

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. 大統領マネージメント評議会（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
<b>第V章 プロセス改革とナレッジマネジメント</b>		<b>112</b>
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
<b>第VI章 米国における電子政府の先端的事例</b>		<b>130</b>
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
<b>第 章 今後も続く電子政府への挑戦</b>		<b>196</b>
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
<b>第 章 カナダにおける電子政府の概要</b>		<b>206</b>
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
<b>添付資料</b>		<b>231</b>
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カウンス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
( 1 0 ) 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 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見える。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押し進める 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**

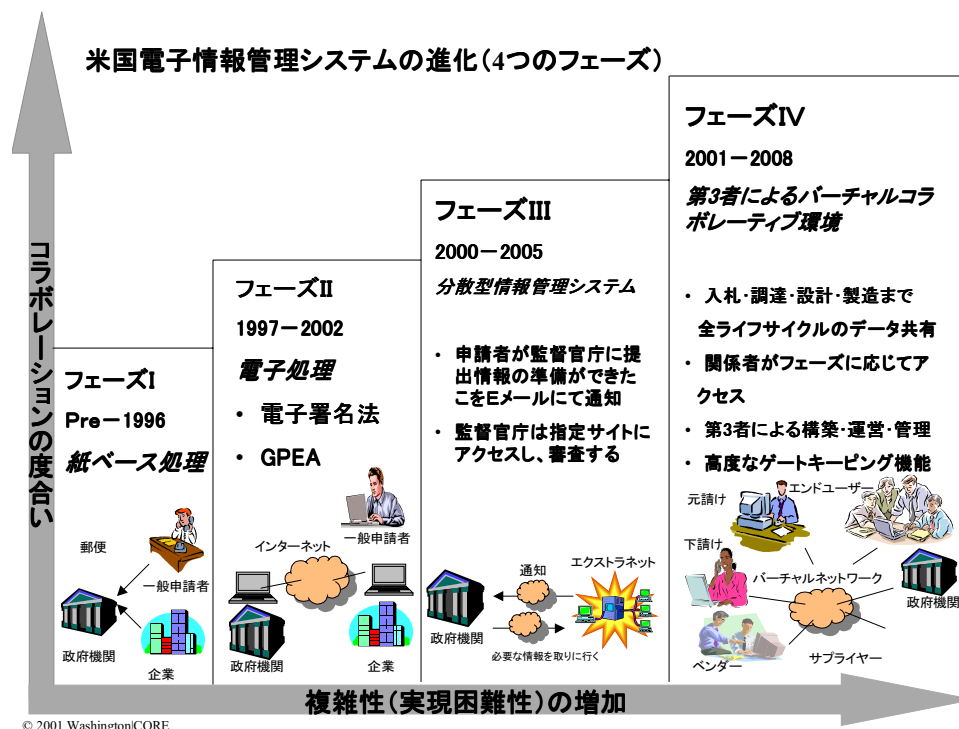
電子申請が普及されるに伴い、行政手数料の支払方法も電子的に処理されるケースが多くなってきている。米国では、支払方法として、単一の方法に絞るのではなく、小切手の送付やクレジットカードの利用、プレペイド口座の利用、ネットバンキング、電子マネーの導入など、多様な手段が提供または検討されている。各省やプログラムのニーズ、支払う側の利便性などを考えて、意図的に多様な支払い方法を確保することで、市民や企業にとってよりフレンドリーで使いやすい電子政府を目指している。一方、Pay.Govに見られる、数々の省庁に払い込まれる料金の歳入処理を行う、財務省でのバックエンドシステムのインフラ整備などの動きも活発に見ら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

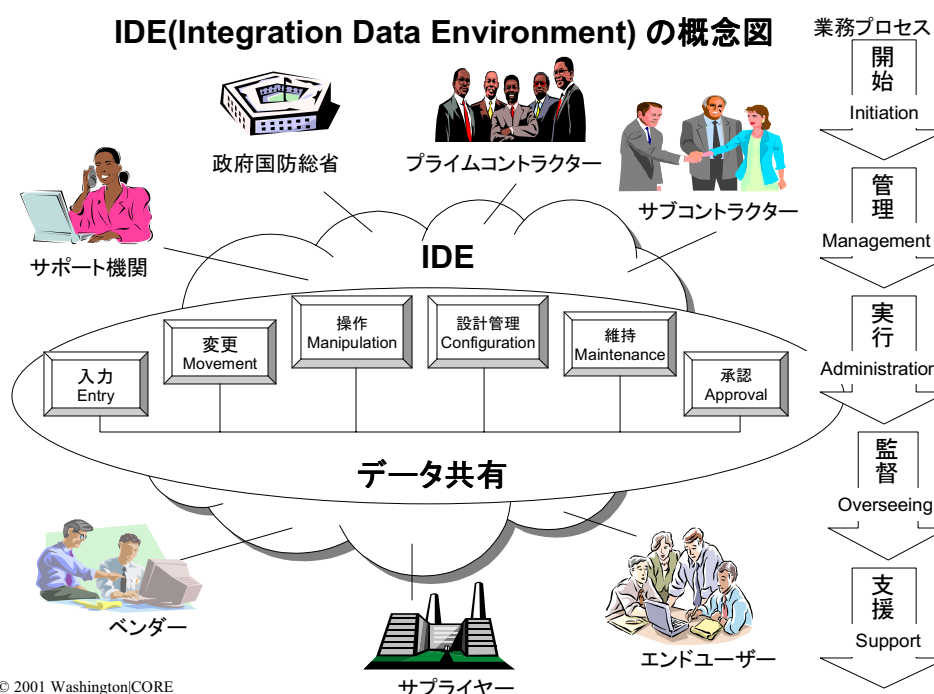
データを保管し、政府側がそれを申請者のサーバーにとりに行くというシステムが試験的に取り入れられるようになった。このような分散型情報管理システムは、旧来の電子申請のやり方を覆す、次世代の電子申請アプローチとして注目を集めている。この革新的なアプローチは、複数の機関に対して、情報開示を求められている場合に効果的である。データ提供準備が整ったことを関係省庁にメールで通知し、セキュリティの高いサーバー上に情報をポスティングすることで、関係省庁は、そのサイトに情報を取りに行く形を取る。第四フェーズは、この分散型情報管理システムをさらに洗練させ、関係者全員がコラボレーティブに業務を遂行できるようなバーチャ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



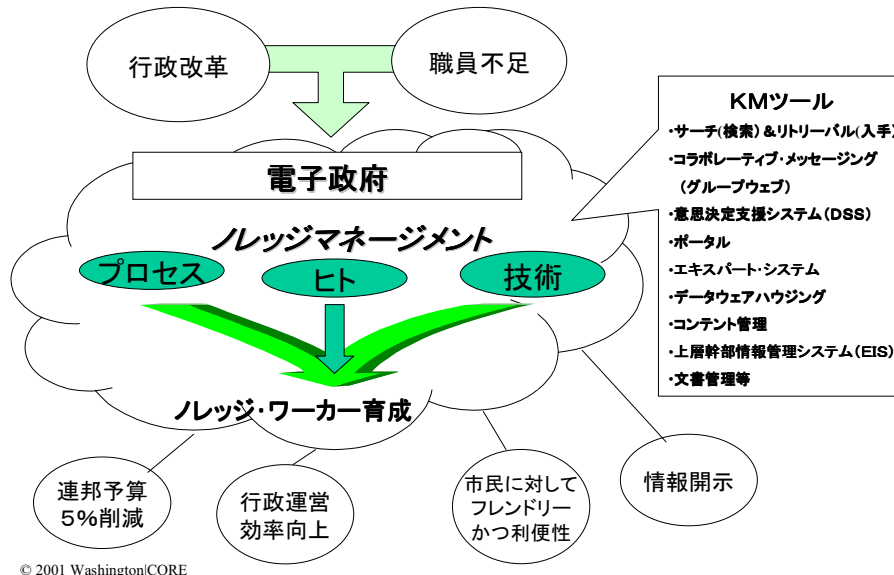
IDEは現在、実験的に導入されているが、実例として、ロッキードマーティンが元請負事業者として受注した「次世代戦闘機（Joint Strike Force）」プロジェクトが挙げられる。ロッキード・マーティンは、下請け事業者である、ノースロップ社やBAEシステムズ社と共通プラットフォームを用いて、エンジニアリング、設計、生産計画、プログラム管理、サプライチェーン、製品ライフサイクルプロセスなどの業務をコラボレティブに遂行できるネットワーク環境を作っている。発注者の政府側もこのネットワークにアクセスし、審査や承認を行っている。このような協調環境によって、スケジュールの管理、納期を守り、コストの予算オ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

