

報 告

米国会計検査院

「一般方針・手続・コミュニケーションマニュアル」の概要

鈴 土 靖*

(会計検査院事務総長官房研究企画官)

多くの欧米の会計検査院では、各種「マニュアル」と呼ばれるものを作成し、これに従って検査を実施している。無論その内容は国により様々であるが、ごく一般的にいえば、検査に関し、基本的方針・重要な概念・観点・手法・手続き・心構え・留意点等を記述したものである。国によっては、会計検査院自身のアカウンタビリティの確保、他の監査・評価機関の参考に、などの理由で、こうしたマニュアルを一般に公開しているところもある。

筆者は現在、主として有効性検査に関連して各国検査院の状況等を調査研究するという職務にあるため、数カ国の会計検査院のマニュアル類についても若干ながら勉強してきた。

そこで、各国検査院の主要なマニュアルのうち対外的に公開されているものをいくつか拾いあげ、その内容の概要を説明するとともに、そこに表れている各検査院の考え方の共通点、相違点等について、その役割に対する考え方・検査の観点・計画の立案・検査結果の内部検討過程を中心に検討してみたい。

今回はまず、米国会計検査院(GAO¹⁾)の「一般方針・手続・コミュニケーションマニュアル²⁾」の概略を紹介したい。これは、18章で構成されており、全体で700頁を越えるものである。

このマニュアルは、原則として各節ごとにまず核となるGAOの方針を記述し、以下でその説明をする、という形式をとっている。各章の始めには通常第0節として「方針の要約」があり、章全体の内容の要約を記述している。なお各節毎に、その最後で「重要な責務」として、誰が、あるいはどの部署が、どのような責任を有しているかを明記してある。

なお、要約に際しては内容を簡潔に伝えることに主眼をおいたので、節以下の構成については必ずしも原本どおりになっているわけではないことにご注意頂きたい。

第1章 検査・評価権限

「連邦のプログラム・活動・機能について、法律による委任の範囲内で、かつその範囲を十分に満たす

*1958年生まれ。東京大学農学部卒業。82年会計検査院へ。98年より現職。この間、86年から88年まで筑波大学大学院留学、93年から96年までアジア開発銀行派遣。

1) General Accounting Office

2) General Policies/Procedures and Communications Manual

べく、検査・評価を行う」というGAOの方針を記述し、GAOの業務・目的・権限・活動内容・議会との関係等についての概説も行なっている。

その中で、GAOが連邦政府の運営するプログラムや政府企業³⁾を検査する場合の観点を次のように述べている。

会計・財務報告書が省庁・政府機関の財務運営をどの程度十分に開示しているかを判断する。

財務処理が法律、規則及びその他の法的要件に従って行われているかどうかを評価する。

公的資金が経済的かつ効率的に運営・支出されているかどうかを評価する。

プログラムが所期の目的をどの程度達成しているかを評価する。

財務会計システム、会計原則・基準・手続の一貫した運用を確保する。

第2章 GAOの基本目標

まず、以下のような業務を実施する、というGAOの方針を記述している。

政府全体の、誠実で効率的な運営及び十分なアカウントビリティに貢献する。

国民の安全と幸福を支えるために公共資源を最も有効に活用するための方法に関する正確な情報、公正な分析及び客観的な勧告を議員及びその他の政策決定者に提供し、もって公共の利益のために仕える。

そして、「議会を支援することは、GAOの基本目的」と明確にその立場を明らかにし、その業務が議会委員会・議員による要請、特定の法律による要請、GAOの法律上の基本責務（BLR⁴⁾）のうち議会が高い関心を有する事項などから生じると記述している。

また、財務管理検査、経済性及び効率性検査、プログラム成果検査、オプション分析検査などといったGAOの業務内容を列記し、それらの活動を通じてGAOが明らかにすべき事項を以下のように述べている。

政府プログラムは関連法令規則に適合しているか、そしてこれらのプログラムに関して議会に提供されるデータは、最新で、完全で、正確なものか？

公的資金の無駄、又は非効率的な利用をなくす方法はあるか？

資金は議会の意図に従って消費されているか、また、それらの会計は正確か？

プログラムは望まれる成果を上げているか、それとも政府プログラム、政策及び運営管理に変更を加えるべきか？

法に関する提案又は歳出予算や認可の決定を審議する際に、どのような情報又は分析が議会の役に立つか？

新たに持ち上がった、あるいは既に存在する、議会の考慮を要する主要な論点としてはどのようなものがあるか？

さらに、GAOがその業務の品質を保つためにその職員に要求する特性、即ち独立性、客観性、清廉性⁵⁾、応答性⁶⁾、結果指向、専門的熟練⁷⁾についても記述している。

3) government corporations

4) Basic Legislative Responsibilities

5) integrity

6) responsiveness

7) professional proficiency

第3章 議会に対する支援

本章では、

議会の要請に基づく業務の実施内容がその要請に応えるものであり適時に完了されることを確保する

法律上の基本責務（BLR）のうち、主要な国家的問題に係る、そして議会のニーズに応えるものに力を注ぐ

議会委員会及び議員との、良好で、頻度の高い、かつ開かれたコミュニケーションを保ち、会計検査院長及びその他のGAO幹部が、議会とGAOとの関係に影響を及ぼすような事柄に関して十分な説明を受けていることを確保する

議会に対して最大の支援を提供するような方法でその責任を全うする

と、改めて議会を支援することが基本的責務であるというGAOの方針を記述するとともに、議員から検査の要請があった場合の対応、要請者に対して説明すべき事項など、上記の方針を担保するために必要な手続等が説明されている。

第3章第1節 検査・評価の要請への対応

GAOの基本的責務、検査・調査業務に対する議会からの要請、特別な考慮を要する要請などについて説明している。

このうち議会からの要請に関しては、要請がGAOの方針・基準と離反している場合の取扱い、要請を受けた場合の方針・手続の詳細などについて述べている。

特別な考慮を要する要請とは、例えば複数の要請者から同時に同様の問題について受けた要請、単独の検査課だけでは対応し得ない問題、GAOの権限外の問題などである。ここではこうした要請を受けた場合の対応、留意点等について記述している。

第3章第2節 GAOの法律上の基本責務に対する議会からのインプット

GAOの法律上の基本責務、即ちBLRについて述べている。そして、BLRを計画する際には議会のスケジュール、議題、関心、意見などを考慮すべきこと、そのためには議員やそのスタッフと十分議論をすること、などが述べられている。

第3章第3節 効果的なコミュニケーション

要請者である議員、その他の関心を有する議員に、業務の状況を周知しておくこと、またGAOのトップに、議会との関係に重大な影響を及ぼす可能性のある事項を周知しておくこと、とのGAOの方針を記述し、この方針を実現するための、各種の定期会議等の手段が記述されている。

第3章第4節 その他のGAOの業務

議会証言、審議中の法案に対するコメント、職員を議会委員会へ支援スタッフとして派遣する、などの、上記以外の議会に対する支援についての説明、留意点などが記述されている。

第4章 基準

第4章第0節 方針の要約

「業務上の基準，方針を効果的に適用することにより，業務の品質と適時性を確保する」という方針を記述し，検査・評価に当たっては，一般に認められた政府監査基準（GAGAS⁸⁾）及び必要に応じて他の専門分野の基準を適用する，としている。

そして，第1節以降で説明する，GAGASに含まれる一般的基準，業績検査・評価及び財務検査のための実地調査・報告基準などについて概説している。

なお，第2節に関連して，業績検査・評価の目的等について以下のように記述している。

業績検査の主要な目的は，

- 1．政府組織，プログラム，活動，機能が効率的かつ効果的にその責務を実施し，関連法令規則を遵守している度合，
- 2．資源が，意図された目的のために，経済的，効率的，かつ効果的に取得，保全，使用されている度合，そして
- 3．プログラムの目標が達成されている度合

を独立的に評価し，そうすることが適切な場合は特定の行動を勧告するための，客観的かつ組織的な証拠の調査である。

第4章第1節 一般的基準

「検査あるいは評価の任務を与えられた職員が，その任務の目的を満たし，業務を客観的かつ然るべき専門的配慮をもって実施するのに必要な知識，技能，能力を有していることを確保する」との方針を述べ，（担当者の）資質⁹⁾，独立性，然るべき専門的配慮¹⁰⁾，品質管理の各々に関する基準を記述し，さらにこれらを担保するための心得・基準・手法・手続等について説明している。

第4章第2節 業績検査・評価のための現地調査及び報告基準

「業績検査・評価が，適用される基準およびGAOが求める要件に従って実施され，またその結果が報告されることを確保する」との方針を記述している。

業績検査・評価における現地調査に関する基準

まず，以下のように業績検査・評価における現地調査¹¹⁾に関する基準を記述し，またそれらを満たすために考慮すべき事項等について詳述している。

8) Generally Accepted Government Auditing Standards

9) qualifications

10) due professional care

11) fieldwork

計画 作業は適切に計画されるべきである。

監督 職員は、適切に監督されるべきである。

法令規則の遵守 法令、規則、およびその他への適合という要件¹²⁾が検査目的にとって重要である場合、検査人¹³⁾はそれら合規性¹⁴⁾についての合理的な保証を提供できるように検査を設計するべきである。すべての業績検査において、検査人は違法行為および濫用の兆候たり得る状況及び処理に注意を払うべきである。

運営管理 検査人は検査に関連する運営管理を理解するべきである。運営管理が検査目的にとって重要な場合は、検査人はそれらに関する自らの判断を支持する十分な証拠を得るべきである。

証拠 検査人の判断と結論に対し合理的根拠を与えるのに十分、完全かつ適切な証拠を入手するべきである。検査人の作業記録は作業文書の形で保持するべきである。作業文書は、当該検査には無関係であった、経験を積んだ検査人が、担当検査人の重要な結論と判断を支える証拠を確認するに十分な情報を含むべきである。

業績検査・評価の報告基準

業績検査・評価の報告基準については、以下のように記述している。

形式 検査人は、各検査結果を伝える、書面による検査報告書を作成するべきである。

適時性 検査人は報告書を適時に発行し、運営管理者、立法委員¹⁵⁾、その他の関係者が適時に情報を利用できるようにすべきである。

内容

目的、範囲、方法 検査人は検査の目的、範囲及び方法を報告するべきである。

検査結果 検査人は検査の重要な発見事項及び、該当する場合には、検査人の結論を報告するべきである。

勧告 検査人は、問題のある領域を是正し業務運営を改善するための処置を勧告するべきである。

検査基準に関する声明 検査人は、検査が一般に認められた政府監査基準に従って実施されたことを報告するべきである。

法令規則の遵守 検査人は、検査中もしくは検査に関連して発見された重要な（訳注：法や規則への）不適合¹⁶⁾及び濫用をすべて報告するべきである。状況によっては、検査人は受検団体の外部の者に直接報告するべきである。

