

平成 12 年度調査研究

「評価結果のフィードバック」

～ 組織・事業の学習のプロセスとしてのフィードバックを中心に ～

平成 13 年 1 月

国際協力事業団

企画・評価部評価監理室

目 次

はじめに

要約

第1章	調査研究の概要	1
1 - 1	調査研究の背景と目的	1
1 - 2	調査研究の範囲と方法	2
第2章	JICA関係者による評価結果の活用状況と今後の評価への期待 ～予備調査及びアンケート調査の結果～	7
2 - 1	ブ레인・ストーミング会議とインタビュー調査の分析	8
2 - 2	JICA関係者に対するアンケート調査の分析	11
2 - 3	相手国側実施機関に対するアンケート調査の分析	21
第3章	事後評価結果のフィードバックに関する主な課題	26
3 - 1	評価結果を利用するユーザーの視点	26
3 - 2	評価方法の普及	28
3 - 3	評価結果と業務改善を繋ぐもの	29
3 - 4	相手国側実施機関の評価への「参加」	30
第4章	フィードバックに関する改善策	31
4 - 1	評価情報の提供方法の改善	31
4 - 2	提供する評価情報の質の改善	33
4 - 3	評価情報の活用を促すための制度化	37

別冊資料

- 1．参考資料一覧
- 2．アンケート調査票
- 3．アンケート集計結果
- 4．評価ガイドライン構成（案）

はじめに

近年、厳しい財政状況などを背景として、効果的・効率的な ODA の実施がますます求められており、そのための手段として、評価の役割や重要性が再認識されています。

平成 12 年 3 月には、外務省の援助評価検討部会（部会長は河合三良（財）国際開発センター会長）が、現在の ODA 評価の問題点及び課題についての具体的な改善策を「ODA 評価体制」の改善に関する報告書」としてまとめました。この報告書では、評価の目的をアカウンタビリティ（説明責任）の確保、援助の実施管理支援、評価結果のフィードバックによる援助成果の向上、及び ODA に対する国民の理解と参加促進の 4 つに整理したうえで、評価のフィードバックと情報公開への対応について提言しています。

また平成 12 年 9 月には、「評価結果のフィードバックと説明責任」をテーマに経済協力開発機構開発援助委員会（OECD/DAC）評価作業部会のワークショップが JICA 国際協力総合研修所で開催され、ドナー諸国・機関及び被援助国関係者との活発な議論・意見交換が行われました。

JICA では、従来より各種事後評価調査を実施していますが、それらの結果が事業の改善に十分活用されているとは必ずしも言い難いのが現状です。このような認識のもと、今回、今後評価結果を JICA 事業の改善に効果的にフィードバックしていくための改善策を検討することを目的として、調査研究「評価結果のフィードバックと説明責任」を実施することとしました。

この調査研究では、今後評価結果を適切にフィードバックしていくための方策について、できるだけ短期間で実現可能なものを検討しました。このため、本報告書で示されている方策の中には、既の実現に向けて動き出しているものもあります。今後、これらの方策の着実な実現を通じ、評価結果の活用促進と、その結果として JICA 事業の一層の改善が図られることを期待します。

本調査研究では、JICA 職員のみならず、多くの派遣専門家や途上国関係者の方々のご協力をいただきました。末筆ながら、本調査研究にご協力いただきました各位に対しまして、心から感謝申し上げます。

国際協力事業団
企画・評価部評価監理室
室長 三好皓一

- 要 約 -

開発援助分野では、評価の充実をめざして DAC 評価原則をはじめとした様々な取り組みが行われてきたが、近年は評価の有効性を高めるために「評価結果のフィードバック」に重点的に取り組む必要性が認識されてきた¹。JICA においても、このような認識を踏まえ、企画・評価部評価監理室が中心となって評価結果の活用に向けた様々な取組を行っている。

評価結果のフィードバックには、「組織・事業の学習プロセス」と「ODA のアカウントビリティを確保するプロセス」の二つがある。このうち後者のアカウントビリティの確保のために、JICA では、事業評価報告書および事後評価報告書の全文をホームページに掲載することや、一般向けの評価セミナーを開催（外務省、国際協力銀行との共催）することなどの取り組みを実施してきている。ホームページに掲載した報告書に多くのアクセスを得ていることや、評価セミナーに約 200 名の参加があったことなど、それらの取り組みは一定の成果を上げているものと考えられる。

本調査は、評価結果のフィードバックのうち、「組織・事業の学習プロセス」の改善のためのフィードバックを中心に、数ある JICA 評価事業のうち、主として事後評価調査を対象に調査・分析を行った²。今後、評価結果をさらに効果的に事業実施にフィードバックできる体制を整備していくうえで、評価結果の直接的な利用者である JICA 職員等が評価に何を求めているのかを正確に把握し、評価結果の活用に向けたこれまでの取組みがそれらの利用者のニーズに実際に合致しているか確認するとともに、それらの結果を踏まえ、今後、評価結果をいっそう効果的に活用していくための方策について総合的に検討することを目的として実施したものである。

調査研究の方法

本調査研究では、まず予備調査において、関連調査報告書・資料のレビュー、ブレーン・ストーミング会議並びにインタビューを実施し、現状把握・分析を行うための枠組み検討に反映させた。現状把握調査においては、JICA 職員・専門家と相手国実施機関に対しアンケート調査を実施した。前者に対しては主に事後評価の活用状況や評価から得たい情報、評価への期待を中心に質問した。また、相手国実施機関に対しては、事後評価に関わらず JICA 評価調査団の評価、期待、フィードバック情報の種類な

¹ 2000 年 9 月 26 日から 28 日までの 3 日間、東京において「効果的な学習と説明責任のための評価のフィードバック」をテーマとした DAC 評価作業部会ワークショップが実施された。

² 一方で、評価のフィードバックにおける評価監理室の役割に関連して、広く JICA 内で実施されている他の評価調査のフィードバック方法についても触れることになるため、特

どを中心に調査項目を作成した。アンケート調査の有効回答数は計 601 である。これら調査結果に基づきフィードバックに関する問題点・課題を整理し、具体的な改善策を検討した。

JICA 職員及び専門家による評価結果の活用状況と評価調査への期待

JICA 職員及び専門家に対するアンケート調査結果からわかったことは、事後評価結果を利用していない人が非常に多いことである。その主な理由は、「事後評価自体のことを知らない」、「入手方法を知らない」、「使わなくても業務はこなせる」などが多く、事後評価自体の PR 不足の問題と、JICA の事業サイクルにおける評価の位置付けが不明確であることなどの問題が絡んでいる。近年、JICA では評価結果を随時ホームページに掲載しており、毎月のアクセス数は 5,000 件を越え、多い月では 10,000 件を越える。JICA の評価の認知度の向上、さらには説明責任を果たすという観点からも、ホームページへの評価情報の掲載は非常に有効な手段となっている。また、事後評価結果を利用してみたが役に立たなかった理由は、「提言が表面的で具体性に欠ける」、「欲しい情報がなかった」が多い。

これは、事後評価から得たい情報の種類よりも情報の内容・質に問題があることを意味している。今回のアンケート調査では自由コメント欄に様々な視点からの評価及びフィードバックに関する意見の記述があったが、複数コメントを中心にまとめると以下のとおりである。

事後評価自体の PR を望む声が専門家を中心に多い。

提供する評価情報の内容は個別案件の評価結果よりも体系化を望む声が多い。

評価対象のテーマを絞り、掘り下げた評価調査への要望が高い。

評価情報の提供の形態は電子情報の活用を要望する声が多い。

評価実施体制については、評価人材の育成及びフィードバックのタイミングの改善が望まれる。

評価手法・方法論については、基本的ガイドラインが欠如しているという指摘が多い。

フィードバックの制度化については、評価結果を推進・フォローしていく組織体制の整備が重要との指摘がある。

評価監理室の役割は、評価方法論の確立、フィードバックの推進、JICA 内の評価文化の醸成など、JICA 評価の「要」としての期待が大きい。

に改善策の検討には事後評価以外の評価情報の取扱いも含めて考察した。

相手国実施機関による JICA 評価調査への要望

相手国実施機関に対するアンケート調査では、事後評価に限らず広く JICA の評価調査に関する質問を行った。有効回答機関 114 のうち、JICA の評価調査に合同、もしくは受入先として関わった機関は 89 あり、そのうち 72 の機関が何らかの形で評価結果を共有したと回答している。評価結果を活用した事例は、プロジェクトのマネジメント、活動内容の改善が多い。

JICA の各種評価調査への満足度は総じて高いが、評価者の質が低いこと、フィードバックが適切に行われていないこと、調査期間が短すぎることなどのコメントが目立った。

実施機関が JICA 評価に寄せている期待や提案は以下のとおりである。

JICA の評価調査から得たい情報で最も多いのは「教訓や具体的な提言」、そのあと「実施のプロセス・実施体制」、「プロジェクトの効果・成果の測定」が続く。

実施機関や相手国関係者の評価調査への参加を希望するコメントが多い（一方的に評価されることへの不満）。

フィードバックの強化として、当該国使用言語による報告書の作成やセミナーの実施を望んでいる。

評価方法を共有したいとする要望も多い。

事後評価結果のフィードバックに関する主な課題

アンケート調査結果を横断的に捉える中から、事後評価結果のフィードバックに関するいくつかの課題が浮かびあがってくる。まず、「評価情報が使えない」とか「事後評価で何を調査しているのか知らない」というコメントが多く、過去において評価結果を利用するユーザー（関係部署、在外事務所、専門家、実施機関など）の視点が十分ではなかったのではないかと推測できる。事後評価の実施には、評価する主体、評価される対象事業・案件、評価結果を利用するユーザーの三者が関係しているが、評価結果の効果的活用のためには、ユーザーが、どのタイミングで、どのような情報を欲しているのかという視点で事前の準備作業を行うことが重要であろう。

次に、評価方法の普及に関する課題がある。現在 JICA では、「PCM 手法による評価五項目」を評価の方法として採用している。問題は、JICA の各種評価において評価五項目の視点を具体的にどのように使っていくのかという点が十分に議論あるいは理解されていない点である。評価の時期（事前、中間、終了時、事後）によって五項目のどの切り口を重点的に採用するのか、あるいは複数案件を横断的に捉える場合はどうするのか、またプログラム評価とプロジェクト評価の違いなど、整理しなければなら

三つ目の課題としては、評価結果を業務改善に繋げるためのメカニズムが必要であるという点があげられる。評価調査の役割は一義的には評価結果を分析し調査団としての教訓・提言を提示することである。それを受けて組織が業務改善に結びつけるためのプロセスを促進するメカニズムを制度化する必要がある。アンケート調査では、その役割を評価監理室に期待する声が多い。

