

この点からすると、大統領の提案は、近年の医療の適用範囲を拡大させようとするほかの誇大広告の特性と一致する。1996年のKassebaum - Kennedy 医療保険規制、それは適用範囲をはっきりと保証するものであるものとして政治的関心をこえて賞賛されたものであるが、非加入者の数からするとあまり多くの影響を与えなかったように見える。というのも主としてそれは労働者が彼らの先の保険を契約するのを助けるための資金を約束していないからである。医療費抑制の試行は、立法の一部であったMSAsはそれほど重要ではないということが判明してきているということを示している。共和党がMSAsは非加入者に対して新しいオプションを始めるであろうと主張したにもかかわらず、予想していたよりも少ない国民がこうした計画に加入し、その多くは、以前に非加入だった者ではなかった。

広く報道された1997年の子どもへの適用拡大でさえ(これはおそらく1987年から1990年の間に施行された同様の低所得者医療扶助制度よりも拭かない子どもが加入するであろう)保険に加入していない1000万人の子どもの半分をカバーする目標を達成するためには苦しい状況であろう。なぜなら、それはほとんど確かに現存している私のおよび公的計画を移し替えただけだからである。

しかしながら、もしこうしたイニシアチブの利潤は売り込ませてきたとしたら、それはかなりコストがかかったであろう。Medicare加入への批判は両方の方法をもってなされている。同時にこの計画が価格を破壊することを非難し、保険を必要とするほとんどのひとがそれを手に入れられるため価格破壊は必要ないと主張している。

批判家たちは、ある時同時にそのプログラムはもっとも病んだコストの低い潜在的な加入者を惹きつけるだけでなく、それは大規模な受給者の新規参入を促すであろうと主張する際に、労働市場をゆがめ、周辺的な利潤実践を伴う混乱をもたらし、すでに苦戦しているプログラムに負担をかけるため、非一貫性を招いてきた。真実は、より多くの人々がMedicareに加入しようとするほど、そのプログラムは医療費を拡大させるアメリカ人の広く典型的なプールを獲得し、したがって、あたらしい受益者の医療費は支払った保険料より著しく超過する機会が減るように見えるということである。

批判家と漸進主義的なイニシアチブの擁護者の両方によって共有されたように見える前提は、小さな前進は結局、理路整然とした改革につながるというものである。しかしながら、この前提は、少なくとも二つの理由から疑問を抱かせるものである。第一に、アメリカの医療は、こうした改革なしでも急速に変化を遂げてきていて、適用範囲は広く各方面にわたって広がってきたというよりは狭まってきたのである。こうした状況のもとで、近年の適用範囲を広げるというイニシアチブは、普遍的な適用範囲への容赦ない前進というより堤防のなかのスリのようにみえる。

これは容赦ない改革を狂乱させる第二の問題を暗示していて、その問題とは、もう一方から供給された適用範囲を狭めることによることをせずひとつの財源を通じて適用範囲を広げることがほとんど不可能にさせているアメリカのごたませで多様な支払いシステム

である。多様な支払い主体はまた、政府が非加入者を保障しようとする際に、税金納付者が最も病んだ人々のためにお金を払うままにさせておくために、政府は民間の保険会社に最も健康な患者をすくい取らせることを意味している。そして、適用範囲の多様な財源は、非納付者が医療費を超えて効果的なコントロールを行使することができることを意味する。その問題は、近年の医療の景気減退によってその緊急性を失っているが、コストが再びぐっつきりと上がり始めればその報復は戻ってくるだろう。

もちろん、改革主張者は、それが最善の代替案だからではなくそれが唯一の代替案であるために容赦ない行動を選んできた。アメリカのもろい政治システム、それは市民の政治不信や複合医療の不参加であるが、一突きの改革を政治的に今現在、そして永久に実行不可能にしている。しかし、改革者は、必要なものが一番であるということ信じることへと自らを騙すことのないように細心の注意を払うべきである。また、彼らは、彼らが目下成し遂げることのできる穏当な改革の利点を強調しすぎるといふ罠に陥るべきではない。そうしたことをしてしまうリスクは、改革者が、アメリカ国民がそれを価値をないものであると見なすようになるであろうという改革の二面性を貶めることであり、彼らの容赦ない改革は、接続されていなくて不完全な介入の寄せ集めに過ぎないと結論づけられることである。

むしろ、改革者は、制度的なインフラや改革者により大きな変化のための新しい機会が出現するかどうか、いつ出現するのかについて推進しうる公的な道理の集合体を構築するために、容赦ない変化における長期的な努力について考える必要がある。大統領の新しい提案は、人気のある Medicare プログラムに建て増しするための関与において、このような戦略に到達している。しかし、その限定された規模や抑制された大望は、価値ある目標を提案しているものの、アメリカの公的そして私的保険のコストのかかるまぜこぜの隔離されたもうひとつの切片になっている際に、この容赦ないイニシアチブに随伴しているように見える。

