

## 21 世紀の米国流行政革命

米国連邦政府は過去 10 年以上にも及び行政業務の電子化を推進してきた。しかし、それはただ IT を行政に役立てようというものではない。その実態は、IT 投資のマネジメント手法を叩き台とした徹底的な業務合理化であり、骨太の行政改革の試みである。本稿ではこれまでの資料調査を元に、米国政府のマネジメント改革を概観する。

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 1. 歴史的経緯と中核的思想.....       | 2  |
| 2. EA×PBM.....            | 4  |
| 3. FEA プログラム.....         | 7  |
| 4. CPIC(資本計画と投資管理).....   | 9  |
| 5. PBA(パフォーマンス基準調達).....  | 13 |
| 6. マネジメント業務の専門化と人材育成..... | 15 |
| 7. 情報公開とアカウントビリティ.....    | 18 |
| 8. 21 世紀の米国流行政革命.....     | 21 |
| 参考資料一覧.....               | 22 |

## 1. 歴史的経緯と中核的思想

米国連邦政府の現代的な行政電子化は、1996年に制定されたCCA(Clinger-Cohen Act)<sup>1</sup>にその端を発すると言われる。だが、大きな行政改革の流れを捉えようとするならば、更に10年ほどを遡る必要がある。1980年代の米国連邦政府は、東西冷戦に伴う莫大な軍事支出を背景に、慢性的な財政赤字に喘いでいた。貿易赤字と合わせ、双子の赤字と呼ばれる状況である。財政赤字は急激に増大し、1982年には1兆ドル程度であった公債残高が、1992年頃には3兆ドルを突破している。<sup>2</sup>しかしながら、行政サービスの質は国民を満足させるものではなかった。こうした中、ベストセラーとなった書籍 **Reinventing Government**<sup>3</sup>を一つの契機として、手続き偏重の行政の在り方を変革すべきである、という議論が大きな盛り上がりを見せる。この議論は後のクリントン政権における行革思想の屋台骨となり、NPR(National Performance Review)と呼ばれる正式な行革イニシアティブへと発展した。<sup>4</sup>NPRは行政活動の総点検を行った上で、リーダーシップ、マネジメント、顧客サービス、財務、調達、人材育成、環境問題など、極めて幅広い領域に対する分析と改善勧告をもたらした。NPRが提示したあるべき行政の理念は次のように要約できる。<sup>5</sup>

1. 各省庁が行政の存在目的・目標を明らかにし、その文脈に沿った業績・結果に基づく予算立案と執行を行なうこと。
2. 「顧客(国民と産業界)の満足」を上記に言う業績・結果の基本的基準とすること。
3. 行政サービスの費用効率を高めることによって均衡財政を実現すること。

更に、その実現に向けた戦略は次の通りである。

1. 産業界のベストプラクティスを積極的に公会計や調達制度に取り入れ、市場原理を働かせること。
2. 顧客や市場との接点を持つ前線の官吏へ権限を委譲し、その裁量を高めると共に、説明責任を課すことによって公正性を保つこと。
3. 業務効率を改善しつつ効果的にサービスを提供するため、情報技術を積極的に活用すること。

こうした構想の内、特に理念を法令として制定したのが、1993年のGPRA(Government Performance and Results Act/政府業績・結果法)である。<sup>6</sup>GPRAでは各省庁に対し、国民生活に対する寄与を中心的目標としつつ、5カ年戦略計画および年次パフォーマンス計画を定期的に提出するよう命じている。これらの計画書は民間で実績のある経営学的手法をふんだんに取り入れたものであり、様々な具体的数値目標やそれに伴う予算を明示する資料となっている。GPRAは各省庁が漫然と予算消化を重ねることを許さず、支出のそれぞれが国民生活にとってどのような意味を持つのかを明らかにするよう突き付けている。それ

までもこうした実績指向の予算管理の試みはなされてきたのだが、何れも大統領の任期に付随したイニシアティブの域を出ず、結局は定着するに至らなかった。<sup>7</sup>これに対して GPRA は、行政組織におけるマネジメントの在り方に、永続性のある議会立法の形で踏み込んだ最初の一步である。ここに、米国連邦政府の新しい行政改革の歴史は始まった。

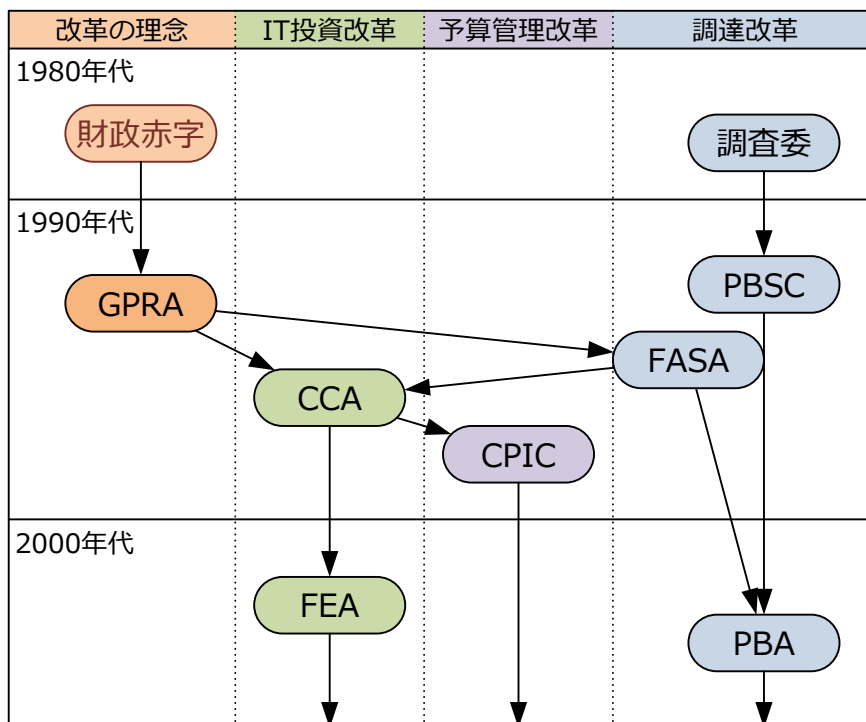


図 1 米国の行政マネジメント改革の流れ

## 2. EA×PBM

GPRA に言う戦略計画・パフォーマンス計画は目指すべきゴール地点を表明したものであって、具体的なマネジメントの体系にまで踏み込んだものではない。また一方では時代の要請として、益々複雑化し、変化の速度を増してゆく社会状況に対応するために、高度な IT の活用が不可欠となっていた。こうした中で米国は、行政向けに PDCA サイクルをモデル化した PBM(Performance-Based Management/パフォーマンス基準マネジメント)の体系化を行い、その具体的な実践分野として IT 投資の合理化に矛先を向けた。これらの要素を盛り込んだのが、先にも名を挙げた 1996 年制定の Clinger-Cohen Act である。CCA は各省庁での IT 投資に的を絞って新しいマネジメントの体系を定めた法であり、その内容は次の 3 点にまとめられる。