フィードバックに関する改善策

表：フィードバックに関する改善策（短期的視点から）

iv

2 提供 する 評価 情報 の 質 の 改 善	評価ガイドラインの作成 評価研修の充実 事後評価調査の事前準備 段階の強化 教訓・提言の精度を上げ るための二次加工	・ JICA 評価活動の基礎的理解を深めることが目的 ・ 各種評価について、その概念、調査計画の立て方、基本的な方法論、フィードバックのメカニズムなどの解説を含む ・ 英文版も作成し、相手国関係者と方法論を共有する ・ 評価者のスキルの向上をめざし、職員・専門家を対象とした評価研修を充実する ・ 想定されるユーザーと事前準備段階を共有する ・ 評価結果の体系化を行う（例：グッド・プラクティス、失敗事例集など）
3 評価 情報 の 活用 を 促 す た め の 制 度 化	業務マニュアル・文書におけるフィードバックの義務化 評価結果を業務改善に繋ぐためのフィードバック・メカニズムの確立	・ 国別事業実施要領及びプロジェクト・ドキュメント作成マニュアルに、評価結果活用の必要性について説明する ・ プロジェクト・ドキュメント、事前評価表へ「評価結果活用」項目を導入する ・ プロジェクト形成調査及び開発調査の TOR へ「評価結果活用」項目を導入する ・ 評価検討委員会及び作業委員会の役割を明確にし、業務改善の組織決定を行う場として位置付ける ・ 評価監理室が横断的評価を実施し、業務改善に結びつく提言を抽出する

第1章 調査研究の概要

1-1 調査研究の背景と目的

(1) 背景

1999年1月に開催された経済協力開発機構開発援助委員会（DAC）評価作業部会では、「開発援助の評価のためのDACの評価原則」（1991年）のレビューのフォローアップとして「評価結果のフィードバック」を今後取り組むべき課題のひとつとして確認し、それを受けて2000年9月には同作業部会ワークショップが東京において開催された（以下、「DAC評価ワークショップ」）¹

DAC評価ワークショップの議論の主要点は、フィードバック体制の改善の必要性、特に組織の上層部の政策決定者が十分に教訓を学べるようなフィードバックの仕組みの改善、評価のフィードバックの透明性を通し国民の理解を得ることの重要性、

被援助国を評価のフィードバックの仕組みの中に取り込むことの重要性、適切なフィードバックなくして評価の意義は失われるという認識の確認、援助をとりまく新たな環境（紛争、ガバナンス、人権など）や援助形態・ITの進展などによってもたらされる新しい課題への取り組み、であった。²

一方、我が国では2000年（平成12年）3月に外務省内に設置された援助評価検討部会がまとめた「ODA評価体制の改善に関する報告書」において、評価の目的をアカウンタビリティ（説明責任）の確保、モニタリングによる実施管理支援、フィードバックによる援助成果の向上、国民及び被援助国民の理解と参加の促進の四つとし、提言のひとつとして、評価のフィードバックと情報公開への対応の必要性が述べられている。

(2) 目的

以上述べた背景のもと、JICAにおいても評価結果の活用に向けて様々な取り組みが既になされており、例えば、情報公開に向けての評価結果のホームページへの掲載、評価セミナーの実施、データベースの構築などが行われてきた。本調査研究は、それらフィードバックの取り組みを整理するとともに、より効果的な評価結果のフィードバックのあり方を検討し、短期的に実施可能な改善策を策定することを目的に実施するものである。

¹ 2000年9月26日から28日までの3日間、JICA国際協力総合研修所国際会議場で開催された。テーマは「効果的な学習と説明責任のための評価のフィードバック」。DAC加盟国、マルチの開発援助機関・開発銀行、アジア諸国（6カ国）から約80名の関係者が参加した。

² DAC評価ワークショップ議長廣野良吉氏とデーベルスタインDAC評価作業部会議長によるプレス・リリースより翻訳抜粋。

1 - 2 調査研究の範囲と方法

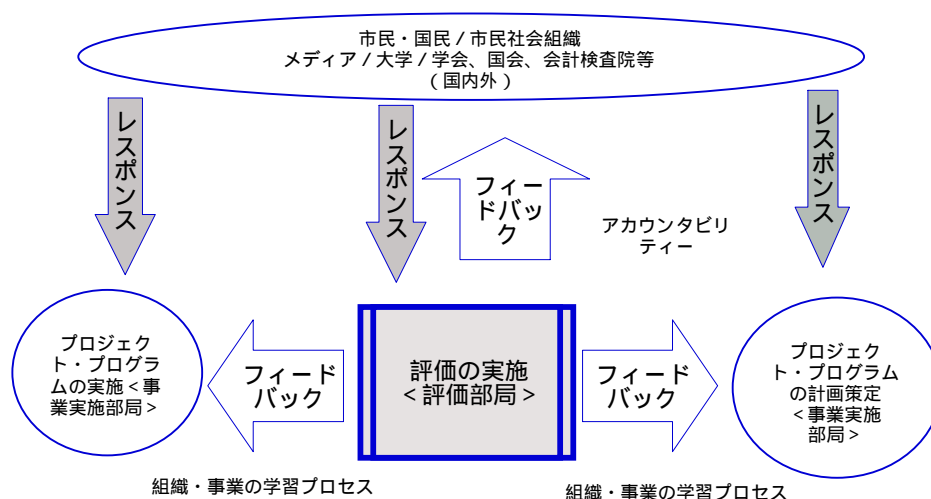
1 - 2 - 1 調査研究の範囲

(1)「評価のフィードバック」の定義と調査研究の範囲

評価のフィードバックとは、評価結果から導き出された情報、教訓、提言を活用し、新しい事業あるいは既存の事業実施に役立てていくプロセスをさす。³ したがって、評価結果を公開するだけではフィードバックが行われたことにはならない。

開発援助評価のフィードバックには異なった二つのプロセスがある。ひとつは「組織・事業の学習プロセス」であり、もうひとつは「ODAのアカウンタビリティを確保するプロセス」である。⁴ 組織・事業の学習プロセスとしてのフィードバックは、教訓や提言を次の段階の事業実施や組織戦略の見直しに活用することを指し、主なフィードバック先は、援助実施機関／関係各省、専門家、コンサルタント、相手側の実施機関／関係各省、評価対象事業などが考えられる。また、ODAのアカウンタビリティを確保するプロセスとしてのフィードバックは、評価結果の説明を十分に行うことを通して、納税者である国民や相手国の国民が「納得」した状況でODAが実施され、相互に信頼関係がもたらされる状況をめざすものである。主なフィードバック先は、日本国民／政府、相手国国民／政府、メディアなどがある。これらの概念図を図1-1および図1-2に示す。本調査研究は、主に前者の「組織・事業の学習プロセス」としてのフィードバックを中心に実施するものであるが、調査結果の分析の過程で説明責任に関係する考察が可能であった場合は、調査結果に適宜盛り込むこととする。

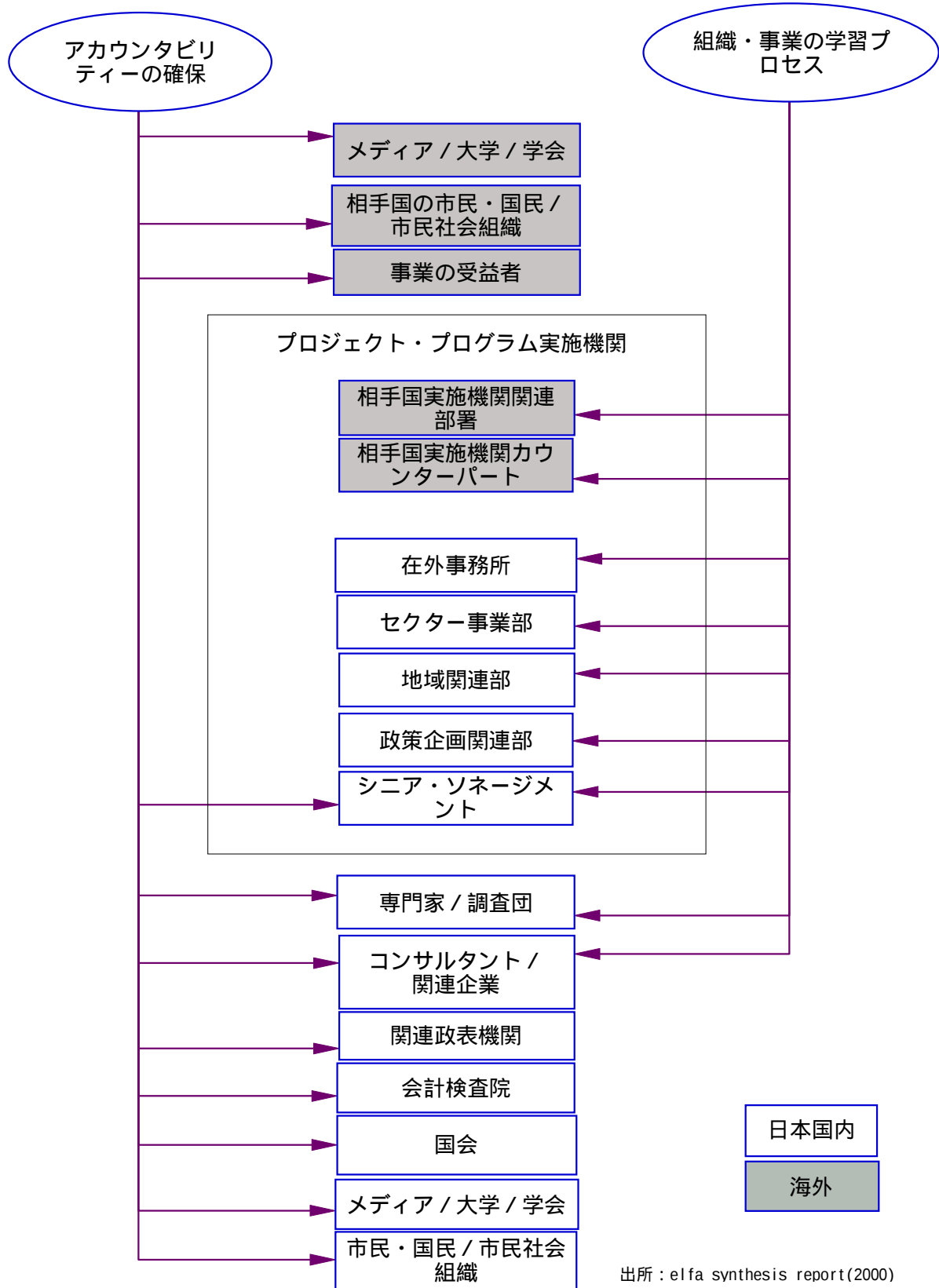
図1-1 ふたつのフィードバック



³ DAC評価ワークショップバックグラウンドペーパー, *efela: evaluation feedback for effective learning & accountability-synthesis report*, July 2000, pp.3

⁴ 同上, pp. 9

図1-2 評価結果の提供先



(2) JICAの評価事業の種類と調査研究対象

現在、JICAが実施している評価調査の種類は、評価時期及び内容により表1-1の通りに整理することができる。

本調査研究は、主に事後評価調査のフィードバックを中心に調査・分析を行うものであるが、評価のフィードバックにおける評価監理室の役割に関連して、広くJICA内で実施されている他の評価調査のフィードバック方法についても言及し得るものと想定される。特にフィードバックの改善策を具体的に検討する際には、事後評価以外の評価情報の取扱いも含めて考察することとする。

表1-1 JICAのモニタリング及び評価調査の種類

時期による分類		実施担当部署	対象	
事前評価*1		案件担当事業部	個別案件	プロ技、無償、開発調査*2
中間評価		案件担当事業部	個別案件	プロ技、無償
終了時評価		案件担当事業部	個別案件	プロ技、無償*3、研修*4、専門家*5、JOCV チーム派遣
事後評価	国別事業評価	評価監理室	複数案件	すべての JICA 事業
	特定テーマ評価	評価監理室	複数案件	
	合同評価	評価監理室	複数案件	
	有識者評価	評価監理室	複数案件	
	在外事務所評価	在外事務所	複数案件・個別案件	
事後現況調査（モニタリング）		在外事務所	個別案件	プロ技、無償、単独機材
現地 NGO 等による草の根モニタリング		在外事務所	個別案件	すべての JICA 事業

