

畜産分野における新たな政策
推進手法の調査研究事業

政策情報
レポート

135



日本中央競馬会
特別振興資金助成事業

米国のプログラム評価格付けツール 第２期における実施状況

平成 19 年 11 月

(財) 農林水産奨励会
農林水産政策情報センター

はじめに

米国においては、政府業績成果法に基づくプログラムの業績を示し、それを改善する手法として、2002 年から行政府においてプログラム評価格付けツール（PART）を実施していることは、昨年報告したところである。第 1 期としての 5 年間を踏まえ、その実施手法については、ようやく確立したものと思われ、第 2 期の始まりである 2007 年の PART は、これまでとの大きな変更点はなく、米国政府としては、今後同じような手法で継続することを考えているようである。

PART は、わが国で実施されている政策評価とは異なり、業績評価（実績評価）の色彩が強いものである。その限りにおいてわが国の参考にすべきものであるが、これまでの 5 年間の実施で得られた教訓も多く、学ぶべき点も多いと考える。

この報告書は、当センター調査役・永山勝行が、平成 19 年 10 月 13 日から 16 日まで米国を訪問して、調査を実施した結果を取りまとめたものである。

この調査の実施に当たっては、農務省（Department of Agriculture）及び大統領府行政管理予算局（Office of Management and Budget）の担当官をはじめ、在アメリカ合衆国日本国大使館渡辺洋一参事官、同川本登一等書記官に一方ならぬご協力、ご支援をいただいた。この紙面を借りて、心から感謝申し上げる次第である。

目 次

はじめに

第 1 章 プログラム評価格付けツールの第 2 期の実施状況	1
第 1 節 概要	1
第 2 節 USDA における 2007 年 PART の実施状況	3
第 2 章 プログラム評価格付けツールの 2007 年改正の趣旨	5
第 1 節 概要	5
第 2 節 省略された再評価の手順の廃止	5
第 3 節 付属書 D の追加	7
第 3 章 2007 年 PART 実施対象プログラム	11
第 1 節 農務省の PART 対象プログラム	11
第 2 節 2007 年 PART 実施プログラム選定基準	11
第 4 章 今後の展望	17

資料 プログラム評価格付けツールガイダンス 2007 年

第1章 プログラム評価格付けツールの第2期の実施状況

第1節 概要

米国におけるプログラム評価格付けツール（Program Assessment Rating Tool, PART）の実施状況については、昨年報告したところであるが、PART は、2002 年からの 5 年間においてすべてのプログラムをその対象とするとしていたので、そのような意味において第 1 期と位置づけられる。2007 年から次の 5 年間である第 2 期が開始され、PART ガイダンスの一部が改正されたこともあり、その実施状況を行政管理予算局（Office of Management and Budget, OMB）及び農務省（USDA）において調査した。

OMB においては、Daren K. Wang 行政管理担当局次長補代理及び James Hurban 担当官に、USDA においては、Donald Bice 予算プログラム分析室予算統制分析課長、Richard Saalfeld 主席財務官室計画及び説明責任課プログラム分析官及び Lisa Greenwood 予算プログラム分析室 PART 担当調整官に聞き取り調査した。なお、2007 年 PART ガイダンスについては、巻末の資料を参照されたい。

PART 第 2 期が始まるに当たって、大統領府行政管理予算局から 2007 年 1 月に発出された覚書である PART ガイダンスは大きくは変わっておらず、これまでの 5 年間で実施手法は、ほぼ確立されたものと思われる。行政管理予算局（Office of Management and Budget, OMB）及び農務省においても、第 2 期の始まりを特別なものとは捉えておらず、これまで実施してきたことを継続するとの意識であった。

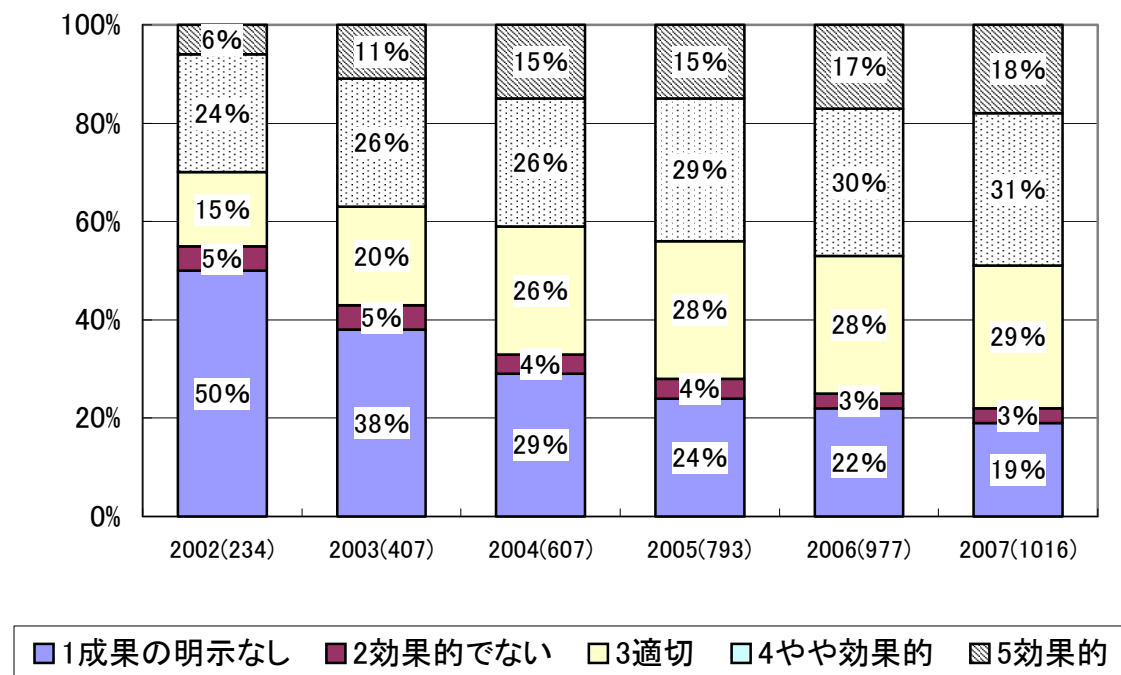
2007 年 PART の前年からの主な変更点は、省略された再評価の方式がなくなり、プログラムを再評価する場合には、すべてについて PART の手順により行うこととなったこと及び付属書 D として、効率性の指標（efficiency measures）に関するガイダンスが付け加えられたことである。

PART の対象となったプログラム数は、2006 年までの累計で 977 と最初の 5 年間で 1000 のプログラムを PART 実施するとの予定はほぼ達成され、2007 年までの累計では、1016 のプログラムが PART の対象とされた。これは、連邦政府の支出の 98%、金額にするとおおよそ 1 兆 3 千億ドルに相当する。

この間の PART の実施により、OMB によれば、「成果の明示なし」（Results Not Demonstrated）の格付けのプログラムの割合が、2002 年の 50%から 2007 年の 19%へと減少するなど、プログラムの格付けは、改善されているとのことであり、少なくとも PART の実施は、プログラムの業績を示すことにおいて成功しつつあるといえるのではないだろうか。

ちなみに、OMB から配付された資料によれば、PART の対象とされたプログラムの累積数とその格付けの割合は、次ページのとおりである。

プログラム格付けは改善されている
格付け範疇ごとの累積プログラム成果（2002－2007）



注: グラフの下の () 内の数値は、プログラム数

第2節 USDAにおける2007年PARTの実施状況

USDAにおいて、2007年におけるPART実施状況について、その変更点を重点に聞き取り調査したところ、次のとおりであった。

1 各プログラムは、5年に1回はPARTにかけられることになっており、それがPARTの要件である。しかし、どのようにPARTを進めるべきかというスケジュールが決められているわけではないので、毎年、どのプログラムをやるのかということに関して、USDA等の各省庁が勧告するわけである。だから、最初の5か年間の第1段階が終了したといっても、これで第1期が終わったのだという区切りのようなものは無かった。次の段階に流れ込んで、以前のPARTをやり直す、またやるという段階に入ったにすぎない。ただ、プログラムによっては変更があり、複数あったプログラムが合体して一本化されるというものもあったし、1つのプログラムが幾つかに分けられて、PARTを行ったというものもある。

例えば、かつてはフードスタンプのプログラムは、1つのプログラムとしてPARTにかけられていたが、昨年、OMBから要請があつて、フードスタンプのプログラムの一部である、栄養と教育という部門だけをPARTにかけるということがなされた。

5年間という一区切りの段階が終了地点に来て、それを振り返ってわれわれは何を学んだのだろうかというプロセスではなく、これは常に動き続け、進化を続けているものなのである。

2 PARTの実施手順への反映については、特にタイミングに関して、手順の変更を行った。我々は大統領府と共に努力を行い、プログラムの評価そのものではなく、その結果が具体的にどう利用されているかということに関しての取組を行った。その1つとして、われわれとしては今までよりももっと頻繁に、一般国民に対する報告を行うことにした。これまでは1年に1回だけ、ExpectMore.govの情報が更新されていたが、これを年に2回に変え、内部における情報交換もより頻度の高いものにした。対OMBでも、もっと我々はディスカッションを頻繁にするようになったとは言える。

そのディスカッションは、定期的というよりは、どちらかというと、必要に応じて行うということになるが、実際はとても頻繁にコミュニケーションを図っている。最近のことをお話すれば、PARTは春に終了したが、夏の間もずっとOMBとやり取りを続け、情報の更新について彼らとの話を続けてきた。10月、11月にまた話し合いを再開する予定であるから、1年を通して情報の更新、データベース、業績指標などに関して頻繁に連絡を取り合っていることになる。

その話し合いの目的であるが、必ずしもPARTのレーティングを変えるためということ

でなく、PART にしても業績にしても、あくまでも継続的に絶えず改善をするというのがその最大の焦点になっている。我々は、野心的な目標が設定されていること、そういった目標が達成されていること及び効率性が改善されていることを提示しようと努力をしているのである。

OMB とのディスカッションの内容としては、指標そのものについて、またデータやターゲットに関するものが多いと思う。継続的な改善が達成されていることを立証するために、我々が達成したことがらについても彼らと話をしているわけである。「成果の明示なし」というプログラムがあった場合には、得点を改善するためにどうすればよいかということについて話すことはある。しかし、この格付けを受けているプログラムは、USDA においては、現在、わずか 13 なので、我々の今の重大な焦点は、やはりもっと業績をあげていく、ということにある。

業績の更新というのは年に 2 回行っているが、時として、それに先駆けて、あるいはその後に OMB の審査官と話をしなければいけないという状況があって、つまりどうやって改善をするのかということに関して、双方の間で合意に達するために話をする。ないしは、どうやって改善をするのかという話をすることがある。

3 少し追加すると、我々が力を入れていこうと考える焦点が変わったということである。大統領マネジメント・アジェンダの名称も変わった。もともとは Budget and Performance Integration Initiative という名称であったが、それが Performance Improvement Initiative に変えられた。予算と業績に関する情報が統一されていることをただ提示するというのではなく、達成された業績が実証されることを示すものへと変わったということである。

だから、OMB との話し合いの内容も業績指標に重点が置かれるようになった。どのようにして業績の提示をすればよいか、我々の業績が向上していることをどのようにして一般の人々に知らせればよいかについて話し合いをしている。それから、PART の質問は固定されたものであり、今後 PART の質問が変わるということは予想していない。PART の手順自体がかなり安定しているので業績の改善の提示というところにその焦点が置き換えられたのである。

PART において作成が義務付けられているフォローアップ活動自体については対応を続けるが、これはあくまでもプログラムそのものを改善することを主眼としている。業績の改善といった場合には、プログラム自体がどういった業績をあげているのか、効率性が高まっているか、より良い便益が提供できているか、そして、より世の中に役立っているか、というのが主眼になっている。だから、指標そのものの改善ということではなく、業績を改善することが主眼である。

第2章 プログラム評価格付けツールの2007年改正の趣旨

第1節 概要

2007年PARTの変更点については、前章第1節において簡単に述べたところであるが、その主なものは、2006年まであった省略された再評価の手順を廃止したと付属書Dとして、効率性の指標（efficiency measures）に関するガイダンスを付け加えたことである。

このうち、省略された再評価の手順は、それを利用する省庁が限られ、実際に使用されたプログラムは、4プログラムに過ぎなかったため、廃止したとのことであった。また、効率性の指標については、各プログラムは、効率性の指標としてアウトカム指標よりもアウトプット指標を数多く出してきており、そのアウトプット効率性指標としてプログラムのインプットに対するアウトプットの比率を使用する際の問題点、制限等についてのガイダンスを「アウトプット効率性指標として使用されるインプット生産性指標の2つの制限」と題する付属書Dを追加している。

第2節 省略された再評価の手順の廃止

1 2006年までは、次のような省略された再評価（Abbreviated Reassessments）の手順が、PARTガイダンスに掲載されていた。

省略された再評価

再評価手順のいくつかの部分は省略することができるが、全体的な手順はPARTの基準を保つ。「成果の明示なし」の格付けを改善するためには、プログラムは機能している長期及び年次業績指標を持っていなければならない（すなわち問2.1及び2.3でYesを得ること）。このプログラムは同様に、いくつかの成果（すなわち、少なくとも問4.1又は4.2において功績が認められる - "Yes"、"Large Extent" 又は "Small Extent" -）を文書で証明した業績データを有していなければならない。

省略されたPART再評価を完成させるための条件

- 省略されたPART再評価は、現在「成果の明示なし」と格付けされているプログラムに対してのみ完成することができる。
- 省略された再評価を完成させるためには、OMBのBPIの指導者（Budget and Performance Integration Lead）から事前の承認を得なければならない。承認手順についてのさらなる情報は下記の項目を見よ。

- 2.1 から 2.4 まで、 3.4 及び 4.1 から 4.3 までの質問は全て回答されなければならない。追加質問には回答すべきではない。他の質問により扱われる分野で著しい変化の証拠がある場合は、完全型の再評価を完成させるべきである。
- 2002 年 PART の質問を使用して 2002 年に最後の評価を受けた、又は 2003 年に最後の再評価を受けたプログラムについては、省略された PART 再評価を完成させることができない。これらのプログラムに対しては、完全型の再評価のみを完成させることができる。
- 4.1、4.2 及び 4.3 の問に対して功績ありとされるためには、プログラムは、傾向のデータ (trend data) を有していなければならない。プログラムは、功績ありとされるためには、入手可能な直近年のデータを含む最低 2 年間のデータがなければならない。
- 省略された PART 再評価は、最初に評価されたプログラムの形状と正確に同一のもののみに対して使用することができる。例えば、以前に個別に評価を受けた 2 つのプログラムが一つに組み合わせられて再評価を受ける場合は、完全型の再評価が完成されなければならない。同様に、元のプログラム審査に比べて再評価の範囲が広い場合も、完全型の再評価が完成されなければならない。

省略された PART を完成させるための承認手順

省略された PART を受けることを申請する省庁は、BPI の指導者 (Budget and Performance Integration Lead) である Robert Shea の承認を受けなければならない。OMB の資源管理室 (RMO) からそのプログラムの一覧表 (別紙 A) が提出されることによって審査の手順が始まる。これが、**省略された再評価を実施するための承認を申請する唯一の機会である**。OMB RMO と省庁の担当者は、省略された再評価を完成させたいプログラムに合意し、それが一覧表の中に書き留めてあることを確認するべきである。

承認の手順には、PART ガイダンスと一致したものであることを保証するために、PART の最新版を審査することが含まれる。不一致なところが見つかった場合は、省略された再評価は承認されない。

省略された再評価の申請に対する回答は、一週間以内に受け取ることを期待すべきである。申請が承認されなかった場合、OMB RMO と省庁はそのプログラムに対して完全型の PART 再評価を実施することを希望するかどうか否かを約 1 週間かけて決めなさい。

PART の完全型及び省略された両方の再評価は、他の PART と同じ締切期限に従って行われる。承認手順によって再評価の開始が 1、2 週間遅れることも考えられるが、いくつかの回答の草案や支持証拠はすでに省庁によって提出されているため、再評価は、新たに PART を完成させるほどの時間はかからないだろうと期待される。

2 上記のような手順が廃止された理由について、OMB から聞き取ったところ次のような答えであった。

プログラムが指標を達成し、成果を得た時に、省略された再評価を行うことはスタッフにとって、作業負担が軽くなると我々は予測していたが、実は、各省庁において、ほとんどこの方法が使われなかった。省略された再評価を行ったのは、4つのプログラムしかなかったのである。

ほとんどの場合、再評価をするということになると、すべて 25 から 35 にわたった問いに対する評価 (assessment)を行うということであり、ほとんどの人が数個の問いよりも、全体的なものの再評価を受けることをむしろ好んだのである。

このような低い利用率に比べると、省略された再評価用に IT システムを対応させるための作業量は非常に多く、むしろ負担が多くなる。

というのは、Part Web (各省庁と OMB との間のリンク) という IT システムが、各省庁の情報を収集し、それが ExpectMore.gov (各プログラムの PART 結果を掲載している一般国民向けのウェブページ) の方に情報として載るので、データ収集のために追加的に IT システムに省略された再評価用のものを作らなければならないからである。

第3節 付属書 D の追加

1 2007 年 PART ガイダンスに「付属書 D：アウトプット効率性指標として使用されるインプット生産性指標の 2つの制限」が新たに付け加えられている。その趣旨は、第 1 節で少し述べたように効率性指標としてアウトプット指標が多く使用されており、さらにそのアウトプット効率性指標を開発することにも困難があるので、その代わりにインプット生産性指標を開発し、使用することがあり、その際のガイダンスとして付け加えられたものである。

この変更は、2006 年の一貫性チェック及び上訴 (appeals) 手順の間に提起された課題に対応して行われたものとしている。

2 このことについて、OMB から聞き取ったところ、次のような答えであった。

付属書 D というのは、このプログラムが始まったときから、PART の中の、効率性というものの位置づけに懸念を感じていたことを反映して出てきたものとも言える。

要するにこれは何が問題なのかというと、OMB にとっては一つのジレンマであったものであり、我々は、効率性と言った場合に、アウトカム、つまり経済的な便益、コスト費用の比率というような点を重視すべきなのか、それともコストを削減するという意味での管理、マネジメント上の改善があるかどうかという点や、予算やエンジニアリングの点を効率性として重視した方が妥当なのかというジレンマがあるわけである。

ガイダンスの中に、このジレンマが反映されるといえるわけで、これはアウトカム効率性指標とアウトプット効率性指標の両者が受け入れられているところに表れている。

そして各プログラムが、この 5～6 年の間に、効率性の指標を作り出してきたが、アウトカム指標よりもはるかにアウトプット指標の方が数多く出されている。アウトカムの効率性指標は、1 件か 2 件くらいしかない。

こういったことからすると、我々が焦点を当てるべきところは、あくまでも生産性の改善とコストの削減という形で効率性というものを考えていくのが良いという結論だと思う。

我々としては、PART の他の質問にあるような、アウトカム指向の長期業績目標といったようなものに見られる形で費用便益比率の改善又は経済的な便益を最大限にすることに努力を傾けていこうと考えている。

全般的に見直すと、効率性指標は質が悪かったということが言えたわけで、基本的に二つの不具合があった。

一つには、多くの指標は実際に生産性を改善する、又はコストを削減するということとうまく相関関係を持たないものになっていたということである。例えば、ある特定の出願書、申請書又は免許の出願申請を処理する時間を短縮できているかどうかというような指標があるとする。このような場合、処理時間を短縮するためにより多くの人材若しくは金が使われたのか、又はより少ない諸資源で実際に処理時間が短縮されたのかが分からないということである。だから、こういった場合、各省庁は質の指標を効率性又は生産性の指標と混同してしまうのである。

二つ目の問題として、担当省庁によっては、彼らが編み出した生産性の指標は実際にはあまり有意義ではないということが見られた。

今、言ったようなこうした問題に対応するために、付属書 D を起草した。

例えば、よく使われる指標のひとつに 1 人・1 時間 (man-hour) 当たりのアウトプットというものがある。各々の省庁、局又はプログラムがさまざまなアウトプットを生み出していたが、時間の経過と共に成果物が多種多様になり、2 つの異なった期間の成果をうまく比較することができなくなったという問題があった。

そこで我々は、2 種類の異なった成果を生まなければならないプログラム単位を使った

例を作った。1 つは、あまり諸資源などをかけずに迅速に処理可能なものであり、2 つ目は、もっとはるかに諸資源も時間もかかるというものである。

1 人当たりの申請書の処理量がプログラムの効率性の指標として使われた場合、誤った成果に結びついてしまうかもしれない。ある特定の時期にあまり複雑ではないような申請書を大量に処理したということであれば、あたかも生産性が非常に上がっているように見受けられ、また別の時期には、かなり複雑なものを処理しているという状況も考えられるので、単純には比較できないという問題がある。

付属文書 D は、ある特定の時期の生産性と、また別の時期の生産性に一貫性を持たせた比較をするという解決策を提案している。つまり、こういった種類の申請書が出てくるのかという構成比率は時期によって変化するわけなので、基準化を図るために 1 つの申請書に費やす時間の基準を設定する。それを効率性の指標とし、1 人・1 時間 (man-hour) 当たりのアウトプットではなく、この基準に基づいた比較をして、効率性の測定をしようというのがこの付属書 D である。

付属書 D に例示されている investigation というのは、保安調査又は法の取締り施行当局の活動であり、科学、工学分野の R & D のプログラムに関しても、ガイダンスの中で言及はあるが、一般的にこのようなアプローチは当てはまらないということで、我々としては活動ベースの原価計算 (activity based costing) 又は EVM (Earned Value Management) (出来高管理) というものを推進しようとしている。

基本的には、ある同一の活動に対して、この作業をするのであれば、これくらいの時間がかかるであろうと予定していた時間と、実際に実績ベースでかかった時間や諸資源を比較するということである。

この EVM であるが、これはいわゆるプロジェクト管理の分野で使われる、非常にはっきりとした形式にされたシステムであり、EVM のやり方に関しては、アメリカの全国基準というものが存在する。

これについては、ガイダンスの 100 ページに載っている ANSI (American National Standard Institute) (アメリカ規格協会) の EIA (Electronic Industry Association) (電子工業協会) 規格 748 (ANSI のウェブアドレス <http://webstore.ansi.org> から購入可能) に言及がある。我々は、こうした既存の基準を直接的に適用しているというよりも、その概念を利用しているということである。

付属書 D の事例では、捜査 (investigation) の類型化をし、類型ごとに当てはめて、どれくらいの時間が実際にかかったかというのを比べようということではないが、まず必要なのは、どういう捜査がどういう分類に分けられるかという類別作業である。カテゴリー別に捜査を分けて、それを基に、あるセクションが実際に調査 (study) を完了するまでに、

どの程度時間を費やしたのかというデータを収集する作業をするということである。これは、資格と経験がある人材が課題 (task) を完了するまでに費やされた時間を計算するものである。産業界では標準的に使われている慣行であるが、基準に基づいて得られた、作業を完了するまでの所要時間と実際の所要時間を比較したものが効率性になるのである。

理想的には、我々はプログラムの方がそれ自身の活動を検討し、それぞれのカテゴリを設定してほしいと思っている。そして、ある作業に対して、又はアウトプットに対してこのようなカテゴリを確立してほしい、諸資源と時間を測定して、ある作業を完了するのにどれくらいの時間がかかるのかという値を設定してほしいと思っている。

このような作業は、確かになかなか難しいわけで、こうしたものがそぐう状況というのは、限られている。ある特定の環境でしか使えないということではないかと思うが、例えば退役軍人病院のようなある特定の医療分野といったところでは設定、使用できると考える。

第3章 2007年 PART 実施対象プログラム

第1節 農務省の PART 対象プログラム

2007年の PART 対象プログラム数は、全省庁で128であり、そのうち89のプログラムは再評価であり、新規に PART の対象となったのは39プログラムである。

農務省（USDA）において、2007年に PART の対象となったプログラムは下記のとおり
の10であり、それらはほとんどが、以前 PART を実施したプログラムの再評価であり、新
規に PART の対象としたプログラムは1つである。以前に PART を実施したプログラムの、
その当時の格付けは、プログラム名の右に記載したとおりである。

- | | |
|-----------------------------|--|
| ①農業マーケティングローン支払い | 「やや効果的」(Moderately Effective) |
| ②動物福祉 | 「適切」(Adequate) |
| ③遠隔地学習及び遠隔治療 | 「成果の明示なし」(Results not Demonstrated) |
| ④環境品質インセンティブプログラム | 「やや効果的」 |
| ⑤フードスタンプ栄養教育 | (以前にフードスタンププログラムとして PART
を実施し、「やや効果的」の格付けを得ている) |
| ⑥林野局資産改善及び維持管理 | (新規) |
| ⑦農薬データ/微生物学データ | 「適切」 |
| ⑧農村地域ビジネス企業奨励金 | 「成果の明示なし」 |
| ⑨農村地域開発ブロードバンド融資及び融資保証プログラム | 「成果の明示なし」 |
| ⑩父子又は母子家庭住宅建設融資保証 | 「適切」 |

新規のプログラムはともかくとして、「成果の明示なし」の格付けを受けたプログラムばかりではなく上から2番目の格付けである「やや効果的」のプログラムまで対象とされており、その理由について、OMB 及び USDA で聞いたところによれば次節のとおりであった。

なお、両者とも最後まで「成果の明示なし」の格付けのまま残るプログラムはあるとの認識であった。

第2節 2007年 PART 実施プログラム選定基準

1 OMB からの聞き取りによれば、2007年 PART の対象としたプログラムの選定基準というのは、次のとおりである。

我々は、今年は128にわたるプログラムを評価したが、そのうち39は新規の、これまで存在していなかったプログラムということで、一度も査定の対象になっていなかったということで選ばれたのである。89のプログラムは、既に評価をされたものの再評価であって、改善がされているかどうかを再評価し、「成果の明示なし」という格付けから、格上げすることができるかを見るものである。指標の開発、効率性の改善が行われたと思われたものは再評価してもらえるとということである。

1回目の評価で行われた際の不具合を、それなりに是正策を打って直していなければ、このように再評価を受けたからといって、それが自動的に「成果の明示なし」から上のランクに上げられることはない。2度目にして、再び「成果の明示なし」となることもあり得る。

再評価するというのは、ほかの「成果の明示なし」以外の評価、あるいは格付けが上がるという見通しがあって、各省庁から候補を上げてきたということではあるが、彼らがそう思っている、我々の意見が必ずしもそれと一致するとは限らないということである。

場合によっては、再評価するのもかなり時間がかかるので、われわれとしては再評価を放棄するというか、やめるということもあり、場合によっては、プログラムが二度と再評価されないということもある。

実際に我々としては、各省庁のプログラムの10%までは「成果の明示なし」という評価を許容している。プログラムによっては測定がしにくいということも理解しているので、その結果として「成果の明示なし」になってしまうものがあるということを理解している。

測定しにくいということが原因で成果を明示できないという状況であれば、そういったプログラムには、我々もそれなりに手を貸すということで、仕事の一部として各省庁に業績指標を開発する手助けをするということもある。

この例として、我々は今、国家諜報活動関係機関(U.S. Intelligence Community)や国土安全保障省(Department of Homeland Security)と緊密な作業を行っている。

PARTの対象とするプログラムのタイトルが変わるばあいがあるが、これについては、我々が議会に対して、効果的ではないので段階的に廃止した方がいいのではないかという提案をしたものや、政府がやるより民間でやるようなものであるという理由で廃止されたプログラムもあるということである。あと、共通の目的を持っている複数の小規模なプログラムがひとつにまとめられたものがある。

例えば、我々が2003年にPARTをやったプログラムとして、第二次世界大戦記念碑がある。実際、この記念碑はここから2ブロックぐらいのところでご覧になれるが、その目的も達成され、成功裏に終了したということで、ウェブサイトのPART評価からも取り除いた。

PART での格付け時のタイトルとは違ったタイトルで、大統領予算教書（President's Budget）の一覧表に掲載されているのは、一般の人々にもっとわかりやすくするためである。2006 年から 2007 年には、一般の人たちには政府機関で使われる用語が分かりにくいので、シンプルなプログラムの名前にしたので、大統領予算教書と PART では、プログラムの名称が必ずしも一致していない。

2 USDA に同じく PART の選定基準について聞き取ったところ、次のような答えであった。

かつては、「成果の明示なし」と評価されたものを特定することに焦点が置かれ、業績指標を改善して評価の格付けを「適切」ないしは「やや効果的」くらいに改善するということを目指していた。

我々の一番目の選定基準は、プログラムが PART を久しく受けていない、一番古いものというところからスタートする。もしそれが「成果の明示なし」という格付けになったものであれば、この段階で十分な情報が得られているか、PART にかけてもいい時期に来ているかどうかという判定をする。

時として「成果の明示なし」という判定は、情報の不足を理由とする場合もあるので、十分な情報が得られているかという点から、PART の対象として考えることができるかどうか、というのが二つ目の基準である。

三つ目の選定基準として、OMB が PART を実施するプログラムの数を制限していることがあげられる。OMB の検査官 1 人当たり 1 件の PART を実施するという制限が行われているので、検査官と PART を実施するプログラムの数を一致させる必要がある。

前回の PART 実施時期が古いものから、そしてもし「成果の明示なし」というものであれば、問題が解決されているかどうかが一番先に考慮される点である。問題が解決しているということであれば、それをリストに載せることになる。

PART の格付けは変わりうるので、PART 実施の一番古いプログラムは、たとえそれがそのときの格付けが結構良かったものでも、もう一度 PART を実施するということである。

過去の我々の考え方としては、格付けの低かったものを上げるのが第一優先であったが、今現在、我々は省全体としての総合得点の改善というイニシアティブに重点を置いている。担当官の努力によって「成果の明示なし」のプログラムへの資金拠出を全体の 3 % 以下に抑えることに成功し、その結果、賞賛を浴びたわけである。だから、後れを取っているところを何とか引っ張っていくことを重視するより、ある程度の規模のプログラムであれば「やや効果的」の格付けを受けていたものも含めて、どうしたらさらに良くできるかに力を入れることへと変わってきているということである。

OMB の 1 人の検査官が 1 つのプログラムを担当しなければならないこととプログラムを選定することとの関係については、次のとおりである。

各 OMB の検査官は、ある一定数のプログラムの責任を負っているが、我々としてはその人の担当分野にマッチしたプログラムを、各自に割り当てることをしている。かつて、「成果の明示なし」とされていたプログラムの格付けを改善したいと考えていたときは、1 人の OMB の審査官が 3 つか 4 つのプログラムの PART を担当していたが、それではあまりに作業量が多すぎるということになり、1 人につき 1 つのプログラムの PART の実施ということに変えていった。

1 人の OMB の検査官が、「成果の明示なし」のプログラムを複数持っている場合には、その中から一つを選ぶということで、制約が出来たということである。

大統領予算教書 (President's Budget) に載っているプログラムのタイトルが、毎年、少しずつ違っている理由は、2 ～ 3 考えられる。

一つにはある特定の時期において、複数の PART を集約したという場合もあるし、プログラムの一部を取り出してきて、その部分だけを別個にレビューするようなこともある。この二つが主な理由だと思う。昨年、そういうプログラムがたくさんあったということで、プログラムの再編成をし、実際には省としては 300 のプログラムがあるが、PART 実施のプログラム数で言うと 90 しかないので、かなり集約されているということである。評価するのに、概念的に集約した方が分かりやすいということである。

