

# 各国会計検査院の業績評価 - モデル・ケースを目指して -

東 信 男\*

( 会計検査院事務総長官房上席研究調査官 )

## はじめに

我が国では、府省については2001年1月から、独立行政法人については同年4月からそれぞれ業績評価（府省の場合は、実績評価方式による政策評価）が導入されているが、現在のところ体制整備の段階であり、その期待された効果を発揮するまでの段階に至っていないのが実情である。一方、我が国がモデルとした欧米先進国でも、業績評価は試行錯誤を繰り返している状況であるが、その中で、各国の会計検査院は、自らが模範を示すことにより業績評価の定着と質的向上を図るため、他の政府機関・政府出資法人にとってモデル・ケースとなるような業績評価を行っている（Leading by Example）。

そこで、今後、我が国の府省、独立行政法人等が業績評価を行う場合の参考とするため、欧米先進国の会計検査院が行っている業績評価の実施状況を紹介するとともに、質的向上を図るための取組についても検討することとしたい。

本稿では、欧米先進国の事例として、筆者が2001年から2002年にかけて現地調査を行ったオーストラリア、カナダ、ニュージーランド及びアメリカの4ヶ国を取り上げている。（本稿は、すべて筆者の個人的見解であり、会計検査院の公式見解を示すものではない。）

## 業績評価の目的と体系

### 1. 業績評価の目的

本稿で紹介する欧米先進国の会計検査院では、主に次のような目的を達成するため、自己評価としての業績評価を行っている。

#### (1) 国民への説明責任の徹底

会計検査院は、一定の活動目的（以下「アウトカム」という。）を達成するための国の機関として設置

---

\*1956年生まれ。横浜国立大学経済学部、米国ロチェスター大学経営大学院（MBA）卒業。80年会計検査院へ。防衛検査第3課、調査課、大蔵検査課決算監理官などを経て、現職。90～93年在ニューヨーク総領事館出向、2003年名古屋大学経済学部講師併任。

されており、このアウトカムを達成するため、その成果物（以下「アウトプット」という。）を国民に提供している。したがって、会計検査院は、自らの活動の現状及び将来の展望を国民に積極的に明らかにし、説明責任を徹底していくことが必要であると考えられている。そのために、アウトプットの提供を通じて達成しようとしているアウトカムをあらかじめ国民に説明するとともに、それらの達成状況を定期的・継続的に把握し、提供されたアウトプット及び達成されたアウトカムを具体的かつ明確に示していくことが重要であると考えられている。

## (2) アウトプットの改善によるアウトカムの達成

会計検査院は、アウトプットを生み出すため、外部から獲得した資源を組織内に投入するとともに、検査活動、検査支援活動等の組織運営を行っている。したがって、会計検査院は、提供されたアウトプット及び達成されたアウトカムを定期的・継続的に把握するとともに、アウトプットがアウトカムに及ぼす効果を実証的に分析することにより、アウトプットの改善を図っていくことが必要であると考えられている。そのために、アウトプットの提供状況及びアウトカムの達成状況に関する情報を適時的確に把握し、アウトカムが十分に達成されていない場合には、早い段階でアウトプットの量的・質的改善を図るなどの必要な措置を講ずることが重要であると考えられている。

## 2. 業績評価の体系

業績評価の基本は、あらかじめ達成すべき目標を設定し、それに対する実績を把握するとともに、実績が著しく目標を下回った場合には、その要因を分析することである。そのためには、目標期間、目標の具体的内容、目標に対応した測定可能な業績指標・目標値等を設定した計画を作成し、目標期間の経過後、目標の達成状況を客観的かつ定量的に評価することが必要である。

本稿で紹介する欧米先進国の会計検査院では、業績評価の実施に当たり、計画期間及び評価対象について次のような体系化を行っている。

### (1) 計画期間

会計検査院の達成すべきアウトカムは、基本的には会計検査院設置法に規定されているものの、具体的には、政府の方針、国の財政状況、社会経済情勢等の会計検査院を取り巻く外部環境から生じる課題に対応して設定されている。このようなアウトカムは、外部環境が変化しない限り維持されるべきものであり、また、会計検査院の提供するアウトプットの効果は、アウトカムに波及するまで一定の期間を必要とすることが多い。このため、外部環境が変化するまでの期間やアウトプットの効果がアウトカムに波及するまでのタイム・ラグ等を考慮して、複数年度を目標期間とした中長期計画を作成することが必要になる。一方、会計検査院の活動サイクルとその財源的裏付けとなる予算措置は、会計年度に対応して1年となっているため、業績指標・目標値の設定と実績値の測定は、1年ごとに行うのが合理的である。これは、各年度ごとに目標値と実績値の比較と達成度が著しく低い場合の要因分析を行うことにより、その都度アウトプットの量的・質的改善又は業績指標・目標値自体の見直しが可能になるからである。このため、中長期計画の目標を各年度ごとに体系的・整合的に分解した単年度計画を作成することが必要になる。中長期計画の目標期間が終了した時点で、各年度ごとの目標の達成状況が時系列的に分析され、中長期計画で設定された目標の達成状況が総合的に評価されることになる。

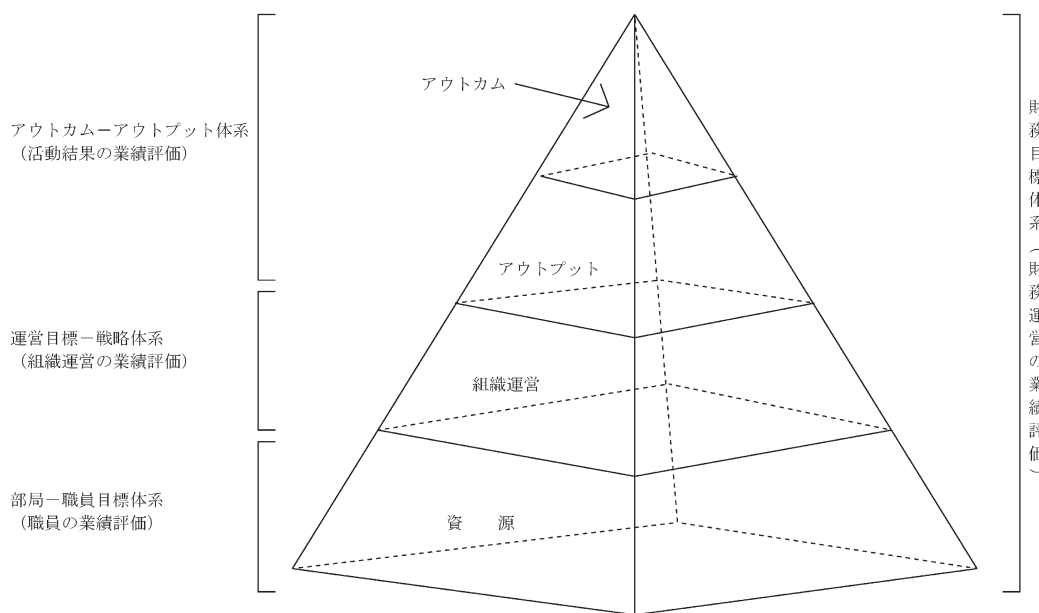
このように、業績評価のベースとなる計画は、一般的には複数年度を計画期間とする中長期計画と1年度を計画期間とする単年度計画の2つに体系化されている。

(2) 評価対象

会計検査院の活動サイクルは、目的 手段の連鎖構造でとらえると「アウトカムの達成 アウトプットの提供 組織運営 資源の投入」の関係になっているため、一定のアウトカムを達成するためには、この目的 手段の連鎖構造を下位方向に体系的・整合的に分解することが必要になる。また、会計検査院の活動サイクルは、原因 結果の連鎖構造でとらえると「資源の投入 組織運営 アウトプットの提供 アウトカムの達成」の関係になっているため、アウトカムが十分に達成されていない場合の要因分析を行うためには、分解したそれぞれの目標の実績を把握するとともに、上位方向への貢献度を実証的に分析することが必要になる。さらに、会計検査院の活動は、議会で議決を受けた予算を財源としたり、検査の対価として受検機関から徴収する報酬を財源としているため、財務運営上の制約を受けている。

上記のような活動サイクルに対応するため、評価対象は、一般的には次のように アウトカム - アウトプット体系（活動結果の業績評価）、運営目標 - 戦略体系（組織運営の業績評価）、部局 - 職員目標体系（職員の業績評価）及び 財務目標体系（財務運営の業績評価）の4つに体系化されている（会計検査院の業績評価体系については、図1参照）。

図1 会計検査院の業績評価体系



ア アウトカム - アウトプット体系（活動結果の業績評価）

アウトカム - アウトプット体系は、一定の目標期間内において会計検査院の達成すべきアウトカムと各アウトカムを達成するために提供するアウトプットを定めた計画である。アウトカムとして、一般的には政府の行政・財政運営の改善に貢献すること、財務情報の信頼性を確保することなどを設定することが考えられるが、具体的には会計検査院設置法、政府の方針、国の財政状況等に基づいて設定されている。また、アウトプットとして、一般的には業績検査報告書、財務諸表検査報告書等について量、質、提出時期等に関する目標を設定することが考えられるが、具体的には検査権限、予算規模、アウトカムに及ぼす効果の強弱等に基づいて設定されている。

目標期間の経過後、アウトカム - アウトプット体系で設定された目標に対して実績が比較され、アウト

カムの達成状況の把握，アウトプット構成の見直しなど，活動結果の業績評価が行われている。

#### イ 運営目標 - 戦略体系（組織運営の業績評価）

運営目標 - 戦略体系は，上位計画であるアウトカム - アウトプット体系で設定された目標を達成するとともに，一定の予算規模の下で効率的な組織運営を行うため，検査活動，検査支援活動等の組織運営を行う上での目標とこれらの運営目標を達成するために実施する戦略を定めた計画である。「運営目標 戦略」として，一般的には 検査ニーズの把握 国会議員との意見交換・受検機関の満足度調査， 質の高い検査の実施 アウトプット構成の最適化・検査手法の開発， 質の高い職員の確保 専門家の中途採用・研修の実施， 外部環境の変化への対応 検査計画の見直し・内部組織の再編成， 業務処理の効率化 IT技術の活用・業務の外注化などを設定することが考えられるが，具体的には国会との関係，検査の実施方法，国家公務員制度等に基づいて設定されている。

目標期間の経過後，運営目標 - 戦略体系で設定された目標に対して実績が比較され，運営目標の達成状況の把握，業務処理の見直しなど，組織運営の業績評価が行われている。

#### ウ 部局 - 職員目標体系（職員の業績評価）

部局 - 職員目標体系は，上位計画である運営目標 - 戦略体系及びアウトカム - アウトプット体系で設定された目標を達成するため，会計検査院を構成している各部局ごと，さらには，各職員ごとに検査活動，検査支援活動等の具体的内容とその目標を定めた計画である。

目標期間の経過後，部局 - 職員目標体系で設定された目標に対して実績が比較され，職員業績目標の達成状況の把握，職員配置の見直しなど，職員の業績評価が行われている。また，職員に対して目標を達成するためのインセンティブを与えるため，それぞれの目標の達成状況に応じて業績給等を支払う職員業績管理システムが導入されている。これは，会計検査院のアウトプットが，職員の行った検査活動，検査支援活動等の結果そのものであるため，効果的なアウトプットを生み出すとともに，組織運営の効率化を図る上で，職員が最も重要な資源であると認識されているからである。

#### エ 財務目標体系（財務運営の業績評価）

財務目標体系は，一定の目標期間内において会計検査院の達成すべき財務上の目標を定めた計画である。一般的には運転資金管理，予算収支，資産活用等に関する目標を設定することが考えられるが，具体的には予算制度，財源に占める報酬の割合，アウトプット業績目標等に基づいて設定されている。

目標期間の経過後，財務目標体系で設定された目標に対して実績が比較され，財務目標の達成状況の把握，予算要求の見直しなど，財務運営の業績評価が行われている。

## 各国会計検査院の業績評価

オーストラリア，カナダ，ニュージーランド及びアメリカの会計検査院が行っている業績評価の具体的な内容は，次の通りである。

### 1. オーストラリア

#### 1.1 会計検査院の概要

現在のオーストラリア会計検査院（Australian National Audit Office：ANAO）は，1997年会計検査院長法（Auditor-General Act 1997）に基づいて設置されている。我が国の会計検査院と異なる点として連邦議会（Parliament）に所属していること， ANAOの勧告を受け入れるかどうかは，受検機関の裁

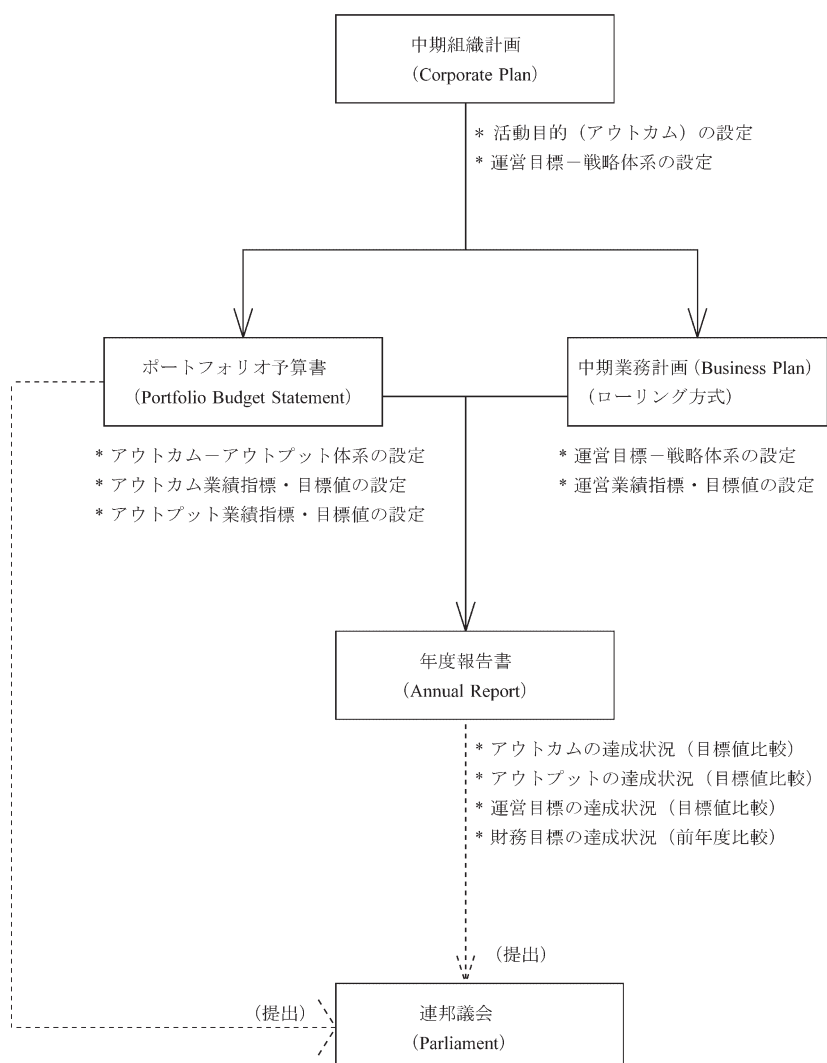
量に委ねられていること、収益の一部は、連邦政府の出資法人及びその子会社が財務諸表検査への対価として支払う報酬であること、業績検査報告書は、各検査ごとに作成されており、作成後個別に直接連邦議会に提出されていること、財務諸表検査報告書は、年度終了後当該財務諸表とともに各連邦政府機関の年度報告書の一部として連邦議会に提出されていること、などが上げられる。

