

技術協力プロジェクトの効果測定調査
(エバリュエーション)に関する基本的考え方
の試案 - 報告書 -

国際協力事業団企画部

000
36
PL

技術協力プロジェクトの効果測定調査(エバリュエーション) に関する基本的考え方の試案—報告書—

1. プロジェクトの準備段階では、相手国との間にプロジェクト実施の合意ができればよく、目標の設定は行うべきではない。
2. エバリュエーションはプロジェクトが挙げた成果を測定することとし、当初に定めた目標があったとしてもそれに対する到達度は測定しない。
3. エバリュエーションの成果品は、「〇〇プロジェクト総合報告書」及び「〇〇プロジェクトの問題点について」の2種類とする。

JICA LIBRARY



1019172[4]

昭和 56 年 4 月

国際協力事業団企画部

企
J R
81-2

國際協力事業団	
受入 月 58.10.23	000
月 84.5.23	8036
登録No. 07160	PPL

技術協力プロジェクトの効果測定調査（エバリュ エーション）に関する基本的考え方について

昭和56年4月

国際協力事業団企画部専門調査役

大 島 幸 夫

久 賀 俊 正

最近に至り、当事業団が実施する技術協力プロジェクトで協力期間が満了するものが多くなるにしたがい、効果測定調査のあり方について種々の意見が出されている。これらの中には例えば次のものがある。

- ① 効果測定調査を有効に実施するため、プロジェクトの準備段階で目標を明確に設定しなければならない。
- ② 客観的評価を行うために、第三者による効果測定が望ましい。
- ③ USAIDが実施している手法（ロジカル・フレーム・ワーク方式）を採用してはどうか。

このような状況から、現行のプロジェクト方式技術協力において効果測定調査のあり方を検討するために、先ず、何に対して効果があったと見るのか、即ち、効果測定のベースとなるものは何であって、どのようにして定められ、管理されているのか、更に、効果測定の目的、範囲、実施者等について調べる必要が認められた。

そこで、このたび次のプロジェクトの専門家、調整員の方々と現地で種々意見交換し、効果測定調査の基本的考え方について検討を行った。

フィリピン	窯業研究開発センター
	日本住血吸虫症研究対策
	道路交通訓練センター
タイ	東北タイ職業訓練センター
	地域保健活動向上計画
	天然ゴム品質改善

インドネシア インドネシア農業研究
 インドネシア家畜衛生
 インドネシア・ランボン農業開発
ビルマ 感染症研究対策

検討の結果を提案として以下に述べるが、効果測定調査のあり方のみならず、目標設定、運営管理についても若干の試案を供したい。

プロジェクトの準備段階における目標設定について

1) 現 状

目標設定に関する事項はおおむね次の三段階で定められている。

① プロジェクトの目的

R/DのThe Attached Documentの冒頭に

The government of Japan and the government of …… will cooperate with each other in implementing the …… Project for the purpose of ————— と定められている。

② プロジェクトの基本計画

R/DのAnnex 1 Master Planによりプロジェクトの実施分野、方向が明かにされているが、造林プロジェクトに造林計画面積を記載している以外に到達点を明確にしていない。

③ 暫定実施計画

事業の主要項について時系列的実施計画案がPlan of Operation 或いは Tentative Implementation Program等として示される。

2) 提 案

① R/DのThe Attached Documentの冒頭に述べるプロジェクトの目的は抽象的でもよいが、当該プロジェクトにおける日本側技術協力の規模を十分に考慮し、左程影響を及ぼし得ないレベルの目的は掲げないこととする。例えば、○ ○国の経済発展、○ ○国民の所得水準の向上、○ ○産業の発展、○ ○地方の雇用の促進等々は、数人の専門家を数年間投入しても、被援助国の政策や社会体制の改革が伴わず、協力期間内には目的に遠く及ばない場合が殆どである。

② 専門家派遣までのプロジェクト準備段階は基本計画(Master Plan)策定までとし、マスタープランにおいては技術協力の事業分野、方向、期間を示し、到達点は示さないこととする。ただし、専門家の派遣時期・人数、カウンターパートの人数・研修時期、供与機材の内容概略・時期等の希望的計画について相手国とJICA側の間に合意が成立し、その計画をマスタープランとして記述することは必要であり、また、必要最低限完遂しなければならない事項を示すことも意義があろう。

