

第11回 ODA 評価ワークショップ^o

2012 年 11 月 26 日～27 日 マニラ



JAPAN
Official Development Assistance











目次

共同議長サマリー	1
1. 開会セッション	5
1.1 共催国代表挨拶	5
1.2 共同議長による開会・歓迎の辞：ワークショップ背景の説明	5
1.3 プレゼンテーション： JICA の評価活動	6
2. セッション 1：評価能力向上のための人材育成	6
2.1 プレゼンテーション： 評価能力向上のための人材育成	6
2.2 ディスカッション	7
3. セッション 2：評価能力向上のための組織上の開発	11
3.1 プレゼンテーション： 組織の能力向上、インドネシアにおけるモニタリング・評価の開発	12
3.2 プレゼンテーション： 成果を求めるための継続した課題：フィリピンの場合	13
3.3 ディスカッション	18
4. セッション 3：APEA ネットワークの役割と将来性	20
4.1 プレゼンテーション： 国際開発学会（JASID）から日本評価学会（JES）を経て APEA までの長い道のり	20
4.2 プレゼンテーション： APEA の将来性	21
4.3 ディスカッション	25
5. セッション 4：新たな課題と評価への取り組み	27
5.1 プレゼンテーション： 21 世紀の評価にとっての新たな課題と挑戦	27
5.2 ディスカッション	31
6. 閉会セッション	35
付録 1：プログラム	36
付録 2：参加者リスト	38
付録 3：略語集	40

共同議長サマリー

第11 回ODA 評価ワークショップ（2012年11月26-27日、マニラ）

共催：日本国外務省・フィリピン国家経済開発庁（NEDA）

2012年11月26-27日、フィリピンのマニラにおいて、日本国政府及びフィリピン政府の共催による第11回ODA 評価ワークショップが開催された。

1. 開会セッション

共催国を代表し、福島章外務省国際協力局審議官及びローランド・トゥンパラン・フィリピンNEDA次官がそれぞれ開会・歓迎の辞を述べた。本ワークショップでは、湊直信外務省ODA評価室長及びロデリック・プランタNEDAプロジェクト・モニタリング課長が共同議長を務めた。湊室長が本ワークショップの背景について説明を行い、プランタ課長が2日間のセッションのプログラムについて概説した。

ワークショップの幕開けとして、佐々木篤国際協力機構（JICA）評価部長がJICAの事業評価の概要と特徴を説明するプレゼンテーションを行った。

2. セッション1：人材育成と評価能力の向上

本セッションでは、評価能力向上のための人材育成について議論が行われた。冒頭、タラ・プラサド・サブコタ・ネパール財務省外国援助調整局課長によるプレゼンテーションが行われ、インドラサティ・ムニアンディ・マレーシア評価学会（MES）財務部長の司会のもとディスカッションが進められた。

参加者によるディスカッションでは、以下のテーマと論点を中心に評価における人材育成について議論された。

- (1) ネパール等参加国のためのモニタリング・評価（M&E）の概念的・実務的枠組みの開発・改善をはかる必要性が高い。
- (2) 開発プロジェクトを評価するためのM&Eにかかわる職員や人材の教育、研修、指導のため、また、業務手順、手法、ツールなど簡潔で実務的かつ柔軟なガイドラインを示すことにより予算プログラムや活動を実施するための合理化・制度化された努力を行う。
- (3) データの収集や分析方法のスキルと知識の向上に加え、評価報告書の作成についても技術向上を図る必要性がある。
- (4) M&Eにおいて優秀な業績を持つ者の関心とモチベーションを持続させるために適切なインセンティブや報酬を明確化するとともに、関係機関が人材育成（HRD）に評価能力開発のための投資をするよう適切なインセン

ティブを与える必要がある。

(5) 参加国における評価基準、倫理、行動規範、能力の設定・調和化に関するより一層の努力が必要であり、参加国の評価学会が積極的な役割を果たしうる。

(6) 参加国は、M&Eへの需要が増加する中、供給サイドでは訓練された人材が不足している事実を認識し、評価能力構築（ECD）の研修について包括的なロードマップを策定するとともに、M&Eの包括的な研修モジュールを作成するためのニーズの把握とギャップの分析を行う必要がある。

(7) M&Eの能力レベルを更に向上させるため、能力レベルに応じて評価者の認定や資格証明を与える大学プログラムを導入すべきである。

3. セッション2：制度構築と評価能力の向上

本セッションでは、制度面での評価能力向上のための取組みと課題について、2名からプレゼンテーションが行われた。最初に、ヨハन्दルワティ・アリフィヤトノ・インドネシア国家開発企画庁（BAPPENAS）課長によるプレゼンテーションが行われ、次に共同議長の一人であるロデリック・プランタNEDA課長によるプレゼンテーションが行われた。スリランカ国会議員であり、スリランカ評価学会、国際開発評価学会（IDEAS）会員であるカビル・ハシム氏が司会を務め、プレゼンテーションに続いてディスカッションが行われた。

2つのプレゼンテーションは多大な関心を喚起し、多数の質問が寄せられた。主要な論点は以下のとおり：

- 1) インドネシアとフィリピンにおけるPDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクル及びM&Eの役割。
- 2) 政府機関で頻繁に行われる人事異動や異なる機関間でのコミュニケーション不足といった制度的な問題。
- 3) 各国における評価文化と社会的文脈。
- 4) ログイン・フレームワークと成果フレームワークの活用。
- 5) 政策立案者や政府高官への効果的なフィードバック。
- 6) ドナー主導によるプロジェクトやテーマ別評価能力の強化ではなく、一般的かつ国全体における評価能力の強化。
- 7) 学界有識者や評価学会の果たす役割。

4. セッション 3：APEAネットワークの役割と可能性

本セッションでは、参加者はアジア太平洋地域初の評価ネットワークとして新たに設立されたアジア太平洋評価学会（APEA）の役割と可能性について議論した。日本評価学会（JES）顧問の廣野良吉教授とチャンパック・ポカレル・

ネパール評価学会（NES）会長の2名のAPEA主要メンバーによるプレゼンテーションが行われた。両者は、APEA設立の背景について概説し、同学会の発展について最新状況を説明するとともに、今後の業務計画や域内各国との協力の可能性について述べた。ロメオ・サントス・フィリピン開発評価者協会（PHILDEV）会長とAPEAの別の主要メンバーが司会を務め、プレゼンテーションに続いてディスカッションが行われた。

参加者からは以下の論点について様々なコメントが寄せられた。

- 1) APEA設立の歴史的意義。
- 2) アジア太平洋の付加価値の向上を目的とするAPEAのビジョン。
- 3) 域内における評価に関する問題解決を目的とするAPEAの今後の活動と優先事項。
- 4) 財政面を含むAPEAの持続可能性。
- 5) 域内各国政府や国際開発機関と良好な関係を築くことの重要性。
- 6) APEAの現在の推進力。
- 7) 比較優位を持つ国際・地域評価学会との協力。

5. セッション4：評価の新たな課題と挑戦

本セッションでは、開発評価の21世紀における新たな課題と挑戦について、参加者の熱意ある積極的な発言のもと議論が行われた。スーザン・タモンドン国際開発評価学会（IDEAS）副会長のプレゼンテーションで始まり、この議題に関する前日のディスカッションへの関連づけが行われた。タモンドン副会長は、この議題に関する事例を複数挙げ、プレゼンテーションの最後には更なる分析と研究のための評価に係る疑問を提起した。続いて、APEAのジョン・サミー氏が司会を務め、議論が行われた。

参加者からは主に以下の諸点について質問やコメントが寄せられた。

- 1) プロジェクトだけでなく、セクターワイドアプローチ（SWAps）の重視など、評価における新たな潮流。
- 2) 評価を調和化させ学習課程の一部とすること、また評価を政府への障害物として扱うのではなく意義深い有効なものとする。
- 3) 評価を委託する機関の中だけでなく、政府の省庁における政策の一貫性とその達成方法。
- 4) 教訓を最大限に活かすための新たな評価方法とインパクト評価の重要性。
- 5) 原因究明や、評価デザインを通じて因果関係や開発のインパクトを明示するという課題にどう対処するか。
- 6) 最も大切なのは倫理と公正さであり、21世紀の評価作業においてますます

す重要な役割を果たす。評価学会における倫理規定は、若手・熟練評価者が質の高い公平な評価を促進していく上での指針となる。

(了)

議事録

1. 開会セッション

1.1 共催国代表挨拶

共催国を代表して福島章外務省国際協力局審議官が第 11 回 ODA 評価ワークショップの開会を宣言した。福島審議官は、ミレニアム開発目標の期日まで数年に迫っていることに触れつつ、効果的な開発協力を実施するにあたってパートナー国の評価能力の向上がこれまで以上に重要になっていると述べた。

続いて、共催国のローランド・トゥンパラン・フィリピン国家経済開発庁（NEDA）次官がスピーチを行い、質の高い評価のためにはより強力な実行力が必要であり、本ワークショップでは全参加国がそれぞれ抱える課題解決に向けて有益な情報を得られるであろうと述べた。実り多いディスカッションを交わすことにより、参加国が本ワークショップで得られるものを存分に活用すべきであるとして、歓迎の挨拶を締めくくった。

1.2 共同議長による開会・歓迎の辞：ワークショップ背景の説明

湊直信外務省 ODA 評価室長 が共同議長として第 11 回 ODA ワークショップの参加者に歓迎の辞を延べた。

同室長は、ODA ワークショップの簡潔な歴史及び役割の概要を説明するプレゼンテーションを行った。本年のワークショップにおける主要テーマは、各国の開発と評価活動強化のため人材及び組織的な能力の向上、そして評価学会・国際機関・各国間の相互協力である。同室長はまた、効果的な援助と評価にとって重要な要素のひとつである PDCA サイクルについても言及し、これによって計画、実施、評価、評価のフィードバックが適切になされると述べた。