*1 事前評価は平成12年度以降、各スキームで段階的に導入を進めているところである。

*2 開発調査は平成13年度より事前評価を導入する予定。

*3 無償は一部（大規模等）案件のみを対象とする。

*4 研修は第三国研修及び現地国内研修を対象とする。

*5 専門家はチーム派遣、研究協力、重要政策中枢支援を対象とする。

1-2-2 調査研究のフレームワーク

調査研究のフレームワークは図1-3に示す通りである。

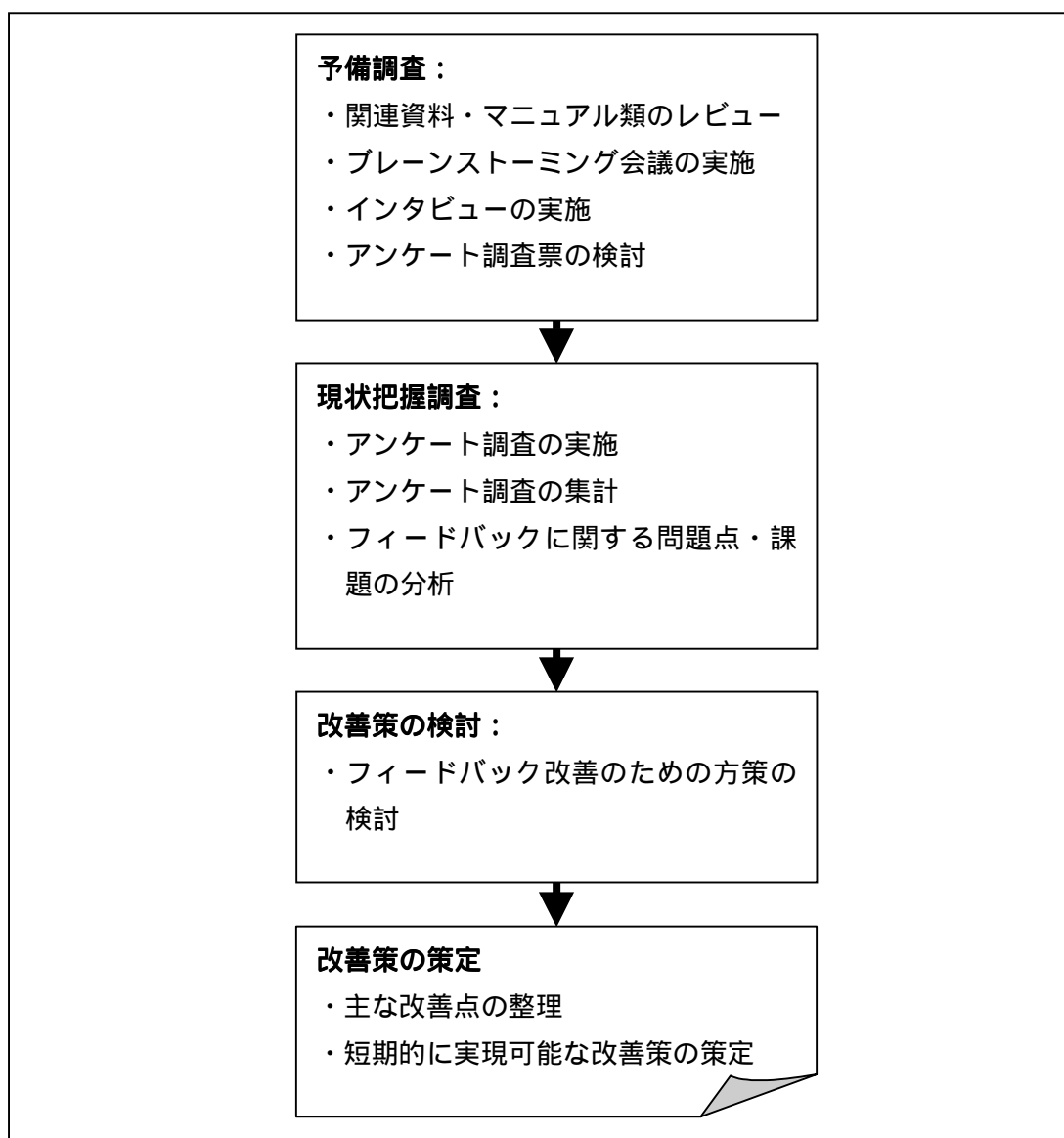
(1) 予備調査

予備調査では、まず、これまでの関連調査報告書、DAC評価ワークショップ資料、評価関連の手引書、各部のマニュアル類などの資料レビューを行った。⁵

また各部の計画・管理部署からの参加を得て、本調査研究に対する意見交換を目的としたブレーン・ストーミング会議を実施し、その後の現状把握を行う上での枠組み設定に反映させた。さらには、地域部の若手職員と企画・評価部内の各課長代理に対しインタビューを実施し、評価結果の活用状況や本調査研究に関する意見を聴取した。

これらの調査結果に基づき、現状把握の手段であるアンケート調査に向けて調査票項目の検討を行った。

図1 - 3 調査研究のフレームワーク



⁵ 対象資料の一覧は別冊資料1のとおり。

（２）現状把握調査と問題点・課題の分析

現状把握のためのアンケート調査はＪＩＣＡ職員・関係者と相手国実施機関に対し行った。前者では主に、事後評価の活用状況、事後評価から得たい情報の種類、事後評価調査及びフィードバックに望むこと、の三つの切り口から調査項目を立てた。また、それに加えて、日常ではどのような業務にどのような情報を活用しているのかについての質問も加えた。これは事後評価との直接的関係は薄い、「情報の活用」がどのように行われているのかを把握することによって、評価対象や情報提供方法への何らかの示唆があるのではないかと考えたためである。

相手国実施機関に対しては、事後評価に関わらず、ＪＩＣＡの評価に関った経験、評価調査団への評価、フィードバックしてほしい情報の種類、その他ＪＩＣＡの評価へ期待すること等を広く質問した。相手国実施機関については、これまで評価結果の十分なフィードバックが行われていなかったという認識もあり、事後評価に特化するよりも広く評価についてのコメントを聞くことによって、今後の取り組み方への示唆を得ようとしたものである。⁶

アンケート対象者の選定は各部署、在外事務所に一任し、期日までに回答できる関係者としたため、回収率を算定することはしなかったが、計 601 の有効回答を得ることができた。フィードバックに関する現状や傾向を把握する数としては十分であると判断できる。

これらアンケート調査の結果をすべて集計し（別冊資料 3 参照）それらを横断的に分析することにより、フィードバックに関する問題点・課題を整理した。

（３）改善策の検討と策定

フィードバックに関する問題点・課題について整理した内容に基づき、具体的な改善策を検討した。この際、留意した点は、具体的なアクションにすぐ結びつけることができるような、短期的に実現可能な方策を考えたことにある。

改善策の策定は、提供する評価情報の質の改善、評価情報の提供方法の改善、評価情報の活用を促すための制度化の三つの切り口から行っている。

⁶ アンケート調査項目については別冊資料 2 参照。

第2章 JICA関係者による評価結果の活用状況と今後の評価への期待

～ 予備調査及びアンケート調査の結果～

第2章では、予備調査結果とJICA職員（本部、センター、在外事務所）、国際協力専門員、赴任中の専門家並びに相手国実施機関（援助窓口含む）を対象に実施したアンケート調査結果をまとめる。

予備調査はブレインストーミング会議とインタビュー調査で、前者は各部から合計22名の参加があり、後者は計9名に対してインタビューを実施した。

アンケート調査の全体の有効回答数は601件であり、その回答者内訳は表2-1の通りである。調査票は、JICA職員・国際協力専門員・赴任中専門家用と相手国実施機関用の2種類を用意した。前者は、事後評価のフィードバックを中心に質問しているのに対し、後者の相手国実施機関に対しては、これまでJICA評価のフィードバック先として明確に位置付けられていなかった経緯もあり、事後評価に限らずJICAが実施する評価全般に関する考え方を把握することを中心に質問項目が構成されている。したがって、分析結果も分けて提示することにする。

表2-1 アンケート調査回答者内訳

アンケート調査 (有効回答数：601)	本部／センター／国際協力専門員	247人
	在外事務所・駐在員事務所	146人
	赴任中専門家	94人
	相手国実施機関	114ヶ所

本章の構成は以下の通りである。

- 2-1 ブレイン・ストーミング会議とインタビュー調査の分析
- 2-2 JICA関係者に対するアンケート調査の分析
 - 2-2-1 事後評価結果の活用状況
 - 2-2-2 業務上最も役に立っている情報源
 - 2-2-3 事後評価から得たい情報の種類
 - 2-2-4 事後評価調査に望むこと
- 2-3 相手国側実施機関に対するアンケート調査の分析
 - 2-3-1 評価結果の活用状況
 - 2-3-2 各種評価調査への満足度
 - 2-3-3 JICA評価へのニーズと評価結果から得たい情報の種類

2-1 ブレーン・ストーミング会議とインタビュー調査の分析

ブレーン・ストーミング会議はJICA本部の各部の計画・管理課の課長代理を中心に22人が集まり、フィードバックや評価、本調査研究に対し自由な協議を行った。また、インタビューは、予備調査的位置付けとして、地域部6人、企画部3人に対し実施した。主なインタビュー項目は以下のとおりである。

国別事業実施計画策定等の過程においてどのような情報を活用しているのか。事後評価結果は活用されているか。活用されていないとしたらその理由等。
事後評価結果をフィードバックするためにはどのような改善が必要であると考え
るか。必要な情報の種類、フィードバックの仕組み等についての意見等。

これらの調査を通して、以下のような現状が明らかになったとともに、今後の調査に向けての枠組み検討のベースとすることができた。

2-1-1 事後評価結果のフィードバックの現状

事後評価結果のフィードバックは行われていない。その理由として、評価報告書が事業部内の棚にない、報告書が分厚すぎて読む気にならない等の情報の提供方法に関する問題もあるが、より深刻な問題として、職員自身が評価結果にアクセスする必要性をあまり感じていない（意識がない）ということが挙げられる。それを裏付けるコメントとして、そもそもどのような事後評価が行われているか知らない、評価監理室の役割が何なのか知らない、忙しすぎて評価結果を読む余裕がない、評価結果を活用しなくても事業は実施できていると思っている、などがあった。

2-1-2 業務に役に立つ評価情報

ブレーンストーミング、インタビュー双方共通して得られた回答は、「グッド・プラクティス」が役に立つだろう、というものであった。また失敗例に関する情報のニーズもある。

地域部へのインタビューでは、国別事業実施計画策定の過程で活用している情報として、世銀や他のドナーによるセクター・サーベイ、一般的な分野別情報、プロ形、プロ技報告書などが挙げられた。それらの情報と事後評価情報との違いは、後者が「過去のJICA事業を評価した上で得られる情報」ということにあり、過去の経験から導き出される「プログラム戦略策定」や「個別案件立案・運営」に役に立つ教訓・提言が中心になるということである。

