

アメリカ連邦政府における予算制度の変遷

川崎 紘宗*

A change of budgeting systems in the US federal government

Hironori Kawasaki

要約

アメリカにおける政府の予算制度はどのような改革の道筋を歩んできたのであろうか。本論文では、20 世紀初頭から現代までのアメリカ連邦政府の予算制度の変遷を 3 段階に分けて概観する。その 3 段階とは統制中心主義，管理中心主義，計画中心主義という連続する三つの段階である。

キーワード：政府の予算制度、統制、管理、計画

(abstract)

What route did the US take in regards to reforms of the governmental budgeting system? This paper will examine the change of budgeting systems in the US federal government through three distinct stage. In the initial stage was control oriented. The second stage was management oriented. The third stage is the planning orientation.

Keywords: governmental budgeting system, control, management, planning

* 受理年月日 2017 年 1 月 5 日 高松大学非常勤講師 (公立鳥取環境大学経営学部講師)

はじめに

予算制度は、計画、調整¹、および統制という過程から成り立っている²。予算制度の運営に関して Schick[1966]は「計画 (planning) , 管理 (management) (著者挿入: 調整) , 統制 (control) に同程度の考慮が払われることはきわめてまれである」³とのべている。それゆえ、予算改革は、ときには無意識のうちに、しかし通常は意識的に、計画、調整、統制の中で重視するものと、そうでないものとのバランスを変えるものである⁴。では、アメリカにおける政府の予算制度はどのような改革の道筋を歩んできたのであろうか。本論文では、20世紀初頭から現代までのアメリカ連邦政府の予算制度の変遷を概観する。

I. 予算改革の進展における三つの段階

アメリカにおける予算改革では統制中心主義、調整 (管理) 中心主義、計画中心主義という連続する三つの段階に分けることができると Schick[1966]は考えている。最初の段階は、およそ 1920 年から 1935 年までの期間である。その期間においては、支出統制の能力を十分に持つ制度を開発することに圧倒的な比重がおかれていた。ただし、計画と調整に対する配慮が全くなされなかったというわけではないが、それらを片隅に追いやり、信頼性のある支出勘定の組織の設計を最優先課題とみなした。続いて、二つ目の段階は、ニューディールの時代にはじまり、その後 10 年以上の年月を経て、パフォーマンス予算への動きの中で頂点に達した。この時代に支配的な考え方であったのは調整 (管理) 中心主義である。具体的には、歳出予算構造の改革、管理方式の改良、作業測定プログラムの開発、そして、各機関の業務活動に予算作成の焦点を合わせていた。三つ目の段階の完全な出現を見るには、Planning-Programing-Budgeting-System (以下 PPBS とする) の制度化を待たねばならない。PPBS は、計画機能を最優先の機能と位置付けており、統制と調整の問題へ必要かつ十分な注意を向ける多目的な予算制度を目指している⁵。続く部分において統制中心主義、調

¹ Welsch ,Hilton and Gordon[1988]によると「調整 (coordination) 」とは、各部門を共通の目標に向かって有効に活動させることであるとしている。しかし Schick[1966]はこの「調整」という用語ではなく「管理 (management) 」という用語を用いている。Schick[1966]によると、「管理」は行動計画を実施するための組織単位の設計、人員配置、資源調達が含まれており、設定された目標と実行される活動とを連結するものであるとしている。この両者の主張は本質的には同一の主張であると考えられる。それゆえ、本論文において Schick[1966]に言及する際には、「管理」という用語を「調整」と読み替えて記述している (Schick[1966] p.224 ; Welsch ,Hilton and Gordon[1988] p.49 ; 西澤[1994] 163 頁) 。

² 角田・綱島・山田[2003] 7 頁 ; 小林[1995] 22 頁。

³ Schick[1966] p.244 ; 宮川[1969] 34 頁。

⁴ Schick[1966] p.245 ; 宮川[1969] 33-35 頁。

⁵ Schick[1966] p.245-246 ; 宮川[1969] 35-36 頁。

整（管理）中心主義，計画中心主義のそれぞれについて具体的に説明して行く。

i .統制中心主義

執行部予算を推進しようとする動きの中で予算に関する様々な目的が統制中心主義という一つの考えに集約されてきた。しかしながら，このような予算を実際に運用できる形に具体化する方法については激しい対立があった。この予算改革の初期の期間中に確立された支出の分類は支出の費用項目に基づいて行われ，また，行政部門を運営するために必要な無数の費用項目を詳細に表にしていた。そして，この費用項目に対する資金の見積，その審査，および支出を行う事務手続が作り上げられた。しかしながら，執行部予算を推進する指導者たちは，この費用項目別の情報を補助的な資料であると考えていた。この指導者たちは，政府の事業に焦点をおき，それぞれの事業の機能別の分類のシステムを思い描いていた。この政府の事業別および機能別の分類はタフト委員会⁶において提示されていたものである⁷。