次にロデリック・プランタ NEDA 課長によってワークショップの議題が発表され、各セッションではプレゼンテーション後に司会者のもとディスカッションが行われると説明した。

1.3 プレゼンテーション：JICA の評価活動

独立行政法人 国際協力機構 (JICA) 評価部 部長 佐々木篤氏

佐々木部長から JICA の評価活動についてのプレゼンテーションが次のとおり行われた。

JICA には 2 つの主要な目的がある。開発をより効果的なものにする事、そしてアカウンタビリティーの維持である。外務省では政策レベルの評価を実施し、一方で JICA は事業の評価を行っている。評価は開発援助委員会 (DAC) の指針にもとづいて PDCA サイクルを使って実施されている。また、事後評価にはレーティングが含まれており、全ての評価結果、提言、反省点はパートナー国と機関との間で共有されている。開発の有効性における原動力は、説明責任にも通じる計画・モニタリング・評価である。JICA の評価報告書は全て JICA ホームページで公開されている。

2. セッション 1: 評価能力向上のための人材育成

司会：マレーシア評価学会会員 インドラサティ・ムニアンダイ氏

(バングラデッシュ財務省対外経済課長のマブブール・ラーマン氏はプレゼンテーションを行う予定だったが、事情により欠席した。同氏の使用予定資料は全参加者に配布された。)

2.1 プレゼンテーション： 評価能力向上のための人材育成

ネパール財務省 外国援助調整局課長 タラ・プラサド・サブコタ氏

サブコタ氏は、評価能力向上のための人材育成についてプレゼンテーションを行った。

まず、人材育成 (HRD) の概要の説明から始めた。HRD とは人材の獲得、能力向上、モチベーションと人材の維持から成る。HRD は人材運用 (HRM) の一要素であり、特に職員の技術を“育む”ことに焦点が当てられる。HRD は批判的思考法や個々のモチベーションなど、組織全体としての人材能力向上を支える要素を網羅している。そして HRD に関する課題を内向き姿勢・外向き姿勢・中心向き姿勢・柔軟な姿勢の 4 つのエリアで分けた表が示された。

次にサブコタ氏は、評価がどのように機能するかを説明した。評価とは包括的で詳細な検証であり、批判的思考法と密接に関係している。評価では秩序立ったデータの収集、分析が行われ、これらによって政府プログラムや政策が機能しているか、目標を達成しているか、そしてなぜ効果的かあるいはそうでないか、といった疑問に答えを出そうとするものである。政府プログラムの計画、開発、運営、実施の全ての段階において評価はその一部であるべき。

HRD と評価能力の関係について更に深く述べた。コーチングや指導、トレーニングの実施、共同作業の促進、評価手法の調和、分析技術と批判的思考法の推進などの要素によって、評価と HRD の関係性は更に強化することができる。

続いてネパールの現状へと話題を移した。ネパールには評価の専門機関はなく、各省庁にモニタリング・評価の部門が設けられているが、効果的な評価の手法や資格がある評価の専門家は不在である。そしてこれらの評価部門は効果的に機能していないため、重要視されていない。また、これらの役割や責任の範疇も明確でない。しかしその一方で経営情報システム、解放された民主主義、成果主義の運営と開発活動における国際的な参加によって評価の需要側は発展している。評価の供給側の活動は限られている。

サブコタ氏は現在ネパールのモニタリング・評価面での問題点と今後の課題について触れた。例えば弱い評価文化、市民社会の評価活動への参加が消極的であること、指導者も積極的でないことなどをあげた。最後に同氏は標準的な“良い”プログラムの評価のサンプルは実用性、実現可能性、所有者意識と正確さがある HRD によって得られると結んだ。

2.2 ディスカッション

ムニアンディ氏の司会のもと、参加者からは様々な意見が出され、中にはネパールと似た問題を抱える国からの発言もあった。

質問：我々は経験から適切なデータの不足は評価活動にとって非常に大きな問題であることを認識している。ネパールではデータ収集においては何が問題となっているのか。また、評価活動の文化背景はどのようなものか。この点については、他の多くの国でもまだ問題があると思う。政府と全ての国民にとって重要なことだが、評価が政策など全体ではなく、個人に向けられていると誤っ

た認識をしてしまう社会もあるだろう。

回答：評価活動自体は増加しているが、これは独立したものではない。また、人材も不足している。脆弱な電気通信網など、データ収集にも多くの障害がある。

コメント：人材に焦点を当てることは重要。データの収集に関して言えば、時間と人材の不足が原因。そのためレポートの質も良くない。

質問：第三者評価が不足していると思われる。評価の質はどのように保たれているのか？プレゼンテーションでは批判的な道筋の重要性が示されていたが、これは最後に出てくるはずのもの。しかしプロジェクトの場合は先に持ってきてしまう。これらの状況の違いについてどう思うか。

回答：ネパールではそれぞれのプロジェクトの運営チームごとに評価がなされる。第三者機関による評価はネパールでは非常に稀で、評価活動は政府のみが実施している。

コメント：独立と客観性の間で妥協点を見いだすことが必要。

司会者がいくつかの問いを投げかけた。

1. 政府は個別の評価活動にどのように予算を割り当てるのか。
2. 法的、政策的な枠組みの適用は優先されるべきだが、既に機能しているものに関して法整備は必要なのだろうか。
3. どのように政府に意欲を持たせるか。

コメント：ネパールの抱える問題は他の国にも共通する。スリランカには本格的な評価機関が存在するが、能力面での問題がある。例え政府が能力向上の為に予算を割いても、トレーニング施設やトレーニングをする専門家が不足している。多くの政府職員が経験不足の中、どのように適切な指導者を見極めるべきか。

コメント：日本では評価者の資格制度を導入したが、資格を与える機関は社会で信用され、広く認知されていなければならない。良い評価者の基準を国際的に議論した上で定める必要がある。

コメント：ネパールはこの分野では進んでいて ADB からの評価も高い。しかし需要がなければ供給も産まれない。評価者としての職業が不足しているため、彼らは結局、他の分野の仕事を掛け持つようになる。そのため需要側の開発はとても重要である。

ここで司会者は現状では何もされていない評価者の資格付与に対して、国が果たせることがまだ多くあると述べた。人材能力向上の為に技術、管理、公平さが重要。例えばマレーシア政府はトレーニングを実施しているが、政府職員に向けたより力を入れるべきと述べた。

コメント：フィリピンでも他の多くの国と同様に評価文化が弱いという問題がある。現状では能力のある人に頼って実践されているが、今後は人々の能力向上が必要だ。この状況を脱するためには評価学会が人々の関心を高める役割を果たして、評価文化を変えていく必要がある。

コメント：フィジーは評価文化を強化する必要がある。ドナー国とフィジーはそれぞれ別の評価を行っているため相乗効果に欠けている。

司会者はそれぞれの国は違ったレベルにあることを述べ、それぞれの立場を調和化させるための提案や意見を参加者から募った。

コメント：IDEAS は中核となる人材の能力育成に力を入れてきた。例えば修士コースがある大学もあり、ADB など独自のものを持っている機関もある。それぞれの立場を調和化させるためには APEA が大きな役割を果たせるのではないか。

コメント：ブータンでは最近になって評価の計画・モニタリングの政策が導入された。二国間援助に適用した際はあまり効果が得られなかったが、多国間の場合は成功したケースもある。

コメント：本格的なものではなかったが、カンボジアは 2005 にモニタリング・評価（M&E）を開始した。財務省によって行われたが、人材不足のため計画はあまり成果が出なかった。他の省庁も後に続いたが、これらも似たような結果であった。外部からより多くの援助が必要である。UNICEF のモニタリングはどちらかと言えばレビューに近い。フィリピンの NEDA から学ぼうと試みて

いる機関もある。カンボジアにとって M&E はまだハードルが高い。

ここで司会者はより多くの人々が評価の分野に集まるようにするためのロードマップの必要性を説き、これについて参加者からの意見を求めた。

コメント：人材は重要な資本である。調和化を達成するための道のりはまだ長い。評価実施者は分類されていないので、誰が熟練した専門家かを誰も見分けることができていない。

コメント：倫理規定を定めることは重要。全ての評価学会は世界銀行（WB）、ADB とともにこの課題に取り組むべきである。

これを受けて司会者は倫理規定についての見解を参加者から求めた。

コメント：インドネシアにとって国ごとに違う評価の枠組みが必要であることを認識することが必要。分類することが先で、それから職員のトレーニングや技術向上が重要になってくる。この問題を解決するために APEA は重要な役割を果たすことができる。

コメント：マレーシアでは成果主義の評価は他の評価手法とは違うという認識がされている。

ここで司会者によって本セッションのテーマである人材に話題が戻された。人材を育成するにはインセンティブが大事と指摘し、インセンティブになりうるものの例を参加者から募った。

質問：フィジーでは人事異動によって多くの機関が人材を失う。他国ではどのようにこの問題に対応しているのか。ドナー国と合同で実施するトレーニングの例などがあれば良い。

コメント：インセンティブは不要と思う。労働環境やシステム自体が人材を育成する役割を果たすべき。特に金銭がインセンティブになってはいけない。

コメント：APEA は来月チェンマイで開催する会議でひとつの宣言を発表する。これは目標を明確にするためである。金銭によるインセンティブではなく、重要なのは倫理規定。2002 年に政策評価法が日本で成立した。これは内部評価に