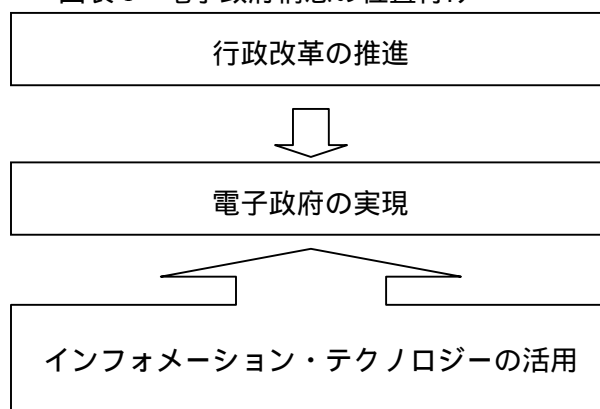
このような個々の行政母体のレベルでの改革と同時に、省庁間の横断はもちろんのこと、さらには、3つの行政管轄地域をまたぐ、米国全体の公的セクターの連携が求められている。ブッシュ政権では、連邦レベルの横の省庁横断型プロジェクトが急ピッチで進められているが、今後は、州、地方自治体を視野に入れた形での連携が不可欠になってくる。現在、「Government Without Boundaries」という3つの行政レベルを取り込んだ連携プロジェクトも走り出している。このように、米国政府の電子政府への取組みは今後も手を緩めることなく継続され、民間セクターと歩調を合わせることで、米国政府は真に、『Eトランスフォーメーション』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<sup>1</sup>。

図表1 電子政府構想の位置付け



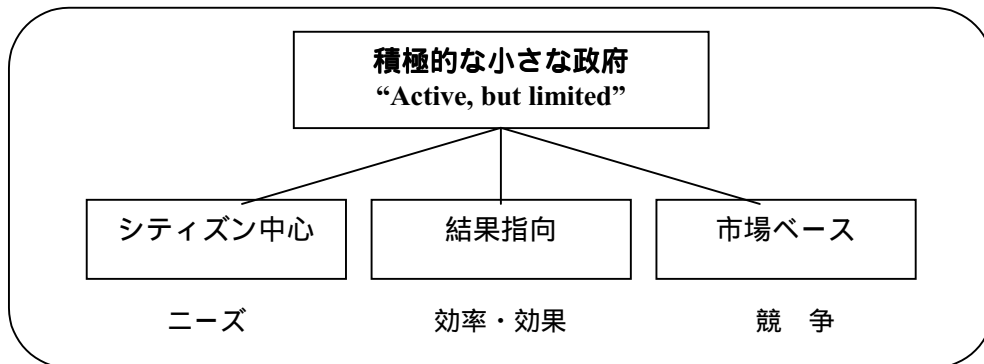
出典：米政府の資料を元に作成

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

<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>。

3原則の具体的内容は、以下の通りである。

---

<sup>2</sup> “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"> <li>• 政府ポータルによって各省庁のサービスを提供</li> <li>• 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</li> </ul> <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"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 横断プロジェクトには、政府ポータル <a href="http://www.firstgov.gov">www.firstgov.gov</a> やデジタル署名導入のためのPKI開発などが含まれる</li> <li>• 1998年に制定されたGPEA<sup>3</sup>推進の予算を含む</li> </ul>
<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、GPRA<sup>4</sup>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"> <li>• 予算決定と業績結果を統合</li> <li>• 1998年に制定されたGPEA推進の予算を含む</li> </ul> <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"> <li>• 2000年、190億ドルが間違っって支出された</li> <li>• より厳密な財務管理を行う</li> <li>• 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</li> </ul>

<sup>3</sup> 「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。

<sup>4</sup> 「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"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul> <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"> <li>• 連邦政府の上層指揮系統を減らし、組織をフラット化</li> <li>• 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</li> <li>• 組織改革のための法的枠組みの提供</li> </ul>
<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"> <li>• 取引コスト削減</li> <li>• 効果的な在庫管理</li> <li>• ベンダー同士の価格競争促進による経費節減</li> <li>• ペーパーレス契約への移行</li> <li>• 省庁横断的な会計システムによる処理の効率化</li> </ul> <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"> <li>• 向こう 5 年間で 140 億ドルの税金の節約の見込み</li> <li>• 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）</li> <li>• 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</li> </ul>

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

## 2. 経緯 - 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<sup>5</sup>、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<sup>6</sup>。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った案であった。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。

<sup>5</sup>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

<sup>6</sup> 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<sup>7</sup>。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

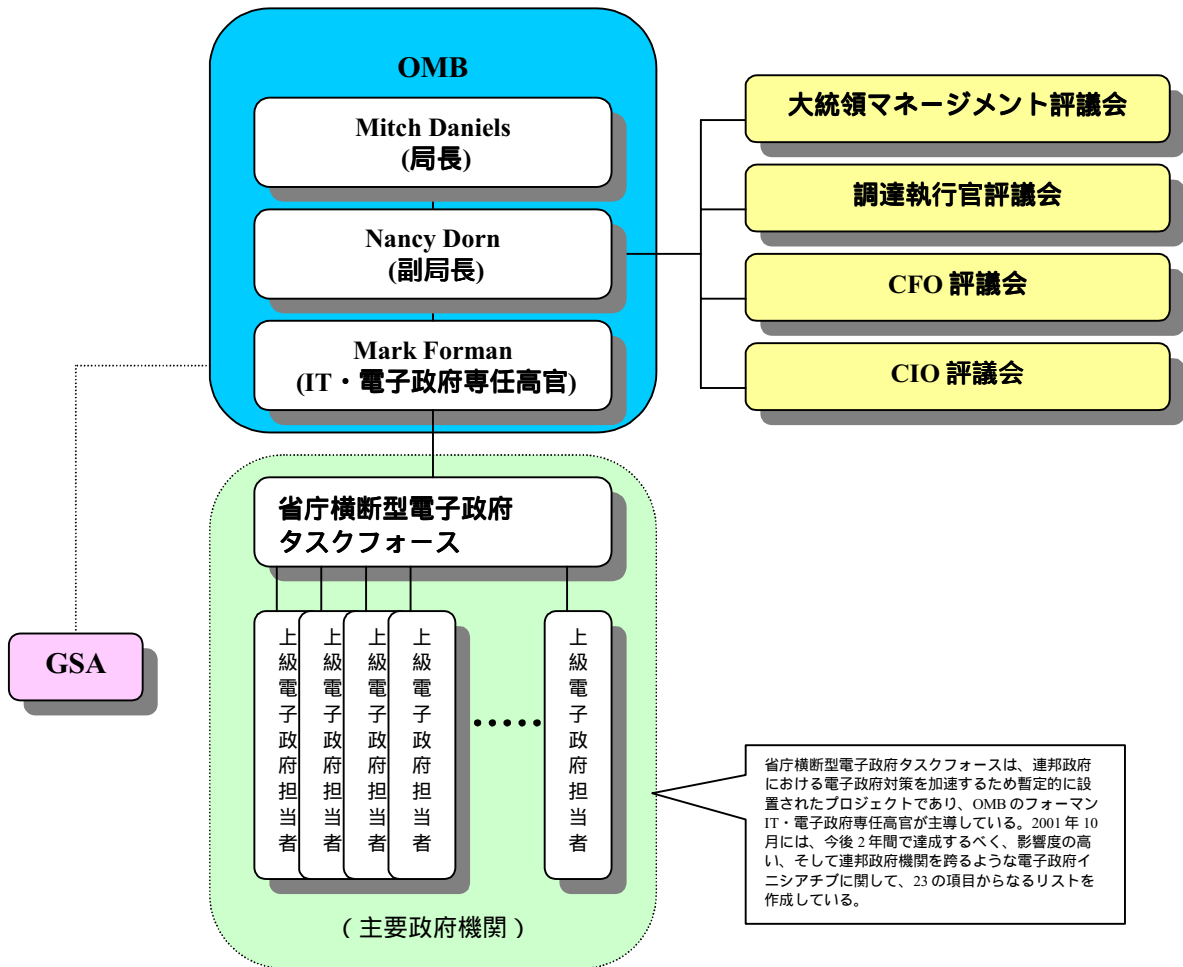
出典：米政府の資料を元に作成

<sup>7</sup> “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。

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。

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 年以内に稼働可能」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。

