

# 開発マネジメントとその一環としての開発事業評価

インドネシア「小規模灌漑管理事業」「ビリビリ灌漑事業」

「フィリピンNIAの灌漑管理」を事例として

講師: SHINKO Overseas Management Consulting, Inc.

代表取締役/公認会計士

杉本 正実 氏

第14回 国際協力セミナー

2008年10月29日 18:00-

東京大学大学院新領域創成科学研究科

柏キャンパス環境棟7階講義室

申込先: [k86790@cois.k.u-tokyo.ac.jp](mailto:k86790@cois.k.u-tokyo.ac.jp) (田中)

## 講師: 杉本正実氏

\* 杉本氏は、公認会計士として、国際協力銀行の前身である海外経済協力基金(OECF)においてインドネシアの円借款業務を担当したことを皮切りに、日本のODA事業に深く関わってこられた。本セミナーでは、近年携わっておられる開発事業の評価やマネジメントについて、灌漑事業を事例に語って頂いた。

## 講演内容

- ・ 開発援助におけるマネジメントの重要性
- ・ マネジメントとは何か?
- ・ 開発計画の予算編成
- ・ 適切なマネジメントのためのプロジェクト評価 - 灌漑事業を事例に -

### ・ マネジメントの重要性

世界銀行の年次報告書(2007)において、IBRDとIDAがコミットメントした額の割合をセクター別に見てみると、Law & Justice & Public Administration、すなわちマネジメントに関わる部分が22%を占めていることがわかる。一つの事業に高額の投資が必要であるTransportationでさえ20%のシェアであることを考えると、非常に高額の資金がマネジメント改善に投入されていることがわかる。さらに時系列で見ると、一貫してマネジメントに関わる部分が突出して大きくなっており、現在のトレンドになっていることがわかる。

## マネジメントとは？

政策を策定して計画を作ってもそれを実行しなければ意味がない。そして実行のためにはお金があるので予算を組まなければならない。全般的な傾向として公共部門では、このような上流部分にしか関心が向かず、予算を獲得してしまえばそれでメインの仕事はおしまい。そして獲得した予算を淡々と使ってそれを年度内に使い切ってしまう

(年度末の駆け込み支出が横行する)とする行動パターンが多く見られる。しかし、本当は実施した仕事の結果を見直し、評価して次の政策、計画策定や予算作りにフィードバックしていくことが健全なあり方である。このように

Plan-Do-See-Feedback のサイクルをしっかりと回して行こうというのが、発展途上国の開発におけるマネジメントの中味といってよい。



## 開発計画及び国家予算の策定

本セミナーでは、その中でマネジメントの評価局面にスポットライトを当てるが、その前に、上流部分である国家開発計画及び予算策定のあり方について概観したい。

まずマラウィの例で開発計画の骨組を見よう。因みに、先ほど見たマネジメント分野への外国支援という点で、同国に対しても様々な国及び国際機関による山のような支援が供与されている。このように怒涛のようにつぎ込まれる援助がよいか悪いかについては議論のあるところだが、本日はこの話はしない。

多重債務国であるマラウィの国家財政は破綻をきたしており、国際社会からの債務削減を要請しているが、そのためには貧困削減戦略文書 (Poverty Reduction Strategy Paper <PRSP>) を作って世銀・IMF に認可してもらい「重債務貧困国 (Heavily Indebted Poor Country <HIPC>)」のお墨付きを獲得する必要がある。この PRSP に沿って国家事業を行っていくことが課されるので、これがそのままマラウィにとっての国家開発計画になる。PRSP ではその柱として、第一に経済成長、第二に人間開発、第三に最弱者層の生活の質を高めること、第四にガバナンス マネジメントの強化が挙げられている。そして一番上にある最終的なゴールである「貧困削減」を達成するために、一番下のアクティビティにいたるまでのしっかりとしたヒエラルキーが構成されている。

次の局面の国家予算に話を移すことにする。予算策定の改善のためには、三つの方向を持つ発想転換が必要である。

一つ目のベクトルは、予算編成のタイムスパンに関する発想転換である。従来行われているのは単年度ごとの国家予算編成であるが、開発目標の達成は一年以内でなされるとは限らず、とって長期にわたる将来の資金予測を的確に行うのは難しいので、3~5年くらいの期間でもって、それぞれの目標達成にどれくらいのお金がかかるかを見積りを試みる。これを中期支出枠組 (Medium-Term Expenditure Framework <MTEF>) の下での予算策定という。

