

3) ポーランド国 総合交通計画調査概要

調査期間	1991年5月 - 1992年12月
調査の背景	ポーランド国の道路、鉄道など交通システムは欧州交通網の一環を構成しているが、計画経済システム下において経済効率性に欠け、また十分な投資がなされていなかった。市場経済体制を定着させ、製品や農産物の流通改善を図っていくためには、運輸・交通関係のインフラ整備、運営、管理のサービス向上が不可欠とされている。同国運輸、海運省は、既存輸送システムの近代化に取り組むため、本件調査の早急な開始を要望し、日本政府に本件協力を正式要請してきたものである。
調査の目的	本件調査は、ポーランド国の経済改革を効果的に支援し、長期的視点から同国運輸システムがヨーロッパおよび世界運輸システムに効果的に統合され得るよう、総合交通計画 M/P を作成する。また、M/P に基づいて短中期的に必要なとされる優先プロジェクトを提案し、経済制度の市場経済化にあたり重要な経営および運営の効率化に十分な考慮を払うものとする。
調査の内容	<p>本件調査は、91年5月から20ヶ月にわたって両国の緊密な共同作業によって実施された。調査の全工程は大きく4つのフェーズに分かれていて、各段階ごとに現状分析、基本戦略の作成、全国交通計画の作成、プロジェクト・プログラムについての調査が実施された。</p> <p>ポーランド側は、運輸省局長を中心にステアリングコミティを組織し、日本側もこれに応じてアドバイザリーコミティを組織した。当調査の結果は、今後ポーランド運輸省が準じ策定していく交通政策のための基礎資料として活用された。</p> <p>以上の調査結果により、総合交通計画作成に不可欠な計画要素、運輸省が果たすべき役割、国際輸送整備の基本方針、国内輸送整備の基本方針、各種運輸モードの整備方針、運輸部門の財源制度及び運輸部門の行動計画がまとめられた。</p>
技術移転の種類	調査期間中の技術移転は、交通部門の市場経済化を容易にし、日本を含む西側諸国の経済に基づいた同部門の効率改善を助けるノウハウの移転を目的とする。ことに交通需要予測の手法の移転は、ポーランド国にとって有効なものであった。そして策定された計画を報告、協議するセミナーが開催された。
現在の状況（所見）	<p>調査当時、ポーランド運輸省は、国全体の交通計画の草案しか持ち合わせておらず、本調査は各種交通政策の策定において活用されている。例えば、93年のPKP分離案が実施され、94年から95年になされた道交法作成においても、JICAの提言が参考にされた。</p> <p>また、ポーランド交通法のEU交通法への統合作業においても、JICAからの提言が活用されている。このように報告書における提言や計画はポーランド側により頻繁に活用されており、有益な調査であったといえる。</p>

