の成立 .....	61
(2) ブッシュ政権　予算と業績の統合 .....	63
(3) クリントン、ブッシュ政権のマネジメント改革の評価 .....	68
2. GPRA近代化法 .....	69
(1) 戦略計画の見直し .....	71
(2) 年次業績計画の見直し .....	72
(3) 年次業績報告の見直し .....	72
(4) OMBによる業績評価の実施 .....	73
(5) 政府全体の業績計画書の策定 .....	74
(6) 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 .....	74
(7) 省庁横断的な目標の設定 .....	75
(8) 業績マネジメントの担当者の役割、連携の明確化 .....	76
3. High Priority Performance Goals: HPPGs .....	80
(1) HPPGs、APGsについて .....	80
(2) HPPGs、APGsの事例 .....	88
(3) 住宅都市開発省（HUD）の取組 .....	92
4. プログラム評価重視の政策 .....	97
5. 業績情報の公表方策 .....	101
参考資料　GPRA近代化法の訳 .....	110

## 第 I 章 はじめに

### 1. 調査研究の背景・目的

行政機関が行う政策の評価に関する法律（平成13年法律第86号）の施行から10年が経過し、これまで様々な取組が行われてきた。近年では、目標管理型の政策評価（注）の改善方策について、事前分析表や評価書の標準様式の導入等により、行政事業レビューと連携しつつ、各行政機関の政策のミッションの明確化・体系化及びメリハリのある分かりやすい政策評価の実現に向けた取組が行われているところである。

目標管理型の政策評価については、平成24年度行政評価等プログラムにおいて、今後の円滑な実施、成果（アウトカム）に着目した目標の設定のほか、政策評価と予算・決算の連携強化、政策評価結果の予算要求等への的確な反映の推進等の取組を進めることとしている。

そこで、本調査研究では、目標・指標の設定方法及び評価情報の活用等の一層の質的向上を図るため、カナダ・米国の先行的な取組の内容について把握することを目的とするものである。

（注）「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、いわゆる「施策」レベルの政策の事後評価をいう。

### 2. 調査研究の実施方法

本調査研究は、総務省行政評価局より、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社への委託により行なわれた。

具体的には、文献・インターネット調査及び海外現地調査（カナダ、米国）を通じて、カナダ、米国における実績評価制度及びその動向、マネジメント改革の実態と成果に注目して調査を実施した。

#### （1）文献・インターネット調査

まず、カナダ、米国の実績評価の政策所管官庁、実施機関のウェブサイトや公表資料、先行研究等を中心にサーベイを行い、両国の実績評価の政策、体制、実績、評価の状況について概観した。

また、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社のアソシエイツである在米の Rapid Access International 社を通じての情報収集、インタビュー調査も実施した。

#### （2）海外現地調査（カナダ、米国）

カナダ、米国については、実績評価制度官庁、主要省庁、会計検査院、有識者、民間シンクタンクの担当者に対して対面式のインタビュー調査を実施した。インタビューでは、

両国における実績評価の制度、運用状況、及び実務上の課題についての情報収集を行った。

【日 程】2013年1月7日（月）～11日（金）

【調査者】

総務省 行政評価局 政策評価官室 上席評価監視調査官 波多野 洋史  
 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 公共経営・地域政策部  
 主任研究員 左近靖博  
 研究員 三浦雅央

機関・聴取日	名前	所属・肩書
Transport Canada 1/7	Tanya Dare	Senior Advisor International and Intergovernmental Relations
	Isabelle Trepanier	Executive Director Corporate Planning and Reporting
Department of National Defense 1/7	Bruce Stacey	Director General Lean Management
University of Ottawa 1/8	Frank Ohemeng	Assistant Professor, School of Political Studies
Health Canada 1/8	Shelley Borys	Director General Audit and Evaluation Directorate
	Randy Legault	Director Intergrated Planning and Reporting Division
University of Ottawa 1/8	Gregory Richards	Professor, Telfer School of Management
Performance and Planning Exchange 1/9	Steve Montague	Co-President
Treasury Board Secretariat 1/9	David Enns	Deputy Assistant Secretary, Expenditure Management Sector
	Rohit Samaroo	Director, Results-Based Management Directorate, Expenditure Management Sector
	Emmanuel St-Aubin	Senior Advisor, Results-Based Management, Expenditure Management Sector
	Brian N. Moo Sang	Senior Advisor, Centre of Excellence for Evaluation, Expenditure Management Sector
	Dennis S. Orbay	Senior Advisor, Strategic Policy Development, Priorities and Planning Sector
IBM Center for The Business of Government 1/10	John M. Kamensky	Senior Fellow
U.S. Department of Housing and Urban Development 1/10	Ana Marie Argilagos	Deputy Assistant Secretary, Office for International and Philanthropic Innovation
	Lisa Danzig	Director, Office of Strategic Planning and Management
	Larry Handerhan	Program Coordinator, Office for International and Philanthropic Innovation
Office of Management and Budget 1/11	Dustin Brown	Deputy Assistant Director for Management

Grant Thornton LLP 1/11	Robert J, Shea	Principal
	David Rosenberg	Senior Manager
	James Keough	Manager
	Jason Levergood	Director
Government Accountability Office 1/11	J. Christopher Mihm	Managing Director, Strategic Issues

### (3) 報告書の構成

以降の本報告書の構成は以下の通りである。

#### 第II章 カナダにおける実績評価の動向及びその運用実態

1. カナダ国の概要
2. 予算編成、政策評価実施のプロセス
3. 実績評価制度の導入・発展経緯
4. MRRS 政策
5. 戦略的見直し (Strategic Review)
6. プログラム評価
7. 業績情報の公表方策

#### 第III章 米国における実績評価の動向及びその運用実態

1. 実績評価制度の導入・発展経緯
2. GPRA 近代化法
3. High Priority Performance Goals: HPPGs
4. プログラム評価重視の政策
5. 業績情報の公表方策

## 第Ⅱ章 カナダにおける実績評価の動向及びその運用実態

### 1. カナダ国の概要

#### (1) 政治体制

カナダはイギリス型議院内閣制と連邦主義に立脚した立憲君主制を採用した国家である。連邦制とは、国家共通の目的に関しては一つの主義の下に統合した連邦政府が対応し、各地域特有のニーズについては各州政府が対応する制度である<sup>1</sup>。カナダの広大な国土、文化の多様性、司法制度や言語の二元性に配慮するためにこのような制度となっている。

#### ■元首

カナダの元首はエリザベスⅡ世女王であり、総督（Governor General of Canada）が女王の代行を務めている。現在の総督は、デービッド・ジョンストン氏である。総督は、実質的に名誉職としての位置付けであり、上院の招集、上院議長の任命、下院の招集、下院の解散、法律案の裁可、副総督の任命、裁判官の任命等についての権限を、内閣・議会の意思に従い形式的に行使する<sup>2</sup>。総督の下には各州にそれぞれ副総督が設置されている。

#### ■議会

議会は、二院制であり、上院と下院から構成される。上院の議員は選挙では選ばれず、首相の助言により総督が任命する。上院の定員は105名である。議員は75才で定年となる。一方、下院は、小選挙区制を採っており、定員は308名である。現在の上院の勢力を見ると、上院は保守党が60議席、自由党が38議席、その他の政党が7議席となっている。下院については、保守党が163議席（下院議長を含む。）、新民主党が100議席、自由党が35議席、ブロック・ケベコワが4議席、緑の党が1議席、無所属2議席、空席が3議席となっている（2012年8月時点）。下院は通常4年ごとに選挙が行われ、任期は最長5年である。

#### ■首相

カナダでは首相と内閣が最高の権限を行使する。現在の首相は、スティーブン・ハーパー氏である。2006年1月23日の投票の結果、保守党が12年ぶりに政権を獲得した。2010年1月まで、下院第一党が保守党、上院第一党が自由党という「ねじれ現象」であったが、ハーパー首相が空席となっていた上院議員の任命を行い、保守党政権発足以来4年目にしてねじれ現象を解消した。ハーパー政権は「州権擁護」を基本に、州政府との対話関係・協力関係の拡大深化を重視している。特に、ケベック州における支持拡大の観点から、同

<sup>1</sup> 在日カナダ大使館ウェブサイト

([http://www.canadainternational.gc.ca/japan-japon/about-a\\_propos/overview-apercu.aspx?lang=jpn&view=d](http://www.canadainternational.gc.ca/japan-japon/about-a_propos/overview-apercu.aspx?lang=jpn&view=d))

<sup>2</sup> 日本カナダ学会ウェブサイト (<http://jacs.jp/modules/xwords/entry.php?entryID=112>)



州との関係を重視している<sup>3</sup>。

## (2) 中央・地方政府

カナダには、連邦、州及び準州、市町村の 3 つのレベルの政府が存在する。現在、州は 10 州、準州は 3 存在する。連邦政府は、外交政策、国際貿易、国防、漁業、運輸と通信、税制、金融制度、銀行、刑法、移民、人権など国家全体の問題を管轄する。州政府は、裁判所、公民権、天然資源、州の税制、教育、文化、地方自治体等の分野を管轄する。以下に、州及び準州を示す。

州	準州
<ul style="list-style-type: none"><li>● アルバータ州</li><li>● ブリティッシュ・コロンビア州</li><li>● プリンス・エドワード島州</li><li>● ニュー・ブランズウィック州</li><li>● ノバ・スコシア州</li><li>● ニューファンドランド&amp;ラブラドル州</li><li>● ケベック州</li><li>● オンタリオ州</li><li>● サスカチュワン州</li><li>● マニトバ州</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ヌナブト準州</li><li>● ユーコン準州</li><li>● ノースウエスト準州</li></ul>

資料) カナダ観光局ウェブサイト (<http://jp.canada.travel/places-to-go>) を基に整理。

### ■ 州政府

州政府は、一院制の議会、政府、官僚機関、司法機関を有し、連邦政府と同様に議会で多数を占める政党が与党として政権を担う<sup>4</sup>。なお、準州政府は連邦政府の直轄地という性格を持つ。カナダでは、州政府に相当な権限が認められていることから、政治的には大きな力を発揮できると考えられている<sup>5</sup>。カナダにおいて連邦政府である性格上から伝統的に州政府の発言力が強いと見られる。

<sup>3</sup> 外務省ウェブサイト

<sup>4</sup> 加藤普章「カナダ連邦政府 多様性と統一への模索」

<sup>5</sup> 加藤普章「カナダ連邦政府 多様性と統一への模索」

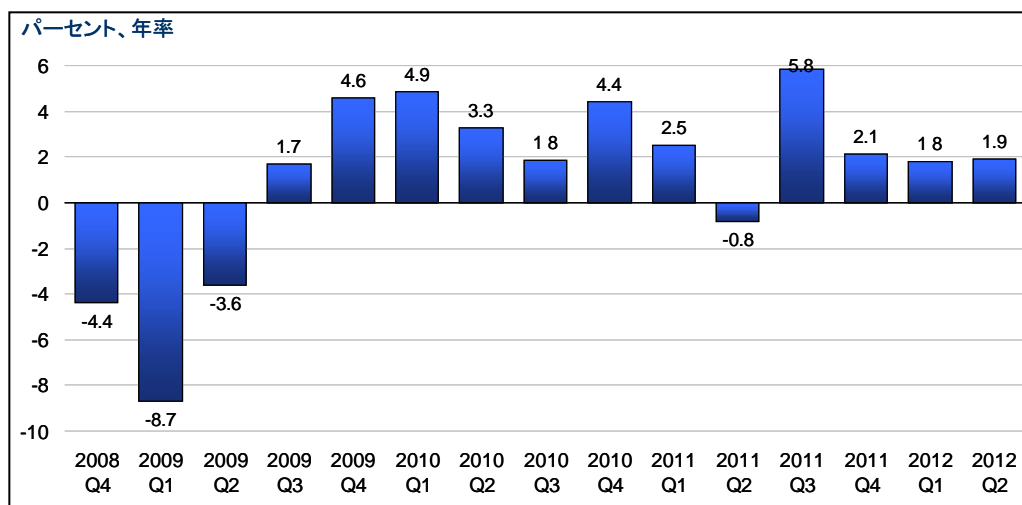
### (3) 財政

以下、現在のカナダ連邦政府の財政状況等について概要を整理する。

#### ■ 財政の現状

カナダの経済状況については、GDPにおける実質成長率は回復傾向にある。2009年度第3四半期より、実質成長率はプラスに転じている。

図表 GDP の実質成長率

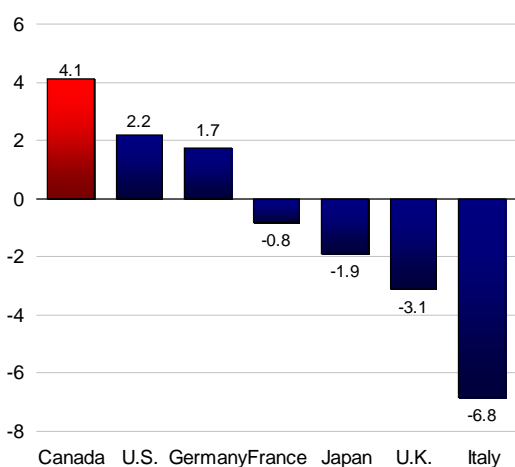


資料) TBS 資料

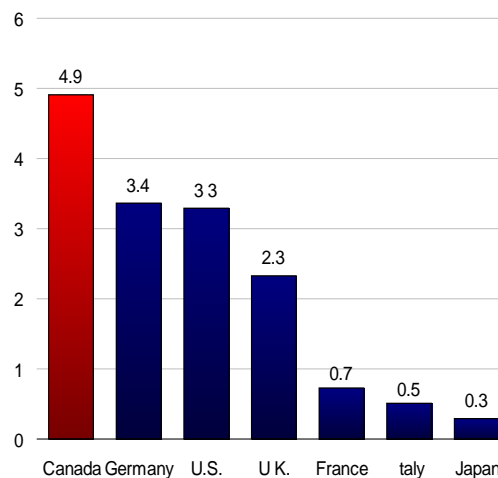
カナダは、他の G7 諸国と比較しても、不況前ピーク時からの GDP 変化及び回復期における雇用率の上昇状況の双方で良好な回復傾向を示している。

図表 カナダにおける経済回復状況

不況前ピーク時からの GDP 変化 (%)



景気回復期における雇用率の向上 (%)



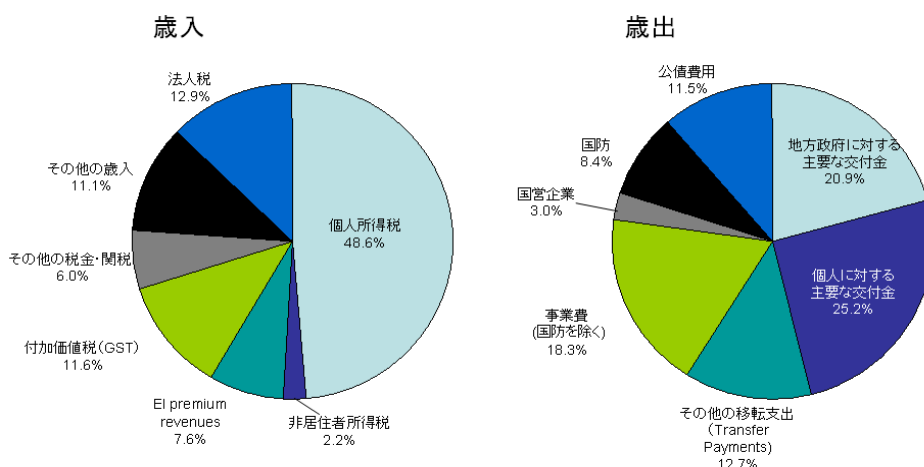
資料) TBS 資料

注：不況前の実質 GDP のピークは、イタリアでは 2007Q3、アメリカでは 2007Q4、イギリス・フランス・

ドイツ・日本では 2008Q1、カナダでは 2008Q3。現在最新の四半期は 2012Q2 である（イギリスとアメリカでは 2012Q3）。ここで採用された月別雇用データの期間はカナダ(2009年7月-2012年9月)、アメリカ(2010年2月-2012年9月)、ドイツ(2009年7月-2012年8月)、イタリア(2010年8月-2012年8月)、日本(2012年5月-2012年8月)。四半期別雇用データの期間はフランス (2009年Q4-2012年Q2)、イギリス(2010年Q1-2012年Q2) である。

カナダ連邦政府の 2011-12 年における歳入と歳出の内訳は以下のとおりである。主な財源は税収、雇用保険料、その他の収入から構成される。税収は主に所得税（個人所得税、法人税、非居住者所得税）、消費税と関税（付加価値税、関税及び輸入税、その他の消費税及び関税）から成る。歳出は、政策支出（program expenses）と公債費用から成る。このうち政策支出は、直接政策支出、個人に対する交付金、地方政府に対する交付金の 3 つに分かれる。

図表 カナダ連邦政府の歳入・歳出の内訳（2011-12 年度）



資料) TBS 資料

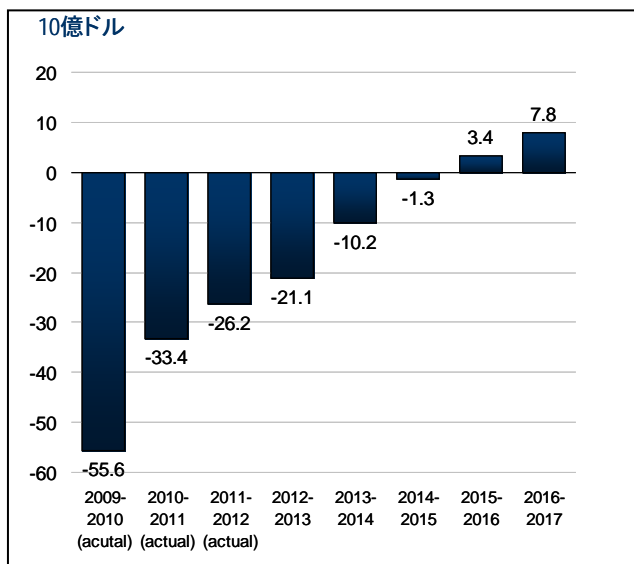
直接政策支出は、政府支出のうち最も大きな割合を占め、国防その他の省の事業費、省の管轄する交付金及び国営企業費を含む。個人に対する交付金は、老齢保障給付、失業給付及び児童手当等である。地方政府に対する交付金とは、保健・社会政策に関する連邦交付金、平衡交付金（Equalization）等の財政措置、税源移譲（Alternative Payments for Standing Programs）、カナダ都市・地域財政支援等である。カナダにおいては、連邦政府の政策支出（Federal program expenses）が GDP の 14% を占めている。一方、地方政府に対する交付金（Transfer）はその 66% を占めている。

#### ■ 財政見通し

カナダ連邦政府の財政収支は中期的に回復傾向にある。一時的な景気刺激予算の中止と歳出の増加抑制によって、2009-10 年度以来、財政赤字は半減している。国会財政委員会事

務局（Treasury Board Secretariat : TBS）は、財政の健全化へ向けて、着実に進展していると評価している。

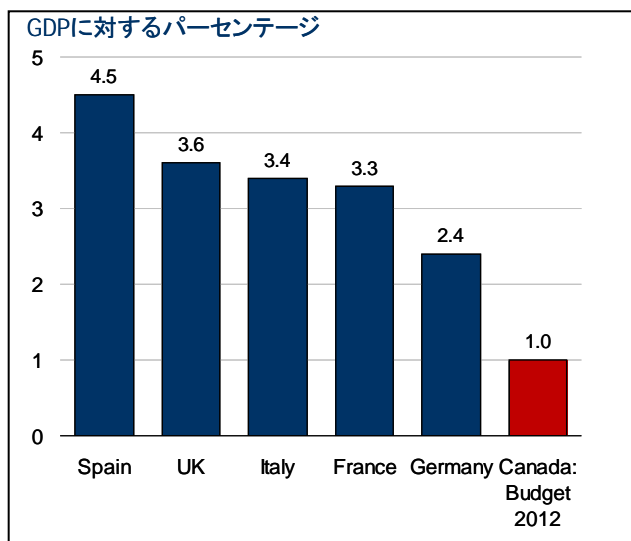
図表 カナダ連邦政府の財政収支



資料) TBS 資料

カナダにおける歳出削減は、財政上の余裕を反映し、国際的にみると比較的小規模である。カナダではこれまで堅実な財政マネジメントを実施しており、他の国々ないし 1990 年代のカナダで余儀なくされたような極端な緊縮政策を採る必要がない状況である。なお、公務員と国会議員に対する年金制度を公正、堅実かつ持続可能なものにするための措置が現在講じられているところである。

図表 政府支出の減少（2011 年度から 2014 年度にかけて）

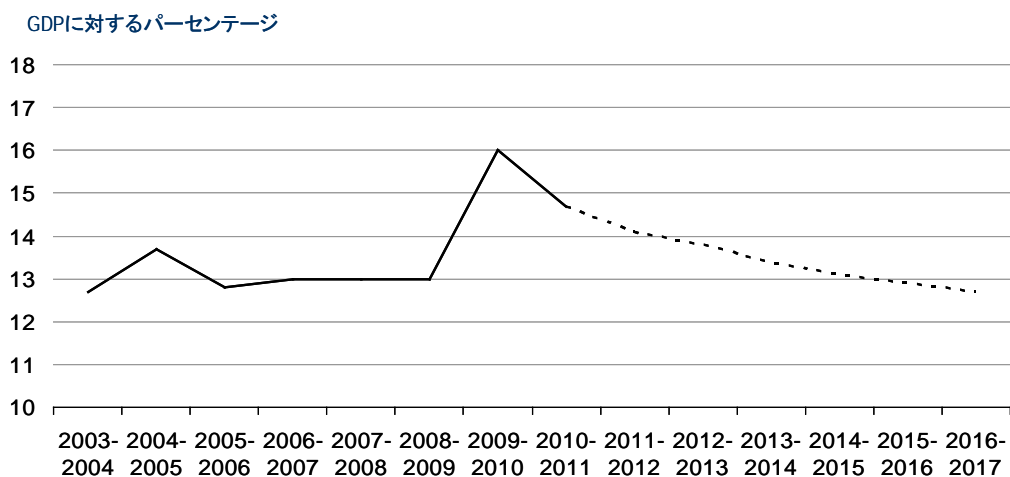


資料) TBS 資料

注：カナダにおける予測は連邦政府のみを対象としたものである。州予算の見通しによれば、州レベルでの支出抑制総額は2011-2014年の期間においてGDPの1.2%になると推測されている。

TBS では、今後の政府支出は概ね不況以前の水準に戻ると予測している。

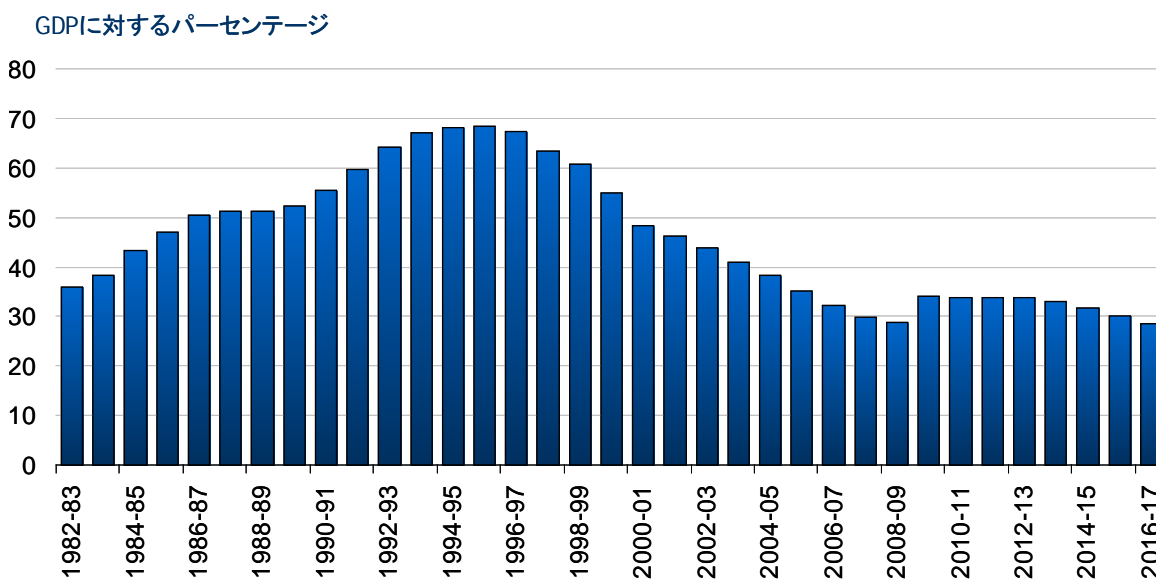
図表 政府支出対 GDP 比



資料) TBS 資料

また、連邦政府の債務の対 GDP も不況以前の水準へ戻ると予測されている。

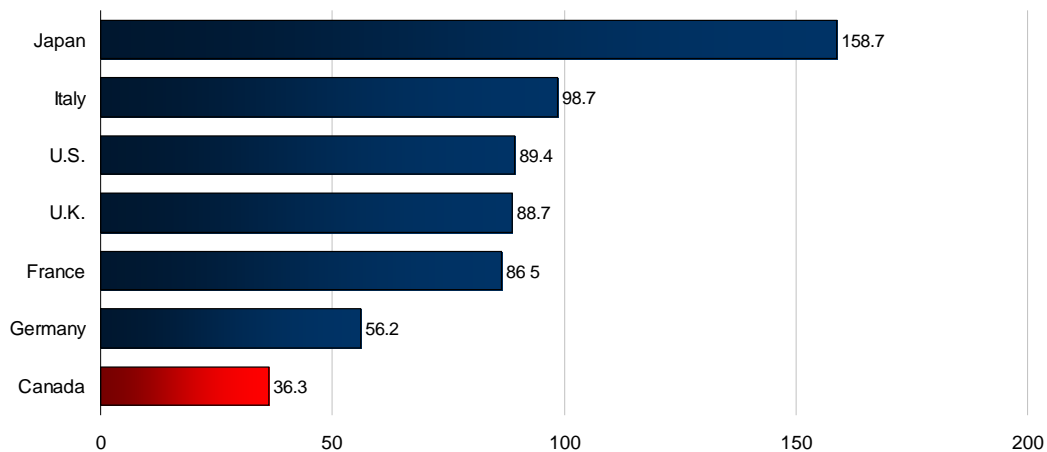
図表 連邦債務対 GDP 比



資料) TBS 資料

カナダは他の G7 諸国に対し、財政上大きな優位を維持し続けると予想されている。

図表 2017 年における予測政府純負債（IMF による試算）



資料) TBS 資料

注：政府純負債とは、中央・州・地方政府並びに社会保障基金の金融資産を除いた総負債額である。カナダにおける政府とは、ここでは連邦・州・準州政府、地方政府部門並びにカナダ・ケベック年金制度の総体を指す。国際比較のため、公的年金積立不足額には調整を加えた。

## 2. 予算編成、政策評価実施のプロセス

### (1) 予算制度

歳出（Expenditures）に関する基礎的な文書には、①予算書（Budget）、②歳出見積書（Estimates）及び③決算書（Public Accounts of Canada）がある。これらの文書は議会に財務及び非財務情報を提供し、公的なファンドに関するレビュー及び意思決定を補助するものと位置付けられている<sup>6</sup>。①予算書は、政府の会計、社会及び経済政策・重点政策（Priorities）についてアウトラインを示すものである。一方、②歳出見積書は、次期会計年度に予測される歳出について詳細を示すものである。歳出見積書は、国家財政委員会議長が予算要求のために議会に提出するもので<sup>7</sup>、単年度の予算費目が記載されており、予算書とともに政府により議会に提出される。

文書名	概要
予算書（Budget）	財務省が作成。歳出に関する予測及び義務的歳出を概観するもの
歳出見積書（Estimate）	予算書（Budget）より詳細に歳出計画を記述するもの
決算書（Public Accounts of Canada）	検査済み財務諸表及び主要なアカウントビリティレポート（Accountability report of the Government of Canada）を示したもの

資料）TBS ウェブサイト（<http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/rc-cr-eng.asp>）を基に整理。

歳出見積書は、以下のとおり、3つのパートに分かれている。

文書名	概要
Part 1	政府支出計画（The Government Expenditure Plan）：連邦支出の概要を示し、主要な支出見積りと支出計画との関係を要約している。
Part 2	主要な歳出見積書（The Main Estimates）：歳出法に直接関係するもの。主要な歳出見積書が予算議決の対象となり、個別の歳出法に引継がれる。議会は歳出法により次年度の支出計画を認めるように要請される。パート1およびパート2については3月1日以前に作成される。
Part 3	省庁別支出計画（Departmental Expenditure Plans）：パート3については、1) 歳出計画・優先報告（RPPs: Reports on Plans and Priorities）、2) 省庁業績報告書(DPRs: Departmental Performance Reports)にさらに分けられる。

資料）三菱総合研究所「IT革命の中での諸外国の中長期財政計画に関する調査 調査作業報告書」を基に整理。

歳出見積書の目次は以下のとおりである。

<sup>6</sup> TBS ウェブサイト（<http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/rc-cr-eng.asp>）

<sup>7</sup> 三菱総合研究所「IT革命の中での諸外国の中長期財政計画に関する調査 調査作業報告書」

図表 歳出見積書目次 (2011-12 Estimates)

Part I The Government Expenditure Plan

Introduction

Summary of Main Estimates

Major Transfer Payments

Estimates by Sector

Part II The Main Estimates

Introduction to Part II

Changes in 2011-12 Main Estimates

Summary of Estimates by Organization

Part III Departmental Expenditure Plans

Reports on Plans and Priorities

Departmental Performance Reports

資料) TBS 「2011-12 Estimates」を基に整理。

政府による支出は、議会による承認が必要である。この根拠として、財政管理法 (The financial Administration Act) により、政府による支出は議会による承認を得ることが述べられている。この承認は2つの方法に分かれている。ひとつは、年次歳出予算法 (Annual appropriation acts) によって、当該財源が支出可能な金額及び目的について承認する方法である。もうひとつは、特定の法律により、支出及びその額及び時期について承認する方法である<sup>8</sup>。おおよそ3分の2の支出は、特定の法律により承認されており、残りの3分の1の支出については年次歳出予算法により承認されている。

【インタビュー：在日カナダ大使館「予算制度」】

- ・ 主要歳出見積書には3年分の予算が盛り込まれる。主要歳出見積書の中の2年目、3年目の予算については1年目の予算額が上限となる。仮に内閣が変更を加えようという意志を持たなければ、この金額は前年度の上限額のまま変わらない。

(2) 予算編成における主なアクター

予算編成には、中心省庁 (Central Agency) と呼ばれる枢密院事務局 (Privy Council Office : PCO)、国家財政委員会事務局 (Treasury Board Secretariat : TBS)、財務省 (Department of Finance) の3つの機関が関与している。それぞれの基本的な役割を以下に示す。

<sup>8</sup> TBS ウェブサイト (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/esp-abc/esp-abc-eng.asp>)



#### ■国家財政委員会事務局 (Treasury Board Secretariat : TBS)

国家財政委員会 (Treasury Board : TB) は、法律によって設立された内閣の閣内委員会である。政府支出及び公務員の人材管理について責任を有する。国家財政委員会事務局 (Treasury Board Secretariat : TBS) はその事務局であり、実態としては独立した省庁である。予算編成に関しては、内閣や財務省が大枠で承認した予算について、詳細を精査する役割を担っている。大枠で定められた金額の中で、実際に十分な活動ができるのかといった視点でチェックを行う。すなわち、TBS は、各省における予算の上限を定めるというより、むしろその予算の枠内における金額の調整を行っている。

#### ■枢密院事務局 (Privy Council Office : PCO)

カナダの枢密院事務局 (PCO) は、日本の内閣官房に相当する機関であり、内閣を補佐する役割を担う。枢密院事務局のスタッフは公務員である。

#### ■財務省 (Department of Finance)

財務省は、税政を含むマクロ経済政策に対して責任を有する。また、政府の支出管理システムが効率的に運営できるように、会計のフレームワークを構築することにも責任を負っている。

#### ■議会

カナダにおいては予算の提案権は、政府にあり、議会は予算案を同額或いは減額して承認するか、否決することができるが、増額修正はできない。また、予算の議決は、伝統的に信任投票の性格を有する。すなわち、否決することは、事実上政権辞職につながるものである。実質的に、政府は、予算案提出以前に議会の支持を確保するか、多数派に支持されないような事項は提出しない方針がとられる。したがって、予算に関する議会での議論は低調になる場合が多い<sup>9</sup>。

TBS と財務省は、枢密院を通し、首相及び内閣委員会に対して政策に対するアドバイスを提供している。予算編成における財務省と TBS の役割の違いとしては、毎年 2 月に、財務大臣は予算書 (Budget) を議会に提出する一方、TB の議長は歳出見積書 (Estimates) を議会に提出する<sup>10</sup>。

<sup>9</sup> 財務総合政策研究所「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報告書」

<sup>10</sup> 予算編成における TBS と財務省の権限の変遷については、中西一「カナダ政府『慎重予算』と財務省統制」『佐賀大学経済論集』45 巻 2 号、1~40 頁において論じられている。

同論文においては、かつて、予算について詳細な統制を行っていた財政委員会事務局 (TBS) は、今日では、事実上予算の形式的な役割を除いて締め出され、行政経営改革の広範囲な役割を担う機関となっていること、予算の分権化が進み各省庁に広範な裁量が認められていること、総枠管理重視の予算統制の中で、「慎重予算」と呼ばれる枠組みを用いて中期財政計画の中で予算総枠を抑え込む財務省に予算統制上の権力が集中していること、こうした仕組みは執行部に絶大な権力を付与する傾向のあるウェストミンスター

**【インタビュー：在日カナダ大使館「予算制度」】**

- ・ 主要歳出見積書は議会がレビューするものである。主要歳出見積書が変更される理由としては内閣の決定がある。昨年度は、5%減という決定が下された。予算の上限にかかわる政策の決定は、内閣が行う。また、その際には財務省も深く関わっている。さらに、枢密院は、各省の予算や政策が一貫性を保っているのか監督し、内閣のサポートを行っている。

**(3) 予算編成プロセス**

カナダ政府の会計年度は、4月1日～3月31日である<sup>11</sup>。政府の財政サイクルは継続的なプロセスであるため、これに特定の開始ないし終了の時点を設定するのは困難である。時期に関する規定はないが、予算書 (Budget) は通常2月下旬に財務大臣から議会へと提出される。重要なのは、よく混同されている予算書(Budget)と歳出見積書(Estimates)とを区別することである。予算書とは、来るべき数年間における政府の歳出と課税に関する優先事項に関する包括的な政策綱領であるが、政府に対し支出の権限を与えるものではない。政府が支出権限を得るためには、歳出見積書のプロセスが必要である。予算は単に歳出に関する政府の意向を示すものに過ぎない。

2月末日までに提出されなければならない主要歳出見積書 (Main Estimate) は、翌年度の各政府機関に対する政府の歳出計画を示すものである。2013-2014年度主要歳出見積書における法定支出 (Statutory) 及び毎年決議される歳出予算 (Voted) の内訳を以下に示す。

図表 歳出見積書目次 (2013-14 Main Estimates)

\$ billions	2013-14 Main Estimates
Budgetary	
Voted	87.06
Statutory	165.48
<b>Total Budgetary</b>	<b>252.54</b>

資料) 在日カナダ大使館資料より作成。

上記の図表において、予算 (Budgetary) のうち、「議決済み (Voted)」と区分されているのは、いわゆる議定費であり、議会が議決した金額である。約 870 億カナダドルで、予算全体の約 3 分の 1 を占める。各省ごとに議決を行うことで各省の予算管理を実施している。同じく、「法定 (Statutory)」とは、いわゆる既定費であり、法律により支出が義務付けられているものである。この中に年金、子ども手当、医療費等が含まれる。2013-14年度においては約 1650 億カナダドルで予算全体の約 3 分の 2 を占める。主要歳出見積書は、これら大

一的政治体制によっても支えられていること、等を指摘している。

<sup>11</sup> TBS ウェブサイト (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/rc-cr-eng.asp>)

大きく 2 つの性質の異なるものから構成されており、全体が議会で提出され、議決されることで、支出の権限が政府に与えられる。

予算編成は、まず内閣として次年度以降の予算の優先順位、廃止・大幅な縮小、新規イニシアティブについての検討が行なわれ、それを踏まえて各省庁において次年度の予算要求の上限、方針等の大枠を確定する年次達成状況最新見通し（Annual Reference Level Update : ARLU）の手続きが進められる。そして、それを前提にして各省庁において歳出予算の詳細内容である主要歳出見積書の作成が行なわれる。この主要歳出見積書は前年度の内容がベースとなる。一般的に、新しい支出イニシアティブ（Initiative）は、内閣、財務省による承認を得た後に主要歳出見積書に計上される仕組みになっている。年度途中における新しい支出イニシアティブは、我が国の補正予算に該当する補足歳出見積書（Supplementary Estimates）を通じて計上され、次年度以降は主要歳出見積書に組み込まれることとなる。なお、補足歳出見積書は通常 5 月、10 月及び 2 月に提出される。これらは、予算で言及されているが歳出予算見積書には盛り込まれていない対象に対する支出、予期されていなかった支出、組織内または組織間における予算の移譲、一時的な政策に対する支出ないしその他の必要資金に関する詳細を含むものである。

