国際大学GLOCOM研究ワークショップ

フランス財政改革

―予算・会計制度とITシステムの改革およびフランス版事業仕分け―

2010年　7月　15日

キヤノングローバル戦略研究所

柏木　恵

http://www.canon-igs.org/

目次

１．なぜ財政改革（予算改革、公会計改革を含む）が必要なのか

２．LOLF改革とは

３．ITシステム（Chorus)について

４．フランス版事業仕分け
公共政策の総見直し(RGPP)とは

５．まとめ

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

１．なぜ財政改革（予算改革、公会計改革を含む）が必要なのか

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①意義・問題意識

先進諸外国は、成熟した社会となり、少子高齢社会のなかで、いかに財政を安定的に継続させていくかということが重要課題である。

財政を回復させる場合、歳入を増やすか、歳出を減らすかが考えられてきた。
歳入を増やすなら、税負担を増やす。国債を発行する。
歳出を減らすなら、公共サービスを減らす。無駄を減らす。

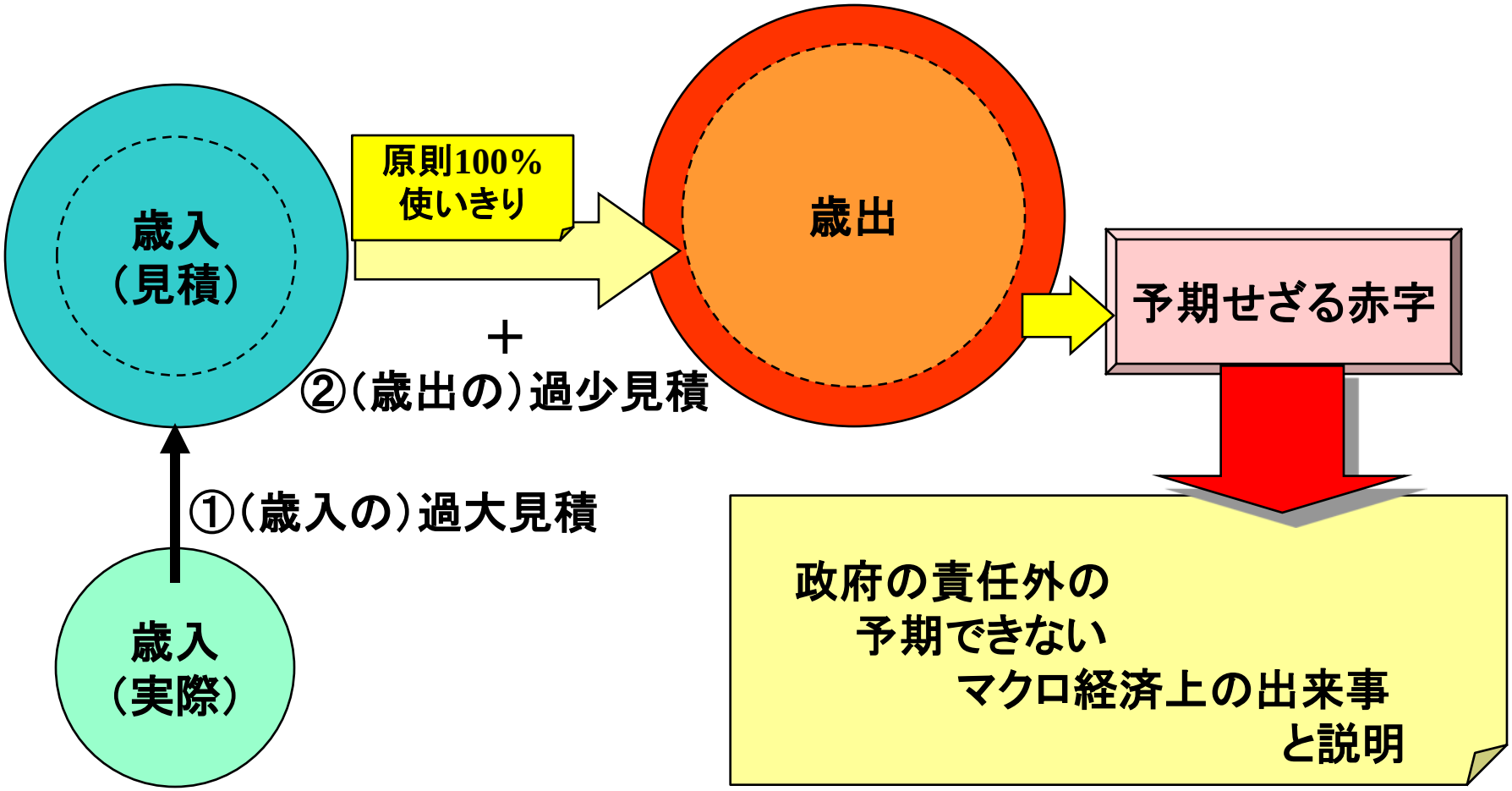
財政のパイを増やすにせよ、減らすにせよ、すべての国民に理解される財政であることが重要で、そのためには、わかりやすく、透明性の高い仕組みと、アカウンタビリティが必要である。

つまり予算→執行→決算→評価→予算というPDCAサイクルの仕組みと監査・評価と国民に分かる財務書類の開示が必要である。

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①意義と問題意識

財政の仕組みの一般的な問題



出所：Alesina,Alberto and Roberto Perotti"Fiscal Discipline and the Budget Process" *The American Economic Review*,1996
"Budget Deficit and Budget Institutions" *Fiscal Institutions and Fiscal Performance* ,1999,University of Chicago Press

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①意義と問題意識

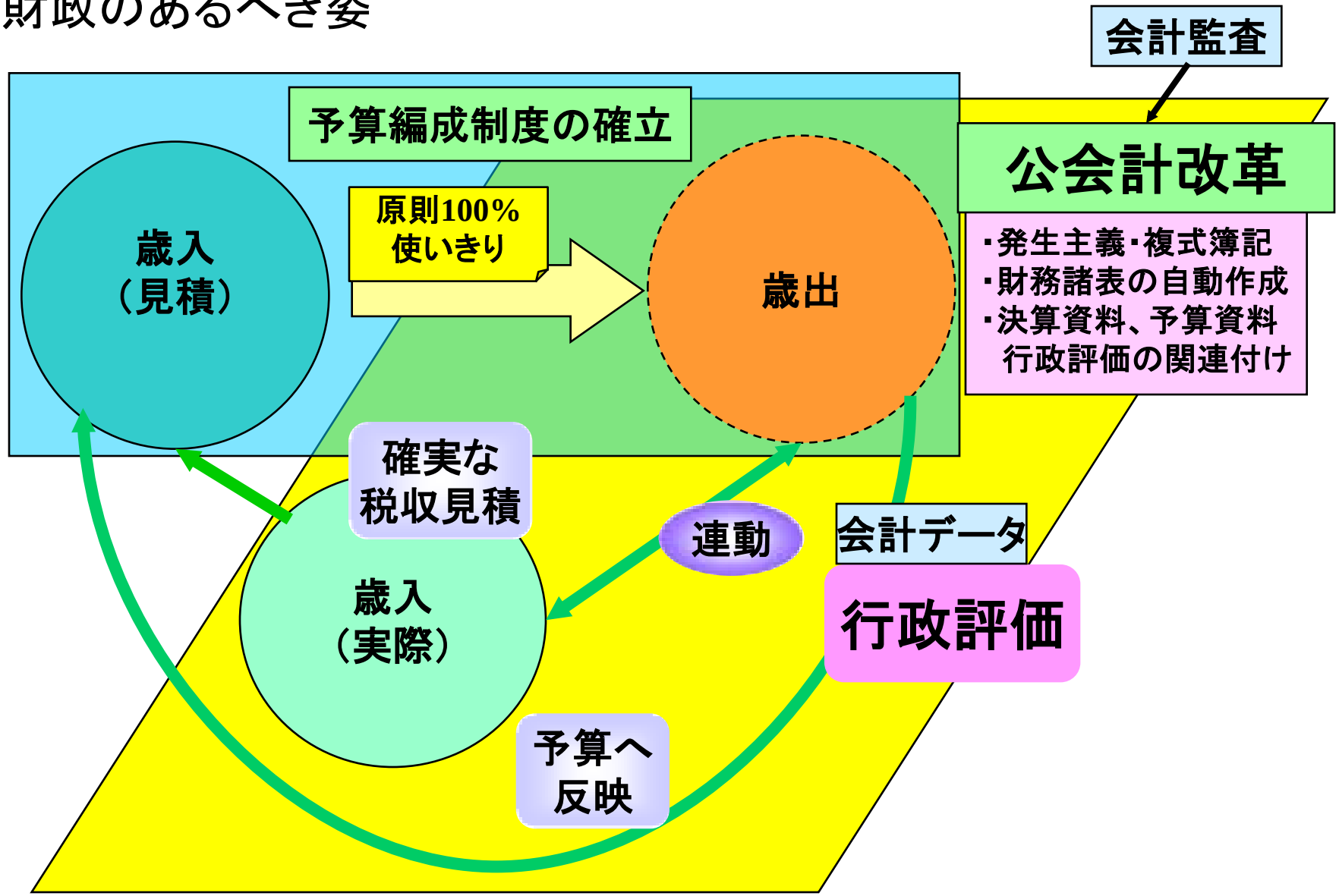
●公会計の特徴

	官庁会計	企業会計
制度	・単式簿記 ・現金主義	・複式簿記 ・発生主義
	単年度主義	継続企業の原則
目的	予算使いきり重視	利益・株主重視
	与えられた予算をその年度内にきちんと使ったか報告するため	企業の損益状況と財産状態を把握し、株主や債権者に報告するため

