

3-2 情報提供の形態と様式の整備

次に、各部のニーズに合った評価情報の提供の形態と様式の改善策を検討する。これまでの情報提供の形態には評価報告書、二次加工印刷物（要約集等）、報告会・セミナーの実施の3種類があるが、それに加えて二次加工電子情報（データベース）を作成し、フィードバック形態の充実化を図る必要がある。それぞれの形態ごとに提供されるべき情報の内容と様式は以下のとおりである。

（1）評価報告書類の様式の整備

各評価調査ごとに作成される評価報告書は、評価調査の背景、計画、調査方法、分析過程および結論がすべて収められており、評価結果のみならず当該調査の妥当性（信頼できる内容か）を把握することができる。評価調査そのものは限られた資金と期間で行われるもので、評価結果には客観的データに基づいた評価者の主観的判断が含まれる。しかし、イギリスODAの評価指針にも指摘されているように主観的データも客観的データと同様に有意義であり、重要なことは評価調査がどのような調査方法で（制約、限界も含む）、どのような判断基準のもとに行われたかを評価結果を活用する側が知られることである。また、評価結果に関して意見が分かれた場合はそれぞれの論点を報告書に記述し、妥協的意見によって論点を不明瞭にすることは避けられなければならない。これらの観点が含まれることにより、評価報告書をより有意義に活用することができると思われる。

評価調査報告書は評価結果の一次資料として後に評価監理課が作成する二次資料の貴重な情報源となる。それら二次資料に含まれるべき項目との関連性も考慮し、かつこれまで各部のニーズとして新たにあげられた情報の内容を勘案し、事後評価（主に国別評価）、在外事務所事後評価ならびに終了時評価の各報告書に含まれるべき項目例を作成したものがそれぞれ表2、表3、表4である。（なお、それぞれの項目の細目、解説、留意点については、巻末の資料2を参照のこと。）

¹⁴特定テーマ評価については、テーマごとに評価・分析の観点が異なってくることが十分予想されるので、あえて標準化した形で掲載することを避けた。

表2 事後評価（国別評価）報告書項目例

要約 1. はじめに 1-1 評価の目的 1-2 対象国・セクター／援助重点分野及び対象 案件選定の背景 1-3 評価調査の方法・手法 2. 当該セクター／援助重点分野の分析 2-1 国家開発計画の推移と対象セクター／援助 重点分野の位置づけ 2-2 当該セクター／援助重点分野の課題 2-3 当該セクター／援助重点分野における援助 協力の全体像 3. 個別案件の評価（案件ごとにまとめる） 3-1 案件概要と現状（実績） 3-2 計画の妥当性 (1) 協力開始時における計画の妥当性 (2) 実施中の変化に対する対応 (3) 評価時における当該案件に対するニーズの 高さ 3-3 プロジェクト目標達成度 (1) 達成の度合い (2) 達成に貢献／阻害した要因 3-4 効果 (1) 計画されていた受益者に対する効果発現の 度合い (2) 波及効果 (3) マイナス効果 (4) 効果発現に貢献／阻害した要因 3-5 自立発展性 (1) 自立発展の度合い (2) 自立発展に貢献／阻害した要因	3-6 プロジェクトに影響を与えた横断的 開発諸要因 (1) 政策支援 (2) 財政・経済的要因 (3) 組織の運営能力 (4) 技術の適性度 (5) 資機材の適性度 (6) 社会・文化配慮（W I D配慮を含む） (7) 環境配慮 (8) その他の特記事項 3-7 教訓と提言 (1) 教訓 ①計画時 ②実施時 ③終了時 (2) 提言 ①相手国政府・実施機関への提言 ②案件担当事業部への提言 ③J I C Aの制度改革に関する提言 4. 結論 4-1 対象個別案件の横断的評価 (1) 事業形態ごとの比較 (2) 事業形態間の連携の可能性 4-2 当該セクター／援助重点分野における JICA協力の位置づけと効果 4-3 当該セクター／援助重点分野に対する今 後の協力のあり方への提言 (1) 基本方針 (2) 援助の形態 (3) 援助実施上の留意点 4-4 当該国に対する今後の協力のあり方
--	--

表3 在外事務所事後評価（個別案件評価）報告書項目例

要約 1. はじめに 1-1 評価の目的 1-2 対象案件の概要 1-3 評価調査の方法・手法 2. 評価結果 2-1 案件概要と現状（実績） 2-2 計画の妥当性 （1）協力開始時における計画の妥当性 （2）実施中の変化に対する対応 （3）評価時における当該案件に対するニーズの高さ 2-3 プロジェクト目標達成度 （1）達成の度合い （2）達成に貢献／阻害した要因 2-4 効果 （1）計画されていた受益者に対する効果発現の度合い （2）波及効果 （3）マイナス効果 （4）効果発現に貢献／阻害した要因 2-5 自立発展性 （1）自立発展の度合い （2）自立発展に貢献／阻害した要因	2-6 プロジェクトに影響を与えた横断的開発諸要因 （1）政策支援 （2）財政・経済的要因 （3）組織の運営能力 （4）技術の適性度 （5）資機材の適性度 （6）社会・文化配慮（W I D配慮を含む） （7）環境配慮 （8）その他の特記事項 3. 結論：教訓と提言 3-1 教訓 （1）計画時 （2）実施時 （3）終了時 3-2 提言 （1）相手国政府・実施機関への提言 （2）案件担当事業部への提言 （3）J I C Aの制度改革に関する提言
---	--

表4 終了時評価報告書項目例

要約 1. はじめに 1-1 評価の目的 1-2 対象案件の概要 1-3 評価調査の方法・手法 2. 評価結果 2-1 対象案件の現状（実績） 2-2 計画の妥当性 （1）協力開始時における計画の妥当性 （2）実施中の変化に対する対応 （3）評価時における当該案件に対するニーズの高さ 2-3 効率性 （1）技術移転内容の適性度 （2）効率性に貢献／阻害した要因 2-4 プロジェクト目標達成度 （1）達成の度合い （2）達成に貢献／阻害した要因 2-5 効果（見通し） （1）計画されていた受益者に対する効果発現の度合い （2）波及効果 （3）マイナス効果 （4）効果発現に貢献／阻害した要因 2-6 自立発展性（見通し） （1）自立発展の度合い （2）自立発展に貢献／阻害した要因	2-7 プロジェクトに影響を与えた横断的開発諸要因 （1）政策支援 （2）財政・経済的要因 （3）組織の運営能力 （4）技術の適性度 （5）資機材の適性度 （6）社会・文化配慮（W I D配慮を含む） （7）環境配慮 （8）その他の特記事項 3. 結論 3-1 今後の協力のあり方 3-2 教訓と提言 （1）教訓 ①計画時 ②実施時 ③終了時 （2）提言 ①相手国政府・実施機関への提言 ②案件担当事業部への提言 ③JICAの制度改革に関する提言
---	---

(2) 二次加工印刷物

二次加工印刷物として、評価監理課がセクター／イシュー別・形態別教訓・提言集、終了時評価要約集、データベースおよび制度的改善に関する提言集を作成し、関係各部へ配布・提供する。

①セクター／イシュー別・形態別教訓・提言集

セクター／イシュー別・形態別教訓・提言集は、類似案件の体系化情報へのニーズに応えるものとして位置づけることができる。各種事後評価や終了時評価結果をベースに、類似案件の効率的・効果的実施の発現要因や阻害要因を体系化するもので、主にプロジェクト方式技術協力、個別専門家チーム派遣・研究協力を対象とする。

教訓・提言集は類似個別案件立案に活用されることはもちろんのこと、案件検討や制度的見直しのための提言の根拠ともなる。従って、情報の使い手としては複数のグループが想定され、それぞれの立場から使い勝手の良い情報の提供を行う必要がある。PCM手法導入の観点からいえば、複数の類似案件をまとめるためPDMの外部条件や指標の例が提示されることになり、担当者にとってはPDM作成の際の参考になることが期待される。また、現在企画部で作成中のPDMチェック・マニュアルとの関連性を保つためにも、評価5項目や横断的開発要因にしたがってまとめていく必要があろう。教訓・提言集のフォーマットの項目は次頁表5に示すとおりである。留意点としてセクターと形態をどのように分類すると適切な類型化につながっていくのか、という点に注意する必要がある。例えば社会開発協力分野では案件をそのサブ・セクターやタイプ別に7つに分類している。また、協力の形態も普及型、研究型、技術開発型等のタイプに分けることが可能である。各セクターごとにどの分類の仕方が最善であるか十分な検討が必要である。

②終了時評価要約集

終了時評価要約集は平成7年度からすでに導入されており、分野別に終了時評価結果の要約（平成元年～5年に実施分）が1案件につきA4の用紙1、2枚程度に要約されて関係各部に配布されている。新しい試みのためインタビューの時点では配布後1カ月ほどしか経っておらず、その存在を知らない職員がほとんどであったが、要約集として評価結果を提供することに関しては期待するところが大きかった。今回のインタビューを踏まえ、今年度の要約集を一部改善し表6に示すフォーマットで統一していくことが望ましい。

¹¹³無償資金協力案件については、無償資金協力業務部フォローアップ業務課で独自に体系化を行いつつある。

¹¹⁴環境、防災、教育、貧困、研究、労働安全、技術訓練の7分類。

表5 セクター／イシュー別・形態別教訓・提言集 フォーマット項目

はじめに（使用目的） 1. 対象案件の概要 （1）セクター／イシュー （2）協力形態 （3）案件名、国名、協力期間、先方実施機関 （4）対象案件のPDM 2. 過去の事例に見る教訓・提言 （1）効率性に関して ①技術移転内容の適性度 ②効率性に貢献／阻害した要因 （2）プロジェクト目標の達成に関して ①達成の度合い ②達成に貢献／阻害した要因 （3）案件の効果に関して ①計画されていた受益者に対する効果発現の度合い ②波及効果 ③マイナス効果 ④効果発現に貢献／阻害した要因 （4）計画の妥当性に関して ①協力開始時における計画の妥当性 ②実施中の変化に対する対応 ③評価時におけるニーズの高さ	（5）自立発展性 ①自立発展の度合い ②自立発展に貢献／阻害した要因 （6）当該セクター／イシュー・形態に固有の要因 3. プロジェクトを成功に導く横断的開発諸要因 （1）政策支援 （2）財政・経済的要因 （3）組織の運営能力 （4）技術の適性度 （5）資機材の適性度 （6）社会・文化配慮（WID配慮含む） （7）環境配慮 （8）その他の特記事項 4. JICAの制度改革への提言 別添資料： 1. 当該セクター／イシュー・形態別外部条件の例 2. 当該セクター／イシュー・形態別指標の例
---	--

表6 終了時評価要約集 フォーマット項目

はじめに（使用目的） 1. 対象案件の概要 （1）国名、（2）案件名、（3）分野 （4）協力形態、（5）担当部課、（6）協力期間 （7）先方実施機関および関係省庁 （8）日本側協力機関（以上表で記す） （9）協力の背景と経緯 （10）協力内容（上位目標、プロジェクト目標、成果、投入） 2. 評価調査の概要 （1）調査者、（2）現地調査期間 （3）評価の段階、（4）評価報告書名 3. 評価結果要約 （1）対象案件の現状（実績） （2）計画の妥当性 ①協力開始時における計画の妥当性 ②実施中の変化に対する対応 ③評価時における当該案件のニーズの高さ （3）効率性 ①技術移転内容の適性度 ”効率性に貢献／阻害した要因 （4）プロジェクト目標達成度 ①達成の度合い ②プロジェクト目標達成に貢献／阻害した要因	（5）効果（見通し） ①計画された受益者に対する効果発現の度合い ②波及効果 ③マイナス効果 ④効果発現に貢献／阻害した要因 （6）自立発展性（見通し） ①自立発展の度合い ②自立発展に貢献／阻害した要因 4. プロジェクトに影響を与えた横断的開発諸要因 （1）政策支援 （2）財政・経済的要因 （3）組織の運営能力 （4）技術の適性度 （5）資機材の適性度 （6）社会・文化配慮（W I D配慮含む） （7）環境配慮 （8）その他の特記事項 5. 結論 （1）今後の協力のあり方 （2）教訓と提言 ①教訓（計画時、実施時、終了時） ②提言（相手国政府・実施機関への提言、案件担当事業部への提言、JICAの制度改革に関する提言）
---	--

