

「米国連邦政府における IT 調達制度の特徴」

渡辺弘美@JETRO/IPA NY

1. IT 調達業務遂行能力の向上を目指す米国政府

米国政府は、これまで連邦政府機関のマネージメント及び業務遂行力アップを狙った取り組みを行ってきた。IT 調達業務もその一環として位置づけられており、最近これに関連する主要な動きとして、クリントン政権における Government Performance and Results Act (GPRA、1993)、Clinger-Cohen Act (1996)、ブッシュ政権における President's Management Agenda (PMA、2001) などがあった。

クリントン政権及びブッシュ政権における連邦政府 IT 調達に関連する主な動き

クリントン政権 (1993 年～2000 年)		
1993 年	Government Performance and Results Act (GPRA)	各省庁内の組織がコントラクタにプロジェクトを発注する際に、契約相手のサービス提供の方法や技術を指定しないかわりに、結果や目的、政策目標など発注省庁が期待するものを伝え、受注側はそれを達成するために利用する技術や方法を提案する。そして契約されたサービスの履行中・後のパフォーマンスを判定する。これによりコントラクタの選定基準が、低価格サービスから政府の期待に見合う質の高いサービスと変わったとされている。
1994	Federal Acquisition Streaming Act (FASA)	2004 年までに電子調達の実現を目指す。
1996	Clinger-Cohen Act	連邦政府機関における IT 導入・活用の強化を義務付け、質の高いサービスの調達に関する条項が含まれている。
ブッシュ政権 (2001 年～)		
2001	President's Management Agenda (PMA)	PMA は「成果主義 (Results-Oriented)」、「市民中心 (Citizen-Centered)」、「市場原理 (Market-Based)」という 3 つの基本原則を掲げ、こうした原理を実現するために 5 つの目標として、①Strategic Management of Human Capital、②Competitive Sourcing、③Improved Financial Performance、④Expanded Electronic Government、⑤Budget and Performance Integration を設定している。

		<p>PMA の 5 つの目標</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="673 383 847 528">① Strategic Management of Human Capital</td> <td data-bbox="847 383 1331 528">連邦政府各機関はマネージメントに関する知識の向上をはかり、政府職員のレベルアップに努める必要がある。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="673 528 847 813">② Competitive Sourcing</td> <td data-bbox="847 528 1331 813">連邦政府機関内で行うより民間企業に発注した方がコストの点などからみて適切な場合、連邦政府各機関は、Federal Activities Reform Act (FAIR)に基づき、民間企業が連邦政府機関の仕事の受注ができるような環境をさらに充実させる必要がある。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="673 813 847 987">③ Improved Financial Performance</td> <td data-bbox="847 813 1331 987">コスト超過や財務管理の不手際の結果、多くの機関や省で歳出超過を引き起こしている。全ての機関が会計監査に合格するためには、会計・監査制度の改善が必要である。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="673 987 847 1167">④ Expanded Electronic Government</td> <td data-bbox="847 987 1331 1167">連邦政府は連邦政府各機関の IT 化に多大な投資を行っているが、明らかな成果が現れていない。コスト削減、効率性向上を図ることが必要である。</td> </tr> <tr> <td data-bbox="673 1167 847 1346">⑤ Budget and Performance Integration</td> <td data-bbox="847 1167 1331 1346">連邦政府はパフォーマンス指標を作成し、プログラムの成否をレビューし、予算配分がそれぞれの実績に沿った形で行われることを目標とする。</td> </tr> </table>	① Strategic Management of Human Capital	連邦政府各機関はマネージメントに関する知識の向上をはかり、政府職員のレベルアップに努める必要がある。	② Competitive Sourcing	連邦政府機関内で行うより民間企業に発注した方がコストの点などからみて適切な場合、連邦政府各機関は、Federal Activities Reform Act (FAIR)に基づき、民間企業が連邦政府機関の仕事の受注ができるような環境をさらに充実させる必要がある。	③ Improved Financial Performance	コスト超過や財務管理の不手際の結果、多くの機関や省で歳出超過を引き起こしている。全ての機関が会計監査に合格するためには、会計・監査制度の改善が必要である。	④ Expanded Electronic Government	連邦政府は連邦政府各機関の IT 化に多大な投資を行っているが、明らかな成果が現れていない。コスト削減、効率性向上を図ることが必要である。	⑤ Budget and Performance Integration	連邦政府はパフォーマンス指標を作成し、プログラムの成否をレビューし、予算配分がそれぞれの実績に沿った形で行われることを目標とする。
① Strategic Management of Human Capital	連邦政府各機関はマネージメントに関する知識の向上をはかり、政府職員のレベルアップに努める必要がある。											
② Competitive Sourcing	連邦政府機関内で行うより民間企業に発注した方がコストの点などからみて適切な場合、連邦政府各機関は、Federal Activities Reform Act (FAIR)に基づき、民間企業が連邦政府機関の仕事の受注ができるような環境をさらに充実させる必要がある。											
③ Improved Financial Performance	コスト超過や財務管理の不手際の結果、多くの機関や省で歳出超過を引き起こしている。全ての機関が会計監査に合格するためには、会計・監査制度の改善が必要である。											
④ Expanded Electronic Government	連邦政府は連邦政府各機関の IT 化に多大な投資を行っているが、明らかな成果が現れていない。コスト削減、効率性向上を図ることが必要である。											
⑤ Budget and Performance Integration	連邦政府はパフォーマンス指標を作成し、プログラムの成否をレビューし、予算配分がそれぞれの実績に沿った形で行われることを目標とする。											
2003	Interagency Task Force on Performance-Based Service Acquisition, “Performance-Based Service Acquisition: Contracting for the Future”	<p>2003 年には、予算管理局(OMB)の連邦調達政策室(OFFP)の Interagency Task Force on Performance-Based Service Acquisition から FAR 修正への提言 「Performance-Based Service Acquisition: Contracting for the Future」が提出されている。この提言は、これまでの連邦政府の調達に関する法律や 1998 年のガイドンスを踏まえて検討された。</p> <p>この中で、コントラクタを募集する時に依頼内容とゴールを明示する仕様書 (Performance Work Statement=PWS、あるいは Statement of Objectives=SOO、Statement of Work =SOW) や、プロジェクト遂行中の成果を追跡する Quality Assurance Surveillance Plan (QASP)についての再確認・見直しも行なわれている。</p>										

こうした一連の連邦政府における IT 調達業務の向上を狙う取り組みの中で、米国連邦政府の特徴的な IT 調達手法が導入されてきている。以下では、特にパフォーマンス・ベース契約、プロジェクト・マネージメントなどを中心に、その特徴などについてまとめる。

2. パフォーマンス・ベース契約

米国連邦政府機関では IT 調達を実施する際、IT 投資を着実に『成果』に結び付けられることを目指し、コスト、スケジュール、品質などのパフォーマンス目標値を契約の段階で明確にした「パフォーマンス・ベース契約 (Performance-based Contract)」を普及させる取り組みが進められている。パフォーマンス・ベース契約は、政府調達に関する法律 Federal Acquisition Regulation (FAR) 2.101 によると以下のように定義されている。

“Performance-based contracting” means structuring all aspects of an acquisition around the purpose of the work to be performed with the contract requirements set forth in clear, specific, and objective terms with measurable outcomes as opposed to either the manner by which the work is to be performed or broad and imprecise statements of work.