関するもの。しかし外部評価の方がはるかに独立していて規律が保たれている。メディアからの注目、学位もインセンティブになりうる。

コメント：インセンティブの問題は答えを出すのが難しい。レベルのよって度合いが違ふべき。ネパールでは 2 年周期の人事異動によって経験ある人材が失われていく。

コメント：パキスタンではプロジェクトの計画にあたって会議が実施される。しかしそこでの目標はドナー国や実施機関によって設定される。

コメント：プロジェクトの記録を適切に残し、後任の人材に具体例を示すための特別なフレームワークが必要。

コメント：パプア・ニューギニアには、評価とはドナー側のものであるという認識がある。評価自体が新しい分野なので自国に専門家が存在しない。

コメント：NEDA は資源と成果に関する調査をしている。資源が効率的に運用されていることが、人々に見える必要がある。モニタリング・評価において多くの人が尽力することは不可欠。NEDA は政府職員に向けてのトレーニングを実施してきた。独立機関はデータの重要性と、評価が資源の有効活用の鍵をにぎる事を理解するべき。

司会者は最後に再び本セッションの議題である人材とモニタリング・評価能力について触れ、トレーニング、技術、経験に焦点を当てることの大切さを述べた。また、インセンティブの指針と人材開発も重要な課題である。

----- 昼食 -----

3. セッション 2：評価能力向上のための組織上の開発

司会：国際開発評価学会（IDEAS）会員 カビル・ハシム氏

3.1 プレゼンテーション：組織の能力向上、インドネシアにおけるモニタリング・評価の開発

インドネシア国家経済企画庁 (BAPPENAS) 課長 ヨハンダルワティ・アリフィヤトノ氏

アリフィヤトノ氏はインドネシアにおける組織能力の向上、モニタリング・評価についてプレゼンテーションを行った。

アリフィヤトノ氏はまず BAPPENAS についての概説から始めた。BAPPENAS は開発の実績を評価する機関で、モニタリング・評価の枠組みを作り上げ、その成果を確認し、問題があればそれに対応する。BAPPENAS には 3 つの使命がある。国家認定の開発計画の設置。国が実施する開発計画における実績のモニタリング・評価。そして開発における政策、課題、問題について質の高い調査及び評価。各省庁、地方政府やその他の機関間の調整も行う。開発実績評価次官の役割は政策の形成と国家の開発実績評価である。

アリフィヤトノ氏はインドネシアにおける開発実績評価の現状についての説明をした。開発実績の評価やコントロールをするための規制と、似た目的の様々なものが存在する。各省庁、機関は同じデータや情報を使用している、それぞれ違う仕組みが作られる。しかし、モニタリング・評価のプレイヤーにとって十分な、かつ省庁や機関の負担にならない包括的なシステムが作り上げられ改善されつつある。

次にインドネシア開発計画を評価するという権能についての詳細を説明した。この権能（法令であり政府規制）のもとで国家の開発計画は評価され、各省庁の業務計画と戦略の実施、政府の年間業務計画 (RKP)、短期開発計画 (RPJMN) 中間結果、モニタリング・評価の計画サイクルとフレームワーク、これらの実施が査定されることを示した。様々な基準や指標が存在するが、評価は主に成果に基づいて行われる。現在のところ、評価は四半期ごとではなく、年間 2 回のみ実施されている。

UNDP 及び ADB からの説明を引用しつつ能力向上の定義がなされて、この中でも組織の能力向上の重要性が強調された。

更に RKP 2011 の年間評価結果、RKP2012 の中間結果について説明を提示し

た。これらの評価結果は政府によって有効に活用されていないという現状がある。また、PDCA サイクル各段階の詳細についても説明がなされた。同時にこの PDCA サイクルのマトリックスが論理的思考法からほど遠く、不合理なことが指摘された。

次にアリフィヤトノ氏は評価に関する以下の問題点をあげた。

- 関連の法律を適用した際の認証や表彰が存在しない為、反応が鈍くなる。
- 評価結果の活用が少ない。
- 評価に対して誤解や理解不足がある。
- 横のつながりがなく、各部門が独自のやり方で評価を実施している。
- 作業、情報と情報通信設備の面で基準が統一されていない。
- ビジネスプロセス、標準業務要領がまだ十分に確立されていない。
- 運営と管理が脆弱。
- 人材の技術向上が必要。
- 情報通信設備が古い。

最後にアリフィヤトノ氏は評価を向上するために必要な短期での要項を 3 つ提示した。

- モニタリング・評価システムの統一と基準の設定。
- 情報の質の改善。
- 評価報告書と反省点の有効活用。

司会者がプレゼンテーションの中で述べられたインドネシアでの問題についてコメントをした。政府によって高度なシステムが適用されているが、人材の経験不足により正しく運用される事が難しい。これは他国にも見られる問題であることも指摘され、組織の能力向上の重要性が強調された。

3.2 プレゼンテーション：成果を求めるための継続した課題：フィリピンの場合

フィリピン国家経済開発庁 課長 ロ德里ック・プランタ 氏

プランタ氏は、「成果を求めるための継続した課題」と題するプレゼンテーションを行った。同氏はまず NEDA における権能の概要についての説明からはじ

め、フィリピンにおける開発計画のモニタリング・評価を行う機関であると述べた。また、フィリピンでは“PRS”（貧困削減戦略）と呼ばれている開発計画は大統領の任期と連動して6年間である。

プランタ氏はここ数年間で資源、計画、方向付けが実施されてきたと説明した。政策策定者とともに25人以上の執行者によって統一、統合された成果主義に基づく業績管理システムを政府内に設立するメカニズムがある。

政府は改革に向かいつつあり、特に評価には関心を向けており、また、組織の監視が計画されている。政府は概ねWBによって開発された公共部門の管理の枠組みを持っている。

次にプランタ氏は、公共部門管理の概説を行った。プランニングとプログラミングにはつながりがあり、実施、モニタリング・評価がそれに続く。プログラミング及び予算機能が2つの部門によってコントロールされていた中、過去10～20年間の政策改革によって現在は1つの部門の管轄となっている。過去3年間、実施、モニタリング・評価政策は3つのキーとなる要素であった。

次にフィリピン政府が同じように導入した成果枠組みを提示した。予算とプログラムの活動は国家開発と貧困の削減とつながっている。政府と関係機関はNEDAのような機関を導くために、いくつかの課題を特定する。財政的安定、国際的なプロセス、リーダーシップの存在、そして組織の学習と成長等である。

更に、需要側、供給側双方に対応する能力向上フレームワークの表を提示した。解決策として、政府とステークホルダーは根拠の国としての状況を導入したがる。

過去の評価と能力開発構想では、能力向上のみがなされていた。評価と能力開発は双方とも全体的な取り組みの一部として考えられるべき。これは個々人、組織、そして実施しやすい環境という3つの重要な要素を含む体系的なアプローチであるべき。

プランタ氏は次にフィリピンの政策評価に関する事情に移り、何が必要かは強く認識されているが、それらを分析する枠組みが不在であると述べた。幸い、同氏は2002年に23か国において評価の発展度についての試験的分析を行っていた個人のグループによる各国事情の評価査定の研究に触れることができた。

彼らは各項目を 0～2 点で採点した。2 点が最高点だったが、評価対象とされた国は比較的成熟していることを示していた。プランタ氏は、前出の研究によって開発された 9 つの基準をもとに、自ら試みたフィリピンの査定結果を次のとおり説明した：

- 1) “評価は様々な領域で実施されている” という項目は “発展途上” と見なされる。評価はほとんどの公共部門に存在しなければならない。フィリピンの公共部門は評価を実施しているが、うち 2 部門は正しく実施していないので、“発展途上” と言える。
- 2) “自国の評価者の異なる分野での供給” は現在実施されているので “存在する” と査定される。
- 3) “評価に関する国民間の対話がある” は “発展途上”。適切な専門家は存在するが、地方レベルにも存在するべき。
- 4) “自らの機関を持つ職業の存在” は “発展途上”。これは全ての項目に追加されるべき。
- 5) “政府内の組織的編成” に関しては “存在する”。
- 6) “立法組織における組織的編成” は “発展途上”。これには長い時間がかかる可能性がある。
- 7) “複数が存在する（機関、評価者）” は “存在する”。
- 8) “評価は監査機関内で行われる” は “発展途上”。
- 9) “アウトカムの評価（アウトプットやプロセスではない）” は “発展途上”。

これらの結果からは、全般的にフィリピンはまだ途中段階にあり、課題が進行中ということが分かる。

プランタ氏はフィリピンの組織的権能について説明した。モニタリング、評価、そしてこれらを合わせたモニタリング・評価（M&E）が実施機関（IAs）、監視機関（OAs）そして機関内委員会（IACs）によって行われる。制度化された機関では主に権限付与のために内部 M&E システムが存在する。政府高官は彼らのアウトプットでの資源のトラッキングなどを考えているが、インパクトレベルはまた別の問題。また、いわゆる “テクニカルワーキンググループ” と呼ばれる IACs が多く存在する。地域的プランニング M&E システムのもとに、あまり知られていないプロジェクトモニタリング委員会がある。M&E のシステムは政府の中で最も低い地位に置かれていて、メカニズムがあるにも関わらず縦のつながりが理想的ではないため、いつか改善される必要がある。国はこの

システムを機能させることに期待している。

プランタ氏は国家的文脈における評価について詳しく説明した。評価はプログラム・プロジェクトのレベルでの方が公表されていて、独立した評価者を通して開発パートナーによって正しく実施されるのが普通だが、ほとんどはこのようなにならない。それぞれが自身の評価方法論を持っている。より明確な評価原則があるべきだが、あるパートナーの方法論と別のパートナーのものが異なっていると、非常に混乱をする。フィリピンは一定の政策評価を持つことに努力してきたが、まだプロジェクトごとに整備されていない。フィリピンにはいくつかの国の評価戦略がある。我々は政策評価、セクター評価、国家援助戦略評価、パリ宣言（PD）実施といった国家レベル評価などがあって、その後に開発計画を立てる。評価の計画が国家及び地域レベルであるため、我々の開発計画を提示するが、これは他の国では一般的なものではないかもしれない。

