

JICA 事業評価ガイドライン

JICA LIBRARY



J1166578(3)

第1版

2001年9月

企評

JR

国際協力事業団

企画・評価部評価監理室

はじめに

自らの事業について評価を的確に行い、結果を公開していくことは、現在の行政機関にとって必須の業務であると考えられる。国際協力事業団（JICA）としても、実施する事業について評価を行っていくことは、日本国民の理解と支持を得て、途上国のニーズに合致したきめ細かな協力を行っていくために必要不可欠であると考えられる。

JICA はこれまでも、1981 年の「評価検討委員会」の設置以来、長年にわたり事業の評価に積極的に取り組んできた。しかし、ODA、JICA 事業を取り巻く環境がますます厳しくなっていることなどを背景として、より体系的に、また、これまで以上に質の高い評価を行っていくことが必要と判断される。1990 年に作成した「評価ガイドラン」や、1994 年に導入した PCM 手法、毎年度作成、公開している「事業評価報告書」などによって、評価への取り組み方針や評価手法を整理してきた。しかし、事前評価の導入などの新たな動きもあって、JICA の評価への取り組みについて、統一的に取りまとめた基礎的な指針となるものの作成が必要となるに至った。

この「JICA 事業評価ガイドライン」はこのような要請を受けて、JICA における事業評価の実施方針と実施方法とを取りまとめたものである。本ガイドラインは、第一義的には JICA 職員や専門家等、直接の関係者に対して、評価を行う際の基本的な考え方を提示することを目的としている。また、JICA 外の方々に JICA 事業評価について説明する際の資料としても活用する所存である。

JICA の評価にかかる制度や方法については、現状と今後の課題を踏まえて本ガイドラインによって、かなりの程度整理したつもりであるが、それらは依然として改善の余地があると考えられる。よって、今後、必要に応じて改訂をしていく予定である。

JICA 関係者が、本ガイドラインの趣旨に沿って的確に評価を行うことと、改善すべき点についての意見を寄せてもらうことを期待する。

2001年8月
国際協力事業団
企画・評価部 評価監理室
室長 三好 皓一

JICA 事業評価ガイドラインの構成および適用の範囲

●全体構成および適用の範囲

ガイドラインは大きく分けて 2 部で構成され、適用の範囲は以下のとおりである。

第 1 部：評価の実施方針

評価に係る JICA の基本的考え方、評価体系、実施体制等を明らかにするもの。第 1 部の内容は基本的に全事業に共通するものである。

第 2 部 評価の実施方法

JICA における評価手法と実際に評価を行う方法の概要を明らかにしている。なお、第 2 部は第 1 部とことなり、現行の「プロジェクト方式技術協力」を念頭において作成されており、第 2 部の内容が適用されるのは次の事業（いずれも平成 13 年度時点の名称）となる。

<原則として本ガイドラインをそのまま適用する事業>

- ・プロジェクト方式技術協力
- ・専門家チーム派遣
- ・研究協力
- ・重要政策中枢支援

<事業の特性に応じた若干の修正（評価項目の追加等）が必要な事業>

- ・協力隊チーム派遣
- ・開発福祉支援
- ・開発パートナー事業

<本ガイドラインをベースとして事業の特性に応じた評価手法を今後検討していくことが必要な事業>

- ・無償資金協力
- ・開発調査
- ・個別専門家派遣
- ・本邦研修
- ・在外研修
- ・緊急援助事業

●第 1 部および第 2 部の構成および概要

第 1 部は以下の 3 章で構成される。

第 1 章：イントロダクション

JICA としての評価の定義、目的を明らかにしたうえで、JICA の評価をめぐる最近の動きを概観している。なお、評価の目的としては、(1) マネージメント・ツールとしての活用 (2) 援助関係者の学習効果を高める、(3) 説明責任を果たすことにより、国民の支持・理解を得て、より効果的・効率的な協力を実施すること、としている。

第 2 章：JICA における評価の概要

JICA 事業評価の ODA 全体の評価体系での位置付けや JICA が行っている評価の種類、実施体制等を記述している。また、評価の実施主体についての考え方や、フィードバックとアカウンタビリティのあり方についても概観している。

なお、いわゆる「プログラム評価」については限定的な内容に留まっており、



今後、「事業のプログラム化」の進展と歩調を合わせて、「プログラム評価」についてもより取り組みを強化した上で、必要に応じてガイドラインの該当部分も内容を充実させていく必要があると認識している。

第3章：より良い評価のために

より質の高い評価を行っていくために、「良い評価の基準」を明らかにしたうえで、評価に携わる調査団の心構えについてもふれている。

第2部は以下の2章で構成される。

第4章：プロジェクト評価手法

個別のプロジェクトを対象とした評価において用いる評価手法を記述している。これらの手法は事前から中間、終了時および事後にいたる各時点の評価で用いられるものである（評価の時期と評価項目との関係は p68 表4-9 参照）。

評価手法は基本的には PDM と評価5項目を使用するものであるが、評価5項目による評価を行う前に「実績・実施プロセスの把握」のステップを取り入れている。また、評価5項目の名称についても、「目標達成度」→「有効性」、「効果」→「インパクト」などの変更を行っている。また、5項目の順序も以下のとおりとしている。

・妥当性 ・有効性 ・効率性 ・インパクト ・自立発展性

その他、事前評価での活用を主たる目的として、指標に関する考え方や設定にあたっての留意点、外部条件の決め方についても説明を行っている。

また、評価結果を取りまとめて、いかに提示していくかを事前評価とそれ以外の評価に分けて記述している。

第5章：評価調査の実施方法

第4章で記載した評価手法を実際にいかに適用して、評価調査を実施していくかについて、プロジェクト方式技術協力の終了時評価調査団を念頭において説明している。

本章のなかに、参考資料的位置付けとして、様々な情報・データ収集方法について特徴や留意点を記載している。また、4章で特徴を簡単に記載した評価グリッドについて具体的事例を掲載している。

今後、本ガイドラインに基づいて評価を行い、モデルとなるような事例を積み重ねていくことが、効果的・効率的に評価調査を実施していくために必要であると認識している。

巻末参考資料

本ガイドラインで使用している用語集および参考資料、Web サイトのリストを掲載している。

JICA 事業評価ガイドライン 目次
第1版 (2001.9)

第1部 評価の実施方針

第1章	イントロダクション	1
1-1	JICA 事業の評価とは	1
1-2	JICA 評価をめぐる最近の動き	4
第2章	JICA における評価の概要	7
2-1	JICA 事業評価の位置付け	7
2-2	JICA 事業評価の種類と目的	9
2-3	JICA における評価実施体制	22
2-4	評価実施主体	25
2-5	評価結果のフィードバック	27
2-6	アカウンタビリティの確保と情報公開	30
第3章	より良い評価のために	31
3-1	良い評価の基準	31
3-2	評価調査団の心構え	34

第2部 評価の実施方法

第4章	プロジェクト評価手法	37
4-1	プロジェクト評価の視点	37
4-2	プロジェクト評価における PDM の活用	41
4-3	評価5項目による評価	56
4-4	評価結果の提示	76
第5章	評価調査の実施方法	82
5-1	評価のデザイン	83
5-2	現地調査の実施	110
5-3	報告書の作成とフィードバック	116

附録：

●ガイドラインで使われている評価関連用語 ...	127
●参考文献・資料・リンク集	132

図表リスト：

<第2章>

図2-1： ODA 体系図と JICA の評価	8
図2-2： JICA の事業サイクルと評価の位置付け	11
図2-3： 横断的事後評価の種類	17
図2-4： JICA における評価の実施体制	24
図2-5： JICA 事業評価のフィードバック	29
表2-1： JICA のプロジェクト評価種類一覧	10

<第4章>

図4-1： プロジェクト評価の方法論と全体の流れ	40
図4-2： 外部条件の決め方	53
図4-3： PDM のふたつのロジックと評価	55
図4-4： 評価項目と PDM の関係図	67
図4-5： PDM と事業事前評価表との関係図	81
表4-1： プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	43
表4-2： PDM 事例:A 国 B 県リプロダクティブ・ヘルス・プロジェクト	44
表4-3： 「実績・実施プロセスの把握」の主な調査項目 (終了時評価の例)	59
表4-4： 評価5項目を使った主な調査項目 (終了時評価の例)	63
表4-5： プロジェクト評価の種類と調査・評価項目との関係	68
表4-6： 評価グリッドフォーマット	69
表4-7： 事業事前評価表の様式並びに記載要領 (プロジェクト方式技術協力)	79

<第5章>

図5-1： 評価調査実施の流れ	82
図5-2： 終了時評価調査団派遣に係る担当事業部と評価監理室の手続きのフロー	124
表5-1： 終了時評価調査団構成案	85
表5-2： プロジェクト評価の主な情報・データ収集方法	96
表5-3： 評価グリッド事例 (終了時評価の例)	104
表5-4： 評価報告書の構成案 (終了時評価の例)	117
表5-5： 評価調査結果要約表	119

BOX リスト：

第1部

BOX1：JICA 事業評価の定義・目的と評価結果の活用	3
BOX2：政策評価の目的及び概念	6
BOX3：国別事業評価のフレームワーク事例	19
BOX4：JICA「協力プログラム」の現時点でのイメージ	20
BOX5：プログラム評価試行事例	21
BOX6：良い評価の基準	33
BOX7：評価調査団の心構え	36
BOX8：参考＜全米評価学会の評価者が守るべき基準＞	36

第2部

BOX9：行政評価の用語との違い—「成果」という表現	46
BOX10：良い指標の基準	47
BOX11：指標目標値(target)設定のいくつかの方法	49
BOX12：定量的指標と定性的指標	50
BOX13：何を調査・分析するのか	56
BOX14：モニタリングと評価の補完的關係	58
BOX15：評価5項目以外の評価の視点	62
BOX16：貢献・阻害要因の分析方法と事例	74
BOX17：評価結果の内容	77
BOX18：ローカルコンサルタントの活用	85
BOX19：定量的情報と定性的情報	89
BOX20：トライアングュレーション＜三角検証＞	89
BOX21：参加型評価とは	98
BOX22：標本の大きさを決める係数	101
BOX23：評価のデザイン—比較の考え方	102

第1部

評価の実施方針

第1章 イントロダクション

◆JICA 事業の評価とは

◆JICA 評価をめぐる最近の動き

1-1 JICA 事業の評価とは

JICA 事業の 評価の定義

JICA 事業の評価は、プロジェクト等の妥当性や価値を、できるだけ科学的かつ客観的に、事前、中間、終了時、事後の各段階において判断する作業である。評価結果は、新しい計画の策定や実施中の事業の改善などにフィードバックされるとともに、JICA 事業における説明責任（アカウンタビリティ）の確保に向けて日本や相手国の国民に対し広く公開される。

JICA 事業の評価は、事業の業務改善や国民の理解を得るために行われるものであるので、「実用重視」のものでなければならぬ。理論に裏付けられた専門知識を応用し、経験に基づいた知識と科学的調査手法を駆使して、より「信頼性があり（credible）」、実務に「役に立つ（useful）」情報を提供することが、JICA の評価には求められる。

評価の結果は活用されてこそ意味がある。JICA 事業評価の活用の用途は大きく分けて、①マネジメント・ツールとしての活用、②援助関係者の学習効果、③JICA 事業における説明責任（アカウンタビリティ）の確保、の三つである。JICA 事業評価の目的は、評価結果をこれらに活用することによって、国民の理解・支持を得て、より一層効果的・効率的な事業の実施を目指すことにある。

マネジメント・ ツール

① マネジメント・ツールとしての活用

評価の大きな活用用途のひとつに、マネジメント・ツールとしての活用がある。評価結果は JICA が意思決定するプロセスにフィードバックされ、援助戦略、国別事業実施計画や援助スキームの実施体制などのマクロ・レベルのものから、プロジェクト単位のマикро・レベルの事業運営に反映される。

マクロ・レベルでは、評価を通して援助実施機関の組織の援助戦略を決定する際に有益な情報を入手できる。例えば、事後評価による国別、分野別、テーマ別の提言を各国の開発課題を検討する際に活用できる。マクロ・レベルでの活用のためには、プロジェクト・レベルより上位の評価（プログラム・レベル評価など）を系統立てて行うことも必要である。

ミクロ・レベルでは、対象プロジェクトの実施決定（事前評価）、実施中プロジェクトの計画見直し（中間評価）、協力終了の可否の判断（終了時評価）などを行う際に活用される。また、事前から事後までの一環した評価体制は、相手国実施機関と共同で、プロジェクトの戦略、計画内容、目標の指標の検討などを行い、円滑なプロジェクト運営を行う上でも効果的なマネジメント・ツールである。

② 援助関係者の学習効果

援助関係者の 学習効果

組織の意思決定プロセスとも密接に関連するが、評価から導き出された教訓・提言は、さまざまな場面で関係者の学習効果を高めることに役立つ。例えば、あるプロジェクトの教訓は JICA の担当者や相手国関係者が類似プロジェクトを立案する際に反映することができる。また、評価対象となった現地のプロジェクトや相手国実施機関は、教訓や提言を通して、自らのプロジェクト実施能力の強化や開発政策・戦略の見直しを行うことができる。さらに受益者が参加して評価を行う、いわゆる参加型評価では、評価のプロセスを通して受益者の自立を促すキャパシティー・ビルディングの手段として活用することもできる。このように、評価は、評価結果のみならず評価を行うプロセスについても、関係者の知見、キャパシティーを高める「学習プロセス (Learning Process)」としても広く活用できる。

③ アカウンタビリティの確保

アカウンタビリティ の確保

評価情報を広く国民に公開し、きちんと事業を実施していることを明らかにすることは、納税者に対し果たさなければならない責任である。この、いわゆる「アカウンタビリティの確保」のためには、組織の意思決定プロセスの妥当性を含め、「資

源の効率的・効果的活用」に関する評価情報をきちんと公開することが必要である。この責任を果たすことにより、ODA に対する国民の理解と支援を得ることができる。

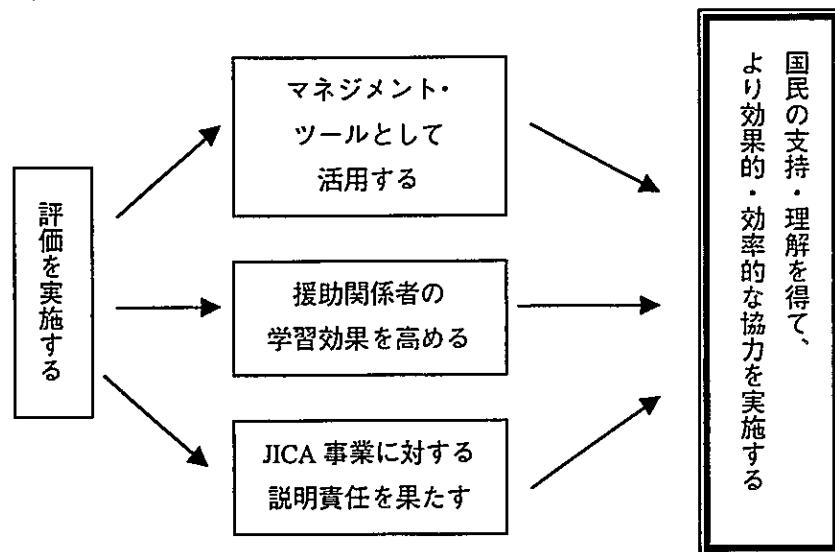
BOX 1 : JICA 事業評価の定義・目的と評価結果の活用

【定義・目的】

- JICA 事業の評価は、プロジェクト等の妥当性や価値を、できるだけ科学的かつ客観的に、事前、中間、終了時、事後の各段階において判断する作業である。評価の目的は、評価結果を事業の立案・改善や説明責任の確保などに活用することを通し、国民の支持・理解を得て、より効果的・効率的な協力を実施することにある。

【評価結果の活用】

- マネジメント・ツールとして活用する
 - ・ 開発政策、戦略、国別事業実施計画策定上の検討材料
 - ・ 対象プロジェクトの実施決定、軌道修正、協力終了の可否の判断を行う上での検討材料
- 援助関係者の学習効果を高める
 - ・ 開発政策、戦略、国別事業実施計画策定の際の参考材料
 - ・ 類似プロジェクト立案・実施の際の参考材料
 - ・ 対象プロジェクト及び関係者のキャパシティー・ビルディングの手段
- JICAにおける説明義務の確保のために広く情報公開する
 - ・ 責任を果たしていることを報告する手段
 - ・ JICA 事業に対する国民の支持を得るための手段



1-2 JICA 評価をめぐる最近の動き

DAC 評価方針

経済協力開発機構 (OECD) の開発援助委員会 (DAC) では、1991 年に「DAC 評価方針 (Principles for Evaluation of Development Assistance)」を公表し、その中で、援助事業の評価を行う視点として「DAC 評価5項目 (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, Sustainability)」を提唱した。それを受けて、DAC メンバー国は5項目の基本的視点をそれぞれの評価システムに応用する形で評価を実施してきた。また、1996 年には DAC 新開発戦略が採択され、成果重視のマネジメント (Result Based Management) の方向性が示された。これら動きを受けて、JICA においても PCM 手法による目標・成果の明確化とともに、評価5項目を中心とする評価が行われている。

一方、日本国内では、外務省が設置した「21 世紀に向けての ODA 改革懇談会」等の評価制度の改善に関する一連の提言と、中央省庁における政策評価制度の導入のふたつの動きが、JICA 評価制度の改善を進める上で影響を与えている。

外務省の援助評価 検討部会を中心 とした動き

「21 世紀に向けての ODA 改革懇談会」は、1998 年1月に発表した最終報告書において、評価システム確立の重要性を指摘し、それを受ける形で外務省経済協力局長の諮問機関である「援助評価検討部会」は「評価研究作業委員会」を設置し、評価制度の改善について体系的議論を繰り広げてきた。これらの動きの背景には、厳しい財政状況の中で ODA 事業を継続するためには、より一層効率的・効果的な援助を実現し援助に対する国民の理解と支持を得ることが必要である、そのためには評価制度の充実が重要である、との認識がある。同作業委員会は、2000 年3月の「[ODA 評価体制]の改善に関する報告書」において、評価の対象、体系、人材、実施時期、手法、情報公開などに関する包括的な改善策を提言している。

この提言を踏まえ、2000 年7月からは援助評価検討部会の下に「ODA 評価研究会」が設置された。ODA 評価研究会には、委員である外務省、JICA、JBIC、開発援助評価分野の専門家、学識経験者、NGO 関係者に加えて、17 におよぶ ODA 関係省

庁と会計検査院の関係者がオブザーバーとして参加した。2001年2月には ODA 評価制度の改善に関し以下の五つの提言を行っている。¹

- ①政策レベル評価の導入及びプログラム・レベル評価の拡充
- ②評価のフィードバック体制の強化
- ③評価人材の育成と有効活用
- ④評価の一貫性の確保（事前から中間・事後に至る一環した評価システムの確立）
- ⑤ODA 関係省庁間の連携推進

中央省庁の政策評価制度導入の動き

外務省を中心としたこのような動きとともに、中央省庁における政策評価制度導入の議論も JICA 事業評価を行っていくうえで考慮していく必要がある。2001年1月には総務省によって「政策評価に関する標準的ガイドライン」が出され、全政府的に政策評価に取り組むために、各府省が政策評価に関する実施要領を策定するための標準的指針が示された。その中では、一般的評価基準として、必要性、効率性、有効性、公平性並びに優先性の5つの基準を挙げている。また、同省の「政策評価制度の在り方に関する最終報告」では、ODA 事業についても、事前評価や実施中の時点での検証の仕組みを構築し、事前から事後の時点までの一環した評価の確立を図っていく必要性が指摘されている。

なお、国の行政機関を対象とした「行政機関が行う政策の評価に関する法律」が第151回国会において2001年6月22日に成立し、2002年4月1日から施行されることになった。

¹ 評価研究作業委員会並びに ODA 評価研究会の関連報告書のホームページは以下のとおり。

・「評価研究作業委員会」報告書（平成12年3月15日）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/siryu/siryu_3/siryu_3f.html

・「ODA 評価研究会」報告書（平成13年2月）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/siryu/siryu_3/siryu_3f.html

また、2002年4月からは、特殊法人についても情報公開法が適用されることになっており、この観点からも JICA において質の高い評価の実施がより一層求められることになる。

BOX 2: 政策評価の目的及び概念

【目的】

- (1) 国民に対する行政の説明責任（アカウンタビリティ）を徹底すること
- (2) 国民本位の効率的で質の高い行政を実現すること
- (3) 国民的視点に立った成果重視の行政への転換を図ること

【概念】

中央省庁改革に伴い導入される「政策評価」とは、「国の行政機関が主体となり、政策の効果等に関し、測定又は分析をし、一定の尺度に照らして客観的な判断を行うことにより、政策の企画立案やそれに基づく実施を的確に行うことに資する情報を提供すること」であり、「企画立案 (plan)」、「実施 (do)」、「評価 (see)」を主要な要素とする政策の大きなマネジメント・サイクルの中にあって制度化されたシステムとして組み込まれ、実施されるものである。

【評価対象範囲の区分】

政策評価の対象としての政策（広義）は、多くの場合、「政策（狭義）」、「施策」及び「事務事業」と言われ用いられている次のような区分においてとらえることができる。

「政策（狭義）」：特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり。

「施策」：上記の「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策（狭義）」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの。

「事務事業」：上記の「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの。

これらの「政策（狭義）」、「施策」及び「事務事業」は、一般に、相互に目的と手段の関係を保ちながら、全体として一つの体系を形成しているものととらえることができる。

（なお、この三つの区分は相対的な性格を有するものであり、このような捉え方は政策評価の対象を理解するための一つの「理念型」。）

総務省「政策評価に関する標準的ガイドライン 平成13年1月15日」より
<http://www.soumu.go.jp/kansatu/index.htm>

第2章 JICA における評価の概要

- ◆JICA 事業評価の位置付け
- ◆JICA 事業評価の種類と目的
- ◆JICA における評価実施体制
- ◆評価実施主体
- ◆評価結果のフィードバック
- ◆アカウンタビリティの確保と情報公開

