

## 第4章 アウトカム業績情報を利用するための制度的枠組み —米国連邦政府の業績測定フレームワーク—

藤野 雅史

### 1 はじめに

公的組織の業績測定では、ミッションや戦略をどれだけ効果的に実現したかというアウトカムを測定することが重要とされてきた (Hatry 1999)。しかし、アウトカムの測定にまつわる技術的な困難さに加えて、アウトカムのみ過度に集中してしまうことの弊害が指摘されている (OECD 2005; 岸 2003; 田中 2005)。そうした問題に対し、これまでの管理会計研究では、アウトカムとアウトプットとの因果関係や目的・手段関係のつくりこみ、アウトカムと予算投入額 (インプット) との関連づけといった情報表示上の特性を論じることが多かった。そうした研究では、バランス・スコアカードや戦略マップ (Kaplan and Norton 1996, 2004; Niven 2003; 石原 2004; 佐藤 2013; 櫻井 2007, 2008)、ロジックモデル (大西・日置 2016; 松尾ほか 2016; Hatry 1999)、業績予算 (田中 2005a, 2005b, 2006; 藤野 2009) といった特定の業績測定モデルを扱っている。

一方で、計画を設定し、予算を編成し、それを実行し、報告・評価するという業績測定プロセスにおけるアウトカム情報の利用については十分な研究が行われてこなかった (藤野 2007 参照)。業績情報の目的は、問題のシグナルになることであって、業績情報そのものが何をすべきかという答えを与えてくるわけではない (Hatry 1999)。そのため、目標を設定し、報告書を作成するだけでなく、目標を実行するなかでつねに情報を収集し、定期的・随時的に検討を行っていくプロセスをどのように設計するかが重要になる。本稿の目的は、測定・表示される情報内容の検討からは距離を置いて、公的組織のマネジャーにアウトカム業績情報を利用してもらうような業績測定プロセスをどのように設計していけばよいかを考察することである。

本稿では、米国連邦政府の公式文書や調査報告を検討することによって、1990年代から業績測定プロセスの制度的枠組みがどのように発展してきたのかを考察する。米国連邦政府では、1993年に制定された政府業績成果法 (Government Performance and Results Act; GPRA) を起点として、業績測定の制度的枠組みが整備されてきた。2000年以降も、プログラム評価順位づけツール (Program Assessment and Rating Tool; PART) や GPRA 現代化法 (GPRA Modernization Act; GPRAMA) によってその枠組みの改善努力が続けられている。本稿では、このような改善努力には業績測定プロセスにおける重点の移行が反映されていることを明らかにする。

次節では、公的組織の業績測定におけるアウトカムの意義と限界について説明する。第3

節では、GPRAにもとづく業績測定プロセスの枠組みを概説する。第4節ではPART、第5節ではGPRAMAを取り上げ、これらの制度が業績測定プロセスの枠組みにどのような変化をもたらしたのかを検討する。第6節で考察とまとめを述べる。

## 2 アウトカム業績測定の意義と限界

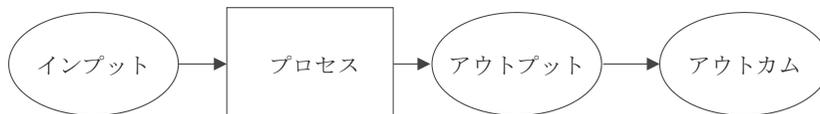
公的組織の業績とは何か。そして業績を測定するとはどういうことか。ここではHatry(1999)にもとづいて、公的組織における業績測定の基本概念を整理する。

Hatry(1999)によれば、公的組織の業績とは、公的サービスを提供するプログラム<sup>1)</sup>の成果、すなわちアウトカム(outcome)である。アウトカムを測定するには、このアウトカムに関連する(複数の)指標が使用される。その指標をアウトカム指標(outcome indicator)と呼ぶ<sup>2)</sup>。業績測定とは、アウトカム指標を使って、業績に関するデータを定期的に収集することである。