連邦政府によるパフォーマンス・ベース契約の促進は、1980 年に大統領府の行政予算管理局 (OMB) 内の連邦調達政策室 Office of Federal Procurement Policy (OFPP) が発行した「A Guide for writing and Administering Performance Statements of Work for Service Contracts」に遡る。その後 1991 年に、ポリシー・レター「Service Contracting」を発行 (いずれも後に廃止)、連邦政府がパフォーマンス・ベース契約の手法を使って、調達要件を満たすことを求めた。

こうした流れは、クリントン政権、ブッシュ政権でも引き継がれている。2004 年 9 月には、各省庁の調達担当高官 (Chief Acquisition Officers や Senior Procurement Executives) 宛てのメモランダムが発行され、「2005 年度には 2 万 5,000 ドル以上のパフォーマンス・ベース契約によるサービス調達を 40% まで増やす」ことを通達している。また、同メモランダムの中で、1998 年の Guide to Best Practices for Performance-Based Service Contracting を廃止し、各省庁に Seven Steps to Performance-Based Service Acquisition Guide (後述) を使用するよう奨励している。

(1) パフォーマンス・ベース契約の導入とメリット

① パフォーマンス・ベース契約のためのガイダンス：Seven Steps

パフォーマンス・ベース契約の普及をめざし、連邦政府の省庁横断型プロジェクトとして"Seven Steps to Performance-Based Services Acquisition (以下 Seven Steps)"というパフォーマンス・ベース契約を効果的に実施するためのガイダンスがまとめられた。これには GSA、国防総省、財務省、農務省、商務省に民間の調査会社 Acquisition Solutions が参加している。この Seven Steps では、複雑化する調達プロセスと注意事項を大きく7つに分けている。

2004年9月に OMB は、連邦政府機関の調達関連責任者宛てにメモランダムを送り、このステップに沿って契約を進めることを奨励した。

パフォーマンス・ベース契約の7つのステップとその内容

1	システム導入に向けたチームを結成する。 (Establish and Integrated Solutions Team)	<ul style="list-style-type: none"> • シニア・マネージメントをチームに取り込み、そのサポートを受けられるような体制を構築する。 • 関連する分野の担当者ではなくエキスパートと呼べる専門家をチームの中に巻き込む。 • チームメンバーの役割と責任分担を明確にする。 • プロジェクトを行なうにあたってのチーム内でのルールを明確にする。 • チームメンバーへ調達業務に関する権限を与える。 • 調達するサービスの利害関係者を明確にし、それらの関係者からのコンセンサスを得る。 • 調達プロジェクトの実施プロセスを通じて、チームメンバーのノレッジ・ベースを維持・向上させる。 • チームメンバーのやる気を奮い立たせるために、プログラム・ミッションとチームメンバーのパフォーマンスをリンクさせる。
2	解決すべき問題を明らかにする。 (Describe the Problems that Needs Solving)	<ul style="list-style-type: none"> • 組織のミッションやパフォーマンス目標と調達の関係を明らかにする。 • 期待される成果を明確にする。 • 成功の指標となる構成要素を明らかにする。 • 現在のパフォーマンス状況を分析する。

3	<p>民間・公的の両方のセクターにおけるソリューションを検討する。 (Examine Private-Sector and Public-Sector Solutions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場調査を行なうにあたりチーム・アプローチを適用して、チームのメンバー間のコミュニケーションを図り、市場の状況についてチーム全体が理解できるようにする。 ● 公共セクターのカウンターパートがどのようなソリューションを導入しているかを入念に調査する。 ● 調達を決める前に複数の民間セクターの企業と議論を交わす。 ● サービス・ベンダとの一対一のミーティングを実施し、ベンダの提供するベスト・プラクティスなどを議論する中で、組織にとって必要な要件などを明確にする。 ● すでに交わされた連邦政府機関の契約について調査する。 ● 調達に関する報告書などの文献を調査・分析する。
4	<p>パフォーマンス・ワーク・ステートメント (PWS) 又はステートメント・オブジェクティブ (SOO) を作成する。 (Develop a Performance Work Statement (PWS) or Statement of Objectives (SOO))</p>	<p><PWS を活用する></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 分析を行なう。 <ul style="list-style-type: none"> ①Job Analysis: (例) 国防総省による <i>Guidebook for Performance-Based Services Acquisition (PBSA)</i>における3つの分析指向型ステップ (analysis-oriented steps) <ul style="list-style-type: none"> ➢ 要求を満足させるには何を達成しなければならないか? ➢ 期待する結果を得るにはどういったタスクが達成されなければならないか? ➢ いつ、どのようにして、結果が達成されたことを知ることができるのか? コントラクトに対して、期待されるパフォーマンス・スタンダードからどの程度なら、逸脱しても構わないとするのか? ②情報構築: どの分析プロセスを使うかは問わないが、以下のポイントを明確にする必要がある。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 結果と成果に関する要求事項を説明する。 ➢ 測定可能なパフォーマンス・スタンダードを設定する。 ➢ 容認できる品質レベル (acceptable quality levels = AQLs) を設定する。 ● 「So What」テストを実施して、分析の段階であげられた要求事項が実際にどういった効果を生み、なぜ必要なのかといったことを確認し、要求事項の有効性をテストする。 ● マトリックスを用いて分析の結果を目に見える形でまとめる。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 期待される成果 ➢ 要求されるサービス ➢ パフォーマンス・スタンダード ➢ 容認できる品質レベル (AQL) ➢ モニタリング方法 ➢ パフォーマンス・スタンダードに従うことでのインセンティブと従わなかった場合のディスインセンティブ ➢ 優れたパフォーマンスに対する報酬内 ● パフォーマンス・ワーク・ステートメントを書く。 <ul style="list-style-type: none"> ①Federal Acquisition Regulation (FAQ) が求める PWS の内容をまとめる。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ プロセスではなく、結果に関する要求を説明する。 ➢ 測定可能なパフォーマンス・スタンダードや品質保証を用いる。 ➢ 費用もしくは価格の削減について予め規定しておく。