2-1 JICA 事業評価の位置付け

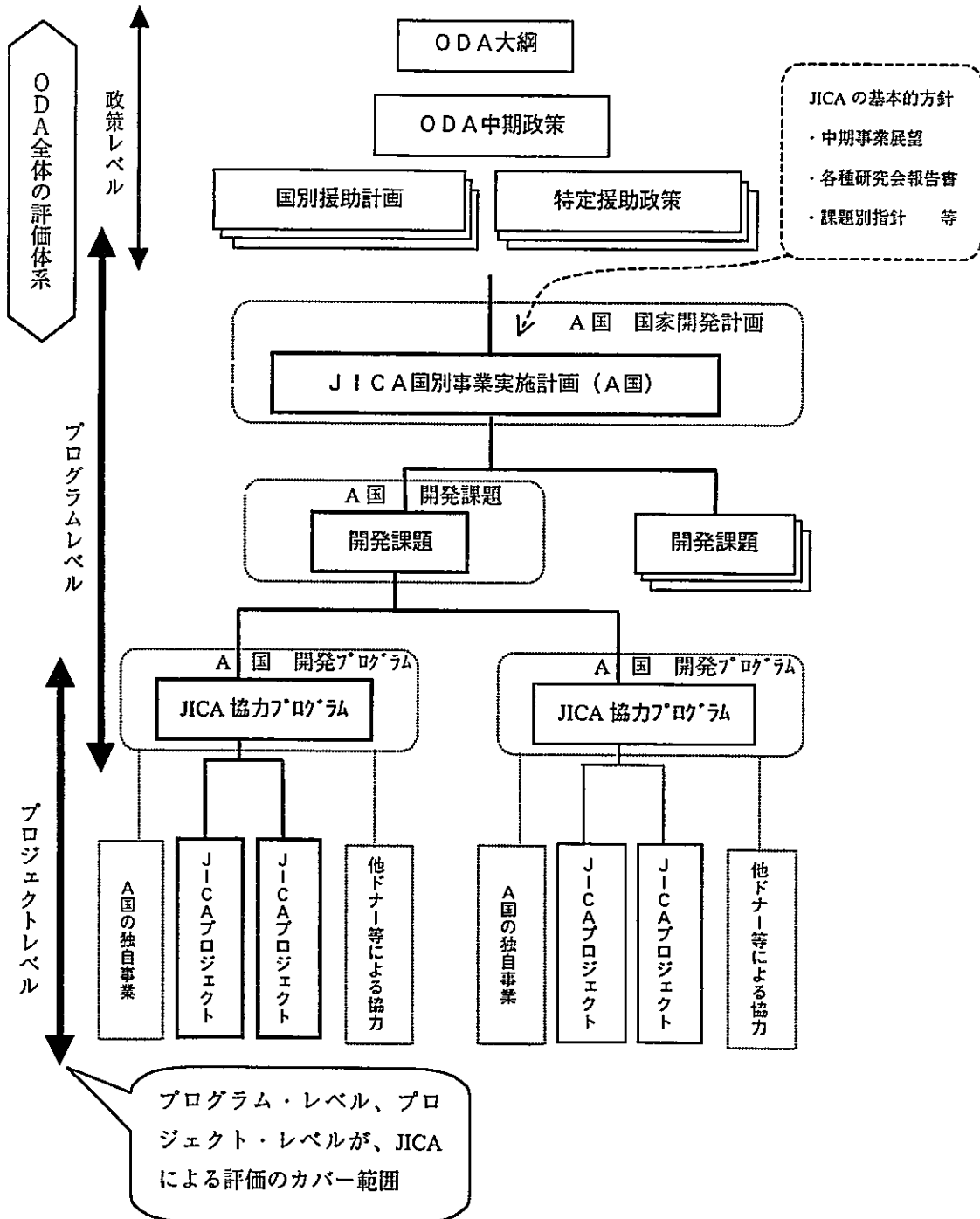
ODA 評価体系 での位置付け

行政機関が行政評価、政策評価を行う場合には、評価の対象を「政策 (Policy)」「施策 (Program)」「事務事業 (Project)」に分類して体系づけて整理するが多い (BOX 2 参照)。

「[ODA 評価体制]の改善に関する報告書」(2000年3月)においては、ODA の評価を「政策レベル評価」、「プログラム・レベル評価」、「プロジェクト・レベル評価」の三つに分類して、政策、プログラムレベルの評価を充実させることを提言している。同報告書における三つの分類は以下のとおりである。この体系を図示すると図2-1のとおりとなる。

- 「ODA 評価体制の改善に関する報告書」における ODA 評価対象の区分
 - 1 政策レベル評価：日本の各種援助政策に対する評価
 想定例：①「ODA 中期政策」の評価
 ②「国別援助計画」の評価
 ③特定の援助政策に対する評価（例：TICADII に沿った支援政策、地球規模問題に関する支援政策等）
 - 2 プログラム・レベル評価：共通の目標を持つ複数のプロジェクトを包括的に取り上げて行う評価
 例：①分野別評価（ある国の特定分野での複数プロジェクトや複数国での特定分野のプロジェクトを対象）
 ②課題別評価（貧困対策、ジェンダー等、共通の開発課題での分野横断的な複数のプロジェクト等）
 ③実施機関における国別事業評価
 - 3 プロジェクト・レベル評価：個別プロジェクト対象の評価

図2-1 ODAの体系図とJICAの評価



2-2 JICA 事業評価の種類と目的

JICAによる事業評価は、図2-1に示したとおり、ODA 評価体系における「プログラム・レベル評価」と「プロジェクト・レベル評価」を対象とするものである。

プログラムとプロジェクト

本ガイドラインでは、プログラムの定義を、「共通の目標を達成するためのプロジェクト（個別案件）群」とし、共通課題の下、緩やかに結びついた複数のプロジェクトのまとまりを指す。具体的には国別事業実施計画やその下の協力プログラムがそれにあたる。また、このような「プログラム」を対象とした評価を「事業横断的評価」と呼ぶ（詳細は15項から21項参照）。

一方、プロジェクトは、それらプログラムの目標に貢献するために具体的に計画・実施される活動群のことで、一定期間に一定の効果を上げるために、一定の投入を行うものである。例えば、A 国の都市衛生改善プログラム（協力プログラム）のもとでは、都市環境行政アドバイザー（個別専門家派遣）、配水網リハビリ計画（開発調査）、上水道サービス向上プロジェクト（技術協力）、浄水場建設プロジェクト（無償資金協力）などのプロジェクトが計画され、それぞれのプロジェクトによって生み出されるであろう効果が、協力プログラムの目標に貢献することになる。

プロジェクト評価

JICA が、現在、主に行っているのは、プロジェクトの評価（以下「プロジェクト評価」と呼ぶ）で、ODA 評価体系におけるプロジェクト・レベル評価である。プロジェクト評価は個々のプロジェクト（案件）を評価するもので、主に個々のプロジェクトの立案・見直し、協力継続の判断、類似プロジェクトへの反映、アカウンタビリティの確保などを目的に実施されるものである。プロジェクト評価は、その実施時期に応じて事前評価、中間評価、終了時評価、事後評価に分類される。（表2-1参照）

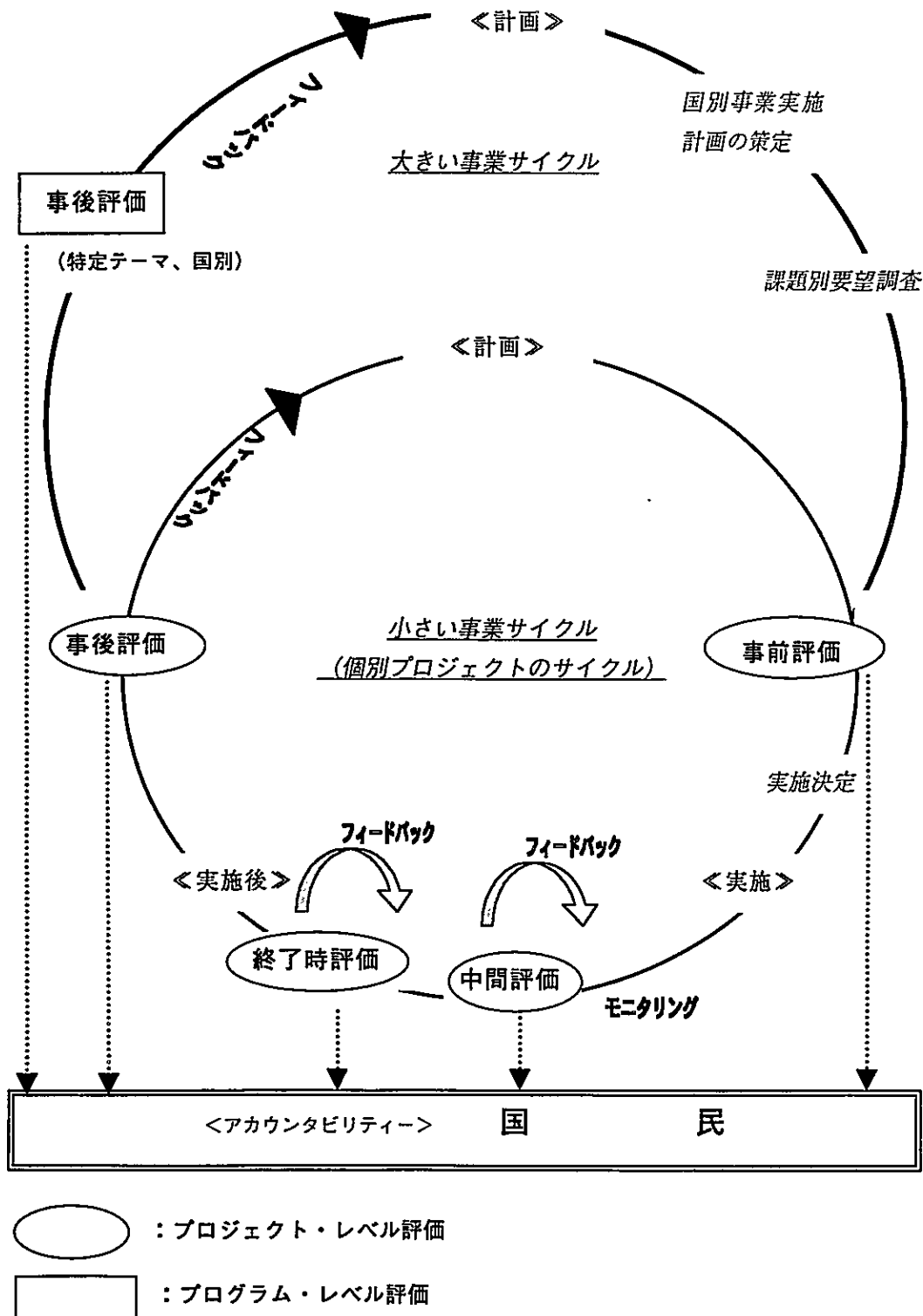
JICA の評価の位置づけを JICA の事業サイクルの流れで考えると、図2-2に示すような「大きい事業サイクル（プログラムのサイクル）」と「小さい事業サイクル（プロジェクトのサイクル）」のふたつのサイクルに位置付けることができる。プロジェクトを効果的に運営管理していくためには、事前からの

一貫した取り組みが不可欠であり、実施中のモニタリングや評価を行うためのベースが計画段階できちんと策定されていなければならない。また、プロジェクトは直接的には協力プログラムの下に位置付けられ、より上位の開発課題を解決するための手段であり、プロジェクト及び協力プログラム双方の評価結果が相互に関連し合っってより効果的な援助事業の実施が可能になる。

表2-1 JICAのプロジェクト評価種類一覧

<評価の種類>	<内容・目的>	<評価の主体>
<p>➤ 事前評価</p>	<p>まず、要請プロジェクトのめざしているものと国別事業実施計画との整合性や実施することの必要性を評価する。その後、現地調査の実施を通じ、プロジェクトの予想される成果や内容をより具体化し、プロジェクト実施の妥当性を検討・評価する。事前評価結果を受けて最終的な実施決定が行われる。</p>	<p>担当事業部</p>
<p>➤ 中間評価</p>	<p>協力期間の中間時点でプロジェクトの効率性、妥当性を中心に評価し、必要に応じ計画の見直しを行う。</p>	<p>担当事業部</p>
<p>➤ 終了時評価</p>	<p>協力の終了時にプロジェクト目標の達成度や効率性、妥当性、今後の自立発展の見通しなどの視点から評価するもので、その結果を踏まえ、協力終了の適否及びフォローアップの必要性について検討する。</p>	<p>担当事業部 在外事務所</p>
<p>➤ 事後評価</p>	<p>協力終了後、一定の年月を経過したプロジェクトを対象に、インパクト、自立発展性を中心に評価を行うもので、国別事業実施計画の策定や将来の効果的・効率的な事業の実施に資する教訓・提言を得る。</p>	<p>在外事務所 担当事業部</p>

図2-2 JICAの事業サイクルと評価の位置付け



プロジェクト評価はプロジェクトの実施時期に応じて「事前評価」、「中間評価」、「終了時評価」、及び「事後評価」に区分される。

なお、質の高い評価をこれまで以上に多くの事業について、より効果的・効率的に行っていくため、評価の種類を含めた評価体系については、現在見直しを行っているところである。

事前評価

■事前評価

プロジェクトを実施する前に「事前評価」を行い、案件を実施する妥当性、必要性について検証し、それをもとに、プロジェクト実施の決定を行う。

案件の実施管理や中間、終了時および事後評価における一貫性を確保するため、事前評価においても評価5項目により評価を行う。また、より成果を重視して事業を運営していく観点から、プロジェクト目標等について可能な限り定量的な指標を設定する。プロジェクト方式技術協力においては、プロジェクトの計画内容を PDM 上で構築し、それらの内容を「プロジェクト・ドキュメント」に取りまとめて相手国と合意することになる。また、プロジェクト・ドキュメント等の内容を以下の項目を含む「事業事前評価表」に簡潔に要約し、対外的に公表していく。

無償資金協力の場合は、基本設計調査が事前評価の位置付けであり、基本設計調査の内容を「事業事前評価表」に取りまとめることとなる。

実施主体は担当事業部である。

<事前評価表の項目> (プロジェクト方式技術協力の場合)

- プロジェクト名称等の基礎データ
- プロジェクトの概要および達成目標
- 評価結果 (実施決定理由)
- 外部要因リスク (外部条件)
- 今後の評価計画

中間評価

■中間評価

中間評価は、協力期間の中間時点で行うもので、実績および実施プロセスを確認した上で当該プロジェクトの効率性、妥当性などを評価し、当初計画を変更する必要があるか否かを判断することを主たる目的として実施される。中間評価の結果は当該計画の見直しやプロジェクトの運営体制強化などに活用される。実施主体は担当事業部である。なお、実施状況を定期的に確認するために、主としてプロジェクトおよび在外事務所によって行われるモニタリングは、中間評価および終了時評価の基礎として極めて重要である。

終了時評価

■終了時評価

終了時評価は、協力の終了時にプロジェクト目標の達成度や効率性、妥当性、今後の自立発展の見通しなどの視点からプロジェクトを評価するもので、JICA の協力が終了可能か、あるいは協力延長などのフォローアップを行う必要があるかどうかを判断することを主たる目的としている。実施主体は主に担当事業部であるが、専門家チーム派遣、在外研修事業の場合は、在外事務所がローカルコンサルタントを活用して評価を行うこともある。終了時評価は事業スキームによって実施時期が異なり、原則として以下のように実施されている。

- プロジェクト方式技術協力事業：

全プロジェクトを対象に協力期間終了の約6ヵ月前

- 在外研修事業（第三国集団研修、現地国内研修）：

全プロジェクトを対象に協力期間終了の約1年前

- 個別専門家派遣事業（チーム派遣、研究協力、重要政策中枢支援）：

全プロジェクトを対象に、協力期間終了の4～6ヵ月前

- 青年海外協力隊（チーム派遣）：

協力期間終了の4～6ヵ月前

事後評価

■事後評価

事後評価は、協力終了後、一定の年月を経過したプロジェク

トを対象に評価を行うもので、主にプロジェクトのインパクトや自立発展性を中心に検証し、将来の効果的・効率的な事業の実施に資する教訓・提言を得ることを目的とするものである。

個別プロジェクトを対象とした事後評価は在外事務所が担当して行われている。対象プロジェクトについては、原則として在外事務所の要望に基づいて選定している。

個別プロジェクトの事後評価に類似した調査

現在、個別プロジェクトの事後評価に類似した調査として、「事後現況調査」及び「フォローアップ調査」を実施している。

●事後現況調査

事後現況調査は、プロジェクト方式技術協力、無償資金協力及び技術協力機材供与（単独機材供与）の事業について、協力終了後、2年目、6年目の全プロジェクト（機材は6年目のみ）を対象に、各プロジェクトの組織、施設、供与機材、実施効果の面から調査を行い、事後の現況を把握するものである。調査結果は当該プロジェクトのフォローアップ、アフターケア実施のための基礎資料として活用される。実施主体は在外事務所である。

●フォローアップ調査

開発調査実施済み案件を対象に、調査結果の活用・事業化現状の把握を行うもの。近年は、試行的に「インパクト調査」を行い、開発調査の効果がどのような形で現れているかを検証し、新規開発調査を実施する上での教訓を導き出す。実施主体は在外事務所及び担当事業部である。

このほかにも、個別プロジェクトの運営管理を目的とした調査は各種行われている（プロジェクト方式技術協力における運営指導調査、本邦研修事業での特別案件等調査等）。

複数プロジェクトの横断的評価による事後評価

事業横断的 評価

事業横断的な事後評価は、特定テーマや同一セクターのもと、複数のプロジェクトを横断的視点から評価するもので、p8 の ODA 評価体系における「プログラム・レベル評価」に対応するものである。本評価は主に評価監理室が実施しており、一部、在外事務所がローカルコンサルタントを活用して実施する場合もある。

現在は国別やテーマ別に関連するプロジェクトを対象として選定し評価を行っており、これらプロジェクトの相互の関連性が密接な場合には、いわゆる「プログラム評価（共通の目標を持つ複数のプロジェクトを対象にした評価）」と同義になるが、現状では選定するプロジェクト群において、必ずしも「共通の目標」が明確になっていない場合がある。結果としてそれらを対象とした事業横断的评价もいくつかのプロジェクト評価の結果を、ケース・スタディ的に取り扱って、国別やテーマ別の教訓・提言を導き出すという傾向にある。今後、事業のプログラム化を進めていく際には、事前の段階で明確な「共通の目標」を設定した「協力プログラム」を設定して、その目標達成の手段に位置付けられる各プロジェクトと「協力プログラム」との関連性を明確にしていくことが必要である。（18 項「事業横断的评价の今後の方向性」参照）

現在、事業横断的事後評価の結果は、主に国別事業実施計画などに反映され、新規プロジェクトの発掘・形成に活用されるとともに、アカウントビリティの確保に活用される。これらの評価結果のフィードバックによって、プロジェクト群に関連づける目標設定のあり方などが改善され、上記の「事業のプログラム化」に貢献することが期待される。

現在、評価監理室が行っている事後評価の種類を、評価対象と評価者によって分類すると、それぞれ以下のようなものがある。（図2-3参照）

<評価対象による区分>

●国別事業評価

評価対象国における重点セクター・開発課題ごとの協力効果を、複数プロジェクトを対象に横断的に評価し、当該国への全般的な協力効果や協力実施上の問題点を分析するもの。その結果は、当該国に対する国別事業実施計画や協力方法の改善などに反映される。

●特定テーマ評価

特定セクター・重要課題（環境・貧困・女性など）または事業スキーム（青年招聘事業など）をテーマとして、複数プロジェクトを対象に協力効果を横断的に評価するもの。評価結果は、当該セクター・開発課題への取り組み、スキームの改善などに反映される。

<評価者による区分>**●有識者評価**

開発援助や JICA 事業、評価方法について見識を有する外部の有識者（学識経験者、ジャーナリスト、NGOなど）に依頼して評価を行うもの。

●合同評価

被援助国の関係機関、あるいは他のドナー国の援助機関や国際機関と合同で評価を行うもの。評価手法の相互学習や連携強化、JICA 事業に関する情報の共有を図る上で有効な手段である。また被援助国のキャパシティー・ビルディングへの貢献も期待できる。

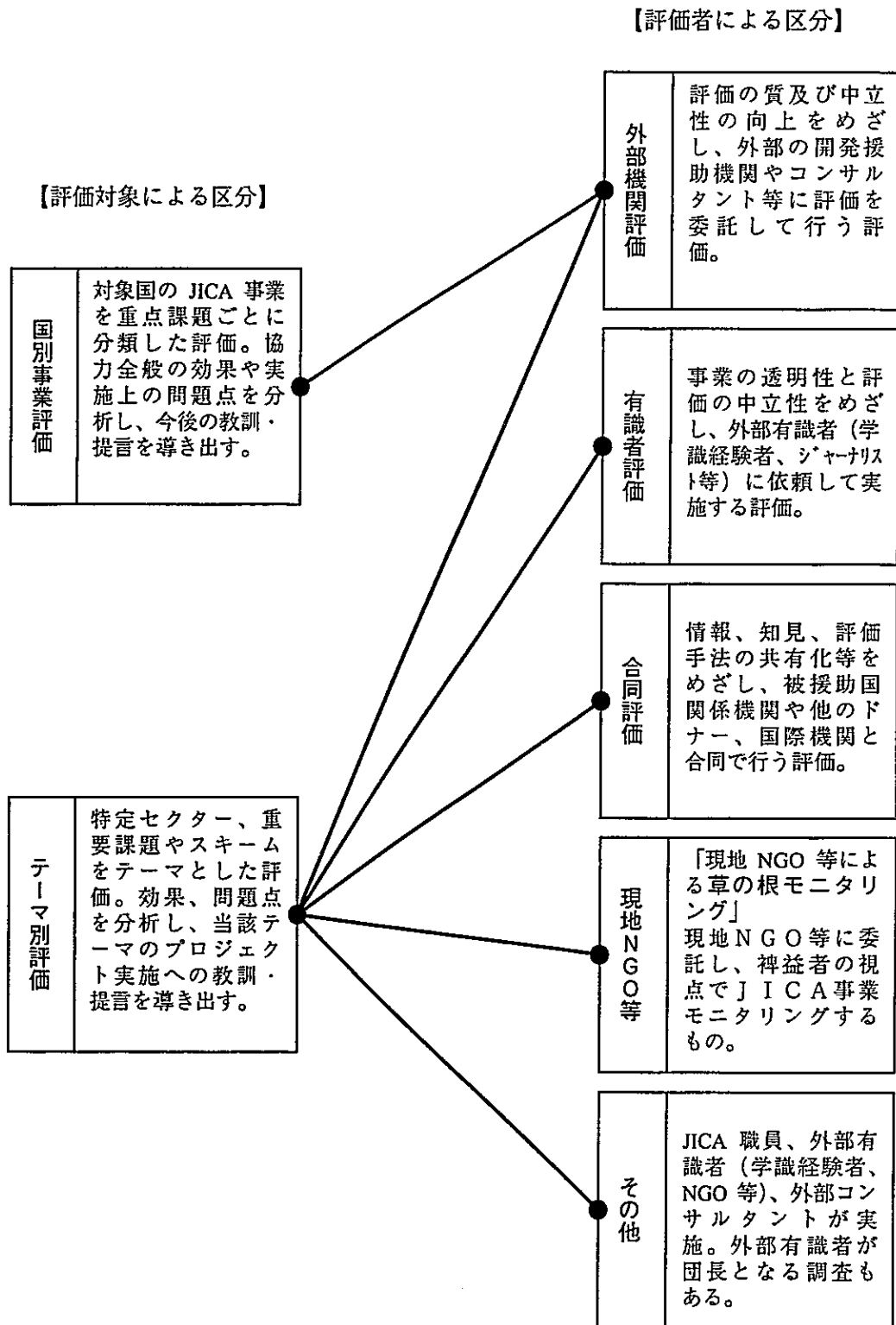
●外部機関による評価

開発援助や JICA の事業、評価手法に精通している外部開発援助研究機関やコンサルタントなどに委託して評価を行うもの。評価の質及び中立性の向上を図る。

●草の根モニタリング

地域住民を直接の裨益対象とした参加型のプロジェクトを主たる対象に、当該地域で活動している NGO や現地在住の有識者が、当該プロジェクトの効果や貢献度などについてモニタリングを行うものである。モニタリングの結果は、当該プロジェクトの協力方法の再検討に活用されるとともに、新規プロジェクトの発掘・形成方法の改善に役立てられる。

図2-3 横断的事後評価の種類



事業横断的評価の
今後の方向性

事業横断的評価の対象範囲は、8頁図2-1での「プログラム・レベル評価」に対応しており、かなり範囲が広い。評価の対象として、国別事業実施計画、開発課題、協力プログラムなどがあり、それらの背景には、相手国の開発計画、開発プログラムなどがある。評価対象に応じて、評価の目的・手法も異なったものとなってくると考えられる。

国別事業評価

例えば、評価監理室で担当している国別事業評価は、プログラム・レベル評価のなかでもかなり上位に位置し、概ね国別事業実施計画と対応するものである。国別事業評価の評価手法については、これまで実施してきた国別事業評価の積み重ねにより、改善を進めているところであり、今後、国別事業実施計画をより有効なものにしていくために、さらに検討が必要である。これまで行った国別事業評価の具体例として、ボリビア国別事業評価の事例をBOX3に紹介する。

協力プログラムの
評価

相手国の重要な課題に対してより一層適切に対応していくために国別アプローチを推進している中において、国別事業実施計画の下位に位置する「協力プログラム」の評価のあり方、方法論についても検討する必要がある。その際には、JICA が実施する「協力プログラム」と相手国開発プログラム、さらにはより上位の計画との関連性のなかで、協力プログラムの目標を、具体的指標を含めて如何に設定するか、などが検討のポイントになる。協力プログラムの現時点での考え方は概ねBOX4のとおりである。

