

第4章 ニュージーランドにおける政策評価のチェックシステム

和田 明子

はじめに

ニュージーランドにおける政策評価のチェックシステムの位置づけを正確に理解するためには、同国の政治・行政システムの全体像を把握することが欠かせない。なぜなら、同国における政策評価とそのチェックシステムは、それ単独で行われているものではなく、80年代の行政改革後の行政システム全体の中でその位置づけがあるものだからである。

そこで、本章ではニュージーランドの政治・行政システムの概要を説明した上で、政策評価とそのチェックシステムについて説明することにした。

1 ニュージーランドの政治・行政システム

(1) 概要

ニュージーランドは、オーストラリア大陸の東南海上に位置する島国である。北島と南島を主要島とし、面積は約 27 万km²、日本の約 4 分の 3 である。人口は約 400 万で、ヨーロッパ系 (pakeha) が約 77%、先住民族マオリ (Maori) が約 15%、アジア系や太平洋諸島系などがその他を占めている (Statistics New Zealand 2008: 87-88)。

政治・行政システムは、基本的にイギリスの流れを汲んでいる。イギリス女王を国家元首とする立憲君主制で、議院内閣制を採っている。イギリスと異なる主な点は、一院制であること、小選挙区併用の比例代表選挙制度 (Mixed Members Proportional) を採っていること¹などである。比例代表制下で国民党 (National Party) と労働党 (Labour Party) の二大政党が第三位以下の少数政党と連立を組むことにより、政権交代を繰り返している。

大臣数は通常 25 名前後であり、省庁数は 2009 年 1 月現在 35 である (表 1 参照)。省庁のうち、首相内閣庁 (Department of the Prime Minister and Cabinet) ・政府サービス委員会 (State Services Commission) ・財務省 (Treasury) は中心省庁 (central agencies) と呼ばれ、それぞれ政策調整、人事・組織、財務の各側面から省庁間の横断的調整を行っ

¹ 1993 年の選挙制度改革で、従来の単純小選挙区制から変更された。

ている。

なお、政策評価に一定の役割を持つ会計検査院（Office of the Auditor-General）は、政府から独立し国会に対してアカウンタビリティを持つ国会関係機関（Office of Parliament）である。

表1 ニュージーランドの省庁（2009年1月現在）

農林省	Ministry of Agriculture and Forestry
公文書館	Archives New Zealand
建築住宅庁	Department of Building and Housing
自然保護庁	Department of Conservation
矯正庁	Department of Corrections
法制局	Crown Law Office
文化省	Ministry for Culture and Heritage
税関庁	New Zealand Customs Services
防衛省	Ministry of Defence
経済開発省	Ministry of Economic Development
教育省	Ministry of Education
教育監査局	Education Review Office
環境省	Ministry for the Environment
漁業省	Ministry of Fisheries
食品安全庁	New Zealand Food Safety Authority
外務貿易省	Ministry of Foreign Affairs and Trade
政府情報安全局	Government Communications Security bureau
保健省	Ministry of Health
歳入庁	Inland Revenue Department
内務庁	Department of Internal Affairs
法務省	Ministry of Justice
労働庁	Department of Labour
国土情報庁	Land Information New Zealand
マオリ政策省	Ministry of Maori Development
国立図書館	National Library of New Zealand
太平洋諸島政策省	Ministry of Pacific Island Affairs
首相内閣庁	Department of the Prime Minister and Cabinet
科学技術省	Ministry of Research, Science and Technology
重大詐欺捜査局	Serious Fraud Office
社会開発省	Ministry of Social Development
政府サービス委員会	State Services Commission
統計庁	Statistics New Zealand
運輸省	Ministry of Transport
財務省	The Treasury
女性政策省	Ministry of Women's Affairs

（出典） <http://www.ssc.govt.nz> より作成。

省庁の役割は担当大臣に対して「自由で率直な提言 (free and frank advice)」を行うことであり、どのような政党の大臣に対しても客観的根拠に基づいた政策提言を行うが、最終的に決定するのは大臣である。省庁職員の政治任用は行われておらず²、省庁のトップであるチーフ・エグゼクティブ (chief executive) は政府サービス委員長 (政府サービス委員会のチーフ・エグゼクティブ) が、その他の職員は当該省庁のチーフ・エグゼクティブが、採用する (後掲図 1 参照)。

(2) 行政改革

ア 経緯

1970 年代のオイルショックと主要輸出相手国イギリスの EC 加盟を契機としてニュージーランドの経済・財政状況は悪化し、その結果、84 年の総選挙で誕生したロンギ労働党政権が行政改革を開始した。現在のニュージーランドの行政システムの原型はこの時にできたものである。

1984 年以降に行われた行政改革は、2 ないし 3 つの段階に大きく分かれる。第 1 段階は、84~90 年の労働党政権とそれに続く 90~99 年末の国民党政権の時期である。民営化を促した 86 年国有企業法 (State Owned Enterprises Act 1986 No. 124)、人事面を改革した 88 年国家部門法 (State Sector Act 1988 No.20)、財務面を改革した 89 年財政法 (Public Finance Act 1989 No. 44) 等により現在の形が定められた。民間との「イコール・フッティング」を原理・原則とするこれらの改革をイギリスの行政学者 Hood は「New Public Management (NPM)」と名付けた (Hood 2009: 205-214)。第 1 段階の改革の特徴を一言で表すと、「アウトプット (output)」の達成責任 (accountability) を重視し、その結果として「効率性 (efficiency)」を重視するものであった (後述)。

第 2 段階は、1999 年末~08 年のクラーク労働党政権による修正期である。04 年に国家部門法と財政法が改正され、省庁以外の公的機関 (クラウン・エンティティ) の通則法であるクラウン・エンティティ法 (Crown Entities Act 2004 No.115) も制定された。焦点を「アウトプット」から「アウトカム (outcome)」へ、また「効率性」から「有効性/効果 (effectiveness)」へと少しずつ修正する改革であったと一言で表される。

2008 年 11 月の総選挙ではキー国民党政権が誕生し、第 3 段階の行政改革が開始されるのかが注目されるが、2009 年 3 月現在、現状の行政システムに大きな修正はない模様で