2001-02年度（2001.7～2002.6）を例にとると、職員数は282人、費用総額は5028万AUドル、業績検査、財務諸表検査及びその他の業務の費用配分比率は35：58：7、必要の検査対象は連邦政府機関が82機関、連邦政府の出資法人（連邦公社（Commonwealth Authority）・連邦会社（Commonwealth Company））及びその子会社等が174機関計256機関、業績検査報告書の作成件数は46件、財務諸表検査報告書の作成件数は272件となっている。

### 1.2 業績評価の枠組み

ANAOは、自己評価としての業績評価を行うため、次のように中期組織計画（Corporate Plan）、ポートフォリオ予算書（Portfolio Budget Statement）、中期業務計画（Business Plan）及び年度報告書（Annual Report）を作成している（ANAOの業績評価の枠組みについては、図2参照）。

図2 業績評価の枠組み（オーストラリア会計検査院）



(1) 中期組織計画

中期組織計画は、ANA Oが外部環境の変化に適切に対応しながらその役割を果たすとともに、各年度ごとにポートフォリオ予算書及び中期業務計画を作成する際の基本的な考え方を示すため、3ヶ年度を計画期間として作成されている。ANA Oは、この中でANA Oの活動目的 (Vision)、運営目標 - 戦略体系等を定めている。

(2) ポートフォリオ予算書

ポートフォリオ予算書は、1997年4月の連邦政府決定に基づいて当該年度に達成すべきアウトカム、提供すべきアウトプット等を報告するため、当該年度の開始までに作成され連邦議会に提出されている。ANA Oは、この中で アウトカム - アウトプット体系、 アウトカム業績指標・目標値、 アウトプット業績指標・目標値など、当該年度の活動結果の業績評価に必要な評価基準等を設定している。ポートフォリオ予算書のアウトカムは、上記(1)の中期組織計画で定められている活動目的と同一になっている。

(3) 中期業務計画

中期業務計画は、アウトカム及びアウトプットを達成するために実施する組織運営上の目標を定めており、3ヶ年度を計画期間として作成されている。この中期業務計画は、連邦議会でポートフォリオ予算書が承認された後にローリング方式で毎年度見直しが行われている。ANA Oは、この中で運営目標 - 戦略体系、運営業績指標・目標値など、当該年度の組織運営の業績評価に必要な評価基準等を設定している。中期業務計画の運営目標 - 戦略体系は、上記(1)の中期組織計画で定められている運営目標 - 戦略体系と同一になっている。

(4) 年度報告書

年度報告書は、1997年会計検査院長法第28条に基づいてポートフォリオ予算書及び中期業務計画の実施状況等を報告するため、当該年度終了後に作成され連邦議会に提出されている。ANA Oは、この中でアウトカムの達成状況 (目標値比較)、 アウトプットの達成状況 (目標値比較)、 運営目標の達成状況 (目標値比較)、 財務目標の達成状況 (前年度比較) など、当該年度の活動結果、組織運営及び財務運営の業績に関する評価結果を報告している。

1.3 活動結果の業績評価

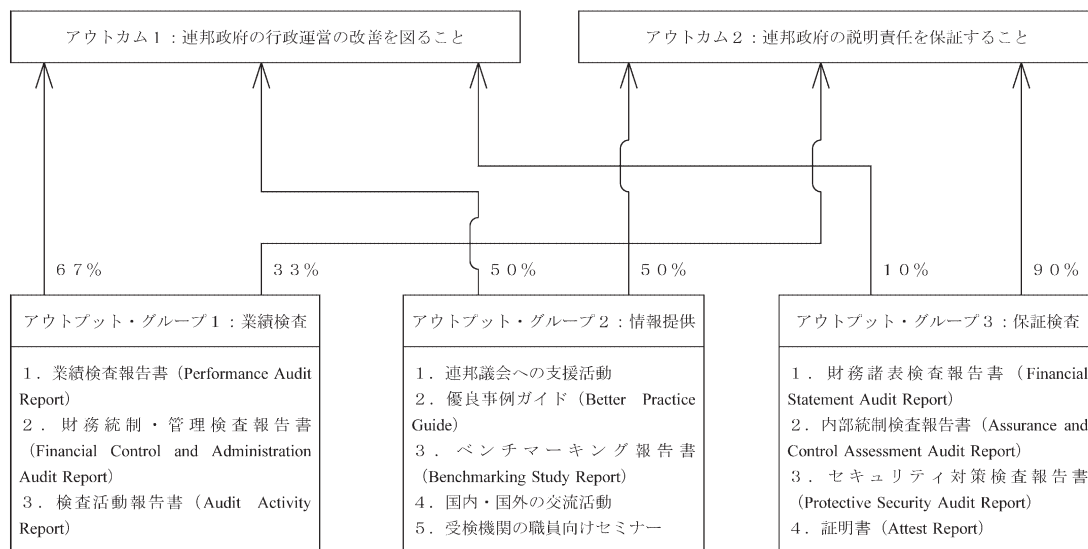
(1) アウトカム - アウトプット体系と業績目標

ANA Oは、活動結果の業績評価を行うため、ポートフォリオ予算書の中で ANA Oの達成すべきアウトカム、 アウトカムの達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値、 アウトカムを達成するために提供するアウトプット、 アウトプットの実施状況を定量的に評価するための業績指標・目標値等を定めている。2001-02年度を例にとると、ANA Oのアウトカム - アウトプット体系及び業績目標は次のようになっている (ANA Oのアウトカム - アウトプット体系については、図3参照)。

ア アウトカム

2001-02年度ポートフォリオ予算書では、達成すべきアウトカムとして「連邦政府の行政運営の改善を図ること (アウトカム1)」及び「連邦政府の説明責任を保証すること (アウトカム2)」の2つのアウトカムを定めている。また、2001-02年度ポートフォリオ予算書では、これらのアウトカム1~2の達成状

図3 アウトカム - アウトプット体系（オーストラリア会計検査院）



(注) アウトプット・グループのアウトカムへの貢献度 (%) は、2001-02年度の評価結果を表している。  
 (資料) ANAO (2001) Portfolio Budget Statement 2001-02

況を定量的に評価するため、アウトプットがアウトカムに及ぼす効果に着目した業績指標・目標値を設定している。例えば、「連邦政府の行政運営の改善を図ること（アウトカム1）」については、受検機関の同意した業績検査報告書の勧告の割合90%、業績検査に対する受検機関の満足度（1-5の5段階評価）3以上、業績検査の費用対効果（財政上の増収・節減額/総コスト）2：1等が設定されている。

イ アウトプット

2001-02年度ポートフォリオ予算書では、上記アのアウトカム1～2を達成するために提供するアウトプット・グループとして 業績検査（アウトプット・グループ1）、情報提供（アウトプット・グループ2）及び 保証検査（アウトプット・グループ3）の3つを定め、さらに、各アウトプット・グループごとに個別のアウトプットを定めている。例えば、「業績検査（アウトプット・グループ1）」については、個別のアウトプットとして 業績検査報告書（Performance Audit Report）、財務統制・管理検査報告書（Financial Control and Administration Audit Report）及び 検査活動報告書（Audit Activity Report）の3つを定めている。

また、2001-02年度ポートフォリオ予算書では、個別のアウトプットの実施状況を定量的に評価するため、量、質及びコストに関する業績指標・目標値を設定している。例えば、「業績検査（アウトプット・グループ1）」の中の「業績検査報告書」については、量に関する業績指標・目標値として作成件数46件、質に関する業績指標・目標値として作成平均期間11ヶ月及びコストに関する目標値として2006万AUDドルが設定されている。各アウトプットごとに設定されたコストに関する目標値は、完全発生主義に基づいて算定されており、アウトカムごとに集計されたものが予算額として連邦議会の議決を受けているため、連邦議会で補正予算が成立した場合には、修正されている。

(2) 評価結果

ANAOは、年度報告書の中で、ポートフォリオ予算書で設定されたアウトカム - アウトプット体系及

び業績指標・目標値に基づいてアウトカムの達成状況，アウトプットの達成状況など，活動結果の業績に関する評価結果を報告している。2001-02年度を例にとると，評価結果は次のようになっている。

ア アウトカム

2001-02年度報告書では，アウトカムの達成状況の評価において，例えば，「連邦政府の行政運営の改善を図ること（アウトカム1）」については，受検機関の同意した業績検査報告書の勧告の割合が目標値90%に対して実績値91%，業績検査に対する受検機関の満足度が目標値3以上に対して実績値3.7，業績検査の費用対効果が目標値2：1に対して実績値10：1等となっているため，おおむね達成されたと評価している（アウトカムの達成状況については，表1参照）。

表1 アウトカムの達成状況（オーストラリア会計検査院）

(2001-02年度)

アウトカム	業績指標	目標値	実績値
アウトカム1： 連邦政府の行政運営の改善を図ること	受検機関の同意した業績検査報告書の勧告の割合	90%	91%
	業績検査に対する受検機関の満足度（1→5の5段階評価）	3以上	3.7
	業績検査の費用対効果（財政上の増収・節減額／総コスト）	2：1	10：1
	業績検査報告書の作成平均コスト	30万AUドル	31万AUドル
	業績検査の ANAO 監査基準への準拠率	100%	100%
アウトカム2： 連邦政府の説明責任を保证すること	無限定適正意見の財務諸表検査報告書の割合	100%	97.4%

(資料) ANAO (2002) Annual Report 2001-02

イ アウトプット

2001-02年度報告書では，アウトプットの達成状況の評価において，例えば，「業績検査（アウトプット・グループ1）」の中の「業績検査報告書」については，作成件数が目標値46件に対して実績値46件，作成平均期間が目標値11ヶ月に対して実績値11.4ヶ月及びコストが目標値2006万AUドルに対して実績値1527万AUドルとなっているため，質に関する目標値が達成されていないと評価している（アウトプットの達成状況については，表2参照）。

表2 アウトプットの達成状況（オーストラリア会計検査院）

(2001-02年度)

アウトプット・グループ	構成アウトプット	業績指標	目標値	実績値	
グループ1： 業績検査	業績検査報告書	量：作成件数	46件	46件	
		質：作成平均期間	11ヶ月	11.4ヶ月	
		コスト	2006万AUドル	1527万AUドル	
	財務統制・管理検査報告書	量：作成件数	4件	2件	
		質：作成平均期間	11ヶ月	20ヶ月	
		コスト	97万AUドル	59万AUドル	
グループ2： 情報提供	検査活動報告書	コスト	197万AUドル	193万AUドル	
		連邦議会への支援活動	コスト	73万AUドル	61万AUドル
	優良事例ガイド	量：作成件数	5件	5件	
		コスト	61万AUドル	70万AUドル	
		ベンチマーキング報告書	量：作成件数	3件	4件
			コスト	43万AUドル	134万AUドル
国内・国外の交流活動	コスト	24万AUドル	46万AUドル		
	受検機関の職員向けセミナー	量：開催回数	2回	2回	
コスト		5万AUドル	22万AUドル		
グループ3： 保証検査	財務諸表検査報告書	量：作成件数	290件	272件	
		質：作成期限達成率	93%	83%	
		コスト	2359万AUドル	2501万AUドル	
	内部統制検査報告書	量：作成件数	7件	9件	
		質：作成平均期間	11ヶ月	11.6ヶ月	
		コスト	107万AUドル	235万AUドル	
	セキュリティ対策検査報告書	量：作成件数	1件	1件	
		質：作成平均期間	11ヶ月	11ヶ月	
		コスト	5万AUドル	21万AUドル	
証明書	コスト	36万AUドル	159万AUドル		

(資料) ANAO (2002) Annual Report 2001-02



1.4 組織運営の業績評価

(1) 運営目標 - 戦略体系と業績目標

ANAOは、組織運営の業績評価を行うため、中期業務計画の中で 組織運営を行う上での目標 (Objective)、 運営目標を達成するために実施する戦略 (Strategy)、 運営目標の達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値等を定めている (ANAOの運営目標 - 戦略体系については、表3参照)。

表3 運営目標 - 戦略体系 (オーストラリア会計検査院)

運営目標 (Objective)	戦略 (Strategy)
1. 顧客ニーズに適切に対応すること	1. ANAO の活動の周知徹底を図り、タイムリーで建設的な助言を行うため、連邦議会、特に決算検査合同委員会のメンバーとの間で意見交換を行い、関係を強化する。 2. 連邦政府機関等の受検機関のニーズに対応し、行政運営の改善に貢献するため、受検機関との間で生産的・専門的な関係を構築する。 3. 検査手法を開発したり、各アウトプットの質と効果を改善しながら、アウトプット構成を定期的に見直す。
2. 質の高い検査を実施すること	1. アウトプット構成の最適化を図る。 2. 情報管理能力を高めるため、IT 技術を活用したり、資料の集中管理を行う。 3. 組織全体としての業績を最大にするため、各課の間で相互依存関係と情報交換を強化する。
3. 質の高い職員を確保すること	1. 職員構成の多様化を図るため、包括的・戦略的な人事計画を策定・実行する。 2. 人事管理能力を継続的に高める。 3. 検査業務を通じ、職員及び顧客 (連邦議会・連邦政府機関等) の満足度を高める。 4. 職員の定着を図るため、報償的な職場環境を整える。 5. 職員の潜在能力を高めるため、各職員の業務内容の明確化、業績に基づいた処遇及び計画的な研修を行う。
4. 業務処理の効率化を図ること	1. 革新とベンチマーキングにより、業務処理の実施方法を改善し、費用対効果を高める。 2. 顧客ニーズに対応した検査において、量、質及びコストの間で、最適なバランスを維持する。 3. 継続的に責務を果たすため、ANAO の組織能力を見直す。 4. 職員の意思決定への支援とチームワークを図るため、組織内の情報伝達能力を強化する。 5. 検査活動を支援するため、IT 技術を活用した情報処理能力の最適化を図る。 6. 効果的なコンサルタント会社の活用を図る。