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、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。

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。

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
<b>4. Expanded Electronic Government</b>
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

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。

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。

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。

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。

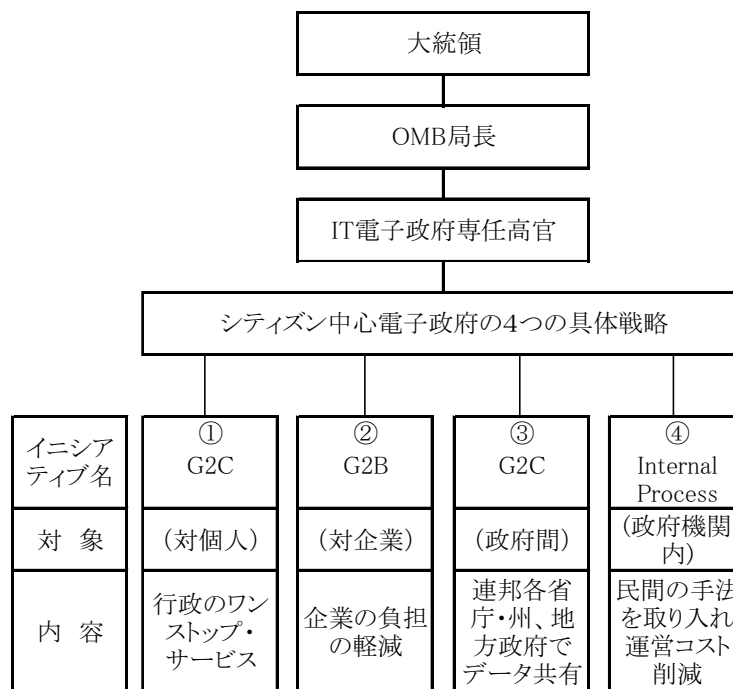
個人（G2C）...利用者が行政サービスを簡単に見つけられる単一窓口（ワン・ストップ・サービス）を提供する。

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。

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。

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<sup>8</sup>。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<sup>9</sup>。

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。

<sup>8</sup> 「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。

<sup>9</sup> “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](http://www.gcn.com/20_31/news/17360-1.html)

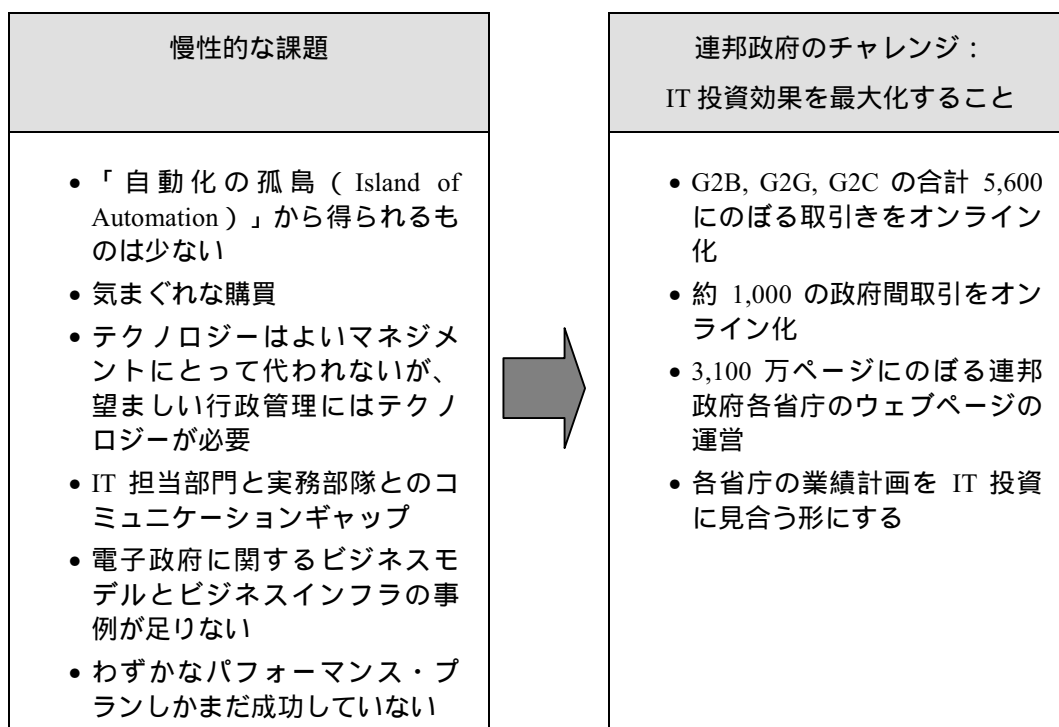
### 連邦政府における IT 投資と効果

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

(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<sup>10</sup>。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

<sup>10</sup> 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"> <li>• 連邦省庁間におけるビジネスライン</li> </ul> <p><u>来年に統合化するもの</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 異なる部署にまたがるビジネスライン</li> <li>• 連邦・州・地方政府間にまたがるビジネスライン</li> </ul>	<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"> <li>• 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</li> <li>• 新たに統合された情報の流れを活用</li> </ul> <p><u>結果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• より速く、安く、効率的なビジネスプロセスの実現</li> </ul>

&

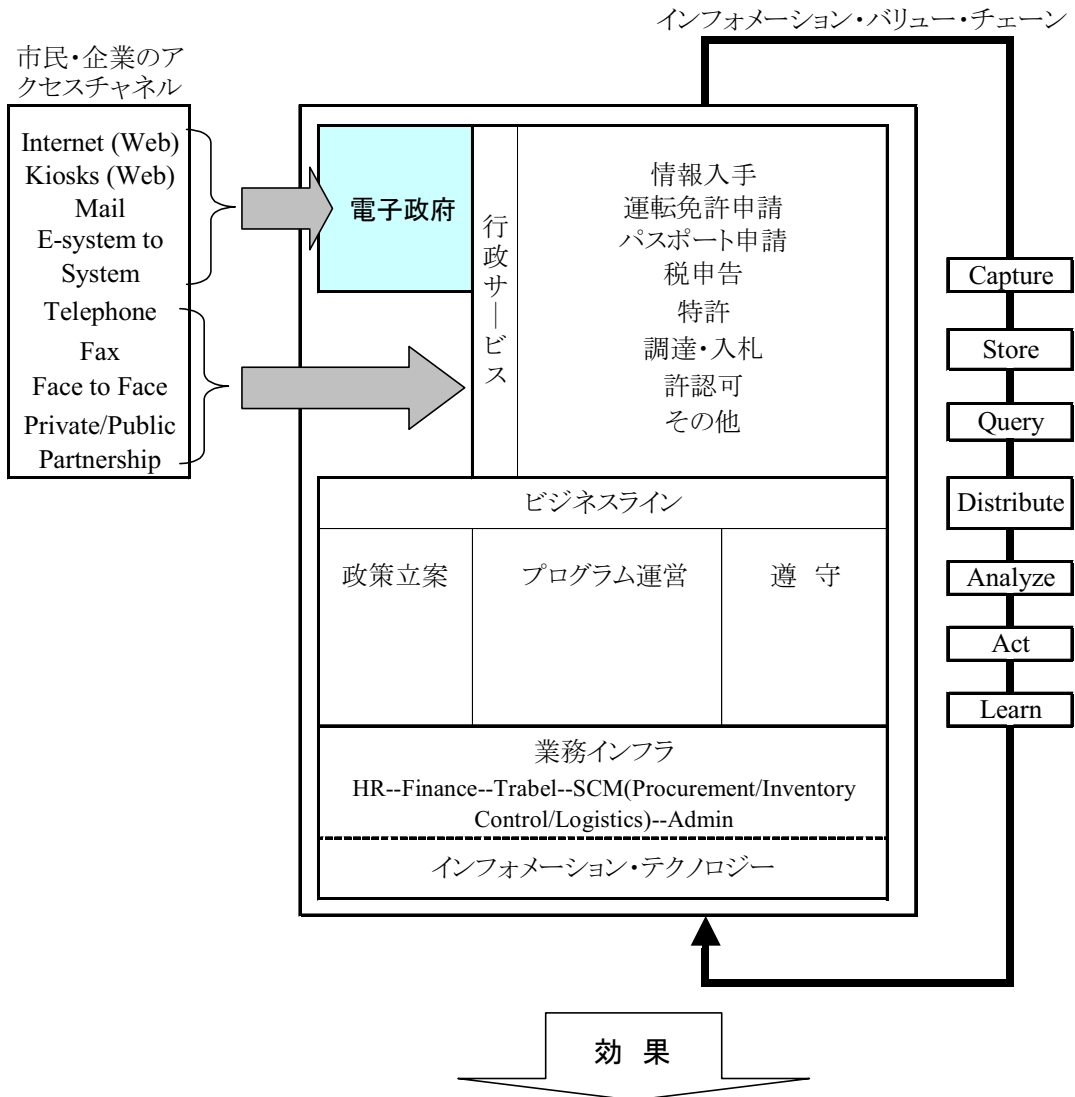
出典：「E-gov 2001」カンファレンスでのマーク・フォーマン氏のプレゼンテーション資料を元に作成