プログラム評価事例（参考） 米国医療における質の向上への取り組み

- ・マネジドケアでは、保険給付される診療内容が個別契約事項である。
保険請求内容自体が、個別の契約事項であるため、診療内容に関する医療費支払は、契約内容との照合となる。保険契約を結んでいない診療内容については、保険給付されない。
- ・医療にかかる重点的な対策分野を定め、成果指標として把握し、その改善を図っている。
(①急性心不全、②心筋梗塞、③外来、④乳がん検診、⑤肺炎の免疫・インフルエンザ、⑥糖尿病など) これらの指標について、診療内容をどうやって改善するのかという点については、ガイドラインを活用しているわけではなく、地域各州での PRO が改善に取り組んでいる。
- ・CARRIER の審査の実態は、電子媒体と紙で請求されたものを以下の3通りに区分し、基本的には磁気記録化することによって保存している。
 - ①電子媒体形式の請求
 - ②スキャン可能な紙の請求(タイピングされ、OCR 取り込み可能なもの HCFA1500 形式)
 - ③手書き書式、機械処理不可能な請求・再審査請求の手紙など②および③は、入力画面で入力した上で、機械処理に回され、①～③とも最終的には磁気媒体化されて、7年間は保存される。ただし③の手紙の場合は請求ではない。現在の運用として、1件のクレーム処理に要する費用は1.05ドルのコストである。
- ・審査の事務処理は、プロセス審査と医療審査がある。
 - ①プロセス審査は、NHIC で年間24百万枚の請求処理の中で請求書式に誤りがあり、事務点検的な修正処理等を行うことが必要な25%程度を修正し、残り75%とともに、次の医療審査の段階へ回付ための事務である。
 - ②医療審査は主に支払前(Pre-Payment)審査、診療途上(Proceeding Medical)審査、支払後(Post-Payment)審査がある。これらは医薬品集(2000 Red Book)を参照し、診療内容がメディケアの契約としてカバーされる範囲であるかを審査し、過去の類似性ある診療内容をアナログで(機械処理・電子処理ではない)参照し、給付金額を決めていくプロセスとなる。このプロセスでは、全米でどのような診療内容が行われているのか、統計的解析を行い、妥当性やトレンドを把握した上での判断となる。
- ・審査は契約遵守という観点が重要である。
医療審査といっても、全米統一の基準(ガイドライン)があるわけではなく、基本的には医療保険契約上の給付対象であるかどうかという視点が大きい。したがって、審査するという行為は、その契約内容と診療内容のチェックということとなる。
- ・メディケアの保険適用は HCFA が行っている。
PRO が審査を行い、過剰請求や診療内容の問題が発覚し、繰り返されるような場合に

は、保健福祉省の監察総監や司法省への報告がなされる。こうした場合は極めて少ない。ただしメディケア保険指定の取り消しは HCFA の判断によって行うことができる。審査として問題があるかどうかの基準は公開されているため、審査内容については違反しているかどうか、何を違反しているのかは明白な基準として周知されている。

・請求書とアタッチメント。

メディケアの保険請求については、統一的な書式(HCFA1500)が用いられているが、患者の状態、検査結果、診療内容については、アタッチメントとして請求に添付される。この様式はほぼ6つの様式で運営されているといわれている。PRO においては、医療審査の段階でこのアタッチメントを参照とし、給付の内容・金額を決めていくといわれている。

・データ整備が進んでいる。

米国の医療保険では、私的 HMO よりも公的メディケアの方の電子化の方が進んでいる。メディケア下において保険請求されたデータは、HCFA が整備しており、調査研究の対象となっている。こうした疾病データ、患者データ、保険データは、調査研究によって政策立案のための基礎資料として連邦議会などを含めて政策的ペーパーをまとめるために使われている。なお、整備される膨大なデータには、患者の名寄せデータもあり、縦覧的な点検、個人の疾病履歴などのデータとしても分析することができる。

・診療ガイドラインについて

米国では、各種 HP 上にさまざまな診療ガイドラインが提示されている。統一的な組織が作成しているわけではなく、概ね 1300 の診療ガイドラインがあるとされているが、診療の現場での拘束力はないことがわかった。保健福祉省の所管であった AHCPR (アメリカ医療政策研究所) が以前に強制力をもつガイドライン作成に取り組んでいたものの、アメリカ医師会の反発があり、同研究所が解散に追い込まれるなど、政治的な力によって、診療の標準化への取組みは頓挫しているものとみることができる。なお AHCPR は、解散された上で部分的な役割を担う AHRQ(Agency for Healthcare Research and Quality)と改組された。

参考資料 OMB Circular No.A-11 PART2 (連邦政府における GPRA 取組みのガイド)

PART2 は、GPRA が要求する必須要件と戦略計画・年次業績計画・年次業績報告を準備し提出するかのガイドである。

200 戦略計画・年次業績計画・年次業績報告の枠組み

スケジュール

2000年10月	FY2002：年次業績計画を OMB へ。
2000年10月	FY2001：年次業績計画の最終的な完成（最終審査を経て）
2001年3月末日までに	FY2000年：年次業績報告を大統領・国会へ。
2001年4月	FY2002：年次業績計画が国会に送られる。
同時に	戦略計画への中間（仮）調整が国会に送られる。
2001年9月	FY2003：年次業績計画を OMB へ。
2002年3月末日までに	FY2001年：年次業績計画を大統領・国会へ。
2003年9月までに	新戦略計画（修正済み）が国会と OMB に送られる。

200.1 枠組み

戦略計画・年次業績計画・年次業績報告が、GPRA の主な構成要素。それぞれが、計画・実行・報告という役割を持ち、再起的なサイクルとなっている。

利用するのは次のような人々…連邦政府のプログラムを実際に取り行う職員やスタッフ、大統領や国会がプログラム策定・政策決定を行う時、国民がプログラムの目的や有効性、財源について知りたい時。

これらの計画・報告書では、費やされたお金で実際にどんなことが達成されたのかを明確に示す必要がある。GPRA では、実際に達成された業績レベルへの責任が重視されている。