運営管理 検査人は、運営管理に関するその業務の範囲及び検査中に発見された重要な欠点を報告するべきである。

責任者の見解 検査人は、その発見事項、結論、勧告に関する、検査対象プログラムの責任者の見解及び是正の計画を報告するべきである。

顕著な達成事項 検査人は、特にある場所での運営改善が他所でも適用可能な場合は、（訳注：受検機関の）顕著な達成事項を報告するべきである。

12) compliance requirements

13) auditor

14) compliance

15) legislative officials

16) noncompliance

更に調査を要する問題 検査人は、今後の検査業務の計画に責任を有する検査人に対して、更に調査を要する重要な問題点を知らせるべきである。

機密情報 ある情報が一般公開を禁止されている場合、検査人は（訳注：報告から）除外された情報の性質および除外することが必要とされた要件に関して報告するべきである。

プレゼンテーション 報告は、完全、正確、客観的、説得的であり、主題が許容する限り明確で簡潔であるべきである。

配布 書面による検査報告書が、検査組織から、受検側の適切な者、及び法的な制約が無い場合には外部の資金提供組織を含む検査を準備・要求した組織の適切な者に対して、提出されるべきである。報告書の写しは、他の法的監督権限を有する者、発見事項・勧告に関する措置に責を負う者、およびこの報告を受け取る権利のある者に提出されるべきである。法・規制による制約がなければ、写しが一般の利用¹⁷⁾に供されるべきである。

第4章第3節 財務検査のための現地調査及び報告基準

「財務諸表検査および財務関連検査を含む財務検査の実施及び結果報告において、AICPA（米国公認会計士協会）基準、GAGAS（一般に認められた政府監査基準）及びGAOが求める要件が遵守されることを確保する」との方針を記述している。

財務検査のための現地調査基準

財務検査のための現地調査基準に関しては、AICPA現地調査基準及びその他の財務諸表検査のための追加的基準について以下のように記述している。

計画 作業は適切に計画されるべきである。検査人は、検査手続の性質、時機、範囲の決定及びこれら手続の結果の評価に当たっては、何よりも重大性¹⁸⁾を考慮するべきである。

検査人は、過去の検査で明らかになった重要な発見事項および勧告のフォローアップを行うべきである。

不法行為等の合規性の問題

検査人は、財務諸表にとって重大な不正¹⁹⁾を発見することについて合理的な保証を提供できるよう検査を計画するべきである。（不正とは、財務諸表における意図的な金額の誤記・遺漏あるいは暴露である。）

検査人は、直接的かつ重大な違法行為から生じた重大な誤記を発見することについて合理的な保証を提供できるよう検査を計画するべきである。（直接的かつ重大な行為とは、財務諸表の金額の決定に直接的かつ重大な影響を与える法令規則違反のことである。）

検査人は、間接的な違法行為が生じた可能性に注意を払うべきである。検査人が、財務諸表に重大な間接的影響を与える違法行為の存在に関する証拠を提供する情報に気づいた場合には、違法行為の発生の有無の確認のための特別な検査手続を適用するべきである。（間接的な違法行為とは、財務諸表に重大だが間接的な影響を与える法令規則違反のことである。）

17) public inspection

18) significance

19) irregularities

検査人は、財務諸表の金額の決定に重大な直接的影響を与える、契約や贈与合意書への不適合から生じる重大な誤記を発見することについて合理的な保証を提供できるよう、検査を計画しなければならない。検査人は、財務諸表に重大な間接的影響を与えうる不適合の存在に関する証拠を提供する情報に気づいた場合は、不適合の発生の有無の確認のための特別な検査手続を適用すべきである（不適合には、違法行為の他に、契約や贈与合意書の規程に対する違反も含まれる）。

内部統制 検査人は、検査の計画及び実施する検査の性質、時機、範囲の決定に当たり、内部統制²⁰⁾に関する十分な理解を得るべきである。

作業文書 検査人の作業記録は作業文書²¹⁾の形で保持されるべきである。

作業文書は、当該検査には無関係であった、経験を積んだ検査人が、担当検査人の重要な結論と判断を支える証拠を確認するに十分な情報を含むべきである。

財務関連検査 検査人は財務関連検査を行う際には、適用されるAICPA基準に従うべきである。特定の財政関連検査においてAICPA基準が適用されない場合は、第4章第2節で説明されている業績検査の現地調査基準に従うべきである。

財務検査の報告基準

また、財務検査の報告基準について、AICPA報告基準が財務諸表検査に適用されるとしたうえで、以下のような補足的基準を記述している。

監査委員会又はその他の責任者とのコミュニケーション 検査人は、検査の実施及び報告に関連する特定の情報を、監査委員会又は監査の契約を締結している個人に通知しなければならない。

監査基準に関する声明 検査報告は、その検査が一般的に認められた政府監査基準に従って行われたことを明記するべきである。

合規性及び内部統制に関する報告 財務諸表に関する報告は、(1)合規性と内部統制に関する検査人の検証²²⁾の範囲を記述するとともにその結果を提示するか、あるいは(2)その情報を含む別個の報告を参照するべきである。この検証結果を提示する際に、検査人は不正、違法行為、その他の重大な不適合および報告すべき内部統制の状況について報告しなければならない。場合によっては、検査人は不正と違法行為を受検団体の外部の者に直接報告しなければならない。

機密情報（業績検査・評価の報告基準と同様である。）

配布（業績検査・評価の報告基準と同様である。）

財務関連検査の報告 検査目的にとって適切であれば、特定のAICPA報告基準が財務関連検査に適用される。そうでなければ本章で述べた報告基準及び第4章第2節の業績検査・評価のための基準に従うべきである。

第5章 プログラム計画

ここでは、「(1)GAOの限りある資源が、GAOが多大な貢献をなし得る国家の最重要問題に向けられること、(2)適時に回答すること、そして(3)その成果物が議会のニーズを満たすことを確保するために、プログ

20) internal control

21) working papers

22) testing

ラム計画システムを用いる」との方針を述べている。

この目標を達成するために、GAOは、多大な貢献をなし得る国家の最重要問題の特定、内容・時期に関する議会のニーズの考慮、局²³⁾内・局間で相互に関連した業務の実施、外部との協調などを行なう、としている。

GAOの計画システムは、問題領域及び問題を中心に構築されている。ここで言う「問題領域」とは、GAOがその資源を使用することにより貢献し得る国家的に重要な論題と説明されており、例えば「租税政策及び運営問題」「教育、労働力及び所得保障問題」「エネルギー、資源及び科学問題」などである。GAOの組織そのものが、「問題領域」を基礎として区分されており、各々の問題領域が言わば「検査課」を構成する、という形になっている。「問題」とは、ある問題領域内の主要なアカウンタビリティ区分²⁴⁾で、通常「問い」の形で述べられる、とされている。

GAOの計画システムの主要な構成要素には、次の3つがある。

3年間を対象とする問題領域計画及び1年間を対象とする問題領域更新²⁵⁾

問題領域が必要とする資源に関する担当局メモランダム

GAO幹部による監督

各問題領域に係る計画及びその更新の作成には検査課長²⁶⁾が中心となって検査課幹部、局幹部等が責任を持つが、その作成に当たっては議会の与野党、政府機関高官、GAOの関連他局・室、あるいは場合によっては外部専門家を含む種々の情報源からのインプットを求めることとされている。

問題領域に係る計画の実施・進捗状況の監視については、担当検査課長と局幹部が一義的な責任を有するが、プログラム計画委員会²⁷⁾、業務開始グループ²⁸⁾及びプログラム計画室²⁹⁾もまた監督責任を有する。

プログラム計画委員会は院長、院長特別補佐、計画及び報告担当・業務担当・政策担当各院長補³⁰⁾、主席経済専門官³¹⁾、国会関係室長及びプログラム計画室長などで構成されており、問題領域計画・更新を審議・承認し、実施のための資源の割り振りなどを行なう。

業務開始グループの構成はプログラム計画委員会と同一であり、毎週、国会からの要請、新規検査任務、計画段階から検査実施段階等へと移行する案件などについて審議する。この目的は、GAOの幹部が実施中の業務について常に把握しているようにしておくこと及び業務をGAO全体としての観点で検討・調整することである。

以下、本章においては、問題領域計画及び更新、必要資源に関するメモランダムの各々に関し、その構成等について記述している。

なお、プログラム計画委員会が問題領域計画を承認する際には、同時に外部への公表も承認する、とされている。

23) divisions

24) accountability segments

25) issue area updates

26) issue area directors : 問題領域担当課長

27) PPC: Program Planning Committee

28) JSG: Job Starts Group

29) OPP: Office of Program Planning

30) Assistant Comptroller General : 局長に相当する。

31) Chief Economist

第6章 業務の計画及び運営管理

本章では、まず「業務を高品質にすること、特に適時でかつ議会の関心事項を捉えていること」というGAOの一般方針を記述し、この方針を実現するための、GAOの業務管理手続³²⁾について以下のように記述している。

この業務管理手続は、協働的業務計画管理のための、重点的で、標準化された、意思決定指向の手法であり、幹部の早期の関与及び重要事項に関する厳密かつ系統的な考慮が強調されている。

業務管理手続では7つの「関門」を設けている。各々の関門を通過して次の関門へと進むためには、担当課、担当局、場合によってはGAO幹部、そして関係課・専門家など（これらをひとまとめにして「関係者³³⁾」と記述している）が協働して所定の要件を満たさねばならないことになっており、これらの要件を満たしていくことで業務の品質が自ずから確保されていくようなシステムとなっている。

第6章第1節 業務選別関門

GAOの方針は、「議会の要請を、その受領の連絡の前に選別し、潜在的業務がGAOにとって適切であることを確保すること」とのことであり、このため、外部からの検査要請について、GAOとしてさらに考慮を加える対象とすべきか、それとも要請者と接触して要請の内容をより明確なものにすべきか、あるいは要請を延期、あるいは断るべきか、を検討する。この検討を容易なものとするためのツールとして、GAOは以下の6項目の業務選別質問を記載した、オンラインで利用可能な書式（「オンライン業務選別質問³⁴⁾」）を用意している。