#### 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、IT スキルを有するスタッフ不足、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。

### IT 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、サイテニ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。

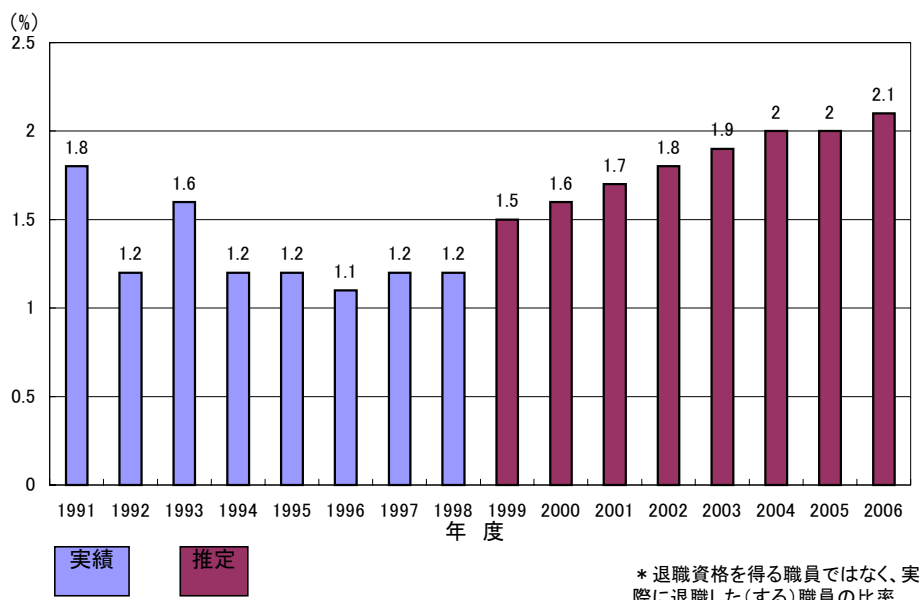
加えて、民間企業へのアプリケーション開発発注や IT システム運用のアウトソーシングなど、政府部門が IT 活用を目指せば目指すほど民間部門との協力が欠かせなくなっている。そのため、IT スキルを有するスタッフだけではなく、IT 関連の調達や契約のマネジメント、あるいはプロジェクトやプログラムのマネジメントといった、従来から必要とされているスキルを持つ人材（あるいは両方のスキルを持つ者）の確保も欠かせない。

### 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

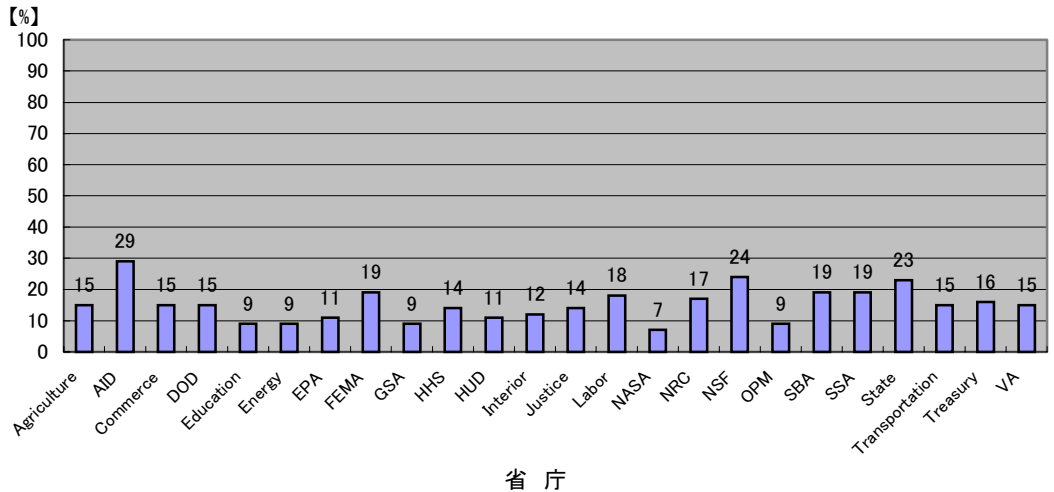


出典： GAO 報告書「Federal Employee Retirement: Expected Increase Over the Next 5 Years Illustrates Need for Workforce Planning」(2001年4月)を元に作成

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 (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