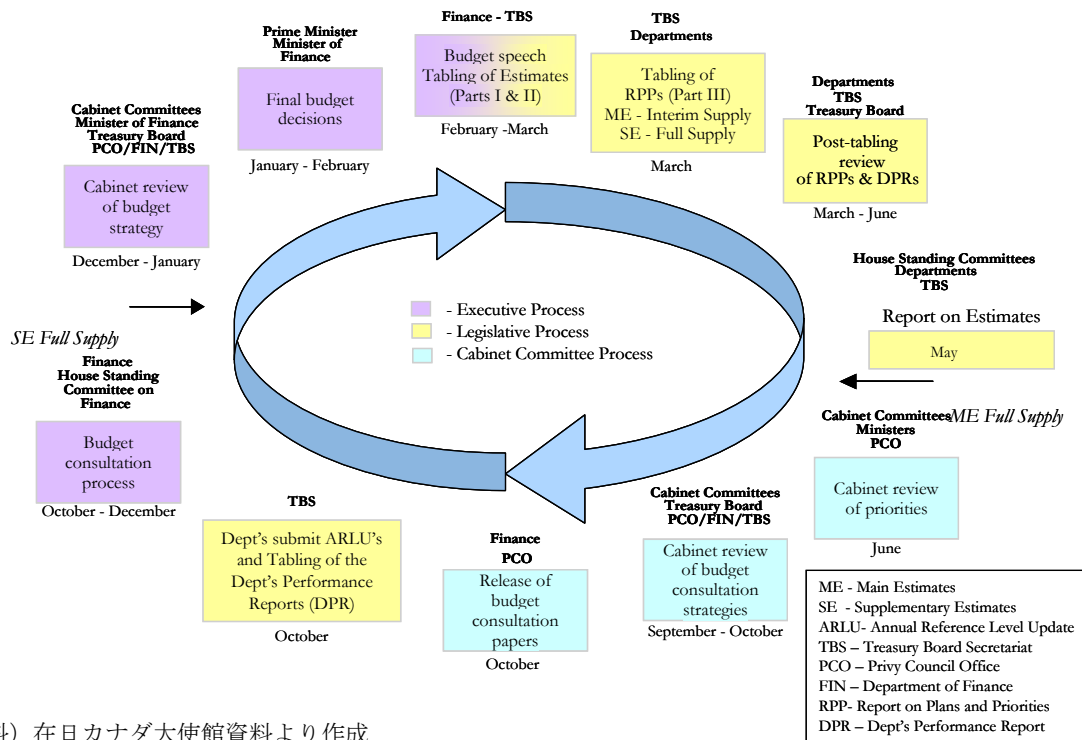
主要歳出見積書の作成と平行して、各政府機関においては歳出計画・優先報告（Reports on Plans and Priorities : RPP）の案を作成する。RPP は政府が与えられた予算から得られると期待される結果の概略を示すものであり、各組織のプログラム・アクティビティ・アーキテクチャ（Program Activity Architecture : PAA）を設定し、各プログラム・アクティビティに対し割り当てられるべき財源及び人的資源を規定する。

秋（通常は 11 月）には、各省庁は前年度の業績報告書を提示する。これは省庁業績報告書（Department Performance Report: DPR）と呼ばれており、利用可能な資金によって達成された実績を発表し、それを前年の RPP で概略的に予想されていた成果に照らして評価する。会計年度が 4 月 1 日に始まり 3 月 31 日に終了するため、また DPR を準備するのに時間がかかるため、DPR は約 1 年前に公表された RPP に対応することになる。

また、このタイミングにおいて、政府は決算書（Public Accounts of Canada）を議会で提出する。これは前会計年度に関する政府の連結決算表である。主要歳出見積書ないし補足歳出見積書が支出のために議会の承認を必要とするのに対し、決算書は各政府組織によって当該会計年度に実際に支出された金額の概略を示す。この次に、次年度の予算と主要歳出見積書の準備が行われ、財政サイクルは循環する。

以上が、予算編成プロセスの概要である。より詳細には、次ページの図表のようなサイクルとなっている。これには、3 年分の予算編成プロセスが含まれている。すなわち、議会における前年度のレビュー、今年度の編成、次年度の準備が含まれている。

図表 カナダ連邦政府の財政サイクル



資料) 在日カナダ大使館資料より作成

上記図表に示した財政サイクルの詳細について、在日カナダ大使館に対するヒアリング結果を基に整理する。

■ 6月～10月

6月に内閣、財務省、枢密院が次年度の政府としての「優先順位 (Priorities)」を中心に予算編成方針を検討する。各省庁では次年度の新規イニシアティブについて財務省を通じて要求が行なわれ、この間に各省庁と財務省との折衝が続けられる。続いて9月～10月に優先順位に関し、企業や州政府、大学等様々な機関との相談 (Consultation) を深めていく。この際に枢密院は、背景情報を収集し、内閣に提供する。財務省は財政見通し及び経済状況の見通しについて更新し、財政上のオプションについて検討する。

■ 10月～11月

10月に各省は、上記の予算編成方針を踏まえて、次年度の主要歳出見積書の上限額、作成方針を示す「年次達成状況最新見通し (ARLU)」をTBSに提出する。このARLUに基づいて歳出予算の詳細案の設計が行われる。TBSはARLUのプロセスを通じて、現在進行しているプログラムについて予算を配分する。なお、「Reference Level」とは、各省に対してTBSが承認した予算の総額を示すものである。

11月頃、TBSは、各省の前年度の実績のレビューを実施し、TBSは省庁業績報告書(DPR)

を議会に提出する。

#### ■12月

内閣が予算戦略を検討する。また、各省では支出計画（Expenditure Plan）の作成を開始する。

#### ■1月～2月

予算案の最終決定は2月初旬に行われる。財務大臣が議会に最終の予算書（Budget）を提出する。予算書（Budget）は通常2月下旬に財務大臣から議会へと提出される。

また、TBSがARLUに基づき、主要歳出見積書（Main Estimate）を調整する。主要歳出見積書（Main Estimate）は、1月中に各省庁からTBSに提出され、ARLUの内容に沿ったものかどうかの審査が行なわれる。一般的には既に承認されたものについては要求内容に変更が加えられることは少ないとのことであるが、新規イニシアティブについては各省庁からTBSに出された計画の内容の精査が行なわれ、場合によっては内容の見直し、予算の減額が行なわれる。このTBSの審査を踏まえて、2月末日までにTBの議長から議会に提出される。

「予算」が提出されることにより、議会での審議が開始される。4日間の審議の後、内閣の経済財政運営全般についての信任投票が行われる。

#### ■3月

各省は主要歳出見積書と平行して作成していた歳出計画・優先報告（RPP）を主要歳出見積書の中（第三部）に含めて議会に提出する。この段階では議会の正式な承認を得ていない。3月末日で年度が終わる。

#### ■4月～5月

4月1日より新会計年度が始まる。以降、当該年度の歳出予算は議会の議決を得ていないので、暫定予算により予算執行が進められる。

#### ■6月

通常、6月の第3週に、議会が主要歳出見積書を採決し、1年分の予算が承認される。なお、この時点で年度の4分の1が経過していることとなる<sup>12</sup>。

#### 【インタビュー：TBS「予算制度」】

- ・ 予算案は2月から3月頃に作成される。各省庁に、戦略的見直し（SR）の指示が来るの

<sup>12</sup> 省庁ごとに作成される主要歳出見積書においては、プログラム単位で支出権限が与えられる歳出額が記載されている。ただし、TBS及びカナダ大使館へのインタビューによれば、執行過程においては、プログラム間の流用は広範に認められている模様である。

がおおよそ4月から5月である。そして、省庁からTBSに報告をあげるのが、10月ころになる。TBSでは秋から初冬にかけてこれを検討し、内閣に特別委員会が設置され、翌年の予算案に盛り込む。10月から12月にTBSでの検討と最終的な決定が行われる。TBSで各省庁からあげられたものについて分析され、各省庁の大臣に分析結果が出されるのが10月頃である。予算案へのインプットは1月初旬に行われる。

- ・ 各省が最終報告として提出をする前にもTBSと事前調整を行う。最終報告が上がってくるのが10月、あがってきたものを国家財政委員会(TB)に、TBSのアドバイスという形で提出する。それを実施する時期は、10月からある程度の時間をかけて行われる。67の機関が対象であり、アドバイスを受けて大臣が決定するので、ある程度期間が必要であり、10月から12月頃までかかる。

なお、カナダにおいては、複数年度予算が導入されているとの見方があるが、必ずしもその見方は正しくない状況である。議会での予算に関する議決は、単年度ごとに行われている。政府部内では、法定の支出以外のプログラムの予算については、向こう3か年にわたる支出計画を定めている<sup>13</sup>。

#### 【インタビュー：TBS「予算制度」】

- ・ 予算案は、3年間をカバーするが、議会が議決するのは1年だけである。財務省が予算案を用意するときには3年計画に基づいての年間計画であると記述するが、議会が議決するのは年間予算だけである。

<sup>13</sup> 農林水産奨励会及び農林水産政策情報センター「カナダにおける行財政改革等の調査報告」

#### (4) 政策評価の実施プロセス

カナダ連邦政府の実績評価は、歳出見積書とともに毎年 3 月に議会に提出される歳出計画・優先報告 (RPP) において、次年度の目標、指標がセットされ、当該年度の暫定値による実績評価の報告書である省庁業績報告書 (DPR) が議会に提出されるという仕組みになっている。この RPP は各省庁における歳出見積書の策定と平行して作業が進められており、毎年 12 月から 1 月にかけて策定作業が進められ、TBS が全体を取りまとめている。また、3 月には DPR が議会に提出される。

その後、DPR は実績値の更新が進められ、毎年 11 月に内容が確定され、議会に提出される仕組みになっている。

以下、全体スケジュールを示す。

図表 カナダ連邦政府における実績評価のスケジュール

		歳出計画・優先報告 (RPP)	省庁業績報告書 (DPR)
X-1 年度	3 月	X 年度の原案を議会に提出	X-1 年度の暫定報告を議会に提出
X 年度	4 月		
	5 月		
	6 月		実績値収集・更新
	7 月		
	8 月		
	9 月		
	10 月		↓
	11 月	次年度の歳出見積書の方針決定	X-1 年度の確定報告を議会に提出
	12 月	X+1 年度原案を各省庁が作成	
	1 月	X+1 年度原案を TBS に提出	
	2 月		
3 月	X+1 年度の原案を議会に提出	X 年度の暫定報告を議会に提出	
X+1 年度	4 月		
	5 月		
	6 月		
	7 月		実績値収集・更新
	8 月		
	9 月		
	10 月		↓
	11 月	次年度の歳出見積書の方針決定	X 年度の確定報告を議会に提出

### 3. 実績評価制度の導入・発展経緯

カナダ連邦政府の実績評価制度は、プログラム・レビューの考え方を恒常的にマネジメントに取り入れることを意図して導入されたものである<sup>14</sup>。プログラム・レビューは 1990 年代前半に実施された連邦政府の歳出見直しである。このレビューの後、省庁の戦略体系を構築する取組である「計画・報告・説明責任の構造化 (Planning, Reporting and Accountability Structure : PRAS)」が導入され、実績評価のベースとなる体系図の作成が各省庁に義務付けられ、続いて議会に対する説明責任強化を目的に、実績評価報告を予算書の一部に組み込む「歳出計画・優先報告 (RPP)」、「省庁業績報告書 (DPR)」の導入により、実績評価が制度化された。

#### (1) プログラム・レビュー

「プログラム・レビュー (Program Review)」は、1993 年に成立したジャン・クレティエン政権により導入された「徹底的な歳出削減の実施」のための手法である。プログラム・レビューでは、州政府等に対して支出する移転支出 (Transfer Payment) を除く連邦政府直轄の全プログラムの継続・改廃を検討するため、6つの基準 (通称「マッセ大臣の6つの基準」) を設定し、連邦政府全体の規模の縮小を図るものである。

プログラム・レビューの具体的な措置は、主に下記の4点である。

図表 プログラム・レビューの具体的な措置

<p>◆政府職員の大幅な削減 32 万人の連邦政府職員のうち、民営化や早期退職で 45,000 人 (14%) 削減。早期退職奨励制度、早期離職奨励制度を創設し、転職相談や求職支援等の転職支援サービスも拡大。</p> <p>◆国有企業の民営化 前政権以上の徹底した民営化を推進し、以下のような組織が民営化された。国有石油会社・国有貨物鉄道・国営空港・国営港湾・航空交通管制・政府刊行物情報局・抵当住宅会社・軍への補給サービス。</p> <p>◆補助金の大幅な削減 企業向け等補助金を、1994 年のレベルから 61%削減。補助金は、農業補助金等の価格安定のための補助金が多かったが、より商業ベースでローン型の支援を組んだ形態にかえていく。畜産補助金削減・西部穀物輸送補助金の廃止等。</p> <p>◆外庁化 (エージェンシー化) 連邦政府内や州政府内で重複していたサービスを新たな外庁に行わせ、サービス提供の改</p>
---

<sup>14</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」



善とコストの削減を図る。具体的には、公園管理、食品検査等の分野で新たな外庁を設立。

資料) 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・財政マネジメントの改革』より抜粋

上記取組を中心とする諸改革により連邦政府の歳出規模は 1994 年～1998 年にかけて約 21.5%削減され、それに伴い連邦政府職員数も 31.1% (約 7 万人) 減少した。また、改革初年度にあたる 1994 年～1995 年にかけて、連邦政府の職員のうち 4 万 5 千人が削減され、この人員削減の過程において早期退職に係る諸制度が創設された。代表的なプログラムが早期退職インセンティブ制度 (EDI) である。この制度は、プログラム・レビューの結果、通常的人员削減の過程では対応できない水準の見直しを行なう必要が生じた省庁に対して、TBS が “Most Affected” と認定し、当該省庁に属する職員が転職するに当たり一時金を支給するものである。実施当初、全国家公務員の 60%を抱える 11 省庁 (財務、産業、漁業・海洋、農業・農産食料、人的資源、環境、国防、天然資源、公共事業・調達、運輸等) がこれに指定された。

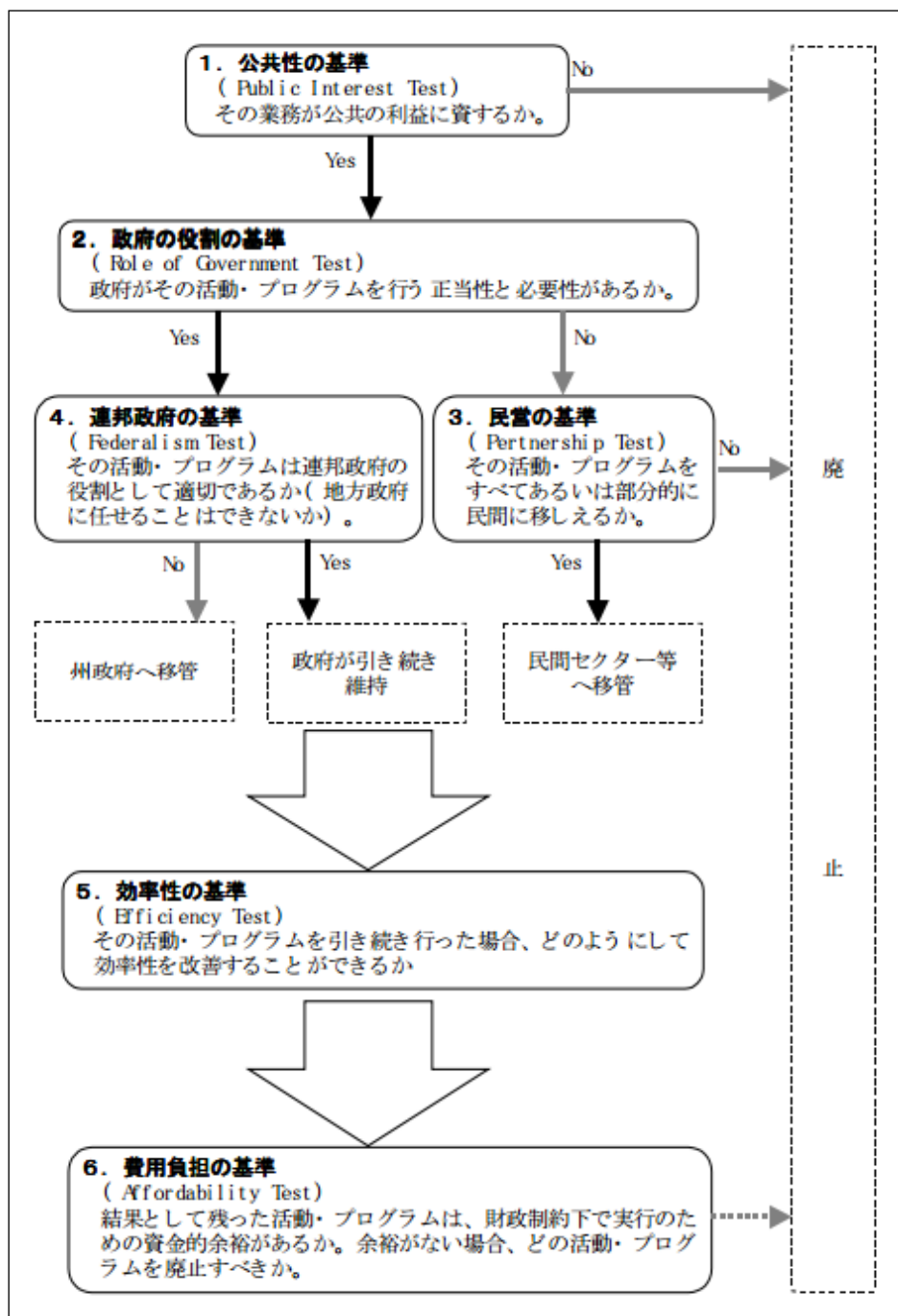
図表 省庁別・政策分野別の支出削減目標

単位：百万カナダドル	歳出額		削減 (94/95→98/99)	
	1994/95 年	1998/99 年	削減額	削減率
農業・漁業・天然資源・環境	5,524	3,564	-1,960	-35.5%
運輸	2,273	704	-1,569	-69.0%
産業・自治・科学技術	3,822	2,760	-1,062	-27.8%
司法・法曹	3,375	3,240	-236	-7.0%
遺産・文化	2,906	2,051	-855	-29.4%
外務・国際援助	4,374	3,232	-1,142	-26.1%
社会政策	12,641	11,664	-971	-7.7%
防衛・危機管理	11,801	9,252	-2,549	-21.6%
議会・公共サービス	4,635	3,979	-656	-14.1%
その他	369	248	-122	-32.9%
合計	51,720	40,593	-11,127	-21.5%

資料) カナダ財務省ウェブサイト

6つの基準と評価のフローについては、以下のとおりである。

図表 プログラム・レビューの6基準（意思決定の流れ）



資料) 財務省財務総合政策研究所「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」

1993～1999 年においては、連邦政府全体の歳出見直しが政府として最重視された時期であり、歳出見直しの仕組みを恒常的な取組とするため、省庁の政策の優先や成果を明確にした上で、予算編成を行う仕組みとして、実績評価（Performance Measurement）が導入された。

## (2) 計画・報告・説明責任の構造化 (Planning, Reporting and Accountability Structure : PRAS)

カナダ連邦政府では、クレティエン政権下において、1995年、計画・報告・説明責任の構造化 (Planning, Reporting and Accountability Structure : PRAS) が導入された。これにより1997年からは歳出計画・優先報告 (Reports on Plans and Priorities : RPP)、同報告書 (Departmental Performance Reports : DPR) が作成されることとなる等、省庁レベルでの実績評価が実施されている。

PRASは、各省庁に対して省庁の使命、目的、優先、ビジネス・ライン等によって構成される体系を構築することで、省庁のマネジメントの強化、戦略・業務の可視化を実現することを目的としている。1995年にTBSより各省庁に対して、PRASの作成と運用が通達され、2年以内(1998年度予算より本格運用)に全省庁が体系の原案を作成して、TBSとの協議により完成させることが要求された。

このPRASによる体系の構築・見直しは、予算編成のタイミングで、各省庁の戦略、優先の見直しに応じて適宜に修正することになっており、変更の判断は各省庁の裁量事項であるが、その際に各省庁は必ずTBSと協議することが義務付けられている。このような新しいプロセスは、省庁経営計画策定プロセス (Departmental Business Plan Process) として、以降、カナダ連邦政府のマネジメントの基本的な要素に位置付けられている。

PRASによって構築された各省庁の体系、戦略を基にしたマネジメントの計画及び実績報告は、先述の歳出計画・優先報告 (RPP)、省庁業績報告書 (DPR) を通じて、国民及び議会に報告される位置付けになっている。

現在、クレティエン政権で導入されたPRASは、2005年にマーティン政権が導入したMRRSに置き換えられて、政府レベル・省庁横断的な業績報告である「カナダの業績」と、省庁レベルで完結する業績報告であるRPP・DPRは、MRRSによって1つ政策体系として整合的に整理されるようになっている。(詳細は後述)

### 【インタビュー : Frank L. Kwaku Ohemeng オタワ大学准教授「実績評価」】

- ・ カナダにおいては、業績評価という考え方はクレティエン政権で始まった。

## (3) 支出管理システム (EMS)

支出管理システム (Expenditure Management System : EMS) は、①財政規律を統合すること (歳出における増加を統制すること)、②政府資源を、関連性、業績及び優先度の高い分野に対して効果的に配分すること、③プログラムの効果的で効率的な実施を目的として実施されるもので、カナダ連邦政府の財政マネジメント全般に係る基本的事項を総称する包括的な考え方を示す。

この支出管理システム (EMS) は、制度的には、1978年に導入された政策および支出マ

ネジメント・システム（PEMS）を発展させたものである。旧支出マネジメント・システム（PEMS）は、歳出分野ごとにシーリングを設定し、特定のプログラムの歳出を増加させる場合には、同分野の支出内容を見直すことが義務付けられる、というシステムであったが、歳出分野が複数省庁に関連していたこともあり、PEMSの運用においては、資金の再配分を行う役割にあった関係閣僚で構成する委員会が機能せず、結果として歳出見直しという視点からは機能しなかった、と評価されている。

新たに導入された支出管理システムは、このような経験を基に制度設計されており、制度の基本的な考え方は、以下の通りである。要約すれば、「年次の予算編成において歳出の見直しを恒常化するとともに、限られた予算を有効に配分するため、省庁の経営計画、業績情報の活用を予算編成プロセスに明確に位置付けた」と言えよう。

#### 図表 支出管理システム（EMS）の基本的な考え方

予算編成プロセスの統合： <ul style="list-style-type: none"><li>・ 新たな予算が求められる新規政策は、予算編成プロセスにおいて、その妥当性等が検討されることを基本とする。</li></ul>
経常的な見直しを重視： <ul style="list-style-type: none"><li>・ 新規政策、既存施策における歳出の増加は、優先度の高い施策の予算から財源を確保しなければならない。</li></ul>
予備費の圧縮： <ul style="list-style-type: none"><li>・ 予備費を、既存施策の予算に投じない。</li></ul>
経営計画による政策の優先度の明確化： <ul style="list-style-type: none"><li>・ 計画・報告・説明責任の構造化（PRAS）を活用し、省庁の優先度、ターゲットを明確にし、予算に反映させる。</li></ul>
大臣、各省庁裁量権の拡大： <ul style="list-style-type: none"><li>・ 配分された予算の範囲内での予算執行に関して、各省庁の裁量権を拡大する。</li></ul>
業績情報の質の向上： <ul style="list-style-type: none"><li>・ 施策の業績情報の改善を通じて、意思決定の支援と説明責任の向上を図る。</li></ul>
議会常設委員会の役割を認識： <ul style="list-style-type: none"><li>・ 議会常設委員会における意思決定に資するため、将来の歳出予測と優先すべき施策を分析した「財政展望」を作成する。</li></ul>

資料) Minister of Supply and Services Canada (1995) “The Expenditure Management System of the Government of Canada” より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

さらに、2007年6月には、新しい支出管理システム（EMS）に移行した。この新しいEMSの柱は、①透明性の高い結果／アウトカムのマネジメント（managed to transparent results/outcomes）、②アップフロントディシプリン（Up-front discipline）、③戦略的見直し

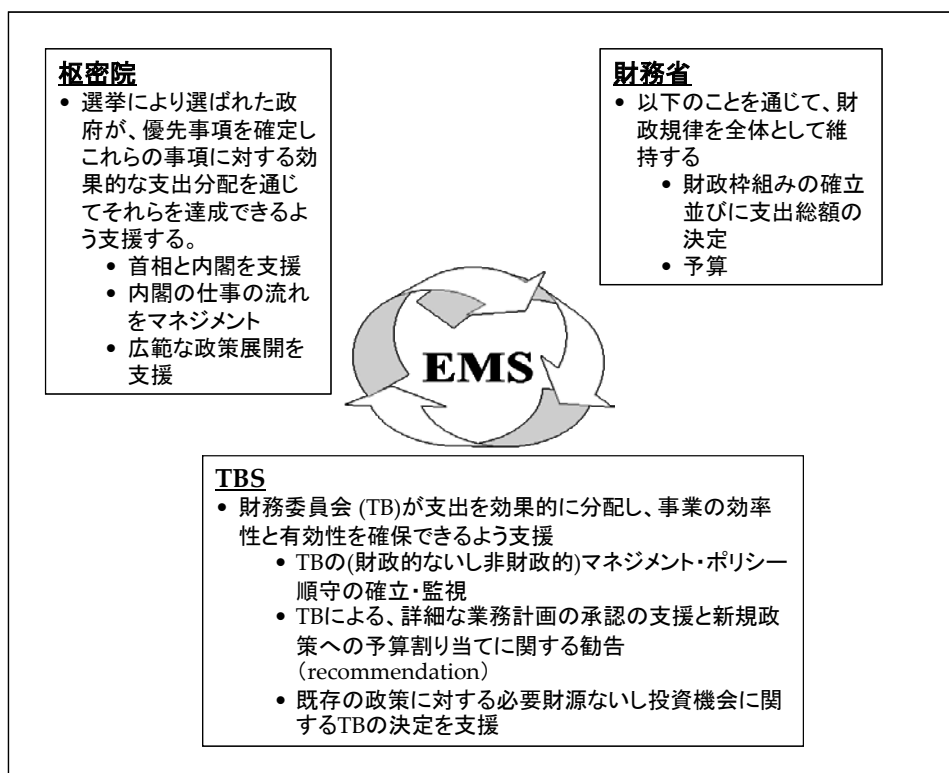
(Strategic review) の3つである。①透明性の高い結果／アウトカムベースのマネジメントについては、業績に対する明確な評価、システムティックで規則正しいアセスメント及び評価、バリュー・フォー・マネーの提示が求められている。②アップフロントディシiplinは、新規の支出提案に関してその増加を管理するための原則であり、内閣へのメモランダムに明確な成功の基準を含めることや既存の支出、結果及びプログラム・アクティビティ・アーキテクチャに対してどのように適合するのかを示すこと等が求められている。③戦略的見直しについては後述する。

**【インタビュー：TBS「EMSについて」】**

- ・ 2007年には、新しいEMSに移行した。EMSの柱は、①結果ベースのマネジメント、②アップフロントディシiplin、すなわち新しい支出を検討する場合には既存の支出を検討すること、③Strategic Reviewの3つである。

支出管理システムの運営は、主に TBS、財務省及び枢密院が中心的な役割を果たしている。

図表 支出管理システムにおける役割



資料) TBS 資料より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

## 4. MRRS 政策

### (1) MRRS 導入の背景

2005年1月、「経営、資源、成果の構造(Management, Resources and Results Structure:MRRS)」は、各省庁の戦略的アウトカム、プログラムの体系構築を強化することを意図して導入された。各プログラムが、上位のプログラムにどのように結びつくのかを図示している。

MRRS は、PRAS に代わる政策として位置付けられるものである。PRAS に対しては、約 8 割の省庁において継続的に PRAS が実施されておらず、「ペーパー・エクササイズ」にとどまっており、実際的意思決定には活用されなかったとの批判が存在した<sup>15</sup>。このような批判を踏まえ、PRAS を改善することを意図して MRRS が導入されることとなった。

#### 【インタビュー： TBS 「MRRS について」】

- ・ 2003 年当時財政黒字は大きく、連邦政府は PAA を確立した。連邦政府の活動について包括的な情報を得るべきであるという考えからである。2005 年に TB では、MRRS を設定することを承認した。各省で MRRS を作ることを義務付けている。

#### 【インタビュー：カナダ国防省「MRRS について」】

- ・ MRRS 導入の経緯については、94 年にプログラム・レビューを実施した結果財政黒字に転じた。これにより、財政の安定化が達成できた。HST という税制改革により、合同の消費税とした。これから得られる連邦政府の 150 億ドルの税収が財政均衡に貢献した。連邦から州への交付税の額も削減した。その後 10 年間財政黒字が続いた。
- ・ 2004 年から 2005 年にかけて、支出額の増大の率がインフレ率を上回っていることに気づいた。2004 年に政治的なスキャンダルが持ち上がった。税金を与党の政党のために膨大な金額を使用した。その結果、細かな形で政府支出の詳細を明らかにする必要が生じた。
- ・ PAA を作り、各省庁の支出について明確になるようにした。それまでは、ビジネスライ

### (2) MRRS の取組内容

MRRS では、戦略的アウトカムと各省庁の全プログラムとの体系化が求められている。具体的には、「戦略的アウトカム (Strategic Outcome : SO)」、「プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ (Program Activity Architecture : PAA)」及び「ガバナンス・ストラクチャ (Governance Structure)」の 3 つの要素から構成される「体系図 (structure)」を作成し、TBS に提出し、承認を得ることが求められている。

MRRS と以前の PRAS との違いは、全プログラムを包含することが求められている点、TBS の承認が義務化された点、TBS の予算編成において MRRS の体系を活用する点にある。MRRS を通じて各省庁が作成する新たな体系は、以下のように 2 つで構成されている。

- 戦略的アウトカム：政策体系の最上位に位置付けられるアウトカム。以前の政策であ

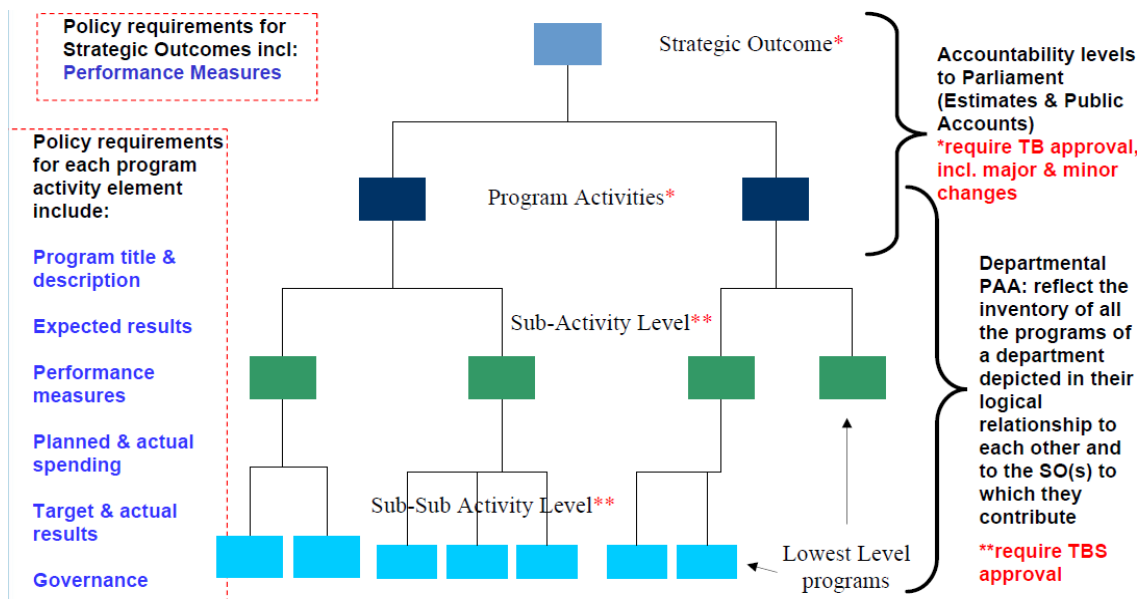
<sup>15</sup> TBS 「Planning Reporting and Accountability Structure Policy Review」

る PRAS により構築されたものを継承しており、省庁によってその設定数は異なるが、3～5 程度が標準的である。

- プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ（PAA）： 戦略的アウトカムの実現を支える政府の取組が、プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ（PAA）で、プログラム、サブプログラム活動、サブ・サブプログラム活動によって構成されている。

「戦略的アウトカム」及び「プログラム」は、議会報告に関係する部分であることから、変更の程度に関係なく、TBS の承認が求められている。また、「サブプログラム活動」以下の体系については、基本的には省庁所管事項になっているが、この部分の変更についても同様に TBS の承認が求められている。その他、TBS による管理機能強化の手段として、各省庁と TBS との間で、「アカウントビリティに関する協約（Accountability Agreement）」が締結されることとなっており、これに伴い各省庁は、TBS からの要求に応じて、PAA に関する情報を提供する義務が課されるようになっている。

図表 MRRS 体系のイメージ



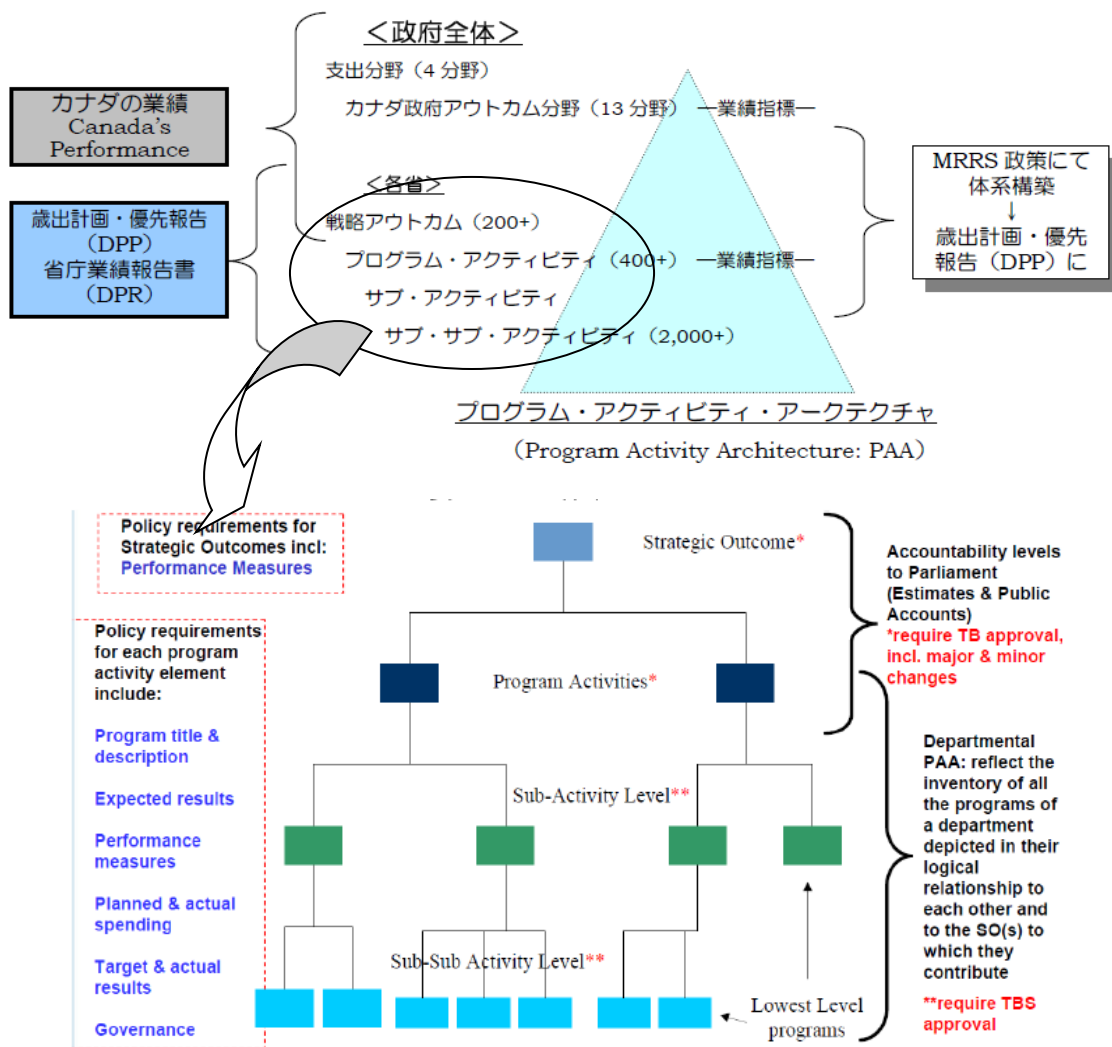
(出典) TBS (2007) “Results-based Expenditure Management : Agenda for the next two years”

MRRS は、以下のように段階的に導入が進められており、第一段階では、プログラム体系の構築、第二段階では指標設定と体系化、そして第三段階において本格活用が要求されている。

- 第一段階：2006年12月～07年5月： 各省が PAA を構築する。
- 第二段階：2007年秋： 各省が構築した PAA に対して、指標とガバナンス・ストラクチャを設定。2008年1月以降、各省は適宜に PAA を更新、併せて TBS がシステムを開発。

- 第三段階:2008 年度以降: MRRS により作成された情報を、歳出管理システム (EMS) のプロセスに組み込む。

図表 カナダにおける実績評価体系 ～カナダの業績+MRRS



MRRS では、戦略的アウトカム、プログラム、サブプログラム、サブサブプログラムで体型を構築することが求められており、また各段階において指標の設定と人件費を含むコストの提示が求められている。但し、最上位の戦略アウトカムのレベルについては、省庁の取組の貢献度、分析の負担を考慮して 2013 年 4 月に指標の設定義務が解除されている。

MRRS の体系、指標の設定は各省庁が提案して TBS が承認するというプロセスで調整・決定されている。事前協議が行われており、調整は比較的スムーズに進められているようである。

体系は毎年の見直しを通じて縮小しており、最新の状況では戦略アウトカムが 185、プロ



グラムが 468、サブプログラムが 959、サブサブプログラムが 455 設定されている。

**【インタビュー：TBS「MRRS について」】**

- ・ MRRS の構成する内容であるが、各省が自分の省のインベントリー（全ての政策のリスト）を出すことが要求される。一番上の段階には戦略的アウトカム（SO）がある。政府全体が作り出す社会全体に対する結果である。その下に、プログラム、サブプログラム、サブサブプログラムがある。
- ・ TBS では、プログラムは最大で 3 段階までと決めている。省庁には箱ごと（プログラムごと）にパフォーマンスの測定を出すことを求めている。そしてパフォーマンスだけでなく、支出に関しても、予算と実績の両方を出すことが求められる。そして、関係のある情報を盛り込むことになっている。プログラムの全体像が見えるような情報を求めている。