なお、BOX4において、協力プログラムの下位に位置付けられる「プロジェクト」は、現行のプロジェクト方式技術協力だけでなく、たとえば開発調査とプロジェクト方式技術協力および専門家、国別特設研修の全てを統合したものも含むものとしてイメージしている。また、「個別案件」とはプロジェクトのなかでも特に投入量が少ないながらも、単独でプログラムの下位に位置付けられるものを、ここでは意味している。

また、これまで行ったプログラム評価の試行的に事例の一つをBOX5に記載する。

BOX 3: ボリヴィア国別事業評価調査のフレームワーク

●調査の主な目的

- ① ボリヴィアに対する JICA の協力を重点的に支援するセクターや課題の選定の妥当性も含めて総合的に評価する
- ② 評価結果から教訓・提言を導き出し、国別・課題別アプローチの強化を含む今後の JICA の事業実施にフィードバックする

●評価実施手順

<上記①の評価は以下の手順で実施>

1. 下記2 (2) の評価作業のための基礎的な調査として、はじめに「ボリヴィアにおける社会経済開発の推移と現状の把握」とセクター分析を行なった。
2. 下記の視点から評価を行った。
 - (1) ボリヴィアの重点開発セクターと JICA の支援の適合性 (JICA は、ボリヴィアにとって重要なセクターに対して援助を行なったかどうか) の確認
 - (2) 案件評価 (各重点開発セクターにおいて、個々の JICA 事業は効果があったかどうかの確認)
 - (3) セクター評価 (各重点開発セクターにおいて、JICA の援助は効果があったかどうかの確認)

さらに、評価結果を JICA のスキーム別の援助方法に役立てるためのスキーム別の評価や現在世界的に重要視されている開発課題である貧困・ジェンダー問題の視点からも JICA の援助の在り方を検討した。

3. 上記②の教訓・提言の導出に対しては、個々の評価結果から得られた教訓・提言を今後 JICA はどの分野で援助をおこなうべきか (WHAT)、またどのように援助を行なうべきか (HOW) の観点から整理した。

上記の国別事業評価のフレームワークは次ページの図にまとめられる。

BOX 4: JICA「協力プログラム」の現時点におけるイメージ

●「協力プログラム」のロジカル・フレームワークの概念図

「上位目標」

開発課題等上位計画の目標達成
or
相手国開発プログラムの目標達成

「外部条件」

プログラム目標→上位目標の外部条件
{ 相手国独自事業の目標達成
他ドナー等協力の目標達成 等

「プログラム目標」(≒各プロジェクト上位目標)

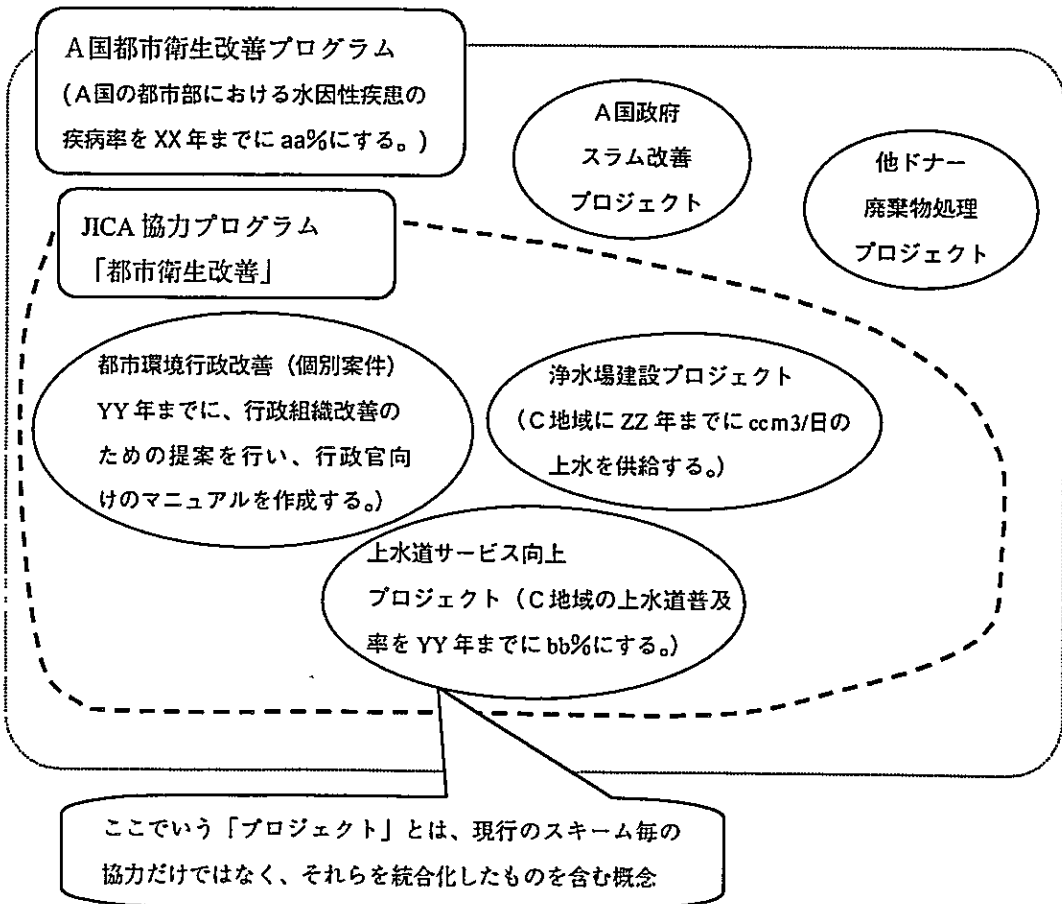
JICA 協力プログラムの目標達成

成果→プログラム目標の外部条件

「成果 (Outputs)」

・プロジェクト1のプロジェクト目標
・プロジェクト2のプロジェクト目標
・プロジェクト3のプロジェクト目標
...

●「協力プログラム」想定イメージ



BOX 5 : プログラム評価試行事例

特定テーマ評価：フィリピン人口・健康セクター/USAID 連携

PART 1 : 家族計画・母子保健分野

本評価事例は、もともとは「協力プログラム」として計画・実施されたものではないが、同じ分野で、ある程度同じ上位目標を持つ異なったスキームによる協力の集合体を協力プログラムと仮定して、プログラム評価を試みたケースである。事例紹介の趣旨から、主に、評価手法とプログラム評価を実施する上での課題や提言について記述するにとどめ、評価結果の内容は省略する。

【評価調査の背景・目的】

2001年度から JICA がフィリピンの人口・保健分野の協力プログラム策定に着手すること、1993年に打ち出された「日米コモンアジェンダ」においてリプロダクティブ・ヘルス（以下、RH）が地球規模的課題の重点分野として取り上げられたことから同分野の協力蓄積があること、加えて 2000年度は「日米コモンアジェンダ」の転換期であり今後の発展の可能性について模索する必要があったことなどから、これまでの協力実績を総合的に評価することになったもの。評価の目的は以下の提言・教訓を導き出すことである。

- ① JICA のフィリピンにおける RH 分野の今後の協力方針への提言・教訓
- ② JICA の将来のプログラム型協力への提言・教訓
- ③ 今後の USAID 連携におけるプロジェクト形成と評価への提言・教訓

【評価方法】

フィリピンの RH 分野では、共通の目的の下に多種多様なスキームの案件（プロジェクト方式技術協力 2 件、現地国内研修、JOCV 個別/グループ派遣、機材供与、開発福祉支援）がゆるやかに連携しながら実施されたため、上記②に資することを念頭に、それらの案件群を包括的に「協力プログラム」と見なし、以下のように PCM 手法による評価の枠組みを適用した。

- ① 各案件のプロジェクト要約（上位目標、プロジェクト目標、成果、活動、投入）を吟味し、同じような成果、活動をまとめて、「プログラム・アプローチ・ログフレーム」を作成した。同ログフレームでは各案件の「上位目標」は「プログラム目標」になる。
- ② それに基づいて、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、効果、自立発展性）の観点から調査指標を検討した。
- ③ 関係者へのインタビュー調査のほか、プロジェクトの対象地域と非対象地域の比較調査の方法で、アンケート調査で入手できる RH 関連指標を中心に評価を行った。

【プログラム評価に関する課題】

プログラム評価を行い直面した問題と評価手法に関する提言は以下のとおりである。

<直面した課題>

- ① 効率性の観点から、異なったスキーム間の連携効率性をどのように測るのか
- ② プログラムによる社会・経済的状況の変化と各案件との因果関係を判断することが困難
- ③ 自立発展性は各スキームごとに異なるが、プログラムとしてどのように評価するのか
- ④ 他ドナーとの連携が現場レベルのみで行われ、プロジェクトの計画内容にきちんと位置付けられていない

<評価手法に関する提言>

- ⑤ 各案件のモニタリング方法の統一と実施を徹底すること（一例：国別援助計画、国別事業実施計画の見直し等を「妥当性」に含む）
- ⑥ プログラム評価における評価 5 項目の捉え方を早急に整理すること
- ⑦ 時間的・予算的制約がある評価を効果的に行うための、簡易で客観的な分野別調査手法を開発すること

2-3 JICA における評価実施体制

評価検討委員会 での審議

JICA では 1981 年に「評価検討委員会」を設置し、JICA が実施する事業評価の基本方針や評価結果のフィードバックに関し検討、審議を行っている。委員長は企画・評価担当理事、委員は関係部長から構成されている。同委員会の下には付託事項を調査・検討するために、評価監理室長を部会長とし関係各部総括課長を部会員とする「評価検討作業部会」が設置されている。これまで、評価ガイドライン、PCM 手法の活用方針、事業評価報告書のあり方、フィードバックの方法などについて協議が行われてきた。

事業実施 部門の役割

在外事務所を含む事業実施部門と評価監理室（企画・評価部）との関係は、概ね、事業実施部門が各担当業務に関する評価を行い、評価監理室が評価全般を企画、調整するというものとなっている。したがって、各事業実施部門は、担当している事業の運営管理および実施したことによる効果を明らかにするため、事前、中間、終了時の各段階で評価を行っている。

評価監理室の役割

評価監理室は、評価全般に係る企画・調整のほか、事業横断的な評価や評価手法の開発等を行っている。

現在、評価監理室は、事前から事後への一貫した評価体制の確立、JICA 事業評価の質の向上などをめざし、具体的には以下のような業務を推進している。

■一貫した評価体制の確立

事前から事後の一貫した評価体制の確立をめざし、JICA 事業の評価の全体方針を策定するとともに、評価体系の見直しを行っている。また、事前評価体制の整備、終了時評価・事後現況調査等の監理の業務も実施している。

■評価の質の監理

評価ガイドライン・関連マニュアルの作成、評価人材の育成や外部有識者の積極的活用などを通して、評価の質を向上させるための業務を行っている。JICA 全体の評価方針や基本的な

評価方法については、必要に応じ関連調査研究を実施し、ガイドラインや関連資料を作成している。また、終了時評価調査報告書をチェックし、その内容・質の監理・標準化も行っている。

■事業横断的事後評価の実施

特定テーマ、国別評価などの事業横断的評価を実施している。それら評価調査では積極的に外部評価専門家の参加を促し、より質の高い評価を行うことをめざしている。また、今後は、過去の終了時評価案件を横断的に取り上げ、教訓・提言をまとめるための評価結果の分析も行う。

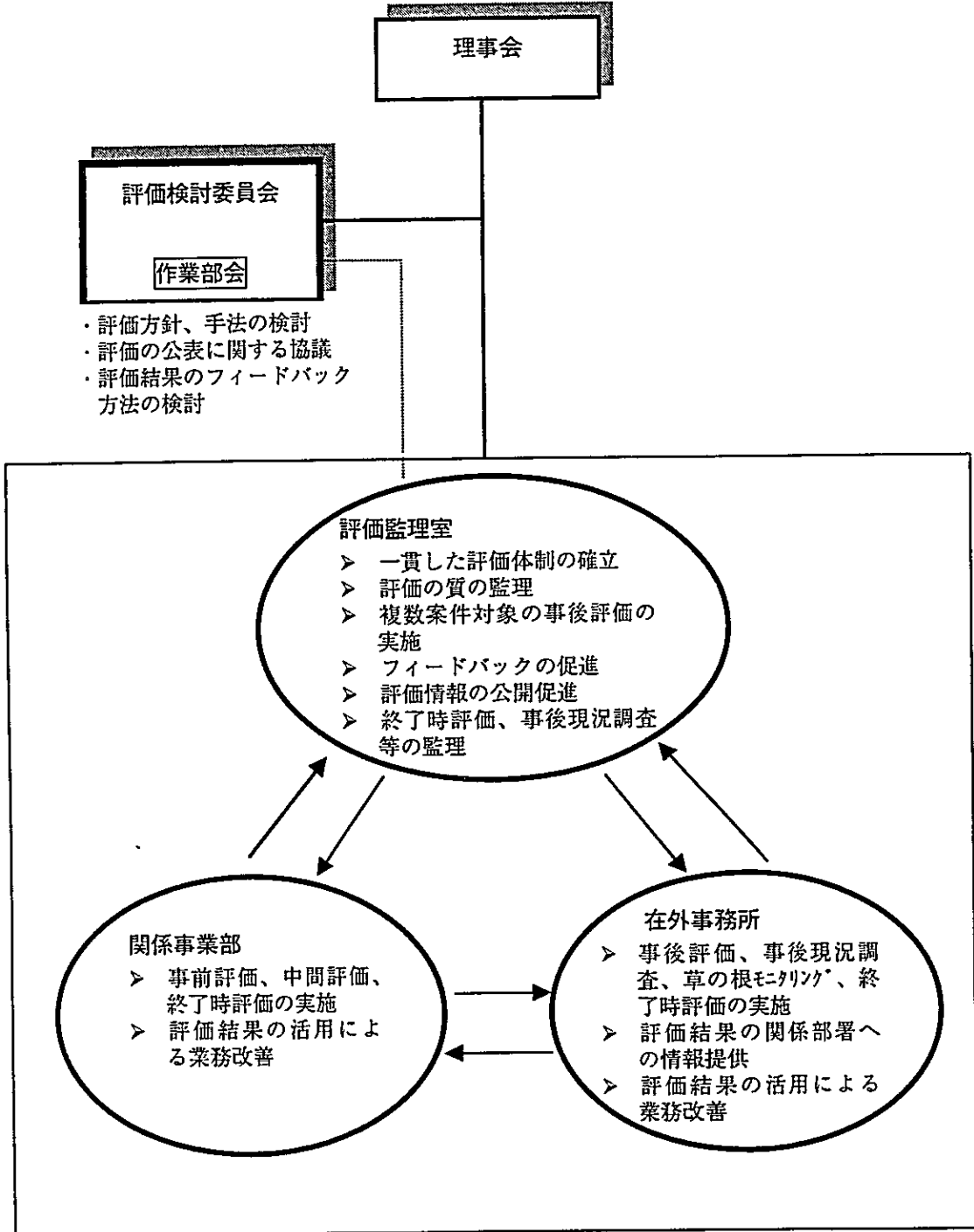
■フィードバック体制の強化

評価結果の分析・整理を行い、データベースやイントラネット、メールを通じた情報の配信、外国語版の評価報告書の作成などを通して、事業の立案・実施に役立てるための評価情報の提供を行っている。

■評価情報の公開促進

国民の理解と指示を促進するべく積極的な情報公開を行っている。最近の取り組みとしては、事業評価報告書、事後評価結果、事前評価表などの取り纏めとホームページ上の掲載、評価結果セミナーの開催、データベースの整備などがある。

図2-4 JICAにおける評価の実施体制



2-4 評価実施主体

評価の実施主体は、評価の目的に応じて、JICA 主体によるものと外部第三者によるものとに分けられる。

JICA が実施する評価の目的は1-1 (3項) にて記載したとおり、以下の3つになる。

- (1) 組織の意志決定の妥当性を高める (マネジメント)
- (2) 援助関係者の学習効果を高める (ラーニング)
- (3) JICA としての説明責任を果たす (アカウンタビリティ)

JICA 主体の評価 (内部評価)

個別プロジェクトを対象とした事前、中間および終了時評価については、事業実施者である JICA が対象プロジェクトを運営管理していくための意志決定を行うために、以下のような業務を行うものである。したがって、上記の3つの目的のうち、特に (1) マネジメントのための機能を果たすことが主たる目的となる。

事前評価

- ・ 案件の妥当性等の審査
- ・ 案件の実施 (内容) の決定

中間評価

- ・ 協力の進捗状況の確認
- ・ 計画見直しの要否の検討
- ・ 計画見直しが必要な場合の具体的内容

終了時評価

- ・ 協力の進捗状況、目標の達成状況の確認
- ・ 協力を予定どおり終了することの可否の検討
- ・ 終了が不可能な場合の必要な追加協力内容の検討

また、これらの評価調査を行う際には、上記のような検討結果に関して、相手国関係機関と協議して、合意を行う必要がある場合が多い。したがって、これらのマネジメントを主目的とした個別プロジェクト対象の評価は外部第三者ではなく、事業実施者である JICA が主体となって、責任をもって実施することを原則とする。

ただし、JICA 自らが評価する場合には、客観性、中立性に欠けるという批判から免れ得ない。このため、特に JICA が主体

となって評価を行う際には、客観的なデータ、情報に基づいた質の高い評価を行うことが必要である。また、評価結果を外部に公表していく際に、外部からの検証が受けやすいように、分かりやすい形で必要な情報を提供することも重要である。また、これらの内部評価の結果に対して外部第三者からの視点でチェックを受けるための委員会の設置を検討しているところである。

さらに、実際のプロジェクト評価を外部第三者を主体として実施することも、特にアカウンタビリティ確保のために有効である。

外部第三者による
評価 (外部評価)

一方、事後評価においては、上記の目的のうち、(2) ラーニングと(3) アカウンタビリティが主たる目的となり、プロジェクト終了後の時点では、通常の対象案件の運営管理の側面は比較的薄くなる特徴がある。

このうち、ラーニング(評価結果から得られる教訓・提言を将来の事業の改善にフィードバックする)については、JICA 主体による評価と外部第三者による評価それぞれにメリットがある。JICA 主体の評価の場合、制度を熟知していることにより、実態・ニーズに即した教訓・提言がえられることなどが期待される。一方、外部第三者による評価では JICA が有していない経験に基づく視点や高度な専門的知識によって有益な教訓・提言がなされうることなどが利点となる。

アカウンタビリティの確保のためには、外部第三者による評価が有効である場合も多く、さらに実施期間中の JICA 主体の評価結果に事後の段階で第三者による検証を受ける機会を確保することは、内部評価の厳格性を高めるためにも有益であると考えられる。

上記の理由に加えて、テーマ別の評価など外部有識者の高度の専門知識が必要な場合があることもあり、JICA としては事後評価において、外部第三者による評価を積極的に推進している。今後とも事後評価については、団長を第三者とすること、あるいは調査自体を外部の機関に委託することなどによって、外部評価として実施することを原則とする。

2-5 評価結果のフィードバック

評価のフィードバックとは、評価情報や教訓・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である。したがって、評価結果を発表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。評価結果がフィードバックされてはじめて、評価が意味のあるものになる。フィードバックには、大きく分けて、①意思決定プロセスへのフィードバックと、②関係者の学習プロセスへのフィードバックがある。

意思決定
プロセスへの
フィードバック

意思決定プロセスへのフィードバックは、評価結果が直接対象プロジェクトの実施改善に生かされるもので、主に担当部署がプロジェクトの運営管理の一環として評価調査団を派遣する場合である。例えば、事前評価の場合は、当該プロジェクトの実施決定に、実施中の中間評価では、当初計画の見直し範囲の検討や実施中断の判断にフィードバックされる。また、終了時評価の場合は協力を終了するのか、延長・フォローアップが必要であるかどうかの判断に、それぞれ活かされることになる。

評価調査団は、そもそも、調査の目的は何で、どこにフィードバックされるのか、という点を十分に把握し、意思決定プロセスで役に立つ情報を提供しなければならない。その意味では、マネジメントの一環として内部評価を行うときは、誰が評価結果の利用者であるかを、評価のデザインの段階から明確にしておく必要がある。そして、提言策定にあたっては、それぞれの利用者の役に立つ内容が的確に提供されなければならない。

(図2-5参照)

この他に、複数事業を横断的に捉える評価（現在は評価監理室が行っている事後評価）の場合は、それぞれの評価の目的により、フィードバック先が異なる。例えば、国別事業評価の場合は、国別事業実施計画を策定する部署が、特定テーマ評価の場合は当該テーマに関連する事業を実施する部署が、それぞれ評価結果の主な利用者になる。

学習プロセスへの
フィードバック

学習プロセスへのフィードバックは、開発援助に携わる関係者が評価情報や教訓を類似プロジェクトに反映したり、新規案件の形成、採択や、よりマクロな組織戦略の見直しなどに広く活用することができる。このように援助関係者が広く評価結果を活用する場合は、「評価情報を整備・提供する仕組み」が必要である。評価情報の提供は、迅速にわかり易く、利用者が入手しやすい形で行わなければならないが、評価監理室を中心に、以下のような形態を通じて、情報の提供が行われている。

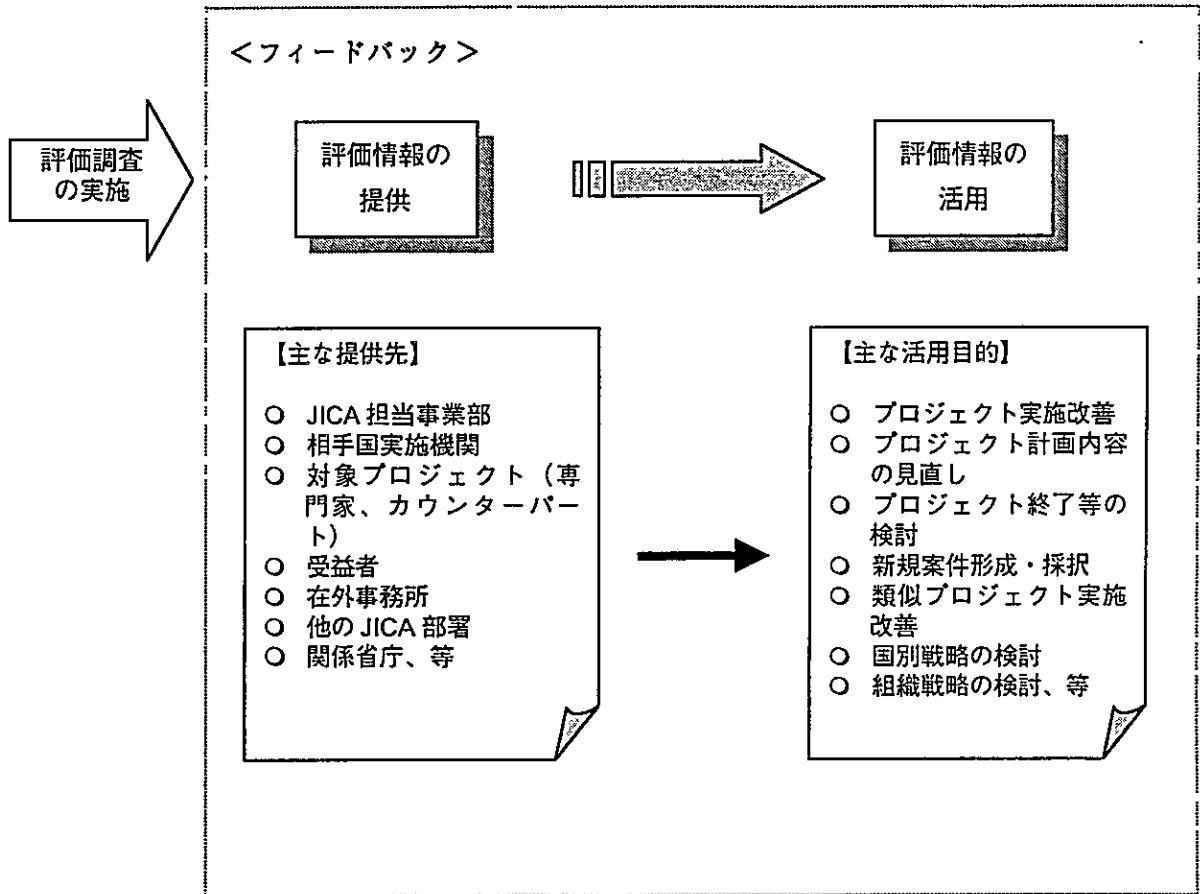
- 報告会等の実施
- 報告書類の配布
- JICA イン트라ネットを通じた配信（評価データベース及び報告書の PDF ファイル）
- ホームページ上の掲載などが行われている。（⇒情報提供方法の詳細については 122 頁参照）

