

契約番号 13情経第1330号

平成13年度電子政府行政情報化事業（オンライン制度的課題への対応）
「オンライン制度的課題への対応における電子政府関連の諸課題への対応」

第1編：電子政府推進に係る規制緩和関連調査

（その3）北米における電子政府の実態・推進体制に関する調査

調査報告書

平成14年3月

財団法人ニューメディア開発協会

はじめに

政府は、2003年度までに世界最高水準の「電子政府」の基盤を構築する「e-Japan 重点計画」（2001年3月）を策定した。さらに、2001年6月には「e-Japan 2002 プログラム」（平成14年度IT重点施策に関する基本方針）においても電子政府・電子自治体の着実な推進を図るため、行政の情報化及び公共分野の情報通信技術の活用を推進するとしている。

電子政府・電子自治体の実現において、行政が電子情報を紙情報と同等に扱うためには、法制度を整備する必要があるが、この対応においては、政府・国会等により着実に実現されつつある。一方、行政手続きの電子化・オンライン化においては、様々な技術的課題、制度的課題がなお山積している状況である。すなわち、電子政府推進関連では、電子申請における長大図面や第三者証明書など添付書類の問題の対策及び行政手続きの規制緩和が必要であるが、その費用対効果が見えにくく積極的な推進がしづらい等の問題がある。また、電子自治体推進関連では、地方公共団体は地域住民や地域産業と密着した行政の情報化を推進する必要があるが、その推進を阻む様々な問題が存在する。本報告書は、これらの問題を調査・分析し、解決策を提言することにより、早期に電子政府・電子自治体を実現することに寄与することを目的とする。

本報告書は、（財）ニューメディア開発協会が平成13年度電子政府行政情報化事業（オンライン制度的課題への対応）の一環として、情報処理振興事業協会から委託を受け、「オンライン制度的課題への対応における電子政府関連の諸課題への対応」に係る複数のテーマについて調査分析し、取り纏めたもののうちの1つである。

本報告書が、電子政府・電子自治体の構築等、行政情報化に関係する方々や関心がある方々の一助になれば幸いである。

平成14年3月

財団法人ニューメディア開発協会

本調査報告書は複数のテーマについて、それぞれ独立して調査し、取り纏めている。全体構成は、以下のとおりである。

「オンライン制度的課題への対応における電子政府関連の諸課題への対応」

第1編：電子政府推進に係る規制緩和関連調査

- (その1) ライセンスリポジトリ方式の制度的及び技術的課題に関する調査研究
- (その2) 規制緩和による費用対効果に関する調査研究
- (その3) 北米における電子政府の実態・推進体制に関する調査
- (その4) 北欧の電子政府構築における個人情報保護に関する調査
- (その5) 代理申請のあり方に関する調査研究
- (その6) 電子申請に関するインセンティブの可能性調査

第2編：電子自治体の実現に向けた地方公共団体のアウトソーシングに関する調査研究

- (その1) 地方公共団体の実態調査
- (その2) 地方公共団体のアウトソーシングに関する研究

以上

《目 次》

北米電子政府構築の実態と課題 ～次世代電子政府への挑戦～（概論）	1
--	---

第 I 章 米国における電子政府の概要

10

1. ブッシュ政権の電子政府構想	10
2. 経緯—ブッシュ政権の電子政府構築への歩み.....	14
3. ブッシュ政権における電子政府推進体制の概要.....	16
4. 電子政府へ向けての課題と改善策	19
5. 電子政府推進の戦略	23
6. 連邦政府職員の不足と電子政府	29

第 II 章 米国における電子政府の推進体制.....

36

1. 行政管理予算局（OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET）	38
2. 大統領マネジメント評議会（PRESIDENT’S MANAGEMENT COUNCIL）	45
3. 省庁横断型電子政府タスクフォース（E-GOVERNMENT INTERAGENCY TASKFORCE） ..	49
4. CIO 評議会（CHIEF INFORMATION OFFICERS COUNCIL）	52
(1) CIO 評議会の概要と役割	52
(2) CIO に関する現状と分析	61
5. 連邦調達庁（GENERAL SERVICES ADMINISTRATION）	69

第 III 章 政府ペーパーワーク削除法（GPEA）

72

1. GPEA 制定の背景	72
2. GPEA の概要	75
2. 1 GPEA のゴール	75
2. 2 GPEA に関する連邦政府の推進体制	78
2. 3 電子認証技術	78
2. 4 既存法律との係わり、および、改正作業の進捗状況.....	79
3. GPEA の進捗状況	81
3. 1 政府機関による GPEA 実施計画の報告状況	83
3. 2 GPEA の対象件数と電子化の進捗状況	85
3. 3 電子署名の導入状況	86
3. 4 機密情報を含む情報の取引状況	87
4. GPEA 実施に対する障害	88
4. 1 GPEA 実施にかかる費用の負担	88
4. 2 システム・アーキテクチャと技術インフラストラクチャの欠如.....	88
4. 3 セキュリティ・プライバシーへの懸念	89
4. 4 記録管理の負担	90
4. 5 IT 人材不足.....	90
5. GPEA 遵守に向けた対策	91
6. 最新の動き	92

第 IV 章 電子政府における情報管理体制.....

94

1. 電子申請の取組み状況	94
1. 1 長大データの取り扱い	94

1. 2	電子申請の行政手数料の納付	98
2.	分散型情報管理システム	102
2. 1	米国電子申請における4つのフェーズ	102
2. 2	分散型情報管理システム	103
3.	電子情報の共有：コラボレーションをめぐる先端的な動き	106
3. 1	概要	106
3. 2	事例：IDE (Integration Digital Environment)	106
3. 3	コラボレーション・ソリューション・プロバイダー	110
 第V章 プロセス改革とナレッジマネジメント		112
1.	ビジネス・プロセス・リエンジニアリング	112
1. 1	背景	112
1. 2	政府BPR手法	113
1. 3	BPR関連プロジェクトの増加	114
1. 4	BPRの落とし穴と課題	115
2.	エンタープライズ・リソース・パッケージ (ERP) 導入状況と課題	116
2. 1	背景	116
2. 2	導入状況	117
3.	アプリケーション・サービス・プロバイダー (ASP) の活用状況	119
3. 1	背景	119
3. 2	米国電子政府におけるASPの利用状況	119
3. 3	連邦政府におけるASPの導入事例	121
3. 4	ASPの今後の課題	122
4.	ナレッジマネジメント (KM)	123
4. 1	ナレッジワーカーの創出	123
4. 2	連邦政府におけるKM導入の背景	123
4. 3	KMの定義	124
4. 4	連邦政府におけるKM導入活動状況	124
4. 5	電子政府構築におけるKMツール需要増大	125
4. 6	連邦政府におけるKMの導入事例	126
4. 7	KMの今後の課題	128
 第VI章 米国における電子政府の先端的事例		130
1.	単一省庁の事例	130
1. 1	電子申請	130
(1)	電子特許申請システム (EFS: Electronic Patent Application Filing System)	130
(2)	電子リサーチ管理 (Electronic Research Administration)	134
(3)	サービス・アリゾナ (Service Arizona)	140
1. 2	情報提供	144
(1)	USビジネス・アドバイザー (U.S. Business Advisor)	144
(2)	Envirofacts	148
1. 3	税申告	152
(1)	電子税申告	152
1. 4	電子調達	157
(1)	スマートペイ (SmartPay)	157
(2)	eメリーランド・マーケットプレイス (eMaryland Marketplace)	163

1. 5	電子商取引	166
(1)	TreasuryDirect Electronic Service.....	166
(2)	オレゴン州オンライン・オークション・プログラム	169
2	省庁横断型プロジェクトの事例	172
2. 1	最初の省庁横断型プロジェクト：政府ポータルサイト「FirstGov」	172
2. 2	電子政府タスクフォースによる 23 の省庁横断型プロジェクト	176
2. 3	「境界のない政府（Government Without Boundaries）」プロジェクト.....	180
3	その他のイニシアティブ	182
3. 1	電子投票（eVoting）	182
3. 2	電子自由情報法（eFOIA）	189
第七章 今後も続く電子政府への挑戦.....		196
1.	政府電子化の効果をめぐる動き	196
2.	高まる業績評価の気運	197
3.	行政評価の状況	198
3. 1	バランスド・スコアカード	198
3. 2	連邦政府機関におけるバランスド・スコアカードの導入事例.....	199
4.	クリントン政権とブッシュ政権の電子政府の違い.....	202
(1)	電子政府の成果.....	202
(2)	クリントン政権とブッシュ政権の電子政府の特徴	202
5.	米国連邦政府の E トランスフォーメーション	205
第八章 カナダにおける電子政府の概要.....		206
1.	「コネクティング・カナディアンズ」－電子政府構想のミッション.....	206
2.	背景	208
3.	6 つのイニシアティブ.....	210
4.	カナダ連邦政府における電子政府推進体制.....	212
5.	行政サービスのオンライン化の現状.....	215
(1)	ガバメント・オンラインを推進する主要な省庁	215
(2)	ガバメント・オンラインのスケジュール概要	217
6.	カナダにおける電子政府サービスの事例.....	218
(1)	特許・商標・著作権等の申請	218
(2)	税申告	219
(3)	電波の周波数帯のオークション（競売）	222
(4)	電子調達	222
(5)	就職情報の提供.....	224
(6)	情報提供のためのポータルサイト	226
(7)	電子投票.....	227
7.	電子政府移行への成功の鍵と進捗状況.....	228
8.	今後の課題	230
添付資料.....		231
1.	調査文献リスト	231
(1)	米国およびカナダの電子政府関連プロジェクト	231
(2)	米国およびカナダの CIO 制度、CIO カウンシル制度および省庁横断型 プロジェクト計画	232

(3) 米国およびカナダの連邦政府ペーパーワーク軽減法 (GPEA) を含む 実施現状	232
2. ヒヤリング調査議事録	234
(1) Department of Interior --- Minerals Management Service	236
(2) Maryland Department of Business and Economic Development	240
(3) Council for Excellence in Government	244
(4) OMB (Office of Management and Budget)	247
(5) GSA (General Services Administration) その1	252
(6) GSA (General Services Administration) その2	254
(7) Food and Drug Administration	259
(8) House Government Reform Committee	262
(9) Department of Defense --- Defense Logistics Agency	265
(10) U.S. Patent and Trademark Office	268

《図表目次》

図表 1	電子政府構想の位置付け	10
図表 2	行政改革の 3 原則	11
図表 3	3 原則の具体的内容	12
図表 4	ブッシュ政権の電子政府実現への歩み	15
図表 5	電子政府推進体制	16
図表 6	「大統領マネジメント・アジェンダ」の 14 項目	19
図表 7	シティズン中心電子政府の 4 つの具体戦略	21
図表 8	連邦政府の課題と IT 投資成果	24
図表 9	3 つのビジネスライン	25
図表 10	「統合化」と「簡素化」	26
図表 11	統合化された行政サービスの構造	27
図表 12	連邦職員の退職率	30
図表 13	省庁別の退職率	31
図表 14	職種別の退職率	32
図表 15	セクター別にみた雇用条件の比較	34
図表 16	連邦政府における電子政府の推進体制	37
図表 17	OMB の組織構成	40
図表 18	電子政府法案の概要	43
図表 19	PMC の組織構成	47
図表 20	電子政府タスクフォースと他機関との係わり	49
図表 21	電子政府重点プロジェクトの 4 つの分野	50
図表 22	23 の電子政府重点プロジェクト	50
図表 23	CIO 評議会の組織構成	53
図表 24	CIO 評議会のメンバー	54
図表 25	CIO 評議会の構成と委員会	56
図表 26	連邦各省庁の CIO プロフィール	64
図表 27	GSA の組織構成	70
図表 28	GPEA に関連する連邦政府の主要なイニチアチブ	73
図表 29	GPEA の構成と概要	75
図表 30	GPEA ガイダンス・ポリシーを策定している連邦政府機関の体制	78
図表 31	政府機関における業務の電子化の進展状況	82
図表 32	GPEA 実施計画の報告に必要な書類	83
図表 33	政府機関による GPEA 実施計画の報告状況	84
図表 34	提出された GPEA 実施計画の内容	84
図表 35	GPEA 対象件数と電子化完了件数	85
図表 36	電子化完了年度	85
図表 37	電子署名の導入件数	86
図表 38	電子署名の導入状況	86
図表 39	機密情報を含む情報の取引状況と電子署名の導入	87
図表 40	米国連邦電子政府におけるネットバンキングのイメージ図	100
図表 41	米国電子情報管理システムの進化（4 つのフェーズ）	103
図表 42	分散型情報管理システム	105
図表 43	IDE（INTEGRATION DATA ENVIRONMENT）の概念図	107
図表 44	JOINT STRIKE FIGHTER（次世代戦闘機）開発プロジェクト：コラボレーションネットワークのイメージ図	109
図表 45	WHAT WILL IT LOOK LIKE IN THE END? “CLICK & MORTAR” BUSINESS DESIGN	118

図表 46	連邦政府機関における ASP の利用状況.....	120
図表 47	ASP モデルの認知度	120
図表 48	ASP として認知されている民間ベンダー.....	121
図表 49	電子政府構築におけるノレッジマネジメント (KM) の位置付け.....	125
図表 50	CSRS に関する情報提供ウェブサイト	127
図表 51	ERA 運営の概念図.....	135
図表 52	ERA のダイアグラム : IMPAC II と NIH COMMONS のシステム構成	136
図表 53	助成金申請にかかわる基本処理モジュール.....	137
図表 54	助成金申請にかかわるその他の処理モジュール.....	138
図表 55	US ビジネス・アドバイザーのウェブサイト	145
図表 56	ENVIROMAPPER の実用例.....	150
図表 57	IRS における個人所得の申告.....	153
図表 58	申請書・説明書のダウンロード.....	154
図表 59	IRS の税申告コスト (3 千万件あたり)	155
図表 60	スマートペイ・カードの種類と概要.....	157
図表 61	スマートペイ・カードの実物.....	159
図表 62	スマートペイ・カードを提供する銀行 5 社のシェア	160
図表 63	スマートペイを利用した売上と取引数の推移.....	161
図表 64	カード保有者数の推移.....	161
図表 65	eBAY に掲示された「OREGONTRAIL2000」のオークションサイト	170
図表 66	2001 年の「FIRSTGOV」利用状況.....	173
図表 67	「FIRSTGOV」へのリンクを提供しているウェブサイト数.....	173
図表 68	23 の省庁横断型プロジェクトの概要.....	176
図表 69	電子投票の種類	183
図表 70	電子投票の流れ	184
図表 71	インターネット投票を利用したい場所.....	185
図表 72	電子投票システムに対する評価.....	186
図表 73	電子投票のメリットとデメリット.....	186
図表 74	連邦政府機関による eFOIA の URL 一覧.....	191
図表 75	eFOIA 対応ソリューション提供企業.....	193
図表 76	25 政府機関による電子閲覧室の設置状況.....	195
図表 77	バランスド・スコアカードによる「4つの視点」	199
図表 78	VBA における補償金・恩給の処理にかかわる業績の推移.....	200
図表 79	電子政府構築をめぐるクリントン政権とブッシュ政権におけるキーワード比較	204
図表 80	カナダ電子政府構想のミッション.....	206
図表 81	カナダ電子政府構想の二大目標.....	207
図表 82	カナダ連邦政府の行政改革.....	208
図表 83	カナダ電子政府実現のための 6 つのイニシアティブ	210
図表 84	カナダ「コネクティング・カナディアンズ」の 6 つのイニシアティブ	211
図表 85	カナダ電子政府推進体制.....	212
図表 86	カナダ「ガバメント・オンライン」を推進する主要省庁.....	216
図表 87	カナダ「ガバメント・オンライン」スケジュール概要.....	217
図表 88	カナダ知的所有権庁 (CIPO) のホームページ (英語版)	219
図表 89	カナダ関税歳入庁 (CCRA) の電子サービスのホームページ.....	220
図表 90	カナダ産業省の周波数帯オークションのホームページ.....	222
図表 91	カナダ電子入札サービス「MERX」のウェブサイト	223
図表 92	カナダ人的資源開発省の就職情報検索画面.....	224

図表 93	カナダ人的資源開発省のジョブ・マッチング・システム.....	225
図表 94	カナダ人的資源開発省のジョブ・マッチング・システム :	225
図表 95	カナダ・サイトのメイン・メニュー.....	226
図表 96	カナダ電子政府移行への成功の鍵と電子政府化進捗状況.....	228
図表 97	ヒヤリング調査先リスト.....	234

北米電子政府構築の実態と課題 ～次世代電子政府への挑戦～（概論）

■次世代電子政府の構築：法的基盤の整備後の実践段階への突入

ブッシュ政権のもと、米国政府は、次世代の電子政府構築に向けて、弛まない努力を続けている。クリントン政権時代に電子政府構築のビジョンが推し進められて以来、米国における電子政府をめぐるイニシアティブは極めて早いスピードで展開されており、ブッシュ政権に入ってから、その動きは衰えるどころか、スピードは加速されつつある。90年代を通して、電子署名法や GPEA（ペーパーレス法）など、電子政府をめぐる一連の重要な法律の制定によって法的枠組みが整備され、第一世代の電子政府構築の試みが実施された。ブッシュ政権では、これらの法的基盤をもとに、バックエンド（業務情報システム）からフロントエンド（行政サービスデリバリー）に至るまで、電子政府の実践段階に入っているといえる。現在、米国政府は、試行錯誤を繰り返しながらも、第一世代電子政府よりもさらに洗練・高度化し、かつ市民や企業にとって利便性の高い簡素化された、『次世代電子政府』に目を据えたイニシアティブを推進している。

■ブッシュ対クリントン

クリントン政権のもと、行政改革と連邦職員の不足という2つの大きなドライバーに駆り立てられて、本格的に立ち上がった電子政府イニシアティブは、ブッシュ政権のもと、前政権の大まかなビジョンは踏襲しながらも、クリントン時代とは一味異なるブッシュ・カラーが鮮明に現れている。

	クリントン政権 (1992-2000)	ブッシュ政権 (2001-)
リーダーシップ	アル・ゴア副大統領	マーク・フォーマン IT電子政府専任高官
ビジョン	IT活用による、効率的で質の高い政府の構築	インターネット活用による、シ ティズン中心型政府の構築
連邦レベルの スコープ	単一省庁中心	省庁横断型
全政府のスコープ	連邦政府中心	連邦・州・地方政府の連携
戦略	包括型	短期決戦型
狙い	ITを駆使した業務プロセス改革	ITを駆使した ナレッジ・ワーカーの創出
業務プロセス	BPR	KM
体制	CIO	COO
情報システム	EPR	ASP
情報管理形態	集中型情報管理	分散型情報管理
情報化	紙⇒電子	コラボレーション
電子政府形態	オンラインのみを目標	クリック・アンド・モルタル

出典：各種資料を元に作成

■マーク・フォーマンの起用

ブッシュ政権の電子政府構想のキーパーソンは、民間出身のマーク・フォーマンである。OMB（予算管理局）の電子政府専任高官として任命を受けたマーク・フォーマンは、上院スタッフ時代は IT 政策立案を担当し、IBM や UNISYS では官公庁ビジネスの経験を持つ。民の強みをよく知りつつ、行政改革の難しさもわかりきったマーク・フォーマンは、これまでの実績と人脈を生かし、前政権の旗振り役であったゴア元副大統領に匹敵、もしくはそれを凌ぐほどのコミットメントと熱情を持って、ブッシュ政権の電子政府イニシアティブの陣頭をしきっている。マーク・フォーマンは、『ニュー・エコノミー』といわれた史上まれなる好景気を経験した米国民間セクターの IT 効果を公的セクターは享受しないことを強く認識し、電子政府を実現することで、無駄と重複をなくし、迅速かつ顧客ニーズを的確に読みとる行政母体を作り出すことを提唱している。マーク・フォーマンの掲げる電子政府ビジョンは、民間企業の「株主の価値を高める（Value of Shareholders）」の発想に似た「市民の価値を高める（Value of Citizens）」という考えに基づいている。

■CIO から COO・CKO へ

クリントン政権のもとでは、技術至上主義的な考えが強く、最先端の IT を投入すれば、電子政府はできあがるという発想に陥りがちであったが、ブッシュ政権の電子政府では、IT そのものよりも、業務プロセス、ノウハウ、共有など政府職員の行為や考え方に力点が置かれている。前政権では、戦略的な IT 活用を行うために連邦省庁に擁立された CIO 職が、電子政府の推進役であったが、ブッシュ政権では、行政改革、業務プロセスを中心的に推し進める COO（Chief Operational Officer）、もしくは、データの流通、ノウハウの共有を最大限に生かすナレッジマネジメントを指揮する CKO（Chief Knowledge Officer）が、電子政府推進の中心的存在になりつつある。これは、米国における電子政府構想は、IT やインフラ整備などの技術的課題に専念したステージは終わり、ビジネス・リエンジニアリングやナレッジワーカーの創出などを最優先課題とするステージに突入していることを物語っている。

■「簡素化せよ、統合せよ（Unify&Simplify）」

マーク・フォーマンの電子政府構想の理念は、「統合せよ、簡素化せよ（ユニファイ・アンド・シンプリファイ）」という単純明快なスローガンに集約される。米国民の行政サービスに対する期待は日増しに高まっており、市民は、フェデラル・エクスプレスやアマゾンドットコム並みのスピーディーかつフレンドリーな良質のサービスを求めるようになってきている。しかも、限られた予算の中で実施しなければいけない。それには、民間のトップクラスの大規模企業が実施している E ビジネスの導入が不可欠であり、無駄と重複の塊である既存の政府情報システムを「統合化」と「簡易化」することが電子政府構築の鍵を握ると判断し、相互運営、データの共有化に向けて、政府情報システムを刷新している。

とくに、OMB による IT 予算のチェックをより厳しくすることで、従来のような重複システムの導入をさける体制を作っている。

■省庁横断型イニシアティブ

とりわけ、マークフォーマンが力を入れているのは、省庁横断型の短期決戦型プロジェクトである。すでにプロジェクトとして動いているもの、2 年以内に完了するもの、成果が短期間で現れると期待されるもの、複数の省にまたがるプロジェクトであることなどを条件に、23 の最優先プロジェクトを実施している。

分野	重点項目	協力機関
G2C	1 USA Service (Citizen Relationship Management)	GSA
	2 EZ Tax Filing	Treasury
	3 Online Access for Loans	Education
	4 Recreation One Stop	Interior
	5 Eligibility Assistance Online	Labor
G2G	1 e-Vital (business case)	SSA
	2 e-Grants	HHS
	3 Disaster Assistance and Crisis Response	FEMA
	4 Geospatial Information One Stop	Interior
	5 Wireless Networks	Justice
G2B	1 Federal Asset Sales	GSA
	2 Online Rulemaking Management	Transportation
	3 Simplified and Unified Tax and Wage Reporting	Treasury
	4 Consolidated Health Information (business case)	HHS
	5 Business Compliance One Stop	SBA
	6 Int'l Trade Process Streamlining	Commerce
組織内部の 効率と効果	1 e-Training	OPM
	2 Recruitment One Stop	OPM
	3 Enterprise HR Integration	OPM
	4 Integrated Acquisition	GSA
	5 e-Records Management	NARA
	6 Enterprise Case Management	Justice
Crosscutting イニシアティブ	1 e-Authentication	GSA

出典： 2001年10月25日 OMBニュース・リリースを元に作成

■電子申請のデータの取り扱い

連邦各省庁は、2003 年までに行政手続きを電子的に行えるようにするため、電子申請の整備を急いでいる。GAO のレポート（2001 年 8 月）では、電子化が難しいとされている“ハイリスク”な行政手続きは 249 件あり、それ以外の手続きの電子化が全速力で進められている。このように電子申請が普及するにつれて、申請に伴う大量データの取り扱いや処理方法、手数料の納付など、技術的な問題のみならず、実務上の問題などが発生してきており、各省庁は、電子申請をスムーズに、そしてより洗練されたサービスにするために試行錯誤を繰り返している。電子申請において、申請するデータ容量が年々大規模化して

きていること、また、音楽や動画などイメージも提出データの中に含まれるようになり、データの送受信に伴う技術的な問題が発生してきている。連邦省庁を通して、データの送受信に関する画一的な規定はなく、データ最大容量を制限する（特許庁など、10メガ限定）、容量が大きすぎるため初めからオンライン申請ではなく、CDROMに落として郵送する（新薬申請など）ケースなど、省庁によって長大データの対応策はまちまちである。

また、HTMLフォーマットやPDFファイルなど、一般に広く浸透しているフォーマットでのデータ申請を認めている。監督官庁は、報告義務を課している企業に対して、インターネットからダウンロードできる電子申請ソフトを無償配布したり、XMLなど特定のフォーマットを指定する場合、専門的な知識がなくても申請用紙がオンラインで記入できるようなツールを配布したりするなど、申請者にとってかなり使いやすいシステムを取り入れている。今後、受領通知や申請データのハイパーリンクの問題、申請用紙と添付資料の取り扱い、省内の部署における調整など、スムーズな実用に向けて、さまざまな技術的、組織的、法的問題をクリアしていかなければいけない。

■電子申請における手数料納付

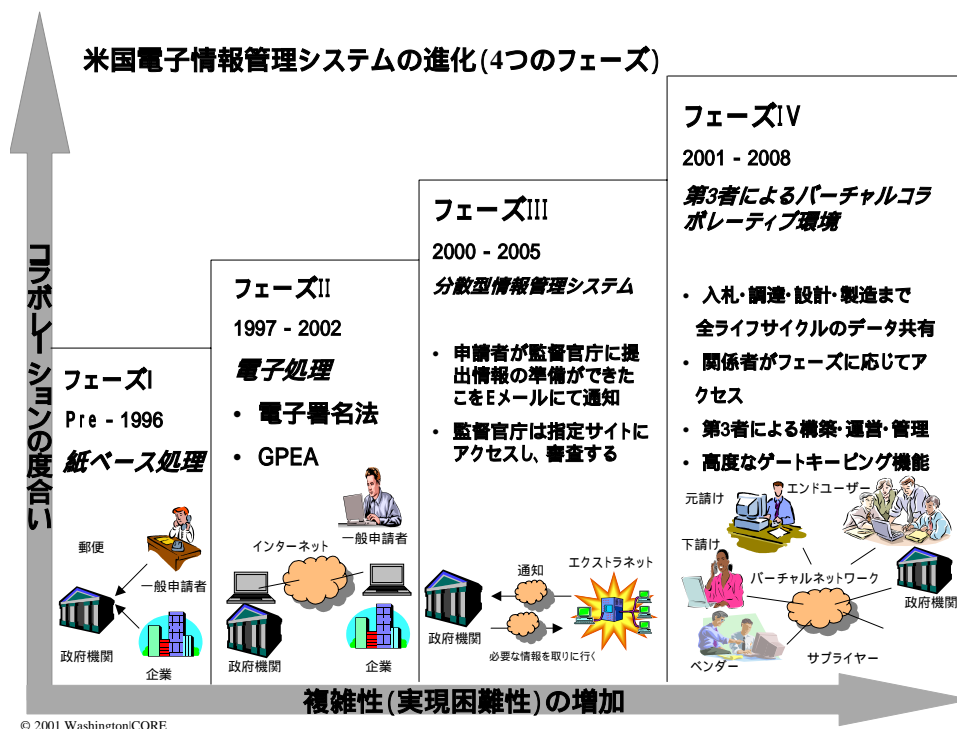
電子申請が普及されるに伴い、行政手数料の支払方法も電子的に処理されるケースが多くなってきている。米国では、支払方法として、単一の方法に絞るのではなく、小切手の送付やクレジットカードの利用、プレペイド口座の利用、ネットバンキング、電子マネーの導入など、多様な手段が提供または検討されている。各省やプログラムのニーズ、支払う側の利便性などを考えて、意図的に多様な支払い方法を確保することで、市民や企業にとってよりフレンドリーで使いやすい電子政府を目指している。一方、Pay.Govに見られる、数々の省庁に払い込まれる料金の歳入処理を行う、財務省でのバックエンドシステムのインフラ整備などの動きも活発に見られる。今後、電子政府の一環として、支払い業務の効率化の成果がますます期待されている。

■情報管理システムの進化（4つのフェーズ）

米国政府における許認可の申請や情報提出義務のやり方は、情報化の進捗とともに発展してきており、法規制の整備や新技術の普及とともに進化しつづけている。現在にいたるまでの電子申請の経緯をたどると、情報管理体制の視点において4つのフェーズに分けられる。第1フェーズ（1996年以前）は、ほとんど紙ベースで個人・企業などから書類を収集し、政府側も書類をベースに処理を行うという旧来的なやり方である。第2フェーズになると、法的枠組みが整備され、書類申請の電子化が大幅に進み、政府機関は電子化された文書を管理・保存することになった。第3フェーズを迎えると、情報がどこで維持・保存されるかということに焦点が当てられるようになる。従来のように、申請者から政府へとデータ転送し、政府側で送られてきた情報を受理、保管するのではなく、申請者側がデー

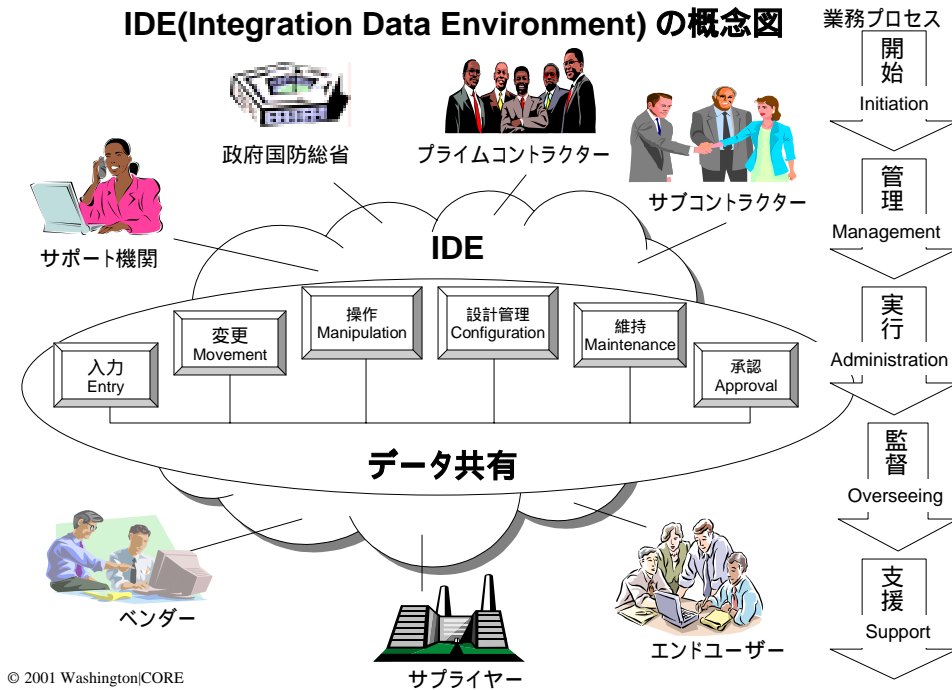
データを保管し、政府側がそれを申請者のサーバーにとりに行くというシステムが試験的に取り入れられるようになった。このような分散型情報管理システムは、旧来の電子申請のやり方を覆す、次世代の電子申請アプローチとして注目を集めている。この革新的なアプローチは、複数の機関に対して、情報開示を求められている場合に効果的である。データ提供準備が整ったことを関係省庁にメールで通知し、セキュリティの高いサーバー上に情報をポスティングすることで、関係省庁は、そのサイトに情報を取りに行く形を取る。第四フェーズは、この分散型情報管理システムをさらに洗練させ、関係者全員がコラボレーティブに業務を遂行できるようなバーチャルコミュニティ環境を構築管理するシステムを目指す。

現時点では、国防総省の大型兵器開発システムの実効にコラボレーティブネットワークが取り入れられており、入札、調達、設計、製造、メンテナンスにいたるまでプロジェクトのライフサイクルを通して、有効なネットワーク環境を作り出す。この場合、ライフサイクルにおいて、多数の機関が出たり入ったりするために、高度なゲートキーピング機能を持つネットワークが必要とされる。このような高度なネットワークの運営管理は、第三者事業者が担うことになる。米国の電子政府は、紙から電子へ、集中型から分散型へ、分散型からコラボレーティブと、次々に進化しつづけており、技術の進歩と法規制の整備とともに、さらなる飛躍を遂げていくと予想される。



■電子情報の共有：コラボレーションをめぐる先端的な動き

米国の電子政府の事例の中でも最も進化した形態である、第4フェーズの「バーチャル・コラボレシティブ環境」を政策的に裏付けているのは、『統合データ環境（IDE=Integrated Data Environment）』と呼ばれる概念である。IDEは、政府、元請負事業者、下請け業者、ベンダー、サプライヤーなど関係者同士が、プロジェクトのライフサイクルを通じてバーチャルなネットワーク上で進捗状況を確認し、設計や生産に関する情報を共有することで、コラボレティブな作業ができる環境を整えることを目指す。CALs、ロジスティックス、電子商取引などの概念をすべて取り込んだ高度な概念であり、国防総省は、IDE実現を調達ルールに盛り込んでいる。

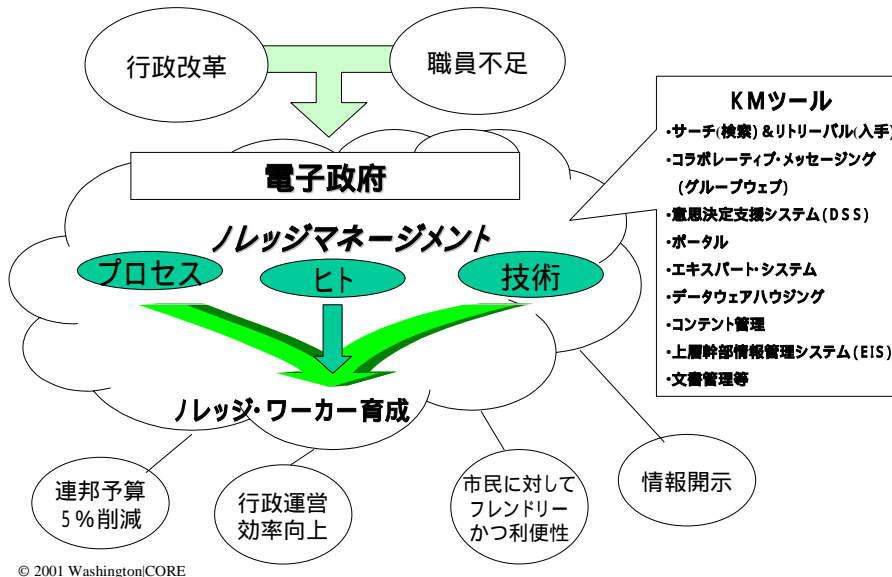


IDEは現在、実験的に導入されているが、実例として、ロッキードマーティンが元請負事業者として受注した「次世代戦闘機（Joint Strike Force）」プロジェクトが挙げられる。ロッキード・マーティンは、下請け事業者である、ノースロップ社やBAEシステムズ社と共通プラットフォームを用いて、エンジニアリング、設計、生産計画、プログラム管理、サプライチェーン、製品ライフサイクルプロセスなどの業務をコラボレティブに遂行できるネットワーク環境を作っている。発注者の政府側もこのネットワークにアクセスし、審査や承認を行っている。このような協調環境によって、スケジュールの管理、納期を守り、コストの予算オーバーを防ぐことができる。現在、先端的な例として国防総省を中心に展開されているコラボレティブネットワークは、今後、電子政府の高度化とともに、他の省庁にも普及していくと予想される。

■ナレッジワーカーの創出

米国連邦政府の電子政府の構築において、最も注目されているイニシアティブとして、ナレッジマネジメントの活用が挙げられる。ナレッジマネジメントは、今後、連邦職員が極端に不足するであろうという問題解決のための手段として、ここ数年、とくに注目を浴びている。各省庁は、ナレッジマネジメントを導入することで、今後大量に退職すると予想される職員のノウハウや業務知識を把握・継承し、より少ないスタッフで従来どおり、もしくはそれ以上の業務をこなせるような体制作りに取り組んでいる。目指すところは、ナレッジワーカーの創出であり、IT環境を整え、ナレッジを意識的に共有する文化を育むことで、政府職員のエンパワーメントを目指す。連邦政府のナレッジマネジメントへの取組みが活発になってきている事実は、省庁内でのCKOの擁立に反映している。1999年6月、GSA（連邦調達庁）は、連邦省庁の中で初めて「ナレッジ最高責任者（CKO=Chief Knowledge Officer）」を任命した。現在、連邦政府省庁において、10数名のCKOが存在し、ナレッジマネジメント導入に向けて積極的に取り組んでおり、省庁間の活動も活発である。クリントン政権の下、CIOカウンスルが設置されたが、多くのCIOは、効果的な電子政府を構築するには、技術導入のみならず、組織のカルチャーや業務プロセスの改革が必要であることを認識し、CIOカウンスルの下部組織として、「ナレッジマネジメント・ワーキング・グループ」を設置した。

電子政府構築におけるナレッジマネジメント(KM)の位置付け



各省庁は、ポータルの構築、コラボレーション各種ツール、グループウェアなどのメッセージング機能、意思決定支援システム（Decision Support System）、エキスパート（AIシステム）、データウェアハウジング、コンテンツ管理、上層幹部情報システム（Executive

Information System) などの KM ソリューション・ツールを活用し、活発に KM プロジェクトを立ち上げている。その結果、生産性を高める、顧客サービスを向上する、ベストプラクティスを導入する、イノベーションを育む環境を整えるという成果を出している。

■政府電子化の効果をめぐる動き

クリントン政権では、電子政府構築推進を含む行政改革の成果として、連邦政府職員の削減、規制文書ページ数の削減など具体的な数字がよく引用されているが、ブッシュ政権による電子政府の成果は、具体的な数値として現れていないのが実情である。その背景には、政権発足後 1 年余りの活動であるため、具体的な成果が現れてくるには時期尚早である点が挙げられる。また、ブッシュ政権のもと進められている電子政府の動きは、電子化に伴う紙、費用、時間、人員の削減という、どちらかといえば単純な『数量的な成果』で現されるフェーズは終わり、情報開示・透明度の促進、デジタルデバイドの解消、フレンドリーなサービスに対する顧客(市民)満足度など、数量では現しにくい『ソフトな側面』や『質の向上』を求める次元にシフトしてきているという点も挙げられる。

現に、ブッシュ政権では、何ページの削減や連邦職員何人削減などという、具体的な数値目標は存在しておらず、数値目標があるとすれば、電子政府による連邦行政業務の生産性効率 5%アップや予算削減 5%削減など、マクロ的な数字は存在する。電子化がかなり進行し、次世代電子政府構築の段階に入っている現在、書類が何ページの削減という効果計測基準はあまり使われていない。また、職員の数という観点からは、人材不足が深刻化しているため、少ない人数でこれまで以上の業務を推進するにはどうすればよいか、連邦政府職員確保をするにはどのようにリクルーティングするか、既存の人材のトレーニングをいかに効果的に行うか、ノレッジ共有はどのようにするかなどの議論が重要になってきており、米国においていかにヒトを削減するかという点では議論されていない。

一方、個別のプロジェクトごとの投資効果を求める動きはますます顕著になってきている。各省庁では、電子化に関するプロジェクトを立ち上げる際、まず、予算申請において、電子化によってどのような成果がでるのか、投資に対する効果があるのかなど、ビジネスケースを提示、説明しなければいけない。このような風潮は、民間セクターの IT プロジェクトに対する投資効果 (return on investment) を明確にするというトレンドを踏襲している。連邦プロジェクトにおいても、パフォーマンス・マトリックスを用いて、全体件数における電子化処理件数の割合、処理時間の短縮、処理コストの削減、顧客満足度の向上など、具体的な数値を用いて各プロジェクトの成否を評価・判断している。また、計測方法にバランスド・スコアカードなど、民間セクターの手法を取り入れ、財務指標だけでなく、ミッションにあった総合的評価を求める動きが顕著になってきている。今後、次世代電子政府の構築が進行するにつれ、高度で複雑なプロジェクトに見合った評価活動が展開されていくであろう。

■政府の E トランスフォーメーション

ブッシュ政権の電子政府が究極的に目指すところは、IT を駆使して行政運営組織を変革する『E トランスフォーメーション』である。米国では、GE、GM、IBM に代表されるような有力エクセレントカンパニーが、経営革新の中核に沿えることで、業務改革を成し遂げ、極めて効率性の高い、効果的な組織へと次々に E トランスフォーメーションを遂げている。ブッシュ政権においても、『E トランスフォーメーション』をキーワードに、単なる情報やプロセスの電子化の枠を越え、取引業務の完全オンライン化、省庁横断ポータルなどの構築、分散情報管理システムを使った政府機関と民間受託業者のコラボレーションなど、より付加価値の高いプロジェクトを実施することで、従来の組織とは一線を画する新しい文化と組織編成を達成し、真に市民重視型のサービスモデルを目指している。しかし、『E トランスフォーメーション』の道のりは長く、連邦、州、地方自治体レベルにおいても、ITを通して自己変革を遂げようとする努力は始まったばかりである。

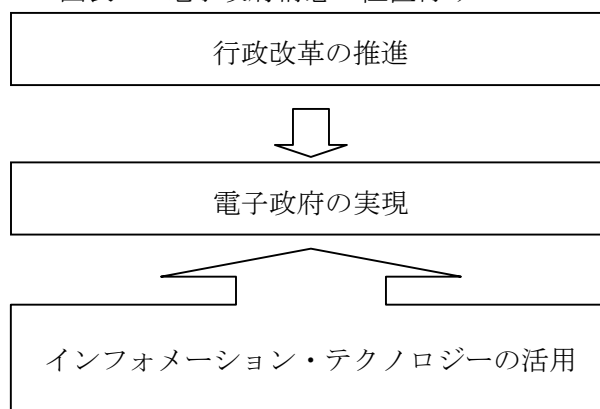
このような個々の行政母体のレベルでの改革と同時に、省庁間の横断はもちろんのこと、さらには、3つの行政管轄地域をまたぐ、米国全体の公的セクターの連携が求められている。ブッシュ政権では、連邦レベルの横の省庁横断型プロジェクトが急ピッチで進められているが、今後は、州、地方自治体を視野に入れた形での連携が不可欠になってくる。現在、「Government Without Boundaries」という3つの行政レベルを取り込んだ連携プロジェクトも走り出している。このように、米国政府の電子政府への取組みは今後も手を緩めることなく継続され、民間セクターと歩調を合わせることで、米国政府は真に、『E トランスフォーメーション』を成し遂げようとしている。

第 I 章 米国における電子政府の概要

1. ブッシュ政権の電子政府構想

ブッシュ政権の電子政府構想は、「シティズン中心型電子政府（Citizen-Centered E-Government）」の実現である。この構想は、米国連邦政府によって進められている行政改革と密接に関連している。つまり、IT 技術を駆使して行政のビジネス・プロセス・リエンジニアリングを成し遂げ、効率のよい市民のニーズに合致した「電子政府」を実現する、という考え方が、現在の米政府が描いているシナリオである。実際、米国政府は、「電子政府構想は、予算と業績成果の連携、戦略的な人的資源管理、競争原理を取り入れた外部発注および財務業績の改善を含む“行政改革”という大きな絵の中に統合されなければならない」と述べている¹。

図表 1 電子政府構想の位置付け



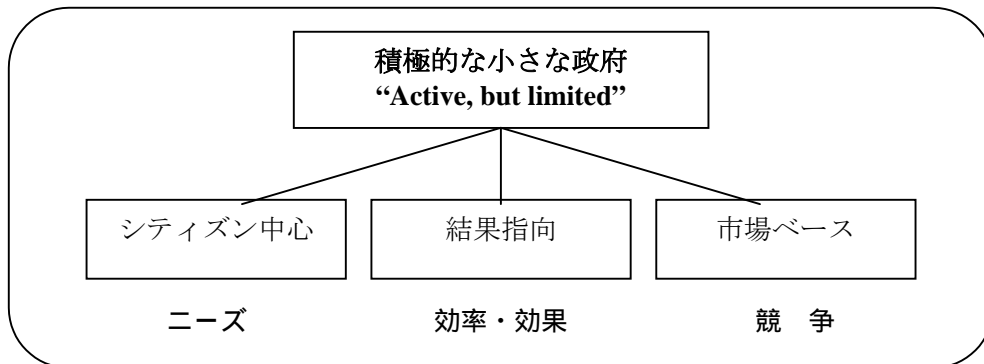
出典：米政府の資料を元に作成

行政改革を進める上でのブッシュ政権のスローガンは、「積極的な小さな政府（active, but limited）」である。「積極的な小さな政府」とは、「州政府や市町村、市民に権限を委譲し、結果に対する説明責任を明確にし、競争による改革を促進する政府」のことを指す。米政府は以下の 3 原則を行政改革の柱に据えている。

- シティズン中心
- 結果指向
- 市場ベース

¹ STATEMENT OF THE HONORABLE SEAN O'KEEFE, DEPUTY DIRECTOR, OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET BEFORE THE UNITED STATES SENATE COMMITTEE ON GOVERNMENTAL AFFAIRS, 2001 年 7 月 4 日

図表2 行政改革の3原則



出典：米政府の資料を元に作成

この3原則の中の「シティズン中心」の部分が、ブッシュ政権における電子政府構想に当たる。ブッシュ政権が2001年4月9日に議会に提出した予算教書の中で、シティズン中心の政府の実現のために、「インターネットによって政府のあり方を変革」することと、「省庁横断プロジェクトのための資金の予算措置として電子政府基金を設置」することを明記した²。

3原則の具体的内容は、以下の通りである。

² “Budget of the United States Government, Fiscal Year 2002,” の第1項目 ‘Improving Government Performance’ 参照

図表 3 3原則の具体的内容

<p>シティズン中心 政府</p>	<p><u>インターネットを活用したシティズン中心の政府の実現</u>：インターネットにより政府のあり方を変革する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 政府ポータルによって各省庁のサービスを提供 ● 連邦政府や州政府の組織の壁を超えた、市民のニーズに合った行政サービスを提供 <p><u>電子政府基金の創設</u>：省庁横断プロジェクトのための資金の予算措置をする</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2002年度予算として2000万ドル、向こう3年間で計1億ドルを用意 ● 行政管理予算局（OMB: Office of Management and Budget）が電子政府に関連するITプロジェクト支援予算として、この基金の割り当てを行う ● 横断プロジェクトには、政府ポータル www.firstgov.gov やデジタル署名導入のためのPKI開発などが含まれる ● 1998年に制定されたGPEA³推進の予算を含む
<p>結果指向の政府</p>	<p><u>予算と業績結果の連携</u>：国にとって必要であると判断された適切なプロジェクトへの予算割当てだけでなく、GPR⁴に則り、その投資に見合った結果が出ているかを測定、政府プログラムの効率性や有効性を改善する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 予算決定と業績結果を統合 ● 1998年に制定されたGPEA推進の予算を含む <p><u>財務責任の明確化</u>：民間企業がそうであるように、連邦政府各省庁の財務責任者は、財務諸表監査の際、不適切・不備がないよう責任をもたなければならない</p> <p><u>政府資金の誤支払の削減</u>：財務責任者は政府の財源が意図した通りに使われていることに対する責任を持つ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2000年、190億ドルが間違って支出された ● より厳密な財務管理を行う ● 支払ミスを避け、支払ミスが判明したら回収する監査の仕組みをつくる

³ 「政府ペーパーワーク削減法（Government Paperwork Elimination Act of 1998）」。連邦政府各省庁が2003年までにすべてのペーパーワークを削減し電子化することを定めた法律。

⁴ 「政府業績成果法（Government Performance and Results Act of 1993）」。議会によって制定された「結果指向の行政管理」のための法律。実施されている連邦各政府のプログラムが目的を達成しているかを測定し、そのプログラムの効率性、有効性、説明責任の改善を目指すもの。

<p>結果指向の政府</p>	<p><u>業績改善のための資本計画の利用</u>：連邦政府各省庁は、IT 投資への資本計画と投資管理を行う</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 連邦省庁は 26,000 にのぼる情報システムをサポートする IT 予算として 400 億ドルを投資 ● 政府は資本計画と投資管理により、各省庁の戦略・優先順位に即し、かつ国民の利益に適う成果を達成 <p><u>重複・非効率なプログラムの排除</u>：時代遅れで非効率な、あるいは民間のほうが効率のよいプログラムを排除し、優先順位の高い新しいプログラムにリソースを再配分する</p> <p><u>業績結果ベースの契約利用の拡大</u>：各省庁はますます外部との契約に依存するようになってきているので、結果主義で契約しなければならない</p> <p><u>成功した民間企業の改善方法の採用</u>：顧客へのよりよいサービスを目指す民間企業に学ぶ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 連邦政府の上層指揮系統を減らし、組織をフラット化 ● 上層にいた職員を第一線に配置し、市民と直接接することによりサービスを向上 ● 組織改革のための法的枠組みの提供
<p>市場ベースの政府</p>	<p><u>連邦政府内の電子調達標準の作成</u>：インターネットを活用した電子調達によって、コストを節約・削減する</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取引コスト削減 ● 効果的な在庫管理 ● ベンダー同士の価格競争促進による経費節減 ● ペーパーレス契約への移行 ● 省庁横断的な会計システムによる処理の効率化 <p><u>競争に対してオープンな政府</u>：市場ベースの価格付けと変革を促進するために競争原理を取り入れる</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 向こう 5 年間で 140 億ドルの税金の節約の見込み ● 国民の利益に直接関係しない活動の洗い出し作業（1998 年から） ● 競争入札採用により、民間企業が落札したとき平均 30%の経費節減、公共部門が落札したときは平均 20%の経費節減になったことが過去の経験からわかっている

出典：「Budget of the United States Government, Fiscal Year 2002」を元に作成

2. 経緯ーブッシュ政権の電子政府構築への歩み

ブッシュ大統領は、テキサス州知事時代から市民中心型の電子政府を構想していた。そして、大統領選挙キャンペーンで公約した通り、2001年4月の予算教書で「シティズン中心型電子政府」への取り組みを明確にした。この時点で電子政府専任高官の任命がなかったため、「米マスコミで一時、ブッシュ政権は電子政府に熱心ではないとの噂が流れ」たが⁵、6月にIT電子政府専任高官を任命、8月の「大統領マネジメント・アジェンダ（The President's Management Agenda）」で電子政府実現への具体的アクションを打ち出し、10月に重点的に取り組むプロジェクトを選出するなど、電子政府構築への動きが加速した。

ブッシュ政権の電子政府構築における主要な歩みは以下の通りである。

□「シティズン中心型電子政府」構想の公式見解発表

ブッシュ大統領は、2000年の大統領選挙キャンペーン中で、「シティズン中心型電子政府」構築と電子政府専任高官「IT ツァー（czar）」の任命を公約した⁶。2001年4月に提出された予算教書で、「シティズン中心型電子政府」の実現が明確に謳われた。

□IT電子政府専任高官の任命

2001年5月、電子政府法案（E-Government Act of 2001）が提出され、連邦CIOを設立すべきだという議論が展開された。法案を提出したのは、ジョセフ・リーバーマン上院議員（Joseph I. Lieberman、コネチカット州、民主党）やコンラド・バーンズ上院議員（Conrad Burns、モンタナ州、共和党）らで、OMBの政策関連副局長が連邦CIOを兼任し、強力なリーダーシップを持たせるという案であった。この法案は現在審議中だが、法案とは別に、OMBはIT電子政府専任高官（Associate Director for Information Technology and E-Government）を設置し、2001年6月末、マーク・フォーマン氏をこのポストに任命した。

□大統領マネジメント評議会の設置と役割強化

2001年7月11日、大統領書簡により「大統領マネジメント評議会（PMC：President Management Council）」が改めて設置された。PMCはクリントン政権時代から設置され、連邦政府の運営全般に関わる責任を負っていたが、あまり重要な役割を果たしていなかった。ブッシュ政権はPMCを強化することでPMCの行政改革へのコミットメントを明確にし、行政改革の重要なイニシアティブである電子政府計画を推進する体制を固めた。

⁵平間安英、「ブッシュ米政権における電子政府推進の本格始動」を参照

⁶ Governor George W. Bush "Getting Results from Government," Philadelphia, Pennsylvania Friday, June 9, 2000 を参照

□省庁横断型電子政府タスクフォースの設置と重点プロジェクトの選出

2001年7月18日、OMB 局長より、省庁横断型電子政府タスクフォースが設置され、タスクフォースに対し、電子政府実現に大きな影響を与える重要プロジェクトを選出するよう要請がなされた。2001年8月25日、OMB により、行政改革の進捗についての経過報告である「大統領マネジメント・アジェンダ」が出された。連邦政府が直面している運営・管理上の14項目に焦点を当てており、14項目のうちの5項目が連邦政府イニシアティブ関連である。その1項として、電子政府の推進状況が効率よく進んでいないことが述べられている⁷。2001年10月3日、PMC は、省庁横断型電子政府タスクフォースによって選ばれた重点プロジェクト候補のうちの23を承認した。10月16日に、選ばれたそれらのプロジェクトの内容が発表された。これらの重点プロジェクトの予算措置がなされたあとで、正式に発表される予定である。

図表4 ブッシュ政権の電子政府実現への歩み

2000年7月	大統領選挙キャンペーン中、電子政府構想を打ち出し、「シティズン中心型政府」構築を公約
2001年1月	ブッシュ政権発足
2001年4月	予算教書で「シティズン中心型政府」を正式発表
2001年5月	「電子政府法」案提出、連邦CIO設立をめぐる議論が展開
2001年6月14日	OMB 局長、IT 電子政府専任高官としてマーク・フォーマンを民間から起用・任命を発表
2001年7月11日	大統領書簡により、「大統領マネージメント評議会（PMC）」設置。電子政府推進も含め、連邦政府の運営全般に関わる責任を役割を確認・強化
2001年7月18日	OMB 局長のメモランダムにより、「省庁横断型電子政府タスクフォース」が設置。電子政府推進にあたり重要な重点プロジェクトの抽出を要請。
2001年8月25日	OMB、「大統領マネジメント・アジェンダ（The President's Management Agenda）」を発表
2001年10月3日	PMC、省庁横断型電子政府タスクフォースによって選ばれた重点プロジェクト候補のうちの23を承認
2001年10月16日	選ばれた23の重点プロジェクトの内容を発表

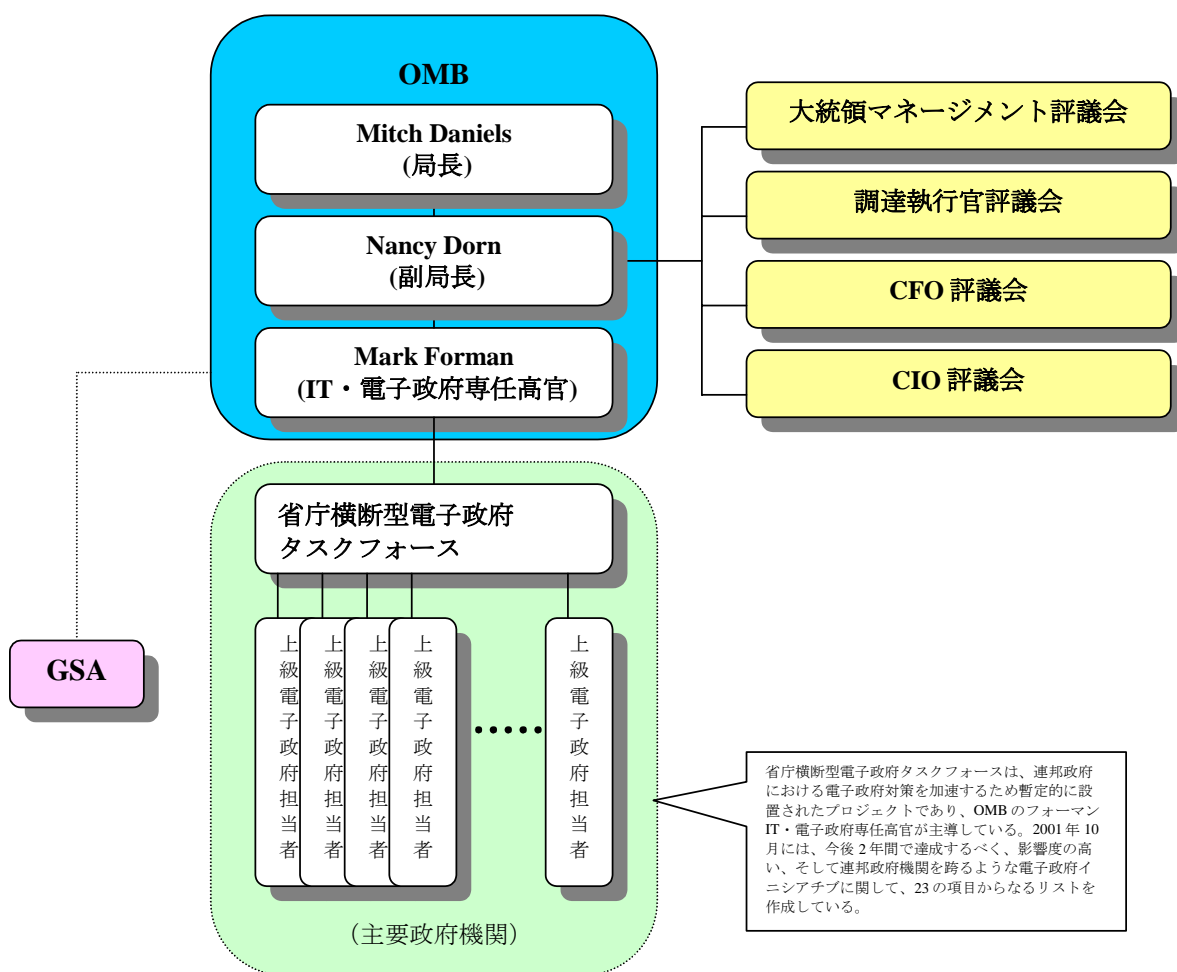
出典：米政府の資料を元に作成

⁷ “The President's Management Agenda, Fiscal Year 2002,” を参照

3. ブッシュ政権における電子政府推進体制の概要

電子政府構想は、ブッシュ大統領のイニシアティブのもと、行政管理予算局（OMB：Office of Management and Budget）によって推進されている。電子政府推進の施策やガイドランスなどは、OMBのイニシアティブによって決定される。電子政府に関する施策の総責任はOMB局長にあり、その下でIT・電子政府専任高官が現場の統括責任を持つ。

図表5 電子政府推進体制



出典：米政府の資料を元に作成

電子政府推進の鍵となる責任者、組織、役割の概要は以下の通りである。各組織の役割りや電子政府構想との具体的関わりについては、第 II 章で詳しく述べる。

① IT・電子政府専任高官：マーク・フォーマン氏 (Mark Forman, Associate Director for IT and E-Government, Office of Management and Budget (OMB))

IT・電子政府専任高官は、2001年6月、OMBによって民間からIT・電子政府専任高官として起用・任命されたマーク・フォーマン氏が務める。フォーマン氏は電子政府推進の現場における統括責任者であり、ブッシュ政権の電子政府実現のキーマンである。フォーマン氏の主な役割は、以下の通りである。

- 連邦政府全体のIT政策の導入監督
- 電子政府基金の統括管理
- 連邦省庁のCIO任命に対するアドバイス
- 連邦省庁のIT関連の取り組みの監督とアドバイス
- OMBが担当すべき法令関係の監督責任

このほか、OMBにより設置された省庁横断型電子政府タスクフォースの長として連邦政府の電子政府に関するアクション・プランの策定も担当している。フォーマン氏は、民間セクターと政府の職にほぼ交互に就きながらキャリアアップしており、ホワイトハウス入り前はユニシスの電子商取引・電子政府部門の副社長 (vice president) であった。

② 省庁横断型電子政府タスクフォース (Interagency E-Government Taskforce)

2001年7月、OMB局長によって「省庁横断型電子政府タスクフォース」が設置され、電子政府推進にあたって重点的に取り組むべきプロジェクトの選出が要請された。省庁横断型電子政府タスクフォースは、各省庁からの上級電子政府担当者で成るグループで、マーク・フォーマン氏主導のもと、「省庁横断的である」「すでに実施されている」「2年以内に稼動可能」といった5つの基準を設け、重点プロジェクトを選んだ。このタスクフォースは暫定的なものなので、役割を終えたら解散される可能性もある。あるいは、今回のタスクのあと、別のタスクを与えられ、存続していく可能性もある。

③ 大統領マネージメント評議会 (PMC : President Management Council)

PMCは、主要な省庁の最高業務責任者であるCOO (Chief Operating Officer)、連邦調達局 (GSA : General Services Administration) や人事局 (OPM : Office of Personnel Management) の代表者等から成る非公式の評議会であり、電子政府政策の策定にも大きな影響力がある。クリントン政権時代に設置されたもので、ブッシュ政権になって電子政府に焦点を当てた形でその役割が強化された。PMCは2001年10月、省庁横断型電子政府タスクフォースが選出した重点プロジェクトを承認した。

④ CIO 評議会 (Chief Information Officers Council)

各省庁の CIO から成る、IT 政策全般に関わる調整・指導の役割を担う。1996 年 7 月に行政命令によって設置された評議会である。政府全体の IT マネジメントのための政策・手続き・標準に関する勧告を行うことなどを目的としている。省庁横断型電子政府タスクフォースが選出し、PMC が承認した重点プロジェクトは、CIO 評議会のイニシアティブによって実施されていく予定である。

⑤ 連邦調達局 (GSA : General Services Administration)

GSA は、政府機関のための物品・サービスを調達する役割りを担っている。電子政府に関しては、OMB と密接に協力しながら、公開鍵基盤 (PKI : Public Key Infrastructure) など電子政府実現に関わる重要な技術インフラ整備を行っている。

4. 電子政府へ向けての課題と改善策

8月25日、OMBより「大統領マネジメント・アジェンダ」が発表された。行政改革の成果改善を目的としたもので、ブッシュ政権が直面している運営管理上の問題点を14項目にわたって指摘した。14項目のうちの5つが、連邦政府全体が取り組むべき重点項目となっており、そのうちの1つが電子政府である。残りの9項目は、連邦各省庁が個別に取り組むべきイニシアティブとなっている（図表6参照）。

電子政府のイニシアティブについて述べられている第4項目「Expanded Electronic Government」の冒頭では、電子政府に関するブッシュ氏の選挙公約が掲げられ、ブッシュ政権が考える「シティズン中心電子政府」の国民にとっての意義を再確認している。続いて、IT導入により民間部門の生産性が40%も向上したのに対し、450億ドルものIT投資を行う連邦政府は、投資に見合った成果をまだ生み出していないことを指摘、電子政府推進が目立った成果を出していない主要因を4点挙げ、改善策としてのイニシアティブと期待される成果について述べている。

図表6 「大統領マネジメント・アジェンダ」の14項目

Government-wide Initiatives	
1.	Strategic Management of Human Capital
2.	Competitive Sourcing
3.	Improved Financial Performance
4.	Expanded Electronic Government
5.	Budget and Performance Integration
Program Initiatives	
6.	Faith-Based and Community Initiative
7.	Privatization of Military Housing
8.	Better Research and Development Investment Criteria
9.	Elimination of Fraud and Error in Student Aid Programs and Deficiencies in Financial Management
10.	Housing and Urban Development and Performance
11.	Broadened Health Insurance Coverage through State Initiatives
12.	A “Right-Sized” Overseas Presence
13.	Reform of Food Aid Programs
14.	Coordination of Veterans Affairs and Defense Programs and Systems

電子政府推進の問題点と改善イニシアティブが述べられている

出典：「大統領マネジメント・アジェンダ」2001年8月25日

□電子政府推進における主要な問題点

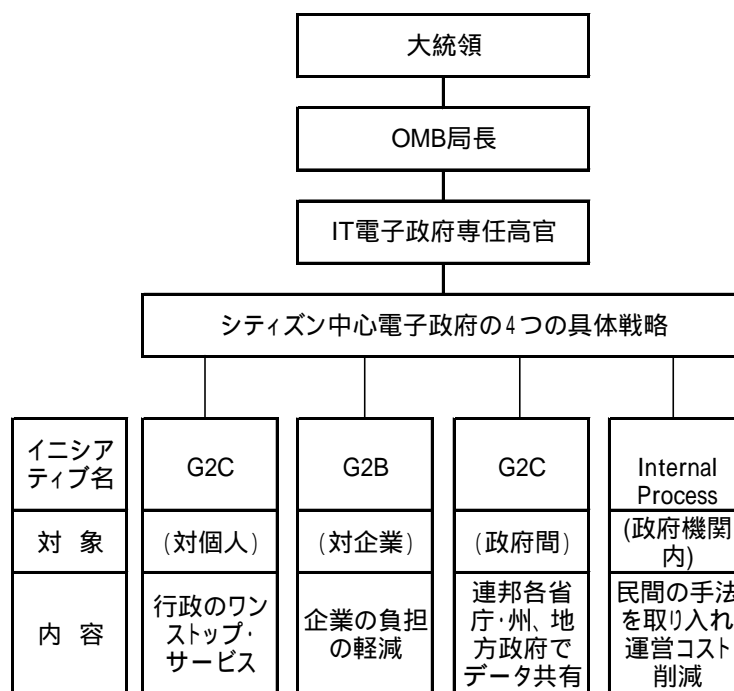
- ① 政府機関は、市民のニーズに沿ってではなく、自らの機関のニーズにいか
に適うかで IT システムを評価している。たとえばどれだけ職員の労働時間
が減るかによって評価しても、実施されたプログラムの成果による評価は
していない。また、自分たちの IT システムを、自らの機関がやるべきであ
ると考えられている仕事に関連した基準で評価していない。
- ② 1980 年代に民間企業が単に少し機能アップしたタイプライターや計算機と
してコンピュータを使いがちであったように、政府機関は 1990 年代、IT を
新しいより効率的なソリューションを生み出すために使うのではなく、既
存のプロセスの自動化のために使っている。
- ③ IT はいまでは時代遅れの官僚の縦割組織を壊す機会を提供しているが、残
念ながら政府機関はこの機会を逆に脅威として捉え、とっくの昔に本来の
目的を失っている命令系統を維持するために、無駄で重複する投資を行っ
たりする。たとえば、財政システムは調達システムとは切り離されてしば
しば自動化され、その調達システムは、注意深く人事管理システムから分
離される。そのためコストがふくらみ、節約の可能性は最小限にとどまっ
てしまう。
- ④ 多くの政府機関は、彼らの IT システムの相互運用に考慮しない。たとえば、
退役軍人省は部内に退役軍人向けのオンライン・フォーラムをつくったが、
互換性がないために省内の他部門にその情報をプリントアウトして郵送し
なければならないことが判明した。退役軍人省はいま、部門間の IT システ
ム相互運用接続を目指しているが、米連邦政府のすべての機関が相互接続
に熱心なわけではない。

□「シティズン中心」の電子政府実現のための4つの具体戦略

ブッシュ政権が目指すシティズン中心の電子政府実現のための具体的な戦略として、次の4つのカテゴリーを掲げている。

- ① 個人（G2C）…利用者が行政サービスを簡単に見つけられる単一窓口（ワン・ストップ・サービス）を提供する。
- ② 企業（G2B）…企業が政府に対して行う申請や報告書の負担をできるだけ軽減する。
- ③ 政府間（G2G）…連邦各省庁、州、地方政府との間の情報共有をスピードアップし、より簡単にする。
- ④ 政府機関内（Internal Process）…連邦政府期間内のコストを下げるために内部プロセスを自動化する。

図表7 シティズン中心電子政府の4つの具体戦略



出典：米政府資料を元に作成

□期待される成果

- 市民に対して、電話でも、窓口でも、ウェブでも、同じように高い品質の行政サービスを提供する。
- 政府とのビジネスを行うに際しての費用と煩雑さを減らす。

- 政府の運営費用を削減する。
- 市民に行政サービスへのよりよいアクセスを提供する。
- 障害をもつ人に、政府機関のウェブサイトと電子政府アプリケーションへのよりよいアクセスを提供する。
- 政府の透明性と説明責任を高める

5. 電子政府推進の戦略

IT 電子政府専任高官マーク・フォーマン氏は、就任直後から、電子政府の実現に向けて精力的な取り組みを始めている。2001年7月に開催された「E-Gov 2001」カンファレンスでは、世界23か国から参加したIT・電子政府関係者や企業・ベンダーに対し、電子政府構想のビジョン、電子政府が意味するもの、現在の連邦政府が抱える課題、電子政府実現の方策などについて講演を行った⁸。以下は、フォーマン氏による、電子政府推進の取り組み戦略である。

□電子政府のビジョン

フォーマン氏によると、電子政府のビジョンとは、「市民にとっての連邦政府の価値を高めるためのもっとも重要な改善手段」であり、有効性、効率、サービス提供を改善する目的で政府運営を変革するためにデジタル技術を利用することを意味する。このビジョンを達成するためには、以下の3つの原則を踏まえなければならないとしている。

- 「大統領マネジメント・アジェンダ」の重要な構成要素
- 市場ベース、結果指向、市民中心
- 統合化と簡素化

□具体的成果の追求－23の省庁横断プロジェクト

2001年10月半ば、電子政府実現のための23の省庁横断重点プロジェクトが選出された。これらは、「大統領マネジメント・アジェンダ」で述べられた4つのイニシアティブに分類されている。たとえば、G2C（対個人）では、オンラインでの税申告やローン申し込み、G2B（対企業）では、連邦政府試算売却手続きや企業が遵守すべき法律やルールに関するワンストップ・サービスなどである。連邦政府間のプロジェクトとしては、助成金申請、災害援助と危機対応など、省庁内におけるプロジェクトとしてはオンライン・トレーニングや雇用のためのワンストップ・サービスなどがある⁹。

これらの重点プロジェクトは、フォーマン氏が率いる「省庁横断型電子政府タスクフォース」が候補を出し、PMCが承認したものである。連邦政府の改革のための投資に対する効果を最大にするため、「できるもの、効果があがるもの、影響力が大きいものから着手し、具体的な結果に結びつける」という基準によって選出されている。

⁸ 「E-gov 2001」カンファレンスは、毎年7月にワシントン D.C.で開催される電子政府に関する全米最大規模の会議。今年は2001年7月9日～12日に開催され、世界23か国から計14,000人が参加した。最終日にマーク・フォーマン氏が講演を行った。政府ポータル、情報セキュリティ、サーバー密輸、電子政府関連法規制、電子政府プロジェクトの成果評価法など、電子政府関連の幅広いテーマが取り上げられた。

⁹ “OMB nears approval of e-gov plans, 23 projects OK'd by council await final approval and funding,” October 22, 2001, http://www.gcn.com/20_31/news/17360-1.html

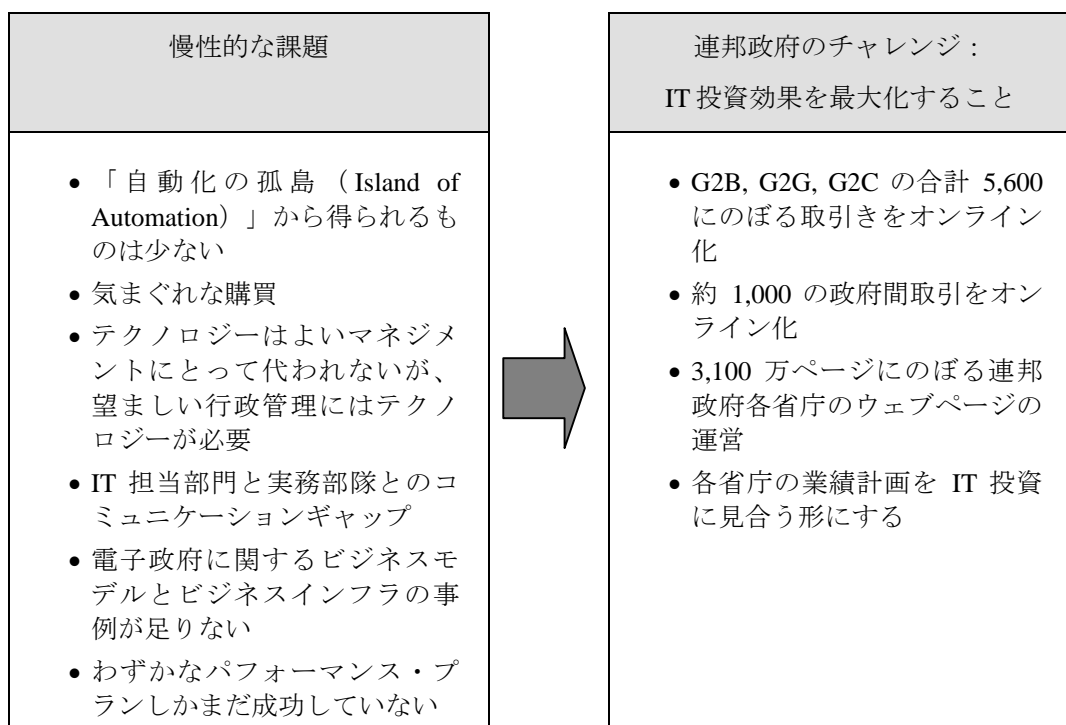
□連邦政府における IT 投資と効果

ブッシュ政権は、450 億ドルという予算を IT への投資として見込んでいる。フォーマン氏は、その 450 億ドルという金額が連邦政府の IT 投資として多すぎるの不十分なのか定かではないが、IT 投資の費用対効果が最大となるよう管理していかなければならないとしている（図表 8 参照）。

フォーマン氏は「重複した情報収集管理体制を取り除くことで、2,700 億ドルを節約できる」試算している。これとは別に、OMB は 2003 年度予算案を提出した各省庁に対し、「電子政府イニシアティブや他の行政改革イニシアティブを活用して、現在の予算案に対し 5%削減を努力してほしい」と要請している。

電子政府構想は、連邦政府の効率化を目指した行政改革の重要な部分を成すものだが、「電子政府実現によって職員数を減らそう」といった人事面での議論は今のところ見当たらない。むしろ、「今後連邦政府の人手不足が大きな問題に発展するので、行政運営に支障が出る前に電子政府を実現し、人手を増やさなくても今まで以上の質の行政サービスをよりスピードアップして提供できるようにしよう」という論議が基本にあると思われる。

図表 8 連邦政府の課題と IT 投資成果



出典：「E-gov 2001」カンファレンスでのマーク・フォーマン氏のプレゼンテーション資料を元に作成

□統合化と簡素化 (Unify and Simplify)

フォーマン氏は、電子政府を実現するためには、成功している民間企業の E ビジネス事例を導入する必要があるとし、連邦政府のビジネスプロセスの「統合化」と「簡素化」が鍵であるとしている。

フォーマン氏によれば、30 の主要な連邦政府省庁と、22 の主なビジネスラインがある。ビジネスラインとは、たとえば、「経済開発」「災害対策」「許認可」「助成金」「課税」といった業務を指す。ビジネスラインの統合とは、次のような意味になる。22 のビジネスラインは、図表 9 に示すように、『政策立案』『プログラム運営』『(法律や規則の) 遵守』の 3 つに分類されている。

図表 9 3つのビジネスライン

政策立案	プログラム運営	遵守
<ul style="list-style-type: none"> ● Disaster Preparedness (注) ● Economic Development ● National Security, Foreign Relations & Defense ● Public Safety ● Regulatory-Creation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Asset Management ● Defense & national Security Operations ● Diplomacy ● Disaster Response Management (注) ● Energy Production ● Grants/Loans ● Insurance ● Permits/Licensing ● Social Services; Monetary Benefits, In-kind (Health, Nutrition, & Housing) ● Recreation & Natural Resources ● R&D Science 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consumer Safety ● Environment Management ● Labor ● Law Enforcement and other Regulatory Compliance (e.g., Communications) ● Tax Collection ● Trade (Import/Export) ● Transportation

(注) 「Disaster Preparedness」と「Disaster Response Management」は、ひとつのビジネスラインであるが、政策立案とプログラム運営の視点からは分割して表記される。

出典：Mark Forman, “Achieving the Vision of eGovernment,” Interagency Resources Management Conference のプレゼンテーション資料, September 2001

たとえば、経済開発ビジネスラインをもつ省庁は 24 ある¹⁰。これらの省庁は、それぞれが別々の業務システムを使って経済開発関連の業務を行っており、各省庁のシステムは相互運用されておらず、データも共有されていない。フォーマン氏が目指すのは、こうした重

¹⁰ Mark Forman, “Achieving the Vision of eGovernment,” IRMCO のプレゼンテーション資料, September 2001

複するシステムを統合し、データを共有し、ビジネスラインごとに統合されたシステムを構築することにある。

図表にあるように、統合化は連邦省庁におけるビジネスラインの統合から着手し、次に連邦省庁と州・地方政府の間におけるビジネスラインの統合を行う。

図表 10 「統合化」と「簡素化」

統合化 (Unify)	簡素化 (Simplify)
<p>E ビジネスも電子政府も、自動化の孤島 (Island of Automation) 」を統合しなければ達成されない。</p> <p>その一方で、プライバシー保護と安全な取引環境の整備が必要</p> <p><u>すぐに統合化するもの</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 連邦省庁間におけるビジネスライン <p><u>来年に統合化するもの</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 異なる部署にまたがるビジネスライン • 連邦・州・地方政府間にまたがるビジネスライン 	<p>テクノロジーによる恩恵を最大化するために、ビジネスプロセスを簡素化しなければならない</p> <p><u>過去に行われた自動化は役に立たない</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 最新の IT を使い、新たな可能性を求めてビジネスプロセスを再構築 • 新たに統合された情報の流れを活用 <p><u>結果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • より速く、安く、効率的なビジネスプロセスの実現