ポーランド国 総合交通計画調査 PDM

期間：1991年5月～1992年12月

プロジェクトの要約	指標	指標アータ入手手段	外部条件
<p>(上位目標1) 活用段階</p> <p>提言された交通計画、プロジェクトプログラムが実行に移される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 策定された計画が交通政策に活用もしくは、プロジェクトが実施されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係機関、C/Pインタビュー 	
<p>(開発調査の目標)</p> <p>ポーランド国の運輸システムがヨーロッパや世界の運輸システムに統合され得るよう全国総合交通計画マスタープランを作成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 策定された計画は、相手国にニーズに一致している。 ● 提案されたプロジェクト・プログラムのなかですでに実施もしくは、ポーランド政府により実施予定のものがある。 ● 実施可能性が十分検討されている。 ● 策定された計画は、他のドナーの計画と重複していない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 報告書、関係機関、C/Pインタビュー ● 関係機関、C/Pインタビュー ● 調査報告書、関係機関、C/Pインタビュー ● 関係機関、C/Pインタビュー 	
<p>(成果)</p> <p>1. 現状の交通システムが抱える問題点解決のための基本戦略が代替案を含め作成される。</p> <p>2. 全国交通計画 (マスタープラン) が策定される。</p> <p>3. 優先プロジェクト・プログラムを提案し、その実施計画が策定される。</p> <p>4. 各運輸セクター毎の行動計画が策定される。</p> <p>5. 技術移転、セミナーが実施される。</p> <p>6. 調査報告書が作成される。</p>	<p>1-1. 社会経済フレームワークの現状が十分分析されている。</p> <p>1-2. 交通システムの現状が十分調査されている。</p> <p>1-3. 問題点把握の手法が明確に示されている。</p> <p>1-4. 把握された問題は、現状に呼応したものである。</p> <p>1-5. 認識された問題点解決のための基本戦略作成方法が明確に記載されている。</p> <p>1-6. 代替案の検討が十分なされている。</p> <p>1-7. 作成された基本戦略の内容は現状に促したものである。</p> <p>2-1. 輸送システムの整備状況として交通インフラの現状調査が十分なされている。</p> <p>2-2. 輸送システムの整備状況として交通インフラの現状調査方法が妥当である。</p> <p>2-3. 交通セクター運営および管理方法の効率化の分析方法が現状に促したものである。</p> <p>2-4. 報告書で提示された各セクター毎の整備方法が明確である。</p> <p>2-5. マスタープランは現状に促したものである。</p> <p>2-6. 策定された計画は明確でわかりやすい。</p> <p>2-7. 計画策定時にC/Pチームと共同作業がうまく実施されている。</p> <p>2-8. 策定された計画は、既存計画や他のドナー計画と整合性がある。</p> <p>3-1. 優先プロジェクト・プログラムの選択方法が明確に示されている。</p> <p>3-2. 優先プロジェクト・プログラムの内容、実施方法が明確に記載されている。</p> <p>3-3. 優先プロジェクト・プログラムの選定においてカウンターパートとの共同作業が実施されている。</p> <p>4-1. 策定された行動計画は現状に促す。</p> <p>4-2. 行動計画は明確でわかりやすい。</p> <p>4-3. 行動計画は実行しやすい形となっている。</p> <p>5-1. 技術移転が適切に実施される。</p> <p>5-2. カウンターパートにとり、その技術移転は有益であった。</p> <p>5-3. セミナーでの調査団の説明内容はわかりやすく有益であった。</p> <p>6-1. 最終報告書の内容は質が高い。</p> <p>6-2. 調査分析手法の精度は高い。</p> <p>6-3. 計画 (提言) の内容は質が高い。</p> <p>6-4. 報告書が活用されている。</p> <p>6-5. 情報ソースが明示されている。</p>	<p>1-1 報告書</p> <p>1-2 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-3 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-4 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-5 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-6 報告書</p> <p>1-7 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-1 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-2 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-3 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-4 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-5 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-6 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-7 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-8 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>3-1 報告書</p> <p>3-2 報告書</p> <p>3-3 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>4-1 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>4-2 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>4-3 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>5-1 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>5-2 C/Pインタビュー</p> <p>5-3 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>6-1 報告書</p> <p>6-2 報告書</p> <p>6-3 報告書</p> <p>6-4 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>6-5 報告書</p>	<p>ポーランドの交通システムをとりまく環境が急激に変化しない。</p>

<p>(活動)</p> <p>1-1. 社会経済フレームワークの現状を分析する。</p> <p>1-2. 交通システムの現状を調査する。</p> <p>1-3. 1-1. と1-2. の現状調査、分析に基づき交通システムが抱える構造的課題点を把握する。</p> <p>1-4. ポーランド経済の将来フレームワークを提示する。</p> <p>1-5. 将来の交通需要予測を行う。</p> <p>2-1. 国際的側面からみてポーランドの輸送システムの整備状況を分析する。</p> <p>2-2. 地域的側面からみてポーランドの輸送システムの整備状況を分析する。</p> <p>2-3. 交通インフラの現状を分析する。</p> <p>2-4. 交通セクターの政策及び制度の現状を調査、分析する。</p> <p>2-5. 交通セクター運営および管理方法の効率化方法を分析、提示する。</p> <p>2-6. 運輸インフラストラクチャーの整備方法を各運輸セクターごとに作成する。</p> <p>2-7. 国際交通との統合方法を提案する。</p> <p>2-8. 環境保全および交通安全にかかる方法を提案する。</p> <p>3-1. マスタープランに提案された計画のなかで優先すべきプロジェクトおよびプログラムを選定する。</p> <p>3-1-1. インフラ整備について</p> <p>3-1-2. 運営・経営改善方法について</p> <p>3-2. 優先プロジェクト・プログラムの実施計画を作成する。</p> <p>3-3. 選定されたプロジェクト・プログラムのプリF/S調査を実施する。</p> <p>4-1. 行動計画策定のための骨子を作成する。</p> <p>5-1. C/P に対して技術移転を行う。</p> <p>5-2. 本調査で策定された内容を報告、協議するために全国交通計画に関するセミナーを開催する。</p> <p>6-1. 報告書を作成する。</p> <p>6-2. 報告書を提出する。</p>	<p>(投入)</p> <p>JICA 側</p> <p>1. コンサルタントチームの派遣</p> <p>2. 研修員の受入</p> <p>3. 作業監理委員会の設置</p>	<p>相手国実施機関</p> <p>1. C/P チームの派遣</p> <p>2. 作業監理委員会の設置</p> <p>3. 事務所の設置</p>
		<p>(前提条件)</p> <p>運輸省およびカウンターパートが調査に協力する。</p>