評価監理室では、現在、フィードバックの強化策のひとつとして JICA 及び外務省が行った各種評価の結果を横断的に分析し、その結果を地域部・事業部が事業ごとにフィードバックしやすいように、国、スキーム、開発課題ごとに整理する作業（評価結果の分析）を行っている。さらには、「評価検討委員会」に評価結果のフィードバックを議論・決定する仕組みを導入するための検討も行っている。

外務省
ODA フィードバック委員会

なお、外務省では、2000 年度に外務省、JICA、JBIC の関係者から構成される「ODA 評価フィードバック委員会」を設立し（委員長：経済協力局長）、ODA 評価のフィードバック機能の強化に取り組んでいる。同委員会の活動内容は、主に、政策レベル及びプログラム・レベルの評価から得られた政策提言について、JICA 及び JBIC が行うプロジェクト・レベルの評価結果も参考にしながら、対応策の検討を行い、その結果を外務省関係課、JICA、JBIC に提示することである。

図2-5 JICA 事業評価のフィードバック



2-6 アカウンタビリティの確保と情報公開

評価の目的のひとつであるアカウンタビリティの確保は、広く国民に対し、評価結果を公表することによって達成が可能になる。

アカウンタビリティとは

アカウンタビリティとは、単に評価結果を公表することを意味するのではなく、事業委託者に対し受託者が責任をもって実施していることを説明し、それに対し委託者側がその良し悪しを判断する仕組みである。JICA 事業で言い換えれば、納税者（委託者の立場）である国民に対し、実施当事者である JICA がきちんと事業を実施していることを説明し、事業の責任を負うことである。その結果を見て、国民は JICA 事業に対して支持をするかどうかを判断する。アカウンタビリティの要件には、事業目標が明確であること、組織の意思決定プロセスの透明性があること、資源の活用や業績が正確に把握されていることなどが含まれる。アカウンタビリティの確保のためには、これらの要件を満たした質の高い評価情報の公開が求められる。またその前提として、情報を公開する側の JICA 職員が、アカウンタビリティの仕組みを通して組織や事業をより良いものにしていくという認識を、十分に持つことが重要である。

質の高い評価情報の公開

2002 年 4 月に施行される特殊法人における情報公開関連法を待つまでもなく、税金で行われる事業は情報公開することが前提であり、評価についても同様である。

評価情報は全て公開するため、個人攻撃や情報提供者に個人的不利益をもたらしかねないような情報は、評価情報として不適切である。個人の業績に関連する評価は、プロジェクトの効果との関連性で、当該者に課せられた役割を中心に評価する視点が必要である。

事実に基づかずに偏った結論を導き出したり、一部の事実を誇張したりすることも避けなければならない。また、評価を行って特定した阻害要因については、その対応策としての提言を含めた評価情報とともに公開することが望ましい。このような点に留意した質の高い評価情報を公開していくことは、アカウンタビリティの確保のために不可欠である。

第3章 より良い評価のために

- ◆ 良い評価の基準
- ◆ 評価調査団の心構え

3-1 良い評価の基準

評価結果は信頼できる有用な情報でなければ業務改善に活用されない。また、アカウントビリティ確保のために広く情報を公開する場合にも、信頼度が高く、不必要な誤解を与えないような質の高い情報を提供する必要がある。活用するに値する適切な情報を提供すること、すなわち「良い評価」を行うためには、①有用性、②公平性と中立性、③信頼性、④被援助国側の参加度などの基準が満たされていなければならない。

有用性

①評価情報の有用性 (usefulness)

組織の意思決定に活用される評価を行うためには、評価結果がわかりやすく、使いやすく、役に立つものである必要がある。まず、評価の目的を明確にし、想定される利用者のニーズを反映した評価が行われなければならない。資源と時間の制約の中で役に立つ情報を提供するためには、何のために評価を実施しようとしているのか、評価情報のフィードバック先は誰なのか、という視点を、評価をデザインする時点から持ち、調査範囲の絞り込みを行うことが重要である。

また、評価情報は、戦略策定、事業立案からフォローアップのあらゆる場面で重要な役割を担うことになるが、そのためには、評価結果が入手し易いこと (easy accessibility)、評価の実施が適切なタイミングであること (just in time) などの要件を満たすことも重要である。

公平性と中立性

②公平性と中立性 (impartiality and independence)

評価は、中立的な立場で公平に行われなければならない。公平性の確保は、評価結果を偏りなく分析できるという意味において、評価情報の信頼性の確保にもつながる。プロジェクトに関わる一部の特定の人物・組織のみならず、幅広い関係者 (stakeholders) の意見を聴取することが重要である。また中

立性の確保は、プロジェクトの利害関係者間の対立を押さえる働きが期待できる。

一方で、中立性の確保は、関係者間の評価情報の共有やフィードバックを妨げるものであってはならない。評価チームと関係者は、役割において相互に独立していても評価結果の活用を通じて事業改善を図るという目的は一致しており、その繋がりには密接でなければならない。「有用性」の箇所で記述したように、評価をデザインするには評価結果の想定される利用者のニーズを十分に把握したり、評価結果を双方で協議し、今後の改善策の検討を行うなど、十分なコミュニケーションが必要である。

信頼性

③信頼性 (credibility)

信頼性の高い評価情報を得るためには、まず、評価者は評価対象のセクター、スキーム等について高度な専門知識を持つとともに、科学的調査手法にも熟知していなければならない。そのような評価者によって成功・失敗双方の要因が客観的に分析された結果として、信頼性の高い情報を提供することができる。また、評価のプロセスそのものが評価対象事業の利害関係者間で共有されることも重要である。いわゆる透明性 (transparency) の確保である。予算、実施方法、実施期間等の評価実施上の制約要因を明らかにした上で、評価手法を含めた評価デザイン→実施→結果取りまとめ、の一連のプロセスについて、きちんと関係者に公表することが重要である。そのプロセスで結論や教訓・提言に関し評価者とは異なる意見があった場合は、両方の意見をそのまま報告書に併記し、その妥当性の判断は読者である国民に委ねることも重要である。このようにして達成される透明性の確保は、評価の信頼性を確保する上で不可欠な要因であるとともに、評価情報の活用度合いに大きく影響を与えるものでもある。

被援助国側の参加度合い

④被援助国側の参加度合い (participation of recipients)

評価情報は援助する側のみならず、援助される側においても活用されるべきものである。プロジェクトの経験から得た教訓や提言は、相手国の開発戦略へフィードバックされたり、対象プロジェクトそのものの見直しにもつながる。評価のデザイン、

実施、評価結果の取りまとめの各ステップで、援助する側の関係者同様、広く被援助国側関係者とのコミュニケーションを取る必要がある。(ここでは従来型評価の際の留意点として記述したが、いわゆる「参加型評価」の手法を使って評価を行う場合は参加の度合いや目的が異なる。詳しくは 98 頁参照のこと。)

BOX 6 : 良い評価の基準

【良い評価の基準】

- ① 有用性
 - 評価情報が想定される利用者のニーズに合っている
 - 評価情報が入手しやすい
 - タイミングが良い
- ② 公平性と中立性
 - 中立的立場で行う
 - 公平な評価を行う
 - ただし、評価目的を確実に達成するために、意思決定側とのコミュニケーションは密にする
- ③ 信頼性
 - 評価対象の専門知識と体系化された調査手法に通じている
 - 評価のプロセスの透明性を確保する
 - 評価結果 (評価者の見解と異なる) 意見も平等に記載する
- ④ 被援助国側の参加度合い
 - 評価のプロセスでコミュニケーションを密にする

3-2 評価調査団の心構え

評価調査団員は、JICA の組織や事業の改善に資する情報を提供するために、以下のような点に留意する必要がある。

① JICA の組織や事業の仕組みを十分に理解していること

評価結果が業務改善の役に立つためには、JICA 組織の意思決定プロセスや事業の仕組みについて十分に理解していることが必要である。現状を踏まえた上で、将来への建設的な提言を含めた評価結果を提供することが求められる。曖昧な総論だけの結論は避けなければならない。

② 評価の目的を十分に理解していること

評価調査の初期段階において、評価調査の目的を十分に理解し、評価結果の想定される利用者のニーズを把握し、それに応えるためにはどのような調査項目が適切であるかを十分に吟味することが重要である。

③ 正確な情報の伝達に努めること

収集した情報や分析した結果は、事実に基づいた十分な根拠を伴うものでなければならない。一方で、予算的・時間的制約から十分な根拠を得られない場合もある。評価調査がどのような方法で、どのような制約のもと実施されたものであるか、そして収集した情報の入手先について明らかにした上で、評価結果を提示する必要がある。

④ 客観的データに基づく、中立的・公平な調査を行うこと

評価調査団は、常に中立的立場で公平な調査を行うように努め、事実を歪めるような分析を行ってはならない。同じ情報・データを使用しても、それに基づく判断・見解が異なることはある。重要なのは、事実関係の検証結果を基に論理的に評価を行い、その結果を踏まえて協力効果の阻害・貢献要因を分析し、建設的な提言を導き出すことである。

⑤ 情報提供者、評価対象者への配慮を十分に行うこと

評価の持つ特質から、情報提供者や評価対象者への配慮を十

分に行う必要がある。評価調査への協力が彼らに不利益を与えるようなことがあってはならない。また、個人攻撃は避け、プロジェクト全体の中で当該者に課せられた役割の評価として位置付けるべきである。

⑥ 関係者との信頼関係を構築すること

担当部署や相手国実施機関、その他関係者との信頼関係を築くことができる「誠実さ」と「思慮深さ」が求められる。調査能力の高さはもちろんのこと、慎重な取扱いが求められる情報への配慮、十分なコミュニケーション能力などが必要である。信頼関係は、評価情報の活用にも影響を与える。信頼関係の構築は、関係者間で「評価の目的」を共有しているかどうかにかかるところも大きい。まず調査の初期段階で、関係者間で目的の共有を図るべく十分な協議の場を持ち、情報提供を含め、評価への積極的な協力が得られるように努める必要がある。

⑦ 異文化の特徴を十分に理解しておくこと

評価調査団員は、日本と異なる文化・社会・価値観において評価作業を行うことになる。また、評価対象プロジェクトも、そのような環境の中で実施されている。評価を始める前にその国の文化・社会の特徴を十分に理解し、不必要な誤解や摩擦を避けるよう十分注意するとともに、評価結果を検討する際にも、そのような要素に留意する必要がある。

BOX 7 : 評価調査団の心構え

- ① JICA の組織や事業の仕組みを十分に理解していること
- ② 評価の目的を十分に理解していること
- ③ 正確な情報の伝達に努めること
- ④ 客観的なデータに基づく中立的・公平な調査を行うこと
- ⑤ 情報提供者、評価対象者への配慮を十分に行うこと
- ⑥ 関係者との信頼関係を構築すること
- ⑦ 異文化の特徴を十分に理解しておくこと

BOX 8 : 参考 < 全米評価学会の評価者の守るべき基準 >
Guiding Principles for Evaluators

- **Systematic inquiry:** Evaluators conduct systematic, data-based inquiries about whatever is being evaluated.
- **Competence:** Evaluators provide competent performance to stakeholders.
- **Integrity/honesty:** Evaluators ensure the honesty and integrity of the entire evaluation process.
- **Respect for people:** Evaluators respect the security, dignity, and self-worth of the respondents, program participants, clients and other stakeholders with whom they interact.
- **Responsibilities for general and public welfare:** Evaluators articulate and take into account the diversity of interests and values that may be related to the general and public welfare.

(The American Evaluation Association, 1995)

第2部

評価の実施方法

第4章 プロジェクト評価手法

- ◆プロジェクト評価の視点
- ◆プロジェクト評価における PDM の活用
- ◆評価5項目による評価
- ◆評価結果の提示

第2部「プロジェクト評価のガイドライン」は、現行のプロジェクト方式技術協力の評価を念頭において作成されているが、一定期間でターゲット・グループへの何らかの便益を生み出すために実施する他の事業（現行のスキーム毎の協力を統合して「プロジェクト」化したものを含む）を評価する際にも、基本的な考え方を応用することができる。

4-1 プロジェクト評価の視点

JICA 事業の
目的

プロジェクト評価の情報はプロジェクトや JICA 事業全体の立案、実施改善に役立てられるべきものであり、また、納税者である国民に広く報告する際にも活用されるものである。JICA が実施するプロジェクトの何を評価するべきかを考えるにあたっては、JICA 事業の目的を再確認し、その目的に沿っているのかどうかの観点から評価内容を検討していくことがわかりやすい。JICA 事業の目的は、一般的には、以下のよう
にまとめることができる。

「被援助国側のニーズに合致した、持続可能な開発効果をもたらす援助を、効率的に実施すること」

この目的に照らし合わせると、プロジェクト評価の視点は、①ニーズに合致したプロジェクトを選定しているか、②プロジェクトは当初の目標を達成したか、③もたらされた効果は持続可能であるか、④それらは効率的に実施されているか、などを見ることになる。またそれらに加えて、⑤日本の ODA 事業としての有効性もチェックする必要がある。これら視点から考えると、プロジェクト評価には以下のような検証が必要になる。

<p>評価の主な 検証項目</p>

■ ニーズに合致したプロジェクトを選定しているか

プロジェクトが対象にしているターゲット・グループのニーズに合致しているか、あるいは、プロジェクト実施と相手国の開発政策との整合性はあるか、などを見る必要がある。有効性が高くて、そもそもニーズに合っていなければ効果的なプロジェクトとは言えないし、協力終了後の持続性も望めない。プロジェクトをきちんと計画したかどうかを検証する視点でもある。

■ プロジェクトは当初の目標を達成したか

目標の達成度を検証することは、評価をする上で中心的な視点である。有効性に関連して、予期しなかったマイナスの影響やプラスの効果なども把握する必要がある。

■ もたらされた効果は持続可能であるか

開発援助プロジェクトの大きな課題のひとつは、援助終了後、その効果が持続していくかどうかという点である。援助終了後も相手国実施機関に活動を円滑に実施するに足る組織能力があるのか、政策的支援は持続するのか、社会・文化的側面への影響はないのか、などの視点から、持続可能性の見通しを判断することが必要になる。

■ 効率的に実施されているか

有効性が高くて、必要以上に投入が多かったり、裨益規模が小さかったりした場合は、協力内容の妥当性そのものを問われることになる。必要なコストは目標と比較して大き過ぎないか、必要な資源を必要なときに投入できたのか、などから評価することが重要である。

■ 日本のODA事業として妥当か

日本国民の税金を使って行う事業としての妥当性をチェックすることも重要な視点である。日本の援助政策との整合性や、公共性などの観点から評価を行うことができる。

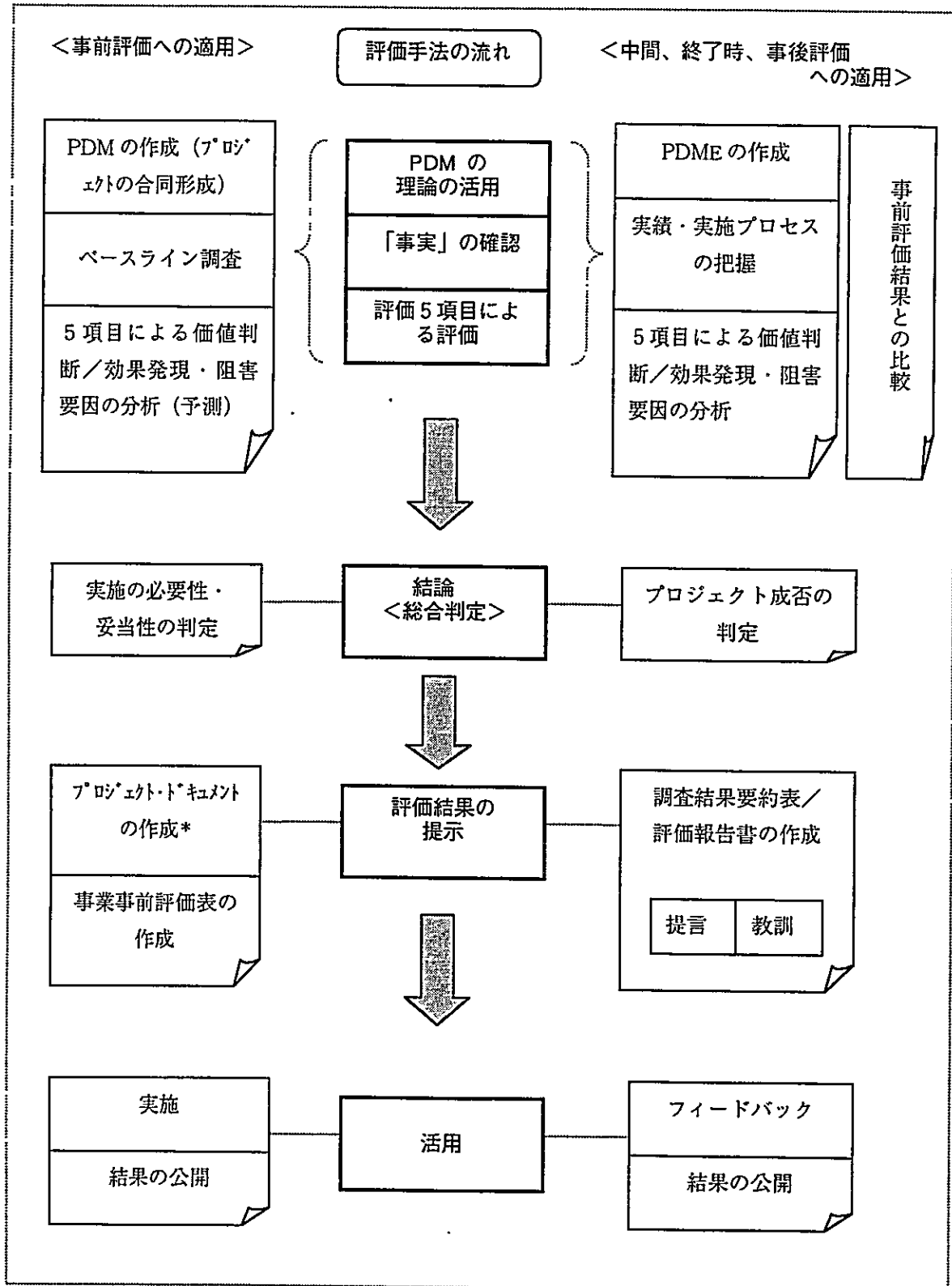
これらの視点に加えて、評価対象のプロジェクトが、他のドナーとの援助調整や、日本の他の援助形態との協調のもと行われているかどうか、効率的・効果的实施を見る上では必要な視点である。

これらプロジェクト評価の検証作業の過程で最も重要なことは、なぜそのような結果になったのかを追求することである。結果をもたらした様々な因果・相関関係を特定することにより、プロジェクトの計画・立案や実施に役に立つ評価情報を提供することが可能になる。JICA では、そのような評価を適切に実施するために、評価対象プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) と DAC が提唱する評価5項目を中心とした評価方法を導入している。評価5項目の調査項目には上記のプロジェクト評価の視点がすべて網羅されている。また、DAC メンバー国でも広く使われているため、評価結果を相手国や他のドナーと共有することが容易になるという利点もある。PDM 及び評価5項目を使った評価方法は、評価5項目ごとの結果を出すのみならず、総合的な視点から効果発現の貢献・阻害要因を分析する方法論である。

本章では、評価を行う上で重要となる PDM の理論について、望ましい指標設定の方法や、外部条件の決め方も含めてやや詳細に解説し、その上で、評価5項目の解説を通して、プロジェクト評価の主な調査項目と分析の視点、並びに評価結果の提示・活用方法について説明する。

なお、それら評価手法の流れと、各評価調査の適用に関する全体像を次頁図4-1に取りまとめた。

図4-1 プロジェクト評価手法の流れと評価調査への適用



*プロジェクト・ドキュメント(プロ・ドク)の作成要領については、JICA 社会開発協力部「プロジェクト・ドキュメント作成ガイドライン(案)」参照のこと

4-2 プロジェクト評価における PDM の活用

PDM の活用 の意味

JICA ではプロジェクト評価をデザインする際に、プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) を活用して、評価調査項目を検討する方法を導入している。PDM はその名称が示すとおりプロジェクトの「計画概要表」であり、プロジェクトの事前評価段階で策定され、実施中のモニタリングや中間評価で適宜軌道修正されるものである。PDM を使って評価を行うということは、「PDM を評価する」という意味ではなく、評価作業を行う上でのツールとして活用することである。PDM の活用により以下のようなメリットが期待できる。

- ▶ プロジェクトの目標、活動内容やリスクが明記されるため、具体的な調査項目を立てやすい。
- ▶ 目標値が設定されるため、目標の達成度合いの妥当性を判断する基準となる。
- ▶ 指標を入手する方法が明記されるため、調査方法を検討する際に役に立つ。
- ▶ 入手可能なモニタリング情報の範囲がわかる。
- ▶ 論理的な計画の組み立てになっているかどうか検証する際に役に立つ。

PDM はモニタリング、中間評価等による計画の見直しに合わせて変更されていくものであり、中間評価以降の評価を行う時に活用する PDM は PDME と呼ばれている。PDME は PDM の記述方法に問題がある場合に、評価実施者がプロジェクト概要を整理したものである。PDME を作成する作業は、評価を行う初期の段階でプロジェクトの計画内容の論理性をチェックすることにもつながる。もし、論理性に欠けていたり、プロジェクトの組み立て方が不適切である場合は、評価を実施するときにそれらに起因する問題が出ていないかどうか、あるいはその問題にプロジェクトがどのように対応してきたか、などの視点から調査することも必要になる。

事前評価を除き、評価を実施するときに初めて PDM を作成するという事は、通常はない。JICA が実施する内部評価はプロジェクト・サイクルに沿って事前評価から事後評価までのモニタリングを含む一貫した流れとして行うことが前提

・となっており、またそうでなければ「意味のある評価」を行うことが難しくなるからである。ただし、何らかの理由で計画段階で PDM が作成されなかった場合は、評価を行う時点において「想定されるプロジェクト計画概要」を確認するために PDME を新たに作成することがある。

PDM の 特徴

PDM は「ロジカル・フレームワーク (ログ・フレーム)」の一種であり、プロジェクトの計画、モニタリング、評価を行うために使用する「論理的枠組み」のことを指す (表4-1)。開発援助の分野ではプロジェクト計画表として米国を中心に古くは 1960 年代後半から使われてきたが、現在では成果重視の事業運営 (Results Based Management: RBM) の流れの中で、目標や成果を明確にし、成果を測るための指標を整理する主要なツールとしても活用されている。

PDM の特徴は、「上位目標 (overall goal)」、「プロジェクト目標 (project purpose)」、「成果 (outputs)」、「活動 (activities)」、「投入 (inputs)」といったプロジェクトの構成要因を「原因」と「結果」の連鎖関係で組み立て、事前に目標や成果の期待値を指標化して示すことにある。これら構成要素の間には、「投入→活動→成果→プロジェクト目標→上位目標」という因果関係のロジックが仮説として組み込まれており、できるだけ仮説が実現する確率が高い計画を、「効果的な」プロジェクトと考えることができる。PDM の中には、「プロジェクト要約」、「指標」、「入手手段」、「外部条件」、「前提条件」の欄があるが、各欄の特徴と PDM の全体的ロジックを以下に解説する。(各欄の具体的事例は表4-1を参照)