1. 各省庁に CIO を設置し、CIO は組織の最高意思決定機関の一員として業務パフォーマンスに資する IT 環境の整備に責任を負うこと。
2. IT 調達にまつわる旧来の手続きを大幅に簡略化して各省庁の裁量を拡大すると共に、PBM の文脈に沿った説明責任の徹底によってバランスをとること。
3. 省庁の業務目標と IT 環境およびその調達計画が噛み合っていることを示す資料として、IT アーキテクチャを整備すること。

これらは NPR の示した戦略の具体化となっているが、特に 3 つめの IT アーキテクチャの整備に特徴がある。

極論すれば、IT アーキテクチャとは、業務と IT 資産の関連を明示した図表である。例えば庁舎内を巡るネットワーク機器はあらゆる業務を支えるものであるのに対し、伝票の管理・集計を行う財務システムは主に財務部門の業務を支える。あるいは、建築物の構造設計を行うシステムであれば、ごく一部の省庁の、更に特定の部署の業務にだけ関わりを持つであろう。このように、IT 資産と言ってもその利用状況は様々である。個々の IT 資産が持つ重要性は、業務との関わりを明らかにしない限り見定めることができない。そこで、業務と IT 資産それぞれの一覧を叩き台として、その両者を結び付ける依存関係を書き足して表現したものが IT アーキテクチャである。現在ではこれを EA(エンタープライズ・アーキテクチャ)と呼ぶ。

---

<sup>i</sup> CCA 以前は大規模 IT 投資は全て GSA(General Services Agency/一般調達庁)を通じて行うこととされており、各省庁の自主判断による投資は原則として許されなかった。

|   | Conduct Program Management               | Manage Acquisition Oversight Integration |                                       |                                       | Monitor Commercial Request for DoD Technology Export |
|---|--|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Business Capability   |  |  |                                       |                                       |  |
| Operational Activity  | Develop Program                          | Conduct Acquisition Assessment           | Conduct Periodic and Ad-hoc Reporting | Manage Capabilities Based Acquisition | Conduct Science and Technology                       |
| System Function   |  |  |                                       |                                       |  |
| Manage Asset Valuation*   |  |  |                                       |                                       |  |
| Manage Capabilities Based Acquisition                                 |  | DAMIR                                    | DAMIR                                 | DAMIR                                 |  |
| Manage Cross-Domain Communications                                    |  |  |                                       |                                       | USXPORTS   |
| Manage End-User Check   |  |  |                                       |                                       | USXPORTS   |
| Manage Mission Support Requirements                                   | DAI, FoS, Defense Acquisition Management |  |                                       |                                       |  |
| Manage One-Time Staffing  |  |  |                                       |                                       | USXPORTS   |
| Monitor Auto-Staffing   |  |  |                                       |                                       | USXPORTS   |
| Monitor Contract Performance  |  | DAMIR                                    | DAMIR                                 | DAMIR                                 |  |
| Perform Acquisition Assessment  |  | DAMIR                                    | DAMIR                                 | DAMIR                                 |  |
| Perform Basic and Advanced Search of Structured and Unstructured Data |  |  |                                       |                                       | USXPORTS   |
| Perform Cross-Cutting Analysis and Reporting                          |  | DAMIR                                    | DAMIR                                 | DAMIR                                 |  |
| Perform Data Checks   |  | DAMIR                                    | DAMIR                                 | DAMIR                                 |  |
| Perform Precedent Search  |  |  |                                       |                                       | USXPORTS   |
| Perform Reporting   |  |  |                                       |                                       | USXPORTS   |

図 2 国防総省の EA(一部抜粋)

上記の表は米国国防総省の BEA ver.6.2 の資料から一部抜粋したものである。<sup>8</sup>左側の System Function の列には、IT システムによって提供される機能が並んでいる。一番上の Business Capability の行には組織が有する業務能力が、その 1 行下にある Operational Activity にはその業務能力を支える個別業務の名称が並んでいる。表の本体には、これら個別業務とシステム機能の交点に実際の IT システム名(DAMIR や USXPORTS)が記載されている。この表によれば、DAMIR は Monitor Contract Performance 機能<sup>ii</sup>を提供し、その機能は Conduct Acquisition Assessment<sup>iii</sup>といった業務において利用され、結果として Manage Acquisition Oversight Integration<sup>iv</sup>という業務能力が支えられていることが分かる。

EA の整備作業の実際は、組織内業務と IT 資産の棚卸し・突き合わせである。これらは一般に業務分析と呼ばれる作業の範疇に含まれる。連邦政府の省庁のような大規模組織では対象となる業務・資産の数は膨大なものとなり、業務分析は困難を伴うのが常である。しかし、EA の整備に成功したならば、次のような効能が得られる。<sup>9</sup>

- 既存および新規調達の対象となる IT 資産の重要性を客観的に判断できる。
- IT 資産の新規調達において他の資産との関係性を把握することで、より低リスクな調

ii 調達契約において、発注先の業者のパフォーマンスをモニタリングする機能を指す。

iii 調達契約のアセスメント業務を指す。

iv 調達契約の個別監督業務を統合し管理する能力を指す。

達要件や導入計画を策定できる。

- 長期的な業務戦略を検討する上で、EA にまとめられた現在の業務・IT 資産の全体像を判断材料とできる。

一見するとどれも当然の事のように思えるが、実現は決して容易でない。例えば、かつて騒動となった 2000 年問題の時に公表された数字がある。これによれば、業務に必須のミッションクリティカルな IT システムに限っても、大部分の省では 300~600 程度のシステムを有しており、国防総省に至ってはその数が 3000 近い。<sup>10</sup>これらのシステム同士の間にある結び付きや、更に現場業務との関連ともなれば、系統だった手法を導入しなければその複雑さを把握することはできない。EA は正にこうした状況に取り組むツールである。

他方、EA はツールでしかない。EA の助けを借りつつも具体的に何をなすべきかを決定するマネジメント活動は、あくまでも PBM の範疇である。PBM の要諦は、次のようにまとめることができる。<sup>11</sup>

- 1) 業務目標の数値的明確化
- 2) 綿密なモニタリングによる目標達成状況の確認
- 3) ギャップ分析に基づく適切な措置の実行

すなわち、PBM とは PDCA サイクルの実践そのものである。しかし、行政は言わば純然たるサービス業であり、モニタリングすべき対象も抽象的・主観的になりがちで、定量的な PDCA の実践は難しい。製造業の世界では PDCA の一種としてバリューエンジニアリングが実践されるが、これが可能なのは、客観的に数値化できる製造上の指標が多いことによる。そこへ Clinger-Cohen Act は、IT 投資に分野を限定しつつも、費用対効果を測定する枠組みを示している。支出先である IT 資産、その効果のもたらされる領域である業務を EA に明示することで、議論の具体化を下支えしているのである。このような枠組みは既に産業界で確立していた 1 つのベストプラクティスであり、連邦政府におけるその後のマネジメント改革の原型となってゆく。

### 3. FEA プログラム

Clinger-Cohen Act により導入された枠組みは革新的なものであった。更にその後、各省庁の CIO を集めた連邦 CIO 協議会<sup>12</sup>が設置され、省庁間でのノウハウの共有、全体的な施策の検討などが行われる場となっている。同時に、これら 90 年代後半における動きに並行して、社会が大きく変化していたことを忘れてはならない。インターネットの普及である。