アウトカム情報が収集されるようになったのは最近のことではない。例えば、警察では長年、その管轄地域の犯罪率や交通事故死者数といったデータを収集してきた。各地域の教育機関が学力テストの結果を収集するのも同様である。しかし、業績情報としてのアウトカムは、特定のプログラムに関連づけることが重要である(Hatry 1999)。犯罪率や学力テストの結果は管轄地域のデータとして収集されることが多く、特定のプログラムと結びつけられてこなかった。公的組織の業績測定のために必要とされるのは、プログラムに関連づけられたアウトカム情報である。

業績情報には、アウトカムのほかにインプットやアウトプットといったカテゴリがある。これらのカテゴリ間の関係は、図表1のようなサービスの提供プロセスのフローチャートによって示される。

図表1 サービス提供プロセスと業績カテゴリ



インプットとは、サービス(あるいは施策)のなかで実際に使われた資源量のことであり、支出額や職員の勤務時間数などによって測定される。アウトプットとは、提供されたサービスの量のことであり、例えば、道路補修のような公的サービスでは補修された道路の距離、職業訓練では提供された講座数などがアウトプットに相当する<sup>3)</sup>。

1) プログラムには、政策(policy)、施策(program)、事務事業(project, activity)といった階層構造があるが、本論文では階層を区別せずにプログラムと総称する。

2) アウトカム概念およびアウトカム指標の多様性については、松尾(2010)を参照のこと。

3) Hatry(1999)では、アウトプットとプロセスを区別している。道路補修の例では、補修された道路の

アウトカムとは、サービスが担っているミッション（使命）や目標がどれだけ達成されたかをあらわす。上と同じ例でいえば、道路補修における短縮された車の通過時間、職業訓練における講座を修了した受講者数<sup>4)</sup>などがアウトカムに相当する。

アウトカムはさらに中間的なアウトカムと最終的なアウトカムに分けられる。先の例で、短縮された車の通過時間や講座の受講者数などを中間的なアウトカムとすれば、最終的なアウトカムは沿線地域の経済成長や受講者の再就職であろう。

アウトカム指標を使用してアウトカム情報を入手することができれば、公的組織ではそのアウトカムを高めていくことができるのか。残念ながら、一定のアウトカム情報を入手することができたとしても、アウトカムを高めるための方策を理解するのはそれほど簡単なことではない。アウトカム情報が必ずしもアウトカムを高める原因を説明するものではないためである（Hatry 1999）。

上の例を続けよう。講座の修了者数というアウトカム指標が設定されており、その修了者数が増加したとしよう。この職業訓練プログラムのアウトカムが高まったといえる。しかし、この情報は、その職業訓練プログラムが効果的にデザインされていた（内容が適切であった、受講者にとって受講しやすいタイミングや期間であった、など）ためであるといった原因を特定するものではない。アウトカムが高まった（修了者数が増えた）のは、例えば、講座受講料の助成金申請期限（受講料助成は別のプログラムであったとする）が近かったためであったかもしれないし、ある企業からまとまった数の求人情報が講座の直前に発表されたためであったかもしれない。

このように、プログラム担当者が影響を与えることのできない要因が介入して、アウトカムが高くなったり低くなったりするのは、プログラム担当者がアウトカム業績情報を活用していこうとするときに問題となる。プログラム担当者は、自分たちがアウトカムに影響を与えることができないと考えて、業績情報を利用しなくなることがある。また、批判を懸念して影響を与えやすいアウトカム指標だけを利用してしまうこともある（Hatry 1999）。

プログラム担当者は、自分の担当するプログラムのアウトカムを完全に左右することができなかつたとしても、そのアウトカムについて責任の一端を担っている（Hatry 1999）。それでは、プログラム担当者に業績情報の利用を促すようなインセンティブをどのように設計すればよいのか。業績情報をプログラム担当者の報酬と関連づけるのも一つの方法であろう（Hatry 1999）。しかし、本稿では別のアプローチを検討する。それは、計画設定、予算編成、実行と測定、報告と評価といった業績測定プロセスのなかに、つねに業績情報を検討するメカニズムを組み込むことによって、プログラム担当者に業績情報の利用を促すアプローチで

---

距離はアウトプットであるが、補修が必要とされる道路の距離はプロセスとされる。

- 4) アウトプットとアウトカムの区別が難しいことも多い。例えば、ここで示した講座の修了者数も、その講座を受けることが義務づけられている場合には、アウトカムではなくアウトプットにすぎない（Hatry 1999）。