² 大臣スタッフの政治任用は行われている。

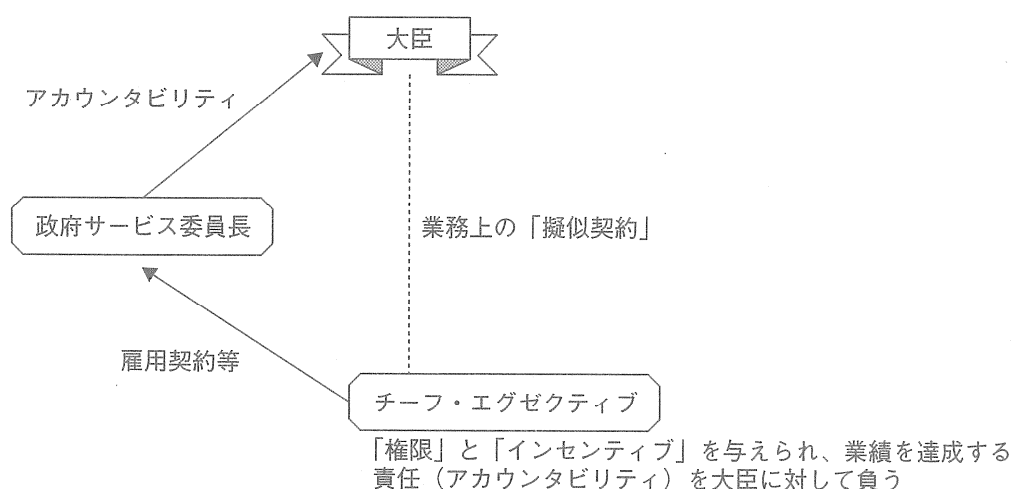
ある（現地調査①～⑥）。

イ 改革の概要

（ア）基本的フレームワーク

ニュージーランドの行政システムの基本的フレームワークは、次の通りである（図1参照）。

図1 省庁チーフ・エグゼクティブの位置づけ



（出典）和田（2007: 136）

日本の事務次官に相当する省庁のトップは、民間企業と同じ「チーフ・エグゼクティブ」の呼称で呼ばれ、省庁の最高運営責任者と位置づけられている。具体的には、担当大臣と業務上の「疑似契約」（以下、アカウンタビリティ・ドキュメントと呼ぶ）を結び、そこで明示された業績（performance）を達成する責任（accountability）を大臣に対して負う（業績主義）。業績を構成する主要な項目は「アウトプット」である。省庁のチーフ・エグゼクティブは大臣に対してアウトプットを達成する責任を負う一方、大臣は省庁からアウトプットを「購入」し国民に対してアウトカム（成果）を達成する責任を負う。省庁がアウトプットを達成するのに必要なインプットに関する権限、すなわち職員の任用権、組織編成権、予算執行裁量権³などは、それまで政府サービス委員会や財務省の中心省庁が担ってい

³ 改革前は財務省がインプットによるコントロールをしていたが、改革後はアウトプットの範囲内で各省庁による裁量が認められるようになったということである。

たが、各省庁のチーフ・エグゼクティブに移譲された（権限移譲）。

各省庁のチーフ・エグゼクティブは政府サービス委員長と5年以下の雇用契約を結び、毎年人事評価を受ける。評価の結果により毎年のボーナスが支給されるほか、任期中の評価が良くなければ雇用契約の延長が行われない（インセンティブ）。政府サービス委員長は、有能なチーフ・エグゼクティブを採用するアカウンタビリティを大臣に対して負うということになる。

省庁運営の最高責任者であるチーフ・エグゼクティブには権限とインセンティブが与えられる代わりに、厳しく業績の達成が求められるというフレームワークになっている。

（イ）アウトプットを基礎とするマネジメント

省庁マネジメントの基礎は「アウトプット」である。アウトプットとは、「省庁等が提供する財・サービス」と財政法でも正式に定義されている。省庁のチーフ・エグゼクティブは「アウトプット」の達成に責任を負い、予算も「アウトプット」を基本単位として編成される。

アウトプットには、指標とその目標値が設定される。つまり、省庁チーフ・エグゼクティブは、アウトプットに配分された予算額の範囲内で、アウトプット指標の目標値で表される「量」と「質」のアウトプットを大臣に届ける責任を負う。以上のような「アウトプット」を中心としたマネジメント・システムを採用しているのには、いくつかの理由がある。

第一に、コントローラビリティ（controllability）の観点である。アウトプットは、「省庁等が提供する財・サービス」であるので、インプットさえ与えられていれば省庁が必ず達成できるはずのものであるが、アウトカムは、省庁のアウトプット以外の要因によってその達成が左右され必ずしも省庁の努力のみで達成できるとは限らない。省庁に言い訳の余地を与えてしまうアウトカムの達成ではなく、コントローラビリティのあるアウトプットの達成を求めることで、省庁に業績を達成する責任（accountability）を厳しく課したのであった。

第二に、市場の財・サービスとの比較可能性である。既述したように、省庁の活動を「アウトプット」として整理し、量・質の指標と発生主義で算定した予算額を明示することによって、省庁はどのような財・サービス（アウトプット）をどれほどの量と質（アウトプット指標）でどれくらいのコスト（予算額）により提供できるのかが明らかとなる。つま

り、市場における同等の財・サービスとの量・質・コスト面での比較が可能になる。大臣は市場の財・サービスの方が良ければそちらを「購入」することが可能である、という競争環境（疑似市場）を作ることによって、省庁業務の効率化を強く促したのであった。

以上の「アウトプット予算」採用の背景には、1970年代における PPBS (planning, programming, and budgeting system) の失敗がある (Gill 2008)。政策評価結果と予算編成を結びつけようとする PPBS が失敗に終わったことにより、ニュージーランド政府は、より厳格な歳出項目となり得るアウトプット (財・サービス) に対して予算を付与するシステムを 80 年代の改革で導入したのである。

(ウ) アウトカムへの移行

1999 年末以降の第 2 段階の改革では、上記 (ア) の基本的フレームワークに変更はなかったが、上記 (イ) のマネジメントの焦点が「アウトプット」から「アウトカム」へと少しだけ移行している。これは、「アウトプット」に対するアカウンタビリティだけでなく、「アウトカムの達成に向けてどのように取り組んでいるか (managing for outcomes)」に関するアカウンタビリティを求めるものとして整理されている。つまり、アウトプットがベースであることに変わりはないが、その上でアウトカムとの明確で論理的なつながりについてもアカウンタビリティを求めるということである。アウトカムとのつながりがないままにアウトプットだけ達成しても意味がないからである。

これに伴い、予算書をはじめとするアカウンタビリティ・ドキュメントにも、アウトプットだけでなく何らかの目的 (インパクト、アウトカムまたはオブジェクティブ⁴) を明示することが義務づけられた (改正後の財政法第 15 条・第 40 条・第 45 条)。

1999 年末以降アウトカムが少しずつ重視されてきている理由は、次のように説明される。99 年末以降のクラーク労働党政権は、84 年から 15 年間続いた「効率化」重視の改革を批判し、国民にとっての「効果 (effectiveness)」を重視する改革を促した。国民にとって大事なのはアウトカムでありアウトプットだけ達成しても意味がないという批判は、90 年代から学界でも見られた (Gregory 1994: 18-21 など)。これに対して、「効率化」重視の改革を先導した財務省も、改革の結果として 90 年代には財政状況が大きく改善していたこと