&

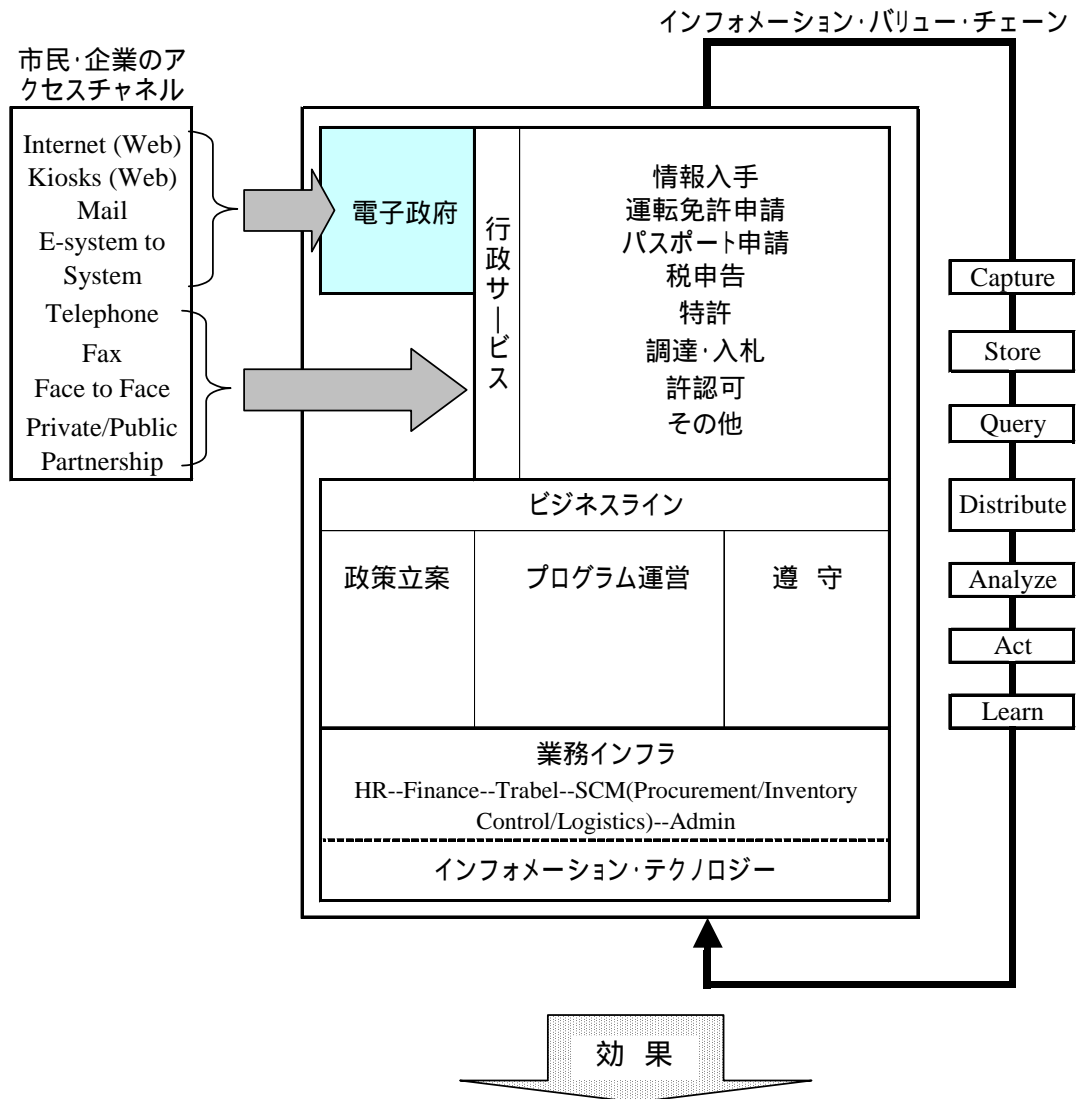
出典：「E-gov 2001」カンファレンスでのマーク・フォーマン氏のプレゼンテーション資料を元に作成

□統合化された行政サービスの構造

フォーマン氏が描く「統合化された行政サービス」の構造は、図表 11 のようになる。互換性のなかったシステムを統合し、連邦省庁内や連邦省庁間、連邦各省庁と州・地方政府間でデータや情報を共有することにより、行政にとって無駄なビジネスプロセスを減らす。これは利用者（市民・企業）の視点から見ると、何度も同じ書類を提出しなくてよい、あるいは、一つの行政サービスを受けるために異なる省庁に出向かなくてよい、といった負担軽減につながる。

この統合化された行政サービスの構造は、「インフォメーション・バリュー・チェーン (Information Value Chains) 」である。利用者から提供された情報やデータは、政府内に蓄積され、必要なときに取り出され、必要な部署に配布される。配布されたデータは行政サービスのために利用され、状況によっては新しいデータが追加されたり、データに変更が加えられたりして、再び蓄積される。このプロセスを政府内・政府間で繰り返す。

図表 11 統合化された行政サービスの構造



- ・負担の軽減(提出書類の削減、オンライン支払など)
- ・情報の再利用、データの統合・共有
- ・システムの統合化による保守・運用経費の削減
- ・州や地方政府へ情報を渡し、権限を委譲
- ・意思決定、よりよいサービス、スピードアップ、低コストのためのナレッジ・マネジメントの改善

出典：「E-gov 2001」カンファレンスおよび IRMCO におけるマーク・フォーマン氏のプレゼンテーション資料を元に作成

□効率的な「クリック&モルタル」政府

ブッシュ政権が目指すのは、最終的には無駄のない効率的な、市民のニーズに応えることのできる「クリック&モルタル」政府の実現である。電子政府実現への努力は、最初に述べたように行政改革への努力である。ブッシュ政権は、一般企業がビジネスを行う際に当然であるとして取り組んできていることを、行政も同様な形で取り組んでいくべきであると考えている。たとえば、「顧客中心（＝市民中心）」「ビジネスプロセスの効率化（無駄・重複の排除）とコスト削減」「競争原理導入とコスト削減」「迅速なサービスによる顧客満足増進」「成果の評価と費用対効果の測定」などである。

□ブッシュ政権の電子政府構想イニシアティブの特徴

以上で述べてきたことから、ブッシュ政権の電子政府構想イニシアティブの特徴は次のように整理することができる。

- シティズン中心型電子政府の実現
- 電子政府実現は、行政改革と密接に関連
- 民間の経営手法の採用－顧客およびパフォーマンス重視
- 短期決戦型

□マーク・フォーマン氏により拍車がかかる電子政府構築へ向けての動き

ブッシュ政権が発足して約 9 ヶ月が過ぎた現在、フォーマン氏のリーダーシップにより、米連邦政府の電子政府構築に拍車がかかってきている。重点プロジェクトが予算化され、実際にプロジェクトが進み始めれば、より具体的な成果が現れてくるものと思われる。

6. 連邦政府職員の不足と電子政府

連邦政府は現在、将来的に職員が不足することを予測しており、「人材確保」という大きな課題に直面している。そのため、より少ない職員でよりよいサービスをより効率的に提供するために IT を活用した電子政府の実現は欠かせない、と考えている。財政赤字削減のためにクリントン・ゴア政権は行政改革に注力し、その一貫として電子政府推進も加速されてきたわけだが、それと同時に、職員不足という問題も電子政府の実現を急ぐ大きな推進力となっている。

□連邦職員不足の背景

人材確保の問題は、①IT スキルを有するスタッフ不足、②定年退職者の割合増による人出不足の2つに分けられる。

①IT スキルを有するスタッフ不足

IT スキルを有するスタッフ不足は、2つの側面から考える必要がある。まず、IT を活用して政府部門の効率化を進めていくための高度で質の高いスキルを持つ IT 専門家の必要性である。しかし、政府部門に IT 専門家を雇おうとする場合、民間部門における IT 専門家の需要と直接競合することになる。労働省の統計では、コンピューター・システム・アナリスト、エンジニア、サイエンティストに対する需要は 1998 年から 2008 年にかけて倍増し、また、コンピューター・プログラマーに対する需要は同じ期間に 30%増加するだろうと予測している。このように、米国市場において IT スキルを有する労働者の需要は高く、しかも需要は高まりつつあるので、政府部門として高度なスキルを持つ IT 専門家を確保することはますますむずかしくなりつつある。

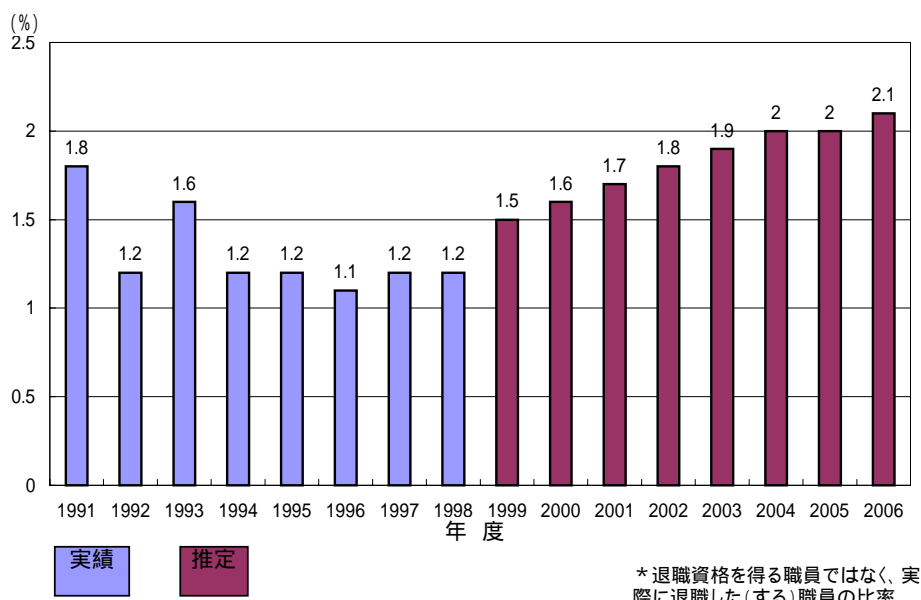
加えて、民間企業へのアプリケーション開発発注や IT システム運用のアウトソーシングなど、政府部門が IT 活用を目指せば目指すほど民間部門との協力が欠かせなくなっている。そのため、IT スキルを有するスタッフだけではなく、IT 関連の調達や契約のマネジメント、あるいはプロジェクトやプログラムのマネジメントといった、従来から必要とされているスキルを持つ人材（あるいは両方のスキルを持つ者）の確保も欠かせない。

②定年退職者の割合増による職員不足

1999 年から 2006 年にかけて連邦職員が定年退職する割合が、連邦政府のもう一つの懸案事項となっている。米国会計監査院 (GAO) は、24 省庁で 1998 年現在働く職員の 31%、または 493,000 人が 2006 年までに定年退職の条件を満たし、そのうち約半数 (約 15%) がこの 8 年間で実際に退職するだろうと推定している。1991 年から 1998 年にかけての実際の退職者の割合は 11%であった。そして、1991 年から 1998 年にかけての定年退職割合は

毎年 1.3%だったが、1999 年から 2006 年にかけては毎年 1.8%になるだろうと推定している。この数字を見るかぎり、退職する者の割合は確実に増加する傾向にある。

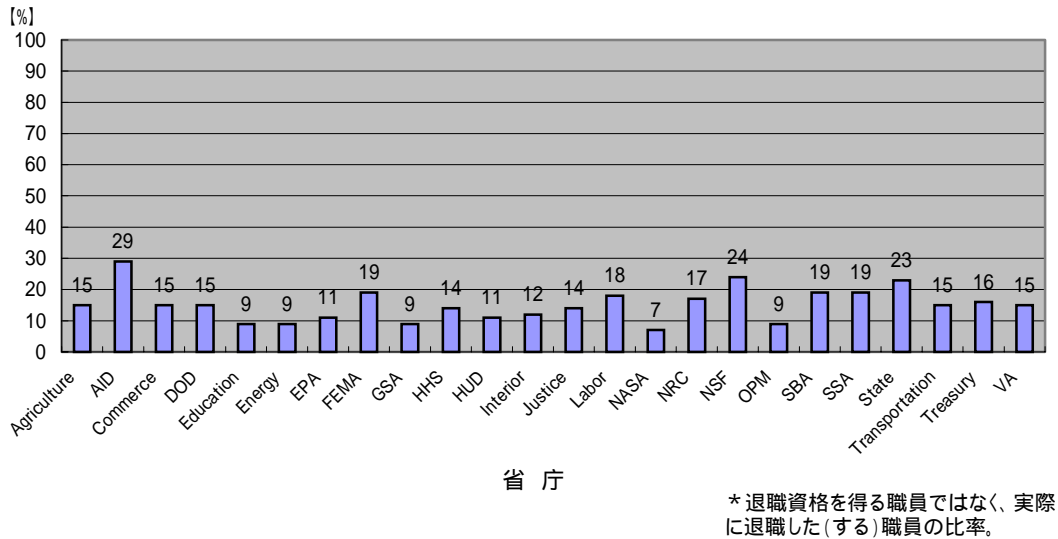
図表 12 連邦職員の退職率



出典： GAO 報告書「Federal Employee Retirement: Expected Increase Over the Next 5 Years Illustrates Need for Workforce Planning」（2001 年 4 月）を元に作成

2006 年までに退職していく職員の割合は省庁によってばらつきがある。国家航空宇宙局 (NASA) は 7%、教育省とエネルギー省は 9%だが、国際開発庁は 29%、全米科学財団 (NSF) は 24%、国務省は 23%と推定されている。

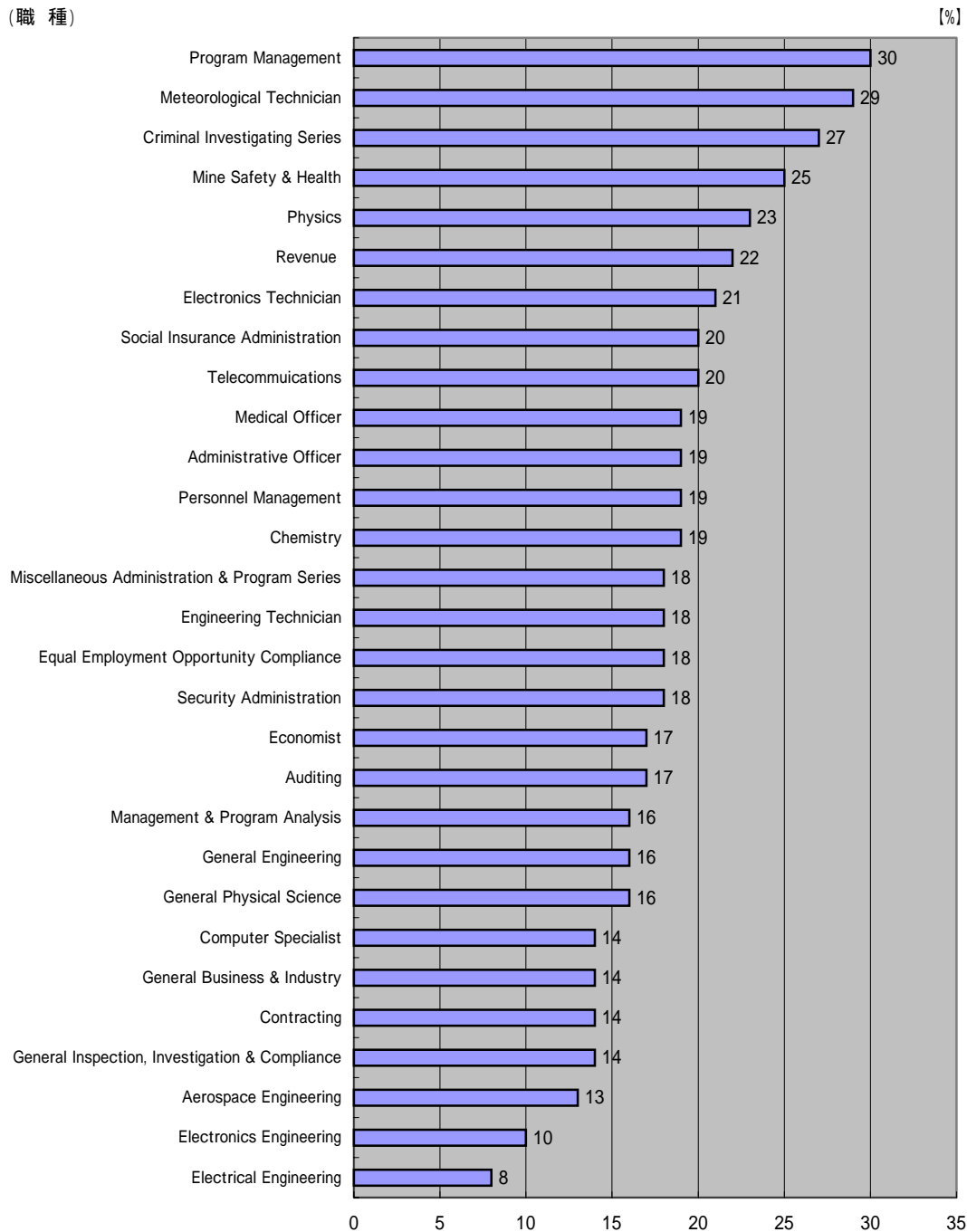
図表 13 省庁別の退職率



出典：GAO 報告書「Federal Employee Retirement: Expected Increase Over the Next 5 Years Illustrates Need for Workforce Planning」（2001年4月）を元に作成

職種別にみてもばらつきがある。電気エンジニアの退職割合は2006年までに8%と推定されているが、プログラムマネジャーは30%が退職すると推定されている。加えて、24の連邦主要各省庁がコンピューター・スペシャリスト関連の職は非常に重要とみなしている。政府は、コンピューター・スペシャリスト関連の職についている者の約30%が、2006年末までに定年退職の条件を満たし、14%がその時期までに実際に退職するだろうと推定されている。

図表 14 職種別の退職率



出典： GAO 報告書「Federal Employee Retirement: Expected Increase Over the Next 5 Years Illustrates Need for Workforce Planning」（2001年4月）を基に作成

□求められる適切な人材マネジメント

1994 年から 1998 年にかけて、1994 年に制定された「連邦労働力再構築法（Federal Workforce Restructuring Act of 1994）」のもとで、連邦政府職員の削減が行われた¹¹。GAO は、その職員削減が不十分な計画のもとに行われたため、現在、各省庁とも、ミッションを達成するのがよりむずかしくなっているという¹²。実際、政府機関の中には、組織全体に蓄積されてきた知識（ナレッジ）の喪失、業務処理の遅れあんど、人材を失ったことによる支障が現れているところもあるという¹³。そして、2006 年までに実際に退職するだろう職員の数は、1994 年から 1998 年にかけて連邦政府が削減した職員の数とほぼ同じだろうと見積り、そうした規模の職員が減ることのインパクトを懸念している。つまり、各省庁は将来的にどのように仕事をしていくのかを明確にし、それに合わせてどのようなスキルをもった人間が何人必要かを明らかにし、かつ、退職や自然減で失った職員を補充するためにどのように新しい職員を採用するかを計画するといった、適切な人的資源管理を行わなければならない。GAO は、退職者割合が増えたとしても、各省庁が将来にわたって、効率的で経済的で効果的な行政サービスを行っていけるよう準備しなければならないと警告を発している。

IT スキルを有するスタッフを含めて人材確保の問題に取り組むために、GAO は CIO 評議会と連邦裁判所管理局は国家行政学会（NAPA）に、IT 人材確保のための雇用戦略の調査および、どのような方策をとれば連邦政府が優秀な人材を確保できるか提案してほしいと依頼した。

次に示す表は、NAPA による、セクター別にみた IT 人材の雇用条件の比較である。連邦政府における雇用条件は、民間部門と比べるととくに悪く、このような状況では IT 職員不足を解消するために民間部門から人材を雇用することはむずかしい。

¹¹ 1994 年に制定された「連邦労働力再構築法（Federal Workforce Restructuring Act）」は、国防総省以外の政府機関がその職員に対し、上限 2 万 5,000 ドルの希望退職金を支給することを許可することにより、1999 年度までに 27 万 2,900 人のフルタイムと同等の連邦職員（FTE: Full-Time Equivalent）を削減することを目的とした法である。

¹² United States General Accounting Office, Testimony, “ELECTRONIC GOVERNMENT Challenges Must Be Addressed With Effective Leadership and Management,” July 11, 2001, GAO-01-050T

¹³ GAO 報告書「Federal Employee Retirement: Expected Increase Over the Next 5 Years Illustrates Need for Workforce Planning」（2001 年 4 月）

図表 15 セクター別にみた雇用条件の比較

セクター	給与レベル	手当	褒賞・世間の認知度	昇給・トレーニング	採用への取り組み
連邦政府	低	高	低	低	低
州政府	低	中	中	中	中
地方政府	低	中	中	低	低
NPO	中	中	中	中	高
民間企業	高	高	高	高	高
学界	中	高	中	中	中

出典： National Academy of Public Administration (NAPA) 報告書「Comparative Study of Information Technology Pay Systems: Executive Study」（2001年3月）

□ブッシュ政権の対応

「職員の能力を十分に開発することなしには、技術による利益を享受した顧客サービスを提供することはできない」というのがブッシュ政権の認識である。つまり、いくら電子政府実現を目指してシステムを情報化したとしても、連邦職員がそれらを十分に使いこなす能力を有していなければ意味がないということである。そのためには、電子政府の実現を推進すると同時に、連邦職員の仕事に必要なとされる十分な教育やツールを提供していく必要がある。そして、そのシステムをどのように使うのかといった単なる操作上のトレーニングだけではなく、「シティズン中心」の仕事をするためにどのようにそのシステムを自分の仕事の中で活用していくかといった、よく組み立てられたユーザー指向のトレーニングを提供しなければならない、と GAO は指摘している¹⁴。そのため、米国の電子政府構築において、ナレッジマネジメントをどのように活用していくかが非常に注目されている。

OMB の IT 電子政府専任高官であるマーク・フォーマン氏は、連邦各省庁がより柔軟に組織運営を行えるよう、「管理運営自由法 (Freedom of Management Act)」を提案する予定だとしている¹⁵。この法律によって、人材雇用や保持のためのボーナス活用の権限を連邦政府マネジャーに与える、各省庁が人事管理システムのデモンストレーション・プログラムを開発し代替案を導入できるようにする、早期退職パッケージを含む人材再構築ツールの利用を認める、上級職員に対し民間部門と同等かそれに近い対価を提供するなど、人事

¹⁴ United States General Accounting Office, Testimony, “ELECTRONIC GOVERNMENT Challenges Must Be Addressed With Effective Leadership and Management,” July 11, 2001, GAO-01-050T

¹⁵ 2001年10月4日に実施された下院政府改革委員会技術調達政策小委員会（における、マーク・フォーマン氏の証言。

管理において各省庁に大幅な裁量を与えることを目指している。

また、CIO 評議会も専門技術・知識を備えた IT スタッフを確保するための方策をいくつか打ち出している。たとえば、CIO 評議会の IT ワークフォース委員会 (IT Workforce Committee) は、2001 年 8 月、連邦調達庁 (GSA : General Services Administration) とともに政府機関全体にわたるメンタリング・プログラムを発表した。このプログラムの目的は、参加者 (政府機関) に対し、IT・財務・調達など IT に係わるさまざまな分野での経験を得る機会を提供するもので、参加者は、最長 1 年間、CIO 評議会の 5 つの委員会のいずれかで課題を与えられる。プログラムの終了後は、CFO 評議会 (Chief Financial Officers) や調達執行官評議会 (Procurement Executives Council) 、または、CIO 評議会の別の委員会で新たな課題を担当する。このプログラムを通じて、政府機関からの参加者は、専門技術を持つ IT 専門家と高度な IT プロジェクトを共同で行えるため、IT に対する知識・技術を深め視野を広げられるとともに、ネットワーキングを通じて情報共有を行うことができる。また、クリンガー・コーエン法にも対応できる知識・技術をもつことになる。

さらに CIO 評議会では、オンライン上で CIO 大学 (CIO University) を設置し、連邦の IT 職員へ包括的なトレーニングを提供している。CIO 大学は GSA により運営されるもので、クリンガー・コーエン法を遵守するために必要な知識や技術を提供する大学院レベルのオンライン・カリキュラムである。現在、100 名を越える連邦 IT 職員がこの大学を受講している。

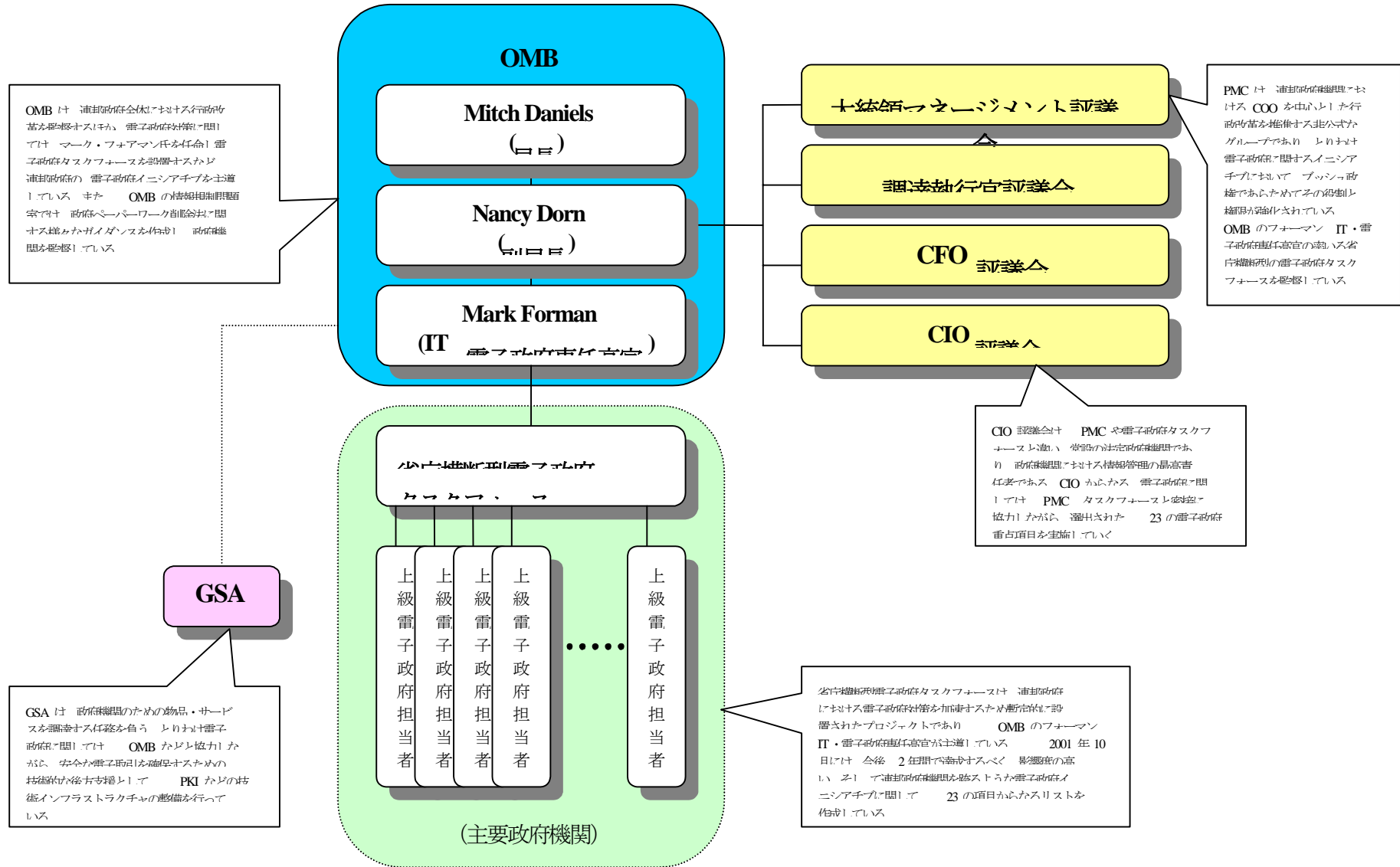
第 II 章 米国における電子政府の推進体制

米国連邦政府における電子政府は、行政予算管理室（OMB）を中心として推進されている。中でも 2001 年 6 月に、IT・電子政府専任高官（Associate Director for IT and E-Government）として任命されたマーク・フォーマン（Mark Forman）氏は、民間での職務経験をもつ IT・電子政府のスペシャリストであり、ブッシュ政権における電子政府推進の全権を担っている。フォーマン氏は、同年 7 月に設置された省庁横断型の電子政府タスクフォースの長として、現在の連邦政府における電子政府対策の 23 の重点プロジェクトを選定している。タスクフォースにより見極められた最重要課題としての 23 プロジェクトは、この章で紹介する、主要な政府機関の COO（Chief Operating Officer）からなる大統領マネージメント評議会の承認を得ており、その後、主要な政府機関の CIO（Chief Information Officer）からなる CIO 評議会で具体的なアクション・プランが展開されることになる。

この章では、米国連邦政府における電子政府の推進にあたり大きな影響力をもっている組織として、次の 5 つを紹介する。

1. 行政予算管理局（Office of Management and Budget）
2. 大統領マネージメント評議会（President's Management Council）
3. 省庁横断型電子政府タスクフォース（Interagency E-Government Taskforce）
4. CIO 評議会（Chief Information Officers Council）
5. 連邦調達庁（General Services Administration）

図表 16 連邦政府における電子政府の推進体制



1. 行政管理予算局 (Office of Management and Budget)

行政予算管理局 (OMB : Office of Management and Budget) は、連邦政府全体における行政改革を監督するほか、電子政府対策に関しては、マーク・フォーマン氏を任命し電子政府タスクフォースを設置するなど、連邦政府の電子政府イニシアチブを主導している。また、OMB の情報規制問題室 (OIRA) では、政府ペーパーワーク削減法 (GPEA) に関するさまざまなガイダンスを作成し、政府機関を監督している。

【概要】

OMB は、大統領府 (Executive Office of the President) に属し、連邦政府機関の活動を監督する任務を持つ。主として、予算に関するガイドラインを策定し、議会に提出される前に政府機関の予算要求を検証するほか、議会で制定された法律の実施を支援する役目を負い、政府機関が法律を遵守するための手順や要求事項に関する詳細を規定したガイダンスなどの文書を作成している。また、調達、財政管理、情報・規制政策に関する監督・調整を行う。



OMB は、大統領府における最大規模の機関であり、スタッフ数約 500 人、予算約 5,600 万ドルを誇っている。OMB は、1921 年の「予算会計法 (Budget and Accounting Act of 1921)」によって、予算局 (Bureau of Budget) として設立されたのが始まりである。

現在の OMB 局長は、ミッチ・ダニエルズ (Mitch Daniels) である。また、予算に関する副局長はナンシー・ドーン (Nancy Dorn) が務めているが、政策に関する副局長は今のところ未定である。OMB は、連邦予算ポリシーの作成・実行と各政府機関へのガイダンスを提供する 5 つの資源管理室 (RMO: Resource Management Office)、機能ごとに分類された連邦政府全体の政策を策定・監督する 3 つの室、そして、OMB 全体の支援を行う 7 つの室からなる (OMB 組織図参照)。

とりわけ、情報規制問題室 (OIRA : Office of Information and Regulatory Affairs) では、連邦政府における電子政府や IT に係わる法規制を監督している。OIRA は、1995 年のペーパーワーク削減法 (PRA : Paperwork Reduction Act of 1995) によって設置されたものであり、連邦政府の法規制や情報収集手続きの監督のほか、政府の統計に関する政策や実務の調整、プライバシーやコンピュータ・セキュリティを含む情報政策、情報技術計画の調整や、CIO 評議会 (CIO Council) の支援などを行っている。OIRA はまた、PRA の制定を受け、連邦政府のペーパーワークの処理や情報管理を改善するためのポリシーを策定している。さらに、OIRA は、OMB 内の連邦財務管理室 (Office of Federal Financial Management) と連邦調達政策室 (Office of Federal Procurement Policy) とともに、OMB にある 5 つの RMO に

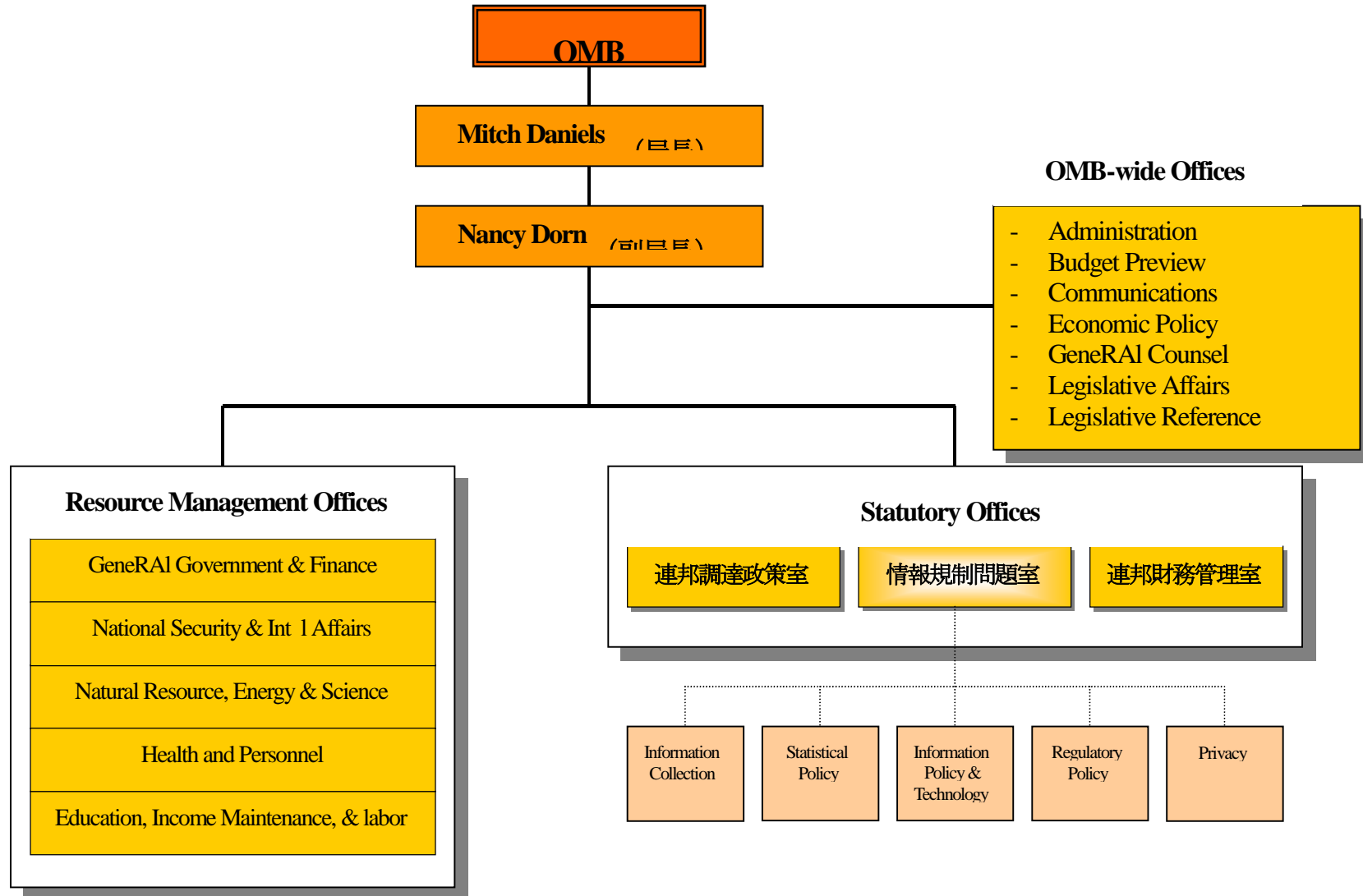
対してコンサルタント的な役割を果たし、財務報告の検証、重要な IT 投資などの重要な案件に関するチームへ参加する。

2001 年～2005 会計年度における OMB のゴールは次のとおりである¹⁶。

1. 行政府において、政府機関を横断する政策の調整事項から生じる予算、立法、規制、情報、財務管理、調達に関して、国家政策の分析と選択肢を大統領に提供
2. 予算、法律、プログラム、規制、政策を効果的に実施するために、立法府におけるマネージメントのリーダーシップを提供
3. 有能な職員を採用・保持し、最先端の情報、コミュニケーション・システムを提供することにより、OMB の業務プロセスを改善

¹⁶ 「Office of Management and Budget: Strategic Plan FY 2001-2005」参照。2000 年 10 月発表。

図表 17 OMB の組織構成



【電子政府に関する活動】

□マーク・フォーマンの任命

OMB では、2001 年 6 月、連邦政府における電子政府への取組みを総括するため、IT・電子政府専任高官（Associate Director for IT and E-Government）という肩書で、マーク・フォーマン（Mark Forman）を任命した。フォーマン氏は、経済学（学士）と公共政策学（修士）取得後、民間セクターと政府の職をほぼ交互に経験している。過去には、上院政府行政委員会で各省庁に CIO を設置する法案の起草に携わったほか、IBM グローバル・サービスや UNISYS では、公共セクター向け E ビジネスの VP を勤めた経験を持つ。

フォーマン氏の任命は、ブッシュ政権における電子政府イニシアチブを集約するものといえる。同氏の任務には、電子政府基金の管理や CIO 評議会の運営を含む、連邦 IT 政策の監督などがあり¹⁷、中でも 2001 年 7 月に設置された省庁横断型の電子政府タスクフォースの長として、2001 年 10 月には、連邦政府の電子政府施策に優先順位をつけたかたちで 23 の最重要プロジェクトのリストを作成した（50 頁参照）。このプロジェクトへの投資額は、およそ 10 億ドルになるとみられている。

フォーマンは、官も民間セクターが受けた IT 効果を楽しむべきと確信し、電子政府構築化の計画を練りだした。同氏は、電子政府を「効率や効果、サービス提供における改善を大幅に促進するような方法で、政府の運営を変革するためにデジタル技術を利用すること」と定義している¹⁸。氏の電子政府ビジョンは、「市民に価値を生み出す（Value of Citizens）」といった、「シティズン中心（Citizen-Centered）」のものであり、これは、「株主の価値を高める」という民間部門における考え方に基づいている。また、同氏が指揮する電子政府構想体制は、「IT（技術）」と「行政改革（プロセス）」の 2 本柱に基づいている。「まず IT ありき」ではなく、「まず効率・効果を高めるためのプロセスの改革ありきで、IT はあくまでもツール」という考え方である。そのため、技術とプロセスが両輪となつてうまくかみ合わないと成果は出ないという。

□ 電子政府法案と連邦 CIO の設置

第 107 議会（2001 年～2002 年）では、2001 年 5 月、ジョセフ・リーバーマン（Joseph I. Lieberman）上院議員（コネチカット州、民主党）、コンラド・バーンズ（Conrad Burns）上院議員（モンタナ州、共和党）らは、OMB に連邦政府の CIO を設置することを主眼とした、「電子政府法案（E-Government Act of 2001）」を提出した（図表 18 参照）¹⁹。リー

¹⁷ 2001 年 7 月 12 日に米国ワシントン D.C. で開催された「E-Gov Conference 2001」での、フォーマン氏によるプレゼンテーション資料を参照。

¹⁸ 2001 年 10 月 4 日に実施された上院政府改革委員会技術調達政策小委員会での公聴会における証言。

¹⁹ この法案では、連邦 CIO は、直接 OMB 局長に報告義務を負うことになる。また、新設される情報政策室（Office of Information Policy）と年間 2 億ドルの電子政府関連予算を管理することになる。なお、同日、

バーマン議員らによる連邦 CIO 設置の基本的な考え方は、中央集権型の強力なリーダーシップを持った連邦 CIO を設置することであり、OMB の政策関連の副局長が、連邦 CIO を兼任するというものであった。一方、OMB はこのような動きに対して、個々の政府機関における IT プロジェクトの成否に対する責任感を奪う可能性があるとして懸念を表明していた。最終的に OMB は、前述のとおり、フォーマン氏を任命することとなった。ブッシュ政権においても、今後、連邦 CIO を任命する可能性があるが、あくまでも OMB 副局長が兼任するか、下位ランクのポジションとなるとみられている。政権側のこのような動きに対し、リーバーマン議員は、「われわれの想定している連邦 CIO のランクはフォーマン氏より高いもので、氏のポジションは OMB の政策関連副局長と違って法律により定められたポジションではない」としている。さらに、同議員は、この公聴会の中で、「連邦 CIO は、個々の政府機関の IT プロジェクトに対する権限を奪うものではなく、より必要な、強力な、政府全体の視野を与えるものである」と述べている。このような連邦 CIO に対する期待の差異は、リーバーマン議員が年間 2 億ドルの電子政府基金を要求している一方、ブッシュ政権では、今後 3 年間で 1 億ドルの電子政府基金を 2002 会計年度予算案に計上していることにも表れている。

なお、2001 年 7 月に実施された、上院政府活動委員会による同法案に関する公聴会では、オキーフ OMB 副局長は、「電子政府法案とブッシュ大統領との間には、根源的で哲学的な相違がある」としている²⁰。

□省庁横断型電子政府タスクフォースの設置

OMB では、2001 年 7 月 18 日の OMB のメモランダム、「Citizen-Centered E-Government: Developing the Action Plan」により、政府機関横断型の電子政府タスクフォースを設置した（38 頁参照）。フォーマン IT・電子政府専任高官が代表者となっている。このタスクフォースは、PMC とダニエルズ OMB 局長への報告義務を負い、連邦政府の電子政府に関するアクション・プランや工程を策定することを目的としている。このタスクフォースでは、2000 年 10 月 3 日、今後 2 年間で達成するべく、影響度・優先度の高い、そして連邦政府

ジム・ターナー（Jim Turner）下院議員（テキサス州、民主党）は、この上院による電子政府法案とほぼ同じで、下院版の電子政府法案（H.R.2458）を提出した。連邦 CIO の設置、年間 2 億ドルの電子政府基金など、内容は上院のものと同様である。

²⁰2001 年 7 月 11 日に実施された、上院政府活動委員会による電子政府法案（S.803）に関する公聴会。証言者は、Sean O'Keefe（Deputy Director, OMB）、Ann Altman（Managing Director, U.S. Federal, IBM）、Dr. Costis Torgas（President, Public Technology, Inc.）、Aldona Valicenti（President, National Association of State Chief Information Officers）、Greg Woods（Chief Operating Officer, Student Financial Assistance Programs, Department of Education）、Sharon Hogan（University Librarian, University of Illinois, on behalf of the American Library Association, the American Association of Research Libraries and the American Association of Law Libraries）、Barry Ingram（V.P. and Chief Technology Officer, EDS Government Global Industry Group on behalf of the Information Technology Association of America）、Patricia McGinnis（President and Chief Executive Officer, Council for Excellence in Government）、Joseph Wright（former Deputy Director and Director, OMB）。

機関を跨るような電子政府イニシアチブに関して、PMC へ 23 の項目からなるリストを提出している。

□OIRA による政府ペーパーワーク削除法（GPEA）の監督

「政府ペーパーワーク削除法（Government Paperwork Elimination Act）」は連邦政府の電子政府イニシアチブの中でも中心的なものであり、OMB の OIRA は、政府機関に対し、GPEA を遵守するためのガイダンスや報告書を作成したり、2000 年 10 月を期限とし、GPEA 実施計画の提出を求めている（第Ⅲ章参照）。このほか、連邦政府機関が保有する個人情報に関するガイドラインや、連邦政府機関のウェブサイト上でのプライバシーに関するガイドラインも策定している。

図表 18 電子政府法案の概要

法案名	電子政府法案（E-Government Act of 2001 : S.803）
正式名称	A bill to enhance the management and promotion of electronic government services and process by establishing a Federal Chief Information Officer within the Office of Management and Budget, and by establishing a broad framework of measures that require using Internet-based information technology to enhance citizen access to government information and services, and for other purposes.
提出者	<ul style="list-style-type: none"> ● ジョセフ・リーバーマン上院議員（コネチカット州、民主党） ● コンラド・バーンズ上院議員（モンタナ州、共和党） <p>他 13 名の上院の共同提出者（7 月 10 日現在）</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sen. Jeff Bingaman (05/01) - Sen. Thomas R. Carper (05/01) - Sen. Thomas A. Daschle (05/01) - Sen. Richard J. Durbin (05/01) - Sen. Tim Johnson (05/01) - Sen. Patrick J. Leahy (05/01) - Sen. John McCain (05/01) - Sen. Peter G. Fitzgerald (05/01) - Sen. John F. Kerry (05/01) - Sen. Carl Levin (05/01) - Sen. Debbie Stabenow (05/01) - Sen. Max Cleland (05/01) - Sen. Mark Dayton (07/10)
提出日	2001 年 5 月 1 日（第 107 議会）
概要	<p>同法案は、OMB 内に、連邦政府内の情報資源の包括的に管理・運営する連邦 CIO を任命する。また連邦 CIO は、あわせて新設される情報政策室（Office of Information Policy）を監督する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 政府情報資源の管理・運営に関する政府機関の実務を改善するために、CIO 評議会を中心とした調整機能を確立する。 ● 財務省に、「電子政府基金」を設立し、政府機関を横断する IT プロジェクトなどに使用する。 ● 各政府機関は、以下の義務を負う。

- 連邦 CIO により確立される標準を遵守し、政府の保有する情報や行政サービスを市民に提供するような、インターネットを利用した統合システムを開発・維持するため、CIO を支援
- 電子署名の利用や受入れに関する方法の互換性を確保
- オンライン上で、政府機関ディレクトリーを公示
- ウェブサイトを作成し、規則を確立するために、法訴訟手続きや電子化された訴訟事件一覧表に掲載されなければならないすべての情報を掲示
- 情報システムを開発・調達したり、電子処理されるような個人識別情報を新たに収集する前には、プライバシー影響評価を実施
- オンライン連邦電話ディレクトリー、オンライン国立図書館、個々の連邦裁判所のウェブサイト、を作成する。
- CIO は、以下の義務を負う。
 - 連邦政府機関におけるシステム統合の実行可能性を検証
 - 連邦政府が資金を提供した、政府機関間の調整・協力などに関する調査やデータベースに係わる重要な情報の収集・普及のための標準を推薦するために、政府機関横断型のタスクフォースを召集
 - 政府機関のオンライン・プライバシー通知に関するガイドラインを策定
 - 政府機関のウェブサイトに対する標準や基準を公表
- 内務省長官は、GIS（地理情報システム）に関する共通プロトコルの開発を促進しなければならない。
- IT プロジェクトにおいて、利益共有（share-in-savings）方式の契約を取り入れる。
- 以下のような研究を行う。
 - 天災・人災に対する危機対応や事後管理を改善させるための IT の使用について
 - 連邦政府が資金を提供した、コミュニティ技術センターの成功事例について
 - インターネット・アクセスの地域格差について
- 以下の機関の設立を規定している。
 - 「連邦 IT トレーニング・センター」
 - 「政府情報諮問委員会」
- CIO と各政府機関は、インターネット上に、公的な政府ウェブサイトのディレクトリーを開発・掲示しなければならない。

2. 大統領マネージメント評議会 (President's Management Council)

大統領マネージメント評議会 (PMC : President's Management Council) は、連邦政府機関における COO を中心とした行政改革を推進する非公式なグループであり、とりわけ電子政府に関するイニシアチブにおいて、ブッシュ政権であらためてその役割と権限が強化されている。OMB のフォーマン IT・電子政府専任高官の率いる省庁横断型の電子政府タスクフォースを監督する権限を持っている。

【概要】

大統領マネージメント評議会 (PMC) は、各政府機関における COO (Chief Operating Officer) と主要な省庁の次官レベルから構成されている、非公式なグループである。PMC 自体は新たな制度ではないが、2001 年 7 月 11 日に発表されたブッシュ大統領によるメモランダムで、COO (Chief Operating Officer) を各政府機関に任命することと、PMC を設置することがあらためて要請されている。COO は、政府機関の予算と行政サービスの業績とを結び付け、アウトソーシングを含む民間ビジネスモデルの導入や、業績の観点から電子政府プロジェクトの改善などを行う。PMC の議長は、OMB の副局長 (現在は、オキーフ OMB 副局長) が務める。議長は、メンバーの中から副議長を任命する権限を持つ。

もともと、1993 年 9 月にゴア副大統領の率いる National Performance Review が発表した報告書で、初めて PMC と COO の概念が明示され、実際には、1993 年 10 月に発表された大統領メモランダム「Presidential memorandum: Implementing Management Reform in the Executive Branch」で設置が要請された。PMC の活動内容に関する詳細は公表されていないが、現在の役割としては、次のようなものがある。

- 「大統領マネージメント・アジェンダ (President's Management Agenda) 」²¹の実行を含む、行政府のマネージメントの改善を行う
- 行政府全体における、連邦政府改善のための対策を調整し、政府機関を横断するマネージメントに関する問題を解決する
- 行政府において新たなマネージメント施策が採用されるよう保障する

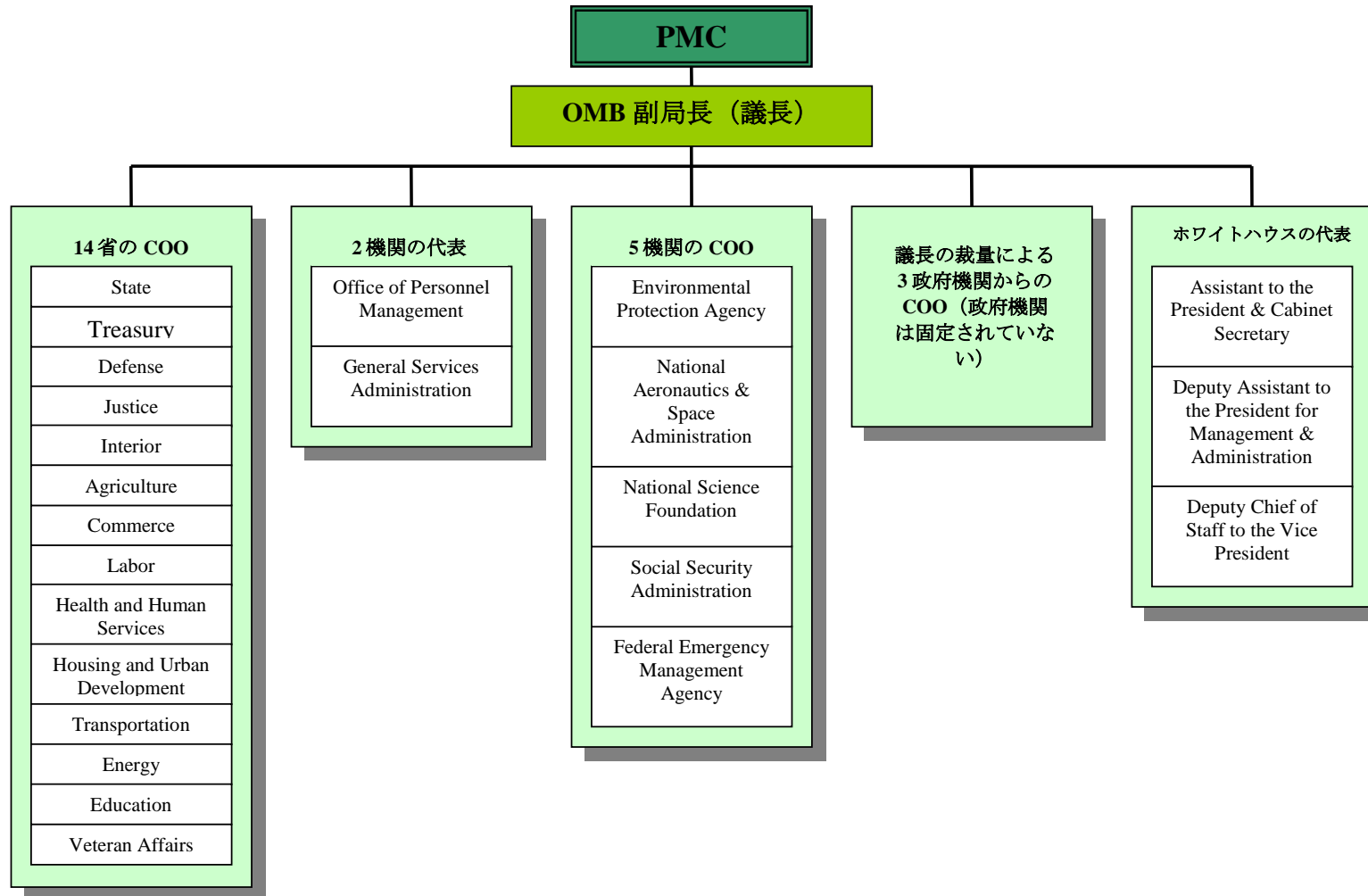
²¹ 「The President's Management Agenda」は、ブッシュ政権における連邦政府の業績を改善することを目的としたもので、2001 年 8 月 25 日に発表された。このアジェンダは、(1) Strategic Management of Human Capital、(2) Competitive Sourcing、(3) Improved Financial Performance、(4) Expanded Electronic Government、(5) Budget and Performance Integration という 5 つの重点項目と、退役軍人省と国防総省のシステムの統合といった、個別の政府機関を対象とした 9 つのイニシアチブからなる。このような政府の業績改善に関するイニシアチブとしては、1993 年にゴア副大統領のもとで設置された NPR があるが、具体的なプランが欠如していたことや、OMB の監督機能を切り離したことなどで、その効果に対して批判的な向きもある。このアジェンダの中では、とりわけ電子政府に関して、OMB と PMC と密接な協力関係のもとで電子政府タスクフォースを設置し、(1) 政府サービスへの唯一のアクセス・ポイントの構築、(2) 電子手段を活用し、ビジネスからの報告負担の軽減、(3) 政府機関における情報共有、(4) 優良事例の普及による内部処理の自動化などに取り組むことが明記されている。

- 政府機関を横断する最良のマネージメント実務に関する情報を見極め、そのような情報を提供するシステムを構築する

1993年から2000年までの間にPMCが取扱ってきた政策事項としては、次のようなものがある。

- 連邦政府のダウンサイジングと合理化
- 公務員制度改革
- 調達改革
- 顧客サービス
- 政府業績成果法 (Government Performance and Results Act)
- 労使関係
- Y2K問題
- 「FirstGov」ポータル

図表 19 PMC の組織構成



出典：2001 年 7 月 11 日の大統領メモランダムを元に作成

【電子政府に関する活動】

ブッシュ政権では、従来からある PMC の役割を強化するかたちで、あらためて PMC メンバーの任命を行っている。とりわけ OMB のフォーマン IT・電子政府専任高官のいる省庁横断型電子政府タスクフォースの監督など、電子政府に関するイニシアチブの監督機能や権限を強化しており、連邦政府全体の電子政府実現において大きな影響力を与えている。

現在 PMC は、OMB、OMB のフォーマン IT・電子政府専任高官が率いる省庁横断型の電子政府タスクフォース、CIO 評議会と密接に係わり合いながら、電子政府の実現に取り組んでいる。とくに、2001 年 7 月に設置された電子政府タスクフォースを監督しており、400 万ドルに上る、29 の政府機関の IT 投資の効果的な使い方を模索している。公式に発表されていないが、2001 年 10 月初旬には、今後 2 年間で達成するべく連邦政府の電子政府イニシアチブに関して、総額 10 億ドルにのぼるとみられている、タスクフォースが提出した 23 の重点プロジェクト・リストを承認している（40 頁参照）。

なお、PMC の電子政府に関する活動は、1999 年 12 月に発表された大統領のメモランダムにさかのぼる。このメモランダムでは、次のようなアクション・プランを掲げている。

- 政府情報をインターネットで提供するためのワン・ストップ・サイト、「FirstGov.gov」を構築
- 利用頻度の高い上位 500 の行政サービスのための文書を識別し、2000 年度中にオンラインで提供
- 電子的に情報を収集、提供することにより、政府ペーパーワーク削減法（Government Paperwork Elimination Act）を実行
- 連邦政府のウェブサイト上での適切なプライバシー実務を構築
- 市民が政府機関にコンタクトするために公的な E メールアドレスを作成
- 障害者がアクセスしやすい環境を構築
- 調達制度を改善するためにウェブを利用
- 政府機関や市民による電子署名の利用を促進し、2000 年中に少なくとも 10 万の電子署名を発行
- 政府機関が、行政サービスをより効果的に提供できるように、インターネットの利用に関する戦略を策定

3. 省庁横断型電子政府タスクフォース (E-Government Interagency Taskforce)

省庁横断型電子政府タスクフォース (E-Government Interagency Taskforce) 省庁横断型電子政府タスクフォース (E-Government Interagency Taskforce) は、連邦政府における電子政府対策を加速するため暫定的に設置されたプロジェクトであり、OMB のフォーマン IT・電子政府専任高官が主導している。2001 年 10 月には、今後 2 年間で達成するべく、影響度の高い、そして連邦政府機関を跨るような電子政府イニシアチブに関して、23 の重点項目からなるリストを作成している。

【概要】

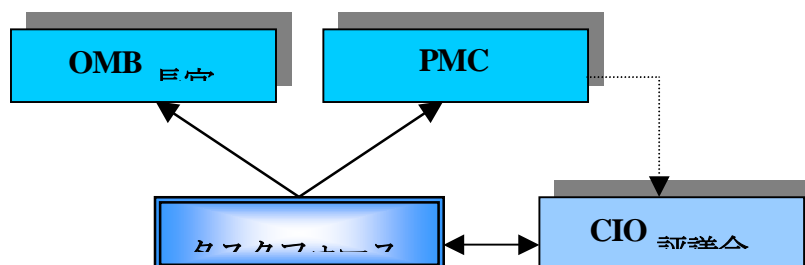
電子政府タスクフォースの設置は、2001 年 7 月 18 日の OMB のメモランダム、「Citizen-Centered E-Government: Developing the Action Plan」で要請されており、政府機関横断型の体制をとっており、OMB のフォーマン IT・電子政府専任高官が代表者となっ



ている。タスクフォースのメンバーは、主要な政府機関の上級電子政府担当で、所属する政府機関の長に対して直接報告するかたちとなっている。

このタスクフォースは、PMC とダニエルズ OMB 局長への報告義務を負い、連邦政府の電子政府に関するアクション・プランや工程を策定することを目的としている。また、同局長は、タスクフォース設置の理由を、ブッシュ大統領が提案した電子政府基金の用途をめぐって意見の不一致がみられることを挙げており、政府機関による IT 支出を詳細に検証し、予算の適正さをチェックする役割を負うことが期待されている。CIO 評議会のエモリー・ミラー (Emory Miller) 女史は、「CIO 評議会は、タスクフォースを敵対するものではなく、電子政府の個々の分野における専門家集団」と述べており、CIO 評議会の代替機関ではなく、補完するものと位置付けている。

図表 20 電子政府タスクフォースと他機関との係わり



出典：連邦政府電子政府イニシアチブ

【電子政府に関する活動】

電子政府タスクフォースでは、2000年10月3日、今後2年間で達成するべく、影響度・優先度の高い、そして連邦政府機関を跨るような電子政府イニシアチブに関して、PMCへ23の重点項目からなるリストを提出した。23項目の選出は、「大統領マネージメント・アジェンダ (President Management Agenda)」でも取上げられている、以下の4つの分野において、優先的に改善を行う必要があるもので、具体的な選出基準は、(1)すでに着手されている、(2)18~24カ月で大部分が完了できる、(3)6~12カ月で業績が測定できるもの、(4)大きな影響力を持ち、繰り返すことで効果がでる、(5)政府機関を横断する、となっている。この23のプロジェクトは、総額およそ10億ドルの投資になるとみられており、2002会計年度のIT予算と、個々の政府機関からの資金から捻出される。

図表 21 電子政府重点プロジェクトの4つの分野

個人へのサービス (Service to individuals)	企業へのサービス (Service to businesses)
市民に対して、行政サービスに関する唯一のアクセス・ポイントを提供	企業に対して、インターネットの Protokol を利用したり、重複している報告義務を整理することにより、ビジネスへの負担を軽減
政府間の問題 (Intergovernmental affairs)	政府機関内部の効率・効果 (Internal efficiency and effectiveness)
業績評価や結果の改善する一方、州政府に対し、とりわけ補助金に係わる事項などの報告義務を軽減	連邦政府機関に対し、サプライ・チェーン・マネージメント、ファイナンシャル・マネージメント、ナレッジ・マネージメントなどの分野における E ビジネスの優良事例を活用することにより、業績を改善し、管理・運営コストを削減

このプロジェクトの詳細は以下のとおりである。

選出基準：

- (1) すでに着手されている
- (2) 18~24カ月で大部分が完了できる
- (3) 6~12カ月で業績が測定できる
- (4) 大きな影響力を持ち、繰り返すことで効果がでる
- (5) 政府機関を横断する

図表 22 23の電子政府重点プロジェクト

分野	重点項目	協力機関
G2C	1 USA Service (Citizen Relationship Management)	GSA
	2 EZ Tax Filing	Treasury
	3 Online Access for Loans	Education
	4 Recreation One Stop	Interior
	5 Eligibility Assistance Online	Labor
G2G	1 e-Vital (business case)	SSA
	2 e-Grants	HHS

	3	Disaster Assistance and Crisis Response	FEMA
	4	Geospatial Information One Stop	Interior
	5	Wireless Networks	Justice
G2B	1	Federal Asset Sales	GSA
	2	Online Rulemaking Management	Transportation
	3	Simplified and Unified Tax and Wage Reporting	Treasury
	4	Consolidated Health Information (business case)	HHS
	5	Business Compliance One Stop	SBA
	6	Int'l Trade Process Streamlining	Commerce
組織内部の 効率と効果	1	e-Training	OPM
	2	Recruitment One Stop	OPM
	3	Enterprise HR Integration	OPM
	4	Integrated Acquisition	GSA
	5	e-Records Management	NARA
	6	Enterprise Case Management	Justice
Crosscutting イニシアチブ	1	e-Authentication	GSA

出典： 2001年10月25日 OMB ニュース・リリースを元に作成

また同タスクフォースは、政府機関が、「大統領マネージメント・アジェンダ (President's Management Agenda)」に基づき、電子政府対策をどのように展開しているのかに関して、毎月最新情報を提供するためのトラッキング・システムを開発している。

4. CIO 評議会 (Chief Information Officers Council)

CIO 評議会 (CIO Council) は、PMC や電子政府タスクフォースと違い、常設の法定政府機関であり、政府機関における情報管理の最高責任者である CIO からなる。電子政府に関しては、PMC、タスクフォースと密接に協力しながら、選出された 23 の電子政府重点プロジェクトを実施していく。

(1) CIO 評議会の概要と役割

【概要】

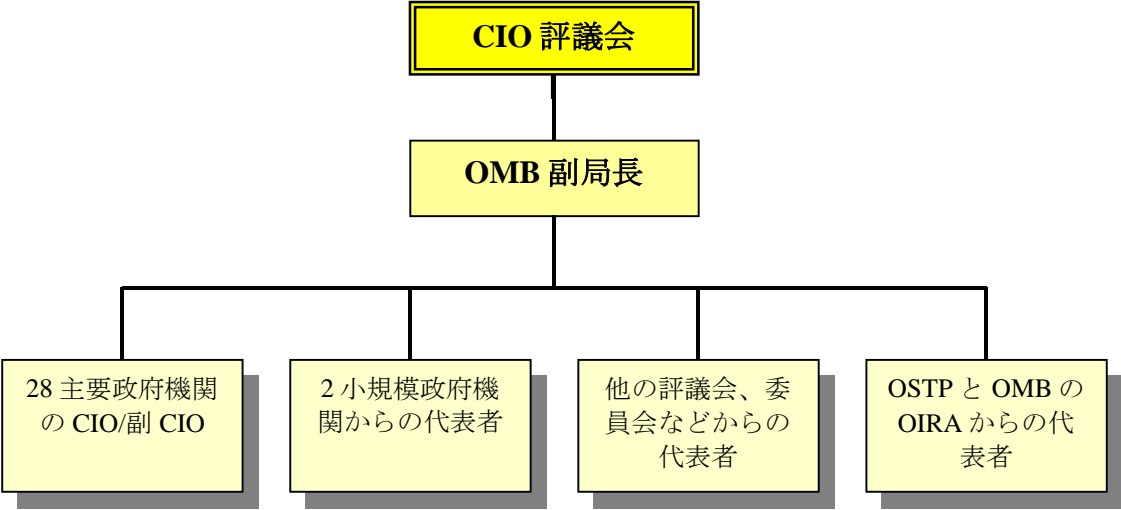
CIO 評議会 (Chief Information Officers Council) は、大統領令 (Executive Order) 13011²²、「連邦情報技術 (Federal Information Technology)」によって 1996 年 7 月に設立された。その任務は主として、「連邦政府機関の情報資源の構築、最新化、利用、共有、機能を改善するための主要な政府機関横断型のフォーラムとして機能すること」であり、情報技術管理政策、手順、基準に関する提案を行い、情報資源を共有する機会を見極め、連邦政府の IT 労働力を評価することにある。また、「政府業績成果法 (Government Performance and Results Act)」「ペーパーワーク削減法 (Paperwork Reduction Act)」「情報技術管理改革法 (Information Technology Management Reform Act)」に述べられた情報資源の管理を達成することにも関連している。



CIO 評議会の議長は、OMB の政策関連の副局長が担当しており、副議長は評議会のメンバーから選出される。現在、OMB の政策関連の副局長のポストは空白のため議長は未定で、副議長は財務省の CIO であるジェームズ・フライジック (James Flyzik) 氏が担当している。また、メンバーとなっている 28 の主要政府機関に加え、2 つの小規模の政府機関がメンバーとなっており、現在は、連邦エネルギー規制委員会と全米人文科学基金も会員となっている。また、情報技術資源会議や CFO 評議会、調達執行官委員会など、特別な評議会や委員会からの代表者、さらに、科学技術政策局 (Office of Science and Technology Policy) や OMB の情報規制問題室 (OIRA) からの代表者も含んでいる。

²² 「政府業績成果法 (Government Performance and Result Act)」(1993 年)、「ペーパーワーク削減法 (Paperwork Reduction Act)」(1995 年)、「情報資源管理改革法 (Information Technology Administration Reform Act)」(1995 年)の施行を受けたもので、連邦政府における IT の効率的な導入によって電子政府の推進を政府内に拡大すると同時に、政府機関や異なる部署間で情報共有や情報交換を促進することを連邦政府の方針として位置付けたもの。1996 年 7 月 16 日に発令。

図表 23 CIO 評議会の組織構成



出典：CIO 評議会の資料を元に作成

図表 24 CIO 評議会のメンバー

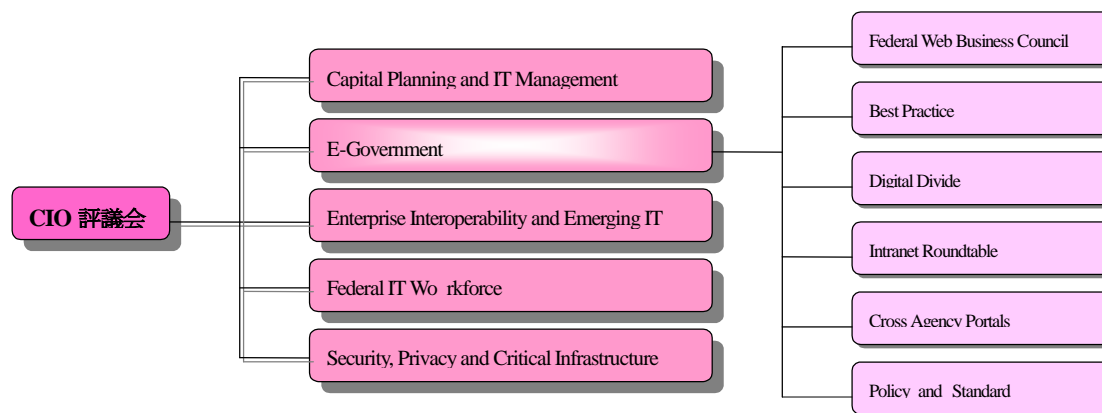
政府機関名	名 前	役 職
農務省	Ira L. Hobbs	Acting CIO (Federal IT Workforce, Co-Chair)
商務省	Tom Pyke	Acting CIO
	Karen Hogan	Acting Deputy CIO
国防総省	Margaret Myers	Acting Deputy CIO
教育省	Craig Luigart	CIO (E-Government, Co-Chair)
	Richard Miller	Deputy CIO
エネルギー省	Howard Landon	Acting CIO
厚生省	Brian P. Burns	Deputy CIO
住宅都市開発省	Gloria Parker	CIO (Federal IT Workforce, Co-Chair)
	Debra D. Stouffer	Deputy CIO for IT Reform (Capital Planning & IT Management, Co-Chair)
司法省	Janis Sposato	Acting CIO
	Linda Burek	Deputy CIO
労働省	Patrick Pizzella	CIO
	Laura Callahan Ph.D.	Deputy CIO, Information Technology Center (Security, Privacy & Critical Infrastructure, Co-Chair)
国務省	Fernando Burbano	CIO (Security, Privacy & Critical Infrastructure, Co-Chair)
	Roy A. Standing	Deputy CIO for Architecture, Planning & Regulation
空軍省	Lawrence J. Delaney	CIO
	John Gilligan	Deputy CIO (Security, Privacy & Critical Infrastructure, Co-Chair)
	Lt. General John Woodward	Deputy CIO
陸軍省	Lt. General Peter Cuvillo	CIO
	David Borland	Deputy CIO
内務省	Daryl W. White	CIO (Capital Planning & IT Management, Co-Chair)
	Sue Rachlin	Deputy CIO
海軍省	Daniel E. Porter	CIO (Enterprise Interoperability & Emerging IT, Co-Chair)
	Ron Turner	Deputy CIO
財務省	Jim Flyzik	CIO (Vice Chairman, CIO Council)
	Mayi Canales	Deputy CIO (E-Government, Co-Chair)
	Jane Sullivan	Director, IT Policy & Strategy

運輸省	Eugene Taylor	Deputy CIO
退役軍人省	John Gauss Edward Meagher	Assistant Secretary for Information and Technology Deputy CIO
行政管理予算局	Mark Forman John Graham Donald Arbuckle	Associate Director for Information Technology and E-Government Administrator, Office of Information and Regulatory Affairs Deputy Administrator, Office of Information and Regulatory Affairs
行政管理予算局・情報規制問題室	Dan Chenok Jasmeet Seehra Kamela White	Branch Chief, OMB/OIRA CIO Council OMB Point of Contact CIO Council OMB Point of Contact
国際開発局	Richard Nygard Peter Benedict	CIO Deputy CIO
中央情報局	Douglas J. Naquin	Acting CIO
環境保護局	Margaret N. Schneider Mark Day	Acting Assistant Administrator & CIO Deputy CIO
連邦緊急管理局	G. Clay Hollister Ronald E. Miller	CIO Deputy CIO
連邦エネルギー規制委員会	Fernanda Young	CIO (Small Agency Representative)
連邦調達局	Michael W. Carleton Susan C. Chu	CIO Deputy CIO
航空宇宙局	Lee Holcomb David B. Nelson	CIO (Enterprise Interoperability & Emerging IT, Co-Chair) Deputy CIO
全米人文科学基金	Brett Bobley	CIO (Small Agency Representative)
国家科学基金	Linda Massaro	CIO
核規制委員会	Stuart Reiter Jacqueline Silber	CIO Deputy CIO
人事管理局	Janet Barnes	CIO
中小企業局	Lawrence Barrett	CIO
社会保障管理庁	Marsha Rydstrom	Acting CIO
情報技術資源会議	Kay Clarey George Hyder	Information Technology Resources Board Chair ITRB Representative to CIO Council
科学技術政策局	Paul Domich	Senior Policy Analyst, Technology Division
主要インフラストラクチャ保障局	Shirley Malia	CIAO Liaison
会計検査院	David L. McClure	Director, Information Technology Management Issues

連邦調達局全政府政策局	G. Martin Wagner	Associate Administrator, Office of Governmentwide Policy
諜報共同体	John Dahms	
国立公文書記録管理局	Lewis J. Bellardo	Deputy Archivist and Chief of Staff
州最高情報責任者国家連合	Wendy Rayner	CIO, State of New Jersey
国家標準技術局	William O. Mehuron	Acting CIO
大統領インテグリティ・効率評議会	Robert J. Lieberman	Assistant Inspector General for Auditing
調達執行官評議会	Glen G. Perry	Director, Contracts and Purchasing Operations

出典：CIO評議会の資料をもとに作成

図表 25 CIO 評議会の構成と委員会



出典：CIO評議会の資料を元に作成

各委員会の概要は以下のとおりである²³。

■ 「Capital Planning and IT Management」委員会

共同委員長	<ul style="list-style-type: none"> - Daryl W. White (CIO, Dept. of the Interior) - Debra D. Stouffer (Deputy CIO, Dept. of Housing and Urban Development)
2001～2002 会計年度のゴール ²⁴	利便性の高い行政サービスを提供するための IT 投資管理のためのポリシー、実践、ツールの開発・管理
アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> ● CFO 評議会や調達執行官評議会との情報共有を通じて、プランニング、予算、調達、プログラム管理の統合を促進 ● IT 投資管理の基準、方法論、ポリシーに関して一貫性のあるアプリケーションを達成 ● 他の CIO 評議会の委員会と協力して、連邦法で規定された法的要件を IT 投資管理プロセスに統合 ● IT 投資に関する意思決定と報告を支援するために使用されるデータの質、正確性、一貫性などを改善 ● スキルの高い IT 専門家を確保することにより、IT 調達戦略を改良

■ 「E-Government」委員会

共同委員長	<ul style="list-style-type: none"> - Craig Luigart (CIO, Dept. of Education) - Mayi Canales (Deputy CIO, Dept. of the Treasury)
2001～2002 会計年度のゴール	全市民が、政府により提供される製品、サービス、情報にアクセスできること
アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民が行政サービスにアクセスするための唯一のポータル、「FirstGov.com」を開発 ● 共通のガイドラインや標準を導入することによって、顧客に対する政府ウェブサイトの価値を高めること ● 州・地方政府や他国政府を含む政府の全レベルにおいて、境界のない電子取引の実行 ● デジタル署名、PKI を利用し、市民と政府機関との取引や相互作用が簡単にかつ適正に認証すること ● 共通のソフトウェア・インフラストラクチャなどの使用を通じ、関連機関・グループの連携を確立

■ 「Enterprise Interoperability and Emerging Information Technology」委員会

共同委員長	<ul style="list-style-type: none"> - Lee Holcomb (CIO, National Aeronautics and Space Administration) - Daniel D. Porter (CIO, Dept. of the Navy)
2001～2002 会計年度のゴール	相互に運営可能で、革新的な全政府を横断する IT イニシアチブの開発・実践

²³ 2001 年 10 月現在、CIO 評議会の組織再編に伴い、委員会の構成も再編中である。新委員会の詳細は不明なため、この報告書で紹介する CIO 評議会の委員会概要は、2001 年 10 月以前のものとする。

²⁴ 「CIO Council Strategic Plan: Fiscal Year 2001-2002」参照。

アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> ● 信頼度の高いポリシー・ガイドラインに基づいた、全政府を横断する PKI の開発 ● XML の使用など、標準的な IT アーキテクチャを開発 ● アクセスできる技術の利用を促進し、政府と産業界が IT アクセシビリティ・テスト標準の確立に向けて協力できるようなパートナーシップを提携 ● 連邦政府の IT アプリケーションに関する「優良事例」の共有し、共通のビジネス・プロセスに対して連携 ● 連邦政府における、ノレッジ・マネージメント (Knowledge Management) の実例を収集・分析し、モデルを開発
----------	---

■ 「Federal IT Workforce」委員会

共同委員長	<ul style="list-style-type: none"> - Gloria Parker (CIO, Dept. of Housing and Urban Development) - Ira L. Hobbs (Acting CIO, Dept. of Agriculture)
2001～2002 会計年度のゴール	政府機関の使命・任務を達成するための IT スキルと資源の開発・管理
アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間企業との提携や、地元高校へのアウトリーチ・プログラムの促進など、一流の IT 労働力を確保するため、連邦政府の役割を改善 ● 連邦政府職員に対して、効果的な IT 教育やトレーニングの機会を拡大

■ 「Security, Privacy, and Critical Infrastructure Protection」委員会

共同委員長	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Burbano (CIO, Dept. of State) - Laura Callahan (Deputy CIO, Dept. of Labor)
2001～2002 会計年度のゴール	顧客が信頼してアクセスできるような、安全な情報インフラストラクチャの提供
アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティに関する「優良事例」を拡大 ● 連邦政府機関に対して、「IT セキュリティ評価 Version 1」などのセキュリティ評価に関するフレームワークを開発・公表 ● セキュリティに関する事故や早期警告情報などの収集、分析、迅速な周知を行うために、全政府を横断するプロセスを実行 ● 連邦政府向けに、モデルとなるセキュリティ危機管理プログラムを開発 ● PDD63 に基づき、主要インフラストラクチャに関するガイドラインや推奨を確立²⁵ ● 政府の電子情報システムにおける個人のプライバシーを保護 ● ウェブ上の情報サイト、財務取引、調達取引など、共通の電子サービス向けに、模範となるセキュリティ・プライバシー実務を見極め、公表 ● 連邦政府のシステム内にある、市民や企業の情報保護を改

²⁵ 1998 年 5 月、クリントン大統領は、大統領指示事項第 63 号 (Presidential Decision Directive 63) を発表した。この大統領指示事項第 63 号は、連邦政府の主要インフラストラクチャー保護の推進、セキュリティ関連プログラムの設置、セキュリティ犯罪対応機関、セキュリティ政策取りまとめ機関などの設置などを要請するもので、官民の協力体制や情報共有の重要性を全面に押し出したものである。現在の連邦政における情報セキュリティ対策は、この大統領指示事項 63 号に端を発して実施されているといえる。