次にフィリピンにおける評価の新しいイニシアティブについて、現在の活動の点から述べた。PDP 成果マトリックス（RM）というものが提示された。これら RMs は開発計画のゴールについての宣言のためのフレームワークにおける指標の役割を果たす。これらの指標はプランニング、プログラミング、予算作成の指針となり、また計画の業績をモニタリング・評価する参考となる。

国内の評価におけるもうひとつのイニシアティブは M&E ネットワークで、今のところ 2 回のフォーラムを開催している。第 1 回目は 2011 年 11 月の“評価理論：フィリピンにおける実践とアプローチ”，第 2 回目は 2012 年 11 月の“評価政策：実績向上への入り口”という会合であった。つまり我々は評価について学び議論をする、協力と協働のための委員会を有している。第 2 回目のフォーラムでは JICA、米国、カナダと政策について議論した。

プランタ氏は 2 点目に評価イニシアティブの点において、評価政策を作り上げることが必要と指摘した。評価政策には通常範囲、協定、評価計画と、企画が含まれている。評価マネージメントは評価チームの能力、報告と利用から成る。フィリピンは他にも政策の通常部門がある。まずは前進するためには政策を定義しなければならない。

次にプランタ氏は評価においての能力向上を、主に開発パートナーとのプログラムとパートナーシップの点から述べた。JICA とのパートナーシップのもとで 2006 年 5 月に合同事後評価の実施についての覚書が締結された。現在のところ

ろ 2008～2012 年にかけてオンザジョブトレーニングを含む 15 のプロジェクトが JICA の支援のもとに実施された。合同実施と支援のため、JICA のような国際開発のためのパートナーを有している。約 3～5 つの任務が受理されている。

合同評価と方法論プログラムも国際農業開発基金（IFAD）とのパートナーシップのもとに実施されている。NEDA は成果に基づくモニタリング・評価を強化するためにその他の支援源を探っている。対象地域は全部で 16 あり、この協力期間のあとには、1 対 1 のトレーニングを実現する予定。

プランタ氏は、フィリピンは UNICEF 等様々なパートナーを有していると説明し、更に他の種類の評価支援にも興味を持っていると述べた。評価と開発についてのワークショップ支援、評価の地域専門家、M&E ネットワークフォーラムへの支援など。地域開発においては、不定期に開催される評価成果の管理における実践コミュニティー、政府部門や NEDA 等の機関からの 1～2 名の参加など、がある。

プランタ氏は評価能力向上について自身の見解を示し、前出の開発パートナーとのパートナーシップ以外でのポイントを何点が挙げた。1 つ目に、能力向上は政府や国自身のトレーニング、トレーニング方法論やシステムでないと成功しない。2 つ目に一般的に能力の向上には評価の技術的、管理的な専門家が必要。これは供給側の話であり、しかし政治家や官僚についてではない。方法論的には飛び地的、または混合アプローチが必要だ。NEDA のような組織とのパートナーシップも必要。我々はまたそのような組織をパートナーシップにおいて好むので、混合的に活動するにはその他の政府職員や部門を参加させる必要がある。これは政府ではなく、独立機関のアプローチである。次に評価のコンセプトや用語の定義について考えられなければならない。開発パートナーの対応をするには、特に準国家レベルでは用語の定義とコンセプトは非常に分かりにくい。そのため、調和は課題のひとつである。最後に、フィリピンは能力向上のためにトレーニングを受けて地方との調整も行っているが、基本的な統計システムやデータ、データの質と量、予算支援など不可欠な要素がまだ議論される必要がある。これらの要素は今朝のセッションで議論されていた。それらがどのように予算支援を受けられるかはいまだに課題である。

結論として、プランタ氏は政府内で議論されている評価の能力向上の課題について述べた。まず包括的で統合された戦略が必要で、誰がそれを統括するかが問題である。彼らは全体像を見る必要がある。誰が政策課題を作っているか

を見極め、それを前進させるためにコンセンサスを得ることも重要だ。持続可能な政策実施と持続可能な改革イニシアティブのために、これらは政府だけでなく、学会、ネットワーク、機関、社会とコミュニティとの協力のもとで起こらなければならない。また、フィリピンをどのように支援できるかという課題もあり、政策リンケージ、実施レベルでどのように考慮されるべきか、もしくは国家レベルか、そして政策アドバイスのために政治家にどのように対処するかという点もある。

持続可能な規模の拡大について、我々には考慮しなければならない要素が多くある。コンスタントなトレーニングと能力向上は JICA とともに実施されているが、これは政府全体ではどのように実施すれば良いだろうか？どのように拡大できるか。その他の懸念事項としては、評価者はどのようにイベントに向けて準備をするか、そして学業を修めるか。我々は評価の M&E において基本的なプロジェクトを有しているが、能力向上のための自身の協力はどうか。プランタ氏は自身が十分な答えを持っていないため、また適切な組織的開発がなされていないために、これらの問題を挙げたと述べた。同氏の目標はそれぞれのプレイヤーが皆、評価の課題の前進に参加するということである。

3.3 ディスカッション

司会のハシム氏はアリフィヤトノ氏、プランタ氏のプレゼンテーション内容に触れつつ、政府主導の能力向上計画の重要性を強調した。

質問：BAPPENAS の評価部門の役割は何か。ADB はインドネシアでいくつかのプログラムを実施した。私の経験から、プロジェクトが 5～6 年規模の場合はまず財務省（MOF）と話しをし、その後に BAPPENAS と関わった。そして各分野に関わる省庁が徐々に参加してくるが BAPPENAS の評価部門には紹介されなかった。評価部門の仕事は、政府予算にどのように反映されているのか。また BAPPENAS は対話の持続の為にどのような努力をしているのか。なぜならインドネシア政府内の頻繁な人事異動により ADB は対話の持続に問題を抱えている。

回答：インドネシアにおける評価の報告書は 2008 年から始まったばかりで、おそらく MOF の予算には本格的には反映されていない。BAPPENAS はこれに参加することができなかった。人事異動に関しては、規定では 4 年ごととなっている。

コメント：フィリピンでは以前、事後評価を過去 40 年間実施していた。新しいアイデアを導入しなければならないと思い過ぎてしまうのは懸念すべきことだ。競争力の点からすると認証されたシステムの導入は重要。事後評価について十分な知識も同じく大事。WB, ADB と JICA などのドナーが実施する評価には費用も考慮されている。プラント氏のプレゼンテーションで、他のプレイヤーの参加という議題があがった。他国のモデルは主に国会システムの中に存在する。フィリピンではメディアの役割にも目を配っている。政府が資源を適切に活用しているか否かを検証するのは重要なこと。また、統計の作成に必要なデータと政府の部門間でのコミュニケーション不足という問題もある。

コメント：アリフィヤトノ氏のプレゼンテーションで PDCA サイクルが出てきた。全般的にフレームワークが不足している。評価はまだ発展中の分野であり、様々な論理が存在する。主要な評価学会は連携する必要がある。シンガポール政府投資公社と欧州委員会は同じフレームワークを使用している。成果主義においてインドネシアはセオリーオブチェンジではなくロジックモデルを使用している。これこそ評価へ向けての動きだが、各機関が一緒に行動することが重要である。

質問：インドネシアよりもフィリピンへの支援の方が多く見える。インドネシアにコミュニケーション不足の問題があるなら BAPPENAS、もしくは他の省庁がそれを解決する役割を担えないのだろうか。私が 2005 年にインドネシアの評価をした際、様々な提案をしてきた。これらの提案は今でも検討される必要がある。国会議員が評価レポートを活用するように促すのは非常に重要なことだ。フィリピンには期待しているので、海外の専門家からどのように学べると考えているかについて、コメントをお願いしたい。海外でトレーニングを受けた専門家を呼び寄せる事によって、国内の専門家は大きい得るものがあるだろう。

司会者は組織の能力向上についてコメントした。2つのプレゼンテーションは、その国の文化を優先せずにシステムだけを導入するのは適切でないことを示した。例として南アフリカでは彼らの関心に基づいた評価システムが確立された。中国では開発とイノベーションに重きが置かれた。このように各国にはそれぞれの重要な分野がある。UNDP によれば、彼らの評価は国益ではなくプロジェクトごとでなされていた。ドナーのニーズのみに基づいた評価能力向上は機能してこなかった。多くの機関が評価者のための資格やコア・コンピタンスを発

案しているが、評価者が認知されるためには基本的な統一された資格が必要である。例えばスリランカでは南アジア評価教育（TESA）が 2009 年に地域組織の協力を得て始まった。評価の開発において国が必要なものを向上するカリキュラムが組まれた。これはとても良い例であり、そして他国の意見もお願いしたい。

コメント：フィジーは評価に関わるそれぞれの機関の間でどのように調和を保ち、壁を超えた協力をどのように促すかということに興味がある。パートナー機関では評価とは各省庁の管轄とは考えていないので、どのようにアカウントビリティを保てるのだろうか。

コメント：初めは遠回りに感じるかもしれないが、国の評価政策を確立するにあたって評価文化を作り上げ市民社会の参加を促すのが一番良いやり方ではないか。最初に政策を実行するのは難しい点もあるので、まずは民間から始めた方が簡単かもしれない。

----- コーヒー・ブレイク -----

4. セッション 3：APEA ネットワークの役割と将来性

司会：フィリピン評価学会（PHILDEV） 会長 ロメオ・サントス氏

4.1 プレゼンテーション：国際開発学会（JASID）から日本評価学会（JES）を経て APEA までの長い道のり

日本評価学会顧問 廣野良吉教授

廣野教授はまず 1960 年代からの日本における評価の開発について述べた。日本経済が 1970 年代を通して国内外で発展していったなか、評価も官民両者にとって存在が大きくなっていった。