⁴ インパクトは「アウトプットや活動 (activity) がアウトカムにもたらす貢献」、アウトカムは「社会・経済・環境の状態 (状態の変化を含む)」、オブジェクティブはそれらの定義に当てはまりにくい何らかの目的である (改正後の財政法第 2 条および Treasury 2008b: 22)。

や「アウトプット」を基礎とするマネジメント・システムもおおむね定着したことなどから、「アウトカム」への焦点の移行を受け入れたのである。

(3) ニュージーランドにおける政策評価の位置づけ

ニュージーランドの政策評価は、大きく「業績測定 (performance measurement)」と「評価 (evaluation)」に分けることができる。「業績測定」とは、アウトプットやその目的 (インパクト・アウトカム・オブジェクティブ) に指標を設定し達成度を報告するものであり、日本の「実績評価」に近いものである。「評価」とは、実施過程の評価である「formative evaluation」やプログラムの有効性を測る「impact (or outcome) evaluation」などに代表されるものであり、政策・施策の正式な評価 (formal evaluation of policy and programmes) であるとされる (State Services Commission & Treasury 2003: 8-9)。日本の「総合評価」に近いものであると位置づけられる。

以下では、「業績測定」と「評価」のそれぞれのチェックシステムを順を追って見ていくことにしたい。

2 「業績測定 (performance measurement)」とチェックシステム

(1) 「業績測定」

ニュージーランドの政策評価は、「業績測定」が主である。それは、先に見たアウトプット・ベースのマネジメント・システムから必然的に導かれることである。

具体的には、各省庁は年度当初に予算書、SOI (Statement of Intent : 業務計画書)、アウトプット計画書 (output plan) というアカウントビリティ・ドキュメントを作成し、アウトプットと何らかの目的 (インパクト・アウトカム・オブジェクティブ) に関する指標と目標値を明示する。また年度末には年次報告書 (annual report) を作成し、SOI に示された指標の達成度を報告する。

それぞれのアカウントビリティ・ドキュメントの主な違いは次のとおりである。

ア 政府予算書

省庁・大臣間のアカウントビリティ・ドキュメントである SOI・アウトプット計画書・年次報告書と異なり、予算書は大臣・国会間のアカウントビリティ・ドキュメントである。

予算書は省庁毎ではなく大臣の担当分野（portfolio）毎に編成されており⁵、「アウトプット群（output class）」とそれに対する指標・予算額も、後述する SOI とは異なり大臣の担当分野毎に明示される。「アウトプット群」とは、複数のアウトプットをグルーピングしたものである。何らかの目的（インパクト・アウトカム・オブジェクティブ）も明示される。

イ SOI

SOI（Statement of Intent：業務計画書）とは、各省庁の向こう3年間以上の意図・目的・計画（=intent）を包括的に記した書類である。当該省庁の活動とその目的、省庁の置かれた環境や直面するリスク、人材をはじめとする組織内部の現状と課題など、当該省庁の全体像を把握するのに必要な情報が盛り込まれたものと考えてよい。SOI は向こう3年間以上の計画である中期計画部分と当該年度の計画である年次計画部分から成り⁶、中期計画部分の中心として目的（インパクト・アウトカム・オブジェクティブ）と指標が明示される。また、年次計画部分の中心として、アウトプット群・指標・目標値の一覧表である「予測サービス業績表（Statement of Forecast Service Performance）」が明示される。予算書と異なり「省庁」毎に作成される。予算案と一緒に国会に提出される（改正後の財政法第39条）。

ウ アウトプット計画書

アウトプット計画書は、予算書・SOI・年次計画書と異なり法定される書類ではないが、アウトプットのより詳細な説明資料として作成されることが通例となっている。「アウトプット群」ではなく「アウトプット」毎に指標と目標値が示される。また SOI に示される「目的」とのつながりも示される。国会には提出されないが、予算書や SOI の詳細資料という位置づけになる。

⁵ ニュージーランドの大臣は首相から通常複数の担当分野（portfolio）を割りふられ、予算は担当分野に対して付与される。これを「Vote」という。つまり、大臣が担当分野の目的を達成するのに必要な予算が国会で承認（vote）され、その予算で大臣は様々な省庁からサービスを「購入」する。「大臣」「省庁」「Vote」の数は一致しておらず、09年1月現在、大臣数は28、省庁数は35、Vote数は69である（詳細は、和田2007: 12; 35-36; 101を参照のこと）。

⁶ 年次計画部分は、2008年度から予算説明資料（Information Supporting the Estimates）に掲載するという運用がなされている。

エ 年次報告書

年次報告書は、SOI で明示された事項の達成度を報告する書類である。このうち、アウトプット群の達成度を示す「サービス業績表 (Statement of Service Performance)」は財務諸表とともに会計検査院の監査意見が表明される。

SOI・アウトプット計画書・年次報告書の作成にあたっては、財務省と政府サービス委員会からガイドラインが出されており、その中で目的・アウトプット・指標に関する指針も適宜示されている⁷。目的・アウトプット・指標専門のガイドラインも多数示されており、財務省・政府サービス委員会からだけでなく会計検査院からも公表されている⁸。

各省庁ではそれらのガイドラインを参照し、財務省・政府サービス委員会・会計検査院のアドバイスを適宜受けながら、目的・アウトプット・指標を設定し達成度を測る。

(2) チェックシステム

「業績測定」のチェックを行う主な機関は、会計検査院・財務省・政府サービス委員会である。

⁷ SOI のガイドライン (最新版) :

Treasury & State Services Commission, *Statement of Intent: Process and Production Guidance for Departments*, 2009.

Treasury & State Services Commission, *Statement of Intent: Technical Guide for Departments*, 2008.

Treasury & State Services Commission, *Performance Information Measures and Standards in the SOI and Annual Report*.

アウトプット計画書のガイドライン (最新版) :

Steering Group Management for Outcomes, *Managing for Outcomes: Output Plans Guidance for Departments*, 2002.

年次報告書のガイドライン (最新版) :

Treasury, *Preparing the Annual Report: Guidance and Requirements for Departments*, 2008.

全て <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?navid=339> に掲載されている。

⁸ 財務省・政府サービス委員会のガイドライン (最新版) :

State Services Commission & Treasury, *Performance Measurement: Advice and Examples on How to Develop Effective Frameworks*, 2008.