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①意義と問題意識

財政のあるべき姿



All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

②わが国の公会計の変遷（国）

	1999	2000	2001	2002	2003
政府 内閣府		2000年2月 「独立行政法人会計基準」	2001年1月6日 中央省庁等改革推進本部発足		2003年3月 改訂「独立行政法人会計基準」
財務省		2000年10月 国の貸借対照表（試案）			2003年1月 公会計室設置
総務省		2000年3月 行政コスト計算書等ガイドライン	2001年3月 行政コスト計算書等ガイドライン	2002年12月 地方公営企業の会計基準の見直し	
文部 科学省				2002年8月 「国立大学法人会計基準」	
日本公認 会計士協会	1999年9月 わが国のあるべき公会計の基準について調査研究		2001年7月 公会計フレームワーク検討PT	2003年2月 公会計原則（試案）	2003年3月 「公会計概念フレームワーク」
自由民主党 行政改革 推進本部				2002年10月 「特別会計等財務書類の作成ガイドライン」	

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

②わが国の公会計の変遷（国）

国の変遷

2000年　2003年　2004年　2005年

- 2000年10月 国の貸借対照表（試案）
- 2003年1月 「公会計室」設置
- 2003年6月 「新たな特別会計財務諸表について」
- 2003年9月 「国の貸借対照表」発表
- 2003年12月 「一般会計と省庁別財務諸表について」
- 2004年6月 「一般会計と省庁別財務諸表について」
- 2005年9月 「国の財務書類（15年度決算分」発表

概要

一般会計 ＋ 特別会計 → 省庁別財務諸表

特殊法人

独立行政法人

→ 連結省庁別財務諸表

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

②わが国の公会計の変遷（自治体）

自治体の変遷

1987年　1997年　1998年　1999年　2000年　2001年　2003年　2005年　2006年　2007年　2008年

熊本県

藤沢市

臼杵市

宮城県

三重県

神奈川県

2000年3月
バランスシート
作成マニュアル

2001年3月
行政コスト計算書等
作成マニュアル

2001年9月　東京都
「機能するバランスシート」

2003年3月
公会計フレームワーク

構想日本（岩手県、三重県、宮城県、
高知県など9県15市区町）

2005年9月
「連結バランス
シート（試案）」

2006年4月
「新地方公会計
制度研究会」

2006年5月
・基準モデル
・改訂モデル

2006年7月
「新地方公会計
制度実務研究会」

2007年10月
総務省通知

2007年12月
Q&A

2008年6月
「地方公会計の整備
促進に関するWG」

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

２．LOLF改革とは

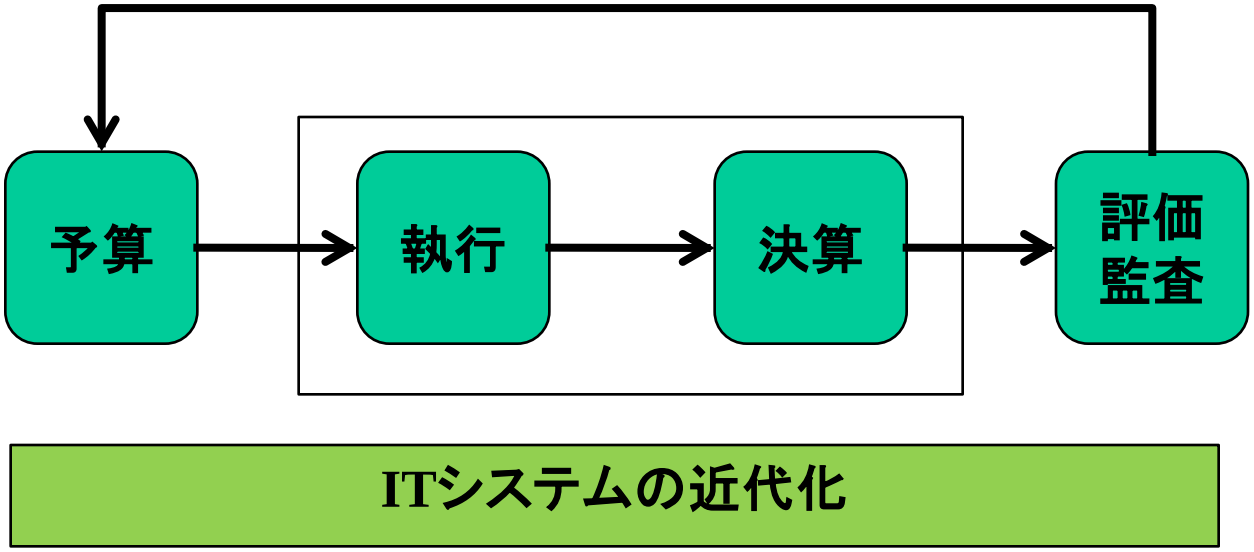
・予算
・会計（執行・決算）
・評価

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①LOLFに着目した理由

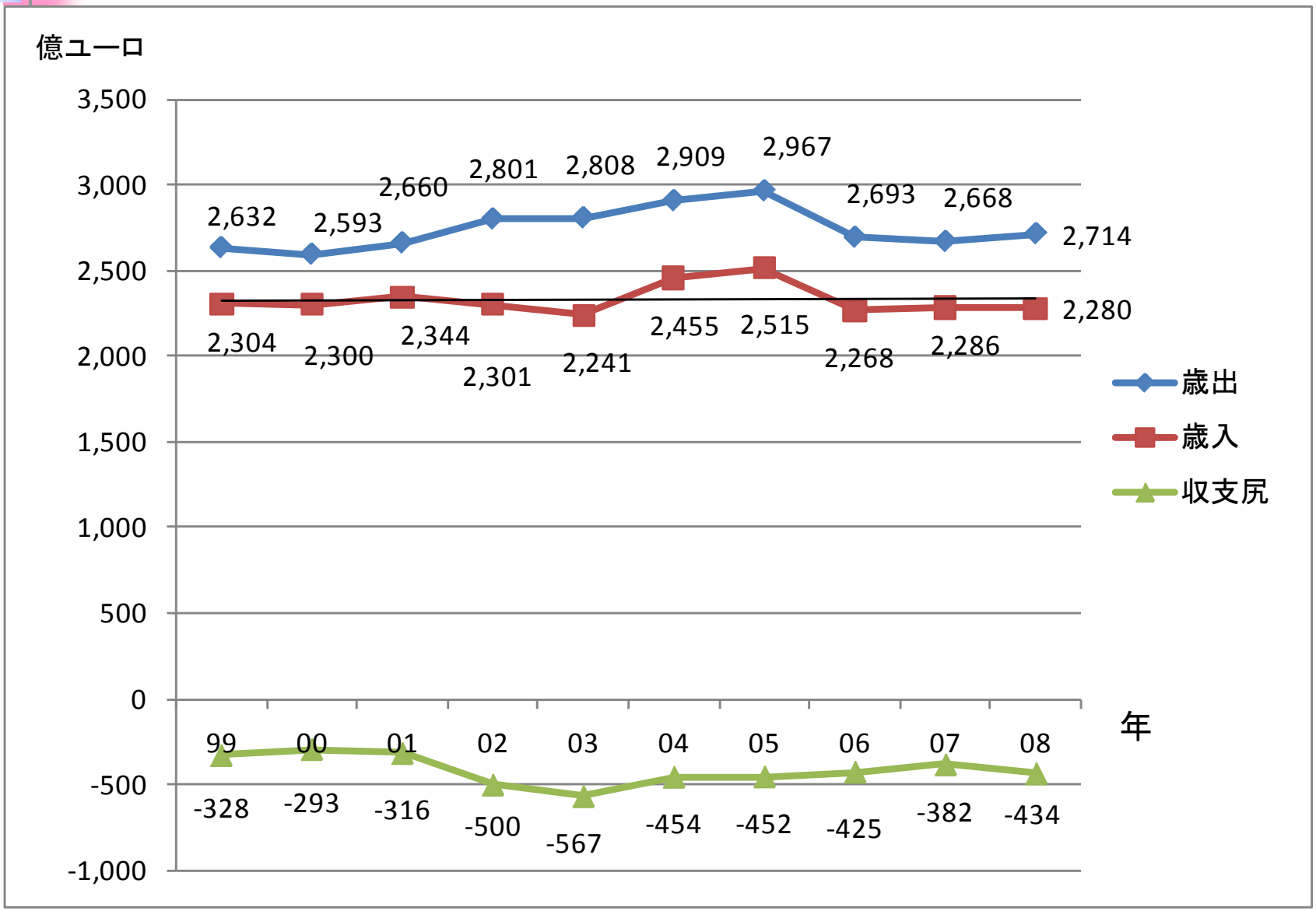
フランスは、2001年8月1日に予算組織法（La loi organique relative aux lois de finances du premier août 2001：LOLF）を制定し、国の予算と会計を大きく変えることとした。

