

国土交通政策研究 第29号

客員研究官論文

NPM による北欧型マネジメント・モデル

客員研究官 大住莊四郎

(新潟大学経済学部教授)

2003年10月

国土交通省国土交通政策研究所

NPMによる北欧型マネジメント・モデル

要旨

ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management：以下ではNPMとする）論は、政府の経営改革のための理論であり手法の体系である。北欧諸国のNPMモデルは、改革のアプローチの違いから異なるマネジメント・モデルを志向しているかに思えたこともあるが、経営改革の動きが明確化した現段階では、北欧型モデルも英国・ニュージーランド型の改革モデルも収斂しつつあることが次第に明らかとなってきた。政府の経営改革にも雛型が描けるのである。

経営改革の目的は、意思決定プロセスの変革にあり、具体的には 政策形成、 事業の立案、 仕事の進め方・成果志向・顧客志向に変えることである。そのためには、改革を促すマネジメント・システムを構築するとともに、改革に必要な情報・ツールを整備することが必須条件である。これらの要素は、マネジメント改革の3つの視点である - トップ・マネジメント、 執行のマネジメント、 マネジメントの体系化 - から体系的に整理される。これにより、個々のアプローチや手法もマネジメント改革のデファクト・スタンダードとして体系的モデルとして提示できるのである。

北欧諸国の段階的 reforms も、このような体系的モデルのすがたからみると、その現状評価や到達点が明確になる。デンマーク・スウェーデンのマネジメント改革は、「大きな政府」を維持しつつ、マネジメントの効率性・有効性を高めるためにNPM改革の考え方・手法を段階的かつ体系的に導入している。エイジェンシーの自律性・独立性は確保しつつ、ガバナンス・マネジメント両面での適正な統制手段を模索している。これは、アングロ・サクソン系諸国のマネジメント・スタイルが、厳格な契約モデルからソフトで柔軟な契約モデルへと次第に移行していることと対照的である。つまり、ガバナンス・マネジメントモデルが収斂しつつあるのである。

パフォーマンス・メジャーメントとプログラム評価との連携や包括的・統合的なマネジメント・モデルの適用と活用は、先進的な政府マネジメントでの必須要件となっている。このことは、日本政府のマネジメント改革のビジョンにおいても考慮すべきである。

キーワード：戦略経営、バランスド・スコアカード、ベンチマーキング、業績測定、プログラム評価

Strategic Management, Balanced Scorecard, Benchmarking,
Performance Measurement, Program Evaluation

The Northern European Model of New Public Management (NPM)

Abstract

New Public Management (NPM) is a system of theories and methods concerning the reform of the way government is managed. The NPM model of Northern European countries at one time seemed oriented towards different goals from those in the U.K. or New Zealand, due to different approaches to reform. After observing the development of management reforms, it is gradually becoming clear that the two models have more similarities than differences, indicating that common proformas of government management reform can be made.

The goal of management reform is to reform the decision-making process, or, in other words, to change: 1) policy formation, 2) project planning and 3) task execution into more performance-based and customer-oriented processes. To achieve this goal, it is essential to establish a management system to enable reform, and be equipped with the necessary information and tools for the reform itself. These elements can be categorized from three perspectives of management reform: a) top management, b) management of execution; and c) systematization of management. From these perspectives individual approaches and methods can be classified as a systematic model, or a *de facto* standard of the management reform.

When this systematic model is applied to the reform of Northern European countries (referred to as "step-by-step reform") the level of progress and the performance of the reform become clear. Management reform in Denmark and Sweden, for example, introduces concepts and methods of NPM reform in a phased and systematic manner to increase the efficiency and effectiveness of management while maintaining "big government." Their models seek adequate control methods in both governance and management, while ensuring the autonomy and independence of the agencies. While the approaches in the Anglo-Saxon countries gradually sifting from strict contract-based model to less rigid and more flexible contract-based model are in contrast with the Northern European models, the two approaches seem to be converging towards a similar governance management model.

The coordinated use of performance measurement and program evaluation, and the application and utilization of a holistic management model are now prerequisites for advanced government management, and should be considered when envisioning the management reform of the Japanese government.

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, Benchmarking, Performance Measurement, Program Evaluation

目次

はじめに	1
第 章 デファクト・スタンダードであるマネジメント・モデル	3
1. 政府の経営改革とは?	3
2. 経営改革モデルの構築と実践	4
(1) 執行のマネジメント改革	5
(2) トップ・マネジメント改革	6
(3) マネジメント・モデルの構築	8
第 章 北欧型モデルの特徴	11
1. マネジメント・モデルからの収斂の可能性	11
(1) デンマーク改革	11
(2) スウェーデン改革	13
2. 財務マネジメントに関する格付け(スウェーデン)	14
3. 航空庁における業績協定(デンマーク)	16
(1) SLV 業績協定の概要	17
(2) SLV の基本目標および業績目標	18
(3) SLV 会計監査報告の活用	21
4. プログラム評価からパフォーマンス・メジャーメントへ(スウェーデン)	22
おわりに	25
参考文献	27
参考資料	29
2000年度政府官庁の財務管理格付けのためのアンケート	29
連結財務管理レーティング：2000年質問票	53

はじめに

はじめに

ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management：以下ではNPMとする）論は、政府の経営改革・業務改革のための理論であり手法の体系である（大住 2003a）。これは、NPM論の再編と実践に非常に明確なメッセージとなる。

1980年代半ばから90年代にかけて、NPMを形成してきた英国・ニュージーランドをはじめとしたアングロ・サクソン系諸国では、長期にわたるマクロ経済の停滞を背景にして財政赤字の拡大・累積債務の増大、経済社会の成熟化・高齢化に伴う公共サービスへのニーズの増大・多様化に対する適切な対処が求められた。“Getting More for Less” “Value for Money”などはその好例であり、これは業務の進め方はもちろん政策形成のありかたそのものまで変革を迫るものである。じつは、NPMは経営改革を迫られた公共部門の外的環境変化への対応であり、そのことの意味を再認識する必要がある。

福祉国家の建設・維持をつうじて「大きな政府」を維持してきた北欧諸国も、マクロ経済の停滞や経済社会の成熟化・高齢化などに起因する諸問題を解決する処方箋として、NPM論の適用を進めた。北欧諸国においても、NPMは政府の経営改革・業務改革のための理論・考え方・手法の体系であった。かつては、改革のアプローチの違いから異なるマネジメント・モデルを志向しているかに思えたこともあるが、経営改革の動きが明確化した現段階では、北欧型モデルも英国・ニュージーランド型の改革モデルも収斂しつつあることが次第に明らかとなってきた（大住 2002）。いまやNPM論を改革モデルとしてみる場合、デファクト・スタンダードとしてのモデルを構築しうる可能性が高くなっているのである。

この観点にたち本論では、NPMによる経営改革モデルを演繹的に提示し、提示されたモデルとの対比で北欧型モデルがどのような位置づけにあるのか考える。まず、デファクト・スタンダードである政府の経営改革モデルをおおまかに提示する。つぎに、スウェーデン・デンマークにおける改革の位置づけを、改革のいくつかの側面に沿って検証する。とくに、昨年度の報告で十分に整理できなかったマネジメント・システムに焦点をあて、デンマーク航空庁の会計報告・業績契約とスウェーデン緊急事態管理庁の年次報告から、それぞれのマネジメント上の特徴を整理する。その上で、両国の改革アプローチの特徴を明示し、マネジメント・モデルの収斂の可能性を考える。

第 章

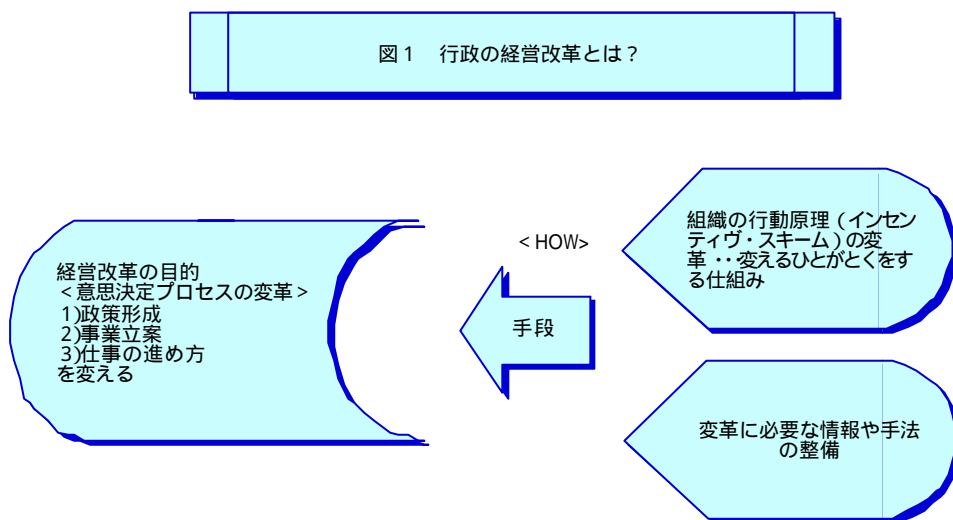
デファクト・スタンダードである
マネジメント・モデル

第 章 デファクト・スタンダードであるマネジメント・モデル

1. 政府の経営改革とは？

経営改革の目的は、組織の意思決定の仕組み（プロセス）を抜本的に改革することである。これは、行政組織では、政策形成、事業の立案、仕事の進め方を「顧客志向」「成果志向」に根本的に変革することであり、意識改革・組織文化の変革でもある。しかしながら、これ自身容易ではない。意思決定プロセスの変革をどのように進めていくのかという“HOW”が必要なのである。このために、改革の工程表づくりとしての「仕掛け」を考えなければならない。

具体的には、組織の行動原理（インセンティブ・スキーム）の変革、変革に必要な情報や手法の整備があげられよう。第一に、組織の行動原理を「変えるひとがとくをする」仕組みに変革することである。これまでの行政組織は変革を進めるひとにはなんらメリットが及ばなかった。予算・人事管理制度などはもちろん、業績/成果に基づく配分とはなっていない。伝統的な行政組織は、外発的（給与、昇進等）期待だけでなく内発的（仕事のやりがい、達成感など）期待に対しても業績/成果志向的なインセンティブは働きにくい環境なのである。このような行動原理を根本から転換し、業績/成果志向に基づく組織マネジメントへ人事管理・予算制度を再編することが中期的な課題となる。



第二に、変革に必要な情報や手法を整備することである。業績/成果志向、顧客志向のマネジメントへの転換を図るのに素材として活用しうる財政・会計情報、行政評価、事業評価手法などの整備、適用をあわせることで、具体的な“HOW”を提供することができる。

なお、戦略計画の策定をつうじてマネジメント改革を実現することが理想的である。

行政の経営改革の具体化は、つぎの三つのアプローチで捉えることができる。

トップ・マネジメント改革

執行のマネジメント改革

マネジメントの体系化

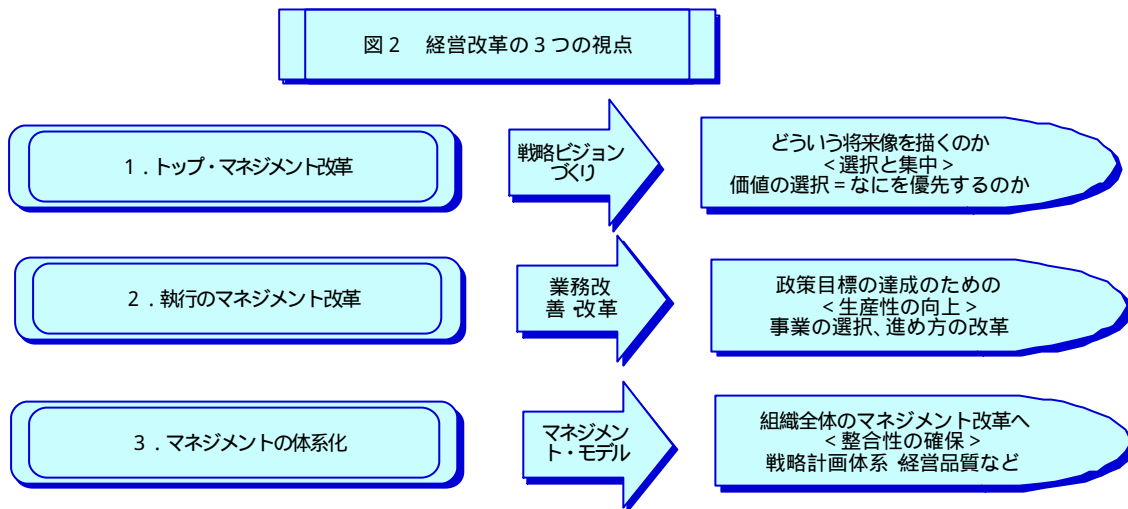
トップ・マネジメント改革で重視されるのは、「戦略ビジョンづくり」であり、これは、政

治的な価値判断でもある。基本は、SWOT分析による「選択と集中」にある。

執行のマネジメント改革では、「業務改革・改善」であり、政策目標の達成を前提とした生産性の向上である。事業の選択・進め方の改革が基本である。

マネジメントの体系化は、包括的なマネジメント改革を進めるうえで不可欠な要素であり、組織マネジメントの体系化は、行政経営品質や戦略計画の体系化をつうじて実現される。

このような三つの観点での改革アプローチをあわせることがマネジメント改革を成功に導く早道である。



2. 経営改革モデルの構築と実践

つぎに必要なのは、経営改革モデルと工程表である。世界中のチェンジ・リーダーたちは、改革のベスト・プラクティスを共有することでほぼ共通した経営改革ビジョンとその実現のための工程表（シナリオ）を描いていることが多い。

経営改革モデルと工程表が必要である理由はなにか。先進事例が試行錯誤で進めてきた改革の「成果」を学習することで、よりよい経営改革が実現できるからである。改革モデルと工程表に基づく経営改革であっても、しばしば改革はシナリオどおりには進まない。想定しない事態をしばしば迎えることとなる。戦術レベルでの試行錯誤は避けがたいし、これにかなりの労力を割かれることはやむをえない。しかし、改革のメニューとゴールがあらかじめ明示されているので、「次の一手」は比較的容易に見つけ出すことができる。「課題は多いが、しかし次にどうすればよいかもわかっている」、これがチェンジ・リーダー共通の気持ちであろう。

まず確認すべきなのは、基本理念であろう。基本理念とは、組織全体を統制する行動原理であり、意思決定プロセス（政策形成や仕事の進め方）の根幹にある思想である。海外のNPM改革では、「成果志向」「顧客志向」が戦略計画で謳われることも多い。国内の先進事例である三重改革での「生活者起点」は改革の基本理念とみるべきであろう。基本理念を明示し、これを行動原理とする組織に変革することがマネジメント改革の目的である。

「成果志向」「顧客志向」で代表されるマネジメント改革を「執行のマネジメント」「トップ・マネジメント」の側面からそのHOWをみていく。

(1) 執行のマネジメント改革

まず、執行のマネジメント改革を分析する。執行レベルの「ミッション(役割)」は、政策目標の達成にむけて邁進することである。これを基本理念からみると、「成果志向」「顧客志向」で業務を企画し実行することとなる。これは、執行のマネジメント改革の目的である「一人ひとりの意識改革」であり、これは、たとえば、TQM、DNA運動であろう。具体的には、

業務プロセスの改善：業務プロセスの分析をつうじて改善活動を行うこと、つまりビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR: Business Process Reengineering)である。

業務自体の改革：業務自体が政策目的に合致しない、あるいは政策目的達成に対する寄与がほとんどないなど業務(事務事業)自体の改廃が必要となる場合である。

市場メカニズムの活用：業務自体の生産性の向上を図るため、あるいは顧客の価値を探るため、市場メカニズム(顧客選択の仕組み)の活用を図ることである。

などがある。

課題は、一人ひとりの意識改革をどのように進めていくべきか、つまり改革のHOWにある。まず、「成果志向」「顧客志向」で仕事を変えるひとが「とく」をする仕組みづくりが必要であろう。これは「業績によるマネジメント(Management by Results)」の導入である。

改革の初段階で適用されるのは、「業務改善」運動であろう。現場でできる範囲の業務改善を進められる環境作りと改善を行う一人ひとりの職員に業務改善のインセンティブを与えていく。行政評価の導入にあわせて業績によるマネジメントを徹底させ、業績目標の達成と引き換えにした現場への権限委譲を推し進め、業務改善を妨げる「庁内規制」は可能な限り撤廃することが求められる。