インターネットの普及がもたらした変化の 1 つは、行政と市民の間に新たな窓口を設けたことである。とりわけ、Web サイトを通じた年中無休の情報公開、各種申請の受付は、行政サービスの利便性向上にそれまでにない可能性を与えた。米国連邦政府もまたこの機会を捉え、数多くの行政サービスが主に Web サイトの形で提供された。その数は 2001 年夏の時点で、22,000 余の Web サイト、ページ数にして 3,500 万ページにも及んだ。しかし、膨大な電子サービスの間には幾つもの重複が存在し、利用者側の混乱と、運用コスト面での無駄に繋がっていた。これら電子サービスの混乱は縦割り行政の反映とも言え、各々の省庁の内部にとどまることなく連邦政府全体を横断して、全体最適の実現に取り組む必要性が明らかとなった。<sup>v</sup>

2000 年代に入りブッシュ政権に切り替わった後、2001 年夏には QuickSilver タスクフォースが立ち上げられた。同タスクフォースは連邦政府内の電子行政サービスを調査し、2002 年電子政府戦略を立案、報告書を取りまとめた。<sup>13</sup>報告書では、サービスに多数の重複があることを指摘すると共に、それらの統合・一本化と、重複の再発を防止するためのマネジメント技法の導入を唱えた。これが FEA プログラムである。すなわち、連邦政府の全体最適化の観点から、次の論点を明らかにする EA の策定と、その EA に基づく政府中枢からのコントロールを打ち出したのである。

1. 市民/企業にとっての行政サービスとはそもそも何か？
2. それらの行政サービスを支える IT 資産/技術/データはどのようなものか？
3. 電子行政サービスの成果を測る客観的指標は何か？

これは EA に基づく PBM 型の IT 投資マネジメント手法を、連邦政府全体の IT 投資マネジメント向けに拡大したものに他ならない。これを FEA(Federal Enterprise Architecture) と呼ぶ。各省庁が策定した EA では当該省庁の業務の一覧と IT 資産の関係を捉えるのに対し、FEA では行政サービスの利用者である市民/企業の立場から見たサービスの一覧と IT 資産の関係を捉える。結果として、同一のサービスを支える業務や資産に同種のもので複数あれば重複の可能性ありと見なされ、統合の機会に繋がる。また、FEA の中に PBM における数値目標をはっきりと織り込むことにより、PBM との一体性をより高めている。<sup>14</sup>

<sup>v</sup> 以上の考察は次段に述べる 2002 年電子政府戦略の報告書に依る。

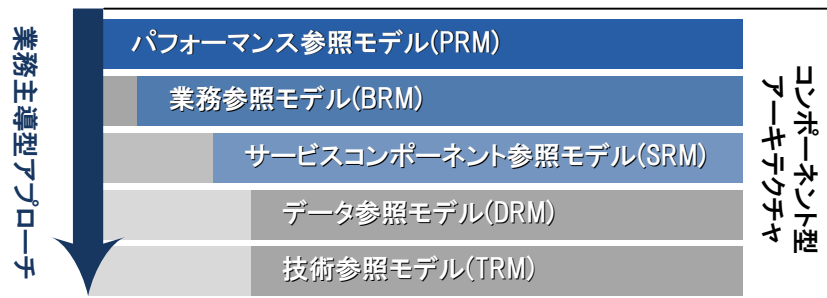


図 3 FEA 参照モデルの全体構造

FEA に基づく仕分け体系をまとめたモデルが FEA 参照モデルである。FEA 参照モデルは業務一覧に相当する BRM、IT システムのジャンル一覧に相当する SRM を含む。更に、IT システムが必要とするデータ体系を表現するための DRM、利用技術を分類するための TRM、業務上の目標として利用される KPI を分類するための PRM がある。OMB はこれらをまとめて CRM(Consolidated Reference Model/統合参照モデル)として提供している。

連邦政府において各省の予算を統括する部局である OMB は、FEA に基づく業務分析を各省に要求している。具体的には、FEA は行政業務や IT 資産を分類するための統一された系統図となっており、この系統図の中で自組織の有する業務や資産がどの位置にあるのかを、各省庁で判断して仕分ける。OMB では収集した業務・資産仕訳を横断的に検証することにより、重複の特定、統合、業務合理化の指示へと導く体制を整備した。代表的な例が FTF(Federal Transition Framework)と呼ばれる仕組みである。<sup>15</sup>OMB は予算の統括を行うという性格上、毎年の予算案を各省庁から収集し精査する。この時、FEA に準拠して仕訳済みの、省庁別 IT 調達予算案を突き合わせ、省庁間を跨いで重複投資が見つかれば、省庁横断でそれを統合するよう音頭をとる。このような工程を経て抽出された、省庁間で統合可能な IT 支援型業務をまとめた台帳が FTF カタログである。<sup>16</sup>OMB は FTF カタログを参照しつつ予算編成を行うよう各省庁に指示することで、積極的に IT 投資の統合を進めている。

FEA プログラムはこのように、中枢主導、顧客満足の重視、省庁横断型といった特徴を備える他、その支援においても豊富な内容を備えている。FEA に関する分析ガイダンスの策定、業務分析と PBM を支える人材育成に向けた労働力分析の実施、大学との提携による人材育成カリキュラムの整備などがあり(後述)、連邦 CIO 協議会、OMB、その他政府機関の連携の下で取り組みが推進されている。



#### 4. CPIC(資本計画と投資管理)

FEA プログラムに至る流れは、IT 投資のマネジメントを舞台にした GPRA の理念の具体化であった。FEA プログラムの推進は行政サービスの統合を進めつつ確実にその運用コストも圧縮しており、これ自体が GPRA に基づくベストプラクティスとなった。次になすべきは、その適用領域を IT 以外にも広げることである。

業務を下支えする資産、いわゆる生産手段としての資産を、連邦政府では資本性資産と呼んでいる。IT 資産はこの一種であり、これ以外にも不動産、機械装置類などが資本性資産に当たる他、インフラ維持に関わる恒常的なメンテナンスサービスなども含む広い概念である。IT 資産がそうであったように、長期にわたって維持される存在である資本性資産についても、業務への寄与の度合いを論じることができる。すなわち、業務と資産の関係性を明示することで資本投資の重要性を判断するという、IT 投資における PBM の枠組みを援用できると考えられる。これが CPIC(Capital Programming and Investment Control) の基本的な着想である。<sup>vi</sup>

CPIC は予算管理に重点を置いた取り組みであり、中でも特に、資本性資産のライフサイクルコストを把握することを基本としている。旧来の公共調達では調達契約ごとの入札価格にばかり気を配るのが通例であった。結果、初期の資本整備コストを節減できても長期の運用コストが高くなり、最終的な資産破棄に至るまでの総コストが大幅高となる—このようなことが現実に起こっていた。これは資本性資産を、その運用目的である業務やサービスの一部として捉える大局観が欠如していることに由来する。CPIC ではまず、何のビジネスのための資産なのか、ということを経営ケースと呼ばれる文書に明記する。更に、そのビジネスの枠内でのライフサイクルコストとビジネスへの寄与に基づき、費用対効果を論じるよう各省庁に求めている。<sup>17</sup>この時、調達対象となる資産が IT 資産である場合には FEA に基づく IT 投資の仕訳が義務づけられている。<sup>18</sup>OMB では FEA による分析対象を資本性資産一般に拡張することで、将来的に、あらゆる資本性資産を IT 投資の場合と同様の枠組みで分析できるようにしたいとしている。