ある。Hatry（1999）によれば、業績情報の共有や揭示、目標・実績の定期的な検討、トップマネジメントによる定期的なレビューによって、プログラム担当者が業績情報を利用するインセンティブを高めることができるという。次節以降では、こうしたアプローチを考察する題材の一つとして、米国連邦政府における業績測定プロセスの設計についてみていく。

### 3 業績測定フレームワークの構築：GPRA

公的組織の業績測定をプロセスとしてとらえる主張は古くからある。もっともよく参照されてきたのは、戦略計画設定、予算編成、業務遂行と測定、報告と評価という4段階のプロセスであろう（Anthony and Young 1999）。米国連邦政府において、これらのプロセス全体にわたる業績測定フレームワークを法制化したのがGPRAであった（藤野 2001）。

1993年に制定されたGPRAでは、法律の前提となる事実認識として、マネジャーの業績改善を阻害するのは、「プログラムの目標が十分に表明されず業績情報が不適切である」ためとしていた（Sec. 2(a)）。そこでGPRAは、戦略計画（strategic plan）、業績計画（performance plan）、業績報告（performance report）という3つの文書から構成される業績測定フレームワークを打ち出した。以下では、アウトカム業績指標の設定と報告に焦点をあてて、3つの文書をそれぞれ説明する。

第一に、戦略計画では、まず各省庁の包括的なミッションが表明され、それをもとに主要な職能と業務についてアウトカム関連の戦略目標が設定される。戦略目標については、業績計画に示される業績目標値との関係についても説明する。戦略計画は、5年を対象として作成され、3年以内に改定される。

第二に、業績計画では、プログラムごとに達成すべき業績目標（performance goal）とプログラムのアウトプットやアウトカムを測定するための業績指標が設定される。業績計画は毎年作成される。戦略計画では、上述のように、「アウトカム関連の戦略目標」とされ、それが指標をともなうかどうかは明記されていない。それに対して、業績計画に設定されるのは指標であり、アウトカムだけでなくアウトプットを測定する指標も許容される。この違いは、戦略計画と業績計画の期間の違いを反映したものと考えられる。

第三に、業績報告では、業績計画に示された業績指標について、業績目標値と実績値を比較することとされる。各省庁は業績報告を毎年作成しなければならない。業績報告では、年次に業績目標値が達成されたかどうかの評価されるとともに、業績目標値が達成されなかった場合は、その理由、業績目標値を達成するまでの計画とスケジュールなどが説明される。

以上のようなGPRAの業績測定フレームワークを図示すると、図表2のようになる。業績計画と業績報告の間には、同じ一年を単位としてフィードバック・ループが形成される。それに対して、戦略計画はループの外に置かれている。戦略計画の戦略目標は業績計画の目標値につながっているため、業績計画へのフィードバックは間接的に戦略計画へのフィードバックとなる可能性がある。しかし、GPRAでは、戦略計画の戦略目標そのものを見直した

めのループは想定されていなかった。

図表 2 GPRA の業績測定フレームワーク



GPRA とその業績測定フレームワークの導入によって、米国連邦政府のマネジャーには着実にアウトカム業績情報が浸透していった。GAO (Government Accountability Office)<sup>5)</sup> では、GPRA のもとでの業績測定実務について、連邦政府マネジャーへの定期的なアンケート調査を行っている。その調査によれば、アウトカム業績指標を保有するマネジャーの割合は、1997年には32%にすぎなかったのが、2000年には44%、2003年には55%へと上昇した。しかし、業績情報の利用については、1997年から2003年にかけて統計的に有意な変化はみられなかったことも明らかになっている。このことから GAO は、GPRA が業績情報の利用についてはいまだ課題を抱えており、連邦政府はさらに取り組みを継続していくべきと結論づけている。

#### 4 業績測定フレームワークの補強：PART

米国連邦政府では、2001年を境に民主党から共和党へと政権が替わった。共和党政権は「予算と業績の統合」を優先政策の一つに掲げ (OMB 2002)、その手段としてプログラム評価・格付けルーツ (PART: Program Assessment Rating Tool) を導入した。PART とは、各省庁のプログラム業績を評価するとともに、その業績の改善を導いていくための診断的ツールである (OMB 2007)<sup>6)</sup>。