【電子政府に関する活動】

CIO 評議会における電子政府のイニシアチブは、電子政府委員会が主導している。同委員会は、1996年に制定された、「情報技術管理改革法（Information Technology Management Reform Act）」により設置された政府 IT サービス委員会（GITS：Government Information Technology Services Board）を CIO 評議会に吸収する形で創設されており、とりわけ最近では、「FirstGov」などの市民の行政情報やサービスへのアクセスを改善することや、公開鍵基盤（PKI）を利用したプライバシー・セキュリティ保護などに力を入れている²⁶。電子政府委員会では、2001年8月には、政府機関を跨る8つのウェブ・ポータルに対して、合計120万ドルの支援を発表している²⁷。

CIO 評議会の IT Workforce Committee は、GSA とともに、2001年8月、政府機関全体にわたるメンタリング・プログラムを発表した。このプログラムの目的は、参加者（政府機関）に対し、IT、財務、調達など、IT に係わるさまざまな分野での経験を得る機会を提供するもので、参加者は、最長1年間、CIO 評議会の5つの委員会のいずれかで課題を与えられる。プログラムの終了後は、CFO 評議会（Chief Financial Officers）や調達執行官評議会（Procurement Executives Council）、または、CIO 評議会の別の委員会で新たな課題を担当する。

このプログラムを通じて、政府機関からの参加者は、専門技術を持つ IT 専門家と高度な IT プロジェクトを共同で行えるため、IT に対する知識・技術を深め視野を広げられるとともに、ネットワーキングを通じて情報共有を行うことができる。また、クリンガー・コーヘン法にも対応できる知識・技術をもつことになる。一方で、メンターは、相談者のキャリア開発で重要な役割を果たすことが期待されている。

メンタリング・プログラムには、次のようなものがある。

²⁶ GITS 委員会の任務は、CIO 評議会の任務と重複するものが多いため、2000年2月に、CIO 評議会の電子政府委員会（Electronic Government Committee）として吸収された。

²⁷ 電子政府委員会では、17の提案を受取ったが、公共の利益に対する潜在性、革新、適用性、参加政府機関数、実行の容易さ、政府・市民の支援の大きさ、コスト効率性、プライバシー保護といった観点から最終選考をした。最終的に選出されたのは、（1）Seniors.gov サービスの拡充、（2）Students.gov のサービス拡充、（3）住宅都市開発省の「Virtual Home Center」、（4）低所得者層向けの新ポータル、（5）子供向け「MapStats」、（6）Science.gov のウェブ検索、（7）Science.gov のデータベース・ブラウザ機能、（8）ボランティア・サービスのポータル、である。

- 公的プログラムや企画の SWOT 分析（Strengths、Weaknesses、Opportunities、Threats）への参加
- CIO 評議会の提供する新しいプログラムの開発・実行
- IT、財務、調達プロジェクトのためのフォーカス・グループの調整
- プライバシー、セキュリティ分野におけるポリシーの作成
- IT プロジェクトの方法論を評価するための資本計画と IT 管理のパイロット・プロジェクトへの参加

メンタリング・プログラムは、連邦政府の IT 労働者の減少に歯止めをかける狙いがあり、住宅都市開発省の CIO のグロリア・パーカー女史は、「キャリア開発の機会を提供しなければ、IT 担当職員は自分の望む技術を得られるところに行ってしまう、彼らを保持することができない」と述べている。このような機会を提供することが、今後政府機関において IT プロジェクト、電子政府プロジェクトを実現していくためには非常に重要となっている。なお、このプログラムは、2000 年の 10 月から実際に開始され、およそ 20 の政府機関からの候補者が参加するとみられている。

その他、電子政府委員会による活動には以下のようなものがある。

- 郵政局（U.S. Postal Services）で処理される市民の住所変更に関して、ノースカロライナ州、ニュージャージー州、アイオワ州、バージニア州、メリーランド州モンゴメリー郡と共同で、政府機関同士で市民の住所変更情報の交換が可能かどうかテストを行う予定。社会保障局（Social Security Administration）、内国歳入庁（Internal Revenue Service）、連邦調達庁（General Services Administration）も参加するとみられている。
- 複数の政府機関や政府レベルを跨る電子学習（e-learning）システムを構築するため、「運輸省バーチャル大学」やその他の政府機関でトレーニングに携わる部署と共同で、「全国学習センター（National Learning Center）」の創設に取り組んでいる。
- 市民、企業、政府機関、地域コミュニティ、学校・大学、非営利団体などへ向けた電子サービスや情報に関する、200 もの電子政府の成功事例を紹介するウェブサイトを作成。

(2) CIOに関する現状と分析

□むずかしい CIO 確保

米国では、1996年に制定された「情報技術管理改革法（または、クリンガー・コーヘン法）」（The Information Technology Management Reform Act of 1996, or “Clinger-Cohen Act”）によって、主要な連邦各省庁に CIO 職を置くことが定められた。以来、各省庁では CIO 職を任命してきているが、現在でも連邦政府の CIO 職の任命・確保は容易ではなく、また短命でもある。クリンガー・コーヘン法制の定後に任命された CIO のうち約半分は 3 年以内に辞めているという。

CIO の確保が困難な主な理由として以下の 2 点が挙げられる。

① 法律による CIO 職の給料の上限

米国には、議員に支払われる給料以上の額を上級公務員（Senior Executive Services）の給料として支払ってはいけないという規定があり、そのため、現在の CIO 職の給料は、昇給やボーナス、ストックオプションなどと総合して比較すると、民間部門に比べ格段に低く、まったく魅力的ではないものとなっている。議員レベルの給料を支払われている CIO でも、年俸 13 万 3,000 ドル以上受けとっている人はいない。それに比して、大企業の CIO は通常少なくとも年俸 25 万ドルの給料と業績ベースのボーナスを受けとっている。法律による給料上限の規制を取り除こうとする法案が出されているが、その法案はまだ成立していない。もっと民間から CIO を登用したいと連邦政府は考えているが、上記のような事情から、なかなか人材を登用できない状態にある。

② 高度な政治的交渉力が必須

CIO は、IT 関連予算を確保する腕が要求される。これには、省内における高度な政治的交渉力が欠かせない。こうした交渉力が要求されるのも、CIO 確保をむずかしくしている一因となっている。

CIO に要求される予算獲得などのための政治的交渉力に加え、CIO が果たすべき役割が不明瞭であるのも、CIO 確保を阻む要因である。担当省庁全体の IT プランを描き全体の予算を監督する立場にある CIO 職もあるが、予算確保後にそれをどう活用していくかは各プロジェクト・マネジャーに権限があり、CIO として直接監督できないケースもある。こうした面倒くさい状況にある CIO 職は民間経験者にとっては魅力的ではなく、民間からの人材はなかなか見つけることができない。

□CIO 職の背景の特徴

CIO 職について人々の職歴は、さまざまである。主要な連邦 28 省庁の CIO 職のうち、17 省庁がすでに CIO 職（CIO 代理および CIO 次官も含む）を置いている。残りの省庁は、いまだに CIO 職が埋まっていない。

CIO 職の背景の特徴は、以下の通りである。

①大多数が省庁内からの登用

CIO 職（CIO 代理および CIO 次官も含む）の背景を見てみると、次の 4 パターンに分類できる。

- 省庁内から登用。民間経験なし
- 省庁内から登用。民間経験あり
- 民間から登用。政府部門の経験なし
- 民間から登用。政府部門の経験あり

現在の CIO 職は、3分の2（21人中14人）がパターン①または②の背景である。残り3分の1（21人中7人）が民間からの登用だが、ほとんどの人が政府部門で働いた経験を持っている。

②IT 関連部門の経験者

省庁内登用、民間登用を問わず、ほとんどの CIO が IT 関連または技術分野のポジションの経験がある。財務省 CIO の Jim Flyzik 氏は、15 年間連邦政府シークレット・サービスの IT ポジションに勤務した。農務省 CIO の ira Hobbs 氏は、農務省の情報システムおよび通信部門や、オペレーションズのディレクターを務めた。そのほか、商務省の高性能コンピューティング・通信プロジェクト CIO 経験者、国防総省でのテレコミュニケーションおよびコマンド・コントロール・システム経験者など、IT および関連分野における経験の深い背景を持つ人たちである。

③行政改革または調達分野に造詣が深い

たとえば、CIO 評議会の副議長を務める、Jim Flyzik 氏（財務省 CIO）は、ゴア大統領が設置した行政改革のためのグループ「国家業績評価（NPR: Nationa Performance Review）」のインフォメーション・テクノロジー・チームのリーダーであった。また、海軍の CIO である Daniel Poter 氏は、海軍の調達を担当してきており、1994 年から 1998 年にかけては Navy Acquisition Reform Executive として、海軍の調達改革を手掛けた。

④多岐に渡る民間部門からの登用

IBM、Corning Glass、TRW、Time Warner、FedEx など、多岐に渡る民間部門から CIO に登用されている。

⑤軍関係からの CIO

商務省の CIO 次官になった Kren Hogan 氏は、国防総省の IT 問題担当として 17 年間勤務後、商務省に異動した。教育省 CIO である Craig Luigart 氏は、海軍出身である。海軍士官のときに、情報システムを担当し、海軍で最初の CIO 士官を創設した人物でもある。

□民間から CIO を登用した場合の制限事項

政府倫理局（Office of Government Ethics）によれば、民間から政府職員になった者は、以下の規制を受けているという²⁸。

- 民間企業から連邦政府職員になった者は、政府職員になって 1 年間は、直前に勤めていた雇用主（企業）のビジネスに関するいかなる意思決定にも参加してはならない。1 年間は前雇用主（企業）との関係を維持しているものとみなされ、したがってビジネスに関する意思決定を行った場合その判断にバイアスがかかると考えられるためである。
- 民間企業から連邦政府職員になった者は、政府職員になって 1 年後は、もしその職員が以前勤務していた企業のいかなる株式も保持していない場合に限り、ビジネスに関する意思決定に参加できる。しかし、もしその連邦職員またはその職員の家族がその意思決定の結果から利益を得る場合は、その連邦職員はその意思決定に参加してはならない。

つまり、民間から連邦政府職員になって 1 年以内は、元勤めていた企業のビジネスに関するどのような決定についても関与してはならず、また、1 年経った後でも、そのビジネスの決定から何らかの利益が得られるような場合はその決定に参加してはならない、という倫理規定である。

□結論

米国の連邦省庁 CIO は、IT 関連分野に関する十分な知識があり、かつ、政府内における業務プロセスにも通じている人が選ばれている。

²⁸ Title 5--Administrative Personnel , CHAPTER XVI--OFFICE OF GOVERNMENT ETHICS , PART 2635--STANDARDS OF ETHICAL CONDUCT FOR EMPLOYEES OF THE EXECUTIVE BRANCH, 2635.502 Personal and business relationships

以下の表は、連邦各省庁 CIO の背景とプロフィールを整理したものである。

図表 26 連邦各省庁の CIO プロフィール

- ▼省庁 ○…省庁内登用の CIO。民間経験なし
 ●…省庁内登用。民間経験あり
 ▼民間 ○…民間登用の CIO。政府部門の経験なし
 ●…民間登用。政府部門の経験あり

省庁名	氏名・役職名	背景		プロフィール
		省庁	民間	
財務省 Department of the Treasury	Jim Flyzik, CIO	○		<ul style="list-style-type: none"> ● 15 年間、財務省内の連邦政府シークレット・サービスのいくつかの IT ポジションで働く ● 「国家業績評価 (National Performance Review)」のインフォメーション・テクノロジーのチームリーダーも努める ● 1998 年、CIO Council の副議長となる
農務省 Department of Agriculture	Ira Hobbs, Deputy CIO and Acting CIO	○		<ul style="list-style-type: none"> ● 1978 年、Presidential Management Intern として農務省で働きはじめる ● 1989-1994 年、農務省の動植物健康検査サービス (APHIS: Animal and Plant Health Inspection Service) の情報システムおよび通信部門のディレクター ● 1994-1997 年、農務省のオペレーションズ・ディレクター ● 1997 年、Information Resources Management の Deputy CIO に就任
商務省 Department of Commerce	Tom Pyke, Acting CIO	○		<ul style="list-style-type: none"> ● 商務省標準局 (National Bureau of Standards) で連邦政府の仕事を開始 ● 1986 年、商務省海洋大気局 (NOAA: National Oceanic and Atmospheric Administration) 勤務、高性能コンピューティング・通信 (HPCC: High Performance Computing and Communication) プロジェクトの CIO およびディレクターを務める ● その後、商務省の IT マネジャーとして 30 年以上務める

<p>商務省</p>	<p>Karen Hogan, Deputy CIO</p>	<p>○</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 国防総省 (Department of Defense) の IT 問題担当として 17 年間勤務 ● 国防総省を去ったあと、1995 年に商務省特許商標局のコンピューターおよびテレコミュニケーション運営の管理者 (Administrator for Computer and Telecommunications Operations) に就任 ● その後、商務省国勢調査部に移動、IT のアソシエート・ディレクター兼 CIO となる ● 1999 年、商務省デジタル・デパートメント・イニシアティブのリーダーシップをとる ● 2000 年 8 月、商務省の CIO 次官となる
<p>国防総省 Department of Defense</p>	<p>John Stenbit, CIO</p>	<p>●</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 1968 年、航空宇宙、自動車、情報システムに先進的な製品とサービスを提供するグローバル企業 TRW に参加、衛星調査システムのパランニングと分析に携わる ● 1973-1977 年、国防総省でテレコミュニケーションおよびコマンド・コントロールシステムの仕事を行う ● 国防総省勤務後、TRW と Aerospace Corporation で働く。この期間、scientific advisory boards のポジションを通じ、連邦省庁の衛星に関するニーズのために省庁と密接な関係をたもって働く。それ以前、Central Intelligence のディレクターに対する Science and Technology Advisory Panel の議長を務める。同時に、Naval Intelligence and the Defense Communications Agency に対する Science Advisory Group のメンバーでもあった。 ● さらに、連邦航空局 (Federal Aviation Administration Administration) の局長 (Administrator) のための Research, Engineering and Development Advisory Committee の議長も務めた。また、Defense Science Board, Navy Studies Board, national Research Council Manufacturing Board のメンバーでもあった。
<p>国防総省</p>	<p>Margaret Myers, Deputy CIO</p>	<p>○</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 1976-1995 年、陸軍省 (US Army) に勤務 ● 1995 年、国防総省に移動。指令、管制、通信、諜報部門で働く (Command, Control, Communications and Intelligence) ● 2000 年 2 月、国防総省の CIO 次官となる

教育省 Department of Education	Craig Luigart, CIO	● 若干	<ul style="list-style-type: none"> ● Naval Postgraduate School の Master of Science in Management Information Systems 卒業。 ● Naval Air Systems Command の CIO ● 前海軍士官およびパイロット。海軍士官のときに、海軍のグローバル・ビジネス・情報システム・イニシアティブのプログラム・マネジャーを担当。また、ペンタゴンとワシントン地域の海軍の情報システム・インフラストラクチャの CIO でもあった。彼は、海軍に最初の CIO 士官を創設した。 ● Just Medicine, Inc. の CTO (Chief Technology Officer) を務める ● 1999 年 9 月、教育省の CIO に就任
エネルギー省 Department of Energy	Linda Cureton, Acting CIO	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 司法省司法管理部門のコンピューター・サービス・スタッフ課長補佐 (Deputy Director of the Computer Services Staff in the Justice Management Division at the Department of Justice) ● 2000 年 10 月、エネルギー省のオペレーション部門のアソシエイト CIO に就任 ● 現在、エネルギー省の Acting CIO
保健・福祉省 Department of Health and Human Services	Brian Burns, CIO	○	<ul style="list-style-type: none"> ● 国税庁 (IRS: Internal Revenue Service) でテレコミュニケーションのプロジェクト・ディレクターとして勤務 ● 1997 年 8 月、保健・福祉省の CIO 次官に就任 (Deputy CIO)
住宅・土地開発省 Department of Housing and Urban Development	Gloria Parker, CIO	●	<ul style="list-style-type: none"> ● IBM に 17 年間勤務 ● IBM 勤務後、コンサルティング会社を設立 ● その後、ヘルスケアのマネジメントと技術のコンサルティング会社である Tandem Corporation に参加 ● 教育省の最初のインフォメーション・リソース・マネジメントのディレクターに就任、後に CIO 次官となる ● 1998 年 4 月、住宅・土地開発省の CIO 就任
住宅・土地開発省	Carolyn Cockrell, Acting Deputy CIO for IT Operation	●	<ul style="list-style-type: none"> ● Corning Glass で自動データ・プロセッシング・サポート・サービスのコーディネーター ● 1986 年、住宅・土地開発省。コミュニティ・プランニングと開発のためのデータ・システム・コーディネーターを務める ● 1999 年 7 月、住宅・土地開発省情報テクノロジー・オフィスにディレクターとして異動

国務省 Department of State	Fernando Burbano, CIO		●	<ul style="list-style-type: none"> • 1987-1990 年、民間と政府部門双方の職につく • 1990-1993 年、Peace Corps の情報リソース・マネジメント課長。同じくこの時期、Advance Management Inc のテクニカル・サービス部門のバイス・プレジデント • 1993-1998 年、国立医学図書館（National Library of Medicine）のコンピューターと通信課長および情報システム課長 • 1998 年 5 月、国務省の CIO 就任
海軍 Navy	Daniel Poter, CIO	○		<ul style="list-style-type: none"> • 1973 年、海軍。調達の実験豊富。 • 1994-1998 年、Navy Acquisition Reform Executive
国家航空宇宙局 NASA	Lee Holcomb, CIO	○		<ul style="list-style-type: none"> • NASA のジェット推進ラボのシニア・エンジニア、航空宇宙輸送事業の IT 戦略ディレクターを経て、1997 年 10 月から NASA の CIO
NASA	Andrea Norris, Deputy CIO for Management of NASA	●		<ul style="list-style-type: none"> • Presidential Commission のメンバーとして、民間部門のベスト・プラクティスがどのように連邦政府に応用できるか検証 • その後、Booz Allen and Hamilton で勤務 • NASA 勤務、さまざまなイニシアティブに従事
労働省 Department of Labor	Patrick Pizzella, CIO		●	<ul style="list-style-type: none"> • 1985-1986 年、U.S. Small Business Administration の Intergovernmental and Regional Affairs ディレクター • 1986-1989 年、教育省マネジメント・サービス局長、1988 年にレーガン大統領により Deputy Under Secretary for Management に指名される • 1995-1995 年、Federal Housing Board の Chief Administrative Officer • 1996-2001 年、法律会社の Preston Gates Ellis and Rouvelas Meeds 勤務 • 2001 年、Bush Cheney Transition Team に参加 • Chief of Staff の OPM ディレクターになる • 労働省

空軍 Air Force	Lawrence Delanye, CIO 兼調達エグゼ キュティブ (Acquisition Executive)	●	<ul style="list-style-type: none"> • 1961年 Institute for Defense Analyses の研究員 • 1963-1968年、Aerospace Corp の Intercontinental Ballistic Missile Office 勤務 • 1968-1975年、Martin Marietta 勤務 • 1981-1989年、SAIC の Military Sciences and Information Systems Sector 勤務 • 1989-1994年、Montgomery and Associates のディレクター • 1994-1997年、BDM International の Environmental and Management Systems のバイス・プレジデント • 1997-1999年、Delaney group のプレジデント • 空軍
国立標準技術研究所 NIST	William Mehuron, CIO of NIST and Director of the Information Technology Lab	○	<ul style="list-style-type: none"> • NSA の R&D ディレクター • 1995-1999年、NOAA の System Acquisition Office のディレクター
Business Modernization	John Reece, CIO and Deputy Commissioner	○	<ul style="list-style-type: none"> • Time Warner の IT 担当バイス・プレジデント • 10年間、大手コンサルティング会社の Booz Allen and Hamilton の IT プラクティスのマネージング・パートナー • IT コンサルティング会社の John Reece and Associates 社長
復員軍人省 Department of Veterans Affairs	John Gauss, CIO	○	<ul style="list-style-type: none"> • Space and Naval Warfare Systems Command (海軍) の少将職を退職 • 2001年7月、復員軍人省の CIO 就任
特許庁 USPTO	Doug Bourgeois, CIO	○	<ul style="list-style-type: none"> • 1994-2001年、FedEx のエグゼキュティブ。地域銀行持株会社である First Commerce Corp と、Allied Signal Aerospace Co の職にも就いていた。 • 2001年7月、特許庁の CIO に就任

5. 連邦調達庁 (General Services Administration)

連邦調達庁 (General Services Administration) は、政府機関のための物品・サービスを調達する任務を負う。とりわけ電子政府に関しては、OMB などと協力しながら、安全な電子取引を確保するための技術的な後方支援として、PKI などの技術インフラストラクチャの整備を行っている。

【概要】

連邦調達庁 (General Services Administration) は、1949年のトルーマン政権時の第 81 議会で制定された「連邦資産管理サービス法 (Federal Property and Administrative Services Act)」により設置され、連邦政府機関に対してさまざまな物品調達や人事サービスを提供することとなった。



連邦政府機関に対して、職場スペース、事務備品 (オフィス家具、電話、コンピュータなど)、サービス (出張手配、連邦施設の管理・運営、ビルメンテナンスなど)、技術、ポリシーなどを、適正なコストで提供することを任務としている。GSA は、ワシントン D.C. に本拠を構えており、ボストン、ニューヨーク、フィラディフィア、アトランタ、シカゴ、カンザスシティ、フォートワース、デンバー、サンフランシスコ、オーバーンなどに地域事務所をもっている。職員数は、1 万 4,000 人で、年間 160 億ドルの予算を持つ。

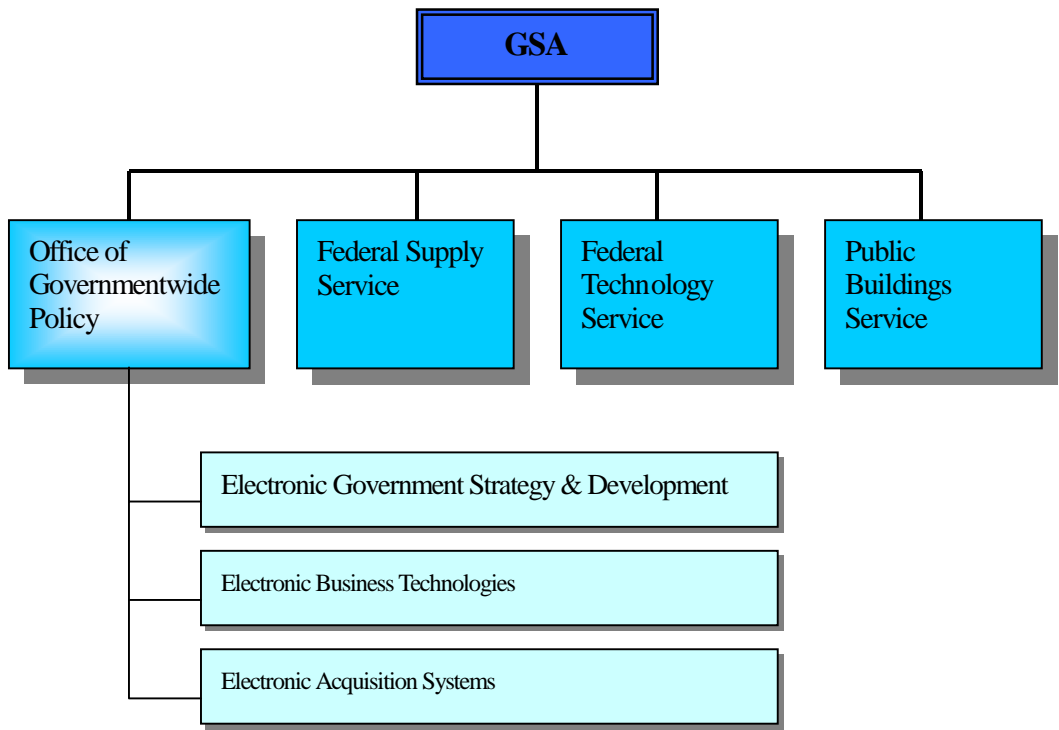
1995 年には、ゴア副大統領の推進する国家業績評価 (NPR : National Performance Review) における提案に応えるかたちで、全政府規模政策局 (Office of Governmentwide Policy) が設置された。これは、GSA の従来のサービス提供機能から、政策立案機能を切り離したものであり、法令 などにより GSA が担当することになった分野におけるポリシーやガイドラインを策定し、GSA 全体の戦略を支援し、GSA の政府機関を横断する活動を補強する狙いがある。

GSA は、政府の全調達額の 4 分の 1 にあたる約 660 億ドルの連邦支出に係わっている。また、8,300 以上の政府所有建築物、17 万の連邦車両、1 億ドルを越える情報技術プログラムや備品を含む、およそ 5000 億ドルの価値を伴う連邦資産の管理・運営に影響をもっている。

GSA では、次に挙げるようなゴールを設定している²⁹。

- ゴール 1 : 連邦資産の管理・保存を徹底
- ゴール 2 : 効率的、経済的に連邦政府機関に物品を提供
- ゴール 3 : 創造性、利便性のある顧客サービスを提供
- ゴール 4 : 連邦法規制を遵守したサービスを提供
- ゴール 5 : 未来の連邦政府労働環境を予見

図表 27 GSA の組織構成



出典： GSA の資料を元に作成

【電子政府に関する活動】

GSA の電子政府室（Office of Electronic Government）は、もともと電子商取引室（Office of Electronic Commerce）と呼ばれており、オンラインでの行政サービスやインターネットの普及に応えるかたちで、現在、GSA における電子政府イニシアチブを担当している。電子

²⁹ 「U.S. General Service Administration Strategic Plan」（2000年9月30日）参照。

政府室は全政府規模政策規模政策局の中であり、電子政府戦略開発部（Electronic Government Strategy and Development Division）、電子ビジネス技術部（Electronic Business Technologies Division）、電子調達システム部（Electronic Acquisition Systems Division）の3つからなっている。

- ① 電子政府戦略開発部：電子商取引に関連する全政府に跨る問題に対処するための共通の政策や任務を見極めるために、OMB や他の連邦政府機関と協力する
- ② 電子ビジネス技術部：連邦政府機関と他国政府、国内州・地方政府、また、市民、企業との間の電子的なアクセスや相互作用の必要性に対応するためのパートナーシップや共通のアプローチを確立するために、OMB や他の連邦政府機関と協力する
- ③ 電子調達システム部：全政府に跨る調達ポリシー、優良事例、情報、運用ツールの情報源である、調達改革ネットワーク（ARNet: Acquisition Reform Network）の管理・運営を行う

実際には、さまざまな政府機関と密接に協力しながら、次のような電子政府に係わる活動を行っている。

- 連邦 PKI 運営委員会（Federal Public Key Infrastructure（FPKI）Steering Committee）、FPKI ビジネス・ワーキング・グループ（FPKI Business Working Group）、電子サービス・アクセス認証検証委員会（Access Certificates for Electronic Services（ACES）Review Board）³⁰、ACES 産業パートナー諮問委員会（ACES Industry Partners Advisory Board）と協力して、市民に電子証明を提供し、市民によるオンライン・サービスの利用を支援。
- スマートカード・プロジェクト・マネージャーズ・ミーティング（Smart Card Project Managers Meeting）を通じて、スマートカードの利用を促進。
- XML ワーキング・グループ（XML Working Group）を通じて、連邦政府における XML（Extensible Markup Language）使用の標準化を促進³¹。

このほか電子政府室では、電子助成金、電子政府専門家の養成、電子署名、GPEA などに関して、政府機関に対するポリシー、ガイダンス、支援を提供している。

³⁰ ACES（Access Certificate for Electronic Services）は、GSA が推進しているプロジェクトであり、認証局が市民や企業といったユーザーを認証し、この認証の仕組みを利用して個人や企業は政府機関に電子申請を行ったり、政府機関が保有する情報記録へのアクセスをすることができる。また ACES では、認証局を、市民からの電子証明書の発行登録を受ける登録局と、電子証明書の発行と証明書の法的効力の確認を行う発行局に分離している。

³¹ HTTP を使った汎用性のあるインターネット共通のデータ表現フォーマット。

第 III 章 政府ペーパーワーク削減法 (GPEA)

1. GPEA 制定の背景

政府ペーパーワーク削減法 (Government Paperwork Elimination Act) (P.L. 105-277, Title X V I I) は、1998 年 10 月 21 日に制定された。GPEA の目的は、連邦政府機関が、可能なものはすべて、市民に対して電子的な手段による電子申請を受け入れるように規定したもので、各政府機関は 2003 年 10 月までにペーパーワークの電子化を完了しなければならない。

GPEA 制定のいきさつは、1980 年代のレーガン政権による、ペーパーワーク削減法 (Paperwork Reduction Act of 1980) の制定までさかのぼる。この法は、市民への負担となるペーパーワークを削減し、連邦政府が収集する情報の効率と管理を向上させることを目的としていた。連邦の情報管理政策を策定するために、同法によって OMB 内に情報規制問題室 (OIRA) が設置された。同法は 1995 年に改正され、文書管理の推進だけでなく、IT を活用した情報資源の効率的、効果的な管理という考え方に発展している。とりわけ 1995 年の改正法では、連邦情報自由法 (FOIA: Freedom of Information Act) をにらみ、市民と行政との間の情報のフローを確立し、行政情報の普及を狙ったものであった。

一方、1993 年に大統領就任した直後、クリントン大統領は、「情報スーパーハイウェイ構想」と呼ばれる、米国の情報化政策を担当する情報インフラストラクチャー・タスクフォース (Information Infrastructure Task Force) の設置を決定した。同年 3 月には、ゴア副大統領を中心とする国家業績評価 (NPR : National Performance Review) が開始されることになり、財政赤字の削減の一環として行政をスリム化し、IT の広汎な利用と国民に対する情報提供を目指す体制を確立した。同年 9 月 7 日には、NPR 報告書が発表され、その中で「IT によるリエンジニアリング」という勧告が連邦政府の IT 戦略の中核となっている。さらに 1997 年 2 月には、同副大統領が NPR のもとで設置した政府 IT サービス委員会 (GITS: Government Information Technology Services) が、「アクセス・アメリカ (Access America)」と題する報告書を発表した。この報告書では、政府機関が民間企業と同様に、インターネットを広汎に利用した電子ビジネスを行うことを目的に謳ったものである。

また、このような行政改革と情報資源の効率的・効果的な管理・活用を実現させるためには、IT を活用した情報インフラストラクチャーを米国社会に確立することが不可欠であり、1990 年代中盤以降、情報セキュリティに関するガイダンスを与えた OMB の回状「A-130」の改正 (1996 年)、政府機関による情報セキュリティ保護のゴールを設定した大統領指示事項第 63 号 (Presidential Decision Directive 63) (1998 年) を発令している。さらに 1998 年

には、OMB と連邦 PKI 運営委員会（Federal PKI Steering Committee）は、電子署名を広くに使用するため、PKI（公開鍵基盤）を展開していくための連邦政府のゴールを述べた報告書を発表している。

このように米国では、GPEA を単なる業務の電子化ではなく、情報技術（IT）を広くに活用した電子政府の構築による行政改革の実現のための重要な施策の一つであると位置付けている。つまり、GPEA は、IT 技術を駆使して行政のビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）を成し遂げ、効率のよい市民のニーズに合致した「電子政府」を実現するという考え方の上に制定・実行されているのである。米国における電子政府の目的はあくまでも「シティズン中心」であり、市民による文書・書類の申請手段の選択肢として電子的な手段を提供することを規定した GPEA は、このような米国の電子政府構想の根底を流れる基調と一致するものである。

図表 28 GPEA に関連する連邦政府の主要なイニシアチブ

年月日	イニシアチブ	概要
1980	ペーパーワーク削減法（Paperwork Reduction Act）	市民への負担となるペーパーワークを削減し、連邦政府が収集する情報の効率と管理を向上させることを目的とするもので、連邦の情報管理政策を策定するために、OMB 内に情報規制問題室を設置。
1993/12/1	政府業績成果法（Government Performance and Results Act）	24 の主要連邦政府機関が、戦略的目標を設定し、業績評価及び目標達成状況を大統領と議会に報告することを義務づけ。
1995/5/22	1995 年ペーパーワーク削減法（Paperwork Reduction Act）	1980 年法の改正。連邦政府から求められる書類作成等の情報提供に関する報告者（個人、中小企業、教育・非営利機関、連邦政府との契約者、州・地方政府）の負担を最少化することを目的。OMB は、政府機関の情報収集活動の実状をチェックし、新たな情報収集に対する承認を与える。
1996/2/8	OMB 回状「A-130」の発令	1995 年の PRA の改正に合わせ、連邦情報資源の管理に関する政策を策定し、その政策を実行するためのガイドラインを提示。
1996/2/10	情報技術管理改革法（Information Technology Management Reform Act）	別名「クリンガー・コーヘン法」。IT 調達改革を目指すとともに、プロジェクトの費用対効果や継続性を考慮に入れた効果的な IT の利用と管理を徹底することを目的。
1996/7/16	大統領令 (Executive Order) 13010 の発令	20 の政府機関における CIO と副 CIO からなる、CIO 評議会を設置。
1996/12	電子情報自由法改正（Electronic Freedom of Information Amendments of 1996）	政府情報の請求者が電子媒体で情報を受け取ることを許可（政府機関が持つ電子データも情報公開の対象）。
1997/2	アクセス・アメリカ（Access America）	ゴア副大統領の NPR イニシアチブのもの

		と、政府 IT サービス委員会 (GITS) による報告書。2000 年までに政府の主要なサービスにはインターネットからアクセスできるようにすることを目的。
1998/5	大統領指示事項第 63 号 (Presidential Decision Directive 63)の発令	2003 年までに、信頼のおける、相関性のある、安全な情報システム・インフラストラクチャを確立し、2000 年までに政府情報システムの主要部分のセキュリティ保護を達成。
1998/9	OMB・連邦 PKI 運営委員会報告書「 <i>Access with Trust</i> 」	電子署名を広くに使用するため、PKI (公開鍵基盤) を展開していくための連邦政府のゴールを詳述。
1998/10/21	GPEA 制定	
1999/12/17	大統領メモランダム「 <i>Electronic Government</i> 」	米国民が簡単に公共サービスや情報にアクセスできるよう連邦政府機関に IT の利用を要求。
2000/4/25	OMB メモランダム「 <i>OMB Procedures and Guidance on Implementing the Government Paperwork Elimination Act</i> 」	GPEA の 1703 条と 1705 条に基づき、連邦政府機関に GPEA 実施の手順とガイダンスを提示。政府機関が、2000 年 10 月までに OMB に対して GPEA 実施計画を提出するよう要求。
2000/7/25	OMB メモランダム「 <i>Achieving Electronic Government: Instruction for Plans to Implement GPEA</i> 」	2000 年 4 月のガイドラインを補足するため、OMB が各政府機関に 2000 年 10 月に提出してもらいたい GPEA 実施計画に必要な資料を詳述。(1) 全体的な取組みに関するカバーレター、(2) PRA のもと、OMB に承認されている情報収集活動の内容、(3) 政府機関間の情報のやりとり、(4) センシティブな「ハイリスク」情報、の 4 つの資料を添付するよう要求。
2000/10	国立標準技術研究所 (NIST) ガイダンス「 <i>Federal Agency Use of Public Key Technology for Digital Signatures and Authentication</i> 」	連邦 PKI 運営委員会が作成。インターネット上で電子署名や認証のため、公開鍵技術の利用を検討している政府機関にガイダンスを提供、支援。
2000/10	国立公文書館 (NARA) ガイダンス「 <i>Records Management Guidance for Agencies Implementing Electronic Signature Technologies</i> 」	OMB の GPEA 遵守ガイダンスを補足、電子署名システムを構築した IT の専門化、政府機関で記録管理に携わるスタッフ、記録管理に精通していない人を対象。
2000/10	GPEA 中間報告	
2000/11	司法省ガイダンス「 <i>Legal Considerations in Designing and Implementing Electronic Processes</i> 」	電子的な手続きを設計、システムや運営の変換、電子手続きへの移行に伴う法的問題を詳述。
2001/1	財務省ガイダンス「 <i>Electronic Authentication Policy for Payment, Collection, and Collateral Transactions</i> 」	安全性の高い電子認証のための公開鍵技術の使用、リモート電子認証・署名などを紹介。
2003/10/21	最終期限	

2. GPEA の概要

2. 1 GPEA のゴール

1998年10月21日に制定されたGPEAは、政府の書類や用紙を電子的に提供することにより、行政サービスの向上を狙ったものである。この法に従い連邦政府機関は、2003年10月21日までに、文書の代替として、可能な場合、公共サービスや書式をオンラインで利用可能にし、書類の提出も電子的に行えるようにしなければならない。ただ、連邦政府機関の中でも、膨大な書類のやり取りと保管を必要とするIRSや、国防総省のように従業員の半数以上が退役軍人や民間からの懲役軍人で複雑な個人情報のオンライン認証技術に時間を要する機関には、GPEAの施行日を2005年10月21日まで伸ばし、2年間の猶予を与えられている。

GPEAの構成と概要は以下のとおりである。

図表 29 GPEA の構成と概要

条項	概 要
1701	ショート・タイトル (SHORT TITLE) 本法は、「Government Paperwork Elimination Act」の名称で使用される。
1702	連邦政府機関による代替情報技術の購入・利用に関する OMB の権限 (AUTHORITY OF OMB TO PROVIDE FOR ACQUISITION AND USE OF ALTERNATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES BY EXECUTIVE AGENCIES) 連邦政府機関の情報技術の購入・利用を監督し方向性を与えるにあたり、文書の代替としての情報の電子的な提出、保存、開示や、電子署名の利用・受入に必要な代替情報技術を選択肢として認めること権限を持つ。
1703	連邦政府機関による電子署名の利用・受入のための手続き (PROCEDURES FOR USE AND ACCEPTANCE OF ELECTRONIC SIGNATURES BY EXECUTIVE AGENCIES)

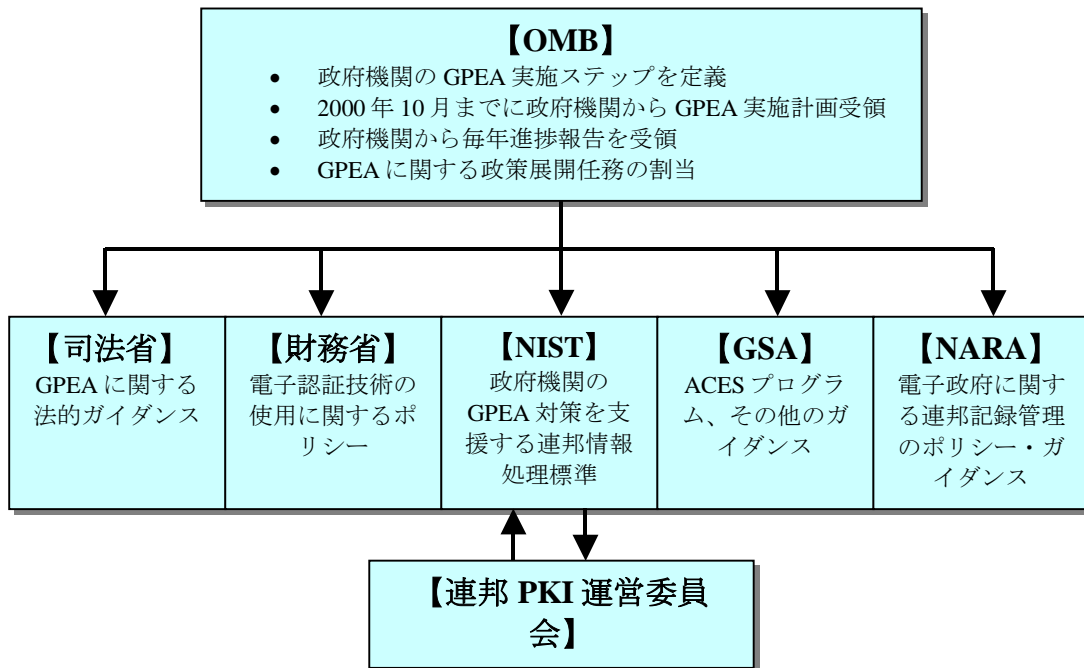
	<p>OMB は、商務省電気通信情報局 (National Telecommunications and Information Administration) の助言のもと、本法施行後 18 カ月以内に、連邦政府機関による電子署名の利用・受入のために以下の要求事項を満たす手続きを確立する。</p> <p>商業や産業界、州政府において一般的に使用されている電子署名の標準や技術と整合性のあるもの。</p> <p>不適切に特定産業や技術に利するものでないこと。</p> <p>電子署名は信頼のおけるものであると同時に、本件にとって適切なもので、提出された情報を完全な状態に保つようなものであること。</p> <p>電子書類が間違いなく届いたことを電子的な手段で伝えること。</p> <p>ある特定の書類・文書を 5 万かそれ以上受けつけるような政府機関は、そのような書類・文書の提出に対して可能な範囲で、複数の電子署名の方法が提供できるようにすること。</p>
1704	<p>連邦政府機関による電子署名の利用・受入のための手続き実施の期限 (DEADLINE FOR IMPLEMENTATION BY EXECUTIVE AGENCIES OF PROCEDURES FOR USE AND ACCEPTANCE OF ELECTRONIC SIGNATURES)</p> <p>OMB は、本法施行後 5 年以内に、文書の代替として可能なものは、連邦政府機関が電子的な手段により情報を保存、提出、開示し、また、電子署名を利用・受入できるような体制を整える。</p>
1705	<p>雇用者に関する情報の電子的な蓄積とファイリング (ELECTRONIC STORAGE AND FILING OF EMPLOYMENT FORMS)</p> <p>OMB は、本法施行後 18 カ月以内に、民間の雇用主が、雇用者に関する個人情報を、連邦政府機関の書式を使用して電子的に蓄積・ファイルすることを認めるための手続きを確立する。</p>
1706	<p>電子署名の利用に関する研究 (STUDY ON USE OF ELECTRONIC SIGNATURES)</p> <p>商務省電気通信情報局と協力して、ペーパーワークの削減と電子商取引、個人のプライバシー、セキュリティと取引の認証における電子署名の利用に関する研究を引き続き実施し、研究の結果を定期的に議会に報告する。</p>
1707	<p>電子記録の強制性と法的効力 (ENFORCEABILITY AND LEGAL EFFECT OF ELECTRONIC RECORDS)</p> <p>本法に従って提出・保存される電子記録や、電子署名又はその他の電子認証は、電子的な形体であるからといって、その法的効果や効力、強制力を否定されることはない。</p>
1708	<p>情報開示 (DISCLOSURE OF INFORMATION)</p>

	法律によって規定されている場合を除き、連邦政府機関とのコミュニケーションのための電子署名サービス提供の際に収集された情報は、業務の一環としてそのような情報を収集・維持するものが、そのコミュニケーションを円滑にする目的か、あるいは情報に含まれている当事者の事前の同意を得た場合のみ、利用又は開示される。
1709	<p>内国歳入法の適用 (APPLICATION WITH INTERNAL REVENUE LAWS)</p> <p>本法は、内国歳入法の管理・運営に係わる場合、あるいは、「1998年内国歳入サービス再編成・改革法 (Internal Revenue Service Restructuring and Reform Act of 1998)」や「1986年内国歳入規約 (Internal Revenue Code of 1986)」の規定との関係で問題が生じる場合、財務省 (Department of the Treasury) と内国歳入庁 (Internal Revenue Service) に適用されない。</p>
1710	<p>定義 (DEFINITIONS)</p> <p>「電子署名」とは、電子メッセージの出所としての特定の人を識別し認証するような電子メッセージを署名する方法である。</p>

GPEA では、ペーパーワークが完全になくなったり、紙の量が大幅に削減されるということを想定しているわけではなく、あくまでも市民（また事業者）と行政の双方が電子的に情報を取扱うことにより手続きを効率化できるという、一つの選択肢を提供するということに主眼をおいている。従って GPEA では、とくに数値目標を設定していない。

2. 2 GPEA に関する連邦政府の推進体制

図表 30 GPEA ガイダンス・ポリシーを策定している連邦政府機関の体制



出典：GAO 報告書「Electronic Government: Government Paperwork Elimination Act Presents Challenges for Agencies」（2000年9月）を元に作成

2. 3 電子認証技術

GPEA では、従来の紙による書類申請に代わりインターネット上で電子化された書類でやり取りするため、その際に添付する電子署名にも法的効力を与えている。一方で、GPEA では電子署名に使用する IT 技術を特定をしていないため、各省庁に IT 技術を選定する権限と責任が課せられることになる。現段階において、PIN 番号/パスワード、PKI（デジタル署名）、バイオメトリックス、などの技術から最適なものを利用することになっており現在、PKI を導入した認証技術を基盤に電子署名システムの構築が有力であるとみられている³²。OMB でも、セキュリティー、代替技術の実用性、リスク評価など必要な事項をクリアしていることを条件に、各省庁の PKI 導入予算を認めるよう OMB 局長に推薦している。実際、米国政府は、連邦 PKI 運営委員会の主導のもと、現時点における電子署名認証

³² GSA は、CA のシステムに関して検討した結果、現在は PKI を最も有力な技術として検討を進めており、GSA の主導で PKI に関して国際的に意見交換を行う非公式な場を設けている。現在は、米国を始め、カナダ、豪州、英国、インド、スウェーデン、ノルウェー、オランダからそれぞれ 2 人ずつ参加し、各国の PKI システムについてインフォーマルな勉強会を行っている。

システムはブリッジ認証局方式を導入する方向で検討しており、すでに同システムを施行しているイリノイ州と、政府と州の間での認証システムの互換性を持たせるべく技術開発を進めている³³。一方で、署名をすることに対してのみではなく、その署名の正当性や署名を行わないまま申請が進んだ場合など、電子署名システムの構築に向かい技術的な問題点や障害が未だに数多く残っている³⁴。

2. 4 既存法律との係わり、および、改正作業の進捗状況

GPEA は通則法である。通則法とは、新しい状況に対応するために制定された広範囲に適用できる法律であり、既存の法規制の内容を自動的に刷新する法律として位置づけられる。したがって、GPRA 制定に関連して既存の法律を改正する作業は発生しない。なぜなら、いま述べたように、既存の法規制の内容が GPRA にあわせて自動的に刷新されるからである。つまり、GPRA は、電子化の実現に関連する個々の法規制を改正なく、書類申請のオンライン化が対応できることを狙った法律である³⁵。基本的に、これまでの法律は GPEA に準拠することになるが、特定の法律において、とりわけ消費者保護の点から、「紙に書かれた署名が必要である」などと、細かく法規制上定められている場合は、厳格に定められたルールが優先する場合もある。

前述のとおり、GPEA が制定され、各種申請書類のオンライン化が義務付けられても、これはあくまでも申請手続きの一つの選択肢という扱いを取るため、書面による既存の申請手続きも継続して取り扱うことになる。そのため、日本の政府が計画しているような1万件にもものぼる条例改正義務が発生するのではなく、申請のオンライン化を義務付ける大枠としての法令を既存の法令に上書きするかたちで制定することで対処するかたちをとる。

なお、これとは別に、GPEA を実施していく際には、とりわけ電子署名やセキュリティに関しては、OMB 回状「A-130」や大統領指示事項第 63 号 (Presidential Decision Directive 63)

³³ブリッジ認証局は、政府機関がそれぞれ運営している認証局が発行する認証書の相互認証をするシステム。

³⁴個人の給与情報を保管する社会保障局 (Social Security Administration) が、個人の情報申請手続をオンライン化し利便性を高めたところ、名前を社会保障番号をキーインするだけで、本人以外が情報を簡単に引き出すことも可能になり社会的に大きな問題になったことから、オンライン申請システムを取りやめたという例がある。

³⁵一方で、1996年に制定された情報資源管理改革法は、連邦政府のIT調達の方法を変えたり、各省庁にCIOを擁立するなど連邦政府のIT管理方法を変えることを狙っており、この場合、調達やIT管理について定められていた旧来の法律を改正するために制定されたものである。このように、米国では、既存の法律を優先する効力をもつ包括的法律と、旧来の法律を改正するための法律が共存する。GPEAは前者の法律であり、そのため、既存の法律を個々に改正するような動きは連動して発生しない。また、主に民間セクター (B-to-C、B-to-B) における書類の電子化については、Eサイン法 (Electronic Signature in Global and National Commerce Act) が制定されているが、これもGPEAと同様に、「通則法」として機能している。従って、関連する法規制をひとつひとつ改正する必要なく、過去の法規制よりもEサイン法を優先することで法的整備を行っている。

以外にも、次にあげるような関連する法律で規定されている要求事項を考慮に入れる必要がある。なお、現在のところ、これらの法律の個々の改正作業は行われていない。

- － ペーパーワーク削減法 (Paperwork Reduction Act)
- － プライバシー法 (Privacy Act)
- － コンピュータ・セキュリティ法 (Computer Security Act)
- － 政府業績成果法 (Government Performance and Results Act)
- － 情報技術管理改革法 (Information Technology Management Reform Act)
- － 連邦管理者金融統合法 (Federal Managers' Financial Integrity Act)
- － 連邦記録法 (Federal Records Act)
- － CFO 法 (Chief Financial Officers Act)

3. GPEA の進捗状況

OMB の期待とは裏腹に、これまでのところ、連邦政府機関における GPEA 対策は進んでいるとはいえない。現段階では、政府機関の約 7,000 の文書・手続きが未だ電子化されておらず、そのうち 45%は、2003 年 10 月の期限までには電子化されるとみられているが、残りの 55%は、期限に間に合わないばかりか、いつ達成できるか不明なものさえある。

ミッチ・ダニエルズ (Mitch Daniels) OMB 局長は、2001 年 6 月に実施された下院政府改革委員会の公聴会で³⁶、「各政府機関のウェブサイトの役割を変革するようなシティズン中心の政府を構築するというブッシュ大統領のビジョンを実現するためにインターネットの潜在性を拡大するためには、まだまだかなりの量の作業が必要である」としており、遅々として進まない GPEA の遵守状況に懸念を表明している。

同局長は、GPEA に対する遵守に成功している政府機関の例として、食品医薬品管理局 (Food and Drug Administration) の OASIS (Operational and Administrative System for Import Support)³⁷、特許商標局 (Patent and Trademark Office) のオンライン商標申請、そして教育省の提供する学資支援プログラム (Student Financial Assistance Program)³⁸を取上げている。一方で、財務省、農務省、社会保障管理庁 (Social Security Administration)、退役軍人省 (Department of Veterans Affairs) では、まだまだかなりの量の情報活動・取引が、電子化されていないと述べており、連邦航空局 (Federal Aviation Administration) が管理するフライト計画の提出が完全に電子化されていないこと、取組みに進歩がみられるが、内国歳入庁 (Internal Revenue Service) では依然として多くの特別な税申告がオンラインで行えないことを指摘している³⁹。

³⁶2001 年 6 月 21 日の下院政府改革委員会による公聴会、「連邦 IT 近代化：GPEA の遵守状況の評価 (Federal Information Technology Modernization: Assessing Compliance with the Government Paperwork Elimination Act)」。参加者は、Dan Burton (インディアナ州、共和党) (委員長)、Henry A. Waxman (カリフォルニア州、民主党) (ランキング委員)、Ed Schrock (バージニア州、共和党)、John Duncan, III (テネシー、共和党)、Steven LaTourette (オハイオ州、共和党)、Butch Otter (インディアナ州、共和党)、Tom Davis, III (バージニア、共和党)、Connie Morella (メリーランド州、共和党)、Paul Kanjorski (ペンシルバニア州、民主党)、Eleanor Holmes Norton (ワシントン DC、民主党)。証言者は、Mitch Daniels (Director, OMB)、Sue Bostrom (Senior VP of the Internet Solutions Group, Cisco Systems)、Curt Kolcun (E-Government Director, Microsoft)、Joel Willemsen (Managing Director, IT Issues, GAO)、Jim Flyzik (Acting Assistant Secretary for Management and CIO, Department of Treasury)、John Osterholz (Principal Deputy CIO, Department of Defense)、Norma J. St. Claire (Director of Information Management for Personnel and Readiness, Department of Defense)。

³⁷FDA では、米国に輸入される、年間 800 万もの食品、医薬品、化粧品、医療機器などの検証を行っている。FDA の提供する OASIS は、米国に輸入される海外製品の米国内での商取引を許可する決定や処理を行うシステムで、輸入者は、オンラインで書類で提出することにより、FDA のコンピュータで迅速に検査を受けられる。FDA では書類を受取った数分後、許可の決定を通知する。現在、輸送の 85%が文書なしで行われている。

³⁸SFA プログラムでは、学生と保護者がオンライン上で連邦の学資支援申請を行えるようなウェブサイトを作成した。これにより学生と保護者は、申請に必要な情報をオンライン提出でき、もともとの申請年度以降の申請に必要な最新情報を収集したり、提出した情報を修正できる。

³⁹連邦政府において、依然、電子化が行われていない申請業務のうち、IRS における申請業務が 3 分の 1

図表 31 政府機関における業務の電子化の進展状況

電子化が進んでいる 政府機関	食品医薬品管理局、特許商標局、教育省など
電子化が進んでいな い政府機関	財務省、農務省、社会保障管理庁、退役軍人省、連 邦航空局、内国歳入庁など

同局長は、現在の電子政府イニシアチブの推進の落とし穴として、（１）報告業務が重複していたり、（２）公共サービス同士で情報を共有できるものがあるなど、より効果的に電子政府を構築していく必要性を強調している⁴⁰。また、財務省、労働省、社会保障管理庁、そしてさまざまな州政府が参加する、STAWRS（Simplified Tax and Wage Reporting System）などを取上げ、共同で電子政府プロジェクトを推進していくよう訴えている⁴¹。

を占めている。

⁴⁰ 例えば、農務省内の農場サービス局（Farm Service Agency）とリスク管理局（Risk Management Agency）が同様な情報を収集している。

⁴¹ STAWRS は、雇用者の税金、賃金の報告にかかる負担を軽減し、連邦、州政府ともに税金、賃金に関するデータを効率よく処理・アクセスできることを目的としている。STAWRS では、とくに、（１）雇用主が連邦・州に対する税、賃金情報を申請する際の唯一の窓口となること、（２）連邦・州レベルで、共通の互換性のある賃金コードを開発することにより手続きを簡易化すること、（３）顧客サービスを向上すること、の３点に焦点をあてている。

3. 1 政府機関による GPEA 実施計画の報告状況

2000 年 7 月の OMB メモランダム「Achieving Electronic Government: Instruction for Plans to Implement GPEA」は、同年 4 月に発表された OMB の GPEA ガイドラインを補足するものであり、各政府機関が 2000 年 10 月までに提出しなければならない GPEA 実施計画の提出書類を詳細に規定している（下図参照）。

図表 32 GPEA 実施計画の報告に必要な書類

提出物	概要
カバーレター	各政府機関における、GPEA の遵守のための全体的な戦略とアクション・プラン。
添付 (A) PRA (ペーパーワーク削減法) のもとでの情報収集	PRA のもと、OMB により承認された情報収集活動のリスト。GPEA 完了年月日、電子署名の使用などを明記。
添付 (B) 政府機関を横断する報告、情報提供活動、その他の情報取引	人事・給与報告など政府機関間で使用される報告や、労働統計などの一般向け定期刊行物の提供に関するリスト。GPEA 完了年月日、電子署名の使用などを明記。
添付 (C) 機密情報を含む情報の取引	添付 (A) と (B) で取上げられた情報のやり取りのうち、極秘情報など、センシティブな内容を含むもののリスト。取引の概要、センシティブさの度合い、電子署名の使用を含む、取扱いの対策などを明記。

出典： 2001 年 7 月 25 日の OMB メモランダム「Achieving Electronic Government: Instruction for Plans to Implement GPEA」を元に作成

OMB に提出されたこれらの資料に基づき、GAO は 2001 年 9 月 1 日に、GPEA の進捗状況に関する「Electronic Government: Better Information Needed on Agencies' Implementation of the Government Paperwork Elimination Act」と題する報告書を発表した。以下、この報告書を中心に GPEA の進捗状況を検証する。

全体で 56 の政府機関が、OMB メモランダム「OMB Procedures and Guidance on Implementing the Government Paperwork Elimination Act」で設定された、2000 年 10 月の期限までに GPEA 実施計画を OMB に提出している。全機関が添付 (A) を提出しているが、添付 (B)、添付 (C) に関しては、それぞれ 47、24 の機関しか提出していない。その他にも、具体的な電子化完了日・工程と費用・財源、また、電子化が 2003 年以降もしくは未定の場合の理由、などを明示していない政府機関が多い。

図表 33 政府機関による GPEA 実施計画の報告状況

	政府機関数
OMB へ GPEA 実施計画を提出	56
添付 (A) の提出 ⁴²	56
添付 (B) の提出 ⁴³	47
添付 (C) の提出	24

出典：GAO 報告書「Electronic Government: Better Information Needed on Agencies' Implementation of the Government Paperwork Elimination Act」を元に作成

ダニエルズ同局長は、財務省（Department of Treasury）、環境保護局（Environmental Protection Agency）、住宅都市開発省（Department of Housing and Urban Development）が OMB に提出した GPEA 実施計画は、GPEA 対策と自機関の短・長期的な戦略とが効果的に計画されているとしている一方、国防総省（Department of Defense）をはじめ、厚生省（Department of Health and Human Services）、司法省（Department of Justice）による実施計画には明確な戦略性が欠如していると批判している。とりわけ、DOD の実施計画は、単に電子政府関連プロジェクトを羅列しただけであり、組織全体の電子政府戦略とは程遠いと酷評している。

図表 34 提出された GPEA 実施計画の内容

GPEA 実施計画の優れた政府機関	財務省、環境保護局、住宅都市開発省
GPEA 実施計画の不十分な政府機関	国防総省、厚生省、司法省

ダニエルズ OMB 局長は、このような政府機関からの GPEA 実施計画の内容にばらつきがある理由として、（1）政府機関の中には、IT 資本投資計画のプロセスを組織内に確立していないものがあること、（2）政府機関内の各部局が、それぞれの個別のイニシアチブを展開しており、組織全体としての戦略を打ち立てにくい状況になっている、ということを指摘している。

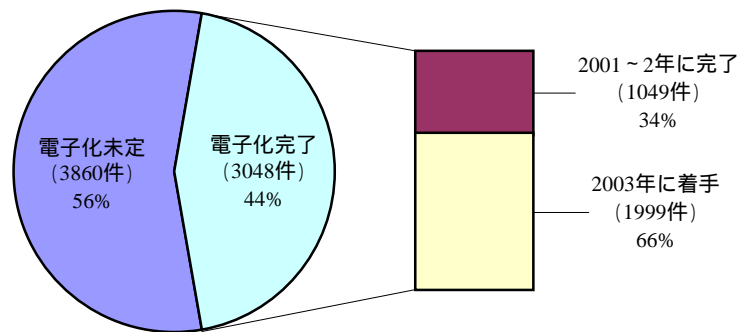
⁴² 2003 年までに電子化を完了できない場合、または、電子化が未定の場合、10%がその理由を明記していない。

⁴³ このうち 33%で、電子化完了の具体的な日程や、電子化しない場合の理由が明示されていない。

3. 2 GPEA の対象件数と電子化の進捗状況

すでに電子化されたものは除き、GPEA の対象となる文書、手続きの件数は、56 の政府機関で6,908 件となっている。

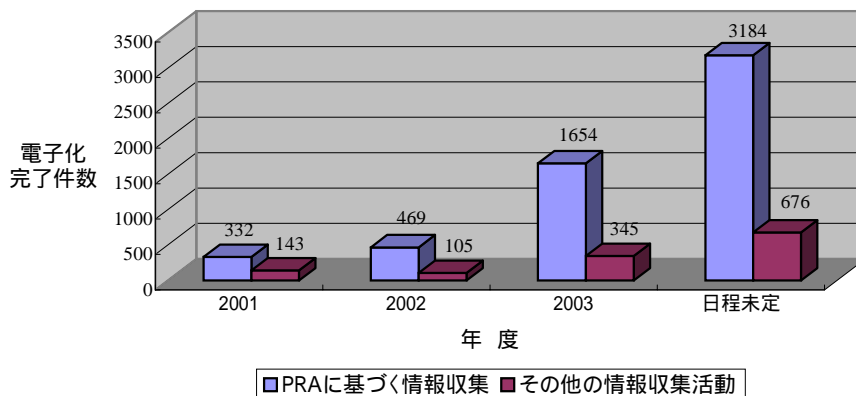
図表 35 GPEA 対象件数と電子化完了件数



出典： GAO 報告書「Electronic Government: Better Information Needed on Agencies' Implementation of the Government Paperwork Elimination Act」を元にて作成

そのうち 3,048 件 (44.1%) が、2003 年 10 月 21 日の期限までに電子化を完了できている。ただ、このうちの 1,999 は、2003 年になってようやく完了が予定されている。一方、残りの 3,860 件 (55.9%) は、2003 年以降も電子化の目処がたっていない。

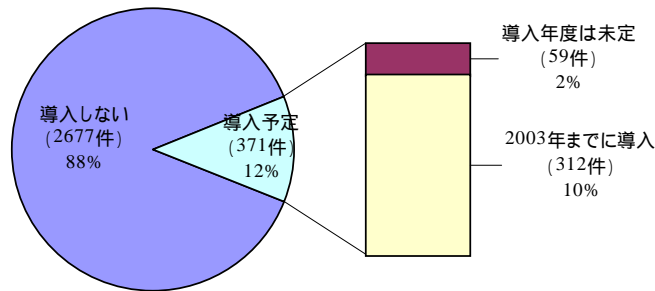
図表 36 電子化完了年度



3. 3 電子署名の導入状況

政府機関が報告した多くの情報収集活動では、セキュリティ要件を満たすために電子署名を取り入れるものがある。2003年10月までに電子化を完了すると報告した3,048件のうち、12%に相当する371件が電子署名を導入すると報告している。

図表 37 電子署名の導入件数

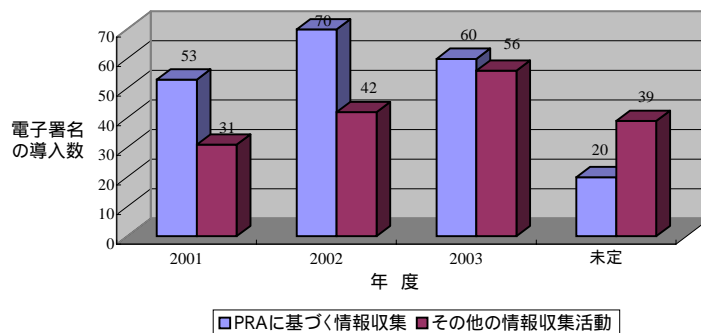


(注)母数は、2003年までに電子化を完了できる3048件。

出典： GAO 報告書「Electronic Government: Better Information Needed on Agencies' Implementation of the Government Paperwork Elimination Act」を元にて作成

また、電子署名導入予定の371件のうち312件は2003年10月までに完了できるとしているが、残りの59件に関しては現在ははっきりした導入予定年度が決定していない。

図表 38 電子署名の導入状況



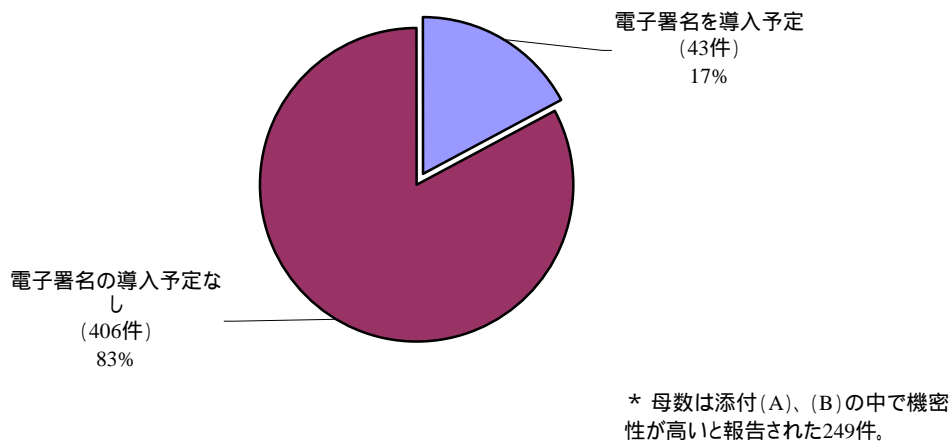
出典： GAO 報告書「Electronic Government: Better Information Needed on Agencies' Implementation of the Government Paperwork Elimination Act」を元にて作成

3. 4 機密情報を含む情報の取引状況

添付（A）、（B）で報告された情報活動の中で、センシティブなものなど、特別にリスク管理を施す必要があると思われるものは、24 の政府機関で報告された 249 件であった。この中でも、全体の 17% に該当する 43 件で電子署名を導入すると報告している。

機密情報を含む情報としては、例えば、GSA における「契約業者の資格と財務情報（GSA Form 527, Contractor's Qualifications and Financial Information）」にある企業の機密財務情報や、住宅都市開発省の「母（父）子家庭保険給付の申請（Single Family Application for Insurance Benefits）」にある母（父）子家庭の抵当権情報など、個人・団体の機密事項やプライバシーに関する情報がある。

図表 39 機密情報を含む情報の取引状況と電子署名の導入



出典： GAO 報告書「Electronic Government: Better Information Needed on Agencies' Implementation of the Government Paperwork Elimination Act」を元に作成

4. GPEA 実施に対する障害

このように、現段階では、政府機関の約 7,000 の文書・手続きが未だ電子化されておらず、そのうち 45%は、2003 年 10 月の期限までには電子化されるとみられているが、残りの 55%は、期限に間に合わないばかりか、いつ達成できるか不明なものさえある状況である⁴⁴。このような状況は主として、①GPEA 実施にかかるコスト負担、②システム・アーキテクチャと技術インフラストラクチャの欠如、③セキュリティ・プライバシーへの懸念、④記録管理の負担、⑤IT 人材不足、があげられる⁴⁵。

4. 1 GPEA 実施にかかる費用の負担

GPEA に係わるイニシアチブは、政府機関にとって非常に大きな金銭的負担となっている。GPEA のもとでは、可能な場合、電子的な手段により書式やサービスを提供するという選択肢を提供しなければならず、政府機関は従来の文書に基づいた手続きを継続する一方、少なくとも短期的には余分な出費を強いられることになる。GPEA を遵守するためには、ネットワークの最新化、リスク分析、代替技術の評価、記録管理ソフトウェアの購入・インストール、ネットワークのテストなどを実施する必要があり、各政府機関は、これらのための資金を確保するのに頭を悩ませている状態である。例えば、実際に社会保障管理庁 (SSA) では、GPEA の完全な遵守は 2005 年まで無理だとしており、4,000 万ドル以上の費用がかかるとしている⁴⁶。

このような状況に対処するためにも、注意深い IT 投資計画が必要となる。GPEA 対策への財政難に陥っている政府機関では、①業績を改善する、または、特定の目的を達成するという視点が抜け落ちていること、②IT 投資計画を策定するための情報が不十分、などといった特性がある。食品医薬品管理局 (FDA) では、電子的な環境を整えるためには、新たなビジネス実務への「パラダイム・シフト」が必要であると述べており、職員をトレーニングするために、別途、対策が必要であるとしている。また、財務省では、顧客の反応に注意を払い、その期待を満たすことが、新たなビジネス文化を創造する際の大きな要因となると述べている。

4. 2 システム・アーキテクチャと技術インフラストラクチャの欠如

GPEA の遵守に取り組む政府機関では、最新のシステムを導入するために、大幅なシステ

⁴⁴中には申請件数が少なすぎるため電子化する必要がないものもある。

⁴⁵この項では主として、GAO 報告書「Electronic Government: Government Paperwork Elimination Act Presents Challenges for Agencies」(2000 年 9 月)、「Electronic Government: Challenges Must Be Addressed With Effective Leadership and Management」を参照。

⁴⁶GAO 報告書「Electronic Government: Government Paperwork Elimination Act Presents Challenges for Agencies」(2000 年 9 月)を参照。

ム・アーキテクチャの変革が不可欠である。また、電子政府を構築するためには、電気通信ネットワーク、データベース、ハードウェア、インターフェース、オペレーティング・ソフトなどの技術インフラストラクチャが必要となる。GAO は、この点に関して、次にあげる事項への取組みが急務であると指摘している。

- 適切なネットワーク容量や帯域の提供
- プラットフォームやソフトウェア・アプリケーションの信頼性の確保
- 共通の技術標準の開発

このような技術的課題に対し、CIO 評議会は、情報技術管理改革法（1996 年）で要求されている IT アーキテクチャの最低基準を確立した、1997 年の OMB メモランダム「M-97-16, Information Technology Architectures」に基づいた、ガイドラインを策定している。また、CIO 評議会は、1999 年 9 月に、エンタープライズ・アーキテクチャの構成や条件を示した「Federal Enterprise Architecture Framework」を発表している。

4. 3 セキュリティ・プライバシーへの懸念

GPEA の遵守のために連邦政府が最も神経をつかっている事案の一つに、セキュリティ・個人情報の取り扱いがある。米国民の間では、政府が個人情報を保有することに対して根深い猜疑心や恐怖心があり、これらを払拭しないことには申請書類のオンライン化は難しいと見られている。このような実状を反映して、すでにみたとおり、そのような情報を電子化することにかかる費用、セキュリティ、プライバシー、技術の不十分さ、合法性などを理由に、政府機関では機密性の高い情報を含む取引のオンライン化をためらう状況にある。

セキュリティ問題に関しては、1987 年の「コンピュータ・セキュリティ法（Computer Security Act）」やさまざまな OMB のガイダンスで、政府機関は情報セキュリティのリスクを評価し、適切なセキュリティ・コントロールを施すように指導しているが、政府機関の資金難のため、十分なセキュリティ対策が実施できないのが実状である⁴⁷。

運輸省では、セキュリティの改善の必要性を強調しており、「データベースの公開は、セキュリティ管理、鍵管理、システム・コンフィギュレーションなどに係わる潜在的な脆弱性を生み出す」と警鐘を鳴らしている。連邦政府では、現在、最も有望なソリューションとして、PKI（公開鍵基盤）の使用を促進している。連邦 PKI 運営委員会を中心として、ブリッジ認証局システムを導入した GSA の ACES プログラムなどの実用化に取り組んでいる。

⁴⁷ 例えば農務省では、GPEA に関する OMB ガイダンスの大部分を実施するための費用やスタッフを即座に確保することはできないと述べている。

一方で、GSA のフランク・マクドナウ (Frank McDonough) 政府間ソリューション室 (Office of Intergovernmental Solution) 副事務補佐官が、「まずは草の根レベルでの意識改革が不可避である」述べているように、個々の職員に対する、セキュリティ・プライバシー教育やトレーニングの提供も不可欠である。

4. 4 記録管理の負担

電子化による記録管理が進むにつれ、長期にわたる電子記録の保存が難しくなっていくことが予想される。この理由としては、厚生省が指摘するように、ハードウェア、ソフトウェアが目まぐるしい速さでモデルチェンジしていることによる記録管理保存作業への負担が原因に挙げられる。また、実際に電子文書を保存する際にも、政府機関は、法的な要件にたえるものかどうかを考慮に入れなければならない。司法省では、コンピュータのハードウェア、ソフトウェアにどのような変化が起ころうとも、政府機関は、重要な情報を収集、保存し、必要な場合はアクセス可能でなければならないと述べており、政府機関における情報記録は、裁判所などでの使用にたえるような信頼度の高い、説得力のあるものでなければならないとしている。このような要求が政府機関が GPEA を遵守する際の大きな負担の一つとなっている。

4. 5 IT人材不足

第 1 章でみたように、労働省は、コンピュータ関連の専門家の需要は 1998 年から 2008 年の間に約 2 倍に膨れ上がる。このような、米国における IT 技術者の需要の急激な需要の高まりと裏腹に、連邦政府では、今後 5 年の間に、IT に携わる職員のうち 50% が退職すると見込まれている。また、相対的に、連邦政府における雇用条件は他のセクターと比べると悪いため、このような深刻な IT 職員不足を解消するために民間部門からの人材を雇用することは期待できない。

今後 GPEA を実施していくには、文書をベースとした業務から電子の、そして顧客中心のビジネスへと大きく転換するため、連邦職員に対するトレーニングが非常に重要なウェイトを占めることになる。ただ、財政難のため、政府機関ではトレーニングへ時間と費用を費やせないのが現状である。

このような中、オンライン取引を監督する専門技術・知識を備えた IT スタッフを確保し、信頼のおける取引記録を保存・管理するため、CIO 評議会では、連邦政府の IT ワークフォースを支援するメンタリング・プログラムを提供するなど、IT 技術を持った職員の保持へ取り組んでいる。

5. GPEA 遵守に向けた対策

ダニエル OMB 局長は、政府機関は、IT 投資と GPEA 対策が一致した場合に、最も効果的に公共サービスを提供できるとしており、予算を、IT 投資計画ばかりでなく、GPEA 対策にも反映させなければならないと指摘している。実際に OMB は、各政府機関の予算に対する権限を行使することで、GPEA 遵守に対する圧力をかけ、監督を行っている。GPEA 遵守を優先課題としていない連邦政府機関に対しては、予算面において厳しい態度にできる可能性もある。各政府機関は、公共サービスを提供するためにさまざまな情報を収集しているが、収集方法が OMB ガイドラインに則して行われていない場合、OMB は、議会に提出する予算要求を削減する権限も持っている。したがって政府機関は、新しいプロジェクトへの支援を得るためにも、IT への資本投資と GPEA 対策とを結びつけるような戦略を打ちたてていかなければならない。

また、デビッド・マクラア (David L. McClure) GAO 情報技術管理問題ディレクターは、政府機関が GPEA を期限どおり遵守できるようにするために、OMB 局長に対して次のようなアクションを提案している。

- ①政府機関が GPEA の目的を達成するための戦略と、②GPEA 達成の難易度と、得られる純利益の評価に基づいた電子化への優先順位に関して、より統合されたかたちで完全な GPEA の進捗状況の情報を収集するため、GPEA 実施計画に盛り込む事項を改めて定義づける。
- OMB によるガイドラインの要求事項を満たすための GPEA の実施計画の完成度と質に対して、政府機関に継続的なフィードバックを与える。
- GPEA 対策を、その政府機関全体の、又は、個々のプロジェクトの業績評価と結果にリンクさせることにより、政府機関が結果に対して責任を持つようにする。

6. 最新の動き

OMB は 2001 年 9 月 24 日、OMB メモランダム「Progress Report on Implementing the Government Paperwork Elimination Act (GPEA)」を発表した。このメモランダムは、連邦省庁に GPEA の進捗状況を報告するように求めた、OMB メモランダム「OMB Procedures and Guidance on Implementing the Government Paperwork Elimination Act」(2000 年 4 月 25 日) に対する補足であり、連邦省庁に対して次の 3 つの追加を要請している。

①「添付 (C) 機密情報を含む情報の取引」に関する資料の削除

1 つ目が、前出の OMB メモランダム「Achieving Electronic Government: Instruction for Plans to Implement GPEA」(2001 年 7 月 25 日) で提出を義務付けられた「添付 (C) 機密情報を含む情報の取引」に関する資料が取り除かれていることである。OMB によると、(C) を別途提出させるのではなく、「添付 (A) PRA (ペーパーワーク削減法) のもとでの情報収集」と「添付 (B) 政府機関を横断する報告、情報提供活動、その他の情報取引」の資料の記入項目の中に、2003 年 10 月の期限を満たすことができない情報の取引の一つとして盛り込むことに決定したようである。

②CIO ウェブサイトの活用

各政府機関は CIO 評議会のウェブサイト上で最新の情報取引のサマリーを報告するとともに、GPEA 達成のための戦略プランを E メールで送付するように要請している。

③添付 (A) と (B) で報告するべき情報として 3 つのデータを追加

- カスタマー・グループ (Customer Group) の選定 : 取引される情報が、主として、市民 (C) 、ビジネス (B) 、その他州・地方政府 (G) 、連邦政府内 (I) のうち、誰を対象としたものであるかを識別することを要請。狙いは、ブッシュ政権における「シティズン中心」電子政府構築原則と GPEA を一致させることにある。
- ユニーク・プロジェクト ID (Unique Project ID) の割当て : 主要な IT プロジェクトには、独自の IT プロジェクト番号が割り振られているが、その他すべての小規模 IT プロジェクトは、一つの括りで IT プロジェクト番号を割り振ることを要請。予算プロセスと GPEA 対策を密接に関連づけることが狙いである。
- トランスフォーメーション・ステータス (Transformation Status) : トランスフォーメーション・ステータスは、実施されているプロジェクトが主として、①単に電子書類 (オンライン・フォーム) を提供することだけを目的としているのか、②ウェブ上で電子的な取引ができることを目的としているのか、③リエンジニアリングなど、業務プロセスの合理化を狙ったものなのか、それとも、④組織と情報技術を統合 (省庁を横断するワンストップ・ショッピングやワンストップ・ベネフィットなど) するものなのかを明確にするように要請。これは、GPEA に対する

活動がどの程度密接に変革（transformational）を狙った電子政府イニシアチブに結び付けられているかを提示することを目的としている。

このように、この追加メモランダムでは、2001年6月にOMBのIT・電子政府専任高官として任命されたマーク・フォーマン氏の推進する電子政府の方針が随所に反映されているといえる。

