

THE GREEN BOOK

Appraisal and Evaluation in Central Government

事前評価と期中・事後評価

HM Treasury

英国財務省

平成15年12月

(財) 農林水産奨励会
農林水産政策情報センター

翻訳に当って

この印刷物は、英国財務省が作成した “ THE GREEN BOOK: Appraisal and Evaluation in Central Government ” (2003 年版) を、当センターが特に英国財務省の許可を得て翻訳したものである。仲介の労をとっていただいた同省パブリックサービス局の上級政策アナリストである Jeremy Skinner 氏に感謝したい。

グリーンブックは長い歴史を持つが、最近では 1991 年、97 年に改訂が行われ、この 2003 年版は最新版である。内容は、Appraisal（事前評価と訳している）及び Evaluation（期中・事後評価と訳している）における経済的な評価手法のガイダンスを述べたもので、特に、事前評価に関するものは政府関係の文書としては数少なく、貴重なものであろう。その意味で、わが国においても参考となるものと思われ、活用されることを期待したい。

農林水産政策情報センター

Preface

This publication is the translation in Japanese of the Green Book, Appraisal and Evaluation in Central Government (the 2003 edition) issued by HM Treasury of UK. I would like to acknowledge Mr. Jeremy Skinner Public, Senior Policy Analyst at the Services Directorate of HM Treasury for assisting us in getting permission for the translation.

The Green Book has been amended for several times in its long history, including ones in 1991, 1997 and 2003. The latest edition of the Green Book 2003 incorporates revised guidance to encourage economic evaluation approach to appraisal and evaluation. Since there are only few government documents that discuss evaluations in other countries including Japan, the guidance would be valuable and useful for everyone concerned.

目 次

序論

第1章	序論と背景	1
	序論	1
	本書をいつ活用すればよいのか	2
第2章	事前評価と期中・事後評価の概要	5
	序論	5
	事前評価と期中・事後評価のサイクル	5
	事前評価の役割	6
	事前評価と期中・事後評価のプロセス	6
	結果の提示	8
	事前評価と期中・事後評価の管理	9
	枠組み	10
	事前評価と期中・事後評価に関わる問題	11
第3章	介入行動の正当性	13
	序論	13
	政府介入の理由	13
	調査の実施	13
第4章	目標の設定	15
	序論	15
	目標、アウトカム、アウトプット、達成目標	15
第5章	選択肢の事前評価	19
	序論	19
	選択肢の設定	19
	選択肢ごとの費用・便益評価	21
	費用及び便益評価額の調整	28
	割引	30
	選択肢間の税金格差の調整	33
	リスクと不確実性の導入	33
	偏りとリスクの調整	34
	不確実性の評価	37
	リスク及び不確実性の予防と軽減	39

	金額評価の難しい費用及び便益の検討	39
第6章	解決策の策定と実行	43
	序論	43
	最善の選択肢の選択	43
	解決策の開発	46
	実施	50
第7章	期中・事後評価	53
	序論	53
	期中・事後評価のプロセス	53
付属1	政治介入	59
	序論	59
	経済的効率性	59
	公平性	61
	追加効果	61
	地域再生	63
付属2	非市場効果の金額評価	67
	序論	67
	非市場効果の評価額	67
	実行中の調査／妥当性の推計	69
用語解説		81

第 1 章 序論と背景

第1章:序論と背景

序論

1.1 歳入、資本、規制などに関する新しい政策、プログラム¹、プロジェクトはすべて、公共の利益を最大限に拡大するため、できる限り包括的かつ相当な評価(assessment)を行う必要がある。本書では、評価²を実施する上で考慮すべき問題や方法を提示する。

本書の目的は、以下の質問に対する答えがない場合、いかなる政策、プログラムまたはプロジェクトも承認しないようにすることである。

- ☐ この目標を達成するのに、もっと良い方法はないか？
- ☐ この資源のもっと良い使い道はないか？

1.2 本書は、政策を効率的に策定し、政府内での資源分配を促進する目的で作成されたものである。この目的は、意思決定の際に情報提供を行う、あるいは政府優先事項や国民の期待を踏まえて省庁の政策、プログラムまたはプロジェクトを調整することにより、達成できるものとする。本書は、提案によってもたらされる広義の社会的費用および便益を考慮すること、そして公的資源の適切な利用の必要性を特に強調するものである。

1.3 1.2の達成方法

- ☐ 同様の結果が得られると思われる他のアプローチを特定する。
- ☐ 政策、プロジェクトまたはプログラム案のあらゆる影響を、できる限り金銭的価値に換算する。
- ☐ 関連する選択肢について費用および便益による評価を実施する。

本書では、政策、プロジェクトまたはプログラムについて、その経済、財政、社会、環境的評価の組み合わせ方が記載されている。

1.4 本書は、政府の全ての省および執行機関を対象に、ベスト・プラクティスを記したガイドブックで、あらゆる種類および規模のプロジェクトを網羅している。政府機関における事前評価プロセスの一貫性と透明性を高めることを目的とするものである。

¹プログラムとは、関連するプロジェクトの集合を指す。

²本書では、決定がなされる前に行う事前評価 (appraisal)、および決定がなされた後の期中・事後評価 (evaluation) の両方を指すものとして、評価 (assessment) を総称的に用いる。

1.5 さらに詳しい分析が必要な場合は、本文中にも断りがあるように、付録の専門的助言を参照されたい。この付録では、技術・経済分野の専門家のニーズに応えるべく、事前評価と期中・事後評価（evaluation）について一歩踏み込んだ問題を取り上げている。付録の内容を以下に示す。

- ☐ さらに進んだ事前評価の実施ガイド
- ☐ 本書で扱うアプローチの分析的根拠

1.6 各省庁は、それぞれのマニュアルやガイドラインが本書に記載される原則と合致するようにし、特定分野に関する補足的ガイドを作成するべきである。

BOX 1: 本書で扱う活動	
政策及びプログラムの策定	公共サービス等、今後実施が予定される活動のレベルと種類に関する決定。また、規制の度合いに関する決定。
新規・代替投資計画	プロジェクトの実施、プロジェクトの規模と場所、時期、民間部門の関与の程度に関する決定。
既存資産の利用または処分	土地や資産の売却、施設や事業の返還・移転、試験的サービスを外注するか市場に出すかに関する決定。
規制の指定	健康と安全、環境の質、持続性などに関わる基準、規制基準の費用便益、規制基準の実施方法などについての決定。
調達に関する主な決定	通常、民間業者の提供するサービス、労働またはモノの購入に関する決定。

本書をいつ活用すればよいか

1.7 本書は以下の場合に有用である。

- ☐ 政策、プロジェクトまたはプログラムの基本的な事前評価や評価の実施責任者
- ☐ 当該分野における知識の拡充を求める人

1.8 本書の適用について

初期段階…新しい政策の採択、またはプログラムやプロジェクトの開始、再開、拡大、変更に関する政府の決定について、これを支持するための分析に適用できる。国民に対する費用および便益は測定可能な形で表現される。これは、プロセスの「事前評価」部分に該当する。

最終段階…完了，終結あるいは修正段階にある政策，プログラムまたはプロジェクトについて，遡及的な分析を行うのに適用できる。これは，プロセスの「期中・事後評価」部分に該当する。

- 1.9 どの程度の効率で政府の資源が消費されたかを判断する能力は，長期的な戦略管理を実施する上で不可欠である。この期中・事後評価に関する計画は，事前評価の時点で検討するのがよい。

第2章 事前評価と期中・事後評価の概要

第2章:事前評価と期中・事後評価の概要

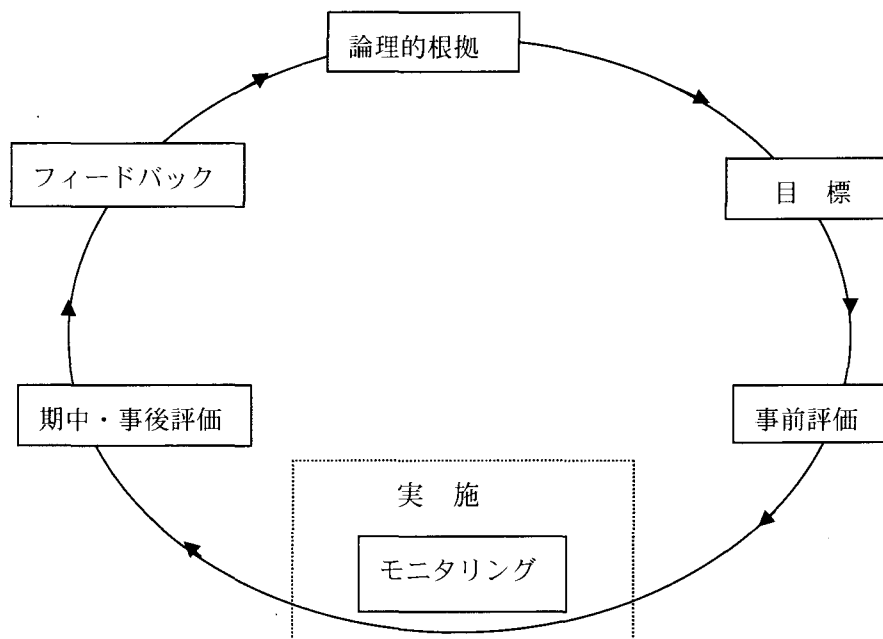
序論

2.1 本章では、事前評価と期中・事後評価の重要な段階についてまとめた。その詳細は、第3章以降で扱うこととする。

事前評価と期中・事後評価のサイクル

2.2 事前評価と期中・事後評価は、省庁の実施する ROAMEF (Rationale=論理的根拠, Objectives=目標, Appraisal=事前評価, Monitoring=監視, Evaluation=期中・事後評価, Feedback=フィードバック) という、広義のポリシーサイクルの一部を構成することが多い。このサイクルを以下に示した。

BOX 2: ROAMEF サイクル



事前評価の役割

2.3 事前評価では、提案が有意義なものかについて評価を下し、その結果と提言を明確に伝える。ここで不可欠なのが、選択肢の事前評価である。これは、提案の費用便益を分析し、政府の介入の正当化、目標の設定、選択肢の設定や再検討などを行うものである。この枠組みの下では、未評価の費用便益を比較評価する補足手段があることから、以下に示されるような費用効果分析よりも、費用便益分析を利用するのがよい。

費用便益分析

提案に関して、出来るだけ多くの費用と便益を金銭的に定量化する分析手法。市場が十分な経済価値を測定できないようなものも含む。

費用効果分析

同一あるいは同様のアウトプットを導く代替的手法について、そのコストを比較する手法。

事前評価と期中・事後評価のプロセス

2.4 提案を実行に移す前に、事前評価が何度も繰り返し行われる。そのため、下記のような段階を何度も繰り返すこともあるが、必ずしも順番どおりに行われるわけではない。選択肢を設定する際は、特にリスクの影響や不確実性、偏った見方がされていないかを1度以上見直すことが大切である。これにより、不正確さを回避できるほか、変化を伴う環境において提案が最大価値を実現できるかについても、的確に理解することができる。

2.5 評価が段階を経るに従い、データはより明確で正確なものにしておく必要がある。評価の各段階で行う作業は、関連資金、問題となるアウトカム、利用できる時間に応じて行われる。したがって、選択肢の特定および事前評価という初期段階においては、通常はサマリーデータのみ必要とされる。後日、多額の資金が割り当てられる前に、信頼性を高めるようにする。

第3章－行動を正当化する

2.6 第1のステップとして、概要調査を実施して2つの前提条件が確実に満たされるようにする。2つの条件とは、明確に特定されたニーズがあること、そしてどの施策案もコストに見合う価値を有するということである。この概要調査では、実施によるマイナスの結果や、政策が実施されなかった場合の結果についても分析されるが、プラスの結果がこのどちらをも上回っていなければ行動は正当化されない。大抵の場合は、予備段階で研究を行い、扱う問題の範囲および政策の実施理由を設定することが多い。

第4章－目標を設定する

2.7 第2のステップは、望ましいアウトカムや政策の実施目標を明確に規定し、実行可能なあらゆる選択肢を特定することである。ターゲットは、目標の達成に寄与するよう設定する。

第5章－選択枝の事前評価

2.8 第3のステップは、選択枝の事前評価を実行することである。これは、分析の最も重要な部分に相当するものである。はじめに、多くの選択枝を設定し再検討を行う。これにより、適当な解決策に対するパラメーターを設定できる。下記のような手法は、高水準の評価やサマリーデータに応用し、候補リストを作成してプロセス管理を実現することもできる。「最小限の実施」(do minimum)という選択枝は、今後政策を実施する上でチェック機能として働くことから、このリストに常に加えておく必要がある。

2.9 各選択枝の事前評価は、「基本事例」¹ (base case) を設定して行う。これは、費用および便益を最大限に見積もった場合の事例である。次に、別のシナリオを検討してこの見積もりを調整してもよいし、基本変数を変えて変化に対する選択枝の感度を測ってもよい。より完全なものとするため、事前評価は以下のように行うことができる。

- ☐ 各選択枝の費用を特定し測定する。
- ☐ 各選択枝の便益を特定し測定する。
- ☐ 必要があれば、測定された費用と便益を次の目的で調整する。
 - ☐ 分配面の影響（社会の各セクターに対する提案の影響）
 - ☐ 相対価格の変動
- ☐ 費用と便益を発生時点から差引いて調整し、現時点における価値を測る。
- ☐ 必要に応じて、選択枝間の重要な税金格差を調整する。
- ☐ リスクと楽観的要因を調整して基本事例を設定し、基本変数の変化やシナリオが変わった場合に基本事例に与える影響を検討する。
- ☐ ウェイトやスコアリングなどの手法を用いて、測定に表れない影響を（費用・便益の両面から）検討する。

第6章－解決策の策定と実施

2.10 選択枝を事前評価した後は、決定基準を基に判断して最良の選択枝を選定し、これを精緻化して解決策を導く。この段階で協議コンサルテーションを行うことが重要であり、以前に実施したか否かを問わない。民間部門の役割を含め、調達ルートも検討しておくのがよい。

2.11 提案の実施の成功に大きな影響を与えかねない問題は、多額の資金が割り当てられる前に、事前評価の段階で検討しておく必要がある。これは、事前評価で想定するアウトカムを実際の結果に近づける狙いがある。

¹ 「基本事例」とは時に選択枝の「最小限の実施」を指すのに使われるが、本書ではこの例ではない。

第7章 期中・事後評価

2.12 評価は、技術的には事前評価と似ているものの、予測的なデータではなく歴史的な（事実あるいは推定に基づく）データを利用し、事象が起こった後に実施されるという点で異なる。その主な目的は、教訓が広く学び伝えられ、新たな提案を評価する際に応用できるようにすることである。

結果の提示

2.13 事前評価の最終的なアウトカムは、提案や特定のオプションを続行するかどうかを決定することである。こうした決定はしばしば広範囲に影響を及ぼすことがあるため、意思決定者や重要なステークホルダーに結論や提言を提示することは、分析と並んで重要なものと考えられている。いかなる場合も、透明性を欠いてはならない。提示や報告書は、明瞭かつ論理的で、確実な根拠に基づき、決定の一助となるようにすべきである。特に概括的な報告書に関しては、できるだけ専門用語を使わずに作成するのがよいが、専門用語を使う必要がある場合は、それに説明を加えるようにする。

2.14 報告書では、その結論と提言を裏付ける十分な証拠を示しておく。簡単な監査証跡を記載し、報告書を読めば計算や証拠、仮説を確認できるようにする。主な費用便益について説明し、単に分析を提示するにとどまらず、それぞれに付随する価値を明確に示すのがよい。そうすれば、分析の結論を導いた仮定を意思決定者が理解することができ、提言をまとめやすくなる。事前評価の報告書には、後日実施する期中・事後評価を支持するだけの十分な情報を盛り込むべきである。

2.15 一般に、感度分析やシナリオ分析の結果も、予想価値を個別に推定するだけでなく、意思決定者へのプレゼンテーションや概括報告書に記載するのがよい。意思決定者は、幅広いアウトカムが想定されることを理解し、提案が将来的な不確実性に耐えうるものかを判断しなければならない。

BOX3:経済的な事前評価または期中・事後評価のアウトプット(予測)

- ☐ 実務的事例（予備的，概要，全面的な例）の構成：
 - ☐ 戦略的事例
 - ☐ 経済的事例（選択肢の事前評価）
 - ☐ 財務的事例（価格の適正さ）
 - ☐ 商業的事例
 - ☐ プログラム
 - ☐ プロジェクト管理の事例（達成の可能性）
- ☐ 規制インパクト評価
- ☐ 健康インパクト評価
- ☐ 環境事前評価
- ☐ 健康および安全インパクト事前評価
- ☐ 消費者インパクト評価
- ☐ 総合政策事前評価（IPA）²
- ☐ 評価と監査報告

2.16 政府省庁から、政策やプロジェクトの事前評価や期中・事後評価³に関する最良実施例のテンプレートが発行されている。

事前評価と期中・事後評価の管理

2.17 評価の実施は、資源集約的に行うことができる。事前評価と期中・事後評価は、できる限りステークホルダーが共同で実施するのがよいが、主たる責任を十分規定し、正確さと徹底さについて説明責任のあることを、はっきり理解しておく必要がある。評価の実施は、決して専門的な活動として傍観されるものではない。

2.18 各省庁は、意思決定のプロセスや統治機構に、事前評価や期中・事後評価をどのように統合できるかを検討する。評価の実施方法を協調的なものとするために、省庁は以下を検討されたい。

² IPA とは、事前評価のあらゆる側面を対象として取り上げる政策手段のことをいう。気候変動、空気の質、景観、土地利用、廃棄物、水、生物多様性、騒音などの問題について、質問のチェックリストを設けている。詳しいガイドは、ODPM、DEFRA、DfT から発行されている。

³ たとえば、OGC では実務的事例のテンプレートを Web サイトで公開しており、プロジェクト事前評価で利用することを推奨している。

- ☐ 正式な評価部門，あるいは専門知識のセンターを設立する。
- ☐ 内部および外部の監査官へのアクセスを正式に承認する。複雑な場合は，財務省や監査局などの支援各省と，事前評価の方法について話し合うこともできる。
- ☐ 完全かつ時宜に適った事前評価を実施する誘因を与える。
- ☐ 利用しやすい形で記録文書を保管する。

2.19 個々の評価に際して，以下の点を最初に考慮すること。

- ☐ 必要になると考えられる財源および専門家の可用度とコスト
- ☐ 大学の専門家や行政サービス提供者などによる品質保証の必要性
- ☐ 評価結果の伝達方法（例：評価の公開。Web サイトによる伝達など）
- ☐ 研究が進むまで，提案を延期する可能性
- ☐ 評価の事業計画を立て，主要管理点，資源ならびに作業の流れを設定する。

本書に関する報告として，以下のものがある。

- ☐ 財務省の Public Services Delivery Analysis (PSDA) チームの分析，および特定の問題に関する各種参考文献
- ☐ プロジェクトや政策評価に関する研修は，公務員研修大学（Civil Service College）など多くの機関で受講できる。

枠組み

2.20 事前評価や期中・事後評価について，特に関連のある枠組みを下記に示した。

- ☐ 財務省商務局（OGC）の「ゲートウェイ・レビュー」（主にプログラムやプロジェクトが対象）
- ☐ 規制インパクト評価（主に規制インパクトに関わる政策が対象）
- ☐ CMPS (Center for Management and Policy Studies) Policy Hub

財務省商務局のゲートウェイ・プロセス

2.21 ゲートウェイは，財務省商務局が実施する民間調達プロジェクトを対象とした再検討プロセスである。⁴ここでは，ライフサイクルの重要局面を迎えた政策やプロジェクトを精査し，次の段階に向けて確実に進行されるように図る。第1および第2ゲートウェイでは，このガイダンスの内容が取り入れられている。より詳しい情報は，OGC の

⁴英国国防省の「Smart Acquisition」協定など，ゲートウェイ再検討プロセス以外にも同様のプロセスが他省にもある。

Web サイトで閲覧できる。

規制インパクト評価

2.22 規制インパクト評価（RIA）とは、企業や慈善団体、ボランティア組織に影響を及ぼす可能性のある規制案について、費用、便益、リスクの観点からその影響を評価する政策手段である。政府の方針として、すべての省庁は、法的権限の行使や規制の策定が全体的な影響を及ぼすと考えられる場合、RIA を実施することになっている。また、英国の企業や公共部門、慈善団体、ボランティア組織などに影響を及ぼす欧州法案についても、RIA を実施するよう求められている。

