

諸外国における業績目標の達成度の把握に関する調査研究

－報告書－

平成 18 年 7 月

総務省行政評価局政策評価官室

委託先：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

■ □ 目次 □ ■

第I章 調査の概要	1
1. 調査の背景・目的	1
2. 調査研究の方法	2
第II章 各国における実績評価の仕組みの概要	4
1. 米国連邦政府	4
(1) 実績評価の仕組みの概要	4
(2) 評価の実施体制	10
(3) 評価結果と予算とのリンク	11
2. 英国中央政府	30
(1) 実績評価の仕組みの概要	30
(2) 評価の実施体制	39
(3) 評価結果と予算とのリンク	40
3. 豪州連邦政府	42
(1) 実績評価の仕組みの概要	42
(2) 評価の実施体制	49
(3) 評価結果と予算とのリンク	50
4. カナダ連邦政府	53
(1) 実績評価の仕組みの概要	53
(2) 評価の実施体制	62
(3) 評価結果と予算とのリンク	63
第III章 各国における実績評価の取組の実態	66
1. 対象行政分野における実績評価の内容	70
(1) 外部要因による影響が大きいといわれる行政分野（財政）	70
①米国 財務省	70
②英国 財務省	71
③豪州 予算行政管理省	72
④カナダ 財政委員会事務局	73
(2) 政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野（教育）	88
①米国 教育省	88
②英国 教育・技能省	89
③豪州 教育・科学・育成省	90
(3) 政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野（厚生）	99
①米国 保健・福祉省	99
②英国 保健省	100
③豪州 保健省	101
④カナダ 保健省	102
(4) 政策的対応が受動的であることにより目標設定、定量化に馴染みにくいといわれ る行政分野（司法行政）	116

①米国 司法省	116
②英国 憲法問題省	117
③豪州 司法省	118
④カナダ 司法省	119
(5) 相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野（外交）	132
①米国 国務省	132
②英国 外務省	133
③豪州 外務通商省	134
④カナダ 外務省	135
(6) 相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野（防衛）	155
①米国 国防総省	155
②英国 国防省	156
③豪州 国防省	157
④カナダ 国防省	158
(7) 省庁横断的な課題への対応	171
①米国 共通業績指標	172
②英国 横断課題レビュー	174
③カナダ カナダ政府の成果及び横断イニシアティブ	176
2. 対象行政分野における分析内容の実態	178
(1) 外部要因による影響が大きいといわれる行政分野	180
①米国 財務省	180
②英国 財務省	183
③豪州 予算行政管理省	186
④カナダ 財政委員会事務局	188
(2) 政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野（教育）	190
①米国 教育省	190
②英国 教育・技能省	192
③豪州 教育・科学・育成省	193
(3) 政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野（厚生）	196
①米国 保健・福祉省	196
②英国 保健省	198
③豪州 保健省	200
④カナダ 保健省	204
(4) 政策的対応が受動的であることにより目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野（司法行政）	206
①米国 司法省	206
②英国 憲法問題省	208
③カナダ 司法省	212
(5) 相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野（外交）	214

①米国 国務省	214
②英国 外務省	217
③豪州 外務通商省	220
④カナダ 外務省	222
(6) 相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政 分野（防衛）	225
①米国 国防総省	225
②英国 国防省	227
③豪州 国防省	228
④カナダ 国防省	230

第 I 章 調査の概要

1. 調査の背景・目的

平成 14 年 4 月に施行された「行政機関が行う政策の評価に関する法律」の附則第 2 条では、「政府は、この法律の施行後 3 年を経過した場合において、この法律の施行の状況について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする」とされている。本規定に基づき、法の施行状況に検討を加えた結果、今後の課題とそれらに対応するための方策が「政策評価に関する見直しの方向性」として 17 年 6 月 17 日に公表された。本方針においては、今後の課題と対応策として、政策評価と予算・決算との連携の強化を図るため、おおむね施策等を対象とした実績評価方式を用いた評価の重要性が増すと考えられることを踏まえて評価に取り組むことが示された。

実績評価方式は、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測定し評価することにより、政策の達成状況についての情報を提供することを主眼とした方式である。上記方向性を踏まえ改定が行われた「政策評価に関する基本方針」（平成 17 年 12 月 16 日閣議決定）及び同基本方針に基づき策定された「政策評価の実施に関するガイドライン」（平成 17 年 12 月 16 日政策評価各府省連絡会議了承）においても、政策効果の把握に当たっては、できる限り政策効果を定量的に把握することができる手法を用いること、実績評価方式を用いた評価の実施に当たっては具体的な達成基準を示すこと等が明記されたところである。

実績評価方式により評価が行われ、総務大臣に評価書が送付されてきた各府省の評価のうち、目標に関し具体的な達成水準が数値化等により特定されているものは、14 年度の 34%、15 年度の 50%、16 年度の 56%に対して 17 年度は 55%と、これまで増加傾向にあった割合が横ばいとなっており、目標を数値化等により一層明確にすることが必要と考えられる。そのため、目標の設定に当たって、達成しようとする水準の特定が困難な行政分野等について、諸外国の実績評価の取組み事例を整理・分析するとともに、これらを各府省等に提供することは有益であると考えられる。

これらを踏まえて、本調査研究は、各府省が、今後、政策評価制度をより一層充実化するために参考となる情報を提供することを目的に、主として欧米諸国における最新の政策評価の取組を分析する。具体的には、政策体系を明示し、これら体系に基づき、達成すべき政策の目標水準をあらかじめ明確化して、事後にその達成度を評価する「実績評価方式」による政策評価の各国における取組の概要やその運用状況について最新の情報に基づき整理する。

2. 調査研究の方法

(1) 調査対象

本調査研究の対象は、欧米諸国のうち、実績評価方式による政策評価に取り組む「米国連邦政府」、「英国中央政府」、「豪州連邦政府」、「カナダ連邦政府」の4か国を対象とした。(第II章)

図表 実績評価方式による政策評価に関する取組の概要(調査研究対象国)

■米国連邦政府

1993年に成立した政府業績成果法(Government Performance and Results Act : GPRA)に基づき、連邦政府の各省庁において、組織の使命、目的及び目標を体系的に提示すること、そして、目標の達成度合いを毎年継続的に測定し、議会に報告することが義務付けられている。

また、ブッシュ政権以降、このGPRAの運用の強化を図るための取組として「予算と業績の統合(Budget and Performance Integration)」に取り組んでいる。

■英国中央政府

1998年、労働党のブレア政権は、中長期の財政安定化と政策の優先事項及び目標の明確化のため、3か年を1タームとする予算管理の政府の枠組である「包括的歳出見直し(Comprehensive Spending Review : CSR)」を導入し、同時に各省庁が、CSRで対象になっている3か年間で達成すべき「目的(Aims)」「目標(Objectives)」と、それらの達成状況を測る「業績目標(Performance Target)」、必要となる「資源(Resource)」等を体系的に明記する「公共サービス合意(Public Service Agreement : PSA)」を導入した。

このPSAは、各省庁と予算編成権を持つ財務省(H.M. Treasury)との間で交わされる合意として機能しており、同年以降、英国中央政府では、このPSAに掲げる目標の達成に必要な予算が各省庁に配分される仕組みになっている。

■豪州連邦政府

FY1999¹より「発生主義に基づくアウトカム・アウトプット・フレームワーク(Accrual-based Outcomes and Outputs Framework)」を導入し、予算体系の中でアウトカム・アウトプットの体系を構築して実績評価を実施している。

このフレームワークは、各省庁が目標(アウトプット・アウトカム)を達成するのに必要な予算額を配分する仕組みで、実績評価と予算編成の枠組が一体化している点に特徴がある。

■カナダ連邦政府

1996年の「議会への報告改善プロジェクト」を機会に、翌1997年以降、毎年春、各省庁は予算書の付属資料として「計画と優先に関する報告書(Report on Plans and Priorities)」を作成して、この中で省庁全体が実現を目指す戦略的アウトカム(Strategic Outcomes)を事前に設定している。そして翌年秋に各省庁は、この戦略的アウトカムの達成状況を分析する「省庁業績報告書(Departmental Performance Report)」を作成して、上記計画と優先に関する報告書で設定した戦略的アウトカムについての達成状況を議会及び国民に報告している。

そして、毎年秋に財政委員会事務局が、各省庁が作成する「省庁業績報告書」の結果を取りまとめた政府全体の業績報告書「成果重視の経営(Managing for Results)」を作成しており、その中では、政府全体で重視すべき3分野13の社会経済指標が設定され、当該指標のモニタリングと分析を通じて、カナダ全体の「成果重視の経営」の進捗状況がカナダ国民に報告されている。

¹ FYは、予算年度を意味している。以下、同じ。

また、本調査研究では、調査対象各国における実績評価方式を用いた政策評価の取組について、主として政策目標や、その達成度を測る指標の設定が相対的に困難であると考えられるような行政分野について、最新の評価書を基に、実際に「どのような政策体系を構築しているのか」、「政策目標（アウトカム目標）及び指標をどのように設定しているのか」、「評価書においてどのような分析を実施しているのか」に注目して整理を行った。併せて、「実績評価の取組」において調査対象各国が「制度としてどのような工夫を取り入れているか」という視点から整理を行っている。（第 III 章）

（2）調査研究の実施方法

本調査研究は、文献調査（書籍、論文）、インターネット調査により実施した。

第 II 章 各国における実績評価の仕組みの概要

1. 米国連邦政府

(1) 実績評価の仕組みの概要

米国連邦政府の実績評価制度の根拠は、政府業績成果法 (Government Performance and Results Act : GPRA。以下「GPRA」という。) である。GPRA は、1990 年に共和党のロス上院議員によって最初に提案され、1993 年、民主党クリントン政権成立後に、超党派的な支持を得て成立したものである。GPRA により、連邦政府の各省庁は、組織の目的や政策目標を掲げること、そして、その達成度合いを毎年度、継続的に測定して議会に報告することが義務付けられている。

GPRA は、法施行後の試行期間 (パイロット・プロジェクト) を経て、FY1999 (1998 年 10 月 1 日～99 年 9 月 30 日) から、本格的に実施されている。民主党クリントン政権から共和党ブッシュ政権に移行した現在も、GPRA は継続して運用されており、米国連邦政府のマネジメント改革の重要なツールとして位置付けられている。

図表 GPRA の試行期間に実施が要求されたパイロット・プロジェクト

パイロット・プロジェクト	実施要求機関数	実施要求年度	結果報告期限
戦略計画の作成 (業績計画・報告)	10 機関以上	FY1994～96	1997 年 5 月
マネジメントの柔軟性付与	5 機関以上	FY1995～96	1997 年 5 月
業績予算の作成	5 機関以上	FY1998～99	2001 年 3 月

(出典) GPRA 及び田中啓 (2003) 『アメリカの GPRA』 「日本評価学界第 4 回全国大会」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

GPRAにより、連邦政府の各省庁は、3～5年間の中期の「戦略目的」及び「戦略目標」等を定めた「戦略計画（Strategic Plan）」を作成することが要求されている。この「戦略計画」に基づいて、各年度における実績評価の実施計画である「年次業績計画（Annual Performance Plan）」が作成され、そこでは当該年度の「業績目標（Performance Goal）」と、業績目標の達成度合いを測定する「業績指標（Performance Measure / Performance Indicator）」及び業績目標に関連する主要なプログラムとその予算額が記載されることになっている。そして、この「年次業績計画」において記載された「業績目標」の達成状況は、「年次業績報告（Annual Performance Report）」を通じて、議会に報告される仕組みになっている。

図表 「戦略計画」、「年次業績計画」及び「年次業績報告」の策定状況

対象年度 FY	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	クリントン政権		第一期ブッシュ政権				第二期ブッシュ政権				
戦略計画*	3～5年の期間で策定・運用										
				3～5年の期間で策定・運用							
							3～5年の期間で策定・運用				
年次業績計画	年次	年次	年次	年次	年次	年次	→ 業績予算に統合				
年次業績報告	年次	年次	年次	年次	年次	年次					

（出典）各種資料を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

（注*）「戦略計画」の対象期間は、省庁によって異なる。多くの省庁において、ローリング方式により3～5年の期間で策定・運用されている。現在、3回目の戦略計画が策定されている。

なお、FY2002以降は、この「年次業績報告」は、各年度の財務状況を報告する「説明責任報告書²（Accountability Report）」と一体化され、「業績・説明責任報告書（Performance and Accountability Report）」として議会に報告されている。

また、FY2005以降、各省庁は「年次業績計画」に掲げる戦略と業績目標に沿って予算を要求する「業績予算³」の策定が求められている。

² 政府マネジメント改革法（Government Management Reform Act of 1994）に基づく、主に省庁の財務状況に関する報告書。その内容は、財務官（Chief Financial Officer）、監察総監（Inspector General）が作成する財務報告が中心になっている。

³ 「業績予算」導入の意図、背景等については（3）④で後述する。

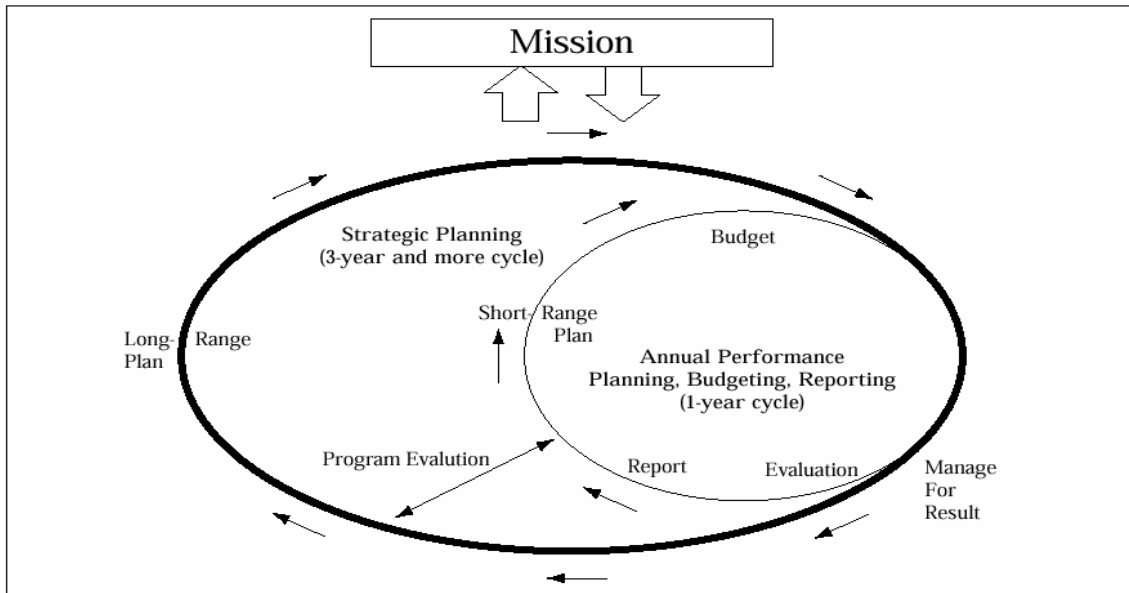
図表 GPRA の主要な構成要素

- 「戦略計画」
 - ・ 3～5 年を想定した省庁の使命とそれを実現するための「戦略目的」、「戦略目標」、「外部要因」及び「手段と戦略」を記載
- 「年次業績計画」
 - ・ 上記戦略計画に基づき、当該年度の「業績目標」、年次の業績目標の達成度合いを測定する「業績指標」及び業績目標に関連する主要プログラムとその予算額を記載
- 「年次業績報告」
 - ・ 各年度終了後、上記「年次業績計画」において設定した「業績目標」の達成状況を記載

(出典) OMB Circular No.A-11 (2005) の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

このように、GPRA の下では、年次業績計画と連邦政府各省庁の予算案（大統領予算）がセットになっており、業績のマネジメント・サイクルと予算のサイクルとが、一体的に運用されている（下図参照）。

図表 GPRA の一般的なサイクル



(出典) NAPA (1998) “*Helpful Practice in Improving Government Performance: Planning for Results*” に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆修正

図表 業績のマネジメントと予算編成の一般的なスケジュール

◎6月：	行政管理予算庁（Office of Management and Budget:OMB）の通達改定
◎7月～：	予算案の各省庁原案作成と平行して「年次業績計画」及び「年次業績報告」の原案を作成
◎9月：	省庁は、行政管理予算庁に対して、予算案と共に予算要求年度の「年次業績計画」を提出
◎10月～：	行政管理予算庁が各省庁の予算案の審査と平行して、予算要求年度の「年次業績計画」の内容を確認
◎翌1月：	省庁は、行政管理予算庁に対して、前年度の「年次業績報告」を提出
◎翌2月：	大統領は、大統領予算（予算教書）を議会に提出

（出典）OMB Circular No.A-11（2005）の該当部分を三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

この GPRA の運用については、行政管理予算庁の通達（OMB Circular No.A-11）にその詳細が規定されている。以下は、GPRA により各省庁に策定が求められている「戦略計画」、「年次業績計画」及び「年次業績報告」に関して、同通達が規定している記載事項である。

図表 「戦略計画」に記載すべき事項

<p>戦略計画の作成： 主要な構成要素</p> <p>◎省庁の使命：</p> <ul style="list-style-type: none">・省庁の「使命」は、省庁の基本的な目的、中核的なプログラム及びアクティビティに直接対応するものでなければならない。 <p>◎戦略目的及び目標：</p> <ul style="list-style-type: none">・「戦略目的」、「戦略目標」は、省庁が一定期間内にどのように上記「使命」を達成するのか、その目的及び目標を表明するものである。この戦略目的及び目標は、達成状況の評価が可能となるような表記が求められる。また、アウトカムで表記されることが求められる。 <p>◎戦略目的及び目標の達成に向けて用いられる手段と戦略の説明：</p> <ul style="list-style-type: none">・戦略計画では、上記の戦略目的及び目標の達成に用いられる手段や資源等を記述しなければならない。（一般的には「手段及び戦略」と呼ばれている。） <p>◎戦略目的及び目標と年次の業績目標との関係の説明：</p> <ul style="list-style-type: none">・戦略計画では、年次に設定する業績目標が、戦略目的及び目標の達成にどのように関連するのかを記載する。 <p>◎戦略目的及び目標の達成に影響する重要な要因：</p> <ul style="list-style-type: none">・重要な要因とは、省庁が影響を与えることができないものであり、一般的には外部要因と呼ばれている。この要因には、社会的、経済的及び環境的なものがある。その他、戦略目的及び目標の達成は、議会、連邦政府の関係機関（他省庁）、州政府及び地方政府等の決議・行動等の影響も受ける。戦略目的及び目標を検討する際、この重要な要因の影響がある場合には、それを仮定した上で設定すること。また、影響が特定できない場合には、その旨を戦略計画に記載すること。 <p>◎戦略計画作成の際に活用したプログラム評価の結果説明及び今後の評価実施予定：</p> <ul style="list-style-type: none">・戦略計画の策定に活用したプログラム評価の結果説明及び今後実施する予定のプログラム評価の概要を記載する。

（出典） OMB Circular No.A-11（2005）の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 「年次業績計画」に記載すべき事項

業績予算の作成及び報告

(a) 総論

- ・ 各省庁は、GPRA が要求する「年次業績計画」を作成する際、2月に大統領予算として議会に提出する予算要求の内容と一致する「業績予算」を作成しなければならない。

(b) 業績予算の内容は何か？

- ・ 「業績予算」は、業績目標と、それを達成するために必要な費用との関係を明確にするものである。
- ・ 「業績予算」では、まず省庁が年度中に達成しようとする戦略目的を記載することが求められている。次に、この戦略目的を踏まえて「施策の評価と格付けツール⁴」の評価結果を活用して、戦略目的の単位ごとに、意図するアウトカムと、実施予定のプログラムの業績指標及びその目標値を記載しなければならない。
- ・ プログラム単位で要求する資源（予算・人員）の量が記載される。この資源の量の項目では、プログラムの業績目標を達成するために必要となる水準が記載される。

(c) 業績予算にはどんなデータが含まれるべきか？

- ・ 「業績予算」では、それぞれの業績目標について、予算年度、過去及び将来の双方を含めて最大6か年度分の資源、業績のデータを表示する。資源のデータは、少なくとも3か年度分を記載することが必要である。

(出典) OMB Circular No.A-11 (2005) の該当部分を三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

図表 「年次業績報告」に記載すべき事項

年次業績報告の記載事項

「年次業績報告」には、下記の要素を含めなければならない。

- ・ 業績目標と実績値との対比
- ・ 業績目標が達成されなかった場合、その理由
- ・ 未達成の目標に関する将来の改善予定、あるいは設定した目標の達成が非現実的であると結論付けた場合、その理由
- ・ 達成した業績を前提にした当該年度の「業績予算」の評価
- ・ 業績データの信頼性と妥当性の評価
- ・ 少なくとも過去4か年度にわたる業績情報

(出典) OMB Circular No.A-11 (2005) の該当部分を三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

⁴ このツールについては、(3) ③で後述する。

(2) 評価の実施体制

GPRA の運用を所管するのは、大統領府の行政管理予算庁である。同庁が策定する通達を通じて、実績評価が実施されている。実績評価の実施における行政管理予算庁の主たる役割は、以下のようなものである。

図表 実績評価の実施における行政管理予算庁の主たる役割

- ・ 通達（OMB Circular No.A-11）の改定と運用
- ・ 「戦略計画」策定に関する助言、承認⁵（通達 210.2）
- ・ 「年次業績計画（業績予算）」及び「年次業績報告」の取りまとめ（通達 220, 200）
- ・ 「年次業績計画」に含む「施策の評価と格付けツール」の審査（通達 230）

（出典）OMB Circular No.A-11（2005）の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

また、議会に属する GAO（Government Accountability Office）は、各省庁の GPRA への対応状況や議会に提出されるレポート（戦略計画、年次業績計画及び年次業績報告）の内容を、チェックする機能を果たしている。

なお、各省庁における実施体制は、省庁によって異なるが各省庁の実態は下図表のようであり、一般的には、官房部門、予算・計画部門等が省庁単位での GPRA の運用及び取りまとめを担っている。

図表 主要省庁における GPRA 運用の所掌部門

運輸省（DOT）	：	Office of the Assistant Secretary for Budget and Programs
労働省（DOL）	：	Office of the Secretary
商務省（DOC）	：	Office of Budget
国務省（DOS）	：	Office of the Secretary, Bureau of Resource Management
教育省（ED）	：	Office of Planning, Evaluation and Policy Development
農務省（DA）	：	Office of Budget and Program Analysis

（出典）各省庁のウェブサイトを基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

⁵ 戦略計画の策定、変更の際には議会の承認が求められている（同通達 210.3）。

(3) 評価結果と予算とのリンク

GPRAの本格運用から約6年が経過し、米国連邦政府の各省庁では「戦略計画」、「年次業績計画」及び「年次業績報告」の策定と運用を通じて、省庁の戦略目標と主要プログラムや業績との関係を明らかにする等、成果重視の経営の実現に向けての基礎が構築されたと評価されている⁶。

しかし、GPRAは予算編成のサイクルと一体となって運用することを制度として義務化した⁷が、予算編成プロセスと一体化⁷することまでは制度として要求していない（予算項目や予算要求書の見直しについての規定はない）。そのためGPRAは、実際のプログラムとの関連性に乏しい膨大な数の指標群を生み出す一方で、それらは予算要求書との関連性が必ずしも明確ではないため、「政策コストと成果との関係（費用対効果）が見えにくく、結果として政策資源の配分の決定や、日常のマネジメントにおいて十分に活用されていない」と指摘されてきた⁸。

このようなGPRAの運用に係る構造的な課題を背景に、ブッシュ政権は2001年8月に「大統領の経営課題（President's Management Agenda）」を発表した。そして、その柱の一つとして、GPRAの枠組を用いてその運用強化を図るイニシアティブである「予算と業績の統合（Budget and Performance Integration）」に着手することとなった⁹。

以下では、まず「大統領の経営課題」のうちの「①予算と業績の統合」及び「大統領の経営課題」の進捗を評価する「②行政府マネジメント・スコアカード（Executive Branch Management Scorecard）」の概要を整理し、次にこれを具体化する取組である「③施策の評価と格付けツール」及び「④業績予算」の概要を整理する。

⁶ GAO (2004a) “RESULTS-ORIENTED GOVERNMENT: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results” GAO-04-38 等。

⁷ 実態としては、実績評価の単位と予算の単位は別になっている。

⁸ Jeffrey E. Bergin (2004) “PART, GPRA and PMA: Integration, Performance and Management” The Performance Institute, GAO (2003) “PERFORMANCE BUDGETING: Current Developments and Future Prospects” GAO-03-595T, GAO (2002) “Managing for Results: Agency Progress in Linking Performance Plans With Budgets and Financial Statements” GAO-02-236 等。

⁹ GAO (2003) “PERFORMANCE BUDGETING-Current Developments and Future Prospects” GAO-03-595T では、ブッシュ政権の「大統領の経営課題」と「予算と業績の統合（Budget and Performance Integration）」を分析し、業績予算導入に向けての課題を整理している。

① 予算と業績の統合

「大統領の経営課題」は、ブッシュ政権初年度の 2001 年 8 月に発表された。これは、行政府の経営改善のために取り組む優先事項とその方針を明示したものであり、「政府全体の改善イニシアティブ」と「個々のプログラムの改善イニシアティブ」により構成されている。「予算と業績の統合」は、このうちの前者の「政府全体の改善イニシアティブ」に掲げる 5 つの課題¹⁰の一つとして位置付けられている。

図表 ブッシュ政権の「政府全体の改善イニシアティブ」

- ・ 人的資源の戦略的マネジメント (Strategic Management of Human Capital)
- ・ 競争的な資源調達／市場化テスト (Competitive Sourcing)
- ・ 財政パフォーマンスの改善 (Improved Financial Performance)
- ・ 電子政府の拡大 (Expanded Electronic Government)
- ・ **予算と業績の統合 (Budget and Performance Integration)**

(出典) 「大統領の経営課題」による。

下図表は、この「大統領の経営課題」のうち、本報告書のテーマに該当する「予算と業績の統合」の概要である。

図表 「予算と業績の統合」の概要

<現状の問題点>

- ・ 成果を挙げうるプログラムとそのマネージャーに予算が配分されていない。行政機関は、予算がどのような成果を産みだしたのかについて、説得力ある説明をしていない。そして、一旦予算が確保されれば、「米国民の課題は解決されたのか」について省みられる機会がない。
- ・ 1993 年、議会は GPRA を制定して、行政府が業績を重視することを求めた。しかし、8 年を経た今、プログラムのマネジメントに業績情報を活用していこうとする動きは、力を失っている。
- ・ 行政機関の「業績指標」には不適切なものが多く、また、「業務の実施」や「マネジメント」、「予算要求」との関連付けも不適切である。サービスを提供するマネージャー達は、多くの場合、予算をコントロールする権限を有していない。権限と責任とがリンクしていない。
- ・ マネージャー達は、業績をモニターし改善するためのタイムリーな情報も有していない。
- ・ 連邦政府の予算の仕組は、個々のプログラムの「フル・コスト」を把握することを妨げている。
- ・ アメリカ国民は、政府のプログラムがどのような業績を上げているのかについて知りうるべきであると共に、様々なプログラムの間で、業績と費用 (フル・コスト) を比較す

¹⁰ この 5 つの課題は、GAO 等から行政府の主要な課題として指摘されていた事項である。大統領の経営課題を中核とするブッシュ政権のマネジメント改革については、以下の web サイトを参照
“Results.Gov : Resources For The President's Team” <http://www.results.gov/>

ることも可能でなければならない。

<改善のためのイニシアティブ>

- ・ 業績に焦点を当てるために、ブッシュ政権は、「業績レビュー」と「予算決定」とを公式に統合することを考えている。この統合により、FY2003の予算から「業績予算」を開始しようとするものである。
- ・ まず行政管理予算庁が、各省庁と共に、省庁ごとにいくつかの重要なプログラムを選定して、「これらプログラムがどのくらい目標達成に寄与しているのか、どの程度の費用を費やしているのか、有効性はどのように改善されうるか」等を評価する。これにより、各省庁は、質の高い成果指標を特定できるようになるであろうし、プログラムの業績を正確にモニターできるようになるであろう。また、これらの業績と費用を連携させるようになるだろう。
- ・ ブッシュ政権は、法的な措置も講じようとしている。この措置により、行政府の予算業務とマネジメントをより成果志向にして、アカウントビリティを改善しようとするものである。
- ・ 最終的にブッシュ政権は、プログラムの業績と費用に関する情報を、一つの監視プロセスにより完全に統合しようとする。

<短期間で達成しうる成果>

- ・ FY 2003の大統領予算教書から、同様の目的を目指すプログラムの予算を特定して、より有効性の高いものに集中して予算を投下する。
- ・ FY 2003 予算において、ブッシュ政権は、選択したいいくつかのプログラムに対する業績目標と予算の水準を分析する。
- ・ 同じく FY 2003 予算において、各省庁は、退職金と福利厚生費のコストに関して、現状の政府全体での予算から各省庁の予算へと変更する。
- ・ FY 2003 予算は、アメリカ国民に、ブッシュ政権が次年度に達成したい目標を提供すると共に、目標とそれを実現する費用との関連についての説明を提供する。

<長期間で達成しうる成果>

- ・ より良い業績の提供。目標に対して、どのくらいの成果を実現できたのかを評価する。
- ・ プログラム・マネージャーの責任の下における、資源コントロールを実現する。
- ・ 競争に基づく、より良いサービスを提供する。
- ・ プログラム・レベルで、業績と予算が統合される情報システムを導入して、プログラム、省全体、政府全体の各レベルにおける時宜を得た「フィードバック」を実現する。

(出典) 「大統領の経営課題」の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

「大統領の経営課題」においてその方針が明示された「予算と業績の統合」を、具体的に実現するツールが、後述する③施策の評価と格付けツールと、④業績予算 (Performance Budget) である。前者は、予算要求の際にプログラムを事前に評価するもので、FY2004の予算編成から、後者は予算と実績評価の体系との整合を図る新たな予算要求の形式として FY2005 の予算編成から、それぞれ導入されたものである。

②行政府マネジメント・スコアカード

ブッシュ政権は、「大統領の経営課題」に対する各省庁の取組の進捗状況を把握して、その更なる進捗を促すために、「行政府マネジメント・スコアカード (Executive Branch Management Scorecard)」を導入している¹¹。この「行政府マネジメント・スコアカード」は、「交通信号」型の格付けを採用している点が特徴である。

図表 行政府マネジメント・スコアカードの採点

青 (“ Green ” for success)	: うまくいっている。
黄 (“ Yellow ” for mixed results)	: うまくいっている部分とそうではない部分が混在している。
赤 (“ Red ” for unsatisfactory)	: 満足できる結果ではない。

(出典) ウェブサイト“Results GOV”資料を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

この 3 段階のスコアは、「大統領の経営課題」を遂行するために設置した「大統領のマネジメント・カウンシル (President’s Management Council)¹²」が定めた基準によって採点する仕組みになっている。基準策定の際には、政府や研究者、連邦行政アカデミー (National Academy of Public Administration) 等から多くの専門家が参画している。

FY2004 の「予算教書」が発表された時点で公表された当初のスコアは、どの省庁にも総じて低い点数が付けられていたが、時間が経つにつれて、スコアは改善する方向で推移している。ブッシュ政権は、このスコアカードを四半期ごとに更新してウェブサイトで公表すると共に、FY2004 以降は議会に提出する大統領予算にもこのスコアを添付している。

なお、この採点基準は毎年更新されていることから、各省庁にとって、継続的な改革のインセンティブとして機能していることがうかがえる¹³。

¹¹ マネジメント・スコアカードについては、国土交通省国土交通政策研究所 (2003) 「英米における NPM 最新事例～see から plan へのフィードバックの試み」『国土交通政策研究第 33 号』等を参照

¹² 「大統領の経営課題」を遂行するために指名された各省庁の「最高運営責任者 (Chief Operating Officer) (多くの場合は副長官が兼務)」と行政管理予算庁の副管理部長 (Deputy Director for Management) により構成されている。

¹³ 2005 年 12 月に発表されたスコアカードでは、DOE (エネルギー省)、DOL (労働省)、DOS (国務省)、DOT (運輸省)、NASA (航空宇宙局)、NSF (国立科学財団)、SBA (中小企業庁)、SSA (社会保険庁) 及び AID (米国国際開発庁) が「予算と業績の統合」についてグリーンを獲得している。

図表 「予算と業績の統合」の採点基準 (FY2004*)

グリーン	イエロー	レッド
<p style="text-align: center;"><u>以下の基準すべてに該当</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 計画と評価の担当者と予算の担当者とがプログラム・マネージャーと協力して、計画と予算の一体化を進めると共に、その導入状況を評価している。 ・ 計画と予算は、合理的かつ明瞭で、一体的なものである。その内容として、アウトカム目標、アウトプットの水準及び過去の業績を基に算定した予算要求額が掲載されている。 ・ 予算費目、投入人員、プログラム及びアクティビティが、アウトカム目標の達成を支援する形式で整理されている。 ・ 政策体系、事業の単位でフル・コストが明示されている。予算要求と執行において、プログラムのコストと、業績との関係が明示されている。 ・ プログラムの効率性が、明示されている。プログラムのアウトプットが達成すべきアウトカムにどのように影響を与えたかの分析がなされている。このように、予算と業績との関係が系統的に明示できていることで、業績情報が予算編成において活用されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記基準のうちのいずれかを達成している。 ・ 「赤」の基準に該当するものが一つもない。 	<p style="text-align: center;"><u>以下の基準のいずれかに該当</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 計画と予算の機能が別のものとして位置付けられており、協力関係が構築されていない。組織間でのコミュニケーションが希薄である。 ・ 伝統的な予算編成手法を活用しており、予算と成果との関係に注目していない。 ・ 予算費目数が多く、それらが長期にわたり見直されていないため、予算配分の対象となるプログラムが整理されていない。歳出予算の区分の括りが大きい。共通性の無いプログラムが共通の費目で整理されている。 ・ 予算の獲得に注力している。過去の経緯が、予算要求の根拠になっている。予算編成においてアウトカムに注目していない、あるいはプログラムがどのようにアウトカムに影響するのかに注目していない。

(出典) FY2004 予算書の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(注*) これは FY2004 予算書に添付されたものである。最新の基準は、後述する施策の評価と格付けツールの本格運用を踏まえて、「上級マネージャーの会合」、「戦略体系の構築と運用」、「フル・コスト計算」、「効率性の業績指標」及び「施策の評価と格付けツールの活用」の項目で構成されている。

③施策の評価と格付けツール

○概要・目的

施策の評価と格付けツール（Program Assessment Rating Tool : PART。以下「PART」という。）¹⁴は、大統領予算の作成に当たってPARTによる評価結果を活用するために、FY2004 予算編成時から行政管理予算庁により導入された、連邦政府共通のプログラム評価の手法である。

PART では、各省庁が、毎年 5 分の 1（20%）のプログラムを新規の対象として選定して、まずは各省庁が自己評価を行い、それを行政管理予算庁の予算審査官が審査及び格付を行って予算要求時にその結果を添付する、という流れで運用されている。導入初年度の FY2004 予算編成の際には、連邦政府全体で 234 本を対象に評価が実施され、翌 FY2005 予算編成の際には、前年度に実施した 234 本に新たなプログラムを加えた計 399 本を対象に評価が実施されている。続く FY2006 予算編成の際には、新たに 208 本を加えた計 607 本のプログラムが評価されている。

このPARTは、GPRAに基づく「戦略目標及び目的」と、「個別プログラムの目的及び目標、予算並びにマネジメント」との関連を明確にさせ、政府内外での議論に活用できるようにすることを目的としており、評価結果は主に行政管理予算庁が大統領予算を編成する際に活用している¹⁵。

○内容

PARTは、4つのセクションにより構成されており、それぞれ、複数の設問が設定されている。すべてのプログラムが対象となる共通設問と、7種類のプログラムの実施形態に応じた設問の2種類があり、合計約30の設問により構成されている。4つのセクションのうちセクションI～IIIでは、各設問にYes又はNoの二者択一で回答すると共に、Yesと回答する場合には、概要説明及び根拠データを記載することが求められる。また、セクションIVでは、四者択一で回答すると共に、上記同様、概要説明及び根拠データの記載が求められている¹⁶。

¹⁴ 一般的には PART（パート）と呼ばれている。

¹⁵ 行政管理予算庁は、その活用方法に公式はないと説明するが、GAOのレポート等によると、結果的（実態的）には、良好な評価結果のプログラムは予算編成にあたって肯定的に考慮されている模様である。詳細は後述。

¹⁶ 設問の内容は、毎年変更されている。

図表 FY2005 予算編成に用いた PART の共通設問と配点基準

<p>セクション I: プログラムの目的とデザイン 20% (プログラムの目的とデザインが、明確でかつ確固たるものかを評価)</p> <p>1.1: プログラムの目的は、明快か。 1.2: プログラムは、現存する問題・利害・ニーズに対応するものか。 1.3: プログラムは、連邦、州、地方政府や民間における他の取組と重複しないようにデザインされているか。 1.4: プログラムのデザインにおいて、プログラムの効果や効率性を損なうような欠点がないか。 1.5: プログラムには、その資源が意図した受益者に到達するように、若しくは、プログラムの目的に直接的に対応するように、効果的な目標が設定されているか。</p> <p>セクション II: 戦略計画 10% (プログラムが、長期及び年次に関する妥当な目標と指標を持っているかを評価)</p> <p>2.1: プログラムには、限られた数の具体的な長期業績指標 (プログラムの成果に関するものであり、かつプログラムの目的を意義ある形で反映するもの) が設定されているか。 2.2: プログラムには、長期の業績達成に向けて、野心的な目標やタイムフレームがあるか。 2.3: プログラムには、限られた数の具体的な年次業績指標 (プログラムの長期目的の達成に向けた進展状況を示しうるもの) が設定されているか。 2.4: プログラムには、年次の業績に向けて、ベースラインと野心的な目標があるか。 2.5: すべてのパートナー (交付金の受け手、委託先、費用分担者、政府における他のパートナー等) は、プログラムの長期及び年次の目的の達成に向けて、業務を実施しているか。 2.6: 適切な範囲・質を有する独立した評価が、定期的に若しくは必要に応じて、当該プログラムの改善や、有効性、問題・利害・ニーズに照らした妥当性等の評価のために、実施される予定であるか。 2.7: 予算要求はプログラムの長期及び年次の業績目標の達成状況に応じたものとなっているか。プログラムに必要な資源は、その予算において、完全かつ透明性のある形で提示されているか。 2.8: プログラムは、その戦略的な計画上の欠陥に対して、意義ある対策を講じてきたか。</p> <p>セクション III: プログラム・マネジメント 20% (財政面や改善努力を含め、省庁のプログラム・マネジメントを格付け)</p> <p>3.1: 省庁は、時宜を得たかつ信頼性のある業績情報を、定期的に収集しているか。また、省庁は、これらの情報を、プログラムを管理して業績を改善することに活用しているか。 3.2: 連邦政府のマネージャーやプログラム実施のパートナーは、プログラムの費用、スケジュール、業績等に関して責任を果たしているか。 3.3: 資金は時宜を得て出されたか。また、意図した目的のために費やされたか。 3.4: プログラムは、その実施に際して、効率性 (費用対効果) を測定しかつ実現するための手続 (例えば、市場化テスト、コスト比較、IT 関連の改善、適切なインセンティブ等) を持っているか。 3.5: プログラムは、関連する他のプログラムの調整・協力が効果的になされているか。 3.6: プログラムは、財政面でのマネジメントを実施しているか。 3.7: プログラムは、マネジメント上の欠陥に対して、意義ある対策を講じてきたか。</p> <p>セクション IV: プログラムの成果とアカウンタビリティ 50% (目標・指標に照らして、又は他の評価を通じて、プログラムの実績を格付け)</p> <p>4.1: プログラムは、長期の業績目標の達成に向けて、適切な進展を示しているか。 4.2: プログラム (及びそのパートナー) は、年次の業績目標を達成したか。 4.3: プログラム実施の効率性 (費用対効果) は、毎年の業績目標の追求に際して、改善していると言えるか。 4.4: プログラムの業績は、政府及び民間等による他の同様の目的を持つプログラムと比べて好ましい状況と言えるか。 4.5: 適切な範囲・質を有する独立した評価は、当該プログラムが有効であり、その目的を達成していると評価しているか。</p>	
---	--

(出典) OMB 資料に基づき三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが和訳

図表 PART が想定する 7 種類のプログラム実施形態

<ul style="list-style-type: none"> ・ 連邦政府直轄プログラム (Direct Federal Programs) ・ 競争的補助金プログラム (Competitive Grant Programs) ・ 定額交付金プログラム (Block/Formula Grant Programs) ・ 規制プログラム (Regulatory Based Programs) ・ 固定資産・サービス調達プログラム (Capital Assets and Service Acquisition Programs) ・ 融資プログラム (Credit Programs) ・ 研究開発プログラム (R&D Programs)
--

(出典) OMB 資料による。

○評価の結果

PART 対象のプログラムは、各設問について点数化されて、最終的には以下の 5 段階で格付けされる。

図表 PART のスコアと格付け

・ 有効	: effective	(スコア 85~100)
・ ある程度有効	: moderately effective	(スコア 70~84)
・ 普通	: adequate	(スコア 50~69)
・ 有効ではない	: ineffective	(スコア 0~49)
・ 成果は示されず	: results not demonstrated	

(出典) OMB 資料による。

下図表においては、連邦政府全体の PART の結果を整理している。この内容を分析すると、導入初年度の FY2004 予算編成時と比較して「有効」の割合が増加する一方で、「成果は示されず」の割合が減少する等、評価結果が年々改善している。

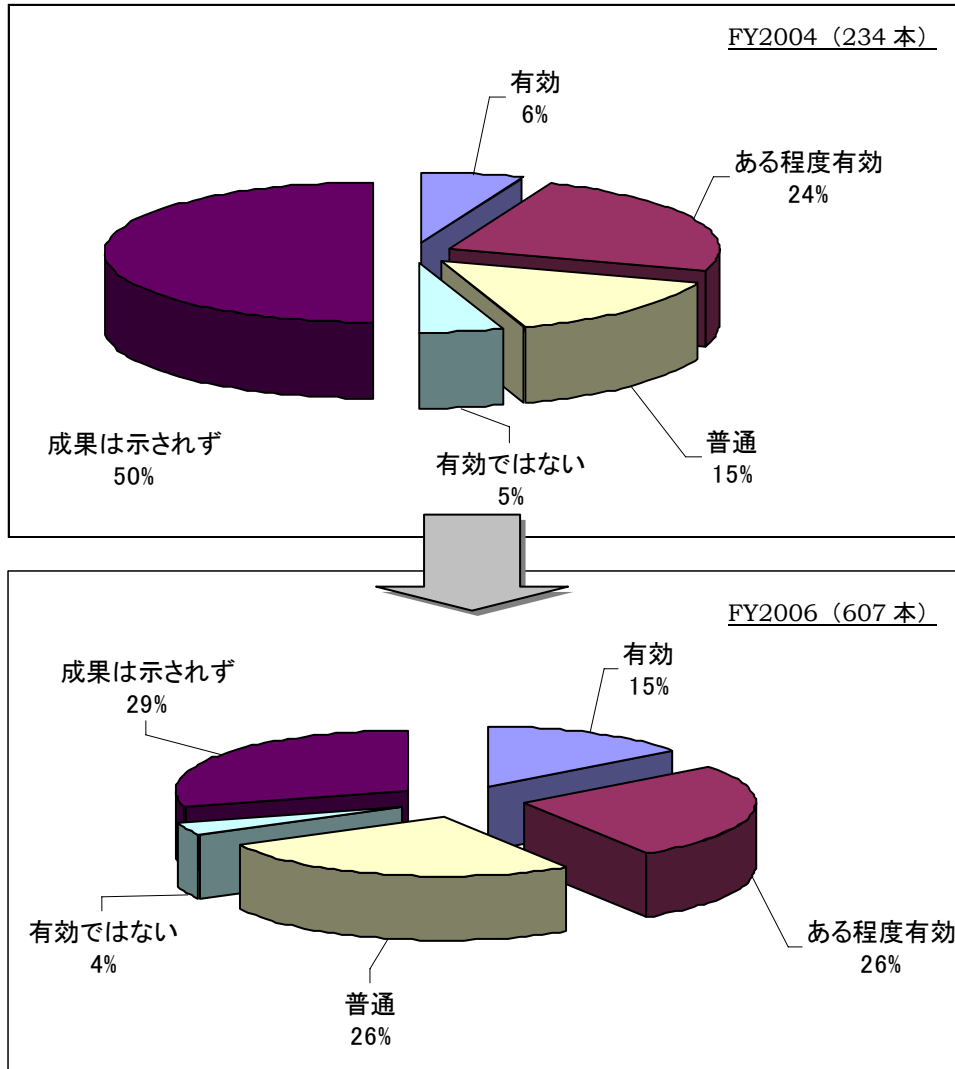
図表 連邦政府全体の PART の結果

単位：本

実施年 (予算要求対象年度)	2002 (FY2004)	2003 (FY2005)	2004 (FY2006)
評価結果			
評価対象プログラム数	234	399	607
有効 (スコア 85-100)	14 (6%)	45 (11%)	89 (15%)
ある程度有効 (スコア 70-84)	56 (24%)	105 (26%)	160 (26%)
普通 (スコア 50-69)	35 (15%)	82 (21%)	157 (26%)
有効ではない (スコア 0-49)	12 (5%)	19 (5%)	22 (4%)
成果は示されず	117 (50%)	148 (37%)	179 (29%)

(出典) OMB 資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

図表 PARTの結果（上：FY2004 と下：FY2006 との比較）



(出典) OMB 資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

○評価結果の予算への反映状況

既述のように、FY2004 予算編成以降、連邦政府の各省庁は、行政管理予算庁への予算要求の際に、PART の結果を添付することが義務付けられている。PART の対象プログラムについては、その評価結果も活用されて次年度の予算額の検討が行われており、業績情報が予算編成プロセスにおいて活用されている。

図表 連邦政府の予算書に掲載されている PART の結果のフォーマット

<p><u>プログラムのプロフィール</u></p> <ul style="list-style-type: none">・プログラム名 (Program)・省庁名 (Agency)・プログラムのタイプ (Program Type)・スコア／格付け (Rating) <p><u>業績指標</u></p> <ul style="list-style-type: none">・鍵になる業績指標 (Key Performance Measures)・目標値と実績値 (Target, Actual) <p><u>プログラムの概要と評価結果</u></p> <ul style="list-style-type: none">・プログラムの概要 (Program Summary)・評価結果 (The assessment indicates that…)・評価結果に対する省庁の対応 (In response to these findings) <p><u>予算要求額 (積算額)</u></p> <ul style="list-style-type: none">・決算額、執行見込額、予算要求額 (Program Funding Level)

(出典) 連邦政府 FY2005 予算書を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

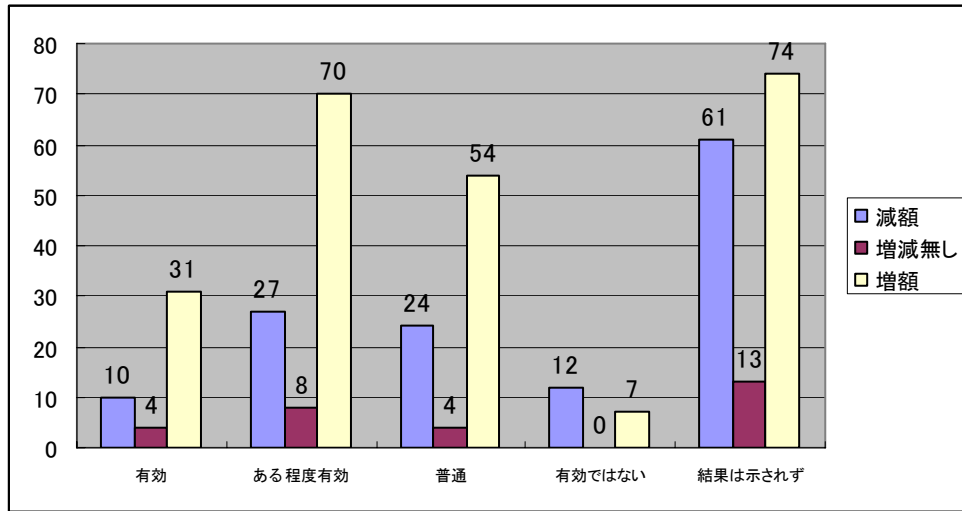
PARTの評価結果と予算額との関連について、行政管理予算庁は、各種の通達やマニュアル等を通じて、「PARTのスコアが悪い場合であっても、必ずしも予算を減額するわけではない」、「PARTのスコアが良い場合であっても、プログラムの予算額の算定には様々な要素が関連するため、必ずしも予算を増額するわけではない」との方針を示しており¹⁷、PARTの結果と予算額の増減の方向性は、制度上では直接的にリンクさせない仕組みになっている¹⁸。

次頁の図表は、FY2005 予算に添付された 399 本の PART を、結果別・予算増減件数別に集計したものである。評価結果が「有効」であっても、予算が減額されているプログラムがある一方で、評価結果が「有効ではない」、あるいは「成果は示されず」であっても、予算が増額されているプログラムもある。このような実績は、行政管理予算庁の方針に一致している。

¹⁷ OMB の PART のページを参照 <http://www.whitehouse.gov/omb/part/>

¹⁸ 評価結果をダイレクトに予算額に反映するのではなく、マネジメントの様々な場面、階層において幅広く活用することの意義については、Philip Joyce (2003) “*Linking Performance and Budgeting: Opportunities in the Federal Budget Process*” IBM Center for Business of Government を参照

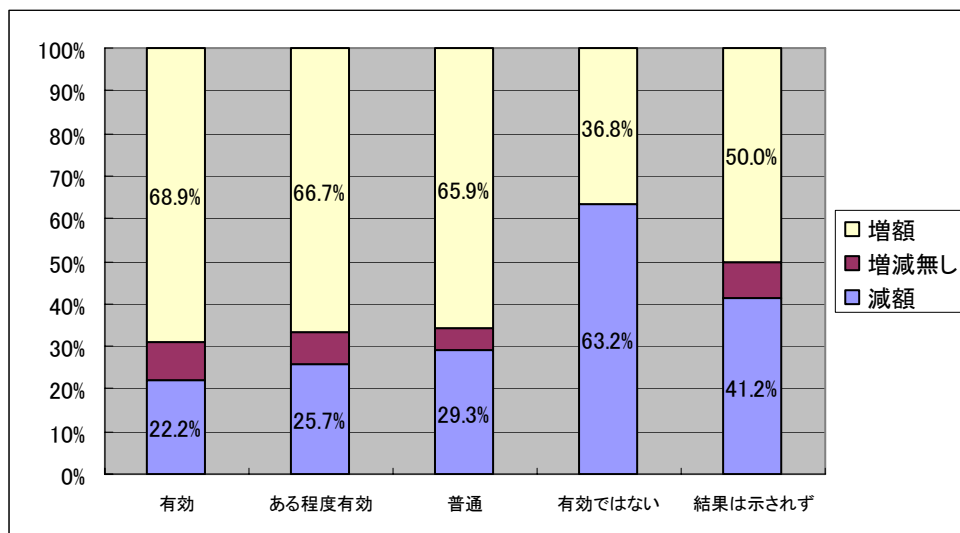
図表 FY2005 予算に添付された PART の結果と予算額の増減（件数）



（出典）OMB 資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

他方、下図表は、上記 FY2005 予算に添付された 399 本の PART の結果を、予算増減件数の割合に着目して集計したものである。PART の結果と予算額の増減の方向性は、制度上では直接的にリンクさせない仕組みになっているが、結果的（実態的）には、良好な評価結果のプログラムは、予算編成に当たっても肯定的に考慮されている傾向がうかがえる。

図表 FY2005 予算に添付された PART の結果と予算額の増減（割合）



（出典）OMB 資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

○PART に対する GAO の評価

FY2004 予算の編成において初めて活用されたPARTは、以降、毎年度の予算編成において、評価対象となるプログラム数を増やしながら実施されている。このように連邦政府の予算編成のツールとしてPARTが活用されるようになるにつれて、PARTは連邦議会に属するGAOのレポートのテーマにも取り上げられるようになってきている。以下は、PARTをテーマにしたGAOのレポート（GAO-04-174）¹⁹において、導入初年度のPARTの実態と課題について言及されている箇所の要約である。

図表 導入初年度の PART の実態と課題

■ 行政管理予算庁による勧告内容の大半はプログラムの内容に関するものであった。

- FY2004 予算に添付された 234 本の PART には、合計 612 項目の行政管理予算庁の勧告が記載されている。このうちの 82%は、「I. プログラムの目的とデザイン」「III. プログラム・マネジメント」「IV. プログラムの成果とアカウンタビリティ」に関するものであった。予算額に直接言及している勧告は、全体のうちの約 18%であった。
- PART の導入によって、大統領予算の編成権を持つ行政管理予算庁の、プログラム内容の改善に対する審査と勧告に対する能力が問われるようになった。

■ 予算額は PART のスコアによってのみ決定されるわけではない。

- 行政管理予算庁、各省庁共に、「評価結果のみが予算額を決定する要因ではない」ことを認識している。予算額を決定する際には、様々な要因を分析する必要がある。
- PART も、スコアに応じて自動的に予算額を決定する等の運用はなされていない。しかし、実態としては「良いスコアのプログラムは予算が増額している」との状況がみられる。ただし「成果は示されず」については、増額している場合と減額している場合の双方が含まれている。

■ 客観的な根拠と業績情報の存在によって PART のスコアは決まる。

- PART は各セクションの意図と採点（配分）内容を明記しているため、各省庁にとって、何を改善すればスコアが上昇するのかの検討が容易である。
- しかし、設問が「Yes/No」の二者択一方式であるため、例えば「業績情報が無い場合」や「データの質に問題がある場合」、さらに実態として「プログラムに複数の目的が設定されている場合」であっても、その選択肢のどちらかを選択しなければならない。その結果として、例えば州政府や、自治体、企業、NGO 等、複数のアクターが関与するプログラムのように、連邦政府の取組の効果のみを取り出して厳密に測定することが困難な場合

¹⁹ GAO (2004) “PERFORMANCE BUDGETING -Observations on the Use of OMB’s Program Assessment Rating Tool for the Fiscal Year 2004 Budget.” GAO-04-174 より。

には、結果として「No」を選択せざるを得ない。

- ・ FY2004 予算に添付された PART では、このような性質を持つ補助金プログラムのスコアが、平均より低い傾向が確認された。

■ 半数近くのプログラムは評価が適切な水準で行われていない。

- ・ 234 本の評価対象のうち、115 本（49%）のプログラムは、適切なアウトカム指標が設定されていない。また、90 本（38%）のプログラムは、行政管理予算庁が求める水準にしたがった評価が行われていない。
- ・ GAO がサンプルとして取り上げた 28 本の PART のうち、「評価が十分な水準に至っていない」との理由により、行政管理予算庁が省庁に差し戻したものは 7 本であった。1 本は「分析が古い」、3 本は「利害関係のない第三者が関与していない」、残りの 3 本は「成果の達成状況を評価していない」という内容であった。
- ・ この「評価が十分な水準に至っていない」という点は、「利害関係のない第三者の関与のあり方について、行政管理予算庁と各省庁との間に認識の違いがあること」や「連邦政府はデータの収集を地方政府に依存していること（データの量と質の問題）」、また、「省庁は評価のための予算を持っていないこと」等が原因である。

■ 行政管理予算庁と各省庁が業績指標について合意できなかった場合に「成果は示されず」と評価される。

- ・ PART を実施する過程において、行政管理予算庁は「成果は示されず」という区分を設定した。
- ・ これは、各セクションのスコアのトータルに関係なく、「長期のアウトカム指標、業績指標の設定について行政管理予算庁と省庁とが合意できなかった場合」ないしは「業績指標の質に問題があった場合」に付けられるものである。
- ・ FY2004 では 50%がこの「成果は示されず」という結果であったが、これは「成果が無い」という意味ではない。例えば、トータル・スコアが 83 のプログラムであっても（反対にトータル・スコアが 15 であっても）、上記の基準に該当する場合には「成果は示されず」に区分されている。

(出典) GAO (2004) “PERFORMANCE BUDGETING -Observations on the Use of OMB’s Program Assessment Rating Tool for the Fiscal Year 2004 Budget-” GAO-04-174 を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

④業績予算

○概要・目的

業績予算 (Performance Budget) とは、業績目的・目標と、それを達成するために必要となる費用とを、明確に関連付けるような予算の形式である。この業績予算は、行政管理予算庁の通達により FY2005 予算から導入され、各省庁は、プログラムの計画 (予算編成) 段階において、当該プログラムにおける「実績目標 (値)」、「当該目標のヒエラルキー関係 (省の戦略目標・アウトカム目標との関連性)」、「プログラムのフル・コスト²⁰」を明示した上で、その実施の意思決定を行い、予算編成を行うことが求められている。

以下は、行政管理予算庁長官が、2003 年 9 月 18 日の連邦議会下院公聴会 (Committee on Government Reform, House of Representatives) において、「予算と業績の統合」の手段としてこの業績予算を導入することについて行った説明である。業績予算は、GPRA がその運用上で抱えていた問題点を解決するとの意図で導入されたことがうかがえる。

図表 行政管理予算庁長官の業績予算導入に際しての説明

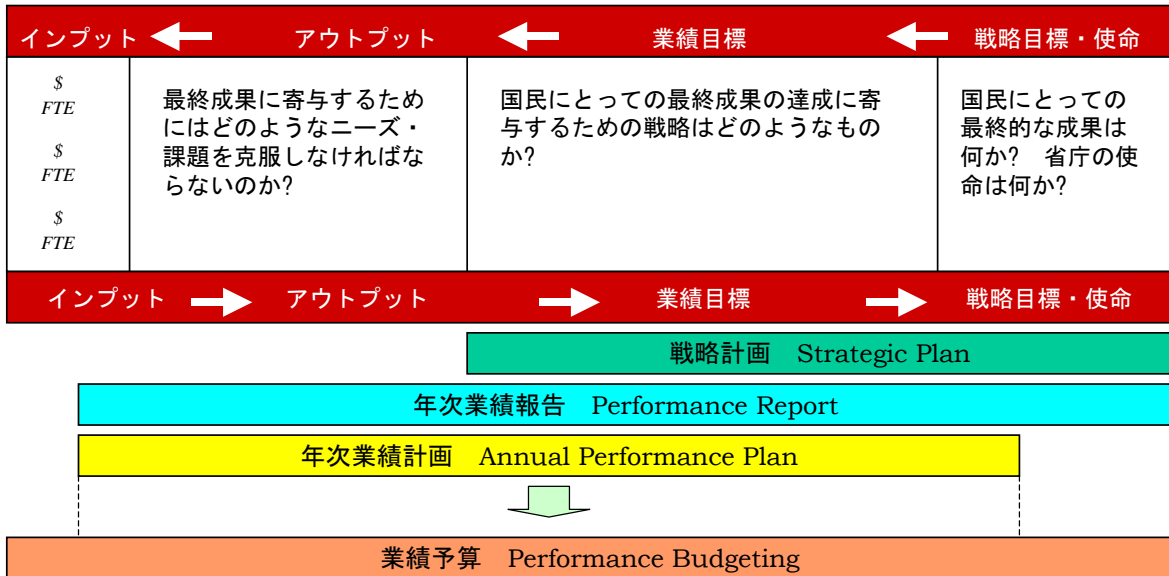
- ・ GPRA の主たる目的は、政策の成果とコストを明確化することによって、議会、行政管理予算庁及び各省庁が、業績情報を共有化することにある。業績計画と予算要求、そして業績と財務 (決算情報) の情報を一体的に把握できることは、成果を重視する経営に不可欠な要素である。
- ・ このように、予算と業績との関連性を明確にすることによって、業績情報は議会、行政管理予算庁の予算審議においても重視されるようになる。また、省庁の側にとっても、GPRA に基づいて設定した業績指標、戦略、そして、政策コストを見直す契機にもなる。
- ・ これらの課題に対処するために、行政管理予算庁は FY2005 予算より、各省庁に対して、GPRA が要求する年次業績計画の内容を満たす業績予算の提出を指示する。