「戦略計画」…基本となる枠組みと、長期的な行動・達成の方針を用意する。

「年次業績計画」…戦略計画をもとにした、具体的な実行のための計画書。

その年の「目標」や数値目標を設定する。

「年次業績報告」…実際の成果をその年の「目標」に比較して検討する。

→そしてこれらを通じ、政府のプログラムと業務の業績や、連邦政府の基本的姿勢の、改善の筋道を指し示すものになる。

OMB が毎年、政府規模の業績プランを、大統領予算の一部として作成する。それは各 Agency の年次業績計画に基づいたものである。第四「政府規模年次業績計画」が FY2002

の予算に関わる。

Agency によってはいくつかの規定を免除される場合がある。マネジメント上の柔軟性を与えるものであるが、それは業績目標の達成におけるより大きな責任と引き換えになっている。

200.2 定義

- * 全般的な目標 (General Goal) …戦略計画に記される。期間を通じ、いかに Agency が任務を迫行するのかを定義する。将来的に目標が達成されたかどうかの評価ができるかたちで定義される。プログラムや方針やマネジメント的なものであり得る。
- * 全般的な目的 (General Objective) …戦略計画に記される。全般的な目標と対をなし、全般的な目標の達成程度を評価するとき、評価を助けるのに使うことが出来る。一般に、全般的な目標よりも明確な達成のレベルを表現する。
- * 成果目標 (Outcome goal) …プログラム執行のために起きるとおもわれる、意図した結果や効果の記述。
- * 産出物目標 (Output goal) …ある日までに期間を通じて供給されるであろう、実行や努力のレベルの記述。
- * 業績目標 (Performance goal) …年次業績計画に記される。量的な基準や価値や率で表現される目標など、可測で明白な業績の目標レベル。成果的なものでも産出物的なものでもよい。
- * 業績指標 (Performance indicator) …成果や産出物を測るのに使われる、特定の価値や特質。年次業績計画において、業績目標とともに用いられる。
- * 業績測定 (Performance Measure) …業績目標か業績指標。
- * プログラム活動 (Program activity) …合衆国政府の予算の、プログラムと財務のスケジュールに連ねられた実行計画やプロジェクト。
- * プログラム評価 (Program evaluation) …連邦プログラムが目標を達成した程度とそのやり方に関する評価で、客観的な測量やシステムの分析を通じておこなわれる。

200.3 適用範囲

Agency とは、cabinet department と、独立系機関や政府系法人を含むその他の連邦政府の設立物を意味する。(立法府と司法部は GPRA の要求の適用外である。)

いくつかの例外を除いて、Agency はこれからのガイダンスに従って、戦略計画・年次業績計画・年次業績報告を大統領と国会と OMB とに提出する。(中央情報局・Postal Rate Commission・郵便サービスは例外。)

20 百万ドル以下の支出の Agency に関しては、OMB により、戦略計画・年次業績計画・年次業績報告の提出義務を免除されることがある。しかし 20 百万ドル以下でも、省の一部であるような団体への免除は OMB からはなされない。

210 戦略計画の準備と提出

210.1 導入

戦略計画は、以下の要件を満たすものでなければならない。

- * 任務に基づいたプログラムに重点を置くものである。その際重要となる行政機関などを補足してもよい。
- * その組織自身と予算とを、任務に強く結びつけるためのものである。つまり、組織の機能や業務全般を見なおす手段でもあり、実績プログラムについては、終了すべき・規模を見なおすべき・他 Agency に委譲すべき、などの修正を考慮する手段でもある。
- * 予算の使われ方を明確に示さなければならない。よって、優先順位を決めそれに基づいた予算配分を考える必要がある。
- * 予算要求をするものではない。任務達成のレベルは予想される財源につりあうようにする。
- * 以下の要素を含む。
 - ・ 包括的使命の宣言
 - ・ 全般的な目標と全般的な目的の記述
 - ・ 全般的な目標と全般的な目的を達成するための手段と戦略
 - ・ 年次業績計画における業績目標と全般的な目標・全般的な目的との関係についての記述
 - ・ かぎとなる要因の確認
 - ・ 使われたプログラム評価とこれから行われる評価のスケジュール

210.2 戦略計画提出の期日

- * 各 Agency は、初回の戦略計画を提出してから3年以内に改訂版を提出する。
- * その後も、改訂版は3年毎に提出する。
- * 国会に提出する少なくとも45日前にはコピーがOMBに提出される必要がある。

210.3 各戦略計画にカバーされる期間

- * 少なくとも6年はカバーする。

210.4 年次業績計画の提出との関連

- * 年次業績計画が提出される時、その内容・期日は、提出済みの最新版の戦略計画に含まれていなければならない。

210.5 戦略計画の特徴

* 戦略計画は、その Agency における、主要な機能と業務とを記述しなければならない。

210.6 総合的な任務の宣言

* 戦略計画は包括的使命を必ず含む。

210.7 全般的な目標と全般的な目的

* 1つかそれ以上の全般的な目標や全般的な目的を必ず含む。全般的な目標は、達成されたか、またされつつあるかについての将来アセスメントを行いやすくするように定義されるのが望ましい。必ずしも数的に測定できなくともよい。

210.8 全般的な目標と全般的な目的がどのようにして達成されるのかについての記述

* 戦略計画は、全般的な目標と全般的な目的が達成されるための過程・技術・テクノロジー・またその他多様な要素について記述する。いわゆる手段や戦略と言うもの。

210.9 年次業績計画における業績目標と全般的な目標・全般的な目的との関係についての記述

* 必ず含まれる。

210.10 全般的な目標・全般的な目的の達成に影響する「かぎ」要因

* 「かぎ」は組織外の、達成に関して重大な影響を与える要素である。戦略計画ではこれらの「かぎ」を明らかにする必要がある。もしそれが確認できない時にはそのように述べること。