マスタープランでは、プロジェクトの目標、すなわち、事業分野、方向および協力期間末における適正な到達点を具体的表現で明示することは殆どの分野で極めて困難なことであって、あえて強行すれば次のような弊害がある。従って、実施計画は長期派遣専門家が現地到着後、十分検討して策定することが望ましい。

i) 一般に、マスタープラン策定前の調査が短く(プロジェクトにもよるが現行の事前調査に加えて6カ月ないし1年の長期調査が必要である。)、また長期調査が行われても派遣予定専門家が参加した調査が実施されなければ実情に合わない目標となるおそれ大きい。

ii) プロジェクトを硬直化し、状況の変化に弾力的に対応できない。

iii) 多くのR/Dに明記されている如くプロジェクトの運営は被援助国が全責任をもつとなっているにもかかわらず、我国の責任として転嫁されるおそれ大きい。

iv) 役務提供契約又は委嘱状における専門家の業務範囲はR/Dの目標と密接な関係になくしてはならない。業務範囲を具体的に限定し得ない現状にあっては、広い表現の業務範囲の中で何をするかは専門家に任された自由度としてそれなりにうまく機能している。R/Dの目標を強いて具体的に表現することは専門家の業務範囲をも具体的に表現するという連動作用を伴うが、そのことは広い立場から成果を挙げる意欲を滅殺することになる。

③ 暫定実施計画の策定は専門家の派遣初年度の業務とし、JICA本部は計画打合せチームの派遣等により予算関係の見通しその他の参考データを与え、これを基礎に専門家は相手側と十分協議し、協力期間中の各年度の活動計画を試作する。計画内容の具体性については、数量的表現をとり入れるものとするが、数量に幅をもたせることができる。

2. プロジェクトの運営管理

(1) 単年度目標の設定 — 暫定実施計画の確認又は修正 —

① 単年度目標は、技術開発、技術移転、技術普及の各段階のうち、マスタープランが対象としている段階のそれぞれについて出来る限り数量的表現をとり入れて派遣専門家が具体的に設定する。

② 上記の単年度目標を達成するために必要な手段の単年度実施計画、即ち、専門
家派遣（短期も含む）、巡回指導、資機材調達、研修員受入れ、構造物の構築等
を立案する。

③ 上記①及び②は計画打合せチームや巡回指導チームとの協議も踏え、相手方との
Joint Committee 又は Coordinating Committee 等を通じて立案する。
これを年次計画書として本部に提出し、主としてリーダー会議において、必要に
応じ改訂し決定する。

2) 単年度実績の評価

① 年度当初の単年度目標の達成度を自己評価し、達成度と手段等との因果関係を
分析することにより次年度以降の運営管理に資する資料を得る。年度当初の目標
以外の成果についても同様に処理し次年度以降の資料を得る。

② 上記の作業は Joint Committee, Coordinating Committee 等を通
じて実施し、年次報告書により本部に提出され、主としてリーダー会議において
討議する。

3) 計画打合せチーム、巡回指導チームのあり方

本部によるプロジェクトの運営管理手段としてより効果のあるものとするために
現地専門家の要望する情報や困っている点を具体的に前広に把握し、これに対処す
る準備をして出かけることは勿論のこと、現地専門家の要請がある場合には、技術
面の指導、補助についての的確な巡回指導を実施し、必要に応じ短期専門家の派遣も
考慮すること。

3. 効果測定調査について

(1) 目的と成果品

直接的には次の2目的とする。

A 今後行われるプロジェクトの立案及び実施に役立つ資料を得ること。

B プロジェクトの発掘から終了までの経緯、事実関係をとりまとめ各方面の批判
を仰ぐと共に技術協力の紹介やP.R.に供する。（従来は殆ど作成されていない）
上記の目的A、Bに対応してそれぞれ次の成果品a、bを作成する。

a 「〇〇プロジェクトの問題点について」

これは調査団員個々の主観であっても差し支えないものとする。

「〇〇プロジェクト総合報告書」

現地に JICA 調整員が居るプロジェクトからその協力を得て先ず作成にかかるのがよい。

効果測定の対象

- ① 日本人専門家による技術開発（研究を含む）、専門家から相手国技術者への技術移転、相手国技術者から普及員等を通しての技術普及の各段階のうちで、マスタープランが対象としている段階のそれぞれを測定の対象とし、プロジェクトにより達成された成果を洗い出してインプットとの因果関係等を検討する。
- ② プロジェクト発掘当時の上位目標（例えば外交目的）は JICA の効果測定の対象としない。
- ③ 労働代替効果も対象としない。