(出典) 下院公聴会資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

このように、業績予算の導入によって FY2005 予算編成以降、各省庁は、GPRA が要求する戦略計画の体系に沿って、戦略目標を達成するために必要なプログラムに対して予算を要求すると同時に、その達成度を評価する業績指標・業績目標を設定することが求められるようになった。

²⁰ 行政管理予算庁の資料によると、退役軍人省 (VA)、司法省 (DOJ)、航空宇宙局 (NASA) が、既にプログラム単位でのフル・コスト算定を行っている。

図表 GPRA の要求事項と業績予算との関連



(出典) The Performance Institute (米国シンクタンク) 資料による。

○内容

業績予算の具体的な内容は、行政管理予算庁の通達（OMB Circular No.A-11）に規定されている。

図表 行政管理予算庁の通達に規定されている業績予算の内容

<形式及び考え方>

- ・各省庁から行政管理予算庁への予算要求の形式は、可能な限り業績予算の考え方・形式を導入すること。この業績予算は、プログラムの業績とコストとの関係を明示すると共に、これらの省庁の戦略目標との関連も明示する予算である。
- ・業績予算は、戦略計画の策定を通じて明らかにした戦略体系に沿って、省庁が予算年度において実現したい状況や目標を明確にする予算編成の方法である。

<業績予算の内容>

○予算の概要（Overview）において記載すべきこと。

- ・戦略計画に掲げる戦略目標を通じて何を達成したいのか。
- ・背景としてこれまでに達成してきたこと。
- ・戦略目標の達成のために省庁が取り組んだ戦略の分析
- ・目標達成へのプログラムの貢献度、妥当性の分析（可能な限り PART を活用）
- ・業績目標、プログラム、戦略目標で構成される戦略体系
- ・上記を実施するために要求する資源配分に関する方針（戦略目標ごと）

○予算の要約（Summary）において記載すべきこと。

- ・各プログラムの業績目標と、それが戦略目標の達成に寄与することを説明する戦略体系（ピラミッド）を明示すること。
- ・可能な限り、戦略目標単位、プログラム単位でのフル・コストを算定すること。そして、予算項目とプログラムの体系を、可能な限り整合させること。あるいは、戦略目標と予算項目を整合させること。

<留意点>

- ・予算はこれまで通り組織単位での要求となるが、各予算項目の要求に際しては、既述のとおり、まず戦略目標を明確にし、次にその実現に寄与するプログラムの内容を分析することに留意すること（可能な限り PART の結果を活用する）。
- ・業績情報は、少なくとも前年度、現年度、そして次年度の3か年度分を掲載すること（最大で6か年度分）。

（出典）OMB Circular No.A-11（2004）の該当部分を三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

○各省庁における取組の例

以下では、業績予算を既に導入した連邦政府の主要省庁における取組概要について紹介する²¹。

図表 連邦政府の主要省庁における業績予算の取組概要

省庁名	取組の概要
運輸省 DOT	<ul style="list-style-type: none"> 運輸省の業績予算は、省の組織横断的課題である「安全」及び「移動」等をテーマに構成されている（なお、このような構成は、FY2004 予算要求から既に導入されている）。 「安全」及び「移動」に関しては、これまでの取組の分析を踏まえた実施方針とプログラムの予算額が明示されている。 なお、省内の予算調整の際には、「当該予算要求が認められると、省におけるどの戦略目標・アウトカム目標に、それぞれ貢献することになるのか」及び「当該予算要求が認められると、具体的にどのようなアウトプットを出すことができるのか」という視点からの質問を課している。
労働省 DOL	<ul style="list-style-type: none"> 労働省の業績予算では、各プログラムが戦略目標にリンクされると共に、プログラム単位で、過去の業績、目標値、戦略目標達成に向けての個々の戦略、そして要求する予算、投入人員が明記されている。業績指標は、いずれもアウトカムを重視している。 プログラム単位で、フル・コスト計算に近い計算方法でのコストが明示されている（省全体にかかる費用はプログラムに配賦されているが、局の管理コストは配賦されていない）。
環境保護庁 EPA	<ul style="list-style-type: none"> 環境保護庁では、FY2005 予算要求のタイミングから本格的に業績予算の形式に移行している。5 つの戦略目標の下、年次業績計画と予算要求の要素を一体化させた共通のフォーマットを導入している。 ・同庁はこのタイミングで、計画、予算、業績、会計の単位・項目等を大幅に見直して、庁のマネジメントの共通単位として、「プログラム」、「プロジェクト」及び「アクティビティ」を設定している。
航空宇宙局 NASA	<ul style="list-style-type: none"> 航空宇宙局では、FY2005 予算要求から、本格的に業績予算の形式に移行している。これは、行政管理予算庁が要求する水準を満たす本格的な内容のものである。予算書は戦略目標ごとに構成されており、各プログラムと戦略目標との関係が明確にされている。 予算要求の内容も、戦略目標の達成に向けて現状の課題、対応方針、そして戦略が明記されている。また、戦略目標、プログラムの単位での予算額も明示されている。さらに、プログラム以下を構成するアクティビティでは、フル・コストで予算が整理されている（間接部門経費も配賦）。 各プログラム・マネージャーは、業績目標、戦略目標を達成するため、予算執行と人員配置についての裁量が与えられている。

（出典）Justine F. Rodriguez (2004) *“The Arrival of Performance Budgeting”* IBM The Business of Government 2004 Summer の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

²¹ 導入初年度の各省庁の「業績予算」の取組は、GAO (2005) *“PERFORMANCE BUDGETING: Efforts to Restructure Budgets to Better Align Resources with Performance”* GAO-05-117SP を参照

■参考 米国連邦政府の予算編成プロセス²²

米国連邦政府の予算年度は、X年度予算（FYX）の場合、X-1年10月～X年9月までとなっている。予算編成プロセスは、行政府（各省庁、行政管理予算庁、大統領）において作成される大統領予算（予算教書、President's Budget）と、それを参考に審議が進められる立法府（議会）での予算承認に分けられる。予算教書は、政府から議会への予算要求及び政策提案であり、法的に拘束力を持つものではないが、議会の予算審議における分析・検討の出発点になっている。また、米国連邦政府の予算は、歳出予算法（Appropriation Bills）の決議によって成立する仕組になっており、裁量的経費に関して毎年議決されている。

なお、義務的経費については、法改正がない限り恒久的に支出できる仕組になっている。

図表 米国連邦政府の予算編成プロセス

	省 庁	行政管理予算庁・大統領	議 会
X-2年度 春	<ul style="list-style-type: none"> 右のガイダンスを受けて、X年度の予算案作成開始 	<ul style="list-style-type: none"> 行政管理予算庁が、各省庁に対して「X年度予算に関する春期計画ガイダンス」を発表 同長官が、各省長官に「予算要求に関する政策ガイダンス」を発表 	
春～夏	<ul style="list-style-type: none"> 行政管理予算庁と各省が、予算・オプションについて協議 <ul style="list-style-type: none"> : X年度予算における主要課題の明確化 : 秋期レビューにおけるオプションの分析 : 将来決定が必要となる課題分析における計画 		
6月		<ul style="list-style-type: none"> 行政管理予算庁が、Circular-A11（予算データ・資料提出に関する通達）を各省に提示 	
9月上旬	<ul style="list-style-type: none"> 各省庁が、最初の「X年度予算要求案」を行政管理予算庁に提出 各省庁が、最初の「X年度・年次業績計画案」を行政管理予算庁に提出 		
X-1年度 10～11月		<ul style="list-style-type: none"> 行政管理予算庁が、秋期レビューを開始 <ul style="list-style-type: none"> : 同職員は、各省庁のX年度予算要求案を、大統領が提示した優先順位・実績・予算制約等を勘案しつつ分析し、同長官・政策部局に対し課題等を伝達 	

²² 米国連邦政府の予算編成プロセスについては、中林美恵子『米国予算編成プロセスの紹介』「ブレイン・ストーミング最前線（2002年9月号）」等が参考になる。

<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0209/bs01.html>

	省 庁	行政管理予算庁・大統領	議 会
11 月末		<ul style="list-style-type: none"> 行政管理予算庁が、「予算政策案」を大統領に説明 同長官が、各省の予算要求案の分析結果と予算政策案とを踏まえ、「X 年度予算案」一式を大統領に提出 差し戻し (pass back) : 各省に対して同時に、「X 年度予算案」の決定を通知 	
11 月末 ～1 月上旬	<ul style="list-style-type: none"> 差し戻しを受けた各省庁は、コンピュータシステムへの修正入力作業を行い、印刷物・追加データを行政管理予算庁に提出 各省庁は、行政管理予算庁に対して決定された X 年度予算案の変更・修正を求めることも可能 (12 月中) 		
1 月	<ul style="list-style-type: none"> 各省庁が、議会に提出する X 年度予算案の根拠資料を作成し、行政管理予算庁に提出 各省が、最初の「X-1 年度・年次業績・説明責任報告書」を行政管理予算庁に提出 	<ul style="list-style-type: none"> 左の提出を受けて、行政管理予算庁が、各省庁の予算案根拠資料の内容を審査 	
2 月上旬		<ul style="list-style-type: none"> 大統領が、「X 年度予算教書」を議会に提出 	
2 月上旬 ～3 月			<ul style="list-style-type: none"> 議会予算局 (CBO) が、経済・予算見込みについて、上・下院予算委員会に報告 議会各委員会が、予算概算について、上・下院の予算委員会に報告 上・下院の予算委員会が、「X 年度予算教書」等を基に、公聴会を開催
3 月～4 月			<ul style="list-style-type: none"> 上・下院の予算委員会それぞれにおいて、「予算決議案」を決議 上下両院協議会が開催され、上・下院の「予算決議案」の調整が行われ、「予算合同決議案」を決議 (X 年度予算の大枠が決定)
5 月中旬 ～6 月末			<ul style="list-style-type: none"> 下院が「歳出法案」を審議・成立
7 月中旬		<ul style="list-style-type: none"> 大統領が、「予算中間レビュー」を発表 	
X 年度 10 月	—— X 年度会計年度開始 (～9 月) ——		
	<ul style="list-style-type: none"> 各省庁が、最終の「X 年度・年次業績計画」改訂版を完成 		
2 月～3 月	<ul style="list-style-type: none"> 各庁省が、最終の「X 年度・年次業績計画」を議会に提出 		
X+1 年度 3 月末	<ul style="list-style-type: none"> 各省庁が、「X 年度・年次業績・説明責任報告書」を大統領と議会に提出 		

(出典) 各種資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

2. 英国中央政府

(1) 実績評価の仕組みの概要

1998年、労働党ブレア政権は、中長期の財政収支安定化を目的として、複数年度で予算を管理する枠組である「包括的歳出見直し（Comprehensive Spending Review：CSR。以下「CSR」という。）」を導入した²³。このCSRにより、英国中央政府の各省庁では、向こう3か年の歳出予算の上限が設定されることとなった。そして、このCSRと同時に、各省庁が（CSRと同じ）向こう3か年の期間で達成すべき「目的（Aims）」、「目標（Objectives）」、「業績目標（Performance Target）」及び「資源（Resource）」等を明記する「公共サービス合意（Public Service Agreement：PSA。以下「PSA」という。）」が導入された²⁴。

このPSAは、予算編成権を持つ財務省（H.M. Treasury）と各省庁との間で交わされる合意であり、同年以降、英国中央政府では、このPSAに掲げる目標の達成を前提に、各省庁に予算が配分される仕組みになっている。このように英国中央政府の実績評価は、各省庁の目標であるPSAと、その前提になっている複数年度の予算管理の枠組であるCSRを通じて実施されている。

1998年に導入されたCSRは、その後、2000年、2002年、2004年と計4回実施されている。ただし1998年度のCSR以降は、「歳出見直し」（Spending Review：SR。以下「SR」という。）に名称変更されている。2000年のSRの際には、PSAの達成目標を実現するための方針とその具体的な内容を明記する「サービス提供合意（Service Delivery Agreement：SDA。以下「SDA」という。）」と、業績測定の方法や用語の定義を明記する「技術的注釈（Technical Notes：TN）。以下「TN」という。」が導入される等、実績評価制度の充実が図られている。

このように英国の実績評価システムは、予算制度改革と一体となって導入・運用されている点に特徴がある。以下、本調査研究では、このPSAと、その前提となっているSRを中心に概要を整理する。

²³ 1998年に発表された「経済と財政の戦略報告（Economic and Fiscal Strategy Report）」が直接の根拠になっている。ここでは、「今後の3か年の財政支出の伸び率（2.25%）」、「歳出項目の新たな区分の設定（各年歳出管理、省庁別歳出限度額）」、「経常支出と投資支出の区分」、「省庁単位の3か年の歳出枠組の設定」等の方針が明記されている。以下を参照

http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/uk_economy/economic_and_fiscal_strategy_report_1998/ukecon_efsr_index.cfm

²⁴ PSAを達成するための省庁の資本投資や資産管理に関して、省庁の戦略を規定する「省庁別投資戦略（Departmental Investment Strategies）」も、このタイミングで導入されている。

①歳出見直し

<基本的な仕組>

SRとは、中央政府が中長期に実現すべき優先分野と目標を明確にして、その実現に必要な資源配分を決定するために、3年ごとに歳出の総見直しと、「公共支出計画（Public Spending Plans）」の大枠を決定するものである。1998年の導入以降、英国中央政府の予算は、このSRを通じて、3年を一タームとして各省庁に配分される仕組となっている（複数年度予算）。

ただし、下図表のように、ある期のSRの最後年度と、その次期のSRの初年度が同じになっており、実質的には2年間の単位で予算が編成されている。

図表 SRの対象期間（CSR1998, SR2000, SR2002）

年度 SR	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001	FY 2002	FY 2003	FY 2004	FY 2005
CSR 1998	策定→	CSR 1998						
SR 2000	・策定→→→→→			SR2000				
SR 2002	・策定→→→→→					SR2002		

（出典）各種資料を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

このような複数年度予算を導入した背景について、財務総合政策研究所（2001）は、次のように分析している。

複数年度の仕組が導入された背景には、それまでの単年度予算主義では、短期的な視野からのみ行政活動が行われ、そのために行政活動によって何を達成しようとするのかという結果志向の考え方が生まれにくかったことに対する反省がある。

また、従来は、毎年の予算折衝で、財務省も各省庁も多大なエネルギーを投入する等、非効率であったが、予算を3か年単位とすることで、この非効率が解消されるというメリットがある。財務省としてはより中期的な観点から予算を査定し編成することが可能となり、各省庁にとっても、一定の予算の枠が確保されることで所管する事務事業の安定的な運営が可能となる。同時に、予算折衝に浪費されていたエネルギーを行政サービスの向上に振り向けることができるようになるというメリットもある。

（出典）財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」p54より抜粋し一部加筆修正。下線は三菱UFJリサーチ&コンサルティング。

＜歳出項目の区分＞

1998 年の CSR 導入以降、英国中央政府の「歳出予算の総額（Total Managed Expenditure）」は、(a) 社会保障関係経費のように毎年度、歳出額が変動するために、その都度決定する必要がある「各年管理歳出（Annually Managed Expenditure）」と、(b) 各省庁の裁量を前提に、3 か年間の歳出総額（経常経費、資本支出）を固定できる「省庁別歳出限度額（Departmental Expenditure Limit）」に分類されている。

図表 各年管理歳出と省庁別歳出限度額の内容

- (a) **各年管理歳出**： 社会保障関係経費や EU への支出金、各種の利払い等。これらの経費は、政策とは別の要因（景気動向やインフレ率等）で歳出規模が決まるため、将来 3 か年の歳出を事前に見通して決定することが困難である。また、各省庁にとっても、支出に裁量があるわけでもなく、また、歳出額の算定の際に財務省と折衝する性質のものでもない。そのため、このような経費は、3 か年ではなく、毎年、歳出額が決定される。
- (b) **省庁別歳出限度額**： 人件費や物件費等の経常経費や資本支出経費である。PSA の達成を前提にして、財務省から各省庁に総額配分される。各省庁は、人件費や物件費等の区分や、省庁歳出限度額の支出に際しての流用や繰越といった裁量が一定の範囲で認められている。歳出総額は 3 か年の間固定されるが、逆にその額の予算が保証されている。CSR の導入により、財務省と各省庁との折衝は、主にこの省庁歳出限度額の総額の決定に費やされている。

(出典) 財務総合政策研究所 (2001) を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

このように、各省庁にとっては、3 年間の DEL が固定される一方で、この範囲内での区分変更や、次年度への繰越や流用が可能になる等、歳出における裁量性が高まる仕組みが導入された。

なお、議会に提出する毎年の予算案は、当該年度の各年管理歳出と省庁別歳出限度額の年度割りを合計したものになっている²⁵。

²⁵ 「実際の CSR と年次予算を見比べると、CSR で毎年の DEL は固定されているとされながら、数字は一致しない。これは、省庁別歳出限度額について、中長期的に見て支障のない範囲で、政府の優先目標に対して多少の追加配分が行われるためであり、省庁別歳出限度額は原則固定であるが、若干の上乗せ（金額は全体の 1%未満と微小）が行われている。」財務省総合政策研究所 (2001) BOX II-3-6 を参照

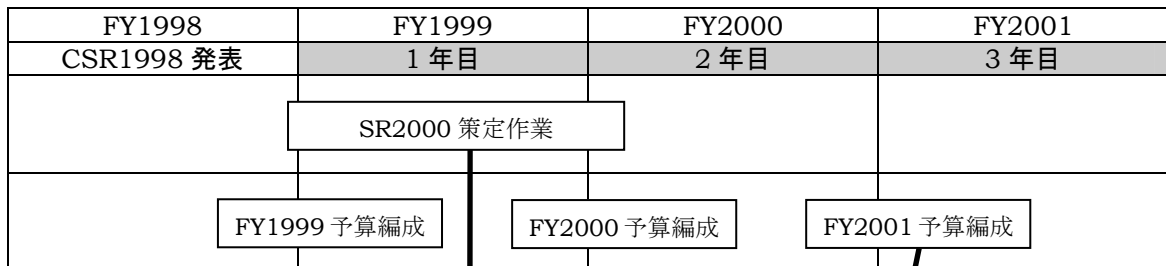
＜実施プロセス＞

SR の策定には、1 年以上の期間が費やされている。SR は、SR の編成方針の検討（3 月～7 月）、各省庁の財務省への予算要求（5 月～7 月）、方針決定と予算査定（8 月～12 月）、歳出予算を前提にした目標（PSA）の設定（12 月～6 月）、発表（7 月）というプロセスを経て策定されている。

一方、年次予算は、財政方針や景気動向を明記する「プレバジェット・レポート」の発表（11 月）、各省庁の概算要求（11～2 月）、年次予算案の議会への提出（3 月）、予算の成立（7 月）というプロセスを通じて編成されている。

なお、英国の予算年度は、我が国と同様、4 月から翌年の 3 月であるため、慣例的に 4 月から 7 月の期間は暫定予算を組んでいる。

図表 英国の予算編成プロセス



SR のプロセス	年次予算編成プロセス
<p>■3 月 財務省 ・ 経済財政見通しを検討 ・ CSR (SR) 編成方針の議論を開始</p> <p>■5 月 各省庁→財務省 ・ 公共支出計画の要求を提出</p> <p>■8 月 財務省 ・ CSR (SR) の編成方針を決定 ・ 各省庁の要求額を査定(ヒアリングにより実施)</p> <p>■12 月 各省庁→財務省 ・ PSA に関する草稿を提出 財務省 ・ 各省庁の要求額を査定 (PSA の目標を参考に実施) 財務省→首相 ・ 公共支出計画の査定結果を説明(首相了解後各省庁に通知)</p> <p>■7 月 ・ CSR (SR) 発表</p>	<p>■11 月 財務省 ・ プレバジェット・レポートを発表 財務省 ・ 最新の経済データや各省庁からの概算要求書を下に各年管理歳出を修正(各省庁との折衝はなし) ・ 税制改正等があれば歳入法案の議会提出</p> <p>■3 月 財務省 ・ 予算演説(財務大臣) ー 財政状況予算報告書 ー 経済財政戦略報告書を発表</p> <p>・ 統合国庫議定費歳出予算案を議会に提出</p> <p>・ 歳出委員会 ー 予算審議(3 日間)</p> <p>・ 分野別の 14 の特別委員会 ー 予算審議(5~7 週間)</p> <p>■7 月 ・ 議定歳出予算法の成立</p>

(出典) 財務総合政策研究所 (2001) 図 II-3-1 を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆修正

②PSA、SDA

<PSA の基本的な仕組>

前記①の SR の導入によって、各省庁は、一定の範囲で予算執行の裁量を付与される代わりに、3 年間に達成すべき業績目標として、PSA を設定している。この PSA は、省庁ごとに作成しており、共通して次の項目で構成されている。

図表 PSA の構成

■目的 (Aims)	: 当該省庁の目的。PSA 体系の最上位に位置付けられている。
■目標 (Objectives)	: 上記の目的を達成するための省庁の具体的な目標
■業績目標 (Performance Target)	: 上記の目標の達成度を測る指標と目標値
■資源 (Resources)	: 上記の目的、目標を達成するための主要プログラムの予算額 (ただし、SR2000 以降の PSA では削除されている)
■責任 (Who is Responsible for Delivery?)	: 省庁の責任の所在が明記されている。
■VFM (Value for Money)	: 歳出効率化の目標 (ただし、SR2002 のみに掲載)

(出典) 英国財務省資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

<PSA の策定プロセス>

PSA は、SR のプロセスの中で設定される。具体的には、財務省が歳出総額に関する各省庁とのヒアリングを実施した後の 12 月以降に設定される。

ここではまず、財務省から業績目標設定に関する方針が提示され、各省庁と財務省との協議により PSA の案が策定される。次に公的サービス・公的支出に関する閣僚委員会 (Ministerial Committee on Public Service and Public Expenditure: PSX。以下「PSX」という。) において、PSA に掲げる目標と、それに関連する予算配分が議論され、最終的に PSA が決定される仕組になっている。この PSX は、財務大臣を議長とする関係閣僚で構成されており、各省庁に配分された予算のレビューと、その結果に基づく勧告をその使命としている。

図表 PSX の構成

構 成

- ・ 財務大臣（議長） Chancellor of the Exchequer（Chair）
- ・ 副首相 Deputy Prime Minister and First Secretary of State
- ・ 王璽尚書兼下院議長 Lord Privy Seal and Leader of the House of Commons
- ・ 貿易産業大臣 Secretary of State for Trade and industry
- ・ 内閣府大臣兼社会排除問題担当（ランカスター大臣） Minister for the Cabinet Office and Social Exclusion（Chancellor of the Duchy of Lancaster）
- ・ 貴族院院内総務兼枢密院議長 Leader of the House of Lords and The Lord President of the Council
- ・ 憲法問題大臣兼大法官 Secretary of State for Constitutional Affairs and Lord of Chancellor
- ・ 国防大臣 Secretary of State for Defense
- ・ 無任所大臣 Minister without Portfolio
- ・ 財務省事務局長 Chief Secretary, Treasury

<業績報告>

各省庁は、PSA に掲げる業績目標の達成状況について、四半期ごとにモニタリングを行い、その結果を財務省に報告している。この定期報告を受けて、財務省は各省庁へのヒアリングを実施した上で、PSX に報告書を提出している。

このようなプロセスを通じてまとめられた PSA の達成度評価の結果は、毎年の春に公表されている「年次報告書（Departmental Reports）」と、毎年秋にまとめられている「業績報告書（Autumn Performance Reports）」を通じて、国民に公表されている。

<PSA の法的性格>

PSA は、法的に拘束されるものではない。また、PSA における業績目標は、議会の承認事項でもなく、あくまでも財務省と各省庁との合意事項となっている。PSA は、国民に対して各省庁の業績を説明するための仕組みであり、そのため上記の業績報告書も、国民に対するものとの位置付けになっている²⁶。

<PSA の見直し（SDA, TN の導入）>

2 度目の SR にあたる 2000 年には、PSA の内容が見直されている。まず、PSA の戦略性を高めるため、業績目標（Performance Target）の数を、約 600 から 160 へと大幅に

²⁶ 財政制度審議会財政構造改革特別部会（2000）「財政構造改革特別部会・海外調査報告」には、この点に関する財務省（教育雇用省予算担当）へのヒアリングの内容として、「教育雇用大臣は、PSA を教育雇用大臣と財務省との間の合意というよりも、教育雇用省の国民に対する約束事と考えたいと思っているのではないか」と記載されている。

絞ると共に、その質についても、（当初の PSA ではアウトプット指標も多く設定されていたことを踏まえて）アウトカム重視の方針を明確にしている。

図表 PSA の内容、質の変更（1998 年 CSR→2000 年 SR）

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・プロセス指標 (51%→14%)・アウトプット指標 (27%→8%)・アウトカム指標 (11%→67%) |
|---|

（出典）英国財務省、NAO 資料より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

また、目標達成の方法や業績測定具体的な方法に関して、これまでは PSA の中で規定していたが、各省庁の記載内容に統一性がなかったため、新たに SDA²⁷と TN が導入された²⁸。前者では、PSA の達成目標を実現するための方針が明記され、後者では、業績測定の方法やデータの出所、用語の定義が明記されている。

図表 SDA の構成

- | |
|---|
| <p>セクション A：説明責任 (Accountability)</p> <ul style="list-style-type: none">・財務大臣との合意内容を記載 |
| <p>セクション B：成果の実現 (Delivering PSA Target)</p> <ul style="list-style-type: none">・ PSA 達成のための方向性や取組の内容、その進捗を測るために設定した指標 (SDA Target) について、目標 (Objectives) の単位で記載 |
| <p>セクション C：取組内容 (Context)</p> <ul style="list-style-type: none">・ PSA 達成に関連する取組の方向性と内容を記載 (項目は各省庁による)・ 例えば、VFM、電子化、業績管理 (Performance Management)、人事管理 (Managing People) 等 |

（出典）英国財務省資料より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

²⁷ 1998 年の CSR の際には、PSA の実績達成目標 (Performance Target) の実現手段の業績を測定する指標 (Indicators) として、既に「アウトプット・業績分析 (Output and Performance Analysis)」が導入されていたが、2000 年の SR の際に、これを見直して現行の SDA が導入された。

²⁸ 資産の減価償却費や資本コスト等、発生主義の視点を会計制度に取り入れる「資源管理会計 (Resource Accounting and Budgeting)」も、このタイミングで導入されている。

図表 TN の構成 —PSA の目標 (Objectives) ごとの構成—

対象範囲 (Coverage)

- ・ 例えば、英国全土やイングランド等、PSA の対象範囲を記載

用語の定義 (Definitions used in the target)

- ・ 関連する専門用語の定義を記載

基準値と目標 (Statistics baselines and targets)

- ・ 業績目標の基準値の出所と、目標値の測定方法を記載

データ収集方法と質の確保 (Data collection and quality assurance)

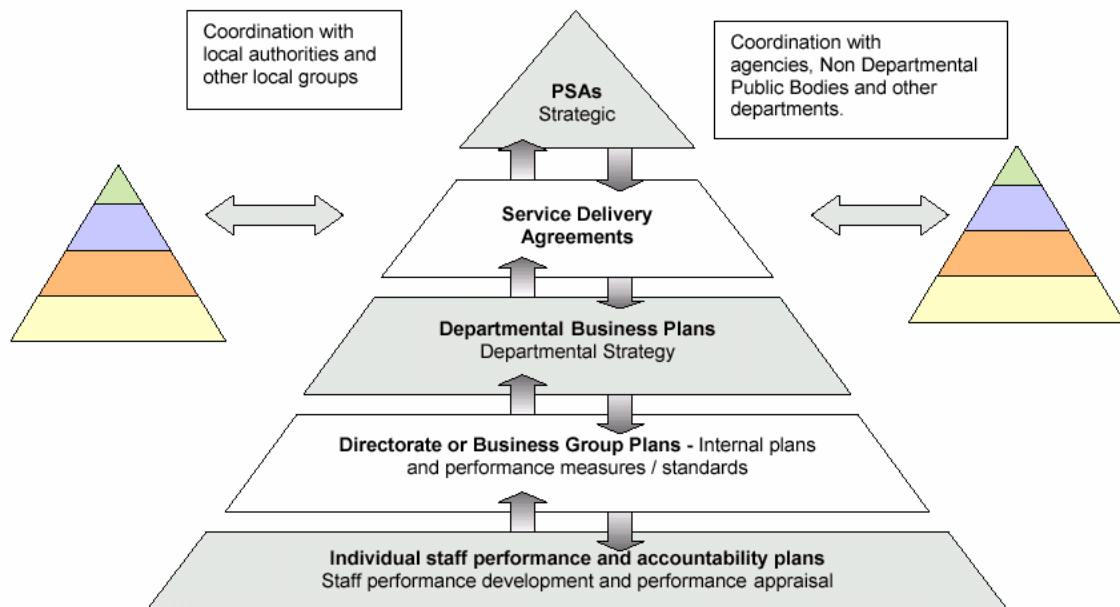
- ・ データ収集の方法や時期、質の確保のための工夫等を記載

(出典) 英国財務省資料より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

<実績評価の体系>

英国財務省の資料によると、PSA (Aims - Objectives - Performance Target) と SDA の体系の下には、それらを達成するための、省の計画 (Departmental Business Plan)、組織の計画 (Directorate or Business Group Plans)、さらに個人の計画 (Individual staff performance and accountability plans) が策定されることになっている²⁹。

図表 英国中央省庁の政策評価体系 (PSA) の全体像

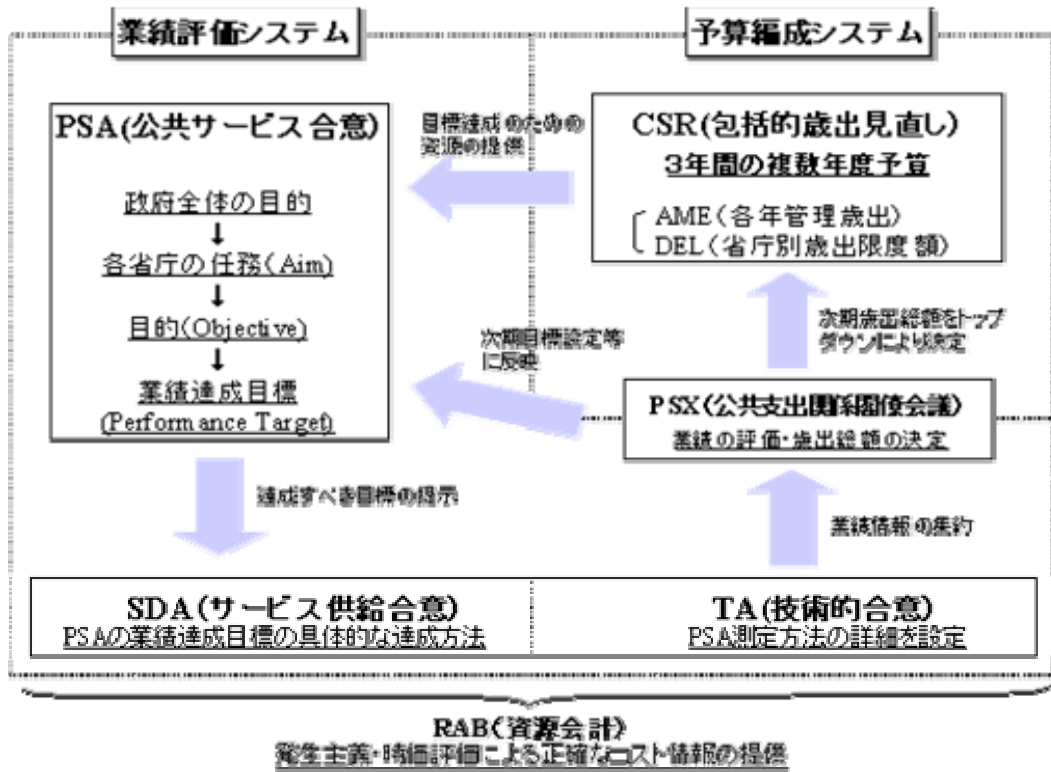


(出典) H.M.Treasury “*Outcome Focused Management in the United Kingdom*” Figure 1: *Cascading PSAs into detailed business planning*より抜粋

²⁹ しかし、後述のように、現状ではこのような体系はすべての中央省庁において構築されているわけではない。

下図表は、英国中央政府の実績評価・予算編成の全体像のイメージである。

図表 英国中央政府の政策評価・予算編成の全体像



(出典) 経済産業研究所 (2003) 「ニュー・パブリック・マネージメント研究会」図表 2-1 より抜粋
(注) 既述のように CSR は 1998 年に実施されたもので、以降は SR である。

(2) 評価の実施体制

PSA の制度運用を所管するのは、財務省である。同省が策定する通達やガイドライン等を通じて、予算及び実績評価の制度が運用されている。また、公共支出に関連する省庁の閣僚で構成されている PSX は、各省庁からの業績情報のレビューを定期的に行っている。その他、内閣府 (Cabinet Office)、会計検査院 (National Audit Office) 等も、各省庁が実施する実績評価の改善に向けての支援を実施している。

図表 英国中央政府の実績評価 (PSA) 実施に係る主要機関・役割

○財務省	: 業績情報に基づく各省庁への予算配分の決定、歳出見直しの実施
○閣僚委員会	: 各省庁の業績レビュー (四半期)、それに基づく助言
○内閣府	: 首相が掲げる政策のうち優先順位が高い分野において財務省と共同して実績を評価 (府内の Delivery Unit が担当)
○会計検査院	: 指標設定や改善に関するグッド・プラクティス・ガイドを策定

(出典) 各種資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

図表 英国中央政府の実績評価 (PSA) 実施に係る主要なガイドライン・レポート

○財務省	<ul style="list-style-type: none">・ H.M. Treasury (2001) “<i>Improving Performance Information</i>”・ H.M. Treasury (2001) “<i>Choosing the right FABRIC: a Framework for Performance Information</i>”・ H.M. Treasury (2004) “<i>Setting Key Targets for Executive Agencies: A Guide</i>”・ H.M. Treasury (2004) “<i>Spending review guidance</i>”・ H.M. Treasury (2005) “<i>Productive Time Measurement Guidance</i>”
○会計検査院	<ul style="list-style-type: none">・ NAO (2001) “<i>Measuring the Performance of Government Departments</i>”・ NAO (2003) “<i>Managing resources to deliver better public services</i>”・ NAO (2006) “<i>Progress in improving government efficiency</i>”

(出典) 各種資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

(3) 評価結果と予算とのリンク

既述のように、1998年のCSRの導入以降、英国中央政府の各省庁には3年分の総額で予算が配分されることとなり、予算執行の裁量権の付与と引き換えに、PSAに掲げる業績目標を達成することが義務付けられる仕組みとなっている。そして各省庁は、このPSAに掲げる目標の達成状況を、予算配分権限を持つ財務省とPSXに定期的に報告している。また、PSAの設定はSRの過程で各省庁と財務省との協議を通じて行われる。このように、英国中央政府では、業績情報を予算編成プロセスで活用するための枠組が構築されていることがうかがえる。

そこで次に、PSAと予算編成の関係の実態について整理する。まず英国財務省は、PSA導入による影響に関して以下のように指摘している。ここで、省庁全体の目標として設定されるPSAは、「その政治的な影響力が強い」と指摘されている。

図表 PSA導入による影響に関する英国財務省の指摘

PSAの達成に対する政治的なプレッシャーは大きい。究極的に、それは大臣にかかるものである。PSAの達成状況は公表されるため、国民はそれを判断することができる。

(出典) 英国財務省 “THE QUALITY OF PUBLIC EXPENDITURE – CHALLENGES AND SOLUTIONS IN RESULTS-FOCUSED MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR” の該当部分を三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

しかし、財務総合政策研究所の資料等によると、ある省庁が3年間の業績目標を達成できなかった場合でも、その結果が自動的に次期SRに反映(予算額の削減)されるのではなく、まず、なぜ達成できなかったかの分析が行われ、そして最終的には各省庁と財務省との協議により予算配分が決定されるとのことである³⁰。運用上は、PSAは省庁の予算配分に一定の影響は与えているものの、それほど大きなインパクトではないとの状況がうかがえる。

図表 目標と予算との関係

PSAの目標と予算の項目とは1対1で対応しているわけではない。財務省内においても、両者をできるだけ関連付けるための取組はなされているが、ある項目の予算が複数の目標達成に貢献したり、複数の異なる項目の予算が一つの目標に関係したりする等、予算と目標の関係は一様ではないので、両者を完全に一致させることは困難であると認識されている。ただし、結果指向の予算編成を行うために、PSAは、CSR(包括的歳出見直し)と同時に策定されており、CSR編成において重要な参考資料になっている。現時点では、行政活動に規律を与え、説明責任と透明性を高めることを重視していると言える。

PSA活用の理想としては、それぞれの目標の達成状況を分析・評価し、次の予算編成において役立てる、あるいはより効率的な資源配分を行うために結果をフィードバックするということであるが、現段階でそのようなレベルに達しているわけではない。各省庁が目標を達成できなかったからといって予算が減額される等、予算に直接リンクするペナルティは設けられていないし、逆に、目標達成を促進するための予算

³⁰ 審議内容や、決定プロセス等の詳細については公的な文書等からは確認できない。

上のインセンティブも明確には示されていない。この理由として、目標達成度と予算投入額を明確にリンクできるほど PSA の業績達成目標の信頼性があるわけではないこと、目標とは直接関係のない間接費用の取扱が難しいこと等が挙げられる。ただし、完全発生主義会計を導入することによって、コスト（インプット）・産出（アウトプット）・便益（アウトカム）が一元的に把握できるようになれば改善されてくる可能性がある。財務省の担当者によると、PSA はまだ発展段階にあり、今後様々な面で進歩していけば、フィードバック等も可能になっていくとのことである。

（出典）財務総合政策研究所（2001）より抜粋し一部加筆修正。下線は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング。

上記の指摘の背景を説明する報告書が、2003 年、会計検査院より発表されている。以下はその部分の要約である。ここでは、省庁の内部で戦略体系を構築する必要性と、管理会計の問題点とが指摘されている。

図表 政策目標と資源配分の関係

2.5

- ・ 目標設定の目的は、持続的なサービスの改善を実現するような視点で、各省庁が資源配分の意思決定を行うよう促すことにある。

2.8

- ・ 戦略レベルにおける予算と業績のリンクを促す仕組みは確保されたが、プログラム等の下位レベルにおいても、上位目標を達成するために適切に予算が配分される仕組み (service delivery chain) が必要である。戦略レベルと下位レベルの体系がしっかりとリンクしているのは、中央省庁のうちの約 15% (6/46) である。
- ・ 目標達成のために新規プログラムに予算を投じるインセンティブは働くが、既存の事業の改善や見直しは、漸進的になりがちである。
- ・ 予算配分を決定する際には、フル・コストで費用を算定する視点が必要である。

（出典）NAO（2003）“Managing resources to deliver better public services”の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

3. 豪州連邦政府

(1) 実績評価の仕組みの概要

豪州連邦政府の実績評価は、FY1999 より導入された「発生主義に基づくアウトカム・アウトプットのフレームワーク (Accrual-based Outcomes and Outputs Framework : AOOF。以下「AOOF」という。）」を通じて実施されている。この AOOF は、各省庁が達成すべき目標 (アウトプット・アウトカム) に基づいて予算を配分する仕組みで、実績評価と予算編成の枠組が一体化している。

具体的には、下記のように、「戦略策定 (Planning) → 予算配分 (Budgeting) → 報告 (Reporting)」というプロセスにより行われている。

図表 豪州連邦政府のマネジメント・プロセスの全体像

- | |
|---|
| <p>■ 戦略策定 (Planning) : 所管の大臣が、まず達成すべき目標 (アウトカム) を明確にする。次に、その達成のために必要とされるものとして、各省庁自らの裁量の下で柔軟に活用できる省庁裁量項目 (Departmental items) ³¹を用いて産出するアウトプットと、各省庁の管理下にあるが、その支出自体は法律に基づき連邦政府の名の下に行われる省庁管理項目 (Administered items) ³²とに区分して、アウトカムを達成するために必要とされる水準を定量的に明確化する。</p> <p>■ 予算配分 (Budgeting) : アウトカムを達成するために必要とされる水準を前提にして、予算行政管理省 (Department Of Finance and Administration) の査定が行われる。査定を経た予算案は議会における連邦政府予算の審議・議決形式である歳出予算法案 (Appropriation Bills) にまとめられ、最終的にはアウトカム単位で支出額 (Administered Expense) が議決され、各省庁に配分される。</p> <p>■ 報告 (Reporting) : 会計年度終了後、各省庁が、実際に達成されたアウトカムと産出されたアウトプット等を取りまとめ、目標として示されたアウトカム・アウトプットと実績とを比較した年次報告を作成し、議会に報告・公表する。</p> |
|---|

(出典) 財務省財政制度審議会 (2000) 『財政構造改革特別部会 海外調査報告』を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆修正

³¹ 「省庁裁量項目」とは、職員の給与、旅費、消耗品費等の運営経費 (running cost) に充当されるものである。本項目は一括して配分されるので、個別の費目にとらわれることなく、各省庁が自由に使うことができる。また、大臣の合意が得られれば、アウトプット間での流用が認められており (同一アウトカム内のみ)、未消化分の繰越も可能である。一方で、省庁裁量項目の運用に関しては、各省庁が全面的な説明責任を負わなければならない。財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」 p144 による。

³² 「省庁管理項目」とは、社会保障給付、州交付金、補助金等、連邦政府の名の下で、法律に基づいて支出されるものである。政策的に金額が決定されているので、各省庁に裁量はほとんどなく、各省庁は決められたとおりに着実に執行するだけである。そのため、省庁管理項目についての責任は限定的である。財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」 p144 による。

＜戦略策定及び予算配分＞

以下では、「戦略策定及び予算配分」の具体的内容として、「予算編成と達成すべきアウトカム及びアウトプットの設定」、「アウトカム及びアウトプット目標の達成に当たっての合意」、「各省庁における予算執行及び執行に係る説明責任」の順に整理する。

○予算編成と達成すべきアウトカム及びアウトプットの設定

豪州連邦政府の予算編成は、大臣の所掌分野であるポートフォリオ別に行われ、各大臣は所掌するポートフォリオ全体で予算要求を行っている。このように、大臣の所掌分野別に予算を編成する形態を、豪州では「ポートフォリオ予算 (Portfolio Budgeting)」と称している。

FY1999より始まったAEOFにおける予算編成プロセスでは、まず所管の大臣がアウトカム（達成すべき目標）を設定し、その上で、各省庁がアウトカムを達成するために必要な投入資源とアウトプットの水準をポートフォリオ予算において明示することが求められている。各省庁によるこの投入資源とアウトプット水準の明示は、具体的には、前述した各省庁の裁量で算定・支出できる「省庁裁量項目」と、各省庁の管理下にあるが、その支出は法に基づいて連邦政府の名の下に行われる「省庁管理項目」とに区別³³して行われる。

アウトカムの設定に当たっては、予算行政管理省のガイドラインにより、その達成度を測定するための指標である「アウトカムに貢献する有効性指標 (Effectiveness of contributions to outcomes)」を同ガイドラインで示された基本的な考え方にに基づき設定し（下図表参照）、これをポートフォリオ予算書の中で示すこととされている。そして、同指標に基づき、年次報告においてその達成状況の把握が行われている。

また、「省庁裁量項目」に関する投入資源とアウトプットの水準の明示に当たっては、アウトプットごとに、達成すべき水準である「アウトプット指標 (Output Indicators)」と、当該アウトプットに必要な投入資源の「質 (Quality)」、「量 (Quantity)」及び「価格 (Price)」を同予算書の中で示すことになっている。もう一方の「省庁管理項目」についても同様に、アウトカムの達成に必要なアウトプット水準として、「管理項目指標 (Administered Indicators)」と、当該アウトプットに必要な投入資源の「質」、「量」及び「価格」が示されている。

そして、これら「省庁裁量項目」と「省庁管理項目」の「質」、「量」及び「価格」を合わせたものを、アウトカム達成に必要な予算額として、ポートフォリオ予算書により議会へ提出（予算要求）を行うこととなっている。議会に提出されたポートフォリオ予算書は、歳出予算法に基づき、アウトカムに予算が配分される。

³³「両者を区別して取り扱うのは、各省庁のマネジメントに帰せられる責任を明確にするためである。なお、省庁裁量項目の割合は全体の2割強となっている。」財務総合政策研究所（2001）pp.113-114より。

なお、省庁が最上位のアウトカム体系を見直す場合には、担当大臣及び予算行政管理大臣の承認が必要となる。

図表 有効性指標について

3.2 有効性に関する情報

- ・「有効性」とは、アウトプット又は省庁管理項目が、特定のアウトカムの達成に貢献を行う程度を示す。
- ・一般に「有効性指標」は、アウトプット又は省庁管理項目とアウトカムとの因果関係を、できる限り明確に特定することが求められる。
- ・政府のアウトプットと省庁管理項目の有効性を示すような「一般的な」指標は、ほとんどないが、長期的な企画立案のためには、可能な限り最善の有効性指標を特定し、当該指標との対比で検討を行うことが重要である。したがって省庁は、担当大臣や利害関係者と緊密な協議を行った上で、現実的で有益かつ適切な有効性指標を特定しなければならない。
- ・一般に、「有効性指標」の適否は、次のような基準により判定される。
 - 有効性指標が、特定のアウトカムの条件をどの程度反映しているか。
 - 有効性指標が、関連するアウトプット又は省庁管理項目によるアウトカムに対する貢献をどれほど包含しているか。
 - 有効性指標が、省庁や政府による政策メカニズムの直接的若しくは間接的な影響を受ける範囲外にある要素をどれほど説明しているか。

3.3 有効性情報とアウトカム・アウトプット構造

- ・「有効性指標」を設計するプロセスは、あるアウトカムと、それを達成するためのアウトプット及び省庁管理項目の適切性をチェックするための有益な機会になる。
- ・省庁は、利用可能な資源や時間、また、様々な外的要因の影響の限度内で、可能な限り最適な状態に近いアウトカム・アウトプット構造（適切な業績指標を含む）を確立しなければならない。

3.4 アウトカムに有効性指標を付与する

- ・「有効性指標」は、できる限りアウトカムであることが適切である。
- ・しかし実際には、「有効性指標」の中には具体的なアウトプットや省庁管理項目である場合もある。これは、アウトカムとアウトプットの間、一対一の明確な因果関係がある場合等である。
- ・これと異なるシナリオとして、「あるアウトプット又は省庁管理項目が、アウトカムのある側面に対して効果的な貢献を行う可能性がある一方で、それが同一アウトカムにおける別の側面の実現を損ねる」という場合がある。これは例えば、経済成長と環境の持続可能性のように、複数の側面の間でのバランスを取ることを目指している場合に発生する。このような場合、当該アウトカムに関係するアウトプット又は省庁管理項目が与える様々な影響について説明することが適切である。

(出典) Department of Finance & Administration (2000) “*The Outcomes & Outputs Framework Guidance Document*” より該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

○アウトカム及びアウトプット目標の達成に当たっての合意

ポートフォリオ予算に掲げるアウトカム及びアウトプットの目標の達成に当たっては、下記のような業績達成に関する合意（Agreement）が結ばれ、責任の所在が明確にされている。

図表 豪州連邦政府の業績達成に関する合意

名 称	内 容
オーナーシップ合意 Ownership agreements	大臣と首相（内閣府）との間で交わされる「アウトカム達成」に関する合意。この合意に基づいて、大臣は歳出予算の執行権限が付与される。
業績達成合意 Performance agreements	大臣と所管官庁の長官との間で締結される「業績目標」に関する合意。長官は、併せて予算執行における説明と、実績に関する報告責任を負う。
個人レベルの業績達成合意 Individual performance agreements	マネージャーと一般職員レベルで締結される「業績目標」に関する合意 ³⁴
アウトプット購入合意 Output purchase agreement	省庁の長官と外部委託先との間で締結されるアウトプット提供に関する「業績目標」に関する合意（契約）

（出典）豪州連邦政府各種資料より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

○各省庁における予算執行及び執行に係る説明責任

予算成立後、各省庁に配分された予算執行に当たっては、同一のアウトカムの枠内で、アウトプット間の資源配分に関する一定の裁量が省庁に与えられている³⁵。また、各省庁は、未執行の運営経費の一部を次年度に繰り越すことができ、さらに予算が不足する場合には次年度予算分から前借することも可能となっている。そして、予算年度終了時には、各省庁はアウトカム・アウトプット体系と実績とを比較して、予算と実績との間に乖離が生じた場合にはその理由の説明が求められる仕組みになっている

³⁴ その他、ポートフォリオ予算に掲げる業績目標の達成のための政府職員の雇用と労働環境に関する合意として、「雇用及び労働基準合意（Certified Agreement 2002-2004）」がある。

³⁵ 根拠は、「財政管理・説明責任法（Financial Management and Accountability Act）」である。

<報告>

ポートフォリオ予算の体系で達成すべき目標及び水準として設定したアウトカム、アウトプットは、毎年秋に議会に提出する各省庁の年次報告書（Annual Report）により、その達成状況が報告される。

この年次報告書における業績測定報告の内容は、各省庁によって詳細は異なるが、主に「アウトプットの分析（Outputs for Outcome）」と「アウトカム目標に貢献する戦略目標（Strategic Objective）」によって構成されている。「アウトプットの分析」においては、ポートフォリオ予算書の中で示した「質」、「価格」及び「量」が当該年次の実績及び決算に照らし合わせて達成されているかの把握を行い、「アウトカム目標に貢献する戦略目標」では、アウトカム目標を細分化した戦略目標ごとに、ポートフォリオ予算書において設定した「アウトカムに貢献する有効性指標」を基に、成果達成状況とその要因分析が記載されている。

以上の予算編成の流れとアウトカム及びアウトプットの設定のプロセスは、以下のとおりである。

図表 豪州連邦政府の予算編成の流れ

■予算編成方針の決定（10～12月）

各省庁大臣の書簡提出（10月）： 毎年の予算編成は、各大臣が10月に、所管分野（portfolio）に関する書簡（letter）を首相に提出することから始まる。この書簡には、主として、政府の方針や目標に照らして、各省庁が提案する追加すべきプログラムや廃止すべきプログラムの内容と、コストの増減等予算への影響等が示されている。

■歳出総額と重点方針の決定（11～12月）

首相と財務大臣との間で、健全財政運営原則に則した中期的な財政戦略を検討し、現行予算の展望、予算年度以降の将来にわたる経済見通しとそれを踏まえた政府財政収支見通し等が議論される。その後、首相、副首相、財務大臣、予算行政管理大臣の4者で「上級大臣会合（Senior Ministers Review）」が開催される。ここで、各大臣から提案されている政策の内容を参考にしながら、歳出の限度や予算の優先分野といった予算編成の基本的な方針について検討する。そして、本会合で決定された予算方針（財政戦略、歳出の限度、優先分野等）について、首相から各大臣に書簡として提示される。

■予算要求書の作成（12～1月）

各省庁は、首相からの書簡で示された予算の基本方針を踏まえて、予算年度とその後3年間にわたる予算支出将来見積りの策定作業を開始する。各省庁は、アウトプットの産出に要するコストを発生主義の視点に基づいて見積り、アウトカム単位で合計したものを省庁アウトプット（Departmental Output）に係る支出とすると共に、同様に省庁管理項目に係る補助金、交付金等の支出の見積額を省庁管理支出（Administered Expense）として、アウトカム・アウトプット体系で予算要求書を作成する。最終的には、大臣の所管分野で束ねて、「ポートフォリオ予算要求書（Portfolio Budget Submissions）」として、1月中旬に予算行政管理省に提出する。

■予算行政管理省による確認（2月）

豪州では、AOFの導入以降、各省庁から提出された予算要求書を、予算行政管理省がチェックして、助言を行いながら、最終的な予算要求書を作成するプロセスの下で予算編成が行われている。各省庁と予算行政管理省の間では、アウトプットのコスト等に係る見積もりが正確に行われているかの確認作業が行われる。具体的には、予算行政管理省の予算編成担当官が、歳出総額や優先分野等の予算の基本方針を踏まえつつ、各省庁の新規施策の導入が中期の財政指針である「予算支出将来見積り（forward estimates）」で示された支出の水準（ベースライン）にどの程度の増大圧力を与えるかを勘案して、削減すべき額、あるいは新規支出と同額の削減を行うべきこと等の助言を行っている。また、アウトカムへの貢献という点から見たアウトプットの妥当性、アウトプット間での資源配分の妥当性等、結果指向の観点に立って、過去の実績も踏まえつつ助言を行っている。予算行政管理省は、各省庁の見積りが正確に行われたことを保証する責任を負っている。

なお、予算行政管理省は、予算支出の将来見積りで定められたベースラインの維持、政策に対する助言、プログラムの評価と業績管理等、極めて重要な役割を担っているが、現在では、予算の細かい項目の査定は行っていない。

■歳出予算検討委員会での検討（3～4月）

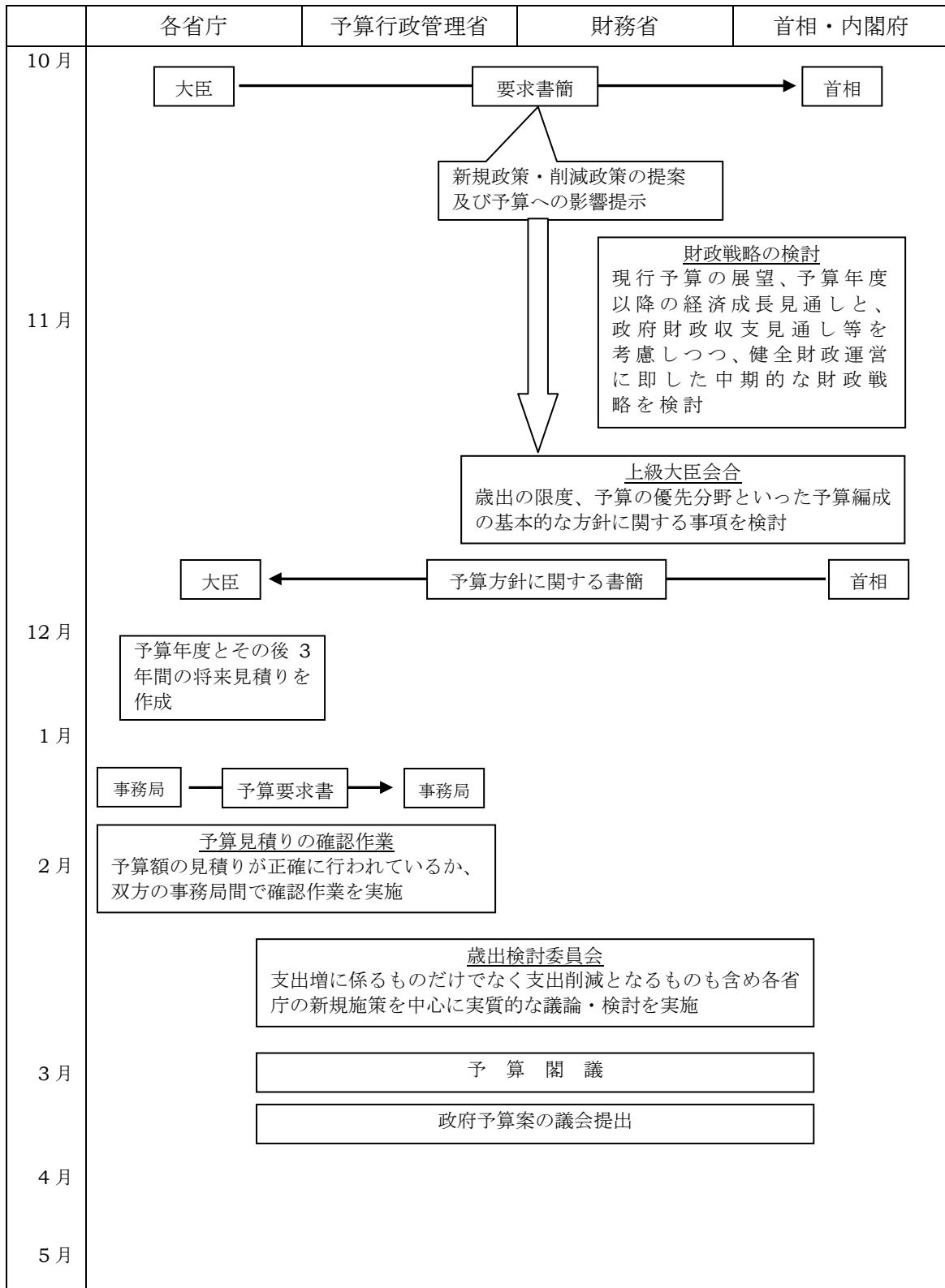
予算行政管理省によるチェックが終了した最終的な予算要求書は、「歳出検討委員会（Expenditure Review Committee）」に提出される。歳出検討委員会とは、各省庁から提案されているあらゆる施策の予算額等を実質的に検討・決定する役割を持つ閣僚委員会である。構成閣僚は政権により異なるが、主に、首相、財務大臣、財務副大臣、予算行政管理大臣、保健高齢福祉大臣、貿易大臣等で構成されている。ここで、政府の優先事項や財政上の影響を考慮しつつ、提案されている様々な新規プログラムや削減プログラムについて取捨選択が行われ、予算案が実質的に決定されることになる。歳出検討委員会での議論は約1か月行われ、ここで決定された予算案は4月には予算閣議に諮られる。

■予算審議と議決（5～8月）

予算閣議で正式に決定された政府予算案は、5月に議会に提出される。その際、予算関連書類として、アウトカム・アウトプット体系を盛り込んだポートフォリオ予算説明書（Portfolio Budget Statements）が併せて提出される。また、財務大臣は、財政戦略報告書及び経済・財政の見通しに関する報告を同時に発表する。議会では、各分野の特別委員会で予算審議が行われ、最終的には、8月頃に歳出予算法（Appropriation Bills）が成立する。

