

S6-1-3 事業マネジメント的視点を考慮した鉄道プロジェクトの評価手法の検討

○正 [土] 金子雄一郎 ((財) 運輸政策研究機構) 正 [土] 堀 健一 ((株) 三菱総合研究所)

Railway Project Evaluation Method based on New Public Management

Yuichiro Kaneko, Member (Institution for Transport Policy Studies)

Ken-ichi Hori, Member (Mitsubishi Research Institute Inc.)

The objective of this study is to investigate railway project evaluation method based on new public management. Characteristic of proposed method is to monitor main mission of railway project through advance and post evaluation, and to reflect the evaluation findings on future measures and railway policies.

キーワード：鉄道プロジェクト、評価手法、マネジメント

Keyword: Railway project, Evaluation method, New public management

1. はじめに

本稿は、マネジメント的視点を考慮した鉄道プロジェクトの評価手法について検討した結果を報告するものである。鉄道プロジェクトの評価手法に関しては、平成 9 年に費用対効果分析を基本としたマニュアルが、平成 11 年にその改訂版が策定され、事前評価（新規事業採択時評価）を中心に活用されてきている。また、国土交通省所管公共事業について、平成 10 年度から再評価が、平成 15 年度から事後評価が導入されており、鉄道においては上記マニュアルを参考に評価が実施されてきている。

一方、近年になって、行政マネジメントあるいは政策立案実施過程に対して成果主義が重視されるようになり、パフォーマンス指標などを用いた政策評価や PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルの概念に立脚した目標設定・成果管理型のマネジメント体制が整備されつつある。

プロジェクト評価についても、前述したように再評価および事後評価が本格導入されたことを踏まえ、今後は、事前評価、再評価、事後評価の評価サイクルを通じて、プロジェクトの目標を明確に設定し、その達成度合いを常にモニタリングするとともに、結果を当該プロジェクトの改善や他のプロジェクトに反映させていくという視点での評価が重要になるものと考えられる。これは、個々のプロジェクトやその評価も大局的に見た場合、PDCA サイクルの政策プロセスの一環として位置づけられ、評価の結果を最大限活用していくべきであるという考えに立ったものである。

本稿は、鉄道プロジェクトの評価手法に関する現行のマニュアルの改訂にあたり、このようなマネジメント的視点との整合性を図った評価手法について検討した結果を中心に報告するものである。なお、新しいマニュアルについて

は、「鉄道プロジェクトの評価手法マニュアル 2005」として平成 17 年 7 月に刊行されている。

2. マネジメント手法に関する近年の動向

近年、我が国では国民的視点に立った成果主義の行政への転換、国民本位の質の高い行政、国民への説明責任の徹底などを図るため、PDCA の行政マネジメントの確立を目指した取組みが行なわれている。これは、民間の経営理念・手法・成果事例等を可能な限り行政現場に導入することを通じて行政部門の効率化・活性化を図ることを目的とした公的部門の新たなマネジメント手法 (New Public Management: NPM) の考え方に基づくものである^{2)~4)}。

NPM は 1980 年代半ば以降、英国やニュージーランドなど諸外国において形成された考え方であり、1) 徹底した競争原理の導入、2) 業績／成果による評価、3) 政策の企画立案と実施執行の分離、により、行政の意識を法令や予算の遵守に留まらず、より効率的で質の高い行政サービスの提供へと向かわせ、行政活動の透明性や説明責任を高め、国民の満足度を向上させることを目指すものである。

このようなマネジメント的視点からの評価について、他の分野における取組みの状況を見ると、例えば道路行政分野では、「活力」、「暮らし」、「安全」、「環境」の各政策テーマについて指標を設定し、各指標について毎年度の数値目標と、目標達成のための施策や事業の妥当性を示した「業績計画書」を策定するとともに、目標の達成度や評価結果を示した「達成度報告書」を策定し、以降の施策等に反映させるという「マネジメント・サイクル」を、平成 15 年度よりスタートさせている。

3. マネジメント的視点を考慮した評価手法の検討

3.1 評価手法の基本的考え方

評価手法の検討にあたっては、前述したマネジメント的視点を評価体系に取り込んでいくことを基本とした。具体的には、今回の改訂では費用便益分析だけでは捉えられないプロジェクトの効果・影響をできるだけ多面的に取り込む総合的な評価体系を検討しているが、事前評価、再評価、事後評価の各段階において、この総合的な視点での評価を行うこととした。さらに各評価項目についても、相対的な比較が可能となるように極力同一のものとした。なお、総合的な評価の詳細については文献 5) を参照されたい。

