

# イギリスにおける公会計制度改革の検証\*

## －効果と課題－

東 信 男\*\*

(会計検査院事務総長官房調査課長)

### I はじめに

ニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management : NPM) の理論を応用した公共部門の改革は、1980年代以降、イギリス、ニュージーランドなどのアングロサクソン系諸国を中心に行われていたが、徐々にフランス、オランダ、スウェーデンなどの大陸系諸国へも波及し、今や、欧米先進国を中心に世界的な潮流になっている。NPM の理論を公共部門に導入したこれらの国々では、財政赤字の縮小、長期債務残高の削減など、行政の効率化及び財政の健全化の面でそれぞれ一定の成果を収めている。

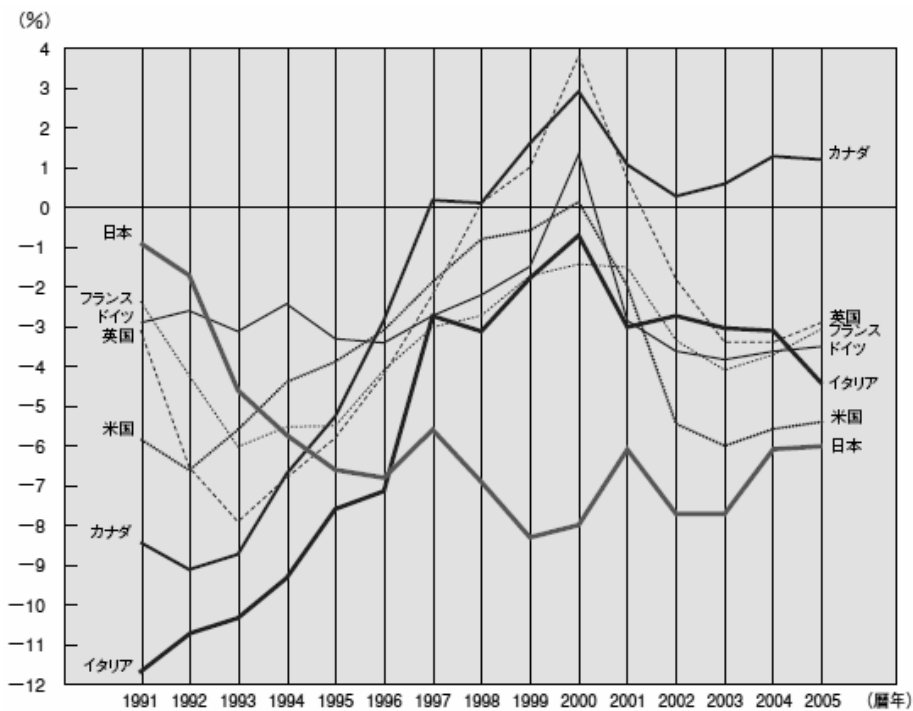
特にサッチャー政権時代に NPM の先陣を切ったイギリスは、G7 の中でも良好な財政状況を示しており、壮大な実験に成功した代表的な事例の一つといえるかもしれない (G7 の財政状況の比較については、図1・図2参照)。イギリスの改革は、①国営企業の民営化などによる政府の役割の見直し、②執行エージェンシー (Executive Agency : EA) の導入などによる行政マネジメントの改革、③発生主義の導入などによる財務マネジメントの改革という3つの段階を経て発展してきているが、現在は、体制の整備と試行の過程を終え、本格的な運用の段階に入っている。

NPM による改革では、行政・財務マネジメントの仕組みを抜本的に変える過程で多大な資源が投入されているため、新しい制度が試行から本格的な運用に移行した段階で、改革の目的が達成されているかどうか、その効果を多面的に評価する必要がある。確かに、マクロ財政指標で見るとイギリスの改革は成功したように見えるが、果たして本当に成功したのだろうか。そこで、本稿では、1997年に誕生したブレア労働党政権が NPM の理論を応用して行った改革を対象に、イギリスにおける公会計制度改革の効果を検証するとともに、今後の課題について論ずることとしたい。(本稿は、すべて筆者の個人的見解であり、筆者が属する会計検査院の公式見解を示すものではない。)

\*本稿の作成に当たっては、2005年10月に現地調査を行い、財務省 (HM Treasury)、高速道路庁 (Highways Agency) 及び会計検査院 (National Audit Office : NAO) においてインタビューを実施するとともに、資料の提供を受けた。

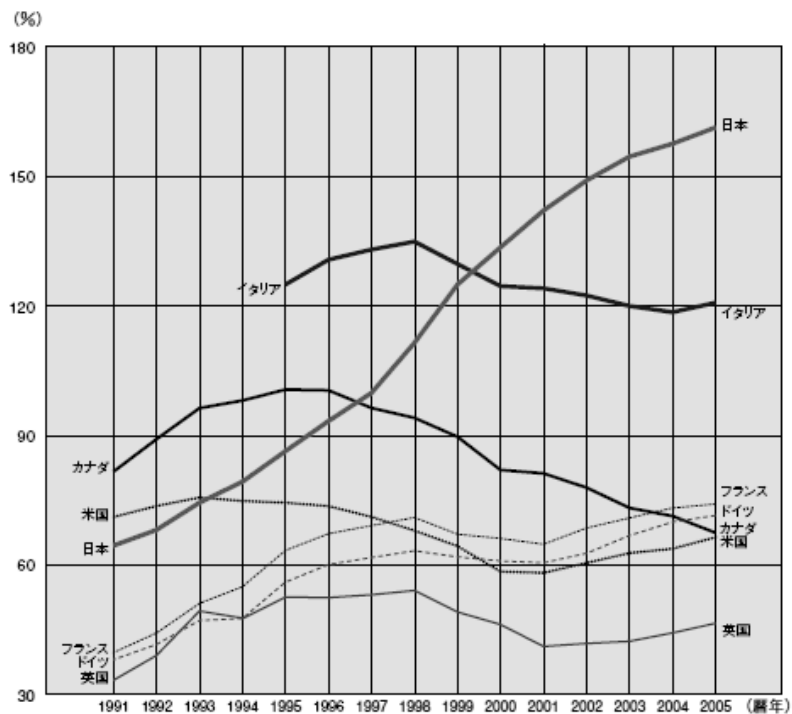
\*\*1956年生まれ。1980年横浜国立大学経済学部卒業、1986年ロチェスター大学経営大学院修士課程終了 (MBA)。1980年会計検査院採用、その後、通商産業検査課総括副長、大蔵検査課決算監理官、上席研究調査官などを経て2006年より現職。この間、1990～1993年在ニューヨーク総領事館出向、2003年名古屋大学経済学部講師併任。

図1 財政収支の国際比較 (対 GDP 比)



(出典) 財務省 (2005) p. 7

図2 債務残高の国際比較 (対 GDP 比)



(出典) 財務省 (2005) p. 8

## II 公会計制度改革の概要

### 1. 公会計制度改革の目的

公会計制度改革の効果を検証するためには、先ず最初に改革の目的、つまり、どのような効果を期待して改革を行ったのかということを確認にする必要がある。これにより、改革の目的が達成されているかどうか評価することが可能となる。イギリスのブレア政権が行った公会計制度改革は、議会、政府及び各省庁に対して次のような効果を及ぼすと期待されていたり。

#### 1.1. 議会

- (ア) 資源が政策目的を達成するためにどのように使用されたのか、また、国民に対する行政サービスの提供が効率的に行われているのかどうかについて、今まで以上の情報を提供すること。
- (イ) (ア) の情報により予算及び決算の審査を充実させるとともに、財政に関して政府に対する議会の統制を強化すること。

#### 1.2. 政府

- (ア) 戦略的な予算編成を行うとともに、資源配分に関する意思決定を行う上で有益な情報を提供すること。
- (イ) 消費と投資を峻別することにより、ブレア政権が設定した財政運営上の規律を達成すること。
- (ウ) ブレア政権が策定した政府の近代化政策 (Modernising Government) の実現に貢献すること。この政府の近代化政策は、①アウトカムの重視、②国民のニーズへの対応、③効率的で質の高い行政サービスの提供、④IT の活用、⑤政府職員の質の向上を目指している<sup>2)</sup>。

#### 1.3. 各省庁

- (ア) 資源の管理を行う上で、コスト、資産及び負債に関する有益な情報を提供すること。
- (イ) 資源配分と投資的支出を行政サービスの提供に結び付けること。
- (ウ) コストを現金の収支ではなく経済的価値の生成・費消に基づいて記録するとともに、行政活動に要したフルコストを把握すること。
- (エ) 資産を行政サービスの提供に利用される期間に対応させて割り当てること。
- (オ) 債務、債権、棚卸資産及び固定資産の管理を改善しようとするインセンティブを与えること。

## 2. 公会計制度改革の内容

ブレア政権は、上記1の効果を期待して、財政運営の基本的枠組み、財務マネジメント及び行政マネジメントに関して次のような改革を行った。

### 2.1. 財政運営の基本的枠組みの設定

1998年に財政安定化規律 (Code for Fiscal Stability) が制定され、政府が準拠すべき財政運営の原則として、①透明性、②安定性、③責任、④公平性、⑤効率性の5原則が規定された。政府はこの財政安定

<sup>1)</sup> HM Treasury (2002a) p. 4.

<sup>2)</sup> Cabinet Office (1999) p. 7.

化規律に基づき、財政運営の5原則と整合的な財政目標及び財政規律を設定しなければならないとされた。これを受けブレア政権は、①中期的に健全財政を維持するとともに、支出と課税において世代内及び世代間の公平性を保つこと、②短期的に金融政策を支援するとともに、特に財政制度に組み込まれている自動安定化装置により経済の変動をなだらかにすることという2つの財政目標を設定している。さらに、この2つの財政目標を達成するため、①景気の循環を通じて、政府の借入れは投資的支出のためだけに行い、経常的支出のために行ってはならない(黄金ルール)、②景気の循環を通じて、公共部門の純債務をGDP比で安定的かつ慎重な水準に保たなければならない、他の条件が等しければ、景気の循環を通じて、公共部門の純債務をGDP比で40%以下に維持しなければならない(持続的投資ルール)という2つの財政規律を設定している。

## 2.2. 財務マネジメントの改革

1998年に包括的歳出見直し(Comprehensive Spending Review)が導入され、1999-00年度予算<sup>3)</sup>から、3ヵ年を1期間とする複数年度予算が作成されている<sup>4)</sup>。この歳出見直しでは、財政安定化規律に基づいて設定された財政規律に従って、今後3年間の歳出の上限が省庁別に公共支出計画(New Public Spending Plans)により決定されている。各省庁の歳出総額は、消費と投資を峻別する観点から、①経常的支出に当てられる資源予算(Resource Budget)と、②資本的支出に当てられる資本予算(Capital Budget)とに分けられている。また、各省庁の歳出総額は、裁量性の有無の観点から、①支出が法律等に基づいて義務付けられているため、予算額が1年度ごとに決定される年度管理歳出額(Annually Managed Expenditure)と、②中期的な視野から行政サービスを裁量的に提供するため、予算額が各年度ごとに3ヵ年度分決定される省庁別歳出限度額(Departmental Expenditure Limits)とに分けられている。

一方、2000年に2000年政府資源・会計法(Government Resources and Accounts Act 2000: GRA法)が制定され、一般に認められた会計基準(Generally Accepted Accounting Practice)、つまり、発生主義を採用した資源会計・予算(Resource Accounting and Budgeting: RAB)が導入された。これに伴い、2年ごとに行われていた歳出見直しも2002年から全面的に発生主義で行われるようになった。各省庁はGRA法に基づいて2001-02年度予算から、公共支出計画で決定された額をベースに当該年度分の予算書(Resource Estimates)を政策別に発生主義で作成し、議会に提出している。また、各省庁は1999-00年度決算から、①資源使用要約書、②業務コスト計算書、③貸借対照表、④キャッシュ・フロー計算書、⑤省庁目的・政策目標別資源計算書で構成される当該年度分の決算書(Resource Accounts)を発生主義で作成し、議会に提出している。