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ パフォーマンス・インセンティブについても記載する。 ②最終チェックを行なう。 ➤ すべての要求事項について、よく検討し、必要不可欠でないものについては削除する。 ➤ プロセスに関する説明を探し、それについては取り除く。 ● PWS をまとめる際の注意：コントラクタに問題を解決してもらうつもりでまとめる。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 厳しい要求事項について細かく書きすぎると、ベンダから得られるオファーの内容はほとんど同じになってしまう。ある程度幅を持たせて、コントラクタからの提案を引き出す。 ➤ パフォーマンス・ベース契約は従来型の契約とは違う。従来型の契約で求められる人材のスキル・レベル、教育水準、サポート時間などといった「アプローチ」については切り捨てる。その代わりに、コントラクタ側から、求める要求にあった最善の回答を出させることを重視する。 <p><SOO を活用する> PWS の代わりに SOO を利用することもできる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● SOO に含まれる内容 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 目的 ➤ サービスの規模・範囲 (Scope) ➤ パフォーマンス期間 ➤ パフォーマンス実施場所 ➤ 背景 ➤ プログラムの目標 (Program Objectives) ➤ 制約 (セキュリティ、プライバシー、安全性、アクセシビリティ)
--	---

5	<p>パフォーマンスをどのように測定し、管理するかについて説明する。 (Describe How to Measure and Manage Performance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 成功の決定要素について再考する。 ● 新たに独自の品質標準を採用するのではなく、民間で開発され、普及している品質標準を利用する。 品質標準の例： <ul style="list-style-type: none"> ➢ International Standards Organization (ISO) 9000 ➢ カーネギーメロン大学 Software Engineering Institute による Capability Maturity Models® ● コントラクタにメトリックスや品質保証プランを提言させる。 ● 成功を判断するために特に重要な測定基準のみを少数選択する（基準をあまり多くしすぎない）。 ● メトリックスや測定基準の変更を求める権利を政府側が保持できるように記載した条項を契約の中に入れておく。 ● 契約タイプを選ぶ。 <ul style="list-style-type: none"> ①主な契約タイプ <ul style="list-style-type: none"> ➢ Firm-Fixed Price を基準としたパフォーマンス・ベース契約 ➢ パフォーマンス・ベース契約であるが Firm-Fixed Price を基準としないもの。 ➢ 非パフォーマンス・ベース契約 ②契約タイプは1つだけを選択する必要はない。ハイブリッド型も可能である。 ● インセンティブを含む契約タイプを適用する。 推奨される3つのパフォーマンス・ベース契約（後述） <ul style="list-style-type: none"> ➢ Fixed-Price Incentive Contracts ➢ Fixed-Price Contracts with Award Fee ➢ Cost-Reimbursement Incentive Contracts ● 「報酬条項（award term）」について検討する。 ● その他のインセンティブ・ツールについても検討する。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ Contract Length Considerations ➢ Strategic Supplier Alliances ➢ Performance-based Payments ➢ Performance Incentive Bonus ➢ Schedule Incentives ➢ Past Performance Evaluation ➢ Agency “Supplier of the Year” Award Programs ➢ Competitive Considerations ➢ Nonperformance Remedies ➢ Value Engineering Change Provisions ➢ Share-in-Savings Strategies ➢ Letters of Commendation など ● 民間コントラクタにモチベーションをもたらすのは「利益＝profit」であることを認識せよ。 ● 最も重要なのは、コントラクタとの関係である。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 信頼とオープンな相互コミュニケーションを図る。 ➢ 双方が強力なリーダーシップを発揮する。 ➢ 正直な自己査定を双方が継続的に行なう。 ➢ お互いの関係を継続的に向上させる。 ➢ 関係構築を通じて、双方にとっての価値を創造・維持していく。
---	---	--

6	最も相応しいコントラクターを選択する。 (Select the Right Contractor)	<ul style="list-style-type: none"> • 政府機関が求める要求事項に対して、ベンダが提出するソリューションを競争させる。 • 入札に参加できるコントラクターを予め制限し (downselection)、審査プロセスを効率化する。downselectionの方法としては、以下の4つがある。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ Federal Supply Service (FSS)の Multiple Award Schedule (MAS) competitive process ➢ Government-wide Agency Contract (GWAC) ➢ multiple-award contract (MAC) ➢ Competitive Range Determination • 入札に参加できるコントラクターに Due Diligence 期間を提供する (この期間に、コントラクターはサイト訪問、関係者とのミーティング、調査・分析などを行い、競争力のあるソリューション提案を行うための準備をする)。 • プレゼンテーションやその他コミュニケーションの機会を持つ。 • コントラクターの過去のパフォーマンスを評価する。 過去のパフォーマンスの調査方法 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 連邦政府のデータベース Past Performance Information Retrieval System を使って調査する。 ➢ 市場調査を行なう。他の機関の担当者に類似契約でのベンダ・パフォーマンスについて尋ねる。民間のパフォーマンス・アワードの受賞者を調査するなど。 • コストと価格に加え、最も高いバリューを提供すると評価されたソリューションを選択する。 • 利害衝突 (Conflict of Interest) 問題に対する解決策を評価する。
7	パフォーマンスを管理する。 (Manage Performance)	<ul style="list-style-type: none"> • チームが常にまとまっているように努力する。 • 役割や責任を状況に応じて適応させる。 • 契約のパフォーマンスを管理するための担当者を割り当てる。 • コントラクターを含めて公式のキック・オフ・ミーティングを開く。 • 契約された内容のパフォーマンスを向上させるためのワーキング・グループを設置し、定期的にパフォーマンス・レビューを行なう。 • ミーティングにおいて、適正な質問を行なうようにする。 • コントラクターのパフォーマンス実績についてレポートする (FAR 42.15 に規定)。

なお、この Seven Steps に基づき、GSA と Performance Institute が 2004 年より、連邦政府内の調達担当職員のプロジェクトに対する貢献や成果を対象としたアワード “Excellence in Performance-Based Service Acquisition Award” の賞与を開始、調達に関連する職員に対してもインセンティブを提供している。2004 年度 (2002 年、2003 年の会計年度内の成果が対象) は、商務省内の特許局 (United States Patent and Trademark Office) の Brendon J, Johnson 契約担当官 (Contracting Officer) に贈られた。