210.11 プログラム評価と戦略計画

* 戦略計画には、予定されるプログラム評価のスケジュールとその手法が盛り込まれる。

* 戦略計画の準備段階で使用したプログラム評価についても記述する。

* プログラム評価が戦略計画のカバー期間を超えて実績される場合には、そのように述べること。

210.12 コンサルテーション

* 戦略計画の準備段階では、国会と協議し、何らかの関係のある団体の視点を考慮する。

* この協議では、相反する視点が表出されることもある。

210.13 国会と OMB への提出

* 国会への提出は、各 Agency の Head により行われる。

- * 提出書類が、「the Speaker of the House of Representatives」、大統領、「the President pro tempore of the Senate」、OMB の Director にも送られる。
- * 関連ある国会の委員会へも配布される。
- * 戦略計画を国会へ提出する書類には、国会との協議（コンサルテーション）など OUTREACH の過程の要約と、相反する視点（いかなるものも）が含まれる。
- * 戦略計画は国民に広くひらかれている。

220 年次実績報告の準備と提出

220.1 はじめに

- * 政府の実績と結果に関する法律（GPRA あるいは結果に関する法律）が求めているのは、OMB は Agency に年次業績計画（年次計画）の準備をさせることである。最初の年次計画は 1999 年度に行われた。（前節参照）
- * 年次計画は会計年度内に達成予定である測定(mesurable)可能な目標を設定する。目標とは、要求されたり事後的に資金を得た(funded)資源に等しい達成のレベルを示すものである。どれだけ多くの機関が実績目標を達成するために支出するのかを認識することによって、年次計画は予算とプログラム結果の関連付けを形成している。
- * ある会計年度において、Agency の年次計画について少なくとも2つの反復が準備されている。
 - ・ Agency から OMB への予算請求からなる初期計画、
 - ・ 予算請求段階での予算、政策、プログラムの決定を反映し、大統領府の予算 (President's budget)からなる最終計画。
- * Agency はまた第3の反復も準備していて、改訂最終計画(a revised final plan)と呼ばれるものがあり、運営計画(an operating plan)とも言われている。改訂最終計画は自発的に行われている。
- * 初期計画は OMB のみに提出され、OMB による Agency の予算請求再検討の期間中に使われる。最終計画は大統領府の予算伝達の直後に議会に送られ、公表される。改訂最終計画に関しては議会や OMB への提出命令はない。
- * 2002 年度の業績計画は 1999～2002 年度の実績情報が含まれている。ゆくゆくは、業績計画は前4年、当年、次年度の6年分の実績目標を収録することになる。このような多数年を示すことによって、1つの書類の中で基準とトレンドを表すことになるだろう。2000年度の実際の実績情報を含むように求めることは、年次計画と年次報告が合併されない限り、年次プログラム実績報告（年次報告）に関する他の法制上の要素が年次計画に含まれないという意味である。（230以下を参照）
- * Agency は年次計画を年次報告に合併することを選ぶ。（233.1）最終計画の反復はこの

目的のために使われる。年次計画と年次報告の合併は、当該機関においてこの合併書類を通達する担当者や、配布、通達日に影響を及ぼしうることを、Agency は留意すべきである。(231 参照)

* Section 220 は年次計画一般に適応。

* Section 221 は特定年度の業績計画のための指示。

220.2 計画提出の時期と提出先

初期年次業績計画は関係機関の予算請求と共に OMB に提出される。最終年次業績計画は大統領の予算伝達に続いて議会に送られる。

(A)初期計画

関係機関の長は、初期予算提出と同時に初期計画を OMB に送る。

(B)最終計画

議会提出の期日は特に定めない。提出は大統領の予算伝達のあとに続く。計画を議会に送ることによって、様々な委員会で審議、承認されるのは、適切かつ有効であるので、関係機関は議会日程に留意する必要がある。

最終計画のコピーは議長及び予算委員会委員のほか議会や委員会のメンバーに配布される。

(C)改訂最終計画

配布に関する特別な規定はない。時期を含めて関係機関の判断により適切な委員会に提出する。通常、改訂最終計画は当該会計年度の開始から 30 日以内に完成される。

220.3 年次業績計画作成に関する一般規定

- ・ 1つの機関全体をカバーする単独の計画であること
- ・ 現行の戦略計画がその会計年度に有効であること
- ・ 戦略計画との特定な関連が年次計画で反映されていること
(例：年次計画の実績目標と指標が、機関の戦略計画の一般的な目標・目的を基礎としている)
- ・ 予算の源泉が実績目標と結びついていること
- ・ 計画の基本的要素がこの指針によってまとめられるのに際して、機関はこの枠内での計画の焦点や詳細の程度、様式を決定しうる柔軟性を持つこと
- ・ 数年度分の実績情報を含むこと
- ・ 初期計画は特権的なものであり、Executive branch の外では発行されないこと。

* 詳細は 220.4－220.7、220.17、221.2 を参照。

220.4 単独の年次業績計画

年次業績計画は機関全体をカバーする単独の計画である。

220.5 戦略計画との関係

年次業績計画は現行の戦略計画をカバーしていなければならない。

(a) 求められる範囲

現行の戦略計画が年次計画によってカバーされる会計年度に効力を持つことを求める。

(b) 概要

戦略計画と年次計画の密接な対応によって、戦略計画のより一般的な長期的な焦点が詳細な特定の年次計画と関連付けられる。

(c) 一般的な目標と目的

戦略計画は Agency の一般的な目標、一般的な目的を設定し、年次計画における実績目標と指標との関係を詳述する。実績目標・指標は当該会計年度内の進捗度 (progress) を定義づける。この進捗度は目標が達成されない場合は増大していく。

