



米国連邦政府に於けるプログラム取得（調達）マネジメントで活用されている コスト評価（推計）の実態

Cost Estimating in Acquisition Management System of US. Federal Government

17th Dec. 2013

Ken Nishi

日本コスト評価学会 理事
Graduate School Japan 理事長



Graduateschool.Japan

Japan
Graduate School

Copyright © 2013 Graduate School Japan



ICEAA は the International Society of Parametric Analysts (ISPA) と the Society of Cost Estimating and Analysis (SCEA) が2012年11月に合併した組織であります。

ISPA は1979年に当時ワシントンDCに居た300名の分析者や管理者たちがコスト評価をする一つの技法であるパラメトリック技法を拡げ、ることを目的に設立された組織であります。

一方、業界の人達で作った組織 the National Estimating Society (NES) と 米国連邦政府機関の人達で作った組織 the Institute of Cost Analysis (ICA) が1990年に合併しSCEAができました。

現在のICEA はコスト分析や評価を政府機関と業界で広めるために分析・評価の知識体系としての標準を作成しました。更にその知識体系に基づく専門家を育成し、認定機関としての役割も果たしています。

米国コスト評価学会 (ICEA; 元SCEA) の理事会が、2010年9月に日本コスト評価学会を正式公認団体と認定しました。

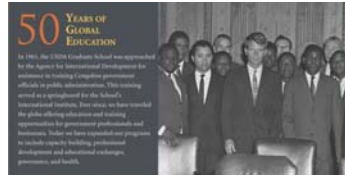
その後、東京都より特定非営利活動法人 (NPO) とし2011年2月に正式認可が下り、設立登記が完了し、日本コスト評価学会として正式に設立に至りました。

これまでの主要な活動としては次の通りです。

- CEBoK™ (Cost Estimate Body of Knowledge; コスト評価の為の知識体系) に基づく 特別研修セミナー
- ICEAAI によって認定されるコスト評価プロフェッショナル (PCEA®) 認定試験の実施
- PCEA®試験のためのCEBoK™ 特別研修会
- コスト評価に関連したカンファレンスを2回そして関連した国際会議とワークショップの開催があります

2014年2月にPCEA® 及び ICEAA® 試験を実施する予定です。

- Graduate School USA は米国連邦政府が設立した90年の歴史を持つ事業・業務に直結した実践学習を提供する組織です。
- 1961年、米国連邦政府の当時の司法長官 Robert F. Kennedy 氏の要請により、Graduate School USA に GS International Institute が創設されました。



- Graduate School USA は、各組織のミッションゴールを達成する為に必要な能力要素の全体像(モデル)を設計し、更に戦略的人財育成のロードマップを作成しています。
- 2009年にNPO法人となり、現在もなお600以上の実践コースを連邦政府機関を中心に年間20万人以上の受講者を受け入れています。

W. EDWARDS DEMING AWARD



デミング博士は20年以上もの間、本スクールでリーダーとして、また数学と統計学のインストラクターとして、さらに学習カリキュラムの責任者として活躍されました。 マネジメントや統計分析の分野に与えた彼の多大な貢献は伝説となっています。 Graduate School USAは、その功績を称えW.エドワードデミング賞を設立、2005年より、その年の最も優れた人材育成部門に授与しています。

米国連邦政府 「調達変革20年間の始まり」

ストーリー

1992年 クリントン(元)大統領(候補)の選挙演説「**政府の再生； Reinventing Government**」(92'年ベストセラー「reinventing the corporation」のフレーズを採用)

1993年 — **NPR**(National Performance Review；(テキサス州政府で活用された手法を採用) を設定し、ゴア副大統領を実施責任者に任命
— **タウンミーティング**(政府キャリアーと共に国民へ「**変化**」を提唱)実施