2.23 RIA の実施は、ビジネスや慈善団体、ボランティア組織に影響を及ぼす可能性のある法案をその契機とするが、RIA 自体は、このガイドの方法論に従って、幅広く経済、社会、環境面の影響を対象に行われるべきである。

CMPS Policy Hub

2.24 CMPS Policy Hub は、以下を提供することにより、政策決定および政策執行の向上を目指すものである。

- ☐ 政策の策定、展開、評価をより効率的・効果的に行えるよう、英国内および海外の諸資源や活動へのアクセスを必要に応じて提供する。
- ☐ 政策決定や政策執行が向上した革新的な例
- ☐ 組織的・地理的障壁をなくし、政府間あるいは政府外部との連携を強化するための手段
- ☐ 最高水準の研究や期中・事後評価を促進する基盤

事前評価と期中・事後評価に関わる問題

2.25 評価の一環として検討を要する問題は多数ある。以下に、事前評価段階にある選択肢との関連性についてチェックすべき点、および後日の期中・事後評価で活用すべき点をあげた。

- ☐ 戦略的インパクト—新たな提案が、組織全体または組織の主要部分に著しい影響を中長期的に及ぼす場合、組織に戦略的インパクトを及ぼすということができる。したがって、提案を検討する際は、予想される影響の程度のほかに、影響を受ける組織の戦略への適合性という観点から検討する必要がある。
- ☐ 経済的な妥当性—提案は、選択肢の事前評価を行う際に費用便益分析を行い、これによる確固たる経済分析をその根拠とする必要がある。詳しくは第 5 章を参照。
- ☐ 財務と金銭的な妥当性—提案は、金銭的に賄えるものでなくてはならず、財務的に適

正な計画を策定する必要がある。第 6 章を参照。

- 達成可能性—すべての提案についてその達成可能性を評価し、必要に応じて、認定されたプログラムやプロジェクトの管理協定を策定する。第 6 章を参照。
- 商業協定と提携協定—提案では、商業、提携、調達に関する協定を考慮する必要がある。市場に何が上梓されるか、商業協定を通じて費用や便益はどう保証されるのか、完了まで契約をどのように管理するか、など。第 6 章を参照。
- 規制インパクト—先にも論じたが、新たな提案が企業やボランティア組織、慈善団体に及ぼす影響を評価しなくてはならない。第 2 章を参照。
- 法案一扱う事例に関連する法律、および多くの提案に影響を及ぼす規則について考慮する。人権法、またはデータ保護法、情報公開法など。
- 情報の管理と規制—提案に関する情報要件。後日の期中・事後評価に必要なデータ、必要になると思われる IT 支援機器など。詳しいガイダンスは、OGC で閲覧できる。
- 環境への影響—大気、水質、土地利用、騒音、汚染、廃棄物、リサイクル、廃棄など、環境に及ぼす影響を検討する。詳しいガイダンスは、ODPM, Defra, DfT で閲覧できる。
- 農村地域の問題—政府は、すべての政策において特定の農村地域の状況を考慮すると明言している。事前評価では、提案により農村地域に他の地域と異なる影響が及ぼされないかを評価する。詳しいガイダンスは、Defra で閲覧できる。
- 平等性—社会のさまざまな団体に対する影響を、事前評価の一部として検討する。このような影響を事前評価プロセスに組み込む方法については、第 5 章に記載がある。
- 健康—提案が健康に及ぼす影響を検討し、貧困、困窮、失業、低質な住環境や職場環境にある人の健康に対する影響を評価する。健康省が詳しい情報を提供しているが、Policy Hub を経由してアクセスすることもできる。
- 健康と安全—勤務時における健康と安全、または仕事上の活動に伴う健康と安全について、その保護が必要になることがある。これが特に問題となるのは、建設現場である。詳しい情報は、健康安全委員会が提供している。
- 消費者重視—評価の際は、モノとサービスの費用と質、およびこれらに対するアクセス、選択、情報の検討を要することがある。
- 地域的観点—地域的な観点を政策決定プロセスに組み込む方法について、CMPS がガイダンスを発行している。
- 欧州連合一他の EU 諸国における提案や活動、および特定の法律ならびに規制について検討することが重要な場合がある。国家の援助に関する規則は、政府の介入の度合いを定めているため、その検討は特に重要である。
- 設計の質—目標の達成を確実にする上で、施設の設計の質が重要になることがある。

第3章 介入行動の正当性

第3章 介入行動の正当性

序論

3.1 政府がなしうると考える諸々の行動について検討する前に、国益の観点に照らして政府がそれを行う必要であるのかということを明確にすることが重要である。つまり、政府が介入する論理的根拠が説明されなくてはならない。

行動の正当性に関する基本的質問：

- ☐ 介入に関する論理的根拠は明確か？
- ☐ 介入は効果的と考えられるか：介入による便益はコストを上回るか？

政府介入の理由

3.2 政府による介入の論理的根拠は、通常市場の失敗あるいは政府が分配し充足すべき目的がはっきりしている場合におかれる。市場の失敗というのは、市場それ自体としては効率的なアウトカムをもたらすことも、あるいはそれを見通すことも出来ないということである。この市場の失敗を是正するために政府による介入が検討される。政府による分配の目的というのは言うまでもなく、公平の観念に基づく。

3.3 政府による介入はコストを要し、また経済的なひずみをもたらすことがある。これらの点は、介入を正当化する理由があるのかという点についての判断をときに念頭に置かなければならない。例えば、特定の市場の失敗に対応して規則を作ることは出来るだろうが、それによってさらに費用が必要となり、結局それだけの費用をかける価値がなかったということもあり得る。

調査の実施

3.4 事前評価の第1段階は、通常、調査を行い、取り組むべき問題の範囲及び政府の行動の根拠を確定することである。調査は次の諸点をカバーする。

- ☐ もし何も変わらないか、変わるとしてもそれが極めて僅かな場合の結果；
- ☐ 市場の状況（例：市場の失敗の原因、雇用水準）；
- ☐ 諸条件についての現状及び将来予測値、刊行された将来見通し（例えば、人口、サービスの量、需要、相対価格及び相対費用）；
- ☐ 潜在受益者（及び社会的弱者）；
- ☐ 技術進歩；及び
- ☐ 対処すべき問題の範囲や重要性は時間を経るにつれて変わるか、例えば、効果

は世代を超えて累積していくか。

3.5 政府介入の論理的根拠の決定については、付属 1 で詳しく検討する。

3.6 Box 4 は政府介入を正当化するために必要になると思われる理由及び証明を例示的に示したものである。

Box 4 : ‘職業訓練の拡充’ の例

熟練工が生産性向上、GDP 増大といった高次な経済目標の達成に対しプラスの影響を与えることは明らかなことである。それと同時に、英国はドイツやその他欧州諸国に比較して中間レベルの職業上の資格保有者が少ないことを反映して、その技能水準が極めて低いことも明らかである。さらに、引続きこの技能水準の低さを惹き起こしている市場の失敗を示す証明として次の 3 点がある。

1. 雇用主による職業訓練への取組み不足を招いているという客観的事実。企業は従業員訓練に投資しても、訓練のための投資した金を回収する前にその従業員が辞めてしまうことを懸念している。企業としては、訓練のための投資が速やかに回収できなければ、従業員に訓練を行おうという気は起きない。
2. 従業員が職業訓練の意味を理解し、あるいは訓練を受けることの利益を正しく認識するだけの十分な情報を得ていないこと。適切な情報の不足の結果、従業員は訓練期間中の賃金が低くなることに抵抗感を覚えたり、あるいは種々の訓練を受けようという意欲すら持ちえなくなる。
3. クレジット市場の不完全さ。職業訓練は金がかかるが、個々の訓練生は訓練によりより高い賃金を手に出来ると期待している。訓練生によっては、職業訓練が終われば高い賃金が得られるだろうという期待から、借金をしても容易に返済できると考え、訓練経費をローンで借りようとする者もいよう。しかし、低賃金労働者ほどクレジットを組むのは容易でなく、職業訓練のための費用を借り入れることは難しいだろう。

このような市場の失敗の意味するところは、市場によってもたらされる訓練というのは社会的見地から見て、恐ろしく効率の低いものであるということである。十分練られた政府による介入がこのギャップの橋渡しをすることが出来よう。

第4章 目標の設定

第4章:目標の設定

序論

4.1 政府による介入が実行するに値するとするならば、次に提起されている新たな政策、プログラムあるいはプロジェクトの目標は明確に説明されなくてはならない。その際、政府が取りうる代替的選択肢の全てについて明確にされることになる。

目標, アウトカム, アウトプット, 達成目標

4.2 目標(objectives)は、提案が達成しようとするところをはっきり示すように説明されなくてはならない。目標は、それを達成するための様々な方法についても検討が出来るよう、一般的用語によって説明されなくてはならない。それぞれの提案の目標は、政府の政策方針、省庁の目標、公共サービス協定 (Public Service Agreements, PSAs)、及びより幅広いマクロ経済目標と整合していなくてはならない。

4.3 アウトカム、アウトプット及び達成目標(target)には通常階層性があり、これは事前評価ではっきりと位置づけがなされなくてはならない。アウトカムというのは、その提案が達成しようとする社会にとっての最終的便益である。しばしば目標は、望ましいアウトカムという形で表現される。しかし、アウトカムは直接これを測定し難い場合がある。そのような場合、折衷的方法としてアウトプットを特定することが適当な場合が多い。アウトプットは、明確に表現され得る、あるいは測定され得る行動の結果であり、実現が望まれるアウトカムになんらかの関係を有するものである。

4.4 達成目標は、アウトプットの産出、アウトカムの実現及び目的の達成に役立つものとして使われる。達成目標は、次に見るように SMART を備えていなくてはならない。

- ☐ Specific (明確性)
- ☐ Measurable (測定可能性)
- ☐ Achievable (達成可能性)
- ☐ Relevant (社会的な意味)
- ☐ Time-bound (時間的限定)

Box 5 : 目標及び達成目標の設定

目標及び達成目標を適切に設定する際に、次の質問は有益である。

- ☐ 我々は何を達成しようとしているのか？我々の目標は何か？どのようなアウトカムをもって成功というのか？
- ☐ 他の採択可能な方法で、同じような目標が設定されていないか？
- ☐ 我々の目標は、当該省庁の公共サービス協定 (Public Services Agreement, PSA) 等で設定された戦略的狙いと目標に合致しているか？
- ☐ 我々の目標は、制度運用、起訴、職業紹介等といった特定のプロジェクトが重点を置いているアウトプットより、例えば、健康増進、犯罪の減少、あるいは持続可能な経済成長の助長といった特定された反射的アウトプットであるか？
- ☐ 我々の目標及びアウトカムはどのように測定されるのか？
- ☐ 我々の目標は、その実現に向かった過程をモニターできるように明確にされているか？
- ☐ 成功するのに決定的な要素は何か？
- ☐ SMART に即してどのような達成目標を設定できるか？我々が実現すべき達成目標は何か？

Box 6 : アウトプット及びアウトカムの例

政策分野	アウトプット	アウトカム
職業紹介、職業適合	職業紹介を受けた人の数	アウトプットの増加, あるいは職業紹介の効率化に改善
技能の向上	技能訓練所数, あるいは訓練を受けた人の数	人的資本, あるいは収益力の増加
社会的アウトプット 学校, 健康センター(※)	試験成績 (学校), 患者数 (治療を受けた人数)	人的資本の向上 (学校), 健康増進の程度 (健康センター)
環境改善	環境汚染が解消された放棄地の面積	土地生産性の向上

(※) 健康センターは、複数の医者が診療室を構え診療に当たっている施設。

Box 7: ‘職業訓練の拡充’の例

全般的な政策目標

‘職業訓練の拡充により職業上の資格保持者数の増大を図り、技能水準が低いという深刻な問題に対処する’

政府の介入の論理的根拠については、第2章のBox4を参照されたい。

アウトカム、アウトプット及び達成目標の例は次のとおり。

アウトカム	アウトプット	達成目標
社会的最適水準の訓練	GDPに占める人的資本の割合	一定時点までに供用される訓練所数
訓練生及び同僚労働者の生産性の高さ	職業訓練を受けた労働者の比率	一定時点までの脱落者比率の削減

第 5 章 選択肢の事前評価

第5章 選択肢の事前評価

序論

5.1 事前評価の目的は、政府の活動の目標に対応したコストに見合った解決策を明らかにすることを手助けすることである。代替し得る選択肢を設定し検討を加えることは、意思決定者が選択できる幅を理解するのに役立つ。

5.2 ここでは、どのように選択肢を設定すべきか、「基本事例」（選択肢の費用・便益を最善な方法で見積もった場合）についてどう評価すべきかを説明する。さらに、「基本事例」について将来の不確実性に対しどう調整すべきかについて感度分析あるいはシナリオ分析を用いて説明する。それと同時に、金額評価出来ない影響をどう考えるかという点についても説明する。

選択肢の設定

5.3 この段階でなすべきことは、特定された目標を達成するために政府が取り得る活動の範囲をリストアップすることである。リストには最低限政府が行う必要のある活動（‘最低限実施選択肢(do minimum option)’）を含んでいなくてはならない。そうすることによって、もっと政府が介入すべきだという干渉主義者の論拠について判断することが可能となる。

5.4 選択肢の幅は、目標がどのような性格かによって異なる。重要なプロジェクトについては、詳細な事前評価に向けた簡潔な選択肢のリストを作る前に、様々な角度から幅広く選択肢を検討すべきである。新規あるいは現行の政策、プログラム及びプロジェクトのいずれも、複数の選択肢をもっていなくてはならない。通常の場合、初期段階で公式非公式を問わず幅広く専門家の意見を聞くことが大切である。専門家の意見を聞くことは、多くの場合いくつかの適切な選択肢を設定するための最良の方法である。

5.5 選択肢は公共セクター各方面の歳出に影響を与え、あるいは逆にそれによる影響を受けることがある。例えば、その選択肢のアウトプットないし費用が、おそらくは他省庁が所管する関連性を有する他のプロジェクトなり政策執行状況に左右されることがあるということである。様々な歳出や事業が相互に関連性を有し、また費用あるいは便益が相互依存的関係にある場合、計画案はそれら全体を対象として事前評価すべきである。とはいえ、各計画案を構成している各パーツが全般的に見て費用に見合う成果を挙げるのに役立つか否かという点も考慮されなくてはならない。

BOX8 : 選択肢の設定

幅広く選択肢を設定する方法はなお試行過程にあり、これだという方法は確立されていない。以下は設定に当たってのヒントである。

- ☐ 目標及び対処すべき問題の範囲に関連を有するデータや情報を収集するために、既存の報告書を調べ、幅広く現場関係者や専門家に相談する。
- ☐ 重要な相互依存関係、優先度、インセンティブ、その他の要因を理解するために、データを分析する。
- ☐ 調査により、最も現実的な解決策を特定する。その際、要すれば外国の事例も調べる。
- ☐ 目標に影響を及ぼしやすいあらゆる論点について検討する。
- ☐ 目標達成のために採択可能な様々な政策手段あるいはプロジェクトを列挙する。この結果、介入の種類なり規模について幅広い様々なものが示され、規制的（あるいは非規制的）解決策は自主調整、財政支出あるいは税金という選択肢と比較される。
- ☐ 極端な選択肢をいくつか設定し検討する。これら極端な選択肢は正式なアプレイザルの対象とはならないだろうが、実行可能な解決策の限界をテストするのに役立つ。上手く運営されたブレインストーミングは、この種の幅広いアイデアを見出すのに有効である。

BOX 9 : 選択肢の例

戦略的かつ実用的な選択肢の例として、次のようなことが含まれる。

- ☐ 時期及び規模を変更する。
- ☐ 借り上げるか、新築するか、あるいは買上げるかの選択。
- ☐ 初期投資額とその都度なされる支出額の組み合わせを変更する。
- ☐ 既存施設に手を入れて活用するか借入れるか、あるいは新規に調達するか。
- ☐ 政府内他部局と協力する。
- ☐ 立地場所または予定地を変更する。
- ☐ 維持管理等の役務あるいは設備の供給を民間部門に委ねる。
- ☐ 施設を他機関と共同利用あるいはシェアする。
- ☐ より広い組織変更の一環として、伝達の改善のためにITを活用する。

- ☐ サービス提供を他の組織に委ねるかパートナーシップ取決めに十分に活用する。
- ☐ 外注と自らの組織によるサービス供給（あるいは専門的技術を組織内に留め置くこと）の比率を変える。
- ☐ ボランタリー組織を引き込む。
- ☐ 規制（民間部門の自主規制を含む）及び自主的行動
- ☐ 相手によって基準や手続きを変える（例えば、大企業と小企業）
- ☐ 質的達成目標を変える。
- ☐ 強制、認定、監視及び検査（自主規約、認可規約あるいは政府規則を含む）の度合いに差を設ける。
- ☐ 活動は地域レベルか、全国レベルかあるいは国際的か（例えば欧州レベル）
- ☐ 既存制度または新たな手法なり取組みの適切な実行
- ☐ 情報のキャンペーン
- ☐ 規制撤廃及び非介入
- ☐ 少なくとも予想しうる将来において見直されないような変更、あるいは期限を限った新規取組み

選択肢の簡潔なリスト

5.6 事前評価過程の管理等のために、通常は、事前評価の初期段階で、あるいは投資についての戦略的業務概要作成のための事前評価の段階で、選択肢の簡潔なリストが作成される。しかし、この簡潔なリスト作りには最善の選択肢が全面的に検討されずに消去されてしまう危険がある。したがって、簡潔なリストにも、可能性のある行動を幅広く取り込むよう努力すべきである。

5.7 選択肢の簡潔なリストには‘最小限での実施’という選択肢を必ず含めなくてはならない。また、リストからもれた選択肢について、何故リストに含まれなかったのかという理由を記録しておかなくてはならない。

選択肢ごとの費用・便益評価

序論

5.8 全ての選択肢について政府及び社会に必要となる費用ともたらされるであろう便益を評価し、費用と便益を相殺して純費用または純便益の額を算出しなくてはならない。意思決定者はこれを見て各選択肢を比較し、最善の選択肢を選ぶことが出来るのである。事前評価の結果を踏まえて結論をまとめる際、あるいは事前評価の結果を提出するに当

たって、正確さを装うために事前評価から得たデータをつじつま合わせしてはならない。ただし、検討中の事案の重要度あるいは大きさによっては、分析によって得られるデータに対する信頼性はより高いものでなくてはならないことはあろう（例えば、資源充当必要量がその決定次第で決まるといったことである）。

5.9 したがって、関連する費用及び便益というのは、間もなくなされる決定によって影響を受けるものに限られる。仮にこれら費用及び便益が計画案の内容いかんで変わり得るとしても、いくつかの一般的原則が適用される。通常は、事前評価の早い段階で、想定される関連費用及び便益の範囲について幅広い検討を行うことが有益である。

5.10 想定された費用及び便益については、検討中の選択肢において考えられている資産の耐用期間全体をカバーするものでなくてはならない。しかし、その事前評価の対象がアウトプットやアウトカムを契約により調達する事案の場合（例えば、PFI）、事前評価の対象期間は異なる。

5.11 費用及び便益は、通常の場合、財やサービスの最適使用をもとに形成されている市場価格を反映しなくてはならない（機会費用）。この場合、市場価格は選択肢間の税金の違いについて調整することが必要だろう。

5.12 一般に、評価には社会的あるいは環境的な費用及び便益のように市場価格がないものについても取り込むことが必要である。これら进行评估することはなかなか難しいが、これら进行评估することがより重要だということはしばしばある。したがって、容易に金額を積み上げられないからといって社会的・環境的な費用及び便益を無視したりしてはならない。計画案の幅広いインパクトをどう考慮したらよいかについては、付属2を参照されたい。

5.13 事前評価において、キャッシュフローと人的資源(resource)に関わる費用もまた計画案の実現可能性の程度を示すものとして重要である。しかし、これらについて機会費用というものはなく、計画案の広義の費用・便益を理解するために用いることは不可能である。計画案は人件費予算を必要とすることもある。この場合、どうやって財源手当をするか、そして事後的にいくら必要であったかということが明らかにされる。第6章で、事前評価で必要となる人件費及びその他事項の積算に関し詳説している。

費用の見積り

5.14 費用は関連する機会費用(opportunity costs)で示されなくてはならない。そのときどのような機会があり得るのかを調べることが大切である。機会の例を土地利用について示せば、それは現在の利用形態とは違ったより有効な利用形態ということである。もうひとつの例は被用者時間の他用途使用である。雇用主としては被用者労働時間のコストを見積もる際、フルタイム相当額(Full time Equivalent, FTE)を用いなくてはならず、