1920年代の初期までは，計画と調整という機能は全米に予算改革の福音を携えて行った人々によって見落とされていた。予算改革の初期段階の予算を担当者は，費用項目に基づく予算管理の手法を完成し，それを広めることに没頭した。また，予算に関する著述家は，予算の形式にとらわれ，実際の手続きおよび勧告された手続きを事実即して記述することに没頭していた⁸。

また，連邦政府の予算は，はじめから統制に標準を定めていた。この特徴について予算局（Bureau of Budget：以下BOBとする）の初代長官であるDawesは「予算局は，低次で型にはまった政府の業務に携わるのみである。予算局は，閣僚と異なり，経済性と効率性の問題を除けば，政策問題に関与することはない」⁹と述べている。費用項目別の分類はDawesが述べている通り，政府の定型業務の遂行に会計的な基盤を与えるものの，公共支出の持つ政策的意義については何の情報も提供しなかったのである。また，BOBは，予算・会計法¹⁰の第209条により，連邦政府機関の組織および行政実務の改善について研究し，勧告する権限を与えられていたにも関わらず，支出項目ごとの見積もりを審査しそれを削るといった統制業務に拘泥していたようである¹¹。この時期には予算に支出統制の機能が期待されていた。しかし，政府機能が拡大し，政府支出が膨張していく時期になると，支出統制を行うということから一歩進んで，予算によって行政活動の能率を増進させるという機能が

⁶ タフト委員会の報告書については別稿において考察を行っている。

⁷ Schick[1966] p.246；宮川[1969] 37頁。

⁸ Schick[1966] p.248；宮川[1969] 41頁。

⁹ Dawes[1923] p.ii.

¹⁰ 予算・会計法については別稿において考察を行っている。

¹¹ Schick[1966] pp.248-249；宮川[1969] 41頁。

求められて来るようになった¹²。

ii.調整（管理）中心主義と計画中心主義

統制中心主義から調整（管理）中心主義への転機は、ニューディールにおける政府の責任分野の拡大と共に訪れたようである。1920年代から1930年の間に、新たに調整を任務とする予算を導入する動きが徐々に起きてきた。費用項目による統制をもたらした行政における乱費の多くは、法令や規則によって、また、公共サービスの質の向上によって抑制されるようになってきた。そして、信頼できる会計制度が確立され、職員や物件購入に関する改革も行われた。これらの改革や法令等により、予算が番犬の役割を果たす必要がある程度なくなってきた。その一方で、政府の活動とそれに伴う支出の急速な拡大により、中央当局が予算計上された無数の費用項目を追跡することがより困難かつ費用のかかるものとなったのである¹³。

このような政府の活動とそれに伴う支出の急速な拡大により、予算制度の役割が根本的に変化する兆候があらわれた。支出の抑制が予算の主要な機能であるのは、公共支出の社会的な価値がほとんど認識されない状況においてであった。しかし、政府活動の規模が拡大し、公共機関の事業が便益（benefits）として考えられるにつれて、予算の任務はその便益のために、財政および組織の資源を管理することであると再定義されたのである。この予算に関する新たな姿勢の焦点は、大きな事業や組織を管理するという問題や、執行部が分散した政府機構に対する指導権を拡大するために、予算を用いるという可能性に注目することにあつた¹⁴。

政府の状況に対応するべく、1939年に Franklin D. Roosevelt 大統領は BOB に対して大統領令第 8248 号を発した¹⁵。その中では、計画された事業、着手された事業、および完成された事業について、また、複数の政府機関にまたがる事業については、その活動の進捗状況を絶えず大統領に報告すること。また、これは複数の政府機関にまたがる事業計画を調整し、議会によって歳出権限承認を受けた資金を最も経済的な方法で支出し、行政活動の重複を可能な限り防止することを目的とするものであることが述べられた¹⁶。

このように、予算に期待される機能の変化に伴って、従来の支出統制の機能から、調整機能へと重点が移ることとなる。その結果、政府の事業の経費を作業量や活動量と比較して資源の使用の合理化を図る手段としての予算の機能が期待される。それゆえ、政府の事業の経費を作業量や活動量と比較できるように、新たな支出の分類方法が求められるよう