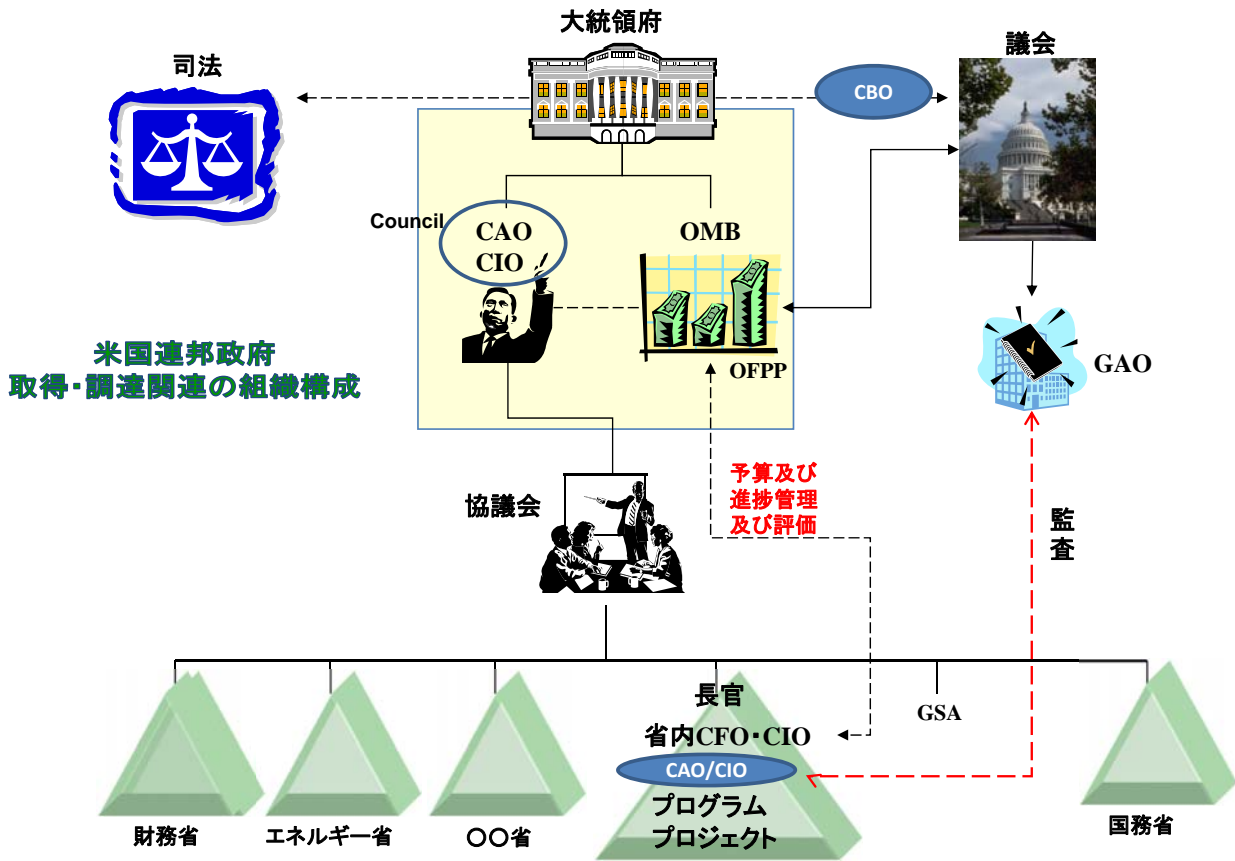
NPR報告書に4つのキー要素を記載

- ① 形式主義の排除(「**調達の合理化**」が包含)
- ② 顧客(Customer)主導
- ③ 結果ベース実現の為に職員への権限委譲
- ④ 基本を推進し後戻りしない

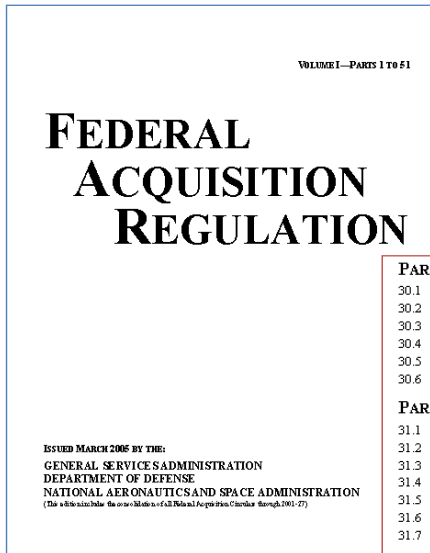
—「ルール」と「自由裁量」

1994年 ペリー長官による「**取得リフォーム**」
— 取得マネジメントの変更理由と変更が与える影響
— 国防総省取得規程の変更・改善の始まり

「ルール」と「自由裁量」



米国連邦政府
取得・調達関連の組織構成



連邦政府の取得に係る法規制 FAR に「Cost Estimate」に関連した要求事項が多く記載しています。

PART 30—COST ACCOUNTING STANDARDS ADMINISTRATION

30.1 General

30.2 CAS Program Requirements

30.3 CAS Rules and Regulations [Reserved]

30.4 Cost Accounting Standards [Reserved]

30.5 Cost Accounting Standards for Educational Institutions

30.6 CAS Administration

PART 31—CONTRACT COST PRINCIPLES AND PROCEDURES

31.1 Applicability

31.2 Contracts with Commercial Organizations

31.3 Contracts with Educational Institutions

31.4 [Reserved]