③制度的改革に関する提言集

過去の各種評価結果をベースに評価監理課がJICAの援助実施体制や業務実施体制に関する提言をまとめ、主に管理部門（総務部、経理部、企画部）に提供するものである。

これまで、案件実施上の阻害要因となったものの中には、JICAの援助もしくは業務実施体制の改善によって改善されるものも散見される。ただし、今まで述べてきたように、それら阻害要因が組織の経験として体系化された形で蓄積されてこなかったため、制度改革のための根拠として活用できなかった。今後、事業評価の質が高まることによって、制度改革の必要性を裏付ける根拠が十分に提示されるばかりでなく、適切な改革への糸口となることが期待される。

(3) 二次加工電子情報（データベース）

JICA内におけるコンピューター・ネットワークの整備も進み、現在LANによるコミュニケーションが可能になった。評価結果に関連する情報もデータベースとして構築し、各部の担当者がアクセスできるようになることが望まれる。USAID、CIDAおよびODAでもデータベース化による評価結果情報の提供を実施してきており、またOECSも現在取り組みつつあることから、データベース情報の他の機関との交換も可能になる。データベースには評価結果要約と同時に過去の評価調査の実施情報、二次加工情報の有無などのアクセス情報を提示することも重要である。データベース・フォーマットに含まれる項目は表7のとおりである。

(4) 報告会・セミナーの実施

事後評価のうち、合同評価および第三者評価は通常異なった視点で分析が行われるので、セミナーの形をとり、広くODA関係者に情報を公開する事が望ましい。特に合同評価のうち他の援助国と合同で実施するものは双方の案件の効果分析を通して援助形態や計画・実施プロセスの相違を学び合う機会であるので、援助関係者にとっては評価結果のみならず援助戦略等を考えるうえでも良い機会になると思われる。

表7 データベース フォーマット項目

1. 地域／国分類	8. プロジェクトに影響を与えた横断的 開発諸要因
2. セクター分類	(1) 政策支援
3. 形態分類	(2) 財政・経済的要因
4. 案件情報	(3) 組織の運営能力
(1) 案件名	(4) 技術の適性度
(2) 協力終了年度	(5) 資機材の適性度
(3) 担当部課	(6) 社会・文化配慮（W I D配慮含む）
(4) プロジェクト目標	(7) 環境配慮
5. 評価実施情報	(8) その他の特記事項
(1) 事後評価実施年	9. 教訓と提言
(2) 事後現況調査実施年	(1) 教訓
(3) 終了時評価実施年	①計画時
6. 評価結果及び関連二次加工情報へのアクセス 方法	②実施時
(1) 事後評価調査報告書名および発行年月	③終了時
(2) 事後現況調査ファイルの案件番号	(2) 提言
(3) 終了時評価報告書名および発行年月	①相手国政府・実施機関への提言
(4) 終了時評価要約集案件番号	②案件担当事業部への提言
(5) 類似案件の教訓・提言集及び発行年月	③J I C Aの制度改革に関する提言
7. 5項目評価結果	
(1) 効率性	
(2) プロジェクト目標達成度	
(3) 効果	
(4) 計画の妥当性	
(5) 自立発展性	

(5) 評価監理課と各部との連携強化

これまで述べてきたような印刷物や二次加工情報を媒体とした情報提供の他に、評価監理課課員と各部担当者の連携を強化することによって、評価結果の活用を促進することも重要である。インタビューの中にもいくつかの具体的な方法が提示された。連携強化のために、以下の取り組みを積極的に推進する必要がある。

- ①地域課の案件検討会用に過去の類似案件の評価結果に基づいたコメントを事前に作成・提出する。(それらコメントは各部に対する案件検討資料にも地域課をとおして添付する)
- ②基礎調査部の対処方針会議へ出席し、過去の関連評価情報を提供する。
- ③各事業部の終了時評価へ評価監理課課員が参加したり、事業部の課員が事後評価に参加するなどの人事交流をとおして双方が評価への理解を深める。
- ④事前調査の実施直前に評価監理課から案件担当者に対し関連評価情報の有無を自動的に知らせるようにする。(現在、図書館より文献リクエストのフォームが事前調査前に届く仕組みがある。そのシステムを活用するのも一案。)
- ⑤評価報告書をすべて図書館に納入し、担当者が図書データベースで検索できるようにする。

3-3 評価情報を有効に活用するための体制整備

各部のニーズにあった情報が適切な形態・様式で提供される体制が整ったとしても、提供先が情報を活用する体制になれば、フィードバックの効果も半減してしまう。インタビューの中でも効果的活用のためにはJICA全体の事業実施体制の改善も必要だという意見が聞かれた。具体的改善策としては、(1) 各事業形態ごとのフォーマット類の改善、(2) 現在バラバラに実施されている各事業形態の連携強化、ならびに(3) JICA事業サイクルの明確化、の三つをあげることができる。

(1) 各事業形態ごとのフォーマット類の改善

評価結果が各事業部へフィードバックされても、活用されるかどうかは担当職員の意識如何によるものであったら、業務量の多さに追われる中で、なかなか評価結果へアクセスすることはできないであろう。一連の業務の流れの中に評価結果の活用を制度化することによって、それらのリスクからのがれることができる。具体的には、案件検討書や事前調査実施計画書、対処方針などの書類の中に、「類似案件からの教訓」などの項目を設けることが効果的である。しかもそれは項目として記述するのみならず、どのように案件に反映されたかを明記することが必要である。英国ODAやADBでも、プロジェクトや国別援助プログラムの立案フォーマットの中へ評価結果の引用を記述する項目が設定されている。

(2) 各事業形態の連携強化

事後評価などで横断的評価情報が得られたとしても、各事業形態の連携がない場合はその活用がおのずと限られてしまう。開発調査事業や無償資金協力事業の担当者から指摘があったようにそれら事業が初めからJICA事業のサイクルの中に明確に位置づけられ、関係事業部との連携が図られていない限り活用はできない。現在、鉱工業開発調査部では開発調査として初めて、PCM手法を全面的に導入した案件が実施されている。この背景には開発調査開始時からプロジェクト・サイクルを意識しながら、実施可能なプロジェクトの形成をめざしたいという配慮がある。最終的にはPDMを作成するため、事後のプロジェクト運営・管理に対する具体的な提言がなされることが期待されている。後に案件が実施された場合はPCM手法による個別案件評価をとおして計画段階（開発調査）の妥当性の評価が可能となる。

ADBでは、業績評価 (Performance Evaluation) と称して総裁直属の事後評価室がプロジェクトの運営管理状況や目的達成効率を評価し、当該プロジェクトの改善策や、新規プロジェクトの計画段階の留意点などを関係先へ情報提供している。また、本来は相手国実施機関の評価能力を向上することがプロジェクトの持続性につながるという考えにたち、能力向上のためのセミナーなどを開催している。相手国の実施部分を含めた大きなプロジェクト・サイクルの中で、ADBが実施する審査プロセスを評価することによって、はじめて「開発の達成 (Full Development)」がもたらされるという考え方である（詳細については第2章参照）。

開発調査事業のすべてがJICAの案件につながっていくわけではないが、少なくともJICAの中でF/Sを受けて実施された案件についてはひとつのサイクルとして評価し、計画の上流部分である開

発調査事業に適切にフィードバックをしていく必要がある。また、無償資金協力事業も現状では様々な制限があるが、計画段階（F／S、B／D）、相手国による実施段階および評価の、プロジェクト・サイクルの上に立った事後評価を実施していくための取り組みが将来的には必要となる。

（２）JICA事業サイクルの明確化（ふたつのサイクル）

PCM手法が導入されてから「プロジェクト・サイクル」という用語が使われるようになった。プロジェクト方式技術協力事業の案件にまず導入されたため、個別の案件を「プロジェクト」としてとらえる考え方が定着している。しかしフィードバックの内容を考えると、個別案件へのフィードバック以外にJICAの援助戦略策定や開発調査、案件形成へのフィードバックも重要な意味をもっていることがわかる。

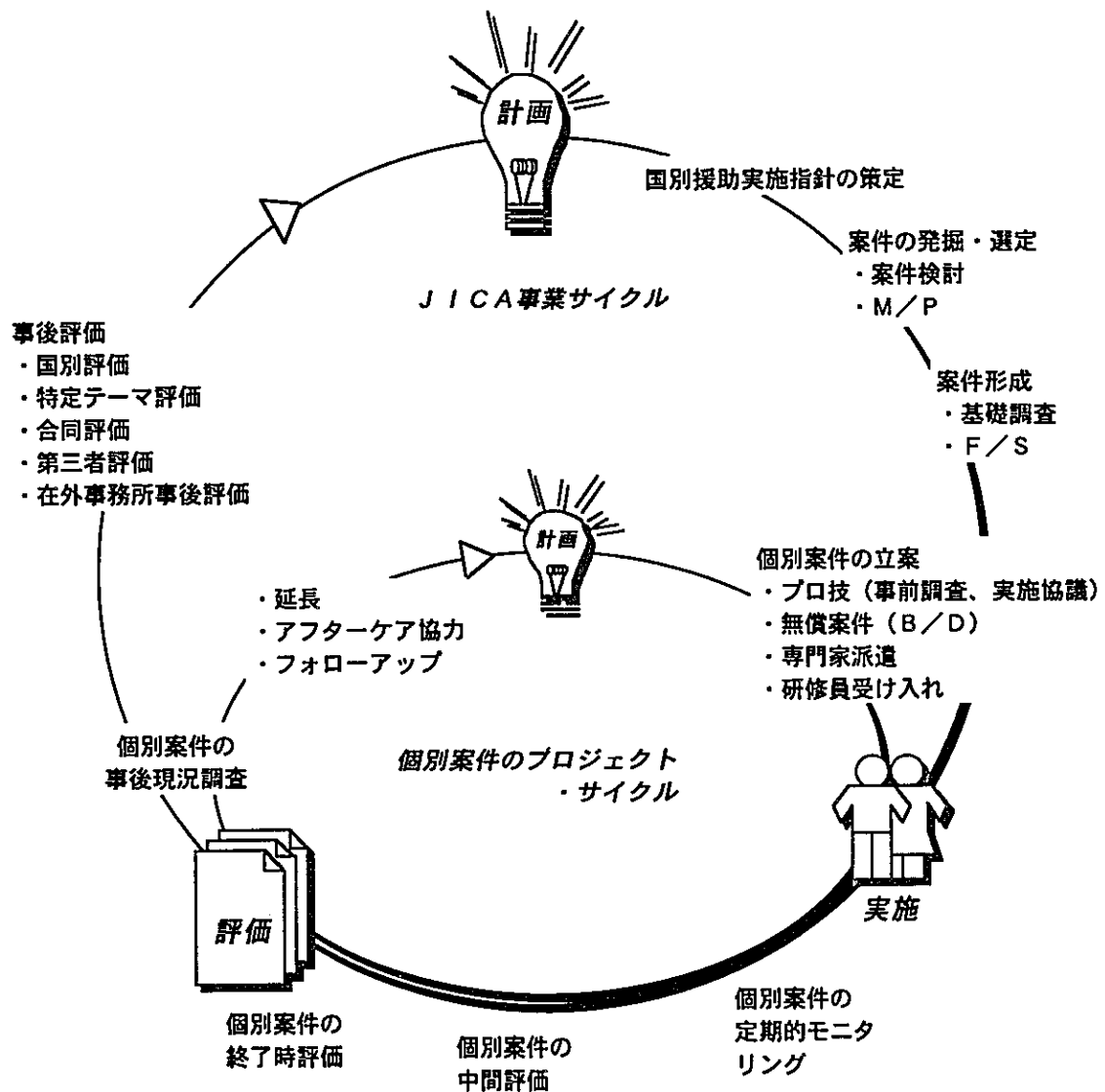
JICAの援助戦略のもと国別援助実施指針の策定から事後評価にいたるためのサイクルは、JICA事業のサイクルであり、これまでその事業サイクルへの配慮が個別案件のプロジェクト・サイクルに比べて欠けていたように思われる（図2参照）。国別援助実施指針の策定や案件検討は、JICAの援助戦略としてどのような形態による実施が妥当であるかを決定するJICA事業サイクルの最上流の位置づけにあり、日本の技術協力の質を高める上で極めて重要な役割を担っている。1990年代以降、USAIDにおいて導入されたPRISMと呼ばれる業績評価システムは、まさに大きな事業サイクルに基づいた援助戦略の見直しを念頭においており、CIDAも同様のシステムの強化を図っていることは第2章において述べたとおりである。援助は協力を行う側の限られた投入をいかに効果的に活用して、援助される側のニーズに貢献できるかによってその成否が分かれる。その意味において横断的評価や過去の経験の体系化による戦略策定、案件検討過程へのフィードバックが重要である。理想的には個別の事業形態が先にあるのではなく、ある課題を解決するためにはどのような協力形態が最適であるかというアプローチが必要になっている。現時点においては、事後評価結果の質に問題があることは否めないが、将来的にそれら協力重点形態の情報が提供された時に、十分に活用できる体制になっていることが期待される。