1. 要請はGAOの使命、権限あるいは優先度システムの外側にあるのではないか？
2. 目的あるいは範囲が不明確ではないか？
3. GAOには、必要なデータへの明確な法的アクセス権限が欠けていないか？
4. 十分な資源が利用可能ではないのではないか？
5. 十分な知識と必要な技能を有する職員が利用可能ではないのではないか？
6. 姉妹機関あるいは監察総監が同一の業務を行っていないか、あるいは他の機関の方が要請者の必要を満たすのにより適切ではないか？

そして、上記のうちひとつでも該当する項目があれば、担当チームは院長補と協議し、適宜要請者と接触して要請を見直すか、要請を延期、あるいは断るよう記述されている。重大な懸念があるにも関わらず先へ進むような例外的な場合には、その懸念を後述の「リスク軽減計画」で取り上げなくてはならない。

この関門の最後の段階において、担当検査課長又はその代理は、要請者に対して要請の受領の連絡を行なう。GAOは、すべての要請についてこの受領の連絡を7日以内に行なうことを目標としている。

受領した要請について業務受諾が行なわれないのは稀なことだとのことである。

32) job management process

33) stakeholders

34) 177ページ 業務支援ツール 参照

第6章第2節 業務受諾関門

GAOの方針は、「業務の受諾は、(1)要請を選別し、(2)リスクを評価し、(3)リスクがあればそれを軽減する計画を策定した後にのみ、行なう」とのことである。この段階では、予想される資源の消費、業務質問³⁵⁾の回答可能性、考えられる便益、予想されるGAOの努力及び貢献、などについて検討する。

より具体的には、以下を完了する。

潜在的業務に対し職員を割り当て、他の関係者を特定する。

潜在的業務を概念化する 即ち重要事項、業務質問、方法論、必要なデータ、職員の専門能力、要求される時間及び費用などについてチームと他の関係者間で合意を形成する。この手助けとするために、デザインマトリックス³⁶⁾及びプロジェクト計画³⁶⁾の作成を開始する。

リスクに関し、業務評価ツール³⁶⁾における24項目の標準化された業務評価質問に回答する。

必要に応じ、(リスク)軽減計画を策定する。同計画は次の段階へ進む前に議論されるが、その後も業務の進行に応じて定期的に再検討されなければならない。

議会からの要請業務については、業務戦略を決定する。

論題あるいは方法論に関して既に得られている情報が少なく、業務設計に一定の時間を要する場合には意図表明書³⁷⁾を書き起こす。意図表明書は以下の情報を含む。

業務質問

業務設計を完了するのに要する時間、また全業務の完了見込日付

要請を受けとってから平均で20日以内に意図表明書を送付することが目標とされている。

特定の業務質問に関する短期間で終了すべき業務、短期間でデータ収集ができる業務、類似の業務が繰り返し行なわれているような業務、以前の業務のアップデートなどのように、チームが業務質問、方法論、時間的な枠組などについて確信がある場合は、意図表明書を発することなく、所定の日付に所定の成果物を提供すると確約を行なう確約書³⁸⁾を送付する決定を行なうこともできる。この場合、業務設計段階は簡略なものとなるが、デザインマトリックスとプロジェクト計画は作成しなければならない。また、全関係者との設計最高会議³⁹⁾を開かなければならない。

この場合、最終確約書を平均で45日以内に発することを目標とする。

意図表明書の内容あるいは直接確約書へと進むという決定に関し要請者の合意を得る。その際、要請者の氏名の公表、政府機関への通知、検査の実施、報告書の作成、政府機関のコメントの取得等に関するGAOの各種の方針についても説明する。

業務開始に当たっては、受検機関に通知する。

これらを体系的に行なうためのツールとして、「業務評価ツール⁴⁰⁾(業務受諾書式)」がある。

この書式は同時に、業務を進める際に軽減すべきリスク、そして業務遂行時及び報告書作成時に幹部がどの程度関与すべきかを特定するのにも利用される。

なお、リスクは、チームが、見積もった時間・費用内で高品質の成果物を生産することを妨げかねない

35) job questions

36) 177ページ 業務支援ツール 参照

37) statement of intent

38) commitment letter

39) design summit

40) 177ページ 業務支援ツール 参照

状況，方針その他の懸念と定義されている。

第6章第3節 業務設計 確約関門

GAOの方針は、「(1)業務を，方法論的に健全なものとなるよう設計・計画し，(2)要請者への確約書に業務の主要な部分に関する詳細を含める」ことである。この段階においては，担当チームは業務設計⁴¹⁾及び所定の日時に成果物を配布するためのプロジェクト計画を作成する。このため，チームは，デザインマトリックス，プロジェクト計画及び予備的な成果物作成検討計画⁴²⁾に関し同意を得るべく十分な作業を行なう。この際，チームは業務設計が実施可能なもので，かつ運営管理，データの信頼性などを含め，GA-GASに従っていることを確認しなければならない。

プロジェクト計画及びデザインマトリックスに基づき，業務質問及び方法論につき，関係者の中で合意が形成される。この合意は，多くの場合，「設計最高会議」で形成される。

その後，議会から要請された業務については確約書が作成される。確約書そのものは簡潔なもので，別途業務の詳細を記述したものが同封される。その中では，業務質問，検査の範囲・方法論，成果物の形式（報告書・証言など），成果物の配布日付，要請者との会議や連絡について合意されたスケジュールなどが議論される。

要請者とは，デザインマトリックス・プロジェクト計画が変更・発展していくにつれて協議し，合意を取り付けていく。確約書は，その案について要請者の合意を取り付けた後，送付される。

第6章第4節 メッセージ合意関門

GAOの方針は，「業務質問に十分に回答し，適切な場合には，結論及び勧告に達すること」である。

業務実施の確約後，チームはメッセージ合意に必要なデータ・情報の収集を行なう。この段階を終了して次へ進むためには，チームは以下を完了しなければならない。

デザインマトリックス，プロジェクト計画を用いて，データ収集と分析が業務質問への回答，そして検査の発見事項，結論，勧告を得るのに十分か否かを，確認する。場合によってはデザインマトリックスを変更する必要性が生じる場合もある。

データ収集に問題が生じたなどの場合には，必要に応じてメッセージ検討会議を開く。そこでは，業務質問と業務設計の関連，データ収集の焦点の当て方，業務質問とメッセージの関連，リスクの軽減状況などが適切なものとなるよう，検討が行なわれる。

検査の発見事項が概ね明らかになると，草稿が完成して検討のために配布される前に，関係者は，証拠等を検討しながら，成果物のメッセージに関して合意に達する。これは，通常はメッセージ合意会議において行なわれる。

メッセージ合意会議には，場合によっては局幹部を含む「関係者」，担当課長あるいはその代理，検査チーム等が出席する。

リスク水準を再度考察し，必要があれば成果物作成検討計画を見直す。

この段階で用いられるツールは成果物作成検討計画であり，これには，報告書案をどのように作成・検討するか，受検機関のコメントをどのように取得するか，などの決定が記述される。

業務全体を通じて，チームは業務の状況，特に主要な変更について，関係者，要請者に通知していく。

41) job design

42) 177ページ 業務支援ツール 参照

要請者には、業務質問、範囲、時期等に関する重大な変更を生じる状況について、常に周知しておかねばならないとされている。

第6章第5節 担当検査課承認関門

GAOの方針は、「担当検査課は業務質問に回答し、品質、GAGAS及びその他のGAOが求める要件を満たす、高品質な草稿を作成する」ことである。

メッセージに関する合意が得られると、チームは

メッセージ合意会議での意思決定に従い、できれば目次と相互参照が振られた、高品質な草稿を作成し、

草稿に関する関係者のコメントを得、それに伴う変更につき合意を得、

複数のコメントが相互に矛盾する場合など、必要があれば、検討最高会議⁴³⁾を開き、未解決のコメントを解消し、そして

必要があれば、更に草稿を変更する。

その後担当検査課長は草稿を承認し、局の決裁へと回す。

第6章第6節 政府機関コメント関門

GAOの方針は、「受検機関等のコメントを得るために草稿を外部に出す以前に、草稿が高品質であることを確保する」ことである。次の段階へ進むためには、担当課は以下を完了しなければならない。

外部による検討に関し、成果物作成検討計画に従い、局幹部(場合によっては院長等の場合もある)の検討及び承認を得る。

受検機関に、草稿に対し、口頭、あるいは文書でコメントする機会を与える。口頭でのコメントを得るための会議は、一般的に2週間以内に開かれる。また、文書によるコメントのための期間は、30日を越えない。

第6章第7節 成果物発行関門

GAOの方針は、「発行に当たり、(1)成果物は、政府機関等のコメントがある場合はそれを含むこと、(2)処理及び配布が効率的であること、及び(3)適切なフォローアップが計画されていることを確保すること」である。

この段階では、政府機関等のコメントを取得し、それを草稿に取り込んで、関係者の最終草稿についての合意を得る。留意点として、コメントを取り込むに当たってはまずコメントを評価すること、成果物において、草稿が政府機関等により検討されたこと及び政府機関等が事実、結論、勧告に同意したか否かを記述すること、そして政府機関等の考え方を過度に一般化しないこと、などが上げられている。

その後、担当課長又はその代理及び担当局幹部(場合によっては院長等)が草稿の発行の承認を行い、引き続いて成果物の配布が行なわれる。

成果物の発行後には、職員に対するその業務遂行状況等についてのフィードバック、作業文書の整理、フォローアップ計画の策定、達成事項報告、業務から得られた教訓・革新的アプローチや方法論の特定などがおこなわれる。

43) review summit

業務手続支援ツール

以上の業務手続を支援するものとして、以下のような7つのツールが用意されている。

オンライン業務選別質問（業務選別書式） 検査要請を受けとった際に用いられ、GAOにとって不適切と考えられる要請を、早期にかつ首尾一貫した考え方で特定するために用いられる。

オンライン業務評価質問（業務評価書式） 業務評価ツール 業務におけるリスク要因を特定し、業務全体としてのリスクの程度を明らかにするのを支援する。これはまた、いかにリスクを軽減すべきかについての示唆をもオンラインで与えるように作られている。（表1参照）