二つ目は、縦割り予算に関する発想転換である。従来の方法は、例えば「教育省の予算」、「農業省の予算」、「保健省の予算」といったように、単独の省庁または機関の予算が他との関連なく独立に組まれている。この垣根を取り払う必要がある。例えば、エイズ問題対策の予算編成について考える。エイズの罹患率を5年後までに5%減らすという目標を立てたとしよう。この政策に最も関連するのは保健省である。しかし、エイズに関する教育の重要性から教育省の関与も欠かせない。さらに、エイズに罹患しないための栄養状態の改善とい

う点では農業省も関わる必要がある。このように、対策に関わるアクティビティを横断的・一体的にとらえ、それぞれのアクティビティの担当機関を決めて、そのアクティビティにはどれだけの予算が必要かを考えて総合的な予算編成を行う必要がある。これをプログラム予算と呼ぶことにする。

三つ目は、インプット・ベースからアウトプット・ベースへの予算策定の発想転換である。従来は、インプットである人件費、光熱費、交通費というような費目からの予算が設定されている。これを Line-Item Budgeting という。または別の観点から、次年度の全体収支見通しを眺めて、「人件費は今年は全体で5%カットしよう」などと、当年度の費目別予算配分額に加減を施して決めようとするところから Incremental Budgeting などとも呼ばれることがある。これを、そのようなインプットから生み出されるアウトプットとしてのアクティビティをベースに置いた費用見積りに転換していく必要がある。これを、Activity-Based Budgeting という。または、前年度の費目別予算額を出発点にする Incremental Budgeting をやめてゼロから出発するものを Zero-Base Budgeting と呼ぶことがあるが、これもその一形態といえる。例をあげると、一つの開発アクティビティとしてある山に杉の木を1千本植えるといった活動が開発計画の中で特定化されているとする。そこで、苗木購入にいくらかかり、実際に植林に当たってもらう地域住民にいくらお金を払わねばならないか、住民送り迎えの交通費はいくらかかるのか等々、想定されるすべての項目にどれだけお金がかかるかを計算できる。また、それらのアクティビティが積み上がって到達するサブゴールやゴールについても、どれくらいのお金をつぎ込めば達成されるかが各段階ベースで分かるということであり、それを国家集計したものが国家予算のベースになる。

#### - 1. 評価における五つの側面（チェックポイント）

次は今日のメイン・トピックである評価の局面であるが、現在の国際的な方式は、以下に掲げた DAC により定められた5項目 (DAC Five Criteria) に基づいた総合的な観点からの評価である。

##### A) 妥当性 (Relevance):

ある事業が開発計画の枠組みの中にきちんと位置づけられているか。そこからはずれたことをやっていないか。

##### B) 効率性 (Efficiency):

人・金・もの・期間などの投入したインプット（経済学的には土地・労働・資本）に対してアウトプットとしてできあがったものは見合っているか。

##### C) 有効性 (Effectiveness):

出来上がったものがきちんと稼動して期待された量と質のサービスを提供して効果を挙げているかどうか。例えば、発電所であれば、それが正常に稼動してきちんと電気を発電、供給して地域の電化率の上昇、企業の生産活動への安定的な電力供給が達成されているか。また灌漑であれば、作った堰や水路によって期待された量の水を田畑に送って灌漑面積の拡大に貢献しているかどうか。

##### D) インパクト (Impact):

上記効果によってさらに上位の目標が達成されているかどうか。例えば、灌漑であれば、水が配分されるだけでは不十分であり、水の配分によって、農業の生産高が上がり、それによって農家所得が上がって地域農民の生活が改善されているか。

##### E) 自立発展性 / 持続性 (Sustainability) = 最も重要なポイント

上記四つの条件が整っていても、その状態が果たして技術面、資金面、マネジメント面から、5年後、10年後、20年後まで持続可能であるか。

## - 2. 事例 1：ビリビリ灌漑事業と小規模灌漑管理事業（SSIMP）

インドネシアにおけるビリビリ灌漑事業・小規模灌漑管理事業（SSIMP）を事例として、開発マネジメントとその一環としての開発事業評価について検討する。この二つの事業は共に杉本氏が評価に携わった灌漑事業であるが、非常に対照的でありそれらの対比から様々な教訓が導き出せる。