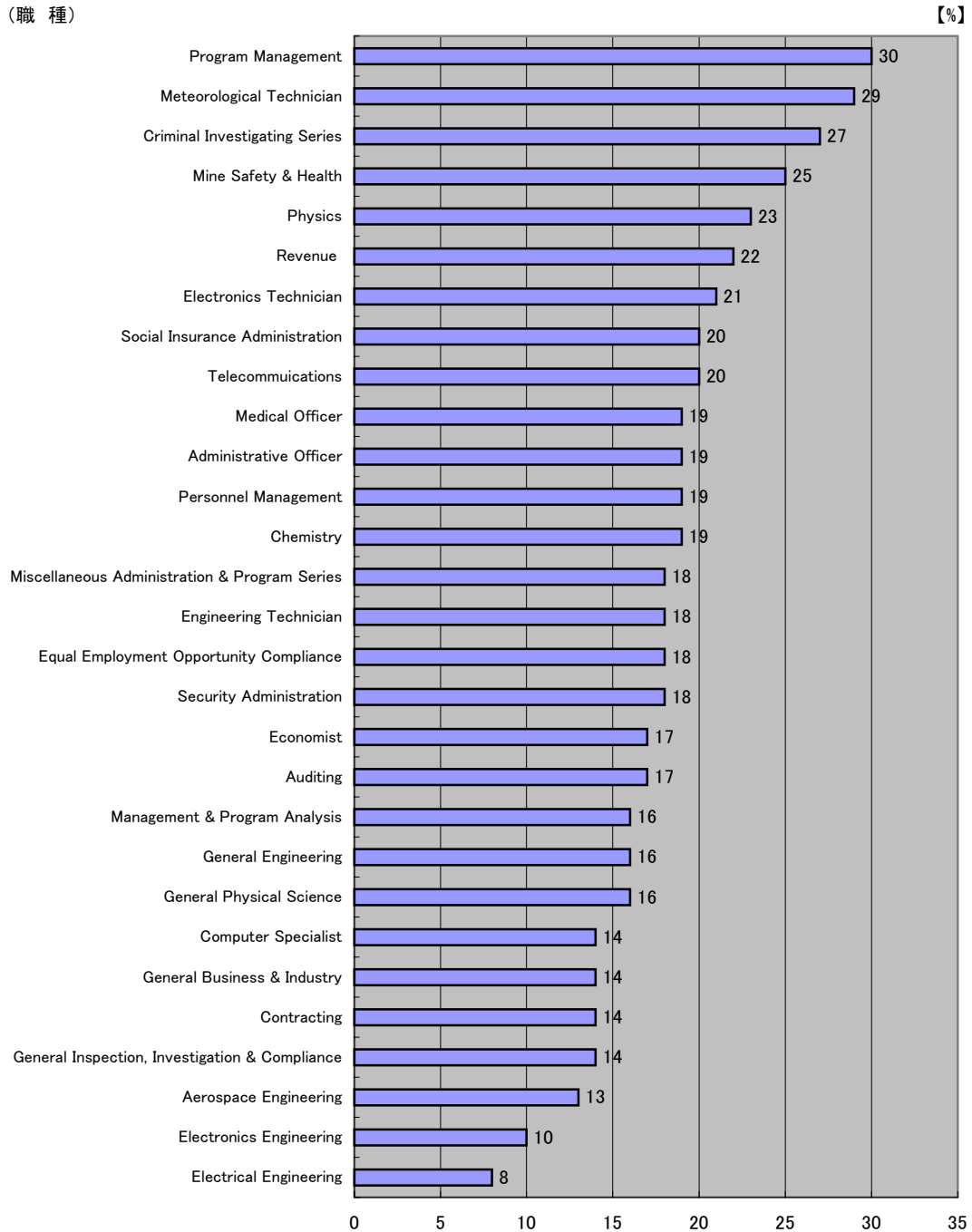


\* 退職資格を得る職員ではなく、実際に退職した(する)職員の比率。

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<sup>11</sup>。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<sup>12</sup>。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<sup>13</sup>。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。

---

<sup>11</sup> 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。

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

<sup>13</sup> 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<sup>14</sup>。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<sup>15</sup>。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