（出典）財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」PP.136-137を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが一部加筆修正

図表 豪州連邦政府の予算編成プロセス



(出典) 田中秀明 (2001) 「財政ルール・目標と予算マネジメントの改革 ケース・スタディ①: オーストラリア」 RIETI Discussion Paper Series 04-J-33 による。

(2) 評価の実施体制

豪州では、連邦政府の財政・予算に関する役割を、財務省（Treasury）と予算行政管理省で分担しており、AOOF、予算査定及び政府の業績マネジメントについては、予算行政管理省が所管している。財務省と予算行政管理省の所掌範囲は、以下のとおりである。

図表 豪州連邦政府の財務省と予算行政管理省の分担

○財務省：	運営及び予算編成のマクロ面を担当。財政政策や予算編成方針の策定を所管している。
○予算行政管理省：	予算編成のミクロ面を担当。予算項目の個別の査定や業績マネジメント等を所管している。

(出典) 財務総合政策研究所 (2001) 『民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革』による。

図表 豪州連邦政府の財務省と予算行政管理省

- ・豪州連邦政府の財政・予算における機構・制度面での特徴として、予算行政管理大臣と財務大臣が共同して責任を負うという点がある。例えば、議会に提出される予算書類の表紙には、両大臣の氏名が記されている。
- ・極めて概括的には、歳出は予算行政管理大臣、歳入は財務大臣が分担しているとされるが、より詳細に見ると、予算行政管理大臣は省庁ごとの詳細な予算見積りや AOOF の実施に関して責任を負っているのに対して、財務大臣は徴税等歳入に関して責任を負うほか、予算のフレーム、中長期的な財政戦略に関わる事項等について責任を負うとされている。なお、財務省は、予算公正憲章の素案作成から実施に至るまで、中心的な役割を果たしている。
- ・両省は、元来単一の省庁であったものが 1976 年に分離されて今日に至っている。両大臣を比較すると、例えば、議会への予算提出に当たって予算演説 (Budget Speech) を行うのは財務大臣である等、予算に関しては財務大臣が全体を調整する立場からの責任を負っており、一般的にも格が高い (senior) と解されている。

(出典) 財務省財政制度審議会 (2000) 「財政構造改革特別部会 海外調査報告」 p90 を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆修正

(3) 評価結果と予算とのリンク

このような AOOF の導入によって、「実際に業績情報は予算編成プロセスにおいて活用されるようになったのか」について、以下、先行研究等を基に整理する。

まず、財政制度等審議会（2003）「公会計に関する海外調査報告（オーストラリア）」では、現地でのインタビュー結果から³⁶、AOOFにおける評価結果と予算とのリンクに関して、次のように指摘している。

図表 AOOF における評価結果と予算とのリンクに係る問題点

また、実施サイクルについてみると、ポートフォリオ予算書において、各機関の予測財務諸表及び業績目標が提示され、年次報告において、決算財務諸表及び業績報告が示されるといったように、財務情報と政策評価情報の提示が、同一のサイクルの下で実施される。このように、少なくとも形式上は、財務情報と政策評価情報との間に、密接な関連がみられる。

しかしながら、各訪問先で政策評価の予算編成への活用状況を尋ねたところ、政策評価情報については、予算へのフィードバックは、ほとんど行われていないのが実態とのことであった（予算行政管理省、運輸地域サービス省）。

予算行政管理省からのヒアリングによれば、AOOF を導入する際に、業績評価について多くのアドバイスを行ったが、残念ながらいくつかの省庁の理解は極めて不十分であり、

- ① 省庁の組織構造とアウトカム・アウトプット・フレームワークが一致していない
- ② いくつかの省庁は、アウトカムを一つしか指定していない、
- ③ 事後的な業績測定・業績報告は、各省庁の自己評価に過ぎず、第 3 者機関がチェックを行っていない

といった問題があるとのことであった。このような状況の下、予算行政管理省は、自ら四半期ごとに、各省庁の業績を序列化して評価するパフォーマンス・リーグテーブルを作成し、内閣に提出することを検討中とのことである。

（出典）上記資料 PP.19-20 を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆修正。下線は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング。

³⁶ この現地調査の報告者は、加藤秀樹氏（構想日本代表、慶應義塾大学総合政策学部客員教授）である。

また、田中秀明（2004）「財政ルール・目標と予算マネジメントの改革・ケース・スタディ①：オーストラリア」『RIETI Discussion Paper Series 04-J-33』においても、上記に関連して、AOF 導入後の業績マネジメントの現状と問題点が以下のように指摘されている。

図表 AOF 導入後の業績マネジメントの現状と問題点

例えば、Webb（2002）は、特に以下のような問題を指摘している。

- ①新しいフレーム（AOF）の一つの目的は、省庁に、アウトカムの目標を設定させ、それを結果と対比させること、予算をアウトプットごとに割り当てアウトカムの達成を図ることであるが、その実行は思惑どおりにはなっていない。アウトカムが役所の組織を反映しており、必ずしも社会的な目的と一致していないこと、アウトカムが一般的過ぎること、アウトカムが省庁間あるいは省庁内で重複していること等の問題を抱えている。
- ②ポートフォリオ予算書においては、財務データが高度に集約され、また、省庁の活動の詳細が示されていない。そのため、議員が必要とする様々な情報が予算書からは入手が難しくなっており、透明性や説明責任が向上しているとは言い難い。

また、上下院の調査委員会（Joint Committee on Public Accounts and Audit）は、AOF 導入後の状況について詳細な調査を行い、次のような改善勧告を出している。

- ①複数の省庁にまたがるアウトカムの特定と、関係する省庁がどのようにその達成に貢献するのかを分析すること。
- ②省庁は、年次報告書を毎年9月末までに提出すること。
- ③省庁のアウトカムでは、政府にとっての鍵となる目的を明確に定義すること、省庁管理支出がどのようにアウトカムにインパクトを与えるのか明確にすること。
- ④単一のあるいは少ない数のアウトカムを規定する省庁は、短期の目標を示す中間的なアウトカムを導入すること。
- ⑤ポートフォリオ予算書に記述される業績測定については、比較できる基準を明示すること。
- ⑥予算行政管理省や会計検査院は、指標の開発についての助言やガイドラインの改定等各省庁への支援を充実させること。

（出典）上記資料 PP.24-25 より抜粋して一部加筆修正。下線は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

このような AOOF における業績マネジメントに関する問題について、下記の豪州会計検査院 (Australian National Audit Office) の監査報告書 “ANAO(2001-02) Performance Information in Portfolio Budget Statements(No.18)” の指摘内容を踏まえると、AOOF では、業績情報の質の改善が問題点になっている状況がうかがえる。

図表 AOOF の業績情報に係る問題点 (FY2001-2002)

○FY2001-2001 のポートフォリオ予算 (PBS) における業績情報についての評価

- ・ポートフォリオ予算に掲載されているアウトカムは、抽象的かつ長期のものが多い。しかし、各省庁は中間アウトカムを設定する等の工夫により、それを克服しようと試みている。アウトプットは、アウトカム達成の手段として適切に位置付けられている。
- ・総じて業績情報には問題があった。特に効果を測定する指標が問題である。外部要因の影響が、十分に考慮されていない。
- ・価格、質に関する指標は、適切に設定されていない。
- ・業績情報には、目標が示されていないものがある。その結果、議会、国民にとって、成果達成の現状を評価することが困難になっている。
- ・総じて、現状の水準では議会がアウトカム及びアウトプットの目標に対する省庁の達成度合いを判断することは困難である。

(出典) 豪州会計検査院 “ANAO (2001-02) Performance Information in Portfolio Budget Statements (No.18)” の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

4. カナダ連邦政府

(1) 実績評価の仕組みの概要

<制度導入の背景>

カナダ連邦政府の実績評価は、クレティエン政権下（1993-2003）において実施された行財政改革を起点に導入が進められた。同政権は、政府支出を大規模に削減する取組として、1994年2月にプログラム・レビュー・テスト（Program Review Test）の実施を発表した。これは、政府支出を一律に削減するのではなく、政府が優先的に行うべきことを判断するために策定された6つの基準である「マッセの基準」に基づき、各省庁が自らプログラムをレビューし、将来の政府支出の優先順位を付けさせるものであり、1994-96年度の2か年における予算編成において実施された。

図表 プログラム・レビューによる政策分野別の削減率の目標

（単位：百万カナダドル、%）

分野	1994	1998	削減額	削減率 (%)
農業・自然資源	5,524	3,464	1,960	35.5
運輸	2,273	704	1,569	69
産業・科学技術等	3,822	2,760	1,062	27.8
司法・法曹	3,375	3,140	236	7
文化等	2,906	2,051	855	29.4
外務・海外援助	4,374	3,232	1,142	26.1
社会政策（厚生労働）	12,641	11,664	977	7.7
防衛	11,801	9,252	2,549	21.6
議会等	4,635	3,979	656	14.1
その他	369	248	122	32.9
計	51,720	40,593	11,127	21.5

（出典）財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」p179より引用

図表 マッセの基準

- **公共性の基準（Public Interest Test）** → その事業は、これからも公益に資するか。
- **政府の役割の基準（Role of Government Test）** → その事業に対し、政府が果たすべき正当かつ必要な役割が存在するか。
- **連邦政府・州政府の基準（Federalism Test）** → その事業は、連邦政府の役割として適切か（連邦政府ではなく、州政府等の地方政府の権限に該当しないか。）。
- **民営の基準（Partnership Test）** → その事業の全部又は一部は、民間等に移管できないか。
- **効率性の基準（Efficiency Test）** → その事業を継続した場合、どの程度、効率性が向上するか。
- **費用負担の基準（Affordability Test）** → 上記の基準を満たしている事業について、緊縮財政の状況に照らしても、費用を負担することは可能か。財政的な余裕がない場合は、その事業を中止すべきか。

（出典）財政委員会事務局資料を三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

上記の大規模な歳出見直しと平行し、政府から議会への業績報告の質的な改善を図る「業績報告向上プロジェクト (Improved Reporting to Parliament)」が 1994 年に着手され、カナダ連邦政府における実績評価が始まった。このプロジェクトは、プログラム・レビュー・テストの基本方針を踏まえ、「限られた財源を前提に、政府が優先的に行うべきことをレビューする」ための取組を毎年の予算編成のプロセスに恒常的に組み込むもので、掲げられた目的は以下の 2 点であった。

図表 業績報告向上プロジェクトの目的

- ・ 政府から議会に提出する歳出マネジメントに関する書類の改善
- ・ 議会及び国民に対する報告をより効果的、効率的に行うための省庁の計画と業績情報の作成・配布

(出典) 財政委員会事務局のウェブサイト <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/irppe.asp> より該当部分を三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

同プロジェクトでは、予算書の一部を構成する歳出見積書 (Estimates) を見直す取組が実施された。具体的には 1995 年に 6 省庁 (インディアン・北方問題省、カナダ運輸省、農業食糧省、歳入庁、カナダ天然資源省、漁業水産省) が試行に着手し、その結果として、これまでの歳出見積書の他に、新たに「歳出計画・優先報告書 (Reports on Plans and Priorities)」と「省庁業績報告書 (Departmental Performance Reports)」の 2 つを加えることとした。

続いて 16 省庁が、FY1995 - 96 (95 年 4 月～96 年 3 月) を対象に「省庁業績報告書」を作成し、同様に FY1997 - 98 の予算編成に際して「歳出計画・優先報告書」を作成した。以降、実施省庁数を順次拡大して、現在ではほぼすべての省庁が、予算書の一部としてこれら 2 つの報告書を作成している³⁷。

これら報告書の主な内容は下図表のとおりであり、これらに基づき、連邦政府の予算編成権を持つ財政委員会事務局 (Treasury Board Secretariat) の指導・援助の下、業績評価が進められている。そして、「歳出計画・優先報告書」は毎年 3 月に、「省庁業績報告書」は毎年 3 月 (暫定版) と決算作成の翌月である 10 月 (確定版) に財政委員会事務局を通じて、議会に提出されている。

³⁷ これら報告書の予算編成における位置付けは、p.60 を参照

図表 カナダ連邦政府の実績評価の主な内容

- **歳出計画・優先報告書**： 向こう 3 か年を視野に入れた政策方針、戦略アウトカム、施策優先順位及び施策の成果 (Results) を明らかにし、当該年度の予算により達成する目標を議会、国民に説明するもの。
- **省庁業績報告書**： 上記歳出計画・優先報告書で明示したアウトカムに関して、その達成状況、課題、次年度以降の方針を説明するもの

(出典) Canada TBS “*Guide for the Preparation of 2004-2005 Part III of the Estimates: RPP and DPR*”を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

このように、カナダ連邦政府の実績評価は、歳出予算見積書の一部を構成するものとして実施・報告されている点が特徴である。以下は、カナダ連邦政府の予算の全体構成である。

図表 予算の全体構成（予算及び予算参考書類）

- **予算**
 - ・ 政府のマクロベースの包括的財政枠組を示し、経済環境と関連付けて歳入・歳出・財政余剰等の全体的水準を論ずるものであり、我が国の予算書とは性格が異なる。通常、予算演説 (Budget Speech)、予算概要 (Budget in Brief)、予算計画 (Budget Plan) から構成される。政府の文書であり、議会の議決対象ではない。当該予算年度とその翌年度までの見通しをつけて示される。
- **歳出見積書**
 - ・ 政府歳出の詳細で 3 つのパートで構成。パート I は歳出の全体像を示すもの。パート II は本予算 (Main Estimates) で、議会の議決対象経費を含む各省各支出の明細情報であり、この内容が形式を変えて歳出法案となる。パート III は実績評価の主要素である「歳出計画・優先報告書」と「省庁業績報告書」により構成される。

(出典) 財政制度等審議会 (2003) 『公会計に関する海外調査報告』を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆修正

そして現在では、毎年秋に財政委員会事務局が、各省庁が作成する「省庁業績報告書」の結果を取りまとめた政府全体の業績報告書「成果重視の経営 (Managing for Results) ³⁸」を作成し、その中で、政府全体で重視すべきものとして設定された 3 分野 13 の社会経済指標のモニタリングと分析を通じて、カナダ全体の「成果重視の経営」の進捗状況をカナダ国民に報告している。

³⁸ 現在は、Canada's Performance と称されている。

<制度の内容>

「歳出計画・優先報告書」と「省庁業績報告書」については、財政委員会事務局が、毎年ガイドラインを策定し、各省庁に対して、実施面での指導を行っている。以下、同ガイドラインを基に、カナダ連邦政府の実績評価の概要を整理する。

ガイドラインにおいては、「歳出計画・優先報告書」及び「省庁業績報告書」に記載すべき内容として、次の通り示されている。

図表 「歳出計画・優先報告書」の内容

Section I

- ・大臣からのメッセージ
- ・マネジメントの代表からの当該予算年度における指示事項
- ・施策体系
- ・報告書の要約
- ・省庁における優先政策 (Priorities)

Section II 施策の詳細分析

○全体概要として記載する事項

- ・戦略的アウトカム (Strategic Outcomes) の明示
- ・戦略的アウトカムの下に位置付けられる全施策
- ・上記施策のうち鍵となるもの

○各施策に関する記載事項

- ・予算、人員
- ・概要
- ・想定される成果 (Results)
- ・施策実施に関連する優先政策 (Priorities)

○施策のうち鍵となる施策の記載事項

- ・予算
- ・予算の概要 (施策体系を前提にして記載)
- ・想定される成果 (施策体系を前提にして記載)
- ・施策の業績指標 (Performance Indicators)

Section III 付属資料

(出典) Canada TBS “*Template Instructions for Reports on Plans and Priorities of 2004-2005 Part III*”の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 「省庁業績報告書」の内容

Section I 概要

- 大臣のメッセージ
- マネジメントの代表からの声明
- 報告書の要約
- 当該年度に達成した業績の要約

Section II 戦略的アウトカム単位での業績分析 (2種類のフォーマット)

<通常のフォーマット>

- 戦略的アウトカムの概要 (ロジック・モデルで説明)
- 投じた資源 (予算額、決算額、定員数)
- 想定していた成果 (中間アウトカム、短期アウトカムごとに記載) と達成状況
- 計画、省庁における優先政策及び省庁の取組 (Commitment)
- 施策、予算と想定していた成果との関連

<次期「歳出計画・優先報告書」において施策体系を見直す場合>

- 戦略的アウトカム (Strategic Outcomes) の明示
- 戦略的アウトカムの下に位置付けられる全施策
 - ・概要
 - ・予算、人員
 - ・想定していた成果 (Results) と達成状況
 - ・教訓及び将来における改善点
- 上記施策のうちで鍵となるもの
 - ・概要
 - ・予算
 - ・想定していた成果 (Results) と達成状況

Section III 付属資料

(出典) Canada TBS “Templates Instructions for the 2004-2005 Departmental Performance Reports”の該当部分を三菱UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

また、同ガイドラインでは、各省庁が議会に対して効果的な報告を実施するために、これら報告書作成に当たっての原則を次の通り示している。

議会に対して効果的な報告を実施するために踏まえるべき原則

- | |
|--|
| <p>原則 1：カナダ国民にとっての便益に注目すること。</p> <p>原則 2：信頼でき、かつバランスのとれた情報を提示すること。</p> <p>原則 3：業績、計画、省庁における優先政策、想定された成果、変化状況及び教訓をそれぞれ関連付けて説明すること。</p> <p>教訓 4：資源（予算、人員）と成果とを関連付けること。</p> |
|--|

(出典) Canada TBS “Templates Instructions for the 2004-2005 Departmental Performance Reports”の該当部分を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

このような財政委員会事務局によるガイドラインに加えて、会計検査院（Office of the Auditor General）が策定する以下のようなアウトカム指標に関するガイドライン（Discussion Papers）等も、各省庁が実績評価を行う際の参考となっている。

会計検査院が策定したアウトカム指標に関するガイドライン

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• “<u>Reporting on Outcomes: Setting Performance Expectations and Telling Performance Stories</u>”, 14 May 2003 –• “<u>Reflections on a Decade of Serving Parliament</u>”- February 2001• “<u>Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly</u>”, June 1999• “<u>Modernizing Accountability Practices In The Public Sector - A joint discussion draft by the Office of the Auditor General of Canada and the Treasury Board Secretariat</u>”- January 1998 |
|---|

(出典) Office of the Auditor General のウェブサイトより抜粋
<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/other.nsf/html/99menu5e.html>

＜予算編成プロセス＞

以下は、カナダ連邦政府の予算編成の流れである。既述のように、「歳出計画・優先報告書」及び「省庁業績報告書」は、下図表の予算編成の流れの中、予算決定プロセス（秋～2月上旬）で作成され、議会に提出されている。

図表 予算編成の流れ（予算年度は4月から翌年3月まで）

■内閣による優先政策の検討（7月～9月）

夏季の内閣における内部検討（Cabinet Retreat）の際に、財務大臣は、経済・財政状況の概観等についての情報を内閣へ提供し、内閣は予算政策の基本方針・主題を設定する。

各省はこの基本方針に沿った新規要求を準備し、内閣委員会に提出。

内閣委員会は、経済統合委員会（Economic Union）と社会統合委員会（Social Union）において各省の新規施策の提案を審議し、優先順位を決定する。

■事前予算相談プロセス（9月～12月）

秋には、事前予算（プレ・バジェット）プロセスが行われる。まず、議会の公聴会が9月末に下院の財政委員会により開始され、10月中旬に財務大臣が議会の委員会に出席し、経済状況の見通しや、政府の予算政策・目標を説明する。また、財務省は経済財政見直し（Economic and Fiscal Update）を発表する。11月末には財政委員会は公聴会を集結し、12月初めに公聴会の報告書を財務大臣に提出する。

■予算案決定プロセス（秋～2月上旬）

首相や財務大臣は、内閣委員会による各省の新規施策の優先順位、事前予算相談プロセスの報告書、財政委員会事務局からの情報等を参考に、提案された政策に対する予算配分について決定する。2月に「予算」（Budget）が作成され、財務大臣より議会へ送付される。後述のとおり、「予算」は包括的な財政枠組についての政府の方針表明であり、我が国の予算書とは異なるものである。

続いて、「予算」に沿った制度改正（税制改正、義務的経費にかかる制度改正等）を行うための法律（予算法案（Budget bill））が提出される。

その後、3月1日までに、財政委員会議長から「歳出見積書」（Estimates）が議会に提出される。この「歳出見積書」の一部として、実績報告書の基本文書である「歳出計画・優先報告書」及び過去の業績評価を含む「省庁業績報告書」が、3月31日までに財政委員会事務局を通じて議会に提出される。

■予算承認プロセス（2月下旬～）

「予算」が提出されることにより、議会での審議が開始される。4日間の審議の後、内閣の経済財政運営全般についての信任投票が行われる。ただし、「予算」そのものは政府の文書であり、これについての議会の議決は行われない。その後、予算法案及び「歳出見積」についての審議が行われる。

これらについては、自動的に下院の各常任委員会へ送付され、審議が行われる。議会においては、減額修正のみ可能である。また、予算案に関して否決することは、政権そのものの不信任とみなされるため、英国式議員内閣制をとっているカナダにおいては、ほとんどの場合、政府案が修正されることはない。また、議会は、「歳出見積」についての詳細な分析は行わないとのこと。ただし、議論が長引くのが常態化しており、毎年暫定予算を編成している。

（出典）財政制度等審議会（2003）『公会計に関する海外調査報告』を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆修正。下線は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

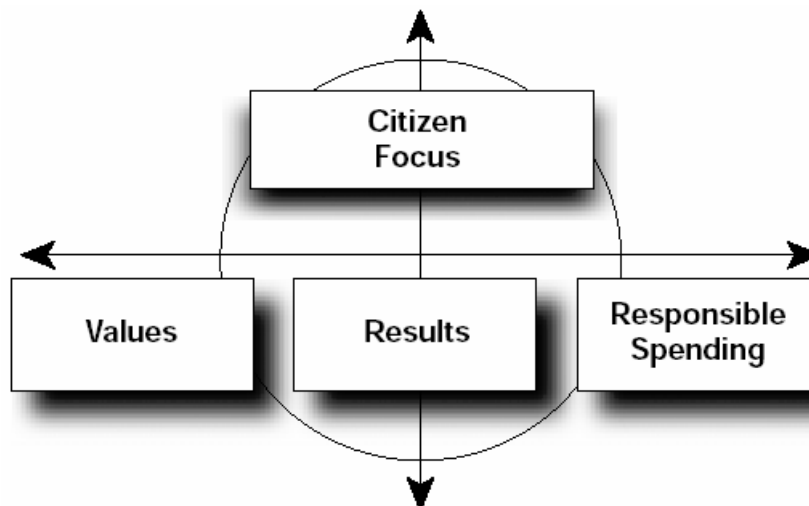
＜制度の現状＞

カナダ連邦政府における実績評価の起点になった「業績報告向上プロジェクト」は、その後 1999 年に第 2 フェーズに入り³⁹、議会への業績報告をより一層向上するための取組として、「議会ニーズに応じた報告」、「報告書類の簡素化・統合化」、「評価実施手続の見直し」及び「アカウンタビリティ体制の整備」等が着手された。

続いて、2000 年 3 月 30 日にカナダ連邦政府は、連邦政府全体のマネジメントの方針の枠組として「成果をカナダ国民に（Results for Canadians）」を発表した。これは、施策運営を担う各省庁のマネージャーに対して、「Citizen Focus（市民重視）」、「Value（政策の価値）」、「Results（政策の成果）」及び「Responsible Spending（適切な支出）」という 4 つの柱の観点から、その考え方と実践方法を明らかにするものである。

現在のカナダ連邦政府の実績評価は、この枠組に基づいて実施されている。

図表 Results for Canadians の 4 つの柱のイメージ



(出典) Results for Canadians より抜粋

図表 Results for Canadians の 4 つの柱の内容

- | | |
|--------|-------------------------------------|
| ○市民重視 | : 政策の企画立案、実施、評価に際しては、「市民」に焦点を当てること。 |
| ○政策の価値 | : 政策は「カナダ国民」にとっての価値に基づいて実施・管理されること。 |
| ○政策の成果 | : 政策のマネジメントは、達成された成果に基づいて行われること。 |
| ○適切な支出 | : 限られた資源の範囲内で、責任ある支出を行うこと。 |

(出典) Results for Canadians より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

³⁹ 実施根拠は、「51st Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs (Catterall-Williams Report)」である。

同政府は、枠組を実現するための政策の一つとして、「評価政策 (Evaluation Policy)」を 2001 年 6 月 8 日に発表した。同政策では、政策評価の視点として、「妥当性」、「成功」、「費用対効果」の 3 つを掲げ、評価の方式 (プログラム評価、実績評価、規制インパクト分析等) や実施のタイミングに関わらず、カナダ連邦政府におけるすべての政策評価に求められるものと位置付けている。

図表 カナダ連邦政府の評価政策の概要

- 2001 年 6 月 8 日に発表されたカナダ連邦政府全体の政策評価に関する政策方針
- 3 原則：
 - ・ 成果を達成して報告することは、公共サービス提供に携わるマネージャーの責任である。
 - ・ 評価は、成果を達成するための重要なツールである。
 - ・ 各省庁は、財政委員会事務局の協力の下に、評価の取組を定着させる責任を有する。

(出典) 評価政策を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 評価政策 (Evaluation Policy) におけるカナダ連邦政府の評価の視点

- Relevance : 妥当性。評価対象の政策、プログラム及びイニシアティブが、当該省庁、若しくは政府全体の目標や優先性と一貫しているか。実際上の必要性を反映しているか。
- Success : 成功。評価対象の政策、プログラム及びイニシアティブが、有効に目標を達成しているか。予算の範囲内で、目標達成を実現しているか。期待されざる成果をもたらすことなく、目標を達成しているか。
- Cost-effectiveness : 費用対効果。他の代替案等との比較において、目標を達成するための最も適正かつ効率的な手法が採用されているか。

(出典) 評価政策を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(2) 評価の実施体制

カナダ連邦政府の「歳出計画・優先報告書」及び「省庁業績報告書」に基づく実績評価は、財政委員会事務局が策定する通達やガイドライン等に基づき取り組まれている。

財政委員会事務局は、主要閣僚と財務大臣で構成される内閣の閣内委員会⁴⁰である財政委員会の事務局としての機能と、政府の歳出やマネジメントを所掌する機能との両方を持ち、カナダ連邦政府におけるマネジメントの中心的な存在として位置付けられている。

なお、この財政委員会と財務省（Department of Finance）との業務分担については、財務省が主としてマクロ財政政策、租税政策及び一般財政政策を所管し、財政委員会が歳出予算の編成と政策評価を含むマネジメントを所管している。

⁴⁰ （資料）財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政のマネジメントの改革」BOXV-2-1 より

(3) 評価結果と予算とのリンク

前述の通り、カナダ連邦政府の実績評価は、クレティエン政権下に実施した「プログラム・レビュー・テスト」の改革の流れを踏まえて、政府から議会への業績報告の質的な改善を目的とした「業績向上報告プロジェクト」の中で、予算書の一部を見直すという位置付けで導入が進められた⁴¹。

そこで、以下では、カナダ会計検査院の報告書等を基に、実績評価の実施によって、実際に業績情報が省庁のマネジメントにおいて活用されるようになったのか、という視点から実態を整理する。

<カナダ会計検査院による評価>

2000年以降、カナダ会計検査院（Office of Auditor General of Canada）では、カナダ連邦政府の実績評価の取組に対する格付け評価（Rating）を行っている⁴²。以下、それらのうち、主要なレポートの概要を整理する。

○“*Rating Departmental Performance Reports*”⁴³（2003年）

本レポートは、会計検査院が下記の5つの格付け基準⁴⁴を設定し、9つの省庁を対象に「省庁業績報告書」の評価を行った結果を示したものである。

図表 カナダ会計検査院が実施する「省庁業績報告書」評価の格付け基準

- ・組織体系と戦略的アウトカムが共に明快である。
- ・業績目標が明快かつ完全に記載されている。
- ・鍵になる成果目標の達成状況が報告されている。
- ・業績情報の信頼性に関する情報が掲載されている。
- ・**業績情報の活用結果が示されている。**

（出典）カナダ会計検査院 “*A Model for Rating Departmental Performance Reports*” を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

上記基準のうち、業績評価結果の活用状況に係る格付け基準である「業績情報の活用結果が示されている」についての評価結果の概要は、以下のとおりである。

⁴¹ 同時に、同政権の改革の考え方が反映されたものとして、予算編成プロセスの見直しがあり、具体的には、1995年に「支出管理システム（Expenditure Management System）」が導入されている。詳細は以下を参照 http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/oepubs/TB_H/EXMA_e.asp

⁴² 財政委員会事務局も、2000年以降、“Review and Assessment of Departmental Performance Report”により各省庁の実績評価に対する評価を実施している。

⁴³ 詳細は以下を参照 <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20030501ce.html>

⁴⁴ 詳細は以下を参照 <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/0206ce.html>

図表 カナダ連邦政府の実績評価における評価結果の活用状況（2003年）

○業績情報が活用された結果が十分に示されていない：

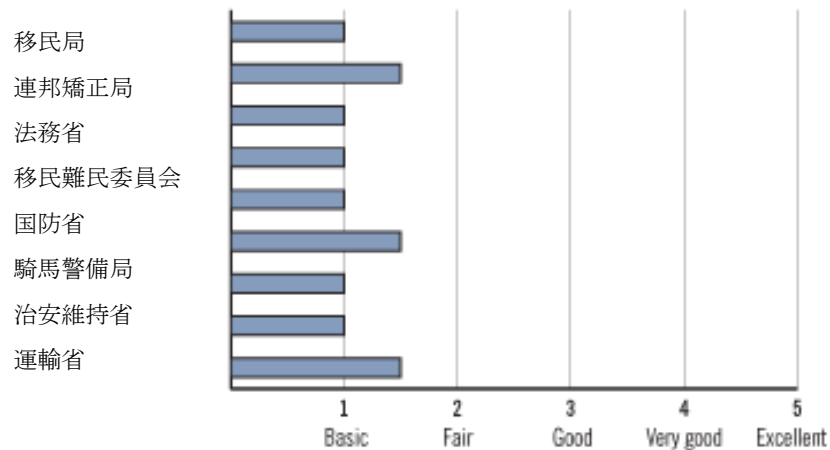
大半の省庁は、格付けの5段階の基準のうち、最も低い「ベーシック」の水準であった。

○今後の業績目標達成に関する方針が示されていない：

レビューした省庁業績報告書はいずれも、現在、掲げている業績目標の水準が、今後も達成可能かどうかについて言及しておらず、予算の意思決定プロセスにおいて、業績情報を活用するという姿勢が省庁の取組に欠如している。今後は、各省庁の意思決定プロセスに、「行政課題と目標の見直しを行う」及び「省庁の取組の方向性が的確なものになっているかを評価する」という視点を取り入れることが重要である。

（出典）カナダ会計検査院 “*Rating Departmental Performance Reports*” を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

図表 格付け評価基準「業績情報の活用結果が示されている」の結果（2003年）



（出典）カナダ会計検査院 “*Rating Departmental Performance Reports*” より抜粋

○“*Rating Selected Departmental Performance Reports*”⁴⁵（2005 年）

本レポートでは、上記レポートと同じ 5 つの格付け基準に基づいて、カナダ会計検査院が「省庁業績報告書」について、3 つの省庁を対象に評価を実施したものである。以下は、「業績情報の活用結果が示されている」の部分における評価内容の要約である。

図表 カナダ連邦政府の実績評価における評価結果の活用状況（2005 年報告）

○業績情報が活用された結果が十分に示されていない：

分析した省庁では、5 段階の基準のうち最も低い「ベーシック」基準か、「ベーシック」と「フェア」の間であった。

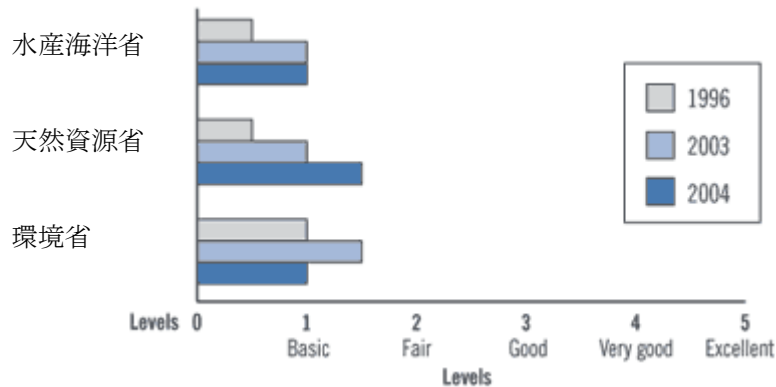
○業績情報を踏まえた将来の業績目標を分析することが重要：

業績情報を踏まえた課題分析と、業績目標の達成に向けての計画を記載することによって、格付けのスコアは改善する。また、省庁業績報告書では、今後も現行の業績目標の水準を引き続き目標とすべきかどうかについても分析すべきである。

当該基準の格付けスコアが相対的に低いという事実が示しているように、「評価結果の予算の意思決定プロセスへの活用」は、カナダ連邦政府の「実績評価」における主要な課題となっている。

（出典）カナダ会計検査院 “*Rating Selected Departmental Performance Reports*” を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 格付け評価基準「業績情報の活用に関する内容が示されている」の結果（2005 年）



（出典）カナダ会計検査院 “*Rating Selected Departmental Performance Reports*” より抜粋

⁴⁵ 詳細は以下を参照

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/a1b15d892a1f761a852565c40068a492/07122b4de5b984bc85256fce00649ee4?OpenDocument>

第 III 章 各国における実績評価の取組の実態

本章では、調査対象国における実績評価の取組の実態を整理する。

まず、1. では、政策目標や、その達成度を測る指標の設定が相対的に困難であると考えられるような行政分野に注目し、調査対象各国において実際にどのような目標及び指標を設定しているのか等の観点から、それら実績評価の事例を体系的に整理する。

次に、2. では、上記において選定した行政分野の実績評価の評価書において、指標及び目標の達成状況を具体的にどのように評価しているのか、当該評価結果に基づいて関連施策、目標及び指標をどう改善しようとしているのか等の観点から、評価の実態に注目し、それら事例を整理した。

<対象行政分野について>

政策目標や、その達成度を測る指標の設定が相対的に困難であると考えられるような行政分野について、ハリー・P・ハトリによる「政策評価入門」では、以下のように整理している。

図表 測定が難しいアウトカム

①予防プログラム

・最終的な成果を達成するため、それらを脅かす様々な問題を未然に解決することを直接的な目的としているプログラムである。犯罪や火災の防止、児童虐待防止、疾病予防、環境保護等である。これらプログラムの成果を測るためには、制度により未然に防止できた件数を把握する必要があるが、そのためには実際にそれらプログラムがあった場合となかった場合とを比較分析するプログラム評価を実施する必要がある。しかし、これは高度で費用がかかる。

②アウトカム達成に時間を要するプログラム

・アウトカムを実現するまでに時間を要するプログラムの場合、外部要因が影響し、当該アウトカムとプログラムとの関連付けが困難になる。基礎研究や長期計画がその例である。

③対象（顧客）が匿名で特定できないプログラム

・対象が特定できない、ないしはその特定が事実上困難であるようなプログラムの場合、サービスを通じて、どの程度の改善や効果があったのかを特定することができない。

④少数の結果が重要な意味を持つプログラム

・プログラムによっては、統計的にはごく僅かな数であるが、その数の少なさと比較にならないほどの重要性を持つ結果を生み出すようなものがある。訴訟プログラムにおいて、ごく少数の結果が重要な意味を持つ場合がその代表例である。

⑤対象を特定しているプログラム（管轄外全体に与えた影響等）

・対象を特定しているプログラムが地区全体や対象人口全体に与えた影響を評価することは困難である。例えば、管轄区域内における10代の妊娠を減らすことを目的としたプログラムについて、資源の制約上、10代全員ではなく、学校に通う者しか対象にしなかった場合の成果については、プログラムの直接の対象となった学校に通う若者を通じて確認できる成果を把握することが基本となる。

⑥機関内部向けのサポート・サービス

・施設や車両のメンテナンス、物品購入、情報、人事、経理といった組織内部のサポート・サービスと、プログラムのアウトカムとの関連性を評価するのは極めて難しい。

(出典) ハリー・P・ハトリ (2004) 「政策評価入門」 (上野宏、上野真城子訳、東洋経済新報社) pp. 80-83 を三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆修正

また、米国連邦政府の行政管理予算庁が、連邦政府における業績測定に係る共通の課題に対する実務的な戦略として取りまとめたが「Performance Measurement Challenges and Strategies」では、実績評価に関する実務上の課題を以下の6点で整理している⁴⁶。

図表 「実績評価」における実務上の課題

<p>①アウトカムの測定が極めて困難なプログラム</p> <ul style="list-style-type: none">・プログラムによっては本質的に評価が困難なものがある。外交がその典型例である。しかしながら評価が困難であるとの指摘は、プログラムの対象、目的が明快ではないという点に関連することが多い。
<p>②実現すべきアウトカムへの貢献の一部のみを担うプログラム</p> <ul style="list-style-type: none">・プログラムのアウトカムに影響を与える関係主体や政策手段が多様な場合がある。その代表例は、平和維持軍、高速道路、教育、労働及び居住関連プログラム等である。
<p>③成果達成に時間を要するプログラム</p> <ul style="list-style-type: none">・意図する最終成果達成までに時間を要するプログラムがある。このような場合、短期、中期の取組や最終成果の達成までのプロセスを明らかにすることが基本となる。研究開発プログラム、火星（宇宙）探査等がその例である。
<p>④特定の行為を抑制・防止することを意図したプログラム</p> <ul style="list-style-type: none">・抑制、防止を意図したプログラムの評価が困難であるのは様々な理由がある。最も重要なことは、そのプログラムがなかった場合とあった場合との違いを示す必要があるという点である。もちろん、特定行為の抑制・防止に影響する様々な外部要因を排除することも困難である。
<p>⑤複数の目的と財源によって構成されるプログラム</p> <ul style="list-style-type: none">・連邦政府のプログラムには多様かつ大規模のものがある。これらは、複数目的を実現するために、複数の事業で構成されているものである。一般補助金はその代表例である。
<p>⑥内部管理やプロセス支援を目的とするプログラム</p> <ul style="list-style-type: none">・専ら内部管理を意図するプログラムやプロセス支援を直接の目的とするプログラムは、アウトプットで評価するか、アウトカムで評価すべきか、という問題に直面する。アウトプットに注目して効率性を評価することは有効であるが、内部管理の取組をより広範に捉えるためには、最終アウトカムについて検討すべきである。その際には、内部管理コストを、プログラムそのものと別個の活動に要したコストとするのではなく、当該プログラムのインプットの一部として評価の方が適切である。その他、ベンチマーク、市場化テストを活用すること等も有効な評価の方法である。

(出典) 上記資料を三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

その他、実績評価に関するマネージャー向けのガイドであるJonathan Waltersによる「Measuring Up」⁴⁷の第5章「評価しにくいものを評価する」では、実績評価による評価が困難な分野として、「社会福祉サービス」、「高等教育」、「経済政策」及び「外交」を指摘している。

⁴⁶ 「Performance Measurement Challenges and Strategies」は、以下より入手できる。

http://www.whitehouse.gov/omb/part/challenges_strategies.html

⁴⁷ 当ガイドの構成及び概要は、以下で確認できる。<http://governing.com/books/measure.htm>

本調査研究では、上記を参考にして、政策目標や、その達成度を測る指標の設定が相対的に困難であると思われる行政分野を、次のように整理した。そして、次節では調査対象各国において、これら行政分野を所掌する省庁による実績評価の事例を整理する。

図表 本調査研究で取り上げる行政分野

①外部要因による影響が大きいといわれる行政分野

- ・ 社会及び経済の動向等、外部要因の影響が大きい行政分野では、省庁の取組のみを通じてそれをコントロールすることが困難である等、定量的な指標を設定して、目標達成をマネジメントすることが実務的に困難な場合がある。
- ・ 本調査研究ではそのような行政分野の例として、「財政分野」を取り上げる。

第 III 章 1. (1)

②政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野

- ・ 政策を通じて実現を意図する成果の対象が個人等である場合では、当該対象の判断、行動及び状態等によって政策の効果が一律ではなく、その予測も困難である。また、対象者が不特定多数の場合や、特定層であっても対象者数が多い場合には、個々の対象を特定して、政策がどの程度の改善や効果をもたらしたかを把握することは、予算の制約等もあり困難である。
- ・ 本調査研究ではそのような行政分野の例として、「教育分野」、「厚生分野」を取り上げる。

第 III 章 1. (2) (3)

③政策的対応が受動的であることにより目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野

- ・ 違反行為に対する措置を行うような政策の場合、事前に主体的に目標を設定しにくい。また、「このような措置の存在が、最終成果にマイナスの影響を与える要因をどの程度、未然に防止できたか」、すなわち「政策が実施されたことによる純効果」を厳密に評価することも困難である。
- ・ 本調査研究ではそのような行政分野の例として、「司法分野」を取り上げる。

第 III 章 1. (4)

④相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野

- ・ 政策を通じて実現を意図する成果の達成状況が、政策対象の判断、行動等に依存せざるをえない等、政策対象である相手との相互作用に強く影響を受けるような場合、事前に主体的に目標を設定することや、定量的な指標を設定して目標を管理することが困難な場合がある。
- ・ 本調査研究ではそのような行政分野の例として、「外交分野」「防衛分野」を取り上げる。

第 III 章 1. (5) (6)

⑤省庁横断的課題に該当する分野

- ・ 調査対象各国が省庁横断的な課題に対して、「制度としてどのような工夫を取り入れているのか」という視点から整理を行う。

第 III 章 1. (7)

図表 本調査研究で取り上げる行政分野及び対象国・機関

分野	対象国・機関
財政	米国 財務省 (Department of the Treasury) 英国 財務省 (H.M. Treasury) 豪州 予算行政管理省 (Department of Finance and Administration) カナダ 財政委員会事務局 (Treasury Board Secretariat)
教育	米国 教育省 (Department of Education) 英国 教育・技能省 (Department for Education and Skills) 豪州 教育・科学・育成省 (Department of Education, Science and Training)
厚生	米国 保健・福祉省 (Department of Health and Human Services) 英国 保健省 (Department of Health) 豪州 保健省 (Department of Health and Ageing) カナダ 保健省 (Health Canada)
司法	米国 司法省 (Department of Justice) 英国 憲法問題省 (Department for Constitutional Affairs) 豪州 司法省 (Attorney-General's Department) カナダ 司法省 (Department of Justice)
外交	米国 国務省 (Department of States) 英国 外務省 (Foreign and Commonwealth Office) 豪州 外務通商省 (Department of Foreign Affairs and Trade) カナダ 外務省 (Foreign Affairs Canada)
防衛	米国 国防総省 (Department of Defense) 英国 国防省 (Ministry of Defense) 豪州 国防省 (Department of Defense) カナダ 国防省 (Department of National Defense)

1. 対象行政分野における実績評価の内容

(1) 外部要因による影響が大きいといわれる行政分野（財政）

以下では、「外部要因による影響が大きいといわれる行政分野」の例として、財政分野の政策を所掌している機関の実績評価の内容を、「評価の体系」、「指標・目標の特徴」、「評価書（実績評価報告書）の概要」の項目により整理する。

①米国 財務省

体系・指標は pp.74-77 参照

<評価の体系>

財務省は、省全体のFY2003-08の5か年の戦略を示す「戦略計画（Strategic Plan 2003-2008）」において、5つの「戦略目標」と15の「戦略目的」を設定して、省全体の実績評価計画を示している⁴⁸。この戦略計画は、さらに12の部門（Bureau）別計画によって構成されており、戦略の具体的な内容は、この部門別計画に記載されている。

そして、省全体の年次計画である「年次業績計画書（FY2005）」において、戦略計画における5つの戦略目標と15の戦略目的の下に、110の「業績指標」⁴⁹を設定し、当該年次における実績評価計画を示している。

<指標・目標の特徴>

FY2005の「年次業績計画書」において設定されている指標は、施策等の直接的な成果を測る中間アウトカム指標を中心に、事務処理等に要した費用について1単位当たりのコストを算出し効率性を測る指標を始めとして、全体として定量的な指標が設定されている点の特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するFY2005の「業績・説明責任報告書」は、全体で4章により構成されており、このうちの第2章（PartII Annual Performance Report）において、当該年次の実績評価の結果とそれを踏まえた今後の取組方針が記載されている。また、当該報告書の巻末別添2では、業績指標の単位で目標値、実績値、目標達成度、指標の定義、データの出典、今後の方針が記載されている。

⁴⁸ 財務省の戦略計画、年次業績報告書等の実績評価に関する基本文書は、同省の Office of Performance Budgeting and Strategic Planning のウェブサイトを通じて入手できる。

<http://www.treas.gov/offices/management/budget/>

⁴⁹ 同一の指標で対象が異なる指標を1つとしてカウントした数字である。

②英国 財務省

体系・指標は pp.78-89 参照

<評価の体系>

財務省は、省全体の 2004 年から 3 か年の戦略である「PSA (2004)」において、実現すべき「意図」、5つの「目的」、そして8つの「業績目標」による体系を構築して、省全体の実績評価計画を示している⁵⁰。

<指標・目標の特徴>

「PSA (2004)」において設定されている業績目標において、アウトカムベースで示されている指標及び目標値には、定量的に設定されているものと、定性的に設定されているものの両方が含まれている点が特徴である。また、定量的に設定されている業績目標については、マクロの経済・社会指標、財政指標等、最終アウトカムに近いものを採用している点も特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するのは、毎年春に作成される「年次報告書」と「PSA」の進捗報告に位置付けられる「業績報告書」である。これら評価書において、PSA において設定された指標に基づき、その実績値により業績目標の達成度を測定している。FY2004-05 の年次報告書では、業績目標ごとに達成状況と共に、「達成状況に関する評価 (Commentary)」及び「データの出所」が記載されている。

⁵⁰ 財務省を含む各省庁の実績評価 (PSA) に関する文書は、同省の下記ウェブサイトを通じて入手できる。
http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_and_services/publicservice_performance/pss_perf_index.cfm

③豪州 予算行政管理省

体系・指標は pp.80-84 参照

<評価の体系>

予算行政管理省は、FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において示した 4 つの「アウトカム」、6 つの「アウトプット・グループ (Output-Group)」、14 の「アウトプット」体系に基づき、省全体の実績評価計画を策定している⁵¹。具体的には、アウトカム単位で、その達成度をみる視点として「有効性」、「アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標」及び「アウトプット指標」が設定され、実績評価が実施されている。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において設定されている「有効性」と「アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標」は、定量的な指標と定性的な指標の双方がある。また、大臣や関係省庁の「満足度」を指標として設定している箇所が多い点の特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するものは、毎年 10 月に作成される「年次報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、「各アウトカムの単位の有効性分析」、「アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標の目標と達成状況」、「アウトプット指標の目標と達成状況」について、それらの実績値を基に評価を行っている。

⁵¹ 予算行政管理省のポートフォリオ予算、年次報告書等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

ポートフォリオ予算：<http://www.finance.gov.au/Publications/PortfolioBudgetStatements/pbs.html>

年次報告書：http://www.finance.gov.au/publications/index.html#budget_outcomes

④カナダ 財政委員会事務局

体系・指標は pp.85-87 参照

<評価の体系>

財政委員会事務局は、FY2004-05 の「計画と優先に関する報告書」において、1 つの「戦略的アウトカム」の下に、3 つの「優先課題」、そしてその下に 12 の「鍵になるイニシアティブ」を設定して、省全体の実績評価計画を示している⁵²。具体的には、「鍵になるイニシアティブ」の単位ごとに、その年において達成すべき「成果」と、その実現に向けての取組に関する「計画」が記載されており、当該「成果」を単位として実績評価が実施されている。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05 の「計画と優先に関する報告書」において設定されている「成果」は、大半が定性的なものであり、またその内容は、成果達成に向けた主な取組内容やその期限等、上位の政策目標実現に向けての方針となっている点が特徴的である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するものは、毎年 3 月に作成される「省庁業績報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、まず「計画と優先に関する報告書」において設定した「優先課題」について、「年次の取組内容 (Context and Commitment)」、「年次の主たる成果 (Main Achievement)」及び「教訓 (Lesson Learned)」について分析し、次に「鍵になるイニシアティブ」の単位ごとに、事前に設定した「成果」が「計画」を通じて実現されたかどうかの「達成度 (Achievements)」が記載されている。

⁵² 財政委員会事務局の「計画と優先に関する報告書」「省庁業績報告書」等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

計画と優先に関する報告書：http://www.tbs-sct.gc.ca/report/tbsplans/irpp_e.asp

省庁業績報告書：http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPerf/TBPerfo_e.asp

米国 財務省 (FY2005)

戦略目標	戦略目的	業績指標
米国及び世界経済の繁栄	<ul style="list-style-type: none"> 経済成長及び雇用創出の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 新市場税額控除 (NMTC) の申請処理にかかる行政コスト (\$/件) 銀行アントレプレナー賞 (BEA) 申請処理にかかる行政コスト (\$/件) 低開発地区における CDFI 基金 (リスクが高い投資先に対する投融資の基金) プログラムのビジネス表彰制度及び新興市場税金優遇 (NMTC) による常勤雇用者の創出者数、維持者数 財政援助 (FA) 申請の処理にかかる行政コスト (\$/件) アメリカ原住民 CDFI 基金の援助 (NACA) 申請処理にかかる行政コスト (\$/件) CDFI 基金が活用できる民間資金及び非 CDFI 基金からの投資額 (\$) BEA プログラムを申請した地域での開発活動の増減件数 (前年比、百万\$単位) 新市場税額控除によって得た資金を基にコミュニティ開発団体が行った低所得コミュニティへの投資額 (10 億\$単位) CDFI 基金の資産の年間増加割合 (%) 米国の純国内総生産の成長率 (%) 進行中又は完了した自由貿易協定 (FTA) 交渉及び 2 国間投資協定 (BIT) 交渉の数 難航した FTA 交渉や BIT 交渉の数 米国の失業率 (%) 多角的開発銀行 (MDB) への補助金の満足度調査 (対象機関別に 4 つの指標を設定) 変動相場制への移行促進 ライセンス申請を受けて期限内に行われた通知割合 (%) インフレの予測と実績との差 (%)
	<ul style="list-style-type: none"> 税制度の改善による簡素化 	<ul style="list-style-type: none"> 個人事業者及び小規模事業者が課税ルール遵守に要した平均コスト (\$/件)
	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な法及び規制の枠組の提供 	—
米国及び世界経済の安定化	<ul style="list-style-type: none"> 市民の経済的安全性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 借入者が期限内に支払った連邦ローン保証費と基礎ローンの割合 (%) IMF の効率性と質を改善するための IMF のプログラムの定期チェックの実行割合 (%) 受領後 9 日間以内に処理された電子認証 (COLA) の割合 (%) 電子処理されたボトルラベル申請の割合 (%)
	<ul style="list-style-type: none"> 国際金融システムの安定性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 評価の枠組が含まれている補助金及びローンプログラムの割合 (%)

戦略目標	戦略目的	業績指標
金融システムの統合性の確保	<ul style="list-style-type: none"> テロリスト、麻薬密売人、その他犯罪人組織の資金源の解体・崩壊及びそれら支援組織の孤立化 	<ul style="list-style-type: none"> 監視対象の指定麻薬取引団体数 金融犯罪取締ネットワーク (FinCEN) の分析サポートが役立つと考える顧客の割合 (%) 金融犯罪取締ネットワークのウェブサイトを経て、BSA データにアクセスする利用者数 資金洗浄対策によってカバーされない脆弱な産業数 強制執行までに要する年平均時間 反則金、追徴金等が没収された割合 (影響の大きい事件のみ) (%)
	<ul style="list-style-type: none"> 米国の金融犯罪に対する刑罰政策の遂行 	<ul style="list-style-type: none"> ライセンス提案の期限遵守状況 金融活動作業部会の提言にしたがって評価を行った国の数 金融システムを資金洗浄やテロへの資金援助から守るために設定された国際基準の増加割合 (%) アウトリーチ活動の増加割合 (%)
	<ul style="list-style-type: none"> 米国の金融システムの信頼性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 政府が受け取った紙幣 1,000 枚ごとに要した警備コスト (\$) 紙幣発行 1,000 枚ごとのコスト (\$) 紙幣配送の際の紙幣数の不一致件数 (百万枚ごと、\$) 政府及び財政サービス関連機関における情報共有の質と量の増加 (%) 貨幣の流通と発行に関する指示処理率 (%) 硬貨発行 1,000 枚ごとのコスト (\$) 損失総額 (\$) 紙幣の製造から一般市場に届くまでの時間 1 平方フィート当たりのセキュリティコスト (\$) 国内銀行において、政府の指摘を踏まえて 1 年間に改善された問題点の割合 (%) 国内銀行のうち、適切に資本化された割合 (%) コンプライアンス検査の評価が 1 又は 2 に格付けされる国内銀行の割合 (%) 評定制度 (CAMELS) の評価が 1 又は 2 に格付けされる国内銀行の割合 (%) 資金が豊富な貯蓄金融機関の割合 (%) コンプライアンス検査の評価が 1 又は 2 に格付けされる貯蓄金融機関の割合 (%) 予定通り行われた安全性及び健全性検査の割合 (%)

戦略目標	戦略目的	業績指標
米国政府の財政の効率的な運営	<ul style="list-style-type: none"> 法の公正・一律的適用による連邦税収入の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 金融マネジメント・サービス (FMS) が所管する延滞債務の額が連邦債務に占める割合 (%) \$1 の追加的支出で回収できる延滞債務の額 (\$) 既存の手段により回収した延滞債務の額 (\$) 顧客サービス代表 (CSR) が適切な部署に電話案内をした割合 (%) 課税対象 (個人) の分析 質測定システム (EQMS) に基づく内部業務プロセスの質に関する検査結果 投入人員に係る効率性検査 事業部ごとの回収効率 (%) 免税・政府団体局 (TEGE) の決定事項のうち終了した件数 コールセンターへのフリーダイヤル通話で、税法に関して正確な回答を提供した割合 (%) 自動回収システムの正確性 (%) 電子的に処理された企業納税申告書の割合 (%) 電子的に処理された個人納税申告書の割合 (%) 税に関する広報について迅速に対応した割合 (%) 税の納付・還付に関して迅速に回答した割合 (%) フリーダイヤルにおける顧客的確度 (想定した顧客からの電話の割合) (%) EITC 申請を申し立てる有資格納税者の割合 (%) 終了した犯罪捜査の件数 税の回収対象範囲 税の回収に関する第三者評価基準 (CQMS) 質の検査 (ケース・レビュー) における重要指摘の割合 (%) 範囲の検査 (ケース・レビュー) における重要指摘の割合 (%) 締結した顧客契約の件数 回収した税と回収コストの比較 電子申請を通じて回収された税の割合 (%) 納税を迅速かつ正確に記帳する事項に係るコンプライアンス率 (%)
	<ul style="list-style-type: none"> 連邦債務の効果的及び効率的な管理 	<ul style="list-style-type: none"> 連邦基金投資活動の一件当たりコスト (\$) 財務省ダイレクトオンライン取引にかかる一件当たりコスト (\$) 財務省ダイレクトが指名した取引にかかるコスト (\$) 13 営業日以内に完了した小売り顧客サービス取引の割合 (%) 借り入れ資金調達にかかるコスト (\$) 2 分±30 秒以内に発表されたオークション結果の割合 (%) 政府の財政報告に対する監査に対する対応状況 連邦資金回収取引の一件当たりコスト (\$)

戦略目標	戦略目的	業績指標
	<ul style="list-style-type: none"> コンピュータシステムの更なる利用による租税徴収及び期限内における正確かつ効率的な徴収 	<ul style="list-style-type: none"> 正確かつ迅速に行なわれた小切手や電子基金振替の割合 (%) 連邦政府が受け取った額に占める電子取引収入額の割合 (%) 財務省が電子的に行った支払い及び関連する情報の電子伝達の割合 (%) 連邦政府の支払いに係る一件当たりコスト (\$)
	<ul style="list-style-type: none"> 現金管理の効率化及び政府の財政システムの運営の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 略式債務勘定取引にかかる単位コスト (\$) 正確に行なわれた政府会計報告の割合 (%) 時間内に行なわれた政府会計報告の割合 (%)
業務の管理及び運営についての、専門性、優秀性、清廉性、そして説明責任の確保	<ul style="list-style-type: none"> 財務省の清廉性の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 完了した監査及び評価の数 刑事訴訟、民事訴訟、修正行政措置の件数 期日までに完了した法定監査 (%) 肯定的な調査結果の割合 (%) 最終監査レポートを出すためにかかる平均日数 監査活動の影響を受ける納税者の数 (百万人単位)
	<ul style="list-style-type: none"> 資源の効率的な運営による質の高い顧客サービスの提供の実現 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング及び訓練に関する職員満足度 (%) 行政運営に関する国民 (顧客) 満足度 (%) 収入に対する運営コスト (%) 財政マネジメント管理支援サービスに関する顧客 (利用者) 満足度 (%) 財務省職員 1 人当たりの管理コスト (\$) 部局業績計画のうち部局の使命にリンクしている割合 (%) 雇用機会均等に関する苦情について 180 日以内に調査を完了した割合 (%) 内部統制制度における重大な弱点の数 財務省における職員の負傷・罹病率 (%) 苦情処理のために EEO 契約を非公式に行い、裁判外紛争処理プロセスに参加した原告の割合 (%)

(出典) 財務省 (2005) 「業績・財務報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

英国 財務省 (PSA2004)