デザインマトリックス チーム及び他の関係者が(1)業務を概念化・計画し、(2)方法論的決定を要約する手助けをするためのツールであり、業務設計のすべての部分を明示的に結び付けるものである。ここには、(1)問題の記述(2)方法論の詳細(3)専門家関係者及び時間的枠組の詳細といった3種類の情報が含まれている。

チームは、デザインマトリックスの中の情報を検討し、計画されている設計が所与の時間及び費用内で実施できるかどうか判断しなければならない。設計どおりには実施できないと考えられた場合、業務質問を変更する必要がある場合もある。

50人日以上を要する業務についてはデザインマトリックスを作成しなければならないとされている。（図1参照）

プロジェクト計画 デザインマトリックスに記載された手法を実行するため、そして次の段階へと進むために必要とされる重要な活動や業務を列記するもので、それらの活動の期間、職員その他の必要な資源、費用などが線表で記述された、工程表のようなものである。

成果物作成検討計画 成果物を最もよいやり方で作成・検討するための意思決定を支援する、一頁の書式である。通常、メッセージ合意閉門で完成する。

意図表明書の雛型

確約書の雛型

上記ツールは、プロジェクト計画を除いてGAO内のネットワーク上で利用可能であり、チームが効果的かつ効果的に業務を計画・運営管理するのを支援するのみならず、業務がGAGASの実地調査基準を確実に満たすことをも支援する。これらは健全な業務の計画・運営管理のための必要な要素であり、上記ツールを用いて作成した書類は、作業文書の一部を構成することになる。

第7章 情報へのアクセスの確保

ここではまず、その任務の効果的かつ効率的な執行に必要なすべての情報を速やかに取得する、とのGAOの方針を述べている。

そして、情報へのアクセスが遅延したり拒否されたりして業務スケジュールが危うくなった場合には、段階的に組織のより高いレベルでの解決を探るべきであるとされている。また、手詰りになった場合には、GAOは法的強制権限を有するが、これは慎重に用いるべきであるとしている。

より具体的には、必要な情報の取得に当たっての手順は次のように記述されている。

任務の目的を適時に果たすためには、どの情報がいつ必要なのかを特定する。情報への要求は特定の任務目的と直接的な関係を有しているべきであり、また必要以上に相手方に負担をかけるもので

表 1 : オンライン業務評価質問 (業務評価書式)

書式例					
業務評価書式		いいえ		はい	
影響/費用			高	中	低
1	我々の業務が重大な影響に結果すると予想されるか?				
2	費用は50万ドル以上と考えられるか?				
3	業務に要する費用は期待される影響以上か?				
検査主題の微妙さ					
4	要請は微妙なあるいは議論を呼ぶ問題を取り扱うものか?				
5	委員会又は要請者は、この要請に関する問題について特定の立場をとっているか?				
6	結論・勧告が「価値に基づく」ものでないことを示すため、特別な配慮が必要か?				
7	外部のグループはこの問題について何らかの立場をとっているか?				
8	要請は、GAOの使命、権限あるいは優先度システムの範囲外の質問を投げかけることになりそうか?				
議会の顧客					
9	従前のGAOの業務から、業務が成功裏に完了することを保証するために取り組むべき、顧客に関連した業務運営状況はあるか?				
目的/範囲/方法論					
10	目的又は範囲は不明確でないか、またGAOと顧客の間で合意し得るか?				
11	複数のGAO部局が関与することになるか?				
12	GAOはその論題に関し新たな意見を形成することになりそうか?				
13	その業務は、従前GAOが使用していない方法論を必要とするか、あるいは発展させる必要があるか?				
14	方法論は複雑なものか?				
15	方法論に関する、重大な制約あるいは限界はあるか?				
16	内部的に、報告のメッセージへの合意が得られないと思われるか?				
17	必要なデータの入手は困難だと思われるか?				
18	決定的に重要なデータで、信頼性に疑問のあるものはありそうか?				
完了期日					
19	期限は短く、交渉の余地のないものか?				
20	範囲と方法論を考えると、期限を守ることは危ういか?				
職員配置、技能、利用可能性					
21	必要な時に十分な資源が利用可能かという点について、未解決の疑問点はあるか?				
22	必要な技能と豊富な知識を有する職員が必要な時に利用可能かという点について、未解決の疑問点はあるか?				
23	課長補佐、課の指導者の業務負荷は、この業務の指導に必要な時間を割くことができないほど高くないか?				
各列の該当項目数合計					
加重得点					
全列の総合計					
24	我々が確約した時間、費用、品質を守ることに對するリスクを増大させる可能性のあるその他の要因はあるか?				
予備的なリスク診断 (高=41以上, 中=21-40, 低=0-20) 及びあなたの判断から、この要請/業務のリスクはどの範囲に入るか?					未回答

質問24に関する記入事項	

業務番号:	123456	業務部門: 業務受諾	*****
-------	--------	------------	-------

デザイン・マトリックスの指針（抄訳）

XXXXXXXXの調査のためのデザイン・マトリックス/業務コードXXXXXXXX

課題：何が起きているのか？誰が関心を持っているのか？要望の背景。課題の性質，潜在的問題点・懸念，重大性，政治的状況，重要な関係者や報告の利用者を含むことができる。

関係者：一口噛みたいのは誰か？OGC¹⁾，DMTAG²⁾，EAG，OCE³⁾などの関係者，同様な仕事を他の分野，課で行っているグループ，専門家，またCBO⁴⁾，CRS⁵⁾，コンサルタントなど。

調査可能な質問	必要な情報	情報源	全体計画戦略	データ収集方法	データ分析方法	制約	分析の結果何が言えるか
彼らは何が知りたいのか？	その質問に答えるには何が必要か？	それをどこで手に入れるか？	その質問に答えるため，これをどう使うか？	どうやって情報を手に入れるか？	手に入れたら，どうするのか？	できないことは何か（警告）？	何が言えるか？
明瞭かつ具体的	証拠の種類	政府担当者	質問の分類	構造化面接	記述統計	一般化の可能性	期待された発見事項ではない
公平かつ客観的	物的証言	プログラム参加者	記述的規範的影響	フォーカスグループ	費用便益分析	データの質と信頼性	逸話的情報
政治的中立	文書分析的	在庫記録	予想的	DCI/質問状	推測統計	記録の入手	サンプルに関する詳細な記述
計測可能	プログラムの規準	データベース	ケーススタディ	目視検査	質的分析	人的な/旅行の制約	
実行可能	実施機関の諸手続き	法令・規則	コンピューターシミュレーション	ファイル調査	T検定		より広い範囲への応用
重要な用語は定義されている	参加者の評価	過去の調査	モデル化		回帰分析		種々のプログラムオプションの費用
範囲	費用に関する情報		入手可能な情報の性質				プログラム変更の影響
期間	資金調達水準		理由付け				
母集団			質問間の関係				

主要な時間的指標：いつ終わる？実施機関のコメント，最終処理，確約日等，主要な日付を記載。

費用：いくらかかる？10,000ドル単位に丸める。時間的指標，代替的手法と関連づけることができる。

¹⁾Office of General Council：総括顧問室

²⁾Design, Methodology and Technical Group：デザイン，手法及び技術援助グループ

³⁾Office of the Chief Economist：主席経済担当官室

⁴⁾Congressional Budget Office：国会予算室

⁵⁾Congressional Research Service：国会調査サービス

あってはならない。

良好な業務上の関係を通じて情報の取得に努めなければならない。GAOの目的の理解，相手方の時間的負担への配慮，プロフェッショナルで客観的な相互関係などは，相手方の協力を引き出す。

情報の入手が不必要に遅延されたり拒否された場合，追加的措置を考慮する。最も重要なのは任務目的であり，これが別の手段によって達成されるのであれば，不必要な衝突は避ける。別の手段の実現可能性がない場合，GAOの幹部は相手方のできるだけ高いレベルに対し，情報入手権限を強く主張する。万が一，それでもなお拒否され続けた場合，院長特別補佐が強制措置を考慮する。

この他，データの利用制限・守秘の制約・非開示の声明などの要求への対処，ポリグラフや宣誓陳述の使用などについての注意等も記述されている。

第8章 証拠の収集

ここではまず，任務の目的の達成を助ける発見事項・結論及び勧告を支える，説得力のある証拠を取得・提示する，というGAOの方針を記述している。

そして証拠の重要性に鑑みて，証拠が満たすべき証拠能力⁴⁴⁾，適切性⁴⁵⁾，十分性⁴⁶⁾といった条件の説明，いかにしてこれらの条件を満足するか，また物理的証拠，証言証拠，文書証拠，分析的証拠といった各種の証拠の説明とそれらについての注意点などについて説明している。

また，第三者が収集・作成した証拠，機密性を有する証拠等についての取り扱いについても説明している。

第9章 発見事項，結論，勧告，フォローアップ及び成果報告

本章ではまず，

発見事項及び結論が，その基となった証拠と完全に整合がとれており，また任務の目的に応えるものであることを確保する。

建設的で説得力のある，そして効果的に実施されれば意図された結果が達成されるような，勧告を行なう。

勧告が実施されるよう，議会及び政府機関と継続的に協力していく。

政府運営の改善及びその他の便益の達成の実現におけるGAOの活動，関わり合い及び影響を認識し，文書化する。

との方針を述べている。

発見事項

発見事項については，次のように説明されている。

44) competent

45) relevant

46) sufficient

発見事項は任務の目的を達成するためにGAOの基準に従って明らかにされた事実の要約である。これらはGAOの資源の投資の結果であり、結論・勧告の基礎である。発見事項は、否定的なもので、是正を必要とする状況を指摘する場合もあるし、肯定的なもので、良好に機能していて他の分野においても有効に適用できる可能性のあるプログラム・政策・手続に光を当てる場合もある。このような発見事項は、GAOの勧告に対し行動を起こしやすくするようなバランスとトーンを醸し出すこともできる。

発見事項は、以下のような、規準、状況、原因及び効果という要素の1つ以上を含むものである。どの要素を含むかは、任務目的による。

規準 規準とは、ある状況が期待を満たしているか、あるいは越えているかを判断するのに使用される目的あるいは規準である。

状況 状況とは、現に存在する状態である。

原因 原因とは、何かが起きた、あるいは起きなかった理由である。

効果 効果とは、結果あるいは影響である。

発見事項は、

任務目的に応えるものであり、

GAOの基準を満たす証拠により支えられており、

検査あるいは評価の過程で発見された不法行為、濫用に関する、適切に記述された情報を含み、そして

現状で何が現実的に期待できるかについての合理的な判断を反映したものでなくてはならない。

発見事項は、過去の問題点を不必要に強調するよりも、将来に向けての改善の必要性を指摘した時、最も有用なものとなる。

このほか、発見事項について、任務目的の明確化の重要性、様々な検査・評価における発見事項で、どの要素が必要とされるか、各々の要素をいかにして評価・決定していくか、などを記述している。