表4-1 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

Narrative Summary プロジェクト要約	Objectively Verifiable Indicators 指標	Means of Verification 入手手段	Important Assumptions 外部条件
Overall Goal 上位目標 間接的・長期的な効果、インパクト	上位目標の達成度を測る指標目標値	左記指標の情報源	プロジェクトによる効果が持続していくための条件
Project Purpose プロジェクト目標 ターゲットグループへの直接便益	プロジェクト目標の達成度を測る指標目標値	左記指標の情報源	上位目標に貢献するために満たされていなければならない外部要因であるが、不確かな要素があるもの。
Outputs 成果 活動を行うことによって、産出される財・サービス	成果の達成度を測る指標目標値	左記指標の情報源	プロジェクト目標を達成するために満たされていなければならない外部要因であるが、不確かな要素があるもの。
Activities 活動 成果を出すための活動	Inputs 投入 (日本及び相手国双方) 活動に必要な資源 (人材、資金、資機材等)		成果を出すために満たされていなければならない外部要因であるが、不確かな要素があるもの。
			Preconditions 前提条件 活動を始める前にクリアーする条件

□参考までに…

カナダ開発援助庁 (CIDA) による成果重視の事業運営 (Results Based Management: RBM) におけるプロジェクト要約の用語の使い方

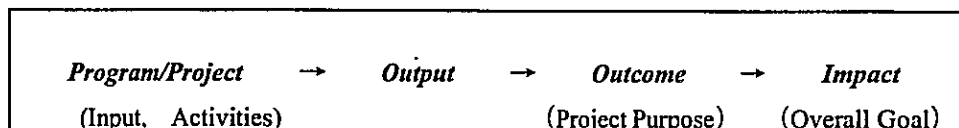
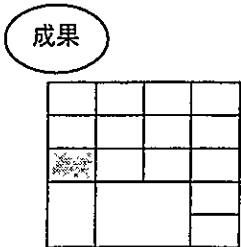
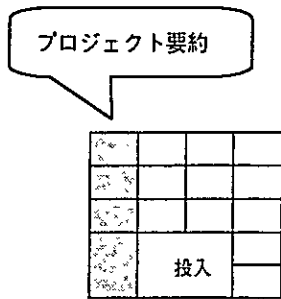


表4-2 PDM 事例：A国 B県リプロダクティブ・ヘルス (RH) プロジェクト

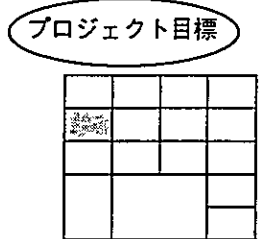
Narrative Summary プロジェクト要約	Objectively Verifiable Indicators 指標	Means of Verification 入手手段	Important Assumptions 外部条件	
<p>Overall Goal 上位目標</p> <p>B 県におけるリプロダクティブ・ヘルスが改善される</p>	<p>1 B 県における妊産婦死亡率が 170 / 100,000 から X 年までに 160 / 100,000 に減少する</p> <p>2 低出生体重児出生率が X 年までに 2 % 減少する</p>	<p>1 及び 2 保健省 B 県保健局統計データ</p>	<p>A 国保健省、B 県保健局のリプロダクティブ・ヘルスに対するコミットメントが継続する (予算・人材確保など)</p>	
<p>Project Purpose プロジェクト目標</p> <p>B 県の女性が、母子保健センター (MCH) による適切なサービスを受けることができる</p>	<p>1 妊産婦健診受診率を受けた妊婦が X 年に 90% になる</p> <p>2 MCH での出産が X 年に全出産の 75% になる</p> <p>3 婦人科検診を受ける女性の数が年間 3 % ずつ増加する</p> <p>4 各種予防接種を受けた妊婦の数が年間 2 % ずつ増加する</p>	<p>1 各 MCH 検診記録及びプロジェクト・モニタリング報告書</p> <p>2 各 MCH 記録及び県保健局統計</p> <p>3 各 MCH 検診記録</p> <p>4 各 MCH 検診記録</p>	<p>医薬品の供給が適切に行われる</p>	
<p>Outputs 成果</p> <p>1 プロジェクト・ユニットの運営体制が整う</p> <p>2 MCH 保健スタッフの質が向上する</p> <p>3 必要な医療資機材が整備される</p> <p>4 巡回指導の機能が強化される</p> <p>5 住民に対する IEC 活動が適切に実施される</p>	<p>1 意思決定とモニタリングの仕組みが機能している</p> <p>2-1 スタッフの 8 割が専門試験で 80 点以上を取る</p> <p>2-2 実技が適切に行われる (適切度の内容は別途記述)</p> <p>(3 以下、省略)</p>	<p>1 プロジェクト活動報告書、モニタリング報告書</p> <p>2-1 モニタリング報告書</p> <p>2-2 専門家による審査報告書 (ステータス・チェック)</p>	<p>養成された保健スタッフの 8 割が勤務を続ける</p> <p>B 県で大規模な旱魃が起きない</p> <p>男性・家族の反対による影響が少ない</p>	
<p>Activities 活動</p> <p>0.1 組織機構、職務内容を明確化する</p> <p>0.2 人員が配置される</p> <p>0.3 プロジェクト戦略策定会議を行う</p> <p>0.4 スタッフのマネジメント研修を行う</p> <p>0.5 活動詳細計画を策定する</p> <p>0.6 モニタリングの仕組みを導入する</p> <p>1.1 研修のニーズアセスメントを行う</p> <p>1.2 研修計画を策定する</p> <p>1.3 カリキュラム、教材を開発する</p> <p>1.4 保健スタッフ研修を実施する</p> <p>1.5 研修効果測定を行う</p> <p>(2 以下、省略)</p>	<p style="text-align: center;">Inputs 投入</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>(A 国側)</p> <p>プロジェクト・スタッフ</p> <p>プロジェクトマネージャー</p> <p>医師 3 名</p> <p>看護婦 10</p> <p>助産婦 15</p> <p>IEC スタッフ 50</p> <p>秘書、運転手</p> <p>施設</p> <p>・ 地域保健局内のオフィス</p> <p>・ B 県の 5 MCH 施設</p> <p>運営経費</p> <p>X ドル / 年</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>(日本側)</p> <p>長期専門家</p> <p>チーフアドバイザー 60M/M</p> <p>業務調整 60M/M</p> <p>看護管理 60M/M</p> <p>助産婦 60M/M</p> <p>IEC 24M/M</p> <p>短期専門家</p> <p>必要に応じて年 2~3 回派遣</p> <p>資機材</p> <p>年 5 千万円~7 千万円程度</p> <p>日本における研修</p> <p>年平均 2 名、1 カ月~3 カ月 (分野：看護教育、助産婦)</p> </td> </tr> </table>	<p>(A 国側)</p> <p>プロジェクト・スタッフ</p> <p>プロジェクトマネージャー</p> <p>医師 3 名</p> <p>看護婦 10</p> <p>助産婦 15</p> <p>IEC スタッフ 50</p> <p>秘書、運転手</p> <p>施設</p> <p>・ 地域保健局内のオフィス</p> <p>・ B 県の 5 MCH 施設</p> <p>運営経費</p> <p>X ドル / 年</p>	<p>(日本側)</p> <p>長期専門家</p> <p>チーフアドバイザー 60M/M</p> <p>業務調整 60M/M</p> <p>看護管理 60M/M</p> <p>助産婦 60M/M</p> <p>IEC 24M/M</p> <p>短期専門家</p> <p>必要に応じて年 2~3 回派遣</p> <p>資機材</p> <p>年 5 千万円~7 千万円程度</p> <p>日本における研修</p> <p>年平均 2 名、1 カ月~3 カ月 (分野：看護教育、助産婦)</p>	<p>プロジェクト運営スタッフが短期間で交代しない</p> <p>Preconditions 前提条件</p> <p>県女性連盟のプロジェクトに対する協力が得られる</p>
<p>(A 国側)</p> <p>プロジェクト・スタッフ</p> <p>プロジェクトマネージャー</p> <p>医師 3 名</p> <p>看護婦 10</p> <p>助産婦 15</p> <p>IEC スタッフ 50</p> <p>秘書、運転手</p> <p>施設</p> <p>・ 地域保健局内のオフィス</p> <p>・ B 県の 5 MCH 施設</p> <p>運営経費</p> <p>X ドル / 年</p>	<p>(日本側)</p> <p>長期専門家</p> <p>チーフアドバイザー 60M/M</p> <p>業務調整 60M/M</p> <p>看護管理 60M/M</p> <p>助産婦 60M/M</p> <p>IEC 24M/M</p> <p>短期専門家</p> <p>必要に応じて年 2~3 回派遣</p> <p>資機材</p> <p>年 5 千万円~7 千万円程度</p> <p>日本における研修</p> <p>年平均 2 名、1 カ月~3 カ月 (分野：看護教育、助産婦)</p>			

■「プロジェクト要約」と「投入」の特徴

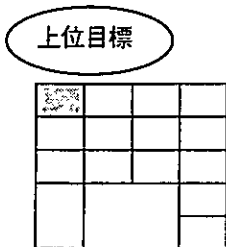
プロジェクト要約は、「活動」、「成果」、「プロジェクト目標」、「上位目標」から構成されており、プロジェクト計画の骨格となる要素が入っている。ある資源（人、物、金など）を「投入」し、様々な「活動」を通して、「目標（objectives）」を達成していくことがプロジェクトであるが、PDM の特徴のひとつはその「目標（objectives）」を、「成果（＝アウトプット）」、「プロジェクト目標」、「上位目標」の三つのレベルで捉えているということである。



PDM でいうところの「成果」はプロジェクトのアウトプットであり、活動を行うことによって産出される財やサービスである。プロジェクトが実施している事柄は、すべて何らかのアウトプットを生み出す。それらアウトプットを産出するために、必要な資源が「投入」（インプット）される。



それに対し「プロジェクト目標」は、それらアウトプットが産出された結果、プロジェクト終了時に発現が期待される、ターゲット・グループへの直接的な便益をさす。プロジェクトの効果が上がっているのかどうか、プロジェクトを実施した意味があるのかどうかは、この「プロジェクト目標」レベルの達成度がひとつの目安となる。アウトプットは出ているが、ターゲット・グループには何の便益も発現していない、というようなプロジェクトは多くの資源を投入して実施した意味がなくなってしまう。



「プロジェクト目標」がプロジェクトの直接的な便益を意味するのに対し、「上位目標」はプロジェクトが実施されたことにより期待されるより長期的で間接的な効果を指す。プロジェクトとの因果関係でいえば、「プロジェクト目標」よりも間接的であるため、プロジェクトを実施しただけでは必ずしも達成が望めない不確定要素が多いことになるが、より長期的に何をめざしているのかを明確にすることは、そもそも何故このようなプロジェクトを実施するのかという、より大きなビジョンに基づいた計画（戦略的計画：strategic planning）を行う上で極めて重要な要素である。プログラム・アプローチによる計画策定の際には、この上位目標が開発課

題もしくは重点課題となるケースが多く、それを解決するための手段として複数のスキームによるプロジェクトが位置付けられることになる。

BOX 9： 行政評価の用語との違い —「成果」という表現

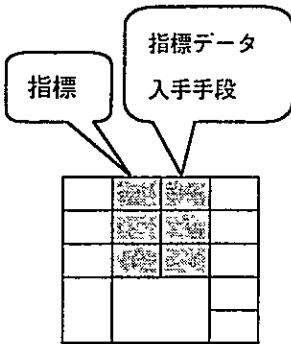
「プロジェクト要約」の用語を使うときには、「成果」という日本語の表現に注意が必要である。

英語の PDM では「outputs」であり、その定義は前述したとおりであるが、近年注目されてきた行政評価の分野では、PDM でいうところの「プロジェクト目標」レベルを「成果」と表現していることが多い。行政評価で使っているロジック・モデルは、基本的には PDM の論理と同じであるが、住民に対して行われるひとつひとつのサービスを「結果もしくはアウトプット (outputs)」と呼び、その結果、住民が受ける便益を「成果もしくはアウトカム (英語では outcome)」と表現している。つまり、論理的には同じことを意味しているのであるが、表現振りで以下のような違いがあり、「成果」という同じ表現が違うレベルのものを意味している。

- PDM 投入⇒成果 (アウトプット) ⇒プロジェクト目標
- 行政評価のモデル 投入⇒結果 (アウトプット) ⇒成果 (アウトカム)

□参考資料 総務省「政策評価に関する標準的ガイドライン」平成 13 年 1 月
(<http://www.soumu.go.jp/kansatu/index.htm>)

■ 「指標」及び「入手手段」の特徴



成果、プロジェクト目標、並びに上位目標に対応する「指標」の欄には、いつまでに、何が、どのように、どのくらいになるのか、目標を具体的に測る指標 (indicator) と目標値 (target) が記述される。「入手手段」の欄には、それら指標の情報源を明記する。情報源から得られるデータは、信頼性が高く、入手可能で、かつ入手するのにコストがかかり過ぎないものであることが重要である。それらの要件を踏まえつつ、できるだけ客観的なデータを取るために、必要に応じ複数の指標や情報源を設定することも必要となる。

BOX 10: 良い指標の基準

1. 直接的/的確性 (direct / valid) : 目標を的確に、より直接的にとらえているか?

指標が直接的であることは、最も重要な基準のひとつである。より直接的な指標は、目標をよりの確に表すことになり、わかりやすい。もし、入手コストがかかりすぎるとか、時間がかかりすぎるなどの理由から、直接的指標がとれない場合は、代替指標で代用することを考える。(代替指標の例⇒「村人の収入向上」を「家畜の数」や「レンガ作りの家の数」でとらえる)

2. 客観的 (objective) : 誰が測っても同じ方法で同じ種類のデータをとることができるか?

指標は、誰でも同じ解釈ができるように明確に定義され、かつ再現性がなければならない。例えば、「成功した会社の数」といった場合、「成功」の意味を明確にしておかなければ、評価者によって、その都度異なるデータをもとに測定が行われてしまう可能性が高い。特に定性的指標を使う場合は注意が必要だ。定性的指標の対象である状態や価値の変化を、具体的にどのようにとらえるのかを明確にしておくことが重要である。(BOX11 参照)

3. 実用的 (practical) : 妥当なコストの範囲内で、タイムリーにデータを入手できるか?

指標入手にかかるコストは、生データ入手のための調査方法の種類と、それらデータを加工した二次資料の信頼性に左右される。もし信頼性が高い二次資料があれば、最小コストで簡単に使える実用的な指標を設定できる。また、ベースライン調査を本格的に行う場合と、RRA のような簡略化した調査を行う場合ではコストが異なる。指標は、モニタリングや評価で使うマネジメントのツールであるので、入手できる頻度やタイミングが合うかどうかも重要な基準である。

4. 過不足がない (adequate) : ひとつの目標を測る指標の数は、最小限で、かつ十分か?

ひとつの目標を測るために必要な指標の数はあまり多過ぎないことが重要だ。指標が多過ぎる場合は、目標があまりに複雑か、その内容が十分に関係者に理解されていない可能性があり、計画内容を見直すなどの取り組みが必要になるかもしれない。

出所: USAID, Performance Monitoring and Evaluation TIPS— Selecting Performance Indicators, 1996 / Guideline for Indicator and Data Quality, 1998— を参照し作成

中間評価以降の評価の際には、「指標」の欄に記述された目標値は、プロジェクトの業績が果たして妥当であるかどうかを判断する基準となる。事前評価では、指標や目標値の妥当性を検討することも重要な検証作業である。当然のことながら、事前評価段階で指標及び目標値を策定するときは、プロジェクト実施前の現状を表す「ベースラインデータ」を把握し、それに対しどのくらいの改善をめざすのか、また、めざすことが適切なのかを十分に検討することになる。その際に、相手国の既存の統計データ等を最大限活用することも念頭に置く必要がある。相手国が既に使っている指標であれば、入手しやすいため検証作業も行いやすいというメリットが期待できる。目標値を設定する際には、対象地域での過去の経験や類似プロジェクトの動向、資源の投入可能性、相手側実施機関の能力、全体計画における対象プロジェクトの位置付けや将来計画などを考慮しながら、現実的な値を策定することが望ましい。

わかりやすい指標を設定することは、プロジェクトの透明性を高めるとともに、プロジェクトを運営監理する上でも不可欠である。プロジェクト実施中は、指標は、計画通りに実施されているかどうかを検証するツールとなり、プロジェクトによっては様々な外部環境の変化やプロジェクトの実施状況から、当初の目標値を見直す必要も出てくる。それに伴い、投入の内容、活動の方法などを策定し直すこともある。これは、無駄に資源を使い続けることを避けるために途中で計画を見直すというマネジメントの機能のひとつであり、目標の達成度を上げるために設定値を下げる、といった小手先の調整に陥らないように注意する必要がある。

BOX 11: 指標目標値 (target) 設定のいくつかの方法

- ターゲット・グループのニーズを参考にする：ターゲット・グループが必要とする水準に基づいて目標値を設定する方法。参加型ワークショップなどを経て行うと、相手側のコミットメントとオーナーシップを高める上でも有効である。
- 対象地域が属す大きな地域の平均値を参考にする：国や県の平均など、対象地域が属す大きな地域の平均値を参考に目標値を設定する方法。
- 類似プロジェクトの成功例を参考にする：同じような条件下で、類似のプロジェクトを実施して成功した例を参考にする方法。当該プロジェクトもここまでできるはずである、とした考え方である。
- 専門機関による目標値を参考にする：WHO の水質基準など専門機関の標準値を参考にする方法。
- 相手国が使っている目標値を参考にする：相手国の既存の統計データ類や指標をもとに設定されている目標値を参考にする方法。

BOX 12: 定量的指標と定性的指標

指標は、プロジェクトの結果をできるだけ定量的に実証するためのツールである。しかし、プロジェクトがめざしている内容によっては、定量的にとらえることができるものと、定性的にとらえる方が適しているものがある。定量的指標は統計資料や調査データによって、ある程度客観的に把握でき、既存のもので信頼性が高ければ、目標を測る指標として最適である。逆に、既存のもの信頼性が低かったり、正確なデータであっても調査のために膨大な費用と時間がかかる場合は、別の指標や複数の指標との併用を考えた方がよい。定量的指標の例には以下のようなものがある。

定量的指標の例

- ①数でとらえる
 - 「訓練を受けた教官の数」
 - 「植林活動を開始するようになった住民グループの数」
- ②割合 (%) でとらえる
 - 「ヘルス・ポストで検診を受けた住民の割合 (検診率)」
 - 「家族計画セミナー参加者のうち、避妊具を使用するようになった割合」
- ③比率でとらえる
 - 「小学校就学率の男女比」
 - 「住民 1,000 人あたりの医者数」

定性的指標は、定量的に測ることができないものや、能力強化、知識向上、行動変容などの質的側面を測るときに使われる。最もシンプルな例は、その状態になったかどうかを「yes/no」でとらえることである。例えば、「プロジェクトの運営計画が策定された」、「研究所が ISO9001 を取得した」などは「yes/no」で達成状況を見ることになる。また、直接観察によって状況を把握する方法もある。例えば、「建物の汚れ」を観察することで施設の維持管理体制を評価する場合などである。

多くの場合は、できるだけ客観性と再現性を持たせるために、質的状态を何らかの定量化の仕組みを取り入れ、指標と目標値を設定して測っている。よく使われる定量化の方法は、「意識調査」、「評点付け」、「採点方式」である。以下に例として、「地方行政における住民参加型の浸透度」を測る場合のそれぞれの方法を紹介する。

定性的変化を定量化してとらえる (例: 地方行政における住民参加型の浸透度)

- ① 意識調査でとらえる

住民意識調査により、行政が「参加型」であると認識している人の割合の変化で測る。
⇒「地方行政の運営方法が住民参加型であると認識している人の割合が3年で40%から65%に増える」
- ② 評点付けでとらえる (rating scales)

住民が実際に行政に参加している (関わっている) 程度の変化を、例えば「1~10」の10段階、もしくは「よく関わっている、普通、あまり関わっていない」などのスケールで測る。測定結果は、平均値もしくは分布で見ることができる。

BOX 12: 定量的指標と定性的指標 (つづき)

⇒「プロジェクト実施後3年目には、行政に参加している程度の平均値が2.5から7.0に上がる」(平均値)

⇒「プロジェクト実施後3年目には、行政によく関わっている住民の割合が20%から50%に増える」(分布)

③ 採点方式でとらえる (scoring system)

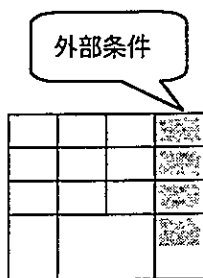
「行政が住民参加型である」ことを意味するいくつかの事象を考え、それぞれの達成状況を採点する。例えば:

- ・ 地方行政の計画プロセスを説明した印刷物が配布されている (Yes=1, No=0)
- ・ 住民に対し開発計画の提出を求めたことがある (All=2, Most=1, Only a few=0)
- ・ 計画策定会議に住民が参加できる (Yes=2, No=0)
- ・ 住民提出による開発計画の選考基準やプロセスが明らかになっている (Yes=1, No=0)

すべて Yes の場合は総得点が7点で、何も取り組んでいない場合は0点になる。住民参加型の観点からどこの取り組みが欠けているのかを知ることができる。複数の対象地域を調査し、プロジェクト実施前の平均値と実施後の変化を指標として策定することもできる。⇒「プロジェクト実施後3年目には、平均得点が2.5点から5点になる」

定性的指標を使って測るときには、アンケート、観察、インタビューなどの手段が使われることが多い。あらかじめ統計等の資料からデータを取ることができないことが多いため、プロジェクト実施前はもちろんのこと、実施中の定期的なモニタリングや中間評価における測定が不可欠である。

出所: UNDP, Selecting Key Results Indicators, May 1999 を参照し作成

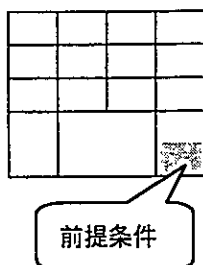


■ 「外部条件」と「前提条件」の特徴

「外部条件」は、プロジェクトではコントロールできないが、プロジェクトの成否に影響を与える外部要因を指す。プロジェクトとは開発課題の解決に貢献するために、ある基準で選択されたひとつの手段である。したがって、問題解決に必要なすべての要因を対象としたものではない。プロジェクトを計画する際には、できるだけ実現する確率が高い目標を設定するが、現実には、プロジェクトではコントロールできない様々な外部要因が影響を与える。これらを「外部条件」として計画段階で PDM 上に特定することにより、目標の設定、活動内容の妥当性を検討するとともに、実施中はモニタリングの対象としてその影響を注視していくが必要になる。また、評価では、目標の達成や実施のプロセスに影響を与え得る要因として、「外部条件」を調査対象とすることにより、プロジェクトの効果発現の貢献・阻害要因を分析する際の重要な手掛かりとなる。