ポーランド国 総合交通計画調査 評価結果

	評価細目	データ入手手段	評価結果
1.目標達成度			
1-1.計画（提言）の内容の質 1-1-1 基本戦略の質は適切であったか	整合性（既存計画とのマッチング、他のドナーの計画とのマッチング）	報 機 C/P	1992年当時、独自で交通計画の草案はあったが、体系的なものはない。JICAの策定した総合交通計画はそれを体系的に示したものであり、当時の政策に合致していた。
	財政的、法的、組織的に実現可能な計画が策定されているか。	報 機 C/P	総合交通計画なので、すべてが実施可能というわけではない。予算の制約があるので。しかし、策定された計画のいくつかは実行に移されており、実施可能性の分析は良くなされていたと言える。
	社会経済フレームワークの現状が十分分析されたか	報	当該国社会経済の現状から将来の見通しにいたるまで、需要予測も含め、調査団により包括的な経済状況が十分分析された。
	把握された問題は現状に呼応したものか	機 C/P	現状を詳細に調査した上で、問題点を把握しており把握された問題は現状に呼応したものであるといえる。
	交通システムの現状調査が十分か	報 機 C/P	EU統合を視野に入れた国際的な見地と、実際の国内事情を考慮に入れた二つの側面から、交通システムが十分調査された。
	問題点把握の手法が明確か	機 C/P	各交通セクターの現状を詳細に調査した上で、問題点が把握されており、その手法は、明確である。
	認識された問題点解決の為の基本戦略作成方法は明確か	報 機 C/P	現状におけるある問題に対する改善策というより、改善案自体が当該国の交通全体の円滑化を視野に入れた包括的な戦略として提示され、その作成方法は明確なものである。
	作成された基本戦略の内容は現状に促したもののか	機 C/P	EU統合を念頭に置き、国内の現状だけに止まらず、ヨーロッパ全体での市場経済化を視野に入れた内容が策定されており、現状に促したものであった。
	代替案の検討は十分か	報	代替案との比較についての記載は十分ではなかった。そして最適案の内容が中心に記されていた。
	1-1-2 M/Pの質は適	輸送システムの整備状況とインフラの現状調査が十	報 機

切であったか	分か	C/P	われたが、各セクターごとに記載項目は異なり、現状を省略して課題のみが記されたものもあった。	
	輸送システムの整備状況と交通インフラの現状調査方法が妥当か	報機 C/P	調査方法に関する記述は特になかった。 現状調査においては、データ入手が困難なセクターにおいては、十分になされなかった部分もある。	
	報告書で提示された各セクター毎の整備方法が明確か	報機 C/P	現状に関する記述が少なかった反面、将来的な計画に関する内容は各セクター別に明確にまとめられた。	
	交通セクター運営及び管理の効率化分析方法が現状に促しているか	機 C/P	運営・管理組織の現状を調査した上で効率化が提案されたており、現状に促している。	
	策定された計画は明確か	報機 C/P	計画達成の目標年次を含め、リストラ計画、制度改革など多岐にわたるセクター毎の計画が明確に記されていた。	
	策定された計画は現状に促しているか	機 C/P	策定されたマスタープランは現状を踏まえて作成された、ものであり、その目標は将来的な市場経済化を視野に入れた内容であった。	
	1-1-3 提案された優先プロジェクト・プログラム及び行動計画の質は適切であったか	優先プロジェクト・プログラムの内容・実施方法の明確さ	報	計画された案は、実施を前提として分かりやすく記述されていた。このため、鉄道局の分離案は早速採用された。
	優先プロジェクト・プログラムの選択方法の明確さ	報	計画された案の選択方法は、明確に記載されていた。	
	行動計画は明確か 行動計画は実行しやすい形になっているか	報機 C/P	行動計画はそれぞれ3年ごとの短期・中期計画に分れ、政策手段と行動計画ともに明確に記載されていた。	
	策定された行動計画は現状に促しているか	報機 C/P	策定された行動計画は現状を踏まえて作成されたものであり、その目標は将来的な市場経済化を視野に入れた内容であった。	
1-2.技術移転はどの程度なされているか	技術移転の有用性とその活用度合い	報機 C/P	交通需要予測の手法については、技術移転が特に有効であった。この方法は、ポーランドにおいて現在でも生かされており、その手法を教わったC/Pは、現在その分野の第一人者である。 また、交通計画の策定方法についても移転された。	
	セミナーの有用性（方法、内容、回数）	機 C/P	よくオーガナイズされていた。	
1-3. 報告書の内容・質は適切であったか。	情報ソースの明示度（訪問機関、団体、参考資料、文献、アンケート調査など）	報	情報源について出所が記載されている。	