意図	目的、業績目標
<p>経済発展及び雇用機会の確保と共に、持続可能な水準への経済成長率の向上による経済的繁栄と生活の質の向上の実現</p>	<p>1. 2008年までに、政府の長期目標である経済成長率を、最低でも2004予算において予測した数値とする。</p> <p><u>目的I</u>：インフレを抑え、財政安定規律に沿った健全財政により、安定したマクロ経済環境を維持する。</p> <p>2. 財務大臣からイングランド銀行総裁宛に送られた付託事項に明記されているインフレ率を超えてはならない。(12か月連続で消費者物価指数は2%の上昇を見せている)</p> <p>3. 景気循環に関しては：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公共部門のネット債務をGDPの40%以下の状態に維持し、 ・ 年次予算では赤字を出さない <p><u>目的II</u>：経済の生産性を上げ、全国民に対し雇用機会を増やす。</p> <p>4. 2008年までに、政府の長期目標である英国の生産性を向上させるため、貿易産業省と協力して国際競争力を強化し、主要な先進競争相手との格差を埋める。</p> <p>5. 全地域における完全雇用実現という目的のため、雇用年金省と協力して、2008年春までの3年間において、景気循環を考慮しつつ、雇用率の改善を実現する。</p> <p>6. 副首相と貿易産業省と協力して、2008年までにイギリス全地域において経済パフォーマンスの持続的な改善を達成し、その過程である2006年までに効果が出るよう長期的取組により、地域間格差を埋める。</p> <p><u>目的III</u>：利用者及び経済にとって、効率的、安定的かつ公正な金融市場の発展を促進する。</p> <p><u>目的IV</u>：労働、貯金、投資を促進するインセンティブを生み出すような、公正で効率的で、かつ統一性のとれた納税及び収益システムの発展を促進する。</p> <p>7. 雇用年金省と協力して、FY2020までに貧困を撲滅させるため、FY2010から11までに、低所得家庭にある子供の数を1998～99年の半分にする。</p> <p><u>目的V</u>：EUにおける生産性向上、国際金融の安定及び世界的好況を推進する(特に弱者を保護する)ことにより、英国経済の展望を改善する。</p> <p>8. 世界的好況及び社会正義の推進：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国際的に支持されている世界経済のシステムに参加する国の数を増加させるための働きかけを行う。 ・ FY2005において重債務貧困国の90%がFY2008までに債務帳消し措置を受けると共に、国際社会におけるパートナーが、ミレニアム開発目標(MDGs)の達成に向けて、貧困国に対して効果的な援助を実施する。(国際開発省と協働) ・ 欧州連合の同盟国と共に、欧州の構造改革に取り組み、2008年までにリスボン・ゴールを達成する。

意図	目的、業績目標
	<p><u>目的 6</u>：公共サービスのコストパフォーマンスと質を改善する。</p> <p>9. 各省庁と合同で各省の目標実現を支援することで、公共サービスの改善を目指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内閣と協力して PSA 目標を達成する。 ・ FY2007～08 までにさらに年£300 万の歳出の削減目標を達成する。 ・ 同時に、財政規律を維持する。 <p>10. 各種のイニシアティブを通じて、FY2007～08 には、中央政府が行う民間からの調達を£30 億増加させる。</p> <p><u>目的 7</u>：世界水準の財政管理を政府内で実現する。</p> <p><u>目的 8</u>：客観的な情報に基づく政策を通じて、効率的かつ持続可能な成果をもたらすような手段を講じて、環境の保護と改善を実現する。</p>

(資料) 財務省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

豪州 予算行政管理省 (FY2004-05)

アウトカム	有効性	アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標	アウトプット指標
<p>アウトカム 1</p> <p>政府の持続的な財政運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効果的な予算編成及び財政管理を支援するため、質が高くかつ迅速な予算の見込みの実施と政策アドバイスの提供 ・ 正確かつ迅速で包括的な財務報告書の作成及び管理会計情報と財務報告書の一貫性(整合性) 確保 ・ 豪州政府の資源利用にあたり、確実に信頼できる財政管理のフレームワークを構築 ・ 政府の政策目標と合致する老齢退職年金の措置 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予算見込み及びその助言に関する質とタイミング及び省庁に対する専門的かつ効果的な支援についての行政管理予算大臣の満足度 ・ 豪州政府による要求基準に合致する報告書の作成 ・ 財政管理の枠組及び予算に関連するアドバイスに対する行政管理予算大臣の満足度 ・ 豪州政府の資源利用に対する議会と市民の信頼 ・ 老齢退職年金の措置とその助言に対する省庁の満足度 	<p>アウトプット 1.1.1 予算に関する省庁及び大臣への助言</p> <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する省庁の満足度 ・ 予算見積の更新の適時性 ・ 予算見積の正確性 ・ 当初の予算見積額と最終的な歳出額の誤差が 1%であること。 ・ 予算見積額と最終的な歳出額の誤差が 0.5%であること。 ・ 中期財政見通しにおける補正予算見積額と最終的な歳出額の誤差が 0.3%であること。 ・ 補正予算見積額と最終的な歳出の誤差が 0.25%であること。 ・ 上記事項及び数値については、政策決定及び経済要因の変化による影響を除外する。 <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算の意思決定についての歳出検討委員会及び行政管理予算大臣への支援 ・ 予算の執行及び運営 ・ 政府の歳出の優先事項に関する行政管理予算大臣への助言 ・ 予算見積及び補正予算の準備 ・ 予算編成に適した起案者 <p>アウトプット 1.2.1 財政枠組</p> <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 ・ 自由貿易協定に基づく公的調達フレームワークの変更 ・ 政府機関銀行業務の市場化テストの四半期調査結果及び競争中立性に関する年次の調査の実施 ・ IMF による財政基準による政府財政統計及び会計基準 (GAAP) の適用 ・ 豪州連邦会計検査院 (ANAO) の同意を受けて行った、時宜にかなった質の高い行政管理予算大臣命令

アウトカム	有効性	アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標	アウトプット指標
			<p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業からの証明申請について、不備のない申請書であることを前提に、受領から6週間以内に処理を行った割合を75%とする。 <p>アウトプット 1.2.2 財務報告書</p> <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 豪州政府への正確な財政情報の提供 豪州政府の方針と整合する歳出予算案の作成 <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> 月次報告書を平均30日以内に作成 会計検査院長へ連結財務諸表を法定期限内に提出 財政収支報告書を予算年度終了後、5日以内に作成 <p>アウトプット 1.2.3 公共部門の老齢退職年金に関するアドバイス</p> <p>○質：</p> <ul style="list-style-type: none"> 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 2005年7月1日までに、老齢退職協定を改定 3年ごとの老齢退職（給付）債務を見直し 老齢退職積立金の変動分の調整の90%を給付金で処理 <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> 老齢退職計算書及び年次報告書は、毎年12月31日までに加入者に向けて発行
<p>アウトカム2</p> <p>より効率的に改善された政府運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> 豪州政府の資産販売プログラムの効果的管理 財産及び担当部署に委任された事業の有効な管理 	<ul style="list-style-type: none"> 期限内に、予算の範囲内で豪州政府の目標達成を実現できるよう、必要な分析を完了 政府資産に関する迅速で質の高いアドバイス及び政府の事業について業務提携を行ったものに対する省庁の満足度 質の高いビジネス・アドバイスの提供 	<p>アウトプット 2.1.1 政府公営企業のオーナーシップと民営化</p> <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 省庁の共同計画に関する陳述書に対する予算行政管理省の助言 予算の範囲内で政府が予定している売買が完了 <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> 政府の要求に基づいた研究を完了 公共非金融機関（PNFC）、公共金融機関（PFC）等を対象とした月次簡易報告の月次更新

アウトカム	有効性	アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標	アウトプット指標
			<p>アウトプット 2.1.2 プロジェクト及び契約管理</p> <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 ・ 効果的な課題のマネジメント、適時・適切な課題の解決 <p>アウトプット 2.1.3 民間金融</p> <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 相談受領から 30 日以内に政府関係機関に対して助言 ・ 豪州政府の資産方針について時宜を得た毎年の見直し ・ 民間からの資金調達を検討されている計画に関する、行政管理予算大臣への適宜な助言と進捗状況報告 <p>アウトプット 2.2.1 財産管理</p> <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 ・ 2005 年 6 月 30 日までに、クリスマス・アイランド・IRPC の工事の 40%を完成 ・ 2005 年 1 月 31 日までに、アデレード・コモンウェルス法廷を実質的に完成 ・ 2005 年 6 月 30 日までに、アンザック・パーク・イーストの統合基地建物の設計及び整備計画を完成させ、建築契約を締結 ・ 2005 年 6 月 30 日までに、アンザック・パーク・イーストの基地建物の設計を完成させ、事前賃借契約を締結 ・ 2005 年 5 月 31 日までに、ヴィラウッド・IDC の設計を完成させ、クライアントによる設計保証がなされる。 ・ クライアント評議会からの満足ある評価の獲得 ・ プロジェクト運営と業績に関する独立監査による肯定的な結果の獲得 ・ テナントの満足度 ・ 条件の良いポートフォリオの実現 ・ 計画を予定通りに完了させること（政府が合意したテナントへの予算要求事項を含む）

アウトカム	有効性	アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標	アウトプット指標
			<p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コストをポートフォリオ価値の 0.8%以内に維持 ・ 収益率 8.25% ・ FY2004-05 年において\$2800 万の資本金を返済 <p>アウトプット 2.2.2 保険及びリスク管理</p> <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 ・ 基金加入者満足度調査における評価結果を維持又は改善 <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 長期保有する純資産の運用益の実現 <p>アウトプット 2.2.3 個別保険証券及び土地政策</p> <p>○質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する各省庁の満足度 <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Grace/waiver 法に係る事例の 50%が 21 日以内に完了 ・ Grace/waiver 法に係る事例の 70%が 35 日以内に完了
<p>アウトカム 3</p> <p>議会に対する効率的な対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国会議員及びスタッフへのインフラと専門的な支援サービスの提供 ・ 柔軟性、アカウントビリティ、高いコストパフォーマンス、透明性及び一貫性といった原則に則った議会運営 ・ 議会对応のサービス提供を支えるビジネス・プロセスの持続的な改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客からの建設的なフィードバック ・ 豪州政府が合意した枠組の確実な実施 ・ 改定されたビジネス・プロセスの確実な実施 	<p>アウトプット 3.1.1 上院議員、議員及びスタッフへのサービス提供</p> <p>○質.</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する満足度 ・ サービス水準協定に基づいた契約の履行 ・ 顧客の要求に対応するための職員に対する専門的能力開発プログラムの実施 ・ 公的給与金制度に対する的確で時宜を得た助言の提供 <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 議員及びスタッフ職員に係る 27 万 5 千件の人件費に関する処理 ・ 3 万件の飛行機予約処理 ・ 2 万 6 千件の国会議員の出張旅費給付 ・ 議員会館の事務局及び議院事務局の設備を通じて接続された 2 万 5 千の電話件数 ・ 顧客の問い合わせのうち 95%を 1 営業日以内に応答

アウトカム	有効性	アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標	アウトプット指標
			<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客の問い合わせのうち 90%を 2 営業日以内に解決 ・ 権利の行使に関する議員に対する月次報告が的確で時期に適ったものである ・ 議員及び元議員が支払った旅費に関する議会への半年毎の報告が正確で時宜にかなったものである ・ 出張費の要求のうち 90%を 5 営業日以内に処理 ・ チャーター及び自動車輸送費の要求のうち 95%を認可された日から 10 営業日以内に処理 <p>アウトプット 3.1.2 VIP へのハイヤー・サービス</p> <p>○質：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算行政管理省の助言に対する満足度 ・ すべての予約のうち少なくとも 98%を対象としたサービス満足度調査の実施 <p>○量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 5 万 2 千件の車両予約（議員会館の定期便サービスは除く） ・ 予約のための電話のうち 85%を着信から 15 秒以内に応答

(資料) 予算行政管理省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

カナダ 財政委員会事務局 (FY2004-05)

戦略的アウトカム	優先課題	鍵になるイニシアティブと成果
<p>カナダ国民の成果のために、最高水準のパブリック・マネジメントにより公共資源を厳格に配分</p>	<p>経営パフォーマンス</p>	<p>1. <u>政府の「経営アカウンタビリティの枠組」を通じた経営パフォーマンスの強化</u> 成果 ・ 事務局は、FY2005～06 までに経営パフォーマンスの共通指標の策定について政府内で合意する。 ・ そして、省庁及びエージェンシーと共にベースラインを設定して、これらの共通指標を用い、アカウンタビリティと連邦公共部門の経営パフォーマンスを強化する。 ・ 事務局は、この共通指標を使い、経営改善の進捗状況確認、最善な経営の推進及び幹部が掲げる経営展望がどの部署においても達成しているか、連邦省庁及びエージェンシーの年次報告の評価を行なう。</p> <p>2. <u>財政委員会の経営方針の見直し</u> 成果 ・ 財政委員会の監督強化に関する権限執行を事務局として支援し、省庁及びエージェンシーのアカウンタビリティを強化するため、事務局は、一連の経営政策実施を継続する。見直された政策では、 - マネージャーや職員への指示は、ユーザーを中心に考える。 - 効果の最大化を図りつつ、実施コストの最小化のため、政策の一体化・円滑化を進める。 - 緊急課題に注意を向けつつ、優先順位をつける。 - 経営アカウンタビリティの枠組を機軸にし、明確な経済・財政に関する予測及び政策遵守を促進する。 ・ 契約、調達及び資産管理に関する財政委員会の政策手段を、2005年3月31日までに見直す。 ・ それ以外の財政委員会の政策手段は、2007年3月31日までに見直す。</p> <p>3. <u>公共サービスにおける経営能力の構築</u> 成果 ・ 事務局は、FY2004～05 に、公共サービスのマネージャー等に対して、初心者レベルから役職レベルまでを対象とした中核学習フレームワークを展開すると共に、当該フレームワークの目標を設定する。 ・ 事務局は、調達、物品管理や土地管理等に関する公共サービスの専門性を保証する認証基準を開発する。</p> <p>4. <u>政府歳出の積極的な情報公開</u> 成果と計画 ・ 事務局は、省庁及びエージェンシーのウェブサイトによる定期的な情報発信のための可能な手段の開発を検討する。 ・ 省庁とエージェンシーは、2004年秋、国家の安全保障が関わる案件等の限られた例外を除いて、\$1万以上のすべての物品、サービスの購入契約に関して報告を行う予定である。</p>

戦略的アウトカム	優先課題	鍵になるイニシアティブと成果
		<p>5. <u>アカウンタビリティ及び管理体制を強化する</u></p> <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 遵守規制及び罰則制度に対する 1 回目の見直しでは、以下を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> － どのような遵守規制が公共サービスのマネジメントのミスを防ぐのに最も効果的か － 違法行為に対する処罰規定を見直す必要はあるか否か － 違法行為を犯した公共サービスや国営企業の元職員及び元公務員の処罰の方法 － 公共サービスのマネジメントのミスにより資金が失われた場合に、財政的に建て直す方法 ・ 2 回目の見直しで、大臣や公共サービスにおける上級職員のそれぞれの責任をよりの確にするため、以下を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> － 誰が何の責任を持っているのかを明らかにする。 － 大臣や政策スタッフ、上級職員がアカウンタビリティや責任について理解しているかを確認する。 － 大臣や公共サービス職員のアカウンタビリティを高めるには、どのような変更を行うべきか確認する。 ・ 国営企業の管理方法の改善と透明性の向上のため、3 回目の見直しでは、以下を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> － 財政管理法のパート X の対象外になっている国営企業の管理体制を評価対象に加える。 － 国営企業が効果的に責務を果たすための能力評価 － 国営企業の経営、透明性、指揮管理及びアカウンタビリティの枠組を強化する方法の決定 － 国営企業に対して新しい企業統治規則を導入し、監査局による特別監査を 5 年間行うと共に、その監査報告を議会に提出し、国営企業のウェブサイト上で公表 <p>6. <u>政府のサービス提供を変える</u></p> <p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 共通インフラを維持するため、公共事業・サービス省と共同して、2004 年の秋に長期計画を策定する。 ・ 政府全体の管理運営に関連する歳出見直しの際には、IT 管理及びサービス提供に係るインフラ分野を対象に実施 ・ サービスの変革とガバナンスの改善を目的に、各省庁に対してガイダンスを実施する。 ・ 地方政府とのパートナーシップによるサービス提供の可能性を検討し、優先的に取組む事項を今予算年度内に決定及び発表する。 ・ 省庁へのサービス調達権限の一部委譲（セルフサービス促進のための戦略）は、2005 年始めまでに一部の省庁において実施する。 ・ 更なるサービス改善のため、実績評価等の戦略的枠組を策定する（2005 年に承認予定）。 ・ サービス提供に対する法的、政策的な障害及び課題を改善する方法を 2005 年に決定する。 ・ 2000 年に始まった「サービス改善イニシアティブ」への参加省庁数を増やし、2005 年末までに連邦サービスの顧客満足指数を 10%以上改善する。

戦略的アウトカム	優先課題	鍵になるイニシアティブと成果
	歳出管理	<p>1. <u>政府歳出の見直し</u> 成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 政府の優先事項に合致する成果を得るために必要な監視機能として、事務局が行っている歳出見直しを位置付ける。 統合的な視点からの見直しを通じて、政府の優先事項に見合った成果を出すため、政策プログラム内外における下位目標から上位目標への資源の再分配と、資源利用の正当性の確認作業を行う。 <p>2. <u>下位目標から上位目標への再分配</u> 成果と計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 2003年9月、FY2003～04 予算において一時的に \$ 10 億を節約するための措置が取られた。 それ以降、事務局は政府プログラムの歳出分析と評価を行っており、\$ 10 億の節約のために各省庁に課せられた目標額達成に向けての助言を行っている。 <p>3. <u>歳出管理とパフォーマンス情報の改善</u> 成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務局は、新しい財政マネジメント・システムを活用して、全省庁及びエージェンシーの歳出に関する業績情報の管理をオンラインで行う。 財政マネジメント・システムの第一段階では、既存システムとの合併を前提に、FY2005～06 の予算見込に備えて必要な準備をする。 事務局は、2004～05、2005～06 を通じて財政マネジメント・システムの開発を続け、2006～07 には予算と実際の歳出額とを対比できる政府全体のコントロール・システムの稼働を実現する。 <p>4. <u>改革と議会への報告</u> 成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務局は、アカウンタビリティ、透明性及びグッド・ガバナンスを推進するため、その能力を高める。 報告手段をスリム化する（二重報告、超過出版を排除する）。 事務局は、省庁における「政府の優先事項実現に向けての取組」、「戦略的・省庁横断的な取組を実現する計画」及び「歳出及び成果を整合的・一体的なものにする取組」を支援する。 事務局は、議会が承認や監督に活用できるように、参考情報の質を高める。
	財政管理と調整	<p>1. <u>財政委員会事務局の構造改革</u> 成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 2004年夏から秋にかけて事務局は、首相と財政委員会によって承認された新しい組織体制を導入する。 事務局は、アカウンタビリティをより明確に定義し、資源の無駄使いを最低限に抑え、既存の業務量と資源とのバランスを取るため、新たな統治体制を導入する。 上記結果を踏まえて事務局は、政府歳出を厳しく監視すると共に、優先事項の低い方から高い方への歳出の再分配を絶えず行い、公共部門の経営を強化させるという政府の計画の実現を支援する。 <p>2. <u>国内ビジネス・プロセスの改善</u> 成果と計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 2004～2007年にかけて、事務局は鍵となるビジネス・プロセスの見直しと改善を行い、省庁やエージェンシーに対する監視能力を高める。そして、他省庁、財政委員会、議会との関係改善を目指す。

(資料) 財政委員会事務局 (2005) 「省庁業績報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(2) 政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野（教育）

以下では、「政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野」の例として、教育分野の政策に関する実績評価の内容を、「評価の体系」、「指標・目標の特徴」、「評価書（実績評価報告書）の概要」の項目により整理する⁵³。

①米国 教育省

体系・指標は pp.91-94 参照

<評価の体系>

教育省は、省全体の戦略を提示するFY2002-07の5か年の戦略を示す「戦略計画（Strategic Plan 2002-2007）」において、6つの「戦略目標」と24の「戦略目的」を設定し、省全体の実績評価を実施している⁵⁴。

そして、省全体の年次計画である「年次業績計画書（FY2005）」において、26の「戦略目的」を設定し、その下に64の業績指標を設定し、当該年次における実績評価計画を示している。

<指標・目標の特徴>

FY2005の「年次業績計画書」において設定されている指標は、アウトカム指標を中心に、全体として定量的な指標が設定されている点が特徴である。また、それらの指標は、さらに地域別や年齢階層別等に設定されており、それらの実績値を基に複数の視点から比較分析が可能なものが多い点も特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するFY2005の「業績・説明責任報告書」は、全体で6章により構成されており、このうちの第3章（Performance Details）において、当該年次の実績評価の結果とそれを踏まえた今後の取組方針が記載されている。

⁵³ カナダ連邦政府には教育を所管する省庁は無い。カナダを除く3カ国を対象とする。

⁵⁴ 教育省の戦略計画、年次業績報告書等の実績評価に関する基本文書は、同省のED PERFORMANCE & ACCOUNTABILITYのウェブサイトを通じて入手できる。

<http://www.ed.gov/about/reports/annual/index.html?src=pn>

②英国 教育・技能省

体系・指標は pp.95-96 参照

<評価の体系>

教育・技能省は、省全体の 2004 年から 3 か年の戦略である「PSA」において、実現すべき「意図」、5 つの「目的」、そして 14 の「業績目標」による体系を構築して、省全体の実績評価計画を示している⁵⁵。

<指標・目標の特徴>

「PSA (2004)」において設定されている業績目標において、アウトカムベースの指標及び目標値が示されており、全体として定量的となっている点が特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するのは、毎年春に作成される「年次報告書」と「PSA」の進捗報告に位置付けられる「業績報告書」である。これら評価書において、PSA において設定された指標に基づき、その実績値により業績目標の達成度を測定している。FY2004-05 の年次報告書では、業績目標ごとに達成、未達成と共に、達成状況に関する分析内容が記載されている。

⁵⁵ 教育・技能省を含む各省庁の実績評価 (PSA) に関する文書は、同省の下記ウェブサイトを通じて入手できる。
http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_and_services/publicservice_performance/pss_perf_index.cfm

③豪州 教育・科学・育成省

体系・指標は pp.97-98 参照

<評価の体系>

教育・科学・育成省は、FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において示した 3 つの「アウトカム」、13 の「アウトプット」体系に基づき、省全体の実績評価計画を示している⁵⁶。具体的には、アウトカム達成のための「優先戦略」の単位で、「アウトカムを達成する有効性指標」が設定され、実績評価が実施されている⁵⁷。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において設定されている「アウトカムを達成する有効性指標」は、アウトカムが中心となっており、また、全体として定量的となっている点の特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するものは、毎年 10 月に作成される「年次報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、ポートフォリオ予算において示した「アウトカムを達成する有効性指標」の達成度を総括的に評価する「有効性分析（Overall effectiveness）」及び優先戦略ごとに個々の有効性指標の達成度を評価する「優先戦略の達成度（Achievements against strategic priorities）」について分析を行い、それらの実績値を基に評価を行っている。

⁵⁶ 教育・科学・育成省のポートフォリオ予算、年次報告書等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

ポートフォリオ予算：

http://www.dest.gov.au/portfolio_department/dest_information/publications_resources/resources/budget_information/budget_2004_2005/portfolio_pdf_budget_statements.htm

年次報告書：<http://www.dest.gov.au/annualreport/2005/>

⁵⁷ アウトプット指標は、その数が多いため、後段の体系及び指標の一覧から省略している。

米国 教育省 (FY2005)

戦略目標	戦略目的	業績指標
1 達成意欲の創出	1-1 連邦政府の教育予算と、結果に関する説明責任を関連付ける。 1-2 地方政府（地域）にとって柔軟で分権的な管理体制導入を推進する。 1-3 情報提供により保護者の選択肢を増やす。 1-4 科学的根拠に基づく教育プログラムを推奨する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3-8 年生及び高校生に対して、国語の読解力の試験を実施している州の数 ・ 3-8 年生及び高校生に対して、数学の試験を実施している州の数 ・ 国語の読解力試験について実地検査を完了した州の数 ・ 数学の試験について実地検査を完了した州の数 ・ 地方教育プログラム（REAP）の下、柔軟な管理体制をとっている学区割合 ・ 省庁の顧客満足度総合指数（ACSI） ・ チャータースクールの運営数 ・ チャータースクールの整備、改築、調達にかかる借入金額 ・ 現場で採用されている教育方法のうち、事実上依拠しないプログラムと科学的に有効と認められたプログラムの割合
2 生徒の学力向上	2-1 全生徒が 3 年生までには、その学年にふさわしいレベルの読解力を身につける。 2-2 全生徒の数学と理科の達成度を向上させる。 2-3 全高校生の成績を向上させる。 2-4 校長や教師のレベルを向上させる。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 低所得家庭の 4 年生のうち、州の読解力試験で、州が規定する「上級」以上の成績を修めた生徒の割合が増加した州の数 ・ 障害のある 4 年生のうち、州の読解力試験で、州が規定する「上級」以上の成績を修めた生徒の割合が増加した州の数 ・ 低所得家庭の 4 年生のうち、全米学力調査の読解力試験で、「普通」以上の成績を修めた生徒の割合 ・ 低所得家庭の 4 年生のうち、全米学力調査の読解力試験で、「上級」以上の成績を修めた生徒の割合 ・ 障害のある 4 年生のうち、全米学力調査の読解力試験で、「普通」以上の成績を修めた生徒の割合 ・ 4 年生のうち、全米学力調査の読解力試験で、「上級」以上の成績を修めた生徒の割合 ・ 低所得家庭の 8 年生のうち、州の数学試験で、州が規定する「上級」以上の成績を修めた生徒の割合が増加した州の数 ・ 障害のある 8 年生のうち、州の数学試験で、州が規定する「上級」以上の成績を修めた生徒の割合が増加した州の数 ・ 低所得家庭の 8 年生のうち、全米学力調査の数学の試験で、「普通」以上の成績を修めた生徒の割合 ・ 低所得家庭の 8 年生のうち、全米学力調査の数学の試験で、「上級」以上の成績を修めた生徒の割合 ・ 障害のある 8 年生のうち、全米学力調査の数学の試験で、「普通」以上の成績を修めた生徒の割合

戦略目標	戦略目的	業績指標
		<ul style="list-style-type: none"> ・普通高校を卒業する障害のある生徒の割合 ・途中退学する障害のある生徒の割合 ・職業訓練生のうち、州の学業基準を満たす生徒の割合 ・飛び級試験を受けた低所得家庭の生徒数 ・優秀な教師が貧困地域の学校の基礎科目を担当した割合 ・優秀な教師が小学校の基礎科目を担当した割合 ・優秀な教師が中学校の基礎科目を担当した割合 ・優秀な教員養成を目的としたプログラムを完了した者の割合
<p>3 安全で麻薬のない学校をつくる。</p>	<p>3-1 タバコ、麻薬及びアルコールのない安全な学校環境を確保する。</p> <p>3-2 若者の個性を伸ばすと共に、国民としての義務感を醸成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・9-12年生のうち、過去12か月間に学校内で違法ドラッグの誘い、購入、提供を受けたと報告した生徒の割合 ・9-12年生のうち、過去30日間にマリファナを1回以上使用したと報告した生徒の割合 ・9-12年生のうち、過去30日間に(2時間以内で)5杯以上のアルコールを1回以上摂取したことがあると報告した生徒の割合 ・9-12年生のうち、過去12か月間に学校内で暴力を働いたと報告した生徒の割合 ・9-12年生のうち、過去30日間に学校内で銃、ナイフ及びこん棒といった武器を1回以上持ち込んだと報告した生徒の割合
<p>4 根拠に基づく教育へと変える。</p>	<p>4-1 政府自ら実施している研究及び資金供与している研究の質を向上させる。</p> <p>4-2 顧客ニーズと一致する研究を増やす。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・国立教育研究センターにおける新規の研究のうち、著名な科学者によって構成される第三者委員会が、平均して「優」又は、それ以上の評価をした割合 ・国立教育研究センターにおける新規の研究のうち、著名な教育者から構成される第三者委員会が、教育現場で役立つと認めた割合
<p>5 中等教育卒業者や社会人向けの教育の質及び教育へのアクセスを改善する。</p>	<p>5-1 すべての人の教育水準を向上させる一方、人種や民族、社会経済的地位、障害等がある生徒の大学進学、大学卒業の格差を是正する。</p> <p>5-2 専門職学校の説明責任を向上させる。</p> <p>5-3 専門職学校を対象とした効果的な資金援助システムを設立する。</p> <p>5-4 伝統的に黒人の生徒が主体の専門学校や大学、ヒスパニック系の機関及びアメリカ原住民主体の専門学校や大学の運営を強化する。</p> <p>5-5 米国民(成人)の労働力及び識字率を上昇させる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・16-24歳の高校卒業生のうち、卒業後すぐに大学に入学した者の割合 ・能力開発プログラム参加者のうち、大学に在籍している者の割合 ・TRIOプログラム(障害者や低所得者を対象に授業をサポートするプログラム)の一環であるEOC(高等教育プログラムへの参加を希望する成人を対象とした大学入学に関する情報提供プログラム)参加者のうち、大学に在籍している者の割合 ・TRIOプログラムの一環であるアップワード・バウンドプログラム(大学進学に不利なマイノリティ学生等を対象とした進学準備支援プログラム)の参加者のうち、大学に在籍している者の割合

戦略目標	戦略目的	業績指標
		<ul style="list-style-type: none"> ・ TRIO プログラムの一環であるアップワード・バウンドプログラムの参加者のうち、特に進学が困難な参加者が大学に在籍している割合 ・ 全日クラスで学士号取得（学位取得のためには 4 年必要）を目指す学生のうち、6 年以内に卒業する者の割合 ・ TRIO プログラムの一環である SSS（①大学第一世代の生徒、②一定の所得基準を満たす生徒、③障害のある生徒のうち、最低でも一つの要件を満たす生徒を対象にした教育支援プログラム）参加者のうち、継続して教育機関に通う者の割合 ・ TRIO プログラム一環である SSS 参加者のうち、教育機関で学位を取得する者の割合 ・ TRIO プログラム一環である McNair プログラム（低所得家庭における大学第一世代の生徒を対象とした教育支援プログラム）参加者のうち、大学院に在籍している者の割合 ・ TRIO プログラム一環である McNair プログラム参加者のうち、大学院で研究を続けている者の割合 ・ ペル奨学金のうち、誤って給付した給付額の割合 ・ 高等教育法 Title III 及び Title V プロジェクト（伝統的に黒人の生徒が主体の専門学校や大学、ヒスパニック系の機関及びアメリカ原住民主体の専門学校や大学等に対する支援プログラム）のうち、組織マネジメントや財政面の安定性向上に関する目標が達成された割合 ・ 高等教育法 Title III 及び Title V プロジェクトのうち、学習サービスの改善や学習成果に関する目標が達成された割合 ・ 高等教育法 Title III 及び Title V プロジェクトのうち、研究の質の向上に関する目標が達成された割合 ・ 就業サービスを受けている者のうち、少なくとも 55.8%以上の雇用を達成している州立職業再訓練機関の割合 ・ 高校の修了証書又は、それと同等の資格を取得する成人の割合 ・ 英語習得プログラムに参加し、そこで要求されるレベルの英語能力を身につける成人の割合 ・ 高等教育法 Title VI プロジェクト（国際教育や国内における外国語研究プログラム）の「重要な言語」のリストに基づき、教えられている重要な言語の割合 ・ 高等教育機関、政府機関、国防関連機関への就職を希望する国立センターの博士課程卒業者の割合 ・ 外国語研究や地域研究の研究奨励制度利用者が、研究開始時に

戦略目標	戦略目的	業績指標
		受けた能力試験の平均値から、1年間後に受験した能力試験の平均値を引いた値
6 経営の強化	6-1 財政統制、財政管理、内部統制を改善する。 6-2 政府の人材戦略を改善する。 6-3 顧客やパートナーに対するサービス改善のために E-gov を活用して、情報を管理する。 6-4 学生援助プログラムを改定して学生負担を軽減する。 6-5 費用対効果を把握するために業績予算を実施する。 6-6 プログラムの効果を高めるため、宗教や地域に基づいて構成された組織（FBCOs）を活用する。 6-7 顧客ニーズに応える高度なサービスを提供し、大統領経営品質賞（President's Quality Award）を獲得する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計検査で指摘された意見への対応 ・ 質を重視した人材マネジメントに関する指標 ・ 助成プログラムのうち、オンラインで申し込むことができる割合 ・ ウェブベースの奨学金申請（FAFSA）のサービス水準 ・ 直接ローンの顧客サービス水準 ・ 協調ローンやの顧客サービス水準 ・ 貸者報告システムのサービス水準 ・ PART に基づいて見直されたプログラムに支出した額の割合 ・ 宗教や地域に基づいて構成された組織（FBCOs）が、教育省から助成金を受けて成功した割合と、非 FBCOs が成功した割合の差異

（出典）教育省（2005）「業績・財務報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

英国 教育・技能省 (PSA2004)

意図	目的、業績目標
<p>すべての個人が学習の機会を得ることで、最大限、個人の能力が引き出され、教育水準や能力水準が向上し、競争力のある経済社会を構築する。</p>	<p><u>目的 I</u>：子供や若者を保護し福利厚生を改善することで、貧困の輪を断ち切る。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 子供の対人的、社会的、情緒的な成長を促し、2008 年までに 50%の子供が十分成長しているようにする。そして、習熟度が低い子供の下位 20%の地域とその他の地域との間の格差を是正する。 2. 働き手が不在の家庭の子供の割合を減らすために、2008 年までに以下を達成する。 <ul style="list-style-type: none"> ・教育水準監査院に登録する保護児童の割合を 10%上げる。 ・低所得家庭における保護児童の割合を 50%に引き上げる。 ・児童保護承認計画を 2005 年 4 月までに導入する。（労働年金省と共通の目標） 3. 改善計画の一環として、2010 年までに 18 歳未満の妊娠率を 50%減らす。（保健省と共通の目標） 4. 肥満問題の一環として、2010 年までに 11 歳未満の肥満児を減少させる。（保健省、文化・メディア・スポーツ省と共通の目標） 5. 保護児童と同級生間の教育格差を是正する。保護児童の教育を支援し、安定した生活を提供すると共に、2008 年までに 16 歳未満で 2.5 年以上保護されている児童の 80%が、2 年以上同じ場所で生活するか、里親がいる環境をつくる。 <p><u>目的 II</u>：基準を設定し学校間の格差を是正する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 英語及び算数の基準を設定する。 <ul style="list-style-type: none"> ・2006 年までに 11 歳児童の 85%がレベル 4 以上に達し、2008 年までレベル 4 を維持する。 ・2008 年までに生徒の 65%以下がレベル 4 未満である学校を 40%まで削減する。 2. 中等教育の英語、数学、情報通信技術 (ICT)、理科の基準を上げることで、以下を達成する。 <ul style="list-style-type: none"> ・2007 年までに 14 歳児童の英語、数学、情報通信技術において 85%、理科では 80%がレベル 5 以上に達し、2008 年までその水準を維持する。 ・2008 年までに、すべての学校で、生徒の 50%以上が英語、数学、理科でレベル 5 以上に達するようにする。 3. 欠席率を 2008 年までに 2003 年の結果から 8%減少させる。 4. 5-16 歳児童のスポーツの機会を増やすため、課外授業や体育の授業に最低週 2 時間以上、学校でスポーツする生徒の数を 2002 年の 25%から、2006 年に 75%、2008 年に 85%まで増やす。 <ul style="list-style-type: none"> なお、2008 年にはパートナーシップ制度を利用して、最低でもその実績を 75%にする。（文化・メディア・スポーツ省と共通の指標）

意図	目的、業績目標
	<p><u>目的 III</u>：若者が 19 歳になるまでに、高いスキルが必要な就職先や高等教育を受けるための準備を整える。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2008 年までに、16 歳の 60%が中等教育検定試験 (GCSE) の 5 項目において A から C の成績をおさめる。また、2004 年までには、全学校の生徒のうち最低 20%がこの目標を達成し、2006 年には 25%、2008 年には 30%の達成を目標とする。(ただし、この目標は Tomlinson レポートにより変更される可能性がある) 2004 年から 2006 年の間に、19 歳のうち、最低でもレベル 2 に達する者の割合を 3%増やし、2006 年から 2008 年にはさらに 2%増やす。また、レベル 3 に達する若者の割合を増やす。 2010 年までにニートの割合を 2%削減する。 <p><u>目的 IV</u>：スキルの格差を是正する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 水準が高い訓練を受けて、適正に雇用される成人を増やすために以下を達成する。 <ul style="list-style-type: none"> 2001 年から「生涯にわたるスキル (Skills for Life)」の取組を開始することを受け、2007 年までに 150 万人、2010 年までに 225 万人の基本スキルを向上させる。 職場で国家職業基準資格 (NVQ2) や、それと同等の資格を持っていない成人を 2010 年までに最低 40%減らす。そのため、2004 年から 2006 年の間に 100 万人がレベル 2 に到達するように取り組む。 <p><u>目的 V</u>：教育の門戸を広げる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2010 年までに 18 歳から 30 歳までの 50%が高等教育を受けるようにするため、高等教育へのアクセスを公平にし、途中退学者数の削減に向けて努力する。

(資料) 教育・技能省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

豪州 教育・科学・育成省 (FY2004-05)

アウトカム、アウトプット	優先戦略	アウトカムを達成する有効性指標
<p>アウトカム 1 個人が、学校やその他の機関を通じて優れた基礎能力を身につけ、その能力を発展させる。</p> <p>アウトプット 1.1 学校に資金を援助する。</p> <p>アウトプット 1.2 特別なニーズのある個人に支援を行う。</p> <p>アウトプット 1.3 質の高い教育や学習を支援する。</p> <p>アウトプット 1.4 学校を通じた成長に対して支援する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> すべての学生の学習効果を把握するために、国内基準設定や報告を行う。 先住民族の生徒達の学習成果を高める。 安全で協力的な環境の下で、教育や学習の質を高める。 学校を通じて若者が教育から訓練、就労へと移り変わっていくことを促す。 	<p><u>有効性指標：国内基準の達成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 読解力の基準を満たしている学生の割合 計算に関する基準を満たしている学生の割合 作文力の基準を満たしている学生の割合 豪州人学生の平均読解、数学、科学的理解力の値と OECD の 2000 年版平均値との比較 学生のコンピューター使用能力に関する平均満足値 <p><u>有効性指標：障害者グループの学生の学校教育参加</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1、2 年生に相当する人口のうち、12 年生修了証書を受け取る学生の割合 7、8 年生から 12 年生までの学生のうち、全日制に通う学生の割合 <p><u>有効性指標：年齢別の教育及び訓練における達成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 職業、学業資格を持っている 19 歳の割合 修了証書 III 及び IV やより高等な学業資格を持つ 24 歳の割合
<p>アウトカム 2 義務教育後の教育や、訓練を通じた適切な能力開発と学習成果を実現する。</p> <p>アウトプット 2.1 職業教育及び訓練のための資金を援助する。</p> <p>アウトプット 2.2 新たな実習制度を構築する。</p> <p>アウトプット 2.3 能力・キャリア開発援助を支援する。</p> <p>アウトプット 2.4 高等教育のための資金を援助する。</p> <p>アウトプット 2.5 特別なニーズがある者を含め、義務教育修了者を援助する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 義務教育後の教育、訓練課程を増やし、個人及び産業や社会全体の要望に応える。 義務教育修了者向けの教育、訓練課程の整備等、継続して教育を受けられるようにする。 職業訓練と高等教育機関の連携を高め、個人及び産業や社会全体の要望に応える。 個人及び社会全体のために、義務教育後の教育の質及び訓練の成果を改善する。 すべての豪州国民が等しく義務教育後の教育や訓練に参加し、成果を生み出す。 	<p><u>有効性指標：雇用成果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> TAFE (州立職業訓練専門学校) 卒業生のうち、訓練が終了した年の 5 月末までに雇用された割合 就労可能な高等教育機関卒業生のうち、学位を取得して 4 か月以内に完全雇用を果たした者の割合 <p><u>有効性指標：経済効果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 大学生の初任給と全国週給平均との比較

アウトカム、アウトプット	優先戦略	アウトカムを達成する有効性指標
<p>アウトカム 3 科学的、学術的、革新的能力を持つ。そして、社会経済発展のために、科学、教育、訓練等において国際的に貢献する。</p> <p>アウトプット 3.1 研究環境を整備する。</p> <p>アウトプット 3.2 科学協力や技術革新のための援助をする。</p> <p>アウトプット 3.3 豪州の教育や訓練を輸出する教育産業や国際関係を支援する。</p> <p>アウトプット 3.4 科学技術を専攻する者が、国内でリーダーシップを執る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな知識を生み出すと共に、新たな知識を活用する能力を強化する。 ・ 国内の優先分野における研究開発を促進する。 ・ 科学技術の基盤を強化することで、イノベーションのパフォーマンスを高める。 ・ 中低レベルの放射性廃棄物を安全に処理するための施設を建設する。 ・ 国内と国際社会のつながりや、協力関係を強化して、多様な社会を構築する。 ・ 豪州の教育、研究、訓練の質の高さに関する国際的な認知度を高める。 ・ 生涯を通じて科学技術に関わりを持つことを奨励する。 	<p><u>有効性指標：研究の発表</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 科学技術出版物の数 ・ 高等教育部門から発表された研究の数 <p><u>有効性指標：特許</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国内で認可された豪州人の特許数 <p><u>有効性指標：産業界からの研究への援助</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大学が産業界等から獲得した研究収入額 ・ 国立研究所が産業界から獲得した追加的資金及び価値の総額 <ul style="list-style-type: none"> －主要な国立研究センター －共同研究センター <p><u>有効性指標：国内経済利益</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国際教育や訓練により獲得された国内収益 ・ 教育輸出関連の雇用者数 ・ 豪州で勉強する留学生の数 ・ 海外教育市場における多様化 <ul style="list-style-type: none"> －学生の出身国（アジア、その他） －専攻分野（ビジネス、IT、その他） －専攻コースのレベル（学部、院） －教育の場所（国内、海外） <p><u>有効性指標：科学技術研究者</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国立科学技術センターの活動； <ul style="list-style-type: none"> －第三者機関による国立科学技術センターの活動の成果

(資料) 教育・科学・育成省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(3) 政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野（厚生）

以下では、「政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野」の例として、厚生分野に関する実績評価の内容を、「評価の体系」、「指標・目標の特徴」、「評価書（実績評価報告書）の概要」の項目により整理する。

①米国 保健・福祉省

体系・指標は pp.103-105 参照

<評価の体系>

保健・福祉省は、省全体のFY2004-09の5か年の戦略を示す「戦略計画（Strategic Plan 2004-2009）」において、8つの「戦略目標」と40の「戦略目的」を設定して、省全体⁵⁸の実績評価計画を示している⁵⁹。

そして、省全体の年次計画である「年次業績計画書（FY2005）」では、戦略計画における8つの戦略目標と40の戦略目的の下に、22の「業績指標」を設定し、当該年次における実績評価計画を示している。

<指標・目標の特徴>

FY2005の「年次業績計画書」において設定されている指標は、アウトカム指標を中心に、全体として定量的な指標が設定されている点が特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するFY2005の「業績・説明責任報告書」は、全体で4章により構成されており、このうちの第2章（PartII Program Performance Report）において、当該年次の実績評価の結果とそれを踏まえた今後の取組方針が記載されている。

⁵⁸ 同省では、局別の年次業績計画書も策定されている。

⁵⁹ 保健・福祉省の年次業績報告書、業績・説明責任報告書等の実績評価に関する基本文書は、同省の Office of the Assistant Secretary for Budget, Technology and Finance のウェブサイトを通じて入手できる。
<http://www.hhs.gov/asbtf/index.html>

②英国 保健省

体系・指標は p.106 参照

<評価の体系>

保健省は、省全体の 2004 年から 3 か年の戦略である「PSA (2004)」において、実現すべき「意図」、4つの「目的」、そして8つの「業績目標」による体系を構築して、省全体の実績評価計画を示している⁶⁰。

<指標・目標の特徴>

「PSA (2004)」において設定されている業績目標において、アウトカムベースの指標及び目標値が定量的に設定されている点が特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するのは、毎年春に作成される「年次報告書」と「PSA」の進捗報告に位置付けられる「業績報告書」である。これら評価書において、PSA において設定された指標に基づき、その実績値により業績目標の達成度を測定している。FY2004-05 の年次報告書では、業績目標ごとに達成、未達成と共に、達成状況に関する分析内容（Progress）が記載されている。

⁶⁰ 保健省を含む各省庁の実績評価（PSA）に関する文書は、同省の下記ウェブサイトを通じて入手できる。
http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_and_services/publicservice_performance/pss_perf_index.cfm

③豪州 保健省

体系・指標は pp.107-110 参照

<評価の体系>

保健省は、FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において示した 9 つの「アウトカム」、3 つの「アウトプット・グループ」、20 の「アウトプット」体系に基づき、省全体の実績評価計画を示している⁶¹。具体的には、アウトカム単位の達成度をみる視点として「アウトカム達成の鍵となる戦略の方向性（Key strategic directions for Outcome）」及び「有効性指標」が設定され、実績評価が実施されている⁶²。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において設定されている「アウトカム達成の鍵となる戦略の方向性」と「有効性指標」は、アウトカム指標とアウトプット指標の双方が設定されており、また、各指標には目標値が記載されている点の特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するものは、毎年 10 月に作成される「年次報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、アウトカム全体の業績である「主要な成果（Major Achievements）」及びポートフォリオ予算において示した「有効性指標」の達成度について分析を行い、それらの実績値を基に評価を行っている。

⁶¹ 保健省のポートフォリオ予算、年次報告書等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

ポートフォリオ予算：

<http://www.health.gov.au/internet/wcms/publishing.nsf/Content/health-budget2004-index1.htm>

年次報告書：<http://www.health.gov.au/internet/annrpt/publishing.nsf/Content/index-1>

⁶² アウトプット指標は、その数が多いため、後段の体系及び指標の一覧から省略している。

④カナダ 保健省

体系・指標は pp.111-115 参照

<評価の体系>

保健省は、FY2004-05 の「計画と優先に関する報告書」において、7つの「戦略的アウトカム」の下に、「中間アウトカム (Intermediate Outcomes)」、「初期アウトカム (Immediate Outcomes)」及び「優先課題 (Priorities)」を設定して、省全体の実績評価計画を示している⁶³。具体的には、「優先課題」の単位ごとに、省の取組である「コミットメント (commitment)」に関する「成果」が記載されており、当該「成果」を単位として実績評価が実施されている。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05 の「計画と優先に関する報告書」において設定されている「成果」は、大半が定性的なものであり、また、その内容は、上位のアウトカム達成に向けた主な取組内容やその期限等、上位の政策目標実現に向けての方針が含まれている点が特徴的である。

<評価書 (実績評価報告書) の概要>

評価書に該当するものは、毎年3月に作成される「省庁業績報告書」である。FY2004-05の年次報告書では、「コミットメント」に関する「成果」の単位で、達成度を評価している。

⁶³ 保健省の「計画と優先に関する報告書」「省庁業績報告書」等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

計画と優先に関する報告書：http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/performance/estim-previs/plans-prior/index_e.html

省庁業績報告書：http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/performance/estim-previs/dpr-rmr/index_e.html

米国 保健・福祉省 (FY2005)

戦略目標	戦略目的	業績指標
<p>1 米国人の健康や福祉に対する脅威を減らす。</p>	<p>1.1 慢性疾患を誘引する行動、その他の要素を減らす。 1.2 性感染症、望まない妊娠の数を減らす。 1.3 児童及び成人の予防接種率を上げる。 1.4 薬物乱用を減らす。 1.5 (特に若者の)喫煙率を減らす。 1.6 暴力事件とそれによる怪我を減らす。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 乳幼児に対する破傷風ワクチン 3 回、インフルエンザワクチン 3 回、MMR ワクチン (第三種混合ワクチン) 1 回、B 型肝炎ワクチン 3 回、小児麻痺ワクチン 3 回、水疱瘡ワクチン 1 回、肺炎球菌系ワクチン 4 回の接種率 90%を達成する。 ・ 25 歳以下の国民の新たな HIV 感染を、2000 年の 2,100 人から、2010 年には 1,600 人に減らす。 ・ 出生前 AIDS 感染件数を 1998 年の 235 件 (ベースライン) 以下に減らす。 ・ HIV の治療を受ける患者数を増やす。
<p>2 生物テロやその他の公衆衛生への脅威に対して、効果的に対応できるよう、米国の医療制度を改善する。</p>	<p>2.1 公衆衛生への脅威、特に生物テロに対して、より迅速かつ効果的に対応できるような医療制度を構築する。 2.2 食料、薬品、生物学的製剤、医療器具の安全性を向上させる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ すべての州の公衆衛生機関が、毎年、衛生に係る計画の進捗をモニタリングして、衛生状況格差是正のための改善計画を推進することで、カテゴリー A に分類される化学物質への対応能力を高める。 ・ 国の備蓄戦略で記載されている物質をすべての州の公衆衛生機関が扱えるようする。 ・ すべての公共機関の公衆衛生部門における危機管理計画の策定により対応力を高める。 ・ 97,000 件の物質検査を行うと共に、疑わしい実績のある製品についてサンプル分析を行う。
<p>3 医療サービスを受ける国民の割合を増加させ、受診者の選択肢の幅を広げる。</p>	<p>3.1 新たに安価な医療保険を創設する。 3.2 医療のセーフティーネットを強化、拡大する。 3.3 メディケアを強化、改善する。 3.4 医療サービスにおける人種や民族差別を撤廃する。 3.5 特別な医療を必要とする人々に対して、医療サービスへのアクセスを拡大する。 3.6 アメリカ原住民やアラスカ原住民たちの医療保健サービスへのアクセスを拡大する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ マネージド・ケア (管理医療型) とフィー・フォー・サービス・プラン (出来高払型) のそれぞれについて、サービス受益者の満足度を改善する。(①必要な医療サービスを得られた割合、②専門家の診療を受けた割合) ・ メディケイドや児童健康保険プログラム (SCHIP) に登録する児童の数を増やす。 ・ メディケイドや SCHIP の医療の質を改善する。 ・ FY2005 中に、医療センター 332 施設を新設又は、増築し、医療センターで治療を受けられる無保険若しくは無医療地区の人々の数を 1,480 万人まで増やすことで、医療サービスへのアクセスを拡大する。 ・ 人種や民族的なマイノリティに対して、予防治療、初期治療へのアクセスを確保し続け、2005 年中に、960 万人 (医療センターで治療を受ける患者の 65%) の人種や民族的マイノリティへの治療を実現する。 ・ 糖尿病のアメリカ原住民患者のうち、血糖コントロールに改善が見られた者の割合を維持する。

戦略目標	戦略目的	業績指標
4 米国の医療科学研究事業の生産性、研究能力を高める。	<p>4.1 基礎生物学、行動科学、病気、障害の予防、診断、治療方法についての理解を促進する。</p> <p>4.2 民間部門の新薬、生物療法及び医療技術の開発を促進する。</p> <p>4.3 能力の高い医療関連研究者、行動科学研究者を育成し、多様な人材を生み出す。</p> <p>4.4 医療研究の成果についての連携やコミュニケーション、活用を促進する。</p> <p>4.5 被験者の保護や研究過程での信頼性を確保するメカニズムを強化する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一塩基多型 (SNPs) のハプロタイプマップの草案を作成する。
5 医療サービスの質を向上させる。	<p>5.1 医療ミスを減らす。</p> <p>5.2 医療サービスを適切に利用できる機会を増やす。</p> <p>5.3 医療の質に関する情報を消費者や患者が利用する機会を増やす。</p> <p>5.4 消費者及び患者の保護を促進する。</p> <p>5.5 電子医療に関する情報インフラの整備と利用を促進する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 250 施設のネットワークにメディサン・システム (MedSun System) を導入する。
6 個人、家族及び地域社会 (特に弱者) の経済、社会福祉を向上させる。	<p>6.1 生活保護を受けている者を含めた低所得者のうち、経済状況に改善が見られる者の割合を増やす。</p> <p>6.2 活動的で健康な高齢者の割合を増やす。</p> <p>6.3 長期治療を必要とする者を含めた障害者の自立と生活の質を高める。</p> <p>6.4 不況に陥っている地域の経済的、社会的発展を強化する。</p> <p>6.5 地域社会や宗教的活動とのパートナーシップを拡大する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 四半期中の雇用割合のうち、第一、第二四半期後も継続して雇用されている人の割合を増やす。 農村部で暮らす高齢化対策局の支援対象者の割合を 34% まで増やす。
7 米国の児童や若者の安定した健全な発育を促進する。	<p>7.1 健全な結婚、家族形成を推進する。</p> <p>7.2 保育園児の発育や学習環境を改善する。</p> <p>7.3 里親の下で生活する子供の生活のために、養育している保護者への財政支援を増やす。</p> <p>7.4 永続的で安全な環境で生活する児童や若者の割合を増やす。</p>	<ul style="list-style-type: none"> TitleIV-D (子供のいる貧困家庭を対象とした財政支援プログラム) における回収率を 61% まで増やす。(現在の助成や支給される予定の助成の回収) FY2003-08 の間に、327,000 件の養子縁組を達成するため、養子縁組の数を増やす。

戦略目標	戦略目的	業績指標
8 経営指針において優れた点を実行する。	8.1 保健省・福祉省を組織として一体的に機能するものとする。 8.2 人材の戦略的マネジメントを強化する。 8.3 競争的な調達効率性、効果を高める。 8.4 財務マネジメントを強化する。 8.5 サービスの提供や記録管理用の IT の活用を強化する。 8.6 予算と業績情報を統合する。 8.7 保健省のサービス提供者やサービス受益者への規制による影響を減らす。	<ul style="list-style-type: none"> ・ メディケアのフィー・フォー・サービス・プログラムにおける不適正な支払の割合を減らす。 ・ 投資利益率を上げる。

(出典) 保健・福祉省 (2005) 「業績・財務報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

英国 保健省 (PSA2004)

意図	目的、業績指標
<p>保健・福祉システムを改革することで、効果的な医療の提供や医療格差の是正及び迅速で公平なサービスの提供を目指す。</p>	<p><u>目的 I</u>：国民の健康を向上させ、2010 年までにイギリスにおける平均寿命を男性 78.6 歳、女性 82.5 歳に増加させる。</p> <p>1. 2010 年までに死亡率を減らす。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 75 歳未満の人が心臓疾患や心臓発作、関連する病気で死亡する割合を少なくとも 40%まで減らし、最も保健環境が劣悪な 5 つの貧困地域における当該割合について、平均との格差を最低でも 40%削減する。 ・ 自殺及び不審死の割合を最低でも 20%減らす。 <p>2. 幼児死亡率及び出生時平均余命で測定した医療格差を 2010 年までに 10%減らす。</p> <p>3. 健康障害及び医療格差を引き起こす要素を是正する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2010 年までに、成人喫煙率を 21%又は、それ以下に削減すると共に、喫煙習慣を 26%以下にする。 ・ 人口全体の肥満問題の一環として、2010 年までに 11 歳未満の肥満児増加に歯止めをかける。(文化・メディア・スポーツ省と共通の指標) ・ 女性に関する問題の改善策の一環として、2010 年までに 18 歳未満の妊娠率を 50%減らす。(教育省と共通の指標) <p><u>目的 II</u>：長期治療患者の健康状態を改善する。</p> <p>4. 長期患者のうち、症状の悪い者に対して個別の治療計画を提案することで、健康状態を改善し、また、長期患者の初期治療や環境についてのケアを改善することで、2008 年までに入院日数を 5%削減する。</p> <p><u>目的 III</u>：サービスへのアクセスを改善する。</p> <p>5. 2008 年には、開業医 (GP) の病院紹介から受診まで 18 週間以上待たされる人がいないように改善する。</p> <p>6. 2008 年までに、麻薬常用者の麻薬治療プログラムへの参加率を 100%にまで向上させ、治療プログラムを継続又は、完了する患者数を増加させる。</p> <p><u>目的 IV</u>：患者や利用者の治療体験を改善する。</p> <p>7. 2008 年までに、国民保健サービス (NHS) 利用者の治療体験を、第三者機関の調査結果に基づき、継続的に改善する。(その際、サービス提供者の選択を含めて、医療の選択について個人が関与できるようにする)</p> <p>8. 自宅で生活ができるよう支援することで、弱い立場にある高齢者の生活の質や自立を促進する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 支援を受けながら自宅に住む高齢者の割合を 2007 年から 2008 年の間で 1%増やす。 ・ 2008 年までに、自宅で集中的に支援を受けて生活する者の割合を、介護施設で生活する者のうちの 34%まで増やす。

(資料) 保健省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

豪州 保健省 (FY2004-05)

アウトカム	アウトカム達成の鍵となる戦略の方向性	有効性指標
<p>アウトカム 1 市民の医療及び安全： 豪州国民全員の健康を維持し 死亡率、疾病、怪我及び障害 を可能な限り予防する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家レベルの医療危機に対する準備や対応能力を強化する。 ・ エイズやC型肝炎に対する新たな戦略を構築する。 ・ 州や特別地域と FY2004-05 から FY2008-09 までの免疫協定を締結する。 ・ 州や特別地域と FY2004-05 から FY2008-09 までの医療の成果に関する合意を締結する。 ・ 肥満対策に係る推進部を支援する。 ・ 豪州放射線防護・原子力安全庁 (ARPANSA) の科学、放射線予防、核の安全に関する分野の専門家としての権威を高める。 ・ 新たな食品基準や、消費者が選択の際に必要なとする提供情報を見直し、公衆衛生や安全性を守る。 ・ タスマニアの治療薬に対する規制枠組を 2005 年 7 月 1 日から適用する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 予防が可能な疾病に係る発現率及び死亡率 2. 予防可能な疾病や健康リスクに対する特定のリスク層における知識、取組、行為の改善状況 3. 国が推奨する戦略を進めるにあたってのベストプラクティスの採用と効果的な利用 4. 農村や地方の豪州人、アボリジニとトーレス海峡諸島の人々、低社会経済層の人々（特に子供及び若者）等、支援を必要とする特定層を考慮に入れた医療政策の割合
<p>アウトカム 2 メディケアのアクセス： 豪州国民全員にメディケアを 通じて、コストパフォーマンス が高い医療サービス及び治療 薬、そして最適なサービス を提供する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療プログラムにおける財政面の安定を目指す。 ・ 農村部におけるサービスへのアクセスを改善する。 ・ 医療プログラムを取りまとめる戦略を策定する。 ・ 新たな医療免責契約を結ぶ。 ・ 医薬品給付制度 (PBS) において作成される医薬品リストの作成プロセスの透明性を高める。 ・ 適正な価格で、患者が利用しやすいメディケアシステムをつくるために、新たな政策を導入する。 ・ 豪州医療協定に基づき、公立病院の無料サービスの規定を策定するために、州及び特別地域と協定を結ぶ。 ・ 州及び特別地域と共同で、パスウェイ・ホーム・プログラム (在宅ケア支援プログラム) を通じたリハビリテーションやステップダウン・ケア (移行期医療) を行う。 ・ 特定分野の医療サービス改革について州、特別地域と協力する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. メディケア利用者へのサポート 2. アボリジニやトーレス海峡諸島の人々のメディケアの利用 3. メディケアの利用金額のうち、患者の自己負担の割合 (%) 4. メディケア給付スケジュールに掲載されている (他の地域と比べて) 農村部及び遠隔地一人当たりの医療費 5. 認可薬局の平均人数や、都市部と農村部、遠隔地における認可薬局の平均人数の差 6. アボリジニやトーレス海峡諸島の人々の医薬品給付制度へのアクセス 7. 医薬品給付制度の処方薬のうち、政府が負担した割合 8. 農村部及び遠隔地における医薬品給付制度の費用とその他の地域との差 9. メディケアにかかる費用の増加率、AHCA (公立病院における入院医療費の補助制度) の増加率 10. メディケアを利用した患者一人につき豪州政府が負担する費用 11. 医療賠償金