第 IV 章 電子政府における情報管理体制

1. 電子申請の取組み状況

1. 1 長大データの取り扱い

米国政府において、電子申請が構想段階から実践段階に移行するに従い、申請に伴う大量データの取り扱いや処理方法などをめぐる問題が発生してきている。技術的のみならず、実務上の問題など、当初予期していなかったさまざまなシチュエーションに直面する各省庁は、試行錯誤を繰り返しながら、電子申請をスムーズかつより洗練されたものにするために努力している。

□大量データの取り扱い

電子申請において、取り扱うデータ容量が年々大きな規模になってきており、データの送受信に伴う技術的問題が発生している。大量データ対応策として、最大送付容量を限定しているところもあれば、また、容量が多すぎて、初めからオンライン申請ではなく、CD かディスクに情報を落とし、それを監督官庁に郵送するというケースもある。連邦レベルにおいて、電子申請における大量データを扱う例として、PTO（特許商標局）の特許申請やそれに伴う技術的情報、SEC（証券取引委員会）が上場企業に要求するさまざまな財務情報データの開示、FCC（連邦通信委員会）がテレビ局や通信業者に義務付ける周波数使用ライセンス申請やそれに伴う技術的情報、FDA（食品医薬品局）の新薬申請など、数多くの多様な事例が挙げられる。連邦政府全体として、長大データの取り扱いに関する通則的なルールは存在せず、各省ごとに、省内の情報システムの容量、申請の性格や頻度など、自らの事情に応じて、長大データに関する対応を講じている。

電子申請を通じて指摘できるトレンドとしては、申請の際に提出するデータ容量がどんどん大量になっていることである。例えば、特許の電子申請においては、遺伝子シーケンス・データなどを含むゲノム関連特許の場合、一件の申請において、数メガバイトの容量に達するケースが多い。そのため、現在、特許庁では、一件の特許申請において、最高 10 メガまでのファイル規模と、最大容量を定めている。今後、データ容量が膨らむに従い、最大レベルを適宜上げていく計画である。また、新薬申請の場合、一件の申請で提出される書類の量は、一冊数百ページの文書 1,000 巻以上であるといわれており、この場合、データ容量が膨大すぎるため、それに対応する技術的インフラが整備されておらず、現在までのところ、新薬申請を行う医薬品メーカーは、現在最も標準的に使用されているデータフォーマットである、PDF ファイルに CD ロムや磁気テープにデータを一旦落とし、それを FDA に郵送するという方式を取っている。将来的には、これらの送付が電子的に行われるよう、現在、技術的課題に取り組んでいる。

□マルチメディア・データの取り扱い

従来の白黒のテキストデータだけではなく、表、グラフ、設計図はもちろん、カラー写真、音声データや動画にいたるまで、さまざまな種類のデータ提出が電子申請で処理されている。例えば、最近では、SEC に提出する財務データとして、企業幹部のスピーチ、音楽、ビデオ、高度なアニメーションなどのマルチメディア・プレゼンテーションを含むことも多い。また、テキスト以外のイメージ図は、すべて GIF か JPEG 対応に変換させ、SEC の電子申請システムである『EDGAR』に送信する。したがって、電子申請を行う企業（申請者）は、デジタルデータになっていない情報をデジタルデータに変換し、音声・画像を含むマルチメディア・データを送信できる環境を整える必要がある。一方、SEC 側においても、大量のデータを受け取る体制ができていないため、一件の申請おけるデータ容量の最高サイズを定め、イメージ図の数も限定することで対応している。

□データフォーマットと専用ソフトウェア

インターネットを介しての電子申請が普及する中で、各省庁は、HTML フォーマットでのデータ提出を認めている。例えば、SEC では、長年使用していた財務データ情報開示システム『EDGAR』の大規模な刷新の一環として、インターネット対応データ処理を行える体制を整備している。まず、従来のデータ・フォーマットである ASCII に加え、HTML で作成された文書の提出も認め、さらに、公式的フォーマットではないにしろ、PDF ファイルも受け付けている。HTML で策された文書には、イメージ図の添付も認めている。

複雑な申請手続きが必要されるケースでは、省庁は、申請者に対し必要なツールやソフトウェアを無償配布しており、申請者は、それを使って、スムーズに電子申請を済ませるようになっている。例えば、PTO の場合、PASAT (Patent Application Specification Authoring Tool) と呼ばれるツールをインターネットで特許申請者に対し無償配布している。申請者からのデータが自動的に特許庁のデータベースに格納されるよう、特許電子申請は XML で統一されているため、申請者は、XML フォーマットで申請書を作成しなければいけない。XML は、かなり専門的な知識が要するため、PTO では、申請者が XML についてあまり知識がなくとも、簡易に XML で申請書が作成できるツールとして、PASAT がインターネットから無料でダウンロードできるようにしている。PASAT は、XML 編集ツールである 4/Text を使っており、これを使えば、申請者は、図表、ダイアグラム、化学公式、数学方程式などを申請書に組み込むことができる。

また、SEC では、企業に対し、『EDGARLink』と呼ばれる申請支援ソフトを配布してきた。しかし、そのソフトは、1992 年に配布されて以来アップデートされていない状態である。少し前までは、旧式 DOS バージョンとなっており、ウィンドウズ対応すらできていなかった

た。2000年、SECは、『EDGARLink』をインターネットのブラウザ対応ソフトに刷新した。企業は、XML機能を持つ新バージョンの『EDGARLink』を使って、文書やイメージ図を一括にまとめ、エラーチェック機能を使って事前にミスをチェックし、財務データの報告を行えるようになった。

□送付時間とアクセスの問題

大量のデータ送信に伴い、送受信にかかる時間が大きな問題となっている。例えば、投資家や株式情報アナリストは、上場企業がSECに提出する財務情報にアクセスするために、SECのサイトにアクセスする。しかし、企業情報が図表やイメージを含んでいるケースが多いことから、一企業の情報が1メガ以上のファイルサイズになることもまれではない。自宅の56Kモデムを使って、インターネットから企業情報をダウンロードする場合、長い時間を要することになる。数メガほどのファイルをダウンロードするのに、2-3時間かかる場合もあった。FCCは、開示データをアクロバットに直し、ファイルサイズを縮小することで、利用者がダウンロードする時間を早めるよう対応している。

□受領通知

電子申請におけるチャレンジの一つは、受領通知のタイミングである。従来、省庁のシステムと専用線を介したダイレクトなネットワーク上で電子申請が行われた場合、正式な受領タイミングが一目でわかるようになっていた。例えば、SECファイリングの場合、ダイレクト・ダイヤルアップ通信で送った場合、受信が完了すると同時に、「タイムスタンプ」が打ち込まれる仕組みになっていた。パソコンのクロックを見れば、ファイル転送が終了した時間が正確に把握でき、デッドラインに間に合ったかが一目でわかるようになっていた。しかし、インターネット・ファイリングが普及すれば、受領タイミングをどのように対処するかが今後の課題となる。

□ハイパーリンクの対応

WWWの最もパワフルな機能であるハイパーリンクをどのように電子申請にいかすことができるか——をめぐり、各省は対応を急いでいる。例えば、最近、SECは、同一の申請手続きに含まれているデータおよび過去にSECに申請したデータに対し、ハイパーテキスト化を認めることにした。今後、『EDGAR』データベースに格納されているデータ以外のものとどのようにハイパーリンクさせていくか、現在、ルール作りが行われている。ハイパーリンクは、関連情報にジャンプすることができるため、非常に便利であるが、ハイパーリンクのサイトを連ねることで、義務付けられている情報開示を怠り、投資家を煙に巻くことを狙う企業がでてくる可能性もある。投資家がハイパーリンクされているサイトを次々にたどっていったために、もともと調べていた企業の法的情報開示がどこまでできているのか、はっきりと見えなくなってしまうことをSECは懸念している。また、ハイパー

リンクは、「別の関連情報を参考にする」ことをさしており、そのため、一つの文書が加筆修正されるたびに、すべての関連文書をその変更事項を反映させた形にアップデートしなければいけない可能性も出てくる。このような点も配慮に入れ、ハイパーリンクをめぐるルール作りが慎重に行われている。

□政府側の申請受理システムの拡充

各省庁は、インターネットでの申請やデータ容量・マルチメディア・データの対応など、技術的課題をクリアするため、従来の電子申請システムの拡充に余念がない。長大データ対応のために、受け入れ側（省庁）のデータ・ストレージ容量と処理スピードを高める必要がある。例えば、PTO（特許庁）では、電子媒体の保存容量は、現在の 94 テラバイトから、2002 年には 100 テラバイトに増やすことで、システムの拡充を行っている。FCC（連邦通信委員会）では、2000 年に、サーバーの取替えを行い、電子申請体制を整備している。過去 5-6 年ほど、サンマイクロシステムズの SUN1000 シリーズを使っていたが、それをよりパワフルなサンシリーズ 5000 に取り替えた。このように多くの省庁において、電子申請に対応するため、バックボーンのパワーアップ、多様なアプリケーションの充実、フロントエンドとバックエンドのインテグレーションなど、IT システムの拡充を急いでいる。

□その他の問題

電子申請をめぐり、利用者側の間で戸惑い、不満が発生している。例えば、FCC（連邦通信委員会）では、TV やラジオ局の建設許可、周波数利用のコーディネーションなど、十数種類の許認可を行っており、それらをすべて CDBS（Consolidated Database System）と呼ばれる FCC 総合データベースでオンライン処理している。しかし、オンライン化にあたり大きな問題が発生し、利用者にとって負担減どころか、大きな混乱を招いたとして、一時は、「電子申請システムをシャットダウンしてほしい」という陳情書が届いたくらいである。FCC の電子申請システムの最大の問題は、申請書（application form）と、それに付随されるべき添付資料（attachment もしくは、exhibit と呼ばれる）がセットして FCC に受理されないことである。添付資料には、周波数データやタワーの見取り図など、エンジニアリング・データが含まれている。添付資料は、デジタル情報になっていないことが多く、紙ベースで送付される場合もある。その場合、添付資料は郵便で受理されるため、オンラインでの申請書と正しくマッチングされなかったり、マッチされた場合でも数週間かかったりした。添付資料をオンラインで送信した場合でも、一旦 FCC 側が受け取ると、それらが別々のデータベースに格納されるため、申請書と添付資料がばらばらにされてしまう。そのため、添付資料が届いていないという理由で許認可を却下されるなど、申請者にとっては、オンライン化のために、予期せぬトラブルが生じている。

また、省内の異なる部署において情報共有ができていなかったりするため、より混乱を生

む場合もある。例えば、双方の局でのデータの照合ができていないために、マスメディア局で許可を受けた周波数の利用許可がワイヤレス局で却下されるなどの問題が発生している。このように、米国政府は、電子申請を行ううえで、技術的課題のみならず、省内部署の調整など、省内体制のプロセス改善などさまざまな問題に直面しており、試行錯誤を続けている。各省庁は、このような運用上の問題点をクリアすることで、これまで一部の先端的ユーザーに限られていた電子申請の普及率が今後飛躍的に伸ばすことを目指している。

1. 2 電子申請の行政手数料の納付

電子申請が普及されるに伴い、行政手数料の支払方法も電子的に処理されるケースが多くなってきている。米国では、支払方法として、単一の方法に絞るのではなく、小切手の送付やクレジットカードの利用、プリペイド口座の利用、ネットバンキング、電子マネーの導入など、多様な手段が提供または検討されている。各省やプログラムのニーズ、支払う側の利便性などを考えて、意図的に多様な支払い方法を確保することで、市民や企業にとってよりフレンドリーで使いやすい電子政府を目指している。一方、Pay.Govに見られる、数々の省庁に払い込まれる料金の歳入処理を行う、財務省でのバックエンドシステムのインフラ整備などの動きも活発に見られる。今後、電子政府の一環として、支払い業務の効率化の成果がますます期待されている。

□クレジットカードおよび小切手利用

米国では、もともとクレジットカードによる支払いが発達していたため、電子申請の際も、オンライン上でクレジットカード情報を記入することで支払いを済ませることができるようになってきている。アマゾンドットコムなどの民間のEC（電子商取引サイト）で見られるように、オンライン上でのクレジットカード利用はすでに米国ではかなり定着しており、申請に伴う料金の支払いもクレジットカードの利用が広く普及されている。この場合、クレジットカード番号やソーシャルセキュリティ番号などセンシティブな情報は、安全性の高いセキュアなサーバを通して送受信されている。一方、証明書の再発行など、一般市民の小口手数料を支払う場合、未だ小切手（チェック）の送付が行われるケースも少なくない。

特許庁の電子申請システムは、クレジットカードによる支払いプロセスを盛り込んでおり、クレジットカードの信用チェックをリアルタイムで行い、支払い処理がとどこおりなく完了してはじめて、特許申請が受理されるシステムになっている。米国特許庁は、ロッキードマーティンが開発した、E-PAVEと呼ばれる電子申請システムを立ち上げている。申請者は、特許申請を行う際、数々の必要書類を提出することになっており、そのうちのひとつとして、申請料支払用紙（Fee Payment Form）を記入しなければならない。そこには、申請料、クレジットカード番号、名前、有効期限などがデータとして含まれる。E-PAVE プ

プロセスを行う際、自動的に、これらのクレジットカード情報が照会され、カードでの支払いに問題があるかどうかチェックされる。万が一、カードが有効でない場合、特許庁は、その旨をオンライン上で通知する。このように、特許申請では、支払いプロセスが完了しないと、申請受理がされない仕組みになっている。

□プリペイド口座

電子申請の手数料支払いの際、プリペイド口座を設けて、そこから申請するたびに自動的に引き落とされる仕組みを取っているケースもある。例えば、特許庁では、特許エージェンシー、大手企業、弁護士事務所など、特許申請を実際に行うグループが限られている。そのため、これらの大口利用者にとって手数料の支払いが簡便になるよう、申請するたびに徴収・納付をするのではなく、プリペイド口座を設け、ある程度まとまった金額をそこに預けておき、そこから必要に応じて自動的に引き落とされる仕組みをとっている。この口座は、**Direct Deposit**（ドレクト・デポジット）と呼ばれ、現在、2-3 千社が利用している。ドレクト・デポジット口座を開くとき、最低 1,000 ドルを預けなければいけない。口座に預けられた金額が足りなくなってきた場合、必要に応じてお金を補充することができるが、その際、クレジットカードでの補充支払いも可能である。

□電子マネー

後述する政府の手数料調達システム **Pay.Gov** では、電子マネーの導入も検討されているが、現在の時点では、米国連邦政府レベルでは、支払い媒体として電子マネーの導入に関する主だった動きはない。民間セクターにおいても、サイバーキャッシュなどのデジタルマネーのベンダーが倒産・閉業し、電子マネーの導入が立ち遅れている状態である。民間セクターおよび電子政府において電子マネーの浸透はまだ時間がかかると見られている。

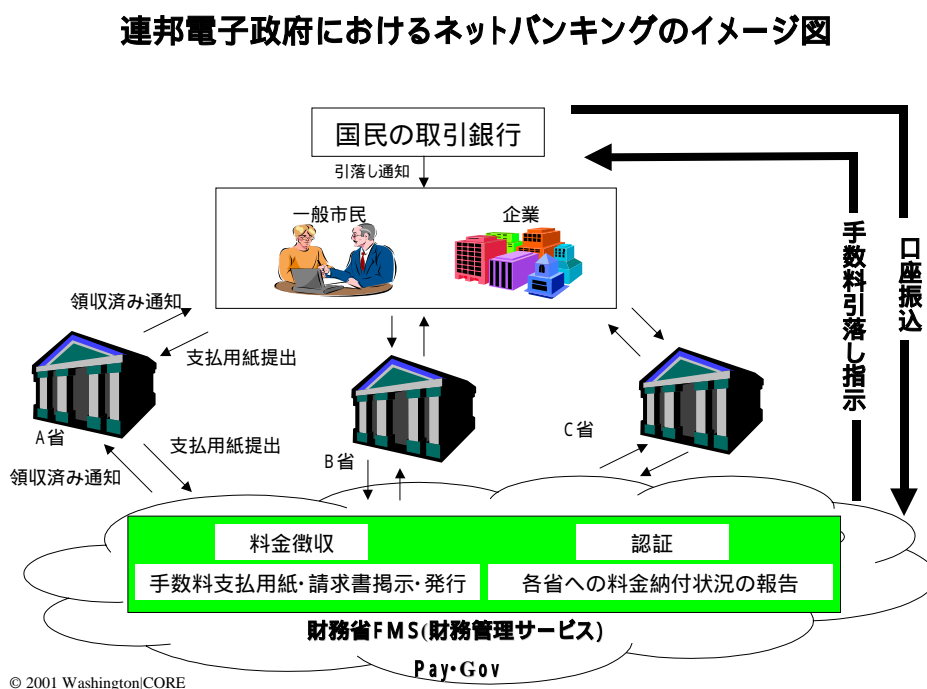
□PayGOV の役割

現在、財務省の財務管理サービス局（**FMS=Financial Management Services**）が中心となり、連邦政府ワイドでの電子申請などの手数料処理のためのネットバンキングが行われるような仕組みが構築されている。財務省は、収入税のほかにも、行政サービスの手数料、罰金、物品サービスの販売による収入、リース料、融資、特別税、タリフなど、さまざまな用途の収入を得ている。今まで各省庁で料金の徴収が行われていたが、とりわけ **IRS** 以外の歳入源を一括して徴収・処理しようとする試みとして、**Pay.Gov** が 2000 年 10 月にサービスを開始した。

Pay.Gov は、国民との支払いに関するやり取りを直接行うのではなく、国民と省庁の手数料処理を後方で一括サポートする、バックヤードシステムである。一般市民や企業が、許可や届け出に付随する手数料を支払う際、該当省庁の手数料支払いのための用紙（フォ

ーム) をオンライン上で提出する。その用紙に、自分の取引銀行名、銀行口座、納付金額、引き落とし日などの情報をオンライン上で記入する。そのデータは自動的に Pay.Gov に転送され、指定口座から納付金額が引き落とされる。国民は、料金領収の通知を省から受け、同時に、自分の銀行からも口座引き落としの連絡を受ける。今まで、国民が政府に対して納付を行う場合、各省ごとに異なるシステムで行われていたが、Pay.Gov は、省庁ワイドで手数料納付処理ができるワンストップショップの役割を持つことになる。Pay.Gov は、各省庁に対して、①手数料の徴収 (Collection) 業務、②手数料支払い用紙の掲示および請求書の発行 (Forms Submission and Bill Presentment)、③認証 (Authentication)、④各省庁への納付額の報告 (Agency Reporting) などを行うことを計画している。

図表 40 米国連邦電子政府におけるネットバンキングのイメージ図



出典：各種資料を元に作成

2001年8月時点で、GSA（一般サービス局）、国会図書館、財務省タバコ・アルコール・拳銃管理局、退役軍人賞など6省が Pay.Gov に参加しているという。（他の2省については明らかにされていない。）各省庁は、Pay.Gov の利用を義務付けられているのではない。2001年8月の時点で、Pay.Gov を通じて徴収した納付金額は10億ドル越えたと発表している。しかし、FMS の処理する全体の金額の1%にも満たない。各省庁が徴収する手数料の種類は多岐にわたり、その徴収方法もそれぞれの局で大きく異なっている。そのため、手数料支払い・徴収手続きを一元化することは容易ではなく、Pay.Gov の多くの省に広まる

にはまだ時間がかかるとみられている。財務省は、Pay.Gov の利用を無料で各省庁に提供しており、政府への納付処理システムの“デファクトスタンダード”を目指している。現在、国民の取引銀行口座から納付金が引き落とされるネットバンキングが主流であるが、将来的には、クレジットカード、バンクカード（デビットカード）、そして電子キャッシュなどの導入も検討している。

財務省の電子商取引部長によると、今後 2-3 年の間に、Pay.Gov を通じて、1,250 億ドルの徴収処理ができることを目指している。省庁は、Pay.Gov の上に、自分たちのウェブを載せる形を取ることで、自省のユニークなサービス内容は保持しながらも、実際の徴収処理業務を Pay.Gov を通じて行うことができる。国民にとっても、従来のように、省庁ごとの納付手続きを取らずに済み、財務省にとっても、迅速に徴収することができて、歳入プロセスに貢献する。このように情報のやり取りを電子化するのみならず、実際の支払い機能をオンライン化させる Pay.Gov は、電子政府イニシアティブの中でも成果が目に見えた形で現れる、インパクトの高いサービスとして大きく期待されている。

2. 分散型情報管理システム

2. 1 米国電子申請における4つのフェーズ

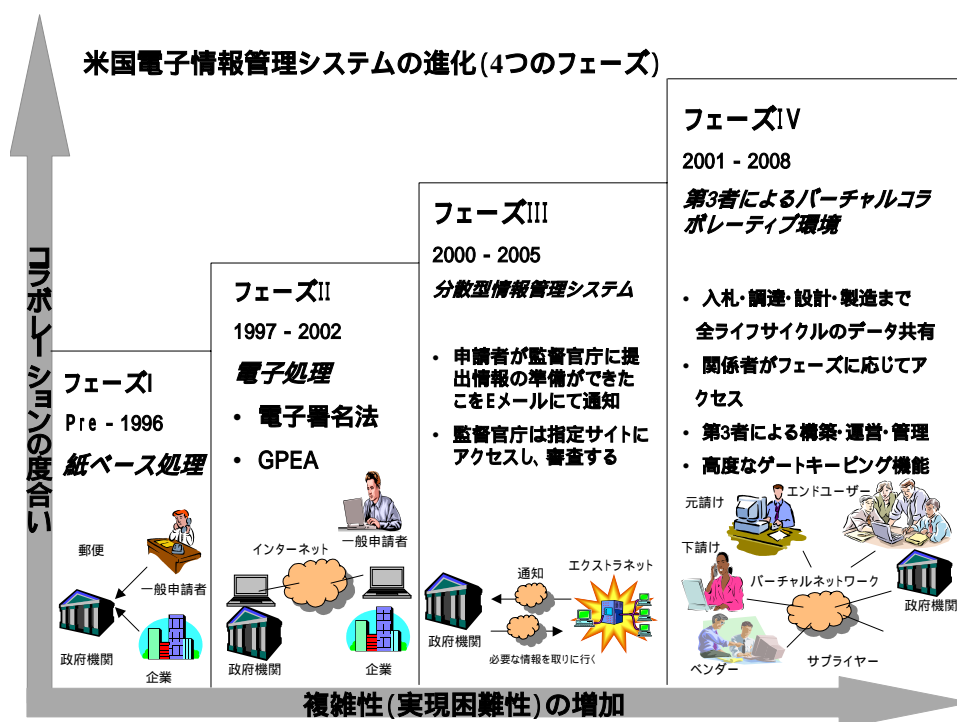
米国政府における許認可の申請や情報提出義務のやり方は、情報化の進捗とともに発展してきており、法規制の整備や新技術の普及とともに進化しつづけている。現在にいたるまでの電子申請の経緯をたどると、情報管理体制の視点において4つのフェーズに分けられる。第1フェーズ（1996年以前）は、ほとんど紙ベースで個人・企業などから書類を収集し、政府側も書類をベースに処理を行うという旧来的やり方である。これが第2フェーズになると、1998年の政府ペーパーワーク削減法（GPEA）や、2000年6月に制定した電子署名の有効性を規定した「電子署名法（Electronic Signatures in Global and National Commerce Act）」⁴⁸の整備とともに、書類申請の電子化が大幅に進み、政府機関は電子化された文書を管理・保存することになった。電子文書は従来の紙媒体と同じ合法性を持つことに加え、何より格段の処理速度、安価な管理という大きなメリットを持つことから、政府機関において、積極的に文書の電子化を促進し電子記録保管できる体制が急速に整備されていった。

このようにして紙から電子化された文書管理は、第3フェーズを迎えると、情報がどこで維持・保存されるかということに焦点が当てられるようになる。従来のように、申請者から政府へとデータ転送し、政府側で送られてきた情報を受取り、保管するのではなく、申請者側がデータを保管し、政府側がそれを申請者のサーバーにとりに行くというシステムが試験的に取り入れられるようになった。このような分散型情報管理システムは、旧来の電子申請のやり方が覆す、次世代の電子申請アプローチとして注目を集めている。この革新的なアプローチは、複数の機関に対して、情報開示を求められている場合に効果的である。データ提供準備が整ったことを関係省庁にメールで通知し、セキュリティーの高いサーバー上に情報をポスティングすることで、関係省庁は、そのサイトに情報を取りに行く形を取る。第四フェーズは、この分散型情報管理システムをさらに洗練させ、関係者全員がコラボレーティブに業務を遂行できるようなバーチャルコミュニティ環境を構築管理するシステムを目指す。現時点では、国防総省の大型兵器開発システムの実効にコラボレーティブネットワークが取り入れられており、入札、調達、設計、製造、メンテナンスにいたるまでプロジェクトのライフサイクルを通して、有効なネットワーク環境を作り出す。この場合、ライフサイクルにおいて、多数の機関が出たり入ったりするために、高度なゲートキーピング機能を持つネットワークが必要とされる。この場合、このような高度なネットワークの運営管理は、第三者事業者が担うことになる。このように、米国の電子政府は、

⁴⁸ 米国クリントン大統領は、2000年6月30日「国際・国内取引における電子署名法（The Electronic Signatures in Global and National Commerce Act）」を成立させ、同年10月より施行された。同法の基本的な考え方は、（1）簡易・明瞭で誰もが理解できること、（2）技術的中立性を保つこと、（3）できる限り規制を少なくすること、（4）民間・市場主導で進めること、である。

紙から電子へ、集中型から分散型へ、分散型からコラボレーティブと、次々に進化しつづけており、技術の進歩と法規制の整備とともに、さらなる飛躍を遂げていくと予想される。

図表 41 米国電子情報管理システムの進化 (4つのフェーズ)



出典：各種資料を元に作成

2. 2 分散型情報管理システム

電子政府の取組みの中でも分散型情報管理システムを代表する事例として、NASA と EPA が係っているプロジェクトが挙げられる。NASA: National Aeronautics and Space Administration) のホワイトサンズ・テスト施設



(WSTF: White Sands Testing Facility)⁴⁹は、環境保護局 (EPA) に対して環境モニタリングと報告を義務付けられており、今まで紙ベースで情報提供が行われていた。今回のプロジェクトは、紙ベースのデータを電子化するという動きにとどまらず、情報の保管・管理場所を、データを提出する側 (NASA) が受け持つという革新的なやり方を取り入れている。

ニューメキシコ州に位置する NASA のホワイトサンズ施設は、60年代アポロ計画からスペースシャトルにいたるまで、ロケットエンジンのテスト施設として使用されてきた。その

⁴⁹ NASA、国防総省、他の政府機関などへさまざまなテストや調査、R&D のサポートを行なうをジョンソン・スペース・センター (Johnson Space Center) (テキサス州ヒューストン) の一部。

結果、ホワイトサンズ周辺地域は、有害廃棄物で汚染され、地下水の汚染など、環境破壊が生じた。環境保護の高まりとともに、同施設は EPA のみならず、ニューメキシコ州の環境管理に関する複数の部署に、環境アセスメント、環境モニタリング、データ収集など、定期的な報告を義務付けられている。今まで、膨大な環境データは、紙ベースで作成され、必要な部署に配布されていた。この紙ベースのプロセスを電子データに変換するだけでなく、さらに一步進んで、インターネットの強みを最大限に生かした、ウェブベースのデータの分散管理システムを導入する試みを実施している。

このプロジェクトは、2000年9月22日に、NASA、ニューメキシコ州、EPA 間で合意したもので、「プロジェクト XL (Project XL)」と呼ばれるマスター・プロジェクトの一環として開始された⁵⁰。「プロジェクト XL」は、EPA が進めているプロジェクトであり、環境



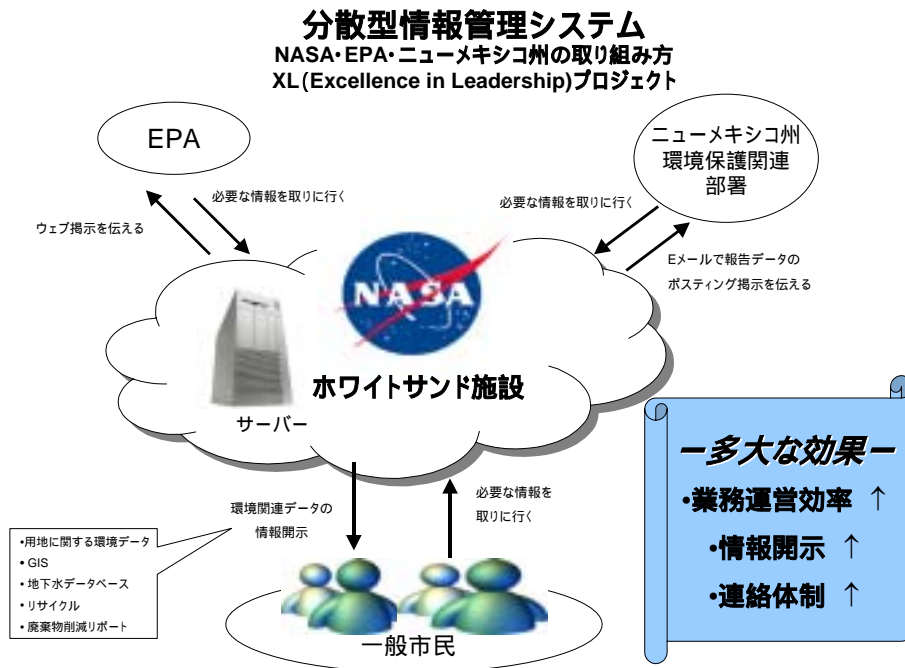
保護に関するデータ提出義務などにおいて、革新的なやり方を奨励し、既存の規制の枠を越えて実験的に取り組む試みである。異なるアプローチを取ることで今まで以上の成果が見込めること、大幅なコスト削減が実現できること、参加者が全員賛同していること、ゴールが明確あること、他の用途にも応用がきくこと、実現する可能性が高いことなどを条件に、プロジェクトが選ばれている。

ホワイトサンド施設のプロジェクトは、2005年9月を最終期限とし、EPA と複数のニューメキシコ州環境局 (NMED: New Mexico Environmental Department) へ、環境報告を行えるというものである。最初は、紙から電子データへの移行に焦点をおき、CD ディスクにデータを収め、それを監督官庁に送付するという仕組みであるが、このやり方は徐々にフェーズアウトされ、ウェブベースでのオンライン報告にシフトされていく。ホワイトサンド施設は、セキュリティの高いサーバーに環境データを掲示する準備ができると、監督官庁にその旨をメールで伝える。監督官庁は、メールでの通知を受け取ると、それに提示されているウェブサイトアクセスし、情報データをチェックする。本プロジェクトでは、PKIを導入し、セキュリティ対応を行っている。

ホワイトサンドは、政府機関への報告義務のみならず、広範囲な情報アクセスができるよう、エクストラネットを構築し、一般市民に対しても、情報開示を積極的に行っている。地下水に関するデータベース保存文書、グラフィック化した用地の状態、リサイクルング・データ、廃棄物削減報告、環境遵守情報・報告書などをウェブで掲載することで、市民に対しても、関連情報をオープンに開示している。

⁵⁰ プロジェクト XL は、「eXcellence and Leadership」を表している。このプロジェクトは、州・地方政府、企業、連邦の施設などが、環境・公衆衛生の保護を達成するために、効率のよい、効果の高い方法をテストするため、EPA とともに革新的な対策を開発していくというものである。一方で EPA は、テストを実施するために、法規制、ポリシー、手続きなどの柔軟性を与えている。2000年9月の段階で、30以上のパイロット・プロジェクトが実施されている。

図表 42 分散型情報管理システム



出典：各種資料を元に作成

このシステムの導入前は、州の複数の担当部署に同じ情報を提出しなければいけなかったため、紙ベースの書類作成、複写、発送に多大な時間を要していた。また、受け取る側にとっても、膨大な紙ベースの資料を包括的に検証するためのシステムを持つ州をもっておらず、報告義務は、提出者にとっても監督官庁にとっても負担のかかる業務であった。紙ベースから電子手段によるデータ取引に変わり、さらには、監督官庁がその情報を自分たちで掲載サイトにとりに行くシステムを導入することで、より効果的に違反や問題点を監視する体制がとれるようになった。他の政府機関や市民は、系統立った方法により報告義務をモニターし、より簡単に違反を発見、対応するためのシステムを開発できる。このように、分散型情報管理システムは、コストの削減、業務の効率、情報開示の透明性向上など、多大な効果を出しており、次世代の情報報告システムとして他の省庁からも注目されている。

3 電子情報の共有：コラボレーションをめぐる先端的な動き

3. 1 概要

米国では、国防総省を中心に、受託事業者（コントラクター）が発注元である政府に対し、書類申請するのではなく、受託者側の情報システムに必要な情報を格納し、政府が必要に応じてアクセスを行い、審査などの行政業務を行うという、分散型情報管理システムが導入されつつある。この情報管理システムは、元請事業者（PM＝プライムコントラクター）と政府（発注元）のみならず、下請け事業者、ベンダー、エンドユーザーなど、該当プロジェクトに係るすべての当事者がバーチャルネットワーク上で協調作業（コラボレーション）を可能にし、従来の業務のやり方を革新的に変えるシステムとして、政府内外で大きく注目されている。現在、米国政府では、大型兵器開発システムを中心に、この分散型情報管理システムが導入されつつある。このシステムは、入札プロセス、調達、交渉、設計、審査、再調整、連絡、進捗状況トラッキング、生産、メンテナンスにいたるまで、兵器開発・製造のライフサイクルを通して、関係企業が作業に必要な情報を共有するシステムである。

分散型情報管理システムは、『コラボレーティブ製品コマース（Collaborative Product Commerce）』、『コラボレーション製品開発（Collaborative Product Development）』、『製品ライフサイクル管理（Product Lifecycle Management）』などのキーワードで現されている。現在、製造業を中心に民間セクターにおいても注目されている概念であり、最先端 IT ツールを使って、関係者がライフサイクルの段階に応じて、バーチャルネットワークにアクセスし、作業に必要な情報を共有し、密接な連絡体制を整えることで、各行程の時間の短縮、コスト削減、スムーズなコミュニケーションなどを狙う。このような協調ネットワークへのアクセスは厳密に制御され、設計データなど機密情報に係る内容も含むため、セキュリティの高いシステムになっている。アクセス権を持っていたとしても、プロジェクトのかかわり度に応じて、アクセスできる情報の範囲がコントロールされるなど、高度な「ゲートキーピング（門番）」機能が付随されている。このようなコラボレーティブ・コマースは、電子政府における最先端的な IT 活用例として、今後ますます導入が進むであろう。

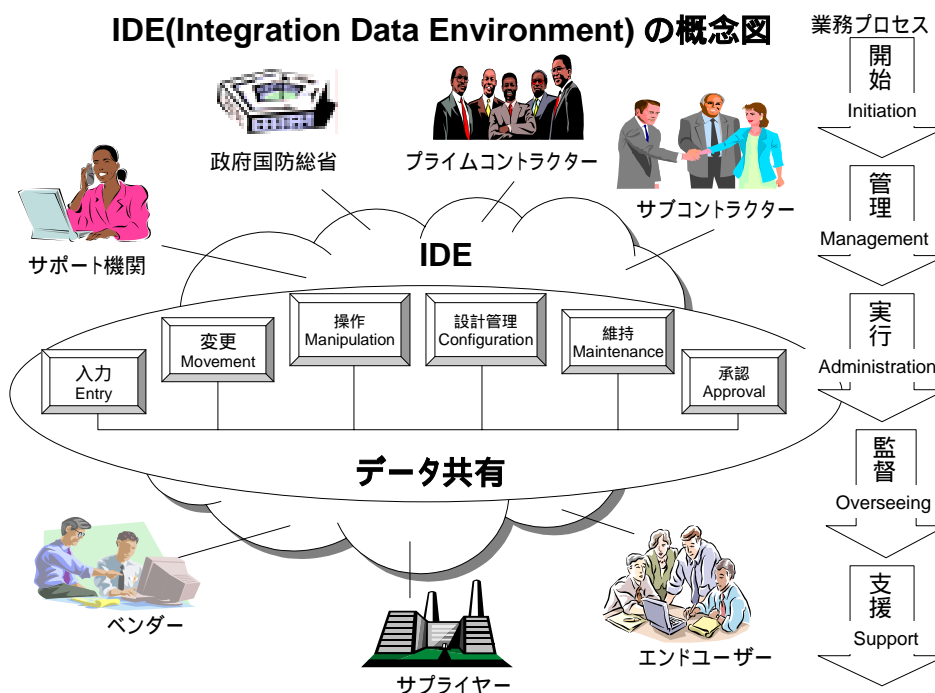
3. 2 事例：IDE（Integration Digital Environment）

国防総省では、1990年代半ば頃から、民間セクターのビジネスリエンジニアリングの流れを汲み取る形で、業務プロセスを改善し情報共有を効果的に行うことで、関係者が協調作業できるような環境を目指し、さまざまな方針を打ち出してきた。1997年、国防総省は、CALs(Continuous Acquisition and Life-Cycle Support)、ロジスティック・ビジネス・システムズ（Logistics Business Systems）、電子商取引・EDI（Electronic Commerce/Electronic Data

Interchange) などの従来の情報共有管理への動きをすべて包含した形で、「Life-Cycle Information Integration (ライフサイクル情報統合)」という概念を打ち出した。具体的には、『IDE=Integration Data Environment (データ統合環境)⁵¹』と呼ばれる協調体制を構築・管理・運営することを、調達ルール(に盛り込んだ。ウェブベースの分散型情報管理システムの構築をうたった IDE は、次世代軍事調達システムの基盤となる。

IDE では、新規に開発される技術やプロセスに頼るのではなく、既存の技術とプロセスを生かし、情報とデータ両方の共有・交換・管理を行い、最終的には、国防総省ワイドでのシームレスかつ安全性の高いネットワーク環境を作り出すことを目指している。IDE では、“Create One, Use Many (一度作って、何度も使う)”をスローガンに、データ・情報の共有を、多岐にわたる業務プロセスを通して実行する。入力(Entry)から、変更(Modification)、操作(Manipulation)、設計管理(Configuration)、維持(Maintenance)、承認(Approval)まで、さまざまなデータプロセスにおいて、データ共有を行う。その結果、調達コストの削減、購買プロセスの簡易化、開発所要時間の短縮、連絡調整体制の確立など、多大なメリットが実現できる。

図表 43 IDE (Integration Data Environment) の概念図



出典：各種資料を元に作成

⁵¹ <http://ide.dsmc.dsm.mil/>

□課題：IDE の事例

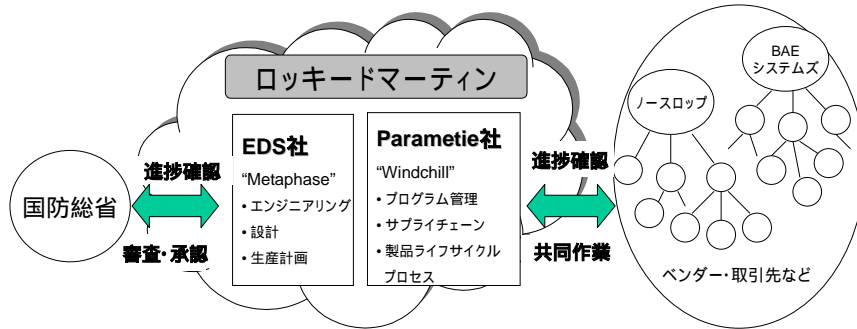
国防総省の兵器開発プログラムにおいて、現在、IDE 環境を目指したパイロットプロジェクトが展開されている。実際に、IDE の実現を入札条件に組み込んだ例もいくつかある。例えば、最近、ロッキード・マーティンが受注した共同攻撃戦闘機（the Joint Strike Fighter）は、もともとの入札要件に、高度な IT を利用した IDE を構築することを盛り込んでいる。

今回の調達ルールでは、元請け事業者であるロッキード、主要下請け業者のノースロープや BAE システムズ社、そして数々のサプライヤー、ベンダーなどがリアルタイムでコラボレーションできるようなインターネット環境の整備が要求されている。このプラットフォームを使って、関係者は製品設計から、エンジニアリング、サプライチェーン、ライフサイクル管理にいたるまで協調作業を行うことができる。ロッキードのプロジェクト・マネージャーは、日々の進捗状況を把握できる。

今回のプロジェクトにおける共通プラットフォームは、『協調製品商取引 CPC（Collaborative Product Commerce）』と呼ばれており、2つの主要なシステムからなっている。まず、製造分野におけるコラボレーションは、EDS の Metaphase と呼ばれるシステムであり、エンジニアリング、設計、生産計画を行う。もう一つのシステムは、Parametric Technology 社の Windchill と呼ばれるもので、プログラム管理、サプライチェーン、製品ライフサイクル・プロセスを行う。主要下請け事業者であるノースロップ社と BAE システム社も、Methaphase と Windchill を導入し、技術標準を定め、協調体制を整備した。これらのシステムは、いずれも民間セクターで広く利用されているコラボレーション・ソリューションであり、従来のように軍事仕様に応じた特注システムではなく民間セクターで利用されているシステムを利用しようとする、国防総省の調達をめぐる最近の潮流を表している。

図表 44 Joint Strike Fighter（次世代戦闘機）開発プロジェクト：
コラボレーションネットワークのイメージ図

**Joint Strike Fighter(次世代戦闘機) 開発プロジェクト
コラボレーションネットワークのイメージ図**



出典：各種資料を元に作成

すでにこのような協調環境のメリットは目に見えた形であらわれている。従来、設計図を作成するのに 400 時間かかっていたが、CPC を利用することで 125 時間に短縮され、ロッキード側は、設計プロセスを従来の 2 分の 1 に短縮できるとみている。また、ベンダーやサプライヤー間での連絡体制が飛躍的に向上している。大型プロジェクトの場合、下請けがまた一部の業務をアウトソーシングし、それがまた別の会社に外注するなど、幾層にもアウトソーシング化が行われる。従来、3 ヶ月ごとに関係者がミーティングを行い、図面の変更のアップデートを行い、次のステップに移るといふ、気の遠くなるような長期的な作業プロセスを踏んでいた。しかし、CPC においては、リアルタイムで設計変更データが共有され、同時進行が可能になる。プライムコントラクターのロッキードにとっても、サプライヤーとの連絡作業が簡素化される。以前は、30 人以上のプロジェクトマネージャーが、毎日、ベンダーやサプライヤーに電話をかけ、進捗状況を確認していた。CPC 導入により、サプライヤーの在庫や生産スケジュールが確認できるだけでなく、部品供給が間に合わないなどの問題が発生すると、担当のマネージャーに自動的に連絡が行くような仕組みになっている。

発注側である国防総省にとっても、このようなコラボレーション・ネットワークのメリットは大きい。国防総省は、このネットワークを使って必要なときに必要な情報にアクセスを行い、審査や承認などの業務を行うことができる。コラボレーティブな環境で作業を進

めることで、スケジュールの管理を行い、納期を守り、コストの予算オーバーを防ぐことを狙うことができる。

今回、ロッキードは、超音波スティルス戦闘機をまず 21 機製造するという 190 億ドルのプロジェクトを受注した。本プロジェクトは、今後 40 年間に於いて、3,000 機の製造を行い、2,000 億ドルの規模の巨大プロジェクトに発展する可能性が高く、ロッキードが継続してプライムコントラクターとして、巨大プロジェクトを掴み取ることができるかどうかは、コラボレーション・ネットワークの成否にかかっているといわれている。

このようなコラボレーティブ・ネットワークの実現には課題も多い。政府、請負業者、サプライヤーなどこのような協調作業に慣れていないため、一緒に作業を協力しながら進めていくというやり方に慣れる必要がある。さらに、設計図やエンジニアリング・データなど極めて機密性の高い情報を共有することになるので、誰が著作権を持つか、その利用方法についても予めルールを整備する必要がある。また、プロジェクトのライフサイクルを通じて、数多くの関係者や企業がネットワークにでたり入ったりするため、誰がアクセスできて、どの情報にアクセスできるのかを管理する門番（ゲイトキーピング）機能が必要になる。技術的には、ネットワークがダウンしないような信頼性、ネットワークパフォーマンスの問題や、CAD データなどの大量のデータをやり取りできるような容量の問題なども対処しなければいけない。

3. 3 コラボレーション・ソリューション・プロバイダー

現在、コラボレーション管理を第三者ベンダーに任せようとする動きも顕著になりつつある。数多くの関係者がアクセスし、高度なコラボレーション作業を行うネットワークの管理は極めて複雑であり、それを専門的に構築・運営・管理する企業も現れている。例えば、ロッキード・マーティンの戦闘・ミサイルシステムを国防総省に供給する事業部門であるロッキード・ミサイル火炎コントロールは、NexPrise 社の ipTeam と呼ばれる、コラボレーション・ソリューションを使って、調達から設計などにいたる協調作業を行っている。また、大手軍事航空製造メーカー⁵²が共同で立ち上げた E-Marketplace である、Exostar は、最近、メンバー企業に対してコラボレーション・ツールを提供したり、協調作業ができるネットワークの運営管理も行っている。Exostar は、もともと部品の購買やオークションなどのサービスを提供していたが、付加価値の高いコラボレーション・サービスを提供することで存在意義を高めている。Exostar は、コラボレーションツールでは最も広く使われている Windchill ProjectLink を、『ForumPass』というブランド名で提供している。国防総省の要求する IDE (Integrated Data Engineering) は、効果も高いが、実際に構築運営するには多

⁵² Boeing, Lockheed Martin, Raytheon, BAE Systems, Rolls Royce

額の投資が必要であり、中堅企業にとっては対応できにくいとされていた。このように自前でコラボレーション環境を築くことができない中堅企業にとって、必要に応じて利用できる第三ベンダーの提供するコラボレーション・ツールに対する需要は今後も高まると予想される。

このように、米国では、国防総省を中心に、次世代の政府コントラクト・プロジェクトの実施体制が構築されており、このような動きは電子政府のイニシアティブの中でも先端的な動きの一つであるといえる。

第 V 章 プロセス改革とナレッジマネジメント

1. ビジネス・プロセス・リエンジニアリング

1. 1 背景

1990 年マイケル・ハマーがハーバード・ビジネス・レビューに「リエンジニアリング」に関する論文を発表してから、民間セクターを中心に業務プロセスの改革の動きが瞬く間に広がり、情報技術を使って業務効率化を目指す“BPRフィーバー”が巻き起こった。連邦政府や州・地方政府においても、当時のゴア副大統領を中心に、ITを駆使した行政業務のリエンジニアリングを目指すさまざまな活動が活発に展開された。1993 年、クリントン政権の行政改革のスローガン「NPR=National Partnership for Reinventing Government（政府の再生）」をもとに、ITを駆使したBPR活動を盛り立てる気運が強まった。行政府の動きを後押しする形で、1990 年前半、業務改革を推進する一連の重要な法制度が整備され、米国連邦政府においてBPRを実施する環境が作り出された。

まず、1990 年「財務最高責任者法」が整備され、各省庁に財務最高責任者（CFO=Chief Financial Officer）を任命することを義務づけた。CFO の設置により、財務データが透明になるだけでなく、効率化の判断材料となる政府の収支関連数値が明確に算出される制度が確立された。1993 年には、行政活動にアカウントビリティーを持たせた「政府実行結果法（GPRA=Government Performance & Results Act）」が制定され、連邦政府省庁は、政策と予算について具体的目標設定と指標を使って数値で説明できるような生産性の向上を求められた。GPRA は、連邦政府において行政評価が初めて本格的に導入されたことを意味し、省庁において業務の見直しを推し進めることになった。さらに、1995 年には、書類削減法（Paperwork Reduction Act）が成立し、不要な書類の提出を撤廃することで、国民や企業の負担を軽減することを目指した。同時に、情報技術の活用を義務づけ、従来の化意味を用いた業務プロセスを根本的に見直し、簡略化することを目指した。1996 年のクリンガー・コーヘン法では、各省庁の予算立案プロセスに情報化投資計画と結果評価方法を盛り込むことを義務づけ、CIO（情報最高責任者）のポストを各省庁に設けた。また、クリンガー・コーヘン法は、新規 IT 投資を行う前に業務プロセスの改革を行うことを要求している。

このように 1990 年代前半を通して相次いで制定された行政改革関連法は、連邦政府のBPR 導入を促し、省庁が効率化を積極的に進められるような法的根拠を作った。同時に、行政管理予算局（OMB）や会計検査院（GAO）が、これらの法律で定められたさまざまな要求に対する対応ができていかどうかをチェックすることで、法律の実効性を後押ししている。このように、クリントン政権を通して、行政府のイニシアティブ、法律の整備、チェック機能が包括的に作用することで、各省庁にとって、業務プロセスの見直し、情報技術の活用に向けて大胆に活動を展開できるような環境が築かれた。

政府における BPR の定義は、既存の業務を改革することで、より少ない資源で今まで以上の成果を出すこと「Do More with Less」につきる。とりわけ、予算が縮小し、政府職員が不足している環境では、情報技術を活用することで、業務の効率を通して、従来以上のサービス提供や業務の遂行を実現する。さらに、市民や企業の行政に対する期待値も高くなってきており、内部業務の効率化のみならず、さらなる情報開示やサービスの利便性⁵³がますます求められている。連邦政府は、BPR では公的機関よりも一歩先行している、民間リーディング企業の“ベストプラクティス”を取り入れることで、IT による業務の改革を目指した。ロジスティクスではウォルマート、顧客管理ではアメリカンエクスプレスなど、その分野でリーダーと言われる民間企業を見習うため、政府関係者は民間企業を視察してまわった。民間のコンサルティング会社を起用し、政府省庁がこぞって BPR プロジェクトを立ちあげたのもこの時期である。1994 年、GAO 主催の BPR に関するシンポジウムが開かれ、そこには、IBM、GM、DuPont、Athena、Bell Atlantic などの BPR 担当部長が招聘され、政府にノウハウを伝授した。このような動きは、「ビジネスライク・ガバメント」として、民間の柔軟性、迅速性、革新性を行政にも取り入れようとする政府の熱心さを反映した。

1. 2 政府 BPR 手法

政府機関が BPR を導入する際、画一的な手法を取るのではなく、各省庁は、それぞれのニーズと予算に応じた業務改革イニシアティブに取り組んでいる。一般に、BPR の手法として、①民間プラクティス・リエンジニアリング（Commercial or Business Practice Reengineering）、②情報技術リエンジニアリング（Information Technology Reengineering）、③コモンプロセス管理（Common Process Management）の3つ⁵⁴にわけられる。

① 民間プラクティス・リエンジニアリングは、民間のエクセレント・カンパニーの手法を真似るやり方である。例えば、軍事調達局は、ウォルマート者のロジスティック・システムをモデルとし、迅速かつ柔軟なサプライチェーン統合を目指した。その結果、“Agile resourcing”と呼ばれる戦略を構築し、コアプロセスであるサプライチェーンの見直しを実現した。シアーズやフェデラルエクスプレスなども、ロジスティクスやサプライチェーンの分野では、ベスト・イン・クラス企業とされている。

② 情報技術リエンジニアリングは、文字どおり、IT を重視した業務の見直しである。代表的な例として、社会福祉省の電話による顧客サービスの改革が挙げられる。社

⁵³米企業の間で、顧客へのサービス向上は、迅速にサービス提供、簡易なアクセスなどを提供するフェデラル・エクスプレスを文字って、「FEDEX 効果」と呼ばれている。政府においても、「FEDEX 効果」を出すべく、市民への簡便性を飛躍的に向上するための業務プロセスの改革が行われた。

⁵⁴ Government Executive, December 1997, “Reinventing Government”

会福祉省では、システムが陳腐化しているため、同省への電話での問い合わせはほとんどつながらない状態であった。しかし、AT&T の新規システムを導入することで、電話への対応体制が飛躍的に向上した。民間企業のように、「電話のベルが鳴る数回以内に電話を取る」などの目標設置を行い、顧客満足度を大きく向上させた。同時に、電話担当者の数を 2,300 人減らし、他の業務に配置転換することができるようになった。

- ③ コモンプロセス管理 (Common Process Management) とは、合併買収や統廃合が盛んな米国企業にとって、異なるシステムを持つ企業をスムーズに自社システムに取り込むためのリエンジニアリングである。ロックードマーティン、ヘルスケア企業、銀行、ユティリティー企業などでは、頻繁に買収やスピンオフを繰り返しており、その都度異なる IT インフラを自社ネットワークに統合させていくことを行っている。一ヶ月に数十件あたりで新規企業を傘下に入れているシスコシステムズなどでは、コモンプロセス管理を導入し、短期間に他社インフラを取り込み、シームレスなオペレーションを築いている。連邦政府レベルでは統廃合などの大型再編は頻繁にないものの、重複したシステムを統合するニーズなどもあることから、今後、コモンプロセス管理などの注目が高まると予想される。

1. 3 BPR 関連プロジェクトの増加

1990 年代を通して、省庁において BPR を取り入れようとする動きは、IT コンサル業界に大きなビジネスチャンスをもたらし、官公庁 IT 市場は BPR 特需で盛況した。IT コンサルティング会社は、IT 導入と業務プロセスの改革をセットにした官公庁向けプロジェクトを次々に受注していった。厚生省の公的健康保険サービス (GTE 受注)、内国歳入省の税制処理業務 (CSC 受注)、内務省土地・鉱石記録サービス (CSC 受注)、NASA 地球観測システム (ヒューズ、EDS など受注)、陸軍個人情報システム (PRC 受注)、郵政公社郵送管理システム (ローラル受注)、社会福祉省文書管理システム (CSC)、国防総省大規模システムインテグレーションプロジェクト (PRC 受注)、軍事メッセンジングシステム (ローラル社と 13 の下請け事業者受注) など、数々の大型 BRP プロジェクトが展開されている。

BPR プロジェクトは、システム構築と業務プロセス改革が含まれており、『IT』と『コンサル』がセットになっているため、それを受注するベンダー、コンサル会社にとっては収益性の高いビジネスであるといわれている。BPR プロジェクトを請け負う業者は、ロックードマーティン、ボーイング情報システムズなどの軍事請負事業者、IBM や EDS などの IT 系、ボストン・コンサルティングやマッキンゼーなどの経営コンサル系、ブーズアレンや CSC などの主要政府向け IT コンサル系、アンダーセンやクーパーズなどの法人監査系

など、さまざまな種類のベンダーが存在する。これらの企業は、多くの場合、民間セクターのエクセレントカンパニーを顧客としており、民間企業のベストプラクティスを公的セクターにも伝授できる貴重な役割も担っている。

1. 4 BPR の落とし穴と課題

BPR は、組織の編成、省内カルチャーなどを巻き込む一大変革であるから、成功に導くには落とし穴も数多くある。多くの民間企業でさえも失敗しており、とりわけ公的機関としての制約を受けている政府省庁において、BPR が大きな成果を生み出すことは難しいといわれる。最新技術を導入すれば、業務改革ができるという、IT 信仰を持って BPR を行っている省庁も多く、縦割り組織の打破はそう容易ではない。また、政権が変わるごとに、省庁上層部が変わるため、長期視点にたった活動が展開しにくい。さらに、市民に対してより利便なサービスを提供しようとする、民業圧迫として政府の事業として認められないケースも出てくるため、アントレプレイナーのカルチャーを育むことは困難とされている。さらに、近年、各省庁の業務活動に対する評価の目がますます厳しくなっており、社外監査と社内査察のみならず、国民へのアカウントビリティーなどを求められている省庁にとって、BPR の成果が出しにくい環境になってきている。最後に、民間企業と異なり、顧客や取引先を選べる裁量はなく、議会、業界圧力団体、市民団体、シンクタンクなど、ステークホルダーといわれるグループに対して、公平に対応する体制を築くことを求められる省庁にとって、どのグループをも満足さえ、大きな成果を求める BPR の実践は難しいことが多い。このようなチャレンジに直面しながらも、連邦省庁は果敢に BPR に取り組み、それに伴い、ERP（業務統合パッケージ）などのバックボーンになるエンタープライズ・システムを導入することで、着実に改革を進めていった。

2. エンタープライズ・リソース・パッケージ（ERP）導入状況と課題

2. 1 背景

電子政府構築への動きの高まりとともに、従来、民間セクターで広く導入されていた ERP（業務統合パッケージ）の導入が連邦政府機関で最近、活発な動きを見せている。1990 年に入り、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの動きとともに、フォーチュン 500 級の米大手企業を中心に、調達、生産・製造、財務、人事、販売にいたるまで企業活動のすべての機能を統合する ERP の導入が相次いだ。行政特有の業務やサービスの提供を行う官公庁においては、ERP の導入が遅れていた。しかし、最近になって、公的機関においても、各業務の“情報の孤島”現象を崩し、省ワイドで一貫した情報システムのバックボーン構築の必要性がさげばれ、ERP の導入が急がれている。一方、民間 ERP 市場が成熟期を迎え、新たな成長分野を模索していた大手 ERP ベンダーは、官公庁 ERP ビジネスはまたとない商機と捉え、省庁向けに積極的な営業活動を展開している。

□ERP 導入駆り立てている要因

政府機関は、従来、情報システムの構築において、行政運営のユニークさを強調し、自分たちの仕様にあうシステムをシステム・インテグレーターに委託構築していた。しかし、今までのやり方では、コストが高騰し、時間もかかりすぎるため、すでに民間セクターで出回っている市販製品⁵⁵を使用する必要性が高まり、有力企業で実証済みの ERP を導入する機運が高まった。とくに、国家実績審査（the National Performance Review）、クリンガーコーヘン法、政府業績審査法（GPRA=Government Performance Review Act）など一連の法規制が整備され、IT 投資が最も効率的で投資に対する成果がでるように吟味されるようになり、連邦機関においては、ERP などの既存のソリューションに目を向けるようになった。さらに、今後 4 年間で連邦職員の半数が退職するという極度の人材難の問題を抱える連邦政府においては、ERP 導入によるビジネスプロセスの改善によって、早急に行政オペレーションの生産性を高めることが課題となっている。

□電子政府構築における ERP の位置付け

このような状況に加え、電子政府構築への動きは、省庁間において ERP 導入をさらに駆り立てている。電子政府の実現にあたり、会計や人事などの“バックエンド”システムの拡充をもとに、市民に対してリアルタイムで利便性の高いサービスを提供する“フロントエンド”の整備が急務となる。ERP イニシアティブは、もはや単に旧式の情報システムを取り替えるためのものではなく、電子政府構築のためには不可欠なバックボーン整備として捉えられる。そのため、クライアント・サーバー型アーキテクチャーから、ウェブをベースとする、オープン型のシステム構築に焦点が移ってきている。市民へのリアルタイムの

⁵⁵ 一般に、政府 IT システムでは、民間市場にすでに出回っているソフトウェア・パッケージを COTS（コッツと発音する）と呼んでいる。COTS=Commerical Off-the-Shelf。

サービス提供には、ウェブポータル技術対応の ERP はもとより、財務システムなどと市民がインターフェースするフロントエンドの統合技術も必要となる。このように、電子政府を目指す省庁は、ウェブ技術を基本とした ERP “Web-enabled ERP” の導入を急いでいる。

2. 2 導入状況

米国省庁における ERP 導入は、1998 年頃から本格化し、当初は、給与計算システムや会計システムなど、個別のモジュールの導入が中心であった。現在、アーリーアダプターと呼ばれる先端ユーザーとみられる 10 数の連邦機関において ERP が導入されており、御三家と呼ばれる、SAP、オラクル、ピープロソフトが連邦 ERP 市場をほぼ独占している。（表参照）

	Oracle	SAP	PeopleSoft
NIH(国立衛生研究所)	✓		
SBA (中小企業庁)	✓		
DOE(エネルギー省)	✓		
Treasury(財務省)		✓	✓
FRS (郵政公社)		✓	
NASA(米国航空宇宙局)		✓	✓
Army(米国陸軍)		✓	✓
Navy(米国海軍)			✓
VA(退役軍人局)	✓		
DOT(運輸省)	✓		
HUD(住宅年開発局)			✓
DOD(防衛庁)		✓	

出典：Big ERP Players Courting Government Agencies November, 2000

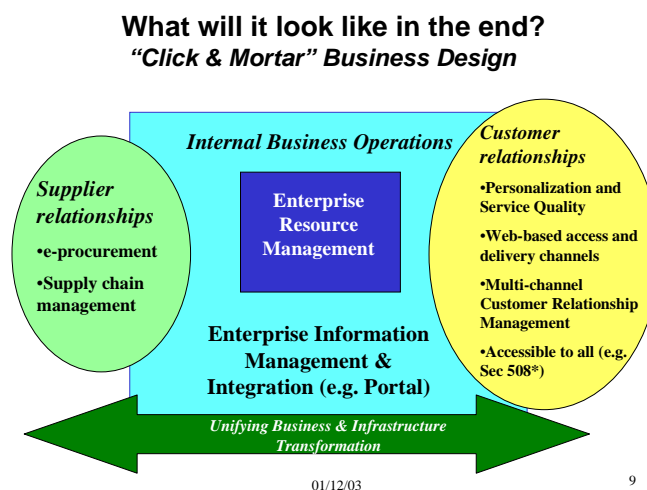
IT 調査会社メタグループによると、今後 5 年で ERP 導入を計画している政府機関は調査対象の 7 割にあたり、2001 年以降、ERP 導入を急ぐ政府機関が増えるとみられる。連邦機関のみならず、今後は州・地方自治体向けにも ERP 需要が高まると予想される。現に、ミズリー州やフロリダ州などは ERP 導入を行っており、ERP ベンダー群は、中堅政府機関や州・地方自治体も視野に入れた官公庁市場に対し、営業活動を加速させるとみられる。

□クリック・アンド・モルタル・ガバメントの構築

米国政府機関は、ERP を導入することで、①バックオフィス<会計、人事など>、②サプライチェーン・マネジメント (SCM) <電子調達など>、③フロントオフィス<サービスデリバリー>の 3 つの分野における統合を目指し、電子政府構築のバックボーンを整備していくこととなる。（表参照）この概念図は、民間トップ企業の ERP 導入を中核とした情報システム体制と極めて類似しており、政府が民間セクターのベストプラクティスを

意識していることがうかがわれる。

図表 45 What will it look like in the end? “Click & Mortar” Business Design



*セクション 508 1973 年リハビリテーション法に追加されたセクションで、米国連邦政府機関の調達する IT 機器障害者にとってアクセスしやすいものにするよう義務付けられた法規制

出典：Mike A. Forman IT& E-Government OMB September, 2001

□政府仕様対応

大手ベンダーの ERP パッケージにおいて、政府特有の条件や仕様も整備されつつある。従来は、政府の持つ特別な要件に対処するために、システムを一から構築するか、既存のパッケージをもとに大幅なカスタマイズをしなければいけなかったが、最近では、ほとんどの主要パッケージは政府仕様対応となっており、政府機関としてはこれらのパッケージを利用し、情報化を急いでいる。

- 「GSA スケジュール⁵⁶」対応
- E 調達仕様
- 公務員雇用法・人事管理規定に則った人事システム
- 兵士・軍関係者専用人事システム
- 共同財務管理向上プログラム⁵⁷ (the Joint Financial Management Improvement Program) に則った財務管理システム

⁵⁶ GSA の物品・サービス購入プログラム。政府調達をしやすいするために、調達ルールに従ってベンダーを選択し、他省庁が特定の物品・サービスの購入をする際、利用できるプログラムを『GSA スケジュール』と呼んでいる。物品やサービスの種類に応じて、複数の種類の『GSA スケジュール』が存在する。

⁵⁷ 人事管理局 (Office of Personnel Management)、財務省、一般会計局(GAO)などが共同運営で運営され、各省庁の財務システム認証するプログラム。

3. アプリケーション・サービス・プロバイダー（ASP）の活用状況

3. 1 背景

最近では、米国の中堅規模の連邦機関や、州・地方自治体を中心に、アプリケーション・サービス・プロバイダー（ASP: Application Service Provider）を使って、ERPなどのエンタープライズ・ソリューションを活用する動きが活発になってきている。従来、コスト、人的リソース、メンテナンスの面で、中堅規模の政府機関にとって、フルスケールでERPなどの大規模アプリケーション導入は困難とされていた。しかし、最近では、サードパーティーのASPや、ERPベンダー自らのホスティングなどを利用することで、従来は大規模組織だけの利用にとどまっていたエンタープライズ・ソリューションが中堅規模の省庁や特定のプログラム、そして州・自治体を中心に導入されつつある。

ASPとは、顧客企業に対して、インターネット経由で汎用性の高い基幹業務（経理、営業、在庫管理など）のERPやCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネージメント）などの複雑なアプリケーションを提供・運用するもので、1998年頃から登場し、とりわけ、システムへの初期投資・運用コストの削減を求め中・小規模の企業を対象にしたものである。ASPサービスによって、顧客は、インターネットを通じてどこからでも、基幹業務アプリケーション・インフラや電子商取引インフラなどのレンタル・アプリケーションサービス、アプリケーション・インフラや中央データセンターへのホスティング・サービス、そしてインターネットや専用回線を通じて提供されるさまざまなアウトソーシング・サービスを楽しむことが可能となる。このようなASPサービスを利用することによる具体的なメリットとしては、次のようなものがある。

- (1) システム開発を含む、システムへの初期投資と運用管理にかかるコストの削減
- (2) IT人材不足への対応
- (3) 専門家による短期間でのシステム構築
- (4) ユーザー数や月額の使用量に応じた定額料金体系により、ASPサービス導入による費用対効果が把握しやすく、システムのコスト削減が期待できること
- (5) 煩雑なソフトウェアの更新やライセンスに係わる処理からの開放
- (6) 状況に応じてベストのASPをパートナーに選ぶことで、ビジネス環境の変化にもすばやく対応

3. 2 米国電子政府におけるASPの利用状況

2001年6月、米国のIT業界における主導的な業界団体である、全米情報技術協会（ITAA: Information Technology Association of America）が、連邦政府におけるASP市場の動向に関する「ITAA Survey of ASP Demand in the U.S. Federal Market」と題する調査報告書を発表した⁵⁸。連邦政府全体で見ると、回答者のうち6.5%がASPサービスを利用していると答えて

⁵⁸ Government Computer News社との合同調査。

いる。回答者の中では、Eメールなどのコミュニケーション関連のアプリケーションが最も利用されており（30%）、データ管理（24%）、そして財務会計（22%）、教育/オンライン・トレーニング（22%）に関するものがそれに続く。連邦政府においては、ERP や CRM などの複雑なアプリケーションを利用するのは、8%にとどまっている。

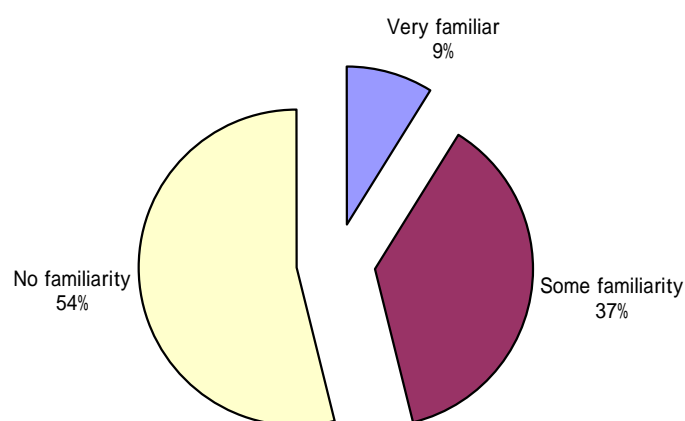
図表 46 連邦政府機関における ASP の利用状況

アプリケーション	利用状況
E-mail	30%
Data Warehousing	24%
Accounting/Financial/Payroll Services	22%
Education/Distance Learning	22%
Logistics	19%
Travel Services	19%
Software Configuration Management Tools	16%
Security Services	16%
Knowledge/Exchange Management	16%
E-Commerce	14%
Customer Relationship Management (CRM)	8%
Enterprise Resource Planning (ERP)	8%
Human Resources	8%

出典：「ITAA Survey of ASP Demand in the U.S. Federal Market」を基に作成

以下の図に見るように、現在のところ、わずか 9%しか ASP のコンセプトを熟知しておらず、過半数（54%）は「ASP を知らない」と答えている。

図表 47 ASP モデルの認知度



出典：「ITAA Survey of ASP Demand in the U.S. Federal Market」を元に作成

ITAA がコメントしているように、ASP 市場を成熟させるためには、ASP の実績をもとに

認知度を高めることが早急な課題である。またこのことは、回答者の大部分がマイクロソフトやオラクルなどが、ASPベンダーとして連想されると答えている一方、実際のASP業界の大手であるUSインターネットワーキング社やピープルソフト社の存在を知っているものは、非常に少ないことにも裏付けられる（下表参照）。

図表 48 ASPとして認知されている民間ベンダー

民間ベンダー	名前を言及された回数
Microsoft	31
Oracle	22
IBM	12
EDS	10
Citrix Systems	6
AOL/PeopleSoft/SAP/ USinteternetworking	5

出典：「ITAA Survey of ASP Demand in the U.S. Federal Market」を元に作成

3. 3 連邦政府におけるASPの導入事例

このように、米国連邦政府においては、ASPの認知がまだまだ低い段階ではあるが、その中でも内務省鉱物管理局（MMS: Minerals Management Service）などの連邦政府機関では、他の機関に先駆けてASPを利用した業務改善を行っている。



MMSでは、2001年10月より、鉱山などにおける土地使用料を徴収する業務システムに関して、ASPサービスを導入している。MMSでは、年間約60億ドルの土地の使用料を徴収しているが、1988年に最後のアップデートをした旧式のメインフレームをベースとした財務システムを利用していた。

とりわけMMSでは、1996年より、ペーパーワークの削減を含む業務の効率アップをめざした組織のリエンジニアリングを実施しており、システムの導入・運用コストがかからず、煩雑なメンテナンスやアップグレードも必要なく、専門知識も必要としないため、ASPサービスの導入に踏み切った。このリエンジニアリング・プロジェクトは、「ロイヤルティ・マネージメント・プログラム（RMP: Royalty Management Program）」と呼ばれており、1998年11月になると、RMPのコンセプトは、「Road Map to the 21st Century」という実施計画として公表された。この実施計画では、向こう3年間のアクション・プランと次のようなパフォーマンス・ゴールが掲げられている。

- 鉱物にかかわる収入を収集・確認するための時間を半分に削減
- 州とインディアンの土地所有者に24時間以内に収入を分配（通常の30倍の速さ）

- 産業界に対する報告義務を 40%削減
- RMP のコンピュータやソフトウェア・システムを、インターネットを利用することにより双方向の電子報告ができるように最新化

ベンダーは公募により選定された。新システムのカスタマイズと導入はアクセンチュアが担当しており、ピープルソフト社が提供する ERP の財務アプリケーションを利用して、US インターネットワーキングがホスティングを行う。US インターネットワーキングのデータセンターは、ピープルソフト社のアプリケーションにアクセスする、MMS の 250 人の職員ばかりでなく、米国中のさまざまな場所から 5,000 人のユーザーをサポートする。また、システムの利用における技術的な支援は、アクセンチュアの 15 人のスタッフが対応している。MMS は、アクセンチュアに対し、7 年契約の初年度に、システムの設計で 2,270 万ドル支払っており、残りの 6 年間分に相当する 2,430 万ドルには、アクセンチュアによる継続的なシステムのアップグレードが含まれている。

またこの他にも、連邦航空局 (Federal Aviation Administration) はピープルソフト社の財務管理ソフトウェアを、連邦鉄道局 (Federal Railroad Administration) はマイクロソフト社のメッセージング・ソフトウェアを、米国国際貿易委員会 (International Trade Commission) はゼガトシステム社の出張管理システムなどをそれぞれ利用しており、特定業務に関してはあるが、連邦政府内においても徐々に ASP サービスを取り入れる動きがみられる。

3. 4 ASP の今後の課題

ASP は、アウトソーシングと比べると、顧客の重要なデータを預かり、アプリケーションを運用することから、システムにおける高度の信頼性を維持する必要がある。これには単なるシステムやネットワークの運用・機能面ばかりではなく、とりわけ顧客のデータを扱うデータセンターなどにおけるセキュリティ確保の問題なども含まれる。さらに、顧客と ASP プロバイダーとの間における、サービス・レベル・アグリーメント (SLA: Service Level Agreement) の設定に関して、ネットワークやアプリケーションが不具になったり、処理能力が期待したほどではなかったり、既存システムとの相性が悪かったりといった、責任範囲が曖昧な部分に関しては、顧客と ASP ベンダーとの間で軋轢が生じることになる。

おりしも 2001 年 7 月に、ITAA が、連邦政府機関向けに SLA に関するガイドライン、「ASP Service Level Agreement Guidelines for Federal Market」を公表した。このガイドラインでは、連邦政府機関の ASP 担当者が民間 ASP と SLA を設定する際に重要となる、セキュリティ、システムの機能、修復・更新などが詳述されている。前述した、SLA の問題にも対応できる体制が整ってきたといえる。

4 ナレッジマネジメント (KM)

4. 1 ナレッジワーカーの創出

米国連邦政府の電子政府の構築において、最近、最も注目されているイニシアティブとして、ナレッジマネジメントの活用が挙げられる。ナレッジマネジメントは、今後、連邦職員が極端に不足するであろうという問題解決のための手段として、ここ数年、とくに注目を浴びている。各省庁は、ナレッジマネジメントを導入することで、今後大量に退職すると予想される職員のノウハウや業務知識を把握・継承し、より少ないスタッフで従来どおり、もしくはそれ以上の業務をこなせるような体制作りに取り組んでいる。目指すところは、ナレッジワーカーの創出であり、IT 環境を整え、ナレッジを意識的に共用する文化を育むことで、政府職員のエンパワーメントを目指す。従来、電子政府の構築を考えるにおいて、最先端の技術導入に力点が置かれ、インターネット技術を利用して、市民向けサービス（フロントエンド）のデリバリーや業務システム（バックエンド）の刷新・拡充など、インフラ作りに焦点が当てられていた。しかし、最近では、技術的重視戦略から、連邦職員が持つ情報の共有、知識の活用、ヒトへの投資やに重点がシフトしてきている。ブッシュ政権では、電子政府専任高官マークフォーマンのもと、ナレッジワーカーの創出が、電子政府の成否を握る鍵とみており、KM の導入に向けて今後ますます活発な動きが展開されると予想される。

4. 2 連邦政府における KM 導入の背景

連邦政府において、近年、KM が積極的に導入されている理由としては、深刻な職員不足とドットコム失敗が挙げられる。

- 連邦政府における深刻な職員不足：連邦政府では、職員の 2006 年までに 31% 退職していく (GAO データ) という深刻な人材不足に直面している。KM は、政府機関が、退職していく高齢職員の持つ知識を効果的に蓄積・利用しながら、新規雇用職員の育成に適用される。
- ドット・コム企業の失敗：過去数年の「ドット・コム (dot.com)」企業の失敗から、連邦政府は、電子政府イニシアチブにおけるリスク管理を徹底したビジネス・モデルを模索している。この意味において、KM は政府機関内における「学習文化」を創造し、成功・失敗事例から得られる経験や教訓を共有することができる。

民間部門で積極的に採用されてきた KM を取り入れることで、とりわけ、大量の退職者を目前に控えているのに加え、若年職員を雇用・保持することが年々困難になりつつある連邦政府にとっては、KM を効果的に利用することにより「頭脳流出 (Brain Drain)」を防ぎ、業務執行レベルを保持していくことは、電子政府を実現していくうえで最低不可欠のものとなっている。

4. 3 KMの定義⁵⁹

ナレッジ・マネジメント (KM: Knowledge Management) とは、組織の特定の目的を達成するために、全労働力 (者) の持つ知識や能力を統合することにより、より効率の良い、生産性の高いビジネス実務を実践することである。KM は組織の業績を高めるための一手段として知識を行動に結びつけるための意識的な戦略であり、必要な知識が、必要な時に、必要な人の手に渡るということが重要になる。この意味では、KM のゴールは、すべての知識を管理することではなく、むしろ、省庁にとって最も重要な知識 (情報) を管理することに焦点が絞られる。

一般に、KM には、「人」「プロセス」「技術」の 3 つの主要な構成要素がある。まず人が知識を創造・共有・利用し、プロセスが、知識を獲得・創造・組織・共有・移転する。そして、技術が、知識を蓄積し、知識へのアクセスを提供する。これらの一つが欠けても KM は上手く機能しないが、とりわけ、人が知識を共有・利用しようという意志がなければ、いくらプロセスや技術が確かなものであっても、KM は成功しない。

