



金額に見合った価値のプロファイル

ワークブック（草案）及びガイドブック（草案）

カナダ財務委員会事務局

平成 20 年 2 月

（財）農林水産奨励会
農林水産政策情報センター

この冊子は、カナダ財務委員会事務局 (Treasury Board of Canada Secretariat) が 2006 年から試験実施している、政策評価のツールである「金額に見合った価値のツール (Value for Money Tool)」の指針として 2007 年 3 月に同事務局が作成した「金額に見合った価値のプロファイル (Value For Money Profile)」のワークブック及びガイドブックの草案を翻訳したものである。

これらの草案は、2007 年 10 月までの試験的实施を踏まえ、改訂の途上にあり、2008 年 4 月から金額に見合った価値のツールが本格実施されるまでに成案とされる予定であるが、当センターが平成 19 年 12 月に刊行した「カナダにおける政策評価ツールの近代化及び規制影響評価の改定の状況」の参考資料として有用であると思われるので、同事務局の許可を得て、翻訳し、冊子にしたものである。

同事務局の Tara Kuzyk 氏のご厚意に対し、心から感謝する次第である。

農林水産政策情報センター

This publication is a translation of “Value For Money Profile, Guidebook(Draft)” and “Value For Money Profile, Workbook(Draft)” , issued on March 2007 by the Treasury Board of Canada Secretariat. We would like to acknowledge Ms. Tara Kuzyk, Senior Analyst at the Centre of Excellence for Evaluation, Results-based Management Directorate, Expenditure Management Sector, the Treasury Board of Canada Secretariat, for granting permission for this translation.

金額に見合った価値のプロファイル

ワークブック（草案）

標準版

カナダ財務委員会事務局
支出管理部門
成果に基づいた管理局
評価 COE（Centre of Excellence for Evaluation）

2007 年 3 月

金額に見合った価値のプロファイル
ワークブック（草案）

金額に見合った価値のプロファイル (Value for Money Profile) は、各プログラムの金額に見合った価値 (VFM) を迅速に評価するためのツールである。この意図は、プログラムの諸資源が確実に政府の優先事項に基づき、及びカナダ国民の必要性を満たすよう、マネージャーの一助となることである。これは VFM の明示能力及びそれを達成する上での業績の両方を吟味する。したがって、これは予防的特質を備えたものである。つまり、これは成熟度モデル (maturity model) を用いることで、長期的 (1~3 年間) に VFM の概念の測定、立証、利用における、プログラムマネージャー間の能力を構築するものである。加えて、VFM を測定する標準の手法を提供することによって、本プロファイルは国の達成標準の開発を促進する。

VFM プロファイル の目的

VFM プロファイルは、プログラムの、VFM を明示する能力及びそれを達成するに当たっての業績についての情報を提供する。成熟度モデル手法を使うことによって、評価専門家は、プログラムマネージャーが、改善された意思決定という目的のために、財務的及び非財務的情報を結び付ける質の高い業績データを開発するための一助としてこのツールを用いることができる。これは、本ワークブック、ガイドブック及び E ブック（データの収集及び分析用に設計されたエクセル形式の表計算ワークブック）によって構成されている。

VFM プロファイルの目標

VFM プロファイルの意図は、プログラム評価の品質向上；省庁の意思決定者による資金の割り当ての支援；並びに内閣及び国会への報告業務に寄与することである。その成果は、プログラムマネージャーがプログラムの重要性及びカナダ国民にとっての価値をよりうまく明示するために、VFM の概念を利用することを可能にする。この目的のために、VFM プロファイルは以下の事柄を行う：

- 評価専門家に対して、プログラムの VFM 及びそれを明示する能力を迅速に評価 (assess) するためのツールを提供する。
- 補助的な証拠を提供することによって評価の質を強化する、又はより詳細な評価の必要性を特定するために使用され得る。
- 現在の VFM の格付け (ranking) を理解し、及び長期間にわたって VFM を測定する能力を開発するために成熟度モデル手法を用いることによって、評価専門家とプログラムマネージャーの間に新たな関係を作り出す。
- 類似したプログラム間の比較及び全国業績標準 (National Standards of Performance) の開発を促進する。

VFM プロファイルの利用方法

評価専門家は、プログラムの VFM の明示能力及びその達成の迅速な評価のためにこの VFM プロファイルを使用すべきである。初回の評価の後で、達成された進展の中立的な評価を可能にするために、評価専門家は毎年フォローアップを行うべきである。年次評価は、プログラムがどの程度 VFM を達成しているかについての最新情報をも提供する。本ツールは、インジケータの開発及び使用並びにプログラム内及びそれらにわたるインジケータの比較における評価方法及び技法の応用についての十分な理解が求められるため、評価専門家を対象としている。

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

VFM プロファイルの適用範囲

VFM プロファイルは、妥当性及び業績という、VFM の2つの中核的な領域を評価する。プログラムの継続的な必要性、優先度及び論拠の吟味はしばしば、完全な影響評価に比べて容易であり、資源集約的でない。プロファイルはまた、プログラムの効率性、経済性及び費用効果を評価するためには、内外の測定基準の設定 (benchmarking) を可能にするための長期にわたる財務的及び非財務的情報を結びつける質の高い、標準化された情報が必要であることを認識する。VFM プロファイルは、以下を明示するためのプログラムの業績及び能力を評価する：

表 1－VFM プロファイルの要素

プログラムの妥当性	プログラムの業績
• 必要性 • 適切性 • 政府目標との一貫性	• インプットの経済性 • アウトプットの効率性 • 直接的、即時的アウトカムの費用効果

成熟度モデル手法

プログラムの VFM の明示には、時間、技能及び能力が求められる。これには、評価専門家が持つ技能に、プログラスマネージャーが持つプログラム知識を結びつけることが求められる。確かに、プログラムの効率性、経済性及び費用効果を評価するためには、財務的及び非財務的な情報を結びつける信頼できる業績監視システムの開発が求められる。プログラムの妥当性の明示には、何よりも当を得た論理的なプログラム理論、正式な必要性評価並びにサービス標準及び顧客満足度の監視を通じてプログラムの反応性を確実にする当を得た制度の導入が求められる。

本ツールは、マネージャーがこのような明示能力を徐々に構築してゆく一助となる。本ツールを使用するたびに、プログラスマネージャーは、プログラムの VFM を明示する能力はもちろん実際の業績をどのように改善すれば良いのかについてのより良い理解を得ることができる。プログラムの成熟の初期段階¹では、マネージャーはプログラムの経済性を報告する立場にあるだけかもしれない。しかし、プログラムが成熟するにつれて、いつかはマネージャーはプログラムの効率性について、そして費用効果について報告を行うことができるようになるべきである。

VFM ガイドブック

プログラムによって開発された情報の質が高ければ高いほど、長期的な又は類似のプログラムとの測定基準の設定を実施する能力も高くなる。この目的のために、定型書式に記入するための定義及び指示を含む、段階的手法を提供するガイドブックが作成された。それには、データの使用方法及び成果の分析方法についてのガイダンス及び事例も記載されている。

¹ この脈絡の中では、成熟度は必ずしもプログラム導入時からの時間を意味するものではなく、むしろ VFM 及び達成された成果についての報告能力の観点からのプログラムの成熟度を意味している。

VFM E ブック

VFM プロファイルの不可欠な要素のひとつとして、エクセル形式のワークブック（E ブック）が開発されている。この E ブックは、妥当性及び業績データの両方を収集及び分析するための一連のワークシートを提供している。データの入力方法についての詳しい説明は、各 E ブックワークシートに記載されている。

データの収集及び分析

妥当性及び業績の評価には、プログラスマネージャー/財務担当官とのインタビューからのデータの収集及び分析並びにプログラムの文書及び費用計算データ (costing data) が求められる（本ワークブック及びガイドブックの付属書として、プログラスマネージャー/財務担当官のためのインタビューガイドが添付されている）。ワークブック及びガイドブックは、データ収集段階以前にプログラムと共有 (shared with) されるべきである。インタビューの質問に対応し、及び評価の全ての側面に対する支持文書を提供する上で可能な限り準備を行うよう十分な忠告がプログラムに向けられるべきである。求められるデータを全て集め、及び証拠の解釈を明確にするために、フォローアップが求められることが予想される。分析が完了するとすぐに、評価専門家は全てのインジケータの格付け並びに妥当性及び業績両方の全体的な評価 (assessment) を完全に実証する準備ができているべきである。

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

ステップ1：プログラムの妥当性の評価

この項ではプログラムの妥当性、つまり妥当性及びプログラムがどの程度妥当かの度合いの格付けを明示する能力を評価する。この項での所見に基づいて検討すべき一連の活動をも提供する。プログラムの妥当性に問題があるとわかったならば、より広範囲のプログラム業績評価に進む前にこれらに対処することが示唆される。本項を完成させるための支援については、成果に基づく分析及び行動(acting) についての示唆が含まれる VFM ガイドブックを参照すること。

プログラムの妥当性を明示する能力

プログラムの妥当性に関する文書の利用可能性及び質を評価するために求められる情報を識別する (identify) 成熟度モデル：ベースライン情報；プログラム介入についての事例；及びプログラム理論。妥当性の格付けは、適用されるインジケータを、集められたデータ及び表5「成熟度モデル：妥当性」に適用される格付け基準に基づいて、低、中又は高に格付けすることによって判定される。表2は、妥当性を明示する能力の格付けのために使われるインジケータを示している。

表2－妥当性を明示する能力の格付け

妥当性の明示能力の概要			
インジケータ	低	中	高
#1 ベースライン情報			
#2 プログラム介入についての事例			
#3 プログラム理論			
総合得点			
総合格付け			

「低」得点は1ポイント、「中」得点は2ポイント、「高」得点は3ポイントに等しい。

- 総合得点が3～4は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が5～7は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が8～9は、「高」格付けを示す。²

プログラムの妥当性の達成

4つの評価基準に基づくプログラム妥当性の格付け：プログラムの権限の源泉、プログラムの継続的な必要性、現在の政府優先事項との一貫性及び政府にとっての適切性。表3は、プログラムの妥当性の格付けに使われるインジケータを示している。

² 格付けの範囲は、全てのインジケータについて得点が生み出されるとの想定に基づいている。

表3－プログラムの妥当性の格付け

プログラムの妥当性の概要			
インジケーター	低	中	高
#4 プログラムの権限の源泉			
#5 プログラムの継続的な必要性			
#6 現在の政府優先事項との一貫性			
#7 政府にとっての適切性			
総合得点			
総合格付け			

「低」得点は1ポイント、「中」得点は2ポイント、「高」得点は3ポイントに等しい。

- 総合得点が4～5は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が6～10は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が11～12は、「高」格付けを示す。³

下の表は、プログラムの妥当性の格付けに関連する様々な評価の組み合わせを説明している：

表4－プログラム妥当性の評価の表

妥当性の評価				
妥当性を 明示する能力	高	多少の妥当性の明示 プログラムの優先事項の再検討（reorientation）が推奨される	継続的な妥当性が明示されている 妥当性の改善が推奨される	高い妥当性が明示されている
	中	妥当性の明示が低度 妥当性を明示する能力の改善及びプログラムの優先事項の再検討が推奨される	妥当性の明示が中程度 妥当性を明示する能力の改善及びプログラム目的の改善が推奨される	継続的な妥当性の明示 妥当性を明示する能力の更新が推奨される
	低	妥当性の明示なし より徹底的な評価が推奨される	妥当性の明示が低度 妥当性を明示する能力の更新及びプログラム目的の改善	妥当性の多少の明示 妥当性を明示する能力の更新が推奨される
		低	中	高
プログラムの妥当性の格付け				

³格付けの範囲は、全てのインジケーターについて得点が生み出されるとの想定に基づいている。

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

表 5－成熟度モデル：妥当性

	低	中	高
妥当性の明示能力			
インジケータ	格付けガイド		
#1 ベースライン情報	ベースラインデータなし	間接的又は部分的なベースラインデータ（低品質）	高品質なベースラインデータ利用可
#2 プログラム介入についての事例	プログラムの必要性が文書化されていない	プログラムの必要性の部分的な文書化（低品質）	- 高品質で正式な必要性の評価、ビジネスケース及び環境調査 - 政府の優先事項及びプログラムがそれらをどのように支持するか文書化
#3 プログラム理論	プログラム理論がはっきり述べられていない又はアウトプット及び影響が定義されていない	当を得たプログラム理論（低品質）	- 高品質な RMAF 又は類似文書が開発されている。当を得た論理的なプログラム理論（RMAF が開発され、維持されている） - 成功の明確な定義が存在（すなわち、目標の達成条件及びプログラムの必要性の解消条件）。
妥当性の達成の格付け			
インジケータ	格付けガイド		
#4 プログラムの権限の源泉	プログラムの権限の源泉が不確立又は不明瞭	プログラムの権限が確立され、及び省の政策によって支持されている（例：大臣、副大臣、上級プログラム管理者による決定の公式記録）	- プログラムの権限が、省の政策によって支持され、及び省の MRRS (Management, Resource and Results Structure) 内で連結されている。 - プログラムの権限が中心機関の政策又は国会の権限によって支持されている（すなわち、国会法又は政令で明確に述べられている）
#5 プログラムの継続的な必要性	プログラム創出を導いた社会的又は経済的条件の不理解、及びこれら条件が存在し続けるかどうかの不理解	プログラム創出を最初に導いた社会的又は経済的条件に基づくプログラム介入の明瞭な必要性。	正式な必要性評価によって支持されたプログラム介入の必要性及びプログラムの妥当性についての証拠に裏付けられた有力な議論の実施（例：専門家のインタビュー、顧客の必要性の評価、人口統計分析などを含む正式な必要性評価）。
#6 現在の政府優先事項との一貫性	政府優先事項とのつながりが識別されていない	ある程度の支持証拠を伴った、政府優先事項との継続的な妥当性	（女王のスピーチ、予算、法律、政策綱領、中心機関の決定）によって十分支持された政府優先事項との継続的な妥当性
#7 政府にとっての適切性	- 連邦政府にとっての役割が定義されていない - 当該領域における他の種類の補完的プログラム（連邦又は州）の理解の欠如	- うまく定義されている連邦政府にとっての役割 - 他の類似プログラムの環境調査又は公共若しくは民間の部門におけるその欠如	- 公共及び民間部門における類似プログラムが明確に理解され、プログラムの寄与が他のプログラム又は政策の目的と重複又は横断しない - 連邦政府にとっての役割が定義され、及び証拠によって裏付けられている
総合評点			

ステップ2：プログラムの業績の評価

この項では業績を明示する能力並びに経済性、効率性及び費用効果の観点からこれまで達成された業績を評価する。これらの各領域に対して、費用計算用定型書式及び成熟度モデルを完成しなければならない。

業績を明示する能力

プログラムの業績に関する文書の利用可能性及び質を評価するために求められる情報を識別する成熟度モデル：経済性、効率性及び費用効果。業績の格付けは、適用されるインジケータを、集められたデータ及び表9「成熟度モデル：経済性」、表10「成熟度モデル：効率性」及び表11「成熟度モデル：費用効果」に適用される格付け基準に基づいて、低、中又は高に格付けすることによって判定される。表6は、業績を明示する能力の格付けのために使われるインジケータを示している。

表6－業績を明示する能力

業績の明示能力の概要			
インジケータ	低	中	高
経済性 #8 計画立案&ターゲット			
経済性 #9 情報管理システム			
効率性 #18 計画立案&ターゲット			
効率性 #19 業績測定&情報管理			
費用効果 #24 計画立案&ターゲット			
費用効果 #25 業績測定&情報管理			
総合得点			
総合格付け			

「低」得点は1ポイント、「中」得点は2ポイント、「高」得点は3ポイントに等しい。

- 総合得点が6～9は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が10～14は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が15～18は、「高」格付けを示す。⁴

プログラムの業績の達成

プログラムの業績に関する文書の利用可能性及び質を評価するために求められる情報を確認する成熟度モデル：経済性、効率性及び費用効果。業績の格付けは、適用されるインジケータを、集められたデータ及び表9「成熟度モデル：経済性」、表10「成熟度モデル：効率性」及び表11「成熟度モデル：費用効果」に適用される格付け基準に基づいて、低、中又は高に格付けすることによって判定される。表7は、プログラム業績の格付けに使われるインジケータを示している。

⁴格付けの範囲は、全てのインジケータについて得点が生み出されるとの想定に基づいている。

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

表7－プログラムの業績の格付け

達成された業績の概要			
インジケータ	低	中	高
経済性 #10 プログラム総費用に対する運営費の割合（％）			
経済性 #11 カナダ政府による非管理的支出（例：奨励金、助成金）対ターゲット			
経済性 #12 様々な費用計算比率の相違（給与、専門サービス、資本）			
経済性 #13 類似プログラムによる総費用に対する運営費の割合（％）の測定基準の設定			
経済性 #14 生産性			
経済性 #15 測定基準の設定の優良事例集			
経済性 #16 管理業績契約			
経済性 #17 代替の執行モデル			
効率性 #20 アウトプット毎の費用ターゲットの達成			
効率性 #21 アウトプット毎の費用の測定基準の設定			
効率性 #22 サービス標準			
効率性 #23 管理業績契約			
費用効果 #26 ターゲットの達成			
費用効果 #27 アウトカム毎の費用の測定基準の設定			
費用効果 #28 顧客満足			
総合得点			
総合格付け			

「低」得点は1ポイント、「中」得点は2ポイント、「高」得点は3ポイントに等しい。

- 総合得点が15～22は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が23～37は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が38～45は、「高」格付けを示す。⁵

業績評価を説明するのに用いられる表は、次頁の表8に示される。

⁵格付けの範囲は、全てのインジケータについて得点が生み出されるとの想定に基づいている。

以下の表は、プログラムの関連性の格付けに関する様々な評価の組み合わせを説明している。

表 8－業績評価の表

業績の評価				
業績を明示する能力	高	多少の業績の明示 業績の再検討が推奨される	継続的な業績が明示されている 業績の改善が推奨される	高い業績が明示されている
	中	業績の明示が低度 業績を明示する能力の改善及び業績の再検討が推奨される	業績の明示が中程度 業績を明示する能力の改善及びプログラム業績の改善が推奨される	継続的な業績の明示 業績を明示する能力の改善が推奨される
	低	業績の明示なし より徹底的な評価が推奨される	業績の明示が低度 業績を明示する能力の更新及び業績の改善が推奨される	多少の業績の明示 業績を明示する能力の更新が推奨される
		低	中	高
プログラム業績の格付け				

金額に見合った価値のプロファイル
ワークブック（草案）

経済性の評価

定型書式 1：プログラムインプット費用（年次）

(1.1) カナダ政府の費用

1.1.1 運営費	対象期間 __/__/__ から __/__/__	ターゲット （予定費）	相違
給与・手当			
運営費			
専門サービス			
直接的な団体間接経費			
1.1.2 資本費用			
資本費用			
資本項目の周期的置き換え			
小計（A）			
1.1.3 政府の他省（OGD）のサービス（該当すれば）			
小計（B）			
1.1.4 カナダ政府による非管理的支出			
奨励金・助成金			
カナダ政府による他の移転支出			
小計（C）			
1.1.5 カナダ政府にとっての総費用（A+B+C）			
小計（D）			

(1.2) 非カナダ政府の費用（任意）

1.2.1 連邦政府へ支払われる利用者使用料			
1.2.2 利用者費用			
1.2.3 執行パートナー費用			
小計（E）			
1.2.4 カナダ政府及び非カナダ政府の合計費用 （D+E）：			

(1.5) カナダ政府プログラム人員数⁶

1.5.1 管理者数（EX）			
1.5.2 上級職員数			
1.5.3 下級職員数			
1.5.4 管理事務職員数			
人員総数			

⁶ 本定型書式の 1.3 及び 1.4 項は、E ブックの「プログラムインプットの費用」ワークシートに含まれている事前設定の費用計算比率である。

図9－成熟度モデル：経済性

	低	中	高
経済性の明示能力			
インジケーター	格付けガイド		
#8 計画立案&ターゲット	• インプット費用のターゲットを持った運営計画がない	• インプット費用及びターゲットをある程度明瞭に述べた運営計画がある	• インプット費用及びターゲットを十分明瞭に述べた運営計画がある
#9 情報管理システム	• プログラム費用の電子的追跡がない	• ある程度の費用追跡はあるが、費用データの質は高くない	• 費用を電子的追跡しており、関連データが有効である
経済性の業績の格付け			
インプットの費用計算			
インジケーター	格付けガイド		
#10 プログラム総費用に対する運営費の割合（％）	• ターゲットが未設定であるか、又は獲得比率がターゲットより大幅に低い/高い	• ターゲットは達成していないが、比率はターゲットに接近している	• ターゲットを達成しており、獲得比率は許容範囲内（例：±5％）
#11 カナダ政府による非管理的支出（例、奨励金、助成金）対ターゲット	• 奨励金・助成金の費用の差異又は費用作用因についての理解が乏しい	• 費用作用因を理解した、奨励金・助成金補助の費用の追跡	• 奨励金・助成金の費用の追跡、現在及び今後予想される費用作用因の理解並びにそれに組み込む計画
#12 様々な費用計算比率の相違（給与、専門サービス、資本）	• ターゲットが未設定であるか、又は獲得比率がターゲットより大幅に低い/高い	• ターゲットは達成していないが、比率はターゲットに接近している	• ターゲットを達成しており、獲得比率は許容範囲内（例：±5％）
#13 類似プログラムによる総費用に対する運営費の割合（％）の測定基準の設定	• 全国的比較が見つからなかったか、又は獲得比率が全国平均値を大幅に上回る	• 比率が全国平均値に接近している	• 比率が全国平均値に非常に近い、同等か、又は下回っている（10～15％の差異）
管理慣行			
インジケーター	格付けガイド		
#14 生産性	• 人材の組み合わせがターゲット又は類似組織の測定基準の設定を反映していない	• 人材の組み合わせがターゲット又は類似組織の測定基準の設定を反映している	• 類似組織の測定基準の設定を反映した最適な人材の組み合わせ
#15 測定基準の設定の優良事例集	• 経済性管理のための優良事例についての理解が乏しい	• 優良事例集（国内及び内部）を理解しており、一部実施している	• 優良事例集（国内及び内部）を理解しており、実施中であり、及び測定が行われている
#16 管理業績契約	• 機能している業績契約がないか、又は機能している契約はあるが経済性の目標を含んでいない	• 業績契約は経済性の目標を反映しているが、ターゲットが存在しない	• 業績契約は経済性指標のターゲットを反映している
#17 代替の執行モデル	• 代替の執行モデルを検討していないか、又は可能性のある代替モデルへの理解が限られている	• 代替の執行モデルをいくつか識別しているが、費用計算に関する情報がまとめられていない	• 代替の執行モデルが完全に費用計算され、及び考慮されている
総合得点			

金額に見合った価値のプロファイル
ワークブック（草案）

効率性の評価

定型書式 2：プログラムのアウトプット費用（年次）

必須事項

(2.1) 最終アウトプット（又はアウトプットの部類）

	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
2.1.1 最終アウトプットの件数			
2.1.2 最終アウトプット 1 件当たりのカナダ政府の費用			
2.1.3 最終アウトプット 1 件当たりの非カナダ政府の費用			
2.1.4 最終アウトプット 1 件当たりの総費用			

任意事項

重要な中間アウトプット（もしあれば）

(2.2) 中間アウトプット 1	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
2.2.1 中間アウトプットの件数			
2.2.2 中間アウトプットのカナダ政府の費用			
2.2.3 中間アウトプットの非カナダ政府の費用			
2.2.4 中間アウトプットの総費用			
2.2.5 中間アウトプット 1 件当たりの費用			
2.2.6 プログラム総費用に対する割合 (%)			