CPIC のもう 1 つ重要な側面には、業務進行過程におけるマネジメントがある。前段に述べたように CPIC では予算管理が基本となるが、当初策定した予算が適切な計画であるという保証は必ずしもない。計画立案過程にミスや不足はつきものであるし、時間の経過と共に状況が変化して、適切であったはずの前提が成り立たなくなることもある。米国連邦政府では、現在の状況が計画から乖離し、期待される投資収益の達成が危うくなったならば、何らかの是正措置を講じるか、場合によっては予算の執行を停止することが法的に義務づ

---

<sup>vi</sup> 尚、CPIC という用語は Clinger-Cohen Act の中で定義されており、歴史的な出自は IT 投資分野にあると言える。ここではその後一般化されたものを取り上げている。

けられている。<sup>19</sup>CPIC 活動の指針として OMB の発行している CPG(Capital Programming Guide/資本プログラミングガイド) <sup>20</sup>ではこのことを明記すると共に、資本性資産の調達を 3 つのフェーズに分けた上で、継続的なモニタリングと随時の対処を各省庁に求めている。

1. **計画立案・予算編成フェーズ**：何を幾らで調達するか、を徹底した業務分析およびリスク分析に基づいて決定する。調達の費用対効果を明らかにするために、業務に対する寄与の客観的明確化が中心課題となる。
2. **調達フェーズ**：計画通りの成果をもたらすような契約をとりまとめ、成果をもたらすパートナーシップを発注先業者との間に構築する。端的には公共入札の手続きに相当するが、どのような基準で業者選定を行うのか、どのような条件で契約を結べば関係者のリスクを低減し且つ成果を最大化できるのか、を綿密に検討・議論する。ここでいう議論には、応札業者の参加も想定されている。
3. **運用マネジメントフェーズ**：調達契約に基づく資本性資産を実際に導入し、期待される業務上のパフォーマンスを実現する。実務は、資産の利用を軸としつつ、利用状況の継続的なモニタリング、トラブルへの対処、予実格差の検証、恒常的な改善の実施などから構成される。FASA の規定は、運用マネジメントの過程で予実格差が当初目標の 9 割未満に低下するようならば、拋出継続中の現行予算であっても執行を停止するよう義務づけた厳しいものとなっている。

FEA プログラムとの対比で考えると、CPIC の特徴は次のようにまとめられる。第 1 に、**予算管理を基本とする財務的なマネジメント手法**であること。第 2 に、**対象を IT 資産から資本性資産に拡張したより一般性の高い取り組み**であること。第 3 に、FEA が言わばあるべき業務と資産の関係を切り出した静止画であるのに対し、CPIC は**時系列に沿って進行するプロセスについて枠組みを与える**ものであること。将来的に IT 資産以外にも拡張された FEA との組み合わせの下で考えるならば、アーキテクチャとプロセス、マイルストーンとスケジュール、貸借対照表と損益計算書のように、ある時点で切り出した止め絵としての FEA に対し、その間を結ぶ動きを CPIC は与えているのである。

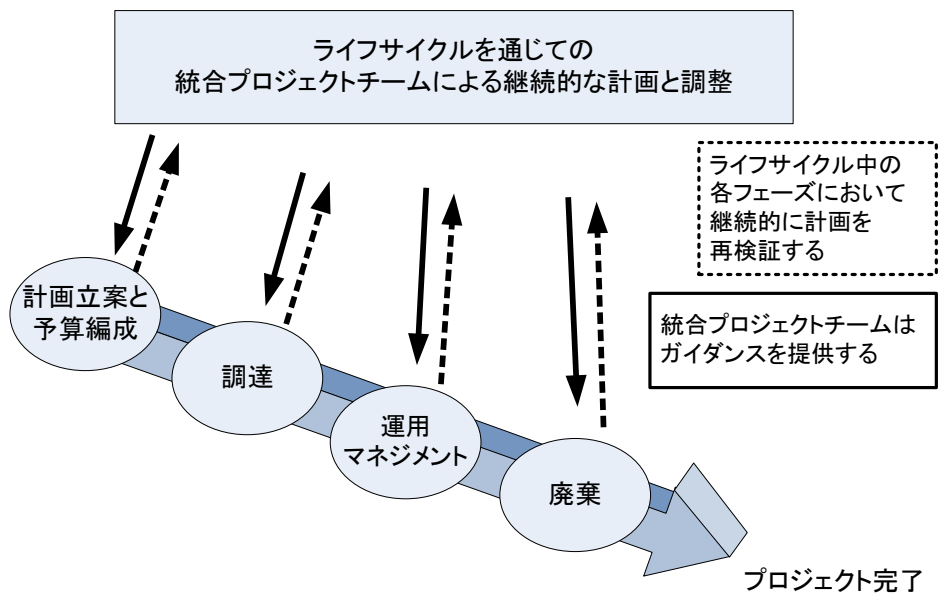


図 4 CPIC のサイクル<sup>vii</sup>

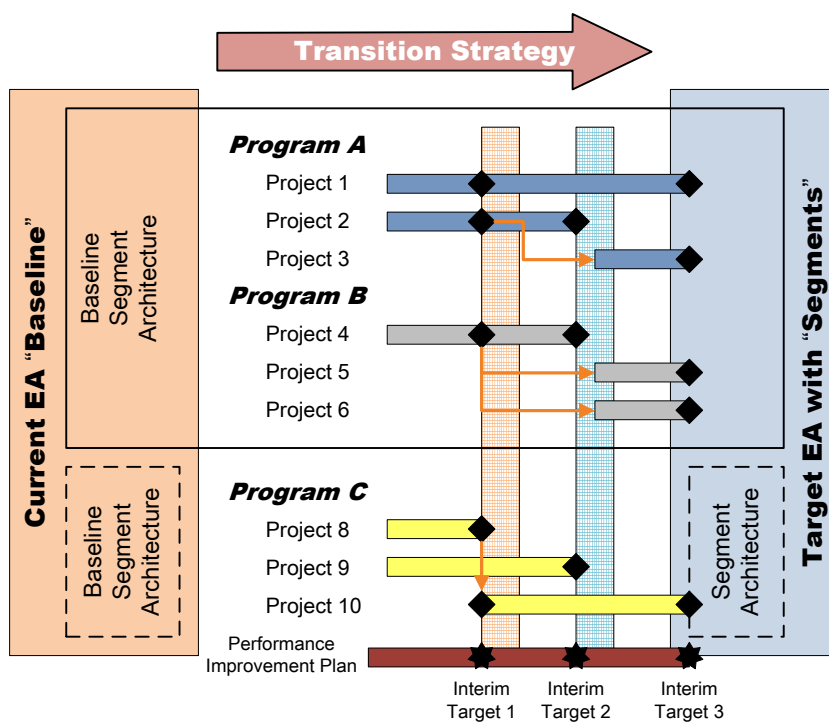


図 5 EA の段階的发展とプログラム・プロジェクト<sup>21</sup>

EA はまず第一に現状を分析した資料であり、これを特に As-Is アーキテクチャまたは Baseline アーキテクチャと言う。これに対して、将来のあるべき組織・業務の姿を EA の形で