前項で述べた各事業形態を横断的に調整する機能の強化にも関連し、JICA全体の援助戦略に基づいた個別案件の立案に向けて、企画部をはじめとする管理部門および在外事務所機能のより一層の強化が望まれているといえよう。

⁴⁴ 円借款につながる場合も含めて、JICA事業サイクルにおけるマスター・プランやフィージビリティ・スタディーの位置づけを明確にすることは重要である。その意味においてOECFとの合同評価の可能性も検討する必要があるだろう。

⁴⁵ B／Dの内容が積算・設計が中心であること、F／Sが行われない案件が多いこと、単年度予算による弊害などがあげられ

図2 JICA業務におけるふたつのサイクル



第4章 フィードバック・システム・モデル

4-1 フィードバック・システム概念図

これまでの分析をもとにJICA事業におけるフィードバック・システム概念図を作成したのが次頁図1である。

計画、実施、評価のJICA事業サイクルを柱にそれぞれの評価業務による情報が直接的にどの部署の運営管理業務に提供されるのかを矢印によって示した。直接的な提供先という意味はすべての評価結果は「参考情報」としておそらくJICAの全業務の参考となる可能性をもっているが、本来の評価業務の目的を明確にすることによってより有効なフィードバックができるとの考えにたったものである。例えば、個別案件の終了時評価結果は直接的には延長、フォローアップの決定のためのものであるが、内容によっては類似案件の立案に役にたつはずである。後者のポイントはむしろ終了時評価要約集として案件立案過程に提供されることになる。

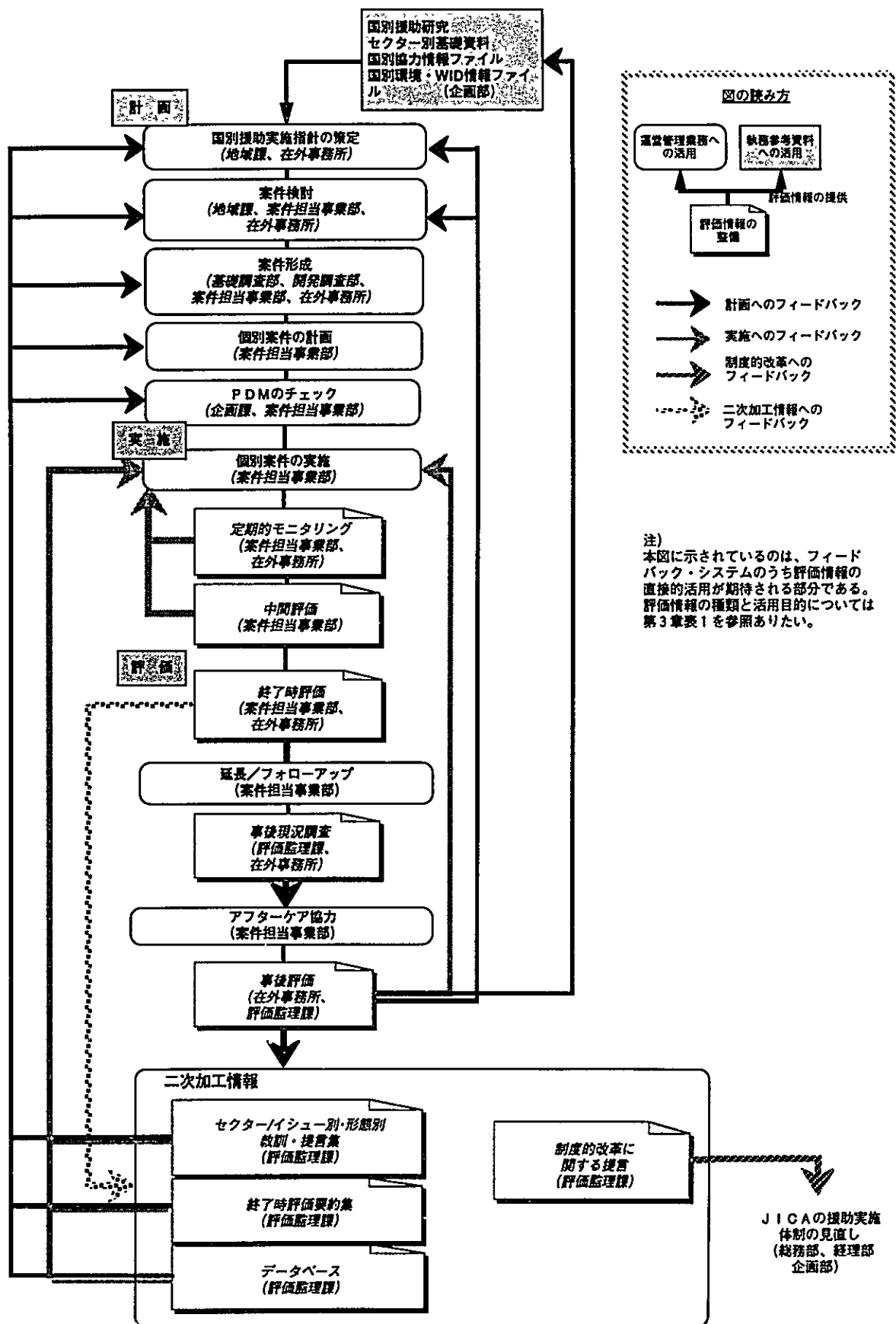
評価業務は事業サイクルの順に定期的モニタリング、中間評価、終了時評価、事後現況調査、事後評価、各種評価結果の二次加工がある。まず定期的モニタリングと中間評価は実施中の個別案件の進捗状況結果を個別案件の実施へフィードバックするものである。終了時評価は協力を終了するか延長／フォローアップするかを決定するもので、継続する場合は各担当事業部の延長／フォローアップ業務で評価情報が活用される。また案件終了の場合は相手国政府に対し適切に当該案件を運営していくための将来への提言を提言する必要がある。¹⁴⁾

事後現況調査結果は主にアフターケア協力へフィードバックされる。事後評価には評価監理課が実施する複数案件対象評価（国別評価、特定テーマ評価、合同評価、第三者評価）のほかに個別案件を対象とした在外事務所評価がある。複数案件評価のうち国別評価結果は主に国別援助実施指針策定、案件検討過程で活用されるが、特定テーマはそれぞれ異なった切り口で評価されるので、国別援助実施指針の策定から個別案件の実施まで広い範囲にわたってフィードバックされることになる。

二次加工情報としてセクター別・形態別教訓・提言集、終了時評価要約集、データベースならびに制度的改革に関する提言の4種類が作成される。それら評価情報は制度的改革に関する提言を除き、案件検討、類似案件形成・立案・実施過程での活用が期待される。体系化した情報を提供することによって使う側が必要としている情報の取捨選択がしやすい環境を整備することが、二次加工の主な目的といえよう。制度的改革に対する提言は総務部、経理部、企画部などの管理部門へ提供され、援助実施体制の見直しのために活用される。

¹⁴⁾ 今回の基礎研究の対象にはなっていないが、各評価調査のJICA運営業務以外の情報提供先として、相手国政府・実施機関や日本国民がある。それら提供先を念頭にいたフィードバック・システムの構築も重要である。

図1 フィードバック・システム概念図



4-2 評価情報の内容、活用目的および提供先

フィードバック・システム概念図（図1）に示されたそれぞれのフィードバックは具体的にどのような内容を提示し、またそれらを誰がどのような形で提供し、誰がどのような目的で活用するのかを、これまでの改善策を踏まえた上でそれぞれのフィードバックごとに述べる。

（1）定期的モニタリング

定期的モニタリングは現地で活動する専門家およびJICA事務所員を中心に相手国の関係者とともに主にPDM中の成果、活動レベルを中心に案件の計画達成度の度合いを把握し、問題があればその解決策を検討することである。それらモニタリング情報は在外事務所と本部案件担当者に提供され、計画通りに行われていない場合は、必要に応じて活動レベルを中心とした計画内容の調整や修正を行う必要がある。¹¹²

モニタリングは案件の運営管理業務の一環として現地サイドで行われるのに対し、中間評価以降の評価業務は主に調査団派遣による評価という形でより客観的な評価が求められる。しかし、定期的モニタリングが実施されていなければ、評価のための適切なデータを入手することが困難になるわけで、その意味において評価業務におけるモニタリングの果たす役割は大きい。

（2）中間評価

中間評価は案件実施の中間時点で担当事業部が調査団（巡回指導）を派遣し、案件の進捗状況を把握し、主に効率性、プロジェクト目標達成度（見通し）、計画の妥当性、自立発展性（見通し）の観点から評価を行うものである。それら評価に基づき、その後の案件が軌道修正を必要があるのか、あるとすればどのような具体的な方策があるかを検討し、調査団報告書としてまとめ担当事業部へ情報提供する。担当事業部では協力期間後半における効果的な実施のために、必要な措置を講ずることになる。また実施中案件の運営管理に関し相手国実施機関に対する提言も行われる。

（3）終了時評価

プロジェクト方式技術協力事業の場合は案件終了の半年前に担当事業部が調査団を派遣し、案件の計画達成度を効率性、プロジェクト目標達成度、効果（見通し）、自立発展性（見通し）、計画の妥当性の観点から評価し、延長／フォローアップの実施について検討するものである。その結果は担当事業部へ提供され、対処方針が決定される。また、協力を終了する案件については将来の運営管理に関する提言が相手国政府に提示される。

研修事業の事業評価（終了時評価）は、年次評価と終了時評価に分類される。年次評価は各年度実施の集団、一般特設コースすべてに実施され、主に研修成果（研修目標達成度）、実施体制、研修経費の観点から各研修センターが実施するものである。それらの評価情報は「研修実施報告書」として

¹¹²プロジェクト方式技術協力事業のモニタリングおよび中間評価の定義や実施方法については、「モニタリング・評価業務の手引書（案）（平成5年9月）」に詳しく記述されている。それによると、定期的モニタリングは半年に一回の割合で実施され、「モニタリング調査書」にその結果が記述されることになっている。