## 2.3. 行政マネジメントの改革

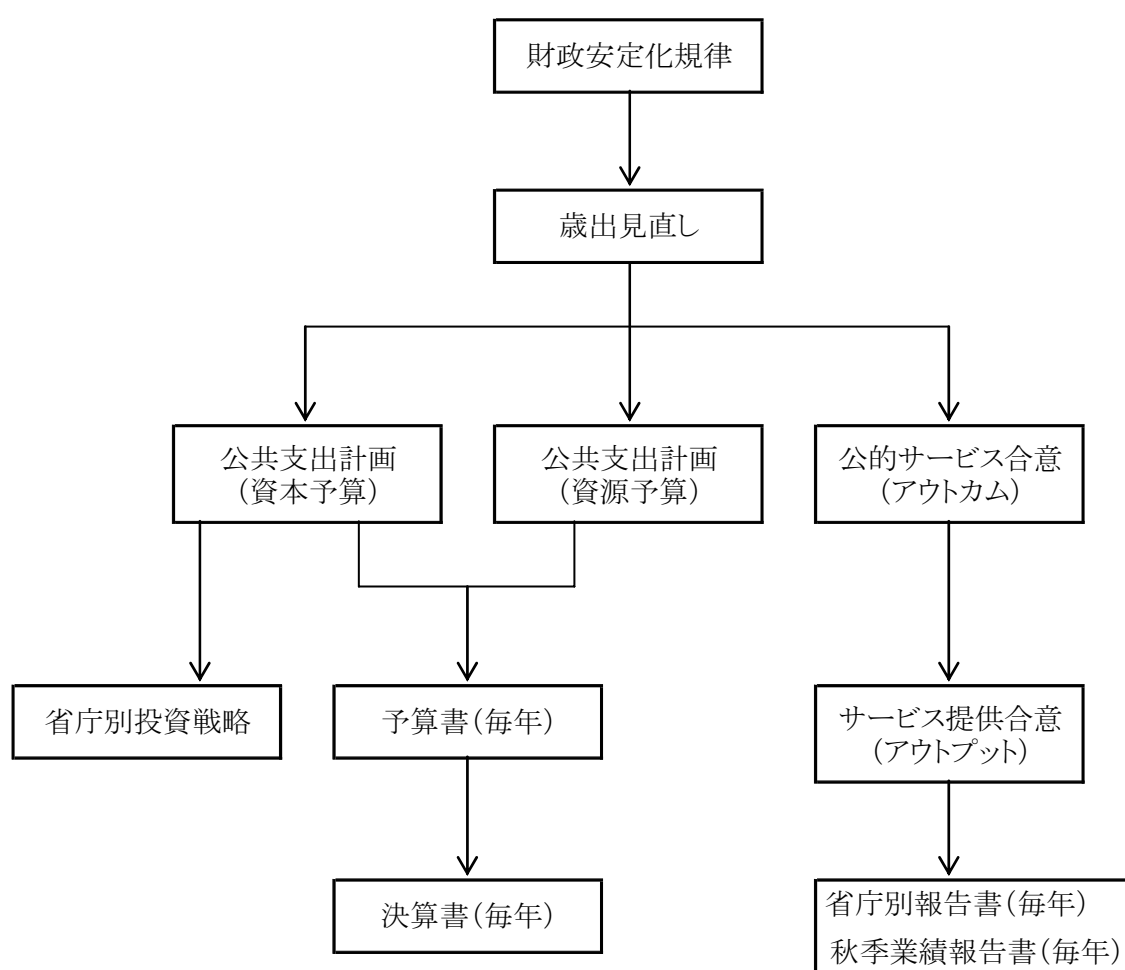
1998年から、各省庁は歳出見直し(SR)により3年間の予算配賦が保証される一方で、公的サービス合意(Public Service Agreements: PSA)を作成し、今後3年間に達成すべき目的(Aim)、政策目標(Objective)及び業績目標(Performance Target)を設定している。このPSAでは、国民生活と社会経済の改善を図るとともに各省庁の裁量を高めるため、アウトカムに焦点を当てた政策目標と業績目標が採用されている。また、各省庁は2000年SRからサービス提供合意(Service Delivery Agreements: SDA)

<sup>3)</sup> イギリスの会計年度は、4月から3月までで、1999-00年度のように4月が属する年と3月が属する年の両方で表示されている。

<sup>4)</sup> 複数年度予算はその後、2000年、2002年及び2004年に作成されているが、これらは包括的歳出見直しとは呼ばれておらず、単に「歳出見直し(Spending Review: SR)」と呼ばれている。

を作成し、PSA で設定された業績目標を達成するために必要な行政サービスを設定している<sup>9)</sup>。さらに、各省庁は省庁別投資戦略 (Departmental Investment Strategies) を作成し、SDA で設定された行政サービスを提供するために今後 3 年間に必要な固定資産と投資額を決定している。この省庁別投資戦略で決定された投資額は、SR で保証される歳出総額のうち資本予算に反映され、また、不要とみなされた固定資産は売却の対象にされている。各省庁は年 2 回、翌年度の 4 月前後に省庁別報告書 (Departmental Report) , 12 月前後に秋季業績報告書 (Autumn Performance Report) をそれぞれ公表し、PSA で設定された業績指標の実績値に基づいて業績目標の達成状況を分析している。(ブレア政権による公会計制度改革の体系については、図 3 参照。)

図 3 ブレア政権による公会計制度改革の体系



(出典) HM Treasury (2002a) p.5 により作成

<sup>9)</sup> SDR は各省庁の裁量を高めるため、2004 年 SR からは作成されていない。これに替わり、各省庁は毎年度、1~3 ヶ年度を対象期間とする事業計画 (Business Plan) を作成し、その中で提供する行政サービスの内容、アウトプット業績目標等を設定している。

### Ⅲ 公会計制度改革の効果

公会計制度改革の効果を定量的に検証するためには、改革の目的が達成されているかどうか、その達成度を測定するための業績指標を設定するとともに、その実績値を改革の実施前後にわたって把握する必要がある。業績指標の改革後の実績値が改革前と比較して改善されていたり、改善の趨勢を示している場合、改革の効果は現れているといえよう。ここでは、財政安定化規律、PSA 等で設定されている業績指標や筆者が独自に設定した業績指標に基づいて、公会計制度改革の効果を定量的に検証してみたい。

#### 1. 議会の統制に与えた効果

##### 1.1. 予算統制の有効性

議会の政府に対する予算統制は、財務省が提出する暫定予算書 (Votes on Account) , 本予算書 (Main Estimates) , 補正予算書 (Supplementary Estimates) 及び歳出超過予算書 (Excess Votes) に基づいて制定される歳出予算法 (Appropriation Act) により行われている。この予算統制の方法は、改革前は現金主義・インプットによる統制であったが、改革後は発生主義・アウトカムによる統制へ移行している。つまり、歳出予算法において、各省庁の予算は、改革前は現金主義で算定された経費別の項 (Vote) が議決対象になっていたが、改革後は発生主義で算定された政策別の資源要求額 (Request for Resources) とともに、現金主義で算定された一括計上額が議決対象になっている。政府は各省庁が歳出予算法で定められた予算額を超過して予算を執行した場合、当該超過額について改めて議会の議決を得る必要がある。議会による予算統制の方法は、公会計制度改革により発生主義・アウトカムによる統制へ大きく転換したが、果たして有効に機能しているのだろうか。

表1 予算超過の推移

(単位：件，千ポンド)

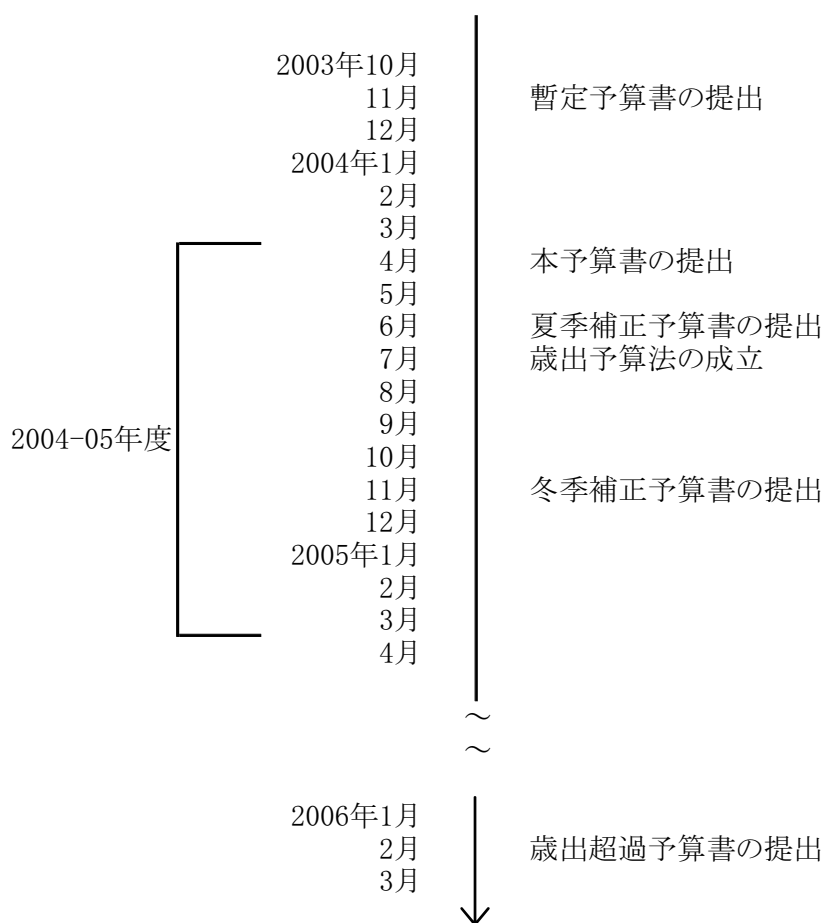
年度	現金主義		発生主義	
	科目数	金額	科目数	金額
1996-97	4	235,306	/	/
1997-98	2	5,088		
1998-99	5	44,108		
1999-00	2	755		
2000-01	4	35,323		
2001-02	4	200,276	11	1,533,077
2002-03	1	1	5	18,733
2003-04	1	67,597	3	229,914
2004-05	1	6,978	2	73,698

(出典) Committee of Public Accounts, House of Commons (1998-2006) により作成

そこで、公会計制度改革により予算超過の科目数・金額がどれだけ変化したのか、改革前後で見てみよう。1996-97 年度予算以降における予算超過の科目数・金額の推移は、表1のようになっている。発生主

義は2001-02年度予算から導入されたが、ここでは、予算超過の科目数・金額を改革前後で比較するため、現金主義ベースで見てみよう。現金主義ベースの議決対象は、経費別の項から省庁別の一括計上額へと括りが大きくなったこともあり、予算超過の科目数は減少傾向にあり、2004-05年度は1件になっている。また、予算超過の金額は、発生主義導入時の混乱に伴う一時的な増加はあるものの減少傾向を示しており、2004-05年度は697万8千ポンドになっている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、予算統制の有効性が改善されたため、議会の統制は強化されたといえよう。