【着目した理由】
①予算改革、会計制度改革（発生主義）、行政評価改革と、一連の流れで改革を行っていること。
②制度改革にともない、ITの近代化も合わせて行っていること



All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

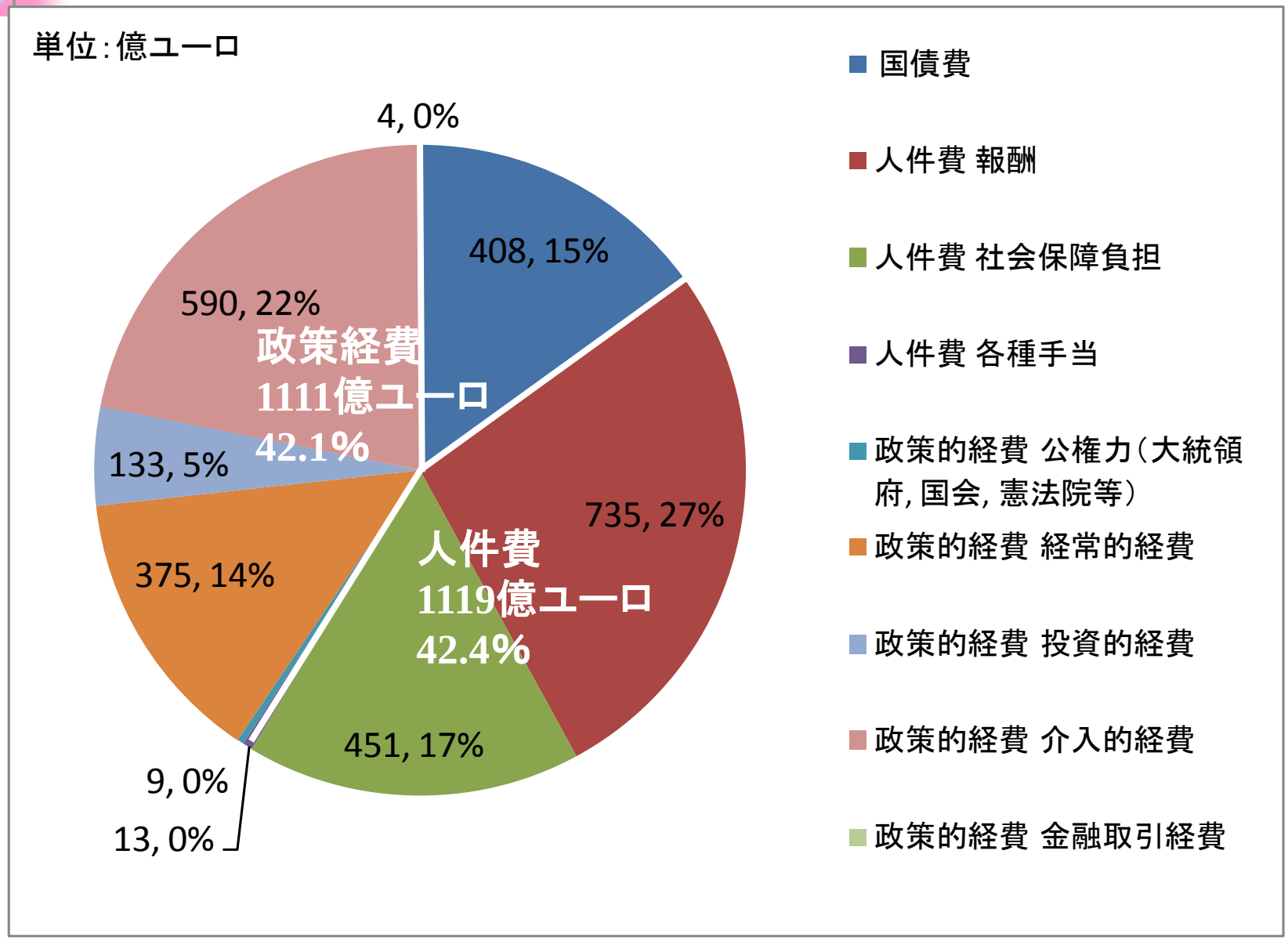
②フランスの財政状況



出所:財務省『財政金融統計月報』第686号　2009年6月号。http://www.mof.go.jp/kankou/hyou/g686/686.htm

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

②フランスの財政状況：歳出（2008年）



出所：財務省『財政金融統計月報』第686号　2009年6月号。http://www.mof.go.jp/kankou/hyou/g686/686.htm

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

③フランスの行政改革の変遷

1958年　第5次共和制
1968年　予算選択合理化（Rationalisation des Choix Budgétaires）

1980年代はNew Public Management（NPM)の影響を強く受ける。
1982年　第1次　地方分権化

1990年代は予算の深刻化、マーストリヒト条約の財政制約など
1995年以降　Alain Juppé首相によるNPM方式の改革
1995年　改革閣僚委員会発足（Comité interministériel pour la réforme de l'État（CIRE））
2001年8月　予算組織法制定（LOLF)
2003年　第2次　地方分権化
2003年　LOLFを管轄する予算改革局発足（Direction de la réforme budgétaire（DRB))
2005年12月　監査役として近代化局が発足（Direction Générale de la Modernisation de l'État（DGME)）
2007年5月15日　ONP(Opérateur National de Paye）スタート

2007年5月16日　サルコジ大統領政権発足
2007年7月10日　RGPP (Révision générale des politiques publiques）スタート。予算局が新たに再編された。
2008年12月19日　予算組織法改正　（複数年度予算）

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

④LOLFの背景と目的

1959年1月2日　オルドナンス　（財政法）
1962年　デクレ（会計法）

2001年8月1日　予算組織法（La loi organique relative aux lois de finances du premier août 2001：LOLF）第2001-692号。

背景

- マーストリヒト条約による財政の制約
- 地方分権の促進
- 形式主義的な予算編成
- 議会の予算編成に対する権限が小さかった
- 公務員人件費の削減

目的

①財政の透明性の向上
②予算のわかりやすさ・議会の監査の改善
　ひとつひとつに目標と指標を（いかに予算を上手に使うか）
③資源ベースから業績ベースへ（結果主義：費用対効果をみる）
④3つの会計の仕組みを導入
　（予算会計（現金主義）・発生主義会計・コスト分析会計）
⑤New Public Management（新公共管理）の推進

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

⑤LOLF改革の枠組み

予算改革

・予算編成単位の変更

ミッション―プログラム―アクションの予算体系に変更。予算数を減らした。
省庁横断的な政策も作成可能（ただし財政は省庁単位）

・予算マネジメント強化

プログラム責任者を配置。会計の責任者は財務統制官と出納官となり、政策実施と会計の責任を分離した。

会計制度改革

・発生主義会計導入

・会計システムの刷新

LOLF法に準拠した会計システムへの刷新。

行政評価改革

・プロジェクト評価導入

予算編成時に目標と指標を設定することで成果が測定可能となった。年度末に評価を行う。

・業績報告書の提出

会計監査院が予算法と決算をチェックして、毎年業績報告書を提出することを義務付けた。
その結果は予算編成に反映される。

ゆくゆくは

コスト分析会計（CAC)の導入

コスト分析会計（Comptabilité d ’ analyse de coût）は政策のフルコストをみるための情報
原価計算を用いて間接費を配賦する。

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

⑥LOLFの導入スケジュール

フランスの財政・公会計改革

	第1期　基盤設定期間 （2001年～2003年度）	第2期　予示的期間 （2004年度）	第3期　適用期間 （2005年度）	第4期　実行期間 （2006年度～）
予算	予算編成単位の設定		2001年度組織法律に基づく予算の作成	2001年度組織法律に基づく予算の執行
会計	発生主義的財務諸表の会計基準の設定			発生主義会計開始 2006年1月1日～
会計システム		中央行政機関向け会計システム（Accord）の適用拡大 地方出先機関向け会計システム（Accord2）は頓挫 →パリエ2006（アコードLOLF）の導入（Chorusの準備）		Chorusシステムの構築 （2010年まで構築中）
業績評価		前期：アクションの評価指標決定	ミッション・プログラム・評価指標の最終決定	業績評価の実行
コスト分析（CAC）				コスト分析の実行
全体		前期：プログラム責任者の決定	2006年度開始に向けた試行	全面施行