まず、ビリビリ灌漑事業と SSIMP の内容を両事業の対比において概観する。

一点目は、灌漑の形態である。ビリビリ灌漑事業では水源は一つであり、水源から水を引っ張ってくる水路による灌漑地域がぶどうの房（Cluster）のような形状をしている。一方、SSIMP ではそれぞれの水源からの独立した小規模灌漑システムの集合体となっている。

二点目は、事業範囲の差である。ビリビリ灌漑事業では、事業範囲が大規模灌漑システムにおける幹線水路の整備だけに限定されているが、SSIMP では、小規模灌漑を対象に基本的には水源から圃場までの水利システム全体を対象にし、水利組合の組成・強化、さらには灌漑以外の関連インフラ施設の整備、新農法の導入まで包括的な事業範囲をカバーしている。

三点目は総事業費について。ビリビリ灌漑事業では総事業費約 70 億円（うち JBIC のローン約 54 億円）である一方、SSIMP では総事業費約 210 億円（うち JBIC のローン約 160 億円）と 3 倍近くになっている。

四点目は、実施期間についてであるが、ビリビリ灌漑事業は 108 ヶ月かかって期限内に終わらなかったのであるが、SSIMP は 84 ヶ月で期限内に終了した。この差は、ビリビリ灌漑事業の開始年である 1997 年に起こったアジア通貨危機によってもたらされたインドネシア経済の混乱、それを発端とするスハルト政権の崩壊、それに伴う法規制、行政システムの激変といった外部要因の影響も大きい。

次に、各事業について具体的にどのように事業が行われ、どのような結果が得られたかについて議論する。ビリビリ灌漑事業では、インドネシア南スラウェシ州のジェネベラン川という大きな川に先行案件としての円借款で作られた多目的ダムの水を農業に有効に使うため、三つの堰と幹線水路を整備して地域農業に水を供給するというプロジェクトである。一方、SSIMP では、3 つのダム建設から小規模な井戸灌漑まで、個々に独立した多数の灌漑サブ・システムよりなる集合プロジェクトである。

それぞれのプロジェクトの結果について、大雑把に結論から言うと、ビリビリ灌漑事業では農業生産へのあまり芳しい成果が得られなかった一方で、SSIMP では非常に高い効果が得られた。すなわち、SSIMP においては、プロジェクト後の乾期における米を中心とする農業生産高が事業前に比べて著しく増加した。では何がプロジェクトの成否を分けたのか？

一点目としてマネジメントの問題を挙げなければならない。施設完成後の事業の成り行きをモニターし、評価するシステムが整っていたか否かという問題である。そのようなシステムが事業をうまく運ぶためには欠かせない。つまり、やりっぱなしではだめだ、ということで、冒頭から強調している国家の開発マネジメントに共通する。具体的には、プロジェクト後に水が供給されたという事実から始まり、どのくらいの水量が流れているのか、それによってどれくらい米の生産高に変化があったのか、さらに農家の所得がどれくらい上がったのか、地域の農業生産がどう変わったかをモニターし、評価するということである。端的に言って、SSIMP ではこれが行われている一方、ビリビリ灌漑事業ではこのシステムが確立されていない。そのために、不備な点を修正するカウンター・アクションが的確に取れない。



勿論、成功した SSIMP においても全てのプロジェクトがうまく行っているわけではない。井戸を掘ったにもかかわらず場所が正しくなかったため泥しかでてこなかったというプロジェクトも見られる。しかし、それらも踏まえてきちんとデータをとって整理し、分析しているといった点がビリビリ灌漑事業との大きな差であり、効果にも現れているといわざるを得ない。

また物理的な状況としては、ビリビリ灌漑事業について、プロジェクト後の水供給量について見てみると、大乾期ではまだ 25%の農家に水が届いていない。灌漑設備を作ったにも関わらず、水が不足しているところもあわせると 80%の農家に十分な水が供給できていない。灌漑の、水をコントロールして、雨が降ろうが降るまいが農業に必要な水を安定的に供給する、という目的に照らして事業はあまり貢献できないでいる、ということになる。