研修事業部へ提出され、次年度コースの内容改善に反映させることになる。終了時評価は全設定期間の最終年度を迎えるコース全体の評価を各センター、研修事業部および第三者専門家が行うものである。年次評価との相違は年次評価が各年度ごとの実施状況の評価するものに対し、終了時評価はコースそのものの効果（研修効果）や研修ニーズの検討を行うもので、その結果はコースの継続の検討や新たなコース開発に反映されることになる。

専門家派遣事業の個別専門家チーム派遣・研究協力を含めた個別専門家派遣事業では平成6年度からモニタリング・評価制度の導入が開始された。同制度では業務実施計画の策定、業務実施状況のモニタリング、中間・最終評価の実施を通して事業計画、実施管理、専門家への支援業務へのフィードバックなどが行われている。

無償資金協力の場合は、大規模かつ維持管理が比較的難しい施設案件に対し、供用後1年以内に調査団派遣の形で終了時評価を実施している（年3～5件）。また、機材供与案件に対しては、供用状況確認調査として年2カ国4件程度の調査が実施されている。それぞれの結果は、担当事業部でその後のフォローアップ実施策定のために活用される。

以上三つの評価業務は、案件担当事業部が実施し、その結果を同事業部内で活用するという個別案件ごとのプロジェクト・サイクルを描いている（個別案件のプロジェクト・サイクルにおけるフィードバック）。一方、以下に述べる評価業務は主に評価監理課によって実施され、企画部をはじめとする関係部署へ情報が提供されるものである。

（4）事後現況調査

事後現況調査は評価監理課が主管し、在外事務所をととして、プロジェクト方式技術協力、無償資金協力および単独機材供与の各終了案件に対する事後モニタリングを行うものである。プロジェクト方式技術協力は終了後3年目と8年目、単独機材供与案件については供与後3年目と8年目に、無償資金協力案件は終了後2年目と4年目に実施している。調査内容は主に供与された資機材・施設の活用状況が中心であるが、将来的には効果分析、自立発展性の観点からの評価が期待される。在外事務所からの報告は、評価監理課によって事後現況調査概況表として要約され、各関係事業部へ配布されている。担当事業部では、アフターケア協力／フォローアップ事業立案の際に活用する。

（5）事後評価

事後評価は評価監理課が実施するものと、在外事務所によって実施されたものを評価監理課が監修するものとに分かれる。評価監理課が実施している事後評価は複数案件を対象とし、国別評価、特定テーマ評価、合同評価ならびに第三者評価の4種類がある。（ただし、第三者評価は有識者評価であり、評価の観点が異なる場合があるため本稿では対象外とする。）

¹⁴昭和63年度以前開設コースは19年目、平成元年度以降開設コースは9年目をそれぞれ迎えるものが対象となり、評価対象期間はそれぞれ18年、8年となる。

¹⁵個別専門家派遣事業の評価業務の大きな特徴は在外事務所によるモニタリング・評価がおこなわれていることであろう。将来的には一連の事業サイクルの中における在外事務所の役割と権限についても、フィードバック・システムの中で位置づけていく必要がある。

まず国別評価は特定の国を選定し、セクターもしくは援助重点分野ごとに過去の個別案件評価とそれらが当該セクター／援助重点分野に与えた影響を評価し、セクター／援助重点分野の現状分析に基づき、今後の当該国・当該セクター／援助重点分野への協力のあり方への提言を協力形態分野の分析を踏まえるものである。従って、評価情報の提供先は主に国別援助実施指針の策定や案件検討過程となるが、評価対象となった個別案件担当事業部にも提供される。情報提供の形態は国別評価報告書の関係先への配布と報告会の開催である。

特定テーマ評価は特定テーマごとに類似案件を選定し、個別案件評価の分析に基づき特定テーマに関連する案件立案・実施への教訓・提言を導き出すものである。特定テーマとしては例えば国・地域を超えたセクター、サブ・セクターの案件の運営管理状況やWID配慮などのグローバル・イシュー、PCM手法による手法の適応性、技術移転手法などが考えられる。評価情報の提供先は特定テーマによって異なる。また活用される業務も案件検討過程から個別案件立案・実施まで広範囲にわたっている。情報提供の形態は特定テーマ評価報告書の配布と報告会の開催である。

合同評価は相手国政府もしくは他の援助機関と合同で評価行うもので、前者の場合は主な情報提供先は相手国政府になるが、後者の場合は評価のプロセスを通して援助形態や運営管理方法を相互に学び合い今後の事業に反映させることを目的としているため、情報提供先は類似案件の立案・実施過程や評価監理課となる。相手国政府との合同評価は、援助形態への理解を深めてもらうと同時に相手国関係機関のプロジェクト・マネジメント能力（評価能力を含む）の向上もひとつの目的と位置づけられる。これら2種類の合同評価の効果を高めるために合同セミナーを開催し広くその結果を関係者に知らせることが必要である。

在外事務所評価は終了した個別案件を年20件程度選定し、個別案件評価を行うもので、在外事務所からの報告を受けて評価監理課で一定のフォーマットに要約し関係各部へ配布している。

（6）評価結果の二次加工

評価監理課では各種評価結果に基づきセクター／イシュー別・形態別教訓・提言集、終了時評価要約集、データベース、援助実施体制の制度的改革に関する提言集の4種類の作成を予定している。データベース以外は印刷物として提供される。（フォーマット項目案は第3章参照のこと）これら二次加工情報の提供先は制度改革に関する提言を除き、企画部、基礎調査部および各事業部となる。

まずセクター／イシュー別・形態別教訓・提言集は主にプロジェクト方式技術協力および個別専門家チーム派遣・研究協力を対象に特定のセクターもしくはサブ・セクターと形態ごとに教訓・提言を体系化するもので、案件検討、類似案件の形成、立案、実施の各過程で活用されることを目的としている。現在導入されつつあるPDMのチェック・マニュアルとの関連性を念頭におき、教訓・提言集に含まれる内容は評価5項目の観点とプロジェクトに影響を与える横断的開発諸要因の観点からまとめる（詳細フォーマット案は第3章参照のこと）。

終了時評価要約集は個別案件の終了時評価の事例集で、案件の阻害要因や終了時評価の結論部分を中心に要約して掲載する。終了時評価要約集のもとになるデータは、各事業部が記入する終了時評価要約表である。

データベースは主に個別案件の過去の評価実績とそれら評価結果へのアクセス情報の方法、ならびに評価結果の要約を示したものである。各職員は自分の机からLANを通じてデータベースへアクセスし評価の概要を確認した上で、さらに詳細な情報を入手したい場合は一次資料へアプローチすることができる。

援助実施体制の制度的改革に関する提言は各種評価報告書、データベース情報などを通して制度的改革に関連する教訓・提言を集めて作成するもので、主に総務部、経理部、企画部といった管理部門へ提供される。それら提言に基づき制度的改革の妥当性、具体的方策などが協議されることが期待される。

これら二次加工情報と評価報告書との連携を図式化したものを図2に示す。また、以上記述した評価情報の内容、活用目的、提供先をまとめたものが次頁表1である。

図2 評価報告書と二次加工情報

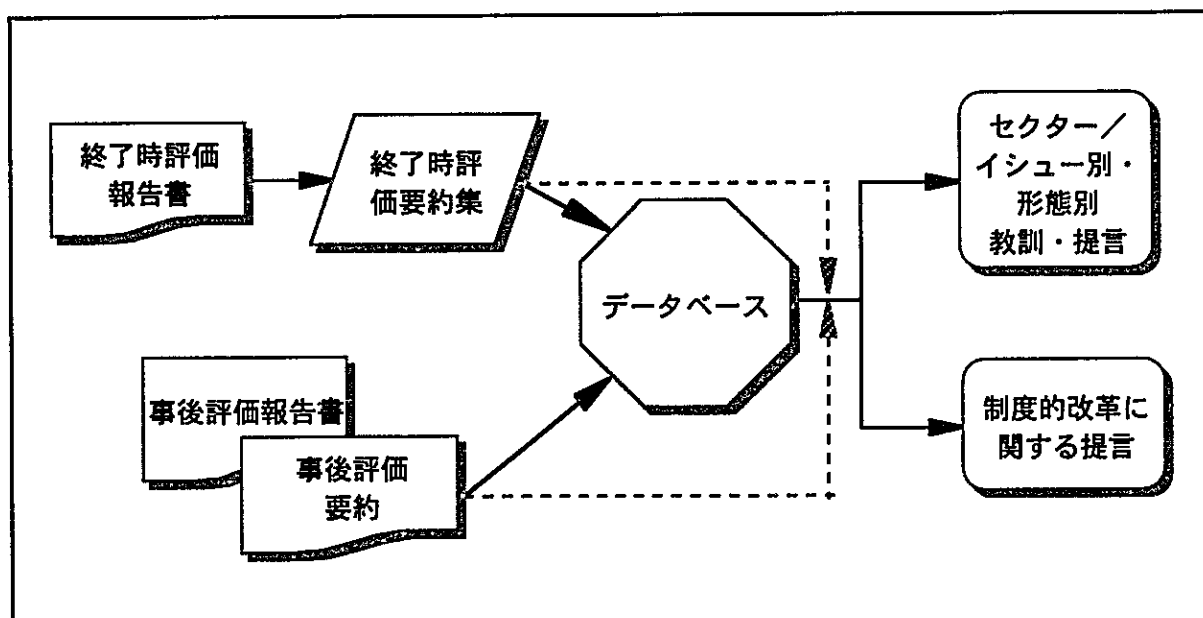


表1 評価情報の内容、活用目的および提供先

提供者	評価業務（調査、二次加工）	評価情報の主な内容	活用目的	提供先
各案件担当事業部、在外事務所（プロジェクト・サイトもしくは調査団）	定期的モニタリング	・進捗状況の把握 ・修正案の検討	実施中案件の軌道修正	各案件担当事業部、在外事務所
	中間評価	・効率性、プロジェクト目標達成度（見通し）、自立発展性（見通し）の評価・分析 ・修正案の検討	実施中案件の軌道修正	
	終了時評価	・評価5項目による分析 ・延長／フォローアップの必要性の検討 ・研修コースの効果、ニーズ、実施体制の評価・分析	・延長／フォローアップの決定 ・類似案件立案・実施への活用 ・研修コース見直しへの活用	
評価監理課	事後現況調査	・資機材・施設の運営管理状況 ・効果、自立発展性の評価	アフターケア協力／フォローアップ立案への活用	企画部、基礎調査部、各案件担当事業部、在外事務所
	事後評価	・国別評価 ・セクターの現状と課題 ・複数の個別案件評価（主にプロジェクト目標達成度、効果、自立発展性、計画の妥当性）と横断的評価によるセクターへの効果分析 ・協力重点形態と今後の協力のあり方	・国別援助実施指針策定への活用 ・案件検討への活用	
	特定テーマ評価	・複数の個別案件評価 ・特定テーマごとの視点による分析 ・特定テーマに関連する案件立案・実施への教訓・提言	案件検討、類似案件の立案、実施過程への活用	
	合同評価	・複数の個別案件評価 ・他の援助機関による協力形態、評価手法との比較	・類似案件の立案、実施過程への活用 ・評価方法論構築への活用	
	在外事務所評価	・個別案件評価	類似案件の立案、実施過程への活用	
	セクター、イシュー別・形態別教訓・提言集	類似案件の運営管理上の教訓・提言を体系化したもの	案件検討、類似案件の立案、実施過程への活用	
	終了時評価要約集	個別案件ごとの終了時評価結果の要約をまとめたもの	類似案件の立案、実施過程への活用	
	データベース	個別案件ごとの評価実績と評価結果へのアクセス情報	類似案件の立案、実施過程への活用	
	制度的改革に関する提言	制度的改革への提言を、具体的な教訓をもとにまとめたもの	JICAの援助実施体制の制度的改革の協議過程への活用	