(資料) ANAO (2001) Corporate Plan 2001-04

例えば、2001-04年度中期業務計画では、運営目標として 顧客ニーズに適切に対応すること (運営目標1)、 質の高い検査を実施すること (運営目標2)、 質の高い職員を確保すること (運営目標3) 及び 業務処理の効率化を図ること (運営目標4) の4つを定め、さらに、これらの運営目標1~4を達成するために実施する戦略を具体的に定めている。例えば、「顧客ニーズに適切に対応すること (運営目標1)」を達成するための戦略として「ANAOの活動の周知徹底を図り、タイムリーで建設的な助言を行うため、連邦議会、特に決算検査合同委員会 (Joint Committee of Public Accounts and Audit) のメンバ

一との間で意見交換を行い、関係を強化する。」等を定めている。

また、2001-04年度中期業務計画では、運営目標の達成状況を定量的に評価するため、戦略が運営目標に及ぼす効果に着目した業績指標・目標値を設定している。例えば、「顧客ニーズに適切に対応すること（運営目標1）」については、 ANAOの活動を高く評価している連邦議員の割合90%、 検査報告書の提出時期に満足している連邦議員の割合75%、 決算検査合同委員会の同意した勧告の割合95%等が設定されている。なお、運営目標 - 戦略体系は、アウトカム及びアウトプットを達成するための手段として位置付けられていることから、業績指標・目標値の一部は、ポートフォリオ予算書でアウトカム及びアウトプットの達成状況を定量的に評価するために設定されている業績指標・目標値と同一になっている。

(2) 評価結果

ANAOは、年度報告書の中で、中期業務計画で設定された運営目標 - 戦略体系及び業績指標・目標値に基づいて運営目標の達成状況など、組織運営の業績に関する評価結果を報告している。

例えば、2001-02年度報告書では、運営目標の達成状況の評価において、「顧客ニーズに適切に対応すること（運営目標1）」については、 ANAOの活動を高く評価している連邦議員の割合が目標値90%に対して実績値が未調査、 検査報告書の提出時期に満足している連邦議員の割合が目標値75%に対して実績値が未調査、 決算検査合同委員会の同意した勧告の割合が目標値95%に対して実績値100%等となっていることから、より正確な評価を行うため、2002-03年度には連邦議員を対象とした満足度調査を実施することとしている（運営目標の達成状況については、表4参照）。

表4 運営目標の達成状況（オーストラリア会計検査院）

(2001-02年度)

運営目標	業績指標	目標値	実績値
運営目標1： 顧客ニーズに適切に対応すること	ANAOの活動を高く評価している連邦議員の割合	90%	未調査
	検査報告書の提出時期に満足している連邦議員の割合	75%	同上
	決算検査合同委員会の同意した勧告の割合	95%	100%
	業績検査に対する受検機関の満足度（1→5の5段階評価）*	3以上	3.7
	受検機関の同意した勧告の割合*	90%	業績検査：91% 財務諸表検査：93%
	国内・国外の交流活動への参加率	100%	100%
運営目標2： 質の高い検査を実施すること	受検機関の職員向けセミナーの内容に対する参加者の満足度（1→5の5段階評価）	4以上	3.8
	業績検査報告書、財務統制・管理検査報告書及び検査活動報告書の作成件数*	50件	50件
	優良事例ガイド及びベンチマーキング報告書の作成件数*	8件	9件
	内部統制検査報告書及びセキュリティ対策検査報告書の作成件数*	8件	13件
	財務諸表検査報告書の作成件数*	290件	272件
	無限定適正意見の財務諸表検査報告書の割合*	100%	97.4%
	海外実習生の受入数	2人	3人
	受検機関の職員向けセミナーの開催回数*	2回	2回
	業績検査の ANAO 監査基準への準拠率*	100%	100%
運営目標3： 質の高い職員を確保すること	業績検査の費用対効果（財政上の増収・節減額/総コスト）*	2:1	10:1
	財務諸表検査報告書の作成期限達成率*	93%	83%
	ANAO職員に対する各受検機関の満足度の改善率	2%	2%
	ANAO職員に対する各受検機関の満足度の改善率	18%	17.9%
	職員構成（性別・言語・出生国）の多様化を図る必要があると考えている ANAO 職員の割合	未設定	28%
運営目標4： 業務処理の効率化を図ること	人事管理を改善する必要があると考えている ANAO 職員の割合	同上	36%
	業績検査報告書の作成平均期間*	11ヶ月	11.4ヶ月
	業績検査報告書の作成平均コスト*	30万AUドル	31万AUドル
	業績検査及び財務諸表検査のコスト回収率	100%	97%

(注)「業績指標」欄で※印の付いているものは、ポートフォリオ予算書でアウトカム及びアウトプットの達成状況を評価するために設定されている業績指標・目標値と同一になっている。

(資料) ANAO (2002) Annual Report 2001-02

### 1.5 職員の業績評価

ANAOは、組織全体の計画であるポートフォリオ予算書及び中期業務計画で設定されたアウトカム、アウトプット及び運営目標を着実に達成するため、毎年度、各局（Service Group）ごとに業務実施計画（Product and Operational Plan）を策定し、この中で組織全体の業績指標・目標値を局レベルの業績指標・目標値に分解している。各局は、局長（Group Executive Director）及び審議官（Executive Director）の指揮監督を受けながら業務を実施しており、これらの指定職（Senior Executive Service）には、業務実施計画で設定された業績指標・目標値の達成状況等に基づいて業績給（Performance Pay）が支払われている。例えば、2001-02年度には、指定職22人のうち有資格者に対して合計4万6300AUDドルが支払われている。

また、一般職員は、毎年度、課長（Manager）との間で業績契約（Performance Agreement）を締結しており、この中で業務実施計画で設定された各局ごとの業績指標・目標値を一般職員レベルの業績目標に分解している。一般職員は、業績契約で設定された業績目標の達成状況について6ヶ月ごとに評価（13の3段階評価）を受けており、この評価結果に基づいて定期昇給、賞与等が支払われている。このように、ANAOでは、すべての職員に対してそれぞれの業績目標を達成するためのインセンティブが与えられている。

### 1.6 財務運営の業績評価

ANAOは、財務運営の業績評価を行うため、損益計算書（Statement of Financial Performance）、貸借対照表（Statement of Financial Position）等の財務諸表から業績指標を選定・算定しており、その当該年度実績値を前年度実績値と比較した評価結果を年度報告書の中で報告している。ANAOの財務諸表は、1997年財務管理・報告法（Financial Management and Accountability Act 1997）第57条に基づいて総督に任命された外部監査人（民間監査法人）の監査を受けており、実績値に対する信頼性が確保されている。なお、ANAOは、財務目標の達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値については、事前には設定していない。

例えば、2001-02年度報告書では、業績指標として「純利益 = 収益 - 費用 - 資本コスト」を算定した結

表5 財務目標の達成状況（オーストラリア会計検査院）

（2001-02年度）

（単位：万AUDドル）

業績指標	実績値	前年度実績値	前年度比較
（業務実施結果）			
収益	5309	5186	123（2.4%増）
費用	5028	4813	215（4.5%増）
資本コスト	71	44	27（61.4%増）
純利益（収益－費用－資本コスト）	210	329	－119（36.2%減）
（国民持分）			
総資産	2328	2270	58（2.6%増）
総負債	1751	1903	－152（8.0%減）
純資産（総資産－総負債）	577	367	210（57.2%増）

（資料）ANAO（2002）Annual Report 2001-02

果、収益が前年度5186万AUドルに対して当該年度5309万AUドル（伸び率2.4%の増）、費用が前年度4813万AUドルに対して当該年度5028万AUドル（伸び率4.5%の増）、資本コストが前年度44万AUドルに対して当該年度71万AUドル（伸び率61.4%の増）となっており、収益の増加以上に費用及び資本コストが増加したため、純利益が前年度329万AUドルに対して当該年度210万AUドル（伸び率36.2%の減）に止まったと評価している（財務目標の達成状況については、表5参照）。

## 2. カナダ

### 2.1 会計検査院の概要

現在のカナダ会計検査院（Office of the Auditor General of Canada : OAG）は、1977年に制定された会計検査院長法（Auditor General Act）に基づいて設置されている。我が国の会計検査院と異なる点として 実質的に連邦議会（Parliament）に所属していること、OAGの勧告を受け入れるかどうかは、受検機関の裁量に委ねられていること、環境検査（連邦政府機関が作成した中期持続的発展戦略の達成状況の検査等）を実施していること、業績検査報告書は、各検査ごとに作成される章で構成されており、各章は、年3回に分けて直接連邦議会に提出されていること、連邦公社の財務諸表検査報告書は、年度終了後当該財務諸表とともに各連邦公社の年度報告書の一部として主務省を経由して連邦議会に提出されていること、などが上げられる。

2001-02年度（2001.4～2002.3）を例にとると、職員数は519人、費用総額は6795万CAドル、業績検査、財務諸表検査及びその他の業務の費用配分比率は、53：29：18、必要的検査対象は連邦政府機関が33機関、連邦政府の出資法人（連邦公社（Crown Corporation））及びその子会社等が70機関、地方公共団体（Territory）が3機関、地方公共団体の出資法人及びその子会社が21機関計127機関、業績検査報告書の作成章数は10章、財務諸表検査報告書の作成件数は100件以上となっている。

なお、OAGは、財務運営については特に業績評価を行っていない。

### 2.2 業績評価の枠組み

OAGは、自己評価としての業績評価を行うため、次のように 長期戦略計画（Strategic Plan）、中期持続的発展戦略（Sustainable Development Strategy）、計画・優先事項報告書（Report on Plans and Priorities）及び 業績報告書（Performance Report）を作成している（OAGの業績評価の枠組みについては、図4参照）。

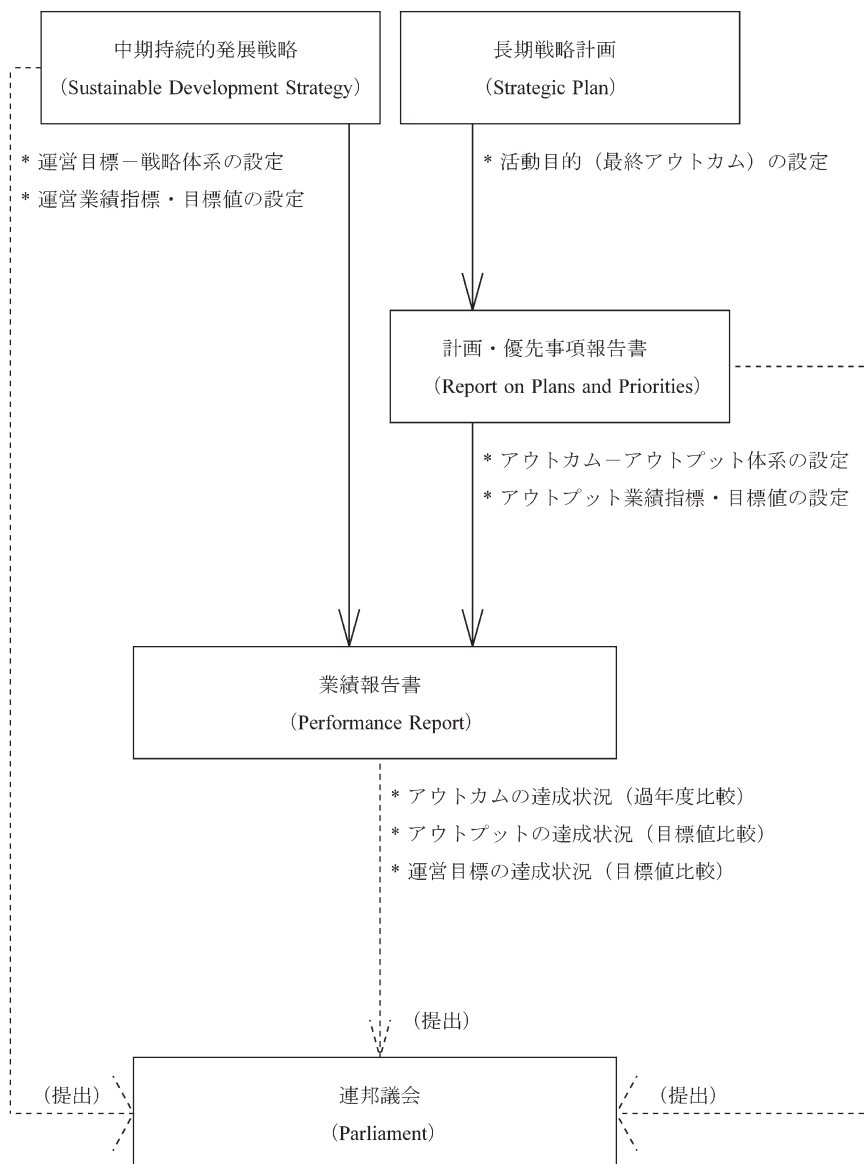
#### （1）長期戦略計画

長期戦略計画は、OAGが外部環境の変化に適切に対応しながらその役割を果たすとともに、各年度ごとに計画・優先事項報告書を作成する際の基本的な考え方を示すため、会計検査院長の任期に対応する10ヶ年度を計画期間として作成されている。OAGは、この中でOAGの活動目的（Vision）等を定めている。

#### （2）中期持続的発展戦略

中期持続的発展戦略は、アウトカム及びアウトプットを達成するために実施する組織運営上の目標、特に環境に留意した組織運営を行う上で達成すべき目標を報告するため、3ヶ年度を計画期間として作成され連邦議会に提出されている。この中期持続的発展戦略は、環境に与える政府活動の影響に対して国民の関心が高まってきたことに伴い1995年に改正された会計検査院長法に基づき、各連邦政府機関が作成しているもので、OAGは、この連邦政府機関には含まれていないが、自発的に作成している。OAGは、この中で運営目標 - 戦略体系、運営業績指標・目標値など、当該年度の組織運営の業績評価に必要な評価基準