結論

結論については、発見事項により明らかにされた事実及びそこから得られる示唆に対するGAOの評価であるとされ、

示唆するのではなく、明確に記述され、

発見事項にある証拠から論理的に生じるものであり、また証拠から勧告への橋渡しを行なうものであり、

十分な証拠に基づいており、そして

是正措置が執られるよう、重大な証拠に光を当てるものでなければならぬとされている。

勧告

勧告とは、責任を有する者が、特定された欠陥を是正、あるいはプログラムの有効性を増大するために何をすべきかについてのGAOの決定であり、発見事項及び結論に基づき、政府の効率性の向上の達成を

目指すものである。

なお、証拠により明らかな場合は、GAOは法規、あるいは委員会報告書に表現される議会の方針・政策についても、変更すべきであるとの意思を表明したり勧告を行ったりすることがあるとしている。ここでは、勧告について、次のように説明されている。

勧告は、GAOが、発見事項及び結論に対応して執られるべきであると信じる措置を記述する。勧告は、それらを実施するのに適切なレベルに対して行なわれなければならない。これは、一般的には、議会、政府機関の長またはその他の高官である。

勧告は、

その基となった発見事項及び結論と明確に関連し、
問題、内部統制の弱点、法令規則への不適合、あるいはその他の効果的かつ効率的な業務執行を阻害する事項の原因を是正するための効果的かつ現実的な解決策をうち立て、
それらを実施することにより生じる費用やその他の不利益を明らかに上回る便益を有し、
全関係局課の観点を適切に考慮し、
従前のGAOの考え方と、それを変更する理由が適切なものでない限りは、矛盾しないものであり、そして
支払い過多に対しては、その再発を防止する是正措置とともに、法的根拠が存在すればその適切な回収をも求める

ものでなければならない。

業務の結果、ある特定の措置が他の代替案よりも優れていることが明らかであった場合は、その措置を勧告すべきである。どの代替案が優れているか明確でない場合、各々の選択肢の利点、欠点を記述するとともに、行動を起こす必要性を強調すべきである。

なお、結論及び勧告については、それらを形成していく際の留意点を、特に勧告に関しては立法に関係する場合、予算の増額・優先度の変更に関係する場合、課税データの利用に関係する場合など、特に配慮を要する場合について、詳述している。

議会の考慮を要する事項

GAOの業務により執るべき特定の措置は明らかにならないが、議会が特定の問題について何らかの活動を考えている、あるいは行なう場合に考慮すべき事項を明らかにする際には、勧告よりも「議会の考慮を要する事項⁴⁷⁾」が提示されるべきであるとされている。これは、いくつかの代替的措置の利点、欠点の分析結果を含み得るものである。

この「議会の考慮を要する事項」は、議会での審議に有用であろう、GAOの業務に基づいて明らかにされた情報を含み、また勧告と同じ要件を満たし、議会で審議されるであろう事項に関連しかつ有用でなければならない、としている。

47) matters for congressional consideration

フォローアップ

勧告及び議会の考慮を要する事項のフォローアップについては、GAO職員が能動的に勧告の状況を監視してその適時適切な実施を確保するための、継続的、体系的過程であると定義し、GAOの基本的目的を達成する重要な手段であると位置付けるとともに、その計画から報告・記録に至るプロセスを詳述している。

フォローアップは、勧告が実施されるか、勧告の意図を本質的に満たす措置が執られるか、状況が変化してもはや勧告の価値がなくなってしまうと終了する。また、勧告の後3年以上を経過したものについて、その実施が合理的に考えて期待できないとされた場合も、終了する。

達成事項報告書

達成事項報告書とは、GAOが関与した効率性の向上等の便益について、GAOの貢献の程度等を明らかにしたものである。ここでは、その作成手続が詳述されている。この報告書は、措置が執られたこと、あるいは実質的に執られたこと、GAOがその措置に影響を与えたこと、達成された便益が執られた措置の結果であること、などを確認した上で、その他の報告書と同様の注意をもって審査され、承認・配布される。

第10章 方法論

ここではまず、各任務について選択された方法論が、効果的かつ明らかに任務目的を達成し、データの品質及び量とGAO及びそれ以外の者の費用とをバランスさせるものであり、品質の高い成果物の発行に必要な（訳注：結論などの）支持を決定する力を提供するものであることを確保する、とのGAOの方針を述べている。

以下、本章では各種の方法論について説明しているが、それに先だって、各々の方法論はそれぞれ利点と同時に制約を有しており、職員は使用する方法論が任務目的に対して適切なものであり、また適切に適用されることを確保しなければならない、としている。

第10章第1節 方法論 業務設計

まず発見事項について考え得る様々な説明を考慮し、かつ測定に伴う問題点を最小化することを確保することで、健全で信頼できる業務設計を使用する、とのGAOの方針を記述している。

そして、業務設計に当たっての留意点として、事前に回答を決定してしまうようなものであってはならず、否定的な証拠の有無の確認をも含め、全側面を検討する健全なものでなくてはならない、としている。

その後、「妥当性⁴⁸⁾」の問題及び測定に関する問題のうち主要なものについて議論している。そして、発見事項及び結論の「妥当性」を最大化するため、以下を達成しなければならないとし、そのための留意点を記述している。

業務設計において測定しようとする属性が正しく測定される（構成概念の妥当性）

統計的有意性（の使用）が適切であるような状況の存在あるいはその程度を明らかにする（統計的

48) validity

結論の妥当性)

測定された効果の原因を明らかにする(内部的妥当性)

任務目的により求められる場合には、一般化し得る結論を提供する(外部的妥当性)

第10章第2節 方法論 アプローチ

まず、ある任務にとって最適なアプローチを選択するに当たっては、各種アプローチの長所と限界を考慮することを確保する、とのGAOの方針を述べている。以下、ケーススタディ、標本調査、評価合成⁴⁹⁾、予想的評価合成⁵⁰⁾、現地実験⁵¹⁾、選択肢分析⁵²⁾といった、GAOで多く用いられる各種のアプローチについて説明を加えている。

第10章第3節 方法論 標本抽出

まず、任務目的に対して適切な標本のタイプ・大きさの選択及び標本抽出手続の実施により、発見事項と結論が健全なものであることを確保する、とのGAOの方針を述べている。

そして、標本抽出を用いるか否かの判断に際しての留意点、統計的標本抽出・非統計的標本抽出⁵³⁾の差異について述べた後、統計的標本抽出につき、その標本の大きさ・枠組・抽出方式の決定、そして実際の標本の選択について説明している。

第10章第4節 方法論 情報収集

まず、データ源、データ収集法、データ確認手続が、任務で与えられた質問に回答するのに健全かつ適切なものであることを確保する、というGAOの方針を述べている。

情報源については既存データ、コンピューターによるデータマッチング、GAO自らが新規に作成するデータの利用についての留意点が記述されている。

また、データ収集法に関連しては、「データ収集手段(DCI⁵⁴⁾)」の利用に焦点を当てて記述している。DCIとは、定型作業文書⁵⁵⁾やアンケート⁵⁶⁾、あるいは構造化・半構造化インタビューで用いられるものを指す。この他にも、データ収集法として、フォーカスグループ、デルフィ法などが説明されている。

データ確認については、財務会計・運営システムから得られたデータ、第三者が作成したデータ、GAO自らが作成したデータの各々について、その確認における留意点などについて記述している。

第10章第5節 方法論 分析の実施

まず、設計段階において適切なデータ分析方式・範囲を決定し、収集したデータの形式と品質に適した分析を行ない、証拠の強度に応じて適切に結果を解釈・提示することで、データが適正に分析・提示されることを確保する、とのGAOの方針を述べている。

49) evaluation synthesis

50) prospective evaluation synthesis

51) field experiment

52) option analysis

53) judgment sampling

54) data collection instruments

55) pro forma workpapers

56) questionnaire

そして、まず分析計画の策定、データの完全性に関する留意点を述べた後、質的分析、量的分析、記述統計、予測、モデル化といった手法を説明し、また分析に使用可能なコンピュータプログラムを列記している。

第11章 作業文書

作業文書⁵⁷⁾に関するGAOの方針は、以下の事項を確保する、というものである。

成果物に結び付いたあらゆるGAOの業務を証拠だてる⁵⁸⁾。

業務の目的、発見事項、結論及び勧告を記述しつつ、実施した業務を支える証拠を提供する⁵⁹⁾。

適時に、基準に従っていることの検討・承認が行なわれる。

GAO職員で共有され、かつ誤用・濫用から守られる。

完了した業務に係るものは、将来の参考のため、容易に取り出せるような形で5年間保存される。

歴史的に重要なものは、然るべく特定され保存される。

そして、作業文書はGAGAS及びGAOの基準に従い、完全及び正確であること、適切であること、明確及び理解可能であること、標準化された形式であることといった条件を備えていなければならないとしている。

作業文書は、「業務管理・成果物ファイル⁶⁰⁾」と、「証拠的ファイル⁶¹⁾」から成る。このうち、業務管理・成果物ファイルは、以下の6区分から成る。

業務開始 要請書、業務選択過程の結果などからなる。

業務計画及び確約 デザインマトリックス、プロジェクト計画、確約書などからなる。

成果物作成及び検討 成果物作成検討計画、政府機関に送付された報告書草稿、最終成果物などからなる。

業務運営 任務・業務追跡システム⁶²⁾の最終報告書などからなる。

証拠的作業文書索引システム 証拠的ファイルの構成を示す。

「ばら積ファイル⁶³⁾」の内容 通常の作業文書バインダーに整理するには大き過ぎる文書をまとめた「ばら積ファイル」の中の文書リストを含む。

「署名パッケージ⁶⁴⁾」は業務管理・成果物ファイルからの主要な書類、例えば総括顧問室(OGC⁶⁵⁾)の確認書や政府機関のコメントなどを含み、完成した成果物の最終的承認と署名の取得に使用される。署名は、場合に応じて、院長、院長補、担当検査課長などから適宜得ることになる。成果物の配布が完了すると、署名パッケージそのものはもはや保存されず、そのうちの主要な書類は業務管理・成果物ファイルに保存される。