4-3 時系列分類によるフィードバック・システム導入のための措置

以上のような有効なフィードバック・システムを構築するためには、第3章で述べたいくつかの改善策を実施に移すことが必須である。改善策はその緊急性と実施可能性をにらみ短期間（1年以内）での実施が可能もしくは望ましいものから中期（3年以内）、長期（5年以内）的展望を見据えて実施に移すべきものと分類できる。時系列分類による改善策ごとの措置および担当部署は次頁表2に示すとおりである。

表2 時系列（短、中、長期）分類による改善

時系列	改善策	取られるべき措置	実施部署
短期 (1年以内)	評価情報の整備		
	1. 国別評価調査の改善	・ 国別評価調査の切り口として、セクター別／援助重点分野別 JICA 協力形態の全体像、セクター別／援助重点分野別課題、今後の協力重点形態の分析を含む。	評価監理課
	2. 国別評価調査と特定テーマ評価の目的の明確化	・ 国別評価は国別援助実施指針、案件検討、案件形成での活用が主になる。特定テーマは類似案件の計画・実施へのフィードバックが主になる。従ってそれらの目的に合わせた成果品（報告書）を作成すること。	評価監理課
	3. 終了時評価実施体制の見直し着手	評価が効果的事業実施（延長、フォローアップへの活用も含む）のためであるとの認識にたち、効果・阻害要因分析ならびに援助形態に関する妥当性評価も終了時評価調査において実施する。また、評価時とは別に、協力期間終了時における成果の把握も重要である。そのためには、以下の具体的改善措置が必要である。 ①モニタリング体制の充実 ②終了時評価調査における評価専門家・コンサルタントの活用および評価監理課課員の参加 ③協力期間終了時の成果をまとめた概要表の作成 ④専門家に対するモニタリング・評価体制と考え方の研修実施 ⑤職員、国際協力専門員等に対する評価手法研修の実施 このうち、短期的には、まずモニタリング体制の見直し（四半期報告書フォーマットの見直し等）、調査団構成の見直し（第三者の活用）および終了時成果の概要表の作成への着手が望まれる。	企画部 プロ技各事業部
	4. 評価ガイドライン（プロ技関連）の位置づけの明確化	・ 2冊の評価ガイドラインの位置づけを明確にする。	評価監理課

(表2つづき)

時系列	改善策	取られるべき措置	実施部署
短期 (1年以内)	評価情報提供形態・様式の整備		
	5. 終了時評価要約集の改訂と作成	・各事業部において終了時評価要約表へ記入されたものを評価監理課において要約集として作成する。 ・終了時評価要約集のフォーマットは評価5項目の観点と横断的開発要因を含んだものに改訂する。	各事業部 評価監理課
	6. 事後現況調査実施時期の変更	アフターケア協力の参考として活用するためには、プロジェクト方式技術協力案件の事後現況調査は終了後3年目ではなく2年目に実施する。	評価監理課
	7. 合同評価結果の評価情報提供形態の改善	特に援助国関係機関との合同評価の場合、相互の評価への取り組み方や援助形態について修得したことを中心に、日本で合同でセミナーを開き、広く日本の援助関係者へ情報を提供する。	評価監理課
	8. 評価監理課と各部の連携強化	評価報告書を全て図書館に納入し、担当者が図書データベースで検索できるようにする。	評価監理課
	9. データベースの構築	個々の案件の過去の評価実績とそれら評価結果へのアクセスの方法、過去の評価結果を示すデータベースを作成する。目的は、案件担当者が類似案件の情報へアクセスしやすくすることにある。	評価監理課
中期 (3年以内)	活用実施体制の整備		
	10. 各事業形態ごとのフォーマット類の改善	案件検討書や事前調査実施計画書、対処方針などの書類の中に、「類似案件からの教訓」などの項目を設定し、教訓の内容とともにどのように案件に反映されたかを明記する。	各事業部
中期 (3年以内)	評価情報の整備		
	1. 終了時評価実施体制の改善	短期計画において記述した項目のうち、専門家に対するモニタリング・評価体制の研修及び職員、国際協力専門員、ジュニア専門員に対する評価手法研修を実施する。	-研修教材、講師の提供=評価監理課 -専門家研修=派遣事業部・国総研 -専門員研修=国総研・評価監理課 -職員研修=人事部

(表2つづき)

時系列	改善策	取られるべき措置	実施部署
中期 (3年以内)	2. 個別専門家チーム派遣・研究協力の計画段階の強化	個別専門家チーム派遣・研究協力の計画段階において、PCM手法によるワークショップもしくは先方との協議を行い、目標設定を明確にするための実施体制の整備を図る。	派遣事業部 在外事務所
	3. プロセス型協力の評価手法の確立	専門家派遣事業等計画時に目標が明確に設定できない案件に対する評価手法を確立する。	評価監理課 各事業部
	4. モニタリング・評価手引書の改訂	・事例を含んだ手引書の他に、「定期的モニタリングと中間評価」、「終了時評価」、「事後評価（横断的事後評価も含む）」ごとの小冊子（マニュアル：事例を含まない基本的考え方、実施方法を示すもの）を作成し、職員が使い易いものを整備する。 ・「評価手引書」を改訂する。改訂箇所としては、本文記述方式、評価5項目、横断的開発要因の分析、より具体的な教訓作成、提供先別の提言作成などの導入が考えられる。	評価監理課 評価監理課
	評価情報提供の形態・様式の整備		
	5. 評価監理課と各部の連携強化	各部に対して以下のような定期的な働きかけを行う。 ・案件検討会：コメントの作成・提出 ・基礎調査部：対処方針会議への出席・コメント ・各事業部：終了時評価調査への参加、事前調査時における評価関連情報の担当者への情報提供 ・評価情報を広く提供し、関係者間のコミュニケーションを促進するためのセミナー開催	評価監理課
	6. セクター／イシュー別・形態別教訓・提言集の作成	・プロ技、個別専門家チーム派遣・研究協力及び無償案件の案件検討、案件の計画策定に活用することを主な目的として、事後評価、終了時評価、二次加工情報をもとにセクター／イシュー別・形態別の教訓・提言集を作成する。 ・問題事例について国別・形態別にリストを作成する。	評価監理課 無償資金協力業務部 フォローアップ業務課
	7. 国別情報ファイルへの情報提供	国別の情報をデータベースなどを通して国別情報ファイル作成過程に提供する。	評価監理課 企画部地域課

(表2つづき)

時系列	改善策	取られるべき措置	実施部署
中期 (3年以内)	8. 国別環境・WID情報ファイルへの情報提供	環境・WID関連の評価情報を、特定テーマ評価報告書、データベースなどを通して国別環境・WID情報ファイル作成過程に提供する。	評価監理課 環境女性課
	9. PDMチェック・マニュアルへの情報提供	評価5項目や横断的開発要因に沿った情報をPDMチェック・マニュアルへ提供し、案件の計画策定に活用してもらう。	評価監理課 企画課
	活用実施体制の整備 10. 開発調査からつながった協力案件の総合的評価の実施	開発調査とJICAの個別案件のつながりを整理し、開発調査に基づいて案件形成、立案がおこなわれた案件の事後評価を、特定テーマ評価調査としてとりあげる。その目的は、JICAの事業サイクルを再認識し、より効果的な協力案件実施のためには各部署が有機的にどのように連携していくべきかを導き出すことにある。またそれら分析をとおしてJICA事業サイクルを確認し、効果的なフィードバックを含めた運営管理体制の改善につなげていく。	評価監理課 開発調査各事業部
長期 (5年以内)	評価情報の整備 1. 事後現況調査の充実	・PDMを作成した案件がアフターケア協力の対象となる時期に、PDMを念頭においたプロジェクトの効果、目標の達成度などの観点を事後現況調査の対象とする。 ・事後現況調査結果がどのように活用されているかをモニタリングする。	評価監理課 評価監理課
	2. 制度的改革に対する提言	過去の評価調査を受け、JICAの制度的改革に関するものを提言としてまとめる。	評価監理課

参考文献

- アーユス・NGOプロジェクト評価法研究会 「小規模社会開発プロジェクト評価」
国際開発ジャーナル社 1995
- 海外経済協力基金開発援助研究所 「円借款案件事後評価報告書（1993年度の評価概要）」
1994
- 外務省 「我が国の政府開発援助上巻」 1995 （財）国際協力推進協会
- カナダ国際開発庁評価部 「評価を担当するプロジェクトチームのための指針」 1980
- 国際協力事業団 「開発調査評価ガイドライン」 1994
- 国際協力事業団 「研修員受け入れ事業案件の評価ガイドライン」 1991
- 国際協力事業団 「評価手法（ガイドライン）策定にかかる事業効率化基礎調査報告書」 1991
- 国際協力事業団 「プロジェクト方式技術協力事業案件の評価ガイドライン」 1991
- 国際協力事業団 「無償資金協力事業案件の評価ガイドライン」 1991
- 国際協力事業団 「機材供与事業案件の評価ガイドライン」 1991
- 国際協力事業団 「開発投融资事業案件の評価ガイドライン」 1991
- 国際協力事業団 「専門家派遣事業案件の評価ガイドライン」 1991
- （財）行政管理研究センター 「ODAの評価システム -理論と国際比較-」 1993
- （財）行政管理研究センター 「ODA評価システム（Ⅱ）-理論と国際比較-」 1993
- （社）世界経営協議会 「開発と援助 ODA評価研究会報告」 1995
- 世界銀行 「月刊世銀ニュース」 Vol.3 NO.18 1994

ADB Annual Report 1994

ADB Post Evaluation and Feedback 1995 Manila

ADB Regional Seminar on Performance Evaluation in Asia and Pacific 1992 Kuala Lumpur

AIDAB "Learning from Experience" in Evaluation Report NO.5 1991 Canberra

Bureau for Program and Policy Coordination Agency for International Development

The A.I.D. Evaluation System: Past Performance and Future Directions

1990

Central Evaluation Office

Guidelines for Evaluators Including the Project Evaluation Information Sheet 1993

UNDP

CIDA An Evaluation Dissemination Strategy 1990 CIDA Evaluation Division

CIDA Annual Report 1992-1993 1994

CIDA CIDA's Policy for Performance Review 1994 Quebec

CIDA Phased Follow-up of the Auditor General's 1993 Report - Phase. 1993

CIDA Review of the Evaluation Function 1994

CIDA What's CIDA 1990 Quebec

DAC Development Cooperation Review Series Paris

NORAD Annual Report 1993 Oslo

NORAD Manual for Programme and Project Cycle Management 1994 Oslo

Norwegian Ministry of Foreign Affairs

Evaluation of Development Assistance Handbook for Evaluators and Managers 1993

Oslo

OECD A History of the DAC Expert Group on Aid Evaluation 1993 Paris

OECD A Review of Donor' s Systems for Feedback from Aid Evaluation 1990 Paris

ODA Annual Report 1994

ODA Evaluation Department A Study of Multilateral Agencies 1987 London

ODA Evaluation Department Survey of Multilateral Agency Evaluation Practices 1987
London

Operations Review Unit Evaluation and Monitoring 1995 Netherlands Development
Cooperation

Samset,K., Fross,K and Hauglin,O. Learning from Experience 1993

Royal Norwegian Ministry of Foreign

Affairs

Stokke,O. Evaluating Development Assistance: Policies and Performance 1990

European Association of Development Research and Training Institutes

Oslo

UNDP UNDP Policy and Procedures Manual Chapter on Monitoring, Evaluation and
Reporting 1987 (JICA企画部内部資料・トランステック・インターナショナル(株)訳
『UNDP政策及び実施マニュアル モニタリング、評価、報告に関する章』 1988)

UNDP 1994/1995 Annual Report

USAID "AID Evaluation Handbook"

in AID Program Design and Evaluation Methodology Report NO.7

1987

USAID Congressional Presentation Fiscal Year 1995 1994 Washington D.C.