二点目として、ビリビリ灌漑事業では幹線水路（一次水路と二次水路）の整備のみに事業範囲を限定したことが挙げられる。末端の田畑まで水が届かないのは、三次水路以降の末端水路の整備が十分でないことに起因する。日本の援助の方針に従って、自助努力を損なわないために事業コストを全て融資するべきではないとするのが JBIC の立場であるが、幹線水路だけを融資対象とすることと、幹線水路の整備のみに事業範囲を限定することとは話は別である。プロジェクトとしては 3 次水路を含めた全体を包括的に組成した上で、JBIC の融資は幹線水路の部分だけにするという形にしておく方法も採れたわけで、融資を幹線水路のみに限定するために事業範囲もその範囲に絞り込む必要はない。

### **- 3. 事例 2：NIA の灌漑管理**

フィリピンにおける NIA（National Irrigation Administration）の灌漑管理を事例として、灌漑運営の悪循環について検討する。現在の状況がどうなっているかは知らないが、6、7 年前にこの悪循環が起こっている現実を見た。水利費の徴収率がひどく低いため灌漑施設の運営・維持管理に当たる地域の NIA 灌漑事務所の財政が逼迫しており、何とかしてその状態から逃れたくて、職員総出で本来の仕事を投げ打って水利費の取立てに奔走していた。また、賃貸料が稼ぎたいために灌漑施設の維持管理用の機械類を建設会社等に貸し出している事務所も見られるような有様であった。このようなことをしていれば、灌漑施設の維持管理がおろそかになり荒廃に向かうことは眼に見えている。そうなれば田畑へ益々水が届かなくなり、そのことによって農民の水利費支払い意欲をさらに阻害する、という悪循環が形成される。

灌漑事業は一步間違うとこのような事態を招いてしまうのである。しかし、逆に言えば、どこか一ヶ所において負のつながりを断ち切ると、アップワード・スパイラルに変わるという可能性も秘めている。例えば、アメリカのサブプライム・ローン問題に端を発した金融危機でも行われたが、よいか悪いかは別として、いったん公的資金を注入して壊れた施設を一新してみることによって悪循環が一転して良循環に変身する、ということが起こりうる可能性もある。

大抵の場合、田舎の地域において、地域のインフラ設備を直すのは地元住民である。もし地元の住民がその施設から十分な便益を受けていけば、それが壊れたら即困るわけで、壊れたら直そうというインセンティブがビルトインされているといえる。ということは、施設が実際に有効に働くためには、住民に便益をしっかりと与えていることがキーであり、評価の用語を使って言えば、「サステナビリティ」は「有効性」に直接リンクしている、ということができよう。このことがフィリピン灌漑の悪循環の背景にある。

#### - 4. プロジェクト評価における問題点

生産要素である労働力や財、資金、いわゆる「ヒト、モノ、カネ」、時間などのインプットを投入して、その結果様々なアウトプット、アウトカムを得る。たとえば、灌漑施設ができ農地に水が供給され、灌漑地の面積が広がる。その結果農業生産高が上がって農家の所得が増え、農民の生活の質が上がる。教育や医療への出費が増えて子供の教育、家族の健康水準が向上する。それは地域の経済社会発展を促し、究極的には国の発展にも貢献する。観点を替えて、前に見た開発計画のヒエラルキーを思い出すと、アクティビティの積み重ねが国家の貧困削減までつながっていくというロジックにも通じる。



ここで「評価」の観点に立つと、二つの問題にぶつかる。

前にも見たとおり、現代の評価は五つの観点から行われることになっている。このうち「効率性」はインプットに見合ったアウトプットが獲得されているか、「有効性、インパクト」は期待された効果、つまりアウトカム、インパクトが事業によって生じているかどうかを個別に判定する。したがって何がアウトプットで何がアウトカムになるのかが特定化されていなければ「効率性」と「有効性、インパクト」のそれぞれを独立に評価することはできない。問題は、この線引きがあいまいで、ドナー側、途上国政府側、異なる機関によって同じ項目がある機関ではアウトプットとして分類され、ある機関ではアウトカムとして分類されたりしている現状があり、さらにそれが評価にとって不都合であるという認識が希薄である点、今後まず定義を明確化することと、それをどう実務的に普遍化していくかが一つの課題である。