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

<sup>15</sup> 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。

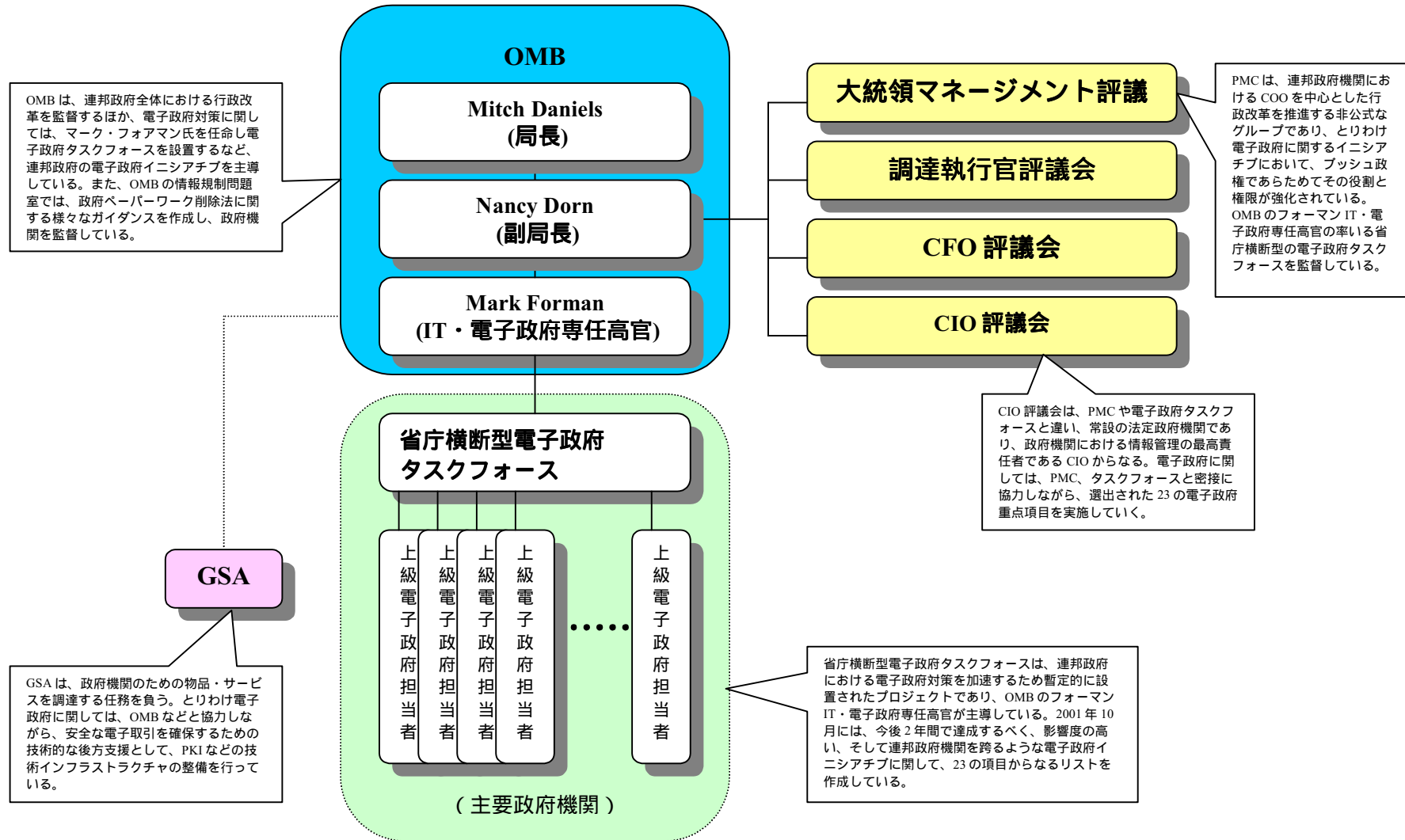
## 第 II 章 米国における電子政府の推進体制

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



出典：連邦政府資料を元に作成

## 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。

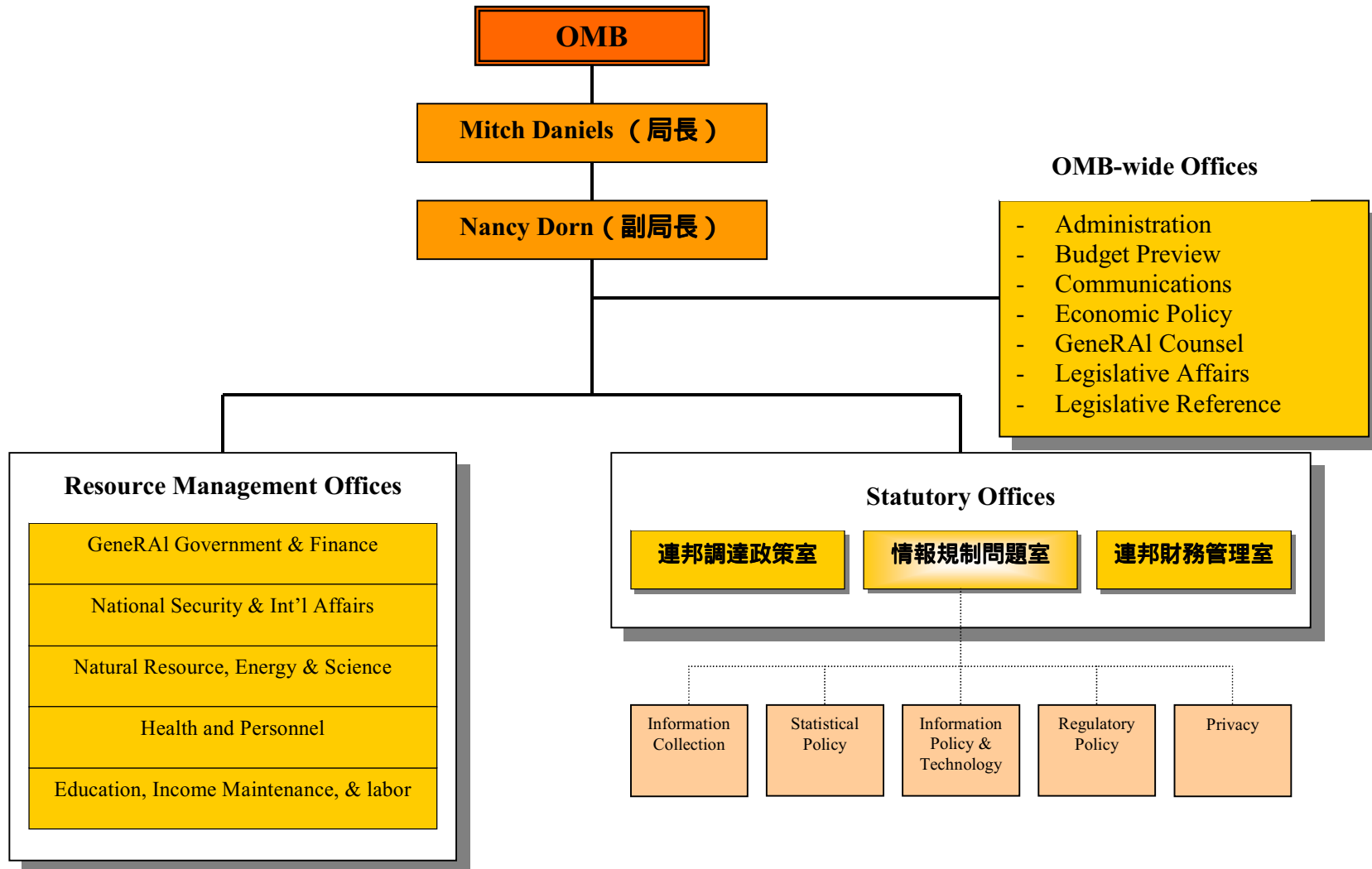
2001 年～2005 会計年度における OMB のゴールは次のとおりである<sup>16</sup>。

- 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

---

<sup>16</sup> 「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



出典：OMB の資料を元に作成

## 【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<sup>17</sup>、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<sup>18</sup>。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）<sup>19</sup>。リー

<sup>17</sup> 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。

<sup>18</sup> 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。

<sup>19</sup> 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<sup>20</sup>。

#### 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。

<sup>20</sup>2001 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 3 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

<b>法案名</b>	<b>電子政府法案（E-Government Act of 2001：S.803）</b>
<b>正式名称</b>	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.
<b>提出者</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ジョセフ・リーバーマン上院議員（コネチカット州、民主党）</li> <li>• コンラド・バーンズ上院議員（モンタナ州、共和党）</li> </ul> <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"> <li>- Sen. Jeff Bingaman (05/01)</li> <li>- Sen. Thomas R. Carper (05/01)</li> <li>- Sen. Thomas A. Daschle (05/01)</li> <li>- Sen. Richard J. Durbin (05/01)</li> <li>- Sen. Tim Johnson (05/01)</li> <li>- Sen. Patrick J. Leahy (05/01)</li> <li>- Sen. John McCain (05/01)</li> <li>- Sen. Peter G. Fitzgerald (05/01)</li> <li>- Sen. John F. Kerry (05/01)</li> <li>- Sen. Carl Levin (05/01)</li> <li>- Sen. Debbie Stabenow (05/01)</li> <li>- Sen. Max Cleland (05/01)</li> <li>- Sen. Mark Dayton (07/10)</li> </ul>
<b>提出日</b>	2001 年 5 月 1 日（第 107 議会）
<b>概要</b>	<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"> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> <li>• 各政府機関は、以下の義務を負う。</li> </ul>

- 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 ) 」<sup>21</sup> 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

<sup>21</sup> 「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。

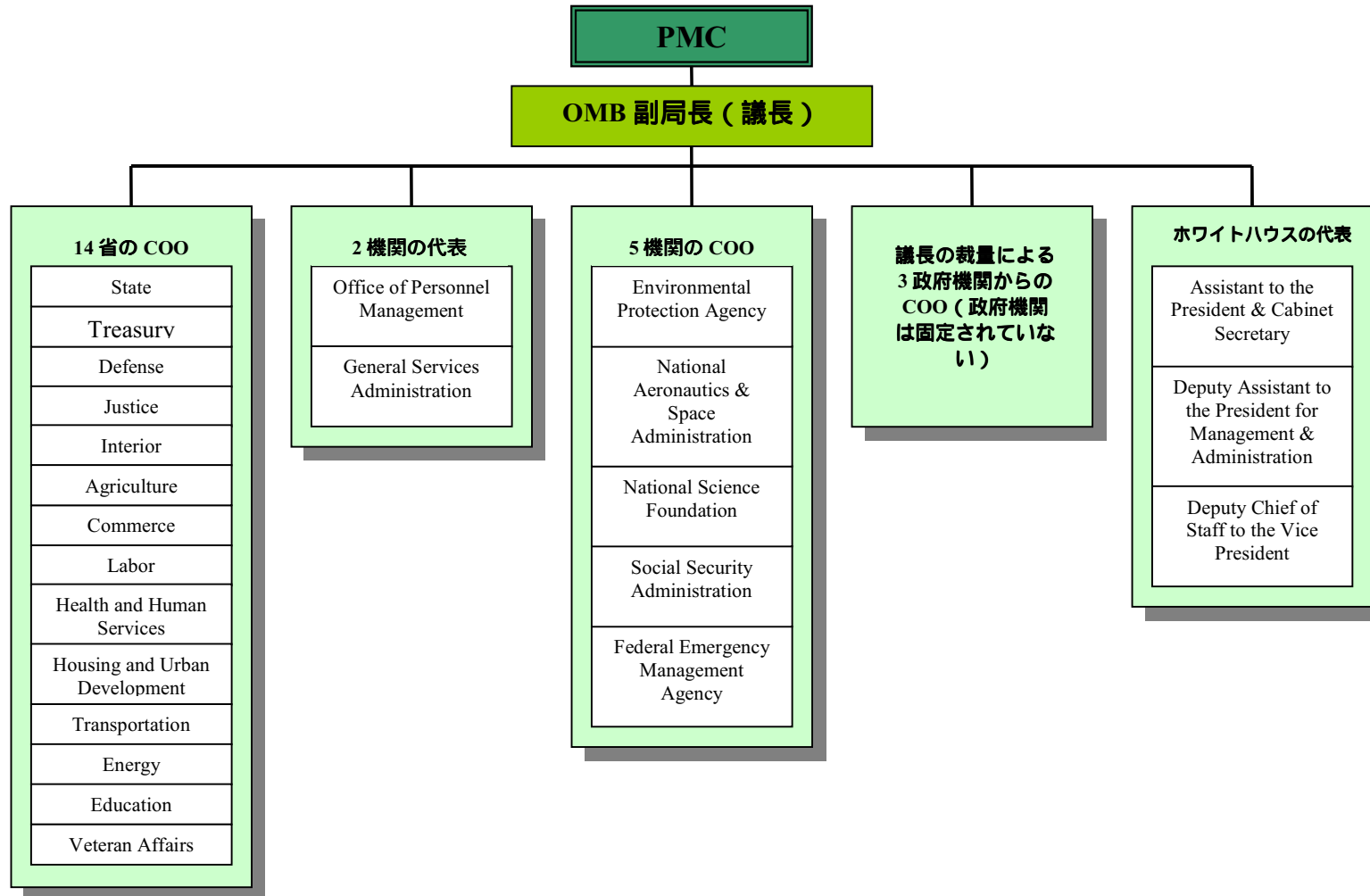
- 政府機関を横断する最良のマネージメント実務に関する情報を見極め、そのような情報を提供するシステムを構築する

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除法（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】