図4 業績評価の枠組み（カナダ会計検査院）



等を設定している。

### (3) 計画・優先事項報告書

計画・優先事項報告書は、1996年に導入された「議会への報告改善プロジェクト」に基づいて当該年度に達成すべきアウトカム、提供すべきアウトプット等を報告するため、当該年度の開始までに作成され予算書の一部として連邦議会に提出されている。OAGは、この中でアウトカム（短期・中期・最終）- アウトプット体系、アウトプット業績指標・目標値など、当該年度の活動結果の業績評価に必要な評価基準等を設定している。計画・優先事項報告書の最終アウトカムは、上記（1）の長期戦略計画で定められている活動目的と同一になっている。

(4) 業績報告書

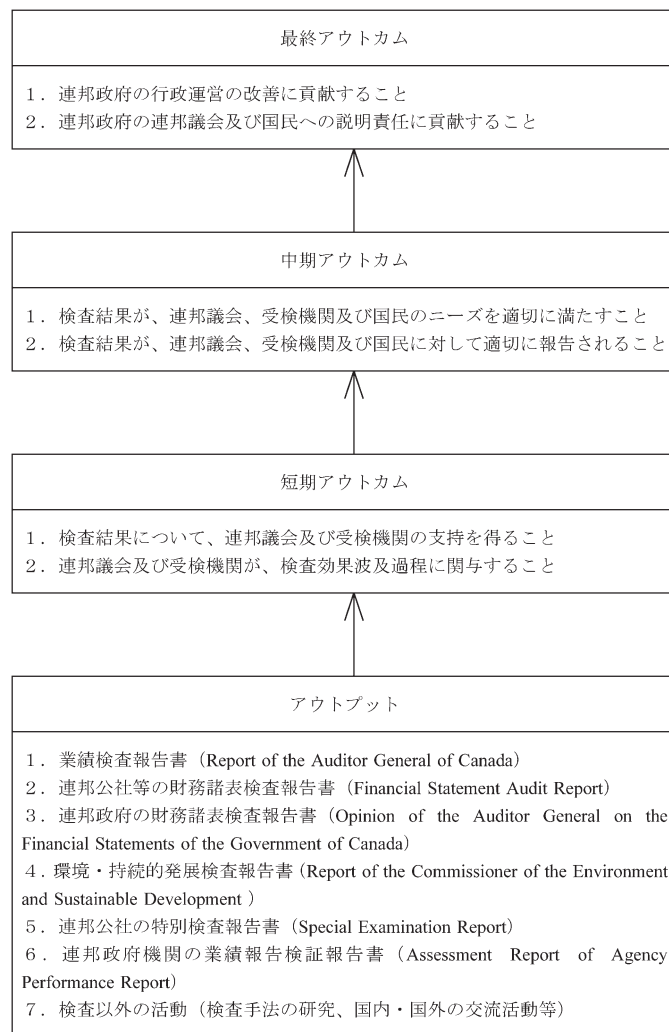
業績報告書は、1996年に導入された「議会への報告改善プロジェクト」に基づいて中期持続的発展戦略及び計画・優先事項報告書の実施状況等を報告するため、当該年度終了後に作成され予算書の一部として連邦議会に提出されている。OAGは、この中でアウトカムの達成状況（過年度比較）、アウトプットの達成状況（目標値比較）、運営目標の達成状況（目標値比較）など、当該年度の活動結果及び組織運営の業績に関する評価結果を報告している。

2.3 活動結果の業績評価

(1) アウトカム - アウトプット体系と業績目標

OAGは、活動結果の業績評価を行うため、計画・優先事項報告書の中で達成すべきアウトカム、アウトカムを達成するために提供するアウトプット、アウトプットの実施状況を定量的に評価するための業績指標・目標値等を定めている。2001-02年度を例にとると、OAGのアウトカム - アウトプット体系及び業績目標は次のようになっている（OAGのアウトカム - アウトプット体系については、図5参照）。

図5 アウトカム - アウトプット体系（カナダ会計検査院）



(資料) OAG (2001) Estimates 2001-02 Part III - Report on Plans and Priorities

## ア アウトカム

2001-02年度計画・優先事項報告書では、アウトプットの効果がアウトカムに波及するまでのタイムラグを考慮して、アウトカムを短期アウトカム、中期アウトカム及び最終アウトカムの3段階で定めている。例えば、達成すべき短期アウトカムとして「検査結果について、連邦議会及び受検機関の支持を得ること」及び「連邦議会及び受検機関が、検査効果波及過程に関与すること」、中期アウトカムとして「検査結果が、連邦議会、受検機関及び国民のニーズを適切に満たすこと」及び「検査結果が、連邦議会、受検機関及び国民に対して適切に報告されること」、最終アウトカムとして「連邦政府の行政運営の改善に貢献すること」及び「連邦政府の連邦議会及び国民への説明責任に貢献すること」を定めている。なお、OAGは、これらのアウトカムの達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値については、事前には設定していない。

## イ アウトプット

2001-02年度計画・優先事項報告書では、上記アのアウトカムを達成するために提供するアウトプットとして 業績検査報告書 (Report of the Auditor General of Canada)、連邦公社等の財務諸表検査報告書 (Financial Statement Audit Report)、連邦政府の財務諸表検査報告書 (Opinion of the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada)、環境・持続的発展検査報告書 (Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development)、連邦公社の特別検査報告書 (Special Examination Report)、連邦政府機関の業績報告検証報告書 (Assessment Report of Agency Performance Report) 及び、検査以外の活動 (検査手法の研究、国内・国外の交流活動等) の7つを定めている。

また、2001-02年度計画・優先事項報告書では、アウトプットの実施状況を定量的に評価するため、コストに関する業績指標・目標値を設定している。例えば、「業績検査報告書」については、コストに関する目標値として3540万CAドル (補正予算成立後のもの) が設定されている。各アウトプットごとに設定されたコストに関する目標値は、修正発生主義で算定されている予算額を完全発生主義に基づいて再算定しているため、連邦議会で補正予算が成立した場合には、修正されている。

なお、前年度までは、業績検査報告書の作成章数、財務諸表検査報告書の作成件数等の量に関する業績指標・目標値が設定されていたが、2001-02年度以降は、アウトカム重視の業績評価を行っているため、量に関する業績指標・目標値は、特に設定されていない。

## (2) 評価結果

OAGは、業績報告書の中で、計画・優先事項報告書で設定されたアウトカム - アウトプット体系、業績指標・目標値等に基づいて短期アウトカム・中期アウトカムの達成状況、アウトプットの達成状況など、活動結果の業績に関する評価結果を報告している。2001-02年度を例にとると、評価結果は次のようになっている。

### ア アウトカム

OAGは、短期アウトカム及び中期アウトカムの達成状況を評価するため、アウトプットがこれらのアウトカムに及ぼす効果に着目した業績指標を選定しており、その当該年度実績値を過年度実績値と比較した評価結果を2001-02年度業績報告書の中で報告している。例えば、短期アウトカムの評価において、「連邦議会及び受検機関が、検査効果波及過程に関与すること」については、業績指標として「連邦議会委員会で審査を受けた業績検査報告書の割合」を測定した結果、2001-02年度は71%になっており、前年度の

56% , 前々年度の63%に比較して増加したため、短期アウトカムは改善されていると評価している。また、中期アウトカムの評価において、「検査結果が、連邦議会、受検機関及び国民のニーズを適切に満たすこと」については、業績指標として「決算委員会の同意した業績検査報告の勧告の割合」を測定した結果、2001-02年度は76%になっており、前年度の53%、前々年度の59%に比較して増加したため、中期アウトカムは改善されていると評価している（アウトカムの達成状況については、表6参照）。なお、OAGは、最終アウトカムの達成状況については、評価していない。

表6 アウトカムの達成状況（カナダ会計検査院）

アウトカム	業績指標	実績値	(2001-02年度)
			参考値
短期アウトカム1： 検査結果について、連邦議会及び受検機関の支持を得ること	OAG 職員の連邦議会委員会公聴会への出席回数	41回	34回 (2000-01)、43回 (1999-00)、52回 (1998-99)
	連邦議会委員会で審査を受けた業績検査報告書の割合	71%	56% (2000-01)、63% (1999-00)、63% (1998-99)
	財務諸表検査が、連邦政府の財務状況に対する国民の信頼性を高めていると評価している連邦議員の割合	67%	
	業績検査報告書及び財務諸表検査報告書の勧告・指摘事項が、所属委員会での活動に有益であると評価している連邦議員の割合	55%	
	環境・持続的発展検査報告書の勧告・指摘事項が、環境・持続的発展委員会での活動に有益であると評価している当該委員会所属連邦議員の割合	42%	
	OAG が、有益な情報を提供していると評価している連邦公社の財務責任者・監査責任者の割合	85%	
	OAG の指摘事項に同意している連邦公社の財務責任者・監査責任者の割合	96%	88% (1999-00)、83% (1997-98)
	連邦公社特別検査が、有益であると評価している連邦公社の経営責任者の割合	80%	
	OAG の指摘事項を改善したいと考えている連邦公社の財務責任者の割合	64%	
	中期アウトカム1： 検査結果が、連邦議会、受検機関及び国民のニーズを適切に満たすこと	OAG の検査結果が、意思決定に影響を与えていると評価している決算委員会所属連邦議員の割合	100%
OAG の環境・持続的発展検査結果が、意思決定に影響を与えていると評価している環境・持続的発展委員会所属連邦議員の割合		75%	
決算委員会の同意した業績検査報告書（前年度分（2000-01））の勧告の割合		76%	53% (1999-00)、59% (1998-99)
連邦政府機関が完全に実施した業績検査報告書（過去4ヶ年度分（1996-00））の勧告の割合		25%	25% (1995-99)、28% (1994-98)
連邦政府機関が部分的に実施した業績検査報告書（過去4ヶ年度分（1996-00））の勧告の割合		49%	47% (1995-99)、40% (1994-98)
連邦政府機関が完全に実施した環境関連勧告（過去4ヶ年度分（1996-00））の割合		8%	9% (1995-99)、10% (1994-98)
連邦政府機関が部分的に実施した環境関連勧告（過去4ヶ年度分（1996-00））の割合		67%	65% (1995-99)、62% (1994-98)
連邦政府機関が達成した中期持続的発展戦略目標値の割合		35%	20% (2000-01)、10% (1999-00)
中期アウトカム2： 検査結果が、連邦議会、受検機関及び国民に対して適切に報告されること	財務諸表検査が、財務諸表の質的向上に貢献していると評価している連邦公社の財務責任者・監査責任者の割合	81%	81% (1999-00)、71% (1997-98)

(資料) OAG (2002) Performance Report 2001-02

## イ アウトプット

2001-02年度業績報告書では、アウトプットの達成状況の評価において、例えば、「業績検査報告書」については、コストが目標値3540万CAドルに対して実績値3620万CAドルとなっているため、目標値が達成されていないと評価している（アウトプットの達成状況については、表7参照）。

### 2.4 組織運営の業績評価

#### (1) 運営目標 - 戦略体系と業績目標

OAGは、環境に留意した組織運営の業績評価を行うため、中期持続的発展戦略の中で 組織運営を行う上での目標 (Objective)、 運営目標を達成するために実施する戦略 (Activity)、 運営目標の達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値等を定めている (OAGの運営目標 - 戦略体系については、表8参照)。なお、OAGは、業績指標の一部については、事前に目標値を設定していない。

例えば、2001-04年度中期持続的発展戦略では、運営目標として 環境・持続的発展問題をテーマとした検査を実施すること (運営目標1)、 連邦政府機関、国際機関等の環境・持続的発展問題への対応能



表7 アウトプットの達成状況（カナダ会計検査院）

（2001-02年度）

（単位：100万CAドル）

アウトプット	業績指標	目標値	実績値
業績検査報告書の作成	コスト	35.4	36.2
連邦公社等の財務諸表検査報告書の作成	コスト	17.2	15.2
連邦政府の財務諸表検査報告書の作成	コスト	5.4	4.6
環境・持続的発展検査報告書の作成	コスト	2.3	2.4
連邦公社の特別検査報告書の作成	コスト	2.1	2.3
連邦政府機関の業績報告検証報告書の作成	コスト	1.0	1.0
検査以外の活動（検査手法の研究等）	コスト	6.2	6.2
計		69.6	67.9

（注）コストの目標値は、補正予算成立後のものを表している。

（資料）OAG（2002）Performance Report 2001-02

表8 運営目標 - 戦略体系（カナダ会計検査院）

運営目標（Objective）	戦略（Activity）
1. 環境・持続的発展問題をテーマとした検査を実施すること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 検査計画を作成する場合には、環境・持続的発展問題に配慮する。</li> <li>2. 環境・持続的発展問題が連邦政府の権限を越える場合には、他の所管機関と合同検査を実施することを検討する。</li> <li>3. 環境・持続的発展問題に関する事例ガイドを作成する。</li> <li>4. OAG全体で環境・持続的発展問題を取り扱った成果物がどれだけあるか、評価する。</li> <li>5. 環境・持続的発展問題をテーマとした業績検査及び特別検査が、検査計画に準拠して実施されたかどうか、その実施状況を審査する。</li> </ol>
2. 連邦政府機関、国際機関等の環境・持続的発展問題への対応能力の向上に貢献すること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 優良事例ガイドのような対応能力の向上に貢献できるような成果物を提供する検査・研究を実施する。</li> <li>2. 国際的なフォーラムに参加する。</li> </ol>
3. 国民からの環境・持続的発展問題に関する要望書に対する連邦政府機関の処理状況を監視すること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 連邦政府機関に要望書処理手続きを定めさせる。</li> <li>2. 連邦政府機関が受理した要望書の内容を監視する。</li> <li>3. 連邦政府機関の処理状況を監視する。</li> <li>4. 連邦政府機関の処理状況を報告する。</li> </ol>
4. OAG内部の持続的発展管理システムを改善すること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業績指標の実績値を正確に把握するため、持続的発展管理システムの運用を適切に行う。</li> </ol>
5. OAG職員消費と浪費を削減すること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 電子ファイルのような紙消費量を削減するよう代替手段に関する情報を提供するとともに、その導入を促進する。</li> <li>2. 業務の見直しを行い、浪費を削減する。</li> <li>3. 消費材の再利用を促進する。</li> <li>4. OAG職員に対して浪費削減意識を高めるような研修を行う。</li> <li>5. 浪費削減効果を評価するため、内部業務監査を実施する。</li> <li>6. 浪費削減行動計画を実施する。</li> <li>7. 施設をより環境にやさしいものに改良する。</li> </ol>
6. 環境に配慮した消費財管理を行うこと	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 消費財調達方針を環境に配慮したものに改める。</li> <li>2. 電話会議、ビデオ会議及びウェブ・サイトを利用したコミュニケーションを促進する。</li> <li>3. 庁舎の移転に当たっては、環境にやさしい消費財の購入を促進するとともに、その実施状況を監視する。</li> </ol>
7. OAG職員環境・持続的発展意識を高めること	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OAG職員に対して事例ガイドのような環境・持続的発展問題に関する情報を提供する。</li> <li>2. OAG職員に対して環境・持続的発展問題に関するコンサルティングを行う。</li> <li>3. OAG職員に対してニーズに対応した研修コースが設けられているか、評価する。</li> <li>4. OAG職員に対して適時適切な研修を行う。</li> <li>5. OAG職員を対象とした環境・持続的発展関連の行動計画を作成する。</li> <li>5. 環境部門と検査部門との間の人事異動を促進する。</li> <li>6. 環境・持続的発展問題に貢献した職員を表彰する院長グリーン賞を創設する。</li> </ol>