また基本給の他に年金，国民健康保険，諸手当を含まなくてはならない。

5.15 財やサービスの費用ですでに発生したもの及び回復不可能なものは，事前評価において無視されるべきである。それらは‘埋没原価(sunk costs)’なのだ。何をもって費用とするかということについての結論はいまだでていない。しかし，既に対価の支払いがなされた資源を引続き手元に置くための機会費用は含まれる。

5.16 固定費用(fixed-cost)，可変費用(variable-cost)，準可変費用(semi-variable-cost)，段階費用(step-cost)について，それぞれの違いをはっきりさせることは有益である。

- 固定費用は，特定された期間続けられる様々な活動を通じて一定である（たとえば，事務所ビル）。
- 可変費用は，活動の程度によって変化する（例えば，外国研修費用の場合，研修生の数により変化）。
- 準可変費用は，その内訳として固定要素と可変要素を含んでいる（例えば，保守活動は通常は予め策定された計画に従ってなされるが，ストライキ等緊急時には動員労働者数の数によって保守活動の規模は変わり，必要費用も変わる）。
- 準固定費用(semi-fixed-cost)あるいは段階費用(step-cost)は，ある一定水準までの活動については費用が固定され，それを超えると一定額が加算される（通話料が一定水準を超えると，別の中継局につながり料金がかさんでいく）。

5.17 このように費用をそのカテゴリーによって分類することは感度分析のために有益である。しかし，分類は慎重に行わなくてはならない。費用がどのカテゴリーに属するかは相対的なもので，一旦あるカテゴリーに分類したものが他のカテゴリー分類に変わるということもあり得る。入り組んだモデルでは，時間の経過によって費用がどう変わるか，あるいは変数によってどう変わるかということの説明が必要となろう。

5.18 大体的場合，直接関連する費用というのは用いられる財とサービスの組合せ全体の経済的コストの合計に等しいと考えられる。計画案のそれぞれについて，財とサービス全体の経済的コスト総額と想定される純収入額が算定される必要がある。経済的コストの総額には直接費用と間接費用の他に光熱費等の共通費用負担も含まれる。「基本事例」においても，同様の方法で算定された総費用の額は固定費用，可変費用，準可変費用，段階費用それぞれについての分析結果の合計額と等しくなるはずである。このように別々の方法で分析を行うことにより，機会費用を正しく検討でき，後ほど行われることになる感度分析を可能とする。

5.19 短期的あるいは非戦略的事案に係る事前評価では，関連費用というのはそれ程多岐にわたらないだろう。この場合の関連費用は，担当組織の活動全体から見ると微々たるものだろう。

5.20 費用の見積りというのは，考えられている費用の種類次第で難しいことがある。通

常、事前評価のタイプに応じて、会計担当官、経済学者その他の専門家の意見を聴くことが必要になる。事前評価を行う者は、どうすれば専門的情報を入手出来るか、その入手方法を手を尽くして調べるとともに、専門家から関連するコスト情報の提供を受けられるよう、事前評価の範囲をはっきりと理解し説明出来なくてはならない。

5.21 減価償却費(depreciation)と資本費(capital charges)の増加をもたらすような資産の調達可否に関する事前評価において、減価償却費及び資本費は含むべきではない(しかし、資源に関する計画策定のためには減価償却費及び資本費は重要ではある)。減価償却費というのは、資産調達に投じた支出をその供用期間全体に負担させるための会計上の方法である。資本費は、資本財を調達した後にその資本財に固定された資金の機会費用を反映したものである。資本費は費用をかけて資産を維持することの適否を検証するために用いられる。そもそもその資産を調達すべきか否かという意思決定においては、減価償却費と資本費は脇に置くべきである。

5.22 事前評価で資産の供用期間全体をカバーしたとしても、期間満了後もその資産について何がしかの価値が残っていて、組織内での他用途で利用するか中古市場で売却するか、あるいはスクラップするかという選択があり得る。こういった残存価値は事前評価に含めるべきである。現時点で将来の残存価値を見積もることが困難だとすれば、感度分析で検証すべきである。

5.23 プロジェクトによっては、政府が予期せざる責任(contingent liabilities)を負わされることがある。つまり、将来何か一定の事態が生じた場合には、政府が支出することを予め約束するということである。このような負担については事前評価しなくてはならない(そして、その計画案が次の段階に進む場合には監視しなくてはならない)。予期せざる責任負担の方法のひとつとしてキャンセル料がある。つまり、政府機関が契約期限満了前に契約を打ち切った場合、政府としてキャンセル料を負担しなくてはならないということである。ある計画案の事前評価に当たって、このような種類の負担及びその発生の可能性を最初から念頭に置かなくてはならない。過剰支出(redundancy payments)はこのカテゴリーに入る。しかし過剰支出による広い意味での社会的、経済的結果もまた評価されなくてはならず、またその際、経済学者によるアドバイスを求めることが必要である。¹

便益価額の見積り

5.24 便益を金額表示することの目的は、その選択肢による便益が費用をかけるに値するかを検討し、選択肢間で純便益あるいは純費用という視点での体系的比較を可能とする

¹ 過剰支出は移転支出 (transfer payments) の例でもある。移転支出では支出の見返りに何らの財もサービスも得られるわけでない。移転支出は所得なり富の配分を変えるが、直接的に経済的コストの増を招くものではない。

ことにある。明らかに不可能という場合以外は、便益は金額評価しなくてはならないというのが共通ルールである。たとえ計画案の便益全てを金額評価することが不可能なり非現実的な場合でも、選択肢間の価値の差を考えることが重要である。

5.25 基本的に、事前評価は英国にとってのあらゆる便益を考慮に入れなくてはならない。仮にその計画案が純便益をもたらすものであるとしても、例えば環境コストを考慮に入れると費用が便益を上回るとすれば、その計画案はそれ以上先に進めるべきではない。つまり、介入による直接的効果を考慮に入れると同様に、経済の他分野に与える様々な影響についても考慮されなくてはならない。このような経済の他分野に与える影響は、環境対策費（事前評価で取り上げるべきことである）のような間接費用を必要とすることもあり、注意深く分析されなくてはならない。いずれの場合にも、これら多様な影響については明確に記述し、検討されなくてはならない。

5.26 便益評価に当たってまず参照すべきものは、実際の市場価格あるいは推定市場価格である。しかし、市場価格を使用するのが適当でないという例外的ケースも若干はある。市場が供給独占状態であるとか、税金や補助金で相当不自然な価格になっている場合である。このような場合、市場価格は機会費用を反映しておらず調整が必要で、経済専門家のアドバイスが必要となろう。このような例として、農業用地市場に対する EU 補助金の影響がある。

5.27 現行プログラムなり政策に由来する変化の経済的価値を見積もるために、既になされた検討結果が用いられることもある。データベースの拡大とともに、このような‘便益移転法’ (benefit transfer method)を用いる機会は増えるだろうが、事情の変化を考慮に入れることが必要である。データベースに入っている消費者とか対象グループの性格は、現に検討中の計画案で取り上げている消費者なりグループの性格と異なっているだろう。したがって、既存データでの評価結果が移転出来る、あるいは一般化できる程度には限度がある。

5.28 影響についてのしっかりした（つまり信頼できかつ正確な）金額表示された評価結果がない場合、まず調査の要否の決定が必要である。もし是と決した場合、そのためにどれだけの人員を配するかを決定しなくてはならない。付属 2 に、研究開始についての決定に当たり考慮すべき基本事項が示されている。

5.29 評価額決定のための調査プロジェクトを立ち上げることが適当でないという結論が出された場合、その結論には妥当と思われる最大及び最小評価額を添えて、両者の中間見積り額が盛り込まれていなくてはならない。これらの数値は、決定に当たり便益評価額が必ずしも不可欠なものではないということを示すために行われる感度分析に取り入れられなくてはならない。便益または費用の妥当な見積り額というのは、付属 2 に要約されている諸事項を検討することによって見出されることが多い。

市場価格がない場合の費用及び便益の評価

5.30 ほとんどの事前評価では、市場価格が直ぐには手に入らないような費用や便益を明らかにしなくてはならないだろう。このような場合、様々な技術を用いて評価額を導き出すのである。中には主観的といわれる場合もあろう。市場価格がないものでも、それだけを取り出して価値を測定することが重要なことがある。例えば、環境的、社会的あるいは健康上の効果である。

5.31 BOX 10 はこのような価値を導くための主要手法を要約したものである。

BOX 10 : 評価額算定手法

次について判断する

インパクトを測定し定量化できるか

及び

価格は市場のデータで決められるか

もし、市場価格が直ぐに入手できない場合、

便益に対する‘支払意思法’の活用

＜支払意思法
(Willingness to pay)

次により決定

消費者行動の観察をもとに価格推定

＜顕示選好法
(Revealed preference) ＞
または＜ヘドニック法＞

これらにより価値が得られない場合、次のいずれかによる

負担の意思は、消費者からある特定の便益に対しどの程度負担する意思があるか
聴取して見積もる

＜表明選好法
(Stated reference)＞

または

費用の場合、消費者がそれを受け入れる見返りとして求める額を明らかにする

＜受容意思法
(Willingness to accept)＞

費用及び便益評価額の調整

5.32 調整に当たって、配分によるインパクト及び「基本事例」を発展させるための相対価格の変化を考慮することが必要な場合がしばしばある。あらゆる調整について、調整内容は区分されて、明確にかつ系統的に参考統計表の形で示されなくてはならない。

分配的分析

5.33 事前評価の過程で、各選択肢について分配上の影響を検討することが重要である。この種の分析は計画案の公正さ、計画案が与える社会的影響及び計画案内容のスケールをより良く理解するうえで有益である。

5.34 政策、プログラムあるいはプロジェクトが個人の福祉に及ぼす影響は、各個人の所得によって変わってこよう。要するに、追加的な 1 ポンドの収入がもたらす便益は裕福に暮らしている人間に対するより、貧しさにある人間により多くの便益を及ぼすだろうということである。これは経済学で‘追加消費の限界効用の逓減 (diminishing marginal utility of additional consumption)’といわれていることである。

5.35 この他にも、事前評価の過程で検討を要するその他の分配上の問題が出てこよう。計画案の及ぼす影響は、年齢、性別、民族、健康、技能水準、あるいは居住地の如何によって変わってこよう。これらの影響についてははっきりと記述し、可能ならば定量化することが必要である。例えば、計画案の費用及び便益について、事前評価実施者に比較及び分析の基礎を提供するためにも、それによって利益を得る民族集団にしたがってブレイクダウンした方が良いだろう。

5.36 しかし、これら分配上のその他の問題というのは一般的にいて、所得の問題と密接に関係している。したがって、もしより高度な分析が行われるとすれば、分析の焦点は計画案の費用・便益が異なった社会的・経済的階層にどのように展開するかという点におくことが必要である。

5.37 プロジェクトの事前評価にとって、相対富裕度は家計規模を調整後の相対所得によって定義し、5 分位数または 10 分位数といった分位に区分することが最も適しているだろう。競合する選択肢の公平性への影響という点については、各選択肢が所得分布の異分位層に及ぼす影響をグラフに落とすことによって比較できる。低所得階層家庭ないし低所得者により大きな純便益を与える計画案の方が、より上位の所得階層に便益を与える計画案より高い評価が与えられる。

5.38 より高度な分析では、費用・便益分析における分配上の影響をより明確に調整するために、分配加重値(distributional weights)が用いられる。低所得階層家計にとっての便益に対し高所得階層家計のそれより重いウエートを付与するのである。逆に、コストについては低所得階層家計のウエートを重くするのである。詳しくは、付属 5 にガイド

ンスがあるので参照されたい。

5.39 市場の失敗を正すことを通じて市場効率の向上を図ることを目的にしたプロジェクトについても、アウトカムの公平性が考慮されなくてはならない。この場合、系統だった調整が計画案の公平さをチェックする上で極めて有益である。同様に、異なった社会的・経済的階層が混住している区域の再生を目的とした、ともに公平性に根差したプロジェクトが相互に競合している場合、いずれのプロジェクトをとるかというとき、調整が行われることが望まれる。

5.40 明確な分配上の調整を行うに当たって、影響を受ける人々についての詳細な情報が必要になる。計画案の重要性及び分配の影響の大きさに関する分析を前提として、調整のために必要な社会的・経済的情報が妥当なコストで入手できるか否かという点について判断することが必要である。

5.41 もし事前評価実施者が分配上の影響を明確に調整しないと決定するならば、その理由をはっきりと示さなければならない。この決定は、以下の点についての検討結果によって説明されなければならない。

- ☐ 検討中の計画案に関する分配の影響分析の結果の重要性；
- ☐ 分配上の影響を測定することの容易さ；及び
- ☐ 特定プロジェクトまたは計画案に伴う影響の大きさ

相対価格の変化に対する調整

5.42 費用または便益の額は、‘名目価格’とか‘現行価格’ではなく、‘実質価格’ないし‘一定価格’（例えば、‘今日’の一般価格水準）で示されなくてはならない。

5.43 もし必要ならば、予測される将来の一般物価水準の上昇による影響は、想定される関連デフレーターを用いて除去するべきである。長期的には、英国銀行の達成目標インフレ率（現在は、政府により年 2.5%と設定されている）を一般的デフレーターとして用いるのが適当だろう。

5.44 特定の財なりサービスの価格上昇率が、全般的なインフレ率よりかなり上回る、あるいは下回る水準で推移すると見込まれる場合には、この相対価格の変化を織り込む必要がある。事前評価にとって相対価格の変化が影響を及ぼすような次のケースがある。

- ☐ 高度技術産品。実質価格は低下すると予測される。
- ☐ 燃料価格。資源供給量が不足している。
- ☐ 賃金。生産性向上の結果、賃金は一般インフレ率を上回って上昇すると予測されている。

5.45 相対価格の推移を予測する際、便益額あるいは費用の額が所得増大に伴って上昇す

るかということを検討することは有益である。これを最も直接的に示すのは、問題となっている顕示選好法または表明選好法で把握された便益額が、ある期間を通じて所得とともに実際にどう増大したか示すことである。場合によっては、便益あるいは費用の評価額が、所得の増加につれて増加すると見込むことにそれなりの理由が認められることがある。例えば、財の供給が固定されている場合（ある種の環境的資産等）、あるいはそれが有るユニットの構成要素でその価値はユニットとして評価され、その価値は所得水準の変化に関係なく一定とみなされる場合である。確定的なデータがないことから便益の実質価格の増加は肯定的にみなされ、便益の実質価格の伸びが予測された 1 人当たり実質所得の伸び率を上回るのは異常な条件下でのみであろう。このような仮定が疑わしいときは、様々な明らかになっている証拠と突き合わせて見なくてはならない。

5.46 その他の費用及び便益について、その評価額がインフレ率を上回り、あるいは下回って変化するだろうと判断する際には、以下に示した要因について検討するのがよい。

- 希少性。ある財が有限とすれば、その残存量が減少するに伴ってその相対価格は一般物価上昇率を上回る速さで上昇するであろう。一方、技術の進歩は当初想定した以上に多くの物の供給を可能とするだろう。
- 代用可能性。代用品がふんだんに入手可能ならば、希少性の影響はかなりの程度解消されよう。特に供給量が有限な財について、ある期間に代用品の開発が見込めるかを検討する必要がある。
- 非線形性。例えば、環境汚染による被害の一部は非線形であろう。もし環境汚染の量が時間の経過の中で変化すれば、この非線形性はその相対価格の変化率に影響を与えるだろう。
- 競争の激化あるいは独占の排除により、財やサービスの供給は増大し、相対価格の低下が見込まれよう。
- 規模の経済。ある財なりサービスの市場規模が拡大すれば、規模の経済の可能性が増し、相対価格は低下が見込まれよう。

5.47 起こりやすい相対価格の見通しに関するアドバイスは、しかるべき専門機関、財政部局あるいは経済学者から得られよう。

割引

5.48 割引というのは、費用の発生と便益の発現に時間差がある場合に両者を比較する方法として用いられる手法である。これはインフレとは違った概念であり、一般的に人間は財なりサービスを将来より現在享受したいと考えるという仮定に基づくもので、‘時間選好法(time preference)’といわれるものである。

5.49 個人にとっての時間選好は、貸付または借入の実質金利を用いて測られる。いろいろな投資をする中で、人間は現在の消費を我慢して、投資リスクの負担の見返りとして将来より多くを受取れることを期待して、安定したリスク度が低いところへ投資する。これらの投資額に対する将来の見返り額の率(実質)は、個々人の純時間選好度を示すものである。社会全体としても、財やサービスは後で手にすることより今手にすることを選好し、コスト負担は将来の世代にと先送りしたがるものである。これは‘社会的時間選好法’といわれるものである。‘社会的時間選好率 (social time preference rate. STPR)’というのは、社会が現在の価値を将来の価値と比較してどう見ているかを示す比率である。

割引率は、全ての費用と便益を‘現在価値’に換算するのに用いられる。そうすることにより、両者の比較が可能となるのである。採用する割引率としては 3.5%を使用することを推奨する。費用と便益の間の差額(現在価値ベース)を算定することにより、選択肢の純現在価値(net present value. NVP)がはっきりとする。NVP は、政府の施策が適切か否かの判断に当たって、まず最初に適用される基準である。

5.50 割引後の現在価値を求める算式は以下のとおり。

n は年数 (現在年は 0)。 D_n は n 年度 (年央) の価格。 r は割引率。

$$D_n = \frac{1}{(1 + r)^n}$$

例: 5 年度目 (年央) の £ 150 は、次のように現在 ($n=0$) 価格では £ 126.30 となる。

$$£ 150 \times 1 / (1 + 0.35)^5 = £ 150 \times 0.842 = £ 126.30$$

5.51 その影響が 30 年以上の長期にわたって続くようなプロジェクトについては、通常の割引率でなく、先に行くほど通減する割引率が用いられるべきである。このような超長期的な割引率については、付属 6 に見るとおりである。

5.52 Annex6 では、社会的時間選好率の由来、どうして時間の経過によって率が通減するのか、さらにはどのような事情の下で通常の割引率以外の割引率を用いることが認められるのかということについても説明されている。

5.53 次の表は、現在の £ 1,000 が割引率 3.5% という条件の下で、将来どのような数字になるかを示したものである。付属 6 には詳しい割引率表がある。

表 : 現在価格と割引率

年 (年央)	0 今年)	1 (来年)	2	3	4	5	6	7	8	9	10
現 在 価 格	£ 1,000	966	934	902	871	842	814	786	759	734	709

必要利益率と価格設定のルール

5.54 中央政府機関の中には、財やサービスを民間のみでなく政府自身にも商業的に提供しているものもある。これらの機関は、その活動に対する投下資本総額に対し所定の収益 (required rate of return, RRR) をもたらすような価格設定が要求されていて、これによって活動そのものがコントロールされているのである。政府は基本的に、商業的に提供している財やサービスについては市場価格並みの価格を設定することとしている。また、独占的に政府が提供しているサービスについては、その提供コストの全額を回収できる水準に設定している。ここでいうコストには、大蔵省手数料・料金規準で定められている資本コストも含まれる。

BOX11 : 現在価格の算定

A, B 2 案は、ともにある省庁の業務の質的改善を図り、職員数の削減を目的としたプロジェクトである。A 案, B 案それぞれの基本事例は次のように評価されている。

選択肢A : 所要初期投資額は 1,000 万ポンド、便益額は今後 4 年間、毎年度 250 万ポンド (職員費の減 200 万ポンド、業務の質改善で 50 万ポンド)

選択肢B : 所要初期投資額は 500 万ポンド、便益額は今後 4 年間、毎年度 150 万ポンド (職員費の減 100 万ポンド、業務の質改善で 50 万ポンド)

現在価格の算定

	初年度	2年度目	3年度目	4年度目	5年度目	NVP
割引係数	1	0.9962	0.9335	0.9019	0.8714	...
選択肢A						
費用／便益 (百万£)	-10.00	2.50	2.50	2.50	2.50	
現在価格 (百万£)	-10.00	2.42	2.33	2.25	2.18	-0.82
選択肢B						
費用／便益 (百万£)	- 5.00	1.50	1.50	1.50	1.50	
現在価格 (百万£)	- 5.00	1.45	1.40	1.35	1.31	0.51