57) workpapers

58) document

59) document the evidence

60) Job Management and Product File

61) evidentiary fil

62) MATS: Mission and Assignment Tracking System 特定の業務に要したGAO職員の人日数などを管理するシステム

63) bulk file

64) signature package

65) Office of General Council

証拠的ファイルは、インタビューのメモ、予定表、政府機関のデータベースや文書など、発見事項・結論及び勧告を支える証拠を提供する作業文書からなる。

業務管理・成果物ファイルは業務開始時に作成される。業務が終了すると、このファイルは公式記録の一部となり、本部で保管される。

実施中の業務に係る作業文書は通常GAO職員以外は利用できないが、終了した業務の作業文書は、議会、政府機関、またその他一般の者にも、含まれる情報の内容等に関しケースバイケースに検討し、利用を許すこともある、とのことである。

作業文書作成を支援するコンピュータシステムとしてデータ収集・分析システムが用意されている。このシステムは、各文書に自動的にファイル番号を割り振る、利用者に対し必要な情報の入力を要求する、必要とされる文書の雛型を提供する、などの機能により、標準化の手助けをする。

このシステムは、作業文書の管理・体系化を行なうとともに、テキスト検索機能も有し、記録の索引付け、保存、共有化、検索、保存場所特定などを行なうことができる。また、電子媒体情報については、職員グループ毎に必要なアクセス権を設定することもできる。検査チームはこれによりチームのメンバー、課内の職員、あるいは課外の職員といった他のGAO職員にそれぞれ適切なアクセス権を与えている。

この章では、上記の他、データの保安についての手続の詳細、作業文書の検討・承認手続及びその記録の方法などが詳述されている。

第12章 コミュニケーション方針

まず、高品質な成果物を通じて、適時に検査及び評価の結果を伝える、というGAOの方針を記述している。

そして、GAOのコミュニケーション方針の概要を以下のように記述している。

適切な宛先 GAOは、国会、委員会、議員、政府機関高官など、提示される情報に応じ、それに対して行動するのに最善の位置にいる人物に対して、その成果物を送付しなければならない。

任務目的の満足 GAOの成果物は、答えるべき質問に答え、適切で、重要で、有用な情報を提供する努力をしなければならない。議会からの要請における報告期限を守るためのあらゆる努力をする必要もあるが、そのために品質基準に関して妥協をしてはいけない。GAO職員は、要請者と協働し、目的である評価と適時の提示を両立できるよう、任務の目的、範囲、方法論あるいは成果物の形式などを調整する責任がある。

GAO成果物としての内容及び形式 GAOは、品質及びプロフェッショナルな出版物としての品質基準を満たす成果物を発行することにより、客観性、信頼性、専門性といった概念を涵養する。

品質保証 GAOの方針として、その成果物はすべて可能な限り最高の品質を有し、正確かつ客観的にGAOの業務の結果を伝えるものであることを確保する。品質の高さは、基本的データ収集及び分析の努力から生じるべきものではあるが、GAOの最終的品質管理プロセスとして、「参照⁶⁶⁾」及び「成果物審査⁶⁷⁾」がある。(第12章第13節参照)

参照 すべてのGAO成果物は、公表される前に、「参照」されるか、あるいは他の品質保証手段がとられたことを明らかにしておかなければならない。全面的「参照」が事実上不可能である場合、

66) referencing

67) product review

選択的「参照」及び他の手段により、目的を達しなければならない。全面的参照以外の手段がとられた場合、成果物の承認者あるいは発表者に対して、その旨、注意喚起しなければならない。

成果物審査 GAOの主要職員による成果物審査は、GAO成果物の正確性と客観性を確保する最後の機会である。全成果物は、成果物の品質を確保するのに必要な、OGCを含む担当局内外の人々により審査されなければならない。

作成及び配布規程 機密文書以外のGAO成果物は、公開文書である。さらに、GAOは、すべての関係ある議会のリーダーたちが、国会における議論や意思決定に影響する、あるいはそれに有用な成果物について承知しているよう確保する責任がある。また、GAOは、特定された弱点の是正措置が執られるよう、成果物の写しを関係機関に提供する責任がある。

その他の重要な事項 上記の他、成果物の最終承認者をどのレベルにするか、報告書草稿の取り扱い、報告書の配布制限など、多くの事項がある。

なお、誰が成果物に署名するのか、という事項に関しては、微妙あるいは論議を巻き起こす可能性のある報告書、あるいは微妙あるいは重要な勧告を含む報告書などについては局長、院長が、その他の場合は特別な事情がなければ検査課長が、それぞれ署名するとされている。

第12章第1節 基本的コミュニケーション方針

その検査・評価結果を、口頭または書面で国会、関心ある議員、委員会等、そしてまた責任を有する政府機関高官に伝える、とのGAOの方針を述べている。

第12章第2節 初期の外部コミュニケーション

まず、要請に対する業務が迅速で要請に呼応するものとなり、またBLR業務が議会の必要を満たすものとなるよう、国会の委員会や議員等との良好で頻繁で開かれたコミュニケーションを推奨する、さらに建設的な業務関係を築くため、検査対象機関との定期的なコミュニケーションを推奨する、との方針を記述している。

そして、GAOが検査の初期段階で用いるコミュニケーションの手段のうち書状⁶⁸⁾及び口頭説明⁶⁹⁾についての説明を行なっている。

第12章第3節 検査及び評価の成果物

まず、成果物は、情報を最も良く伝えるように仕立てあげられるべきであり、基本的メッセージは明解で簡潔で任務目的に呼応するものであるべきである、とのGAOの方針を記述している。

そして、以下のような成果物の形式について概説している。

報告書 書面による報告書は、GAGASを満たすものであり、GAOのメッセージを伝える第一義的な媒体である。これには、章立て報告書、書簡報告書⁷⁰⁾、口頭報告用報告書、事実確認書、財務諸表検査報告書、管理書簡⁷¹⁾、特別報告書などがある。

証言 証言そのものは口頭で行なわれるが、同時に完全な書面も用意される。

68) correspondence

69) briefings

70) letter reports

71) management letters

書状

法案に対する意見

職員による調査 背景情報などを提示するために用いられ、通常は従前のGAOの業務の結果を示すもので、新たな証拠の提示は極めて限られたものである。また、今までに発表されていないGAOの意見、結論、勧告などは含まれない。

ビデオ成果物

口頭報告 中間的口頭報告の他、最終結果を国会の要請者や政府機関高官に対し口頭で提示することがある。通常は書面による口頭報告用報告書も作成される。

文献目録

写し 時に、GAOがスポンサーとなった、あるいはGAO職員が出席したセミナーの記録の写しを発行することがある。

データディスク 一般的には、出版成果物で提示された情報の詳細を提供するものである。

その他 年次報告書、未実施勧告の状況報告書等の、一定期間のGAOの業務の要約などである。

第12章第4節 GAOプロダクトの体裁

GAOでは、GAOの成果物であるように、成果物には標準化された体裁を使用している。ここでは、成果物の種類や機密性の有無などによる体裁の差異などについて説明されている。

第12章第5節 目次

GAOの報告書は、短いものを除き、一般的には目次を含む。ここでは成果物の種類毎に目次に記述すべき項目、その他目次の作成に当たっての留意点などが説明されている。

第12章第6節 送付状

GAOのあらゆる成果物は送付状またはそれに類するものを含む。ここでは、その種類別に送付状類が含むべき内容、送付状類作成の手續等を記述している。

第12章第7節 要約

章立て報告書等に含まれる要約について、その内容、作成上の留意点等について記述している。付録には要約作成時のチェックリストも添付されている。

第12章第8節 導入的資料：背景、目的、範囲及び方法論

まず、すべての成果物は議論の対象となる政府機関・事業等に関する重要な情報を提供する簡潔な導入部を含まなくてはならないとし、さらにこの導入部は任務目的を記述するとともに当該目的の達成のために採用された検査範囲及び方法論を説明するとしている。

以下、導入部について、その重要性、含み得る内容、作成時の留意点、特に検査業務の場合に政府監査基準に従って検査を実施した旨の記述に関する注意点について記述している。

第12章第9節 発見事項と結論

発見事項については、それを構成する状況、規準、原因、効果といった要素を記述する際に留意すべき

点、あるいは統計的分析により得られた発見事項について記述する際に留意すべき点、グラフ、図表、写真といった視覚的素材の使用に関する留意点等が記述されている。

また、結論については、その記述位置や表現上の留意点などが記述されている。

第12章第10節 勧告

まず、改善をもたらすため、あるいは欠陥を是正するためには所定の措置が必要であることが証拠から明らかであり、そしてGAOが成果物を作成している時点でそのような措置が完了していない場合、変更の勧告を行なう、とのGAOの方針が記述されている。GAOは、法制に関連する勧告を行なう場合、可能な限り法律の条文にそのまま使用できる文言を含む勧告を行なうようにしているとのことである。

勧告の宛先は、提示される情報に基づき措置を執る権限を有する者であり、その内容によって国会、個々の委員会、政府機関高官、大統領、または連邦政府外の者であったりする。

ここでは、上記の他、勧告が有すべき特徴として行動指向であること、効果的であることなどが掲げられている他、報告書における記述位置、法制に係るもの・予算の増額を伴うもの・税務データを使用するものなどに係る勧告のように特別な配慮を要する勧告についての注意、表現上の留意点についても記述されている。

第12章第11節 政府機関のコメント

GAGASにおいても要求されているが、GAOは政府機関、その他直接影響を受ける者に、GAOの成果物に関し事前に口頭または書面でコメントを提示する機会を与える。これにより、GAOの情報の完全さと正確さを保証し、またGAOが公正で客観的であることの追加的保証を提供し、もって読者に対する最終成果物の有用性を向上させることができるとしている。

こうした相手方のコメントは、従前の成果物の要約や従前のGAOの考え方をまとめた成果物のような特殊な場合を除き、可能な限り常に取得されるところである。

ここでは、上記の他、要請者が政府機関のコメントを求めることに反対した場合の取り扱い、相手方のコメントを求めるまでに完了しておくべき手続、また相手方のコメントを取得する方法・手続、草稿段階での情報漏洩に対する注意点、取得したコメントを成果物に組み込むやり方及びその際の留意点なども記述されている。