例えば、“Conservation Technical Assistance” というプログラムがあるが、土壌の調査、雪の調査、それから植物という、それぞれ別の PART があって、これら 4 つのすべての PART が Conservation Operation という名前で統合化された。

この場合は、あくまでも新規の PART という扱いになるので、全く新しい格付けがなされることになる。古い PART が幾つか組み合わされ、そのうちの幾つかに「成果の明示なし」という評価が出されていた場合でも、他のものと統合することで新しく PART を実施し、新しい格付けをすることになる。

2006 年に新しいものとして Conservation Operation という PART が行われ、そして、2002 年か 2003 年か忘れたが、もっと前に Conservation Technical Assistance という PART が行われていたのである。

これがまさに先ほど説明があった選定基準のよい例だと思う。省としての新しい戦略計画が立てられると、新しい業績指標が設けられ、それをすべてのプログラムに当てはめて、その業績の評価をしたいと考える。3 つか 4 つの異なった PART をするかわりに、全てに共通する 1 つの指標を使って、1 つの PART として業績を測定しようというもののなのである。

USDA の目標としては「成果の明示なし」の格付けを減らしたいので、そのためには省内各局庁が業績指標の改善を行い、第２段階ではもう少し格付けをあげることを目指す必要がある。

この点は今でも我々の考慮事項の中に入っているが、最優先事項ではない。成果が出るまで時間がかかる R & D プログラムの数が少ないというのもその理由のひとつである。

プログラムによっては、こうした評価をするためのちゃんとしたデータが得られないものがあり、そういったものの情報を集めようとする、それほど便益がないのにコストがかかりすぎるものもあるので、必ず幾つかのプログラムは、「成果の明示なし」のままで残ると思う。

そういうものであっても、議会からは引き続き予算がもらえると考えている。この１つの良い例として、余っている食料をフードバンクに寄付する活動が考えられる。我々は余った食料を寄付しているが、その結果として、何人の人が食料の支給を得たのか、その量はどれくらいであったのか、その人たちの所得レベルはどのようなものかという情報は一切収集していない。フードバンクによってこれらの食料が配給されているが、そのデータを収集するとコストがかかりすぎるので、当省としては、あえてそういうものを収集するためのお金は使わないという選択をしている。したがって、この活動に関する情報は一切ないので、今後も評価は「成果の明示なし」であり続けると思う。

だから、確かにこのプログラムの評価は「成果の明示なし」になっているが、これは良いプログラムなので異議をとなえる人もいない。フードバンクへ寄付することは良いことであるから。

そのような誰が見てもいいプログラムでなくて、「成果の明示なし」とされたプログラムであっても、おそらくそれが無くなるということはないと思う。こうしたプログラムはいわゆる業績指標が作られる以前から存在しているものであり、プログラムに何らかの変更をしようということになると、議会の方が予算を割り当てるので、必ずや、彼らの方も口を出してくる。実際に業績の改善が示されていようといまいと、どちらにしても議員の誰かがそれを提唱することになると思うので、無くなることはないと思う。

第4章 今後の展望

OMBにおいて、PARTの2006年の実施から学んだ教訓について、聞き取ったところ、この次のステップとして、PARTを使って評価（assessment）をするだけでなく、業績をどのように改善していこうかとの議論をしているところであるとのことであった。

以下は、OMBが述べたところである。

2006年のPARTの実施から学んだ教訓として、この次のステップは何であるかということとを今考えており、PARTを使って業績をどう改善していこうかということとを、まさにOMBで議論中である。

PARTというのは、評価（assessment）のためのツールなのであるが、これからは評価の方からの関与から一歩離れて、実際のPARTの結果から得られたものに基づいて活動を改善するという、改善のための活動の実施という方向に移行していきたいと考えている。そして達成されたプログラムの業績をプログラムの目標と比較していきたいと思っている。

PARTというのは、定期的に何年か一度、評価をするということで使われ、いろいろなプログラムは何年かに一度評価を受けるわけであるが、こうしたプログラムの方から定期的に業績の結果を、我々の方に報告してくるような文化を育成していきたいと考えている。ある特定の期間の業績上の問題を診断して、場合によっては、今までやってきたことを維持する、あるいは業績を上げていくための個別の行動としてどういうものがあるのかということプログラム（担当者）に考えてもらいたいと思っている。

今までもフォローアップ活動というのを必ずPART実施の後作成するようになっていたが、確かに、今の段階ではフォローアップ活動の実施手順に問題があると思う。我々のガイダンスによると、PARTが完了された後、フォローアップ活動を起草しなければならないと書かれている。我々の考えでは、フォローアップ活動というのは、1年以内に完了されるものである。そして、それに関して進捗報告というのが提出され、また次の年に入って、今度はさらなる業績改善のために、次の年のフォローアップ活動はどういうものであるべきなのかというものを立てる。これが毎年のサイクルとなって、進捗状況の報告をし、それに対してさらなるフォローアップ活動は何であるのかということを考えていく、というものを我々は考えていた。

これまでの実施で分かったこととしては、こういう文化はまだ根付いていないということである。実際、かなりの件数のフォローアップ活動が何年間にもわたってまだ完了していないという問題に対応すべく、この2～3週間のうちに、措置を講じることになっているのである。

フォローアップ活動に関して、OMB から、これはどうなっているのか、早くしろとか、このとおoryれとかいう命令は今のところ出せないということであり、権限という話をするのであれば、我々はどこに対する権限も持っていない。

フォローアップ活動というのは、そもそもは各省庁と OMB との間の合意ということで行われるはずだったのであるが、どうも OMB の審査官と各省庁の役人間の関係が、合意された活動という結果にうまく結びつかなかったわけである。

自分たちの内部のスタッフに働きかけ、もっと協調体制を組んで、実質的に双方の合意の下でフォローアップ活動が取られるようにしていかなければならない。一方的にどちらかがやれといってやってもらうのではないということである。

今後、各省庁に対応する我々自身のスタッフが、彼らの各省庁に対する対応を改善できるように研修をしなければならない。

資 料 編

資料

プログラム評価格付けツールガイダンス No. 2007-02

大統領府行政管理予算局

2007 年 1 月 29 日

1. 目的

この覚書は OMB 資源管理室 (Resource Management Offices, RMOs) 及びそれらに対応する政府機関に、2007 年の Program Assessment Rating Tool (PART) の評価及び再評価を完成させるための指針を提供するものである。

2. 活動

RMOs 及び省庁は、PART の手順を通じて本文書 “Guide to the Program Assessment Rating Tool (PART)” を参考にするべきである。次の重要な期日は 3 月 30 日及び 4 月 27 日である。

- *OMB への PART 草案提出(3月30日)* — 省庁は PART の完全な草案を完成し、OMB がその草案にアクセスできるようにすべきである。草案には全ての質問に対する回答とその説明・根拠と共に、実績指標とデータの提案が含まれていなければならない。昨年と同様、この期日までに完成された草案は、BPI イニシアチブに引き渡されるものであり、2007 年度の第 2 四半期の省庁の進捗スコアを決定する際に考慮される。
- *一貫性のチェックのための PART の準備 (4月27日)* — PART は実質的に完成し、ガイダンスの全ての条件を満たしているべきである。例えば、複数の要素が含まれる質問に対して Yes と答える場合は、回答は、そのすべての要素に答えていなければならない。質問 3.4 で Yes と答えるには、指標 (measures) の項にベースラインとターゲットを持つ効率性指標 (efficiency measure) が記載されているべきである。同様に、質問 4.1 から 4.3 に対する回答も、指標の項に記載されているデータと一貫性を持っているべきである。

3. スケジュール

2007 年 PART を完成させるためのスケジュールはページ vii に記載されている。

4. 問い合わせ

本ガイダンスについて質問がある OMB RMOs は、自身の業績評価チーム (Performance Evaluation Team, PET) の代表者に問い合わせるべきである。省庁の職員は OMB RMO のカウンターパートに問い合わせるべきである。

プログラム評価格付けツール
(Program Assessment Rating Tool, PART) の手引き

行政管理予算局
(Office of Management and Budget)
2007 年 1 月

目 次

2007 年 PART ガイダンスの変更点	vi
2007 年 PART スケジュール	vii
手順の概観	1
新 PART 及び再評価スケジュール外観	2
当事者	3
PART 完成のための手順	5
1. プログラムの選択と分析単位の決定	5
PART のためにプログラムを統合すること	5
2. プログラム種類の決定	7
3. 質問の重みづけの配分	8
4. 業績指標の選択	9
基本的概念	10
業績指標のカテゴリー	10
ターゲットとベースライン	14
長期的業績目標対年次業績目標	15
5. 質問への回答	15
PART の項目	15
Yes の基準	16
質問の関連性	16
説明と証拠の項目を完成させること	18
PART 質問の答え方の支持	20
セクション I プログラムの目的と設計	20
1.1: プログラムの目的は明確であるか?	20
1.2: プログラムは、特定の既存の問題、利害又は必要性に対応しているか?	21
1.3: プログラムは、他の連邦、州、地方自治体、民間の取組みと重複しないよう、又はその複製でないように設計されているか?	22
1.4: プログラムの設計は、プログラムの効果又は効率を制限するような重大な欠陥から免れているか?	24
1.5: 諸資源がプログラムの目的に直接的に対応し、意図した受益者に届くよう、プログラムが効果的にねらいをつけた設計とされているか?	25
セクション II 戦略的計画立案	28
2.1: プログラムは、アウトカムに焦点を当て、プログラムの目的を有意義に反映する、限られた数の具体的な長期業績指標を持っているか?	28

2.2: プログラムは、長期指標のための野心的なターゲットとタイムフレームを持っているか？	31
2.3: プログラムは、プログラムの長期目標の達成に向けた進展を提示することのできる、限られた数の具体的な年次業績指標を持っているか？	32
2.4: プログラムは、年次指標のためのベースラインと野心的なターゲットを持っているか？	35
2.5: すべてのパートナーたち(奨励金受領者、副受領者(sub-grantees)、契約者、費用共同負担パートナー及び他の政府パートナーを含む)は、プログラムの年次及び/又は長期目標に全力をかたむけており、それらに向かって働いているか？	36
2.6: プログラムの改善を支援し、有効性及び問題、利害又は必要性との関連性を評価するために、十分な範囲及び質の独立した評価が、定期的又は必要に応じて行われているか？	37
2.7: 予算の要求が、年次及び長期業績目標の成就に明確に結びつけられているか、及び資源の必要性はプログラム予算の中に完全性及び透明性を持った方法で提示されているか？	40
2.8: プログラムは、戦略計画立案上の欠陥を修正するための意味のある措置を講じているか？	42
プログラム類型別の戦略計画立案に関する具体的な質問	43
2.RG1: プログラム/省庁によって公布された全ての規定(regulations)は、プログラムに定められた目標達成のために必要か、及び全ての規定にはその規程(rules)がどのように目標の達成に寄与するかが明確に示されているか？(規制)	43
2.CA1: 省庁/プログラムは、費用、スケジュール、リスク及び業績目標の間のトレードオフを含む意味と説得力のある代替案の分析を最近行ったか、及びその結果として生じる活動の指針にその成果を使用したか？(資産及びサービス調達)	44
2.RD1: 該当する場合は、プログラムは、プログラムにおける取組みの潜在的な便益を(関連があれば)同様の目標を持つ他のプログラムの他の取組みと比較して評価(assess)しているか？(R&D)	44
2.RD2: プログラムは、予算の要求及び資金拠出の決定の指針となる優先順位付けの手順を使用しているか？(R&D)	45
セクション III プログラム管理	47
3.1: 省庁は、重要なプログラムパートナーからの情報を含む、時宜に適った説得力のある業績情報を定期的に収集し、それをプログラムの管理及び業績の改善のために使用しているか？	47
3.2: 連邦マネージャー及びプログラムパートナー(奨励金受領者、副受領者(sub-grantees)、請負契約者、費用を負担するパートナー及びその他の政府パートナーを含む)は、費用、スケジュール及び業績成果に対する説明責任を有しているか？	49

3.3: (連邦及びパートナーの)資金は、時宜に適った方法で使途が定められ(obligated)、意図された目的に使われ、正確に報告されているか？	50
3.4: プログラムは、その実施において効率性及び費用対効果を測定及び達成する手続（例えば、競争的な資金調達 (competitive sourcing)/コスト比較、IT の改善、適切な誘因）を有しているか？	51
3.5: プログラムは関連のプログラムと効果的に協同し、調和しているか？	53
3.6: プログラムは、強力な財務管理慣行を使用しているか？	54
3.7: プログラムは、管理上の欠陥に対応する意味のある措置を講じているか？	55
プログラム類型ごとの具体的なプログラム管理上の質問	56
3.CO1: 奨励金は、権能を与えられた利点の評価 (qualified assessment of merit) を含む明確な競争的手順に基づいて与えられているか？（競争的奨励金）	56
3.CO2: プログラムは、受領者の活動について十分な知識を提供する監視の実施慣行を持っているか？（競争的奨励金）	57
3.CO3: プログラムは、年次ベースで受領者の業績データを収集し、それを透明性があり、意味のある方法で一般の手に入るようにしているか？(競争的奨励金)	58
3.BF1: プログラムは、受領者の活動について十分な知識を提供する監視の実施慣行を持っているか？（一括/定型的奨励金）	59
3.BF2: プログラムは年次ベースで受領者の業績データを収集し、それを透明性があり意味のある方法で一般の手に入るようにしているか？(一括/定型的奨励金)	60
3.RG1: プログラムは、重要な規定 (regulations) を策定する場合に、影響を受ける全ての当事者（例えば、消費者；大企業、小企業；州、地方自治体及び部族の政府；受益者；及び一般国民）の見解を求め、それを考慮に入れたか？(規制)	60
3.RG2: プログラムは、大統領令 12866 で義務づけられた場合はふさわしい規制影響分析 (regulatory impact analyses) を、規制緩和法 (RFA) と小規模事業者に対する規制の公正な適用に関する法 (SBREFA)で義務づけられた場合は規制緩和分析 (regulatory flexibility analyses) を、財源のない命令の改正に関する法 (UMRA) で義務づけられた場合は費用便益分析 (cost-benefit analyses) を作成したか、そしてそれらの分析は OMB のガイドラインに沿っていたか？（規制）	62
3.RG3: プログラムは、目標を達成する上で、全ての規定の間の一貫性を確実にするために、現在の規定を体系的に審査して (review) いるか？（規制）	63
3.RG4: 規定は、実行可能な範囲内で、規制活動の純便益を最大限にすることによってプログラムの目標を達成するよう設計されているか？（規制）	63
3.CA1: プログラムは、明確に定義された提出物 (deliverables)、性能 (capability) /業績(performance)の特性並びに適切で説得力のある費用及びスケジュールの目標を維持することによって管理されているか？(資産及びサービス調達)	64
3.CR1: プログラムは、信用の質が健全で、徴収と支払が適時に行われ、報告の義務が	

実行されることを確信させる継続的な基盤の上で管理されているか？（信用貸し）	65
3.CR2: プログラムの信用貸しのモデルは、信頼性と一貫性を持った正確で透明性のある費用見積り及び政府にとってのリスクを適切に提供しているか？（信用貸しプログラム）	65
3.RD1: 競争的奨励金プログラム以外の R&D プログラムについて、プログラムは、資金を割り当て、及びプログラムの品質を維持する管理手順を使っているか？（R&D）	66
セクション IV プログラム成果/説明責任	68
4.1: プログラムは、その長期業績目標を達成させるために十分な進展を見せているか？	69
4.2: プログラム（プログラムのパートナーを含む）は、その年次業績目標を達成しているか？	71
4.3: プログラムは、毎年、プログラム目標を達成する際に効率性又は費用対効果の改善を提示しているか？	72
4.4: このプログラムの業績は、同様の目的と目標を持った、政府、民間、その他を含む他のプログラムと比べて遜色がないか？	73
4.5: 十分な範囲と質の独立した評価（evaluations）は、プログラムが効果的で成果を達成していることを表示しているか？	74
プログラム類型ごとの具体的な成果に関する質問	75
4.RG1: プログラムの目標（及び便益）は、最低の社会的費用の増加で達成され、プログラムは、純便益を最大化させたか？（規制）	75
4.CA1: プログラム目標は、予算化された費用と設定されたスケジュールの範囲内で達成されたか？（資産及びサービス調達）	76
PART を完結させること	77
PARTWeb への情報の記入	77
格付けの決定	77
成果の明示なし	77
積極的な改善計画の開発	78
PART 情報の公開準備	78
ExpectMore.gov	78
プログラムの命名	79
一般的な読みやすさ	79
概要の起草	80
PART における指標の提示	80
支援情報	82
プログラムの再評価	82

PART 分野横断的分析	82
予算と業績の統合及び政府業績成果法	83
PART と BPI イニシアチブ	83
PART と政府業績成果法	84
付属書 A: 予算と実績の統合イニシアチブの基準	86
付属書 B: 厳格なプログラム評価に関する追加的情報資源	87
付属書 C: 研究開発プログラム投資基準	88
基準の詳細	89
I. 関連性	89
II. 質	91
III. 業績	93
IV. 産業の課題に対応する技術を開発する R&D プログラムのための基準.....	95
付属書 D: アウトプット効率性指標として使用されるインプット生産性指標の 2 つの制限	97
場合 1: プログラムのアウトプット又は混合アウトプット (output mixes) が、比較 される期間によって異なる場合	97
場合 2: プログラムのアウトプットが独特のものである場合	100
用語解説	101

2007 年 PART ガイダンス変更点要約

毎年、行政管理予算局（OMB）は、更新又は明確化が必要かどうかを判定するために PART の完成のためのガイダンスを見直している。今年のガイダンスにおける変更はわずかなものである。

- 省略された再評価（Abbreviated reassessment）の選択肢が削除された。プログラムの再評価には、全ての質問に対して最新の回答をしなければならない。
- 管理及び PART の要件を満たすために役立つ、異なった種類の指標について説明するために、効率性の指標（efficiency measures）に関するガイダンスが拡大された。これらの変更は、2006 年の一貫性チェック及び上訴（appeals）手順の間に提起された課題に対応して行われたものである。

2007 年 PART スケジュール

OMB RMOs 完成した付属書 A を OMB 共有ドライブに保存する	1 月 19 日
PARTWeb データ入力のために利用可能	1 月 22 日
PART の質問に答えるためのガイダンス改訂版入手可能	1 月 29 日
PART トレーニング入門コース	2 月 13 日・15 日
PART トレーニング補習コース	2 月 14 日
PARTWeb トレーニング	2 月 21 日
省庁は OMB RMOs に完全な PART の草案へアクセスを与える	3 月 30 日
PART 一貫性チェックのための準備が整う	4 月 27 日
一貫性チェック及び業績指標の審査	4 月 30 日－5 月 4 日
OMB RMOs 一貫性チェック及び業績指標のフィードバックを受け取る	5 月 9 日
OMB RMOs 必要に応じて、一貫性の課題に対応するために PART を修正	5 月 18 日
OMB RMOs 省庁に PARTs を返却する	5 月 18 日
省庁、PART の上訴を提出	5 月 25 日
OMB RMOs 及び省庁、課題の解決	5 月 28 日－6 月 1 日
省庁、過年度に完成した PARTs の春の更新	6 月 1 日－6 月 29 日
上訴委員会	6 月 11 日
上訴委員会による決定	6 月 12 日
上訴委員会による決定を反映するよう PARTs の更新	7 月 9 日
RMOs、新 PARTs の改善計画を含む草案の要約を完成する	7 月 9 日
PARTWeb データ入力ロック	8 月 3 日

PART 手順の概観

Program Assessment Rating Tool (PART) は、連邦政府プログラムの業績を評価 (assess) し、その業績を向上させてゆくために使われる診断ツールである。それが完成すれば PART の審査 (review) は予算決定のための情報を作り、成果を改善する活動を特定する助けとなる。省庁は、各プログラムに対する、改善計画(improvement plan) ともよばれる、PART のフォローアップ活動の実施に対して説明責任がある。

PART は、連邦政府内のプログラムの評価 (assessing) と格付け(rating) への一貫したアプローチがなされるように作られている。PART 評価 (assessment) はプログラムがどのようにうまく作成されているかから、どのようにうまく実施され、どのような成果を達成したかまでの全体的な有効性を審査するものである。そういうものとして、PART は、プログラム又は担当省庁が直接的な管理をしてはいないが影響を持つことができるかもしれない要素も吟味する。例えば、PART の評価により、ある法令条文がプログラムの有効性を妨げていることがわかった場合、それを修正するため法律の改定を開発及び提案することがその省庁に対するフォローアップ活動のひとつになり得る。

PART の質問は、概ね Yes/No 選択法の体裁で書かれている。Yes の回答は、明確で高水準の業績を反映するものでなければならない。Not Applicable (該当しない) は本ガイドに表示される場合に適切な回答となるであろうし、Small Extent (少し)、Large Extent (大いに) がセクション IV の質問に対する選択肢である。

それぞれの質問には、回答の明確な説明と省庁の業績に関する情報、独立した評価 (evaluation)、財務情報などの関係を立証するための証拠の引用が要求される。回答は印象や一般法則にたよるのではなく、根拠に基づいたものでなければならない。

PART は成果の継続的な重視を促すものであるため、ブッシュ政権の Budget and Performance Integration (BPI) Initiative (予算と業績の統合のためのイニシアチブ) の中核に位置づけられる。プログラムが PART において高い評価を得るためには、業績データ (performance data) がプログラム管理に使われている、達成を期待する業績に基づいて諸資源の要求の理由づけがされている、効率性が持続的に向上している、という BPI イニシアチブのすべての到達目標を満たしていなければならない。BPI イニシアチブに対する基準のリストは付属書 A に記載されている。

PART の結果は ExpectMore.gov のホームページを通じて市民の監視に利用できる。

ExpectMore.gov には、PART を使って審査された重要な発見、改善計画を含む各プログラムの要約が紹介されている。すべての要約は、プログラムの詳細な評価やプログラムのウェブサイトリンクしている。PART の情報は ExpectMore.gov 上で簡単にアクセスすることができ、調べることができるので、より透明性が高くなっている。ブッシュ政権は PART の透明性を高めてゆくことによって、われわれすべてが、プログラムの業績の年々の向上についての説明責任をより高めることを目指している。

PART の手順は春に始められる。重要な期限は下記のとおりである。2007 年の新たな PART 審査及び再評価の完了のスケジュールは、本資料の冒頭に記載されるとおりである。2007 年の期限、トレーニングに関する情報、その他の記載はウェブ上で閲覧することができる。

(http://www.whitehouse.gov/omb/part/fy2007/2007_guidance.pdf)

ガイダンスは年間を通して、必要に応じて発表される。

新 PART 及び再評価スケジュール概観 (PART ガイダンス No.2007-1 より複製)

2007 年 PART 開始 — OMB と省庁は本年の評価又は再評価の対象となるプログラムのリストに同意し、省庁はこれらの PART に向けた作業を開始すべきである。2007 年の評価のための PARTWeb は 1 月 22 日に使用可能となる。PARTWeb は PARTWeb ID を使ってアクセスすることができる。ID の発行は次のリンクを通じて要求することができる：

<https://max.omb.gov/maxportal/register.jsp>.

PART トレーニング — OMB は、PART 入門コースを 2 月 13 及び 15 日；補習コースを 2 月 14 日；及び PART ウェブトレーニングを 2 月 21 日に開催する。各コースの詳細は http://www.whitehouse.gov/omb/part/fy2007/2007_guidance.pdf にて入手可能である。トレーニングへの登録は http://www.cio.gov/registration/bpi_070113 へ。

3 月 30 日 (金) までに、省庁は OMB による審査に向けて PARTWeb の初めの草案を完成する。 草案には全ての質問に対する回答とその説明・根拠とともに、実績指標とデータの提案が含まれていなければならない。去年と同様に、この期日までに完成された草案は、BPI イニシアチブに引き渡されるものであり、2007 年の第 2 四半期のスコアカードの省庁の進捗スコアを決定する際に考慮される。

4 月 27 日 (金) までに、OMB は 2007 年 PART を審査し、一貫性のチェック及び業績指標の見直しのための準備ができていることを確実にする。 PART は実質的に完成し、ガイダンスの全ての条件を満たしているべきである。例えば、複数の要素が含まれる質問に対して Yes と答える場合は、回答は、そのすべての要素に答えていなければならない。質問 3.4 で Yes と答えるには、指標 (measures) の項にベースラインとターゲットを持つ効率性指

標 (efficiency measure) が記載されているべきである。同様に、質問 4.1 から 4.3 に対する回答も、指標の項に記載されているデータと一貫性を持っているべきである。

5月11日までに、一貫性のチェックのインプットともに、OMBは一貫性のチェックに対応するよう PART を修正し、省庁に返却する。－ 必要に応じて、PART の回答、説明及び証拠は、一貫性チェックにおいて特定された問題に対応するよう修正される。場合によっては業績指標 (performance measure) も修正されるかもしれない。

返却及び上訴 (appeal) の手順 － OMB RMOs と省庁は、PART を完成させるために協力し合って作業にあたるべきである。RMO は、5月18日 (金) までに、各 PART の最終版を省庁に返却すべきである。PART の返却後、RMO と省庁は、未解決の問題を解決させるために作業すべきである。意見が一致しない部分が残った場合、省庁は、5月25日 (金) までに、上訴委員会 (high level appeals board) に対して PART の個々の質問に関する上訴を行う機会がある。上訴の手順は6月12日に終了する。上訴手順に関する追加ガイダンスは、追って提供されるであろう。

6月25日までに、RMOs は、上訴委員会の決定に基づいた修正を完成させる。－ 必要に応じて、上訴委員会の決定に基づいて PART の説明及び証拠が修正される。

7月9日までに、省庁は初めの PART 要約の草案を完成する。PART の完成後すぐに、OMB RMOs と省庁は、PART 要約の草案の作成にとりかかるべきであり、PART と共に要約の草案を返却するよう奨励される。要約の作業手順の間に、省庁と RMO は、PART の改善計画に同意するべきである。

8月3日 (金) までに、RMOs は、前年に完成された PARTS の春の更新 (spring update) に関連するデータを含む全ての PART データを完了 (finalize) させる。PART は8月中旬に ExpectMore.gov 上に公表される。

当事者

PART は省庁と OMB 当事者の共同作業である。省庁は、審査されるプログラムと本部との双方からさまざまな職員をあてる。通常、これらに次の者が含まれる。

- ・ プログラムの日常業務にあたるスタッフ
- ・ 資源要求や正当化の業務にあたる予算スタッフ
- ・ プログラムの成果や影響をモニターする計画立案/業績スタッフ

OMB の最初の窓口は、プログラム審査官 (program examiner) であるが、規制や評価 (evaluation) の質問に関しては情報・規制室 (Office of Information and Regulatory Affairs: OIRA) の事務系公務員、財務管理に関する質問には連邦財務管理室 (Office of Federal Financial Management: OFFM) のスタッフなどその他の OMB スタッフが必要に応じて関与することがある。

PART は、PARTWeb とよばれるオンライン申請書を使って完成される。省庁は PARTWeb を通して PART に情報を入力し、及び省庁内や OMB との共同作業にこの申請書を使用できる。PARTWeb の申請書は、ExpectMore.gov のための要約を作成するためにも使われる。

PART スケジュールの中で、省庁及び OMB スタッフは、初期の草案を分かち合うためにその期日まで待っていると、実質的な課題に効果的に対応するためにわずかな時間しか残っていないことに気づくかもしれない。省庁及び OMB スタッフは、より頻繁に草案を分かち合うことによって、手順をより有益で役立つものにすることができるだろう。加えて、開始時の打ち合わせ及び/又は草案を分かち合う際に省庁と OMB が直接会って話し合うことは、課題及び懸念への対応、並びに将来の取り組み (effort) の調整及び計画において奨励される。

PART の完成のための手順

1. プログラムの選択と分析単位の決定

PART 審査を始めるにあたって、OMB と省庁は初めに分析単位又は「プログラム」を決定する必要がある。プログラムを選択する場合は、省庁は、行政府や議会、特に議会歳出委員会 (Congressional appropriations committees) の予算策定を支持する正式の予算の会計項目及び活動の構造を参照することにより開始してよい。予算構造は、全てのプログラムを必ずしも明確に定義しているとは限らないが (予算の「プログラム活動」は必ずしも実際のプログラムとして管理されている活動とは限らない)、予算構造と関連書類は多くの場合は包括的であり、省庁のプログラムの一覧表として容易に手に入れることができる。

プログラムは、ひとつの統一体として管理されているが、明確な目標 (goal) の組み合わせを有するプログラムや活動の集まりでもあり得る。追加的情報は「PART のためにプログラムを統合すること」(Combining Programs for the PART) に関する考察を参照。

OMB と省庁が合意した場合、PART 審査のために選ばれた複数のプログラムを予算の勘定項目又は行政・立法府 (Executive and Legislative Branch) の意思決定者に提示するために使用されるその他の重要な予算項目におけるプログラム活動の集合体として特定することができる。

PART のためにプログラムを統合すること

PART では、業績や管理上の決定を向上させるために適切な分析単位の審査が行われるべきである。これは多くの場合、資源の割当てや管理上の決定が行われるレベルである。

さきに述べたように、単一の PART 審査の中で一つより多い「プログラム」(予算のような既存の構造の中で認識されるものとしての) を見ることによってその意味をなす場合もある。複数のプログラムが共通の目標 (goal) を分け持ち、相互依存関係にあるような場合は、それらを個別によりもひとつの単位として審査することがより理にかなうかもしれない。

例えば、保健福祉省高齢者局 (Department of Health and Human Services' Administration on Aging) の奨励金プログラム (grant program) は、単一の PART 評価のもとでまとめて考慮された。これらの奨励金プログラムはいずれも、高齢者が長期介護施設に移り住むことなく自宅にとどまることができるよう高齢者を支援することを単一の目標としている。しばしば、同一の団体が複数の奨励金を受けているところ、高齢者が自宅

にとどまることが可能になったのは、これらの奨励金が組み合わされたことによる。これらの奨励金に関する報告データは組み合わせられ、業務（services）が相互に関連しているため（複数の）プログラムを一括して評価することが、業績の評価と改善へのより有意義な情報を産み出す。

しかし、共通の目標（goal）又は形態（form）を分け持っているが、異なった管理（management）が行われているプログラム間で、意味のある管理上の相違に PART が光をあてることができなくなるような、過度にひとまとめに集めて評価することは、省庁と OMB は避けるべきである。

PART が実施される際に、同じ省庁内又は異なった省庁の間で行われている 1 つより多いプログラムを統合するか否かを判断する場合に考慮すべき基準の一覧は次のとおりである。

1. プログラムの目的： プログラムの統合案は一つの共通の目的と使命を分け持つべきである。考慮されるべき課題には、プログラムの使命、受益者の特性、目標母集団、奨励金の受領者などが含まれる。
2. プログラムの立案/運営（administration）： プログラムは同じように企画立案され、運営されるべきである。例えば、奨励金を受けた者の役割、奨励金の種類（競争的、定型的（formula）など）、利益構造（benefit structure）、監視の役割、データ収集及び/又は業績測定との結びつきがプログラムにわたって共通しているべきである。
3. 予算編成： プログラムの評価（assessing）の目標のひとつは予算編成過程に役立つであろう情報を創り出すことであるため、プログラムの特定は予算決定と関連づけるべきである。このことは、プログラムの定義づけが予算の勘定科目や活動（つまり単一の予算項目）に制限されるべきであることを必ずしも意味しない。むしろ、複数のプログラムが 1 つの単位として管理（management）されていることを意味している。予算構造の中に並列されていないプログラムが選択された場合は、予算要求理由（budget justification）は公に発表されるプログラムと予算構造の間を横断するものが含まれていなければならない。
4. 業績（performance）： （複数の）プログラムは、同様の長期的なアウトカム目標を支持するべきである。プログラムの業績についての結論/勧告は、それぞれのプログラムに当てはまるか、又は各プログラムに関係しているべきである。