選択肢Bの純現在価格 (NPV) は 51 万ポンドのプラスであるのに対し、選択肢Aは

-82 万ポンドとマイナスであり、また‘最低限実施選択’という視点に対してもゼロである。したがって、選択肢 B が好ましいということになる。

選択肢間の税金格差の調整

5.55 税金格差が選択肢の決定に微妙な影響を与える可能性がある場合には、事前評価においてこれを調整することが望ましい。しかし、様々な選択肢について適用されている税制上の差異というのは實際上ほとんどないといえることから、税金について調整を要するケースは滅多にないだろう。それに、純税金額を見積もるといえるのは実際にはかなり困難な作業だろう。しかし、選択肢間で適用税制に相当な違いがあるとすれば、それによって選択が歪められることがあってはならず、契約内容いかんで選択肢間に生ずる税金の影響の違いを調整することは重要である。すなわち、ある財なりサービスを組織内で調達するか外部から購入するか、あるいはリースによるかと買上げるかといった違いによって生ずる税金格差についてである。例えば、付加価値税 (VAT) の税率格差を意識している選択肢について、あらゆるケースについて VAT 負担が同一とするか、あるいは VAT の負担なしとして比較してみる必要がある。

リスクと不確実性の導入

序論

5.57 事前評価に関して、予測事象と実際に生じた事象の間にある程度の違いが見られることがしばしばある、これは事前評価に無意識なままに入り込んだ偏りやリスクと不確実性の具現化によるものである。したがって、事前評価の実施や大規模な政策なりプログラムやプロジェクトの実施に当たっては、リスク管理手法が用いられるべきである。しかし、より小規模な計画案についてもリスク管理の原則を適用することは可能である。

5.58 事前評価では、各選択肢について想定される全てのリスクの評価額を算定するとともに、各選択肢がどの程度将来の不確実性を抱えているかを検討する必要がある。最終的に選択した案を実施する前あるいは実施中に、リスク及び不確実性を回避し、あるいは緩和するための手立てを講じるべきである。自らの計画案のもつリスク及び偏りによって想定される影響を明らかにしておくことは大切なことである。

リスク管理

5.59 リスク管理というのは、政策あるいはプログラムなりプロジェクトの実施期間中に生ずるリスクを特定し、評価し、そしてそれを管理するための体系的手法である。リスク管理の役割は、組織が効果的にリスク操作を活用できるよう手助けすることである。

このリスク操作というのは計画案にもともと内包されているリスク及びその及ぼす影響を正確に理解することによって、より適切な意思決定を行えるよう支援するために明確に定義された手順を体系化したものである。リスク管理の内容は次のとおりである。

- 悪影響を伴ってリスクが具体化する可能性を極小化させるために、予め想定し得るリスクを特定し、しかるべき手立てを要所に設定する。
- 進行過程の要所でリスクを観察するとともに、リスクに関する信頼できる最新情報を手に入れる。
- もしリスクが実体化しそうならば、リスク具現化に伴う悪影響を緩和するためにしかるべきところでバランスの取れた管理を行う。
- リスク分析とリスク期中・事後評価の枠組みに支援された意思決定。

5.60 リスク管理については付属 4 を参照されたい。

偏りとリスクの調整

楽観論的偏り

5.61 プロジェクトの事前評価については、過度に楽観的過ぎるという明らかに構造的ともいえる傾向がある。こういった傾向は、そのプロジェクトが民間部門のものかあるいは公共部門のものであるかを問わず、世界共通に見られる現象である。プロジェクトのいくつかの変数は楽観論の影響を受けている。事前評価では、便益は過大評価し、時間と費用（初期資金、運転資金双方について）は過小評価しがちである。

5.62 このような傾向を正すために、事前評価に当たっては偏りをはっきりと調整することが必要である。その結果、費用見積り額は増大し、想定便益の大きさは減少し、その現実化の時期は遅れるということもあるだろう。感度分析の手法により、運営コストと想定便益の仮定を検証してみることが必要である。

5.63 調整は過去の経験に基づいて、例えば、過去の、あるいは現に進行中のプロジェクトから得られるデータを用いてなされなくてはならない。包括的なプロジェクト類に関する省庁横断的な説明書としては、‘Review of Large Public Procurement in the UK’ (2002 年 7 月刊)がある。もし各省なり各機関が予算超過その他計画策定の偏りに関するもっと確実な証拠資料を持っているならば、まずそれを活用すべきである。そのような情報がない場合には、各省庁は勇気を持って自らの見込みが楽観的だったことを示すデータの収集に努めるとともに、進行中の事案に適合する入手可能なデータを用いるべきである。

5.64 楽観主義に対する調整は、それが早い段階であればあるほど、プロジェクトの基本的変数についてより適切な推計を可能とするだろう。楽観論的偏りに対する調整を行うということは、予めプロジェクトの特定のリスク調整を考慮することによってこれまで

上手くいっていた方法に取って代わるというより、これを補完しさらに促進するためである。このような調整は費用見積もりの確度をより高めるためにも役立つ。したがって、関連費用についてより信頼度の高い積算がなされるようになれば、この楽観論に対する調整というものも少なくなっていこう。費用見積もりと楽観論の調整は、決定がなされる前に、それぞれ別々になされなくてはならない。楽観論的偏りにどう対応すべきかについて、付属 4 で詳しく説明している。

BOX 12 : 楽観論的偏りの例

ある非標準的な土木工事プロジェクトについて、複数の選択肢の目的、手法、費用、便益等を総合的に比較検討する戦略的業務論点概要分析 (strategic outline business case. SOBC) において NPC (現在価格表示の純費用額) が 5,000 万ポンドと見積もられた。この段階では原価計算の作業は着手されたものの、詳細なリスク分析は行われていない。プロジェクト担当チームは、プロジェクト委員会へ報告し、楽観的偏り調整率 70% を用いて総事業費は現見積り額 5,000 万ポンドより 3,500 万ポンド多い 8,500 万ポンドという数字を提出した。これはコンサルタントより得た資料及び過去の類似土木事業プロジェクトについて行われた同じ段階の事前評価の例に倣ったものである。

これだけの資金を確保するのは困難なことから、プロジェクト責任者はプロジェクト規模の縮小と業務論点概要 (outline business case. OBC) をさらに詳細に詰めるように求めた。仮にプロジェクト規模が縮小されても、プロジェクトの進展に伴って費用及びリスクについてさらに明確に示されることが必要である。最終的に楽観論的偏りの調整の結果、不確定リスクに備えた予備費の額は 5% にまで圧縮された。

楽観論的偏りの調整がなければ、誤った見通しにより、大プロジェクトが低コストで達成されたと、いうことになったであろう。

リスクの金額評価

5.65 基本事例の費用見積もりの結果に十分なリスク割増を加えることは良いことだ。既に見たように、度を過ぎた楽観主義を相殺したり調整するため、プロジェクトの純現在価評価額は通常上積みされるが、事前評価の初期段階においてはリスク割増はこの上積み評価額に含まれていることになる。しかし事前評価が進むにつれ、プロジェクトに関連した特定リスクは明確に把握され、それによって当初のつかみ金的に上積みされた金額は削減することが出来るだろう。

5.66 ‘想定評価額 (expected value. EV)’ を用いることにより、想定されるあらゆるリ

スクの影響を単一の評価額で示すことが出来る。この想定価額は、起こり得るリスクのアウトカムの大きさによって金額評価し、これらを足し上げることによって算出される。リスクの可能性及びそのアウトカムを適切に推定することが可能ならば、この方法は最も優れている。

BOX 13 : 便益の想定評価額の例

新政策は、最初こそかなりの便益をもたらすと見込まれるものの、やがて当初の見込みは楽観的過ぎたのではないかという不安が生ずる。さらにはリスク分析の結果、予測されていた便益のうち何がしかの実現可能性は不確定的ということがはっきりしてくる。想定されるアウトカムは、NPV(純現在価)及び実現可能性に応じて次の4ケースに整理される。

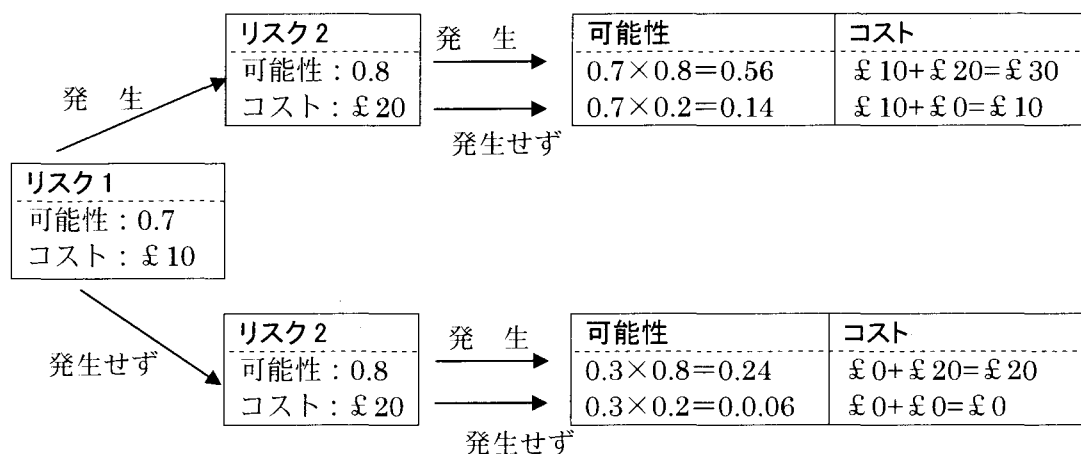
	NPV	可能性	予想便益額
1	£ 1,000 万	0.2	£ 200 万
2	£ 2,000 万	0.4	£ 800 万
3	£ 3,000 万	0.3	£ 900 万
4	£ 4,000 万	0.1	£ 400 万
想 定 便 益 額			£2,300 万

このプロジェクト実施のために必要な費用は、想定便益額を 1,500 万ポンドとして厳格に見積もった結果 1,200~1,700 万ポンドであった。

したがって、純便益見込み額は 800 万ポンドとなる。

5.67 このような検討に当たって意思決定体系図が役立つ。ある事象の後にはある特定の事象が起きるといった事象連鎖の状況进行评估する際、このフローチャートに数値を入れて図式化してみると分かりやすく、この図式化はより複雑な状況で見積り額を算定する際に活用できる。例えば、将来の道路利用交通量がどの位になるかは、今後の石油価格の推移いかんで変化するだろう。意思決定体系図を用いることにより、違ったシナリオを分析することが可能となる。

BOX 14 :意思決定体系図の例



$$\text{総想定価額} = (0.56 \times 30) + (0.14 \times 10) + (0.24 \times 20) + (0.06 \times 0) = \text{£}23$$

不確実性の評価

5.68 リスクの想定価額は選択肢間のリスク度合いの理解に向けた最初の手がかりとして役立つ。しかし、いかに将来のリスクを厳密に把握し分析しても、本質的に将来というものが不確実性を内包していることには変わりはない。したがって、将来の不確実性がいくつかある選択肢の中からどれを選択するかということに与える影響を検討することが重要である。

感度分析

5.69 感度分析は事前評価にとって基本的なことである。これは、ある選択肢が避け難い将来の不確実性に対しどの程度脆いかを測るための方法である。見掛け上の正確さというのは避けなくてはならない。基本的な可変要素の変化に伴って想定評価額が変動した場合、既に出されている結論がどう変わるかということを考えることが重要である。感度分析の必要性を常に念頭におくことが必要で、実際これが不要と認められるのは極めて例外的な場合のみである。

5.70 感度分析により算定された価額変化は、変数の変化により便益の場合どれだけ減少するか、費用の場合はどれだけ増大するかということを示すことによって、ある選択肢が採択するに値しないことを明らかにする。これは、ある計画案を先に進めるべきかを決定するに当たって、非常に重要な情報であると考えべきであり、事前評価の不可欠な部分といえる。

5.71 事前評価にとって本質的に不確実でかつ基本的と思われる変数の例としては、実質賃金の伸び、歳入見通し、需要、価格、あるいはリスク転移仮説等がある。事前になさ

れた固定費、段階費、変動費及び準変動費ごとの分析は計画案の費用合計の感度を理解する上で役立つ。

BOX 15 : 感度分析の例

新しい IT システムの価格は 100 万ポンドで、これを導入することによって 10 カ年にわたり毎年 15 万ポンドの人件費が節減できる。割引率 3.5% とすると、このシステム導入による費用及び便益の NPV(現在価)は 24 万 7,000 ポンドである。

つまり、新しい IT システムの導入によって、1 人当たり人件費 £ 10,000/年の職員 15 人を削減出来ることになる。

ここで考えられる感度分析は次のようなものである。もし新 IT システムを導入しても 10 人しか職員数を削減出来なかった場合はどうなるのか？この場合は、人件費削減は毎年 10 万ポンドとなり、NPV は 16 万 8,000 ポンドのマイナスとなる。

シナリオ

5.72 選択肢が将来の不確実性によりどのような影響を受けるかを検討するにあたり、シナリオ分析も有効である。シナリオについては、その計画案の成否を左右する主要な技術的、経済的及び政治的不確実性に注意して選定しなくてはならない。そしてシナリオはバランスの取れたものでなくてはならない。中小規模のプロジェクトの場合、‘もしそうでなかったら、どうなるのか’という簡単な質問という形で行われよう。しかし、主要プロジェクトや大規模なプログラムの場合には、世界的スケールでの将来像に関する詳細なモデルを作成することも必要である。シナリオ毎に NPV 見込み額が算定される。場合によってはシナリオの中で感度分析を行うことも必要になろう。

BOX 16 : シナリオの例

先に見た BOX13 によると純便益額なしの可能性は 20% である(アウトカム 1)。純便益額 NPV が 1,500 万ポンド程度ないしそれ以上の可能性は 40% である(アウトカム 3, 4)。このプロジェクトは先に進めるべきか？ここで、もっと確実なアウトカムをもたらす政策はないのか？といったような検討がさらになされなくてはならない。これは重要な政策分野なのか？

モンテカルロ分析

5.73 モンテカルロ分析というのは、様々なリスクについて範囲と同時に金額を一体的に把握するリスク・モデリングの方法である。この方法は可變的でかつ有意な不確実性がある場合便利であるが、この方法を適切に用いるためには、特にリスクのそれぞれが別々なものでなく相互に絡み合っている場合には、専門家のアドバイスを受けることが不可欠である。モンテカルロ法に着手する前あるいは委託する前に、どのようにデータをモデルに打ち込むか、結果はどのような形で示されるか、分析結果によって決定にどのような影響が及ぶかといった点について理解しておくことが望ましい。モンテカルロ分析の実例は付属 4 に示されている。

リスク及び不確実性の予防と軽減

5.74 リスクの明確化と分析、想定評価額の推定及び選択肢の内包する不確実性の程度の評価が終わったら、事前評価実施者は引続いてリスクと不確実性の予防及び軽減のための戦略を調べる必要がある。その際、次の諸点に留意しなくてはならない。

- ☐ 早期コンサルティング；
- ☐ 取り消し不可能な決定の回避；
- ☐ 事前調査の実施；
- ☐ 当初から柔軟性を織込む；
- ☐ 予防措置の採用；
- ☐ 契約を通じてのリスク転嫁（例えば、保険）；
- ☐ よりリスク度の低い選択肢の開発（例えば、最先端技術利用の回避）；
- ☐ 他の選択肢の復元または開発；または
- ☐ リスク度が高過ぎるプロジェクトの中止

5.75 着手前あるいは着手後において取り得る緩和策について詳しくは付属 4 を参照されたい。

金額評価の難しい費用及び便益の検討

5.76 いまだ金額評価されていない費用及び便益についても事前評価をしなくてはならない。たとえ、金額表示で評価することが難しいものであっても無視されるべきではない。事前評価では、全ての費用及び便益についてははっきりと記述しなくてはならず、可能かつ意味がある限り数量化しなくてはならない。

5.77 どのような尺度で測ることが一番良いか決定するための研究が必要となろう。金額評価に代わる最善な定量化方法が検討されなくてはならない（BOX17）。1 例を挙げれ

響を示し、かつこれらの影響の多様性を示すために少なくとも1つ以上の測定法を用いることが必要であろう。例えば、騒音レベルを示す指標として音の大きさ、音の長さ、音の変動性といったものがある。このような場合における各種指標を適用する方法等については付属2に示されている。

BOX17 : 非金額的定量化の例 : 設計の質に関する指標

設計品質指標 (Design Quality Indicator, DQI) というのは、建造物の設計の質を評価する方法で、建造物の建設や利用に関係する人々 —— 建造物利用者や訪問者、設計依頼者、設計者、計画立案者、建設業者、建設後の環境管理者等々 —— の利用に供される。

DQI はプロジェクトのいかなる段階、つまり建設概要書作成から設計プロポーザルの評価、建設工事中、竣工後までのいかなる段階でも、その建造物に対する品質上の目標を満たしているかというチェックを行うに当たって利用出来る。

- 5.78 金額化されない費用と便益を比較する手法で最も一般的なのは加重評点法 (weighting and scoring)あるいは多基準分析(multi-criteria analysis)とよばれる方法である。加重評点法ではまず各基準項目に加重するウェイトを割り振り、しかる後にこれらの基準項目に各選択肢がどの位達しているか評点をつける。そして選択肢ごとにこれらの評点を合計し、その結果で各選択肢に順番をつけるのである。もっと簡単な方法として、達成すべき基準項目（‘必須達成要素(critical success factor)’ともいわれる）をリストアップし、選択肢についてこれを満たすか否かという評価を行う方法がある。
- 5.79 実際には、関係者には重要と考えられている各基準項目へ割り振られるウェイトは専門家によって決められはておらず、ステークホルダーや意思決定者の判断が入り込むことは避けようがない。つまり、将来想定される便益を享受するとみなされる人々によって、より金のかかる解決策を選ぶ方向へウェイト付けがなされる危険がある。このような危険を抑制するために、金のかかる解決策を拒む立場の人物が最低1人含まれていることが必要である。さらに、この種の分析を実施する際避けるべき落とし穴がいくつかある。これらについては、多基準分析に関する説明書を参照されたい。

BOX 18 加重評点法の例

新研修プログラムの導入及びその他の行政目的のために、新しい IT システムの導入が求められている。予算は 90 万ポンドが確保されている。プロジェクトチームは、新システムに求められる金額評価が難しい関連便益について管理者や職員と協議して、評価に際して用いられるべきウェイト案をとりまとめプロジェクト委員会に提出し、認められた。この例では、便益としては次に示した 2 つしか挙げられていない。

便 益	ウェイト
SMART 管理のための情報提供能力	1 0
利用し易さ：データ入力及び画面操作の容易さ	2 0

(SMART については、4.4 参照)

それぞれ別々のシステムに基づく 3 つの選択肢が事前評価の対象とされた。プロジェクトの利用者グループの各メンバーはシステムの利用し易さに、管理者達はシステムの情報提供能力にそれぞれ評点をつけた。評点の結果は平均され、次のとおりであった。

	管理情報提供	利用し易さ
リスク及び楽観論調整済み費用		
選択肢 A：100 万ポンド	6	8
選択肢 B：80 万ポンド	6	5
選択肢 C：60 万ポンド	8	4
加重評点結果		
選択肢 A	2 2 0	
選択肢 B	1 6 0	
選択肢 C	1 6 0	

選択肢 A が 220 と最高の評点を得たが、費用は選択肢 B より 25%、選択肢 C より 67% も多く、確保済み予算を 11% も上回っている。これは許容されることだろうか？

さらに分析した結果、利用し易さによる労働時間節減効果は、利用し易さで最も高い評価を受けた選択肢 A の費用は、選択肢 C の費用の約 67% 増しであった。一方、選択肢 C が一番高い評価を得ている追加的管理情報については、一般的な改善効果以上のものは具体的に示されなかった。選択肢 A は新しい管理情報ツールとして利用できるという柔軟性を備えている。これは後になって、考えられている新研修プログラムとは別のより小規模な業務の一部として利用できると思われた。

これらを踏まえて、財政担当局長は選択肢 A の採択を決定した。

第6章 解決策の策定と実行

第6章 解決策の策定と実行

序論

- 6.1 費用、便益、リスクの全てについてその特定と説明、費用・便益分析、可能ならばこれらの価額評価、感度分析及びシナリオ分析によるテストが終わったら、最善の選択肢の選択が行われなくてはならない。この段階では透明性を確保することが重要である。選択の透明性を確保することにより、どのような根拠に基づいて選択がなされたかがはっきりする。意思決定に当たり、様々な分析で示されたところを超えた判断が常に必要となるが、このような場合、以下のガイドラインによるべきである。
- 6.2 ある選択肢が選ばれたならば、その実施について具体的な解決策が綿密に練られなくてはならない。この段階で専門家のコンサルテーションを行うことが大切である。計画案の実行のためには、民間セクターの関わり、調達物資の選定及び調達手続き、プログラム及びプロジェクトの進行管理手順といったことについて更なる検討が必要となろう。