31.5 [Reserved]

31.6 Contracts with State, Local, and Federally Recognized Indian Organizations

31.7 Contracts with Nonprofit Organizations

PART 32—CONTRACT FINANCING

32.1 Non-Commercial Item Purchase Financing

32.2 Commercial Item Purchase Financing

32.3 Loan Guarantees for Defense Production

32.4 Advance Payments for Non-Commercial Items

32.5 Progress Payments Based on Costs

32.6 Contract Debt

32.7 Contract Funding

32.8 Assignment of Claims

32.9 Prompt Payment

32.10 Performance-Based Payments

32.11 Electronic Funds Transfer

(i) *Life-cycle cost*. Discuss how life-cycle cost will be considered. If it is not used, explain why. If appropriate, discuss the cost model used to develop **life-cycle-cost estimates**.

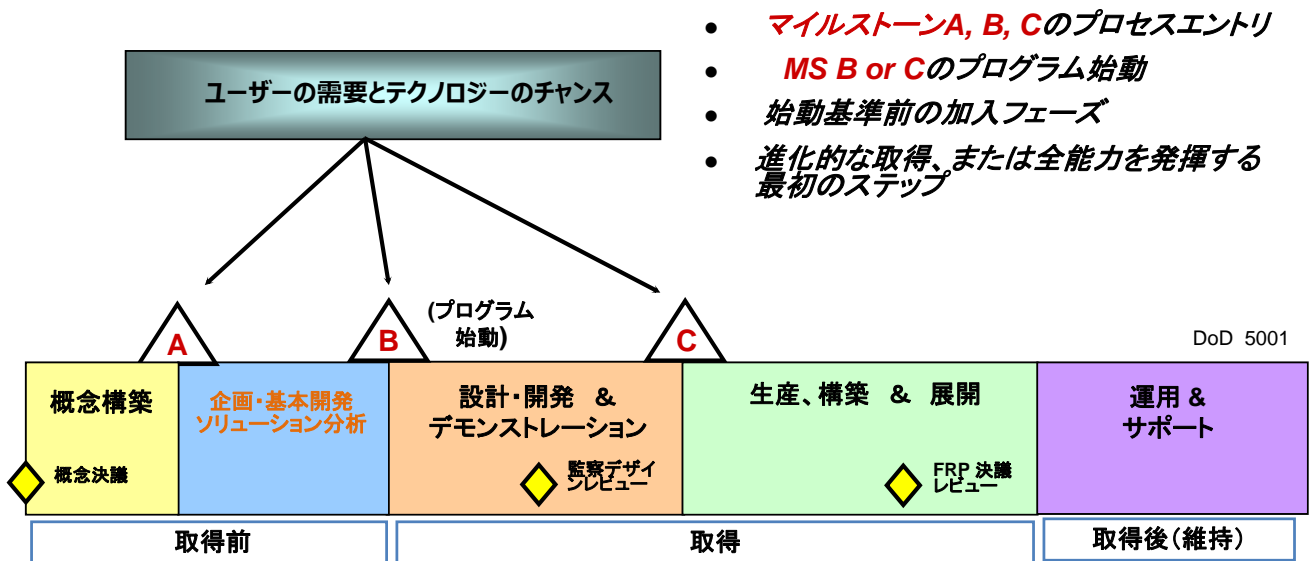
(v) Comparison of proposed prices with **independent Government cost estimates**.

(D) **Independent Government cost estimates by technical personnel**; and

(iv) For procurements to be conducted under the procedures of OMB Circular A-76, participation in management studies, preparation of in-house **cost estimates**, preparation of “most efficient organization” analyses, and furnishing of data or technical support to be used by others in the development of performance standards, statements of work, or specifications.