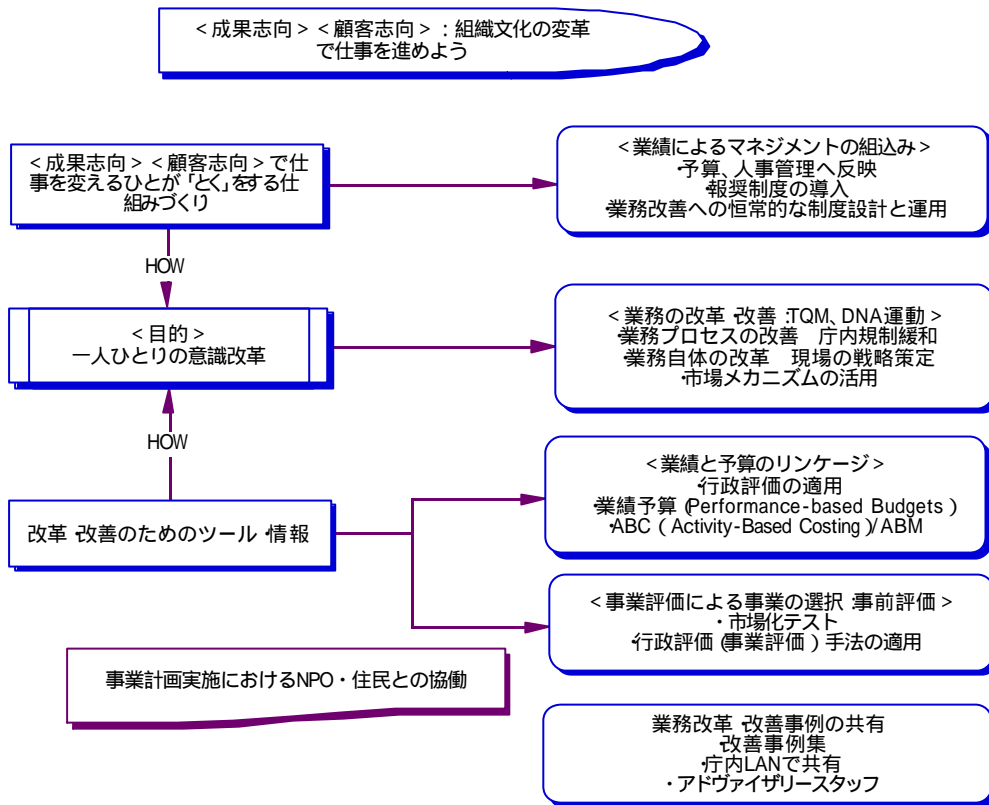
しかし、業務改善運動を盛り上げるには、いくつかの工夫が必要になる。組織全体で業務改善を奨励する制度づくりが不可欠である。トップの業務改善を推進する明確な意思表示はもちろんである。業務改善は、

内在的な動機付け因子として、仕事の遂行によってのみ活性化される個人的な衝動を得られやすい職場環境づくり

外在的な動機付け因子として、マネジメント・システムにリンクした賞罰の導入
という二つの内外両面からの動機付けを行う工夫が必要である。

業務改善の推進によって、仕事の無理や無駄を省くことで本来の「顧客サービス」に労力を振り向けることができる。仕事を「やりがい」のあるものにする、内在的な動機付け因子が強く感じられるような職場環境を実感してもらうのである。同時に、外在的な動機付け因子として、表彰制度や発表会などを併用することもあわせて進める必要がある。

図3 現場のマネジメント改革:「DO」(執行)の改革
(ボトムアップ・アプローチ)



しかし、単なる業務改善を超えた業務改革は、これだけではその実行は難しい。しばしば、改革のための情報提供や手法が必要となる。業務管理レベルの行政評価（施策・事務事業評価）は、基本的にはPDCAサイクルを前提とした自己改革のための情報である。「顧客志向」、「成果志向」の観点から、業務改善・改革のためのツールとして行政評価を活用することが求められる。業績予算（Performance-based Budgeting）の導入により、費用対効果をみやすく提示することがあわせて進められる必要がある。

さらに、厳密な業務改革・改善を進めるためには、ABC（Activity-based Costing）/ABM（Activity-based Management）の適用も有益であり、これにより抜本的なBPR（Business Process Reengineering）が実現されよう。

行政評価の結果、既存の事業の改廃となれば、新規事業の立案が必要となり、そのための一連の事業立案の手法が確立されなければならない。これはOBC（Outline Business Case）により、市場化テストなど事業立案の意思決定プロセスを確保することである。

業務改善を進めるノウハウの共有は有益である。そのための業務改善の事例集づくり、さらにデータベース化による効果も期待されよう。

（2）トップ・マネジメント改革

つぎに、トップ・マネジメント改革である。トップの意識改革をどのように進めていくのかが当面の課題である。トップ・経営陣のミッション（使命）は、ビジョンと戦略の策定に

ある。これは、政治的な価値の選択であり、だれがどのように意思決定を進めるのかが論点になる。その際、基本理念を「成果志向」「顧客志向」に置くことは言うまでもない。

トップは「戦略的意思決定のできる経営者」でなければならない。「戦略的意思決定」とは、「不透明で不確実で際限なく変化する環境の中に存在しながら、その環境に関する不十分な情報に基づいて、その環境の中で生き残るために最善と信じる意思決定を先行的かつ連続的に行うこと」である。ただし、意思決定が正しかったかどうかは完全に判明することはないが、生き残れなかった時には意思決定が正しくなかったことが判明する。

よい経営者（ビジネス・リーダー）とは：ビジョン（将来像）をみずから創り出し、ビジョンを明確に語り、ビジョンを熱烈に持ち続け、ビジョンの実現を絶え間なく追求するもののことをいう。とくにつぎのような行動様式を身に付けることが戦略的意思決定者の条件である。

現在起きている問題への対処を行うと同時に、外部環境を積極的に分析して新しい成長機会の芽をサーチしていく。環境の体系的な分析によって組織の強みを生かせるチャンスを経営から探し出せると認識している。外部環境そのものを変革することはできないが、トレンドや変化を見出し、成長のために利用するものと捉える。

トップがこのような行動様式を身に付けた「戦略的意思決定者」に転換することが「トップ・マネジメント」改革の目的である。戦略的意思決定者は、つぎの二つの政治的価値判断を伴う意思決定を担う。

ビジョン、政策目標の設定（プライオリティづけ）：SWOT 分析（とくに外部環境分析を重視）により、価値判断を明確に打ち出したビジョン（将来像）とこれに基づく政策目標の具体化（政策目標のプライオリティづけ）を図る。

戦略策定（施策・事業体系への連携）：政策目標の達成のための手段（施策・事業）への連携を明示する。

トップ・マネジメント改革のためのシステムづくりとしては、ビジョン・政策目標に対応した資源配分のためのフレームワークが必要となる。

グローバル（一括）予算に：現在の官庁会計で一般的である費目別の性質別予算（Line-item Budget）から政策領域ごとの政策目標に応じたグローバル予算（Global Budget）への転換が必要となる。人事配置も同様である。

基本政策レベルの政策目標を基礎に：グローバル予算の基礎は、社会指標で示される基本政策レベルの政策目標である。ベンチマークを活用しながら、政策課題を抽出し、住民のニーズの把握と参加・協働を促す。

つぎに、戦略経営のためのツール及び情報整備である。基本的な情報については、財政・公会計が不可欠である。具体的には、

中期の財政収支（キャッシュフロー）見直し

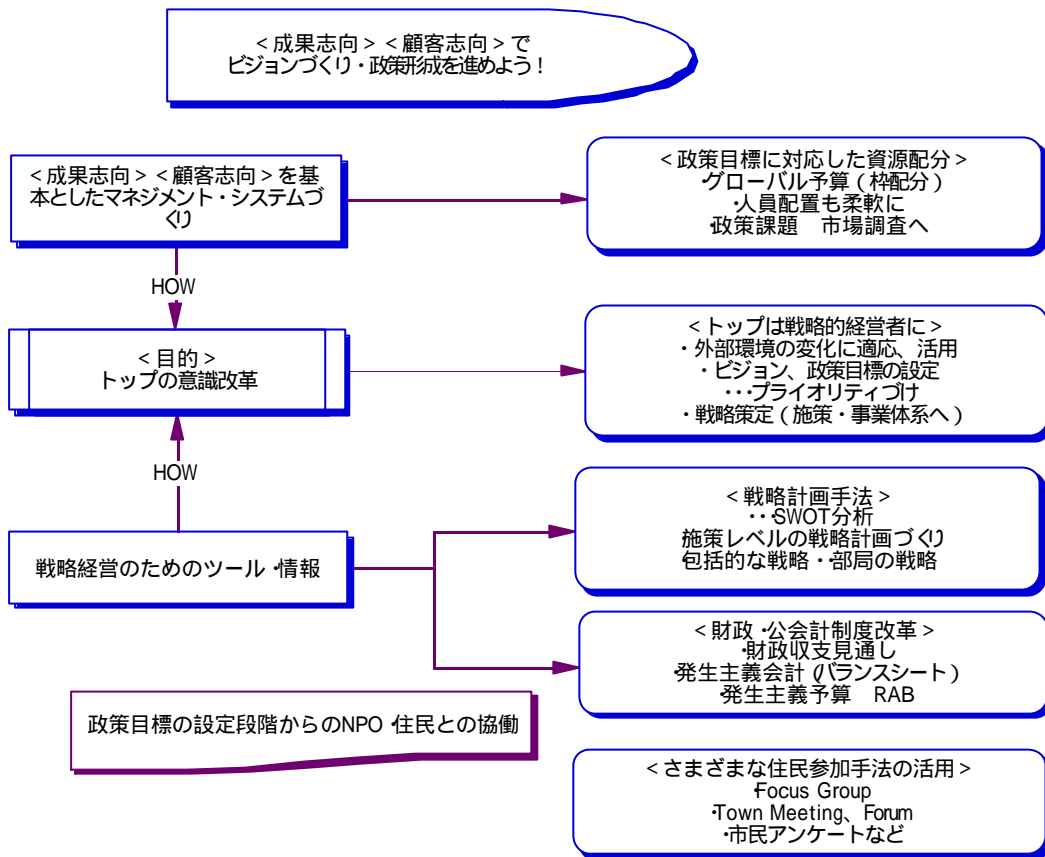
発生主義会計への転換

発生主義予算の導入

の三つの作業が求められよう。

英国的な RAB（Resource Accounting and Budgeting）は、基本政策レベルの政策目標の設定に対応したグローバル予算の導入とその運用の基礎情報である。

図4 トップ・マネジメント：“Pm”の改革
(集権的アプローチ)



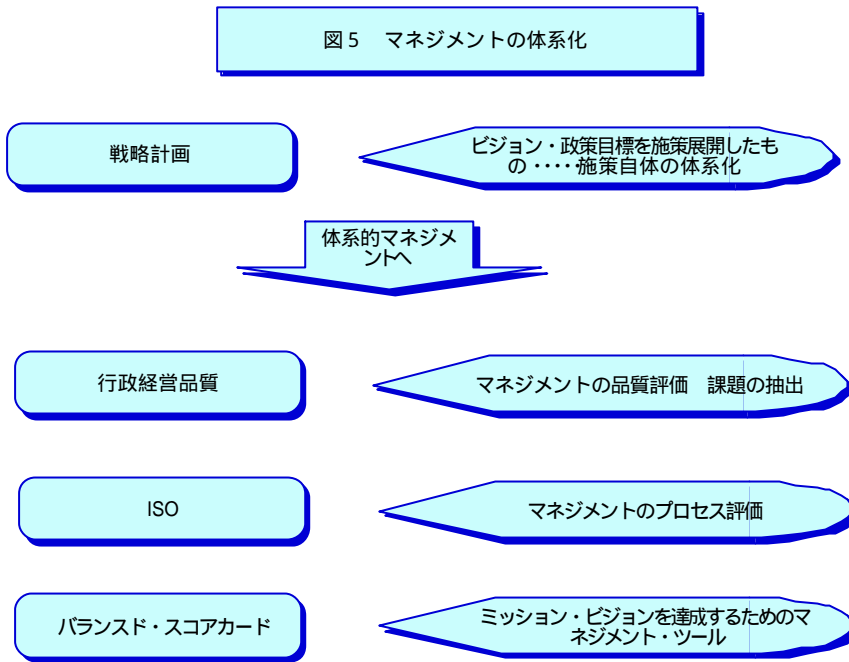
もっとも重要なのは、基本的な情報をもとにいかにしてビジョンと政策目標を策定するかである。これは「戦略計画手法」の活用となる。

(3) マネジメント・モデルの構築

これまで述べてきた「トップ・マネジメント」「執行のマネジメント」ともに、施策の体系化とその執行がその中心的な課題であった。しかしながら、アリソン(1982)のいうマネジメントの3要素から考えると、戦略計画で示されるビジョンと施策体系は、「戦略」にすぎない。内部管理や外部マネジメントは、ビジョンや施策の策定や実施をマネジメント・システム全体で確保する役割を担う。ビジョンと政策目標(目的) - 手段の体系とそのマネジメントのみでは不十分であり、組織マネジメントの体系的なアプローチが必要である。これが第3のマネジメント改革の要素である「マネジメントの体系化」である。

このためのマネジメント手法が「行政経営品質」「バランスド・スコアカード」「ISO」である。これらは、すべてビジョンや戦略を策定したり実施したりするツールではなく、組織マネジメントそのものを対象とした手法である。この3つのツールを整理すると、図5のようになろう。

図5 マネジメントの体系化



「行政経営品質」は、顧客である住民本位の行政のあり方という観点から行政システム全体を見直すとともに、継続的な改善活動を行うことにより行政経営システム自体の品質を高め、住民起点に立った行政への転換を図ることを目指すものである。行政経営品質の評価基準をつぎの8つの大項目としている。

- 行政ビジョンとリーダーシップ
- 住民ニーズの理解と対応
- 戦略の策定と展開
- 人材開発と学習環境
- プロセス・マネジメント
- 情報の共有化と活用
- 行政活動の成果
- 住民満足

政府・行政のマネジメントで重要な要素を抽出し、望ましいマネジメント像を基準に、対象となる組織を評価し、当該組織のマネジメント上の課題を明確化することがそのねらいである。

一方、バランスド・スコアカードは、ビジョンや戦略を具体的なアクションにまで落とし込み、財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点 - の4つの基本的な視点から、多面的な評価指標によってアクションの成果を継続的に測定・評価するマネジメント・ツールである。これは、組織自体のミッションやビジョンがあらかじめ明確であれば、それを実行するための体系的なツールと言える。

これらの二つのマネジメント・ツールは、執行のマネジメントやトップ・マネジメント改革がある程度進み、ビジョンや戦略の策定と組織文化の変革が実現している海外の先行事例で適用が相次いでおり、持続的な改革のための有効なツールである。バランスド・スコアカードは、ミッション・ビジョン・戦略が明確に与えられる組織では、とくに有効に機能するものと考えられ、政治主導型システムときわめて親和性が高い。

第 章

北欧型モデルの特徴

・北欧型モデルの特徴

NPMモデルは収斂するか？

これは、NPMによる公共部門改革を巡る古典的なテーマである。ポリット（Pollit,1997）やナショルト（Naschold,1996）によれば、NPMはいくつかのマネジメント・モデルに整理される。しかしながら、その多様性はマネジメント・モデル自体の多様性なのか、あるいはマネジメント・モデルへ至る改革プロセスのそれなのか議論の余地がある。大住（2002）においては、後者であることをおおまかに提示したつもりである。

一方、政府のガバナンス・マネジメント自体を考えると、NPMは公共部門改革の相違を隠してしまう理念のようなものという捉え方も依然として根強い。たとえば、NPMの初期モデルとして、英国・ニュージーランドなどは「小さな政府」を推進するためにNPMが活用されたが、スウェーデン・ノルウェー・デンマークなどの北欧諸国では、「大きな政府」を維持するためにNPMの適用を進めたとする。おそらく政府の規模は、英国のブレア労働党政権下でもスウェーデン・ノルウェーのような「大きな政府」と同様のそれにはならないであろうし、スウェーデン・ノルウェーもNPMの適用により現在の英国と同様の規模にはならないであろう。しかしながら、両者を比較すれば、政府の中核機能は収斂していよう。実施部門の役割や供給主体は異なるが、マネジメントの形態そのものは類似するであろう。

それでは、マネジメント・モデルから、スウェーデン・デンマーク改革のすがたを整理する。

1．マネジメント・モデルからの収斂の可能性

第 章で整理したマネジメント・モデルについて、デンマーク・スウェーデン改革手法やアプローチをあてはめてみよう。

（1）デンマーク改革

デンマークにおける改革モデルは、図6のように整理される。これを、三つの改革の視点で見ると、つぎのようになる。

マネジメント・システム：各階層での業績契約（Performance Contract）を核にしなが、おおむね4年のローリング方式で予算編成がなされている。業績契約は各省と各エイジェンシーの間、各省とエイジェンシーの長官、エイジェンシーの内部部局間で結ばれ、各エイジェンシーは年次業績報告をとりまとめ公表する。業績測定の結果は、現時点で予算の査定にはリンクされていないが、業績給の導入は一部で進められている。とくに、1997年に導入されたエイジェンシーの長官の業績契約（the Chief Executive Performance Contracts）は、財務大臣からのレターに基づき作成され、単なる業績目標と成果にとどまらずエイジェンシー内の業績目標の優先順位づけまで示される。これは、達成状況により、エイジェンシー長官のボーナスが支給されるなど特別のインセンティブを付与していると言われる。エイジェンシーの業績契約は、部内でブレイクダウンされ、個々の部課での内部の業績契約のかたちをとっている。