(d) 基準と戦略

戦略計画は一般的な目標・目的を達成するのに使われる基準と戦略を詳述する。同様の要件は年次計画の中で、実績目標を達成するのに必要な特定の過程、技術、資源の型を詳細に記述する。年次計画の記述はまた、規制や税支出のような他の基準もカバーしている。

(e) 外部的な要因

主要な外部的要因の識別 (210.10 参照) は年次計画における特定の要素ではない。Agency は年次計画の外部的要因に関する情報を含むかどうかを選択できる。この情報は戦略計画における外部的な要因の識別から成る。

(f) プログラム評価と他の分析

戦略計画への中間調整のプロセスは、プログラム評価の日程変更に使われる。(210.2 (C)、210.11 参照) 中間調整は AP の付録として位置付けられている。(220.6 (D)) Agency は AP にプログラム評価の情報を含むことができる。実績目標に関連した他の分析や研究は年次計画で言及される。

220.6 年次業績計画の構成要素

(a)求められる要素

GPRA の定義によれば、年次計画は以下の3要素からなる。

- ・当該会計年度の実績目標と指標
- ・運営上の過程 (operational process)、技能 (skill)、技術 (technology) 及び実績目標達成のための人材、資本、情報や他の資源に関する記述
- ・評価を立証・確認するのに用いられる基準の記述

* 実績目標と指標は年次計画の基本的な要素。他は実績目標の達成に関連した情報を提供。

220.9、220.11、220.12も参照

(b)他の要素

- ・ Agency の戦略計画への何らかのマイナーな調整に関する記述
- ・ 実績に関連した研究・分析の情報
- ・ managerial な柔軟性を与えるための行政要件 (administrative requirement) の権利放棄要求

(c)non-federal parties の利用

GPRA によると、年次計画の準備は政府の機能であり、計画は連邦被用者によってのみ書かれる。計画の準備段階で、Agency は non-federal parties (例：コンサルタント、contractors、州の助けを得ることができる。

(d)戦略計画への中間調整の認定

年次計画は戦略計画への中間調整を認定し、記述するのに用いられる。OMB に送られる初期年次計画はこのようなマイナー調整を含み、最終年次計画はこれらの調整を議会へ送るのに使われる。改訂最終計画が準備されているときにも、これらの調整を送るのに使われる。(210.2(c)参照)

(e)プログラム評価と他の分析

* 戦略計画あるいは中間調整はプログラム評価についての情報を提供する。(210.11参照) この情報は年度内のプログラム評価の日程を含んでいる。

* 実績目標や指標に直接関係する他の分析や研究が言及されることがある。これらの研究・分析は政策、プログラム、マネジメント分析、compliance review、費用便益研究、ベースライン・データ提供のための調査、デモンストレーション調査などを含む。これらは Agency に年次報告の初期情報を提供する。(232.2(d)参照)

(f) 行政要件の放棄権

マネージャーがより柔軟な運営を可能にすることを意図。これらの行政要件は General Services Administration、OMB、Office of Personnel Management などによってつくり、Executive branch に適用される。権利放棄要求の指針はまだ発行されていない。

220.7 形式と追加的な内容

年次業績計画は数年間を網羅する実績目標を含んでいる。戦略計画からの全般的な目標と全般的な目的は、年次計画での実績目標の対応する項目と連携している。

- * 年次形式に特定の形式はない。
- * 2002 年会計年度の業績計画が含むべき内容
 - ・ 2001～2002 年度の実績目標、1999～2000 年度の実際の実績情報（221.2 参照）
 - ・ Agency の使命（mission statement）
 - ・ 全般的な目標と全般的な目的
 - ・ 横断的プログラムの目標（goals for cross-cutting programs）（220.9(f) 参照）

220.8 予算との関係

Agency の Program and Financing Schedules in the Budget Appendix におけるプログラム活動は、年次業績計画の実績目標や指標によってカバーされていなくてはならない。

(a) 概要

- * 年次計画は直接に Agency の予算と関連しているべき。
- * 年次計画と予算の関連は、大統領予算の program and financing (P&F) schedules 内のプログラム活動を基盤とする。

(b) 予算と年次計画におけるプログラム活動の関連

Agency はプログラム活動がどのように配置されるか指示を出し、次のことが提供される。

- ・ 各プログラム活動がその会計年度予算の P&F スケジュールでカバーされること。
 - ・ Agency のあらゆる主要なプログラム、機能、運営が計画を反映されること。
- 特に Agency ができるのは、
- ・ 同一の実績目標と指標をいくつかあるいはすべてのプログラム活動に適応することによって単一の P&F スケジュール内でのプログラム活動を集めること。
 - ・ 単一の実績目標・指標のセットを 2 つないしそれ以上の P&F スケジュールのプログラム活動に適応することによって、プログラム活動を強化すること。
 - ・ P&F スケジュールの個々のプログラム活動を構成パーツごとに分割し、実績目標・指標をこれらのパーツに適応すること。
- いかなる集合、分割、強化も Agency の予算構造に従って、あるいは P&F スケジュール

に示されたプロジェクトや活動に即して自動的になされるというわけではない。

(c) 予算会計構造 (budget account structure) の変更

Agency は予算会計構造の変更を考慮することが求められ、その予算会計構造により、予算と実績情報の双方がより主題的または機能的な表現になり、それによってプログラム理解と実績測定が高まる。(25. 3、71. 2、71. 3参照) 現行の予算に基づくプログラム活動構造と、実績計画における GPRA プログラム活動配列では、Agency がそのどちらかを修正している。