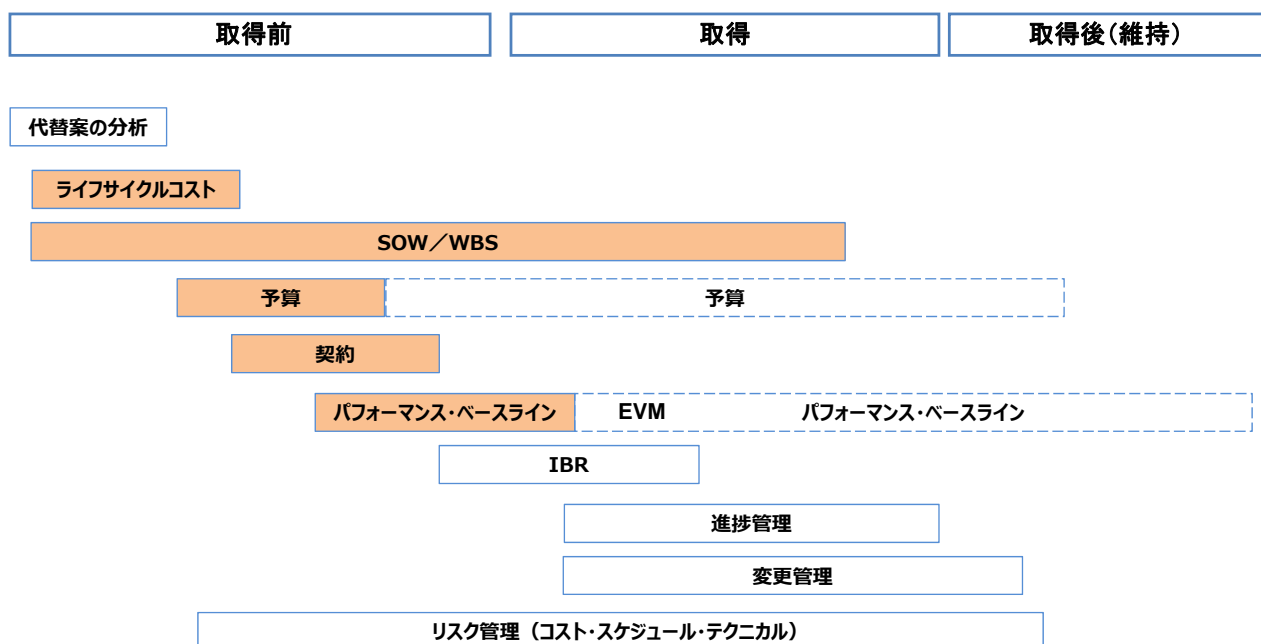
“Source selection evaluation board” means any board, team, council, or other group that evaluates bids or proposals.