（資料）OAG（2000）2001-04 Sustainable Development Strategy for the Office of the Auditor General

力の向上に貢献すること(運営目標2), 国民からの環境・持続的発展問題に関する要望書に対する連邦政府機関の処理状況を監視すること(運営目標3), OAG内部の持続的発展管理システムを改善すること(運営目標4), OAG職員の消費と浪費を削減すること(運営目標5), 環境に配慮した消費材管理を行うこと(運営目標6)及びOAG職員の環境・持続的発展意識を高めること(運営目標7)の7つを定め, さらに, これらの運営目標1~7を達成するために実施する戦略を具体的に定めている。例えば, 「環境・持続的発展問題をテーマとした検査を実施すること(運営目標1)」を達成するための戦略として「検査計画を作成する場合には, 環境・持続的発展問題に配慮する。」等を定めている。

また, 2001-04年度中期持続的発展戦略では, 運営目標の達成状況を定量的に評価するため, 戦略が運営目標に及ぼす効果に着目した業績指標・目標値を設定している。例えば, 「環境・持続的発展問題をテーマとした検査を実施すること(運営目標1)」については, 環境・持続的発展問題をテーマとした検査計画の割合90%(2004年までに), 環境・持続的発展問題をテーマとした検査報告書の作成コストの割合20%(2004年までに), 環境・持続的発展問題をテーマとした業績検査報告書及び特別検査報告書の作成件数の割合30%等が設定されている。

(2) 評価結果

OAGは, 業績報告書の中で, 中期持続的発展戦略で設定された運営目標-戦略体系及び業績指標・目標値に基づいて運営目標の達成状況など, 組織運営の業績に関する評価結果を報告している。なお, OAGは, 一部の業績指標・目標値の達成状況だけを公表している。

例えば, 2001-02年度業績報告書では, 運営目標の達成状況の評価において, 「環境・持続的発展問題を

表9 運営目標の達成状況(カナダ会計検査院)

運営目標	業績指標	(2001-02年度)	
		目標値	実績値
1. 環境・持続的発展問題をテーマとした検査を実施すること	環境・持続的発展問題をテーマとした検査計画の割合	2004年までに90%	非公開
	環境・持続的発展問題を重要なテーマとした検査計画の割合	2004年までに20%	非公開
	環境・持続的発展問題をテーマとした検査報告書の作成コストの割合	2004年までに20%	非公開
	環境・持続的発展問題をテーマとした業績検査報告書及び特別検査報告書の作成件数の割合	30%	52%
	環境・持続的発展問題をテーマとした業績検査報告書及び特別検査報告書の報告件数の割合	30%	非公開
	環境・持続的発展問題をテーマとした検査報告を審議した連邦議会委員会公聴会の開催回数	未設定	非公開
	受検機関が同意した環境・持続的発展問題をテーマとした報告の割合	2004年までに65%	非公開
	環境・持続的発展問題をテーマとした検査報告の報道率	未設定	非公開
2. 連邦政府機関、国際機関等の環境・持続的発展問題への対応能力の向上に貢献すること	環境・持続的発展問題をテーマとしたOAGウェブ・サイトの割合	2004年までに25%	非公開
	環境・持続的発展問題をテーマとした外部会議への出席回数	未設定	非公開
3. 国民からの環境・持続的発展問題に関する要望書に対する連邦政府機関の処理状況を監視すること	OAGの環境・持続的発展委員長による要望書の処理件数	未設定	28件
4. OAG内部の持続的発展管理システムを改善すること	内部審査の実施件数	1回/年	非公開
	外部審査の実施件数	2004年までに1回	非公開
5. OAG職員の消費と浪費を削減すること	OAG職員1人当たりの年間紙消費量	8549ページ	8728ページ
	OAGの粗大ゴミの割合	未設定	非公開
	OAG職員1人当たりの消費材総額	未設定	394.51CAドル
6. 環境に配慮した消費材管理を行うこと	環境にやさしい消費材の割合	増加率2%/年	非公開
	環境にやさしい消費材を購入した契約の割合	未設定	非公開
7. OAG職員の環境・持続的発展意識を高めること	事例ガイドの作成件数	未設定	非公開
	環境・持続的発展意識の涵養をテーマとした研修の開催回数	7回/年	5回
	環境・持続的発展検査をテーマとした研修へのOAG職員の参加率	2004年までに50%	非公開
	環境・持続的発展問題を検査テーマとすることができるOAG職員の割合	未設定	96%
	環境に配慮しながら行動できると考えているOAG職員の割合	未設定	非公開

(資料) OAG (2000) 2001-04 Sustainable Development Strategy for the Office of the Auditor General  
 OAG (2002) Performance Report 2001-02

テーマとした検査を実施すること（運営目標1）」については、環境・持続的発展問題をテーマとした業績検査報告書及び特別検査報告書の作成件数の割合が目標値30%に対して実績値52%になっているため、運営目標は達成されたと評価しているが、他の業績指標・目標値については、実績値は公表されていない（運営目標の達成状況については、表9参照）。

## 2.5 職員の業績評価

OAGは、組織全体の計画である中期持続的発展戦略及び計画・優先事項報告書で設定されたアウトカム、アウトプット及び運営目標を着実に達成するため、毎年度、課長（Director）から副院長（Deputy Auditor General）までの上級管理職員については、上司との間で業績契約（Performance Agreement）を締結させ、この中で組織レベルの業績指標・目標値を職員レベルの業績指標・目標値に分解している。これらの幹部職員には、業績契約で設定された業績指標・目標値の達成状況に基づいて業績給（Performance Pay）が支払われており、それぞれの業績目標を達成するためのインセンティブが与えられている。例えば、2001-02年度の業績給は、業績指標・目標値の達成状況に応じて課長については0～8750CAドル、副院長については0～1万4000CAドルの範囲で支払われている。

## 3. ニュージーランド

### 3.1 会計検査院の概要

現在のニュージーランド会計検査院（Audit Office：AO）は、2001年公共検査法（Public Audit Act 2001）に基づいて設置されている。我が国の会計検査院と異なる点として国会（Parliament）に所属していること、組織は、主に業績検査を担当する会計検査院長室（Office of the Auditor-General）と主に財務諸表検査を担当する事務総局（Audit New Zealand）に分かれていること、必要的検査対象に、地方公共団体及びその出資法人が含まれていること、支払承認書（Controller Statement）の発行により、政府銀行口座からの支払を統制していること、収益の大部分は、財務諸表検査への対価として受検機関が支払う報酬であること、財務諸表検査の大部分は、検査実施主体が事務総局と民間監査法人との間で行われる競争入札で決まること、業績検査報告書は、各検査ごとに作成されており、作成後個別に直接国会に提出されていること、財務諸表検査報告書は、年度終了後当該財務諸表とともに各政府機関の年度報告書の一部として国会に提出されていること、などが上げられる。

2001-02年度（2001.7～2002.6）を例にとると、職員数は248人、費用総額は3681万NZドル、業績検査、財務諸表検査及びその他の業務の費用配分比率は12：87：1、必要的検査対象は政府機関が47機関、国の出資法人（クラウン・エンティティ（Crown Entity）・国営企業（State-Owned Enterprise））及びその子会社等が3343機関、地方公共団体が86機関、地方公共団体の出資法人及びその子会社等が479機関計3955機関、業績検査報告書の作成件数は18件、財務諸表検査報告書の作成件数は3650件となっている。

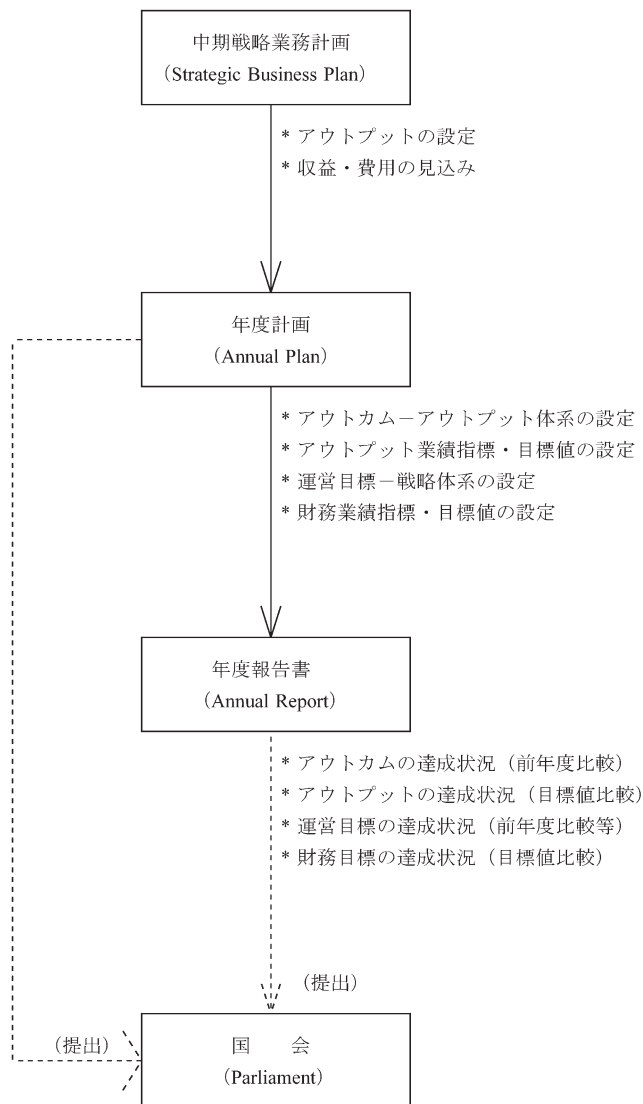
### 3.2 業績評価の枠組み

AOは、自己評価としての業績評価を行うため、次のように中期戦略業務計画（Strategic Business Plan）、年度計画（Annual Plan）及び年度報告書（Annual Report）を作成している（AOの業績評価の枠組みについては、図6参照）。

#### （1）中期戦略業務計画

中期戦略業務計画は、AOが外部環境の変化に適切に対応しながらその役割を果たすとともに、各年度

図6 業績評価の枠組み (ニュージーランド会計検査院)



ごとに年度計画を作成する際の基本的な考え方を示すため、4ヶ年度を計画期間として作成されている。AOは、この中で 必要的検査対象機関、提供するアウトプット、収益・費用の見込み等を定めている。

(2) 年度計画

年度計画は、2001年公共検査法第36条に基づいて当該年度に達成すべきアウトカム、提供すべきアウトプット、これらを達成するために実施する組織運営上の目標等を報告するため、当該年度の開始までに作成され国会に提出されている。AOは、この中で アウトカム - アウトプット体系、アウトプット業績指標・目標値、運営目標 - 戦略体系、財務業績指標・目標値など、当該年度の活動結果、組織運営及び財務運営の業績評価に必要な評価基準等を設定している。年度計画のアウトプットは、上記(1)の中期戦略業務計画で定められているアウトプットと同一になっている。なお、年度計画は、2001年公共検査

法が施行されるまでは、1989年財政法（Public Finance Act 1989）第34条Aに基づいて作成されており、名称も「Forecast Report」と呼ばれていた。

### （3）年度報告書

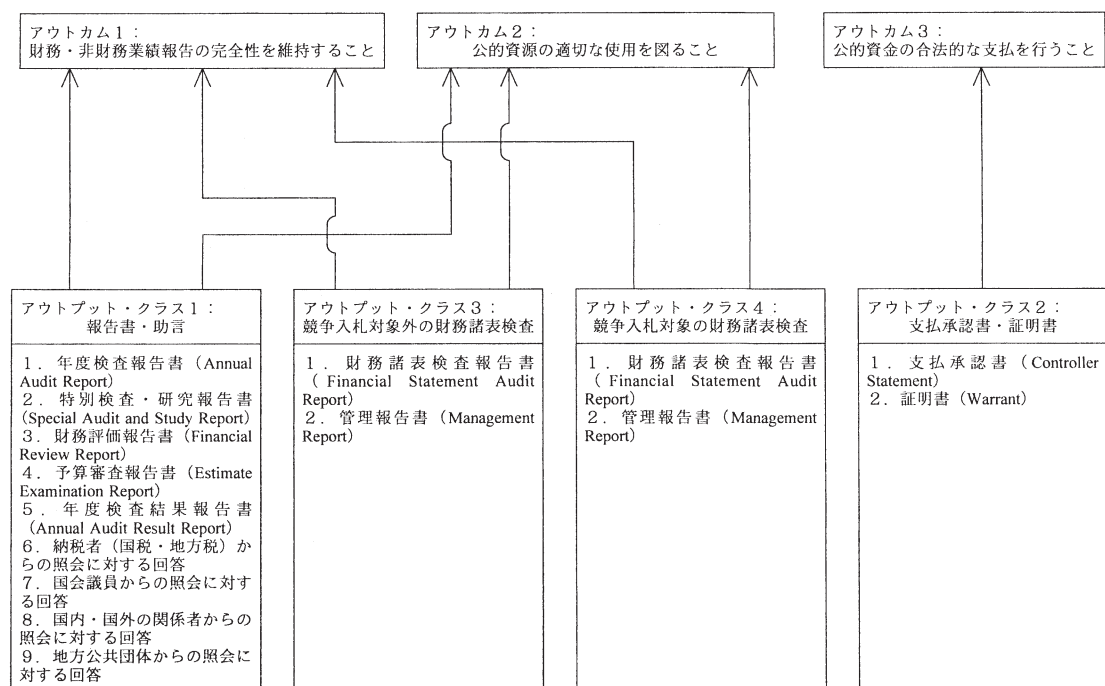
年度報告書は、2001年公共検査法第37条に基づいて年度計画の実施状況等を報告するため、当該年度終了後に作成され国会に提出されている。AOは、この中でアウトカムの達成状況（前年度比較）、アウトプットの達成状況（目標値比較）、運営目標の達成状況（前年度比較等）、財務目標の達成状況（目標値比較）など、当該年度の活動結果、組織運営及び財務運営の業績に関する評価結果を報告している。