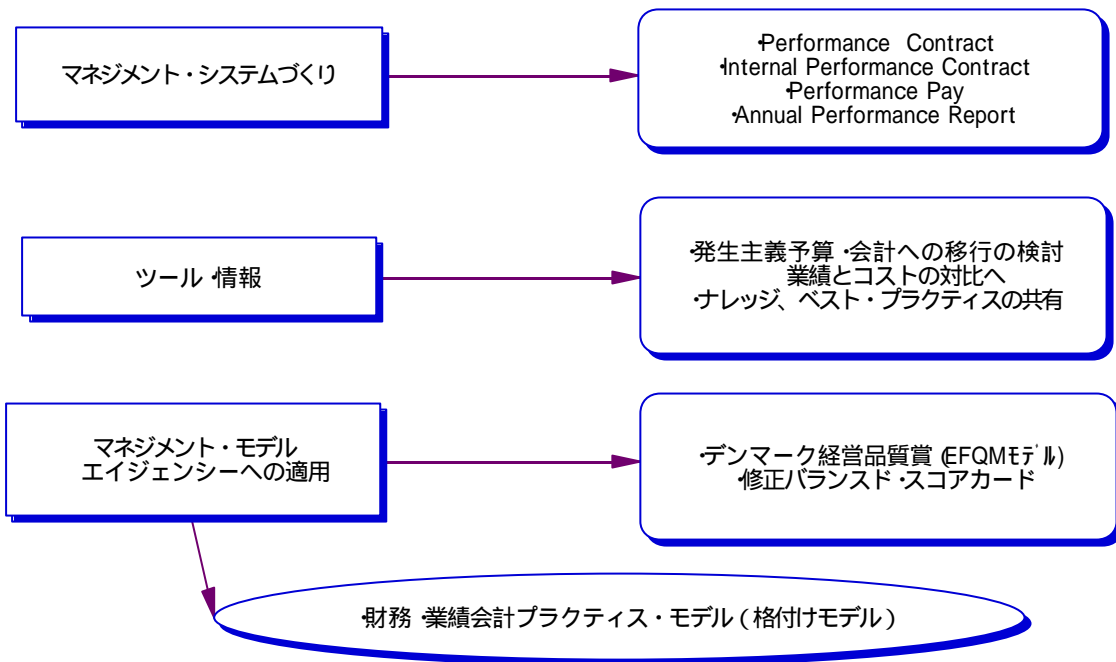
ツール・情報：業績契約の基礎情報となる予算・会計情報については、現時点で必ずしも明確ではないため、隣国スウェーデンにならい、発生主義予算・会計への移

行が財務省で検討されている。同時にパフォーマンス向上のために、ベンチマーキング手法が重視されており、そのための情報として国内および EU を中心とした海外でのベンチマーキング・プロジェクトに参加し、ナレッジやベスト・プラクティスを共有する試みが広がっている。

マネジメント・モデル：EFQM モデルの普及のために、公共部門では「デンマーク経営品質賞」を創設した。経営課題の抽出とその克服のための処方箋づくりを意図している。また、経営課題の克服のためのアクションとしての位置づけでもある「バランスド・スコアカード」を公共部門版として修正した「修正バランスド・スコアカード」をエイジェンシーのマネジメントに適用している。エイジェンシー単位であれば、ミッションが明確に定義しやすく、BSC への展開も容易である。業績契約で示された業績目標を BSC の目標体系のなかに整理することによって、施策体系だけにとどまらないマネジメント上の目標へのアクションが明記される。

格付けモデル：マネジメント・モデルの実践状況を評価しあるいは改善のためのアクションをより具体化するために、マネジメント・モデルとしてのベンチマーキング・モデルの適用が進んでいる。この代表例は、「財務・業績会計プラクティス・モデル」であり、1999 年から 2 年ごとに一連のベンチマーキング・スタディが実施されている。これは、業績契約がこれまで政府部内（とくに各省とエイジェンシー間）でのマネジメントに活用されてきたことへの議会側からの異論に対するひとつの回答でもある。個々のエイジェンシーは国内では類似のサービスを提供している団体はなく、その意味ではベンチマーキングによるエイジェンシーの政治的統制は必ずしも容易ではない。しかし、すべてのエイジェンシーに適用しうるベンチマーキング・モデルは、異なる性格をもつエイジェンシーへの政治統制のひとつの契機になるう。

図6 デンマークのマネジメント改革



(2) スウェーデン改革

スウェーデンの改革モデルは、図7のように示される。これを三つの改革の視点でみると、つぎのようになる。

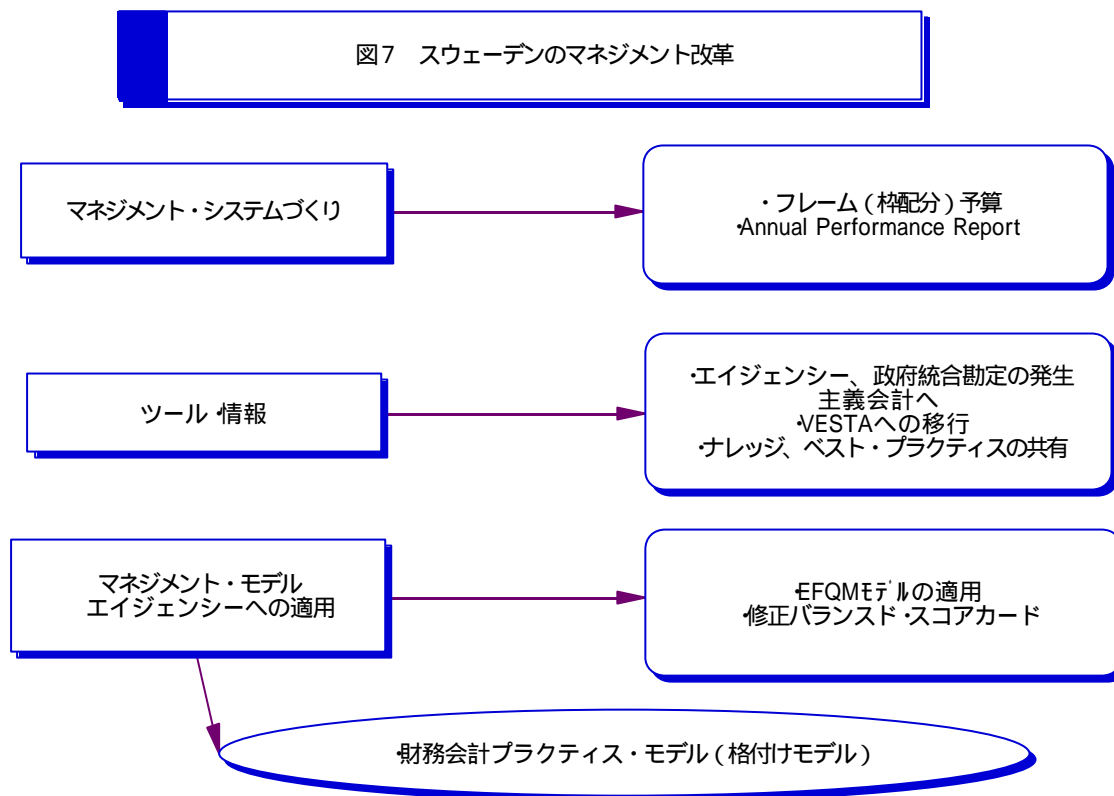
マネジメント・システム：1985年に始まる「現代化プログラム」により、プログラム予算への移行など予算制度改革、政策目標を実現するという観点からのエイジェンシー改革が進められた。前者は、マクロレベルでは、1996年から始まるグローバル予算への転換であり、ミクロレベルでは、業績に基づくプログラム予算の導入であり VESTA へと発展する。後者はエイジェンシーの長官への大幅な政策目標の達成という責務に見合った大幅な権限委譲がなされる。すべてのエイジェンシーには、年次業績報告義務が課され、会計検査院は年次報告の監査を担っている。

ツール・情報：マネジメント・ツールを強化するプロセスで、エイジェンシー、政府統合勘定レベルでの発生主義会計の導入が進められた。これを予算編成にリンクさせるため、1997年11月より財務省主導で VESTA への移行作業に着手した。現在の予定では、2004年度より VESTA による予算執行がなされる見込みである。同時に、ナレッジやベスト・プラクティスの共有を図る仕組みはデンマークと同様であり、とくに EU を中心としたベンチマーキングの取り組みが進められている。

マネジメント・モデル：行政経営品質に対する取り組みは、EFQM モデルの適用を通じてとくに EU 諸国と協働を図りながら進められている。同時に、エイジェンシーのマネジメントを中心に、BSC の適用を進め、ミッション・ビジョンの定義とその実行のためのアクションを策定し、政策目標と施策体系とマネジメント体系をリンクさせている。

格付けモデル：1992年のエイジェンシー改革に伴い、財務マネジメントを中心とした大

幅な権限委譲により、財務マネジメントについての格付けによる評価・統制の枠組みが適用されている。これは各論で詳述する。



このように、北欧諸国の改革も マネジメント・システム、 マネジメント・ツール、 マネジメント・モデル - の3つの観点から、英国などのNPM改革と同様の整理を行うことが可能であり、その運用と体系的な取り組みからみると、パブリック・マネジメント・モデルの収斂を感じさせるものである。

2. 財務マネジメントに関する格付け(スウェーデン)

1992年のエイジェンシー改革において、財務マネジメントを中心にマネジメント権限がエイジェンシーに大幅に委譲され、財務マネジメントに関する基準づくりへの要請が、会計・フォローアップ、そして評価の観点で強調されてきた。財務マネジメント庁は、6年間の検討をへて、すべてのエイジェンシーの財務マネジメントについて、48の質問項目(2000年版)に対する回答をもとに、すべての政府のエイジェンシーに対する格付けを実施した。エイジェンシーに対する格付けは、関連業務をつうじて得られた情報と質問に対するエイジェンシーからの回答に基づいている。格付け制度は、会計、財務、内部統制にウェイトを置いているが、いくつかの内部マネジメントの要素、たとえば活動のパフォーマンス、人事管理のような項目については質問の対象とはしていない。

格付けシステムは、エイジェンシーの財務マネジメントの評価である。政府は、定期的にエイジェンシーの財務マネジメントをフォローアップするための手段を提供することを目的に財務マネジメントに関する格付けを実施している。その特徴はつぎのとおりである。

精査 (Scrutiny) のための質問項目であること
 独立した評価であること。

自己評価：個々のエイジェンシーは、質問に回答することで財務マネジメントの基準に対する見解を表明すること。

ベンチマーキング：質の高いデータの比較を行うという意味である種のベンチマーキングであること。このことをつうじて、持続的な改善を促すとともに改善の動きを統合することをねらう。

ベスト・プラクティス：もっとも高いスコアを獲得するにはどのようにすればよいかを提示すること。

財務マネジメントの格付けは、それぞれのエイジェンシーについて AA から CC までふたつの文字で表記されている。最初の表記は連結グループ (Consolidated group) に関するものであり、つぎのそれは個々のエイジェンシーに関するものである。前者は、政府とエイジェンシーとの関係の格付けであり、後者は、エイジェンシーが財務マネジメントの観点から一般的な必要事項をいかに満たしているかということを表示した格付けである。

格付け自体は、監査 (会計・業績) のツールではない。これは、リスク評価、監査事項のプライオリティづけ、原因・結果に対する分析などは行わず、業務プロセス (手続き) を測定することが目的である。エイジェンシーの格付けは、表 1 にあるように改善している。新たな質問項目を設けると、初年度は低い評点となる傾向がある。

格付けは、3つのカテゴリー：十分満足できる水準 (Fully satisfactory)、満足できる水準 (Satisfactory)、満足できない水準 (Not satisfactory)：にわけられる (表 2)。このカテゴリーは格付けそのものではなく、結果のひとつのプレゼンテーション方法である。エイジェンシーは、財務マネジメントに関するひとつの目標としてこの判断をしばしば活用している。多くの場合、エイジェンシーは、少なくとも満足している水準 (Satisfactory) 以上でなければならないとしている。

表 1 エイジェンシーの格付けの推移

	1998	1999	2000
AA	118	124	125
AB	41	33	30
BA	33	32	33
BB	12	24	16
AC	3	5	2
BC	6	7	4
CA	7	2	3
CB	5	4	2
CC	7	2	1
総数	232	233	216

表2 財務マネジメントに関する判断

	Fully satisfactory	Satisfactory	Not satisfactory	総数
94/95	26%	36%	38%	253
95/96	58%	27%	15%	241
1997	80%	13%	7%	231
1998	69%	19%	12%	232
1999	67%	24%	9%	233
2000	72%	23%	6%	216

質問事項は、エイジェンシーに適用できる会計、年次財務報告、支払い、ファイナンスなどの特定の業務手続きや規則に基づいて作成されている¹。一般的にいえば、質問事項について、必要な業務手続きや規則を満たしているかどうかという問いである。財務マネジメント庁は、それぞれの回答をチェックする。

それぞれの質問に対する回答は、つぎのようにマークに応じてポイントが与えられる。

Yesであれば、2ポイント

Noであれば、0ポイント

Partlyであれば、1ポイント

エイジェンシーに適用されない質問項目は除外される。各ポイントは合計され、マキシマムのポイントで割り、格付けを行う。各省庁グループとエイジェンシーは別個に計算される。

このような格付けを業務の異なるエイジェンシーの財務マネジメントの横断的な統制の手段として活用している。これは、マネジメント・プロセスの標準化による品質向上を意図している。

3. 航空庁における業績協定（デンマーク）

デンマークのエイジェンシーについての業績契約の特徴を、業績報告との関連で整理する。航空庁のバランスド・スコアカードは、2000～03年度にかけての業績目標を主要な5つの達成目標を核に整理・体系化したものであり、航空庁（SLV）の業績協定で示された各層の契約が一覧できるものとなっている。

SLVの業績協定は、1992～95年に試行され、その後同契約の基本項目は1996～99年のSLV内部計画基盤として引き継がれた。2000～03年度の業績契約は、従来の内部計画基盤に替わるものであり、従来の内部計画基盤に基づく各年度の業績報告を受けて改訂された。1998年度には、内部計画基盤に併せて、エイジェンシーの長官契約が締結されるとともに、さまざまな職長レベルに応じて業績に基づく報酬契約も締結された。

業績協定に用いられる協定や契約の概念は、一般的な契約概念とは大きく異なる。業績契約とは、もっぱらSLVの活動について望ましい将来展望の表明に過ぎず、交通大臣はエイジェンシーなどの下位期間に対して有する一般的な権限に基づき、SLVとの業績協定のすべてである

¹ 質問項目は、本章末に掲載される。

いは一部をいつでも解消あるいは変更することができる。また、新たな法律、民間航空に関する新規則、SLVの新発表、新たなイニシアティブなどの新たな規制が導入された場合には、見直される可能性がある。

(1) SLV業績協定の概要

業績協定は、SLVの事業全体に対して適用される。予算上、SLVの事業はつぎの4つの主要勘定項目に区分される。

28.31.01 独自財源部門 - 営業

28.31.02 独自財源部門 - 設備

28.31.03 国庫補助部門 - 営業

28.31.04 国庫補助部門 - 設備

業績契約には、つぎの5つの業績目標が設定され、この業績目標にしたがって年次活動計画が立案される。

業績目標 1 安全性および交通の拡大

業績目標 2 問題処理、労使関係

業績目標 3 財務面

業績目標 4 技術・設備

業績目標 5 国際協力活動

5項目の業績目標を達成するため、一連の活動目標が設定されており、各業績目標の達成とは、該当する活動目標が達成されることである。活動目標の数は、業績目標によって異なり、事業部の業績目標は、該当する活動目標によってばらつきがある。事業部目標は、年毎に設定され、業績協定には特段の規定はない。SLV内部の年間計画の策定にあわせて設定されるもので、原則として外部活動計画において公表される。事業部目標の一部は、エイジェンシーの次長や事業部長の年次業績契約にも盛り込まれ、業績に基づく報酬契約の中で目標を設定する場合もあるが、これは業績協定とは直接関係はない。

基本目標および業績目標の達成は、活動目標および事業部目標が達成されることである。協定期間の満了時点で、すべての協定事項の目標達成状況について評価を行う。活動目標の達成状況については1年ごとに報告する。年次報告は、覚書のかたちで交通省に提出されるほか、SLV年次報告書の中で公表される。事業部目標の達成状況は、航空庁長官あての報告書として作成される。

業績協定は、交通省とSLVの双方の代表をメンバーとする作業部会が策定を担当した。責任者は交通省から任命され、作業部会の構成は、つぎのとおりである。

交通省：Theo Rabenberg (主任コンサルタント) 委員長、Kirsten Hestbaek (担当部長)

航空庁：Soren Stahlfest Moller (計画立案部長)、Claus Hansen (同副部長)、Henning Christensen (航空検査官)、Per Jensen (人事部長)

作業部会事務局：Vivi Rasmussen (航空庁)

(2) SLVの基本目標および業績目標

SLVは、デンマーク国内の航空交通、および国外におけるデンマーク航空関係者および利用者にとって望ましい条件の確立を目的(基本目標)としている。この目的を達成するためには、安全性と品質、および経済的で倫理的で環境保護の観点に立った基盤に重点を置いて国内外の義務を遂行する必要がある。

2000～03年度の業績協定は、このようなSLVの基本目標の基盤となるものとして策定された。次の項目に重点が置かれている。

安全性、処理能力、および運航の規則性に重点を置いた事業展開。基本目標と活動目標の架け橋となること

飛行安全性の監督を強化すること

独自財源分野における効果的で高品質の管制を実現するための互換性のあるシステムの確立

SLVの設備投資計画が経済性・フィージビリティ・適時性の要件を満たすように適切に管理すること

業績協定は、SLV事業の中核分野について、下記の5項目の業績目標から構成されている。

- 1) 安全性および交通の拡大
- 2) 問題処理、労使関係
- 3) 財務面
- 4) 技術・設備
- 5) 国際協力活動

SLVの事業は航空法および国際条約を基盤としているため、長期目標は、こうした法律や条約の枠組みを踏まえて策定される。そのほか、国際的な責務や、欧州諸国共通のユーロコントロール戦略(ATM2000+)も、目標設定にあたって考慮に入れられる。ATM2000+は、将来の欧州空域における航空交通の増加に対処するため「ゲートからゲートまで」の総合的な航空交通システムの確立を目指している。