図4 予算書の議会への提出時期（2004-05年度予算の場合）



(出典) Procedure Committee, House of Commons (2004) p. 52 により作成

## 1.2. 決算書の早期提出

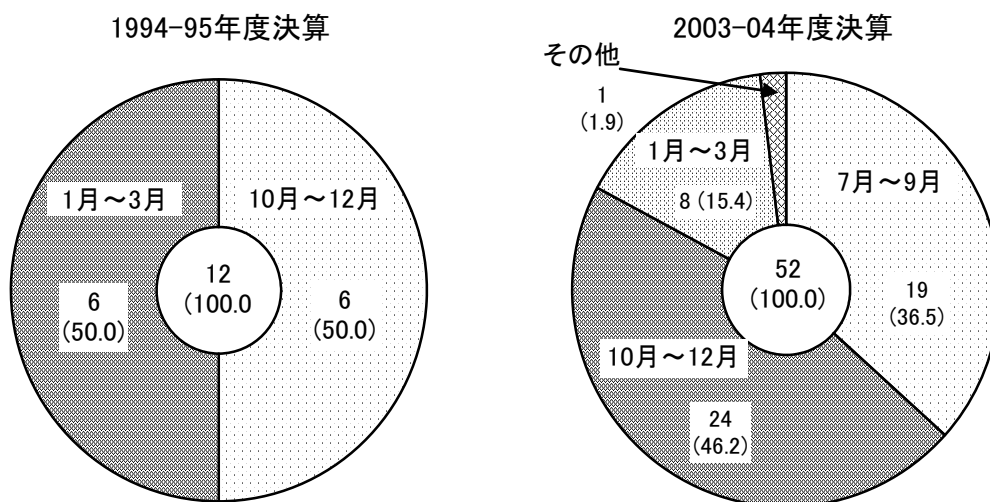
議会による予算審議は、本予算書、補正予算書等が提出されたり、これらを立法化するための歳出予算法案が提出される度に、財務委員会 (Treasury Committee) 及び政策分野別の各特別委員会で行われている (予算書の提出時期については、図4参照)。議会による予算統制の方法は、公会計制度改革により、現金主義・インプット統制から発生主義・アウトカム統制へ転換したため、予算審議では、政策目標の達成状況と政策別の決算額を参考にしながら、当該年度の政策目標を達成するために必要な予算額の妥当性が検討されている。政策別の決算額については、決算書の中で①資源使用要約書、②業務コスト計算書、③省庁目的・政策目標別資源計算書に計上されていることから、決算を予算に反映させるためには、可能

な限り早期に決算書を議会に提出することが重要になってくる。議会による予算統制の方法は、公会計制度改革により発生主義・アウトカムによる統制へ大きく転換したが、そのために必要な決算情報は、果たしてタイムリーに提供されているのであろうか。

そこで、公会計制度改革により決算書の議会への提出時期がどれだけ早くなったのか、改革前後で見てみよう。改革前の決算書は、一つ又は複数の省庁所管分を収録した分冊の形で順次議会に提出され、改革後の決算書は、各省庁ごとに順次議会に提出されているため、それぞれの提出時期を年度終了後の四半期ごとに区分して比較すると図5のようになる。ここでは、資源会計・予算の導入が検討され始めた頃の1994-95年度決算と提出時期が公表されている2003-04年度決算を比較している。2003-04年度決算の場合、1994-95年度決算と比べると翌年度の7月～9月に提出されている決算書の割合が0%から36.5%に拡大しており、決算書の提出時期は大幅に改善されている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、より内容の充実した決算情報がタイムリーに議会に提出されるようになったため、議会の統制は強化されたといえよう。なお、決算書の法定提出期限は、改革前も改革後も翌年度の1月31日であるが、財務省は2005-06年度決算からすべての決算書を、翌年度の歳出予算法が承認される時期である7月までに提出する方針を示している<sup>6)</sup>。

図5 決算書の議会提出時期の比較

(単位:冊、%)



(出典) 片山信子 (1997) p.6 及び HM Treasury(2005b)により作成

## 2. 政府のマクロ的な財政運営に与えた効果

### 2.1. 財政規律の達成

ブレア政権の公会計制度改革は、図3のように体系化することができるが、その最終的な目的は、財政安定化規律に基づいて設定された財政目標と財政規律を達成することにある。ブレア政権は財政規律として黄金ルールと持続的投資ルールを設定しており、これらは財政目標の達成状況を評価するための業績目標にも位置付けられているが、果たしてこれらの財政規律は達成されているのであろうか。

<sup>6)</sup> Procedure Committee, House of Commons (2004) p. 7.

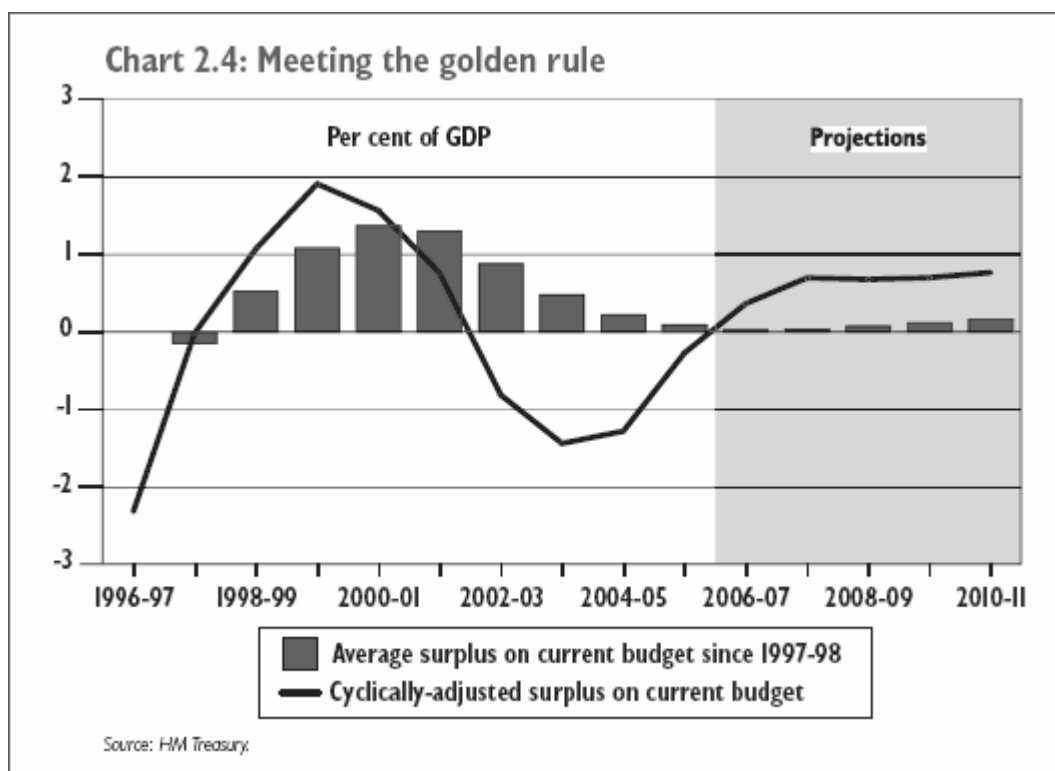


そこで、公会計制度改革により財政規律が達成されているかどうか、改革前後で見てみよう。

### (1) 黄金ルール

黄金ルールは景気の循環を通じて、政府の借入れは投資的支出のためだけに行い、経常的支出のために行ってはならないというルールであり、具体的には、現在の景気循環が始まって以降、経常的収支の GDP 比が平均年間ベースで黒字になっているかどうかで測定されている<sup>7)</sup>。1997-98 年度以降における経常的収支の平均年間黒字額の GDP 比の推移は、図6のようになっている。ブレア政権は、現在の景気循環が1997-98 年度から始まり 2008-09 年度に一巡すると予測している。経常的収支の平均年間黒字額の GDP 比は、2000-01 年度に1%を超えており、その後減少しているものの 2005-06 年度現在で依然として黒字であるため、黄金ルールは達成されている。

図6 黄金ルールの達成状況



(出典) HM Treasury (2006) p. 34

### (2) 持続的投資ルール

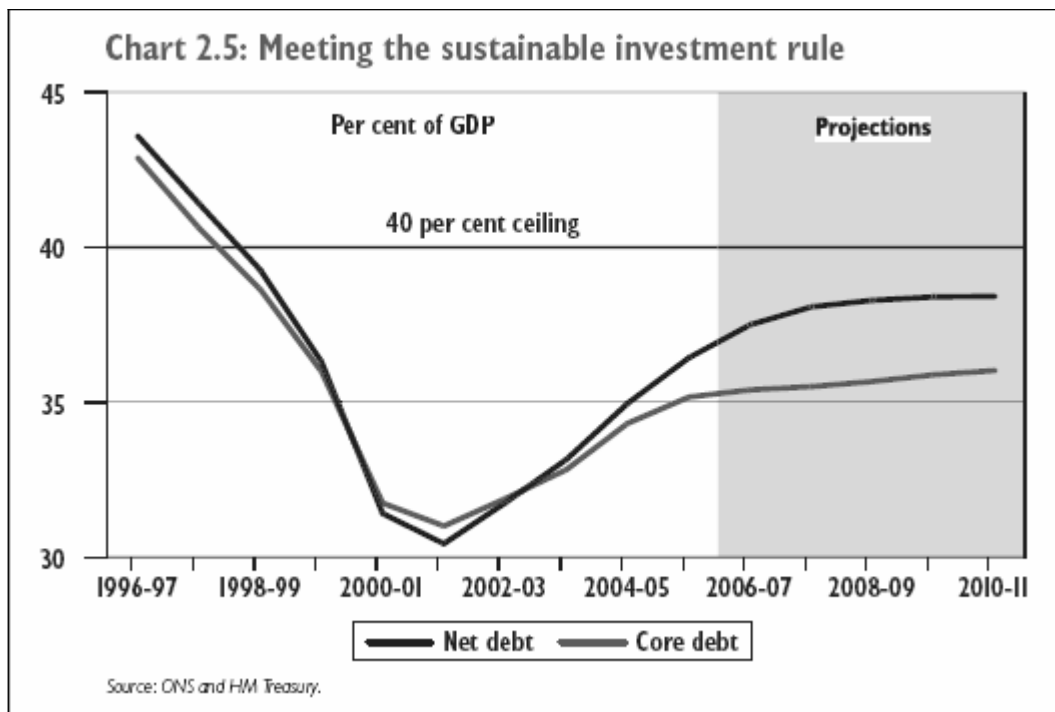
持続的投資ルールは景気の循環を通じて、公共部門の純債務を GDP 比で安定的かつ慎重な水準に保たなければならないというルールであり、具体的には、現在の景気循環が始まって以降、公共部門の純債務（総債務残高－金融資産）の GDP 比が40%以下になっているかどうかで測定されている<sup>8)</sup>。1996-97 年度以降の公共部門における純債務の GDP 比の推移は、図7のようになっている。公共部門における純債務の GDP 比は、2001-02 年度に30%近くまで減少しており、その後増加しているものの 2005-06 年度現在で依然として40%以下であるため、持続的投資ルールは達成されている。

<sup>7)</sup> HM Treasury (2006) p. 33.

<sup>8)</sup> HM Treasury (2006) p. 34.