同教授は、日本の評価文化は 1980 年代後半から日本の社会に生じたと述べた。

1990 年代に JASID は ODA 評価に重点的に取り組みはじめ、このことは日本

国外務省でも高く評価された。これが 2001 年の JES の発足へと繋がった。同教授は、当時の首相をはじめ、政治家に評価の重要性を説く努力をしたと述べた。この活動は成功をおさめ、2002 年には全ての省庁に全政策の評価を義務づける政策評価法が成立した。しかし、これらは全て批判もある内部評価だった。そのため、各省庁に対して外部の評価機関が設けられた。評価とは政策の一部でなければ有用でないという点を廣野教授は強調した。

日本が引き続きアジア、アフリカの国々の開発援助を行っていたなか、同教授は周辺各国の評価学会の仲間とともに、アジア各国政府に地域としての評価学会が必要であるとの説得を続けた。その結果、2012 年 9 月、マレーシアのクアラルンプールにて APEA が発足した。廣野教授は 2013 年以降の APEA の活動に非常に期待していると述べた。

4.2 プレゼンテーション：APEA の将来性

ネパール評価学会会員 チャンパック・ポカレル氏

ポカレル氏のプレゼンテーションでは APEA の役割及び国や政府とどのように協力できるかが説明された。

まずポカレル氏は地域全体の評価についての見解を述べた。PD 後各国でこの 10 年間に成果モニタリングが採用されつつある。これはドナーの支援やそれぞれの国が評価システムを改善しようと努力する中でだが、この地域の多くの新興国は様々な課題に直面していることがうかがえる。

- ボトムアップ、トップダウンのコミュニケーションがあまりにも弱く評価が政策レベルでの影響を与えられない。
- 適切でない評価文化の存在。
- 評価に対しての関心、支持の低さ。
- 評価の需要、供給側がともに弱い。
- 評価活動へ充分に予算が与えられない。
- 能力向上の為に使用できる金額が限られている。
- 分野の中核となる専門家が育たない。モニタリング・評価に特化した独立の部門があるべき。
- 論理的裏付けが不足しているため政策レベルでの改革やプログラム改善に大きな影響を与えられない。

- 合同評価におけるドナーと国のパートナーシップが弱い。

ポカレル氏は引き続き援助の有効性のための評価の発展において、より自由で急速に発展している民間に比べ遅れをとっている公共部門の一般的な問題をあげた。成果や公共のフィードバックシステムを重視していないこともあり、効果的でないサービスと、アカウンタビリティ、モニタリングの低下を招いている。

同氏は更に、一国の中に複数の評価学会が存在する場合が多いことも指摘した。複数のドナーからの援助もあるが、それが分散されている。各評価学会の立ち位置は国によっても統一されていないのが現状。あるところでは強い力を持っていて、別のところではまだ組織として若く、また国によっては存在すらしないところもある。現在の評価における地域・国際ネットワークは組織間というよりも個人の間でのつながりが一般的だ。評価者は複数の分野に関わっている。自国内での需要が弱いため、評価に集中することは難しい。良い点をあげれば、何らかの形で評価学会が存在する国では、今後低コストで国・地域レベルのフレームワークを導入するポテンシャルがあるということである。

次にポカレル氏は成果に基づくモニタリングと、民間と社会との協力で評価文化がより普及することで開発の優先課題、及びフレームワークの導入を正しい方向に導くことができると強調した。専門家と政府両方の視点を考慮して、組織的に評価を普及させることは重要。新興国では評価文化向上のため、国家レベルでの評価を開発しコーディネートする何らかの包括的な組織が必要である。これに対してのドナー支援は国家にとっても国際的にも有益である。

次に APEA 及びそのパートナーとの間における今後の協力の可能性について言及された。

まず、APEA の活動に期待することをいくつか述べた。

- 地域での活動に焦点を当てることにより、各評価学会をまとめる包括的な役割を果たす。
- 評価及び成果モニタリングにとって不可欠な成果主義を推進することで評価全体の質を上げる。
- 評価の専門家間のために交流の場をもうけ、手法、コンセプトやアイデアも提供する。

- 地域に、そしてグローバルに影響を与えるよう、評価の発展のためのリサーチ、開発、広報を促進する。
- 学習、実践、トレーニングを優先して能力向上を促進する。
- 評価学会（EAs）がまだ存在しない APEA 参加国において、その設立を支援する。
- 既にある EAs とのネットワークを形成し、APEA フレームワークによって各国内での関心と影響力を確保し、持続可能な評価文化の推進を達成する。
- 地域の評価活動を支持し、政府とドナー組織がその国家的優先課題との調和に重点を置くようにする。
- 地域の評価者の自信のために、評価手法について先端の知識に触れる機会を作り、評価文化の支援をし、知識ベースの広報を向上させる。
- 政府を通さない評価において、政府と評価学会の地域・国での交流を導入、及び促進する。
- 政府主導、またはドナー支援のプロジェクトにおいて評価活動への予算割当、及び経済面での支援を求める。
- 地域の評価活動を支持し、政府及びドナー組織が成果に重きを置き、国家的優先課題と調和を保つようにする。
- 専門家の知識及び経験の向上のために追跡調査訪問を実施し、スタッフが自信を持って適切なレベルの仕事ができるように促す。
- 評価の先端的知識に触れる機会を作る。
- 知識ベースの広報を展開する。

次にアジア太平洋地域における評価能力向上のために APEA が貢献及び協力できる可能性について言及した。以下の通り複数の提案事項をあげた。

- 支援、評価活動、評価における技術的知識に触れることと、経験の共有など複数の面から地域の EAs を強化する。
- 様々な手法や厳選されたトレーニングを重点的に用いて国の評価レベル向上を支援する。
- EAs が評価の分野で新しい世代の育成に努めるように促す。
- 地域の優先すべき分野における開発のために、支援の有効性を向上させるよう、成果、参加性、透明性、アカウンタビリティに焦点を当てた評価基準を促進することでドナーを支援する。
- 成果に基づく評価文化を、活動協力を通して国家的優先分野にて促進し、政府のプログラム導入の有効性向上を支援する。

- 交流の場やセミナーを設け、メンバー国の評価分野における知識ベース広報を促進する。

また、ポカレル氏はメンバー国が APEA を自国の能力向上のために活用することを提案した。提案事項は以下の通りである。

- 評価者の基準を設ける。
- 複数の EAs が存在する場合は、APEA の支援がより集中するよう専門的な国家の評価学会のもとに統合する。
- 評価分野での発見が政策策定に影響を与えるよう APEA の会合を活用する。
- 評価の優先課題における成果のために、APEA をドナーの説得材料とする。
- 国内の評価活動を強化できるような関係性を APEA と構築する。
- 評価能力向上をより強化するために、別の評価部門を設立し、成果主義モニタリングを強化する。
- 評価活動における APEA とのパートナーシップを構築する。

ポカレル氏はドナーや国際機関に対しても、地域の評価能力向上のために APEA を活用しうる様々な提案をした。

- 初期段階の組織内活動や設立面における APEA への支援。
- 評価分野での発見が政策策定や開発プログラムに影響を与えるよう APEA の会合を活用する。
- APEA の統括的ネットワークのもとで、現在は複数に分散しているアジア太平洋地域の EAs に対するドナー支援を一つの流れに統一する。
- 以下のような主要地域で評価文化を向上するために APEA の活動を支援する：
 - (a) アジア太平洋各国で評価学会を設立し、強化する。
 - (b) 優先地域の特定評価研究における経済的支援。
- 評価分野を優先し、以下のような重要な成果を得るよう促すために APEA を活用する。
 - (i) 雇用の創出 (ii) 収入の創出 (iii) 更なる効果を得るための人的、物理的な能力向上など。

ポカレル氏は APEA の各分野における活動の重要度、普及レベルは各国の経験レベルによって様々であると結論づけた。同様に APEA の予算によって活動の優先順位を決めることが必要である。

4.3 ディスカッション

司会者は APEA が設立された経緯、今後の役割を説明することで 2 つのプレゼンテーションの概要をまとめた。APEA はアジア太平洋地域から望まれていて、その設立によって大きな夢が叶った。アフリカ、欧州、中南米、オーストラリア等、他の地域には既に評価学会があり、APEA がアジアにとっては初めてである。

質問:まず私の APEA への支援と期待を表明したい。ぜひ成功して欲しい。APEA は非常に野心的なプロジェクトだが、将来的に明確な見通しがあるのか。ポカレル氏のプレゼンテーションには多くの要素が含まれていたが、APEA がしなければならないことが多過ぎるように見受けられた。初期にしては多過ぎるように思えるので、まずは重点的に取り組む予定の項目はあるのか。IDEAS は 1000 人以上が所属する大きな団体だが、それでも現状では少数の優先事項に絞って活動している。成功するためには主要課題をいくつかに絞って取り組む必要がある。また、倫理も重要だ。様々な意見を持つ国々が集う APEA には倫理規定はあるのか。

回答:その意見には賛成する、どれも重要なことである。私が多くの国で得た経験に基づいて言えば、今日、世界各国は様々な問題に直面していて、それらの問題の多くは先進国と新興国とで共通のものとなってきている。これら全ての問題を解決するためには、私が“TAPES”と呼んでいる以下の原則が重要である。

- Transparency (透明性)
- Accountability (アカウンタビリティ)
- Policy (政策), Plan (計画), Participation (参加) Partnership (パートナーシップ)
- Empowerment (権限付与), Efficiency (効率), Effectiveness (有効性), Equity (公平性)
- Sustainability (持続可能性)