USAID USAID Evaluation News Vol.6 No.1 1994

World Bank Assessing Development Effectiveness 1994 Washington D.C.

World Bank Getting Results 1993 Washington D.C.

資 料

資料1 インタビュー調査日程ならびに主な調査項目

インタビュー調査日程

(1) JICA本部内

日程(平成8年)	時間	対象部署
2月21日(水)	10:00~11:00	企画部地域一、二、三課
	11:15~12:30	企画部環境女性課
	14:00~15:00	基礎調査部
2月22日(木)	10:00~11:00	医療協力部
	11:15~12:15	農業開発協力部
	14:00~15:00	研修事業部
2月23日(金)	11:15~12:15	鉱工業開発協力部
2月26日(月)	11:15~12:15	社会開発協力部
2月27日(火)	11:00~12:00	企画部企画課
	14:00~15:30	無償資金協力調査部 無償資金協力業務部
2月28日(水)	11:00~12:00	派遣事業部
	14:00~15:00	業務監査室
2月29日(木)	10:00~11:00	総務部総務課
3月1日(金)	10:00~11:00	林業水産開発協力部
3月7日(木)	10:00~11:00	鉱工業開発調査部
	14:00~15:00	社会開発調査部
3月21日(木)	10:00~11:00	農林水産開発調査部

(2) 他の援助機関

2月16日(金)	15:30~17:00	海外経済協力基金 開発援助研究所評価グループ
----------	-------------	---------------------------

主な調査項目

(1) 企画部

調査項目	具体的インタビュー項目
1. フィードバックの現状分析	事後評価調査結果に関し、 ①各担当者は通常はどのように評価結果を入手しているか。 (例：報告会出席、部内回覧、報告書の供覧等) ②案件検討及び国別実施指針策定の過程において効果的に活用することができた事後評価調査の事例はあるか。 ③事後評価調査結果は案件検討及び国別実施指針策定の過程のどの段階において活用されているか。(例：事前情報収集時、チェックリスト作成時、案件検討会等) ④事後評価調査結果から得られる情報のうち、特に役立っていると思われる情報の種類はなにか。その理由。 ⑤あまり役に立たない情報の種類は何か。その理由。 ⑥提供される情報の内容は適切(量的にも)であるか。 ⑦情報の提供様式・形態(報告書、報告会等)は適切であるか。 各事業部による終了時評価結果に関し、 ⑧各担当者は通常はどのように評価結果を入手しているか。 ⑨終了時評価結果のどのような情報が年次協議及び案件確認調査において活用されているか。
2. 望ましい将来像の検討	①案件検討及び国別実施指針策定過程に適切にフィードバックするためには、今後どのような切り口からの評価調査が最も望まれているか。 ②前項に関連して、必要な評価情報の種類は何か。 ③情報の提供様式・形態(報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等)はどのようなものが最も効果的か。 ④事後評価調査において実施しているセクター分析結果の活用について。 ⑤今後の事後評価対象案件の選定方針について。 ⑥評価の事例を活用した演習の実施の必要性について。(職員を対象としたもの) ⑦評価監理課に期待する今後の役割について。

(2) プロジェクト方式技術協力事業3部

調査項目	具体的インタビュー項目
1. フィードバックの現状分析	事後評価調査結果に関し、 ①各担当者はどのように評価結果を入手しているか。 (例：報告会出席、部内回覧、報告書の供覧等) ②効果的に活用することができた事後評価調査の事例はあるか。 ③プロジェクト・サイクルのどの段階において最も活用されているか。(計画時、実施中、終了時評価時等) ④事後評価調査結果から得られる情報のうち、特に役立っていると思われる情報の種類はなにか。その理由。 ⑤あまり役に立たない情報はるか。その理由。 ⑥提供される情報の内容は適切(量的にも)であるか。 ⑦情報の提供様式・形態(報告書、報告会等)は適切であるか。 事後現況調査結果に関し、 ⑧各担当者はどのように現況調査結果を入手しているか。 ⑨アフターケア協力のどの段階において最も活用されているか。 (実施計画策定時、調査項目作成時等) ⑩特に役立っていると思われる情報の種類は何か。その理由。 ⑪あまり役に立たない情報の種類は何か。その理由。 ⑫提供される情報の内容(量的にも)は適切であるか。 ⑬情報の提供様式・形態は適切であるか。 終了時評価調査結果に関し、 ⑭部内におけるフィードバック体制について ⑮類似プロジェクトの計画策定、実施に際して、活用されているか。 ⑯前項に関連して、特に役に立つ情報の種類は何か。その理由。
2. 望ましい将来像の検討	①プロジェクトの計画、実施及び終了時に適切にフィードバックするためには、今後どのような切り口からの評価調査が最も望まれているか。 ②前項に関連して、最も必要な評価結果情報の種類は何か。 ③情報の提供様式・形態(報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等)はどのようなものが最も効果的か。 ④終了時評価結果を類似プロジェクトの効果的な実施に役立てていくためには、どのような改善が必要か。 ⑤今後の事後評価対象案件の選定方針について。 ⑥評価の事例を活用した演習の実施の必要性について。(職員を対象としたもの。) ⑦評価監理課に期待する今後の役割について。

(3) 研修事業部

調査項目	具体的インタビュー項目
1. フィードバックの現状分析	第三国研修終了時評価結果に関し、 ①評価結果は新たな第三国研修もしくは集団研修の計画策定にフィードバックされているか。 ②どのような情報の種類が、事業計画策定の上で役に立っているか。その理由。 ③提供される情報の内容（量的にも）は適切であるか。 ④情報の提供様式・形態（報告書、報告会等）は適切であるか。 集団研修帰国研修員フォローアップ調査結果に関し、 ⑤評価結果は新規集団研修の計画策定にフィードバックされているか。 ⑥どのような情報の種類が、事業計画策定の上で役に立っているか。その理由。 ⑦提供される情報の内容（量的にも）は適切であるか。 ⑧情報の提供様式・形態（報告書、報告会等）は適切であるか。 国別・地域別特設コース評価調査結果に関し、 ⑨評価結果は新規特設研修の計画策定にフィードバックされているか。 ⑩どのような情報の種類が、事業計画策定の上で役に立っているか。その理由。 ⑪提供される情報の内容（量的にも）は適切であるか。 ⑫情報の提供様式・形態（報告書、報告会等）は適切であるか。 ⑬担当者が、研修事業をより効果的に実施していく上で活用している情報源としてどのようなものがあるか。

調査項目	具体的インタビュー項目
2. 今後のフィードバック体制拡充の可能性	第三国研修終了時評価のあり方について、 ①評価結果は事業計画策定のどの段階における活用が望ましいか。 ②前項に関連して、最も必要な評価結果情報の種類は何か。 ③情報の提供様式・形態（報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等）はどのようなものが最も効果的か。 集団研修評価の実施可能性について、 ④集団研修の評価はどのような観点から実施されるのが望ましいか。 ⑤実施者はどのような構成が望ましいか。 ⑥評価結果は事業計画策定のどの段階における活用が望ましいか。 ⑦前項に関連して最も必要な評価結果情報の種類は何か。 ⑧情報の提供様式・形態（報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等）はどのようなものが最も効果的か。 ⑨現在行われている集団研修帰国研修員フォローアップ調査との連携について。 国別・地域別特設コース評価調査のあり方について ⑩評価結果は事業計画策定のどの段階における活用が望ましいか。 ⑪前項に関連して、最も必要な評価結果情報の種類は何か。 ⑫情報の提供様式・形態（報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等）はどのようなものが最も効果的か。 事後評価調査及びプロ技の終了時評価のフィードバックについて、 ⑬現行の評価結果を研修事業の計画策定に活用することは可能か。 ⑭どのような情報であれば活用が可能か。 ⑮情報の提供様式・形態（報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等）はどのようなものが最も効果的か。 ⑯評価の事例を活用した演習の実施の必要性について（職員を対象としたもの）。 ⑰評価監理課に期待する今後の役割について。

(4) 派遣事業部

調査項目	具体的インタビュー項目
1. フィードバックの現状分析	個別専門家チーム派遣・研究協力の終了時評価結果に関し、 ①評価結果は新たな事業計画策定に活用されているか。 ②どのような情報の種類が、事業計画策定の上で役に立っているか。 ③提供される情報の内容、量、様式・形態（報告書、報告会等）は適切か。 ④担当者が、個別専門家チーム派遣・研究協力をより効果的に実施していく上で活用している情報源としてどのようなものがあるか。 事後現況調査結果に関し、 ⑤各担当者はどのように現況調査結果を入手しているか。（調査結果の供覧等） ⑥単独機材供与のどの段階において最も活用されているか。（実施計画策定時等） ⑦特に役立つと思われる情報の種類は何か。その理由。 ⑧あまり役に立たない情報は何か。その理由。 ⑨提供される情報の内容、量、様式・形態は適切であるか。
2. 今後のフィードバック体制拡充の可能性	個別専門家チーム派遣・研究協力評価のあり方について、 ①最も必要な評価結果情報の種類は何か。 ②情報の提供様式・形態（報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等）はどのようなものが最も効果的か。 事後現況調査のあり方について ③単独機材供与を効果的に実施するためにはどのような情報が最も必要か。 ④情報の提供様式・形態はどのようなものが最も効果的か。（データベース等） 個別専門家評価の実施可能性について、 ⑤個別専門家の評価はどのような観点から実施されるのが望ましいか。 ⑥実施者はどのような構成が望ましいか。 ⑦評価結果は誰に対して、どのような形で行われるのが望ましいか。 ⑧前項に関連して最も必要な評価結果情報の種類は何か。 事後評価調査及びプロ技の終了時評価のフィードバックについて、 ⑨現行の評価結果を派遣事業の計画策定に活用することは可能か。 ⑩どのような情報であれば活用が可能か。 ⑪評価事例を対象とした演習（職員向け）の必要性について。 ⑫評価監理課に期待する今後の役割について。

(5) 無償資金協力調査部、業務部

調査項目	具体的インタビュー項目
1. フィードバックの現状分析	事後評価調査結果に関し、 ①各担当者はどのように評価結果を入手しているか。 (例：報告会出席、部内回覧、報告書の供覧等) ②効果的に活用することができた事後評価調査の事例はあるか。 ③無償資金業務のどの段階において最も活用されているか。 (例：事前調査時、基本設計調査時、審査時) ④事後評価調査結果から得られる情報のうち、特に役立っていると思われる情報の種類はなにか。その理由。 ⑤あまり役に立たない情報はるか。その理由。 ⑥提供される情報の内容(量的にも)は適切であるか。 ⑦情報の提供様式・形態(報告会、報告書等)は適切であるか。 事後現況調査結果に関し、 ⑧各担当者はどのように現況調査結果を入手しているか。 ⑨フォローアップ業務に特に役立っていると思われる情報の種類は何か。その理由。 ⑩あまり役に立たない情報はるか。その理由。 ⑪提供される情報の内容(量的にも)適切であるか。 ⑫情報の提供様式・形態は適切であるか。 終了時評価結果に関し、 ⑬類似プロジェクト及び当該国の他のプロジェクトの計画策定、実施に際して、活用されているか。 ⑭前項に関連して、特に役に立つ情報の種類は何か。その理由。
2. 望ましい将来像の検討	①新規案件検討作業に適切にフィードバックするためには、今後どのような切り口からの評価調査が最も望まれているか。 ②前項に関連して、最も必要な評価結果情報の種類は何か。 ③情報の提供様式・形態(報告書、報告会、データベース等)はどのようなものが最も効果的か。 ④終了時評価結果を類似プロジェクト及び当該国の他プロジェクトの効果的な実施に役立てていくためには、どのような改善が必要か。 ⑤今後の事後評価対象案件の選定要望について。 ⑥評価事例を活用した演習(職員向け)実施の必要性について。 ⑦評価監理課に期待する今後の役割について。

