

ODA評価の課題と展望

東京工業大学教育工学開発センター長
牟田 博光

1、はじめに

私に与えられましたテーマは「ODA評価の課題と展望」ということで、お話をさせていただきたいと思っております。私の話の内容は資料（巻末資料参照）に書いてございますが、ODAの評価に関する現在の議論を多少なりともまとめてお話ができればと思っております。例えば平成10年に、外務大臣に出された「21世紀に向けてのODA改革懇談会」の報告書があります。これはODA全般の一層の効率化、あるいは効果的な実施を提言しています。その中で、評価システムが非常に重要であり、きちんと確立することが必要であるといわれております。例えば、第三者による評価、あるいは評価手法の開発、政策決定機関と実施機関の評価に関する役割分担を明確にする、あるいはフィードバックの強化といったいろいろな点について、評価システムを作るようにと提言されております。

これを受けて、外務省経済協力局長の諮問機関である援助評価検討部会の中に評価研究作業委員会が発足しました。これが平成10年11月です。足かけ2年の議論を経まして、平成12年3月に、「ODA評価体制の改善に関する報告書」を出しております。この委員会の報告書は、ODA評価に関して、非常に体系的、包括的、あるいは具体的な提案を提示しております。その報告書の内容は、センター長挨拶で述べられましたが、何のためにODAの評価をするのか、何を対象にするのか、いつやるのか、だれがするのか、どうやってするのか。そしてODAの評価をした結果をどのように活用するのか、これらの点について、非常に包括的に検討しております。更に、細かな点についての詰めを行うために、今年、ODA評価研究会が同じく援助評価検討部会の下に作られ、専門的な議論を深めております。この研究会では、ODAを行っている関係省庁をすべて含んだ形で、専門的な議論をして、来年3月に最終報告書を出します。私はこの作業委員会及び研究会の委員長を仰せつかり、ここ3年ほど、この問題に従事してまいりました。今日は、作業委員会の報告書を主にして、この中で詰めきれなかった部分で、今回ODA評価研究会で議論されている話も含め、多少お話を致します。

ただ、この両方の委員会とも、外務省の中の委員会、あるいは研究会です。したがって、ここでの議論も、どうしてもいわゆる役所の目から見た評価ということになります。もちろん、役所からではないODAの評価も十分にあるとは承知しています。しかし実際問題として、ODAの評価は個人がやってみようかといって、簡単にできるようなものではなく、大きな評価の仕組みの中でやるのが通常です。この委員会・研究会での議論が、これからのODAの評価を方向づけていくと思っております。

2、なぜ、今ODAの評価なのか

センター長挨拶でも述べられたように、ODAの評価は急に出てきたわけではありません。配布資料にも書いておきましたように、日本では昭和57年以降、ODAの評価を種々行ってきています。平成8年のOECD-DACの対日審査でも、日本はODAの評価を、非常によくやっているというお褒めの言葉もいただいております。しかし、そのように昔からやってきておりますが、ここ数年、日本の行政を取り巻く事情がずいぶん変わってきております。率直に言えば、いわゆる行財政改革が日本の行政を大きく変えてまいりました。

例えば平成10年度のODA予算は、それまで右肩上がりに上がってきたものが、初めて前年比で減になりました。これは平成9年12月施行の財政構造改革法により、ODAは10%カットという上限が設けられたことに

よりも。今後も、ODAの予算が急激に増えることはないわけです。しかし、世界中から日本の援助に対する要求は多く、いろいろな新しい案件が出てきます。そうすると多くの要求を、決められた額、あるいは減少する額で賄わなければいけない。そのためには、どうしてもお金を大事に使う、あるいは効果のあるところにお金を回して効果のないものにはお金を出さない、となってくるのはやむをえないことです。

それからもう1つ、行政改革ですが、ご存じのとおり来年から省庁再編が始まります。既に情報公開法ができ、行政が作成した情報は原則的に公開することになっております。更に、省庁再編を機にして、政策評価が導入されます。すべての省庁、あるいは地方自治体が、行政施策として行ったことに対しては、きちんと評価をすることが法律で義務づけられることとなります。もちろん、ODAも一つの政策、あるいは行政ですので、この枠に入るのは当然です。従来、ODAの評価は比較的きちんとしていたのです。ODA以外の国内のいわゆる公共投資については、いろいろ批判があったことは皆さんご存じのとおりですが、そういうものについても評価をしなければなりません。