最善の選択肢の選定

決定のためのガイドライン

- 6.3 費用・便益分析が完全に実施されたならば、リスク調整後の NPV（純現在価）が最も高いものが最善の選択肢といえよう。全ての費用、便益及びリスクが正しく評価されればされるほど、このガイドラインはさらに的確に適用出来る。費用・効果分析では、費用の純現在価評価額が最も低い選択肢が最善である。ここで改めて、費用見積もりは可能な限り正確かつ信頼度の高いものでなくてはならないといたい。
- 6.4 財政的上限がある場合には、便益が最大になるように計画を組合せることを考えるべきである。NPV の費用（財政上の制限額以内）に対する比率は、計画を組合せて最善の解決策を策定するに当たって有益な指標となりうる。

BOX 19 : プロジェクト選定の例

次の事例の投資額、想定純便益額について検討する。

	初期投資額	想定純便益額(NPV)
計画 A	1,000 万ポンド	400 万ポンド
計画 B	600 万ポンド	300 万ポンド
計画 C	400 万ポンド	300 万ポンド

- (a) もし予算が 1,000 万ポンド未満に抑えられているとすれば、A 案の想定純便益額(NPV)自体は最も大きいですが、投資効率は B 案及び C 案の方が A 案 より高い。
- (b) もし A, B, C 3 案の要素が、予算制約条件下で、より高い便益をもたらすよう組み合わせることが可能ならば、そのような組み合わせを研究すべきである。

6.5 リスクが重要な意味を持つ選択の場合、違った選択肢決定基準を適用することが出来る。‘最大収益(maximum-return)’基準がまず考えられるべき方法である。この方法はリスクを最大限避ける選択方法で、想定される条件のうち最悪のケースが起きたとしてもそれによるマイナス効果を最小限にとどめる選択肢を選択しようという方法である。

BOX 20: 最大収益基準の例

2 種類の行政サービスについて、相互に排他的な案が検討されている。異なる市場条件下での 2 案の NPV は次のとおりである。

	需要が弱い	想定評価額	需要が強い
サービス A	100 万ポンド	120 万ポンド	160 万ポンド
サービス B	10 万ポンド	125 万ポンド	200 万ポンド

サービス A は市場条件が悪い状況下で 100 万ポンドと大きな収益をもたらし、最大収益基準に照らし優れている。

6.6 実際には、これら以外の要素が最適選択肢の選定に影響することもある。特に金額表示の困難な費用及び便益を考慮した場合にそうである。同じ基準での選択肢間の比較には加重評点法が有効である。もっともこの場合、評価結果は金額で示されないの、判定は加重評点法の結果と費用・便益分析または費用・効率分析の結果を比較して行うことが必要である。これら 2 種の分析は相互補完的なものと考えべきである。また最終結論を導き出す前にさらに分析する必要が出てくることもある。意思決定過程に加重評点法をどう活用するかということについて、付属 2 でさらに詳しく説明している。金額評価された効果と金額評価されない効果の間の優劣を判定する際に、ステークホルダーの全面的参加を得ることが極めて重要である。

- 6.7 評価は結果に委ねるということが良くあるが、この種の評価ははっきりと特定し分析される必要がある。

BOX21: 最良選択肢選定の例

便益額を考慮した結果、2つの選択肢が検討対象となった。それぞれ純費用（現在価値評価）は100万ポンドと300万ポンドである。決定権者が300万ポンドプロジェクトを選定するためには、このプロジェクトの非金額評価便益が200万ポンド以上あると判定しなくてはならないだろう。

決定すべき立場にある者は、非金額評価便益が200万ポンド以上あるという判断は合理的か否かを判定しなくてはならない。この判定に当たっては、次のようないくつかの点について検討することが役立つ。本当に200万ポンドの価値があるのかを評価するのに役立つ単位価値額を引出せるような非金額表示便益の測定単位はあるだろうか？この種の便益の価値額を推定した事例はあるだろうか？200万ポンドを振向けるもっと有益な用途はあるか？ステークホルダーは一体どう考えるだろうか？そして重要なことは、これに代わり得る200万ポンドの振向け先のステークホルダーはどう考えるだろうか？ということである。

- 6.8 ‘投資回収期間(pay back period)’が決定基準として用いられることがある。しかし投資回収期間という考えは、時とともに評価額が変わること、計画の多面的影響を無視しているといった欠点があり、通常は決定基準としては用いるべきではない。
- 6.9 同様に、‘内部収益率(internal rate of return, IRR)’も決定基準としては用いるべきでない。これは基準としてはNPVに極めて似ているが、状況によっては違った（そして誤った）答えを出すことがある。例えば、IRRはNPVとは違って、相互排他的なプロジェクトの順位付けを行える。

財政負担力、資金確保、キャッシュフロー

- 6.10 選択肢を開発しあるいは選定するに当たり、それらの選択肢についての資金負担力を常に考慮することが必要である。事前評価は、経済的費用や便益の分析に加えて、少なくとも主要な選択肢について財政に関する3つの計算書を添付することが必要である。
- 財政計算書(budget statement)：これは資源見積もり及び予算編成原則(resource accounting and budgeting (RAB) principles)に基づいて作成されなくてはならず、その計画案の実施期間を通じた必要資源量を明示することが必要である。重要な事業については大体的場合、先行き何年にもわたる組織全体としての財政報告書の中

に含まれるだろう。

- キャッシュフロー計算書 (cashflow statement) : 主要選択肢について次の段階へ検討が進むことになった場合, 振り向けられることになる追加的キャッシュ額を示す。
- 資金調達計算書(funding statement) : 国内省庁, 事業提携相手 (パートナー), あるいは外国組織のうちどこが必要な資源 (場合によってはキャッシュ) を提供するかを示すことが必要である。

6.11 リスクや不確実性に備えて, これらが現実化したときに必要な財源が確保できるよう, 手筈を整えておくことも必要である。

BOX 22 : 諸費用間の差異の例

A省の職員 1,000 人に影響するあるプロジェクトについて, 新プロジェクトチーム設置のために追加的な 10 人が必要で, さらに非公式にB省からA省に 15 人を 6 ヶ月間臨時に配置換えすることが必要である。B省はプロジェクトに伴い必要となる追加的キャッシュフローの半分を負担することにも合意している。

- 追加的キャッシュフローとしては, 新たに必要となるプロジェクトチーム 10 人を雇うための費用が必要となる。
- この計画案の経済的コストは, 上記の追加人員 10 人に係るキャッシュフロー, 影響を受けるA省職員 1,000 人に係る費用 (例えば, 時間外手当等) 及び 15 人のB省からA省への配置換えに伴う費用である。
- 資金調達計画概要書に, B省が必要となる追加的現金支出の半分を負担すると明記されよう。
- A, B両省は, 配置換えが 15 人の人事記録簿の記録に影響するか, 省の予算にどのような影響を及ぼす可能性があるかという点の検討を要しよう。

解決策の開発

序論

6.12 選定された最善の選択肢が, 具体的解決策をまとめ上げる前にさらに改良を必要とするということがある。選択肢同士が完全に相互排他的ということはめったにない。したがって, 他の選択肢の優れたところを見つけ出して, 首位に位置づけられている選択

肢に取り込むことは有益なことである。

専門家等とのコンサルテーション

6.13 この段階でなるべく早く、公式、非公式を問わず、外部の専門家や影響を受ける者とのコンサルテーションを行うことが極めて大切である。

6.14 プロジェクトに関する専門家等とのコンサルテーションは、通常、上位ランクの1ないし2の計画について行われるだろう。しかし、広い範囲に影響を及ぼす政策計画案やプログラム計画についての専門家等とのコンサルテーションは、もっと早い段階で、かつもっと沢山の選択肢なり代替策を対象として行うことを常とすべきである。

6.15 事前評価の一環として、計画案によって影響を受ける者は誰かということ进行分析することは、コンサルテーションすべき相手は誰かを決めたり、コンサルテーションの持ち方について詳しく検討する際に非常に役立つ。この場合、設定されている主要な仮定条件、選択肢及び実行上の問題点に重点を置くことが必要である。専門家等とのコンサルテーションの持ち方についての訓練は、以下のような、内閣官房が策定した最善の実施指針に沿って策定される必要がある。

- ☐ コンサルテーションは最も適切な方法で行われるべきである。書面調査は政策やプロジェクトに関する考えを調査するための最善の方法とはいえないだろう。関心を持つ団体との会議や利用者調査等の方法もある。
- ☐ コンサルテーションは、電子的手法を活用する等容易に回答できる方法で行う。
- ☐ 法令上の義務が適用されるかをチェックする。
- ☐ 十分な時間をとること。コンサルテーションは計画案策定の最初から組み込まれていなくてはならない。
- ☐ 誰が、何を、どの位の時間をかけて、どんな目的でコンサルテーションしているのかをはっきりとさせておかななくてはならない。
- ☐ 他で行われているコンサルテーション（例えば、他省が実施しているコンサルテーション）と提携できないか検討する。
- ☐ コンサルテーション資料は明瞭で、簡潔で、かつ焦点を絞ったものでなくてはならない。
- ☐ コンサルテーションの経過が、対象とする関係者に分かるようにすること。
- ☐ 結果及び決定理由について必ず人々に説明すること。

民間セクターの関わり

6.16 民間セクターの関わりの程度は、計画案の小さな要素の委託から全面的な民営化まで、契約、外注、PPP（PFIを含む）と計画案が含んでいる様々な取極めの形によって変わってくる。公共セクターとして、どのような方法が最も効率的か慎重に見極める必要がある。中には公共セクターと民間セクターの適切な分担関係がはっきりと規定されている場合もある。それ以外の場合は、公共セクター、民間セクター、パートナーシップといった選択肢を通じて、最も適切な方法を見出すことが必要である。

BOX 23 : 民間セクターによる供給の検討

次に列記したことが当てはまる場合は、民間セクターに委ねた方が良い結果をもたらすと思われる。

- ☐ コストを削減する、あるいは観察可能なアウトカムを増大するようなイノベーション；
- ☐ 第三者への売却により追加歳入のフローを生み出す；
- ☐ コスト超過あるいは実現便益不足といったリスクを低減する；
- ☐ 契約者がサービス供給規定により規模の経済を享受できる（例えば、IT サポートとか設備保守）；
- ☐ 効果的な設計で全供用期間にわたる維持管理コスト及び、または運営コストが節減できる（例えば、資産と組み合わせで幅広いサービスが提供される場合、あるいは様々なインプットを統合して一体的サービスとして提供すべきとき、あるいは維持管理コスト及び運営コストが設計の良し悪しで決定されるような場合）；
- ☐ 絶対的基準なり顧客満足度の観点からみて品質規格がはっきりとしている；
- ☐ 民間セクターが過度の監視あるいは干渉なしに、プロジェクトの別々の要素をコントロール可能なこと；あるいは、
- ☐ 公共セクターと民間セクターの間に明確な境界と相互疎通手段がある。

民間セクターに委ねるのが適当と思われないのは次の場合である。

- ☐ 契約当事者の力の及ばぬ要因でプロジェクトの実現可能性が危うくなる可能性がある場合（そして、このようなリスクをプロジェクトから契約によって切り離すことが不可能な場合）；
- ☐ 公共セクターの方が対処しやすい大きなリスクがあるとき；

- ☐ サービスの質を決めるに当たって幅広い裁量権が必要な場合、及びその質が監視しにくい場合；あるいは、
- ☐ プロジェクトの価値に比較して入札コストが大きな場合（入札コスト削減方法があるとしても）。

取引契約

6.17 通常、事前評価は推計値を用いて行われる。この推計値は見積もった費用あるいは便益の発生前に予測したものである。事前に行われた推計はいかに良くなされたといっても、プロジェクトが一旦着手されると正しかったか正しくなかったかはっきりする。適切に行われなかった事前評価ほど、費用または便益の推計額と実績との間に大きな差を生ずるだろう。

6.18 様々な方法で公共セクターからリスクを他へ移転することによって、調達当局は費用及び便益に関する一定のリスクを操作し、緩和することが出来る。例えば、伝統的な契約ではなかったことであるが、典型的な PFI 契約では資本コストが調達当局の見積額を超えるというリスクを PFI パートナーの負担に移転するのである。同様に支払いについても契約により、厳密に定義された便益の引渡しをまって支払いが行われることになっている。つまり調達当局は、一定の便益の引渡しを受けた後にそれ見合いの費用を支払えばよいことになっているのである。

6.19 公共セクター当局が、費用と便益の実績値が事前に推計した費用及び便益の額とほとんど同じはずとどの程度確信出来るかは、次の 2 点次第である。

- ☐ 費用及び便益の推計から契約締結までの期間の長さ；及び、
- ☐ 採択された調達方法。

6.20 後者の調達方法に関して、例えば費用は契約により固定され、建設工事の進捗につれ一定の節目ごとに支払われることになっているが、実際には費用がこの契約でセットされた費用の額を超えることがあろう。この契約でセットされた費用の額というのは、契約で規定された便益、アウトカムあるいは契約上のアウトプットが引渡されたときその程度に応じて支払われる金額である。実際に必要とした費用の額が契約金額を上回ったとしても、その部分はそもそも支払い対象になり得ないのである。様々な調達方法を比較することは、違った契約条件がコスト負担や想定した便益水準の実現の見込に与える影響を考慮するために必要である。

調達プロセス

- 6.21 OGC が作成した調達方法に関する詳しい解説書が入手可能である。この解説書は調達プロセスの各段階でどう契約したらよいかを説明している。もし民間セクターが関係する場合には、入札案内の前に計画案について詳しい説明がなされなくてはならない。買上げ調達の場合、欧州委員会指令及び英国内法令の規定により充足をすべしとされている条件が沢山ある。
- 6.22 これら EU 指令や国内法令が求めている事項は、このグリーンブックで説明していることを上回っているものが多いが、いかなる場合でもこれらの規定するところに従い資料を作成しなくてはならない。専門家のアドバイスは各省庁の調達担当部局あるいは OGC、PPP または PFI プロジェクトに関してはパートナーシップ UK から得られる。OGC はパートナー協定の説明書も提供している。

実施

- 6.23 計画案は、プロジェクトを進めるべきか否かの決定を下せるよう、事前評価終了後の政策の施行¹は十分に練られたものでなくてはならない。そうすれば、後に行われる期中・事後評価も満足のいくものが出来ることになる。実施期間を通じて履行過程をトレース及び測定して、後に行われる分析のためにデータを記録することが重要である。

プログラム及びプロジェクトの管理

- 6.24 経済的に妥当でかつ財政的にも裏づけられた計画案も、実際に実施されなければなんらの価値もない。少なくともかなりの額の財政支出が決められる前に計画案の実施についても、計画案の現実性、リスク管理の可能性、そして便益の実現可能性を確認するために行われる事前評価の一部として扱われるべきである。事前評価のこういった側面は費用・便益分析を繰り返すことによって進化する。
- 6.25 プログラム管理は、計画案の実行に関して組織内部の変更について定義し、実施するための組織化された枠組みである。プログラム管理によって、戦略的に重要な便益達成の権限をプロジェクトのポートフォリオの管理を通じて組織に与え、業務戦略や決断を行うための枠組みが整えられるのである。大規模なプログラムはすべからずプログラム管理の方法を明確に理解していなくてはならない。
- 6.26 プロジェクト管理については、PRINCE2 のような広く認められたプロジェクト管理手法を用いて、合意を得た方法で行われることが必要である。PRINCE2 は簡単に言

¹なお、ここで実施(implementation)というのは、事前評価終了後、政策を施行するまで、あるいはプログラムないしプロジェクトを完了するまでの間に必要な行為をさしている。

例えば、任務と責任及びその任務の完了期限を特定し、任務遂行の節目及び作業の基準進度表を作成することである（しばしば、ガントチャート(Gantt charts)の形をとる）。基準進度表に対する実際の任務遂行度合いが定期的に報告され、両者の比較分析結果が任務遂行の場にフィードバックされるのである。プロジェクト管理の手引きは OGC より入手出来る。建設プロジェクトの管理に限定した手引きも OGC と財務省によって作成されており、入手可能である。

実績の管理と測定

6.27 実績管理は、政策やプログラムないしプロジェクトの目標達成や期待便益の確保といった成功の軌跡を跡付けることといえる。実績管理には、実施期間全体を通じた財政管理、政策及びプログラムないしプロジェクトのアウトカムに関連したデータを事前評価及び期中・事後評価のために、システムティックに収集することを含んでいる。

6.28 実績管理によって、目標はどの程度達成されているか、今後起こり得る問題についての早目の警告、成功を確実にするための政策やプログラムまたはプロジェクトの手直しの必要が生ずる可能性といった重要な情報がもたらされる。モニタリングによっても期中・事後評価のための情報がもたらされる。しかし、十分効果的なモニタリングを行うためには、モニタリングが政策やプログラムないしプロジェクトの当初計画の一部として位置づけられていなくてはならない。

6.29 効率的な実績測定及びモニタリングとは、あらゆるカテゴリーの便益について追跡すること及び次の諸点を確保することを意味する。

- ☐ プロジェクトの達成目標とする便益及びアウトプットが明確であること；
- ☐ 引渡された便益の所有権はプログラム管理者の手元にあること；
- ☐ プロジェクトまたは政策のアウトプットは政府目標の変化と整合していること；
- ☐ 達成目標及び達成された便益は測定され、報告及され、伝達されること；
- ☐ 費用は厳密に調べられ、管理されること；及び、
- ☐ 費用及び便益の予測は頻繁に点検されること。

6.30 モニタリングシステムは次の点を明確にしなくてはならない。

- ☐ 管理上のデータは、測定の目的とすることについて実際に測定したものであるかどうか；及び、
- ☐ それらのデータの正確さを確認するために十分なコントロール下に置くこと。

財政報告

6.31 政策、プログラム及びプロジェクトに関する財政報告は定期的になされなくてはならない。この報告は多分その組織の通常の定期的財務報告の一環として扱われ、それ単

独で公表されるか、あるいは計画や便益、リスクに照らし合わせた進捗状況報告と一緒に公表されるだろう。

6.32 財政報告ではある時点までの支出状況、当該年度の支出見込み、そして予算との乖離が示されるだろう。大きな複雑なプロジェクトの場合、財政状況の報告は契約相手からの定期的な‘仕掛品(work in progress)’ 報告に基づく契約管理の一部となろう。

便益実現管理

6.33 便益実現管理(benefits realization management)というのは、想定される便益、これら便益の計画化、モデル化、跡付け、責任と権限の分担及びこれらの実態を特定することである。多くの場合、便益実現管理は日々のプロジェクト管理とは切り離された独自の任務として遂行されなくてはならない。

6.34 便益は通常以下の4つのカテゴリーに区分される。

BOX 24: 便益のカテゴリー

区 分	例
財政的便益 : 量的	運営コストの減少, 収入の増加
非財政的便益 : 量的	顧客からの苦情件数, 交通事故の減少, オンライン化省庁の比率
非財政的便益 : 量的	職員の技能, 職員の士気
アウトカム : 量的及び質的	健康管理の平均状態の向上

6.35 財政的にどれだけ節約でき、財源を他の使途にどれだけ振り向けられるかを特定することも有益なことである。

契約管理

6.36 契約が提示された場合、契約で規定されている相互の役割及び責任が完全に理解され、契約標準に完全に適っていることを確認することが重要である。実現されるであろう便益は契約上の条件や契約に盛り込まれた何らかのインセンティブによって影響されるだろう。もし契約標準を満たしていない場合は、契約当事者である公共体は契約で規定されている手続きに従って、不十分な部分を改正すべきである。契約を巡る争いの解決に関する指針は OGC から入手出来る。

第7章 期中・事後評価

第7章 期中・事後評価

序論

7.1 政策、プログラムまたはプロジェクトは、完了あるいは既定の程度に達した時点で包括的に期中・事後評価しなければならない。大規模なプログラムや進行中のプログラムで、連続する小規模の投資計画を伴う場合も、事後評価を実施する必要がある。

7.2 期中・事後評価は、政策、プログラムまたはプロジェクトにより得られた実際の結果を、予想した結果と比較して検討するもので、それによる教訓が意思決定プロセスに生かされるように行われる。これにより政府の活動が常に矯正され、目標の達成や公益を促進するのに最良の方法が反映されるようになる。

7.3 期中・事後評価は、確実な分析を行って実行するが、その実施方法は経済的事前評価と同様の方法を取り、手段もほぼ同一のものを適用する。何が起こるかという予測ではなく、何が実際に起きたかを調査し、費用便益分析を中心的に実施する。