また APEA の重要な役割のひとつにアジアの付加価値の向上 (Asian value-added) があり、アジア各国はもう欧米のやり方に従うだけではだめだ、という意味である。アジアの国同士であれば、お互いの価値観や関心をより理解し合うことができる。そして優先事項の質問に関しては、ポカレル氏のプレゼンテーションはいわゆる“メニュー”と考えて欲しい。優先事項はこのメニューから 3 つの基準をもとに選ばれる。1 つ目は、経験に基づいて何が好まれるか。2 つ目はどれだけ余裕があるか。3 つ目はどれだけの予算が当てられるか。これらの目標のうち何れかが達成されれば、世界はアジアと協力して一緒に活動したがるだろう。

司会者のサントス氏自身も APEA の中心メンバーであり、2012～2015 期の優先課題について何点か補足をした。廣野教授が概説したように中心となる活動はある。3 年ごとの会合、評価学会を支援する評価リサーチプロジェクト、そしてアジア太平洋における情報イノベーション学会である。

コメント：APEA に参加する太平洋地域の国の代表として、廣野教授の意見を支持する。

質問：APEA 憲章の現状、潜在的な経済資源、持続可能性について知りたい。

回答：経済面の持続可能性については APEA は外部資源に頼っている。WB や UNDP など多くの国際機関は APEA に協力的だ。このような持続的な支援や政府の支援を確保することは不可欠である。

コメント：昨年 9 月、クアラルンプールの初回会合で議論された APEA の憲章と定款について知りたい。

回答：この件は 12 月にチェンマイにて開催の次回 APEA 総会で議論される。

コメント：評価パートナー同志は同じ、もしくは一部共通の目的を持っている。最も重要な課題のひとつは能力向上。APEA 地域を支援するために彼らと活動することも可能性のひとつ。廣野氏が指摘したように、身近に政府中枢の人物がいることはものごとを早く進めるために重要。評価とは強力な道具なので、それを押し進めるにも強力な人物が必要である。

コメント：国際機関同士で協力することも重要。同等の責任と同じゴールを共

有するためには、同等のパートナーでなければならない。

-----第 1 日目閉会-----

5. セッション 4：新たな課題と評価への取り組み

司会：元フィジー政府職員 元アジア開発銀行職員 ジョン・サミー氏

司会者はセッションを始めるにあたり、参加者に向けて評価について高度な問題を投げかけた。

- 挑戦とは何か。
- 開発とは何を意味するか。
- 挑戦とは、今我々がすべきことである。
- そして我々は本気で取り組むつもりである。
- 起こるべきことを起こし、やるべきことをやり、今、それをやる。
- コンセンサスは起こっていないので、今コンセンサスはない。
- 今回のプレゼンテーションは貧困層の生活の品質に焦点を当てている。

5.1 プレゼンテーション：21 世紀の評価にとっての新たな課題と挑戦

国際開発評価学会 副会長 スーザン・タモンドン氏

タモンドン氏はまず評価が担う役割についての背景から説明をした。以前、開発が支援やプロジェクトごとに定義されていた時代において評価の役割はシンプルだった。評価学者は定められた管轄と、いくつかの要素に集中すればよかった。しかし、開発の意味がより広く高度になった今、評価者の役割はより複雑なものとなった。開発についての考え方や実務の変化は、過去 15 年間でアウトプットの査定から成果の評価へ、評価手法の変遷にも繋がった。

次に評価の初期における状況の説明に移った。1990 年代までは開発における考え方や実務を支配していたプロジェクト・モデルはドナー主導であった。成果物がロジカルフレームワークの中にあっただため、インパクト査定はあまり注目されていなかった。期待通りの成果があがるかと、それで仮説が立てられる

かに焦点が当てられていた。その後、冷戦の末期に新たな課題が浮上してきた。開発のプロセスを概念化する複雑な手法によって、現在では評価に対してより高度で解釈的なアプローチを求められている。タモンドン氏は新しいトレンドは希望通りの成果を出すことより、インパクトを重要視すると説明した。属性、他の要素からの影響、責任の所在を確かめること、資金（税金）の効果的使用など、新たな方法論的な挑戦がある。意識が高く、自分達の税金がどのように使われているのか、そして支援がどれだけ効果的かを把握したがる納税者が増えている。

開発の有効性という、より広い問題も出てきた。PD はこういった背景から成立した。この中の取り組みのひとつに、インパクト・評価システムネットワークのネットワーク（NONIE）という各国が開発の有効性におけるインパクトを知るための会合がある。NONIE は主に先進国から成る。そのため国際評価協力組織は 4 年に及ぶ第三世界の国々の声を反映するための努力の末に設立された。今では学習によって古いアカウンタビリティーの原則がトレンドである条件付けに置き換えられつつある。

タモンドン氏は更にパートナーシップ、セクターワイドアプローチ、（SWAps）、一般財政支援、政策の一貫性、エンパワーメント、調和化、変化する援助国と被援助国の関係など、新しいトレンドを挙げた。パートナーシップと平等も新たな重要性を帯びてきた。

SWAps に関連しては援助のみではなく、貿易、投資、その他の社会的・経済的活動の開発における重要性を認識している。

これらの変化していくトレンドが持つ課題について話しを移した。SWAps への移行は帰属性に関しての問題を悪化させた。ドナーの援助と特定部門におけるプロセス全般を分けて考えることがますます難しくなっていて、これは評価者の業務も難しくしている。安全、移住、気候変動など長期の開発項目の重要性にも注意すべきである。援助の有効性を評価するいかなる現実的試みも、このような広い背景の中で考慮されるべき。良い評価をするためには全体像を、全てを見る必要がある。

次にタモンドン氏は、今日の評価を取り巻く状況は 15 年前、もしかしたら 10 年前に比べてより複雑になっているという点を指摘した。プロジェクトのロジカルフレームワークに基づいた評価の形態は 21 世紀の流動的で複雑な開発援助

にはもはや適していない。しかし新しい課題は評価学者が帰属結果について確固たる結論にたどり着くこと、原因の連鎖とインプットであり、これらはより難しい課題となっている

同氏は次に手法的、組織的な問題について述べた。全ての国の足並みが同じ訳ではない。新しいトレンドは先進国発で、そこから新興国に広がっていく。

タモンドン氏は手法的な課題のひとつ、RCTs（無作為化制御試験）の概要を説明した。マサチューセッツ工科大学（MIT）は RCTs を支持する対貧困活動研究室と、国際開発センターを有している。これは非常にまれで、しかもコストがかかる。なぜならこの手法は、無作為化にとって実務的にも倫理的にも障害のない、限られた状況のみにしか適していないからである。このようなテクニックは比較的単純な背景ではうまく働く（例：薬物の健康に与える影響、教育に対する予算増が識字率に与える影響等）しかし今日の開発において、開発の軌道に影響する広く幅のある複数の要素は複雑なため、単純な原因・結果のモデルでは対応できない。

次に別の手法的な課題の例、セオリーベース評価を挙げた。評価にとって障害となるもののうち、元のプロジェクト計画の軌道変更（改訂や修正も含む）によって対応できるものはごく少数のみ。複雑な SWAps の援助とドナー調和と予算支援の世界では、ログイン・フレームワークや他のプロジェクト計画手段を有効使用する余裕はなく、より柔軟で制限が少ない手法が求められる。ログイン・フレームワークは単純なプロジェクトには有効だが、大きなものには効果的ではない。

タモンドン氏は制度上の課題についても複数の例を挙げた。評価のプロセス、アカウンタビリティの権限付与、評価の市場、パートナーシップと、評価者の独立性などだ。

次に同氏は評価プロセスの基本政策が政治家に直接関係あることに向けられている場合、そのことに対して“証拠”を提供できる政策インパクトの課題について述べた。政策策定に入り込み開発プロセスに直接インパクトがないようでは、評価は意味のない単なる学問的な分野となってしまう。また、評価は適時性に欠けることが多いため、政治家にインパクトを与えないことが多い。組織自身が評価を過小評価しがちでもある。評価レポートを提示する際のコミュニケーション能力不足も、人々の関心を引くことができないことも多いので問

題である。

タモンドン氏は倫理の課題と公平性は新しい課題の中でも最も重要だと強調した。評価において権限の乱用を防ぐには、複数の評価学会で共通の行動規範と倫理指針を持つことにかかっている。倫理の指針がなければ評価の持つ力は不適切に使用される可能性がある。そして誰のために、何のために評価をするのかという疑問もある。これは守秘義務と社会への説明責任のせめぎ合いである。

次に、どのようにこれらの評価の課題を解決するべきかについて述べた。同氏は WB, UN, ADB, 更に NGO などと合同評価を行うなど、解決策の例を挙げた。社会的ネットワークの分析もひとつの手法だ。これは評価、もしくは共通の企画のもとにある、しかし違った目的の複数の評価に適切だ。評価の目的とは明確な指令や統制がない、管理構造がネットワークモデルに依っている状況でどのように決断が下されるかを知ることである。評価者は様々な組織や団体に共通の目的がどのように達成できるかを提案、または代替えの目的を打ち立てるということを目指す。アウトカム・マッピングも解決策のひとつとして考えられる。これは情報や知識がネットワークをどのように通っていくかに焦点を当てる。様々な異なるパートナー組織が関与している場合は特に有効である。これは普及における障害と、双方向で影響を与える過程が成功、もしくは失敗した場合の要因を解明することを目的とする。他には機関の評価、国家プログラムの評価、倫理基準、能力向上と、社会の関心が解決策の例として提示された。

次にタモンドン氏は複合評価の例を 2 つ挙げた。

ひとつはウガンダの PRS で、31 のアウトプットとインパクトの指標と資金の価値とインプットに関する指標で貧困という多角的な問題に対処するもの。もうひとつは強化された評価フレームワークで、様々な国における総合的予算の支援を評価するという面で発展をした積極的なアプローチであり、これはより広いフレームワークを確立し、より多くの項目の分析を統合することを目指す。

次に評価の将来について述べた。ある影響力のある人物によれば、評価はあまりにも多方向に分散されてしまっているので、分野として 2 年で消えるという。評価の最大の目的はアカウンタビリティではなく、学習することである。将来における効果を増し、ものごとをより良くできるようにするためである。