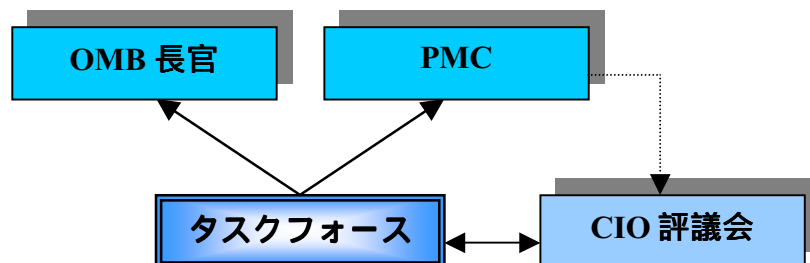
電子政府タスクフォースの設置は、2001 年 7 月 18 日の OMB のメモランダム、「Citizen-Centered E-Government: Developing the Action Plan」で要請されており、政府機関横断型の体制をとっており、OMB のフォーマン IT・電子政府専任高官が代表者となっ



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者と、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 評議會は、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：連邦政府資料を元に作成

**【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
<b>G2B</b>	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
<b>組織内部の 効率と効果</b>	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
<b>Crosscutting イニシアチブ</b>	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】

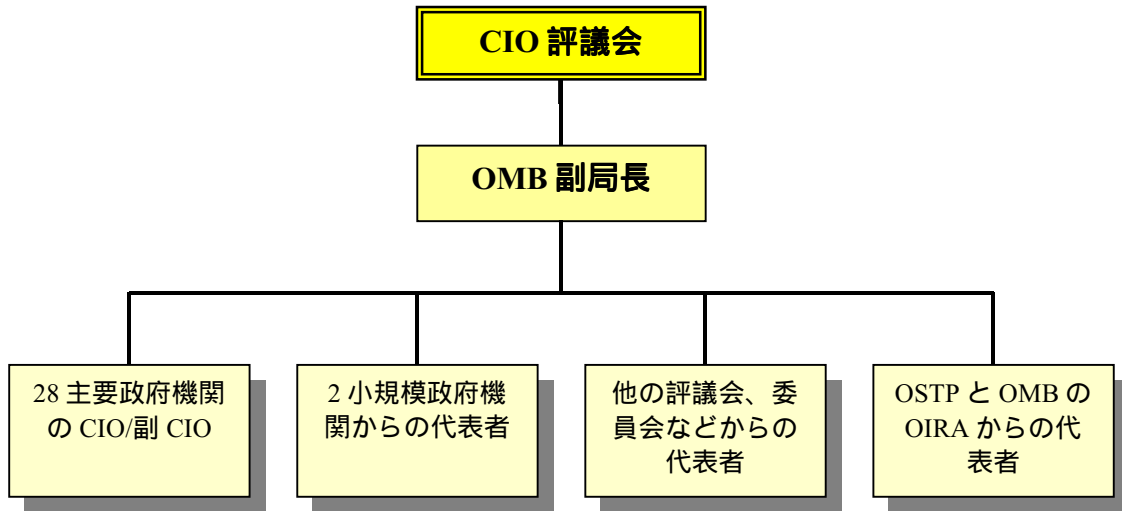
CIO 評議会 ( Chief Information Officers Council ) は、大統領令 ( Executive Order ) 13011<sup>22</sup>、 「連邦情報技術 ( Federal Information Technology ) 」 によって 1996 年 7 月に設立された。その任務は主として、 「連邦政府機関の情報資源の構築、最新化、利用、共有、機能を改善するための主要な政府機関横断型のフォーラムとして機能すること」 であり、情報技術管理政策、手順、基準に関する提案を行い、情報資源を共有する機会を見極め、連邦政府の IT 労働力を評価することにある。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 ) からの代表者らも含んでいる。

<sup>22</sup> 「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

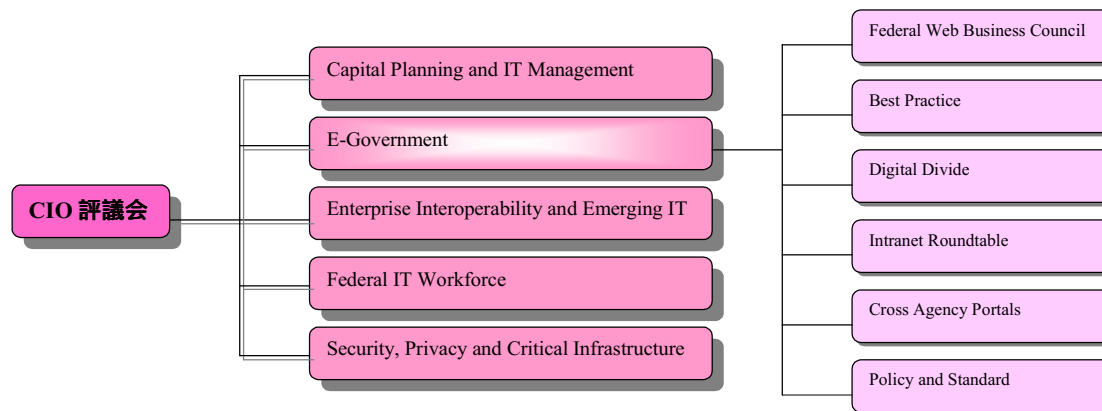


運輸省	Eugene Taylor	Deputy CIO
退役軍人省	John Gauss Edward Meagher	Assistant Secretary for Information and Technology Deputy CIO
行政管理予算局	Mark Forman John Graham Donald Arbuckle	Associate Director for Information Technology and E-Government Administrator, Office of Information and Regulatory Affairs Deputy 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<sup>23</sup>。

#### 「Capital Planning and IT Management」委員会

<b>共同委員長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daryl W. White ( CIO、 Dept. of the Interior )</li> <li>- Debra D. Stouffer ( Deputy CIO、 Dept. of Housing and Urban Development )</li> </ul>
<b>2001～2002 会計年度のゴール<sup>24</sup></b>	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
<b>アクションプラン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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、一貫性を改善</li> <li>• 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</li> </ul>

#### 「E-Government」委員会

<b>共同委員長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Craig Luigart ( CIO、 Dept. of Education )</li> <li>- Mayi Canales ( Deputy CIO、 Dept. of the Treasury )</li> </ul>
<b>2001～2002 会計年度のゴール</b>	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
<b>アクションプラン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>

#### 「Enterprise Interoperability and Emerging Information Technology」委員会

<b>共同委員長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lee Holcomb ( CIO、 National Aeronautics and Space Administration )</li> <li>- Daniel D. Porter ( CIO、 Dept. of the Navy )</li> </ul>
<b>2001～2002 会計年度のゴール</b>	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

<sup>23</sup> 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。

<sup>24</sup> 「CIO Council Strategic Plan: Fiscal Year 2001-2002」参照。

<b>アクションプラン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• XML の使用など、標準的な IT アーキテクチャを開発</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>
-----------------	---

#### 「Federal IT Workforce」委員会

<b>共同委員長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gloria Parker ( CIO, Dept. of Housing and Urban Development )</li> <li>- Ira L. Hobbs ( Acting CIO, Dept. of Agriculture )</li> </ul>
<b>2001～2002 会計年度のゴール</b>	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
<b>アクションプラン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>

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

<b>共同委員長</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fernando Burbano ( CIO, Dept. of State )</li> <li>- Laura Callahan ( Deputy CIO, Dept. of Labor )</li> </ul>
<b>2001～2002 会計年度のゴール</b>	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
<b>アクションプラン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 情報セキュリティに関する「優良事例」を拡大</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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<sup>25</sup></li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>

<sup>25</sup> 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<sup>26</sup>。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<sup>27</sup>。

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。

<sup>26</sup> 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。

<sup>27</sup> 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。

### 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。

### 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 が果たすべき役割り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。

#### 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。

#### IT 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。

#### 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。



### 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。

### 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<sup>28</sup>。

- 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。

---

<sup>28</sup> 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"> <li>• 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</li> <li>• 「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</li> <li>• 1998 年、CIO Council の副議長となる</li> </ul>
農務省 Department of Agriculture	Ira Hobbs, Deputy CIO and Acting CIO			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1978 年、Presidential Management Intern として農務省で働きはじめる</li> <li>• 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</li> <li>• 1994-1997 年、農務省のオペレーションズ・ディレクター</li> <li>• 1997 年、Information Resources Management の Deputy CIO に就任</li> </ul>
商務省 Department of Commerce	Tom Pyke, Acting CIO			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商務省標準局 ( National Bureau of Standards ) で連邦政府の仕事を開始</li> <li>• 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</li> <li>• その後、商務省の IT マネジャーとして 30 年以上務める</li> </ul>