(2.3) 中間アウトプット 2	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
2.3.1 中間アウトプットの件数			
2.3.2 中間アウトプットのカナダ政府の費用			
2.3.3 中間アウトプットの非カナダ政府の費用			
2.3.4 中間アウトプットの総費用			
2.3.5 中間アウトプット 1 件当たりの費用			
2.3.6 プログラム総費用に対する割合 (%)			

図 10－成熟度モデル：効率性

	低	中	高
プログラムの効率性の明示能力の格付け			
インジケータ	格付けガイド		
#18 計画立案&ターゲット	アウトプット（費用）のターゲットがない	特定されたいくつかのアウトプット（費用）のターゲットがある	アウトプット及び費用のターゲットを持った運営計画がある
#19 業績測定&情報管理	アウトプットに関する業績情報が皆無であるか、又はほとんどない	- 業績監視は臨時に行われている - 業績報告の一部利用	- 十分理解された業績監視システムが機能している - 情報管理システムを使って、重要なアウトプット及び業績指標が追跡されている
効率性の業績の格付け			
アウトプットの費用計算			
#20 アウトプット毎の費用ターゲットの達成	ターゲットの設定がない	ターゲットは設定されているが、大きな差異がある	アウトプットごとの費用ターゲットが達成されているか、又は最小の差異である
#21 アウトプット毎の費用の測定基準の設定	他の類似プログラムに対するアウトプットごとの費用の測定基準の設定がない	測定基準の設定がなされている	測定基準の設定は積極的に利用されており、及びアウトプットごとの費用は測定基準に非常に近い、同等か、又は下回っている
管理慣行			
#22 サービス標準	顧客サービス標準が設定されていないか、又は公表されていない	顧客サービス標準は設定されているが、情報の監視及び分析が限られている	顧客サービス標準が活発に監視され、分析され、及びそれに従って行動している
#23 管理業績契約	業績契約に効率性（アウトプット）の目的が含まれていない	業績契約は効率性の目的を反映しているが、ターゲットがない	業績契約は効率性の目的を反映しており、ターゲットがある
総合得点			

金額に見合った価値のプロファイル
ワークブック（草案）

費用効果の評価

定型書式 3：プログラムアウトカムの費用（年次）

必須事項

（3.1）主要な直接的、即時的アウトカム（又はアウトカムの部類）

	当年度	ターゲット （翌年度？）	相違
3.1.1 直接的アウトカムの件数（国家単位）			
3.1.2 直接的アウトカム 1 件当たりのカナダ政府の費用			
3.1.3 直接的アウトカム 1 件当たりの非カナダ政府の費用			
3.1.4 直接的アウトカム 1 件当たりの総費用			

任意事項

他の直接的、即時的アウトカム（又はアウトカムの部類）

(3.2) アウトカム 2	当年度	ターゲット （翌年度？）	相違
3.2.1 直接的アウトカムの件数（国家単位）			
3.2.2 直接的アウトカム 1 件当たりのカナダ政府の費用			
3.2.3 直接的アウトカム 1 件当たりの非カナダ政府の費用			
3.2.4 直接的アウトカム 1 件当たりの総費用			

(3.3) アウトカム 3	当年度	ターゲット （翌年度？）	相違
3.3.1 直接的アウトカムの件数（国家単位）			
3.3.2 直接的アウトカム 1 件当たりのカナダ政府の費用			
3.3.3 直接的アウトカム 1 件当たりの非カナダ政府の費用			
3.3.4 直接的アウトカム 1 件当たりの総費用			

図 11－成熟度モデル：費用効果

	低	中	高
プログラムの費用効果の明示能力の格付け			
インジケーター	格付けガイド		
#24 計画立案&ターゲット	• 直接的アウトカム（費用）のターゲットがない	• 特定された直接的アウトカム（費用）のターゲットがある	• 直接的アウトカム及び費用のターゲットを持った運営計画がある
#25 業績測定&情報管理	• 直接的アウトカムに関する業績情報が皆無であるか、又はほとんどない	• 直接的アウトカムの業績監視は臨時に行われている	• 情報管理システムを使って、重要な直接的アウトカムが追跡されている
費用効果の業績の格付け			
アウトカムの費用計算			
インジケーター	格付けガイド		
#26 直接的アウトカム毎のターゲットの達成	• ターゲットの設定がない	• ターゲットは設定されているが、大きな差異がある	• アウトカムごとの費用ターゲットが達成されているか、又は最小の差異である
#27 アウトカム毎の費用の測定基準の設定	• 他の類似プログラムに対する直接的アウトカムごとの費用の測定基準の設定がない	• 測定基準の設定がなされている	• 測定基準の設定は積極的に利用されており、及び直接的アウトカムごとの費用は測定基準に非常に近い、同等か、又は下回っている
管理慣行			
#28 顧客満足	• 顧客満足が監視されていない	• 顧客満足が臨時に監視されている	• 顧客満足が監視されており、サービス改善計画が機能している
総合得点			

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

ステップ3：報告

妥当性及び業績が評価されるとすぐに、所見が報告される必要がある。妥当性及び業績のための概要報告書式が以下に示される。「妥当性合計点」は、全ての妥当性インジケータを組み合わせた得点の合計に等しい。また「業績合計点」は、全ての業績インジケータを組み合わせた得点の合計に等しい。

図 12—総合的なプログラムの妥当性の概要

総合的なプログラムの妥当性の概要	
妥当性合計点	
総合的な妥当性の格付け	

- 総合得点が 7～10 は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が 11～17 は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が 18～21 は、「高」格付けを示す。

図 13—総合的なプログラムの業績の概要

総合的なプログラムの業績の概要	
業績合計点	
総合的な業績の格付け	

- 総合得点が 21～31 は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が 32～52 は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が 53～63 は、「高」格付けを示す。

次頁の図 14 で説明しているように、VFM の評価を判定するためには、総合的な妥当性の格付けと総合的な業績の格付けが組み合わせられる。

VFM の総合評価

前述の各定型書式が記入されるとすぐに、これまでに達成された VFM の全体的な概要に至るために、妥当性の成果を業績と照らし合わせて考えることができる。

図 14－VFM の評価の表

VFM の評価				
プログラム 業績の格付け	高	VFM の多少の明示 プログラムの妥当性の更新が推奨される	良い VFM プログラムの妥当性の改善が推奨される	高い VFM
	中	低い VFM プログラム業績の改善及びプログラムの妥当性の更新が推奨される	中程度の VFM プログラムの業績及び目的の改善が推奨される	良い VFM プログラム業績の改善が推奨される
	低	VFM なし 他の優先事項と比較して再考する	低い VFM プログラム業績の更新及びプログラム目的の改善が推奨される	VFM の多少の明示 プログラム業績の更新が推奨される
		低	中	高
プログラムの妥当性の格付け				

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

ステップ4：成果に基づく行動

VFM プロファイルの成果が確認されるとすぐに、次のステップは、VFM の品質向上に向けた方法を概説した勧告を行うことである。これは、VFM を評価するために使用される情報を改善できるかもしれない方法のみならず、管理部門が考慮すべき行動を特定するという形態をとるかもしれない。

成果に基づいて行動するための選択肢には次のものが含まれ得る：

- **プログラム管理改善のための行動計画：**成熟度モデル手法を取り入れる第1の目的は、プログラムによる VFM の達成及び政府によるその達成の明示能力を改善することである。妥当性及び業績を改善するために取られる段階を統合する行動計画は、プログラムマネージャーによって構築されるべきである。行動計画は、評価によって提供された証拠に基づき、並びに所見が入手可能及び適切な時は他のプログラムからの優良実施慣行を取り入れるべきである。

VFM に関する情報の正確さ及び有用性は、時系列データを通じて強化され、成果のインジケータ及び関連の費用を追跡すればするほど、所見は意思決定者にとってより深い意義及び洞察力を持つ。このことから、時系列データが構築できるように、本ツールを用いて、少なくとも2～3年は毎年フォローアップを行うことが奨励される。これには、ステップ1～4の迅速な最新化が伴うかもしれない。またこれにより、以前の所見の正確さを検証することができ、及びマネージャーに対して VFM についての管理の観点から有用な情報を提供することができる。

- **より掘り下げた評価の誘発：**VFM プロファイルは、より詳細な評価が必要なプログラムを識別するために使うことができる。VFM 又は達成された業績を明示する能力のどちらかの観点から重大な課題が持ち上がったならば、より掘り下げた評価が推奨される。
- **政策及び支出の決定の通知：**政策及び支出の決定の通知は、所見の信用性を然るべく考慮し、リスク、政府の優先事項及び方向性並びに省庁の管理インプットのような他の要因を踏まえて行うべきである。
- **省内プログラムの分析：**VFM は相対的な考慮 (consideration) である。VFM プロファイルを利用する省内のプログラムが増えるほど、プログラム間及びプログラムを横断する比較がより容易に行うことができるようになる。したがって、一連の省内プログラムの所見を踏まえて、個別のプログラムに関する決定をすることが示唆される。

付属書A－プログラスマネージャー及び財務担当官のためのインタビューガイド

使用説明

本インタビューガイドの目的は、VFM 評価のための情報収集を促進することである。ガイドは、それぞれの VFM 成熟度モデル定型書式に基づいて作られている。評価者は定型書式内の各プログラム要素について質問を行った後で、回答者に、関係書類によって答える機会を提供することが奨励される。しかし、プログラスマネージャーは、具体例や特定文書への参照のような証拠と共に各自の意見を立証するように調査されるべきである。

本ガイドは多くの目的を果たすものである。初めに、プログラスマネージャーが、研究へのインプットを行うことを可能にする。また、評価者が、研究の全ての側面に対するプログラスマネージャーの観点を理解することを可能にする。さらに、プログラスマネージャーが VFM の概念を熟慮することを可能にする。最後に、プログラスマネージャー及び評価者が、研究の一環として、審査すべき既存文書を特定することを可能にする。

本ツールはガイドとして意図されているのみである。評価専門家はより深い調査を行うか、又は審査されるプログラムに関連を持たないならば質問を省略することが奨励される。

I. 一般

プログラムを簡単に説明して下さい。その目的、顧客、期待される成果、論理連鎖 (logic chain)、内在するプログラム理論及び成果の潜在的な属性は何ですか？

II. 妥当性

明示能力

プログラムの妥当性を明示するどのような情報又は文書が入手可能ですか？ それぞれのコピーを提出して下さい。

A. 妥当性を明示する能力

#1 ベースライン情報

ベースラインデータは、プログラム作出前又は作出中に収集されましたか？ もしそうであれば、その情報は最新化されていますか？

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

#2 プログラム介入についての事例

プログラムの最初の作出を支持するビジネスケースが開発されましたか？もしそうでなければ、プログラムの事例はどのようにして作られていますか？

#3 プログラム理論

プログラム（例えば、目的、活動、アウトプット及びアウトカム）、統制の構造、その他を説明する文書はありますか？

B. 達成された妥当性の格付け

#4 プログラムの権限の源泉

このプログラムは本来、どのようにして作り出されましたか（すなわち、プログラムの権限の源泉は何か）？

#5 プログラムの継続的な必要性

プログラムはどのような必要性に対応していますか？

それはその必要性にどのような方法で対応していますか？

本来の必要性が続いていることがどのようにしてわかりますか？

その必要性は一貫して継続していますか、又は時間と共に変化していますか？もし変化しているのであれば、その変化を反映するために政策の権限が変更/更新されましたか？

他のプログラムがあなたのプログラムと同じ課題に取り組んでいますか？（説明して下さい）

#6 現在の政府優先事項との一貫性

プログラムは政府の優先事項と一貫していますか？もしそうであれば、どのように一貫していますか？もしそうでなければ、なぜですか？

#7 政府にとっての適切性

プログラムは連邦政府の役割に適合していますか？もしそうであれば、どのように適合していますか？

他のレベルの政府（州又は自治体）又は民間部門があなたと同様の課題に取り組んでいますか？（説明して下さい）

III) 業績

A. 経済性を明示する能力

#8 計画立案及びターゲット

プログラムはその運営計画を維持していますか？

その計画はインプット費用及びターゲットを伴っていますか？

#9 情報管理システム

プログラムは、プログラム費用の電子的追跡を維持していますか？

もしそうであれば、どのようにしてその情報の質を確実なものにしていますか？

B. 経済性の業績の格付け

インプットの費用計算

#10 プログラムの総費用中の割合としての運営費用

プログラムは総費用中の割合として運営費を追跡していますか？もしそうでなければ、なぜですか？

#11 カナダ政府による非管理的な支払い（奨励金及び助成金）対ターゲット

このプログラムは移転支出を伴いますか？もしそうであれば、それを説明して下さい。どのようにしてそれを追跡していますか？費用作用因は何ですか？

#12 様々な費用計算比率の分散（給与、専門的サービス、資本金）

プログラムは関連の費用計算比率を体系的に評価していますか？

プログラムは専門的なサービス（例えば、外部契約）を使っていますか？もしそうであれば、内部的に作業に取掛かることに対比して外部から購入するかどうかをどのようにして決めていますか？

あなたの見解では、外部からの購入に対比した内部の購入において、より良い VFM を提供するものは何ですか、及びそれはなぜですか？

#13 プログラム総費用中の割合としての運営費用を同様のプログラムを用いて測定基準を設定すること

プログラムの業績を他の同様のプログラムと比較していますか？もしそうであれば、それらの組織がどのように良い比較対象であるかを説明して下さい。もしそうでなければ、なぜですか？

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

管理慣行

#14 生産性

プログラムについての現在のスタッフ総定員数は何名ですか？

このスタッフの総定員数は、成果及び VFM を達成するための最適な構成となっていますか？もしそうであれば、説明して下さい。もしそうでなければ、なぜですか？より適切なスタッフのターゲット又は構成はどのようなものですか？

#15 優良事例の測定基準の設定

プログラムは、他の組織の管理実施慣行を調査していますか？もしそうであれば、そこで学んだものがどのように運営に影響していますか？もしそうでなければ、なぜですか？

#16 管理業績契約

管理業績契約を持っていますか？もしそうであれば、それは経済性の目的及びターゲットを含んでいますか？説明して下さい。

#17 代替の執行モデル

プログラムは、他のプログラムの設計又は執行モデルを調査していますか？もしそうであれば、どのモデルが考慮されましたか？それらは採用されましたか？もし採用されなかったのなら、それはなぜですか？

C. 効率性を明示する能力の格付け

#18 計画立案及びターゲット

プログラムは達成されるべきアウトプットを特定し、及び達成のターゲットを設定していますか？

#19 業績測定及び情報管理

プログラムはそのアウトプット及び関連する業績情報を追跡していますか？もしそうであれば、説明して下さい。もしそうでなければ、なぜですか？

D. 効率性の業績の格付け

アウトプットの費用計算

#20 アウトプットごとの費用のターゲットの達成

プログラムはアウトプットごとの費用のターゲットを持っていますか？もしそうであれば、それはどの程度まで達成されていますか？これらのターゲットは現実的であるにもかかわらず挑戦的なもの

だと考えますか？もしそうでなければ、なぜそのように考えますか？

#21 アウトプットごとの費用の測定基準の設定

プログラムは、同様の組織を用いてアウトプットの費用の測定基準の設定を行っていますか？

管理慣行

#22 サービス標準

顧客サービス標準は定着していますか？もしあるのであれば、それはどのようにして監視され、報告され、及びそれに基づく対応がなされていますか？もしそうでなければ、なぜですか？

#23 管理業績契約

あなたの管理業績契約にはアウトプット目的が含まれていますか？

E. プログラムの費用効果を明示する能力の格付け

#24 計画立案及びターゲット

プログラムは達成されるべきアウトカムを特定し、及び達成のターゲットを設定していますか？

#25 業績測定及び情報管理

プログラムはそのアウトカム（短期及び長期）及び関連する業績情報を追跡していますか？もしそうであれば、説明して下さい。もしそうでなければ、なぜですか？

アウトカムが設定されていないのならば、プログラムの重要な短期的アウトカムは何だと考えますか？

長期的なアウトカムは何ですか？もしそれらを追跡するとしたら、どのようにしますか？

F. 費用効果の業績の格付け

アウトカムの費用計算

#26 ターゲットの達成

プログラムは良い成果を達成しつつありますか？どうやってそれがわかるのですか？この達成を評価するターゲットを持っていますか？

#27 アウトカムごとの費用の測定基準の設定

プログラムは、同類のプログラムと比較したアウトカムごとの費用を監視していますか？

金額に見合った価値のプロファイル ワークブック（草案）

#28 顧客の満足

プログラムの主な顧客は誰ですか？

これらの顧客は政府の内部又は外部の人ですか？

あなたは彼らとどのように交流していますか（すなわち、接点又はサービスの提供の方法（例えば、電話、じかに会う、インターネット、手紙））？

プログラムは顧客の満足を監視していますか？もしそうでなければなぜですか？そうであれば、その成果はどのように追跡され、報告され、及びそれに基づく対応がなされていますか？

他に何かコメントがありますか？

ご参加ありがとうございました。

金額に見合った価値のプロファイル

ガイドブック[草案]

標準版

カナダ財務委員会事務局

支出管理部門

成果に基づいた管理局

評価 COE (Centre of Excellence for Evaluation)

2007 年 3 月

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

目 次

謝辞	1
序文	2
VFM プロファイルの概要.....	5
開始.....	8
開始時のチェックリスト	13
ステップ 1：プログラムの妥当性の評価.....	14
ステップ 1 のチェックリスト – プログラムの妥当性の評価.....	21
ステップ 2：プログラムの業績の評価	22
経済性の評価.....	25
ステップ 2 のチェックリスト – 経済性.....	37
効率性の評価.....	38
ステップ 2 のチェックリスト – 効率性.....	44
費用効果の評価	45
ステップ 2 のチェックリスト – 費用効果.....	51
ステップ 3：報告.....	51
ステップ 3 のチェックリスト – 報告.....	59
ステップ 4：成果に基づく行動	59
ステップ 4 のチェックリスト – 成果に基づく行動.....	61
付属書 A – VFM の定義上の相違点	62
付属書 B – VFM プロファイルに妥当なプログラムの選択.....	63
付属書 C – インプットの費用計算比率の分析例	65
付属書 D – プログラムマネージャー/財務担当官のためのインタビューガイド（略）	70
付属書 E – VFM プロファイル報告書定型書式	71
付属書 F – 用語集.....	73
付属書 E – 参考文献（略）	

謝辞

手順

初めに、一連の費用計算用定型書式及び成熟度モデルが開発された。第二に、国防省 (DND)、国立公園庁 (Parks Canada)、人材技能開発省 (HRSDC)、文化遺産省 (Canadian Heritage)、運輸省 (Transport Canada)、天然資源省 (NRC) 及び国立研究審議会 (National Research Council) の上級評価者のグループと共に、金額に見合った価値 (VFM) の概念についての話し合いが行われた。次に、人材技能開発省、運輸省、インディアン保護省 (Indian Affairs)、天然資源省及び文化遺産省のような多くの省庁を代表するプログラムマネージャーのグループと共に、実際の VFM ツールについての話し合いが行われた。

第三に、VFM の可能性のある定性的インジケーターが有効であることを認証するために、文献の審査が実施された。第四に、VFM ツールの実用性に関して、TBS 上級アナリストのグループのインタビューが行われた。最後に、インジケーター及び格付けのシステムが洗練され、VFM プロファイルを「運営可能にする」ためにエクセル形式の E ブックが開発された。この手順を通して、評価責任者のグループからの助言が定期的に求められ、手順の各段階を通してツールが洗練された。次の段階は、ツールの適用並びにその有効性及び適用可能性を評価するためのパイロットテストに着手することである。

出資者 (sponsors)

本ツールの開発についての出資者 (financial sponsors) には以下が含まれる：

- 文化遺産省 (Heritage Canada)
- 天然資源庁 (Natural Resources Canada)
- 財務委員会事務局 (Treasury Board Secretariat)
- 人材技能開発省 (Human Resources and Social Development Canada)

運営委員会

本ツールの初期開発及びパイロットテストのための運営委員会のメンバーには、以下が含まれる：

- Terry Hunt、Centre of Excellence for Evaluation (CEE) シニア・ディレクター
- Blair Haddock、CEE 政策及び実施 (Policy and Implementation) 部門ディレクター
- Jeff Jorgensen、CEE シニア・アナリスト
- Anton Skorski、CEE アナリスト
- Richard Hill、農業・食品省ディレクター・ジェネラル
- Rocky Dywer、国防省上級評価マネージャー
- Ken Lee、保健省ディレクター
- Jerry Ciasnocha、文化遺産省上級評価マネージャー
- Serge Bertrand、人材技能開発省シニア・ディレクター
- Paul Prieur、天然資源省上級評価マネージャー
- Christine Jodoin、国立研究審議会アシスタント・ディレクター

序文

金額に見合った価値（VFM）－ 政府の優先事項

カナダ政府は、意思決定に情報を与えるために成果及び業績の情報を利用することを公約する。

この公約は、2つの重要な文書を通じて伝えられる：

最初に Federal Accountability Act (連邦説明責任法) は、これは公共サービスが「5年ごとにプログラムの妥当性及び有効性の審査に着手する」ことを公約している。これらの評価課題が VFM プロファイルの基盤を形成する。

次に 2006 年度予算演説 (Budget Speech, 2006) は、成果と業績を意思決定の基礎に置く、支出管理への政府の取り組みを概説している。

「カナダ国民は、自分たちの資金が効率的に、有効的に、及び彼らにとって重要な優先事項に関して使われていることを知る権利がある」

「支出統制への我々の政府の取り組みは、以下の三原則に基づいている：

- 政府のプログラムは成果及び VFM に焦点を当てるべきである。
- 政府のプログラムは連邦責任と一貫性を持っていなければならない。
- 創出された時の目的にもはや役立っていないプログラムは削除されるべきである。」

2006 年度予算演説 (P17)

両文書とも、公共サービスが VFM を管理し、証拠に基づいた意思決定を実施することを公約している。評価は、これらの公約を支持していく上で重要な役割を持っている。

成果に焦点を当てた公共サービスの文化

成果に基づく公共サービスは、優先事項の成果をもって運営を継続的に調整すること、それらの成果の達成を評価すること、及びその後で政策及び支出の決定に情報を与えるためにその情報を用いる努力をしている。つまり、投資及び再割当の機会に情報を与えると同様に、成果情報はプログラム管理の学習及び改善のために使われるのである。このようにして、変革は、我々の管理責任の必要不可欠な部分となり、及び我々の組織文化の決定的な特性となる。このような文化の特徴は、意味のある (matter) 成果を達成することによって公益にうまく役に立つことである。

受容力のある環境の創出

各省庁次官 (Deputy Heads) は、証拠に基づいた意思決定を促進する環境を省庁内に作り出す必要がある。そこには、省庁のプログラムマネージャーが各自のプログラムを変えるために十分な誘因及び余地 (scope) がなければならない、最も重要なのは、評価責任者が困難な疑問を投げかけ、及び意思決定に情報を与えるために必要な情報を提供することである。

情報はそれ自体で行動を起こすものではない。それは、管理環境がその利用を活発に支持する場合にのみ有効となる。この目的のために中央省庁は、政府の優先事項への対応がされるように、意思決定を導くためにプログラムの成果を用いながら、証拠に基づいた情報が投資及び割当に関する決定への情報として与えられることを確実にすることも必要である。