	最終報告書の内容は質が高いか	報	報告書は交通部門政策ガイドライン、本編、現状分析編、プロジェクトおよびプログラム編の4分冊でわかりやすくまとめられた。
	調査分析手法の精度は高いか	報	本調査は、政策提言的要素の強い開発調査であるが、体制崩壊直後の混乱期に実施されたことを考慮すると、その精度は高いといえる。
	提言の内容は質が高いか	報	それぞれの提言は、各セクターの専門分野に特化し、EU 統合を視野に入れた質の高いものであった。
1-4. 報告書は活用されているか		機 C/P	<p>以下のように活用されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1992 年終わりから 1993 年初めにおいて JICA から出された提言をもとに 1993 年鉄道局の分離が実現。 ・ 1994 年から 1995 年になされた交通政策（道路交通法）の提案においても JICA の提言が参考にされた。 ・ JICA の報告書は、ポ-ランド交通法を EU 交通法に整合性をもたせるために 1994 年当時よく参考にした。また、1997 年の港湾法制定の時も用いた。 ・ また、現在ポ-ランド法から EU 法への移行が運輸省にとって大事な作業の1つであるが、JICA が当時策定した計画はいまでもその一部が用いられている。 ・ 調査団により「地方行政との協力が重要」との提言がなされたが、今まさに地方分権が叫ばれている最中であり、今後地方行政を行っていく上でこの考え方が非常に重要となる。この意味で報告書がその点を当時指摘提言しており、今後それを参考にしていくことになる。
2. 妥当性			
2-1. 相手国のニーズに合っていたか	政策目標との関連	報 機 C/P	1992 年当時、独自で交通計画の草案はあったが、体系的なものはなかったため、JICA の策定した総合交通計画はそれを体系的に示したものであり、当時の政策に合致していた。
	受益者のニーズ	C/P	国全体の交通計画がなかったもので、いくつかのセクター毎の交通計画を策定するときに JICA が策定した計画を参考にした。この点で我々のニーズに一致していた。
	スキーム選択の適切さ	報	妥当であった。

		機	
	日本（コンサルタント）の技術の有用度	機 C/P	調査団の専門家の能力はかなり高いものであり、有用であった。
2-2.開発計画は適切に作成されたか	調査期間の長さ	機 C/P	もう少し長くても良かったのではないか。
	計画策定時におけるC/Pとの共同作業の有無	機 C/P	インテリムレポートの段階でC/Pからコメントを出し、それをもとに調査団が内容を修正して計画を完成させていくという形を取ったので、ファイナルレポートができるときにはどのような内容が報告されるかはあらかじめ知っていた。このような意味で共同作業を行った。
	プロジェクトが他のドナー計画と重複していないか。	報 機 C/P	なし。JICAの調査以降は、1995年米国が港湾調査を実施した。また、フィンランドがEUの枠組みのなかで協力している。
2-3.開発調査の提言が事業化されるような外部条件の存在が確認されているか		C/P	1992年当時、独自で交通計画の草案はあったが、体系的なものではなかった。このため、JICAの策定した総合交通計画は役に立っている。そしてその調査団が示した計画を以下で参考にしてている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 1993年鉄道局の分離。 ・ 1994年から1995年になされた交通政策（道路交通法）。 ・ 1994年当時「ポーランド」交通法をEU交通法に整合性を持たせるとき。 ・ 1997年の港湾法制定時。 ・ また現在、JICAが当時策定した計画はいまでもその一部が用いられている。
3.効率性			
3-1.投入の時期は適切であったか	調査のタイミング、	機 C/P	もう少し長くても良かったのではないか。交通需要予測を行うには、時期を選ぶ必要があるから。
3-2.投入の質は適切であったか	コンサルタントの資質、作業管理委員会	機 C/P	良かった。コンサルタントの能力は高く、信用していた。非常に高く評価している。チームの作業の仕方、レポートの仕方など非常にプロフェッショナルであり、学ぶべきことが多くあった。
3-3.投入の量は適切であったか	調査内容、団員数	C/P	適切であった。
4.インパクト			
4-1.提言内容は事業化されているか	策定された計画は、交通政策に活用されているか。 また、提案されたプロジェクト・プログラムのなかですでに実施もしくは、ポーラン	フ 機 C/P	以下において活用された。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 1993年鉄道局の分離。 ・ 1994年から1995年になされた交通政策（道路交通法）。