会計検査院のガイドライン (最新版) :

Office of the Auditor-General, *Report of the Controller and Auditor-General: Reporting Public Sector Performance 2nd edition*, 2002. など。

全て <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?navid=339> に掲載されている。

ア 会計検査院

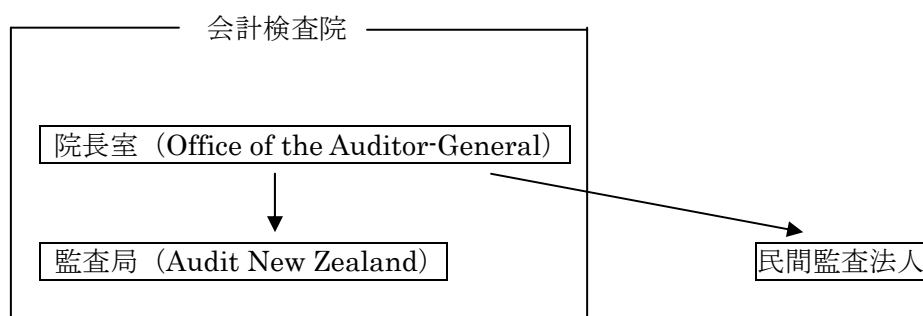
(ア) 組織・体制

会計検査院は、政府から独立し国会に対してアカウンタビリティ（報告義務）のある組織である⁹。省庁だけでなく、クラウン・エンティティ、国有企業、地方自治体を含む公的機関の監査人となっており、次のような業務を行っている。

- ・年次監査（annual audits）・・・財務諸表（financial statements）のほか、サービス業績表にも監査意見を表明する。ニュージーランドは、中央政府レベルではじめてサービス業績表という非財務業績（non-financial performance）にも監査を始めた国である（Boston 1996:303）¹⁰。
- ・業績監査（performance audits）・・・会計検査院が具体的なテーマを定め、3E（economy（経済性）・efficiency（効率性）・effectiveness（有効性））の視点などから監査を行う。
- ・調査業務（inquiry）・・・国会・政府・国民などから提起された問題について調査を行う。
- ・国会支援・・・国会の委員会に対し、上記業務から得られた知見に関するブリーフィングを行う。

以上のように量的にも質的にも幅広い業務をこなすため、会計検査院は次のような組織・体制をとっている（図2参照）。

図2 会計検査院の組織・体制



(出典) Office of the Auditor-General (2008a: 16) をもとに作成。

⁹ 根拠法令は、2001年公監査法（Public Audit Act 2001）である。

¹⁰ 地方政府レベルではオーストラリアの西オーストラリア州などが実施していた。

会計検査院は、「会計検査院長室 (Office of the Auditor-General)」と「監査局 (Audit New Zealand)」という 2 つの組織から成る。監査局は年次監査を行う事業実施部局であり、会計検査院長室はその他の業務、すなわち業績監査・調査・国会支援などの業務と全体に関わる業務（監査計画の決定、監査基準の設定、監査人の割り振り、監査人の業績評価、会計検査院全体の品質保証など）を行う。そして、年次監査は、監査局だけでなく民間監査法人にも、会計検査院長室から委託される。このうち、省庁の年次監査は、監査局が主に担当している。

(イ) 実施手順・ツール

会計検査院は、年次監査の一環として、「サービス業績報告書の監査基準」（後述）に基づき省庁の SOI と年次報告書をチェックする。財政法に基づき正式に監査意見を表明するのは、年次報告書のサービス業績表、すなわち「アウトプット群」とその指標・達成度のみであるが、それらの適正性を判断するためにも事前の計画書である SOI のチェックや「目的」（インプット・アウトカム・オブジェクティブ）の指標・達成度のチェックが必要とされている。

SOI と年次報告書の具体的なチェック手順は次のとおりである。

a. SOI のチェック手順

- (i) 監査人は SOI 原案を各省庁から入手し、
 - ・省庁のサービス業績（アウトプット群・指標・目標値）を評価するのに、SOI が適切な (adequate) ベースを提供しているか
 - ・予測サービス業績表、すなわちアウトプット群・指標・目標値が適正 (appropriate) かをチェックする。
- (ii) 上記二点に問題があると考える場合は、当該省庁の幹部と協議する。必要な場合は、事前に会計検査院長室に協議する。
- (iii) 省庁から受け取る最終版の SOI について上記二点を再度チェックし、問題がある場合は当該省庁の幹部に報告する。必要な場合は、事前に会計検査院長室と協議する。
- (iv) 予測サービス業績表の適正性に関する監査人の判断は、年次報告書のサービス業績表に監査意見を表明する際、考慮しなければならない。

b. 年次報告書のチェック手順

- (i) 監査人は、(サービス業績表から) 重要な (material) アウトプット群と指標を選択する。
- (ii) それらを監査するのに必要な証拠を集める。
- (iii) アウトプット群に対するコストの配分方法もチェックする。
- (iv) サービス業績表、すなわちアウトプット群・指標・達成度の適正性を判断するために、SOI と年次報告書全体を熟考する。必要な場合は、会計検査院長室に協議するか省庁幹部に報告する。
- (v) 監査人は、最終的に
 - ・省庁のサービス業績 (アウトプット群・指標・目標値) を評価するのに、サービス業績表が適切な (adequate) ベースを提供しているか
 - ・サービス業績表が省庁のサービス業績を正しく反映しているか (たとえば、目標値に対する達成度が正しく報告されているか、など)という観点から監査意見を表明する。
- (vi) 重要な (material) 瑕疵がある場合は、「限定意見 (qualified opinion)」、すなわち「限定付適正意見」「不適正意見」「意見不表明」¹¹のいずれかの表明を考えなければならぬ。より具体的には次のとおりである。
 - ・重要なアウトプット群・指標・目標値・達成度が省かれている場合や不適正 (inappropriate) な (関連性・信頼性・理解容易性・比較可能性の基準 (後述) を満たさない) 場合、監査人は「不適正意見」又は「限定付適正意見」の表明を考えなければならぬ。
 - ・重要なアウトプット群・指標・目標値・達成度が適正であるが記載の仕方が悪い場合、監査人は省庁幹部への報告を考えなければならぬ。
 - ・重要な指標の達成度が証拠に関する基準を満たさない場合、達成度を記録するプロセスに欠陥がある場合、重要な指標の達成度が実証できない場合は、監査人は「意見不表明」か「限定付適正意見」の表明を考えなければならぬ。
 - ・法令に基づかずに作成された場合、監査人は法令違反を会計検査院長室に報告すること

¹¹ 「限定付適正意見」とは、一部不適切な事項はあるが全体に対してそれほど重要でないと考えられる場合に表明される監査意見、「不適正意見」とは不適切な事項が全体に重要な影響を与える場合に表明される監査意見、「意見不表明」とは不適切な事項が監査意見を表明できないほど重要と考えられる場合にとられる行為である。

や省庁幹部に報告することを考えなければならない。

・重要な指標が正式な手続きを踏まずに変更された場合、変更後の指標の方がより不適正である場合、変更が年次報告書等の中で適切に説明されていない場合、監査人は会計検査院長室への報告や限定意見の表明を考えなければならない。

・指標が文章による説明で代替された場合、監査人は「不適正意見」又は「限定付適正意見」の表明や省庁幹部への報告を考えなければならない。

・文章による補足説明が、不十分である・矛盾している・誤解を招く場合、監査人は「意見不表明」か「限定付適正意見」の表明や省庁幹部への報告を考えなければならない。

(ウ) チェックを行う前提となるデータの入手権限

会計検査院によるチェックは「監査」の一環であり、日本の会計検査院の検査に該当するものである。このため、日本の会計検査院の検査と同様のプロセスで、必要なデータを入手することができる。