7.4 期中・事後評価の準備段階では、通常は概略的な計画を策定することから始め、下記のような評価案の大枠を提示するのがよい。

- ☐ 当該評価によって解決を見出すべき問題点
- ☐ 職員およびその他の利用可能な資源
- ☐ 暫定的な時期と費用（仮）
- ☐ 協議すべき人

期中・事後評価のプロセス

7.5 期中・事後評価は、通常以下の順序で実施される。

1. 評価対象を正確に設定し、実績結果の測定方法を決める。
2. 反事実的比較対象として、代替的な外的状況、または代替的な管理決定を選択する。
3. 目標とした結果と実績結果を、および、選択した代替的外的状況または代替的管理決定と実績結果を比較する。
4. その結果と提言を提示する。
5. 結果と提言を伝達し活用する。

期中・事後評価には、管理者の率先力（時に政治的なコミットメント）や集中的な監視が必要になる。評価が徹底して実施されるかは、政策、プログラムまたはプロジェクトの及ぼす影響の大きさによって異なり、また公益水準にもある程度左右される。多額の費用を要したプロジェクトや、非常に複雑または革新的なプログラム、あるいは将来大規模なプログラムを実施するための試験的プログラムの場合、メディアの高い関心を集めることもある。期中・事後評価の報告書は、適宜幅広く伝達・発行することとし、今後決定を行う上で根拠となる知識ベースを拡充するように図る。

期中・事後評価対象を設定する

7.6 期中・事後評価を行う活動は、明確に規定しなければならない。評価の対象としては、プロジェクトやプログラム、政策、活動の特定の側面、または多くの活動に影響を及ぼす重要な共通課題などが考えられる。また、評価用に策定された試験的プログラムもこの中に含まれる。

7.7 目標、アウトカム、アウトプットは、下記の3つのステップで利用できるよう、できるだけ正確に設定して定量化する。目標、アウトカム、アウトプット、対象を区別することが重要である。

7.8 アウトプットや業績の手段および対象、ならびに監視データが利用できるか、またそれらが目標とどう関連するかを再検討する。このような情報が不足している場合は、付加的データに検討を加える。理想的には、プロジェクトに着手した時点で、データの必要性を検討しておくといよい。

代替的な方針又は管理の決定

7.9 何と何を比較するのかについての正確な定義を、明確に規定する必要がある。複雑な活動の結果は、事前に正確には予測できないものである。しかし、結果が予想より良かった、あるいは悪かったことの原因は、「外的状況」あるいは担当機関の活動に求めることができる。たとえば、プロジェクトの管理、仮説の設定、あるいは政策の方針などが考えられる。

対象と結果を比較する

7.10 先にも述べたが、事前評価と期中・事後評価に用いる方法は技術的に似通っている。両者とも、政策、プログラムまたはプロジェクトについて、可能な場合、直接的および間接的な便益を特定し測定する。大きな違いは、期中・事後評価が実際のデータに基づ

く傾向があるのに対し、事前評価は予測や見積りを根拠とすることである。

7.11 期中・事後評価では、以下を実施すること。

- ☐ すでに起きたことについて、可能な場合は定量化して評価する。
- ☐ 対象結果を比較する。
- ☐ 1 つ以上の反事実条件を比較評価する（例：異なった状況、あるいは別の管理決定から導かれた代替案の結果）。

7.12 可能な場合は、活動が適用されない「制御グループ」を比較評価に盛り込むようにする。

7.13 検討下にある活動が実施されなかったら何が起こっていたかを、通常は比較のベンチマークとして取り入れている。また、事前評価で検討した代替案を1つ以上実施した場合、その結果を検討するのも有益である。実施の時点で有効であれば、初めに事前評価されなかった選択肢を検討してもよいことがある。

7.14 期中・事後評価では、プロジェクト、プログラムまたは政策の目標達成に関する成功度を評価し、目標を達成したことがアウトカムにどのように貢献したかについても評価する。目標が達成されなかった場合、なぜ達成されなかったのかを期中・事後評価によって確定する。

結果と提言の提示

7.15 期中・事後評価の結果は、以下を要約して記載すること。

- ☐ なぜ事前評価の予測と異なる結果になったのか。
- ☐ 目標の達成にあたって、その活動はどのくらい効果があったか、およびその理由
- ☐ 活動の費用効果
- ☐ 今後の管理や政策決定に関して、結果から示唆されるもの

7.16 得られた結果からは、一般に、今後に向けた提言をまとめるべきである。これには、プログラムに関する調達慣行の変化、プログラムの実施、継続、修正、交換などが考えられる。

結果と提言を伝える

7.17 期中・事後評価の結果と提言は、今後の意思決定に反映されるようにする。そのための達成手段は、一般に上層管理部の承認を仰ぐようにする。結果を広く伝えるよう努力し、重要点を記した要約や、共通点を有する複数の評価結果を総合的に扱う報告書を、

この目的で活用するのも有益である。

- 7.18 評価報告書や評価に関する研究は、安全性や営利的な秘密保守義務などの点から十分な理由がない限り、公共に属するものとしなければならない。

事前評価と評価の比較

- 7.19 政府の政策実行を支持するため開始時点で評価－事前評価－を行うことと、その活動がどの程度成功を収めたかという評価－期中・事後評価－を行うこととの間にある違いを Box 25 に示した。

Box 25：事前評価と期中・事後評価の比較

	事前評価	期中・事後評価
目的	活動に意義があるか、およびその価値についての事前評価する。	活動に意義があるか、およびその価値について期中・事後評価する。
アウトプットの活用	プロジェクトの調達、政策やプログラムの策定	以下に対するフィードバック： (a) 今後の調達、プロジェクト管理 (b) 幅広い政策議論 (c) 今後のプログラム管理
適用	プロジェクト、政策、プログラム	プロジェクト、政策、プログラム
時期	必ず実施前	実施中（形成的、formative） 実施後（総括的、summative）
データ	予測的なもの	過去、及び現在のもの、推定的、 及び実際的なもの、反事実の推定
方法	「実施しない」という選択肢との比較。 リスクの推定評価	「実施しない」という選択肢と結果との比較 実際の結果を、達成目標の結果及び選択肢の結果と比較 実際に起きた、あるいは起こらなかったリスクの評価
分析手法	費用・便益または費用効果分析 割引キャッシュフロー分析 多基準分析 その他の統計的分析	費用・便益または費用効果分析 割引キャッシュフロー分析 多基準分析 その他の統計的分析－例：業績指標の分析

決定基準	異なる複数の選択肢について、純現在価値（NPV）及び純現在費用（NPC）の比較。定量化できない場合、非定量的要素を含めることもある。	正確な基準が使用されたかの検討
監査と執行	公共会計委員会（PAC）、会計検査院（NAO）、大蔵省（HMT）、財務省（OGC）Gateways 0.1、各省の協定	PAC, NAO, HMT, OGC Gateway 5, 各省の協定

BOX 26 : 「職業訓練の拡充」の例－期中・事後評価の質問事項

- ☐ 費用や便益の予想は、どの程度実際のアウトカムに即していたか（便益の実現）。
- ☐ 対象とした訓練生グループに関して、このグループをより厳密に定義していたら、結果は向上していただろうか。たとえば、下級労働者あるいは非熟練労働者のみを扱う選択肢などがある。
- ☐ 政策の実施後、職業訓練の影響について新たな情報が出されなかったか（それは目標達成にどのくらい効果があったか）。
- ☐ 訓練コースの修了について想定されるリスクは正当なものか、またそれは真のリスクを過小または過大に表現していないか。
- ☐ 制御グループ－訓練を受けた人の生産性は、同様の技術を持つが訓練を受けなかった人の生産性と比較してどうか。

付属 1 政治介入

付属 1

政府介入

序論

1 付属 1 では、新規あるいは改正された政策、プログラムないしプロジェクトのいずれかを介した政府介入の論理的根拠について検討する。検討は次の 2 つの側面に重点を置いている。

- ☐ 市場及び制度運営における非効率性に対処することによる、経済的目標の達成；
- ☐ 地方または地域の再生といったような公平性に関わる目標の達成。

経済的効率性

2 誰もが他人をより悪い状態にすることなしでは、これ以上良い状態を作れないという状態に至ったとき、経済的効率性は達成されたという。したがって、効率性は資源の最適配分及び最適利用を確保し、経済好況を増進する。非効率性を招く一因として、条件次第で個人ないし企業が特別の活動を行うことにより手にする収益と社会全体にとっての収益が異なるということがあることである。市場の失敗というのは、何らかの理由により市場メカニズムのみでは効率性を実現できないという状態を表現したものである。その理由はいくつかある。以下に簡単に見ることにする。

公益

3 市場は‘公益(public goods)’といわれるようなある種の財なりサービスを供給し、配分することが出来ないだろう。公益というのは、利用あるいは費消されるとき‘非競合的(non-rival)’あるいは‘非排除的(non-excludable)’なものである。

- ☐ ‘非競合的’というのは、ある人がある財を消費したからといって、他の人がその財を消費あるいは利用することを妨げないということである。例えば、きれいな空気は非競合的財である。
- ☐ ‘非排除的’というのは、ある公益がある 1 人の消費者に入手可能になった場合、他の誰にも等しく入手可能にするということである。例えば、国土防衛は非排除的財である。

4 非排除性(non-excludability)に関しては良く知られた‘ただ乗り(free-riding)’問題がある。これは、ある消費者が公益の供給を受けながら、誰か他の人が負担するだろうとその対価を支払わないという問題である。これは、潜在的な供給者が手にする対価は社会全体と負担しようと考えた金額より少なくなるだろうということを意味する。その結果、市場を通ずる解決は社会的に最適な公益供給量に比較して少ない量しか生産されな

いということになる。

外部効果

- 5 ‘外部効果(externality)’とは、ある特定の活動の結果、他の活動にとって市場ではその額が直に決められない便益あるいは費用をもたらすことである。外部効果については、研究開発の溢出効果や環境汚染等の環境への影響が思い浮かぼう。企業というのは自らの費用負担を抑えるために水質汚染対策投資を見合わせるが、その結果、きれいな水を利用している企業や個人に水質浄化のために余計な負担を強いることになる。結局、汚染者は他人に余計な費用を強いる、言い換えれば汚染の減少はこれら他の水利用者便益を与えるということになる。

不完全情報

- 6 市場の効率的運営のためには情報が必要である。買手が財なりサービスを購入するに当たりそれによって得られる便益の価値を判断するためには、その財またはサービスの質についての知識が必要である。売り手、貸し手、及び投資者は買手や借り手、事業主がどの程度信頼できるかを知っている必要がある。
- 7 このような情報は市場での両当事者にとって完全に入手可能でなくてはならない。もし入手可能性が十全でなければ、市場の失敗は必至である。これが‘情報の非対称性(asymmetry of information)’と云われていることである。例えば、買手の知らない財やサービスの質に関するある情報を売り手だけが持っている(逆も同)といった状況下で起こり易い。情報の非対称性は取引される商品の質を制限し、‘逆選択(adverse selection)’を招く。また、契約や交渉が一方の当事者に相手方の不利となるような何らかの目立たない手段をとる(あるいはとらない)ようインセンティブを与えるといったこともあり得る。これは‘モラルハザード’として知られていることで、例えば保険について見られる、保険でカバーされる損害の発生を回避しあるいは抑えるための注意を怠る一般的な傾向である。

市場支配力

- 8 市場支配力は、市場が効率的な運営を続けていくために必要な競争が、実際にあるいは潜在的に不十分なときに発生する。
- 9 操業開始コストの高さが競争相手の登場を阻み、結果として市場支配力が生じる。このような状況は、市場で競争相手に打ち勝ち自らの地位を防御するために戦略的行動をとる組織によってさらに悪化するだろう。例えば、市場が供給能力過剰状態にある中で投資を行うとか、あるいは市場価格が低迷(例えば、限界生産費以下)しているときに

さらに低い価格で売り出す、つまり‘略奪的価格形成(predatory pricing)’といわれることを行い、競争相手を市場から駆逐し、しかる後に価格を引き上げるのといったことである。

公平性

- 10 政府による介入の重要な論理的根拠として公平性目的がある。介入の前に、介入によって是正すべき不公平がどの程度のものか、及びそのような不公平が何故存在するのかを評価することが必要である。
- 11 プロジェクトの事前評価における公平性の取り扱いについては付属 5 で詳説している。

追加効果

- 12 政府介入について設定された達成目標領域でのアウトプットまたは雇用の増大ということに関する成功は、通常‘追加効果’という表現で評価される。これは、もし政府による介入がなければ生じたであろう状態(一定の許容度を織込)との差引き結果の純影響(グロスではない)の大きさを示すものである。追加効果は‘供給サイド’あるいは‘構造的’効果ともいわれ、経済の生産能力を変えることによって生ずる。これは投入労働量の変更か労働生産性の変化によってもたらされる。供給サイドの便益を増進する政府介入の例としては、市場機能や経済関連諸制度の改善、能力強化、労働参加人口の増大がある。計画案がどのくらい供給サイドの便益を生み出すかということは事前評価での重要関心事項である。
- 13 もしある計画案が供給サイド効果をもたらすと期待するに足る根拠がなければ、政府支出はそれに見合った民間支出の減少を招くだけだろう。これは‘クラウディング(押出し。crowding out) 効果’といわれるものである。しかし、もし計画案の供給サイド効果が肯定的とみなされれば、経済厚生に及ぼす追加的純効果を測定することが必要であろう。この追加的純効果は追加雇用あるいは追加アウトプットからなり、事前評価において考慮すべき実質純便益の構成要素となる。
- 14 この種の追加的効果の見積もりに当たっては通常、政府介入によって影響を受ける生産物市場、労働市場の分析、場合によっては資本市場の分析も必要である。例えば、特定地域の雇用創出プログラムによる配置転換の規模、あるいは新規採用や余剰人員の大きさが及ぼす影響を評価する際、創出される職業あるいは保護される仕事の特性についてその地域の労働市場の特性との関連で吟味することが必要である。政策の対象となっていない他地域での類似の仕事との比較がなされなくてはならない。このような比較によって、‘放置(do nothing)’策という方法も考えられる。つまり、もし政府介入がなけ

れば生じたであろう状態に委ねるのである。

- 15 場合によっては、追加効果に関する最善の情報源は、政府決定のアウトカムにはっきりとした利害を有する人々である。このような場合、得られる情報や予想はそれぞれ独立した情報源によって確認されなくてはならない。例えば、あるサービスに対する需要の増加ということの意味するところは同一地域についての別の予想と突き合わせ、過去の実績と対比してみなくてはならない。基本的な変数を変えて、感度分析を行ってみるべきである。
- 16 ‘放置’策を展開した後に行うことは、このような異なったオプションの純効果ないし純便益を評価することである。この純便益はそのオプションの‘追加効果’なのである。しかし追加効果は、‘漏出(leakage)’、‘死重 (deadweight)’、‘置換え(displacement)’、‘代替 (substitution)’等の効果と同時に算定することが必要である。これらの効果については以下のとおりである。
- ☐ ‘漏出効果’は、介入が効果を及ぼすことを想定していた空間的地域あるいは集団の外にもたらされる効果である。
 - ☐ ‘死重効果’というのは、介入無しでも生じたであろうアウトカムに帰する効果である。その大きさは、‘最小限での実施’事例で生じたであろうことを、純追加効果に影響を及ぼす他の要因に帰すべき効果を控除して評価することによって推計出来る。
 - ☐ ‘置換え効果’と‘代替効果’は相互に密接な関係にある。これらはプロジェクトの便益がプロジェクト以外のアウトプットなり雇用量をどれだけ減少させたかを示す尺度である。
- 17 例えば、あるプロジェクトが放っておけば国内のいずこかに散ってしまうだろう特殊技能あるいは投資を自らのところへ引き付けるということがある。あるいは、そのプロジェクトが地方のビジネスに対する支持に関わるものである場合、プロジェクトの対象となるビジネスと対象外のビジネスとの間で資源やマーケットシェアを巡る競争が起こることがある。
- 18 置換え効果に関して事前評価が取り上げる範囲はプロジェクトの性格如何による。雇用の置換え効果の場合、事前評価の対象はその地方の周辺労働力市場ということになる。
- 19 プロジェクトによる純雇用効果や純アウトカム効果は、そのプロジェクトによる直接的雇用効果やアウトカム効果よりかなり小さなものであろう。乗数効果を考慮に入れ、雇用及びアウトプットの純便益の大きさや重要性に関する評価は、証拠によって裏付けられなくてはならない。乗数測定は、プロジェクトによって付随的に創出された地

方の経済活動に伴ってもたらされるアウトプットないし働き口についての波及効果を算定しようというものである。乗数効果測定はどのような場合に行えばよいのかということについての手引きは、English Partnerships 及び Regional Development Agencies で入手出来る。

政府介入の純便益額は、介入がなければ実現していたであろう総便益額（死重効果）から他に与えたマイナス効果（介入の置換え効果を含む）を控除し、これに乗数効果を加えたものに等しい。

20 もし国民経済の効率性の向上が見られない場合、地域的純置換え効果によるものであっても地域の雇用やアウトプット効果は、事前評価において確固とした分配論的根拠を持つものとみなされるだろう。例えば、全国的な失業率の減少に抗してでも、ある特定の貧困地域の失業率の減少を意図した政策というものはあり得るだろう。

21 雇用に大きな影響、例えば雇用創出、雇用保護ないし余剰人員温存等の結果によってもたらされる影響については、その評価に当たってその地域の労働力市場を通じた分析が求められるのが普通である。失業の危険が迫っている人々の年齢、技能、経験について分析し、失業者及び最近職を得た人々のそれらと比較分析することが必要である。さらに分析は失業が生じているその地方への新規投資の可能性についても対象としなくてはならない。

地域再生

22 効率性や公平性に及ぼすインパクトが明確にされ論理的根拠がきちんとした地方再生プロジェクトの事前評価及び期中・事後評価において提起される特有な問題がある。多くの場合、これらのプロジェクトは特定の区域の再生に狙いを定めている。もっとも、中にはもっと広くある地域全体を対象とするものもある。

地域再生問題

23 地域再生に係る案を検討する際には、次の諸点についてはっきりさせなくてはならない。

☐ 論理的根拠

以下の点を明確にする。

- ☐ プロジェクトが想定する便益享受者は誰か；
- ☐ どのようなメカニズムにより彼らに便益を及ぼすのか；
- ☐ プロジェクトの結果として想定される構造的便益は何か；及び
- ☐ それらはどのような手段を通じて実現されるのか。

☐ 目的

地域再生プログラムの目的には、以下のうちの1以上の改良が多分含まれるだろう。

- ☐ 労働供給及び技能；
- ☐ 生活の質；
- ☐ 自然環境；及び
- ☐ 地方のビジネス機会。

☐ アウトカム

関連する手段に関して特定されるべきである。地域再生のアウトカムには次のことを含んでいるだろう。

- ☐ 犯罪の減少；
- ☐ 地域社会組織の行為能力の向上；あるいは
- ☐ 地域の所得及び雇用の増大

☐ パートナーシップ

地域社会、企業及び政府の間のパートナーシップは、地域再生プロジェクトの持続可能性及び地域社会の福祉のために重要なことである。大体的場合、地域再生プロジェクトはパートナーシップを含んでおり、また既存の諸団体間の関係に何らかの影響を多分与えるだろう。事前評価において、パートナーシップに関して何らかの記述をするべきであり、また可能ならば、対象地域に与えると思われる影響についても記述すべきである。

雇用効果と再生

24 雇用問題を念頭に置いて経済に対する政府の介入がなされることがある。また雇用問題が最重要目的であるが、介入の正当化の根拠はもっと遠大で、その目的もより幅広ものとされる傾向がある。これは、地域再生プロジェクトに特有なことである。

25 プログラムが環境改善といったような多目的なものの場合、諸々の追加的便益（及び関連費用）は事前評価において環境への効果と一緒に取り扱うべきである。地域再生プロジェクトの重点地域を地理的にはっきりさせることは、特に地方及び全国それぞれのレベルでの置換え効果の評価にとって重要なことである。プログラムなりプロジェクトが重要なものである場合、特にそうである。

国の援助

26 国の援助というのは特定の企業に選択された支持を与えるために、国の資源を移転することである。たとえ国がある企業に与える利益が限定されたものであるとしても、一般的に競争を歪める、あるいは競争を歪める危険がある。EU における競争の確保を目

的に欧州委員会は、どのような援助は認められ、どのような援助は認められないかということを確認するために欧州条約に基づいた法令、枠組み及び判例法等の入り組んだ規程を定めている。

27 援助の方法は様々なものがある。すなわち、補助金（あることを行うために与えられる資金）や助成金（主として価格引き下げ等を目的に与えられる資金）の他に、減免税、ソフトローン、民営化助長のための規定整備等である。これら様々な方法については、国の援助として検討されている方法がEUの競争規則に合致するものであることを検討の最初の段階から確認することが大切である。