PART で使われる業績指標には、GPRA の戦略計画や業績計画にあるものがそのまま適用された。結論を先回りするようであるが、PART は GPRA の業績測定フレームワークを変更するものではなく、フレームワークの一部を補強する仕組みをとまうものであった。その補強はとくに業績計画と業績報告に関係している。

第一に、PART では、「予算と業績の統合」を進めるために、GPRA の業績計画を予算編成と連動させることとした。具体的には、予算編成上のプログラムと業績計画上のプログラムを一致させた。業績計画におけるプログラムは、戦略計画に示される基本目標から導かれ

5) GAO は、2004年に名称を General Accounting Office から Government Accountability Office に変更したが、本稿では変更後の名称のみを使用する。

6) PART には、その名のとおり、プログラム評価の手続きが含まれるが、その手続きの詳細については別稿を参照のこと (藤野, 2009)。

るものであったが、予算編成の単位となるプログラムとは一致していなかった<sup>7)</sup>。PARTは予算編成上のプログラムを集約したプログラムを評価単位として、そこにアウトカム業績指標を関連づけるように求めた。

このような業績計画と予算編成の連動によって、予算編成にあたってアウトカム業績を考慮に入れるように促すことが期待される。一方で、業績計画のプログラムや業績指標が短期志向に陥り、ミッションや戦略目標の実現につながらなくなるおそれもある。これではGPRAの業績測定フレームワークの補強ではなく弱体化を招く。PARTの利用を調査したGAOの報告書でもこの問題が指摘された。その報告書では、GPRAとPARTがそれぞれの機能を損なわないよう統合的に運用されるべきであると注意を促している（GAO 2004）。

第二に、PARTでは各省庁に改善計画（improvement plan）の作成が求められた。改善計画における「改善」は、プログラム業績の実績値を引き上げることだけでなく、プログラムの目標設定からその実行・評価に至る業績測定プロセス全体の質を高めることを意味する。例えば、プログラムに設定されるアウトカム業績指標が適切なものかどうか、業績情報が定期的に収集され、その情報がプログラム管理のために利用されているかどうか、といった観点からの改善である。改善計画には、その改善のために各省庁がとる具体的な対策、必要な予算額、立法措置などが盛り込まれる。改善計画は基本的に1年以内に完了するように作成され、その進捗状況はPARTの運用のなかで毎年更新される。

GPRAの業績測定フレームワークでは、業績報告に示されたアウトカム業績をどのように改善していくのか、またその改善をどのようにフォローアップしていくのか、といった点については言及されていなかった。PARTは、業績情報を整備する段階から、その情報を利用してプログラム業績を改善する段階に一步踏み出したといえよう。

## 5 GPRAMAの業績測定フレームワーク

1993年に制定されたGPRAは、法律であったために政権交代を乗り越えて継続的に適用されてきたが、2010年にGPRAの修正法であるGPRAMA（GPRA Modernization Act）が制定された<sup>8)</sup>。また、大統領府の予算局（OMB: Office of Management and Budget）は、GPRAMAの制定を受けて、毎年更新される通達（Circular）A-11のなかでGPRAMAに準拠する業績測定の詳細な手続きを規定している。以下では、GPRAMAと2016年発行のCircular A-11にもとづいて、GPRAMA後の業績測定フレームワークを説明する（OMB 2016）。

第一に、GPRAMAでは、新たに省庁優先目標（Agency Priority Goals; APGs）<sup>9)</sup>と呼ばれる

---

7) GAOによれば、GPRAにもとづく業績計画を提出した35の連邦政府機関のうち、予算上のプログラムとの対応関係にもとづいて業績目標に予算額を関連づけていたのは14（40%）の機関にとどまっていた（GAO 1999）。

8) オバマ大統領の署名は2011年1月4日のことであったが、議会通過は2010年12月21日であり、米国でもGPRA Modernization Act of 2010と表記されることから、制定年を2010年とした。

9) APGsは、OMBが2009年の覚書（Memorandum）M-09-20のなかで、各省庁に設定を求めた優先度の

業績目標が設定されることとなった。APGsはその名のとおりに、各省庁にとっての最優先課題を反映するものであり、2年以内に達成可能な挑戦的な目標値をとまうものである。APGsはアウトカムの改善につながるものでなければならない。戦略計画に示される戦略目標がより長期のアウトカムにつながるものであるのに対して、APGsはその長期のアウトカムに対する短期のアウトカムに関係している。