このようにイギリスでは公会計制度改革以降、財政規律が達成されているため、政府のマクロ的な財政運営は改善されたといえよう。

図7 持続的投資ルールの達成状況



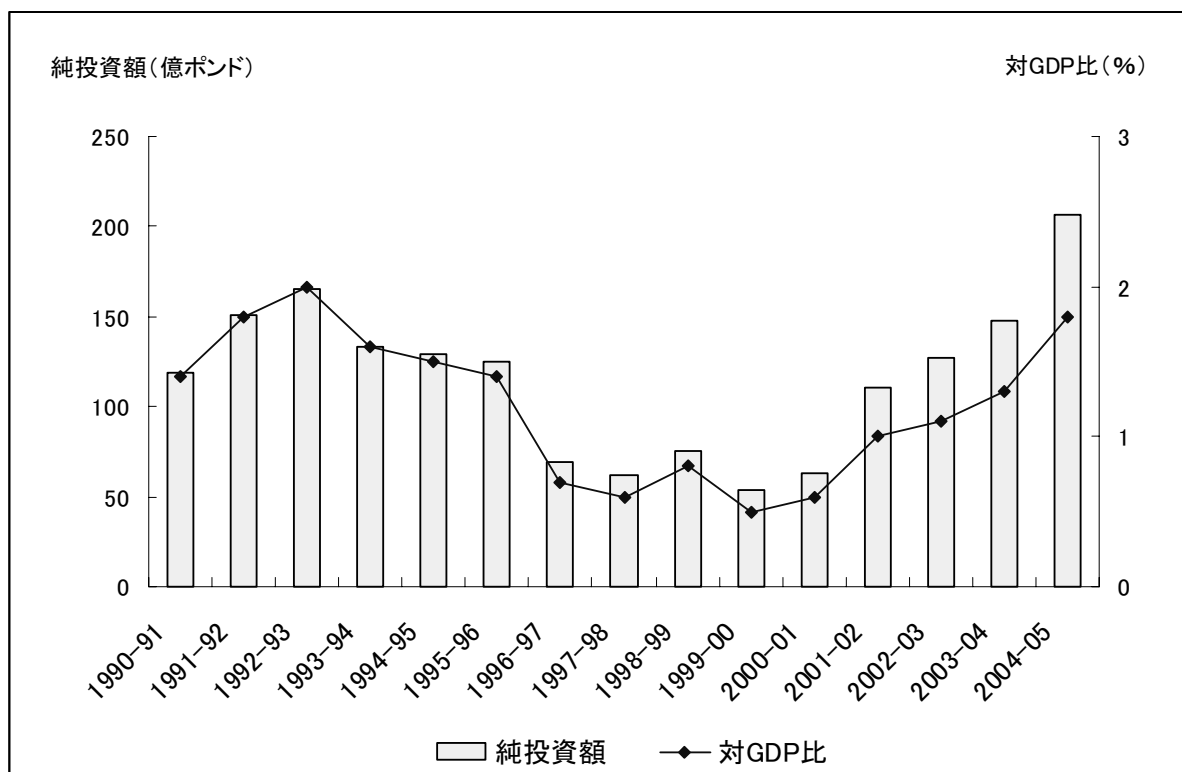
(出典) HM Treasury (2006) p. 35

## 2.2. 資本的支出の増加

黄金ルールと持続的投資ルールの最も重要な目的は、長期的に健全な財政運営を実現することにあるが、黄金ルールには別の目的も含まれている。それは、世代間負担の公平性を図りながら、経済の長期的かつ安定的な成長を図るため、十分な資本的支出を確保することである。これは、ブレア政権以前の保守党政権下で、公共部門の効率化とコスト削減を進めてきた過程で、資本的支出を過度に削減してきたことが、イギリス社会全体の低生産性をもたらしているとの認識に基づいている。また、資本的支出は将来世代に便益を与えるため、公債によって賄うことが公平性の観点からも合理的だからである。上記 2.1 で見たように財政規律そのものは達成されているが、果たして資本的支出は増加しているのだろうか。

そこで、公会計制度改革により資本的支出が増加しているかどうか、改革前後で見てみよう。1990-91年度以降の公共部門における資本的支出の支出額及び GDP 比の推移は、図8のようにになっている。ここでは、黄金ルールに基づいて投資目的で公債を発行する場合、減価償却費を控除した純投資内とされていることから、純投資ベースで見ている。公共部門における純投資の支出額は、1999-00年度に54億ポンドまで落ち込んだが、その後一貫して増加傾向を示しており、2004-05年度は207億ポンドになっている。また、公共部門における純投資の GDP 比も、1999-00年度に0.5%まで落ち込んだが、その後一貫して増加傾向を示しており、2004-05年度は1.8%になっている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、資本的支出が一旦減少したものの再び増加しているため、政府のマクロ的な財政運営は改善されたといえよう。

図8 公共部門における純投資の推移



(出展) HM Treasury (2006) p. 287 により作成

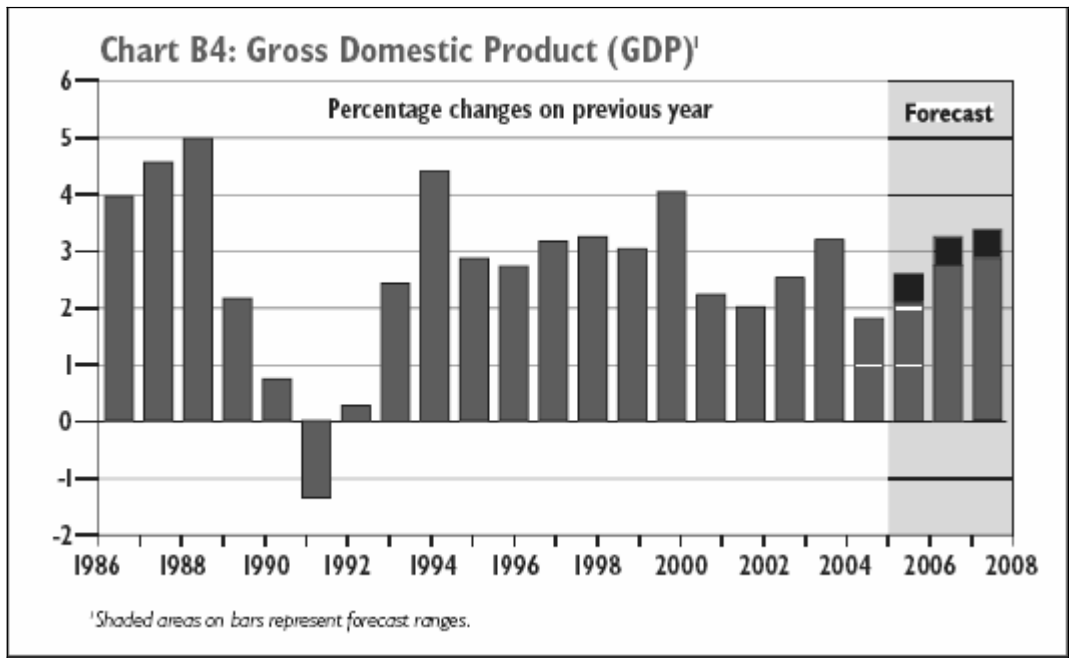
### 3. 政府のマクロ的な経済運営に与えた効果 —安定した成長と雇用の確保—

財政安定化規律で規定されている5原則のうち安定性の原則とは、安定した高水準の成長と雇用を確保するというマクロ的な経済目標と整合的な財政運営を行うことと定義されている<sup>9)</sup>。これは、マクロ的な財政運営だけではマクロ的な経済目標を達成できないが、財政規律はマクロ経済の長期的かつ安定的な成長と雇用の確保に貢献できるという認識に基づいている。上記2で見たようにマクロ的な財政運営は改善されているが、果たしてマクロ経済の長期的かつ安定的な成長と雇用の確保に貢献しているのだろうか。

そこで、公会計制度改革により経済成長率と雇用水準がどれだけ変化したのか、改革前後で見てみよう。1986年以降におけるGDP成長率の推移は、図9のようになっている。経済成長率は2000年に4%を超えており、その後落ち込んだもののプラス成長を続け、2005年は1.75%になっている。一方、1984年以降の雇用率と失業率の推移は、図10のようになっている。雇用率は1993年に70%近くまで落ち込んだが、その後大きく落ち込むことなく増加傾向を示しており、2005年は74.5%になっている。失業率も1993年に11%近くまで悪化した、その後大きく悪化することなく減少傾向を示しており、2005年は5.0%になっている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、経済成長率が一旦落ち込んだもののプラス成長を続けており、また、雇用水準が増加傾向を示しているため、政府のマクロ的な経済運営は改善されたといえよう。

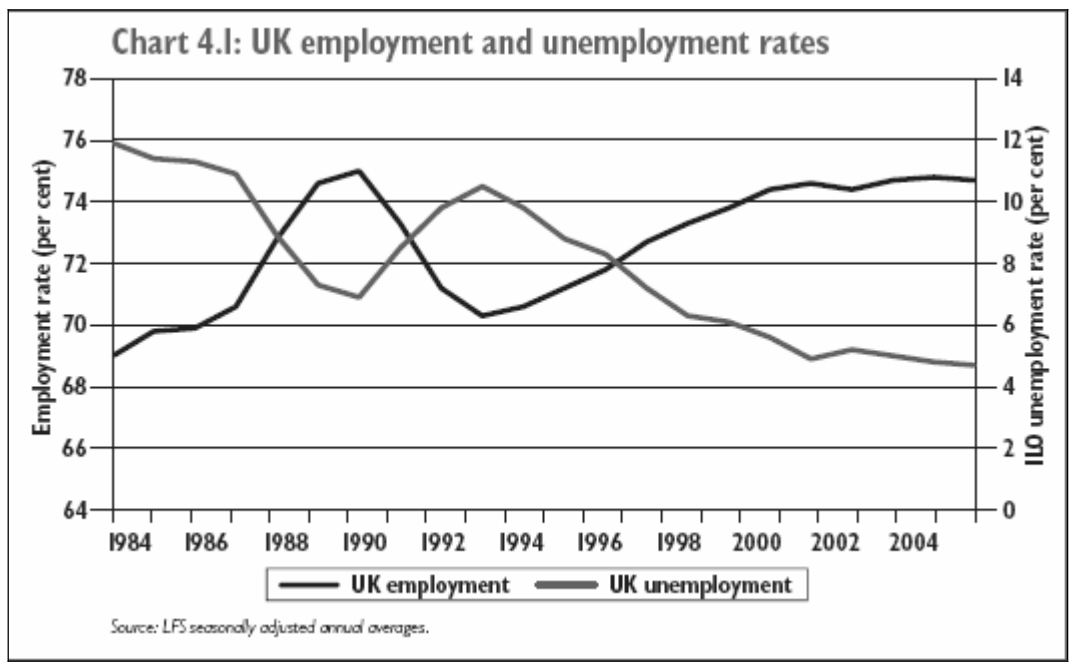
<sup>9)</sup> HM Treasury (1998) sec. 5.

図9 GDP 成長率の推移



(出典) HM Treasury (2006) p. 232

図10 雇用水準の推移



(出典) HM Treasury (2006) p. 76

#### 4. 各省庁の財務マネジメントに与えた効果

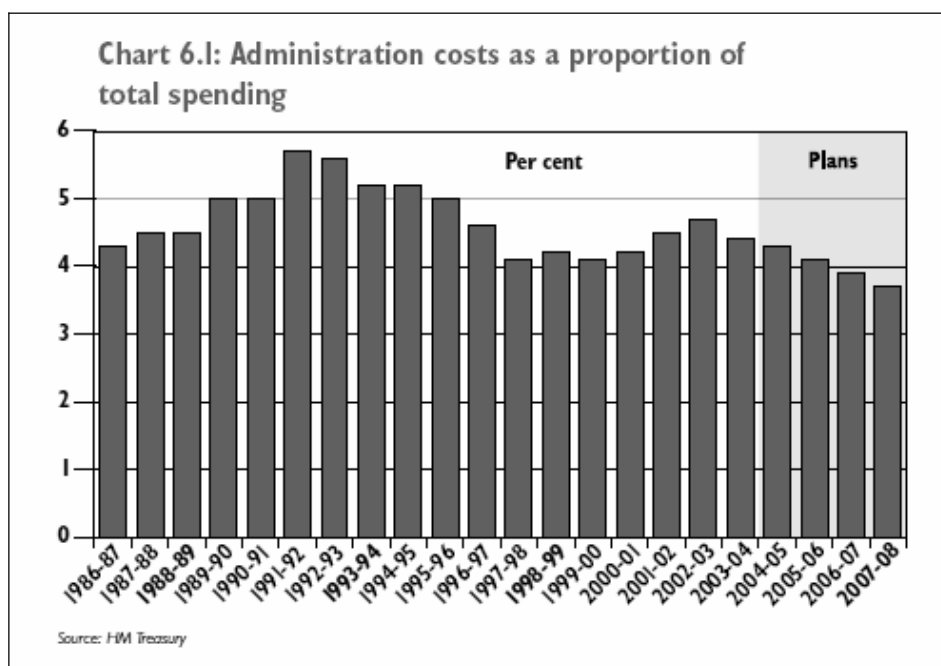
##### 4.1. 管理コストの削減

各省庁の組織は、行政サービスを提供するための施策を実施する部門とこの施策実施部門を支援するための管理業務を行う部門で構成されているが、資源予算も、このような組織上の役割分担に対応して、行政サービスを提供するための施策に要する施策コスト (Programme Costs) と管理業務に要する管理コスト