4. 4 連邦政府における KM 導入活動状況

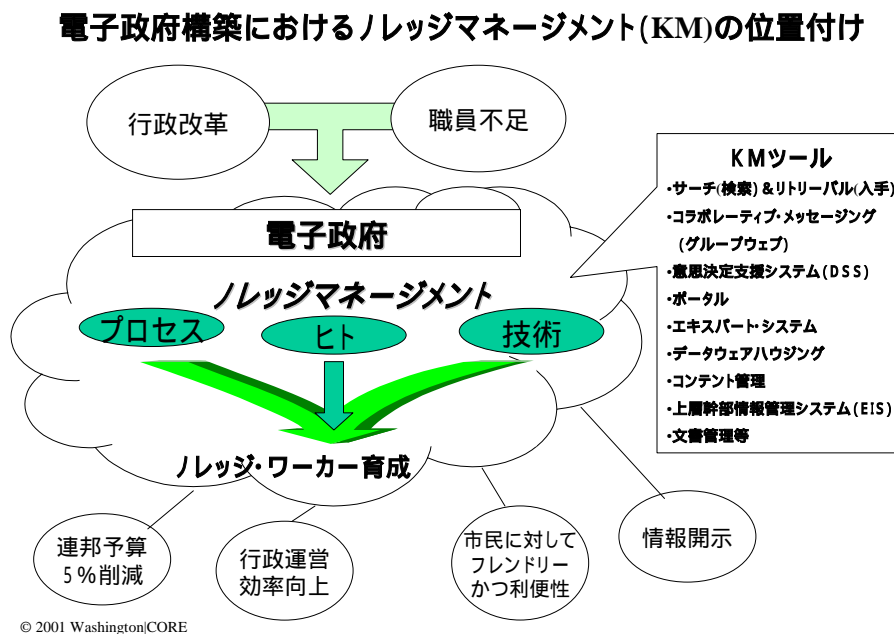
連邦政府のナレッジマネジメントへの取組みが活発になってきている事実は、省庁内での CKO の擁立に反映している。1999 年 6 月、GSA (連邦調達庁) は、連邦省庁の中で初めて「ナレッジ最高責任者 (CKO=Chief Knowledge Officer)」を任命した。現在、連邦政府省庁において、10 数名の CKO が存在し、ナレッジマネジメント導入に向けて積極的に取り組んでおり、省庁間の活動も活発である。クリントン政権の下、CIO カウンシルが設置されたが、多くの CIO は、効果的な電子政府を構築するには、技術導入のみならず、組織のカルチャーや業務プロセスの改革が必要であることを認識し、CIO カウンシルの下部組織として、「ナレッジマネジメント・ワーキング・グループ」を設置した。このワーキンググループは、GSA の CKO や海軍の副 CIO などが中心となって活動している。本ワーキンググループは、ナレッジマネジメントに関するポータルサイト www.km.gov を立ち上げ、ベストプラクティス、手法、トレーニングなど、政府内におけるナレッジマネジメントのディスカッションとコミュニケーションの場を提供している。また、人事管理局 (OPM) の人事リソース開発委員会 (Human Resource Development Council) と連邦航空局 (FAA) が中心となって、Knowledge Management Learning-Consulting Network と呼ばれる、ナレッジマネジメントの検討グループも立ち上がっている。このネットワークは、政府職員のみならず、民間からも参加しており、とりわけ技術的な課題についてディスカッションが行われている。

⁵⁹ 連邦 CIO 評議会 KM ワーキング・グループ資料、「Managing Knowledge @ Work: An Overview of Knowledge Management」より抜粋。

4. 5 電子政府構築における KM ツール需要増大

米国において、「行政改革」と「深刻な職員不足」という、電子政府構築へのドライバー（駆り立てる要因）が挙げられる。電子政府構築において、省庁ワイドでのナレッジマネジメントの取組みを行うことで、ナレッジワーカーの創出を目指す。ナレッジマネジメントの導入には、高度な IT システムやソリューションが用いられる。具体的には、サーチ（検索）とリトリバル（情報入手）、コラボレーション各種ツール、グループウェアなどのメッセージング機能、意思決定支援システム（Decision Support System）、ポータル構築、エキスパート（AI システム）、データウェアハウジング、コンテンツ管理、上層幹部情報システム（Executive Information System）、文書管理（Document Management）などのツールが挙げられる。これら KM ソリューションを導入することで、業務の生産性を高める、顧客サービスを向上する、ベストプラクティスを導入する、イノベーションを育む環境を整えることを目指す。

図表 49 電子政府構築におけるナレッジマネジメント（KM）の位置付け




出典：各種資料を元に作成

ガートナー・グループの調査部門、データクエストによると、官民両部門における KM への投資額は、2000 年の 34 億ドルから 2003 年には 54 億ドルへと膨らみ、公的市場は、全体の 30% を占めるという。2000 年 4 月にバージニア州で開催された KM に関する会議では、Lighthouse Consulting Group が、「State of the Knowledge Industry Progress Report」という調査発表を行なっている。この調査は連邦政府機関、軍、州・地方政府からの 300 人の回答

者によるもので、政府機関では、KM を推進していくために、最低 50 万ドルから最高 1 億ドルを、ソフトウェアやハードウェアのアップグレードに費やしている。1990 年代前半にかけて官公庁 IT 市場において、BPR 需要が増大したが、ERP や ASP などの市場も膨らむとともに、2000 年以降は、KM をキーワードにした官公庁市場が成長してきており、今後さらに KM 景気は継続すると見られている。

4. 6 連邦政府における KM の導入事例

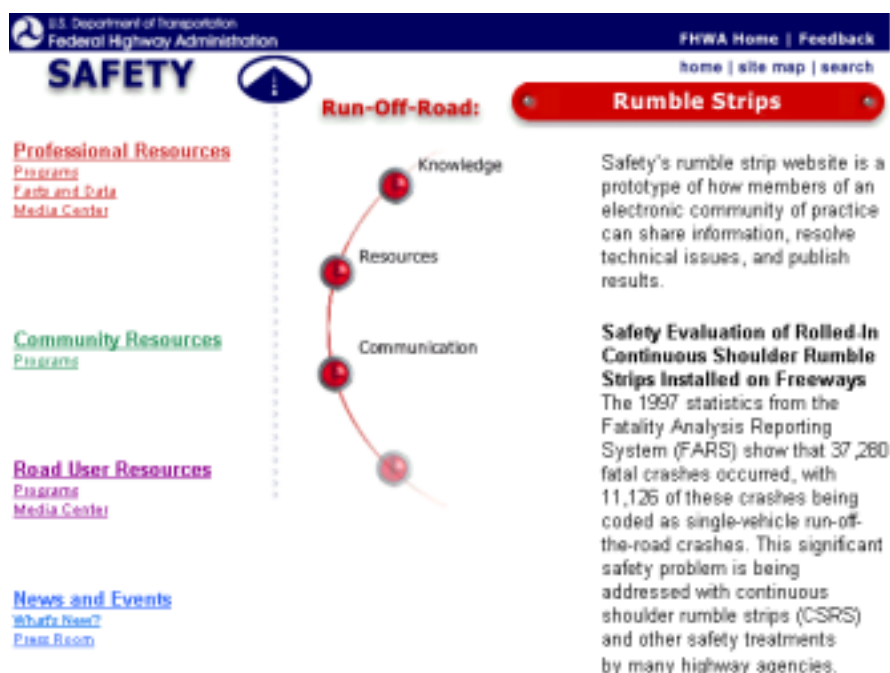
□ 連邦高速道路局

運輸省連邦高速道路局（FHWA: Federal Highway Administration）⁶⁰では、 1998 年から、運輸・交通にかかわる専門家や技術者（エンジニア）が優良事例などの情報を交換できるように、電子政府プロジェクトを開始した。同局の CKO であるマイク・バーク（Mike Burke）氏によると、プロジェクトのゴールは、「交通事故による死者を減らすこと」であり、そのためにできることは、道路を実際に建設していく州・地方政府と、資金を提供するとともに、幅広い知識を有する FHWA の間で情報を交換することであった。このゴールを達成するために FHWA が採用したのが、高速道路の管理問題などを取り扱うウェブサイトとオンライン・コミュニティの作成であった。

FHWA の KM プロジェクトの一つに、路面上に凹凸の溝を意図的に作り、ドライバーにスピードの出し過ぎやカーブでの減速などを喚起するための特別な路面処理（CSRS: Continuous Shoulder Rumble Strips）に関するウェブサイトの作成がある。FHWA によると、交通事故のおよそ半分は乗用車一台だけのもので、道路から逸れることによって生じるものであり、CSRS に関する情報（知識）を提供することが FHWA のゴールを達成するために最も直接的で低コストなものであった。CSRS のウェブサイトには、公表されている記事や、各州の道路（CSRS）建設ポリシー・デザインの詳細、CSRS プロバイダーのリスト、カリフォルニア州、ニューヨーク州、ペンシルバニア州、ワイオミング州における CSRS 活用の効果に関する報告、CSRS がどのように交通事故を防ぐことができるのかを学ぶことができるダウンロード可能な映像が提供されている。FHWA では、このような簡易な方法で CSRS の効果に関する優良事例の技術・財務情報へのアクセスを提供することと、州・地方政府が交通安全プログラムとして CSRS を導入することを促進する狙いがある。

⁶⁰ FHWA は、2,900 人の職員からなり、全米に 4 つの地域センター、各州にそれぞれ支部を持っている。高速道路開発への資金の管理に加え、路肩の舗装やスピード管理、自転車の安全など、高速道路の安全問題に取り組んでいる。

図表 50 CSRS に関する情報提供ウェブサイト



出典： <http://safety.fhwa.dot.gov/programs/rumble.htm>

CSRS のウェブサイトを作成したことにより、CSRS の導入を検討している州・地方政府のエンジニアなどは、さまざまな州に電話で問い合わせたりする必要がなくなったという。

この他 FHWA による KM ウェブサイトとしては、高速道路開発と、環境に対する国家的な標準を確立した、「国家環境政策法 (National Environmental Policy Act)」とのかかわりについて触れたものがある。同サイトでは、前述の CSRS が主として州・地方政府、契約業者、市民などを対象にしていたのに加え、環境保護局 (EPA) や内務省などの他の政府機関をも対象にしている。

□ 社会保障局

社会保障局 (SSA: Social Security Administration) では他の政府機関に先駆け、KM 技術の開発・導入を行なっている。1995 年、法律改正に対するスピーディーな対応を実施するためのパイロットプロジェクトとして、「PolicyNet」を立ち上げた。「PolicyNet」は、新しい法律に対処した政策施行に関するマニュアルを現場の担当者が共有するための KM プロジェクトである。社会保障に関する新規立法が相次ぐ中で、実施母体である SSA は、新しい法律に準じたプログラム実効を迅速に行う必要がある。通常、法律成立と同時に、法律改正に応じたサービス業務体制を整える必要があるため、SSA のプログラム監督者は、現場の SSA 担当職員に対してスピーディーに必要な情報提供を行う必要がある。

プログラム監督者は、担当職員が社会保障の受給者（エンドユーザー）へその影響を説明できるよう、新しい法律の主旨から、それによって影響を受けるプログラムの方針、サービスの提供の仕方まで、新しい政策を理解できるようなマニュアルを事前に作成・配布しなければいけない。従来、各分野の政策エキスパートがかなりの時間を費やして、そのマニュアルを作っていたが、そのエキスパートの知識を一つのデータベースに格納したのが「PolicyNet」である。今まで、政策エキスパートのマニュアル作成に大きく依存していたため、対応が遅れがちになることも多かったが、「PolicyNet」を使うことで、法律改正への準備がスムーズに行われるようになった。この「PolicyNet」は、全米 1,000 以上のオフィスで 8 万人ものユーザーにより利用されており、1 日におよそ 1,000 件もの訪問者を得ている。「PolicyNet」の導入の結果、法規制の変化に対する SSA の対応スピードをアップさせることができた。

さらに、SSA では、2000 年 6 月から、「PRIDE(Project Resource Guide)」と呼ばれる KM イニシアティブも立ち上げている。「PRIDE」は、IT 開発プロジェクトに関するベストプラクティスを共有するデータベースである。SSA は、2,800 人の内部 IT 職員を抱え、社会保障サービスに関する情報管理システムの構築から運用まで幅広く従事している。ソフトウェア開発方法から、プロジェクト管理にいたるまで、さまざまなケースに関するベストプラクティスを共有することで、SSA 内の IT コミュニティーの中でのノレッジの蓄積、次世代システム開発へのヒント、過去の経緯などを共有することを狙いとしている。最初は 3 つの事例から始まった PRIDE は、今では 100 件をこえるベストプラクティスが紹介されている。今後は情報アクセスのみならず、イントラアクティブにコラボレーションできるような KM サイトに発展させていくことを目指している。

4. 7 KM の今後の課題⁶¹

米国公的セクターにおける KM 導入は、過去 2 年の間に大きく進展し始めた。KM ソフトウェアのプロバイダー Vidya Technologies による調査では、回答者のうち 72% が KM の導入に同意しており、87% が組織の業績を改善するために不可欠であるとしている。

一方、KM ユーザーは、KM の導入が組織の業績を向上させるとは信じているが、「KM 活動が評価されている」と答えたのは、わずか 18% である。政府機関では、伝統的に、情報を独占し、エンドユーザーはもちろんのこと、上司や同僚とも情報を共有しない文化が長く存在しており、情報の囲い込みをする行為が顕著であった。今後、KM 活用を行うことにインセンティブを与えることで、既存の組織的、文化的障壁に立ち向かう意欲を育てていくことが課題となる。

⁶¹ Vidya Technologies, Inc. クマール・ノーチャー (Kumar S. Nochur) 社長によるプレゼンテーション資料、「The State of Knowledge Management in the Public Sector」を参照。

政府レベルでの KM に対する確固たる成果が明らかに見えてきていないことも事実である。民間レベルにおいて、KM 活動はまだ費用対効果などの計測方法などもまだ確立されておらず、政府においては、ここ 2-3 年で動き出した KM 活動に対する成果が目に見える形で現れるのにはまだ時間がかかると予想される。

第VI章 米国における電子政府の先端的事例

1. 単一省庁の事例

1. 1 電子申請

(1) 電子特許申請システム (EFS: Electronic Patent Application Filing System)

名称	電子特許申請システム (EFS: Electronic Patent Application Filing System)
推進母体	商務省特許商標局 (USPTO: the United States Patent and Trademark Office, Department of Commerce)
機能	インターネットを利用して特許申請をオンラインで行う。申請者は、自薦に USPTO から発行される顧客識別番号、申請者認証とファイル保護のためのデジタル証明を取得し、申請書類作成用ソフトウェア「ePAVE」をダウンロードする必要がある。
URL	http://www.uspto.gov/ebs/efs/index.html

【沿革】

商務省特許商標局 (USPTO) では、平均すると、1 年に 25 万件の特許申請があり、そのうち 16 万 9,000 件の特許を承認している。特許審査を行う審査員の数は約 3,000 人である。特許申請にかかる処理はすべて紙ベースで行われ、手作業でシステム入力されていた。このため申請に時間がかかり、申請者は受領番号を受け取るだけでも 2 ヶ月待たなければならなかった。また、USPTO 職員による入力ミスも多かった。申請者が送ってくる特許申請資料一式は、分厚いフォルダー一杯になるものがほとんどで、中には、生物工学に関する特許申請のため 17 箱もの申請資料を送ってくるものもあるという。このため USPTO では、通常、一つの申請を処理するのには平均 19 ヶ月かかっていた。



このような問題に対処するため、1999 年に USPTO は、15 人の申請者を対象に、特許電子申請システム (EFS: Electronic Patent Application Filing System) とよばれるインターネットでの電子申請サービスのパイロット・プログラムを開始した。USPTO では、すでに 1998 年 10 月から、商標電子申請システム (TEAS: Trademark Electronic Application System) という、インターネット上で商標登録を行うサービスを開始していたが、商標に比べ特許申請にはより繊細な守秘義務が必要になるため、オンライン・サービスの導入には時間がかかっていた⁶²。

⁶² TEAS の利用の仕方には 2 通りある。クレジットカードもしくは既存の PTO 口座を利用した支払いとともに、インターネット上で商標の申請を行うか、申請用紙をプリントして、郵送により申請するかである。後者の場合、当初は小切

【概 要】



特許をオンラインで申請するには、申請者（独立の発明家、特許弁護士、特許エージェントなど）は、まず USPTO から発行される顧客識別番号と⁶³、申請者を認証しファイルを保護するためのデジタル証明を取得し⁶⁴、申請書類作成に必要なソフトウェア・アプリケーションをダウンロードしなければならない⁶⁵。これらの手続きが完了して初めて、オンライン申請を行うことができる。

申請書類作成に必要なソフトウェアは、ePAVE (Electronic Packaging and Validation Engine) と呼ばれ、申請書類作成、送信のサポートを行う。ePAVE には、書類記入をサポートする XML (eXtensible Markup Language) 機能がついており⁶⁶、記入漏れの確認などを自動的に行うことができる。さらに送信の際、ソフトウェアが自動的に書類をイメージファイルに変換、暗号化、ファイル圧縮、電子証明を行い、USPTO にインターネットを通じて送信する。いったん USPTO で申請書類が受信されると、折り返し受領通知のため、受領番号、受領した全ファイルのリスト、日時などが記載された電子メールを受け取ることができる。

USPTO は最新の公開鍵インフラストラクチャを使用することにより、EFS に高度のセキュリティ・プライバシー保護対策を講じている。申請者は顧客識別番号を申請し、公証人をたててデジタル証明の取得手続きを行うなど、セキュリティのためのさまざまな手順を踏まなければならない仕組みとなっているほか、電子証明、独自のソフトウェアによる暗号化などを組み合わせて申請を行う仕組みとなっている。したがって、EFS はセキュリティは極めて高いものとなっており、全般的な機能面やセキュリティ面において、米国の電子政府サービスの中でもとくに先進事例といわれるアプリケーションのひとつである。

なお、EFS が取り扱う特許申請は、実用新案特許や一般的な発明が対象となっている。また、以前紙ベースで生物工学に関する特許を出願したものは、遺伝データなどを電子的に送信できる。一方、デザイン特許や植物特許、国際特許、また、再審査のリクエストなどの電子申請は現時点では行っていない。このほか、10 メガバイトを超えるデータも送信することができない。

手・郵便為替、もしくは PTO 口座への振込みによる支払いであったが、その後カードによる支払いも開始されるようになった。TEAS は、2000 年 5 月に、フォード財団、ハーバード大学 JFK 行政大学院、Council for Excellence in Government による「2000 Innovations in American Government Awards Program」で準決勝に選考されたほか、Government Executive Magazine 社による「2000 Government Technology Leadership Award」に選考されている。2001 年 6 月には、TEAS による商標登録者は、10 万人を超えている。

⁶³番号の申請は、オンラインでダウンロードした申請書に記入してファックスで送付する必要がある。

⁶⁴申請書は公証人によって認証される必要があり、身分証明書を添えて郵送する。デジタル証明を取得するのに、通常、数週間かかることがある。

⁶⁵米国外からの申請者は、AOL や CompuServe のアカウントからもダウンロードができる。

⁶⁶申請者が XML の知識なしに電子申請ができるように、USPTO は、「Patent Application Specification Authoring Tool」(PASAT) というプログラムを開発している。PASAT は、カナダのトロントにある Infrastructures for Information 社の開発した XML 編集ツールである 4/Text を使用しており、これにより申請者は、図表、ダイアグラム、化学公式、数学方程式などの TIF ファイルを文書に組み込むことができる。

【導入体制】

EFS の本格的なサービスの開始は 2000 年 10 月からで、USPTO 内にある特許電子ビジネスセンター (Patent Electronic Business Center) がイニシアティブをとっている⁶⁷。電子申請に係わるソフトウェアを開発するにあたり、ePAVE の開発は、ロッキード・マーチン社が支援しているほか、セキュリティの強化には、セキュリティ、暗号化ソフトウェア開発企業、Entrust Technologies 社に委託し、独自のソフトウェアを開発した。

【効 果】

EFS の導入により、USPTO 職員の手作業による不必要なコスト、入力ミス、処理の遅れを取り除くことができ、特許に関する検索などができる、付加価値の高い特許ファイルを管理・運営することができるようになった。USPTO のアーサー・パーセル (Arthur F. Purcell) 氏は、電子申請を積極的に採用することにより、内部の事務処理を合理化することができ、特許申請者と政府の両方に対して、時間とお金を節約することができたという。オンライン上で 24 時間申請ができることから、申請者は郵便局が締まった後でも申請を行うことができる。また、ユーザーからの特許の申請書類がオンライン上で送信された場合、その受取りの通知を自動的に E メールで行っており、これまで通知を受取るだけで 2~3 ヶ月待つ必要があったことから、大幅に業務効率をアップしたといえる⁶⁸。

【評価及び今後の課題】

USPTO は、政府機関の中でも特殊で、特許や商標の申請などで受取った手数料などを、内部の他の業務へ充当することができる点で、民間のビジネス・モデルに近いといえる。つまり、このようなコスト削減に対する意識の高さが、USPTO が米国政府における電子政府構築において主導的な組織の一つであると評価されている所以でもある。

また USPTO では、EFS を普及させるためには、顧客との双方向のコミュニケーションが非常に重要であることを認識している。例えば、ウェブサイト上で「Frequent Asked Questions (FAQ)」を充実させたり、E メールを利用した EFS ユーザーのディスカッション・グループを提供している。さらに、ファックス、電話、E メール、飛込み訪問客に対応した、24 時間のカスタマー・サポート・センターを提供や、USPTO の電子政府への取組みに関するユーザーへの周知・教育目的のワークショップを実施するなど、一方的なサービスの提供ではなく、あくまで顧客サイドに立った観点から電子申請を普及させていく

⁶⁷ 特許電子ビジネスセンターは、Government Executive Magazine 社の運営する GovExec.com から、「Best Feds on the Web」の一つとして表彰されている。なお、TEAS は、商標電子ビジネスセンター (Trademark Electronic Business Center) が運営している。

⁶⁸ この E メールはあくまでも受領通知であり、ファイリングが完了したという通知ではない。送られてきた書類一式は、USPTO 職員により、手作業により最終確認が行われる。

ことに焦点を置いている⁶⁹。

今後の課題として、まず技術面では、特許弁護士事務所がオンライン上で電子申請を行う際のコンフィギュレーションの問題を抱えており、今後電子申請を普及するためにも大きな問題点となっている。また、電子媒体 (image storage) の保存容量は、現在、94 テラバイトであるが、2002 年には 100 テラバイトまで増やす予定であり、あわせて、現在 10 メガバイトとなっている申請データの容量も今後増やす方向で現在調査中である。

また、現段階では、申請者から送られてきた申請書類は、USPTO の職員が受取ったときには従来どおり印刷して処理をしなければならない。USPTO の Office of Initial Patent Examination のディレクター、トーマス・クーンツ (Thomas Koontz) 氏は、現在の電子申請は、あくまでも最終的なゴールである「電子処理 (E-Processing)」への第 1 歩と位置付けている。USPTO では、この問題に対応するためにすでに 2001 年 7 月から、特許審査員のテレコミュニケーティング・プロジェクトを開始している⁷⁰。

⁶⁹ ワークショップでは、特許のオンライン申請の方法や電子申請ソフトウェアの利用方法、オンライン申請情報へのアクセスの仕方などを提供している。

⁷⁰ このプロジェクトは、3,500 人の USPTO 職員の労働組合である、Patent Office Professional Association との合意事項の一環でもあり、6 カ月のパイロット・プロジェクトである。USPTO の上級特許審査員のうち、10%にあたる 125 人が選出されており、USPTO からワークステーションが提供され、高速データ回線を利用した自宅勤務が可能となる。今後、更に 100 人の特許審査員が、自分のコンピュータを使い、申請者からの問合せに答えたりといった、負担の少ない業務を自宅から行う予定である。

(2) 電子リサーチ管理 (Electronic Research Administration)

名称	電子リサーチ管理 (ERA : Electronic Research Administration)
推進母体	国立衛生研究所 (NIH : National Institute of Health)
機能	助成金申請・付与およびそれに関わる事務処理をオンラインを介して管理・サポートするもの。助成金申請に関わる大量のペーパーワークを削減し、一連の事務処理負担を減らすことを目的とする。
URL	http://eRA.nih.gov

【沿革】

国立衛生研究所 (NIH: National Institute of Health) の運営する電子リサーチ管理 (ERA: Electronic Research Administration) は、連邦政府による助成金を管理するために開発された。NIH では、毎年、およそ 5 万人もの世界中の研究者に対し、助成金として何十億ドルもの投資を行なっている⁷¹。申請者は、毎年、約 4 万 5,000 もの調査研究、トレーニングの申請を行なっているが、申請に付随して送られてくる膨大な量の文書は、複数段階に分かれた、時間や労力を必要とする処理を伴う。



ERA 開発の目的は、助成金申請にかかわるこのような過剰なペーパーワークを削減し、事務負担を減らすことである。ERA は、世界中の生物医学に携わる研究者に対する NIH の助成金付与の受取り、レビュー、モニター、管理という、助成金申請の一連の処理サイクルをサポートしている。全米科学財団 (National Science Foundation) の運営する「ファーストレーン (FastLane)」⁷²が助成金の提案・供与プロセスに焦点を当てているのに対して、ERA は、一旦助成金が付与された後の管理に焦点を当てている。

⁷¹ 2000 会計年度では、135 億ドルの実績。

⁷² 「FirstLane」は、全米科学財団 (NSF) の顧客である、研究者、評価者、研究管理者などが、NSF との間のビジネス取引や情報交換を促進するためにウェブサイトを利用するというものである。1995 年から実験プロジェクトとして運営されている。全米で 16 の大学が「FirstLane」のデザインや評価の支援をしている。

図表 51 ERA 運営の概念図



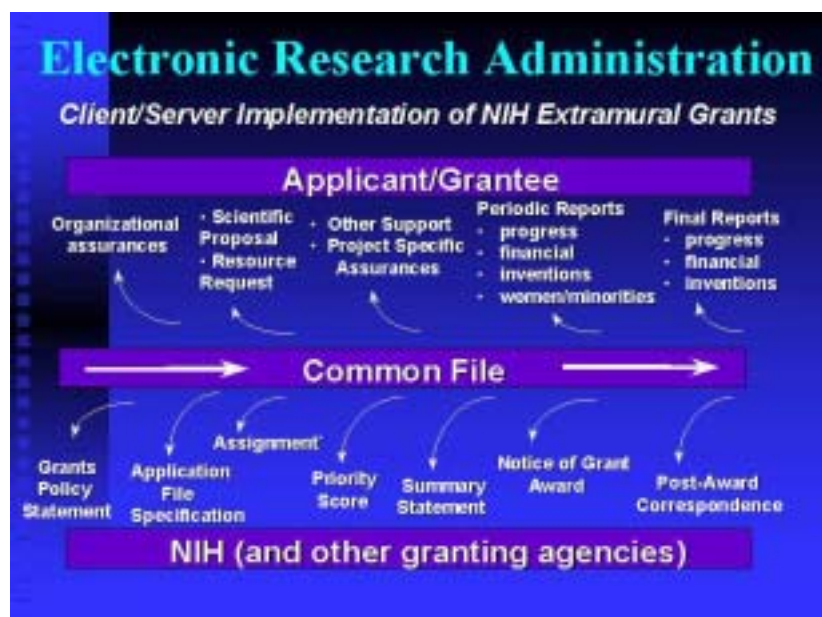
出典：<http://grants.nih.gov/grants/eRA/techfair/sld004.htm>

【概要】

eRA システムは、1996 年に開発された、2 つの Oracle のデータベースから構成されている（下図参照）。一つ目が「IMPAC II」で、助成金の申請・付与などの助成金記録を管理しており、権限を付与された NIH のスタッフが、内部の助成金管理を行なうために利用される。IMPAC II へ直接リンクしたインターフェースにより、NIH のスタッフは、新たに受取った申請書を参照し、審査中の申請書類の内容や管理状況を確認したり、自動的に更新されるような申請書類を処理したり、助成金を付与することができる。

IMPAC II に管理された情報をモニターするだけでなく、助成金申請者が書類を提出するための手段として、ERA には、「NIH Commons」と呼ばれるもう一つのデータベースが組み込まれている。NIH Commons の使命は、IMPAC II 内の情報のセキュリティを保護することと、申請者が、PDF、XML、EDI、HTML など、さまざまなフォーマットで申請書類を提出できるよう柔軟な受け入れシステムを提供することである。IMPAC II が NIH の内部の業務を支援するようデザインされている一方、NIH Commons は、申請者の便益を図る目的で導入されている。

図表 52 eRA のダイアグラム : IMPAC II と NIH Commons のシステム構成

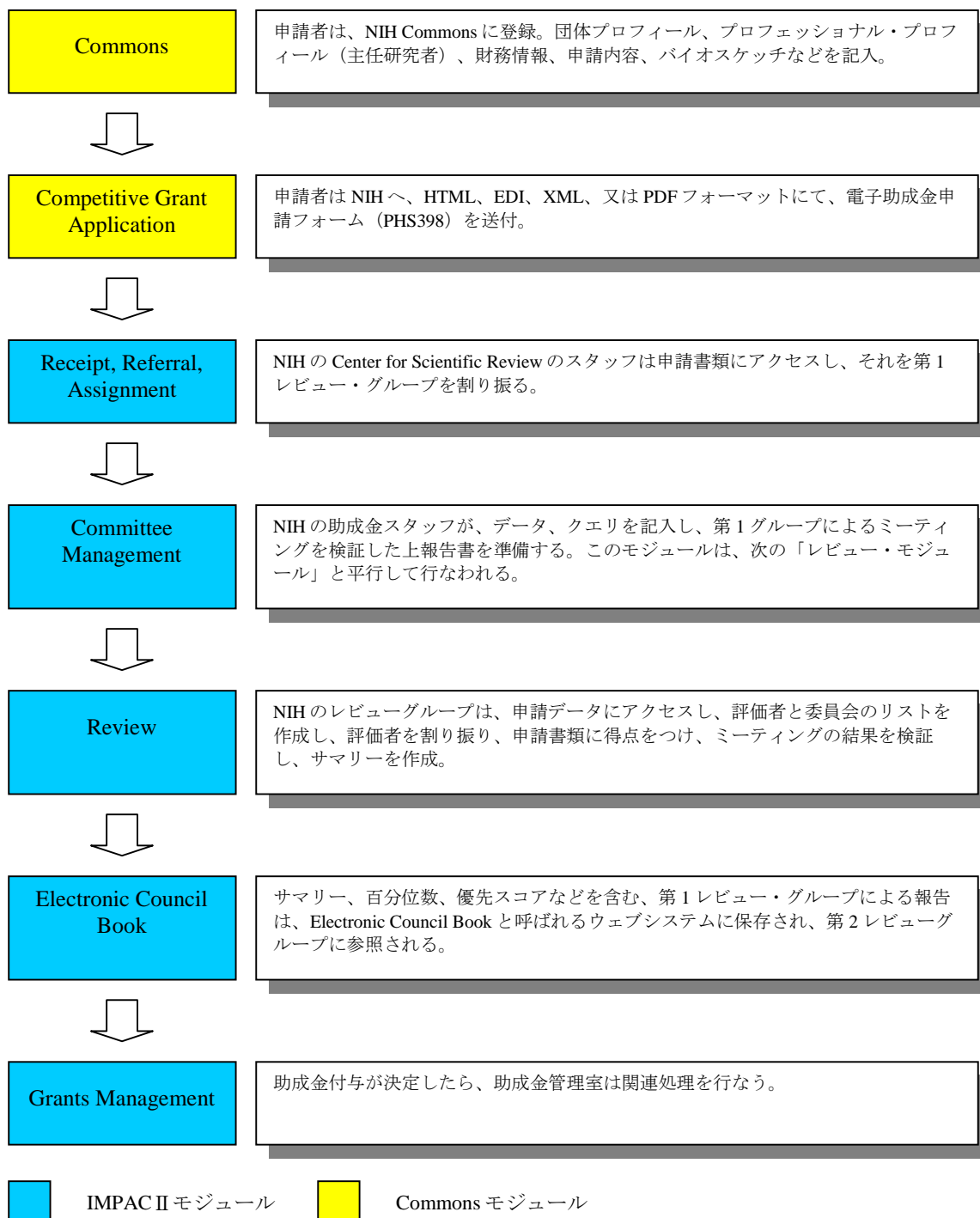


出典 : <http://grants.nih.gov/grants/eRA/techfair/sld003.htm>

ERA システムを利用した助成金申請にかかわる処理は、下大きく 7 つのモジュールに分けられる。①申請者は、NIH Commons へ財務情報などを含む団体のプロフィールなどを登録、②その後、電子申請フォームを送付する。③NIH では受取った申請の内容ごとに第 1 レビューグループを設置し、④申請内容を採点・審査するとともに、⑤ミーティング結果のサマリーを作成する。これらの情報は、⑥Electronic Council Book と呼ばれるウェブへ保存され、第 2 レビューグループに参照される。このような一連のプロセスを経て審査が終了し、⑦助成金拠出の事務処理が行われる。

以下の図は、助成金申請に関わる処理の基本モジュールを図示したものである。

図表 53 助成金申請にかかわる基本処理モジュール



出典： NIH の資料を基に作成

これらの処理モジュールとは別に、①助成金申請者が審査中の助成金申請や付与された助成金の情報などの情報を閲覧できるモジュール、②継続的に助成金が付与される場合に利用される e-SNAP (Electronic Streamlined Non-Competing Award Process)、③政府助成金による発明の報告を行なう IEdison (InteragencyEdison)、そして、④NIH 内部の助成金処理システムを効率化するためのモジュールがある。

以下は、助成金申請にかかわるその他の処理モジュールを図示したものである。

図表 54 助成金申請にかかわるその他の処理モジュール

Status	申請者が審査中の助成金申請などの情報を得られるウェブ・インターフェース。
e-SNAP	継続的に助成金が付与される場合、e-SNAP (Electronic Streamlined Non-Competing Award Process) を利用することにより、申請者は、公衆衛生サービス助成金の継続申請書 (PHS2590) に必要な情報を電子的に提出することができる。
Interagency Edison	申請者の技術移転担当者は、政府の資金により開発された発明を報告するため、このウェブサイトを利用。
Institute and Center Operations	このモジュールにより、プログラム担当者はポートフォリオを管理し、照会担当者はプログラムのクラスコードや申請書類を割り振り、予算担当者は助成金額を提示し、評議会管理者はデータベースに活動を記入することができる。

IMPAC II モジュール
 Commons モジュール

出典： NIH の資料を基に作成。

【導入体制】

Oracle のリレーショナル・データベース管理システムを使用。

【効果】

1999 年の春に、NIH Commons の登録が一般開放された。同年 12 月段階で、2,800 人の個人が登録している⁷³。また、同サイトへのログインは、1 日平均して 40 件となっている。この他、ERA を導入したことによる効果としては次のようなものがある。

- 1996 年以来、NIH は、インターネット上の 트레이ニー予約システムを通じて、2,000 以上のトレーニング予約フォーム (form 2271) を受取っている。

⁷³ eRA の「効果」については、「NIH Reinvention Status Report」(2000 年 1 月)を参照。

- 1998年のNIH Commonsの移動以来、CRISP (Computer Retrieval of Information on Scientific Projects)⁷⁴は、毎週10万件以上のユーザーからの問い合わせに対応している。
- 1998年9月に導入された「Electronic Notice of Grand Award (NGA)」は初年度に、電子的な手段により4万件の通知を受領した。電子通知は、全助成金通知業務の約70%を占める。
- 1999年の12月段階で76のe-SNAPが電子的に提出されている。また、196の団体がEdisonシステムへ登録し、1万411件の発明を電子的に報告している。

【評価及び今後の課題】

NIHは1964年に最初のIMPACを開発し、1994年にERAに向けてアップグレードを行なった。NIH内のコスト削減や効率性アップを狙ったERAの開発は、最終的にさまざまな省庁横断型のプロジェクトへと発展している。「InteRAgency Edison」などのERAモジュールは⁷⁵、助成金申請者が発明、特許やライセンスに関する報告を行なうために、他の複数の政府機関により利用されている。さらに、NIHは、11の連邦調査機関と65の大学・非営利研究機関からなる、連邦デモンストレーション・パートナーシップ (FDP: FederAl Demonstration Partnership)⁷⁶と、新たな省庁横断型のeRAシステムの開発に携わっている。両者は密接に協力しながら、助成金申請者のための省庁横断型のワンストップ・ポータルである「Federal Commons」を立ち上げるための共通データ標準を開発している⁷⁷。

⁷⁴ CRISPは、連邦政府が財政支援した生物医学に関する研究プロジェクトのデータベースであり、eRAのモジュールの一つである。

⁷⁵ 「InteRAgency Edison」は、連邦の助成金申請者・契約者に、研究機関から官民部門への技術移転を保証することを定めた「Bayh-Dole Act」における報告義務を遵守するために、電子的に発明を管理するための技術を提供するものである。

⁷⁶ FDPは、事務運営プロセスを合理化することによって調査の生産性を高めるため、1998年に設立された。

⁷⁷ 「FederAl Commons」は、連邦政府機関と助成金申請者との間の中心的なインターフェースとして機能することを目的とした省庁横断型のワンストップ・ポータルである。「連邦財政支援管理改善法 (FederAl Financial Assistance Management Improvement Act of 1999)」では、連邦政府機関が電子的に助成金を処理し、2001年5月までに、電子助成金管理のための共通のフォームや手続きを採用しなければならないとしている。実際は、限られた資金のため、行政管理予算局 (OMB) では、インフラストラクチャの開発、パイロット・プロジェクトの実施、最終プランの策定を行なうよう解釈・指示している。

(3) サービス・アリゾナ (Service Arizona)

名称	サービス・アリゾナ (Service Arizona)
推進母体	アリゾナ州自動車管理局 (The State of Arizona, Motor Vehicle Division)
機能	オンラインによる、車両の再登録、特別デザインのナンバープレート予約・購入、免許証の複製、住所変更。
URL	http://www.servicearizona.ihost.com/

【沿革】

アリゾナ州では、市民が乗用車や商用車の再登録などを行なう場合、アリゾナ州自動車管理局 (MVD : Motor Vehicle Division) のオフィスまで出かけ、長蛇の列に並ばねばならず、大変面倒で時間のかかっていた。このような状況は、市民の時間を浪費するばかりでなく、MVD 職員にとっても大きな負担となっていた。実際 MVD では、車両に関する事務処理が年間 13% の割合で増加していたという。アリゾナ州としては、事務処理のミスが増えたり、費用をかけることなく市民へのサービスを改善することが課題であった。

このような状況を改善するため、MVD では 1996 年からオンライン・サービスである「サービス・アリゾナ (Service Arizona)」を開始した。サービス・アリゾナは MVD のウェブサイトで提供されており、システムの構築、ウェブサイトのデザイン、顧客サービスなどはすべて IBM が担当している。提供サービスは、車両の再登録、特別デザインのナンバープレート予約・購入、免許証の複製、住所変更である。



【概要】

サービス・アリゾナでは、インターネット上のウェブサイトからと、タッチトーン機能を利用した IVR (InteRActive Voice Response) システムにより、車両の再登録手続きが行える。利用者が直接手続きを行うのは IBM のシステムであり、そこで処理した情報は MVD のシステムへ送られ、手続き完了までにオンラインで情報がやり取りされる。これには米国自動車登録管理者協会 (AAMVA: American Association of Motor Vehicle Administrators) に設置された AAMVA Net の提供する BPEVR (Business Partner Electronic Vehicle Registration) アプリケーション・システムを利用している⁷⁸。

⁷⁸ AAMVA Net は、AAMVA の中に設置されており、AAMVA の参加メンバーに対し、優れたデータ伝送ネットワークの提供や、情報システムの開発を目的として設立された。

利用者が IBM の構築したウェブサイトやタッチトーンなどのシステムを利用して再登録手続きに必要な情報を入力すると、その情報がサービス・アリゾナのウェブサーバーへ伝送され、ウェブサーバーは IBM の TSM (Transaction Service Manager) により、MVD のシステムと料金決済システムとの間のオンライン上で情報をやり取りし、処理が完了する。MVD と IBM のシステム内部にはセキュリティがかかっており、権限を与えられていないものはシステム内部へのアクセスができない。また、サービス・アリゾナのウェブサーバーは、インターネット上から隔離されたサブネットワーク上に設置されており、IBM のネットワークとの間にもセキュリティ機能が追加されている。

□ 車両再登録手続き



車両再登録手続きに関しては、利用者は前もって郵便で受け取った再登録通知に印刷されている ID 番号と VIN ナンバーの下 2 桁を入力すれば、自動車の製造企業、モデル、年式が画面に表示される。登録料の支払いには、ビザカード、マスターカード、アメリカン・エクスプレス、ディスカバーという 4 つのクレジットカードだけが利用できる。取引の最後には、取引情報を記載したレシートが表示され、それを印刷すれば、登録済みの証明として利用できる。クレジットカードにかかる 2% の手数料に関しては、MVD がクレジットカード会社に支払うことで、利用者には負担させていない。

□ 特別デザインのナンバープレート取得



特別デザインのナンバープレートの予約、購入は、スクリーン上で全種のプレートデザインを閲覧できるようになっており、好みのデザイン、及び特注番号を選択できる。もし、その特定の番号が未使用であれば、希望の番号が予約、購入できる。

□ 住所変更



住所の変更サービスは無料である。名前、運転免許証番号、生年月日を入力して本人確認を行い、その後、新住所を入力する。免許証の複製を希望する場合（有料）は、この手続きの中でオーダーできる。

□ 免許証の複製



免許証の複製に関しては、運転免許証番号、生年月日を入力することで、本人確認を行う。この 2 つの項目により本人確認が行えない場合には、社会保障番号、目の色、住所などにより確認する。

【導入体制】

アリゾナ州 MVD は、1996 年 12 月に IBM と契約し、MVD の民間委託プログラムの一環として、サービス・アリゾナの構築に取り組んだ。民間委託プログラムは、MVD で行っていたサービスを MVD が承認した民間企業が提供する、というプログラムであり、民間の代理機関がサービス提供することにより市民の MVD オフィスへの訪問を減らすことを目的としている。さらに、サービス・アリゾナは電子政府の中でも比較的早い時期に実施されたプロジェクトであるため、アリゾナ州では当時あまり前例のなかったアプリケーション構築を行うにあたり、なるべく予算を抑え、失敗した際のリスクを極力回避したいという意図も持っていた。最終的に、IBM との間に「システム開発、運営費用はすべてベンダー側が負担、ベンダーはサービス手数料からコストの回収を行う」という合意を取り付けるに至っている。

IBM は契約後すぐに、1997 年の秋のサービス開始を目標としてシステムの構築に取り掛かっている。このように、サービス・アリゾナは、米国の電子政府プロジェクトの中でも非常にユニークで、サイトの構築、運営がすべて IBM によって行われている ASP サービスであり、しかも開発や運営費用などのコストはすべて IBM の負担となっている。アリゾナ州側が最終的に支払ったコストは、IBM のウェブサイトのアリゾナ州のバックオフィスシステムを統合する際の費用、20 万 6,000 ドルのみであった。

【効果】

サービス開始当初、利用者は、インターネットやタッチトーン電話での再登録手続きに関しては手数料として 6 ドル 95 セントを支払っていた⁷⁹。開始月には、インターネットやタッチトーン電話による利用を合わせて約 2,500 件の取引が行なわれたが、その後徐々に利用が頭打ちとなった。このような状況を見かね、MVD は、1998 年 10 月になると手数料の徴収を中止した。この効果はすぐに現れ、同月には、1 万 3,129 件の利用があった。さらに、同年 12 月には 1 万 9,486 件、そして 2000 年 12 月になると、4 万 2,755 件の取引を記録している。現在のところ、電話よりもインターネットの利用が普及している。

MVD のディレクターによると、オンライン対応での経費は 1 件あたりわずか 1 ドル 60 セントとなっており、従来の窓口対応にかかる 6 ドル 60 セントと比較すると、76%の節約となっている。

現在、サービス・アリゾナを利用して、アリゾナ州の車両登録全体の 15%が処理されており、IBM は登録 1 件ごとに車両登録税の 2%を受取ることになっている。車両登録税は車

⁷⁹ IBM の売上となる。

種や年式によっても異なるが、IBM は平均 1 件あたり約 4 ドルを回収しているようである。このベンダー持ち出し型のソリューションにより、アリゾナ州はコストをほとんどかけることなくオンライン・サービスを実現しただけでなく、年間の事務処理コスト 170 万ドルを削減することに成功している。さらに IBM も手数料を通じたコスト回収だけでなく、サービス・アリゾナで実現された ASP サービスを、自社の電子政府サービス・ポートフォリオの一部とすることで、さらにビジネスを発展、類似したサービスを他の州政府などに提供できるという利点も享受した⁸⁰。

【評価及び今後の課題】

サービス・アリゾナの特徴は、その企画、運営、保守を完全にアウトソーシングしてしまっている点である。この方法により、アリゾナ州には初期投資がほとんどかからず、また民間の技術を積極的に導入することによる最新の技術を楽しむことができる。

アリゾナ州 MVD では、サード・パーティ・プログラム (Third-Party Program) を推進しており、とくにサービスの電子化など、民間企業を通して MVD のサービスを提供することに非常に積極的である。MVD との契約を結ぶにあたり、民間企業は、どのようにサービスを提供できるかという提案を、MVD に提出する。コスト面、サービス内容、セキュリティ面、技術面などで MVD の基準に達する民間企業の案だけが認可され、サード・パーティ・プログラムの一環として、MVD のサービスを代行提供することが認可される。

IBM を電子政府導入パートナーとして選んだ最大の理由として、アリゾナ州では以下の点を挙げている。

- IBM の迅速なウェブ開発技術力によって、導入が通常より 3 ヶ月短縮できること
- 開発費用を手数料を通じて回収するなど、州政府による初期投資のいらないビジネスモデルを採用し、コスト効果の高い電子政府プロジェクトを行えること
- システムインテグレーションや、E コマース機能構築など、さまざまなノウハウ・技術ポートフォリオを持つ IBM とのパートナーシップにより、クレジットカード処理機能など高度な機能をすべて IBM が自前で用意してくれる便宜性

⁸⁰事実、サービス・アリゾナの成功の後、なるべくコストをかけずに電子政府を実現したい州政府や郡・自治体から問い合わせが殺到し、現在アーカンソー州やルイジアナ州で、同様のサービスの提供を行っている。また、サービス・アリゾナの構築を通じて州政府からの信頼を得た IBM は、2001 年 3 月より、アリゾナ州のポータル「Arizona@Your Service」 (www.az.gov) の構築プロジェクトも受注している。現在ポータル開発の第 1 フェーズとして、ウェブデザインを行っているほか、各州政府機関が持つウェブサイトの統合、アリゾナ州立公園におけるキャンプ地利用オンライン申請、オンライン・ギフトショップといった、新たなアプリケーションの開発、導入などを行っている。

1. 2 情報提供

(1) US ビジネス・アドバイザー (U.S. Business Advisor)

名称	US ビジネス・アドバイザー (U.S. Business Advisor)
推進母体	米国中小企業局 (Small Business Administration)
機能	米国におけるビジネスに関するさまざまな情報をオンラインで提供する。たとえば、ビジネス開発、財務、税制、法規制など。オンラインでビジネス・カウンセリング・サービスも受けられる。
URL	http://www.business.gov/

【沿革】

米国中小企業局 (SBA : Small Business Administration) は 1953 年に設立された独立政府機関で、米国市民がビジネスを開始、運営するのを支援するため、財務、技術、マネージメント面における広汎なサポートを行なっている。450 億ドルにのぼるビジネス・ローン、ローン保証、災害ローンを取扱っており、中小企業に対して米国内でも最も大きなサポート機関である⁸¹。



1999 年、ゴア副大統領の主導する国家業績評価 (NPR) と SBA による省庁横断型タスクフォースは、米国でのビジネスに関する頻繁な問い合わせにオンライン上で対処するため、US ビジネス・アドバイザー (U.S. Business Advisor) のウェブサイトを大幅に更改した⁸²。NPR では、情報技術を活用して、市民へ生産的かつ費用効率の高い方法で包括的なサービスを提供することを目的としていたことから、ユーザーの便益を向上させた同サイトのバージョンアップは、自然と NPR の対象となった。なお、同サイトは 1996 年 2 月にスタートしており、連邦政府における最初のゲートウェイ・インターネット・サイトである。

同サイトでは、1996 年以来、中小企業に対して「ワンストップ・ショッピング」を旗印に、ビジネス開発、財務、税制、法規制などに関する情報を提供してきたが、更改されたウェブサイトでは、より高度の検索機能、データベースをフル活用したウェブページの開発、顧客満足度を高めるための対応トラッキング・システム、ウェブマスターがよりよい管理を行なうためのインターフェースの改善などが特徴となっている。

⁸¹ 米国には、およそ 2,500 万の中小企業が存在している。

⁸² SBA では、このほか、「Online Classroom」や「Online Women's Business Center」などの、電子政府プロジェクトを行なっている。

図表 55 US ビジネス・アドバイザーのウェブサイト



出典：<http://www.business.gov/busadv/index.cfm>

【概要】

ユーザーは次のサービスを利用できる。

- ビジネスに関する FAQ (Frequent Asked Questions)
- ローン、商標登録、輸出ライセンス、給与・手当、税申告など、幅広い電子商取引サービスへのアクセス
- カウンセリング、ウェブ上のチュートリアルやオンライン・トレーニング、およびカウンセリング・教育・トレーニングに関する情報ソースの検索
- 政府の法規制を遵守するために必要な 500 以上の書式のダウンロード
- 環境、衛生、安全問題に関するソリューションのための双方向ツール
- 出資資本、契約の提供、貿易の手がかり、技術革新、調査助成金などに関して、バイヤーやサプライヤーとのコンタクト
- 国際貿易取引を支援するための、カスタマイズされたウェブページの作成
- 法規制、ガイダンスへのアクセス
- Eメールによるアドバイスやカウンセリング

□US ビジネス・アドバイザーの利用法

- 起業：起業を望むものは、まずビジネスを始めるにあたっての心構えや会社運営のアドバイスなどが盛り込まれたブックレット「スタートアップ・キット」、起業に成功した中小企業の情報が掲載されている「サクセス・ストーリー」で、既存企業の経験を習得。

- 資金調達：起業にあたっての資金調達が必要なものには、ベンチャー・キャピタルや個人投資家を紹介してくれるウェブサイト「ACE-Net」へのリンクを利用。また、SBAをはじめとする政府機関が提供する支援金情報や、ダウンロードするだけで利用できるローン申込書などを利用し、簡単に資金源へアクセス。
- 事業拡大：起業後、更にビジネスを拡大したいものは、政府との取引を紹介するサイトへアクセス。ここでは、SBAによる連邦政府との取引支援サービス、政府との取引の際の特別な規定に関するガイドや、各政府機関が開設しているオンライン取引サイトへのリンクが張られており、さまざまな政府機関との取引を実現。
- Eコマース：Eコマースを取り入れたい場合、中小企業Eコマース導入支援サイトを利用。SBAでは、独自のEコマース支援センターや、オンライン・チュートリアルを提供しており、高額なコンサルティングを利用しなくても、中小企業がウェブサイトを開設したり、取引に必要なシステム導入が可能。
- 最新情報及び研修プログラムへのアクセス：Eコマースを始め、新しいビジネス・トレンドや企業経営について学びたい場合、SBAが提供する研修プログラムへのリンクを利用。SBAでは、セミナー、ワークショップのほか、オンラインを通じた、ビジネス研修プログラムを提供。
- カウンセリング・コンサルテーション：ビジネスに関するさまざまな問題に答えるカウンセリング・サービスは、電話や面接を通じてだけでなく、オンラインを通じても実施。また、中小企業事業者が経営に関して意見交換を行えるB2Bサイト、商工会議所を利用。
- その他：ビジネスがうまく行かなかった場合のサポートも整備されており、会社を売却する際のアドバイス、破産申請方法についての説明、また弁護士紹介を行っているウェブサイトを提供。

【導入体制】

18 カ月間のレビューを通じ、民間ベンダーや政府機関からの支援やフィードバックをもとにしながら、Nvision Design, Inc.をはじめとする官民のウェブ・デザイナーが技術アーキテクチャを開発した。

【効果】

開設当時から1週間に40万件程度のヒットがあり、手軽に中小企業関係者が利用できる、低コストの情報提供サイトとして高い評価を得ている。

【評価及び今後の課題】



US ビジネス・アドバイザーは、1997年にゴア副大統領から「Hammer Award」を受賞している。この賞は、不要な官僚制度を取り除き、少ない

コストでより効果的に政府を運営するための方法を考案した連邦政府機関や職員に対し贈られるものである。なお、SBA では、1994 年にも、10 万ドル以下の保証ローンにかかわるペーパーワークを削減することを狙った、「LowDoc Loan Program」で、同賞を受賞している。

最近の US ビジネス・アドバイザーに対する批判には以下のようなものがある

- US ビジネス・アドバイザーのポータルは、連邦レベルに焦点を当て過ぎている。同ポータルでは、連邦レベルの中小企業に関する法規制を効果的に収集しているが、市民により近い州・地方レベルの情報を取扱っていない⁸³。
- ホームページ上のメニュー選択肢の多さ、45 もの関連政府機関へのゲートウェイ、7 つもの検索オプションは、ユーザーに対して、かえって複雑で使いにくい情報を提供している。
- 直接、即時にユーザーの問題・質問を見極め、双方向に解決するというのではなく、むしろ、ただ単なるリンクを提供している⁸⁴。

⁸³ 2001 年 6 月に GSA は、「Government Without Borders」というプロジェクトの開始を発表している。このプロジェクトでは、GSA の運営・管理する「FistGov」ポータルを拡大し、50 州のサイトを取りこむというものである。従って、このプロジェクトの進展次第では、US ビジネス・アドバイザーの抱える問題を解決することになるとみられている。

⁸⁴ Accenture は、「大きな情報の貯蔵庫を作るは簡単なことだ。情報の不足は、知識の意味を理解する基ともなる。SBA のケースの場合、ビジネスを法人化するための関連情報を探し出すのは非常に難しい。そして、何か見つけたとしても、実際に問題を解決するための情報というよりも、表面的なものだ。」と批判している。

(2) Envirofacts

名称	Envirofacts
推進母体	環境保護局 (Environmental Protection Agency)
機能	大気汚染、水質汚濁などの環境関連の公式データへアクセスするためのポータル・サイト
URL	http://www.epa.gov/enviro/index_java.html

【沿革】

「Envirofacts」は、大気汚染、水質汚濁などの環境関連の公式データへアクセスするためのポータル・サイトとして、1995年、環境保護局（EPA: Environmental Protection Agency）によってスタートした。Envirofacts 構築は、EPA が企業から収集した有毒物質の廃棄に関する報告書を作成し市民が閲覧できるようにすることを定めた、1986年の「スーパーファンド改正再承認法（Superfund Amendment and Reauthorization Act）」に端を発している⁸⁵。



従来 EPA では、さまざまな活動から収集したデータを、相互に互換性のない別々のデータベースに蓄積していた。そのため、「情報自由法（Freedom of Information Act）」に基づいた情報開示請求を処理するために、EPA の情報システム（IS）スタッフは個々の請求に応じて個別にデータベースを検索し、情報開示に対応をしなければならなかった。また、IS スタッフにのみデータベースへのアクセス権があったため、必要な情報を取り出すのに非常に手間取り、情報開示要求に迅速に対応できなかった。

【概要】

Envirofacts は、環境問題に関する情報のオンライン上のフロント・エンドとして機能している。複数のデータベースへのアクセスが可能のほか、EPA が収集した情報を提供するためのさまざまなアプリケーションが組み込まれている。ほとんどの情報は、Envirofacts 内に蓄積されているが、米国地理サービス（U.S. Geographical Service）や、地方の環境関連組織などの他のデータベースに格納されているものもある。同サイトでは、次のデータを提供している。

⁸⁵ 同法は、1980年に制定された「包括的環境対応賠償責務法（Comprehensive Environment Response, Compensation, & Liability Act）」の改正・再承認を行なった法である。EPA に対しては、「危険ランキング・システム（Hazard Ranking System）」の更改を要請している。

- 大気情報検索システム（AIRS: Aerometric Information Retrieval System）：AIRS データベースは、米国内の大気汚染に関する情報を提供。とくに、特定の工業施設に関する情報や、その工業施設が大気へ放つ化学物質に関する情報。
- 化学物質情報：EnviroFacts は、AIRS、許可遵守システム（Permit Compliance System）、有毒物質廃棄システム（Toxics Release Inventory System）などの異なったシステムのデータベースからのデータを保持。化学物質の名前、排出制限、報告されている排出状況などを、化学物質の詳細を提供。
- 工場施設に関する情報：EnviroFacts 内の、「Facility Identification Initiative」は、規制された工場施設に関する情報を提供。この情報は、全米にある 14 のシステムから収集されたもので、「Facility Information Query」を利用して検索可能。
- 助成金情報管理システム（GICS: Grants Information and Control System）：GICS は、EPA の環境プログラムをサポートする連邦・州・地方政府機関、大学、その他の研究機関など付与する助成金を管理・モニター。
- スーパーファンド情報：スーパーファンドは、EPA が、米国内の最も危険な廃棄物サイトをつきとめ、調査し、改善するためのプログラムである。「Superfund Query」を利用し、「包括的環境対応賠償責務情報システム（CERCLIS: Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Information System）」に蓄積されたデータにアクセス。工場・施設名、地域名、又は関連法規制名を利用して検索できる。
- 資源保存復旧情報システム（RCRIS: Resource Conservation and Recovery Information System）：RCRIS は、危険廃棄物に関する情報を含み、「Hazardous Waste Query」により特定の危険廃棄物取扱者の所在地などの情報を検索。
- 有毒物質排出リスト（Toxics Release Inventory）：TRI は、650 以上の有毒化学物質の情報を蓄積。「Toxic Release Query」を利用して、工場施設の基礎情報や化学物質に関する報告を収集できる。
- 許可遵守システム（PCS: Permit Compliance Systems）：PCS は、廃棄水を河川へ排出する許可を持つ企業の情報を提供。いつ許可が発行され満了するかといった情報や、企業が排出した物質を示すモニタリング・データを含んでいる。
- 飲用水情報：EnviroFacts では、飲用水のデータベースにアクセスできる。
- 危機管理プログラム：特定の可燃物質や有害物質を使用する企業は危機管理プログラムを策定しなければならない。

Envirofacts 導入後の重要な点に、「EnviroMapper」と呼ばれる地図作成機能の改善がある⁸⁶。EnviroMapper は、EPA の保有する環境データと、GIS・地図作成ソフトウェアの主要ベンダーである ESRI（Environmental Systems Research Institute, Inc., カリフォルニア州

⁸⁶ EnviroMapper は、ゴア元副大統領の推進した NPR（国家業績評価）のゴールである、「市民へ、居住地域の環境危険（Hazard）を知らせる」ということを実践している。

Redlands) の GIS 地図を統合したもので、視覚的に、特定地域の環境情報にアクセスできるようになっている。取り出せるエリアも、全米規模から、州、郡、市といったレベルで選択可能である。含まれている情報は、飲用水、有毒物質の廃棄、水処理の許可、スーパーファンド情報などがある。またユーザーは、自分で道路、病院、学校、行政区画などの付加情報を自由に追加することができる。

図表 56 EnviroMapper の実用例



出典： <http://maps.epa.gov/enviromapper/>

【導入体制】

EPA の情報管理室 (IRM Office) が中心となり、Oracle Corp. のリレーショナル・データベース管理システムと、ESRI の GIS 地理情報システム (GIS: Geographic Information System) を組み合わせて導入している。

EnviroMapper は、比較的安価な費用で、短期間で作成されている。現在のバージョンは、6 カ月の工程で完成しており、費用は 50 万ドルである。EnviroMapper は、ESRI のソフトウェア、「Visual Basic and Map Objects 1.2」を基に作成されている。

【効果】

Envirofacts は、月に 140 万のヒット、60 万ものカスタマイズした地図のリクエストがある。EPA の情報管理室は、「EnviroMapper は、クリックするだけで簡単に環境情報の地図を作成できるだけでなく、ウェブサイトへのアクセスを増加させている」と述べている。

Envirofacts の導入により、ユーザーは直接自分の必要とする情報を取り出すことができるようになったため、とくに FOIA による夥しい数の情報開示請求を捌く負担が大幅に軽減されることになった。さらに、Envirofacts は、州・地方政府機関、民間企業、一般市民が、十分な情報をもとに意思決定ができるように、環境情報へのアクセスを簡易なものへするという EPA のミッションを大幅に貢献するものとなっている。

【評価及び今後の課題】

EPA の高官は、Envirofacts 導入からの教訓として以下を挙げている。

- ユーザーの関り：EPA では、30 ものフォーカス・グループとのミーティングを実施し、ユーザーのニーズを見極めるとともに、定期的にユーザーの反応をモニター
- 旧システムとの共存：旧システムは、顧客からの要望がある限り、新システムと共存する必要があること
- 民間ベンダーの選別：民間ベンダーは、必ずしも依頼主（EPA）の要望に応えられるわけではない
- 業務の効率化：業務を自動化して顧客に直接行なってもらうことで、業務の負担を軽減し、コア業務へ取り組むことができる
- 確実な導入ステップ：小さなものから順次変革していき、その効果・機能を確認すること

1. 3 税申告

(1) 電子税申告

名称	電子税申告
推進母体	内国歳入庁電子税金管理局 (Internal Revenue Service, Electronic Tax Administration)
機能	オンラインによる税申告・還付申告
URL	http://www.irs.ustreas.gov/elec_svs/index.html

【沿革】

内国歳入庁 (IRS: Internal Revenue Service) では、毎年 2 億 8,800 件の税申告を受け取り、8,800 件の税還付を個人に対して行うと同時に、1 兆 7 千億ドルの税金を収集している。また、年間 1 億 1,000 件もの問い合わせに答えている。このように、税金にかかる膨大な取引の処理は、非常に時間と費用がかかり、かつ紙ベースでミスが生じやすいシステムであった。また、また市民の側でも、税申告時期には最寄りの図書館や郵便局、政府機関へ行き、必要なフォームと分厚い説明書を手し、自分で書類を作成するか、有料で会計士などに依頼する必要があった⁸⁷。



そのため、IRS は 1986 年、個人・事業者・代理申請者がより円滑に税金申告手続きを行なえるよう、電子税金管理局 (ETA: Electronic Tax Administration) を設置した。同年実施された連邦レベルの個人所得税に関する電子申告のパイロット・テストを経て、1990 年からは電子申告が本格的に導入されることとなった。1986 年のパイロット・テストでは、一握りの代理申請者 (ERO: Electronic Return Originator という) による、2 万 5,000 件の個人所得が電子申告されたが、13 年後の 1999 年には 4 人に 1 人の個人が電子的に税申告を行なうまでになった。IRS では、2007 年までに個人の税申告の 80% をオンラインで行うという目的を掲げている。

【概要】

現在、提供されている電子申告は、以下の 3 形態がある。

⁸⁷米国では、毎年、1 月から 12 月までの課税算出を行い、翌年 4 月 15 日までに申告することになっている。4 月 15 日には、深夜 2 時まで郵便局が開かれており、締め切りぎりぎりまでに申告書類を郵送する市民の行列ができる。

- 個人のパソコン（専用ソフトウェアを購入し、パソコンにインストールするか、または、サービスプロバイダのサイトを利用）
- 税理士などが提供する代理申告サービス（ERO）⁸⁸
- 電話による TeleFile

図表 57 IRS における個人所得の申告

年	TeleFile	代理申告 (ERO)	オンライン 申告	IRS における 全電子申告	IRS におけ る全税申告
1998 年	5,955	17,669	942	24,580	1,225,000
1999 年	5,664	21,223	2,458	29,346	1,251,000
2000 年 (予測)	7,000 - 7,800	25,000 - 31,000 (合計予測)		33,600	1,269,000
2003 年 (予測)	8,000 - 9,600	31,800 - 43,000 (合計予測)		44,100 - 45,600	1,321,100
2007 年 (予測)	9,400 - 12,700	40,000 - 57,000 (合計予測)		55,500 - 64,300	1,386,000

出典： The PricewaterhouseCoopers Enfowment for the Business of Government による「E-Government 2001」を参照

この中でも最も人気があるのは、最寄の税理士事務所などに赴き、書類を作成・提出してもらう代理申告（ERO）であり、電子申告の 70%を占めている⁸⁹。紙ベース、電子申告の種類に関わらず、専門家によるアドバイスを求める納税者は以前から少なくない。また、代理申告事務所ではインターネット普及以前から IRS にデータを電子的に送信する仕組みが整っていたため、電子的に書類を作成するばかりでなく、IRS に電子データを送付するサービスまでが包括的に提供されていることが多い。そのため、納税者にとっては自らパソコンやソフトウェアなどをセットアップすることなく電子送付まで面倒をみてもらえるので非常に便利なものとなっている。

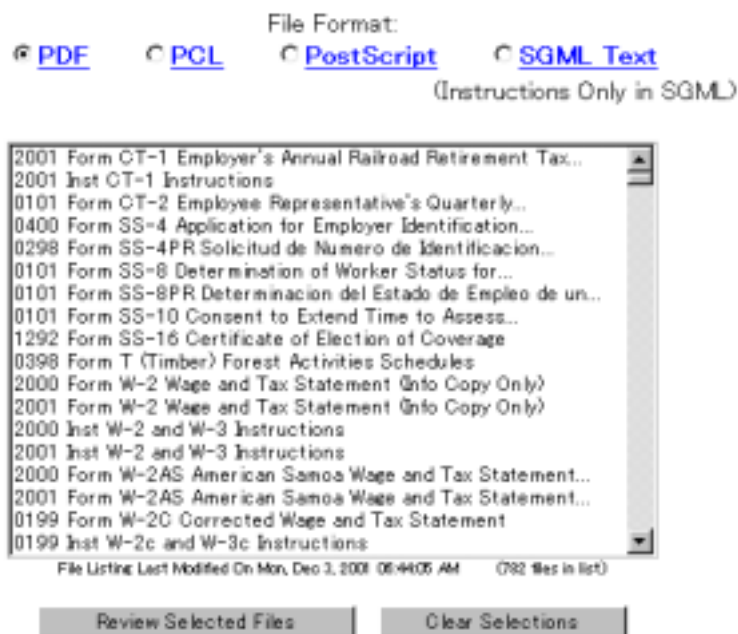
インターネットを利用しての税申告だけでなく、IRS のウェブサイトでは、申請書や説明書もダウンロードできる（下図参照）。さらに、税金の申告者は、E メールで IRS に質問

⁸⁸ 代理申請人は認可を受ける必要がないため、代理申請事務所のスタッフは必ずしも税理士や公認会計士であるとは限らない。

⁸⁹ 税金管理者連盟（Federation of Tax Administrators）による 2000 年税申告実態調査による。

を送ったり、「What's Hot」のページで税金をめぐる最新動向を入手できる。

図表 58 申請書・説明書のダウンロード



出典：http://www.irs.gov/forms_pubs/forms.html

【体 制】

電子税申告のイニシアティブの大半は、当初は IRS 内部で行なわれていた。しかし、電子申告の需要が増加し、提供するサービスも複雑化してきたため、IRS は 1998 年に CSC (Computer Service Corporation) に ETA のコンピューター・インフラストラクチャの再構築を委託した。2001 年 8 月には、CSC がピープルソフト社に対し、IRS のコールセンター・サポート、ヘルプ・デスク、マーケティング・セールス・サポートなどのカスタマー・リレーションシップ・マネージメント・ソフトウェアの提供を受ける契約を締結している。

【効 果】

IRS は、個人に対する電子税申告のメリットとして、次のようなものを挙げている。

- 迅速な還付が受けられる⁹⁰
- 正確な申告ができる⁹¹

⁹⁰ 郵便による紙ベースの申告の場合、還付を受けるのに約 6 週間程度かかるが、E ファイルの場合平均 3 週間に短縮される。

⁹¹ Government Technology 誌は、従来の紙による申告の場合、20%の書類に何らかの誤りが存在したが、電子申告では1%以下であると報告している。

- FedState プログラムを使い、連邦と州政府の申告が 1 度に処理できる⁹²
- 早めに申告しても、税金の支払を期日直前の特定日に指定できる

IRS では、電子税申告によるコスト削減も強調している。1999 年には、通常の郵送による申告には 3 千万取引あたり 4.28 ドル、電子申告には 4.14 ドルかかったとしている。この数字だけをみれば、削減されたコストは大きなものではないが、IRS では、下図にみるように、電子申告による件数が多くなればなるほど、固定費用を償却できるとしている。

図表 59 IRS の税申告コスト (3 千万件あたり)

年	郵送申告にかかる費用	電子申告にかかる費用
1999 年 (実績)	\$4.28	\$4.14
2003 年 (予測)	—	\$3.50
2007 年 (予測)	—	\$2.00

出典： The PricewaterhouseCoopers Enfowment for the Business of Government による「E-Government 2001」を参照

【評価及び今後の課題】

電子申請は税金の還付を受ける納税者にとって最も利用価値が高い。郵送による申告よりも迅速かつ正確に書類が処理されるため、それだけ早く還付金を受領することができるためである。実際、税金管理者連盟 (Federation of Tax Administrators) の報告によると、2000 年度の総電子申告件数の 94% が還付を求める申告であった。

一方 IRS では、電子申請を普及させるために次のような課題を抱えている。

- ペーパー処理の継続：納税者は、オンラインで書類を提出した後でさえも、「W-2 フォーム」⁹³と個人の署名は紙ベースで郵送しなければならない。現在 IRS では、電子的に書類を作成した納税者の一部を無作為に抽出し⁹⁴、事前に ECN (E-file Customer Number) と呼ばれる暗証番号を配布、パソコンを使って申告書を送信す

⁹² FedState プログラムとは、IRS が納税者の情報を受領した後に、所定の州政府に必要情報を転送するシステム。米国では個人所得税を課す州が 50 州のうち 42 州あり、うち 38 州が IRS が主導する FedState プログラムに参加している。

⁹³ 1 年間の所得と源泉徴収された税金を示す支払い調書。

⁹⁴ 書類を電子的に作成、印刷、署名の上、郵送した納税者も対象となった。したがって、必ずしも電子的に送信していなくともよい。

る際の本人確認に利用した⁹⁵。この試みは、件数にしてはまだまだ限定的であるが、ECNを使ったこれまでのパイロットの結果は良好とされており、完全電子化への移行は以前に比べ徐々に現実味を帯びてきているといえる。

- IRSにおけるセキュリティ保護の遅れ：IRSでは、例えば、2000年9月、2001年にGAO（会計検査院）が発表した調査報告で、ファイヤウォールを含むシステム設定の不備、アクセス管理の甘さなどが指摘され、IRSのシステムから個人情報漏洩する危険性があるなどとしてセキュリティ・レベルの低さが厳しく批判されている⁹⁶。
- 納税者の不安：納税者の間には、電子申告を利用することにより、IRSから監査を受けやすくなると懸念するものも多い。この問題に対処するためIRSでは、マーケティング・キャンペーンを実施し、納税者の誤解を解くべく尽力している。キャンペーンではとくに、監査実施の基準には申告方法は関係ないことに加え、従来の郵送による税申告では、電子申告に比べると40倍以上の確率で、IRSから申告後連絡を受けると説明している。

⁹⁵ 代理申請を利用する場合は、代理申請事務所に前年度の年収、税額などを証明する書類を持参し、納税者が自分でPINを設定できる。

⁹⁶ GAO報告書、「Computer Security: Critical Federal Operations and Assets Remain at Risk (No: T-AIMD-00-314)」を参照。

1. 4 電子調達

(1) スマートペイ (SmartPay)

名称	スマートペイ (SmartPay)
推進母体	連邦調達局 (GeneRAL Services Administration)
機能	連邦職員専用のクレジットカード・プログラム。オンラインによる口座閲覧が可能。
URL	http://www.fss.gsa.gov/services/gsa-smartpay/

【沿革】

連邦調達局 (GSA) では、1998 年、連邦政府機関が出張や所有車にかかわる支払いを簡易化し、物品をより効率的に購入するための「スマートペイ (SmartPay) プログラム」を開始した。連邦職員向けのクレジットカード・プログラムは 1980 年代後半から IMPAC (International Merchant Purchase Authorization Card) が利用されていたが、1994 年の「連邦調達合理化法 (FedeRAL Acquisition Streamlining Act or 1994)」による連邦政府の調達改革に端を発し、1998 年 11 月 30 日から新たにスマートペイ・プログラムとして再スタートされた。



【概要】

スマートペイ・プログラムは用途に応じて 4 種のカードを発行している。

図表 60 スマートペイ・カードの種類と概要

カードの種類	概要
パーチェスカード	広くモノやサービスの購買時に利用される。コンサルティング・サービスや建設作業の依頼なども含まれる。スマートペイ・プログラムのトランザクション件数の約 70%がこの一般的なパーチェスカードによるものである。
トラベルカード	会議登録費用、ホテル代、航空運賃代など出張関連の経費決済に用いられる。プログラム全体のトランザクションの 28%を占める。
フリートカード	ガソリン代や政府がリースし、職員に供与している車の維持費、修理費などの決済に利用される。全体の 2%を占める。
統合型カード	上記 3 種のカードでは購入できるモノやサービスが種類ごとに定められているが、この統合型カードでは、2 種類以上のカードの用途を 1 枚のクレジットカードに収めることができる ⁹⁷ 。

⁹⁷ しかし、現時点では不正使用の危険性が高まるとしてどの省庁も統合型サービスの導入には消極的であり、内務省など一部の政府機関で限定的に利用されているに留まっている。

出典： GSA の資料を基に作成。

これらのカードは各政府機関の責任者、もしくはプログラム責任者が各省庁およびユーザーのニーズに合わせて選択・申込できるようになっている。機関内でスマートペイ・クレジットカードの利用を統括する責任者は、カード所有者の任務や権限に応じて利用限度額を設定したり、クレジットカード会社（金融機関）から送られてくる明細内容を厳密にチェックし正式に許可された購買であったかどうかを確認したりするなどの責務を負っている。通常、取引 1 回当たりの限度額は連邦調達法でマイクロ（小規模）調達と定義されている 2 万 5,000 ドル以下に設定され、それとは別に 1 カ月に許容される累計限度額がそれぞれのカードごとに設定されることになっている。一部管理職クラスには 10 万ドルまでの利用限度額が与えられることも珍しくない。

GSA では、各政府機関に対し、次のようなスマートペイの利点を挙げている。

- 一括明細書の発行：提携銀行は、個人宛てに請求書を送付する一部のトラベルカードを除き、毎月、政府機関宛てにすべての口座分の取引をまとめた利用明細書を発行し、政府機関から一括で支払いを受けることになっている。こうすることにより、金融機関側の事務コストも省略でき、まとめて確実に口座の決済が行えるほか、政府機関内の調達や経理担当者がすべての経費や調達コストを一元的に把握しておけるというメリットがある。
- 詳細な明細情報の提示：通常のクレジットカードの明細書には、取引の日付、金額、店舗名が記載されている程度である。しかし、B2B 取引と同じように B2G 取引にはより詳細な取引内容を常に把握しておくことが重要である。したがって、スマートペイ・クレジットカードの明細書には、上記にあげたような一般に「レベル 1」と呼ばれる情報だけでなく、購入したモノやサービスの詳細、数量、単位、一つ当たりの金額など、いわゆる「レベル 3」といわれる取引内容までが記載される。商店側にはこれだけ細かい情報を他者と共有するためある程度の追加労力が必要となるが、マスターカードと VISA はレベル 3 の情報を提供する商店には取引手数料の割引を提供するという形で、この追加労力の対価を支払っている。
- オンライン口座管理サービス：一括明細書の作成のほか、金融機関が提供する付加価値サービスとして、オンライン・バンキングの世界でおなじみのウェブ・ベースで口座情報を閲覧できるという EBPP サービスなどがあげられる。各省庁の調達あるいは経理担当者は提携銀行が提供するウェブ上のサービスを利用することで常に 2、3 日前までの取引履歴を把握しておくことができる。
- キャッシング・サービス：出張時に必要となる現金を、クレジットカードを発行する銀行が提携する ATM からいつでも簡単に引き出せるサービス。従来のように事前に申請書類を提出して前金をもらう仕組みに比べて、事務手続が不要な分、便利、かつ出張中に現金が不足した際などにも対応可能として評判がよい。ちなみ

に、ATMの種類によってはエンドユーザに手数料を課されることもあるが、それらは後日、政府機関により返金される。

スマートペイ・クレジットカードは、下図にみるとおり、連邦政府職員が業務上使用することが許可されたものであるという点が一目でわかるデザインとなっている。使い方は通常のクレジットカードと同様で、マスターカードか VISA を受け入れる店舗で決済の際にスマートペイを提示すればよい。決済時の承認プロセスも通常のクレジットカード決済と同じで、マスターカードもしくは VISA の持つオンライン・ネットワークを使い、有効期限、所有者の名前、口座番号のほか、盗難カードでないかなどがオンラインで確認された後、承認もしくは拒絶の連絡が店舗側に送信される。

図表 61 スマートペイ・カードの実物



パーチェス・カード



トラベル・カード



フリート・カード



統合型カード

出典： GSA ウェブサイトを基に作成

通常のクレジットカードとの違いは、一般、トラベル、フリートに分類されており、それぞれのカードによって購入できるモノやサービスが限定されていること⁹⁸、長期レンタカーなど長期にわたる資産賃貸や土地、建物などの賃貸には使えないようになっていること、などである。

GSA はスマートペイ・プログラムの立ち上げに当たり、全米すべての州政府にスマートペイ・クレジットカードの利用者には州税である消費税を免除して欲しいとの嘆願書を出した。州政府の中にはこれに応え、一部条件付でスマートペイ・クレジットカードの利用者

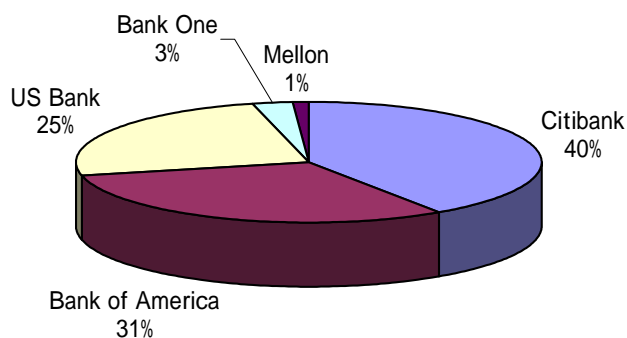
⁹⁸GSA は金融機関が異なる種類のスマートペイ・クレジットカードを発行する際にそれぞれの種類に特有の上 4 桁の番号を指定している。現時点で最終確認はとれていないが、この 4 桁の数字を使い、承認の際に該当するモノやサービスがそのカードで許可されているかどうかを調べ、該当しないもの場合は利用を認めない、という仕組みが存在するものとみられる。