1 つの PART が複数のプログラムを包含する場合、各プログラムは、

1. それぞれの質問に対応していなければならない。与えられた質問に関して Yes の回答を得るためには、その質問がプログラムの 1 つに関係しない理由に関する証拠が提出されない限り、PART に包含されるプログラムがそれぞれに質問に対して Yes の回答

を受けなければならない。

2. 関連する複数の長期的アウトカムの指標を持っていなければならない。さらに、各プログラムは、年次業績指標を持っているべきである。指標を分け持っている場合は、可能な範囲でそれぞれのプログラムがその測定されたアウトカム、アウトプット又は効率性にどのように寄与するかを実証すべきである。

注：より多くの場合、同様の目標を持つプログラムの間に相互依存関係は存在しない。このような場合は、プログラムのいろいろな管理事例や一連のアウトカムに対する特異な貢献を審査する横断的分析（crosscutting analysis）の脈絡の中でプログラムの比較を行うことに利点があるかもしれない。横断的分析が行われる（複数の）プログラムは単一の PART の中で評価されるべきではない。

2. プログラム類型の決定

大部分の PART の質問は同じであるが、特定の類型（type）のプログラムに特有の追加的な質問をするため、PART の対象となるすべてのプログラムは、7つのカテゴリーに分類される。このカテゴリーは、裁量的プログラム、義務的プログラムのいずれにも適用される。

1. 直接的連邦プログラム（Direct Federal Programs）

本来（primarily）連邦政府の職員によって業務が行われるプログラム。例として、国務省の査証・領事業務サービスプログラム

2. 競争的奨励金プログラム（Competitive Grant Programs : CO）

競争的な手順を通して州、地方、部族政府、組織、個人、その他の団体に資金を提供するプログラム。例として、保健福祉省の医療センター（Health Center）

3. 一括/定型的奨励金プログラム（Block/Formula Grant Programs: BF）

定型的又は一括の奨励金により州、地方、部族政府、その他の団体に資金を提供するプログラム。例として、エネルギー省耐寒構造化援助プログラム、保健福祉省のライアン・ホワイต์ AIDS プログラム

4. 規制を基礎においたプログラム（Regulatory-Based Programs: RG）

法律や政策を実施、解釈、規定する、又は必要とされる手順や実施方法を説明する規則の制定を通してその使命を達成するプログラム。例として、環境保護庁の移動発生源大気汚染基準・認証プログラム（Mobile Source Air Pollution Standards and Certification program）

5. 資産及びサービス調達プログラム（Capital Assets and Service Acquisition Programs: CA）

資産の開発及び調達（例えば、土地、建物、設備、知的財産）又はサービスの購入（例

えば、メンテナンス、情報技術）を通して目標を達成するプログラム。プログラム事例として、海軍省造船所、エネルギー省ボネビル湖電力管理局を含む。

6. 信用貸しプログラム (Credit Programs: CR)

融資、借入保証、直接融資を通して支援するプログラム。例として、輸出入銀行の長期保証プログラム

7. 研究開発プログラム (Research and Development (R&D) Programs)

知識の創造又はシステム、方法、材料、技術の創造へのその応用に焦点を当てたプログラム。例として、エネルギー省太陽エネルギープログラム、NASA 太陽系探査プログラム

PART の質問のほとんどは 7 類型にわたって共通しているが、7 類型の連邦政府プログラムのそれぞれに特有の質問がある。連邦政府プログラムの圧倒的大多数は PART が実施されるプログラムの 7 カテゴリーのいずれかにあてはまる。いくつかのプログラムは目標達成のために複数の仕組みを使用している（例えば奨励金と研究開発）。ひとつの類型ではプログラムの機能を適切に説明することができない場合は、「混合」評価を創り出し、より有益な評価を産み出すために、最高 3 類型までから質問を引用することが適切であろう。

このような場合は、プログラムの中核的な機能を反映するのに最も近い PART の類型を PARTWeb で最初の類型として選び、適切な場合は、他の PART の類型から質問が選択されるべきである。

この文書には、必要に応じ、各質問のガイダンス内に類型に特有の指示が書かれている。例えば、施設又はその他の資産の調達、建設又は運営を行う研究開発プログラムは、2.CA1、3.CA1、4.CA1 に答えるべきである。他方、競争的奨励金、契約、協同組合契約又はその他の取引を行う研究開発プログラムの場合は、競争的奨励金プログラムの質問 (3.CO1、3.CO2、3.CO3) に答えるべきである。

3. 質問の重みづけの配分

初めの設定では、ひとつのセクション中の個々の質問はすべて同じ度合いの重みづけが割り当てられており、各セクションにおいてその合計は 100% である。しかし、プログラムの重要な要因となるものに重点を置くために、質問の重みづけを変えてもよい。スコアの合計点の操作を避けるため、重みづけは、質問に対する回答に先立って修正されなければならない。例えば、プログラムの資金が一般的に業績よりもむしろ政策によって決められているとすれば、評価 (assessment) を始める前に質問 2.7 の重みづけの修正を決定してもよい。質問の重みづけにおいて重要な意味を持つ変更は、関連の質問の説明記述の中で対

応すべきである。

ある場合には、問われている質問がプログラムに関係ないと、それは **Not Applicable** (該当しない) であると考えられるかもしれない。このような場合はその質問の重みづけをゼロにする必要があり、この返答の説明をしなければならない。

4. 業績指標の選択

PART には、プログラムの長期及び年次の業績指標の特質についての数個の質問とともにプログラムが業績目標をどの程度達成しているかについての質問が含まれている。プログラムの業績目標は、その成功を定義するものであるので、業績目標とその目標に対する実際の業績の特性が **PART** の全体的な格付け(**rating**) の最も重要な決定因子となる。

本セクションのガイダンスの目的は、意味のある業績指標の定義と選択の支援である。省庁と **OMB** は、プログラム指標の質を評価しなければならない。具体的なプログラムの脈絡の中でそれらが意味のあるものか、測定の方法論が健全であるか、その指標は信頼できるデータによって確かめられるか、ということである。www.omb.gov/part の「業績指標の例」(**Examples of Performance Measures**) を見よ。

プログラムの有効性を評価する際に重要なのは、データが作成されている側面ではなく、正当な事柄 (**right things**) を測定することである。業績指標はプログラムの使命と優先事項を反映し、少ない数で、諸資源の割り当て及び管理上の決定に情報をもたらすものでなければならない。指標は望ましいアウトカムを反映すべきである。明確なアウトカム指標が手に入らない場合、包括的でない場合又は十分な質をもっていない場合は、望ましいアウトカムの達成にプログラムが成功しているかの判定にアウトプット指標、中間的里程碑 (**interim milestone**) アウトカム又は代わりのアウトカム指標を使うことが受け入れられるかもしれない。これらの場合は、選ばれた指標が適切なものである理由についての明確な正当性と合理性を示すことと、包括的で質の高い測定を行うことが重要である。さらに、何が測定され、なぜそれがプログラムに関係しているのかを専門家でない人が理解できるようにすべきである。

業績指標は重要なので、**OMB** と省庁は、必要であれば、関係の利害関係者とともに審査ができるよう、早いうちに適切な指標を選定しておかなければならない。**PART** 評価の結果として省庁がその戦略目標を改定するつもりならば、戦略計画の審査の間に関係のステークホルダーと協議することが政府業績成果法 (**GPRA**) で義務づけられている。

基本的概念

下記の用語はこのガイダンスの中で繰り返し使われている。この文書中を通してよりくわしく説明されているが、ここでは紹介として次のように定義する。

- ・ **戦略目標 (Strategic Goal) 又は戦略目的 (Strategic Objective):** 戦略計画 (GPRA に基づく) の中に含まれる狙い又は目的の記述。戦略目標は業績予算/業績計画のなかで複数のプログラムのアウトカム目標をまとめるために使われるべきである。それぞれのプログラムのアウトカム目標は、戦略目標又は目的とその業績指標に影響を与えるのに十分な集合体に関連を持つべきである。
- ・ **業績目標 (Performance Goal):** 実際に達成された事 (achievement) と比較することができ、量的な基準、価値又は比率として表される目標を含む具体的で測定可能な目的として表わされる長期的な業績のターゲットの水準 (target level) を設定するもの。業績目標は、ターゲット及びタイムフレームを持つ1つの業績指標で構成される。
 - ・ **業績指標 (Performance Measure):** プログラム業績を測定するために使われるインジケーター、統計又は測定規準
 - ・ **ターゲット (Target):** いかにもうまくプログラムが業績指標を達成しなければならないかを示す定量可能な又は測定可能な特性

業績指標 (Performance Measures) のカテゴリー

アウトカム、アウトプット及び効率性の指標は、それぞれの指標がプログラム実績についての貴重な情報を提供するものであるため、PART ではこれらの指標間の関係性が重視される。これらの指標は、集合的に、省庁がどのような成果物や業務を提供しているか、いかにもうまく行っているか、どのような成果が生まれているのか、に関する包括的な理解をもたらす。

アウトカム指標。 アウトカムとは、プログラムや活動の結果として意図された成果のことで、プログラムや活動の外部にあり、対象とされた受益者あるいは一般市民に直接的な重要性を持つ出来事や状態を示すものである。例えば、HIV の感染予防を目的とするプログラムのひとつのアウトカム指標は、国内における新たな HIV 感染の数 (減少) である。

アウトプット指標。 アウトプットとは、活動の基準として設定された特性の説明 (例えば適時性) を含む、一定の期間中に提供される活動のレベルを説明するもので、プログラム

の内部の活動に帰するものである（例：供給された成果物やサービスなど）。例えば、「竜巻が発生する 20 分以上前におこなわれる警報の割合（パーセンテージ）」はアウトプットである。

アウトプット 対 アウトカム。業績指標ではアウトカムとアウトプットの区別をしなければならないが、アウトプットがアウトカムを理論的に支えている（アウトカムに導く）ことがわかる理論的な結びつきがなければならない。

アウトカム指標は、一般の人々に役立つ最終的な成果であるため、業績について最も中身の濃い情報である。各プログラムは最終的な目標に重点をおくことによって、アウトプット重視の既存の指標をアウトカム指標に置き換えるように務めなければならない。（下記参照）

アウトプット	アウトカム
修復された家屋の数	目標とされる支援の成果としての低所得世帯に対する修復家屋の純粋価値（財産価値）の増加
融資やトレーニングを通しておこなわれるビジネス支援	支援から 3 年後に存続するビジネスの割合
上水/下水プロジェクトが供給される人の数	清浄な飲料水にアクセスを持つことのできる人々の割合の増加
保護計画を持った農地の面積	土壌改善の割合の増加、洪水緩和による出費の削減

定量化できるアウトカム指標を説明できないプログラム — 例えば手順を中心とする活動（データ収集、管理的な業務、調査業務など） — の場合は代替のアウトカム指標を取り入れることができる。例えば、竜巻の警報システムを通して予報を提供するプログラムのアウトカムは、救われた命又は被害を逃れた不動産（property）かもしれない。しかし、これらのアウトカムを測定することが難しいこと及び人々が命及び不動産を守るために対応、準備、対処するに十分な時間を持って効果的に警報を出すことの必要性を考えると、竜巻警報の発令から竜巻の出現までの間の時間は代替のアウトカム指標として認められる。同じように、申し立てや申請を処理することを主な目的とするプログラムは、顧客の満足度を落とすことなくサービス提供の適時性の向上を測定することができる。このような場合は、代替の指標とプログラムが達成しようとしているアウトカム（公益）との間に明確

つながりがあることが提示され、回答の中にそのつながりが明確に説明されなければならない。

効率性指標。効果的なプログラムは、アウトカム業績目標を成就するだけでなく、与えられた量のリソースに対してより大きな便益を達成又は成就することによってその効率性を改善する努力をする。大統領管理アジェンダ (PMA) の予算と業績のためのイニシアチブは、合格点 (Green status) を得るための効率性の指標を開発することを省庁に要求している。効率性の指標は、プログラムのアウトカムを達成する又はプログラムアウトプットを生み出すための、諸資源の経済的及び効率的な調達、利用及び管理を反映する。効率性の指標はまた、顧客処理、製造可能性 (manufacturability) 又は執行を単純化するための受益者の標準化の改善、成果物又はサービスの再編 (redesign) などの、費用の削減及び/又は生産性の改善を目的としたアウトプットに対する意図された変更の効果をとらえることによって、一般市民、顧客又は受益者に対する成果物及びサービスの改善された企画設計、創造及び執行における工夫を反映するかもしれない。

PART では、2つのカテゴリーの効率性の指標が定義されている。効率性の指標がプログラムの戦略的目標に直接結びついていないのであれば、それはアウトカム指標ではなく年次指標として考えられる。

- ・ **アウトカム効率性指標：**最も良い効率性の指標は、資源の使用量に対するプログラムアウトカムの改善をとらえるものである。アウトカム効率指標は、一般的に、プログラム全体の評価をする場合に最も良い効率性指標だと考えられている。例えば、連邦政府による検定料金の負担又は一部負担を通じて、飛び級の教育プログラムへの低所得層の個人の参加を増やすというアウトカム目標を持つプログラムは、低所得層の参加学生1人が飛び級検定に1つ合格するための費用をアウトカム効率として使用とするかもしれない。
- ・ **アウトプット効率性指標：**アウトカムの観点から効率性の指標を示すことは難しいかもしれない。このような場合、より少ない資源によって一定のアウトプットレベルをどのようにして達成するかということに焦点を置いた効率性指標でもかまわない。しかし、このアプローチをとることによってインセンティブが低下し、プログラムの効率性や意図されたアウトカムに影響が出るような結果になってはならない。

効率性指標を特定するために役立つ手法は、インプットに対するアウトカム又はアウトプットの比率 (ratio) として定義されるインプットの生産性 (productivity of an input) を算出することである。そのようなものとして、インプットの生産性の指標は、アウトカム又は

アウトプットの効率性指標とすることができる。例えば、給与期間に連邦職員及び請負業者に対して支払われた合計額に対する、処理された給付金の小切手の数は、労働に対して支払われた金額のアウトプット（給付金の小切手）の効率性指標である。インプットの生産性指標は、比較的簡単に策定することができ、理解しやすい。しかし、それらがプログラムの異なった期間業績を比較するためのアウトプットの効率性指標として使われるときは、その期間の中で生み出そうと意図されたアウトプットが比較可能な場合のみ有効である。この課題に関するいくつかの側面は付属書 D に詳しく述べられる。効率性の指標の有効性に関する懸念事項は担当の OMB 審査官と話し合うべきである。

効率性の指標の必要条件： PART における全ての指標と同様、許容される効率性の指標はプログラムの脈絡が有意義なもので、健全な測定方法に基づき、及び信頼できるデータによって立証することができるものでなければならない。

- 有意義なアウトカムの効率性の指標は、顧客への便益を考慮し、及びプログラムの運營業績 (operational performance) のインジケータとなる。
- 有効性を持たせるために、異なった期間のアウトプットの効率性の指標の比較は、異なったアウトプットの処理又はアウトプットの混合のようなものよりは、諸資源の効率的な利用を反映すべきである。時間の経過とともに改善又は低下したアウトプットの効率性の指標は、関連の費用の、数又は量及びアウトプットの混合のそれぞれの減少又は増加と対応すべきである。全ての場合において、アウトプットの効率性の指標としてのインプットの実産性指標の使用には、測定期間中に生み出されたアウトプットの種類の比較可能性の評価 (assessment) が要求される。（付属書 D で、この測定に関するいくつかの課題が議論される。）
- ベースライン、基準又はベンチマークを含む効率性の指標には、全ての測定期間におけるベースライン、基準又はベンチマークにプログラムの変化の過程が伴わなければならない。この過程（の記述）がなければ、有効な比較をすることができない。
- 効率性の改善はしばしば、特質（例えば、処理時間の削減は誤差率を増加させるかもしれない）、アウトカム及び顧客満足度などのその他の要素におけるリスクを伴う。プログラムは、効率性を改善するための取り組みに関連するリスクを評価 (assess) すべきであり、正当化された場合は、リスクを持つ要素の監視 (monitoring) を含むリスク管理計画を開発及び実施すべきである。
- 連邦プログラムが連邦及び非連邦の諸資源を組み合わせているときは、効率性の指標

のインプットには、実行可能な範囲内で全ての情報源（sources）からのものが含まれるべきである。

- プログラムの諸資源を活用すること（leveraging）は、リスク又は費用を分かち合うことにつながるため、道理に適った政策決定となることができる。しかし、連邦の資金に対する非連邦資金の活用の比率はインプットのみを表すため、活用することは、効率性の指標としては認められない。プログラムの中の借入額を増やすことは連邦資金を長続きさせることができるかもしれないが、これは、全プログラムの諸資源、体制（system）又はアウトカムの管理の改善を測定するものではない。このガイドラインは、他の目的のための業績指標として活用することを除外するものではない。

ターゲットとベースライン

指標が確定した時点で、信頼できるベースラインに基づく野心的で達成可能なターゲットが設定されなければならない。

ベースラインとは、利益（gains）が測定され、ターゲットが設定される出発点である。基準年（baseline year）は、実際のプログラム実績又は過去の特定の年における特定の指標に対する以前の状態を示す。

ターゲットとは、示された目標を達成するために必要な改善された業績レベルのことである。このターゲットは野心的なものでなければならず（例：一定のプログラムの状況に対して持続的な改善を促進するレベルに設定される）、一定のプログラムの特性が達成可能なものでなければならない。それぞれのターゲットにはタイムフレーム（ターゲットレベルが達成されるべき年）が設定されなければならない。ターゲットを設定する上では、諸状況（資金調達レベル、立法上の制約の変化、過去の実績など）を考慮し、これらの要素の変更に応じてターゲットは毎年、調整されなければならない。

ほとんどの場合、ターゲットは定量化可能なものであるべきである。しかし、例えば基礎的研究・開発のようなある場合には、指標とそのターゲットは定性的なものでなければならず、専門家による審査（例えば、専門家による委員会又は総括監察官（Inspector General））又はその他の方法によって支持されなければならない。ターゲットは定量化できないものであっても、立証可能なものでなければならない。

長期的業績目標 対 年次業績目標

PART では長期的な業績目標と年次業績目標が区別されている。長期業績目標は一般的に数年先又はそれより将来の業績に対応しているのに対して、年次業績目標は年ごとの増加によって示される。プログラムにとって有意義な業績指標（performance measure）が何であるかを判断するのと同様に、長期業績目標の適切なタイムフレームにもプログラムの特性が反映されていなければならない。

- ・長期は、複数年の期間にわたるものとして定義される。プログラムによってその期間は異なるが、プログラムの性質を考慮し、省庁の戦略計画（Agency Strategic Plan）に使われた戦略目標の期日と一貫性を持っていなければならない。
- ・年次業績目標とは、特定の年（一般的に極めて近い将来の）における活動によって影響される指標やターゲットのことを示す。

長期的指標と年次指標は関連づけられていなければならない。長期的業績目標は、将来の年次業績目標になることができるのである。例えば、2006年に1,000万件の取引を行うために使われたコストと同じ額で2011年には1,500万の取引をするという目標を設定することができ、このような目標は、時間とともに費用効果の見込みが高まってゆくことを示すことができる。

また、長期的業績目標は年間の活動の累積的な効果を反映することもできる。このような目標は、プログラムの使命がいつ達成されたか、又はそれが時間をかけてどのように発展してゆくかを示すことができる。

さらに詳しい考察については、http://www.whitehouse.gov/omb/par/challenges_strategies.html（2003年6月“Performance Measurement Challenges and Strategies”）及びOMBのPARTウェブサイト www.omb.gov/part/ の業績指標の例を参照のこと。

5. 質問への回答

PART の項目

PART はプログラムの業績の異なった側面を評価する一連の質問である。各 PART は下記のような4つの項目に分けられる。4つの項目それぞれの質問に対する回答は、その項目内で0から100までの数値スコアによって示される。これらの数値スコアは集計され、Effective（効果的）、Moderately Effective（やや効果的）、Adequate（適切）、Ineffective（効果的でない）の定性的な格付け（rating）に置き換えられる。また、全体的なスコアに関係なく、プログラ

ムが適切な業績指標を持たない、又はベースラインや業績データが欠けている場合は Results Not Demonstrated (成果の明示なし) という格付けがされる。

PART の項目とは：

- I) プログラムの目的と設計 (Program Purpose & Design): プログラムの目的と設計が明確で健全なものであるかの評価 (assessment)
- II) 戦略計画立案 (Strategic Planning): プログラムが正当な長期的及び年次の指標とターゲットを持っているかどうかの評価 (assessment)
- III) プログラム管理 (Program Management): 財務的監視とプログラム改善のための努力を含むプログラム管理の格付け
- IV) プログラムの成果とアカウンタビリティ (Program Results/Accountability): 戦略計画立案の項目及び他の評価を通じて審査された指標とターゲットに関するプログラム業績の格付け

セクション I から III までは Yes/No の体裁で採点される。セクション IV では、4 段階の目盛 (Yes、 Large Extent (大いに)、 Small Extent (少し) 及び No) が、部分的な目標達成及び成果の証拠を反映する回答として認められる。本ガイダンスに表示されているように、Not Applicable (該当しない) という回答も適切である。

Yes の基準

PART では高い基準でプログラムの審査がおこなわれる。法律の条文を遵守しているだけでは十分でない。プログラムが Yes を得るためには、質問の全ての要件を満たしていなければならない。加えて、これらの要件は完全に及び一貫して満たされなければならない。例えば、セクション 3 で評価 (assess) された管理慣行 (management practice) は、しっかりした基礎を持ち及びプログラムの運営に定められたものであるべきである。PART で Yes の回答が正当とされるには高い水準の証拠が必要であり、証拠がなければ質問に対する得点 (credit) を得ることはできない。その証拠は、質問の全ての要素に対応し、信憑性を持ち、及び現在のもの（すなわち、過去 5 年間のもの）であるべきである。

質問の関連性

本セクションは、PART の様々な質問がどのように相互に関連づけられているかについてのガイドラインを含む。

適切な長期的指標とターゲットを設定することは、年次の指標とターゲット及びそれらのターゲットに関連するプログラム成果の評価の両方のための基礎を築くものである。戦略計画立案と業績測定に強い焦点が当てられているため、セクション II (戦略計画立案) とセ

クション III (プログラム管理) 中のいくつかの質問はセクション IV (成果) の質問とつながりを持っている。特に、長期的指標、年次指標又は効率性指標及びターゲットが健全でないことを、セクション II 又は III の関連質問が表示していれば、プログラムは、セクション IV の業績ターゲットの達成について満点をとることはできない。セクション IV の採点は、業績目標の部分的な達成が許される（すなわち、大いに (Large Extent) 及び少し (Small Extent)）。

次の表は、ひとつの質問に対する回答が追加の質問に対する回答を規定又は制限するようにつながりのあるすべての PART の質問の一覧である。

要求される PART の質問のつながり							
	Q2.2	Q2.3	Q2.4	Q2.5	Q4.1	Q4.2	Q4.3
Q2.1 が No ならば	No と回答しなければならぬ	Yes を得るためには、年次業績目標がどのように長期的なアウトカムと目的に貢献しているかを説明しなければならない		Q2.1 と Q2.3 がともに No であれば No と回答しなければならない	適切なアウトカム（又はアウトプット）の指標が得られない場合は No と回答しなければならない		
Q2.3 が No ならば			No と回答しなければならない			No と回答しなければならない	
Q2.1 が Yes、 Q2.2 が No ならば					Small Extent 以下		
Q2.3 が Yes、 Q2.4 が No ならば						Small Extent 以下	

Q3.4 が No ならば							No と回 答しなけ ればなら ない
------------------	--	--	--	--	--	--	-----------------------------

(複数の) プログラムにわたる一貫性を持たせるため、回答は全てこれらのつながりに従わなければならない。

他の質問も互いに関係を持っているが、上記に示されている質問のみがつけられている。例えば、2.7 と 4.5 はどちらも評価 (evaluation) に応答しているが、一方の応答によって他方への応答が決められることはない。プログラムが管理のために評価情報を使用していないため、2.7 では No の回答になり得るが、評価がその成功を文書で立証しているため、4.5 では高く評価されることもある。問 1.3 と 4.4 は、関係はあるが、連結していない質問のうち 1 つの例である。

説明と証拠の項目を完成させること

説明。 説明は、回答を明確に正当化し、質問に対するガイダンスに記されている必須条件に全て対応するものでなければならない。数個の PART の質問は、Yes の回答を得るために対応しなければならない複数の要素を持っている。質問が、“and” の単語によって接合される 2 つ又はそれ以上の基準を特定している場合、Yes の回答を得るには、プログラムが全ての基準を達成しなければならない。他方、質問が、一般的に “or” の単語で接合される異なった条件である基準を満たすための異なった選択肢を出している場合は、プログラムが Yes の回答を得るためには、ひとつの基準を達成することだけが必要である。これらの場合、説明は、達成された基準のみに対応しなければならない。

さらに、説明は、何よりもまず与えられた回答を支持すべきである。時々、PART への応答に肯定的な要素と否定的な要素の均衡のとれた提示をしようとして、結果として説明が不明瞭になる。説明には長所と短所の両方に関する情報を提示してよいが、回答を正当化する原則を明確に最初に述べなければならない。

プログラムが No の回答を得た場合でも、プログラムが満たしている条件と満たしていない条件が何であるかが明確に説明されるべきである。

証拠。 PART に引用される証拠は一般に、過去 5 年間からのものであるべきである。

さらに、証拠の記述は、回答を決定するために使われた判定の源と基盤の両方に関する情

報を示すべきである。証拠の考察は、証拠の内容をとりまとめ、説明のための脈絡を示すべきである。(例えば、業績測定に関する質問に対して示される証拠は、実際の業績をベースライン実績と比較しなければならない)。

完全な URL (http://...) を含む、ウェブに基づいた情報源又はウェブサイトを引用する場合は、そのアドレスが有効であることを立証し、何を参照しているかについてできる限り特定しなければならない(可能であればページ番号を含む)。ウェブアドレスは ExpectMore.gov の中でハイパーリンクされており、閲覧者はそのリンクをクリックし、証拠を審査することが許される。

注：テキスト文書から直接リンクを貼り付けても、そのリンクは PARTWeb では実行不可能になってしまう。URL は、PARTWeb からのデータが ExpectMore.gov へ引き出された場合に実行される。

「該当しない」(Not Applicable: NA) の使用。 NA は限られた数の PART の質問に答える際の選択肢である。NA の回答は控えめに、質問が特定のプログラムに当てはまらない時のみ使うべきである。Yes か No の回答を避けるために NA の回答を選ぶべきではない。証拠が不十分であり、プログラムが改善を必要とし、又はプログラムが質問の基準のいくつかを満たしているが、その全てを満たしてはいない場合には、NA の回答を使うべきではない。これらのいずれの場合も、適切な回答は No である。

PARTWeb で NA の回答が選択された場合、その説明はそれを使用した理由を正当化し、質問の重みづけはゼロにまで減じられ、その項目内の他の質問の重みづけを合計が 100%になるよう適切に修正しなければならない。自動重みづけ設定 (auto-weight feature) を使えば NA の回答は、自動的に重みづけゼロに設定される。

総得点の操作を避けるために、NA は PART 評価の開始時に選択され、正当化されるべきである。

注： プログラムに合わせて作る (混合された) PART は、複数の種類の PART を選ぶことによって開発することができる (例えば、競争的奨励金プログラムと研究開発プログラム)。このような場合、プログラムの類型に特有の質問が、完了した PART の類型と関係なければ、回答をしないで重みづけをゼロに設定しなさい。回答として NA を記入してはならない。

PART 質問の答え方の指示

次のガイダンスの項目は、各質問の目的を説明する助けとなる質問ごとの具体的な (question-specific) 指示及び評価の一般的な基準である。これらの指示は、全ての場合に該当するものではなく、プログラム評価 (assessment) に貢献するであろう各質問への回答に役立つ関連情報をもたらすかどうかは使用者次第である。

セクション I プログラムの目的と設計

このセクションは、プログラムの目的の明確性及び設計の健全性を吟味するものである。ここではプログラム、省庁又は政府による直接的な管理がされていなくても、立法及び市場要素のようにその影響下にあるものを含む要素を考察する。プログラムは、一般的に、公共の利益や外面性のような効率性の事柄又は最小の費用若しくは最も効率的な方法で低所得世帯を援助するというような配分の目的に応じて設計されるべきである。プログラムの目的を明確に理解することは、プログラムの目標 (goal)、指標及びターゲットの設定、焦点の維持並びにプログラムの管理に不可欠である。本セクションの質問への回答のための文書及び証拠となり得る典拠には、権限付与法 (authorizing legislation)、連邦国内助成目録 (the Catalog of Federal Domestic Assistance: CFDA) のプログラムの記述、省庁の戦略計画、業績計画/業績予算及びその他の省庁報告書が含まれる。

回答の選択肢は、Yes 及び No である。基本となる法律における設計上の不備は、証拠によって考慮及び立証され得るし、されるべきであり、No の回答の理由である。

R&D プログラムについては、本セクションの質問の大半が、R&D 投資基準 (R&D Investment Criteria) (付属書 C 参照) の 3 つの基礎的課題のうちの 1 つであるプログラムの「関連性」に対応する助けとなる。

1.1: プログラムの目的は明確であるか?