**【インタビュー：カナダ国防省「MRRS について」】**

- ・ EMS の基盤が、MRRS である。この中では、各施策の詳細について、各省庁共通の政策評価の仕組みが形作られた。計画と実績の両方において結びつける。今日では強力なツールになった。
- ・ 省庁で、プログラムを段階的に組織している。最も下位のプログラムが国民に向けての事業である。最上位のものがアウトカムとしては最上位であり、他の省庁や州政府などと共有することもある。そのひとつ下の program activities が各省における具体的な施策である。プログラムの箱ごとにプログラムのタイトルと内容の記述が要求される。予期される結果、業績評価の枠組み、予算及び実績の支出、目標とされるターゲット及び実際に達成したもの、上位の 2 つのレベルについて国民及び議会に対して説明する。下の二つのレベルについては行政府内の情報として扱われる。このような情報により、どこにどのような支出があり、改善の余地があるか、予算額を移行するにはどこが適切かわかりやすくなる。そして、これらの情報を用いて議会への報告書が作成される。

**(3) MRRS の事例、活用状況**

各省は、PAA を発展させることを要請されている。また、国家財政委員会（Treasury Board : TB）により、業績測定枠組み（Performance Measurement Framework : PMF）も、PAA に伴い発展させることが要請されている。業績測定枠組みについては、指標の設定を中心に依然として省庁における実際の取組に困難が見られる。

**【インタビュー：TBS「MRRS について」】**

- ・ MRRS には PMF（Performance Measurement Framework）という業績評価のフォーマットが存在する。体系を構築した上で設定される、これらの指標は歳出計画・優先報告（RPP）に反映される。各省庁に効果的な業績マネジメントを実施させるのはたやすいものではない。特に指標をつくらせるのは難しい。これが成功するにはシニアマネジメントの強力な支持が必要である。最近では、戦略レビューがあるということで助けになっている。

**■カナダ運輸省（Transport Canada）**

事例として、2011-12 年度におけるカナダ運輸省の PAA を取り上げる。なお、他の省庁においても PAA の構成は同様である。カナダ運輸省に対するヒアリングによると、「MRRS は、財務及び非財務情報を共通のアプローチで扱っており、標準化し、一貫性を持たせるものである」と述べている。マトリクスを構成する戦略的アウトカムやプログラムの「箱」

に、カナダ運輸省が実施している全ての活動が含まれており、この「箱」単位で評価がなされている。各戦略的アウトカムについては、プログラムと関係のない評価グループが設置され、業績に関する評価を行う。

カナダ運輸省では、戦略的アウトカムプランナー（Strategic Outcome Planner）という役割があり、戦略的アウトカムエグゼクティブと呼ばれるマネジメントボードに情報提供を行っており、いわば評価担当部局とエグゼクティブクラスの橋渡しを行っている。戦略的アウトカムプランナーは、戦略的アウトカムごとにひとりずつ配置されている。この仕組みは運輸省独自であり、他の省庁では設置していない場合がある。プランナーになるのは、関連部署でのディレクターレベル（部長級）である。また、アシスタントデピュティマネージャー（Assistant Deputy Manager : ADM）が4名存在する。彼らは成果の達成について責任を持っており、戦略的アウトカム全体の達成の責任を負っている。

指標については、「必ずしも理想的ではない」との評価があり、絶えず改善を行っている。ただ、改善を行っているために、トレンド分析に障害が発生しており課題となっている。

#### 【インタビュー：カナダ運輸省 「MRRS の運用」】

- ・ MRRS の特徴は全ての省庁が PAA を使う必要がある点である。
- ・ 運輸省のビジョンとも整合させている。戦略的アウトカム1を例にすると、プログラムが4つあり、サブプログラムがあり、さらにその下にサブサブプログラムが付属している。
- ・ PAA マトリクスについて、最上位に戦略的アウトカム、その下にプログラム、さらにその下にサブプログラム、サブサブプログラムとなっている。したがって、省内で行われる全てのアクティビティはいずれかの「箱」に当てはまり、全ての「箱」が評価される。
- ・ PAA を実施する理由として、一つ目は、結果を入手する上で、財務と非財務のデータをひとつの文書で入手可能とすることができる。二つ目は、説明責任の組織が出来上がる。PAA の箱それぞれについてエグゼクティブがいる。地位が高い場合には次官補が担当する場合もある。各箱のエグゼクティブが責任を持っている。

以下に、カナダ運輸省の PAA を示す。マトリクスに示されているうち、最上位に戦略的アウトカム、その下にプログラム、さらにその下にサブプログラム、サブサブプログラムと整理されている。カナダ運輸省では、4つの戦略的アウトカム、16のプログラム、40のサブプログラム、24のサブサブプログラムが設定されている。



マトリクスで示されている戦略的アウトカム、プログラム、サブプログラム及びサブサブプログラムの内容については、以下のとおりである。前述のとおり戦略的アウトカムは4つある。

戦略的アウトカムの1つ目は、「効率的な輸送システム」である。4つのプログラム、8つのサブプログラム、11のサブサブプログラムから構成される。

## 図表 カナダ運輸省 プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ (PAA)

### 戦略的アウトカム1 「効率的な輸送システム」

<p>1. 戦略的アウトカム – 効率的な輸送システム</p> <p>効率的な輸送システムを促進するため、カナダ運輸省は：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・輸送セクター各機関の経済行動を規律するマーケットプレイス枠組を確立する（例：荷送人と鉄道会社との間の紛争を仲裁する規則）</li><li>・ゲートウェイ・貿易輸送ルート整備戦略（例：カナダのアジア太平洋ゲートウェイ・輸送ルート整備計画）において指導的役割を果たす</li><li>・連邦政府の輸送資産の管理、ならびに州、準州、自治体および民間セクターの各組織とのパートナーシップの下に輸送インフラ・プロジェクトを実施する</li><li>・技術革新を奨励する（例：最先端の高度交通システムを推進する）</li></ul> <p>1.1 輸送マーケットプレイス枠組</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・輸送マーケットプレイス枠組プログラムでは、競争力があり実現可能な輸送セクターを育成し、これにより輸送効率を高めるよう奨励する。</li></ul> <p>1.1.1 航空マーケットプレイス枠組</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・航空マーケットプレイス枠組プログラムでは、各航空会社、各空港および NAV カナダを含む航空産業の競争力および実現可能性を高め、これにより輸送効率を高めるよう奨励する。この枠組は、各国内航空会社に対し、より自由化されたグローバルな環境において成長し競争に勝つチャンスを与えるとともに、各国内航空インフラ提供会社のガバナンス体制を規定する。</li></ul> <p>1.1.2 海運マーケットプレイス枠組</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・海運マーケットプレイス枠組プログラムでは、競争力があり実現可能なカナダ海運産業を育成し、これにより輸送効率を高めるよう奨励する。</li></ul> <p>1.1.3 陸運マーケットプレイス枠組</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・陸運マーケットプレイス枠組プログラムでは、カナダにおける健全かつ競争力のある鉄道、自動車輸送およびバス産業を育成し、これにより輸送効率を高めるよう奨励する。</li></ul> <p>1.2 ゲートウェイ・輸送ルート</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・戦略的ゲートウェイ・輸送ルート国家政策枠組に従い、ゲートウェイ・輸送ルート・プログラムでは、カナダにおいてより効率的で、信頼性の高く、継ぎ目のない貿易関連輸送システムを確立し、これによりカナダの国際貿易および国際サプライチェーンをサポートすることを目的とする。</li></ul> <p>1.2.1 アジア太平洋ゲートウェイ・輸送ルート整備計画</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・アジア太平洋ゲートウェイ・輸送ルート整備計画プログラムでは、カナダをアジアと北米との貿易を結びつける最適の拠点として機能させる。また、このプログラムでは、一連の統合された投資を調整し管理する。</li></ul> <p>1.2.2. ゲートウェイ・国境交易ファンド</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ゲートウェイ・国境交易ファンド・プログラムでは、政策措置を検討するとともに新たなウインザー・デトロイト間の交易を含む主要なカナダ・米国間国境交易などの要所のインフラを強化し、これによりカナダと世界の国々との間のモノの流れを改善する。同ファンドは 2</li></ul>
---

つの重要な取組みに焦点を当てる。

### 1.3 輸送インフラ

- ・輸送インフラ・プログラムでは、効率性を向上させサービスを提供するために、カナダの輸送インフラを取り扱う。

#### 1.3.1 航空インフラ

国家空港政策に従い、空港インフラ・プログラムでは、カナダの旅行者および事業者のため、連邦政府の管理下にある空港のサービスを取り扱う。同プログラムでは、空港公団の受託管理を行う他、一定のコミュニティにおける空港運営、およびその他の空港インフラ・レガシー・コミットメントの管理を行う。

##### 1.3.1.1 空港公団受託管理

経営主体としての連邦政府の利益を保護し、その賃借条件の順守を確保するため、空港公団受託管理プログラムでは、運営が地方空港公団に移管されている空港に関する監督および不動産管理サービスを提供する。また、同プログラムでは、民間の航空航法システム（ANS）に関する残余責任を管理する。

##### 1.3.1.2 空港運営

国家空港政策に従い、および関係するコミュニティの利益のために、空港運営プログラムでは、一定の遠隔地域および地域/地方空港を運営する。また、同プログラムでは、場合により、これらの空港について第三者に売却する。

##### 1.3.1.3 小規模空港サポート

- ・小規模空港サポート・プログラムでは、複数のコミュニティに空港サービスの提供を約束する空港インフラ・レガシー・コミットメントを管理する。

#### 1.3.2 海運インフラ

- ・海運インフラ・プログラムでは、民間ベースの政策枠組により運営を行い、海運資産の民間利用を可能にし、これによりカナダの貿易をサポートする。同プログラムは、第三者の運営する資産の受託管理、直接的な公共セクター・サービスの提供、および出資協定の管理などによって実施される。

##### 1.3.2.1 カナダ港湾公社受託管理

- ・カナダ港湾公社受託管理プログラムでは、連邦政府の所有するまたは連邦法の対象となる財産を管理する 17 のカナダ港湾公社（CPA）の民間運営を監督する。同プログラムの目標は、政策および法枠組内でカナダの貿易をサポートする民間ベースの体制を育成することにある。

##### 1.3.2.2 航路受託管理・サポート

- ・航路受託管理・サポート・プログラムでは、セントローレンス航路について、航路利用者および同航路に依存する事業者およびコミュニティの利益のために、セントローレンス航路管理会社（航路会社）による同航路のカナダの管理部分にかかる望ましい管理、運営および維持を監督する。

##### 1.3.2.3 フェリー・サービス受託管理・サポート

- ・フェリー・サービス受託管理・サポート・プログラムは、フェリー・サービスに依存するカナダ国民、コミュニティおよび事業者のために実施される。同プログラムでは、全国を横断するフェリー・サービスに関連する連邦政府の助成金および同サービスへの関与について監督する。

##### 1.3.2.4 港湾運営

港湾運営プログラムでは、港湾利用者および対象となるコミュニティに対し、運輸省（TC）所有の港湾における海運設備の利用を可能にする。同プログラムでは、これらの港湾における国家港湾使用料の設置および徴収を含む運輸省（TC）所有の港湾の管理・維持を行う。

#### 1.3.3 陸運インフラ

・陸運インフラ・プログラムでは、輸送の安全を追求しながら陸運輸送ネットワークへの効率的かつ経済的なアクセスを促進し、これによりカナダの貿易および可動性をサポートする。

#### 1.3.3.1 鉄道旅客受託管理・サポート

・鉄道旅客受託管理・サポート・プログラムでは、カナダ全土において全国、地域、および遠隔地域における鉄道旅客サービスを提供する。

#### 1.3.3.2 連邦橋梁受託管理

・国際橋梁・トンネル法およびその他の法令に基づき、連邦橋梁受託管理プログラムでは、現在および将来の輸送ニーズを安全に満たし、運輸省の管轄下にある橋梁およびトンネルの収容能力の問題に対処するとともに、運輸省（TC）の所有する橋梁の受託管理者として行動する。

#### 1.3.3.3 高速道路・国境インフラ・サポート

・高速道路・国境インフラ・サポート・プログラムでは、交通渋滞の緩和、事故の低下および車両運営コストの削減につながる、より改善された高速道路、国境および短距離鉄道を実現させ、これにより道路および鉄道利用者ならびにコミュニティの利益を図る。

#### 1.3.3.4 交通システム・サポート

・交通システム・サポート・プログラムでは、カナダ国民およびそのコミュニティのためにより効率的でより適切な都市交通を実現するため、全国的な指導力を発揮する。同プログラムでは、交通および可動性を拡大するため、連邦政府をサポートし、カナダの大都市に投資を行う各政策を策定する。

#### 1.4 輸送技術革新

・輸送技術革新プログラムでは、機会の特定、研究パートナーシップの締結、カナダ輸送システムの直面する課題に対する前向きな解決策の開発・実施を行い、これによりカナダ輸送システムをより競争力のあるものにする。

戦略的アウトカムの2つ目は、「クリーンな輸送システム」である。3つのプログラム、4つのサブプログラムから構成される。

### 図表 カナダ運輸省 プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ（PAA）

#### 戦略的アウトカム2 「クリーンな輸送システム」

#### 2. 戦略的アウトカム – クリーンな輸送システム

・クリーンな輸送システムを促進するために、

##### 2.1 クリーン・エア輸送

・カナダ運輸省のクリーン・エア輸送プログラム・アクティビティでは、輸送セクターにおける連邦政府のクリーン・エア・アジェンダを進め、およびカナダ国民の健康と将来の世代の環境のために大気排出量を削減することを目的とするその他の連邦プログラムを補完する。

##### 2.1.1 クリーン・エア規制枠組・監督

・鉄道安全法、2001年カナダ海運法、自動車燃費基準法および航空法に基づき、カナダ運輸省のクリーン・エア規制枠組・監督プログラムでは、規制体制を制定・実施し、これにより輸送部門からの大気排出量の削減に貢献する。

##### 2.1.2 クリーンな貨物輸送

・クリーンな貨物輸送プログラムでは、貨物輸送セクターにおける連邦政府のクリーン・エア・アジェンダを進める。

##### 2.1.3 クリーンな都市交通

・クリーンな都市交通プログラムでは、都市交通セクターにおける連邦政府のクリーン・エア・

アジェンダを進める。

#### 2.1.4 クリーンな車両

- ・クリーンな車両プログラムでは、車両にかかる連邦政府のクリーン・エア・アジェンダを進める。

#### 2.2 クリーン・ウォーター輸送

- ・2001年カナダ海運法、北極海域汚染防止法、海事責任法および国際協定に基づき、クリーン・ウォーター輸送プログラム・アクティビティでは、輸送による水質汚染を削減し、これにより海洋環境と、カナダ国民の健康を保護する。

#### 2.3 環境に配慮した輸送受託管理

- ・環境に配慮した受託管理プログラム・アクティビティでは、カナダ運輸省自身の運営に関し、カナダ国民のためによりクリーンで健康的な環境を追求するという同省の責任を遂行する。

戦略的アウトカムの3つ目は、「安全な輸送システム」である。5つのプログラム、18のサブプログラム、2つのサブサブプログラムから構成される。

### 図表 カナダ運輸省 プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ (PAA)

#### 戦略的アウトカム3 「安全な輸送システム」

#### 3. 戦略的アウトカム - 安全な輸送システム

- ・安全な輸送システムを促進するため、

##### 3.1 航空安全

- ・航空安全プログラム・アクティビティでは、カナダの領土内において、国際航空コミュニティと調和を図りながら、安全な民間航空運営を実現するための必要な政策、規制および基準を策定、管理および監督する。

##### 3.1.1 航空安全規制枠組

- ・航空安全規制枠組プログラムでは、安全性および調和のとれた航空安全枠組を促進するため、リスクに基づき、政策、手引き、規制、基準および教育を策定し、その利用についてバランスを図る。

##### 3.1.2 航空安全監督

航空安全監督プログラムでは、リスクに基づき、サービス、アセスメント、検証、検査、監査および必要に応じて強制を行い、これを通じて航空産業による規制枠組の順守をサポートする。

##### 3.1.2.1 航空産業へのサービス

- ・カナダ航空規制上の基準および規制要件に従い、航空産業へのサービスでは、人々に免許を与え、組織に対して運航者証明を与え、そして航空製品を認定する。

##### 3.1.2.2 航空システムの監視

- ・航空システム監視プログラムでは、リスクに基づき、アセスメント、検証、検査、監査、および必要に応じて強制を行い、これを通じて航空産業による規制枠組の順守状況をモニターする。

##### 3.1.3 空港整備支援

- ・国家航空政策に従い、空港整備支援プログラムでは、連邦政府の所有ではない空港における空港の安全維持を可能にする。同プログラムでは、資金が提供された場合、非エアサイドの資産保全および運営コストの削減にもつながる、エアサイドの安全関連整備プロジェクトに資金を提供する。同プログラムでは、安全性の維持に必要な資本支出への資金提供を必要とする資金ニーズを示す空港に焦点を絞っている。

#### 3.1.4 航空機サービス

- ・航空機サービス・プログラムでは、原価回収ベースにより、カナダ運輸省およびその他の各連邦政府省庁および機関に対し、航空機、航空機メンテナンスおよびトレーニング・サービスを提供する。

### 3.2 海運安全

- ・海運安全プログラム・アクティビティでは、安全かつ効率的な海運輸送システムを提供し、これによりカナダ国民の生活および健康を保護する。このプログラムは、数々の法律（2001年カナダ海運法、可航水域保護法、コンテナ安全法、水先法、沿岸貿易法、および北極海域汚染防止法）に基づき、国内外の船舶および娯楽船のための海運安全規制枠組を策定・強制し、カナダの署名した国際協定を実施し、ならびにカナダ水路における航海にかかる国民の権利を保護することを目的としている。

#### 3.2.1 海運安全規制枠組

- ・海運安全規制枠組プログラムでは、船員、商船および娯楽船の安全をサポートし、カナダの海運安全枠組を他の司法管轄領域の枠組と調和させ、ならびにカナダにおける水先サービスをサポートすることを目的として、業績およびリスクに基づき、各ツール（すなわち政策、手引き、規制および基準）のバランスを図る。

#### 3.2.2 海運安全監督

- ・海運安全監督プログラムでは、商船産業および娯楽船の海運安全規制枠組への順守状況をモニターする。

#### 3.2.3 可航水域保護

- ・可航水域保護プログラムでは、航行上の障害の除去、工事に先立つ可航水域中、水域上、水域下、水域経由または水域横断的に建てられまたは置かれる一切の工作物の承認、一定の工事の期間中および/または工事の完了後の安全な航行のための照明また標識の規制、2001年カナダ海運法における民間ブイ規制に従った民間ブイの位置の規制、ならびに2001年カナダ海運法第7章に従った難破船の引取り先としての役割を実施し、これによりカナダ水域における安全な航行にかかる国民の権利を保護する。

#### 3.2.4 海運トレーニング資産売却

- ・海運トレーニング資産売却プログラムでは、海運トレーニング・シュミレーターのアップグレードまたは交換のための費用共有ベースによる資金を提供し、カナダ人船員の継続的な認証を目的とした運輸省（TC）所有の海運緊急任務（MED）資産の売却を行う。

### 3.3 鉄道安全

- ・鉄道安全法に基づき、鉄道安全プログラム・アクティビティでは、安全にかかる政策、規制、基準および研究について策定、実施および促進を行う。同プログラムでは鉄道産業を監督し、鉄道交差点における公共の安全を高め、不法侵入のリスクを特定する。また、踏切における安全性改善のための資金を提供する。

#### 3.3.1 鉄道安全規制枠組

- ・鉄道安全法に基づき、鉄道安全規制枠組プログラムでは、鉄道セクターの実行可能性を確保しながら、鉄道産業および国民全体のための安全性および調和のとれた鉄道の安全体制を促進することを目的として、リスクに基づき、政策、手引き、規制、基準および規則などの様々なツールを策定し、その利用のバランスを図る。

#### 3.3.2 鉄道安全監督

- ・鉄道安全監督プログラムでは、鉄道産業の検査、監査、監視および必要に応じて強制を行い、これを通じて規制枠組の順守を促進する。

#### 3.3.3 鉄道安全アウトリーチ

- ・鉄道安全アウトリーチ・プログラムでは、死亡事故および傷害事故を防ぐため、鉄道交差点付近の安全性および不法侵入のリスクに関して一般に対する啓蒙および教育活動を促進する。また、鉄道産業に対しベスト・プラクティス、研究および技術を共有し、これにより安



全を促進する。踏切における安全性向上ための資金を提供する。

### 3.4 道路安全

- ・自動車安全法および自動車輸送法に基づき、道路安全プログラム・アクティビティでは、自動車の利用による死亡事故、傷害事故、および社会的なコストを削減するとともに、カナダの道路輸送システムの安全性に関する国民の信頼を高めるため、基準および規制を策定し、監督を行い、国民に対するアウトリーチ活動に従事する。

#### 3.4.1 自動車安全規制枠組

- ・自動車の安全のため、自動車安全規制枠組プログラムでは、車両および装置の設計、製造、機能またはマーキングを規定する政策、規制および基準を策定するとともに、規制および基準の必要性および効果について検討するための研究（耐衝撃性、生体力学、衝撃の回避および人的要因）を実施し、ならびに自動車の安全性を高めるための技術的な解決策のアセスメントおよび発展に寄与する。

#### 3.4.2 自動車安全監督

- ・自動車安全法に基づき、自動車安全監督プログラムでは、車両および装置の製造者の、自動車安全規制およびカナダ自動車安全基準の順守状況につきモニターする。このプログラムでは、カナダ国内で製造され、もしくはカナダ国内に輸入された、規制対象となる車両、車両パーツ、チャイルド・シート、およびタイヤが性能要件および装置据付け基準を満たしているか検証するとともに、車両製造業者が責任をもって基準を満たすよう確保するため、車両製造者についてモニターする。

#### 3.4.3 自動車輸送会社安全

- ・自動車輸送法に基づき、自動車輸送会社安全プログラムでは、国家安全規範（民間自動車運営にかかる業績基準）に基づく安全業績体制、自動車輸送会社安全規制を管理するための州および準州のための国家枠組の提供、国家安全規範の一貫した実施へ向けた州および準州のための支援プログラムの管理、ならびに国内横断的な自動車輸送会社にかかる一貫した規制の促進を行い、これにより自動車輸送会社（トラックおよびバス）の安全性を促進する。

#### 3.4.4 道路安全アウトリーチ

- ・道路安全アウトリーチ・プログラムでは、国民の移動に関する一層の安全性のため、道路利用者および道路インフラの安全性を高める。このプログラムおよびパートナー（例：州/準州、警察、大学、NGO）は、安全のための介入および業績の測定につき特定、開発およびモニターするとともに、ベスト・プラクティスを公表し、ならびに国民に対し道路安全にかかる知識を提供する。

### 3.5 危険物輸送

- ・1992年危険物輸送法の要件に従い、危険物輸送（TDG）プログラム・アクティビティでは、リスクに基づき、カナダにおける一切の輸送手段による危険物の輸送における公共の安全性を高めることを目的として、安全基準および規制を策定し、監督を行い、危険物にかかる事故について専門家（例：カナダ交通緊急センター（canutec））による助言を行うとともに、公共の安全に対する脅威を特定し、法律および規制を強制し、緊急対応を指南するとともに危険物の輸送を伴う事故の影響を最小限に抑え、ならびに安全性を高めるための政策を策定し研究を実施する。

#### 3.5.1 危険物の輸送にかかる規制枠組

- ・危険物の輸送にかかる規制枠組プログラムでは、危険物の輸送にかかる公共の安全性を促進する。このプログラムでは、危険物の取扱い、輸送手段の提供、輸送および輸入にかかる公共の安全を高めるため、リスクに基づき、安全性、規則および基準の相当のレベルを規定する政策、手続き、手引きおよび許可を策定し、バランスを図るとともに、適宜その規制を国際的な、国連によるまたは米国による危険物プログラムと調整しもしくは連携させ、すべての州および準州が採用するカナダ規制の作成において指導的役割を果たし、ならびに危険物の管理にかかる製造、選択および利用について国内外の基準を策定するにあたって指導的役割を果たす。

### 3.5.2 危険物輸送監督

- ・ 1992 年危険物輸送法の要件に従い、危険物輸送監督プログラムでは、関係者の 1992 年危険物輸送法および規制の順守状況について、サービス、アセスメント、検査、調査、強制、義務化、注意、管理、支配、確認またはレビューを通じてモニターするとともに、モーダルな荷送人、送り主および輸入者の緊急対応支援計画、管理手段基準および施設アセスメントの順守状況をモニターし、ならびにすべての連邦、州および準州の検査官のトレーニングを行う。

### 3.5.3 危険物の輸送にかかる緊急対応

- ・ 1992 年危険物輸送法の要件に従い、TDG の緊急対応プログラムでは、canutec を通じて、危険物の関係する事故の第一対応者に対し、即時 24 時間対応による技術情報、安全性にかかる注意事項および行動措置の提供を行い、および危険物輸送救済措置専門家による危険物事故現場への立会いおよび現場での対応指示を行うとともに、危険物の関係する事故現場での最初の 15 分間の初期対応ツールとしての緊急対応ガイドブックの作成を行い、ならびに化学物質除去のための研究対応にかかる研究を実施し、これにより人命および健康の安全ならびに財産および環境の安全を保護する。

戦略的アウトカムの 4 つ目は、「輸送システムの確保」である。3 つのプログラム、7 つのサブプログラムから構成される。

## 図表 カナダ運輸省 プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ (PAA)

### 戦略的アウトカム 4 「輸送システムの確保」

#### 4. 戦略的アウトカム – 輸送システムの確保

- ・ 確実な輸送システムを促進するため、

#### 4.1 航空保安

- ・ 航空保安プログラム・アクティビティでは、カナダ航空システムが国際的な航空コミュニティと調和することを確保するために必要となる政策、プログラム、規制および基準を策定、管理および監督する。

#### 4.1.1 航空保安規制枠組

- ・ 航空保安規制枠組プログラムでは、確実かつ調和のとれたカナダ航空保安体制を促進するため、様々なツール（すなわち政策、手引き、規制、基準および措置）を策定し、これらの利用についてバランスを図る。

#### 4.1.2 航空保安監督

- ・ 航空保安監督プログラムでは、航空産業について、検査、監査、モニタリング、監視、強制、および必要に応じて教育を行い、これを通じて保安枠組の順守をサポートする。

#### 4.1.3 空港政策支援

- ・ 空港政策支援プログラムでは、保安関連の政策サービスの提供に資するため、空港に対する資金提供を行う。

#### 4.1.4 航空貨物保安メジャー・クラウン・プロジェクト

- ・ 航空貨物保安メジャー・クラウン・プロジェクトでは、航空貨物の保安対策を高めるための戦略を特定し、これにより国家保安政策をサポートする。

#### 4.2 海運保安

- ・ 海運保安プログラム・アクティビティでは、パートナー機関とともに、カナダの価値を尊重しながらカナダおよびカナダ国民を守るため、海運輸送保安法を強制する。同アクティビティでは、統合性および安全性を保護し、不法な干渉、テロリストによる攻撃に対し、または同盟国を攻撃する手段として用いられることに対し、カナダの海運輸送システムの効率性を

保護する。

#### 4.2.1 海運保安調整・連携

・海運保安調整・連携アクティビティでは、海運保安向上政策調整、省庁間海運保安ワーキング・グループ (IMSWG)、および海運保安運営センターの下の省庁間海運保安政策について、調整し、指導的な役割を果たす。

#### 4.2.2 海運保安監督・強制

・海運保安監督・強制アクティビティでは、海運産業の検査、モニタリング、監視、強制および必要に応じて啓蒙活動を含む活動を行い、これを通じて保安枠組の順守をサポートする。

#### 4.2.3 海運保安規則・政策枠組

・海運保安・政策枠組アクティビティでは、国家保安政策に基づいて定義される大臣の役割をサポートするための様々なツール（すなわち政策、手引き、規制、法制、基準および措置）を策定し、これらの利用のバランスを図る。プログラムの構成要素およびその活動により、国際海事機関の要件を満たす確実かつ調和のとれたカナダ海運保安体制を促進する。

#### 4.3 陸運・複合輸送保安

・鉄道安全法、国際橋梁トンネル法、危険物輸送法、および連邦政府による輸送保安にかかる義務に基づき、陸運・複合輸送保安プログラム・アクティビティでは、鉄道、都市交通ならびに国際橋梁およびトンネルなどの陸運および複合輸送の安全性を高める。このプログラムでは、カナダの価値を尊重し輸送システムの効率性を維持しながらカナダおよびカナダ国民を守るためパートナーと協力し、連邦レベルにおける指導的な役割を果たすとともに、規制および任意の枠組（規制、実施規則、覚書）を策定・強制する。

マトリクスで示されている戦略的アウトカム、プログラムのそれぞれについては、評価のための指標が設定されている。以下に指標を示す。

図表 カナダ運輸省 プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ (PAA) 指標

戦略アウトカム	指標	プログラム	指標
効率的な輸送システム	輸送セクター生産性水準 (指標) 輸送セクターコスト水準 (指標)	輸送マーケットプレイス 枠組 ゲートウェイ・輸送ルート 輸送インフラ 輸送技術革新	カナダ運輸省から競争力に関してクレームがあった割合 カナダの戦略的ゲートウェイおよび貿易輸送ルートによる貿易量 輸送インフラの平均経年数 道路および幹線道路の資産価値 (パーセント) 技術革新を奨励する外部ステークホルダーとの提携プロジェクト (高度交通システムプロジェクト) の数 技術革新を奨励する外部ステークホルダーとの提携プロジェクト (研究開発プロジェクト) の数
クリーンな輸送システム	輸送セクター温室ガス排出量 (CO <sub>2</sub> 換算トン) 輸送セクター大気汚染削減割合	クリーン・エア輸送 クリーン・ウォーター輸送	貨物および人の輸送による排ガス量(乗客キロメートル当たりのCO <sub>2</sub> 換算トン) 貨物および人の輸送による排ガス量(乗客トリップ当たりのCO <sub>2</sub> 換算トン) 貨物および人の輸送による排ガス量(トンキロ当たりCO <sub>2</sub> 換算トン (貨物)) 米国防空機査察プログラムの航空機が検出した総汚染流出量に対する、船舶起因だと特定された汚染流出量の割合 バラスト水の制御および管理に関する規制ならびに報告規則を順守している船舶の割合 適用される法律、規制および手引きへの順守状況 (パーセンテージ)

戦略アウトカム	指標	プログラム	指標
安全な輸送システム	輸送モードごとの事故数／率または死亡者数／率	航空安全	カナダ航空規制に基づき運航しているカナダの登録済み航空機について、100,000 飛行時間当たりの事故数
		海運安全	研修およびレクリエーションフライトでの事故数
		鉄道安全	商船の事故数 (船積時の事故および国内外の船上事故)
			商船の死者数 (船積時の事故および国内外の船上事故)
			鉄道での事故数 (連邦政府の管轄区域で発生した鉄道事故。報告義務のある事故には、本線での衝突事故、脱線事故、本線以外の脱線および衝突事故、火災／爆発その他が含まれる)。
		道路安全	鉄道でのインシデント (軽微な事故) の数 (連邦政府の管轄区域で発生した鉄道でのインシデント。報告義務のある事故には、異常な位置へ本線を切り替えたもの、移動量が当局の規制を越えてしまったもの、危険物の漏出、不適格な乗務員、暴走車両、要求よりも制御の緩い信号、当局による無防備のオーバーラップなどが含まれる)。
		危険物輸送	死亡率 (10 億 VKT 当たり)
			負傷率 (10 億 VKT 当たり)
			通常の輸送状態で、危険物が封じ込め手段から放出された回数 (GDP1 兆ドル当たり)

戦略アウトカム	指標	プログラム	指標
			危険物の報告すべき放出回数 (GDP1兆ドル当たり)
輸送システムの確保	カナダ規制枠組を調整した数 輸送システムのセキュリティに自信があると報告したカナダ国民の割合	航空保安	危険物の報告すべき放出で、負傷者または死亡者が出た回数 (GDP1兆ドル当たり)
			航空保安指標
		海運保安	航空保安規制枠組に対して、国際社会に認めてもらうために実施した調整の数
			航空保安調査に対する評価 (パーセント)
		規制枠組に対して、国際基準 (規制および方針) を満たすために実施した調整の数	
陸運・複合輸送保安	海運保安調査に対する評価 (パーセント)		
	カテゴリー1の都市部輸送業者で、実施規則を採用している者の割合 (カテゴリー1は、6つの主要都市セクター内の11の業者を指す)。		
	カテゴリー2の都市部輸送業者で、実施規則を採用している者の割合 (カテゴリー2は、6つの主要都市セクター外の業者を指す)。		
	鉄道輸送業者で、任意の保安枠組を実施している者の割合 (鉄道の保安に関するカナダ運輸省とカナダ鉄道協会との間の覚書の条件に基づいて実施)		

#### (4) MRRS に対する評価及び今後の方向性

TBS では、MRRS の成果について高く評価している。その理由として、リーマンショック以降の景気後退期においてプログラムの廃止に資する情報活用に用いることができたことを挙げている。また、MRRS は後述する戦略的見直し (Strategic Review) の成功要因と認識されている。また、行政学の研究者からも、企画、測定及び評価を行う際の省庁共通の枠組みとして MRRS が導入され、国民に対する成果志向性を高めたという点で評価するという声が聞かれた。

今後の MRRS に関する変化については、現在省庁ごとの歳出上限を議決単位としているが、今後は MRRS 体系の単位 (おそらく戦略的アウトカム) で議決するよう制度変更することを議会の一部において検討しているようである。また、各プログラムにおける効率性についての指標の導入、省庁の内部サービスについての標準的な評価システムの導入、PAA の安定的な運用に関する各機関の副長の責任を明確化、サブプログラムレベルの PMF のデータの公表等が検討されている。

カナダ運輸省へのインタビューでは、2013 年 4 月より戦略的アウトカムの測定を取りやめる予定であるとのことである。

#### 【インタビュー：TBS「MRRS に対する評価及び今後の方向性」】

- ・ MRRS は財政黒字のときに作られたが、景気が後退し、赤字の際には MRRS があることは大変役に立った。MRRS の目的は、連邦政府のプログラム全てのインベントリーをつくることである。そして、全てのプログラムの結果とそれに必要な資源を知ること、その過程ででてきた情報をプログラムのマネジメントに使うのに加え、プログラムの廃止に向けて使う。それと同時に、支出のプロセスについて議会や内閣に報告するための情報源として用いることである。
- ・ 議会が PAA からもっと情報が必要であるということで、プログラムそのものの議決をしたいという要請も出てきている。各省庁の一番下のレベルのプログラムのレベルの情報も議会に報告することが求められている。
- ・ 戦略的見直しがいまよくいっているのは MRRS のおかげである。MRRS なしには戦略的見直しはこれほどよくいかなかっただろう。

#### 【インタビュー：Gregory Richards オタワ大学教授「MRRS に対する評価」】

- ・ MRRS がある事により各省庁に企画 (planning) そして測定 (measurement)、評価を行う上で各省庁共通の枠組みが与えられた。過去 6~7 年間の間一貫して使用されている。一貫である事の利点は、同じことを何度も繰り返す事によって徐々に改善されていくという点にある。私の考えでは、MRRS の各コンポーネントというのは健全であると考えられる。MRRS の特に強力な側面は、各省庁に対して戦略的なアウトカム、国民のための結果というものについて考えることを強いる事になるので、省庁のアクティビティにリンクさせることが可能となる。

#### 【インタビュー：カナダ運輸省「MRRS の今後」】

- ・ SO のレベルの評価は、現行では実施している。2013 年度 4 月からの会計年度では実施しない。

## 5. 戦略的見直し（Strategic Review）

「戦略的見直し（Strategic Review）」とは、既存の事務事業に対して、4年に一度、全案件を統一的な基準から事後評価して、その結果を踏まえて、下位5%にある案件を廃止し、より優先度が高く業績も見込まれる他の事務事業に再投資する制度である<sup>16</sup>。戦略的見直しの特徴は、主に2点あり、ひとつは、全てのプログラム及び支出に対する包括的なレビューであるという点、ふたつ目は「再配分の可能性（reallocation possibilities）」を特定するという点である。

### （1）戦略的見直し（Strategic Review）導入の背景

戦略的見直し（Strategic Review）は、2007年に支出管理システム（Expenditure Management System：EMS）の改革により導入された。2007年の予算イニシアティブが根拠となっている。戦略的見直しはカナダにおける財政難克服を目的としている。カナダ連邦政府では、各省を単位として、年次の体系的な実績評価制度（RPP-DPR）が存在する。この定常的な年次の実績評価とは別の枠組みとして、新規案件ではない既存の事務事業の見直しをする必要性から戦略的見直し（Strategic Review）が考え出された。これにより、政府支出を政府の優先事項と整合させ、バリュー・フォー・マネー（value for money）を確保・向上させることを目指している。

戦略的見直しの導入当時は、カナダ連邦政府の財政は黒字であった。ただ、将来的に赤字に転じることが予測されていたため導入された。最近では、支出削減を主な目的とする方向へ戦略的見直しの位置付けが変化している。

#### 【インタビュー：TBS「戦略的見直しについて」】

- ・ 戦略的見直しについて説明する。2007年以降行っている戦略的見直しは、その前よりもよりフォーマルで系統的である。以前は支出の削減が必要となったときにアドホックに行っていたが、よりフォーマルになったものである。
- ・ 戦略的見直しには、全ての活動、特に直接支払いが関わっているプログラムは全て関わっている。プログラムが現在でも必要とされているか、パフォーマンスが高いか、政府のプライオリティに合致しているかを判断している。縮小すべき、あるいは廃止すべきプログラムは何かを決め、縮小または廃止したプログラムで浮いた分を、より優先順位の高いものに再配分する。
- ・ 各省は、PAAに基づき、戦略的見直しを実施するが、PAAというのは、いわば各省庁の「在庫リスト」である。これは義務付けられているプロセスである。その過程では、継続的に実施される業績評価や評価から得られた情報を用いる。
- ・ 戦略的見直しを始めた当時は財政黒字であり、支出削減よりもマネジメントの改善が主眼であったが、2008年～2009年に変わった。より厳しい目標、すなわち支出削減を主な目的とする方向へ変わってきた。
- ・ 戦略的見直しの根拠について、それを義務付ける法律はない。2007年の予算イニシアティブの中で発表されたものである。予算案を議会が承認したという意味では議会は承認しているが、戦略的見直し自体について議会はほとんど関わらず、もっぱら官僚機構が決めたものである。