	ド政府により実施予定のものがあるか。		<ul style="list-style-type: none"> ・ 1994 年当時にホーランド交通法を EU 交通法に整合性を持たせるとき。 ・ 1997 年の港湾法制定時。 ・ また現在、JICA が当時策定した計画はいまでもその一部が用いられている。
4-2.事業化された結果、どのような影響を与えているか		フ 機 C/P	JICA の計画をそのまま使用するのではなく、我々の計画の中身をより確固な内容にするための参考として用いている。
4-3.提言内容は活用されているか	企業の民営化、経営改善、環境対策措置等へのつながり	機 C/P	鉄道局の分離、道路交通法の改正、地方行政の重要性の提言などにおいて参考にしている。
5. 自立発展性			
5-1.自立発展性	策定された計画は自主的に、運輸省により用いられているか。	機 C/P	策定された計画は、ホーランド交通政策の策定にあたり、その一部が活用されたり、EU交通法にホーランド交通法の整合性を持たせる場合においても自主的に活用されている。

4) ポーランド国 国鉄民営化支援計画調査概要

調査期間	1996年10月 - 1998年2月
調査の背景	ポーランド国では、1989年以来市場経済化が進められており、その政策の一環として同国国鉄の民営化も1991年以来検討されてきた。日本国政府としては運輸部門の市場経済化を支援するための「ポーランド国騒動交通計画調査」において国鉄改革の早期実施の必要性を1992年に提案していた。しかし、ポーランド国は労務問題などで機構改革が難航したため、日本の民営化の経験を多とし、1995年9月に本件調査を要請した。
調査の目的	本件調査は、1996年4月に合意されたS/Wに基づき、ポーランド国鉄の民営化支援に関するM/P調査を実施するものである。 このため、同国政府の国鉄民営化プログラムをレビューすると共に、近隣諸国と整合性のある交通網体系を視野に入れ、最適な民営化移行計画策定のために調査を実施する。また、実施に伴い、C/Pへの技術移転が行われる。
調査の内容	本件調査は、ポーランド国運輸省及び国鉄をカウンターパートとして、国鉄の民営化の円滑な実現に向けて、経営形態、段階的民営化移行手順、民営化に向けての主要施策、民営化の推進体制などについて取りまとめたものである。 調査を円滑に推進し、その結果を反映させるために、ポーランド国運輸省などの政府関係機関並びに国鉄職員から構成されるステアリングコミティが設置され、また現地調査と情報収集の円滑な実施のためにC/Pチームが活動した。 日本側調査団は、ポーランド側の実態を把握するために現地調査を実施し、ステアリングコミティおよびC/Pを意見交換を行い情報を収集した。現地調査結果と日本の国鉄民営化の経験を踏まえ、ポーランド国鉄民営化へ向けた検討課題、最適案の実施計画および提案などが最終報告書にまとめられた。
技術移転の種類	現状分析などの調査の実施と通じて、C/Pに対する技術移転が行われた。また、ドラフトファイナルレポート時には、民営化計画の内容がセミナーを通じて発表された。
現在の状況（所見）	PKPは、現在20万人という従業員と巨額な債務を抱えており、民営化は必至である。しかし、その組織が巨大な故にまだ、リストラや民営化が実施されていない。民営化手法については、日本だけでなく、欧米諸国からもアドバイスを受けている。 また、PKPはJICAに対しては再度民営化の詳細計画の調査を要請している。