目的: プログラムが焦点のあたった、うまく定義された使命を持っているかどうかを判定すること。この目的を判定することが、有用な業績指標及びターゲットの判定に決定的である。

問 1.1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No

Yes の要素: Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明と提供が必要である。

- ✓ 明確で一義的な使命。プログラムの目的を簡潔に陳述できるかどうかを考慮に入れることができる。

No の要素： プログラムが複数の矛盾する目的を持っていれば、No の回答が適切である。

該当しない： Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

証拠/データ： 証拠には、プログラムの権限付与法、プログラムの証拠資料（省庁が CFDA に提供したプログラムの記述のような）又は使命陳述からの目的及び支持目的（supporting objective）の陳述などが含まれ得る。

1.2: プログラムは、特定の既存の問題、利害（interest）又は必要性（need）に対応しているか？

目的： プログラムが、明確に定義され得、現に存在している特定の問題、利害、必要性に対応しているかどうかを判定すること。

問 1.2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明と提供が必要である。

- ✓ プログラムが対応するものとして、明確に設計及び定義される関連の利害、問題又は必要性が存在している。
- ✓ プログラムの目的が現在の状況と依然として関連がある（すなわち、プログラムが対応するよう創出された問題が依然として存在すること）。

説明には、プログラムが対応するよう設計している問題、利害又は必要性について記述すべきである。考慮に入れることのできる事項は、例えば、プログラムが具体的な市場の失敗に対応しているか否か、といったことである。

No の要素： プログラムが明らかに必要でない場合は、No の回答をするべきである。プログラムが、1.1 の質問に Yes の回答を得、1.2 の質問に関して No の回答となってもよく、その逆も同様である。

該当しない： Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

証拠/データ： 証拠の記載には、問題、利害又は必要性が存在することを実証する関連文書が含まれているべきである。一例として、健康保険に加入していない人々の面倒をみるプログラムについて、保険に入っていない人の数及び所得水準がある。

1.3： プログラムは、他の連邦、州、地方自治体、民間の取組みと重複しないよう、又はその複製でないように設計されているか？

目的： プログラムが、独自の役割を持つよう設計されているかどうか、又はそうではなく他の連邦若しくは非連邦プログラムを不必要にまねた、若しくはそれらと競合さえもしているかどうかを判定すること。

問 1.3 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
追加ガイダンス	・ 信用貸し ・ R&D

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムが、州及び地方自治体の政府又は民間及び非営利セクターの取組みを含む、他の連邦又は非連邦の取組みと過度に重複していない。

そのプログラムが、他のプログラムの対象となっていない人々の役に立っているかどうかを考慮に入れることができる。回答は、あらゆるレベルー連邦、州、地方自治体、民間セクターの取組みーでの重複及び複製に的を絞るべきである。あるレベルにおいて同様のプログラムが存在しない場合は、回答の中にその旨を記載しなさい。

固定費が低く競争が有益である（例えば、おそらく複数の研究所）ことを証拠立てて述べるができる場合、又は1つより多いサービス提供の仕組みが適切である（例えば、基礎的な活動に対する一括奨励金、実践プロジェクトに対する競争的奨励金）場合は、同様のプログラムが Yes の回答を得ることを正当化できるかもしれない。また、Yes の回答を得るための証拠の基準は、連邦プログラムが民間、地方自治体又は州のプログラムと重複する場合に比べて、連邦プログラム相互の間で重複する場合の方が高く設定されるべきである。

No の要素： 各々のプログラムの規模や歴史に関係なく、同じ問題、利害又は必要性に対応するプログラムが複数ある場合は No と回答すべきである。他のプログラムと部分的に重複するプログラムについては、目的、ターゲットとなる受益者又は仕組みのようなプログラムの重大な側面が同じものであれば No と回答すべきである。はっきりと重複している2つのプログラムがあり、1つは大きく、他は小さい場合は、両プログラムともこの質問に対して No の回答を得るべきである。

該当しない: Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

例：実質的に同様のトレーニングの必要性に対応している2つの連邦プログラムは、この質問に対して Yes の回答を得るために高い基準が設定されるであろう。これに対し、全国の低所得者に対する医療ケアに対応する連邦プログラムに対しては、低所得者の医療ケアに対応していても多くの地方自治体及び民間のプログラムが存在しても Yes の回答を与えることができる。ここでカギとなるのは、連邦プログラムを正当化するに十分な大きさの欠落が非連邦の対策にあるかどうか、そして連邦プログラムが非連邦の取組み及び責任と調和するようにうまく設計されているかどうかということである。

追加ガイダンス: 信用貸し及び R&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- ⇒ **信用貸しプログラム**については、Yes の回答には、信用に値する多くの人々が、技術的及び規制的な進歩 (technological and regulatory advances) にもかかわらず、民間の貸し手又は他の連邦、州若しくは地方自治体のプログラムから信用貸しを得ることができないことが継続するというような市場の失敗の証拠が必要である。
- ⇒ **R&D プログラム**については、うまく正当化され、調整されているものであれば、ある程度の重複は許容される。Yes の回答には、その省庁の同様の取組み、他の省庁による取組み又は州及び地方自治体政府、民間及び非営利セクター若しくは他の国から資金を受けている取組みの価値を超えるものをプログラムが与えることを正当化することが必要であろう。正当化にはまず、同様の過去又は現在の取組みを特定するに当たって適正注意義務 (due diligence) が必要である。

証拠/データ: 証拠は、重複するプログラム並びにその合計支出額、及び/又は評価されているプログラムと同様に同じ問題に対応しているプログラムによって支持されている取組みの記述を特定すべきである。証拠には、プログラムの使命又は活動、他のプログラムの報告書又は成果物及び利害関係者の意見の文書化された陳述を含むことができる。重複している可能性のあるプログラムを特定するための情報源 (resource) の1つとして CFDA を使用することができる。(<http://12.46.245.173/cfda/cfda.html> を見よ。)

1.4: プログラムの設計は、プログラムの効果又は効率を制限するような重大な欠陥から免れているか?

目的: プログラムの効率又は効果を制限する重大な設計上の欠陥がプログラムにあるかどうかを判定すること。

Yes の要素: Yes の回答は、下記の証拠の明確な説明及び提供を必要とする。

問 1.4 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
追加ガイダンス	・ 信用貸し ・ 規制 ・ 資産及びサービス調達

- ✓ プログラムは、その定義された目的 (objective) 及び業績目標を満たすことを妨げるような重大な設計上の欠陥から免れている。
- ✓ 意図された目的 (purpose) を達成するためには、他のアプローチ又は仕組みがより効率的又は効果的であるという強力な証拠がない。

政府が異なった仕組みを通して、より少ない諸資源の合計支出により同様の又はより良いアウトカムを得るか否かを考慮に入れることができる。例えば、公共の安全を確保するための規制プログラムが奨励金プログラムよりも効果的であるという証拠があるかもしれない。分析においては、その分野の状況の変化 (例えば、脅威のレベルや社会状況の変化) を踏まえた上で、プログラムの構造が引き続き意味をなすものであるかどうかを考慮すべきである。他に、プログラムが他の当事者からの資金や助成金の活用によってその影響の範囲を広げているかどうかを考慮に入れることができる。

No の要素: Yes の回答を正当化するための証拠を要求する他の PART の質問と違って、この質問に対する举证責任は、No の回答を支持するための証拠を提供することである。その分野の状況の変化を踏まえた上で、他のアプローチ又は仕組みがより効果的又は効率的であるという証拠がなければ、プログラムは Yes の回答を得るべきである。

該当しない: Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

追加ガイダンス: 信用貸し、規制並びに資産及びサービス調達のプログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- ⇒ **信用貸しプログラム**については、1つの追加的な考慮点は、プログラムが借り手及び民間セクターのパートナー (例えば、保証プログラムにおける貸し手) に与える誘因である。うまく設計されたプログラムは、政府へのリスクを軽減しプログラムの効果を改善するために、借り手を期限どおりに返済する気にさせ、専門

知識を十分に活用するように民間セクターのパートナーを動機づける誘因と監視の仕組みを持っているべきである。

- > **規制プログラム**については、規制の基礎となっている成文法が純便益を最大にするよう設計されていなければ、No の回答が与えられるべきである。
- > **資産及びサービス調達プログラム**については、Yes の回答には、一般的な基準に加えて、効果的な資産運用（capital programming）の原則と技術に一致した適切な資産管理基盤（capital asset management infrastructure）によってプログラムが支えられていることが要求される。プログラムには、資産管理のための権限（authority）、責任及び説明責任の明確な序列（lines）がなければならない。

証拠/データ： 効率的な設計を提示する証拠には、他の選択肢の取組み（例えば、規制又は奨励金）と現在の設計（例えば、直接的な連邦からの供給）とを比較するプログラム評価（evaluation）及び費用対効果調査が含まれ得る。活動に関連する便益及び費用の証拠も役に立つ。

資産運用計画（capital programming）の基準点が満たされているかどうかを判定するための証拠には、プログラムに関連する省庁又は局の資産運用計画の政策(policies)、命令(directives)、指示、マニュアル並びに省庁の職員及び組織の部局への権限及び責任の割当の文書が含まれるべきである。

プログラムの唯一の設計上の欠陥が諸資源のねらい（targeting）に関連するものであり、プログラムが問 1.5 で No の回答を得たならば、この質問に対してもまた No の回答を得ることは適切ではないであろう。しかし、プログラムに 1 つより多い重大な欠陥（諸資源のねらいを含む）があるという証拠があれば、問 1.4 及び 1.5 に対して No の回答を得るべきである。

1.5： 諸資源がプログラムの目的に直接的に対応し、意図した受益者に届くよう、プログラムが効果的にねらいをつけた設計とされているか？

目的： プログラムが：1) プログラムの諸資源がプログラムの目的を直接的、効率的に支持するような方法で使用されている、2) プログラムの諸資源又はアウトカムが意図した受益者に効率的に届き、3) 意図しない補助金を避ける、ように設計されているかどうかを判定すること。

問 1.5 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
追加ガイダンス	• 一括奨励金 • 信用貸し • R&D

「便益(benefit)」とは、奨励金の拠出などのプログラムの取組み又は直接的な援助のアウトカム、とすることができる。

「受益者(beneficiaries)」は、プログラムの好都合なアウトカムから便益を得る人々を表す。

「届く(reach)」は、プログラムの便益（すなわち、プログラムのアウトカム、奨励金の拠出、その他）の配分を表す。

プログラムの目標を達成するための他の選択肢の審査に対応する問 1.4 と違って、この質問は、現在のプログラム設計におけるプログラムの諸資源が、プログラムの目的の効果的な達成を指向しているかどうかを問うものである。

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムの目的を満たすために諸資源が直接的及び効果的に使われることを確保するような方法でプログラムが設計されている。
- ✓ 諸資源又はアウトカム（便益）が意図した受益者たちに適切に届くようにプログラムが構成されている。
- ✓ 正しい受益者がそのねらいである（targeted）ことをプログラムが提示できる。
- ✓ プログラムがなくとも行われたであろう活動が、補助金を受けていない（又は当然の水準の補助金のみを受け取っている）。

連邦の資金拠出による活動の促進は、Yes の根拠となり得るが、その促進が補助金又は資金拠出の適用を根拠づけることの証拠があるべきである。事業 - 企業が補助金又は資金拠出の適用がなくてもいずれは着手したであろう又はすることができた事業 - の便益を増やす活動の促進は、その活動からの重要な外部的（すなわち、社会的な）便益がなければ、一般的に Yes の回答を得る資格がない。

該当しない： Not Applicable（該当しない）は、この質問に対する選択肢ではない。

追加ガイダンス： 一括奨励金、信用貸し及び R&D プログラムについては、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- 一括奨励金及び信用貸しプログラムについては、評価は、資金がプログラムの目的を満たすためにどのようにうまくねらいをつけているか（targeted）、及び資金が（他の資金との）置換え又は代替とされていないか（protected against supplementation or substitution）も考慮すべきである。信用貸しプログラムについては、政府からの援助がなくても信用貸しを受けることのできる借り手を引きつけることではなく、プログラムの業績目標を満たす機会を持っている、その次に

信用貸しに値する借り手に焦点をあてることが重要である。

- R&D プログラムについては、Yes の回答には、具体的な国家のニーズ、省庁の使命、科学若しくは技術の分野又は他の「顧客(customer)」のニーズなどへの対応とプログラムの関連を特定することが要求される。同じ若しくは異なった省庁の他のプログラム、省庁間のイニシアチブ若しくはパートナーシップ、企業又は他のセクター若しくは国の組織を顧客としてもよい。これらのプログラムに関しては、質問は、奨励金の他、契約、協同組合契約又はその他の取引の被授与者(awardees)に適用される。

証拠/データ： 証拠は、プログラムの目的及び/又は受益者に諸資源を向ける (targeting) ための適切な手順の存在を支えるべきである。例えば、意図した受益者の適切なひとまとまりを決定する手順は、受益者となる可能性のある人々又は市場の状況の変化に合わせて調整することができるよう柔軟性を持っているべきである。証拠は、プログラムが、1) ねらいとする受益者が実行可能な限り高い割合となるよう、2) 意図しない受益者に届く資金(funds) 又はその他のプログラム便益の割合を実行可能な限り小さくするよう、に設計されていることも示すべきである。第1の点に関して、小規模のプログラムは、少数の受益者に届くことができるのみであるかもしれないが、多少の功績に基づいて (on some merit basis) うまくねらいがつけられるべきである。第2の点に関して、便益を必要としない、若しくは値しない受益者に向かう資金又はその他のプログラムアウトカムの不当な配分を回避するように設計されていないプログラムは、No の回答を得るべきである。かなりの水準で誤った支払いが生じる可能性のあるような方法で設計されたプログラムもまた No の回答を得るべきである。

セクション II

戦略計画立案 (STRATEGIC PLANNING)

本セクションは、プログラムの立案、優先事項の設定及び資源配分に焦点をあてる。重要な要素には、立案、管理、予算編成が戦略的で集中的であることを確保するための野心的で達成可能なターゲットとともに限られた数の業績指標をプログラムが持っているかどうかの評価 (assessment) が含まれる。質問への回答の書類及び証拠の出典となりうるものには、戦略計画書類、省庁の業績計画/業績予算及び報告書、プログラムのパートナーからの報告書及び提出物、評価計画並びにその他のプログラム書類が含まれる。

回答の選択肢は、Yes 及び No である。「該当しない」が選択肢となることもある。あるプログラムは他のプログラムよりも定量的な業績目標を作ることが大いに困難であるかもしれないことが認められるが、プログラムは、成果を提示するための意味のある適切な方法を持っていなければならない。定量的な指標を作ることが困難で、定性的、専門家審査又はその他の指標がより適切であると思われるプログラムへの取組み (approach) の開発のため、OMB と省庁は協力して働くべきである。

R&D プログラムについては、本セクションの質問の大半が、R&D 投資基準 (R&D Investment Criteria) (付属書 C を見よ) の「期待される (prospective)」側面に対応する助けとなる。

2.1: プログラムは、アウトカムに焦点をあて、プログラムの目的を有意義に反映する、限られた数の具体的な長期業績指標を持っているか？

目的: プログラムが、プログラム管理及び予算編成の指針となり、PART 及び GPRA の条件を満たす成果及びアカウントビリティを増進する長期業績指標を持っているかどうかを判定すること。この質問は、プログラム指標が顕著で意味があり、プログラムの目的 (purpose) と適切な戦略目標の最も重要な側面をとらえるものであるかどうかの評価を目指すものである。

問 2.1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
追加ガイダンス	• 一括奨励金 • R&D

Yes の要素: Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムが、直接的かつ有効にプログラムの目的を支持する、約 2、3 の具体的なわかりやすい長期的なアウトカム指標を持っていなければならない。
「長期的 (long-term)」とは、プログラムの性質と比較して長い期間、おそら

く 5－10 年、省庁の GPRA 戦略計画に使われた戦略目標の期間と矛盾しない期間を意味する。

業績指標は、アウトカムに焦点をあてるべきであるが、ある場合には、アウトプット指標も差し支えない。指標は、この文書の「業績指標(Performance Measure)」の項を満たしている限りは、GPRA に従って開発されたものであってもかまわない。さもなければ、OMB と省庁は、指標が完全に GPRA 及び PART の基準を満たすよう改定すべきである。2008 年 GPRA 戦略計画又は業績計画/業績予算に加えられる限られた数の長期指標について、それらの指標が PART の中に含まれている場合は、OMB と省庁が合意に達していれば、Yes と回答することもできる。GPRA の戦略計画に重大な変更をする際は利害関係者との協議が必要になることもある。

アウトプット指標は、プログラムがアウトカム指標を採用しないことを理にかなって正当化することができる場合のみに Yes の回答の基準を満たす。プログラムは、アウトプット指標が提案される際はいつでも、そのような指標が、望ましいアウトカムに向けて進んでいることをどのように映し出すかを明確に示さなければならない。アウトカム指標を採用しないことを正当とする理由及びアウトプット指標が望ましいアウトカムに向けて進んでいることをどのように示すのかの説明は、説明及び/又は証拠の項に明確に示されなければならない。アウトカム指標の代用としてアウトプット指標を使うことができる場合に関するより詳細な考察については、PART ガイダンスの「業績指標の選択 (Selecting Performance Measures)」の項を見て下さい。

No の要素：プログラムの目的と直接的な及び意味のある関連を持たない、又は不必要にアウトプットに焦点が置かれていて適切な正当化理由が不足している長期指標には、No の回答が与えられなければならない。プログラムは、その指標が多すぎても、プログラムの重要な側面を表すいくつかの優先度の高い指標が特定されていれば、No を得るべきではない。省庁と OMB が、PART の条件を満たす指標について合意に達していなければ、No が与えられなければならない。

該当しない：Not Applicable (該当しない) はこの質問に対する選択肢ではない。

例：もっぱら申請手順に焦点を置いている、**及び**定量化できるアウトカム指標を適切に定義することができないプログラムは、業務提供の正確さ及び/又は適時性の向上に焦点を置いたアウトプット指標を使用してもよい。受け入れられない長期指標の一例として、「建設された住宅戸数」という指標の使用を提案する住宅建設プログラムがあげられる。この場合、アウトカム（例えば、住宅所有率の増、低所得者層における住宅の純粋価値 (housing

equity)の増大)の達成に向けて進んでいることをはっきり述べ、測定することがプログラムに予期されているため、このようなアウトプットは受け入れられない。

指標及び PARTWeb

業績指標は、PARTWeb の指標 (Measures) の画面に掲載されるべきである。Yes の基準を満たす指標のみが PART に記入されるべきである。適切な指標の特性 (すなわち、「アウトカム」又は「アウトプット」) が選択されることを確保して下さい。

追加ガイダンス: 一括奨励金及び R&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- ⇒ 幅広い目的を支持し、及び受領者に自分自身のプログラムの優先事項を設定することを許す**一括奨励金プログラム**については、より良い指標が不可能であれば、受領者が自分自身の目標をどこまで達成するか範囲に対応する、又は効果的に人々にねらいをつける指標が選択肢である。
- ⇒ **R&D プログラム**については、OMB は省庁と協力して既存の指標の評価 (assess) 又は適切な指標の開発を行いなさい。いくつかの R&D プログラム、とりわけ基礎研究は、アウトカム及びそれを達成し認識するのにかかる年月が不確実であるため、長期効率指標を開発することが困難であるかもしれない。

証拠/データ: 証拠には、既存の省庁の GPRA 文書若しくは他のプログラム文書又は OMB によって同意され、省庁が作成する次回の GPRA 文書に含まれる、プログラムのために設定された長期指標が含まれるであろう。新しい指標の場合は、ターゲットとベースラインが定義されていないのであれば、それらの開発のための計画 (すなわち、期限 (timeline)、データ収集の手法、責任のある部局及び/又はスタッフ) が省庁と OMB によって合意されなければならない。

2.2: プログラムは、長期指標のための野心的なターゲットとタイムフレームを持っているか？

目的: プログラムが長期指標のための挑戦的 (challenging) だが現実的な定量化可能なターゲット及びタイムフレームを持っているかどうかを判定すること。

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

問 2.2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
質問のつながり	2.1 が No であれば、 2.2 は No と答えなければならない
追加ガイダンス	• R&D

- ✓ プログラムは、問 2.1 で評価された指標のための具体的な定量化されたターゲットを持っていないなければならない。(ターゲットが「定量的」でない場合は、例えば、専門家委員会による公平な監査又は高い評価を通じて、依然として立証が可能でなければならない。)
- ✓ プログラムは、ターゲット及びアウトカム指標に対する業績の変化を測る明確なベースラインを持つ事が強く奨励される。
- ✓ ターゲットは、おそらく 5～10 年の長期のものである。
- ✓ プログラムはアウトプット指標に対するベースラインを持っていないなければならない。
- ✓ 全てのターゲット及びタイムフレームは、野心的でなければならない。すなわち、それらは、達成することのできる効率性の範囲内で継続的な改善が促進されるレベルに設定されなければならない。
- ✓ 妥当な場合は、プログラムは、適切な最終目的 (end target) の定義をしなければならない。

No の要素: 定量化されたターゲット若しくはタイムフレームが重要な指標 (key measure) に含まれていない、又はターゲット若しくはタイムフレームが野心的若しくは挑戦的でない場合は、No の回答が適切である。条件となっているベースラインが設定されていない場合も、No が適切である。

該当しない: Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

質問のつながり

プログラムが問 2.1 で No の回答を得たとすれば、この質問に対する答えは、No としなければならない。

指標及び PARTWeb

ターゲットは、PARTWeb の指標 (Measures) の画面に記載されるべきである。

追加ガイダンス： R&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- R&D プログラムについては、Yes の回答を得るには、プログラムが複数年の R&D 目的 (objectives) を与えていることが必要である。適用できる場合は、プログラムは、年次の里程標 (milestones) とともに前年のスケジュールからの変更を強調したスケジュールを提供しなければならない。プログラムの提案は、最低限に効果的なプログラム及び成功したプログラムを表すアウトカムは何かを定義しなければならない。

証拠/データ： 証拠には、既存の省庁の GPRA 文書若しくは他のプログラム文書又は OMB によって同意され、2008 年 GPRA 文書に含まれている文書の中のターゲットが含まれる。

2.3: プログラムは、プログラムの長期目標の達成に向けた進展を提示することのできる、限られた数の具体的な年次業績指標を持っているか？

目的： 問 2.1 及び 2.2 で評価された長期目標を直接支持する限られた数の年次業績指標を特定しているかどうかを判定すること。プログラムの長期目標の達成に向けての進展を提示できるような方法で、それらの指標は、長期目標に論理的に関連づけられるべきである。

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✧ 限られた数の関連のない定量化可能で測定可能な年次業績指標がプログラムのために設定されている。

問 2.3 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
質問のつながり	2.1 が No であれば、2.3 で Yes を得るためには、年次実績目標がどのように長期アウトカム及び目的に寄与するか説明を与えないといけない
追加ガイダンス	・ 一括奨励金 ・ R&D ・ 資産及びサービス調達

- ✓ 年次業績指標は、問 2.1 及び 2.2 で評価された長期目標の達成に向けたプログラムの進展を適切に測定する。説明は、アウトカムがどのようにプログラムの長期目標の達成の助けとなるかを明確に述べなければならない。
- ✓ 年次業績指標は、アウトカムに焦点を当てている。プログラムが、満足のゆく定量化可能なアウトカム指標を定義することができない理由を適切に正当化することができる場合は、指標は、アウトプットに焦点を置いてよい。アウトカム指標を採用しないことの正当性及びアウトプット指標が、望ましいアウトカムに向けた進展をどのように示すのかの説明は、説明及び/又は証拠の項に明確に提示されなければならない。

業績指標が上記の基準を満たすのであれば、年次業績指標は省庁が GPRA に従って開発したものでよい。

No の要素: 省庁と OMB が PART の条件を満たす指標について合意に達していなければ、No の回答が与えられなければならない。

プログラムは、年次指標の一部として少なくとも 1 つの効率性指標を持っていなければならない。効率性指標に対する採点は問 3.4 で行われる。

該当しない: Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

質問の関係

プログラムが問 2.1 で No の回答を得たならば、この質問で Yes の回答を得るためには、年次業績目標が、望ましい長期アウトカム及びプログラムの目的にどのように寄与するか
の説明がなされなければならない。

指標及び PARTWeb

業績指標は、PARTWeb の指標 (Measures) の画面に掲載されるべきである。

PART には Yes の基準を満たす指標のみを記入すべきである。適切な指標の特性（すなわち、「アウトカム」又は「アウトプット」）が選択されることを確実にして下さい。

追加ガイダンス： 一括奨励金、R&D 並びに資産及びサービス調達プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- > 幅広い目的を支持し、及び受領者（grantees）に自分自身のプログラムの優先事項を設定することを許す**一括奨励金プログラム**については、他の指標が不可能であれば、受領者が自分の目標の達成範囲に対応するか、又は効果的に対象者にねらいをつける（target population）指標が選択される。
- > **R&D プログラム**については、Yes の回答には、プログラムが科学的な理解と応用をどのように改善することができたかを追跡する年次業績指標を有していることが必要である。複数年のスケジュールを持つ R&D プログラムについては、適切な場合は、年次指標は、長期的な里程標（milestone）に結びつくべきである。いくつかの基礎研究プログラムは意味のある年次アウトカム又は効率性指標を定義することができないかもしれない。そのような場合は、これらのプログラムは、手順に関連するインジケータ（問 3.4 を見よ）を使用することができるが、この場合はそれらの手順がどのようにして意図する長期目標に向けられているかを説明することができなければならない。OMB は、適切な指標に対応するため省庁と協力して働きなさい。
- > **資産及びサービス調達プログラム**については、資産調達の費用、スケジュール及び業績目標はプログラム全体に関連するので、Yes の回答には、一般的な基準に加えて、年次業績指標にそれらの達成を追跡するのに十分な指標を含むことが必要である。

証拠/データ： 証拠には、省庁の GPRA 業績計画/業績予算若しくは他のプログラム文書においてプログラムのために設定した年次指標が含まれる、又はそれらの指標は、OMB によって同意され、2006 年 GPRA 業績計画/業績予算に含まれる新しい指標でもかまわない。資産調達プログラムの証拠には、省庁の調達及びプロジェクト管理作業文書、契約履行の指標及び測定規準（metrics）並びに投資対効果検討書（business cases）（OMB Circular A-11 証拠書類 300s）が含まれる。

2.4: プログラムは、年次指標のためのベースラインと野心的なターゲットを持っているか？

目的: プログラムが、年次指標のためのベースライン及び挑戦的だが現実的で定量的なターゲットを持っているかどうかを判定すること。

問 2.4 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
質問のつながり	2.1 が No の場合は 2.4 も No と回答しなければならない

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ 問 2.3 で評価された年次指標のほとんどにベースラインが設定されている。
- ✓ ほとんど全ての場合において定量化された具体的な年次ターゲットが、問 2.3 で評価されたプログラムの年次指標のほとんどについて開発されている。
- ✓ 少なくとも、PART が終わったものに設定されたものよりも 2 年間先までのターゲットが含まれている。
- ✓ 全てのターゲットが野心的である、すなわち、継続的な改善と効率性の実現を確実にするレベルに設定されていなければならない。ターゲットは、プログラムの達成の理由の範囲内にあるべきでもある。

No の要素: 定量化されたターゲット若しくはタイムフレームがほとんどの指標に含まれていない、又はターゲットが野心的又は挑戦的でなければ、No の回答が適切であろう。

該当しない: Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

質問のつながり

プログラムが問 2.3 で No の回答を得た場合は、この質問でもプログラムは No を得なければならない。

指標及び PARTWeb

ターゲットは、PARTWeb の指標 (Measures) の画面に掲載されるべきである。

証拠/データ: 証拠には、省庁の GPRA 業績計画/業績予算若しくは他のプログラム文書の中のターゲット又は OMB によって同意され、2006 年 GPRA 業績計画/業績予算に含まれるターゲットが含まれる。

2.5: すべてのパートナーたち(奨励金受領者、副受領者(sub-grantees)、契約者、費用共同負担パートナー及び他の政府パートナーを含む)は、プログラムの年次及び/又は長期目標に全力をかたむけており、それらに向かって働いているか?

目的: プログラムのパートナーによって実行されているプログラムの取組みが、プログラムの年次及び長期業績目標を支持しているかどうかを判定すること。

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の説明及び提供が必要である。

✓ パートナーが、プログラムの全体的な目標を支持している。

✓ パートナーが、自分の業績を測定及び報告する。このことはプログラムの目標を成就することに関係するので。

問 2.5 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA
質問のつながり	2.1 及び 2.3 について No であれば、2.5 について No と回答しなければならない
追加ガイダンス	・ 規制 ・ 基礎研究に奨励金を与えるプログラム

例: 最もわかりやすいパートナーの例は、プログラムの資金を受けている団体である。プログラムの目標の達成及び指標の監視の助けとなる業績指標を含むように、全ての奨励金が協定及び契約をすることを要求するプログラムは、Yes を得る。

プログラムが常にパートナーたちの行動を管理(control)することはできないが、様々な仕組みを通して影響を与えることはできる。プログラムが、パートナーたちの活動とプログラムの目標を、業績の必要条件又は他の手段を通じて、結びつけていないのであれば、No の回答が適切である。

該当しない: プログラムがその使命を実行するに当たってパートナーを有していなければ、Not Applicable (該当しない) が選択肢である。

質問のつながり

プログラムが問 2.1 及び 2.3 の両方に No の回答を得れば、この質問でも No を得なければならない。

追加ガイダンス: 規制プログラム及び基礎的な研究に奨励金を与えるプログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

⇒ **規制プログラム**については、規制を受ける団体全てが必ずしもプログラ

ムパートナーと定義されない。

-) **基礎的な研究に奨励金を与えるプログラム**については、プログラムの要請 (solicitation) にプログラムの目標が明確に含まれ、奨励金の申請書及び中間報告書 (progress report) にプログラスマネージャーが業績及び継続的な関連を評価するために十分な手段を提供していれば、Yes の回答を得ることができる。

証拠/データ： 証拠には、契約者の業績とプログラムの目標を結びつける契約及びその他の文書とともにパートナーたちをプログラム目標に関連する業績へ全力を傾けさせ、それを測定させ、報告させるためにプログラムが使用するその他の手続が含まれる。

2.6： プログラムの改善を支援し、有効性及び問題、利害又は必要性との関連性を評価するために、十分な範囲及び質の独立した評価が、定期的又は必要に応じて行われているか？

目的：業績情報の欠落を埋めるために、プログラム又は省庁が定期的又は必要に応じて公平な評価を行うことを確実にすること。これらの評価は、プログラムの効果に関して計画を改善するために十分な範囲のものであるべきである。

問 2.6 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
追加ガイダンス	• R&D

R&D プログラムにとって、この質問は、全ての R&D 投資基準（付属書 C を見よ）に対応することが期待される企画立案の中心となるものである。

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、下記に詳細を述べた次の全ての基準を満たす評価 (evaluation) を行っていないなければならない。
 - 高い質
 - 十分な範囲
 - 公平性、独立性
 - プログラムの改善を支援するための定期的な実行

該当しない：この質問に対して、Not Applicable (該当しない) は選択肢ではない。何が評価 (evaluation) を構成するかの決定には柔軟性が与えられているため、全てのプログラムは、以下の質、範囲及び独立性の要素を満たす評価を受けるべきである。

質。 評価は、プログラムの有効性についての情報を提供することができる十分に厳格なものでなければならない。いろいろなサービスやアプローチを支援し、又は利用しているプログラムについては、評価は、様々なサービスやアプローチの効果に関する情報をも提供すべきである。Yes の回答を得るには、省庁は、適切で実行可能なプログラムの効果の最も厳格な証拠を提供する評価手法を選択、適用したことを提示しなければならない。プログラムが、具体的な将来の期限までに、可能な限り、最も厳格な証拠を提供する新しい評価アプローチの開発過程にあると省庁と OMB が決定すれば、この基準を満たすことができる。

プログラムの効果の中で最も重要な側面は、影響 (impact) – そのプログラムの介入がなければ発生しなかったであろうプログラムのアウトカムである。多くの評価の方法論が、プログラムの有効性を測定することに利用できる。無作為化比較試験 (Randomized controlled trials) のようないくつかの方法は、特に影響の測定に十分適したものである。しかし、これらの研究は全てのプログラムに適しているわけでも実施可能でもないし、様々な評価手法を考慮することが必要かもしれない。うまく設計された準実験的研究 (quasi-experimental studies) などの他のタイプの評価は、プログラムの影響についての有益な情報を提供できるかもしれないし、及び/又はプログラムがどのように、なぜ効果的であるか (若しくは効果的でないか) に答える助けになり得るし、Yes/No の回答を決定する際に考慮すべきものである。間違った結論の可能性が高いことを考慮に入れると、準実験的研究は、吟味されるべきである。

全体的に、評価はプログラムの種類や規模に適合したものでなければならない。省庁と OMB は、厳密な評価の選択と審査を行う際は、適切な場合には、内部又は外部の評価専門家と相談すべきである。