② パフォーマンス・ベース契約のメリット

パフォーマンス・ベース契約を利用することによるメリットは、省庁機関がコントラクターに求める達成目的に合った成果を得られる可能性が高くなり、リスクを減らすことができる点といわれる。また、プロセスの詳細を指示せず、成果を重視するため、コントラクター側の作業プロセスが柔軟になり独自の知識や技術を発揮しやすくなる利点もある。さらに、コントラクターの提案に柔軟性が生まれ、契約獲得のための競争が生じ、質の高い提案が提示されるため、クライアント（政府）側に発注するソリューションの選択肢が増えることになる。コントラクターが責任を負うことになるが、利益をクライアントと共有し、また、パフォーマンス向上のためのインセンティブを与えることで（後述）、イノベーションへのモチベーションも高まり、コスト効果も高まる。また、調達に関連文書は、GPRACOMPLIANCEに求められる文書として提出することができるため、何度もドキュメントを作成する手間が省け、効率的であることもメリットとして指摘されている。

③ ケース：農務省の Farm Service Agency 契約

農務省内の Farm Service Agency（FSA＝農業サービス庁）は、同省の行政パフォーマンスを向上させることを目的とした、“Strategic Plan Fiscal Year 2005-2010”のドラフトを発表、2005年6月20日を期限として、FSA職員や一般からのコメントを募集するとともに、9月には Strategic Plan Framework を発表した。その中で、FSAは、President’s Management Agenda 遵守のための戦略的プランや予算・パフォーマンス管理システムの構築について言及しており、パフォーマンス・ベース契約を積極的に行っていくことについても述べている。

現在、FSAはすでにパフォーマンス・ベース契約を実施している。最近の例として、FSAが進める Electronic Distribution System（EDS）整備が上げられる。EDSは、米国内に32ヶ所ある State Office から毎日提出される Federal Farm Programに関する情報を取りまとめ、インターネット、Eメール、出版物などで配布するためのシステムである。また、USDAの航空写真資料の保存・配布管理の中心的役割も担っている。

FSAが発行した Statement of Work（SOW）には、FSAとは、EDSとは、という簡単な説明から始まり、コントラクターに対し次のような要求事項が示されている。

FSA EDS の Statement of Work 概要

目的 (Purpose)	FSA に存在する印刷物、あるいは印刷されていない情報や資料を整理すること、また情報配布のためにかかる State Office 内の作業プロセスの改善。
作業範囲 (Scope)	コントラクターは契約遂行期間に、情報提供に関する作業への技術的サービス・サポートを FSA に対して提供する。
技術的サポートの提供 (Technical Support Tasks)	<ul style="list-style-type: none"> ・ コントラクターは、ヘルプデスクあるいは訪問によってサポートを提供し、ソフトウェアの文書化などを支援する。 ・ ソフトウェア、ハードウェアの管理、また購入に関するコンサルティングを行なう。 ・ コントラクターは、契約担当オフィス (Contracting Office) がプロジェクトの進行状況や作業が実行可能であることを示すデモを見られるように、ワシントン DC 周辺 50 マイル以内にミラー・サイトを設ける。また、実際に使い機材と同じものを揃える。
Inventory by EDS Location	EDS の各拠点の目録。問い合わせの数などがリストアップされている。
Service Support Tasks	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス・サポート・スタッフは、EDS ロケーションにおける機材の管理をする。 ・ コントラクターは、EDS の作業を行なう場所 (factory) すべてで、サービスとサポートを提供する。 ・ サービス提供者は、必要とするすべての機材やソフトウェアを診断、アップグレードを行ない、仕様書や保証の条件に合うよう管理し、最新の状態に保つ。 ・ 部品の交換が必要な場合は、サービス提供者が 85%を行なう。 ・ 必要があれば、通常の勤務時間帯 (月曜～金曜、8 時～5 時) 以外でも訪問サービスを行なう。また、時間手当てが支給される場合は、時間外サービス・プログラムを提供しなくてはならない。 ・ 電話による支援要請には、平均 4 時間以内に現場に行き、対応する。 ・ コントラクターは、USDA FSA の契約担当マネージャに月例レポートを提出する。
必需品 (Supplies)	コントラクターは、機械を作動させるのに必要な物 (用紙以外で、トナー、現像液など) を提供する。その際、オリジナルの製造者による物だけを使用すること。
価格 (Pricing)	コントラクターは、USDA の所有物として導入した機材の価格情報を提供する。

(2) さらにパフォーマンス向上を狙ったインセンティブ付契約

連邦政府契約形態には様々な形態がある。こうした形態の中には、パフォーマンス・ベース契約から引き出される成果をより大きくするために、コントラクターのモチベーションをさらに高める手法として、パフォーマンスによりインセンティブや追加報酬を与える契約形態がある。以下、こうした契約形態の例として、インセンティブ付き定額契約である Fixed-Price Incentive Firm (FPIF) と成功報酬付実費償還型契約である Cost-Plus Award Fee (CPAF) などがある。

- Fixed-Price Incentive Firm (FPIF) :
実際に使われたコストが、契約で設定された価格未満であった場合、発注者である政府とコントラクターとの間で、契約当初にあらかじめ設定した割合で、コスト削減分を分け合う。コントラクターはコスト削減努力に対して一定の見返りを期待することができるが、コストが契約時の金額を上回った場合、追加コスト全額をコントラクターが負担することとなるため、コントラクターのパフォーマンス向上を引き出すインセンティブになると考えられている。
- Cost-Plus Award Fee (CPAF) :
コントラクターは、契約で決められた基本報酬に加え、パフォーマンス（コスト、技術、スケジュールなど）が高かった場合、契約を締結した際に決定した基準に従って、追加で報酬を受け取ることができるため、コントラクターからパフォーマンスの高いサービスを得られることが期待できるとされる。

Defense Procurement and Acquisition Policy Office は、上記契約形態について、それぞれの特徴を以下のようにまとめている。