ポーランド国 国鉄民営化支援計画 PDM

期間：1996年10月～1998年2月

プロジェクトの要約	指標	指標データの入手方法	外部条件
(上位目標1) 民営化計画がポーランド国鉄により実施される。	<ul style="list-style-type: none"> 民営化計画が実施され、予想された効果が得られる。 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書、関係機関、C/Pインタビュー 	国鉄の経営方針に大幅な変更がない
(開発調査の目標) ポーランド国鉄の民営化移行計画を策定する。	<ul style="list-style-type: none"> 実施可能性が十分検討されている。 策定された民営化計画は相手国のニーズに一致している。 策定された計画は、他のドナー計画と重複していない。 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書、関係機関、C/Pインタビュー 報告書、関係機関、C/Pインタビュー 関係機関、C/Pインタビュー 	計画を実施するために、ポーランド政府が予算措置を講じる用意がある。
(成果) 1. 国鉄の経営改善に対する提言がなされる。 2. 民営化シナリオの評価がなされる。 3. 最適案の実施計画が策定される。 4. 技術移転・セミナーが実施される。 5. 調査報告書が作成される	<p>1-1 国鉄経営に係る十分なデータが収集されている。</p> <p>1-2 鉄道輸送の現状の把握が十分なされる。</p> <p>1-3 国鉄経営の現状の把握が十分なされる。</p> <p>1-4 国鉄経営の財務分析は適切である。</p> <p>1-5 経営改善に対する提言内容は現状に促したものである。</p> <p>1-6 提言内容は明確でわかりやすい</p> <p>1-7 国鉄経営に係る課題抽出の際に C/P との共同作業がうまく実施されている。</p> <p>2-1 民営化シナリオは現状に促したものである。</p> <p>2-2 民営化シナリオの内容が明確である</p> <p>2-3 民営化シナリオ比較の基準は妥当である</p> <p>2-4 民営化シナリオの定量比較方法は適切である。</p> <p>2-5 民営化シナリオの定性比較方法は妥当である。</p> <p>3-1 策定された実施計画の実施方法が十分検討される。</p> <p>3-2 策定された実施計画は明確で分かりやすい</p> <p>3-3 資産分離及び処分計画は現状に促したものである。</p> <p>3-4 各リストラ計画の策定方法は適切である。</p> <p>3-5 策定された計画は、既存計画や他のドナー計画と整合性がある。</p> <p>4-1 技術移転が適切に実施される</p> <p>4-2 移転された技術はC/Pに有益である。</p> <p>4-3 セミナーの内容は有益である。</p> <p>5-1 報告書内容は質が高い。</p> <p>5-2 調査分析手法は精度が高い。</p> <p>5-3 計画(提言)内容は質が高い。</p> <p>5-4 報告書は活用されている。</p> <p>5-5 情報ソースが明示されている。</p>	<p>1-1 報告書</p> <p>1-2 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-3 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-4 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-5 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-6 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>1-7 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-1 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-2 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-3 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-4 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>2-5 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>3-1 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>3-2 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>3-3 報告書</p> <p>3-4 報告書、関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>3-5 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>4-1 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>4-2 C/Pインタビュー</p> <p>4-3 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>5-1 報告書</p> <p>5-2 報告書</p> <p>5-3 報告書</p> <p>5-4 関係機関、C/Pインタビュー</p> <p>5-5 報告書</p>	

(活動)	投 入		(前提条件)
1-1 鉄道輸送の現状を調査する 1-2 国鉄の財務状況を調査する 1-3 国鉄独自の経営改善計画を分析する 1-4 世界銀行による計画案を分析する 1-5 日欧諸国の経験を比較検討する 1-6 運賃分析を行う 2-1 代替案2つを提示する 2-2 代替案を比較し、最適案を決定する 3-1 経営改善を提案する 3-2 国鉄資産の分割と処分方法を明示する 3-3 廃止路線案を提示する 3-4 リストラ計画を提案する 3-5 人材育成プログラムを策定する 4-1 C/P に対して技術移転が実施される。 4-2 セミナーを開催する 5-1 報告書を作成する 5-2 報告書を提出する	<u>JICA 側</u> 1. コンサルタントチームの派遣 2. 研修員の受入 3. 作業監理委員会	<u>ポーランド国</u> 1. C/P チーム 2. ステアリングコミティ 3. 事務所の設置	国鉄の従業員が調査に協力する。