事後評価調査の目的をより明確にするために、フィードバック対象を「プログラム戦略策定」と「個別案件立案・運営」のふたつに分けて調査に臨むことが必要ではないかとのコメントもあった。ブレン・ストーミング会議で指摘されたように、大きなサイクルと小さなサイクル（プログラム・サイクルとプロジェクト・サイクル）が混同して議論されていると、何が必要なのかが見えにくくなる。評価の目的によって、その評価方法は異なってくるであろうし（例えばプログラム評価におけるインパクト評価、個別案件評価におけるプロセス評価等）教訓と提言をより絞り込むことが求められている。

2-1-3 フィードバックの仕組みについて

フィードバックに関する意見を、「半強制的な制度化」と「ニーズに合った評価情報の提供」のふたつの側面からまとめる。

仕事のプロセスの中に評価結果を必ずチェックするという何らかの仕組みがないと活用は難しいという指摘が複数あった。決裁文書へ評価の活用結果欄を入れたり、国別事業実施計画記載要領に入れ込むことなどが考えられる。

ニーズに合った評価情報の提供に関しては、グッド・プラクティス、教訓・提言の体系化など二次加工情報のあり方の検討が求められる。それら情報の提供方法としては、データベース、よりコンパクトな報告書の作成、フィードバックセミナー等のアイデアが出された。

もうひとつは間接的な情報提供の仕組みとして、JICA 内の他の情報源に定期的に評価結果（加工情報も含む）を盛り込み、それらを使ってもらうことにより結果として評価結果が業務にフィードバックされるという形がある。インタビューの中でも、企画課において現在進行中の「分野・課題ネットワーク」へ評価情報を提供することが効果的ではないか、という意見があった。

国別事業実施計画策定のプロセスでは、在外事務所が主導権を握っていることから、在外事務所への効果的なフィードバックが必要であるとの指摘も多かった。

2-1-4 評価監理室への期待

事後評価のフィードバックに関するインタビューであったが、評価監理室の役割についてもいくつかコメントがあったので以下に紹介する。

JICA の評価調査の中心として、評価に関する知見が集約されているセクション

としての機能が求められている、との指摘があった。例えば、評価のことなら評価監理室に聞けば適切なアドバイスを得られるという体制など。

プログラム評価・プロジェクト評価（評価の対象範囲）や事後・終了時（評価のタイミング）といった枠組みにとらわれることなく、JICAの組織全体にとって「評価」という視点から見た時に、戦略的に必要であると判断される事項を担当してほしいとの意見もあった。具体的には、プログラムやプロジェクトの評価方法論の確立と指導、個々の案件PDMの質的管理、各事業部による評価の結果の体系化など。

評価の方法論に関しては、現行の「JPCM 評価マニュアル」の改訂が必要ではないか、また各スキームごとに異なった評価アプローチが必要なのではないか、との意見もあった。

2-2 JICA関係者に対するアンケート調査の分析

ここでは、JICA関係者⁷に対して実施したアンケート調査を横断的に比較・分析し、読み取れる事柄をまとめる。各母集団ごとのデータ集計結果は別冊資料3を参照ありたい。アンケート調査票（詳細は別冊資料2）の主な項目及び所属先別、地域別回答者数は以下のとおりである。

< アンケート調査票の主な項目（JICA関係者向け） >

- 1．事後評価結果を利用したことがあるか
- 2．案件検討、案件立案、案件運営管理等の業務を行う際に事後評価結果を活用したか
- 3．最近参考にした事後評価結果の情報源と活用目的は何か
- 4．事後評価結果を利用しないのは何故か
- 5．事後評価結果があまり役に立たなかったのはなぜか
- 6．日常業務でよく参考にする情報源は何か
- 7．業務上最も役に立っている情報源は何か / 最近使った情報源と活用目的は何か
- 8．事後評価からどのような情報を望むか
- 9．自由コメント

< JICA関係者所属先別 / 地域別回答者数 >

総計 487

本部（計 188）	企画・評価部	12
	アジア第一部	16
	アジア第二部	12
	中南米部	5
	アフリカ・中近東・欧州部	12
	社会開発調査部	11
	社会開発協力部	5
	医療協力部	6
	農林水産開発調査部	10
	農業開発協力部	16
	森林・自然環境協力部	16
	鉱工業開発調査部	13
	鉱工業開発協力部	14
	無償資金協力部	28
	青年海外協力隊事務局	12
国際センター		52
国際協力専門員		7

⁷ ここでは本部、センター、専門員、在外事務所、専門家を対象とし、相手国実施機関は除く。

在外事務所（計146）	アジア地域	52
	大洋州地域	11
	アフリカ地域	31
	中近東地域	15
	中南米地域	31
	東欧地域	3
	先進国	2
専門家		94

以下はその分析結果であるが、各分析においては上記回答者を大きく三つの母集団：
（１）本部・センター（国際協力専門員を含む）、（２）在外事務所、（３）専門家としてとらえた。

2-2-1 事後評価結果の活用状況

過去においてJICA関係者が「事後評価結果」をどのように活用しているのかどうかを、（１）利用しようとしてみたかどうか、（２）利用したときに役に立ったか、（３）最近活用した事後評価の情報源と活用した業務は何か、の三つの観点から質問した。これらから読み取れることは以下のとおりである。⁸

事後評価結果を最初から利用していない人が非常に多い

- 三つの母集団とも、事後評価を利用していないと回答した人の割合は5割を超える。特に専門家は8割近く、また本部・センター職員も約6割強が利用したことがない、あるいは利用する意識がない、と回答している。（表2-2）。両者とも「事後評価自体のことを知らない」、「入手方法を知らない」ことが大きな理由となっており、事後評価結果へのアクセス形態をほかに知ってもらうための方策も検討する必要があることがわかる（表2-3）。
- 三者共通して「使わなくても業務はこなせる」の理由を述べている人が多く、JICAの事業サイクルにおける評価の位置付けを明確にし、事業の有効性を組織内部でチェックする仕組みを制度化することもフィードバック自体が意味を持つ

⁸ 集計データは別冊資料3、P14～23（本部・センター）、P36～46（在外事務所）、P59～63（専門家）をそれぞれ参照。

ためには重要であることを示唆している。⁹

- 在外事務所は事後評価結果を利用しない理由として、「その他」(どの選択肢にもあてはまらない)と回答する人が最も多かったが、その内容を見てみると、「評価結果の内容に問題がある」と「業務に関連した評価が行われていない」という理由が多かった。特に後者の理由に関連するものとして「開発課題などの検討には不向き」、「参考にしたい分類(国・特定テーマ別)がない」といったコメントが複数あり、国別事業実施計画策定業務に活用したいが使えない、といった現状がうかがわれる。

表2-2 事後評価結果の利用状況

	本部・センター	在外事務所	専門家
利用したことがある	83 (34%)	67 (47%)	19 (20.2%)
利用したことがない	164 (66%)	77 (52%)	75 (79.8%)
不明	0	2 (1%)	0
計(有効回答者数)	247 (100%)	147 (100%)	94 (100%)

表2-3 事後評価結果を利用しない理由(回答数が多い理由上位五つ:複数回答可)

	本部・センター	在外事務所	専門家
1	事後評価のことを知らない(66)	その他(31)	事後評価のことを知らない(46)
2	使わなくても業務はこなせる(48)	忙しい(27)	入手方法を知らない(34)
3	入手方法を知らない(41)	使わなくても業務はこなせる(23)	使わなくても業務はこなせる(22)
4	その他(42)	事後評価のことを知らない(17)	その他(15)
5	分厚くて敬遠する(31) 忙しい(31)	分厚くて敬遠する(15)	資料棚にない(14)

事後評価結果が役に立たなかった理由は「提言が表面的で具体性に欠ける」、「欲しい情報がなかった」が多い

- 事後評価結果を利用しようとしたが役に立たなかった理由としては、三者とも共

⁹ 平成12年度から開始されたプロジェクト・ドキュメント作成や事前評価は、事業サイクルの流れや成果重視の事業実施を促進するための制度化のひとつとして捉えることができる。

通して「提言が表面的で具体性に欠ける」というものであった。これはその次に多い「欲しい情報がなかった」と関連して、評価結果を使うユーザーのニーズに合った評価情報が適切に伝わっていないことを示唆している（表2 - 4）。

- 評価情報の質に関しては、最初から利用していないと回答した人達からも理由のひとつとして挙げられている。例えば、「専門的・技術的分析が不十分」、「個別案件の評価に片寄っていて開発課題の検討には不向き」、「表面的である」などである。評価情報を活用してもらうには、情報の質の向上を図る方策も重要であることがわかる。

表2 - 4 事後評価結果を利用したが役に立たなかった理由

（回答数が多い理由三つ：複数回答可）

	本部・センター （該当回答者数 24 ）	在外事務所 （該当回答者数 27 ）	専門家 （該当回答者数 5 ）
1	提言が表面的で具体性に欠ける（10）	・ 提言が表面的で具体性に欠ける（11） ・ 欲しい情報がなかった（11）	提言が表面的で具体性に欠ける（3）
2	欲しい情報がなかった（8）	個別案件に片寄っている（9）	・ 欲しい情報がなかった（2）
3	・ 個別案件に片寄っている（7） ・ その他（7）*	その他（6）*	・ 報告書が分厚くてポイントがわからない（2） ・ 専門的・技術的な分析が不十分（2）

* 「技術協力枠組みでは対応できない提言が多い」、「数値データに乏しい」、「誰からも攻撃されないような内容になっていて実がない」など

事後評価結果は主に「JICA協力上の留意点の検討」、「案件検討」、「個別案件の立案」に活用されている

- 最近事後評価結果を活用したと回答した人に対し、具体的情報源と活用目的を聞いたところ、「事後評価」を意味していた人は実際は少なく、他の評価関連報告書のことを指している人が多いことがわかった（表2 - 5）。このことは事後評価をはじめとする「評価業務」に携わる側とそれを使うユーザーとの間の温度差を感じさせるものとして興味深い。自由コメントの欄にも複数見られたが、「評価の種類が多くてわかりにくい」という指摘や、「予算上の評価種類の説明は不要で、何を目的としたものかを伝えて欲しい」という指摘にも通じるものがある。

- 限られたサンプル数ではあるが、事後評価結果を「JICA 協力上の留意点の検討」、「案件検討」、「個別案件の立案」に活用している事例が多く、開発課題の検討等にはあまり利用されていない。事後評価を利用しない理由として挙げられていた、「開発課題の検討には不向きである」、「個別案件に片寄りすぎている」とも関連して、今後はプログラム評価や JICA の援助戦略を考える段階へのフィードバックについて取り組む必要があること示唆するものである。

表2-5 「最近活用した事後評価結果の情報源」に対する回答分類

(事後評価報告書以外の回答が多い)

	各事後評価報告書	年度別事業評価報告書	その他*
本部・センター	16	10	30
在外事務所	2	14	27
専門家	7	2	12

*事後現況調査、終了時評価、外務省評価、その他の調査報告書

2-2-2 業務上最も役に立っている情報源

事後評価のフィードバックとは少し離れるが、職員・関係者が業務を行う上でどのような情報源に頻繁にアクセスし、役立てているのかを質問した。これは、フィードバックの形態やフィードバック先を考察する上で示唆が得られるかもしれないと考えたからである。所属先や従事する業務内容によって活用目的も異なれば使う情報も違ってくるのが推測されるが、各母集団の回答を横断的に見ると、33 個にのぼる選択肢のうち、類似した情報源を頻繁に使っていることがわかる(表2-6)。¹⁰ 特徴的なのは、派遣専門家を主な情報源としていること、本部・センターの関係者では国別情報システムの利用度が高いということである。