<sup>16</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」



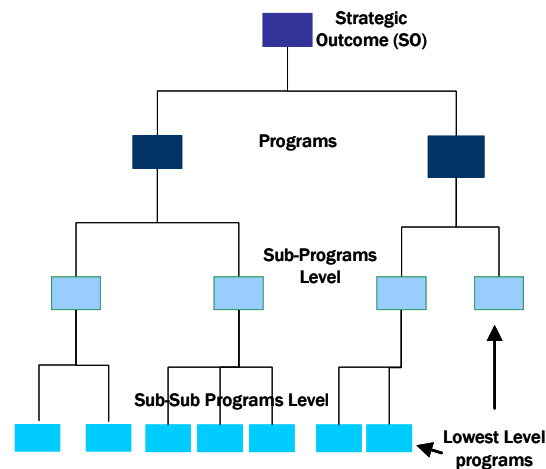
### 【インタビュー：カナダ国防省「戦略的見直しについて」】

- ・ 戦略的見直しを始めたときは財政黒字であった。導入から3年目になると、財政赤字に転じたため、各省が提案したものは廃止しやすくなった。赤字になる政治的な悪影響が大きいと判断されたためである。
- ・ 財政危機については、ある程度予測していた。インフレ率を上回っていた。また、2006年以降連邦職員が30%以上増えていたことも背景にある。
- ・ 黒字の時代にこうしたツールを作ったということで、十分な情報が上がってきたために、政府における2015年までの財政均衡達成を掲げられる状況になったと評価している。

## (2) 戦略的見直し (Strategic Review) の取組内容

Strategic Review では、4年に1度、対象となった省庁のすべての既存事業が見直しの対象となる。すなわち、毎年政府全体の25%の事業が見直しの対象とされている。見直しに際しては、PAA (プログラム・アクティビティ・アーキテクチャ) の最下層の単位が対象とされている。したがって、サブプログラムを単位とする場合やサブサブプログラムレベルを単位とする場合の両方が生じている。

図表 Strategic Review の対象レベル



レビューの流れとしては、①各省による見直しを行い、その後②TBS による見直しが行われ、計2段階の評価が実施されている。予算のうち直接費の5%の削減を実現するため、TBS が省庁に対して指示している7つの視点を基に、優先度、業績を基準にした直接プログラム(裁量的なトランスファーも含む)のレビューの実施を求めている。

図表 Strategic Review における評価の視点

- ・ 政府の優先事項か？
- ・ 連邦政府の役割において中核であるか？
- ・ 社会的な必要性があるか？
- ・ 期待された効果を出しているか？
- ・ 効率的に効果を出しているか？
- ・ 効果を最大化するために、組織内部のサービスが改善されているか？
- ・ より効率性を高め、コスト削減を達成するための、重複を減少させる機会があるか？

資料) TBS 資料より作成

上記の視点及び項目から実施された事後評価の結果は、下記のマトリクスを適用して、予算への反映方法が決められる。優先度及び業績がともに低い案件が、まず削減の対象として位置付けられる。次いで、業績は高いものの優先度の低い案件がその対象となる。逆に、再投資の対象となるのは、まずは優先度及び業績（見込みを含む）の高い案件である。

図表 評価結果の予算への反映方法

	低い業績	高い業績
高い優先度	業務改善もしくは再投資の対象	再投資の対象
低い優先度	削減の対象（第1段階）	削減の対象（第2段階）

資料) TBS 資料より作成

各省による見直しにおいて、削減対象を特定する具体的なレビューの基準は各省庁に委ねられているが、より客観的なデータによる裏付けが求められている。削減は MRRS 体系の最下層に該当するプログラム、サブプログラム、サブサブプログラムを対象としており、費用の節約の積み上げではなく、これらの廃止による削減が指示されている。

レビュー初年度（2008 年度）より、毎年 4 分の 1 の省庁が対象となり、対象となった省庁は全てのプログラムを対象にレビューを実施することが求められる。

対象に指定された各省庁は優先度、業績を基準にしたレビューを実施し、TBS との協議を踏まえて、最終的に政治サイドが削減の意思決定を行っている。

制度は削減した分を新規・重点分野に再配分することを意図していたが、制度導入の 2 年後、財政が赤字に転換して、削減額は主に赤字の調整のために補填されている。

**【インタビュー：TBS「戦略的見直しについて」】**

- ・ 再配分という意味は、国の赤字への配分も含まれる。去年は 2 件程度別のプログラムに回した。赤字財政になってからは、支出削減した分は、負債の削減に回している。
- ・ 当初は、必ずしも同じ省庁のプログラムに再配分するということではなかった。政府全体として、他の省庁の活動に再配分することを当初より検討していた。
- ・ 戦略的見直しの導入初期においては、どこに再配分すべきという意見は要請していなかった。各省から再配分したいものを提案してもらってはいなかった。そして、赤字財政になってからは、そうした意見を出させなくなった。例えば去年の **Strategic and Operative Review**（後述）では、各省からの再配分の提案は許されなくなった。最初からネットでの削減を各省庁に求めた。

図表 Strategic Review における役割分担及び責任

主体	役割
省庁	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 周期的に自組織の戦略的見直しを実施し、結果を国家財政委員会 (Treasury Board) に報告</li> <li>・ 独立した外部アドバイザーを設置し、組織の戦略的見直しのアプローチ及び結果についての意見を聴取</li> </ul>
国家財政委員会 (Treasury Board)	全ての戦略的見直しの付帯条項について順守状況のアセスメント、戦略的見直しの勧告に対するレビュー
国家財政委員会議長 (Treasury Board President)	戦略的見直しの全ての勧告を、「重点政策及び計画委員会 (Priorities and Planning Committee)」に提出

資料) TBS 資料より作成

### (3) Strategic Review の事例、活用状況

これまでに 4 回の戦略的見直しが実施され、98%の直接的なプログラム支出に該当する 67 の機関が対象となった。この戦略的レビューの 4 サイクルの実施により、28 億カナダドルの継続的なコスト削減を生み出した。これまでに実施された結果、TBS による献身的なサポートによりレビューの質は向上していると、TBS では評価している。

#### 【インタビュー：TBS「戦略的見直しについて」】

- ・ MRRS を確立するのに戦略的見直しが貢献した。政策評価をするというモメンタムを作り出した。評価をする際に、エビデンスを用い、有用な情報を用いて、マネジメントを改善していくというやり方が確立した。

#### 【インタビュー：カナダ国防省「戦略的見直し」】

- ・ 戦略的見直しでは、各省で 4 年ごとのレビューを行う。政府の優先順序に資することを示す必要がある。したがって戦略的見直しは、各プログラムの最も下位のレベルがレビューに用いられる。政府の優先順位と整合性がある、効果的・効率的であることが求められる。
- ・ レビューが完了した段階で、パフォーマンスの最も低い 5%がどれかを特定し、5%のプログラムを廃止し、予算をほかに割り当てる。
- ・ 政府の優先順位の高低、パフォーマンスの高低のマトリクスの中で、各プログラムは 4 つの象限のいずれかに位置づけられる。
- ・ 政府の優先順が高いものであり、業績が低いものはもっと予算が必要ということになる。政府の優先順位が高く、業績が高いものは現状維持、さらに予算を増やすことも考えられる。優先順位が低く、業績が低いものは最も予算をカットされる可能性が高い。優先順位が低く、業績が高いものについては予算カットの対象になりうる。
- ・ この戦略的見直しが狙っていないものは何かというと、さまざまな部分で支出を減らすことである。コストの水平的なシェービング (削ぎ落とし) ではない。
- ・ また、戦略的見直しは機能に関するレビューでも、組織のレビューでもない。プログラム、活動アウトプット及びアウトカムでのレビューである。したがって、この支出を廃止する、他のプログラムに振り替えるということは恒久的なものになる。蒸し返すことはしない。
- ・ 一般に予算を減らすことが求められたときには、シェービングが行われてきたが、時間が立つと元の規模に戻ってしまうが、戦略的見直しでは政治的な基盤があるため、恒久的なものとなる。
- ・ 戦略的見直しは 4 つから構成されている。①包括的なレビュー、②最もパフォーマンスの低い 5%のレビュー、③政府の優先順位と合致する新しい提案、④大臣とのコミュニケーションのプランである。

- ・ 国防省としては1年かけて戦略的見直しを実施した。チームの人数は20人、文民と制服組が半々の構成であった。
- ・ 戦略的見直しは連邦政府が採った新しい取り組みであり、各省でも新しい領域の開拓が求められた。5つの必要な点がある。①PAA：明確に説明されたPAAが必要である。②省としては資源の配分、プログラム、アウトプットという関係を明確に理解しなければならない。③効果的な業績評価：管理のシステムをもたなければならない。④プログラムの相互依存性を理解しなければならない。⑤あらゆるデータに対するアクセスを担保しなければならない。透明性が重要。これら5つが全て満足されたとしても、国防省には大きな作業になる。しかも、これら5つのどれもが不十分であった。初期においては戦略的見直しの仕事は国防省を理解することであった。この場合には、国防省はマンモス組織であり、マンモスを見るための顕微鏡を作るようなものであった。

カナダ連邦政府は戦略的見直しの第1サイクル（4年間）を完了し、国防費の増大を抑制するための措置と合わせると、戦略的見直しの第1サイクルは7年間で110億カナダドルの削減を達成した。2010年の一連の連略的見直しにより削減された分の財源は、予算均衡を回復するために使われており、再配分には回されていない状況である。

図表 戦略的見直し 第1サイクルの結果

	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014 -2015	合計
(単位：100万カナダドル)								
戦略的見直し 2007	199	311	386	395	403	403	403	2,500
戦略的見直し 2008		349	449	586	598	604	604	3,190
戦略的見直し 2009			152	248	287	288	288	1,262
戦略的見直し 2010				194	271	569	525	1,560
小計	199	660	987	1,423	1,559	1,864	1,820	8,511
国防省					525	1,000	1,000	2,526
削減総額	199	660	987	1,423	2,084	2,864	2,820	11,037

資料) TBS 資料より作成

TBS と各省庁の関係については、相対的に TBS の力が強く、各省庁は TBS の指示に従っている。

**【インタビュー：カナダ国防省「戦略的見直し」】**

- ・ 各段階の目標や指標はプログラムのマネジャーが責任を持つ。TBS 側としては、4つのレベルで、各省で作るようにするよう指示をしている。大臣が決裁をさせている。一番下のレベルで実施するようにしている。
- ・ 各省において、TBS が指示した基準に基づいて、レビューを行う。
- ・ 各省と TBS の関係について、歳出、業績マネジメントにおいては、TBS は力を持っており、最終的には省庁は従わざるを得ないという関係にある。

#### (4) Strategic Review の今後の方向性

戦略的見直しは、導入当初は、財政問題に対する解決手段という文脈が用いられていたが、近年には変化が見られ、“Budget 2010”によると、「省庁における全ての支出について、バリュー・フォー・マネー及び具体的な成果を保証するために、積極的にレビューを行う手段」として位置付けられている。

戦略的見直しは、財政上の要請の変化に柔軟に反応するという点において十分なものであったが、世界的な経済危機の規模はより積極的なアプローチを求めているとの認識により、Budget 2011 は Strategic and Operating Review の実施を唱えた。これにより、2014-15 年度までに 40 億カナダドルの継続的な支出削減を達成することとした。これは 75 億カナダドルの直接的なプログラム支出（州政府等連邦政府以外の政府及び個人に対する主要な財政移転を除く）を対象としたものである。このレビューにおいては、各省庁に加え、省庁間にまたがる（cross-cutting）な支出削減の余地を対象とし、5%と 10%の削減シナリオの提示を求めた。また、厳密な意味では「プログラム・レビュー」ではないものの運営費（operating costs）に対して着目している。これらの削減は 3 年間で実施することが求められた。結果として、Budget 2012 では 52 億カナダドルの継続的な削減が告知された。

2012 年には、4 年ごとではなく 1 年間に全ての省が対象となる「ストラテジック&オペレーティングレビュー」が実施された。

#### 【インタビュー：TBS「戦略的見直しについて」】

- ・ 景気刺激策を政府が公的資金で行う時代を経て、均衡予算を達成する必要があるとの認識の下に、戦略的見直しは 2012 年には変更された。より財政面にフォーカスし、4 年ごとではなく、1 年間に全ての省が対象となる「ストラテジック&オペレーティングレビュー」を実施することになった。2012 年の初めに発表され、2012 年の予算案に盛り込まれ、2012 年を使ってこのレビューが行われた。この結果としては、7%の支出削減がなされた。
- ・ そして将来に向けて決められたことがふたつある。ひとつは連邦政府全体のオペレーション、アドミニストレーションの経費削減の更なる可能性として、ストラテジック&オペレーティングレビューを行うことで、内閣の別の委員会の下で、複数の省庁が共通に必要なとするもの、例えば調達を行うことでさらなる削減が可能である。別の内閣委員会で検討している。
- ・ 2 番目として、新規予算のコストの説明について今まで以上に厳密に行い、「アップフロントディシプリン」といい、プログラムのコストの情報をさらに多く生成する。数年間実施されてきたが思うような成果が得られなかった。新規提案プログラムの全体像を把握する。

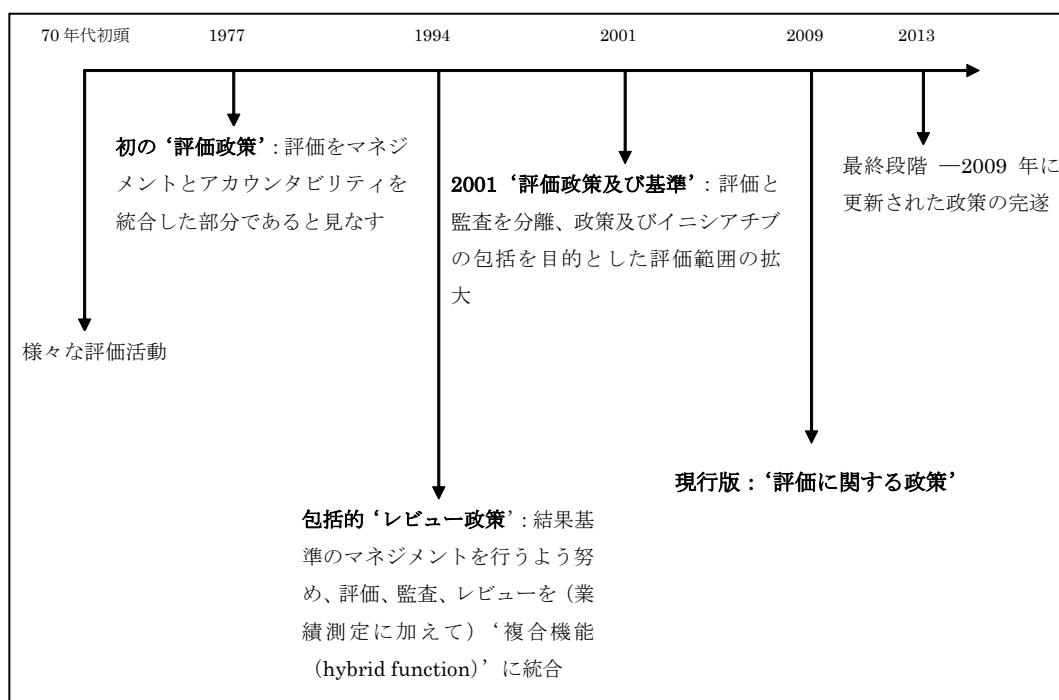
## 6. プログラム評価

カナダでは伝統的にプログラム評価を重視しており、現在では毎年 150～170 本の評価書が作成されている。プログラム評価は実績評価では評価できない、全体としての効果や省庁の貢献度を分析するためのものとして位置づけられており、また、質の高いプログラム評価にはしっかりとした実績評価が必要で、相互に補完関係にある。

### (1) プログラム評価導入の背景

カナダにおける評価政策の変遷の概要は下記の図表の通りである。1977 年に各省庁にプログラム評価担当部局を設置し、1991 年に政府のプログラム評価の展望を発表した。1994 年及び 2001 年に評価政策の見直しを実施し、2009 年に「評価に関する政策 (Policy on Evaluation)」を現行のものに改定した。2013 年までに現行の「評価に関する政策」が完了することを目指している。

図表 政策評価に関する政策



資料) TBS 資料より作成

カナダ連邦政府において、政策評価が制度化されたのは、1977年にTBSの通達「各省庁によるプログラム評価 (Circular on “Evaluation of Programs by Departments and Agencies) (1977-47)」が出された時である。これにより、プログラム評価を行うことが連邦政府の責任であると規定された。この通達では、各プログラムは、3～5年のサイクルで評価を行う

ことが義務付けられた。また、各省庁に評価担当部局を設置することとされた。TBS 担当者によると、「連邦政府レベルでの政策評価は、世界で初めて行った国のひとつである」と認識されており、当時においては先進的な取組であったことがうかがえる。

**【インタビュー：TBS「プログラム評価」】**

- ・ 政策評価は 1977 年に初めに実施した。連邦政府レベルでの政策評価は、世界でも初めて行った国のひとつであるということが言える。最近でもアメリカ、ノルウェー、南アフリカなどは、カナダを参考にしている。

しかしながら、1970 年代においては、評価対象とすべきプログラムについて明確な規定がないことなどから、多くの省庁ではプログラム評価の実施は進まなかったようである。こうした状況を踏まえ、プログラム評価に関する政策として、1991 年に TBS はプログラム評価に関する政策として「政府のプログラム評価の展望 (Government Program Evaluation Perspectives : GPEP)」を発表し、それまでのプログラム評価の実施方法を改め、「全てのプログラムに関する評価を考慮する必要はあるが、全てを評価する義務を撤回し、併せて、全てのプログラムについて目標達成・未達成を判断するための評価基準を設定すること」を各省庁に要請した。その後、2001 年に改定された「評価政策及び基準 (Evaluation Policy and Standards)」で、プログラム評価の対象を「政策」、「施策」、「イニシアティブ」に拡大した。また、プログラム評価をマネジメントと一体化して行うことを指示した。

**図表 カナダ事業官庁が行うプログラム評価 (evaluation) の定義**

- ・ プログラム評価は、プログラム・マネージャーが置かれている状況下において、当該プログラムを効率的に運営することを助ける。プログラム評価はプログラム・マネージャーが実際の業績を把握し報告する努力を助け、かつ、政策決定者が政策、施策の結果を客観的に検証することを助ける。プログラム評価には、以下の 2 つの主要な目的がある。
  - ・ プログラム・マネージャーが、政策、施策、イニシアティブを設計し、改善することを助けること。
  - ・ 必要に応じて、政策、施策の有効性、意図していた・意図していない影響、期待する結果を達成するための代替案を定期的に検証する機会を提供すること。

資料) TBS (2001) 「Evaluation Policy and Standards」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

カナダ連邦政府では、同政策改定以前より、各省庁の裁量によってプログラム評価が実施されている。実施体制においても、省庁内に評価担当部署 (Audit & Evaluation Branch) が設立されている点は概ね各省庁で共通しているが、1~2 人の担当で構成される比較的小さい部署から、次官を統括責任者とし評価担当次官補を実務責任者とする大きな部署に至るまで、様々な形での評価担当部署が設立されている。政府全体では、年間 80~100 本のプログラム評価が実施され、350 人の政府職員と主に評価業務の外部委託先として 100 人のコンサルタントが評価業務に従事している。

このようにカナダ連邦政府の現政策では、各省庁の裁量によってプログラム評価が実施

されてきたが、2006年4月に施行された「連邦政府の説明責任法（The Government's Federal Accountability Act）」により、プログラム評価、内部監査の機能強化が指示され、それにより各省庁は、5カ年の機能改善および実施計画の策定が義務付けられるようになっている。このような制度改正の背景には、2001年の評価政策（Evaluation Policy）改正以降も、以下のように、各省庁のプログラム評価の実施内容に改善がみられなかったことが背景にある<sup>17</sup>。

また、2009年に出された「評価に関する政策（Policy on Evaluation）」の策定に当たっての課題は以下のようなものであった。

図表 新たな政策と共に打ち出された特別課題

- ・ 総括的評価に対して形成的評価が圧倒的に優勢であった
- ・ 具体性に欠けるプログラムに過度に焦点が当てられていた
- ・ 全プログラム歳出のうち毎年評価を受けているのは10%未満であり、したがって、刷新されたプログラムの半数以上の評価は中立的な目標に沿った根拠による裏付けがなかった
- ・ 計画が不十分であり、適時性に欠けていた
- ・ 最終的な成果物が評価の活用を見越したものではなかった
  - －明確な所見及び結論のない長文かつ複雑なものが散見された
- ・ 中立的な意見を受け入れた事例が限られていた
- ・ 評価の質を裏付ける業績評価の実行にあたり、複数の欠点が存在した

資料) TBS 資料より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

こうした課題を踏まえ、「評価に関する政策」では以下のとおり規定されている。

図表 2009年「評価に関する政策（Policy on Evaluation）」概要

- 目的  
この指針の目的は、政策やプログラムの改善、支出マネジメント、内閣の意思決定、公的報告を支えるために用いられる評価エビデンスに関して包括的で信頼性のある基礎を築くことである。
- 期待される結果  
直接プログラム支出の継続的な妥当性と成果に関する、信頼の置ける、タイムリーで中立的な情報が
- a. 大臣、中央機関ないし次官にとって入手可能になり、政策、支出マネジメントならびにプログラムの改善に関する意思決定を支えるために用いられるようになる。
  - b. 議会及びカナダ国民にとって入手可能となり、政策やプログラムによって達成される成果に対する政府の説明責任を下支えすることになる。
- 役割  
次官は、当該省における強力な中立的な評価機能の創設に対し、また当該省がこの指針及び付随する指示ないし基準を順守を確実なものとする責任を負う。
- 次官は、この指針の効果的実施を確実なものとするため、当該省においてこの指針が順守

<sup>17</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（2008）『カナダにおける複数府省にまたがる政策の評価に関する調査研究』48頁による。



されているかどうか監視する責任を負う。また、当該省の評価機能に対する中立的なアセスメントが少なくとも5年に1度確実行われるようにする責任を負う。

○モニタリング

TBS は、評価と、政策ないし支出マネジメントの意思決定（プログラムの改善を含む）のための情報提供における評価の活用に関して、政府の主要な情報源である。TBS は、連邦政府の全領域における評価実践の実施、活用及び振興に関して、リーダーシップを発揮し、助言及び指導を行う責任を負う。

資料) TBS 資料より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

この政策により、各省庁では、評価者の能力育成や評価における柔軟性の向上等の取組が行われた。以下に概要を示す。

図表 2009 年の評価政策を実施する中で省庁が行なった取り組み

○能力育成：

- ・ 評価部門への資金割当
- ・ 評価者の雇用及び訓練
- ・ 業績測定に必要な情報の欠如に対する取り組み
- ・ 評価の活用者と協力した評価文化の形成

○評価におけるフレキシブルな領域の探求：

- ・ 費用を効果的に活用した評価
- ・ 評価目的に応じたプログラムのクラスター化
- ・ リスクやその他の要因を考慮しニーズに合わせた評価
- ・ プログラムのリスク及び情報に基づいて評価の調整を行う

資料) TBS 資料より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

(2) プログラム評価の取組内容

カナダにおける連邦政府の評価部門は TBS と各省庁に分けられる。

図表 カナダにおける連邦政府の評価部門

- ・ 各省庁が各々の評価部門を設ける責任を負う。
- ・ 年間 150 件近くの評価が行われている（直接プログラム歳出のおよそ 8~15%）。
- ・ 大多数の評価が内部の評価者によって執り行われる。契約業者（contractors）による支援を受ける場合も多い。
- ・ 評価は以下のような機関及び目的で使用される：
  - 各省庁：プログラムの改善を図るため、資金割当に関する決定を行うため
  - 中央行政機関：支出のレビューを行うため
- ・ 大多数の評価については公表されている。

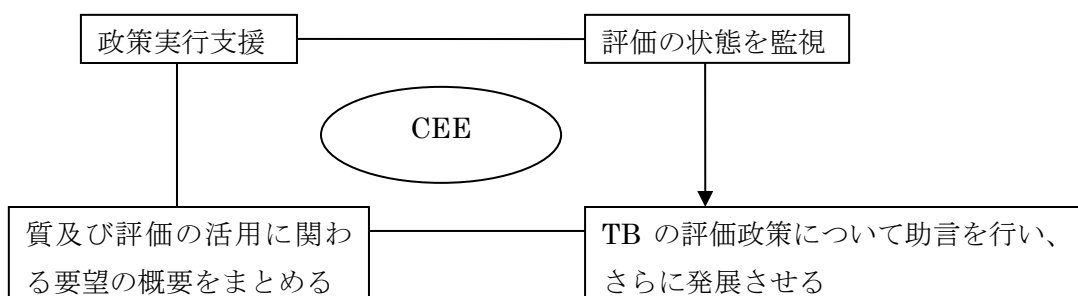
資料) TBS 資料より作成

■評価先端センター（Centre of Excellence for Evaluation）

2001 年に、評価先端センター（Centre of Excellence for Evaluation）が TBS 内に設置された。

評価先端センターはカナダ政府における評価のための「政策センター」としての位置付けを有する。

図表 評価先端センターの役割



資料) TBS 資料より作成

TBS の評価先端センターは、大きく 4 つの役割を果たしており、①政策に関するアドバイス、②政策の実施のモニタリング、③政策評価の質の評価、④政策評価の結果を使うサポートである。この点に関して、評価先端センターの担当者は、「各省が政策評価を実施しているのかを監視するのではなく、政策評価の結果を利用しているのかを監視しているという点が重要である」との認識を示しており、政策評価の活用を重視していることがうかがえる。

**【インタビュー：TBS 「プログラム評価」】**

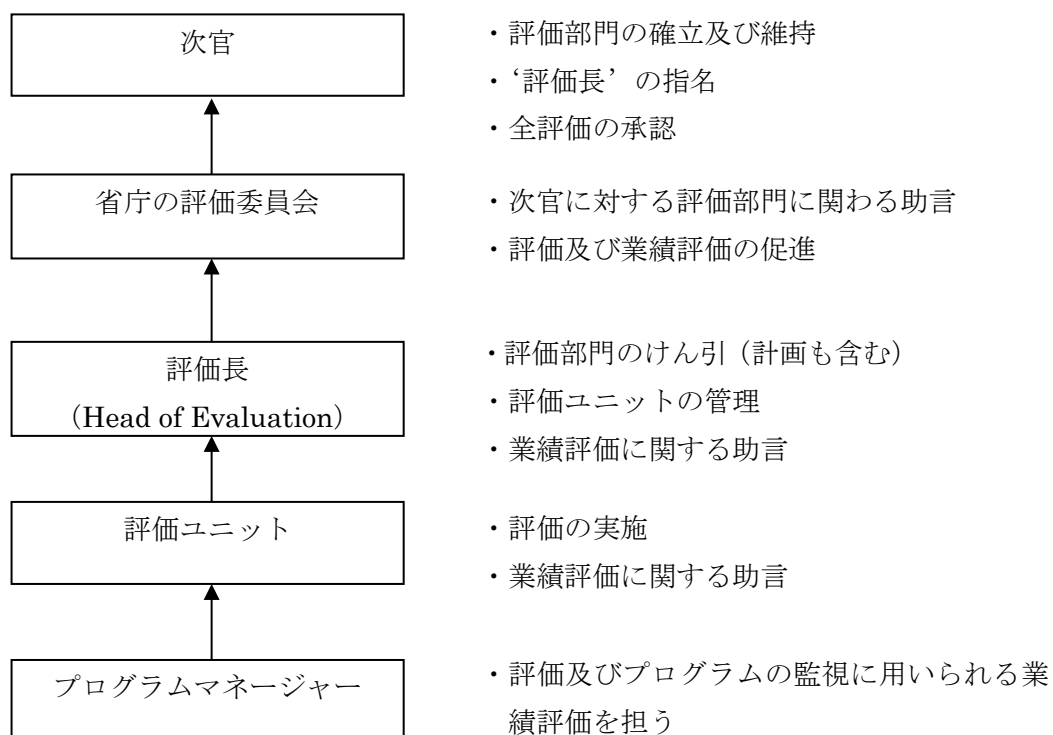
- ・ 評価の機能のリーダーは TBS である。その中で、評価先端センター (Centre of Excellence for Evaluation) は、①政策に関するアドバイス、②政策の実施のモニタリング、③政策評価の質の評価 (170 のプログラム評価が実施されている。各省の評価能力の評価も行う。)、④こうした政策評価の結果を使うサポートの 4 つを行う。
- ・ 各省が政策評価を実施しているのかを監視するのではなく、政策評価の結果を利用しているのかを監視しているという点が重要である。

評価先端センターは、各省庁が評価をしている範囲をモニタリングしており、5 つの観点によって評価を行うよう各省庁に要請している。

## ■各省庁におけるプログラム評価の体制

各省においては、現在ほぼ全ての省庁において評価ユニットが設立されている。大きな省においては、シニアマネジャーから構成される評価委員会がある。各省では評価委員会を通じて各省の次官に評価結果が提出され、次官から TBS へ提出される。以下、各省におけるプログラム評価の一般的な体制を示す。

図表 各省におけるプログラム評価の一般的な体制



資料) TBS 資料より作成

### 【インタビュー：TBS 「プログラム評価」】

- ・ ほとんどの省において評価ユニットが設立されている。大きな省では評価委員会があり、シニアマネジャーから構成される。我々のクライアントは、各省の次官である。各省では評価結果は委員会を通して次官に上げられ、次官から TBS に提出される。
- ・ 評価をしている範囲を TBS が監視しており、支出プログラムの 5 ヶ年計画を提出してもらい、各省に Value for money の観点の評価の中に含めるように要請している。具体的には、5 つのコア 이슈を要請している。そのうち 3 つは Relevance、2 つは Performance に関係するものである。パフォーマンスに有効性と効率性が含まれる。

### 【インタビュー：カナダ保健省「プログラム評価」】

- ・ カナダ連邦政府の法律で決められた義務として、100%のプログラムが5年周期で評価されることが求められている。年間の評価の対象になるのは、支出の20%である。保健省の評価ユニットが担当しているのは年間およそ18のプログラム評価である。

### (3) プログラム評価の事例、活用状況

プログラム評価の効果として、プログラムのマネージャーに対する教育効果が挙げられる。プログラムの改善に役立つことから、マネージャーたちが率先してプログラム評価に取り組むようになってきている。

TBS としては、プログラム評価の結果を、新規予算の要求の際の判断材料として用いている。

#### 【インタビュー： TBS「プログラム評価」】

- ・ プログラム評価は支出面での財務的な意思決定に資するようにも使われる。プログラムの更新にも使われる。また、レビューのためにも使われる。
- ・ カナダでは常に業績評価とプログラム評価は互いに補完するものとしてセットで考えられてきた。

#### 【インタビュー： カナダ保健省「プログラム評価」】

- ・ プログラム評価のインセンティブとしては、連邦政府としては、政府の支出を節約する、削減をする可能性があるところを探す点にある。その支出削減方法の模索の中で、政府は、プログラムの中で、既に必要とされていないもの、あるいは非常に効率が悪いものはないかと調べようとしている。どのプログラムをカットするかというプロセスにおいて評価を行う。すなわちある特定のプログラムが効果を上げているのか、影響があるのかあるいははっきりした成果 (results) を出しているのかを示すことが重要である。したがって、評価をすれば、そのプログラムをカットするための作業の段階で、それがいかに効果があるかという事を示すデモンストレーションをする上で有用である。評価があればそれだけ説明がしやすい、説得がしやすい。
- ・ (プログラム評価は、) マネージャー達はそのプログラムに対してもっと知識を高めるという効果もある。すなわち、より多く情報を知ってもらおう。マネージャー達がプログラムを改善する道具としてその情報を使われるようにしたい。マネージャーは、当初法律の条項のもと強制的にエバリュエーションを始めるが、そのエバリュエーションから情報を得る事が出来、その情報がプログラムを改善するのに役立つと認識するので、それがインセンティブとなり、進んで評価に取り組むようになる。
- ・ TBS のアナリストをしていた経験から言えることだが、各省庁が何か新しいプログラムや政策を検討し、TBS に新規の予算を要求する際、我々TBS 側のアナリストとしてはその提案の中でそのプログラムの過去のパフォーマンスを重視する。そして、こうしたエバリュエーションから挙げたデータが最終的に TBS が新規の予算の充当を進めるか進めないかという決定の一つの要になる。また実際の事案として、TBS に対して提出された新規の予算充当要請が拒絶された理由として、約束されたエバリュエーションがなされなかったからという例もあった。

#### (4) プログラム評価の今後の方向性

TBS では今後、各省庁におけるプログラム評価の結果の活用状況をモニタリングすることを予定しており、予算、政策・マネジメントの見直しの場面でどのように活用されたのかを把握することを予定している。

##### 【インタビュー： TBS「プログラム評価」】

- ・ 評価の利用に関しては、組織とポリシーを提供した。省の評価委員会に対し、評価の使用のフォローアップをするように義務付けている。全ての評価において、プログラムマネージャーが対応する計画を含めるようにしている。
- ・ PAA に沿ったプログラム評価は増えている。多くの省では、SO や Program Activities のレベルでは対象が広すぎるのでプログラム評価の対象にはなっていない。範囲をどう設定するのかは難しい問題である。

## 7. 業績情報の公表方策

### (1) 業績情報に関するデータベース

カナダにおいては、業績情報に関するデータベースが構築されており、業績情報はデータベースにより公表・利用されている。主要なデータベースとしては、「検査及び評価データベース (Audit and Evaluation Database) <sup>18</sup>」、「ホリゾンタル・イニシアティブデータベース (Horizontal Initiatives Database) <sup>19</sup>」、「歳出計画・優先報告 (Reports on Plans and Priorities : RPP) <sup>20</sup>」、「戦略的アウトカム (Strategic Outcome : SO) <sup>21</sup>」及び「省庁業績報告書 (Departmental Performance Report : DPR<sup>22</sup>)」等がある。

検査及び評価データベースは、評価先端センター及び会計検査院 (Office of the Comptroller General of Canada) がそれぞれ評価と検査のデータベースについて責任を有している。このデータベースは TBS のウェブサイト内から閲覧可能である。このデータベースでは、組織や、新規の報告書の公表状況、キーワードなどによって情報検索が可能となっている。

図表 検査及び評価データベース



資料) TBS ウェブサイト

ホリゾンタル・イニシアティブデータベースも TBS のウェブサイト内に構築されたデー

<sup>18</sup> Audit and Evaluation Database (<http://www.tbs-sct.gc.ca/aedb-bdve/home-accueil-eng.aspx>)

<sup>19</sup> Horizontal Initiatives Database (<http://www.tbs-sct.gc.ca/hidb-bdih/home-accueil-eng.aspx>)

<sup>20</sup> Reports on Plans and Priorities (<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/index-eng.asp>)

<sup>21</sup> Strategic Outcome (<http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/dep-min-eng.aspx>)

<sup>22</sup> Departmental Performance Reports (<http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/index-eng.asp>)

データベースである。

ホリゾンタル・イニシアティブとは、TBS によって「共通のアウトカムをともに達成するために、公式な財政支出の協定（例えば、国家財政委員会が提出する内閣へのメモランダム）を成立させた、2以上の連邦政府機関がパートナーとなったものにおける政策（イニシアティブ）」と定義している。しかし、実際には、他のタイプの共同契約のようなもの（例えば、連邦と州のパートナーシップ、連邦でないパートナーを含んだ複数の管轄に及ぶ共同契約、あるいは政府全体のテーマとなる政策）も含まれている<sup>23</sup>。

本データベースは、ホリゾンタル・イニシアティブを対象として、財務及び非財務情報、主たる省庁、イニシアティブの時期、支出額、アウトカム、ガバナンス構造等の情報が含まれている。

図表 ホリゾンタル・イニシアティブデータベース

The screenshot shows the Treasury Board of Canada Secretariat website. The header includes the Canadian flag, the text 'Treasury Board of Canada Secretariat' and 'Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada', and the 'Canada' logo. Below the header is a navigation bar with links for 'Français', 'Home', 'Contact Us', 'Help', 'Search', and 'canada.gc.ca'. The main content area is titled 'Horizontal Initiatives Database' and contains the following text:

Occasionally, government goals go beyond the sphere of a single federal department. In such instances, departments must work collaboratively with partners to achieve shared outcomes. The objective of reporting on horizontal initiatives is to provide parliamentarians, the public and government with an overall picture of public expenditures, plans and performance for all major horizontal initiatives.

The database provides planned and actual financial and non-financial information by horizontal initiatives. Details for each initiative include the lead departments, timing of the initiative, the total funding allocation, a description, the shared outcomes, governance structure, partners and a contact name. Plans, spending and results are also available for each identified reporting period.

A horizontal initiative is defined as an initiative in which partners from two or more organizations have established a formal funding agreement (e.g., Memorandum to Cabinet, Treasury Board submission, federal-provincial agreement) to work toward achieving shared outcomes. Partners can include other federal departments or agencies, other national governments, non-government and private sector organizations, and others.

**Major horizontal initiatives are initiatives that:**

- Have been allocated federal funds that exceed \$100 million for the **entire** initiative; or
- Are key to the achievement of government priorities; or
- Have a high public profile.

Lead departments, in conjunction with horizontal initiative partners, are stewards of horizontal reporting content and thus are responsible for reporting on and providing information on horizontal initiatives through the lead department's [Report on Plans and Priorities](#) and [Departmental Performance Report](#).