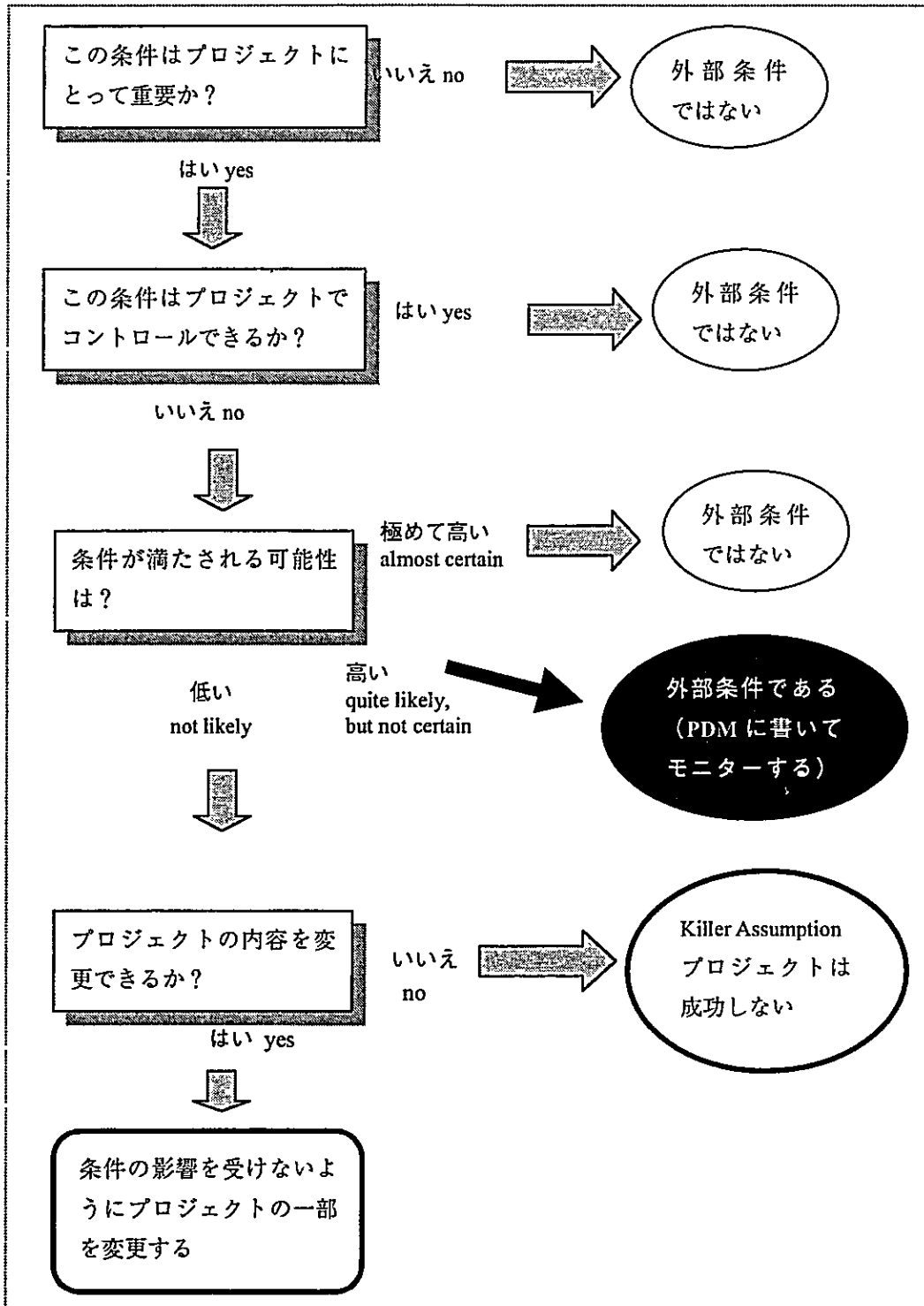
「外部条件」は、図 4-2 に示すとおり、プロジェクトにとっての重要度、プロジェクトによるコントロールの可能性、条件が満たされる確率などから特定し、PDM 上には「満たされる状態」で表現する。また可能であれば、どの程度満たされていれば良いのかを定量化して記述しておく、モニタリングや評価の時に外部条件の変化やプロジェクトへの影響を捉えやすくなる。(例：「養成された教官の 8 割が職場に残る」)

「外部条件」はプロジェクトの責任範囲外ではあるが、プロジェクトがうまくいかなかった時の責任逃れに使うことを意図して設定することだけは避けなければならない。プロジェクトを計画する作業の中で、どのような活動や目標を立案すれば、よりリスクが低く、効果があるプロジェクトになるのか、という視点で「外部条件」を議論することが重要である。



「前提条件」は、プロジェクトが実施される前にクリアしておかなければならない条件で、前提条件が満たされれば活動を開始できる（開始しても差し支えない）ものを指す。

図4-2 外部条件の決め方



出所：NORAD, The Logical Framework Approach(LFA)- Handbook for Objective-oriented Project Planning 及び FASID、「開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント」, 2001. 3を参照し作成

■PDM のふたつのロジックと評価

「ロジカル・フレームワーク」と通称される PDM には、ふたつのロジックがある。(図4-3参照)

手段—目的の連鎖関係

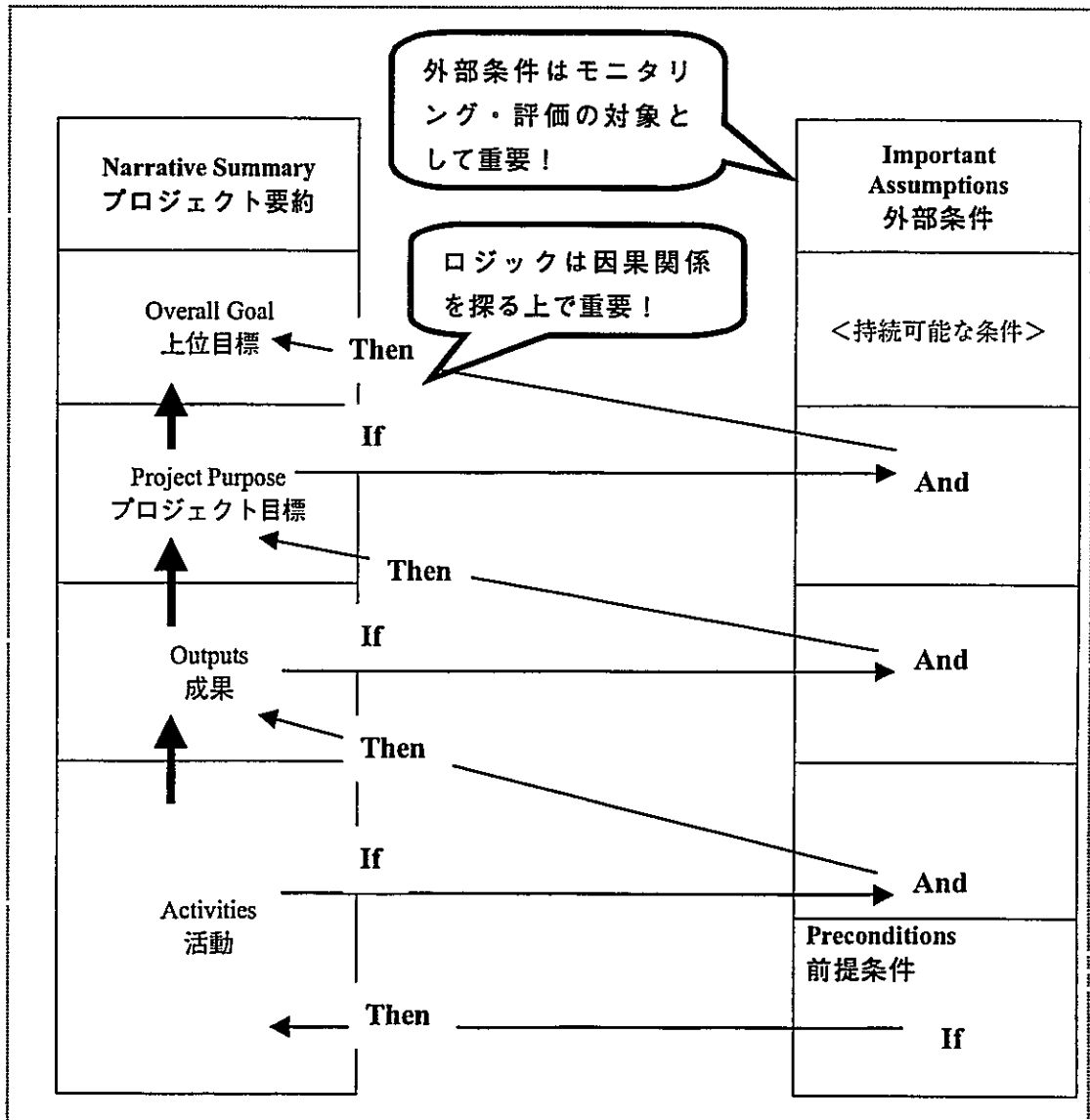
ひとつは、「活動→成果→プロジェクト目標→上位目標」の連鎖関係のロジックである。もし活動が行われれば (if)、成果が達成され (then)、もし成果が達成されれば (if)、プロジェクト目標が達成され (then)、もしプロジェクト目標が達成されれば (if)、上位目標に貢献するであろう (then)、という if-then の仮説のロジックである。プロジェクトを計画ということは、ある仮説を立てるということである。そして、この仮説を立てる作業は、ターゲット・グループおよびその社会の何が問題で、何が原因かといった因果関係による現状把握がベースとなっている (問題分析など)。この仮説の実現度が高ければ高いほど良いプロジェクト計画ということになり、そのためにはできるだけ if-then の関係性が直接的であること、プロジェクトの努力で様々な問題がコントロールできること、あるいはリスクが低く効果的な活動が含まれることが重要になる。評価を行うときは、プロジェクトと実績の因果関係を探る上で、このロジックを活用することができる。

外部条件のプロジェクトへの影響

If-then だけでプロジェクトが期待される効果を上げることができるのだとしたらそれに越したことはないが、そうはいっても、プロジェクトが問題解決のひとつの手段であることから、現実にはプロジェクトに影響を与え得る様々な外部要因が存在する。PDM 上ではこの外部要因を「外部条件」として特定するが、PDM のふたつめのロジックは、「活動→成果→プロジェクト目標→上位目標」と「外部条件」との関連性にある。もし活動が行われて (if)、それに加えて、成果を達成するために必要であるがプロジェクトではコントロールできない外部条件が満たされていたら (and)、成果が達成できるであろう (then)、という連鎖関係で、if-and-then のロジックでプロジェクトの計画全容を表すものである (成果以上のロジックも同様)。外部条件は、プロジェクトの計画内容が果たしてこれだけで十分なのだろうか、せつかくプロジェクトを実施しても外部要因のために効果の発現が阻害されないだろうか、といった視点でプロジェクトを計画・立案するときのツールとして有効である。

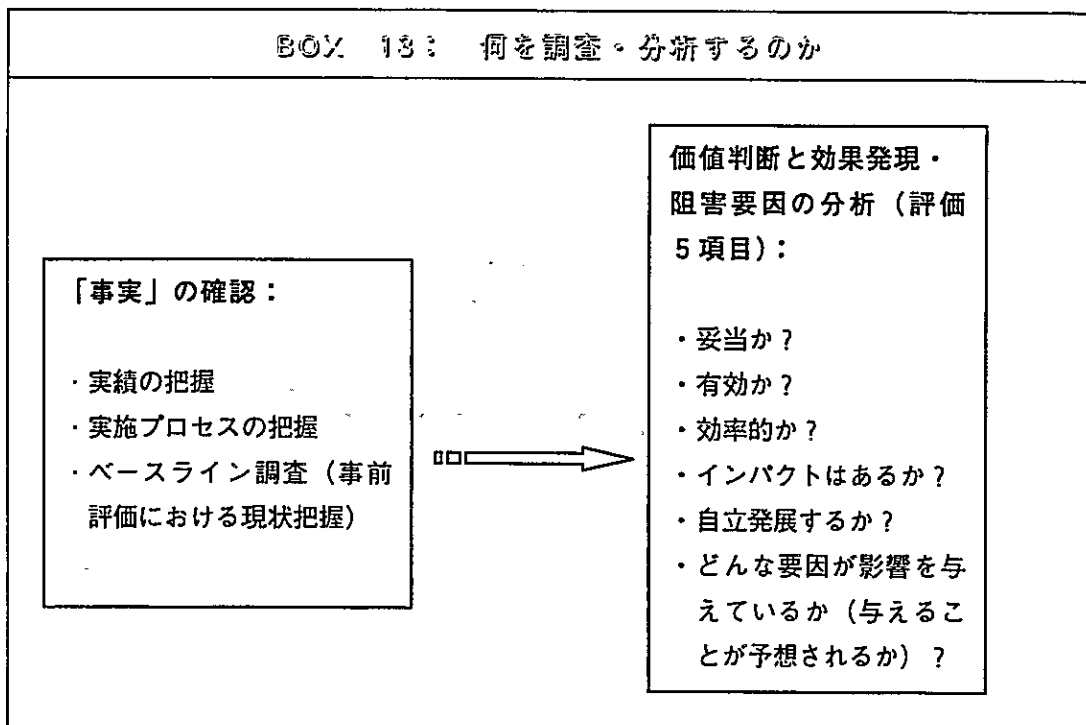
また、外部条件は、モニタリングや評価の対象として重要な役割を担うものでもある。プロジェクトをとりまく環境は常に変化している。事前評価の際に特定した外部条件が、実施中に予想以上にプロジェクトへ大きな影響を与えることも多い。その場合は、モニタリングや中間評価により計画内容の見直しや新たな外部条件の確認を行う必要がある。終了時評価や事後評価では、外部条件が目標の達成度合いなどの阻害要因になる場合もあるが、評価者は、そのような外部条件の存在が実施中にモニターされていたかどうかを調査する必要がある。外部条件が、単にプロジェクトの「責任逃れ」の項目として扱われることだけは避けられなければならない。

図4-3 PDMのふたつのロジックと評価



4-3 評価5項目による評価

JICAではPDMを使って「評価5項目」の視点を中心に評価を行っている。これは、PDMの目標値のみを把握して、ある種の「成績表」を作るための作業ではない。評価5項目とは、5つの視点から複眼的にプロジェクトの良し悪しを価値判断し、プロジェクトの効果発現・阻害要因を分析することである。したがって、評価調査では、評価5項目による価値判断の対象となる「事実」をまず把握することが必要になる。対象となる事実としては、大きく分けて「実績」と「実施プロセス」のふたつがある（事前評価の場合はベースライン調査による現状把握）。これら「実績・実施プロセスの把握」を行った上で、評価5項目による評価を行うことになる。



本項では、評価5項目による評価の方法論を説明するために、以下の項目を順に網羅するものである。

- ① 実績・実施プロセスの把握
- ② モニタリングとの連携
- ③ 評価5項目の視点
- ④ PDMと評価項目の関係性
- ⑤ プロジェクト評価の種類ごとの評価項目
- ⑥ 評価グリッドの作成
- ⑦ 貢献・阻害要因の分析

実績・
 実施プロセス
 の把握

協力開始後の評価（中間評価以降）では、「実績」とは、プロジェクト実施の結果をさす。具体的には、「投入」、「成果」、「プロジェクト目標」、「上位目標」の達成度合いである。（「プロジェクト目標」や「上位目標」は評価時期によりその見込みを見ることになる。）実績は、信頼できるモニタリング情報が十分入手できれば、評価調査で新たに調査する必要はない。

なお、事前評価の段階では、将来、実績との比較を行えるように、「プロジェクト目標」「上位目標」の指標についての現状を確認しておくことが重要である。これらの現状確認は、通常はベースライン調査として実施され、事前評価調査において目標値を設定し PDM を作成していくための情報源として重要となる。

「実施プロセス」では、活動状況を中心としたプロセスを把握する。プロジェクトが計画通りに行われているか、活動の実施方法は適切か、その実施のプロセスで何が、なぜ起きたのか、専門家とカウンターパートの関わりはどうであったか、などのプロジェクト実施中の状況を把握・分析することは、プロジェクトがなぜうまくいったのか、あるいはなぜうまくいかなかったのか（効果発現への貢献・阻害要因）を判断する上で非常に重要である。¹ プロジェクトの結果や目標の達成度を検証することは評価の中心的な課題であるが、最初からプロジェクトの結果や効果（Results）のみに眼を向けていては、それら貢献・阻害要因を特定し、次のステップで利用できる教訓・提言を導き出すことはむずかしくなるからである。特に、開発援助の技術協力プロジェクトの場合は、立場の異なった様々な関係者が関わり、異文化で異なった価値観が交錯する中で技術の伝達と定着を図るという、試行錯誤がある程度予想される性質を伴うものであるため、プロセスを的確に把握することは評価を行う上で重要である。これ

¹ 米国の事業評価の第一人者であるパットン氏はこれらを「実施評価」と総称し、いくつかの異なった視点から、「活動度評価」、「事業のモニタリング」、「プロセス評価」、「構成要素評価」、「事業措置の特定化」の5つの種類に分類している。実際には、これらの視点のすべてを含むことが多い。（M. Q. Patton, 「実用重視の事業評価入門」大森彌監修、清水弘文堂書房、1997、p 134）

によって、将来のプロジェクトにおいて有益な教訓・提言を導き出し、より確実に成果をあげることにつながるのである。

**モニタリング
との連携**

「実績・実施プロセスの把握」では、表4-3に示すような項目を対象に調査を行う。これらの視点から現状を把握するときには、モニタリング情報が基礎となる。モニタリングは現場の実施状況を継続的に把握するプロジェクト内部のルーティン作業であるが、評価実施者はそれら情報をベースに、実施プロセスの把握や影響を与えた要因を分析することができる。このように、モニタリングと評価は補完関係にあり、プロジェクトの中に一貫したモニタリング体制が確立されていることが重要である。

BOX 14: モニタリングと評価の補完関係		
	モニタリング	評価
実施頻度	定期的に継続	ある目的を持った調査で限定的
主な作業	進捗状況のチェック	分析・評価
基本的な目的	軌道修正	効果評価、将来計画の改善
主な視点	投入、活動、成果の実施状況	実績・実施プロセス、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性
情報の入手手段	定期的チェック、簡易観察 簡易査定等	各種関連調査・要因分析
実施者	専門家、カウンターパート、 在外事務所、担当事業部等	担当事業部、在外事務所、 外部の第三者、 コンサルタント等

表4-3 「実績・実施プロセスの把握」の主な調査項目 (終了時評価の例)

	＜主な調査項目＞
実績	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 投入の実績 (投入総額を含む) <input type="checkbox"/> 成果の達成度 <input type="checkbox"/> プロジェクト目標の達成度 (又は、見込み) <input type="checkbox"/> 上位目標達成の見込み
実施プロセス	<p>プロジェクト全体の効果に影響を与えた要因 (貢献・阻害要因) があるか、特筆すべき点は何かという観点に留意しながら状況の把握を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 活動は計画通りに (軌道修正後の計画含む) 実施されたか <input type="checkbox"/> プロジェクトのモニタリングはどのように行われたか <ul style="list-style-type: none"> ■ モニタリングの仕組みの確認 ■ PDM、詳細活動の軌道修正の内容 ■ 外部条件の変化への対応、内部化の状況、等 <input type="checkbox"/> 日本側専門家/コンサルタントとカウンターパートとの関係性はどのように構築されたか <ul style="list-style-type: none"> ■ 十分なコミュニケーション ■ 問題認識の共有・共同作業による課題設定、PDM の見直し ■ 信頼関係の確立 ■ カウンターパートの主体性の確保、等 <input type="checkbox"/> プロジェクトの受益者の事業への関わり方はどのように行われたか <ul style="list-style-type: none"> ■ 参加型アプローチの導入 ■ 受益者の事業理解促進への取り組み、等 <input type="checkbox"/> 相手国実施機関のオーナーシップは確立されているか <ul style="list-style-type: none"> ■ 責任者のマネジメントへの参加度合い ■ 活動に必要な予算の手当て ■ カウンターパートの適正度 ■ 機材の引き取り、施設整備の円滑度、等 <input type="checkbox"/> その他、プロジェクト実施中のプロセスにおいて、プロジェクトの効果を促進する上で特に工夫したことはあるか

評価5項目の 視点

実績・実施プロセスの確認、ベースライン調査等を実施した上で、プロジェクト全体の評価（価値判断と因果関係の分析）を総合的視点で行うのが DAC によって提唱されている評価5項目による評価である。評価5項目とは、プロジェクトを、①妥当性（relevance）、②有効性（effectiveness）、③効率性（efficiency）、④インパクト（impact）、⑤自立発展性（sustainability）の5つの視点から評価することにより、プロジェクトを実施する必要はあったのか（あるのか）、プロジェクト実施によって受益者にどんな効果があったのか（あるのか）、資源の有効活用という視点から効率的であったか（あるのか）、効果は果たして持続していくのであろうか、ということを検証することである。このプロセスでは、外部条件の影響を把握することも重要である。また、これらの検討を行う際には、事前評価調査結果との比較も必要である。プロジェクト計画が作成されたプロセスにおける様々な情報は、5項目による価値判断と因果関係の分析を行う上で、貴重な情報を提供してくれる。

PDM との関連性に留意した各項目ごとの主な切り口は以下のとおりである。（主な調査項目は63頁表4-4参照）

評価5項目の主な視点

①妥当性（relevance）

妥当性は、プロジェクトの目標が、受益者のニーズと合致しているか、援助国側の政策と日本の援助政策との整合性はあるか、公的資金である ODA で実施する必要があるか、といった「援助プロジェクトの正当性」を問う視点である。PDM では主にプロジェクト目標や上位目標に着目し、それら目標が開発政策や受益者のニーズに合っているか、日本が援助事業としての妥当性があるかなどを見る。

②有効性（effectiveness）

プロジェクトの実施により本当にターゲット・グループへ便益がもたらされているか（又は、もたらされるか）を検証し、当該プロジェクトが有効であるかどうかを判断するもの。PDM ではプロジェクト目標がターゲット・グループへの直接効果（直接便益）であるので、プロジェクト目標が期待通り

に達成されているかと、それが成果の結果もたらされたものであるか、を見ることになる。また、成果からプロジェクト目標への外部条件の影響も見る。

③効率性 (efficiency)

プロジェクトの資源の有効活用という観点から、効率的であったか(又は、効率性が見込めるか)どうかを検証するもの。PDM では投入と成果の関係性を見ることになる。投入コストが成果やプロジェクト目標達成度合いに見合っているか、他の手段によってもっと効率的に行うことができたのではないか、という視点である。費用対効果といった経済的分析をどこまでできるのかは、プロジェクトの性質によって異なるが、投入コストが適正であるかどうかを、類似プロジェクトや他のドナー、相手国の類似事業との比較などにより検証することも可能である。

④インパクト (impact)

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を見るもの。プロジェクト計画時に予期しなかった正・負のインパクトも含む。PDM では上位目標が長期的、間接的効果を意味するため、一義的には上位目標が期待通りに達成されているかと、それがプロジェクト目標が達成された結果としてもたらされたものであるか、を見ることになる。ただし、PDM は計画表であり、立案時に「意図した」、「プラスのインパクト」だけを表したものであるため、予期しない(意図していなかった)正・負のインパクトは PDM からは直接的に調査項目として拾えないことに留意し、広くインパクトを検証する作業が必要になる。プロジェクト目標から上位目標への外部条件の影響もインパクトを見る視点となる。

⑤自立発展性 (sustainability)

援助が終了してもプロジェクトで発現した効果が持続しているかどうか(又は、持続の見込みはあるか)を検証するもの。PDM では、まずプロジェクト目標や上位目標に着目し、プロジェクトがもたらした直接、間接的効果が終了後一定期間経ても持続して発現しつづけるかどうかを見る。自立発展の実現に影響を与えている要因を特定するために、特にプロ

プロジェクト実施中と同様の体制で事業が継続されていた場合は、成果、活動、投入の項目を参考にして組織能力や技術力を見たり、その他必要に応じ、政策支援、社会・文化的側面、環境要因などの諸要因との関連性を見る。

BOX 15: 評価5項目以外の評価の視点

評価5項目による評価は、主にプロジェクトの目標や投入に焦点を当てて、その効果、効率性の検証を目的としたものである。評価の種類によっては、それに加えて、特定のテーマから評価することにより、関連テーマの事業立案・実施に反映することを目的とした評価もある。例えば：

- ・ ジェンダーの視点からの評価
- ・ 貧困の視点からの評価
- ・ 平和構築の視点からの評価
- ・ 組織開発・キャパシティビルディングに焦点をあてた評価
- ・ 参加型開発に焦点をあてた評価、等