には消費税を課さないとの措置をとっているところもある。

【導入体制】

スマートペイ・プログラムの契約を受注したプロバイダーは、CitiBank、First National Bank（現在、Bank One）、Mellon Bank、NationsBank、U.S. Bank の 5 つの銀行で、契約期間は、1998 年 11 月 31 日から 2003 年 11 月 29 日までの 5 年契約となっている（各銀行のシェアについては下図参照）。いずれの銀行もマスターカードと VISA の 2 種類のクレジットカードを発行しているため、両社のクレジットカードを受け入れる全国、全世界の商店・企業、およびオンラインでの買物にスマートペイ・カードを利用することができる。

図表 62 スマートペイ・カードを提供する銀行 5 社のシェア



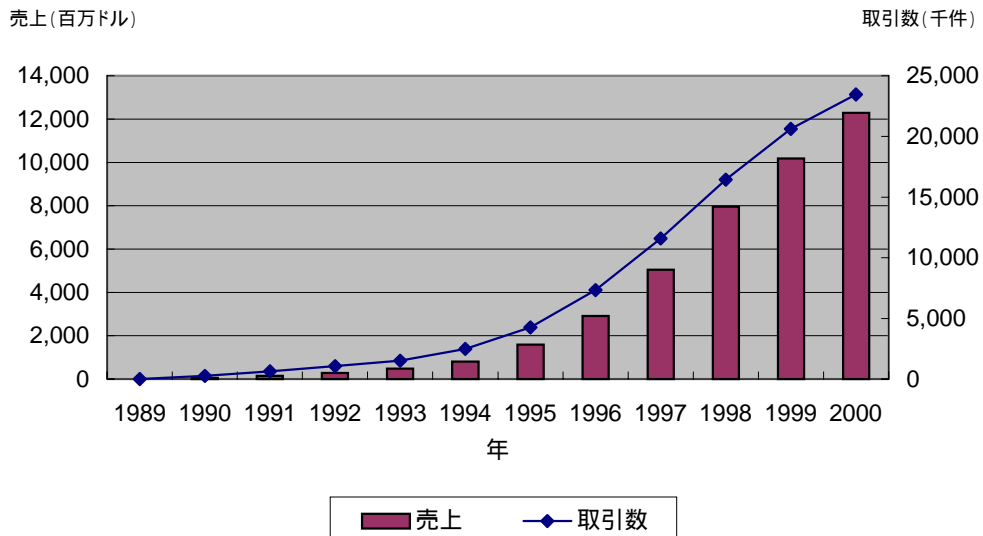
注：期間は1998年12月から1999年9月まで

出典： 「GSA SmartPay 1999 Executive Summary」を基に作成

【効果】

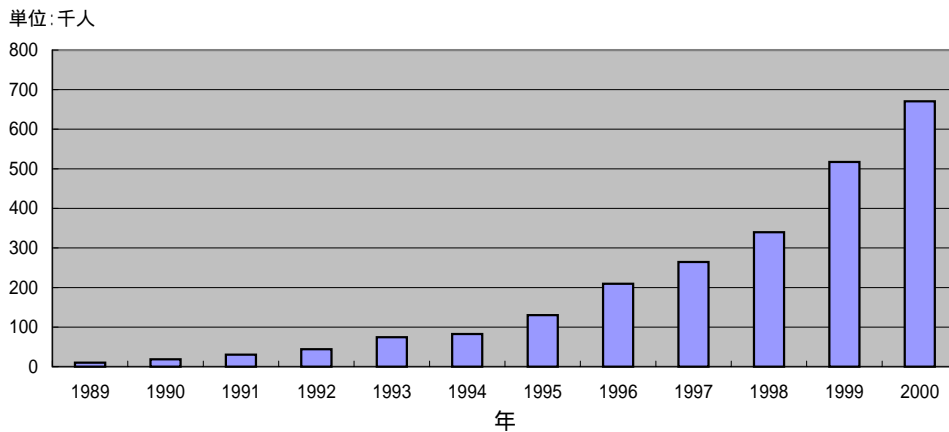
スマートペイは 2001 年 8 月の時点でカード発行枚数は約 67 万枚となっており、5 つの金融機関と提携し、200 以上の政府機関で利用されている。2000 年度の実績では、GSA のスマートペイによる取引件数は 2,345 万件、決済金額は総額 122 億ドルに達した。1 回あたりの平均利用金額は 523 ドルとなっている。また、GAO などの試算によると、スマートペイの導入による書類作成や稟議・決裁に伴う人件費等の削減効果は、1 取引あたり 55 ドルとなっている。

図表 63 スマートペイを利用した売上と取引数の推移



出典： GSA 資料を基に作成

図表 64 カード保持者数の推移



出典： GSA 資料を基に作成

【評価及び今後の課題】

GSA としては 1990 年代半ばから本格化している調達改革の一環として、スマートペイ・プログラムを位置付け、とくに少額の購買活動に際し決済手段を簡素化させることで政府機関内の事務コストを削減、業務処理を効率化に取り組んでいる。実際、スマートペイ・

プログラムの利用者数や取引件数、金額はどれも年々増加しており、パーチェスカードを中心にスマートペイの利用は浸透しつつある。GSA としてはより高額な購買活動にスマートペイの利用を奨励するなど、今後もさらにその利用を促進させ、一層のコスト削減を目標としている。そのために、GSA は独自にスマートペイ・プログラムについての情報をまとめた CD-ROM を作成し、関連政府機関に配布するなど、スマートペイ・プログラムの教育・広報活動にも力を入れている。

その一方で、政府の業務上使うべきスマートペイ・クレジットカードを私的な目的に不正利用するなどするケースも増えており、エンドユーザに対する意識啓蒙活動を各政府機関において実施することが重要になっている。例えば、商務省は 2,500 ドル以下の限度額を持つ職員には 20 時間、それ以上の限度額を持つ職員には 40 時間から 80 時間の研修を義務付けるなど、政府機関内で独自の教育プログラムに力を入れている代表例である。

(2) eメリーランド・マーケットプレイス (eMaryland Marketplace)

名称	eメリーランド・マーケットプレイス (eMaryland Marketplace) 」
推進母体	メリーランド州調達局 (The State of Maryland, Department of General Services)
機能	オンラインカタログを利用した、電子調達・電子入札
URL	http://www.emarylandmarketplace.com/

【沿革】

メリーランド州では、1997年に、「知事の調達タスクフォース (Governor's Procurement Taskforce)」が設置され、州調達局 (DGS: Department of General Services) が中心となって、オンライン上での調達に取組みはじめた。電子調達のイニシアティブは、パリス・グレンデニング (Parris N. Glendening) 知事の推進する「デジタル・メリーランド (Digital Maryland)」の一環でもあった⁹⁹。



2000年3月、オンラインカタログを利用した調達・入札を通じた2種類の調達ができる「eメリーランド・マーケットプレイス (eMaryland Marketplace)」を開設した。この結果、州政府機関に商品、サービスを提供する企業とのEコマースが始まった。2000年3月からのサービス開始以来、同州が同ウェブサイトに表示した契約は1億ドルを超えており、現在では、60の州・地方政府機関¹⁰⁰、414のバイヤー、1,100以上の入札ベンダーが取引を行なっている¹⁰¹。

【概要】

メリーランド州が提供している eメリーランド・マーケットプレイスは、以下のような点で、他州における電子調達への取組みと一線を画している。

- 電子調達を実用化した最初のシステム
- セルフ・ファンディングを取り入れた最初のシステム
- 初めて電子調達システムに地方 (市町村) 政府を巻き込んだ州政府

⁹⁹ 2002年までに50%、2003年までに65%、2004年までに全調達取引の80%をオンライン上で行うことを目標としている。

¹⁰⁰ 州政府機関以外のトップ10ユーザーには、Ann Arundel County、City of Baltimore、Towson State Universityなどがある。

¹⁰¹ 2001年10月23日付 MarylandB2B.com、「DGS Provides Additional Access to eMaryland Marketplace」参照。

調達物品は、コンピュータ・ソフトウェア、医療品、食料品、事務機器、日常消耗品、さらには、学校施設の利用に関する研究までもが調達の対象となっている。

企業サプライヤーがこのウェブサイトを利用して州政府と取引を行うには、オンラインで登録を行う必要がある。登録者は利用するサービスの内容により異なる年会費を支払う仕組みとなっている。例えば、オンライン・カタログ販売の他、オークションに参加できる「ベーシック会員」は 150 ドル、オンライン・カタログ販売、オークション参加、電子メールによるオークション情報の自動的受信が可能な「プレミアム会員」は 225 ドルを支払う。また、物品のサプライヤーは、カタログをウェブ上に掲載するごとに 3 ドル 50 セントの取引手数料を支払う。これらの料金は、ポータル運営者である SAIC に直接支払われることになる。また、購入側である州政府機関は無料でユーザー登録できる。

企業は、取り扱う商品をオンラインカタログとしてウェブ上に掲載し、買い手である州政府機関がこのカタログの情報をもとに、ウェブサイトで注文を行う。また、州政府機関が購入したい商品を掲示し、企業に入札させるオークションを開くこともできる。いったん州政府機関による購入が決定されると、その購入は自動プロセスにより、承認される。購入にかかる全工程時間は、従来の調達システムの 30 分に比べ、わずか 6 分ほどである。

e メリーランド・マーケットプレイスでの取引の安全性を確保するために、企業、政府機関とも、登録の際にユーザーID とパスワードを取得する必要がある。取引に関する情報は、SSL の暗号化を通じてやりとりされている。同サービスは、これまで政府向け SI 事業で活躍してきた SAIC などが、政府向け EC ソリューション・サービスの本格的なサービス展開を念頭に、関与したプロジェクトにより実現している。セキュリティ対策には定評のあるこの SAIC が関与していることはひとつのポイントといえるが、現状では、とくに最新の対策やセキュリティ技術の導入は見られず、ごく基本的なレベルのセキュリティとなっている。

【導入体制】

e メリーランド・マーケットプレイスの立ち上げには、SAIC が主要契約者となり、サブコントラクターとして、Intelisys Electronic Commerce、KPMG Consulting、Metiom、Early Morning Software、International Tehnologies などの民間ベンダーが技術支援を提供している。

SAIC との契約は 3 年契約で、セルフ・ファンディング方式を採用している。つまり、州政府と契約企業とは、各取引ごとに生じる金額（売上、手数料など）に応じて収入を分配するというものである。メリーランド州は、初年度、500 万ドルを超える収益に関して、そ

の 5%を受取り、2 年後には 10%、その後は 12.5%を受取る。なお、前述のとおり、会員費用とサプライヤーの取引料金は、直接 SAIC が受取ることになっている。

【効果】

政府による調達には、政府が希望する価格で物品を提供する企業の調査、書類作成、郵送など、時間とコストのかかる作業が多い。これらの過程を簡素化し、ジャストインタイム (JIT) のサプライチェーンを構築する目的で、E マーケットプレイスが開設された。また、ウェブベースで利用できる E マーケットプレイスは、メリーランド州全体に分散する州政府機関のすべてが利用できる調達機能として極めて好評である。とりわけ、中小企業は、E マーケットプレイスをより積極的に利用している。州政府機関による購入希望商品のオンライン掲示により、中小企業は、最新の調達情報を入手することができ、従来のような煩雑な手続きなしにアクセスできることが、その大きな魅力となっている。

同ウェブサイトでの取引を行うことで、メリーランド州では注文 1 件ごとに 100 ドルのコスト削減、年間 1,200 万ドルのコスト削減を見込んでいる。

【評価及び今後の課題】

200 年 3 月のサービス開始以来、e メリーランド・マーケットプレイスは次の賞を受けている。

- 「E - Gov2001」カンファレンス (2001 年 7 月、ワシントン D.C.で開催) で、「E-Gov 2001 Pioneers」受賞
- 州・連邦政府の IT プロフェッショナル向け雑誌、Civic.com より、「Civic 50」受賞
- 全米州最高管理者協会 (National Association of State Chief Administrators) より、革新的な調達を行なったことで表彰
- 州政府評議会 (Council of State Governors) より「2001 Innovations Awards」受賞
- 州政府評議会の「Eagle E-Government Award Program」より「Best Executive Branch」に選出

DGS では、e メリーランド・マーケットプレイスのさらなる普及を図るため、2001 年 10 月には、入札企業間のデジタル格差を是正するための「e メリーランド・コネクション (eMaryland Connection)」プログラムを開始した。このプログラムは、DGS が管理する州内の建物にコンピュータ・ステーションを設置することにより、e メリーランド・マーケットプレイスへのアクセス手段を追加したもので、企業規模にかかわらずすべてのベンダーが電子調達を行なえることを狙っている。

1. 5 電子商取引

(1) TreasuryDirect Electronic Service

名称	TreasuryDirect Electronic Service
推進母体	財務省国債局 (Bureau of Public Debt, Department of the Treasury)
機能	オンライン上で国債購入や口座管理を行う
URL	http://www.treasurydirect.gov/

【沿革】

TreasuryDirect は、個人が、ブローカーやコミッションなしで、政府から直接、手形や国債を購入できる、財務省国債局 (Bureau of Public Debt) が運営・管理しているプログラムである¹⁰²。このプログラムは、主として、満期まで手形や国債を保持し、自らを専門的な有価証券トレーダーをみなさない個人投資家により利用されている。米国の全国債 5 兆 6,000 億ドルのうち、1.5% (資産にして 850 億ドル) を占め、一口座当りの平均金額は 10 万 5,000 ドルとなっている¹⁰³。しかし、利用プロセスは複雑で面倒なものであり、通常、最寄りの連邦準備銀行 (Federal Reserve Bank) を訪れるか、預金小切手か支払い保証小切手を利用しなければならなかった。



このような手間を省くために、財務省は国債局は、いったん TreasuryDirect の口座を開設して政府が銀行口座情報を確認次第インターネットでやり取りができるようになる、「TreasuryDirect Electronic Service」の提供を開始した。

【概要】

「TreasuryDirect Electronic Service」では、インターネットまたは電話を利用し、国債の購入、再投資、口座残高確認などを行うことができる¹⁰⁴。このサービスを利用するには、投

¹⁰²財務省国債局では、1999年8月31日付けで、全米にある37の財務省・連邦準備銀行のサービスセンターを閉じた。これは、同省が紙ベースによる国債発行を中止した1986年に開始された改革の一環である。同省によると、75万人の投資家のうちわずか2%がこれらのサービスセンターを利用しており、閉鎖することにより、年間500万ドルの削減ができるという。また、サービスセンターのロケーションは限定されたものであり、例えば、フェニックスのように退職者が多いにもかかわらず、サービスセンターが設置されていないという弊害もあった。

¹⁰³ Philadelphia Inquirer、「Customer for Treasury securities can no longer buy in person」(1999年8月31日)を参照。

¹⁰⁴ 投資家は、引き続き郵送により申請用紙を取得できる。

資家はまず、所定の登録用紙を担当局に申請・入手の上、必要事項を記入した申請書を郵送し、TreasuryDirect の口座番号を取得する。口座番号を取得した利用者は、その後、フリーダイヤル番号かウェブ上のバーチャル・ロビーを利用して、オンライン・サービスの利用を開始することができる。

□ 手形・国債購入

Buy Direct

手形・国債購入の際は、TreasuryDirect の口座番号と納税者識別番号を投入する。支払いは、ビザ、マスターカード、アメリカンエキスプレス、ディスカバーなどのクレジットカードを利用して事前に登録した銀行口座から自動的に引き落とされるほか、デビットカードも利用できる。セキュリティには SSL (Secure Sockets Layer)¹⁰⁵を利用している。

□ 再投資

Reinvest Direct

手形・国債が満期になる 45 日前に、「再投資 (Reinvestment Request) フォーム」を受け取る。その後、ウェブ上のバーチャル・ロビーを訪れるか、フリーダイヤルを利用して手続きを行なう。その際、TreasuryDirect 口座番号、再投資を行なう CUSIP (Committee on Uniform Securities Identification Procedures) 番号¹⁰⁶、フォームに記載された認証番号、再投資の償還期間、再投資番号が必要となる。

□ 口座管理

Manage Direct

TreasuryDirect では、次の口座管理をオンラインで行なうことができる。

- 明細書の発行—利用者はオンラインで明細書の発行を申込みことができ、サイトが申込みを受け付けた翌週に明細書が郵送される。
- 残高確認—リアルタイムの残高をウェブ、または電話で確認できる。
- 納税書類の申請—納税のための書類作成をウェブ上で申請することができ、書類は翌日郵送される。
- 住所、電話番号の変更

なお、口座内の残高が 10 万ドルを越す場合の 25 ドルの口座維持管理費の支払いは、電話での手続きのみが取り扱われており、ウェブでは受け付けていない。この他、手形・国債

¹⁰⁵ SSL は、ネットスケープが、インターネット上で安全に情報を送信するために開発したプロトコルであり、利用者のウェブブラウザと閲覧しているウェブサイトとの間で送信されるデータを暗号化するためのプライベートの数学的な鍵を利用することにより機能する。

¹⁰⁶ 米国で使われている、個別の証券を特定するための 9 桁の番号。

の売却についても、「Sell Direct Request」フォームに必要事項を記入の上、署名をして郵送しなければならない、オンライン取引は実施されていない。

セキュリティに関しては、すべての処理情報は、SSL による暗号化が適用され、国債局に送受信されている。利用者は、口座番号を入力することで、取引や残高確認を行うことができる。

【導入体制】

財務省国債局が管轄。システムを構築した民間ベンダーについては公表されていない。

【効果】

現在、このサービスを利用している投資家は 75 万人にも上り、サービスが開始された 1998 年から現在までに約 1,230 億ドルの国債に投資が行われている。また、満期後も引き続き手形・国債を購入するリピーター利用者の 3 分の 2 が、同電子システムを利用している。

【評価及び今後の課題】

現在のところ、TreasuryDirect 口座開設の申し込み自体は、オンラインサービスの開始以前に郵送で実施する必要があるほか、一部のサービスはオンラインで行えないなど、すべてのプロセスが電子化されているわけではない。

またセキュリティに関しても、利用者を識別する方法は基本的に口座番号と社会保障番号の組み合わせだけで、各自が設定するパスワードなどによる厳格なセキュリティ対策はとられていない。そのため、現状のセキュリティシステムに関して、個人の口座情報の漏洩や、他人の口座を使った不正な国債売買といった潜在的な問題に対する懸念が一部で強まっている。そのため、オンラインで完全に処理することができる双方向サービスを提供するには、今後もさらなるシステム投資やセキュリティ対策が必要である。

(2) オレゴン州オンライン・オークション・プログラム

名称	オレゴン州オンライン・オークション・プログラム
推進母体	オレゴン州管理サービス局 (Department of General Services, State of Oregon)
機能	オンラインで全州政府機関の余剰物や不要品を分配するオークション
URL	http://tpps.das.state.or.us/surplus/auction.htm

【沿革】

オレゴン州における全州政府機関の余剰物や不要品を分配するオレゴン州管理サービス局 (DGS: Department of General Services) は、インターネットの普及によるオンライン・オークションを利用して、不要品や中古品のオークションを行なっている。オークションでは、オフィス家具、車両、ボート、建設機器、衣料、ベッド、医療器具、塗料と溶剤、防火器材などから、警察が没収した高価貴金属やオーディオセットまでが、競売にかけられている。



従来、オークション参加者は倉庫に出向き、終日、連邦政府における古着、警察による没収品、州政府が主要する物品の定期的な交換にともなう中古品などを探していた。物品の購入者にとって手間がかかるだけでなく、特定の日にオークションを企画し、実際にその場所で対応しなければならない州政府の担当者にとっても負荷のかかるものであった。

【概要】

オレゴン州 DGS は、1998 年 12 月から試験的に eBay でオークションを開始した。オンライン・オークション・プログラムには、次の 4 種類がある。

- 「oregontrail2000」…オレゴン州における個人財産の余剰品、没収品、修復品（配送可能）で、ヘルメット、タイヤ、自転車、プリンター、スキャナーなど
- 「oregonsurplus2000」…オレゴン州における個人財産の余剰品、没収品、修復品（配送なし、もしくは手配はサプライヤーが行なう）
- 「oregonmotors2000」…オレゴン州における余剰、没収、修復車両で、トレーラー、トラック、乗用車など
- 「oregonprime2000」…全米における連邦政府の余剰物

図表 65 eBay に掲示された「oregontrail2000」のオークションサイト

Items for Sale by [oregontrail2000 \(1402\)](#) ★

Includes current auctions and Buy It Now items by the seller. Seller, [view high bidder email addresses](#).

1 - 189 of 189 total. Click on the column headers to sort.

Item	Start	End	Price	Title	High Bidder / Status
598344047	Nov-23-01	Dec-03-01 12:06:18	\$12,000.00	Horse Starting Gate Only!!	No Bids Yet
598479079	Nov-26-01	Dec-06-01 15:19:33	\$60.00	Motorcycle Helmets(2) Buffer/Shoes, Evidence!	bucka2 (2)
598479431	Nov-26-01	Dec-06-01 15:28:29	\$405.01	17" Enkon Wheels w/Kumho Tires(4) - Evidence!	harcourad01 (1)
598511925	Nov-27-01	Dec-07-01 09:05:02	\$26.95	Misc. Tire Chains!!	tcloudy@aol.com (33)
598512096	Nov-27-01	Dec-07-01 09:08:50	\$30.01	Red/Blue Plastic Light Bar Covers Police Item	m99 (118) ★
598512412	Nov-27-01	Dec-07-01 09:18:32	\$9.99	3-General Loader/Grader Tires!!	mzefman2000 (0)

出典： eBay ウェブサイトより

【導入体制】

オレゴン州オンライン・オークションは、1998年12月から半年間の試験期間を経て、eBayが提供している。

【効果】

従来のオークションより断然競売率が高くなっており、収入も250%アップしている。オンライン・オークションの収入はDGSの毎月の収入の50万ドルのうち2万5千ドルに相当といわれる¹⁰⁷。eBayは3,000万人以上のユーザーを抱えており、ユーザー同士の競争により値段が容易に上昇するのがその理由だとされている。このようなオンライン・オークションの人気により、オレゴン州では、1999年11月以降、従来のオークションは廃止した。

【評価及び今後の課題】

オレゴン州のオンライン・オークションの特徴は、連邦政府機関など、他のレベルの政府と提携していることである。内務省土地管理局（BLM: Bureau of Land Management）では、2000年10月から、オレゴン州調達局を通じて余剰車両を販売している。小型トラック、SUV（スポーツ・ユーティリティ・ビークル）、ブルドーザーなどを含む車両が、週平均5、6台売れており、BLMは、1台につき200ドルをオレゴン州に支払うか、重量車に対しては販売額の7%を支払う。BLMでは、それ以前は連邦調達局（General Services

¹⁰⁷ Information Week 誌、「How much is that spotlight on the web site?」（2000年1月17日）を参照。

Administration) を通じて販売していたが、ほとんど収益がない状態であった。BLM の関係者によると、契約先変更の決め手は、オレゴン州がオークションに関する専門的な知識・経験を蓄積していたこと、そして、顧客をもっていたことである。

連邦政府機関の中でも、州政府とこのような政府サービスの委託契約を行っているところはない。現在では、覚書のレベルではあるが、内務省のすべての部署が、オレゴン州とオークションの契約を取り交わしている。なお、テキサス州でも、オレゴン州にならい、eBay などのオンライン・オークションの積極的な利用をはじめている¹⁰⁸。

¹⁰⁸ ミシガン州では、独自のオークション・サイトを作成している。

2 省庁横断型プロジェクトの事例

2. 1 最初の省庁横断型プロジェクト：政府ポータルサイト「FirstGov」

名称	FirstGov
推進母体	連邦調達庁（GSA：General Services Administration）
機能	連邦政府省庁の情報へのリンクと横断検索
URL	http://first.gov/

【沿革】

「FirstGov」は、連邦調達庁（GSA：General Services Administration）が運営・管理するポータル・サイトで、米国連邦政府の省庁横断型のプロジェクトの最も代表的なものである。このポータルは、異なる政府機関の関連ページを互いにリンクしており、また、必要な情報を省庁を横断して検索することも可能となっている。利用者はこのポータルを訪問しさえすれば、全省庁の情報にたどり着くことができる。「FirstGov」は、2000年9月、ゴア元副大統領の強力な後押しにより開設され、各省庁のCIOから成るCIO評議会から資金を得て運営されている。

【概要】

「FirstGov」は、リンクがすべてトピック別、機能別、ユーザ別に分類されていることが大きな特徴となっており、利用者は政府の管轄にとらわれずに必要な情報を取り出すことができる。「FirstGov」で提供されている機能は以下のとおりである。

- サーチエンジン：連邦、州政府のページをキーワード検索できる。
- 話題のトピック集：毎月アップデートされるリンク集。年間行事やイベントに関連するリンクが張られている。
- 各省庁へのリンク集：連邦省庁、州政府のホームページへのリンク集。
- 政府コンタクトリンク集：省庁名だけでなく、「医療情報の連絡先」「消費者情報に関する連絡先」などトピック別に電話番号、電子メールアドレスが提供されている。直接政府機関への連絡用オンライン送信フォームもある。
- トピック別リンク：「農業」「文化」「福利厚生」「環境」などに分類されたリンク集。その分野の担当省庁のウェブサイトへのリンクである。
- 機能別リンク：オンラインショッピング、オンライン支払い、オンライン申請など、機能別に分けられたリンク集。博物館グッズや切手購入、住所登録、税申告など市民向けの「e-Citizen」、税申告、登録商標申請、政府入札情報など、ビジネス向けの「e-Business」、資材調達、業務に必要なフォームなど、政府職員向けの「e-Government」の3種類のページが提供されている。

- ユーザー別ポータル：「シニア向け」「学生向け」「ビジネスオーナー向け」「障害者向け」など、ユーザ層別に分類したポータルサイトも別途構築されている。例えば、学生向けサイト「Students.gov」では、大学進学情報・就職情報など、学生のニーズに合わせたトピック別検索エンジンや、住所変更・選挙登録フォーム・パスポート取得情報など、各省庁が提供する学生関連のサービス・情報にワンクリックでジャンプできる。これらのポータルは、「省庁横断型ポータル」と呼ばれている。

「FirstGov」の利用状況は以下のとおりである¹⁰⁹。

図表 66 2001年の「FirstGov」利用状況

月	ヒット数	訪問者数
1月	1,904,582	695,014
2月	3,163,973	908,142
3月	2,376,917	586,160
4月	2,904,977	690,497
5月	3,826,486	1,013,894
6月	3,666,676	1,902,906
7月	3,648,351	1,020,471
8月	3,977,180	1,200,475
9月	7,155,537	2,097,757

出典： GovExec 誌の資料を基に作成

図表 67 「FirstGov」へのリンクを提供しているウェブサイト数

年・月	リンク数
2000年9月	100 ¹¹⁰
2000年12月	10,200
2001年4月	16,200
2001年6月	26,300
2001年10月	35,400

¹⁰⁹ GovExec 誌、「Firstgov responds」（2001年11月1日）を参照。

¹¹⁰ 大部分は米政府機関。

出典： GovExec 誌の資料を基に作成

【評価及び今後の課題】

「FirstGov」が構築される以前にも、連邦政府では総合的な「電子政府ポータル」を構築しようという動きがあり、中でも郵政公社（USPS）が運営する「WINGS」が注目されていた。「WINGS」の構想や機能は現在の「FirstGov」とあまり変わらないが、運営方法が拙劣であったため、最終的には失敗に終わっている。成否を分けたポイントに、以下の 4 点を指摘できる。

- ① リーダーシップ：「WINGS」の運営は郵政公社が行なっていたが、USPS には全省庁に跨るような政府プロジェクトを一元的に率いるだけのリーダーシップに欠けるとの見方が強く、結果として十分な協力体制を確立できなかった。一方「FirstGov」は、ゴア副大統領という強力なリーダーシップがあった。
- ② 省庁間の協力体制：「WINGS」プロジェクトでは、USPS によるリーダーシップに懐疑的な各省庁が、ポータルに必要な情報を提供するように求められても、省庁間のテリトリーを侵すものだと反発した経緯がある。一方、「FirstGov」は特定の省庁が中心となるのではなく、独自のオフィス、スタッフを持っており、CIO 評議会から資金提供を得るなど、各省庁の CIO の協力を得て事業が進められているため、協力体制が確立しやすかった。
- ③ シンプルなウェブ構築方法：「WINGS」では、各省庁が持つ既存のウェブサイトに加えて、「WINGS」用のウェブページに作り変えようとしたため、余計な稼働がかかるという問題があった。一方「FirstGov」では、各省庁が独自に立ち上げているウェブページへのリンクを張るだけであり、各省庁は「FirstGov」にリンク許可を与えるだけとなっている。ウェブ情報に大幅に手を加える必要もないため、過度のセクショナリズムを回避できた。
- ④ 民間からの協力支援：「FirstGov」の構築には、政府だけでなく、民間部門からも支援を得ている。「FirstGov」のデザインには、クリントン大統領の要請を受けた外部の専門家が酸化しているほか、検索エンジン機能は連邦政府が独自に開発したものではなく、Inktomi 社によって開発、無償提供されている。また「FirstGov」は AT&T などの民間企業がホスティングしているなど、広く民間から協力を得ることで、連邦政府外のリソースを有効活用している。

「FirstGov」は開設当初、意図的に平易で実用的なものを目指していたが、2001 年 12 月には、GSA の関係者は、「より一目を引くような、利用者にフレンドリー」なウェブサイトへとバージョンアップする計画を発表している。GSA では、同ポータルに対するパブリック・コメントを募集したり、フォーカスグループを実施したりしており、利用者からの要望に答えた形で、とくに、グラフィックやイメージをふんだんに取り入れることで、より

見栄えの良いポータルへと模様替えする予定である¹¹¹。また、新「FirstGov」では、「カスタマー・チャンネル (customer channel) 」を作成し、G2C、G2G、G2B という 3 つの区分をもとに、情報やサービスを提供することになる。また、GSA の高官は、「2001 年 9 月 11 日の米国同時多発テロの直後、市民が公的な情報を求めてウェブを利用したことも、より市民が利用しやすいようなウェブサイトを構築することの大きな理由にもなっている」と述べている。

一方で、「FirstGov」が解決すべき問題点もある。2000 年 9 月の利用開始以来、市民からの E メールによる問い合わせの波を受け、日々サイト運営のための技術面、マネジメント面に支障をきたし始めている。サービス開始当初は、E メールでの問い合わせの 95% は、「FirstGov」に対する賛辞や推奨の言葉であったが、今や、「同サイトが受けとる Eメールの 70% は、受取った後、しかるべき担当省庁へ回さなければならない」と、GSA 全政府政策室 (Office of Governmentwide Policy) の担当者はコメントしている。導入からわずか 1 年経ったばかりの「FirstGov」では、このような大量の E メールに対処できるようなシステムは持ち合わせておらず、GSA にとって、問い合わせメールを担当省庁へ上手く振分けるとともに、各政府機関が、市民からの質問に対して時宜よく、適切な方法で返答するということが喫緊の課題となっている。

さらに、「FirstGov」は当初、CIO 評議会からの資金を得て活動を行っていたが、今後ポータルのメンテナンス、アップグレードやアウトソースを行うためには、より多くの予算を確保する必要がある。ブッシュ政権は「FirstGov」を含む電子政府構想に力を入れており、「FirstGov」にも 2002 年度の予算として 300 万ドルの予算を確保している。しかし、実質的にはこれでは運営費用をカバーすることしかできず、関係者は、「機能強化にはあと数百万ドルは必要である」と述べている。ブッシュ政権では、電子政府のために 3 年間で 1 億ドルを拠出するという予算案を提示しているが、その中にも「FirstGov」は含まれていない。これらの理由として、政府内では地味なポータル構築というプロジェクトはあまり評価されていないということや、各省庁も、とくに自らに主導権がないことから、とくに省庁をあげて積極的に「FirstGov」を支援しているわけではない、ということが指摘されている。

¹¹¹ GSA の関係者によると、新「FirstGov」は、カリフォルニア州のポータル (www.ca.gov) のようなデジタルにうったえるようなデザインとなる。

2. 2 電子政府タスクフォースによる 23 の省庁横断型プロジェクト

名称	23 の省庁横断型プロジェクト
推進母体	IT 電子政府専任高官マーク・フォーマンおよび電子政府タスクフォース
機能	電子政府実現のために優先度の高い、省庁を横断する 23 のプロジェクトの推進
URL	とくになし

【沿革】

OMB の IT 電子政府専任高官マーク・フォーマンは、2001 年 7 月に、「クイックシルバー (Quicksilver)」と呼ばれる短期集中型の電子政府タスクフォースを設置した。このタスクフォースの役割は、影響度・優先度が高く、今後 2 年間で達成できる省庁横断型の電子政府イニシアティブをリストアップするというものであり、同年 10 月、最終的に 23 の重点プロジェクトが発表された。23 のプロジェクトは、①すでに着手されている、②18～24 カ月で大部分が完了できる、③6～12 カ月で業績が測定できるもの、④大きな影響力を持ち、繰り返すことで効果がでる、⑤政府機関を横断する、という 5 つの基準を基に選出されている。

【概要】

各プロジェクトの概要は以下のとおりである¹¹²。

図表 68 23 の省庁横断型プロジェクトの概要

G2C	1	USA Service (Citizen Relationship Management)	連邦調達庁
		USA Service イニシアティブは、省庁を横断する事項への対応を改善すると共に、市民が瞬時にオンライン上でサービスを受けられるように、カスタマー・リレーションシップ・マネージメントの優良事例を利用するものである。このイニシアティブにより、市民は、省庁を跨ぐような複数のサービスを自由に利用することができる。	
	2	EZ Tax Filing	内国歳入庁
		市民や事業者がウェブ上で税申告を行なえるようにする。	
	3	Online Access for Loans	教育省

¹¹² 2001 年 12 月段階で、各プロジェクトの詳細は発表されていない。

		市民や事業者が、ローン・プログラムを検索して申請できることを目的としている。市民は、素早くより直接的にローンを申請し、オンライン上での返済スケジュールを作成・変更できる他、自分のローン履歴などの情報を確認できる。
	4	Recreation One Stop 内務省 ワンストップ型の「Recreation.gov」を作成し、検索可能な全米のレクリエーション施設のデータベースを作成する。オンライン・キャンプ場予約やレクリエーション施設への入場パスの購入などのサービスが利用できる。
	5	Eligibility Assistance Online 労働省 共通のポータルを利用し、特定の資格を持つ市民は、自分の目的に応じたさまざまな行政サービスにアクセスできる。

G2G	1	e-Vital (business case) 社会保障局 連邦・州政府間で、出生記録のオンライン取引を拡大すること。
	2	e-Grants 厚生省 助成金の申請者と付与者に対し、助成金の電子ポータルを作成することにより、連邦政府全体における助成金管理を合理化することが目的。このプロジェクトには、26の連邦助成金付与機関が参加する。
	3	Disaster Assistance and Crisis Response 連邦緊急管理局 災害への準備、対応、復旧に関して、官民のさまざまな団体からの情報を含むワンストップ・ポータルを作成する。
	4	Geospatial Information One Stop 内務省 連邦政府が所有する地理情報へのアクセスを提供する。州、地方政府とも情報を共有することにより重複作業を避け、協力体制を確立する。
	5	Wireless Networks 司法省 全米の公安問題に携わる政府職員が、所管に関りなく業務を遂行できるような標準を確立する。

G2B	1	Federal Asset Sales 連邦調達庁
-----	---	------------------------------

		利用者は、連邦政府全体の資産（物品・サービス）を検索し、電子的手段により入札をしたり購入をしたりすることができる。		
	2	<table border="1"> <tr> <td>Online Rulemaking Management</td> <td>運輸省</td> </tr> </table> <p>市民は何時でも何処でも、政府機関が発令する規則に関連する手続きにアクセスできる。</p>	Online Rulemaking Management	運輸省
Online Rulemaking Management	運輸省			
	3	<table border="1"> <tr> <td>Simplified and Unified Tax and Wage Reporting</td> <td>財務省</td> </tr> </table> <p>雇用者が申告しなければならない税金の各種フォームの数を削減し、雇用者に時宜を得た正確な税金情報を提供し、電子税申告を提供するとともに、連邦・州の税法を簡易化することを目的としている。</p>	Simplified and Unified Tax and Wage Reporting	財務省
Simplified and Unified Tax and Wage Reporting	財務省			
	4	<table border="1"> <tr> <td>Consolidated Health Information (business case)</td> <td>厚生省</td> </tr> </table> <p>政府機関と民間医療保険ベンダーとの間で、医療記録情報を共有、再利用するために、簡易化・統一化されたシステムを構築する。</p>	Consolidated Health Information (business case)	厚生省
Consolidated Health Information (business case)	厚生省			
	5	<table border="1"> <tr> <td>Business Compliance One Stop</td> <td>中小企業局</td> </tr> </table> <p>中小企業にかかわる法規制情報の提供に加え、チュートリアルやウィザードを利用して実用的な法規制への対応の仕方を教示する。オンライン上で、ライセンスや認可の取得も可能となる。</p>	Business Compliance One Stop	中小企業局
Business Compliance One Stop	中小企業局			
	6	<table border="1"> <tr> <td>Int'l Trade Process Streamlining</td> <td>商務省</td> </tr> </table> <p>新規、既存の輸出業者が、包括的な輸出に関するプロセスを把握することにより輸出を促進することが目的。唯一のウェブサイトを通じて、複数のウェブサイトへアクセス（現在 20 のウェブサイトへアクセス可能）。</p>	Int'l Trade Process Streamlining	商務省
Int'l Trade Process Streamlining	商務省			

組織内部の 効率と効果	1	<table border="1"> <tr> <td>e-Training</td> <td>人事局</td> </tr> </table> <p>政府が保持するトレーニング・プログラムを一元的に管理し、全政府機関へ提供すること。「規模の経済（economy of scale）により安価な値段でトレーニングを提供できる。</p>	e-Training	人事局
	e-Training	人事局		
	2	<table border="1"> <tr> <td>Recruitment One Stop</td> <td>人事局</td> </tr> </table> <p>Usajobs のウェブサイトを修正し、連邦政府における就職情報を提供する。履歴書（resume）の自動処理などが可能となり、連邦政府機関における雇用プロセスを迅速化する。</p>	Recruitment One Stop	人事局
Recruitment One Stop	人事局			
3	<table border="1"> <tr> <td>Enterprise HR Integration</td> <td>人事局</td> </tr> </table>	Enterprise HR Integration	人事局	
Enterprise HR Integration	人事局			

		政府が保有する人事記録を電子的に統合する。セキュリティ・クリアランスのプロセスを短縮したり出張に伴う手続きを効率化する。		
	4	<table border="1"> <tr> <td>Integrated Acquisition</td> <td>人事局</td> </tr> </table> <p>調達、支払いなどを効果的に行なうため、情報の共有を行なう。これにより政府機関はeマーケットプレースの恩恵を享受することができる。</p>	Integrated Acquisition	人事局
Integrated Acquisition	人事局			
	5	<table border="1"> <tr> <td>e-Records Management</td> <td>国立公文書館</td> </tr> </table> <p>紙ベースの記録を電子媒体により保存することで、電子記録管理のための統一化された手続き・標準を確立すること。</p>	e-Records Management	国立公文書館
e-Records Management	国立公文書館			
	6	<table border="1"> <tr> <td>Enterprise Case Management</td> <td>司法省</td> </tr> </table> <p>多フェーズにわたるプロジェクトである。さまざまな調査目的で政府機関、民間企業、個人が利用できるよう、電子的な手段により司法省の訴訟事例を統合する。</p>	Enterprise Case Management	司法省
Enterprise Case Management	司法省			

Crosscutting イニシアティブ		<table border="1"> <tr> <td>e-Authentication</td> <td>連邦調達庁</td> </tr> </table>	e-Authentication	連邦調達庁
	e-Authentication	連邦調達庁		
1	連邦のPKI（公共鍵基盤）を確立し、連邦機関・職員が相互に安全な業務を行うとともに、市民に対しても一貫性のある安全な方法でコミュニケーションを図ること。			

出典：各資料を元に作成

2. 3 「境界のない政府 (Government Without Boundaries)」プロジェクト

名称	「境界のない政府 (Government Without Boundaries)」プロジェクト
推進母体	IT 電子政府専任高官のマーク・フォーマンおよび連邦・州・地方政府の各 CIO
機能	「政府・州・市町村の組織を意識しないで利用できる市民本意のサービス」提供
URL	http://www.gwob.gov/

【沿革】

現在米国では、連邦、州、地方政府の境界を超えて、市民に対する行政サービスを提供することを狙った、「境界のない政府 (Government Without Boundaries)」プロジェクト (<http://www.gwob.gov/>) が実施されている。同プロジェクトは、「全政府が提供するサービス・情報へ全市民がアクセスできるような主要な情報源」を構築することを目的としており、2000年9月、連邦・州・地方政府の CIO が一同に会した、全米州 CIO 協会 (NASCIO: National Association of State Chief Information Officers) の年次総会で決定された。現在、連邦レベルでは、連邦調達庁 (GSA)¹¹³、社会保障局 (SSA)、内務省、財務省、STAWRS (Simplified Tax and Wage Reporting System)¹¹⁴プロジェクトなどが参加しているほか、イリノイ州、メリーランド州、ニュージャージー州、バージニア州などの州・地方政府が中心となって、「ボトムアップ」方式により、プロジェクトが展開されている。このプロジェクトのコンセプトは、連邦、州、地方政府における G2C、G2B、G2G という取引きを統合したものであり、ブッシュ政権の推進する「シティズン中心」の電子政府構築に合致するものといえる。実際に IT 電子政府専任高官のマーク・フォーマンは、同プロジェクトを、「実行力のあるパートナー (executive partner)」と位置付けている。

【概要】

このプロジェクトの開始に伴い、ニュージャージー州とバージニア州では、国立公園とレクリエーション施設に関するパイロット・プロジェクトを実施している¹¹⁵。ニュージャージー

¹¹³ このプロジェクトのディレクターは、GSA のジョン・クラーク (John Clark) が担当している。

¹¹⁴ STAWRS は、雇用者の税金、賃金の報告にかかる負担を軽減し、連邦、州政府ともに税金、賃金に関するデータを効率よく処理・アクセスできることを目的としている。STAWRS では、とくに、(1) 雇用主が連邦・州に対する税、賃金情報を申請する際の唯一の窓口となること、(2) 連邦・州レベルで、共通の互換性のある賃金コードを開発することにより手続きを簡易化すること、(3) 顧客サービスを向上すること、の3点に焦点をあてている。

¹¹⁵ GSA の Office of Intergovernmental Solutions のマーサ・ドリス (Martha Dorris) 副ディレクターは、このパイロット・プロジェクトを選択した理由は、「国立公園・レクリエーション施設に関連するサービスは、連邦、州、地方のすべての政府において成熟している」ことに加え、「即時効果があり、国立公園サービスは、市民への対応で常時1番から2番の優先度を持っている」からだとしている。

ジー州では、全米の国立公園で実施される各種イベントの情報のリンクを作成する一方、バージニア州では、サービスの分類法やトピックの構成の開発、XML の使用に取り組んでいる。両州は、プロジェクトの結果を踏まえ、「国立公園・レクリエーション施設相互運営小委員会 (Parks and Recreation Interoperability Subcommittee)」を設立し、国立公園・レクリエーション施設に関して、政府機関を横断するさまざまなサービスのための標準を設定している。

【評価及び今後の課題】

同プロジェクトが今後更に発展していくには、乗り越えなければならないハードルも多い。ニュージャージー州の CIO は、「参加者が専門知識や技術共有し、新しいサービス・チャネルを作ることがもともとの考えである」と述べているが、実際には、「参加者は自分たちの精通した、閉ざされた社会へと後ずさりしている」と指摘している。

同プロジェクトのジョン・クラーク (John Clark) ディレクターは、プロジェクトのフェーズ 1 の成果として、2002 年 1 月に、教訓、シチズン中心のサービス分類法や XML 導入の草案を盛り込んだ報告書を発表する予定である。なお、プロジェクトの最終フェーズは、暫定的に 2003 年となっている。

3 その他のイニシアティブ

3. 1 電子投票 (eVoting)

名称	電子投票 (eVoting)
推進母体	全米科学財団 (NSF : National Science Foundation)
機能	インターネットを利用した投票
URL	とくになし

【沿革】

歴史的な大事態にまで発展した 2000 年 11 月 7 日の大統領選挙後、「もしフロリダ州市民がインターネットを利用して投票していたらどうなっていたらろう」という問いかけが、市民、選挙関係者の間を駆けめぐった。答えは様々であろうが、「集計はもっと早く、もっと正確であったらろう」と見る専門家は多い。また、元連邦選挙管理委員会 (Federal Election Committee) の高官は、「フロリダ州で起った集計問題により、我々は、もっと早いスピードで、インターネットを利用した投票の必要性に取組まなければならない」と述べている。実際に同日の選挙では、アリゾナ州 (詳細は下記参照)、カリフォルニア州を含む 6 つの州でインターネットを利用した投票のパイロット・テストが実施されている。また、米陸軍でも同様なテストを行っており、実際に国内外の 85 人の有資格者がオンライン上で投票を行なっている。関係者らによると、この試みは「成功」だったそうである。これらのパイロット・プロジェクトに先立ち、米国では 2000 年 3 月に、ニューヨーク州に本拠をおく Election.com 社によって、アリゾナ州民主党の大統領予備選挙で初めて大規模な電子投票が実施された。8 万 5,970 の投票数のうち、インターネットで投票した人は約 46% の 3 万 9,942 人にも上った。このように、米国では電子投票の実行性が真剣に議論されており、主として州・地方レベルでの導入プロジェクトを通じて徐々に具体性を帯びてきている。

米国において電子投票が世間の注目を浴びるようになったのは、1999 年 12 月、クリントン前大統領が、全米科学財団 (NSF: National Science Foundation) に対し、インターネットを利用した電子投票の実行性を調査するように指示したことにさかのぼる。これを受け NSF では、インターネットを利用した公共政策を幅広く研究する、インターネット政策研究所 (IPI: Internet Policy Institute) に委託する形で、2000 年 10 月にワークショップを実施し、2001 年 3 月には「Report of the National Workshop on Internet Voting: Issues and Research Agenda」と題する報告書を発表した。このワークショップは、IPI がメリーランド大学 (メリーランド州) と共同で実施したもので、フリーダム・フォーラム (Freedom Forum)

が主催者となり、コンピューター・セキュリティの専門家、選挙問題の研究者、そして選挙管理者らが一同に会し、電子投票にかかわるさまざまな問題が議論された。

【概要】


一般に、電子投票は以下の3つのカテゴリに分類される。

図表 69 電子投票の種類

電子投票の種類	概要
投票場における電子投票	従来のように公的に設置された投票場において、インターネットを利用した投票を行なうもの。集計作業が迅速で確実。また、選挙管理者が会場の環境をコントロールできるため、システムのセキュリティ対策も可能。
キオスク投票	ショッピング・モール、スーパーマーケット、図書館、学校など市民の便益のよい特設会場にインターネット・ターミナルを設置して投票を行なうもの。投票会場の環境設定は必要、状況に応じて変更され、選挙管理者、ボランティア、カメラによりモニターされる。従来の投票場にインターネット設備を導入したものよりも複雑であるが、基本的には現在の技術レベルにより対応可能。
遠隔投票	自宅や職場など、事実上どこからでも遠隔で投票を行えるというもの。最も利便性が高い。選挙に先立ち候補者のプロフィールなどをオンラインで調査ができたり、身体障害者へ便益を提供できるというメリットがある一方、セキュリティに対する懸念や、選挙に対する概念自体を大きく変えるという社会的不安もある。現在の技術レベルはこれらのリスクに対応するのは不適切。

出典： NSFの資料を基に作成

【導入事例】

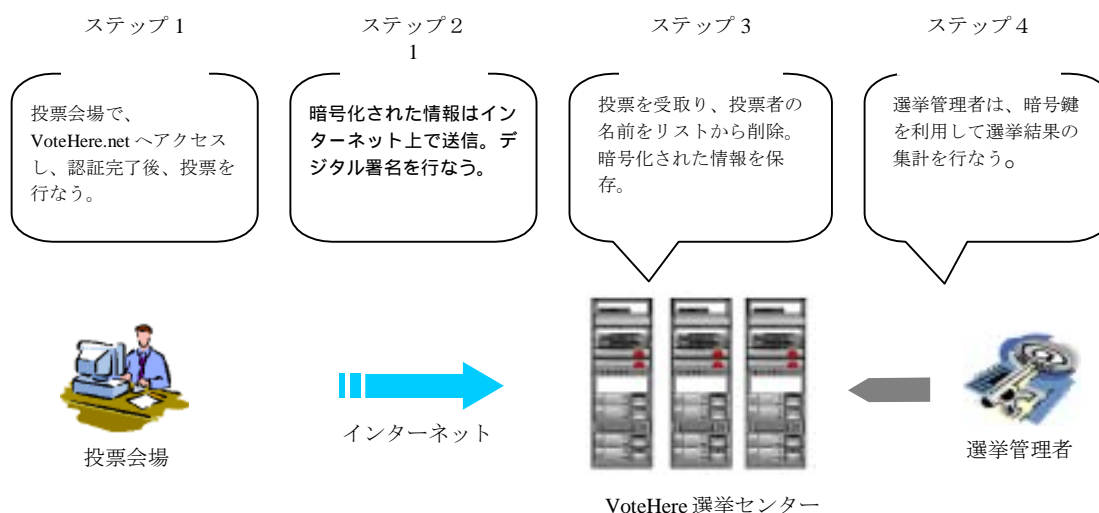
アリゾナ州州務省では、2000年11月7日の大統領選挙戦で、試験的にインターネット投票を実施している。このパイロット・プロジェクトは、マリコパ（Maricopa）郡にある投票場で実施されたもので、ワシントン州を拠点とする電子投票サービスベンダーの  **VoteHere.net** 社が、コンピュータ機器を提供している。このプロジェクトは、基本的に、従来の投票場にインターネット設備を導入したものといえる。

投票場では、選挙管理者が投票者の本人性確認を行なった後、投票者はフロッピーディスクに保存されたデジタル証明を受取る。そして、インターネットに接続されたコンピュータを利用し、VoteHere.netのウェブサイトへアクセスし、受取ったデジタル証明とともに個

人認証を行なう。ひとたびシステムが認証を完了したら、その選挙区の候補者、発議権、一般投票に関する情報を含む投票画面が表示される。投票者はマウスを使って候補者の名前を選択したり、投票の評価に対する「yes」「no」の答えをクリックする。一連の手続きが終わると、確認のため、選択した情報がスクリーンに現れ、投票者は、「Cast Your Ballot」ボタンをクリックして投票が完了する。

投票に関する情報は暗号化され、デジタル署名を行なった後、VoteHere.netの選挙センターへ送信される。センターでは投票を受取った後、認証のためデジタル署名をチェックし、その後、投票者の名前を有資格者リストから取り除く。このようにして、同じ名前の投票者が複数の投票を行なうことを防止する。VoteHere.netの選挙システムは、暗号化されたすべての投票情報を蓄積し、消去できないような媒体に保存する。システム内の投票箱には、投票者の投票結果を示した1024ビットのアルファベットと数字を組み合わせた暗号とともに、投票者の名前が含まれている。このことにより、投票者がどのように投票したかということを開示することなく、誰が投票を行なったかということを確認するための監査が実施できる。投票が終了すると、選挙管理者は暗号鍵を利用して、選挙の集計結果だけ暗号を解く。この際、個々の投票については、暗号化されたままとなる。以下の図は、電子投票の流れを示したものである。

図表 70 電子投票の流れ



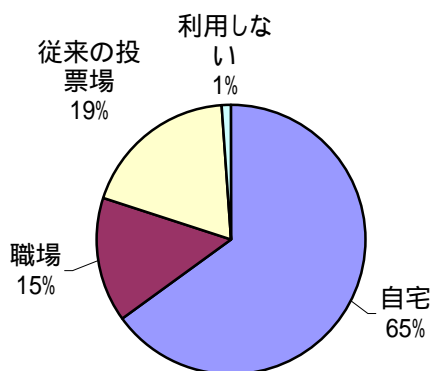
出典：資料を元に作成

【評価及び今後の課題】

このパイロットプロジェクトの結果は、次のとおりである。

- サンプル投票を行なった 116 人のうちすべての投票者が、現行の投票システムに比べて、コンピュータを利用した投票システムが簡単なものであると答えている（85%は「とても簡単」、15%は「簡単」と回答）。
- コンピュータを利用した投票システムより、既存のシステムを好む回答者は、わずか3%に過ぎない。85%は、コンピュータ投票システムを利用できることを好んでおり、残りの15%は、「どちらの方法でも良い」と答えている。なお、現行のシステムを好んでいるものは、皆、55歳以下である。
- 10人のうち8人以上は、「コンピュータを利用したシステムの方がより安全」（32%）、もしくは、「現行のシステムと同じくらい安全」（53%）と答えている。一方、女性の方が男性の2倍も、「コンピュータ投票システムの方が安全ではない」と感じている。
- 「安全性を確保した場合、あなたは、自宅、職場、従来のような投票場のうちどこでインターネットを利用して投票したいですか」との問いかけに対し、下図のような結果が出ている。

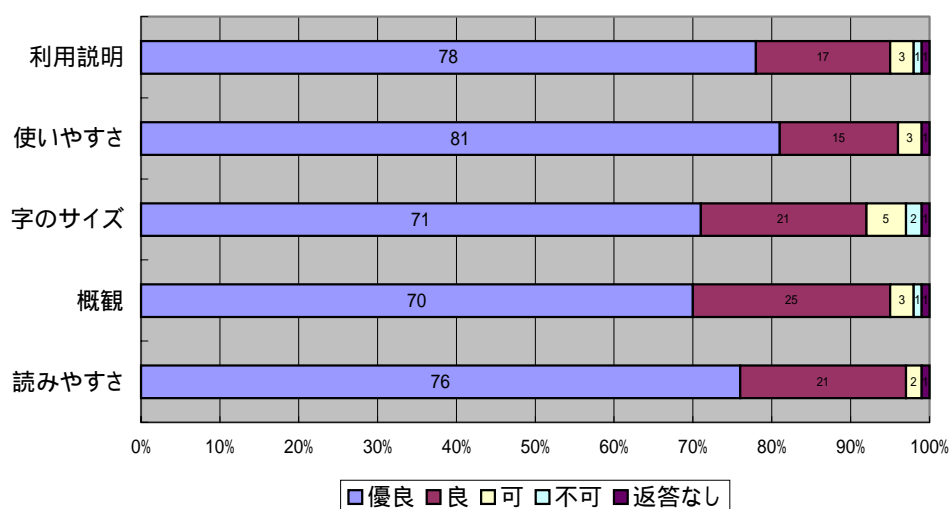
図表 71 インターネット投票を利用したい場所



出典： アリゾナ州州務省の資料を基に作成

電子投票システムに対する評価は次のとおりである。

図表 72 電子投票システムに対する評価



出典： アリゾナ州州務省の資料を基に作成

以下の表は、電子投票のメリット・デメリットを比較したものである。

図表 73 電子投票のメリットとデメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> - 迅速な集計処理 - 選挙にかかるコストの削減 - 海外在留の軍人、身体障害者、海外出張者・旅行者などに対する便益の提供 - IT の利用に慣れている若者に対する投票者離れに対する歯止めなど 	<ul style="list-style-type: none"> - 投票内容が漏れるプライバシー問題 - セキュリティ問題（サービス拒否攻撃、「トロイの木馬」など） - 外国ベンダーによる政治的謀略の可能性¹¹⁶ - デジタル・デバイドの加速 - 社会的問題（買収や脅迫の可能性）

出典： NSF その他の資料を基に作成

NSF の報告では、投票場に設置されたインターネットを利用した電子投票が一番現実的で実行可能性が高く、当面第 1 ステップとして採用することを提案している。また同様に、ショッピング・モールなどの特設会場にインターネット・ターミナルを設置するキオスク型の電子投票も現在の技術レベルで可能であり、第 1 ステップから徐々にこの第 2 ステップへと移行するという方法も提案されている。ただ、キオスク型電子投票においては、投

¹¹⁶超党派の議員からなるボーティング・インテグリティ・プロジェクト（Voting Integrity Project）は、電子投票サービスを提供する民間ベンダーに対し、財務などの情報開示や、バックグラウンド・チェックを行なうとともに、ベンダーは米国企業に限るように提言している。

票者の認証の問題がある上、ショッピング・モールやスーパーマーケットなどを会場とした場合、一般の買い物客などに対して、従来の投票場のように選挙の運営がコントロールしにくくなる点が問題点となる。そして、第 3 ステップとしての自宅や職場からの遠隔操作による投票であるが、電子投票に付随するセキュリティなどの技術的問題、またインターネットを利用した投票がどのように投票率に影響を与えるかといった社会的な問題が解決されるまでは利用すべきではなく、これらの障害を克服するためにさらなる調査が必要であると結論づけている。いうまでもなく、この第 3 ステップにあたる遠隔投票が最も利便性が高いが、同時に、セキュリティなどのリスクも高くなる。C.D.モート (C.D. Mote) メリーランド大学学長は、「電子投票は、単にインターネット上で本を買うようなものではなく、電子商取引に比べてよりレベルの高いセキュリティが必要だ」と述べており、遠隔操作を利用した電子投票の早急な導入に警鐘を鳴らしている。

さらに、投票者のオンライン登録の導入にも注意が必要である。すでに選挙管理者が蓄積している投票者情報は、適度なレベルの認証プロトコルを利用することにより、遠隔更新できるが、初めて登録を行なう場合には、指紋、網膜スキャンなどのバイオメトリックなどを活用しない限り、導入するべきではないとしている。適度なレベルのセキュリティ・インフラストラクチャの提供されていないオンライン登録は、潜在的な「偽投票」を生じる恐れがある。

- 電子投票が米国の社会に根付くには、セキュリティの問題などを始めとし、まだまだ解決すべき問題が多い。前述の NSF の報告書では、電子投票を真に実行性のあつものするために、以下に挙げるような調査を実施することを提案している。
- セキュリティ、守秘、スケーラビリティ (Scalability)、選挙の便宜性の条件をクリアするようなアプローチ (とくに、安全な投票プラットフォームとネットワーク・アーキテクチャの開発)
- インサイダー詐欺のリスクを軽減するような方法論の開発
- 信頼のおける投票場とキオスク型インターネット投票システムの開発
- 継続的な選挙システムのテストと認証のための新たな手続きの策定、及び、選挙システムのテストにおける方法論
- 革新、利潤性、安全性にかかわる潜在的なオープン・アーキテクチャとオープン・ソース・コード要件の効果
- ヒューマン・インターフェースや電子投票の構築のための適切なガイドラインの策定などを含む、電子投票のための人的要因の整備、及び、身体障害者への対応
- 投票の買収や脅迫の対策
- 代替投票システムの比較分析を含む、投票システムの経済性
- とくにコンピュータへのアクセス手段が少ないグループに関して、投票率に対する

インターネット投票の影響

- 選挙自体への影響、また、選挙プロセスにおける安全性や審議・代表民主主義に対する影響
- 政治キャンペーンに対するインターネット投票の意味
- 州政府が管理する選挙における連邦政府の適切な役割
- 選挙区、投票詐欺、システム不全に対する法的責任、国際法の執行、選挙運動など、インターネット投票にかかわる法的問題
- キオスク型投票、遠隔投票に対する電子認証
- 選挙システムの実験、モデリング、シミュレーション

インターネット投票にかかわる問題の大部分は、セキュリティ、利便性、コストとの間のバランスが要求されるものであるため、これらの研究対象領域は相互にかかわりながら展開していく必要がある。またどのような対策も、選挙管理の実務面で必要とされているものでなければならぬため、調査プロジェクトの最初の段階から選挙管理関係者をかかわらせることが非常に重要である。

3. 2 電子自由情報法 (eFOIA)

名称	電子自由情報法 (eFOIA)
推進母体	行政管理予算局 (OMB) と会計監査院 (GAO)
機能	電子的に保存されている文書の情報公開およびウェブ上の「電子閲覧室」
URL	(別表参照)

【沿革】

今をさかのぼること 35 年前の 1966 年、米国では「政府の保有する情報は市民のものである」との考えに基づき、政府情報の開示を義務付けた「情報自由法 (FOIA: Freedom of Information Act)」 (P.L. 89-554, [5 USC Section 552]) が制定された¹¹⁷。この法律では、国防や法執行機関の捜査などに影響を与えるものを除いて、連邦政府機関は、市民の要望に応じ、政府が保有する文書を公開しなければならないと規定しており、例えば、市民が特定の裁判記録を取り寄せたい場合、電話、手紙、ファクスなどで該当の政府機関に情報開示のリクエストを行うことができるものとなっていた。そして各政府機関の FOIA の担当者は開示請求に応じて書類を検索し、コピーを提供してきた。同法の 552 条(a)(2)は¹¹⁸、

「(2) Each agency, in accordance with published rules, shall make available for public inspection and copying -」となっており、一般には、「閲覧室 (Reading Rooms)」として知られている。この条項では、閲覧室のためのスペースは、一般市民による利用のために確保され、文書をコピーするための設備を備えることを義務づけている。

1990 年に入り、IT が広く普及し始めると、政府保有文書も電子的手段により作成・保存されるようになり、市民からの情報開示請求も従来の紙ベースのものばかりでなく、電子手段により保管されている文書にも及ぶようになった。このような状況に対応するため、1996 年、クリントン政権は 30 年前に制定された FOIA を変更し、電子文書にも適用させることを認めた「電子情報自由法 (eFOIA: Electronic Freedom of Information Act)」 (P.L. 104-231, [5 USC Section 552]) を新たに制定した。

EFOIA では、以下の点を政府に義務づけている。

- 電子文書として保管されている情報も、従来の紙ベースの文書と同様に開示される

¹¹⁹。

¹¹⁷ 1966 年に制定された後、74 年、76 年、78 年、84 年、86 年、96 年に改正されている。

¹¹⁸ 「Sec. 552. Public information; agency rules, opinions, orders, records, and proceedings」

¹¹⁹現在、GPEA などの法律を通じて政府内でのペーパーレス化、文書の電子化が進められていることから

- 情報開示のリクエスト受理、情報開示までの処理は 10 日から 20 日以内に行う。
- 政府機関は議会に対し、情報開示がどれだけ進んでいるか、どのような手順で処理が行われているかなどの状況を報告する FOIA レポートを提出しなければならない。
- 開示が求められている電子文書に関しては、要求に応じて電子的に検索を行い、情報をオンライン、ファクスまたはフロッピーディスクなどで提供できるようにする。
- 政府機関は、情報公開リクエスト処理状況を把握することができる、トラッキング・システムを導入する。

eFOIA では、各政府機関のウェブサイト上に電子閲覧室（Electronic Reading Room）を設置し、市民に対して政府が保有する文書を閲覧、コピーできるよう要求している。ちょうど、FOIA が閲覧室を設けるよう規定していたのと同様の発想である。ウェブサイト上の電子閲覧室では、FOIA の規定されている各政府機関の内部業務マニュアルなどをはじめとし、情報検索エンジン、情報開示請求の方法や連絡先などの情報を掲載している。

【現 状】

2000 年 12 月、会計検査院（GAO: GeneRAL Accounting Office）は 25 の政府機関がどれだけ eFOIA を遵守しているかの調査を行い、議会に報告した¹²⁰。そのなかで、eFOIA で要求されている事項のうち、電子閲覧室に関して次のように述べている。（別頁に掲げた「25 政府機関による電子閲覧室の設置状況」の表も参照。）

- 16 機関が、①FOIA 規制、②マルチトラック処理¹²¹、③即時処理¹²²、④手数料、に関する FOIA のガイダンスを掲示している。一方、これらの 4 つのうち少なくとも 2 つを備えている機関は 9 つあった。
- 15 機関が、①機関の最終見解、②政策見解、③事務職員向けマニュアル、④頻繁に要求される記録、⑤頻繁に要求される記録の索引、⑥FOIA 年次報告書、といっ

も、eFOIA を通じた電子文書による情報開示がこれからも拡大していくことが期待されている。例えば一般市民は情報開示請求を手紙やファクスだけでなく、オンラインでも行うことができるほか、政府機関からも電子的に情報を受け取ることが可能となる。また政府機関は、従来紙ベースで保管されていた書類を電子文書に変換し、システム内に保存しておくことで、例えば情報開示請求があった場合でも、従来であれば書類棚などから書類を探し出し、コピーし、送付していたのに対し、情報検索機能などを利用して情報を取り出し、瞬時に情報を返送するなど、業務を効率化できる。

¹²⁰ GAO 報告書「Information Management: Progress in Implementing the 1996 Electronic Freedom of Information Act Amendments」（2001 年 3 月）を参照。この資料は、2000 年 12 月 19 日に実施された下院政府改革委員会政府運営情報技術小委員会とフレッド・トンプソン（Fred Thompson）上院議員、パトリック・リーハイ（Patrick Leahy）上院議員のスタッフに対しておこなわれたブリーフィング用のものである。

¹²¹ マルチトラック処理（Multi-track Processing）は、政府機関の選択肢の一つで、詳細な検索を必要としないような簡易な請求は一つのトラックで処理され、より分量の多いものや複雑なものは、一つかそれ以上のトラックで処理される。

¹²² 即時処理（Expedited Processing）は、請求者が特別な必要性がある場合や緊急の場合などで他の請求よりも優先的に処理すべき案件に対して、政府機関の決定により請求処理を早めるというものである。

た要求された全カテゴリーの文書を掲示している。一方、これらの6つのうち少なくとも3つを備えている機関は10あった。

- 12機関が、①主要な情報システムの索引、②主要な情報システムの記述、③政府情報検索システム（GILS）¹²³の記述、④公的情報取得のためのハンドブック、といったeFOIAによって明記された全4分野に関する参照資料を掲示している。一方、これらの中で2、3の分野をカバーしているのが6機関あり、残りの7機関はわずか1分野しかカバーしていない。

また、政府機関が提供する電子閲覧室のウェブサイトには盛り込まれている内容は、次のとおりである。

- 全25機関が、FOIAのウェブページを設置している。
- 19機関が、自機関のホームページ上にFOIAのウェブページのリンクをはっている。
- 複数のFOIA担当部署をもつ17機関のうち16機関で、FOIA関連の連絡先やFOIA担当部署へのリンクを通知している。
- 全25機関が行政サービスを利用するための情報を掲示している。
- 23機関が、自機関のウェブページから他の組織・団体へのリンクをはっている。
- 24機関が、ウェブサイトに検索機能を備えている。
- わずか13機関が、電子的に情報開示請求を受けつけている。

以下は、連邦政府機関のウェブサイトに設置されているeFOIAの一覧である。

図表 74 連邦政府機関によるeFOIAのURL一覧

連邦政府機関	URL
US Agency for International Development	http://www.usaid.gov/about/foia/
Central Intelligence Agency	http://www.foia.ucia.gov/
Department of Agriculture	http://www.usda.gov/news/foia/main.htm
Department of Commerce	http://www.doc.gov/oebam/FOIAWebsite.htm
Department of Defense	http://www.defenselink.mil/pubs/foi/
Department of Education	http://www.ed.gov/offices/OCIO/foia/reading_room_text.html
Department of Energy	http://www.ma.doe.gov/es/foia.htm
Department of Health and Human Services	http://www.hhs.gov/foia/
Department of Housing and Urban Development	http://www.hud.gov/offices/ogc/foia/index.cfm
Department of the Interior	http://www.doi.gov/foia/index.html
Department of Justice	http://www.usdoj.gov/04foia/index.html

¹²³ 政府情報検索システム（Government Information Locator Service）は、電子情報を含む連邦政府の保有する情報の提供サービスである。GILSは、連邦政府の情報を一元的に中央管理したものではなく、32政府機関が情報を提供しているものである。GILSの運営・管理は、政府印刷局（Government Printing Office）が行なっている。

Department of Labor	http://www.dol.gov/dol/foia/main.htm
Department of State	http://foia.state.gov/
Department of Transportation	http://www.dot.gov/foia/
Department of the Treasury	http://www.treas.gov/foia/
Department of Veteran Affairs	http://www.va.gov/foia/
Environmental Protection Agency	http://www.epa.gov/earth1r6/6md/foia.html
Federal Emergency Management Agency	http://www.fema.gov/library/foia01.htm
General Services Administration	
National Aeronautics and Space Administration	http://www.hq.nasa.gov/office/pao/FOIA/
National Science Foundation	http://www.nsf.gov/home/pubinfo/foia.htm
Nuclear Regulatory Commission	http://www.nrc.gov/reading-rm.html
Office of Personnel Management	http://www.opm.gov/efoia/
Small Business Administration	http://www.sba.gov/foia/
Social Security Administration	http://www.ssa.gov/foia/

GAO がインタビューを実施した機関は、引き続き電子閲覧室を改善し、市民に情報を提供するためにインターネットを利用するとコメントしている。また、OMB の高官は、政府機関は、「FirstGov」イニシアティブなどのように、eFOIA の要求を超えてインターネット上で情報を提供していると述べている。

インタビューを受けた機関の大部分は、インターネット上でより多くの情報が提供される一方で、市民はより多くの、またより複雑な情報開示請求を行なうかもしれないとみこんでいる。これは、以前にも増して個人がインターネットや行政サービスについて学んでいること、メディアで頻繁に取上げられたトピックなどは、連邦政府のウェブサイトへの関心を引き起こしていることなどが理由である。

【eFOIA サービスを提供する民間ベンダー】

これまでみてきたように、各政府省庁における EFOIA への取組みは、予算や優先度の関係上、あまり進んでいるとはいえない。しかし、GPEA の施行や電子政府の推進により取扱うべき情報の大部分が電子ファイルとなってくると、どこに電子文書を保存・管理し、どのようにして開示を行なっていくかということが非常に重要になっている。従来は、ファイルキャビネット内に保管している文書を、情報開示請求がある毎に取り出してコピーしなければならず、その際、文書を破損してしまったり、文書を違うキャビネットに戻してしまうというようなことは稀ではなかった。また、実際に開示を行なう際、国家機密や個人のプライバシーなどにかかわる事項は、その情報内容を細かくチェックし、必要があればマジックマーカーで黒く塗りつぶしたり、ハサミを使って情報を切り貼りする必要があった。

このような煩雑な作業を効率化するためにも、民間ベンダーが提供する電子文書管理システム、ワークフロー・オートメーションシステムを利用して、情報開示業務を合理化することができる。民間ベンダー提供する eFOIA ソリューションは、今まで紙ベースで保管していた書類を、スキャナーなどを利用してイメージ化し、電子文書としてシステムに保存するというもので、市民から情報開示請求を受けたら（オンライン、ファックス、手紙など）、それに対応しインデックス検索や文字認識（Optical Character recognition）機能を利用して電子文書を探し出す。セキュリティやプライバシー上の理由から文書編集が必要な場合、コンピューターの画面上で編集を行うことも可能となる。このようにして作成された情報開示用の文書は、印刷またはフロッピーに記憶されるか、そのまま電子請求を行った市民に送付される。

このような IT を利用した情報開示ソリューションを導入することで、各省庁は、従来すべて手作業で行っていた情報開示を自動化できるだけでなく、省庁内で保管されている文書管理もすべて効率的に行うことができるようになる。とくに国防総省や犯罪取締機関、FBI などの情報機関などは、米国内だけでなく海外からの法執行機関からも、情報開示の問い合わせを多く受けているため、民間ベンダーによる eFOIA ソリューションを他省庁に先駆けて導入している。以下は、eFOIA 対応ソリューションの提供企業リストである。

図表 75 eFOIA 対応ソリューション提供企業

企業	URL	本拠	サービス概要
AINS	www.ains-inc.com	メリーランド州ロックビル	情報開示リクエストへの対応と電子文書管理を行う「FOIAXpress」の提供
DoxSys	www.doxsys.com	メリーランド州ベセスダ	情報開示リクエストに対応するためのアプリケーション、データベース管理機能、スキャニング、書類取り出し機能などを統合した「Integrated Document Management System」を提供
Information Management Consultants	www.imicinc.com	バージニア州マクリーン	ネットワークと電子商取引機能を統合、eFOIA に対応できるソリューションを提供
Integration Technologies Group	www.ifgonline.com	バージニア州フォールスチャーチ	情報開示リクエストを記録し、進捗状況のトラッキングなどを行うことができる「eFOIA Request Tracking」を提供。
McNeil Technologies	www.mcneiltech.com	バージニア州スプリングフィールド	情報開示リクエストへの対処、文書編集、文書管理、文書スキャニング、電子文書カタログ化、バックログサポートなどの一連の機能のほか、研修などを提供。
Metastorm	www.metastorm.com	メリーランド州セバルナパーク	情報開示リクエスト処理、文書イメージング、文書編集などを行なう「E(Pm)-Foia2000」システムを提供。
Vrendenburg	www.vrendenburg.com	バージニア州レストン	情報開示リクエスト処理、文書管理、リクエスト・トラッキング、ウェブサービスなどが行えるソリューション「V:EFOIA」提供。

【eFOIA ソリューションの導入事例】

陸軍犯罪調査部では、eFOIA 法の制定後、2000 年 2 月に電子文書管理、情報開示対応のためのソリューションを導入した。同部が取扱う情報には、約 200 万件の犯罪履歴記録があり、市民、米国内外の法執行機関や連邦省庁の請求により、調査情報や個人のバックグラウンドチェック、セキュリティ情報などを提供している。とくに同部で取り扱われる情報は、プライバシーなどに関わる情報も多いため、今までは公開しない情報を、マジックマーカーなどで黒く塗りつぶしたりなど、非常に手間のかかるものであった。

このような状況に対応するため、同部では、AINS 社が提供する eFOIA ソリューション、「FOIAXpress」を導入している。同部が持つ情報約 200 万件のうち、30 万件が電子イメージフォーマットに変換されており¹²⁴、作成された電子文書は「ジュークボックス」と呼ばれるシステムに保管されている。また、業務で新たに作成される文書については、まずマイクロソフト・ワードなどで書類を作成して、保管の際にイメージファイルに変換するという方法を取っている。このようにして作成された電子文書は、データ紛失などを防ぐために「ジュークボックス」2 台にそれぞれ重複して保管されている。

また「FOIAXpress」システムでは、情報開示請求を行う個人のセキュリティ・クリアランス¹²⁵のレベルに応じて、デスクトップ上での文書編集を行うことができる。さらに、文書の検索は、OCR 機能を利用するため、文書の検索、編集、送付作業が迅速に行えるようになった。同部によると、新システムの導入により、情報の取り出し、情報開示請求への対応時間が 75%アップしたという。今後の課題としては、開示請求をを行った個人に認証を与え、直接データベースにアクセスできるようにすることが挙げられる。

【評価および今後の課題】

GAO と OMB)、eFOIA 遵守と電子閲覧室拡充の遅れの理由として、以下を挙げている。

- eFOIA 導入に関しては、法律が制定されたものの、財源付与の無い事務事業 (Unfunded Mandate) となっており、特別に予算枠が用意されていない。
- 電子文書や電子閲覧室の導入に関しては、導入が義務付けられてはいるものの、導入が行われなかった場合の罰則など厳しい規定が無かったため、電子政府プロジェクトの間でも、優先度の低いものになってしまっている。
- OMB などの機関が、どのように文書管理を行うべきかなど、明確なガイドラインを提示しなかった。
- 各政府機関の FOIA 担当部署は、従来から慢性的な予算、人材不足に悩んでおり、十分に eFOIA 対応できない。

¹²⁴残りはマイクロフィッシュと紙ベースの文書。

¹²⁵個人のバックグラウンドや業務内容などにより、公開される情報の機密度が異なる。

図表 76 25 政府機関による電子閲覧室の設置状況

		AID	CIA	USDA	DOC	DOD	ED	DOE	HHS	HUD	DOI	DOJ	DOL	State	DOT	Treas	VA	EPA	FEMA	GSA	NASA	NSF	NRC	OPM	SBA	SSA
FOIA ガイダンスの有無	FOIA Regulations																									
	Info. On Multi-Track Process	n/a								n/a	n/a						n/a		n/a	n/a		n/a		n/a	n/a	
	Info. On Expedited																									
	Fee Schedule																									
電子的手段による FOIA 要求文書の有無	Agency Final Options	n/a	n/a																			n/a				
	Policy Statements/Interpretation		n/a																							
	Admin. Staff Manuals		n/a																							
	Frequently Requested Records																									
	Index of Frequently Requested																									
	FOIA Annual Reports																									
参照資料の有無	Index to Major Info. Systems																									
	Description of Major Info.																									
	Description of Record Locators Systems (GILS)																									
	Handbook for Obtaining Public Info.																									