(d) 予算資源と年次計画の目標との関連

OMB が意図しているのは、年次計画が Agency の予算要求と統合されることである。年次計画は、一般に GPRA プログラム活動、すなわち実績目標・指標を達成するために適応される資金額によって示される。

通常、提示された資金には報告の義務がある。(82. 3参照) 各 Agency は詳細のレベルについて OMB 代表と協議しなければならない。もし、Agency が他の予算基準を使うならば、前もって OMB 代表に相談すること。初期計画では、OMB はまた、追加的な情報を別に求めるかもしれない。

(e) 最終年次計画と Agency の議会弁明 (Congressional justification) との融合

年次計画を Agency の議会弁明に融合することは、予算資源と実績を統合することである。最終計画は Agency の予算弁明とは別の書類である。Agency はそのような書類のフォーマットに関して適切な議会委員会と協調しなければならない。もし Agency が予算会計構造に変更を提案しているならば (25. 3、71. 2、71. 3及び subsection (c) 参照)、現在の構造と新しい構造の両方に関連した実績情報を示すような、移行期の crosswalk にとっての潜在的な必要を予期しなくてはならない。

220.9 実績目標・指標作成の一般的ガイドライン

年次実績計画は実績目標を持たねばならない。実績目標は、客観的、数量的な方法か、実質実績をなす正確で独立した決定を認めるような十分に適切な記述として定義される。(220. 15)

(a) 原理

年次計画に含まれる実績目標や指標を選択するとき、Agency は以下の原理に従わなければならない。目標や指標は、

- ・ OMB が認めた場合を除き、客観的かつ定量的な方法で表されること。(220. 15 ~ 200. 16参照)

- ・大統領、議会、他の利益団体 (other interested parties)、予期されるレベルでの一般大衆 (the public of the expected level) にプログラムや活動の達成を伝達すること。
- ・プログラムがどのように実行されたかを指示、監督するような方法で用いられること。
(プログラム実績についてマネージャーに十分に情報を伝えない尺度は問題発生時に役に立たない)
- ・プログラム・活動のコアとなる目的、鍵となる特質、特徴を中心に据えること。
- ・連邦政府の会計年度の12ヶ月間(10月1日~9月30日)をカバーすること。(Agencyが異なる会計年度を取っている場合、年次計画はAgencyの会計年度にあわせる)
実績計画・指標は通常、数的なターゲット・レベルあるいは他の測定可能な値 (value) を持っている。これによって、目標や指標が実際に達成されたかどうか将来の評価 (assessment) が可能となる。(projected と実際の実績間の比較は、GPRAのもとでAgencyが縦鼻を求められている年次プログラム実績報告の第一の特徴である)
年次計画は多すぎず少なすぎず測定 (measures) のバランスをとること。Agencyは、プログラムをどれくらいよく実行しているのか、実質的な方法で示すための、十分な測定を持たなければならない。
年次計画に含まれる一連の実績目標は、プログラム、Agencyの情報収集・報告能力、目標の重要性および有用性、その他の状況の変化に応じて、定期的に修正されること。

(b)プログラム実績目標のタイプ

- 年次計画は一般に、結果と産出物両方の目標から成る。
- 戦略計画では、全般的な目標・目的は共通して結果タイプの目標である。しかし、結果目標は戦略計画のタイムスパンの間でのある時点でのみ達成されうる。年次計画は、達成がカバーされる会計年度に予定される時、結果目標を盛り込むべきである。
- 結果目標が広範な基準・率・レベルを満たすように定義される時、計画は目標達成におけるAgencyの役割について表示すること。これは、目標の記述時か、あるいはAgencyが目標達成に使う基準の確認によってなされうる。結果と目標の間に連携がなければ、Agencyの予算獲得 (funding) は正当化することが難しい。
- たいていの計画は結果目標を産出物の測定 (measures of output) で補っている。産出物の測定は、次のいくつかの理由で年次計画の支配的な目標・指標になっている。
- ・結果目標は、継続的・持続的なレベルで達成される以外、年次計画でカバーされる会計年度での達成を予定されない。
 - ・Agencyは結果目標よりも多くの産出物目標を持つことがありそうである。
 - ・産出物の実績データの頻度や性質は、マネージャーがしばしば産出物を調整するように、定期的な評価や介入を認めている。

GPRAはまた、Agencyが自己測定的 (self-measuring) でない方法で実績目標を定義す

ることを認めている。つまり、定義された実績目標と実際の実績を比較して、目標が単純かつ客観的に達成されたかどうかを決めることはできない。もし年次計画が自己測定的でない実績目標を含むなら、Agency は計画の中で、目標に対する1つないしはより多くの実績指標を盛り込まなければならない。実績指標は、実績目標に関する特定の測定可能な値あるいは特徴 (values or characteristics) を設定する。例：「種族特別保留地の母子保健の向上」という目標のための指標…罹病率、死亡率、乳児の体重、ワクチンを受けた (immunized) 幼児のパーセンテージ、小児健康診断の頻度など。

各計画で測定の特定の 카테고리やタイプは要件とされていないが、Agency は顧客サービスとプログラム効率に関する測定を適切に含むことを強く奨励される。Agency は、推定されるおおよその費用だとしても、単位費用当たりの (for unit cost) 目標・指標を盛り込むように努力しなければならない。オペレーショナル費用計算システム (operational cost accounting system) の普及で、Agency は選ばれた単位費用尺度 (selected unit cost measures) ができるようになると予想される。