28 さらに詳しいことは、DTI 及び欧州委員会から入手出来る。

付属 2 非市場効果の金額評価

付属 2

非市場効果の金額評価

序論

- 1 事前評価における市場取引になじまない非商品的効果の金額評価は難しいが重要なことであり、可能な限り行われることが必要である。この付属 2 では非市場効果額の評価方法を概観し、時間節約、健康上の便益、死亡者数の減少、設計の質、環境といった典型的な例について適用例を検討する。こういったアプローチは入り組んでいるが、市場効果と同じくらい重要なことである。

非市場効果の評価額

- 2 特定された費用あるいは便益の市場価格が入手できない場合、事前評価でその金額を算定する方法はいくつかある。それらのうち一般に用いられている方法について以下に概観する。

支払い意識法及び(補償)受容意識法

- 3 よく用いられる評価方法は、プロジェクトのアウトプットについての支払い意識法(willingness to pay, WTP)、あるいはアウトカムについての(補償)受容意識法(willingness to accept, WTA)である。サービスの増加分に対して何がしかの支払いをしても良いという意識は、サービスの増加分に対する消費者の値付け結果を反映したものである。消費者が支払っても良いと考える金額は、その消費者の所得水準に大きく左右される。このため消費者の支払っても良いと考えている金額としては、全所得階層にわたる平均値が用いられるのが普通である。
- 4 社会的、健康あるいは環境上の効果の金額評価については、一般に違った方法が用いられる。この種の非市場的効果を金額評価するために通常とられる方法は、顕示選好法(revealed preferences)あるいは表明選好法(stated preference)を用いて金額を推論するという方法である。
- 5 顕示選好法というのは、評価対象に似たようなものに対するあるいは関連する市場での消費者の振舞いを調べることによって間接的に捉えられる暗黙的価格を推測するという方法である。ヘドニック価格法はこの方法の 1 例である。例えば、環境上の便益の評価額を判断するために、建物価格と治安のよさや静けさといったような環境アメニティレベルの間の関係が分析されることになる。この他にレクリエーション価値に係る旅行費用モデル(travel cost models)、その土地の景観価値に係る無作為効用モデル(random utility models)等がある。

- 6 表明選好法というのは、特定のアウトカムに対して消費者が潜在的に考えている WTP あるいは WTA の金額を、特別に組み立てられた質問事項及び面接調査によって顕在化させるという方法である。表明選好法による場合、消費者の選択は、市場にない財なりサービス全体としての評価額を対象とする不確定評価法(contingent valuation, CV)とこれらの財やサービスの特定の機能の評価額を対象とする選択肢モデル法(choice modelling, CM)の結果の中間にあるものである。つまり、CV は、例えば‘あなたは、ある特定のものを手に入れるために毎年どの位までなら負担しても良いと考えますか？’（自由回答式(open-ended format)）とか‘あなたが、ある特定のものを手に入れるために毎年この位までなら負担して良いと考える金額に 1 番近いのは次の金額のうちどれですか？（支払額一覧式, payment card format）’といった質問を通じて調査するのである。これに対して、CM は調査対象者に列挙した選択肢を示して、その中のどれが 1 番好ましいと考えるかを調べるのである。
- 7 どの方法をとるかはそれぞれの事情によって、ケースバイケースで決められるものである。一般的に、表明選好法はかなり信頼できるものとされており、関連情報が論理的に推論できる場合には用いられるべきであろう。直接その財なりサービスを利用しない人々はそれらの価値の金額評価額を推測することは出来ない。このようなとき表明選好法が役立つのである。場合によっては、調査結果が矛盾していないかを検証するために CV と CM を同時に実施するのが望ましいこともある。

その他の方法

- 8 その価値について金額データと量的データが混在している場合（多分、数量化されない定性的な考察も含まれていよう）、これらのデータを加重評点法により違った単位に換算することによって事前評価で用いることが出来る。この方法を用いる場合、これらのデータに優先度をつけ、最優先事項を特定しなくてはならない。このような方法は通常、意思決定に関係する様々な基準についての系統的な相対加重法を必要とする。一旦多様な基準に対する評価結果が、ある金額との対比で、費用として支出に値するとか支出を避けるべきだとかという形で明らかになると、様々なインパクトに対する陰伏の評価額が浮かび上がってくる。
- 9 便益あるいは費用を金額評価することが著しく困難な場合、その非商品的効用(例えば、野生生物の生息地、リクレーション施設など)の保全あるいは復元に要する費用を参照するという方法がある。この方法ではその効用の価値を測ることは出来ないものの、金額を示すことで、その効用が果たしてこの金額に見合うものか否かという議論を可能とする。
- 10 あるインパクトについて信頼性があり、正確な金額評価額がない場合、調査を行うか否かを決定しなくてはならない。そして、もし調査すべしということになった場合には、

どれだけの資源を調査に充当するかを決定しなくてはならない。調査開始の決定に際して考慮すべき事項は次のとおりである。

- ☐ 金額評価問題の扱いやすさ：調査によってきちんとした金額評価が行えるか；
 - ☐ 調査結果は将来行われる事前評価でどの程度応用できるか；
 - ☐ 現在考慮中の判断にとって、評価額の正確さはどの程度具体的か。これは妥当と思われる推計範囲を中心とした感応分析によって測定可能だろう；そして、
 - ☐ 現在考慮中の判断の影響度合い。もしその判断が数 10 億ポンドものプログラムなり政策に関わるものとすれば、産業活動にそれと同じ位の負担を強いることになるだろう。このような場合、他の小規模な計画に資源を振り向けるより、その非商品的便益(及び費用)の評価額の正確さを確実にするためにより多くの資源を調査に充当する方が意義があるだろう。
- 11 ある 1 つの方法で 1 回だけ行った調査の結果に基づく推計について、その信頼性を評価することは一般的に言って難しい。そのような評価結果というのは、質問に対する回答は矛盾していたり、偏っていたり、あるいは予算の制約をほとんど考慮に入れずに評価額を算定したりで、信頼し得ないといえよう。もし違った方法での調査とか、違った調査員によって調査によっても同じような結果が出れば、信頼度は高まろう。
- 12 どのような方法を用いたとしても、結果は一定の幅を持ったものとし、さらに推定結果を意思決定権者による妥当性の判定にかけられることを薦める。便益または費用の評価額については、その最高値と最低値を明確に算定し、先行する決定から導き出される実質評価額あるいは黙示的評価額と比較し、そして用いた評価方法に関するきちんとした説明によってその限界をはっきりとさせることが必要である。

実行中の調査／妥当性の推計

- 13 以下の各項は、特定の非市場的費用及び便益について妥当性を備えた推計値を得るために既に調査が開始されている場合についていくつかの点を説明したものである。

時間の評価

- 14 中央政府においては、運輸省(Department for Transport. DfT)が道路計画その他のプロジェクトの事前評価において採用している時間評価の方法は良く出来ている。この方法では‘雇用主’時間と‘自己’時間（あるいは労働及び非労働時間）という 2 つの異なった評価を行っている。
- 15 被雇用者の時間節約(労働)の評価額は、雇用主にとっての時間の機会費用であり、雇用主にとっての限界労働費用に等しい。限界労働費用というのは、総賃金率に社会保険、年金といった非賃金労働コスト、その他労働時間に応じて変動するコストを加えたもの

である。

- 16 運輸プロジェクト及び政策の事前評価やモデル構築に用いられている労働時間の評価は、各運輸手段利用者の労働コストによってウェイトづけられた輸送距離に基づいている。全国交通量調査(National Travel Survey。NTS)は、国民が旅行した距離とどれだけの時間をかけたかという情報を所得階層別に詳細に示していて、各運輸手段について適切なウェイトを与えてくれる。新所得調査は営業車両や公共サービス車両の運転手の推計所得を明らかにしている。非実用的ではないものの理論的には、事前評価の対象となっているプロジェクトの受益者と思われる人々の所得に関するデータを収集することは可能である。
- 17 事前評価のために各種運輸手段について、非労働時間の全国平均標準評価額（時間節約価値に等しい）を用いることは実際的方法として認められている。時間節約が料金収入の形で把握できる場合には、プロジェクト独自の非労働時間価値を用いる方が適切だろう。こういった方法は、例えば鉄道経営者がサービス向上問題といった営業上の判断に際して用いられている。
- 18 運輸関連の事前評価では、通勤往復時間は非労働時間に含まれる。職場への通勤時間の節約価値は、実質所得の大体半分と仮定されている。非労働時間についていえば、この仮定は所得との関連で時間節約価値を増大させたり減少させたりしがちな様々なファクターをバランスさせている。これらは収入が増えることによるお金の限界効用の減少、1週間当たり労働時間の長さの変化、旅行条件の質の変化といったことを内容とする。
- 19 時間節約価値に関しさらに追加的に検討すべき事項は次のとおり。
 - ☐ 一般に乗り物に乗っている時間の節約より、歩いたり待っていたりする時間の節約の方が高く評価される。このことは、歩いたり待っていたりする時間は乗り物に乗っている時間の倍に評価する必要があることを示唆している。
 - ☐ 混み合った公共輸送手段に乗っている時間もより高いウェイトを有し、その価値は混雑度合いによって決められる。
 - ☐ 予定旅行時間と比べてどの位遅れたかという到着時間の遅れで計られる不確実性も追加的なペナルティを課されよう。
 - ☐ 旅行時間の節約あるいは遅延がどの程度かに関係なく、時間節約効果の1分当たり評価額は一定とすべきである。
- 20 過去のプロジェクトないし計画案での旅行時間節約推計価値を今回の事前評価で用いることは、事前評価で対象としている顧客が過去のプロジェクトや計画案の顧客と同質でない限り、あるいは状況がかなり変わっている場合、適当ではないだろう。たとえば新たな推計が大変な作業を要しようといえどもである。

健康上の便益の評価

- 21 健康上の効果については単に生か死かという形で質問することは滅多にない。政策分野では、健康問題のアプローチとして違った方法が一般に用いられている。それは平均余命(生存見込み年数を含む)の変化及び生活の質の変化を考慮した方法である。このアプローチ方法は人生の質調整済み生涯(quality-adjusted life year, QALY)といわれている方法である。
- 22 EuroQol 法は健康と QALY の価値を、簡単でかつ調和の取れた方法で測定するための方法で、欧州では健康便益を測定するために最も利用されている方法である。この方法では、健康に関連した生涯にわたる生活の質のための加重値を平均余命に与える。
- 23 健康に関連した政府介入を比較することによって、臨床上の効果に対する様々な要因のインパクトが浮き彫りにされる。例えば、特定の薬剤についての1回当たり投薬量とその効果の関係の検定に先立って、その薬剤の供給対策についての評価が適正に行われていることが必要である。場合によっては、例えば介入の便益が‘実物的単位(natural unit)’で測られるような場合(例えば、発病率や低血圧症の削減)、事前評価はその費用効果をベースにして行われるのが適当である。
- 24 健康関連のプログラムについて、そのプログラムの一部として立てられた健康増進プロジェクトにまず資金を割り当てることなしに、そのプログラムに予算をつけるべきか、あるいはその額はどの位とすべきかといったことを決めるのは難しい。非健康関連インパクトより健康関連インパクトにウェイトを置くべきと考えられる場合も、評価額を把握することが重要である。このための手法としては、一定の健康便益に対する個人の WTP 推計を含め様々な手法がある。一旦 WTP の結果が分かれば、事前評価実施者は介入の限界便益と限界費用を比較することが可能となる。
- 25 健康インパクトを正確に推計するための幅広いアプローチの例を BOX2.1 に示す。

BOX 2.1: 大気汚染削減に伴う短期的健康便益の測定

健康インパクト評価のための5段階アプローチ

1. 全国を1km四方のメッシュ区分し、区分毎の年平均汚染物質濃度と人口を推計する。
2. 各区分に毎日の死亡者数や呼吸器疾患での入院患者数といった健康関連及び公害被害の基準となるラインを設定する。

3. (1) 及び(2) のデータを突合せて、健康被害をもたらす汚染物質の濃度について用量作用関数 (dose-response function) 分析を行う。用量作用関数は汚染物質濃度 1 単位当たりの健康関連アウトカムの基準ラインに対する増減率として表される。

次の 3 つがアウトプットとして得られる。

- 3.1 1 km メッシュ区分ごとの現在の汚染物質関連の健康への影響。
 - 3.2 1 km メッシュ区分ごとの汚染物質の減少による健康便益。
 - 3.3 目標に即した政策案による、1 km メッシュ区分ごとの汚染物質削減によってもたらされる健康便益。
4. 全体としての各健康効果の件数の減少を推定するために、上記(3) で得られた効果（これらについては用量作用関数分析が行われている）を合計する。
5. 要因別の健康への影響量を金額換算し全体としての評価額を求める。

死亡あるいは傷害防止の価値

- 26 ある計画案の便益が死亡または傷害の防止とする。このような便益の評価はまず個々の死亡リスクの減少に対する WTP（支払い意思）、あるいは新たな障害や引続く危険の増大に対する受容意思（WTA）を調べることから始まる。
- 27 個々人の彼ら自身あるいは家庭の生命や怪我の危険の僅かな変化に対する支払い意思額は、防止された死亡の価値(value of prevented fatality, VPF)を意味するものと考えられている。WTO 調査では一般に、早過ぎる死あるいは重傷を負う可能性の起きる確立は極めて低いものとされている。
- 28 英国では、VPF の測定は親族や友人の‘特別’価値やその他個人の早死防止の社会的価値と一体として扱われている。したがって、‘彼自身の’安全性のための‘彼自身の’ WTP に他人の安全性のための個人的 WTP を付加するということは、二重計算するということになる。
- 29 防止された死亡の価値の下限は顕示選択法及び表明選択法による調査によって決定されよう。この下限額が低いということは、安全性対策への財政負担の限度を設定したり、安全性増大に関連したいくつかの計画案を比較する上で役立つ。
- 30 顕示選択法調査によって、危険度の異なる職業に対する賃金格差の程度、運輸手段選択に当たっての価格(料金)と安全性のトレードオフ、あるいは煙警報器とか自動車エアバッグといったものによる危険度引下げに対する個人的な WTP が導き出される。顕示選好法によるアプローチは質問を通じて VPF を推計するために用いる

ことが出来る。

- 31 英国では、道路運輸関連での死亡リスクの削減額は死亡事故防止 1 件当たり約 114.5 万ポンド(2000 年価格)と DfT は評価している。この推計額には WTP 測定に加えて、アウトプットの総喪失額、医療及び救急費用を含んでいる。この評価額は 1 人当たり GDP の変動に応じて見直される。
- 32 さらに DfT は傷害事故についても WTP をもとにその防止効果の評価額を算定している。重軽傷事故はそれぞれ別々に評価され、死亡事故の場合と同様に GDP の変化に対応して見直されることになっている。現在用いられている道路事故の評価額は、重傷事故が £ 128,650 で、軽傷事故が £ 9,920 である(2000 年価格)。道路事故の防止効果の評価額は、これらの金額に事故処理に係る警察、保険、物的損害にかかる費用を加えた額である。怪我による痛みや精神的苦痛に対する健康及び安全対策庁(Health and Safety Executive。HSE)の評価額は、一番軽い、報告を要しない事故の場合で £ 150 となっている。
- 33 人々が怪我をしたり死亡する原因や状況に無関心でないことは明らかである。例えば、アスベスト対策案による便益の評価について、HSE は人々のガンによる死への忌避意識、付随的に必要となる個人的費用や医療費を考慮して、その倍額評価している。

建築設計の質の評価

- 34 建築設計の質は公共部門の建築プロジェクトの重要な要素であり、事前評価において評価されなくてはならない。設計投資の費用及び便益を考慮することなく、評価対象を建物に限定するという伝統的方法では意思決定過程を歪めることになる。優れた設計というのは、常に最小の初期投資をもたらすものではないだろう。しかし、契約期間全体を通じた評価額としては、初期投資額が高目だったものが割引後の評価額で見ると最も低コストだったということもある。
- 35 優れた設計のもたらす便益には次のようなことが含まれる。
- ☐ 初期費用が競争的であること及び完成後の運営コストの節減が見込まれることによる費用の単純化と節約；
 - ☐ サービス提供の環境改善によるアウトプットの増大とサービスの質向上；及び
 - ☐ 職員雇用及び勤続期間
- 36 優れた設計が職員の勤続期間とか患者の回復時期といったような直接的な経済効果をもたらすような場合には、費用及び便益の額を直接計算することが出来るだろう。しかし、住民が誇りに思うこと、教育成果あるいは利用者の体験効果といったようなことを直接計算することは、不可能とまではいわないまでも困難なことが多い。そのよ

うな場合には、不確定評価法(contingent valuation)等の方法がある。一方、小規模なプロジェクトにとってこの方法が複雑すぎるという場合、調査研究に基づき比較をしたり測定基準を設定することによって、優れた設計を見分けることが出来よう。

設計の質の評価及び説明のための詳細な手引きは以下を参照されたい。

- ☐ *The Value of Good Design* (優れた設計の価値) ; CABE
- ☐ *Achieving Well Designed Schools Through PFI* (PFI を通じた優良設計学校の実現) : CABE
- ☐ *Better Civic Buildings and Space* (より良き公共建造物と公共空間) : CABE
- ☐ *Treasury Guidance Note 7: How to Achieve Design Quality in PFI project* (大蔵省ガイダンスノート7 : PFI プロジェクトにおいてデザインの質をいかに確保するか) :
- ☐ *Improving Standard of Design in the Procurement of Public Buildings* (公共建物の調達における設計の質の改良), CABE/OGC

環境への影響の評価

37 環境費用及び便益の評価については、英国政府及びその出先機関による継続的支援のもとに新たな研究が行われており、常に進化を遂げている。研究は方法論の開発と評価額の推計の両面にわたっている。環境評価問題に関し徹底的に論じた様々な貴重な参考資料が揃っている。以下のパラグラフは、環境への影響の定量化と金額評価に関する政府によって実施された調査及びその定量化と金額評価についての手引きを説明したものである。これには、各省助成による調査も含まれている。この分野は現在開発途上にあることから、政策立案に携わる人々は Green Book のホームページを訪れ、常に最新の情報を得よう努められたい。

放出

38 現在温室効果ガスの放出に対する政策効果の評価や測定に関する方法論は、これについての標準的な解説書がない特殊な例である。温室効果ガスの放出に関するある種の計画案の効果を評価するモデルはいくつかある(例えば、全国道路交通予測)。

39 温室効果ガスの放出に対する新たな政策やプロジェクトあるいはプログラムの効果は、二酸化炭素換算量を百万トン単位で測定した(MtCO₂)炭素放出量の減少、あるいはその増大という形で示されなくてはならない。

40 気候変化効果の定量化が非現実的な場合、事前評価においてこの気候変化の重大性に

関する定性分析とともに、この政策は放出量を増大させるのか、あるいは減少させるのかという点についての評価を行うことが必要である。

- 41 計画案の放出効果が定量化されれば、これまでの研究により炭素による社会的損傷費用を例証的に算定するための情報があり、これを用いることによりその影響を金銭的に見積もることが出来る。

気候変化の影響に対する脆弱性の評価

- 42 1997 年、英国政府は、公共、民間の組織が自らの気候変化に対する脆弱性を評価することを支援するために、英国気候インパクト計画(UK Climate Impact Programme. UKCIP)を発足させた。UKCIP は環境・食料・農村地域省(Department for Environment, Food, and Rural Affairs. Defra)とともに気候変化の予測及びその評価に関する最新の情報提供を行っている。提供情報には、気候変化によるリスクと不安定性の特定及び評価方法の解説及び気候変化の影響評価の方法論が含まれている。

- 43 気候変化が特に考慮されるべき重要な政策分野には、長期計画及びインフラ関連投資の事前評価、規制的な計画策定の枠組み、不測の事態に備えた計画や長期的政策の枠組み等がある。

大気の質

- 44 特定の政策の大気の質に関する影響を評価するというのは複雑な科学的な仕事である。異なった排出源からの排出量を予測し、異なった場所での異なった汚染物質の集中レベルを評価するために作られた精緻なモデルがある。各省庁及び関係政府機関は政策を構想する際大気の質に対する影響を考慮することが必要であろう。例えば、高速道路庁の道路及び橋梁設計マニュアルは、既存または新たな道路計画における道路輸送に起因する重要汚染物質の排出の影響を予測するために利用できよう。

- 45 大気の質に対する影響は通常、特定排出源からの特定汚染物質の排出量の変化、及び排出量の変化による大気汚染地域周辺の大気の質のレベルへの影響、あるいはこれらの変化によって影響を受ける可能性のある家庭の総数のいずれかで示される。