ト (Administration Costs) に分けられている。ブレア政権は管理コストを可能な限り削減し、その削減した予算を施策コストに転用することで、効率的で質の高い行政サービスを提供することが可能になると認識している。このため、2000年歳出見直し (SR) から公的サービス合意 (PSA) で各省庁ごとにVFM目標 (Value for Money Target) が設定され、管理コストの削減目標等がそれぞれ設定されている。また、2004年SRからはPSAとは別に効率性目標 (Efficiency Targets) が設定され、各省庁は管理コストを年間で一律2.5%削減することとされている。これにより、公共部門全体で2005-06年度から2007-08年度までに年間200億ポンド相当の管理コストが削減され、施策コストに転用できると見込まれている<sup>10)</sup>。各省庁は、管理コストの削減目標が設定されているが、果たして管理コストは削減され、施策コストに転用されているのであろうか。

そこで、公会計制度改革により歳出総額に占める管理コストの割合が減少しているかどうか、改革前後で見てみよう。1986-87年度以降の歳出総額に占める管理コストの割合の推移は、図11のようになっている。歳出総額に占める管理コストの割合は、1998-99年度前後に4%近くまで減少しており、その後一旦増加したものの再び減少している。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、歳出総額に占める管理コストの割合が一旦増加したものの再び減少しているため、各省庁の財務マネジメントは改善されたといえよう。

図11 管理コストの割合の推移



(出典) HM Treasury (2004a) p. 135

#### 4.2. 不要資産の処分

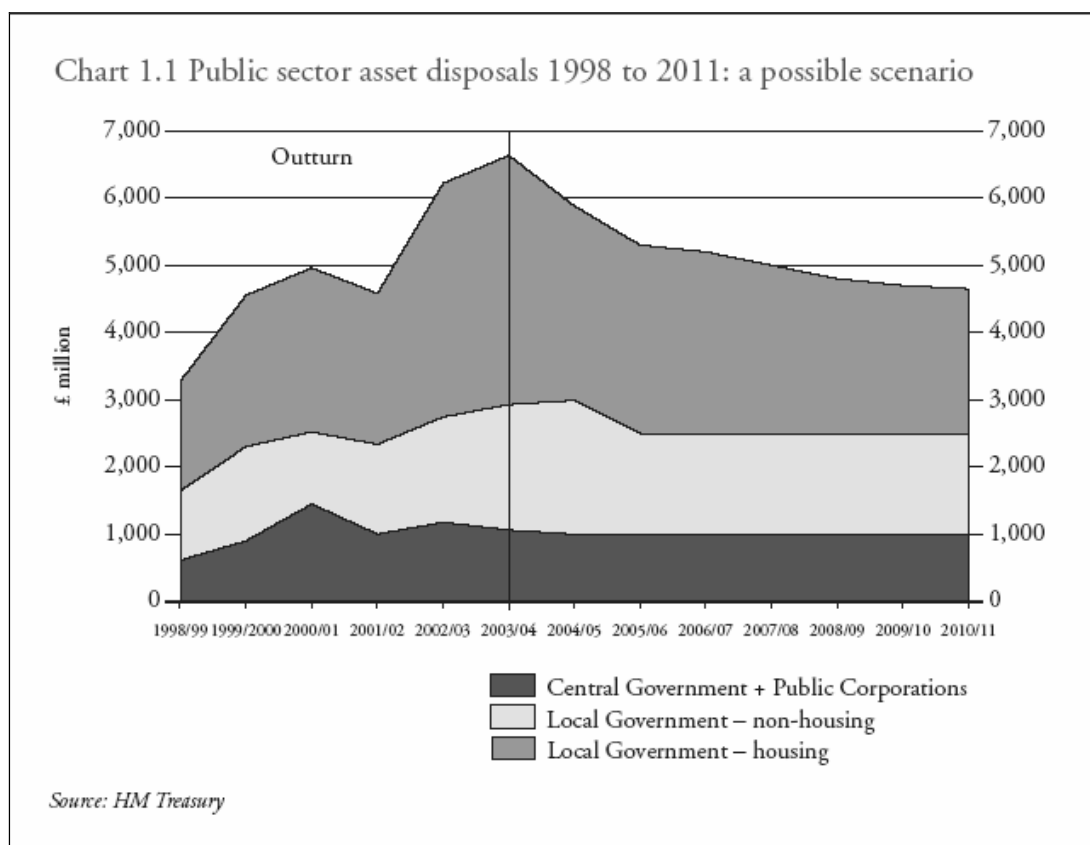
各省庁の財務報告は、2000年政府資源・会計法 (GRA法) が施行される前は、1866年国庫・会計検査局法 (Exchequer and Audit Departments Act 1866 : EAD法) に基づいて作成されていたが、EAD法は各省庁に歳入歳出決算を現金主義で作成することを義務付けていただけで、ストックに関する財務報

<sup>10)</sup> HM Treasury (2004b) p. 15.

告を作成することは義務付けていなかった。このため、各省庁は所有しているすべての資産と負債を把握するための体制を整備していなかった。しかし、GRA 法が施行された後は、決算書の中に一般に認められた会計基準 (GAAP) に基づいて作成した貸借対照表を含むことを義務付けられたため、各省庁は所有しているすべての資産と負債を把握するための体制を整備することとなった。また、各省庁に対して不要資産の処分により資産管理の改善を促すため、公会計基準に資本コスト (Cost of Capital Charges) <sup>11)</sup>と減損会計<sup>12)</sup>が導入されたり、資産の処分収入を留保することが認められている。2004 年歳出見直しでは、2010 年までに 300 億ポンド相当の不要資産を処分する目標が設定されている<sup>13)</sup>。各省庁は、不要資産を処分するインセンティブと目標が与えられているが、果たして不要資産は処分されているのであろうか。

そこで、公会計制度改革により不要資産が実際に処分されているかどうか、改革前後で見てみよう。1998-99 年度以降の公共部門における資産の処分状況を見ると、図 12 のようになっている。公共部門における資産の処分は、2001-02 年度に 45 億ポンド近くまで落ち込んだものの、その後一貫して増加傾向にあり、2003-04 年度は 65 億ポンドを超える水準になっている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、不要資産の処分が促進されているため、各省庁の財務マネジメントは改善されたといえよう。

図 12 公共部門における資産処分の推移



(出典) Sir Michael Lyons (2004) p. 5

<sup>11)</sup> 資本コストとは、各省庁が管理している純資産 (資産－負債) の機会費用のことで、当該純資産相当額を市場で運用したならば得られたであろう利益の喪失を意味している。各省庁は、資本コストを貸借対照表上の純資産に一定率 (現在は 3.5%) を乗じて算定し、業務コスト計算書に費用として計上することとされている (HM Treasury (2005a) chap. 4)。

<sup>12)</sup> 各省庁は、固定資産に関して当初の保有目的がなくなったり、遊休状態になったりなどしてサービス提供能力が減少した場合、当該固定資産の貸借対照表価額を回収可能価額まで減額するとともに、当該減損額を業務コスト計算書に費用として計上することとされている (HM Treasury (2005a) chap. 5)。

<sup>13)</sup> Sir Michael Lyons (2004) p. 4.

## 5. 各省庁の行政マネジメントに与えた効果

ブレア政権以前の保守党政権下では、徹底した市場原理の導入が進められた結果、社会資本整備の遅れ、所得格差の拡大など、効率性の追求による弊害も目立ち始めたため、ブレア政権は1999年に策定した政府の近代化政策の中で、アウトカムを重視したり、国民のニーズへ対応したりすることなどを重視する姿勢を鮮明にした。このため、公会計制度改革では、各省庁の行政マネジメントはインプット統制からアウトカム統制へ転換され、公的サービス合意（PSA）では、国民生活と社会経済の改善を図るため、各省庁ごとにアウトカムに焦点を当てた政策目標と業績目標が設定されている。各省庁はベースラインを把握した上で一定の改善を見込んだ目標値を設定しているため、この目標値が達成されれば、アウトカムの改善が図られることになる。各省庁の行政マネジメントは、公会計制度改革によりインプット統制からアウトカム統制へ転換されたが、果たして有効に機能しているのだろうか。

そこで、公会計制度改革により PSA で設定された業績目標がどれだけ達成されたのか、見てみよう。ここでは、2002年歳出見直し（SR）で設定された PSA を取り上げてみたい。

### 5.1. 業績指標の設定

2002年SRのPSAでは、2003-04年度から2005-06年度を対象に、各省庁ごとに目的、政策目標及び業績目標が設定されており、主要19省庁全体で目的が22件、政策目標が86件、業績目標が126件それぞれ設定されている。このうち業績目標は、政策目標を具体化するために設定されているが、すべての業績目標がその達成度を定量的に測定できるように業績指標・目標年・目標値で表現されているわけではなく、より具体的な業績指標・目標年・目標値がテクニカル・ノート（Technical Notes）<sup>14</sup>やサービス提供合意（SDA）で設定されている場合があり、2002年SRのPSAでは、主要19省庁全体で503件の業績指標（Indicator）が設定されている。ただし、これらの業績指標の達成度を定量的に測定するためには、事前に目標年・目標値が設定されるとともに事後に実績値を把握することが不可欠であるが、業績指標の中には、事前に目標年・目標値が設定されていなかったり、事後に実績値が公表されていないものがあるため、すべての業績指標についてその達成度が測定できるわけではない。

### 5.2. 業績指標の達成 —2004年の達成状況・進捗状況—

2004年時点で503件の業績指標は、①2004年に目標年・目標値が設定され、2004年の実績値が公表されているため、その達成度を測定できるもの137件、②2005年以降に目標年・目標値が設定され、2004年の実績値が公表されているため、2004年における進捗度を測定できるもの173件、③実績値が公表されていないため、達成度・進捗度を測定できないもの126件、④目標値が設定されていないため、達成度・進捗度を測定できないもの67件に分けられる。そこで、2004年に目標年・目標値が設定され、2004年の実績値が公表されているため、その達成度を測定できるもの137件について、達成度（実績値÷目標値×100）を求めると<sup>15</sup>、①100%以上で目標値を完全に達成しているものが85件（全体137件の62.0%）、②90%以上100%未満で目標値をほぼ達成しているものが25件（同18.2%）、③60%以上90%未

<sup>14</sup> テクニカル・ノートには、PSAの業績目標がその達成度を定量的に測定できるように業績指標・目標年・目標値で表現されている場合、当該業績指標の定義、データ源、ベースライン（当該業績指標の基準年の実績値）等が記述されている。一方、PSAの業績目標が定性的に表現され、その達成度を定量的に測定できない場合、当該業績目標を具体化した業績指標・目標年・目標値が設定されるとともに、当該業績指標の定義、データ源、ベースライン等が記述されている。

<sup>15</sup> 例えば教育・技術省は、2002年SRのPSAで「2004年までに11歳児の85%が英語レベル4以上に達すること」という業績目標を設定していたが、2004年時点で英語レベル4以上に達した11歳児の割合が78%であったため、達成度は $(78 \div 85 \times 100)$ により、91.8%になる（Department for Education and Skills（2004）p.9）。

満で目標値の一部しか達成していないものが14件(同10.2%)，④60%未満で目標値をほとんど達成していないものが13件(同9.5%)になっている。このように達成度が測定できる業績指標137件のうち、目標値を完全に達成したり，ほぼ達成しているものは110件(同80.3%)になっている。