評価と支出管理

VFM プロファイルによって提供された証拠は、単に、意思決定のための情報の質の向上に向けたひとつのインプットとして機能することだけを意図している。プログラムの妥当性及び継続性についての実際の決定は、カナダ国民のインプットと共に、最終的には大臣だけが行うことができる判断を意味する。評価は、プログラム管理部門による勧告、リスクの評価並びに中央省庁の及び政治的なインプットと共に、これらの判断に情報を与える重要な情報源となる。評価が、プログラムの投資、終了、削減又は再設計に影響を与えるとするならば、これらの分野は調査され (investigated)、及び所見は明確に報告される必要がある。当局による、所見に基づく勧告が行われることは何よりも最も重要である。

VFM の測定 — VFM プロファイルの限界

政府は、自らのプログラムの有効性及び効率性の改善だけでなく、プログラムのイメージの改善という課題にも直面している。国民は一般的に、政府のプログラムは効果的ではないと考えている。残念ながら、政府は、プログラムが可能な限り有効又は効率的であるという納得のいく証拠を常に提供することができない。したがって、そこには2つの問題が存在する — 機会があるところにプログラムの有効性を向上させる必要性及び成就された有効性を文書化する必要性である。

これを実行するために、VFM は、プログラムの妥当性及びその業績という観点から定義される。

妥当性は以下の要素の観点から評価される (assessed) :

- a) プログラムの権限の源泉
- b) プログラムの継続的な必要性
- c) 現在の政府優先事項との一貫性
- d) 政府にとってのプログラムの適切性

業績は、プログラムの経済性、効率性及び費用効果を測定するいくつかの選ばれたインジケーターを用いて評価される。

したがって、迅速な評価ツールとしての VFM プロファイルは、VFM の完全な評価ではない。これは、VFM を明示するために必要な情報を特定する一助となるものである。より徹底的な評価が必要な場合は、評価者は完全な評価を実施することが奨励される。そのような評価 (evaluation) には次のような要素を含む、VFM のより徹底的及び厳格な評価 (assessment) が伴う：目標の達成；プログラム継続理由の、より広範な分析及び立証；プログラムの目標、アウトプット (output) 及びサービスのレベル並びに達成ベースラインの確認；並びに、もしあれば、実用的な代替案の特定。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

VFM に対する監査及び評価手法の相違点

多くの人々が、評価 (evaluation) と内部監査は同じようなものだと考えるが、*付属書 A – VFM の定義上の相違点* に概説されるように、いくつかの重要な相違点がある。監査は、プログラムがどのように運営される (run) かを重視するが、評価はプログラムが価値を達成するかどうかを重視する。具体的には以下のとおりである：

- 内部監査は、我々がどのようにやっているかを見る – 管理統制の枠組み (management control framework) 中の長所及び短所を識別する；
- 評価は、我々が正しいことを行っているかどうか及び費用効率よく行っているかどうかを吟味する；並びに
- 評価は、プログラムの有効性及び価値に対応する – 一方、監査は財務的な証拠、遵守、確実さ及びリスクを重視する。

詳細は*付属書 A* に見ることができる。

次の段階 – VFM プロファイルの試験的实施 (piloting)

VFM プロファイルワークブック、本ガイドブック及びエクセル形式の E ブックは、迅速な評価ツールの開発当初の考えを表している。その内容は評価責任者たちとの一連の話し合いを通じて開発され、並びに内在する概念は、評価者及びプログラムマネージャーたちとの一連のワークショップを通じて立証された。次の段階には、その実行可能性をテストし、及び改善する分野を特定するための試験 (pilot) の実施が含まれる。それらの試験的实施から学んだ教訓は別途発表され、及び今後の草案に組み入れられるだろう。

VFM プロファイルの概要

VFM プロファイルの目的

VFM プロファイルは、プログラムの、VFM を明示する能力及びそれを達成するに当たっての業績についての情報を提供する。成熟度モデル手法を使うことによって、評価専門家は、プログラムマネージャーが、改善された意思決定という目的のために、財務的及び非財務的情報を結び付ける質の高い業績データを開発するための一助としてこのツールを用いることができる。これは、ワークブック、本ガイドブック及びE ブック（データの収集及び分析用に設計されたエクセル形式の表計算ワークブック）によって構成されている。プログラムによって開発された情報の質が高ければ高いほど、長期的に測定基準 (benchmark) を設定する能力も高くなる。この目的のために、このガイドブックは、定義及び定型書式に記入するための指示を含む、段階的アプローチを提供するために作成された。これには、データの使用方法及び成果の分析方法についてのガイダンス及び例も提供されている。

VFM プロファイルの目標

VFM プロファイルの意図は、プログラム評価の品質向上；省庁の意思決定者による資金の割当の支援；並びに内閣及び国会への報告業務に寄与することである。その成果は、プログラムマネージャーがプログラムの重要性及びカナダ国民にとっての価値をよりうまく明示するために、VFM の概念を利用することを可能にする。この目的のために、VFM プロファイルは以下の事柄を行う：

- 評価専門家に対して、プログラムの VFM 及びそれを明示する能力を迅速に評価 (assess) するためのツールを提供する。
- 補助的な証拠を提供することによって評価の質を強化する、又はより詳細な評価の必要性を特定するために使用され得る。
- 現在の VFM の格付け (ranking) を理解し、及び長期間にわたって VFM を測定する能力を開発するために成熟度モデル手法を用いることによって、評価専門家とプログラムマネージャーの間に新たな関係を作り出す。
- 類似したプログラム間の比較及び全国業績標準 (National Standards of Performance) の開発を促進する。

VFM プロファイルの利用方法

評価専門家は、プログラムの VFM の明示能力及びその達成の迅速な評価のためにこの VFM プロファイルを使用すべきである。初回の評価の後で、達成された進展の中立的な評価を可能にするために、評価専門家は毎年フォローアップを行うべきである。年次評価は、プログラムがどの程度 VFM を達成しているかについての最新情報をも提供する。本ツールは、インジケータの開発及び使用並びにプログラム内及びそれらにわたるインジケータの比較における評価方法及び技法の応用についての十分な理解が求められるため、評価専門家を対象としている。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

VFM プロファイルの適用範囲

VFM プロファイルは、妥当性及び業績という、VFM の2つの中核的な領域を評価する。プログラムの継続的な必要性、優先度及び論拠の吟味はしばしば、完全な影響評価に比べて容易であり、資源集約的でない。プロファイルはまた、プログラムの効率性、経済性及び費用効果を評価するためには、内外の測定基準の設定 (benchmarking) を可能にするための長期にわたる財務的及び非財務的情報を結びつける質の高い、標準化された情報が必要であることを認識する。VFM プロファイルは、以下を明示するためのプログラムの業績及び能力を評価する：

表 1－VFM プロファイルの要素

プログラムの妥当性	プログラムの業績
• 必要性 • 適切性 • 政府目標との一貫性	• インプット (input) の経済性 • アウトプット (output) の効率性 • 直接的、即時的アウトカム (outcome) の費用効果

成熟度モデル手法

プログラムの VFM の明示には、時間、技能及び能力が求められる。これには、評価専門家が持つ技能に、プログラスマネージャーが持つプログラム知識を結びつけることが求められる。確かに、プログラムの効率性、経済性及び費用効果を評価するためには、財務的及び非財務的な情報を結びつける信頼できる業績監視システムの開発が求められる。プログラムの妥当性の明示には、何よりも当を得た論理的なプログラム理論、正式な必要性評価並びにサービス標準 (standard) 及び顧客満足度の監視を通じてプログラムの反応性を確実にする当を得た制度の導入が求められる。

本ツールは、マネージャーがこのような明示能力を徐々に構築してゆく一助となる。本ツールを使用するたびに、プログラスマネージャーは、プログラムの VFM を明示する能力はもちろん実際の業績をどのように改善すれば良いのかについてのより良い理解を得ることができる。プログラムの成熟の初期段階¹では、マネージャーはプログラムの経済性を報告する立場にあるだけかもしれない。しかし、プログラムが成熟するにつれて、いつかはマネージャーはプログラムの効率性について、そして費用効果について報告を行うことができるようになるべきである。

VFM ワークブック

プログラムによって開発された情報の質が高ければ高いほど、長期的又は類似のプログラムとの測定基準を設定する能力も高くなる。インジケーター、格付けのガイド、費用計算用定型書式及び評価の表 (assessment grids) への素早い参照を提供するワークブックが用意されている。

¹ この脈絡の中では、成熟度は必ずしもプログラム導入時からの時間を意味するものではなく、むしろ VFM 及び達成された成果についての報告能力の観点からのプログラムの成熟度を意味している。TBS, 2004 年 Guide for Managers and Internal Audit: Monitoring Procurement and Contracting. (マネージャー及び内部監査のためのガイド：調達及び契約の監視) www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2006/ia-vi/iaed-dvie02_e.asp, pg.6

VFM E ブック

VFM プロファイルの不可欠な要素のひとつとして、エクセル形式のワークブック（E ブック）が開発されている。この E ブックは、妥当性及び業績データの両方を収集及び分析するための一連のワークシートを提供している。データの入力方法についての詳しい説明は、各 E ブックワークシートに記載されている。

データの収集及び分析

妥当性及び業績の評価には、プログラスマネージャー/財務担当官とのインタビューからのデータの収集及び分析並びにプログラムの文書及び費用計算データ (costing data) が求められる（本ガイドブック及びワークブックの付属書として、プログラスマネージャー/財務担当官のためのインタビューガイドが添付されている）。ワークブック及びガイドブックは、データ収集段階以前にプログラムと共有 (shared with) されるべきである。インタビューの質問に対応し、及び評価の全ての側面に対する支持文書を提供する上で可能な限り準備を行うよう十分な忠告がプログラムに向けられるべきである。

求められるデータを全て集め、及び証拠の解釈を明確にするために、フォローアップが求められることが予期される。全てのインタビューの記録及びプログラム関連書類はきちんと整理された証拠バインダー (Evidence Binder) に集められ、及び E ブックの中で適切に参照をつけられるべきである。明確化又は検証のための参照づけを容易にすることは、インジケーターの得点又は全体の格付けについて議論が持ち上がった場合に特に重要になる。分析が完了するとすぐに、評価専門家は全てのインジケーターの格付け並びに妥当性及び業績両方の全体的な評価 (assessment) を完全に実証する準備ができているべきである。

開始

方法の概要

本ガイドブックは4段階に分かれた手法に従うものである。

ステップ1：プログラムの妥当性の評価

この段階では「プログラムが正しいことをしているかどうか」を吟味する。これは、4つの基準から構成される成熟度モデルを用いてプログラムの妥当性を格付けする。これらの基準に含まれるのは：プログラムの権限の源泉、プログラムの継続的な必要性、現在の政府優先事項との一貫性及び政府にとっての適切性である。プログラムの妥当性を明示する能力を吟味することで、評価の正確さがどれだけ信用性を持つかについてのレベルもまた提供される。

ステップ2：プログラムの業績の評価

この段階では、「経済的な、効率的な及び費用効果が上がるような方法で、成果を生み出しているかどうか」の観点からプログラムの業績を吟味する。ここでも、プログラムの業績についての信用度を測るために、業績の明示能力の測定も行われる。

ステップ3：報告

この段階は、プログラムの現在の VFM の全体的な格付けに至るために、妥当性及び業績を一緒に分析することを含む。これらの所見は、所見の信用度レベルにインジケータを提供する、プログラムの価値を明示する全体的な能力に関連して報告される。

ステップ4：成果への対応

この段階には、管理部門による対応と同様に、報告に対する省の評価委員会による考慮が含まれる。

VFM プロファイルの所見は、評価委員会に対して以下の事項についての考慮を促す：

- VFM を明示するためにどのようにプログラムの業績及び能力を改善するか
- 政策及び支出上の意思決定についての意味合い
- 信用度が低いものについての将来の VFM プロファイルの誘発
- より詳細な評価の誘発

VFM プロファイル実施手順

プログラムは妥当か？

ステップ 1：プログラムの妥当性の評価

- 妥当性の明示能力
- 妥当性の達成

プログラムは業績を上げているか？

ステップ 2：プログラムの業績の評価

経済性

- 経済性の明示能力
- 経済性の業績の格付け

効率性

- 効率性の明示能力
- 効率性の業績の格付け

費用効果

- 費用効果の明示能力
- 費用効果の業績の格付け

どうやってそこに到達するのか？

ステップ 3：報告

どうやってそれを実現するのか？

ステップ 4：成果に基づく行動

成熟度モデル手法

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

成熟度モデル手法の適用

VFM に関する情報の正確さ及び有用性は、時系列データを通じて強化される。つまり、時を経てより多くの成果のインジケータ及び関連の費用を追跡することができれば、意思決定という目的のための意義や洞察も深まる。例えば、1 年分のデータは単発的な出来事の影響を多大に受けるかもしれないが、長期にわたる費用計算情報は、資金が使用された方法、目的及びこれらの努力がどの程度効果的であるかについて、非常に異なった見解を生み出すかもしれない。このことから、時系列データが出来るように、本ツールを用いて、少なくとも 2～3 年は毎年フォローアップを行うことが奨励される。これには、ステップ 1～4 の迅速な最新化が伴うかもしれない。またこれにより、以前の所見の正確さを検証することができ、及びマネージャーに対して、成果に向けた管理の中で価値を達成する観点から役に立つ情報を提供することができる。

評価するプログラムの識別

VFM プロファイルは、全てのプログラムの評価には適していないかもしれない。プログラムが VFM プロファイルの適用にふさわしいかどうかを判定するには、いくつかの質問をすべきである。(付属書 B を見よ。)

VFM を明示するために必要な情報の欠如は、VFM を利用しない理由にはならない。実際には、正しいのはその反対である。もし、プログラムが価値を明示するのに必要な情報を持っていないならば、VFM プロファイルの利用はどのような業績情報を収集する必要があるのかに照準を合わせる (target) 一助となるだろう。

それでも、全てのプログラムが VFM プロファイルの適用にふさわしいとはいえない。実践及び適用を通して、どのプログラムが本ツールの適用にふさわしいかについてのより良い理解が深められる。これを支援するため、TBS は多くの省庁と提携して、ツールの適応性をテストし、及び一定のプログラムがより適切かどうかを識別するために一連の試験 (pilot) プロジェクトを実施している。この経験を通じて、ツールそのものを修正及び改善することができ、その適応性へのより良い理解が深められるだろう。

VFM プロファイル適用の原則

VFM プロファイルの適用及び利用についての運用原則には次のものが含まれる：省によるオーナーシップ；時宜を得た情報の必要性和厳格さの均衡を保つこと；中立的で証拠に基づく意思決定；及び成熟度モデル手法の適用。

VFM プロファイル適用の原則

- オーナーシップ：
- VFM プロファイルは、プログラムの業績についての省の理解を深め、投資の機会、再編成又は一層の調査が必要な領域を識別するためのツールである。
- 時宜を得た情報の必要性和厳格さとの均衡：
- 完全な影響評価には時間がかかり、しばしばそのようなレベルの詳細は意思決定に与える情報として必ずしも必要ではない。迅速な評価ツールがこのような空白を埋める一助となる。
 - もし業績の情報が与えられるならば、その実証性又は信用性についてのいかなる限界をも説明する必要がある。
- 中立的な証拠に基づいた意思決定：
- 業績測定ツールは、省が意思決定に情報を与えるために情報を利用したいと望む範囲の中で有用である。
 - 証拠重視の中立的な評価が最も有効である。
 - 中立性とは、得られた証拠を尊重しつつも、管理部門の対応を通じて異論が伝えられる機会を与えるような方法で、研究結果を提供することを意味する。
- 成熟度モデル手法：
- VFM に関する信頼できる及び有効な情報には、ある期間にわたって成果の情報を提供するという長期的な取り組みが求められる。
 - 評価者及びプログラムマネージャーは、標準化した形式で正しい情報が収集されることを確実にするために協力する必要がある。

VFM プロファイルの編成

特定の役割及び責任と共に明確な手順を持つことは、時宜に適った成果の情報の提供に重要である。VFM プロファイル実施開始時に、様々な主体の役割及び責任について概説し、及び合意に至るべきである。多数の VFM プロファイルの着手を計画中の省庁は、省内にわたる手順が明確にされることが奨励される。潜在的な役割及び責任と同様に、プロジェクト別の手順及び省内の手順の両方の側面が以下に考察される。下表には、様々な主体並びにその潜在的役割及び責任についての概観がまとめられている。

示唆される役割及び責任の概要

	VFM プロファイル 実行の承認	データ収集、 分析及び報告	成果の立証	報告の承認	フォロー アップ
次官 (Deputy Minister)	X			X	
省内評価委員会	X		X	X	X
評価担当部署 (unit)	X	X	X	X	X
プログラム 管理部門		X	X		X
省内作業チーム (任意)			X	X	

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

省内評価委員会

評価の所見の方向付け、監視及び利用を提供する重要な意思決定組織として、省内評価委員会は重要な役割を持つ。VFM プロファイルを実施する前に同委員会の承認が求められるべきである。全ての省内評価委員会の実施慣行として、次官 (Deputy Minister) による承認が確認されるべきである。このステップは、VFM プロファイルが適切なツールであるという上級管理者の同意だけでなく、プロジェクトの開始時に彼らの見解を求めることを可能にする。成果への対応が委ねられているため、この委員会によるプロジェクトのオーナーシップは重要である。

評価担当部署

VFM プロファイルの利用を勧告し、及びその実施を監督することは、評価責任者の役割である。中立的な手順が実施されることを確実にするために、プログラム管理部門と協議しながら研究を行うことは、評価担当部署の責任である。つまり、もしその所見が評価委員会に提出され、省の意思決定に情報を与えるために用いられるのであれば、プログラム管理部門は独自の VFM 評価を実施することはできない。

実際に研究を行うのは、上級評価管理者の役割である。この人物は以下の事柄に責任を持つ：

- 責任を持つ評価者チームの召集及び指揮を含む、VFM 評価の全ての側面の管理；
- 研究の適切な計画及び実施；
- 所見における適切な厳格さ及び検証；並びに
- 研究の所見から発生する、提案される行動について、プログラム管理部門及び上級管理者にインプットを行うこと。

VFM プロファイルは、一次的なデータの収集は行わないという意味で、伝統的な評価方法ではない。それよりもむしろ、これは既存の、二次的な情報を評価するものである。そのようなものとして、正式な諮問委員会が必要とされることは予期されない。

プログラム管理部門

VFM プロファイルは、自己評価ツールではなく、むしろ経験豊富な上級評価者の指揮の下で評価チームによって行われる、プログラムの妥当性及び業績を明示する能力の中立的な評価として意図されている。

これには、情報収集及びその情報の分析検証のインプットにおいて、プログラム管理部門による積極的な参加が求められる。プログラム管理部門と評価チーム間に所見に関する意見の相違があった場合は、プログラスマネージャーに対して、いかなる懸念についても発言できる機会が与えられなければならない、もしこれらの懸念事項が解決できないならば、双方の意見の利点が上級幹部に伝えられるように、プログラスマネージャーは管理的な対応を準備するよう奨励されるべきである。これにより所見の中立性が確実にされる。

省内作業チーム (任意)

成果を検証及び利用する観点から、いくつかの組織は省全体にわたる作業チームを作りたいと考えるかもしれない。このチームは、省全体にわたる一貫性を確実にするためにそれぞれの審査の所見を審査するための中立的な第3者グループを提供するために利用され得る。そのような作業チームは、プログラムの妥当性及び業績の観点から相対的な格付けを提供するためにも利用され得る。

開始のためのチェックリスト

各章の終わりには、行動及び責任事項のチェックリストが含まれている。この項を読んだ後は、以下のことが行われているべきである：

- VFM ガイドブック、ワークブック及びEブック並びに必要なあらゆる参考資料を見直し、十分に理解している；
- 個別のプログラムレベル又は省レベルで、VFM プロファイルを実施するための手順を確立した；
- 評価すべきプログラムを識別した；
- 役割や責任を特定することはもちろん、チームを設置した；
- VFM プロファイルの進め方についての承認及び計画について上級幹部及びプログラムマネージャーからの合意を得た；並びに
- もし質問が生じたならば、要件として求められる TBS 評価事務局との協議を行った。

VFM ツールボックス

付属書A – VFM の定義上の相違点

付属書B – VFM プロファイルに妥当なプログラムの選択

ステップ1：プログラムの妥当性の評価

妥当性とは、政府の優先事項と一貫し、明示された必要性を持ち、明確なプログラムの権限の源泉を持っていることである。これは、政府にとって適切であり、適切な場合は、達成（すなわち、成功）の明確な定義及び出口戦略を持っているべきである。

概要

この項はプログラムの妥当性の明示能力及び妥当性の達成における実際の業績を評価する。その目的は、プログラムの妥当性の評価について体系的なロードマップを提供し、及びこの評価がどの程度の妥当性及び信頼性を持っているのか、そのレベルを測定することである。

妥当性は、VFM の基本的な構成要素である。プログラムの価値の評価は、次のような基本的な質問に答えることから始まる：プログラムは必要か、それには適切なターゲット (target) が設定されているか、又はそれは目的の達成に結びつくために正しいことを行っているか？

指示

この段階では、評価者はまず、プログラムの妥当性の明示能力を測定すること、次にそれを達成する上での業績を評価することが求められる。これを成し遂げるために、評価者たちはEブックの中に見ることができる3つのワークシートに記入することが求められる：1.インタビューガイド；2.重要な妥当性文書；及び3.妥当性の格付け。迅速に参照するためにワークブックを使うこともできる。プログラムマネージャー/財務担当官のためのインタビューガイドは、回答を集めるために用いられるべきである。プログラム関連文書は、その質を判定し、及びそれぞれの妥当性インジケータにどの程度対応するかについて審査が行われるべきである。インタビューの回答及びプログラム関連文書の審査には、次の分野における質問への回答を伴う：

プログラムの妥当性の明示能力の測定は、次の質問への対応が伴う：

- プログラムの妥当性を支持するベースライン (baseline) 情報が存在するか？
- プログラム介入について文書化された実例があるか？
- プログラム理論は確立されているか？

妥当性を達成する上での業績の評価には、プログラムの妥当性を立証するために提供された関連文書の質の格付けが伴う。これには、次の質問への対応が伴う：

- プログラムの権限の源泉は存在するか？
- プログラムの継続的な必要性は存在するか？
- 現在の政府の優先事項との一貫性は存在するか？
- プログラムは連邦政府にとって適切なものか？

妥当性の明示能力の格付け

妥当性の評価は、プログラムの妥当性を明示する能力という観点からの、プログラムの成熟度の評価から始まる。大臣及びカナダ国民は、プログラムの創出に至った状況、そのような状況が残っているかどうか、及びそれらの必要性に対応するためにプログラムの介入がなぜ正しいのかという、証拠に基づいた理論的な吟味をプログラムが有していることを期待している。下記の表は、プログラムの妥当性を支持するために必要な文書及び活動の成熟度モデルを示すものである。

成熟度モデル：妥当性を明示する能力

	低	中	高
妥当性を明示する能力			
インジケーター	格付けガイド		
#1 ベースライン情報	ベースラインデータなし	間接的又は部分的なベースラインデータ（低品質）	高品質なベースラインデータ利用可
#2 プログラム介入についての事例	プログラムの必要性が文書化されていない	プログラムの必要性の部分的な文書化（低品質）	- 高意欲な質で正式な必要性の評価、ビジネスケース、環境調査 - 政府の優先事項及びプログラムがそれらをどのように支持するのかの文書化
#3 プログラム理論	プログラム理論がはっきり述べられていない、又はアウトプット及び影響が定義されていない	当を得たプログラム理論（低品質）	- 高質な RMAF 又は類似文書が開発されている。当を得た論理的なプログラム理論（RMAF が開発され、維持されている） - 成功の明確な定義が存在（すなわち、目標の達成条件及びプログラムの必要性の解消条件）。