取得マネジメントフレームワーク

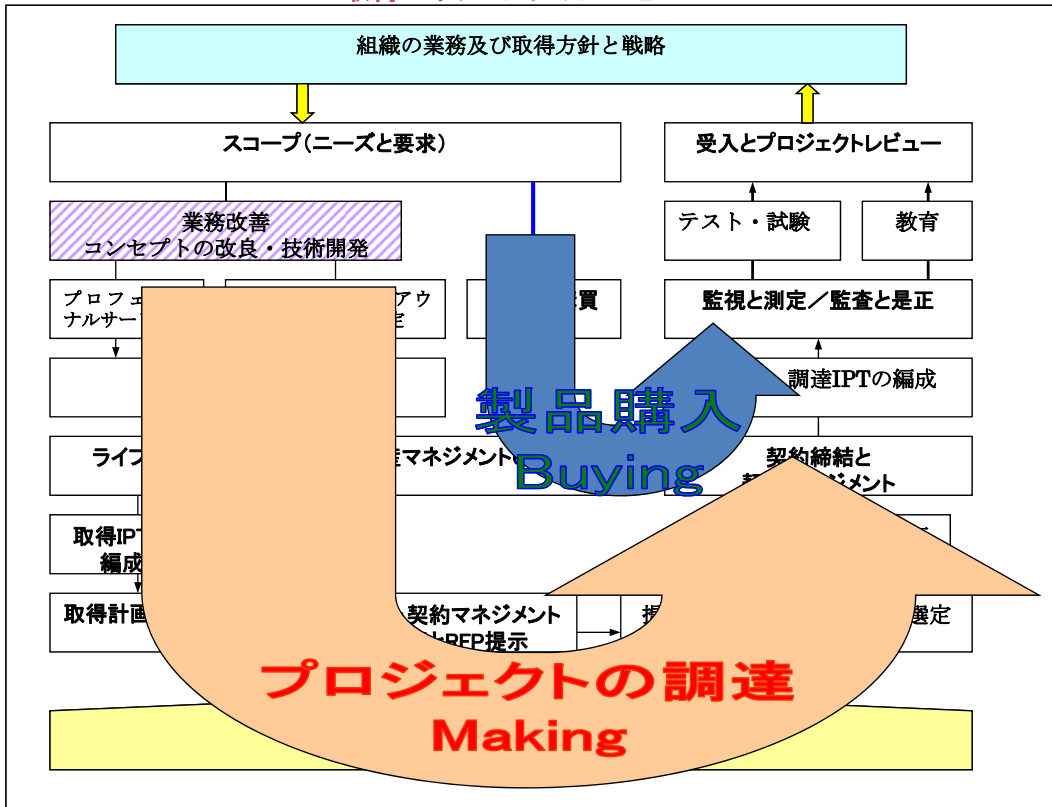


Point of No-Return

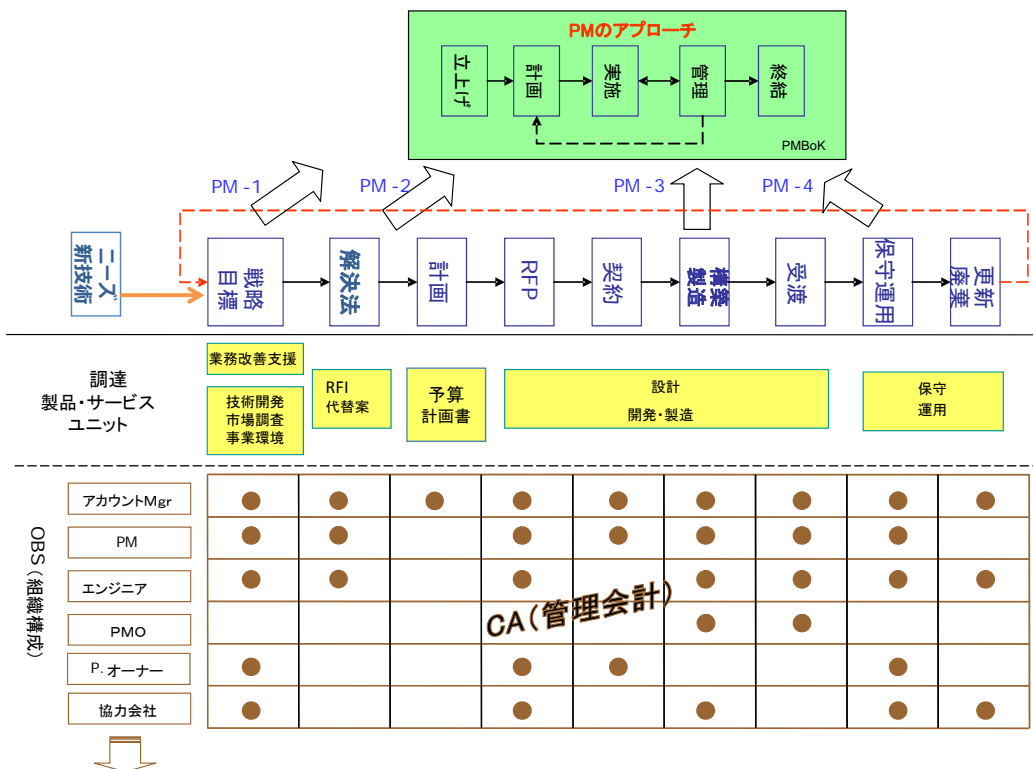
取得マネジメントに於ける コスト・エスティメイト及びコストリスク評価に関連する要素