¹² 金子・加藤[1970] 2-4 頁。

¹³ Schick[1966] p.249 ; 宮川[1969] 42 頁。

¹⁴ Schick[1966] p.249 ; 宮川[1969] 42-43 頁。

¹⁵ 廣瀬[2010] 5 頁。

¹⁶ Schick[1966] p.250 ; 宮川[1969] 43-44 頁。

になるのであるがその確立は PPBS の登場を待たねばならなかった¹⁷。

調整（管理）中心主義は、第二次世界大戦の終わりまでには、支出の分類という側面を除いて、その地位を確立した。1949年に Hoover 委員会は、調整（管理）中心主義に合致するような予算の分類に変更することを求めた。同委員会は「機能，活動，および計画に基づく予算を採用することによって連邦政府の予算に関する概念を改めるべきである」¹⁸と勧告した。同委員会は長い間、機能別または活動別予算（functional or activity budgeting）と呼ばれてきたものを、目新しさを出すために「パフォーマンス予算（performance budgeting）」という新しい名称を付けた。しかし、同委員会の別の作業部会が「プログラム予算（program budgeting）」という別の名称をも使用していた。この二つの用語の存在は後に「プログラム予算」という用語が PPBS の動きと関連して用いられるようになるときに混乱を生むこととなる。よって以下において、「パフォーマンス予算」という用語は Hoover 委員会が進めた改革に関して用い、「プログラム予算」という用語は PPBS に関して用いることとする¹⁹。

ここで調整（管理）中心主義の思考に基づく「パフォーマンス予算」と計画中心主義の思考に基づく「プログラム予算」（PPBS）について説明しておく。「パフォーマンス予算」は作業プロセス（どの方法を用いるべきか）に関心がある。「パフォーマンス予算」の基本的な目標は（1）予算を機能別に分類することにより、また、（2）所定の活動の効率的な遂行を促進するために作業費用（work-cost）の測定を行うことにより、管理者が事業活動単位の作業能率を評価できるように手助けすることである。一方、「プログラム予算」は作業の目的に関心がある。その主たる目標は、合理的な政策立案のために（1）提案された公共の目的を達成するための代替的手段の費用および便益に関するデータ、および（2）選択した目的を効果的に達成できるようにするために必要な支出額に関する情報を提供することである。それゆえ、政策決定の道具としての「プログラム予算」は、予算作成者が代替的な支出案の費用と便益を評価できるようにするために、各事業の支出総額の情報に焦点がおかれている。その詳細な情報は、組織全体の分析、あるいは競合する提案間での活動を承認すべきかを決定する際に有用なものである²⁰。

このように、「パフォーマンス予算」では、目的が与えられている枠の中での支出の合理性を図るという意味で、調整機能の側面が強調されていた。一方の「プログラム予算」では、政府の各部門間における競合する目的の間の資源配分という面での合理化を図り、それによって、社会厚生を最大化を図るという計画的要素に重点が置かれていた²¹。

この PPBS は 1965 年に連邦政府への導入が決定される。PPBS の導入により、PPBS 用の予算報告書と議会へ提出される従来通りの予算書の二つの作成が各省に求められることとなった。しかし、従来の予算制度と PPBS の二本立てのシステムは紛らわしく、かつ過度の

¹⁷ 金子・加藤[1970] 4-5 頁。

¹⁸ The Commission on Organization of the Executive Branch of the Government[1949] p.8.

¹⁹ Schick[1966] p.250 ; 宮川[1969] 44-45 頁。

²⁰ Schick[1966] pp.250-251,252 ; 宮川[1969] 45-46,48 頁。

²¹ 金子・加藤[1970] 7-8 頁。

重荷となり、1971年にはほとんどコメントもなくPPBSは廃止されることとなる。PPBSの廃止に関して、各省がPPBSを実行する能力に欠き、BOBが各省を指導する能力を欠いた状態で見境のない全政府規模でのPPBSの実施に踏み切ったためであるとする批判もあったようである。しかしながら、PPBSは連邦政府のプログラム管理の改善の制度化として評価を受けてもいる²²。

これまで考察してきた予算改革の進展における三つの段階をSchick[1966]は【図表1】のようにまとめている。

【図表1】

特性	統制	調整	計画
職員の技能	会計学	行政学	経済学
情報の焦点	費用項目	活動	目的
鍵を握る予算の段階	予算の執行	予算の作成時	予算の作成前

(Schick[1966] p.258 の挿入表をもとに筆者が作成)