効果測定の範囲

多くの R/D にプロジェクトの運営管理は被援助国側が全責任をもつと記されている。このことは、日本側は技術的アドバイス業務を受け持つに過ぎないことを意味する（その旨明記された R/D が多い）。

従って、日本は日本の援助部分についてのみ効果測定をすればよいという意見もあるが、前記の効果測定の対象（②の①）や相手国との共同エバリュエーションが増える傾向等を考慮すると、効果測定の範囲はプロジェクト全体とせざるを得ないであろう。

効果測定の実施者は日本側単独か相手国と共同か

相手国が希望すれば共同エバリュエーションを行うが出来るだけ日本側がイニシアティブをとることが望ましい。相手国が特に希望しなければ日本側が単独で実施することを原則とする。

我国の効果測定調査団の構成

プロジェクトの経緯や現地の実情を十分加味した成果の分析がなければ将来のための適切な助言は得られない。従って、当該プロジェクトを立案ないしは実施の関係者を主体として調査団を構成することが望ましい。

ただし、第三者（当該プロジェクトの技術内容が理解できる第三者）が調査団に参加する意義を否定するものではない。しかし、第三者のみで構成される調査団は

現地の実情を十分に理解しない批評におちいり易く避けるべきであろう。

イ) 効果測定調査における留意事項

① 効果測定調査に出発前の準備

- i) 相手国のプロジェクト要請状の内容
- ii) 事前調査団報告書及び長期調査員報告書
- iii) 実施協議調査団報告書 (R/D 及びマスター・プラン)
- iv) 専門家に対する委嘱状又は役務提供契約 (委嘱事項又は役務の内容)
- v) 計画打合せチーム報告書 (暫定実施計画) 及び巡回指導チーム報告書
- vi) 専門家リーダーの年次別報告書
- vii) リーダー会議議事録
- viii) カウンターパートの日本での研修レポート etc

少なくとも以上の資料を理解し、かつ、印刷物以外の情報や背景等につき関係者から聴取しておくべきであろう。

② 派遣専門家は与えられたプロジェクトの内容の範囲内であって、数年にわたって相手側の事情や制約の中で技術協力の実をあげるべく努力していることに鑑み、効果測定調査団がわずか2～3週間の調査で、現地に対する理解が不十分なまゝに、短絡的結論を出すべきではなからう。

③ 今後のプロジェクトの準備及び実施に役立つ資料を得ることに最も意義があり、単なる欠点の曝露に留まるべきではない。

④ 専門家の責任はつきつめれば委嘱された委嘱事項又は契約した役務の内容によって定まるにもかゝらず、現状は漠然とした表現になっており、その範囲内で弾力的に活動するよう専門家に任されている。R/Dにおいてもプロジェクトの運営の全責任は相手側にあると明記されているものが多い。これらに鑑みプロジェクト遂行状況の良否が全て専門家のせいであるとの見方をするのは間違いである。

⑤ 被援助国に対しても自助努力の十分でない場合にはそのバックグラウンドを理解し、ローカル・コスト負担やカウンターパートに対する単なる不満表明に留まることのないようにすべきであり、むしろ、自助努力の不足に対応する手段をこそ研究すべきであろう。

⑥ 日本には日本に適した援助の方法があり、それに伴う効果測定方法があるのであって、単なる他国援助機関の模倣は意味がない。

技術協力プロジェクト効果測定調査の基本的考え方に关するアンケート集計結果(集計可能項目のみ)