業績目標は達成可能な目標であり、SLVの事業活動全体に適用される。この業績目標は、2003年という期限内に達成可能な目標であり、SLVの事業運営に役立つ手段となるものであり、かつ目標達成度の判定にあたってSLVの固有の判定を損なうことなく、したがって制度にひずみをもたらすことのない目標であるという。

以下では、業績目標1を素材とし、業績目標の具体化と活動目標及び目標達成スケジュールへの連携を確認しておく。

<業績目標1：安全性および交通の拡大>

高レベルの航空安全、ならびに利害関係者およびパートナーにとって有用で満足できる航空交通を実現することを目的とする。

- ・ SLVは、安全性および有効性など品質に関する報告書を作成する。
- ・ SLVは、デンマーク空域の処理能力が需要を満たすものとなるように保証する。
- ・ SLVは、安全で効果的で柔軟性の高い交通量の拡大という需要を考慮に入れた戦略を実施する。
- ・ SLVは、環境にできるだけ悪影響を及ぼさない航空交通の実現に積極的に取り組む。

<活動目標> <目標達成スケジュール>

任務遂行の有効性及び質に関する報告という目標については、航空監督部と飛行安全部は2001年度から、利害関係者のニーズを考慮した任務遂行を保証するため、単数または複数の品質指南書を作成する。品質指南書は、最新のISO9000または同等の基準に基づいて作成する。

任務遂行の品質と有効性に関する予備資料として使用するため、航空監督部および飛行安全部に関する品質指針書を作成する。指針書は2001年度から使用できるようにする。

航空監督部は監督基本方針を策定する。当該基本方針を踏まえ、監督活動の目標を盛り込んだ4ヵ年活動計画を立案する。監督基本方針と活動計画は、2000年12月31日までに交通省に提出する。活動計画は毎年度見直しをおこなう。

航空監督部は監督基本方針及びSLV監督事業全体についての4ヵ年計画を策定する。計画は、毎年見直しを行う。

SLVの監督業務に関する年次報告書を作成し、交通省及びSLV利用者に提出する。当該報告書では、通常の監督業務のほか、その年の重点検査活動、違法なタクシー営業を抑止するための監督活動、およびスカンジナビア監督事務所(STK)をつつじたスカンジナビア航空に関する監督の有効性についても明記する。2000年度については、前年度の監督業務の数字データにもとづいた最低目標数値が設定されている。

航空監督部は、監督事業に関する年次報告書を作成する。年間の最低監督実施回数を定める。

2001年度から、毎年、航空交通の環境影響報告書を作成する。同報告書では、航空交通の環境影響について、SLVが影響力を行使する可能性、および航空交通の環境影響削減のためのSLVの活動について明らかにする。

2001年度から、SLVは毎年、SLVの管轄範囲について航空環境影響報告書を作成する。

今後10年間、全世界の事故件数の増加抑止を目的として国際目標が設定されている。デンマークは、この目標の達成のため、デンマーク籍の航空機の事故抑止に取り組む。具体的には、2000~03年の期間中のデンマーク籍航空機の事故件数を1996~99年から引き下げることが目標とする。そのほかSLVは当該期間中、事故発生率の国際比較の可能性について模索する。

事故に関する目標設定。2000~03年度のデンマーク籍航空機の事故件数は1996~99年度以下に抑える。当該機関内に、事故に関する国際比較の実施を試みる。

柔軟性に富み、迅速で、環境影響が小さく、燃費性能の高い定期便の運航を実現するため、デンマーク空域の処理能力を利用者の必要性に適合させることを目標とする。定期便の運航数は、2000~03年の間に約14%の成長が予想されている。したがって、この交通量の増加に対処できるようデンマーク空域の処理能力を引き上げる必要がある。飛行安全部とユーロコントロールは合同でデンマーク空域全体の処理能力を確定し、ユーロコントロールの中央交通量管理課(Central Flow Management Unit: CFMU)を通じてデータを公表する。処理能力利用率に関する目標は、「需要/処理能力」に関するCFMUデータから算出する。この計算結果は、SLVでは把握しきれない状況に照らして補正を加える。ユー

ロコントロールの定める空域処理能力との間にずれが生じた場合、目標値は修正される可能性がある。

ユーロコントロールと合同で空域処理能力目標を設定する。全時間帯の97%において、設定目標を満たすようにする。

規則的な運航を最大限に保証するという点では、空港の能力利用率を最大限に引き上げる必要がある。コペンハーゲン空港（カストロップ）の協力を得て作業が進められている。9時から10時の時間帯の離着陸回数が滑走路の最大処理能力を達成することを目標とする。目標については、気象条件や不十分な需要などSLVでは把握できない状況に照らして補正する。ユーロコントロールの定める滑走路処理能力との間にずれが生じた場合、目標値は修正される可能性がある。

カストロップの空港の処理能力については、1日の95%以上の時間帯において設定目標を満たすようにする。

ローカル空港の費用水準の全体的引き下げを実現するため、飛行管制業務と空港関連のサービス組み合わせの可能性を調査する。調査結果を踏まえ、2001年度とその翌年度について、ローカル飛行安全業務に関する活動目標を策定する。

ローカル空港の費用軽減の可能性を探るため、航空管制以外の空港関連業務について調査する。調査結果に基づいて、2001年度と翌年度のローカル飛行安全業務の活動目標を策定する。

SLVが運用を担当するローカル空港における運航規則性に関する目標については、2001年度中に当該可能性に関する報告書を作成する。

2000年度末までに、ローカル空港の運航規則性目標を設定するための報告書を作成する。

<業績目標2：問題処理、労使関係>

公開性及び利用者や関係者との対話を重視した事業体となることを目標とする。質の高い経営管理及び役務提供を実現する。

航空利用者への最善のサービス提供となるよう、正しく、迅速で効果的な問題処理につとめる。

組織及び人事面の管理に最新ツールを広範囲に使用する。

優秀で意欲の高い従業員の雇用・保持・能力開発に役立つ適切な労働環境を確立し維持する。一人一人が事業の責任を分担する魅力的な仕事場を提供する。

効果的で質の高い内部教育活動を展開する。

(・・・以下略)

このように、航空庁のミッション・目的を5つの業績目標に転換し、それぞれいくつかの活動目標が展開され、活動目標のスケジュールを策定することにより、該当年度の業績協定に基づく業績測定が可能となるような制度設計を行っている。これらは、事業部の目標へさらにブレイクダウンされ、活動目標と事業部の目標は毎年評価を行っている。評価結果をもとに、翌年度の業績目標を導いており、その意味で、基本目標を活動目標へブレイクダウンすること、基本目標および活動目標の業績測定をもとに次年度の活動目標を修正すること - という二

つのマネジメント・サイクルの有機的なリンケージを意図していると言える。

(3) SLV 会計監査報告の活用

このことは、すでに 1999 年度 SLV の会計監査報告からも窺える。たとえば、「飛行安全業務 - デンマーク空域」を例にみて見よう。

飛行安全業務 - 「デンマーク空域」

事業分野の一つ「デンマーク空域」飛行安全業務では、デンマーク空域における管制対象となる飛行の安全保障にかかわる業務を遂行している(コペンハーゲン FIR)。

「デンマーク空域」分野の収入は、いわゆる「利用料」収入である。この収入は、「デンマーク空域」安全業務分野の直接・間接費の国家負担分に充当される。

利用料金は、計器飛行規則にしたがって、デンマーク空域を飛行する重量 2 トン以上の民間機に対して適用される。金額は、ユーロコントロールが、加盟国からの報告データに基づいて計算する。デンマークの場合、いわゆるサービス単価は 1999 年度、387 クロネであった。サービス単価は、発信時重量 50 トン当たり、1 飛行の直線飛行距離 100km についての価格である。通貨料金は毎年改訂される。1996 年以来、名目価格は下落している。

当該事業分野は独自財源部門として処理される(主要勘定項目 28.31.01)。

活動及び生産性

1999 年度の通過飛行回数は 4.5% 増となった。国内交通量は 13.2% 減となった。国内交通量の減少傾向は前年から続いている。ストレ海峡トンネルの開通以来、1998 年度及び 1999 年度はともに、国内交通量は大幅減となった。最高を記録した 1996 年度及び 1997 年度に比べると、国内交通量は約 25% 減少している。国際交通については、1999 年度は 6.4% 増であった。通過飛行件数も、同様に 8% 増となっている。空域飛行回数は全体として 1996 から 1999 年に 14.3% 増となっている。

2000 年度は、飛行回数は 4.2% の伸びが予想されている。項目別に見ると、国内交通は引き続き減少すると予想されるが、国際交通はわずかな成長、トランジット交通も好転すると予想で、全体としては成長となる。

1 業務あたりの運転経費は、1999 年度は 6.4% 増となった。この理由は、1998 年度についてデンマーク気象研究所(DMI)費用は計算原価として処理されていたが、1999 年度は運転経費として処理されていることにある。この処理の違いを補正すると、1999 年度の 1 業務あたりの運転経費は 627 クロネとなり、前年比で 0.8% 減となる。

損益計算書 - 中略 -

「デンマーク空域」安全業務は、1999 年度末の時点で 3300 万クロネの累積利益が生じている。

2000 年度の目標

目標 1

柔軟性が高く、迅速で、環境に配慮した、燃費の良い通過交通を実現するという観点から、

デンマーク空域の処理能力を、制限のない飛行に対する利用者ニーズと一致させることを目標とする。全時間の 97% で、デンマーク空域の処理能力需要が満たされるようにする。

目標 2

デンマーク空域の処理能力拡大計画を策定する。この計画は、空域処理能力拡大のためのユーロコントロールモデルを出発点とする。

目標 3

通過飛行に関するサービス単価を、欧州諸国（SLV が通常比較対照とする国）の平均値に維持する。目標は、ユーロコントロールの業績評価委員会（Performance Review Commission）の提言を考慮して見直しを行うことができる。

このように、国内交通量の減少を補って余りある国際交通量の増加により、デンマーク空域の処理能力の拡大計画の策定と実施により、デンマーク空域の処理能力需要を満たすこととし、サービス単価も適正水準まで引き下げることにしている。

4. プログラム評価からパフォーマンス・メジャーメントへ（スウェーデン）

スウェーデンでは、各エイジェンシーのミッションや各活動の目的を、デンマークのように基本目標、活動目標レベルにブレイクダウンし、パフォーマンス・メジャーメントを基本とするフレームワークを設定してはいない。ミッションや目的の達成は、各エイジェンシーの裁量と責任にゆだねられており、パフォーマンス・メジャーメントというよりはプログラム評価に重きを置いている。

このことは、年次報告からも明らかであり、ミッション・目的の記述は明確であるが、これを具体的な目標についての明示は行われておらず、エイジェンシーの活動内容と実績についての事実が淡々と記述されている。以下は、スウェーデン緊急事態管理庁の 2000 年度年次報告からの抜粋である。

損害軽減活動及び救援活動の拡充

目的

救援活動に携わる各機関の間に効果的な協力・計画立案態勢を確立するために貢献することを目的とする。戦略、方針、及びリーダーシップの確立、ならびに効果的な救援活動の実施を支える設備や方法の確立に向けて活動する。さらに、防災活動の方法や基盤の確立、地方自治体の救援活動の結果の分析も実施する。

事後報告

スウェーデン地方自治体連合と合同で、地方自治体の救援活動の業績管理結果を報告する。そのほか、実施した監視活動の件数や、これらの活動を通じて得られた重要な教訓についても報告する。

目的及び結果の管理

スウェーデン地方自治体連合と合同で、「安全な共同体 - 目標に照らした管理を通じたサービスの向上」と題する事業を実施している。八つの自治体が参加しているこの事業は、救援

活動をはじめ地方自治体の活動全般を改善することによって、防災活動の質的向上を図るといふものである。

これまでの活動を通じて、特に活動要因が各自の活動について相互理解を深めるための土台が築かれている。特に、安全に関する考え方の変化、教育、情報活動などに大きな成果が認められる。1例を上げると、地方自治体の一つでは、活動に係る要因の労働時間に変化が生じており、防災対策に関する活動時間が増えている。

監視活動

7件の監視活動が実施された。

- ・ ギリシャ - 森林火災
- ・ マケドニア - 森林火災
- ・ エンスヘーデ(オランダ) - 花火事故
- ・ ノルマンディ(フランス) - 流出油
- ・ Lillesrom (ノルウェー) - ガス事故
- ・ ボルレンゲ - ガス事故
- ・ Nedre Norrland - 洪水

監視活動で得られた経験は、スウェーデンの救援活動の発展に活用される。

ボルレンゲの事例では、救援活動機関と化学企業の共同作業に関して、短期間の活動で改善することができるという貴重な教訓が得られた。Nedre Norrland の洪水事例では、管理運営及び活動調整の問題について特に学ぶところが大きであった。活動の分析から、地方自治体や県は、各自の任務を適切に遂行しているところが大きであった。活動の分析から、地方自治体や県は、各自の任務を適切に遂行していることが明らかになっている。

解説

活動の目的は、調整による全体的な目標や結果に照らした管理から、個々の活動の方法や技術についての協力、運用、リーダーシップまで広範囲に及んでいる。

当機関では、全範囲の活動は設定された目的に沿って適切に遂行されていると総合的に判定している。

スウェーデン地方自治体連合との共同事業は、地方自治体レベルにおける安全性目標を策定することを目指して進められている。

当機関は、一部の自治体において試験的に大規模な活動を開始したが、しかし、国家的視点から策定された変更を実施するには(少なくとも5から10年)が必要である。

このように、包括的な目的をどのように実現するのかという“How”は各エイジェンシーに委ねられている。基本目標・活動目標へのブレイクダウンをあえて行わないのは、現場の課題を現場で克服させる仕組みが前提となっているからである。

しかしながら、包括的な目的のみでのガバナンスや外部マネジメントは必ずしも容易ではない。事後評価のプロセスは、会計検査院によるプログラム評価にゆだねられる。ところが、会計検査院の年次報告書は、議会での活用はもちろんメディアでもあまり取り上げられることなく国民もあまり関心をもっているとは思えないという。

議会や国民からみたエイジェンシーへのガバナンスを強めるとともに、エイジェンシー側からの外部マネジメント強化の一つのツールとして、パフォーマンス・メジャーメントの適用が財務省を中心に進められている。

おわりに

おわりに

デンマーク・スウェーデンのマネジメント改革を一般的な改革モデルをもとにその特徴を検討した。いずれの国も、「大きな政府」を維持しつつ、マネジメントの効率性・有効性を高めるためにNPM改革の考え方・手法を段階的かつ体系的に導入している。エイジェンシーの自律性・独立性は確保しつつ、ガバナンス・マネジメント両面での適正な統制手段を模索している。これは、アングロ・サクソン系諸国のマネジメント・スタイルが、厳格な契約モデルからソフトで柔軟な契約モデルへと次第に移行していることと対照的である。つまり、ガバナンス・マネジメントモデルが収斂しつつあるのである。

デンマーク・スウェーデン両国の取り組みからは、パフォーマンス・メジャーメントとプログラム評価の活用面でのウェイトの相違が指摘できる。しかしながら、アングロ・サクソン系諸国、北欧諸国ともに、マネジメント改革の視点からみれば、マネジメント・システム、ツール・情報、マネジメント・モデルの3要素からなり、それぞれの構成要素も共通性がみられる。デンマーク・スウェーデンでは、経営品質やバランスド・スコアカードのようなホリスティックなマネジメント・モデルの適用、ベンチマーキングや格付けなどによる外部からの統制手法をあわせていくことで、包括的・体系的なマネジメントとマネジメントへのアカウンタビリティの確保を意図することは、大きな政府のマネジメント改革という点で共通する。

パフォーマンス・メジャーメントとプログラム評価との連携やホリスティックなマネジメント・モデルの適用と活用、ベンチマーキングと格付けは、先進的な政府マネジメントでの必須要件となっている。このことは、日本政府のマネジメント改革の核心にすえるべきであろう。

参考文献

参考文献

Allison, G., *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?*, in F.Lane(ed.), *Current Issues in Public Administration*, St Martin's Press(New York), 1982.

Fudge, C. and Gustavsson,L. *Administrative reform and Public Management in Sweden and the United Kingdom*, *Public Money and Management*, 1989Summer,9:29-34.

Loegreid, P., *Administrative Reforms in Scandinavia – Testing the Cooperative Model*, in B.Nolan(ed.), *Public Sector Reform*, Palgrave Oublishers(New York),2001.

Naschhold, F., *New Frontiers in Public Sector Management* ,Walter de Gruyter(Berlin),1996.

OECD, *Public Management Development*, OECD(Paris), 1991.

Olsen, J.P. and Peters, B.G., *Lessons from Experience*, Scandinavian Univ. Press(Oslo), 1996.

Pollitt, C. & G.Bouckaert, *Public Management Reform*, Oxford Univ. Press (New York), 2000.