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

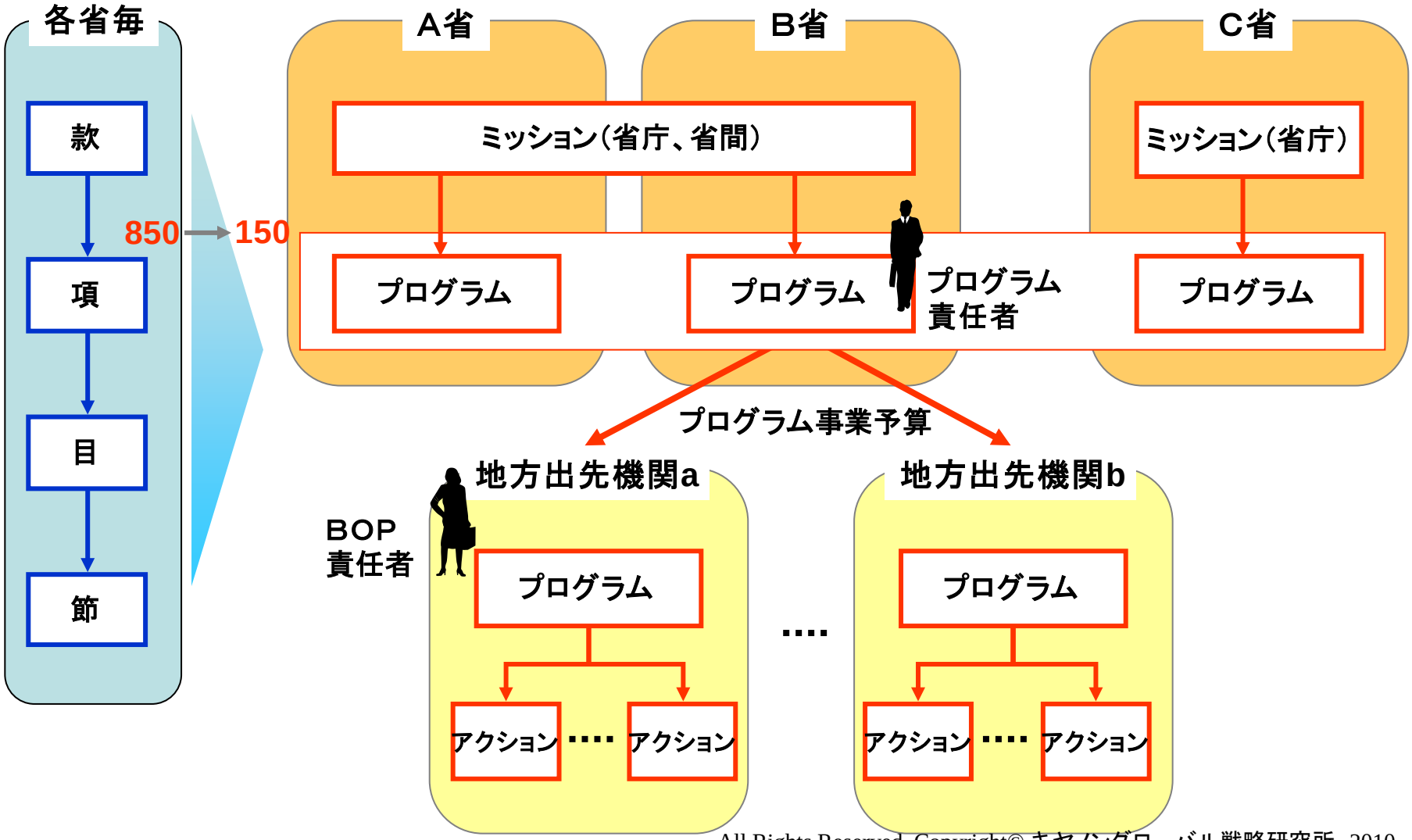
予算の考え方

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①予算の考え方

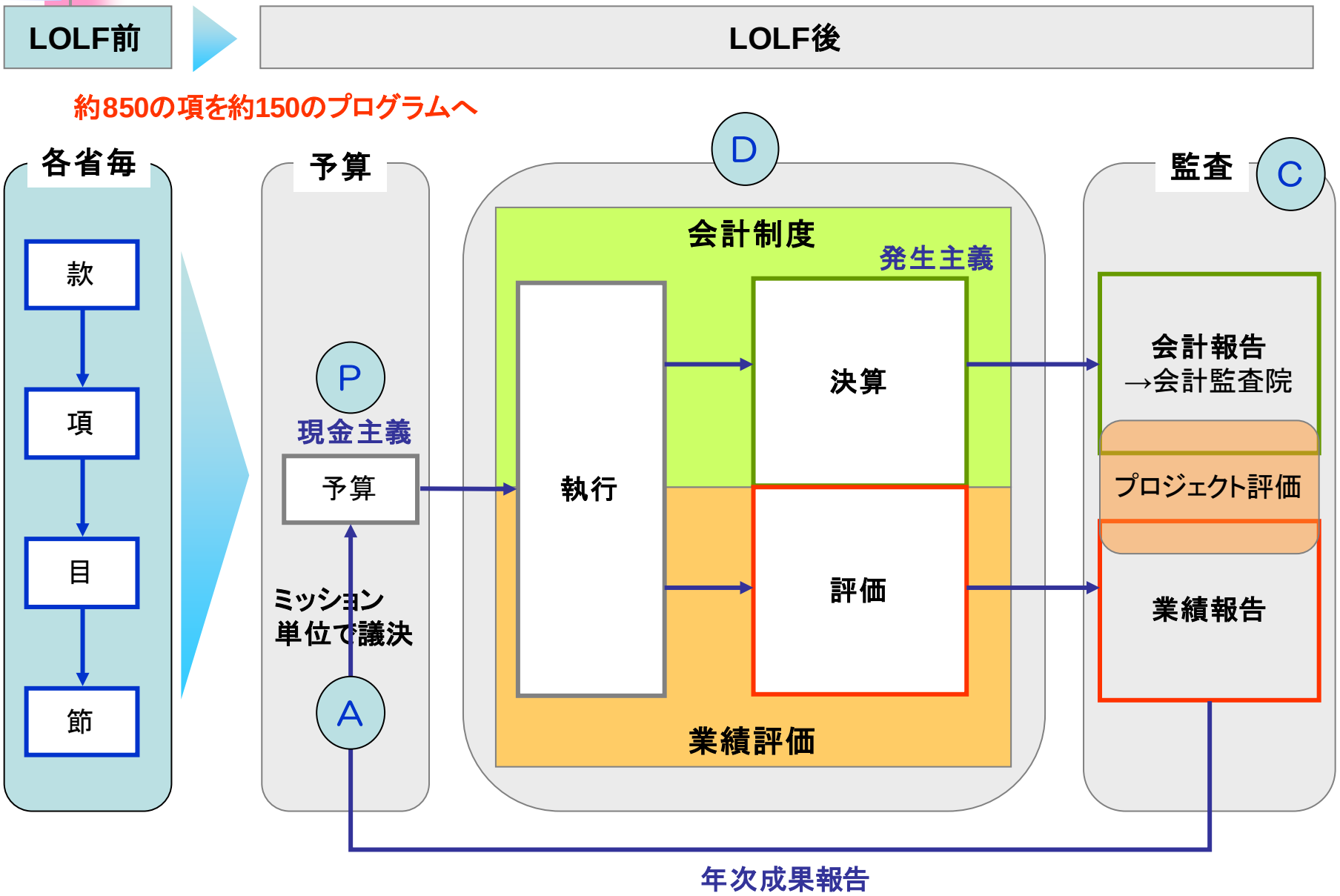
LOLF前 ▶ LOLF後

約850の項を約150のプログラムへ



All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

②予算ー執行ー決算ー評価の枠組み



All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

③予算編成スケジュール

●予算編成スケジュール

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
省庁予算局	大統領から予算方針が送られてくる	技術会議	予算化会議	準備作業 政治裁定 大統領通達 実績会議		予算配分会議		予算書作成作業 予算書作成			11月中旬→末各部署と会議	各部署、予算案プレゼン、12月末に予算承認
財務省								ITシステムにアップ	集約・とりまとめ	予算書国会提出（10月第1火曜日）		
議会						予算討論 目標・指標リストが予算方針審議にかけられる。	議会質問（7/10）			政府回答（10/10）	国会審議 下院 ↓ 上院	12月末予算法議決（11月初からその間は修正）

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

④導入後の予算編成状況

●LOLF導入後の予算編成状況

	2007年度	2008年度	2009年度
ミッション数	48	48	47
プログラム数	168	170	170
アクション数	689	687	679
目標数	634	621	559
プログラムごとの目標数（平均）	3．8	3．7	3．3
指標数	1295	1276	1165
目的ごとの指標数	2．0	2．1	2．1
うち変更された指標数	277	155	98
変更された指標（%）	21%	13%	8%
うち新しい指標数	193	165	119
新しい指標（%）	15%	13%	10%
変わらない指標の%	64%	74%	81%