	インドラ ンポ ン農 業開 発	インドラ ン農 業研 究	インドラ ン家 畜衛 生	フィリ ピン 農薬 研 究開 発セ ンタ ー	イ ン ド ネ シア 天 然 品 質 改 善	フィリ ピン 道 路 交 通 開 発 セ ン タ ー	タ イ ラ ン 東 北 職 業 訓 練 セ ン タ ー	フィリ ピン 日 本 住 民 血 吸 虫 研 究 対 策	イ ン ド ネ シア 地 域 保 健 活 動 開 発 計 画	マ ラ ク マ 症 感 染 症 研 究 対 策	合 計 (人)
第1問 妥当 (R/Dの 目的) 其他											30 6 4
第2問 妥当 (基本計画 の目的) 其他											21 10 9
第3問 妥当 (暫定計画 の目的) 其他											13 10 14
第4問 賛成 (具体的な 目標設定) 其他	1 1 1	1 2 2	1 1 2	2	4	4 1 2	4 4 2	4 4 1	2 3	1	18 8 12
第6問 賛成 (初め、方向のみ決め 反対 到達点は年次別に) 其他	1	3	2	2	1	1	4	4	2		17
第8問 賛成 (成果の測定と 反対 分析でよい) 其他	3	2	2	1	1	2	3	1	4 1	1	19 12 6
第9問 (エバの目的順位) 納税者を納得させる 将来プロジェクトの参考 延長の理由づけ 技術協力のPR その他	213 121 44 332 55	4 112 2 31	344 123 432 211 55	31 22 45 13 54	2353 3121 444 1232 1	24154 11232 5225 4343 35311	5144423 12221212 34112545 43333334 211	5 2 3 4 1	1 52111 41443 23232 3	1	(1位の者) 5 16 3 5 6
第11問 賛成 (三段階の 各段階のエバ) 其他	3		1	2	4	7	7	1	5	1	31 0 2
第12問 日本の援助部分 (エバの 範囲) 其他	2 1	2 1	1 1	3 1	4	6 1	7 2	1 1	5		3 31 5
第13問 共同エバ (共同エバ、日本単独で か否か) 其他	2	2	3	2	3	1	5	1	4 1	1	23 11 5
第14問 第三者のみ (エバを 行う者 上記のミックス の構成) 其他	1 2	1 1	2 1		1 2	1 7	1 3	1 4			2 9 27 3

技術協力プロジェクトの効果測定調査(エバリュエーション)
の基本的考え方に関する質問票

最近に至り、事業団が実施する技術協力プロジェクトのうち協力期間を満了するものが多くなると伴い、効果測定調査のあり方について、例えば次のような種々の意見が聞かれるようになり
ました。

- ① 効果測定調査を有効に実施するため、目標を明確に設定しなければならない。
- ② 客観的な評価を行うためには、第三者による効果測定が望ましい。
- ③ USAIDが実施している手法を採用してはどうか。

このような状況から、効果測定調査について再考するため、先づその基本的考え方を整理する
必要が生じて来ました。

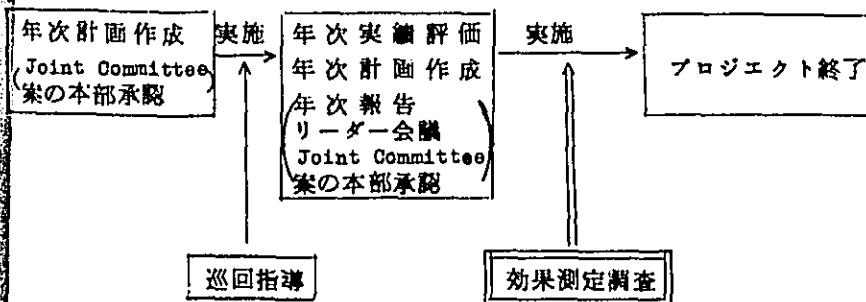
この質問票は効果測定調査の基本的考え方を明らかにするための重要な資料を得ることを目的
としたものであるので、以下の各項目について、①最も適当と思われるものを選び、②その理由
及び③貴殿の御経験を十分に御披露下さるようお願い致します。

なお、技術協力プロジェクトは下図のように準備され実施されることが多くなっております。

(準備段階)



(実施段階)



プロジェクトの目的について

プロジェクトの目的は R / D の The Attached Document の冒頭に、

The Government of Japan and the Government ofwill cooperate with each other
in implementing the project for the purpose of _____