大住莊四郎 『パブリック・マネジメント：戦略行政への理論と実践』 2002年，日本評論社。

大住莊四郎 『NPMによる行政革命：経営改革モデルの構築と実践』 2003年，日本評論社。

<デンマーク関係>

デンマーク航空庁 『1999年会計報告』

デンマーク航空庁 『業績契約 2000～03年』

OECD-PUMA, *The Quality of Public Expenditure-Challenges and Solutions in Results Focussed Management in the Public sector*, 2002.

<スウェーデン関係>

スウェーデン緊急事態管理庁 『2000年度年次報告書』

Ekonomistyrningsverket, *Accrual Accounting in Swedish Central Government*, 2001.

Larsson, T., *Governing Sweden*, The Swedish Agency for Public Management, 1995.

Larsson, T., *Agency and the Machinery of Government*, The Swedish Agency for Public Management, 2001.

Ministry of Finance, *Performance budgeting in Sweden-outline of a reform programme*, 2000a.

Ministry of Finance, *Financial Management*, 2000b.

Ministry of Finance, *Annual Report for 2000 for the Swedish Government*, 2002.

Ministry of Justice, *Public Administration in the Service of Democracy*, 2000.

Ministry of Justice, *Core Values of Public Administration in Sweden*, 2001.

Murray, R., *Achieving Change-a top-down or bottom-up approach?*, the Swedish Agency for Administrative Development, 2000.

その他、今回の調査にあたっては、説明資料に基づく丁寧な口頭説明を各機関担当者からいただいた。

參考資料

序論

- 質問 A1: 中間報告および年次報告に際して、財政状態報告書は正確に作成され、政府会計システムに正確に報告されましたか？
- 質問 A2: 中間報告および年次報告に際して、財務実績報告書は正確に作成され、政府会計システムに正確に報告されましたか？
- 質問 A3: 債権は、正確かつ効率的にモニターされていますか？
- 質問 A4: 債権は、定期的に勘定に記録されていますか？
- 質問 A5: 延滞債権の利息は正確に借方に記入されていますか？
- 質問 A6: 不良債権の管理は正確に行われていますか？
- 質問 A7: 年次報告書の財務実績計算書に計上されている売掛金の内、会計年度末（2000 年 12 月 31 日）から 2 週間以上前に支払期限が到来しているものは 25%未満ですか？
- 質問 A8: 当会計年度における貸し倒れ損失の予想額と実際額の合計額は、少額ですか？
- 質問 A9: 固定資産の会計は正確ですか？
- 質問 A10: 買掛金の管理手順は適切ですか？
- 質問 A11: 買掛金の会計は正確ですか？
- 質問 A12: 当会計年度の遅延利息費用は少額ですか？
- 質問 A13: 所得税控除は、正確に管理されていますか？
- 質問 A14: 雇主負担金は、正確に管理されていますか？
- 質問 A15: 当該官庁の支払った VAT（付加価値税）は、正確に管理されていますか？
- 質問 A16: 当該官庁の受け取った VAT は、正確に管理されていますか？
- 質問 A17: 業務損益は、財務実績計算書において正確に報告されていますか？
- 質問 A18: 財務損益は、財務実績計算書において明細が示されていますか？
- 質問 A19: 料金を財源としている事業に関する特別報告書が、予算書に含めて提出されていますか？
- 質問 A20: 料金法の第 4 条に基づいて課金される料金収入は、財務実績計算書において別個に報告されていますか？
- 質問 A21: 前年度からの会計原則の変更について、年次報告書で説明されていますか？
- 質問 A22: 年次報告書の誤差収支の残高はゼロになっていますか？また、定期的に訂正が行われていますか？
- 質問 A23: 異なるシステムの間での監査証跡は途切れていませんか？

- 質問 A24: 財およびサービスの販売に関する支払い条件に適用される内部規則 / 手順があり、その規則 / 手順は守られていますか？
- 質問 A25: 財、サービスおよび請負作業の発注 / 調達に適用される内部規則 / 手順があり、その規則 / 手順は守られていますか？
- 質問 A26: 当該官庁は、租税や社会保障負担金などに関するサプライヤーの債務について調査を行いますか？
- 質問 A27: 当該官庁には資金の支出権限に適用される規則 / 手順があり、その規則 / 手順は守られていますか？
- 質問 A28: 主な支払いのすべてについて追加的チェックが行われていますか？また、補足的チェックに関する官庁決定の写しは、ESV に送付されましたか？
- 質問 A29: 当該官庁は内部監査を義務づけられていますか？義務づけられている場合に、その義務は履行されていますか？
- 質問 A30: 当該官庁は、リスク分析書を作成しましたか？
- 質問 A31: アーカイブの在庫目録に入っている会計文書の記録には遺漏がありませんか？

序論

背景、構成と範囲

1999年10月21日付の政府決定に基づき、スウェーデン財務マネジメント庁（Swedish National Financial Management Authority-ESV）は毎年、政府官庁と社会保険局（social insurance offices）に関して、いわゆる財務管理格付けを定めるものとする。財務管理格付けは2本立てになっており、1つ目はグループ全体の格付けであり、2つ目はその特定官庁の格付けである。グループの格付けと官庁の格付けには、それぞれA、B、Cの3種類がある。

官庁の格付けは、本アンケートに記載の質問に対して各官庁が寄せる回答に基づいて構成される。アンケートの質問は、一般的な財務管理法規（訳注：法律、法令の種類ですが、原文における差異を示すため、以下、原則として「regulations」を「法規、または規制」、「Act」を「法」、「Ordinance」を「(法)令」としてあります。）の対象となる全政府官庁に適用される財務管理法規に関するものである。このため、質問は特定の官庁に固有の条件は考慮に入れていないし、特別法規の対象分野における財務管理の執行状況を計測するものでもない。特別法規とは、租税と貸付金に関する債権の管理や、社会保険局の社会保険基金の管理などに適用されるものである。このような場合、本アンケートでの質問は、一般的な法規を適用することが可能な分野/資金だけに該当する。

質問は、会計と内部管理に集中する。質問は主に公式的な性質のもので、財務に関する内部的な追跡調査の実施方法や、当該官庁の決定において財務報告書や財務計算がどのように考慮されているかなど、財務管理作業の目標達成度を測るものではない。

グループのような構造をもつ政府官庁

一部の政府官庁は、グループ的な構造をもっている。これらの官庁は、官庁全体について記入したアンケートを1通だけ提出することになっている。すなわち、アンケートへの回答は、主官庁の年次報告書に含まれる全ての官庁についてのものであり、回答用紙の付属書において、全体（グループ）としての回答を決定する際に付属官庁の置かれている状況がどのように勘案されたかを陳述することになっている。付属諸官庁がアンケートに回答するのを認めることを主官庁が選択する場合、付属官庁の回答をまとめて、官庁全体に関する1通の回答としなければならない。その場合には、付属の各官庁の回答に、グループ内における付属官庁の規模を反映させたウェイトをかける。この目的のために、財務上の重要性（総売上高）またはそれに相当するものを用いることができる。

指示

質問には、「はい」、「一部」、「いいえ」または「該当せず (na)」で答える。一部の質問については、「一部」と「該当なし」という選択肢がない。この場合には、解答用紙の回答欄が塗りつぶしてある。「該当なし」と回答できるのは、質問が当該官庁に該当しない、つまり、質問で触れられている手順や事象が当該官庁において存在しない場合のみである。当該官庁が一般に適用される法規の適用免除を認められている場合には、回答用紙に備考としてそのことを述べなければならない。適用免除に関する権限（適用免除を認める権限をもつのは政府か政府官庁か）と、適用免除を認める際の形式（例として年次指令など）について述べるものとする。

質問ごとに、いくつかの判断基準が与えられ、それによって質問の意味がさらに細かく定義され、回答の選択肢が決まるのが通例である。「備考」という見出しのもとでそれがさらに明確になることもある。ほぼすべての質問について、適用される規則についての言及が、「備考」においてなされる。

当該官庁が提出する回答は、質の確認の対象となる。文書化された規則／手順が存在しなければならぬという規定がある場合に、ESV がその文書を請求することで、質問に関して無作為のチェックを行うなどがその例である。ESV は質の確認を行うために、回答と、監査文書に含まれている観察／意見の比較も行う。

かつての年度におけると同じく、当該官庁は、ESV が当該官庁の財務管理格付けの計算に含めようとしている回答や評価の通知を受ける。ESV はこれに関連して、財務管理格付けを行うに際して、当該官庁が寄せたもの以外の回答の方を正しいと見なすかどうかも述べる。このような場合には ESV は必ず、回答を変更した理由を示さなければならない。誤った回答を寄せたと考えるのであれば、いわゆる折衝期間中に考え方とコメントを示す機会が官庁にはある。今年度の折衝期間は 4 月 17 日から 27 日になる予定である。

回答は、当該官庁の長の認可を受けるものとする。回答はその上で、特別回答用紙で提出し、2001 年 2 月 15 日までに ESV に届けなければならない。

回答は年次報告書の最終提出日（2 月 22 日）より前に提出することになっているため、当然のことながら、この日までは回答を変更することが可能である。

政府官庁の格付けを行うための質問

カッコ内の数字は、昨年の財務管理格付けの際に行われた質問の番号である。質問の内容および/または判断基準が昨年のもので修正されている場合には、そのことが表示される(「修正」という表示)。「A」は、「agency rating(政府官庁の格付け)」を意味する。

質問 A1: 中間報告および年次報告に際して、財政状態報告書は正確に作成され、
(A1) 政府会計システムに正確に報告されましたか？

回答の選択肢：はい、一部、いいえ

判断基準

1) この文脈においては財政状態計算書は、簿記法令第 13 条に関する ESV の法規に定められている書式(別表)に従っていれば、中間報告および年次報告に際して正しい数値をもって正確に作成されているとされる。

2) この文脈においては、財政状態計算書に含まれる総勘定元帳の残高が ESV の定める S コードに従ってコード化されており、正確な情報が中間報告書の場合には 8 月 16 日までに、また年次報告書の場合には 2 月 23 日までに政府会計システムに報告されていれば、財政状態計算書は政府会計システムに正確に報告されたとされる(簿記法令第 3 条に関する ESV の法規)。

上記の判断基準の双方が満たされていれば、回答は「はい」となる。満たされているのが判断基準の一方である場合には、回答は「一部」となる。

備考

政府官庁はその事業の種類と範囲によって、認可される形式(別表)から逸脱することが必要になる場合がある。この種の逸脱がある場合には、その理由を示さなければならない。逸脱が正当とされる場合には、判断基準は満たされたと見なされる。

政府会計システムに提出された情報は、当該官庁自身の勘定と合致していなければならない。

財務システム Cosmos を利用している政府官庁に対しては、政府会計システムに特別報告を行うことは要求されない。情報が当該官庁自身の勘定で正しく報告されていれば、政府会計システムにも正しく報告されているからである。

アンケートへの回答時に、まだ当該官庁が年次報告書において財政状態計算書を報告していない場合には、2001 年 2 月 23 日まで(同日を含む)は回答への訂正を提出することができる。

質問 A2 中間報告および年次報告に際して、財務実績報告書は正確に作成され、
(A2) 政府会計システムに正確に報告されましたか？

回答の選択肢：はい、一部、いいえ(訳注：「partly no」となっているが、他の部分と考え合わせて「partly, no」と解釈した。以下同じ。)

判断基準

この文脈においては、財務実績計算書は、簿記法令第 13 条に関する ESV の法規に定められ

ている書式（別表）に従っていれば、中間報告および年次報告に際して正しい数値をもって正確に作成されているとされる。

2) この文脈においては、財務実績計算書に含めるべき総勘定元帳の残高が ESV の定める S コードに従ってコード化されており、正確な情報が中間報告の場合には 8 月 16 日までに、また年次報告の場合には 2 月 23 日までに政府会計システムに報告されていれば、財務実績計算書は政府会計システムに正確に報告されたとされる（簿記法令第 3 条に関する ESV の法規）。

上記の判断基準の双方が満たされている場合に、回答は「はい」となる。満たされているのが判断基準の一方である場合には、回答は「一部」となる。

備考

政府官庁はその事業の種類と範囲によって、認可される形式（別表）から逸脱することが必要になる場合がある。この種の逸脱がある場合には、その理由を示さなければならない。逸脱が正当とされる場合には、判断基準は満たされたと思なされる。

政府会計システムに提出された情報は、当該官庁自身の勘定と合致していなければならない。

財務システム Cosmos を利用している政府官庁に対しては、政府会計システムに特別報告を行うことは要求されない。情報が当該官庁自身の勘定で正しく報告されていれば、政府会計システムにも正しく報告されているからである。

アンケートへの回答時に、まだ当該官庁が年次報告書において財政状態計算書を報告していない場合には、2001 年 2 月 23 日まで（同日を含む）は回答への訂正を提出することができる。

質問 M3: 債権は、正確かつ効率的にモニターされていますか？

（訳注：「A3」？）

（A3）

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、1) 債権をモニターするのに必ず適用される、文書化された適切な内部規則 / 手順が存在し、また、2) 当該官庁の債権のすべてについて、その規則 / 手順が守られている場合に、債権は正確かつ効率的にモニターされているとされる。

上記の判断基準の双方が満たされている場合に、回答は「はい」となる。判断基準 1) が満たされており、当該官庁の債権の大部分（債権の件数ではなく金額の面で）について判断基準 2) が満たされている場合、または当該会計年度の大部分についてだけ判断基準の双方が満たされている場合には、回答は「一部」となる。

このことは、全種類の債権、すなわち顧客に対する債権とその他の債権（他の中央政府官庁に対する債権を含む）の双方について当てはまる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該会計年度中に、当該官庁に VAT の請求権以外の債権がない場合だけである。

他の（特別）法規に従って管理を規制される債権が当該官庁にある場合、その債権の管理は

この質問の対象外とする。

備考

判断基準 1: 規則/手順は、政府債権の管理に関する法令(1993年:第1138号)に基づいていれば適切である。規則/法規(訳注:「手順」の誤り?)は、債権の執行が公益のためでない限り、債権執行費用が債権の価額を上回らないことを保証するものでなければならない(同法令の第11、15条およびこれらの条文に関するESVの法規を参照のこと)。

簿記法令(1979年:第1212号)の第20条、および同条に関するESVの法規と一般ガイドライン、ならびに手順/規則の文書化の条件に関する政府官庁令第18条を参照されたい。この文脈においては、「文書化された」とは、簿記法令第9条に示されている会計記録の諸形式の一つになっていることを意味する。

別の政府官庁が債権のモニターに携わっている場合、または債権回収機関にモニタリング業務を外注している場合であっても、債権が正確かつ効率的にモニターされていることを保証するのが当該官庁の責任であることには変わりがない。

質問 A4: 債権は、定期的に勘定に記録されていますか?

(A4)

回答の選択肢: はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

「はい」と回答するためには、債権の定期的な記録に関して簿記法令の第4条と第5条が守られていなければならない。「はい」という回答は、当該官庁が現金主義会計を用いていて、当該官庁の総費用が通常は20件の基本額を上回らない場合にも示すことができる(第5条に関するESVの一般ガイドラインを参照のこと)。

簿記法令の第4条および第5条が債権の大部分について守られている場合、または全債権について、ただし当該会計年度の一部についてのみ守られている場合には、回答は「一部」となる。

この質問は、全種類の債権、すなわち顧客に対する債権とその他の債権(他の中央政府官庁に対する債権を含む)の双方についてのものである。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該会計年度中に、当該官庁にVATの請求権以外の債権がない場合だけである。

他の(特別)法規に従って管理を規制される債権が当該官庁にある場合、その債権の管理はこの質問の対象外とする。

質問 A5: 延滞債権の利息は正確に借方に記入されていますか?