この段階では、評価者はプログラムマネージャーと共に、「妥当性の成熟度モデル」の最初の項を点検し、プログラムの事例を支持するために以前に準備された全ての妥当な関連文書を特定する。インタビューの完了及びプログラムの関連文書の審査後、評価者はマネージャーから提供された回答及び関連文書に基づいて点数を割り当てる。評価者は、成熟度モデル及び格付けガイドに従って、妥当性の低、中又は高を判定する。次に、評価者は関連資料の特性及び質を評価し、プログラムの妥当性の明示能力の評価又は格付けを行う。

これらの各インジケータは、その質の格付け方法と共に、以下に考察される：

ベースライン情報

ベースライン情報は、なぜプログラム介入が必要なのかについて説明をする (making a case) ために役に立つ。加えて、同じ情報を継続して監視することは、プログラムの継続的な妥当性及びその創出に結びついた、内在する社会経済的な状況に対応する上での有用性を確認するために役に立つ。

ベースライン情報の類型及び情報源

「一定の人々に提供されているサービスの現在のレベル及び種類並びにある一連の測定基準又は参照点に基づいた類似のプログラム及びサービス。」これらには以下が含まれる：

- 他の類似した人々に提供されているサービスの既存レベル及び種類；
- サービス提供者の意見；並びに
- 顧客自身の選好と意見
- モデル若しくは理論の枠組み；又は
- 人類がお互いのために何を行うべきかを示す道徳的若しくは倫理的価値

プログラム介入についての実例

プログラムは、プログラムの権限の源泉について強固な理解を持っているべきである；プログラムの継続的な必要性を体系的に監視するべきである；及び、統合された、補完的なサービスの提供を確実にするために、公共部門又は民間部門の中の異なったレベルによって提供されている同様の又は類似のサービスに対して、自身のプログラムがどのように補完又は統合するのかを理解すべきである。

証拠書類を支持する出典 (source) は、内閣への覚書又は TB への提出物 (submission) の中に一般的に見つけることができる。これらの各カテゴリーは次に考察される：

• 環境調査：

環境調査は通常、プログラム開発手順の中で用いられる最初の政策ツールであるか、又は既存のプログラムの継続的な妥当性を確実にするために用いることができる。環境調査は組織間及びその外部の利害関係者との関係を測定する。つまり、これらはプログラム及び意図されたアウトカムに影響を与えたかもしれない、プログラムの周辺にある要素を評価する。これを行うために、これらは、人口、社会的、経済的な傾向（例：労働力の参加率）のような、組織が努力を向ける、又は改めて方向づけようとするやり方に影響をあたえ得る傾向を分析する。これらの傾向は、将来の需要を予想するためにも分析される。

• 必要性評価：

必要性評価は一般的に、新規プログラムを形成するために用いられる第2の政策ツールである。これには、その必要性に対応するために求められる介入の予備的な説明と同様、プログラムの必要性を特定する一次的なデータの収集が伴う。これらは、提案されたプログラム介入の範囲内に、連邦、州又は地方自治体の既存サービスが存在しているか否かも評価する。

- ビジネスケース：

第3の重要な政策開発ツールは、プログラム介入のための実際のビジネスケースである。これは、費用計算モデル、統治、リスク管理及び報告の枠組みと共に、必要性評価に関連した、プログラムの詳細な説明を提供する。カナダ会計検査院長官は、省庁は物質的な投資を行う前に、目的、選択肢分析及び定義されたアウトカムを含む計画書を草案すべきだと指摘している。公金が賢明に使われることを確実にするために大臣たちは客観的で公平な情報を求めるため、ビジネスケースは、事前に決められた勧告とは対照的に、重大な意味を持つ選択肢を含むべきである。

プログラム理論

- 「成果に基づく管理及び説明責任の枠組（RMAF）」：

RMAF はプログラムマネージャーに対して、プログラム、政策又はイニシアチブのライフサイクルを通して、その成果を計画、監視、評価及び報告するための簡潔な陳述又はロードマップを提供する。実施された時、それはプログラムマネージャーが次のことを行う一助となる：

- 諸資源及び活動を予期された成果に結び付ける、明確で論理的な設計を確実にする；
- プログラム、政策及びイニシアチブの提供に関係する主要なパートナーの明確な役割及び責任を説明する；
- 持続的な方法でどのように業績を改善するかについての健全な判断を行う；
- カナダ国民に対して、説明責任及び便益を示す；
- 省庁の上級幹部、中心機関及び他の主要利害関係者に対して、信頼でき、及び時宜に適った情報が利用可能であるようにする。

プログラムの重要な支持文書の例

重要な文書	目的	主な内容	質の特徴
環境調査/ 必要性評価	適切な政策及びプログラムの設計及び導入によって改善されるかもしれない社会問題を特定する。 ²	政治的背景の説明 目標母集団 既存サービス及び格差の一覧 問題及び必要性の特定	文献の審査、統計的（人口学的）証拠、フォーカスグループ、専門家のインタビュー又は調査といった複数の証拠を含む、多様な系統の証拠を通じて社会問題及び関連の必要性がうまく文書化されている 対象となるコミュニティがうまく特定され、及びデータ収集に反映されている 連邦政府の証明された役割
ビジネスケース	費用計算モデル、統治、リスク評価及び報告に加えて、必要性評価に関連づけたプログラムの高度な説明と共にプログラムに対する議論を提示する。	政策枠組 問題の定義 利害関係者 代替方法 勧告/論拠 実施 便益の実現	ベースラインデータを含む具体的な目標又は目的 権限の源泉とプログラムとの関係 利害関係者がしっかりと定義されている 便益及び費用を含む代替案の特定 選択肢の分析（例：内部又は外部からの購入）を含む実施計画
プログラム理論 —RMAF	政策及びプログラムのライフサイクルを通じた、成果を監視、評価及び報告するための計画と共に、簡潔だが徹底的なプログラムの説明 ³	プログラム形成の背景、目的、利害関係者 & 受益者 & 諸資源 予期される成果 予期される成果、論理モデル、説明責任 監視及び評価計画	便益の明瞭化 目的を活動、アウトプット及び影響に結びつけるプログラムの明白な表現 プログラムの説明責任がしっかりと定義されている。 中立的な評価の計画を含む、簡潔な業績監視の枠組

2 McDavid & Hawthorn 『Program Evaluation and Performance Measurement（プログラム評価及び業績測定）』、Sage Publications, Inc（2005年8月19日）

3 OAG：ホームページ、2006年（OAGの2000年度『Value-for-Money Audit Manual（VFM監査マニュアル）』1.1節、及び1.2節）

プログラムの妥当性の格付け

プログラムの妥当性を測定するために、評価者はプログラムマネージャーと共に妥当性の成熟度モデルの2番目の項を点検する。インタビューの完了及び関連文書の審査後、評価者はマネージャーから提供された回答及び関連文書に基づいて点数を割り当てる。評価者は、成熟度モデル及び格付けガイドに従って、妥当性の低、中又は高を判定する。

成熟度モデル：プログラムの妥当性の格付け

	低	中	高
妥当性の格付けの達成			
インジケーター	格付けガイド		
#4 プログラムの権限の源泉	プログラムの権限の源泉が不確立又は不明瞭	プログラムの権限が確立され、及び省の政策によって支持されている（例：大臣、副大臣、上級プログラム管理者による決定の公式記録）	- プログラムの権限が省の政策によって支持され、及び省の MRRS (Management, Resource and Results Structure) 内で連結されている。 - プログラムの権限が中心機関の政策又は国会の権限によって支持されている（すなわち、国会法又は政令で明確に述べられている）
#5 プログラムの継続的な必要性	プログラム創出を導いた社会的又は経済的条件の不理解、及びこれら条件が存在し続けるかどうかの不理解	プログラム創出を最初に導いた社会的又は経済的条件に基づくプログラム介入の明瞭な必要性	正式な必要性評価によって支持されたプログラム介入の必要性及びプログラムの妥当性についての証拠に裏付けられた有力な議論の実施（例：専門家のインタビュー、顧客の必要性の評価、人口統計分析などを含む正式な必要性評価）
#6 現在の政府優先事項との一貫性	政府優先事項とのつながりが識別されていない	ある程度の支持証拠を伴った、政府優先事項との継続的な妥当性	（女王のスピーチ、予算、法律、政策綱領、中心機関の決定）によって十分支持された政府優先事項との継続的な妥当性
#7 政府にとっての適切性	- 連邦政府にとっての役割が定義されていない - 当該領域における他の種類の補完的プログラム（連邦又は州）の理解の欠如	- うまく定義されている連邦政府にとっての役割 - 他の類似プログラムの環境調査又は公共若しくは民間の部門におけるその欠如	- 公共及び民間部門における類似プログラムが明確に理解され、プログラムの寄与が他のプログラム又は政策の目的と重複又は横断しない - 連邦政府にとっての役割が定義され、及び証拠によって裏付けられている
総合評点			

これらの妥当性の各インジケーターは次に考察される：

プログラムの権限の源泉

本項では内閣、法律及び規制によって与えられる政策権限を列挙する。提案者 (proponent) が、考慮中の分野における作業を主導する明確な権限を持っていることが明示されるべきである。女王のスピーチ、主旨書及び予算文書に含まれた発言は参照されるべき重要な文書であるが、それだけでは政策権限には十分ではない。

プログラムの権限の源泉とは、そのプログラムの法律上又は規制上の基盤を意味する。すなわち、プログラムが国会、内閣、中心機関、大臣又は次官の権限のいずれに基づいて創出されたのかということである。プログラムの権限の所在は、政府の優先事項との一貫性のインジケータとなり得る。プログラムの権限の源泉を明示するために有用な関連文書の類型には次のものが含まれる： 法律、規制、内閣委員会の決定内容の記録又は中心機関による支持陳述、省の政策、省の権能又は省の上級意思決定者委員会の記録。

プログラムの継続的な必要性

プログラムの創出に結びついた社会的又は経済的条件及びこれらの条件が存続しているかどうかを理解すること。

現在の政府優先事項との一貫性

政府優先事項とのプログラムの継続的な妥当性及びそれが省内の戦略的アウトカムとどの程度結び付けられるか。

政府にとっての適切性

連邦政府は、他の政府レベル又は民間部門とは対照的に、プログラムを提供する明確な役割及び権能を持っており、他の政府レベル又は民間部門は同じサービスの提供を行っていない。

いくつかのプログラムにとっては、成功又は達成の明確な陳述を有していることが適切かもしれない。つまり、達成された後の出口戦略を含む、プログラムがもはや必要でなくなったか、又はプログラムがその目標を成功裡に達成したとされる条件が定義されることである。

第1 段階のチェックリスト—プログラムの妥当性の評価

この項を読んだ後は、以下のことが行われているべきである：

- 妥当性に関連する質問及びインジケーターに対応するためにプログラスマネージャーと共にインタビューを行った；
- プログラムの妥当性に関する全ての文書の収集、審査及び格付けを行った；
- 全てのインタビューのメモ及びプログラムの関連文書を証拠バインダーにファイルした；
- データの収集、インジケーターの採点及び総合的な格付けを行うために E ブックを利用した。データはインタビューガイド、妥当性の主要文書及び妥当性格付けワークシートにインプットすべきである；
- プログラムの妥当性の明示能力の格付けを行った；
- プログラムの妥当性の達成度の格付けを行い、及びこの達成度をプログラムの妥当性の明示能力を踏まえて提示した。

ステップ2：プログラムの業績の評価

プログラムの業績は、その経済性、効率性、費用効果の観点から評価される。

概要

本項は、業績の構成要素である経済性、効率性及び費用効果のそれぞれに対するデータの定型書式及び成熟度モデルによって構成されている。

指示

業績を測定するために必要なデータを収集するには、プログラスマネージャー/財務担当官とのインタビューを完了し、VFM プロファイルの一部である費用計算用定型書式の記入を終えていなければならない。これを達成するために、評価者はEブック中の次の6つのワークシートに記入することが求められている。

1. インタビューガイド
2. プログラムのインプット (input) 費用
3. プログラムのアウトプット費用
4. プログラムアウトカム (outcome) の費用
5. 業績の主要文書
6. 業績の格付け

費用計算用定型書式

それぞれの費用計算用スプレッドシートには、(1) 現在の会計年度及び (2) ターゲットのデータを入力するための記入欄がある。

各定型書式にはまた、実際の業績とターゲットとの相違 (variance) が算出されるセルも含まれている。これらのセルは網がけされている。

ターゲット及び測定基準の設定例

ターゲット (target)

省内の組織的な業績を比較する。この例には以下のものが含まれる：

- 前年度の業績と比較した、現在年度の計画値又はターゲット
- 前年度の業績と比較した、現在年度の実値
- 3年度以上の実際の業績を示す時系列データ（3年度以上の実際の値とターゲットの比較も可能）

測定基準 (benchmark)

他組織との組織的な業績を比較する。この例には以下のものが含まれる：

- 業績の高い、類似の組織（国内外）
- 類似の組織の平均値（例：アウトプット、支出などのサービスレベルの比較）
- 顧客満足の格付け

本項の完成に役立つ基礎情報

a) ターゲット及び測定基準の設定の一般的ガイドライン

*TBS Guide on Costing Government services*⁴ (政府サービスの費用計算に関する TBS ガイド)⁴によると、実際の成果と予期された成果（測定可能な具体的ターゲット、標準 (standard) 又は他の比較要素 (comparator) として表される）との間の比較並びに関連するタイムライン、質及び費用の指標がある場合にのみ、業績の測定が有効となる。ターゲットは、プログラムがうまく業績を上げたかどうかを判断するための比較点として用いられる。ターゲットを適切に設定することは必須である：ターゲットは達成可能であると同時に、挑戦的なものでなければならない。

測定基準とは一般的に、特定の活動分野において最も高い業績をあげた組織によって達成された値又は類似の組織の平均値である。政府プログラムにとって、測定基準及び標準値がしばしば入手不可能であることが多いことを考慮すると、ターゲットは単に、プログラムマネージャー自身によって選ばれることができる。それは翌年度のためであることが望ましいが、長期的なターゲットであるかもしれない。ターゲットは既存の数値と同じものかもしれない。別の場合では、ターゲットは将来に意図された変化値を示す。

どのような場合でも、ターゲット及びその選択方法は VFM 評価の中で説明及び正当化されなければならない。ターゲット及びプログラムデータは同一期間にわたっていなければならない。評価の対象となった期間は記述されるべきである。

ターゲット又は測定基準の分析の中で、評価者及びプログラムマネージャーの両方にとって重要な質問は、指摘された (noted) 相違をどのように説明するかということである。例えば、もし大きな格差が発見されたならば、その理由を問う必要がある。例えば、その相違の背後にある費用作用因は何か？それは単発的なものか、又はプログラムの執行若しくはその運営環境における根本的な変化を示唆するものなのか？将来の相違を和らげるためには、どのような戦略を採用すべきか？

b) データ収集及び分析課題の例

標準化されたデータ収集及び分析ツールを適用することは、容易なことではない。その適用を選択する必要がある、及び分析に専門家の判断が適用されなければならないため、この適用は経験豊かな評価者によって行われる必要がある。これを取り扱うためのいくつかの重要な課題及び潜在的な戦略は以下に簡単に考察される：

- ターゲット又は測定基準

もしプログラムがターゲット又は測定基準を設定していないならば、これ自体が、プログラムが VFM を念頭に管理されていないことを示す指標である。とはいえ、ターゲットが存在しない場合は、VFM プロファイルの最初の適用では実際に達成された業績を使って長期的な相違を評価することができる。しかし、本ツールは成熟度モデルとして意図されているので、プログラムマネージャーは将来のターゲットを設定するために評価の所見を用いることができる。それはその後で、将来の年度の VFM

⁴ Costing Government Services for improved Performance Measurement & Accountability (業績測定及び説明責任の改善のための政府サービスの費用計算)、James Q McCrindell 著、The Canadian Institute of Chartered Accountants、1999 年。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

ツールの適用に利用することができる。評価者は、プログラマネージャーが有効なターゲット（すなわち、挑戦的だが達成及び明示が可能な値）を設定するのを支援する点で、挑戦的役割を担うかもしれない。

•インプットデータ

いくつかの場合では、プログラムはそのインプットの費用計算データがわからないかもしれない。例えば、それはより大きなプログラムの部分的集合のひとつであるかもしれない。もしそうならば、評価者は、VFM プロファイルが正しいレベルで適用されているか否かを問うべきであり、もしかするとより大きなプログラム単位での分析が使われるべきかもしれない。もしプログラムが独立した単位で稼動しているならば、プログラマネージャーはその費用を理解し、及びそれを管理する立場にあるよう奨励されるべきである。VFM プロファイルを取り入れる上で、一定の費用計算の推測をする必要があるかもしれない。例えば、そのプログラムはそれよりも大きなプログラムの費用のおよそ 60%を表しているかもしれない。費用計算の推測が必要な場合、これらの推測は明確に記述され、及び分析への潜在的な限度が明確に識別されるべきである。これによって、プログラマネージャーがその情報の有効性と関連するリスクの度合いを理解することが可能になる。

• アウトプット及び/又はアウトカムデータ

他の主要な挑戦は、プログラムのアウトプット又はアウトカムがうまく定義されていない、及び/又は測定の情報収集されていない状況である。もしアウトプット又はアウトカムが定義されていないならば、評価者は、どの程度までそれらが再構築できるか、及び必要な測定の情報が入手できるかどうかを確かめる必要がある。もしこれが比較的容易に達成できるならば、評価者はこれに関連する費用の特性並びに迅速な評価ツールとして意図されている VFM プロファイルの方策にこれが合致しているかどうか、又は完全な影響評価を実施すべきかどうかを評価すべきである。もしデータ収集が VFM プロファイルの対象範囲を超えるならば、2つの事項を考慮する必要がある。初めに、VFM プロファイルはプログラムのできるだけ多くの側面の格付けをすべきである。これは、プログラマネージャーが特に必要な情報が何かを特定する一助となる。情報が入手不可能な場合は、VFM の格付けは低くなる。これは、将来 VFM プロファイルに着手することができるように行動計画を始動させるか、又は完全な影響評価を実施するために上級管理者への勧告を考慮すべきか、そのどちらかの誘因となる。成果の報告及び提案されるフォローアップ活動のより完全な考察については、本ガイドブックのステップ 4 を参照すること。

• アウトプットの適切なレベルの測定

VFM プロファイルの目的のために、効率性はアウトプット毎の費用という観点から吟味される。これには多くの挑戦が提示される。初めに、費用の効率性を評価するためにどのアウトプットを用いるべきか？もしプログラムが多くのアウトプットを生み出すならば、どのアウトプットを測定するのが最も意味を成すかについて、プログラマネージャーと共に決定をする必要がある。例えば、研修の提供を通して、権利を剥奪された人々の労働市場へ参加率の向上を目指す経済開発プログラムは、関連のアウトプットを持つ多くの活動を伴う。VFM プロファイルでは、支持的なアウトプットではなく、主要な最終的なアウトプットに重点を置くことが望まれる。例えば、我々の経済開発プログラムは次の 3 つの主要な活動を持っているかもしれない：コミュニケーションの支援活動 (outreach)、研修、及びフォローアップ指導教育支援。VFM プロファイルは、プログラムのこれら 3 つの中心的な活動の中からひとつずつ、最終的なアウトプットの費用効率性を測定することができるかもしれない。

- アウトカムの適切なレベルの測定

VFM プロファイルの目的のために、費用効果はアウトカム毎の費用という観点から吟味される。プログラムが所有するデータの確率が高く、それに伴う属性の課題が少ないため、直接的で即時的なアウトカムのみが重視されるべきである。例えば、もしプログラムの直接的なアウトカムが、達成された職 (jobs) であれば、これは長期的な雇用の最終的な影響とは対照的なものとして、費用計算されるべきである。おそらく、時間の経過と共に、長期的雇用のパターンについてのデータを入手するための適切な監視システムが導入されるだろうが、迅速な評価ツールとしては、アウトカムの達成のインジケータとして直接的なアウトカムが用いられる。

経済性の評価

経済性とは、最も低い費用で、適切な質と量の諸資源を入手することである。経済性の欠如は、例えば、人員過剰又は値段の高すぎる施設が使用される時に発生し得る。⁵

データ収集とターゲットの設定

プログラムは実質上、その実施のタイミングが様々である。初期段階では、一定期間当たりの総支出（例えば四半期ごと）は、プログラムが完全に運営可能になった時に比べておそらく低いだろう。同時に、インプットの単価はいくつかの理由でおそらく高くなるだろう。大半のプログラムにおいて、運営開始後 6 か月から 1 年の間に費用は安定し、最初の実施段階が達成される。その時点から、経済性の評価を進めることができる。

インプットの経済性の評価のためには、プログラムのインプット費用ワークシートを最初に記入しなければならない。この定型書式は、次のような中心的なインプット費用計算項目の収集を可能にする：カナダ政府（GOC）の費用及びプログラムの人員数。特定のプログラムについては、非カナダ政府の費用についての費用計算情報を収集することも意味を持つかもしれない。このような費用をいつ、どのように含めるかについて、以下に考慮される。加えて、費用項目のいくつかは、ターゲットの観点から分析される必要があるかもしれない。再び、適切なターゲットの判定のための選択肢も以下に考慮される。

⁵ Value for Money in the Public Sector（公共部門における VFM）、Butt & Palmer。

経済性の評価 — 定型書式 1：プログラムインプット費用（年次）

(1.1) カナダ政府の費用

1.1.1 運営費	対象期間 __/__/__ から __/__/__	ターゲット (予定費)	相違
給与・手当			
運営費			
専門サービス			
直接的な団体間接経費 (overhead)			
1.1.2 資本費			
資本費用			
資本項目の周期的置き換え			
小計 (A)			
1.1.3 政府の他省 (OGD) のサービス (該当すれば)			
小計 (B)			
1.1.4 カナダ政府による非管理的支出			
奨励金・助成金			
カナダ政府による他の移転支出 (transfer)			
小計 (C)			
1.1.5 カナダ政府にとっての総費用 (A+B+C)			
小計 (D)			

(1.2) 非カナダ政府の費用（任意）

1.2.1 連邦政府へ支払われる利用者使用料			
1.2.2 利用者費用			
1.2.3 執行パートナー (delivery partner) 費用			
小計 (E)			
1.2.4 カナダ政府及び非カナダ政府の合計費用 (D+E) :			

(1.5) カナダ政府プログラム人員数⁶

1.5.1 管理者数 (EX)			
1.5.2 上級職員数			
1.5.3 下級職員数			
1.5.4 管理事務職員数			
人員総数			

⁶ 本定型書式の 1.3 及び 1.4 項は、E ブックの「プログラムインプットの費用」ワークシートに含まれている事前設定の費用計算比率である。

定型書式 1 の詳細：インプットの経済性

この項では、定型書式 1：インプットの経済性を用いて、費用計算情報の収集のためのガイダンスを提供する。論拠、費用算出の選択肢及び潜在的な情報収集方法を含む、各費用項目の説明が提供される。

1.1 カナダ政府の費用

項目 1.1.1 運営費

プログラムの運営費には、その管理に必要な全項目の費用が含まれる。定型書式 1 は、運営費の 4 つのカテゴリーを区別する。

給与・手当

給与はカナダ政府の標準予算編成慣行を使って算出されるべきである。一般的に、これには政府職員（例：一般職員、臨時職員）への支払総額が含まれる。契約職員又は専門サービス契約は、専門サービスの項目の中で取扱う。手当は給与費の 20%に基づいて計上する。