一方、前述したように、専門家の約8割が事後評価を利用したことがないと回答し、その理由の多くが事後評価のことを知らない、事後評価結果の入手方法を知らないと述べている(表2-3)。業務上の貴重な情報源となっている派遣専門家が評価結果のフィードバック先としてこれまで十分に意識されていなかったのではないかと考えられる。専門家に対するPRの充実、派遣前研修での評価に関する研修もしくはオリエンテーションの実施、在外での事後評価結果へのアクセス方法の整備などにより、フィードバック情報を専門家自身の業務での活用のみならず、専門家が媒体となってJICA関係者の業務に反映させることが期待できるのではないだろうか。

¹⁰ 集計データは別冊資料3、P24～29(本部・センター)、P47～51(在外事務所)、P64～69(専門家)を参照。

また、国別情報システムに関しては、本部・センター関係者の活用が多かった。現時点では、評価結果は同システムに含まれていないが、今後は関連分野、関連テーマの評価結果を付け加え、必要に応じてPDF化した報告書にリンクできるようにするなどの対応が考えられる。

表2-6 最も役に立っている情報源—上位5つ

	本部・センター	在外事務所	専門家
1	派遣専門家からの情報 (61)	派遣専門家からの情報 (62)	途上国政府関係者からの情報 (38)
2	プロ技、無償、開調等の各種報告書(49)	途上国政府関係者からの情報 (54)	派遣専門家からの情報 (36)
3	国別情報システム (41)	プロ技、無償、開調等の各種報告書(47)	途上国政府の印刷物(29)
4	プロジェクト形成調査報告書(35)	途上国政府の印刷物(37)	プロ技、無償、開調等の各種報告書(27)
5	専門家報告書(32)	専門家報告書(37)	専門家報告書(21)

2-2-3 事後評価から得たい情報の種類

事後評価から得たい情報の種類については、調査者（評価監理室）側がこれまで事後評価の目的として掲げてきた項目を選択肢にあげて質問したところ、表2-7に示す結果が出ている。¹¹

評価監理室が提供しようとしている評価情報とユーザーが期待しているものはほぼ一致している

- 事後評価から得たい情報の種類は、三つの母集団とも「課題別分野別協力のあり方」、「日本の援助実施スキーム・体制の課題」、「相手国側実施機関・体制の評価」が多く、複数回答可であったので他の選択肢についても平均的に要望が高い。このことから評価監理室が提供しようとしている情報とユーザーが期待しているものはほぼ一致していると見ることができる。
- 専門家からは、日本の援助実施スキームや相手国側実施体制といった「援助実施体制」の評価情報の要望が特に高かった。援助の現場で日々直面している問題は、実施のプロセスに関するものが多いことを考えると当然のことであろう。一方で、

¹¹ 集計データは別冊資料3、P30（本部・センター）、P53（在外事務所）、P70（専門家）を参照。

これらの実施体制の評価は、指標数値測定を中心とした成果重視型の評価方法では、直接的な評価項目とならずに見落とされてしまうこともあるという点に留意する必要がある。

問題は「情報の種類」ではなく、どこまで具体的な教訓・提言を出せるのかという点にある

- 「その他」の回答として挙げられた主な情報源で多かった「失敗例」については、具体的にどのような阻害要因があったのかを特定してほしい、という要望が多かった。前述した「実施体制の評価」にしても、例えばプロジェクトの効果が達成できなかった要因を分析したときに明らかになる視点である。また、事後評価を利用しない理由として「提言が表面的で具体性に欠ける」、「阻害要因が不明確で、見る気がしない」などが多く挙げられていたことからわかるように、評価調査の結論として導き出される教訓と提言の中味が問われているのではないかと考えられる。
- 「教訓と提言」の「具体性」に関して言えば、組織（或いは構成要員としての職員）にとって活用可能なレベルのものが求められるとしたら、評価報告書による情報提供だけでは不十分で、それを具体的な活用につなげていく作業や、情報を二次加工するプロセスも重要であることがわかる。評価監理室の役割やフィードバック・プロセスの制度化についても検討する必要があることを示唆している。

表2-7 事後評価結果から得たい情報の種類（該当回答数が多い順）

	本部・センター	在外事務所	専門家
1	課題別分野別協力のあり方（99）	課題別分野別協力のあり方（63）	日本の援助スキーム・体制の課題（44）
2	相手国実施機関・体制の評価（82）	日本の援助スキーム・体制の課題（57）	相手国実施機関・体制の評価（46）
3	日本の援助スキーム・体制の課題（74）	国別複数案件調査によるインパクト評価（43）	課題別分野別協力のあり方（38）
4	課題別・分野別グッド・プラクティス（67）	相手国実施機関・体制の評価（42）	国別複数案件調査によるインパクト評価（29）
5	国別複数案件調査によるインパクト評価（60）	課題別・分野別グッド・プラクティス（38）	JICA 案件の評価のあり方（29）
6	JICA 案件の評価のあり方（56）	その他（30）	課題別・分野別グッド・プラクティス（22）

2-2-4 事後評価調査に望むこと

アンケート調査では、自由コメントとして事後評価調査への期待・注文等を書き込んでもらった。コメント総数は259件（内訳：本部・センター98、在外事務所100、専門家61）であるが、ここではそれらを以下の8つの項目に類別し、代表的コメントをまとめてみる。内容は広く自由コメントを募ったため、事後評価に限らず、評価全般の方法論の確立やフィードバックの制度化などにも触れられている。¹²

分類

事後評価のPRの必要性
提供する評価情報
評価対象
情報提供の形態
評価実施体制
評価手法・方法論
フィードバックの制度化
評価監理室の役割

事後評価自体のPRを望む声が専門家を中心に多い

専門家の8割近くが事後評価について知らないと回答していたが、自由コメントでは、是非活用したいので、アクセスの仕方を含め「事後評価」についてPRしてほしいという前向きな姿勢が多かった。具体的な提案としては、派遣前研修における赴任国・関連分野の事後評価実績の紹介、報告書類へのアクセスの仕方の紹介などがある。

提供する評価情報の内容は個別案件の評価結果よりも体系化を望む声が多い

具体的には、類似案件に共通する要因の共有、グッド・プラクティス、失敗例などが挙げられている。また、報告書にマイナス要因がなかなか書かれないことに理解を示しながらも、それらを封印してしまうといつも同じ失敗を繰り返すことになり意味がない、との指摘も複数あった。

評価対象のテーマを絞り、掘り下げた評価調査への要望が高い

- 評価するポイントを絞って掘り下げた調査を行うことにより、有益な情報が得られるのではないかという指摘が多かった。これまでは、「形式的な内容に労力がさ

¹² 集計データ（全てのコメント）は別冊資料3、P32～35（本部・センター）、P54～58（在外事務所）、P73～77（専門家）を参照。

かれることが多い」、「事業部の意向とのミスマッチ」があったとし、事前に事業部等との意見交換を十分に行い、的を絞った調査が望まれている。

- その他の評価対象として、研修員受入事業（研修コースの有効性）、専門家派遣事業（専門家の質）、移住事業、相手国側実施機関、援助実施体制の評価の必要性が指摘されている。専門家派遣事業を初めとする、プロジェクト方式技術協力以外の援助スキームの評価については、後述する評価手法の項目においてもそれらに関する評価方法論を待望する声が多かった。

評価情報の提供の形態は、電子情報の活用を要望する声が目立つ

- インターネットもしくはイントラネットの効果的活用手段として、評価情報データベース（既存）の充実、評価報告書のPDF化（対応済）、通信事情が悪い地域のためのCD化などが提言としてあった。在外を含め、ネット上の情報を利用している機会が多い中で、インターネットやイントラネットで評価関連情報を常に流していくことは、情報のアクセスとともにPRの意味でも効果的であろう。
- その他、本部・センターからは、フィードバック先を交えた具体的取り組み（評価結果の活用）のための会議やセミナーを開催して欲しいとの声もあった。

評価実施体制については、評価人材及びフィードバックのタイミングの改善が望まれている

- 在外事務所及び専門家は、評価調査団を受け入れる立場にあるためか、実施体制へのコメントが本部・センターより多かった。その中でも特に、評価人材の能力が必ずしも高くないことが指摘されている。在外事務所評価ではローカルコンサルタントによる評価が行われているが、調査団形式よりも現場の事情に詳しいため役に立つ評価がある、とのコメントもある。これらは、評価情報の質を改善する手段として、評価研修の実施や外部人材の活用の必要性を示唆している。
- 評価結果のフィードバックが調査終了から1年以上もかかり、活用のタイミングを逃しているとの指摘もあった。フィードバックが評価報告書（現行ではかなり分厚い）の完成を待たなければできなないとすると、タイミングの問題が出てくる可能性がある。評価報告書の構成を見直すか、あるいは評価のプロセスでの中間報告を行うなどの対応が考えられる。¹³

¹³ DAC評価ワークショップのためのアンケート調査においても、援助機関からのコメントとして評価の中間報告の重要性について指摘されている。

評価手法・方法論については、基本的ガイドラインが欠如しているという指摘が多い

- プロジェクト方式技術協力をはじめ、援助の各スキームごとの評価方法論を早急に確立してほしいという要望が多い。評価五項目の視点による評価の枠組みは広く使われつつあるが、具体的にどのような調査を行うのかについては理解されていないというコメントも複数ある。前述した評価人材の育成にも関連して、評価手法の確立、研修の実施（派遣前研修も含む）の必要性が示唆される。
- スキームごとの評価方法の違いのみならず、事後評価のような複数案件評価と終了時評価が対象としている個別案件評価の視点の違い、また「事後」、「終了時」、「中間」など、評価を実施する時期の違いや、プログラム評価とプロジェクト評価の違いなど、いくつかの分類によって評価方法も異なってくることが考えられる。アンケートの回答には、事後評価では自立発展性や相手国側実施機関のオーナーシップの視点が重要ではないかという指摘も複数あった。評価の目的によりどの評価項目に重点を置くべきか、という議論も十分に行う必要がある。

フィードバックの制度化については、評価結果を効率良くフィードバックするためには、フィードバックを推進・フォローしていく組織体制の整備が重要との指摘がある

- フィードバックの制度化は、ひとつには、評価監理室と関係部との連携を密にした体制を作り、具体的な方策（調査結果の活用、予算化など）の協議を行うといった仕組みの整備の必要性が指摘されている。
- もうひとつは、案件検討プロセスや関連決裁文書に評価項目への記述を義務付けるような取り組みである。開発課題の検討、案件検討、個別案件立案といった案件形成段階で、評価結果を活用しなければならないような制度化・義務化の仕組みも必要であるというコメントが複数あった。

評価監理室の役割は、評価方法論の確立、フィードバックの推進、JICA内の評価文化の醸成など、JICA評価の「要」としての期待が大きい

JICAの評価のあり方や方法論の確立といった評価の技術的な側面と、評価結果の二次加工やフィードバックの推進といった評価結果の活用を促進する仲介役としての側面のふたつが評価監理室に求められている。