アウトカム	アウトカム達成の鍵となる戦略の方向性	有効性指標
<p>アウトカム 3 豪州の高齢者により質の高い生活を： 豪州の高齢者が、健康に年を重ねられるようにすることを支援すると共に、医療が必要な老人に対して、質とコストパフォーマンスが高いケアを提供し、介護者を支援する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住居や資産に関係なく、医療を必要とする老人に質の高い医療の提供や支援を行う。その際、地域で医療サービスを受けることができるようにする。 ・ 地域医療サービスの質を高めるために、医療産業へ助成すると共に、介護施設職員の能力を引き出すための戦略を策定する。 ・ 認可プロセスや保証プロセスを通じて介護施設におけるケアや設備の改善に努める。 ・ 介護と医療サービスの連携をスムーズにする。 ・ 介護サービスの改善を測定及び評価能力を高める。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人口 1,000 人当たりの居住又は、ケアサービス環境の水準（全国／70 歳以上） 2. 養護施設及び住居の質 3. 地域医療サービスの質 4. 高齢者から提示された課題への対応 5. アボリジニやトーレス海峡諸島の人々、退役軍人、戦争寡婦、農村部、遠隔地の住人のうち、医療を必要とする高齢者を対象としたサービスの提供状況 6. 地域医療サービスを受けている人と養護施設のケアを受けている人の割合
<p>アウトカム 4 質の高い医療： 医療の質及び医療サービスの効果を高める。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 豪州政府主催の一般開業医向けプログラム改善に向けた努力や対話を行う。 ・ 一般医療部門における契約や助成に関する取決めを厳格にすることで、初期医療の効率化を図る。 ・ 州や特別地域と協力して非認可の救急診療に関する新たなデータ収集を行う。 ・ 豪州の臓器移植率を上げるための支援を行う。 ・ 血液協定に基づき、豪州国内の血液に関する管理や、新たな取決めの作成に尽力する。 ・ 初期治療の能力向上や、苦痛緩和のためのケア改善により、末期症状患者及び介護者の生活の質を向上させる。 ・ 苦痛緩和ケアを医療システムに統合する。 ・ 初期治療、専門治療及び地域治療と精神衛生上のケアとの一体化を目指す。 ・ 血液や血漿を効果的かつ効率的に管理、供給するために、国家血液局の情報システムの改善を続ける。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域に優れた初期治療を提供するための初期治療提供者の研究等への参加 2. 農村部や遠隔地における初期治療サービスの利用度合い 3. 一般医療における教育、訓練への参加度合い 4. 豪州における自殺や自傷行為の削減に向けた国家のリーダーシップ 5. 国家レベルで医療戦略を実施するための国家のリーダーシップ 6. 医療サービスの効率的な試行 7. 適切な患者データ管理と臓器、血液及び血液製剤の院内治療への提供 8. 苦痛緩和ケア政策における国の役割

アウトカム	アウトカム達成の鍵となる戦略の方向性	有効性指標
<p>アウトカム 5 農村医療： 農村及び遠隔地に住む豪州人の医療に関する質を改善する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 農村部、特に遠隔地における医療及び高齢者医療のアクセスを改善する。 予防医療や慢性疾患対策を重視する。 農村部の開業医の数を増やす。 農村部の医者を維持するために援助する。 	<ol style="list-style-type: none"> 農村部専門家サポートプログラムの数 農村や遠隔地で臨床実習を行なった医師、看護、その他医療分野を学ぶ学生の数 薬剤師の採用と人材確保に向けた改善取組を通じ、農村部や遠隔地における医療サービスへのアクセス改善状況 農村地域や遠隔地域における初期医療サービスへのアクセス改善状況 農村部における公的医療と民間医療の選択肢
<p>アウトカム 6 聴覚サービス： 難聴による機会損失及び一般の難聴事故を減らす。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 遠隔地に住むアボリジニやトーレス海峡諸島の人々のために適切な聴覚サービスを行なう。 特別な支援が必要なグループのために策定されたCSO協定に基づき、サービスへのアクセスを改善する。 サービス提供者との契約手続を効率化する。 診察基準やクレーム手続の審査と修正を通じて、利用者に提供されるサービスの質を保証する。 	<ol style="list-style-type: none"> 政府が融資した補聴器の利用状況 聴覚リハビリサービスに対する地域の理解 聴覚サービスの提供者が、利用者診療基準に従い、質の高い聴覚サービスを提供 プログラムの利用者のうち、聴覚援助を受けるアボリジニやトーレス海峡諸島の有資格者の割合 プログラムの利用者のうち、複合的なニーズを持つ有資格者や援助を受けている21歳以下の豪州国民の割合 難聴者のリハビリの結果や地域医療の改善に役立つ研究成果の適切な利用
<p>アウトカム 7 アボリジニやトーレス海峡諸島の医療： アボリジニやトーレス海峡諸島の人々の健康状態を改善する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> インフラを整備する。 特定の医療課題を公表する。 実証的な取組を強化する。 効果的な政策を促進する。 コミュニケーションを強化する。 	<ol style="list-style-type: none"> 最適で質の高い医療を提供することによる、アボリジニやトーレス海峡諸島の人々の治療改善結果 政府の医療プログラムによりアボリジニやトーレス海峡諸島の人々の初期治療のために支払われた一人当たりの援助金の額 豪州政府が助成したアボリジニ医療サービスで働く医療専門家（医師、看護師及びその他医療従事者）の数や、医療専門訓練期間、看護機関を卒業した原住民の学生数 アボリジニやトーレス海峡諸島の人々の医療結果を改善するためのプログラムの業績に関するデータの改善
<p>アウトカム 8 民間医療の選択肢： 豪州国民の医療サービスの選択肢を改善する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 民間医療における適正な価格設定をする。 民間医療サービスへのアクセスを向上させる。 消費者の理解及び意識を向上させる。 質の高い民間医療サービスを確保する。 既存の産業構造を改善する。 適切な民間医療薬の開発を促進する。 	<ol style="list-style-type: none"> 適切な民間医療の価格設定 公的医療と民間医療の選択 適切な民間医療サービスへのアクセスに関する不満

アウトカム	アウトカム達成の鍵となる戦略の方向性	有効性指標
<p>アウトカム 9 医療投資： 豪州国民の医療の改善に向けた戦略策定のための知識、情報及び訓練を実施する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 豪州国民の医療の質を向上させるために、慢性疾患に関する戦略や、国のサービス改善のための枠組、その他の主要指針を策定する。 ・ 保健省大臣の合意を得て、安全性の改善に関する指標を策定し、合意期間内に、安全性指標に関する報告をする。 ・ メディケア医療職員に対するイニシアティブを導入する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 医療サービスにおける安全性や質の向上に向けた効果的な改善手法の活用 2. 医療サービス計画への参加を促進するための情報提供 3. 優先分野として挙げられた疾病の治療及び予防に関する実証的な戦略を実施 4. 健康情報を効果的に利用することによる、医療の改善や医療の質の向上、そして成果の達成 5. 保健省のリーダーシップの下、医療情報マネジメントにおける課題の改善 6. 農村の医療奨学金又は、医療教育機関に対する理解の浸透 7. 様々なメディアを通じて、幅広い層を対象に、豪州国民の健康に関する統計、情報を公表

(資料) 保健省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

カナダ 保健省 (FY2004-05)

戦略的アウトカム	アウトカム	優先課題	成果
<p>戦略的アウトカム 1 質の高い医療サービスへのアクセス</p>	<p>Intermediate Outcomes</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医療政策の一貫性の徹底 ・ 取組の継続性 ・ 研究能力の向上 ・ 利害関係者と政府の間での合意形成 <p>Immediate Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目的、目標の確認 ・ 特定の医療課題に関する知識の確立と知識の普及 ・ 利害関係者と政府の協力及び業務上の提携 	<ul style="list-style-type: none"> ・ カナダ国民全員に、質の高い医療サービスへのアクセスを確立し、システムの持続可能性を保証するため、地方政府とのパートナーシップ政策を採用する。 ・ カナダ医療法の義務を履行する。 ・ 新たな医療課題に対して、将来を見据えた政策アプローチを策定する。 ・ 規制改革や関連法規に取組む。 ・ 国際協力を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医療ケア強化のための計画作成や、病院での待ち時間削減のための対策等について、大臣を補佐 ・ 前大臣の医療へのコミットメント（自宅医療や地域医療へのアクセス、薬品に関する課題、医療人材や新技術の活用等）を堅持 ・ カナダ医療法の課題を解決するために地方政府と協力 ・ カナダ医療法の課題解決の状況を 10 年計画の中に記載 ・ 医療コンプライアンスの問題について、カナダ医療法年度報告の中で毎年報告 ・ 新たな政策課題に対するアプローチの方法を検討 ・ 健康保持や安全確保に関する法改定への取組 ・ カナダの産業界との連携による、知的財産保護枠組の構築 ・ 医療に関する国際機関及び主要国との関係維持 ・ 省の政策とカナダの外交政策との整合性の確保

戦略的アウトカム	アウトカム	優先課題	成果
<p>戦略的アウトカム 2 北米先住民族イヌイトとの連携による医療サービスの提供を通じた健康促進、疾病予防及び健康維持</p>	<p>Intermediate Outcomes</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 健康的な習慣の促進 ・ 医療プログラム、医療サービスの質及びアクセスの向上 ・ 疾病の流行、麻薬中毒及びアルコール中毒の減少 ・ 北米先住民族、イヌイト向けの医療プログラムや医療サービスを管理及び提供する能力の向上 ・ 効果的かつ持続可能な北米先住民族、イヌイト向けの医療システム ・ 健康に悪影響を与える要素及び影響を最小限にするための予防に関する地域や個人の意識向上 ・ サービス提供水準と質に関する利用者の満足度 ・ 利用者のニーズに基づいた補助金の効果的及び効率的な管理 ・ 地域における効果的な医療計画の策定及び管理能力の向上 <p>Immediate Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ サービスの提供能力向上 ・ 地域と個人の意識向上 ・ 文化的な差異に配慮されたプログラムやサービスの提供 ・ 質の高いプログラムやサービスの提供 ・ 効果的な政策や管理枠組の構築と活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康促進や健康予防に役立つプログラムを増やす。 ・ ケアサービスの質、アクセス及び効果を改善する。 ・ FN/I（原住民）コミュニティや地方政府、サービス提供者との協力や連携を通じて、FN/I のための医療サービスシステムの近代化を図る。 ・ 情報や知識の管理を強化し、医療ケアサービス及びプログラムの改善に役立てる。 ・ 評価及びアカウンタビリティメカニズムを導入することで、政府とFN/I コミュニティの関係を改善する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健全な子供の育成に関するプログラムの提供 ・ 妊娠、出産から保育に至る期間を視野に入れた乳幼児、児童向けの言語及び文化に関するプログラムの提供 ・ 認定医療専門家数の増加 ・ 医療機関への支援プログラムのアクセス件数の増加 ・ 治療施設の認証取得を支援 ・ 初期医療移行基金を原資にした先住民に対するイニシアティブ（助産婦訓練プログラム、通信医療、先住民幼児発育プログラム等）の実施 ・ 糖尿病情報システム及び国家先天性中毒情報管理システムのパイロット版の導入 ・ 新たな契約管理ツールの構築

戦略的アウトカム	アウトカム	優先課題	成果
<p>戦略的アウトカム 3 安全な医療製品と食品</p>	<p>Intermediate Outcomes</p> <ul style="list-style-type: none"> 安全で効果的な医療製品や、安全で栄養価の高い食品を通じた健康状態の改善 カナダの科学者、医療専門家及び産業界の公共医療及び医療改革への貢献 医療製品や食品の安全性と規制プロセスに関する市民の信頼の獲得 <p>Immediate Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> 規制プロセスの透明性、迅速性、予見可能性の向上 国際協力及び国内連携の拡大 専門家集団、協力者及び利害関係者に対する情報開示範囲の拡大 医療製品、食品及び栄養に関する意思決定情報の提供 医療製品、食品・栄養政策、規制方針決定及びプログラムの策定・実施に関する市民参加の増加 産業界による安全規制及び基準の遵守 	<ul style="list-style-type: none"> 効率性、有効性、対応力を改善する。 医療に関する選択をする際にカナダ人が十分な情報に基づいた意思決定をできるように、情報を提供する。 公共医療の課題への対応力、治療の安全性及び有効性に関して注意を払う。 透明性及びアカウンタビリティの向上により、市民の信頼を得ると共に、利害関係者との関係を強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> 規制に関する諸手続、製品認証の過程における迅速性、透明性の向上 カナダ人の医療製品に関する意識向上及び意思決定に必要な情報を提供するため、カナダ食品ガイドのウェブサイト更新及びアクセス件数増加 児童の医薬品副作用に関する報告に対する監視機能の向上 カナダにおける BSE セーフガードの強化 医療製品、食品及び栄養に関する政策やプログラムの策定及び実施過程における市民参加の促進
<p>戦略的アウトカム 4 カナダ国民にとってより健全な環境と安全な製品</p>	<p>Intermediate Outcomes</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品や物質から受ける医療や環境に係るリスクの低減 カナダ国民、医療従事者及び医療産業関係者の意思決定の改善 カナダ国民の医療関連プログラムや戦略に対する信頼感の確立 <p>Immediate Outcome</p> <ul style="list-style-type: none"> 規制、基準及びガイドラインの遵守の向上 健康で安全な生活、労働及び余暇環境に必要な医療規制等への意識と知識の向上 利害関係者の参加の促進 実証データに基づく意思決定を促進するための科学的知識及び能力の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 健康や安全に関するリスクを減少させ、労災、環境災害、消費財（化粧品を含む）による被害、電波放出デバイス、新しい化学物質、バイオ製品等の危険を防ぐ。 タバコの消費、薬物乱用、アルコール中毒、その他規制物質の乱用から生じる健康や安全に関するリスクを減少させる。 	<ul style="list-style-type: none"> 健康被害を減少させるため、鉛汚染化粧品の原材料表示に関する規制を実施 大気汚染に関する環境指標の設定 カナダ環境保護法に基づく達成目標の 2006 年中の達成 市民の健康診断の実施と評価 禁煙及びアルコールを抑制するため、薬物治療によるリハビリプログラムの導入を検討

戦略的アウトカム	アウトカム	優先課題	成果
戦略的アウトカム 5 カナダ国民のための持続的な疫病管理及びプログラム	Intermediate Outcomes <ul style="list-style-type: none"> 健康及び環境の保護 殺菌剤規制に対する市民や利害関係者からの信頼の確立 低リスクの疫病管理や製品の活用 Immediate Outcome <ul style="list-style-type: none"> より安全な殺菌剤の利用 市民、利害関係者への広報 殺菌剤規制の透明度の向上 疫病管理製品法や規制遵守の向上 利用者に対する低リスクの管理方法の広報 規制の効率性及びコストパフォーマンスの改善 	<ul style="list-style-type: none"> 安全で効果的な製品の品質を保証する。 疫病管理製品法の遵守を確保する。 殺菌剤への依存度を減らすよう持続可能な疫病管理を確保する。 	<ul style="list-style-type: none"> 市場における安全な殺菌剤の普及 市民や利害関係者に対する広報情報の拡大 殺菌剤規制の実施プロセスに関する透明性の向上 規制の検討、導入及び実施についての効率性やコストパフォーマンスの改善 疫病管理製品法及び規制の遵守状況の強化 利用者に対する低リスクの殺菌剤等の管理方法の普及・啓発
戦略的アウトカム 6 実証データの収集及び活用を促進すると共に、IT 及びコミュニケーション技術を活用することで、医療に関する意思決定をサポート	Intermediate Outcomes <ul style="list-style-type: none"> 医療政策及びプログラムの改善 医療に関する意思決定やサービスの改善 保健省のプログラムの効率的な実施 Immediate Outcome <ul style="list-style-type: none"> 医療問題や医療システムの状況に関する知識の普及 医療分野における e-テクノロジー利用率の向上 情報管理に関わる信頼性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 医療分野における IT やコミュニケーション技術の利用を推進する。 プライバシーの遵守及び個人医療情報の守秘義務を全国で徹底する。 意思決定の改善やアカウントビリティの向上により、医療情報の利便性を高める。 情報管理及び IT 戦略を実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> 医療情報に関するプライバシー及び守秘義務についての全国統一的な会議を開催 政策に関する意思決定の改善及び国民に対するアカウントビリティの向上を目的として、保健関連の指標を測定し、報告書に実績を掲載 限りある資源を最大限活用するため、情報管理及び通信に関する支出や技術選別を行う際の基準となる優先順位を決定

戦略的アウトカム	アウトカム	優先課題	成果
戦略的アウトカム 7 保健省のプログラムに 対する効果的なサポー ト	Intermediate Outcomes ・ 設定なし Immediate Outcome ・ 設定なし	<ul style="list-style-type: none"> 管理手法の継続的な改善を通じて、カナダ国民へのアカウンタビリティを向上させる。 地域の事情に合ったプログラムを提供する。 実証データに基づいた意思決定をサポートするため、科学的手法を活用し、カナダ人の健康被害を最小限に留める。 少数言語コミュニティを対象に、連邦政府の公用語アクションプランの一部を実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> プログラム管理におけるリスク要因への対応 プログラムに関する透明性やアカウンタビリティを強化する組織風土の醸成 主要な利害関係者や市民が参加する地域パートナーシップを活用することで、地域の優先事項に対応 規制の検討に関する科学的知見の活用 博士後期過程終了後の学生を対象にしたフェローシッププログラムの実施 他省庁や医療研究機関と科学的知見に関するパートナーシップの構築 少数言語コミュニティを支援する政策の実施

(資料) 保健省 (2005) 「省庁業績報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(4) 政策的対応が受動的であることにより目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野（司法行政）

以下では、「政策的対応が受動的であるため、目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野」の例として、司法行政分野に関する実績評価の内容を、「評価の体系」、「指標・目標の特徴」、「評価書（実績評価報告書）の概要」の項目により整理する。

①米国 司法省

体系・指標は pp.120-123 参照

<評価の体系>

米国司法省では、省全体のFY2003-08の5か年の戦略を示す「戦略計画（Strategic Plan Fiscal Years 2003-2008）」において、4つの「戦略目標」と18の「戦略目的」を設定して、省全体の実績評価を実施している⁶⁴。

そして、省全体の年次計画である「年次業績計画書（FY2005）」において28の戦略目的の下に、「業績指標」を設定し、当該年次における実績評価計画を示している。

<指標・目標の特徴>

FY2005の「年次業績計画書」において設定されている指標は、概ね定量的なアウトカム指標が設定されている。具体的な内容については、戦略目標2の犯罪対策や戦略目標3の犯罪者矯正プログラムにおいては、犯罪件数、犯罪者数及び犯罪組織数の減少等が指標となっており、また戦略目標4の刑務所・留置所に関するプログラムにおいては、服役者及び被拘置者の処遇改善状況と脱走防止等を指標とする等、相対的に最終アウトカムに近い指標を設定している点が特徴的である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するFY2005の「業績・説明責任報告書」は、全体で4章により構成されており、このうちの第2章（Part II：Performance Section—FY 2005 Performance Report）において、当該年次の実績評価の結果とそれを踏まえた今後の取組方針が記載されている。

⁶⁴ 司法省の戦略計画、年次業績報告書等の実績評価に関する基本文書は、同省のOffice of the Attorney Generalのウェブサイトを通じて入手できる。

<http://www.usdoj.gov/ag/annualreports.html>

②英国 憲法問題省

体系・指標は p.124 参照

<評価の体系>

英国憲法問題省は、省全体の 2004 年から 3 か年の戦略である「PSA (2004)」において、実現すべき「意図」、4 つの「目的」、そして 5 つの「業績目標」による体系を構築して、省全体の実績評価計画を示している⁶⁵。

<指標・目標の特徴>

「PSA (2004)」において設定されている業績目標において、アウトカムベースの指標及び目標値が示されており、定量的に設定されているもの（例：40 週以内に判決が出た訴訟の数）から、定性的に設定されているもの（例：司法システムの整備、質の高い司法サービスの提供）の両方が含まれている点が特徴的である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するのは、毎年春に作成される「年次報告書」と、「PSA」の進捗報告に位置付けられる「業績報告書」である。これら評価書において、PSA において設定された指標に基づき、その実績値により業績目標の達成度を測定している。FY2004-05 の報告書では、業績目標ごとの達成状況について、達成又は未達成が示され、また、それぞれの指標の達成状況についても「達成済 (Achieved)」、「計画通り (On Course)」、「進展している (Ahead)」、「目標値と乖離 (Slippage)」等のコメントが付されており、当該指標値が目標値と比較してどの程度の達成状況なのかが容易に把握できるような形になっている。

⁶⁵ 憲法問題省を含む各省庁の実績評価 (PSA) に関する文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。
http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_and_services/publicservice_performance/pss_perf_index.cfm

③豪州 司法省

体系・指標は pp.125-128 参照

<評価の体系>

豪州司法省は、FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において示した 2 つの「アウトカム」、12 の「アウトプット」体系に基づき、省全体の実績評価計画を示している⁶⁶。具体的には、アウトカム単位で概要が示され、当該アウトカムを達成するために必要な「省庁管理項目」及びアウトプットとその進捗度を測定するための「業績指標」が設定され、実績評価が実施されている。

<指標・目標の特徴>

司法省の FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において設定されている「業績指標」は、定量的に把握することは困難であると考えられる定性的な表現となっていることが特徴的である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するものは、毎年 10 月に作成される「年次報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、まず、アウトカムレベルについて、当該年次に実施した活動の概要、投入した資源及びアウトプットの概要の説明が行われ、そして、アウトプット・レベルについては、当該年次における実施状況及び評価が行われている。

なお、アウトプット・レベルの業績指標については、前述のように、定性的なものとなっていることにより、当該年次における取組結果を紹介し、これに基づく評価を行っている。

⁶⁶ 司法省のポートフォリオ予算、年次報告書等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

ポートフォリオ予算：<http://www.ag.gov.au/agd/WWW/budgethome2004.nsf/Page/Home>

年次報告書：

<http://www.ag.gov.au/agd/www/Agdhome.nsf/Page/RWP63A965098EA78C27CA256B72007C6C26?OpenDocument>

④カナダ 司法省

体系・指標は pp.129-131 参照

<評価の体系>

カナダ司法省は、FY2004-05の「計画と優先に関する報告書」において、3つの「戦略的アウトカム」の下に、10の「優先課題」を設定し、その「優先課題」の単位ごとに、達成すべき「成果と目標」と、その進捗度合いを測定するための「指標」を設定して、省全体の実績評価計画を示している⁶⁷。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05の「計画と優先に関する報告書」において設定されている「成果と目標」は、そのほとんどが定性的に設定されているが、「指標」については、1つの「成果と目標」に対して複数の定量的な指標が設定されている点が特徴的である。また、その指標は、同省における様々な取組のアウトプット（何をどのぐらい行ったのか、その結果どうなったか）を示すものと、同省における取組に対する利害関係者（国民、司法制度従事者及びサービス利用者）による評価に基づくものが多用されている点が特徴的である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するものは、毎年3月に作成される「省庁業績報告書」である。FY2004-05の年次報告書では、まず「計画と優先に関する報告書」において設定した「優先課題」の趣旨の説明が行われ、「計画と優先に関する報告書」で設定した達成すべき「成果と目標」の達成状況について、「最終的な結果（End Result）」の欄において、当該優先課題に関連する「目的（Objective）」→「活動（Activities）」→「アウトプット（Output）」→「アウトカム（Outcome）」の構造に沿って実績を整理・報告している。この構造の中で、上述の指標の実績値が報告され、そして最後に、「今後の教訓と挑戦（Lesson learned and challenges identified）」が記されている。

⁶⁷ 司法省の「計画と優先に関する報告書」、「省庁業績報告書」等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

計画と優先に関する報告書：<http://www.justice.gc.ca/en/dept/pub/rpp/index.html>

省庁業績報告書：<http://www.justice.gc.ca/en/dept/pub/dpr/home.html>

米国 司法省 (FY 2005)

戦略目標	戦略目的	業績指標
1 テロ防止と国防強化	1-1 FY2008 アウトカムゴール：外国人による米国内でのテロ行為をなくす。	<ul style="list-style-type: none"> 外国人による米国内でのテロ行為
2 米国国民の権利・利益を反映した連邦法体系の構築	2-1 FY2008 アウトカムゴール：139 の犯罪組織を解体する。(2003-08 年までの累積)	<ul style="list-style-type: none"> 超国家的犯罪組織の解体数 <ul style="list-style-type: none"> * ベースラインは、FY2002 の PART 枠内で行われたプログラム評価に基づき設定。現時点までで解体された犯罪組織は 91
	2-2 FY2008 アウトカムゴール：1,850 の児童ポルノウェブサイト、ホストサーバを閉鎖させる。(2003-08 年までの累積)	<ul style="list-style-type: none"> 閉鎖した児童ポルノウェブサイト、ホストサーバの数
	2-2 (上記を修正) FY2008 アウトカムゴール：11,819 の児童ポルノウェブサイト、ホストサーバを閉鎖させる。(2003-08 年までの累積)	
	2-3 FY2008 アウトカムゴール：アルコール・たばこ・銃器局 (ATF) オフィスがある犯罪多発都市の 80% で凶悪犯罪を減少させる。(2003-08 年)	<ul style="list-style-type: none"> 全米平均と比較して、凶悪犯罪(銃器を用いた犯罪)が減少した犯罪多発都市(ATF オフィスが設置されている)の割合 (%) <ul style="list-style-type: none"> * 犯罪多発都市とは、人口 10 万人当たり 1,000 件以上の殺人・射殺・強盗事件が発生している都市
2-4 FY2008 アウトカムゴール：米国内で消費される違法薬物の供給を 10% 削減する。(ベースラインは FY2002)	<ul style="list-style-type: none"> 下記理由により指標が設定されていない。 <ul style="list-style-type: none"> * ベースライン設定が遅延 * ヘロインとマリファナのベースライン予測値は 2005 年内に最終算出される予定 * コカインと覚醒剤のベースライン予測値は 2006 年末に最終算出される 	

戦略目標	戦略目的	業績指標
	<p>2-5-1 FY2008 アウトカムゴール：2002年9月に麻薬・マネーロンダリング捜査を行う各国機関によって国際的な取組事項として設定された「統合的組織としての優先目標（CPOT）」に関連している麻薬取引組織を110解体する。（2003-08年）</p> <p>2-5-2 FY2008 アウトカムゴール：「CPOT」に関連している麻薬取引組織を140活動停止に追い込む。（2003-08年）</p> <p>2-5-1（上記を修正） FY2008 アウトカムゴール：「CPOT」に関連している麻薬取引組織を540解体する。（2003-08年）</p> <p>2-5-2（上記を修正） FY2008 アウトカムゴール：「CPOT」に関連している麻薬取引組織を1,120活動停止に追い込む。（2003-08年）</p> <p>2-6 FY2008 アウトカムゴール：知的財産盗用の価値累計額を1,900億ドルに削減する。（2003-08年）</p> <p>2-7 FY2008 アウトカムゴール：インターネット詐欺被害報告トップ35サイトを無効にする。（2003-08年）</p> <p>2-8 FY2008 アウトカムゴール：知能犯罪組織を85解体する。（FY2003-08）</p> <p>2-8（上記を修正） FY2008 アウトカムゴール：知能犯罪組織を518解体する。（FY2003-08）</p> <p>2-9-1 FY2008 アウトカムゴール：刑事訴訟の90%を望ましい形で解決する。</p> <p>2-9-2 FY2008 アウトカムゴール：民事訴訟の80%を望ましい形で解決する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「CPOT」に関連している麻薬取引組織の解体・活動停止数 ・ 盗用された知的財産の価値 <ul style="list-style-type: none"> * ベースラインは、FY2003のPART枠内で行われたプログラム評価に基づき設定 * FY2004までの累計額は744億ドル。信頼できる情報の入手が困難、インターネット上での海賊版流出等もあり、2008年までに目標を達成することは現実的には困難であると考えられる。 ・ 無効になったインターネット詐欺被害報告トップ10サイトによる被害数 <ul style="list-style-type: none"> * ベースラインは、FY2003のPART枠内で行われたプログラム評価に基づき設定。現時点までで無効になったサイト数は22 ・ 解体した知能犯罪組織数 <ul style="list-style-type: none"> * ベースラインは、FY2003のPART枠内で行われたプログラム評価に基づき設定。現時点までで解体された知的犯罪組織数は353 ・ 望ましい形で解決できた訴訟件数 <ul style="list-style-type: none"> * 望ましい形で解決とは、裁判所での判決や調停が、政府にとって望ましい形であるというもの

戦略目標	戦略目的	業績指標
	<p>2-10-1 FY2008 アウトカムゴール:破産法7章に基づき破産手続訴訟が行われる場合、資金の54%を債権者に返す。</p> <p>2-10-2 FY2008 アウトカムゴール:破産法13章に基づき破産手続訴訟が行われる場合、資金の80%を債権者に返す。</p> <p>2-10-1 (上記を修正) FY2008 アウトカムゴール:破産法7章に基づき破産手続訴訟が行われる場合、資金の58%を債権者に返す。</p> <p>2-10-2 (上記を修正) FY2008 アウトカムゴール:破産法13章に基づき破産手続訴訟が行われる場合、資金の86%を債権者に返す。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 7章と13章に基づき破産手続訴訟が行われた場合の、債権者に返された資金の割合(%) * FY2005のPART枠内で行われたプログラム評価を基に、2008年までに、より積極的な目標を設定。
<p>3 犯罪や暴力の防止・削減のために、州・地域・部族における取組を支援</p>	<p>3-1 FY2008 アウトカムゴール:矯正プログラム参加者の再犯率を1.5%に減らす。</p> <p>3-1 (上記を修正) FY2008 アウトカムゴール:矯正プログラム参加者の再犯率を削減する(FY2004に2%だったのをFY2008に1.5%にする)。</p> <p>3-2 FY2008 アウトカムゴール:連邦、州及び地方政府の法執行機関等と民間団体、コミュニティとが一丸となって犯罪防止に取り組む「雑草と種(Weed and Seed)プログラム」地域内の殺人件数を5%削減する。(初年度から4年目までに)</p> <p>3-3 FY2008 アウトカムゴール:地域犯罪情報共有システム(RISS)の問合せ (注)新規の取組であるため、戦略計画上で長期目標は設定できなかったが、重要な取組として省も改めて位置付け、適宜情報を収集</p> <p>3-4 FY2008 アウトカムゴール:犯罪者から収集したDNA情報をデータベース化する。(未処理件数の減少) (注)新規の取組であるため、戦略計画上で長期目標は設定できなかったが、重要な取組として省も改めて位置付け、適宜情報を収集</p> <p>3-5 FY2008 アウトカムゴール:家庭内薬物乱用治療プログラム(RSAT)参加者を増加させる。 (注)新規の取組であるため、戦略計画上で長期目標は設定できなかったが、重要な取組として省も改めて位置付け、適宜情報を収集</p> <p>3-6 FY2008 アウトカムゴール:麻薬裁判所プログラムへの参加者の卒業率を増加させる。 (注)新規の取組であるため、戦略計画上で長期目標は設定できなかったが、重要な取組として省も改めて位置付け、適宜情報を収集</p>	<ul style="list-style-type: none"> 矯正プログラム参加者の再犯率の削減(FY2004の2%からFY2008には1.5%にする。変更前は、「矯正プログラム参加後の再犯率」) (雑草と種プログラムが行われている)地区単位での殺人件数削減 RISSへの問い合わせ件数の増加率(%) 犯罪者から収集したDNA情報の未処理件数の割合(%) RSAT参加者数 麻薬裁判所プログラムへの参加者の卒業率の増加状況

戦略目標	戦略目的	業績指標
4 連邦司法システムが公平かつ効率的に運営されるようにする	4-1 FY2008 アウトカムゴール：セキュリティ不備による司法手続の中断ケースをなくす。	・セキュリティ不備により中断した司法手続件数
	4-2 FY2008 アウトカムゴール：逃亡者の 51%又は 105,512 人を身柄確保又は取り押さえる。	・身柄確保又は取り押さえられた連邦逃亡者の数
	4-3 FY2008 アウトカムゴール：一日当たり 66.13 ドルの刑務所費用（連邦政府・拘留）を達成する。	・1日当たり刑務所費用
	4-3 FY2008 アウトカムゴール：一日当たり 66.13 ドル以下での刑務所費用（連邦政府・拘留）を維持する。	
	4-4FY 2008 アウトカムゴール：連邦刑務所に拘留されている間の脱走ケースをなくす。	・連邦刑務所拘留期間中の脱走件数
	4-5 FY2008 アウトカムゴール：連邦刑務所内での暴行率を削減する。 （注）新規の取組であるため、戦略計画上で長期目標は設定できなかったが、重要な取組として省も改めて位置付け、適宜情報を収集	・暴行率（連邦刑務所での拘留期間中）
	4-6 FY2008 アウトカムゴール：連邦刑務所の混雑具合を 34%に緩和する	・連邦刑務所の混雑具合
	4-7 FY2008 アウトカムゴール：主要な刑務所局（BOP）施設からの脱走者をなくす。	・主要な BOP 施設からの脱走者数
	4-8 FY2008 アウトカムゴール：FPI 社が運営する刑務所服役者と、それ以外の刑務所服役者の比較で、再犯率に 24%ポイントの差を生じさせる。	・FPI 社が運営する刑務所服役者と、それ以外の刑務所服役者の再犯率（比較） * FY2002 の PART 枠内で行われたプログラム評価を基に、FY2004 までにベースラインを設定する予定だったが、FY2005 まで実行されず。現在 FPI は設定されたベースラインに対し、25%の削減に関してフィージビリティ研究を行っている。
	4-9 FY2008 アウトカムゴール：連邦刑務所内での暴行数を服役囚 5,000 人当たり 130 件に削減する。	・連邦刑務所内の暴行率（服役囚 5,000 人当たりの割合）
	4-10 FY2008 アウトカムゴール：認証機関による査察結果で 99%のポジティブ評価を獲得する。	・査察結果—ACA 認定を受けた連邦施設の割合（%）
4-11 FY2008 アウトカムゴール：入国管理審査庁（EOIR）優先案件の 90%を設定された時間内で完了する。	・設定時間内に終了した EOIR 案件の割合（%）	

（出典）司法省（2005）「業績・財務報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

英国 憲法問題省 (PSA2004)

意図	目的、業績目標
<p>司法、権利、民主主義の発展</p>	<p>Objective 1 : 市民の敬意と信頼を得られる刑事、民事、家庭、行政の司法システムを提供</p> <p>1. FY2007-08 までに、犯罪者が法廷で裁きを受ける犯罪の数を 115 万件になるよう、司法権の行使方法を改善する。</p> <p> 指標 1-1 犯罪者が法廷で裁きを受ける犯罪の数</p> <p> 指標 1-2 刑事裁判システム地域 (全英 42 地域) 別の改善状況</p> <p> 指標 1-3 業績の悪い刑事裁判システム地域 (18 地域) における改善状況</p> <p> 指標 1-4 無効裁判のおそれをなくし、公正さを損なうことなく刑事司法システムの信頼を構築する。</p> <p>2. 犯罪や反社会的行動のおそれをなくしし、公正さを損なうことなく刑事司法システムの信頼を構築する。</p> <p>3. 移民法の悪用を断ち、合法的な移住を促すため、亡命申請の管理を厳しくする。</p> <p>Objective 2 : 社会的に阻害され立場の弱い市民が権利を行使し、義務を理解し、履行できるよう、質の高い司法サービスへのアクセシビリティを保証</p> <p>4. FY2009-10 までに、40 週間で判決が出る訴訟を全体の 10% まで増やす。</p> <p>5. 法的問題や争議について、より早期にバランスのとれた結論を得るために、以下の事項に取り組む。</p> <p> - より早く効果的に争議を解決するための援助やアドバイスを増やす。</p> <p> - 裁判に関わる人たちが、法廷外で争議を解決する機会を増やす。</p> <p> - 法廷争議の結審遅延を減らす。</p> <p>Objective 3 : 市民の信頼を受けられる民主的政府機関の発展を実現</p> <p>Objective 4 : 優れた公共サービスを提供できる能力がある近代的、効率的、かつ効果的な省にする。</p> <p> ※コスト削減等に関する取組等</p>

(資料) 憲法問題省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

豪州連邦政府 司法省 (FY2004-2005)

アウトカム	アウトプット	行政管理項目	業績指標
<p>アウトカム 1: 公平で便利な連邦国家司法システム</p>	<p>アウトプット 1-1 司法サービス・政策助言 裁判所、法廷、裁判外紛争処理、行政法、人権、証拠手順等に関する司法サービスと政策助言</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法的援助のための支出 ・ 連邦法的援助プログラム ・ 家族サービスプログラム ・ 法整備及び関連費用への財政的支援 ・ コミュニティ法律に関する業務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 司法長官・政府に対する適時・適切な支援 <ul style="list-style-type: none"> －効率的・効果的な司法制度の構築に関する制度的枠組の開発・維持 －①個人や家庭のニーズ・権利・責任、②各コミュニティの利害間での適切なバランス、③ビジネス、その他の経済的利害等を加味した政策の実施 －政府方針の説明、解釈、導入
	<p>アウトプット 1-2 司法長官のサポート（立法関連政策、司法サービスの国際化に対する助言等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 西豪州家族裁判所の運営費 ・ 1975 年家族法及び児童援助計画関連法に基づいて行われた返済又は支出 ・ 法律図書館の運営費用及びその他のコスト管理 ・ 法律及び規制法に関する出版物 ・ 1993 年 Native Title 法のパート 9 にある国家や地域への財政援助 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国の専門的な法律政策の進展とその管理。国家に対して効率的かつ適時に高品質の法律サービスを提供するための制度的枠組の開発・維持 ・ 豪州とアジア太平洋地域等との間での法律サービス提供・協力関係の構築・進展 ・ 司法長官下の常設委員会に対する国の関与についての適時かつ効果的な調整 ・ 訴訟やそれに関連する政策等の制度的問題について、政府を適時に支援し、良好な政策的助言を行う。 ・ 映画や文学の格付けに係わっている官民メンバーの権利・責任を理解しつつ、国として出版物・映画・コンピューターゲーム等の格付けを行う。 ・ ITSA の助言に従いつつ、個人破産法について、①法制簡略化・近代化に向けた改正について政府に定期的に助言すること、②個人破産法制度についての知識を利害関係者に対して有効かつ建設的に提供すること

アウトカム	アウトプット	行政管理項目	業績指標
	<p>アウトプット 1-3 家族法、その他の法的支援、関連支援措置等に対する司法サービスと政策助言</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際機関に対する加盟国分担金 ・ 豪州機関に対する融資 ・ 1993年 Native Title 法のパート 2 にある補償金支払い ・ 1968年裁判官年金法 ・ 1990年報酬金、引当金法 － 高等裁判所 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 司法長官・政府に対する適時・適切な支援 <ul style="list-style-type: none"> － 効率的・効果的な司法制度の構築に関する制度的枠組の開発・維持 － ①個人や家庭のニーズ・権利・責任、②各コミュニティの利害間での適切なバランスを加味した政策の実施 ・ プログラムの管理 <ul style="list-style-type: none"> － 国の要請事項を反映した形で合意・契約に至るよう交渉 － 資金拠出プログラムの実績を効果的にモニタリング － 限られた予算内で新規の拡張されたプログラム・プロジェクトの導入 ・ プログラムの運営 <ul style="list-style-type: none"> － 財政的支援に関する合意された取り決めやガイドラインに合致した形で、申請受付、予算執行等を行う。 ・ 利害関係者との協力・協調 <ul style="list-style-type: none"> － 利害関係者との間での効果的パートナーシップ関係や意見聴取方法を維持する。 ・ 国際的ケースワーク <ul style="list-style-type: none"> － 豪州及び他国の法制上での要請事項に合致したケースワークを行う。 ・ 評価 <ul style="list-style-type: none"> － コミュニティ（ニューサウスウェールズ州）における法律サービスプログラムのレビューを行う。 － マグリアンプロジェクトについて法律支援の観点から評価を実施
	<p>アウトプット 1-4 国際法に対する司法サービス・政策助言</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際法に関連する事項について、健全かつ適時な法的助言 ・ 国際法に関連する事項について、健全かつ有効な政策的助言の開発・導入 ・ 国際司法裁判所において豪州の国益や権利についての主張の適切な実施 ・ 豪州の国益に合致した形で条約その他の取り決めに関する交渉を実施。 ・ 国際条約に基づく報告義務の履行と、国際的委員会に対する適切な対応
	<p>アウトプット 1-5 法律の起草やその他の機能、司法サービス関連書籍等の出版</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ 起草・助言サービスの要求水準 ・ 助言サービス、法的解決策の質に対する顧客（上院の規制・規則に関する常設委員会等）の満足度 ・ 政府の法制に関する出版・電子媒体での提供を可能にすること。出版・提出基準及びユーザーの満足レベルの遵守

アウトカム	アウトプット	行政管理項目	業績指標
	<p>アウトプット 1-6 情報関連法に対する司法サービス、政策助言</p>		<ul style="list-style-type: none"> 新規若しくは既存の連邦法や関連情報が、適時にユーザーの満足水準を満たした形で、かつ SCALE plus で閲覧可能であること。 新規若しくは既存の連邦法や関連情報が、法律提供データベース (LID) で、適時にユーザーの満足水準を満たした形で閲覧可能であること。 利害関係者の権利や責務を理解した上での政策の実施 利害関係者間での適切なバランスを加味した政策の実施 連邦法 (関連するのであれば州法等も含む) や政府指針がきちんと説明され、導入・適用されているか。
	<p>アウトプット 1-7 原住民の地位に関する司法サービス、政策助言</p>		<ul style="list-style-type: none"> 司法長官・政府に対する適時・適切な支援 <ul style="list-style-type: none"> 効率的・効果的な司法制度の構築に関する制度的枠組の開発・維持 原住民の身分を含むすべての豪州国民に対して、効率的かつ効果的に司法制度を導入し、①利害関係者間での適切な調整を図る、②個人や集団、家族のニーズ・権利・責任を理解しつつ、また、ビジネスその他の経済活動上での利害を踏まえる、③原住民に関係する問題の解決に公平な立場で臨む こうした目的の下で適用される法的枠組を維持する。 こうした目的の下で行われる政策を十分に説明し、導入・適用する。
<p>アウトカム 2: 豪州の安全を保つために、連邦刑事司法、安全保障、危機管理活動間での連携を図る。</p>	<p>アウトプット 2-1 犯罪防止に関する国内・国際的な責任と、犯罪人引渡しや相互支援に関係する豪州の義務を果たすための政策助言・プログラム管理・規制</p>	<ul style="list-style-type: none"> 北部地域における青少年の犯罪を予防するプログラム 国家テロ対策委員会に関する運営費用 豪州の機関に対する融資 1996 年国家銃器プログラム実施法の運営 国際刑事裁判所への豪州の融資 国際機関に対する分担金 	<ul style="list-style-type: none"> 政策助言 <ul style="list-style-type: none"> 政府や大臣のスケジュールに合致した形で適切な政策助言を行う。 国内外における政策形成フォーラムにおいて、豪州の国益を効果的に調整しつつ主張する。 法制化に関する政府の要請に応える。 暴力・犯罪の防止に関する適切な戦略の開発 プログラムの管理 <ul style="list-style-type: none"> 国の要請事項を反映した形で合意・契約に至るよう交渉 合意又は契約上の義務履行に関するモニタリング・報告・評価の実施 限られた予算内で新規又は拡張されたプログラム又はプロジェクトの導入 ケースワーク <ul style="list-style-type: none"> 相互扶助、犯罪人引き渡し、受刑者、銃器密輸、刑法に係る国内外の取り決めについての助言や決定事項の導入 評価 <ul style="list-style-type: none"> Part ID 犯罪法、犯罪科学捜査手続に関するレビューを 2004 年 5 月に実施する。

アウトカム	アウトプット	行政管理項目	業績指標
	アウトプット 2-2 国防関連法制・インフラの保護に関連する司法サービス・政策助言		<ul style="list-style-type: none"> ・ 利害関係者の権利や責任を加味した上での政策の実施 ・ 利害関係者間の適切な調整を加味した上での政策的な課題解決 ・ 政府の方針について効果的に説明し、導入・適用する。 ・ 国内外のフォーラムを先導・調整しつつ、国益を表明する。
	アウトプット 2-3 コミュニティのリスクを軽減し、災害による危機管理手法の開発についての国家のリーダーシップ		<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的な危機管理枠組アジェンダの開発 ・ 危機管理とその他分野における利害関係者との間でより有効な関係を構築する。 ・ 危機管理能力の涵養 ・ 弾力的でより安全かつ持続可能なコミュニティを形成するためのプロセスを促進する。
	アウトプット 2-4 国家安全保障政策（テロ対策、政府首脳の身辺保護を含む）についての助言、共通の基準及び行動指針の開発・促進		<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内外の政府、法執行機関及び司法関連組織と協調的な関係を構築することにより、より効果的に国防関連問題を調整 ・ 利用者のニーズに合致し、かつ国家安全保障マニュアルでの基準に合致した国防に関する教育及び普及啓発の実施 ・ 国家安全保障マニュアルでの基準に合致したセキュリティ確認のための検査を、関係機関と共に実施する ・ 公務員、政府高官、外交官、領事個人や領事館の安全を確保すべく有効な管理と調整を行う ・ 連邦政府各省庁において、国防に関する実務、手続及び基準を効果的に担保する ・ 国家安全保障調整センターでは、2002年にデロイト・コンサルティングが行った評価結果の反映について意見をまとめている。2004年中にその結果をレビューする予定となっている。
	アウトプット 2-5 外交、領事、その他の連邦政府の責任に合致した安全や防衛サービスの管理及び調整		<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家安全保障調整センターの活動により国防上の失敗が回避されること。 ・ 脅威やリスクのレベルに応じた安全確保レベルの設定

(資料) 司法省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

カナダ 司法省 (FY2004-2005)

戦略的 アウトカム	優先課題	成果と目標	指標
カナダ国民の価値観を反映した公平、適切かつ利用しやすい司法制度	1. 司法制度へのアクセスのしやすさと制度の効率性を向上させる。	<ul style="list-style-type: none"> 重要な犯罪に巻き込まれた経済的弱者に対する法的援助サービスを増加させる。 犯罪被害者に関する法的援助の効率化を図るため革新的対策を実施する。 カナダ国民による司法制度への理解を深める。 	<ul style="list-style-type: none"> 犯罪法に関する援助サービスを受けた人の数 革新的プロジェクト又は研究による長期的な法的援助戦略への情報提供 必要に応じて司法制度に関する情報を得ることができたとするカナダ国民の数
		<ul style="list-style-type: none"> 法で規定されているように、カナダ国民はどちらの公用語でも司法制度を利用することができるようにする。 	<ul style="list-style-type: none"> 少数派の言語で提供されているサービス等 司法省関連の政策やプログラム、サービスを実施する際に、コミュニティの意向が反映された度合い 司法政策及びプログラム企画立案の際に、少数派公用語コミュニティに対して行うコンサルティングレベル
		<ul style="list-style-type: none"> カナダ国民の世論に応じて刑法を改正する。 	<ul style="list-style-type: none"> 刑法の改正回数・特徴、司法制度の改正過程における利害関係者の意見の反映状況
		<ul style="list-style-type: none"> 利用しやすい司法制度 法的援助サービスを改善する。 	<ul style="list-style-type: none"> 司法制度を信頼できるとしているカナダ国民の割合
	2. 子供、若者及び弱者を法によって守る。	<ul style="list-style-type: none"> 児童や弱者に対する犯罪事件の調査及び告訴に用いることができる法的枠組をより効果的なものにする。 	<ul style="list-style-type: none"> 法やその他の制度を強化した数、種類、利用状況 カナダ憲法の改正件数 カナダ憲法の改正による成果
		<ul style="list-style-type: none"> 児童や弱者への犯罪を減らす。 児童や弱者が2回以上、司法制度を利用せざるをえない状況(件数)を減らす。 	<ul style="list-style-type: none"> 児童や弱者に対する犯罪の数 司法制度を2回以上利用した経験がある被害者・弱者グループメンバーからの報告件数
	3. 原住民の要求を司法制度の中に取り入れる。	<ul style="list-style-type: none"> 司法従事者の原住民の司法問題についての意識を高める。 司法制度を原住民が共感できるものにする。 	<ul style="list-style-type: none"> 原住民の司法問題について知っている司法制度従事者の数 先住民に向けた地域ごとの司法プログラムの実施及び利用度合い
		<ul style="list-style-type: none"> 原住民のコミュニティが犯罪被害に遭う件数を減らす。 	<ul style="list-style-type: none"> 原住民コミュニティ内で起きた訴訟の数及びその内容 保護判決を受けた先住民犯罪者の数(告訴内容の種類ごと)

戦略的 アウトカム	優先課題	成果と目標	指標
より安全な 社会	1. ハイテク犯罪、組織 犯罪及びテロとの戦い	<ul style="list-style-type: none"> カナダ国民の権利を尊重しつつ、より効果的な法的枠組を作る。 	<ul style="list-style-type: none"> 法制強化の数、内容及び利用状況 カナダ憲法の改正件数 カナダ憲法の改正による成果
		<ul style="list-style-type: none"> 組織犯罪、テロ活動に対するより効果的な調査、解体及び告訴 	<ul style="list-style-type: none"> 組織犯罪、テロ活動対策に対し行われた介入の数、内容及び結果
		<ul style="list-style-type: none"> 組織犯罪、テロ組織への牽制及び無力化 	<ul style="list-style-type: none"> 組織犯罪及びテロ活動に関する対応能力を強化する。 取組の効果に対するカナダ国民及び司法制度従事者の反応
	2. 刑法を改正する。	<ul style="list-style-type: none"> 刑法改正に関して、カナダ国民が理解を広め深める。 カナダ国民の世論に応じて刑法を改正する。 	<ul style="list-style-type: none"> 刑法の利用に関する指針で示した宣言の実現に係る進捗度合い及び国民による受容度合い 刑法の改正数、内容、司法制度関係者の受容度合い
		<ul style="list-style-type: none"> カナダ国民の要求と世論に対応し、かつ憲法を遵守したより効果的な刑法 	<ul style="list-style-type: none"> 刑法にカナダ国民の考えが反映されているとするカナダ国民の反応 犯罪行為に関するカナダ憲法の改正件数 犯罪行為に関するカナダ憲法の改正による成果
	3. 国際的要請、超国家的 犯罪への反応及び能力を 向上させる。	<ul style="list-style-type: none"> 国際的パートナーとの協力体制の強化 超国家的犯罪活動の効果的な調査及び告訴 	<ul style="list-style-type: none"> 相互援助要請及び引渡し実施件数 超国家的犯罪事件に関する調査、引渡し、逮捕、告発、有罪判決件数及び内容
		<ul style="list-style-type: none"> 超国家犯罪の予防強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取組の効果に対する司法制度従事者の反応

戦略的アウトカム	優先課題	成果と目標	指標
連邦政府をサポートするための優れた法的サービス	1. 優れた法的サービスで顧客をサポートする。 (このセクションを通じて優先すべき事項)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の意思決定に優れた法的アドバイスが反映される。 法的リスクを予想又は予防し、緩和させ、効果的に処理する。 	<ul style="list-style-type: none"> 法的アドバイスを利用した顧客の反応 法的アドバイスの迅速性及び質に関する顧客の反応 政府に法的責任があるとされたケースの割合変化 (%)
		<ul style="list-style-type: none"> 政府の法的及び財政的利益を守る。 	<ul style="list-style-type: none"> 政府に法的責任があることが確定した訴訟の割合 (%)
		<ul style="list-style-type: none"> 資源をより効果的に使う。 	<ul style="list-style-type: none"> 案件種類ごとのコスト平均 早期紛争解決によって解決した案件の数
		<ul style="list-style-type: none"> カナダ国民が政府及び司法制度により多くの信頼を寄せる。 自由、民主的及び地方主体の社会を作り、カナダ国民の経済的社会的利益を守る。 政策及び政府のプログラム利益を守る。 	<ul style="list-style-type: none"> カナダ国民と司法制度従事者が司法制度に寄せる信頼と尊敬の度合い 顧客のパフォーマンス 国内及び海外オブザーバーの反応
	2. 法的サービスに関連して持続可能な資金調達戦略を作成する。	<<予算に関連する事柄であるため、指標が設定されていない。>>	
3. 業績評価手法を改善	<<組織マネジメントに関連する事柄であるため、指標が設定されていない。>>		
4. 法的リスク管理	<<組織マネジメントに関連する事柄であるため、指標が設定されていない。>>		

(資料) 司法省 (2005) 「省庁業績報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(5) 相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野
(外交)

以下では、「相手との相互作用の影響があることにより目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野」の例として、外交分野に関する「評価の体系」、「指標・目標の特徴」、「評価書（実績評価報告書）の概要」の項目により整理する。

①米国 国務省

体系・指標は pp.136-146 参照

<評価の体系>

国務省は、FY2003-08 の 5 か年の戦略を示す「戦略計画 (Strategic Plan 2004-2009)」において、4 つの「戦略目的」と 12 の「戦略目標」を設定して、省庁全体の実績評価を実施している⁶⁸。

なお、この戦略計画には、米国における ODA の実施機関である米国国際援助庁 (USAID) の戦略計画の内容も含まれている。

そして、省全体の年次計画である「年次業績計画書 (FY2005)」において、戦略計画の 4 つの「戦略目標」と 12 の「戦略目的」の下に、37 の「業績目標」及び 208 の「指標」を設定し、当該年次における実績評価計画を示している。

<指標・目標の特徴>

FY2005 の「年次業績計画書」において設定されている指標は、アウトカム指標を中心に、全体として定量的な指標が設定されている点が特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当する FY2005 の「業績・説明責任報告書」は、全体で 5 章により構成されており、このうちの 3 章を構成する業績部門 (Performance Section, Part I~III) において、年次の実績評価の結果とそれを踏まえた今後の取組方針が記載されている。

⁶⁸ 国務省の戦略計画、年次業績報告書などの実績評価に関する基本文書は、同省の Planning and Performance ウェブサイトを通じて入手できる。<http://www.state.gov/s/d/rm/c6113.htm>

②英国 外務省

体系・指標は pp.147 参照

<評価の体系>

外務省は、省全体の 2004 年から 3 か年の戦略である「PSA (2004) 」において、実現すべき「意図」、9 つの「目的」、そして 9 つの「業績目標」による体系を構築して、省全体の実績評価計画を示している⁶⁹。

<指標・目標の特徴>

「PSA (2004) 」において設定されている業績目標は、大半が定性的なものであり、またその内容は、成果達成に向けた主な取組内容やその期限など、上位の政策目標実現に向けての方針が含まれている点が特徴的である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するのは、毎年春に作成される「年次報告書」と「PSA」の進捗報告に位置付けられる「業績報告書」である。これら評価書において、PSA において設定された指標に基づき、その実績値により業績目標の達成度を測定している。FY2004-05 の年次報告書では、業績目標ごとの達成、未達成と共に、「達成状況に関する評価 (Commentary) 」及び「データの出所」が記載されている。

⁶⁹ 外務省を含む各省庁の実績評価 (PSA) に関する文書は、同省の下記ウェブサイトを通じて入手できる。
http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_and_services/publicservice_performance/pss_perf_index.cfm

③豪州 外務通商省

体系・指標は pp.148-151 参照

<評価の体系>

外務通商省は、FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において示した 4 つのアウトカム、8 つのアウトプット体系に基づき、省庁全体の実績評価計画を示している⁷⁰。具体的には、アウトカム単位でその達成度をみる視点として「有効性」が示され、アウトプット単位でそのアウトカム達成への貢献度をみる視点として、量及び質の 2 種類の「指標」が設定され、実績評価が実施されている。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において設定されている「指標」は、「アウトプット」の下に位置付けられているが、内容はアウトカムの指標が設定されている点が特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するものは、毎年 10 月に作成される「年次報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、「各アウトカムの単位の有効性分析」、「アウトプット指標の目標と達成状況」について、ポートフォリオ予算で示した「有効性」及び「指標」に基づき、それらの実績値を測定し評価を行っている。

⁷⁰ 外務通商省の年次報告書などの実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。
http://www.dfat.gov.au/dept/annual_reports/

④カナダ 外務省

体系・指標は pp.152-154 参照

<評価の体系>

外務省は、FY2004-05 の「計画と優先に関する報告書」において、同省の施策分野に対応した 8 つの「戦略的アウトカム」を設定し、その下に同省の実績評価である「実績モニタリング (Performance Monitoring)」のための指標及び視点を設定して、省全体の実績評価計画を示している⁷¹。

<指標・目標の特徴>

FY2004-2005 の「計画と優先に関する報告書」において設定されている「業績モニタリング」の指標及び視点は、具体的な指標が設定されているものと、モニタリングに関する方針や今後の考え方のみが示されているものの両方が含まれている点が特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

外務省における評価書に該当するものは、毎年 3 月に作成される「省庁業績報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、「計画と優先に関する報告書」で設定された 8 つの「戦略的アウトカム」ごとに、進捗状況が分析されている。

⁷¹ 外務省の「計画と優先に関する報告書」「省庁業績報告書」などの実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

http://www.dfait-maeci.gc.ca/department/99-00_estimates/menu-en.asp

米国 国務省 (FY2005)

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
平和と安全の達成	地域の安定性 (平和を維持し米国の国益への悪影響を最小限にするための、地域紛争の回避と解決)	Performance Goal 1 同盟国、友好国、パートナー及び地域組織との緊密で効果的な連携	Indicator #1 : NATO 主導及び米国主導の連合軍作戦の展開状況 Indicator #2 : 国際軍事教育訓練プログラムによる訓練を受けた者の数 Indicator #3 : NATO 参加希望国の NATO 基準への適合状況 Indicator #4 : 地域の安定に対する中国の協力状況 Indicator #5 : 日本及び韓国との同盟関係の進展状況 Indicator #6 : 特殊な能力を保持する国の数
		Performance Goal 2 地域紛争の阻止と解決	Indicator #1 : アフリカにおいて解決した武力紛争の数及び完了した平和支援活動の数 Indicator #2 : パキスタン-インド関係 (テロの減少など) Indicator #3 : 欧州通常戦力条約 (CFE) の実施における進捗状況 Indicator #4 : 国連 PKO 待機制度及び米国の国益上の優先度が高い多国籍軍作戦に参加する特定国の割合 Indicator #5 : 中東におけるロードマップ実施の進捗状況 Indicator #6 : 自由で民主的かつ平和なイラクの実現 Indicator #7 : イラクにおける経済発展状況 Indicator #8 : 旧ソ連諸国における警察訓練プログラムの実施状況 Indicator #9 : モルドバ及びグルジアからのロシア軍の撤退状況 Indicator #10 : スーダンにおける和平プロセスの実施状況 Indicator #11 : 米国で訓練を受けて和平及び人道的対応作戦に配備されるアフリカ部隊の数 Indicator #12 : ワッセナー協約の有効性 Indicator #13 : 米国資金による欧州安全保障・協力機構 (OSCE) 選挙監視団の単価 Indicator #14 : 米国にて訓練を受ける若しくは米国人に訓練を受けるアフリカ平和維持軍の訓練及び装備に必要なコスト