- 46 詳細なモデル化が困難な場合の事前評価では、特定の政策によって特定汚染物質の排出量の増減が引き起こされるか否かということを理論的に説明すべきである。

- 47 大気の質の変化による人間の健康及び環境への影響について、要すればそれを定量化し金銭評価するための方法論を開発するための研究が行われている。

景観

- 48 景観という語でカバーされる範囲には、都市計画、歴史的な建造物や景観地域、その他これらに類するものが含まれる。政策やプロジェクト及びプログラムが景観に与える影響を評価するためのガイドラインが、英国歴史遺産・田園委員会（English Heritage and Countryside Commission）によって作成されている。建築学及び建造物環境委員会（Commission for Architecture and the Built Environment, CABE）も解説書を刊行している。
- 49 また Defra によっても景観に関する研究は行われており、農業・環境計画との関連で地勢等の環境的景観構成要素（Environment Landscape Features, ELF）の価値評価に関する研究が開始されている。環境的景観構成要素モデルを構築するために不確定評価法が援用されている。このモデルは、農業環境政策の事前評価のために便益移転手法として初めて作られたものである。景観構成要素として各種ヒース類の茂る荒地、野生放牧草地、農場周縁の空地や生垣が含まれている。そしてこのモデルによって、地域単位でのこれらの景観要素に対する WTP 推計値が得られ、またこれら要素の限界効用逓減を推計することも出来る。

水

- 50 水質汚染による経済的被害額を得ることは容易ではない。汚染物質が水環境に入り込み水質の化学的性質や生態学的状態に影響を及ぼす過程は複雑で、単純な用量作用関数を用いるというわけにはいかない。さらに、水質改善の便益は場所によりけりであり、便益の総額を算定するに当たり関係住民数を確定するのは容易でなく、さらに、影響を受ける場所あるいは水源地から遠ざかるにつれてその費用や便益に対する関心が低下し、評価額が低くなるという‘距離の減衰(distance decay)’効果を示す減衰関数をどう織り込んだらよいかといった問題もある。したがって、水の評価に関する研究が常に特定の汚染物質の‘限界被害額 (marginal damage cost)’の推定に成功するわけではない。現在、環境的な質の観察し得る変化の評価額算定を目指して研究が進められている。
- 51 水質なり水量の変化の経済的価値の推計に向けたいくつかの研究が水関係の機関・組織で行われている。しかし、経済的価値の金額表示に成功するまでには至っていない。Defra、環境省及び水供給庁（Office of Water Services, Ofwat）によって、水質変化の環境便益評価に関する新たな研究が計画されている。

生物多様性

- 52 生物多様性の便益は、これを測定し、定義し、評価することは容易でない。しかし、もしこれらの便益が事前評価において無視されたり、低いプライオリティしか与えられ

53 Defra 及び森林委員会は、生物多様性の評価について、方法論的なアプローチ法の開発及び経験的な推計からの演繹といった両面にまたがる研究に予算を投じている。

騒音

54 騒音の影響を評価することは、騒音というものの性格のみでなくその影響と多さもあって複雑な問題である。このような困難はあるものの、騒音の発生源、その大きさや、その性格による騒音の変化の影響を数量的に把握する試みがいくつかなされている。例えば、新しい運輸インフラあるいは産業発展による騒音の影響は、平均デシベル (dB(A)) で測定される騒音レベルの増大または減少によって影響を受ける人口数あるいは家庭数を用いて定量化出来る。この方法は交通規制方法の変化に伴う影響を評価する際にも利用出来る。

55 この分野の研究は急速に進んでいて、目下の研究の関心は騒音の価値の金額評価額の把握に置かれている。最近全欧的に行われた研究の結果、騒音の評価額が算定された。これによると騒音の価値は 1 家庭当たり年間デシベル当たり 20-30 ユーロの幅で散らばっていて、その中央値は 1 家庭当たり年間デシベル当たり 23.5 ユーロ(2001 年価格)となっている。

森林のレクリエーションやアメニティ価値

56 1992 年に森林委員会はレクリエーション目的での森林訪問者の価値を訪問 1 回当たり £1 と算定した。その後行われた北アイルランドでのレクリエーションで森林を訪れることの価値についての調査によると、WTP は訪問 1 回当たり £0.60 から £1.74 に散らばっている。このような散らばりは、森林の所在地、訪問者個人の性格や社会的・経済的属性によるものである。もしもっと正確なデータが必要ならば、森林のレクリエーション価値を個々の森林の属性、立地場所や他の代替森林の有無及びその流域の訪問者の属性についてもっと詳しくとらえることが必要である。しかし、幅広い推計が十分なされていれば、1992 年の森林委員会によって示された評価額 (£1/訪問)は指標として十分使用出来る。

57 その後森林委員会は、森林の有する非市場的価値の推計についてさらなる研究を行った。この研究では、英国の森林の非市場的便益を評価する最善の方法を見出すことを目指して既存の方法論や研究の再検討を行い、レクリエーション、景観、アメニティ、生物多様性及び炭酸同化作用による炭素取込みといった非市場的価値に関する勧告を行っている。

不快適さの評価

58 輸送、廃棄物処理、鉱物採掘及びこれらが一体となった活動は、その地域の住民の快適さを蝕みかねない、望ましくない影響の増大を招く。これらの影響に関する研究はいくつかなされているが、いずれも不快適性効果の評価研究といえ、騒音、交通渋滞、埃っぽさ、臭気、眺望阻害といったことが対象となろう。

59 旧環境・運輸・地域省(Department of Environment, Transport and Region. DETR)は不快適性を引き起こす一体的活動に対し課税すべきか、もし然りとするならばその水準はどの位かについて研究を行った (BOX 2.2)。

BOX 2.2 :DETR の研究の要約

この研究は、調査対象者の住む地域及び全国的に重要な景観地での、破碎岩石や砂や砂利といった建築用資材の採取に係る一連の活動による環境へのマイナス効果を回避することに対する評価額についてどの程度と考えているかを推計するために行われた。

調査対象者は、全国 21 箇所の採石場及び砂利・砂の採取地を選びその周辺の住民からアトランダムに選ばれた 1 万人である。調査は、その採石・採取地跡地を修復して周辺の景観と一緒に保存し、関係労働者は新しい職につくという前提の下に、その地域の採石場の閉鎖のために必要な資金手当のために、5 ヶ年間割増税としてどの位負担する気があるかを問うものであった。

さらに、採石場及び砂利・砂の採取の現場から離れた 21 の郵便番号地域からアトランダムに選ばれた 1,000 人を対象に、国立公園地域(イングランド中北部のピーク地方とイングランド北部のヨークシャー渓谷を例示)内の採石場閉鎖のためにどの位負担する気があるかについて質問した。この調査は砕石場等の影響を直接は受けない人々が、採石場による環境破壊をどの程度と評価しているかを見るためのものである。

この調査では、生物多様性の喪失、採石や輸送や爆破に伴う騒音、交通量や塵埃、眺望阻害といった自然へのマイナス効果による環境影響をどの程度と評価しているかを聞いている。

調査結果から、採石場の早期閉鎖によって得られる環境便益に対して、全国的に、人々がこの位なら負担する気があるという平均的な金額が推計された。これらについては、調査地の区分毎に次のとおりであった。

推計‘支払い意思額’；

事 例 調 査 地	推計額(£/トン)
石材切出し地	0.34
砂・砂利採集地	1.96
国立公園内採石地	10.52

あらゆる種類の採石・採取場の閉鎖について、人々が負担しても良いと考えている額をそれぞれの産出量に応じて加重平均して求めた結果は、産出量 1 トン当たり £ 1.80 であった。

用語解説

用語解説

増分(Additionality)：政府介入の結果生じた、もし政府介入がなければ生じなかったであろうインパクト。

敵対的選択(Adverse Selection)：取引当事者間で持っている情報の質・量に格差があれば、公正な取引が阻害される。典型的な例として、より多くの情報を有する者は有利に取引を行えるということ。

支出可能性(Affordability)：計画案に対してキャッシュフロー及び資源費用の見地からの出され得るかどうかの評価。

事前評価(Appraisal)：決定を下す前に、目標を特定し、選択肢を審査し、選択肢の費用と便益及びリスクと不確定性を比較考量するプロセス。

評価(Assessment(s))：事前評価また期中・事後評価（あるいは両方）。

基本事例(Base Case)：計画案について、リスク及び楽観的見方に対する許容額を織り込んだ上で、経済的観点からどの位の費用を要するか見積もった最善の結果。

選択肢モデル(Choice Modelling)：この語は、表明選好法で示される選好範囲を包含し、経験選択（しばしば厚生経済学に基づいていることからしばしば選好される）、仮説ランキング、仮説レイティング及び比較対照を含んでいる。

仮説評価付け(Contingent valuation)：これは直接的に、ある財なりサービスにどの位の額を支払う気があるか、あるいはどの位の額を得られればそれを放棄する気があるかと質問することを含んでいる。

臨時費用(Contingency)：予測しがたい状況に備えるためのキャッシュまたは資源のゆとり。

費用便益分析(Cost Benefit Analysis)：計画案に係る費用と便益について、可能な限り多くの項目について金額表示でなされる分析法。対象となる項目には市場がその経済的価値を適切に測定出来ないものも含む。

費用・効果分析(Cost-Effectiveness Analysis)：同一または類似のアウトプットを得るためのいくつかの代替方法の費用を比較する分析法。

資本費用(Cost of capital)：資金の造成・調達に要する費用で、年利で示される。

アウトカム変動性の費用(Cost of variability in outcomes)：大部分の人は、不確実な便益に対するより、確実な便益に対して負担意思を示す。

クラウディング・アウト(Crowding out)：政府の政策によって引き起こされた需要の増大が民間セクターの需要減退で相殺される度合い。

死重(Deadweight): なんらの支出なしで可能であったある望ましいと考えられる活動を助長するためになされた支出。

限界効用逓減(Diminishing marginal utility): 物なりサービスの追加単位による満足度が減少することにより、これらの追加単位が役に立たなくなったり無駄になっていく傾向。

割引(Discounting): 割引率を用いて将来の費用及び便益の額を現在価に変換する方法。

割引後キャッシュフロー(Discounted Cash Flow(DCF)): 投資を事前評価する手法。全ての投資家（個人、法人を問わず）にとって、合計金額の価値はそれがいつ受け取れるかということによって決まるという原理を反映している。

割引率(Discount rate): 将来のボンドあるいは他の計算単位表示の価値が、現在価値に変換されたときどれだけ低下するかを示したパーセント表示の比率。

置換え(Displacement): 政府の政策により助長された生産能力の増大が、他における生産能力の減少によって相殺される程度。

最小限での実施選択(肢)(Do minimum option): 政府は必要最小限のことを実施するという選択肢。

経済費用(機会費用)(Economic cost (or opportunity cost)): 複数用途の中で最高価値の用途の評価額。

経済効率(Economic Efficiency): 経済効率は、他の人をより悪い状態にすることなく、誰もより良い状態になれないときに達成される。

有効性(Effectiveness): プロジェクト、プログラム、あるいは政策の目標達成度を測る尺度。

期中・事後評価(Evaluation): プロジェクト、プログラム、あるいは政策についてどの程度成功したか、あるいは他の方法では出来なかったか、将来に向けて学ぶべき点は何かということについて回顧的に行う分析。‘ポリシー評価’や‘ポスト・プロジェクト・エバリュエーション’という表現は、しばしば、政策及びプロジェクトについて同様な意味で用いられている。

現在価値(Existence value): 現世代から将来の世代の便益のためにと引き継がれていく資産に対し人々が付した評価額。将来の世代に便益をもたらす資産は遺産価値 (bequest value) といわれる。使用価値 (Use value) 参照。

想定価値(Expected value): ウェイト付けが可能な場合、変数の取りうる値の全てについてウェイト付けして得た加重平均値。

外部費用または便益(Externality cost or benefits): 介入なり行為をなした者が負担させられることなく、介入なり行為によって引き起こされた非市場的效果。

GDP デフレーター(GDP deflator)：経済全般の一般的物価指数で、時価で表示された名目国内総生産(GDP)の実質 GDP に対する比率で表される。

ヘドニック価格(Hedonic pricing)：市場価格をその構成要素の性格ごとに分解して得られる評価額。

情報の非対称性(Information asymmetry)：契約当事者間で、有効な契約、あるいは公正な価格、あるいは業績の監視やこれへの報酬等の決定に関連した保有情報に格差があること。

インパクト報告書(Impact statement)：計画案の重要な、可能ならば定量化されたインパクトの全て及びそれが影響を受ける者の間でどのように分配されるかについて記述したもの。

実行(Implementation)：事前評価後の期間を通じて、政策を施行する、あるいはプログラムまたはプロジェクトを通常のサービスがもたらされる状態に達しさせ、完了するために必要な行動。

内部収益率(Internal rate of return(IRR))：プロジェクトの現在価を 0 とする割引率。

非可逆性(Irreversibility)：ある選択が後の投資機会を排除したとき、あるいはある資源について後のもっと重要な用途より現在使用することを選んだときを指して用いられる表現。

市場の失敗(Market failure)：経済効率性の実現を妨げる市場メカニズムの欠陥。

市場価格(Market value)：市場で売り手と買手の相互作用を通じて決定され、その水準によって商品が売り買いされる価格。

限界効用(Marginal utility)：消費者が財やサービス消費の僅かな増加によって得る満足感の増加。

モンテカルロ分析(Monte Carlo analysis)：同時に起こるいくつかの基本的インプットの不確実性によってもたらされる結果を、これらインプット間の相互関係を考慮に入れながら評価するための技術。

モラルハザード(Moral Hazard)：契約なり交渉が、当事者の一方に対し、もう一方の当事者に不利となる何か目立たない方法を取るよう（あるいは取らないよう）インセンティブを与えるとといった情報の非対称性が好例。

多基準分析(Multi Criteria Analysis)：加重評点法(Weighting and Scoring)を見よ。

純現在価値(Net Present Value(NPV))：引続き将来生じる費用及び便益の額を割り引いたもの。純現在価は、将来にわたる費用の額と便益の額を現在に引き直した比較結果を示すために用いられる。

機会費用(または経済費用)(Opportunity cost(or Economic cost))：各種代替用途中で最も価値の高いものの価格。

楽観主義的偏り(Optimism bias)：初期資金、運転資金、稼動期間、実現便益量等の基本的変数に関し過度に楽観的であるという、事前評価においてよく見られる傾向。

選択肢事前評価(Option appraisal)：特定の目標を達成するために採択されたいくつかの選択肢を事前評価すること。

選択価値(Option value)：通常は市場取引されていない環境的資産あるいはその他の資産を、将来の利用のために現在利用しないでとっておくという選択の有用性の価値。利用価値(Use value)参照。

PFI(Private Finance Initiative)：民間資金を活用して公共施設等を整備・運営する仕組み。

PPP(Public Private Partnership)：公共サービスの分野等で官民協調により、リスクを共有して公共サービスの提供を行う取組み。

予防原則 (Precautionary principle)：予防的行為によって感知されたリスクを緩和するという概念。仮にそのリスク発現の可能性が小さなものであったとしても、アウトカムに大きな悪影響を与えかねないことから、予防的行為は正当化されよう。

現在価(Present Value)：割引くことにより現在の価値で表現された将来の価値。

物価指数(Price index)：中長期的な価格変動を測る尺度。一般物価指数は幅広く様々な価格を対象としており、GDP デフレーターや小売物価指数 (RPI) を含む。特定の商品や商品群については特殊な指数が用いられる。

提案, または計画案(Proposal)：事前評価実施中の政策、プログラムあるいはプロジェクトに関するアイデア。

公共部門コンパレーター(Public Sector Comparator)：PFI での調達訓練の一部として供給者としての公共部門によって考え出された、アウトプット仕様書に即して行われるリスクを折込んだ假定原価計算。これは、

- 純現在価格で表現され；
- 最近公共部門が実際に行ったアウトプットの定義方法により（公共部門が実現し得たと合理的に想定し得る効率性を含む）；そして
- この種の調達に際して起こりうる全てのリスクを考慮する。

純粋時間選好(Pure time preference)：後でより、現在消費することを選好すること。

真正選択論(Real option theory)：意思決定は継起的に行われ、意思決定者は今日次善と思われるが後の柔軟性に富んでいる選択肢を選ぶことにより、プロジェクトについてより多くを知ればより良い意思決定につながり利益を得るだろうということを前提としている。

実質価格(Real price)：RPI や GDP デフレーターのような一般物価指数によって、ある特定の基準年なり基準データーに関連して、デフレートされた名目価格（即ち現金価格）。

実質ターム(Real terms)：特定の一般物価水準で表される支出額。一般物価指数で除された現金価格あるいは支出額。

相対価格効果(Relative price effect)：特定の物価指数（例えば、建築価格）の GDP デフレーターのような一般物価指数に対する相対関係の経時的推移。

関連費用/便益(Relevant cost/benefit)：決定によって影響され、従って検討中の計画案の目的や範囲に関連付けられた全ての費用及び便益。

必要収益率(Required rate of return)：公共部門の商活動事業体にとっての目標平均収益率。通常、中央政府の商活動事業体について総投下資本の現在の原価価値に対する収益の比率で表現される。

資源/資源費用(Resources/resources cost)：文脈によって様々な意味に用いられる。資源会計学では、‘資源費用’は実質価格で表された原価計算上の経過利子である。経済分析では、社会保障支出のような‘移転’と、財なりサービスに対して支払われる‘資源費用’を区別することがある。省庁における‘資源’は、時には予算からなされる支出を指し、時には職員の資質を指すことがある。

顕示選好(Revealed preference)：市場で取引されていないある物や事柄について、これらに類似あるいは関連した市場での消費者の対応振りを検証することにより推論した消費者の支払い意思。

リスク(Risk)：特定のことが起こるであろうことの確率で示された発生見込み。

リスク登録/記録(Risk register/log)：実施計画案に関し、リスク及び不確実性の範囲を特定し、定量化し、評価するために有益な手段。

感度分析(Sensitivity analysis)：重要な変数の投影価値を変えることによって事前評価が受ける効果の分析。

潜在価格(Shadow price)：社会にとって、何らかの形で経済活動に参画することの機会費用。市場で形成される現実価格が適用されない状況下で課される価格、あるいは価格が財の希少性を正確に反映していない価格を指す。

社会的便益(Social benefit)：経済的行為によってもたらされる社会福祉の増加の総体。ある行為を担当する機関にとっての便益とその行為の結果社会に自然に蓄積される便益の合計。

社会的費用(Social cost)：社会にとっての経済活動に伴う総費用。担当機関によってある行為をなすために費消される資源の機会費用とその行為によって社会が負うことになる追加的費用の合計。

表明選好(Stated preference)：市場で取引されていないある物や事柄について、検討結果を

受けて予め設定された様々な状況に関する質問に対する回答から導き出された消費者の支払い意思。

代替(Substitute)：企業が、政府の助成を利用するためにあることに代えて似たような他のこと(違った求職者を採用するといったようなこと)を行うこと。

転換点あるいは転換価値(Switching point or switching value)：進むべき最善の途についての判断の転換（例えば、プロジェクトの承認から不承認へ、あるいはある環境便益を保護するための臨時支出を含めるか含めないか）の契機となる不確定費用または便益の価値。

組織的リスク(Systematic risk)：経済循環の動きに相関したリスクで、それだけ取り出すことが出来ないリスク。

時間選好度(Time preference rate)：将来より現在消費すること(あるいは現在の費用なり便益)を選好することで、年率で表される。

総計経済価値(Total Economic Value)：ある財の使用価値、選択価値及び存在価値の合計。本来は環境経済学の用語。

移転支出(Transfer payment)：見返りとしてなんらの財なりサービスを伴わない支出。

不確実性(Uncertainty)：現実のアウトカムの数より発生する可能性のあるアウトカムの数の方が多い状態で、かつ、それぞれの発生の可能性のあるアウトカムにその発生の確率を与えることができない状態。

使用価値(Use value)：市場取引されていないある物に、人々がそれを実際に利用することによって与えられる、その有用性の価値。**現在価値 (Existence value)**及び**選択価値 (Option value)**参照。

加重評点(Weighting and Scoring)：各基準項目にウェイトを割振り、次に各選択肢についてウェイトづけられた基準項目の達成度の評点をつけ、その合計点により選択肢の順位を判定する。

(補償)受容意思(Willingness to Accept)：ある財なりサービスを放棄する補償として受け取りたいと考える金額。

支払意思(Willingness to Pay)：ある財なりサービスを手に入れるために放棄または負担しても良いと考える金額。