2-3 相手国側実施機関に対するアンケート調査の分析

相手国側実施機関に対するアンケート調査は、在外事務所に対象の選定をまかせたところ、計114の機関から回答を得た。地域別内訳は表2-8に示す通りである。

表2-8 相手国側実施機関地域別回答数内訳

	中南米	アフリカ	アジア	大洋州	中近東	東欧	不明
回答数	43	28	27	7	4	4	1

前述したように、相手国側実施機関に対し事後評価をはじめとする評価情報は従来必ずしも十分にフィードバックされていなかったため、相手国側実施機関に対してはJICAの評価全般に対する意見を聞くこととした。主な調査項目は以下のとおりである。

< アンケート調査票の主な項目（相手国側実施機関向け） >

1. 過去において JICA 評価調査団と関わったことがあるか
2. 関わったとしたら評価結果を共有したか
3. 評価結果はどのように提供されたか
4. 教訓や提言は役に立ったか
5. 最近関わった JICA 評価調査団（中間、終了時、事後）に関する満足度はどのくらいか
 - 評価方法、評価者の質、調査団の構成、調査機関、教訓・提言の有用性、評価情報の提供方法の各項目についての五段階評価（大変満足、満足、どちらとも言えない、不満足、非常に不満足）
6. JICA による評価に対し、どのような目的、時期、評価項目、提供方法を望むか
7. JICA 以外の機関による評価結果を活用したことがあるか
8. 組織内部に評価をする仕組みがあるか
9. JICA 評価調査団による評価結果からどのような情報を得たいか
10. 自由コメント

以下に、集計結果から読み取れる事柄をまとめる。¹⁴

2-3-1 評価結果の活用状況

活用事例はプロジェクトのプロセス（マネジメント、活動など）の改善が多い

JICA の合同評価に関わった機関は 49、また調査団の受け入れ側として関わった機

¹⁴ 各項目ごとのデータ集計結果は別冊資料3を参照。

関は 69 ある（重複している機関もあり）。そのうち 72 の機関が何らかの形で評価結果を共有したと回答している。それら評価結果の主な提供方法は、合同会議、評価報告書によるものが多い。

評価結果を共有した機関のうち、実際に活用したと回答した機関は 38 あり、主な活用事例は表 2 - 9 のとおりである。また活用しなかった理由は、該当回答数が 6 と少ないが「教訓・提言がなかった」、「欲しい情報がない」などが挙げられている。¹⁵

表 2 - 9 JICA 評価の活用事例の特徴

活用例：
1. プロジェクト・マネジメントの改善
モニタリング制度の導入、持続性確保のための運営の見直し、自己管理概念・方法の導入、
2. プロジェクトの活動内容の改善
機材の見なおし、維持管理の仕方の見なおし、民間企業の協力のあり方を見直し、PR活動の強化
3. 新しいプロジェクト等への提言
ニーズの確認、新たなターゲットの確認、フォローアップ・アフターケアの実施
4. その他
関係者のコミュニケーションの促進

2 - 3 - 2 各種評価調査への満足度

中間評価、終了時評価、事後評価に対する満足度は各項目とも五段階評価の評点自体は平均で 4 点（5 段階評価）と高いが（表 2 - 10）、評価者の質、フィードバック、調査期間は 3 点台があり、関連コメント（提案）には厳しい指摘もあった。特に、評価全体に共通するものとして、当該実施機関の評価調査への参加を要望する声が多かった。主なコメントは以下のとおり。¹⁶

実施機関の調査への参加の機会を増やすことに対する要望が多い

調査団の構成にも関連して、実施機関の調査への参加の機会を増やすことに対する要望が多い。評価調査団が来ても、評価の目的や方法論などの説明も十分に受けていないので何をやろうとするのかがよく見えない、初めからカウンターパートを含

¹⁵ 集計データは別添資料 3、P79～87 を参照のこと。

¹⁶ 集計データは別添資料 3、P88～90 を参照のこと。

めて評価に参加しないと、調査結果は活用できないといったコメントがある。

評価者の質が低い場合があるとの指摘も複数ある

例えば語学を含むコミュニケーション能力が劣っていること、また評価対象となっている分野の専門知識が不十分なことが挙げられた。これらを補い、かつ評価調査を効果的に行うためにはローカルコンサルタントの有効活用が必要であるとの指摘もあった。

評価期間については短すぎるという指摘が複数ある

実施機関側との協議やカウンターパートとの話し合いに、もっと時間を十分とって欲しい、とのコメントがある。

情報の提供方法は5段階評価でも最も低い

合同セミナーの実施やレポートの開示（英語もしくは当該国使用言語による）とともに、評価結果を実施機関側と十分に協議すべきであるというコメントが複数あった。

表2-10 JICA 評価調査への評価

	評価方法	評価者の質	調査団の構成	評価期間	評価結果の有用性	評価情報の提供方法
中間評価	4.3	3.7	4.0	3.8	4.1	3.9
終了時評価	4.1	4.2	3.9	4.0	3.9	3.6
事後評価	4.3	4.1	3.9	3.8	4.0	3.6

大変満足：5、満足：4、どちらとも言えない：3、不満足：2、非常に不満足：1として加重平均値を計算したもの。

2-3-3 JICA 評価へのニーズと評価結果から得たい情報の種類

評価調査へのニーズを「評価の目的」、「評価時期」、「評価対象」、「評価情報提供の方法」に分けて質問したが、「中間評価」による「実施のプロセス」を評価することのニーズが高く、また「インパクト評価」への期待も高い。一方で、「新規プロジェクトの立案」のために評価を活用したいという回答も多く、新たな段階への学習プロセスとして評価を位置付けていることがわかる。情報提供の手段としては、「報告書」と「利害関係者（stakeholders）へのセミナー」に対する要望が多い。これらの結果と、「JICA の評価調査の結果から得たい情報」並びに「自由コメント」による意見を総合的に見ると、実施機関が JICA の評価に寄せている期待や提案を以下のようにまとめること

ができる。¹⁷

JICA の評価調査から得たい情報は、最も多いのは「教訓や具体的な提言」、そのあと「実施のプロセス・実施体制」「プロジェクトの効果・成果の測定」が続く

評価結果を活用するためにはできるだけ具体的な提言が欲しい（技術的側面、運営体制、活動内容など）というコメントが最も多い。「実施のプロセス・実施体制」の評価については、実施機関としてできるだけ早い時期に問題を解決したいとするコメントが複数あった。これは「評価時期」のニーズに対し「中間評価」を希望する声が最も多かったこととも関連する。また 114 機関のうち 72 機関が、何らかの内部評価システムを持っており、その多くは実施のプロセスや成果を定期的に評価している。

実施機関や相手国関係者の評価調査への参加を希望するコメントが多い（一方的に評価されることへの不満もあると思われる）

評価調査を共同で行うべきであるという指摘が多い。それらの背景には、評価調査の計画、プロセス、分析の全ての過程において共同で行わなければ活用もできないという認識と、対象国の社会、システムを熟知しているのは当事者であり調査団として第三者が短期間いてもそこでできることは限られている、という点があるのではないかと推測される。専門家のアンケート調査でも当然事前に把握しているべき事柄をインタビューで聞くなど、評価者側の不手際の指摘や、短期間の調査による弊害（もしくは制約）が述べられている。監査ではなく、マネジメントの一環としての評価調査は、関係者ができるだけ調査の早い時期から参加することがその後の改善に結びつくための条件であろう。

フィードバックの強化として、当該国使用言語による報告書（要約含む）の作成やセミナーの実施を望んでいる

複数の指摘に見られるように、報告書を当該国使用言語で作成していなかったとすれば、相手国実施機関や関係者はフィードバック先として考えられていなかったことになる。また、セミナーは単に報告会を行う（つまり結論が出てから発表する）のではなく、ワーキング・グループとして分析結果を話し合う場として活用するべきという提案がある。

評価方法を共有したいとする要望も多い

今回の調査で、JICA がどのような評価方法を使っているのか知りたいという要望も多いことがわかった。プロジェクト開始前からそれらの方法論を共有したいとい

¹⁷ 集計データ及びすべてのコメントは別冊資料3、P91～101を参照。

う意見や、少なくとも評価時には評価方法に関する十分な説明が欲しいとするものまで様々である。またそれらを駆使して、自らのキャパシティー・ビルディングにつなげていきたいとするものもあった。これらのニーズは評価方法のマニュアル類として英文などの外国語によるものの作成を検討する必要があることを示唆している。

第3章 事後評価結果のフィードバックに関する主な課題

第3章では、第2章でまとめた調査結果を横断的に捉える中から浮かび上がってくる、事後評価結果のフィードバックに関する主な課題をまとめる。本章の構成は以下のとおりである。

- 3 - 1 評価結果を利用するユーザーの視点
- 3 - 2 評価方法の普及
- 3 - 3 評価結果と業務改善を繋ぐメカニズム
- 3 - 4 相手国側実施機関の「参加」

3 - 1 評価結果を利用するユーザーの視点

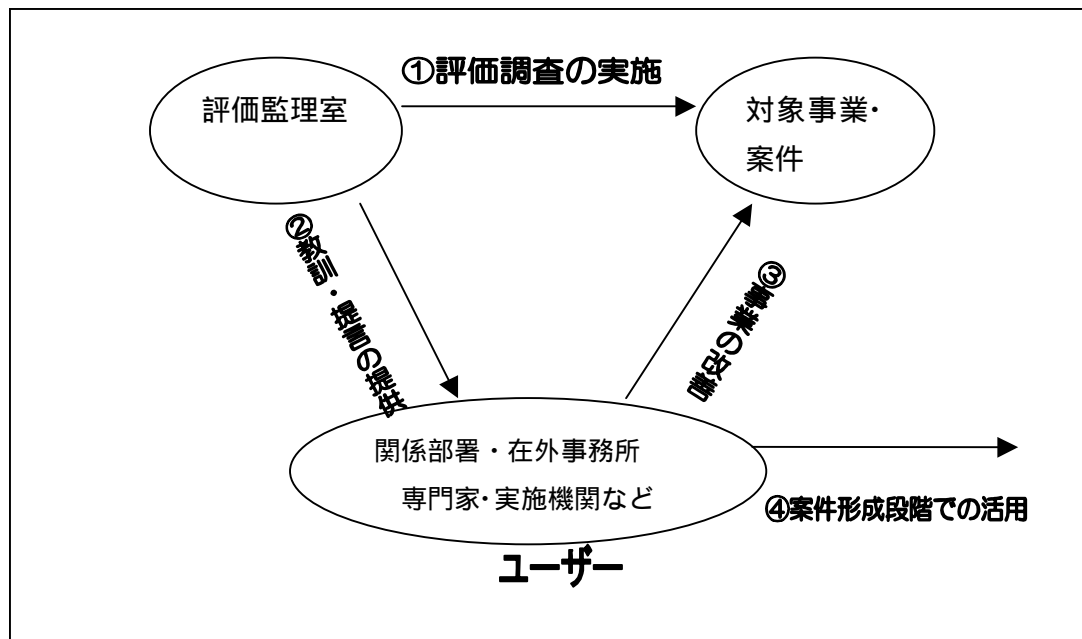
今回のアンケート調査の対象は業務改善を目的としたフィードバック先である。つまり、評価結果を利用して業務改善に携る立場（ユーザー）にある人達である。アンケートでは、「提言が表面的で使えない」とか「欲しい情報がない」といった指摘や「事後評価そのものを知らない」との回答が非常に多く、ユーザーとのコミュニケーションやユーザーのニーズ把握が十分に行われていないことが推測される。