一方，2005年以降に目標年・目標値が設定され，2004年の実績値が公表されているため，その進捗度を測定できるもの173件について，進捗度(実績値÷目標値×100)を求めると<sup>16)</sup>，①100%以上で目標年以前の段階で既に目標値を完全に達成しているものが70件(全体173件の40.5%)，②90%以上100%未満で目標値の達成が順調に進捗しているものが27件(同15.6%)，③60%以上90%未満で目標値の達成が一部進捗しているものが31件(同17.9%)，④60%未満で目標値の達成がほとんど進捗していないものが45件(同26.0%)になっている。このように進捗度が測定できる業績指標173件のうち，目標年以前の段階で既に目標値を完全に達成したり，順調に進捗しているものは97件(同56.1%)になっている(2004年におけるPSAの達成状況・進捗状況については，図13参照)。

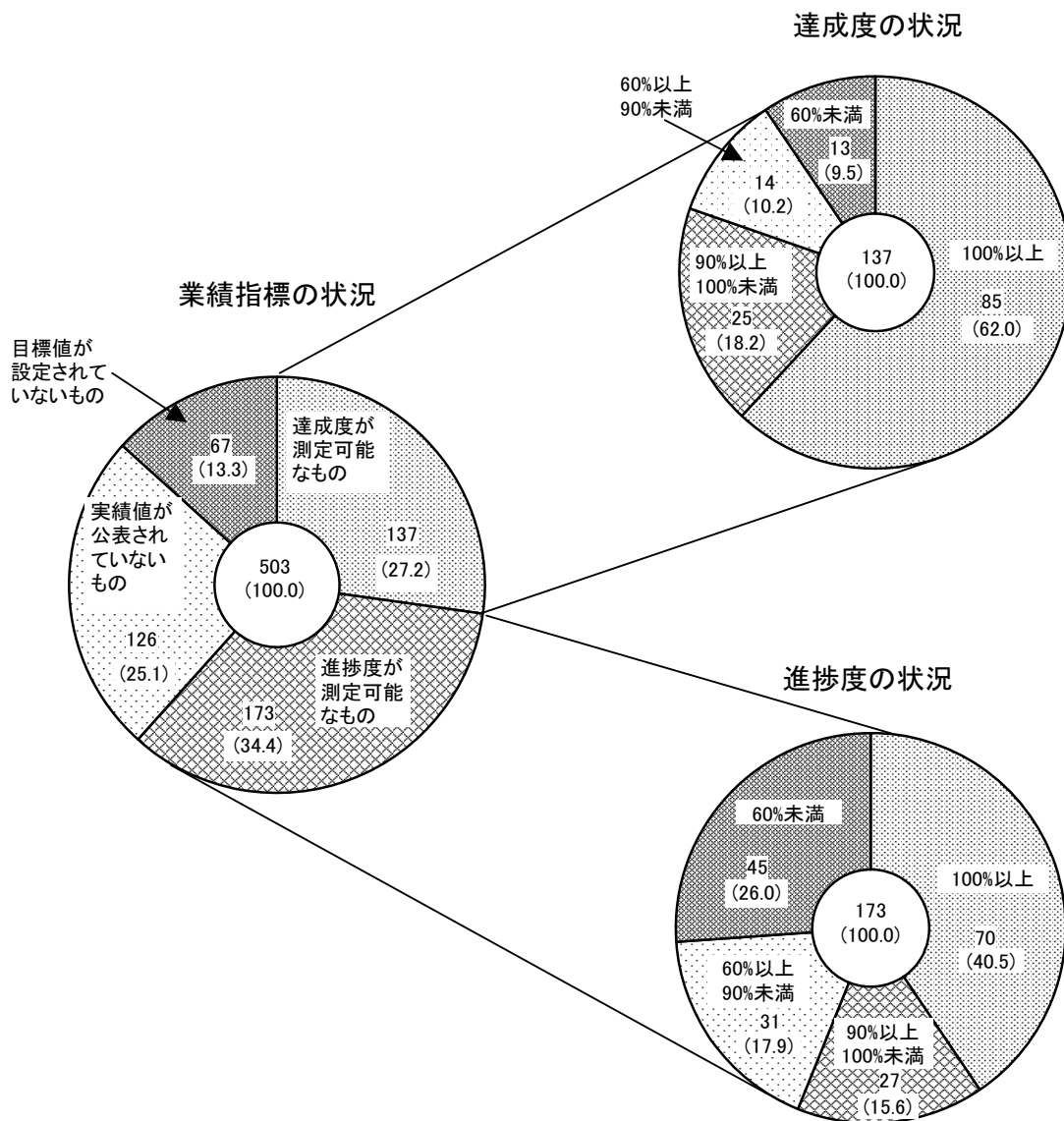
---

<sup>16)</sup> 例えば健康省は，2002年SRのPSAで「2006年3月までに自宅で生活する老人の割合を30%にすること」という業績目標を設定していたが，2004年3月時点で自宅で生活する老人の割合が30.1%であったため，進捗度は $(30.1 \div 30 \times 100)$ により，100.3%になる(Department of Health (2005) p.22)。



図 13 2004 年時点での PSA (2002 年 SR) の達成状況・進捗状況

(単位:件, (%))



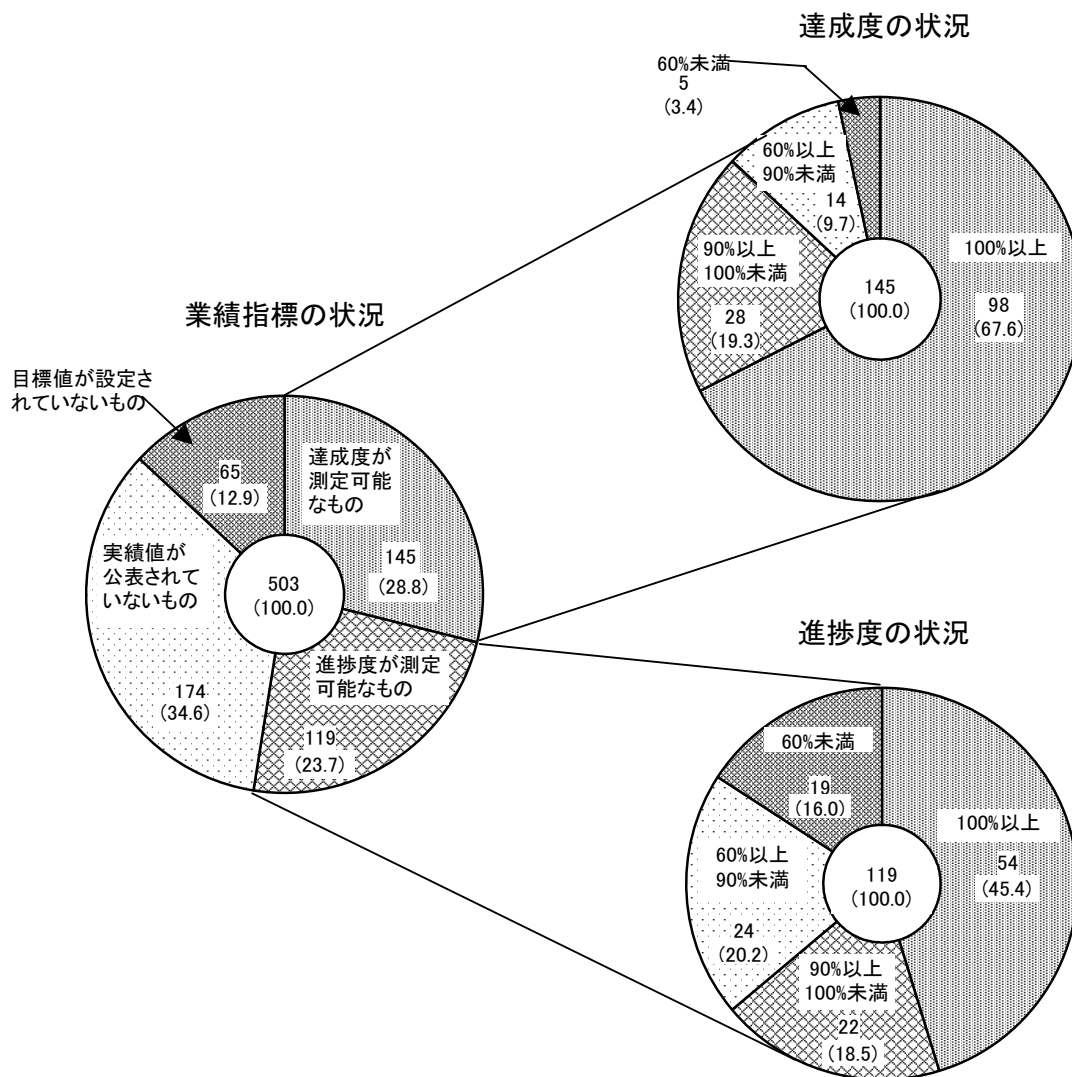
注) 達成度: 2004 年に目標年・目標値が設定されている業績指標について,  $(\text{実績値} \div \text{目標値} \times 100)$  を算定したもの

進捗度: 2005 年以降に目標年・目標値が設定されている業績指標について,  $(\text{実績値} \div \text{目標値} \times 100)$  を算定したもの

(出典) HM Treasury (2002c), 19 省庁の Departmental Report 2004, 19 省庁の Autumn Performance Report 2004 等より作成

図 14 2005 年時点での PSA (2002 年 SR) の達成状況・進捗状況

(単位:件, (%))



注) 達成度 : 2005 年に目標年・目標値が設定されている業績指標について,  $(\text{実績値} \div \text{目標値} \times 100)$  を算定したもの

進捗度 : 2006 年以降に目標年・目標値が設定されている業績指標について,  $(\text{実績値} \div \text{目標値} \times 100)$  を算定したもの

(出典) HM Treasury (2002c), 19 省庁の Departmental Report2005, 19 省庁の Autumn Performance Report 2005 等により作成

### 5.3. 業績指標の達成—2005年の達成状況・進捗状況—

2005年時点で503件の業績指標は、①2005年に目標年・目標値が設定され、2005年の実績値が公表されているため、その達成度を測定できるもの145件、②2006年以降に目標年・目標値が設定され、2005年の実績値が公表されているため、2005年における進捗度を測定できるもの119件、③実績値が公表されていないため、達成度・進捗度を測定できないもの174件、④目標値が設定されていないため、達成度・進捗度を測定できないもの65件に分けられる。そこで、2005年に目標年・目標値が設定され、2005年の実績値が公表されているため、その達成度を測定できるもの145件について、達成度（実績値÷目標値×100）を求めると<sup>17)</sup>、①100%以上で目標値を完全に達成しているものが98件（全体145件の67.6%）、②90%以上100%未満で目標値をほぼ達成しているものが28件（同19.3%）、③60%以上90%未満で目標値の一部しか達成していないものが14件（同9.7%）、④60%未満で目標値をほとんど達成していないものが5件（同3.4%）になっている。このように達成度が測定できる業績指標145件のうち、目標値を完全に達成したり、ほぼ達成しているものは126件（同86.9%）になっている。

一方、2006年以降に目標年・目標値が設定され、2005年の実績値が公表されているため、その進捗度を測定できるもの119件について、進捗度（実績値÷目標値×100）を求めると<sup>18)</sup>、①100%以上で目標年以前の段階で既に目標値を完全に達成しているものが54件（全体119件の45.4%）、②90%以上100%未満で目標値の達成が順調に進捗しているものが22件（同18.5%）、③60%以上90%未満で目標値の達成が一部進捗しているものが24件（20.2%）、④60%未満で目標値の達成がほとんど進捗していないものが19件（16.0%）になっている。このように進捗度が測定できる業績指標119件のうち、目標年以前の段階で既に目標値を完全に達成したり、順調に進捗しているものは76件（同63.9%）になっている（2005年におけるPSAの達成状況・進捗状況については、図14参照）。