FPIF と CPAF の特徴

	①Fixed-Price Incentive Firm (FPIF)	②Cost-Plus Award-Fee (CPAF)
Use When	A ceiling price can be established that covers the most probable risks inherent in the nature of the work. The proposed profit sharing formula would motivate the contractor to control costs to and meet other objectives.	Objective incentive targets are not feasible for critical aspects of performance. Judgmental standards can be fairly applied. ¹ Potential fee would provide a meaningful incentive.
Elements	<ul style="list-style-type: none"> • A ceiling price • Target cost • Target profit • Delivery, quality, and/or other 	<ul style="list-style-type: none"> • Target cost • Standards for evaluating performance • A base and maximum fee • Procedures for adjusting fee, based on

	performance targets (optional) • Profit sharing formula	performance against the standards
Contractor is Obligated to:	Provide an acceptable deliverable at the time and place specified in the contract at or below the ceiling price.	Make a good faith effort to meet the Government's needs within the ceiling price.
Contractor Incentive	Realizes a higher profit by completing the work below the ceiling price and/or by meeting objective performance targets.	Realizes a higher fee by meeting judgmental performance standards.
Typical Application	Production of a major system based on a prototype	Large scale research study.
Principal Limitations in FAR Parts 16, 32, 35, and 52	Must be justified. Must be negotiated. Contractor must have an adequate accounting system. Cost data must support targets.	Labor rates must be negotiated. MUST be justified. The Government MUST exercise appropriate surveillance to ensure efficient performance.

2. EVMを使ったプロジェクト・マネージメント普及への動き

連邦政府機関では、これまで IT 調達におけるプロジェクト・マネージメント手法については、各機関が独自の手法を用いてきた。しかし、ここ最近の傾向として、国防総省が欧州各国の国防省と協力して作成した EVM (Earned Value Management) を連邦政府全体として普及させようとする動きが本格化している。

EVM は、「コスト」「スケジュール」「パフォーマンス」という指標を使って、プロジェクトの実施状況を科学的に分析することを目的とする。EVM では、各指標について、計画と実績の間に生じた差異を数量的に測定し、プロジェクトの進捗管理を行う。さらに、プロジェクト完成時までにかかった総コストや最終的な納期についての予測についても利用することができる。

(1) 連邦政府 IT プロジェクト・マネージメントへの EVM 義務付けとその背景

EVM を連邦政府共通のプロジェクト・マネージメント手法として取り上げるとい背景には、連邦政府機関においては、IT 調達を含めたあらゆる行政業務に対して、一度予算が付いてしまうとその結果を省みられることがなく、各プロジェクトの予算に見合ったパフォーマンスが実際に得られたか否かの評価が十分され

ていないという現状があった。先にあげた President's Management Agenda(PMA)の⑤Budget and Performance Integrationの中で、この点が以下のように指摘されている。

"...once money is allocated to a program, there is no requirement to revisit the question of whether the results obtained are solving problems the American people care about..." Agency performance measures tend to be ill defined and not properly integrated into agency budget submissions and the management and operation of agencies. Performance measures are insufficiently used to monitor and reward staff, or to hold program managers accountable.

こうした問題意識を受けて、大統領府の行政予算管理局（OMB）は、2005年4月8日、連邦政府各機関のCIO宛に、官報（Federal Register）を通じて連邦政府機関におけるITプロジェクト・マネージメントを改善するため、政府機関におけるEVM導入を拡大させ、コスト及び進捗状況をモニタリングし、予算超過、納期延期、不満足なパフォーマンス結果といった問題を回避するアプローチをとるよう求める覚書（Memorandum for Chief Information Officers）を発表した。

続いて、OMBは、連邦政府機関の各管理部門は、連邦政府関係のIT設備投資に関わる計画、予算作成、売買、管理にはEVMシステムを利用しなければならないとする通達を同年6月に出している。この中で、OMBは、EVM導入の義務付けだけでなく、連邦政府機関の管理部門用EVMシステム・フレームワークとしてANSI/EIA-748スタンダードを推奨した。さらに、PMAに則った赤・黄・青の3段階行政評価基準で、最高の「青」評価を得るためには、EVMシステムの導入が必須であるとしている。

また、一連のEVM導入取り組みの中で、OMBは、すべての連邦政府に対して、2005年12月31日までに、EVM利用により、大型ITプロジェクトのリスクを削減させるためのポリシーを完成させることも求めている。

OMBのe-Government及びIT関連の担当者であるTim Youngは、11月3日にワシントンDCで開かれたある業界関係者を対象としたセミナーの席で、連邦政府機関がEVMをプロジェクト・マネージメント・ツールのひとつとして導入することによって、2006年度の連邦政府IT投資予算約650億ドルから、これまで得られると予測されていた以上の価値を引き出すことができるであろうと語っており、連邦政府のEVMに対する期待が高まっていることが伺える。

(2) EVM導入に向けた政府機関の取り組み：人事局

EVMを開発し、数十年に亘って使い続けてきた国防総省（Department of Defense = DoD）や、大型予算の動く建設関連プロジェクトですでにEVMを導入してきたエネルギー省（Department of Energy = DOE）などといった機関を除き、多くの政府機関ではEVMのノウハウが少なく、十分なスキルを持った人材も不足しているためIT調達に関連するマネージャの負担が増加するなどの懸念材料があるものの、OMBの通達を受け、各政府機関は取り組みを開始している。

例えば、人事局（Office of Personnel Management = OPM）は、OMBからの通達に先立って、2004年11月、E-Government推進に重要な5分野（e-Clearance, e-Training, e-Payroll, Enterprise Human Resource integration, Recruitment One-Stop）に関連したプロジェクトについてEVMを導入することを決定した。

主要5分野に引き続き、同省は、他の分野における多数のプロジェクト進行状況チェックにもEVMを導入することを決め、ANSI/EIA-748スタンダードに準拠したPrimavera CorporationのEVMソリューションを採用、IT関連の大型プロジェクトに対応できるようにし、2005年夏に実施したプロジェクト・パフォーマンス・レポート作成に利用されている。

OPMは、導入したEVMシステムを使って、プロジェクトの進捗状況の管理、コストの発生状況をチェックすることで、問題発生に早い時点で対応できるだけでなく、実績を将来のプロジェクトにおける予算・スケジュール作成に生かしている。

OMPにおけるEVMは決して容易なものでなかったということについて、OMPの人事関連業務のディレクタであるNorman Engerは指摘している。EVMのメリットは、マネージャがより優れた判断を下すことを可能にし、コスト超過やプロジェクトの失敗を避けることができるという点であるが、EVM導入に際し、十分なスキルを持った職員が連邦政府機関には不足していたため、プロジェクト・マネジメント・チームのメンバーは、EVMを適切に適用するために、プロジェクトの計画を立て、スケジュールリングを行う段階で、かなりの重荷を背負う結果となったと同氏はコメントしている。