国内の公共投資の評価とODAの評価には、基本的な違いはありません。お金をたまたま国内で使っているか、国外で使っているかだけの違いでしかない。ですから、同じようなやり方で評価ができるだろうと考えられます。行政評価という大きな評価の動きの中に、ODA評価も入ってきております。総務庁が、政策評価の導入に向けた最初のとりまとめを、来週出すと聞いておりますが、その中でも、私がこれからご説明するODAの評価と、ほとんど同じような議論がなされております。

3、ODA評価の目的

まず、ODAの評価の目的は何かということです。これも先程センター長がおっしゃられたことですが、一般的には大体、4つぐらい挙げられております。第一はアカウントビリティというので、ODAのお金は国の大事な税金が原資ですから、それをどのように使っているのかを、きちんと納税者に説明をすることが重要です。2番目は、援助の実施管理を支援することです。要するに、評価をすることによって、より効率的な援助ができるということです。よく「評価」といいますと、水戸黄門がどこかへ行って、悪い奉行を見つけて「こら」と言って、葵の御紋を出すことだと思っている人がおられます。評価には、確かにそのような面もあり、不正な支出を戒めるということもあるのですが、それだけではなくて、どのようにしてもう少し効率を高めるかというために、評価をすることが非常に多いわけです。3番目としては、あとでもう少し詳しく申し上げますが、評価の結果をフィードバックすることによって、特に次の援助に生きるということです。援助の成果を最終的には向上させる。つまり、援助はどうすればいいかを、評価を通して私たちが学習し、学習をした成果が最終的に、その次の援助に生きて、長い目で見て成果が上がるということです。最後に、情報公開の原則からして、国民の理解と参加を促進するということです。これは当然、アカウントビリティとも関係してきますが、ODAとは何をやっているのかを国民に対して十分知らせると同時に、直接、国民が評価に参加をすることによって理解を得る、あるいは評価の結果を、具体的に身近な問題として考える中で、ODAに対するサポートを得ることが重要になると思います。全体としてみると、この2つ、効果を高め、効率を上げるという側面と、国民に対する説明、あるいは理解を求めることが、重要だといわれているわけです。

4、評価の対象と政策レベル

それでは、こういうことをするために、いったい何を評価するか、評価の対象ということです。あまり細かいことは申し上げませんが、従来からODAの評価はよくやられていると申し上げました。ここにお集まりの先生方で、先程のセンター長のように、自分も評価を行ったという方は、たくさんいらっしゃると思います。私も行ったことがあります。それはほとんど個別プロジェクトの評価です。例えば道路を造る、学校

を作る、あるいは教員養成の施設を造る。あるいは実際に仕組みを作る。そのような個別プロジェクトが、本当に成果を上げたのかどうかという評価は、これまでたくさんあります。しかし、そういう個別の問題だけの評価だけでいいのか、という問題が当然あるわけです。

例えば学校を作る、教員養成などは教育セクターですが、プロジェクトをいくつか集めた教育セクター全体としてどうなのか、という視点から評価をすることも重要です。あるいはもっと上のレベルで、ある国に対する日本の援助政策があるわけで、例えば国別援助計画があります。それぞれの主要な国に対して、この国にはどの分野で援助をするかを書いたものがあります。ある意味では非常に抽象的なものでありますが、このレベルにおける評価、大きく網を被せるような評価も重要でしょう。これは非常に大きなものの評価をすることが重要だということと同時に、プロジェクトの評価をするときに、大きな目でものを見ることが重要になってくると思います。