プログラム評価にあたっては、Agency は単一のあるいはいくつかの実績計測を持っている。Agency は、全てを通じて同一の媒介変数を用いることによってプログラムを一面的に描いたり、特殊性を隠したりするようなことを避けて、慎重に尺度を選ぶこと。

(c)信用プログラム (credit programs) に関連した目標

信用プログラムに特定した実績目標を持つ Agency は、補助金の費用上どのような変化があったかに関する短い記述をすること。これらのプログラムは目標のターゲット価値に影響を及ぼすからである。

(d)Agency 内部の機能と運営のための目標

プログラムあるいは特定の組織単位に関する実績目標・指標に加えて、年次計画は Agency 全体の目標 (agency-wide goals) (内部機能を含む) と手段タイプの目標 (means-type goals) を設定する。

Agency 全体の目標…Agency の労働力や職場環境などに関する目標・指標。労働力の多様性、人員削減 (downsizing)、合理化 (streamlining)、組織間整合的な (family-friendly) プログラム、調達 (procurement) や情報マネジメントのような行政サポートまたはプログラム・サポート。(調達は使命達成のために重要であるので年次計画に調達実績の尺度が含まれるべき)

年次計画では、新規採用 (recruitment)、保持 (retention)、能力開発・訓練 (skill development and training)、評価 (appraisal) などの主要な人的資源戦略を実績目標に含むこと。計画における訓練目標 (training goal(s)) は、訓練機会の質と可能性 (availability) に答えるものである。(the Office of Personnel Management 発行「戦略的訓練計画と結果測定の指

針 (A Guide to Strategically Planning Training and Measuring Results)」参照)

手段タイプの目標・指標…Agency が実績目標・指標を達成する為に使う手段や戦略を表す。手段や戦略には、プログラム目標や運営上の (operational) 目標を達成するのに役立つような、プロセス、技術、資源のタイプが含まれる。政策、プログラム、マネジメント、法制上のイニシアティブや Agency の主要なコンピューター・システムの更新、仕事量の再分配・推移 (redistribution or devolution of agency workload) など。

手段タイプの目標は数の上で少なく、プログラム達成の鍵であり、コアとなるプログラム・活動をカバーしている目標・指標の代用ではない。Agency が留意しなければならないのは、システム、備品、設備への重要な投資がその目標をプログラムの目標として分類することを保証するのだということである。(資本投資に関する 220. 11 (d) も参照)

特定のプログラムや活動と結びついた手段タイプの目標は、年次計画のプログラムと一緒にまとめられる。例:特定のプログラムに携わるスタッフ数を 2 倍にする新規採用目標…Agency 全体の人的資源目標としてではなく、そのプロジェクトの他の目標とまとめる。

手段タイプの目標のための手段・戦略の例:スタッフの訓練目標に見合った十分な訓練機会を提供する他の Agency などとの連携。

Agency は年次計画内の Agency 全体および手段タイプの目標・指標の配置に関して自由裁量権を持つ。年次計画は投入物 (予算資源、FTEs の数など) の目標には言及せず、Agency は必要な資源を記述する年次計画の節で、投入物の情報を提供することが求められる。(220. 11 参照) (人的資源目標はその目標によってカバーされる FTEs 数の数的ターゲットを含むことに注意)

(e) マネジメント上の問題に対する目標

マネジメント上の問題に対する実績目標が年次計画に盛り込まれること。特にその解決法が使命批判的 (mission-critical) なものや、プログラム目標の達成を潜在的に妨害するような問題について。(220. 11 参照) そのような実績目標は特定の治療ステップの為のマイルストーン的事実として表される。

(f) 横断的な (cross-cutting) 問題

エージェンシー間で共通の目的の達成することを目指すようなプログラムや活動を、年次計画は示さなくてはならない。(220. 7 参照) これは、重要な Agency の努力を表すプログラム・活動に限られる。

Agency は横断的なプログラム・活動に参加する他の Agency の 2001 年度実績計画をレビューすること。横断的なプログラムが関連する実績目標や指標が矛盾無く調和の取れたものであるように保証することに、このレビューは商店を当てていなければならない。相互の目標達成の為の相乗作用やエージェンシー間の支援を引き出すように、実績目標を修正することがエージェンシーには求められている。これらのレビューによって Agency が年次

計画に盛り込む共通の目標 (goals-in-common) も識別できる。

年次計画は予算の Appendix にあるプログラム活動リストを基にしている。これらのリストはすべての横断的プログラム・活動を詳述していなくてもよい。

いくつかの Agency にとっては、全ての横断的なプログラム・活動を確認することは、年次計画の大きさをおおむね広げ、これらプログラムの詳細を有限かつ不均衡なレベルで導入することになる。(220.13 参照)

220.10 将来年度に生じるあるいは前年度資金から予算がつく実績の反映

年次実績計画は、会計年度内に入手可能な費やされる資源に関連したすべての実績を網羅していなくてはならない。これは前年度資金によって予算がつけられる当該年度実績や、その年度の Agency の予算要求によって資金が得られる将来年度実績を含む。

(a) 範囲

年次計画の実績目標・指標は、年次計画によってカバーされる会計年度に入手可能な資源に関連した実績の完全図を示さなければならない。目標・指標は年次計画を実施する上で全ての入手可能な資源を網羅している。特に、

- ・前年度資金の支出によって賄われた会計年に生じる実績（つまり、前年度に提供された予算資源の収支から費やされる）
- ・その年に入手可能になる新しい資源によって賄われた会計年に生じる実績
- ・年次計画でカバーされる会計年度で請求された新しい資源によって賄われる将来会計年度に生じる実績