回答の選択肢: はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、当該官庁が **1)** 延滞債権の正確な延滞期間についての利息を借方記入し、**2)** 延滞債権に対して正確な金利で利息を借方記入し、また、**3)** それを超えると金利が適用される限度額を特定している場合に、延滞債権に対する利息が正確に借方に記入されているとされる。

上記の3種の判断基準すべてが満たされている場合に、回答は「はい」となる。2種の判断基準が満たされていれば、回答は「一部」となる。当該会計年度中に延滞債権がない場合には、判断基準1)と2)は満たされたと見なすことができる。

限度額を上回る当該官庁の延滞債権の大部分についてのみすべての判断基準が満たされている場合、または、当該会計年度の一部についてのみすべての判断基準が満たされている場合には、回答は「一部」となる。

この質問は、全種類の債権、すなわち顧客に対する債権とその他の債権（他の中央政府官庁に対する債権を含む）の双方についてのものである。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該会計年度中に、当該官庁に VAT の請求権以外の債権がない場合だけである。

他の（特別）法規に従って管理を規制される債権が当該官庁にある場合、その債権の管理はこの質問の対象外とする。

備考

この質問は、利子法（1975年：第635号）の条項および政府債権の管理に関する法令（1993年：第1138号）に基づいている。

判断基準1： 事前に期日が定められていない場合、延滞債権に対する利息は請求書の発送日から1ヵ月後に当たる日から借方記入されるのが通例である。他の支払い方法が合意されている場合には、その条件が適用される。利子法の第3条および第4条を参照されたい。

判断基準2： この文脈においては「正確な金利」という表現は、延滞債権について借方記入される利息が、スウェーデン銀行の定めた現行の公定歩合に8%を加えた率に等しい変動金利を用いて計算されることを意味する。政府債権の管理に関する法令の第6条を参照されたい。これとは別の金利が合意されている場合には、その金利が適用される。

判断基準3： 当該官庁は、それを下回る部分については延滞債権利息がかからない金額を定めるべきである。政府債権の管理に関する法令の第7条に関するESVの法規では、付利費用が予測される利息収入を上回る場合には、延滞債権には付利しないことが述べられている。

質問 A6: 不良債権の管理は正確に行われていますか？

(A6)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、不良債権の正しい管理とは、**1)** 債権残高の評価に必ず適用される、

文書化された適切な内部規則／手順が存在し、2) 債権残高のすべてが、その内部規則／手順に従って評価されており、3) 期待損失と実質損失がすべて正確に報告されていることを意味する。

当該会計年度中に不良債権と実質損失が存在しなかった場合には、判断基準 1) と 2) は満たされたと見なされる。

すべての判断基準が満たされていれば、回答は「はい」となる。2 種類の判断基準が満たされている場合には、回答は「一部」となる。すべての判断基準が満たされているのが、当該官庁の債権の大部分についてのみである場合、またはすべての判断基準が満たされているのが当該会計年度の一部についてのみである場合には、回答は「一部」となる。

この質問は、全種類の債権、すなわち顧客に対する債権とその他の債権（他の中央政府官庁に対する債権を含む）について当てはまる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該会計年度中に、当該官庁に VAT の請求権以外の債権がない場合だけである。

他の（特別）法規に従って管理を規制される債権が当該官庁にある場合、その債権の管理はこの質問の対象外とする。

備考

判断基準 1： 簿記法令（1979年：第 1212号）の第 20 条、および同条に関する ESV の法規および一般ガイドライン、ならびに手順／規則を文書化する条件に関する政府官庁令の第 18 条を参照されたい。この文脈においては、「文書化された」とは、簿記法令第 9 条に示されている会計記録の諸形式の一つになっていることを意味する。

判断基準 3： この文脈においては、「貸し倒れ損失」のセクションにある勘定科目系列の第 151 項、「売掛金」の備考に従って会計がなされている場合に、期待損失と実質損失がすべて正確に報告されたとされる。債権は、受け取り予想額として評価される。

質問 A7: 年次報告書の財務実績計算書に計上されている売掛金の内、会計年度末(2000年12月31日)から2週間以上前に支払期限が到来しているものは25%未満ですか？

回答の選択肢：はい、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、売掛金とは商取引関係において請求され、当該官庁への支払金がまだ受け取られていない売上を言う。この場合、売掛金の概念には、他の政府官庁に関する売掛金も含まれる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該会計年度中に当該官庁に売掛金がいっさいなかった場合のみである。

備考

政府債権の管理に関する法令（1993年：第1138号）を参照されたい。

質問 A8: 当会計年度における貸し倒れ損失の予想額と実際額の合計額は、少額ですか？
(A8)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

請求された売上の内、1000分の3未満であれば少額であると見なされ、回答は「はい」となる。

請求された売上の内、1000分の3から5であれば、回答は「一部」となる。

請求された売上の内、1000分の5を上回れば、回答は「いいえ」となる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該会計年度中に当該官庁に売掛金がいっさいなかった場合のみである。（当該官庁に売掛金はあるが、貸し倒れ損失がなかった場合には、回答は「はい」となる。）売掛金の定義については、質問A7を参照されたい。

備考

政府債権の管理に関する法令（1993年：第1138号）を参照されたい。

質問 A9: 固定資産の会計は正確ですか？
(A9)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、当該官庁が**1)** 固定資産の会計原則について、必ず適用される、文書化された適切な内部規則/手順をもち、**2)** 内部的な会計原則に従い、よって、貸借対照表に記載されている正確な価額ですべての固定資産を計上している場合に、固定資産の会計は正確であるとされる。

上記の判断基準の双方が満たされている場合には、回答は「はい」となる。判断基準の双方が満たされているのが固定資産の主要部分（固定資産の件数ではなく、金額面で）についてのみである場合には、回答は「一部」となる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁に固定資産がいっさいない場合、または当該会計年度中に固定資産をいっさいもたなかった場合のみである。

備考

判断基準 1： この文脈においては、会計原則に関する適切な内部規則/手順とは、簿記法令（1979年：第1212号）の規定が守られていることを意味する（特に、同令の第15 - 19条とESVの法規および一般ガイドラインを参照のこと）。簿記法令（1979年：第1212号）の第20条、および同条に関するESVの法規およびガイドライン、ならびに規則/手順を文書化する

る条件に関する政府官庁令（1995年：第1322号）の第18条を参照されたい。

判断基準 2： 主に文化的価値をもつ土地、建物および不動産、ならびに通常では市場で販売されていない博物館の所蔵品は、固定資産という定義の対象外とすることができる（第15条に関するESVの法規を参照のこと）

当該官庁が固定資産として計上すべき項目、ならびに資本計上すべき項目や適用すべき最高限度額に関して守るべき会計原則を定義し、文書化していることが重要である。最高限度額に関するガイドラインは5,000 - 10,000 スウェーデン・クローナである。当該官庁の規模、および物件あたりの金額および合計額を考慮すべきである。

固定資産のグループ分け/特定は、少なくとも大規模な官庁については、総勘定元帳ではなく、固定資産登記簿で行うべきである。

質問 A10: 買掛金の管理手順は適切ですか？

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、買掛金の管理のための適切な手順とは、1) 適用される内部規則/手順が文書化されて定められ、守られていて、2) 支払いをモニターするための手順が正確に利用されていることを意味する。

上記の判断基準の双方が満たされている場合には、回答は「はい」となる。判断基準 2) のみが満たされている場合には、回答は「一部」となる。判断基準の双方が満たされているのがサプライヤーからの請求総額の大部分についてのみである場合には、回答は「一部」となる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁が当該会計年度中にサプライヤーからいっさい請求を受けていない場合のみである。

備考

判断基準 1： 内部規則/手順は、製品/サービスの受け取り時登録、製品/サービスに対する認可、請求書に記載されている情報に対する認可などをその対象とする。

簿記法令（1979年：第1212号）の第20条、および同条に関するESVの法規およびガイドライン、ならびに規則/手順を文書化する条件に関する政府官庁令（1995年：第1322号）の第18条を参照されたい。この文脈においては、「文書化された」とは、簿記法令第9条に列挙されている会計記録の諸形式の一つになっていることを意味する。

判断基準 2： 当該官庁は予め最高限度額が決められている請求を除いて、請求をモニターする手順を必ず用いなければならない。この手順は、手作業によるものである場合がある。

質問 A11: 買掛金の会計は正確ですか？

(A11)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ

判断基準

この文脈においては、1) 年次報告書における財政状態計算書の「売掛金」に、すべての買掛金とその正確な金額が含まれており、2) 買掛金が定期的に記録されている場合に、買掛金の会計が正確であるとされる。

上記の判断基準の双方が満たされている場合には、回答は「はい」となる。「はい」という回答は、当該官庁が現金主義会計を用いていて、当該官庁に 20 件の基本額を上回るのが通例である費用がかかっていない場合にも示すことができる。簿記法令（1979年：第 1212号）の第 5 条に関する ESV の一般ガイドラインを参照されたい。判断基準 1) だけが満たされている場合、回答は「一部」となる。1) と 2) の双方が満たされているのが、買掛金の大部分（買掛金の件数ではなく、金額の面において）についてのみである場合にも、回答は「一部」となる。

備考

この文脈においては、「買掛金」の概念には他の政府官庁に対する買掛金も含まれる。

判断基準 1： 財政状態計算書における買掛金項目には、従業員の源泉徴収税その他など、他の債務を含めることはできない。

判断基準 2： 債務に関しては、請求書、および支払いもしくはその他の補償を求める請求を伴うその他の文書を受領し次第、あるいはこの種の文書が容認されている取引慣行に従って存在したはずであるということになり次第、可及的に速やかに帳簿に債務を記録しなければならない。通常の経理については、簿記法令の第 4 条および第 5 条を参照されたい。

質問 A12: 当会計年度の遅延利息費用は少額ですか？

(A12)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ

判断基準

業務費に占める割合が 1000 分の 0.3 未満であれば少額と見なされ、回答は「はい」となる。

業務費に占める割合が 1000 分の 0.3 - 0.5 の場合には、回答は「一部」となる。

業務費に占める割合が 1000 分の 0.5 を上回る場合には、回答は「いいえ」となる。

(従って、当該官庁に遅延利息費用がいっさいかからなかった場合には、回答は「はい」となる。)

備考

計算は、当該官庁の業務費（人件費、施設費およびその他の業務費）に基づいて行う。業務費の概念の定義については、政府官庁等の年次報告書に関する法令（1996年：第 882号）の第 5 条に関する ESV の一般ガイドラインを参照されたい。遅延利息の支払額を低水準に抑えるよう保証することは、「財政資金の利用を経済的に行う」という規定の一部と見なすことができる。政府官庁令（1995年：第 1322号）の第 1 章、第 7 条を参照されたい。

質問 A13: 所得税控除は、正確に管理されていますか？

(A14 (訳注：13の誤り？))

回答の選択肢：はい、一部、いいえ

判断基準

この文脈においては、所得税控除の正確な管理とは、**1)**すべての月について、課税控除が期限に間に合って、正しい金額で支払われており、**2)**課税控除が債務として定期的に勘定に記録されており、**3)**6月と12月の課税控除がそれぞれ中間報告書と年次報告書に債務として計上されており、**4)**財政状態計算書と財務実績計算書の経理の間で、課税控除額が毎月調整されており、税務当局に提出される勘定とデータの間で、当該官庁の総給与額と課税控除額が毎年調整を受けていることを意味する。

上記の判断基準のすべてが満たされている場合、回答は「はい」となる。判断基準1)と3)が満たされている場合、回答は「一部」となる。

備考

判断基準 2： 課税控除を債務として定期的に勘定に記録することは、税金が毎月、給与が支払われる時から税金が支払われるまでの間は債務として計上されることを意味する。簿記法令(1979年：第1212号)の第4条と第5条を参照されたい。

質問 A14: 雇主負担金は、正確に管理されていますか？

(A14)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ

判断基準

この文脈においては、雇主負担金の正確な管理とは、**1)**すべての月について、雇主負担金が期限に間に合うように、正しい金額で支払われており、**2)**雇主負担金が、負債として定期的に勘定に記録されており、**3)**6月と12月の雇主負担金が、それぞれ中間報告書と年次報告書に債務として計上されており、**4)**財政状態計算書と財務実績計算書の経理の間で、雇主負担金の額が毎月調整されており、勘定と税務当局に提出されるデータの間で、当該官庁の総給与額と雇主負担金の額が毎年調整を受けていることを意味する。

上記の判断基準のすべてが満たされている場合、回答は「はい」となる。判断基準1)と3)が満たされている場合、回答は「一部」となる。

備考

雇主負担金には、給与税が含まれる。

判断基準 2： この文脈においては、雇主負担金を債務として定期的に勘定に記録するとは、負担金が毎月、給与が支払われる時から負担金が支払われるまでの間は債務として計上されることを意味する。勘定への定期的な記録については、簿記法令(1979年：第1212号)の第4

条と第5条（訳注：%は「5」の誤りと解釈）を参照されたい。

質問 A15: 当該官庁の支払った VAT（付加価値税）は、正確に管理されていますか？
（A15、修正）

回答の選択肢、はい、一部、いいえ

判断基準

この文脈においては、当該官庁の支払った VAT の正確な管理とは、**1)** 当該官庁の経理に基づいて、VAT の請求額が正確であり、**2)** 支払った VAT が通常の経理においても、場合によっては中間決算書と年次決算書においても債権として記録されており、**3)** 支払った VAT が、年次決算書において VAT の適用を受ける事業と VAT の適用を受けない事業に分けられており、正しい S コードがつけられていることを意味する。

上記の判断基準のすべてが満たされていれば、回答は「はい」となる。判断基準 1) と 3) が満たされている場合には、回答は「一部」となる。

備考

政府官庁の支払った VAT の政府官庁による管理に関する法令（1993 年：第 529 号）およびこの法令に関する ESV の法規とガイドライン、ならびに簿記法令（1979 年：第 1212 号）の S コードについての第 3 条に関する ESV の法規を参照されたい。

この質問の対象には、教育省のもとにある高等教育官庁、ならびに第 5 条に基づいて文化省のもとにある博物館およびその他の文化官庁にかかる、いわゆる高等教育 VAT の管理も含まれている。

欧州連合（EU）との合意に基づき、支払った VAT は、VAT の適用を受ける事業と VAT の適用を受けない事業とに分けなければならない。この種の単純な内訳ができない官庁は、一般的推定を行わなければならないが、その際には、VAT の適用を受ける事業とその官庁の総収入との関係によって、支払った VAT 総額の内訳を行うのに利用できる比率を得る。ESV が、この件に関して説明書を作成してある。VAT が支払われた非課税事業についての正確な S コードは S-1541 であり、課税対象となる事業は S-1542 である。

質問 A16: 当該官庁の受け取った VAT は、正確に管理されていますか？
（A16、修正）

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、受け取った VAT の正確な管理とは、**1)** すべての会計期間について、当該官庁の経理に基づいて正しい時期に正しい額で VAT の報告と支払いがなされていて、その金額が課税対象売上と調整されており、**2)** 受け取った VAT が債務として定期的に記録されており、**3)** 場合によっては、受け取った VAT が中間報告書および年次報告書に債務として報

告されていることを意味する。

上記の判断基準のすべてが満たされていれば、回答は「はい」となる。判断基準 1) と 3) が満たされている場合には、回答は「一部」となる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁が当該会計年度中に VAT を受け取っていない場合のみである。

質問 A17: 業務損益は、財務実績計算書において正確に報告されていますか？

(A17)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、**1)** 報告された収入と支出が存在し、**2)** 当該会計年度に関するすべての収入と支出が含まれ、収入と支出以外のものは含まれておらず、**3)** 収入と支出が正しい金額で計上されている場合に、業務損益の報告は正確だとされる。

上記の判断基準のすべてが満たされている場合に、回答は「はい」となる。2 つの基準が満たされている場合には、回答は「一部」となる。

備考

判断基準 1： 報告されている収入と支出が存在するのは、それに反映される財務事項が発生した場合である（実証性テスト）。

判断基準 2： 発生主義会計が関係する場合には、上限が選ばれるのが通例である。その場合には、問題はこの上限を超える収入と支出に関するものになる。簿記法令（1979年：第 1212 号）の第 4 条と第 12 条に関する ESV の法規をも参照されたい。

現在では、財務損益も業務損益の項目に含まれる。付属書 1、および簿記法令第 12 条に関する ESV の法規を参照されたい。ただし、これらの回収と移転、およびこれらに関する財務損益は、業務損益とは見なさないものとする。

質問 A18: 財務損益は、財務実績計算書において明細が示されていますか？

(A18)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、財務実績計算書における損益の正確な明細表示とは、**1)** 財務収益が国家債務局（National Debt Office—NDO）の利付き勘定での利息収入とその他の財務収益に正確に分類されており、**2)** 財務支出が利付き勘定での支払い利息、NDO における貸付利息、およびその他の財務支出に正確に分類されていることを意味する。

上記の判断基準の双方が満たされていれば、回答は「はい」となる。判断基準の一方が満たされている場合には、回答は「一部」となる。当該官庁に利付き勘定がない場合には、判断基

準 1) は満たされていると見なされる。当該官庁が NDO に利付き勘定も貸付金ももたない場合には、上記の判断基準の双方が満たされていると見なされる。当該官庁がこの手続からの逸脱とその理由に関する情報を提出している場合には、たとえ財務収益の明細が表示されていないとしても、回答は「はい」とする。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該会計年度中に当該官庁に財務損益がいつさいなかった場合のみである。

備考

政府官庁等の年次報告書に関する法令（1996年：第882号）の第11条に関するESVの一般ガイドラインを参照されたい。同法令の第7条に関するESVの法規におけるセクション、「真正で公正な見解」を参照されたい。

通常、明細は注釈の形式で表示され、財務実績計算書の項目として表示されるのは例外的な場合のみである。

質問 A19: **料金を財源としている事業に関する特別報告書が、予算書に含めて提出**
(A19) **されていますか？**

回答の選択肢、はい、いいえ、該当せず

判断基準

質問は、2000年3月1日までに提出しなければならない予算文書に関するものである。

「はい」と回答するためには、報告書が、政府が承認した文書中の予算に含まれる料金の科せられる「すべての」事業を含み、この予算で示されている分類と構造に基づいていて、また、追加または中止されることが予想される事業を考慮に入れていなければならない。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁が2000年度の政府が承認した文書中に、料金を財源とする事業の推定予算を記載しておらず、2001年度に料金を財源とする事業を行うことが予測されていない場合のみである。

備考

政府官庁等の年次報告書に関する法令（1996年：第882号）の第15条に関するESVの一般ガイドラインを参照されたい。

質問 A20: **手数料令の第4条に基づいて課金される料金収入は、財務実績計算書に**
(A20) **おいて別個に報告されていますか？**

回答の選択肢：はい、いいえ、該当せず

判断基準

特別報告は、財務実績計算書の個別項目として、または「料金およびその他の支払いによる収益」項目への注釈においてのいずれかとしてなされる。政府官庁等の年次報告書に関する法