このようにイギリスでは公会計制度改革以降、達成度が測定可能な業績指標で見した場合、2004年で80.3%、2005年で86.9%の業績指標がそれぞれ目標値を完全に達成したり、ほぼ達成しているため、各省庁の行政マネジメントは改善されたといえよう。

## IV 公会計制度改革の課題

上記Ⅲでは、財政安定化規律、公共サービス合意（PSA）等で設定されている定量的な業績指標を用いてブレア政権の公会計制度改革を検証したところ、一定の効果が現れていることが明らかになった。ここでは、行政・財務マネジメントにおいて改善すべき点がないかどうか、今後の課題について取り上げてみたい。

### 1. 財務マネジメントにおける課題

#### 1.1. 財務情報の利用の欠如

ブレア政権が導入した資源会計・予算では、説明責任の履行に必要な財務情報を提供すること（財務会

<sup>17)</sup> 例えば労働・年金省は、2002年SRのPSAで「2005年までに年金支給額が本人の銀行口座に直接振り込まれる年金受給者の割合を85%にすること」という業績目標を設定していたが、2005年時点で年金支給額が本人の銀行口座に直接振り込まれた年金受給者の割合が97%であったため、達成度は $(97 \div 85 \times 100)$ により、114.1%になる（Department for Work and Pensions (2005) p. 82）。

<sup>18)</sup> 例えば運輸省は、2002年SRの中でPSAで「2010年までに鉄道利用の旅客キロ数を2000年レベルより50%増加させること」という業績目標を設定していたが、2005年時点で2000年レベルと比較した鉄道利用の旅客キロ数の増加率が11%であったため、進捗率は $(11 \div 50 \times 100)$ により、22%になる（Department for Transport (2005) p. 13）。

計)と、効率的な行財政活動に必要な財務情報を提供すること(管理会計)を目的に財務報告が作成されている。財務会計による財務報告は、一般的には決算書として議会に提出され、決算審議の対象になるとともに予算審議でも利用されている。一方、管理会計による財務報告は、各省庁が財務マネジメント(予算執行・資産管理)に関して意思決定を行う場合に利用することが期待されている。ブレア政権は財務マネジメントにおいて合理的な意思決定を行うため、発生主義を導入したが、各省庁は発生主義で把握した財務情報(コスト情報・ストック情報)を意思決定に利用しているのであろうか。

そこで、公会計制度改革により財務情報が各省庁の意思決定にどれだけ利用されているか、見てみよう。会計検査院(NAO)によれば<sup>19)</sup>、発生主義による財務情報と現金主義による財務情報が、①財務会計と管理会計において完全に統合され、②定期的に提供され、③意思決定に利用されているのは、46省庁のうち2省庁(全体の4.4%)に止まっている。一方、通常は現金主義による財務情報だけが作成され、年度末に決算書だけが発生主義で作成されているのは、46省庁のうち16省庁(全体の34.8%)に上っている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、発生主義に基づいて財務情報が作成されているものの、説明責任の履行のための利用に止まり、効率的な行財政活動のためには利用されておらず、財務情報が十分に利用されているとはいえない状況になっている。

## 1.2. 予算執行の柔軟性の欠如

ブレア政権が導入した歳出見直し(SR)では、予算が年度管理歳出額と省庁別歳出限度額とに分けられ、省庁別歳出限度額については、予算額が各年度ごとに3ヵ年度分決定されている。ブレア政権以前の保守党政権下では、各省庁が予算の不用額を自由に翌年度に繰り越すことが認められていなかったため、各省庁は予算の執行を第1四半期から第3四半期まで控え、年度末に集中して行う傾向があった。この結果、行政サービスがニーズの高い国民に提供されなかったり、不要不急な資産が取得されたりなどして、効率的な予算執行が行われないうリスクがあった。このためSRでは、各省庁に効率的な予算執行へのインセンティブを与えるため、省庁別歳出限度額の不用額の全額を自由に翌年度へ繰り越すことが認められている。不用額の全額を自由に翌年度へ繰り越せる制度は、効率的な予算執行へのインセンティブになっているのであろうか。

そこで、公会計制度改革により予算の不用額がどれだけ翌年度に繰り越されているか、見てみよう。NAOによれば<sup>20)</sup>、予算の不用額を翌年度に繰り越し、優先度の高い行政サービスに振り替えているのは、46省庁のうち17省庁(全体の37.0%)に止まっている。これは、大部分の省庁が所掌の執行エージェンシー(EA)や非省庁公共団体(Non-Departmental Public Body: NDPB)に対して、予算の不用額を翌年度に繰り越すことを認めていないため、EAとNDPBレベルでは、予算執行上の柔軟性は高まっていないからである。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、不用額の全額を翌年度へ自由に繰り越すことが認められているにもかかわらず、年度末に予算執行が集中する傾向は改善されておらず、効率的な予算執行へのインセンティブとしての機能を十分に果たしているとはいえない状況になっている。

## 1.3. 政府職員の増加

各省庁はブレア政権が1999年に策定した政府の近代化政策に基づき、2000年から5年間にわたり、より質の高い行政サービスを効率的に提供するための体制について検討すること(Better Quality Services

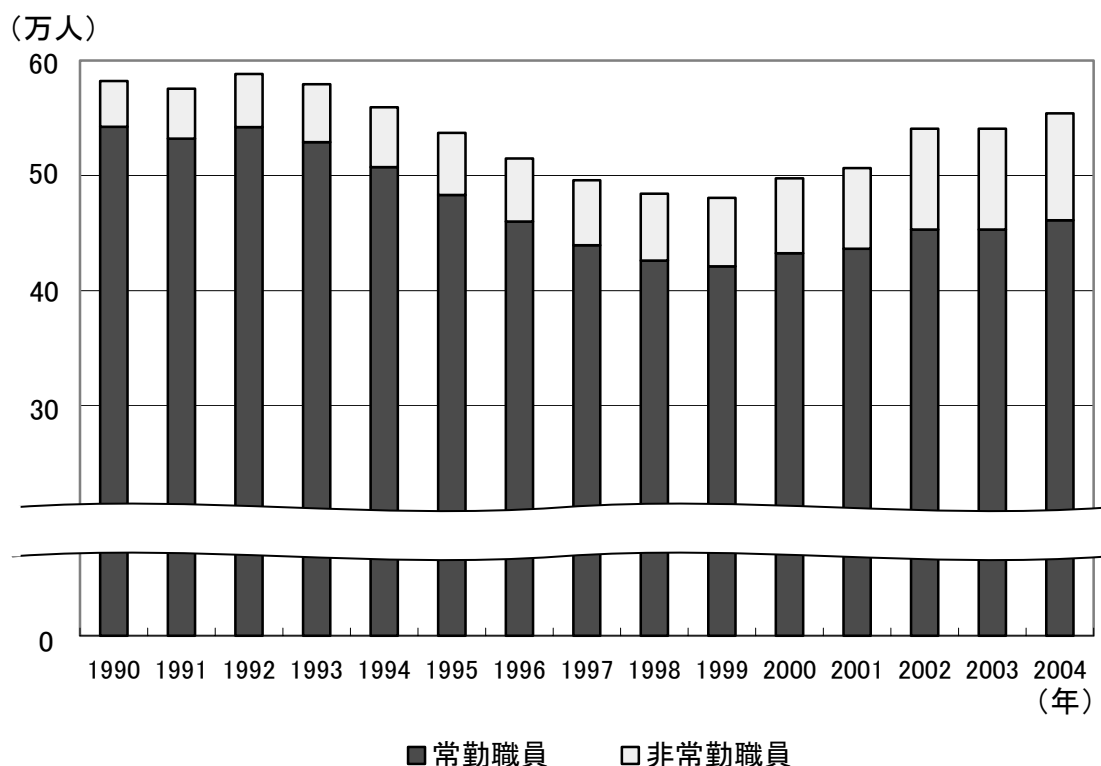
<sup>19)</sup> National Audit Office (2003) p. 29.

<sup>20)</sup> National Audit Office (2003) p. 32.

review : BQS) が義務付けられた。この BQS では、各省庁は提供しているすべての行政サービスについて、その必要性とともにコストと質の面でだれが実施主体になるべきか、再検討することとされており、最終的に①廃止、②内部的なリストラ、③市場化テスト、④民営化、⑤外注化の 5 つの選択肢の中から 1 つを選択することになっている。これにより、ブレア政権は政府の規模の縮小を目指しており、2004 年歳出見直し (SR) では、政府全体で 2004 年 4 月から 2008 年 4 月までに 7 万 600 人の政府職員を純減させる目標が設定されている<sup>21)</sup>。この政府職員の削減は、2004 年 SR では、効率性目標の設定とともに政府の効率性を達成するための手段とみなされている。ブレア政権は政府の規模の縮小を目指しているが、果たして政府職員は削減されているのであろうか。

そこで、公会計制度改革により政府職員が実際に削減されているかどうか、改革前後で見てみよう。1990 年以降の政府職員数 (頭数による常勤職員と非常勤職員の合計) の推移は、図 15 のようになっている。政府職員数は 1999 年に 48 万人近くまで減少したが、その後一旦伸びは鈍化したものの増加傾向を示しており、2004 年は 55 万人になっている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、政府職員数が一旦減少したものの再び増加しているため、政府の規模が縮小したとはいえない状況になっている。

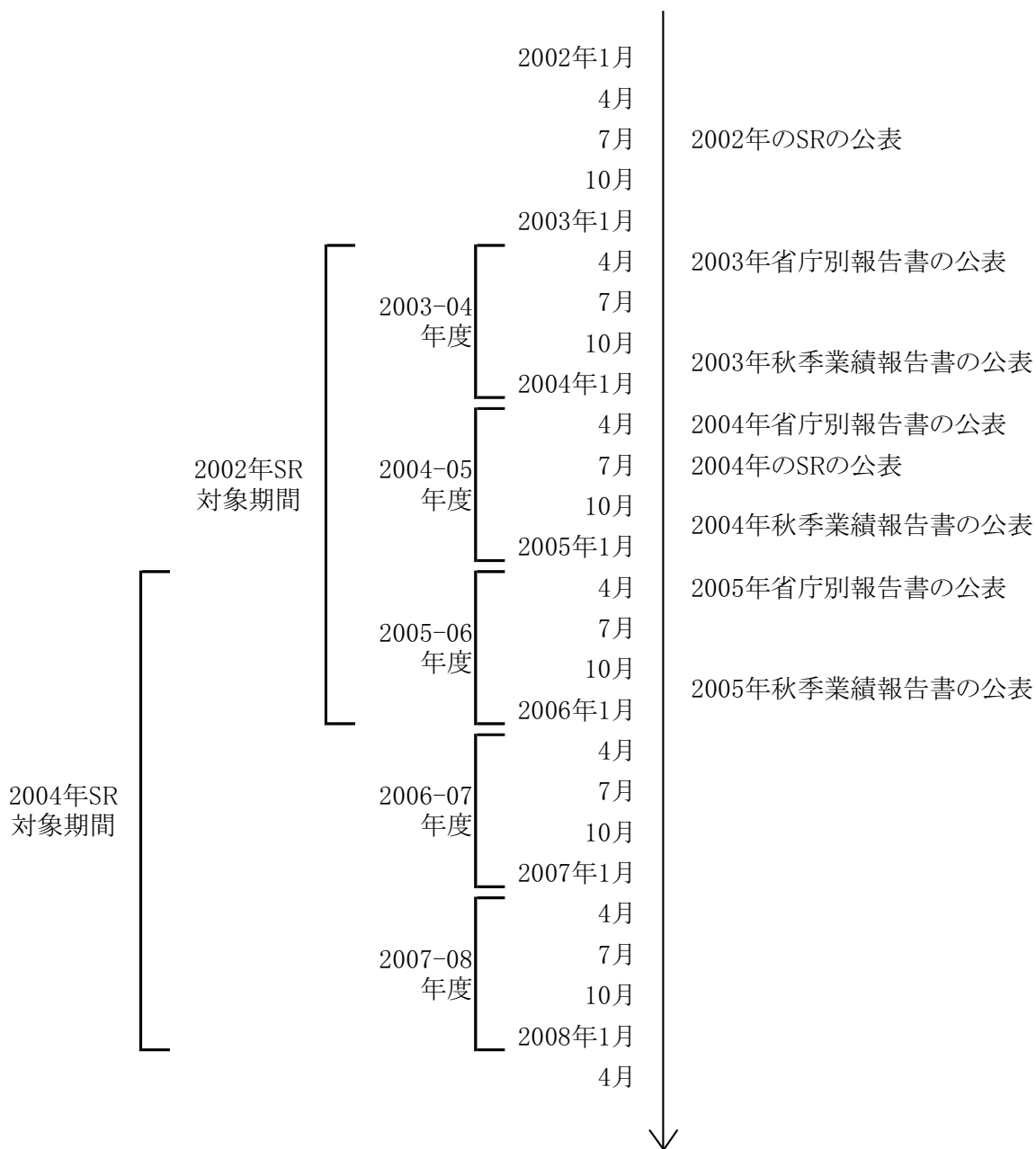
図 15 政府職員数の推移



(出典) Cabinet Office(2004) Table G により作成

<sup>21)</sup> HM Treasury (2004b) p. 17.