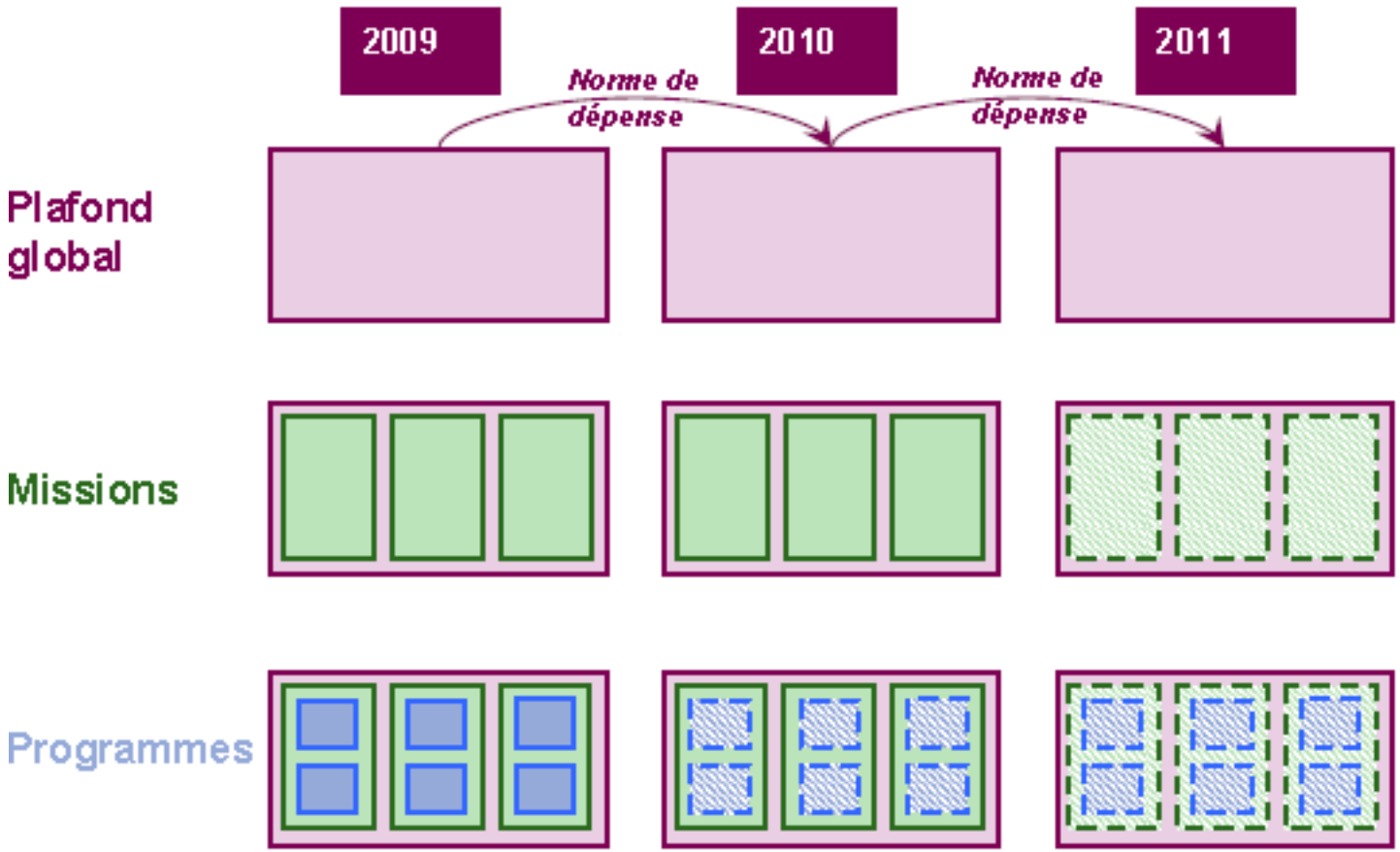
出所：フランス政府資料　http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/PLF2009/liste_mpoi_plf2009.pdf

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

⑤複数年度予算の考え方

新しい予算制度:複数年度予算

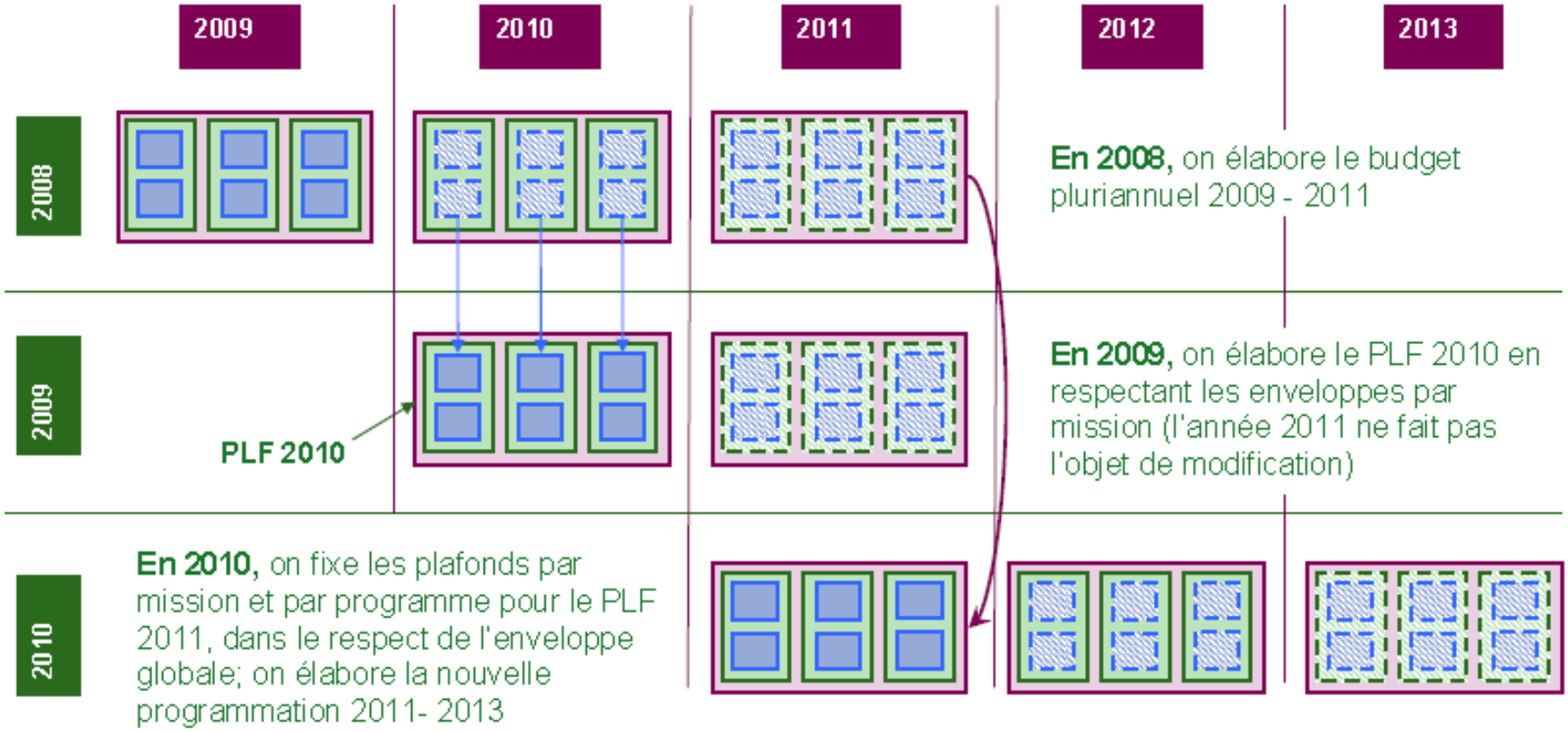
●**2009-2011年　財政計画法**



All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

⑤複数年度予算の考え方

●2009-2011年　財政計画法



All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

会計（執行・決算）の考え方

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①予算組織法の定義

●**予算・会計方針**

2001年8月　予算組織法（La loi organique relative aux lois de finances du premier août 2001）第2001-692号。

第27条　中央政府は予算の歳入・歳出および一般目的会計のすべての取引について会計をおこなうべきである。国の会計は合法的で、公正でなければならず、純資産と財政状態に対して真実で公正な見方をしなければならない。

第28条　予算の歳入・歳出は現金主義で認識すべきである。

第30条　一般目的会計システムは発生主義をベースとする。取引は支払日や収入日にからわらず、事象の発生した財政年度に入力する。

第58条　一般目的財務書類は会計検査院の意見を受け入れるべきである。

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

②フランス中央政府会計基準の特徴

行政活動は特有なものがあるため、以下を参考にしながら、フランス政府独自の会計基準を作成した。

・企業のように開業という区切りがないので、開始日・開始貸借対照表はない。
・歴史的建造物など大変長い固定資産がある。
・利益や損失といった概念がない。 など

企業会計基準
フランス会計法

国際会計基準
審議会基準
（IASB基準）

国際会計士連盟
公会計委員会の
国際公会計基準
（IPSAS)

中央政府会計基準

概念
フレームワーク

会計基準

・対象範囲
・仕訳
・評価
・注記

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

③財務書類のひな型

財産状態報告書(B/S)

	N年度			N-1年度	N-2年度
	総額	減価償却	純額	純額	純額
固定資産					
無形固定資産					
有形固定資産					
金融資産					
固定資産合計					
流動資産(現金を除く)					
棚卸資産					
債権					
未収税					
納税者					
その他					
前払費用					
流動資産合計(現金を除く)					
現金					
現金・預金					
未達預金					
その他現金					
現金同等物					
現金合計					
見越・繰延歳入					
総資産(Ⅰ)					
金融負債					
譲渡可能債権					
譲渡不可能債権					
その他借入金					
金融負債合計					
非金融負債(現金を除く)					
営業負債					
介入負債					
前受収入					
その他非金融負債					
非金融負債合計					
引当金					
リスク引当金					
負債引当金					
引当金合計					
その他負債					
その他負債合計					
現金					
国庫金					
その他					
現金合計					
見越・繰延費用					
負債合計					
前期繰越					
差額					
当期損益					
総資産(Ⅲ＝Ⅰ－Ⅱ)					