令（1996年：第882号）の第11条に関するESVの法規を参照のこと。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁が手数料令（Fees Ordinance）の第4条に基づいて課金される料金による所得を得たことがない場合のみである。

備考

手数料令の第4条は、料金の支払いを得た上での当該官庁による財およびサービスの提供が一時的な性格のもの、または些細な範囲にしか及ばないものである場合に、当該官庁が提供できる特定の財とサービスを明記している。従って、この質問は同条に基づいて課金されるこの種の収益にのみ関するものである。（当該官庁が料金を財源とする事業を遂行する特別権限をもつことに由来する収益、または第15条に基づく謄本、証明書、登記情報等の料金に由来する収益は従って、この質問の対象には含まれない。）

いくつかの政府官庁は、政府が承認した文書または指令において、当該事業が一時的な性格をもつもの、または些細な範囲にしか及ばないものでなければならぬとする限定の適用を免除されてきた。このような場合には、これらの収益の特別報告に関して、追加的な規定を行うことができる。これらの報告規定については、ここでは言及しない。この質問は、財政実績計算書において、第4条に基づく料金に由来する総収益の特別報告を行うという一般的法規にのみ適用される。

質問 A21: 前年からの会計原則の変更について、年次報告書で説明されていますか？
(A21)

回答の選択肢：はい、いいえ、該当せず

判断基準

「はい」と回答するためには、変更がなされたことの記述とその変更が正当とされる理由に加えて、変更にかかわる金額に関して勘定に及ぶ影響について計算がなされていなければならない。

「該当せず」という回答を示せるのは、会計原則に変更がない場合である。

備考

年次報告書では次の会計年度になっても、様々な項目の評価、分類、内訳には一貫して同じ原則を適用しなければならない。政府官庁等の年次報告書に関する法令（1996年：第882号）を参照されたい。

項目の評価、分類、内訳の原則が変更された場合、当会計年度における項目と意義ある比較を行えるようにするのに必要な何らかのやり方で、直前の会計年度の項目を再計算するか変更しなければならない。上記の法令の第7条に関するESVの法規を参照されたい。

スウェーデン財務会計基準協議会（Swedish Financial Accounting Standards Council）の勧告「RR5 - 会計原則の変更の報告」（訳注：この辺り、「RR5」と他の要素の関係がいま一つ明確ではありません）の次の記載をも参照されたい：「ただし、再編が広範囲にわたっているために、または再計算によって得られるデータの価値がデータ作成費用に適度に見合うもので

はないために、再計算が意味のないものになるのであれば、1年以上の年度にわたって省略することが可能である。」

質問 A22: 年次報告書の誤差収支の残高はゼロになっていますか？また、定期的に訂正が行われていますか？

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

誤差勘定の定期的な訂正とは、誤差勘定の記録を当該官庁が可及的速やかに、遅くとも直後の会計期間までに訂正することを意味している。

「はい」と回答するのは、誤差勘定の残高がゼロであり、その会計年度の12会計期間（12ヶ月）の内少なくとも11期において上段に従った訂正が行われている場合である。

「一部」と回答するのは、年間の勘定残高がゼロであり、その会計年度の12会計期間（12ヶ月）の内少なくとも9期において上段に従った訂正が行われている場合である。

「該当せず」という回答を示せるのは、誤差勘定が存在しない場合だけである。

備考

未調査の差異とその他の誤差は、簿記法令（1979年：第1212号）の第3条に関するESVの法規に定められているように、定期的に訂正しなければならない。

質問 A23: 異なるシステム間の監査証跡は途切れていませんか？
(A23)

回答の選択肢：はい、いいえ、該当せず

判断基準

「はい」と回答するためには、当該官庁のシステム間で監査証跡が途切れることなく一貫していることが必要である。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁に事前システム（pre-systems）、副次的システム（subsidiary systems）、事後システム（post-systems）がない場合のみである。

備考

監査証跡は、支払伝票から最初に記帳される帳簿を経て、総勘定元帳や年次報告書へと経理項目をたどる、またはその反対をたどることを可能にする照合記号や確認記号から成る（途切れていない監査証跡の助けを借りれば、調整手順を立案することができる。）簿記法令（1979年：第1212号）の第21条、および同法令の第11条に関するESVの一般ガイドラインを参照されたい。

質問 A24: 財およびサービスの販売に関する支払い条件に適用される内部規則 /
(A24) 手順があり、その規則 / 手順は守られていますか？

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

支払条件に関して適用される内部規則 / 手順には、**1)** 当該官庁に実務的な支払い条件がある、**2)** 当該官庁が入札 / 販売契約において、支払条件についての情報を示す、**3)** 支払い条件が請求書から明らかである、**4)** 請求額が納品時に決定される場合には納品と関連づけて請求書が送付されることを文書化した規則 / 手順が含まれていなければならない。

内部規則 / 手順が上述の判断基準のすべてを満たしており、その規定が守られている場合には、回答は「はい」となる。規定が上述の判断基準のすべてを満たしてはいるが、それが当該官庁の売上の大部分についてのみである場合には、「一部」と回答すべきである。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該会計年度中に当該官庁に売上がなかった場合である。当該官庁に、手数料令（1992年：第191号）の第4条および第5条に定められている種類の売上しかなかった場合にも、「該当せず」と回答することができる。第4条に言う売上については、質問A20を参照されたい。

備考

政府債権の管理に関する法令（1993年：第1138号）を参照されたい。

簿記法令（1979年：第1212号）の第20条、および同条に関するESVの法規と一般ガイドライン、ならびに、手順 / 規則をしっかりと文書化する条件に関する政府官庁令（1995年：第1322号）の第18条を参照されたい。この文脈においては、「文書化された」とは、簿記法令の第9条に記載されている会計資料のいずれかの形式になっていることを意味する。

判断基準1：実務的な支払条件の利用とは、特に次のことを意味する。すなわち、当該官庁が顧客との間で合意に達してからその全部もしくは一部が生産され、その生産期間が長引いた財もしくはサービスを販売する場合に、当該官庁が契約において、部分的支払いを求める請求書を提出できるようにすることと、支払日が必ず考慮されるようにすることである。（政府債権の管理に関する法令（1993年：第1138号）と同第4条に関するESVの法規を参照のこと。）

判断基準2：政府債権の管理に関する法令（1993年：第1138号）および同第5条に関するESVの法規を参照されたい。

判断基準3：請求書には支払日、遅延利息、督促状に対する代価に関する情報を含めなければならない。（政府債権の管理に関する法令（1993年：第1138号）および同第5条に関するESVの法規を参照のこと。）

判断基準4：政府債権の管理に関する法令（1993年：第1138号）の第9条に関するESVの法規を参照されたい。

質問 A25: 財、サービスおよび請負作業の発注 / 調達に適用される内部規則 / 手順
(A25) があり、その規則 / 手順は守られていますか？

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この質問はすべての発注 / 調達に該当する。

この文脈においては、財、サービスおよび請負作業の発注に適用される内部規則 / 手順があるとは、当該官庁が必要な程度に応じて、財、サービスおよび請負作業の発注 / 調達に対する良好な内部管理を保証する規則 / 手順を文書化してあることを意味する。内部規則の内容は、公共調達法 (Public Procurement Act) (1992年 : 第1528号) および政府調達の調整に関する法令 (1998年 : 第796号) に合致していなければならない。

当該官庁の全事業について上述の判断基準が満たされており、規則 / 手順が守られている場合には、「はい」と回答することができる。判断基準が満たされており、規則 / 手順が守られているが、それが当該官庁の事業の主要部分についてのみである場合には、回答は「一部」となる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁が当該会計年度中に発注 / 調達をいっさい行っていない場合のみである。

備考

発注 / 調達に適用される手順には、特に、公共調達法 (1992年 : 第1528号) の第6条に基づいて直接に調達を行う場合について定められる最高限度額を含めなければならない。

当該官庁の定めた限度額を超える財およびサービスの購入 / 調達のすべてに、認可された発注書の書式またはこれに相当するものを用いなければならない。発注書類には、用いられる支払条件について記載しなければならない。

簿記法令 (1979年 : 第1212号) の第20条、ならびに同条および手順 / 規則の文書化方法について定めている政府官庁令 (1995年 : 第1322号) の第18条に関する ESV の法規と一般ガイドラインを参照されたい。この文脈においては、「文書化された」とは、簿記法令の第9条に列挙されている会計資料の諸形式の一つになっていることを意味する。

質問 A26: **当該官庁は、租税や社会保障負担金などに関するサプライヤーの債務**
(A26) **について調査を行いますか？**

回答の選択肢 : はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

「はい」と回答するためには、当該官庁は、直接調達の上限として定めた限度額を超えるすべての調達において (ただし、取消契約に基づく取消についてはその限りではない)、租税や社会保障負担金などに関するサプライヤーの債務調査を済ませていなければならない。「一部」と回答するためには、当該官庁は、直接の調達について定めた限度額を超える調達の大部分 (件数ではなく金額面で) について、この状況の調査を済ませていなければならない。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁が当該会計年度中に、直接の調達について定めた限度額を超える調達 (枠組み契約に基づく取消を含めない) をいっさい行っていない場合のみである。

備考

サプライヤーに対して要求できることからは、公共調達法（1992年：第1528号）の第1章第17条と第6章第9条に記載されている。

サプライヤーに関して特定の情報を得るためには、国税委員会（National Tax Board）の書式4820号「調達のための情報請求」を用いることができる。

質問 A27: 当該官庁には資金の支出権限に適用される規則／手順があり、その規則／手順は守られていますか？
(A27)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ

（訳注：この原文部分にはおそらく「判断基準」が抜けています）

内部規則／手順には、当該官庁の資金を支出する権限をもつ人のリストを含めるべきである。この権限は、官庁の内務規定にも定めることができる。リスト（もしくはこれに相当するもの）には、署名の見本を含めなければならない。

上記の判断基準が満たされており、内部規則／手順が守られていれば、回答は「はい」となる。判断基準が満たされていて法規が守られているが、それが会計年度の一部についてのみ、または当該官庁の事業の大部分についてのみである場合には、「一部」と回答すべきである。

備考

簿記法令（1979年：第1212号）の第20条に関するESVの法規を参照されたい。

質問 A28: 主な支払いのすべてについて追加的チェックが行われていますか？また、補足的チェックに関する官庁決定の写しは、ESVに送付されましたか？
(A28)

回答の選択肢：はい、一部、いいえ

判断基準

「はい」と回答するには、**1)** 当該官庁が当該の会計年度中に、限度額を超えて行われた主要な支払いのすべてについて追加的チェックを実施し、それを文書として記録しており、**2a)** 限度額に関する決定の写しがESVに送付されており、**2b)** 決定に、チェックの実行方法も述べられていることが必要である。

判断基準1)と2a)のみが満たされている場合には、回答は「一部」となる。

備考

判断基準1: 当該官庁は、主要な支払いのすべてが、正しい受取人に対して正しい金額で、正しい時期に行われていることを追加的にチェックしなければならない。当該官庁は主要な支払いの最高限度額について書面で定め、またこのことに関連して、官庁でのこのチェックの実行方法についても記述しなければならない。実行された追加的チェックは、すべて文書に記録しなければならない。（政府官庁による資金の支払いと管理に関する法令（1994年：第14号）

の第5条に関する国家債務局の法規を参照のこと。)

判断基準 2a と 2b: 補足的チェックに関する当該官庁の決定は、ESV に送付しなければならない。(政府官庁による資金の支払いと管理に関する法令(1994年:第14号)の第5条に関する国家債務局の法規を参照のこと。)チェック方法についての記述に関する法規は、1999会計年度から実施される。従って、最高限度額だけに言及している決定の写しがそれ以前に送付されていても、判断基準を満たすには足りない。決定の写しは、2000年以前にESV に送付されていなければならない。

ある種の会計システムにおいては、主要な支払いに関する限度額が義務として課せられている。この種の会計システムを実施している官庁については、判断基準 2a と 2b は自動的に満たされていると見なされる。

RRV (訳注:何の略語か不明) / ESV に送付されたコピーは、当該官庁がその決定を変更するまで効力を保つ。決定の変更があった場合には、新たな決定の写しをESV に送付しなければならない。

質問 A29: 当該官庁は内部監査を義務づけられていますか? 義務づけられている場合に、その義務は履行されていますか?
(A29)

回答の選択肢: はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

当該官庁が内部監査を行わなければならないという規定は、政府官庁等の内部監査に関する法令(1995年:第686号)の第1条、政府が承認した文書、指令、および当該官庁それ自体による決定に定められている。

内部監査を義務づけられている官庁にとって、この法規が満たされていると見なされるのは、**1) 当該官庁において内部監査が行われており、その監査が監査対象の事業との関係で独立性をもっており、2) 監査が、当該官庁の委員会の認可した監査計画のもとで行われ、同委員会に報告されている場合である。**

会計年度全般について上記の判断基準の双方が満たされている場合には、回答は「はい」となる。会計年度全般について判断基準1) が満たされている場合には、回答は「一部」となる。会計年度の大部分のみについて判断基準の双方が満たされている場合にも、回答は「一部」となる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁が内部監査を行うことを義務づけられていない場合のみである。

備考

質問は、政府官庁等の内部監査に関する法令(1995年:第686号) および RRV の法規に基づいている。

判断基準 1: この文脈においては、「独立性をもつ」とは、内部監査が、行政上は当該官庁の長に直属している管理者の主導する独立した機能であり、内部監査担当者が監査対象の事業に参加していないことを意味する。

判断基準 2： 当該官庁に委員会が存在しない場合、監査計画を当該官庁の長が定め、監査結果をその長に報告することができる（上記の法令の第 2 条を参照のこと）

いわゆる地域間資金をもつ特定の官庁については、この資金の監査に関する規定がある。その場合、当該官庁が他の理由から内部監査を行うことを義務づけられていないのであれば、質問はその監査にだけ適用される。

質問 A30: 当該官庁は、リスク分析書を作成しましたか？

(A30)

回答の選択肢、はい、いいえ、該当せず

判断基準

「はい」と回答するためには、当該官庁が自らの業務における損害と損失のリスクを特定し、それが最新の状態になっていることが必要になる。当該官庁はこういったリスクを評価し、またそのリスクを考慮して、政府にかかる、またはかかる可能性のある費用の計算を済ませていなければならない。その結果を編集して、1999 年についてのリスク分析書を作成していなければならない。

備考

この質問は、政府官庁のリスク管理に関する法令（1995 年：第 1300 号）に基づいている。同法令もしくはその他の法令に別段の定めがない限り、同法令の条項が適用される。法務・財務・管理業務庁（Legal, Financial and Administrative Services Agency）の 1994 年 6 月 29 日付の一般ガイドラインを参照されたい。リスクを特定し、評価するためには、2000 年 10 月 1 日付の同庁のガイドライン、「事業のチェック」が利用できる。

リスク分析は最新のものでなければならないという規定は、当該官庁が毎年、新たにリスク分析を行わなければならないことを意味してはいない。ただし、リスク分析は必要に応じて更新しなければならない。

政府官庁のリスク管理に関する法令（1995 年：第 1300 号）は、社会保険局には適用されない。

質問 A31: アーカイブの在庫目録に入っている会計文書の記録には遺漏がありませんか？

(A31、修正)

せんか？

回答の選択肢：はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

この文脈においては、アーカイブの在庫目録に入っている会計文書を「遺漏なく記録すること」とは、1) 会計文書がアーカイブの在庫目録に含まれており、2) アーカイブの目録の明細が毎年更新されていることを意味する。

上記の判断基準の双方が満たされていれば、回答は「はい」となる。一方の判断基準だけが

満たされている場合には、回答は「一部」となる。

「該当せず」という回答を示せるのは、当該官庁が下記の法令と法規の適用を免除されている場合のみである。

備考

アーカイブの在庫目録を毎年更新するということは、書籍を追加して目録を補足することを意味する。システムに関して新たな情報があれば、これもアーカイブの在庫目録に記録しなければならない。

アーカイブにおける会計文書の保守に関してはアーカイブ法（Archives Act）が適用されるので、簿記法令（1979年：第1212号）の第22条を参照されたい。アーカイブ法（1990年：第782号）の第6条、第2パラグラフによれば、アーカイブの保守には、アーカイブの体系的な在庫目録の作成が含まれる。「会計文書」の定義は、国立公文書館に関する法規の第2条と、政府官庁、社会保険局および特定の特殊官庁における会計文書の分類に関する一般ガイドライン（RA-FS 1998年：第1号）において示されている。アーカイブの在庫目録を毎年更新しなければならないという規定は、国立公文書館に関する法規の修正についての同館の法規（RA-FS 1991年：第1号）および中央政府官庁のアーカイブに関する一般ガイドライン（1997年：第4号）の第6章、第3条に定められている。