二点目は、ビリビリ灌漑のような事業のアウトカムをどこまで入れるかという判断の問題である。SSIMPでは、すべてのアクティビティが包括的に一つのプロジェクトとして組まれているが、ビリビリ灌漑事業では、幹線水路を整備することだけが事業範囲である。すなわち、ビリビリ灌漑事業においては、事業外の三次水路の有無に関わらず、幹線水路が整備され、その運営維持管理がきちんと行われて水が滞りなく流れていればプロジェクトとしては成功であると評価するべきではないかという主張も可能である。「有効性」の面で農業生産高、または生産性があがっていない、また「持続性」の面で水利組合の組織化が不十分で有効に機能しておらず、したがって末端水路の運営・維持管理が不備である、ということが起こっていた場合、それがSSIMPであればひとえに事業の責任であるが、ビリビリ灌漑事業の場合は、そもそも末端水路整備、したがって水が田畑の隅々にまで届くか、また水利組合の組成、育成、つまり末端水路の運営・維持管理が持続的に行われるかどうかは直接の事業範囲ではないので、それが不備だからといってダイレクトに赤点をつける、というのはお門違いではないか、といった議論である。インドネシアで暫定評価結果についてのセミナーをやった時、インドネシアの地方政府側から「持続性」の観点から同様の問題提起があったが、個人的には同感である。確かに、農業への便益がもたらされていないのに「この灌漑プロジェクトはうまく行った」ということは心情的には納得のいかない面もある。しかし、「評価」はこういった「心情」からはフリーに、システムティックにそれを行う必要がある、といった側面も要求される。

以上2点はインドネシアの円借款事業評価で浮き彫りとなった問題点であるが、まだ評価のやり方については未熟な面が多々残っており、今後理論的にも実務的にも整備を行っていかないとはいけない。

## - 5 理想的、しかし滅多に起こらない灌漑プロジェクトの成功例

ロンボク島で行われた SSIMP のサブ・プロジェクトについて紹介する。当初砂漠のような土地で、農業を行うために、地元のスラムットさんというコミュニティ・リーダーがメンバーの地元住民を集めて自分たちで簡単な道具を使って土の水路と堰によって灌漑のシステムをおよそ 20 年前に作った。SSIMP の事業では堰をコンクリートで固め直し、水路にはコンクリート・ライニングを施すといった作業を行った。以前は雨期に大雨が降ると堰が決壊したり水路が壊れたりしていたが、SSIMP の金額的には決して大きくない資金投入によって水が安定的に流れるようになり、木が生え、土地が豊かになった。スラムットさんは農業生産が増えたことによって得た収入をため、灌漑水路からの一部の水を別に引いて小さな池を作り、そこに付帯設備を付け加えてボート乗りが楽しめるような簡単な有料リゾート施設をこしらえた。入場料はたかだか日本円で数十円といった低額に設定されており、また当時娯楽の極端に少ない生活を送っていた中で多くの地域住民がこれを利用し、さらにうわさは広がって周辺村落の人々も憩いを求めて訪れるようになった。このようにこの「ビジネス」は繁盛し、スラムットさんの手には少なからぬ現金収入がもたらされるようになった。そしてしばらくたったころ、同じ土地に突然泉が出現した。専門家の話を聴いたら、これも多分灌漑システムを整備した影響だ、という。それは定かではないが、とにかく文字通り降って湧いたように泉が湧き出した。そこで彼は観光業でためたお金を再投資してミネラル・ウォーターの小さな工場を作った。生産量はそれほどでもないが、今ではスラバヤにも出荷する一つの収益事業になっている。彼の夢はその事業でたまった資金を使って将来地元で病院を建設し、貧しい人をタダで診てあげられるようにすることである。すでに用地は確保され、もう土地整備が始まっている。因みに、彼の息子さんは今国立インドネシア大学の医学部大学院で勉強しており、「学校を終えたら息子もこの病院を手伝ってくれる」とうれしそうに話をされていた。このようなことは滅多に起こるケースではないと思うが、まさに事業効果連鎖を絵に描いたような事例ではないか。JBIC からの資金援助額は既存の堰と水路のコンクリート補強のみであるから人件費も入れてせいぜい数百万円程度であると思われることを考えると、この事業の「有効性」「インパクト」は計り知れない。