運営費

運営費には宿泊、供給品、ワークステーション、コンピュータの設置費用並びに印刷費、旅費、研修費、通信費、電話費及び電子機器費のようなその他の費用などが含まれる。宿泊費は公共事業・政府業務省 (Public Works and Government Services Canada, PWGSC) によって使用される標準である給与費の 13%に基づいて算出されるべきである。

専門サービス費

専門サービス費には、プログラムの提供に用いられる、契約が結ばれた諸資源が含まれる。これには契約職員、専門サービス契約及び外部企業との契約（単独ソース、競合的、据え置きオファー、その他）が含まれる。これらの費用について報告することは、評価者及びプログラマネージャーが、価値の達成という観点から見て、内部的にサービスを提供するか、又は外部のソースを通じて購入するかのどちらが意味を成すか、のような問いに対応することを可能にする。しばしば、このような問題は長期的にのみ対応することができるものであり、契約費に対して給与、手当、運営費の総額を考慮に入れる必要がある。（挿入源：内部調達対外部調達を参照。）

直接的な団体間接経費

VFM プロファイルは、「単刀直入」な手段として意図されている。そのために、団体間接経費を含めるかどうかは任意である。評価者による専門的な判断は、プログラマネージャーとの話し合いの中で、意味を成すために団体間接経費を含める方がいいか、及びそれには何を含めるべきかを特定すべきである。カナダ政府には間接経費に対する単一の比率がないので、各省庁が間接経費の予想額を含めたいかどうかを考慮すべきである。もしそうであれば、直接的な間接経費の一貫した定義を、間接経費の単一比率（%）を用いて、組織全体に一貫して適用することが勧められる。

高度な費用計算方法：
団体間接経費の計算 — 制約と課題

間接経費とは統治及び一般管理の費用である。⁷ これには (1) 財務及び人事管理などの中央管理機能⁸ 並びに (2) 例えば中核的情報技術の費用又は固定資産の減価償却費 (depreciation) を含むかもしれない中心に集積された費用 (centrally captured cost) の 2 つの要素が含まれる。

「間接経費」に含まれる内容は、各連邦省庁によって様々かもしれない。中心の費用 (central cost) がプログラムから回収されればされるほど、一般間接経費で計上される額は少なくなる。その重要な概念は、組織のプログラムごとの費用が全て計上された後まで、費用の一部が明らかに説明されないということである。この残額は、実際に組織のプログラムの直接的費用が全て特定された時に最も良く発見することができる。しかし、このような状況はまれである。**通常は、団体間接経費を含めずに、プログラムは個別に費用計算される。**しかし、もし「真実」により近い費用計算が求められるならば、適切な間接経費が見積られる必要がある。

間接経費は、各省庁の全プログラムの費用に対して、一貫して適用されなければならない。これには、間接経費の計上基盤が一貫しており、間接経費の比率が一貫していることが求められる。通常、その基盤となるのは、金銭的移転を除く、プログラムの直接的な一般管理費の総額である。つまり例えば、間接経費は奨励金及び助成金プログラムの管理費用には適用されるが、奨励金の支払には適用されない。間接経費の比率はそれぞれの省庁によって異なる。

費用計算のより高度なモデルでさえも、中心機関及び省庁から費用を回収しないサービス機関による政府全体の管理費用を反映させるために、省庁の費用への追加的な間接経費の要素を加えることができる。「共有サービス」(shared services) が有効である場合は、省又は組織の費用が明白になるかもしれないので、このようなモデルが望ましいかもしれない。プログラムに関連した政府の全費用を特定しようと試みる場合 (例えば、民営化の代替案と比較して) 又は異なった管轄地における類似プログラムの費用を比較したい場合には、この第 2 のレベルの間接経費を加えることが適切である。

⁷ この定義は、Canadian Institute of Chartered Accountants による 1999 年の出版物『Costing Government Services (政府サービスの費用計算)』83 ページからのものである。

⁸ 『The Treasury Board Guide to the Costing of Outputs(アウトプットの費用計算に関する財務委員会ガイド)』によると、「省の団体及び管理サービス (C&A) の間接経費のシェア。C&A の間接経費は、いかなる運営プログラムの一環でもないサービス部門の費用から成る。人事、情報科学、財務及び一般管理などの C&A 区分のいくつかは、一般管理プログラムの中に当てはまる。その他は、上級又は幹部の団体管理のような団体的特質を持っている。さらに、C&A 間接経費の詳細のカテゴリーには、法的サービス、プログラム評価及び監査が含まれる。アウトプットに割り当てられる C&A 間接経費には、運営費、資本の減価償却費又は手数料及び C&A 資産の資本費が含まれるべきである。

項目 1.1.2 資本費用 (Capital cost)

繰り返しになるが、VFM プロファイルは「単刀直入」な手法である。そのようなものであるために、多くの場合、資本費用についての報告は比較的簡単である。しかし、より資本集約型のプログラムでは、より高度な費用計算方法が求められるかもしれない（下記の「高度な費用計算方法」を参照）。単純な資本費用計算方法には、2 種類の指標の報告が含まれる。

資本費用

資本費用とは、新しい資本インフラストラクチャーの開発に割り当てられた費用のことである。多くの場合、この費用は経済年度を超えるが、VFM プロファイルのためには、1 年間の資本割当のみが含まれることが示唆される。

資本項目の周期的な置き換え

第 2 の指標は、資本項目の周期的な置き換えである。これには資本インフラストラクチャーの維持費又は保健、防衛若しくは公共インフラストラクチャーに関連するプログラムに当てはまるかもしれない、供給品在庫のような他の資本費用が含まれる。ここで重要な考慮事項は、資本構築に関連する維持費が今後の会計年度の中で説明され、及び含まれるかどうかということである。

高度な費用計算方法：

資本費用の「真の」費用計算と減価償却 (depreciation)

プログラムへのインプットには、プログラムマネージャーの統制下にあるもの及び一般的な団体間接経費の一部となるものの 2 種類の資本資産がある。本項は、初めの、プログラム別の資本資産に対応する。これはプログラムのサービス提供のために保持された非人的資産である。これには固定資産、供給品在庫及び時には運転資本も含まれる。プログラム別の資産費用は 2 種類ある。

資本費用自体 — つまり、プログラムによって使われるか、さもなければ他の用途に使われていたであろう資本金の機会費用である。減価償却費とは、資本資産の使用、消耗又は陳腐化を原因とする、長期的な資本資産価値の損失である。

資本費用（資本費 (capital charge)）

カナダ政府は、『アウトプットの費用計算ガイド』の中で様々な状態における資本費用の計上方法について説明している。⁹ 一般的に、資本費用は、現在の金利における、プログラム別資産の現在の市場価値への帰属収益に等しい。例えば、もし、特別用途ではないために市場価値が取得不可能ならば、金利計算の基となる「資本基盤」は、純帳簿価額であるかもしれない。プログラムに過剰容量がある場合でも、資本基盤の総額を計算する。「資本費」は以下のよう

ステップ 1：年間のプログラム別資産の市場価値を推定する。これは資産の減価償却及びその一部が年内に売買されるかもしれないため、長期的には変化する。これらの要因を調節するために、年間の株式資本の平均価値を計算する。

⁹ Canadian Institute of Chartered Accountants, 『Costing Government Services for Improved Performance Measurement and Accountability (業績測定と説明責任の改善に向けた政府サービスの費用計算)』、1999 年、47 ページ。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

ステップ 2：株式資本の平均価値に公定歩合（金利）を適用することで、資本手数料を計算する。この金利は当該省庁に特有である、又は「連結収益ファンド貸出金利」として通常扱われる、カナダ政府のための名目（nominal）公定歩合の場合であるかもしれない。¹⁰

減価償却

減価償却とは、期首と期末の間のプログラム別資産の市場価値の差異である。その手順は物理的又は技術的な変化に左右されるかもしれないが、「減価償却」は財務的概念である。

総資本費用

総（年次）資本費用＝資本費（capital charge）＋減価償却費

項目 1.1.3 他の政府部門（OGD）サービス（該当する場合）

いくつかのプログラムは、そのサービスのかなりの部分を他の政府省庁を通して提供している。このような場合、評価者は専門的な判断を使ってプログラムマネージャーと話し合いを行いながら、そのようなサービス提供費用が含まれる必要があるかどうかを決める必要がある。もしこれが当てはまるならば、これらの費用を含めるための簡単な方法は、参加省庁に対して、当該プログラムの各自の割当部分を提供するためにかかる費用の全体的な見積もり額を提示するよう要請することである。大半の場合、これらの費用の情報は、参加省庁による国会への個々の報告書を通じて入手可能である。

もし必要であれば、これらの費用を概算することができるが、その費用計算のための推測が報告されるべきである。下表は、サービス提供に重要な貢献を持つ、他省庁によるプログラムへの貢献度を算出するためのより高度な方法を示すものである。これらの方法は、サービス提供の上で他省庁に大きく依存するプログラムに関して考慮されるべきである。

高度な費用計算方法： 他省庁によって提供されるサービスの「真の」費用計算

連邦政府の他省庁によってプログラムに提供されたサービスの費用（OGD 費）は、計上されるべきである。これは自省が実際にプログラムから払い戻しを受けるか否かにかかわらず当てはまる。したがって、VFM プロファイルの中に計上する他省庁の費用には次のものが含まれるかもしれない：

他省庁に実際に払い戻される費用

計上されるが実際には払い戻されない費用

一般的には、普通に払い戻される OGD 費については、財務委員会の「Policy on Interdepartmental Charging and Transfers Between Appropriations（省庁間の課金及び予算割当間の移転に関する政策）」（1997 年 6 月）に記載されている。

<http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs-pol/TBM-142/ICTA-e.asp>

¹⁰ カナダ財務委員会、『Guide to the Costing of Output（アウトプットの費用計算ガイド）』1989 年、14 ページ。

www.fin.gc.ca/lending/consolidatedrevenuefund

本政策では、財又はサービスがひとつの予算割当から他の予算割当に移転される大半の場合において、手数料が徴収されるべきだとしている。これらの費用には、物質的資材、労働力、在庫、コンサルティングサービス、又は財若しくはサービスの提供に関連する他の項目への支出が含まれるかもしれない。

大半の場合、他省に払い戻される費用は運営費に制限される。しかし、資本費用は増分費用として含められるかもしれないが、これは財又はサービスを他の割当に提供する目的のために問題の資本資産が購入された場合のみである。

時には、法律、規制又は行政命令が、料金又は手数料を請求することを指定している。一般的に、政府内部では同一料金が課金される。

省庁間の課金政策 (Interdepartmental Charging Policy) もまた、他省によって費用が負担され、払い戻しがされない場合について説明をしている。このような状況には、特定の法律又は他の財務委員会の指令に従って、ひとつの予算割当から別の予算割当への財又はサービスの移転が含まれる。例えば、いくつかの省庁の主要な役割は、政府の他省へ財又はサービスを提供することである (すなわち共通サービス組織)。

同様に、Surplus Crown Assets Act の対象である余剰物資の処分においては、払い戻しが発生しないかもしれない ; 回転資金の使用を通じてまかなわれ、したがって財務委員会マニュアル (Treasury Board Manual) (Comptrollership Volume, 5~6 章 Policy on Special Revenue Spending Authority (特別歳入支出権限に関する政策) の規定の対象となっている業務も同様である。最後に、サービス又は施設が複数の省庁によって共有され、文書による費用共有取極に従って、相互間の費用配分が決まっているような状況では、実際の払い戻しがされないかもしれない。

項目 1.1.4 カナダ政府による非管理的支出

一般的に非管理的支出とは、第 3 者機関の提供者を利用する、又は産業 (例えば、改革資金) 若しくは個人 (例えば、省エネ革新) への助成金のような、政府外の当事者に直接的な奨励金又は助成金を提供するプログラムにおける、奨励金及び助成金のことである。

非管理的支出は、カナダ政府によって支払われる他の移転支出 (transfers) でもあり得る。例えば、州政府への移転支出がそうである。「移転」(transfer) という用語は、金銭が特定の財又はサービスに対する支払いではなかったことを示唆している。(出典 : Transfer Payment Policy for definition of Grants and Contributions (奨励金及び助成金の定義についての移転支出政策)

http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/ptpl_e.asp)

1.2 非カナダ政府の費用 (任意)

VFM は、カナダ全体の観点から判断されなければならない。つまり、この費用には、カナダ政府の費用及び非カナダ政府の費用の包括的な一覧が含まれるべきである。

非カナダ政府の費用には、プログラム参加者の費用 (申請費用、遵守費用 (compliance cost)、利用者使用料) が含まれる。これにはまた、他の政府又は非政府パートナーによって負担されたプログラム提供費が含まれるかもしれない。

いくつかの場合においては、非政府組織がプログラムのアウトプット及びアウトカムに関連するいくつかの費用を負担するかもしれない (例えば、第 3 者機関の寄付 (金銭又は現物支給) を活用するために政府の諸資源が使われる増分効果)。これらは、特に経済開発プログラム又は他からの助成金に依存しているプログラムについて、政府の介入の影響に関する貴重な情報源となるため、可能な場合はこれらの費用を計上すべきである。(例 : 定型書式 1、項目 1.2.2)

1.3 インプット費用間の均衡

Eブック中のプログラムのインプット費用ワークシートには、あらかじめ定められた公式に基づいて様々な費用計算比率を算出する表が含まれている。費用計算用データの入力完了するとすぐに、費用計算比率が自動的に算出される。これらの費用計算比率及び関連のインジケータについての詳しい説明は、経済性の業績の格付けの項に書かれている。

1.4 測定基準の設定

Eブック中のプログラムのインプット費用ワークシートには、類似プログラムと比較した測定基準の比率を算出する短い表もまた含まれている。測定基準の利用についての詳しい説明は、経済性の業績の格付けについての次の項に書かれている。

1.5 カナダ政府プログラム人員数

項目 1.5 プログラム人員数

定型書式 1 には、カナダ政府のプログラム人員数をマネージャーが記入する欄がある。この情報は費用計算の一部ではなく、むしろ費用を解釈する上での補助として、個別に提示されている。ここには次のものが含まれる：。

- 人員の構成及び経済性を改善するための潜在的な方法を考慮する（すなわち、組織における上級、中級、下級職員間の均衡が十分に保たれているのか）；並びに
- 人員の構成が時と共にどのように変遷したのか、及びこれらの変遷の影響はどのようなものだったか。

評価者がマネージャーと共に探求したいと思うかもしれない関連の問いには、適切な技能が配置されているかどうか、人員の維持及び交代の計画はあるか、又は一定のサービスを外部委託するかどうかの決定に人員の構成が影響するか、及びもしそうであればこれが経済性にどのような影響を与えるか、が含まれる。

インプットの経済性の測定能力の格付け

プログラムのインプットの経済性を測定する能力を測定するためには、評価者はプログラムマネージャーと共に、成熟度モデルの最初の項を点検する。価値は2つの方法で測定される：インプットの費用計算比率の定量的分析及び価値に対する管理の定性的なインジケータである。インタビューの完了及び関連文書の審査後、評価者は、マネージャーから提供された回答及び関連文書に基づいて点数を割当てる。評価者は、成熟度モデル及び格付けガイドに従って、妥当性の低、中又は高を判定する。

成熟度モデル：経済性を明示する能力

	低	中	高
経済を明示する能力			
インジケータ	格付けガイド		
#8 計画立案&ターゲット	• インプット費用のターゲットを持った運営計画がない	• インプット費用及びターゲットをある程度明瞭に述べた運営計画がある	• インプット費用及びターゲットを十分明瞭に述べた運営計画がある
#9 情報管理システム	• プログラム費用の電子的追跡がない	• ある程度の費用追跡はあるが、費用データの質は高くない	• 費用を電子的に追跡しており、関連データが有効である

計画立案&ターゲット

本インジケータは、プログラムがどの程度十分な運営計画文書を有しているか、これらの計画がインプット費用を特定しているか、及び諸資源の割当を管理するためのターゲット含んでいるかを評価する。そのような計画の存在は、プログラムが、可能な限りインプットの適切な管理及び最適化をすることを可能にする。基本的な計画文書には、予算、資本計画及び/又は資本維持計画、人材計画並びに年次業務計画が含まれる。範囲の広い調達活動を伴うプログラムには、調達計画書があるかもしれない。

評価者は、運営計画書がプログラムの対象範囲及び規模に適切なものであるかどうか、並びにインプットの割当を管理又は最適化のためのターゲットの存在に焦点を当てるべきである。

情報管理システム

質の高い情報が利用可能であることは、インプットの割当の最適化において重要な側面である。評価者は、主要なインプットについての電子的な報告の存在及び質の特徴に留意すべきである。ここでも、情報システムはプログラムの必要性を反映し、並びにその対象範囲及び規模に適切であるべきである。情報の立証は、その質を確実なものにするため、プログラムが直面するリスクに基づいて重要性を高める。

インプットの経済性の業績の格付け

プログラムのインプットの経済性の業績を測定するためには、評価者はプログラムマネージャーと共に、成熟度モデルの第2項を点検する。価値は2つの方法で測定される：それらは、インプットの費用計算率の定量的分析及び価値に対する管理の定性的なインジケータである。インタビューの完了及び関連文書の審査後、評価者はマネージャーから提供された回答及び関連文書に基づいて点数を割り当てる。評価者は、成熟度モデル及び格付けガイドに従って、妥当性の低、中又は高を判定する。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

成熟度モデル：経済性の業績の格付け

	低	中	高
経済性の業績の格付け			
インプットの費用計算			
インジケータ	格付けガイド		
#10 プログラム総費用に対する運営費の割合（％）	・ ターゲットが未設定であるか、又は獲得比率がターゲットより大幅に低い/高い	・ ターゲットは達成していないが、比率はターゲットに接近している	・ ターゲットを達成しており、獲得比率は許容範囲内（例：±5%）
#11 カナダ政府による比管理的支出（例、奨励金、助成金）対ターゲット	・ 奨励金・助成金の費用の差異又は費用作用因についての理解が乏しい	・ 費用作用因を理解した、奨励金・助成金補助の費用の追跡	・ 奨励金・助成金の費用の追跡、現在及び今後予想される費用作用因の理解並びにそれに取り組む計画
#12 様々な費用計算比率の相違（給与、専門サービス、資本）	・ ターゲットが未設定であるか、又は獲得比率がターゲットより大幅に低い/高い	・ ターゲットは達成していないが、比率はターゲットに接近している	・ ターゲットを達成しており、獲得比率は許容範囲内（例：±5%など）
#13 類似プログラムによる総費用に対する運営費の割合(%)の測定基準の設定	・ 全国的比較が見つからなかったか、又は獲得比率が全国平均値を大幅に上回る	・ 比率が全国平均値に接近している	・ 比率が全国平均値に非常に近い、同等か、又は下回っている（10～15%の差異）
管理慣行			
インジケータ	格付けガイド		
#14 生産性	・ 人材の組み合わせがターゲット又は類似組織の測定基準の設定を反映していない	・ 人材の組み合わせがターゲット又は類似組織の測定基準の設定を反映している	・ 類似組織の測定基準の設定を反映した最適な人材の組み合わせ
#15 測定基準の設定の優良事例集	・ 経済性管理のための優良事例についての理解が乏しい	・ 優良実施慣行（国内及び内部）を理解しており、一部実施している	・ 優良実施慣行（国内及び内部）を理解しており、実施中であり、及び測定が行われている
#16 管理業績契約	・ 機能している業績契約がないか、又は機能している契約はあるが経済性の目標を含んでいない	・ 業績契約は経済性の目標を反映しているが、ターゲットが存在しない	・ 業績契約は経済性指標のターゲットを反映している
#17 代替の執行モデル	・ 代替の執行モデルを検討していないか、又は可能性のある代替モデルへの理解が限られている	・ 代替の執行モデルをいくつか識別しているが、費用計算に関する情報がまとめられていない	・ 代替の執行モデルが完全に費用計算され、及び考慮されている
総合評価			

インプットの費用計算

VFM のプロフィールは、インプットの費用計算を評価するための4つの分野を提案する。それは、プログラムの諸資源の最適化のインジケータである。これらの各インジケータは、事例を加えて以下に考察される：

カナダ政府のプログラム総費用に対する運営（管理）費の割合（％）

このインジケータは、プログラムを提供するための間接経費に費やされた諸資源の量を測定する。例えば、プログラムに費やされる 1 ドルにつき 15 セントが、第 3 者の提供者への直接的な移転支出への支払額に対する、給与、契約、資本の支払に向けられていることがわかるかもしれない。この数自体は評価するのが難しいので、ターゲット又はこの数値の長期的な変数の観点から捉えられるべきである。この数値が低いほど、運営効率性は高い。しかし、もし数値が低すぎるならば、効率性の獲得は、プログラム執行の質を犠牲にして行われているかもしれない（例えば、監視、顧問サービス、その他の質）。従って、サービスの質は、効率性のインジケータの観点から考慮される必要がある。

カナダ政府による非管理的支出（奨励金、助成金など）

このインジケータは、第 3 者若しくは個人への奨励金及び助成金、又は政府の他のレベルのようなものに対する移転支出を測定する。もし費用作用因が理解され及び適切に管理されるならば、これらの相違を理解し、及び説明することが重要である。例えば、もし第 3 者に対する助成金が増加したならば、プログラマネージャーはその理由を理解し、及びこれらが一時的な圧力であるのか並びに人口動態又は他の変化を原因とする増加パターンを表しているのかどうかを理解する必要がある。大幅な相違は、プログラムが提供される方法の変更の必要性、諸資源を増大させる必要性、又はサービスの削減若しくは再編の必要性を示しているかもしれない。どのような場合でも、プログラマネージャーは、これらの相違を説明及び管理することができなければならない。

関連のインプット費用比率の相違

評価者は、年間ターゲットを使った様々なインプット費用比率を評価するか、又は望ましくは時系列データを使った長期的なインプット費用の性質の評価もすべきである。これらの費用計算項目の全てが全プログラムに関連しているわけではない。ここでも、評価者の専門的な判断は、プログラマネージャーと協議を行いながら、プログラムに対する妥当な比率を判定しなければならない。

類似プログラムによる総費用に対する運営費用の割合（％）の測定基準の設定

総費用に対する運営費用の割合（％）の適切なレベルの理解は、類似の組織又は業績が高いと見られている組織との測定基準を設定することによって得ることができる。これを行う際には、測定基準の設定に利用する組織が同等である、つまり同等のサービスを有する（規模及び対象範囲）ものであることが重要である。もし差異があるならば、それらは留意されるべきである。同等な組織として役に立つものは、他の地域、地方又は国の省庁による類似の業務である。

重要な質問を含む基本的なインプットの費用計算比率のいくつかが以下に概説される。

費用計算の領域	潜在的な費用計算率	考慮すべき質問
給与費	- プログラムの総費用に対する給与費の割合 (%) - 給与費のターゲットに対する実際値	- 費用は予想値と一致しているか？もしそうでなければ、それはなぜか？ - もし費用が増加しているならば、費用を管理するための緩和戦略が置かれているか。費用を管理するためにインプットの混合を調整することができるか、又は資源拡大の必要性があるのか？ - インプット間の区分は経済的な運営を促進するか？
資本費	- プログラムの総費用に対する資本費の割合 (%) - 資本費のターゲットに対する実際値	
専門サービス費	- プログラムの総費用に対する専門サービス費の割合 (%) - 専門サービス費のターゲットに対する実際値	