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
	テロリズム対策 (米国、同盟国及び友好国 に対する攻撃の防止及び グローバル規模のテロリ ズムを撃破するための同 盟関係及び国際的取組の 強化)	Performance Goal 1 同盟国によるテロリスト の特定、活動阻止、捕獲 及び起訴	Indicator #1: 二国間及び多国間のテロ対策会議の数 Indicator #2: 重点対象国で実施されたテロ対策訓練コースの数及び訓練実施後 18 か月以内にレビューされた数 Indicator #3: テロリズム対策能力を測定するために、定量化可能なシステムを導入 している国の数 Indicator #4: 出入国管理拠点におけるテロリスト阻止プログラム (TIP) の数及 び TIP の利用法について訓練を受けた入国管理官の数 Indicator #5: 国連安保理決議 1373 の遵守状況 Indicator #6: 対テロ能力の向上を目的とする基礎訓練プログラムに一国がかける 平均期間 Indicator #7: TIP の装備状況 Indicator #8: コロンビアにおけるテロリストたちの活動状況及びコロンビアにお ける安全の水準
		Performance Goal 2 テロリストへの資金流出 の米国と外国政府による 阻止	Indicator #1: テロリスト資産凍結に関する大統領令 13224 により特定された個人 及び機関の数 Indicator #2: 国連 1267 制裁委員会リストに個人及び機関名を提供した国の数 Indicator #3: 国連 1267 制裁委員会リストに書き加えられた個人及び機関名の数 Indicator #4: テロリストへの融資を撲滅させるために米国が重点対象国に対して 実施した訓練プログラム等の数及びその有効性 Indicator #5: 外国テロ組織と認定された団体の数
		Performance Goal 3 テロリズム (バイオテロ を含む) に関する国際的 連携による予防及び対処	Indicator #1: 国務省のテロ行為に対応する能力及び国家安全保障委員会が率いる 海外危機支援チーム (FEST) で同省が指導的責任を果たす能力 Indicator #2: アル・カイダへの資金流出に関与することが多い 19 か国における 対テロ資金政策 (マネー・ロンダリング対策) の実施状況 Indicator #3: 地域的及び二国間対テロ協力の進展状況 Indicator #4: アフガニスタン国陸軍が国土を外的及び内的脅威から保護する能力 Indicator #5: パキスタンにおける法の施行、国境管理及びテロ対策の状況
		Performance Goal 4 テロ活動を容認する政 治、経済状態の改善	(この Goal の評価及び報告は、USAID が担当)

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
	国土安全保障 (米国と他国の間の人、財及びサービスの移動に関する管理強化による国土の安全確保)	Performance Goal 1 適切な入国申請者の入国を促進する一方で、合衆国に対して脅威を与えるような外国市民へのビザ発給拒否	Indicator #1: 領事関連の統合データベースにアクセスする他省庁の数 Indicator #2: ビザ発給用の生体情報採取プログラムの開発状況 Indicator #3: 電子化された旅客名簿の提供状況 Indicator #4: 適切なビザ発給実務を確保するために領事管理支援チーム (CMAT) が評価を行った発給拠点数
		Performance Goal 2 適切な資源の移動を確保する一方で、合衆国に害をもたらす可能性のある資源の流入を阻止する国際的協定の実施	Indicator #1: 国境安全保障イニシアティブの実施状況 Indicator #2: コンテナ安全確保イニシアティブ (CSI) の実施状況及び実施国の拡大状況 Indicator #3: 電子化された貨物情報の提供状況
		Performance Goal 3 協定及び協力を通じた重要なインフラ (サイバー・インフラを含む) の保護	Indicator #1: 重要なインフラの保護 (CIP) に関するアクション・プランを整備済みの国の数 Indicator #2: CIP に関する原則を導入している国の数 Indicator #3: 国際民間航空機関 (ICAO) における安全基準の強化状況及び効果的な監査プログラムの実施状況 Indicator #4: 船舶輸送及び港湾に対する国際安全基準の導入状況
	大量破壊兵器 (米国、同盟国及び友好国に対する大量破壊兵器の脅威の削減)	Performance Goal 1 先端技術開発の推進、大量破壊兵器の拡散防止及び保有量削減を目的とする二国間の措置	Indicator #1: 大量破壊兵器へのアクセス阻止状況 Indicator #2: 核分裂性物質に関するプロジェクトの進展状況 Indicator #3: 特定対象国において大量破壊兵器削減関連の事業が持続可能な状態に転じた研究機関 (若しくは科学者によるグループ) の数 Indicator #4: ミサイル防衛に関する同盟国との協力進展状況 Indicator #5: 米国－ロシア間の新戦略枠組の進展状況 Indicator #6: 予算内で目標が達成されたプロジェクトの割合 (%)
		Performance Goal 2 多国間大量破壊兵器協定の強化及び原子力エネルギー分野における協力の強化	Indicator #1: 核兵器の不拡散に関する条約及び国際原子力機関の現状 (レビュー、協議等の進展状況) Indicator #2: 核物質防護条約 (CPPNM) の批准状況 Indicator #3: 化学兵器禁止条約 (CWC) の有効性
			Indicator #4: 生物兵器への対処に関する国家政策に米国案を取り入れた国の数 Indicator #5: 危険な原子炉閉鎖及び放射性廃棄物の取扱いに関する改善状況

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
		Performance Goal 3 軍縮協定の交渉と実施に対する統一的検証、並びに実施及び査察体制の強化	Indicator #1 : 軍縮及び核不拡散条約等の遵守状況 Indicator #2 : 軍縮及び核不拡散条約等の遵守に対する評価の進捗状況 Indicator #3 : 軍縮及び不拡散に関する国際基準の適用遵守状況 Indicator #4 : 諜報活動に対する国務省の積極性 Indicator #5 : コミュニケーションに係るハード及びソフトのアップグレード状況
	国際的な犯罪と麻薬 (国際的な犯罪と麻薬による米国及び米国市民への悪影響の最小化)	Performance Goal 1 違法な麻薬、人、及び物質の国際的な移動の阻止及び犯罪組織の解体	Indicator #1 : 国外におけるコカの栽培面積 (ヘクタール) Indicator #2 : 主な生産国におけるコカイン、ヘロインの潜在的な生産能力 (トン) Indicator #3 : ボリビア、コロンビア、エクアドル並びにペルーにおけるコカイン押収量 (トン) Indicator #4 : アフガニスタンにおけるケシの不法栽培面積 (ヘクタール) Indicator #5 : 密輸対策に関する法を強化している国の数 Indicator #6 : 不法物資の感知能力を高めるためのハイテク機材導入状況 Indicator #7 : 特定国における司法分野の専門能力の強化状況
		Performance Goal 2 各国による麻薬、犯罪対策措置の策定及び実施における協力の推進、財政的及び政治的負担の分担並びに司法制度等の構築を通じた犯罪者の逃避場所の閉鎖	Indicator #1 : 国連における国際組織犯罪防止条約及び関連議定書の進展状況 Indicator #2 : 国際法執行アカデミー (ILEAs) にて訓練を受けた政府職員の数 Indicator #3 : 国連における汚職防止条約の進展状況 Indicator #4 : 汚職防止に関する地域的な枠組の進展状況 Indicator #5 : マネーロンダリングに関する金融活動作業部会の活動状況及び非協力的国家及び地域リストの状況
	米国民 (米国民の海外における安全な旅行、ビジネス、生活に対する支援)	Performance Goal 1 海外における居住、ビジネス、旅行などに必要な領事サービスの提供	Indicator #1 : 領事関連情報の年次改訂の割合 Indicator #2 : オンライン登録システムへの登録者数 Indicator #3 : ハーグ条約の検討状況
		Performance Goal 2 正確かつ迅速なパスポートの発行	Indicator #1 : 電子パスポート発行のための生体情報収集プログラムの開発状況 Indicator #2 : パスポート申請審査にあたっての社会保障庁 (SSA) の死亡記録との照会状況 Indicator #3 : パスポート申請用紙の受領からパスポート発行までの日数

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
持続可能な開発とグローバルな利益の進展	民主主義と人権 (市民社会、法の支配、人権の尊重、並びに信仰の自由等、民主主義と「良い統治」の推進)	Performance Goal 1 透明かつ説明責任を果たせる民主的な制度、法律及び政治プロセスの発展	Indicator #1 : Freedom House 指標 (民主化状況に関するレーティング)、世界銀行研究所による調査結果 Indicator #2 : 市民が政府を変える権利の保有状況に関する国務省によるレーティング Indicator #3 : パキスタンにおける民主的ルールの確立及び維持の状況 Indicator #4 : アフガニスタンにおける立憲民主体制の整備状況 Indicator #5 : 中東における民主主義の進展状況 Indicator #6 : 中東における報道の自由の進展状況 Indicator #7 : 人権及び信仰の自由の進展状況 Indicator #8 : 移行社会 (特にアフガニスタン、イラク) における女性の政治及び経済への参加状況 Indicator #9 : 人権民主主義基金 (HRDF) 及び労働搾取工場撲滅パートナーシッププログラム (PESP) における効率性 (運営費用/補助金数、若しくは運営費用/プロジェクト数) Indicator #10 : 資金獲得から歳出までに 24 か月以上を要した FSA 及び SEED プログラムの数
		Performance Goal 2 女性及び少数民族の権利の確保、信仰の自由の保障、労働者の権利の確保及び幼児労働の削減等、人権を尊重する普遍的な基準の強化	Indicator #1 : 国連人権委員会 (CHR) で米国の優先度が高い決議案が採択された割合 (%) Indicator #2 : 人権侵害等に関する記録がある CHR 参加国の数 Indicator #3 : 信仰の自由を保護・促進するための外国政府及び NGO の協力状況 Indicator #4 : 人権の尊重を進展するための官民パートナーシップ (PPP) の数 Indicator #5 : 国際労働基準の遵守状況 Indicator #6 : 特定基金に関して、予算受領後 4 か月以内に利用できるようになった割合 (%)

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
	経済的繁栄と安全 (世界経済の安定的な成長、米国企業の機会拡大及び経済安全保障の確保)	Performance Goal 1 民間部門を成長させ、マクロ経済の安定をもたらす、貧困削減を促進するような制度、法律及び政策	Indicator #1: ミレニアム・チャレンジ・アカウント (MCA、汚職・教育・保健・貿易など貧困削減の主要要素に関して一定以上の水準にある国への援助額増額) の対象国で事業を開始するまでに要する日数 Indicator #2: 日本における企業再建の進展状況 Indicator #3: 科学技術界と政策立案者とのコミュニケーションの有効性 Indicator #4: 開発に関する国際的な基準設定プロセス及び国連機関の活動への MCA 原則の導入状況 Indicator #5: 特定基金に関して、予算受領後 4 か月以内に利用できるようになった割合 (%) Indicator #6: 総費用に対する運営費用の割合 (%)
		Performance Goal 2 市場開放に関する国際合意及び国際通商システムへの発展途上国の更なる統合により達成される世界的な通商及び投資の増加	Indicator #1: サービス、通商及び投資の市場開放に関する交渉状況 Indicator #2: 市場開放輸送協定の締結数 Indicator #3: バイオ技術の商業用途を認めている国の数及び全世界におけるバイオ技術作物の栽培農地面積 (エイカー) Indicator #4: 知的財産制度の改善により、スペシャル 301 条適用優先国又は優先監視国リストから外された国の数 Indicator #5: 国際電子通信協定等における米国産業界に有利な基準等の導入状況 Indicator #6: サービス提供を受けた企業数。当該サービスを受けることで、落札や契約獲得、新規外国市場参入などに結びついた数 Indicator #7: 自由貿易の促進と国際的な自然環境保護を両立している通商協定の検討状況
		Performance Goal 3 財政及びエネルギー分野における安全かつ安定した市場	Indicator #1: 世界的な石油備蓄状況 Indicator #2: IMF のプログラムに沿って順調に改革を進めている累積債務国の割合 (%)
		Performance Goal 4 食糧安全保障と農業開発の強化	(この Goal の評価及び報告は、USAID が担当)

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
	社会問題及び環境問題 (世界における保健、教育、及び環境などの状況の改善)	Performance Goal 1 母子保健及び生殖医療の改善 中絶及び HIV/AIDS、マラリア、結核等の疾患の削減	Indicator #1 : 15 の重点国において HIV/AIDS の治療を受ける患者数 Indicator #2 : 15 の重点国において予防できた HIV 感染数 (予測値) Indicator #3 : 15 の重点国において HIV/AIDS の治療及び支援を受けている人数 (孤児や虚弱児童への支援も含む) Indicator #4 : 世界保健機構 (WHO) における国際保健規制 (IHR) の改訂進展状況 Indicator #5 : マラリア対策計画に取り組む高リスク国及び地域の数 Indicator #6 : 世界の総人口に占める結核治療を受けることが可能な人口の割合 (%) Indicator #7 : 人体への有害物質の使用を最低限に抑えることを目的とする国際協定の合意状況 Indicator #8 : 家庭用水の処理に用いる技術を市場原理に基づいて決定している対象国数 Indicator #9 : 国際保健安全アクショングループ (GHSAG) の活動状況 Indicator #10 : 国連人口基金 (UNFPA) における経営改革の進展状況
		Performance Goal 2 環境を保護し、効率的なエネルギー使用及び資源管理を促進するパートナーシップ、イニシアティブ及び国際協定・合意	Indicator #1 : エネルギー、水及び国内統治上の課題が重視される度合い (国際的な検討の進展状況) Indicator #2 : 主要発展途上国における環境面での統治能力の育成度合い Indicator #3 : 海洋資源協定の協議及び実施の進展状況 Indicator #4 : 海洋資源の持続可能な利用及び保護のための能力育成度合い Indicator #5 : 森林保護を目的としたプログラム及び協定の進展状況 Indicator #6 : 気候変動に関する二国間、地域間及び世界的な取組の進展状況 Indicator #7 : 科学技術協定の締結状況
		Performance Goal 3 質の高い教育へのアクセスの促進 (初等学校の終了に重点)	(この Goal の評価及び報告は、USAID が担当)
		Performance Goal 4 効果的で人道的な移民政策	Indicator #1 : 地域における移民に関する取組の実施割合 (%)

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
	人道上の対応 (難民、紛争及び自然災害などによる人道面でのコストの最小化)	Performance Goal 1 難民、国内難民及び紛争被害者に対する効果的な保護や支援及び持続的な課題解決	Indicator #1 : 絶対死亡率 (CMR) Indicator #2 : 5歳未満の児童の栄養状況 Indicator #3 : 国際的に承認された搾取防止のためのすべての「要素」が含まれた行動要綱を作成している同盟国の割合 (%) Indicator #4 : 米国に定住した難民の割合 Indicator #5 : 米国のプログラムの対象国において整備された土地の面積 (平方メートル) Indicator #6 : 地雷除去に関する国家予算額 Indicator #7 : 世界食糧計画 (WFP) における米国以外からの予算の割合 (%) Indicator #8 : 財務監査に関し「重要な勧告」を受けてから 1 年以内に改善策を取った国際機関及び NGO の割合 (%) Indicator #9 : UNHCR 本部における在庫管理の改善状況 Indicator #10 : 米国において難民一人に要する平均費用 Indicator #11 : 旧ソ連諸国からの移民の移民受入センター滞在時間
		Performance Goal 2 防災及び災害への対応能力向上	(この Goal の評価及び報告は、USAID が担当)
国際的な理解の促進	外交と広報 (米国の価値及び政策等に対する理解の向上)	Performance Goal 1 国際的な世論形成及び意思決定が米国の国益と一致するような影響力の行使	Indicator #1 : 国務省の国際版ウェブサイト等における週間アクセス数 Indicator #2 : 海外の放送及び印刷メディアにおける国務省発信情報の掲載状況 Indicator #3 : 国際情報プログラム局が制作した製品及びプログラムへの参加を通じて、米国の政策、社会及び価値観に関する理解を深めた人の割合 (%) Indicator #4 : 米国の活動に関する肯定的な国際世論の増加状況 Indicator #5 : 米国の政策、社会及び価値観に対するムスリム社会における一般市民の理解度 Indicator #6 : アフガニスタンにおける独立系メディアの割合 Indicator #7 : 汎アラブ衛星テレビで実施されたアラブ担当米国高官へのインタビューに関して、正しい理解に基づく記事がアラブ系出版物で掲載された数

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
		Performance Goal 2 米国人と世界中の人々や機関の間の相互理解を促進し、信頼関係を築く国際交流	Indicator #1: ムスリム及びアラブ人口が多数を占める地域における青少年交流学習プログラムへの外国人参加者数 Indicator #2: 国際交流プログラムに中近東及び南アジアから参加した外国人成人の数 Indicator #3: 国際交流プログラムの終了後、受入国への理解を深めた参加者の割合 (%) Indicator #4: 国際交流プログラムで知り合った受入国の住民と 1 年以上を経た後も連絡を取り続けている参加者の割合 (%) Indicator #5: 国際交流プログラムへの参加後 5 年以内に、行動が変化した参加者の割合 (%) Indicator #6: プログラム費用に占める運営費の割合
		Performance Goal 3 米国の基本的人権の概念に対する他国市民及び機関の尊重及び理解	Indicator #1: 国際交流プログラム終了後 3 年以上を経ても民主主義を支持する参加者の割合 (%) Indicator #2: 米国の社会及び価値観についての理解を深めた国際交流プログラム参加者の割合 (%) Indicator #3: アメリカン・コーナーの設置数 Indicator #4: 「Hi Magazine」誌の月間発行数及びオンライン読者数 Indicator #5: 国際的メディアにおける誤報や恣意的な虚報に対する米国の対応の迅速性
		Performance Goal 4 米国の外交政策、国際開発プログラム、国務省及び国際援助庁に対する米国民の理解と支援	Indicator #1: 米国メディアとのインタビュー数及び接触数 Indicator #2: 米国市民に働きかける活動の数 Indicator #3: 国務省の国内向けウェブサイトのヒット数 Indicator #4: 米国の歴史、研究及び教育に関する出版物の数 Indicator #5: 博物館建設の進捗状況

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
外交能力及びプログラム能力の向上	マネジメントと組織の優秀性 (近代的かつ安全なインフラ及び実施能力に裏打ちされた高質の労働力の確保)	Performance Goal 1 任務要件に忠実で、業績が良く、よく訓練されかつ多様性のある職員	Indicator #1 : 外交官筆記試験 (FSWE) 受験者数 Indicator #2 : 外務専門職への志望者数 Indicator #3 : FSWE を受験した少数民族の数 Indicator #4 : 求人と雇用の合致割合 (%) Indicator #5 : 義務的なリーダーシップ訓練への参加状況 Indicator #6 : 特定言語職 (LDPs) に関する求人と雇用の割合 (%) Indicator #7 : 技能目標を達成した語学学習者の割合 (%) Indicator #8 : 配偶者支援プログラム (SNAP) により海外赴任先における地元産業で雇用されている家族の割合 (%) Indicator #9 : 海外赴任先の在外公館等で雇用されている家族の割合 (%) Indicator #10 : 遠隔地学習 (DL) への参加者数 Indicator #11 : 国連機構の職員に占める米国市民の割合
		Performance Goal 2 近代的で安全かつ高品質の情報技術マネジメント及びインフラ	Indicator #1 : IT 関連インフラの更新状況 Indicator #2 : グローバル・ネットワークの利用可能性 Indicator #3 : 基準に基づいて認証されるシステムの割合 Indicator #4 : 外交に必要な国際情勢に関する情報へのアクセス状況 Indicator #5 : 有線システムの撤去状況及び SMART の配備状況 Indicator #6 : ユーザー主導システムの利用可能性
		Performance Goal 3 職員の身体的安全及び安全保障に関する情報の安全の確保	Indicator #1 : アップグレードされた設備の割合 Indicator #2 : 海外勤務者に対する生物化学兵器対策マスクの配備状況 Indicator #3 : 装甲車 (AVs) の更新状況 Indicator #4 : アクセス管理システムの装備状況 Indicator #5 : 重要なインフラの保護に関する脆弱性の改善状況 Indicator #6 : ClassNet 及び OpenNet への侵入感知システムの国内外における導入状況 Indicator #7 : 人物調査の遂行に必要な人数及び時間

戦略目的	戦略目標	業績目標	指標
		Performance Goal 4 国内外のスタッフが用いる安全で機能的な設備	Indicator #1 : 首都安全構築プロジェクト (CSCP) のために収用した土地の数 Indicator #2 : 長期海外建設計画に従って裁可された CSCP プロジェクトの数 Indicator #3 : ハリー・トルーマン・ビル (Harry S Truman Building, HST) の改築進展状況 Indicator #4 : 教育文化局 (ECA) と国際情報プログラム (IIP) の本部への移転進展状況 Indicator #5 : 国連米国代表部の新規建設の進展状況 Indicator #6 : スケジュール通りに完了した技術安全プログラムの装備数及びアップグレード数 Indicator #7 : 期限内に予算額内で完了した主要再建プロジェクトの割合 (%) Indicator #8 : \$ 2,500 万以上のプロジェクトに対する建設管理費用と総建設費の対比
		Performance Goal 5 予算編成、計画策定及び業績マネジメントの統合 効果的な財政管理及び財政のアカウンタビリティの向上	Indicator #1 : 予算と業績の統合の進展状況 Indicator #2 : 中央財政計画システム (CFPS) の開発状況 Indicator #3 : 合同財政管理システムの実施状況 Indicator #4 : 財政サービス部門における統廃合の進展状況
		Performance Goal 6 顧客志向の革新的なサービス提供と調達	Indicator #1 : ロジスティック統合管理システムの開発及び導入状況 Indicator #2 : 業績基準が適用される外部委託契約の割合 (%) Indicator #3 : 国外学校の認証状況 Indicator #4 : 情報公開法 (FOIA) に基づく情報公開請求への対応状況 Indicator #5 : E-Allowances システムの開発導入状況 Indicator #6 : 市場化テストの実施状況

(出典) 国務省 (2005) 「業績・財務報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

英国 外務省 (PSA2004)

意図	目的、業績指標
<p>安全かつ公正な秩序の下に繁栄する国際社会における、英国の国益の実現</p>	<p><u>目的 I</u>：国際的なテロリズムや大量破壊兵器の脅威のない安全な世界の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・懸念が存在する国における大量破壊兵器の製造・流通システムに対する抑止、監視及び撃退を行う。また、大量破壊兵器に対する世界的な需要と供給を抑える。 ・英国国民が自由に国際的なビジネスを展開できるよう、国際テロの発生リスクを抑制する。 <p><u>目的 II</u>：違法入国、麻薬密輸、その他国際犯罪からの英国の保護</p> <p><u>目的 III</u>：法の支配に基づく国際システムの形成による、紛争のより円滑な解決及び防止</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2008年までに、紛争を引起す構造的な要因の分析、地域及び国内の緊張と暴力に対する調整、及び紛争終了後の復興支援により、英国及び国際社会による国際紛争予防策の有効性を改善する。特に、英国の主導的な立場からの貢献が可能なアフリカ、アジア、パルカン諸国、中東における改善を重視する。この業績目標は国防省及び国際開発省と共同のものである。 <p><u>目的 IV</u>：欧州における安全保障を実現するための EU の有効性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・拡大後の EU における機能の有効性を、英国の優先政策（共通外交安全保障政策（CFSP）を含む）の目標達成度によって評価する。 ・英国が、「欧州における安全保障上の課題」の進展において主導的な立場を担うと共に、安全保障に関して時宜を得た有効な展開ができるようにする。具体的な方策として、NATO におけるより効果的・効率的展開の追求、NATO との戦略的パートナーシップの下で実施する「欧州安全保障・防衛計画（ESDP）」のより効果的な展開及び欧州全体の防衛力の向上を通じて実現するものとする。 <p><u>目的 V</u>：オープンかつグローバル化する国際経済における英国の利益の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2008年までに、英国の通商及び海外投資を行う産業界（特に輸出経験の少ない企業）の業績を明確に把握できる程度まで改善する。また、英国が EU 域内における最優先の投資先である状況を維持する。この業績目標は貿易産業省と共同のものである。 <p><u>目的 VI</u>：民主主義、良い統治、人権保障に裏打ちされた持続可能な開発の進展</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イスラム諸国・地域に対する理解及び関与を深めると共に、政治、経済及び社会システムの改革を平和裏に推進する。 ・当該分野及び関連分野におけるプログラムの効果的な実施を通じて、民主主義、良い統治、人権保障に裏打ちされた持続可能な開発を推進する。 <p><u>目的 VII</u>：英国及び国際社会におけるエネルギー安全保障の実現</p> <p><u>目的 VIII</u>：海外英領における安全保障と良い統治の実現</p> <p><u>目的 IX</u>：在外英国人に対する高質な領事サービスの提供。「持続可能な発展」及び「社会的な包含」に関する英国の国益を踏まえた、効果的な入国及び移民関連規制の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特定の目標水準を設定して、効果的な領事サービス及び入国管理業務を実施する。

(資料) 財務省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

豪州 外務通商省 (FY2004-05)

アウトカム	有効性	アウトプット	指標
<p>Outcome 1</p> <p>安全保障、国家経済、通商及び国際協力への貢献による豪州の国益の保護と進展</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 豪州の安全保障の強化 ・ 国家の繁栄への貢献 ・ 豪州の国益を増進させるような国際的協力体制の強化 	<p>OUTPUT 1.1 :</p> <p>大臣や海外における外交活動を行う者に対する政策的なアドバイスの提供による豪州の国際的な利益の保護</p>	<p>■質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 担当大臣の満足 (同省の政策アドバイス、分析、スピーチ及びブリーフィングについて。国際的な側面を有する他省庁への支援を含む) ・ 担当大臣の満足状況 (豪州の国益の保護と進展についての同省の活動に対する満足状況。二国間・多国間交渉の時宜を得た実施、効果的な国益の主張、事後の報告、プログラムの企画立案等を含む) ・ 評価、分析及び提言についての高い能力 <p>□量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外務通商省のマネジメントする範囲 ・ 政策アドバイス数 (大臣及び内閣への提案、大臣書簡、スピーチ及びブリーフィングへの提案) ・ 連邦政府他省庁、州政府、地方政府、産業界及び NGO との協議数 ・ 国際社会における豪州の国益をサポートするため、他国政府や国際機関に対して行われた説明の数 ・ 代理も含めて、国家機関が参加した国際会議又は交渉の数 ・ 担当大臣及び幹部のために準備された公式プログラムの数 ・ 首相及びその他の大臣、幹部のために準備された公式プログラムの数 ・ 在外勤務者からの公電数 ・ 他の連邦機関の政策立案に貢献した数 ・ Foreign Affairs Council 及び Trade Policy Advisory Council 会合の開催数

アウトカム	有効性	アウトプット	指標
		<p>OUTPUT 1.2 : セキュリティが保障されたコミュニケーション手法の確立と在外公館の安全</p>	<p>■質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーション・ネットワーク及び通信インフラの安全性に関する顧客満足度 ・ 安全で確かなネットワークを通じたコミュニケーションの利用可能性及び信頼性 ・ 不測の事態への対応を含め、海外における身の安全確保への顧客満足度 <p>□量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 安全なコミュニケーション・ネットワーク及び通信インフラにアクセスした職員と省庁の数 ・ 顧客数、サービスの種類及び処理量 ・ 安全状況の確認を含め、セキュリティ・サービスが提供された海外公館の数 ・ セキュリティ点検及び確認の実施数
		<p>OUTPUT 1.3 : オーストリア内外の他機関へのサービス（議会、国会議員、産業界、他の機関を含む）</p>	<p>■質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ブリーフィング、視察、コミュニケーション及びその他のサービスに対する顧客満足度 <p>□量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 在外機関に対する行政サービスの範囲及び種類 ・ 国会議員（首相又は大臣を除く）及び国会に出席する団体のために計画された公式プログラムの数 ・ 議会委員会に対して行われたサービスの数 ・ 海外からの国・地域の政府代表者、議員の訪問数のうち外務省が支援した数 ・ 海外市場についてのアドバイス、外国政府・民間企業の紹介等に関して、外務省の支援を受けた豪州企業の数
		<p>OUTPUT 1.4 : 在豪の外交官及び領事へのサービス</p>	<p>■質</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外交官及び領事へのサービス提供に関する顧客満足度 <p>□量</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外務省がサービスを提供している外交官及び領事の数 ・ 提供されているサービスの種類と数

アウトカム	有効性	アウトプット	指標
<p>Outcome 2 豪州人に対する国内外における領事業務の提供及びパスポート・サービスに関する情報の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上質な領事及びパスポート・サービスの提供 ・ 危険地域に関する情報及び政府の支援範囲に関する情報の国民に対する効果的な普及 ・ 国際的な危機や自然災害により被害を受けた国民の迅速な保護 	<p>OUTPUT 2.1 : 領事業務の提供とパスポート・サービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■質 <ul style="list-style-type: none"> ・ 領事業務サービスに関する市民及び旅行業界の満足度 ・ 高度な危機管理手続の試行及び実施状況 ・ 在外公館における非常事態計画の適切性及び有効性についての顧客満足度 ・ 領事業務に係る問題へ対応する迅速性 □量 <ul style="list-style-type: none"> ・ 照会、公証手続き、渡航に関する助言など、海外で援助を受けた豪州人の数 ・ 外務省が対処した不測事態や危機の数、外務省の危機対策作業部会等省内の横断的な危機対策作業部会の会議数、危機センター運営期間
<p>Outcome 3 国民及び他国による外交及び通商政策に対する理解、又は国際社会における豪州のポジティブなイメージ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 豪州の外交・通商政策に関する最新かつ包括的な情報の提供 ・ 豪州国に関する正確かつポジティブな認識の進展 	<p>OUTPUT 3.1 : 広報サービスと外交</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■質 <ul style="list-style-type: none"> ・ 外交及び情報活動の実施状況とそのインパクト。また、豪州の国際的好感度。 ・ 文化活動やメディア活動、出版物の発行に当たっての迅速性及び妥当性 □量 <ul style="list-style-type: none"> ・ パフォーマンス団体、アーティスト、出展者、その他豪州政府による支援を受けた文化交流が目的の渡航者数。豪州内外の外務省職員によって行われたブリーフィングの数。 ・ その他に行われた外交及び文化的活動の数 ・ 外務省メディア担当部門が処理したメディア関連の問い合わせ数 ・ 国際メディア特別訪問プログラム及び文化表彰制度による視察数 ・ 出版物数と配付部数 ・ 外部顧客に提供した統計サービスの数 ・ 国際協定数 ・ 情報開示請求処理数

アウトカム	有効性	アウトプット	指標
Outcome 4 海外財産の効率的な経営	<ul style="list-style-type: none"> ・ 政府のニーズに合った海外政府資産の管理 ・ 海外における豪州政府代表に対する適切な便宜供与 ・ 効率的かつ効果的な資産管理 	OUTPUT 4.1 : 資産マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■質 <ul style="list-style-type: none"> ・ 産業界の基準と同程度のポートフォリオの状態の維持 ・ 毎年の調査による占有者満足度 □量 <ul style="list-style-type: none"> ・ 投資利益率（ROI）に関する、産業界におけるベンチマーク及び毎年省により定められるベンチマークとの比較 ・ 産業界におけるベンチマークと同水準の運営費維持 ・ 政府に対する配当金の支払い
		OUTPUT 4.2 : 契約マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■質 <ul style="list-style-type: none"> ・ 建設プロジェクトの効果的・効率的な運営 ・ 契約におけるアウトカムの測定 ・ 契約に対する占有者の満足度 □量 <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト契約の数 ・ コールセンターが対応した電話の数及びサービス提供までに要した時間

（資料）外務通商省（2005）「年次報告書」を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

カナダ 外務省 (FY2004-05)

省のビジネスライン	戦略的アウトカム	実績モニタリングのための指標及び視点
国際ビジネスの発展	国際的なビジネスの機会を民間セクターが最大限に活用するための支援並びに通商、投資及び技術移転の促進によるカナダの繁栄と雇用の創出	<p>国際ビジネスの発展に関する実務の実施機関である通商コミッショナー・サービスの業績に関して、その継続的なモニタリングを以下の通り行う：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2年ごとに行う顧客及び従業員調査により、本部や海外勤務地で実施されているプログラムの業績を定性的に測る。 ・ 顧客調査の結果は、業績モニタリングのために使用することに加えて、職員がベスト・プラクティスを学ぶためにも用いる。 ・ 定量的な業績測定は、通商コミッショナー・サービスの各部門において継続的に実施される。 ・ 成果重視のマネジメント原則を、計画や運営に組み込む。半期ごとの進捗状況報告作業をシステム化し、戦略レベルにおける必要な改善点を見つける。 ・ PEMD のプロセスは、顧客が設定した業績指標に基づいて行われる。 ・ PEMD の戦略的レビューは、現在進行中である。TCS 継続学習基金や他の通商プログラムに関しても、同様のレビューを実施中である。 ・ PEMD 投資プログラムの評価結果を踏まえて、必要なマネジメントを行う。
通商・経済・環境政策	カナダの国益を踏まえた明快で公平なルールの下、世界の通商、経済及び環境関係の効果的なマネジメントの実施、通商及び資本移動の自由化による一層の雇用創出及び繁栄、並びに環境分野における優先課題の進展	<p>外務省は成果重視のマネジメントを重視した評価・監査を通じて、明確にされた成果の達成を目的として、モニタリングすることとしている。通商、経済及び環境政策の各ビジネス・ラインにおいては、個々の業務に最適な戦略及び業績指標を設定する。これらのモニタリング活動を通じて得られた情報は、マネジメントをさらに改善するために用いられる。またこれらの情報は、設定した目標と実際の成果を比較し、その後の計画策定や優先順位決定に関して役立つこともできる。</p> <p>カナダと米国関係を考えた場合、カナダの国益、効率的な国境行政、国際交渉における共通目標の設定及び共通アプローチの採択状況などが、望ましい指標となるであろう。市民、利害関係者及びパートナーたちの参加が、WTO や FTA 交渉の成功には必要である。発展途上国における能力開発により、彼らがそのような交渉に効果的に参加し、長期的には国際通商投資システムの中で発展するという便益を受けることになる。</p> <p>外務省の評価・監査部門は、在外公館の業務及び補助金及び分担金に関する定期的なレビューを続ける。同様に、通商政策に関する評価は、2003-2004 に行われる。</p>

省のビジネスライン	戦略的アウトカム	実績モニタリングのための指標及び視点
国際的な安全保障と協力	カナダとカナダ人の安全を確保するための「人間の安全保障」の進展及びカナダにとっての価値を反映するような平和で包括的かつ規則に則った国際的なシステムの確立の進展	<p>国際会議でのカナダの位置付け、カナダの優先事項の国際メディアでの取り上げられ方、パートナー機関、NGO 及び学者からのフィードバックなどによって、外務省は国際社会におけるカナダの有効性をモニタリングする。また、ウェブサイトのアクセス数も参考にし、政策に関する課題を明確にする。外務省は、地雷、YIIP、人間の安全保障のプログラムに関しては、RMAF と RBAF を用いる。さらに計画期間中には、国際人権民主主義発展センター、Royal Commonwealth Society、地雷プログラム、分担金及びテロリズム・プログラム等に対する内部監査と評価の実施を計画している。</p>
国外にいるカナダ人への支援	世界中のカナダ人に対する、適切かつ費用対効果の高い支援と助言	<p>顧客のフィードバック及び追跡システムを組み合わせ、業績をモニタリングする。顧客からのフィードバックは、顧客満足度ならびにサービス基準達成状況及び研修に対するニーズ把握や改善点の特定のために実施される定期的な調査から得ることができる。また、ウェブサイト、在外公館などからも、フィードバックを得られる。</p> <p>顧客ニーズに答えているのか、又は、地域的な傾向はどのようになっているかを把握するために、サービス基準やツールを頻繁にモニターする。サービスに対するニーズ及び顧客満足度、電話、手紙及び e-mail の数、そして新しいパスポートを交付するまでに要する時間のように、問題解決にかかる時間及び業績測定の参考となるような情報を、電子システムで管理する。</p> <p>2003-2004 では外務省の監査部門が、名誉領事プログラムを調査して、より効果的な運営及び事業領域拡大に関してガイダンスを行う。また、リスク分析をどのように今後の監査に取り入れていくのかの検討も行う。</p>
外交	世界的な懸案事項について積極的に関与するカナダの役割に対する認識及び敬意の増加、海外におけるカナダのアイデンティティと価値の進展及びカナダの政治的及び経済的な利益にとって好ましい国際環境の進展	<p>外交分野の業績は、様々な指標を使ってモニターする。次年度、外務省は：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外交政策に関する対話への一般市民の参加状況及び反応をモニタリングする ・ 外務省の出版物やコミュニケーション・ツールの有効性を測るため顧客調査を行う ・ 外務省のウェブサイトの利用法を追跡するために、オンライン調査を行う ・ 企業の優先課題などに関して調査を行う ・ 文化及び教育に関するプログラムについては、データを収集し、業績指標やその成果を、外務省の RMAF に従って分析する。その際、今年は特に奨学金受給者のキャリアの追跡に力を入れる。また、情報コミッショナー及びプライバシー・コミッショナーは、外務省の該当分野の業績を評価する。それを受けて大臣官房がフィードバックをする。

省のビジネスライン	戦略的アウトカム	実績モニタリングのための指標及び視点
コーポレート・サービス	費用対効果の高い方法による重要サービスの提供による国内外における自らの責務の遂行及び目標の達成	外務省は成果重視のマネジメントの観点から、様々な調査、監査、評価を行う予定である。コーポレート・サービス分野では、個別の業務に最適な業績指標と戦略とを用いる。このモニタリングにより得られた情報は、マネジメント手法を今後さらに改善するために用いられる。また、設定された目標と実際の成果とを比較することで、計画の策定や優先順位の決定に役立てる。一連の実績評価は、会計監査制度に関するアクションプランを進展させるためにも実施される。
パートナーである他省へのサービス提供	パートナーである他省庁と共同による在外公館に対する効果的なマネジメントの提供	外務省は引き続き、成果重視型の業績モニタリングの能力強化に努める。パートナーへのサポート分野では、在外公館に対するレビューを毎年行い、課題の把握や原因究明に努める。サービス基準に関するメモランダム（拘束力はない）の達成が、ここでの基礎となる。またパートナー省庁に対する調査を実施して、外務省との対話の有効性を評価する。最後に、外務省からパートナーへのサービス提供に対しては、会計監査及び評価専門家によるレビューが行われる。
パスポート・サービス	カナダ国民の円滑な海外旅行のためのパスポート等海外旅行関連文書の提供	パスポート発行局は引き続き、手続きや顧客満足度のモニタリングを行って、設定されたサービス基準の達成を確保する。このモニタリングは、顧客調査以外にも、様々な手法を用いて行われる。資源の再分配及びサービスの改善のために、業績モニタリングの結果を用いる。評価に際しては、発行文書数、サービス基準日数以内に発行されたパスポート数、満足した顧客数及びカウンターにおける平均待ち時間など、様々な指標を用いる。

(資料) 外務省 (2005) 「省庁業績報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(6) 相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野 (防衛)

以下では、「相手との相互作用の影響があるため、目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野」の例として、防衛分野に関する実績評価の内容を、「評価の体系」、「指標・目標の特徴」、「評価書（実績評価報告書）の概要」の項目により整理する。

①米国 国防総省

体系・指標は pp.159-163 参照

<評価の体系>

国防総省は、省全体の年次計画である「年次業績計画書（FY2005）」において、4つの「戦略目標」と16の「業績目標」の下に、110の「指標、達成水準（Metric, End-state Metric）」⁷²を設定して、当該年次における実績評価計画を示している⁷³。

<指標・目標の特徴>

FY2005の「年次業績計画書」において設定されている業績指標は、施策等の直接的な成果を測る中間アウトカム指標を中心に、アウトプット指標、単位当たりコストを示す効率性指標も含めて、全体として定量的な指標が設定されている点の特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するFY2005の「業績・説明責任報告書」は、全体で4章により構成されており、このうちの第2章（PartII Annual Performance Report）において、当該年次の実績評価の結果とそれを踏まえた今後の取組方針が記載されている。

⁷² 「Metric」は指標、「End-state Metric」は達成水準を示している。

⁷³ 国防総省の年次業績報告書等の実績評価に関する基本文書は、以下のウェブサイトを通じて入手できる。<http://www.dod.mil/comptroller/par/index.html>

②英国 国防省

体系・指標は p.164 参照

<評価の体系>

国防省は、省全体の 2004 年から 3 か年の戦略である「PSA (2004)」において、実現すべき「意図」、3つの「目的」、そして6つの「業績目標」による体系を構築して、省全体の実績評価計画を示している⁷⁴。

<指標・目標の特徴>

「PSA (2004)」において設定されている業績目標において、アウトカムベースの指標及び目標値が示されており、定量的に設定されているものと、定性的に設定されているものが含まれている点が特徴である。

<評価書（実績評価報告書）の概要>

評価書に該当するのは、毎年春に作成される「年次報告書」と、PSA の進捗報告に位置付けられる「業績報告書」である。これら評価書において、PSA において設定された指標に基づき、その実績値により業績目標の達成度を測定している。FY2004-05 の報告書では、業績目標ごとに達成状況と共に、「達成状況に関する評価 (Assessment against Performance Indicators)」が記載されている。

⁷⁴ 国防省を含む各省庁の実績評価 (PSA) に関する文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。
http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_and_services/publicservice_performance/pss_perf_index.cfm

③豪州 国防省

体系・指標は pp.165-168 参照

<評価の体系>

国防省は、FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において示した 7 つの「アウトカム」、25 の「アウトプット」体系に基づき、省全体の実績評価を実施している⁷⁵。具体的には、アウトカム単位で「業績の計画 (Planned Performance)」及び「アウトプット指標」が設定されて、実績評価計画が示されている⁷⁶。

なお、国防省の 7 つのアウトカムのうち、2 つは海軍に関するもの、3 つは陸軍に関するもの、そして、あとの 4 つは空軍に関するものと、軍の組織ごとにアウトカム体系が設定されている。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05 の「ポートフォリオ予算」において設定されている「業績の計画」は、大半が定性的なものであり、またその内容は、成果達成に向けた主な取組内容やその期限等、上位の政策目標実現に向けての方針となっている点が特徴的である。

<評価書 (実績評価報告書) の概要>

評価書に該当するものは、毎年 10 月に作成される「年次報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、アウトカムの単位で、「業績要約 (Performance Summary)」として業績が整理されている。そこでは、主に当該年次における取組結果が紹介され、これに基づく評価が行われている。

⁷⁵ 国防省のポートフォリオ予算、年次報告書等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

ポートフォリオ予算：<http://www.defence.gov.au/budget/04-05/pbs/index.htm>

年次報告書：<http://www.defence.gov.au/annualreports/>

⁷⁶ アウトプット指標は、その数が多く、またアウトカムの達成に直接関連しにくい兵器等の調達個数等が多いため、後段の体系及び指標の一覧から省略している。

④カナダ 国防省

体系・指標は pp.169-173 参照

<評価の体系>

国防省は、FY2004-05 の「計画と優先に関する報告書」において、4 つの省全体の「優先課題 (Corporate Priorities)」、5 つの「能力プログラム (Capability Programs)」を設定して、省全体の実績評価計画を示している⁷⁷。具体的には、「能力プログラム」の単位ごとに、年次を通じて達成すべき「成果の計画」と、その実現に向けての取組に関する「計画」が記載されており、当該成果を単位として実績評価が実施されている。

<指標・目標の特徴>

FY2004-05 の「計画と優先に関する報告書」において設定されている「成果の計画」は、大半が定性的なものであり、またその内容は、成果達成に向けた主な取組内容やその期限等、上位の政策目標実現に向けての方針となっている点が特徴的である。

<評価書 (実績評価報告書) の概要>

評価書に該当するものは、毎年 3 月に作成される「省庁業績報告書」である。FY2004-05 の年次報告書では、「能力プログラム」ごとに、事前に設定した「計画」を通じて「成果」を実現したかどうかという視点から「成果と達成度 (Results and Achievements)」を評価している。そこでは、主に当該年次における取組結果が紹介され、これに基づく評価が行われている。

⁷⁷ 国防省の「計画と優先に関する報告書」、「省庁業績報告書」等の実績評価に関する基本文書は、下記ウェブサイトを通じて入手できる。

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dppp_e.asp

米国 国防総省 (FY2005)

戦略目標	業績目標	指標	達成水準
1 戦力マネジメントのバランス調整	1.1 持続可能な軍事テンポ及び兵士の満足度の維持	1.1.1 部署間をまたいだ要員テンポ	・ 要員テンポの基準を満たしたグループの割合
		1.1.2 要員テンポの基準達成	・ 現役と予備役における要員テンポ基準の達成割合
		1.1.3 生活の質の向上に関連する投資	・ 同左 (QOL データの動向把握)
		1.1.4 軍事生活指標の基準達成	・ 主要関連分野における実績値の動向把握
		1.1.5 医療サービスへのアクセスに対する満足度	・ 同左
		1.1.6 配属指令に対する全体的な満足度	・ 同左
		1.1.7 軍の保健計画に関する満足度	・ 同左
	1.2 戦力の質の保持	1.2.1 現役下士官数の維持目標	・ 同左 (陸軍、海軍、海兵隊、空軍単位で兵員数目標を設定し、実績を把握)
		1.2.2 現役下士官の戦力水準の目標達成	・ 同左 (陸軍、海軍、海兵隊、空軍単位で目標設定し、実績を把握)
		1.2.3 予備役の戦力水準の目標達成	・ 同左 (陸軍、海軍、海兵隊、空軍単位で目標設定し、実績を把握)
		1.2.4 人材ニーズに対応した採用スキル	・ 同左 (求められるスキルを達成した採用ミッションの割合)
		1.2.5 予備役の人員削減のシーリング	・ 同左 (陸軍、海軍、海兵隊、空軍単位で目標設定)
		1.2.6 重要スキルに関する水準維持	・ 国防総省が定めるベンチマーク基準達成に必要な技能の割合
		1.2.7 現役下士官の採用の質	・ 同左 (高校卒業の資格を持つ兵の割合等)
		1.2.8 予備役志願兵の採用の質	・ 同左 (高校卒業の資格を持つ兵の割合等)
		1.2.9 現役下士官の採用数	・ 同左
		1.2.10 予備役志願兵の採用数	・ 同左
		1.2.11 上下士官階級のバランスが取れた兵力配置の維持	・ 基準に照らしてバランスが取れていると評価されている上位 10 位以内に位置付けられるグループにおける技能・経験不足の数

戦略目標	業績目標	指標	達成水準
	1.3 合理的な戦力コストの維持	1.3.1 文民戦力コスト	・ 同左（給与構成別に給与水準の動向を把握）
		1.3.2 生活の質を確保するためのコスト	・ 同左（陸軍、海軍、海兵隊、空軍単位で目標設定し、実績を把握）
		1.3.3 基礎トレーニングのコスト	・ 同左（左記動向を把握）
		1.3.4 志願兵一人につきかかるコスト－現役兵	・ 同左（左記動向を把握）
		1.3.5 志願兵一人につきかかるコスト－予備役兵	・ 同左（左記動向を把握）
		1.3. 一人当たりの月額医療費	・ 同左（左記動向を把握）
		1.3.7 給与コスト－志願兵の給与格差	・ 同左（解決済みの志願兵給与格差の割合等）
		1.3.8 軍の病院の外来患者利用シェア	・ 同左（利用率）
		1.3.9 プライマリ・ケアを提供する医療サービス会社の生産性	・ 同左（一日当たりのプライマリ・ケアを提供する医療サービス会社の相対価値の実績値）
		1.3.10 調達契約の支援業務に要するコスト	・ 関連コストの動向
	1.4 将来戦力の形成	1.4.1 現役兵と予備役兵の戦力の割合	・ 現役兵と予備役兵力の適確なバランスに関する軍のベンチマーク
		1.4.2 文民人材に関する戦略計画	・ 同左（左記計画に掲げた目標達成の割合）
		1.4.3 文官採用のサイクル	・ 文民のポジションが空位になった日数の動向
		1.4.4 将来の重要なスキルの定義	・ 求められる重要スキルに関する基準設定のためのアウトカム目標の設定
		1.4.5 予備役兵管理のための新たなパラダイムの適用	・ 予備役兵管理用の新ベースラインの設定
		1.4.6 文官の確保に関する目標達成	・ 文官の重要ポジションのうち、空位になっている割合
		1.4.7 軍の人材に関する戦略計画	・ 達成した予定事項の割合
		1.4.8 士官の最適なキャリアパターン	・ 最適キャリアにしたがって経験を積んでいる士官の割合

戦略目標	業績目標	指標	達成水準
2 運営のバランス調整	2.1 戦力の準備性（レディネス）を維持する	2.1.1 適応性のある計画	・「生きた計画」として、ネットワーク化されている計画の割合
		2.1.2 分析のベースライン	・定期的実施される国防評価及び省の主要研究において活用されたベースラインデータの数及び質
		2.1.3 軍事行動を通じて得た教訓	・共同作戦に関する戦闘能力向上に利用された教訓の割合
		2.1.4 国防総省の準備性の状況報告システムの導入	・国防総省の新しい準備性状況報告システムの導入
	2.2 卓越した能力の保持	2.2.1 グローバルな戦力管理	・戦力構成の決定に関する意思決定に利用可能な時間とリスクに関する軍の評価の実施
		2.2.2 戦闘区域における警備協力	・戦域の協力警備計画が国防総省の戦略目標に貢献しているかについての評価の実施
	2.3 戦略的優先事項に対応した戦力の構成	2.3.1 共同構想	・戦略ガイダンスと戦闘能力が実際に関連付けられる現実的な構想の数
		2.3.2 計画の策定及び実施過程の改善	・優先度が高い共同作戦の実施に関する課題や代替案の評価の実施
	2.4 新たな脅威に対抗するための戦力の即時の移行	2.4.1 運営能力	・特殊な共同作業の実施に際して、現行の戦力状態を評価するデータシステムをマネジメントに活用

戦略目標	業績目標	指標	達成水準
3 組織のバランス調整	3.1 主要設備の準備性（レディネス）と質の改善	3.1.1 2005年度における基地の再編成と閉鎖	・ 国防省の新しい設備の動向把握（記録）
		3.1.2 不十分な水準の家族用住宅を2007年までに撤去	・ 同左（不十分な水準の家族用住宅の戸数及びその割合）
		3.1.3 施設が売却された割合	・ 同左
		3.1.4 2010年までに主要施設の準備性（レディネス）を更新	・ 高い準備性基準で更新された国防総省の施設の割合
	3.2 管理費、間接費の管理	3.2.1 インフラ投資に費やされる国防省の予算の割合を削減	・ 同左（インフラに費やされる国防総省の予算の割合の動向）
		3.2.2 鍵になる業績目標単位のコスト	・ 共通費に関するコストデータの把握
	3.3 前線の兵士サポート体制の再編	3.3.1 顧客待機時間の減少	・ 同左（顧客待機時間）
		3.3.2 主要な調達関連プログラムのコスト増加率の削減	・ 同左（調達コストの増加率）
		3.3.3 主要調達プログラムの期間短縮	・ 同左（調達プログラムの期間）
		3.3.4 主要調達プログラムの運営、サポートにかかるコスト増加を縮小	・ 同左（運営、サポートコストの増加割合）
	3.4 意思決定の過程の簡素化、財務管理の改善及び調達に係る品質改善	3.4.1 調達改善の目標達成の支援	・ 同左（調達目標ごとに基準設定）
		3.4.2 要求手続に関する透明性向上	・ 国防総省全体の通信データ収集過程における見直しの実施 ・ 計画、プログラム作成、予算、実行に係るプロセスの透明性向上及び簡素化のための見直しの実施
		3.4.3 国外調達の検討可能性の改善	・ 国防プログラム全体の視点から見た投資とリスクに関する調整能力の実現
		3.4.4 プログラム及び予算編成のための明確なガイダンスの提示	・ 計画、プログラム、予算編成の意思決定プロセスの見直しを実施

戦略目標	業績目標	指標	達成水準
4 将来の課題とのバランス調整	4.1 状況に応じて対応できる能力の定義とその育成	4.1.1 敵の弱点を攻撃	・ 諜報活動に関する明確な戦略的アウトカム及び指標の設定
		4.1.2 市民が活用し、信頼しているネットワーク上で情報開示	・ インターネット・プロトコルのバージョン 6 をサポートしているシステムの数 ・ 情報保護基準を満たしているシステム数
		4.1.3 国防に関する技術目標についての達成状況モニタリング	・ 同左（目標に向けて順調に推移している国防技術目標の割合）
		4.1.4 敵を倒すため、ネットワーク上の情報を最新のものに更新	・ ネットを通じて入手可能な国防総省の情報の割合（%）
	4.2 将来に向けてスキルとコンピテンシーを定義	4.2.1 政府、産業界、学界から能力の高い人材を惹き付けるための採用及び表彰を実施	・ 国防文官情報（諜報）人材システムの構築 ・ 能力の高い人材を惹きつけ、採用、確保及び表彰する政策を実施
		4.2.2 戦略に応じた変革に対する評価	・ 同左
	4.3 より効果的な組織を形成	4.3.1 国防及びその戦略達成状況の管理体制の強化	・ 戦略及び関連資源と関連技術のロードマップ策定
		4.3.2 常設共同作戦本部の設置	・ 本部の設立及び運営のための迅速な指示の実施及び管理機能を果たす能力の構築
		4.3.3 国防総省の訓練の見直し	・ 同左（重要なポジションに就いている軍の士官のうち、共同訓練若しくは一定の教育を受けた者の割合）
	4.4 革新的な統合作戦の遂行	4.4.1 新たな戦闘概念の試行	・ 目的が達成された割合（%）
		4.4.2 バランスが取れ安定的で、集中した科学技術の維持	・ 同左（基礎研究、応用研究、応用技術開発への投資額）

（出典）国防総省（2005）「業績・財務報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

（注*）仮に「達成水準」欄が記載されていない場合、「指標」欄にその意味が含まれていることがあるため、本報告書では便宜上、「同左」と記載している。また、「同左」に続く（ ）は、「指標」欄とは別に業績指標に関連する具体的な記述が確認できるものを記載している。

英国 国防省 (PSA2004)

意図	目的、業績目標
<p>防衛（テロ対策も含む）を「善」のためのものであると定義し、国際社会の平和と安全の強化と貢献により、英国及び英国領の市民の安全を守る。</p>	<p><u>目的 I</u>： 自国及び海外で行う軍事行動を成功裏に実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市民コミュニティの支援を含めて国防軍が関わる作戦及び軍事行動に関して、大臣により設定された目標を達成する。 ・ 2008 年までに、紛争を引き起こす構造要因の分析、地域や国際社会における対立と緊張に対する調整及び紛争終了後の復興支援により、英国及び国際社会が実施する国際紛争の未然防止策を改善する。これは特に、英国が主導的な立場に立って支援することが可能なアフリカ、アジア、バルカン諸国、中央アジアにおいて実施する。この業績目標は外務省、国際開発省と共同のものである。 <p><u>目的 II</u>： 勃発の可能性がある紛争問題に対し、臨戦状態を維持する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府の戦略目標に従った規模に見合う展開、維持、撤収ができるよう部隊を編成する。 ・ 効率的かつ効果的に NATO の運営を支援すると共に、NATO との戦略的パートナーシップへの協力を通して、より緊密で効果的な欧州安全保障政策を実現し、欧州全体の防衛能力を高める。また、欧州安全保障政策の実施に際して、英国が主導的役割を果たすことで、迅速で効果的な安全保障作戦を行う。 ・ 政府の戦略目標を達成するために必要とされる軍事力の提供のため、人材確保、訓練及び動機付け等を行う。 <p><u>目的 III</u>： 今後のために</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経費と時間の縮減に関する計画を作成する。

(資料) 国防省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

豪州 国防省 (FY2004-05)

アウトカム、アウトプット	業績の計画
<p><アウトカム> 1 豪州の国益の防衛に関する指揮系統</p> <p><アウトプット> 1.1 作戦の指揮系統 1.2 軍事作戦と軍事演習 1.3 国家支援任務への貢献</p>	<p>2004-05 年において、豪州軍は、近隣の直接関係する安全保障に貢献するという政府の戦略的目的の下で活動するため、以下を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 東チモールにおけるイニシアティブへの参加を継続する。 ・ 北インド洋及び南シナ海における海上監視パトロール (Gateway 作戦) を実施する。 ・ ソロモン諸島の連合警察部隊への協力 (Anode 作戦) は、地域の治安改善に伴い縮小し、代わりに商業的援助を 2004 年の 7 月以降に実施する。 <p>豪州の国益を踏まえ、FY2004～05 にかけて軍が行う作戦は、以下の通りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ イラク復興のために豪州政府全体として行う活動 (Catalyst 作戦) として、「治安改善のための環境作り」、「国家再生プログラムの策定援助」、「自治に向けた取組」を実施する。 ・ 米国主導の国際テロ対策作戦に引き続き参加する。(Slipper 作戦) ・ 国連及びその他の平和維持組織が行う人道的作戦に貢献する。(Paladin, Mazurka, Palate 及び Pomelo 作戦) <p>平時における軍の国内通常任務及び臨時の任務は、以下の通りである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 沿岸地帯における空、陸パトロールによる無許可のボート着岸抑止活動 (Relex-II 作戦) ・ 北部の沿岸警備を強化するための監視及び関連法の整備 (Cranberry 作戦) ・ 南部の海域における排他的経済水域における豪州漁業管理組合の活動に対する支援 (Celesta 作戦) ・ 豪州全域における定期的な海洋監視の実施 (Burbage, Osteal, Estes, Mellin, Mistral と Solania 作戦) ・ 豪州全土の監視及び軍事用の地理情報の収集の実施 (Prowler と Beachcomber 作戦) <p>以下は、継続中のプログラム及びその目的である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 合同部隊の能力を向上するため、軍の合同演習及び協同作戦を行う。同盟国及び地域パートナーとの共同作戦の継続により、緊密な連携関係を保ち、部隊の能力を向上させる。これらの共同作戦は、「国際防衛貢献計画」の目標に寄与する。 ・ 現存の軍の民間コミュニティへの防衛協力業務に関する業務には、緊急の災害対策や危機発生時の援助が含まれる。現行の危機管理計画は、FY2004～05 も引き継がれる予定である。また、連邦機関、地域政府等の既存の危機管理計画は、FY2004～05 も引き継がれて実施される予定である。 ・ 武力行使を含まない又は緊急性を要しない援助及び法整備は、軍の資源の範囲内で、状況に応じて判断し、適宜に実行する。 ・ 危機管理に関する研究に対する軍の援助は、可能な範囲で継続する。