これらの評価を行う時には、標準的な評価5項目の内容に加えて、それぞれのテーマやイシューに関連した調査項目を検討する必要がある。例えば、ジェンダーの視点からの評価では、「受益者の男女の割合」、「会議へ参加した女性の意識向上」などが「妥当性」や「有効性」の評価基準として考えられるかもしれない。特定テーマに関する調査項目を検討する際には、課題別指針や各種ガイドライン、ならびにプロジェクトをとりまく横断的視点（71頁）などが参考になる。

表4-4に示した主な調査項目には、すべてのプロジェクトの基本的な方法論という位置付けからプロジェクトの構成要素を中心とした書き振りになっているため、それら特定のテーマによる調査項目は必ずしも含まれていない。評価の目的に応じて調査項目を追加しながら、評価目的により適合した調査を実施する必要がある。

表4-4 評価5項目を使った主な調査項目 (終了時評価の例)

<評価の視点>	<主な調査項目>
<p>Relevance 妥当性</p>	<p>その1：被援助国のニーズとの整合性はあるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ターゲット・グループの選定は適正 (対象・規模) か <input type="checkbox"/> 目標はターゲット・グループのニーズに合致しているか <input type="checkbox"/> 相手国の開発政策との整合性はあるか <p>その2：日本の援助事業としての妥当性があるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 日本の援助政策・国別事業実施計画との整合性はあるか <input type="checkbox"/> 公平性の観点から妥当であるか (効果の受益や費用の負担が公平に分配されるか。ターゲット・グループ以外への波及性はあるか、等) <input type="checkbox"/> 日本の技術の優位性はあるか (日本に対象技術のノウハウが蓄積されているか、等)
<p>Effectiveness 有効性</p>	<p>プロジェクトの実施により、期待される効果が得られたか、プロジェクトは有効であったと言えるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> プロジェクト目標の達成度合いは、期待された効果であったか <input type="checkbox"/> それはプロジェクトの「成果」によって引き起こされた効果か <input type="checkbox"/> プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響はあるか <p>⇒プロジェクトの有効性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か？</p>
<p>Efficiency 効率性</p>	<p>投入された資源量に見合った成果が実施されているか？プロジェクトは効率的であったと言えるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 投入された資源量に見合った成果が達成されているか <input type="checkbox"/> 投入は成果をあげるために十分に活用されたか、活用されなかったものはないか <input type="checkbox"/> 投入はタイミングよく実施されたか <input type="checkbox"/> 投入の規模や質は適切か、成果は最小費用で実現されたか (類似プロジェクトや、他のドナー、相手国政府による類似事業との比較、等) <input type="checkbox"/> もっと早く、効率的に実施できる代替手段はなかったか <input type="checkbox"/> 活動から成果に至るまでの外部条件の影響はあるか <input type="checkbox"/> 前提条件の影響はあるか <p>⇒プロジェクトの効率性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か？</p>

注1：評価の調査項目を設定するにあたっては、上記視点に加え、各種調査研究結果や課題別指針、各種ガイドラインも参照ありたい。

注2：⇒以降に記載した貢献・阻害要因の分析については、70頁を参照。

<表4-4 つづき>

<評価の視点>	<主な調査項目>
<p style="text-align: center;">Impact インパクト</p>	<p>プロジェクト実施により、間接的・波及的效果はあったか？プロジェクトはインパクトを生み出したと言えるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 上位目標の達成度合は期待されたものであったか。 <input type="checkbox"/> 上位目標の達成は、「プロジェクト目標」によって引き起こされた結果か <input type="checkbox"/> 上位目標に至るまでの外部条件の影響はあるか <input type="checkbox"/> 予期しなかったプラス・マイナスの影響（波及効果も含む）はあるか。（例えば、政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境等の側面から以下のような視点で調査する。） <ul style="list-style-type: none"> ■ 政策への影響はあるか ■ 対象社会、プロジェクト実施機関内部、受益者などへの経済的影響はあるか ■ 組織や、関連規制・法制度整備への影響はあるか ■ 技術面での変革への影響はあるか ■ 女性の立場、人権、貧富などへの影響はあるか ■ 環境保護への影響はあるか、等 <p>⇒上位目標の達成に影響を与えた貢献・阻害要因はなにか ⇒プラス・マイナスの影響をもたらした要因はなにか？</p>
<p style="text-align: center;">Sustainability 自立発展性</p>	<p>プロジェクトの効果は協力終了後も持続していくか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> プロジェクト目標、上位目標などのプロジェクトがめざしていた効果は、援助終了後も持続するか <input type="checkbox"/> それら持続的效果の発現要因・阻害要因は何か 例えば、政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境等の側面から以下のような視点で調査する。 <ul style="list-style-type: none"> ■ 政策的支援は持続しているか ■ 活動を円滑に実施するに足る組織能力があるか <ul style="list-style-type: none"> －適切な人材配置があるか －経常経費を含む予算の確保は行われているか －意思決定のプロセスは適切に機能しているか、等 ■ 関連規制、法制度は整備されているか ■ 財政的に独立しているか、あるいは財政支援が継続しているか ■ 必要な技術が維持・普及されているか、資機材は適切に維持管理されているか ■ 社会・文化的側面への悪影響は活動を継続していく上で支障をきたしていないか <ul style="list-style-type: none"> －女性、貧困層等社会的弱者への配慮不足が持続的效果を妨げているか ■ 環境への悪影響は活動を継続していく上で支障をきたしていないか <p>⇒自立発展性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か？</p>

PDM と
評価項目の
関係性

PDM のように、評価対象となる事業をあるロジックを伴うフレームワークで整理し全容を捉えた上で評価を行う、という手法は、広く評価の分野で使われているものである。PDM の場合は、事前評価段階であらかじめ指標や入手手段により目標値を設定し、外部条件を特定するなど、評価を行う上で必要な調査項目や調査方法のほとんどが含まれている。したがって実施後の評価で、プロジェクトの達成状況を把握し、その達成状況が妥当であるかどうかの判断を下す基準があらかじめ用意されていることになる。ただし、PDM 上の目標値の確認だけでは、評価はターゲット・グループに対する実施前、実施後の業績を表す「成績表」に終わる可能性が高いので注意が必要である。評価の目的は、その後の意思決定に必要な情報を提供したり、それから得られる情報や教訓・提言を活用することであり、PDM 上に整理された情報を、事前、事後の比較だけで検証することは評価の一部に過ぎない。

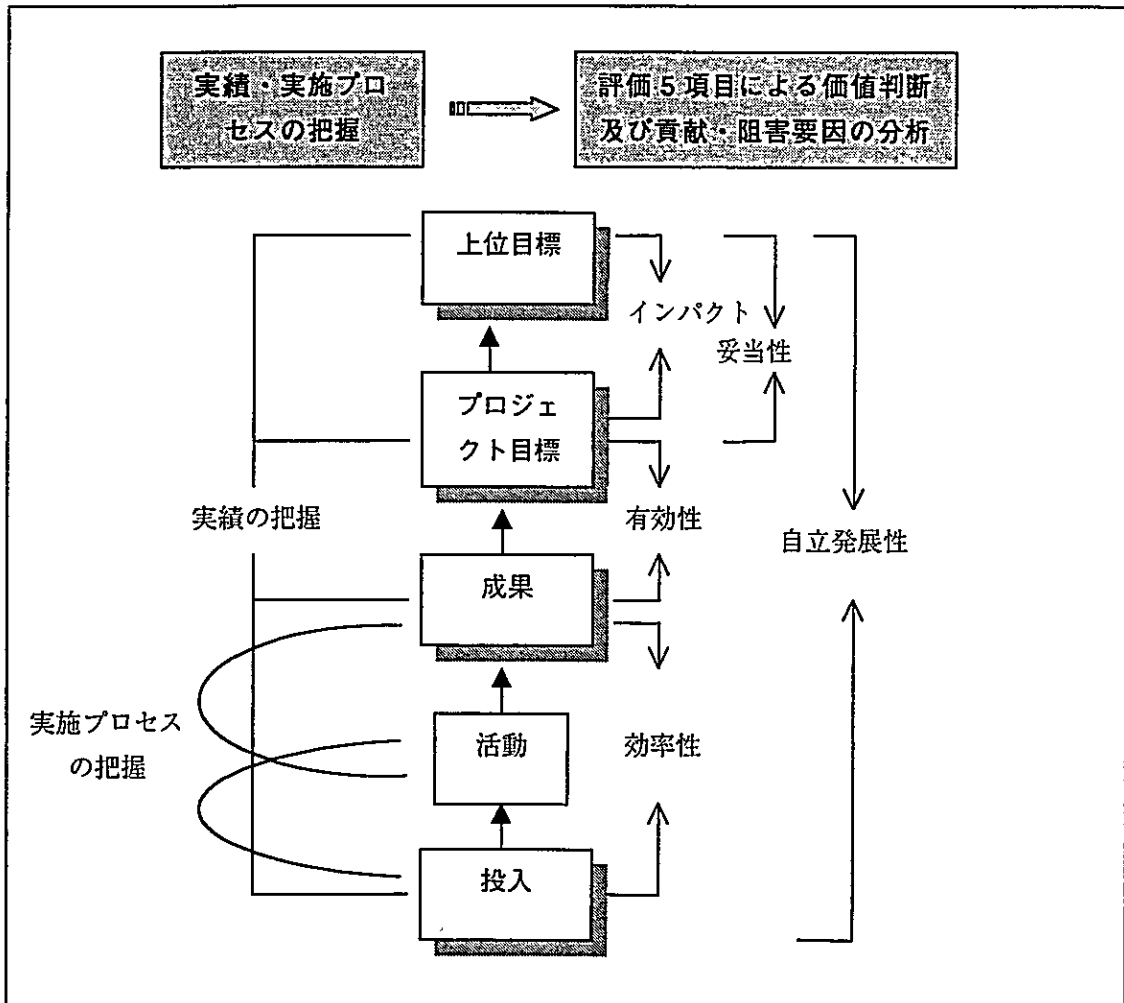
中間評価以降の「実績・実施プロセスの把握」や「評価5項目」は、図4-4に示すような PDM との関係性がある。例えば、実績は「投入」、「成果」、「プロジェクト目標」、「上位目標」の業績を把握し、実施プロセスの把握は主に、「投入→活動→成果」のプロセスを対象としたものである。評価5項目のうち妥当性は「プロジェクト目標」と「上位目標」を、有効性は「成果」と「プロジェクト目標」、効率性は「投入」と「成果」との関係を中心に見ることであり、プロジェクト目標達成度は「成果」と「プロジェクト目標」、インパクトの一部は「プロジェクト目標」と「上位目標」にそれぞれ対応している。「自立発展性」の視点は、プロジェクト計画概要全体に関わってくる。但し、注意しなければならないことは、これらはいくまでも、評価項目と PDM の関係性を示したものであり、5項目の視点で評価を行うためには、PDM 以外の情報を広く集める必要があるという点である。

ここで、繰り返しになるが、PDM をツールとして評価を行うということは、単に成果、プロジェクト目標や上位目標の達成度を把握することで終わるのではない、ということを強調しておきたい。例えば、評価5項目の「有効性」を見ると、PDM 上のプロジェクト目標の達成度を指標目標値と比較して妥当性を判断するのみならず、成果との関連性

(つまりプロジェクトとの因果関係) や外部条件の影響、あるいはその結果に影響を与えたその他の要因を分析することである。

プロジェクト実施と効果との因果関係を探る際には、PDMの指標の欄に記述されているターゲット・グループや対象地域における実施前、実施後の比較のみでは不十分な場合もある。プロジェクトによっては、当該プロジェクトがもたらした効果であるのかどうかをより厳密に分析するために、比較グループ(プロジェクト対象外)との比較調査を行う必要性も出てくる。比較グループを含む調査は、よりの確な評価情報が期待できる反面、そのためにかかるコストや実施方法上の制約もあるので、調査方法の特徴を十分に把握した上で実施する必要がある。(詳細については第5章102頁参照)。

図4-4 評価項目とPDMの関係図



この関係図は、あくまでも PDM と評価項目との関連性を示したものであり、PDM の記述だけが調査項目になるわけではない。5項目の視点で評価をする際には、PDM 関連以外の情報収集も必要になる。例えば：

- 「妥当性」は、相手国の開発計画、上位計画、受益者のニーズ等の情報が必要である。
- 「インパクト」は、PDM では予期したプラスの目標として「上位目標」に記述されているだけで、予期しないプラス・マイナスの影響に関する情報は新たに調査する必要がある。
- 「自立発展性」の観点は、広く横断的視点（71頁）から捉えることが必要である。

また、プロジェクトの効果とプロジェクト実施との因果関係を分析するためには、目標達成度以外の視点（想定されていなかった外部条件、あるいは内部要因等）を持つことも、評価を行う上では重要である。PDM から得られる情報は、評価調査のための出発点である。

プロジェクト評価
の種類ごとの
評価項目

プロジェクト評価には、事前評価、中間評価、終了時評価及び事後評価といった種類がある（詳細は第1部第2章参照）。それぞれの評価の目的に従い、どの項目を重点的に検証するのかが異なってくる。計画段階で行われる事前評価では、プロジェクト実施の妥当性を検証することを目的に、前述したすべての視点から評価を行い、計画内容の立案に活用する。また中間評価では必要に応じて軌道修正を行うことを目的に、計画通りに行われているかどうかを効率性の視点から評価すると同時に、実施後の社会環境の変化を捉えつつ、妥当性や自立発展性の見込みについて検証を行うことになる。これら評価調査の種類と検証項目の重点をまとめたものを表4-5に示す。これはあくまでも主な傾向を示すものであり、評価をデザインする際には、各評価の目的に沿って想定される評価結果の利用者のニーズを確認しつつ、適切な評価の視点を選択する必要がある。

表4-5 プロジェクト評価の種類と調査・評価項目との関係

	事前評価	モニタリング ^{注2}	中間評価	終了時評価	事後評価 ^{注3}
実績・実施プロセスの把握	— ^{注1}	●	●	●	△
<評価5項目>					
妥当性 (relevance)	●	—	●	●	△
有効性 (effectiveness)	○	—	△	●	—
効率性 (efficiency)	○	—	●	●	—
インパクト (impact)	○	—	△	△	●
自立発展性 (sustainability)	○	—	○	○	●

○：予測、見込みに基づいて検証作業を行う ●：実績に基づいて検証作業を行う
 △：必要性・可能性に応じて検証作業を行う
 —：本格的な検証作業は時期尚早である、もしくはその前の段階で終了している

注1 事前評価の場合は、ベースライン調査の実施、指標の設定がこれに対応する。
 注2 モニタリングの場合は、評価5項目による検証は通常は対象外であるが、常に5項目の視点を意識して実施、運営管理することが重要である。
 注3 フォローアップ調査、事後現況調査等類似調査を含む。

評価グリッドの
作成

JICA では、評価の調査項目と情報収集方法を網羅したものを「評価グリッド (評価調査表)」にまとめる方法を取り入れている。評価グリッドは、評価調査に関する以下の事柄を明確にする上で役に立つ。(表4-6 参照)

- 各評価項目ごとにどんな事柄を調査するのか (評価項目、調査項目)
- 具体的に必要な情報・データは何か (必要な情報・データ)
- どこから情報を入手するのか (情報源)
- どのような方法で情報を入手するのか (調査方法)

評価グリッドは、評価者が評価を計画する段階で必要と判断された情報と、その入手手段、調査方法などが列記される。これらは、調査項目の整理を行う上で役に立つばかりでなく、相手国を含めた利害関係者と評価方法についての共通認識を持つ上でも活用できる。

前述したとおり、評価のステップには、「実績・実施プロセスの把握」と「評価5項目による価値判断、阻害・貢献要因の分析」のふたつがあり、評価のデザイン段階において、それぞれどのような調査項目が必要であるかを、評価の種類・目的に照らし合わせて検討することになる。(→評価のデザインについては第5章を参照)

表4-6 評価グリッドフォーマット

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法

貢献・阻害要因 の分析

評価5項目による評価は、大きく分けて①各評価項目ごとに結果の妥当性を判断することと、②結果をもたらした要因を分析すること、のふたつの作業がある。例えば、有効性の観点から評価をすると、目標達成度合いの妥当性を判断すること（指標目標値が判断基準のひとつとなる）と、なぜそのような結果になったのか、その要因を探ることの二つをカバーしなければならない。評価5項目ごとの貢献・阻害要因を分析することなく、単に「有効性が高い」という結果のみを記述したり、評価5項目の評価結果を点数化して加算したものを総合評価結果とするような評価では不十分である。役に立つ評価情報を提供するためには、評価5項目の視点でプロジェクトを分析する過程で、プロジェクトに関わる様々な因果・相関関係を探り、プロジェクトの結果に影響を与えた要因を特定していかなければならない。

これまで実施されてきた評価では、5項目が独立して記述され、その間の相関関係が分析されていなかったり、5項目ごとの結果のみ（例：「計画は概ね妥当であった」）が記述され、貢献した要因や阻害要因などが含まれていなかったりするケースが散見されるので注意が必要である。これらの背景としては、①様々な調査上の制約要因から（例：時間的制約、入手可能な情報の制約、モニタリング不備による情報の制約、評価者の能力の問題など）、結果に影響を与えた要因の分析までいかないことがあったこと、②PDM に記述された目標の達成度のみを調査対象としているため、表面的な調査に終わっていることがあげられる。特に、後者に影響を与えている要因としては、PDM の内容が基本的には成果レベル以上の結果を中心としたものであるため、それに至る過程（プロジェクトの実施プロセス）が反映されないケースが多いことと、PDM に記述された情報は最終的に合意された計画内容であり、その途中で議論された様々な横断的視点とプロジェクトとの関係性についての記述がないため、それらの要因の関連性が見落とされがちながあげられる。評価調査団は、これらの点に留意し、評価5項目ごとの結果をもたらした要因分析をきちんと行う必要がある。

それぞれの評価項目ごとの結果に影響を与えた要因を分析する主な方法として以下の三つのアプローチがある。

- ①PDM のロジックによる検証
- ②「横断的視点」から要因を特定する方法
- ③「実施プロセスの把握」と「評価5項目の評価」結果から横断的に要因を特定する方法

これらの方法は、広く貢献・阻害要因を拾うことができるように、ひとつのプロジェクトをいくつかの視点で捉える方法である。どれかひとつの方法で行うというよりも、三つのアプローチを使って、できるだけ多くの因果・相関関係を特定することが望ましい。

PDM のロジックによる検証

① PDM のロジックによる検証

まず、PDM 上のロジックによる検証作業をとおして、貢献・阻害要因を分析することが可能である。例えば、有効性が低い場合、成果はきちんと上がっているか、成果からプロジェクト目標に至る外部条件の影響はないか、を把握することにより、阻害要因を特定できるかもしれない。表1-7の主な調査項目に既に含まれているように、それぞれに該当する外部条件との関連性も分析のひとつの視点である。

「横断的視点」から

② 「横断的視点」から要因を特定する方法

「横断的視点 (Cross-cutting issue)」と呼ばれている、開発援助プロジェクトを計画、実施、評価するときに考慮しなければならない諸要因とプロジェクトとの関連性を分析する方法もある。横断的視点には、以下のようなものがある。

- 政策：開発政策における優先度、政策支援の有無、関連政策への配慮等
- 組織・制度：組織の運営能力（人事、財務、意思決定プロセス等含む）、関連組織の動向、制度体制の整備状況等
- 経済・財政：経常経費等の財源確保、費用対便益・費用対効果の適正度等
- 技術：適正技術、技術者の有無、関連資機材の入手可能性等

- ▶ 社会・文化：地域社会への影響・浸透度、様々な属性のグループに対する配慮・影響（ジェンダー、民族、宗教、貧困層等）、グループごとの裨益度等
- ▶ 環境：天然資源の開発・監理・利用、環境の保護、環境に与える影響等

これらの視点は、計画段階における問題の特定、解決策の検討、代替案の選択などのプロセスで十分に考慮されなければならない事柄であると同時に、実施後の評価を行うときには、前述したPDM上から得られる情報による分析に加え、「なぜ、成果が上がらなかったのか」、「プロジェクト目標の達成に影響を与えた要因は何か」などを調べる手掛かりになる。横断的視点の中には、プロジェクトに影響を与え得る要因として初めから外部条件に入っているものもある。また、評価5項目のうち「インパクト」と「自立発展性」を見る際にも横断的視点が活用されている。さらに、「実績・実施プロセスの把握」では、組織的側面の視点が既に組み込まれている。したがって、「横断的視点」の調査を独立して行うものでは必ずしもないが、貢献・阻害要因を分析する際に漏れがないようするために上記視点到留意することが必要になる。プロジェクトによってどの横断的視点を重点的に取り上げるべきかは異なるが、評価実施者は、計画段階における協議内容（事前評価調査結果等）を参考の上、専門的見地からプロジェクトに影響を与え得る重要な視点をいくつか選択して分析する。

調査結果を横断的に捉える

③ 「実施プロセスの把握」と「評価5項目の評価」結果から横断的に要因を特定する方法

もうひとつの貢献・阻害要因分析のアプローチとして、実施プロセスの把握と評価5項目の評価結果を横断的にとらえる方法がある。各調査項目の分析作業を通して得られた情報同士は何らかの因果・相関関係で説明できるものも多い。例えば、実施中のプロセスにおいて、モニタリングが適切に行われていなかったために時期を得た軌道修正が行われず（「実施プロセスの把握」）、結果としてプロジェクトの「有効性」の低さに繋がっているかもしれない。また、「妥当性」を調べ、相手国ニーズに必ずしも合致しておらず、適切な政策サポートが得られなかったことが原因で、投入のタイミングに問題があり（「効率性」）、「有効性」の低さに繋がっている

かもしれない。このように、各調査項目ごとの分析結果を横断的に捉え直すことにより、プロジェクトを取り巻く様々な因果・相関関係を把握することができる。

特に、「実施プロセスの把握」では、プロジェクト目標や成果の達成度のみならずプロジェクトがどのようなプロセスを経て実施されたのか、という視点で調査することにより、プロジェクトに関連する数多くの要因—これらは PDM には明文化されない場合が多い—を見出すことができる。

BOX 16: 貢献・阻害要因の分析方法と事例

事例は表4-3A 国B県リプロダクティブ・ヘルス・プロジェクトをベースに作成 (44頁)

同プロジェクトを複数の評価項目により調べた結果、以下のような事実が判明した。

- ・ プロジェクト目標の達成度は低い。具体的には妊産婦健診受診率は全体の3割程度に留まり、婦人科検診を受ける女性の数はプロジェクト開始前とあまり変化がない。
- ・ 保健スタッフの研修は予定通りに行われて、各スタッフの知識は確実に増えているが、定着率が低い。
- ・ IEC活動は予定通りに行われている。
- ・ 養成された保健スタッフによる新しいスタッフへの研修が行われるようになった。

これら調査結果に関する貢献・阻害要因の分析例は以下のとおりである。

①PDMのロジックで検証する方法

- ・ 投入⇒活動⇒成果⇒プロジェクト目標⇒上位目標の因果関係で、評価5項目ごとの結果に影響を与えた要因を分析する。
- ・ 外部条件の影響があるかどうかを調べる。

例：

母子保健センターによる適切なサービスを受けることができるようになった女性の割合が期待通りの目標値に達していない原因としては、供給側の母子保健センターの人事体制と需要側の住民の意識に拠るものが大きい。前者では、養成された保健スタッフの都市民間医療機関への流出が多く、それをカバーするだけの人事措置が行われなかったこと、後者に関しては、成果のひとつに上げられているIEC活動が女性以外の男性を含む家族へ適切に普及しなかったことがあげられる。(成果⇒プロジェクト目標、外部条件⇒プロジェクト目標の関係性から分析)