第12章第12節 追加的成果物資料

報告書本文を補完する資料として、付録、用語解説、文献目録、関連GAO成果物などについて、どのような場合に使用すべきか、どのような内容を記載すべきか、どのような体裁をとるべきか、そしてその他の留意点について説明している。

第12章第13節 成果物の品質保証

まず、成果物はすべて可能な限り最高の品質を有し、正確かつ客観的にGAOの業務の結果を伝えるものであることを確保する、とのGAOの方針を記述し、各局・室は、すべての対外的成果物がGAOの基準を満たすことを確保し得る健全な品質管理システムを保持しなければならないとしている。そして、GAOの主要な品質管理プロセスとして、「参照」及び「成果物審査」について記述している。

参照 これは、専門的技量を有し、かつ独立した立場にいるGAO職員が、草稿とその基礎となる各種資

料を照らし合わせて、事実、数値などを確認していく過程である。「参照者」はまた、結論及び勧告が十分な量の信頼できる証拠により証拠立てられているかどうかについても確認する。

参照者は、最低3年間のGAOでの勤務経験を有し、その参照業務を実施するに十分な専門的技量を有する者であるべきであるとされ、その独立性、客観性、経験、分析的能力、そして証拠及びGAO報告方針・基準に関するルールの知識に基づいて選ばれる。独立性を確保するため、参照者はその成果物の基となった業務に直接関係してはいけなるとされている。参照者の選択手続は、各局・室により異なるようである。

参照に関しては、本マニュアルの中でチェックリストも用意されている。

具体的には、参照者は以下を確認する。

1. 作業文書が適切なレベルの監督者により審査されていること。
2. すべての数値及び事実の記述が正しく報告されていること。これを確認するため、参照者は作業文書中の十分な量の証拠を検討し、また計算上の、また誤記等のチェックを行なう。
3. 発見事項が作業文書により適切に証拠立てられ、結論と勧告がそれらから論理的に導き出されること。参照者はまた、作業文書中の重要な証拠が互いに矛盾したり、事実や報告書の記述に対し疑問を投げかけたりしないか、注意を払う。
4. 他の成果物の支えとして用いられた草稿が「参照」されており、参照による意見がすべて解決されていること。
5. 高度に技術的なデータの作成・使用法については、技術支援部門あるいは経済分析グループの十分な資格を有する者、またはその他の当該業務から独立した十分な資格を有する者が検討・承認を行っており、こうした検討も作業文書に記述されていること。

こうした参照については、事後的に、実際にどのデータについて確認が行なわれたのかが分かるような形で記録しなければならないとされている。

参照者の指摘、疑問、示唆などはすべて「参照審査書」に記録しなければならない。検査チームの然るべき責任者は、参照者の意見を可能な限り解決しなければならないが、執った措置については参照審査書に明確に示さなければならない。

参照者は、上記による変更について、参照審査書に同意か不同意かを示す。同意に至らなかった事項については、課長補佐レベルで解決が図られる。こうした事項が発見事項、結論、勧告に大きく影響する場合、これらを「素通り」してはいけない。これら以外のコメントについては、課長補佐等の専門的判断により「素通り」しても良いが、その理由を参照審査書に記載し、署名しなくてはならない。「素通り」されたコメントが成果物全体にとって重大である時は、参照者はその懸念を参照審査書に明確に記載しなければならない。

参照審査書が最終的に検査チームにより署名・承認され、草稿の重要な変更が完了した後の変更の正確性の確認には、担当検査課長が責任を有する。

成果物審査 成果物審査は、GAO成果物が外部に公表される前に行なわれる全面的監督機能を包含する。その目的は、GAOのメッセージが簡潔で、明確で、客観的に記述されていることを確保することである。従って、成果物審査者は以下を評価する。

成果物の全体的品質及びGAO報告方針・基準への準拠

目的、範囲、方法論の記述の完全性と明確性

証拠、論理、そして発見事項・結論・勧告へと向かうバランス

成果物の内容に基づく勧告の適切性と建設的であること

政府機関や影響を受ける者のコメント，特に重大で，微妙で，物議を醸すものについての，成果物の取り扱いの適切さ

任務目的に対する呼応性

成果物審査は，通常局長レベルで行なわれる。その他の部局も必要に応じて行なう。OGCはすべての成果物について行なう。手続は，各局・地域事務所に委ねられているようである。なお，成果物審査についても本マニュアルの中でチェックリストが用意されている。

審査過程の記録についても，参照と同様，明確に分かる形で保存することとされている。

第12章第14節 GAO成果物の処理と配布

まず，GAOの成果物は，読者⁷²⁾の必要を満たすために，適時に処理・配布されるべきであり，各局・室は成果物がGAOの報告要件及びプロフェッショナルな出版物に要求される基準を満たしていることを確保すべきであるとしている。

具体的な処理手続は各局・室に委ねられているようであるが，ここではビデオと法案に対するコメントを除く成果物の印刷及び配布に関する重要なステップについて概観している。

完成した成果物の最終的承認は，署名パッケージで得る。担当課内外の，承認を与えるべき人々は，承認の印としてこれにイニシャルを書き込む。承認が得られると，署名パッケージは成果物の配布を行なう部署に送られる。配布が終了すると署名パッケージは担当局に戻される。

この他，印刷・配布に係る具体的かつ詳細な手続・ガイダンスが記述されている。

第12章第15節 GAO成果物における機密・制限・要注意情報に関する特別の配慮及び取扱い

GAOの方針は，一般的には全面的かつ客観的な事実の報告を要求するが，機密・制限・要注意情報を含む成果物の発行については特別な注意を払い，特定の範疇に分類される情報は思慮深く選択して成果物に含め，受けとる権限を有する者にのみ配布する，というものである。

機密情報とは，行政庁当局が国家の安全保障のため，権限を有しない公開から守られるべきであると決定した情報である。制限情報とは，例えばプライバシーに関する情報など，機密情報ではないが法令規則により一般への公開から守られるべきものとされる情報である。要注意情報とは，政府機関で検討中の事項，法令規則違反の疑いに関する検察庁や監察総監への通報など，特別な考慮を要する情報または事項である。

GAOとしては非機密・非制限成果物を発行することを好むが，機密・制限情報が必要とされる場合には，一般配布用の機密情報等を含まない成果物と機密情報等を含む成果物の両方を発行し，後者については適切な確認がなされ，かつ情報を必要とする者にのみ配布する，という方法を選択することもある。また，機密・制限情報を含まない報告書では明確でも説得的でもない場合，あるいは問題のテーマが要求する場合には，機密情報等を含む成果物のみを作成する場合もある。

機密情報については，これに属するか否かの決定権は行政庁にあるので，機密情報の有無の確認は，担当検査局等の求めに応じて政府機関側で行なわれる。

72) users

本章では、上記の他、このような情報の取り扱い、留意点などについて記述している。

第12章第16節 ビデオ成果物

議論の対象となっている問題あるいは状況の重大さを示すための最善、あるいは唯一の媒体である場合には、ビデオが成果物として使用されることがある。

ここでは、ビデオ使用の是非の検討において考慮すべき事項、作成・使用の手続及びその際の留意点などについて記述している。

第12章第17節 議会証言

まず、GAOの方針として、議会証言はGAOの最も重要なコミュニケーション形式のひとつであって、口頭で行なわれるものではあるが記録に残されるべきものであり、正確性と客観性を確保すべくすべての必要なGAO品質管理審査を受けるべきであるとしている。

議会証言の主題となる分野を担当する局・室が証言を準備する責任を有するとされている。

ここでは上記の他、政府機関側のコメントの取得、品質管理手続、記録文書化、証言の提示の仕方など、議会証言の準備等に係る手続、留意点などが記述されている。

第12章第18節 法案に対するコメント

GAOは法案に対するコメントを、議会に対する支援の一つの重要な形であると考えている。そして、GAOの方針として、委員会または議員から求められた時、法案の成立によりGAOの権限・責任が影響を受ける時、あるいは意図された目的の達成を助けるための修正案など委員会または議員が法案を考察あるいは変更するのに有用な情報をGAOが有している場合、適時にコメントを提供する。

コメントは法案が関連する分野を担当する局・室が作成する。その他の関連局・室も必要に応じて見解等の提供を行なう。

重要、微妙あるいは論議を巻き起こす可能性のある事項に関する法案などについては局長・室長が署名する。GAOの責務に影響するような場合など、場合によっては院長が署名する場合もある。その他の場合、検査課長が署名する場合もある。

上記の他、コメントが含むべき内容、適切な表現方法、適時な提出の必要性、作成・提出の手続、その他の留意点についても記述している。

第12章第19節 財務諸表検査報告

GAOは、連邦機関、公企業等の財務諸表が一般的に認められた会計原則(GAAP)に従って公正にその財務状況、運営結果、キャッシュフロー、予算書との一致状況を表現しているか、検査する。

この節では、この財務諸表検査につき、次のように説明している。

この検査では、GAGASの要求に従い、当該機関の内部統制及び法令等の遵守状況についても報告する。財務諸表検査報告書は、以下の項目を含む。

導入部 当該機関の財務諸表、内部統制、法令規則の遵守に関する結論の要約である。

重大な事項 以下の状況が存在した場合、記載する。

検査範囲の重大な制約

検査人が意見を放棄した、不確実性⁷³⁾

73) uncertainty

確立された会計原則からの重大な離反
内部統制の重大な弱点，あるいは検査人が検査報告で記述することとしたその他の弱点
財務諸表に重大な影響を与える，または検査人が検査報告で記述することとした法令規則違反
財務諸表とその他の情報との間の重大な不一致，またはOMBのガイダンスへの重大な不適合の
情報
法に基づく内部統制に関する運営管理報告書の要約と，検査人の内部統制に関する評価の間の重
大な不一致
検査人が当該団体の長，OMB及び国会に伝えるべきであると判断したその他の重大な事項

以下の各項目に関する結論

財務諸表

内部統制

法令規則の遵守

その他の情報の一貫性（該当する場合のみ）

目的，範囲及び方法論 当該機関の運営管理者及び検査人の責務，検査人がその責任を満たすために行
なった事項，内部統制に関する検査人の業務の範囲，GAGASに従って検査を行なったとの記述，そ
して，適宜，目下のOMBのガイダンスについて述べる。