<sup>vii</sup> 前掲の Capital Programming Guide より抜粋、翻訳。

表わしたものを **To-Be** アーキテクチャまたは **Target** アーキテクチャと言う。**As-Is** から **To-Be** への発展は様々な変革プログラム/プロジェクトの遂行を通じて実現される。**As-Is** と **To-Be** を繋ぐ移行計画を **Transition Strategy** と言う。図 5 では、**As-Is** から **To-Be** へと、複数のプログラム、そしてプログラム内に含まれる個々のプロジェクトの束が導く様子を示している。これらのプログラムおよびプロジェクトは多くの場合、公共調達の間を取る。従って、**Transition Strategy** の執行は、その多くの側面が **CPIC** に基づく予算管理の対象となる。

## 5. PBA(パフォーマンス基準調達)

サービス結果の追求を中心に据えた行政マネジメントは、FEA と CPIC によって一つの全体像を結んだと言える。しかし両者は共に、連邦政府全体や省庁のトップレベルの予算案という大きな視野でマネジメントを司る仕組みである。現場レベルのマネジメント活動からはまだ相当の隔たりがある。様々なイレギュラーが日々生じる現場業務での課題は、いかに着実かつシステムチックに状況をコントロールするか、ということである。この課題への答えは、PBA(パフォーマンス基準調達)によってもたらされつつある。

PBA は手続き重視の調達制度に対する反省から生まれた調達手法である。連邦政府における公共調達では、調達する有形資産すなわち調達物品の仕様を極力詳細に規定した上で公募に掛けることが規則付けられている。施設メンテナンスや業務代行といったサービスの調達に関しても、この規則に沿う形で詳細な仕様書が用いられていた。だが、有形資産の調達ならば納品時点で形態がはっきりと定まるのに対し、サービス契約の実施過程では多くの微調整や変更が発生する。そうした融通の内容が仕様書に予め記されていないと契約からの逸脱となってしまうため、過度に細部に立ち入った仕様書を、公募開始前に膨大な労力を投じて策定することが慣例化しており、発注に至る調達プロセスそのものが長期化・高コスト化していた。ばかりか、あまりに事細かな仕様書は受注業者の行動を制限してしまい、サービス契約価格を一般に高止まりさせる要因ともなっていた。これに対して PBA では、FAR(Federal Acquisition Regulation/連邦調達規則)を変更し、調達するサービスを通じて達成すべき業務上の利益を明確化しておけば、サービス実施の詳細については受注業者の裁量に任せても良い、とする新たな方針を採用している。PBA は当初 PBSC(Performance-Based Service Contract/パフォーマンス基準サービス契約)と呼ばれ、80 年代になされた政府内の調達制度研究の成果を受けつつ、冷戦構造が崩壊した 90 年代に入って議論が具体化し、湾岸戦争後に導入が始まったものである。2000 年代に入ってからブッシュ政権の下で実践が本格化し、既に調達契約の過半を占める基本手法として定着するに至っている。

以上の経緯から見て取れるように、PBA は FEA や CPIC とは独立に、現場業務の改革として発達してきたものであるが、達成すべき目標を軸とする、という点では性格を一にする。そしてまた、PBA の実践は調達の現場業務そのものであるため、FEA や CPIC にはない次のような具体的特徴を備えている。<sup>22</sup>

- **KPI 基準の契約締結**：PBA は調達の方式の 1 つであり、行政にとって意味のある目標を達成すること、を契約要件とする。例えばビルの清掃サービスの契約であれば、毎朝 8 時の始業前までに清掃が終わっていること、月に 1 度の衛生検査で所定の衛生基準を満たすこと、といった目標が契約要件となり、それを実現するための手段につい

ては受注業者の裁量に任せることが許される。契約要件は主に KPI と付随する制約事項の形でまとめられる。

- **インセンティブの導入**：インセンティブとは、標準的な契約要件を上回る成果に与えられる追加報酬である。最低限の品質だけを守ってコスト圧縮を狙う動機が受注業者にはあるが、これはしばしばサービスの品質低下や不安定化に繋がる。インセンティブを導入することでこれを避け、より以上の結果を積極的に業者から引き出すことが可能になる。インセンティブは必ずしも金銭的なものとは限らず、契約期間の延長や、しかるべき場での高評価の授与といった形を取りうる。
- **品質保証監査の重視**：発注者である行政組織が自ら調達結果の品質を監査する活動を品質保証監査と言う。具体的には、定期的なモニタリングや第三者機関を利用した抜き打ち検査などが該当するが、何れにせよ、行政組織自身が主導して品質チェックを行うことに要点がある。問題が発見された場合には決済を一時停止することが法的に認められており、この権限を背景にして、受注業者に改善を求めることができる。また、監査の過程で改善の余地を見出せば、継続的にサービス品質を高めるよう受注業者と協議することができる。
- **パートナーシップの構築**：行政組織には受注業者との間に密なコミュニケーションを持つことが推奨されている。受注業者に多くの裁量を与えるということは、サービスについて受注業者のみが知りうる側面が増えるということである。品質向上のためには、受注業者の声をよく聞き、また、利用者としての自分達の声をしっかり伝えることが欠かせない。定期的なミーティングを持つことや、行政側からも常時の連絡担当者を選任することが、よい方法として例示されている。更に、こうしたコミュニケーションを契約締結の前後にも恒常的に維持することで、サービス市場に対する土地勘を養うことも推奨されている。

法規に含まれる品質保証監査を除いて、これらは PBA の義務的要素ではない。しかし、法規やガイドラインにおいて明確化され、現場の判断において積極的に利用することが推奨されているツールとなっている。内容を振り返ってみても分かるように、行政にとっての業務上の利益を中心に置いた調達方式が PBA であり、手続きではなく現場レベルでのマネジメント活動に重点が置かれている。FEA や CPIC にはない足回りの具体性を、PBA は補っているのである。

## 6. マネジメント業務の専門化と人材育成

以上に述べたマネジメント手法は、多くの面で経営学の専門的知見を背景としている。特にファイナンスやプロジェクトマネジメントに関するスキルの要求水準が非常に高く、マネジメント業務という分野は高度に専門化している。裏を返せば、FEA・CPIC・PBA という三つ巴の体制が確実に機能するためには、適切な人的資本の整備と手法の継続的洗練が欠かせない。この領域において見られる取り組みは、1)労働力状況の適切な把握、2)人材育成の実施、3)マネジメント手法の更なる R&D、である。

### 労働力状況の適切な把握

労働力は IT 分野と調達分野の 2 つの側面から把握が行われている。

IT 分野では CIO 協議会の主導により、2 年に 1 度程度のペースで ITWCA(IT Workforce Capability Assessment/IT 労働技能調査)が実施されている。<sup>23</sup>同調査は連邦政府内の職員を対象とした幅広いアンケート調査であり、技術リテラシと業務一般におけるスキルの両方について、職員自身の獲得状況をまとめている。この結果は省庁の有する各種の長期計画と比較され、特定された予実格差を埋めるべく、人材育成や雇用等の施策が策定されることになる。