長期と短期ということだけに着目すれば、戦略目標とAPGsの関係は、GPRAにおける戦略目標と（年間）業績目標の関係に近い。しかし、APGsが業績目標と異なるのは、その数が限定されていることである。OMBでは、APGsの数を2-8に限定している。下の図表は、3つの省の戦略計画あるいは業績計画に示される戦略目標、APGs、業績目標の数を比較したものである。APGsは戦略目標よりも少ない数になっていることがわかる。こうしたAPGs数の限定は、APGsがその進捗を集中的にモニタリングされることと関係している。この点については次に述べる。

図表3 各省庁の目標の数

	労働省 (DOL)	住宅都市開発省 (HUD)	運輸省 (DOT)
戦略目標	5	4	7
APGs	3	3*	3
業績目標	19	12**	45

\* HUDのAPGsは2014-15年度が3、2016-17年度が5であった。

\*\* HUDではperformance goalsという表現は使われていないため、strategic objectivesの数を表記した。

第二に、APGsについては四半期レビューが行われることになった。そのため、APGs目標値（2年間）は四半期ごとの目標値に分解される。四半期レビューは最高執行責任者（COO: Chief Operating Officer）に任命される各省庁の副長官が主催する。四半期レビューでは、業績改善担当官（PIO: Performance Improvement Officer）の補佐によって、各省庁の長官とCOOは、次のような取り組みを行うこととされた。

- 直近の四半期の進捗状況、全体傾向、計画された業績水準の達成可能性を検討する。
- 業績指標が適切なスピードで正しい方向に向かっているかどうか、向かっていなければその理由、そしてAPGsの進捗を加速する計画について目標責任者に説明させる。
- データの質について、必要があればその質の改善計画について、そして情報ギャップを埋めることについて目標責任者に説明させる。
- 資料の収集や調査部門との協力によって効果的な実践を特定し、有望なアプローチを検証し、ベンチマークを探索し、卓越した部門を見出すために詳細なデータを分析してい

高い業績目標（High Priority Performance Goals; HPPGs）を法制化したものである。

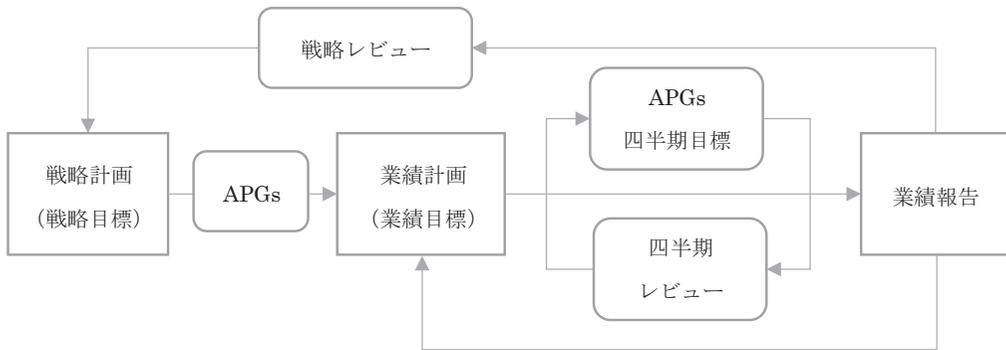
るかどうか、目標責任者に説明させる。

- 事実にもとづく分析手法によって有望な実践の妥当性を立証するように、目標責任者に説明させる。
- 組織をまたいで業績推移の差異について検討し、その差異の原因を特定し、その差異がさらなる注意を必要とするほどの問題なのかどうか理解する。
- 評価スタッフを巻き込んで、業績情報を共有・検討し、調査を必要とする業績問題をよりよく理解し、その疑問に答え、業績指標をよりよいものにする計画を立案する。
- APGsの達成に貢献する組織内外の関係者を巻き込む。
- 目標責任者を支援して、他の組織やプログラムが期待どおりにAPGsに貢献することを確かめる。
- 計画された業績水準を達成しない可能性のあるAPGsを特定し、目標責任者と協力して、業績改善を支援する戦略を特定する。
- 適切な分析手法を使って、優先事項に向かって前進するために何が機能するのか、最善の方法は何か、有益な対話を促す。
- 実績と課題について学習と知識共有を促す環境を整備する。
- 会議でフォローアップ措置について合意し、進行を適時に記録する。