このように、予算・会計法により支出統制の機能の基礎が完成した。また、パフォーマンス予算によって、政府の事業の経費を作業量や活動量と比較して資源の使用の合理化を図る手段としての予算の調整機能が必要であることが認識された。そして、PPBSによって、社会厚生を最大化を図るといった計画的要素に重点が置かれるようになった。連邦政府の予算制度は、PPBSの登場により計画中心主義の時代に入り、以降、統制機能を前提として、計画機能に軸足を置きつつも、調整機能と計画機能も兼ね備えた予算制度を模索してゆくこととなる。

II.PPBS 以降の予算制度

i . Management by Objectives

John F. Kennedy 大統領と Lyndon B. Johnson 大統領時代の産物であるPPBSはRichard M. Nixon 大統領の在職期間の初期頃まで、連邦政府の予算制度として採用されていた。しかし、1973年には、新しい試みとしてManagement by Objectives（以下MBOとする）が連邦政府の予算制度として導入された²³。

MBOの実施は次の三つのサイクルから成る。まず、各部門の責任者と職員は、結果を重視した測定可能な目的を決定し予算要求と関連付ける。そして、その目的へ至る途中に達成されるべき段階の設定とその進捗度合いを定期的に検討するための予定を立てる。最後

²² 宮川[1999] 10-12 頁。

²³ Joseph[1997] p.283.

に、成果を評価し、早い時期に各部門の責任者はその目的の達成に関する会議を開催し、そこで議論された目的達成に関する成功点と失敗点を明記した報告書を期末に各機関の長官に提出しなければならない²⁴。

このように、MBOはPPBSと同様に達成すべき目的を設定し、「パフォーマンス予算」のように測定可能な基準で活動を測っている。そして、PPBSでは政策面が強調されたがMBOでは管理的な側面が強調されている。また、MBOはPPBSとは異なり、政府の各部門をまたいでの事業計画の比較がなされることはなかった²⁵。

MBOはその後、Watergate事件によるNixon大統領の辞任後、ホワイトハウスにおける立場を失うこととなる。Nixon大統領の辞任の影響を否めないが、MBOで設定された目的が漠然とした表現のものや容易に測定できないものがほとんどであり、また、予算プロセスとMBOを連動させることができないといった問題を抱えてもいた。MBOが試みられた期間に連邦政府の活動の成果を特定し測定するという難しい課題は、その後の改革において取り組まれるべき課題として残った²⁶。

ii. ゼロベース予算

ゼロベース予算（Zero-Base Budgeting：以下ZBBとする）はPPBSが衰退しMBOが全盛の頃、テキサス州とジョージア州においてZBBが発展した。このZBBを中央政界へ持ち込んだのは、生まれも育ちもジョージア州でジョージア州議会の上院議員を経て州知事となり、1977年に第39代大統領となったJimmy Carterであった²⁷。

ZBBにおいて中核を成す考えは、いかなる政府機関も前年度に予算がついたという理由だけで、次年度も予算を受け取る資格を持っているというわけではないというものである。また、ZBBの理論は、過去に予算の獲得競争に勝ち抜き予算の増額を受けた活動であろうとも、予算作成時にはゼロから出発するというものである²⁸。

ZBBにおける予算の策定は以下の五つの段階を踏む²⁹。

1. 「決定単位（decision units）」を定義する。この「決定単位」は予算の基礎単位（building block of the budget）である。また、プログラム、政府機関の下部組織、事業計画を「決定単位」として独立した予算を準備することができる。
2. プログラムの「意思決定パッケージ」の構築。「意思決定パッケージ」はプログラムの活動と目標を説明するものである。

²⁴ Joseph [1997] p.283.

²⁵ Joseph [1997] p.283.

²⁶ Joseph [1997] p.283；宮川[1999] 15-16 頁。

²⁷ Joseph [1997] p.283；Kettl[1992] p.81；宇佐美[1988] 367-368 頁。

²⁸ Kettl[1992] pp.81-82.

²⁹ Kettl[1992] p.83.

3. 「意思決定パッケージのランク」。これは、「意思決定パッケージ」を優先度の順にランク付けをすることである。
4. 「ランキングの統合」。これは、個々の政府機関により作成されたすべての「意思決定パッケージのランク」を政府全体のランキングとして一つにまとめることをいう。
5. 「ランク付けに応じた予算の配分」。優先度順にランク付けされたプログラムは、優先度が高いプログラムから順番に予算を配分され、予算がなくなるまでランクの高い順番に予算が配分される。

上記のような段階を踏むのであるが、実際に「ゼロベース」から予算が作成されることは稀であった。政治的な後援者や政治家からの強力な圧力により、多くのプログラムの予算の大幅な削減が妨げられた。また、ZBBの欠陥について以下の六つが挙げられている³⁰。