一定のプログラムでは、他の比率の分析が適切かもしれない。例えば、総費用に対する非カナダ政府費用の割合 (%) は、使用料を通して諸資源の大部分を獲得するプログラム又はサービス提供において非カナダ政府組織を活用するようなプログラムについて、有効な情報を提供し得る。このような比率は、プログラムマネージャーに対して顧客への影響についての情報を、又はサービス提供者に対して全体的なインプットの割当についての情報を提供する。

管理慣行

費用計算の観点からの定量的な情報は、プログラムが経済的なサービスの提供をどの程度促進しようとしているかを測定する管理慣行の観点から考慮されるべきである。インプットの最適化を促進する管理慣行の定性的な指標は、プログラムが価値あるものとして管理されているかどうかの有用なインジケータである。このようなインジケータの例は以下に示される。

生産性

生産性のインジケータとは、人材の混合のことである。適切な人員の混合を構成するものは何かを理解することは難しく、しばしば何が必要なのかを理解するために最も良い位置に置かれているのがマネージャーである。しかし、一部の組織では、この必要性に応じるような混合を有していない。したがって、マネージャーは最適な混合に対照させて、現在の人材混合を説明することが奨励される。もし差異があるならば、それらを協議し、及び達成するための計画を置く必要がある。類似組織と対照させた測定基準の設定もまた、最適な人材混合を正当化又は説明するために有用であり得る。

測定基準の設定の優良実施慣行

経済のもうひとつのインジケータは、類似組織がどのように運営しているかをマネージャーが理解しようと試みるかどうかということである。このインジケータは、マネージャーが他の類似プログラムの運営について学びたいと努め、及びそれらの慣行を見習おうとしているかどうかということである。マネージャーは、他組織の慣行をどの程度吟味し、及び自身のプログラムに新たな、革新的な方法を探求しているかについて問われるべきである。

管理業績契約

管理業績契約は、経済性の管理を反映するために置かれている。これには、契約管理慣行、人材又は資本管理に関する基準が置かれているかどうかが含まれ得る。管理業績契約が、マネージャーが一定の方法で行動するための誘因を提供することを所与として、経済性の考慮項目にそれらが含まれていることは、プログラムが経済の管理を行っているインジケーターである。

代替の執行モデル

管理部門が、どの程度、潜在的な代替執行モデルを継続的に考慮しているかは、経済性のもうひとつのインジケーターである。マネージャーは自身のサービスの提供に代替的な方法を考慮することによって運営を改善しようと努めているか、及びそれらの選択肢は熟考されて生み出されているか？

ステップ2のチェックリストー経済性

このステップの終了時には、以下のことが行われているべきである：

- 経済性に関連する質問及びインジケーターに対応するために、プログラムマネージャーと共にインタビューを行った；
- プログラムの妥当性に関する全ての文書の収集、審査及び格付けを行った；
- 全てのインタビューのメモ及びプログラムの関連文書を証拠バインダーにファイルした；
- データの収集、インジケーターの採点及び総合的な格付けを行うためにEブックを利用した。データは、既知の推測を利用して、インタビューガイド、プログラムインプット費用、主要業績文書及び妥当性格付けワークシートにインプットすべきである；
- どのようにリスクが緩和されているかを理解するために、プログラムマネージャーと協議しながらインプット費用計算比率を評価し、及びいかなる主要な変数をも分析した；並びに
- マネージャーと、自身の経済性増進の実施慣行を討論した。

VFM ツールボックス

付属書Cを参照 – インプットの費用計算比率の分析例

付属書Dを参照 – プログラムマネージャーのためのインタビューガイド

効率性の評価

効率性は、所与の量の諸資源で生み出すアウトプットを最適化する。効率性の向上は、増大したアウトプットを生み出すためにより低い費用が使われた、又は所与の量のアウトプットを生み出すためにより低い費用が使われた場合に発生する。有効な目的を持たない作業や資産の識別は、非効率性を明らかにする。¹¹

データ収集及びターゲットの設定

効率性の評価のためには、プログラムアウトプット費用定型書式に記入しなければならない。通常、この記入に必要なデータは、プログラムの運営開始から1～2年後にならなければ入手可能にならない。重要な効率性の指標は、「アウトプット1件当たりの費用」である。「アウトプット」とは、目標達成のためにプログラムによって生み出された財又はサービスのことである。アウトプットとは、プログラムのインプットからプログラムのアウトカムまでの因果連鎖の中間にある段階である。アウトプットは単なる活動ではない。それらはプログラムの活動の有意義な成果物であり、もし経済的及び効率的に生み出されたならば、望まれたアウトカムをもたらす。¹²

定型書式2は、「最終アウトプット」（項目2.1）と「中間アウトプット」（項目2.2及び2.3、その他）を区別するものである。「最終アウトプット」とは、プログラムのアウトカムを直接もたらす財又はサービスのことである。中間アウトプットはそれ自体では、必ずしもアウトカムをもたらさない。例えば、年金プログラムの最終アウトプットは、受益者へ小切手を送付することと考えることができるかもしれない。あるいは、「最終アウトプット」を申請の裁定だと概念化できるかもしれない。裁定は確かに重要なアウトプットであり、決定が行われれば、因果連鎖の残りの部分は、アウトカムの中の結論へと自然に、自動的に流れる。定型書式2では、少なくともひとつの「最終アウトプット」に関する費用の詳細を提供することが求められる。もし複数ある場合は、それを定型書式に加えることができる。

¹¹ Butt, H., Palmer, B. (1985 年), 『Value for Money in the Public Sector (公共部門における金額に見合った価値)』、Blackwell, Oxford、及び TBS 『Results-Based Management Lexicon (成果に基づく管理の用語集)』、TBS http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmafcgrr05_e.asp。

¹² アウトプットとアウトカムの関係は複雑であり得る。直接的で肯定的な関係では、プログラム理論が健全であり、及び外部的に介入する変数には全く直面しないことが想定される。もしアウトプットとアウトカムの間に関係が見られないならば、外部変数の制御及び説明ができるように完全な影響評価を実施することが示唆される。

効率性の評価 - 定型書式 2：プログラムのアウトプット費用（年次）

必須事項

(2.1) 最終アウトプット（あるいはアウトプットの部類）

	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
2.1.1 最終アウトプットの件数			
2.1.2 最終アウトプット 1 件当たりのカナダ政府の費用			
2.1.3 最終アウトプット 1 件当たりの非カナダ政府の費用			
2.1.4 最終アウトプット 1 件当たりの総費用			

任意事項

重要な中間アウトプット（もしあれば）

(2.2) 中間アウトプット 1	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
2.2.1 中間アウトプットの件数			
2.2.2 中間アウトプットのカナダ政府の費用			
2.2.3 中間アウトプットの非カナダ政府の費用			
2.2.4 中間アウトプットの総費用			
2.2.5 中間アウトプット 1 件当たりの費用			
2.2.6 プログラム総費用に対する割合 (%)			

(2.3) 中間アウトプット 2	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
2.3.1 中間アウトプットの件数			
2.3.2 中間アウトプットのカナダ政府の費用			
2.3.3 中間アウトプットの非カナダ政府の費用			
2.3.4 中間アウトプットの総費用			
2.3.5 中間アウトプット 1 件当たりの費用			
2.3.6 プログラム総費用に対する割合 (%)			

項目 2.1 「最終アウトプット」(End output) の費用

「最終アウトプット」の件数が特定されるとすぐに、エクセル形式のこの定型書式は以前のテンプレート（インプット費用）からの情報を使って、自動的に 1 件当たりの費用を計算する。これは、プログラムの総費用が「最終アウトプット」へのインプットであるため、可能である。使用されるデータが可能な限り最新のものであることを確実にすることが非常に重要である。適切な場合は、評価者は、個別のアウトプットとは対照的に、アウトプットの部類を評価することも選択できる。これには、アウトカムの実現に寄与する、同等の重要性を持った一連のアウトプットを融合することを含めることができるかもしれない。

項目 2.2、2.3 その他「中間アウトプット」の費用

定型書式 2 には、中間アウトプット用の欄がある。いくつかのプログラムでは、中間アウトプットそのものが重要であり得る。例えば、年金制度には申請者に対する裁定の手順及び申請が却下された者に対する上訴の手順があるかもしれない。この場合、裁定及び上訴の決定は両方とも重要な中間アウトプットである。

極端な場合では、プログラムのサブシステムのみに対して、その中間アウトプットを用いて、VFM プロファイルの 3 つの定型書式を記入することができるかもしれない（例えば、上記の裁定サブシステム）。評価者は、プログラムのサブシステムの VFM 及びそれらの中間アウトプットをいつ、どこで吟味する価値があるかを決定しなければならない。

この情報の入力はい任意である。中間アウトプットは一般的にプログラムの一部の費用だけに関係しているので、これには新しいインプット費用情報の計算が求められる。したがって、中間アウトプットのための費用情報は、定型書式 2 に直接入力されなければならない。

アウトプットの効率性の測定能力の格付け

プログラムのアウトプットの効率性の測定能力を測定するためには、評価者はプログラムマネージャーと共に、成熟度モデルの第 2 項を点検する。インタビューの完了後及び関連文書の審査後、評価者はマネージャーから提供された回答及び関連文書に基づいて点数を割り当てる。評価者は、成熟度モデル及び格付けガイドに従って、効率性の低、中又は高を判定する。

成熟度モデル：効率性の明示能力

	低	中	高
プログラムの効率性の明示能力の格付け			
インジケータ	格付けガイド		
#18 計画立案及びターゲット	アウトプット（費用）のターゲットがない	特定されたいくつかのアウトプット（費用）のターゲットがある	アウトプット及び費用のターゲットを持った運営計画がある
#19 業績測定及び情報管理	アウトプットに関する業績情報が皆無であるか、又はほとんどない	- 業績監視は臨時に行われている - 業績報告の一部利用	- 十分理解された業績監視システムが機能している - 情報管理システムを使って、重要なアウトプット及び業績指標が追跡されている

効率性を明示する能力の格付け

効率性を明示する能力を測定するために従うステップは、以下の各項目に点数を割り当てることによって、上記の効率性の成熟度モデルの最初の部分を完成させることである。

計画立案及びターゲット

このインジケータは、プログラムがアウトプット及び費用のターゲット並びにそれをどのようにして達成するかを計画を持っているかどうかを評価する。経済開発プログラムの例に従うと、もしアウトプットが融資ならば、特定の期間中に与えられる融資数のターゲット及びこれらの融資を提供するための費用がプログラムに設定されているかどうか。

業績測定 & 情報管理

このインジケータは、プログラムがアウトプットを追跡する測定システム及び関連の業績インジケータをどの程度導入しているかを評価する。例えば、小規模企業に融資を提供する経済開発システムは、それぞれの融資がどれぐらいの業績をあげているかを評価する情報（例、融資の返済状況のような業績インジケータ）と同様に、与えられる融資の数（アウトプット）を設定しているべきである。

業績の測定

業績を測定するためには、効率性の成熟度モデル（「アウトプットの費用計算」、「管理慣行」）の第2及び第3の部分の完成しなければならない。割り当てられる点数は、定型書式2、インタビューの回答及び業績文書の審査によって提供されたデータに基づいていなければならない。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

成熟度モデル：効率性の業績の格付け

	低	中	高
効率性の業績の格付け			
インジケーター	格付けガイド		
アウトプットの費用計算			
#20 アウトプット毎の費用ターゲットの達成	・ ターゲットの設定がない	・ ターゲットは設定されているが、大きな差異がある	・ アウトプットごとの費用ターゲットが達成されているか、又は最小の差異である
#21 アウトプット毎の費用の測定基準の設定	・ 他の類似プログラムに対するアウトプットごとの費用の測定基準の設定がない	・ 測定基準の設定がなされている	・ 測定基準の設定は積極的に利用されており、及びアウトプットごとの費用は測定基準に非常に近い、同等か、又は下回っている
管理慣行			
#22 サービス標準	・ 顧客サービス標準が設定されていないか、又は公表されていない	・ 顧客サービス標準は設定されているが、情報の監視及び分析が限られている	・ 顧客サービス標準が活発に監視され、分析され、及びそれに従って行動している
#23 管理業績契約	・ 業績契約に効率性(アウトプット)の目的が含まれていない	・ 業績契約は効率性の目的を反映しているが、ターゲットがない	・ 業績契約は効率性上の目的を反映しており、ターゲットがある
総合評点			

アウトプットの費用計算

アウトプット（又はアウトプットの部類）1件当たりの費用に対するターゲットの達成

この定型書式は、アウトプット1件当たりのカナダ政府の費用、アウトプット1件当たりの非カナダ政府の費用（使用料に依存する組織について）の費用計算率、及びアウトプット1件当たりの総費用と同様に、アウトプット（又はアウトプットの部類）の数を評価するための情報を提供する。以下の表は、評価者が成果を分析する際に考慮すべき追加的ないくつかの質問と同様に、これらそれぞれの重要性を説明するものである。

アウトプットの 費用計算比率	重要性	成果分析のための質問
2.1.1 最終アウト プットの件数	ターゲットに対する達成したアウト プット数との比較又は長期的な変化 の比較が業績のインジケータである。	- ターゲットはどれだけ達成されているか？ - ターゲット達成の相違はどのくらいあるか、及びこの相違を説明することができるか？ - 成果の比較ができるような類似組織は存在するか？ - 長期的変化とは何か。 - アウトプット 1 件当たりの費用は増加しているか、又は低下しているか、及びそれはなぜか？費用作用因は説明することができるか？費用増大はどのように制御することができるか？ - 民間費用 (private cost) と公共費用の差額 (balance) はどれぐらいか？
2.1.2 最終アウト プット 1 件当たり のカナダ政府の費 用	設定されたターゲットに対する単位 当たりのカナダ政府の費用又は長期 的な比較が効率性の指標である。	
2.1.3 最終アウト プット 1 件当たり の非カナダ政府の 費用 (任意)	使用料に依存するサービスについ て、設定されたターゲットに対する アウトプット単位あたりの又は長期 的な民間費用 (public cost) が、顧客 によって吸収される費用額を示す。	
2.1.4 最終アウト プット 1 件当たり の総費用	設定されたターゲットに対する単位 当たりの総費用又は長期的な総費用 が効率性の指標である。	

アウトプット 1 件当たりの費用の測定基準の設定

アウトプットの達成及びそれらの費用を類似の組織と比較して測定基準を設定することは、プログラムの全体的な効率性を評価するための最良の方法である。例えば、全ての地域で類似のプログラムを提供している省庁は、全体的な効率性を評価するために地域間の比較を測定基準として用いることができる。いくつかの組織は、類似の国際的な比較又は民間部門の類似の組織を研究する必要があるかもしれない。測定基準の設定のための同等の組織が見つからない場合は、評価者は、組織的な業績を、長期的な変化又はターゲットと対照させて評価することができる。

管理慣行

サービス標準

このインジケータは、サービス標準が積極的に監視され、分析され、及びそれに基づいて行動しているかどうかを測定する。標準とは、プログラムの利用者が期待し得るサービスの業績レベルを意味する。サービス標準は、組織が顧客に対して一定レベルのサービスを執行するという公約である。したがって、これには顧客満足の測定は伴わず、むしろサービスを提供する上でのプログラムの業績が測定される。例えば、ある経済開発プログラムには、一定の時間内に全ての融資を処理するというサービス標準があるかもしれない。このサービス標準の達成は、内部の手順を追跡することによって測定することができる。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

サービス標準は通常、コミュニケーション、手段（アクセス）、適時性及び職員と顧客間の交流のような分野に存在している。例えば、10 回中 9 回は、電話のベルが 6 回鳴る間に応答するということは、相談サービスにおける一定時間内のひとつの標準又は条項であり得る。サービス標準のレベルは、ひとつの費用の機能であり得る。したがって、VFM の達成には、費用をサービスの提供及びその質と釣り合わせる事が含まれる。サービス標準についての詳しい情報については、TBS の『How-to Guide for the Service Improvement Initiative（サービス改善イニシアチブのハウツーガイド）』を参照すること。 http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/howto-comment/howto-comment_e.asp

管理業績契約

効率的な管理を反映する管理業績契約は、効率性のもうひとつのインジケータである。これには達成されたアウトプットのレベルのターゲットが含まれ得る。管理業績契約は、マネージャーが一定の方法で行動する誘因を与えることを所与として、効率性の考慮が含まれることは、プログラムが成果に向けて管理されていることの指標である。

ステップ2 のチェックリストー効率性

このステップの終了時には、以下のことが行われているべきである：

- ・ 経済性に関連する質問及びインジケータに対応するために、プログラムマネージャーと共にインタビューを行った；
- ・ プログラムの妥当性に関する全ての文書の収集、審査及び格付けを行った；
- ・ 全てのインタビューのメモ及びプログラムの関連文書を証拠バインダーにファイルした；
- ・ データの収集、インジケータの採点及び総合的な格付けを行うために E ブックを利用した。データは、既知の推測を利用して、インタビューガイド、プログラムインプット費用、主要業績文書及び妥当性格付けワークシートにインプットすべきである；
- ・ どのようにリスクが緩和されているかを理解するために、プログラムマネージャーと協議しながらインプット費用計算比率を評価し、及びいかなる主要な変数をも分析した；並びに
- ・ マネージャーと、自身の経済性増進の実施慣行を討論した。

VFM ツールボックス

付属書 C を参照 — インプットの費用計算比率の分析例

付属書 D を参照 — プログラムマネージャーのためのインタビューガイド

費用効果の評価

費用効果とは、アウトカムの単価を最小にすることである。¹³

データ収集及びターゲットの設定

プログラムの「アウトカム」とは、内在的な (inherent) 価値を持つ成果のことである。この価値は肯定的又は否定的なものかもしれない。VFM プロファイルのためには、データの収集がより容易であることから、直接的又は即時的なアウトカムのみが分析されることが示唆される。例えば、経済開発プログラムは、研修を受けた参加者をアウトプットとして、就職した参加者の数を直接的アウトカムに及び長期雇用を最終アウトカムにしているかもしれない。この場合、就職の数が、関心 の高い (of interest) アウトカムとなる。

アウトカムは、インプット又はアウトプットよりも監視することが難しい。それにもかかわらず、アウトカム分析が実行可能となる時点に到達する基準は似ている。この時点に達したことを示すインジケータは次の2つである：(1) 期間ごとのアウトカム量が安定した、及び (2) 主要なアウトカム1件当たりの平均費用が予期された長期レベルまで低減した。

カナダ政府のプログラムの大半は、1つ又は2つの特定のアウトカムに照準 (target) を定めている。定型書式3は、これらを「主要アウトカム」(項目3.1) として言及している。もちろん、もしプログラムが期待通りに作用しなければ、主要なアウトカムは期待されたものと違ったものになるかもしれない。しかし大半の場合、主要なアウトカムとは、プログラムによって求められるものとなる。

これらの規模が設定されなければならない。規模は、3.1.1.の中に、自然単位 (natural unit) 又はドル単位で入力することができる (Eブックのセルは、金銭的な数値を用いる場合、ドルを単位としてフォーマット化されなければならない)。例えば、住宅の断熱性を改善することで省エネを奨励するプログラムは、その主要なアウトカムを、例えば熱量 (BTU) といったエネルギーの単位及び現在の市場価格で評価されたドル単位で報告するかもしれない。自然単位及びドル単位の両方で主要なアウトカムの規模を特筆する理由は、第一に、もし市場価格がなければ、いくつかのアウトカムはドルで表すことが難しいかもしれないからである。例えば、自然の水路を清浄に保つといった環境的及び生態的な効果は、しばしばドル単位で表すのが難しい。同様に、所得再配分を主要アウトカムとするプログラムも、その価値をドル単位で表すことが難しいかもしれない。

次に、アウトカムがドル単位で評価できる時でも、貨幣単位よりも自然単位を使った方が、その効率性をより良く評価することができるかもしれない。例えば、エネルギー効率を向上させるプログラムは、エネルギーの節約量という観点からうまく機能するかもしれないが、それがエネルギー価格の低い時期と偶然一致したかもしれないし、又はその逆のこともあるかもしれない。

項目3.1 「主要な直接的な (即時的) アウトカム」の費用

定型書式2で主要なアウトプットに関連する総費用が示されたと同様に、定型書式3は、主要なアウ

¹³ McCrindell, James Q.