レビューはAPGsについてだけではなく、第三の特徴として、GPRAMAは、戦略計画に示される戦略目標の達成状況について戦略レビューを導入した。戦略レビューは年に1回、OMBによって行われる。戦略レビューとは、プログラムのアウトカム改善の進捗を評価するもので、各省庁がアウトカムの進捗を特定するために適切な指標を使っているかどうかを明らかにし、様々な分析・評価手法を用いて有効性を高める機会を調査していくものである。戦略レビューに期待されるのは、戦略計画の策定にあたっての情報提供、年次業績計画や予算編成のための情報提供、改善機会の特定・採択の促進、業績情報の追加的な分析・評価を必要とする領域の特定、追加的なスキルや能力を必要とする分野の特定、意思決定時間の短縮、透明性の向上といった役割である。

GPRAMAの業績測定フレームワークに、GPRAMAによって導入されたAPGs、四半期レビュー、戦略レビューを書き加えると、図表4のようになる。GPRAMAの図表2と図表4を比べると、GPRAMAによって1年を単位とする戦略レビューのループと四半期を単位とする四半期レビューのループが加わり、業績測定プロセスをつなぐループが増えたことがわかる。GPRAMAでは戦略目標に関する直接のループは想定されていなかったが、GPRAMAでは戦略目標が戦略レビューをつうじて進捗管理される。また、GPRAMAでは1年以下のループは想定されていなかったが、GPRAMAでは四半期レビューをつうじて関係者がより頻繁に業績情報を利用する機会が設けられた。

図表4 GPRAMAによる業績測定フレームワーク



## 6 考察とまとめ

米国連邦政府では、GPRAが1993年の制定以来20年以上にわたり、業績測定プロセスの基軸となってきた。一つのフレームワークがこれほど長く持続してきたこと自体、それが深く根づいてきたことの証であるといえる（Mynihan 2013）。一方で、GPRAには関連する機能をもつ技法が付加されたり削除されたりすることによって、トータルシステムとして進化してきたという側面もある（藤野 2007, 2009）。本稿では、GPRAにおける業績測定プロセスのフレームワークに焦点をあて、そこに後のPARTとGPRAMAがどのような変化をもたらしたのかを検討した。

PARTにおける改善計画の導入、そしてGPRAMAにおける四半期レビューおよび戦略レビューの導入からわかるように、当初のGPRAではよりよい豊富な業績情報の提供に重点が置かれていたが、その重点は業績情報をどのように利用するかに移行してきた。業績の改善をより頻繁に、そして継続的にモニタリングしていく環境を整えることによって、プログラム担当者が業績情報を利用するインセンティブを高めることになると考えられる。

こうした重点の移行のなかで注目すべき点は、データや事実にもとづく分析・検討が強調されるようになってきていることである。四半期レビューにおいて各省庁の長官とCOOに求められる取り組みのなかには、「情報ギャップを埋める」「資料の収集や調査部門との協力」「事実にもとづく分析手法」といったデータや事実の精度を向上させる項目が含まれている。最近では、わが国の公共マネジメントにおいても、信頼性の高い計数を利用した業績管理が提唱されるようになった（松尾ほか 2016）。実際に、国のある地方支分部局では、「事務量」というデータをもとに組織戦略につながる業務改善が行われた事例も報告されている（大西 2016）。このような業績管理を進展させるうえで、米国連邦政府の取り組みから学ぶべき点は少なくないといえよう<sup>10)</sup>。

本稿の考察には限界もある。本稿の分析は、米国連邦政府の公式文書などに依拠したもの

10) 米国連邦政府の事例においても、警察サービスの記録管理システムを自動化したことが特定コミュニティでの犯罪率の低下に寄与した事例が紹介されている（Moynihan 2013）。