1. 「決定単位」を明確にすることが難しい。
2. 目標を明確化することが難しい。
3. 「意思決定パッケージのランク」を決定することが難しい。これは、食品の管理と薬品の管理のどちらがより重要かといったような決定しなければならなかったためである。
4. ペーパーワークの増加。1979年では25,000の「意思決定パッケージ」が生み出され、「ランキングの統合」時には、Office of Management and Budget³¹（以下OMBとする）は10,000のパッケージのランク付けを日課としなければならなかった。
5. ランキングを変更させる抜け道が存在した。政府の各機関は、予算を削減することができないプログラムを下位にランク付けし、あまり重要ではないと考えられるプログラムの予算がなくなることがないようにした。
6. ZBBは表面的な改革であった。ZBBは従来から存在する予算制度に手続きを加えたに過ぎないものであった。この点に関してSchick[1978]は「ZBBは速やかに導入された。それは、ZBBが予算決定の方法をまったく変更していなかったためである」³²と述べている。

その後、Carter大統領自身の予算教書においてZBBの役割および成果に注意が向けられることはだんだん少なくなっていった。そして、Ronald Reaganが大統領になり、1981年にZBBが廃止されることとなる。しかしながら、ZBBが廃止された後も、ZBBの要求事項である「決定単位」の設定と「ランキングの統合」は1986年まで続くこととなった。また、「ランキングの統合」はオプションとして1994年まで残ることとなった³³。

³⁰ Kettl[1992] pp.83-85.

³¹ 1970年にBOBを改組して設立された組織である（Jack[1997] p.53）。

³² Schick[1966] p.178.

³³ 宮川[1999] 20,22 頁。

iii. Government Performance and Result Act

政権交代の機会に“Transition Series”という一連の報告書で新政権の直面する諸問題を整理して公表する Governmental Accounting Office(以下 GAO とする)は, 1992 年 12 月に William J. Clinton の大統領就任に向けて作成した「政府マネジメントの諸問題 (Government Management Issues)」と題する報告書の冒頭で次のように述べている³⁴。

「連邦政府におけるマネジメントは良い状態にはない。過去においてはよく機能した余りにも多くの原則、構造およびプロセスがもはや機能せず、政府は急速に変わりつつある世界に対して迅速かつ効果的に対応できなくなっている」³⁵

この報告を受けて、これまでの大統領と同様に政府の改革を公約した Clinton 大統領は 1993 年に Government Performance and Results Act of 1993(以下 GPRA とする)を成立させた。この GPRA の目的は以下の六つの点にある³⁶。

- (1) 連邦政府の行政機関にプログラムの帰結を報告する体制を確保することにより、連邦政府の（行政）能力に対するアメリカ国民の信頼を向上させること。
- (2) プログラムの目標の設定、設定された目標と対比したプログラム業績の測定、およびプログラムの進行について公表する報告書の作成に関する一連のパイロット・プロジェクト³⁷によって、プログラムの遂行に関する改革を開始すること。
- (3) 新たに、プログラムの帰結、サービス、質および顧客満足に焦点をおくことによって、連邦プログラムの有効性と国民へのアカウントビリティを向上させること。
- (4) 連邦政府の管理職の者に、プログラムを達成するための計画を立案することを要求し、また、彼らにプログラムの帰結およびサービスの質に関する情報を提供することにより、サービス提供の向上を支援すること。
- (5) 法律に定められた目的の達成について、連邦政府のプログラムと支出の相対的な有効性および効率性について、より客観的な情報を提供することによって、議会の意思決定を向上させること。
- (6) 連邦政府の内部管理を改善すること。

以上のような広範な目的のために、GPRA の実施段階では (1) 使命と望まれる成果を定義する (2) 進捗度を測定するために業績を評価する (3) 意思決定のために業績情報を利用する、という三つのステップが設定されている。その三つのステップを GAO は【図表 2】