(エ) 政策評価のチェックの基準・視点

「会計検査院監査基準 (The Auditor-General's Auditing Standards)」¹²の中で「サービス業績報告書の監査基準 (The Audit of Service Performance Reports)」が示されており、SOI と年次報告書をチェックする際の基準・視点が示されている。「サービス業績報告書の監査基準」は、後述する 2008 年 6 月の指摘を受けて現在改訂中であるが、改訂案における主な基準・視点は次のとおりである¹³。

○監査人は、次の事項を監査する。

- ・ SOI・年次報告書の作成が省庁全体のマネジメント・システムと結びついているか
- ・アウトカム・インパクト・アウトプット群と指標・目標値の設定プロセス
- ・報告書の具体的内容

○より具体的には、次の視点から監査を行う。

- ・ SOI・年次報告書など外部向けの報告書と同じ指標を内部管理でも使用しているか

¹² <http://www.oag.govt.nz/2008/auditing-standards/index.htm>

¹³ パブリック・コメントを経て 2009 年上半期中に最終決定される予定である。

- ・目的・アウトプット群・指標・目標値の設定プロセスが適切 (adequate) か (たとえば、適切な協議 (consultation) が行われたか)
- ・SOI・年次報告書が法令に基づき作成されているか
- ・アウトプット群・指標・目標値は「適正 (appropriate)」(後述) か
- ・SOI・年次報告書の内容 (特に指標の監査可能性) に関して、監査意見に影響を与える課題があるか。

○「適正性 (appropriateness)」の要素は、次の4点である。

- ・関連性 (relevance)
 - －省庁の戦略目的、過去の業績、現在置かれている環境などに基づき、示されているか
 - －目的・アウトプット群・指標・目標値の間の関係が明確で論理的か
 - －利用者のニーズに応え、内部の意思決定にも有用か
 - －財務情報 (歳出など) とリンクしているか
- ・信頼性 (reliability)
 - －誠実に提示されているか (測定可能であるか、提示すべきものを提示しているか、どのような利用者でもおおむね同じ結論に達するか、誤りがないか)
 - －中立的か (アウトプット群・指標・目標値の設定にバイアスがないか)
 - －包括的でバランスがとれているか (まとめるべきところは基準を示した上でまとめられているか、重要な側面を全てカバーしているか)
- ・理解容易性 (understandability)
 - －わかりやすい形式になっているか
 - －視覚に訴えるよう図表が使われているか
 - －報告事項が明確・論理的に分類されているか
 - －各パートの間に一貫性があり、つながりがわかりやすいか
 - －省庁の戦略目的、過去の業績、現在置かれている環境などに基づき、示されているか
 - －目的・アウトプット群・指標・目標値の関係が明確・論理的でわかりやすく示されているか
 - －内容が明確で正確か

—読みやすく、平易な英語で書かれ、利用者に合った用語が使われているか（略語・俗語・専門用語の説明が妥当か）

・比較可能性（comparability）

—当年度の目標値に対する達成度、さらには年度間の傾向について、利用者が類似点・相違点を把握し進捗状況を追跡できるか

（オ）チェックによる具体的な指摘事例

2008年6月には、各省庁の「業績測定」の質が不十分であるという報告書が会計検査院から公表された（Office of the Auditor-General 2008b）。具体的には、

- ・アカウントビリティ・ドキュメントが、外部利用者（大臣、国会議員など）のニーズに
 応えておらず¹⁴十分に活用されていない。同時に、内部管理にも使われていない、
- ・アウトカムとアウトプットの論理的で一貫したつながりが明らかでない、
- ・適正性の要素（関連性・理解容易性・信頼性・比較可能性）の基準を満たす指標と目標
 値が設定されていない、

というのが主な点である。

以上の点を改善するために、同年11月に「サービス業績報告書の監査基準」の改訂案が公表された。従来の監査基準では「指標の適正性」と設定された指標に対する「達成度報告の正確性」を主な基準としていたが、「業績測定」の質を上げるためには「何を測るのか」つまりアウトプット設定の適正性と目標値の適正性、さらにはそれぞれの省庁が置かれている環境も考慮する必要がある。そのような観点から（エ）でみた監査基準の改訂案が示されたのである。

イ 財務省

（ア）組織・体制

財務省は、予算調製を担当するとともに、経済・財政に関する政策提言をする省庁である。財務省の達成すべきアウトカムとして「経済成長（Economic Growth）」「マクロ経済の安定（Macroeconomic Stability）」「国家部門の業績改善（improved State sector

¹⁴ アカウントビリティ・ドキュメントの第一義的外部利用者は大臣・国会議員であるが、メディア・研究者・市民などによる利用も想定されており、それぞれの利用目的が異なるため、それらのニーズ全てに応えるものにはなっていないということである。

performance)」が挙げられており、それにそって次のような組織体制がとられている¹⁵。

- ・ 経済業績局 (Economic Performance Group)・・・経済に関する政策提言
- ・ マクロ経済局 (Macroeconomic Group)・・・財政に関する政策提言
- ・ 国家部門業績局 (State Sector Performance Group)・・・国の予算を使用する省庁等の効率性・有効性の改善に関する提言
- ・ 総務局 (Organisational Performance Group)・・・広報・財務・人事・情報・法務などの総務業務

このうち、各省庁の「業績測定」をチェックするのは国家部門業績局である。

(イ) 実施手順・ツール

財務省は予算調製を行う省庁として、政府予算書および予算書と一緒に国会に提出される SOI をチェックする。

ニュージーランド政府の会計年度は7月～翌年6月であり、予算案は通常5月に国会に提出される。国会提出に向けた予算調製の一環として、予算書・SOI に示される目的・アウトプット群・指標のチェックが行われる¹⁶。

なお、アウトプット計画書と年次報告書については、財務省のチェックは任意である。アウトプット計画書は予算書・SOI の詳細資料として財務省のチェックを受けることが多いが、年次報告書は予算関係資料ではないため、必要に応じて¹⁷チェックを受けることとされている (Treasury 2009)。

(ウ) チェックを行う前提となるデータの入手権限

財務省の行うチェックは予算調製担当省庁としての権限に基づくものであり、日本の財務省と同じように予算調製のプロセスにおいて必要なデータは入手される。

¹⁵ このほか省内の独立ユニットとして、国有会社監視助言局 (Crown Company Monitoring Advisory Unit: CCMAU) がある。

¹⁶ 具体的な予算プロセスについては、毎年財務省から「予算プロセスガイド」(Budget Process Guide) (<http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/budget/process/>) が公表されているが、その中では目的・アウトプット群・指標の具体的なチェック手順は示されていない。