Yes の回答を得るためには、使用された方法論及びそれがプログラムの効果を十分厳密に立証する理由を含む、評価の性質の簡潔な説明が与えられなければならない。

評価に関する追加的な諸資源の一覧は本資料の付属書 B 又はオンラインで http://www.whitehouse.gov/omb/part/2004_program_eval.pdf において見つけることができる。

範囲。 評価は、プログラムの特定の側面又は選ばれた場所における実施についてではなく、プログラム全体の効果に関する情報の提供に十分に包括的なものでなければならない。既知の最近実証されたプログラムの効果があることから、包括的な評価が不要である場合は、プログラムの効果についての知識における欠落を埋める評価が、Yes の回答の要素を満たす

ことができる。十分な範囲にわたる単一の評価がないときは、プログラムの効果を提示するために一群の評価を使用することができるが、それぞれの評価が質と独立性の基準を満たし、その一群の評価が共に範囲の基準を満たしていることを前提とする。省庁と審査官(examiner)によって、既存の評価が不適切であるがそのプログラムが将来の具体的な期日までに適切な評価が開発される過程にあると判定されれば、プログラムは、この基準を満たすことができる。

追加ガイダンス：R&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

⇒ **R&D プログラム**は、業績の質問の評価に加えて、省庁、科学技術の分野又は顧客に関連した独立した審査(review)を受けるべきである。これらの審査は、発見(finding)と提案(recommendation)を文書化した報告書によって結論づけるべきである。「顧客(customer)」とは、同一若しくは別の省庁、省庁間のイニシアチブ若しくはパートナーシップ、企業、他のセクター若しくは外国からの機関又は一般市民における別のプログラムであってもよい。産業関連プログラムは、関連プロジェクトの産業のコストシェアリングを市場適合性のインジケータとして使用することを期待してもよいが、計画立案と優先順位づけにおいて産業を組み入れるべきである。審査は、厳密で、整然としたものであり、その分野における必須トレーニングの経験や専門知識を持つ独立した人々によるプログラムの方法、成果及び発見の批評であるべきである。

独立性。 独立性を持つためには、利害の相反しない公平な当事者が、評価を行うべきである。プログラム自身によっておこなわれる評価は、一般的に「独立している」とは考えられるべきではないが、省庁又はプログラムが、評価を第三者との請負契約にすれば、十分に独立しているものと見なしてよい。省庁の総括監査官(Inspector General)又はプログラム評価室(program evaluation office)によって行われる評価は、独立しているものと考えられる。OMB の審査官(examiners)と省庁スタッフは、この質問について、具体的な評価が独立していると考えられ得るか否かを決定する。

プログラムが Yes の回答を得るためには、評価を行う当事者がどのように公平で、プログラムと利害の対立を持っていないかの説明を記述しなければならない。

頻度。 定期的な更新がなければ、基礎となる情報が古くなるにつれて、プログラム評価は妥当でなくなってゆく。データが古くなるにつれ、評価がプログラムの改善を支持し得る可能性は少なくなってくる。長期にわたる(over time)プログラムの影響を把握するには、繰り返し評価が行われなければならない。評価の間の期間は、具体的なプログラムの必要

性や資源に基づいて選ぶべきであるが、全てのプログラムが、評価（assessment）間に一定の間隔をもって定期的に評価を繰り返す計画を持つべきである。

OMB と省庁が、そのプログラムが近い将来に新しいプログラム評価を開発するか、行われそうであると合意すれば、プログラムは、この Yes の基準を満たすことがある。

Yes の回答を得るためには、プログラムが以上の 4 基準を全て満たす評価を持っていなければならない。

証拠/データ：証拠には、プログラム評価の計画又はプログラム評価のスケジュール並びに範囲と質を含む評価の類型（type）及び独立した評価者を選ぶための基準を記述したプログラムの文書による証拠固めが含まれるべきである。

2.7: 予算の要求が、年次及び長期業績目標の成就に明確に結びつけられているか、及び資源の必要性はプログラム予算の中に完全性及び透明性を持った方法で提示されているか？

目的： 業績計画立案及び予算編成の手順が、

- 1) 資源の割当の決定が、望ましい業績レベル（資源の制限を前提として）を反映する、及び
 - 2) 資金提供及びその他の政策の変更によって
- 成果への効果が明確である、ように統合されているかどうかを立証すること。

問 2.7 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA
追加ガイダンス	・資産及びサービス調達

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、1) 年次及び長期の業績ターゲットと 2) 諸資源の関係を定義する機能しているプログラム予算編成手段を持っていなければならない。義務的プログラムについては、法的な政策の変更とプログラムの業績の関係を定義しなければならない。
- ✓ プログラムは次のような予算と業績とを統合した提案を持っていなければならない：
 - 資金拠出、政策又は法的な決定が予期される業績に与える影響を明確にしている、及び
 - 要求された業績/資源の混合物（mix）が、プログラムの業績目標の達成を可能にするであろう証拠を提供する。例えば、提示された情報から、「奨励金の提供を X 増やせば、このプログラムは Y 余分にアウトカムを達成することができる」といった質問に答えることができるようにすべきである。

- ✔ プログラムは、業績ターゲットを満たすために必要な全ての直接的及び間接的費用を報告しなければならない、これには該当する省庁の一般管理費、退職金支払 (retirement) 及びどこか他のところで予算計上されるかもしれない他のコストが含まれる。

プログラムコストから、中央省庁の部局（例えば、長官官房 (Office of the Secretary)）が執行した業務の、小さな金額を除外することは、プログラムが No の回答を得る条件にはならない。しかし、他のプログラムによって対応しなければならないかなりの費用を生み出すプログラムは、これらの費用を予算計上するか、又は、少なくとも、この情報を、成果を得るための全費用を表示する明確な表の中に提供しなければならない。

Yes を得るためには、任意的プログラムは資金拠出と業績レベルの関係を定義する必要がある、義務的プログラムは政策の変更と業績レベルの関係を説明する必要がある。

No の要素： 業績又は戦略計画に結びついていない予算計画を持っているプログラムは No を得る。

該当しない： 該当しない (NA) がこの質問に対して選択されれば、説明は、なぜ全ての不可欠の要素がプログラムに適用されないかに答えなければならない。

例： エネルギープログラムは、別個のプログラムによって緩和されなければならない著しい環境的な副作用を発生させるかもしれない。そのエネルギープログラムは、それ自身の目標を達成するための全費用の一部として、それらの緩和のための費用を認め、説明し責任をとるべきである。

追加ガイダンス： 資産及びサービス調達プログラムについては、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- **資産及びサービス調達プログラム**については、Yes の回答を得るためには、一般的な基準に加えて、プログラムが資産の取得とプログラム全体の業績目標との関係を説明し、プログラム業績の変更による影響を特定できることが要求される。（例えば、取得した量の変更による影響）

証拠/データ： 証拠には、予算要求がどのように業績ターゲットの達成を直接的に支持しているかの説明及び文書の活用を含むことができる。この証拠には、予算要求、運営計画及び資源の要求を示すその他の文書を含むことができる。証拠は、これら費用のうちのい

くつかが具体的な予算項目又はプログラムの活動ラインの中に表れていなくても、業績目標を達成するための全費用を明確に示す予算書類を記述及び引用すべきである。

また、証拠には、全ての関連費用が含まれていることを示す十分に詳細にわたった全ての支出カテゴリーを特定する省庁のプログラム予算見積り又はプログラムへの全ての重要なプログラム一般管理費の割当てを示す報告書を含むこともできる。

2.8: プログラムは、戦略計画立案上の欠陥を修正するための意味のある措置を講じているか？

目的: プログラムが、特定された戦略計画立案上の欠陥を修正する軌道にのっているかどうかを判定すること。

問 2.8 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA
追加ガイダンス	・資産及びサービス調達 ・R&D

Yes の要素: Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提出が必要である。

- ✓ プログラムが戦略計画作成上の欠陥を修正するために機能している。この質問は、本セクションで特定されたいかなる欠陥にも対応している。しかし、プログラムがこれらの指標又は関連のベースライン、ターゲット及びタイムフレームを既に持っていなければ、限られた数の具体的で野心的な長期業績目標及び長期目標の達成に向けた進展を提示している限られた数の年次業績目標を採用するためにプログラムが働いているかどうかという点を特に強調すべきである。

No の要素: 計画立案の取組みを審査しないか、又は特定された欠陥を除去するための修正をしないプログラムは、No を得る。

追加ガイダンス: 資産及びサービス調達及び R&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- ⇒ **資産及びサービス調達プログラム (及び関連の R&D プログラム)** については、対応しなければならない 1 つの戦略計画立案上の欠陥は、プログラムが過去に問 4.CA1 に対して No の回答を得たかどうかである。

証拠/データ: 証拠には、プログラムの戦略計画立案における欠陥がどのように特定され、修正されたかの記述だけでなくそのような変更の事例を含むことができる。これらの変更

を達成するための予定表もまた含まれるべきである。

プログラム類型別の戦略計画立案に関する具体的な質問

2.RG1: プログラム/省庁によって公布された全ての規定 (regulations) はプログラムに定められた目標達成のために必要か、及び全ての規定にはその規程 (rules) がどのように目標の達成に寄与するかが明確に示されているか? (規制)

目的: (1) プログラムが、その目的の達成のために絶対に必要な規程を公布しているのみであって、過度に規制していないかどうか、(2) プログラムの目標を満たすために必要な規程がすべて公布されているかどうか、及び (3) 規定がどのようにプログラム目標の達成の助けになるかを明確に示しているかどうか、を判定すること。以前に公布された規定がこの質問に影響を及ぼすが、第一の焦点は規制 (regulatory) の計画立案及び開発に置かれる。

問 2.RG1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムの使命及び目標を成就するために絶対に必要な規定のみが公布されているか、又は公布される過程にある。この決定は、規定の必要性の確認及び (該当する場合は) 市場の失敗の特定に関する大統領令 (Executive Order) 12866 に記される基準に基づくべきである。
- ✓ その規定がどのようにプログラム目標の全体的な達成に適合するかについて一般国民が理解することのできるような規制の構造である。

Yes の回答は、規定が法制定の必要性を満たすか、若しくは物質的な民間市場の失敗といった一般国民を強制する必要に対応するためにだけ採用されているか、又はプログラム目標を達成するために新しい規定が必要とされるような規制的欠落を補うために計画されているか、若しくは公布の過程にあることを示している。

No の要素: プログラムが 1) 明らかに規制的欠落があるか又は時代おくれの規定を施行している、及び 2) 時宜に適った方法でこれらの問題を改正するために計画された活動に着手していない、及び 3) 規制の負担を最小化するために機能している手順を有していない場合は、No の回答を得る。

証拠/データ: 証拠には、その規程自身とともに、公布する必要のある規定は何かを示す法令、特にその前文を含むことができる。言明された目標、法律上の要件又は一般国民の

必要性を強制するための規程の必要性との明確な結びつきが規則の制定 (rulemaking) に含まれることを確実にするための手順がとられていることを示す省庁内部の手引き書 (guidance) もまた含むことができる。省庁は、与えられた前文の中でこの関係を明確に述べるべきである。

2.CA1: 省庁/プログラムは、費用、スケジュール、リスク及び業績目標の間のトレードオフを含む意味と説得力のある代替案の分析を最近行ったか、及び、その結果として生じる活動の指針にその成果を使用したか？ (資産及びサービス調達)

目的: 省庁が、政府に最も大きな価値をもたらす資産又はサービスに投資しているかどうかを判定すること。

問 2.CA1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ 省庁/プログラムは代替案の分析を行っており、それらの分析をプログラムの堅実な調達戦略の基礎として使用するべきである。
- ✓ それぞれの分析にはベースラインの評価 (assessment)/現状、非物質的な解決方法 (例えば新しいデータケーブルの代わりにデータ圧縮をする)、代替案の考慮 (OMB Circular A-94 に従った資産及び便益費用分析の代替案を含む) 並びに費用、スケジュール及び業績目標の間のトレードオフを含むべきである。
- ✓ プログラムはその分析が信用できるものであることを提示することができるべきである (すなわち、プログラム外部の独立した団体によって審査及び認証されたもの)。
- ✓ 独立した団体による分析がプログラムの(実施者による)分析と違っていれば、プログラムはその違いを正当化するべきである。

証拠/データ: 証拠には、代替案の分析の要約及びいかなる独立した分析審査文書の活用をも含むことができる。省庁の資産運用計画又は投資対効果検討書 (business case) (証拠書類 300) の文書の活用も証拠として使用できる。

2.RD1: 該当する場合は、プログラムは、プログラムにおける取組みの潜在的な便益を(関連があれば) 同様の目標を持つ他のプログラムの他の取組みと比較して評価 (assess) しているか？ (R&D)

目的: 該当するプログラムが、それに関連する潜在的

問 2.CA1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA

な便益に関してその取組みを評価しているかどうかを判定すること。該当のプログラムには、同様の公益の達成に向けた複数の選択肢を遂行する実用的な R&D プログラムが含まれる。

（この質問は、プログラム便益の明確な表現に関する産業関連 R&D 基準の最初の部分に対応している。（別紙 C を見よ）。）

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラム（又は省庁）は、定期的にその提案の潜在的な便益を代替案と比較するべきである。
- ✓ プログラムはその分析が信用できるものであることを提示できるべきである（すなわち、プログラム外部の独立した団体によって審査及び認証されたもの）。
- ✓ 独立した団体による分析がプログラムの（実施者による）分析と違っていれば、プログラムはその違いを正当化するべきである。

証拠/データ: 証拠には、提案されたアプローチを代替案の戦略と比較する分析を含むことができる。OMB は、これらの評価（assessment）の内容と構成をつくるのに助けが必要な場合は、省庁と協力して働きなさい。

設備又は他の固定資産の取得、建設又は運営に対応している R&D プログラムは、問 2.CA1 に答えるべきである。

2.RD2: プログラムは、予算の要求及び資金拠出の決定の指針となる優先順位付けの手順を使用しているか？（R&D）

目的: プログラムが明確な優先事項を有し、それらを予算の要求及び資金拠出の決定に使用しているかどうかを判定すること。（この質問は R&D の「関連性（relevance）」の基準に対応している（付属書 C を見よ）。）

問 2.RD2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、優先事項を特定する文書化された手順を有している。
- ✓ プログラムは、成果を産む優先事項を意思決定に使用する証拠を有している。
- ✓ プログラムは、プログラムの目標、目的及び活動の中から特定された一連の現行の優先事項を有している。

R&D プログラムは、より大きな科学技術事業を益するような方法での優先順位付けの助けとして独立した諮問機関と協力して働くよう奨励される。

証拠/データ： 証拠には、プログラムの提出証拠書類又は使命の陳述の中のプログラムの優先事項の明確な陳述とともにあらゆる正規の独立諮問機関によって特定された優先事項の提出証拠書類を含むことができる。優先事項の提出証拠書類には、優先事項と考えられる具体的なプログラム活動の小集団（subset）又はプログラムの主な個別の活動全てを整理した等級(rank) のいずれかが含まれるべきである。支持文書には、優先事項を決める際に使用される手順及び考慮される要素もまた記述するべきである。

セクション III プログラム管理

本セクションは、プログラムがその業績目標を達成するために効果的に管理されているか否かに関連する様々な要素に焦点をあてている。重要な分野には財政的な監視、プログラム改善の評価 (evaluation)、業績データ収集及びプログラムマネージャーの説明責任が含まれる。さらに、各プログラム類型ごとの具体的な重要分野も探究される。本セクションの質問に回答するために使うことのできる書類及び証拠には、財務陳述書、GAO 報告書、IG (Inspector General: 総括監査官) 報告書、業績計画、予算執行データ、IT 計画及び独立したプログラム評価 (evaluation) が含まれる。

回答の選択肢は Yes 及び No である。場合によっては「該当しない」も選択肢となることがある。

R&D プログラムについては、本セクションの質問のいくつかは、一般的なプログラム管理の課題に加えて、R&D 投資基準 (R&D Investment Criteria) のプログラムの「質」と「業績」の「期待される (prospective)」側面に対応する助けになる。(付属書 C を見よ)

3.1 : 省庁は、重要なプログラムパートナーからの情報を含む、時宜にかなった説得力のある業績情報を定期的に収集し、それをプログラムの管理及び業績の改善のために使用しているか？

目的: プログラムが、業績及びパートナーの業績に関するデータを収集し、そのデータをプログラム管理、資源の決定、プログラム業績に情報を与えることに使用しているかどうかを判定すること。

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明と提供が必要である。

問 3.1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
追加ガイダンス	・資産及びサービス調達 ・信用貸し ・R&D

- ✓ プログラムは、重要なプログラムパートナーからのデータを含む、プログラムの目標に関連する質の高い業績データを定期的に収集している。
- ✓ プログラムは、その優先事項の調整、諸資源の割り当て又はその他の適切な管理活動を行うためにその情報を使用している。
- ✓ プログラムは、重要なプログラム活動の進展を評価 (assess) する際、プログラムパートナーの業績をも考慮している。

- ✓ プログラムは、意味のある野心的な業績ターゲットを設定するために必要なベースライン業績データを収集している。

プログラムパートナーとは、プログラムの異なった側面の実行に責任のある他の省庁又は仲介者 (intermediaries) であり、パートナー省庁、奨励金の受領者、参加金融機関、規制を受ける団体 (regulated bodies)、請負契約者が含まれることもあるかもしれない。時宜に適った業績情報とは、現在の業績を反映し、プログラム管理に役立てるために十分新しい情報のことである。説得力のある業績情報とは、データの有効性を確認する品質管理を伴う体系的な手順を通じて収集される情報のことである。

該当しない： Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

追加ガイダンス： 資産及びサービス調達、信用貸し及びR&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- ⇒ **資産及びサービス調達プログラム**については、考慮すべきことは、プログラムが出来高 (earned value) 管理システム又は同様のシステムを使用しているかどうかである。
- ⇒ **信用貸しプログラム**については、省庁の包括的及び現状のデータベースが、貸付金の水準 (loan-level) (又は少なくともコーホートレベル)、貸し付け業績に関する詳細な情報、借り手の特性及び貸し手の特性が含まれるべきである。省庁は、所管の効果的な管理のためにこの情報を監視し、分析するための適切な情報技術、ソフトウェア及びモデルを利用すべきである。
- ⇒ **R&D プログラム**については、ある長期的で基礎的な研究プログラムは、手順の指標は別として、意味のある年次アウトカム業績指標を定義することができないかもしれない。そのような場合は、手順に関連した指標、特に長期的な研究目標と概念的に結びつけることができる指標を使用してもかまわない。

証拠/データ： 証拠には、省庁がどのように業績情報をプログラム管理に使用しているか、及び審査がどれだけ頻繁に行われているかの記述とともに業績情報に基づいた最近の管理活動の説明の役に立つ事例を含むことができる。証拠にはまた、具体的な評価 (evaluation) において引用された必要な改善を立法化するためにプログラムが講じた措置を含むこともできる。

3.2: 連邦マネージャー及びプログラムパートナー（奨励金受領者、副受領者（sub-grantees）、請負契約者、費用を負担するパートナー及びその他の政府パートナーを含む）は、費用、スケジュール及び業績成果に対する説明責任を有しているか？

目的: プログラムマネージャー及びパートナーたちがプログラム成果の達成に説明責任があるかどうかを判定すること。

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明と提供が必要である。

問 3.2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
追加ガイダンス	- 一括/定型的奨励金 - 資産及びサービス調達 - 信用貸し - R&D

- ✓ プログラムが、重要なプログラム成果の達成に責任を持つマネージャーを特定している。
- ✓ プログラムが、明確に定義された、又は定量化可能な業績基準及びそれらのマネージャーの説明責任を設定している。
- ✓ プログラムパートナーがプログラム目標の達成に寄与する場合は、プログラムは、プログラムパートナーの具体的な業績基準及び説明責任を設定している。

該当しない: Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

追加ガイダンス: 一括/定型的奨励金、資産及びサービス調達、信用貸し及び R&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

- ⇒ 一括/定型的奨励金プログラムについては、Yes の要素は法律の遵守のみに限られない。Yes の要素には、不完全なプログラムの修正を奨励するマネージャー及びプログラムパートナーに対する誘因 (incentives) の存在を含むことができる。幅広い目的を支持し、受領者が自分自身のプログラムの優先事項を設定することを許す一括奨励金プログラムについては、この質問は、受領者がマネージャーたちを説明責任のある状態にしておき、不完全なプログラムの修正を奨励しているかどうかと解釈されるべきである。
- ⇒ 資産及びサービス調達プログラムについては、契約に最低限の業績の閾値、良い業績に対する誘因又は説明責任を増大させるその他の仕組みが含まれているかどうか、考慮すべきことである。
- ⇒ 信用貸しプログラムについては、マネージャー及び民間セクターのパートナーたちのためにも、最低限の業績の閾値及び良い業績に対する誘因が設

定されるべきである。例えば、直接的な貸し付け業務の提供者又は保証が付けられた貸し手は、定期的に監視され、少なくとも年に 1 回ベンチマークとなる債務不履行の割合と比較して評価 (evaluated) されるべきである。

-) **R&D プログラム**については、ある長期的な基礎的研究プログラムは、手順の指標は別として、意味のある年次アウトカム業績指標を定義することができないかもしれない。そのような場合は、これらのプログラムは、手順に関連した指標、特に長期的な研究目標と概念的に結びつけることができる指標を使用してもかまわない。

証拠/データ： 証拠には、プログラムマネージャーとの業績管理契約又は明確に定義された、若しくは定量化可能な業績ターゲットを持ったプログラム業績を職員の業績評価基準に組み入れるその他の仕組みの使用を含むことができる。 パートナーの説明責任の証拠には、過去の業績を考慮するために、奨励金及び契約報奨金並びに更新を要求することが含まれ得る。

3.3： (連邦及びパートナーの) 資金は、時宜に適った方法で使途が定められ(obligated)、意図された目的に使われ、正確に報告されているか？

目的： 資金が効率的に管理され、計画されたスケジュールに従って使途が定められ、及び意図された目的に使われているかどうかを判定すること。

問 3.3 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムの資金がプログラムの全体的な計画と一貫性を持って使途が定められ、限られた額の使途を定めない資金 (unobligated funds) が年の終わりに残る；
- ✓ プログラム及びパートナーが、プログラム計画の資源の必要に適切に相当する使途指定のためのスケジュールを設定している；
- ✓ 資金が意図に沿って使われていない場合は、実際の支出を報告し、それらを意図された使用と比較し、及び 単一監査所見を修正するための時宜に適った適切な行動を取るための適切な手続が存在する； 及び
- ✓ プログラムの授与金 (program awards) が速やかに、正確に報告される (例えば、連邦援助授与金データシステム (Federal Assistance Award Data System: FAADS)、 連邦調達データシステム - 次世代 (Federal Procurement Data System-Next Generation: FPDS-NG)、 他において)。

No の要素: プログラムに重大な過誤払いがあった、又は反欠陥法 (the Anti-Deficiency Act) に違反していたら、プログラムは No の回答を得る。

該当しない: Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

証拠/データ: 証拠には、プログラム及びそのパートナーからの定期的な年末の支出報告書を含むことができる。支出の証拠には、予算教書の細目版 (Congressional Justification)、政府歳出予算 (Appropriation) 及びプログラム運営計画から、意図された目的を引き出し、及びそれらを実際の支出と照合する支出報告書を含むことができる。受領者については、証拠は、連邦監査清算機関 (Federal Audit Clearinghouse) の中で得られたデータを含む単一監査法に基づく受領者監査報告及び奨励金授与の中の予算 (budgets in grant awards) 又は適切な連邦政府のガイドラインに比較して実際の支出を見直すための確立した手順の存在を含むことができる。過誤払いの証拠には、2002 年の不適切支払情報法 (Improper Payments Information Act: IPIA) に沿って完成されたあらゆるテストの結果を含むことができる。

この質問に対する No の回答は、財務管理をより一般的に審査する問 3.6 に回答する際に、特別の吟味が当然のこととなるかもしれない。

3.4: プログラムは、その実施において効率性及び費用対効果を測定及び達成する手続 (例えば、競争的な資金調達 (competitive sourcing)/コスト比較、IT の改善、適切な誘因) を有しているか?

目的: プログラムが、その実施に費やされる資金が最も効率的に使われることを確実にする有効な管理手続及び指標を有しているかどうかを判定すること。

問 3.4 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No

Yes の要素: Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明と提供が必要である。

- ✓ プログラムは、効率性及び費用対効果を達成するための有効な正規の手続を有している。
- ✓ プログラムは、ベースラインとターゲットを持った効率性指標を少なくとも 1 つ有している。

プログラムが効率性を改善するための手続を設定していることを提示する方法はいくつかある。例えば、納税者にとっての最高の価値を決定するために競争的な資金調達

(competitive-sourcing) を規則正しく使用する、効率性を改善するという明確な目標を持って IT に投資をするなどのプログラムは、Yes の回答を得ることができる。第一線のマネージャーに権限を持たせ、競争的資金調達（必要であれば）に耐える、階層を減少した (de-layered) 管理組織もまた Yes の回答に寄与する。義務的プログラムについては、Yes の回答には、単価を削減する政策（例えば、州からの提言の見直しを通して）を追求することが条件になり得る。また、可能な場合は、過剰雇用を避けるために IT の課題に関する横断的なプログラム及び省庁間の調整があるかどうかを考慮に入れること。プログラムが Yes の回答を得るために、これらの戦略全てを利用する必要はない。むしろ、効率性を改善するための取組みが、プログラム管理の確立された正規の一部であることを提示するべきである。

効率性の指標は、プログラムのアウトカムを達成する又はプログラムアウトプットを生み出すための、諸資源の経済的及び効率的な調達、利用及び管理を反映する。効率性の指標はまた、顧客処理、製造可能性 (manufacturability) 又は執行を単純化するための受益者の標準化の改善、成果物又はサービスの再編 (redesign) などの、費用の削減及び/又は生産性の改善を目的としたアウトプットに対する意図された変更の効果をとらえることによって、一般市民、顧客又は受益者に対する成果物及びサービスの改善された企画設計、創造及び施行における工夫を反映するかもしれない。効率性の指標のターゲットは、プログラム管理が長期及び年次業績目標を達成する努力をしながら、諸資源の調達及び利用に関する経済を改善するための努力を実証する。

この質問に対する回答は、効率性及び費用対効果の改善を達成するために、プログラムの成功を評価するために指標がどのように使われるかを記述すべきである。使用された指標は文書の「業績指標」(Performance Measure) の項の中のガイドラインを満たさなければならない。

No の要素： 省庁と OMB が、PART ガイダンスを満たす効率性指標について合意に達していなければ、No と回答しなければならない。

指標及び PARTWeb

Yes の回答を得るためには、プログラムは、少なくとも 1 つの効率性指標、ベースラインデータ/推定値及びターゲットを PARTWeb の指標 (Measures) の画面の中に含んでいなければならない。

PARTWeb には Yes の基準を満たす指標のみを入力すべきである。

適切な指標の特性が PARTWeb の中で選択されている (すなわち、効率性) ことを確実にしてください。PARTWeb の中に指標の期間 (すなわち、長期、年次又は長期/年次) を表示することを確実にしなさい。

該当しない : Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。

受容しうる効率性指標の定義に関するより詳細な考察については、本文書の「4. 業績指標の選択 (Selecting Performance Measure)」を見て下さい。

証拠/データ : 証拠には、効率性指標、競争的資金調達計画、具体的な生産性及び効率性の進歩を産みだすように設計された IT 改善計画又は特定のプロジェクトがどのように効率性を改善するかを文書化した IT 投資対効果検討書 (IT business cases) を含むことができる。

3.5 : プログラムは関連のプログラムと効果的に協同し、調和しているか？

目的 : 連邦プログラムが他の関連プログラムと意味のある方法で協同しているかどうかを判定すること。

問 3.5 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

Yes の要素 : Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ▼ プログラムが関連の連邦プログラム及び適切又は可能な範囲で、関連する州、地方自治体及び民間のプログラムと協同している。プログラムが、管理及び

資源の割当における意味のある活動に結びつく協同の証拠を示している。調整審議会(coordinating council) の存在は、それだけでは意味のある協同を構成するものではない。会議、討議グループ及び特別対策班 (task force) は Yes の回答には、十分でない。

この質問は、相互関係を持っているが別個に予算化されている取組みをしているプログラムに適用される。相互関係を持つ連邦プログラムの一事例として、復員軍人省 (Department of Veterans Affairs) 及び医療保険プログラム (Medicare Program) が、高齢の退役軍人の世話をするために分担している取組みがある。同様に、業務対象の構成員に対して異なった時期に医療サービスを提供する国防総省 (Department of Defense) 及び復員軍人省の両者のように、同じ人々に対して異なった時期にサービスを提供するプログラムも調整するべきである。

証拠/データ： 意味のある協同の証拠には、共同の奨励金の発表、計画文書、業績目標又は参照システムを含むことができる。

3.6： プログラムは、強力な財務管理慣行を使用しているか？

目的： プログラムが資金の管理に効果的な財務管理慣行を使用しているかどうかを判定すること。

問 3.6 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No
追加ガイダンス	- 一括奨励金 - 信用貸し

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明と提供が必要である。

- ✓ プログラムに、会計検査官から報告された重要な内部統制上の弱点がない。
- ✓ 加えて、プログラム固有の特定のリスクによって、次の基準のいくつか又は全てを満たすことが Yes の条件となることがある。
 - プログラムは、過誤払いを最低限におさえることを目的として、支払が適切に行われることを確実にする有効な手続を有している。
 - 財務管理システムが法令の要件を満たしている。
 - 財務情報が正確で時宜にかなっている。
 - 統合された財務及び業績システムが日常の運営を支持している。
 - 財務諸表は適正な監査意見を受け、重要な内部統制上の弱点を持っていない。
 - 財務管理に関連する法律や規定の他の不遵守がない。

プログラムに無関係な省庁すべてにわたる重要な弱点が存在しても、そのことが Yes の回

答を得る妨げにはならない。しかし、省庁すべてにわたる重要な弱点が直接的にプログラムと関連を持っていれば（例えば、日常の運営を支持するシステムの欠如）、プログラムはこの質問に対して No の回答を得る。

該当しない： Not Applicable（該当しない）は、この質問に対する選択肢ではない。

追加ガイダンス： 一括奨励金及び信用貸しプログラムには追加的に考慮すべきことがいくつかある。

⇒ **一括奨励金プログラム**については、それが幅広い目的を支持し、受領者に自分自身のプログラムの優先事項を設定することを許す場合は、Yes の回答には受領者（例えば、州及び地方自治体）が、上記で特定された効果的な財務管理のための基準を満たしていることも条件となる。

⇒ **信用貸しプログラム**については、Yes の回答を得るためには、プログラムが 1990 年の連邦信用改革法（the Federal Credit Reform Act）、負債回収改良法（the Debt Collection Improvement Act）及び OMB 通達 A-129 に基づく該当の手引の条件を一貫して満たしていることも要求される。信用貸しプログラムについて、重要な証拠となるものは、プログラムの所管管理（portfolio management）及び業績の報告及び独立した評価によって補足される、最初の補助金の見積り、再見積り及び財務収支バランスの完全な一致である。

証拠/データ： 証拠には、最近の監査報告及び不適切な支払を測定する能力のような上に掲げた基準を特定するための手続の存在を含めることができる。

問 3.3 と違って、重大な過誤払いの存在によって、自動的にこの質問への No の回答が生じることはない。具体的に言えば、時間とともに過誤払いに適度な減少が見られることを一貫して提示する強力な財務管理統制を設けていれば、Yes の回答が適切かもしれない。