³⁴ 宮川[1999] 22 頁。

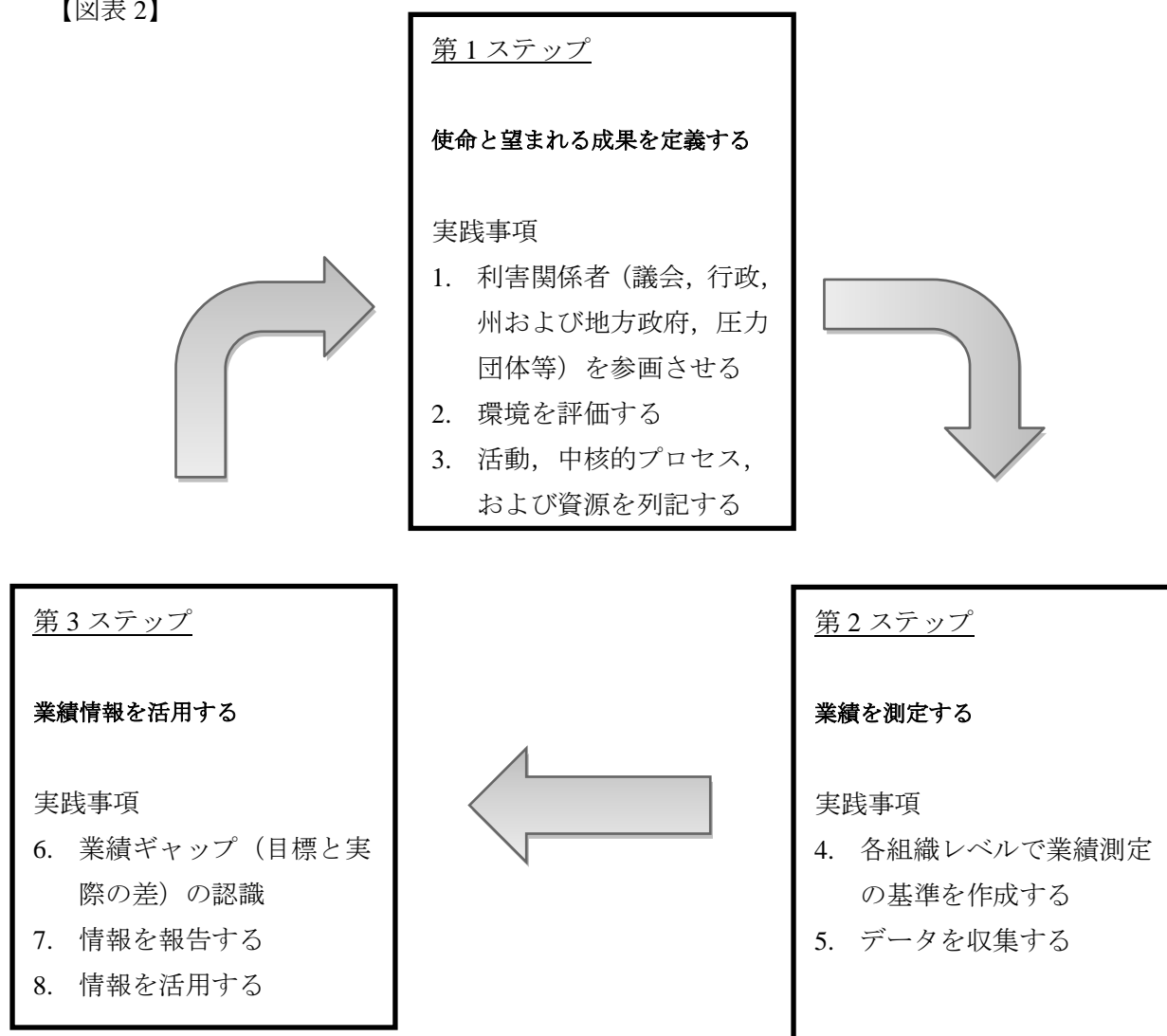
³⁵ United States General Accounting Office [1992] p.4.

³⁶ Government Performance and Results Act of 1993

³⁷ パイロット・プロジェクトは、1997 年に始まる政府全体での GPRA 実施の前に GPRA のプロセスや概念についての経験を積むためのもので、1994 年度から 1996 年度まで行われた(宮川[1999] 52 頁)。

のように図示している³⁸。

【図表 2】



（United States General Accounting Office[1996] p.10 の挿入表をもとに筆者が作成）

GPRA は、【図表 2】で示した三つのステップに対応する三つの基本文章の作成を義務付けている。その三つの基本文章は、第 1 ステップに対応する (1) 戦略計画書 (strategic plan)、第 2 ステップに対応する (2) 年次業績計画書 (annual performance plan)、第 3 ステップに対応する (3) 年次業績報告書 (annual performance report) である。

(1) 戦略計画書は、少なくとも 4 年間にわたる、それぞれの機関の使命、長期目標、目

³⁸ United States General Accounting Office[1996] p.8,10.