(6) 開発調査事業 3 部

調査項目	具体的インタビュー項目
1. フィードバックの現状分析	①事後評価調査結果及び事後現況調査結果に関し、 ・開発調査事業の各段階（案件検討、予備調査、事前調査、本格調査）にどのように活用されているか。特に役に立っている情報はあるか。役に立っていないとしたら、どこに問題があるのか。 ②終了時評価調査結果は類似案件の調査実施に活用されているか。特に役に立っている情報はあるか。
2. 望ましい将来像の検討	①開発調査の各段階に適切にフィードバックするためには、今後どのような切り口からの評価調査が最も望まれているか。 ②前項に関連して、最も必要な評価結果情報の種類は何か。 ③情報の提供様式・形態（報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等）としてはどのようなものが最も効果的か。 ④終了時評価結果を類似プロジェクトの効果的な実施に役立てていくためには、どのような改善が必要か。 ⑤今後の事後評価対象案件の選定方針について。 ⑥評価監理課に期待する今後の役割について。

(7) 基礎調査部

調査項目	具体的インタビュー項目
1. フィードバックの現状分析	事後評価調査結果に関し、 ①各担当者は通常はどのように評価結果を入手しているか。 (例：報告会出席、部内回覧、報告書の供覧等) ②案件形成・確認段階において効果的に活用することができた事後評価調査の事例はあるか。 ③事後評価調査結果は案件形成・確認調査のどの段階において活用されているか。(例：実施計画書立案時、部内検討会、調査項目作成時等) ④事後評価調査結果から得られる情報のうち、特に役立っていると思われる情報の種類はなにか。その理由。 ⑤前項に関連して、あまり役に立たない情報の種類は何か。その理由。 ⑥提供される情報の内容(量的にも)は適切であるか。 ⑦情報の提供様式・形態(報告書、報告会等)は適切であるか。 各事業部による終了時評価調査結果に関し、 ⑧各担当者は通常はどのように評価結果を入手しているか。 ⑨終了時評価結果のどのような情報が案件確認調査において活用されているか。
2. 望ましい将来像の検討	①案件の形成・確認段階に適切にフィードバックするためには、今後どのような切り口からの評価調査が最も望まれているか。 ②前項に関連して、案件形成・確認段階に必要な情報の種類は何か。 ③情報の提供様式・形態(報告書、報告会、教訓・提言集、データベース等)はどのようなものが最も効果的か。 ④事後評価調査において実施しているセクター分析結果の活用について。 ⑤今後の事後評価対象案件の選定方針について。 ⑥評価の事例を活用した演習の実施の必要性について。(職員を対象としたもの) ⑦評価監理課に期待する今後の役割について。

資料2 報告書フォーマット類の解説

資料2-1 横断的事後評価調査（国別評価）報告書項目例*

*実際の報告書は対象案件の違いや当該国の固有要因により必ずしもサンプル通りには作成できないことが通常であるので、「報告書項目例」とした。

項目	留意事項
要約 1. はじめに 1-1 評価の目的 1-2 対象国・セクター／援助重点分野および対象案件選定の背景 1-3 評価調査の方法・手法	・国別評価は、個別案件の評価を踏まえ、①国別・セクター別 JICA 協力の全体像と現存する課題の整理、②国別・分野別重点協力形態に対する提言を行い、国別援助実施指針や案件検討、プロジェクト形成といった、JICA としての開発戦略の策定に活用されることをめざすものであることを明確に記す。 ・それぞれを対象とした理由・背景を簡潔に記す。 ・評価調査を実施するにあたって使用した方法論（評価5項目の観点、評価グリッド、事前準備、インタビュー調査、文献調査、分析手法等）と調査団の構成、調査期間を記すと同時に、当該調査の制約についても明確に記述する。
2. 当該セクター／援助重点分野分析 2-1 国家開発計画の推移と対象セクター／援助重点分野の位置づけ 2-2 当該セクターの課題／援助重点分野の状況 2-3 当該セクター／援助重点分野における援助協力の全体像	・対象案件に関連する過去の開発計画の現在までの推移と対象分野の位置づけを記す。（全体像の把握） ・他の援助機関による協力の実体も含め当該セクター／援助重点分野に対する協力の全体像を把握する。
3. 個別案件の評価 （案件ごとにまとめる） 3-1 案件概要と現状（実績） 3-2 計画の妥当性 （1）協力開始時における計画の妥当性（ニーズの把握の妥当性も含む） （2）実施中の変化に対する対応 （3）評価時における当該案件に対するニーズの高さ 3-3 プロジェクト目標達成度 （1）達成の度合い （2）達成に影響を与えた要因	・案件ごとにまとめるため、「3.」の各項目は対象案件の数だけ分析されることになる。 ・対象案件要請・実施の背景及び経緯について記述する。 ・プロ技の場合はこれらの観点から見る事が可能であるが、開発調査、無償案件、専門家派遣、協力隊派遣の場合は必ずしもすべての項目をとらえることは困難な場合があるため、臨機応変に対応する。 ・評価結果には必ず、「実績（現状）の把握」と「現状をもたらした要因分析」のふたつのプロセスを含む。要因分析はそれら要因がどの時点で発生し、どのような対処が行われたのかを「計画時」、「実施時」、「終了後」に分けて記述する。 ・事後評価であるため「効率性」の観点は含んでいない。ただし、それぞれの要因分析を行う過程において、当然プロジェクト協力中の「効率性：投入と成果の関係」を捉えることになる。

項目	留意事項		
3-4 効果 (1) 計画されていた受益者に対する効果発現の度合い (2) 波及効果 (3) マイナス効果 (4) 効果発現に貢献／阻害した要因			
	計画時に意図したもの		
	予期できなかったもの		
	プラスの効果	(1)	(2)
3-5 自立発展性 (1) 自立発展の度合い (2) 自立発展に貢献／阻害した要因			
3-6 プロジェクトに影響を与えた横断的開発諸要因 (1) 政策支援 (2) 財政・経済的要因 (3) 組織の運営能力 (4) 技術の適性度 (5) 資機材の適性度 (6) 社会・文化配慮（W I D配慮を含む） (7) 環境配慮 (8) その他の特記事項	・これまでの分析結果を受け、クロス・カッティング・イシューの観点から、影響を与えた要因（プラス、マイナス双方の）をまとめる。		
	・その他の特記事項には、他の援助案件との関連、固有の外部条件による影響などを記述する。		
3-7 教訓と提言 (1) 教訓 ①計画時 ②実施時 ③終了後 (2) 提言 ①相手国政府・実施機関への提言 ②案件担当事業部への提言 ③JICAの制度的改革に関する提言	・上記分析のうち特筆すべき教訓（当該案件の経験から学ぶこと、特に阻害要因）を簡潔に記述する。		
	・情報の提供先を念頭において提言を行う。		
	・評価5項目のどの分析に基づき出された提言であるかを明記する。		
4. 結論 4-1 対象個別案件の横断的評価 (1) 事業形態ごとの比較 (2) 事業形態間の連携の可能性 4-2 当該セクター／援助重点分野における J I C A 協力の位置づけと効果 4-3 当該セクター／援助重点分野に対する今後の協力のあり方 (1) 基本方針 (2) 援助の形態 (3) 援助実施上の留意点	・個別案件の総括を評価4項目の観点から比較する。		
	・過去の協力の効果（マイナス面も含む）を総括する。		
	・セクター分析および個別案件評価をふまえ、当該セクター／援助重点分野が抱える課題の解決にどのような形で（援助形態の検討）、どのくらいの協力が望まれ、また協力を行う上での留意点は何かを簡潔にまとめる。		

項目	留意事項
4－4 当該国に対する今後の協力のあり方 添付資料： ・調査日程 ・面会者一覧 ・調査結果データ ・その他関連資料 ・参考文献一覧	・詳細データ（例：インタビュー結果、アンケート調査結果等）は量が多いので本文には含めず、添付資料とする（本文必要箇所には注釈をつける）。

資料 2-2 在外事務所事後評価（個別案件評価）報告書項目例*

*実際の報告書は対象案件の違いや当該国の固有要因により必ずしもサンプル通りには作成できないことが通常であるので、「報告書項目例」とした。

項目	留意事項
要約 1. はじめに 1-1 評価の目的 1-2 対象案件の概要 1-3 評価調査の方法・手法	・国別評価は、個別案件の評価を踏まえ、①国別・セクター別 JICA 協力の全体像と現存する課題の整理、②国別・分野別重点協力形態に対する提言を行い、国別援助実施指針や案件検討、プロジェクト形成といった、JICA としての開発戦略の策定に活用されることをめざすものであることを明確に記す。 ・対象案件の背景、経緯を記す。 ・評価調査を実施するにあたって使用した方法論（評価 5 項目の観点、評価グリッド、事前準備、インタビュー調査、文献調査、分析手法等）と調査団の構成、調査期間を記すと同時に、当該調査の制約についても明確に記述する。
2. 評価結果 2-1 案件概要と現状（実績） 2-2 計画の妥当性 (1) 協力開始時における計画の妥当性（ニーズの把握の妥当性も含む） (2) 実施中の変化に対する対応 (3) 評価時における当該案件に対するニーズの高さ 2-3 プロジェクト目標達成度 (1) 達成の度合い (2) 達成に影響を与えた要因	・対象案件の実績、運営管理状況を中心に記述する。 ・プロ技の場合はこれらの観点から見ることが可能であるが、開発調査、無償案件、専門家派遣、協力隊派遣の場合は必ずしもすべての項目をとらえることは困難な場合があるため、臨機応変に対応する。 ・評価結果には必ず、「実績（現状）の把握」と「現状をもたらし要因分析」のふたつのプロセスを含む。要因分析はそれら要因がどの時点で発生し、どのような対処が行われたのかを「計画時」、「実施時」、「終了後」に分けて記述する。 ・事後評価であるため「効率性」の観点は含んでいない。ただし、それぞれの要因分析を行う過程において、当然プロジェクト協力中の「効率性：投入と成果の関係」を捉えることになる。

項目	留意事項		
2—4 効果 (1) 計画されていた受益者に対する効果発現の度合い (2) 波及効果 (3) マイナス効果 (4) 効果発現に貢献／阻害した要因		計画時に意図したもの	予期できなかったもの
	プラスの効果	(1)	(2)
	マイナスの効果	(3)	(3)
2—5 自立発展性 (1) 自立発展の度合い (2) 自立発展に貢献／阻害した要因			
2—6 プロジェクトに影響を与えた横断的開発諸要因 (1) 政策支援 (2) 財政・経済的要因 (3) 組織の運営能力 (4) 技術の適性度 (5) 資機材の適性度 (6) 社会・文化配慮（W I D配慮を含む） (7) 環境配慮 (8) その他の特記事項	・これまでの分析結果を受け、クロス・カッティング・イシューの観点から、影響を与えた要因（プラス、マイナス双方の）をまとめる。 ・その他の特記事項には、他の援助案件との関連、固有の外部条件による影響などを記述する。		
3. 結論： 教訓と提言 3—1 教訓 (1) 計画時 (2) 実施時 (3) 終了後 3—2 提言 (1) 相手国政府・実施機関への提言 (2) 案件担当事業部への提言 (3) JICAの制度的改革に関する提言	・上記分析のうち特筆すべき教訓（当該案件の経験から学ぶこと、特に阻害要因）を簡潔に記述する。 ・情報の提供先を念頭において提言を行う。 ・評価5項目のどの分析に基づき出された提言であるかを明記する。		
添付資料： ・調査日程 ・面会者一覧 ・調査結果データ ・その他関連資料 ・参考文献一覧	・詳細データ（例：インタビュー結果、アンケート調査結果等）は量が多いので本文には含めず、添付資料とする（本文必要箇所には注釈をつける）。		