= Available = Partially Available = Not Found n/a = Not applicable (agency uses single-track process)

出典： GAO 報告書「Information Management: Progress in Implementing the 1996 Electronic Freedom of Information Act Amendments」を元に作成

第Ⅶ章 今後も続く電子政府への挑戦

1. 政府電子化の効果をめぐる動き

クリントン政権では、電子政府構築推進を含む行政改革の成果として、連邦政府職員の削減、規制文書ページ数の削減など具体的な数字がよく引用されているが、ブッシュ政権による電子政府の成果は、具体的な数値として現れていないのが実情である。その背景には、政権発足後 1 年余りの活動であるため、具体的な成果が現れてくるには時期尚早である点が挙げられる。また、ブッシュ政権のもと進められている電子政府の動きは、電子化に伴う紙、費用、時間、人員の削減という、どちらかといえば単純な『数量的な成果』で現されるフェーズは終わり、情報開示・透明度の促進、デジタルデバイドの解消、フレンドリーなサービスに対する顧客(市民)満足度など、数量では現しにくい『ソフトな側面』や『質の向上』を求める次元にシフトしてきているという点も挙げられる。

現に、ブッシュ政権では、何ページの削減や連邦職員何人削減などという、具体的な数値目標は存在しておらず、数値目標があるとすれば、電子政府による連邦行政業務の生産性効率 5%アップや予算削減 5%削減など、マクロ的な数字は存在する。電子化がかなり進行し、次世代電子政府構築の段階に入っている現在、書類が何ページの削減という効果計測基準はあまり使われていない。また、職員の数という観点からは、人材不足が深刻化しているため、少ない人数でこれまで以上の業務を推進するにはどうすればよいか、連邦政府職員確保をするにはどのようにリクルーティングするか、既存の人材のトレーニングをいかに効果的に行うか、ノレッジ共有はどのようにするかなどの議論が重要になってきており、米国においていかにヒトを削減するかという点では議論されていない。

一方、個別のプロジェクトごとの投資効果を求める動きはますます顕著になってきている。各省庁では、電子化に関するプロジェクトを立ち上げる際、まず、予算申請において、電子化によってどのような成果がでるのか、投資に対する効果があるのかなど、ビジネスケースを提示、説明しなければいけない。このような風潮は、民間セクターの IT プロジェクトに対する投資効果 (return on investment) を明確にするというトレンドを踏襲している。連邦プロジェクトにおいても、パフォーマンス・マトリックスを用いて、全体件数における電子化処理件数の割合、処理時間の短縮、処理コストの削減、顧客満足度の向上など、具体的な数値を用いて各プロジェクトの成否を評価・判断している。また、計測方法にバランスド・スコアカードなど、民間セクターの手法を取り入れ、財務指標だけでなく、ミッションにあった総合的評価を求める動きが顕著になってきている。今後、次世代電子政府の構築が進行するにつれ、高度で複雑なプロジェクトに見合った評価活動が展開されていくであろう。

2. 高まる業績評価の気運

アメリカでは、「既存の業務を改革することで、より少ない資源で今まで以上の成果を出さなければならぬ」という気運がますます高まってきている。既存の業務を改革するには、ビジネス・プロセスそのもののリエンジニアリングが必要であるが、同時に、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングを行った結果の評価、つまり、業績評価も行う必要がある。これによって、当初の期待どおりの投資効果が得られたのかどうかを分析・判断し、次の改革へのステップとしていかなければならない。

省庁の効率化を積極的に推進するベースとなっている法的根拠の一つが、1993年8月に制定された「政府実行結果法（GPRA：Government Performance and Results Act of 1993）」である。これにより、連邦各省庁は、政策の目的・達成目標・測定指標を設定し、政策の実行結果を数値で説明するよう義務づけられた。また、1996年に「IT マネジメント改革法（ITMRA：Information Technology Management Reform Act of 1996）」（別名：クリンガー・コーエン法）が制定された。これはIT調達改革を目指したもので、連邦各省庁は、IT投資計画を戦略・予算立案プロセスに連携させ、かつ結果評価測定法を盛り込むことを義務づけられた。

GPRAは、個々の省庁それぞれが、「限られた予算の中で行うべき政策に優先順位をつけ、それがどのように達成されているかを明確に説明する」ことを求めたものである。それに加え、2001年8月、ブッシュ政権が直面している運営管理上の問題点を14項目にわたって指摘した「大統領マネジメント・アジェンダ」が発表された。連邦政府が進めている行政改革の成果をより改善することを目的としたもので、14項目のうちの5項目が連邦政府全体として取り組むべき重点項目、残り9項目が連邦各省庁が個別に取り組むべき項目となっている¹²⁶。

¹²⁶ 「大統領マネジメント・アジェンダ」については、本報告書の第I章「4 電子政府へ向けての課題と改善策」でも触れている。

3. 行政評価の状況

前述したように、連邦各省庁は **GPRA** によって政策の目的・達成目標・測定指標を設定し、政策の実行結果を数値で説明するよう義務づけられた。**GPRA** 対応のための業績指標作成および評価手法として政府内で主流になりつつあるのが、「バランسد・スコアカード (Balanced Scorecard)」である。

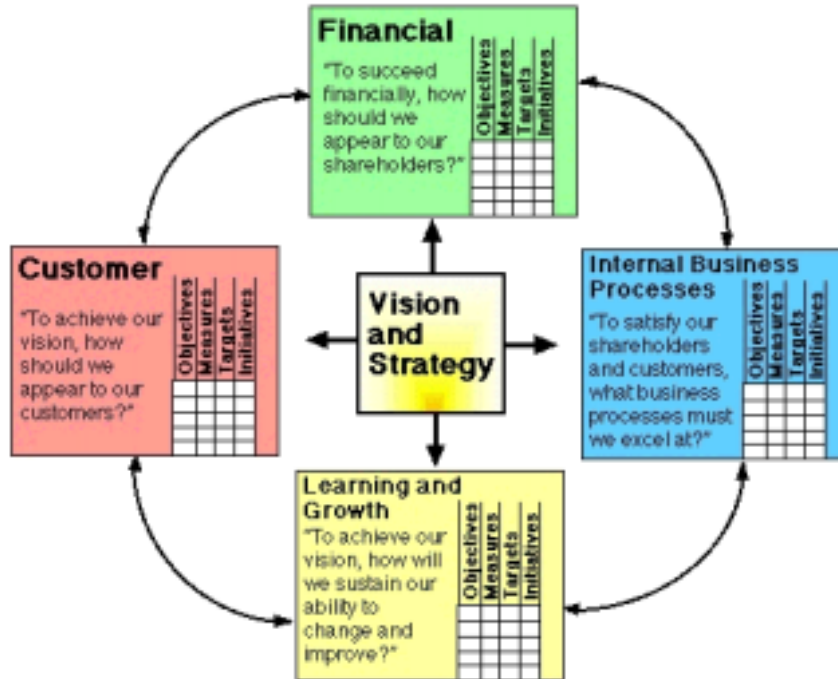
3. 1 バランسد・スコアカード

「バランسد・スコアカード」は、ハーバード大学のロバート・カプラン博士 (Dr. Robert S. Kaplan) とデイヴィッド・ノートン氏 (David P. Norton) によって 1992 年に開発された。もとは民間ビジネスをモデルに開発されたが、公的部門にも十分適用できる柔軟性を持っている。この手法は、従来利用されてきた財務指標を補強し、組織の将来的なビジョンや長期戦略を個人・各部門・組織全体の目標に明確に連動させるもので、次に挙げる 4 つの視点からなっている。

- (1) 財務の視点 (Financial Perspective)
- (2) 顧客の視点 (Customer Perspective)
- (3) 内部ビジネス・プロセスの視点 (Internal Business Process Perspective)
- (4) 学習と成長の視点 (Learning and Growth Perspective)

企業や組織は、上記の 4 つの視点それぞれについて、①目標 (Objectives)、②測定指標 (Measures)、③ターゲット (Target)、④具体的なアクション (Initiatives) を設定する。次の図はバランسد・スコアカードの概念を図示したものである。

図表 77 バランスド・スコアカードによる「4つの視点」



出典 : <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

3. 2 連邦政府機関におけるバランスド・スコアカードの導入事例

連邦政府機関の中で、バランスド・スコアカードを導入している機関としては次のようなものがある。

- Defense Logistics Agency
- Army Medical Department
- Air Force Center of Quality
- Department of Energy
- Department of Veteran Affairs
- General Services Administration
- Minnesota Department of Revenue
- National Renewable Energy Lab
- State of Connecticut
- Coast Guard
- Department of Transportation

□事例1：退役軍人給付管理局（VBA）

退役軍人の身体障害や年金などに関する給付の申請処理を行っている退役軍人省（Department of Veterans Affairs）の退役軍人給付管理局（VBA：Veterans Benefits Administration）では、従来から業務処理がとても遅いうえ、社会的な不祥事が相次いでいた¹²⁷。このような状況を改善するため、VBAでは、職員の勤務態度を改めさせるとともに、データ管理室を設置し、職員に業績や結果に関する情報を提供し、VBAで取扱うデータと報告の質を高めるような体制を整えた。

業績評価の基準は、①スピード、②正確さ、③顧客満足度、④コスト、⑤人材開発の5つで、これらの基準に則り、例えば「給付請求の処理を完了するのに要した平均日数」などといった測定指標を設ける。これらの測定指標は、全米にある9つのVBA事務所ごとに必要に応じて異なった規準を設定できる。職員は、VBA内のネットワークやイントラネットを利用して、2か月に1度、最新の業績評価を把握することができる。業績のよい事務所には、VBAからボーナスが支給され、事務所の裁量で、事務所内の個々の職員へ分配するケースもある。以下の表は、VBAにおける補償金・恩給の処理にかかわる業績の推移を示したものである。

図表78 VBAにおける補償金・恩給の処理にかかわる業績の推移

Resource	1994	1995	1996	1997	1998	1998 Plan
FTE	N/A	N/A	4,364	6,931	6,770	N/A
Benefits obligations (\$ in millions)	N/A	N/A	\$18,526	\$19,341	\$20,233	N/A
Administrative obligations (\$ in millions)	N/A	N/A	\$209	\$495	\$491	N/A
Performance Measures	1994	1995	1996	1997	1998	Plan
National accuracy rate for core rating work	N/A	N/A	N/A	N/A	64.0%	N/A
Overall satisfaction	N/A	N/A	60.0%	58.0%	58.0%	N/A
Telephone activities-abandoned call rate	13.0%	11.0%	10.0%	9.0%	13.0%	N/A

¹²⁷事故のクレーム処理にかかる時間を組織ぐるみで虚偽報告するという事件や、320万人の退役軍人やその遺族への給付を迅速に行うために、業務を猛烈なスピードで処理した結果、給付対象のわずか64%だけが正確に処理されていたという事件などが起きている。

Telephone activities-blocked call rate	51.0%	55.0%	48.0%	45.0%	52.0%	N/A
Average days to process rating related actions	N/A	129	100	94	128	N/A
Average days to process non-rating related actions	N/A	35	27	23	32	N/A
Average days to complete original compensation claims	213	161	144	133	168	106
Average days to complete original DIC claims	111	92	75	66	89	68
Average days to complete Reopened compensation claims	N/A	143	107	101	141	120
Average days to complete original pension claims	123	98	85	77	94	77
Average days to complete original death pension claims	65	50	45	41	54	44
Average days to complete reopened pension claims	N/A	111	77	67	88	77

出典： 退役軍人省「FY 1998 Annual Accountability Report」を基に作成

□事例2：米国郵政局（USPS）

米国郵政局（USPS：U.S. Postal Service）では、1995年にバランスド・スコアカードを導入した。以来、「バリエブル・ペイ・プラン（Variable Pay Plan）」と呼ばれるボーナス支給制度のもと、8万4,000人の管理職員がチームの業務目標を設定している。業務目標には、時間どおりに郵便物を配達できたかどうか、純利益、生産性改善、職員満足度、怪我などによる欠勤の有無、などがある。実際にこのプロジェクトを開始してから、時間どおりに配達された速達郵便は82%から94%へ改善し、怪我などによる欠勤も3%から2%以下へ低下しているという。また、業務改善に伴い、過去5年の間に管理職層や職員は平均して給与の5～14%のボーナスを得ている。

4. クリントン政権とブッシュ政権の電子政府の違い

(1) 電子政府の成果

クリントン政権では、電子政府構築推進を含む行政改革の成果として、「1993年から1996年までの4年間で35万1,000人の連邦政府職員、1万6,000ページ分の規制の削減に成功したと報告されている」が、「改革の成果として挙げられている連邦政府職員の削減を省庁別に見ると、実際には冷戦の終結により縮小が決まっていた国防総省が中心となっており、それ以外の省庁における人員の削減は緒についたばかりである」という¹²⁸。しかし、2001年1月に発足し、2001年6月末にIT電子政府専任高官のマーク・フォーマン氏を任命したブッシュ政権からは、電子政府の具体的な成果を示す数字はまだ発表されていない。

マーク・フォーマン氏は、電子政府への取り組みの成功・失敗を判断するためにいくつかの測定規準を利用する予定だとしている。そして、2002年における電子政府への取り組みについて判断するための2つのゴールを、以下のように設定している¹²⁹。

- ① 民間セクターおよび政府におけるインターネット利用のベスト・プラクティスを幅広く活用する。たとえば、政府はFirstGovのようなポータルサイトを複数の政府のサービスを提供するために活用する。その一方で、それぞれの行政サービスの内容をより高めていく必要性に応じて、確実にベスト・プラクティスを採用していく。
- ② 年5%、生産性を向上させる。生産性向上は、a) 各省庁がGPRAのもとで設定したゴールを達成したかどうかをチェックする、b) 新しい政策やプログラム、あるいは既存の政策やプログラムのための資金調達を正当化するために作成された各省庁のビジネス・ケースを検討する、という2つの方法によって測定できるだろうとしている。

(2) クリントン政権とブッシュ政権の電子政府の特徴

ブッシュ政権に入って電子政府構築がどのように進められているのかは、クリントン政権時代の電子政府構想と比較することで明らかになる。

クリントン政権では、ゴア副大統領のリーダーシップによってIT産業への政策に大きな焦点が当てられた。1993年に発表されたNII構想(National Information Infrastructure)では、①IT産業そのものの育成と他産業におけるIT利用拡大によって米国の競争力再生を図る、②IT活用によって効率的で質の高い政府を構築する、という2つのビジョンが示された。この二番目のビジョンが、電子政府構築を含む「リインベンティング・ガバメント」と名

¹²⁸ 日立総合計画研究所、『電子政府(デジタル・ガバメント) ITが政府を革新する』、東洋経済、2000年7月

¹²⁹ “Measuring success,” *Federal Computer Week*, Aug.13, 2001

づけられた行政改革であった。

ゴア副大統領がとったイニシアティブは、各省庁に CIO を置き省庁内で IT を駆使した業務プロセスを進めること、省庁内の情報を効率的に活用できるよう ERP を導入すること、従来紙ベースでやりとりされてきた情報をできるだけ電子化すること、オンラインで行政情報を提供するだけでなくオンラインで申請業務も行えるようにすることなどであった。

これに対しブッシュ政権では、IT 電子政府専任高官に就任したマーク・フォーマン氏のリーダーシップによって、電子政府が推進されている。行政改革の推進と同時に、インターネット活用による「シティズン中心型電子政府の構築」を目標として掲げ、より少ない資源でより効率的によりよい行政サービスを提供することを目指している。

クリントン政権時代に進められた、各省庁内の IT 活用から一步前へ進めて、省庁を横断しての IT 活用を奨励している。しかも、連邦省庁内の横の連携にとどまらず、連邦・州・地方政府といった縦の連携も目指している。また、包括的な戦略を描くのではなく、電子政府施策として実現可能なものからどんどん取り組んでいくという短期決戦型である。さらに、IT 環境を活用して政府職員のナレッジを共有することで、より質の高い行政サービスを提供する方向となっている。オンラインによる行政サービスは、窓口へ直接出向く、電話をかける、ファックスを使うといった従来の行政サービス・チャンネルに加わった新しいチャンネルと捉えられている。最終的に目指しているのは、市民が自分のニーズに合った方法で時間や場所を問わず行政サービスを利用することができる「クリック・アンド・モルタル」政府の実現である。

ブッシュ政権はクリントン政権の電子政府のビジョンを踏襲しているが、よく吟味してみると上記のような明らかな違いが見えてくる。クリントン政権時代に築かれた土台をベースに、連邦各省庁の物理的な情報システムだけではなくビジネスプロセスをも統合化し、かつ、連邦政府職員が持つ知識を共有する電子政府を目指していることがわかる。

次の表は、クリントン政権とブッシュ政権の違いについて、整理・比較したものである。

図表 79 電子政府構築をめぐるクリントン政権とブッシュ政権におけるキーワード比較

	クリントン政権 (1992-2000)	ブッシュ政権 (2001-)
リーダーシップ	アル・ゴア副大統領	マーク・フォーマン IT電子政府専任高官
ビジョン	IT活用による、効率的で質の高い政府の構築	インターネット活用による、シティズン中心型政府の構築
連邦レベルのスコープ	単一省庁中心	省庁横断型
全政府のスコープ	連邦政府中心	連邦・州・地方政府の連携
戦略	包括型	短期決戦型
狙い	ITを駆使した業務プロセス改革	ITを駆使した ナレッジ・ワーカーの創出
業務プロセス	BPR	KM
体制	CIO	COO
情報システム	EPR	ASP
情報管理形態	集中型情報管理	分散型情報管理
情報化	紙⇒電子	コラボレーション
電子政府形態	オンラインのみを目標	クリック・アンド・モルタル

出典：各種資料を元に作成

5. 米国連邦政府のEトランスフォーメーション

電子政府が進展するにしたいが、①電子情報の存在（Presence）、②電子的な方法による情報授受（Interaction）、③電子的な方法による取引処置（Transaction）、④電子政府への変革（Transformation）の4つのフェーズを経るとされている（調査会社ガートナー社による）。

この4つのフェーズに現在の米国電子政府の発展段階を照らし合わせると、「ほとんどがフェーズ1または2で留まっており、今だオンライン化していないところもある」と進歩的政策研究所（PPI：Progressive Policy Institute）はいう¹³⁰。そして、今後米国政府がフェーズ3、そしてフェーズ4へと進展していくためには、「連邦省庁の横の連携だけではなく、州・地方・民間セクターまでも含めた縦の関係も連携・統合する必要がある。このような政府・民間を通しての縦横無尽の連携を作り出すためには、政府内にある官僚意識を取り払わなければならない」と、電子政府への進展を阻害する要因が政府の官僚主義にあることを指摘している。したがって、「フェーズ1および2における主な課題は、どのようにウェブを構築するかといった技術的な点にあったが、フェーズ3では組織的、政治的、官僚的な点が問題となってくる」という。

ブッシュ政権が主張している「シティズン中心の電子政府」を実現するには、「市民のニーズに合わせたシームレスなオンラインサービス」を実現しなければならない、ということになる。市民は、行政サービスを利用するとき、相手が連邦政府であろうと州政府であろうと関係なく、自分が欲する情報やサービスを便利に受けることが出来ればよい。ブッシュ政権の電子政府構築への挑戦は、第VI章で述べた「省庁横断プロジェクト」や「境界のない政府（Government Without Boundaries）」プロジェクトのように、いかにそうした境い目のない政府を構築できるかにかかっている。

実際、現在の連邦政府は試行錯誤を重ねながら、フェーズ3へ向けて急速に進展している。ブッシュ政権の電子政府が究極的に目指すところは、フェーズ4、つまり、ITを駆使して行政運営組織を変革する「Eトランスフォーメーション」である。米国では、GE、GM、IBMに代表されるような有力エクセレント・カンパニーが業務改革を成し遂げ、極めて効率性の高い効果的な組織へとEトランスフォーメーションを遂げている。ブッシュ政権においても、単なる情報化やプロセスの電子化を越え、連邦省庁間の横断はもちろんのこと、連邦・州・地方自治体の3つの行政レベルを含めた電子化を目指し、真に「Eトランスフォーメーション」を成し遂げようとしている。

¹³⁰ Progressive Policy Institute, “Breaking Down Bureaucratic Barriers,” November 2001

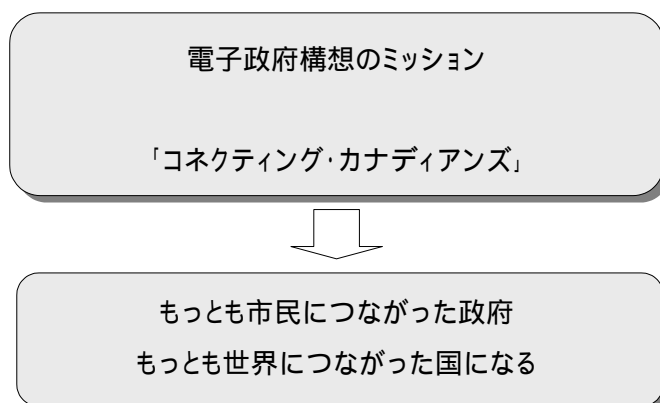
第Ⅷ章 カナダにおける電子政府の概要

1. 「コネクティング・カナディアンズ」－電子政府構想のミッション

カナダ連邦政府は「コネクティング・カナディアンズ (Connecting Canadians)」というミッションを掲げ電子政府化に取り組んでいる、世界でもっとも先進的な国の一つである。

「コネクティング・カナディアンズ」とは、「もっとも市民につながった政府、もっとも世界につながった国になる」という野心的なコンセプトで、1997年以來、カナダは連邦政府を挙げて電子政府化を推進してきた。2001年に行われた電子政府化進展に関する調査では、昨年の4位から米・豪・シンガポールを抜いて一気に1位となり、現在では電子政府推進における世界のリーダーとなっている¹³¹。

図表 80 カナダ電子政府構想のミッション

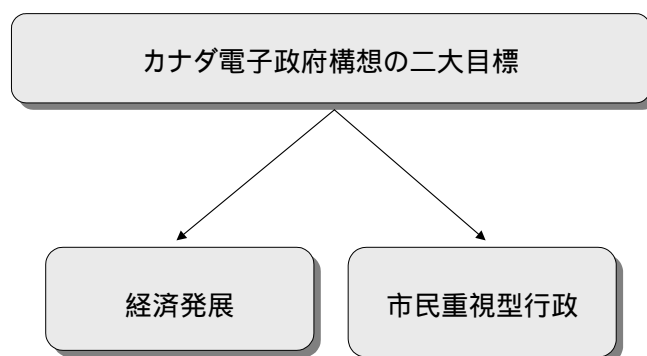


出典：カナダ政府の資料をもとに作成

¹³¹ 大手コンサルティング会社・アクセンチュアによる調査, “Governments Closing Gap Between Political Rhetoric and eGovernment Reality,” 2001年1月

カナダ政府の電子政府化の二大目標は、カナダの「経済発展」と「市民重視型行政」の提供にある。

図表 81 カナダ電子政府構想の二大目標



出典：カナダ政府の資料をもとに作成

カナダ連邦政府が考える電子政府とは、単に行政サービスをオンラインで提供することだけを意味するのではなく、もっと広い概念である。「IT 技術を活用する新しい世界の中で政府がいかに仕事をしていくか、いかに住民と相互にやりとりし合うかを問い直すこと」であり、「電子政府によって重要な変革をもたらされる」と自覚している¹³²。カナダの電子政府構想は、「従来の一方通行・縦割り・硬直的な行政サービスを脱し、いかに国民のニーズに合わせて高い質の行政サービスを効率よく提供していくか」という市民重視型行政サービスに焦点が当てられているのである。

産業面では、「情報通信技術によって変化していく世界の中で、カナダの経済・社会を変革していくためには、まず政府自身が進んで参加しなければならない。E-government なしに E-economy も E-society もありえない」と認識している¹³³。カナダ政府は、IT 技術を活用し電子政府を実現し、それを牽引として「IT 技術を活用した知識ベースの経済・社会」に移行することを目指している。

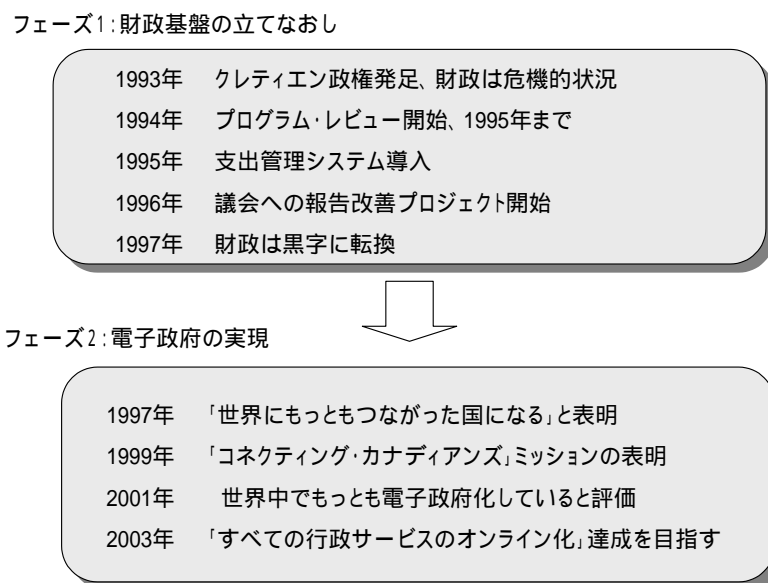
¹³² “2000 and Beyond”, Mel Cappe, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, at the Technology in Government Week, October 2, 2000, Ottawa, Ontario (2000年10月2日にオタワで開催された「Technology in Government Week」で、Mel Cappe氏 (Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet) は電子政府の概念を述べている)

¹³³ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

2. 背景

カナダ政府の電子政府構想は、1990年代初頭に陥った破産寸前のカナダを立て直すための行財政改革に続く流れにある。

図表 82 カナダ連邦政府の行政改革



出典：カナダ政府の資料および他文献¹³⁴をもとに作成

現クレティエン政権が発足した1993年、カナダ財政は破産寸前の状態にあった。クレティエン政権は、選挙で公約した財政赤字を96年度会計年度までにGDP比3%以下に下げるとの目標を具体化するために、財政計画と歳出削減を実行する「プログラム・レビュー（Program Review）」を導入した。このプログラム・レビューは、94年および95年の2カ年プロジェクトとして実施されたもので、連邦政府のさまざまなプログラムの徹底した見直しを行い、政府の役割を再定義することをねらいとしていた。政府全体の支出を削減しつつ、連邦政府が果たすべき役割を特定し、もっとも優先順位の高いプログラムから予算配分していくことを目的としたものであった¹³⁵。

プログラム・レビューを恒常化するねらいで、95年に「支出管理システム（EMS:

¹³⁴ 「カナダ政府活動の徹底した見直しと政府の役割の再定義」、民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革 報告書 平成13年6月29日、財務総合政策研究所（財務省）、および、「海外4カ国の公的セクター改革と日本への視点」、FRI Review Vol.2 No.1 1998年1月

¹³⁵ 「カナダ政府活動の徹底した見直しと政府の役割の再定義」、民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革 報告書 平成13年6月29日、財務総合政策研究所（財務省）

Expenditure Management System) が導入された。予算・支出を管理する包括的な取組みで、財政赤字・債務の削減、結果指向のマネジメント、説明責任の向上などを目的としていた。96年から、支出管理システムの第2フェーズとして「議会への報告改善プロジェクト (IRPP: Improved Reporting to Parliament Project)」が開始された。各省庁の業績結果を議会へ報告することに焦点を当てたもので、業務計画に基づく業績測定の徹底と議会への各省庁の説明責任向上を目指したものであった¹³⁶。

クレティエン政権は、プログラム・レビューを中心とした改革で、短期間に財政均衡の回復という成果を挙げた。96年度の連邦政府の財政赤字をGDPの3%に抑制する目標を達成した上、97年度に財政黒字達成を果した。

カナダ連邦政府は、政府の効率化と同時に、行政サービスの質の向上を目的としたプロジェクトも立ち上げた。各省庁にサービス基準を設定させる取組みはマルルーニ政権の1993年に「サービス標準設定 (Service Standard Initiative)」という名称で始まった。これを引き継いだクレティエン政権は、95年にその名称を「質の高い公的サービス (Quality Service Initiative)」に改称した。カナダ国民に対する連邦政府の行政サービスの質を改善し、サービス利用者の満足度を高めることに焦点を当てたもので、具体的には、各省庁にサービス基準を設定させ、その業績結果に対して説明責任を求めるものであった¹³⁷。

1997年9月23日、カナダ政府は「世界にもっともつながった国になる」ことを目指すと正式に表明した¹³⁸。2年後の1999年10月12日、カナダ政府は「情報技術とインターネットのモデルユーザーとなる。そして、2004年までに、カナダ国民がすべての行政情報とサービスにいつでもどこからでもオンラインでアクセスできる、もっとも市民につながった政府として世界に認識されることを目指す」と、電子政府へ向けての政府の決意を公式に表明した¹³⁹。1999年の決意表明は、1997年の基本的なアイデアをさらに積極的に推し進めたものである。2001年には、「住民によりよいアクセス環境を提供し、すべての行政サービスを2004年までにオンラインで利用できるようにするため政府は引き続き作業を続けている」と、カナダの電子政府化が順調に進められていることを確認している¹⁴⁰。

¹³⁶ 同上の文献、および、「海外4カ国の公的セクター改革と日本への視点」、FRI Review Vol.2 No.1 1998年1月

¹³⁷ 同上の2つの文献

¹³⁸ Speech from the Throne to Open the First Session Thirty-Sixth Parliament of Canada (第36回第一期議会開院式の勅語) 『2000年までにすべてのカナダ国民がアクセス可能な情報・知識インフラストラクチャを作り、その結果としてカナダはもっとも世界につながった国となる。これは、個人、学校、図書館、中小および大企業、地方や原住民のコミュニティ、公共機関、そしてすべてのレベルの政府機関に社会的・経済的可能性を学び、相互に連携しあい、ビジネスを行う機会を与えることである。』

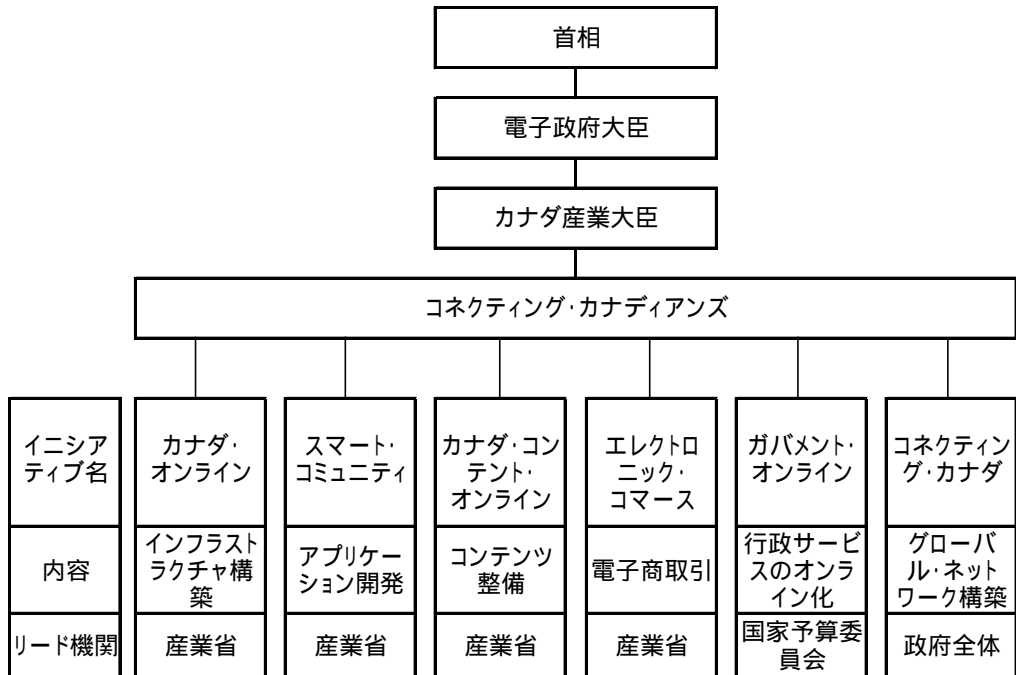
¹³⁹ Speech from the Throne to Open the Second Session of the Thirty-Sixth Parliament of Canada, October 12, 1999 (第36回第二期議会開院式の勅語)

¹⁴⁰ Speech from the Throne to Open the First Session of the 37th Parliament of Canada

3. 6つのイニシアティブ

「コネクティング・カナディアンズ」というミッションを実現するための具体的なイニシアティブは、以下の6つから成る。

図表 83 カナダ電子政府実現のための6つのイニシアティブ



出典：カナダ産業大臣のスピーチおよびカナダ政府の資料を元に作成

それぞれのイニシアティブの内容は、以下の図表の通りである。

図表 84 カナダ「コネクティング・カナディアンズ」の6つのイニシアティブ

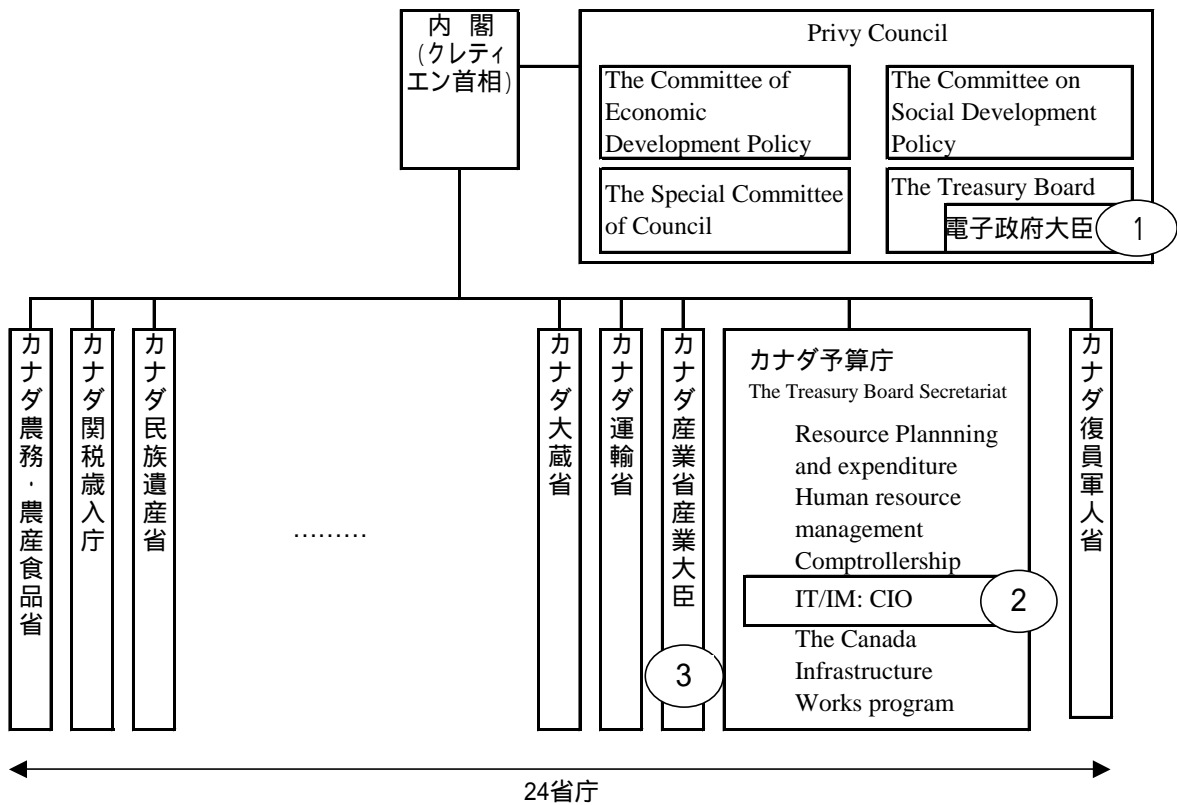
イニシアティブ名称	内容および主なプロジェクト	関連URL
カナダ・オンライン	<p>インフラ構築: ネットワークのインフラストラクチャ構築とアクセスサイト構築を支援</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canada's SchoolNet: カナダの全公立学校のインターネット接続支援 • Community Access Program: 10,000箇所のインターネット・アクセス・サイト構築支援 • Library Net: カナダの全公立図書館のインターネット接続支援 • VolNet: ボランティア組織(非営利団体)のインターネット接続支援 • SkillNet.ca: 公共部門、非営利団体、民間部門の協力関係による、ユーザーがシームレスに利用できる就職情報サイト • The Student Connection Program: ハイテク時代の若者とローテク時代のビジネスマン双方へのトレーニング・プログラムを提供 • CANARIE Inc: 高速通信網の整備は、官民共同運営の非営利組織 	<p>http://www.volnet.org/ http://skillnet.ca/ http://www.canarie.ca/</p>
スマート・コミュニティ	<p>アプリケーション開発: 連邦政府の3年にわたるプログラム。経済・社会・文化の発展にいかにより情報通信技術を使うかを支援。スマート・コミュニティとは、「情報通信技術を利用した新しい形のコミュニティ」を指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> • デモンストレーション・プロジェクト 事例1: 「The Kuh-ke-nah Network Of Smart First Nations」(カナダの土着民であるファースト・ネーションズをつなぐ) 事例2: 「Virtual Charlottetown」(プリンス・エドワード島のプロジェクト) • リソース・エクスチェンジ: スマート・コミュニティ・プロジェクトの推進者が参考になる情報やリソースを提供するウェブサイト • ツールキット・アンド・デベロップメント・プログラム: スマート・コミュニティ実現のための知識やスキルを提供するためのオンラインおよびオフラインでの教育訓練プログラム 	
カナダ・コンテンツ・オンライン	<p>コンテンツ整備: オンラインコンテンツや新しいソフトウェア、アプリケーションを供給する世界的なリーダーとなることを支援。</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canada's Digital Collections: 15歳から30歳の若者を対象とした電子コンテンツ作成訓練プログラム • Aboriginal Digital Collections: カナダ土着民の遺産をデジタル化 • SchoolNet Multimedia Learnware and Public Access Applications Program: 中小企業向け資金提供プログラム。オンライン教材や公共アクセス可能なアプリケーションを提供する投資パートナーを支援 	
エレクトロニック・コマース	<p>電子商取引: 生産、流通、購買、販売、その他の取引すべてにわたる、ニュー・エコノミー時代にふさわしい電子商取引を推進。1998年9月、カナダ政府は州・準州・民間部門と協力し「エレクトロニック・コマース・ストラテジー」を発表。信用構築、ルールの明確化、インターネット接続の提供に焦点が当てられ、最優先課題として下記7点を列挙。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 技術に中立な課税制度 • 暗号政策 • 個人情報保護のための法律制定 • 電子署名と電子文書のための法的枠組み • 消費者保護のためのガイドライン • カナダの電子商取引標準のためのロードマップ • カナダ政府のPKI(公開鍵基盤)政策の枠組み 	<p>http://e-com.ic.gc.ca/</p>
ガバメント・オンライン	<p>行政サービスのオンライン化: カナダ政府の電子政府構想の重要な要素の一つで、「カナダ政府のすべての行政サービスやプログラムと情報をインターネットを介して住民に提供するという計画。「カナダ国民への行政サービス向上」を目指す。以下のようなサービスがすでにオンライン化。</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aboriginal Business Map • Canada Business Service Centres • Canadian Consumer Information Gateway • Canadian Patent Database • Canadian Technology Network • ExportSource 	<p>http://www.gol-ged.gc.ca/</p>
コネクティング・カナダ	<p>グローバルネットワーク構築: 世界の国々と協力してグローバル・ネットワークを構築し、世界とカナダをつなぐことによって海外からの投資・提携を促進、経済的繁栄を国際社会と分かち合うことを目指す。</p>	

出典: カナダ政府の資料をもとに作成

4. カナダ連邦政府における電子政府推進体制

電子政府構想は、クレティエン首相のイニシアティブのもと、電子政府大臣が総責任者として指揮をとっている。行政サービスのオンライン化はカナダ予算庁内に設けられた事務局が、政府横断的なイニシアティブをコーディネーションする役割を担っている。また、行政サービスのオンライン化を含めた 6 つの基本戦略を実行するにあたり、カナダ産業省が重要な役割を担っている。連邦各省庁は各々の行政サービスや活動を各自でオンライン化する責任を負っている。カナダ連邦政府における電子政府推進体制は以下の図表の通りである¹⁴¹。

図表 85 カナダ電子政府推進体制



出典：カナダ政府の資料をもとに作成

¹⁴¹ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

電子政府推進の鍵となる責任者、組織、役割は以下の通りである。

① 電子政府大臣 (Minister for e-government) : ルシアン・ロビラード氏 (Lucienne Robilliard)

電子政府大臣は、カナダ政府全体の電子政府構想の総責任者である。国家予算委員会の議長 (President of the Treasury Board) を務めるルシアン・ロビラード氏が、クレティエン首相の指名を受けて電子政府大臣を兼務している。電子政府大臣の役割は、カナダ政府全体の電子政府化を推進・監督することである。

国家予算委員会は、内閣諮問委員会内に設置されている 4 つの内閣内委員会の一つであり、歳出予算、人事管理、行政管理の責任を受け持っている。

② カナダ政府 CIO : ミシェル・ドゥレイ氏 (Michelle d'Auray)

カナダ政府 CIO は、カナダ予算庁 CIO 局長が務めている。電子政府大臣のもとで、市民重視型の行政サービスの実現を支援するための IT 技術の利用方法や戦略立案に携わる。IT の専門家として、予算委員会閣僚メンバーと政府高官に対して、IT に関する共通の課題やサービスのための政府横断的な解決を図る責任を持つ。

カナダ予算庁 (Treasury Board of Canada Secretariat) は、国家予算委員会の業務実施部隊であり、CIO 局 (CIOB) は、カナダ予算庁内に設置されている 5 つの局¹⁴²のうちの一つである。安全な電子サービスと共通 IT インフラストラクチャの提供、および、連邦政府内の IT と情報管理を受け持っている。

③ カナダ産業省 産業大臣 : ブライアン・トービン氏 (Brian Tobin)

コネクティング・カナディアンズのミッション実現のための 6 つの基本戦略の陣頭指揮を取るのがカナダ産業大臣のブライアン・トービン氏である。

行政のオンライン化も含め、物理的にネットワークをどう引くか、どのようなアプリケーションを開発するか、どのようなコンテンツを整備するか、電子商取引をどのように進めるか、世界をつなぐグローバルネットワークを各国と共同でどのように構築していくか、カナダ電子政府化の全体の戦略をたて、実行に移す責任を負う。

¹⁴² カナダ予算庁内には、次の 5 つの局がある。①Corporate Services Branch, ②Human Resources Branch, ③Comptrollership Branch, ④Chief Information Officer Branch, ⑤Official Languages Branch and

米国では、1996年に制定された「情報技術管理改革法（または、クリンガー・コーヘン法）」（The Information Technology Management Reform Act of 1996, or “Clinger-Cohen Act”）によって、主要な連邦各省庁に CIO 職を置くことが定められた。しかし、カナダは米国と異なり、各省庁に CIO 職を設置しなければならないという法律は設けられていない。そのため、正式に CIO 職を置くかどうかは各省庁に任せられている。

さらに米国では、常設の法定政府季刊として、各省庁の CIO から成る CIO 評議会が設置されているが、カナダではそのような評議会は設置されていない。

したがって上記で述べたように、カナダ連邦政府においては、電子政府構想は電子政府大臣が総指揮官としてリーダーシップをとり、その下でカナダ予算庁 CIO 局長がカナダ政府 CIO として、政府全体の IT 問題や政府横断的なサービス課題の解決を図る役割を果たしている。

5. 行政サービスのオンライン化の現状

電子政府構想の重要な部分を占めるのが、行政サービスのオンライン化、すなわち、先に述べた「6つのイニシアティブ」の一つである「ガバメント・オンライン（Government On-Line : GOL）」プロジェクトである。このプロジェクトの目的は、国民のニーズに合った質の高いサービスの提供、つまり「住民重視型」行政を目指すことにある。2004年末までに、「すべてのカナダ国民が、行政が提供するすべてのサービスと情報にオンラインでアクセスできるようになる」ことが当面の大きな目標である。この目標のために、2000年2月には、2年計画のプロジェクトとしての行政サービスオンライン化に16億ドルの予算がつけられた。2000年10月時点で、カナダ国民は450の連邦政府のウェブサイト、カナダ・サイト（<http://www.canada.gc.ca/>）を経由してアクセスできるようになっている¹⁴³。

なお、カナダ国民のインターネット利用状況、ネットワークインフラストラクチャの整備状況は、以下の通りである。

- 2000年秋までに、カナダ国民の60%がインターネットを利用
- カナダ人1人当たり1週間に5.1時間インターネットに接続（世界最長時間）
- 大企業は100%、中小企業の60%がインターネットを利用
- 学校と図書館は100%がインターネット接続
- 10,000の非営利団体非営利団体がインターネット接続
- インターネット接続のためのコミュニティ・パブリック・アクセス・ポイント（CAP）は国内に4,281箇所設置
- 世界で最速のバックボーンであるCA*net3が敷設

カナダ国民は、電子政府化を歓迎している。2000年秋の時点で、「3ヵ月間に43%のインターネット利用者がG2Cサイトを訪れ、72%のカナダ国民が電子政府への動きを支援しているという¹⁴⁴。

（1）ガバメント・オンラインを推進する主要な省庁

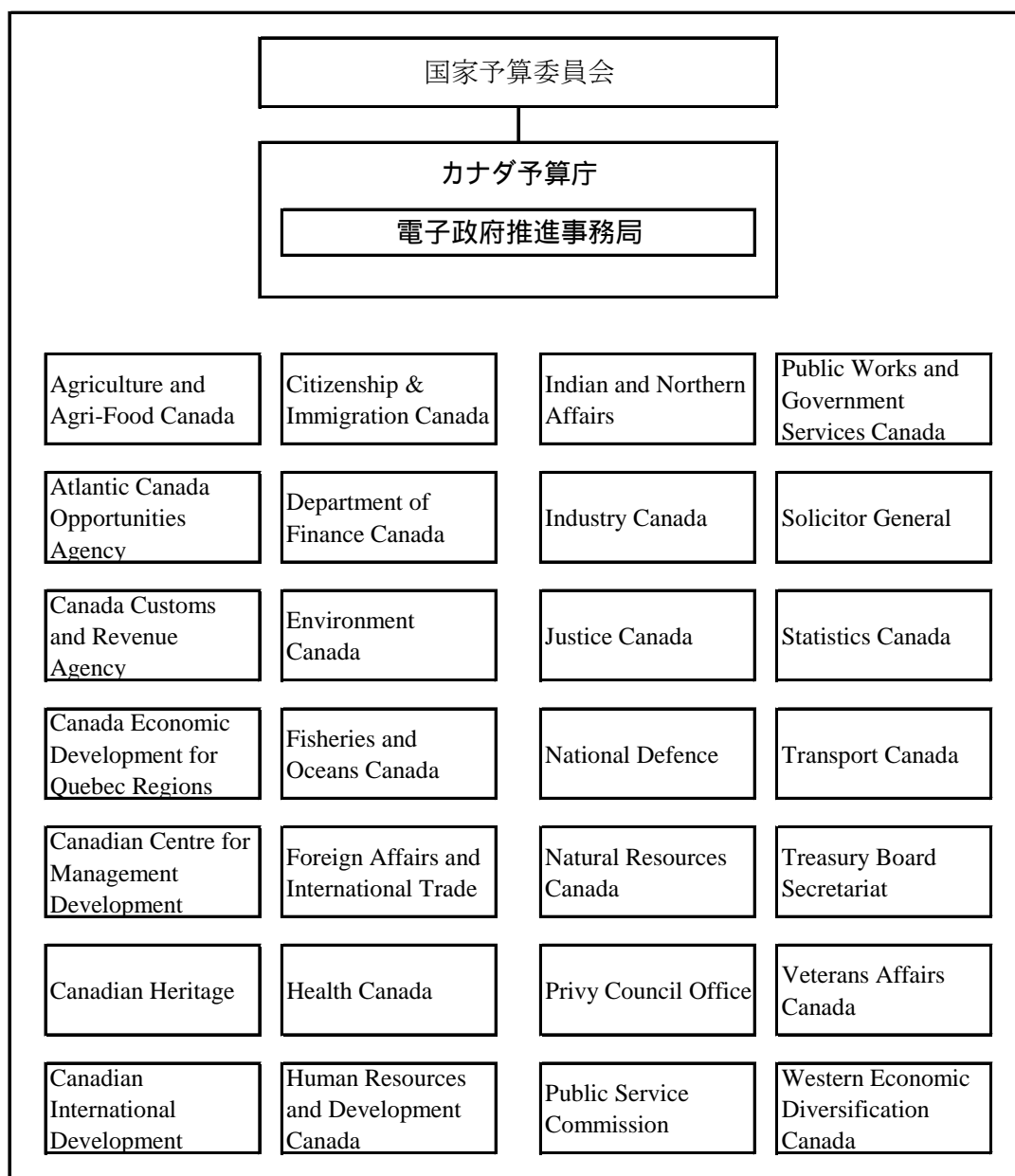
カナダ予算庁内にはガバメント・オンライン・プロジェクト事務局が設置され、28の主要な省庁が行政サービス・オンライン化を目指して作業を進めている。ガバメント・オンラインの全体責任は国家予算委員会にある。

¹⁴³ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

¹⁴⁴ Government On-line: Serving Canadians in the Digital Age, Chief Information Officer Branch, Treasury Board of Canada, Secretariat, Government Canada, (PWGSC) GOL Bidders’ Sessions, 2/19/01-2/26/01

ガバメント・オンラインを推進する主要な省庁は、以下の図表の通りである。

図表 86 カナダ「ガバメント・オンライン」を推進する主要省庁



出典：カナダ政府の資料をもとに作成

(2) ガバメント・オンラインのスケジュール概要

2004 年までにすべての行政サービスをオンライン化するという「ガバメント・オンライン」計画のスケジュール概要は以下の通りである。

図表 87 カナダ「ガバメント・オンライン」スケジュール概要

<p><u>ステージ 1</u> : 2000 年 12 月までに行政情報をオンライン化する</p> <ul style="list-style-type: none">• 行政が提供するプログラムやサービスの情報をオンラインに掲載する• 一般的に使われる手続き用紙をダウンロード・プリントできるようにする• カナダ・サイト経由で各省庁にコンタクトできるようにする• カナダ・サイトを市民のニーズ・興味に合わせて改訂する。また、市民がカナダ・サイト上のコンテンツを自分に合った形にパーソナライズできるようにする。• 政府との電子的やりとりを行う上でカナダ国民のセキュリティとプライバシーを保護するための技術とポリシーの枠組みを設置する
<p><u>ステージ 2</u> : 2004 年 12 月までにすべての行政サービスをオンライン上で提供する</p> <ul style="list-style-type: none">• 各省庁のすべてのサービスを、利用者のニーズに合わせてオンラインで提供する。• 税の申告や支払いなどの申請・金融取引を、セキュアなサイトでリアルタイムに行えるようにする• 技術的および内容に関するサポートをさまざまなヘルプサービスおよび公表されたサービス標準に基づいて提供する• 使いやすく、かつアドバンスド・サーチができる機能を、政府ポータルおよびすべての連邦省庁で提供する。
<p><u>ステージ 3</u> : それ以降の数年以内に次のサービスを提供する</p> <ul style="list-style-type: none">• カナダ・ビジネス・サービス・センター (Canada Business Service Center) のような所管を超えたサービスを、政府各省庁、企業、非営利団体、インターナショナル・パートナーといったさまざまなレベルで電子的に提供できるようにする。

出典：カナダ政府の資料をもとに作成

6. カナダにおける電子政府サービスの事例

電子政府サービスとして市民・企業に提供されているサービスの代表的なものに、①特許・商標・著作権等の申請、②税申告、③電波の周波数帯のオークション、④電子調達、⑤就職情報提供、⑥情報提供のためのポータルサイトがある。以下で、それぞれの事例を紹介する。

なお、カナダでは、米国で進められているような省庁横断型プロジェクトは行われていない。「2004年12月までにすべての行政サービスをオンラインで提供する」という目標に向けて、個別に各省庁が電子政府化を進めている状況である。

(1) 特許・商標・著作権等の申請

カナダ産業省（Department of Industry Canada）のウェブサイト「Strategis（<http://strategis.ic.gc.ca/>）上では、特許、商標、著作権、工業デザイン、集積回路設計に対する申請書と関連文書をオンラインで提出できる「e-service」が提供されている。e-serviceを利用するには、あらかじめ Strategis ウェブサイト上でユーザー名とパスワードを登録する必要がある。ユーザー登録後、Strategis ウェブサイトを通じて提供されるカナダ知的所有権庁（CIPO：Canadian Intellectual Property Office）CIPO のすべてのセキュア・サービスにアクセスできるようになる。各種申請用紙もセキュア・サーバーに置かれている。

特許関係では、特許の申請、譲渡、特許事務所の変更、特許関係書類写しの注文などをオンラインで行うことができる。特許申請のための申請書と関連文書は、PDF または TIF ファイルでの提出が義務づけられている。目録一覧は、PDF または TIF ファイルと、ASCII ファイルの両方で提出することとされている。

商標登録は、オンラインで必要な申請書類を提出すると自動的に関連データベースに読みこまれ、承認および依頼人証明シートが自動的に生成され、依頼人に戻されるシステムとなっている。商標デザインは、TIF ファイルで提出する。

著作権関係では、著作権の申請、譲渡、訂正証明書や写しをとるためのリクエストなどをオンラインで行うことができる。関係書類は、TIF, GIF, DOC, WPD ファイルの形式で添付する。

工業デザイン関係は、申請、譲渡、ライセンス、工業デザインのメンテナンスのリクエスト、写しの注文などの手続きをオンラインで行える。関係文書は、TIF, GIF, DOC, WPD 形式の添付ファイルとして送信する。

集積回路設計に関する申請、写しの注文などの手続きをオンラインで行える。申請書や関連文書は、TIF, GIF, DOC, WPO 形式の添付ファイルで送信する。

なお、これらの手続きに伴う手数料の支払いは、クレジットカード（アメリカン・エクスプレス、マスターカード、またはビザカード）で行うか、特許庁の口座に振り込むこととされている。

図表 88 カナダ知的所有権庁（CIPO）のホームページ（英語版）



http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrksv/cipo/patents/pt_main-e.html

(2) 税申告

全カナダ国民は、「NETFILE」と呼ばれるインターネット上での仕組みを使って、個人の所得税申告および還付申告を行うことができる。NETFILE を使った申告方法は、以下の通りである。

□NETFILE での申告に必要なもの

- カナダ政府公認の税申告用ソフトウェア（tax preparation software package）またはアプリケーション。NETFILE は特定のファイルフォーマットの形式でのデータのみを受けつけるので、公認ソフトウェアまたはアプリケーションを使ってその書式のファイルを作成する必要がある。公認ソフトウェアまたはアプリケーションは各自がソフトウェア・プロバイダーから購入する。2002 年度申告用の公認ソフトウェアを提供する会社は、Colin Griffiths & Associates、Dr Tax-UFile.ca Inc.、FLS Research Inc.、Intuit Canada Limited、Taxamatic Inc の 5 社である。

- 公認ソフトウェアまたはアプリケーションを使って、税申告用のデータを作成する。
- 各自が受け取る「T1 personal income tax return package」の郵送ラベルに印刷されている「Personal Access Code」。
- 電子署名を作るための身分証明となるもの3種類を政府に提出。
- NETFILEのウェブサイトアクセスするために要求されたセキュリティレベルを満たすブラウザ。

□NETFILEでの申告

①NETFILEのウェブサイトアクセスし、以下の情報を入力する。

- 社会保険番号
- 誕生日
- 4から10桁のアクセスコード（タックス・パッケージにある）
- 還付申告用のデータが含まれている電子ファイルが格納されている場所

②ウェブから、還付申告用のファイルをアップロードする。

③確認ナンバーが届くので、それを控えておく（プリントアウトするか、または表意されたウェブページのデータを保存しておく）。

□所得税の支払方法

- 銀行によっては電話またはインターネット・バンキングを提供しているので、銀行経由で電子的に支払可能
- パーソナル・チェックまたはマネーオーダーによって送金することも可能
- 直接銀行に出向いて銀行経由で送金して支払うことも可能。
- もし支払金額が2ドル以下だったら、支払う必要はない。

このほか、電子的に準備した税申告書類を税専門家経由で提出する「EFILE」と、電話回線を使って申告する「TELEFILE」もある。

図表 89 カナダ関税歳入庁（CCRA）の電子サービスのホームページ



出典：<http://www.cra-adrc.gc.ca/eservices/menu-e.html>

(3) 電波の周波数帯のオークション（競売）

カナダ産業省は、1999年11月から、インターネットを介して、24ギガヘルツと38ギガヘルツの周波数帯のオークションを開始、2001年1月からはPCS 2ギガヘルツの周波数帯のオークションも開始した。

このオークション・システムでは、競りの付け値に関する機密性と真正性を保証するためのカナダ政府による最新のPKI暗号化技術とデジタル署名技術が使われている。

周波数帯オークションは、インターネット上における政府との電子商取引の中でもっとも大きな割合を占めており、その取引額は1億7000万ドルを越えている。

図表 90 カナダ産業省の周波数帯オークションのホームページ



出典： <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/sf01714e.html>

(4) 電子調達

カナダ公共事業・政府業務省（PWGSC：Department of Public Works and Government Services Canada）は、政府の電子調達システムを開発する責務を負っており、これまでにウェブサイトを通じて利用できる調達システムを開発してきた。

「自動購買環境（ABE：Automated Buyer Environment）」は、必要なもののリクエストを受け取ることから入札の評価まで、購買に関するあらゆる状況に対応するエンド・ツー・エンドの調達システムである。このABEシステムは、カナダ政府の入札システムの要である「MERX」を含み、他のデータベースや調達システムとシームレスにつながっている。

□電子入札サービス：「MERX」 <http://www.merx.cebra.com>

MERX は、カナダ政府の公式な電子入札サービスである。MERX システムは、連邦政府と契約を交わしている Cebra Inc.によって提供・運営されている。ウェブサイトにアクセスすることで、政府からの仕事に入札をしたい業者は、誰でも 24 時間 365 日いつでも連邦、州・準州、市町村政府の、入札に関する以下のような情報を入手できる。情報入手は無料で、追加サービスを受けたい場合は購読料金が必要となる。

- 現在政府が必要としている入札内容の公示
- 入札に関する文書の注文方法
- 政府が過去に何を購入してきたのか、どの業者から購入したのか、各契約はいくらだったかの情報
- 米国および他の国への入札機会の情報

図表 91 カナダ電子入札サービス「MERX」のウェブサイト



出展： <http://www.merx.com/>

連邦政府の各部門は、取引契約に関わる要望については必ず MERX を使うよう求められている。PWGSC は、1 万ドルを越える印刷サービス、2 万 5000 ドルを越えるモノやサービス、5 万ドルを越える通信サービスの購入の公示にも MERX を利用している。加えて、6 万ドルを越える不動産、リース契約、メンテナンスサービス、7 万 2000 ドルを越える建築およびエンジニアリングに関するコンサルティングの購入でも、MERX を使って公示している。MERX を使ってのカナダ政府の年間の公示総額は、50 億ドルにもものぼっている。

(5) 就職情報の提供

○ジョブ・バンク（カナダ人的資源開発省） <http://www.jobbank.gc.ca/>

- カナダ全域にわたる就職情報 46,000 を常時掲示
- 年に 2,800 万人の利用者
- 利用者は 1 回のサイト訪問で平均 12 分利用している
- 利用料は無料

求人情報をジョブ・バンクに掲載したい企業や組織は、それぞれの州・準州、または地域の人的資源開発省に電話かファックスで求人情報掲載を申し込む。掲載料は無料。11 月の時点で、「2001 年秋には求人情報をオンラインで掲載できるようにする予定」となっていたが、12 月時点では「求人情報をインターネット経由で掲載できるようにするために現在努力している」というアナウンスとなっている。

図表 92 カナダ人的資源開発省の就職情報検索画面



出典：http://www.jobbank.gc.ca/Search_en.asp

○ジョブ・マッチング・システム：「The Electronic labor Exchange」（カナダ人的資源開発省） <http://ele-spe.hrdc-drhc.gc.ca/ele-html/>

自分のスキルにあった仕事、または、必要なスキルを持った人材を探すためのマッチング・システム。スキルにあった仕事を見つけない人は、どんな仕事をしたいのかと現在自分が持っているスキルを入力して、マッチする仕事を探すことができる。

図表 93 カナダ人的資源開発省のジョブ・マッチング・システム



出典：<http://ele-spe.hrdc-drhc.gc.ca/ele-html/provResE.html> から地域を選ぶ

たとえば、オンタリオ地域でセールス関連の仕事を探したい場合、「オンタリオ」「販売」「旅行代理店」などと、自分の興味のある地域や職種を選んでいく。興味のある職種が見つかったら、OK をクリックすると、スキルチェックリストが表示される。たとえば旅行代理店を選んだ場合、学歴や職業経験年数、資格、言語に加えて、どんなツアーを担当したことがあるか、どのような予約システムを使えるか、パソコンスキルはどうか、などを問う項目がリストされ、あてはまるものにチェックをつけていく。すべてチェックが終わると、「Perform Job Match」のボタンをクリックし、あてはまる仕事があるかどうか確認できるようになっている。

図表 94 カナダ人的資源開発省のジョブ・マッチング・システム：
スキルチェック・リスト



出典：<http://ele-spe.hrdc-drhc.gc.ca/ele-html/provResE.html>

(6) 情報提供のためのポータルサイト

○ 市民への情報提供：政府ポータル「カナダ・サイト（The Canada Site）」
<http://www.canada.gc.ca/>

「カナダ・サイト（The Canada Site）」は、2000年1月、市民向けに立ち上げられたカナダ政府のポータルサイトである。利用者が必要とする行政情報や行政サービスへアクセスするための一本化窓口（one-stop）であり、見つけたい情報や組織の名称を知らなくても、それらの情報や行政サービスを簡単に探し出すことができるよう工夫されている。なお、カナダでは公式言語が英語とフランス語であり、各省庁からの情報はすべて英語とフランス語の両方で提供されている。

カナダ・サイトのトップページは、以下の図で示すように、（1）カナダ国民、（2）カナダ企業、（3）非カナダ人向けの3つのメニューに分けられ、それぞれの人が該当するメニューから必要な情報を見ることができるようになっている。

図表 95 カナダ・サイトのメイン・メニュー



出典： http://www.canada.gc.ca/main_e.html

カナダ国民向けのメニューには、仕事、建興、税金、公共の安全、法律、消費者情報など目的別の項目があるほか、アボリジニ、海外で暮らす子供、ハンディキャップのある人、シニア、カナダに移住してきたばかりの人といった項目も用意されている。

ビジネス向けのメニューでは、起業の方法、税金、輸出・輸入、統計、財務、合併・買収・倒産といった項目が用意されている。

カナダ以外の国の人に対するメニューでは、文化や芸術、経済といったカナダを紹介する内容や、カナダへの旅行・留学・移住、カナダとビジネスを行う方法に関する情報が掲載されている。興味深いのは、「カナダを旅行するには?」「カナダに投資するには?」「ビザを取得するには?」「カナダの天候は?」といった、「…するにはどうすればいいか? (How Do I...?)」というメニューが用意されている点である。

2001年に行われた電子政府化進展に関する調査でカナダが1位となったのは、カナダ連邦政府各省庁の総合窓口である、この「カナダ・サイト」の情報充実度と、利用者の視点を踏まえたウェブ構築にあった。

その他の情報提供サイトとしては、以下のようなものがある。

- **Canada Business Services portal (www.cbsc.org)** : ビジネスを行うために必要とされる政府情報への主要なゲートウェイサイト。連邦・州・準州政府の支援プログラムや規制などの情報に簡単にアクセスできるよう工夫されている。
- **Canadian Consumer Information Gateway (www.consumerinformation.ca)** : 消費者情報と消費者サービスに関するポータルサイト。健康、住宅、食物、子供、お金、インターネット、詐欺、環境、旅行などにテーマが分類され、関連情報にリンクされている。このサイトは、35以上の連邦各省庁と機関、および州・準州の協力によってつくられている。
- **ExportSource (www.ExportSource.gc.ca)** : 輸出に関する情報のポータルサイト。輸出のための準備、特定品目に関する各国の市場調査結果、輸出のための資金援助プログラム、輸出に関わる問題の解決方法などが提供されている。
- **Youth Resource Network of Canada (www.youth.gc.ca)** : レジューメの書き方、仕事の見つけ方、インターンシップやボランティアといった、キャリア・デベロップメントのための情報を若者に提供するためのポータルサイト。カナダ政府が進めている「青年男女の雇用戦略 (Youth Employment Strategy)」プログラムの一貫として立ち上げられた。「青年男女の雇用戦略」プログラムは、若者の雇用を増やすための政策で、学校を卒業する若者が、実際に社会に出て仕事をするために十分な知識やスキル、経験が得られるようにと、若者が政府や関連機関で働く機会を提供している。

(7) 電子投票

カナダでは、現在のところ電子投票は行われていない。

7. 電子政府移行への成功の鍵と進捗状況

カナダ連邦政府は、電子政府移行に成功するための重要な鍵として、①最高レベルでのリーダーシップ、②国民全員がインターネットにアクセスできること、③プライバシーが守られ安全に取引できるような適切な政策および法的枠組みを容易すること、④住民のニーズと行政のサービス提供の方法・質が一致すること、⑤共通のインフラストラクチャを開発すること、⑥予算を戦略的に配分すること、⑦市民、カナダ政府職員、他国の政府と定期的にコミュニケーションすることの7点を挙げている。

以下の表は、これら7つの電子政府移行への成功の鍵と、2001年3月までの電子政府化進捗状況を対比させてまとめたものである¹⁴⁵。

図表 96 カナダ電子政府移行への成功の鍵と電子政府化進捗状況

電子政府移行への成功の鍵	カナダ政府の電子政府化進捗 (2001年3月時点)
① 最高レベルでのリーダーシップ	クレティエン首相が電子政府構想の総責任者としてルシアン・ロビラード氏を電子政府大臣に指名、国家を挙げて取り組んでいる。
② 国民全員がインターネットにアクセスできること	学校と図書館は100%、10,000の非営利団体非営利団体がインターネットに接続。インターネット・アクセスのためのコミュニティ・パブリック・アクセス・ポイント（CAP）が国内に4,281箇所設置。
③ プライバシーが守られ安全に取引できるような適切な政策および法的枠組みを用意すること	以下の法的枠組みをすでに用意 <ul style="list-style-type: none"> ● プライバシーとデジタル署名法の制定：Personal Information Protection and Electronic Documents Act, Uniform Electronic Commerce Act¹⁴⁶ ● インターネットにおける消費者保護ガイドラインの制定 ● 強力な暗号を使うことを許可するポリシーの制定 ● 公開鍵基盤（PKI）ポリシーの制定

¹⁴⁵ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

¹⁴⁶ Personal Information Protection and Electronic Documents Act は、ある特定の状況のもと収集・利用・開示される個人情報保護をすることにより電子商取引を支援・推進していくための法律で、the Canada Evidence Act, the Statutory Instruments Act, the Statute Revision Act を修正したもの。パート1は州・準政府に対する規制、パート2は連邦政府に対する規制となっている。Uniform Electronic Commerce Act は、電子文書と電子署名について言及されている。「電子的記録された文書が電子的だからといってその法的効力を否定されることはない」とし、また特定の基準を満たすセキュアな電子署名の効力を認めている。

④ 住民のニーズと行政のサービス提供の方法・質が一致することー 「住民重視型」行政サービス	行政サービスのオンライン化プロセスの中で、住民のニーズを汲み取り、よりよいサービス、より質の高いサービス提供を実現しようと努力。そのための重要な取組みの一つが、2000年1月に立ち上げられたカナダ・サイト（カナダ政府のポータル）。
⑤ 共通のインフラストラクチャ、たとえば政府のネットワークや行政サービス提供のためのアプリケーションなどを開発すること	コネクティング・カナディアン戦略の「カナダ・オンライン（インフラ構築）」および「スマート・コミュニティ（アプリ開発）」などで取組みが行われている。しかし、政府各省庁を超えた横断的なインフラ整備やアプリケーション開発はまだ不十分。オンライン化された内容が省庁間で重複せず、全体として整合性のとれた無駄のない行政サービス提供への取組みも必要。
⑥ 予算を戦略的に配分すること	現在、税申告や所得と保険に関する手当て、裁判のための書類提出、パスポート申請などをパイロット・プロジェクトとして進め、その結果を検証中。
⑦ 市民、カナダ政府職員、他国の政府と定期的に十分にコミュニケーションすること	カナダ政府は、市民や職員、他国の政府とのコミュニケーションが欠かせないと述べているが、「どのように」という具体的な話は述べられていない。

出典：カナダ政府の資料をもとに作成

カナダは、米国の GPEA に該当するような法律は設けていない。また、各省庁に対して電子化の進捗の報告を義務付けていなく、各省庁の電子化および電子申請の進捗の具体的な数字は公表されていない。しかし、「6. カナダにおける電子政府サービスの事例（2）税申告」で紹介した「NETFILE」によってオンラインで申請された 2000 年度の還付手続きは、140 万件に達した¹⁴⁷。

¹⁴⁷About the NETFILE service, <http://www.netfile.gc.ca/about-e.html>

8. 今後の課題

電子政府大臣（Minister for e-government）Lucienne Robilliard 氏は、上記で述べた7つの重要な点についてカナダ政府の取り組みは非常にうまくいっているとしながら、以下の課題を挙げている¹⁴⁸。

- すべての利害関係者を、結ばれ統合された政府を達成するという目標に向かって強力し合えるようにし続けること
- 従来の伝統的なサービス提供メカニズムを保持しながら、漸進的な、しかし、統合的なインターネット上でのサービスの提供を確実にすること
- いままでに確立されてきた利害を終わらせるのはたやすいことではないが、政府の既存の枠組みと構造を超え、横断的に行政サービスを統合すること。
- 公用語である英語とフランス語コンテンツを作り管理すること。また、カナダ土着民（Aboligini）がインターネットで彼らの言葉（Inuktitut）でコミュニケーションできるようにすること。現在は Inuktitut で提供されている情報は十分ではなく、またこの言葉に翻訳できるソフトウェアもない。
- 資源、教育、雇用が重要な課題である。
- 複雑な情報通信技術を使用することに関わる経費と伝統的なリスクをコントロールすること。
- インターネットのペースで仕事をすることに行政職員が慣れていないとしても、電子政府への移行のために、政府のポリシーや法的枠組みを素早く変えていくこと。カナダ国民がオンラインにつながればつながるほど、政府への要求は加速される。電子メールでの即答を望んでいる人が、書類手続に1週間も2週間も待たされたら、住民の期待と行政側のサービス提供能力に大きなギャップがあるということになる。
- この電子政府への移行にあたって、誰一人として取り残される住民があってはならない。

¹⁴⁸ “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robilliard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy

添付資料

1. 調査文献リスト

(1) 米国およびカナダの電子政府関連プロジェクト

1. OMB, “Office of Management and Budget: Strategic Plan FY 2001-2005,” 2000年10月 [米国連邦政府報告書]
2. OMB Memorandum, “Citizen-Centered E-Government: Developing the Action Plan,” 2001年7月18日 [米国連邦政府報告書]
3. President Memorandum, “Presidential memorandum: Implementing Management Reform in the Executive Branch,” 1993年10月 [米国連邦政府メモランダム]
4. “The President’s Management Agenda,” 2001年8月25日 [米国連邦政府報告書]
5. MarylandB2B.com, “DGS Provides Additional Access to eMaryland Marketplace” [米国州政府資料]
6. GSA, “GSA SmartPay 1999 Executive Summary” [米国連邦政府報告書]
7. National Institute of Health, “NIH Reinvention Status Report,” 2000年1月 [学術研究機関報告書]
8. *Information Week*, “How much is that spotlight on the web site?” 2000年1月17日 [Web 資料]
9. The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, “E-Government 2001” [シンクタンク報告書]
10. GAO, “Computer Security: Critical Federal Operations and Assets Remain at Risk” [米国連邦政府資料]
11. National Science Foundation, “Report of the National Workshop on Internet Voting: Issues and Research Agenda,” 2001年3月 [学術研究機関報告書]
12. *GovExec*, “Firstgov responds,” 2001年11月1日 [Web 資料]
13. Environmental Protection Agency, “Final Project Agreement --- Project SL Reinvention Proposal: Internet-Based Regulatory Reporting and Information Management System” [米国連邦政府独立機関調査報告書]
14. Input 社調査, “Federal ERP MarketView,” 2001年5月29日 [シンクタンク報告書]
15. USMINT 内部資料, “U.S. Mint Makes Change ‘Coins’ ” [米国連邦政府資料]
16. Gartner Group/Dataquest, “The State of Today’s Application Service Provider Marketplace,” 2000年8月9日 [シンクタンク報告書]
17. Gartner Group/Dataquest, “Application Service Providers: 1Q 2001 Update,” 2001年5月16日 [シンクタンク報告書]
18. Information Technology Association of America, “ASP Service Level Agreement Guidelines for Federal Market,” 2001年7月 [米国業界団体報告書]
19. GAO, “Information Management: Progress in Implementing the 1996 Electronic Freedom of Information Act Amendments,” 2001年3月 [米国連邦政府報告書]
20. Rober S. Kaplan、David P. Norton 共著, “The Balanced Scorecard” [米国学術研究機関書籍]
21. Department of Veterans, “FY 1998 Annual Accountability Report” [米国連邦政府報告書]
22. Chief Information Officer Branch Treasury Board of Canada, Secretariat Government of Canada, “Government On-Line: Serving Canadians in the Digital Age,” February 2001 [カナダ連邦政府報告書]
23. PricewaterhouseCoopers LLP, “20 Lessons Learned about e-Government in Canada”

[シンクタンク調査報告書]

24. KPMG, “The Governmetn of Iceland’s Committee on PKI,” June 13, 2001 [シンクタンク調査報告書]
25. Mel Cappe, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, at the Technology in Government Week, “2000 and Beyond”, October 2, 2000, Ottawa, Ontario [カナダ議会スピーチ, Web 文書]
26. “Speech from the Throne to Open the First Session Thirty-Sixth Parliament of Canada” [カナダ議会スピーチ, Web 文書]
27. “Speech from the Throne to Open the Second Session of the Thirty-Sixth Parliament of Canada, October 12,” 1999 [カナダ議会スピーチ, Web 文書]
28. Speech from the Throne to Open the First Session of the 37th Parliament of Canada, January 30, 2001 [カナダ議会スピーチ, Web 文書]

(2) 米国およびカナダの CIO 制度、CIO カウンシル制度および省庁横断型プロジェクト計画

1. “Executive Order 1301,” 1996 年 7 月 16 日 [米国連邦政府：行政予算管理局提出の大統領令]
2. CIO Council, “CIO Council Strategic Plan: Fiscal Year 2001-2002” [CIO 評議会報告書]
3. “Presidential Decision Directive 63,” 1998 年 5 月日 [米国連邦政府：行政予算管理局提出の大統領指示事項]
4. CIO Council, “Federal Enterprise Architecture Framework,” 1999 年 9 月” [CIO 評議会報告書]
5. CIO Council, “Managing Knowledge @ Work: An Overview of Knowledge Management” [CIO 評議会報告書]
6. *Government Computer News*, “CIO Council gets new priorities,” 2001 年 10 月 16 日 [Web 文書]
7. *Federal Computer Week*, “E-gov reshapes CIO Council,” 2001 年 10 月 16 日 [Web 文書]
8. *Federal Computer Week*, “CIO panel changes chairs,” 2001 年 10 月 16 日 [Web 文書]
9. GAO, “Maximizing the Success of Chief Information Officers,” 2000 年 3 月 [連邦政府報告書]
10. GAO, “Information and Technology Management: Achieving Sustained and Focused Governmentwide Leadership,” 2001 年 4 月 3 日 [連邦政府報告書]
11. *GovExec*, “CIO mentoring program aims to keep IT workers in the fold,” 2001 年 8 月 23 日 [Web 文書]
12. “The Third Global Forum: Fostering Democracy and Development Through E-Government,” Speaking Notes for the Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, Minister responsible for Infrastructure and Member of Parliament for Westmount-Ville-Marie, March 16, 2001, Naples, Italy [カナダ連邦政府資料]

(3) 米国およびカナダの連邦政府ペーパーワーク軽減法 (GPEA) を含む実施現状

1. OMB Memorandum, “OMB Procedures and Guidance on Implementing the Government Paperwork Elimination Act,” 2000 年 4 月 [OMB メモランダム]
2. OMB Memorandum, “Achieving Electronic Government: Instruction for Plans to Implement GPEA,” 2000 年 7 月 [OMB メモランダム]

3. GAO, “Electronic Government: Government Paperwork Elimination Act Presents Challenges for Agencies,” 2000年9月 [米国連邦政府報告書]
4. GAO, “Electronic Government: Better Information Needed on Agencies’ Implementation of the Government Paperwork Elimination Act,” 2000年9月1日 [米国連邦政府報告書]
5. OMB Memorandum, “Progress Report on Implementing the Government Paperwork Elimination Act (GPEA),” 2001年9月24日 [OMBメモランダム]
※カナダには米国におけるペーパーワーク軽減法（GPEA）にあたる法律は制定されていないため該当資料なし。

2. ヒヤリング調査議事録

2002年1月28日から2002年1月31日にかけて、電子政府推進体制に関するヒヤリング調査および、ペーパーレス化の遵守状況と課題（GPEA）に関するヒヤリング調査を行った。ヒヤリング先は、米国連邦内務省、行政予算管理庁（OMB）、連邦調達庁（GSA）、連邦食品医薬管理局（FDA）、国防総省、特許庁、メリーランド州、および Council for Excellence in Government である。

電子政府推進体制について、メリーランド州の Obpeta Moore 氏と Robert J. Brightful 氏、Council for Excellence in Government の Steve Cochran 氏と Greg Crosby 氏、OMB の Daniel J. Chenok 氏、GSA の Frank McDonough 氏、John Ray 氏および Alvert A. Matera 氏などを含む合計 13 人にヒヤリングを行った。

ペーパーレス化の遵守状況と課題（GPEA）については、連邦内務省の Michael Del-Colle 氏、Council for Excellence in Government の Steve Cochran 氏と Greg Crosby 氏、OMB の Daniel J. Chenok 氏、GSA の Jim Hunt 氏と Rebecca Kahn 氏、国防総省の Nancy B. Johnson 氏などを含む合計 16 人にヒヤリングを行った。

以下に、ヒヤリング先とその内容を示した。表に続き、各ヒヤリング内容の議事録を添付した。

図表 97 ヒヤリング調査先リスト

ヒヤリング先	インタビューした人		日時	ヒヤリング内容		
				電子政府推進体制	GPEA	その他
(1) Department of Interior --- Minerals Management Service	Michael Del-Colle, Chief, Procurement & Support Services Division	連邦政府	2002年1月28日		●	●
(2) Maryland Department of Business and Economic Development	Obpeta Moore, Deputy Communications Director; Robert J. Brightful, System Developer, Office of Finance & Administration	州政府	2002年1月29日	● ●		
(3) Council for Excellence in Government	Steve Cochran, Vice President for Technology; Greg Crosby, e-Government Fellow	民間団体	2002年1月29日	● ●	● ●	

(4) OMB (Office of Management and Budget)	Daniel J. Chenok, Branch chief, Information Policy and Technology, Office of Information and Regulatory Affairs	連邦政府	2002年 1月29 日	●	●	
(5) GSA (General Services Administration) その 1	Jim Hunt, Policy Analyst, Office of Information Technology; Rebecca Kahn	連邦政府	2002年 1月30 日		● ●	●
(6) GSA (General Services Administration) その 2	Frank McDonough, Deputy Associate Administrator, Office of Intergovernmental Solution; John Ray, Program Manager, Office of Information Technology; Alvert A. Matera, Director, Office of Acquisition Policy	連邦政府	2002年 1月30 日	● ● ●		●
(7) Food and Drug Administration	Rod Bond, Director, Planning Resources & Information Systems Management, Office of the CIO	連邦政府	2002年 1月30 日			●
(8) House Government Reform Committee	Melissa C. Wojciak, Staff Director	連邦政府	2002年 1月31 日	●	●	
(9) Department of Defense --- Defense Logistics Agency	Nancy B. Johnson, Executive Director, DOD eBusiness, DLA; Shelly Yarley Broussard, Ebusiness Coordinator, DLA; Bruce Propert, DOD eBusiness Program Office, DLA; Walter J. Okon, Division Chief, Electronic Commerce Engineering Division, Joint Electronic Commerce Engineering Division	連邦政府	2002年 1月31 日	● ● ● ●	● ● ● ●	●
(10) U.S. Patent and Trademark Office	Arthur F. Purcell, Electronic Commerce Matters, Office of the Chief Information Officer; Cheryl E. Kazenske, Office of Legislative and International Affairs; Frederick R. Schmidt, Administrator, Search and Information Resources Administration; Susan K. Brown, Records, Officer; Lawrence J. Cogut, Director, System Architecture & Engineering	連邦政府	2002年 1月31 日		● ● ● ● ●	●

(1) Department of Interior --- Minerals Management Service

2002年1月28日 4時-6時

参加者: Michael Del-Colle

Chief, Procurement & Support Services Division

MMS のシステムについて

MMS (Minerals Management Service) では、鉱山などにおける土地利用料を徴収する業務システムを ASP (アプリケーション・サービス・プロバイダー) にアウトソース、2001年10月より利用を開始する予定である。MMS では毎年約 60 億ドル分の利用料を徴収しているが、今後利用料の支払いは、オンラインを通じて行われることになる。このシステムは、ピープルソフト社の ERP (業務基幹システム) の財務モジュールをカスタマイズして構築されている。MMS では、このシステムを自らの機関内に導入するのではなく、米国の大手 ASP 企業 US インターネットワークス社の施設内にインストールし、インターネットなどを通じてアクセスすることになっている。

新システム導入の背景

従来、政府機関が利用するシステムは、各機関の業務ニーズに合わせて、1 から新しいものを構築する、という方法が取られていた。しかしこの方法では、導入コストがかかるだけでなく、システムの運営、メンテナンスやアップグレードなども、独自の専門知識を持つベンダーに委託しなくてはならず、絶えずコストがかかるという問題があった。しかし現在では、各ソフトウェアベンダーが、性能が良く、アップグレードやメンテナンスも簡単な、ビジネス向けの既存ソフトウェアパッケージを多く提供している。政府の業務においても、これらの既存ソフトウェアに手を加えて利用したほうが、シンプルで利用しやすいシステムを構築できるのでは、という考えが広まっている。

MMS でも、旧式のメインフレーム上に、独自に構築した業務システムを利用していたが、技術が陳腐化してしまったり、業務処理が追いつかなかつたりと、様々な問題を抱えていたため、思いきって既存ソフトウェアを利用したシステムの導入に踏み切った。

また、MMS では 1996 年より、組織全体におけるビジネスプロセスの改善プログラムも実施している。これは業務の化や、紙ベースの書類をなるべく減らすための電子化などを含んだ大掛かりなプログラムで、新システムの導入は、このプログラムの一環として実施されている。

システム導入とベンダーについて

MMS の新システムは、ピープルソフト社 (システム提供)、アクセンチュア (カスタマイズ、導入、ユーザーサポート担当)、US インターネットワークス (システムのホスティング、メンテナンス担当) の 3 社によって構築、運営されている。

ピープルソフト社のシステムは、政府独自のリクワイヤメントにも柔軟に対応、カスタマイズがしやすいという理由から選択された。このシステムをアクセンチュアが MMS のリクワイヤメントに併せてカスタマイズ、ASP サービスを提供する US インターネットワークスのホスティング施設内に導入した。US インターネットワークスでは、システムのホスティング、メンテナンスを担当しているほか、カリフォルニア州の自社施設にバックアップシステムを用意、災害時やデータロスなどの際の復旧を迅速に行えるような対策をとっている。システム利用にあたっての技術的な支援は、アクセンチュアの 15 人の専門スタッ

フが対応している。このように、既存のシステムに手を加えて利用するだけでなく、システム運営、メンテナンスやアップグレードなどもベンダーに委託することで、MMS は低コストで最新の技術を利用することができる。

契約形態

ベンダー選びは公募で行われている。MMS は、1999 年 10 月にこれらのベンダーと契約を結び、ベンダーは 2 年かけてシステムのカスタマイズ、導入を行った。ちょうど契約 2 年目にあたる 2001 年 10 月からシステムが稼動することになっている。今後の利用契約は 5 年を目処に結ばれている。最初の 1 年目はベース契約であるが、その後 4 年間はオプション契約となっている。契約が切れる 5 年後には、MMS はまた新しいシステムベンダーを公募し、よりよい技術を提供する企業を新たに探すことにしている。また、システムに関しては、MMS はピープルソフトとライセンス契約を行っているため、ピープルソフトは、システムの新バージョンが発表されるたびに、MMS のシステムをアップグレードすることになっている。

IT 導入による書類削減・効率化について

MMS では、システムを導入することによりどれだけ書類が削減できるかについては特に試算を行っていない。また一方、コンピューターやインターネットや技術などのリソースが無く、今だに紙ベースの書類に頼らなければならない中小企業にも対応するため、MMS では、紙ベースの書類を処理するベンダーとも契約を結び、紙ベースの業務処理を委託している。今後利用料支払いの何割がオンライン、紙ベースで行われるかはわからないが、将来的には少しずつ、紙ベースでの対応を削減していけたらと考えている。

また、業務を電子化・自動化することによって得られる利点として、現在アプリケーションで取り扱われている情報項目の見直しを行うことができる、という点も挙げられる。アプリケーションに記入されている情報には、特に必要もないのに惰性で記入されているような情報や、重複した記入事項が存在するケースが多い。業務処理の自動化を行うことで、実際の業務に必要な情報、必要でない情報を分別し、扱うデータを減らして簡素化したり、データの重複を避けることができる。

IT 利用と雇用について

MMS がシステム導入に踏み切った理由の一つとして、今後政府における職員数の減少という点を挙げることができる。現在連邦省庁に勤める人材の多くは、1946-65 年生まれのベビーブーマーであるが、今後ベビーブーマーが退職した後を、自動化システムで埋める、という考えがあった。

IT を導入し、業務を自動化することの目的は、省庁によって異なると思われる。IT 導入により雇用を削減したいと考える省庁がある一方で、IT 導入を通じ、単調な事務処理を機械にやらせることで、その分、職員にはより付加価値の高い業務を行ってもらい、という目的も考えられる。

実際、IT 導入を通じて雇用を削減するべきかどうかは、政治的な問題となるところであり、ブッシュ政権内でも議論が続けられている。最近では、民間セクターができることは民間にやってもらい、政府は政府にしかできないような業務に専念するべき、という「餅は餅屋」的な議論があり、アウトソースを推進する声が高まっているのは事実である。IT の調達などはその最たるもので、政府が自ら技術やシステムを開発導入するよりも、民間が提供する既存のものをうまく利用することで、ベストバリューのサービスや技術、商品を得ることが可能となり、政府はその分のリソースを、さらにコアな業務に費やすことができ

る。特に政府が今後、何か新しいプロジェクトや業務を行う場合は特に、全てアウトソースするべきである、と考えている。

IT 導入とコストについて

アウトソースを行うことで、初期投資を最小限に押さえることも可能である。現在、米国で新たな調達方法として受け入れられつつあるのが「Share in Savings」というものであり、これは GSA も奨励する調達方法である。この方法では、ベンダーが初期投資やシステムの開発費用などを全て請け負い、政府側はコストを支払う必要が無い。その代わりに、このシステム構築によってセーブできた資金の何割かを、後にベンダーに支払う、というものである。この方法は、政府が大規模な初期投資を行わずに済むだけでなく、プロジェクトが失敗した場合には政府は何も支払わずに済むため、リスクを大幅に回避できる、という利点がある。この「Share in Savings」による調達は、州政府などでよく利用されており、カリフォルニア州がアクセンチュアと契約して構築した税金徴収システムなどが良い例として挙げられる。しかし連邦政府においては、予算が年度別であることや、議会からの理解を得ることが必要不可欠ということで、まだ本格的な「Share in Savings」は多数行われていないのが現状である¹⁴⁹。

これらの調達方法は、法的にも問題なく、GSA も支援を行っており、またトム・デービス下院議員（バージニア州・共和党）なども支持を表明している。つまりは、今までの調達の慣習を打ち破り、既存の調達規定をいかに読み取り、クリエイティブでビジネスマインドにのっとったやり方で調達を行うことができるかが、今後の IT 調達を行っていく上でのポイントとなる。

GovWorks について

「Gov.Works (www.govworks.gov)」は、内務省 MMS 調達部門内に設置されている調達サービス機関である。この機関は、Del-Colle 氏を始めとする MMS 内の 15 名の調達スタッフにより、1996 年に設立されたいわば「連邦政府内のベンチャー企業」であり、他の省庁に代わり、テレコム機器や PC などの IT 調達を行うというサービスを行っている。1999 年からは広告代理店を利用したマーケティングを行ってブランド名を浸透させている。連邦政府内における IT 調達を引きうける「企業」的な役割を果たす、連邦政府内でもビジネスマインドを持ったユニークな活動を行っている。

¹⁴⁹ 2000 年 7 月には、連邦政府初の「Share in Savings」プロジェクトとして、教育省におけるデータベース統合プロジェクトが行われている。これはアクセンチュアとの契約で行われているもので、アクセンチュアは、教育省が持つ学生ローンシステムの統合と簡素化を請け負っている。このプロジェクトでは、教育省はアクセンチュアに対して初期費用を支払うことはないが、今後 4 年の間に、このプロジェクトを通じて教育省がセーブすることができたコスト金額を、最大 1,440 万ドルまで支払う、という形となっている。

Department of the Interior Minerals Management Service

The Minerals Management Service manages revenues from leases to mineral rights on Federal lands. The MSS collects and distributes the revenues from these leases, which average \$5 billion a year. The Offshore Minerals Management program manages leases for mineral rights on the offshore continental shelf. The Minerals Revenue Management program oversees minerals leases for Federal and Native American lands.