**Search the Horizontal Initiatives Database by:**

- [Lead Organizations](#)
- [Partner Organization](#)
- [Fiscal Year](#)
- [Spending Area](#)
- [Archives](#)

<sup>23</sup> TBS "Guidance on the Governance and Management of Evaluations of Horizontal Initiatives", p.4 URL=<http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/gmehi-ggeih/gmehi-ggeih-eng.pdf>

省庁業績報告書は、歳出計画・優先報告（RPPs: Reports on Plans and Priorities）の達成状況について報告するものである。この報告書は、PAA を用いており、各省庁で共通のものである。

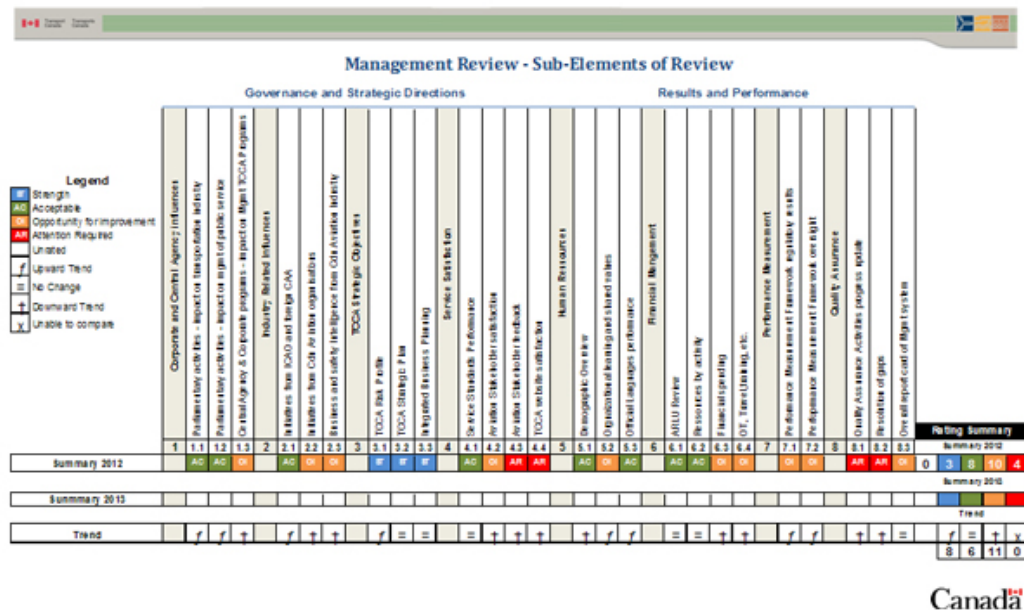
**【インタビュー：カナダ運輸省「省庁業績報告書について」】**

- ・ Departmental Performance Report が存在する。この報告書は、PAA を用いている。戦略的アウトカムができています。各省庁で共通のものである。

**(2) 業績ダッシュボード**

業績ダッシュボード（Performance Dashboard）とは、業績情報の使い勝手を向上させる仕組みとして、業績情報をウェブサイト上に、わかりやすくかつ複数階層にて表示させることにより、業績のモニタリング、分析及びマネジメントをより効果的に行うことを目的とするものである。カナダにおける業績ダッシュボードは、以前より検討されているものの、完全な実施には至っておらず、今後パイロットが実施される予定である。

図表 カナダ運輸省における業績ダッシュボードのイメージ



資料) カナダ運輸省ウェブサイト

**【インタビュー：カナダ運輸省「業績ダッシュボード」】**

- ・ 業績ダッシュボードはまだ出来ていないが、パイロットを実施するところである。自動的にデータをデータベース化する予定である。



### 第三章 米国における実績評価の動向及びその運用実態

#### 1. 実績評価制度の導入・発展経緯

##### (1) クリントン政権 GPRA 法の成立

米国連邦政府の実績評価制度の根拠は、政府業績成果法（Government Performance and Results Act : GPRA。以下「GPRA」という。）である。GPRA は、1990年に共和党のロス上院議員によって最初に提案され、1993年8月、民主党クリントン政権成立後に、超党派的支持を得て成立したものである。GPRAにより、連邦政府の各省庁は、組織の目的や政策目標を掲げること、そして、その達成度合いを毎年度、継続的に測定して議会に報告することが義務付けられている。

米国では、1980年代後半から1990年代前半にかけて、地方政府を中心に成果重視の行政経営（Managing for Results: MFR）実現に向けての改革が進展しており、その影響を受けて連邦政府においても改革が実施されることになった<sup>24</sup>。

GPRAでは、連邦政府の各省庁に対して、中長期を視野に入れて、組織の使命（Mission）や政策の戦略目標、戦略目的（Strategic Goals, Strategic Objectives）を掲げること、そして、それらの達成度合いを毎年度、業績指標（Performance Indicators）を継続的に測定して議会に報告することが義務付けられている。主要なコンポーネントになっているのは、5年程度を視野に入れて3年ごとに更新する戦略計画（Strategic Plan）と、毎年度の大統領予算原案提出のタイミングに合わせて策定が求められている年次業績計画書（Annual Performance Plan）、年次業績報告書（Annual Performance Report）である。

各省庁は、戦略計画において、組織の使命に照らして3～5年間の中期の「戦略目標（Strategic Goals）」及び「戦略目的（Strategic Objectives）」等を定め、この戦略計画に基づいて、各年度における実績評価の実施計画である年次業績計画書を作成し、当該年度の業績目標（Performance Goal）と、業績目標の達成度合いを測定する業績指標及び業績目標に関連する主要なプログラムとその予算額を記載することが求められる。そして、年次業績報告書を通じて、この年次業績計画において記載された「業績目標」の達成状況を、各省庁が議会に報告する仕組みになっている<sup>25</sup>。

GPRAは、法施行後の試行期間（パイロット・プロジェクト）を経て、FY1999（1998年10月1日～99年9月30日）から、本格的に実施されている。民主党クリントン政権から

<sup>24</sup> ベストセラーとなったD オズボーン、T ゲーブラー「行政経営革命 Reinventing Government」の内容に、当時、クリントン大統領が感銘を受けたことは広く知られている。また、米国サニーバール市の元市長で、コンサルタントのJ マーサー氏も GPRA の設計に関与した。[http://www.john-mercer.com/about\\_jm.htm](http://www.john-mercer.com/about_jm.htm)

<sup>25</sup> なお、FY2002以降は、この年次業績報告は、各年度の財務状況を報告する説明責任報告書（Accountability Report）と一体化され、現在では、「業績・説明責任報告書（Performance and Accountability Report）」として議会に報告されている。また、FY2005以降は、各省庁は年次業績計画に掲げる戦略と業績目標に沿って予算を要求する業績予算（Performance Budget）形式での策定が求められている。

共和党ブッシュ政権、そして民主党オバマ政権に移行した現在も、GPRAは継続して運用されており、米国連邦政府のマネジメント改革の重要なツールとして位置付けられている。

図表 GPRAの試行プロジェクト

区分	取組内容
①戦略計画の作成 (業績計画・報告)	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う。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、年次プログラム業績報告を作成し、年次業績計画作成にあたっては、戦略計画を使用するものである。 結果) 28機関70超のプロジェクトが実施された。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、戦略計画の重要性、目標指標設定の問題点などを確認している。
②マネジメントの柔軟性付与	内容) ①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、①の結果報告書の中に含めて提出する。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項の準拠範囲で、選定された機関が年次業績計画で提案する管理・手続き上の要請事項の適用除外を実施するものである。 結果) 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受けた機関においても、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。
③業績予算の作成	内容) ①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。2001年3月末までに報告書を大統領と議会に提出する。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、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る。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。報告書は公表されておらず、OMBは結果に対して重要性を見出していない。

資料) 会計検査院(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-」を基に整理。

試行期間における取組を踏まえて、連邦政府の各省庁は、1997年9月末までに、5年以上の期間をカバーする戦略計画書(Strategic Plan)を策定するとともに、1998年2月までに1999年度分の年次業績計画書を策定し行政管理予算庁(Office of Management and Budget: OMB)及び議会に提出し、その後、2000年3月までに1999年度のプログラム業績報告書)をまとめてOMB及び議会に提出、以降、同様に毎年3月末までに一年間の業績を報告する形で運用されている。

図表 「戦略計画」、「年次業績計画」及び「年次業績報告」の策定・運用状況

対象年度 FY	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009～	
	クリントン政権		第一期ブッシュ政権				第二期ブッシュ政権				オバマ政権	
戦略計画*	3～5年の期間で策定・運用											
				3～5年の期間で策定・運用								
							3～5年で策定・運用					
年次業績計画	年次	年次	年次	年次	年次	年次	→ 業績予算に統合					
年次業績報告	年次	年次	年次	年次	年次	年次	年次	年次	年次	年次	年次	

資料) 各種資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

(注\*) 「戦略計画」の対象期間は、省庁によって異なる。多くの省庁において、計画年度中に次期計画を策定・更新するローリング方式により3～5年の期間で策定・運用されている。現在、3回目の戦略計画が策定されている。

## (2) ブッシュ政権 予算と業績の統合

GPRA法が施行され、連邦政府において政策評価が本格的に実施されるようになった1999年度以降、大統領予算の編成及び議会における予算審議プロセスにおいて、業績情報が活用される仕組みは構築されている。しかし、GPRAは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い（予算項目や予算要求書の見直しについての規定はない）。そのためGPRAの運用では、実際のプログラムとの関連性に乏しい膨大な数の指標群を生み出す一方で、それらは予算要求書との関連性が必ずしも明確ではないため、「政策コストと成果との関係（費用対効果）が見えにくく、結果として政策資源の配分の決定や、日常のマネジメントにおいて十分に活用されていない」と指摘されてきた<sup>26</sup>。

このようなことを背景に、ブッシュ政権発足直後の2001年8月に「大統領の経営課題 (President's Management Agenda: PMA)」が発表され、政府全体で取り組むべきマネジメント改革のイニシアティブの一つとして、「予算と業績の統合 (Budget and Performance Integration: BPI)」の実施方針が示され、以降、大統領予算の編成プロセスにおいてプログラム単位での業績情報を予算査定において積極的に活用する改革が進められた<sup>27</sup>。以下では、この予算と業績の統合を進める中核ツールである「施策の評価と格付けツール (Program Assessment and Rating Tool: PART)」の概要、そして業績情報の活用状況の成果を中心に整理する。

<sup>26</sup> 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。

<sup>27</sup> PARTの対象となる経費区分は、毎年の予算審議の対象となる裁量的経費である。

## ■PART の概要<sup>28</sup>

PART は、大統領予算<sup>29</sup>の作成に活用するために、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。PART では、各省庁が、毎年 5 分の 1 (20%) のプログラムを新規の対象として選定して、まずは各省庁が自己評価を行い、それを OMB の予算審査官 (Examiner) が審査及び格付を行うことで予算調整を進められる。そして、議会に提出する大統領予算にその結果を添付する、という流れで運用されている。

PART では、GPRA に基づく「省庁の戦略目標及び目的」と「個別プログラムの目的及び目標、予算並びにマネジメント」との関連を明確にさせ、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も目的としており、PART 導入により OMB の予算審査の際においては、併せて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る。

PART の構成は、下図表のように 4 つのセクションにより構成されており、それぞれにおいて、複数の設問が設定されている。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る。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。

図表 PART の共通設問と配点基準

<u>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%)</u> (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)
<u>セクション II： 戦略計画 (設問数 8 問／ウエイト 10%)</u> (プログラムが、長期及び年次に関する妥当な目標と指標を持っているかを評価)
<u>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%)</u> (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)
<u>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%)</u> (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)

資料) OMB 資料より作成

<sup>28</sup> この部分は、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—予算編成プロセスにおける業績情報活用の成果総括—」『季刊政策・経営研究 2008 Vol.4』より。

<sup>29</sup> 以降、本稿では「予算」と表現する際には、特別の断りが無い限り連邦政府が作成する予算案である『大統領予算』を意味する。

図表 PART が想定する 7 種類のプログラム実施形態<sup>30</sup>

- ・ 連邦政府直轄プログラム (Direct Federal Programs)
- ・ 競争的補助金プログラム (Competitive Grant Programs)
- ・ 定額交付金プログラム (Block/Formula Grant Programs)
- ・ 規制プログラム (Regulatory Based Programs)
- ・ 固定資産・サービス調達プログラム (Capital Assets and Service Acquisition Programs)
- ・ 融資プログラム (Credit Programs)
- ・ 研究開発プログラム (R&D Programs)

資料) OMB 資料より作成

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、最終的に以下の 5 段階で格付けされる<sup>31</sup>。なお、適切な成果指標が設定されていないと OMB が判断した場合には、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)

資料) OMB 資料より作成

このような仕組みの PART による評価の特徴は、業績を最重視しながらマネジメント改善も評価項目に組み入れることで、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る。

#### ■PART 評価の結果

下図表は、導入から最新年次までの PART による格付け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」の割合が増加する一方で、「成果は示されず」の割合が減少する等、適切な業績指標の設定が進み、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。また、評価結果では「有効」「ある程度有効」が占める割合も増加している。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。

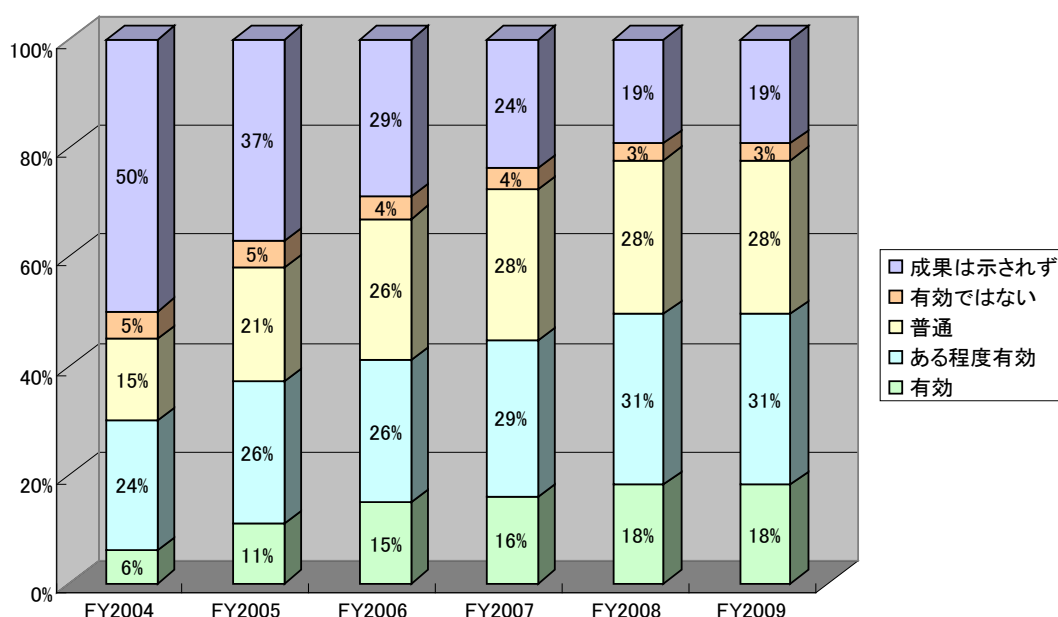
<sup>30</sup> 複数の性質を持つプログラムについては、主たる種別の他に最大 3 つまで設定されている。

<sup>31</sup> 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。

図表 連邦政府全体の PART による格付け評価の結果

単位：本

格付け区分	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009
有効 (スコア 85-100)	14 (6%)	45 (11%)	89 (15%)	123 (16%)	186 (18%)	182 (18%)
ある程度有効 (スコア 70-84)	56 (24%)	105 (26%)	160 (26%)	230 (29%)	319 (31%)	316 (31%)
普通 (スコア 50-69)	35 (15%)	82 (21%)	157 (26%)	220 (28%)	289 (28%)	286 (28%)
有効ではない (スコア 0-49)	12 (5%)	19 (5%)	22 (4%)	28 (4%)	27 (3%)	27 (3%)
成果は示されず	117 (50%)	148 (37%)	179 (29%)	191 (24%)	195 (19%)	193 (19%)
件数合計	234	399	607	792	1,016	1,004



資料) OMB 資料より作成

PART の評価結果と予算額との関連について、OMB は、各種の通達やマニュアル等を通じて、「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」、「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<sup>32</sup>、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<sup>33</sup>。

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

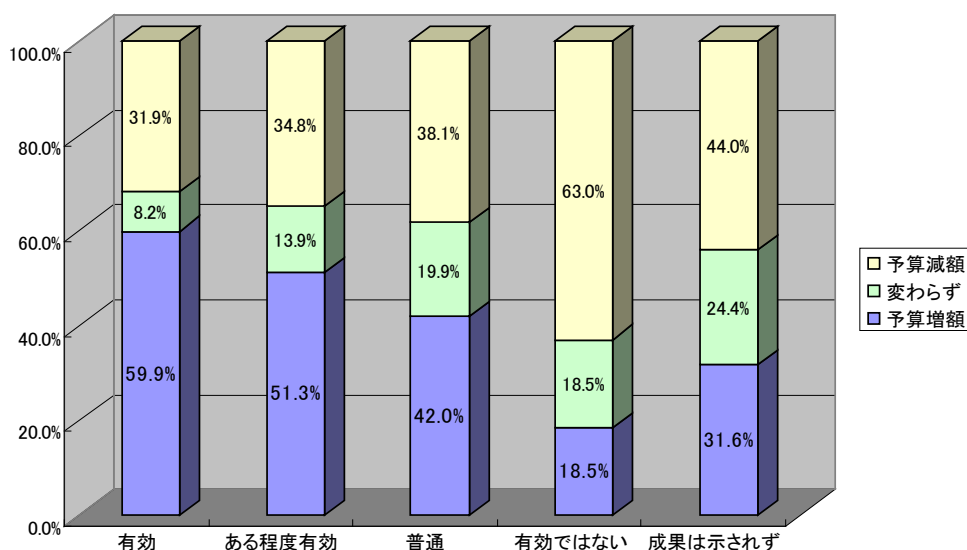
<sup>32</sup> OMB の PART のウェブサイト参照。 <http://www.whitehouse.gov/omb/part/>

<sup>33</sup> Philip Joyce (2003) “Linking Performance and Budgeting: Opportunities in the Federal Budget Process” IBM Center for Business of Government においても、業績予算は、評価結果（業績）をダイレクトに予算額に反映させるのではなく、マネジメントの様々な場面、階層で幅広く活用することが本質と主張している。

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）

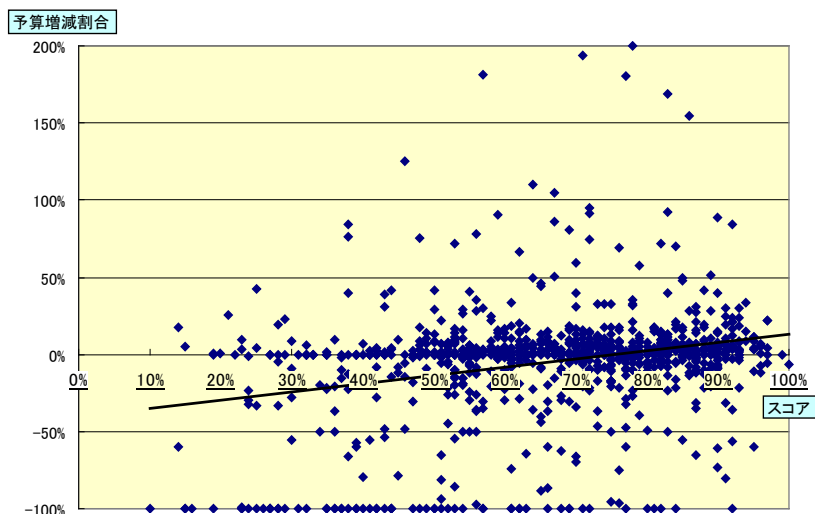
	有効	ある程度有効	普通	有効ではない	成果は示されず	計
予算増額	109(59.9%)	162(51.3%)	120(42.0%)	5(18.5%)	61(31.6%)	457(45.5%)
変わらず*	15(8.2%)	44(13.9%)	57(19.9%)	5(18.5%)	47(24.4%)	168(16.7%)
予算減額	58(31.9%)	110(34.8%)	109(38.1%)	17(63.0%)	85(44.0%)	85(37.7%)



(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件を含む資料) OMB 資料より作成

次に、以下では、PARTによる格付け評価の結果（スコア）と対前年度比の予算額の増減割合に注目して、その傾向を分析することで、PARTを活用した業績予算の運用実態（スコアに応じた予算額の調整が行われているか）を分析する。下図表は、PARTのスコア（0%～100%）を横軸に、対前年度比の予算額増減割合を縦軸として、2009年度予算要求に添付されたプログラムの実績をプロットしたものである。予算額の調整はスコアに応じてリニアに調整・決定されている訳ではないが、良いスコアのプログラムには翌年度の予算額の調整においても、結果として予算が増額する傾向にある等、全体にポジティブに評価されている傾向が確認できる（ $r=0.23$ ,  $r^2=0.057$ ）。このような結果は、2008年度予算要求における実績（950本）においても確認できる（ $r=0.26$ ,  $r^2=0.070$ ）。

図表 PART のスコアと予算額の増減割合 (FY2009 予算要求)



資料) OMB 資料より作成

(注) データ欠損があるプログラム等 (28 本) を除く 976 本

### (3) クリントン、ブッシュ政権のマネジメント改革の評価

OMB へのヒアリングによれば、クリントン政権でのマネジメント改革では、①安定した業績計画、報告のフレームワークの確立、②省庁の業績目標への注力、を主な成果とし、一方で、①リーダーシップの欠如、②優先度、マネジメントへの注力のなさ、③計画、報告への注力、が課題であるとしている。また、ブッシュ政権のマネジメント改革については、①プログラム重視、②プログラムの成果、マネジメントに対する継続的な問い、を主な成果とし、一方で、①マネージャーに活用されていない、②議会の予算配分に活用されていない、③客観的ではない評価結果、が課題であるとしている。

#### 【インタビュー： IBM コンサルタント「各政権での GPRA の取組」】

- 1993 から 2000 年においては、省庁が分析のユニットとなっている。省庁や局単位で分析した。そして、GPRA では、3 年から 5 年の時間枠で戦略計画 **strategic plan** を立てなくてはならなかった。そして年間の業績感覚を立てなくてはならなかった。年度が終わる時には、年次業績報告書を作らなければならなかった。その分析のユニットは省庁である。これはクリントン政権の時代である。この時期において、業績関係の情報が提供されるようになった。しかし、情報が十分に利用されなかった。それは、分析ユニットが大きいからである。
- ブッシュ政権になり、ペーパー類が出てくるが役に立っていないと気がついた。そして、省庁に焦点を当てるよりもそれぞれのプログラムに焦点を当てることになった。2001 から 2008 年である。そして、Performance system の監督をしている OMB が PART を導入した。そして、成績がつくことで、100 点になるが、半分がプログラムの設計、目標、どのように管理しているか、戦略目標を立てているか、に関するものである。残りの半分がプログラムの成果を示すものである。そして、OMB が管轄の省庁と協力し、年間プログラム (200) を評価し、5 年で 1000 以上のプログラムが評価された。レーティングが行われた。2~3 年立つと、そのプログラムが再評価の資格を得る。このプログラムであるが、オバマ政権になり廃止された。負担もあり、情報も出てくるが有効ではないとされた。



## 2. GPRA 近代化法

オバマ政権では、まず、前ブッシュ政権において実施されていた「予算と業績の統合」の中核的ツールである PART を廃止し、新たな業績マネジメントの枠組みの導入を進めている。その骨格をなすのが、2011年1月に成立した GPRA 近代化法（Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352）である<sup>34</sup>。この法律は、下院議員である Henry Cuellar (D-TX) が草案し、上院議員である Tom Carper (D-DE) と Mark Warner (D-VA) が支援する形で法案化されたもので、GPRA 施行後の取組に対する GAO のレポート<sup>35</sup>の指摘を参考にして、主として各省庁の業績マネジメントの進化と業績情報へのアクセス改善を意図した内容となっている。

図表 GPRA 近代化法制定の背景となった GAO の指摘内容

- GPRA は連法政府における成果重視の行政経営の実現に向けての計画、マネジメント、報告に関するしっかりとした基礎を構築した。
- GAO による連邦政府のマネージャーに対するアンケート結果では、GPRA により要求されている業績指標への注力が高まっている。
- しかしながら、意思決定における業績情報の活用という点では大きな進展はない。
- 業績情報をより一層活用するためには、以下が必要。
  - －リーダーシップの関与
  - －個別のプログラムと省庁の目標との関連付け
  - －業績情報の利便性の改善
  - －業績情報活用に向けての分析能力の向上
  - －業績情報をより定期的にかつ有効に共有
- 連邦政府が直面する課題について個々のプログラムや縦割り組織では効果的に示されていない。
- GPRA による計画では、関係省庁との連携方策についての記述が少ない。
- GPRA 法に記載があるように、政府全体の業績計画を策定することで、省庁横断的な視点を取り入れられ、省庁間の連携も進む、と考えているが、OMB はまったくこれに対応していない。
- さらに、政府全体の戦略計画の策定により、長期的な視点に立った国家全体の重要課題を明らかにでき、それに対する有効且つ長期的なアプローチも可能となる。

資料) GAO(2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352” より作成

この GPRA 近代化法施行による主な改善点は、(1) 戦略計画の見直し、(2) 年次業績計

<sup>34</sup> 巻末の参考資料に法文の和訳を掲載している。

<sup>35</sup> GAO(2004) “RESULTS-ORIENTED. GOVERNMENT. GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results. GAO-04-38” 等

<http://www.gao.gov/new.items/d0438.pdf>

画の見直し、(3) 年次業績報告の見直し、(4) OMB による業績評価の実施、(5) 政府全体の業績計画書の策定、(6) 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、(7) 省庁横断的な目標の設定、(8) 業績マネジメントの担当者の役割、連携の明確化、である。以下、それぞれの概要を整理する。

【インタビュー： GAO「オバマ政権での業績マネジメント」】

- ・ オバマ政権の業績マネジメントは、ブッシュ政権から大きく変化している。前政権では PART が使われていたが、これはパフォーマンス関係の情報を予算、リソースの配分に使って使うというものであった。PART においては、毎年プログラムの 20% をレビューするというものであった。これに関して問題があった。ひとつは、技術的な問題であるが、プログラムやプログラムのリストについて定義を持っていないで、20% のユニットがわからなかった。また、PART は全く省庁を離れて、OMB が実施するものであった。GPRA の計画やプロセスとふたつできてしまう。OMB が実施するものと省庁が行うもので別々のものができてしまっていた。さらに、3つ目として、全く議会から信頼を受けていなかった。ホワイトハウスの政党と議会の与党が異なることはめずらしくないが、OMB が議会と相談しないので、どういったパフォーマンスの計測が適切であるかなどについて議会と相談をしていなかった。非常に政党的なものになっており、議会は関心を示さないものになっていた。
- ・ オバマ政権が誕生し、PART はすぐに廃止された。文化の問題がある。PART は説明責任、パフォーマンスが良くない時にはどういう結果になるかを示すというものであった。オバマ政権では、改善の機会を探す、教訓を学ぶことに軸足がある。
- ・ オバマ政権下で成立した GPRA の近代化法においては多くの変更点があるが、重要なのは以上のふたつ。すなわち、省庁横断的な側面を入れるということと、日常的に意思決定に使うということである。

【インタビュー： IBM コンサルタント「GPRA 近代化法」】

- ・ この法律により、新しい大統領になると前にやったことは全て無視されることになっていた戦略計画が、大統領選と同じサイクルで行われることになった。従って、2013 年には、各省庁は戦略計画のアップデートを実施しなければならないことになる。この結果、戦略計画において取組む事項は、大統領が就任した翌年に示されることになる。
- ・ 政府全体の戦略計画の策定は、法律に書かれているが、まだ実施はされていない。もともとの法律においては、OMB が年次業績計画を政府全体で作ることになっていたが、しかしながら、それが気に食わなくて実施しなかった。予算全部が計画なのだからという理由である。しかしながら、新しい法律の中には、政府全体のパフォーマンスのプランを作るにあたって、非常に詳細な要件が示されている。非常に大掛かりなプロジェクトであり、急に実施すると混乱をきたすであろう。最初の法律でも 5 年間段階的に行った。ある上院議員は早くやるように不満を言っていた。今回は、運営を変えることに目的がある。
- ・ GPRA 近代化の中で、GPRA を改善する意味で、どの点が重要かという、クォーターリーレビューである。実際に政府高官が、クォーターリーレビューが有効であるとし、他の分野でも導入しようとしている。組織の文化を変えていくということである。事実をベースとして変えていくということである。問題解決の話を行い、それを実施し、その成果を報告する。ボルティモア州においては、市長と長官が 2 週間に 1 回会合を開いていた。HUD は非常によい例である。いろいろなプログラムのパフォーマンスを変更するというも行っている。
- ・ オバマ政権になってからの、Performance Management の改革については、徐々によい方向に進んでいる。法律は来年まで実施されないの、オバマ政権が発足してから既に 6 年になる。法律ができれば劇的に変わると思わないがより体系的になるだろう。

## (1) 戦略計画の見直し

GPRA 近代化法では、戦略計画の策定タイミングの見直しが要求されている。GPRA 法では 5 年の期間で 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ており、従来は政権が変わっても維持されていた戦略計画の課題が見直されている。

図表 戦略計画の修正事項

GPRA 法	GPRA 近代化法
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 少なくとも 3 年毎の更新</li> <li>・ 少なくとも 5 年間をカバー</li> <li>・ 議会とのコンサルテーション</li> <li>・ 策定過程における利害関係者の関与</li> <li>・ OMB、議会への提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 4 年毎の更新、新大統領就任から約 1 年後に更新するサイクルの確立</li> <li>・ 関係する議会の委員会との 2 年毎のコンサルテーション</li> <li>・ ウェブサイトへの公表と大統領、議会へ通知</li> </ul>

資料) GAO(2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352”より作成

また、戦略計画に記載すべき事項についても見直しが求められており、主として戦略における他省庁との連携に関する事項についての検討と記載が義務付けられるようになっている。

図表 戦略計画の追加事項

GPRA 法	GPRA 近代化法
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織の使命</li> <li>・ 戦略目標</li> <li>・ 戦略と資源</li> <li>・ 業績目標との関連性</li> <li>・ 業績目標に影響する外部要因</li> <li>・ プログラム評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 省庁間の連携</li> <li>・ 省庁の優先目標 (agency priority goals)</li> <li>・ 省庁の優先目標と戦略との関係</li> <li>・ 議会からの指摘を踏まえた加筆内容</li> </ul>

資料) GAO(2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352”より作成

### 【インタビュー： IBM コンサルタント「新たな戦略計画」】

- ・ この法律により、各省において戦略計画と毎年のパフォーマンスプランを作っているが、以前と違ったサイクルでやらなければならないとなっている。以前は大統領選挙と同じサイクルにならないように、3～5年の幅を持たせたが、新しい大統領になると前にやったことは全て無視されることになったが、新たに大統領選と同じサイクルで行われることになった。2014年2月までに、各省庁は戦略計画のアップデートを実施しなければならないこととなる。大統領が就任した翌年ということなる。

## (2) 年次業績計画の見直し

上記①戦略計画の見直しに合わせて、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。

図表 年次業績計画の修正事項

GPRA 法	GPRA 近代化法
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次年度の計画内容</li> <li>・ 期間の未設定（OMB が規定）</li> <li>・ OMB に提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現年度及び次年度の計画内容</li> <li>・ 大統領予算に合わせた計画期間</li> <li>・ ウェブサイトへの公表と大統領、議会へ通知</li> </ul>

資料) GAO(2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352”より作成

図表 年次業績計画の追加事項

GPRA 法	GPRA 近代化法
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目的単位での定量的、測定可能な業績目標の設定</li> <li>・ 全てのプログラムの記載</li> <li>・ 戦略と資源</li> <li>・ パフォーマンスの目標と実際の結果を比較するための基礎的情報</li> <li>・ データ検証の方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 省庁の戦略、優先目標、業績目標の関連性</li> <li>・ 他省庁との連携</li> <li>・ 特に貢献度の高いプログラム、活動</li> <li>・ 予定（マイルストーン）</li> <li>・ 目標の責任者</li> <li>・ バランスのとれた一連の業績指標</li> <li>・ データの正確性、信頼性</li> <li>・ 主なマネジメント上の課題</li> </ul>

資料) GAO(2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352”より作成

## (3) 年次業績報告の見直し

さらに上記①戦略計画の見直し、②年次業績計画に合わせて、年次業績報告についても運用及び記載内容が見直されている。

図表 年次業績報告の修正事項

GPRA 法	GPRA 近代化法
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算年度終了後 150 日以内の提出</li> <li>・ 大統領、議会への提出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算年度終了後 150 日以降の提出、重要事項データのより頻繁な提供</li> <li>・ オンラインによる公開</li> </ul>

資料) GAO(2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352”より作成

図表 年次業績報告の追加事項

GPRA 法	GPRA 近代化法
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実績値と計画目標との対比</li> <li>・ 3年間の傾向</li> <li>・ 前年度業績に基づいた現在の業績の評価</li> <li>・ 目標未達成についての説明と計画</li> <li>・ プログラム評価の結果要約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5年間の傾向</li> <li>・ データの正確性、信頼性</li> </ul>

資料) GAO(2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352”より作成

#### (4) OMBによる業績評価の実施

GPRA 近代化法では、OMB が業績目標、業績目的の達成状況、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、米国会計検査院（Government Accountability Office: 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を要求している。

図表 OMBによる業績評価の実施内容

未達成	取組内容
1年目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>
2年目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 目標達成に向けて必要となる追加的な予算。OMBとの予算協議を進めている場合、その追加的な予算規模。</li> </ul>
3年目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ OMB長官は議会に対して業績向上に向けての意見書（下記事項）を提出。 <ul style="list-style-type: none"> <li>－未達成目標下のプログラム、アクティビティの再評価</li> <li>－目標達成に向けて必要となる法改正の案</li> <li>－プログラムの終期、予算削減に係る検討内容</li> </ul> </li> </ul>

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

## (5) 政府全体の業績計画書の策定

GPRA 法においても OMB が政府全体の年次業績計画書を作成することが要求されていたが、OMB は大統領予算がこの法律の要求事項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なかった。しかし、GPRA 近代化法では、政府全体の年次業績計画書について、以下のようにより具体的に要求している。

図表 政府全体の年次業績計画書の要求事項

- ・ 各政府横断的な業績目標の記載
- ・ 政府全体の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
- ・ 業績目標毎の先導省庁の記載
- ・ 他省庁と共有する業績目標については共通指標の設定
- ・ 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

資料) IBM 資料“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、大統領予算と同時に提出することが求められている<sup>36</sup>。

## (6) 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

GPRA 近代化法では、2009年5月に、OMB からの予算ガイダンス (OMB Circular No.A-11) により導入された優先度が高い業績目標 (High Priority Performance Goals: HPPGs) が法により設定とレビューが義務化されることになり、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。

HPPGs は省庁の業績計画の中で優先度が高い業績目標を長官が指定し、OMB、議会との協議の上、決定するもので、この目標は追加的な予算や制度の変更なく実現すべきもので、2年間の期限での達成が求められる。なお、議会の委員会は政府全体で 100 前後の目標にすべきであると指摘している。(具体的な内容は次節にて説明)

また、設定された業績目標の達成度、進捗状況については、四半期ごとに目標単位でレビューすることが求められており、そのレビューについては 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、業績向上委員会 (Performance Improvement Council: PIC) と協議の上、検討されることになっている。

<sup>36</sup> ただし、IBM 社コンサルタント及びグラントソーントン社コンサルタントへのヒアリングによれば、政府全体の業績目標、業績計画に係る規定については、調査時点で実施されていないとのことである。

【インタビュー： IBM コンサルタント「オバマ政権での業績マネジメント」】

- ・ 2009 年からのオバマ政権においては、分析のユニットをプログラムにするのではなく、達成している目標、成果にしようということになった。各省と検討し、100 程度の優先度の高い目標を決定した。そして、目標の質はそれぞれの省庁により異なる。しかし、強調されたのは単に報告書を書くのではなく、実際に何かアクションを起こすということである。そして、100 の目標それぞれに対し、OMB と関係省庁は四半期ごとの会合を開くことになった。1ヶ月前、プログレスレポートがウェブ上に掲載された。四半期ごとのアップデートが行われている。

【インタビュー： 「HPPGs」 OMB】

- ・ 2009 年 5 月に、OMB からの budget guidance (予算ガイダンス) の一部として通達された。各省に 2 年間で目標を達成するという事で、2～3 の目標を、現在の予算、法律的な権限の下で実施面において努力をなさいというものであった。主に副長官が、四半期ごとにレビューを行うことが定められている。

### (7) 省庁横断的な目標の設定

GPRA 近代化法では、上記(6)の省庁レベルでの優先度の高い目標設定の他に、OMB に対して政府横断的な限定されたアウトカム・ベースの目標 (Cross-Agency Priority Goals: CAPGs) の設定が要求されている。この政府横断的な目標は、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。大統領就任の翌年に設定して、以降、これを 4 年毎に更新することとされている。

OMB は政府横断的な業績目標について議会との協議を踏まえて設定して、それらを(5) 政府全体の年次業績計画書に反映させることが求められている。

また、政府横断的な業績目標については、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、(6)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も求められている。このレビューでは、各関連プログラムは目標達成に貢献しているか、目標未達成についてのリスク分析、目標未達成に対する改善取組案、について検討することになっている。

図表 CAPGs の例

- ・ 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 4 G ブロードバンドをアメリカ人の 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、米国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ことを助けるために、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、納税者のお金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。

資料) OMB 資料

#### 【インタビュー：IBM コンサルタント「省庁横断的な目標の設定」】

- 省庁ごとの目標に加え、省庁にまたがった目標の設定もなされている。現在、それは14ある。そして、そのうちの7つは政策に関連し、あとの7つはマネジメントに関連するものである。例えば、政策の関係の目標は、2014年までに輸出を倍増するというものである。それから、マネジメントの改善については、3年間で不適切な政府の支出を500億ドル減らすというものである。

#### (8) 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 Chief Operating Officer: COO に任命し、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 Officials: PIO）を任命し、組織全体での業績マネジメントの改善を進めていたが、GPRA 近代化法では、これらの任命について法制化されること



になっている。

また、OMB の支援により PIO が定期的に会合を開催する業績向上担当官会議 (Performance Improvement Council: PIC) を設置し、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、改善対応について共有化する
- 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、GPRA 近代化法による役割分担を示す。

#### 図表 政府全体の役割分担

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ OMB : 長官は GPRA 近代化法の施行に責任を持つ</li><li>○ PIC : 各省庁の PIO により構成される組織で 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を担当、GPRA 近代化法の下、計画、報告に係る事項を推進する。</li><li>○ Lead Government Officials : 政府横断的な目標毎に設置される調整担当官。</li></ul> |
|--|

資料) GAO (2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352”  
より作成

#### 図表 省内の役割分担

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ Agency Head : 省に関連する GPRA 近代化法の施行に責任を持つ</li><li>○ COO : 副長官。省の業績マネジメントの向上に責任を持つ</li><li>○ PIO : 省の上級管理者。Agency Head 及び COO が任命。GPRA 近代化法の施行を補佐</li><li>○ Agency Goal Leader : 各業績目標の達成責任を持つ</li></ul> |
|---|

資料) GAO (2011) “Government Performance and Results Modernization Act of 2010: GPRAMA, Pub. L. 111-352”  
より作成

その他、GPRA 近代化法では 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を (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 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)

An Official Website of the United States Government. Thursday, February 7, 2013 Login

**PERFORMANCE.gov** SEARCH

HOME AREAS OF FOCUS AGENCIES ABOUT FAQ FEEDBACK

## DRIVING FEDERAL PERFORMANCE

*"If we believe the government can make a difference in people's lives, we have the obligation to prove that it works – by making government smarter, and leaner and more effective..."*  
PRESIDENT BARACK OBAMA  
 APRIL 13, 2011

Responding to the President's challenge to cut waste, save money, and better serve the American people, Performance.gov provides a window on the Obama Administration's approach to improving performance and accountability. Performance.gov shows progress on the Administration's efforts to create a government that is more effective, efficient, innovative, and responsive.