連結財務管理レーティング：2000年質問票

参考情報

- 質問 C1 : 監査報告書に反対意見はありましたか？
- 質問 C2 : 監査証明書に反対意見はありましたか？
- 質問 C3 : 定められた歳出予算の予算内に収まりましたか？
- 質問 C4 : 年間を通じて行われる報告と年次報告書の中にある歳出予算の執行結果と歳入科目は、正確かつ公正に政府会計システムに報告されましたか？
- 質問 C5 : 歳出予算の執行結果と歳入科目に関する政府会計システムへの月次報告は、正しい時期に、重大な誤りなくなされましたか？
- 質問 C6 : 2000年の歳出予算用として使える資金の報告は、定期的かつ正確に政府会計システムに対してなされましたか？
- 質問 C7 : 政府会計システム上の2000年会計年度期首残高と1999年会計年度期末残高は、当該官庁のものと完全に一致しますか？
- 質問 C8 : 利付き口座で設定されている与信枠の範囲内に収まっていますか？
- 質問 C9 : 支払いチャネルと、それらの口座との間で勘定調整を行っていますか？
- 質問 C10 : Fees Ordinance (手数料令) 第7部が定めるところにより、年次会議の実施義務を果たしていますか？
- 質問 C11 : 政府承認文書と Capital Supply Ordinance (資本供給令) が定めた条項に基づき、National Debt Office (国家債務局) から貸付けを受けましたか？
- 質問 C12 : 当該官庁は利付き口座を正しく使っていますか？
- 質問 C13 : 当該官庁が実施している各種支払いは、良好なキャッシュマネジメントの要件を満たしていますか？
- 質問 C14 : 「政府会計システムに対する経済情報報告のESV規則」を遵守し、報告内容の質は許容範囲内ですか？
- 質問 C15 : 予算予測は期日までにESVに受理されましたか？
- 質問 C16 : 予算予測の質は許容範囲内ですか？
- 質問 C17 : 年次報告書と中間報告書は、期日までに政府に提出したか。それらの写しはESVに期日までに提出しましたか？
- 質問 C18 : 当該官庁はシステムへの自動登録(MAREG)用に、正確で完全な情報を期日までに提出しましたか？

質問 C1： 監査報告書に反対意見はありましたか？

選択肢： はい、いいえ

備考

この質問は、年次報告書用の各種勘定（決算財務諸表と当座勘定）について、監査報告書の中で監査人が意見を述べている部分に該当するものである。ただし、監査報告書に反対意見があり、その根拠が原則として勘定の不備や内部統制以外のものに起因する場合、*はい*を選択する。

質問 C2： 監査証明書に反対意見はありましたか？

選択肢： はい、いいえ、該当せず

判断基準

当該官庁が中間報告書の策定を免除されている場合、*該当せず*を選択する。

備考

この質問は、中間報告書の総合審査が実施された後に、監査人が監査証明書で意見を述べている部分に関するものである。原則として勘定の不備や内部統制の不備以外の根拠による反対意見が監査証明書にあった場合、*はい*を選択する。

質問 C3： 定められた歳出予算の予算内に収まりましたか？

選択肢： はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

配賦された歳出予算の枠を一切、超えなかった場合、選択肢*はい*を選ぶ。

当該官庁に歳出予算がいくつか配賦され、このうち少額のものについて枠内に収まらなかったが、その他の歳出予算については予算範囲内に収まっている場合、選択肢*一部*を選ぶ。

当該官庁に歳出予算が配賦されていない場合、選択肢*いいえ*を選ぶ。

備考

政府会計システムに対する最終報告後、それぞれの歳出予算用にあてられた資金が、この質問の評価対象となる。

この文脈でいう、少額の歳出予算とは、当該官庁の配賦予算総額の10%未満のものを指す。

配賦済み歳出予算については、Appropriations Ordinance（歳出予算法令）の第5部を参照。

質問 C4： 年間を通じて行われる報告と年次報告書の中にある歳出予算の執行結果と歳入科目は、正確かつ公正に政府会計システムに報告されましたか？

(質問 C14 で取り上げられている財務データに関する質問ではない。)

選択肢： はい、いいえ、該当せず

判断基準

届け出た情報が正確であり、かつ年間を通じて提出した報告書と年次報告書の内容と一致する場合、選択肢 *はい* を選ぶ。政府会計システムに登録された情報に影響が及ぶような食い違いやその他の誤りのうち、調査が済んでいないものについては、継続的に修正しなければならない。

備考

政府予算の執行結果を政府会計システムに正確かつ公正に報告することとは、この文脈では当該官庁が政府会計システムに報告する際、次のことを実施していることを指す：

- 個別の歳入科目ごとに適用される各種法規制が定めるところにより、歳入科目と歳入補助科目に対して決済を実施している。
- 政府承認文書、その他の政府決定事項に基づき、歳出予算、予算項目、予算細目に対して決済を実施している。

この部分については、Appropriations Ordinance (1996:1189) 第 16 から 18 部および規制と一般ガイドラインを参照。

次の質問 C5 も政府予算の執行結果に関する政府会計システムへの報告を対象としているが、条件が若干異なる。この質問と比較してみるとよい。

質問 C5： 歳出予算の執行結果と歳入科目に関する政府会計システムへの月次報告は、正しい時期に、重大な誤りなくなされましたか？

選択肢： はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

誤りがあったのが月次報告一回以内だった場合、選択肢 *はい* を選ぶ。

誤りがあったのが月次報告二回以内だった場合、選択肢 *一部* を選ぶ。

備考

この文脈で誤りとは次のようなものを含む：

- 報告書が提出されなかった
- 間違った歳出予算・歳入科目に対して報告した
- 存在しない歳出予算・歳入科目に対して報告した

- 間違った金額を報告した

月ごとの誤りの数は、当該官庁によるミスが何回発生したか、そして修正するまでにどれだけ時間が経過したのかということそれぞれ部分的に考慮した上で計算される。

この部分については Bookkeeping Ordinance (簿記法令、1979:1212) 第3部と ESV 規則を参照。

質問 C6 : 2000 年の歳出予算用として使える資金の報告は、定期的かつ正確に政府会計システムに対してなされましたか？

選択肢 : はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

歳出予算用に使える資金が正しく報告された場合、選択肢 *はい* を選ぶ。

当該官庁に配賦された歳出予算の数が 40 を超え、誤りがあったのが報告書の 10%以内だった場合、選択肢 *一部* を選ぶ。

報告書の数の 10%を超える範囲で歳出予算用に使える資金に関する誤りがあった場合、選択肢 *いいえ* を選ぶ。

歳出予算、歳出予算項目、歳出予算細目を持たない、数少ない官庁については、選択肢 *該当せず* を選ぶ。

備考

当該官庁は、歳出予算に対して使用可能なあらゆる資金について、現会計年度分として正確に政府会計システムに報告されていることをチェックしなければならない。この資金には、繰り延べ残高、政府承認文書に基づく同年の割当額、補正予算に基づく割当額、配賦された歳出予算、歳出予算与信枠の使用分、政府による引き出し額を含む。Bookkeeping Ordinance (1979:1212) 第3部に関する ESV 規則を参照。

質問 C7 : 政府会計システム上の 2000 年会計年度期首残高と 1999 年会計年度期末残高は、当該官庁のものと完全に一致しますか？

選択肢 : はい、一部、いいえ

判断基準

政府会計システムの 4 月報告と残高が一致し、以後、変更が一切なかった場合、選択肢 *はい* を選ぶ。

残高は一致するものの、一致する時期が 4 月報告よりも後だった場合、選択肢 *一部* を選ぶ。

備考

当該官庁の長官が年次報告書に署名するとただちに官庁は、政府会計システムに登録されている現会計年度の期首残高が、前会計年度の期末残高と一致することを確認しなければならない。Bookkeeping Ordinance (1979:1212)第3部のESV規則と一般ガイドラインを参照。

質問 C8： 利付き口座で設定されている与信枠の範囲内に収まっていますか？

選択肢： はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

与信枠をいかなる時にも超えていない場合、選択肢**はい**を選ぶ。
一回に限り、少額だけ与信枠を超えた場合、選択肢**一部**を選ぶ。
当該官庁が利付き口座を持たない場合、選択肢**該当せず**を選ぶ。

備考

この文脈で与信枠を少額だけ超えることとは、金額が与信枠の10%未満で、期間は最長5銀行営業日で、一回限りの場合を指す。

官庁の与信枠の限度額については、Capital Supply Ordinance (1996:118)第4部と、この項目に関するESV一般指針を参照。

質問 C9： 支払いチャネルと、それらの口座との間で勘定調整を行っていますか？

選択肢： はい、一部、いいえ

判断基準

2000年について政府会計システム上で食い違いが見られず、さらに第一四半期から第三四半期の勘定調整文書のうち、一つだけ欠けている場合、選択肢**はい**を選ぶ。

政府会計システム上で無視できる食い違いがあり、かつ/あるいは第一四半期から第三四半期までの勘定調整文書のうち、二つが欠けている場合、選択肢**一部**を選ぶ。

政府会計システムで無視できない食い違いがあり、かつ/あるいは第四四半期の勘定調整文書が欠けている場合、選択肢**いいえ**を選ぶ。

備考

当該官庁が保有するすべての銀行などの口座と官庁の勘定との間で、定期的に勘定調整を実施する必要がある。勘定調整の詳細は四半期ごと、さらに一年ごとにESVに送らなければならない。当該官庁は予算年度末から3ヶ月以内に、すべての支払いチャネルに関して、公認勘定調整文書を二部複写で提出しなければならない。勘定調整は当該官庁の勘定に含むものとする。

中央政府官庁の支払いと資金管理については、Ordinance (1994:14) 第 11 部の ESV 規則と一般指針を参照。

勘定調整は 2000 年会計年度の全四半期について確認されなければならない。第四四半期、つまり会計年度末分については、他の四半期よりも重点が置かれる。

質問 C10 : Fees Ordinance 第 7 部が定めるところにより、年次会議の実施義務を果たしていますか？

選択肢 : はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

手数料によって賄われた事業すべてについて会議が実施された場合、選択肢 *はい* を選ぶ。Fees Ordinance 第 7 部に定められた会議免除の対象となる案件については、義務を果たしたとみなす。

一部の手数料、あるいは年間の一時期のみ会議が実施された場合、選択肢 *一部* を選ぶ。

当該官庁による物品やサービス提供に対して課金することが、Fees Ordinance 第 4 部が定めるところによる一般承認以外に認められていない場合、選択肢 *該当せず* を選ぶ。

備考

Fees Ordinance (1992:191) 第 7 部にに基づき、官庁は現在、課金している手数料、あるいは課金する予定の手数料について、毎年、ESV と協議しなければならない。手数料を変更しない場合であっても会議は必要である。

質問 C11 : 政府承認文書と Capital Supply Ordinance が定めた条項に基づき、National Debt Office から貸付けを受けましたか？

選択肢 : はい、いいえ、該当せず

判断基準

現行の規則に基づき、すべての取得用支出に貸付けを利用し、実際にその貸付けを受けた場合、選択肢 *はい* を選ぶ。政府承認文書、または政府のその他の決定が規定する、当該官庁の貸付限度額を会計年度中、いかなる時にも超えてはならない。

当該官庁に信用便宜が設定されていない場合、選択肢 *該当せず* を選ぶ。

備考

Capital Supply Ordinance (1996:1188) の第 4 部 - 10 部を参照。

質問 C12 : 当該官庁は利付き口座を正しく使っていますか？

(この質問は当該官庁が与信枠を守っているかどうかについて言及しているものではない。これは質問 C8 で取り上げられている。)

選択肢 : はい、いいえ、該当せず

判断基準

資金のフローを二つ(利付きのフロー、無利子のフロー)持つ官庁が、各種支払いに応じて正しい資金フローを使用している場合、あるいは利付きのフローだけを持つ官庁の場合、選択肢 *はい* を選ぶ。

当該官庁が無利子のフローのみ持つ場合、選択肢 *該当せず* を選ぶ。

備考

Capital Supply Ordinance (1996:1188) 第 5 部 - 13 部を参照。

質問 C13 : 当該官庁が実施している各種支払いは、良好なキャッシュマネジメントの要件を満たしていますか？

選択肢 : はい、いいえ

判断基準

債務の支払いの監視と、債権がらみの注意喚起を実現するために諸手順を正しく使っている場合、選択肢 *はい* を選ぶ。

備考

この文脈でいう良好なキャッシュマネジメントとは、合意された支払い条件に対して債務の支払いが早すぎたり、支払いを受けるのが遅すぎたりしないように当該官庁がモニターしていることを指す。

中央政府官庁の支払いと資金管理に関する Ordinance 第 5 部の ESV 規定を参照(1994:14)。

質問 C14 : 「政府会計システムに対する経済情報報告の ESV 規則」を遵守し、報告内容の質は許容範囲内ですか？

この質問は当該官庁に加えて、当該官庁が歳出予算に対して行った決済に言及するものである。

選択肢 : はい、一部、いいえ

判断基準

ESV が報告書を修正する必要がなかった場合、選択肢 **はい** を選ぶ。

当該官庁の業務全体に関する報告を ESV が修正する必要があった（S コードに誤りがある、既知で少額のものがある、重複がある）場合、あるいは歳出予算に対する決済において、5%を超える差が生じた場合、選択肢 **一部** を選ぶ。

当該官庁の業務全体に関する報告に不備があり、かなりの額が修正された場合や歳出配分に対する決済のうち一件以上、完全にコード化されていない場合、選択肢 **いいえ** を選ぶ。（この文脈でいう報告の不備とは、一種類以上の誤りがあることを指す。かなりの額とは通常、報告総額の 10% を超える金額を指す。）

備考

この質問は S コードを使って換算した、当該官庁の財務状態計算書と財務実績計算書に含まれるすべての経済事象を対象とする。なお、経済事象は資金調達方法に関係なく本質問の対象となる。歳出予算のうち決済済みのものもすべて、S コードあるいは S コードグループを用いて報告しなければならない。

許容できる質とは、当該官庁が実際の経済条件に見合ったデータを政府の要請に応じて作成できる能力などを基準に判断される。

簿記の設計に関する規定や一般ガイドラインについては、Bookkeeping Ordinance (1979:1212) 第 3 部を参照。また、政府会計システムへの経済情報報告に関する ESV 規則、ESV Circular (ESV に関する通達、1998:4) と ESV Circular 1999:8 の補足や修正とを併せて参照。

質問 C15 : **予算予測は期日までに ESV に受理されましたか？**

選択肢 : はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

予測の一つが期日までに受理されなかった場合でも、その遅れが 2 日以内であれば選択肢 **はい** を選ぶ。

予測が一回に限り、2 日を超えて期日を過ぎた場合、あるいは二回、期日を過ぎたがその遅れが両方 2 日以内だった場合、選択肢 **一部** を選ぶ。

予測を出さなくてよい官庁は、選択肢 **該当せず** を選ぶ。

備考

この質問対象は、年に何回か特定の時期に ESV に予算予測を出すよう求められている指定官庁

(予測官庁)である。

免除が認められた場合、免除期間内であれば上記条件は適用されない。

ESV は政府予算の歳出と歳入の見積もり・予測を立てる。ESV は業務遂行に必要な文書やその他情報を他官庁から求める権利を有する (ESV 通達の第9部を参照)

質問 C16 : **予算予測の質は許容範囲内ですか？**

選択肢 : はい、一部、いいえ、該当せず

判断基準

年間を通じて提出された予測のうち、予測策定に使うには十分な質でなかったものが25%以下だった場合、選択肢**はい**を選ぶ。

提出された予測のうち、予測編成に使うには十分な質でなかったものが25%を超えたが50%以下だった場合、選択肢**一部**を選ぶ。

予測官庁として指定されていない場合、選択肢**該当せず**を選ぶ。

備考

この質問は、特定の時期に毎年、ESV に予測を出すよう指示された官庁 (予測官庁) を対象とする。

この文脈でいう許容できる質とは、当該官庁が現状に基づき、予測 (数字、コメントやその他データ) を作成し、それらがESV が予測策定に使用可能なものであることを指す。当該官庁の活動予測は、当該官庁がコントロールし得ない外部要因に影響を受ける可能性がある。このため、現状とは、アセスメントの際、ESV がこのことを考慮することを指す。一例としては、政府決定事項の変更や経済状況の変化などである。アセスメントでは歳出・歳入の過大・過少評価、月次内訳の予測が実績に対してどうだったか、ということも考慮される。

質問 C17 : **年次報告書と中間報告書は、期日までに政府に提出したか。それらの写しはESV に期日までに提出しましたか？**

選択肢 : はい、一部、いいえ

判断基準

年次報告と中間報告がともに政府に期日までに提出されたが、いずれか一方の文書の写しが期日に遅れてESV に提出されたか、あるいはESV に提出されなかった場合、選択肢**一部**を選ぶ。

備考

政府官庁の年次報告書に関する法令の第 14 部 (1996:882) が定めるところにより、当該官庁は 8 月 15 日までに中間報告書を政府に提出しなければならない。同第 5 部により、当該官庁は年次報告書を 2 月 22 日までに政府に提出しなければならない。同第 9 部と第 14 部により、写しを同時に ESV に提出しなければならない。

質問 C18 : **当該官庁はシステムへの自動登録 (MAREG) 用に、正確で完全な情報を期日までに提出しましたか？**

選択肢 : はい、一部、いいえ

判断基準

情報転送条件が定める方法により、翌年の第 3 週までに正確かつ完全な情報が報告された場合、選択肢 *はい* を選ぶ。

備考

政府サービス年金関連事項の管理に関する法令 (1979 : 909) が定めるところにより、官庁は毎年、政府の年金受給資格を有する職員の情報を、National Government Employee Salaries and Pensions Board (政府職員給与年金局、SPV) が維持する登録簿向けに提出しなければならない。この情報は年間を通じて定期的に、各支払いシステムに報告される。その後、翌年の一月に SPV に情報が提出されるしくみである。