¹⁷ 年次報告書のチェックは、予算書・SOI のチェックに資するために財務省が行うというのではなく、財務省をはじめとする中心省庁のアドバイス・確認を得たい場合に省庁から申し出て行われるものである (Treasury, 2009)。

(エ) 政策評価のチェックの基準・視点

財務省のチェックの基準・視点は、「予算書（とそれに付随する SOI）に示される目的・アウトプット群・指標・目標値が、国会における有意義な議論を可能にするよう設定されているか」である（現地調査②（財務省））。なぜなら、予算書（と SOI）は国会で審議されるものであり、予算書（と SOI）は、国会が審議をするにあたって省庁の活動と予算を的確に把握できるように、作成されることが最も重要な点だからである。

財務省は、各省庁の指標の達成度を用いて予算査定をすることはない。それは、「目標値を達成できなかったから予算額を増額してほしい」というように、財務省の望ましい意図とは逆のインセンティブとなる可能性があるからである（現地調査②（財務省））。先にも述べたように、ニュージーランドでは PPBS の失敗から政策評価の結果を直接予算案に反映させることはできないと考えており、ニュージーランドで「指標」を使い「業績測定」が行われているのは、これまで説明してきたように予算査定とは違う趣旨によるものなのである。

ウ 政府サービス委員会

(ア) 組織・体制

政府サービス委員会は、各省庁のチーフ・エグゼクティブの採用業務を行うほか、行政システム（public management system）全体に関することについて各省庁にアドバイスを行う立場にある省庁である。

省庁全体の業績を改善するため、政府サービス委員会は「政府部門の開発目標（Development Goals for the State Services）」を 2005 年に導入した。「時の政府に仕え国民のニーズに応える世界一の専門性を持った政府部門を構築する」という大目標のもと 6 つの開発目標から成っており、毎年その達成度を公表する¹⁸。政府部門の開発目標は、政府サービス委員会の達成すべき「アウトカム」でもあり、同目標にそって政府サービス委員会の組織・体制は、担当大臣である政府サービス担当大臣（Minister of State Services）とチーフ・エグゼクティブである政府サービス委員長（State Services Commissioner）以下、次のように編成されている。

- ・業績マネジメント局（Performance Management Branch）・・・政府部門の開発目標と各省チーフ・エグゼクティブの採用

¹⁸ <http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?DocID=6545>

- ・行政システム改善局（System Improvement Branch）・・・各省庁への具体的アドバイス
- ・情報技術局（Information and Communication Technologies Branch）・・・電子政府
- ・人材能力開発局（People Capability Branch）・・・公務員の能力開発
- ・総務局（Corporate Services Branch）
- ・委員長室（Commissioner's Office）

このうち、各省庁の「業績測定」をチェックするのは行政システム改善局である。

（イ）実施手順・ツール

政府サービス委員会は行政システムに関することについて各省庁にアドバイスを行う省庁であり、同じ中心省庁である財務省とともに多くのガイドラインを省庁向けに公表している¹⁹。特に、SOIは、1999年末以降の行政改革で、何らかの目的（インパクト・アウトカム・オブジェクティブ）を明示するために政府サービス委員会が導入を促したものであるため、行政システム改善局の業績専門家チーム（performance specialist team）が、財務省とともに各省庁の相談窓口となっている。

ただし、政府サービス委員会の行う「業績測定」のチェックは会計検査院や財務省の行うチェックに比べると実施手順が定式化されたものではなく、必要に応じて省庁の相談のりアドバイスを行っているというのが実状である²⁰。

（ウ）政策評価のチェックの基準・視点

政府サービス委員会の目的・使命は「政府部門全体の業績を向上させる」ことであるため、各省庁へのアドバイスも「各省庁の業績を向上させる」という視点から、政府サービス委員会の公表する数々のガイドライン²¹に依拠し、各省庁のアウトプット・アウトカムの設定および指標の適切性に対して、なされている。

¹⁹ 脚注 7 および 8 参照。

²⁰ 今回の現地調査で政府サービス委員会を訪問先に含めなかったのも、「政府サービス委員会を調査すべき」という声がニュージーランド側から聞かれなかったためである。「業績測定の調査にあたっては会計検査院と財務省を訪問すべき」との声が大勢を占めた。

²¹ 脚注 7 および 8 参照。

エ 3 機関の協力体制

以上見てきたように、会計検査院はサービス業績表（アウトプット群・指標・目標値・達成度）を監査する立場から、財務省はアウトプット予算を編成する立場から、政府サービス委員会は省庁全体の業績を改善する立場から、それぞれ「業績測定」のチェックを行っているが、互いに連携・協力もしている。

財務省と政府サービス委員会は各種ガイドラインを共同で作成・公表している²²ことからわかるように、中心省庁の一員として常に連携している。

会計検査院と2つの中心省庁は必要に応じて連絡をとってきたが、既述した2008年6月の会計検査院の報告書の中で、各省庁が会計検査院と中心省庁から異なるアドバイスを受け混乱しているため会計検査院と中心省庁間の連携を強化する必要性が指摘された。そこで、現在では、会計検査院・財務省・政府サービス委員会とアドバイスを受ける省庁とが一同に介するミーティングを定期的に行うようになってきている（現地調査②および⑤）。また、財務省・政府サービス委員会が共同でガイドラインを作成する際、会計検査院に協議することも多くなってきている²³。

財務省・政府サービス委員会・会計検査院は、「業績測定」の分野に限らず80年代以降のニュージーランドの行政改革を先導してきた機関であり、今後とも望ましい役割分担と協力体制に向けて改善を繰り返していくものと思われる。

3 「評価 (evaluation)」とチェックシステム

(1) 「評価」

ニュージーランドでは、先に定義した意味での「評価 (evaluation)」は「業績測定」ほど広くは行われていない。アメリカにおける「プログラム評価」とはかなり違った様相である。これは、繰り返しているようにニュージーランドの省庁のマネジメントの基礎が「アウトプット」にあり、「政策 (policy)」・「施策 (programme)」といった切り方をマネジメント上はあまりしないこと、そしてこれまで説明してきたような理由により特に財務省が「評価」にあまり関心を向けてこなかったことなどによる。また、「評価」には多大な労

²² 本章に示される各種ガイドラインの著者を参照のこと。財務省と政府サービス委員会の共著が多い。

²³ たとえば、State Services Commission & Treasury (2008) や Treasury & State Services Commission (2007) など。会計検査院に事前協議したことが本文に明記されている。