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

③財務書類のひな型

純費用計算書、純主権的歳入計算書、当期剰余金/欠損金計算書

純費用計算書		N年度	N-1年度	N-2年度
純運営費用合計	人件費 仕入、棚卸資産増減、外部サービス 減価償却費、引当金、減損 その他運営費用			
	直接運営費（Ⅰ）			
	公共サービス費用に対する補助金 引当金			
	間接運営費（Ⅱ）			
	運営費（Ⅲ＝Ⅰ＋Ⅱ）			
	売上高 棚卸資産と仕掛品 引当金戻入額と減損戻入額 その他運営収入			
	運営収入（Ⅳ）			
純運営費用合計（V=Ⅲ-Ⅳ）				
純介入費用	家計への移転 企業への移転 自治体への移転 その他事業体への移転 政府保証に起因する費用 引当金、減損			
	介入費用（Ⅵ）			
	他事業体からの分担金 引当金戻入額と減損戻入額			
	介入収入（Ⅶ）			
純介入費用（Ⅷ＝Ⅵ－Ⅶ）				
純財務費用	支払利息 財務取引による為替差損 減価償却費、引当金、減損 その他財務費用			
	財務費用（Ⅸ）			
	固定資産売却益 財務取引による為替差益 引当金戻入額と減損戻入額 その他利息と同等の収入			
	財務収入（Ⅹ）			
純財務費用（ⅩⅠ＝Ⅸ－Ⅹ）				
純費用合計（ⅩⅡ＝Ⅴ＋Ⅷ＋ⅩⅠ）				

純主権的歳入計算書	N年度	N-1年度	N-2年度
個人所得税 法人所得税 給与税 石油製品内国消費税 付加価値税 印紙税、その他分担金、間接税 その他の租税と類似の歳入			
純租税収入（ⅩⅢ）			
罰金、その他違約金			
その他主権的歳入（ⅩⅣ）			
国民総生産（GNP)を基準とした欧州連合への分担金 付加価値税を基準とした欧州連合への分担金			
GNPと付加価値税を基準とした欧州連合への分担金合計（ⅩⅤ）			
純主権的歳入合計（ⅩⅥ＝ⅩⅢ＋ⅩⅣ-ⅩⅤ）			

純当期剰余金/欠損金計算書	N年度	N-1年度	N-2年度
純運営費（Ⅴ） 純介入費用（Ⅷ） 純財務費用（ⅩⅠ）			
純費用（ⅩⅡ）			
純租税収入（ⅩⅢ） その他純主権的歳入（ⅩⅣ） GNPと付加価値税を基準とした欧州連合への分担金（ⅩⅤ）			
純主権的歳入（ⅩⅥ）			
当期剰余金/欠損金（ⅩⅥ－ⅩⅡ）			

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

③財務書類のひな型

キャッシュ・フロー計算書

キャッシュフロー計算書		N年度	N-1年度	N-2年度
運営活用によるキャッシュフロー	収入 財・サービスによる収入 その他運営収入 租税収入 その他主権的収入 介入収入 利息・配当金による収入 その他の収入 支出 人件費 仕入および外部サービス費用 租税還付 その他運営支出 公共サービス費用に対する補助金 介入支出 政府保証にかかる支出 支払利息 その他の支出			
	運営活動によるキャッシュフロー（Ⅰ）			
投資活動によるキャッシュフロー	固定資産の取得 有形固定資産・無形固定資産 金融資産 固定資産の売却 有形固定資産・無形固定資産 金融資産			
	投資活動によるキャッシュフロー（Ⅱ）			
財務活動によるキャッシュフロー	国債 長期国債（OAT） 中期国債（BTAN） 短期国債（BTF） 国債償還（短期国債を除く） 譲渡可能債権 長期国債（OAT） 中期国債（BTAN） 譲渡不可能債権 金融派生商品によるキャッシュフロー			
	財務活動によるキャッシュフロー（Ⅲ）			
財政状態の増減（Ⅳ＝Ⅰ＋Ⅱ＋Ⅲ＝Ⅳ－Ⅴ）				
当期期首残高（Ⅴ）				
当期期末残高（Ⅵ）				

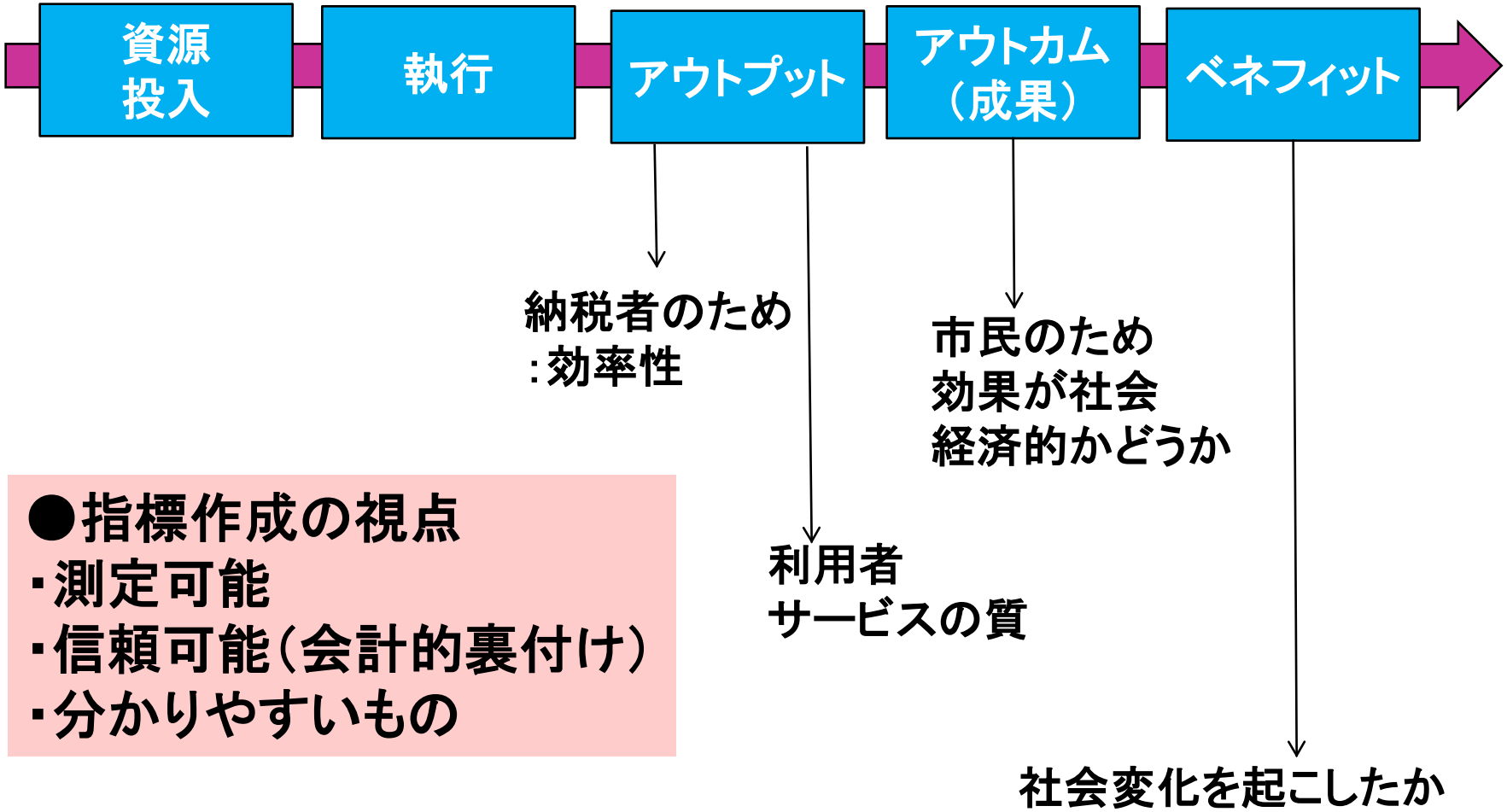
All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