ポーランド国 国鉄民営化支援計画 評価結果

	評価細目		評価結果
1.目標達成度			
1-1.計画（提言） の内容の質	事業実施方法の検討	報 機 C/P	実施方法などについては、よく示されている。今後、実際にその時期がくれば報告書のアイディアを参考にしていく予定である。 しかし、赤字地方路線の補填の仕方、運営方法についての提言が記述されていなかった。
	提言内容及び実施計画は明確でわかりやすい。	報 機 C/P	提言内容及び実施計画は、明確に示されている。
	策定された計画の実施可能性は十分検討されている。	報 機 C/P	各部門毎に実施計画手法が明確に記述されているが、旅客数の予測が精査されておらず楽観的すぎるため、もっとポーランドの現状を反映した計画とすべきであった。 リストラ計画と民営化手法がごちゃ混ぜになっている感がある。
	資産分離及び処分の計画は現状に促したものであるか。	報	91年から95年にかけて国鉄自体が行った資産の分離と処分を分析した教訓を踏まえて、望ましい資産処理及び民営化の方法が提言されると共に、10カ年5フェーズにおよぶスケジュールが組まれ、現状に促した内容となっている。しかし、PKP側も問題もあり、実施されるには至っていない。
	各リストラ計画の策定方法は適切であるか	機 C/P	各部門別、地域別で細かく人員削減目標が明示されている。但し、国鉄の分類法に従って算出したという記述はあるものの、その内容は詳しく記載されていない。
	整合性（既存計画とのマッチング、他のドナーの計画とのマッチング）	機 C/P	巨大な国鉄は多額の借金を抱えており、民営化される必要があった。このような意味でJICAの調査（民営化計画）はPKP及び運輸省の要望にマッチしていた。
	民営化計画は現状に促しているか。	報 機 C/P	民営化計画は、現状を反映させるというよりは市場経済化へ向けた新たな方策を紹介する意味合いが強く、必ずしも現状を反映した上での計画が策定されているとは言いがたい。
	民営化シナリオの内容は明確である。	報 機 C/P	定性評価及び定量分析はマトリックスにて明確に記されている。しかし、最適案決定の理由に関する記述が少なく、明確でない。

	民営化シナリオ比較の基準は妥当であるか	報 機 C/P	二つの代替案は一方が改革的で他方が現状維持的なものが比較されており、プロジェクト目標が民営化推進である点を踏まえると、改革的な代替案二つを比較すべきであったと思われるが、それゆえ、その比較基準が若干あいまいであると言える。
	民営化シナリオ比較の定量比較及び定性比較方法は適切であるか	報 機 C/P	代替案比較において物価は双方で同じ数値を用い、需要予測も JICA で行われた同一のデータを使用しており、計算条件としては適切な定量計算が実施された。 定性比較においても、PKP の各側面から分析を行っており、その内容は明確である。
	経営改善に対する提言内容は、現状に促したものである。	機 C/P	国鉄の経営改善においては、その現状分析において、鉄道輸送の役割や運賃構造など国鉄自体の経営というよりは外部的要素に関する情報が多く、国鉄の現状分析の内容は少ないため、その提言内容も現状に呼応している部分が弱い。
1-2 現状調査の質は適切であったか	国鉄経営の現状に係る正確なデータが収集されているか	報	当該国ステアリングコミッティ及び C/P との意見交換を通じて、また鉄道統計年鑑など既存資料の収集も含め、実態を把握するための正確なデータが収集された。
	鉄道輸送の現状の把握は十分なされたか	報 機 C/P	現状に関しては、鉄道網、旅客輸送、貨物輸送のそれぞれについて、国鉄作成の資料や統計を表示しながら、国際輸送の内訳から輸送量の推移にいたるまで詳しく精査されている。
	国鉄経営の現状の把握は十分なされたか	報 機 C/P	鉄道輸送の役割や運賃構造など国鉄自体の経営というよりは外部的要素に関する情報が多く、国鉄の部門に関する分析では、課題は明示されているものの現状分析の内容は少ない。
	国鉄経営の財務分析は適切であるか	報 機 C/P	貸借対照表及び損益計算書を基に分析がなされ、投資額や長期債務の内訳まで適切に分析された。但し、収入の年間予測や財務改善の施策提示に関しては、詳しい内容が記されていないかった。
1-3.技術移転はどの程度なされているか	技術移転の有用性とその活用度合い	報 機 C/P	例えば、資産分析を担当した C/P は、余剰資産と思っていたものが、うまく実際の資産として使用できる手法を JICA から教わった。 またある C/P は、新しい民営化、リストラ方法を学ぶことができた。このように、C/P と調査団は互いの信頼関係を持って調査がな