<p>商務省</p>	<p>Karen Hogan, Deputy CIO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国防総省 ( Department of Defense ) の IT 問題担当として 17 年間勤務</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 2000 年 8 月、商務省の CIO 次官となる</li> </ul>
<p>国防総省 Department of Defense</p>	<p>John Stenbit, CIO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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。</li> <li>• 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。</li> </ul>
<p>国防総省</p>	<p>Margaret Myers, Deputy CIO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1976-1995 年、陸軍省 ( US Army ) に勤務</li> <li>• 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 )</li> <li>• 2000 年 2 月、国防総省の CIO 次官となる</li> </ul>

教育省 Department of Education	Craig Luigart, CIO	若干	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naval Postgraduate School の Master of Science in Management Information Systems 卒業。</li> <li>• Naval Air Systems Command の CIO</li> <li>• 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。</li> <li>• Just Medicine, Inc. の CTO ( Chief Technology Officer ) を務める</li> <li>• 1999 年 9 月、教育省の CIO に就任</li> </ul>
エネルギー省 Department of Energy	Linda Cureton, Acting CIO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 )</li> <li>• 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</li> <li>• 現在、エネルギー省の Acting CIO</li> </ul>
保健・福祉省 Department of Health and Human Services	Brian Burns, CIO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 1997 年 8 月、保健・福祉省の CIO 次官に就任 ( Deputy CIO )</li> </ul>
住宅・土地開発省 Department of Housing and Urban Development	Gloria Parker, CIO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IBM に 17 年間勤務</li> <li>• IBM 勤務後、コンサルティング会社を設立</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 1998 年 4 月、住宅・土地開発省の CIO 就任</li> </ul>
住宅・土地開発省	Carolyn Cockrell, Acting Deputy CIO for IT Operation		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>

<p>国務省 Department of State</p>	<p>Fernando Burbano, CIO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1987-1990 年、民間と政府部門双方の職につく</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 1998 年 5 月、国務省の CIO 就任</li> </ul>
<p>海軍 Navy</p>	<p>Daniel Poter, CIO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1973 年、海軍。調達の実験豊富。</li> <li>• 1994-1998 年、Navy Acquisition Reform Executive</li> </ul>
<p>国家航空宇宙局 NASA</p>	<p>Lee Holcomb, CIO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>
<p>NASA</p>	<p>Andrea Norris, Deputy CIO for Management of NASA</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• その後、Booz Allen and Hamilton で勤務</li> <li>• NASA 勤務、さまざまなイニシアティブに従事</li> </ul>
<p>労働省 Department of Labor</p>	<p>Patrick Pizzella, CIO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1985-1986 年、U.S. Small Business Administration の Intergovernmental and Regional Affairs ディレクター</li> <li>• 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</li> <li>• 1995-1995 年、Federal Housing Board の Chief Administrative Officer</li> <li>• 1996-2001 年、法律会社の Preston Gates Ellis and Rouvelas Meeds 勤務</li> <li>• 2001 年、Bush Cheney Transition Team に参加</li> <li>• Chief of Staff の OPM ディレクターになる</li> <li>• 労働省</li> </ul>

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"> <li>• 1961 年 Institute for Defense Analyses の研究員</li> <li>• 1963-1968 年、Aerospace Corp の Intercontinental Ballistic Missile Office 勤務</li> <li>• 1968-1975 年、Martin Marietta 勤務</li> <li>• 1981-1989 年、SAIC の Military Sciences and Information Systems Sector 勤務</li> <li>• 1989-1994 年、Montgomery and Associates のディレクター</li> <li>• 1994-1997 年、BDM International の Environmental and Management Systems のバイス・プレジデント</li> <li>• 1997-1999 年、Delaney group のプレジデント</li> <li>• 空軍</li> </ul>
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"> <li>• NSA の R&amp;D ディレクター</li> <li>• 1995-1999 年、NOAA の System Acquisition Office のディレクター</li> </ul>
Business Modernization	John Reece, CIO and Deputy Commissioner		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time Warner の IT 担当バイス・プレジデント</li> <li>• 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</li> <li>• IT コンサルティング会社の John Reece and Associates 社長</li> </ul>
復員軍人省 Department of Veterans Affairs	John Gauss, CIO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Space and Naval Warfare Systems Command (海軍) の少将職を退職</li> <li>• 2001 年 7 月、復員軍人省の CIO 就任</li> </ul>
特許庁 USPTO	Doug Bourgeois, CIO		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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。</li> <li>• 2001 年 7 月、特許庁の CIO に就任</li> </ul>

## 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。

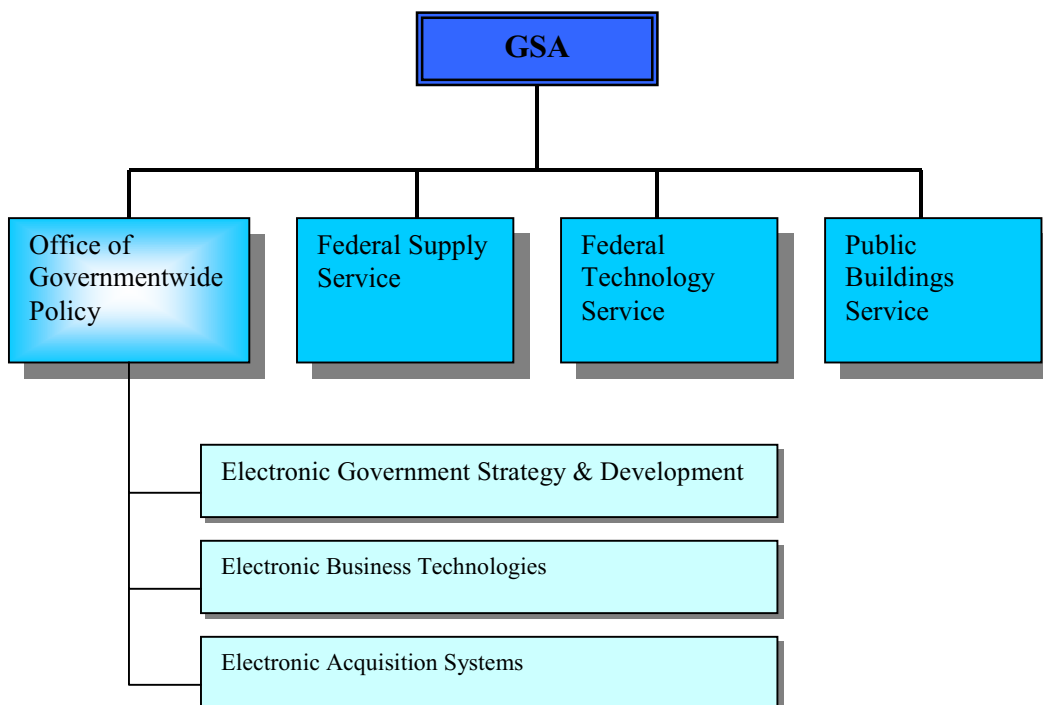
1995 年には、ゴア副大統領の推進する国家業績評価 ( NPR : National Performance Review ) における提案に応えるかたちで、全政府規模政策局 ( Office of Governmentwide Policy ) が設置された。これは、GSA の従来のサービス提供機能から、政策立案機能を切り離したものであり、法令 などにより GSA が担当することになった分野におけるポリシーやガイドラインを策定し、GSA 全体の戦略を支援し、GSA の政府機関を横断する活動を補強する狙いがある。

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<sup>29</sup>。

- 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。電子政府室は全政府規模政策規模政策局の中にあり、電子政府戦略開発部（Electronic

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



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。

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

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

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)<sup>30</sup>、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<sup>31</sup>。

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。

---

<sup>30</sup> 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。

<sup>31</sup> 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。