報告書には，報告対象団体の概観，補足的財務・運営情報など，上記以外の情報も含み得る。

公企業の検査について，独立した公認会計士⁷⁴⁾と契約して支援してもらうことがある。この場合，国会
に対する報告者はGAOであるが，GAOは当該独立公認会計士の意見に依存することとなる。この妥当性
を確認し，どの程度依存することができるかを判断するため，GAOは，財務諸表がGAAP及びその他の
会計原則に従って作成されたか，検査はGAGASに従って実施されたか，検査人はその他の専門的基準に
従っていたか，などを判断する。このような場合，GAOは独立公認会計士の業務を十分にテスト及び監
視すべきである。

検査の発見事項を適時に伝えるため，検査人は報告書や管理書簡を検査実施中に発することを考慮すべ
きである。このような場合，年次財務諸表に関する報告書はその他の報告すべき状況についての重要な事
項と一般的性質を記述するとともに，こうした検査実施中の報告書や管理書簡に言及しなければならない。

管理書簡は財務諸表に重大な影響を与えない会計，財務報告，運営手続や統制に関する発見事項や所見
を含み得る。勧告を含む報告書は通常機関の長に宛てられる。発見事項が勧告にまで至らない場合，これ
ら発見事項は管理書簡で提示される。

第12章第20節 番号付書状

番号付書状⁷⁵⁾は，GAOの中間あるいは最終結果に関する情報を，外部の者に対して伝えるものである
が，そうした情報の焦点は限定的で，複雑でなく，また評価の対象となったプログラムや機能以外への適
用の可能性は限られたものである。勧告は，限定的な性質のもので政府機関の比較的下部レベル職員宛の

74) public accountants

75) numbered correspondence

ものであれば、含まれることもある。配布先は、要請者または直接影響を受ける者に限定される。

この節では、番号付書状の形式、構成、内容、作成・品質管理・配布手続、記述における留意点等が記述されている。

第12章第21節 その他の検査・評価関連成果物

GAOは、実施した業務及び達成した結果についての幅広い全体像を内部・外部に示すため、検査・評価関連成果物を発行している。これらには、以下のようなものがある。

文献目録 所定の期間内にGAOが発行した報告書、証言などの成果物のリストである。

未実施勧告状況 毎年1月の中頃、発行される。

院長の年次報告書 前年度のGAOの活動状況に関する報告書である。

報告及び証言（月次リスト） 所定の月に発行された全報告書及び証言の要約からなる。

年次索引 年間の報告及び証言のリストである。

特別報告 政権が替わった際に発行される「移行シリーズ」、GAOが特に内部統制や財務管理システムに弱点がありリスクが高いとしている17の分野に関して移行シリーズと連動して発行されるハイリスク・シリーズ、白書などの特殊なレポートである。

この節では、上記に関する説明の他、問題領域ごとのパンフレット、院内のニュースレターなどといった成果物の紹介等がなされている。

第13章 監督

GAOではその方針として、高品質で適時の業務と適切な職員的能力発展を確保するため、すべてのレベル、またデザインからフォローアップに渡る任務の全段階において、適切な指導と指揮監督を提供することとしている。

GAOの最も重要な資源はその熟練しかつ献身的な職員であるとした上で、監督者は以下により、生産的業務環境を発展させることを期待されている、としている。

自由で開かれたコミュニケーションと意見の交換を奨励する

個人的な、また業務に関連した職員のニーズについて、積極的に聞き、共有し、敏感であることで、配慮と尊敬のある環境を作り出す

相互依存的・関与的なチーム環境を作り出す

業務の割り当てを通じて、また職員が自らの責任や業務環境に対して影響を与えることを許すことを通じて、職員に職業的成長の機会を提供する

前向きな姿勢を示し、組織的目標を支持し、最新の専門的技能を維持することで、模範を示す

セクシャル・ハラスメントの発生を防ぐために必要な手段を講じる

全職員がGAOの公正で差別のない環境という約束を共有することを確保する

以下、任務計画の策定、職員への業務委任、職員に対する「期待」の設定、業務の監督、職員の評価といった、監督活動が主として関連する事項について、監督者が行なうべき事項等について説明している。

第14章 政府機関との関係

まず、以下のようなGAOの方針を記述している。

受検機関に対してプロフェッショナルに対処し、また常に客観性と独立性を保持することで、効果的な業務の実施を促進する。

各機関の監察総監、また連邦・州及び地方機関の監査・評価組織と効果的な関係を維持することで、不必要な業務の重複を避ける。

重複を避けるため、他の議会支援機関と協調・協力する。

上記の他、以下の各々との関係について、その重要性、それらを確保するための手続、その他の留意点などが記述されている。

受検機関 当該機関を対象とする検査課が複数存在する場合でも相手方機関に対する窓口はひとつとなるようにすること、相手方の見解の取得、相手方の協力を得る際の相手方の事情・負担に対する考慮、相手方のGAO業務に対する理解及び相手方との良好なコミュニケーション、検査中に相手方に示す態度など

監察総監や他の監査・評価機関 それら機関を改善するための協力、不必要な業務の重複を避けるための連絡調整、それら機関の業務結果の利用、不法行為等があった場合の連絡等

他の議会支援機関 それらの役割・責任、業務に関連する情報の共有・交換、不必要な重複を避けるための努力、その業務結果の利用、作業文書・草稿の提供及び草稿へのコメントの取得など

第15章 他の検査・評価関連方針

この章では、検査・評価関連活動に影響を与える方針で、本マニュアルの他の部分に含まれない、以下のような事項について、その関連手続及び留意事項とともに記述している。

職員の倫理と品行 GAO職員は、倫理的に行動しなければならない、自らの利害とGAOにおける業務の誠実性との衝突を招くような状況に関わってはならない、としている。そして、贈答品・歓待・便宜の受領、講演等への謝礼、財やサービスの調達に関わった場合、個人の財務状況報告、GAO外部における雇用などについての留意事項が記述されている。

著作・講演等の活動 GAO職員による、GAO業務及び連邦のプログラムに関連した対外的講演、記事等はGAOの客観性あるいは信頼性を損なうものであってはならないとし、事前に同等での了解を得るものとしている。

専門職協会⁷⁶⁾ GAOは職員に対し、GAOと類似した関心及び目的を有する専門職組織に参加することを奨励している。これは、職員の専門知識を高め、GAO及びその職員の優秀性とその市民感覚に対する一般の信頼を増し、当該協会とGAO相互の目的を達成するのを支援するからである。

情報に対する一般からの要求 GAOは情報公開法⁷⁷⁾の適用は受けないが、同法の精神に従い、GAOの記録の写しを調べたい、あるいは取得したいという一般からの要求に、実施中の業務に関する情報及び機密性のある情報を除き、応えようとするとしている。

76) professional association

77) Freedom of Information Act

メディアの取り扱い GAOは、その検査及び評価活動に関する、機密性のない情報をメディアに可能な限り迅速・正確に提供するとしている。

上記の他、本章の付録においては、本マニュアルに対応する形で検査・評価業務に関連する主要なGAO規則等のリストを示すとともに、GAOの方針に関連する、本マニュアルの補足的出版物のリストをも提示している。

第16章 捜査の実施

不適切な契約・調達、利害の衝突・倫理違反、政府のプログラム・活動及び機能における不正・浪費・濫用、政府機関・被規制産業における運営管理不適切に関する連邦法・規則違反の可能性に係る捜査⁷⁸⁾の指揮については、特別捜査室⁷⁹⁾が責任を有することとされている。

「捜査」は、インタビュー・記録の調査及びその他承認された専門的捜査技術の適用から得られた適切・客観的かつ十分な事実及び証拠の計画的・体系的探索と定義されている。

特別捜査室では、連邦に関係する不正、浪費、濫用、運営管理不適切の申し立て、あるいは法律執行事項の調査に関する、院長からの照会に係る捜査を行なう。こうした照会は、議会委員会、議員、GAOの各局等、合衆国政府省庁及び政府機関、GAO不正行為ホットラインなどからの要求や情報に基づいて行なわれる。

以下、こうした「捜査」に関し、従うべき基準、報告の仕方、品質管理・情報管理、他の局・室の業務との調整、文書化、監督等について記述している。

第17章 経済政策問題

まず、以下の事項を確保することで任務目的に関連する重要な経済問題を認識し、それに効果的に取り組むこと、とのGAOの方針を記述している。

GAOの経済的推論及び数量的経済分析の使用が適切で正しいこと

GAOの経済専門官と検査・評価職員の緊密な協力・連携が高品質な成果物に結実すること

そして、経済分析は、特に政策分析あるいはプログラム評価に関連する任務において、任務目的の達成のための適切な方法論である場合があるとしている。

本章では、上記に関連して、GAO職員の責任・留意事項、GAOの主席経済専門官室あるいは経済分析グループの果たすべき役割について記述している他、データの正確性と完全性の確保、機会費用の考慮、統計的手法やその前提となる仮定、感度分析の利用、現在価値を求める場合の割引率、時系列的あるいは多国家間に渡る分析における貨幣価値の換算など、経済分析を用いる場合の留意点等についても記述している。

78) investigation

79) OSI: Office of Special Investigations

第18章 法的支援の取得

まず、以下のようなGAOの方針を記述している。

任務目的の達成に影響する法的問題を認識し、効果的に取り組む

GAOが成果物の中で示している考え方が法的に正しいことを確保する

総括顧問室⁸⁰⁾及び検査・評価職員との緊密な協力・連携が、高品質なGAOの成果物に結実することを確保する

そして、GAOの任務は法令規則への適合性の評価を必ず包含しており、またGAOが成果物において示している考え方は法的に十分なものでなくてはならないとしている。

この章においては、GAOがその各種業務において関連する法的な問題についての一般職員及びOGA職員の責任、処理手続、留意事項について記述されている。

会計検査は政府全体の活動をその対象とするため、そのマニュアルの内容を充分理解するためには、会計検査院の組織・制度のみならず、その国の社会・行政・立法制度、場合によっては歴史的背景等まで理解している必要がある。筆者には残念ながらそうした知識が十分に無いので、翻訳及び要約が誤っている部分、あるいは理解・消化が不十分な部分があるかと思う。そのような点について御指摘頂ければ幸いである。

今後、カナダ及びオランダの業績検査マニュアルを取り上げ、更に3カ国のマニュアルに表れる考え方等の共通点、相違点について考察していく予定である。

80) OGC: Office of General Council