評価の考え方

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①評価の考え方

●目標・指標の視点



●指標作成の視点
・測定可能
・信頼可能（会計的裏付け）
・分かりやすいもの

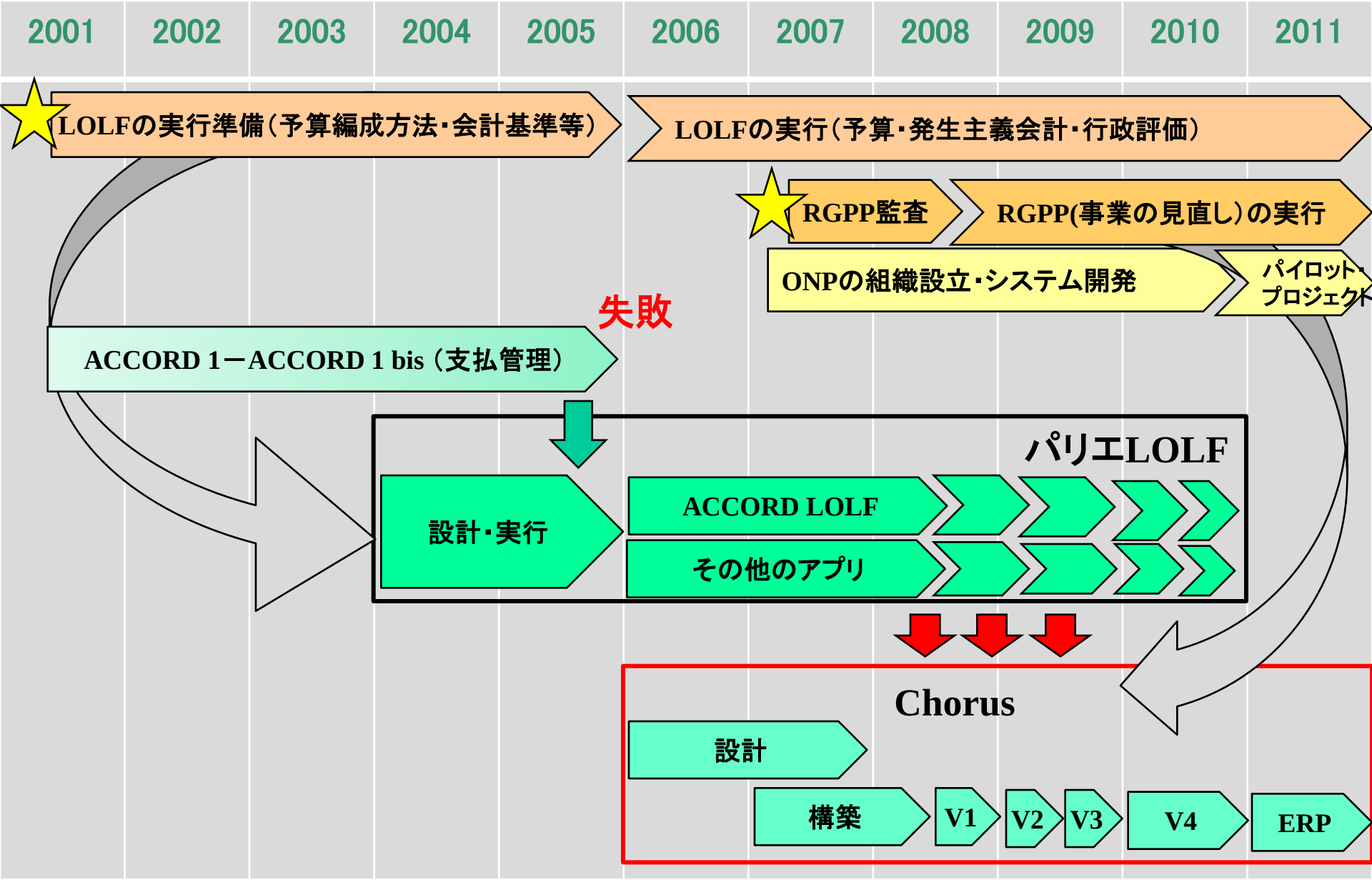
省間プログラム監査委員会（CIAP)が
サンプリングテストをして、分かりやすさをチェックし、勧告を出す。
監査は年2回、1回3ヶ月かけている。1年間で指標40%をチェック。

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

３．ITシステム（Chorus)について

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①IT全体スケジュール



All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

②ACCORDからChorusへ

●**ACCORDの失敗の理由**
①古くからのやり方に、無理にツールを適用させようとした。
②適用範囲が広すぎた。何もかも成し遂げる夢の万能ツールという期待があった。

発想転換

LOLFに適用するためには、すべて（IT・古い論理）を変えなければならない。
共有の軸、共有の倫理を作ることとした。

ERPを導入する場合には業務を変えなければならない。
だからこそ古い習慣を変えることができる。
まずは、適用範囲を限定することにした。
カスタマイズもしない。
現在の課題は、データ移行（ほとんどのシステムが自家製のため）

※ACCORD
「支出の会計・発生・決済に対応するアプリケーション」の略
（Application coordonnée de comptabilisation, d‘ordonnancement et de règlement　de la dépense）

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

③Chorusの概要

担当部署：フランス財務省の政府会計情報システム管理局（220人）
L'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE)

予算：5億ユーロ弱
コンサル：アクセンチュア（500人）
ベースPKG：SAP
開発業者：Sopra group, CMC, BULL
パソコン研修：数社に依頼（数千人）

ユーザ数を20000人に限定（現システムは38000人が使用）

中央政府	16 省庁（出先機関を含む）
地方政府	26 地域圏
	100 県
	36800 市町村

参考：バージョン4の状況

- プログラム数 29
- ユーザ数 11400人
  うち 管理者 9100人
  財政監査官 200人
  会計係 2100人
- 使用省庁数 9

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

③Chorusの概要

Chorus前（パリエLOLF)

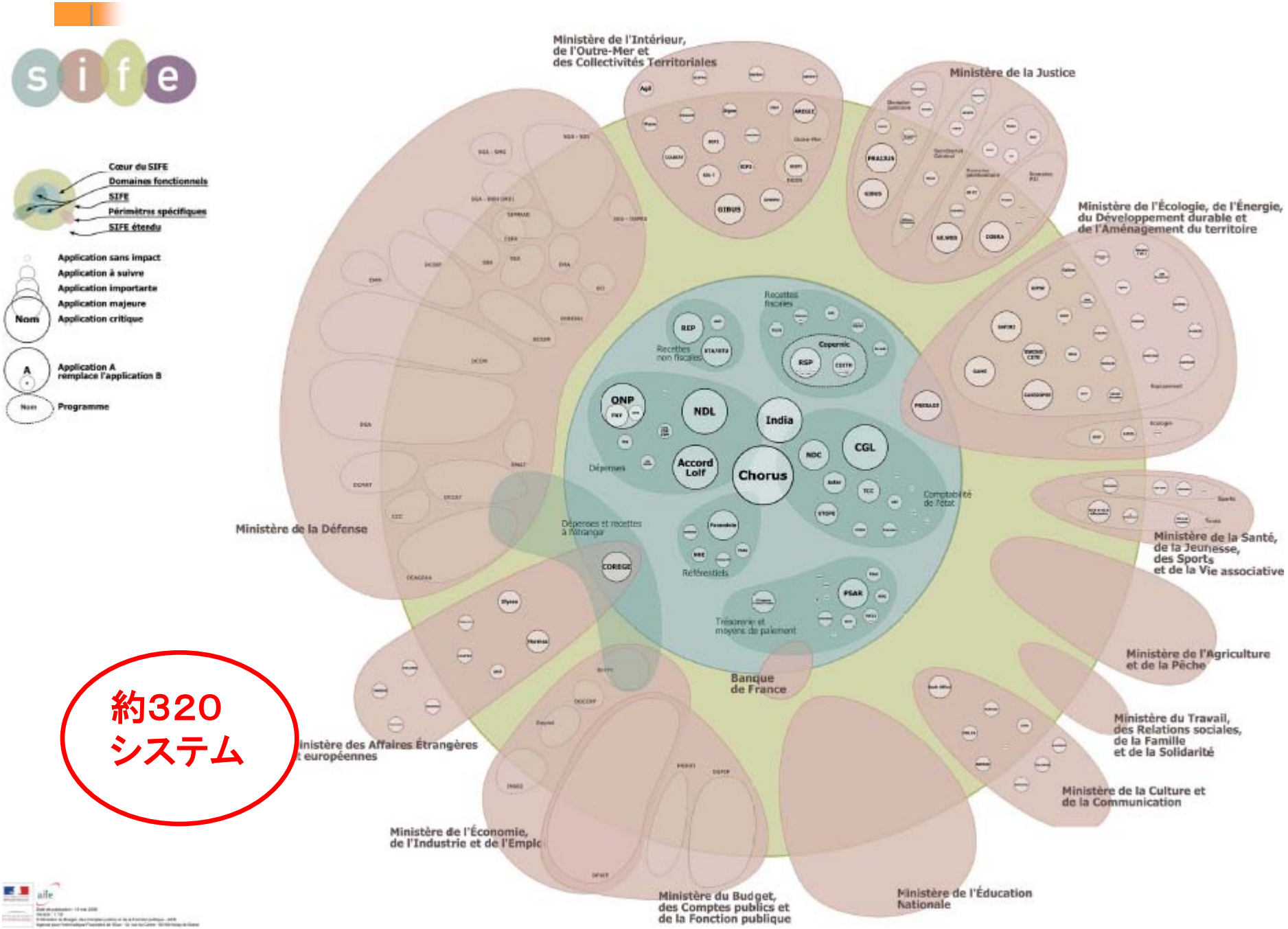
予算編成システム	配当システム	支払システム	税外収入	資産管理	会計システム			共通基盤システム
Farandole	Accord LOLF		REP	STGPE	NDC	CGL	TCC	INDIA LOLF (restitutions)
	NDL							
	AMG AMF（各省庁の管理システム）							

Chorus後（avec Chorus)

予算編成システム	配当システム	支払システム	税外収入	資産管理	会計システム（予算会計、費用分析会計も含む）	共通基盤システム
Farandole	Chorus					
		COREGE（海外収入・支出）	REP			
		ONP（給与）	Copernic（歳入）	France Trésor（国債管理）		
	AMG AMF					

出所：AIFEホームページより作成

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010



All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

４. フランス版事業仕分け
公共政策の総見直し（RGPP）とは

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①RGPPの概要

「公共政策の総見直し」

RGPP(Révision générale des politiques publiques）

構造改革、もっとも合理的で効率的な構造を追求することを目的とする。
サルコジ大統領の強い要望により、フィヨン首相が2007年7月10日に着手

背景

・社会の変化とユーザの期待に国家は対応しなければならない。
・グローバル化において、国の競争力を高めなければならない。
・政治的プライオリティにおいて、財政再建をしなければならない。
・公務員の役割は急速に変化し、新しい手法や業務に適応していかなければならない。