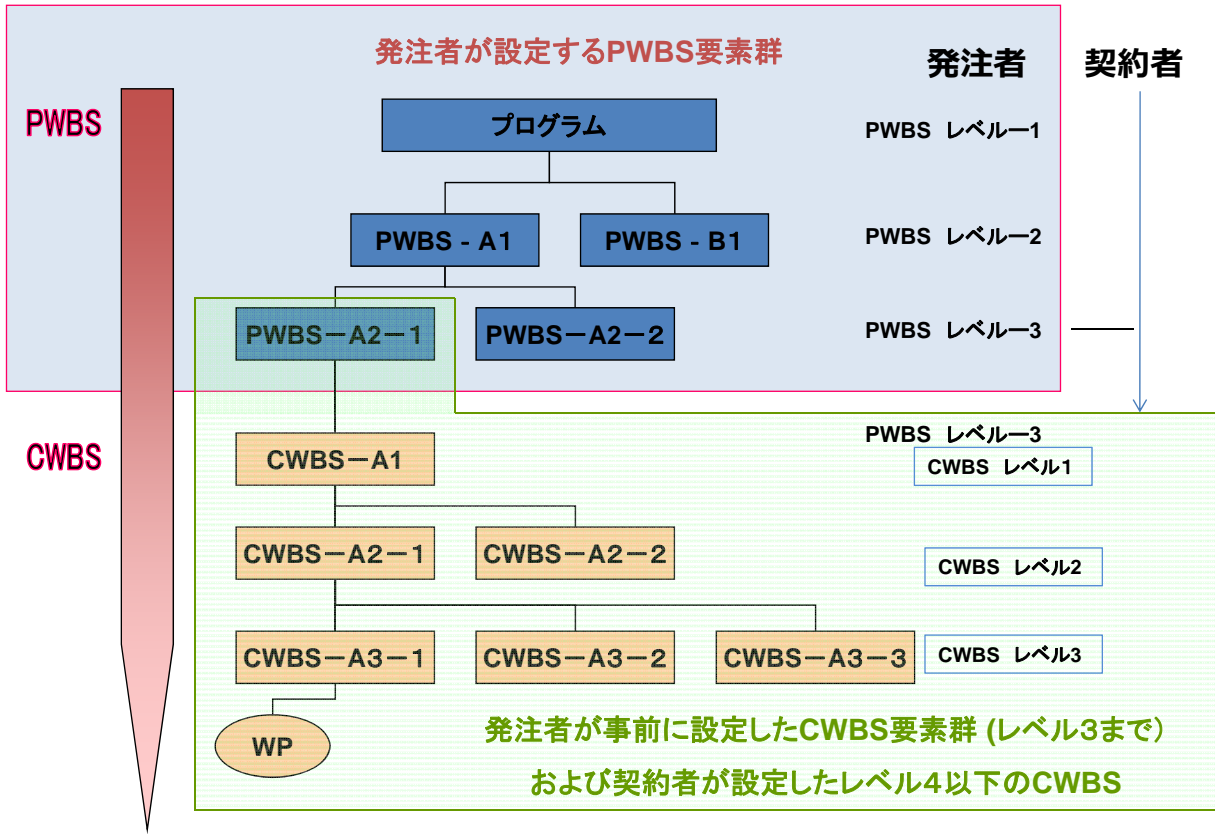
取得マネジメントのプロセス



取得に関連するProgram Management 利害関係者ごとの視点とスコープの違い



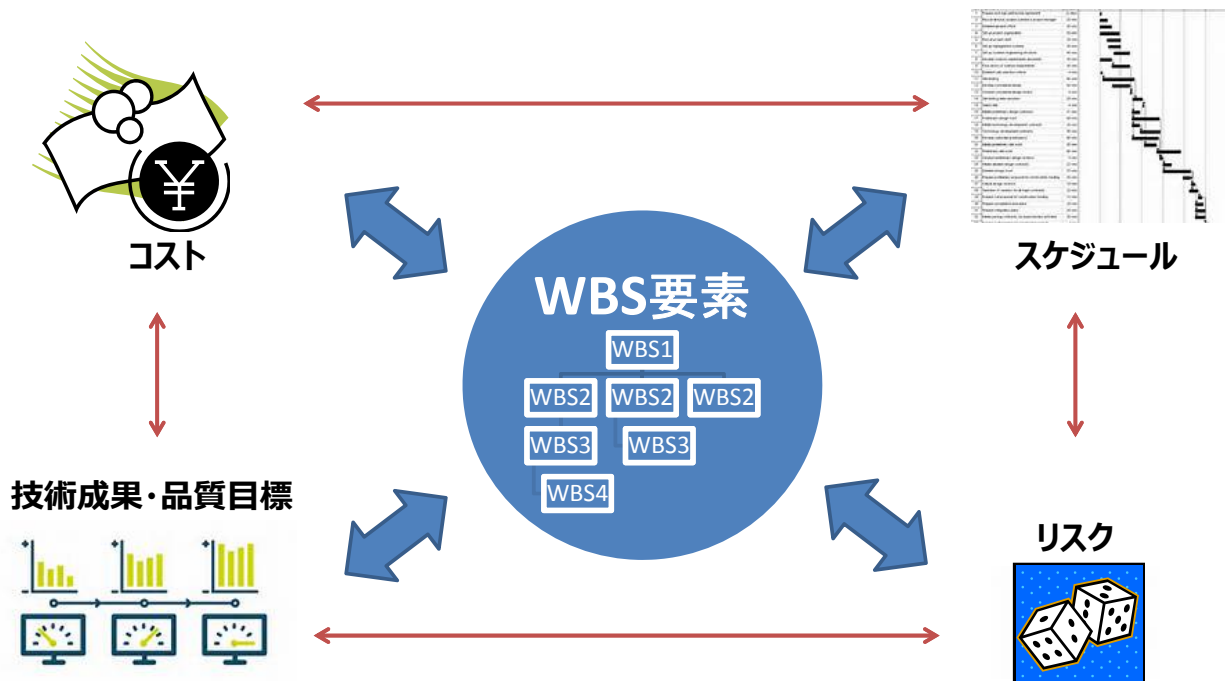
PWBS及びCWBS Program WBS / Contract WBS



WBS

ワークに分解 (Work Breakdown Structure)