しかしながら、OMPは人材不足という障害にもかかわらず、結果として大きな成果を得ることに成功した。OMBはITプロジェクト・マネジメントを評価するにあたり、予算とスケジュールという2つの項目について、プロジェクトの予測と成果との差異が10パーセント以内としているが、現在、OMPのプロジェクト・マネジメントではその要求を十分に満たす水準となっている。

このようなOMPの成功の秘訣について、同省でEVM導入の中心的役割を担ったAdministration and Finance for the office of e-Government initiativesのディレクタLiz Mautnerは以下の3点を挙げている。

- エグゼクティブ・クラスからの強力な支持（Executive Sponsorship）：OMPのCIO、CFO両者がEVMの必要性について深く認識し、導入に対して強い支持を与えた。
- 多様なポジションの職員やコントラクターからなる混合チームのサポート（Blended Team Support）：e-Governmentオフィスから送られてきた省内のプロジェクト・マネージャに加え、外部のコントラクターやベンダのサポートを結集し、サポート体制を構築することによって、導入にあたって直面した問題をひとつひとつ解決していった。
- チェンジ・マネージメント（Change Management）：OMPではコスト・アカウントティングと職員勤務時間報告が長年にわたって要求されてこなかった。しかし、新たなシステムを導入するにあたり、それまでの慣習を変える必要があった。そのため、あらかじめ想定される問題について、細かく洗い出し、それに対する対応策について事前に練っておくことで、問題に直面した場合に迅速に対応することができた。

3. その他の特徴的な契約形態

連邦政府は、民間からの政府のIT調達に関して以下のような契約メソッドを用いている。連邦政府の調達に関する特徴的な契約としては、前述のFPIFやCPAFなどがあるが、そのほかに、下記のような契約メソッドが知られている。

契約メソッドとその概要

契約メソッド	概要
Sealed Bidding	入札公告準備、入札公告、入札、評価、契約先決定の各段階を経て行なわれる競争入札を指す。入札公告では、各省庁はその要件を明確に示さなくてはならないが、入札者の可能性を制限してしまうような厳格な仕様書の提示は禁止されている。
Contract Negotiation	入札により、ベスト・バリューを選ぶことを目的としている。Contract Negotiationには、①指定された日時、場所で、封書に入った入札を一斉に行なう競争入札と、②政府とコントラクター社が契約決定前後に契約交渉を行なう単独入札の2種類がある。 なお、競争入札では、最低価格がベスト・バリューとみなされるわけではない。また少額の調達、入札、競争提案などで、①アイテムの調達元が1社からのみ可能な場合、②緊急要請の場合、③調達希望省庁機関が単独入札を望んだ場合、④入札公告

	後に競争が適当ではないと判断された場合、⑤アイテムの交換などを、製造元やサプライヤが直接行なうのが適当とされる場合のどれかに当てはまる状況では、単独入札とされる。
Reverse Auctioning	インターネット上で、競合相手が提示しているサービス・物品の提供価格を確認し、より低い価格を提示できる制度。これは、米海軍に対し柔軟性があり、仕様書要件に沿ったEビジネス・ソリューションを提供することが目的とされている。もともとは海軍で利用されていたメソッドであるが、現在では国防総省やその連邦政府機関でも利用されている。
Socio-economic Programs	<p>中小企業、地域的な失業率の克服、少数民族労働者への支援を行い、様々な人々、企業などに平等な機会を提供する。</p> <p>Code of Regulations の Title 13 Part 121 となる、15 U.S. Code 637 (b) (6) や Small Business Administration が定める規制は、中小企業へのビジネスの機会増加を促進することを目的としている。</p> <p>また、Small Business Administration の “Section 8A 企業” とは、連邦政府が少数民族出身者の所有企業と認定した企業を対象とする。特定の人種、民族出身で Section 8A として認定された企業は、競争なしに連邦政府との主要な契約 (Prime Contract) を結ぶことが可能である。その他、社会的・経済的に不利な条件を持つ企業、産業に適していない地域 (Historically under-utilized business zone=HUB zone) の企業も Socio-economic Program の対象となる。</p> <p>FAR Part 26 は、先住民族 (Indians) に対する Indian Incentive Program や災害被災など緊急援助活動 Disaster or Emergency Assistance Activities、黒人など少数民族のための大学や研究機関への援助 Historically Black College and University and Minority Institutions に関する契約もある。</p>

4. 政府調達スキル向上を目指した教育プログラム

米国では、特に国防総省や農務省が調達に関する教育を積極に行っている。1992年に設立された Defense Acquisition University (DAU) は、国防総省関連省庁の調達プロジェクトの質向上、人材育成などのための専門的教育機関となっており、DAU内に設置された Acquisition Community Connection (ACC) は対象範囲を拡げ、調達に関係する人々、また将来調達に関わる人材の教育や情報シェアという目的をもつオンライン・コミュニティとなっている。このACCは、ベンダ向けのコミュニティもあり、契約形態や、顧客の要件を満たし、プロポーザル提出時

のより良い成果をあげるための注意事項、パフォーマンス評価、さらにはベスト・プラクティスや契約履行中に起きる問題などに関する注意点もなどに関する項目も掲載されている。これらはオンライン上の学習素材としてリンクが貼られている。

また、同じく DAUに関連した組織で、ベンダ向けに調達に関する教育を提供する Federal Acquisition Institute (FAI) では、ニュース・レター “Federal Acquisition Insights” を発行したり、ワークショップ “Federal Acquisition Conference & Exposition) を開催したりして調達関係者を啓蒙に務めている。

また、農務省内に設けられている大学院・生涯学習プログラムの Graduate School USDA でも、調達に特化した Acquisition Program が設置されており、政府関連の契約に関する法律や調達のプランニングからプロジェクト・マネージメントまで学べる仕組みになっている。パフォーマンス・ベース契約に関連したものは、Seven Steps to Performance-Based Acquisition や、Performance-Based Statement of Work に関する講義が用意されている。また、同省は 2004 年秋より、関連する業務の職員が、IT プロジェクトの進捗状況や成果に対して、より高いアカウンタビリティを持つことを狙ったプロジェクト・マネージメントの講習の受講を職員に求めている。