政策レベルの評価とはどういうものだと考えられるでしょうか。例えば、ある国に対して、なぜ日本が援助するのかという大目標があります。それは学校を造る、あるいは農業を支援する、その上の問題として、例えば貧困緩和、あるいはアメリカだったら民主主義の普及という大目標があるわけです。日本の場合は、最終的な援助は、一言でいえば貧困緩和だと言っております。では、貧困緩和という最終目標をもたらすために、何をすればいいかを考えたとき、例えばこれをブレイクダウンして、経済が成長しない限り、貧困は緩和されないということで、経済成長というのは重要だろう。同時に、人間の開発（ヒューマン・デベロップメント）はどうしても欠かせないだろう。もちろん、ヒューマン・デベロップメントが、経済成長を支えるということではありますが、ヒューマン・デベロップメントは、それだけで一つの価値を持つものだったという考え方で、例えば貧困緩和をこの2つにブレイクダウンしたとします。

では、経済成長が重要だとして、何をすればいいか。その国では民間産業を育成しなければいけません。民間産業だけではなくて、その国のレベルを考えれば、農村開発も必要です。例えばそのように、目標を少しブレイクダウン致します。では、民間産業を育成するために何をすることになると、やはり経済成長のための民間産業育成ですから、生産性の向上、輸出の振興、国営セクターの改革、雇用の創出と言ったように、だいたい目標が小さくなってきます。目標が小さくなり、更にそのためには、主要なところに電力を供給しよう、道路を造ろう、あるいは農村開発であれば、灌漑整備、化学肥料による生産性の増加といった話が来ます。実は、この下のレベルで、道路建設という大きな目標の中で、具体的にここに基幹道路を造ろうとか、あるいは肥料による生産性の向上ということであれば、肥料工場を造るといった、具体的なプロジェクトが動くこととなります。

このように、政策として、具体的に目標体系図の中でどのような位置にあるのかをふまえたうえで、個別のプロジェクトも見ようという見方が重要だと思います。

5、教育協力プロジェクトの評価レベル

例えば、私は教育が専門なので、教育セクターの話为例にとってみます。日本がよくやっているプロジェクトに、学校建設プロジェクトがあります。雨が漏るような汚い校舎を、少しりっぱな、雨が漏らないような校舎に造り替える。または学校がないために、学校に行けない子どもがたくさんいるので、そこに学校を造る。こういったことをしております。

しかし、本当は、学校を造ることが最終目標ではないわけです。個別プロジェクトとして、学校を100校造るというプロジェクトがあった時、評価として「なるほど学校が100校できて、結構でした」ということでは不十分です。政策としての、大きなレベルから見れば、何のために学校を作ったのかということを考えなければなりません。そうしますと、学校を造ることを評価するためには、造ることだけではなく、造ったことによって子どもがどのくらいその学校に行けるようになったか、子どもが何人増えたのかを見なければいけ

ません。あるいは子どもが来たと思ったら、すぐにやめてしまったというのでは困るわけです。やはり学校の中できちんとした教育がなされていて、子どもが学習をして卒業して、そして技能を持って働くなり、あるいは上級の学校に行くなり、そういう卒業生が出て初めて、学校を造った成果があがるわけです。

しかし往々にして、学校プロジェクトへ行きますと、「学校を何校造りました」でお終いです。「就学率ほどのぐらい増えましたか」「それはわかりません」という事になります。なぜわからないかといいますと、そのつもりでプロジェクトをやったわけではないからです。現在そこに何人いるかはいいのですが、昔は何人だったかとか、そもそも村に何人いるか、よくわからない。私が見たプロジェクトでも、学校を造ればいいというので、丘の上の見晴らしのいいところに作ってありました。しかし、周辺に民家がなく、きっと子どもが来ないのではないかと思います。学校の数だけ揃えばいい、ということではないわけです。

例えば、こちらのセンターは農学分野ですから、例えば農業大学を支援する、ということもその範疇にはいると思います。そのときに、農業大学を支援して毎年100人卒業生を出して、大変結構ですといっても、卒業生が何をしているのかを見る必要があります。卒業生が、例えば農業指導員になって、農村へ行って指導をしていれば結構です。あるいは農水省の役人になるのも結構かもしれません。しかし、そこで勉強したことをもとにして、皆、民間会社へ行ってしまって、農業と関係なく自分の金もうけだけしているというのは、やはり具合が悪いわけです。個々のプロジェクトだけを見るのではなく、このような大きなレベルから見るときに、そのプロジェクトの位置づけを考えていかなければいけません。それと同時に、例えば「こういう目的で援助をしたけれども、これでよかったのか」という大きな目標のところも、常に反省していくことは重要なことだと思います。