アウトカム、アウトプット	業績の計画
<p><アウトカム> 2 豪州の国益の防衛に関する海軍の能力</p> <p><アウトプット> 2.1 主要な海上戦闘統制の能力 2.2 海軍の航空統制能力 2.3 巡視船統制の能力 2.4 潜水艦統制の能力 2.5 海上支援の能力 2.6 地雷戦争の能力 2.7 水陸両用輸送の能力 2.8 水跡測量術、気象学、海洋学統制の能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海軍は、FY2004～05において、国際テロ対策活動、海洋監視、沿岸・海洋資源の保護、整備活動、平和監視及び海洋研究計画（国の海洋調査プログラム）への協力を行う。 ・ FY2003～04にかけて海軍は、作戦や訓練により、近年において活用されていない海軍のスキルを回復させることに注力し、FY2004～05においてもこの活動を継続する。 ・ 海軍は、国際社会での貢献を果たし、同盟国の地域海上部隊との連携に必要な条件を満たすべく、努力を継続する。 ・ 海中及び海上からのミサイル防衛のための対策を継続的に実施する。
<p><アウトカム> 3 豪州の国益の防衛に関する陸軍の能力</p> <p><アウトプット> 3.1 特殊部隊の統制能力 3.2 指揮系統の能力 3.3 軽歩兵隊の統制能力 3.4 空挺部隊に関する統制能力 3.5 地上設置の対空防衛能力 3.6 陸上戦闘の支援の統制能力 3.7 地域的な監視能力 3.8 陸軍の後方支援の統制能力 3.9 歩兵の統制能力 3.10 保護統制能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 陸軍は、FY2004～05において、必須条件に見合った支援・軍備のバランスを維持し、陸軍として求められる中核的な防衛能力を発展させる。

アウトカム、アウトプット	業績の計画
<p><アウトカム> 4 豪州の国益の防衛に関する空軍の能力</p> <p><アウトプット> 4.1 空中戦に関する統制能力 4.2 空軍戦闘支援に関する統制能力 4.3 監視に関する統制能力 4.4 豪州の国家、国益の防衛に関する航空輸送の統制能力</p>	<p>空軍は、政府の国境管理イニシアティブの支援を継続する。 空軍は、FY2004～05において、以下の作戦を通じて対テロ戦争を支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Anode 作戦では、FY2004～05の前半において支援を終了させ、豪州に Caribou 機が返還される予定である。 ・ Catalyst, Slipper 作戦（イラク）では、対潜哨戒機 P-3Orion による監視活動、輸送機 C-130 による運送支援及び遠征軍支援を実施する。 ・ Relex II 作戦では、対潜哨戒機 P-3 Orion を活用して、北部国境監視を実施する。 <p>FY2006 年より、新たに監視対応グループを設置して、空挺部隊による早期警戒及び警告活動を実施する。 この監視対応グループ設置を機に、空軍では、諜報・監視偵察部門と電子戦争部門を統合し、新システム導入のための情報インフラ構築を実施する。</p> <p>FY 2004～05 においては、防衛能力の格差排除及びすべてのリスクの最小化を実現する。 この計画では、戦闘機の更新を進める中で、次のことを同時に実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦闘機 F/A-18 Hornet に、自己防衛機能等の新しい武器システムを導入し、アップグレードを図り、機体の寿命を延ばす。 ・ FY2004～05 年中に P-3C のアップグレードを終了させる。 ・ 新しい空中給油機を導入する。 ・ 政府から承認を受けた空中早期警戒体制機を導入する。 ・ 長距離のスタンド・オフ型及び短距離型の全天候型精密誘導武器を入手する。 ・ 空軍関係者から高い評価を受けている「人材採用戦略」を継続することで、空軍関係者の採用及び維持を行う。 ・ 共同の空軍特殊部隊を設置する。 ・ FY2004～05 年以降においては、効率化の推進、命令系統及び情報管理の改善に注力する。 ・ 労働安全衛生の改善に努力するため、新たな役職を設置する。
<p><アウトカム> 5 豪州の国益の防衛に関する戦略的な政策</p> <p><アウトプット> 5.1 戦略的かつ国際的な政策、活動、交戦 5.2 軍事戦略と能力分析</p>	<p>以下は、国防省戦略政策の焦点である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 迅速かつ熟考した戦略的政策に対するアドバイスを政府に提供する。 ・ 迅速かつ正確に国防省の活動を政府に報告する。 ・ 将来の軍事力に関する適切な政策ガイダンスを政府に提供する。 ・ 国防省の国際関係及び防衛協力プログラムを効果的に実施及び管理する。

アウトカム、アウトプット	業績の計画
<p><アウトカム> 6 豪州の国益の防衛に関する諜報活動</p> <p><アウトプット> 6-1 諜報活動</p>	<p>諜報活動は、豪州を取り巻く戦略環境において、重要な要素である。 国防省は、諜報作戦により迅速な分析報告を国防省及びその他の政府機関に対して提供する。</p> <p>国防省の諜報活動機能の対象</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ テロ対策を引き続き優先事項とする。 ・ 訓練を受け、経験を積んだ職員を維持することで、諜報活動能力を保持し続ける。 ・ 諜報レポート、電子戦争データベースを構築する。 ・ 政府内の情報の安全を確保する。 ・ 同分野における、同盟国及びその他重要な関係国に対する具体的かつ継続的に協力する。 ・ テロ対策の情報専門家を通じた支援を提供する。
<p><アウトカム> 7 現役及び退役軍人への退役手当及び居住支援</p> <p><アウトプット> 7.1 現役及び退役軍人への退役手当及び居住支援</p>	<p style="text-align: center;">—</p>

(資料) 国防省 (2005) 「年次報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

カナダ 国防省 (FY2004-05)

優先課題	能力プログラム	成果の記述
<ul style="list-style-type: none"> • 安全保障を取り巻く環境変化に適応し、戦略関係を強化する。 • カナダ軍を変革し、近代化する。 • 専門的で効果的かつ持続可能な国防部隊を支援する。 • 資源管理を有効的に実践する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 作戦を実行する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 国防では、作戦を効果的に実施する能力が重要となる。このイニシアティブのねらいは、カナダ軍が、時と場所によって与えられたミッションを成功させるために必要な軍事力を利用できるようにすることである。 • 2004～05年度における優先事項は、2003～04年度のものと同じである。特に、国際的な対テロ・キャンペーンへの参加を通じて、カナダ人の安全保障と公共安全に関するイニシアティブ導入に力を入れる。 • この分野における能力を長期にわたり維持するためには、プログラムの業績が定期的に評価されなければならない。作戦実施に関わる実績評価は、「準備レベル」、「要求されている能力」及び「国内外における義務」、「作戦を配置及び継続する能力」が対象となる。 • 結果予測に対する実際の業績は、実績評価のプロセスでモニタリングされる。
	<ul style="list-style-type: none"> • 戦力を生み出す。 	<ul style="list-style-type: none"> • 兵士の採用、訓練、維持に関する能力及び国民の価値観や期待を反映したカナダ国軍のカルチャーの構築は、軍の国防変革イニシアティブにとって、不可欠なものである。同様に、カナダ軍の近代化に必要な研究、テスト、調達を効果的に実践することも重要である。 • 通常戦力の能力開発プログラム全般において、「専門的で効果的かつ持続可能な防衛部隊を設置する」という考え方を反映及び浸透する。また、その実現のために新規の投資計画や調達契約を策定及び実施する。 • このプログラムの実績評価は、「戦力産出に関する準備状況の達成」、「採用、訓練、雇用及び近代化の範囲」及び「動員能力」が対象となる。 • この結果予測に対する実際の業績は、実績評価のプロセスでモニタリングされる。
	<ul style="list-style-type: none"> • 兵力を維持する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 兵力の維持とは、装備品の修理、管理及びロジスティック・サポートの提供である。軍事作戦に必要なこれらの能力は、軍力維持にとって不可欠のものである。そのため、この分野はカナダ軍にとって優先事項であり続ける。 • この目的達成のために国防省は、「福利厚生フレームワーク」、「軍部の保健制度改革」及び「継続的学習や専門能力の開発」を継続的に実施する。併せて、「インフラ削減プラン」及び「国家調達計画」に基づき、備品とインフラを効率的に維持・管理する。 • このプログラムの実績評価は、「作戦遂行能力」、「物資面及び物流面のサポート基準の達成」、「不動産の適正な管理」及び「カナダ軍メンバーや国防にあたる民間人の福利厚生の必要条件」が対象となる。 • 結果予測に対する実際の業績は、実績評価のプロセスでモニタリングされる。

優先課題	能力プログラム	成果の記述
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部隊を指揮・統制する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ このプログラムは、カナダ軍の情報や計画を収集する能力、分析・発信する能力を向上させることにより、部隊の作戦実施に関する準備性（レディネス）が確保されていることを確実にすることを目的にしている。 ・ 政府への迅速で正確な情報提供の重要性は看過すべきではなく、これはカナダ軍及びカナダ市民の安全を保つためには必要不可欠な要素である。また、昨年提供された情報と今年の情報の一貫性を保つべく、そのための取組を継続的に実施する。 ・ このプログラムの実績評価は、「準備状況」及び「軍の遂行能力の水準がリーダーの意思決定に際して求める水準に達成していること」が対象となる。 ・ 結果予測に対する実際のパフォーマンスは、実績評価のプロセスでモニタリングされる。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の政策と戦略を執行する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国防省は、政府が掲げる政策目的を達成すべく、自らの政策と戦略を作成すると共に、省の活動を管理・報告することにより、国防に関する助言を政府に提供する。 ・ このプログラムの実績評価は、「国内及び国際義務を果たすこと」、「予算及び資源の割当て目標を達成すること」、「適切な統治と管理のメカニズムを提供すること」及び「プログラムの指定要件及び環境条件を満たすこと」が対象となる。前年から比べてこの分野の顕著な変化は、優先度が高いイニシアティブへの資源の集中化である。これは、効率的な資源活用を目指す政府の政策目標に合致する。 ・ この結果予測に対する実際の業績は、実績評価のプロセスでモニタリングされる。

(資料) 財政委員会事務局 (2005) 「省庁業績報告書」を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(7) 省庁横断的な課題への対応

以下は、調査対象国における実績評価に関する取組のうち、省庁横断的な課題を評価する手法及び工夫の例である。

図表 調査対象各国における省庁横断的な課題を評価する手法及び工夫の例

国名	手法・工夫の概要
米国	目的が共通するプログラムについて、「共通業績指標 (Common Performance Measures)」を設定して評価を行うことを、行政管理予算局が推奨している。
英国	「歳出見直し」の際、「省庁横断課題に関する見直し (Cross Cutting Reviews)」を通じて、省庁間の政策調整を、財務省が実施している。 このような横断的政策課題に関する見直し等の結果、「PSA」に掲げる業績指標の中に、「共有アウトカム指標 (Shared Outcomes and Targets)」として、複数の省庁で1つのアウトカムを共有している例が確認できる。
豪州	省庁間でアウトカム目標が共通する場合、複数省庁によってアウトプット体系を構築して「省庁横断的アウトカム (Cross-agency Outcomes)」を設定することを制度的に認めている。また、省庁が特定のアウトカムを達成するために他の省庁のアウトプットを購入するという方法も制度として認められている。
カナダ	各省庁が作成する業績報告書とは別に、首相がカナダ連邦政府全体の取組を通じて達成した成果を議会、国民に報告する「カナダの成果 (Canada's Performance)」を毎年、策定・公表している。 また、省庁レベルでは、主要な横断的イニシアティブ (Horizontal Initiatives) について、複数省庁 (部門) で共有のアウトカム (Shared Outcome) を設定している。

(出典) 諸資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

本調査研究では上記のうち、事例が確認できる米国、英国、カナダの例を紹介する。

①米国 共通業績指標

「共通業績指標」は、政府が目標として掲げる「成果志向」の政府の実現に向けて、複数省庁にまたがった目標を共有するプログラムについて、共通の指標を設定して、プログラムにおける有効性、効率性の分析を試みるもので、FY2004 の予算要求に関する行政管理予算庁の通達（M-02-06 Planning for the President's Fiscal Year 2004 Budget Request）がその根拠となっている⁷⁸。

同通達では、以下の 7 つのプログラムについて、共通する指標の設定を行うよう各省庁に推奨している。

図表 共通業績指標の対象及び内容

プログラム名	共通指標検討内容
連邦居住支援プログラム	低所得者向けの居住支援を目的とするプログラムの費用対効果分析を試行するもの。 具体的には、「住宅建設（直営）」「建設・運営補助」「住宅バウチャー」「低所得者住宅税控除」等、目的は共通であるが手法が異なるプログラムの費用対効果について、追加的に 500 億ドルを支出した場合に得られる受益者数を比較し、分析している。
職業訓練及び就職プログラム	連邦政府全体で約 50 の職業訓練及び就職プログラムを見直した結果、大半のプログラムは目的が共通していることが判明し、以下の指標を「共通指標」に設定することを推奨している。 「就職者数」「プログラム終了率」「増加した所得」「就職一件当たりのコスト」
火災防止プログラム	2000 年に火災事件の件数が多かったことから、有効な火災防止プログラムのあり方の検討を進めた結果、以下の指標を「共通指標」に設定することを推奨している。 「連邦政府の取組を通じて火災リスクが低下したコミュニティの割合」「火災防止計画の実施件数」「火災により逸失した損害コスト」
洪水防止プログラム	「洪水防止プログラム」は、複数省庁において実施されているが、その手法は多様である。理想的には費用便益分析を実施することが望ましいが、便益を金銭価値に換算することが実務的には困難である。そのようなことから簡易な「共通指標」の開発を行おうとするものである。 基本的な算定式は、「便益（総便益－連邦政府以外のコスト）－連邦政府の予算」により算定する。 便益については個別プログラムを通じて実現を目指す目的

⁷⁸ 詳細は行政管理予算庁のウェブサイトを参照

<http://www.whitehouse.gov/omb/budintegration/common.html>

プログラム名	共通指標検討内容
	<p>に着目して計算する必要があるが、コストについては共通化が可能である。少なくとも、「プロジェクト一件当たりコスト」「年間平均予算支出額」等は共通化が可能である。</p>
被災者保険プログラム	<p>(市場の失敗が発生しているため) 連邦政府は現在 2 つの防災保険を提供している。加入者を増やすことが、保険基金の安定化に寄与することから、加入率を高めることがプログラムの改善に有効である。</p> <p>そのためには「ベストプラクティス」を共有すること及び要因分析を行うことが求められる。</p>
保健プログラム	<p>以下のような指標の設定が考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「国民一人当たりのヘルスケアサービス支出額(コスト指標)」 ・ 「医者一人当たりが診療した患者数(有効性指標)」 ・ 「再入院患者総数、入院者数に占める再入院患者数(質)」
環境プログラム (主として水質管理)	<p>「地方給水プロジェクト」では、以下のような指標の設定が考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方給水利用率(100万人当たり) ・ 給水車による給水利用率(100万人当たり) ・ 水質基準を満たす飲料水利用率(100万人当たり)

(出典) 行政管理予算庁資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

②英国 横断課題レビュー

英国政府は、2002年に向こう3か年における歳出総額を検討する「歳出見直し（SR）」において、省庁横断的な政策課題に関する「横断課題レビュー」を実施している⁷⁹

図表 横断的政策課題に関する見直しの対象テーマ

- ・ 児童保護
- ・ 公共空間の活用方策の見直し
- ・ 公共サービス提供における非営利部門の役割
- ・ 公共部門における労働市場
- ・ 調査研究
- ・ 中小企業支援
- ・ 医療サービスにおける不平等な扱いに関する原因追究
- ・ 雇用対策（保育政策を含む）

（出典）財務省資料を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

このような横断的政策課題に関する見直し等の結果、「PSA」に掲げる業績指標の中には「共有アウトカム指標」という位置付けで、複数の省庁で1つのアウトカムを共有する例が確認できる。以下は、英国の国家会計検査院のガイドライン⁸⁰における該当箇所の記述概要である。

図表 共有アウトカム指標設定に関する会計検査院のチェックリスト

共有アウトカム指標

- ・ 重要な政策目標は、省庁単独の取組で達成できるものではなく、他省庁との共同による対応が必要となる。この点に関する対応は、省庁又は政策分野によって異なる。
- ・ 共通アウトカム指標は、省庁単独で所掌分野において政策目標を設定する場合、共同で目標設定する場合及び財務省の横断レビューを通じて結果として見直す場合等を通じて設定される。

省庁が共有アウトカム指標を設定する際のチェックリスト

- ・ 目標を達成するための戦略を共同で設定する余地はあるか。
- ・ 採択された共同の戦略について関係者の合意は得られているか。
- ・ 設定した業績指標は採択した戦略に資するものか。
- ・ 共同目標及びその実現のための取組の責任は明確か。また、その実現に向けて、権限は与えられているか。

（出典）国家会計検査院（2001）“[Measuring the Performance of Government Departments](#)”を基に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

⁷⁹ 2000年の歳出見直しでは15テーマのレビューが実施された。詳細は財務省のウェブサイトを参照 http://www.hm-treasury.gov.uk/Spending_Review/spend_ccr/spend_ccr_index.cfm

⁸⁰ NAO（2001）“[Measuring the Performance of Government Departments](#)”は、以下により入手できる。 http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/00-01/0001301.pdf

また、下表は、貿易産業省 (DTI : Department for Trade and Industry) の「PSA2004」において掲げられている業績目標のうち、「共有アウトカム指標」に位置付けられているものである。

図表 貿易産業省の「PSA2004」における共有アウトカム指標

業績目標 1	英国経済の生産性の向上と競争力強化	(財務省と共通)
業績指標 4	京都議定書に基づく温室ガス削減	(環境食糧地方省、交通省と共通)
業績目標 5	EU 域内及び国際的な貿易障壁の除去	(国際開発省と共通)
業績指標 7	英国国内の地域間格差の是正	(財務省、副首相府と共通)
業績指標 8	海外から英国国内への投資環境の改善	(外務省と共通)

(出典) 貿易産業省資料を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

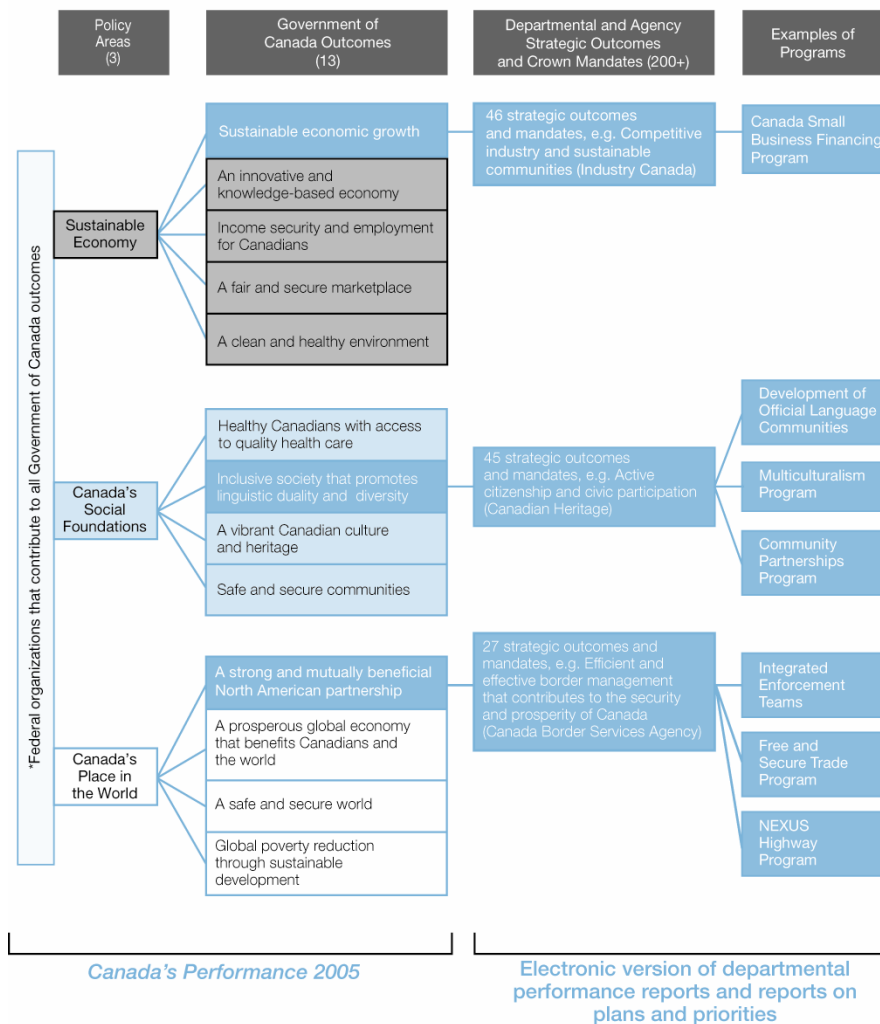
③カナダ カナダ政府の成果及び横断イニシアティブ

2000年以降、各省庁が作成する業績報告書とは別に、首相がカナダ連邦政府全体の省庁横断的な重要政策による取組を通じて達成した成果を、議会及び国民に報告する「カナダの成果」を、毎年策定・公表している。

2005年の「カナダの成果」では、「持続可能な経済」、「カナダの社会的基盤」及び「世界の中のカナダ」という3つの政策分野において、13のアウトカムを設定している。各省庁が設定している戦略的アウトカムは、下図表のように、この13のアウトカムに関連付けられており、これらによりカナダ連邦政府の実績評価が行われている。

図表 2005年の「カナダの成果」の体系

Figure 1.1 Whole-of-Government Framework



*Federal organizations that support all Government of Canada outcomes by providing government services and support to all departments and agencies (i.e. Treasury Board of Canada Secretariat, the Public Service Commission of Canada, Public Works and Government Services Canada, and Statistics Canada.) See Appendix B for more information.

(図表) Canada's Performance 2005 より抜粋

また、省庁レベルでは、「気候変動」、「麻薬撲滅」、「若年者雇用対策」といった主要な横断的イニシアティブについて、複数省庁（部門）で共有アウトカムを設定すると共に、目標達成に向けて予算配分に関する協約（Funding Agreement）を締結することが求められている。（以下は、財政委員会事務局に提出する要求の様式）

図表 横断的イニシアティブの要求の様式

1. イニシアティブの名称			2. リードする省庁			
3. 開始日		4. 終了日		5. 予算総額		
6. イニシアティブの詳細						
7. 共有するアウトカム業績目標						
8. 実施体制						
9. 関連機関	10. 施策	11. 予算額	12. 歳出見込	13. 実支出額	14. 成果目標	15. 成果実績
	(a)	\$	\$	\$		
	(b)	\$	\$	\$		
	(c)	\$	\$	\$		
	(a)	\$	\$	\$		
	(b)	\$	\$	\$		
	(c)	\$	\$	\$		
	(a)	\$	\$	\$		
	(b)	\$	\$	\$		
16. 歳出承認に関するコメント						
17. 連邦政府以外の機関が達成した成果						
18. 連絡先：		19. 承認者		20. 承認日		

（出典）財政委員会事務局 “*Guide for the Preparation of 2004-2005 Part III of the Estimates: RPP and DPR*” を基に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

2. 対象行政分野における分析内容の実態

本節では、前節で取り上げた行政分野において、実際にどのような方法、内容の分析を行っているのかを明らかにするため、実績評価の報告書の内容を具体的に整理する。

対象は、「アウトカムであること」、「定量的な指標及び目標を設定して分析を行っていること」、「我が国においても類似の政策目標がある等、参考となり得ること」等の視点を目安にして、選択している。

図表 分析対象事例

分野	機関名（対象国）・分析対象事例
(1) 財務	財務省（米） 戦略目的：米国市民の経済的安定性が向上する。
	財務省（英） 意図：経済発展と雇用の機会を全国民に確保しつつ、持続可能な水準において経済成長率を高め、経済的繁栄と生活の質の向上を実現する。 目的II：経済の生産性を上げ、全国民に対し経済と雇用の機会を増やす。
	予算行政管理省（豪） アウトカム1：持続的な政府の財政運営
	財政委員会事務局（カ） 鍵になるイニシアティブ2：財政委員会の経営方針の見直し
(2) 教育	教育省（米） 業績指標：就業サービスを受けている人の就職率が55.8%以上である州立再就職支援機関の割合
	教育・技能省（英） 目的II：基準を設定し学校間の格差を是正する。
	教育・科学・育成省（豪） 優先戦略：a. 新たな知識を生み出すと共に、新たな知識を活用する能力を強化する。
(3) 厚生	保健・福祉省（米） 戦略目的7-4：安全な環境で生活する児童及び若者の割合を増やす
	保健省（英） 目的I：国民の健康を改善し、2010年までに英国生まれの男性の平均寿命が78.6歳、女性が82.5歳になることを目指す。
	保健省（豪） アウトカム1：市民の医療と安全
	保健省（カ） 優先事項a.：国民の質の高い医療サービスへのアクセスを推進すると共に、医療制度の持続可能性を保証するために、県や地方とのパートナーシップ関係を構築する。
(4) 司法	司法省（米） 戦略目的4-8：FPI社が運営する刑務所服役者と、それ以外の刑務所服役者の比較で、再犯率に24%ポイントの差を生じさせる。

分野	機関名（対象国）・分析対象事例
	憲法問題省（英） 目的 I：犯罪者が法廷で裁きを受ける犯罪の数を 125 万件になるよう、司法の行使方法を改善する。
	司法省（カ） 成果と目標 1-1-1：重要な犯罪に巻き込まれた経済的弱者に対する法的援助サービスを増やす、
(5) 外交	国務省（米） 業績指標：テロリズム対策能力を測定するために、定量化可能なシステムを導入している国の数
	外務省（英） 目的 III：グローバルな政治経済の効果的なガバナンスを通じて、イギリス及び世界が繁栄し、生活の質（QOL）が向上する。
	外務通商省（豪） アウトプット 1.1：大臣や海外における外交活動を行う者に対する政策的なアドバイスの提供による豪州の国際的な利益の保護
	外務省（カ） 戦略アウトカム：カナダ人及び資格ある居住者の国際旅行を円滑にするための、国際旅行関連文書（パスポートを含む）の提供
(6) 防衛	国防総省（米） 業績指標 1.3.3：基礎トレーニング・コスト
	国防省（英） 目的 1：自国及び海外で行う軍事行動を成功裏に収める。
	国防省（豪） アウトカム 1：豪州の国家、国益の防衛に関する指揮系統
	国防省（カ） 能力プログラム：部隊を指揮・統制する。

(1) 外部要因による影響が大きいといわれる行政分野

①米国 財務省

<分析対象>

財務省の FY2005 「業績・説明責任報告書」では、15 の戦略目的を対象として、当該戦略目的の単位で設定されている業績指標の目標達成度について、「業績概要・予算額」及び「検討及び分析」の視点から評価を行っている。併せて、別添資料では、設定した指標単位で、「指標の定義・データ出所」、「目標値」、「実績値」、「目標達成状況」及び「将来展望及び目標未達成の場合の説明」を整理している。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の戦略目的の達成度評価を取り上げる。

戦略目標：米国及び世界の経済を安定させる

戦略目的：米国市民の経済的安定性が向上する

財務省は、国際部、財務教育部、経済政策部、酒税・タバコ税及び貿易部を通じて、この目的を実現する。具体的には、「個人貯蓄の推進」、「金融取引における個人情報保護」及び「金融詐欺に対する消費者保護」を通じてこの目標を実現する。

(出典) 財務省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「戦略目的」の評価・分析の内容である。

図表 「戦略目的：市民の経済的安定性が向上する」の分析内容

◎業績概要・予算額

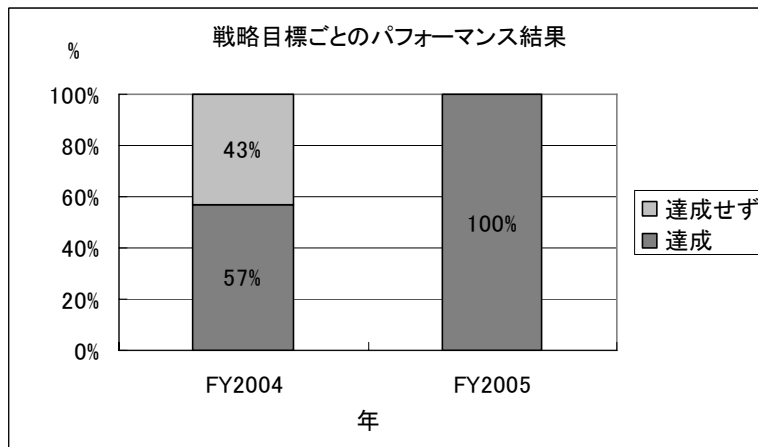
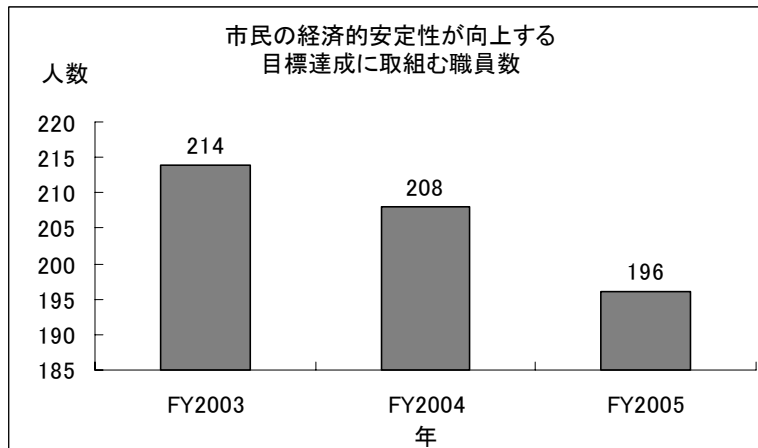
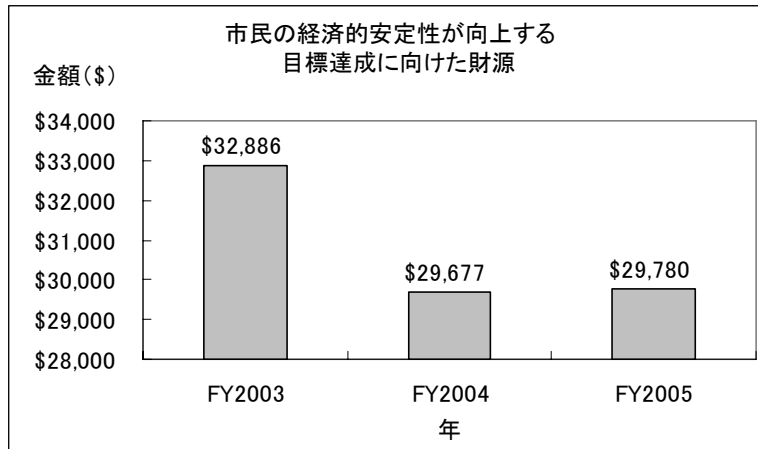
- ・財務省は FY2005 において、この戦略目的のために \$ 29,780,000 の予算と 196 名の職員を投じた。また、この目的に関係する業績指標は、すべてその目標値を達成した。

◎検討及び分析

- ・財務教育部の取組では、他省庁と協力して個人の貯蓄率のアップに寄与した。また、オンラインを通じての財務教育の利用推進に関する活動を増加させた。英語、スペイン語による情報提示も行った。その他、関連するテーマで様々なアウトリーチ活動を実施した。2004 年 1 月から 2005 年 10 月までの期間において、38 の州において延べ 164 のイベントを開催し、9,200 名の参加者があった。
- ・年金部門では、経済政策部が個人年金の給付保証の水準を確保するため、確定給付型年金の構造改革を実施した。
- ・規制部門では、酒税・タバコ税及び貿易部が規制政策を所管している。同部では、州間取引における電子認証（COLA）によるラベル承認の手続導入を積極的に進めており、財務省が承認した 106,333 件のうち、79,805 件がこの電子認証の手続を経て承認を得ている。
- ・経済モニタリングに関して財務省では、時宜を得た経済情報を政府に提供している。FY2005 では、400 件の経済ニュースを発表し、20 件の詳細報告書を大臣に提出した。

(出典) 財務省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 「戦略目的：市民の経済的安定性が向上する」に関連する実績



(出典) 財務省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

②英国 財務省

<分析対象>

財務省の FY2004-05 の「業績報告書」では、2002 年の PSA で設定した 8 つの目的を対象に、当該目的単位で設定されている業績指標の目標達成度評価を行っている。併せて、最上位の「意図」の単位においても、「2002 年に設定した PSA の目標水準」と「2004 年に設定した PSA の目標水準」の視点から評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の戦略目的の達成度評価を取り上げる。

意図：経済発展と雇用の機会を全国民に確保しつつ、持続可能な水準において経済成長率を高め、経済的繁栄と生活の質の向上を実現する

2002 年目標 : 経済成長率 2.5%の達成及び 2006 年までの成長路線維持

2004 年目標 : 2004 年予算において想定した水準の経済成長率を前提に 2008 年までの経済成長の維持

業績指標 : (石油、ガスの生産を除いて) 生産高の傾向

目的 II：経済の生産性を向上させ、全国民に対する経済機会と雇用機会を拡大させる

2004 年目標 : 2008 年までの経済成長の維持、対外競争力の強化、主要工業生産国とのギャップの縮小 (貿易産業省との共同指標)

業績指標 : 生産性国際比較に関するデータ、1 人 (及び 1 時間) 当たりの生産性及び生産性に関する指標の傾向 (予算書より)

(出典) 財務省 (2005) 「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「意図」及び「目的Ⅱ」の評価・分析の内容である。

図表 「意図：経済発展と雇用の機会を全国民に確保しつつ、持続可能な水準において経済成長率を高め、経済的繁栄と生活の質の向上を実現する」の分析内容

意図：経済発展と雇用の機会を全国民に確保しつつ、持続可能な水準において経済成長率を高め、経済的繁栄と生活の質の向上を実現する

2002年目標：経済成長率2.5%の達成及び2006年までの成長路線維持

2004年目標：2004年予算において想定した水準の経済成長率を前提に、2008年までの経済成長の維持

業績指標：（石油、ガスの生産を除いて）生産高の傾向

◎2002年目標との対比

○順調に推移している。

- ・ 想定した「経済成長率2.5%の達成及び2006年までの成長路線維持」を達成する見込みである。しかしながら、これは見込みであり確定した実績ではない。
- ・ 1997年から2005年の成長率は、平均して2.8%であった（前期は平均して2.5%）。財務省は、2005年の第三四半期の経済は下方傾向であると予想しているが、下方基調から上昇に向かう傾向が早く、これらを踏まえて目標を達成するものと考えている。

◎2004年目標との対比

○順調に推移している。

- ・ 財務省は、経済の傾向から判断して、「2006年まで2.75%の成長を実現する」という目標を達成すると考えている。しかしながら、これは見込みであり確定した実績ではない。なお、財務省は、2006年の第四四半期以降は、生産年齢人口の変化によって労働人口が減少して、成長率が2.5%になると予想している。
- ・ 最新データによると、石油、ガスを除く実体経済は、2001年の第三四半期から2005年の第三四半期の期間において、平均して2.4%の成長率であった。また、上記分析と同様に、1997年から2005年の成長率は、平均して2.8%であった（前期は平均して2.5%）。財務省は、2005年の第三四半期の経済は下方傾向であると予想しているが、下方基調から上昇に向かう傾向が早く、（これは早期の報告であるが）これらを踏まえて目標達成に向けて順調に推移していると考えている。

（出典）財務省（2005）「業績報告書」より三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

図表 「目的 II：経済の生産性を向上させ、全国民に対する経済機会及び雇用機会を拡大させる」の分析内容

目的 II：経済の生産性を向上させ、全国民に対する経済機会と雇用機会を拡大させる。

2004 年目標：2008 年までの経済成長の維持、対外競争力の強化、主要工業生産国とのギャップの縮小（貿易産業省との共同指標）

業績指標：生産性国際比較に関するデータ、1 人（及び 1 時間）当たりの生産性及び生産性に関する指標の傾向（予算書より）

◎分析結果

○ギャップは縮小する傾向にある

- ・ EU では、10 年計画で構造改革に取り組んでいる。具体的には、「競争促進のための新たな市場開放」、「地域間競争の促進」、「規制改革」及び「域内での投資・研究開発の促進」等である。
- ・ しかし、拡大 EU が「リスボン・ゴール」を達成するためには、改革の速度をより一層進める必要がある。拡大 EU25 か国の雇用水準は、1999 年の 61.9%から 2004 年には 63.3%へと改善した。また、1999 年から 2002 年にかけて、EU15 か国と米国との生産性ギャップは、労働者 1 人当たりで見ると 2%、労働者 1 時間当たりで見ると 1%改善した。
- ・ EU 域内の経済活性化は、英国にとって重要な政策課題である。今秋、メンバー各国はグローバル化に向けての「国家改革プログラム」を作成・提出することとなっている。今後も、域内経済活性化のための更なる改革を進める。
- ・ 財務省は、EU 各国財務相と共に、EU の改革を進める。

◎データの質

- ・ 生産性、雇用に関する分析に利用したデータは、ユーロスタット（EUROSTAT）から引用した。なお、EU25 か国全体の雇用、労働生産性に関するデータはすべて入手できなかった。

（出典）財務省（2005）「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

③豪州 予算行政管理省

<分析対象>

予算行政管理省の FY2004—05 の「年次報告書」では、アウトカム単位で業績が整理されており、「各アウトカムの単位の有効性分析」、「アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標の目標と達成状況」及び「アウトプット指標の目標と達成状況」の視点から評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下のアウトカムの達成度評価を取り上げる。

アウトカム 1：持続的な政府の財政運営

有効性：

- a. 効果的な予算編成及び財政管理を支援するため、質が高く、かつ迅速な予算の見込みと政策アドバイスの提供
- b. 正確、迅速で包括的な財務報告書の作成及び管理会計情報と財務報告書の一貫性(整合性)確保
- c. 豪州政府の資源利用に当たり、確実に信頼できる財政管理のフレームワークを構築
- d. 政府の政策目標と合致する内容の豪州政府の老齢退職年金の措置

アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標：

- a. 予算見込みとその助言に関する質とタイミング及び省庁に対する専門的・効果的な支援に対する大臣の満足度
- b. 豪州政府によって設定された要求基準に合致する報告書の作成
- c. 財政枠組及びアドバイスに対する大臣の満足度
- d. 豪州政府の資源利用に対する議会と市民の信頼
- e. 老齢退職年金の措置とアドバイスに対する省庁の満足度

(出典) 予算行政管理省 (2005) 「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記のアウトカム 1 の「有効性」及び「アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標」の評価・分析の内容である。

図表 「アウトカム 1：持続的な政府の財政運営」の分析内容（有効性）

計画段階の指標	評価内容
a. 効果的な予算編成及び財政管理を支援するため、質が高く、かつ迅速な予算の見込みと政策アドバイスの提供	a. 省は、FY2004-05 を通じて、アウトカム達成に向けて有効に貢献した。省は、質が高く、時宜を得た政策アドバイスを提供することで、予算編成、財政マネジメントに関する意思決定に貢献した。また、予算総額の算定に関する予測に関する業績目標は、キャッシュ・ベースでは達成できなかった。
b. 正確、迅速で包括的な財務報告書の作成及び管理会計情報と財務報告書の一貫性（整合性）の確保	b. 財務報告書は、正確で時宜を得た報告内容であった。他方で、政府全体の財務報告書は、鍵となる省庁における監査の遅れで、期限内に会計検査院に提出されなかった。
c. 豪州政府の資源利用にあたり、確実に信頼できる財政管理のフレームワークを構築	c. 監査報告においていくつかの指摘があったが、財政フレームは全体としてしっかりとしたものであった。予算行政管理省は各省庁の改善を支援した。
d. 政府の政策目標と合致する内容の豪州政府の老齢退職年金の措置	d. 民間人老齢退職年金は、政府の政策目標と合致するものであった。

（出典）予算行政管理省（2005）「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 「アウトカム 1：持続的な政府の財政運営」の分析内容
（アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標）

計画段階の指標	評価内容
a. 予算見込みとその助言に関する質とタイミング及び省庁に対する専門的・効果的な支援に対する大臣の満足度	達成 ・ 予算見込み、助言に関する質、タイミング共に大臣が満足するものであった。 ・ 省庁からのフィードバックを通じて、省はプロフェッショナルを維持し、省庁との業務関係も良好である。
b. 豪州政府によって設定された要求基準に合致する報告書作成	未達成 ・ 政府全体の財務報告書は、鍵となる省庁における監査の遅れで、期限内に会計検査院に提出されなかった。
c. 財政枠組及びアドバイスに対する大臣の満足度	達成 ・ 財政枠組、アドバイスの内容、タイミング共に大臣は大変満足している。
d. 豪州政府の資源利用に対する議会と市民の信頼	十分に達成していない ・ いくつかの監査報告書において、フレームワークの適用に関する問題点が指摘された。予算行政管理省は各省庁の改善を支援し続ける。
e. 老齢退職年金の措置とアドバイスに対する省庁の満足度	達成 ・ アドバイスの質、内容、タイミング共に大臣は大変満足している。

（出典）予算行政管理省（2005）「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

④カナダ 財政委員会事務局

<分析対象>

財政委員会事務局の FY2004—05 の「省庁業績報告書」では、「鍵になるイニシアティブ」の単位ごとに、事前に設定した「成果」の達成度を評価している。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の「鍵になるイニシアティブ 2：財政委員会経営方針の見直し」の達成度評価を取り上げる。

鍵になるイニシアティブ 2：財政委員会の経営方針の見直し

成果：

- ・ 財政委員会の監督強化の責任を補助し、省庁及びエージェンシーのアカウントビリティを強化するため、事務局は、一連の経営政策手段の実施を継続する。
- ・ 更新された政策では、
 - － マネージャーや職員への指示は、ユーザーを中心に考える。
 - － 効果の最大化を図りつつ、実施コストの最小化のため、一体化・円滑化を進める。
 - － 既存及び緊急課題に注意を向けつつ、優先順位を付ける。
 - － 経営アカウントビリティ枠組と足並みを揃えて、明確な予測、アカウントビリティ及び政策遵守を促進する。
- ・ 契約、調達及び資産管理に関する財政委員会の政策手段を、2005年3月31日までに見直す。
- ・ それ以外の財政委員会の政策手段は、2007年3月31日までに見直す。

(出典) 財政委員会事務局 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「鍵になるイニシアティブ 2」の評価・分析の内容である。

図表 「鍵になるイニシアティブ 2：財政委員会経営方針の見直し」の分析内容

成果	計画	達成度
<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政委員会の監督強化の責任を補助し、省庁及びエージェンシーのアカウントビリティを強化するため、事務局は、一連の経営政策手段の実施を継続する。 ・ 更新された政策では、 <ul style="list-style-type: none"> － マネージャーや職員への指示は、ユーザーを中心に考える。 － 効果の最大化を図りつつ、実施コストの最小化のため、一体化・円滑化を進める。 － 既存及び緊急課題に注意を向けつつ、優先順位を付ける。 － 経営アカウントビリティ枠組と足並みを揃えて、明確な予測、アカウントビリティ及び政策遵守を促進する。 ・ 契約、調達及び資産管理に関する財政委員会の政策手段を、2005年3月31日までに見直す。 ・ それ以外の財政委員会の政策手段は2007年3月31日までに見直す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務局は、引き続き、公共サービス人的資源管理庁と協力して、財政委員会の人事政策と同庁の政策との調和を図る。 ・ 事務局は、政策立案の際、省庁や各分野の関連団体がその政策の実施や政策のコンプライアンス、効果的な政策手段の選択等について課題が見いだせるよう、過程に関与する。 ・ 事務局は、支出監査小委員会の提言や指摘を参考に、政府のマネジメント改革の調整を行う。特に、財政運営法や資本財産管理、調達及び契約、組織運營業務、専門業務、ITの活用と管理について、重点的に見直しを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトの目標達成を保証するため、政策更新委員会が設置された。 ・ 政策展望をチェックし、プロジェクトの確認を行った。また、一連の政策と MAF（マネジメント・アカウントビリティ枠組）を結び付かせた。 ・ 不動産管理、調達、資材管理、投資計画、プロジェクト管理、及び内部監査等に関する政策は、近いうちに終了する。 ・ 全政策手段の目録が作成された。 ・ 政策が予定通り更新されるべく、事業の実実施計画の作成を支援した。 ・ 事務局内にある政策センターは、すべてのイニシアティブに直接かかわった。 ・ 事務局と公共サービス人的資源管理庁は、政策の見直しと手続の調和化を目指して、共同の取組を実施した。

(出典) 財政委員会事務局 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(2) 政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野（教育）

①米国 教育省

<分析対象>

教育省の FY2005「業績・説明責任報告書」では、6つの戦略目標を対象に、当該戦略目標単位で設定されている業績指標の目標達成度について、「指標の実績値」、「分析」の視点から評価を行っている。また、併せて指標の単位ごとに「データの質」、「関連情報」及び「追加的な情報」を掲載している。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の業績指標の達成度評価を取り上げる。

戦略目標 5：中等教育卒業生及び社会人向けの教育の質とアクセスを改善する。

戦略目的 5-5：米国国民（成人）の労働力と識字率を上昇させる。

業績指標：就業サービスを受けている人の就職率が 55.8%以上である州立再就職支援機関の割合

（出典）教育省（2005）「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の戦略目的 5-5 に設定されている「業績指標」の評価・分析の内容である。

図表 「業績指標：就業サービスを受けている人の就職率が 55.8%以上である州立再就職支援機関の割合」の分析内容

指標の実績値

年度	結果
2005	目標値 75
2004	66
2003	66
2002	75
2001	75

◎分析

- ・ FY2001-02 では、支援機関の 75%が、55.8%の就職率を達成していたのに対して、FY2003-04 はそれが 66%へと減少した。その理由は、以下の 3 点と考えられる。
- ・ ①FY2002 に開始された延長雇用が、この補助金プログラムのアウトカムとして考慮されていない、②雇用環境が悪化している、③プログラム対象者のうち、就職が困難な人の割合が増加している。
- ・ 今後は、実施プロセスのモニタリング方法を改善することで、アウトカムが達成できるよう、支援機関に対して業績測定の実施と強化を求める予定である。

◎データの質

- ・ このデータは、リハビリテーション法に基づいて作成が義務付けられている、業績予測データを基に作成されている。しかし、当該データは、現場のカウンセラーの解釈により実績値が変化するため、データの正確性や一貫性が十分に保証されていない。
- ・ また、当該データは、80 の被給付者から提出されたデータを基に作成されているため、標本としての適切性に問題があるが、現在は、支援機関の職員が業績データの正確性や適時性を高める取組を実施している。

◎追加情報

- ・ 今年度の成人教育について、2 つの指標（「高校卒業資格を取得することを目標とした成人の割合」、「英語スキルを習得するために英語教育プログラムに入学した経験がある成人の割合」）の実績値を測定したところ、増加（改善）の傾向にあることが分かった。

（出典）教育省（2005）「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

②英国 教育・技能省

<分析対象>

教育・技能省の FY2004-05 の「業績報告書」では、2002 年の PSA における五つの目的を対象に、当該目的単位で設定されている業績指標の目標達成度評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の戦略目的 II の達成度評価を取り上げる。

意図：国民全員に学習機会を与え、個人の能力が最大限に引き出されることで、高水準の教育や能力が実現し、競争力ある経済社会が構築される。

戦略目的 II：基準を設定し学校間の格差を是正する。

業績目標：

①11 歳児童の 85%がレベル 4 に達する。

②2008 年までに、レベル 4 未満の生徒が 65%の学校の割合を 40%削減する。

(出典) 教育・技能省 (2005) 「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「目的 II」の評価・分析の内容である。

図表 「目的 II：基準を設定し学校間の格差を是正する」の分析内容

業績指標 (Measures)	進捗状況 (Progress)									
①11 歳児童の 85%がレベル 4 に達する。	ほぼ横ばい (Slippage) 英語と数学の 2005 年の実績値は、これまでで最も高く、英語は 79% (前年度比 1%ポイント増、1997 年比 16%ポイント増)、数学は 75% (前年度比 1%ポイント増、1997 年比 13%ポイント増) であった。									
(%)	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
	Baseline									
英語	63	65	71	75	75	75	75	78	79	
前年度比		+2	+6	+4	0	0	0	+3	+1	
1997 年からの変化										+16
数学	62	59	69	72	71	73	73	74	75	
前年度比		-3	+10	+3	-1	+2	0	+1	+1	
1997 年からの変化										+13
②2008 年までに、レベル 4 未満の生徒が 65%の学校の割合を 40%削減する。	計画通り (On Course) 以下の通り、FY2008 に向けて順調に推移している。									
	2003 年 ベースライン	2004 年	2005 年							
英語	2,849 校	(11%削減)	1,871 校 (14%削減)							
数学	3,570 校	(19%削減)	2,800 校 (22%削減)							

(出典) 教育・技能省 (2005) 「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

③豪州 教育・科学・育成省

<分析対象>

教育・科学・育成省の FY2004—05 の「年次報告書」では、アウトカム単位で業績が整理されており、「優先戦略」に設定されている指標単位ごとに、評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下のアウトカムの達成度評価を取り上げる。

アウトカム 3 : 科学的、学術的、革新的能力を持つ。そして、社会経済発展のために、科学、教育及び訓練等において国際的に貢献する。

優先戦略 :

- a. 新たな知識を生み出すとともに、新たな知識を活用する能力を強化する。
- b. 国内の優先分野における研究開発を促進する。
- c. 科学技術の基盤を強化することで、イノベーションのパフォーマンスを高める。
- d. 中低レベルの放射性廃棄物を安全に処理するための施設を建設する。
- e. 国内と国際社会のつながりや、協力関係を強化して、多様な社会を創る。
- f. 豪州の教育、研究、訓練の質の高さに関する国際的な認知度を高める。
- g. 生涯を通じて科学技術に関わりを持つことを奨励する。

(出典) 教育・科学・育成省 (2005) 「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

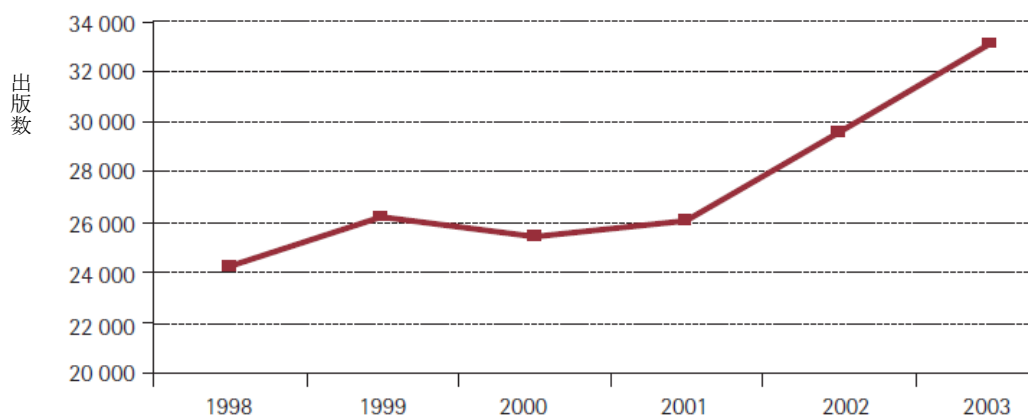
以下は、上記のアウトカム 3 のうち、「優先戦略 a」の評価・分析の内容である。

図表 「優先戦略：a. 新たな知識を生み出すと共に、新たな知識を活用する能力を強化する」の達成状況の分析内容

【指標】 高等教育部門から発表された研究の数

【評価】

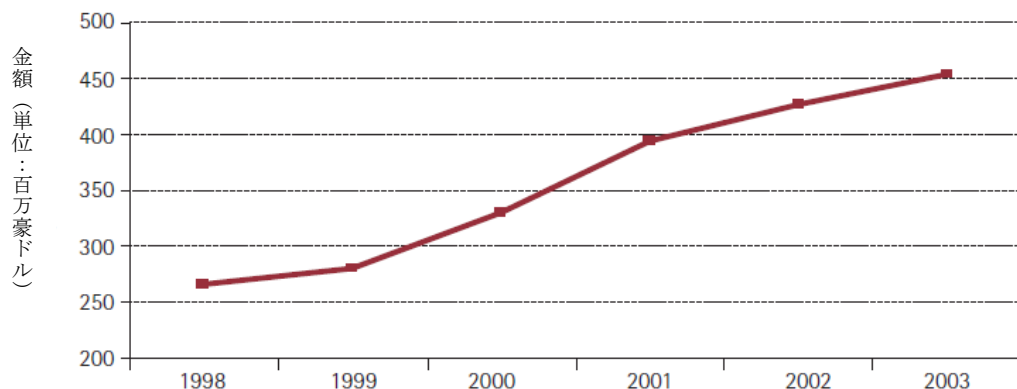
- ・ 知識を生み出すことに関する大学の貢献は、研究出版物の数により評価される。下図は、「高等教育部門から発表された研究の数」の推移である。FY2002-03 で、研究出版物の数は 12%増加し、延べ 33,138 件に達している。



【指標】 大学が産業界等から獲得した研究収入額

【評価】

- ・ 生み出した知識を活用する能力は、獲得した競争的補助金の額の数により評価される。下図は、「高等教育機関が産業界等から得た研究資金の額」の推移である。2003年には4億5,400万豪ドルに達し、2002年から6.4%増加している。



【指標】 国立研究所が産業界等から獲得した追加的資金及び価値の総額

【評価】

- FY2004-05 に、主要な国立研究機関への資金支援が飛躍的に増加している。FY2004-05 の主要な国立研究センターでの支援は 1,790 万豪ドルと推定されている。

	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
主要な国立研究センター	\$0.2m	\$10.5m	\$9.1m	\$17.9m est
共同研究センター	\$186.0m	\$181.5m	\$236.0m	\$182.4m est ^a

2005 年から、大学における研究資金の配分に当たって、業績基準が導入された等研究に競争的な環境が取り入れられることを踏まえて、FY2005 の評価書では、いずれの指標も「目標達成に向けて実績値は順調に推移し増加傾向にある」と分析している。

(出典) 教育・科学・育成省 (2005) 「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(3) 政策対象の判断・行動・状態による影響が大きいといわれる行政分野（厚生）

①米国 保健・福祉省

<分析対象>

保健・福祉省の FY2005 「業績・説明責任報告書」では、8 つの戦略目標を構成する 40 の戦略目的のうち、主要な戦略目的を対象に、当該戦略目的単位で設定されている業績指標の目標達成度について、「プログラムの概要」、「実績」及び「結果」の視点から評価を行っている。併せて指標単位で「データの信頼性」も掲載している。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の戦略目標の達成度評価を取り上げる。

戦略目標 7：児童及び若者の安定した健全な発育を促進する

戦略目的 7-4：安全な環境で生活する児童及び若者の割合を増やす

業績指標：養子縁組の数を増やし、FY2003-08 の間に 327,000 件の養子縁組を実施する

(出典) 保健・福祉省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

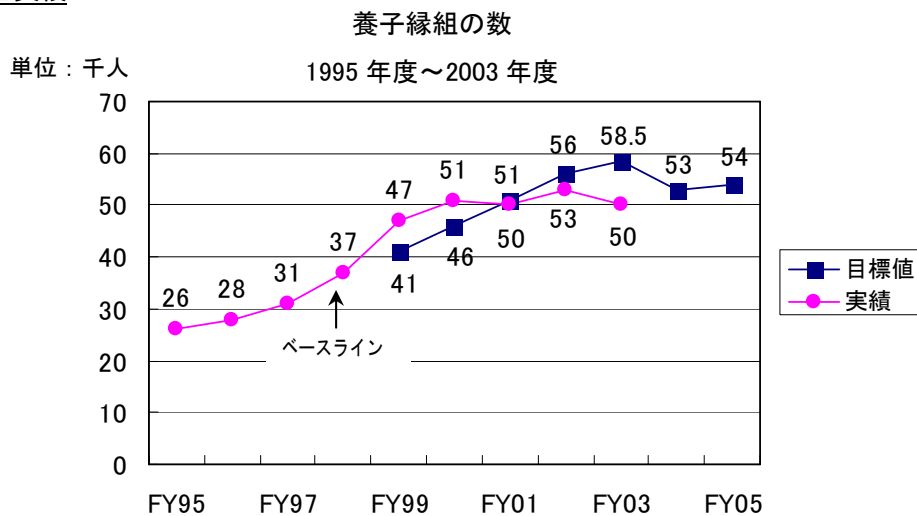
以下は、上記の「戦略目的 7-4」に設定されている「業績指標」の評価・分析の内容である。

図表 「戦略目的 7-4：安全な環境で生活する児童及び若者の割合を増やす」の分析内容

◎プログラムの概要

- ・プログラムの目的は、a) 児童虐待の防止、b) 虐待の危険性がある児童及び家族への在宅サービスの提供、c) 虐待を受けた児童の一時的な住居の確保、d) 自宅を離れることを余儀なくされた児童に対して、安全で安定した環境を整備することである。
- ・上記目的を達成するため、このプログラムでは、自宅で安全な生活ができない児童に対して、安全な環境を提供すると共に、児童虐待を経験した両親の更正に取り組んでいる。しかし、政府は、両親の更正が難しく、自宅で家族と安全な生活を送ることが望めない児童に対しては、養子縁組を斡旋すると共に、養子を受け入れた家族に対して、月々の扶養手当と一時金を支給している。

◎目標値と実績



◎結果

- ・制度を利用した「養子縁組の数」は、FY1995 から一時急増したが、FY2000 以降横ばいとなり、FY2001、FY2002、FY2003 は目標を達成していない。未達成の主な理由は以下の3点が考えられる。なお、当該指標のベースライン（データ）は FY1998 に設定された。
 - －業績指標の「養子縁組の数」は、養子縁組の対象となる養護児童全体の数を考慮していない。養護児童数は FY 1999 の 567,000 人から FY 2003 の 523,000 人へと予想以上に減少している。そのため、成立した養子縁組の比率（“養子縁組の数” 対 “前年度末の養護児童数”）を算定したところ、FY1999 の 8.4%から FY2003 の 9.4%へと増加していることが分かった。
 - －児童の年齢が上がるほど、養子縁組は難しくなると考えられるが、養子縁組の対象となる児童の平均年齢が上昇する点を考慮していない。
 - －FY1998 から FY2000 にかけて目標水準を上回る養子縁組が成立したため、以降は実績が伸びなかった。

◎データの信頼性

- ・各州は、保健・福祉省内の児童家庭局が管理する Adoption and Foster Care Analysis and Reporting System (AFCARS) へ年 2 回、児童養護と養子縁組の報告を行う。児童家庭局では、自動的に各州のデータの文書点検を行い、その結果を各州へ返送するシステムを整備している。このシステムと児童家庭局内の分析官による追加的レビューにより、多くの州が正確なデータを AFCARS に再送し、データの信頼性が保証されている。

(出典) 保健・福祉省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

②英国 保健省

<分析対象>

保健省の FY2004-05 の「業績報告書」では、2002 年の PSA における 4 つの目的を対象に、当該目的単位で設定されている業績指標の目標達成度評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の目的の達成度評価を取り上げる。