ワークは「作業」ではありません。デリバブル(成果物)がベースです。



契約タイプ

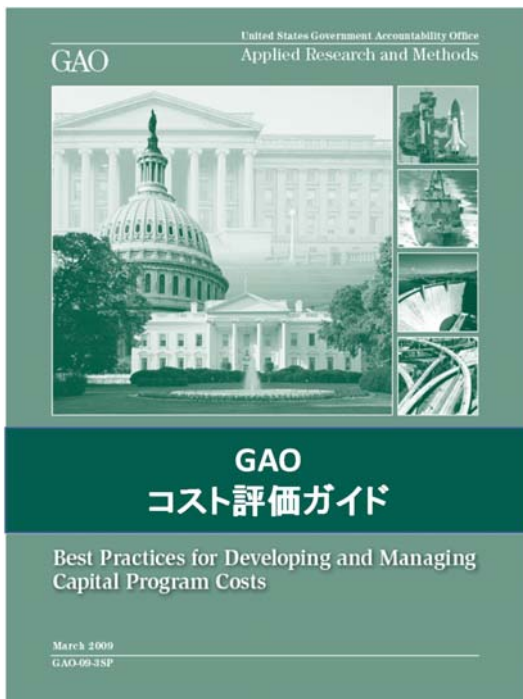
固定価格契約型	
確定価格契約	FAR 16.202
固定価格契約(経済情勢配慮を含む)	FAR 16.203
インセンティブを含む固定価格契約 ・ 企業の目標 ・ 継続する目標 ・ 裁定後の償	FAR 16.204、 FAR 16.203
予期される価格の再考慮を含めた固定価格契約	FAR 16.205
適及型価格再考を含めた上限固定価格契約	FAR 16.206
努力成果レベルに応じた固定価格契約	FAR 16.207
コスト償還型契約	
コスト契約	FAR 16.302
コストシェアリング契約	FAR 16.303
コスト償還型インセンティブ契約 ・ コスト プラス インセンティブ 契約 ・ コスト プラス 裁定配慮 契約	FAR 16.304 FAR 16.305
コスト プラス 固定報酬 契約	FAR 16.306
その他(IT)	
不確定なデリバリー・不確定な量に係る契約 (IDIQ)	Muliagenciesでの契約
タイム-マテリアル契約	直接人工数と固定時間フィー (間接経費も含む)

固定価格タイプ

- Firm Fixed Price (FFP)
- Fixed Price Incentive (FPI)
- Fixed Price Level of Effort (FP LOE)
- Fixed Price Award Fee
- Fixed Price with Redetermination
 - Economic Price Adjustment
 - Prospective Price Redetermination
 - Retroactive Price Redetermination

コスト償還タイプ

- Cost Sharing
- Cost Plus Fixed Fee (CPFF)
- Cost Plus Incentive Fee (CPIF)
- Cost Plus Award Fee (CPAF)