調達分野においては FAI(Federal Acquisition Institute/連邦調達研究所)の主導により 3 種類の調査が行われている。<sup>24</sup>第 1 の調査が年次労働力レポートであり、米国政府の人事システムである職階制に基づき、職種別労働人口の調査を行っている。第 2 の調査が契約業務コンピテンシ調査であり、調達に必要なスキルセットの獲得状況を、調達業務に携わる政府職員へのアンケートにより調査している。第 3 の調査が ACMIS(Acquisition Career Management Information System/調達キャリアマネジメント情報システム)を用いたオンライン情報収集である。<sup>25</sup>ACMIS は、調達業務に携わる政府職員が自らの調達スキルを記録し、計画的な学習目標を立てるための学習支援システムであり、その一環として情報収集の役割も有している。これらの調査結果は OMB にも報告され、連邦政府全体での調達関連政策の検討材料となっている。

### 人材育成の実施

人材育成に関する施策は、目標スキルセットの明確化と、その獲得に向けた学習メニューの提供によって構成されている。こちらも IT 分野と調達分野のそれぞれに動きがある。

IT 分野では CIO およびその周辺の職種を想定して、担当者の備えるべきスキルセットをまとめた CCCC(Clinger-Cohen Core Competencies)が策定されている。<sup>26</sup>CCCC は IT に関する専門知識に加え、財務、組織改革、プロジェクトマネジメントに関する詳細なスキル

要件などを含む。これらのスキルセットの獲得に当たっては、著名 6 大学との提携によって作られた CIO University プログラムが提供されている。<sup>27</sup>同プログラムはこれらの大学において、政府内での IT マネジメントを専門とした教育カリキュラムにまとめられており、政府職員が勤務と並行して受講できる。CIO University は現場で働く社会人を対象とした専門教育プログラムであり、座学に止まらないディスカッションや企業派遣による短期研修など、実務的であることを重視した内容を備える。教育期間は概ね 2 年に渡る。修了時には CIO 認定証が授与される他、幾つかの大学では修士課程との一体化もなされている。これ以外にも、IT 投資プロジェクトのマネージャ向けに策定された推奨スキルセットや、現場職員レベルで利用できるオンライン学習システムが提供されている。

調達分野では調達に関わる職種ごとに目標スキルセットを定義している。<sup>viii</sup> IT 投資の場合同様にこれらのスキルセットは、調達資産に固有の専門知識や調達法規といった専門的スキルに加え、コミュニケーションやプロジェクトマネジメントに関する一般的スキルを含む。スキル獲得に向けた教育コースは、FAI と提携した民間教育機関、または DAU(Defense Acquisition University/国防調達大学校)において提供されている。更に、スキルの獲得状況に基づいてその専門技能を認定する FAC(連邦調達認定制度)が運用されており、連邦政府の職員はキャリアプランニングの一環としてこれらの認定制度を利用できる。<sup>28</sup>FAC の認定は 2 年ごとの更新制になっており、継続的な学習が必要であることにも特徴がある。

### マネジメント手法の更なる R&D

FEA・CPIC・PBA は未完成のマネジメント手法であり、事例研究や実践および経営学的論究に基づく更なる洗練を必要としている。連邦政府内では主に OMB、調達に関するとりまとめ業務を行う GSA(General Services Agency/一般調達庁)、DOD(Department of Defense/国防総省)、GAO(Government Accountability Office/政府説明責任院)がシンクタンクとなってこれらの R&D を進めている。更に加えて特徴的なのは、民間組織によるマネジメント分野での R&D が極めて活発で、連邦政府でもその成果を積極的に取り入れていることである。

民間でマネジメント分野の R&D 機能を果たしている著名組織には、PMI(Project Management Institute)、OMG(Object Management Group)、カーネギー・メロン大学の SEI(Software Engineering Institute/ソフトウェア工学研究所)などがある。これらの組織で策定されたマネジメント分野に関連する標準には、プロジェクトマネジメントに関する知識を体系化した PMBOK(Project Management Body of Knowledge)<sup>29</sup>、組織的マネジメント活動の水準を評価するためのガイドラインである CMMI(Capability Maturity Model

---

<sup>viii</sup> 職種分類は PM(Program/Project Manager), CO(Contracting Officer), COTR(Contracting Officer Technical Representative)の 3 種である。



Integration)<sup>30</sup>、IT システムや業務の表現に用いられる工学的記法である UML(Unified Modeling Language)<sup>31</sup>、業務プロセスの表現に用いられる BPMN(Business Process Modeling Notation)<sup>32</sup>などがある。これらは何れも事実上あるいは正規の世界標準となっており、特に IT 分野で絶大な影響を持っている。また、実践事例や技術の発展を踏まえた継続的更新もなされており、連邦政府でも各種のガイドラインや前掲のスキルセットにこれらの標準を取り入れ、最新の民間ノウハウの吸収を進めている。尚、OMG に関しては連邦政府と直接の連携を深めていることを特記しておきたい。FEA プログラムの項で触れた FTF カタログの技術的詳細は OMG によって策定されたものであり、最近の動きではこれを更に進化させた FSA(Federal Segment Architecture)に関する標準の策定も手掛けている。<sup>33</sup>

## 7. 情報公開とアカウントビリティ

NPR が与えた理念と戦略は FEA/CPIC/PBA によって肉付けされてきたと言える。そこに共通して見られるのは、何を求めて業務を進めるのか、ということの明確化であり、それと一体に、目的が明らかであれば裁量を認めてよい、とする判断が伴っている。しかし、省庁が本当に目的を明らかにできているのかどうか、認められた裁量が適切に用いられているのかどうかは、内実を詳らかに調べなければ外部からは分からない。そこで重要なのが、情報公開とアカウントビリティの徹底である。

各省庁のマネジメントに基本方針を与えるのが GPRA に言うところの 5 年戦略計画および年次パフォーマンス計画である。これらの計画書は短期から中期における経営目標を定めた資料に相当し、達成すべき顧客満足に当たる目標と概略を示している。<sup>ix</sup>

### 戦略計画 (Strategic Plan)

OMB に 5 年ごとに提出、3 年ごとに見直しが義務付けられる。本計画は以下の事項を明記していなければならない。

1. 当該省庁の包括的ミッションステートメント
2. 全般的目的と目標：実現すべきアウトプット、当該省庁の主たる機能や業務内容
3. 目的・目標を達成するための方策：業務プロセス、及び必要とされる資源(スキル、技術、人材、資本、情報等)
4. 業績関連の目的・目標(年次パフォーマンス計画に記載)と本戦略計画の全般的目的・目標がどのようにリンクしているのか
5. 全般的目的・目標の達成に重大な影響を及ぼす可能性のある、コントロール不能の外部制約
6. 全般的目的・目標の評価基準と再評価のスケジュール