それから評価の対象の拡大ということですが、こちらのセンターでも、これから増える研修員受け入れ、あるいは先程の小山内室長からもお話がありましたが、専門家として外国へ派遣されるということに対する評価は、実は今までなかったのです。専門家が行っているいろいろな仕事をされるのは、大変結構なことなのですが、その成果がどうだったかということと同時に、これからは専門家自身の評価もしなければなりません。もちろん、神様のような人ばかりが専門家ではありませんから、少し力不足かなという人が、専門家で行くこともあります。「この専門家はけしからん」というのではなく、専門家をどうやってリクルートしていくか、どこの地域だったらどのような人がいいのか、それらの方針を策定することが重要です。現場のニーズと行った専門家のミスマッチで、専門家が十分に力を発揮できなかったという例は多いのです。これは専門家をどこから募集するかという、非常に大きな話になるわけです。こういう専門家の派遣に関しても、きちんと評価し、大きな方針策定へ結びつけることが重要です。

それから、留学生受け入れは、文部省でたくさん実施されておりますが、こういう人づくりの成果は長い目で見なければわからないというのは、確かです。しかし、これだけ財政事情が厳しくて、しかも大規模なお金を使っておいて、10年待たなければわかりませんでは、やはりすまないと思います。10年待たなければ、わからない効果もあると思います。しかし1～2年で、多少でもいいから芽が見えるような効果も、あると思っております。もちろん、評価対象の100%はわからないと思います。しかし5%でも10%でも、わかるものであれば、それを利用して評価をしていくことが重要になってくると思います。

今まで申してきましたように、いろいろなレベルの評価があると考えられます。例えば、外務省、JICA、JBIC（国際協力銀行）、これらの機関では、実際に組織的に評価を行うことになります。すべての機関が同じことをやってもしかたがないので、JICAやJBIC、具体的に援助の実施をしている機関は、できるだけ個別のところを中心に評価しよう。外務省のようなところは、なるべく大きなレベル、政策レベルとかプログラムレベルでやりましょう、ということになっております。

6、関連省庁間の連携と評価予算

それから現在いろいろ議論をして重要なことは、ODA関連省庁間の連携です。例えば農業の分野ですと、JICA、JBICがやっていらっしゃることもあるかもしれませんが、そのほかに農水省も、非常に大きな規模で援助を独自にやっております。関連省庁でどのぐらいあるかということですが、配布資料に書いてあります。これは単にJICA、JBICに専門家を送るということではなくて、自分で独自の予算を持ってやっているところ

です。実はODAというと、全部外務省がやっているように皆さんは思われますが、外務省がやっているのは、ちょうど半分なのです。残りのODA関連予算は、こういった省庁が独自に持っているわけです。ですから、外務省のODAをいくらきちんと評価しても、これでは日本のODAの半分しか評価していないわけです。こちらでは評価するけれども、あちらは全然評価しない、というのはおかしなことです。あるいはこちらの評価のやり方と、あちらの評価のやり方が違う、というのもおかしな話であります。これは何も一まとめにして評価をしろと言っているわけではないのですが、お互いにどういうことをやっていて、どういう評価をやって、その結果がどうなのかを、お互いに少なくとも連絡をして、知らせることが大事です。例えば、農水省がやっているODA事業を、農水省が評価をして、その評価をなるほどといって、農水省だけで見ていてもしかたがないわけです。その結果を、ほかの省庁等ともシェアをすることが重要です。日本は縦割り行政ですから、これは非常に難しい話ですが、やはりそれをしなければいけないということです。