にすぎない。フレームワークの変遷を時系列的に明らかにすることはできたが、そのフレームワークのもとで実際に業績情報がどのように利用されているかはわからない。米国連邦政府では GPRAMA の制定から 5 年が経ち、実際に行われた戦略レビューや四半期レビューについても導入事例が蓄積されていると考えられる。この点についての検討は今後の課題としたい。

## 参考文献

- 石原俊彦編著. 2004. 『自治体バランス・スコアカード』東洋経済新報社.
- 大西淳也. 2016. 「国の地方支分部局 A の事例研究」(榎谷隆夫編著『公共部門のマネジメント—合意形成をめざして—』同文館出版: 61-84).
- 大西淳也・日置瞬. 2016. 「ロジックモデルについての論点整理」『PRI Discussion Paper Series』(No.16A-08).
- 岸道雄. 2003. 「政府の業績をいかに測定するか」(山内弘隆・上山信一編『パブリック・セクターの経済・経営学』NTT 出版: 199-224).
- 櫻井通晴. 2007. 「わが国の公的機関における効率性と有効性の必要性—管理会計による効率性と有効性追求の方法論—」『会計検査研究』第 36 号: 9-17.
- 櫻井通晴. 2008. 『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー—』同文館出版.
- 佐藤幹. 2013. 『自治体・非営利組織のマネジメント・コントロール—バランスト・スコアカードの効用と限界』創成社.
- 田中啓. 2005. 「自治体の評価の課題と国の政策評価へのインプリケーション」(総合研究開発機構編『政策形成支援のための政策評価—NIRA 型政策評価モデルの提言』: 81-107).
- 田中秀明. 2005-06. 「業績予算と予算のマイクロ改革 (上) (中) (下)」『季刊行政管理研究』(上) 第 110 号: 25-55, (中) 第 111 号: 20-50, (下) 第 112 号: 43-62.
- 藤野雅史. 2001. 「政府会計における業績測定システムの展開」『一橋論叢』第 126 巻第 5 号: 545-563
- 藤野雅史. 2007. 「マネジメントプロセスにおける業績測定システムの利用」『会計検査研究』第 36 号: 19-39.
- 藤野雅史. 2009. 「公的部門における管理会計の統合プロセス」『会計プロGRESS』第 10 号: 84-100.
- 松尾貴己. 2010. 「非営利組織の業績管理」(谷武幸・小林啓孝・小倉昇責任編集. 『業績管理会計』中央経済社: 351-377).
- 松尾貴己・藤野雅史・大西淳也. 2016. 「一般行政分野における計数的マネジメント」(榎谷隆夫編著『公共部門のマネジメント: 合意形成をめざして』同文館出版: 20-60).
- Anthony, R. N., and Young, D. W. 1999. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 6<sup>th</sup> edition. Irwin/McGraw-Hill.
- Hatry, H. P. 1999. *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute. (上野宏・上野真城子訳. 2004. 『政策評価入門—結果重視の業績測定』東洋経済新報社.)
- General Accounting Office (GAO). 1999. *Performance Budgeting: Initial Experiences Under the Results Act in Linking Plans with Budgets*. GAO/GGD-99-67.
- General Accounting Office (GAO). 2004. *Results-Oriented Government: GPRA Has Established a Solid Foundation for Achieving Greater Results*. GAO-04-38.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. (吉川武男訳. 2011. 『バランス・スコアカード—戦略経営への変革 (新訳版)』生産性出版.)
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. 2004. *Strategy Maps*. Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳. 2014. 『戦略マップ (復刻版)』東洋経済新報社.)
- Moynihan, D. 2013. *The new federal performance system: Implementing the GPRA Modernization Act*. IMB Center for The Business of Government.

- Niven, P. R. 2003. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons. (吉川武男監訳・柿崎平訳. 2006. 『行政・非営利組織のバランス・スコアカード』生産性出版.)
- Office of Management and Budget (OMB). 2002. *The President's Management Agenda*, Government Printing Office.
- Office of Management and Budget (OMB). 2007. *Guide to the Program Assessment Rating Tool (PART)*.
- Office of Management and Budget (OMB). 2016. *Preparation, Submission, and Execution of the Budget*, Circular No. A-11.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 2005. *Modernizing Government: The Way Forward*. OECD. (平井文三訳. 2006. 『世界の行政改革—21世紀型政府のグローバル・スタンダード』明石書店.)