標達成のためのアプローチを定義するものである。そして、この長期目標は戦略目標³⁹と業績目標⁴⁰に説明しなす必要がある。また、それぞれの機関は長期目標を達成するために年次業績計画書において業績目標を更新しなければならない⁴¹。

(2) 年次業績計画書は、この1年間に達成した業績と次年度の計画を説明するものである。この書類を作成する目的は、それぞれの機関の業務計画に対して要求された予算と計画の成果との関係を示し、予算を要求する正当性を示すためである⁴²。

(3) 年次業績報告書は、戦略計画書と年次業績計画書において設定した目標の達成度とそれぞれの機関の実際の活動に関する情報を記載する報告書である。また、この報告書では、少なくとも前年度の業績目標と実際の業績とを比較し、その相違についての分析と説明を行い、業績改善に向けた行動計画を記述しなければならない⁴³。

上記で述べた GPRA は一部修正が加えられ、2011年1月4日に GPRA Modernization Act of 2010 が Barack Obama 大統領に署名されることにより、現在のアメリカ連邦政府の予算制度として機能している。

おわりに

アメリカ連邦政府の予算制度が、統制機能を前提として、計画機能に軸足を置きつつも、調整機能と計画機能も兼ね備えた予算制度を模索してゆくようになるまでの過程を概観した。本論文では、連邦政府の予算制度の進展に関する Schick[1966]の三つの時代区分（統制中心主義、調整（管理）中心主義、計画中心主義）に則り議論を進めた。第1段階では、予算・会計法により支出統制の機能の基礎が完成し、第2段階では、パフォーマンス予算によって、予算の調整機能の必要性が認識された。そして、第3段階では、PPBSによって、社会厚生を最大化を図るといった計画的要素に重点が置かれるようになり、以降、現在に至るまで計画機能に重点が置かれた予算制度を模索してきたことを述べた。

予算制度の計画機能と調整機能は統制機能を前提としてその機能の能力が発揮される。ゆえに、予算制度の基盤となる機能は統制機能であると考えられる。それゆえ、今後の研究では、アメリカ連邦政府が予算制度の鍵を握る統制機能をどのように発展せしめてきたのかについて深く考察することにより、連邦政府における予算制度の発展の一端を明らかにしたい。

³⁹ 戦略目標は、長期目標をどのようにして達成するのかを説明するものである（Office of Management and Budget [2011] p.3 of Section 210）。

⁴⁰ 業績目標は、戦略目標を測定可能ないくつかの目標によって説明するものである（Office of Management and Budget [2011] p.3 of Section 210）。

⁴¹ Office of Management and Budget [2011] p.1-3 of Section 210.

⁴² Office of Management and Budget [2011] p.1-2 of Section 220.

⁴³ Office of Management and Budget [2011] p.1-6 of Section 230.

参考文献

- Browne, V. J.[1949] *The Control of the Public Budget*, Public Affairs Press.
- Carl, G. and Anne, P.[1983] “Budgeting Reforms in Perspective,” Jack. R. and Thomas, D. L.(ed.), *Handbook on Public Budgeting and Financial Management*, Marcel Dekker, Inc., pp.89-124.
- Charles L.S.[1968] *The Politics and Economics of Public Spending*, The Brookings Institution (大川政三・加藤隆司訳[1971]『PPBS と予算の意思決定』日本経営出版) .
- Donald, F. K.[1992] *Deficit Politics: Public Budgeting in Its Institutional and Historical Context*, Macmillan Publishing Company.
- Government Performance and Results Act of 1993,(<http://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m#h1>).
- Jack, R.[1997] “The Budgetary Time Line: History Is Destiny,” Robert T.G. and Jack. R.(ed.), *Public Budgeting and Finance*, 4th ed., Marcel Dekker, Inc., pp.7-67.
- Joseph C. P.[1997] “Budget Reform,” Robert T.G. and Jack. R.(ed.), *Public Budgeting and Finance*, 4th ed., Marcel Dekker, Inc., pp.273-294.
- Office of Management and Budget[2011] Circular No.A-11: Preparation, Submission and Execution of the Budget,(http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a11_current_year_a11_toc).
- Robert N. A.[1965] *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (高橋 吉之助訳[1968]『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社) .
- Shick, A.[1966] “The Road to PPB: The Stages of Budget Reform,” *Public Administration Review*, Vol.26, No. 4, pp.243-258.
- [1973] “A Death in the Bureaucracy: The Demise of Federal PPB,” *Public Administration Review*, Vol.33, No. 2, pp.146-156.
- Smithies, A.[1955] *The Budgetary Process I the United States*, McGraw-Hill Book Company, Inc.
- [1978] “The Road From ZBB,” *Public Administration Review*, Vol.38, No. 2, pp.177-180.
- The Commission on Organization of the Executive Branch of the Government[1949] *Budgeting and Accounting: A Report to the Congress by the Commission on Organization of the Executive Branch of the Government*, U. S. Government Printing Office.
- United States General Accounting Office[1992] *Government Management Issues*, (GAO/ OCG-93-3 TR),(<http://archive.gao.gov/d36t11/148247.pdf>).