それから評価の体制ということですが、細かなところは、現在、ODA評価研究会で今やっている話です。そのほかにここでは一つだけ言っておきますが、予算の問題があります。ODAの効率化を言ってきたわけですが、実は評価は、非常にお金のかかることです。お金がなかったら評価ができないということで、十分な予算の手当がどうしても必要です。それでは、評価にどのくらいお金がかかるか、あるいはどのくらいお金をかければいいのか、ということです。これもいろいろな説がありますが、私の主観的な意見では、実際に事後評価にかかる具体的なお金（旅費等）は、いろいろな国際機関等をみれば、1%ぐらいだと思います。これには、人件費等は入っておりません。例えば、あとでお話しになりますJICAの三好室長は、評価専門の部門におられますが、そのような方達の給料などは入れないで計算しております。ですから、ある意味ではODAの予算がついたら、1%は初めから評価に取っておくという仕組みができれば一番、評価のためには望ましいと思います。人件費等を入れて、事前、事後、中間まで全部、評価関連のものまで含めれば、マキシマム5%ぐらいだと思います。他国のドナーにどのぐらいかと聞きますと、大体そういう返答が返ってきます。日本はそういう基準で見たとき、まだまだ評価にかける予算が少ない状況です。

そんなに評価にお金をかけてどうするのかといわれます。結局、評価にお金がかかると、本物の援助に金が行かないわけで、これがジレンマです。しかし例えば、1%予算をかけることによって、効率的にお金が使えて、例えば5%浮いたとすると、差引4%のもうけになります。ですから評価の結果をそのように使って、評価の効率性を高めることを考えなければならないと思います。

7、評価の主体と評価専門家

今は外務省、JICA、JBIC等が、組織として評価を行っております。ただ、これから漏れておりますのが、独立した評価です。例えば、私も自分の研究として評価をすることがあります。もちろん評価といっても、それはJICAやJBICのプロジェクトの評価をしているわけで、これらに対して評価をさせていただきます、というご挨拶はします。例えば、自分の科研費で評価をすることがありますから、必ずしもこれらの機関だけが評価をやっているわけではありませんし、ほかの独立の組織がやる場合もあります。しかし、それらは非常に稀な例で、多くはこれらの機関、あるいはそれぞれの関連省庁が組織を作って、専門家を使って評価をしています。

それでは、評価をだれがするかということを考えてみます。私は、評価をする人に2種類あると思います。一つは評価の専門家です。つまり評価は、お金がかかる、お金をかけてODAを効率化する、あるいは国民に説明をするということで、非常に重要な仕事です。それなりの専門的な知識、手法を持った人がやらないと、評価結果が信用できないことになります。それでは、そのような評価専門家がいるかということですが、現在のところ特別のコースで育てられているわけではありません。名古屋大学にも、国際協力関連の大学院があります。そこで評価のことをどの程度やっておいでになるのか、私は存じ上げていませんが、そうしたところで、評価の専門家の育成をぜひお考えいただきたい。同時に、関連機関の職員、あるいは先程コンサルタントというお話もありましたが、これらのODAにかかわった人に対して、いろいろな研修の仕組みを設けて、評価の専門家としても活躍をしていただきたいと思います。

他方は援助を実施する人です。評価の専門家をあまり強調しますと、「評価というのは専門家がやるもので、おれは知らん」ということになってしまうのです。つまりODAを実施する人と、評価をする人が分かれてしまう危険性があります。それはやはりまちがっていると思います。このような評価に関する知識や技術は、ODAを実際に実施する人にも皆持つべきです。つまり、皆が評価の専門家の気持ちを持ってODAを実施することが、やはり重要だと思います。そういう意味で、評価専門家の需要は非常に大きいと思います。

これらを踏まえて、日本評価学会を作ったわけですが、学会の目的は2つあります。1つは資質の向上です。これは、必ずしもODAだけを対象にしているわけではないのですが、こうした行政関連の評価をする専門家の人に、技術を磨いてもらう。それらの専門家が集まって、お互い切磋琢磨する場としての学会ということが一つの目的です。同時にODA評価の目的の一つであるアカウンタビリティ、あるいはトランスパレンシーにも、この学会が役立つと思います。つまり評価結果を、この学会で発表します。その結果、評価の透明性を、学会活動を通じて保持することが第二の目的です。