## 3.3 活動結果の業績評価

### （1）アウトカム - アウトプット体系と業績目標

AOは、活動結果の業績評価を行うため、年度計画の中でAOの達成すべきアウトカム、アウトカムを達成するために提供するアウトプット、アウトプットの達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値等を定めている。2001-02年度を例にとると、AOのアウトカム - アウトプット体系及び業績目標は次のようになっている（AOのアウトカム - アウトプット体系については、図7参照）。

図7 アウトカム - アウトプット体系（ニュージーランド会計検査院）



（資料）AO（2001）Forecast Report 2001-02

### ア アウトカム

2001-02年度計画では、達成すべきアウトカムとして 財務・非財務業績報告の完全性を維持すること（アウトカム1）、公的資源の適切な使用を図ること（アウトカム2）及び 公的資金の合法的な支払を

行うこと(アウトカム3)の3つを定めている。なお、AOは、アウトカムの達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値については、事前には設定していない。

#### イ アウトプット

2001-02年度計画では、上記アのアウトカム1～3を達成するために提供するアウトプット・クラスとして 報告書・助言(アウトプット・クラス1)、支払承認書・証明書(アウトプット・クラス2)、競争入札対象外の財務諸表検査(アウトプット・クラス3)及び競争入札対象の財務諸表検査(アウトプット・クラス4)の4つを定め、さらに、各アウトプット・クラスごとに個別のアウトプットを定めている。例えば、「競争入札対象の財務諸表検査(アウトプット・クラス4)」については、個別のアウトプットとして「財務諸表検査報告書(Financial Statement Audit Report)」及び「管理報告書(Management Report)」の2つを定めている。

また、2001-02年度計画では、個別のアウトプットの実施状況を定量的に評価するため、量、質、適時性及びコストに関する業績指標・目標値を設定している。例えば、「競争入札対象の財務諸表検査(アウトプット・クラス4)」の中の「財務諸表検査報告書」については、量に関する業績指標・目標値として財務諸表検査年度末未了件数160件、質に関する業績指標・目標値としてニュージーランド監査基準への準拠率100%、適時性に関する業績指標・目標値として年度末以降5ヶ月以内の作成率50%(学校法人)～100%(政府機関)及びコストに関する目標値として2773万NZドル(管理報告書の作成を含めた補正予算成立後のもの)が設定されている。各アウトプットごとに設定されたコストに関する目標値は、完全発生主義に基づいて算定されており、アウトプット・クラスごとに集計されたものが予算額として予算書(Estimate of Appropriations)に計上され国会の議決を受けているため、国会で補正予算が成立した場合には、修正されている。

### (2) 評価結果

AOは、年度報告書の中で、年度計画で設定されたアウトカム-アウトプット体系、業績指標・目標値等に基づいてアウトカムの達成状況、アウトプットの達成状況など、活動結果の業績に関する評価結果を報告している。2001-02年度を例にとると、評価結果は次のようになっている。

#### ア アウトカム

AOは、アウトカムの達成状況を評価するため、アウトプットがアウトカムに及ぼす効果に着目した業績指標を選定しており、その当該年度実績値を前年度実績値と比較した評価結果を2001-02年度年度報告書の中で報告している。例えば、アウトカムの達成状況の評価において、「財務・非財務業績報告の完全性を維持すること(アウトカム1)」については、業績指標として「無限定適正意見以外の財務諸表検査報告書(Non-Standard Audit Report)の割合」を測定した結果、2001-02年度は11.7%となっており、前年度の7.9%に比較して増加したため、改善の余地があると評価している(アウトカムの達成状況については、表10参照)。

#### イ アウトプット

2001-02年度報告書では、アウトプットの達成状況の評価において、例えば、「競争入札対象の財務諸表検査(アウトプット・クラス4)」の中の「財務諸表検査報告書」については、財務諸表検査年度末未了件数が目標値160件に対して実績値374件、ニュージーランド監査基準への準拠率が目標値100%に対して実績値100%、年度末以降5ヶ月以内の作成率が目標値50～100%に対して実績値35%及びコストが目標値2773万NZドルに対して実績値2740万NZドルとなっているため、適時性に関する目標値が達成されていないと評価している(アウトプットの達成状況については、表11参照)。

表10 アウトカムの達成状況（ニュージーランド会計検査院）

(2001-02年度)

アウトカム	業績指標	実績値	前年度実績値
アウトカム1： 財務・非財務業績報告の完全性を維持すること	無限定適正意見以外の財務諸表検査報告書の割合	11.7%	7.9%
	民間監査法人の実施した財務諸表検査に対するAOの審査件数	45件	50件
アウトカム2： 公的資源の適切な使用を図ること	AOの報告書を高く評価している国会議員の割合	70%	70%
	優良事例ガイド（特別検査・研究報告書）を高く評価している受検機関の割合	64%	未調査

(資料) AO (2002) Annual Report 2001-02

表11 アウトプットの達成状況（ニュージーランド会計検査院）

(2001-02年度)

アウトプット・クラス	構成アウトプット	業績指標	目標値	実績値
クラス1： 報告書・助言	年度検査報告書 特別検査・研究報告書	量：作成件数（年度検査報告書） （特別検査・研究報告書）	2件 8件	3件 10件
		質：内部審査及び受検機関による事実確認の実施	100%	100%
		コスト	295万NZドル	295万NZドル
	財務評価報告書 予算審査報告書 年度検査結果報告書	量：作成件数（財務評価報告書） （予算審査報告書） （年度検査結果報告書）	110件 40件 110件	89件 27件 134件
		質：内部審査及び受検機関による事実確認の実施	100%	100%
		適時性：国会の委員会審議の2日前までに当該委員会に提出 国会の委員会審議の前までに所管大臣に提出	100% 100%	100% 100%
	納税者（国税・地方税）からの照会に対する回答	量：照会件数（納税者（国税）） （納税者（地方税）） （国会議員）	60件 180件 60件	54件 167件 53件
		質：内部審査及び受検機関による事実確認の実施	100%	100%
		適時性：5営業日以内に当初回答 30営業日以内に最終回答	100% 80%	96% 72%
	国内・国外の関係者からの照会に対する回答 地方公共団体からの照会に対する回答	コスト	59万NZドル	55万NZドル
		量：照会件数	63万NZドル	58万NZドル
		質：内部審査の実施	100%	100%
支払承認書 証明書	量：作成件数（支払承認書） （証明書）	240件 15件	245件 6件	
	質：申請書の正確性の確認	100%	100%	
	適時性：申請書提出日の正午までに作成	100%	100%	
クラス2： 支払承認書・証明書	コスト	27万NZドル	24万NZドル	
	量：財務諸表検査年度未了件数	200件	169件	
	質：NZ監査基準への準拠率	100%	100%	
クラス3： 競争入札対象 外の財務諸表 検査	適時性：年度末以降5ヶ月以内の作成率（財務諸表検査報告書） 検査報告書作成日以降6週間以内の作成率（管理報告書）	75-100% 100%	47% 96%	
	コスト	591万NZドル	451万NZドル	
	量：財務諸表検査年度未了件数	160件	374件	
クラス4： 競争入札対象 の財務諸表検査	質：NZ監査基準への準拠率	100%	100%	
	適時性：年度末以降5ヶ月以内の作成率（財務諸表検査報告書） 検査報告書作成日以降6週間以内の作成率（管理報告書）	50~100% 100%	35% 96%	
	コスト	2773万NZドル	2740万NZドル	

(注) コストの目標値は、補正予算成立後のものを表している。(資料) AO (2002) Annual Report 2001-02

### 3.4 組織運営の業績評価

#### (1) 運営目標 - 戦略体系

AOは、組織運営の業績評価を行うため、年度計画の中で組織運営を行う上での目標（Operating Goal）、これらの運営目標を達成するために実施する戦略（Strategy）等を定めている（AOの運営目標 - 戦略体系については、表12参照）。なお、AOは、運営目標の達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値については、事前には設定していない。

例えば、2001-02年度計画では、運営目標として「質の高い検査を継続的に実施すること（運営目標1）」、「外部環境の変化に適切に対応すること（運営目標2）」及び「自らが模範を示しながらリーダーシップを発揮すること（運営目標3）」の3つを定め、さらに、これらの運営目標1～3を達成するために実施する戦略を具体的に定めている。例えば、「質の高い検査を継続的に実施すること（運営目標1）」を達成する

表12 運営目標 - 戦略体系 (ニュージーランド会計検査院)

運営目標 (Operating Goal)	戦略 (Strategy)
1. 質の高い検査を継続的に実施すること	1. 法的権限の与えられたすべての検査を専門家の立場から計画的に実施する。 2. 各受検機関の業績及び説明責任に焦点を当てた検査を実施する。 3. 特に、公共検査法の施行に伴い新たに必要的検査対象となった受検機関に重点を置いた検査を実施する。 4. 特に、法的義務の課せられた検査を完全に実施することに重点を置く。 5. 特に、AO の検査結果に関心を有する者との間で効果的な意志疎通を図る。
2. 外部環境の変化に適切に対応すること	1. 公共部門の変化を適切に把握する。 2. 変化に組織として柔軟に対応するためのメカニズムを導入する。 3. 公共部門で変化が生じた領域において、先行的な検査を実施する。
3. 自らが模範を示しながらリーダーシップを発揮すること	1. 必要と認められる領域、特に業績報告の領域でリーダーシップを発揮する。 2. 各受検機関が行うべきことを AO 自らが率先して模範を示す。 3. 常に改善を図るという意識を持って業務を実施する。 4. 優れた管理的・組織的・技術的能力を維持する。 5. 特に、AO の目標・アウトカムの達成状況を測定・報告することに重点を置く。 6. 2000-01 年度後半に行われる外部審査の指摘事項に適切に対応する。 7. 新会計検査院長の任命に伴う組織的移行を円滑に実施する。

(資料) AO (2001) Forecast Report 2001-02

ための戦略として「法的権限の与えられたすべての検査を専門家の立場から計画的に実施する。」等を定めている。

(2) 評価結果

AOは、年度報告書の中で、年度計画で設定された運営目標 - 戦略体系等に基づいて運営目標の達成状況など、組織運営の業績に関する評価結果を報告している。運営目標の達成状況を評価するに当たっては、運営目標 - 戦略体系がアウトカム及びアウトプットを達成するための手段として位置付けられていることから、年度計画でアウトカム及びアウトプットの達成状況を定量的に評価するために設定されている業績指標を利用している。

例えば、2001-02年度報告書では、運営目標の達成状況の評価において、「質の高い検査を継続的に実施すること (運営目標 1)」については、業績指標としてアウトプットの達成状況を評価するために設定さ



れている「財務諸表検査の年度末未了件数」を利用した結果、2001-02年度実績値は543件になっており、目標値の360件及び前年度実績値の395件に比較して増加したため、改善の余地があると評価している。

### 3.5 職員の業績評価

AOは、組織全体の計画である年度計画で設定されたアウトカム、アウトプット及び運営目標を着実に達成するため、職員については、毎年度、上司との間で業績契約（Performance Agreement）を締結させ、この中で組織レベルの業績目標を職員レベルの業績目標に分解している。職員は、業績契約で設定された業績目標の達成状況に基づいて定期昇給、賞与等が支払われたり、昇任、表彰等が行われており、それぞれの業績目標を達成するためのインセンティブが与えられている。

### 3.6 財務運営の業績評価

#### (1) 予測財務諸表と財務業績目標

AOは、財務運営の業績評価を行うため、年度計画の中で予測損益計算書（Statement of Prospective Financial Performance）、予測貸借対照表（Statement of Prospective Financial Position）、予測キャッシュ・フロー計算書（Statement of Prospective Cash Flows）等の予測財務諸表とともに、これらの予測財務諸表から選定・算定した業績指標・目標値を定めている。財務運営の業績評価は、業務実施結果、運転資金管理、資源利用、国民持分及び資金収支の観点から行われており、業績指標・目標値もこ

表13 財務目標の達成状況（ニュージーランド会計検査院）

（2001-02年度）

業績指標	目標値	実績値
（業務実施結果）		
収益	3896 万 NZ ドル	3749 万 NZ ドル
費用	3869 万 NZ ドル	3681 万 NZ ドル
利益（収益－費用）	27 万 NZ ドル	68 万 NZ ドル
（運転資金管理）		
純流動資産残高（流動資産－流動負債）	191 万 NZ ドル	207 万 NZ ドル
流動比率（流動資産／流動負債）	170 %	145 %
未収金平均決済期間	43 日	68 日
未払金平均決済期間	20 日	44 日
（資源利用）		
固定資産残高	295 万 NZ ドル	263 万 NZ ドル
固定資産増加率	46 %	30 %
（国民持分）		
純資産残高（総資産－総負債）	359 万 NZ ドル	359 万 NZ ドル
（資金収支）		
業務活動資金収支（収入－支出）	47 万 NZ ドル	－3 万 NZ ドル
投資活動資金収支（収入－支出）	－118 万 NZ ドル	－64 万 NZ ドル
財務活動資金収支（収入－支出）	－35 万 NZ ドル	－35 万 NZ ドル
総資金収支（総収入－総支出）	－106 万 NZ ドル	－102 万 NZ ドル

（注）業績指標の目標値は、補正予算成立後のものを表している。

（資料）AO（2002）Annual Report 2001-02

これらの観点ごとに設定されている。

例えば、2001-02年度計画では、業務実施結果に関する業績指標・目標値として利益27万NZドル（補正後）、運転資金管理に関する業績指標・目標値として純流動資産残高191万NZドル（補正後）、資源利用に関する業績指標・目標値として固定資産残高295万NZドル（補正後）、国民持分に関する業績指標・目標値として純資産残高359万NZドル（補正後）、資金収支に関する業績指標・目標値として業務活動資金収支47万NZドル（補正後）等が設定されている。

## （2）評価結果

AOは、年度報告書の中で、年度計画で設定された予測財務諸表及び業績指標・目標値に基づいて財務目標の達成状況、予測財務諸表と決算財務諸表の比較など、財務運営の業績に関する評価結果を報告している。AOの決算財務諸表は、1989年財政法第40条に基づいて国会に任命された外部監査人（民間監査法人）の監査を受けており、実績値に対する信頼性が確保されている。