3.7： プログラムは、管理上の欠陥に対応する意味のある措置を講じているか？

目的： プログラムが、いったん欠陥が特定されると、時宜に合った方法でプログラム管理の評価及び欠陥の修正をするシステムを開発しているかどうかを判定すること。この質問には、財務管理又はその他の大統領マネジメントアジェンダに関連する欠陥が含まれるべきであるが、それだけに限定されるものではない。しかし、

問 3.7 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

この質問の焦点は、プログラムに直接影響を与えないかもしれない省庁レベルの欠陥とは対照的に、プログラムレベルの欠陥である。

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムが、プログラム管理上の欠陥を特定し、修正するシステムを有しており、同意されたタイムフレームの中で必要な修正を行うためにそのシステムを使用している。

No の要素： 特定された欠陥を除去するためのプログラム管理活動の見直し及び修正を行わないプログラムは、No の回答を得る。

証拠/データ： 証拠には、プログラム管理上の欠陥がどのようにして特定され、修正されるかの記述とともにそのような変化の事例を含むことができる。

プログラム類型ごとの具体的なプログラム管理上の質問

3.CO1: 奨励金は、権能を与えられた利点の評価 (qualified assessment of merit) を含む明確な競争の手順に基づいて与えられているか？ (競争的奨励金)

目的： 最も価値のある (meritorious) 申請に授与金が与えられるよう、及び優秀な (of merit) 新たな申請者が以前の奨励金受領者と公平に競争することができるよう、競争的な手順に従って奨励金の資金が分配されているかどうかを判定すること。

問 3.CO1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA
追加ガイダンス	・ 関連 R&D プログラム

R&D の競争的奨励金プログラムについては、この質問は、R&D の「質 (quality)」の基準への対応にとって最も重要なものである (付属書 C を見よ)。

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムが公平かつ公開の競争を運営している。公平かつ公開ということは、データが、機密扱いの必要性を満たすために、個人データ若しくは知的財産を保護するために又は適切な期間にわたって、保護されるべきでないという意味ではない。加えて、プログラムは、学術組織としての地位を満たし、依然としてその基準を満たしているといった合理的な資格基準を課してもよい。
- ✓ 授与金 (awards) の圧倒的大多数 (例えば、平均 90%) が競争的手順に従って配分されている。競争的手順の要素には、独自の利点の審査と申請の順位付

け（ranking）が含まれるべきである。あらかじめ配分先を決めて（through earmarks）与えられた資金は一般的に競争的とは考えられない。

- ✓ プログラムが、新しい受領者の参加を奨励するため、適度なアウトリーチを提供している。考慮する点には、プログラムが毎年同じ受領者のリストに奨励金を提供する傾向があるか否かを含むことができる。
- ✓ 授与金は更新することができ、最初の競争で更新の可能性が発表されている限りは最初の授与金が競争的に与えられ、更新が短期の確定された期間に及ぶのみであっても、それでも競争的だと考慮され得るかもしれない。更新の基準と手順は、明確に述べられるべきであり、更新の申請者に高い業績基準を求めるべきである。

追加ガイダンス： 関連 R&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

⇒ R&D プログラムについては、この質問は奨励金のみならず、契約又はその他の取引のような他の資金調達仕組みにも適用される。したがって、競争、利点（merit）の見直し手順及び申請の格付けもこれらの取引の手段に適用されるべきである。

証拠/データ： 証拠には、奨励金及び更新（該当する場合は）の授与の手順の記述、あらかじめ配分先が決められている資金の割合及び同分野の専門家の審査を必要とする資金の割合を含むことができる。証拠には、授与金の周期ごとの新しい被授与者（awardees）の相対的な数並びに省庁の技術援助及びアウトリーチの取組みも含むことができる。

3.CO2：プログラムは、受領者の活動について十分な知識を提供する監視の実施慣行を持っているか？（競争的奨励金）

目的： 資金が受領者によってどのように利用されているかをプログラムが理解しているかどうかを判定すること。

問 3.CO2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA
追加ガイダンス	・ 関連 R&D プログラム

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは十分な監視能力を持っていないなければならない。この能力は、次のようなプログラムによって提示され得る：
 - 適格な活動分野における受領者による資金の使用を記録するための機能している報告システムを持っている
 - 相当数の受領者を定期的に訪ねる現場視察を行っている；

- 受領者の業績を監査する； 及び
- 資金が指定された目的のために使われていることを立証するために実際の支出額を追跡する。

受領者と強い関係を持ち、受領者が割り当てられた諸資源によって何をしているかについて、高いレベルの理解を持っているプログラムは、Yes の回答を得る。

No の要素： 受領者による支出額を追跡する報告システムが不十分なプログラムは No の格付けを得る。

追加ガイダンス： 関連 R&D プログラムについては、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

⇒ R&D プログラムについては、上記の基準が適用されるが、奨励金及び受領者に加えて、それらは契約、協同組合契約及びその他の取引並びにそれらの被授与者にも適用される。

証拠/データ： 証拠には、報告の構造、監視の手法、監査若しくは現場視察スケジュール及び/又はプログラムデータの質の評価を含むことができる。

3.CO3：プログラムは、年次ベースで受領者の業績データを収集し、それを透明性があり、意味のある方法で一般の手に入るようにしているか？（競争的奨励金）

目的： プログラムが、その業績の最も重要な影響をとらえる情報を収集し、公に提出する機能しているシステムを持っているか否かを判定すること。

問 3.CO3 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 No、 NA
追加ガイダンス	・ 関連 R&D プログラム

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明と提供が必要である。

- ✓ プログラムが、ウェブサイト又は広範囲にわたって入手可能なプログラム報告を通じるといったようなアクセス可能な方法で受領者の業績情報を収集、編集し、普及している。データは、プログラム全体レベルで集めたもの及び受領者レベルに分けられたものの両方であるべきである。適切な成果の統計レベルについての評価（assessment）は、機密データ、個人データ又は限られた期間にわたる知的財産のようなあるデータの保護の必要性次第であるかもしれない。

No の要素： 受領者の業績情報が、一般の手に入らない、又は高いレベルにおいて集められた情報のみであれば、プログラムは No を得る。同じように、提出されるデータがプログラムの影響と関係していなければ、No の回答になり得る。

追加ガイダンス： 関連 R&D プログラムには、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

□ R&D プログラムについては、上記の基準が適用されるが、奨励金及び受領者に加えて、それらは契約書、協同組合契約及びその他の取引並びにそれらの被授与者に適用される。

証拠/データ： 証拠には、収集及び普及されたデータの類型 (types) の引用とともにこれらのデータがどのように入手可能であるかの記述を含むことができる。証拠には、業績情報をどこで見つけることができるか、ウェブサイト上又は印刷物なのか、を明確に一覧にするべきである。情報公開法 (the Freedom of Information Act) の手順を通してのみデータが提供されることは、アクセス可能な方法での情報提供の証拠ではない。

3.BF1：プログラムは、受領者の活動について十分な知識を提供する監視の実施慣行を持っているか？（一括/定型的奨励金）

目的： 資金が受領者によってどのように利用されているかをプログラムが理解しているか否かを判定すること。

問 3.BF1 のヒント	
回答の選択肢	Yes, No, NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは十分な監視能力を持っている。この能力は、次のようなプログラムによって提示され得る：
 - 適格な活動分野における受領者による資金の使用を記録するための機能している報告システムを持っている；
 - 相当数の受領者を定期的に訪ねる現場視察を行っている；
 - 受領者の業績を監査する； 及び
 - 資金が指定された目的のために使われていることを立証するために実際の支出額を追跡する。

受領者と強い関係を持ち、受領者が割り当てられた諸資源によって何をしているかについて、高いレベルの理解を持っているプログラムは、Yes の回答を得る。

No の要素： 受領者による支出額を追跡する報告システムを持たないプログラムは、No を

得る。

証拠/データ： 証拠には、報告の構造、監督の手法、監査若しくは現場視察スケジュール及び/又はプログラムデータの質の評価を含むことができる。

3.BF2： プログラムは年次ベースで受領者の業績データを収集し、それを透明性があり意味のある方法で一般の手に入るようにしているか？（一括/定型的奨励金）

目的： プログラムが、プログラム業績の最も重要な影響をとらえる情報を収集し、公に提出する機能しているシステムを持っているか否かを判定すること

問 3.BF2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムが、ウェブサイト又は広範囲にわたって入手可能なプログラム報告によるといったようなアクセス可能な方法で、受領者の業績情報を収集、編集し、普及していること。データはプログラム全体レベルで集めたもの及び受領者レベルに分けられたものの両方であるべきである。

No の要素： 受領者の業績情報が、一般の手に入らない、又は高いレベルにおいて集められた情報のみであれば、プログラムは No を得る。同じように、提出されるデータがプログラムの影響と関係していなければ、No の回答になり得る。

証拠/データ： 証拠には、収集及び普及されたデータの種類の引用とともにこれらのデータがどのように入手可能であるかの記述を含むことができる。情報公開法（the Freedom of Information Act）の手順を通してのみデータが提供されることは、アクセス可能な方法での情報提供の証拠ではない。

規制を基礎とするプログラムのための注意

セクション III 内の規制に関する質問は、大統領令 12866 で定義されているようなプログラムの最近（例えば、過去 5 年以内）の重要な規則の制定の事例を審査することによって、回答されるべきである。

プログラムが過去 5 年間に重要な規則の制定を仕上げていなければ、プログラムの規則制定手順の関連側面の見直しに基づいて採点が行われるべきである。

3.RG1：プログラムは、重要な規定（regulations）を策定する場合に、影響を受ける全ての当事者（例えば、消費者；大企業、小企業；州、地方自治体及び部族の政府；受益者；及び一般国民）の見解を求め、それを考慮に入れたか？（規制）

目的： 規則制定の過程において、規定によって影響を受ける当事者たちとの調整のレベルを判定すること。

問 3.RG1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、重要な規定によって影響を受ける当事者たちの意見を求め、これらの団体によって提起された懸念及び提唱(suggestions)を徹底的に評価している。Yes を得るために、プログラムは、規則制定の過程において、影響を受ける当事者たちの意見を求め、彼らの提唱を取り入れるか、又は他の提唱がなぜ取り入れられなかったかを説明しなければならない。

見解を求めるという要素が法律によって義務づけられているが、Yes の決定的な構成要素は、プログラムがそれらの見解を考慮に入れている範囲である。プログラムが、影響を受ける他の連邦省庁をも含む、影響を受ける可能性のある当事者たちのいずれとも協議をすることなく孤立して規程（rules）案を起草すれば、おそらく No を得るであろう。加えて、単に論評を求めるだけでは Yes を正当化するには十分ではない。プログラムは、受け取った論評を実質的に考慮したということを提示しなければならない。プログラムが暫定最終規程（Interim Final rules）を過度に使用すれば、又はまとめることができなければ、おそらく No が適切であろう。連邦制（Federalism）に関する大統領令 13132 及び資金の裏付けのない権限の改革法（the Unfunded Mandates Reform Act）に従って州及び地方自治体政府からの意見を求め、それを考慮に入れることは特に重要である。

証拠/データ： 証拠には、パブリックコメントを求め、最終的な規則における論評に対応する通知、規制緩和法（the Regulatory Flexibility Act: RFA）、1995 年の財源のない命令の改正に関する法（the Unfunded Mandates Reform Act: UMRA）、1996 年の小規模事業者に対する規制の公正な適用に関する法（the Small Business Regulatory Enforcement Fairness Act: SBREFA）、大統領令 13132 及び国家環境政策法（the National Environment Policy Act）の遵守を論じる規則の前文並びに一般国民からの論評がどのように考慮され、対応されたかを論じる詳細な前文の言葉づかいを含むことができる。

3.RG2：プログラムは、大統領令 12866 で義務づけられた場合はふさわしい規制影響分析 (regulatory impact analyses) を、規制緩和法 (RFA) と小規模事業者に対する規制の公正な適用に関する法 (SBREFA) で義務づけられた場合は規制緩和影響分析 (regulatory flexibility analyses) を、財源のない命令の改正に関する法 (UMRA) で義務づけられた場合は費用便益分析 (cost-benefit analyses) を作成したか、そしてそれらの分析は OMB のガイドラインに沿っていたか？ (規制)

目的： プログラムが規則を正当化する上で、厳密で徹底した、最良の入手可能なデータに基づく、OMB の分析ガイドラインに一致した妥当な分析 (すなわち、費用対便益分析、費用対効果分析及び/又はリスク評価) を作成しているかどうかを判定すること。

問 3.RG2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

Yes の要素： Yes の回答は、全ての重要な規定の分析が実質的に大統領令 12866 に従っているか、全ての経済的に重要な規制の規制影響分析 (RIA) も実質的に OMB 通達 A-4 に従っているかどうかは何よりもまず基づくべきである。経済的に重要な規則の制定 (提案された及び最終的な規程の両方を含む) の制定のための RIA は、一般的に次の構成要素を含むべきである：

- ✓ 提案された活動の必要性の陳述 (いかなる市場の失敗をも含む)
- ✓ 適切なベースラインに基づいた選択すべき規制的及び非規制的アプローチの検討； 及び
- ✓ 提案された活動の増加する利益及び費用の分析並びに実行可能な範囲内での代替案の定量化及び貨幣化。規則が本来、健康及び安全に影響を与えるものであれば、提案された活動及び代替案の費用対効果増加分析が提供されるべきである。

規則の制定が科学的な分析に基づく場合は、省庁の情報品質ガイドライン (Information Quality Guideline) を遵守し、OMB の専門家による審査のための情報品質告示 (OMB Information Quality Bulletin for Peer Review) の条件を満たすべきである。

(http://www.whitehouse.gov/omb/fedreg/2005/011405_peer.pdf)

No の要素： 経済的に重要な規程に関するプログラムの影響分析に上記一覧の不可欠の構成要素が含まれていなければ、この質問に対して No の回答が適切である。

相当数の小規模団体に重大な影響を与える可能性のある全ての規定については、省庁は RFA の条件に従った影響の分析を提供するか、又は規定によって相当数の小規模団体に重大な経済的影響が及ばないことを証明しなければならない。省庁がそのような証明をする場合は、事実に基づく根拠が提供されなければならない。

証拠/データ： 証拠には、プログラムの重要で経済的に重要な規程のための規制影響分析 (regulatory impact analyses)、 規制緩和分析 (regulatory flexibility analyses)、費用対効果及び費用便益分析、OMB 審査 (review) の成果である審査後の文書 (post review letters) を含む外部の審査者 (reviewer) によって産み出されたあらゆる報告又はフィードバック、情報品質管理法 (the Information Quality Act) に基づく情報の修正の申し立て並びに大統領令 12866 の会合中に提供された文書を含む規制を受ける団体及びその他の重要な利害関係者から入手した情報を含むことができる。 プログラムの RIA が、全ての不可欠な構成要素を含むものであるかどうかの証拠は、経済的に重要な規則のための大統領令 12866 の提案の中のプログラムから提供された経済データから集めることができる。

3.RG3：プログラムは、 目標を達成する上で、全ての規定の間の一貫性を確実にするために、現在の規定を体系的に審査して (review) いるか？ (規制)

問 3.RG3 に関する注意

3.RG3 は削除され、規制プログラムに関する残りの質問間の違いが明確にされた。前年からの質問番号と一貫性を持たせるため、質問番号の調整はおこなわれていない。

3.RG4：規定は、実行可能な範囲内で、規制活動の純便益を最大限にすることによってプログラムの目標を達成するよう設計されているか？ (規制)

目的： プログラムは規定を公布する時に、純便益が最大化する、及び/又は費用効果が最も高くなるよう期待される規制の条件を選んでいるかどうかを判定すること。(この質問が、規則の実施にではなくその公布に関連することに注意せよ。)

問 3.RG4 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、実行可能な最大の範囲内で全体的な純便益を最大化しようと努めている。
- ✓ 規則の制定を通して公布された、選ばれた代替案が、省庁が評価した他の実行可能な代替案と比較して、どのように全体的に最も高い純便益という結果になるかをプログラムが提示できるようにすべきである。

この質問のために、重要な考慮すべきことは、規定の公布において、一定の便益のレベルのために、規制を受ける団体にかかる費用負担を最小限にするための規則の遵守、記録管

理及び報告のために代替の手段（電子的手段を含む）を許容しているかどうかということである。プログラムはその成文法の枠組みの中で判断されるべきであり、Yes を得るためには、プログラムは成文法によって許される範囲の中で純便益を最大化するべきである。

証拠/データ： 証拠には、プログラムの重要で経済的に重要な規程（rules）のための規制影響分析（regulatory impact analyses）、規制緩和分析（regulatory flexibility analyses）、並びに費用便益及び費用効果の分析を含むことができる。証拠には、期待される純便益及び費用効果に基づいてプログラムが考慮した他の代替案と重要なプログラムの規程との比較を含むべきである。

3.CA1：プログラムは、明確に定義された提出物（deliverables）、性能（capability）/業績（performance）の特性並びに適切で説得力のある費用及びスケジュールの目標を維持することによって管理されているか？（資産及びサービス調達）

目的： 省庁が、資産又はサービスの調達の最終成果物/成果に必要な質、性能及び業績の特性又はその期待される目的

問 3.CA1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

(objectives) を明確に特定し、定義しているかどうかを判定すること。この要素は、全ての当事者たち（政府、請負契約者、その他）が同じ最終成果物及び成果に向かって働いていることを確信させるので、決定的に重要である。

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ 資産（capital asset）を取得する場合は、プログラムは計画決定（planning decision）を承認し（資本プログラミングガイド〈Capital Programming Guide〉の調達段階、ステップ III.1、<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a11/cpgtoc.html>）、期待される性能又は特性を文書化し、里程碑（milestone）が満たされたどうかに基づいて管理上の決定を行う。例えば、重要な業績パラメーターと運営条件を定義している兵器システムは、Yes を得、そのような定義なしで進められているものは、No を得るべきである。
- ✓ サービスを取得する場合は、プログラムは、業績ベース及び固定価格の種類の契約を適切に使う。

No の要素： 業績ベース及び固定価格の種類の契約以外の方法を通してサービスを取得するプログラムは、そのような契約を使用しない適法な理由がない限り、No を得るべきである。

証拠/データ： 証拠には、資産の調達のための計画決定承認のプログラムの提出書類並びに重要な業績となる特性及び/又は提出物を記述し、この情報が管理上の決定に適切に使用されていることを実証する提出書類を含むことができる。

3.CR1：プログラムは、信用の質が健全で、徴収と支払が適時に行われ、報告の義務が実行されることを確信させる継続的な基盤の上で管理されているか？（信用貸し）

目的： プログラム省庁とそのパートナーが、プログラムのリスクと財務業績に関して効果的な管理及び報告をしているかどうかを判定すること。

問 3.CR1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、時宜に適った方法で効果的に新しい借り手のリスクを審査し、借り手と保証付き融資の貸し手を監視し、債務不履行を防止し、焦げ付き融資を解決することを必要とする。
- ✓ プログラムには、借り手の返済の徴収及び分析並びに債務不履行率の減少並びに徴収及び回収の最大化の優良事例集の使用も含まれる。

証拠/データ： 同様の借り手を対象とする他のプログラム又は民間の貸し手に関連する有望な及び/又は改善している融資業績、徹底的な記録並びに民間のパートナーとの緊密な協力の証拠及びその監視を記録した財務報告及び評価。

3.CR2：プログラムの信用貸しのモデルは、信頼性と一貫性を持った正確で透明性のある費用見積り及び政府にとってのリスクを適切に提供しているか？（信用貸しプログラム）

目的： プログラムが、プログラム費用の見積りのために信頼性のある方法を使っているかどうかを判定すること。

問 3.CR2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、No、NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ 省庁は、適切に政府のリスクの説明責任をとり、それぞれの集団（コーホート）に対して信頼できる費用の見積りを作成するような厳格な費用見積りのモデルを用いている。
- ✓ 省庁は、同様のリスクを見積もるために民間部門で使われている最先端の方法を利用するべきである。

No の要素： 省庁のデータが厳格なモデルの適用には十分に包括的でないか若しくは詳細

にわたっていない、見積りのモデルに分析的な欠陥がある又はモデルによる実際の費用の予測が長期間にわたって不十分である場合は、回答は No となるべきである。

証拠/データ： 初期成果は、常にではないが、ほとんどの場合において、実際の成果と適度に似かよったものであるべきである。加えて、モデルは、予測の誤りを説明する能力があるべきである。例えば、融資返済不能率を経済成長と関連づけるモデルは、予想したよりも遅い成長によって返済不能率が高いことを説明すれば、役に立つと見なされ得る。

3.RD1：競争的奨励金プログラム以外の R&D プログラムについて、プログラムは、資金を割り当て、及びプログラムの品質を維持する管理手順を使っているか？ (R&D)

目的： プログラムが、R&D 資金の割当てのために、明確に述べられた正当と認められる方法を使用しているかどうかを判定すること。この質問は、R&D の「品質 (quality)」の基準に対応するために最も重要なものである。（付属書 C を見よ）

問 3.RD1 のヒント	
回答の選択肢	Yes, No, NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明と提供が必要である。

- ✔ プログラムは、功績 (merit) に基づく広範囲に渡る競争的な又は他の手段を通して割り当てられた R&D 資金のための強制的な正当性の証拠を持つような手順を使って資金の割当てを行っている。競争及び功績の審査 (merit review) の解釈は、通達 A-11 「科学及び技術的な貢献に対する審査 (review) の後に資金を受けた活動に競争的に授与金が与えられる (awarded) 学内 (intramural) 及び学外 (extramural) の研究プログラム…」 の中の定義と一致しているべきである。
- ✔ 制限のない競争以外の手段を通して割り当てられた全てのプログラム資金は、各類型の R&D 実施者（例えば、連邦研究所、連邦によって資金が拠出されている R&D センター、大学、その他）に資金を分配するために使用する手順を記述し、及び記録しなければならない。
- ✔ プログラムは、R&D の割り当て及びプログラムの品質の維持に使用する手法の外部評価 (external assessment) を使用することが奨励される。
- ✔ プログラムは、非競争的な手順を通して資金の割当てを受けた、又は資金を与えられたそれぞれのプロジェクト実施者（連邦研究所、連邦によって資金が拠出されている R&D センター又はその他）の独特の能力を正当化しなければならない。

証拠/データ： 証拠には、入手可能であれば、資金授与 (awards) の手順及びプロジェクト

ト実施者の外部評価の成果の記述を含むべきである。 証拠には、非競争的な手順を通して資金を与えられたプロジェクト実施者の独特の能力の記述も含むべきである。プログラムが競争的及び非競争的な手順（割当て（earmarks）を含む）を混ぜて資金を割り当てていれば、説明又は証拠には、少なくとも、入手可能な最近年の資金割当ての全体の経理を含まなければならない（例えば、競争的に、非競争的に、割当て等で与えられた資金の割合）。

R&D プログラムは、競争的な手順を使わないで、学内研究（intramural research）に資金を割り当てていれば、又は連邦によって資金が拠出されている R&D センター若しくは他のプロジェクト実施者に資金を割り当てていれば、問 3.RD1 を完成させなければならない。政府所有の請負契約者によって運営されている施設（例えば、連邦によって資金が拠出されている R&D センターの多く）については、維持管理及び運営の請負契約者の競争的な選択は、競争的な手順を通じた R&D 資金の割り当てを構成しない。

競争的な奨励金のみを使って資金の割り当てを行う R&D プログラムは問 3.RD1 に回答するべきではない。しかし、学内（intramural）及び/又は非競争的な手順はもちろん、競争的な奨励金、契約、協同組合契約又はその他の取引を使う R&D プログラムは、競争的な奨励金の質問（問 3.CO1、 CO2、 CO3）及び 3.RD1 の両方に回答するべきである。

施設若しくはその他の資産の取得、建設又は運営に対応する R&D プログラムは、資産及びサービス調達プログラムの質問（問 3.CA1）に回答するべきである。

セクション IV プログラム成果/説明責任

本セクションは、プログラムがその長期及び年次業績目標を満たしているかどうかを考察する。本セクションはまた、プログラムが類似のプログラムとどのようにうまく比較されるか、及びプログラムがどのように効果的に独立した評価 (evaluation) に基づいているかを評価 (assess) する。このセクションの質問に答えるための潜在的な文書及び証拠の出典には、GPRA 業績報告、評価 (evaluations)、GAO 報告書、総括監査官 (Inspector General: IG) 報告書、及びその他の省庁の文書が含まれる。プログラム成果の評価 (assessment) は、最近の報告周期又は他の関連データに基づくべきである。PARTWeb には、業績ターゲットと成果についてのデータ・フィールドが含まれており、セクション II に向けて OMB と省庁が合意した全ての指標について、最大限可能な範囲までこれを完成させるべきである。

本セクションの回答は、Yes、 Large Extent (大いに)、Small Extent (少し) 及び No に格付けされる。場合によっては、「該当しない」が選択肢となることもある。セクション I-III と同様に、本セクションの採点システムは 0 点から 1 点の尺度のままである。本セクションの採点は、0 から 1 の間に 0、 0.33、 0.67 及び 1 と増加する部分的な得点の選択肢が含まれる点で異なる。説明は、得られた点数を判定した基礎に対応すべきである。

一般的に、Not Applicable (該当しない) は問 4.1、 4.2、 4.3 及び 4.5 には適切ではない。あるプログラムは、定量的な業績目標を開発することが大いに困難であるかもしれないことが認識されるが、プログラムは、成果を提示するためのいくつかの意味のある適切な方法を持つことを強く奨励される。定量的な指標を開発することが困難で、定性的、専門家審査又はその他の指標がより適切であるプログラムへの取組みの開発のため、OMB と省庁は協力して働くべきである。

R&D プログラムについては、本セクションの質問の大半が、「業績」基準の重要視とともに R&D 投資基準 (R&D Investment Criteria) の「遡及的な (retrospective)」側面に対応する助けとなる。(付属書 C を見よ)

4.1：プログラムは、その長期業績目標を達成させるために十分な進展を見せているか？

目的： プログラムが、問 2.1 及び 2.2 で評価 (evaluated) された長期業績目標を満たしているか、又はそれに向かって測定可能な進展を見せているかどうかを判定すること。この質問は、プログラムがその目標を達成する上でパートナーの業績が決定的に重要である場合は、プログラムのパートナーが問 2.5 で評価 (evaluated) された長期目標を満たしているかどうかを判定することも求める。パートナーの例には、受領者、参加金融機関、規制を受ける団体又は供給者を含むことができる。

問 4.1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 Large Extent、 Small Extent、 No
質問のつながり	2.1 が No であれば 4.1 も No となる
	2.1 が Yes、 2.2 が No であれば、4.1 は Small Extent より高い回答をしてはならない

Yes の要素： Yes の回答（すなわち満点）は、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、問 2.1 及び 2.2 で評価された全ての長期業績目標・野心的なターゲットとタイムフレームを含む・を満たす方向に向かっていなければならない。プログラムは、単にその長期ターゲットの中のいずれかひとつを満たしている、又は業績指標を持っているが野心的なターゲット及びタイムフレームがない場合は、Yes の回答を得ることはしない。
- ✓ 該当する場合は、パートナーが長期アウトカムターゲットに専心し、なおその上それらを達成する。
- ✓ 関連がある場合は、プログラムは、あらゆる所定の最終ターゲットに適切に対応しているべきである。

Large Extent 又は **Small Extent** のような部分点数は、長期ターゲットの部分的であるが注目すべき達成が見られる場合に与えられるべきである。プログラムが年次ターゲットの達成（問 4.2）に Yes を得ていたが、長期目標の達成に向けて進歩していない場合は、No を得ることになる。

No 以外のいかなる回答も、実際の指標、ターゲット及びデータが指標のセクションに記入されていることが必要である。

該当しない： Not Applicable（該当しない）は、この質問に対する選択肢ではない。

追加的格付けガイダンス

問 2.1 で承認されていない指標、目標又はターゲットに向けた進展には得点を与えることはできない。

質問のつながり

プログラムが問 2.1 で No を得たならば、この質問に No の回答を得なければならない。

プログラムが問 2.1 で Yes を得、問 2.2 で No を得たならば、そのプログラムは、Small Extent より高い格付けを得ることはできない。

証拠/データ： Yes 又は Large Extent の回答を支持するために、PARTWeb の指標の画面には、長期業績目標を達成するためのプログラムの成功をおさめた進展を示す歴史的な業績データを含まなければならない。証拠には、省庁の GPRA 業績報告、戦略計画又はその他の政府 (Administration) の目標及び目的 (objectives) からのデータを含むこともできる。プログラム業績に対する顧客満足の詳細の報告、使用率若しくは参加率の詳細のプログラム報告又はプログラム業績の独立した評価 (evaluation) も関連の証拠として考慮してよい。ターゲットが満たされていない場合は、追加的な証拠としてその主な理由の説明を含むことができる。

指標及び PARTWeb

PARTWeb の指標の画面には、目標、ターゲット及び達成された成果を一覧表にし、記録するスペースが設けられている。Yes の基準を満たす指標のみが PART に記入されるべきである。

4.2：プログラム（プログラムのパートナーを含む）は、その年次業績目標を達成しているか？

目的： プログラムが、問 2.4 で評価 (evaluated) されたターゲットを満たしているかどうかを判定すること。この質問は、プログラムがその全体的なターゲットを達成する上でパートナーの業績が決定的に重要であれば、プログラムのパートナーが問 2.5 で評価 (evaluated) された年次ターゲットを満たしているかどうかを判定することも求める。パートナーの例には、受領者、請負契約者、参加金融機関、規制を受ける団体又は供給者を含むことができる。

問 4.2 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 Large Extent、 Small Extent、 No
質問のつながり	2.3 が No であれば 4.2 も No となる
	2.3 が Yes、 2.4 が No であれば、4.2 は Small Extent より高い回答をしてはならない

Yes の要素： Yes の回答（すなわち満点）は、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、問 2.4 で評価された全ての年次業績ターゲットを満たしている。
- ✓ プログラムは、問 2.1 及び 2.3 で Yes を得、問 2.5 で Yes 又は Not Applicable を得た。プログラムは、単にその年次ターゲットの中のいずれかひとつを満たしているだけでは、Yes の回答を得ることはない。
- ✓ 該当する場合は、パートナーが年次ターゲットに専心し、なおその上それらを達成する。

Large Extent 又は Small Extent のような部分点数は、ターゲットの部分的であるが注目すべき達成が見られる場合に与えられるべきである。No 以外のいかなる回答も、実際の指標、ターゲット及びデータが指標のセクションに記入されていることが必要である。

該当しない： Not Applicable（該当しない）は、この質問に対する選択肢ではない。

追加的格付けガイダンス

問 2.3 で承認されていない指標、目標又はターゲットに向けた進展に点数を与えることはできない。

質問のつながり

プログラムが問 2.3 で No を得た場合は、この質問でも No を得なければならない。

プログラムが問 2.3 で Yes を得、問 2.4 で No を得たならば、そのプログラムは、Small Extent より高い格付けを得ることはできない。

証拠/データ： Yes 又は Large Extent の回答を支持するために、PARTWeb の指標のセクションには、年次業績目標を達成する上でのプログラムの成功を示す歴史的な業績データを含まなければならない。証拠には、省庁の年次 GPRA 業績報告、戦略計画又はその他の政府(Administration) の目標及び目的 (objectives) からのデータを含むこともできる。ターゲットが満たされていない場合は、追加的な証拠としてその主な理由の説明を含むことができる。

指標及び PARTWeb

PARTWeb の指標の画面には、目標、ターゲット及び達成された成果を一覧表にし、記録するスペースが設けられている。Yes の基準を満たす指標のみが PART に記入されるべきである。

4.3： プログラムは、毎年、プログラム目標を達成する際に効率性又は費用対効果の改善を提示しているか？

目的： 過去 1 年にわたって管理慣行が効率性向上の成果をもたらしたかどうかを判定すること。

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

問 4.3 のヒント	
回答の選択肢	Yes、 Large Extent Small Extent、 No
質問のつながり	3.4 が No であれば、 4.3 も No となる

- ✓ プログラムは、問 3.4 の効率性のターゲットを満たすことを含む、前 1 年にわたる効率性又は費用対効果の改善を提示している。可能な場合は、節約の達成のためにプログラムが何をしたかはもちろん、前年のプログラムの 1 年間の節約についての具体的な情報を説明に含めるべきである。

効率性の向上の成果は可能な限り金額に換算して測定されるべきである。例えば、費用対効果手順のインジケータである A-76（訳注：商業活動の競争に関する OMB の通達）競争を完了したプログラムは、その競争が節約の結果をもたらしたのであれば、Yes の回答に寄与する。

該当しない： Not Applicable（該当しない）は、この質問に対する選択肢ではない。

質問のつながり

プログラムが問 3.4 で No を得たのであれば、そのプログラムは、この質問に対して No の回答を得なければならない。

証拠/データ： 証拠には、単位当たりのコストを削減するための効率性指標ターゲットの達成若しくは具体的な生産性又は効率性の向上の結果をもたらす他のターゲットの達成を含むことができる。効率性指標も、問 4.1 及び 4.2 において考慮に入れることができる。

4.4：このプログラムの業績は、同様の目的と目標を持った、政府、民間、その他を含む他のプログラムと比べて遜色がないか？

目的： 同様の活動に取り組んでいる、又は同様の目的若しくは目標を持った他のプログラムと比較して、プログラムがどのようにうまく行われているかを判定すること。

問 4.4 のヒント	
回答の選択肢	Yes、Large Extent Small Extent、No、NA
追加ガイダンス	・資産及びサービス 調達

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、同様の目的と目標を持った他のプログラムと比べて遜色がない。プログラムは、連邦政府のものに制限されず、州及び地方自治体の政府並びに民間部門のものを含むことができる。使用者は関連の評価（evaluation）及び/又は同様の目的と目標を持つプログラムの比較をさせる体系的なやり方で収集されたデータを考慮するべきである。比較は、プログラム業績の最も重

要な側面の評価 (assessment) を含んでいなければならない。

該当しない: 1) 比較できる連邦、州、地方自治体の政府若しくは民間部門のプログラムが存在しない、又は 2) 予見できる将来にわたり比較が本質的に困難であり、費用がかかりすぎて行えない場合は、該当しない (Not Applicable) の格付けが適切である。Not Applicable の説明としては、なぜ比較が本質的に困難すぎて行えないのかを説明しなければならない。

追加ガイダンス: 資産及びサービス調達プログラムについては、追加的に考慮すべきことがいくつかある。

□ **資産及びサービス調達プログラム**については、業績の審査 (review) には費用/スケジュールを守ること、品質及び提出物の数量を含むべきである。

証拠/データ: 証拠には、共通の業績指標の比較業績データとともに同様のプログラムと比較した評価 (evaluation) 及び提出書類を含むことができる。

4.5: 十分な範囲と質の独立した評価 (evaluations) は、プログラムが効果的で成果を達成していることを表示しているか?