力・資源を要するが、ニュージーランドのような小国ではそのための資金や人材が不足していることも、理由として挙げられる（現地調査⑤（会計検査院））。

しかし、1999年以降マネジメントの焦点がアウトカムに少し移行したのに伴い、アウトプットとアウトカムとの因果関係を明らかにする「評価」の重要性が再認識され、多くの省庁で「評価」が行われるようになってきた。各省庁では、評価担当部署（evaluation unit）を設置して「評価」を行うことが一般的である。たとえば、社会開発省（Ministry of Social Development）では社会調査評価センター（Centre for Social Research & Evaluation: CSRE）を省内に設置して、同省の実施した政策・施策の「評価」を行っている。また、労働庁（Department of Labour）では5つの局の中にそれぞれ評価担当者・部署を設置し「評価」を行っている²⁴ほか、労働市場政策局（Labour Market Policy Group）が他の4つの局の「評価」の設計（design）に対してアドバイスをする役割も担っている（Turner 2003:40-41）。このように、社会保障・福祉・労働・教育といったソーシャル・ポリシー（social policy）分野の省庁では、特に「評価」に力を入れている²⁵。

しかし、「評価」は「業績測定」のように義務化されているものではなく、あくまで各省庁の自主的な活動である。「評価」に関するガイドラインでも、全てに正式の「評価」をするのではなく重要なものにしばって行うこと、また全ての省庁が評価担当部署を設置すべきとは考えていないことが明記されている（State Services Commission & Treasury 2003）。先ほどふれたように、「評価」に要する資源・人材がニュージーランドでは十分になく、より効率的で効果的な方法が望ましい場合があると考えられているのである。

なお、ニュージーランドで「評価」という場合、通常「事後」の評価を指す（State Services Commission & Treasury 2003:8）。「事前」の評価は「政策分析（policy analysis）」と呼ばれることが多く、事後の評価である「評価」を「政策分析」（事前評価）につなげるという政策サイクルが想定されている。

²⁴ 大規模な調査が必要になるなど当該評価部署で「評価」を行うことが困難な場合には民間に委託することもある。

²⁵ ソーシャル・ポリシー分野では関係省庁の行う「評価」を横断的に調整する委員会（Social Policy Evaluation and Research Committee）が設置されている。同委員会のメンバーは、社会開発省・科学技術省・財務省・法務省・教育省・保健省・労働庁・女性政策省・太平洋政策省・マオリ政策省・統計庁・内務庁・首相内閣庁・政府サービス委員会・歳入庁などであり、これらの省庁では「評価」が行われていると解釈することができる。また、環境省・運輸省・経済開発省・国立国会図書館でも「評価」は行われている（State Services Commission & Treasury 2003）。

(2) チェックシステム

ア 組織・体制

「評価」を各省庁が自主的に行っているため、その「チェックシステム」も各省庁が自らの判断により構築している。

イ 実施手順・ツール

たとえば、社会開発省の評価担当部署である前述の社会調査評価センターでは、「評価」の質を確保する品質保証（quality assurance: QA）システムとして、次のようなチェックを行っている（現地調査③（社会開発省））。

(ア) チェック・シートによるチェック

「チェック・シート」（表2参照）を用いて、同センターの作成する全ての調査・評価レポートをチェックする。「チェック・シート」は「目的・読者」「構成」「文体」「レファレンス」「分析」の5つの柱から成り、各柱には複数のチェック項目が設けられている。また、定量的分析（quantitative analysis）を使ったレポートは定量的分析に詳しい者がチェックするというように、5つの柱はそれぞれ適切な技能を持った者がチェックしなければならない。最終的に、評価部署の長がチェック・シートにサインし承認する。

以上のチェックに加え、外部に公表するレポートはさらなるチェック・シート（'pink peril'）でチェックする。さらに、内閣に提出するレポートはさらなるチェック・シート（'purple peril'）でチェックする。

表 2 : チェック・シート (社会開発省社会調査評価センター)

A3018149

CSRE QA CHECK SHEET

The purpose of this check sheet is to help those reviewing CSRE reports and related outputs to meet CSRE's standards for its reports. Please use the QA sheet for all research and evaluation reports. R&E reports which will be released externally also require a completed pink peril form.

Instructions to Author

Please complete report title and description and arrange reviewers.

Each section of the QA sheet will be signed by a person appropriate to review that section. For example quantitative analysis must be reviewed by a reviewer with quantitative skills. The reviewer could be internal or external to your team. One reviewer may sign off more than one section of the QA sheet. After all reviewers have signed the QA sheet the unit manager will sign.

Instructions to Reviewer(s)

Please check each section. Provide feedback if required. Sign approval when all feedback has been responded to.

Section 1: Purpose and audience

Who the intended audience is for the document and what is its purpose are critical to assessing whether the document is at the correct standard. For example, reports to be released to the public require a different style from internal documents for CSRE analysts.

Section 2: Report structure

The way the report is organised is very important in determining how easy it is for people understand the important findings and conclusions of the analysis.

Look for: key information is at the beginning of the document (purpose, findings, conclusions), whilst detailed analysis, tables and technical method are towards the end.

Look for: are there any sections redundant to the overall analysis or discussion.

Section 3: Style, look and voice

Consistent, clear and easy to understand style helps to communicate the key information in the document as well as identify the document as a CSRE product.

Look for: a low proportion of passive sentences, concise sentences, judicious use of technical terms.

Look for: font type, size, headings, table and figure layout.

Section 4: Referencing and documentation of information sources

Referencing of information sources is important to provide confidence in the quality of the analysis itself, but also to enable updating of analysis, quality assurance and to follow up with the analysts involved.

Look for: an EDRMS reference or name(s) of analysts involved.

Look for: a summary of method, references for tables and charts, dynamic links to excel workbooks.

Look for: in text referencing, a list of references.

Section 5: Analysis, tables and figures

CSRE stands on providing robust analysis where findings and conclusions are supported by the evidence.

Look for: summary of method, appendix of technical notes or reference to a separate technical document.

CSRE Report Description	
Report title:	
Brief Description:	
Purpose of report:	
Intended audience:	
Version:	

Report Review			
Item	Description	Comment/Recommended Action	
Section 1 : Purpose and audience		Reviewer :	
Audience	Is this document suitable for this audience?	Yes <input type="checkbox"/>	
		No <input type="checkbox"/>	
		N/A <input type="checkbox"/>	
Purpose	Is it clear what the document is trying to achieve?	Yes <input type="checkbox"/>	
		No <input type="checkbox"/>	
		N/A <input type="checkbox"/>	
Approved	Signature:	Date:	
Section 2 : Report structure		Reviewer :	
Flow	Is the document structured so the purpose, findings and conclusions are obvious?	Yes <input type="checkbox"/>	
		No <input type="checkbox"/>	
		N/A <input type="checkbox"/>	
Length	Is the document an appropriate length to communicate its message?	Yes <input type="checkbox"/>	
		No <input type="checkbox"/>	
		N/A <input type="checkbox"/>	
Approved	Signature:	Date:	
Section 3 : Style, look and voice		Reviewer :	
MSD naming and syntax conventions	Does the document meet MSD's syntax and naming conventions? (refer to MSD style Guide)	Yes <input type="checkbox"/>	
		No <input type="checkbox"/>	
		N/A <input type="checkbox"/>	
Spelling and grammar check	Is spelling correct throughout the document? Is the text in plain English?	Yes <input type="checkbox"/>	
		No <input type="checkbox"/>	
		N/A <input type="checkbox"/>	
CSRE format style guide	Is the document consistent with the CSRE style guide?	Yes <input type="checkbox"/>	
		No <input type="checkbox"/>	
		N/A <input type="checkbox"/>	
Approved	Signature:	Date:	