意図：保健・福祉システムを改革することで、有効な医療の提供や医療格差の是正及び迅速で公平なサービスの提供を目指す

目的 I：国民の健康を改善し、2010 年までに英国生まれの男性の平均寿命が 78.6 歳、女性が 82.5 歳になることを目指す

業績目標：

- ・ 2010 年までに死亡率を減らす
- ・ 幼児死亡率及び出生時平均余命で測定した医療格差を 2010 年までに 10%減らす
- ・ 健康障害及び医療格差を引き起こす要素を是正する

(出典) 保健省 (2005) 「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「目的 I」の評価・分析の内容である。

図表 「目的 I: 国民の健康を改善し、2010 年までに英国生まれの男性の平均寿命が 78.6 歳、女性が 82.5 歳になることを目指す」の分析内容

業績指標 (Measures)	進捗状況 (Progress)
<p>幼児死亡率 単純労働グループ (比較グループ) と国民全体との幼児死亡率の差異</p>	<p>未達成 (Challenging targets) ベースライン : 13% (1997-99 年の平均値) 最近の成果 : 19% (2005 年) 目標値 : 10% (2010 年)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2005 年の比較グループと国民全体との差は 19%であった。年度ごとに変動はあるものの、ベースライン期間から現在に至るまで、2 グループ間の幼児死亡率の差は概ね拡大している。
<p>幼児余命率 健康水準が低い (worst health and deprivation indicators) 5 つの地域 (比較グループ) と全国との差異</p>	<p>未達成 (Challenging targets)</p> <ul style="list-style-type: none"> ベースライン期間から現在に至るまで、比較グループと国民全体との差は、性別を問わず拡大している。特に、女児の余命率の差は 8%となっており、男児の差 (1%) と比べて拡大する傾向にある。 なお現在、保健省内の医療格差の担当では、首相直属のサービス提供班や、財務省と共に、余命率の目標の進捗をレビューしており、それを踏まえて、目標を達成するための改善を含めた計画が策定されている。そこでの検討により、幼児の余命率についても変更が生じるだろう。

(出典) 保健省 (2005) 「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

③豪州 保健省

<分析対象>

保健省の FY2004—05 の「年次報告書」では、アウトカム単位で業績が整理されており、「各アウトカムの単位の重要戦略の方向性」、「アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標の目標と達成状況」の視点から評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下のアウトカムの達成度評価を取り上げる。

アウトカム 1：市民の医療と安全

重要戦略の方向性

- a. 医療上の緊急事態への対応能力を強化する
- b. HIV／エイズや C 型肝炎について新たな戦略を策定する
- c. FY2004-05 から FY2008-09 の間、州及び特別地域と予防接種協定を結ぶ
- d. FY 2004-05 から FY2008-09 の間、州及び特別地域と新たな公衆衛生の成果について助成協定を結ぶ
- e. 肥満対策のタスクフォースを支援する
- f. 科学分野、放射線予防、核に関する専門家としての豪州国立センター ARPANSA の権威を高める
- g. 新たな食品基準等、消費者に必要な食に関する情報を見直し、公衆衛生上の安全性を保証する
- h. 2005 年 7 月 1 日からタスマニア全土に治療薬に関する規制を導入し、設立機関の運営を支援するインフラを整備する

アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標：

- a. 国家プログラムに記載されている予防可能な病気や事態の発生、流行、死亡率
- b. 特定層における予防可能な病気や健康上のリスクについての知識、姿勢、行為
- c. 国から推奨されたベスト・プラクティスの採用と効率的な利用
- d. 農村や地方の豪州人、アボリジニ及びトーレス海峡諸島の人々といった社会経済水準の低い人々（子供と若者）の支援ニーズを考慮している医療戦略の割合

(出典) 保健省 (2005) 「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記のアウトカム 1 の「重要戦略の方向性」と「アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標」の評価・分析の内容である。

図表 「アウトカム 1：市民の医療と安全（重要な戦略の方向性）」の分析内容

重要戦略	戦略の内容と課題
a. 医療上の緊急事態への対応能力を強化する	<ul style="list-style-type: none"> ・ インド洋地震と津波の影響を受けた国に対して、州、特別区と協力して緊急医療支援を実施した。 ・ アジアで流行した鳥インフルエンザの対策として、マネジメント・プランを策定すると共に、鳥インフルエンザを含めた、突発的、計画的な災害、事故に対応できるよう備蓄用の医薬品の種類を増やし、その利用についての詳細な取り決めを決定した。 ・ 伝染病の監視を強化するため、バイオセキュリティ（生物テロに対する安全措置）監視システムの開発を開始した。ただし、関係者の幅広い了承が得られるためには、管轄権についての追加的なコンサルテーションが必要である。 ・ 各州や特別区において、バイオテロリストからの攻撃に用いられる生物兵器の除去等のための検査器具を購入、配布することで、検査能力を高めた。
b. HIV/エイズやC型肝炎について新たな戦略を策定する	<ul style="list-style-type: none"> ・ HIV やエイズ、性病やC型肝炎を対象にした戦略を策定した。
c. FY2004-05 から FY2008-09 の間、州及び特別地域と予防接種協定を結ぶ	<ul style="list-style-type: none"> ・ （国家）予防接種協定に基づき、特定のワクチンを無料配布するため、州や特別区に助成金を支給する新たな予防接種協定の策定について関係者と交渉した。
d. FY2004-05 から FY2008-09 の間、州及び特別地域と新たな公衆衛生の成果についての助成協定を結ぶ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全州及び特別区と、HIV やエイズ、性病、血液感染症、健康上のリスク要因（タバコやアルコール等）を対象とした公衆衛生の成果に関する助成協定を結んだ。
e. 肥満対策のタスクフォースを支援する	<ul style="list-style-type: none"> ・ 肥満対策のために設立されたタスクフォースのアクションプランにおいて、子供や若者に対して、身体的な活動を推奨する等のイニシアティブが盛り込まれた。
f. 科学分野、放射線予防、核に関する専門家としての豪州国立センター ARPANSA の権威を高める	—
g. 新たな食品基準等、消費者に必要な食に関する情報を見直し、公衆衛生上の安全性を保証する	—
h. 2005年7月1日からタスマニア全土に治療薬に関する規制を導入し、設立機関の運営を支援するインフラを整備する	—

(出典) 保健省 (2005) 「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 「アウトカム 1：市民の医療と安全（アウトプットの提供を通じたアウトカムへの貢献を示す指標）」の分析内容

【指標】 a. 国家プログラムに記載されている予防可能な病気や事態の発生、流行、死亡率

【目標】 病気の発症、流行、死亡率の減少

◎評価内容

・ 病気の発生や流行、死亡率の減少に貢献した。具体的な貢献は以下の 4 点である。

①14 歳以上の日常的な喫煙者の割合が減少した

・ タバコは心臓病や血管障害等のリスク要因とされているため、2004 年統計（House Strategy Household Survey）を基に、「14 歳以上の日常的な喫煙者の割合」のデータを収集したところ、2004 年の実績は 17.4%と、2001 年に比べ減少していた。

②違法ドラッグを最近使用した人数が減少した

・ 違法ドラッグ等の物質使用と精神衛生には相互関係があると認識されているため、2004 年統計（House Strategy Household Survey）を基に、「違法ドラッグを最近使用した人数」のデータを収集したところ、2001 年の 16.9%から 2004 年には 15.3%へと減少していた。

③はしか、髄膜炎菌性、子宮癌の発症件数が減少した

- ・ はしかと髄膜炎菌性の 2004 年の発生件数は共に、1999 年に比べ減少している。
- ・ 子宮癌の 2000 年の発生件数も 1991 年に比べ、約 45%減少している。

（単位：10 万人当たりの件数）

	1991 年	1999 年	2000 年	2004 年
はしかの発症	—	27.3 件	—	0.2 件
髄膜炎菌性の発症	—	4.2 件	—	0.2 件
子宮癌（20～69 歳）	17.2 件	—	9.5 件	—

【指標】 b. 特定層における予防可能な病気や健康上のリスクについての知識、姿勢、行為の状況

【目標】 特定層を対象とした周知活動による知識、姿勢、行為の改善

◎評価内容

・ 病気の発生や流行、死亡率の減少に貢献した。具体的には①腸癌の予備検査の試行、②タバコの害を訴えた新しいラベルの作成、③食の安全に関するイベントの開催（1,600 万人に周知）等の活動が実施された。

【指標】 c. 国から推奨された検査や戦略におけるベスト・プラクティスの採用と効率的な利用

【目標】 ベスト・プラクティス等の効率的な利用とプログラム単位での目標達成の推進

◎評価内容

- ・プログラムの実施に際し、ベスト・プラクティスのアプローチが採用されていることが確認された。また、各プログラムは目標値を達成していた。例えば、2004年に子宮癌予防の予備検査に関するガイドラインが作成され、女性や医療専門家の支援プログラムにおいて、そのガイドラインが活用されている。また、50-69歳の女性のうち、FY2001-02に胸部検査に参加した割合は57.1%で、FY2000-01の結果より増加している等が挙げられる。

【指標】 d. 農村や地方の豪州人、アボリジニ及びトーレス海峡諸島の人々等の社会経済水準の低い人々（子供と若者）の支援ニーズを考慮している医療戦略の割合

【目標】 戦略において支援ニーズの高い層や、利用可能な情報が考慮されている

◎評価内容

- ・国民を対象にした医療施策においても、農村や地方の豪州人等、支援ニーズの高い層が考慮されている。例えば、性感染症戦略 FY2005-08において、優先的に対象となる地域の一つにアボリジニとトーレス海峡諸島が含まれている。

(出典) 保健省 (2005) 「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

④カナダ 保健省

<分析対象>

保健省の FY2004-05 の「省庁業績報告書」では、戦略目標の「優先事項 (priorities)」の単位ごとに、事前に設定した「コミットメント (commitment)」の達成度を評価している。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の優先事項の達成度評価を取り上げる。

戦略目標 1： カナダ人が質の高い医療サービスへのアクセスを持つ

中間アウトカム；

- ・ 医療政策の一貫性を強化する
- ・ 「計画通り」の実績を維持する
- ・ 医療政策研究能力を引き続き向上させる
- ・ 十分な情報を得ている利害関係者と政府が合意に至る

短期アウトカム；

- ・ 目的及び目標を確認する
- ・ 特定の医療政策の課題に関する知識を獲得し、知識を移転する
- ・ 利害関係者と政府が協力して関わりを持つ

優先事項；

- ・ a. 国民の質の高い医療サービスへのアクセスを推進すると共に、医療制度の持続可能性を保証するために、県や地方とのパートナーシップ関係を構築する
- ・ b. カナダ保健法の義務を履行する
- ・ c. 特に遺伝子に関する新たな課題について、21 世紀の国家政策アプローチを設計する
- ・ d. 規制改革や法関連の活動
- ・ e. 国際協力

(出典) 保健省 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「優先事項 a」の達成度評価の内容である。

図表 「優先事項 a. 国民の質の高い医療サービスへのアクセスを推進すると共に、医療制度の持続可能性を保証するために、県や地方とのパートナーシップ関係を構築する」の分析内容

優先事項 1	
計画通り (ongoing)	
質の高い医療サービスへの国民全員のアクセスを推進すると共に、システムの持続可能性を保証するために、県や地方とパートナーシップ関係を構築する	
コミットメント	結果
<ul style="list-style-type: none"> ・ 10年計画のプロセスを推進する ・ 医療へのアクセス/待ち時間を改善する ・ ファンド創設（一次医療に要する費用の一時的負担）により一次医療の進捗を管理する ・ 在宅ケアに関する FY2003 の大臣の協約を基に、コミットメントを実現する ・ （10年計画の拡張である）医療改革に関連する薬剤に関する問題点を明確にする ・ （10年計画の拡張である）医療技術の問題点を明確にする ・ 苦痛を和らげる末期治療を支援する ・ （10年計画の拡張である）医療人材の活動を支援する 	<p>10年計画は、医療システムを強化するための連邦政府、地方政府、特別区のアクションプランである。この10年計画では、5つの優先分野（癌等）において、待ち時間を縮小すると共に、比較可能な指標を策定するよう明記されている。この保健省の取組により、国民にとって質の高い医療へのアクセスが実現されることになる。</p> <p>質の高い医療へのアクセスを改善するための具体的な方法として、①待ち時間縮小に関する手法のベスト・プラクティスを普及させる、②待ち時間縮小のための改革に、4年間で15億円が投じられる等が挙げられている。</p>

(出典) 保健省 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(4) 政策的対応が受動的であることにより目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野（司法行政）

①米国 司法省

<分析対象>

司法省の FY2005 「業績・説明責任報告書」では、28 の戦略目的を対象として、当該戦略目的単位で設定されている業績指標の目標達成度について、「背景・プログラムの目的」、「業績指標（FY2005 の目標値・実績値の比較）」、「議論」の視点から評価を行っている。併せて、それぞれの業績指標については「指標の定義」、「データ収集方法」、「データの信頼性や正当性」、「データの限界」が提示されている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の戦略目的の達成度評価を取り上げる。

戦略目標 4：連邦司法システムが公平かつ効率的に運営されるようにする

戦略目的 4-8：FPI 社が運営する刑務所服役者と、それ以外の刑務所服役者の比較で、再犯率に 24%ポイントの差を生じさせる

FPI 社による再犯率削減の目標は、服役者に対して基本的な職業倫理・職能開発訓練の機会を提供することにより、釈放後には順法精神を持った生産性の高い市民にすることである。

業績指標：

・ FPI 社が運営する刑務所服役者と、それ以外の刑務所服役者の再犯率（%）の比較

（出典）司法省（2005）「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「戦略目的 4-8」の評価・分析の内容である。

図表 「戦略目的 4-8：FPI 社が運営する刑務所服役者と、それ以外の刑務所服役者の比較で、再犯率に 24%ポイントの差を生じさせる」の分析内容

◎業績概要

- ・ FPI 社による再犯率削減の目標は、服役者に対して基本的な職業倫理・職能開発訓練の機会を提供することにより、釈放後には順法精神を持った生産性の高い市民にすることである。

◎業績指標

【指標の名称】

- ・ FPI 社が運営する刑務所服役者と、それ以外の刑務所服役者の再犯率 (%) の比較

【指標の定義】

- ・ 再犯率とは、逮捕、拘束されるに至った犯罪行為のような、従来 of 行動様式に逆戻りする傾向を意味する。

【データ収集方法】

- ・ 刑務所局 (BOP) のオンラインコンピュータシステムと、FBI の州際犯罪人特定インデックスからデータが収集される。FBI のシステムには、一定期間内に連邦若しくは州によって逮捕・拘禁された記録がすべて収録されている。その他、例えば、年齢・性別・人種・セキュリティレベル・犯罪履歴・直近の逮捕内容・釈放年等の情報は BOP のシステムから収集することが可能である。すべての情報は、BOP 内部の調査・評価担当室によって収集されている。

【データの限界】

- ・ BOP のシステムに収録されている者の中には、多数の非アメリカ国籍人が含まれているが、これらの者の大半は釈放時に国外退去処分を受けるため、今回の分析からは除外している。計画されている目標値は、FPI 社が運営する刑務所服役者とそれ以外の比較対象者との違いについて分析を行っている先行研究に基づいている。ただし、分析当時の囚人人口動態とはここ数年で異なってきている。

◎分析内容

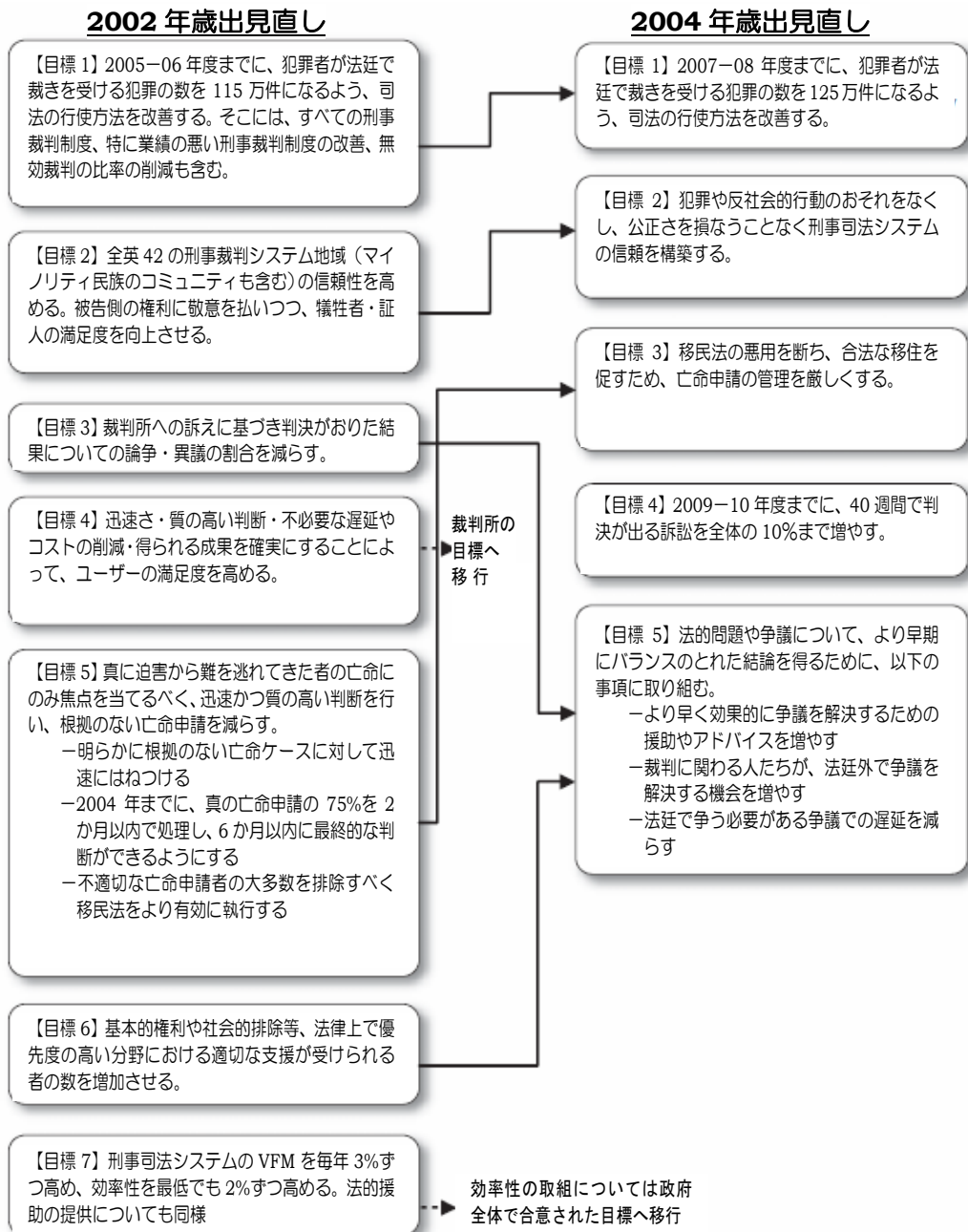
- ・ 当該指標のベースライン (データ) は 2005 年に設定された。ベースラインの設定のために行った調査では、1994 年から 1998 年にかけて釈放された 15,406 人の FPI 社運営刑務所服役者と、同数の比較対象者を対象にして実施された。その結果、FPI 社運営刑務所服役者の再犯率は明らかに低い結果となった。FY2004 の PART において設定された長期的・年次目標では、FPI 社運営刑務所服役者は釈放から 3~7 年の間の再犯率 (の差) を 24%まで下げることにしている。ベースラインに関する情報が利用可能となったため、FPI では情報特定・収集を開始している。

(出典) 司法省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

②英国 憲法問題省

<分析対象>

憲法問題省の FY2004-05 の「業績報告書」では、2002 年の PSA における 6 つの目的を対象に、当該単位で設定されている業績指標の目標達成度評価を行っている（なお、直近の 2004 年「歳出見直し」では、同省の政策体系が変更され、4 つの目的に集約している）。



本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の目的の達成度評価を取り上げる。

目的 I：犯罪者が法廷で裁きを受ける犯罪の数を 115 万件になるよう、司法の行使方法を改善する

指標 1-1 犯罪者が法定で裁きを受ける犯罪の数

指標 1-2 刑事裁判システム地域（全英 42 地域）別の改善状況

指標 1-3 業績の悪い刑事裁判システム地域（18 地域）の改善状況

指標 1-4 無効裁判のおそれをなくし、公正さを損なうことなく刑事司法システムの信頼を構築する。

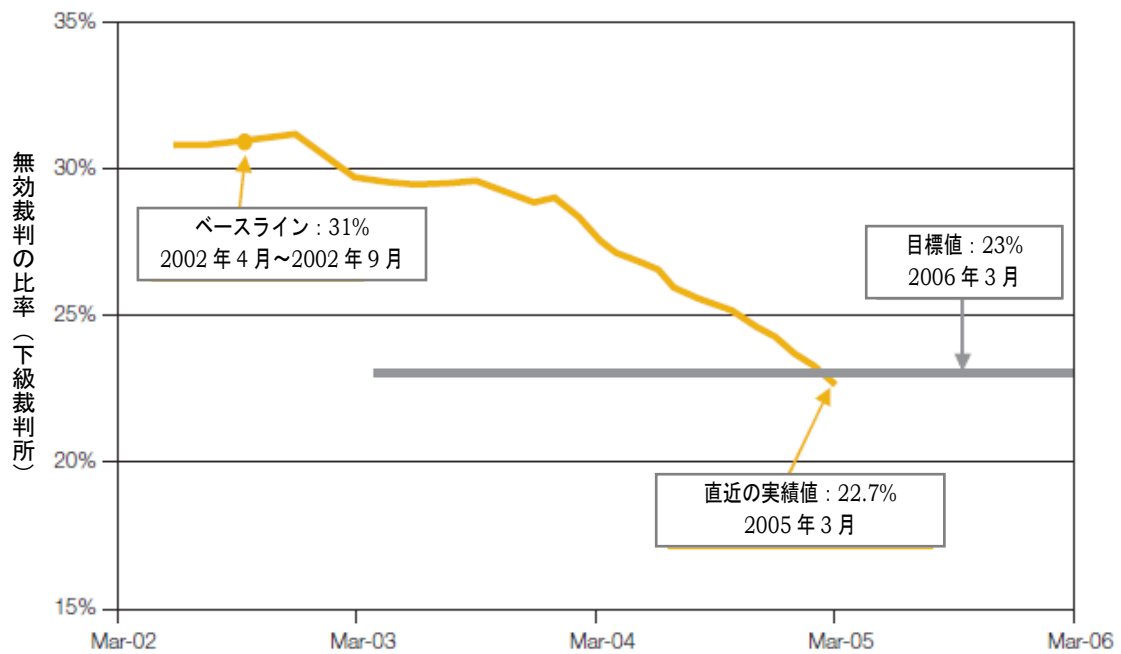
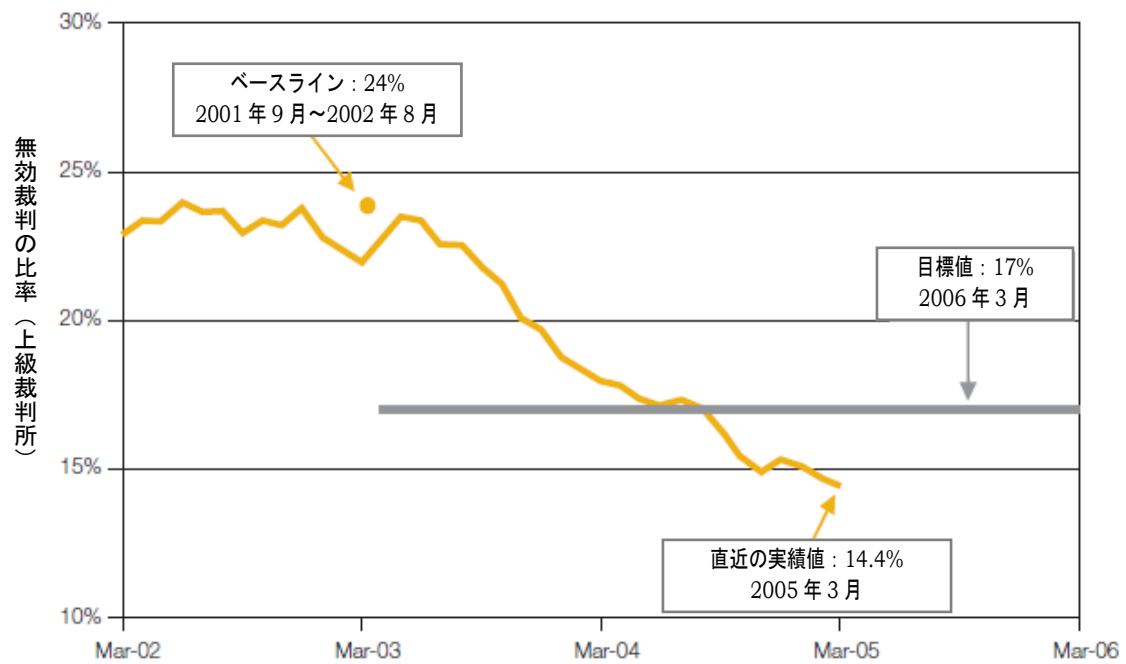
（出典）憲法問題省（2005）「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「目的 I」の評価・分析の内容である。

図表 「目的 I: 犯罪者が法廷で裁きを受ける犯罪の数を 115 万件になるよう、司法の行使方法を改善する」の分析内容

業績指標 (Measures)	最近の結果 (Latest Outturn)
<p>犯罪者が法定で裁きを受ける犯罪の数 FY2005-06 で 115 万件の犯罪が法定で裁きを受けることが目標</p>	<p>計画通り (On Course) ベースライン：100.2 万件 (2002 年 3 月) 最近の成果：119.4 万件 (2005 年 6 月) 目標値：115 万件 (FY2005-06) この目標は FY 2004 年歳出見直しにおいて修正が加えられており、FY2005-06 で 120 万件、2007-08 年で 125 万件という、それまで設定されていた目標を上回る目標が設定された。この件数には、従来カウントされていた軽微な自動車関連犯罪の実績が含まれない。</p>
<p>刑事裁判システム地域 (全英 42 地域) 別の改善状況 42 存在する刑事裁判システム地域において、FY2001-02 のベースラインよりも、法定で裁きを受ける犯罪の数が増加することが目標</p>	<p>目標値と乖離 (Slippage) 直近の実績では、42 制度中 36 制度についてはベースラインよりも実績が上回っている。残りの 6 分野についてはベースラインよりも実績が下回っている。</p>
<p>業績の悪い刑事裁判システム地域の改善状況 業績の悪い刑事裁判システム地域における平均的な実績が、同時期における国全体の平均よりも上回ることが目標</p>	<p>計画通り (On Course) 18 分野が業績の悪い分野として設定されている。2004 年 12 月段階では、これらの分野の実績総合計は目標を達成している。</p>
<p>無効裁判のおそれをなくし、公正さを損なうことなく刑事司法システムの信頼を構築する。 国全体の上級・下級裁判所での無効裁判の比率が 2006 年 3 月時点で 27%まで減少することが目標。上級裁判所では 24%から 17%へ、下級裁判所では 31%から 23%へそれぞれ減少すれば目標を達成することとなる。</p>	<p>計画通り (On Course) 最近の実績 (2005 年 3 月時点) は以下の通り。 ・上級裁判所ではベースライン 24%から 14.4%へと減少 ・下級裁判所ではベースライン 31%から 22.7%へと減少</p>



(出典) 憲法問題省 (2005) 「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

③カナダ 司法省

<分析対象>

司法省の FY2003—04 の「省庁業績報告書」では、「優先課題 (priority)」の下に設定されている個々の「成果と目標 (Results/Target)」単位ごとに、事前に設定した「成果」の達成度を評価している。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の成果と目標の達成度評価を取り上げる。

成果と目標 1-1-1: 重要な犯罪に巻き込まれた経済的弱者に対する法的援助サービスを増やす

当該年度の実績

- ・ 地方政府との合意に基づき、地方政府が、犯罪に巻き込まれた経済的弱者を対象にして実施する法的支援サービスに助成を行っている。
- ・ FY2003-04 では、24 万件以上の実績があったと推計されているが、近年は、法的支援サービスのコストが急激に上昇していることもあり、法的支援サービスを持続していくために、司法省と地方政府等との緊密な連携の下で、FY2005-06 を目標年度とした法的支援サービスの改革戦略を立案したところである。
- ・ また、投資基金を設立したことにより、今後 3 か年にわたり 6,000 万加ドルが地方政府に対して提供されると予想される。

(出典) 司法省 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「成果と目標 1-1」の評価・分析の内容である。

図表「成果と目標 1-1-1：重要な犯罪に巻き込まれた経済的弱者に対する法的援助サービスを増やす」の分析内容

◎最終的な成果

犯罪に巻き込まれた経済的弱者は、以下のような目的の下、法的支援に対するアクセスが可能になると考えている。

目的 (Objectives)	活動 (Activities)	結果 (Output)	成果 (Outcome)
地方政府間での財政的な合意の確保	基本基金に関する合意についての交渉・更新	13 地域での合意が更新	地方政府において、効果的な法的支援サービスを継続することが可能となること
すべての関係機関による法的支援への主体的コミットメント	協調的政策形成への参加	政策レポートや会議文章の形で成果を取りまとめ	協力関係の強化。複数年にわたる改革戦略への合意の取り付け
民法に関する調査研究やパイロット事業への実施	調査研究計画の策定 パイロット・プロジェクトの計画書についての吟味	3 件の調査研究が実施 11 件のプロジェクトが進行中（結果分析は2006 年に取りまとめられる予定）	調査研究・分析によって、政策形成の質が向上すること
既存の法的支援サービスにおいて対応できていないニーズの確認	実施計画や施策実施イニシアティブの策定	100 以上のイニシアティブに対して助成	各イニシアティブの評価によって、政策形成の質が向上すること

◎教訓

すべての関係機関による法的支援への主体的コミットメントは、効果的な法的支援サービスの実施のために重要である。

◎今後の挑戦

急激に人口が増加しており、犯罪発生率が高いにもかかわらず法的制度インフラが欠如している北部地域において、効果的な法的支援サービスを提供することが必要である。

また、例えば、新しい犯罪捜査方法の導入により、証言が複雑かつ長期化している等、いくつかの要因によって法的支援サービスのコストが上昇していることへの対応が必要である。

(出典) 司法省 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(5) 相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野
(外交)

①米国 国務省

<分析対象>

国務省の FY2005 「業績・説明責任報告書」では、12 の戦略目的を対象に、当該戦略目的の単位で設定されている業績指標の目標達成度について、「目標」、「成果」、「レーティング」及び「インパクト」の観点から評価を行っている。併せて、「業績測定に用いるデータ」及び「過去の業績」を整理している。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の戦略目的の達成度評価を取り上げる。

戦略目標 I : 平和と安全の達成

戦略目的 II : テロリズム対策

(米国、同盟国及び友好国に対する攻撃の防止及びグローバル規模のテロリズムを撃破するための同盟関係及び国際的取組の強化)

業績目標 1 : 同盟国によるテロリストの特定、活動阻止、捕獲及び起訴

業績指標 3 : テロリズム対策能力を測定するために、定量化可能なシステムを導入している国の数

(出典) 国務省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「業績指標 3」の評価・分析の内容である。

図表 「業績指標：テロリズム対策能力を測定するために、定量化可能なシステムを導入している国の数」の分析内容

正当性（確認）	<ul style="list-style-type: none"> この指標は、同盟国の、テロリズムに対する国際的な戦争に従事する能力及びテロに対抗する能力を、定量化可能な「ニーズ評価プロセス」、「個別要請に基づく包括的な支援計画」及び「プログラムの有効性を測定するレビュープロセス」等の開発状況を通じて、評価する。 	
FY2005 業績	目 標	<ul style="list-style-type: none"> ①定量化可能なニーズ評価及びプログラム・レビュー・レーティングのシステムが 12 か国に導入されている。 ②支援計画が 12 か国において開発されている。 ③支援計画の目的が 24 か国において予定通りに達成されている。 ④24 か国で進展状況が測定される。
	成 果	<ul style="list-style-type: none"> 今年度の特定 12 か国の優先国において、ニーズ評価プログラムと支援計画が導入された。 さらに、支援計画における進展状況が今年度の特定 24 か国の優先国において評価された。
	レーティング	<ul style="list-style-type: none"> 目標通り（5 段階中で 3 番目の評価）…次頁参照
	インパクト	<ul style="list-style-type: none"> 研修プログラムに参加している国々に関して、アンチテロリズムに関する支援研修プログラムは、それらの国々でテロリストの脅威に立ち向かうための有効な方策を指導していると判断する。
業績データ	データ情報源	<ul style="list-style-type: none"> 米国大使館からの報告、事後報告書等
	データの質	<ul style="list-style-type: none"> 複数のレベルで厳正に業績データをレビューすることで、データの質を検証した。 収集されたデータは、対象国における状況を反映したのもので、信頼でき、かつ情報に富む。
過去の実績	2004 年	<ul style="list-style-type: none"> ①12 か国 ②12 か国 ③12 か国 ④12 か国
	2003 年	<ul style="list-style-type: none"> 実績値なし
	2002 年	<ul style="list-style-type: none"> 実績値なし

（出典） 国務省（2005）「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 国務省における業績成果レーティング・システム

レーティング	目標を大きく下回る	目標を下回る	目標通り	目標を上回る	目標を大きく上回る
目標に対する成果	成果は 2005 年目標を大きく下回る	成果は 2005 年目標を若干下回る	成果は 2005 年目標を達成する	成果は 2005 年目標を若干上回る	成果は 2005 年目標を大きく上回る
予算執行	予算を大きく上回る執行である	予算を若干上回る執行である	予算通りの執行である	予算を若干下回る執行である	予算を大きく下回る執行である
タイミング	重要な締切のほとんどが遵守されない	重要な締切の何点かが遵守されない	重要な締切がすべて遵守される	重要な締切の何点かが早く達成される	重要な締切のほとんどが早く達成される
業績目標に関連するアウトカム目標へのインパクト	アウトカム目標の達成が非常に危ぶまれる	アウトカム目標の達成が若干危ぶまれる	アウトカム目標に向けて期待されたペースで着実に進展している	アウトカム目標に向けて期待されたペースよりも若干早く進展している	アウトカム目標に向けて期待されたペースよりも極めて早く進展している

(出典) 国務省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

②英国 外務省

<分析対象>

外務省の FY2004-05 の「年次報告書」では、2002 年の PSA における 7 つの目的を対象に、当該目的単位で設定されている業績指標の目標達成度評価を行っている。

他方、「業績報告書」は、戦略的優先事項の単位で分析が行われている。各戦略的優先事項においては、特に特定の評価指標が設定されているわけではない（関連する PSA の側において指標が設定されている）。

本調査研究では、両報告書の記載を基に、以下の目的の達成度評価を取り上げる。

意図：イギリスの利益を国際的に促進する共に、世界コミュニティの強化に貢献する

目的 III：グローバルな政治経済の効果的なガバナンスを通じて、イギリス及び世界が繁栄し、生活の質（QOL）が向上する

関連する戦略的優先事項：

- ・ グローバルな経済的統制の強化： オープンで拡大していくグローバル経済における英国の経済的利益の促進

関連する PSA の目的：

- ・ PSA6： イギリスと発展途上国の通商機会の改善につながる重要な貿易障壁の削減に関して、2005 年までに合意を確保
 - －指標： 工業財の輸入関税に関して、年間平均で最低限 20%の削減
農業分野における障壁の実質的な削減

（出典）外務省（2005）「年次報告書」「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下はまず、上記の関連する戦略的優先事項のうち、「PSA6」に関する部分の分析の概要を整理する。

◎ 国・地域のレベルでの経済改革の進展

- ・ 外務省は、アフリカ委員会における経済面での活動を支援し、アフリカにおける英国の通商上の目的や、民間セクターの役割等、重要事項に関する分析を提供している。我々は、アフリカ政府と協議を行う担当者を任命し、経済パートナーシップ合意に関する作業に貢献している。経済パートナーシップ合意は、現在 EU がアフリカ及びカリブ諸国と締結しているものであり、2008 年までに改定されることが期待されている。
- ・ ラテン・アメリカにおいては、ブラジルとの二国間経済協議が 2004 年 9 月に開催され、通商交渉が行われると共に、ブラジルの経済成長に関する協議等が開催された。

◎ より効率的な国際通商政策の促進

- ・ WTO 交渉（いわゆる「ドーハ開発課題」）をいかに成功裏に終了させるかは、英国にとって優先度合いが高い。我々は、途上国に便益をもたらす世界経済が成長するような方法で世界貿易が自由化されるというアウトカムを求めている。WTO においては、EU が一つのブロックとして交渉しているため、我々は EU 加盟国及び欧州委員会と密接に協働して、この通商交渉によるアウトカムを確保しようとしている。欧州委員会のリーダーシップの下、我々 25 か国が一緒に交渉を行うことで、通商交渉において、個々の国で対応するよりも大きなパワーを得ることが可能となった。昨年、EU は 2 名の能力ある通商担当委員に恵まれた。
- ・ 外務省は、国際通商チームを通じて WTO の作業に密接に関わっている。このチームは、経済政策や欧州政策を担当する部門とジュネーブにおける代表部によりマネジメントされている。
- ・ 2004 年 8 月 1 日早朝、WTO ではドーハ通商交渉ラウンドに関する合意がなされた。外務省は大臣を支援して、特に農業分野において、加盟国や欧州委員会等と協力しながら建設的な合意がなされることに注力した。外務省は、香港における 2005 年 12 月の第 6 次閣僚会合の成功に向けて、引き続き貢献していく。2005 年に G8 及び EU の議長ポストが英国にあることを踏まえると、我が国の役割は殊更重要なものとなる。

(出典) 外務省 (2005) 「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

次に、「業績報告書」における該当指標の分析状況を要約する。

指標	進捗評価
<ul style="list-style-type: none"> ・ 工業財の輸入関税に関して、年間平均で最低限 20%の削減 ・ 農業分野における障壁の実質的な削減 <p><データ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ジュネーブ代表部 ・ WTO 会合記録 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 進展状況： 「R」（進展していない） ・ この目標は、2005年までには達成されない。なお、2004年の歳出見直しによる新たな目標が 2008年を期限として設定されている。外務省は、この目標を共有しているわけではないが、産業貿易省の業績報告書によると、やはり進展は期待よりも遅い。 ・ この目標が達成するための主要なきっかけとなるのは、WTO 通商交渉におけるドーハ・ラウンドである。ここでは、EU 加盟国を代表して、欧州委員会が交渉している。技術面ではいくらかの進展が見られたものの、全体的な交渉はゆっくりとしか進展していない。香港会合におけるアウトカムは、我々の意欲ある目的にはそぐわない懸念もある。 ・ 外務省の貢献： <ul style="list-style-type: none"> 通商問題は、G8 サミットにおける優先事項であった。我々はその声明に、輸出補助金を廃止することやラウンドを 2006 年までに終了させることへの関与を通じて WTO 交渉を強力に支援する旨を盛り込むことに成功した。我々のネットワークは、G8 及び WTO 交渉において、イギリスの通商上の目的達成のために活動してきた。

(出典) 外務省 (2005) 「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

③豪州 外務通商省

<分析対象>

外務通商省の FY2004—05 の「省庁業績報告書」では、アウトカム単位で業績が整理されており、「アウトカム指標」、「当該アウトカムに関連する財政・スタッフ等の資源」、「アウトプット（有効性、定量的・定性的分析）」の視点から評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下のアウトカム I に位置付けられている「アウトプット 1.1: 大臣や海外における外交活動を行う者に対する政策的なアドバイスの提供による豪州の国際的な利益の保護」の達成度評価を取り上げる。

アウトカム 1: 安全保障・国家経済・通商・国際協力への貢献による豪州の国益の保護と進展

アウトプット 1.1: 大臣や海外における外交活動を行う者に対する政策的なアドバイスの提供による豪州の国際的な利益の保護

<定性的指標（質）>

- ・担当大臣の満足（同省の政策アドバイス、分析、スピーチ及びブリーフィングについて。国際的な側面を有する他省庁への支援を含む。）
- ・担当大臣の満足状況（豪州の国益の保護と進展についての同省の活動に対する満足状況。二国間・多国間交渉の時宜を得た実施、効果的な国益の主張、事後の報告、プログラムの企画立案等を含む。）
- ・評価・分析・提言についての高い能力

<定量的指標（量）>

- ・外務通商省のマネジメントする範囲
- ・政策アドバイス数（大臣及び内閣への提案、大臣の書簡、スピーチ及びブリーフィングへの提案）
- ・連邦政府他省庁、州政府、地方政府、産業界及び NGO との協議数
- ・他国政府や国際機関における代表数
- ・国際会議・交渉等への出席数等

（出典）外務通商省（2005）「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、「アウトプット 1.1」についての定性的な指標である「担当大臣の満足状況（豪州の国益の保護と進展についての同省の活動に対する満足状況。二国間・多国間交渉の時宜を得た実施、効果的な国益の主張、事後の報告、プログラムの企画立案等を含む）」及び定量的な指標である「政策アドバイス数」、「連邦政府他省庁、州政府、地方政府、産業界及び NGO との協議数」に関する評価・分析の内容である。

◎豪州の国際的な利害の保護と進展

- ・我々との定期的な協議を通じて、また、当省の提出文書への書面によるコメントを通じて、大臣及び議会は、豪州及び豪州人の利害の国際的な保護についての我々の活動について、満足していることを示している。
- ・アウトカム 1 に対する我々の業績報告及び大臣レビューは、アウトカムが達成されている分野が広いことを示唆している。例えば：
 - － ASEAN 諸国、南アジア・北アジア諸国とのより密接な関係
 - － 二国間の自由貿易体制の進展
 - － 国際捕鯨委員会の会合（2005年6月）における捕鯨国による商業捕鯨再開への試みを断念させたキャンペーン
- ・我々は担当大臣の担当分野に応じて、政策的なアドバイス及びロジスティクス面でのサポートを行っている。例えば、我々はヴァリー氏が WTO ドーハ・ラウンド交渉において農業輸出業者の目的を促進するケアンズ・グループの議長を務めるのをサポートした。また、我々はドナー氏が、東南アジアにおいて新たな地域的な枠組を確立することに関する豪州の見解を ASEAN の場で広めていくことをサポートした。

（出典）外務通商省（2005）「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 アウトプット 1.1 に関する分析内容

単位：回数

指標	2004-05	2003-04
大臣への提出	2,127	2,051
内閣への提出	29	28
大臣等へのブリーフィング （上記の提出に伴うもの以外）	3,158	3,114
閣僚へのブリーフィング	56	92
連邦政府他省庁、州政府、地方政府、産業界及び NGO との協議数（電話・E メールによる準公的なものを含む。）	36,552	34,803

（出典）外務通商省（2005）「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

④カナダ 外務省

<分析対象>

外務省の FY2003-04 の「省庁業績報告書」では、「戦略アウトカム」の単位ごとに、事前に設定した「成果」の達成度を評価している。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の「戦略アウトカム：カナダ人及び資格のある居住者の国際旅行を円滑にするための、国際旅行関連文書（パスポートを含む）の提供」の達成度評価を取り上げる。

戦略アウトカム：カナダ国民の円滑な海外旅行のためのパスポート等海外旅行関連文書の提供

モニタリング指標：

- ・ 旅券事務所は、設定されているサービス基準を満たしていることを確実にするために、サービス提供と顧客満足を継続的に把握

(出典) 外務省 (2004) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

(サービス基準)

旅券事務所は、以下のようなサービス基準を設定している。

- 待ち時間： 顧客の 85%は 45 分以内の待ち時間でサービスを受ける。
- 処理期間： (パスポートの処理期間の基準は以下の通り)

申請方法	発券までの所要日数	備考
郵便	4 週間 (20 業務日)	郵送に要する期間を除く。
旅券事務所への来所	2 週間 (10 業務日)	申込日を除く。
参加している郵便局	3 週間 (15 業務日)	郵送に要する期間を除く。
参加している政府事務所	4 週間 (20 業務日)	郵送に要する期間を除く。

(出典) 外務省 (2005) 「省庁業績報告書」から、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが作成

<構成・分析内容>

以下は、上記の「戦略アウトカム」の評価・分析の内容である。

◎サービス提供

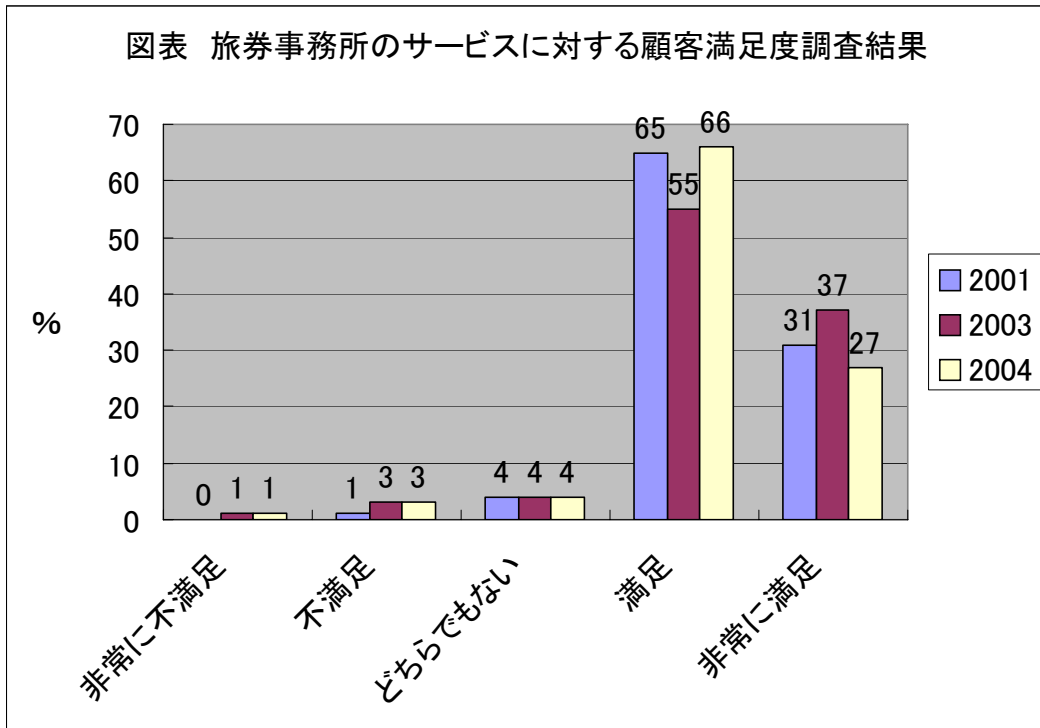
- ・ FY2003-04 の期間、国内で発券された旅券の 86%は、地域事務所に自ら来所した顧客に対して発券されたものである。
- ・ 地域事務所における発券までの所用日数に関して、10 日間以内に発券した割合は、96%から 95%へと微減した。これは新しい旅券印刷技術が導入されたことに伴って、予期していなかった数の印刷ミスが発生したことによる。
- ・ 他方、FY2002-03 年の期間、郵便での申し込みは 13%から 15.8%へと増加している。郵便での申し込みに対して、20 日間以内で発券した割合は、前年から大きく改善され、94%となった。

◎顧客満足度

- ・ 毎年、旅券事務所は自らの提供するサービスに関して、顧客への調査を実施している。2004 年の調査においては、調査期間が変更され、その前のピーク期間にインタビュー調査を実施するようにした。そのことで、より顧客の満足状況をより正確に把握するためである。
- ・ その調査結果をみると、2001 年調査から大きな変化が見られ、旅券事務所の提供サービスに関して顧客が最も価値を置く側面は、サービスの信頼性から、パスポートの安全性へと変化している。
- ・ また、顧客満足度は、「プロセス遵守の厳格性」、「ニーズに対応しようとしている姿勢」等がもたらすものであることが分かった。
- ・ 2004 年の調査では、全体的な満足状況としては、93%の顧客がある程度の満足度を示しており、うち 27%は「非常に満足」したとしている。しかし、2003 年には 37%が「非常に満足した」との回答であった。この満足度の低下（37%→27%）は、調査期間を変更したことと、トロント地区において海外旅行関連文書の発行数量が激増し、旅券事務所がその対処に困難を要したことを反映しているものであると考えられる。

(出典) 外務省 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

図表 旅券事務所のサービスに対する顧客満足度調査結果



(出典) 外務省 (2005) 「省庁業績報告書」から、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが作成

(6) 相手との相互作用の影響により目標設定、定量化に馴染みにくいといわれる行政分野
(防衛)

①米国 国防総省

<分析対象>

国防総省の FY2005 「業績・説明責任報告書」では、16 の業績目標を対象として、当該業績目標の単位で設定されている業績指標の目標達成度について、「指標概要」、「妥当性分析」、「FY2005 の成果」の視点から評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の業績指標の達成度評価を取り上げる。

戦略目標 1：戦力マネジメントのバランス調整

業績目標 1.3：合理的な戦力コストの維持

業績指標 1.3.3：基礎トレーニング・コスト

(出典) 国防総省 (2005) 「業績・説明責任報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の戦略目標 I に設定されている「業績指標 1.3.3：基礎トレーニング・コスト」の評価・分析の内容である。

図表 「業績指標 1.3.3：基礎トレーニング・コスト」の分析内容

	FY 2001	FY 2002	FY 2003	FY 2004	FY 2005
一人当たりの基礎トレーニング・コスト	\$7,615.4	\$8,491.9	\$8,915.4	\$11,359.9	\$10,158.3*

(注*) 第 3 四半期における推計値

◎指標概要

・「基礎トレーニング」は、入隊時に実施するトレーニングを意味する。当該トレーニングは、部隊によって期間、コストが異なる。また、年度によっても多様である。通常は、予算年度ごとに作成する「国防総省の将来の防衛プログラム」にその内容が記載される。そこでは、人員、支援施設・設備等に要するコストの他、軍のカルチャーの浸透や身体訓練等のためのコストも含まれる。

◎妥当性分析

・分析に使うコスト情報は、毎年、国防人員データ・センター (DMDC) が収集しており、

同センターを通じて、官房に報告される仕組みになっている。そこで前年度とのコスト比較が行われると共に、大統領予算の作成にも活用されている。

◎FY2005の成果

- ・「基礎トレーニング」のコスト総額は、16億6千万（FY2001）ドルから19億9千万ドル（FY2005）へと上昇した。しかしながら、そのうちの陸軍の「基礎トレーニング」コストは、今年度大幅に減少することが見込まれている。イラクの復興作戦のための要員養成のため、「基礎トレーニング」のコストが一時的に増加していたが、その増加した分が減少するので、FY2004と比較すると30%縮減する見込みである。一人当たりのコストについても同様に、前年度（FY2004）と比較すると32.2%縮減（14,754→10,001ドル）する見込みである。
- ・今年度の入隊者数は、前年度と比較し1.1%（198,092→195,899名）減少する。そのため「基礎トレーニング」のコストも同様に減少し、前年度の22億5千万ドルから今年度は19億9千万ドルへと11.6%減少する。
- ・これらの結果、一人当たりのコストが、前年度比で10.6%減少する。

（出典）国防総省（2005）「業績・説明責任報告書」より三菱UFJリサーチ&コンサルティングが要約

②英国 国防省

<分析対象>

国防省の FY2004-05 の「業績報告書」では、2002 年の PSA における 7 つの目的を対象に、当該目的単位で設定されている業績指標の目標達成度評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の業績目標の達成度評価を取り上げる。

意図：防衛（テロ対策も含む）を国際社会の平和と安全の強化への貢献を通して、善のために働くものと定義して、英国及び英国領の市民の安全を守る

目的 1：自国及び海外で行う軍事行動を成功裏に収める

業績目標：市民コミュニティの支援を含めて、国防軍が関わる作戦及び軍事行動に関して、大臣により設定された目標を達成する

（出典）国防省（2005）「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の業績目標の評価・分析の内容である。

図表 「業績目標：市民コミュニティの支援を含めて国防軍が関わる作戦及び軍事行動に関して、大臣により設定された目標を達成する」の分析内容

◎達成状況

○目標を達成

- ・陸軍は、FY2004-05 において引き続き、海外（イラク、アフガニスタン、バルカン、コートジボアール、インド洋津波）において、政策及び軍事目的を通じて示された目標を、高度の水準で実現した。
- ・また、6 つの国連平和維持軍を組成し派遣した。（キプロス、コンゴ、コートジボアール、リベリア、シエラレオネ、スーダン）
- ・核開発能力の拡散防止も保持された。
- ・海外にある英領の安全性も保持された。
- ・（北島を含め）国内の治安支援も引き続き実施された。

（出典）国防省（2005）「業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

③豪州 国防省

<分析対象>

国防省の FY2004—05 の「省庁業績報告書」では、アウトカム単位ごとに、アウトカムの業績全体を評価すると共に、アウトプット単位において、予算編成時に設定した「目標」と「業績」を対比する視点から評価を行っている。

本調査研究では、同報告書の記載を基に、以下の「アウトカム 1：豪州の国家、国益の防衛に関する指揮系統」の達成度評価を取り上げる。

アウトカム 1：豪州の国家、国益の防衛に関する指揮系統

アウトプット 1：作戦の指揮系統

アウトプット 2：軍事作戦と軍事演習

アウトプット 3：国家支援任務への貢献

(出典) 国防省 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「アウトカム 1」の評価・分析の内容である。

図表 「アウトカム 1：豪州の国家、国益の防衛に関する指揮系統」の分析内容

◎業績要約

- ・ 軍は、FY2004-05 にかけて、緊急及びその他の事態に対処してきた結果、政府や市民の期待に応えることができた。海外派遣や陸海軍の三部隊による共同演習等、数々の活動を行ってきた。これらの活動は、それぞれ、ポートフォリオ予算に規定した期日通りに行われた。
- ・ 軍は、Catalyst 作戦の下、イラクの復興を目指す諸外国の政府との協力を進めた。軍は、イラクにおいて、イラク国防省や連合軍本部の支援の下、陸軍や軍関係スタッフの駐留を続け、軍の訓練チームがイラク軍の訓練を担当した。ペルシャ湾では、フリゲート艦の駐留を維持し、共同作業部隊 58 に指揮官とスタッフを派遣した。この派遣では艦艇 10 隻を指揮しながら、イラクの沖合原油ターミナルの警備にあたった。また、中東の当該地域における作戦支援のため、P-3 オライオン機及び C-130 ヘラクレス機の搭乗員は、機体と共に当地に駐留を続けた。軍は、それらと並行して、米国主導型対テロ作戦の一環として、Slipper 作戦にも参加した。
- ・ Pomelo 作戦と名付けられたエリトリアへの国連平和維持活動への参加は、2005 年 6 月をもって終了した。この作戦によるイスラエル、レバノン、シリアでの活動は、継続中である。シナイの多国籍軍援助作戦 (Mazurka 作戦) への参加も、継続中である。国連によるスーダンでの新規作戦は、2005 年 5 月に始まり、Azure 作戦と命名された。この作戦では軍の女

性兵士が駐留軍の指揮を執ったという点において、歴史的な作戦だと言える。

- ・ 豪州近辺では、2005年5月に東チモールの **Spire** 作戦が、国連の平和維持活動委任の期限切れをもって終了した。**Chiron** と名付けられた新たな作戦の下、軍は支援策として、国連政治ミッションに3人の軍事アドバイザーを派遣しているが、警護軍は送っていない。また、**Anode** 作戦にソロモン諸島地域支援の一環として参加している。この作戦では、警察主導の活動を支援するために、軍と地域軍が共に駐留した。**Gateway** 作戦では、海上警備を続けている。また、**Solania** 作戦において、軍は、パトロール機を飛ばし、太平洋諸島漁業フォーラム参加国の支援を行っている。
- ・ 軍は、**Relex II** 作戦（不法入国防止のための豪州北部の陸空パトロール）をもって、政府が指揮する国家的事業を達成したと認識する。軍は、引き続き、湾岸警備隊との協力を通じて、民間の監視プログラムに合致する条件について話し合いを進める。
- ・ 軍は、2004年末の東南アジアにおける津波災害を受けて、**Sumatra Assist** 作戦を開始し、アチェ地区における災害復興支援を行った。飛行機、船や自動車、病院以外にも1,000人以上の人員をジャカルタ及びロジスティック拠点のバタワース（マレーシア）に派遣した。同様の作戦として設定された **Thai Assist** 作戦では、現地で活動している豪州連邦警察に対し言語サポートを行った。2005年3月に同地域で起こった巨大地震の際は、**Sumatra Assist Phase II** 作戦に取り組んだ。

(出典) 国防省 (2005) 「省庁業績報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

④カナダ 国防省

<分析対象>

国防省の FY2004—05 の「省庁業績報告書」では、省の戦略的アウトカムに相当する 5 つの「能力プログラム」の単位ごとに、事前に設定した「成果」の達成度を評価している。

本調査研究では、それらの中から同報告書の記載内容を基に、以下のアウトカムの達成度評価の内容（概要）を取り上げる。

戦略的アウトカム（能力プログラム）

部隊を指揮・統制する

（出典） 予算行政管理省（2005）「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約

<構成・分析内容>

以下は、上記の「戦略的アウトカム（能力プログラム）」の評価・分析の内容である。

図表 「能力プログラム：部隊を指揮・統制する（有効性）」の分析内容

計画	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> ・ このプログラムは、カナダ軍の情報や計画を収集する能力、分析・発信する能力を確保し、部隊が作戦遂行する際に必要となる援助を提供できる準備が確保されていることを確実にするものである。 ・ 政府への迅速で正確な情報提供の重要性は看過すべきではなく、これはカナダ軍及びカナダ市民の安全を保つためには必要不可欠な要素であり、国防省はこれらを脅かすものへの対策を講じている。昨年提供された情報と今年の情報の一貫性を保つべく、これらの取組は継続的に行われる。 ・ このプログラムの実績評価は、「準備状況」、「軍の遂行能力の水準が、リーダーが意思決定に際して求める水準を達成していること」が対象となる。 ・ 結果予測に対する実際のパフォーマンスは、実績評価のプロセスでモニタリングされる。 	<p>■軍事法廷システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2004 年 11 月、軍法務部は、軍司法当局が出した 57 の勧告に対応した政策変更を実施した。 ・ 上記の政策変更では、勧告の趣旨を正確に踏まえるべく分析が行われ、関連部署にアドバイスが提供された。 ・ 同報告書の冒頭には「カナダは、公平な軍法廷のフレームワークを構築し、これによってカナダ国民の信頼が得られるだろう」と記されている。
	<p>■防衛に関する諜報活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2004 年末に承諾された「防衛諜報」に関する見直しにより、防衛情報部が主体となって新しい防衛諜報システムを導入した。
	<p>■指揮、統制、コミュニケーション、コンピューター、諜報、監視、偵察（C4ISR）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 省は、新しい国家安全政策に照らして C4ISR を引き続き高める。例えば、空軍に指揮・統制用の情報システムが導入され、国連軍とカナダ軍との間のオペレーション能力が飛躍的に拡大した。

（出典） 国防省（2005）「年次報告書」より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが要約