The Administration is strongly committed to investing in what works and fixing or cutting what does not. This effort is ongoing, and demands vigilance and leadership. Whether driving progress on top priorities or cutting the cost of delivery, government leaders at all levels are accountable for achieving results. We invite your ideas and suggestions.

### Featured Story: Saving Billions through Increased Technology Oversight

**IT DASHBOARD**

The IT Dashboard allows citizens to monitor every dollar the government spends on large technology projects. The dashboard has been used to power "TechStat" sessions where all of the stakeholders in a project meet together in the same room to diagnose problems and agree on how to fix troubled projects. As a result, we significantly accelerated delivery of critical functionality and achieved a total of \$3 billion in lifecycle budget reductions.

### Areas of Focus

- ACQUISITION
- FINANCIAL MANAGEMENT
- HUMAN RESOURCES
- TECHNOLOGY
- PERFORMANCE IMPROVEMENT
- OPEN GOVERNMENT
- SUSTAINABILITY
- CUSTOMER SERVICE

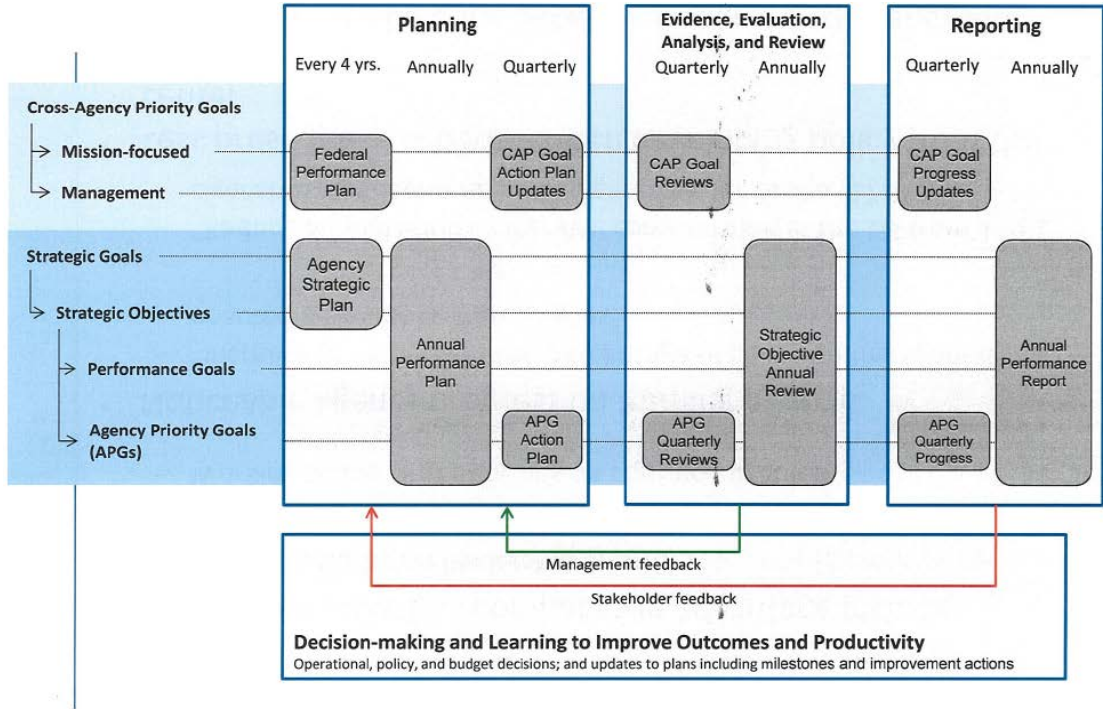
Explore metrics on the government's efforts to:

- [Hire the best](#)
- [Engage the workforce](#)
- [Create a culture of high expectations](#)

[Learn More](#)

資料) Performance Gov <http://www.performance.gov/>

図表 GPRA 近代化法施行後の連邦政府の業績マネジメント全体像



資料) OMB 資料

### 3. High Priority Performance Goals: HPPGs

#### (1) HPPGs、APGs について

##### ①概要

オバマ政権における業績マネジメント改革で最も大きな変更となったのは優先度が高い業績目標 (High Priority Performance Goals: HPPGs) の導入である。これは、2009年5月に公表された予算のガイダンス (OMB Circular No.A-11) により導入された、各省庁において向こう2年以内に達成すべき優先度が高い4-5程度の目標である。この目標は、業績計画の中で優先度が高い業績目標を長官が指定し、OMBとの協議の上、決定するもので、この目標は追加的な予算や制度の変更なく実現すべきものとなっている。GPRA近代化法成立以降は、省庁優先目標 (Agency Priority Goals: APGs) と称されるようになっており、2012年2月に二度目の目標が示されている。当初は政府全体で126の目標が設定されていたが、現在の最新のものは103となっている。

当初のHPPGsは、2009年の5月にOMBが各省庁に通達を出し、6週間のうちに各省にドラフトを作成し、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ヶ月をかけてOMBと各省庁が協議し、最終化を行い、2010年の2月に公表されている。

図表 HPPGs の例

- ・ 2013年9月30日までに、住宅都市開発省は退役軍人省との協力の上で、ホームレスとなった退役軍人を35,000名削減し、住宅を提供する。
- ・ 2013年9月30日までに、農務省は地方の農家との協力により農産物の輸出を少なくとも1,500億ドルの規模に拡大する。
- ・ オンライン・サービスの利用拡大。2013年の年度末までに2011年度実績である36パーセントのオンライン利用率を48パーセントに拡大する。
- ・ 2013年12月31日までに、一人当たりタバコ消費量を1,282から1,062に削減する。これは2010年のベースライン比で17.1パーセントの減少となる。

資料) OMB 資料

このHPPGsは、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Chief Operating Officerが主催し、Performance Improvement Officer, Chief Financial Officer, Senior Management, Program Managerら関係者が同席する。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開催され、データに基づいて目標達成度、ギャップ分析、課題、改善方針、前回指摘事項のレビュー等が実施される。レビューの結果はOMBに報告されている。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) を起源とするもので、米国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いる状況にある。

レビューはデータが重視されること、シニアマネジメントが関与することが鍵で、速やかに改善・対応の意思決定できる他、以前は上層が業績マネジメントに関心を示していなかったが、関与して、業績情報を意思決定に活用する機会となっている。

以下は、HPPGs、APGs の全体フローである。まず、省庁において 3-8 の目標分を作成。これは意欲的で、意味があり、測定可能で、かつ現行の予算、制度内で実施するものが求められる。続いて、目標の責任者が特定され、問題の可視化、業績向上に向けての戦略、指標、マイルストーン、関連するプログラムの特定、見直しの方法が特定される。これにより四半期ごとの指標、マイルストーンの確認が実施され、各省庁によるデータに基づくレビュー、OMB による調査が実施され、結果概要が公表される。

図表 HPPGs、APGs の全体フロー



資料) OMB 資料

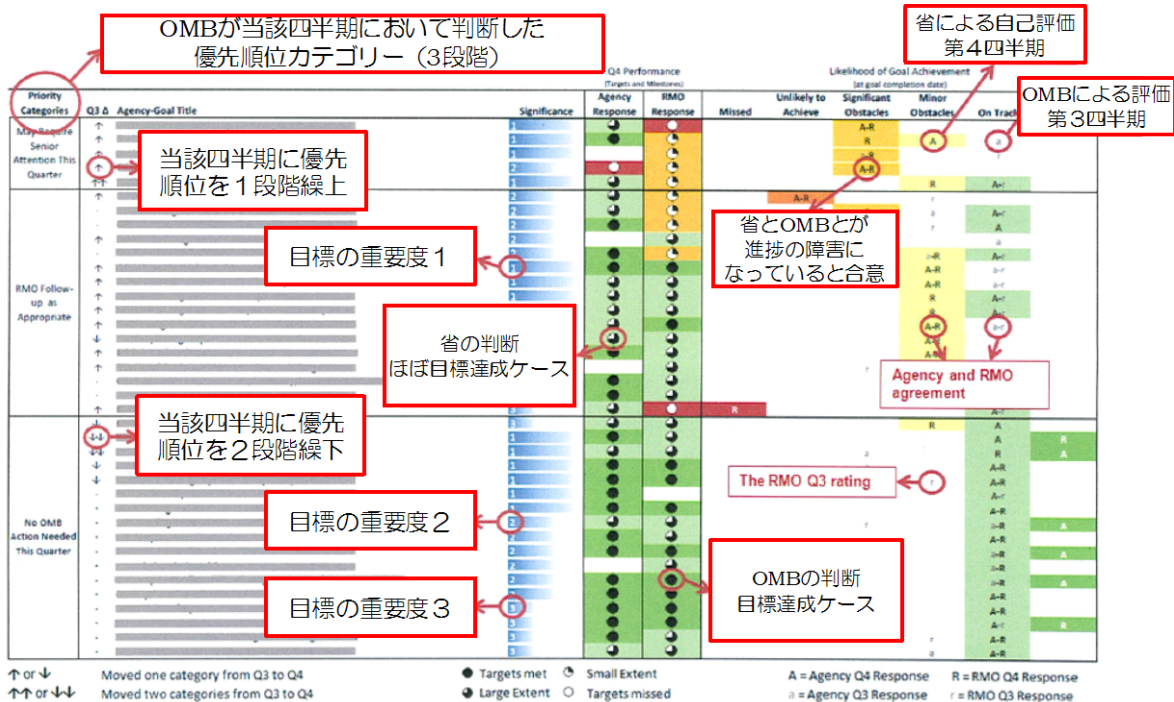


図表 業績レビューの現場



資料) OMB 資料

図表 OMB によるモニタリングのイメージ

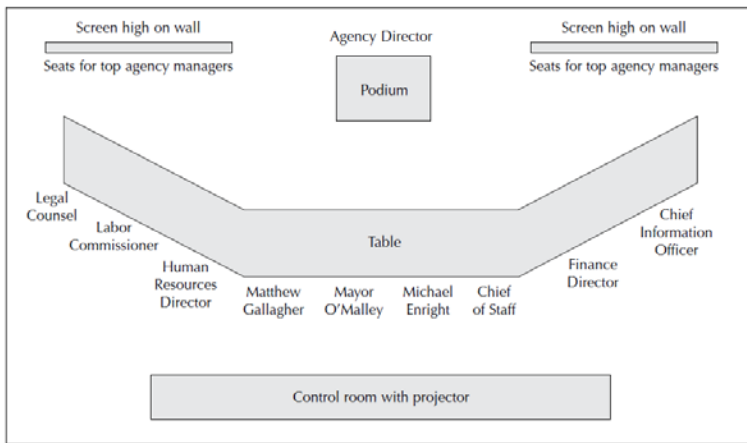


資料) OMB 資料

図表 ボルティモア市の CitiStat<sup>37</sup>

1990年代にニューヨーク市警で導入され、犯罪解決において成果を挙げた CompStat をモデルに、2000年よりボルティモア市で導入された業績マネジメント。(元ニューヨーク市警の CompStat 担当者が市長 (マーティン・オマリー氏) の命によりボルティモア市に採用され、これを開発)

- ・ 2週間ごとに開催される CitiStat 会議に向けて、部局ごとに設定された重要指標の実績値を各部門がモニタリング。指標は主にサービスの質、地域・市民の課題に関するもの。職員の勤務状況に関する情報も報告対象。
- ・ CitiStat 担当スタッフが、データの検証及び課題分析等を行い、GIS を活用して課題の業績、課題の現状を可視化。報告資料形式にて CitiStat に提出。
- ・ CitiStat 会議において、各部局マネージャーが市長を含む幹部に向けて業績報告を実施。同会議において、課題解決に向けての協議が行なわれ、その場で対応方針を決定。問題、課題を抱える取組は、2週間後の CitiStat 会議においてフォロー。



(出典) 左近靖博 (2008) 「米国地方政府における業績予算の発展と進化—先駆的な取組から見たマネジメント改革の方向性—」『日本評価学会報告』 写真は Robert D. Behn (2007) “What All Mayors Would Like to Know About Baltimore’s CitiStat Performance Strategy” IBM Center for The Business of Government

37 その他詳細は三菱UFJリサーチ&コンサルティング (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」 p22-29参照。

## ②規定の内容

以下、OMB の通達（OMB Circular No.A-11<sup>38</sup>）における HPPGs、APGs に関する主な規定を整理する。

### ■250.1 APGs の対象機関

- ・ APGs を設定するのは連邦政府の 24 機関である。

### ■250.2 APGs とは

- ・ APGs とは、戦略計画に示されている戦略目標、戦略目的の達成に向けて、より達成度が近いアウトカム、顧客サービス、有効性を示す目標である。この目標は 24 ヶ月以内に追加的な予算措置や制度改正を伴わずに達成できるものである。APGs は省庁の優先的に取り組むべき目標であり、省庁のミッション全てを含むものではない。

### ■250.3 APGs の基準

- ・ 省庁のリーダーシップとマネジメントに関する優先度の高い取組
- ・ 制度変更、追加的な予算措置を伴わないもの
- ・ 戦略計画に示されている戦略目標、戦略目的の達成に向けて、より達成度が近いアウトカム、顧客サービス、有効性を示すもの
- ・ 24 ヶ月以内に目標達成を識別できる基準の設定
- ・ 24 ヶ月以内に実現可能な、かつ野心的な目標

### ■250.5 APGs はアウトカムで示すのか

- ・ APGs は戦略計画に示されている戦略目標、戦略目的の達成に向けて、より達成度が近いアウトカム、顧客サービス、有効性を示すものが基本で、仮にアウトプットで示す場合には、上位目標達成に向けての貢献度、関係性、ロジックを示さなければならない。

### ■250.7 APGs の設定数

- ・ 省庁のサイズ、所掌範囲にもよるが、2 から 8 程度の設定が基本となる。

### ■250.8 APGs の期間

- ・ APGs の期間は 2 年間で長期目標に貢献するものである。この期間において四半期ごとの実績モニタリングが可能なものであること、また必要に応じて月次レベルのモニタリングでも良い。2012 年から 2013 年にかけての APGs は 2012 年に公表する 2013 年度予算案にて示される。

---

38 OMB Circular No.A-11 [http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_all\\_current\\_year\\_all\\_toc](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_all_current_year_all_toc)



#### ■250.9 APGs と戦略計画、年次業績計画、年次業績報告の関係

- ・ APGs は年次業績計画書に示されている業績指標の集合体で、少なくとも一つの戦略目的の達成に貢献するものに位置付けられる。
- ・ 戦略計画、年次業績計画では、この APGs を取込むこととし、年次業績報告書に老いても APGs の進捗状況を記載する。

#### ■250.13 APGs では定量的な目標設定が求められるか

- ・ APGs では業績達成度を測るための定量的な目標設定が強く求められている。但し、全てが定量的なものである必要はなく、達成状況を確認できるようなマイルストーンのようなものでも問題はない。

#### ■250.14 APGs と省庁横断目標 CAPGs との関係

- ・ APGs と省庁横断目標 CAPGs は別のものであり、関連するものがあっても問題はないが、基本的には別のものである。

#### ■250.17 議会との協議

- ・ APGs の設定においては、事前に OMB へのドラフトの提出前の段階から議会と協議の上、内容を検討することが望ましい。また、議会との協議の方法については OMB の担当官との協議の上で進めることが基本となる。

#### ■250.18 APGs の変更は可能か

- ・ 一度設定された APGs は以下のような特別な事由がない場合には変更ができない。変更を求める場合は各省庁から OMB に対して理由を添えて協議することになっている。
  - より高い目標水準への変更の場合
  - 当初の目標に瑕疵がある場合
  - 目標達成に向けての取組が省庁に対して大きな影響を与える場合
  - 議会の予算において目標達成に影響するような大幅な予算減額があった場合

以下、OMB の通達（OMB Circular No.A-11<sup>39</sup>）における HPPGs、APGs のレビューに関する主な規定を整理する。

#### ■270.3 定期的な業績レビューの目的

- ・ 省庁のリーダーによる定期的なデータ重視の優先度の高い目標達成度のレビューの実施は、より良い成果を生み出すための重要なマネジメントである。定期的にレビューを行うことで、省庁のリーダーは組織全体の業績を把握でき、人、資源の見直しを迅速に行うことが可能となり、目標達成に向けての分析と取組が進む。さらに、組織のトップ

---

39 OMB Circular No.A-11 [http://www.whitehouse.gov/omb/circulars\\_all\\_current\\_year\\_all\\_toc](http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_all_current_year_all_toc)

が積極的に関与することで、組織全体が業績向上に向けて学習するカルチャーを実現できる。定期的なレビューにより組織全体に過去の業績からの学習と業績向上に向けての次の対応がより効果的に実施できるようになる。

#### ■270.4 定期的な業績レビューの頻度

- ・ 24の省庁において設定が求められているAPGsは少なくとも四半期毎にレビューを実施する。四半期毎のレビューを他の目標にも拡大しても良い。

#### ■270.5 どのように定期的な業績レビューを実施するのか

- ・ どのように定期的な業績レビューを進めるのかについては、各省庁のミッション、リーダーシップ、組織構成、文化等に応じて、基本的には自由にデザインすることが可能となっている。以下、PICのワーキンググループによる定期的な業績レビューの実施方針である。
  - Agency Goal Leaderとともに直近四半期の業績の改善状況、業績データの傾向、目標達成の見込みについてレビューする。
  - Agency Goal Leaderが業績指標は正しい方向に、よい進捗で改善しているのかについて十分に情報が提供されること、また、改善が見られない場合、その原因と対応策について十分に理解されていること。
  - Agency Goal Leaderがデータの信頼性を理解していること、必要に応じてその改善方策を理解していること、目標達成に向けてのその他情報、ギャップについての情報を得ていること。
  - Agency Goal Leaderが文献、ベンチマークの特定、データ分析により、適切な取組を見つけることが可能であること。
  - Agency Goal Leaderは、証拠に基づく実証や、他の証拠に基づいた方法によって、将来有望な業務の正当性を立証する情報を得ていること。
  - 組織やパートナーにまたがった業績の傾向変動を調査し、その変化の原因となりうるものを特定し、その変化が有望な業務もしくはより注意を払うべき問題につながるものかどうかを理解するようにする。
  - それぞれの機関の「機関優先目標」（もしくは他の優先事項）の達成に貢献する組織内外の関係者を、必要に応じて組み込む。
  - 他の組織とプログラムは期待通り「機関優先目標」（もしくは他の優先事項）目標達成に貢献しているとはっきりと伝え、Agency Goal Leaderをサポートする。
  - 計画したレベルの成果に至らない危険がある「機関優先目標」（もしくは他の優先事項）を特定し、Agency Goal Leaderとともに業績改善のための戦略を策定する。
  - 様々な、かつ適切な分析的評価方法を用いて、何がうまくいき、何がダメで、組織の最優先事項において最も前進できる方法は何かについての有意義な対話を確実にする。
  - 成功とチャレンジについて自由に学び、共有することを促進する環境を築く。
  - 毎回のミーティングでフォローアップ活動について合意し、計画の遂行を適時追跡する。

#### ■270.6 定期的な業績レビューは文書化を通じて実施できるか

- ・ 実施できない。定期的な業績レビューは必ず各階層の関係者が集う形で実施される。定期的な業績レビューに特にシニア・リーダーが関係することで、組織として業績向上に向けてのコミットメントが示されることが重要である。

## ■270.7 定期的な業績レビューの結果公表について

- ・ 一般的に定期的な業績レビューは省庁の内部的なものに位置付けられる。従って、結果については、公開することが有益なものについては、公開しても良いが、それ以外についてどう扱うかは省庁が判断する。
- ・ ただし、2012-2013年のAPGsについては会議終了後、6週間以内に、達成状況の要約を公表することになっている。この要約では、達成状況、課題、改善方策が示されている。

### ③取組状況

関係者へのヒアリングでは、このHPPGsとレビューの仕組は、業績情報を基にした目標達成の分析、マネジメントの改善において現状は有効に機能しており、高く評価されている、とのことであった。その理由を整理すると以下のようなことであると言える。

#### 図表 HPPGsとレビューの成功要因

- **トップの関与：** これまで業績マネジメントに十分に関与してこなかったトップマネジメント層が関与することで、業績の向上が組織全体の優先度の高い取組として認知されるようになり、また、改善に向けての意思決定もスムーズになった。
- **関係者の出席：** 組織のトップから、業績マネジメント担当者、プログラム担当者、その他利害関係者等、関係者が一同に会することで、課題・問題点、改善に向けての取り組み方針が共有化され、業績向上に向けての改善が進んだ。
- **データに基づく分析：** 四半期ごとにデータを基本とするレビューが義務付けられることで、アウトプット、アウトカムに関するデータ収集の頻度、範囲が拡大し、それを基に、地域、対象といった区分毎により精度の高い分析が行われることで、客観性の高い情報に基づいた業績向上に向けての改善策の検討が可能となった。
- **改善に向けての前向きな議論：** レビューは政策をより良いものにするための前向きの議論であり、関係者においても、その意義、役割について十分に理解されており、また、未達成によってペナルティや予算縮減に直ちにつながるものではないという点もプラスに寄与している、と考えられる。

【インタビュー： IBM コンサルタント「HPPGs」】

- ・ HPPGs については、現在は APGs という名前になっている。当初は OMB が 2009 年 6 月にドラフトを作り、それぞれの省庁がゴールを作ることになった。その時点で、OMB で担当者が決まっていなかった。ガイダンスが渡され、作られ、その内容は非常に定性的になった。担当者が決まった時には、それを変更するのは遅すぎたというタイミングの問題がある。
- ・ そして、2009 年の 9 月に、シェリーが OMB の担当者になり、17 名のスタッフを採用し、パフォーマンスインプルーブメントカウンシルのスタッフも採用し、法律も成立し、APGs と改名し、この時点でかなり定量的なものになった。
- ・ オバマ政権になって、APGs が始まった。APGs は、これまで作成されたのは 2 度である。2 度目のほうがより定量的になっている。より成果重視になっている。
- ・ 省庁戦略目標と、戦略目標、APGs の関係は、戦略目標→戦略目的→優先度が高い目標となる。計画の中にあるが、その中の一つのプライオリティゴールは、政治的なゴールが短期である。
- ・ 四半期のレビューはうまくいっている。問題を理解し、解決に手助けできる人が参加している。議長は副長官、COO たまには長官自らが出席する。何か問題が提起された場合には、次の四半期ミーティングまで解決策を持って行く。問題解決志向の会になっている。会合は四半期ごとに 1 回、各省で開催されている。エージェンシープライオリティゴールの四半期の評価は内部資料であり公表されていない。パフォーマンス.gov に、プログレシリポートは掲載されている。

【インタビュー： OMB 「HPPGs」】

- ・ HPPGs の多くは、定量的に実施している。期限として 2 年を設けて、成果を数字で示している。中には、無理なためマイルストーンで示している場合もある。例えば、火星到着については、上陸したというマイルストーンで示す。
- ・ HPPGs は法律化されたために、パーマネントなものになっている。
- ・ HPPGs の設定に関する議会の関与は、法律に関しては議会と協議をするという条項が含まれている。ドラフトが OMB に出されて、そのあとホワイトハウスに、その間に議会との協議も含まれる。しかし、あくまで省庁のプライオリティであり、OMB が省庁にどのようなプライオリティを作れとは命令しない点が重要である。
- ・ ボルティモアの Citistat をモデルとしている。年間の計画、レポートに比べて、四半期になり頻度が多くなり、データをベースとしており、有効に活用されている。HPPG の大きな力は省庁のリーダーたちに業績に関与してもらうことである。ひとつのツールである。業績のカルチャーを省庁内に浸透させる。レビューのプロセスにより、省庁内に成果志向を浸透させていく上で有効である。

## (2) HPPGs、APGs の事例

以下、HPPGs の例として、運輸省、住宅都市開発省、国務省・米国国際開発庁の事例を掲載する。

運輸省、住宅都市開発省は、アウトカム、アウトプットが混在しているが相対的に定量的な目標が示されている。一方、国務省・米国国際開発庁については、(定量的なものも含まれているが) 相対的に定性的な内容の目標設定が中心となっている。

図表 HPPGs の例 (2011 年度予算掲載)

運輸省	住宅都市開発省	国務省・米国際開発庁
<p>◎ 交通関連の死傷者を減少させ、公衆の安全衛生を向上する：2011 年年度末までに、運転手に焦点を当てた各種取り組み、道路設計の改善、安全性を向上するための技術の利用によって、1 億 VMT 当たりの幹線道路での死亡率を 1.10% に減少させる。運輸省は、VMT (Vehicle Miles of Travel) への不況の影響を調査する機会を得ており、新たな技術や安全性基準の効果、および事故において生き残った乗客の人口統計学上の傾向をより完全に把握したうえでこの目標を再考する。</p> <p>◎ 滑走路でのリスクを低減する：2011 年年度末までに、滑走路侵入件数を 2008 年の基準から 5% 減少することにより、航空機の離着陸時の事故のリスクを低減する。</p> <p>◎ 輸送鉄道業界が安全の脆弱性に関してより一層留意するようにする：2010 年第 3 四半期の終わりまでに、既存の要件への国家安全監視プログラムの遵守状況を改善する。</p> <p>・2010 年年度末までに、連邦諮問委員会に基づき、遵守状況諮問委員会を立ち上げ、将来の規制に関</p>	<p>◎ 差し押さえの抑止： ・差し押さえにより家を失うおそれのある 310 万の持家者を援助する： 400,000 の持家者が FHA の債務不履行に対する早期介入により援助される。 300,000 の持家者が、FHA の損失緩和プログラムによって援助される。 240 万の持家者が住宅都市開発省と財務省の共同プログラムにより援助される。</p> <p>・損失緩和の援助を受けた FHA の借入者の全員について、現在の水準から 10% の改善となる、75% の債権統合トレニング (Consolidated Claim Workout : CCW) 実施を達成する。また、CCW を受けている者については、6 か月間の再債務不履行率を現在の水準から 5% の削減となる、20% 以下にとどめるようにする。</p> <p>◎ 賃貸住宅の援助： ・2011 年年度末までに、住宅都市開発省のプログラムによって、2009 年度よりも 207,000 世帯</p>	<p>◎ アフガニスタン及びバキスタン：安定化政策 (Stabilization Strategy, Feb. 2010)。 ◎ イラク：主権を有し、安定化、独立自尊であること。 ◎ グローバルヘルス：2011 年までに保健支援活動を受けている国においては、女性及び子供の保健へのニーズを改善し、それらの支援は USG 及び UNICEF が収集したデータ及び目標により評価される。長期的には、2015 年までにグローバル・ヘルス・イニシアティブによって、5 歳以下の子供及び母親の死亡率を下げ、多くの命を救い、多くの望まない妊娠を防ぎ、新たに多く HIV 感染する事を防ぎ、顧みられない熱帯病のいくつかを廃絶する。</p> <p>◎ 気候変動：気候変動の優先的目標は、2011 年度末には具体的な活動を含む低炭素排出量開発戦略 (LEDS) を支援するために、少なくとも 12 事業が設立される事である。この取組は少なくとも 20 個の完了した LEDS を 2013 年までに行うことにより、2020 年ま</p>

<p>する所見をもらおう。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2010年年度末までに、最低3回のワークショップ、および安全性に関する重要資産などの輸送資産管理に関する研修を実施する。</li> <li>◎ 高速鉄道機能を確立する：都市間を結ぶ高速旅客鉄道の国家開発能力を高める。</li> <li>• 2012年年度末までに、選定した補助金受領者に100%資金を義務づける、またはそれを義務づけるためにレター・オブ・インテントを発行する。</li> </ul>	<p>増の 546 万世帯へサービスを提供することにより、手頃な賃貸住宅に対する右肩上がりのニーズにさらに対応していく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ ホームレスの退役軍人に対する対応：住宅都市開発省と退役軍人省は共同で、ホームレスの退役軍人を減少させていく。</li> <li>• 同時に、同2省は、2012年6月までに、ホームレスの退役軍人の数を59,000人に減少させる。介入しない場合、2012年6月時点のホームレスの退役軍人数は、194,000人に昇ると予想される。</li> <li>• この共同目標に向けて、住宅都市開発省は、年ごとに平均13,250人のホームレスの退役軍人に対し、ホームレス状態から抜け出させ、固定の家を持たせるように支援する。</li> <li>◎ • エネルギー設備および環境配慮設備の導入：米国エネルギー省 (DOE) と住宅都市開発省は、2010 年度および2011 年度において合計110 万戸の住宅にコスト効率のよいエネルギー設備を導入できるよう協働作業を行う。</li> <li>• この数字のなかで、住宅都市開発省は、自身が支援する住宅および公営住宅126,000戸に対し、コスト効率のよいエネルギー設備の導入を</li> </ul>	<p>での国内排出量の削減につながるだろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 食糧安全保障：2011 年までに、最大で 5 つの国が政治的約束を行うことによって、その国のミレニアム開発目標 (MDG1) として、2015 年までに貧困及び飢饉の数を半分にする。それを達成するための効果的で包括的な食糧安全保障計画を実施する能力を示すことができる。</li> <li>◎ 民主主義、グッドガバナンスと人権： 民主主義、グッドガバナンス及び人権の優先目標は次の通りである。人権の国際基準遵守の促進、民主主義機関の強化及びアカウンタブルなガバナンスを外交及び支援を通じて行う事、そして独裁主義及び閉鎖社会での 14 の活動を支援し、12 万の市民社会に訓練支援を提供し、2009 年 10 月 1 日から 2011 年 9 月 30 日の間に 23 の優先民主主義問題に取り組む事である。</li> <li>◎ 世界規模の安全保障-核拡散防止：核兵器の拡散を防ぐために世界規模でその管理を上させ、安全で平和的な核エネルギー利用を実現する。</li> <li>◎ マネジメント能力の構築：国務省及びUSAID</li> </ul>
--	---	--

	<p>完了させる予定である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>このエネルギー設備に関するエネルギー省との共同目標とは別に、住宅都市開発省は、33,000戸の住宅に対し、環境および健康に優しい設備の導入を完了させる予定である。</li> </ul>	<p>の能力を、外交及び国家の外交政策目標のための開発活動を行うために、個人に対する戦略的マネジメント、効果的なスキル訓練及び目標を絞った雇用により強化する。</p>
--	--	---

資料) OMB <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/performance/high-priority-performance-goals.pdf>

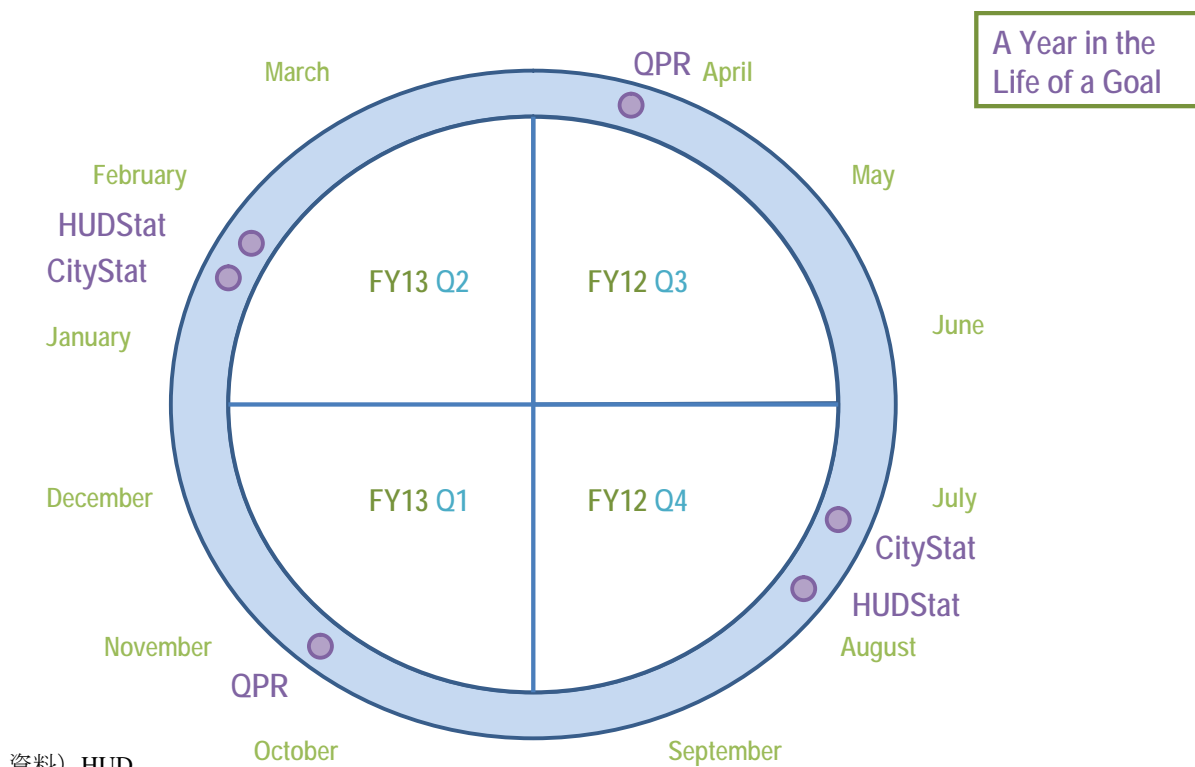
### (3) 住宅都市開発省（HUD）の取組<sup>40</sup>

住宅都市開発省では、HPPGs 導入のタイミングで、省独自の業績レビューとして HUDStat と称する仕組みを導入している。

通達（現在は法律）で実施が求められているのは四半期毎のレビューであるが、HUD Stat では、以下のように HUDStat、QPR、CityStat と 3 種類のレビューを通じて、年に 6 回のレビュー会議を開催している。

図表 HUDStat、QPR、CityStat

	HUDStat	QPR	CityStat
目的	・ 必要な措置、予算投入の検討のための業績データに関する包括的議論	・ 業績、活動の中間的な確認。関係者、リーダーシップへの阻害要因の除去	・ 地域関係者とのコミュニケーションと協同のための本部と地方との会合
議長	・ 長官	・ 副長官	・ 副長官若しくは目標の責任者
情報	・ 全データ、サポートデータ、地域情報	・ 全国レベルでの特定データ	・ 特定の地域におけるデータ
時間	・ 2 時間	・ 1 時間	・ 1.5 時間
タイミング	・ 年 2 回	・ 年 2 回	・ 年 2 回 (HUD Stat 前)



資料) HUD

<sup>40</sup> ウェブサイト“Performance Gov”では HUD の他、幾つかの事例が紹介されている。  
<http://goals.performance.gov/delivering-better-results-using-frequent-data-driven-reviews>



このように住宅都市開発省では、より詳細なレビューである HUDStat を年間2回開催し、その間には対象、分析内容をやや軽くした QPR、そして HUDStat の前には地域の状況に注目する CityStat を実施するという構成でレビューを実施している。以下は、HUDStat の準備期間である。

図表 HUD Stat の準備期間

区分	タイミング
・ データ収集の準備	7 週間前
・ プレゼンターとの会合	6 週間前
・ 場所を識別するためにデータ利用	5 週間前
・ データのレビュー	4 週間前
・ 資料の改善	3 週間前
・ CityStat の開催 ・ プログラム、地域に関するプレゼンテーションのレビュー	2 週間前
・ 資料の配布	1 週間前
・ プレゼンターとの終了後会合	1 週間後

資料) HUD

図表 HUDStat の風景



資料) HUD

HUDStat の会合においては、上記のように U 字型にテーブルを並べ、長官が会合において指導的な役割を果たし、議論が進められる。レビューでは、主にプログラムの目標達成度（地域別の成果、活動実績、連携情况等）、現状の課題・問題（プログラム、地域単位）、ギャップ、今後の対応策についての検討が行なわれており、HUDStat の前に実施される地域の状況に注目する CityStat の詳細な結果も報告されるようになっている。

HUDStat の対象となるのは、8つの APGs であり、1回の会合で、1つの戦略目標を取り扱うようになっており、HUDStat、QPR で年4回の開催、5つの戦略目標であるため、年間20回程度のレビュー会議が開催されている。