そのスラムット氏は旧 JBIC の時代の評価者である杉本氏に是非現地に来てくれるよう請願した。現地に呼ばれる場合、追加支援などの何か頼みごとをされる場合が多いのでそのようなことではないかと思って出かけたが、彼の意図は、自分たちで成し遂げた成果を実際に支援者に見てもらい、ただ JBIC ひいては日本の援助に感謝を伝えたい、というそのことのみであった。そして「JBIC にまだ資金の余裕があるならば私たちにはもう要らないので、どうかそのお金を他の村への支援に使ってほしい」と付け加えた。杉本氏も感激し「我々の支援した小さな資金をこんなに有効に使って下さって、こちらの方こそ心よりありがとうございます」という感謝の気持ちで思わず頭を下げたという。

## 質疑応答(一部のみ掲載)

ビリビリ灌漑事業と SSIMP の成否を分けたのは、単一のダム水源に依存する一つのシステムか、個々独立の水源を有する多数のシステムの集合体かという点で、リスク分散の効果もあったのではないか。山が崩壊してビリビリダムに土砂が流れ込むという自然災害が起きたことがビリビリ灌漑全体に悪影響を及ぼしたと聞いている。

A：形態の違いによりリスク分散が図れる効果がある、ということについてはそのとおりだ。指摘のあった自然災害はビリビリダム上流のパワカラエン山の崩落のことであるが、ビリビリ灌漑事業の評価に当たっても、事業に対する影響の有無を確認している。その結果、少なくとも灌漑システムのプロジェクト・ライフを 30 年程度とすると、それ以内に農業用水供給に対して量的、質的な影響を及ぼすことは非常に可能

性が低い、との判断をしている。ビリビリ灌漑事業で末端に水が届かないといった問題は講義中に述べたとおり、主に末端水路の未整備によるものである。

世界銀行の年次報告書（2007）において、Law & Justice & Public Administration に対する投資額の割合が 22%ということであったが、案件数はどうなっているのか？

A：案件数は年次報告書には載っていないので具体的には分からないが、Law & Justice & Public Administration は、インフラ案件と違って人件費や物理的な面で莫大なお金がかかるわけではなく、一つのパッケージで大きくてせいぜい億円台の水準であるが、それでも全体で高額になっていることから、案件数も非常に多いと考えられる。

末端水路整備、水利費や水利組合の問題は 20 年も前から分かっていたはずだし、50 億円以上の税金を投資したにも関わらず、このような不備があったのは何故か？

A：当時何故そのような問題まで目を向けなかったのかは分からない。私も今後はこのような形でのプロジェクト形成はやめるべきだと提言している。援助資金をつけるか否かは別として一つの事業パッケージとして包括的に行うべきである。将来のプロジェクトにフィードバックするために評価があるのである。旧 JBIC が携わった案件の中でうまくいっていないもののでこ入れを行う援助効果促進業務(SAPS) < JICA 統合後は「開発準備調査」に取り込まれた > の中で追加支援するべきであり、その旨はインドネシア政府、旧 JBIC 双方に具体的内容のアドバイスとともに進言している。



## 感想 & メッセージ

- 学部 1 年生であったため、講義の内容はやや難しく感じましたが、日本の援助に対する評価の部分がおろそかになっていたという指摘には驚きました。また、実効性と継続性との関係性、全体と細部をもっと明確に考えて実施すべきと感じました。
- Wonderful presentation! I learned a lot of practical knowledge of international projects.
- 評価の問題点を具体的に指摘できる場がなかった（NGO などでは専門的議論ができない）ので、非常に参考になりました。評価すること自体のコスト / 効率性という観点での話も伺ってみたいです。
- 私は灌漑事業について調査を行うつもりなのですが、今回のセミナーで、その評価としてどういうと