図 16 歳出見直し (SR) と業績報告の公表時期



(出典) HM Treasury (2002b) , HM Treasury (2004b) , Departmental Report 及び Autumn Performance Report により作成

## 2. 行政マネジメントにおける課題

### 2.1. 業績指標の継続性の欠如

歳出見直し (SR) では、次年度以降の 3 ヶ年度を対象期間とした公的サービス合意 (PSA) が作成されているが、SR は 2004 年 SR まで 2 年ごとに行われているため、SR 対象期間の 3 年目は、次期 SR において新たに作成された PSA による目標管理が行われている。新たな PSA では、既存の業績指標が廃止されたり、新たな業績指標が設定されるため、PSA で設定された業績指標の大部分は、2 ヶ年度でその役割を終えている。また、次期 SR の公表は、既存 SR 対象期間の 2 年目の 7 月に行われるため、各省庁は、既存 SR 対象期間の 3 年目 (つまり、次期 SR 対象期間の 1 年目) に公表する省庁別報告書及び秋季業績

報告書では、次期 SR の PSA で設定された業績指標の実績値を中心に報告している。この結果、PSA で設定された業績指標の最終的な達成度を把握できるのは、一部の業績指標に止まっている（SR と業績報告の公表時期については、図 1 6 参照）。

例えば、2002 年 SR の状況を見てみよう。目標値は設定されているものの実績値が公表されていないため、達成度・進捗度を測定できない業績指標数は 2004 年では 126 件であったが、2005 年では 174 件に増加している（図 1 3・1 4 参照）。これは、2002 年 SR の PSA で設定された業績指標の一部が 2004 年 SR の PSA で廃止されたため、2005 年省庁別報告書及び 2005 年秋季業績報告書で、その実績値が公表されなかったためである。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、PSA による目標管理が行われているものの、2 年ごとに業績指標の廃止や新設が行われており、廃止された業績指標については、実績値が公表されていないため、最終的な達成度を測定できない状況になっている。

## 2.2. 業績情報の利用の欠如

### （1）業績目標の水準

公的サービス合意（PSA）は、戦略的な予算編成により重要な政策目標を明確にするとともに、政策目標をより具体化するために設定された業績目標の水準に応じて資源を配分するために作成されている。この PSA の業績目標は、アウトカムで設定されているため、各省庁は業績目標の水準に応じて資源を各アウトプットごとに配分したり、さらには、アウトプットの提供を担う各実施主体ごとに配分する必要がある。各省庁は資源を各アウトプットごとに配分する場合、アウトカム（政策目的）と各アウトプット（政策手段）の間において、一定の因果関係を想定することになる。各省庁の資源は、公会計制度改革により、業績目標の水準に応じて各アウトプットや各実施主体に配分されているのであろうか。

そこで、公会計制度改革により業績目標の水準に応じて資源が配分されるようになったかどうか、見てみよう。会計検査院（NAO）によれば<sup>22)</sup>、PSA で設定された業績目標の水準に応じて各アウトプットや各実施主体に資源を配分しているのは、46 省庁のうち 8 省庁（全体の 17.4%）に止まっている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、資源配分が業績目標の水準に応じて行われておらず、業績情報が十分に利用されているとはいえない状況になっている。

### （2）業績目標の達成度

公的サービス合意（PSA）では、中期的な業績目標が設定されていることから、業績目標を達成するためには、達成度の進捗状況をモニタリングするとともに、進捗状況に関する評価結果を資源配分に反映させることが重要になる。各省庁は事前に想定したアウトカム（政策目的）と各アウトプット（政策手段）の因果関係を定量的に検証し、より大きなインパクトをもたらしているアウトプットにより多くの資源を配分する必要がある。また、各省庁は各実施主体の効率性を検証し、より効率的にアウトプットを提供している実施主体により多くの資源を配分する必要がある。各省庁の資源は、公会計制度改革により業績目標の達成度に応じて各アウトプットや各実施主体の間で配分の見直しが行われているのであろうか。

そこで、公会計制度改革により、業績目標の達成度に応じて資源配分の見直しが行われるようになったかどうか、見てみよう。NAO によれば<sup>23)</sup>、PSA で設定された業績目標の達成度に応じて各アウトプットや各実施主体の間で資源配分の見直しを行っているのは、46 省庁のうち 7 省庁（全体の 15.2%）に止ま

<sup>22)</sup> National Audit Office (2003) p. 6.

<sup>23)</sup> National Audit Office (2003) p. 27.

っている。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、資源配分の見直しが業績目標の達成度に応じて行われておらず、業績情報が十分に利用されているとはいえない状況になっている。

### 2.3. プログラム評価の補完的運用の欠如

公的サービス合意 (PSA) は、アウトカムで設定された業績目標の達成度を評価するためのフレームワークであり、基本的には業績測定 (Performance Measurement) と捉えることができる。この業績測定は、目標の達成度に関する評価情報の提供に止まり、アウトカムとアウトプットの因果関係に関する評価情報を提供することはできない。つまり、目標が達成されていない場合、その原因として①ロジック・モデルが整合性の取れた形で設計されていないこと、②計画した量・質のアウトプットが計画したタイミングで提供されていないこと、③アウトプットがアウトカムを達成する手段として有効でないことが考えられるが、業績測定はこれらの原因分析を行うことはできない。これらの原因分析を行うためには、プログラム評価 (Program Evaluation) において、セオリー評価、プロセス評価及びインパクト評価をそれぞれ行う必要がある。

イギリスでは、政府の近代化政策の中でプログラム評価を行う方針が出され<sup>24)</sup>、内閣府 (Cabinet Office) はマジェンタ・ブック<sup>25)</sup>などのガイドラインを公表しているものの、実施件数はアメリカに比べるとかなり少ない<sup>26)</sup>。上記 2.2 (2) で述べたようにイギリスでは業績目標の達成度が資源配分の見直しに利用されていないが、この原因の一つとして、プログラム評価が行われていないことが上げられる。業績測定だけでは、アウトカムとアウトプットの因果関係を定量的に検証できないため、より大きなインパクトをもたらしているアウトプットを特定できないからである。このようにイギリスでは公会計制度改革以降、プログラム評価が PSA と相互補完的に運用されておらず、十分な評価情報が提供されているとは言えない状況になっている。

## V おわりに

1979年以降の保守党政権時代のイギリスは、徹底した市場原理の導入により行政コストの削減(効率性)には成功したものの、行政サービスの質(有効性)が低下するなど、過度の市場原理の追求による弊害も目立ち始めた。1997年に誕生したブレア労働党政権は、このような前政権時代の反省を踏まえ、効率性と有効性を両立させるため、行政・財務マネジメントの仕組みを抜本的に変えるような公会計制度改革を行った。ブレア政権の公会計制度改革は、財政安定化規律、公共サービス合意 (PSA) 等で設定されている定量的な業績指標を用いた検証結果から判断して、現在のところ当初期待した効果を挙げているといえよう。

もちろん、完全に成功していると言い切れるわけではなく、検証できない部分や多くの課題が残されていることもまた事実である。例えば PSA で設定されている業績指標は、2年ごとに廃止や新設が行われており、廃止された業績指標については、実績値が公表されていないため、最終的な達成度を測定できない状況になっている。また、PSA で提供されている業績情報や資源会計・予算で提供されている財務情報は、各省庁の行政・財務マネジメントの中で意思決定のためにはほとんど利用されておらず、説明責任の履行

<sup>24)</sup> Cabinet Office (1999) p. 20. イギリスでは、プログラム評価は一般的に Policy Evaluation と呼ばれている。

<sup>25)</sup> Cabinet Office (2003) .

<sup>26)</sup> 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (2006) p. 118.



のための利用に止まっている。

我が国では、厳しい財政状況を背景に、財政の健全化が中期的な経済財政運営上の基本方針とされている。つまり、政府としては、財政の健全化に向けて、引き続き政府の大きさを抑制するとともに、2010年代初頭における国・地方を合わせた基礎的財政収支の黒字化を目指すこととされている<sup>27)</sup>。一般的に効率性と有効性はトレード・オフの関係にある認識されており、過度の効率性の追求による財政の健全化は、有効性の低下を招く可能性がある。我が国もイギリスの公会計制度改革を参考にしながら、行政・財務マネジメントの抜本的な改革を行い、効率性と有効性を両立させる必要がある。

### (参考文献)

- Cabinet Office (1999) *Modernising government*
- Cabinet Office (2003) *The Magenta Book: Guidance Notes for Policy Evaluation and Analysis*
- Cabinet Office (2004) *Civil Service Statistics 2004*
- Committee of Public Accounts, House of Commons (1998-2006) *Excess Votes*
- Department for Education and Skills (2004) *Autumn Performance Report 2004*
- Department for Transport (2005) *Autumn Performance Report 2005*
- Department for Work and Pensions (2005) *Autumn Performance Report 2005*
- Department of Health (2005) *Departmental Report 2005*
- HM Treasury (1998) *The Code for Fiscal Stability*
- HM Treasury (2002a) *Managing Resources - Implementing resource based financial management*
- HM Treasury (2002b) *2002 Spending Review: New Public Spending Plans 2003-2006*
- HM Treasury (2002c) *2002 Spending Review: Public Service Agreements 2003-2006*
- HM Treasury (2004a) *Budget 2004: Economic and Fiscal Strategy Report and Financial Statement and Budget Report*
- HM Treasury (2004b) *2004 Spending Review: New Public Spending Plans 2005-2008*
- HM Treasury (2005a) *FReM: Government Financial Reporting Manual*
- HM Treasury (2005b) *Laying and Publication dates of Departments' 2003-04 Resource Accounts (with comparatives)*
- HM Treasury (2006) *Budget 2006: Economic and Fiscal Strategy Report and Financial Statement and Budget Report*
- National Audit Office (2003) *Managing resources to deliver better public services*
- Procedure Committee, House of Commons (2004) *Estimates and Appropriation Procedure*
- Sir Michael Lyons (2004) *Towards Better Management of Public Sector Assets*
- 片山信子 (1997) 「NAO : 英国の会計検査院と決算制度」 『調査と情報』 第 295 号
- 財務省 (2005) 『日本の財政を考える』
- 内閣府 (2006) 『構造改革と経済財政の中期展望－2005 年度改定』
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (2006) 『欧米先進国における有効性検査の手法と事例に関する調査研究』 (平成 17 年度会計検査院委託業務報告書)

<sup>27)</sup> 内閣府 (2006) p. 4。