Costing Government Services for Improved Performance Measurement & Accountability (業績測定及び説明責任の改善のための政府サービスの費用計算)、1999年。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

トカムに関連するプログラムの総費用を示す。

アウトカム 1 件当たりの費用は、ドル単位で表されたアウトカムに基づくものである。これによって、容易な費用効果の判断が可能になる。つまり、便益 1 ドル当たりの費用は容易に解釈することができる。もし、プログラムから 1 ドルの便益を得るための費用が 1 ドル未満ならば、それは非常に費用効果が高いといえる。これは、プログラムが目標を達成するために外部の諸資源を活用する場合又は教育プログラム若しくは経済開発プログラムのような相乗効果が伴う場合に当てはまるかもしれない。例えば、建設プロジェクトは、一定の数の直接的な職を生み出し、プロジェクトのサービスを提供するためにそれが順々に追加的な職を生み出すという相乗効果の可能性を持ち得る、又は経済開発プログラムは無数のビジネスの創出につながる革新につながり得る。

項目 3.2、3.3 他のアウトカムの費用

あるプログラムには、他のアウトカムの費用を分析する価値がないかもしれないほど、優勢な重要性を持つひとつのアウトカムがあるかもしれない。例えば、鉄道が道路を横切る場所での安全性を改善するプログラムの場合、事故率の削減という観点のみから適切に評価することができるかもしれないが、これはまた、わずかな道路渋滞又は街頭風景の美観へのわずかな影響のような、他のわずかな影響をもたらすかもしれない。

もし他のアウトカムが重大なものならば、定型書式 3 にはそれを説明し、及びその費用を一覧にするための欄が設けられている。もし他のアウトカムが 3 つ以上あるならば、管理者が特筆すべきだと思うならば、情報を追加することができる。

費用効果の評価 - 定型書式 3：プログラムアウトカムの費用（年次）

必須事項

(3.1) 主要な直接的、即時的アウトカム（又はアウトカムの部類）

	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
3.1.1 直接的アウトカムの件数（国家単位）			
3.1.2 直接的アウトカム 1 件当たりのカナダ政府の費用			
3.1.3 直接的アウトカム 1 件当たりの非カナダ政府の費用			
3.1.4 直接的アウトカム 1 件当たりの総費用			

任意事項

他の直接的、即時的アウトカム（又はアウトカムの部類）

(3.2) アウトカム 2	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
3.2.1 直接的アウトカムの件数（国家単位）			
3.2.2 直接的アウトカム 1 件当たりのカナダ政府の費用			
3.2.3 直接的アウトカム 1 件当たりの非カナダ政府の費用			
3.2.4 直接的アウトカム 1 件当たりの総費用			

(3.3) アウトカム 3	当年度	ターゲット (翌年度?)	相違
3.3.1 直接的アウトカムの件数（国家単位）			
3.3.2 直接的アウトカム 1 件当たりのカナダ政府の費用			
3.3.3 直接的アウトカム 1 件当たりの非カナダ政府の費用			
3.3.4 直接的アウトカム 1 件当たりの総費用			

費用効果を明示する能力の測定

費用効果を明示する能力を測定するためには、経済及び効率性の明示能力について以前に行ったと同じよう進めていかなければならない。効率性の成熟度モデル - プログラム効率性の明示能力の最初の部分を完成させること。インタビューの完了及び関連文書の審査後、評価者はマネージャーから提供された回答及び関連文書に基づいて点数を割り当てる。評価者は、成熟度モデル及び格付けガイドに従って、効率性の低、中又は高を判定する。

計画立案及びターゲット

このインジケータは、プログラムが直接的なアウトカム及び費用計算のターゲットに関連する情報を測定する計画の開発、導入及び監視を行ったかどうかを評価する。経済開発プログラムの例に従って、もしそのアウトカムが融資の支払いという即時的なアウトカムを解明すると判定されたならば、プログラムには、実際に意図された目的のために使われた融資の数のターゲットと同様にそれらの融資を提供するための費用が設定されているかどうか。

業績測定及び情報管理

このインジケータは、プログラムに関連の業績インジケータと同様に、アウトカムを追跡する測定システムがどの程度準備されているかを評価する。例えば、小規模企業に融資を提供する経済開発システムには、各融資がどれだけ高い業績をあげているか（例、融資の返済状況のような業績インジケータ）を評価する情報と同様に、与えられた融資（アウトプット）の数が設定されているべきである。

成熟度モデル：費用効果の明示能力

	低	中	高
プログラムの費用効果の明示能力の格付け			
インジケータ	格付けガイド		
#24 計画立案&ターゲット	• 直接的アウトカム（費用）のターゲットがない	• 特定された直接的アウトカム（費用）のターゲットがある	• 直接的アウトカム及び費用のターゲットを持った運営計画がある
#25 業績管理&情報管理	• 直接的アウトカムに関する業績情報が皆無であるか、又はほとんどない	• 直接的アウトカムの業務監視は臨時に行われている	• 情報管理システムを使って、主要な直接的アウトカムが追跡されている

業績の測定

業績の測定には、管理慣行と同様、アウトカムの費用計算比率の評価が伴う。これらを完成するためには、定型書式3及びプログラム管理部門との協議を含むその他の情報源によって提供されたデータに依存しなければならない。VFM プロファイルの中の定型書式は、プログラムの重大なアウトカムの全てを肯定的なものと想定している。もちろん、もしプログラムが全体的に非常に肯定的及び重要であっても、プログラムのアウトカムがそのような場合ではないかもしれない。例えば、障害者年金は、自立した生活を送る障害を持つ人々の能力に対しては、非常に良い効果を持つかもしれない。全体的に見て、これは多大な医療費の節約につながるかもしれない。しかし、これはまた、有給の職に就くための誘因に対しては否定的な効果を持つかもしれない。

VFM プロファイルは否定的な影響の測定は行わないが、管理者がそのようなものの発生の可能性を見出した場合は、特筆されるべきである。もしそれが重大なものであれば、完全な評価が必要となるかもしれない。

成熟度モデル — 費用効果の格付け

	低	中	高
費用効果の業績の格付け			
アウトカムの費用計算			
インジケータ	格付けガイド		
#26 直接的アウトカム毎のターゲットの達成	ターゲットの設定がない	ターゲットは設定されているが、大きな差異がある	アウトカムごとの費用ターゲットが達成されているか、又は最小の差異である
#27 アウトカム毎の費用の測定基準の設定	他の類似プログラムに対する直接的アウトカムごとの費用の測定基準の設定がない	測定基準の設定がなされている	測定基準の設定は積極的に利用されており、及び直接的アウトカムごとの費用は測定基準に非常に近い、同等か、又は下回っている
管理慣行			
#28 顧客満足	顧客満足が監視されていない	顧客満足が臨時に監視されている	顧客満足が監視されており、サービス改善計画が機能している
総合評価			

アウトカムの費用計算

直接的、即時的アウトカムの費用の評価には、以下の表に示されるインジケータの評価が伴う。

直接的アウトカム 1 件当たりの費用のターゲットの達成

この定型書式は、直接的アウトカム 1 件当たりのカナダ政府の費用、アウトカム 1 件当たりの非カナダ政府の費用及びアウトカム 1 件当たりの総費用の費用計算比率と同様に、アウトカムの数を評価するための情報を提供する。次表は、評価者が成果を分析する際に考慮すべきいくつかの追加的質問と同様に、これらそれぞれの重要性を説明する。費用計算比率を評価するための 4 つのインジケータが提案されている。これらのそれぞれが次表の中に考察される。

直接的アウトカムの 費用計算率	重要性	成果を分析するための質問
直接的（即時）アウトカムの単位（例えば、社会的/経済的/環境的效果（自然単位））	ターゲットに対する達成した直接的アウトカム数との比較又は長期的な変化の比較が業績のインジケータである。	- ターゲットはどれだけ達成されているか？ - ターゲット達成の相違はどのくらいあるか、及びこの相違を説明することができるか？
直接的アウトカム 1 件当たりのカナダ政府の費用	設定されたターゲットに対する単位当たりのカナダ政府の費用又は長期的な比較が費用効果の指標である。	- 成果の比較ができるような類似組織は存在するか？ - 長期的変化とは何か。
直接的アウトカム 1 件当たりの非カナダ政府の費用（任意）	使用料に依存するサービスについて、設定されたターゲットに対する直接的アウトカム単位当たりの又は長期的な民間費用が、顧客によって吸収される費用額を示す。	アウトプット 1 件当たりの費用は増加しているか又は低下しているか、及びそれはなぜか？費用作用因は説明することができるか？費用増大はどのように制御することができるか？
直接的アウトカム 1 件当たりの総費用	設定されたターゲットに対する単位当たりの総費用又は長期的な総費用が費用効果の全体的な指標である。	民間費用と公共費用の差額 (balance) はどれくらいか？

アウトカム 1 件当たりの費用の測定基準の設定

アウトカムの達成及びそれらの費用を類似の組織と対照させて測定基準を設定することは、プログラムの全体的な費用効果を評価するために有用である。効率性の評価と同様に、測定基準として類似プログラムを使って費用効果を評価することが役に立つ。測定基準を設定するための同等の組織が見つからない場合は、評価者は組織の業績を長期的に又はプログラムマネージャーによって特定されたターゲットに対照させて評価することができる。

管理慣行

顧客満足

顧客満足は、プログラムの成果の重要性及び質についての顧客の見解を尋ねることによって監視される。顧客満足の評価に有用なツールは、Common Measurement Tool（共通測定ツール＝CMT）である。顧客は、政府の内部又は外部にいるかもしれない。例えば、奨励金及び助成金プログラムには、直接的な顧客として第 3 者の提供者がいるかもしれない。又は、経済開発プログラムを提供するプログラムには、その顧客として企業があるかもしれない。どのような場合でも、顧客満足の理解は、全体的な業績の重要なインジケータであり、プログラムの費用効果の観点から評価されるべきである。顧客の満足についての詳しい情報は、TBS の『How-to Guide for the Service Improvement Initiative（サービス改善イニシアチブのハウツーガイド）』を参照すること。

http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/howto-comment/howto-comment_e.asp

ステップ2 のチェックリストー費用効果

このステップの終了時には、以下のことが行われているべきである：

- 費用効果に関連する質問及びインジケータに対応するために、プログラスマネージャーと共にインタビューを行った；
- プログラムの妥当性に関する全ての文書の収集、審査及び格付けを行った；
- 全てのインタビューのメモ及びプログラムの関連文書を証拠バインダーにファイルした；
- データの収集、インジケータの採点及び総合的な格付けを行うために E ブックを利用した。データは、既知の推測を利用して、インタビューガイド、プログラムインプット費用、主要業績文書及び妥当性格付けワークシートにインプットすべきである；
- どのようにリスクが緩和されているかを理解するために、プログラスマネージャーと協議しながらアウトカム費用計算比率を評価し、及びいかなる主要な変数をも分析した；並びに
- マネージャーと、顧客満足の監視及びそれに基づく行動における自身の実施慣行を討論した。

VFM ツールボックス

付属書 D を参照 – プログラムマネージャーのためのインタビューガイド

ステップ3：報告

プログラムの VFM についての報告には、妥当性及び達成された業績の評価が伴う。これらそれぞれの要素を明示する能力は、所見に帰属すべき信頼度の指標である。

概要

この項は、提供された定型図表を用いて、ステップ 1 及びステップ 2 の所見を図示すること並びにその所見及びいかなる推測をも説明することから成る。

指示

このステップは、以前のステップそれぞれの所見の分析及び報告が伴う。初めに、プログラムの妥当性を明示する能力が妥当性の達成の観点から評価される。次に、業績の 3 つの側面（経済性、効率性及び費用効果）のそれぞれが、業績を測定する能力及び実際に達成された業績の観点から評価される。

その次に、プログラムの現在の VFM の全体的な格付けに至るために、プログラム業績の観点から全体的なプログラムの妥当性が評価される。これらの所見は、その信頼度のインジケータを提供する、プログラムの全体的な価値を明示する能力に関連付けて報告される。E ブック中にある、妥当性の格付け及び業績の格付けのワークシートは、これらの全体的な格付けを判定するために用いられる。

プログラムの妥当性の報告

プログラムの妥当性は、プログラムの妥当性を明示する能力を、達成された妥当性に対照させて報告される。明示する能力が高い場合、プログラムの業績がどれだけ高くても、もしそれが妥当でなければ、プログラムのターゲットが再検討されるべきか、又はプログラムは他の優先事項、関連リスク、政治的な考慮並びに省庁及び中心機関の管理インプットの観点から検討される必要がある。Eブックは、評価者によって採点された、それぞれのインジケータの個々の得点に基づいて全体的な格付けを算出する。次の表及び評価表は、妥当性の全体的な評価を説明する。

プログラムの妥当性を明示する能力

プログラムの妥当性に関する文書の入手可能性及び質を評価するために求められる情報を特定する成熟度モデル：ベースライン情報；プログラム介入の事例；及びプログラム理論。妥当性の格付けは、収集されたデータ及び妥当性を明示する能力の格付けのために用いられるインジケータを示す次の表に適用される格付け基準に基づいて適切なインジケータを低、中又は高に格付けすることによって判定される。

妥当性を明示する能力の格付け

妥当性の明示能力の概要			
インジケータ	低	中	高
#1 ベースライン情報			
#2 プログラム介入についての事例			
#3 プログラム理論			
総合得点			
総合格付け			

「低」得点は1ポイント、「中」得は2ポイント、「高」得点は3ポイントにそれぞれ等しい。

- 総合得点が3～4は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が5～7は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が8～9は、「高」格付けを示す。¹⁴

プログラムの妥当性の達成

4つの評価基準に基づくプログラムの妥当性の格付け：プログラムの権限の源泉；プログラムの継続的な必要性；現在の政府の優先事項との一貫性；及び政府にとっての適切性。次の表は、プログラムの妥当性の格付けのために用いられるインジケータを示す。

¹⁴ 格付けの範囲は、全てのインジケータについて得点が生み出されるとの想定に基づいている。

プログラムの妥当性の格付け

プログラムの妥当性の概要			
インジケーター	低	中	高
#4 プログラムの権限の源泉			
#5 プログラムの継続的な必要性			
#6 現在の政府の優先事項との一貫性			
#7 政府にとっての適切性			
総合得点			
総合格付け			

「低」得点は1ポイント、「中」得点は2ポイント、「高」得点は3ポイントにそれぞれ等しい。

- 総合得点が4～6は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が7～9は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が10～12は、「高」格付けを示す。¹⁵

「総合妥当性得点」(Combined Relevance Score) は、妥当性のインジケーター全ての得点の合計に等しい。Eブックは、妥当性の全体的な格付けを示すために次の表を用いている：

プログラムの全体的な妥当性の概要

プログラムの全体的な妥当性の概要	
総合妥当性得点	
妥当性の全体的な格付け	

- 総合得点が7～10は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が11～17は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が18～21は、「高」格付けを示す。

¹⁵ 格付けの範囲は、全てのインジケーターについて得点が生み出されるとの想定に基づいている。

下記の評価表は、プログラムの妥当性の格付けに関する様々な評価の組み合わせを示している。

プログラムの妥当性の評価表

妥当性の評価				
妥当性を明示する 能力	高	妥当性の多少の明示 プログラムの優先事項の再検討（reorientation）が推奨される	継続的な妥当性が明示されている 妥当性の改善が推奨される	高い妥当性が明示されている
	中	妥当性の明示が低度 妥当性を明示する能力の改善及びプログラムの優先事項の再検討が推奨される	妥当性の明示が中程度 妥当性を明示する能力の改善及びプログラム目的の改善が推奨される	継続的な妥当性の明示 妥当性を明示する能力の更新が推奨される
	低	妥当性の明示なし より徹底的な評価が推奨される	妥当性の明示が低度 妥当性を明示する能力の更新及びプログラム目的の改善	妥当性の多少の明示 妥当性を明示する能力の更新が推奨される
		低	中	高
プログラムの妥当性の格付け				

妥当性の成果の分析

前述したように、その重要性を所与として、妥当性についての所見は、全体的な業績とは別に、特定の行動を示唆し得る。例えば、もしプログラムの全体的な妥当性が高いと格付けされ、妥当性を明示する能力が高いのならば、これは、所見に高いレベルの信頼度が与えられ得ることを示唆する。この場合、プログラムが継続的な妥当性を明示することが示唆されるだろう。しかし、もし妥当性が低く、明示する能力が低いならば、完全な評価に着手することを考慮するための十分な時間を与えるべきである。

プログラムの業績の報告

プログラムの業績は、プログラムによる業績を明示する能力を、達成された業績に対照させて報告される。明示する能力が高い場合、プログラムの業績がどれだけ高くても、もしそれが妥当でなければ、プログラムのターゲットが再検討されるべきか、又はプログラムは、他の優先事項、関連リスク、政治的な考慮並びに省庁及び中心機関の管理インプットの観点から検討される必要がある。Eブックは、評価者によって採点された、それぞれのインジケータの個々の得点に基づいて全体的な格付けを算出する。次の表及び評価表は、妥当性の全体的な評価を説明する。

業績を明示する能力

プログラムの業績：経済性、効率性；及び費用効果に関する文書の入手可能性及び質を評価するために求められる情報を特定する成熟度モデル。業績の格付けは、収集されたデータ及び成熟度モデル：経済性、成熟度モデル：効率性及び成熟度モデル：費用効果の中に適用される格付け基準に基づいて適切なインジケータを低、中又は高に格付けすることによって判定される。

業績を明示する能力

業績を明示する能力の概要			
インジケータ	低	中	高
経済性 #8 計画立案&ターゲット			
経済性 #9 情報管理システム			
効率性 #18 計画立案&ターゲット			
効率性 #19 業績測定&情報管理			
費用効果 #24 計画立案&ターゲット			
費用効果 #25 業績測定&情報管理			
総合得点			
総合格付け			

「低」得点は1ポイント、「中」得点は2ポイント、「高」得点は3ポイントにそれぞれ等しい。

- 総合得点が6～9は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が10～14は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が15～18は、「高」格付けを示す。¹⁶

プログラムの業績の達成

プログラムの業績：経済性、効率性及び費用効果に関する文書の入手可能性及び質を評価するために求められる情報を特定する成熟度モデル。業績の格付けは、収集されたデータ及び成熟度モデル：経済性、成熟度モデル：効率性及び成熟度モデル：費用効果の中に適用される格付け基準に基づいて適切なインジケータを低、中又は高に格付けすることによって判定される。次の表はプログラム業績の格付けに用いられるインジケータを示す。

¹⁶ 格付けの範囲は、全てのインジケータについて得点が生み出されるとの想定に基づいている。

**VFM プロファイル
ガイドブック[草案]**

プログラムの業績の格付け

達成された業績の概要			
インジケーター	低	中	高
経済性 #10 プログラム総費用に対する運営費の割合（％）			
経済性 #11 カナダ政府による非管理的支出（例：奨励金、助成金）対ターゲット			
経済性 #12 様々な費用計算比率の相違（給与、専門サービス、資本）			
経済性 #13 類似プログラムによる総費用に対する運営費の割合（％）の測定基準の設定			
経済性 #14 生産性			
経済性 #15 測定基準の設定の優良事例集			
経済性 #16 管理業績契約			
経済性 #17 代替の執行モデル			
効率性 #20 アウトプット毎の費用ターゲットの達成			
効率性 #21 アウトプット毎の費用の測定基準の設定			
効率性 #22 サービス標準			
効率性 #23 管理業績契約			
費用効果 #26 ターゲットの達成			
費用効果 #27 アウトカム毎の費用の測定基準の設定			
費用効果 #28 顧客満足			
総合得点			
総合格付け			

「低」得点は1ポイント、「中」得点は2ポイント、「高」得点は3ポイントにそれぞれ等しい。

- 総合得点が15～22は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が23～37は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が38～45は、「高」格付けを示す。¹⁷

「総合業績得点」(Combined Performance Score) は、業績のインジケーター全ての得点の合計に等しい。Eブックは、業績の全体的な格付けを示すために次の表を用いている：

¹⁷ 格付けの範囲は、全てのインジケーターについて得点が生み出されるとの想定に基づいている。

プログラムの全体的な業績の概要

プログラムの全体的な業績の概要	
総合業績得点	
業績の全体的な格付け	

- 総合得点が 21～31 は、「低」格付けを示す。
- 総合得点が 32～52 は、「中」格付けを示す。
- 総合得点が 53～63 は、「高」格付けを示す。

下記の表は、プログラムの業績の格付けに関する様々な評価の組み合わせを示す。

業績の評価表

業績の評価				
業績を明示する能力	高	業績の多少の明示 業績の再検討が推奨される	継続的な業績が明示されている 業績の改善が推奨される	高い業績が明示されている
	中	業績の明示が低度 業績を明示する能力の改善及び業績の再検討が推奨される	業績明示が中程度 業績を明示する能力の改善及びプログラム業績の改善が推奨される	継続的な業績の明示 業績を明示する能力の改善が推奨される
	低	業績の明示なし より徹底的な評価が推奨される	業績の明示が低度 業績を明示する能力の更新及び業績の改善が推奨される	業績の多少の明示 業績を明示する能力の更新が推奨される
		低	中	高
プログラム業績の格付け				

次頁の表に示されるように、VFM の評価を判定するために、全体的な妥当性の格付けと全体的な業績の格付けが組み合わせられる：

VFM 評価の表

VFM の評価				
プログラム 業績の格付け	高	VFM の多少の明示 プログラムの妥当性の 更新が推奨される	良い VFM プログラムの妥当性の 改善が推奨される	高い VFM
	中	低い VFM プログラム業績の改善 及びプログラムの妥当性 の更新が推奨される	中程度の VFM プログラムの業績及び 目的の改善が推奨される	良い VFM プログラム業績の改善が 推奨される
	低	VFM なし 他の優先事項と比較して 再考する	低い VFM プログラム業績の更新及 びプログラム目的の改善 が推奨される	VFM の多少の明示 プログラム業績の更新が 推奨される
		低	中	高
プログラムの妥当性の格付け				

VFM の区画 (quadrants)

VFM のマトリックス上の各区画は、格付け及び勧告の両方を提供する。これまでに考察された分野それぞれの中の妥当性及び業績の分析から追加的な勧告が発生するかもしれない。VFM プロファイルは、まだ試験的实施 (pilot) 段階にあるため、全体的な VFM 評価の適用性は、全ての推測に照らし合わせて測定されなければならない、並びに試験的实施が完了した際にはプロファイルが改訂され、及び洗練されることを反映しなければならない。

VFM の報告は、どのようにすればプログラムを改善することができるかを表示すると同様に、内在する所見を説明するために、これらの表及びグラフ以上のことをすべきである。高い VFM を達成しているプログラムについては、分析は他の政府プログラム中に実施し得る優良事例にも焦点を当てるべきである。付属書 E は、E ブック中に見られるデータ及び分析に加えて起草されるべきであるといった報告の例を提供している。

ステップ3 のチェックリストー報告業務

このステップの終了時には、以下のことが行われているべきである：

- 妥当性を明示する能力及びその達成についての所見を要約した；
- 業績を明示する能力及びその達成についての所見を要約した；
- 行われたいかなる推測をも含む、これらの所見についての報告書を準備した；並びに
- 考慮すべき予備的な行動を特定した。

VFM ツールボックス

付録 E を参照 — 報告書定型書式例

ステップ4：成果に基づく行動

所見の信頼度によって、VFM プロファイルの成果への対応は、プログラムの改善点の特定から、より徹底した影響評価の要求まで、広い範囲に及ぶ。妥当性が問われる場合は、上級幹部と政治主導者との間の対話 (interaction) が必要かもしれない。しかし、大半の場合は、意思決定に情報を与えるための成果の正当性及び信頼性を増進させるためには、VFM プロファイルが数年間にわたって適用されることが示唆される。

概要

このステップは、VFM プロファイルの所見に基づいたフォローアップ活動の提言を伴う。

指示

VFM プロファイルの成果が解明されたらすぐに、次のステップは、VFM の質を改善するために前進する方法を概説する提言を行うことである。これは、VFM を評価するために用いられる情報の質を改善する方法と同様に、管理部門が考慮すべき行動を特定する形をとるかもしれない。

背景 — 成熟度モデル手法

VFM に関する情報の正確さ及び有用性は時系列データを通して強化される。つまり、成果のインジケータ及び関連の費用を追跡すればするほど、所見は意思決定者にとってより深い意義及び洞察力を持つ。

このことから、時系列データが構築できるように、本ツールを用いて、少なくとも2～3年は毎年フォローアップを行うことが奨励される。これには、ステップ1～4の迅速な最新化が伴うかもしれない。またこれにより、以前の所見の正確さを検証することができ、及び管理者に対して価値を達成する観点から有用な情報を提供することができる。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

妥当性、業績を明示する能力及び業績の達成を改善するために行われるべき行動を統合する行動計画 (action plan) は、プログラムマネージャーによって構築されるべきである。行動計画は、評価によって提供された証拠に基づき、並びに所見が入手可能及び適切である場合は他のプログラムからの優良実施慣行が取り入れられるべきである。

プログラムが自身の経済性、効率性及び費用効果を評価できるようになるためには、所見に高いレベルの信頼性が置かれるまで、インプット及びアウトプットの費用計算及び報告能力を構築する必要がある。インプット及びアウトプットの測定が、プログラム活動へのアウトカムの帰属 (attribution) の分析の一助となるため、これは必要である。

考慮されるべき選択肢

VFM プロファイルの適用は、次の選択肢の中の少なくともひとつに結びつくはずである。

VFM プロファイルの成果が解明されたらすぐに、次のステップは、VFM の質を改善するために前進する方法を概説する提言を行うことである。これは、VFM を評価するために用いられる情報の質を改善する方法と同様に、管理部門が考慮すべき行動を特定する形をとるかもしれない

成果に基づいて行動するための選択肢には次のものが含まれ得る：

- **プログラム管理改善のための行動計画：**成熟度モデル手法を取り入れる第1の目的は、プログラムによる VFM の達成及び政府によるその達成の明示能力を改善することである。妥当性及び業績を改善するために取られる段階を統合する行動計画は、プログラム管理者によって構築されるべきである。行動計画は、評価によって提供された証拠に基づき、並びに所見が入手可能及び適切な時は他のプログラムからの優良実施慣行を取り入れるべきである。

VFM に関する情報の正確さ及び有用性は、時系列データを通じて強化され、成果のインジケータ及び関連の費用を追跡すればするほど、所見は意思決定者にとってより深い意義及び洞察力を持つ。このことから、時系列データが構築できるように、本ツールを用いて、少なくとも2～3年は毎年フォローアップを行うことが奨励される。これには、ステップ1～4の迅速な最新化が伴うかもしれない。またこれにより、以前の所見の正確さを検証することができ、及び管理者に対して VFM についての管理の観点から有用な情報を提供することができる。