DATA COLLECTION INSTRUMENT

GAO
Accountability • Integrity • Reliability

United States Government Accountability Office

DATA COLLECTION INSTRUMENT

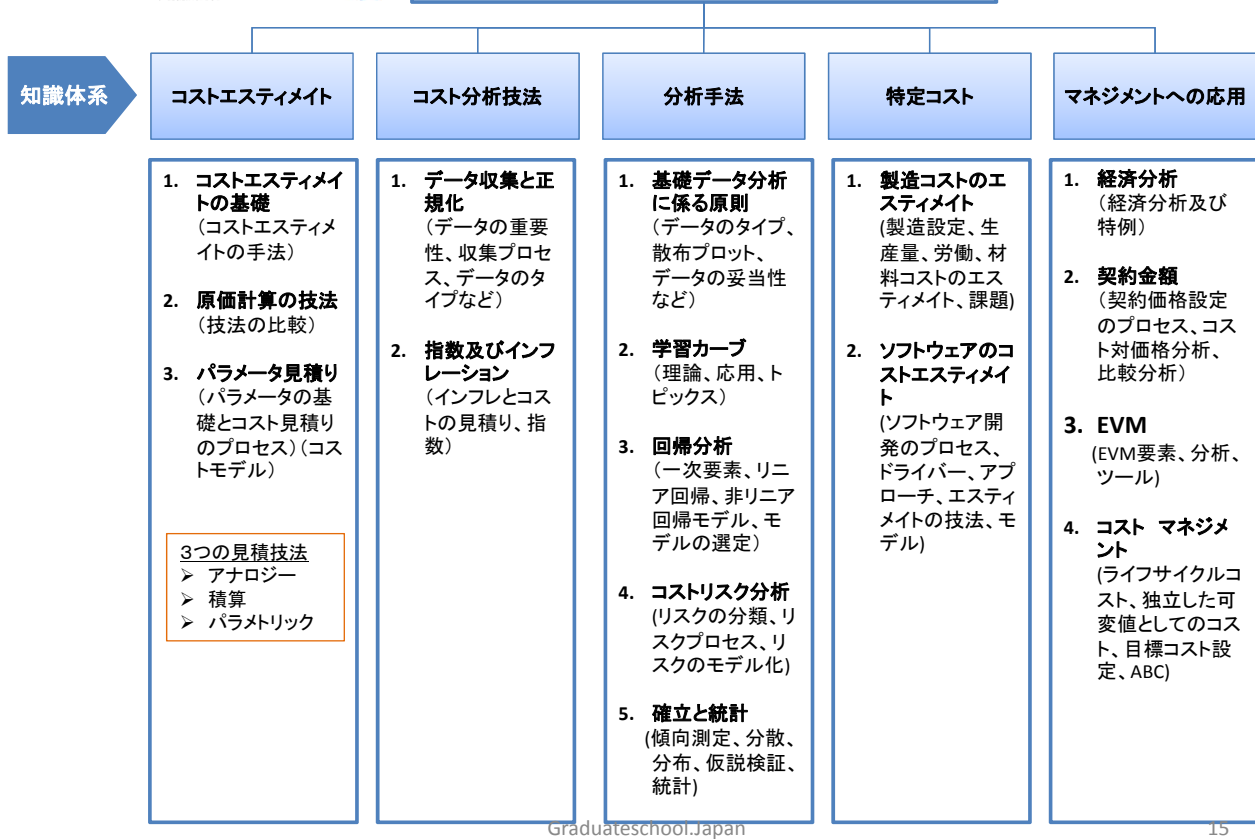
Job title _____ Job code _____

[Explain the job, identify the requester, and provide any other relevant information.]

1. データの要求
2. 契約に係る質問
3. プログラムマネジメント及びコスト
4. アーンド・バリュー・マネジメント・システム

GAO's Basic Characteristics of Credible Cost Estimates

- エスティメイト構造
- プログラムの不確実に対する準備
- 妥当性のあるデータの可用性
- エスティメイト策定にボードの参画
- インフレの認識
- 除外対象のコストの認識
- 独立したエスティメイトのレビュー
- 重大なプログラム変更に対するエスティメイトの見直し



HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

GAO

1999年7月-2000年5月に上院議員の政府マネジメントに関連した評議会が現場でのヒアリングを実施し、その結果を大統領に報告しました。それは「ヒューマンキャピタル・マネジメントの危機」と題した内容でした。そこで2001年1月にGAOはこれを「最もリスクの高い分野」と位置付け、これらの問題が下記機関のミッション達成に於ける経済性、効率性、そして有効性に大きな問題を起している原因だと報告しました。その中には;

- 政府職員の高齢化
- 増加する退官後の適任性
- 後継者への有効な引き継ぎ計画
- ニーズ、作業内容、スキル、の不均衡
- パフォーマンスをマネジメントすべき各機関の不都合な手法

GAO は2002年3月にModel of Strategic Human Capital Management を政府の各機関のリーダーへの支援を目的に作成しました

OMB

大統領府の予算管理局 (OMB) はExecutive Branch Management Scorecard を作成し、各機関のヒューマン・キャピタル・マネジメント計画の進捗を可視化しました。

Office of Personnel Management (OPM)

2001年11月、大統領府の人事局はOMBのスコアカードを基に、human capital balanced scorecard を作成し各機関を支援することとなりました。

取得を成功させるために、次の実践力が求められます

Acquisition Officer に必要な基盤知識

知識領域 Realm	力量 SKILLS	知識領域 Realm	力量 SKILLS
取得	Acquisition Planning 取得計画の策定	コミュニケーション	Information Gathering 情報収集
	Cost and Price Analysis コスト及び価格の分析		Judgment and Decision Making 判断と意思決定
	Leveraging Diversity 影響力をもつ多様性		Negotiation 交渉
契約	Award 発注	マネジメント	Oral Communication 口頭でのコミュニケーション
	Contract Administration 契約監理		Written Communication 記述によるコミュニケーション
	Contract Closeout 契約の終結	Coordination 物事を上手に進めるコーディネート	
	Contract File Management 契約関連のファイルマネジメント	Flexibility / Change Control 新規・変更に対応できる力	
	Contract termination 契約の中断	Integrity and Conviction 整合性と信頼ある提示	
	Evaluation 評価	Partnering パートナーリング	
	Solicitation 提案要請	Problems Solving 問題解決	
財務	Financial Management 財務関連のマネジメント	Professional Development 専門家の育成	
	プログラム・プロジェクト	Program/Project Management プログラム/プロジェクトマネジメント	Quality Focus クオリティー第一
Integrated Performance Management 統合パフォーマンスマネジメント		Team Work チームワーク	