と示されることが多くなっています。貴殿に關係するプロジェクトの目的は実施上の観点から
妥当でしたか。

- (1) 妥当 (2) 妥当でない (3) どちらともいえない

プロジェクトの基本計画について

プロジェクトの基本計画は R / D の Annex / Master Plan により示されることが多くなつて
います。貴殿の關係するプロジェクトの場合、基本計画に示された目標は実施上の観点から妥
当でしたか。

- (1) 妥当 (2) 妥当でない (3) どちらともいえない

プロジェクトの暫定計画について

これは計画打合せ調査等により作成される Plan of Operation , Tentative Implementation
Program 等により示されることが多くなっています。貴殿の關係するプロジェクトの場合、暫
定計画に示された目標は実施上の観点から妥当でしたか。

- (1) 妥当 (2) 妥当でない (3) どちらともいえない

プロジェクトの目標設定について

基本計画あるいは暫定計画により、プロジェクトの目標をより具体的に明確化して効果測定
調査を客観点に実施すべきであるとの考え方がありますが、これについて賛否を伺います

(問に参照のこと)

- (1) 賛成 (2) 反対 (3) その他

前問4に賛成の場合は、どのような方法で目標を設定したらよいか。お考えがあれば記述して下さい。

前問4,5に反し、プロジェクトの準備段階ではプロジェクトの実施の方向について援助国と被援助国の間に合意ができればよく、到達点については実施段階で年次別で検討すべきであるとの考え方がありますが、これに対する賛否を伺います。

- (1) 賛成 (2) 反対 (3) その他

前問6に賛成の場合は、どのような方法で目標を設定したらよいか。お考えがあれば記述して下さい。

効果測定の基本について

前問6の考え方(プロジェクトの準備段階では、プロジェクトの方向のみ定め到達点は定めない)に従い、効果測定はプロジェクトの実績(到達点とその状況)とプロジェクトを実施しなかった場合に予想される状況とを比較し(成果の測定)、その原因を分析すべきであるとの考え方がありますが、これに対する賛否を伺います。

- (1) 賛成 (2) 反対 (3) その他

効果測定を行う目的には次のようなものが考えられますが、貴殿が期待される重要度により順位を付して下さい。

- (1) 納税者を納得させること
- (2) 今後、同様なプロジェクトの立案・実施のための考え方、助言を得ること
- (3) プロジェクト延長を理由づけること
- (4) 技術協力をPRすること
- (5) その他

プロジェクトの目標設定について、特別など意見があれば記述して下さい。

技術協力は、プロジェクトの種類（研究・開発タイプ、職業訓練タイプ、技術普及タイプ）によって、その重点の置き所として技術の研究・開発、相手国技術者への技術移転、一般大衆への技術普及等があり、これらのうち複数を対象とするプロジェクトの場合には、それぞれについて効果測定を行うべきであるとの考え方がありますが賛否を伺います。

- (1) 賛成
- (2) 反対
- (3) その他

効果測定の種類

R/Dではプロジェクトの運営管理は被援助国側、技術面は日本側が責任を持つことが多いが、我が国が行う効果測定調査の範囲は次のいずれが妥当と考えますか。

- (1) 我が国の援助部分のみ
- (2) 相手方が実施した部分も含むプロジェクト全体
- (3) その他

相手国は共同の効果測定調査（共同エバリュエーション）を主張することが多いが、貴国が関係するプロジェクトでは、次のいずれが望ましいと考えますか。

- (1) 共同調査 (2) 我が国単独調査 (3) その他

第三者による客観的效果測定が望ましいとの意見があるが、貴国が関係するプロジェクトでは、次のいずれが望ましいと考えますか。

- (1) 第三者のみで行う
(2) 経緯等を熟知している関係者が行う
(3) 関係者だけでなく第三者との組合せで行う
(4) その他

効果測定調査のあり方について、特別なお意見があれば記述して下さい。

先に図示したプロジェクトの実施段階（年次計画作成、Joint Committee 案の本部、年次実施評価、リーダー会議、巡回指導等）のそれぞれのあり方について御意見があれば記述して下さい。

その他、実施段階の技術協力プロジェクトを有効に運営管理するための御意見があれば記述して下さい。