### 年次パフォーマンス計画 (Performance Plan)

OMB と議会に対し、予算案提出(1 月か 2 月)に合わせ毎年提出が義務付けられる。本計画は以下の事項を明記していなければならない。

1. 各プログラム毎に達成すべき業績目標
2. より客観的に計測可能なように数値化された業績目標(下記の Subsection (b)に該当し、免除される場合を除く)
3. ごく簡単に記述された業務プロセス、及び必要とされる資源(スキル、技術、人材、資

<sup>ix</sup> 前掲の JIPDEC 報告書より引用。

本、情報等)

4. 業績を測定する具体的尺度
5. 実績と業績計画を比較する(達成度測定)ための尺度
6. 測定された数値の信憑性、正確性を確保・証明するための方策

**Subsection (b):** もしも業績目標を客観的、定量的、測定可能な形式で表現できない場合、業績計画は定性的表現で、1)達成失敗のケース(達成度が最低の場合のプロジェクト状況)、2)成功したプロジェクトの状況、を記述していなければならない。

戦略計画・パフォーマンス計画に定められた目標は個々のプログラム、プロジェクトによって実現される。主にプログラムを対象とする予算の拠出は CPIC に従った管理の対象となるが、OMB では予算審査に際して書式 300 と書式 53 という資料の作成を各省庁に義務付けている。書式 300 はビジネスケースを記述した資料である。この中には予算拠出対象となるプログラムが省庁の使命に寄与することの説明、大統領の政策目標に合致することの説明、狙いとする業務上の成果と現状、プログラムのフェーズ別予算などが含まれる。書式 53 は省庁内の全ての主要な IT 投資の一覧を FEA に従って仕分けた表である。OMB では書式 53 を最初の手掛かりとして、IT 調達予算の省庁間統合に向けた精査を進めることになる。

CPIC よりも小さな単位での調達予算の執行状況は FPDS-NG(Federal Procurement Data System Next Generation)を通じて公開されている。<sup>34</sup>FPDS-NG には\$3,000 を越える大部分の公共調達事案に関する情報が事案別に収録されており、統計的観点から調達予算の全体状況を調べることができる。FPDS-NG のオンラインサービスでは特定の条件を満たす調達事案の抽出・グラフ化機能が提供されており、特別なシステムを用いずとも、資産別、地域別、省庁別、年度別といった様々な側面からデータを集計できる。IT 投資予算に関しては更に VUE IT と呼ばれる情報公開システムが整備されている。<sup>35</sup>VUE IT は OMB の収集した書式 53 の情報をまとめた上で開示している Web サイトであり、FEA による IT 投資の仕訳がなされた状態での集計結果が示されている点に大きな特徴がある。VUE IT から省庁が個別に公開している書式 300 にアクセスすることもできる。最近になって、VUE IT を更に強化した IT Dashboard も公開されている。<sup>36</sup>

プログラムの当事者だけでなく、第三者の視点で精査された情報も存在する。連邦政府において行政活動に幅広く様々なアセスメントを行っているのが GAO である。<sup>37</sup>GAO はかつて会計検査院であったが、2004 年に改称して政府説明責任院となった。旧名称からも察せられるように、その主要な任務は各省庁に対する財務監査である。しかし GAO の活動は財務に止まらず、問題事案の精査、政策評価、ベストプラクティスの抽出、様々なノウハ

ウのガイドライン化など多岐に渡っており、連邦政府内の総合シンクタンクとして機能している。そして GAO の発行する膨大なレポートは、過去 50 年分以上に及んでインターネット上で広く公開されており、内外の第三者が自由に参照できる。OMB もまた予算案審査の一環として省庁内部の取り組みを精査しており、プログラム一般については PART (Program Assessment and Rating Tool) と呼ばれる技法による評価を行い<sup>38</sup>、その結果を公表している。<sup>39</sup>また、IT 投資に関しては EA の導入状況やそれに基づく業務改革の成熟度を評価している。<sup>x</sup>

上記の資料は全てインターネット上で公開されており、誰もが自由に参照できる。これらは連邦政府において公開されている情報の一部に過ぎないが、マネジメントの実情を体系的に把握する上で役立つ情報が、豊富に提供されていることは疑いない。

---

<sup>x</sup> 但し、成熟度評価については、オバマ政権になって以後、本稿執筆時点では情報公開が止まっている。

## 8. 21世紀の米国流行政革命

駆け足にはあるが、米国政府における現代的な行政改革の取り組みを概観した。1つ1つは異なる背景を持つ施策が、全体として NPR の示した枠組みを満たすように、それぞれの役割を果たしていることが窺われよう。しかしながら、これらの施策が現状で十分な成果を上げていると断言できるかと言えば、必ずしもそうではない。

例えば FEA には電子サービスの統合だけでなく、扱われているデータの統合も当初の目論見として含まれていたが、主に技術的な困難に起因して、こちらについては数年単位でスケジュールが遅延している。また、PBM との一体化に繋がるパフォーマンス指標カタログの整備も進んでおらず、システム統合によるコスト削減以上の成果の達成状況は不透明である。PBA についても、米国議会により招集された調査委員会の報告によれば、PBA 方式で調達を行った、とされる事例の半数が、実際には形を真似ただけで PBA の実利を実現できていないと見られることや、労働力構成において専門的スキルの不足が大きな懸念となっていることが指摘されている。2005 年にはハリケーン・カトリーナがメキシコ湾岸に來襲し大きな被害を残したが、この時の行政対応の不備には、調達業務を行うスタッフのスキル不足も一因になっていたとの見方もある。<sup>40</sup>

課題はあれども、米国流行政改革には学ぶべきところが非常に多い。NPR から数えても、今や 15 年、クリントン、ブッシュ、オバマと 3 政権に渡っての取り組みとなっている。長い歴史とそれ故のしがらみを持つ巨大組織では、一見すると当たり前の改善でも著しい困難となるのが通例である中で、着実に地歩を踏み固めてきた事実は特筆に値する。21 世紀を通じて米国政府がどのような行政を作り上げるのか、今後とも注目したい。