開発評価の焦点は開発支援のみではなく、より多くの要素を含めるべき。更に、タモンドン氏はいくつかの格言と自身のアドバイスをスライドに提示した。
“Evaluation power, guided by ethical standards, can play a dominant role in complex evaluations in contemporary times.”（評価の力は倫理基準に導かれることで、現代でも複合評価における重要な役割を果たすことができる）

結論としてタモンドン氏は 21 世紀における評価の主な課題は（1）説得力のある属性の論争ができていないこと，（2）評価においてより使われている今日の複雑な状況を加味した手法の有効性を政治家に理解させること，（3）行動規範に基づいた倫理的評価を実践すること，という 3 つを問題を抱えがちな要素として述べた。また、違った対策やアプローチは、それぞれ違った背景で成果を出すということを強調した。

同氏は最後に、未だ続く評価における疑問を以下のように提示し、参加者に共に考えることを促した。

1. 開発の背景における評価の主題とは何であるべきか。
2. RCTs を通した評価には“科学的”な役割は今も継続してあるのか。
3. 評価学者はどの程度、開発期間のインパクトや活動に対して、自らの活動を制限するべきか？
4. 実証主義的アプローチは意味が通っているか？
5. 現代の新しい課題に対して、現状の評価学者が持つ技術はどこまで適しているか。
6. 各関係当事者それぞれの要求に見合ったレポートを、評価者はどのように作成すれば良いだろうか。
7. 倫理はどうなっているか。評価において倫理規定は認可、強制されるべきか。もしそうなら、誰によって、どのように。
8. 誰のために、どうして評価するのか。
9. 評価は自らの学術的基準、論理的知識体系、手法的アプローチと、どの程度まで規律として見なされるのか。もしくは評価とは行動規範に従い、しかし共通の論理的見通しを持つとは限らない人々の職業として扱われるべきか。

5.2 ディスカッション

司会者によってディスカッションの開始が告げられた。

質問：プロジェクト評価の話が先ほどあった。では政策評価についてはどう思われるかを教えて欲しい。人々はこのことに既に興味を失っているのだろうか？また、インパクトの評価も議題に挙げたが、成果の評価についてはどうか。

回答：これは多くの国にとってのジレンマである。成果に焦点を当てることは今でも意味がある。しかし SWApS については、成果の更に向こう側と、それを取り巻く様々な要素を見る必要がある。これは政策の面では難しいかもしれないが、全てを合わせた混合法が最適である。ADB と WB が使用するログイン・フレームワークも良い。NONIE 指針も有効。以前は量的手法と質的手法との間で議論があったが、今は良い評価にたどり着くためには両方を合わせる必要があるということに気づいた。成功と失敗には多くの要素が絡むので、広い視点を持つ必要がある。

コメント：ADB 評価部門の 3 つの主要な特徴を紹介したい。まずこの部門の名前だが評価業務部門から独立評価部門（IED）に変更された。現在 IED は役員に直接報告をする。IED のポストの任命についても変化があった。5 年の任期は打ち切ることができない。予算は ADB から独立しているため IED の独立性も確保されている。2 つ目に、IED によって評価倫理は厳密にコントロールされている。3 つ目に、IED は公に非常に開かれている。全てのレポートは公開の 24 時間前にならないと役員に報告されないの、そこで変更することができない。

コメント：政策の一貫性についてコメントしたい。私自身のマレーシア 5 年計画に関わった経験が思い起こされた。それは単にプロジェクトのリストで、他の国でもそうであった。なぜ政策の一貫性に関する記述がなかったのか。省庁間の政策一貫性は重要であり、しかし評価者はこれを実現することはできない。そのため、首相府が責任を持ってこれを実現するべき。また国際機関も政策の一貫性に関心を向けている。しかしこれも被援助側が政策の一貫性を提起しなければ難しい。そのため新興国がこのことについて調べるべきである。

コメント：評価についての見方を政策レベルで変えるべき。何かが失敗した際は個人でなくシステムに問題があるはず。倫理の問題に関して言えば、個人ではなく政策が評価の対象となるべきである。

質問：政策の一貫性に関して、フィジーでは開発を量るための基準が、経済発

展の観点からいくつかある。フィジーはこれらがアプローチを決定するので重要と見なしている。プロジェクトが政府とドナーの要求を満たすことは重要。多くの基準が存在するが、フィジーは調和の観点において APEA の支援を仰ぎたい。WB と IMF に指標には慣れているが、新しい指標があるならそれらとの調和を図る必要がある。

コメント：マーシャル諸島は ODA の被援助国としては後発である。最近第 1 回の開発会議を行ったばかりで、そこでは援助の有効性に焦点が当てられた。省庁間の調整とデータの不足が課題として挙げた。マーシャル諸島は米国、台湾、国連など、多くの国や機関から支援を受けている。そしてこれらの課題には全て外部の専門家が取り組んでいる。マーシャル諸島には独自の評価フレームワークが必要であり、同時に能力向上にも取り組まなければいけない。

質問：ソロモン諸島では中心となる機関が必要。首相府内に政策評価部門がある。しかし政府部門内では、これは他の省庁が既に行っている業務と重複していて、政策課題を支持していると見られている。このような状況で、部門ごとにどう役割を分担することができるだろうか。政策の一貫性を保ちつつ、どのように信頼性も保持できるだろうか。

質問：フレームワークに関してのどのようなレポートも専門的過ぎて興味を持ちにくい。根本的な原因はフレームワークそのものにあるかもしれない。便利で参考になるフレームワークをどのように作り出せるだろうか。

回答：便利で参考になるものを作るには、誰が使うのか、誰が読むのかを考える必要がある。受け手側のことを考えることで、彼らが何を知りたがっているかを分析できる。

質問：評価の第一目標が学習することなら、評価以外に方法はあるだろうか。評価は透明性、もしくはアカウンタビリティに焦点を当てているのだろうか？固有のケースはどこまで学習に利用できるだろうか。

回答：学習は他の分野でもできる。これは世界中のキープレイヤーに認められている。なぜなら我々は学習することで最善の方法を知りたがっているからである。もちろんアカウンタビリティは重要だが、それだけではない。重要なのは全体像を見ること。国全体、地域全体、全世界へのインパクトである。

コメント：政策の一貫性に関する私の経験をお話する。ブータンの国民総幸福委員会は政策の審査にも責任を持つ。政策を進める前にこの委員会はそれを審査し、以前のものと比較する。その後首相府へと上げられる。国がとても小さいため、このように政策数を最小限に留めている。10年前は各省庁が各々の政策について非常に保守的であった。現在では総合的な指針のもとに資源を割り当てている。

コメント：個人的に原因究明と教訓の重要性には無理を感じる。日本でのケースを紹介する。ODA 政策レベルの評価は外務省によって行われている。国別援助評価、優先課題評価、スキーム評価、セクター評価など、いくつかの評価がある。これらは全てプログラムか政策レベルだ。質の高い評価を実施するためには、評価の設計が非常に重要で、このためにはいくつかの要素がある。まず1つ目に、評価の目的を正しく把握するには、ログイン・フレームワークではなくロジックモデルに基づいて体系化した目的を使用し、これには成果フレームワークなどいくつかレベルがある。これには政策の妥当性、結果の有効性、そしてプロセスの適切性という3つの基準がある。これを使うことで我々は各プロジェクトが上のレベル（プログラムと政策）で貢献できるかを量ろうとするが、それぞれの純粋な貢献度を量るのは難しい。どちらかといえば単体での貢献度よりも他の機関との相乗効果を期待している。日本は過去に評価結果を評価するメタ評価を実施した。メタ評価から提案を出すことを含め、多くを学んだ。

司会者は挙げた議題をまとめてセッションを閉じた。このセッションのプレゼンテーションでは評価の複合性に焦点が当てられたが、一方で単純なことも複雑である。これは考えるきっかけにして欲しい。我々の目的を明確にする必要がある。開発評価についても議論されたが、評価には様々な種類がある。各評価に集中することによって、より明確に考えることができる。開発に関して、開発ビジネスと開発援助も区別されなければならない。このような課題を分けて考えることは難しいかもしれないが、“人”を中心に置けばシンプルになる。本ワークショップのタイトルは“ODA 評価”だが、議論の中ではこれの一步先を行くことができた。ODA は開発プロセスのほんの一部である。開発は政府とドナー機関に独占されてきた。しかしドナー主導のプロジェクトではなく、国全体としてのアプローチを取らなければならない。我々に必要なのは、目的を見失わないために共通の目的と目標を持って共に働く力の集合である。APEA はこのために大きな役割を果たせる。

6. 閉会セッション

共同議長の湊室長とプランタ課長は参加者全員に対して、積極的にディスカッションへ参加しワークショップを成功へ導いたことに感謝の意を述べた。プランタ課長によって共同議長サマリーの案が読み上げられた。湊室長は、共同議長サマリーは印刷され、後ほど配布される旨を連絡した。そして掲載するコメントは E メールにて外務省で受け付けると述べた。また本ワークショップの報告書は共同議長サマリーの最終版及び議事録を収録し、1 月中に外務省のウェブサイトにて公表されることも発表した。