8、評価の時期

従来の評価はいわゆる事後評価が中心でした。しかし、この報告書の中、あるいは政策評価の総務庁が作っている報告書の中では、事前、中間、事後といった各段階を通じて一貫した評価を行うことが、最近是非常に強調されています。どういうことかということ、例えばあるプロジェクトがあったとして、それが終わったあとで事後の評価をするわけです。ところが先程、学校プロジェクトの例で述べましたように、学校がいくつできたということはわかるのですが、就学率の変化については昔のデータがありませんということになってしまっただけです。そのためには、プロジェクトが始まる前に、このプロジェクトはといった何を目標にしてやるのかということ、十分考えてやらなければなりません。これについては、先程政策レベル、プログラムレベル、プロジェクトレベルと言いました。政策レベルというのは、貧困緩和という非常に大きな、きれいな言葉で書いてあります。それをブレイクダウンしていく中で具体化していき、同時にそれを具体的な目標にし、その具体的な目標を、今度は指標として設定するという作業をしていくわけです。この評価も同じで、あるプロジェクトをやる前に、いったいこのプロジェクトは何を狙いとするのかを考えなければなりません。しっかりと大きな目標、それからその下の目標、具体的な目標、いわゆるログフレーム（ロジカル・フレームワーク）まで、このプロジェクトが狙いとするものを具体的に定めて、そしてそれをどのような指標で測るかを、事前にはっきり定める必要があります。

評価が事前にできるか。つまり事前と評価という言葉は、相性が悪いのではないかとよくいわれます。事前は調査であって、評価ではないという言い方もされます。いわゆる借款の場合には、これは審査だという言い方もされます。ここであえて評価といっているのは、一貫した評価の視点を重要視しているからです。もし、プロジェクトの前にきちんとした計画があって、どのような目標であって、どのような一貫した指標で見るかということが決まっていれば、プロジェクトを実際に実施しながら途中で何度か評価をして、それ

に従って、この目標に対して今、自分たちがどこまで行っているかという管理（マネジメント）ができるわけです。そして、最後の事後評価のところ、設定した目標と照らし合わせて、これでよかったかどうかを評価することになります。それによって何か教訓を学んで、その教訓が次のプロジェクトに生きることにしたいと思います。そういう意味で、従来は事後評価が主でしたが、事後評価をきちんとやるためには、どうしても事前評価が必要であるということで、最近は事前評価を非常に強調するようになっているわけです。

9、評価の手法

そうした評価は重要ですが、評価が重要であれば、具体的に目標を設定して、どのような指標で測るかという、評価の手法が重要になります。これについては、まだそれほどはっきりした結論が出ているわけではありませんが、例えば、OECD-DAC（開発援助委員会）の評価5項目があります。これは、効率性、目標達成度、インパクト、妥当性、自立発展性という5つの視点からプロジェクトを評価しようということです。しかし、これはもともとプロジェクトの評価をするための視点です。この視点は、例えば技術協力プロジェクトに対しては十分です。しかし、ODAにも多くの種類があり、すべてのODAを評価5項目だけで評価することは難しく、多少のモディフィケーションが必要だと思っております。

また、政策レベルやプログラムレベル、上位のレベルになると、必ずしもこの5項目が当てはまりません。これをベースにするのはよいと思いますが、多様な、横に広がった、あるいは上に広がった評価の対象に対して、どのような手法を取るかということ、まだいろいろと検討していく必要があると思います。そのためには、評価のマニュアル、あるいはガイドラインが必要ですので、これらも作っていかうという話になっております。

しかしそうはいいながら、社会的経済的効果、要するに社会経済にどのようなインパクトを長期に与えるか、あるいは、費用対効果分析のような非常に計量的な分析は、これからも強調していかなければいけないと思います。評価には、定量的な評価と定性的な評価があって、両方重要ではありますが、やはりもう少し定量的な評価を大事にし、その中でも費用との関連をいう必要があります。先程言いましたように、財政事情が悪化して効率化を図るためにも、やらなければならないと思います。

10、評価のフィードバック

次にフィードバックですが、これはやはり重要です。例えば、あるプロジェクトがあって、事後で評価をして、良かった、悪かったという教訓を、次のプロジェクトに生かすというのが通常の長期のフィードバックです。そのほかにもう一つのフィードバックがあります。それは短期のフィードバックで、一つのプロジェクトの中で、何度もフィードバックをかけて、そしてプロジェクトが終わったときに、当初の目標が達成できるような、いいプロジェクトにしようというやり方です。