ころに着目するのかといったところや、インドネシアでの灌漑について知ることができたのがよかったです。

- 私は水田開発の影響評価に取り組んでいるのでとても学ぶところが多かったです。社会的評価の方法などについて、もっと詳しくお話を聞きたいです。
- Have you ever felt that bureaucratic procedures were more inconvenient, than necessary to ensure the smooth process of project implementation?
- ビリビリには行ったことがないですが、SSIMP の対象地域である西ヌサトゥンガラ州に調査に行きました。それを踏まえた感想として、SSIMP の対象地域はもともと米を一期作ることすらままならないほど降水量が少なかったが、一方でビリビリは元来水に恵まれており、そもそも両地域間でダムに対するポテンシャルに差があったのではないかと考えました。マネジメント面からの評価に加え、対象地域の差（降水量や農家経営規模など）も考慮すべきと感じました。
- “Vicious Circle of Operation”は、本当に全ての途上国での灌漑プロジェクトについてまわる問題だと思います。そこを、プロジェクトの事前 or 事後になるべく阻止するような仕組み（例えば Social Capital 醸成など）を考えていきたいと思っています。今後、このことについて是非議論させていただきたいと思いました。
- インドネシアに調査に行ったことがあり、DISIMP の事務所に伺ったことがあります。しかし、事業内容についてはよく知らなかったのが、非常に興味深く聞かせていただきました。少し難しいと思ったのが、ビリビリの灌漑を Comprehensive にしても、資金を幹線水路にしか当てられないのであれば、結局事業のよしあしがインドネシア政府の状態によって決まってしまうことは避けられない気がしますが、いかがでしょうか？
- 2つのプロジェクトの対比でマネジメントの大切さを強く感じました。また、WB のお金の割合で Law and Justice が高いことに驚きました。
- Evaluation がいかに大切かということをお話させていただきました。日本と被援助国との話し合い、Project を組むときの範囲、などについて考えさせられることがたくさんありました。まだ学部生ですが、これからどのようなことを考え、実行していけばよいのかを、より深く考えるきっかけになりました。
- マラウイや他の灌漑管理プロジェクトについてももう少しお話を伺いたかったのですが、時間が足りず残念でした。またの機会にお話できれば幸いです。
- 具体的な事業評価のお話を伺うのは初めてだったので、とても面白かったです。評価結果がこのようなプロセスを踏んで出されていることが理解できて、現実には様々な問題も含んでいることに少し驚きを受けました。
- 諸般の事情で途中からの参加となってしまう、非常に残念でした。ちょうど ODA の評価案件を担当していることもあり、開発援助事業がどの部分まで評価されるべきかについて考えさせられました。

またの機会にお話を伺えれば光栄です。

- プロジェクトというものがどのような位置付けであるのかや予算を組むときのことなど、プロジェクトをとりまく様々な要素をマクロ的に理解する助けになりました。またプロジェクト評価についてもその問題点や方法について貴重な情報が得られたと思います。
- ビリビリが失敗してしまったのは、プランニングの不充分さによるものですか、それともスタッフのプロジェクトに対する責任感や経験の不足によるものですか？ そもそも、完璧でない計画をそのまま実行してしまったのは、援助機関としてとても残念なことだと思います。
- 最後に触れられていた、“Problems in project evaluation”がとても興味深かったので、そこが急ぎ足になってしまったことがとても残念です。Evaluation の基準の問題の中でも、Output - outcome のあいまいさと、援助の目的に応じた基準の必要性を主張されていたように感じ、その2つの連関についてもっとお話を聞けたらうれしかったです。
- 自助努力、Cost-effectiveness、Sustainability に重きを置くため Community-level での Leader 育成など、1つの Project に多様な要素を考慮しての Evaluation が採用されているという点に、今までの援助の失敗経験が反映されているように感じた。また、どのような要因から Ijo Balit でリーダーが登場するにいたったのかについても興味を持った。
- (貴重なご講演) 本当にありがとうございました。×9
- 現在、人々の生活の質の変化(経済面のように量では測れない部分)や、人々の態度変容(エンパワメントと呼ばれるようなもの)の評価をいかにするのが、研究の関心です。今日のお話は、評価の本質をついた問題提起が多く、灌漑という分野は門外漢ですが、事例によって争点がわかりやすく、大変勉強になりました。定性的観点や、副次効果をいかに評価に組み込むのか込まないのか、内部要因と外部要因をどうやって分けるのか、評価チームをどうやって編成するのかなど、たくさんあった質問にも、懇親会時に丁寧にお答えくださりまして、本当にありがとうございました。時間の許さかぎりお付き合いくださいまして、とてもうれしかったです。また今後ともぜひご指導のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

以上

#### **第14回 国際協力セミナー 実行委員**

総括コーディネーター：田中映江 (M1 吉田研)

議事録担当：木村明広 (M1 吉田研)

感想担当：脇本有希 (M1 山路研)

懇親会担当：岩下優海 (M1 堀田研)