			された。
	セミナーの有用性（方法、内容、回数）	報 機 C/P	全体としてはよかった。また、このセミナーの開催が各部署長に民営化が必要だという認識を持たせることに役だった。また PKP のある人たちは民営化を望んでいないので、セミナーに参加しなかった。 しかし、鉄道技術面において PKP のレベルはすでにかかなり高いので殆ど技術移転されたことはなかった。
1-4.報告書の内容・質は適切であったか。	わかりやすさ（目次構成、論理的構築）	報	わかりやすい。各部門毎にリストラ計画について明確に参考になることが書かれており、ハンドブックとして用いられている。
	調査分析方法は、精度が高いか。	報	全体としてはよいが、例えば旅客、貨物輸送の 2005 年の予測においては、実際は車での移動や輸送が急激に増加し予測していた鉄道利用が 2000 年の時点でも減少していることからわかるように若干分析方法が甘い点がある。
	情報ソースの明示度（訪問機関、団体、参考資料、文献、アンケート調査など）	報 機 C/P	情報源が明確に記載されている。
	報告書内容は明確であるか	報 機 C/P	報告書は、国鉄の現在の状況・民営化へ向けた検討課題・代替案の比較検討・実施計画および総合的提言と、時系列的に明確に記されている。
1-5.報告書は活用されているか		機 C/P	1999 年 7 月に議会は PKP の民営化計画を発表したが、これは JICA の計画がベースとなっている。
2.妥当性			
2-1.相手国のニーズに合っていたか	政策目標との関連	機 C/P	一致していた。外部からのリストラ計画の必要性というインパクトを PKP 内に与えるために必要であった。
	受益者のニーズ	報 機 C/P	PKP は、巨額の負債を抱えており、早急に民営化される必要があった。このように、本調査は受益者のニーズに一致したものであった。
	スキーム選択の適切さ	報 機 C/P	妥当である。
	日本（コンサルタント）の技術の有用度	機 C/P	調査団と、C/P との関わりは全体としては、それほど深いものではなく。平均的なものであったが、個々の C/P においては、深く技術移転を受けたものもある。一方、

			プロジェクト内にローカル用の雇用費がなかったため、個々のPKPのC/PをJICAチームには貼り付けられなかったという問題点もあった。
2-2.開発計画は適切に作成されたか	調査期間の長さ	報 機 C/P	もう少し長い方が良かったのではないかと。なぜなら、もう少し長く居れば、よりポーランドの現状をJICA調査団は理解し、より良い調査になったであろう。
	計画策定のプロセス、C/Pとの共同作業の有無	報 機 C/P	何度にもわたってJICAの調査団と協力して仕事をした。情報提供そして意見という意味で協力した。各レポートに対し、意見やコメントをポーランド側から表明した。そしてその多くは、報告書に取り入れられている。
	プロジェクトが他のドナー計画と重複していないか。	報 機 C/P	部分的に他のドナーにも援助を頼んでいる。 ① 鉄道インフラ、需要予測の分析、世銀 ② 都市圏交通 他の機関、 ③ 人員削減計画 カナダ しかしこれらの要請はJICAへのものと重なっていない。JICAへの2回目の民営化計画の要請はこれら全体を包括するようなものである。
2-3.開発調査の提言が事業化されるような外部条件の存在が確認されているか		報 機 C/P	PKPの3分割のアイデアはポーランド側がすでに持ち合わせていた。そしてこれをもとに調査団がその具体的な計画を策定。
3.効率性			
3-1.投入の時期は適切であったか	調査のタイミング、	機 C/P	PKPは、巨額な借金を抱えており、民営化される必要があった。このため、どのような民営化をすべきかを模索していた時期であり、投入の時期は適切であった。
3-2.投入の質は適切であったか	コンサルタントの資質、作業管理委員会	機 C/P	専門性の高いコンサルタントが調査に従事し、満足している。
3-3.投入の量は適切であったか	調査内容、団員数	機 C/P	もう少し長い方が良かったのではないかと。なぜなら、もう少し長く居れば、よりポーランドの現状をJICA調査団は理解し、より良い調査になったであろう。
4.インパクト			
4-1.提言内容は事業化されているか	民営化計画が実施され、予想された効果が得られる。	フ 機 C/P	まだ実施されていない。しかし、今後その調査結果を参考にしながら実施していく予定である。PKPという巨大組織はすぐに民営化できるものではないので、長期的視点で活用していく。

4-2.事業化された結果、どのような影響を与えているか		機 C/P	提言の事業化は、まだだがその前提として議会が発表した、99年7月の民営化計画のベースとなっている。
4-3.提言内容は活用されているか	企業の民営化、経営改善、環境対策措置等へのつながり	フ 機 C/P	報告書の中での提言は今後、その時期がくれば活用していく。
5.自立発展性			
5-1.組織的自立発展性	PKPは組織的な自立発展性はあるか	機 C/P	PKPは従業員20万人を抱え、今後経営改善とともに、人員削減計画も推進していく必要がある。
5-2.財務的自立発展性	PKPは財務的な自立発展性があるか	機 C/P	PKPは巨額な債務を抱えており、財務的に厳しい状況にある。

注) データ入手手段の省略文字はそれぞれ次を意味する。

: 報 (報告書)、機 (関係機関)、CP (C/Pインタビュー) フ (フォローアップ調査)