3.2 マネジメント的視点を考慮した評価手法

今回検討したマネジメント的視点を考慮した評価手法は、次のような特徴を有している。まず事前評価では、事業主体が対象プロジェクトの主たる目的、使命（ミッション）を明確にすることを求めている。このミッションについては、数値目標等を設定することで具体化を図り、また対応する国、地域等における政策目標との関係を明記することで、プロジェクトの位置づけをより明確化する。そのうえでミッションが達成され得るかを、客観的な視点から可能な限り定量的に評価する。そして事後評価においては、実績データ等を用いてミッションの達成度を評価するとともに、成功要因や失敗要因の分析等を踏まえ、当該プロジェクトの一層の改善に向けた示唆を得ることと、他のプロジェクトや制度、政策、評価手法そのものにおける改善の必要性等を検討することを求めている。以上の考え方に基づいた事業実施と事業評価の流れを図 1 に示す。

なお、事後評価については、一つ一つのプロジェクトから得られた経験は、国内外における今後のプロジェクトの実施にあたって非常に参考になることから、それらの整理、蓄積していくことが重要である。

4. おわりに

本稿は、マネジメント的視点を考慮した鉄道プロジェクトの評価手法について検討した結果を報告した。今後は実際のプロジェクトへの適用等を踏まえ、評価手法をより改善していくことが重要である。

付記

本稿における評価手法は、平成 15・16 年度都市鉄道整備等基礎調査「事業評価手法の策定に関する調査」WG（座長：家田仁東京大学大学院教授）において議論、検討されたものであり、WG 委員をはじめとした関係各位には多くの有益な意見をいただいた。ここに謝意を表する次第である。

参考文献

- 1) 岩倉成志・家田仁：鉄道プロジェクトの費用対効果分析－実用化の系譜と課題、運輸政策研究、Vol.1、No.3、pp.2-12、1999
- 2) 玉村雅敏：新公共経営（NPM：New Public Management）と公共選択、「公共選択の研究」、第 31 号、1998
- 3) 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、日本評論社、2002
- 4) 徳山日出男：行政経営の時代、日経 BP 社、2004
- 5) 金子雄一郎、堀健一：鉄道整備事業の新たな評価手法、土木計画学研究・講演集、Vol.31、CD-ROM、2005

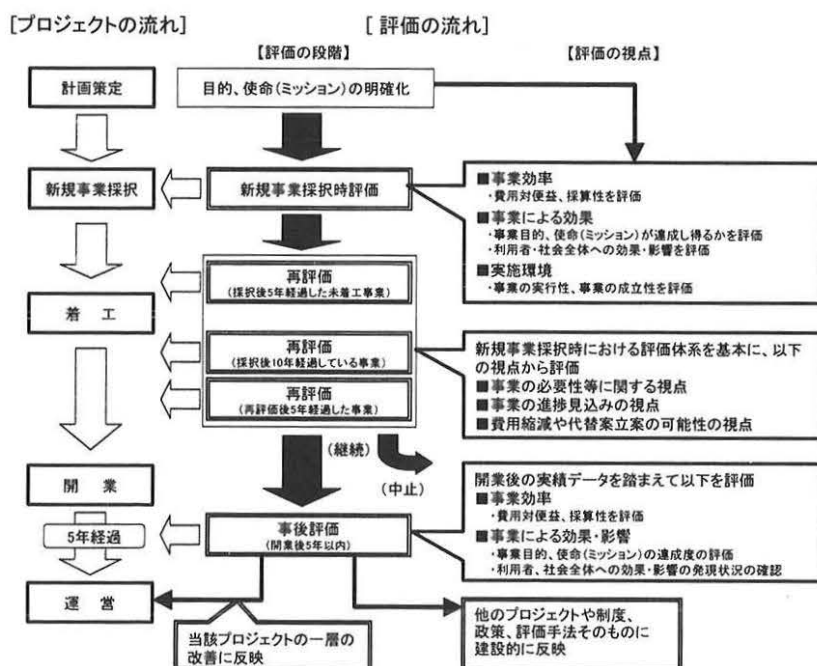


図 1 マネジメントの視点からの評価の流れ