事後評価は評価監理室が「第三者的な視点」で開発援助案件・事業を評価し、その結果得た教訓・提言を、案件形成・運営に携る職員や専門家、実施機関にフィードバックするものである。したがって、事後評価の実施には、評価する主体、評価される対象事業・案件、評価結果を利用するユーザーの三者が関係し合っている（図3 - 1）。

アンケート調査結果では、フィードバック先であるユーザーと評価監理室が提供しようとしている情報の種類はほぼ一致している。例えば、「課題別・分野別協力のあり方（体系化）」、「日本の援助実施スキーム・体制の課題」、「相手国実施機関・体制の評価」などである。しかしこれらは評価のテーマではあるが、何を具体的に評価するのかを意味するものでは必ずしもない。つまり、それぞれのテーマのもと、どこに絞って調査を行うのか、評価の前の問題意識はどこにあるのかの事前の検討が必要になる。¹⁸ 例えば、分野別体系化で灌漑案件の維持管理のあり方に焦点を絞るとか、職業訓練案件の産業ニーズの変化に対応する組織能力を評価するといったアプローチである。

¹⁸ セクター・サーベイやテーマ別調査研究との違いは、事業評価は援助案件の効率性や効果を問うことが大前提にあるということである。その上で、阻害・貢献要因の特定を行うことが求められる。

図3-1 事後評価の主体、評価対象とユーザー



そのためには、「ユーザーのニーズに応えること」が必要となり、評価のデザインを考える時点でどれだけユーザーを巻き込むことができるのかが、その後の評価情報の活用度に影響を与えることになるだろう。どのような切り口で評価を行うのが効果的かは、それまでの業務の中で各部や関係者が感じている問題や課題を探ることによって明確になると思われる。またその作業を通して、評価対象として「適している」（無難な事例という意味ではなく）案件を取り上げることも可能になる。ユーザーが、どのタイミングで、どのような情報を欲しているのかという視点で事前の作業を行うことが重要である。またその作業では、評価対象の絞り込みと同時にどのような評価方法で行うのかといった評価デザインを考えるプロセスも、ユーザーと共有することが効果的である。これらの作業を通し、よりニーズに合った「具体的な提言」を行うことができ、ユーザー側も評価結果を活用しようという意識を持つようになることが期待される。また、アンケート調査にもあった、「評価監理室は疎遠である」、「事業部との密接な連携が必要」などの問題解決のひとつの手段ともなる。

一方で、ユーザー自身がどこまで問題提起や課題の特定ができるのか、という問題もある。評価は「隠れていて見えない問題・課題」を見つけ出す役割もあり、案件発掘・形成に役に立つ新しい切り口や、なるほどと思わせる提言を出せるかどうかは、評価を行う側（評価監理室及び評価者）の能力にもよる。ユーザーのニーズに応えることと、問題として認識していないことに対して評価者側から問題提起をすることの双方向の働きが必要なのではないだろうか。いずれにしても「ユーザーの視点」が重要になる。

3 - 2 評価方法の普及

今回のアンケート調査では、評価手法に関し「PCM 手法による評価が理解されていない」とか、「評価五項目をどう使うのかわからない」、あるいは「評価手法の確立が早急に必要」というコメントが多かった。フィードバックする内容の質の改善や評価人材の養成のためには、JICA として使っていく評価手法の確立は不可欠であろう。

現在 JICA では、「PCM 手法による評価五項目」を評価の方法として採用している。評価五項目は 1990 年代に DAC が提唱したもので、実施の効率性、目標達成度、インパクト、計画の妥当性、自立発展性の五つの視点を切り口としてプロジェクトを総合的に評価しようとするものである。JICA ではその視点に沿って評価調査項目を考える際に、PCM 手法の PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）を活用している。PDM はいわゆるロジカル・フレームワークと同じで、プロジェクトの概要を整理するひとつのモデルとして、援助の世界では広く使われている。評価五項目と PDM は、評価調査をデザインする際の枠組みを提示するもので、評価者が調査項目を具体的に考える上で活用されている。

問題は、その評価五項目という切り口を JICA の各種評価において具体的にどのように使えるのかといった点が十分に議論あるいは理解されていない点にあるのではないだろうか。評価の時期（事前、中間、終了時、事後）によって五項目のどの切り口を重点的に採用するのかが異なってくるし、事後評価の場合は複数案件を横断的に捉えるテーマの切り口が加わるなどの対応が必要になる。また、プログラム評価とプロジェクト評価の違いからもわかるように、開発課題マトリックスの検討にフィードバックすべき項目と、個別案件の実施へのそれとは自ずと評価方法も異なってくる。

教訓や提言は、五項目（もしくは重点項目）から調査した結果を受けて、障害・貢献要因を特定した上で作成するものである。「表面的で具体性に欠ける提言」を生み出さないようにするためにも、評価調査を行うためのプロセス（評価方法の検討、調査項目の検討、事前準備、調査結果の分析、教訓・提言の作成）と評価の方法論を明確に提示したマニュアル類の整備が急務であろう。

また、評価方法の普及のみでなく、JICA における評価文化の醸成も重要である。「評価結果を使わなくても業務はこなせる」状況ではなく、アンケート調査で多くの職員がその必要性をコメントしていたように、「障害要因をきちんと表に出す」ことを受け入れ、常に変わっていく組織への変革が求められるのではないだろうか。

3 - 3 評価結果と業務改善を繋ぐメカニズム

第1章で定義したとおり、本調査研究の対象である業務改善のためのフィードバックを「評価結果から導き出された情報、教訓、提言を活用し、新しい事業あるいは既存の事業実施に役立てていくプロセス」とするならば、フィードバックには複数のアクターが想定できる。ここでは事後評価を中心に考えてみる。まず、評価を実施する主体（評価監理室もしくは外部評価者）、事業を改善する主体（関連部）とその間を繋ぐ調整役の三者である。評価調査の役割は、一義的には評価結果を分析し調査団としての教訓・提言を提示することである。それを受けて組織が事業改善に結びつけるかどうかは組織としての（場合によっては担当者個人としての）判断による。その意思決定のプロセスを促進する仕組みがフィードバックを行う上で重要になるが、JICAでは、評価監理室（あるいは企画・評価部）が評価結果と組織としての事業改善の間を繋ぐ役割を果たすのではないかと考えられる。アンケート調査では評価監理室に対し、「評価結果を具現化する手法を提案してほしい」、「評価結果を体系化してほしい」、「評価結果を生かすための働きかけを各部に行ってほしい」、「権限の拡大が望まれる」などの要望が挙げられており、体系化という二次加工作業を含め、広範囲な役割が期待されている。（今回のアンケート調査は事後評価を中心としたものであるが、評価監理室の役割となると事後評価以外の評価全般に亘るコメントとなっている。）

一方、事業改善をする主体（関連部）が評価を活用する必要性を感じているかどうかというのは別の問題である。アンケート調査で事後評価を利用しない理由として多かったのは、「事後評価自体を知らない」という回答を中心に「入手方法を知らない」、「評価結果を使わなくても業務はこなせる（必要性を感じない）」などである。また、アンケート調査に先立って実施したインタビューでも「評価結果を使わなくても業務に支障ありませんから」と複数の人がコメントしていた。これらの背景にはいくつかの要因が絡んでいると考えられるが、大きなものとしては、案件の計画段階にどれだけ職員がコミットしているのかという点があるであろう。地域部創設とともに開始された開発課題マトリックスの作成や、平成12年度から導入された事前評価は、計画段階でのJICAとしてのコミットメントを明確にするという意味で、評価結果が案件発掘・形成段階へフィードバックされるための環境が整いつつあることを示す現象のひとつと捉えることができる。

3 - 4 相手国側実施機関の評価への「参加」

事業改善のためには、相手国側実施機関・実施体制の見直しは評価情報として重要である。今回のアンケートにおいても、在外関係者からは実施機関の評価を望む声が多かった。一方、相手国側実施機関に対するアンケート調査全体を通して伝わるメッセージは、「JICA の評価にもっと参加したい」、ということである。その背景には、

参加することによって、自分たちに役に立つ教訓・提言を導き出せるというユーザーの視点、日本人評価者が現地の事情に精通していないことからくる評価の質の問題、JICA からのフィードバックが不十分であるという実態（当該国使用言語による報告書が不十分）などが考えられる。

ここでは「参加」の定義に注意が必要であろう。評価主体は JICA 評価調査団にあるが、相手国側実施機関との連携を強化し、コミュニケーションを十分に取りながら行うのか（外部評価）評価の主体者として相手国側実施機関が関わるのか、という点である。後者の場合は、いわゆる「参加型評価」の領域に入ってくると考えられ、第三者的立場から行う外部評価とは一線を画すものである。JICA が相手国側実施機関の体制を評価する場合には、より客観性が保たれるであろう外部評価を行うことになるが、組織強化、キャパシティー・ビルディングを目的とした評価を行う場合には、参加型評価をそのためのひとつの手法として位置付けることができる。外部評価にするか参加型評価にするかは評価の目的によって異なってくることに留意し、相手国との連携のあり方を検討することも必要になる。

JICA 評価調査団が主体となって行う従来の評価調査と相手国側実施機関との関係で課題として浮かび上がってきたことは、全体的に調査団と相手国側実施機関との連携が弱いという点である。「何のための評価か説明がなかった」、「フィードバックがなされていない」などのコメントからも読み取れる。また、フィードバックを強化するための要望として興味深いのは、「評価結果を一方的に報告するのではなく、相手国側実施機関関係者と協議する時間を持ってほしい」というものである。相手国側実施機関が把握している現状や要因を適切に吸い上げることは重要な調査項目のひとつと成り得る。例えば、今回アンケート調査に応じてくれた相手国側実施機関の多くが（約6割）定期的に自己評価を行う仕組み（評価の専門家を抱えているところもある）を有しており、その結果をマネジメント改善に反映させていることから見ても、相手国側実施機関は評価結果の活用に関して、具体的な方策を検討する上での貢献が期待できるのではないだろうか。

第4章 フィードバックに関する改善策

第4章では、これまでの調査結果並びに分析を受け、評価結果の効果的なフィードバックを行うための改善策について、できるだけ短期間で実現可能なものを検討する。アンケート調査は主に「事後評価」を中心に行ったが、評価監理室の性質と役割に鑑み、ここでは、JICA 評価全般に関わる方策も含んでいる。改善策は大きく分けて以下の三つの分類に分けることができる。

- 4 - 1 評価情報の提供方法の改善
- 4 - 2 提供する評価情報の質の改善
- 4 - 3 評価情報の活用を促すための制度化

4 - 1 評価情報の提供方法の改善

評価情報の提供方法については、電子情報をはじめ様々な要望が職員からもあった。改善策としては、「報告書配布方法の改善」と「セミナーの実施」のふたつがある。

4 - 1 - 1 報告書配布方法の改善

報告書類は従来の印刷物のほかに、ネットやCDなどによる電子情報の充実を図ることにより、必要なときにすぐに欲しい情報にアクセスできる体制を整備する。具体的な取り組みは以下のとおりである。