目的

①国のミッションと21世紀の課題に対応できるようにする。
②国民と企業のためサービスを向上させる。
③国の仕組み（組織とプロセス）を近代化し、簡素化する。
④公務員の価値を高める
⑤成果主義により責任を持たせる
⑥公会計のバランスを回復し、すべての支出が1ユーロ単位まで有効に使われることを担保する。

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

②RGPPの7つの質問

RGPP監査の流れと7つの質問

①今何をしていますか？

・その公共政策の目標は何か？
・どんなサービスを行っているか？
・何に対して貢献しているか？何を解決しようとしているか？
・その恩恵を受ける対象者は誰か？対象者の特徴は何か？

②組織としてのニーズと期待は何か？

・その政策は公益の立場に立っているか？
・各サービスはニーズにこたえているか？新たな期待はどんなものか？どんな新しいサービスを提案するか？
・実際に恩恵を受ける人はどのように変わったか？もっとも恩恵を受けている人は誰か？
・この政策は悪影響を及ぼしていないか？効果的な結果になっているか？

③今のままで継続していいか？

・この政策を維持すべきか？
・目標を見直すべきか？
・どんなサービスを提供するべきか？
・この政策のツールをどのように適応させるか？受益者の範囲を変えるべきか？

④誰が行うべきか？

・この政策は他の当事者が別の形で行った方がより効果的になるころはないか？
・この政策は国が主導で行うべきか？どのレベルで行うべきか？
・他の官民の当事者とどのような形で協力し合い、調整したらよいか？

⑥誰がお金を出すべきか？

・この政策を国家が融資することは正当化されているのか？
・誰が支払わなくてはならないのか？
・どのような形での共同融資が考えられるのか？

⑤どうすればよりよく安くできるか？

・目的・目標を守りつつ、職員の労働環境を改善しつつ、この政策のツール・手段を最適化するには、どのような変革が必要だろうか？
・業務プロセスと構造をどのように簡素化できるだろうか？

⑦どのような改革のシナリオを描くか？

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

③RGPP推進組織

15省内監査チーム
（リーダー・監査メンバー・コンサルタント）

【対象事業】
・国の対外活動
・ODA
・農業と漁業
・首相府の部署および文化・コミュニケーション
・国防
・持続的な国の整備と開発及びエコロジー
・学校教育
・研究・高等教育
・財務・ネットワーク
・司法
・医療・連帯・スポーツ
・安全・セキュリティ
・移民と統合
・内政（内務省管轄）
・海外領土

6つの大型政策

【対象】
・家族
・医療保険
・貧困・連帯にかかわる政策
・都市と住居
・雇用と職業訓練・職業教育
・企業の発展

4つの閣僚検討チーム

【対象】
・人材管理
・地域行政の組織運営
・国―自治体の関係
・内部プロセスの簡素化
・企業・自治体の負担軽減

総勢300人以上のメンバーを動員

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

④スケジュール

●公共政策近代化審議会

（Conseil de la modernisation des politiques publiques：CMPP）

メンバー：大統領、首相、各大臣（財務大臣が包括報告者）

第1回
2007年12月12日

国のサービス機能の再編成、行政管理の改善、管理プロセスの刷新と簡素化に関する99措置

第2回
2008年4月4日

前回の確認と進行具合の検討＋166追加措置

第3回
2008年6月11日

109追加措置

対象：374措置

各省庁への監査
・第1の波：2008年1月～6月
・第2の波：2009年9月～

2007年7～8月
枠組決定

2007年9月～12月
第1回フォローアップ委員会
中間シナリオ分析

2008年7月～8月
第2回フォローアップ委員会
最終シナリオ分析

2008年12月
閣議
第1回報告

2009年5月
閣議
第2回報告

2010年2月
閣議
第3回報告

2008-2011年実施
2009-2011年に改革の実施

●フォローアップ委員会（Comité de suivi）

メンバー：大統領府官房長官、首相官房長官、Eric Woerth氏，各大臣、上院・下院の財政委員会の報告者、2人の有識者Parini 氏とPébereau氏

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

⑤見直しの内容

対象：374措置

- 中央行政・地方行政の再建
- 地理的な再配置
- サポート機能の最適化
- プロセスの最適化

事例1：司法省

①司法省の組織編成
2008年12月　労働裁判所の労使間調停判事会議　62→1
2009年1月　商事裁判所　55→11
2009年上半期　簡易裁判所　6→1
②地域業務の組織編成
2009年5月　9地域圏組織に統合される。
③刑務所運営の近代化
電子ブレスレットの導入

事例2：国防省

①90駐屯地を1つのネットワークに
陸海空で資源を共有するために、2009年に11基地にする。
②執行委員会と投資委員会の再編
軍備費などの投資コストをさらに抑える。
③人事管理組織の最適化

事例3：出先機関

①地域圏の出先機関を20→8
②県の出先機関を13→5

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所　2010

５．まとめ

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

①LOLFを行った成果と今後の課題

良くなった点

①職員のモチベーションが上がった。

1ユーロから説明ができるようになった。それによって仕事のやり方が大きく変わり、職員がそれぞれ実務を理解し積極的になった。結果が目で見えるようになったので自分がどれだけ貢献したかわかるようになりやる気が出た。

②予算が透明になった。

業務が測定可能となり、予算が透明になった。

③ 政策体系の明確化

LOLFが導入されてから政策体系（アーキテクチャー）をしっかりさせなくてはならないと感じている。
しかし情報の数が増えて、省庁との比較や経年比較もできるようになった。記録が残るのは良いことである。

問題点

①予算プロセスの複雑化
②財務省と各省庁との確執
③各省庁の予算局の地位低下

本来LOLFはプロジェクトに裁量の余地を与えるためのものであるが、財務省は細かく統制しようとするため、裁量の余地が減ってしまい、今では一番の敵は財務省となっている。
また、LOLFが導入されて予算プロセスが複雑になった。以前は外務省予算局が自身で予算措置をしていたが、現在では責任はプロジェクトサイドにあるため、プロジェクト責任者が予算を作成し、財務省に説明している。予算局はただの調整役になってしまった。

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

②今後の課題

今後の課題

①どのように継続していくか。

熱意を続けて行くことが重要である。お手本としたカナダは途中で関心が薄れたため失敗した。
二の舞にならないように気をつけなければならない。
重要なのは行政側が常に改善の姿勢をみせること

②職員への周知徹底

LOLFはチェックや管理が目的ではなく、経営をしていくためのツール、つまり経営者に対して舵取りする方向性を指し示すためのツールであり、進捗管理・自己診断ツールを作ることが目的なのである。いわば各職員が自立するための仕組みづくりである。
職員に理解してもらうことが肝要である。

③指標のプロセスの標準化

評価指標は定量的な指標だけでは評価が難しいため、定性的指標が大多数である。大統領から外務大臣に来たレター（ミッション）、外務大臣から総局長に来たレター（ミッション）をもとにプロジェクトを考えている。まずは戦略を総局長が決定し、指標のたたき台を作成し、現場と議論をしていく。現場の声に耳を傾けないと職員は動いてくれない。

④改革の徹底

LOLF法の基準が満たされていない。システムが不足している。間違った使い方がされているという評価機関CIAPの指摘がある。

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

③わが国への示唆

①予算・会計・評価を同時に改革すること

予算－執行－決算－評価（PDCA)を実現するために、ひとつひとつではなく、一体の改革を行うこと。

②わかりやすいビジョン・明確なグランドデザイン

何年もかかる大掛かりな改革になるので、国民および職員ひとりひとりが理解できる仕組みであること。周知徹底しやすいビジョンと枠組みであること。

③強いリーダーシップ

大きな改革を行うには強いリーダーシップが必要。サルコジ大統領自ら率いている。わかりやすいメッセージも必要。

④風通しの良い組織づくり

現場の職員が実際に動くことになるため、意見を聞き理解してもらうように努めないと改革が進まない。

⑤十分な準備と、継続

大きな改革を行うには、ルール作りやITの見直し、組織の見直しなどさまざまな変更が必要となる。そのために余裕をもったスケジュールと徹底した準備が必要である。

またいったん開始したら、継続していくことが重要。さらなる改善を続けるという熱意が必要となる。

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010

参考文献

柏木恵（2009）「フランスの公会計改革とシステム近代化の取組み」『行政＆情報システム』2009年4月号。
木村琢麿（2004）「フランスにおける予算会計改革の動向」『季刊行政管理研究』No.106。

AIFE（2007）Le Projet CHORUS
http://www.budget.gouv.fr/directions_services/aife/chorus.htm
Bernard Blanc (2009) La Révision Générale des Politiques Publiques
Danièle Lajoumard (2009) From cash basis to accrual basis accounting : The French experience
Danièle Lajoumard (2009) The implementation of stakeholders focused public services in French : general framework and example
Philippe Bezes (2008) Les politiques de réforme de lEtat sous la Ve République, Cahier français No.346.

All Rights Reserved, Copyright© キヤノングローバル戦略研究所 2010