- [1992] Government Management Issues, (GAO/ GGD-96-118),(<http://www.gao.gov/archive/1996/gg96118.pdf>).
- Welsch, G. A. , Hilton, R. W. and Gordon, P. N[1988] *Budgeting: Profit Planning and Control*, 5th ed., Prentice-Hall, Inc.
- Wildvsky,A.[1964] *The Politics of the Budgetary Process*, Little, Brown and Company (児島 昭訳
[1972] 『予算編成の政治学』 勁草書房) .
- 安部 斉・五十嵐武士編[1991] 『アメリカ現代政治の分析』 東京大学出版会。
- 伊藤 勲[2006a] 「ワシントン D.C.調査記録 (3) 予算と行政管理庁 (1) 」 『行政評価月報』
第 70 号, 78-84 頁。
- [2006b] 「ワシントン D.C.調査記録 (4) 予算と行政管理庁 (2) 」 『行政評価月報』
第 72 号, 70-77 頁。
- [2007] 「ワシントン D.C.調査記録 (5) 予算と行政管理庁 (3) 」 『行政評価月報』
第 74 号, 39-50 頁。
- 宇佐美 滋[1988] 『アメリカの大統領 最高権力をつかんだ男たち』 講談社。
- 大蔵省大臣官房編[1967] 「アメリカ最近の予算制度改革の動き」 『調査月報』, 第 56 卷,
第 10 号, 46-49 頁。
- [1969] 「アメリカの予算制度—1969 年 1 月予算局刊行の *The Budget in Brief; Fiscal
Year 1970 年の第 4 編一*」 『調査月報』, 第 58 卷, 第 6 号, 28-34 頁。
- 香川弘明[1987] 「米国行政管理予算庁についての一考察—ニクソンの偉大なる遺産—」 『季
刊行政管理研究』, 第 38 号, 40-50 頁。
- 片岡寛光[1998] 『国別行政改革事情』 早稲田大学出版部。
- 金子太郎編[1969] 『PPBS の基礎知識』 金融財政事情研究会。
- 金子太郎・加藤隆司編[1970] 『PPBS の理論と実際』 金融財政事情研究会。
- 河音琢郎[2000] 「現代アメリカ連邦財政改革の動向—予算制度の分析を中心に」 『財政理論
研究会報告集』, 2-46 頁。
- 柴沼雄一郎[2002] 「業績測定に伴う困難への挑戦 米国連邦お政府における GPRA
(Governmental Performance and Results Acts)のこれまでの歩みから」 『行政&ADP』,
第 38 卷, 第 9 号, 2-13 頁。
- 白鳥正明[1979] 「アメリカ経済の断面 (2) 連邦予算制度について」 『国際金融』, 第 622
号, 32-36 頁。
- 角谷光一・綱島将吉・山田庫平著[1972] 『予算統制の基礎』 中央経済社。
- 津田博士[1989] 「PPBS 迄のアメリカ連邦予算制度の変遷とその問題点」 『明治学院論叢』
第 451 号, 57-8 頁。
- 西澤 脩[1994] 『管理会計論』 中央経済社。
- 廣瀬淳子[2010] 「オバマ政権の大統領政府とホワイトハウスの機構—アメリカにおける行政
機関の再編—」 『外国の立法』 第 246 号, 3-16 頁。

- 平井文三[1997]「アメリカ・カナダの行政改革の動向」堀江教授記念論文集編集委員会編『行政改革・地方分権・規制緩和の座標』，62-93頁，ぎょうせい。
- 藤野雅史[2005]「アメリカ政府の予算制度改革と管理会計論の展開」『會計』，第168巻，第6号，40-55頁。
- [2009]「公的部門における管理会計の統合プロセス—米国連邦政府の業績予算」『會計プログレス』，第10号，84-100頁。
- 宮川公男訳[1969]『PPBS とシステム分析』日本経済新聞社。
- [1999]「アメリカ連邦政府の行政改革—GPRA を中心として—」『経済経営研究』，第20巻，第1号，1-95頁。
- [2007]「アメリカ連邦政府の行政改革—GPRA への道—」『麗澤経済研究』，第15巻，第1号，115-134頁。
- 安井明彦[1997]「米国の行政改革」『富士総研論集』，第3号，69-119頁。