国防総省、農務省の教育プログラムと並び、IT プロジェクト・マネージメント・スキル向上を目指したプログラムが他の政府機関でも行われている。

主な政府機関におけるプロジェクト・マネージメント・スキル向上のための取り組み

主な政府機関	概要
航空宇宙局 (National Aeronautics and Space Administration = NASA)	2005 年 3 月 22-23 日、NASA は第 2 回年次プロジェクト・マネージメント・カンファレンスを主催。同カンファレンスには NASA の IT 担当者及び民間を含む関係者が集い、プロジェクト・マネージメントに関する問題を議論したり、スキル向上を図ったりことを目的としている。同カンファレンスは、NASA で同省職員のプロジェクト・マネージメント・スキル向上を図るための各種プログラムを提供している NASA の Academy of Program and Project Leadership (APPL) が主催するイベント。
米国陸軍 (Army)	Army では 2005 年 2 月 25 日、民間の IT プロフェッショナルを対象として、連邦政府機関の IT 関連プロジェクト・マネージメント・スキル向上を狙った教育プログラム Army Knowledge Leaders Program の第 1 回卒業生 12 名が卒業した。同プログラムは Clinger-Cohen Act of 1996 を受けて設立された

	<p>もので、連邦政府職員ではなく、米国籍を持ち大学院を優秀な成績（平均成績が満点 4 に対して、3.45 以上）で卒業した民間人を対象とした 2 年間のプログラム。卒業後、同機関の IT 部門で公務員（civil-service）としてのポジションが与えられる。</p>
<p>保健社会福祉省 (Department of Health and Human Services = DHHS)</p>	<p>DHHS は、同省独自のプロジェクト・マネージメント・スキルの認定資格である Project Management Certification Program を提供しており、同省の職員が、プロジェクトの監督役として、それに関連する役割及び責任についてよりよい理解を深めてもらうことを目的としている。</p>

5. ベンダの技術開発の方向付け

連邦政府では、各連邦政府機関が発注する IT システムのベースとなる技術開発の方向付けを行い、それに従ったベンダやそのサービスなどを調達するといったことが行われている。特に、IT 関連では技術・品質などの標準を定めることによって、政府機関が求めるシステムを絞り込むということが行われている。また、IT に限らず、先端的な技術分野について、その将来的成長を見込んで関連する政府機関が研究開発に対して助成金を提供するといったことも行われている。

(1) 技術標準・要件の設定

EVM システム導入で、ANSI/EIA-748 スタandard に準拠したシステムの調達を義務付けているように、連邦政府機関は、技術標準や技術要件を定めることによって、その技術に準拠した商品・サービスのみを調達対象とするといったことを行っている。

特に技術要件を定め、これをベンダに明示することによって、連邦政府 IT 調達のパフォーマンス向上に役立っている例として、COTS 財務システムの要求水準である Joint Financial Management Improvement Program (JFMIP) が知られている。

連邦政府機関の財務管理システムは、政府機関に特有な多数の規則や規制に遵守することが求められており、COTS システムが進化し管理効率は上がっているものの、政府特有の基準を満たしているものが少なく、結果的に独自システムの導入が避けられない状況にあった。そうした実情を打開し、COTS 導入によってコスト削減及び民間のベスト・プラクティスを上手く組み込むために、複数の連邦機

関による相互協力の下、連邦財務管理システムの枠組みと規則の要覧を作成し、義務事項についてその機能面、技術面の概略を明確することを狙ったのが JFMIP であった。JFMIP は GAO、財務省、OMB、OPM の共同プロジェクトという位置づけで、各機関から任命された担当者から成る運営委員会と、同プログラム専任のエグゼクティブ・ディレクタがプロジェクトを推進している。

JFMIP は、Financial Systems Integration Office (FSIO)を通じて連邦機関向けの商業ソフトウェアの評価と認定を実施している。カスタム化されていない商業ソフトウェアを使用する連邦機関の大幅増加に貢献するなど、同プログラムは大きな成果をあげている。

こうした認定制度を実施するにあたり、JFMIP は、枠組みやガイドラインの普及に努め、あらゆる連邦機関および連邦機関向けのソフトウェアやシステムを開発しているベンダが容易に関連情報にアクセスできる環境を整えている。また、ベンダが評価認定プロセスに使用する試験施設を設置しており、ベンダの試験コスト削減にも貢献している。

現在、JFMIP の成功で、財務管理システムだけではなく、人事管理システムに対する同様のプログラムの検討が進められている。

また、他の例として、カスタマイズを減らすと同時に、ベンダに技術開発の方向づけを行っている例がある。運輸省は同省の ERP ベンダである Oracle に対し、ニュー・バージョンのリリース毎に追加・変更を希望する『Wish List (欲しいもののリスト)』を送り、ここでリストアップされた機能を実現するよう積極的な交渉をしている。

(2) 将来的に有望な民間研究開発に対する助成制度

各連邦政府機関は、将来的に自組織が管轄する分野にとって有望とされる、IT を含む研究開発に取り組む民間企業、特に中小企業に対して、先端的な研究開発助成制度を提供している。以下、その主な例である。

連邦政府による民間先端科学技術研究開発への助成制度

プログラム名	担当機関	概要
Small Business Innovation Research Program (SBIR)	US Small Business Administration (SBA) ※同プログラムの参加機関は農務省、商務	1982年に発効された Small Business Innovation Act に基づき設立され、中小企業が積極的に研究開発に取り組み、その成果を商品化できるよう支援するプログラムである。連邦政府が進める国防、環境保護、先進的なヘルス・ケア、また情報管理の分野のハイテク・イノベーション研究開発プログラムに中小企業を積極的に参加できるようにすることにより、米国の研究・開発関連の起業へのモチベーションを高めようという狙いを