廣野教授は参加者の APEA への支持に対して感謝を述べた。

タモンドン氏は来年 IDEAS がバルバドスで貧困撲滅に関する会議を主催することと、本ワークショップの参加者をそれに招待することを発表した。

閉会にあたって、プランタ氏は共催の外務省及び NEDA に感謝の意を表し、次回ワークショップでも今回の成果が反映されることに期待を寄せた。

第11回 ODA 評価ワークショップ 会場：ドウシタニ・マニラ・ホテル（マニラ）

11月26日（月）	
09:00-	参加者受付
09:30-10:15	開会セッション (1) 共催者代表 開会挨拶 - 日本外務省 国際協力局 審議官 福島 章 氏 - フィリピン国家経済開発庁 次官 ローランド・トゥンパラン 氏 (2) 共同議長 開会挨拶 - 日本外務省 大臣官房 ODA 評価室長 湊 直信 氏 - フィリピン国家経済開発庁 課長 ロデリック・プランタ 氏 (3) 国際協力機構（JICA）の事業評価に関するプレゼンテーション 国際協力機構 評価部 部長 佐々木 篤 氏
10:15-11:45	テーマ別討議（ラウンド・テーブル方式） セッション1 人材育成と評価能力の向上 司会：マレーシア評価学会 インドラサティ・ムニアンディ 氏 (1) プレゼンテーション ネパール財務省 外国援助調整局課長 タラ・プラサド・サプコタ氏 (2) ディスカッション
12:00-13:30	昼食
13:30-15:00	セッション2 制度構築と評価能力の向上 司会：スリランカ評価学会 兼 国際開発評価学会会員 カビル・ハシム氏 (1) プレゼンテーション - インドネシア国家経済企画庁 課長 ヨハンダルワティ・アリフィタトノ 氏 - フィリピン国家経済開発庁 課長 ロデリック・プランタ 氏 (2) ディスカッション
15:00-15:15	コーヒー・ブレイク
15:15-17:00	セッション3 APEA（アジア太平洋評価学会）ネットワークの役割と可能性 司会：フィリピン評価学会 ロメオ・サントス 氏 (1) APEA プレゼンテーション - 日本評価学会顧問 廣野 良吉 氏 - ネパール評価学会 チャンパック・ポカレル 氏 (2) ディスカッション
18:30-20:30	外務省主催 レセプション

11 月 27 日 (火)	
09:30-11:00	セッション 4 評価の新たな課題と挑戦 司会 : APEA ジョン・サミー 氏 (1) プレゼンテーション 国際開発評価学会 副会長 スーザン・タモンドン 氏 (2) ディスカッション
11:00-11:15	コーヒー・ブレイク
11:15-11:45	閉会セッション (1) 共同議長サマリー (2) 共同議長 閉会挨拶
12:00-13:30	昼食

付録 2: 参加者リスト

(Presenter: Name / Moderator: Name*)

Representatives of Co-Hosts

Country	Organization	Title	Name
Japan	International Cooperation Bureau, Ministry of Foreign Affairs	Deputy Director-General	Mr. Akira FUKUSHIMA
Philippines	National Economic and Development Authority	Deputy Director-General	Mr. Rolando G. TUNGPALAN

Co-Chairs

Country	Organization	Title	Name
Japan	ODA Evaluation Division, Minister's Secretariat, Ministry of Foreign Affairs	Director	Mr. Naonobu MINATO
Philippines	Project Monitoring Staff, National Economic and Development Authority	Director	<u>Mr. Roderick PLANTA</u>

Participants

Country	Organization	Title	Name
Australia	AusAID	Program Officer for Performance and Quality	Ms. Grace BORJA
Bhutan	Gross National Happiness Commission Secretariat		Ms. Kuenzang Lham SANGEY
Cambodia	Multilateral Aid Management, Council for the Development of Cambodia	Director	Mr. Oul NAK
Fiji	ODA Unit, Ministry of Finance	Chief Economist	Ms. Mereseini Q. WAIBUTA
	Embassy of the Republic of Fiji in Japan	Counsellor	Ms. Jiulia KOROVOU
	Former official of ADB and the Fiji government	Independent consultant	Mr. John SAMY*
Indonesia	State Ministry of National Development Planning (BAPPENAS)	Director for Sectoral Development Performance Evaluation	<u>Ms. Yohandarwati ARIFIYATNO</u>
Malaysia	Malaysian Evaluation Society	Treasurer	Mr. Indrasathi MUNIANDY*
Maldives	Ministry of Finance and Treasury	Assistant Director	Ms. Asma MOOSA
Marshall islands	Embassy of the Republic of the Marshall Islands in Japan	Charge' d' Affaires/ Deputy Chief of Mission	Ms. Annette NOTE
Mongolia	Department of Project Financing and Debt Management, Ministry of Finance	Officer	Ms. Enkhmaa BATTSEVEEN
Myanmar	Foreign Economic Relations Department, Ministry of National Planning and Economic Development	Director	Mr. Lwin OO
Nepal	Ministry of Finance	Under Secretary	<u>Mr. Tara Prasad SAPKOTA</u>
	Nepal Evaluation Society	Chairperson	<u>Dr. Champak POKHAREL</u>
Pakistan	Economic Affairs Division, Ministry of Economic Affairs and Statistics	Deputy Secretary	Mr. Syed Zain GILLANI
Papua New Guinea	Department of Foreign Affairs and Trade	Senior Foreign Service Officer	Mr. Albert KOPEAP
Solomon Islands	Aid Coordination Division, Ministry of Development Planning and Aid Coordination	Director	Ms. Susan SULU

Participants (continued)

Country	Organization	Title	Name
Sri Lanka	Department of External Resources, Ministry of Finance and Planning	Director	Ms. Loshani PEIRIS
	Sri Lanka Evaluation Society / IDEAS	Member of Parliament, Consultant	Mr. Kabir HASHIM*
Thailand	Planning Branch, Thailand International Development Cooperation Agency (TICA)	Development Cooperation Officer	Ms. Attaya MEMANVIT
Timor-Leste	Ministry of Finance	Manager, Aid Management System	Mr. Arlindo Da Cruz MONTEIRO
Vietnam	Foreign Economic Relations Department, Ministry of Planning and Investment	Principal Official	Mr. CAO Thanh Phu

International Organizations

Organization		Title	Name
IDEAS		Vice-President	Ms. Susan TAMONDONG
Asian Development Bank	ADB Philippines	Principal Evaluation Specialist	Mr. Tomoo UEDA
	ADB Philippines	Principal Evaluation Specialist	Mr. Cheolgee KIM
UNICEF	PME Unit, Philippine Country Office	Planning, Monitoring and Evaluation Specialist	Mr. Hammad MASOOD

Co-hosts

Country	Organization	Title	Name
Japan	Japan Evaluation Society IOC/APEA	Senior Advisor	<u>Prof. Ryokichi HIRONO</u>
	ODA Evaluation Division, Minister's Secretariat, Ministry of Foreign Affairs	Deputy Director	Ms. Keiko MIURA
	Evaluation Department, Japan International Cooperation Agency (JICA)	Director General	<u>Mr. Atsushi SASAKI</u>
	LEOS International, Inc.	Coordinator	Ms. Yuriko IIDA
	LEOS International, Inc.	Coordinator	Ms. Elisa NAGASU
Philippines	National Economic and Development Authority	Assistant Director	Ms. Violeta S. CORPUS
	Department of Finance	Director	Ms. Stella LAUREANO
	University of the Philippines, School of Economics		Mr. Ruperto P. ALONZO
			Dr. Joseph J. CAPUNO
		Individual Consultant	Mr. Wilfredo NUQUI
	Pilipinas Development Evaluators Association (PHILDEV)	President	Dr. Romeo SANTOS*

付録 3：略語集

ADB: Asian Development Bank	(アジア開発銀行)
APEA: Asia Pacific Evaluation Association	(アジア太平洋評価学会)
BAPPENAS: National Development Planning Agency (Indonesia)	(インドネシア国家経済企画庁)
DAC: Development Assistance Committee	(開発援助委員会)
EAs: Evaluation associations	(評価学会)
HRD: Human Resource Development	(人材育成)
HRM: Human Resource Management	(人材運用)
IACs: Inter-Agency Committees	(機関内委員会)
IDEAS: International Development Evaluation Associations	(国際開発評価学会)
IED: Independent Evaluation Department	(独立評価部門)
IFAD: International Fund for Agricultural Development	(国際農業開発基金)
IMF: International Monetary Fund	(国際通貨基金)
JASID: Japan Society for International Development	(国際開発学会)
JES: Japan Evaluation Society	(日本評価学会)
JICA: Japan International Cooperation Agency	(国際協力機構)
M&E: Monitoring and Evaluation	(モニタリング・評価)
MES: Malaysia Evaluation Society	(マレーシア評価学会)
MIT: Massachusetts Institute of Technology	(マサチューセッツ工科大学)
MOF: Ministry of Finance	(財務省)
MOFA: Ministry of Foreign Affairs of Japan	(日本国外務省)
NEDA: National Economic and Development Authority	(フィリピン国家経済開発庁)
NES: Nepal Evaluation Society	(ネパール評価学会)
NGOs: Non-Governmental Organizations	(非政府組織)
NONIE: Network of Networks for Impact Evaluation	(インパクト・評価システムネットワークのネットワーク)
OAs: Oversight Agencies	(監視機関)
ODA: Official Development Assistance	(政府開発援助)
PD: Paris Declaration	(パリ宣言)
PDCA: Plan - Do - Check - Act	(計画 - 実行 - 評価 - 改善)
PHILDEV: Pilipinas Development Evaluators Association	(フィリピン評価学会)
PRS: Poverty Reduction Strategy	(貧困削減戦略)
RCTs: Randomized Control Trials	(無作為化制御試験)
RKP: Government Yearly Work Plan (Indonesia)	(年間業務計画)

RM: Results Matrices (成果マトリックス)
RPJMN: Short-Term Development Plan (Indonesia) (短期開発計画)
SWAp: Sector-Wide Approaches (セクターワイドアプローチ)
TESA: Teaching Evaluation in South Asia (南アジア評価教育)
UN: United Nations (国際連合)
UNDP: United Nations Development Programme (国連開発計画)
UNICEF: United Nations Children's Fund (国際国連児童基金)
WB: World Bank (世界銀行)