例えば、2001-02年度報告書では、財務目標の達成状況の評価において、「業務実施結果」については、収益が目標値3896万NZドルに対して実績値3749万NZドル、費用が目標値3869万NZドルに対して実績値3681万NZドル、利益が目標値27万NZドルに対して実績値68万NZドルとなっているため、収益・費用は目標値を下回っているものの、利益は目標値を達成したと評価している（財務目標の達成状況については、表13参照）。

## 4. アメリカ

### 4.1 会計検査院の概要

現在のアメリカ会計検査院（General Accounting Office：GAO）は、1921年予算・会計法（Budget and Accounting Act of 1921）に基づいて設置されている。我が国の会計検査院と異なる点として連邦議会（Congress）に所属していること、GAOの勧告を受け入れるかどうかは、受検機関の裁量に委ねられていること、収益の一部は、連邦政府の出資法人が財務諸表検査への対価として支払う報酬であること、報告書は、各検査ごとに作成されており、作成後個別に直接連邦議会に提出されていること、報告書の約90%は、連邦議会の依頼に基づいて作成されていること、などが上げられる。

2002年度（2001.10～2002.9）を例にとると、職員数は3210人、費用総額は4億5663万USドル、業績検査、財務検査及びその他の業務の費用配分比率は、55：7：38、主な必要的検査対象は、連邦政府機関（Department）が14機関、連邦政府の独立機関（Independent Establishment）及び出資法人（連邦公社（Government Corporation））が55機関計69機関、業績検査報告書の作成件数は約1000件、財務諸表検査報告書の作成件数は4件となっている。

なお、GAOは、財務運営については特に業績評価を行っていない。

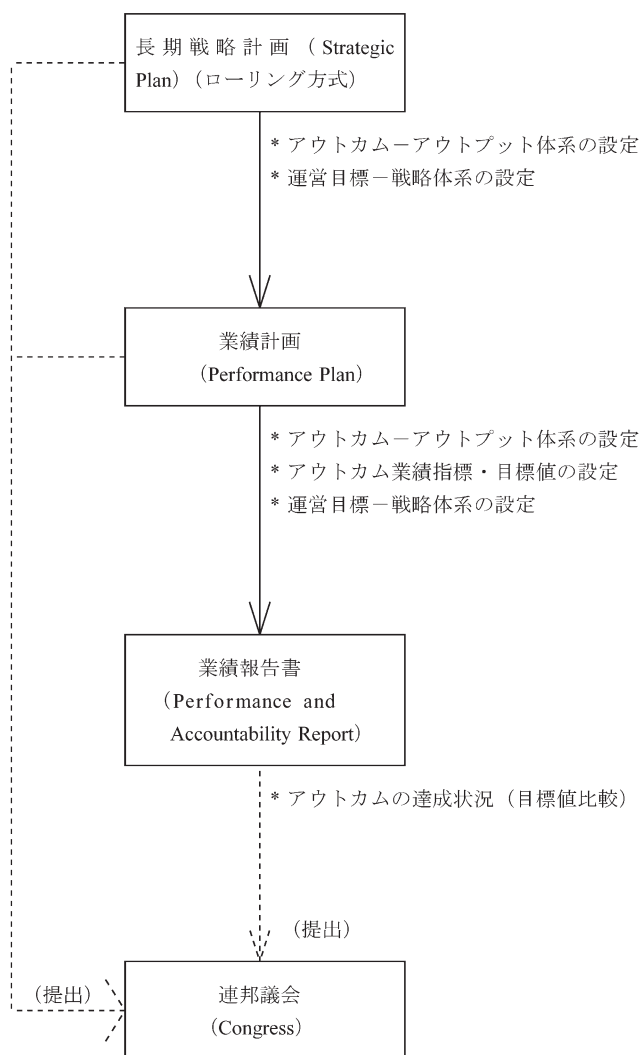
### 4.2 業績評価の枠組み

GAOは、自己評価としての業績評価を行うため、次のように長期戦略計画（Strategic Plan）業績計画（Performance Plan）及び業績報告書（Performance and Accountability Report）を作成している（GAOの業績評価の枠組みについては、図8参照）。

#### （1）長期戦略計画

長期戦略計画は、1993年政府業績結果法（Government Performance and Results Act of 1993）の規定

図8 業績評価の枠組み（アメリカ会計検査院）



に準じて、GAOが外部環境の変化に適切に対応しながらその役割を果たすとともに、各年度ごとに業績計画を作成する際の基本的な考え方を示すため、6ヶ年度を計画対象期間として作成されている。この長期戦略計画は、連邦議会上下両院の選挙により院の構成が変わる2年ごとにローリング方式で見直しが行われ連邦議会に提出されている。GAOは、この中でアウトカム - アウトプット体系、運営目標 - 戦略体系等を定めている。

(2) 業績計画

業績計画は、1993年政府業績結果法の規定に準じて当該年度に達成すべきアウトカム等を報告するため、当該年度の開始までに作成され連邦議会に提出されている。この業績計画は、長期戦略計画が見直されたり、GAOの予算が連邦議会で修正されたりした場合、必要に応じて改訂されている。GAOは、この中でアウトカム - アウトプット体系、アウトカム業績指標・目標値、運営目標 - 戦略体系など、当該年度の活動結果の業績評価に必要な評価基準等を設定している。業績計画のアウトカム - アウトプット体系及び運営目標 - 戦略体系は、それぞれ上記(1)の長期戦略計画で定められているアウトカム - アウトプ

ット体系及び運営目標 - 戦略体系と同一になっている。

(3) 業績報告書

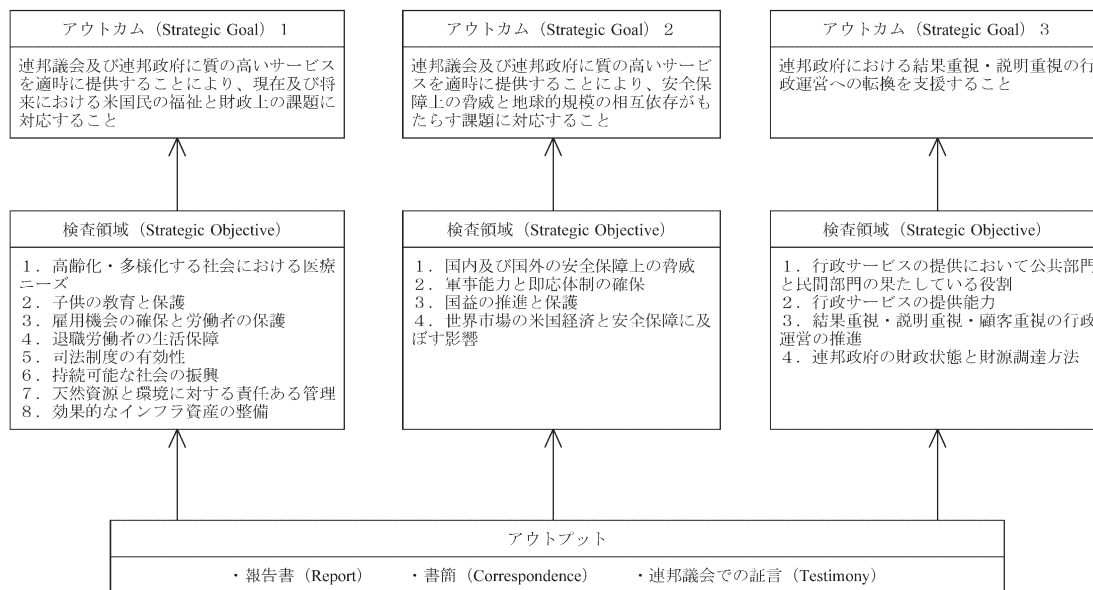
業績報告書は、1993年政府業績結果法の規定に準じて業績計画の実施状況等を報告するため、当該年度終了後に作成され連邦議会に提出されている。GAOは、この中でアウトカムの達成状況（目標値比較）など、当該年度の活動結果の業績に関する評価結果を報告している。

4.3 活動結果の業績評価

(1) アウトカム - アウトプット体系と業績目標

GAOは、活動結果の業績評価を行うため、業績計画の中で GAOの達成すべきアウトカム (Strategic Goal)、アウトカムの達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値、アウトカムを達成するために取り上げる検査領域 (Strategic Objective) 等を定めている。2002年度を例にとると、GAOのアウトカム - アウトプット体系及び業績目標は次のようになっている (GAOのアウトカム - アウトプット体系については、図9参照)。

図9 アウトカム - アウトプット体系 (アメリカ会計検査院)



(資料) GAO (2002) Revised Final Performance Plan for Fiscal 2002

ア アウトカム

2002年度業績計画では、達成すべきアウトカムとして「現在及び将来における米国民の福祉と財政上の課題に対応すること (アウトカム1)」、「安全保障上の脅威と地球的規模の相互依存がもたらす課題に対応すること (アウトカム2)」及び「連邦政府における結果重視・説明重視の行政運営への転換を支援すること (アウトカム3)」の3つのアウトカムを定めている。

また、2002年度業績計画では、これらのアウトカム1～3の達成状況を定量的に評価するため、アウトプットがアウトカムに及ぼす効果に着目した個別業績指標・目標値を設定している。これらの個別業績指標は、アウトカム1～3に共通したものが5つ設定されているが、目標値は、各アウトカムごとに提供されるアウトプットの量的規模等に対応して異なった水準に設定されている。例えば、「現在及び将来における米国民の福祉と財政上の課題に対応すること（アウトカム1）」については、勧告・指摘事項による財政上の増収・節減額170億USドル、勧告・指摘事項に対する連邦議会及び受検機関の処置済件数（法令改正件数・業務運営改善件数）218件、受検機関の実施した4年度前（1998年度）の勧告の割合75%、報告書に記載されている勧告の件数359件及びGAO職員の連邦議会公聴会での証言回数93回が設定されている。また、2002年度業績計画では、GAO全体のアウトカムの達成状況を定量的に評価するため、5つの個別業績指標についてアウトカム1～3の目標値を合計したものなどに加え、全体業績指標・目標値として「報告書の作成期限達成率98%」及び「勧告を記載している報告書の割合45%」の2つが設定されている。

さらに、2002年度業績計画では、アウトカム1～3を達成するために取り上げる検査領域を各アウトカムごとに定めている。例えば、「現在及び将来における米国民の福祉と財政上の課題に対応すること（アウトカム1）」については、高齢化・多様化する社会における医療ニーズ、子供の教育と保護、雇用機会の確保と労働者の保護、退職労働者の生活保障、司法制度の有効性、持続可能な社会の振興、天然資源と環境に対する責任ある管理及び効果的なインフラ資産の整備の8つの検査領域を定めている。

#### イ アウトプット

GAOは、アウトプットとして業績検査、財務検査等の結果をまとめた報告書（Report）、書簡（Correspondence）等を作成している。2002年度業績計画では、これらのアウトプットをGAO全体のアウトカムを達成するために提供すると位置付けており、各アウトカムごとには定めていない。また、アウトプットの達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値についても、特に設定していない。

### （2）評価結果

GAOは、業績報告書の中で、業績計画で設定されたアウトカム - アウトプット体系及び業績指標・目標値に基づいてアウトカムの達成状況など、活動結果の業績に関する評価結果を報告している。2002年度を例にとると、評価結果は次のようになっている。

#### ア アウトカム

2002年度業績報告書では、アウトカムの達成状況の評価において、例えば、「現在及び将来における米国民の福祉と財政上の課題に対応すること（アウトカム1）」については、勧告・指摘事項による財政上の増収・節減額が目標値170億USドルに対して実績値241億USドル、勧告・指摘事項に対する連邦議会及び受検機関の処置済件数（法令改正件数・業務運営改善件数）が目標値218件に対して実績値226件、受検機関の実施した4年度前（1998年度）の勧告の割合が目標値75%に対して実績値72%、報告書に記載されている勧告の件数が目標値359件に対して実績値524件及びGAO職員の連邦議会公聴会での証言回数が目標値93回に対して実績値111回となっているため、おおむね達成されたと評価している。

また、2002年度業績報告書では、GAO全体のアウトカムの達成状況の評価において、5つの個別業績指標については、いずれも実績値が目標値を達成しているものの、全体業績指標については、「報告書の作成期限達成率が目標値98%に対して実績値96%」及び「勧告を記載している報告書の割合が目標値45%

表14 アウトカムの達成状況 (アメリカ会計検査院)

アウトカム	業績指標	(2002年度)	
		目標値	実績値
アウトカム1: 連邦議会及び連邦政府に質の高いサービスを適時に提供することにより、現在及び将来における米国民の福祉と財政上の課題に対応すること	勧告・指摘事項による財政上の増収・節減額	170 億 US ドル	241 億 US ドル
	勧告・指摘事項に対する連邦議会及び受検機関の処置済件数 (法令改正件数・業務運営改善件数)	218 件	226 件
	受検機関の実施した4年度前(1998年度)の勧告の割合	75 %	72 %
	報告書に記載されている勧告の件数	359 件	524 件
	GAO 職員の連邦議会公聴会での証言回数	93 回	111 回
	純コスト	未設定	1 億 7838 万 US ドル
	勧告・指摘事項による財政上の増収・節減額	78 億 US ドル	84 億ドル
アウトカム2: 連邦議会及び連邦政府に質の高いサービスを適時に提供することにより、安全保障上の脅威と地球的規模の相互依存がもたらす課題に対応すること	勧告・指摘事項に対する連邦議会及び受検機関の処置済件数 (法令改正件数・業務運営改善件数)	178 件	218 件
	受検機関の実施した4年度前(1998年度)の勧告の割合	75 %	83 %
	報告書に記載されている勧告の件数	460 件	618 件
	GAO 職員の連邦議会公聴会での証言回数	49 回	38 回
	純コスト	未設定	1 億 1054 万 US ドル
	勧告・指摘事項による財政上の増収・節減額	53 億 US ドル	52 億ドル
	勧告・指摘事項に対する連邦議会及び受検機関の処置済件数 (法令改正件数・業務運営改善件数)	374 件	462 件
アウトカム3 連邦政府における結果重視・説明重視の行政運営への転換を支援すること	受検機関の実施した4年度前(1998年度)の勧告の割合	75 %	82 %
	報告書に記載されている勧告の件数	381 件	808 件
	GAO 職員の連邦議会公聴会での証言回数	58 回	65 回
	純コスト	未設定	1 億 4097 万 US ドル
	勧告・指摘事項による財政上の増収・節減額*	300 億 US ドル	377 億 US ドル
	勧告・指摘事項に対する連邦議会及び受検機関の処置済件数 (法令改正件数・業務運営改善件数)*	770 件	906 件
	受検機関の実施した4年度前(1998年度)の勧告の割合*	75 %	79 %
GAO 全体	報告書に記載されている勧告の件数*	1200 件	1950 件
	GAO 職員の連邦議会公聴会での証言回数*	200 回	216 回
	報告書の作成期限達成率	98 %	96 %
	勧告を記載している報告書の割合	45 %	53 %
	純コスト	未設定	4 億 5304 万 US ドル