The Federal Oil and Gas Royalty Simplification and Fairness Act of 1996 charged the agency with improving its management of Federal mineral revenue. The MMS began a reengineering process that would include the automation of the agency's paper intensive royalty collections. The use of electronic reporting would reduce costs for both the agency and industry. It would also offer the opportunity for the MMS to improve its analytical duties. More efficient access to production and royalty data would help the agency better understand their regulated industries, their physical infrastructure, the markets served and their realized value.

The reengineering process targeted the growing problem of the MMS' aging mainframe-based systems. Operations and maintenance costs were high and the chances of systems failure were growing. Additionally, the legacy system could not support the reengineering effort. The agency would replace its existing system with a new financial management system that would include a COTS accounting package, on line analytical processing tools and a single data repository.

Accenture, formerly Andersen Consulting, supported the reengineering process by offering outside expertise. Accenture recommended PeopleSoft Financials hosted by USInternetworking to serve as the agency's financial management system. Accenture and USi assumed responsibility for implementing and maintaining the system. By adopting an ASP model to acquire PeopleSoft Financials, MMS could benefit from continual systems upgrades while reducing its own commitment of IT staff. The USi-hosted application is Internet accessible. This allows 250 of the agency's headquarters staff as well as 5000 remote users to enter and access data from a single repository.

Electronic reporting will help the agency meet its electronic government goals of streamlining royalty collection and disbursement and grant industry an easy-to-use system that will reduce errors.

(2) Maryland Department of Business and Economic Development

2002年1月29日 9時-10時

参加者: Obpeta Moore, Deputy Communications Director
Robert J. Brightful, System Developer, Office of Finance & Administration

1. メリーランド州電子化の現状

州知事によるオンライン・イニシアティブ

2000年にメリーランド州知事により制定されたイニシアティブで、全市民へのオンライン・アクセスを目標としている。営業許可証申請に係わるタイムラインは以下の通り。

- 2002年までに、50%の許可申請・認証作業のオンライン化を目標。
- 2003年までに、65%を目標。
- 2004年までに、80%を目標。

2000年に、各機関ともに州政府より要求された IT システムのアップデートが行われているため、州知事のイニシアティブにある 2004年に80%をオンライン化する目標は達成可能な見通しである。

オンラインの定義

「オンライン」の定義は、『申請書をインターネット経由でダウンロード取得することが可能』である場合も含み、広義に使用している。営業許可認証に必要な署名手続きは、電子認証を取得するコストが高いため引き続き書面で行われるため、全ての手続きのオンライン化は目指していない。

オンライン化に伴う法改正

営業申請・認可に係わる既存のメリーランド州法は広域に解釈できるものであるため、諸手続きのオンライン化に伴う法改正もほぼ必要がなかったに等しい。

予算

各機関ごとに予算が編成されている。

2. DBED、及び独自サイト「チューズ・メリーランド (Choose Maryland, <http://www1.choosemaryland.org/>)」について

DBEDについて

DBEDは、メリーランド州の経済環境の育成、雇用促進、企業誘致・拡大を目的とする州政府機関である。

「チューズ・メリーランド」について

DBEDが構築した、メリーランド州内への企業誘致に関する総合ポータルサイト。特に、バイオサイエンスにスポットを当てて紹介している。また、メリーランド州の住環境も雇用促進の大きな情報源と位置付け、重点をおいて紹介している。

ウェブサイト構築時の留意点

ウェブサイトの作成にあたって、多くの利用者にヒアリングを実地した結果を分析し、以下の点に留意して設計した。
操作が簡単であること。

政府機関特有の固い印象を避け、親しみやすくすること。
既存の複雑な手続行程を改め、単純な申請プロセスを設ける。
営業許可申請に関連する諸機関の連絡先を多く掲載すること。
地下鉄路線図など、利便性の高いサイトの相互リンクを多く掲載すること。

システム構築

自前のシステム部署と人員ではコストが高くつくため、実際のシステム構築は全てアウトソースにてまかされた。

BLIS (Business License Information System)

州知事のイニシアティブに基づき州内の営業申請・許可に関わる情報や手続きのオンライン化を実地している。メリーランド州で新規に事業を始めるにあたり必要となる手続きに関する情報や、関連する機関の概要・連絡先に至るまで、利用者の便を優先的に設計したシステムである。現時点におけるオンライン化の進捗状況は順調であり、2004年までに申請作業の80%をオンライン化する目標は実現可能と予測されている。

コンテンツの管理

ウェブサイトの総合管理責任者は一人である。各人が情報管理の責任を持ってコンテンツを作成し、各部署に設置したゲートキーパーが総合管理責任者の承認を受諾後、本番サイトへ情報を掲載する。コンテンツの作成には、DBEDが独自に開発した「ワード・フロー・システム (Word Flow System)」を利用することで、統一された文字形式での情報掲載が可能になっている。

外国語対応

翻訳コストが莫大なことから、英語のみで対応している。その他に、「インターナショナル・ウェルカム・ページ (International Welcome Page)」を設置し、メリーランド州の概要・地の利・住環境を7カ国語（英語、ポルトガル語、フランス語、スペイン語、中国語、日本語、イタリア語、ドイツ語）でカバーしている。

3. 新規営業申請・認可作業のオンライン化による効果

紙の削減効果

申請・認可手続きをオンライン化した後も、システムやデータベースの故障時に備えて情報は書面で保管しているため、紙の使用量の大幅な削減はない。但し、営業申請者とDBEDとの間で行われていた書面のやり取りが省略されたことから、封書などの郵便関連書類は削減されている。

人員削減効果

プレスリリースをウェブサイトにも適宜掲載することで、頻繁にあったメディアからの電話問い合わせがなくなり、電話対応が軽減されたことは大きなメリットである。また、手続きのオンライン化により対面窓口業務も大幅に削減される。但し、これら業務に就いていた人員は直ちに解雇せず、5年～10年の期間で配置換えなどの対処を行う方向であるため、一概に人員削減効果があるとは言い難い。

4. 評価

対外評価

2001年に実地された州のデジタル化調査 (Digital State Survey) において「、チューズ・メリーランド」が1位に表彰されている。また、2001年4月から7月にかけて大々的にキャ

ンペーンを行い、その認知度を上げることに成功している。

利用者の評価

利用者からの評価や質問に対しては、営業時間内であればリアル・タイムでの対応しており、高い評価を得ている。

Maryland Department of Business and Economic Development

Maryland's Department of Business and Economic Development (DBED) oversees economic policies for the State of Maryland. DBED promotes Maryland among the international business community and provides economic development assistance to Maryland businesses. DBED is responsible for administering the state's business laws, which includes submission of business registration.

DBED ranked first place in the 2001 Digital State Survey, a leading state electronic government survey sponsored by the Center for Digital Government and the Progress and Freedom Foundation. Maryland earned first place in the electronic commerce/business regulation category. Maryland gained recognition for becoming the first state to offer business tax account registration online. DBED has also expanded its Business License Information System (BLIS) by using customer satisfaction surveys, e-mail feedback, user testing, focus groups and consulting as part of a comprehensive Outreach program.

The BLIS allows Maryland businesses to register for multiple accounts with a single online application. The site helps businesses determine which permits and licenses they will need. The website provides information about the different permits and licenses. Users can download application forms and, in some cases, complete the applications online. Users can register for multiple accounts with a single application.

(3) Council for Excellence in Government

2002年1月29日 1時-2時30分

参加者：Steve Cochran, Vice President for Technology,
Greg Crosby, e-Government Fellow

評議会について

Council for Excellence in Government は、市民からの意見を取り入れながら政府の価値の向上を目指す場として1983年に設立された、無党派の非営利団体である。民間の政治への積極的な参加と、政府の強いリーダーシップを目標に掲げ、民間企業、政府機関、学会、市民などの橋渡しを行うことで、より広い観点での意見交換と収集の場を儲けている。現在は、名誉会員としてジョージ・ブッシュ、カーター、クリントン、フォードら元大統領を迎え、民間からは主に独立系のITコンサルティング会社やITソリューション・プロバイダーを中心とした企業も参加し、そのプレゼンスを高めている。

e-Government Initiative

E政府イニシアティブは、評議会が中心となって各団体から約25人の代表を選抜し、E政府に関する意見交換や勉強会を行う1年間のパイロット・プログラムである。中立的な評議会の立場とその活動を通して、各団体が業界を超えた横断的なネットワークを構築していくことによる相乗効果を狙うと同時に、政府に対するより幅広い観点からの提言を行うことを目標に掲げた。1999年11月に約100団体から構成されて開始したE政府イニシアティブは、青写真が完成した14カ月の活動期間内で参加団体数を350まで伸ばすことに成功している。

E政府への提言

E政府事業に向けて評議会が最も懸念する事案の一つに、政府機関と民間セクターとの間、及び業種間にまたがる文化面での乖離がある。民間と政府の掛け橋として活動してきた評議会の経験から、システムの技術的な統合よりも、業界ごとの独自の文化体型の融合や政府機能のIT化に対する意識の適応に時間がかかると見られている。評議会は、2000年8月と2001年1月にE政府構想に関する市民レベルでの大規模な意識調査を行い、調査結果を政府機関へ提言することで、互いの意識の差を縮小する努力を行っている。

E政府構想は、例えば申請書類や納税のオンライン化などの技術的な側面のみが注目されており、コストや人員の削減などによる政府縮小に焦点があてられがちである。評議会は、そもそも政府の効率化を目標に掲げているのではなく、E政府の制度導入効果としてより価値の高いサービスを市民へ提供する21世紀の政府像を求めており、注目を集めがちなIT技術の導入やオンライン化というのは、より早くより安いサービスを提供するためのツールの一つにすぎないと考えている。スウェーデンの政府関係者が、IT技術の導入により得られた政府の人員削減効果を高らかに発表していたが、少なくとも米国政府は規模の縮小を第一の目標に掲げていない。評議会はむしろ、E政府構想の導入による政府機関の能力向上に向けた具体的な提言を行うことを目指している。

評議会の行った調査によれば、米国市民の半数以上がオンライン投票を期待していることが明らかになっており、今後も政府のオンライン・サービスへの期待が高まるとみられている。現時点においても、政府機関のホームページへは約30万件のEメールが寄せられており、市民のE政府への関心の高さが表れている。E政府構想に関するルール作りはま

だ初期段階であり、評議会から市民や民間セクターの意見を提出する余地は十分にある。

E 政府構想への民間企業の関与

民間企業は、E 政府構想自体が大きなビジネスチャンスと捉えており、評議会を通して積極的に関与している。一方で、政府はオンラインでの支払方法など民間企業が大きく関与する事業に関しては慎重に検討を続けており、未だに解決方法が見つからない状況にある。例えば、納税方法の有力な候補として、その普及率の高さからクレジットカードが挙げられていたが、カード会社へ支払う手数料の規模の大きさや、また政府が特定の民間企業の利益を幫助することに対する問題などが取り上げられている。

GPEA について

一方で、G2C（政府機関対市民）においては、依然としてデジタル・デバイドの問題が立ちだかることも事実であり、従来通りの紙を主体とした諸手続方法のオプションも残していくことも、政府のサービスとして必要不可欠である。

また、納税などの個人情報管理については、政府機関の信用力の更なる向上が課題となっており、市民と政府の間での信頼関係の構築が求められてる。

Council for Excellence in Government

About the Council

The Council is a non-partisan, non-profit organization founded in 1983 to improve public sector performance and increase the confidence of U.S. citizens in their governmental employees. The Council focuses on innovation as a path to greater efficiency in government and education as a way to improve the understanding of government and its role for both those working in it and those affected by it.

The Council's Technology Leadership Consortium, formed in 1997, seeks to use information technology as a primary resource in government. The Consortium examines issues such as "Governing the Digital Economy", which explores the effects of technology and the Internet on the economy and government, and the "Finance Office of the Future" project, which in conjunction with the Financial Management Service seeks to identify technologies to handle not only accounting procedures and transactions but ways to unify legacy data systems through the Internet.

E-Government and the Council

The Council has several programs related specifically to e-government. Central to its treatment of electronic government is the E-Government Excellence Initiative. The Initiative is a blueprint detailing the ideas of its members on the critical issues related to information technology, government, and its constituents. Originally numbering 100, the group grew to 350 by the time the blueprint was finished, and was over fourteen months in the making. It also includes information from leading opinion experts on the public's reaction to e-government, and it has been highly regarded by Congress as well as academia.

The Consortium also conducts e-government polls in cooperation with firms such as KPMG and AOL's GovernmentGuide.com. It also works with the NSF to sponsor a yearlong E-Government Fellowship, designed to educate individuals about the issues surrounding e-government and help to make the transformation from today's standards.

Meeting with the Council will be interesting primarily for their ability to provide a broad view of the activities in many branches of government. This group's perspective on how given legislation/regulation, technologies or processes work across agency boundaries will be the most valuable part of the discussion. Additionally, due to its independent nature, the Council is in the position to receive feedback from the private sector. The opinions and experience of companies on how to better implement e-government is one asset that should not be overlooked.

(4) OMB (Office of Management and Budget)

2002年1月29日 3時-4時

参加者： Daniel J. Chenok, Branch chief, Information Policy and Technology
Office of Information and Regulatory Affairs

GPEA のゴールと数値目標

1998年に制定された GPEA (The Government Paper Elimination Act) は、政府の書類や用紙を電子的にも提供することで、行政サービスの向上を狙ったものである。基本的に、GPEA のゴールとして3つが掲げられる。

- 1、政府書類・サービスの電子的なデリバリーをオプションとしてもたす。
- 2、政府に対する提出物において電子署名が法的効力を持つ。
- 3、電子署名の普及を奨励する。

各省庁は、2000年10月までに、GPEA アクションプランを OMB に提出することを義務づけられている。OMB は、各省に対する GPEA 導入ガイドラインとして、「the Framework for Implementing GPEA (M-00-10)」を Paper Elimination という名称は、長期的な目標を意味しており、GPEA 実施後、短期間でペーパー（書類）が不要になる、また紙の量が削減される、ということ大きなゴールとして掲げているわけではない。紙の削減は、より多くのユーザー（市民およびビジネス）が電子申請を行う過程を経て結果的に実現可能なゴール (a transitional goal) である。GPEA では、数値目標を設定していない。（英国の場合、何らかの数値目標があると聞いている）GPEA は、あくまでも電子デリバリーをオプションとして提供することである。2001年9月末の時点で、進捗状況を再度調査するが、そのときには、GPEA 未対応のプロセスの数はかなり少なくなっていると予想される。

GPEA 遵守状況

現在、多くの連邦政府のサービスがオンライン化されているが、2000年10月の時点で、6,000のビジネスプロセスが未だ電子化されていない。このうちの3,000は、2003年のデッドラインまでにはオンライン化されるとみられ、残りの3,000は、デッドラインを過ぎてからオンライン化されるか、経済的な理由（申請件数が少なすぎるため電子化する必要がない）や情報の機密性の理由から、オンライン化されないものとみられる。

OMB は、各省庁の予算に対する権限を駆使することで、GPEA 遵守に対する圧力を各省庁にかけ、Oversight（監督）を行っている。GPEA 遵守を優先課題としていない連邦政府機関に対して、予算面において厳しい態度にでる可能性もある。各省庁は、プログラム運営（例えば、学費ローン運営管理など）のために、さまざまな情報を収集しているが、その収集方法が OMB ガイドラインに則して行われていない場合、OMB は、そのプログラムに対する予算を打ち切ることもできる。実際に、GPEA 関連でそのようなことはまだないが、OMB は省庁の運営プログラムを中止させる権限を持っている。

GPEA では、とりあえず、用紙や情報サービスのオンライン化を要求しているが、実際に申請された書類が電子的に送られてきた場合、各省庁がどれだけ電子データをオンライン処理できる体制にあるかどうか、そのためのインフラを持ち、処理できるシステムを持っているかなどの“バックエンド”上の体制整備をどのように進めるかをめぐり、今後、詰めていく必要がある。2001年夏、結成された省庁横断的電子政府タスクフォースの中で、電子政府実践上の問題が検討されることになっている。このタスクフォースのトップには、OMB の政府任命ポスト (Associate Director for IT and Electronic Government) に指名された、

Mark Foreman が就任した。同タスクフォースは、60人の各省庁電子政府代表担当官から構成され、オンライン申請の処理から支払いにいたるまで、実際のサービス取引を行うにあたり、さまざまな問題点を話し合い、実践に向けての取り組みを行うことになっている。グレイ（白黒ハッキリしていないところ）に関しては、各省庁が、それをクリアにすることがのぞましく、各省庁それぞれそのように対処しているが、OMB が、各省庁に規制改正するように義務づけることはない。あくまでも各省庁のルール改正は、省庁の裁量に任せられている。

既存法律の改正

GPEA は、「通則法（新しい状況に対応するために制定されたおおがかりな法律であり、既存の法規制の内容を自動的に取り替える）」として法律として位置づけられる。そのため、電子申請化を行うことで、関連する個々の法規制をそれぞれ改正する必要はない¹⁵⁰。基本的に、新規に成立した法律が優先的に扱われることになり、これまでの法律は、GPEA に準拠する形になる。しかし、特定の法律において、とりわけ消費者保護の点から、「紙に書かれた署名が必要である」などと、細かく法規制上定められている場合は、厳格に定められたルールが優先する場合もある。米国の場合、このようなグレーな領域（GPEA を優先するか、細かく定められた既存のルールに従うか）は、通常、法廷に決着がつけられることになる。

一方、主に民間セクター（消費者対ビジネス、ビジネス対ビジネス）における書類のオンライン化については、Eサイン法が制定され、これも GPEA と同様に、「通則法」として、関連する法規制をひとつひとつ改正する必要なく、過去の法規制よりもEサイン法を優先することで法的整備を行っている。

技術中立の体制

GPEA では、認証技術を特定していない。PIN 番号、PKI（デジタル署名）、バイオメトリックス、パスワード、個人 ID などの技術から適するものを利用することになっているが、PKI 導入が有力な技術となっている。OMB では、セキュリティー、代替技術の実用性、リスクアセスメントなど必要な事項をクリアしていることを条件に、各省庁の PKI 導入予算を認めるよう OMB 局長に推薦している。（必ずしも、オーソライズされるわけではない）。すでに、数多くの省庁が PKI 導入を進めている。

PKI 国際協力

現在、カナダ、UK、オーストラリアなどの国々と、PKI 国際協力の件で、すでに話を進めている。日本政府とも、PKI 連携・標準化の面で国際協力に向けて話し合いを進めたいと思うので、担当者 Judy Spensor 女史から連絡がいくようにする。

今後の電子政府のビジョン

ブッシュ政権は、“市民中心型（Citizen-centric）電子政府”の推進を掲げている。今までのように、省庁が縦割りで市民やビジネスに行政を展開していくのではなく、サービスを受ける側をひとまとめのコミュニティーとして捉え、そのグループに対して関連する省庁が協力してサービスを提供していくという体制を作り上げることを狙う。例えば、中小企業、学生、シニアなど、コミュニティー・グループごとに行政体制を構成していくという考えである。政府をエンタープライズ（組織）として捉え、対カスタマー向けのフロントエンドを整備すると同時に、取引先や委託事業者などをひっくるめたサプライチェーン・マネージメントのコンセプトを根底に、限りなく効率よくフレンドリーな行政サービスを

¹⁵⁰ 日本では、通則法のようなアンブレラ法で対処するのではなく、電子申請化によって影響を受ける個々の法規制をそれぞれ改正する方向で進められている。

提供し、行政母体を運営管理できるような体制を模索してく。このビジョンを達成するためには、省庁を超えた横断的な協力関係を不可欠であり、電子政府実現に向けて省庁間の縦割りの撤廃を目指す。

Government Paper Elimination Act Summary

Background

The Government Paper Elimination Act, signed into law in 1998, states that as a method of saving time and money that government forms and documents be created, transmitted, and stored electronically. It also confirms the validity of any electronic version of a document or signature as though it were on paper.

Originally, government agencies were required to submit their plan for implementing the GPEA to the Office of Management and Budget by October 2000. To this end, the OMB provided a document entitled the Framework for Implementing GPEA (M-00-10) to assist agencies in their policy planning. By October 2003 all agencies are to offer most of their forms in electronic format.

Legislation

The GPEA makes the following requirements of federal agencies:

1. The agency include in its strategic IT plans support for using electronic systems for the dissemination of information as a substitute for paper.
2. The agency consider whether an appropriate combination of information security practices, authentication technologies and management controls for each application will be practicable, and if so, which combination will minimize risk and maximize benefits in a cost effective manner.
3. That the agency create or amend regulations to accommodate electronic record keeping both for federal entities and private sector entities with regulatory obligations.
4. The agency maintains appropriate information system confidentiality and security in accordance with the guidance of the OMB and/or Department of Commerce.
5. The agency provide, to the extent feasible and appropriate, more than one electronic signature option for public reporting forms which are collected annually in electronic form from more than 50,000 respondents.
6. The agency report progress against the strategic plans the OMB and Department of Commerce.

Aside from these requirements, agencies are free to implement their own policy and technology in following this strategic plan. According to the above, an annual review of the agency's progress is submitted to the OMB, whereupon it is evaluated. The GPEA is designed to give an agency the greatest amount of flexibility in designing its own IT infrastructure while still maintaining certain requirements to ensure that e-government processes are implemented in a timely manner.

Presently nearly all federal entities have web sites to distribute information about their activities to the public. However, some have been recognized by the OMB in its May, 2000 report "Implementation of the Government Paperwork Elimination Act" as being leaders in the use of e-government. Among those agencies are the following:

- Securities Exchange Commission: The SEC uses on-line systems for regulatory filings. However it is the EDGAR search tool, which allows the public to search these filings, which was given high marks by users and the OMB.
- Internal Revenue Service: The IRS's e-File system was given a satisfaction rating of 78 percent, with an accuracy rate of over 99 percent.
- General Services Administration: The GSA, and its Federal Technology Service division, conducted their 2001 procurement cycle in a totally paperless environment, saving an estimated \$1.5 million over the fiscal year.

Other agencies generally known for their successful e-government initiatives include the Social Security Agency and the U.S. Customs Service. Congress in particular is often seen as one of the slower adopters of electronic processes.

Conclusion

As government agencies have released their plans for e-government implementation less than one year ago, it is clear that the number of government agencies and processes yet to be affected by information technology is still quite small. However, by learning from the successes of early deployments among government agencies, it is possible to determine key success factors in e-government and follow these principles to effective and productive electronic government systems.

(5) GSA (General Services Administration) その1

2002年1月30日 10時-11時30分

参加者：Jim Hunt, Policy Analyst, Office of Information Technology
Rebecca Kahn

GPEA への対応

1998年にGPEAが制定されたことにより、2003年10月21日までに政府機関の取り扱う全て申請書類のオンライン化を義務付けられたことに伴い、連邦政府内の調達を担うGSAも実務的な作業に取り組んでいる。一方、連邦政府機関でも、膨大な書類のやり取りと保管を必要とするIRSや、国防総省のように従業員の半数以上が退役軍人や民間からの懲役軍人で複雑な個人情報のオンライン認証技術に時間を要する機関には、GPEAの施行日を2005年10月21日まで伸ばし、2年間の猶予を与えられている。

GPEAでは、従来の紙による書類申請に代わりインターネット上で電子化された書類でやり取りするため、その際に添付する電子署名にも法的効力を与えている。一方で、GPEAでは電子署名に使用するIT技術を特定をしていないため、各省庁にIT技術を選定する権限と責任が課せられることになる。現段階において、GSAでは、PKI技術(Public Key Infrastructure)に署名の認証技術力が最も高いと考えており、PKIを基盤に電子署名システムの構築を目指している。一方で、署名をすることに対してのみではなく、その署名の正当性や署名を行わないまま申請が進んだ場合など、電子署名システムの構築に向かい技術的な問題点や障害が未だに数多く残っている。

PKIについて

GSAは、CAのシステムに関して検討した結果、現在はPKIを最も有力な技術として検討を進めており、GSAがリードを取ってPKIに関して国際的に意見交換を行う非公式な場を設けている。現在は、米国を始め、カナダ、豪州、英国、インド、スウェーデン、ノルウェー、オランダからそれぞれ2名ずつ参加し、各国のPKIシステムについてインフォーマルな勉強会を行っている。

米国政府は、現時点における電子署名認証システムはブリッジCA方法を導入する方向で検討している。すでに同システムを施行しているイリノイ州と、政府と州の間での認証システムの互換性を持たせるべく、現在は技術開発を進めている。

また、個人の給与情報を保管する社会保障局(Social Security Administration)が、個人の情報申請手続をオンライン化しその利便性を高めたところ、本人以外が情報を引き出すことも可能になり社会的に大きな問題になったことから、オンライン申請システムを取りやめたという例がある。

個人情報取り扱い上の問題点

オンライン上での個人情報を取り扱うことについて、政府が個人の情報を保有し管理することに関する信頼関係が、現時点では市民との間に信頼関係が築かれていないため、政府に対する不信感が募っている。また、納税に関わる書類などの半永久的に保管する必要のあるものと、限定された特定期間の保管のみでよい書類とのラインを明確にする必要がある。また、個人情報を引き出す権限を、本人のみに限定するのか、あるいはその家族にまで権限を付与するのかというガイドラインの策定も不可欠である。同時に、個人情報の流

出を確実に防止するという、技術面での開発が急がれている。

オンライン書類申請と電子署名認証の費用

GSA は、個人情報オンライン申請の際の電子署名の認証コストを抑える必要性を強く認識している。一方で、認証コストの額、コストの支払方法、及び政府と個人のどちらがコストを負担するかなど、今後の検討課題は多くあり、未だに具体的な解決策は出ていない。

意識改革、教育

GSA では、GPEA 制度の導入により書類の申請にインターネットを経由する場合も、既存の商流をそのまま横滑りでオンライン化するのではなく、BPR (Business Process Re-engineering) の考えと同様に、ビジネス業務そのもの見直しを検討している。特に、GSA の担当する物資調達については、インターネットはビジネス遂行のツールの一つと捉えている。インターネットが調達ビジネスプロセスの全体に及ぼす影響を分析し、必要であれば既存の商流を変えて、インターネットを最も効率的な方法で利用することで GPEA に対応していく。

ビジネスプロセスに関わる IT 技術は、1 年半から 2 年間のサイクルで新しい技術が導入されており、庁内における技術教育が追いつかない状況にある。また、新技術の導入と同時に世代間でのデジタルデバイドの問題も浮上することも念頭に置き、個人がインターネットをツールとして捉えるように教育し、庁内の古い風土を改革していくことも必要となっている。

GSA による、オンライン・サービスの具体例

- **物資調達の総合ポータルサイト (Federal Business Opportunities¹⁵¹)**
政府向けの物資調達に関する総合ポータルサイトを構築し、政府機関 (買い手) と販売業者 (売り手) がそれぞれ一つのウェブサイト上で調達が可能になるように設計されている。現在は、一日 10 万件以上のアクセスがあり、GSA によるマーケティング活動を行うことなくその売上げを 2 倍以上に伸ばした実績を誇る。
- **物資調達の電子申請システム (GSA Advantage!¹⁵²)**
物資の調達にあたり、33 の政府機関を代表して GSA がリードをとり、1 つの電子フォームの作成で物資を調達できるシステムを構築した。1999 年のシステム構築時の売上高の 6,900 万ドルに比べ、2000 年度の売上高は 1 億 2,500 万ドルにまで伸びるほど飛躍的に成長している。
- **スマート・カードの推進活動**
他の政府機関とパートナーを組み、スマート・カードの導入推進活動をリードしている。ビルの出入館や、ID、地下鉄などでの利用を想定している。
- **GSA の総合ポータルサイトの構築¹⁵³**
一つのビジネス・プロセスを 1 画面で表示するように設計された総合ポータルサイトを構築した。同サイトは、市民と政府機関の掛け橋として利用されており、政府期間の物資の調達から、総合案内、コールセンターなどの技術支援まで幅広く対応している。

¹⁵¹ ウェブサイト：<http://www.fedbizopps.gov>

¹⁵² ウェブサイト：<http://www.gsaadvantage.gov>

¹⁵³ ウェブサイト：<http://egov.gov>

(6) GSA (General Services Administration) その2

2002年1月30日 2時15分-4時

参加者：Frank McDonough, Deputy Associate Administrator,
Office of Intergovernmental Solution
John Ray, Program Manager, Office of Information Technology
Alvert A. Matera, Director, Office of Acquisition Policy

**1. Frank McDonough
Deputy Associate Administrator, Office of Intergovernmental Solution**

E政府構想は、以下の4つのフェーズに分けて推進・導入している。

- フェーズ1：政府から市民への情報公開を、インターネットを経由して行う。
4つのフェーズの中でも最もシンプルな構造であり、導入技術も要さないことから、すでに809件の実行がされている。
- フェーズ2：政府の発行する書類をインターネット経由で取得することが可能。
88件が既に実行済みである。
- フェーズ3：政府の一つの手続がインターネット上で全て完了する場合を言う。
現時点において460件が実行されている。
- フェーズ4：オンラインにて書類申請が行われる段階を言う。
現時点では56件の導入が行われている。

また、政府は各セクターを以下4つのカテゴリーに分類してE政府を導入している。

- G2C (Government to Citizen) 政府対市民 570件導入済み
- G2G (Government to Government) 政府対政府 348件導入済み
- G2E (Government to Employees) 政府対従業員 356件導入済み
- G2B (Government to Business) 政府対ビジネス 315件導入済み

GPEA 制定後に政府が最も神経をつかっている事案の一つに、個人情報の取り扱いがある。米国市民の間では、政府が個人情報を握ることに関する猜疑心や恐怖心があり、これらを払拭しないことには申請書類のオンライン化は難しいと見られている。

例えば、銀行、保険会社、広告代理店など、民間企業において多くのセクターそれぞれが詳細な個人情報を握っている。これら民間セクターは、顧客への更なるサービスの向上を理由に掲げて個人情報を管理し、またセクター間で個人情報の交換を行っているが、実際には革新的なサービスの向上は見うけられていない。一方で、政府がよりよいサービスの提供を目指していても、政府による個人情報の管理に対する抵抗感の高さは、市民の間に根強く残っている伝統がある。まずは草の根レベルでの意識改革が不可避となっている。

政府は、市民へ今後も高いサービスを提供するために調査を実施している。市民の求めるサービスを調査し、追求する一方で、政府関連事業に対して神経質になりがちな市民の伝統を越える努力も行っている。

2. John Ray, Program Manager, Office of Information Technology

法令改正について

GPEA が制定され、各種申請書類のオンライン化が義務付けられても、これはあくまでも申請手続きの一つの選択肢という扱いを取るため、書面による既存の申請手続きも継続して取扱うことになる。そのため、日本の政府が計画しているような1万件にもものぼる条例改正義務が発生するのではなく、申請のオンライン化を義務付ける大枠としての法令を既存の法令に上書きするかたちで制定することで対処する方針である。

オンライン化の状況について

2000年に政府機関のIT化を定めた条例が制定された際に、数値としては把握していないが何割かの機関の手続きが既にオンライン化された。2000年にオンライン化されなかった機関のうち、3,000はその後にオンライン化された。現在残っている3,000機関については、申請書類ごとにオンライン化するか、あるいは大括りで一つのオンライン・フォーマットを作成してそれに準ずるよう指導するかということ、今後個々の機関と意見を交換して詰めていく。

連邦 CIO について

2001年末までには、何らかの結果が出る予定である。なお、2001年7月11日には、上院政府問題委員会で、「電子政府法案 (E-Government Act of 2001 : S.803)」に関する公聴会が行われた。この法案の目的は、OMB内に連邦CIOを設置することにより、電子的な政府サービスの提供や事務処理を促進するとともに、管理能力を高めることにある。また、公的情報やサービスへ市民が簡単にアクセスできるように、インターネットをベースとした情報技術の使用を基本としたサービス提供のための骨組みを形成することである。

連邦政府機関における GPEA 遵守の状況について

2001年6月21日にOMBのMitch Danielsディレクターが下院政府改革委員会の公聴会で行った証言によると、現在、約6,000の取引が依然として電子化されていない。そのうち45%は、2003年の期限までに電子化を完了する予定である。残りの55%に関しては、その期限までに電子化を完了できないかもしれないが、相応な理由があるようである。

GSA における GPEA 遵守に対するアクション・プランについて

GPEAの遵守に対するGSAのアクション・プランは、2000年11月6日にOMBに提出された。GSAは過去数年間にわたり、顧客やサービスベンダーのために積極的に業務の電子化を推進しており、電子政府実現の強力な支持者であると考えている。GSAの主要な業務を担当する部署には、FSS (Federal Supply Service)、FTS (Federal Technology Service)、PBS (Public Building Services)、OGP (Office of Governmentwide Policy)があるが、これらの部署におけるGPEAに対するアクション・プランは次のようになっている。

- FSS・・・FSSが運営するどのシステムにおいても電子署名を利用していないが、PKI (デジタル署名) の分野における進展を注意深くモニターしており、FSSのビジネスにおけるデジタル署名の効果を定期的に評価していく予定である。
- FTS・・・GPEAの遵守事項と照らし合わせると、既に、可能なものは全て電子的に処理されている。万全を期すため、再度確認を行う予定である。

- PBS・・・既に PBS の e ビジネス戦略（電子化）に含むべき業務を識別しており、GSA における全ての業務を電子化できるように取り組んでいる。
- OGP・・・OGP は、GSA 内の様々な部署における GPEA 対策の展開や調整に関して主導的なポジションを占めている。とりわけ、FedBizOps システム、電子署名、記録管理などの実務において中心的な役割を担っている。

GPEA 制定によって影響を受ける法規制への対処について

GPEA は、予め、広範囲に適用できるように制定された法律である。つまり、GPEA を制定することで、さまざまな影響を受けるであろう既存の法規制を一つ一つ改正することは予め想定されておらず、既存の法律を変えることなく、書類申請のオンライン化が対応できることを狙った大枠の法律である。一方、1996 年に制定されたクリンガー コーヘン法は、連邦政府の IT 調達の方法を変えたり、各省庁に CIO を擁立するなど連邦政府の IT 管理方法を変えることを狙っており、この場合、調達や IT 管理について定められていた旧来の法律を改正するために制定されたものである。このように、米国では、既存の法律を優先する効力をもつ包括的法律と、旧来の法律を改正するための法律が共存する。GPEA は前者の法律であり、そのため、既存の法律を個々に改正するような動きは連動して発生しない。また、それは、「ミッション・インポッシブル: Mission Impossible」であり、不可能に近い作業であると見ている。

3. Alvert A. Matera, Director, Office of Acquisition Policy

連邦調達のシステムの概要

調達ルールが存在しなかった 1700 年代は連邦の調達に偏りがあったため、1809 年に議会が市場競争を義務付けたことにより、現在では 500 令にのぼる調達関連法案が策定されている。

連邦調達システムの根源となる法令には、米国憲法、法令、行政立法、慣習法がある。但し、主に強制力を持つのは適宜制定される規則（regulation）であり、従って GPEA が制定されても既存の法令改定を行うのではなく、新たに制定された GPEA 規則を優先させることになる。また、連邦の調達システムは成文化された統一ルールである連邦調達ルール（Federal Acquisition Regulations System=FARS）に準じて行われており、このルールが最も大きな強制力を持っている。

連邦調達システムは、以下の目標を掲げて遂行されている。

- 製品及びサービス価値の最大化
- コストの縮小
- 調達期間の縮小
- 競争力の増大
- アメリカの地場経済への貢献
- ビジネス、技術リスクの軽減
- 公平性の維持

General Services Administration (GSA)

About the GSA

The GSA was established in 1949 through the Federal Property and Administrative Services Act. It was originally the consolidation of four separate, smaller agencies in order to avoid the duplication of cost and effort that was involved in handling government space and supplies. The General Services Administration supplies other government agencies with goods and services in order to make government entities and employees work better.

For agencies, the GSA provides solutions for government processes and is a primary point of contact for government contractors, and provides centralized management of many governmental purchases of goods and services. This includes items such as workspaces, furniture, office equipment, and other supplies. The GSA also provides services for government employees, including transportation, childcare, and telecommuting centers. It also manages the federal government's motor fleet, preserves historic buildings, and evaluates a wide range of government policies.

The Office of Governmentwide Policy within the GSA is responsible for developing and advising on legislation and regulations regarding government procurement and internal administrative matters. Specifically, one of the GSA's primary functions is the organization of the processes used to acquire the \$200 billion spent annually on goods and services for government operation. One potentially interesting aspect of the Governmentwide Policy office is the conflicts that must be resolved to permit e-government related policy to be successfully implemented at any number of agencies, regardless of their function.

The Office of Information Technology, a division of the Federal Technology Service, is responsible for developing electronic procedures for use within the GSA as well as solutions for other government agencies. As opposed to the above office, the Office of Information Technology focuses on the technical aspects of different solutions used by government and whether the specifications of those technologies satisfies operational and regulatory requirements. Similar to the Office of Governmentwide Policy, an potentially important issue dealt with by this office is the differences between different government agencies in terms of architecture for solutions, e.g. security.

E-government at the GSA

As a supplier of government agencies, one area of e-government of primary interest to the GSA is the procurement process. The GSA has recently been piloting several different e-procurement programs, finding that there are few obstacles from a policy perspective and in fact a fairly large incentive from an economic one. The testing phase of Buyers.gov, an auction site, found that the prices of commodity goods could be cut by up to 48 percent through on-line purchasing.

In addition, the GSA has managed to find new revenue streams through on-line activities. It plans implement several auction sites on-line, from which it will collect a 2 percent finders fee from government agencies for successful bids. It has also begun to auction off confiscated items such as office supplies and vehicles through a web site, generating \$8 million since January.

The GSA also oversees many aspects of government-wide electronic government. For example, in the coming fiscal year the GSA will receive \$3.5 million for a Federal PKI Steering committee to oversee PKI implementation throughout all agencies, pending Congressional approval. In addition, the GSA also hosts and maintains the FirstGov.gov web site, which is a portal to the on-line presences of all federal government agencies and recently state governments as well.

The GSA stands to be a primary player in government's electronic activities in the coming years. President Bush's FY2002 budget calls for up to \$100 million over three years for e-government

activities that will be handled by the GSA and overseen by the OMB. However, many in Congress feel that the OMB is currently overworked, and feel that it should not be burdened with the task of e-government expenditures, and it seems likely that the GSA will be responsible for the majority of upcoming e-government management issues.

(7) Food and Drug Administration

2002年1月30日 5時-6時

参加者：Rod Bond, Director, Planning Resources & Information Systems Management, Office of the CIO

FDA の役割と IT 化の流れ (1980 年後半-1990 年中頃)

FDA は、米国内の医薬品、食物の安全性の検査を行う責任を担っており、取扱製品は、ワクチンなどの医薬品から、血液、食料用産業動物、食糧・食物に至るまで多岐に渡る。それぞれの製品が市場に出されるまでの検査と、市場に投入した後のモニター作業には膨大な資料を要するため、1980 年代後半から資料を管理する目的で最初の IT 化が推奨された。

FDA の組織は、取扱製品別に分類された事業部門に分権されている。従って、それぞれが個々に独立してそれぞれのフォーマットで検査資料を提出していたため、重複業務の存在の可能性が大いにあることも懸念されており、横断的な情報交換のツールが求められていた。その結果、FDA における IT 化のもう一つの目標として、これら分権された事業部門を統括し、統一されたフォーマットで一元管理することが掲げられた。また、新薬検査に最も大量の検査書類を要するため、コストの削減と書類の検索作業に IT 導入の効果が求められていた。

FDA へ資料を提出する企業は、その規模や性質がまちまちであることから、FDA は既に市場でプレゼンスを確立していた標準ソフトである PDF と SAS を統一フォーマットとして使用した。一方で、規模の小さな企業は、企業内にシステムを導入する資金を捻出するよりも従来どおりの書面による資料の提出を多く好んだため、結果的に FDA は電子申請から書面の申請まで両方のアプローチに対応することとなった。

FDA の IT 化の流れ (1990 年後半-2003 年)

更なる IT 化の必要性を感じたことから、FDA は各企業から審査料を徴収し、回収された基金を FDA の IT システムへ投資する仕組みの「PDUFA I」を制定し、オンラインでの書類提出の基盤作りに注力した。PDUFA I は、その後に連邦政府が制定した GPEA の枠組みの基礎となっている。

一方で、その後も FDA 機関内での部門間の情報共有レベルの向上がみられず、検査と書類が大量に重複していたことから、FDA は 8,000 万ドルを投入して再度「PDUFA II」を制定した。PDUFA II では、FDA は 2003 年までに人薬及び生物薬の市場投入までの検査資料を全て電子化して管理することを目指している。また、PDUFA II により、電子書類の検索や重複資料のマッチングシステムの能力が向上するため、以前は 3-4 年を必要としていた新薬投入の期間が大幅に縮小される見通しである。人薬と生物薬に適用する法律は異なるものの、これを超えるオンライン・システムを構築することで全体的なコスト削減の実現を目指している。

但し、依然としてデジタル・デバイドの障壁は立ちだかつており、中小規模の企業のほとんどは今でも書面による申請を行っており、100%のオンライン化は難しい状況になっている。

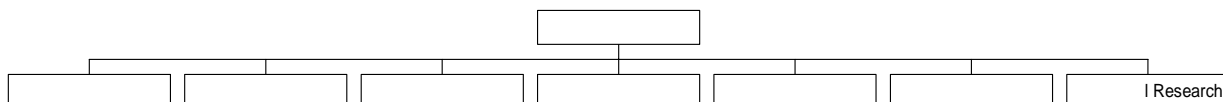
FDA は、新薬検査資料のすべてを電子化させることを目標にしている一方で、医薬品に関する添付資料は大きな要領を必要とするため、メールによる資料のやり取りは行わず、す

べて CD-ROM か磁器テープにて保管対処をしている。現在、これら FDA 内のデータはすべて自社内のサーバに保管しており、検索機能を充実させることにより一つの薬に対して、薬剤師や医師など別々のニーズからの検索が可能になっている。また、市場への新薬投入に係わる E メールは、World Secure Server を経由して送受信することで、機密情報の管理を行っている。

また、FDA 機関内でのシステム統一のほかにも、国際的な標準フォーマットの構築にも注力しており、ICH (International Conference on Harmonization) プログラムを立ち上げている。

FDA は、申請書類やそれに係わるプロセスのオンライン化が進む一方で、システムのメンテナンスなどの付随業務が占める割合も増えてきたことから、信用力のある第三者機関へのシステム・アウトソーシングを念頭においている。大量のデータの保管管理業務などを第三者へ委託することにより、FDA は本業へ注力をする意向である。

参考資料：Food and Drug Administration 組織図



Food and Drug Administration

About the FDA

The U.S. Food and Drug Administration is responsible for certifying and testing nearly 75 percent of products for consumption by the consumer market. The administration, which has nearly 9,000 employees inspects over 16,000 sites per year and responds to 400,000 complaints regarding regulated products.

The FDA's Office of Management Systems provides support for the human, financial, and technology assets of the administration. The Office of Information Resources Management is responsible for maintaining the information systems of the FDA, including the web site, the on-line application and status systems, and other internal systems.

E-Government and the FDA

The FDA's on-line drug import application has been cited as one of the government's most successful use of electronic processes. The Operational and Administration System for Import Support (OASIS) allows the FDA to successfully contend with the greater influx of foreign products, which has grown from 1.5 million products in 1992 to 6 million in 2000.

The FDA also acts as an on-line information clearinghouse on all manner of products under its jurisdiction. Consumers can check facts on approved drugs, get information about health advisories for food, and obtain FDA manuals and regulations in order to ensure their own compliance where it is applicable. The web site is regularly updated with health-related information, all of which is freely available to the public.

The FDA also uses its web site for transparency in its processes. The site provides a method to lodge a complaint with the FDA, as well as to ask questions to be answered by FDA personnel. The FDA has put its dockets on-line, allowing any individual with Internet access to view administrative proceedings and rule-making decisions.

E-government in the FDA comes as one of the more "natural" transitions for the organization. It might be useful to inquire into which application processes the agency intends to automate in the way, if any. As the approval of consumer products is a somewhat delicate matter, it stands to reason that the FDA will for the most part keep the procedure paper based in order to minimize error and ensure full disclosure on the part of the applicant. However, if it does intend to automate its application processes it would be worthy to note what kinds of systems are using bearing the above issues in mind.

(8) House Government Reform Committee

2002年1月31日 10時-11時

参加者：Melissa C. Wojciak, Staff Director

下院政府改革委員会技術調達政策小委員会の役割

ダン・パートン下院議員（共和党イリノイ州選出）が委員長を務める下院政府改革委員会は、政府の運営に関して幅広く監視を行っている。とりわけ、技術調達政策小委員会では、IT サービス、電気通信設備の調達など、連邦政府機関における支出が適正に行われているかどうかをチェックしている。連邦政府機関との関係は、「フレンドリーかつ敵対的」なものである。また、同小委員会は連邦・州・地方政府における電子政府への取組みに関しても、検証を行っており、州の CIO の存在が、過去数年間の州による強力な近代化（IT 化）の要因となっていると結論づけている。

政府改革委員会では、最近、連邦政府の GPEA（Government Paperwork Elimination Act）に対する連邦政府機関の進捗状況に関して公聴会を実施した。その公聴会では、2000年10月に連邦政府機関が提出した GPEA プランや、IT 予算と利用の検証を行っている。

GPEA に対する取組み

現在、米国連邦政府においては、GPEA に対する取組みの真っ只中であるが、政府機関内部における業務の電子化はそれほど進んでいないのが実状である。例えば、顧客（市民・ビジネスなど）は申請書類を電子的に受け取ることができるようになってはきたが（electronic front）、依然として、書き込んだ書類の提出はファックスなどで行われていることに端的にあらわれている。その結果、組織内部での事務処理は従来と何ら変わらないようなペーパーワークとなっている。

また、政府機関の GPEA に対する理解がばらばらであり、政府機関の中には、末端の部分までその主旨が行き渡っていないところもある。これらの問題に対処するためにも、各機関におけるリーダーシップやマネージメントのイニシアチブが必要である。

ブッシュ政権と電子政府対策

ブッシュ政権では、各政府機関のミッションに照らし合わせて、政府職員の数が適切であるか、生産性の可否、などを検討中である。電子政府推進に伴う業務の合理化により、組織内部の誰が実際にその組織から出て行かなければならないのかを決めることが非常に難しい。

IT 関連予算決定のフロー

まず各政府機関は、政権に対して IT 関連の予算案を提出し、その後その案は議会で検証される。議会は、政府機関に対し、予算案の内容に関する質問を送るとともに、記載された IT プロジェクトのゴールに対する提言を行う。

電子政府実現に向けた方向性

電子政府の実現には、市民への便益と政府のスリム化という 2 つの大きな目的があるが、技術調達政策小委員会では、米国における電子政府への取組みは「市民のために、政府機関の運営改革を行っている」というスタンスだと理解している。450 億ドルという連邦政府の IT 投資の適正さに関しては、残念ながら検証を行っていない。電子政府の実現に向け

て、今後の大きなゴールは、①失敗の率を下げる（現在、45%）と、②どのように 26 連邦政府機関における 1,300 ものプロジェクトを統合していくかということがあげられる。これらを実現するためにも、お互いがより効果的にコミュニケーションを図る必要がある。また、今年 5 月に提出された電子政府法案（リーバマン、バーンズ両上院議員が提出）には規定が多く、該当団体・個人に対して過度の自主規制作用を及ぼすことを懸念している。

全体としてみると、連邦政府よりも州・地方政府の方が取組みが進んでいる。これは、州・地方政府の方が、各種公的サービスに関して直接市民と接触機会が多いことから、より市民の具体的なニーズにあわせた電子サービスを提供しなければならない環境にあるということが原因である。

電子政府推進に対する他の政府機関

現在 OMB には、マーク・フォアマン氏が率いる IT 室がある。また、OMB は、予算の権限をもっていることから、IT に関するイニシアチブに対して強い影響力をもっている。

調達に関しては、連邦調達室（GSA）と密接な関係を持っている。特に IT 調達に関しては、公聴会で証言者として招聘することがある。

連邦政府に IT 管理を義務づけたクリンガー・コーエン法により、1996 年に設置された CIO カウンシルは、26 連邦政府機関からの代表者を抱え、現在、フォアマン氏が代表となっている。

アウトソーシングの実施

電子政府の構築に向けて、政府機関の中でも、例えば教育省などは、民間プロバイダーであるアクセンチュア社（バージニア州に政府担当の部署がある）などと「Share in Savings」¹⁵⁴を積極的に推進している。アウトソーシングにより実際に削減したコストは、議会が受け取り、その用途を決定する。アウトソーシングの賛否には様々な意見があるが、一般的に政府機関には民間に比べ提供する給与レベルが低く、民間に流出する傾向があることから常に IT 人材が不足しており、アウトソースするしかない状況にあるともいえる。特に今後 4～5 年の間に、連邦政府職員の 50%が退職することは大きな問題となっている。また、アウトソーシング・プロジェクトを実施していく際には、どのようにそのプロジェクトを運営・管理するかという、マネージメントの問題がある。

¹⁵⁴ 政府機関の業務をアウトソースすることにより削減したコストを、その政府機関と民間サービス・ベンダーとの間で共有すること。これにより、民間ベンダーは、結果志向になり、コスト削減を生み出す最上の方法を決定する柔軟性を与えられる。Mineral Management Services の議事録を参照。

House Government Reform Committee

House Government Reform Committee, chaired by Rep. Dan Burton (R-IN), oversees a wide array of government management issues. Subcommittees include the Subcommittee on Technology and Procurement Policy and the Subcommittee on Government Efficiency, Financial Management and Intergovernmental Relations.

The Full Committee recently held a hearing on oversight of federal agencies' progress with the Government Paperwork Elimination Act. Witnesses included OMB Director Mitch Daniels, Kurt Koclum, E-Government Director for Microsoft, and witnesses from the General Accounting Office, the Department of Defense, Department of the Treasury and the US Mint. The hearing reviewed the status of the GPEA since the agencies' submission of their GPEA plans in October, 2000 and the activities of the new OMB under the Bush Administration.

OMB Director Mitch Daniels testified that 45 percent of the Federal government will meet the 2003 deadline. He cited barriers to GPEA implementation. An agency requires a robust IT planning process and management that can overcome the compartmentalized structure of many Departments.

The Subcommittee of Technology and Procurement Policy recently reviewed the efforts of state and local governments to adopt electronic government. The Subcommittee reviewed the role of a state CIO as a contributing factor for the states' strong modernization pace over the last few years. The Subcommittee advocated the creation of a Federal CIO. The Subcommittee has also conducted hearings on the Federal IT workforce shortage and the role of Federal outsourcing.

(9) Department of Defense --- Defense Logistics Agency

2002年1月31日 13時-14:30時

参加者：Nancy B. Johnson, Executive Director, DOD eBusiness, DLA
Shelly Yarley Broussard, Ebusiness Corrdinator, DLA
Bruce Propert, DOD eBusiness Program Office, DLA
Walter J. Okon, Division Chief, Electronic Commerce Engineering Division, Joint Electronic
Commerce Engineering Division

国防総省 (DOD) における国防兵站局 (DLA) e ビジネス室

e ビジネス室は、国防総省 (DOD) 全体にわたって e ビジネス政策の支援をしており、陸、海、空軍という主要な領域だけでなく、DOD における他の事務的な業務もカバーしている。主として、従来の文書による業務を電子化する任務を負っている。

現在、民間サービス・プロバイダーに、入札や企画書提出のための共通の情報を提供する Central Contractor Registration やビジネスの機会を提供する DoDBusOpps.com、または、民生品や民間企業によるソリューションなどを募集する、DoD Emailなどを運営・管理している。また、DOD における電子化を促進するため、ポータルを作成したり、PKI (公共鍵インフラストラクチャ) を導入したりしている。

GPEA への対応

GPEA のガイドライン規定が非常に曖昧であり、現在、正確な定義を確認している最中である。自分たちは、GPEA の規定に沿って、これまでに大部分電子化を完了してきていると理解しているが、OMB の解釈とずれがある場合は、別途作業が必要になると考えている。なお、現在、DOD では、全業務の約 85% (DOD とのミーティングで、この数字が提示されたが、担当者の言い方によると事実上はこれよりも低いようである) を電子化している。

なお、GPEA の施行により今後、DOD 内外の業務が電子的な手段で管理・運営されると思うが、顧客の技術環境やその他の要因によっては、従来のペーパーベースの申請や EDI を利用した申請などが混在すると想定している。すべてが電子化されるとは思わない。

DOD における取引の現状

DOD では、過去 40 年にわたり、文書を中心とした業務プロセスから電子的なものへと変遷してきた。現在の DOD の取引は、業務処理のいろいろな段階でユーザーの直接的な係わりが必要となっており、非常に煩雑で時間のかかるものとなっている。

DOD の e ビジネス

DOD では、DOD 外部との取引にあたる「EC (電子商取引)」と、ECに加え、DOD 内部のビジネスも含めた「EB (電子ビジネス)」¹⁵⁵という区分けで、電子政府への取組みを分類している。現在では、DOD における電子ビジネスは、財務や物品の処理に関するものばかりでなく、人材やナレッジ (情報/知識) の管理にまで及んでいる。

DOD のビジネスは、「戦争」というコアとなる任務を中心として派生する業務のすべてを含んでいる。例えば、軍艦、軍用機などのメンテナンスや輸送、軍人のトレーニングなどが派生した業務としてあげられる。さらに、このような業務を運営面から捉えると、予算

¹⁵⁵ EC の分野には、卸売りを行う民間企業間 (B-to-B) のものと、企業と顧客もしくは企業と職員間 (B-to-C/E) における小売りに分類される。EB は、この EC に、DOD 内部の取引きを加えた総称である。

作成、契約管理、エンジニアリング、施設管理、財務管理、人材管理などに分類される。また、これらの業務は、主として、①取引の開始、②取引に係わる人々への業務の引継ぎと管理、③取引に必要なデータの収集・管理、④取引の展開のためのデータ活用、⑤取引へのアクセス・コントロールとデータの保護、⑥取引やデータの伝達及び分析、というフローに基づいて実行されていく。

EB/EC アーキテクチャーの基本原則

DOD が e ビジネスを実践するためにアーキテクチャーを構築する際、①誰もが自分の希望する取引にアクセスできること（特に小規模のビジネスに対して）、②相互に運営可能なシステムであること、③業務の連続性が維持できること、④不可価値を高め再利用を可能にするためのデータを設定すること、⑤セキュリティ保護を行うこと、⑥中央集権的な e ビジネスを排除すること、が基本的な原則となっている。

DOD eBusiness exchange (DEBX)について

DEBX (DOD eBusiness exchange)¹⁵⁶は、1996 年に Defense Information Systems Agency (DISA)、Defense Logistics Agency (DLA)、Defense Finance Accounting Service (DFAS)、US Transportation Command (USTRANSCOM)、そして DOD 内の様々なビジネス・システム・プログラムを担当する部署により開発され、DOD における様々なインターフェースの根底をなすインフラストラクチャーを提供している。DEBX は、DOD に係わる様々なユーザーや連邦政府の顧客へデータ伝送と置換サービスを提供しており、一日でおよそ 800 万もの取引を処理している。このシステムを通じて、人材管理や経理、また調達や在庫管理、輸送などの DOD 内部の業務処理ばかりでなく、MCI Worldcom、US Bank、FEDEX、AT&T などの民間サービスベンダーとの物品の納入や支払い、契約業務などを包括的に取扱うことができる。取引の送受信は自動的に行われ、情報の送受信者両方が、自動化された受取通知のメッセージを受け取ることができる。それまでは、送受信者が直接、送受信の確認をしなければならなかったことから、DEBX を導入することによるコスト削減は相当なものがある。また、DEBX は、正確な監査能力を備えており、警告、警報、そしてシステムの参加者間で共有される取引の報告書を配布している。なお、このようなシステムを構築する際、各部署における人々の具体的な業務を把握するのが一番難しい作業であった。

電子調達

これまでは、調達担当者は、単に物品のオーダーを書くだけであったが、現在では、どの物品が一番費用対効果が高いかを調べたり、物品の購入にかかわる交渉に時間を費やすことができるようになっている。

パフォーマンス評価

e ビジネスにおけるパフォーマンスを評価する際の指標は、EB に対する投資（導入コスト、メンテナンスコストなど）、EB の使用状況（金額面、顧客、取引内容）、EB の成果（エラー率、取引コスト、在庫コストなど）を総合的に考慮に入れて決定する。また、DOD 全体として、e ビジネスの評価方法として、BSC（バランス・スコア・カード）の導入を開始している。

失業者への対応

電子政府の推進により業務が合理化されることにより、職を失う人々が出てくるが、職を斡旋したりはしていない。ただ、DOD 内のポジションに空きが出た場合などは、優先的に応募できるように配慮している。

¹⁵⁶ 1995 年以来、Logicon NRI が DBEX の開発とシステム・インテグレーションを担当している。DEBX は現在、オハイオ州コロンバスとデイトン、ユタ州オグデン、カリフォルニア州トレーシーの 4 箇所で運営されている。

Department of Defense- E-Business Office

About the Defense Logistics Agency (DLA) and the E-business Office

The Secretary of Defense instituted electronic business into the Department of Defense in 1997 with the Defense Reform Initiative Report. As part of its strategic mission, the DoD plans to have enterprise-wide e-business processes in place in order to cut costs and better support defense personnel.

The E-Business office assists in implementing department-wide policy, and their decisions are deployed by all three major branches as well as the administrative functions of the DoD. The office, which reports to the Chief Information Officer, primarily works for implementing electronic processes to replace legacy paper procedures, and unifies many functions common to all branches of the Armed Forces and the DoD administrative offices.

E-government in the DLA E-Business Office

The DLA E-Business Office maintains numerous programs, both in everyday operation as well as in testing, to increase the efficiency at the DoD. Currently running programs include the Central Contractor Registration, where contractors can use a common set of information for bids and proposals for all DoD sites, where previously it was necessary to maintain separate sets for each site. The DoD Business Opportunities web site similarly gives contactors a common point to search for Defense RFP's and solicitations, and the DoD Electronic Mall gives Defense entities a "virtual marketplace" for commercial, off-the-shelf (COTS) solutions while allowing the DLA to maintain centralized management of costs and inventory.

The E-Business Office is also currently developing new technology to promote and improve electronic processes within the department. It is contracting with the Product Data Interoperability Project, a non-profit organization that is developing the Product Data Mark-up Language (PDML) in order to make data interchangeable between the DoD and its suppliers and contractors. It is also developing the Electronic Portal Access Services (EPASS), which aims to implement a single log-on, web-based front end to existing systems using COTS technologies.

The E-Business Office also supports migration to a "paperless" office by the implementation of the DoD Medium Assurance Public Key Infrastructure, which controls data integrity, confidentiality, and access as well as authentication. This coincides with an \$85 million, department-wide smart card initiative beginning this month.

(10) U.S. Patent and Trademark Office

2002年1月31日 15時30分-17時

参加者：Arthur F. Purcell, Electronic Commerce Matters, Office of the Chief Information Officer
Cheryl E. Kazenske, Office of Legislative and International Affairs
Frederick R. Schmidt, Administrator, Search and Information Resources Administration
Susan K. Brown, Records, Officer
Lawrence J. Cogut, Director, System Architecture & Engineering

米国特許商標局 (US Patent and Trademark Office)

商務省が所管する米国特許商標局は、「Search and Information Resources Administration」、「Office of Enrollment and Discipline」、「Office of Information System Security」、「Patent Reengineering Systems Division」、「Network Operations Division」、「Office of System Architecture and Engineering」、「Help Desk Services Division」から成っており、米国における特許や商標、著作権に関する業務を所管している。とりわけ電子政府に関しては、国際的な整合性を図るため、米国、日本、ヨーロッパの間で協力しながら電子政府を推進している。国内的にも、公共鍵インフラストラクチャを積極的に利用したり、電子ビジネス・センター (Electronic Business Center) を設置し、顧客や USPTO 内の部署が USPTO による様々な電子的なイニシアチブの恩恵を享受できるように支援を行っている。

USPTO では、①特許・商標の申請、②特許・商標申請のステータスの確認、③24 時間体制の問合せ対応、の分野において、業務効率のアップに取り組んでいる。

なお USPTO は、政府機関の中でも特殊で、特許や商標の申請などで受取った手数料などを、内部の他の業務へ充当することができる点で、民間企業のような運営を行っている。このようなコスト削減に対する意識の高さが、USPTO が米国政府における e ビジネスの推進において主導的な機関の一つであると評価されている所以である。

特許電子ビジネスセンター (Patents Electronic Business Center)

特許電子ビジネス・センターでは、特許の申請者が電子的に申請ができるようなアクセスを提供している。公共鍵インフラストラクチャを利用した USPTO 独自のソフトウェアとセキュリティ技術を使用することにより、インターネット上で電子申請ができる電子ファイリング・システム (EFS)¹⁵⁷と、インターネット上で申請状況や過去の申請履歴をチェックできる特許申請情報検索システム (PAIR) を導入している。同様に、商標を担当する部門では、商標電子申請システム (TEAS) と商標申請情報検索システム (TARR) を導入している。

GPEA 対策

USPTO では、電子政府の構築に向けて、「戦略的情報技術計画」を策定している。また、特許法の改正法である、米国発明者保護法 (American Inventors Protection Act) の施行にも後押しをされるかたちで、2003 年 10 月に設定された GPEA 遵守の期限に向けて、非常に

¹⁵⁷ オンライン申請には、申請書類作成、送信支援を行うソフトウェア ePAVE (Electronic Packaging and Validation Engine) をダウンロードして利用する。ソフトウェアには書類記入を支援する XML 機能がついており、記入漏れの確認などを自動的に行うことができる。さらに送信の際、ソフトウェアが自動的に書類をイメージファイルに変換、暗号化、ファイル圧縮、デジタル署名を行い、特許商標局にインターネットを通じて送信する。申請書類が受信されると、特許商標局から折り返し受領番号、日時などが記載された電子メールを受け取ることができる。このサービスでは、実用新案特許、以前紙ベースで出願した特許の再提出のみ行うことができるが、デザイン特許や国際特許などの申請はできない。

積極的に業務の電子化に取り組んでいる。また、USPTOのスタッフは、連邦PKIガイダンスやNIST（国立標準技術研究所）ガイダンスなどを通じて、OMBによるGPEAガイダンスの作成に携わっている。また、PKIに関して、米国国立公文書館（National Archives and Records Administration = NARA）のガイダンス策定にも関わっている。

GPEAを遵守する際には、Paperwork Reduction Act、Privacy Act、そして外国に対して（特に中国）暗号技術を使用する際には、特許の輸出先の法律に配慮する必要がある。技術面に関しては、弁護士事務所がオンライン上で電子申請を行う際のコンフィギュレーションの問題を抱えており、今後電子申請を普及するためにも大きな問題となっている。また、ユーザーからの質問に的確に把握する必要がある（法的な質問なのかハードウェアに関する質問なのかなど）、ウェブサイト上で「Frequent Asked Questions(FAQ)」を充実させるとともに、24時間のカスタマー・サポート・センター（Fax、Tel、Email、Walk-inに対応）をし、積極的にユーザーサポートを行っている。

電子媒体（image storage）の保存容量は、現在、94テラバイトであるが、来年は100テラバイトまで容量を増やす予定である。また、電子申請の上限は、10メガバイトとなっており、将来的に増加する予定で現在調査中である。

パフォーマンス評価

「戦略的情報技術計画」の中に、全てのプロジェクトに対してそれぞれパフォーマンスの評価基準が設定されている。

業務の電子化によるビジネスの合理化

USPTOでは、電子申請などを積極的に採用することにより、内部の事務処理を合理化することができ、顧客（市民やビジネス）と政府の両方に対して、時間とお金を節約することができた。

また、ユーザーから特許の申請書類がオンライン上で送信された場合、その受取りの通知を自動的にEメールで送っている。¹⁵⁸ 従来の特許申請は、紙ベースで行われており、手作業でシステムに入力するという方法であった。受領通知に関しても申請者は、2～3ヶ月末必要があったことから、大幅に業務効率をアップしたといえる。

電子政府構築と国際的な整合性

電子政府を実現するには、米国、日本、ヨーロッパが協力したり、お互いの国のモデルを見習うことが重要である。

¹⁵⁸ これは、あくまでも受取りの通知であって、ファイリングが完了したというものではない。送られてきた書類は、後日、手作業により最終確認をしている。

U.S. Patent and Trademark Office

About the USPTO

The U.S. Patent and Trademark Office (PTO) is the primary agency responsible for claims on protection of intellectual property in the U.S. It serves to register all trademarks, patents, and copyrights issued in the U.S., and acts as a liaison for individuals seeking to protect intellectual property abroad.

The PTO is unique among government agencies in that as of the Omnibus Budget Reconciliation Act (OBRA) of 1990, it has been operated much like a private business in that the fees collected for its services are used to fund further operation. This makes it an especially strong candidate for e-business processes, as the pressure of meeting its own financial responsibilities demands that it take all necessary steps to reduce and control costs.

The Office of System Architecture is responsible for implementing and maintaining the PTO's on-line systems. In addition to the on-line patent search and electronic filing sites, the office also deals with PKI and other security issues regularly.

E-government and the PTO

The PTO is considered by many to be at the forefront of electronic government in the United States. Both information on existing patents and electronic filing and patent status are available from the agency's web site. The PTO uses electronic imaging technology to store images of patents that can be viewed from Internet-enabled PC's. The PTO also estimates that 17 percent of all patent applications are filed electronically, and the agency expects that to rise as high as 95 percent within the next two to three years.

Since its inception in October of 2000 they have actively used certificate authentication (CA) in the patent application process. The agency was also one of the first to implement PKI technology. It presently works with the Federal PKI Technical Working Group in order to report on their experiences with the technology, in order to address these potential problems in other agencies.

A potentially interesting angle on the PTO office is how their decisions on e-government are governed by their need to fund their own activities. It may be interesting to identify issues that may have been dealt with in a different way if the agency had the benefit of Treasury funding.

平成13年度電子政府行政情報化事業
(オンライン制度的課題への対応)

オンライン制度的課題への対応における電子政府関連の諸課題への対応

第1編 電子政府推進に係る規制緩和関連調査

(その3)

北米における電子政府の実態・推進体制に関する調査

調査報告書

平成14年3月

発行 財団法人ニューメディア開発協会
〒108-0073 東京都港区三田1-4-28
TEL 03-3457-0672