目的: 独立した包括的な評価 (evaluations) に基づいて、プログラムが効果的であるかどうかを判定すること。この質問は、定量的な業績指標を組み立てることが実質的に困難であるプログラムにとって特に重要であるかもしれない。

問 4.5 のヒント	
回答の選択肢	Yes、Large Extent、Small Extent、No

R&D プログラムについては、この質問は R&D のすべての基準 (付属書 C を見よ) の遡及評価 (retrospective assessment) の中心である。

Yes の要素: Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ 十分な範囲と質の独立したプログラム評価は、プログラムが効果的であることを表示している。一つの評価 (an evaluation) 又は一連の評価がこの質問の証拠として考慮されるためには、問 2.6 に定義される質、範囲及び独立性の基準を満たしていなければならない。この答えが 2.6 で使用された評価 (evaluation) と違うものに依存するのであれば、説明はその範囲、質及び独立性の基準に対応しなければならない。

成果の証拠を提供するためには、評価 (evaluation) は完了している、又は少なくとも暫定的

な結論を産み出していなければならない。問 2.6 と違って、プログラムは、計画されている評価 (evaluation) については、この質問では得点できない。

関連の評価 (evaluations) とは、単数又は複数のプログラムパートナーの評価ではなく、全国プログラムレベルのものであり、与えられた奨励金の数又はウェブサイトのヒット数といった手順の指標のみに焦点をあてるものではない。

該当しない： Not Applicable (該当しない) は、この質問に対する選択肢ではない。何によって評価 (evaluation) が構成されるかを定めるに当たっての柔軟性があれば。すべてのプログラムは、問 2.6 で詳しく述べた質、範囲及び独立性の要素を満たす評価を行うべきである。

証拠/データ： 証拠には、学術及び研究機関、省庁の契約者、その他の独立団体、会計検査院 (GAO) 又は総括監察官 (Inspector General) によって行われた評価 (evaluation) の結論の要約された考察を含むべきである。

プログラム類型ごとの具体的な成果に関する質問

4.RG1: プログラムの目標 (及び便益) は、最低の社会的費用の増加で達成され、プログラムは、純便益を最大化させたか? (規制)

目的： プログラムが最も可能な効率的な方法でその目標を達成したどうかを判定すること。プログラムが、重要な規制行動の実施(規制の開発とは対照的に)を通して見込んだ便益を達成したのかどうかを判定すべきである。規定 (regulations) によって増加する費用及び

便益の計算において、これらの費用は、ベースライン又は、数少ない場合においては、より厳格でない代替案と比較されるべきである。この質問は、規制行動の構想及び公布ではなく、規制行動の実際の施行を論じる。

問 4.RG1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、Large Extent、Small Extent、No、NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記のそれぞれの証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、定期的に (例えば 5 年に 1 度)、全ての重要な規定又はその部分集合 (例えば、経済的に重要な規制行動) の実際の効果の分析及びプログラムが当初見積もった純便益を達成するか、又はそれを超えるとの結論になる分析を実施している。定期的に規定の効果の評価し、又は外部評価に頼っており、及び実際の効果が一貫して見込みよりも少ない便益であることがわかるプログラムは、Small Extent から Large Extent までの答えを得る。

証拠/データ： 証拠には次のものを含むことができる：

- 規制緩和法 (Regulatory Flexibility Act) 第610項で義務付けられている小規模企業に影響を与える規程 (rules) の定期的な見直しのような、定期的に実施するプログラムの計画又は手順。
- 上記の手順又は計画の成果として産み出された提出書類 (評価 (assessments)、独立した評価 (independent evaluations) 又は遡及的なデータを使った追加的な影響分析のような)、及び
- プログラム若しくはその規定に加えられたいかなる変更若しくはそれからの削除又はこの種類の体系的な見直しの結果として、いかなる変更も必要ないことの正当化。

4.CA1: プログラム目標は予算化された費用と設定されたスケジュールの範囲内で達成されたか? (資産及びサービス調達)

目的： 有効なプログラム目標が、予算化された費用と設定されたスケジュールの範囲内で達成されたかどうか、及び計画され、予算化されたとおりにプログラムが資金を使っているかどうかを判定すること。調達され、及び運営されている資産については、この質問は、使用されている経営管理 (management-in-use) (すなわち、運営及び廃棄処理費用) にも対応する。

問 4.RG1 のヒント	
回答の選択肢	Yes、Large Extent、Small Extent、No、NA

Yes の要素： Yes の回答には、下記の証拠の明確な説明及び提供が必要である。

- ✓ プログラムは、セクション II で予算及びスケジュールに関して評価された目標を達成している。

No の格付けを得られるプログラムの例は、60%の費用増加を経験し、及びスケジュールから遅れている調達プログラムである。プログラムの費用とスケジュールのターゲットが、過去 12 ヶ月の間に変更され、そのはっきりとした原因が、以前の目標の達成に失敗したことにあるプログラムは、No を得るべきである。

証拠/データ： 証拠には、契約スケジュール、提出物及びコストとその会計年度の最終的アウトカムとの比較を含むことができる。

PART を完結させること

PARTWEB への情報の記入

PARTWeb とは、PART の評価に基づく管理上の提案 (management recommendation) を含む全政府的な PART データの収集と報告を可能にする中央に集める (centralized) ウェブを基礎とするツールである。PARTWeb の使用方法 (PARTWeb User Manual) は下記のアドレスに掲載されており、PARTWeb の具体的な指示が、必要に応じ、年間を通して発表されている。

(http://www.whitehouse.gov/omb/part/partweb/partweb_user_manual_07-2006.pdf)

PARTWeb アクセスのための登録に関する情報は <http://www.omb.gov/part> で見つけられる。

格付けの決定

PART 内の具体的な質問に対する回答は、総合得点を計算するために重みづけがなされる各セクションの得点に変わる。そのセクションの得点は、総合得点を計算するため次のように重みづけがされる。プログラム目的/設計 20%、計画立案 10%、管理 20%、成果/説明責任 50%。PART 得点は下記の範囲に基づいた定性的な格付け (rating) に置き換えられる。総合得点は、正確さの度合いを誤って示すことがあるため、総合格付けのみが公開される。

格付け (Rating)	範囲
効果的 (Effective)	85 – 100
やや効果的 (Moderately Effective)	70 – 84
適切 (Adequate)	50 – 69
効果的でない (Ineffective)	0 – 49

成果の明示なし (*Results Not Demonstrated*)

総合得点に関係なく、プログラムが受入れ可能な長期的業績指標及び年次業績指標を有していない場合は、「成果の明示なし」の格付けが与えられる。プログラムがどのように成し遂げられているかを示すベースラインと業績データが不足している場合にも「成果の明示なし」の格付けとなる。

一般的に、問 2.1 又は問 2.3 に関して回答が No であるプログラムは、「成果の明示なし」

の格付けとされるべきである。これらの質問に Yes と答えたが業績指標に関するデータがないために（目標の達成に失敗したために No と回答することとは違う）、問 4.1 と 4.2 に関して No と答えたプログラムも「成果の明示なし」の格付けとされるべきである。

積極的な改善計画の開発

それぞれの PART 評価に対応して、省庁と OMB は、共に作業にあたって業績を改善するためのフォローアップ活動（改善計画（an improvement plan）としても知られる）を特定する。省庁がとるであろう管理上の活動、大統領予算教書に含まれる予算案、立法の提言がこれらの活動に含まれ得る。これらの活動を完了し、プログラム業績を改善するための省庁の取組みは、予算と業績の統合（Budget and Performance Integration）のための大統領マネジメントアジェンダ(President's Management Agenda) のスコアカードとともに毎年更新される PART を通して追跡される。

PART の発見に対する厳格なフォローアップ活動は連邦プログラムの改善を加速するであろう。これによって、PART を通して行われた大きな努力が業績と管理の改善を産み出すことが確実になるのである。

一般的には、OMB と省庁は、一年以内に終了することのできるフォローアップ活動に合意するべきである。プログラムを他のものと一つに統合するための立法の提言のように一年以上の期間が必要な活動が計画された場合は、PARTWeb の「フォローアップ活動」のページ上でその活動にその効果へのコメントを書き加えるべきである。

それぞれの PART のフォローアップ活動は、別々のものであるべきであり、OMB と省庁はその活動が完了したことをどうやって知るかを前もって合意しておくべきである。PARTWeb では定期的に各プログラムの状況が更新されており、フォローアップ活動が完了した時には、達成されたことを反映させることができる。

さらに、フォローアップ活動が完了した際には、プログラムの業績をさらに改善し続けてゆくための次のステップを特定すべきである。更新された改善計画の状況は、年に 2 回 ExpectMore.gov 上に公表される。

PART 情報の公表準備

ExpectMore.gov

ExpectMore.gov は、2006 年 2 月に始められた。それは、プログラムの業績を公衆に情報提供するための新しいウェブサイトである。自分が資金を提供したプログラムがどのように遂行されている

か、その業績を改善するために何が行われているかをアメリカ国民に伝える。

ExpectMore.gov では、どのプログラムが業績をあげていて、どのプログラムがそうでないかを特定している。同様のプログラムの比較を促進する基礎的な検索機能を持っている。それぞれのプログラムには、プログラムの目的、重要な発見、フォローアップ活動を記載した PART の概要のページがある。その概要から完全な PART（回答、説明、証拠及び業績情報）はもちろん改善計画及び資金情報の状況に関する情報へもリンクすることができるようになっている。

プログラムの命名

プログラムの名前は、比較するものがなく、独立して理解できるものであるべきである。公衆にわかりやすいプログラムの名前のガイドラインは、次のとおりである。

- ・ プログラムの名前の頭字語の使用を避けること。プログラムの名前に頭文字が使用されなければならない場合は「プログラムの説明」(Program Description) の項で紹介すべきである。
- ・ プログラムの名前に法律の条項番号を含めないこと。
- ・ プログラムがより大きな省庁の一部となっている場合は、省庁の名前が、他の省庁による同様のプログラムと区別するために必要であり、また、通称として理解されている場合でなければ、省庁の名前をプログラムの名前に使わないこと。通称として理解されている省庁の例は CDC (Center for Disease Control and Prevention – 疾病予防センター)、FBI (Federal Bureau of Investigation – 連邦捜査局)、FAA (Federal Aviation Administration – 連邦航空局) である。
- ・ 同じような名前のプログラムを区別する際は、異なった省庁によって管理されていることだけを述べるよりはむしろ、そのプログラムの行っていることが他のものとどのように違うのかを記述する言葉を含む方が通常よりわかりやすい。

一般的な読みやすさ

個別のプログラム評価は、ExpectMore.gov を通して一般国民や他の関係者たちが利用できるため、PART の概要及び完全な PART は、明確で平易な英語で書かれなければならない。頭文字や専門用語の使用は避けなければならない、プログラムをよく知らない人でも何に対して功績があるのか、ないのかを正確に理解できるくらい、説明は、十分に簡単明瞭であるべきである。証拠も、明確でわかりやすい方法で一覧表にしなければならない。

重要なガイドラインの要約は次のとおりである：

- ・ 説明部分は、回答を立証するために適切な情報レベルを維持する一方で、できるだけ短くまとめること。
- ・ 証拠の項では、報告、立法、又は規則を単に引用する代わりに、回答を決定するために使われた判定の証拠を提供すること。説明は、証拠と結びついているべきである。同時に、これらは、脈

絡を含み、質問に対する回答を支持する引用文書の関連部分を記述するべきであることを意味する。

- ・ 可能な場合は、回答をわかりやすくするために、一般論ではなく、具体的なプログラムの詳細及びアウトカムを提示すること。
- ・ 頭文字を使いすぎないように注意すること。少なくとも、最初に頭文字が使われる時は、表題全部を述べる。PART は、複数のページにわたる文書であるため、各質問又は各セッションごとにより頻繁に頭文字に略さないで書くことが役に立つ。
- ・ 人称代名詞 (we、us、they など) の使用を避けること。

ウェブに基づいた情報源、又はウェブを引用する際は完全な URL (<http://……>) を記し、そのアドレスが有効であることを確かめ、参照していることについてできる限り具体的に（可能な場合は、ページ番号を含む）すること。ウェブのアドレスは ExpectMore.gov とハイパーリンクされており、閲覧者は、リンクをクリックし、証拠を審査することが許される。

概要の起草

PART の概要には、格付け、記述、所見、一連のフォローアップ活動（1 つの「改善計画」）が含まれる。PARTWeb の概要の内容を記入する場合は、自動的に ExpectMore.gov の形式にフォーマットされる。

概要の草案を ExpectMore.gov 上で見るためには、スクリーン右側の“PART Summary”のボタンをクリックすること。“Publishable View”（公表される形式で見る）と呼ばれるボタンによって、一般国民の手に入る詳細な PART 情報を見ることができる。

PART における指標の提示

PARTWeb 内の指標 (Measures) のページは、全ての PART において完成されていなければならない。指標データは、問 4.1 – 4.3 を支持すべきである。説明、証拠ともに詳細な業績情報を含む必要はないが、回答に付随する業績情報はすべて、PARTWeb 内に保存された指標と一致しているべきである。PARTWeb に含まれない指標に対する功績について、プログラムは評価を受けることができない。受け入れ不可能と考えられる指標は PARTWeb の一覧表にするべきではない。

PARTWeb の使用に関する詳しい情報については、ユーザーズマニュアル
http://www.whitehouse.gov/omb/part/partweb/partweb_user_manual_07-2006.pdf
を見よ。

PARTWeb の「指標」ページに業績指標を書き込む際は、適切なカテゴリー分けが選択され

ていることを確認すべきである。PARTWeb にデータを記入する際は：

- ・ 構成単位 (unit) が何であることを明確にすること。
- ・ 変化をより見やすくするために、増加量の代わりに、全ての数字を記入すること。
- ・ 年の前に“FY”と書かないこと。
- ・ 具体的な単位でできるだけ平易な英語により指標を提示すること。例えば、「プログラム参加者のパーセンテージ…」
- ・ 性質上、より技術的である指標に対しては、平易な英語で指標を説明し、及び/又は適切な場合は、プログラムの脈絡の中でその指標がなぜ有意義又は重要であるかを説明すること。

さらに、それぞれの年次指標に対して次の予算年に向けたターゲットを設定しなければならない。(すなわち、PART が完成されたものよりも少なくとも2年間先のターゲットを有していなければならない。)

ExpectMore.gov に掲載される PART の概要は、これらの指標を含む業績情報を反映するものであり、それぞれの指標を含む詳細にわたる完全な PART にリンクさせなさい。最も時宜に適ったやり方で情報が一般国民の手に入ることを確実にするため、実績データとターゲットは少なくとも年に一度更新しなさい。

支援情報 (Supporting Information)

プログラムの再評価

プログラムは、重要な改善がもたらされた証拠を提供するとき、再評価され、その格付けを改善することができるかもしれない機会を持つ。再評価のための一般的な要件は次のとおりである：

- ・ プログラムが著しく変化した証拠がある時は、再評価を受けることができる。著しい変化の例には、複数の PART 質問に対する回答の変更及び改善された業績指標の実施が保証される場合が含まれる。(すなわち、新しい指標が PART の基準を満たしており、ターゲットを設定し、成果を提示するための適切なデータがあること)。
- ・ 省庁が再評価の申請をする場合は、著しい改善を示すと思う質問に対する次の 2 つの資料を提出しなければならない：
 - 説明と証拠の記述の草案
 - 申請内容を支持する関連の証拠資料のコピー又はリンク

PART 分野横断的分析

分野横断的分析は、似かよった目的又は企画のプログラムの業績を改善するための新しい方法をさぐるために実施される。こうした審査は、調整とコミュニケーションを改善し、プログラムマネージャーたちが共通の目標に合意し、共通の課題に取り組むことを可能にする。

OMB と省庁は、**相互依存関係**を持ったプログラムを 1 つの PART に統合する代わりに、分野横断的分析を通じて似かよった目的及び目標を持つ複数の**独立した**プログラムの比較をしてもよい。内部的な分野横断（同じ省庁内のプログラム）又は外部的な分野横断（複数の省庁にまたがるプログラム）によって、模範となる目標及び実施の事例、業績の共通指標、管理上又は予算上の決定において可能な交換取引 (trade offs) 及び/又はプログラム間におけるより良い調整の機会を特定することができる。

相互依存関係を持つプログラムを統合した PART とは違って、分野横断的分析は、複数の独立した PART によってプログラムを吟味することになる。個々の評価では複数のプログラム間の特徴を発見することができ、他方、分野横断的分析では似かよったプログラムが

共通のテーマを探究することを可能にする。

- ・ 各プログラムが、どんな人々をターゲットとしているのか？
- ・ どのような生産物や業務が提供されているか（適切な場合は、共通のアウトプット指標）？
- ・ 生産物や業務は、いかにうまく提供されているか（適切な場合は、共通のアウトプットの効率性指標）？
- ・ プログラムの達成した影響は何か（適切な場合は、共通のアウトカム指標と共通のアウトカムの効率性指標）？

前述の各項目は、PART ですでに提出された質問に対応しているため、内部的な分野横断的分析では、追加的な資料を作る必要はない。個別の PART 概要と改善計画は、適切な場合には、分野横断的な課題の成果を参照することとなる。

しかし、外部的な分野横断分析の結果は、個別の PART 評価をもとに探し出される改善のための共通の強みと機会を要約するものとなる。最終的に、業績指標とアカウントビリティの共通の枠組みがそれまで存在しなかった場合は、この分析がそれへと導くことができる。これまでに終了した分野横断的分析の例については Analytical Perspectives (分析的な観点)を見よ。(http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2008)

OMB と省庁は、内部的、外部的な分野横断的分析を行う機会を特定するよう奨励される。

予算と業績の統合 (Budget and Performance Integration) 及び 政府業績成果法 (the Government Performance and Results Act)

PART と BPI イニシアチブ

予算と業績の統合 (BPI) イニシアチブの役割は、連邦予算が最大限の成果を産み出すことを確実にすることである。これを達成するために、省庁と OMB は、どのプログラムがうまくいっているか、どのプログラムが不完全か、そのすべての業績を改善するために何ができるかを特定する。これが PART を通じて行われる事柄である。

BPI イニシアチブは次の2つの重要な目標を達成することをねらいとしている。

1. **改善されたプログラム業績:** PART の業績評価の使用を通じて、プログラムは毎年、その業績を改善するために必要な情報を得るようにしなさい。このイニシアチブは、各省庁がプログラムの管理及び設計を改善するための機会を特定し、そうして毎年の税金でより多くのものを得るための明確で活動的な (aggressive) 計画を開発及び実

施するよう求めている。

2. **成功したプログラムへのより大きな投資:** 全体として、稀少な諸資源は最も効果的、効率的に国家の利益になるプログラムに割り当てられる必要がある。プログラム業績を、プログラムがどれだけの資金を受けるかを決める唯一の要素としてはいけない。しかし、議会と大統領は、プログラム業績に関する情報を得ることによって、意思決定において業績をより深く考慮し、最も大きな利益につながるプログラムに納税者の税金を最初に投資することができる。業績のよくないプログラムが、改善された成果を提示することができなければ、その投資は、より大きな成功を提示できるプログラムに割り当て直されるであろう。

BPI イニシアチブスコアカードの基準は付属書 A に記載される。

PART と政府業績成果法

PART は、政府業績成果法（GPRA）の目標を達成させるための 1 つの手段である。1993 年の政府業績成果法の第 2 項（b）には、法の目的が次のように書かれている。

1. 連邦省庁にプログラムの成果の達成のための体系的な説明責任を持たせることにより、アメリカ国民の連邦政府の能力に対する信頼を改善する。
2. 一連の実験的プロジェクト（**pilot project**）をもって、プログラム目標の設定、それらの目標に対するプログラム業績の測定及びそれらの進展の公への報告といったことによりプログラム業績の改革を開始する。
3. 新たに成果、業務の質及び顧客満足に焦点を置くよう奨励することによって連邦プログラムの有効性及び公に対する説明責任を改善する。
4. 連邦プログラムマネージャーたちに、プログラムの目的にかなった企画をするよう命じ、及びプログラムの成果と業務の質についての情報を提供することによって、かれらが業務の執行の改善を行うのを助ける。
5. 法令の目的（**objectives**）の達成並びに連邦プログラム及びその出費の有効性及び効率性に関するより客観的な情報を提供することによって議会の意思決定を改善する。
6. 連邦政府の内部管理を改善する。

PART はこれらの目的すべてを達成することを意図している。例えば、業績情報を透明性のあるものとし、アメリカ国民が容易に入手できるようにする（すなわち第一の目的）ことを具体的なねらいとしたウェブサイトとして 2007 年予算によって始められた ExpectMore.gov である。

PART は、アウトカムを指向した法律の基準に従って、注意深く業績指標を開発すること

を奨励し、省庁の目的が適切に野心的（ambitious）であるよう命じることによって GPRA のもとで業績測定（performance measurement）を強化、補強する。 **GPRA の計画及び報告に含まれる業績指標と PART の手順を通じて開発又は改定された業績指標とは、一貫したものでなければならない。**

PART の手順は、省庁の GPRA 報告を支援する有意義な業績指標を、省庁が開発・特定する助けとなるべきものでもある。業績指標を開発する際は、省庁は、適切な場合は、利害関係者と協議すべきである。

省庁の業績の計画及び報告は、その詳細のレベル及び省庁によって運営される種々のプログラムにどう対応するか、においてさまざまである。年次の計画及び報告の中に PART の評価を受けたプログラムが含まれる時は、GPRA で使われる指標は PART に含まれているものと同じであるべきである。すべての場合において、GPRA の計画及び報告に含まれる業績指標は PART の基準を満たすべきである - アウトカム指向であり、プログラムの全体としての目的に関連を持ち、野心的なターゲットを持っていなければならない。

管理のために業績情報を使用する省庁は、その行動の報告及び監視のために、たくさんの種類のデータや指標にどうしても頼ることになる。アウトプット指標は日々の測定には役立つが、一般的に PART では受け入れられない。

PART の手順は新しい業績指標の開発に役立つ手段を提供するが、省庁は、業績指標を開発又は改善し、及びデータ収集を始めるために、プログラムが評価されるまで待つ必要はない。

付属書 A： 予算と実績の統合イニシアチブの基準

大統領マネジメントアジェンダ (President's Management Agenda: PMA) に関する進捗状況はスコアカードを使って年に 4 回 評価 (assess) される。行政府管理スコアカード (Executive Branch Management Scorecard) は、予算と実績の統合 (BPI) を含む全政府的な 5 つの管理イニシアチブを各省及び主要な庁がどのようにうまく執行しているか、その跡を調べるものである。

PART は、持続的な焦点を成果に置いているため、政府の BPI イニシアチブの中核である。PART で高い格付けを得るためには、プログラムは業績を管理に使用し、達成を预期する業績に基づいて資源の要求を正当化し、及び効率性を継続的に改善しなければならない。これら全てが BPI イニシアチブの目標である。

現在の、成功のための BPI スコアカード基準は、次のとおりである。BPI を含む全ての PMA イニシアチブの基準は <http://www.whitehouse.gov/results/agenda/standards.pdf> にて見ることができる。

付属書 B: 厳格なプログラム評価に関する追加的情報資源

以下は、インターネット上に置かれている役に立つかもしれないプログラム評価に関する情報へのリンクのいくつかである。これは、包括的な一覧表として意図されているものではない。

- 証拠に基づいた政策のための連合 (Coalition for Evidence-Based Policy) ; 証拠に基づいた政策ヘルプデスク (Evidence-Based Policy Help Desk) (ウェブサイト)

<http://www.evidencebasedpolicy.org/>

- プログラム評価方法: プログラム成果の測定及び属性 (Program Evaluation Methods: Measurement and Attribution of Program Results) ; カナダ財務委員会事務局 (Treasury Board of Canada, Secretariat) ; 1998 (オンラインにて書籍の入手可能)

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/meth/pem-mep_e.pdf

- 影響評価の理解 (Understanding Impact Evaluation) ; 世界銀行グループ (The World Bank Group) (ウェブサイト) <http://www.worldbank.org/poverty/impact/index.htm>

- “プログラム評価: 評価文化と協力的なパートナーシップが政府機関の能力を築く” (“Program Evaluation: An Evaluation Culture and Collaborative Partnerships Build Agency Capacity”) ; 会計検査院 (GAO-03-454; Government Accountability Office) ; 2003 年 5 月 <http://www.gao.gov/docdblite/summary.php?recflag=&accno=A06797&rptno=GAO-03-454>

- “業績測定及び評価: 定義及び関係” (“Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships”) ; 会計検査院 (GAO/GGD-98-26; Government Accountability Office) ; 1998 年 4 月 <http://www.gao.gov/docdblite/summary.php?recflag=&accno=160204&rptno=GGD-98-26>

- “評価の設計” (Designing Evaluations) ; 会計検査院 (GAO/PEMD-10.1.4; Government Accountability Office) ; 1991 年 5 月 <http://161.203.16.4/t2pbat7/144040.pdf>

- 調査方法知識ベース (Research Methods Knowledge Base) ; Trochim、William M. ; Cornell University (ウェブサイト) <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>

- “厳格な証拠によって支持される教育慣行の特定及び実施: わかりやすい手引書” (Identifying and Implementing Educational Practices Supported By Rigorous Evidence: A User Friendly Guide) ; アメリカ教育省 (U.S. Department of Education) ; 2003 年 12 月 <http://www.ed.gov/rschstat/research/pubs/rigorousetid/rigorousetid.pdf>

付属書 C: 研究開発プログラム投資基準

大統領マネジメントアジェンダのもうひとつのイニシアチブとして明示された R&D 投資基準の開発は、R&D プログラムマネージャーたちが自分のプログラムの計画及び評価 (assess) に使う、最もすぐれた計画立案と評価の実例の上に築かれている。政府は、過去の実践から学んだ教訓を基に構築するため、専門家や利害関係者たちと協力して働いてきた。

省庁は、連邦政府から資金が提供されている全てのレベルの R&D の取組みに適用する大まかなガイドラインとしてこの基準を使用し、プログラムレベルにおける基準の遵守を定期的に評価するための道具として PART を使うべきである。これを可能にするために、R&D PART は R&D 基準と強調している。R&D PART に対応するためのガイドとなる枠組みとして、ここに R&D 基準が転載される。

R&D 基準は、計画、管理及び将来の評価 (prospective assessment) のみならず、遡及的評価 (retrospective assessment) にも対応する。投資がうまく方向付け (directed) され、効率的及び生産的であるかどうかの遡及的審査 (retrospective review) は、プログラムの設計が価値のあることを証明し、将来の投資が賢く運用されるとの確信を与える (instilling) ために不可欠である。遡及的審査は、これまでの継続しているプログラムの関連性、質及び成功をおさめた実績に対応するべきである。

基準は全ての種類の R&D に適用することを意図しているが、政府 (Administration) は、特に基礎的研究のアウトカムの予測及び評価 (assessing) が簡単ではないことを承知している。思いがけない (serendipitous) 成果は、しばしば最も興味深く、それは最終的には最も価値があるかもしれない。リスクを取って、達成し難い目標に向かって働くことは、良い研究管理の重要な側面であり、革新的な工夫及び飛躍的な発明も成果の中に入る。しかし、これらの事実と、プログラム目標及び目標達成に向けられた業績に関するより明確な情報の要求との間に固有の対立はない。政府は、省庁が予測不可能なことを予測することではなく、研究プログラムの管理を改善すること及び効果的に実践することに焦点を当てるよう期待する。

R&D 投資基準はいくつかの潜在的な便益を有している：

- 基準の使用は、政策立案者が、逸話、前年の資金提供レベル及び特別の関心事のロビー活動を超えた情報に基づいてプログラムに関する決定を行うことを許容する。
- R&D プログラムの予算編成、選択及び管理のための手順を改善するための献

身的な努力は、納税者による投資の見返り及び連邦 R&D 所管（portfolio）の生産性を増大する助けになっている。

- R&D 投資基準は、適切なプログラム管理に対しての政府の期待を伝える助けとなるだろう。
- 基準及びそれに続く実施ガイダンスはまた、プログラムの計画及び予算の正当化において提供される情報についての基準も設定するであろう。
- 基準にもとづいて進展された手順及び収集された情報は、連邦による R&D への投資の可能性のある便益及び有効性への一般国民の理解を向上させる。