図表 HUDStat に提出された地域単位の実績データ（退役軍人省との連携プログラム）

VAISH Report December 2010 [Read-Only]																
				Awards				2008 Performance								
Field Office	PHA Number	PHA Name	VAMC	FY 2008	FY 2009	FY 2010	Total	Referrals	Issuances	Lease-ups To Date	% Leased To Date of Award	Current # of Veterans Housed	Current % Leased of Award	Referrals	Issuances	
321	Denver	UT002	Housing Authority of the City of Ogden	George E. Wahlen VAMC/Ogden CBOC	0	0	25	25								
322	Denver	UT003	Housing Authority of the County of Salt Lake	George E. Wahlen VAMC Salt Lake City	0	0	40	40								
323	Denver	UT004	HOUSING AUTHORITY OF SALT LAKE CITY	George E. Wahlen VAMC Salt Lake City	35	70	0	105	58	58	39	111%	31	88%	92	86
324	Richmond	VA006	Norfolk Redevelopment & HIA	Hampton VAMC/Norfolk-VA Beach CBOC	0	35	25	60								
325	Richmond	VA007	Richmond Redevelopment & HIA	Richmond VAMC	35	0	0	35	40	38	34	97%	27	77%		
326	Richmond	VA011	Roadside Redevelopment & HIA	Salem VAMC	35	0	25	60	53	52	40	114%	30	88%		
327	Richmond	VA017	Hampton Redevelopment & HIA	Hampton VAMC	140	0	0	140	226	199	140	100%	138	99%		
328	D.C.	VA019	Fairfax County Redevelopment & HIA	Washington D.C. VAMC/Alexandria CBOC	0	35	0	35							43	42
329	Richmond	VA039	City of Virginia Beach	Hampton VAMC/Norfolk-VA Beach CBOC	0	35	25	60							42	40
330	Richmond	VA901	Virginia Housing Development Authority	Hampton VAMC	0	0	25	25								
331	Richmond	VA901	Virginia Housing Development Authority	Richmond VAMC	0	0	25	25								
332	Richmond	VA901	Virginia Housing Development Authority	Richmond VAMC	0	35	0	35							41	36
333	Manchester	VT901	Vermont State Housing Authority	White River Junction VAMC	20	35	25	80	26	25	21	105%	20	100%	39	43
334	Seattle	WA001	Seattle Housing Authority	Seattle VAMC	52	53	60	165	63	63	52	100%	52	100%	54	55
335	Seattle	WA002	King County Housing Authority	Seattle VAMC	53	52	60	165	63	63	53	100%	53	100%	56	55
336	Seattle	WA003	HA of the City of Bremerton	American Lake VAMC/Bremerton CBOC	0	35	0	35							37	35
337	Seattle	WA005	Housing Authority of the City of Tacoma	American Lake VAMC	0	35	25	60							32	33
338	Seattle	WA007	Housing Authority City of Longview	Portland VAMC/Vancouver Campus	0	0	25	25								
339	Portland	WA008	Housing Authority of the city of Vancouver	Portland VAMC/Vancouver Campus	0	70	0	70							91	74
340	Seattle	WA025	Housing Authority City of Bellingham	Seattle VAMC	0	0	25	25								
341	Seattle	WA039	Housing Authority of Snohomish County	Seattle VAMC	0	35	25	60							33	36
342	Seattle	WA042	Housing Authority of the City of Yakima	Jonathan M. Wainwright Memorial VAMC/Yakima	0	35	25	60							48	37
343	Seattle	WA049	Housing Authority of Thurston County	American Lake VAMC	0	35	0	35							40	40
344	Seattle	WA054	Pierce County Housing Authority	American Lake VAMC	35	35	25	95	35	35	32	91%	35	100%	39	41
345	Seattle	WA055	Spokane Housing Authority	Spokane VAMC	35	35	25	95	49	49	35	100%	32	91%	43	43
346	Seattle	WA057	Housing Authority of the City of Walla Walla	Jonathan M. Wainwright Memorial VAMC/Walla Walla	70	0	50	120	171	130	87	124%	70	100%		

資料) HUD

この HUDStat の成果は以下の通りである。

図表 HUDStat の成果

- より詳細なデータ収集が進展
- 空室率の低下による支援拡大
- 省庁間連携による必要な対策の可視化
- 組織全体のアウトカムの改善
- 改善を妨害する課題の可視化
- データの透明性拡大による目標達成への意欲拡大

資料) HUD

この HUDStat のこれまでの取組による成果について、住宅都市開発省では以下のように整理している。

- ✓ より正確なデータ収集を推進した。これは、
  - 経営者が、各計画や組織の各部署を超えた、国家のおよび地域的な業績動向をよりよく理解するのを助け、
  - 行政予算管理局や議会との、業績についての矛盾のない対話を促進し、
  - 組織における文化の変化を促進する一データについて話すことでより快適な環境をつくる。
- ✓ 予算を上げずに居住率を高めることで、より多くの世帯に家を提供した。
  - 使われていない区画を特定することと、公共住宅局に区画の改善を催促する

ことに焦点を当てて成果を挙げた

- HUDStat 以前は、運営の焦点は利用でなく開発に当てられていた。
  
- ✓ 各機関協力組織のパートナーと共に、特定の目標に達するために必要なことに焦点が当てられた
  - 退役軍人に必要とされる平均委託件数を特定し、高い賃貸契約失効率を実現した
  - ロサンゼルスのような、関連する問題が過去にあった地域を特定し、データに基づいてパートナーを支援した
  
- ✓ 企業規模の業績に関する成果
  - 例) 17 個のプログラムを含む、エネルギー効率目標の達成
  
- ✓ 進歩を阻む根本的な問題の抽出
  - 例) 過去やトラウマを持った女性退役軍人のための、適切な住宅を見つけることの難しさ
  
- ✓ データの透明性を通して、より高い目標を達成するための推進力を創出
  - 例) 同業の債権回収代行会社がより高い目標を達成しているのを見て、業績の改善を目指そうとするサービス

また、HUDStat を通じて得られた教訓は以下の通りである。

#### 図表 HUDStat の教訓

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ データ収集はシンプル且つ一貫性を保持</li><li>○ 実務志向の検討</li><li>○ レビュー実施の目的を明確化</li><li>○ 対応策は優先度、限定の視点で検討</li><li>○ 質問への対応に上級マネージャーを関与</li><li>○ データ収集、報告の自動化</li><li>○ 業績マネジメントに関する関係者コミュニティを構築</li></ul> |
|--|

資料) HUD

**【インタビュー： 住宅都市開発省「HUDStat】**

- 四半期で様々な会合を開催している。HUDStat が最も重要であり、上級の管理職が参加する。QPR（クォーターリーパフォーマンスレビュー）は、HUDStat よりも軽めの会合である。ナンバー2の方が議長を務める。Citystat は2つ程度のある地域についてパフォーマンスを見るものである。それぞれ2回ずつ会合を開く。
- HUDStat の会合の準備に時間がかかる。会合が開かれる7週間前から準備が始まる。地域の人とも話をする。
- 会合においては、U字型にテーブルを並べる。長官が会合において指導的な役割を果たす。意思決定の最高機関である。目標値と達成値が注目される。
- データの説明をするのは、高いレベルの次官補や次官補代理、局長レベルである。そして、私たちはプレゼンテーションをなるべくやらないようにしており、質疑応答をしている。
- HUDStat は最も集中度が高いものであり、長官が主導的な役割を果たす。関連する地域の人達も参加し、2時間程度の長時間である。QPR はやや軽い会合であり、副長官がリードして、地域の人も来るがそれほど積極的に参加はしないものである。CityStat は特定の program に参加している2つ程度のまちが参加する。
- 予算との関係は重要である。業績が資源の分配に関係していたブッシュ政権では「罰」のような形になっていた。それに変化が起こって、目標達成にフォーカスを置くことになった。生産性や目標達成がより重要である。
- 長官を交えて HUDStat のようなことをやっている省庁はない。他の省庁は副長官レベルである。また、HUD はオープンだが、他省庁はオープンではない。

#### 4. プログラム評価重視の政策

オバマ政権では、2009年10月7日に OMB 長官から各省に対して通達(Increased Emphasis on Program Evaluation<sup>41</sup>) が出され、プログラム評価を重視する方針が示されている。

同通達では、(独立した第三者による)プログラム評価は、プログラムの成果を明らかにし、費用の節減についても示すことが可能な有効なツールであり、政治家、マネージャーがプログラムのデザインを検討する際の手助けになり、また、それにより効果的且つ効率的な税の使い方を示すことが可能となり、より有効なものに投資し、有効でないものへの投資を縮減できる、と明記した上で、これまで連邦政府ではプログラム評価に取り組んできたが、重要なプログラムが公式に評価されておらず、また実施された評価結果も資源配分やマネジメントの改善に十分に活用されていない、さらには各省庁においてもプログラム評価を戦略的に活用していく資源、能力、人材が不足している、と指摘している。この結果、連邦政府では、不要・不急なプログラムが継続され、またプログラム評価の結果も、それらを支えるものとして活用されてきた経緯があることから、今後はプログラム評価を重視する方針として、「既存のプログラム評価の評価書のオンラインによる提供」「省庁間のワーキンググループの設置」「プログラム評価予算の増額」が示されている。

なお、この通達ではプログラム評価の中でも特にインパクト評価を重視しており、まずはインパクト評価に馴染む、社会、教育、経済他のプログラムを対象とした評価を推進するとの方針が示されている。

##### ■既存のプログラム評価の評価書のオンラインによる提供

OMB は各省庁と連携して連邦政府の全てのプログラム評価(特にインパクト評価)の評価書をオンラインで入手できるようにし、また、テーマ毎にも実施予定、実施中、終了といったステータスを示すことを予定している。これらより、研究者、政治家、マネージャー、一般国民が、プログラムが意図した成果を実現したかどうか、目標達成のためにどのような方策が最も効果的かを検討できるようにすることを目指している。

##### ■省庁間のワーキンググループの設置

OMB は、内政委員会(Domestic Policy Council)、国家経済会議(National Economic Council)、大統領経済諮問委員会(Council of Economic Advisers)と協力して、業績向上担当官会議(PIC)の一組織として、省庁横断的なプログラム評価の専門家会議を設置する。この会議では、各省庁のプログラム評価実施能力の向上に向けての知見、人材の共有、ネットワークの構築、ベストプラクティス事例の共有、評価手法・評価デザインの共有、活用、データ分析の手法の高度化を通じた評価の質の改善、連邦政府全体のプログラム評価のガイドラインの策定、について取り組むことが示されている。

<sup>41</sup> [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda\\_2010/m10-01.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-01.pdf)

## ■プログラム評価予算の増額

2011 年度予算において、OMB では 20 程度のインパクト評価の実施について各省庁からの提案に基づいて、予算配分を実施する。新規にインパクト評価の実施を希望する省庁は 11 月 4 日までに以下の事項に従い要求書を OMB に提出する。

### ○ 予算の優先順位に関する評価・エビデンスの提示

- ・ 要求する省庁は予算の優先順位と、その説明に関する評価・エビデンスを提示すること。また、実施予定のインパクト評価とこの優先順位との関係も提示すること。なお、新規の施策の要求や予算の大幅な増額を求める場合には、各省庁は以下のものを示さなければならない。
  - 信頼あるプログラム評価による有効性の検証結果
  - 当該要求に関するインパクトの検証方法
  - 当該要求事項の適切性の説明

### ○ 実施予定のインパクト評価

- ・ 新規にインパクト評価の実施予算を要求する場合には要求額とともに以下を提示する。
  - 関連して実施された入手可能なプログラム評価、調査結果
  - プログラム評価の「問い」、政策形成におけるその重要性
  - どのような評価デザインを採用するのか、またその方法の厳格性、費用対効果、上記「問い」に対する回答を導出する際の適切性

### ○ インパクト評価実施に関する省庁の能力評価

- ・ 省庁における評価実施のための人員、組織構造、実施プロセス、予算を示すとともに、以下の事項についての省庁の実施能力の評価を行う。
  - 政治的に影響されない厳格なインパクト評価の実施
  - 省内でのプログラム評価の実施に関する人材（実施の必要性に応じて増員、変更に関する要求についても受け付ける）

### ○ インパクト評価実施に関する法定の障害事項

- ・ 要求するインパクト評価を厳格に実施する際において障害となりうるような事項がある場合にはそれらを明記する。各省庁は議会との協議の上で、これらを解決することが求められている。

次頁に示すのは、この通達により 2011 年度の大統領予算に掲載された実施予定のプログラム評価の一覧である。この年の予算では 17 の省庁に対して計約 1 億ドルの予算が配分されている。

図表 2011 年度大統領予算に掲載されたプログラム評価

Agency	Description
Department of Defense .....	Effects of locus of control on ChalleNGe program outcomes
Department of Education .....	Effects of school improvement grants
Department of Education .....	Effects of Investing in Innovation Fund (I3)
Department of Education/National Science Foundation .....	Effects of mathematical professional development for teachers
Department of Energy .....	Capacity building
Department of Health and Human Services .....	Effects of early childhood programs
Department of Health and Human Services .....	Effects of teen pregnancy programs
Department of Housing and Urban Development .....	Effects of rent reform options
Department of Housing and Urban Development .....	Effects of Family Self-Sufficiency (FSS) options
Department of Housing and Urban Development .....	Effects of Choice Neighborhoods
Department of Interior .....	Capacity building
Department of Justice .....	Effects of inmate re-entry programs
Department of Justice .....	Capacity building
Department of Labor .....	Effects of new WIA performance measures
Department of Labor .....	Effects of employment services
Department of Labor .....	Evaluation of workforce programs using administrative data
Department of Labor .....	Effects of training/wage incentives on dislocated workers
Department of Labor .....	Recidivism and deterrent effects of OSHA inspections
Department of Labor .....	Capacity building
Millennium Challenge Corporation .....	Various efforts to improve evaluation efforts
Department of Transportation .....	Capacity building
Department of the Treasury .....	Testing alternative mortgage modification strategies
Department of the Treasury .....	Evaluating financial innovations by CDFIs
Department of the Treasury .....	Evaluating different approaches to no-fee debit cards
Department of the Treasury .....	Evaluating VITA prepaid cards
Department of the Treasury .....	Linking mortgage/administrative data to assess mortgage risk
Environmental Protection Agency .....	Capacity building
National Aeronautics and Space Administration .....	Effects of Applied Sciences data sharing
National Science Foundation .....	Capacity building
National Science Foundation .....	Effects of Federal investments in science
National Science Foundation/Department of Education .....	Effects of various STEM education initiatives
Office of Personnel Management .....	Effects of Federal employee health and wellness initiative
Small Business Administration .....	Effects of SBA programs
Social Security Administration .....	Disability Insurance evaluations
Corporation for National and Community Service .....	Effects of AmeriCorps on training, service, and communities

資料) OMB “FISCAL YEAR 2011 ANALYTICAL PERSPECTIVES”

なお、上記通達では、新規の施策や予算の大幅増額の際にはプログラム評価の結果を示すことが求められているが、OMB に対する現地インタビュー調査では、この通達後、各省庁の予算査定の際においても、既存プログラムに対するプログラム評価の結果が求められる等、運用面においてもプログラム評価の結果を中心とするエビデンス情報が活用・重視されるようになっている、との状況を確認した。



【インタビュー： IBM コンサルタント「プログラム評価」】

- ・ プログラム評価 (program evaluation) は、プログラムの設計、目的としている成果を出しているかを評価するものであり、時間がかかる。歴史的に見ても、プログラム評価を十分に実施してこなかった。中には、医療、科学、社会サービス・プログラムなどにおいて、うまく実施した例はあるが、政府全体で一貫性をもって実施しているものではない。オバマ大統領になってからは、プログラム評価に関して強調されるようになった。ダスティン・ブラウン氏のもとでかなりの予算がついて、毎年の評価について、1億ドル程度の予算を付けている。そして、OMB からの指導を受けて、省庁でプログラム評価を行うわけであるが、新しいデータを用いるのではなく、既にあるデータを用いてコストを削減している。しかしながら、予算削減が行われるので、本当にこのようなプログラムが続いていくかは不透明である。

【インタビュー： OMB「プログラム評価」】

- ・ 現在、各省庁から OMB への予算要求は、program の単位で行われており、かつてほど業績情報は重視されていないのかというと、必ずしもそうではない。予算の決定をする際に、今までは業績の計測値が使用されていたが、今はエビデンスや評価を重視するようになった。業績評価を使用するという事とは異なっている。業績評価というのは未だに使われている。これはプログラムの実施に関して使われている。
- ・ 上記のエビデンスとは「評価」である。プログラムのインパクトを評価する。どのくらい program を実施したことにより、違いが生じたかを。ランダムイズ等の手法を用いて行われている。
- ・ 評価は program の実施に関しては非常に有効なものである。特に社会的な program において、何か必要な便益が与えられているかどうかを見るには有効なツールである。
- ・ PART に関連して、パフォーマンス評価は OMB で実施されていたが、今は各省において業績関係の情報をより広く使えるよう OMB が提供している。エビデンスや業績関係の情報が含まれて、予算要求がなされる。かつてのように OMB に予算が要求されるという遅い段階ではなく、より早い段階から考慮されるようになった。

【インタビュー： Grant Thornton LLP コンサルタント「プログラム評価」】

- ・ ブッシュ政権からオバマ政権にかわり、プログラム評価にウエイトが置かれるようになった。両政権において、評価の厳しさを高める努力がなされてきたが、ランダム化のスタディが必要である。
- ・ 多くの省庁においてはプログラム評価はよくなされている。教育省では 20 億ドルが使われている。また、HHS、健康福祉、労働省、司法省においてもより厳正な形でプログラム評価が行われつつある。



## 5. 業績情報の公表方策

オバマ政権は 2009 年の就任直後に「透明性とオープンガバメントに関する通達 (Memorandum on Transparency and Open Government<sup>42</sup>)」を通知し、以後、開かれた連邦政府の実現に向けた改革を推進している。オバマ大統領は同通達において、政権が目指す行政原則として、①透明性 (Transparency)、②国民参加型 (Participation)、③政府内外の機関との協働 (Collaboration) の 3 点を示し、これらの原則実現のため、各連邦機関に対し、オープンガバメントの実現に向けた改革を要求している。この通達を踏まえて OMB より各省庁に対して、具体的内容を示した通達 (Open Government Directive) が出され、以降、連邦政府ではオープンガバメントの実現に向けての改革が進展している。

IBM のレポート (Use of Dashboard in Government<sup>43</sup>) によると、このような政策を背景に、また、政権発足直後に公開された新たな業績ダッシュボード型のウェブサイト<sup>44</sup>の影響もあり、連邦政府の各省庁では、内部・外部のマネジメントのために業績ダッシュボード<sup>45</sup>の導入が急速に進展している。

図表 業績ダッシュボードのイメージ



資料) IBM (2011) “Use of Dashboard in Government”

<sup>42</sup> [http://www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/TransparencyandOpenGovernment](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/TransparencyandOpenGovernment)

<sup>43</sup> <http://www.businessofgovernment.org/report/use-dashboards-government>

<sup>44</sup> Recovery.gov <http://www.recovery.gov/Pages/default.aspx> 等

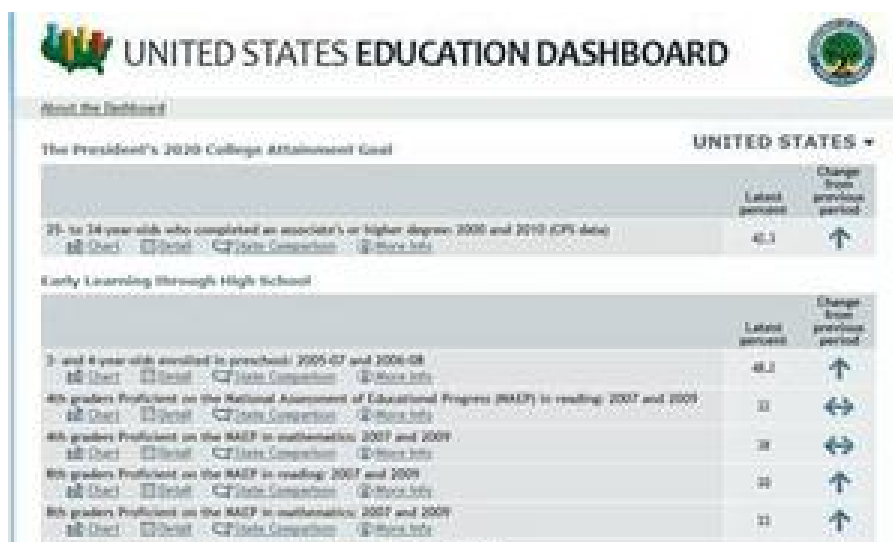
<sup>45</sup> その他詳細は三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2010) 「政策評価の実効性向上のための方策に関する調査研究」 p37-42 参照。

以下では、近年に公開された連邦政府における代表的な業績ダッシュボードを紹介する<sup>46</sup>。

## ■ Education Dashboard

「2020年までにアメリカが再び世界1位の大卒比率を獲得する」という大統領目標の達成に向けた国の動向を調査するため、米教育相は“米国教育ダッシュボード”を作成した。そこでは、この重要な目標に向けた進捗についての情報が、簡潔に、読みやすいフォーマットで示されており、読み手が州ごとに比較、結果を分析し、データを掘り下げて理解することができるようになっている。

図表 Education Dashboard



資料) <http://dashboard.ed.gov/>

## ■ U.S. Patent and Trademark Office Dashboards

アメリカ特許商標庁は「アメリカ特許商標庁データ可視化センター」をウェブサイト上に立ち上げた。特許ダッシュボードでは、出願中の状況だけでなく、未処理の出願数や、各処分、職員のレベルといった、重要な業績評価指標などの情報が以前よりもよく公開されている。商標ダッシュボードでは、商標の出願中の状況、質、出願、申請などについての情報や、審査中の出願リストの評価および審査結果待ちの新しい出願の数々を公開している。また、政策・対外関係局（OPEA）のダッシュボードでは、国内外に向けた強固な知的所有権システムの発達のためのアメリカ特許商標庁の貢献に関する概観に加え、特許商標庁とともに提出した、特許審査ハイウェイ（PPH）の事例数、プログラム数、職員及び世界的所有権アカデミー(GIPA)により訓練を受けた代表国などが公開されている。

<sup>46</sup> <http://goals.performance.gov/measuring-and-analyzing-performance-find-what-works> より。

図表 U.S. Patent and Trademark Office Dashboards



資料) <http://www.uspto.gov/dashboards/patents/main.dashxml>

#### ■ EPA's Enforcement and Compliance History Online (ECHO)

法の施行および遵守の記録に関する米国環境保護庁オンライン(ECHO)は、米環境保護庁および米国の統制下にある機関に関するデータを、総合的かつ迅速に情報提供する。ECHOには、環境に関する法の施行事例の調査や、ウェブサイト開発者のツールを利用することで ECHO の報告書や地図をわかりやすいものにするといった様々な特徴がある。また、ECHO は、人々に地域の水路に排出される汚染物質についての重要な情報を公開するツールも持っている。「排出調査報告書 (DMR) 汚染物質解析ツール」は、何百万もの記録をまとめ、地域、分水地点、企業、産業地区および汚染物質ごとの水質汚染の調査、解析を容易に可能にする。アメリカ人は、この新しいツールを用いて、自分自身や共同体の健康を守ることができる。

DMR を用いた調査は、最も汚染物質を排出している機関・産業や、最も汚染されている水域をユーザーが容易に特定するのを助ける、トップ 10 のリストが掲載されている。汚染が許容レベルを超えたとき、ユーザーは、権利の侵害を参照し、このような権利の侵害に対し環境庁や国がとってきた法的措置の詳細について関連して調べることができる。

図表 EPA's Enforcement and Compliance History Online (ECHO)



資料) <http://www.epa-echo.gov/echo/>

### ■ FAA's Destination 2025 Performance Report

米連邦航空局は、「2025年の業績報告」における業績指標に関する詳細な情報を公開した。報告された評価基準は、以下のカテゴリーに分類される。次のレベルの安全性、最適な職場、イノベーションを通じた航空アクセスを提供すること、組織の持続可能な未来、および協力を通じたより良いグローバルパフォーマンス。ここでは、2011年の民間航空会社のレート（安心のゼロパーセント）から、滑走路への侵入、パフォーマンスに基づいた航行、騒音・汚染物質の問題まで、様々なデータが公開されている。

図表 FAA's Destination 2025 Performance Report



資料) [http://www.faa.gov/about/plans\\_reports/performance/](http://www.faa.gov/about/plans_reports/performance/)

## ■ National Highway Traffic Safety Administration

国家道路交通安全局はウェブサイト上で、広範な交通安全問題に関わるいくつかのデータベースを公開している。例えば、特別事故調査ページ（SCI）では、綿密で詳細な事故調査のデータが提供されている。そこではとりわけ、エアバッグや代替可能燃料システムのような、新興の急速に成長しているテクノロジーの安全に対する影響について調査しており、乗り物の潜在的な欠陥について究明する道を提示している。致命的災害統計報告システム(FARS)は、国家規模の国勢調査で、国家道路交通安全局をはじめ、議会や国民にも、交通事故による致命的な負傷について年間のデータを提供している。

図表 National Highway Traffic Safety Administration SCI

The screenshot shows the NHTSA website interface. At the top, there is a search bar and a subscribe button. The main navigation bar includes links for Driving Safety, Vehicle Safety, Research, Data, Laws & Regulations, and About NHTSA. The left sidebar contains a list of menu items: National Automotive Sampling System (NASS), National Driver Register (NDR), Special Crash Investigations (SCI), State Data Program & CODES, Traffic Records, and Fatality Analysis Reporting System (FARS). The main content area is titled 'Special Crash Investigations (SCI)' and features a sub-header 'In-Depth and Detailed Levels of Crash Investigation Data'. Below this, there is a paragraph describing the NASS project. A section titled 'Not in Traffic Surveillance (NITS) Publications & Data' contains three links: 'SCI NITS Case Totals (PDF) February 2012', 'NITS FTP Site', and 'NITS Case Viewer'. To the right, an 'Additional Resources' sidebar lists several links, including 'Overview of Special Crash Investigations Program', 'SCI XML Case Viewer (2004+)', 'SCI Electronic Case Viewer (1990-2003)', 'Crash Notification', and 'Crash Notification (Fill, Print and Fax) Form'.

資料) <http://www.nhtsa.gov/SCI>

## ■ Occupational Health and Safety Information

労働衛生安全局のホームページには、労働時の負傷・疾患の統計と調査に関する豊富なデータがある。また、ウェブサイトには、労働時の負傷、疾患および致命傷の年間件数のデータ(これは労働統計局のサイトからも見ることができる)や、4つの最も致命傷になりやすい労働災害(交通事故、暴行や攻撃的行動、物や機械との接触、転倒などーこれは2010年には55%をこえる労働者の死の原因となった)、および2011年事業年度において最も頻繁に侵害された労働衛生安全局基準10項目を含む、一般的に用いられる統計のセクションもある。

図表 Occupational Health and Safety Statistics and Data

The screenshot shows the OSHA website's navigation menu and the 'Statistics & Data' section. The navigation menu includes 'Home', 'Workers', 'Regulations', 'Enforcement', 'Data & Statistics' (highlighted), 'Training', 'Publications', and 'Newsroom'. The 'Statistics & Data' section is divided into 'Statistics' and 'Inspection Data'. Under 'Statistics', there are links for 'Commonly Used Statistics', 'Establishment Specific Injury & Illness Data (OSHA Data Initiative)', 'DOL Enforcement Website' (with a sub-link for 'Data Catalog'), 'BLS Work Related Injury/Illness Statistics', 'Workplace Injury, Illness and Fatality Statistics', 'FedStats - The gateway to statistics from over 100 U.S. Federal agencies.', and 'Manufacturing Industry Statistics'. Under 'Inspection Data', there is a link for 'Inspection Detail Definitions' and a sub-section for 'Establishment Search' which includes a description: 'is a query tool which locates OSHA inspections which were conducted within a particular establishment' and a link for 'Search Inspections By SIC'.

資料) <http://www.osha.gov/oshstats/index.html>

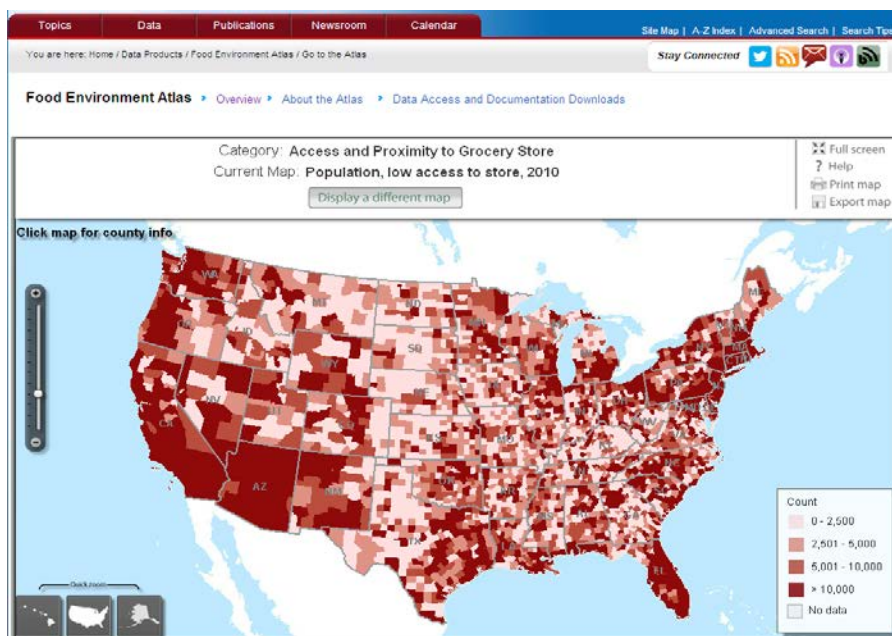
## ■ USDA's Food Environment Atlas

農務省の食品環境アトラスは、食品環境要因の3つの大きなカテゴリに関する統計データを収集している。食品の選択、健康と幸福、そして共同体の特徴である。食品の選択に関する統計は、健康的で手ごろな食品を共同体が手に入れられるかどうかという指標が示されている。健康と幸福に関する統計は、共同体が健康的な食生活を維持できているかどうかという指標を含む。例えば、食糧不足、糖尿および肥満の率、そして身体の活動レベルといったことである。共同体の特徴は、人口構成、収入と貧困、人口減少、都市-非都市の状況、自然の恩恵、レクリエーションやフィットネスの施設の有無などである。このアトラスは現在、168の食品環境についての指標を持っている。指標の元となる情報は、より適したデータにするためにさまざまな情報源から集められ、時期や場所はさまざまである。中には2000年の人口の国勢調査からとられたデータもあれば、2009年のデータなど新しいものもあり、国家規模のデータもあれば、州や地域のデータもある。最新の国家規模のデー



タは、可能な限り使用されている。

図表 USDA's Food Environment Atlas



資料) <http://www.ers.usda.gov/data-products/food-environment-atlas/go-to-the-atlas.aspx>

なお、連邦政府における業績ダッシュボードの動向を分析した IBM (2011) “Use of Dashboard in Government<sup>47</sup>” によると、これまでの取組から以下の4点が教訓として示されている。

#### ■教訓1：データの質は、ダッシュボードにおける業績指標の信頼の鍵となる

ケース・スタディにおいてダッシュボードは(特に複数の機関に跨る際には)、データの質の問題にぶつかる。これはダッシュボードの業績指標を危険にさらし、最終的にダッシュボードの信頼を傷つけることにもなりうる。データの質の問題を克服するためには、標準化されたデータの定義と、鍵となる機関の職員を訓練することが必要となることがある。業務アプリケーションで使用されている、拡張可能なビジネス報告言語 (the Extensible Business Reporting Language : XBRL) のような標準化されたスキーマを、Recovery.gov や USAspending.gov といった連邦金融ダッシュボードに使用することは、データの質を向上させ、報告の効率をあげるだろう。

#### ■教訓2：ダッシュボードのデザインと使用には、最高水準の手腕と資質が不可欠である

各機関は、ダッシュボードにおいて各々違ったデザイン的アプローチをしている。アメリカ特許商標庁のダッシュボードがビジュアル的に鮮やかであるのに対し、アメリカ食品医薬品局パフォーマンス管理(FDA-TRACK) のダッシュボードは基本的に表ばかりである。

USA spending.gov のダッシュボードは地図が特徴的である。確かにデザインはそれぞれ独特で、それは組織内の技術的能力に応じて異なるのかもしれないが、一連の業務や基準で最高のレベルであれば、デザインの質も向上するだろう。10年前に成長した Usability.gov のウェブサイトは、標準化されたガイドラインを証明することで、政府のウェブサイトの質を高めた。ダッシュボードを標準化するためのウェブサイトも、最高レベルの業務を果たすためのウェブサイトも、等しく有益である。焦点を絞ったグループを対象にしたフィードバック調査は、政府内にその業務の部署を設置するのと同じくらい、ダッシュボードの使い勝手を向上させるのを助けるだろう。

#### ■教訓3：業績指標は組織の目標を反映するべきである。

業績指標は機関の必要とするものによって異なる。複数機関に跨るダッシュボードは、共通の評価基準を持っている。本質的なアプローチとしては、業績指標は組織の目標にあわせたものであるべきで、これがダッシュボードの有用性を高めている。様々な聴衆に応えるためには、様々な業績の測定方法を発表することが必要になる。実際、Recovery.gov, USPTO's Data Visualization Center, FDA-TRACK などのダッシュボードでは、様々な聴衆のニーズに応えることでその業績指標を進化させてきている。

<sup>47</sup> <http://www.businessofgovernment.org/report/use-dashboards-government>



#### ■教訓 4：ダッシュボードはただのツールである—効果は使い方で変わる

ダッシュボードは業績のデータを可視化するためのツールに過ぎず、その有効性は組織がそれをどのように使い、内部の業績と、外部に向けた説明責任や透明性を向上させられるかにかかっている。組織や機関はダッシュボードの利点と欠点を理解して使用するべきである。ダッシュボードは各組織の目的にとって有用なものでなければならない。つまり、組織内部のマネジメントにおいては、ダッシュボードが意思決定のプロセスにおいて使用されることを示す。(例えば、問題のあるプロジェクトを特定するために連邦 IT ダッシュボードや FDA-TRACK に基づいて対面の委員会を開くことなど。) 対外的な説明責任においては、ダッシュボードを使うということは、各機関が自分たちの業績評価を公の精査に晒すということである。この文脈では、ダッシュボードの業績評価と内部のデータが共に一般に公開されていなければ、信頼できる組織的説明責任を果たしたことにはならないということである。

参考資料 GPRA 近代化法の訳

公法 111-352-2011 年 1 月 4 日

2010 年 GPRA（政府業績成果法）改正法

公法 111-352  
第 111 回連邦議会

2011 年 1 月 4 日  
米国下院 2142

法

官庁の業績及び改善を評価するための政府プログラムの四半期業績評価を求め、官庁業績改善員及び業績改善審議会を確立することを目的とする。

2010 年 GPRA 改正法 31 USC 1101 記録

召集されたアメリカ合衆国連邦議会上院及び下院は、次のとおり制定する。

第 1 条 略称及び目次

(a) 略称。本法は、「2010 年 GPRA 改正法」として引用することができる。

(b) 目次。本法の目次は、以下の通りである。

第 1 条 略称及び目次

第 2 条 戦略策定の変更点

第 3 条 業績策定の変更点

第 4 条 業績報告の変更点

第 5 条 連邦政府及び官庁の優先目標

第 6 条 四半期優先事項進展レビュー及び業績情報の利用

第 7 条 連邦政府プログラム、優先目標及び成果の透明性

第 8 条 官庁実施責任者

第 9 条 官庁業績改善員及び業績改善審議会

第 10 条 業績の計画及び報告の形式

第 11 条 重複及び期限切れの官庁報告の削減

第 12 条 業績経営スキル及び能力

第 13 条 手続き上の変更点及び適合を目的とする変更点

第 14 条 本法の施行

第 15 条 連邦議会の監督及び立法

## 第2条 戦略策定の変更点

合衆国法律集第5編第3章は、第306条を削除し、以下を加えることにより変更される。

「第306条 官庁の戦略計画

期日  
情報公開  
ウェブサイト掲載  
通知

(a) 遅くとも第3編第101条に基づき大統領任期が開始する年の翌年2月の第1月曜日までに、各官庁の長官は、戦略計画を官庁の公開のウェブサイトにおいて公表し、公表したことを大統領及び議会に通知する。当該計画の内容は、次の通りとする。

- (1) 官庁の主要な機能及び活動を含む任務の包括的な記述
- (2) 官庁の主要な機能及び実施のための全体の目標及び目的（アウトカム優先の目標を含む）
- (3) 目標及び目的が、第31編第1120(a)条が求める連邦政府の優先目標にどのように貢献するかという説明

（公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3867）

- (4) 目標及び目的がどのように達成されるかという説明。この説明は、次の内容を含む。
    - (A) 当該目標及び目的を達成するために必要な実施プロセス、スキル及び技術、並びに人材、資本、情報その他の資源の説明
    - (B) 該当官庁が自己の目標及び目的並びに関連する連邦政府の優先目標の達成のために、他の官庁とどのように連携しているかという点の説明
  - (5) 目標及び目的の中に、第(d)項が求める議会との協議を通して得られた見解及び提案をどのように組み込んだかという点の説明
  - (6) 第31編第1115(a)条が求める計画（適用がある場合は、第31編第1120(b)条で求められる官庁の優先目標を含む）に定められる業績目標が、戦略計画の全体の目標及び目的にどのように貢献するかという説明
  - (7) 全体の目標及び目的の達成に著しく影響を及ぼす可能性のある官庁外部及び官庁管理外の重要な要因の特定、及び
  - (8) 今後実施されるプログラム評価のスケジュールにおいて、全体の目標及び目的を確立又は修正する際に用いるプログラム評価の説明
- (b) 戦略計画は、少なくとも当該計画が提出された年度の後4会計年度を対象とする。官庁の計画実施環境における重大な変更を反映する必要がある場合、官庁の長官は、議会への適切な通知を送付し、戦略計画の修正を随時行うことができる。
- (c) 第31編第1115(b)条が求める業績計画は、官庁の戦略計画と一致するものでなければな

らない。業績計画は、本条に基づく現行の戦略計画の対象に含まれない会計年度については、提出できない。

#### 協議

- (d) 戦略計画を作成又は修正する場合、官庁は、定期的に議会（該当する承認、予算及び監督委員会における多数及び少数見解を含む）と協議し、当該計画の影響を受けるか、当該計画に関与する可能性がある者の見解及び提案を求め、検討する。官庁は、少なくとも2年に1回、議会の該当する委員会と協議する。
- (e) 本条の機能及び行為は、本質的に政府の機能とみなす。本条に基づく戦略計画の作成は、連邦職員のみが行う。