	<p>省、国防総省、教育省、エネルギー省、保健福祉省、交通省、環境保護庁、航空宇宙局（NASA）、米国科学財団（NSF）。</p>	<p>持っている。</p> <p>SBIR は、連邦政府が資金援助することで起業にあたって躊躇の原因となるリスクや資金の問題を和らげ、中小企業が一步を踏み出すことへの後押しをしている。SBIR に参加するには、以下が条件となっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 米国人が所有し、独立して運営している • 営利団体である • 研究従事者が従業員として雇用されている • 従業員数が 500 人以下である <p>SBIR プログラム資金供与先は、中小企業の条件の他、イノベーションの内容（degree of innovation）、技術的メリット、将来の市場性を考慮し選ばれる。また、プログラムは下記の 3 期に分けて遂行される。</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phase I（立ち上げ、およそ 6 ヶ月）：最高 10 万ドルが供与され、技術的メリットや、アイデア、技術のフィーザビリティを模索する期間となる。 • Phase II（Phase I の成果の拡張、2 年まで）：最高 75 万ドルが供与され、本格的な研究開発期間となる。この期間には、デベロッパーが商業化の可能性も評価する。 • Phase III（市場投入期）：研究成果の市場への移行期間であるが、SBIR に参加する連邦政府からの資金援助はなく、資金援助を望む中小企業は、民間あるいは SBIR に参加していない連邦政府機関から支援補助を探さなければならない。
<p>Small Business Technology Transfer Program (STTR)</p>	<p>SBA ※複数の連邦政府機関（国防総省、エネルギー省、保健福祉省、NASA、NSF）も参加。</p>	<p>SBA が運営するもう一つのプログラムは Small Business Technology Transfer Program (STTR) で、SBIR に加えて新たに設置されたものである。中小企業と非営利研究機関（nation's premier nonprofit research institutions）のジョイント・ベンチャーなど、研究パートナーシップの機会拡大し、21 世紀の科学的、技術的課題に取り組もうという狙いを持つ。中小企業にとっては、研究開発に伴うコストとリスクの面を、また非営利研究機関にとっては、理論に偏りがちな研究の実務的な面を補い、パートナーシップによって互いの特徴を生かし合う研究開発を促進するプログラムとなっている。</p> <p>STTR の研究・開発資金は、中小企業と非営利研究機関のパートナーシップを対象に供与される。最終的には、このプログラムによって開発された技術や製品</p>

		<p>は、研究所から市場へと投入され、中小企業は、経済発展に貢献するだけでなく、製品の商業化することによる利益も手に入れられることになる。STTR への参加資格は、SBIR と同条件を満たした中小企業となる。また、非営利研究機関に関しては、規模の大小は問われず、下記の条件を満たした機関となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 米国内に存在 • 3つの定義のいずれかの性質を持つ • 非営利の大学 • 国内の非営利研究機関 • 連邦政府が設立した研究・開発センター <p>プロジェクトは SBIR 同様 3 期に分けて実施される。</p>
In Q-Tel	Central Intelligence Agency (CIA)	<p>In-Q-Tel は 1999 年、最新鋭技術を確立しようとする新興企業の援助を目的に CIA によって設立された。2001 年の同時多発テロ後は、インテリジェンス機能の強化が国防における優先課題となっており、最高の技術が求める投資が行なわれている。そうした中で、In-Q-Tel は、経験の浅い民間企業・非営利団体にも研究開発や市場参加の機会を支援し、政府への貢献を期待しようというものである。この産学提携のベンチャー・キャピタルは、従来の連邦政府の委託方法とは異なり、早いペースで変化する情報技術やその他の技術分野に敏捷に対応する力（agility）の備わったものとされている。これまでに 100 種以上の新技術を開発し、例えば情報の可視化などを進めてきた。投資された資金は、750 万ドル以上。</p>

(参考資料)

<http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>
<http://www.acqnet.gov/Notes/0703pbsa.pdf>
http://www.acqnet.gov/far/current/html/Subpart%202_1.html#wp1145501
<http://www.arnet.gov/Library/OFPP/BestPractices/pbsc/introduction.html#benef>
<http://www.arnet.gov/Library/OFPP/BestPractices/pbsc/library/MemoCAO-PEReportRequire.pdf>
<http://www.acqnet.gov/Notes/MemoCAO-PE%20Reporting%20Requirements.pdf>
<http://www.arnet.gov/Library/OFPP/BestPractices/pbsc/home.html>
<http://www.acqnet.gov/Library/OFPP/BestPractices/pbsc/introduction.html>
<http://ias.berkeley.edu/siss/hurricane/sissworkingpapers/formingstorming.doc>
<http://www.ppirs.gov/>
http://www.arnet.gov/Library/OFPP/BestPractices/pbsc/library/SevenSteps_execversion.pdf
<http://www.excellenceinacquisition.org/pbsa/index.htm>
http://www.fsa.usda.gov/bpms/bpms_SP.htm;
http://www.fsa.usda.gov/bpms/PPT/DRAFT_revised_perCoreTeam_SPFramework_090605_CBH_v15.ppt
http://www.fsa.usda.gov/bpms/pdf/SP_0405/SP-complete_4-12-05_Draft_Strategic_Plan_%20v6.pdf
<http://fs1.fbo.gov/EPData/USDA/Synopses/5005/FSA-R-11-04DC/USDASOWOutline.doc>
<http://www.acq.osd.mil/pm/>
<http://www.whitehouse.gov/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>
<http://www.federaltimes.com/index2.php?S=788732>
<http://www.acqnet.gov/far/ProposedRules/2004-019.pdf>
http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a11/current_year/s300.pdf
<http://www.fcw.com/article91302-11-03-05-Web>
<http://www.primavera.com/files/magazine/USOffice.pdf>
https://acc.dau.mil/simplify/ev.php?ID=1251_201&ID2=DO_TOPIC
http://www.dau.mil/catalog/DAU_2006_Catalog.pdf
https://acc.dau.mil/simplify/ev_en.php
http://www.fai.gov/pdfs/FAInsight_Aug2005.pdf
<http://www.fai.gov/face>
<http://grad.usda.gov/cgi-bin/sb/page.cgi/aip=736b80w3M6Z,00X8bqZfWhDPeQKjBcQWV7R..?page=100467>
<http://www.federaltimes.com/index2.php?S=788732>
<http://pmchallenge.gsfc.nasa.gov/>
<http://appl.nasa.gov/home/>
http://www.dau.mil/catalog/DAU_2006_Catalog.pdf
https://acc.dau.mil/simplify/ev_en.php
http://www.fai.gov/pdfs/FAInsight_Aug2005.pdf
<http://www.fai.gov/face>

http://grad.usda.gov/cgi-bin/sb/page.cgi/aip=736b80w3M6Z_00X8bqZfWhDPeQKjBcQWV7R..?page=100467
<http://www.federaltimes.com/index2.php?S=788732>
<http://pmchallenge.gsfc.nasa.gov/>
<http://appl.nasa.gov/home/>
<http://www.federaltimes.com/index2.php?S=788732>
http://www4.army.mil/ocpa/read.php?story_id_key=6937
http://knownet.hhs.gov/acquisition/Cert_Training_Program/chap5.htm
<http://www.fcw.com/article84582-11-18-04-Web>
<http://www.fcw.com/article88734-05-02-05-Print>
<http://www.sba.gov/sbir/indexsbir-sttr.html>

このレポートに対するご質問、ご意見、ご要望がありましたら、
hiroyoshi_watanabe@jetro.go.jp までお願いします。