(1) JICA ホームページの充実

ホームページ上には平成10年度から「事業評価報告書」の要約が、平成12年度に入ってから同報告書の全文が掲載されている。また各事後評価報告書も、平成12年度より作成されたものから随時ホームページに掲載している。これらの情報へのアクセス件数の推移を示したものが表4-1である。報告書の作成部数は、通常、特定の関係者を対象にした30冊程度であることを考えると、ODAに関心を有する不特定多数から相当のアクセスがあるホームページへの掲載は、説明責任を果たす上での有力なツールとなっている。今後は、その他の評価報告書、評価ガイドライン、評価実績リスト、評価調査関連のワーキングペーパー類も積極的に掲載し、ホームページ上での評価情報の充実を図っていくことが重要である。技術的な問題としては、現在のJICA ホームページ上ではどこに評価情報があるのかがわかりにくいいため、アクセスしやすいようにアイコンを工夫する必要があるであろう。

在外事務所のホームページ上からも評価結果にアクセスできるようにリンクさせる

ことや、当該国で実施された評価結果を掲載することも重要である。場合によっては、評価調査の中間報告を掲載し、広くコメントを求めることも効果的である。

表4-1 JICA ホームページの評価情報へのアクセス数（延べ件数）

	評価情報の種類	8月	9月	10月	11月	12月
和 文	事業評価報告書（1998）	70	65	103	107	77
	事業評価報告書（1999）	297	173	210	356	265
	事業評価報告書（2000）		1,621	5,345	1,568	766
	プロジェクト評価の手引き	1,230	1,129	2,224	2,441	1,701
	パラグアイ/ジェンダー			5,567	934	1,344
	沖縄県との連携協力			37	310	184
	合計	1,597	2,988	13,506	5,716	4,337
英 文	Evaluation and Follow-up	*	*	402	493	409
	Evaluation Bulletin	*	*	598	536	376
	Total	0	0	1,000	1,029	785

* ホームページへの掲載は始まっていたが、データを手に入れることができなかった。

（２）報告書類のＣＤ化

在外で電信事情が悪くインターネットを十分に活用できないところには、報告書類をＣＤ－ＲＯＭにおとし配布する。

（３）国別情報システムへの組み込み

当該国に関連する個別案件及び事後評価の教訓・提言をシステムの中へ入れて、詳細についてはＰＤＦ化した報告書へリンクできるようにする。

（４）データベースの充実

評価結果のデータベースは既存のものがあるが、イントラネットに載っていないためアクセスしにくいのが現状である。内容の充実と、イントラネットへの組み込みが急務である。またデータベースからＰＤＦ化した報告書へジャンプできるようにすることも効果的である。

（５）評価関連情報のメールによる配信

メールにより職員の個人アドレスへの情報配信を行うことは、評価監理室との距離を縮め評価全般に対する理解を促進するのに役に立つ。配信する情報内容としては、

評価調査結果の要約版（新規）、評価検討・委員会・作業部会の開催状況、その他の評価監理室の動きに関する情報等が考えられる。

4 - 1 - 2 フィードバック・セミナーの実施

事後評価調査に関しては、評価報告会が従来より行われているが、「フィードバック・セミナー」と称した、テーマを絞り込んだ勉強会を実施するのにも一案である。対象は JICA 職員向けと相手国側実施機関／関係者向けのふたつが考えられるが、フィードバックするテーマを中心にセミナーの内容を組み立てることにより、成功・失敗といった成績表としての評価結果ではなく、業務改善を目的とした評価であることを印象づけるとともに、関係者間での建設的な意見交換が期待できる。（例：「職業訓練プロジェクトに見る組織強化の取り組み～その効果発現要因と協力上の留意点」等）

セミナー実施上の留意点としては、事前のテーマの絞り込みとの関連性を持たせる、事後評価調査団の報告を受け、必要であれば評価監理室として評価結果の二次加工を行う、調査終了後早めの時期に開催する、関連部署の職員や当該分野の国際協力専門員にリソース・パーソンとして参加してもらうなどが考えられる。

相手国側実施機関／関係者に対するセミナーは時間的・予算的制約が伴うことが予想されるが、国別事業評価／特定テーマ評価については、「現地語報告書」の作成とともにセミナーの実施を義務付けるようにする。

4 - 2 提供する評価情報の質の改善

評価情報の改善のためには、JICA 内での評価方法論の共有、関係者の評価スキルの向上、事前段階でのユーザーの視点の導入が考えられる。それらに関する具体的方策は以下のとおりである。

4 - 2 - 1 評価ガイドラインの作成

JICA の中で、評価の意義、位置付け、方法論を共有するために、「評価ガイドライン」を作成し、JICA 評価活動の基礎的理解を深めることが急務である。現時点で考えられるガイドラインの構成案を表 4 - 2 に示す。（より詳細な内容案は別冊資料 4 参照）

評価ガイドラインは、事前評価、中間評価、終了時評価、事後評価といった JICA の事業サイクルの各段階ごとの評価調査について、その概念、調査計画の立て方、基本的な方法論、フィードバックのメカニズムについての解説を含むものである。またプログラム評価とプロジェクト評価双方を網羅し、評価の目的別のアプローチをわかりやすく解説する。援助のスキームによってその方法論（どのように案件の目標をとらえるのか、どのような調査項目が必要なのか）が異なってくるが、それらについても基本的な考え方の説明を加えることとし、より実務的な評価マニュアルとして、評価事例を盛り込んだスキーム別評価マニュアルを作成して対応する必要があるであろう。

評価ガイドラインは、印刷物として職員に配布すると同時に、イントラネットもしくは JICA ホームページ上にも掲載し、必要な箇所だけを参照しながら業務を遂行できるような体制も整備する。また相手国側実施機関及び関係者と評価の方法論を共有できるように、英文版ガイドライン（当面は英文のみ）も作成する。

表4-2：評価ガイドライン構成（案）

はじめに	・ガイドラインの目的	・ガイドラインの構成
1．イントロダクション		
* ODA評価の最近の動き		
* 「評価」の定義		
* JICAの事業評価の目的		
* JICA事業サイクルにおける評価の位置付け		
* 評価調査を生かすために（evaluation tip）		
2．JICA評価の実施体制		
* 評価の実施主体		
* 評価結果の利用者		
* 評価監理室の役割		
* 評価検討委員会・評価検討作業部会の役割		
3．評価調査のデザイン（プログラム評価とプロジェクト評価の双方に対応）		
* 評価デザインの検討		
* 評価グリッドの作成		
* 現地調査の事前準備		
4．評価調査の実施		
* 現地側との評価目的の共有		
* 収集情報の分析		
* 教訓・提言の検討		
* 評価報告書の作成		
5．評価結果の活用 - 効果的なフィードバック		
* 評価結果の活用目的		
* 評価結果の提供方法		
* 教訓・提言の具現化		
附録：		
・評価関連用語集		
・評価関連文献リスト		
・最近のJICA評価調査一覧		

4 - 2 - 2 評価研修の充実

評価情報の質を改善するためには、評価調査の実施者やそれを管理する者の評価スキルを向上させることも必要になる。現在、FASID による PCM 手法の評価研修が行われているが、基本的には「手法研修」の域を出ていない。JICA における評価の位置付け、フィードバックの仕組み等の講義を含めると同時に、その手法を応用して JICA 事業をどのように評価するのか、といった JICA 職員もしくは関係者に特定した研修カリキュラムの開発が急がれる。

研修を受ける対象は、JICA 職員、派遣専門家が考えられるが、それぞれの役割の違いによって研修内容も異なってくるであろう。例えば、専門家の場合、プロジェクト方式技術協力に携る人はモニタリングを中心としたプロジェクト・マネジメントの観点からの研修が必要であるし、政策助言型個別専門家の場合はプログラム評価や事前評価を中心とした研修が考えられる。

4 - 2 - 3 事後評価調査の事前準備段階の強化

評価情報の質の改善とは、業務改善を目的としたフィードバックの場合、活用に値する評価情報を提供することも意味する。事後評価は評価監理室が第三者的立場から JICA 事業を評価するものであるため、事前準備段階から評価情報のユーザーのニーズをきちんと把握することが重要になる。

まず、事後評価がどの業務に、いつ活用されるために行うものであるか、という評価の目的を想定されるユーザーと「共有」する。ユーザーと共に協議する内容としては、期待されるフィードバック情報の絞り込み、絞り込んだテーマに適した評価対象案件の選定、フィードバックする先とそのタイミングの確認、

評価デザインの検討等が考えられる。また、計画段階からユーザーと共に作業を行うことによって、有効な情報の提供と、ユーザー自身の評価情報に対するオーナーシップが高まることも期待できる。

4 - 2 - 4 教訓・提言の精度を上げるための二次加工

関連部課が活用し易い情報を提供するために、必要に応じ教訓・提言の精度を上げるための二次加工を行う。特に、今回のアンケート調査でも要望が高かった、「グッド・プラクティス」や「失敗例」などの体系化は、阻害・貢献要因が明確になり業務を行う上での参考情報としての活用が期待できる。¹⁹

¹⁹ 「総合評価」として、平成 13 年度での実施を計画中

4 - 3 評価情報の活用を促すための制度化

評価情報のフィードバックの必要性がユーザー側にならない場合は、情報の質が改善されても利用され得ないことも考えられる。評価情報の活用を促すためには、事業の書類作成過程へ評価結果が反映された記述を義務付けることと、評価結果を業務改善に繋げるための組織決定を行うメカニズムの確立が考えられる。

4 - 3 - 1 関連文書作成要領・手引書、決裁文書への記述

関連文書の作成要領や手引書には、案件検討過程で評価情報を活用することを促す文言を入れるとともに、評価情報へのアクセスの仕方も紹介する。また作成文書のフォーマット上に「評価結果の活用」を入れることも検討する。対象として考えられるものは以下のとおり

- 国別事業実施要領の「JICA協力実施上の留意点」
- プロジェクト・ドキュメント作成マニュアルの「4．プロジェクト戦略」
- プロジェクト・ドキュメント
- 事前評価表
- プロジェクト形成や開発調査のTOR

4 - 3 - 2 評価結果を業務改善に繋ぐためのフィードバック・メカニズムの確立

評価情報には、それを受けて個人レベルで業務改善に繋げるものと、組織的な意思決定が必要なものとがある。業務改善に繋ぐためのフィードバック・メカニズムを組織内に確立する必要がある。

(1) 評価検討委員会・作業部会の役割の明確化

評価調査により提示された教訓・提言を受け、具体的な改善に結びつけるための組織決定を行う場として位置付ける。

(2) 評価監理室の業務

事後評価結果や個別案件の横断的評価の教訓・提言を受けて、評価検討委員会・作業部会へ改善策を提言する。

以上の改善策をまとめると次頁表4 - 3のようになる。

表 4 - 3 フィードバックに関する改善策（短期的視点から）

1. 評価情報の提供方法の改善	報告書配布方法の改善（ホームページの充実、電子情報化、データベース、メール配信など） フィードバック・セミナーの実施（職員及び相手国実施機関／関係者向け）
2. 提供する評価情報の質の改善	評価ガイドラインの作成（和文・英文） 評価研修の充実 事後評価調査の事前準備段階の強化 教訓・提言の精度を上げるための二次加工
3. 評価情報の活用を促すための制度化	業務マニュアル・文書におけるフィードバックの義務化 評価結果を業務改善に繋ぐためのフィードバック・メカニズムの確立

これらの改善策は、短期的に見て実施可能であるという視点から検討されたもので、評価監理室で既に実施されている事項にいくつかの新たな要素を加えさらに充実させていこうとするものである。実効性のあるアクションが取られることにより、評価結果が JICA 組織内でこれまで以上に活用され、事業の効率的・効果的实施につながることをめざしている。