- **より掘り下げた評価の誘発：**VFM プロファイルは、より詳細な評価が必要なプログラムを識別するために使うことができる。VFM 又は達成された業績を明示する能力のどちらかの観点から重大な課題が持ち上がったならば、より掘り下げた評価が推奨される。
- **政策及び支出の決定の通知：**政策及び支出の決定の通知は、所見の信用性を然るべく考慮し、リスク、政府の優先事項及び方向性並びに省庁の管理インプットのような他の要因を踏まえて行うべきである。
- **省内プログラムの分析：**VFM は相対的な考慮 (consideration) である。VFM プロファイルを利用する省内のプログラムが増えるほど、プログラム間及びプログラムを横断する比較がより容易に行うことができるようになる。したがって、一連の省内プログラムの所見を踏まえて、個別のプログラムに関する決定をすることが示唆される。

ステップ4 のチェックリスト – 成果に基づく行動

このステップの終了時には、以下のことが行われているべきである：

- プログラムマネージャーと協議し、所見を立証し、及び上級管理者が双方の見解の利点を得ることができるよう、意見の相違が発生するところに管理側の回答を準備する機会をプログラムマネージャーに提供した；
- 上級の省庁レベルのインプット（省内評価委員会を通じて）を入手した；
- あなたの次官 (deputy head) によって支持された場合は政治的インプットを求めた；
- 次官によって同意された、所見から生じる一連の行動を設定した；並びに
- TB の意思決定に情報を与え、及び一連の国家業績標準 (National Standards of Performance) の開発の調査 (investigation) を促すための最終報告を TBS に提出した。

VFM プロファイル
ガイドブック[草案]

付属書 A – VFM の定義上の相違点

VFM の定義上の相違点		
	監査	評価
	管理慣行及びシステム（統制）の重視---プログラムはどのような管理されているか。	達成された妥当性及び業績（成果）の重視---プログラムはどのような違いを生み出したのか。
妥当性	時に業績監査と呼ばれる VFM 監査は、政府政策の利点を問うものではない；むしろ、それらは立法者が政策及びプログラムがどれだけうまく実施されたかを判断する一助となる。 つまり、それらは、独自の公共管理政策及び優良事例に基づいて、政府の管理慣行、統制及び報告システムを吟味する。 ⁱ VFM は管理及び政治的決定である妥当性を直接的に問うため、会計監査院長官はもはや VFM の監査は行っていない。	管理側の機能として、評価は、管理及び政府の意思決定に通達するために政府の政策の利点を直接問う。
経済性	VFM の監査は、「管理慣行、統制及び報告システム」を吟味する監査の手法である。 「経済性」とは、適切な量の諸資源を得る、すなわち、意思決定の中で全ての合理的及び適切な行動を考慮する、という意味である。 ⁱⁱ	評価は、管理慣行の観点から経済性を評価する。つまり、経済性とは、最も低い費用で適切な質及び量の諸資源を取得することであると定義される。
効率性	技術的効率性を重視する。（すなわち、諸資源は正しく使用されているか）	評価は、達成されたアウトプットの観点から効率性を評価する。つまり、効率性は所与の量の諸資源によって生み出されるアウトプットを最大限にする。 ⁱⁱⁱ
有効性	会計監査法 (OAG Act) は、プログラムの「有効性」の評価は管理側の領域であり、会計監査院長官の権限範囲外であることを明記している。監査はプログラムの有効性を評価せず、むしろ有効性について十分な情報が存在しているかどうかを評価する。したがって、監査及び遵守報告を証明する情報に加えて、OAG は、政府がその政策及びプログラムをどれだけうまく実施したかについての十分な情報が国会に提供されることを確実にしようと努める。	監査が、有効性について報告するために十分な情報が存在するかどうかを評価するのに対して、評価は実際に達成された有効性を明示する。これには、アウトプット及び影響（意図された及び意図されない）並びに目標が達成された度合いの観点からプログラムの達成比の比較が伴う。
費用効果	監査の問題ではない。	費用効果とは、アウトカムの単価を最小化することである。 ^{iv}
費用便益分析	監査の問題ではない。	便益/費用の決定には、プログラムを導入するかどうか、資産を獲得するかどうか、又はどのタイプの資産を獲得するかなどの代替の行動の評価を伴う。プログラムは、もしカナダ国民への便益が費用を超えるならば、VFM を提供する。便益が費用をどれだけ超えるかの度合いは、他のいかなる実行可能な資金の利用代替案よりもうまく達成されるということである。つまり、プログラムを執行するたために求められる費用を、発生した便益が超過するようない、実行可能な代替案が存在しないということである。
代替案	監査の問題ではない。	VFM は、プログラムの構造及び執行の代替方法に関係がある。プログラムの設計及び執行は、本来の目的、達成のベースライン及び/又は実用的な代替案との比較によって証明されなければならない。

付属書B – VFM プロファイルに妥当なプログラムの選択

評価するプログラムの特定

VFM プロファイルは、全てのプログラムの評価には適していないのかもしれない。プログラムが VFM プロファイルの適用にふさわしいかどうかを判断するには、いくつかの質問をするべきである。例えば、予備的な質問には次のものが含まれる：

- プログラムは妥当であるか、及び VFM を達成しているかどうかについて疑問があるか？
- プログラムが最後に評価されたのはいつか？
- プログラムは近い将来に評価される必要があるのか、並びにその妥当性及び価値を明示するために必要な業績情報が手元にあるという十分な保証があるか？
- 省内での再割当の必要性はあるのか、及びそれらの決定の土台とする証拠に基づく情報が十分にあるか？
- プログラムが有効であるかどうかを知りたい、及び証拠に基づく意思決定を実地に行いたいと望む、成果の文化が組織の中にあるか？
- 優先されるプログラムが、その有効性及び価値を長期的に明示できることを確実にする必要情報を持つことを確実にしたいという意味はあるか？

VFM を明示するための必要情報を持っていないことは、VFM を使わない理由にはならない。実際にはその反対である。もしプログラムがその価値を明示するために必要な情報を持っていないのならば、VFM プロファイルを使用することは、どのような業績情報が収集される必要があるかに焦点をあてる一助となる。

それでも、全てのプログラムが VFM プロファイルの適用にふさわしくないかもしれない。実践及び適用を通して、どのプログラムがこのツールの適用にふさわしいかについてのより良い理解が開発されるだろう。この一助となるために、多くの省庁とのパートナーシップを結んで、TBS がこのツールの適用性をテストし、及び一定のプログラムがよりふさわしいかどうかを識別するために一連の試験的实施を行っている。

VFM プロファイルの使用に最もふさわしいプログラムの第一の特徴には、次のものを有するプログラムが含まれ得る：

- しっかりとしたインプットの費用計算（又はインプットの費用計算に合理的な推測をすることができる、より大きなプログラム領域のサブセット）
- 限られた数のプログラムアウトプットにつながる活動
- 直接的又は即時的なアウトカムが明らかであるアウトカム

費用の安定性

評価者は、プログラムのライフサイクルを考慮に入れるべきである。例えば、開始段階のプログラムは、説明するのが難しい、増加する又は不明の費用があるかもしれない。

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

長期にわたるインプット費用の評価には、一定のレベルのプログラムの安定が求められ、全体的なインプット費用計算分析の中で信頼性を減少させるかもしれない。それでもなお、プログラムがどの段階にあるかに関わらず、インプットの割当の計画は、インプットの利用を最大にするという観点から、リスクを緩和する一助となる。

評価するプログラムの識別

特定のプログラムは、VFM プロファイルの利用にはふさわしくないかもしれない。適用及び実践を通して、VFM プロファイルの利用に最も適した種類のプログラムが識別される。この適用における最初の考慮事項には次のものが含まれる：

VFM プロファイル利用の候補：

- 奨励金及び助成金プログラム
 - 研修プログラム又は事業開発のような経済開発プログラム
 - 文化プログラム
 - 自然資源及び環境プログラム
- サービス指向型プログラム（社会的サービス、公園、その他）
- 規制プログラム

VFM データには不適切であるか、又はより徹底的な分析の必要性を伴うかもしれないプログラム：

- 法人向けサービス（金融、法的サービス、調達、契約サービスなどの機能支援）
- 政策及び研究プログラム（政策の調整又は開発）
- 情報サービス
- 輸送安全、通信のような特定の規制プログラム
- インフラストラクチャーのような資本集約型プログラム
- 調達指向型プログラム

付属書C－インプットの費用計算比率の分析例

インプットの費用計算

VFM プロファイルは、インプット費用計算の評価のために4つの領域を示唆している。これらの各領域が、プログラム諸資源の最適化のインジケータである。これらのインジケータは、考慮すべき潜在的な質問と同様に、以下に考察される。

1. カナダ政府のプログラム総費用に対する運営（管理）費の割合（％）

それは何か：プログラムを提供するための管理諸経費に費やされる諸資源の量（例、プログラムがもたらす1ドル当たりの諸経費に費やされる額）

なぜそれが重要か：このインジケータは、受益者にサービスを提供する、又は奨励金及び助成金のプログラムにとって最も重要である。一般的に、管理費用に費やされる額が少なければ、より多くを受益者に向けて充てることができる。例えば、革新を目的として企業に奨励金又は助成金を提供するプログラムでは、より少ない諸経費は、企業に対するより多くの資源を意味する。しかし、もし諸経費が低すぎるならば、プログラムのサービス標準及び監視機能は支障をきたすかもしれない。したがって、サービスの提供の最適化と同様に、プログラムがうまく機能することを確実にするために最低限の諸経費のレベルを設定する必要がある。

どのようにするか：この比率の測定には、カナダ政府による非管理的支出に対する、カナダ政府の総費用の比較が伴う。

どのように分析するか：この比率は様々な方法で分析することができる：事前に設定したターゲットに対する実際の値、年間のデータに対する時系列データ又は類似組織の達成若しくは同様の組織の平均（測定基準）に対する実際の値の比較。これらそれぞれの例は以下の表に説明される。

例：

横断的分析（ターゲットに基づく）

運営費は15%だと考えられる。つまり、プログラムを提供するための管理諸経費として、1ドルにつき15セントが費やされる。プログラムマネージャーはターゲットを12%と特定した。これは20%の変動率（variance）を示している（ $12 \div 15$ ）。

時系列分析 単純分析（1年又は複数年からの変化）

諸経費は過去3年間について識別されている：1年目は15%、2年目は13%、そして3年目は17%である。管理者は、最初の15%から13%への減少は、新しいケース・マネジメント・システムの導入によって達成されたものと説明する。しかし、プログラムに対する需要量の変化によって、新たな本部が必要となり、それが1回限りの諸経費の変化につながった。

2. 類似プログラムによる総費用に対する運営費の割合（％）の測定基準の設定

それは何か：諸経費を、類似の組織又は同様の組織の全国平均と比較する。

なぜそれが重要か：比較分析は、相対的な測定基準を提供することによって、組織の経済性の達成にもうひとつの見解を提供する。

どのようにするか：典型的な測定基準の設定には、他国で執行されている類似プログラム又はカナダの他地域にわたって執行されている同じプログラムを含み得る。より高いレベルの測定基準を使うこともできる。例えば、ある規制プログラムは、それ自身を他の規制プログラムの平均と比較することができる。

どのように分析するか：比較群が広範であればあるほど、その比較の有効性は低くなる。評価者は、有効性に関する質問に留意すべきである。

例：

測定基準の設定

カナダ内の5地域で提供されている青少年プログラムは、類似のサービスを有している。運営費、費用の国内平均、考慮点が以下に概説される：

	地域 1	地域 2	地域 3	地域 4	地域 5
カナダ政府の総費用に対する運営費の割合（％）	13%	25%	20%	15%	17%
国内平均	18%				
分析	- 最初に、国内平均と比較して自省の格付けを行う。どのような相違があるか？ - 有効性の質問事項を考慮しなさい：全ての地域が比較可能なサービスを提供しているか？それらの異なる費用は考慮事項か？（すなわち、大都市でのサービス提供はより費用がかさむかもしれない） - 国内平均に近い、又はそれ以下の組織では費用を管理するためにどのような優良実施慣行が取り入れられているか？				

3. カナダ政府による非管理的支出（例、奨励金及び助成金）

それは何か：非管理的支出とは典型的に、第3者である提供機関を利用するプログラム又は企業（例えば、革新資金）若しくは個人（例えば、省エネ改革）に対する助成金のような政府外の当事者に直接的に奨励金又は助成金を提供する、「奨励金及び助成金」のことである。非管理的支出は、カナダ政府によって支払われたその他の移転支出でもあり得る。例えば、州政府への移転支出がそれである。「移転」という用語は、この金銭が特定の財又はサービスに対する支払でなかったことを示している。

（出典：Transfer Payment Policy for Definition of Grants and Contributions（奨励金及び助成金の定義の移転支出政策）http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/ptpl_e.asp）

なぜそれが重要か：移転支出は典型的に、奨励金及び助成金プログラムのための費用の最も大きな割合を表す。しばしば需要はプログラムの統制範囲外にあり、そのようなものとして、プログラムマネージャーは、プログラム費用の変動をよりうまく予測し、及び管理するよう、費用作用因を理解する必要がある。

どのようにするか：最初に、評価者は現在の移転支出のレベル及びもしデータが存在するのならば、以前の (historical) パターンを理解するべきである。少なくとも、マネージャーは現在の諸資源の支出及びターゲットとなる将来のレベルを理解するよう奨励されるべきである。

どのように分析するか：事前に決められたターゲットから、移転費用及び長期的なそれらの変化、又はそれらの量を切り離すことは、プログラムが移転支出をどれだけ制御しているのかを明示する。もし制御のレベルが人口の増加又はインフレのような外部要因に依存しているならば、これらの変数は理解され、及び計画される必要がある。

例：

横断的分析（ターゲットに基づく）

ある公営住宅プログラムでは、2.5%のターゲット（計画）に対する1年目の移転支出の成長率は3%であった。人口成長率とインフレ率は安定していたが、住宅ストックの老朽化によって、維持費が増大した。これは、今後の計画でこれらの要因を考慮に入れる必要があるか、又はこの累計の費用を制御できる新たな政策の実施を示唆している。

時系列分析（単純分析）

同じ公営住宅プログラムの例を用いると、移転支出費は1年目に2%の増加、2年目に4%の増加、そして3年目に3.8%の増加であった。これは費用の増加傾向を示唆している。評価者は、2年目から3年目への増加の理由及びこれらの費用作用因が今後も継続するかどうかを調べたいであろう。将来の資金へのアクセスに対する政策上の意味合いは何か、又はこのプログラムは異なった方法で提供することができるだろうか？

測定基準の設定

	地域 1	地域 2	地域 3	地域 4	地域 5
移転支出費の年次変化	3%	2.5%	4%	5%	3%
国内平均	4%				
分析	- 最初に、国内平均と比較して自省の格付けを行う。どのような相違があるか？ - 有効性の質問事項を考慮しなさい：全ての地域が比較可能なサービスを提供しているか？それらの異なる費用は考慮事項か？（人口の増加は均一でない、インプット費用が地域ごとに様々である、その他） - 国内平均に近い、又はそれ以下の組織では費用を管理するためにどのような優良実施慣行が取り入れられているか？				

4. 関連のインプット費用比率の相違

評価者は、年次ターゲットを使って様々なインプット費用計算比率を評価するか、又は望ましくは時系列データを使って長期的なインプット費用の性質を評価すべきである。これらの費用項目の全てが全てのプログラムに妥当であるわけではない。ここでも、評価者の専門的な判断は、プログラムマネージャーとの協議のもと、プログラムに関連する比率を判定しなければならない。

重要な質問を含む、いくつかの基本的なインプット費用計算比率は、それぞれの例と共に次に概説される。

費用計算の領域	潜在的な費用計算比率	考慮すべき質問
給与費	- プログラムの総費用に対する給与費の割合 (%) - 給与費のターゲットに対する実際の値	- 費用は予想値と一致しているか。もしそうでなければ、それはなぜか？ - もし費用が増加しているならば、費用を制御するための緩和戦略が準備されているか？費用を制御するためにインプットの構成を調整することができるか、又は増大した諸資源へのアクセスが必要か？ - インプット間の区分は、経済的な運営を促進するか？
資本費用	- プログラムの総費用に対する資本費用の割合 (%) - 資本費用のターゲットに対する実際の値	
専門サービス費	- プログラムの総費用に対する専門サービス費の割合 (%) - 専門サービス費のターゲットに対する実際の値	

給与費

例 1：給与

	1 年目（割当額）	1 年目（ターゲット）	1 年目の実際の値	節減額・ 予期せぬ費用	節減額又は 費用作用因
給与費	\$500,000	特定されず	\$525,000	\$5,000	ES-02 を ES-01 と交換

例 2：資本費用

	1 年目（割当額）	1 年目（ターゲット）	1 年目の実際の値	節減額・ 予期せぬ費用	節減額又は 費用作用因
資本費用	\$2M	\$2.5M	\$525,000	\$25,000	新しい人員研修 手法を設定

例 3：専門サービス費

	1 年目	1 年目（ターゲット）	1 年目の実際の値	節減額・ 予期せぬ費用	節減額又は 費用作用因
資本費用	\$250,000	\$180,000		\$70,000	以前外注していた役割 を担う人員を研修

一定のプログラムでは、他の比率の分析が適切かもしれない。例えば、総費用に対する非カナダ政府の費用の割合は、使用料が重要な割合を占めるプログラム又はサービスの提供に非カナダ政府組織を活用するようなプログラムについて有用な情報を提供することができる。そのような比率は、プログラムマネージャーに対して、全体的なインプットの割当に対する顧客又はサービス提供の意味合いについての情報を提供する。

例：非カナダ政府の費用

国立公園サービスの利用料

	1 年目	1 年目（ターゲット）	歳入の変化	歳入作用因
利用料の歳入	\$350,000	\$450,000	\$70,000	公園利用者数を増加させる新たなマーケティングプログラムを設定

付属書D – プログラムマネージャー/財務担当官のためのインタビューガイド

(ワークブックと同じなので略)

付属書E－ VFM プロファイル報告書定型書式

I. 序文

II. 報告の目的

III. 手法

- 選択の論拠
- 研究の統轄
- 方法論
- 課題、挑戦及び限度

IV. 背景

- プログラムの脈絡及び環境
- これまでの評価所見
- これまでのプログラム調整/改善点

V. プログラムの説明

VI. 所見

a. 妥当性

- 妥当性を明示する能力
- 妥当性の達成
- 分析
- 意味合い

b. 業績

経済性

- 明示能力
- これまでの達成
- 分析
- 意味合い

効率性

- 明示能力
- これまでの達成
- 分析
- 意味合い

VFM プロファイル ガイドブック[草案]

費用効果

- 明示能力
- これまでの達成
- 分析
- 意味合い

結論

- VFM の明示能力
- 達成された VFM

提言

- プログラム管理の改善に向けた行動計画
- より徹底した評価の開始
- 政策上及び支出上の決定への情報の提供
- 省のプログラムの分析

行動計画

プログラムマネージャーによって開発され、省内評価委員会によって承認される。

付属書F－用語集

Attribution 帰属	政府の政策、プログラム又はイニチアチブの活動及びアウトプットと特定のアウトカムの上に置くことのできる、合理的な因果関係の範囲。
Baseline data ベースラインデータ	組織が、手順の最後に収集されたデータと比較することのできる、手順の開始時にとらえられた同じ種類のデータ。これによって、組織は業績の差異を測定することが可能になる。
Benchmark 測定基準	他のプログラム又は組織の優良事例に基づいたプログラムのターゲット。
Benchmarking（測定基準の設定）とは、組織の内部又は外部のいずれかで発見される顕著な慣行を特定、比較、理解及び適合させる行為である。測定基準の設定は、主に共通の指標及び内部と外部の両方から得られた成果の比較に基づいている。この情報は、組織がその業績における自身の位置を知り、及び優良事例の組織に基づいて業績を改善する行動をとるための一助となる。	
Capital Cost 資本費用	金利（実際又は見做しの）及び周期的費用（物理的減価）を含む、投資資本の年間費用。
Capital investment 資本投資	年度内に資本資産に投資された額。
Compliance cost 遵守費用	プログラムの規制要件を満たすための個人又は組織にとっての費用。
Constant 不変	インフレーションやデフレーションに合わせて、不変ドルは調整される。
Cost 費用	目標達成のために費やされる資源。
Delivery partner 執行パートナー	プログラムを執行するためにカナダ政府を支援する公共又は民間の組織。
Depreciation 減価償却	資本資産の耐用年数の一部が使われたことによる、その価値の年間の減少。
Distributional benefit 分配便益	分配便益とは、これが無ければ不利な条件を持つグループに生ずる経済的又は社会的便益に対して、カナダ政府が設定する超過価値のことである。
End output 最終アウトプット	他に介入するアウトプットなしに、アウトカムに直接結びつくアウトプット。

Grants and contributions 奨励金及び助成金	プログラムの目的を推進するために、カナダ政府によって個人又は団体に授与される金額。
Input インプット	アウトプットを生み出し、及びアウトカムを成就するために、組織、政策、プログラム及びイニシアチブによって使われる財務的及び非財務的な諸資源。例えば、基金、人材、団体、政策、プログラム、イニシアチブが使用する財務的及び非財務的な資源。例えば、基金、人員、設備、供給品その他....
Imputed interest 見做し利子	カナダ政府にとっての資本の一般費用を反映する利子率。
Main outcome 主要アウトカム	プログラムが意図する主要なアウトカム。
Natural units 自然単位	効果は自然単位（例えば、ppm で表される大気汚染のレベル）又はドルによる価値単位（例えば、大気質の改善の貨幣化価値）で測定されるかもしれない。
Nominal 名目	利子率に適用される場合、「名目」とは、その率にインフレーションの要素が含まれることを示す。貨幣単位に適用される場合、「名目」とは、対象期間の中の貨幣の額面価格（つまりインフレーション調整前の価格）を意味する。
Operating budget 運営予算	プログラムを管理するために費やされるカナダ政府の諸資源。
Outcome アウトカム	組織、政策、プログラム又はイニシアチブに一部帰属する外部的な帰結。アウトカムは、単一の組織、政策、プログラム又はイニシアチブの統制範囲内ではなく、組織の影響の範囲内にある。アウトカムには通常さらに、「即時」、「中間」又は「究極」（最終）、「予想」、「直接」といった条件がつけられる。
Output アウトプット	組織、政策、プログラム又はイニシアチブによって意図的に生み出され、及び通常は組織自身の統制範囲にある、直接的な成果物又はサービス。例えば、パンフレット、調査研究、水処理施設、研修、その他。
Overhead 間接経費	単一又は特定のプログラムのみのために割り当てられておらず、むしろ複数プログラムに共有される省庁の運営費用。（時々、「間接費用」"indirect cost" と呼ばれる）
Performance ratio 業績比率	プログラム業績の監視に役立つかもしれない比率。

Private cost 民間費用	カナダ政府以外の、個人又は組織の費用。
Process output 手順のアウトプット	プログラム内の主要な手順又はシステムによって生み出され、直接的にアウトカムに成果をもたらさないアウトプット。
Standards 標準	現時点で組織が取り組んでいる業績のレベル。標準とは、組織から期待することができる質のことである。
Target ターゲット	組織が、通常は特定の期間中に成就したいと考える定量的な目的。
Transfers 移転支出	諸資源を再配分するための、カナダ政府による支払い。
Value for money 金額に見合った価値	プログラムは、妥当性及び業績を明示する場合に金額に見合った価値を提供する（すなわち、効率性、経済性及び費用効果）。
Variance 相違	パーセントとして表される、実際の値とターゲットの差異。