Agency はまた計画に実績目標・指標を含まなければならない。たとえもし、これらの目標に反する実際の実績が、年次計画の会計年度中に十分かつ同時に測定されなくてもである。

Agency は、プログラム実績報告が準備される時に、測定された実績データが入手可能でないような状況にある将来会計年度に起こる実績を混同してはならない。特定期間の実際の実績データを得る上で時間の遅れはしばしばありうる。遅れは数年あるいはそれ以上になりうる。データが入手可能になったときにのみ年次プログラム実績報告が結果を盛り込むことを求めることによって、GPRA はこの状態を許容している。

(b) 前年度予算を反映した実績目標

年次計画は目標・指標に関する全レベルでの実績を示すこと。実績レベルは前年度予算からの支出を反映している場合もある。計画では、どの目標・指標が前年度予算によって賄われたのかを明示すること。どのくらい多くの実績が、ある特定の年によって賄われたのか

を示すように、実績レベルを階層化する必要は無い。(実績目標と関連した会計年度に出された資金総額についての情報は OMB によって別に求められる)

(c) 将来年度に生じる実績の目標

会計年度内のプログラム実績が前年度予算でなされるとき、この状況は将来年度までに費やされない資金の要求が入っている予算に対応していることが多い。これは、いくつかの奨学金 (grant) プログラムや主要な調達で良く使われる慣行である。

将来年度実績をカバーする目標・指標は年次計画に含まなければならない。計画ではプロジェクト・レベルでの達成されるべき実績を記述すること。(短い要約で十分)。計画は実績が生じるであろう会計年度も確認すること。

将来年度の企図された (projected) 実績目標・指標の予想される効果も書かれること。Agency はこれらの企図されたレベルでの実績を年次計画の後で (a subsequent annual plan) 改定する。(つまり、実績が実際に生じた会計年度の計画) (前年度資金を反映した目標に関する上記の (b) 参照) 実際の実績の会計年度前に数年を要する時、中間時点をカバーする目標・指標は必要とされない。

220.11 基準と戦略の記述、求められる資源、過程、技術の識別

年次実績計画は Agency が目標をどのように達成しようとするのかを述べ、必要とされる様々な資源、技能、技術、過程を識別しなくてはならない。

(a) 概要

年次計画は実績目標・指標を達成するために求められる資源、プロセス、技術の記述をする。これらは Agency が取るであろう手段 (多くの場合は投入物) であり、運営上の (operational) プロセス・技能・技術や人材・資本・情報・資金・その他の資源にまで及ぶ。これらの必要とされる記述は、手短で、予算請求を反映した資源・プロセス・技術に焦点を当てていること。前年度から重要な変化 (増加・減少) に関して詳細に触れること。この記述は手段タイプの実績目標・指標の記述とは別に、またそれに加えてなされる。

(220.9(d)参照)

Agency が実績目標の達成に採用しようとしている特定の戦略は強調されなければならない。これらの戦略が含むのは、プログラム、政策、マネジメント (manegemental)、規制、法制上のイニシアティブやアプローチである。

Agency は年次計画に含まれないサブ・プログラムや活動についての情報を提供するために議会による正当化 (Congressional justification) の利用を考えること。それによって、Agency は Agency 内部のあるいは Agency 間での関連するプログラム・活動の性質についての情報を提示することにもなる。(220.8(e)参照)

記述は会計年度に新たになされたイニシアティブや変化に制限される必要は無い。前年に始まったが当該年に実施されるイニシアティブや投資は含むことができる。いくつかの変化は同様に将来年の実績に繰り越すことができる。

(b)規制と税支出

政策目標の達成がこれらの政府の行為に依存している時、特定の規制や税支出について記されなければならない。経済上重要な規則のために—Section 3 (f)(1) of Executive Order 12866「計画と調査に関する規定(Regulatory Planning and Review)」(1993年9月30日)で定義されているように Agency が会計年度内に提案・交付するというもののために、年次計画は数量的な見積もりを出さなければならない。

見積もりは E.O.12866 と関連指針の日程等にしがって出されること。初期の実績計画が準備される時には見積もりは可能ではないかもしれない。もし数量的な見積もりが不可能ならば、費用と利益が数量的に記述されなくてはならない。

(c)提案される法律

実績目標の達成が当該年度の法律の制定に依存している場合は、この法律についての記述をすること。(section 6 of OMB Circular A-19 参照)

(d)固定資産／資産プログラミング

この Circular のパート 3 が求めているのは、ある主要な取得物について Agency が固定資産計画と正当化 (a capital asset plan and justification) の準備をすることである。年次計画は固定資産計画に言及し、実績目標の達成に重要な取得について述べること。

年次計画の中の実績目標と何らかの主要な取得物についての実績目標は一致していなければならない。(パート 3 の Exhibit 300B を参照) 詳細な指針 Capital Programming Guide を参照。

(e)マネジメント上の問題

Agency は重要なマネジメント上の問題に対応し、解決する為の行動を記述することが出来る。この記述を含めることは、使命に批判的な性質の問題 (problems of a mission-critical nature) や主要なプログラム目標の達成を脅かす問題にとって重要である。Agency は鍵となる問題への優先的な行動を網羅するような実績目標を打ち立てることができる。

(220.9(e)参照)

年次計画は主としてプログラムとプログラムの達成を扱う計画である。Agency はこの焦点をゆがめてはならず、Agency が直面するあらゆるマネジメント上、行政上の問題についての広範な羅列を年次計画に盛り込んではいならない。