基準の詳細

関連性、質及び業績の基準は、全ての R&D プログラムに適用される。産業又は市場関連の応用 R&D は追加的な基準を満たさなければならない。これらの基準を適切に組み合わせて、連邦 R&D プログラムの必要性、関連性、妥当性、質及び業績を評価する（assess）ために使用することができる。

I. 関連性

R&D 投資は明確な計画を持たなければならず、国家の優先事項、省庁の使命、関連分野及び「顧客」の必要性と関連を持たなければならず、納税者の諸資源に関するプログラムの要求を正当化しなければならない。大統領の優先事項を直接支持するプログラムは、その関連性を適切に証拠づける書類の提出によって特別な配慮を受けることがあるかもしれない。審査委員会は、プログラムが対応しようと努力をしている国家の必要性、「顧客」の必要性、省庁の使命及び研究分野に関連するプログラムの目的（objective）と目標を評価（assess）するべきである。例えば、教育省（DOE）と国立科学財団（NSF）の共同原子力科学諮問委員会（the Joint DOE/NSF Nuclear Science Advisory Committee）の長期的計画（Long Range Plan）及び天体調査 10 年計画（Astronomy Decadal Survey）は、各自の分野の範囲内及び横断的な研究の機会の目標及び優先順位を明確に表しているので、うまい計画手順の成果物である。

OMB は、同様の目標を持つプログラムを横断する潜在的な便益を見積り、及び比較するための定量的な測定規準（metrics）を特定するため、いくつかのプログラムとともに作業する。そのような比較は単一の省庁の中で、又は省庁間で行われるかもしれない。

A. プログラムは、明確な目標と優先事項を持った完全な計画を有していなければならない。

プログラムは、以下の明示的な陳述を含む完全な計画を提供しなければならない：

- プログラムを動機づける特定の課題
- その課題に対応するよう意図された、大まかな目標及びより具体的な作業 (task)
- 目標及びプログラム内の活動における優先事項
- 見込まれる人的及び物的資源、及び
- それと比較して後に成功と評価 (assess) されるかもしれない、意図されたプログラムアウトカム

B. プログラムは、プログラムの潜在的な公益を明確にしなければならない。

プログラムは、政府又はその他によって資金が提供された、又はされている、同様の取組みの便益を超えた付加利益を含む、潜在的な便益を特定しなければならない。R&Dの便益には、今日の必要性及び可能性の展望が劇的に変化した場合に将来の新たな選択肢を提供することのできる技術及び手法が含まれてもよい。いくつかのプログラム及びサブプログラムの単位は、同様の便益を約束するプログラム間の意味のある比較を可能にする測定規準(metrics)を含む期待される便益を、定量的に見積ることが要求されるかもしれない。全てのプログラムは潜在的な便益を明確に示すように努めるべきであるが、OMBと科学技術政策局 (Office of Science and Technology Policy: OSTP) は、基礎的研究のアウトカムの予測が困難であることを承知している。したがって、省庁は、基礎的調査プログラムに対しては条件としての潜在的便益の明示を緩和することが許されるであろう。

C. プログラムは、特別な配慮を受けるためには、特定の大統領の優先事項との関連性を文書によって立証しなければならない。

研究の多くの分野が、ある水準の連邦からの資金提供に値する。しかし、大統領は、特に重要ないくつかの具体的な研究分野を特定している。提案されたプロジェクトがどのようにしてこれらの分野の1つに直接的に対応するかを文書によって立証することができる範囲の中で、プログラムは特別な待遇を受けることができるかもしれない。

D. 国家、科学技術分野及びプログラム「顧客」の必要性とのプログラムの関連性は、外部による将来の審査 (prospective external review) を通じて評価 (assess) されなければならない。

プログラムは、省庁の使命、科学技術分野又はその他の「顧客」の必要性との関連性に関して評価 (assess) されなければならない。顧客とは、同一若しくは他の省庁における他のプログラム、省庁間のイニシアチブ若しくはパートナーシップ又は他の部門若しくは国からの企業若しくは他の組織であるかもしれない。適切な場合には、プログラムは、最も重要な顧客が彼らの必

要性とプログラムとの関連性を定期的に審査（review）する計画を定めなければならない。これらのプログラムは、外部審査（external review）の結論に対応する計画を用意しなければならない。

- E. 国家、科学技術分野及びプログラム「顧客」の必要性とのプログラムの関連性は、外部による遡及的な審査（retrospective external review）を通じて定期的に評価（assess）されなければならない。

プログラムは最初の正当化と比較して、プログラムの必要性及び顧客との関連性を定期的に評価（assess）しなければならない。プログラムは、外部審査（external review）の結論に対応する計画を用意しなければならない。

II. 質

プログラムは、その資金の重要な大部分を与えるための、明確に述べられた正当と認められる方法の使用を通して、資金供与を行う R&D の質を最大限に高めるべきである。R&D の質を増進する通例の方法は、競争的な功績に基づく手順の使用である。国立科学財団（NSF）の、R&D 奨励金の同分野の専門家審査による（peer-reviewed）競争的な授与の手順は良い例である。競争的な功績審査以外の正当化の手順には、独創的な（outside-the-box）考え方、適時性の必要（例えば、渦鞭毛虫（Pfisteria）の迅速な対応研究のための R&D 奨励金）、独特の技能若しくは設備又はすぐれた実績を証明する記録（例えば業績に基づく更新）が含まれるであろう。

プログラムは、現在及び過去の R&D の質に関する評価（assess）及び報告をしなければならない。例えば、NSF の理事会を審査する訪問研究員委員会（Committee of Visitors）の使用は、質を評価（assessment）する良いツールの一例である。OMB と科学技術政策局（OSTP）は、プログラムを国際的又は省庁間で基準に従って比較する（benchmark）手段を用意するよう省庁を奨励する、そしてそのことは、プログラムの質を測る1つのインジケータを提供するものである。

- A. 競争的な功績に基づく手順以外の手段を通じて資金の割当てを行うプログラムは、資金拋出の方法を正当化し、及びどのようにして質が維持されるかを文書によって立証しなければならない。

プログラムは、他の方法を通して割り当てられた R&D 資金についての説得力のある正当化をする場合は、要求された資金のどれぐらいが広範囲に功績に基づく競争的なものであるかを明確に記述しなければならない。（競争的な功績審査及び連邦研究資金割当ての他の方法の定義については OMB 通達 A-11 を見よ。）制限のない競争以外の手段を通して割り当てられた全てのプログラム資金は、それぞれの種類の R&D 実施者（例えば、連邦研究所、連邦

政府によって資金が提供される R&D センター、大学、その他)に資金を配分するために使う手順を文書化しなければならない。プログラムは、R&D の割当て及びプログラムの質を保つために使用している手段の外部評価を使用することが奨励される。

B. プログラムの質は、専門家による遡及的審査 (retrospective expert review) を通して定期的に評価 (assessed) されなければならない。

プログラムは、プログラムの研究及び研究実施者の質の定期的な外部審査のための計画を策定しなければならない。これらの審査の成果を将来のプログラムの決定の指針に使用する計画をそれに含めなければならない。諮問委員会によって3-5年ごとに実施される周期的な審査は、この条件を満たすことができる。科学的なリーダーシップ及びその他の要素を比較基準とすること (benchmarking) は、他のプログラム、他の省庁及び他の国に関連づけてプログラムの質を 評価 (assessing) する効果的な方法を提供するものである。

III. 業績

R&D プログラムは、どのようにして1つ又はそれより多いアウトカムを達成するかを示す年次業績アウトプット及び里程碑 (milestones) とともに、一連の優先順位の高い、複数年の R&D の目的 (objectives) を保持するべきである。測定規準 (metrics) は、個々のプログラム業績を奨励するためのみならず、適切な場合には、革新、協力、教育及び知識、応用又はツールの普及のようなより広範囲の目標を増進するためにも定義されるべきである。

OMB は、省庁が、政府業績成果法 (GPRA) を満たすために使用する手順を、これらの R&D 基準を満たすために使う目標及び測定規準と一致させるよう奨励する。特定のプログラムのための R&D 業績基準を満たすことは、GPRA の目的のための R&D 業績目標を設定及び評価 (evaluate) するために使われるべきである。OMB は、R&D 基準を満たす目標及び業績指標が省庁の業績計画に反映されることを期待している。

プログラムは、特定できる成果を生むやり方で管理できる能力を提示しなければならない。同時に、特に基礎的研究については、リスクを取り、達成し難い目標に向かって働くことが良い研究管理の重要な側面である。投資基準の意図は、基礎的研究プログラムをより成功のチャンスが多くリスクの少ない研究を求めるように仕向けることではない。それよりむしろ、政府は、基礎的研究プログラムの管理を改善することに焦点を置きなさい。

OMB は、同様の目標を持つプログラムを横断して業績を比較する定量的な測定規準を特定するためにいくつかのプログラムと共に働く。そのような比較は単一の省庁の中で、又は省庁間で行われることもある。

建設プロジェクト及び施設の運営は、追加的な業績の測定規準が必要となる。R&D 施設の建設の費用及びスケジュールの出来高の測定規準は、追跡及び報告されなければならない。教育省の中では、科学局 (Office of Science) の建設プロジェクトの技術的な費用、範囲及びスケジュールのベースライン並びにプロジェクト管理の形式化された独立の審査 ("Lehman Reviews") は、複雑で比類のない建設プロジェクトに含まれる問題の発見及び修正のための効果的な実施例として広く知られている。

A. プログラムは毎年、関連のプログラムインプットを追跡し、及び報告することを要求されるかもしれない。

プログラムは、関連のプログラムインプットを報告するよう期待されるかもしれず、これには一般管理費、学内的/学外的な支出、下部構造及び人的資本の統計を含むことができる。これらのインプットについては OMB と議論するべきである。

B.プログラムは、適切なアウトプット及びアウトカム指標、スケジュール並びに決定事項を定義しなければならない。

プログラムは、プログラムがどのようにして科学的な理解及びその応用を改善するかを追跡するために、年次業績アウトプットとともに単年及び複数年の R&D 目的 (objective) を提供しなければならない。プログラムは、以前のスケジュールからの変更を強調した、将来の競争、決定及び終了点 (termination point) についての年次里程標を記載したスケジュールを提供しなければならない。プログラムの提案は、最低限に効果的なプログラム及び成功するプログラムとは何かを定義しなければならない。省庁は、全ての R&D プログラムについて適切なアウトプット及びアウトカム指標を定義すべきだが、基本的な基礎研究プログラムが、応用研究又は開発プログラムができるのと同じ方法でアウトカムの特定及び業績の測定ができるとは期待すべきではない。基礎的研究の成果を強調することは重要だが、リスクを取ること及び革新を犠牲にするべきではない。いくつかの基礎研究プログラムについては、OMB は、定性的アウトカム指標及び定量的な手順の測定規準を受け入れるかもしれない。施設プログラムは、長期間にわたって (over time) 開発費用を追跡し、運営可能な設備の使用と必要性を評価 (assess) するために測定規準及び方法 (例えば、出来高の報告) を定義しなければならない。特定の分野における指導力がプログラム又は省庁の目標であるのなら、OMB 及び OSTP は、リーダーシップに関してはプログラムの手順及びアウトカムの評価 (assess) に比較基準 (benchmark) を使用するよう奨励する。OMB は、省庁が GPRA を満たすために使用する手順を、これらの R&D 基準を満たすために使用する目標及び測定規準と調和させるよう奨励する。

C.プログラム業績は毎年、遡及的に文書化されなければならない。

プログラムは、目的 (objectives) に向けた進展、決定、終了点又は他の変化を含む、以前に定義されたアウトプット及びアウトカムの測定規準に対する業績を文書によって立証しなければならない。同様の目標を持つプログラムは、それらの業績に基づいて比較されるかもしれない。OMB は、そのようなプログラム及びそのような比較を可能にするための適切な測定規準を特定するため省庁と協力して働くであろう。

IV. 産業の課題に対応する技術を開発する R&D プログラムのための基準

いくつかの R&D 及び技術実証プログラム及びプロジェクトの目的は、ある商品又は概念を市場に導入することである。しかし、これらの取組みのいくつかは、産業が行うことのできる活動に従事するものであり、違ったように起きていたであろう産業の投資を妨げ、又は置き換えてしまうかもしれない。連邦による R&D 投資を評価 (assessing) する目的のために、以下の基準を、OMB の判断では関連の建設活動を含む、産業関連 R&D 及び実証プロジェクトの評価 (assess) に使用するべきである。

OMB はプログラムと協力して働き、同様の目標を持つプログラムにわたる潜在的な便益及び業績を測定及び比較するための定量的な測定規準 (metrics) とともに市場関連性を評価 (assess) する方法を特定する。

A. プログラム及びプロジェクトは、同様の目標を持つプログラム及びプロジェクトにわたって一定の (uniform) 便益のインジケータを使って、プログラムの公益をはっきり述べなければならない。

一般の基準で義務づけられる公益に加えて、全ての産業関連プログラム及びプロジェクトは、プログラム及びプロジェクトにわたって期待される便益の比較を可能にするために、一定の便益のインジケータ (便益費用比率を含む) を特定及び使用しなければならない。OMB は、これらのインジケータを特定するために省庁と協力して働くであろう。

B. プログラム及びプロジェクトは、民間部門による投資の動機づけにおける市場の失敗の方法を含む、連邦政府の投資の適切さを正当化しなければならない。

市場における誘因の不足は、遠い将来便益が生まれるかもしれない、非連邦の当事者にとってにはリスクが大きすぎるかもしれない、又は便益が民間投資者よりもむしろ公的な投資者に発生する研究分野の民間企業による投資を妨げる。プログラム及びプロジェクトは、産業の投資は次善のものであることを論証し、民間部門が製品又はサービスの開発の便益を獲得することを阻む市場の失敗は、どのように起きるかを説明しなければならない。

C. プログラム及びプロジェクトは、R&D 及び実証活動への投資が、他の政策の代替案に比べ、連邦の政策目標を支持する最良の手段であることを論証しなければならない。

連邦政府が市場の失敗に対応するために介入することを選んだ場合、これらの失敗に対応する多くの政策の代替案があるかもしれない。政府が利用できるその他のツールの中には、立法、税制、規制及び強制的取組み並びにこれらの手法を統合した組み合

わせがある。この脈絡で、純粋な連邦政府の懸念事項に対応するプロジェクトは、R&D 及び実証活動が、独力で又は統合されたパッケージの一部として、連邦目標に対応する上で他の政策ツールよりどのようにまさっているかを例証することが可能であるべきである。

D. プログラム及びプロジェクトは、市場が技術又はその他のアウトプットを採用する準備ができていることを含む、産業又は市場の適合性を文書により証明しなければならない。

プログラムは、ターゲットとなる産業がテクノロジー又はその他のプログラムアウトプットを採用することができる見込みを評価（assess）しなければならない。産業のコストシェアリングの水準は、産業の適合性の 1 つのインジケータである。プロジェクトが実証又は展開の段階に移る前に、公共投資に関する公共と民間の見返り（return）の経済的な分析が提供されなければならない。

E. プログラム業績の計画及び報告には「出口ランプ(off ramp)」及び転移点が含まれていなければならない。

一般基準で定義されるスケジュール及び決定事項に加えて、プログラム計画は、プログラムの諸側面が民間部門に移行されるかどうか、それがいつ、どのようにして行われるか、をも特定するべきである。

付属書 D: アウトプット効率性指標として使用される インプット生産性指標の 2 つの制限

本付属書は、PART のためにインプット生産性指標 (input productivity measures) をアウトプット効率性指標 (output efficiency measures) として使用する際の 2 つの制限について論じる。指標は単に、プログラムのインプットに対するアウトプットの比率として定義される。第 1 の場合では、異なった期間の間の効率性指標の比較が PART で求められるため、測定期間に生み出されたアウトプットがどのようにインプット生産性指標の有効性に影響するかを見ることが重要である。

ほとんどの場合、インプット生産性指標における変化はプログラム効率性の改善又は低下を示すために使われる。この手法は、繰り返し同じ又は同様のアウトプットを生み出すプログラムに適用する。第 2 の場合は、独特のアウトプットを生み出すプログラムに対応するものである。

場合 1 : プログラムのアウトプット又は混合アウトプット (output mixes) が、比較される期間によって異なる場合

次の状況は、単純なインプット生産性指標が、どのようにして組織の効率性を不正確に示すことになるかを説明する例である。100 人の職員を抱える法執行機関のある部署が 2 種類の捜査を行うと想定する — 一方は訓練された職員が 40 労働時間かかって完成するもので、もう一方は平均 80 労働時間で完成するものである。

その機関が、職員 1 人あたりの完成捜査を職員の生産性アウトプット効率性指標として使用した場合、100% の効率性でその能力を発揮させたのなら 80 労働時間の給与期間 (pay period) 中、初めの捜査のみの処理を行った時は職員 1 人あたり 2 つの捜査を生み出すことができるが、第 2 の捜査のみの処理を行った時には職員 1 人あたり 1 つの捜査しか生み出すことができない。この部署が行う捜査の数及び種類の取り扱い件数は週によって異なり、予測することができない。次の表は、2 つの給与期間に完成された捜査及び職員 1 人あたりのアウトプットを計算したもの (表 1) である。(注: 下記の表は説明のために給与期間のデータを使用しているが、PART 中のデータは一般的に年次業績を反映するよう編纂される。)

表 1： 部署の業績 — 職員 1 人あたりの完成捜査

	給与期間 3	給与期間 4
(1 a) 職員数合計	100	100
捜査 (1) : (2 a) 完成した数	95	76
捜査 (2) : (3 a) 完成した数	51	61
捜査合計 : (4 a) 完成した数 (2 a 及び 3 a の合計)	146	137
(5 a) 職員 1 人あたりの捜査	1.46	1.37

職員 1 人あたりの完成捜査の指標に基づくと、給与期間 4 では給与期間 3 に比べて、この部署の労働生産性は職員 1 人あたり 0.09 低下している — 6 % の低下である。しかし、各給与期間に行われた業務が違うことに留意する必要がある。この部署が給与期間 4 に完成した捜査の数はより少なかったが、完成するまでに平均して 2 倍の時間がかかる第 2 の捜査をより多く完成している。実施された業務は比較することができないため、2 つの給与期間の職員 1 人あたりの捜査指標も比較することができない。ここで何ができるだろうか？

1 つの手法は、実際のアウトプットを所与として、この部署が 100 % の効率性を持っていたらどうなるかを説明する基準又はベンチマークを使って、それを 1 つの給与期間にわたる実際の業績と比べることである。この仮定的な例において、私たちは、ある研究は、訓練された職員がそれぞれの種類の捜査を完成させるために必要な努力（労働時間）を判定するデータを提供するものだと推測した。基準は、稼得労働時間の単位 — 第 1 の種類の捜査をひとつ完成させるために 40 時間、第 2 の種類の捜査には 80 時間 — について部署を信用することによって、100 % の効率性とはどのような意味かを生み出す。次に、この部署によって費やされた実際の労働時間を、部署が給与を支払った実際の労働時間と比較する。説明を簡単にするために、部署にいる 100 人の職員が全給与期間中に 80 時間働き、したがって、8000 労働時間が利用可能だと仮定する。その結果として、効率性単位 は、給与期間中に第 1 の種類の捜査を 200 件又は第 2 の種類の捜査を 100 件のみ完成する能力 (capacity) を持つ。しかし、その部署が第 3 給与期間において 20 時間、第 4 給与期間において 60 時間の超過勤務に対する支払をしていることによってこれが少し複雑になる。効率性の観点からこの手法を使うと、両方の給与期間の効率性は本質的に同じであることをデータが示すため、状況はかなり違って見える。次の表 2 を見よ。

表 2： 労働時間基準に基づく部署の業績

	給与期間 3		給与期間 4	
(1 a) 職員数合計 (2 a) 超過勤務分を含む、給与支払労働時間合計	100	8020	100	8060
捜査 (類型 1) : (2 a) 完成数 (2 b) 稼得労働時間 (40 労働時間 x 2 a)	95	3800	76	3040
捜査 (類型 2) : (3 a) 完成数 (3 b) 捜査類型 2 に関する稼得労働時間 (80 労働時間 x 3 a)	51	4080	61	4880
全ての捜査 : (4 a) 完成数 (2 a と 3 a の合計) (4 b) 稼得労働時間合計 (2 b と 3 b の合計)	146	7880	137	7920
(5 b) 労働時間の相違 (1 b と 4 b の差)		+140		+140
(6 a) 職員 1 人あたりの捜査 (6 b) 労働時間効率性 (4 a ÷ 1 a x 100%)	1.46	98.25%	1.37	98.26%

次の観察にも留意すること：

- 上記の「解決」例にはインプット指標の代替案以上のデータが要求される。特に、部署による職員の基準及び時間管理を設定するための捜査が要求される。しかし、作業手順の多くが基準の設定に役に立たない。
- 効率性指標は、実際の業績の測定の対照となる、仮定的な 100% の効率を生み出すために使われる労働時間基準に対して敏感である。基準が健全であれば、役立つデータを提供するために、派生的な指標である労働時間の相違 (5 b) を算出することができる。この場合、相違は両方の給与期間において 140 労働時間であった — これは各期間とも職員 1.75 人に等しい。
- 同様の補足的な手法は、労働時間の費用を算出することによって、労働費用 (labor dollar) に基づいて構築することができる。労働費用の手法は、部署の予算実績 (budget performance) を監視する (monitor) 際により役に立つ。
- 生産性指標手法 (productivity measure approach) 及び労働時間基準手法 (labor-hour standards approach) はどちらも、完成した業務の価値に対応するものではない。実際の状況では、有効性を持たせるために作業負荷に優先順位をつけて両方の類型の捜査を完成させることが省庁に求められるかもしれない。

残念ながら、インプット生産性指標がこれだけ制限されたものには標準的な解決策はない。比較期間中のプログラム活動が技術的に比較不可能であるが大雑把に比較することができる場合、インプット生産性指標における実質的な変化は、効率性に变化があったかどうかについての大雑把な見解を生み出すことができる。効率性指標を開発することは経済学及び工学の中で盛んに行われている研究題目であるので、このような状況

におじけづくべきではない。プログラムについての手法を検討するため担当の OMB 審査官に相談しなければならないかもしれない。

場合 2： プログラムのアウトプットが独特のものである場合

アウトプット効率性指標としてのインプット生産性指標は、長期にわたって同じものを繰り返し生み出さないプログラムには適用できない。例えば、研究及び開発アウトプットはしばしば比類のないものであり、研究所、軍事訓練施設及び病院などの特別な目的を持つインフラストラクチャーの建設も同様である。これらの場合では、完了されたアウトプットを生み出すためにプログラムがどのようにうまく遂行されているかを追跡することがマネージャーにとって役に立ち及び重要となる。

計画された目標の成就に向けたプログラムの進展について効率性が測定される時は、健全なプロジェクト管理 (project management) の原則はこの制限に対応することができる。プロジェクト管理とは、確定された (defined) 範囲、時間及び費用の制約の中で、プロジェクトの完成に必要な全ての業務にこれらの諸資源を提供するような方法で、諸資源及びプロジェクトの業務を体系づけ及び管理する規律である。資本投下の場合、その進展を監視する時宜に適った情報を得るために、OMB Circular A-11 の第 300 項は、ANSI/EIA 基準 748 に基づいて、業績ベースの調達管理 (acquisition management) 又は出来高管理システム (earned value management system, EVMS) の使用を省庁に求めている。省庁は平均して、主な調達の費用、スケジュール及び業績目標の 90% を達成することが期待される。得られた予算額と、同じ業務に対する実際の費用 (費用の相違) を比較するこれらの体制 (system) からとられた指標は効率性指標である。同じように、この種類の指標は、インフラストラクチャー設備のプロジェクト並びに費用、スケジュール、健全な費用見積り及びスケジュールに基づいた技術的範囲ベースライン (technical scope baseline)、及びリスク管理実施慣行を設定することのできる、プロジェクトのようなその他の活動に適用できる。特にこの手法は、研究及び開発 (R&D) プログラムの投資基準 (付属書 C) によって要求されている、スケジュールの成就及び決定点 (decision point) を追跡する助けとなり得るため、研究及び開発プログラムのマネージャーにとって有益である。

用語解説

Actuals（実際）：目標（goals）と比較して、実際の業績に関するデータに言及する際に使われる一般的な用語

Annual performance goals（年次実績目標）：特定の（一般的に短期の）年の活動によって影響を受ける指標（measures）及びターゲット

Baseline（ベースライン）：利得（gains）が測定され及びターゲットが設定される出発点

Beneficiaries（受益者）：プログラムの好都合なアウトカムから便益を得る者

Benefits（便益）：プログラムの取組のアウトカム又は奨励金の提供のような直接的な援助

Block/Formula Grant Programs（一括/定型的奨励金プログラム）：エネルギー省（DOE）の耐候化援助プログラム及び保健福祉省（HHS）のライアン・ホワイト/AIDS プログラムのような、定型的又は一括の奨励金により州、地方、部族政府及びその他の団体に資金を提供するプログラム。

Capital Assets and Service Acquisition Programs（資産及びサービス調達プログラム）：資産の開発及び調達（例えば、土地、建物、設備及び知的財産）又はサービスの購入（例えば、メンテナンス及び情報技術）を通して目標を達成するプログラム。プログラム事例として、海軍省造船所、エネルギー省ボネビル湖電力管理局を含む。

Competitive Grant Programs（競争的奨励金プログラム）：保健福祉省（HHS）の医療センター（Health Center）のような、競争的な手順を通して州、地方、部族政府、組織、個人及びその他の団体に資金を提供するプログラム。

Credit Programs（信用貸しプログラム）：輸出入銀行の長期保証プログラムのような、融資、借入保証、直接信用貸しを通じた支援を提供するプログラム。

Crosscutting analysis（横断的分析）：

External crosscutting analysis（外部横断的分析）：複数の省庁を横断するプログラム間の比較

Internal crosscutting analysis（内部横断的分析）：同一の省庁の中でのプログラム間の比較

Efficiency measure (効率性の指標)：効率性の指標は、プログラムアウトカムを達成する又はプログラムアウトプットを生み出すための諸資源の経済的な及び有効な調達、利用及び管理を反映する。効率性の指標はまた、受益者の狙い付け (**targeting**) の改善、顧客処理の簡素化のための物品 (**goods**) 又はサービスの再設計、製造可能性 (**manufacturability**) 又は提供 (**delivery**) のような、費用の削減及び/又は生産性の向上を狙いとした、アウトプットへの意図された変更の影響をとらえることによって、国民、顧客又は受益者への物品及びサービスの改善された設計、創造及び提供を反映するかもしれない。

Outcome efficiency measure (アウトカム効率性指標)：プログラムのアウトカムについて、プログラムの効率性の改善をとらえる指標。全体的なプログラムを評価するために最も良い種類の効率性指標として一般的に考えられている。

Output efficiency measure (アウトプット効率性指標)：プログラムのアウトプットについて、プログラムの効率性の改善をとらえる指標。アウトカムの観点から効率性指標を表すことが難しいかもしれないため、効率性指標は、アウトカムに基づく効率性指標が開発される時点まで、どのようにしてより少ない諸資源で与えられたアウトプットレベルを生み出すかに焦点を当てることができるかもしれない。

Input productivity measure (インプット生産性指標)：インプットに対するアウトカム又はアウトプットの比率として定義される効率性指標の一類型。指標は、分子が何かによって、アウトカム又はアウトプットの効率性指標となる。インプット生産性指標は、有効な比較を行うためにその使用がしばしば制限されているが、比較的理解しやすい。(これらの指標をアウトプット効率性指標として使うことについてのいくつかの課題を考察する付属書 D を見よ。)

Direct Federal Programs (直接的連邦プログラム)：国務省の査証及び領事業務サービスプログラムのような、本来 (**primarily**) 連邦政府の職員によって業務が行われるプログラム。

Long-term goals (長期目標)：複数年の期間にわたる目標。期間はプログラムによって異なるかもしれないが、プログラムの性質を考慮し、及び省庁戦略計画の中で使われる戦略目標の期間と一貫性を持っているべきである。

Outcome measure (アウトカム指標)：プログラム又は活動の実施の意図された成果又は影響の指標。これらは、プログラム又は活動の外部にあり、並びに意図される受益者及び/若しくは一般国民に直接的な重要性を持つ事象又は状況を定義する。

Output measures (アウトプット指標) : アウトプットは、活動の標準として設定された特性（例えば、適時性）の説明を含む、ある期間にわたって提供される活動のレベルを説明する。アウトプットは、プログラムの内部的な活動（すなわち、提供された成果物又はサービス）に当てはまる。

Performance goal (業績目標) : 実際の達成と比較することのできる、具体的な、測定可能な目的として表された長期にわたる業績のターゲットレベル。業績目標は、定量的な基準、価値又は比率として表される。業績目標は、ターゲット及びタイムフレームと共に、業績指標によって構成される。

Performance measures (業績指標) : プログラム業績を計測するために使われるインジケータ、統計又は測定規準。

Program (プログラム) : 国民に便益を与えるアウトカムを達成する一助となることを意図した活動又は一連の活動。

Program Assessment Rating Tool (PART) (プログラム評価格付けツール) : 連邦政府を横断してプログラム活動の業績を体系的に評価し、及びプログラム業績を改善するために使われる診断ツール。

Reach (範囲) : プログラム便益の分布（すなわち、プログラムアウトカム、奨励金の提供、その他）。

Regulatory-Based programs (規制を基礎においたプログラム) : 環境保護庁の移動発生源大気汚染基準及び認証プログラム (Mobile Source Air Pollution Standards and Certification program) のような、法律や政策を実施、解釈若しくは規定し、又は必要とされる手順や実施慣行を説明する規則の制定を通じてその使命を達成するプログラム。

Research and Development programs (研究開発プログラム) : エネルギー省太陽エネルギープログラム及び NASA 太陽系探査プログラムのような、知識の創造又はシステム、方法、材料若しくは技術の創造へのその応用に焦点を当てたプログラム。

Results Not Demonstrated (成果の明示なし) : この格付けは、プログラムが、許容できる業績指標を持たないか、又はベースライン及び業績データを欠いている時に与えられる。特に、長期及び短期業績指標を設定できていない、又は設定された指標の下でどのように業績をあげているかを表示するデータを持たないプログラムである。

Strategic goal（戦略的目標）：戦略的計画（GPRA の基で求められている）の中に含まれる、ねらい又は目的の陳述。業績予算/業績計画の中で、戦略的目標は複数のプログラムアウトカム目標をまとめるために使われるべきである。各プログラムアウトカム目標は、戦略的目標又は目的（objectives）及びそれらの業績指標に関連し、及び全体としてそれらに影響を与えるに足りるべきである。”strategic objective”（戦略的目的）とも呼ばれる。

Strategic objective（戦略的目的）：“Strategic goal”（戦略的目標）を見よ。

Strategic plan（戦略的計画）：GPRA に従った、包括的な使命の陳述を含む 5 か年計画；主な機能及び運営についてのアウトカム関連の目標及び目的；目標及び目的がどのように達成されるべきかの説明；及びその他の要素。

Target（ターゲット）：プログラムがどれだけうまく業績指標を達成しなければならないかを示す、定量化できる又はそうでなければ測定可能な特性。