## 参考資料一覧

---

- 1 P.L.104-106 , “Clinger-Cohen Act of 1996”, (1996/10/02)  
<http://thomas.loc.gov/cgi-bin/bdquery/z?d104:SN01124>:
- 2 “Flow of Funds Accounts of the United States”, L.209 Treasury Securities, (FRB)  
<http://www.federalreserve.gov/releases/z1/Current/annuals/a1975-1984.pdf>  
<http://www.federalreserve.gov/releases/z1/Current/annuals/a1985-1994.pdf>
- 3 Plume, “Reinventing Government: The Five Strategies for Reinventing Government”, (Davide Osborne, Ted Gaebler, 1993/02/01)  
邦訳「行政革命」(日本能率協会マネジメントセンター, 1994/12)
- 4 その後、National Partnership for Reinventing Government と名を変えている。  
下記 Web サイトに関連資料が掲載されている。  
“National Partnership for Reinventing Government Reports”  
<http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/review.html>
- 5 この要約は下記資料に依る。  
「米国の政府支援研究開発における予算算入費目の範囲と会計原則の合理的運用」  
“第 2 章 政府業績結果法の役割”, ((財)日本情報処理開発協会(JIPDEC), 平成 12 年 3 月)  
<http://www.jipdec.or.jp/icot/FTS/REPORTS/H11-reports/H1203-AITEC-Report6/AITEC0003-R6-html/AITEC0003R6-ch2-1.htm>
- 6 P.L.103-62, “Government Performance and Results Act of 1993”, (1993/08/03)  
<http://thomas.loc.gov/cgi-bin/bdquery/z?d103:SN00020>:
- 7 AIMD-97-46, “Performance Budgeting: Past Initiatives Offer Insights for GPRA Implementation”, (GAO, 1997/03/27)  
<http://www.gao.gov/products/AIMD-97-46>
- 8 “BEA 6.2”, (DOD, 2009)  
[http://www.bta.mil/products/BEA\\_6.2/BEA/html\\_files/home.html](http://www.bta.mil/products/BEA_6.2/BEA/html_files/home.html)
- 9 EA を用いた IT 投資の最適化については下記資料に詳しい。  
“A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture”, (CIO Council, 2001/02)  
<http://www.cio.gov/Documents/bpeaguide.pdf>
- 10 JEIDA NY 駐在員報告「米国におけるコンピュータ 2000 年問題のその後—2—」  
(JEIDA, 1998/09)  
<http://www.jif.org/column/9810/2.htm>
- 11 体系化された PBM の詳細については下記のハンドブックに詳しい。  
“The Performance-Based Management Handbook”, Vol.1-6, (PBM SIG, 2001/09)  
<http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/pbmhandbook.html>
- 12 Federal Chief Information Officers Council  
<http://www.cio.gov/>

- 
- 13 “E-Government Strategy”, (2002/02/27)  
<http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/infoereg/egovstrategy.pdf>
- 14 FEA の具体的な構造は次の参照モデルによって規定されている。  
“FEA Consolidated Reference Model Document Version 2.3”, (OMB, 2007/10)  
[http://www.whitehouse.gov/omb/assets/fea\\_docs/FEA\\_CRM\\_v23\\_Final\\_Oct\\_2007\\_Revised.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/assets/fea_docs/FEA_CRM_v23_Final_Oct_2007_Revised.pdf)
- 15 “Federal Transition Framework Usage Guide Version 1.0”, (OMB, 2006/12)  
[http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/egov/documents/FTF\\_Usage\\_Guide\\_Pilot\\_Final\\_Dec\\_2006.pdf](http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/egov/documents/FTF_Usage_Guide_Pilot_Final_Dec_2006.pdf)
- 16 “Federal Transition Framework Catalog of Cross Agency Initiatives Version 1.0”, (OMB, 2006/12)  
[http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/egov/documents/FTF\\_Catalog\\_PDF\\_Ver10\\_Final\\_Dec\\_2006.pdf](http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/omb/egov/documents/FTF_Catalog_PDF_Ver10_Final_Dec_2006.pdf)
- 17 “Circular A-11, Part 7, Planning Budgeting Acquisition, and Management of Capital Assets: Section 300”, (OMB, 2009)  
[http://www.whitehouse.gov/omb/assets/a11\\_current\\_year/s300.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/assets/a11_current_year/s300.pdf)
- 18 “Circular A-11, Part 7, Planning Budgeting Acquisition, and Management of Capital Assets: Section 53”, (OMB, 2009)  
[http://www.whitehouse.gov/omb/assets/a11\\_current\\_year/s53.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/assets/a11_current_year/s53.pdf)
- 19 主に下記の FASA(連邦調達簡素化法)による。  
P.L.103-355, “Federal Acquisition Streamlining Act of 1994”, (1994/10/13)  
<http://thomas.loc.gov/cgi-bin/bdquery/z?d103:s.01587:>
- 20 “Capital Programming Guide V2.0”, (OMB, 2006/06)  
[http://www.whitehouse.gov/omb/assets/a11\\_current\\_year/part7.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/assets/a11_current_year/part7.pdf)
- 21 “FEA Practice Guidance”, (OMB, 2006/12)  
<http://www.whitehouse.gov/omb/asset.aspx?AssetId=471>
- 22 PBA の詳細は GSA が提供する下記の共通ガイダンスによくまとまっている。  
Seven Steps Guide to Performance-Based Acquisition  
[https://www.acquisition.gov/comp/seven\\_steps/home.html](https://www.acquisition.gov/comp/seven_steps/home.html)
- 23 “Information Technology (IT) Workforce Capability Assessment 2006”, (CIO Council, 2006) など。  
[http://www.cio.gov/library/documents\\_details.cfm?id=Information Technology \(IT\) Workforce Capability Assessment 2006&structure=IT Workforce&category=IT Workforce](http://www.cio.gov/library/documents_details.cfm?id=Information%20Technology%20Workforce%20Capability%20Assessment%202006&structure=IT%20Workforce&category=IT%20Workforce)
- 24 Federal Acquisition Institutes: Studies and Reports  
<http://www.fai.gov/sturep.asp>
- 25 AC MIS  
<https://admin.acmis.gov/>

- 
- 26 “2008 Clinger-Cohen Core Competencies and Learning Objectives”, (CIO Council, 2009/04/30)  
[http://www.cio.gov/library/documents\\_details.cfm?id=2008 Clinger-Cohen Core Competencies and Learning Objectives&structure=IT Workforce&category=IT Workforce](http://www.cio.gov/library/documents_details.cfm?id=2008%20Clinger-Cohen%20Core%20Competencies%20and%20Learning%20Objectives&structure=IT%20Workforce&category=IT%20Workforce)
- 27 CIO University  
<http://www.cio.gov/ciou/ciou.cfm>
- 28 Federal Acquisition Institute: Certification and Career Development Programs  
<http://www.fai.gov/certification/index.asp>
- 29 Wikipedia: PMBOK  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/PMBOK>
- 30 Wikipedia: 能力成熟度モデル統合  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/能力成熟度モデル統合>
- 31 Wikipedia: 統一モデリング言語  
<http://ja.wikipedia.org/wiki/統一モデリング言語>
- 32 Wikipedia: BPMN(Business Process Modeling Notation)  
[http://ja.wikipedia.org/wiki/Business\\_Process\\_Modeling\\_Notation](http://ja.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Modeling_Notation)
- 33 Federal Segment Architecture  
<http://www.fsam.gov/>
- 34 FPDS Next Generation  
<http://www.fpds-ng.com/fpdsng/>  
<https://www.fpds.gov/>
- 35 VUE IT  
<http://www.whitehouse.gov/omb/egov/vue-it/index.html>
- 36 Federal IT Dashboard  
<http://it.usaspending.gov/>
- 37 Government Accountability Office  
<http://www.gao.gov/>
- 38 OMB: Assessing Program Performance  
[http://www.whitehouse.gov/omb/performance\\_default/](http://www.whitehouse.gov/omb/performance_default/)
- 39 ExpectMore.gov  
<http://www.whitehouse.gov/omb/expectmore/>
- 40 “Report of the Acquisition Advisory Panel”, (AAP, 2007/01)  
[http://www.acqnet.gov/comp/aap/24102\\_GSA.pdf](http://www.acqnet.gov/comp/aap/24102_GSA.pdf)