#### 定義

- (f) 本条において、「官庁」とは、第105条に定義される行政機関をいう。ただし、これは、中央情報局(CIA)、政府会計検査院(GAO)、米国郵政公社(USPS)及び郵便規制委員会(PRC)を含まない。」

### 第3条 業績策定の変更点

合衆国法律集第31編第11章は、第1115条を削除し、以下を加えることにより変更される。

(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT. 3868)

#### 「第1115条 連邦政府及び官庁業績計画

#### 協調

#### ウェブサイト掲載

- (a) 連邦政府業績計画。第1105(a)(28)項の規定の実施に際し、行政管理予算庁長官は、連邦政府業績計画を作成するため、官庁と協調する。行政管理予算庁長官は、米国政府の各予算に記載された当該計画の提出に加え、本項が求める全ての情報を第1122条に規定されるウェブサイト上においても公表し、年1回以上の定期的な更新を行う。連邦政府業績計画の内容は、次の通りとする。
  - (1) 本編第1120(a)条で求められる連邦政府優先目標の各々につき、計画の提出会計年度及び翌会計年度に達成すべき業績のレベルを定めるための連邦政府業績目標を設定する。
  - (2) 現会計年度中に、各連邦政府業績目標に貢献する官庁、組織、プログラム行為、規制、租税経費、政策その他行為を特定する。
  - (3) 連邦政府業績目標ごとに、目標を達成するための取り組みを調整する責任を負う主要政府職員を特定する。
  - (4) 次の事項の計測又は評価の際に用いる四半期目標を示す共通連邦政府業績指標を設

定する。

(A) 各連邦政府業績目標に向けての全体な進展、及び、

(B) 第(2)項に定める官庁、組織、プログラム行為、規制、租税経費、政策その他行為の個別の貢献度

(5) 四半期マイルストーンを明確に定める。

(6) 政府全体に関係する性質又は分野横断的な性質を有する重大な経営問題を特定し、この課題に対処するための計画（関連する業績目標、業績指標及びマイルストーンなど）を説明する。

期日

情報公開

ウェブサイト掲載

通知

(b) 官庁業績計画。遅くとも毎年2月の第1月曜日までに、各官庁の長官は、当該官庁の予算に定める各プログラム行為を対象とする業績計画を官庁の公開のウェブサイトにおいて公表し、公表したことを大統領及び議会に通知する。当該業績計画の内容は、次の通りとする。

(1) 計画の提出年度及び翌会計年度に達成すべき業績のレベルを定めるための業績目標を設定する。

(2) 上記の目標を、客観的に定量化・数量化した基準により説明する。ただし、第(c)項に基づき代替基準で示すことを許される場合を除く。

(3) 業績目標が次の事項にどのように貢献するのかを説明する。

(A) 第5編第306(a)(2)条が求める官庁の戦略計画で設定される全体の目標及び目的、及び、

(B) 第(a)(1)項が求める連邦政府業績計画で設定されるいずれかの連邦政府業績目標  
(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3869)

(4) 適用のある場合は、本編第1120(b)条が求める通り、官庁優先目標に指定されたものを業績目標の中から特定する。

(5) どのように業績目標が達成される予定かという説明を示す。この説明は、次の内容を含む。

(A) 業績目標を満たすために必要な実施プロセス、研修、スキル及び技術、並びに人材、資本、情報その他資源及び戦略、

(B) 明確に定めたマイルストーン

(C) 各業績目標に貢献する官庁内外の組織、プログラム行為、規制、政策その他行為の特定、

(D) 官庁が、自己の業績目標及び関連する連邦政府業績目標を達成するために、他の官庁とどのように連携しているかという点の説明、及び

- (E) 目標リーダーと呼ばれる各業績目標の達成につき責任を負う官庁職員の特定
  - (6) 各業績目標に照らし合わせた進展を計測又は評価する際に用いるバランスのとれた業績指標（適切なカスタマーサービス、有効性、アウトプット及びアウトカム指標を含む）を設定する。
  - (7) 設定した業績目標と実際のプログラムの成果を比較するための基準を提示する。
  - (8) 業績目標と照らし合わせた進展を評価するために用いるデータの正確性及び信頼性を官庁がどのように確保するかという点の説明。この説明には、次の内容を含む。
    - (A) 評価された価値の検証及び実証に用いる方法
    - (B) データの提供元
    - (C) データの意図した使用に必要な正確性のレベル
    - (D) 必要な正確性のレベルにおけるデータの限界、及び、
    - (E) 必要な正確性のレベルに達するために補正が必要な場合にあつては、官庁による当該限界の補正の方法
  - (9) 官庁が直面する重大な経営問題を記載し、次の事項を特定する。
    - (A) 当該課題に対処するために計画された措置
    - (B) 当該課題の解決に向け進展を評価するための業績目標、業績指標及びマイルストーン、及び、
    - (C) 当該課題の解決につき責任を負う官庁職員
  - (10) 官庁の任務及び目標に対するそれぞれの貢献度を分析することにより、優先度の低いプログラム行為を特定する。プログラム行為を優先度の低いものとして指定するための根拠のある理由を示す。
- (c) 代替基準。官庁が、行政管理予算庁長官との協議の中で、特定のプログラム行為につき客観的に定量化・数量化した基準で業績目標を示すことが不可能だと判断する場合、行政管理予算庁長官は、代替基準を許可することができる。この代替基準の内容は、次の通りとする。
- (1) 次の事項を別個に明確に記載する。

（公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3870）

    - (A)(i)有効プログラム（その最低基準）、及び
    - (ii)成功プログラム、又は
    - (B)その代替目標。この代替目標は、十分な正確性に基づき、かつ、プログラム行為の業績が定めた基準を満たすかどうかについての正確かつ自主的な決定を考慮に入れた条件に基づき、行政管理予算庁長官が許可したものとする。
  - (2) プログラム行為のいずれの基準においても、業績目標を示すことが不可能又は非実用的である理由を記載する。
- (d) プログラム行為の取り扱い。本条に従うため、官庁は、プログラム行為を結合、分離又は統合することができる。ただし、この結合又は統合により、官庁の主要な機能又は活

動を構成するプログラム行為の重要部分を省略又は軽減してはならないものとする。

(e) 付属書類。官庁は、計画書に次の内容がある場合には、年次業績計画と共に付属書類を提出することができる。

(1) 国防又は外交政策上秘密とすることを求める行政命令の基準に従い、特別に許可された内容、及び

(2) 当該行政命令に従い、適切に秘密扱いとされた内容

(f) 本質的に政府の機能であること。本条の機能及び活動は、本質的に政府の機能とみなされる。本条に基づく業績計画の作成は、連邦職員のみが行う。

(g) 人的資源責任者。人的資源責任者を有する官庁については、人的資源責任者が、年次業績計画のうち、第(b)(5)(A)条に基づいて記載された部分を作成する。

(h) 定義。本条及び第 1116 条から第 1125 条、並びに第 9703 条から第 9704 条においては、次の定義を用いる。

(1) 「官庁」は、第 5 編第 306(f)条の定義と同様である。

(2) 「分野横断的」とは、官庁等の組織の境界を超えているということを用いる。

(3) 「カスタマーサービス評価」とは、顧客、依頼人、市民その他の受取人に対するサービス提供に関する評価をいい、他の要因における品質、時期及び満足度の評価を含む場合がある。

(4) 「有効性評価」とは、アウトプット（提供された製品又はサービスの量）又はアウトカム（予定のプログラムの成果）に対するプログラム行為のインプット（労働者の経費又は労働時間等）の割合を用いる。

(5) 「重大な経営問題」とは、単一の官庁に留まるもの及び複数の官庁に渡るものを含め、浪費、詐欺、濫用及び誤った経営（政府会計検査院によりハイリスクと認識された問題又は監察官により認識されている問題等）を生じやすく、実施上の失敗が、官庁又は政府が任務又は目標を達成する能力に対し深刻な影響を与える可能性があると考えられるプログラム又は経営機能を用いる。

(6) 「マイルストーン」とは、主要な成果又は関連した複数の成果若しくは仕事の一局面の完了を示す定期的な出来事を用いる。

(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3871)

(7) 「アウトカム評価」とは、意図した目的と比較したプログラム行為の成果の評価を用いる。

(8) 「アウトプット評価」とは、行為又は取り組みを定量化・定性化して表した図表、計算又は記録を用いる。

(9) 「業績目標」とは、実際の業績と比較しうる有形かつ測定可能な業績の目標レベルを意味し、これには、定量的な基準、価値又は比率として表される目標が含まれる。

(10) 「業績指標」とは、アウトプット又はアウトカムを評価するために用いる特定の価



値又は特性をいう。

- (11) 「プログラム行為」とは、米国政府の年次予算のプログラム及び資金スケジュールに掲げられた特定の行為又はプロジェクトをいう。
- (12) 「プログラム評価」とは、客観的な測定及び組織的分析により、連邦プログラムが意図した目的を達成する方法及びその範囲を評価することをいう。」

#### 第4条 業績報告の変更点

合衆国法律集第31編第11章は、第1116条を削除し、以下を加えることにより変更される。

##### 「第1116条 官庁業績報告

- (a) 各官庁の長官は、最新の官庁業績を官庁の公開のウェブサイト上で公表し、かつ、行政管理予算庁に提出する。

情報公開  
ウェブサイト掲載  
期日

- (b)(1) 最新官庁業績においては、実際に達成した業績と第1115(b)条に基づく官庁業績計画で定められる業績目標とを比較する。この最新官庁業績は、各会計年度の終了後150日以後に作成される。ただし、政府、連邦議会又はプログラム・パートナーにとって重要な価値のデータを示す指標に関しては、より頻繁に、妥当な事務負担の範囲内で、実績としての最新官庁業績を提供する。
- (2) 成果は、業績目標が第1115(c)条に基づく代替基準で説明されている場合、この説明（業績が有効又は成功プログラムと認められる最低基準を満たしたかどうかという点を含む）と関連付けて示される。
- (c) 最新官庁業績の内容は、次の通りとする。
  - (1) 業績目標を達成し成功しているかどうかについて検証し、合わせて過去5年間の実績を示す。
  - (2) 業績目標のうち最新官庁業績の対象となる期間に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する。
  - (3) 業績目標を達成しなかった場合（プログラム行為の業績が第1115(c)(1)(A)(ii)条に基づく成功プログラム行為の基準又は代替基準において該当する達成レベルの基準を満たさなかったことが確定した場合を含む）、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及

## び推奨される対策

(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3872)

- (4) 本編第 9703 条に基づく放棄の利用について記載し、この放棄の業績目標達成における有効性を評価する。
- (5) 官庁の戦略人的資源管理に関連する業績目標レビュー及び業績計画の評価を示す。
- (6) 官庁が、業績目標に対する進展を評価するのに用いる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を解説し、次の事項を特定する。
  - (A) 評価された価値の検証及び実証に用いる方法
  - (B) データの提供元
  - (C) データの意図した使用に必要な正確性のレベル
  - (D) 必要な正確性のレベルにおけるデータの限界、及び、
  - (E) 必要な正確性のレベルに達するために補正が必要な場合にあつては、官庁による当該限界の補正の方法
- (7) 最新官庁業績の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を示す。

### 秘密情報

- (d) 最新官庁業績が、国防又は外交政策上秘密とすることを求める行政命令の基準に従う特別な許可を得て、当該行政命令に従い適切に秘密扱いとされたプログラム行為又は情報を含む場合、官庁の長官は、第 1115(e)条に基づいて提供される秘密扱いの付属書類の中で当該情報を閲覧できるようにする。
- (e) 本条の機能及び活動は、本質的に政府の機能とみなされる。本条に基づく最新官庁業績の作成は、連邦職員のみが行う。

### 期日

### 決定

- (f) 行政管理予算庁は、各会計年度において、官庁業績計画でアウトラインを示した官庁プログラム又は行為が、業績目標及び目的を満たしているかどうかを判断し、満たされなかった目標につき、次の者に対し報告書を提出する。
  - (1) 官庁の長官
  - (2) 上院の国土安全保障・政府問題委員会
  - (3) 下院の監査・政府改革委員会、及び
  - (4) 政府会計検査院

### 指名

- (g) 官庁のプログラム又は行為が行政管理予算庁の決定した 1 会計年度の業績目標を満たさなかった場合、官庁の長官は行政管理予算庁に対し、満たされなかった目標ごとに、プログラムの有効性を高めるための評価可能なマイルストーンを伴う業績改善計画を提出する。官庁は、満たされなかった目標ごとに業績改善戦略を監督する上級職員を指名する。

- (h) (1) 官庁プログラム又は行為が連続する 2 会計年度に渡り業績目標を満たさなかったと行政管理予算庁が判断する場合、官庁の長官は、次の行為を行う。

提出

- (A) 行政が今後業績の改善のために取るべき措置（法令の変更案又は計画的な行政措置を含む）を説明した書面を議会に提出する。

（公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3873）

- (B) 目標の達成のために官庁が負担させる追加的な資金を記載する。当該措置が、行政管理予算庁長官との協議で適切だと判断された場合は、行政管理予算庁長官が適切だと判断した額を記載する。

要請

- (2) 第(1)(B)項により記載される追加的な資金が提供される時は、官庁の長官は、プログラムを延長するか、官庁に対し権限を譲渡する。このような権限を行使した後に、行政管理予算庁長官が適切だと判断したレベルを達成するために追加的な資金が必要となった場合、官庁の長官は議会に対し、追加的なプログラミング延長又は権限の譲渡を要請する書面を提出する。

提案書

期日

- (i) 官庁のプログラム又は行為が連続する 3 会計年度に渡り業績目標を満たさなかったと行政管理予算庁により判断された場合、この判断後遅くとも 60 日以内に、行政管理予算庁長官は議会に対し、次の内容を含む業績の改善措置に関する提案書を提出する。
- (1) 業績目標を満たさなかったプログラム又は行為ごとの再授権案
  - (2) プログラム行為が各業績目標において提案された業績レベルを達成するのに必要な法令の改正案、及び
  - (3) 大統領予算における予算消滅又は予算削減のための計画的な行政措置又はプログラムの特定」

第 5 条 連邦政府及び官庁の優先目標

合衆国法律集第 31 編第 11 章は、第 1119 条の後に、以下を加えることにより変更される。

「第 1120 条 連邦政府及び官庁の優先目標

(a) 連邦政府優先目標

- (1) 行政管理予算庁長官は、連邦政府の業績及び管理を改善するための優先目標を作成するために、官庁と協調する。連邦政府優先目標の内容は、次の通りとする。
  - (A) 限定した数の分野横断的政策範囲を対象とするアウトカム優先の目標、及び

(B) 次の内容を含む連邦政府全体として必要な管理改善のための目標

- (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、及び
- (v) 不動産管理

期日

公開情報

(2) 連邦政府優先目標は、本質的に長期間にわたるものである。連邦政府優先目標は、少なくとも4年ごとに更新又は修正され、第3編第101条に基づき大統領任期が開始する年の翌会計年度全期間に関する米国政府予算案の提出と同時に一般に公表される。行政管理予算庁長官は、連邦政府の実施環境における重大な変更を反映する必要がある場合、議会への適切な通知を送付し、連邦政府優先目標の修正を随時行うことができる。

(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3874)

協議

- (3) 連邦政府優先目標の修正案を作成又は実行する場合、行政管理予算庁長官は、定期的に議会と協議し、次の者の多数意見及び少数意見を得るものとする。
- (A) 上院及び下院の歳出委員会
  - (B) 上院及び下院の予算委員会
  - (C) 上院の国土安全保障・政府問題委員会
  - (D) 下院の監査・政府改革委員会
  - (E) 上院の財政委員会
  - (F) 下院の歳入委員会、及び
  - (G) その他の適切に定められた委員会

協議

期日

(4) 行政管理予算庁長官は、少なくとも2年に1回、議会の該当する委員会と協議する。

ウェブサイト掲載

- (5) 行政管理予算庁長官は、連邦政府優先目標に関する情報を本編第1122条に定めるウェブサイトで公表する。
- (6) 本編第1115(a)条が求める連邦政府業績計画は、連邦政府優先目標と一致するものとする。

(b) 官庁優先目標

期日

(1) 2年ごとに、本編第 901(b)条に記載される各官庁の長官は、又は行政管理予算庁長官が別途定める方法により、官庁の業績目標中から官庁優先目標を特定する。行政管理予算庁長官は、政府全体での官庁優先目標の総数及び各官庁の実施数を決定する。官庁優先目標の内容は、次の通りとする。

#### 決定

(A) 官庁最高優先度を反映する。この官庁最高優先度は、官庁の長官が決定し、(a)項及び第 5 編第 306(d)条が求める議会その他関係組織との協議に基づき作成した連邦政府優先目標の中で通知される。

#### 期間

- (B) 2年以内に達成可能な積極的（野心的）な目標を掲げる。
- (C) 「目標リーダー」として、各官庁優先目標の達成につき責任を負う官庁職員を特定する。
- (D) 業績指標のための暫定的な四半期目標を示す（より頻繁な実績の最新情報が、政府、連邦議会またはプログラム・パートナーにとって重要な価値を示す場合。ただし、妥当な事務負担の範囲内で行う。）
- (E) 四半期マイルストーンを明確に定める。

#### 秘密情報

(2) 官庁優先目標が、国防又は外交政策上秘密とすることを求める行政命令の基準に従う特別な許可を得て、当該行政命令に従い適切に秘密扱いとされたプログラム行為又は情報を含む場合、官庁の長官は、第 1115(e)条に基づいて提供される秘密扱いの付属書類の中で当該情報を閲覧できるようにする。

(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3875)

(c) 本条の機能及び行為は、本質的に政府の機能とみなされる。連邦政府及び官庁優先目標の作成は、連邦職員のみが行う。」

### 第 6 条 四半期優先事項進展レビュー及び業績情報の利用

合衆国法律集第 31 編第 11 章は、本法第 5 条により加えられた第 1120 条の後に、以下を加えることにより変更される。

#### 「第 1121 条 四半期優先事項進展レビュー及び業績情報の利用

- (a) 連邦政府優先目標を達成するための業績情報の利用。少なくとも四半期ごとに、行政管理予算庁長官は、業績改善審議会の支援を得て、次の行為を行う。
- (1) 本編第 1120(a)条が求める連邦政府優先目標ごとに、該当する主要政府職員と共に、直近の四半期における進展、全体のトレンドデータ及び業績の予定レベル達成見込

みを検討する。

- (2) 上記のレビューに、官庁、組織及びプログラム行為からの職員のうち各連邦政府優先目標の成果に貢献する者を記載する。

#### 評価

- (3) 官庁、組織、プログラム行為、規制、租税経費、政策その他行為が、予定通りに各連邦政府優先目標に貢献しているかどうかを評価する。
- (4) 業績の予定レベルの非達成リスク別に、連邦政府優先目標を分類する。
- (5) 業績の予定レベルの非達成リスクが最大である連邦政府優先目標については、官庁、組織、プログラム行為、規制、租税経費、政策その他行為に対する必要な変更を含む業績改善のための展望及び戦略を説明する。
- (b) 官庁優先目標を達成するための業績情報の官庁による利用。少なくとも四半期ごとに、本編第 1120(b)条が求める官庁優先目標を作成するよう要請された各官庁において、官庁の長官及び実施責任者は、官庁業績改善員の支援を得て、次の行為を行う。
- (1) 該当する目標リーダーと共に、官庁優先目標ごとに、直近の四半期における進展、全体のトレンドデータ及び業績の予定レベル達成見込みを検討する。
- (2) 各官庁優先目標の成果に貢献する官庁内外の関係者と協調する。

#### 評価

- (3) 関係する組織、プログラム行為、規制、政策その他行為が、予定通りに官庁優先目標に貢献しているかどうかを評価する。

(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3876)

- (4) 業績の予定レベルの非達成リスク別に、官庁優先目標を分類する。
- (5) 業績の予定レベルの非達成リスクが最大である官庁優先目標については、官庁プログラム行為、規制、政策その他行為に必要な変更を含む業績改善のための展望及び戦略を説明する。」

### 第 7 条 連邦政府プログラム、優先目標及び成果の透明性

#### 期日

合衆国法律集第 31 編第 11 章は、本法第 6 条により加えられた第 1121 条の後に、以下を加えることにより変更される。

#### 「第 1122 条 プログラム、優先目標及び成果の透明性

##### (a) 官庁プログラムの透明性

- (1) 通則。遅くとも 2012 年 10 月 1 日までに、行政管理予算庁は、次の行為を行う。
- (A) 1 個のウェブサイトを効率よく運営する。
- (B) 少なくとも四半期単位でウェブサイトを更新する。

- (C) 官庁が特定した各プログラムに関する情報をウェブサイトに掲載する。
- (2) 情報。第(1)項に定める各プログラムの情報の内容は、次の通りとする。
- (A) 官庁が、行政管理予算庁長官による手引書と一致するように、「プログラム」という用語をどのように定義するかという説明。このプログラムは、結合、分離又は統合されたプログラム行為で官庁がプログラムとみなすものを含む。
- (B) プログラムの目的、及び官庁の任務及び目標に対するプログラムの貢献の説明、及び
- (C) 現会計年度及びそれ以前の2会計年度における資金の説明
- (b) 官庁優先目標及び成果の透明性。本編第 1120(b)(2)条の対象となる情報を除き、官庁優先目標の作成を求められている官庁の長官は行政管理予算庁に対し、ウェブサイト上の公表を目的として各官庁優先目標に関する情報を提供する。このウェブサイトは、各官庁優先目標の説明に加え、各官庁優先目標に関する情報として、次の内容を含むものとする。
- (1) 官庁優先目標についての議会との協議を通して得られた見解及び提案を官庁がどのように組み込んだかという点の説明
- (2) 官庁優先目標の達成に著しく影響を及ぼす可能性のある官庁外部及び官庁管理外の重要な要因の特定
- (3) 各官庁優先目標が今後どのように達成されるかという点の説明。この説明は、次の内容を含むものとする。
- (A) 優先目標を達成するのに必要な戦略及び資源
- (B) 明確に定められたマイルストーン
- (C) 各目標に貢献する官庁内外の組織、プログラム行為、規制、政策その他行為  
(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3877)
- (D) 目標の達成のために、他の官庁とどのように連携しているか、及び
- (E) 優先目標の達成につき責任を負う官庁職員の特定
- (4) 進展を計測又は評価する際に用いる業績指標
- (5) 優先目標と照らし合わせて進展を評価するために用いるデータの正確性及び信頼性を、官庁がどのように確保するかという点の説明。この説明は、次の内容を含むものとする。
- (A) 評価された価値の検証及び実証に用いる方法
- (B) データの提供元
- (C) データの意図した使用に必要な正確性のレベル
- (D) 必要な正確性のレベルにおけるデータの限界、及び、
- (E) 必要な正確性のレベルに達するために補正が必要な場合にあつては、官庁による当該限界の補正の方法
- (6) 直近の四半期において達成した成果及び業績の予定レベルと比較した全体のトレ

ンドデータ

- (7)関係する組織、プログラム行為、規制、政策その他行為が、予定通りに貢献しているかどうかの評価
- (8)業績の予定レベルの非達成リスクを伴う官庁優先目標の特定、及び
- (9)業績改善のためのあらゆる展望及び戦略

ウェブサイト掲載

(c) 連邦政府優先目標の透明性及び成果。行政管理予算庁長官は、ウェブサイト上に次の内容を掲載する。

- (1) 本編第 1120(a)条が求める各連邦政府優先目標の概要
- (2) 連邦政府優先目標の中に、議会との協議を通して得られた見解及び提案をどのように組み込んだかという点の説明
- (3) 本編第 1115(a)条が求める各連邦政府優先目標と関係する連邦政府業績目標及び業績指標
- (4) 連邦政府業績目標ごとの主要政府職員の特定
- (5) 直近の四半期において達成した成果及び業績の予定レベルと比較した全体のトレンドデータ
- (6) 各連邦政府優先目標に貢献する官庁、組織、プログラム行為、規制、租税経費、政策その他行為の特定

評価

- (7) 関係する官庁、組織、プログラム行為、規制、租税経費、政策その他行為が、予定通りに貢献しているかどうかの評価
- (8) 業績の予定レベルの非達成リスクを伴う連邦政府優先目標の特定、及び
- (9) 業績改善のためのあらゆる展望及び戦略

(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3878)

情報公開

手引書

(d) ウェブサイト上の情報。本条に定めるウェブサイトで公表する情報は、一般人並びに議会の議員及び委員会が確実にアクセスでき、かつインターネット上で容易に見つけられるものでなければならない。さらに、この情報は、検索可能・機械可読な形式で表示されなければならない。行政管理予算庁長官は、この情報の提供時に、全ての連邦プログラム並びに連邦政府及び各官庁の業績が整合性を保つような方法で提供されるように、手引書を交付する。」

## 第 8 条 官庁実施責任者

合衆国法律集第 31 編第 11 章は、本法第 7 条により加えられた第 1122 条の後に、以下を加



えることにより変更される。

「第 1123 条 実施責任者

- (a) 設置。各官庁において、官庁副長官又はそれに相当する者が、官庁の実施責任者となる。
- (b) 機能。各実施責任者は、官庁の経営及び業績の改善について責任を負い、次の行為を行う。
  - (1) 戦略及び業績計画の利用、進展の策定、分析、定期的な評価、並びに既存の成果の向上を目的とする業績情報の利用を通して、官庁業績を改善し、官庁の任務及び目標を達成するための全体的な組織運営をする。
  - (2) 本編第 1115 条から第 1122 条及び第 5 編第 306 条の要件を実行する際に、官庁の長官に助言を与え、それを補佐する。
  - (3) 官庁内及び政府全体の経営機能を向上させるための官庁特有の取り組みを監督する。
  - (4) 官庁の任務及び目標につき、その貢献及び達成に重要な役割を担う官庁内外の関係者（官庁の財務責任者、人的資源責任者、取得責任者又は購入相談役、情報責任者その他の官庁の業務責任者など）と協調及び協力する。」

第 9 条 官庁業績改善員及び業績改善審議会

合衆国法律集第 31 編第 11 章は、本法第 8 条により加えられた第 1123 条の後に、以下を加えることにより変更される。

「第 1124 条 業績改善員及び業績改善審議会

- (a) 業績改善員
  - (1) 設置。各官庁において、官庁の長官は、官庁の実施責任者と協議し、官庁の上級役員を官庁業績改善員に指名する。
  - (2) 機能。各業績改善員は、実施責任者に対して直接報告を行う。実施責任者の指示に従い、各業績改善員は、次の行為を行う。
    - (公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3879)
    - (A) 戦略及び業績計画、進展の測定、分析、定期的な評価、並びに既存の成果の向上を目的とする業績情報の利用を通して、官庁の任務及び目標が確実に達成されるようにするため、官庁の長官及び実施責任者に助言を与え、それを補佐する。
    - (B) 官庁目標の選択（共通の目標に関して他の官庁と連携する機会を含む）につき、官庁の長官及び実施責任者に助言を与える。

- (C) 官庁戦略策定及び業績策定の実施の監督の際、及び本編第 1115 条から第 1122 条及び第 5 編第 306 条の要件（連邦政府優先目標に対する官庁の貢献を含む）の報告の際に、官庁の長官及び実施責任者を補佐する。
- (D) 適用のある場合は官庁優先目標と照らし合わせて少なくとも四半期ごとに行われる進展のレビューを含む、官庁業績の定期的レビューを行う際に、官庁の長官及び実施責任者を支援する。
- (E) 人事業績査定及び該当がある場合の他官庁の人事・策定プロセス・査定における業績評価の作成及び官庁内での利用の際に、官庁の長官及び実施責任者を補佐する。

情報公開

ウェブサイト掲載

- (F) 全ての目標の達成に向けた官庁の進展の内容が、官庁及び議会におけるリーダー、管理職及び職員に対し通知されたこと、及び官庁のウェブサイトで公表されたことを確認する。

#### (b)業績改善審議会

- (1) 設置。次の者を構成員とする業績改善審議会を設置する。
    - (A) 行政管理予算庁管理部次長。この者が審議会議長を務める。
    - (B) 本編第 901(b)条で定める各官庁からの業績改善員
    - (C) 議長が適切に決定したその他の業績改善員、及び
    - (D) 議長が適切に決定したその他の者
  - (2) 機能。業績改善審議会の機能は、次の通りとする。
    - (A) 業績改善審議会は、議長又は議長に指名された者がこれを招集し、議長又は議長に指名された者は、業績改善審議会会議を指揮し、議事を決定し、業務内容を指示し、特定の事項を扱う必要がある場合には、業績改善審議会のサブグループを設立し、それを監督する。
    - (B) 連邦政府の業績を改善し、連邦政府優先目標を達成するために、行政管理予算庁長官を補佐する。
    - (C) 本編第 1115 条、第 1120 条、第 1121 条及び第 1122 条に定める連邦政府優先目標に関連した業績情報要件の策定、報告及び利用をする際に、行政管理予算庁長官を補佐する。
- (公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3880)
- (D) 必要に応じて特定の業績の問題点であって、政府全体に関係する又は分野横断的なものの解決に向けた取り組みを行う。
  - (E) 業績改善につながった業務につき特定のプログラム内若しくは官庁内又は官庁を超えた官庁間の交流を促進する。
  - (F) 他の官庁間の経営審議会と協調する。

- (G) 適切だと考えられる場合に、構成員ではない官庁、とりわけ小規模な行政機関から、助言及び情報を求める。
  - (H) 法人、非営利団体、外国、州及び地方の行政機関、政府職員、公共機関の組合、並びに政府サービスの顧客の業務改善経験を考慮に入れる。
  - (I) 審議会の要請がある場合、官庁からの支援、情報及び助言を受ける。これらは、法が許容する範囲内で行われる。
  - (J) 議長が指定する時期及び形式において、業績経営政策及び要件の合理化及び改善案を作成し、行政管理予算庁長官に対し、又は該当する場合には行政管理予算庁長官を通して大統領に対し提出する。
- (3) 支援。
- (A) 通則。一般調達局の行政官は審議会に対し、本条実行のための行政上その他の支援を提供する。
  - (B) 人員。官庁の長官は、審議会に関わっている業績改善員と共に、該当する場合は法が許容する範囲内で、業績改善審議会議長の要請に応じ、2名以内の者に議長の指揮下で働くことを許可する。」

#### 31 USC 1115 記録

#### 第 10 条 業績の計画及び報告の形式

- (a) 検索可能・機械可読な計画及び報告。2012 会計年度及びそれ以降の各会計年度について、本法による変更に従い戦略計画、業績計画及び最新業績を作成することを求められている各官庁は、次の通り行為する。
- (1) 上記の書面を連邦議会に提供する場合を除き、官庁外部への公表を目的として戦略計画、業績計画及び業績報告を印刷する費用を生じさせてはならない。
  - (2) 検索可能・機械可読な形式で前述の計画及び報告を作成する。

#### ウェブサイト掲載

- (3) 合衆国法律集第 31 編第 1122 条に定めるウェブサイト上で、前述の計画及び報告を公表する。

#### 手引書

- (b) ウェブサイトを基本とする業績策定及び報告
- (1) 通則。遅くとも 2012 年 6 月 1 日までに、行政管理予算庁長官は官庁に対し、合衆国法律集第 31 編第 1122 条に定めるウェブサイトにおいて簡潔かつ適時に業績情報を公表するための手引書を交付する。この手引書は、少なくとも第 1115(e)条を除く合衆国法律集第 31 編第 1115 条から第 1116 条の全ての要件を含むものとする。  
(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3881)
  - (2) 優先度の高い目標。合衆国法律集第 31 編第 1120(b)条により官庁優先目標を作成することを求められる官庁においては、本条の業績情報を、合衆国法律集第 31 編第 1122

条で求められる既存の情報と統合する。

- (3) 考慮。本条で求められる手引書作成時に、行政管理予算庁長官は、官庁がこれまでに業績策定及び報告情報を統合し、合衆国法律集第3編第1122条で求められる通りウェブサイト上でこれを公表してきた実績を考慮に入れる。

#### 第11条 重複及び期限切れの官庁報告の削減

- (a) 予算内容。合衆国法律集第31編第1105(a)条は、次の通り変更される。

- (1) 第(33)(2)項を第(35)項として規定し、かつ、  
(2) 次の内容を最後に加える。

「(37) 計画及び報告が、期限切れとなっているか他の計画及び報告と重複していると判断され、削除又は統合の対象として官庁が特定している第1125条に基づく計画及び報告のリスト」

- (b) 不要な官庁報告の削除。合衆国法律集第31編第11章は、本法第9条により加えられた第1124条の後に、以下を加えることにより変更される。

「第1125条 不要な官庁報告の削除

- (a) 官庁による不要な報告の特定。年1回、行政管理予算庁長官の指導に基づき、各官庁の実施責任者は、次の行為を行う。
- (1) 法定要件又は議会報告の指示に従い、官庁が連邦議会のために準備する全ての計画及び報告を特定するリストにまとめる。
- (2) 第(1)項に従いまとめたリストを分析し、期限切れとなっているか他の計画及び報告と重複している計画及び報告を特定し、期限切れとなっているか重複している計画及び報告のみのリストを作成する。
- (3) 第(2)項で特定された計画及び報告を受ける連邦議会の委員会と共に、これらの計画及び報告が今後も当該委員会にとって不要であるかどうか、及び、これらを削除又は他の計画及び報告と統合すべきかどうかを協議する。
- (4) 第(1)項に基づきまとめられた計画及び報告の総数を計算し、第(2)項に基づき特定された期限切れとなっているか重複している報告のリストを行政管理予算庁長官に提出する。
- (b) 計画と報告。
- (1) 初年度。本条の実施の初年度においては、期限切れとなっているか重複していると各官庁が特定した計画及び報告は、第(a)(1)項で特定される計画及び報告全体の10パーセント以上になるものとする。

決定

- (2) 次年度以降。第(1)項に定める初年度後の各年においては、計画及び報告の各リストにおいて期限切れとなっているか重複していると特定された計画及び報告につき、行政管理予算庁長官が最低割合を定める。
- (c) 不要な報告の削除の要請。行政管理予算庁長官は、米国政府の予算において各官庁が期限切れとなっているか重複していると判断した計画及び報告のリストの作成（第 1105(a)(37)条に定める通り）と並行して、当該計画及び報告を削除又は統合するための法案を連邦議会に提出することができる。」

期日

5 USC 5105 記録

## 第 12 条 業績経営スキル及び能力

- (a) 業績経営スキル及び能力。遅くとも本法の成立日の 1 年後までに、人事局局长は、業績改善審議会と協議し、鍵となるスキル及び能力を特定するものとする。この鍵となるスキル及び能力は、行政の有効性及び効果を改善する目的において行われる目標作成、プログラム評価、業績情報の分析及び利用のために連邦政府人事部が必要とするものである。
- (b) 分類。遅くとも本法の成立日の 2 年後までに、第(a)項に基づく特定に基づき、人事局局长は、適切だと判断する場合、上記の鍵となるスキル及び能力を関連する職位区分に組み込む。
- (c) 既存の官庁研修への組み込み。遅くとも本法の成立日の 2 年後までに、人事局局长は、合衆国法律集第 5 編第 306(f)条に定める通り、第(a)項に基づき特定された鍵となるスキルを各官庁の関係職員の研修に組み込むために、各官庁と協調する。

## 第 13 条 手続き上の変更点及び適合を目的とする変更点

- (a) 合衆国法律集第 5 編第 3 章の目次は、第 306 条に関連する条項を削除し、次の内容を挿入することにより変更される。

「306. 官庁の戦略計画」

- (b) 合衆国法律集第 31 編第 11 章の目次は、第 1115 条及び第 1116 条に関連する条項を削除し、次の内容を挿入することにより変更される。

「1115. 連邦政府及び官庁業績計画」

「1116. 官庁業績報告」

(c) 合衆国法律集第 31 編第 11 章の目次は、最後に次の内容を加えることにより変更される。

「1120. 連邦政府及び官庁の優先目標」

「1121. 四半期優先事項進展レビュー及び業績情報の利用」

「1122. プログラム、優先目標及び成果の透明性」

「1123. 実施責任者」

「1124. 業績改善員及び業績改善審議会」

「1125. 不要な官庁報告の削除」

(公法 111-352-2011 年 1 月 4 日 124 STAT.3883)

31 USC 1115 記録

#### 第 14 条 本法の施行

協調

##### (a) 暫定的な策定及び報告

(1) 通則。行政管理予算庁長官は、暫定的な連邦政府優先目標を作成するために官庁と協調し、米国政府の 2013 年度予算案の提出時に開始する本法の要件と一致する暫定的な連邦政府業績計画を提出する。

(2) 要件。各官庁は、次の行為を行う。

期日

(A) 遅くとも 2012 年 2 月 6 日までに、本法の要件と戦略計画を一致させるために戦略計画を修正する。

計画

(B) 官庁優先目標の説明を含む 2013 年度の業績計画と同時に開始する本法の要件と一致する業績計画を作成し、提出する。

(C) 最新業績報告を 2012 年度に開始する本法の要件と一致させる。

(3) 四半期レビュー。本法で求められる四半期優先事項進展レビューは、次の通り開始する。

(A) 米国政府の 2011 会計年度予算の分析的展望に含まれる官庁優先目標に基づく官庁については、本法の成立日又はそれ以後に開始する最初の完全な四半期と同時に開始する。

(B) 暫定的な連邦政府優先目標については、2012 年 6 月 30 日に終了する四半期と同時に開始する。

(b) 手引書。行政管理予算庁長官は、本法の施行に必要な場合、他の手引書に加え、第(a)項が求める暫定的な策定及び報告の行為を実行する際の官庁のための手引書を作成する。

31 USC 1115 記録

#### 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。

(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、及び

(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ける業績経営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経営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。

2011 年 1 月 4 日承認。

---

立法経緯-下院 2142

下院レポート No. 111-504 (監査・政府改革委員会)

上院レポート No. 111-372 (国土安全保障・政府問題委員会)

連邦議会議事録 Vol. 156 (2010)

6月16日、下院にて、審議、可決。

12月16日、上院にて、審議、可決、変更。

12月17日、下院にて、上院での変更否決。

12月21日、下院にて、上院での変更可決。