資料 2 - 3 終了時評価報告書項目例 *

*実際の報告書は対象案件の違いや当該国の固有要因により必ずしもサンプル通りには作成できないことが通常であるので、「報告書項目例」とした。

項目	留意事項									
要約 1. はじめに 1-1 評価の目的 1-2 対象案件の概要 1-3 評価調査の方法・手法	終了時評価の目的を記す。 対象案件の背景、経緯を記す。 ・評価調査を実施するにあたって使用した方法論（評価5項目の観点、評価グリッド、事前準備、インタビュー調査、文献調査、分析手法等）と調査団の構成、調査期間を記すと同時に、当該調査の制約についても明確に記述する。									
2. 評価結果 2-1 対象案件の現状（実績） 2-2 計画の妥当性 （1）協力開始時における計画の妥当性 （2）実施中の変化に対する対応 （3）評価時における当該案件に対するニーズの高さ 2-3 効率性 （1）技術移転内容の適性度 （2）効率性に貢献／阻害した要因 2-4 プロジェクト目標達成度 （1）達成の度合い （2）達成に貢献／阻害した要因 2-5 効果（見通し） （1）計画されていた受益者に対する効果発現の度合い （2）波及効果 （3）マイナス効果 （4）効果発現に貢献／阻害した要因 2-6 自立発展性（見通し） （1）自立発展の度合い （2）自立発展に貢献／阻害した要因	・終了時の実績、運営管理状況を活動を中心に記述する。 ・評価結果には必ず、「実績（現状）の把握」と「現状をもたらした要因分析」のふたつのプロセスを含む。要因分析はそれら要因がどの時点で発生し、どのような対処が行われたのかを「計画時」、「実施時」、「終了後」に分けて記述する。 ・「効果」についてはまだプロジェクトが終了していないため、プロジェクトによっては効果発現の見込みを中心とした調査にならざるを得ないものもあるが、できる限り効果発現の要因について分析する。									
	<table><tr><td></td><td>計画時に意図したもの</td><td>予期できなかったもの</td></tr><tr><td>プラスの効果</td><td>(1)</td><td>(2)</td></tr><tr><td>マイナスの効果</td><td>(3)</td><td>(3)</td></tr></table>		計画時に意図したもの	予期できなかったもの	プラスの効果	(1)	(2)	マイナスの効果	(3)	(3)
	計画時に意図したもの	予期できなかったもの								
プラスの効果	(1)	(2)								
マイナスの効果	(3)	(3)								

項目	留意事項
2—7 プロジェクトに影響を与えた横断的開発諸要因 (1) 政策支援 (2) 財政・経済的要因 (3) 組織の運営能力 (4) 技術の適性度 (5) 資機材の適性度 (6) 社会・文化配慮（W I D配慮を含む） (7) 環境配慮 (8) その他の特記事項 3. 結論 3—1 今後の協力のあり方 3—2 教訓と提言 (1) 教訓 ①計画時 ②実施時 ③終了後 (2) 提言 ①相手国政府・実施機関への提言 ②案件担当事業部への提言 ③JICAの制度的改革に関する提言 添付資料： ・調査日程 ・面会者一覧 ・調査結果データ ・その他関連資料 ・参考文献一覧	・これまでの分析結果を受け、クロス・カッティング・イシューの観点から、影響を与えた要因（プラス、マイナス双方の）をまとめる。 ・その他の特記事項には、他の援助案件との関連、固有の外部条件による影響などを記述する。 ・終了か、延長か、に関する提言・結論 ・上記分析のうち特筆すべき教訓（当該案件の経験から学ぶこと、特に阻害要因）を簡潔に記述する。 ・情報提供先を念頭において提言を行う。 ・評価5項目のどの分析に基づき出された提言であるかを明記する。 ・詳細データ（例：インタビュー結果、アンケート調査結果等）は量が多いので本文には含めず、添付資料とする（本文必要箇所には注釈をつける）。

資料 2 - 4 セクター／イシュー別・形態別教訓・提言集 フォーマット

項目	留意事項
はじめに：セクター／イシュー別・形態別教訓・提言集の活用方法について 1. 対象案件の概要 (1) セクター／イシュー (2) 協力形態 (3) 案件名、国名、協力期間、先方実施機関（関係省庁も含む）及び日本側協力機関 (4) 対象案件の P D M	冒頭で、教訓・提言集の作成方法、目的、各項目の解説を簡潔に説明する。（職員がアクセスしやすくなるように） ・評価対象となったセクターもしくはイシューの切り口、範囲を説明する。 （社会開発協力事業部のようにいくつかのセクターにまたがっている事業部もあるのでどのようにセクターを分類するか検討する必要がある。） ・類似案件の教訓・提言をまとめる観点から望ましい分類は、外部条件や社会の固有要因の違いによるプロジェクト計画内容間の差異はあるものの、P D Mの目標のレベルが近似している案件を対象とすることである。 ・当面はプロ技もしくはミニ・プロ、研究協力型とし、事例が複数集まった時点で詳細分類ごとに作成する（例：研究型、普及型、技術開発型等）。 ・類型化の対象となった複数の案件概要について記述する。（表を作成するのがわかりやすい） ・類型化対象案件の P D Mを全て掲載する。
2. 過去の事例に見る教訓・提言 (1) 効率性に関して ①技術移転内容の適性度 ②効率性に貢献／阻害した要因 (2) プロジェクト目標の達成に関して ①達成の度合い ②達成に貢献／阻害した要因 (3) 案件の効果に関して ①計画されていた受益者に対する効果発現の度合い ②波及効果 ③マイナス効果 ④効果発現に貢献／阻害した要因	・個々の案件の「教訓」から類型化された「提言」を適切に提示するためには、専門的見地（日本の援助形態への理解、開発問題への理解、評価理論への理解、当該セクターの専門分野への理解等）が不可欠である。

項目	留意事項
(4) 計画の妥当性に関して ①協力開始時における計画の妥当性 ②実施中の変化に対する対応 ③評価時におけるニーズの高さ (5) 自立発展性 ①自立発展の度合い ②自立発展に貢献／阻害した要因 (6) 当該セクター／イシュー・形態に固有の諸要因（W I D／社会配慮、環境配慮の適性度等を含む） 3. プロジェクトを成功に導く横断的開発諸要因 (1) 政策支援 (2) 財政・経済的要因 (3) 組織の運営能力 (4) 技術の適性度 (5) 資機材の適性度 (6) 社会・文化配慮（W I D配慮を含む） (7) 環境配慮 (8) その他特記事項 4. J I C Aの制度改革への提言 別添資料： 1. 当該セクター／イシュー別・形態別外部条件の例 2. 当該セクター／イシュー別・形態別指標の例	・クロス・カッティング・イシューの観点から、類型化した提言を行う。（P D Mチェック・マニュアルとの関連性をもつ）

資料 2 - 5 終了時評価要約集 フォーマット項目

項目	留意事項
はじめに 使用目的 1. 対象案件の概要 (1) 国名 (2) 案件名 (3) 分野 (4) 協力形態 (5) 担当部課 (6) 協力期間 (7) 先方実施機関および関係省庁 (8) 日本側協力機関 (9) 協力の背景と経緯 (10) 協力内容 ①上位目標 ②プロジェクト目標 ③成果 ④投入	・ (1) ～ (8) については、表に記す。 ・ 要請の背景、調査団派遣実績などを記す。 ・ 評価 5 項目による評価結果を収録するため、PDMのプロジェクト概要のうち活動をのぞく4つの要素を記述することによって、プロジェクトのフレームワークを明確にする。
2. 評価調査の概要 (1) 調査者 (2) 現地調査期間 (3) 評価の段階 (4) 評価報告書名	
3. 評価結果要約（原因分析を含む） (1) 対象案件の現状（実績） (2) 計画の妥当性 ①協力開始時における計画の妥当性 ②実施中に変化に対する対応 ③評価時における当該案件のニーズの高さ (3) 効率性 ①技術移転内容の適性度 ②効率性に貢献／阻害した要因 (4) プロジェクト目標達成度 ①達成の度合い ②達成に貢献／阻害した要因 (5) 効果（見通し） ①計画された受益者に対する効果発現の度合い ②波及効果 ③マイナス効果 ④効果発現に貢献／阻害した要因	・ 評価時点における協力実績を活動を中心に記述する。 ・ また「(5) 効果」については、まだプロジェクトが終了していないため、プロジェクトによっては効果発現の見込みを中心とした調査にならざるを得ないものもあるが、できる限り効果発現とその原因について分析する。 ・ 要因分析はプロジェクト・サイクルのどの時点で発生したか、「計画時」、「実施時」、「終了後」に分けて記述する。

項目	留意事項
(6) 自立発展性（見通し） ①自立発展の度合い ②自立発展に貢献／阻害した要因 4. プロジェクトに影響を与えた横断的開発諸要因 (1) 政策支援 (2) 財政・経済的要因 (3) 組織の運営能力 (4) 技術の適性度 (5) 資機材の適性度 (6) 社会・文化配慮（W I D 配慮を含む） (7) 環境配慮 (8) その他の特記事項 5. 結論 (1) 今後の協力のあり方 (2) 教訓・提言 ①教訓 a.計画時 b.実施時 c.終了後 ②提言 a.相手国政府機関、実施機関への提言 b.案件担当事業部への提言 c.JICAの制度的改革に関する提言	・これまでの分析結果を受け、クロス・カッティング・イシューの観点から、影響を与えた要因（プラス、マイナス双方の）をまとめる。 ・他の援助案件との関連、固有の外部条件による影響などを記述する。 ・延長か、終了か。終了するにしても、より効果をあげるためには先方に対し、どのような措置を提言するか。 ・上記分析のうち特筆すべき教訓（当該案件の経験から学ぶこと、特に阻害要因）を簡潔に記述する。 ・できるだけ提言の提供先に分けて記述する。 ・評価5項目のどの分析に基づき出された提言であるかを明記する。

資料 2-6 データベース・フォーマット項目

項目	留意事項
1. 地域／国分類 2. セクター分類 3. 形態分類 4. 案件情報 (1) 案件名 (2) 協力終了年度 (3) 担当部課 (4) プロジェクト目標 5. 評価実施情報 (1) 事後評価実施年 (2) 事後現況調査実施年 (3) 終了時評価実施年 6. 評価結果及び関連２次加工情報へのアクセス方法 (1) 事後評価調査報告書名及び発行年月 (2) 事後現況調査ファイルの案件番号 (3) 終了時評価報告書名及び発行年月 (4) 終了時評価要約集案件番号 (5) 類似案件の教訓・提言集及び発行年月 7. ５項目評価結果 (1) 効率性 (2) プロジェクト目標達成度 (3) 効果 (4) 自立発展性 (5) 計画の妥当性 8. プロジェクトに影響を与えた横断的開発諸要因 (1) 政策支援 (2) 財政・経済的要因 (3) 組織の運営能力 (4) 技術の適性度 (5) 資機材の適性度 (6) 社会・文化配慮(W I D / 社会配慮含む) (7) 環境配慮 (8) その他の特記事項 9. 教訓と提言 (1) 教訓 ①計画時 ②実施中 ③終了後 (2) 提言 ①相手国政府・実施機関への提言 ②案件担当事業部への提言 ③JICAの制度的改革に関する提言	・案件のフレームを周知できるように、プロジェクト目標のみ記述。 ・評価結果にはそれぞれの貢献／阻害要因を記述する。

[FB]

JICA