Section 4 : Referencing and documentation of information sources**Reviewer :**

Provenance	From the document is it possible to know who undertook the analysis?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Source information	Are you able to easily identify the source of the information used in the report? Are all references to other studies referenced?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
References	Are all references to other studies or documents properly referenced?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Data consistency	Do numbers cited in the text match the tables and figures?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Approved	Signature:	Date:	

Section 5 : Analysis, tables and figures**Reviewer :**

Data collection	Are the sources of data clearly stated? Is the date of information gathering stated? Has respondent privacy been protected?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Methodology	Is the methodology clearly documented? Is the date of information gathering stated?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Analysis	Is the method of analysis clearly stated? Is the analysis technically robust?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Data to findings	Are the findings consistent with the information presented?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Findings to conclusions	Do the conclusions logically follow the findings?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Peer review	Has the analysis been peer reviewed by a technical expert?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
Approved	Signature:	Date:	

Final Approval

Team Manager	Signature.....	Date
Unit Manager	Signature.....	Date

(イ) 外部の専門家による評価

従来とは異なる新しい手法を用いて「評価」を行った場合には、当該「評価」について外部の専門家による評価（external peer review）²⁶を受ける。

(ウ) 外部の評価機関による評価

社会開発省社会調査評価センターの行う「評価」は、ニュージーランド経済調査研究所（New Zealand Institute of Economic Research）²⁷による評価を年1回受けている。センターの行っている「評価」のうち、より重要な「評価」、すなわち内閣に提出する「評価」レポートを中心に当該評価の手法・プロセスが適切かどうか²⁸を評価する。

なお、「評価」レポートの外部への公表を義務づけることが最大の品質保証であるとの声も現地調査ではきかれた（現地調査③（社会開発省））。「評価」レポートの内容に問題があれば、直ちに外部から指摘されるというのである。

以上、社会開発省の事例をあげたが、労働庁や教育省（Ministry of Education）でも外部の専門家による評価は行われているという（State Services Commission & Treasury 2003:21）。このことから社会開発省以外の省庁でも、(ア) チェック・シートによるチェック、(イ) 外部の専門家による評価、(ウ) 外部の評価機関による評価、などの方法を適宜組み合わせることにより、チェックを行っていることが想定される。

省庁のチーフ・エグゼクティブに業績達成責任が厳しく課されているニュージーランドでは、チーフ・エグゼクティブが自主的に「評価」をチェックするシステムを設けることは十分に予想されることである（現地調査③（社会開発省））。政策提言は「アウトプット」の一つであり、質の高い政策提言というアウトプットを大臣に届けるためには、「評価」を行うことが必須になるからである。

²⁶ たとえば、社会調査を専門とする国内外の大学の研究者が評価する。

²⁷ ニュージーランド経済調査研究所は民間非営利の研究所で、（政府を除いた）民間ではニュージーランド最大級のエコノミストを擁する機関である。国内外の政府及び民間部門のクライアントに対して様々なコンサルティング業務を行っている（<http://www.nzier.org.nz>）。

²⁸ たとえば定量的分析を行っている場合には、定量的分析を採用することが適切なケースであるか、また（適切な場合には）当該定量的分析が適切に行われているかなどをチェックすることである。

4 その他の政策評価とチェックシステム

(1) 規制インパクト分析

省庁が新たな「規制」(regulation)を提案する際は、各省庁は規制インパクト分析(regulatory impact analysis)を行うことが原則として義務づけられている²⁹。そのうち、経済成長に重大な影響を与える規制については、政府の経済・財政アドバイザーである財務省がその適正性をチェックする。

規制インパクト分析をチェックする機能は、従来経済開発省(Ministry of Economic Development)が担っていたが、2008年11月より財務省経済業績局に移管された。

(2) 費用便益分析

費用便益分析(cost benefit analysis)は各省庁が新たに政策を立案・選択する際に有用であるとして、財務省からガイドラインが公表されている(Treasury 2005)。財務省が各省庁の予算を査定する際にも活用するとされているが、各省庁における費用便益分析の実施および財務省におけるそのチェックは、「規制インパクト分析」の場合と異なりあくまで自主的なものである。

5 まとめ

ニュージーランドでは、「業績測定」と「評価」という2つの政策評価が主に行われているが、中心を占めるのは「業績測定」である。各省庁は「業績測定」を行い、そのチェックを会計検査院・財務省・政府サービス委員会が行う。また、1999年末以降は「評価」もかなりの省庁で行われるようになってきたが、あくまで各省庁の自主性によるものであり、そのチェックシステムも各省庁の判断で構築されている。

「業績測定」のチェックを行う会計検査院・財務省・政府サービス委員会はそれぞれ明確に異なる立場からチェックを行っているが、同時に連携・協力もしている。日本においても、関係機関の役割分担を明確にした上で連携して業務を行うという体制をよりいっそ

²⁹ 規制インパクト分析に関するガイドライン(*Guidelines on the Regulatory Impact Analysis Requirements*)は財務省から公表されている(Treasury 2008a)。
(<http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/regulatory/impactanalysis>) .

う整備していく必要があるのではないだろうか。

ニュージーランド現地調査（2009年2月24日～27日）	
①	2009年2月24日 15:00～ヴィクトリア大学行政大学院（School of Government, Victoria University of Wellington）でのインタビュー Rob Laking 氏（Senior Lecturer） Derek Gill 氏（Visiting Senior Fellow）
②	2009年2月25日 10:00～財務省（Treasury）でのインタビュー Jonathan Ayto 氏（Principal Advisor, Public Sector Management） Louise Lennard 氏（Senior Analyst, State Sector Performance Group）
③	2009年2月25日 15:00～社会開発省社会調査評価センター（Centre for Social Research & Evaluation, Ministry of Social Development）でのインタビュー Jeff Sheerin 氏（Manager, Knowledge Sharing & Communications） Daniel Soughtton 氏（Analyst）
④	2009年2月26日 9:00～内務庁（Department of Internal Affairs）でのインタビュー Janine Hamilton 氏（Manager, Risk & Audit Services） Ian Paterson 氏（Retired Officer from the Audit Office）
⑤	2009年2月26日 15:00～会計検査院（Office of the Auditor-General）でのインタビュー Ann Webster 氏（Assistant Auditor-General, Research & Development）
⑥	2009年2月27日 13:00～ヴィクトリア大学政治学部（Department of Political Science, Victoria University of Wellington）でのインタビュー Stephen Levine 氏（Professor）