長期のフィードバックの欠点は、実際問題として、まるっきり同じプロジェクトは普通はないということです。同じ農業プロジェクトでも、国が違えば事情が違います。そうしますと、前のプロジェクトで出た教訓が次のプロジェクトで生きるかということ、生きない、あるいは生かせないことがあります。プロジェクトの種類が変われば、全然生かせないということで、評価はしても結果が生きないというのが通常です。また、報告書を書く時は、きっとだれかがこれを読んで、次のプロジェクトに参考してくれるだろうと思って評価を書いています。私もそう思って書くのですが、次の人がそれを見て直してくれるという保証はありません。つまり、理屈としては評価が生かされるはずですが、結局生かされていません。それは、フィードバックが返っていく仕組みが上手に作られていないことが原因です。ここを改善することが、一つの目標です。

JICAやJBICでも機構改革があり、内部で得られたフィードバックが返るような組織に変えていっておられます。外務省でも同じことを考えています。例えば、外務省では評価室が評価を行います、評価室は実際

の事業を担当していません。独立性を保つために、事業を担当する部署と評価をする部署を別にしてあります。しかし、逆に独立性があるために、評価をしたらそれだけで、それを実施する部署が見ないことがあります。意図的に見ないわけではなく、いろいろな事情があるのですが、必ずしも反映されてはいません。そのような点をどのように仕組みとしてフィードバックさせるかは非常に重要なことです。また、第三者評価を依頼された方が、一生懸命改善項目などを書かれるわけです。そして、「一生懸命、自分は改善項目を書いたのだけれども、ちっとも反映されないではないか」とお怒りになることがよくあります。反映されないような仕組みもいろいろあるわけですが、過去の経験をできるだけ生かすためにはどのようにしたら良いかを考えていかなければいけません。これは行政組織の問題でもあります。

今まで言って来たような次のプロジェクトに生きるというよりは、もっとフィードバックをこまめに返して、同一プロジェクト内での効率化を図ろうというのが、短期のフィードバックです。5年間や10年間という長期の援助があった際、事後評価をして、それをまた次のプロジェクトにといわないで、プロジェクトの中でフィードバックをかけていって、改善していけばいいと思います。このためには例えば、最初に決めた目標を変えるということが必要になるかもしれません。しかし、日本は一回決めたことをやりだすと、同じことを最後までやります。途中で変えてしまうと、最初のプランが悪かったのではないかと批判されることを恐れて、途中でこれはまずかったと気がついて、「しかたがない、あと3年だけしかないから何とか我慢しよう」ということで、やり続けてしまう場合が多いのです。そのような日本的やり方も変えていって、フィードバックの結果が生きる仕組みにしなければいけないということです。

今年9月にOECD-DACのワークショップが日本で開催されました。そのテーマも、フィードバックをどうするかということで、フィードバックの仕組みの問題がずいぶん話し合われました。

11、情報公開

最後になりましたが、評価の重要な点は情報公開・広報ということです。例えば、こうした評価結果を、できるだけ早く国民に公開することです。実際に、この作業委員会報告書が出たあとで、外務省でホームページを作って、できるだけ早く公開するようにしています。それと同時に、評価をする人の専門性とは逆方向になるかと思いますが、ごく一般の人にも評価に参加をしていただく、特に被援助国の人に参加をしてもらうということも、これからは重要になってくると思います。

更に、これらの評価結果を、教育に生かすことも考えられます。例えば、日本では総合的学習の時間として、小学校から高校まで、学校が比較的自由にカリキュラムを組むことができる仕組みが作られています。そうした総合的な学習の時間の中で、一般市民が実際に経験した評価活動を報告することで、子どもさん達に小さい時分から、外国に対する支援について、理解を持ってもらうという活動も、長い目では非常に効果的だと思います。

時間がなくなりましたので、ここでおしまいにさせていただきます。今述べてきましたように、外務省でもODAの評価の強化に向けて議論をしているところです。この新しいセンターについても、ぜひ評価という面でも、大きな役割を果たしていただければ大変ありがたいと思っております。