(注1)「業績指標」欄で※印の付いているものの目標値、実績値は、アウトカム1～3の目標値、実績値をそれぞれ合計したりなどしたものととなっている。

(注2) 各アウトカムごとの純コストには間接コストが配付されていないため、その合計は GAO 全体の純コストとは一致していない。

(資料) GAO (2003) Performance and Accountability Report Fiscal 2002

に対して実績値53%」となっているため、適時性に関する目標値が達成されていないと評価している (アウトカムの達成状況については、表14参照)。

さらに、2002年度業績報告書では、アウトカムの達成状況を費用対効果の観点から評価するため、各アウトカムごとに完全発生主義に基づいた純コスト (Net Cost) を算定している。例えば、「現在及び将来における米国民の福祉と財政上の課題に対応すること (アウトカム1)」の達成に要した純コストは、GAO全体の純コストの39%に相当する1億7838万USドルになっている。

#### イ アウトプット

GAOは、アウトカム重視の業績評価を行っているため、2002年度業績報告書では、報告書及び書簡の作成件数、純コストなど、アウトプットの実施状況に関する実績値を明らかにしていない。

#### 4.4 組織運営の業績評価

GAOは、組織運営の業績評価を行うため、業績計画の中で 組織運営を行う上での目標 (Strategic Goal)、 運営目標を達成するために実施する戦略 (Strategic Objective)、 戦略を実践するための活動 (Performance Goal) 等を定めている (GAOの運営目標 - 戦略体系については、表15参照)。なお、GAOは、運営目標 - 戦略体系については、アウトカム1～3を達成するための手段と位置付けていることから、運営目標そのものの達成状況を定量的に評価するための業績指標・目標値については、特に設定していない。

例えば、2002年度業績計画では、運営目標として「連邦政府の模範機関になるとともに、世界レベルの専門的サービス提供機関になることにより、GAOの価値を最大にすること」を定めている。また、この運営目標を達成するために実施する戦略として 顧客 (連邦議会) 及び関係者 (受検機関等) のニーズに

表15 運営目標 - 戦略体系（アメリカ会計検査院）

運営目標 (Strategic Goal)	戦略 (Strategic Objective)	活動 (Performance Goal)
連邦政府の模範機関になるとともに、世界レベルの専門的サービス提供機関になることにより、GAO の価値を最大にすること	1. 顧客（連邦議会）及び関係者（受検機関等）のニーズに焦点を合わせること	1. 顧客の最新のニーズを継続的に把握する。 2. 対関係者用の業務処理指針を策定・実施するとともに、対顧客用の業務処理指針を見直す。 3. 関係者のニーズの内容と規模を把握する。
	2. 組織運営責任者の指導力を強化し、業務管理方法を改善すること	1. GAO の役割を確実に果たすため、それにふさわしい管理者精神を養う。 2. 総合的・戦略的な業務管理を行う。 3. 戦略的な人的資源管理の計画とその実施を図るため、継続的な指導力を発揮する。 4. 統一的な財務管理を行う。 5. 組織横断的な業務処理の効率化を図るため、IT 技術を活用する。 6. 安全な職場環境を提供する。
	3. 情報と経験を組織的に活用すること	1. 情報収集手段として、インターネットを組織的に活用する。 2. 情報を組織的に収集・利用・提供・保存するため、情報管理体制を整備する。 3. 国内・国外の公会計検査機関との関係を強化する。
	4. 業務処理方法を継続的に改善すること	1. GAO 内の業務処理・業務管理方法を見直す。 2. GAO のアウトプット構成を見直す。 3. GAO の人的資源配分を見直す。
	5. 職員の専門化を図ること	1. 公正で家族的な雰囲気職場環境を維持する。 2. 業績に基づいた報酬・処遇を与える。 3. 職員の能力向上を図るため、戦略的な研修を行う。 4. 職員に世界レベルの設備・施設を提供する。

(資料) GAO (2002) Revised Final Performance Plan for Fiscal 2002

焦点を合わせること（戦略1）、組織運営責任者の指導力を強化し、業務管理方法を改善すること（戦略2）、情報と経験を組織的に活用すること（戦略3）、業務処理方法を継続的に改善すること（戦略4）及び 職員の専門化を図ること（戦略5）の5つを定め、さらに、これらの戦略1～5を実践するための活動を具体的に定めている。例えば、「顧客（連邦議会）及び関係者（受検機関等）のニーズに焦点を合わせること（戦略1）」を実践するための活動として「対関係者用の業務処理指針を策定・実施するとともに、対顧客用の業務処理指針を見直す。」等を定めている。

#### 4.5 職員の業績評価

GAOは、組織全体の計画である業績計画で設定されたアウトカム及び運営目標を着実に達成するため、2002年度から業績検査、財務検査等を担当する専門職員については、職員業績計画を作成し、その中で組

織レベルの業績目標を職員レベルの業績目標に分解している。これらの専門職員については、職員業績計画で設定された業績目標の達成状況に基づいて定期昇給、賞与等が支払われたり、昇任、表彰等が行われており、それぞれの業績目標を達成するためのインセンティブが与えられている。なお、GAOでは、上級管理職員及び補助職員についても、業績評価に基づいた同様の職員業績管理システムを導入することを検討している。

## 質的向上を図るための取組

上記で紹介した各国会計検査院の業績評価の実施状況から、その質的向上を図るための取組として次のようなことが考えられる。

### 1. アウトプットの貢献度分析

業績評価では、アウトカムが十分に達成されていないと評価した場合、アウトプットの必要性・優先度を見直したり、組織運営を改善するため、その発生原因を分析することが必要である。この場合、目的手段(原因 結果)の視点から、アウトカムに対するアウトプットの貢献度を分析することが重要である。この分析結果に基づいて既存のアウトプットの貢献度が低いと評価した場合には、そのアウトプットの量・質を改善したり、新たなアウトプットの提供を検討することになる。また、特定のアウトカムを達成するために複数のアウトプットが提供されている場合には、一定の予算規模の下でアウトカムの達成度を高めるために、より貢献度の高いアウトプットにより多くの資源を配分することになる。

例えば、オーストラリア会計検査院は、2001-02年度報告書によると「連邦政府の行政運営の改善を図ること(アウトカム1)」についてはおおむね達成しているが、「連邦政府の説明責任を保証すること(アウトカム2)」については達成していないと評価している。(表1参照)。一方、アウトカムに対するアウトプットの貢献度分析では、「業績検査(アウトプット・グループ1)」については、アウトカム1への貢献度を67%、アウトカム2への貢献度を33%、「情報提供(アウトプット・グループ2)」については、アウトカム1への貢献度を50%、アウトカム2への貢献度を50%、また、「保証検査(アウトプット・グループ3)」については、アウトカム1への貢献度を10%、アウトカム2への貢献度を90%と評価している(図3参照)。したがって、アウトカム2の達成度を高めるためには、アウトプット・グループ間の資源配分を見直し、アウトカム2への貢献度の高いアウトプット・グループ3により多くの資源を配分することが考えられる。

### 2. 実績値の正確性・客観性の確保

業績評価では、あらかじめ設定された目標値と実績値を比較することにより目標の達成状況を評価するため、実績値の正確性を確保することが必要である。また、業績評価は、自己評価という性格を有していることから国民への説明責任を徹底するため、実績値の客観性を確保することが必要である。この場合、実績値を集計する情報処理システムの信頼性を第三者に検証させて個々の実績値の正確性を確保したり、実績値の集計・収集プロセスに第三者を関与させて個々の実績値の客観性を確保することが重要である。

例えば、オーストラリア会計検査院(ANAO)は、院長補佐機関として監査委員会(Audit Committee)を設置しており、この監査委員会が、財務・非財務業績情報を集計する情報処理システムの信頼性を検証している。この監査委員会は、外部有識者(元民間監査法人(PricewaterhouseCoopers)代表社員)が委員長を勤めており、委員には、ANAO幹部職員に加え、1997年会計検査院長法第41条に基づいて



ANAOの財務諸表検査及び業務監査を行うために任命された外部監査人（民間監査法人（KPMG））も含まれている。

また、アメリカ会計検査院（GAO）は、アウトカム1～3の達成状況を定量的に評価するため、個別業績指標として「勧告・指摘事項による財政上の増収・節減額」を設定している。この個別業績指標の実績値の集計に当たり、業績検査を担当したGAO職員は、当該業績検査の勧告・指摘事項とそれがもたらす財政上の増収・節減効果の間の因果関係を立証するとともに、その増収・節減額に関する第三者の見積書を提出することを義務付けられている。この第三者には、当該業績検査の受検機関、連邦議会委員会、連邦議会予算局（Congressional Budget Office）等が含まれている。

### 3．定性分析の併用

業績評価では、アウトカムの達成状況を客観的に評価するため、定量的な業績指標を設定することが望ましいが、アウトカムの性質により、アウトカムの一側面しか評価できないもの、数値に反映されるまで長期間を要するもの、アウトプット・ベースのもの等が設定された場合、定量分析の結果を補足するため、定性分析を行うことが必要である。この場合、具体的な事実に基づいてその達成状況を評価することが可能な質的指標を設定し、これを実績と比較することにより、アウトカムの達成状況を総合的に評価することが重要である。

例えば、アメリカ会計検査院（GAO）は、アウトカム1～3を達成するため、目的・手段の連鎖構造を「アウトカム（Strategic Goal） 検査領域（Strategic Objective） 検査目標（Performance Goal） 検査業務（Key Effort）」の体系に分解している。このうち検査業務は、2ヶ年度を目標期間として上位の目標である検査目標を達成するために実施する具体的な業務内容を定めている。GAOの定性分析は、2年ごとに行われており、各検査目標ごとに定められている検査業務の75%以上が実施された場合に当該検査目標が達成されたと評価している。例えば、2002年度業績計画では、アウトカム1の検査領域1に定めている「メディケア（老人医療保険制度）の改革、財務運営及び業務運営を評価すること（検査目標1）」を達成するために2002～03年度に実施すべき検査業務として「メディケア構造改革の潜在的な重要性を分析すること、メディケアの被保険者を拡大した場合の影響を評価すること、制度執行機関（メディケア・メディケイド・サービス・センター）のメディケア業務運営状況を評価すること、医療機関へ支払う診療報酬率の算定方法を査定すること、診療内容に応じて患者負担率を多様化した場合の影響を評価すること、医療機関への診療報酬の支払い及び被保険者への医療提供に対する制度執行機関の統制力を評価すること」の6つを定めている。そして、2002年度業績報告書では、6つのすべての検査業務が2003年度までに実施される見込みであると中間報告している。

### 4．顧客満足度調査の実施

業績評価では、アウトカムの達成状況を総合的に評価するとともに、アウトプット、組織運営及び職員の業務処理の改善に必要な情報を入手するため、アウトプットがその利用者に及ぼしている効果を把握することが必要である。この場合、アウトプット利用者を対象とした顧客満足度調査を実施し、あらかじめ設定された目標値と実績値を比較することにより、他の業績指標に基づいた評価結果を補足することが重要である。

例えば、オーストラリア会計検査院（ANAO）は、自ら数年に1度の頻度で連邦議員を対象としたインタビューを実施しており、その中で、業績検査の範囲、業績検査と保証検査の間の人的資源・予算配分、

検査報告書の提出時期等について満足度を調査している。また、ANAOは、外部のコンサルタント会社に委託して業績検査が終了する都度、検査対象事業を担当している受検機関の上級管理職員を対象としたアンケート調査を実施したり、検査対象事業を担当している受検機関の管理職員を対象としたインタビューを実施しており、その中で、検査の実施方法、検査担当者の検査対象事業に対する理解度、勧告の内容等について満足度を調査している（ANAOは、このような受検機関の職員を対象とした満足度調査を財務諸表検査についても実施している。）。

## 5. 職員満足度調査の実施

業績評価では、組織運営上の戦略を実際に実行するのは個々の職員であることから、職員の勤労意欲を引き出すとともに、組織内において最適な職員配置を行うため、組織運営が職員に及ぼしている影響を把握することが必要である。この場合、職員を対象とした満足度調査を実施し、あらかじめ設定された目標値と実績値を比較することにより、アウトプット、組織運営及び職員の業務処理の改善に必要な情報を入手することが重要である。

例えば、オーストラリア会計検査院（ANAO）は、1998-99年度から毎年度、ANAO職員を対象としたアンケート調査を実施しており、その中で、職場環境、業務内容、人事管理等について満足度を調査している。このすべての職員を対象とした満足度調査は、回答が強制ではなく、任意となっており、2001-02年度の回答率は75%となっている。

## おわりに

本稿で紹介した欧米先進国では、業績評価制度の導入とともに、予算制度、公会計制度、国家公務員制度等の関連諸制度の抜本的な改革が行われている。これらの関連諸制度と業績評価制度は、評価結果の予算への反映、コスト情報の提供、職員へのインセンティブの付与など、相互に有機的に結合しながら相乗効果を発揮するように制度設計されている。

一方、我が国では、府省の業績評価制度（実績評価方式による政策評価）については、単独で導入されており、関連諸制度の改革までは行われていない。また、独立行政法人の業績評価制度については、発生主義会計の導入など、関連諸制度の一部しか改革が行われていない。このため、我が国の府省、独立行政法人等にとって、欧米先進国の事例はその一部しか参考にならないのが実情である。我が国の業績評価を欧米先進国の水準に近づけるためには、関連諸制度の抜本的な改革も視野に入れることが重要である。

### （参考文献）

- [ 1 ] (財) 社会経済生産性本部 (2002) 「欧米主要先進国の公会計制度改革と決算・財務分析の現状と課題 - ニュージーランド及びオーストラリアの事例より - 」(平成13年度会計検査院委託業務報告書)
- [ 2 ] (財) 社会経済生産性本部 (2003) 「欧米主要先進国の公会計制度改革と決算・財務分析の現状と課題 - アメリカ合衆国 / カナダの事例より - 」(平成14年度会計検査院委託業務報告書)