②「横断的視点」から要因を特定する方法

- ・ 横断的視点(政策、経済/財務、組織/制度、技術、社会/文化、環境など)を通して、評価項目ごとの結果に影響を与えた要因を分析する。

例：

- ・ IEC活動が適切に行われなかった要因として、対象地域の社会・文化的要因による制約がある。男性社会であり女性の立場が弱いことに加え、宗教的制約もあり、男性からの理解を得ることがむずかしかった。(社会/文化的側面から分析)
- ・ 養成された保健スタッフの約4割が都市の民間医療機関へ流出してしまったことは、給与が低いことが大きな要因のようである。(組織/制度的側面から分析)

BOX 16: 貢献・阻害要因の分析方法と事例<つづき>

- ③ 「実施プロセスの把握」と「評価5項目の評価」結果から横断的に要因を特定する方法
- ・ 実施プロセスの調査結果と評価5項目ごとの評価結果を横断的に捉え、それぞれの因果・相関関係を分析する。

例:

- ・ IEC 活動の実施状況を見ると、計画どおりに行われているが、男性を対象としたセミナーへの取り組みが少なく、実施方法に問題があり、結果としてプロジェクトの「有効性」を阻害している。一方、C/P 側は実施途中から、方法の見直しの必要性は感じていたものの、プロジェクト内でのコミュニケーションが不十分であったことと、男性を対象としたセミナーを導入するためには新たにローカル組織への説明会を開くなどのステップが必要になるため、後回しになってしまった現状がある。（「有効性」の阻害要因を「実施プロセスの把握」結果から探す）
- ・ 養成されたスタッフのうち約5割は今も勤務を続けると同時に新しく配属されたスタッフへの研修も行っている。当初めざしていたプロジェクト目標や上位目標の目標値からは下回る事が予測されるが、技術的側面から見た自立発展の可能性はある。これは専門家により教材やカリキュラムが適切に開発されたこと、プロジェクト実施途中で、講師となる資格を新たに導入し、多少であるがインセンティブの仕組みを入れたことが功を奏していると考えられる。（「自立発展性」の根拠を「効率性」と「実施プロセスの把握」の各結果から探す）

4-4 評価結果の提示

評価結果の提示方法としては、①評価5項目の評価結果 (findings)、②結論 (conclusion)、③提言 (recommendation) と教訓 (lessons learned) の、三つの段階がある。

評価5項目の 評価結果

ひとつめの「評価5項目の評価結果」は、評価5項目ごとの調査結果を提示することである。まず、評価5項目ごとの結果の妥当性を判断し、そのような結果をもたらした要因を分析したものを記述する。次に、それらを総合的に検証し、結果に影響を与えた要因を、①計画内容に関するもの、②実施プロセスに関するもの、にそれぞれ取りまとめる。個別プロジェクトの中間、終了時評価は、事業実施改善のためのマネジメント・ツールであり、マネジメントに関わる観点—計画が適切であったか、実施が適切であったか—から、阻害・貢献要因をまとめることは、結論や提言・教訓を策定する上で役に立つ。

結論

「結論」では、それら評価5項目による評価結果を受けて、対象プロジェクトの総合判定を行う。総合判定の基準は、以下に示すとおり、評価の種類によって異なってくる。

総合判定の基準：

- 事前評価：実施することは妥当か、必要か
- 中間評価：順調に成果を上げているか、
軌道修正の必要があるか
- 終了時評価：成功したか、否か (グッド・プラクティスか)
- 事後評価：効果は持続しているか

判定に際しては、評価5項目による評価で明らかにされた様々な要因を勘案し、判定の根拠、特記すべき要因を明確に記述することが不可欠である。また、投入量と効果 (プロジェクト目標、上位目標) とを見比べて、そのバランスが妥当なものであるか、という視点を持つことも重要である。

提言・教訓

次の段階は、その結論に基づき「提言」や「教訓」をまとめることである。「提言」は、評価対象プロジェクトに関して、JICA や相手国実施機関関係者に対し、具体的な措置、提案や助言を行うものである。「教訓」は当該プロジェクトの

経験から特定できるもので、実施中の類似プロジェクトや、将来開始されるプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄である。フィードバックの際には、これら提言や教訓が取り上げられ、意思決定の場で検討されたり、その後の実施に活用されることになる。(→具体的な報告書構成案については第5章 117頁参照のこと)

BOX17 : 評価結果の内容	
評価結果の提示方法	主な内容
評価5項目の評価結果 ↓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 評価5項目ごとの評価結果を記述する ■ 5項目の評価結果を総合的に検証し、結果に影響を与えた要因を以下の項目ごとに取りまとめる <ul style="list-style-type: none"> ① 計画内容に関するもの ② 実施プロセスに関するもの
結論 ↓	<p>評価5項目の評価結果を受け、対象プロジェクトの総合判定を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事前評価：実施することは妥当か、必要か ●中間評価：順調に成果をあげているか、軌道修正の必要はあるか ●終了時評価：成功したか、否か (グッド・プラクティスか) ●事後評価：効果は持続しているか <p>判定に際しては、その根拠、特記すべき要因を明確に記述する。</p>
提言	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該プロジェクトに関して関係者がとるべき具体的な措置、提案や助言を記述する
教訓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当該プロジェクトの経験から導き出されるレッスン (他のプロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理などに参考となる事項) を記述する

事業事前評価表

事前評価の場合は、前述した評価結果を含むプロジェクト・ドキュメントを作成した上で、それらの情報を取りまとめて「事業事前評価表」を作成し、広く情報公開をしていく（→プロ技のプロジェクト・ドキュメントの作成方法については、JICA 社会開発協力部「プロジェクト・ドキュメント作成ガイドライン（案）」参照のこと）。また、無償資金協力事業の場合は基本設計調査の結果に基づいて作成する。プロジェクト方式技術協力の場合における事業事前評価表の様式並びに記載要領を表4-7に、プロジェクト方式技術協力におけるPDMと事業事前評価表との関係図を図4-5に、それぞれ示した。

事業事前評価表の作成にあたって留意すべき点は以下のとおりである。

事業事前評価作成上の留意点：

- 一般向けの公開も行うので、わかりやすい用語を使用する
- 可能な限り、定量的な目標値を記載する
- 重要な目標値や背景となる数量については、可能な限り、表やグラフを用いる
- 簡潔な表現を心がけ、最大でも3ページにまとめる

表4-7 「事業事前評価表」記載要領 (プロジェクト方式技術協力)

案件名：プロジェクト名称 (和文) を記載	
対象国：	実施地域：
実施予定期間：	
1.プロジェクト要請の背景 協力対象国が日本に協力を要請してきた理由、背景を簡潔に記載する。	
2.相手国実施機関	
3.プロジェクトの概要および達成目標	
(1)達成目標	
1)プロジェクト終了時の達成目標 プロジェクトの終了時に実現すべき状態を記載する。PDM のプロジェクト目標および同指標をわかりやすく記載する (特に数量の記載が必要な項目)	
2)協力終了後に達成が期待される目標 プロジェクト終了数年後に実現が期待される状態を記載する。PDM の上位目標および同指標をわかりやすく記載する。	
(2)成果・活動 プロジェクトの主要な活動、および直接的な成果を記載する。 PDM の活動、成果のうち主要なものを記載。 冒頭に「上記の目標を達成するために以下のような成果を目指した活動を行う」などと記載する	
(3)投入 (インプット) プロジェクトに必要な投入を記載する。日本側、相手国側に分けて記載し、日本側総費用も「約●. ●億円」と記載する。なお、総費用の算出にあたっては「プロジェクト方式技術協力等に係るプロジェクト・コストの公表について (平成10年10月1日付企第9-253号) による。	
(4)実施体制 相手国側の実施体制を上位機関の役割も含めて記載する。	
4.評価結果 (実施決定理由) 評価5項目の視点で実施の必要性・妥当性を総合的に分析した結果を記載する。 記載方法は以下の3つが考えられる。(1) 評価5項目を全て記載、(2) 5項目のうち主要なものを記載、(3) 項目分けをせずに総合的に記載。 いずれの場合も、JICA が上記3のプロジェクト概要に記載した内容で協力を実施することが妥当かつ必要と判断した理由を平易に記載する (5項目毎に記載する場合も冒頭に「以下の視点からプロジェクトを評価した結果、協力を行うことは必要かつ妥当と判断される」などと記載する)。	

5.外部要因リスク（外部条件）

活動レベルから上位目標のレベルまでの PDM 上の外部条件のうち主なものを記載する。

必ずしも PDM の外部条件での書きぶり（満たされた状態）でなくてもよく、分かりやすく記載する。

6.今後の評価計画**(1)今後の評価に使う指標**

中間、終了時、事後評価の際に使用する指標、目標値を記載する。通常は、達成目標に記載した指標を箇条書きで記載する。

(2)評価スケジュール

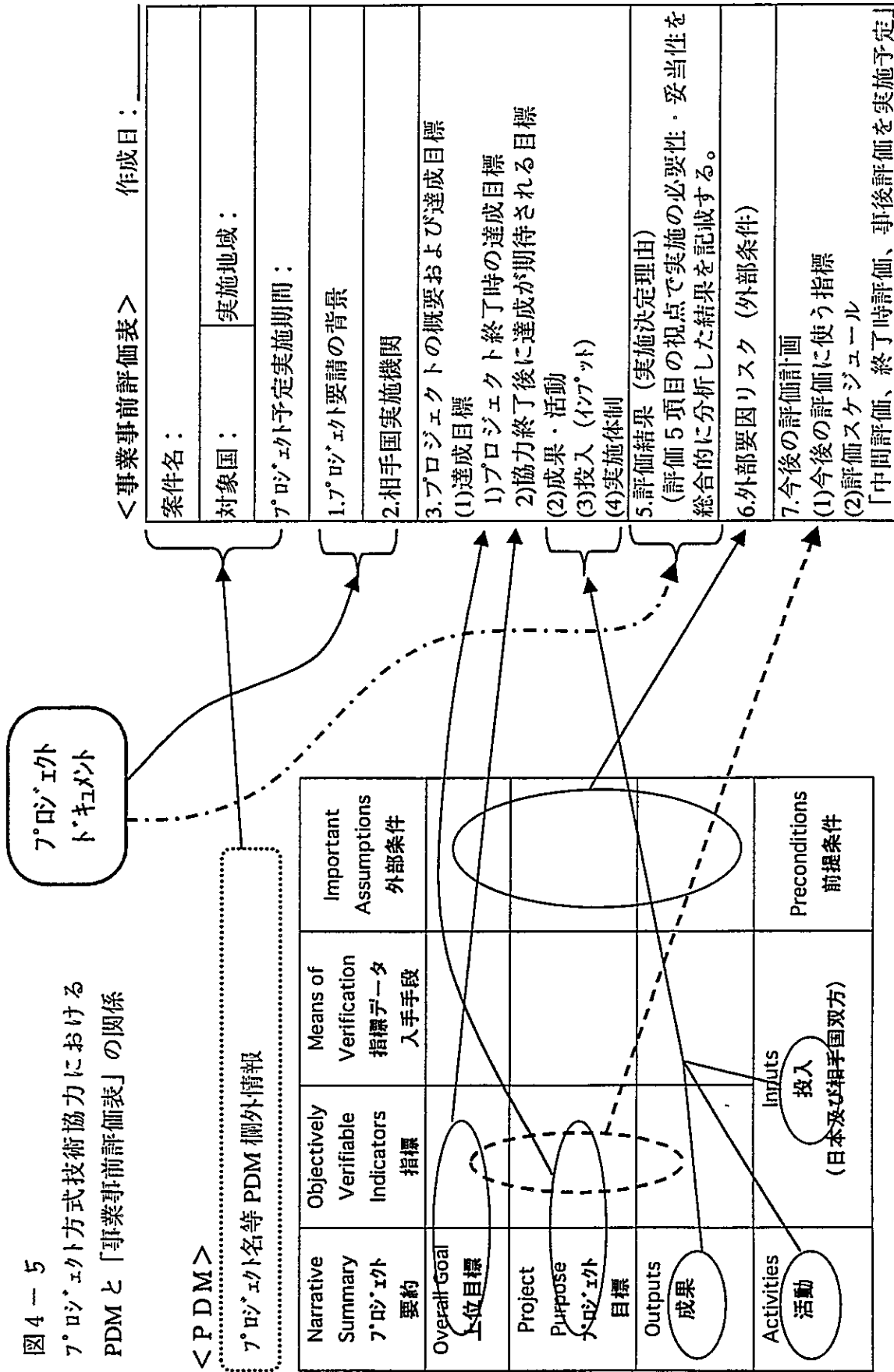
今後の評価スケジュールを記載する。通常は以下のような記載とする。

「中間評価（****年**月頃）、終了時評価（****年**月頃）、事後評価（****年頃）を実施予定」

欄外：データ出所、用語解説等必要に応じて注釈を記載。

図4-5

プロジェクト方式技術協力における
PDMと「事業事前評価表」の関係



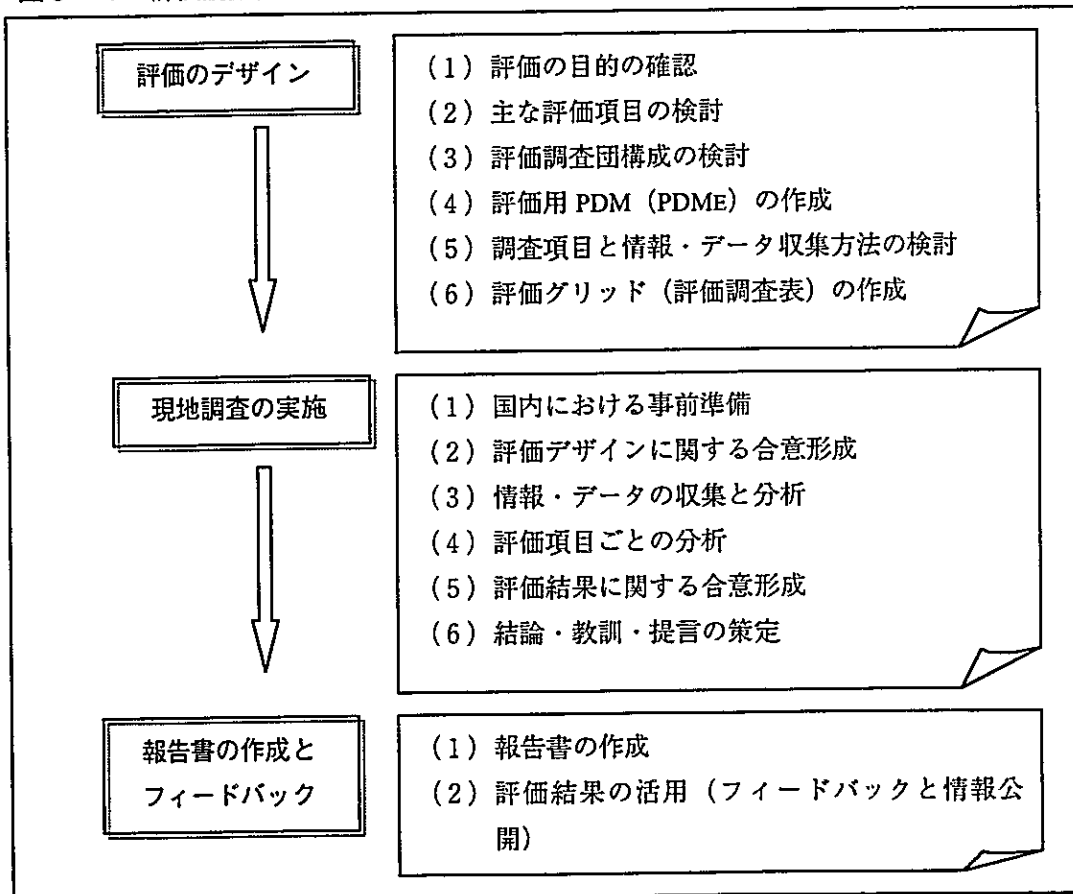
第5章 評価調査の実施方法

- ◆評価のデザイン
- ◆現地調査の実施
- ◆報告書の作成とフィードバック

本章では、主にプロジェクト方式技術協力の終了時評価を念頭に、評価調査の実施方法を説明する。基本的な評価実施の流れは、他の事業や種類の評価調査とも共通するものである。

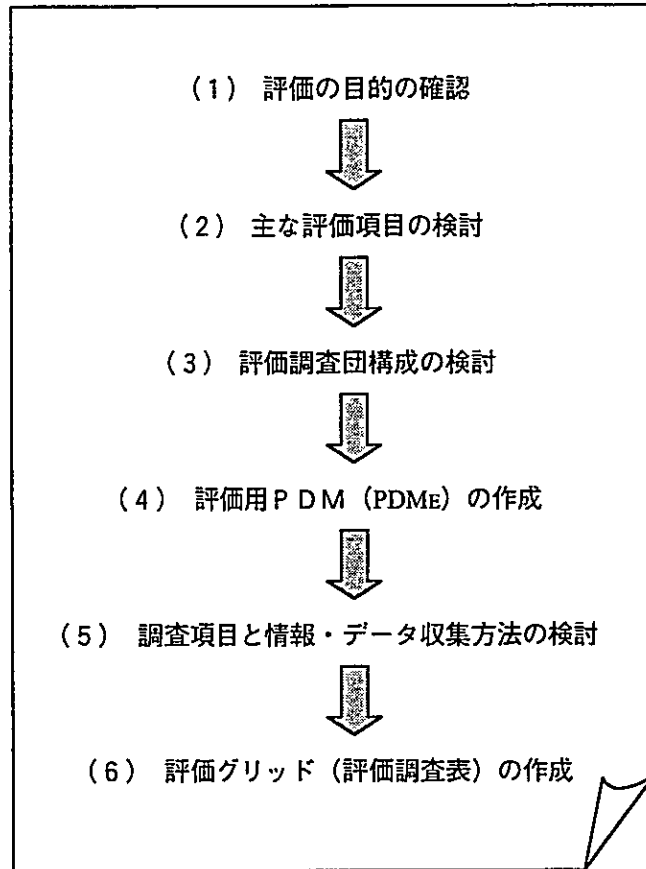
評価調査実施の流れは、大きく分けて「評価のデザイン」、「現地調査の実施」、「報告書の作成とフィードバック」の三つのステップがある。各ステップごとの作業内容は図5-1に示すとおりである。本章では、第4章における評価手法の解説を参照しながら、各ステップごとの基本的な取り組み方について説明する。

図5-1 評価調査実施の流れ



5-1 評価のデザイン

評価調査をデザインするときには、以下のステップを踏んで評価に必要な項目を検討し、調査のフレームワークを決定する。



評価の目的の
確認

評価の種類については第2章10頁参照

(1) 評価の目的の確認

評価の種類には、プロジェクト・サイクルに沿って、事前評価、中間評価、終了時評価、事後評価といった種類があり、それぞれ目的が異なっている。評価をデザインする際には、まず、評価を何のために行うのか、評価結果はどこにフィードバックするのかを、確認する。例えば、終了時評価の目的は、第一義的には担当事業部が協力の終了・延長を判断する材料を得た上で、今後のプロジェクトのあり方について提言を行うものである。また同時に、関係事業部、関係者に対し類似案件の参考となる事柄に関する教訓も抽出する。

主な調査項目
の検討

主な調査項目については
第4章 63 頁、評価項目
の重点については 68 頁
参照

評価調査団の
構成

(2) 主な評価項目の検討

評価の目的に照らし合わせて、第4章で記述した「実績・実施プロセスの把握」及び「評価5項目」の説明を参考に、どれを重点的に見るのか、主な調査項目にはどのようなものがあるのかを検討する。

終了時評価の場合は、実績・実施プロセスを確認した上で、主に、「妥当性」、「有効性」、「効率性」の三つの視点から評価を行うとともに、自立発展性の見込みやインパクトについても可能な範囲で評価を行う。

(3) 評価調査団構成の検討

評価の目的、主な評価項目を踏まえ、どのようなスキルを持った誰が評価調査を行うのが適切であるかを検討・決定する。

なお、中間および終了時評価はプロジェクトの運営管理のために行うもので、協力実施の効果を総合的に検証し、対象プロジェクトへのその後の協力のあり方について、事業責任者として判断し、意思決定するためのものであるため、団長は原則として JICA 職員（国際協力専門員を含む）とする。また、特にアカウントビリティの確保を重視して外部第三者を団長として評価を行う場合もある。表5-1に終了時評価調査団構成案を示す。

表5-1 終了時評価調査団構成案

担当	人数*	担当業務	所属機関
1 団長・ 総括	1	・各団員の評価結果を総合的に分析する。 ・上位計画との整合性を踏まえて、以降のプロジェクト運営や当初予定期間終了後のフォローアップの必要性等について調査団としての判断を取りまとめる。	JICA 職員 (国際協力専門員を含む)または外部第三者
2 技術評価 あるいは 技術顧問	1~2	・協力技術分野の現状について、専門家、カウンターパートが定期的にモニタリングした結果に基づいて、特に検証が必要な分野を中心に横断的に分析する。 ・分析結果に基づいて、団長に技術的なアドバイスを行う。	専門技術分野の達成度を評価できる者。*
3 計画評価	1	・団長を補佐して、主として実施プロセス、運営管理面を評価する。 ・評価調査全体を運営・管理する。	JICA 職員
4 評価分析	1	・PDMEの作成や評価グリッドの作成、調査結果のとりまとめなど、主として評価5項目とPDMによる評価の技術的サポートを行う。	民間コンサルタント 会計監査法人等

* 技術評価/技術顧問団員については、各省関係者及び外部有識者の知見活用等の必要に応じて、大学教授、技術分野コンサルタント等を活用する。また、特に検証が必要な協力分野が複数ある場合においても、一つの分野ごとに団員を配置するのではなく、複数分野をカバーできる団員を配置する。

**評価の質の向上の観点から、「評価分析」団員は必ず民間コンサルタント等を活用する。

BOX 13: ローカルコンサルタントの活用

地域住民へのインパクトを測るための社会調査や、調査対象規模が大きい受益者への影響を調査する場合は、日本からの評価調査団による調査だけでは十分な情報・データが得られない場合がある。そのようなケースでは、ローカルコンサルタントを備え、評価調査団が現地に入る前から、部分的に調査を開始するなどの仕組みや、調査団と一緒に調査を行うなどの取り組みが必要である。

【ローカルコンサルタント活用の利点】

- 現地の事情に通じていることから、調査の実施のみならず、データ分析の際に地域の視点を生かせる
- 現地の言葉話せる
- 調査対象者の協力を得やすい
- アンケート調査のサンプリングや回収方法などを現地の事情に合わせて適用できる

【ローカルコンサルタント活用の際の留意点】

- 十分な調査スキルと経験をもったコンサルタントを選ぶ
- 事前に、評価の目的、調査項目、調査方法などの評価デザインを十分に理解してもらう
- 調査の範囲(とりまとめ方や成果品)を明確にする
- 調査途中のモニタリングを行う

PDME の作成

(4) 評価用 PDM (PDME) の作成

次に評価対象となるプロジェクト内容を確認する。評価調査団は、対象プロジェクトの過去の PDM や各種調査団報告書、四半期報告書などに目をおし、帰国専門家を含む関係者と協議しながら、評価用 PDM (=PDME) を作成する。

PDME は、評価実施者がプロジェクトの業績を確認したり、評価調査項目を検討する際のベースとなるもので、プロジェクトの PDM (計画概要) を「変更する」作業ではない。モニタリングによる軌道修正に伴い複数の PDM があること、PDM の中には論理性が不明確なものがあること、また、掲げられた目標の表現が曖昧なものがあることなどから、そもそもどのようなプロジェクトを評価するのかわからない場合がある。PDME は、過去の情報を整理してどのようなプロジェクトを評価するのかを明確にするためのものである。中には、論理性にあまりに欠けていて、何をもって「有効性」とするのかが不明確なプロジェクトもあるかもしれない。あるいは、成果の指標が足りなくて適切に達成度が捉えられていないかもしれない。PDME を作成するときには、主に以下の視点から検討する。

PDME作成の際の視点

- 上位目標、プロジェクト目標は具体的で明確か
- ターゲット・グループは明確か
- プロジェクト要約の各要素の因果関係は適切か
- プロジェクト目標は成果の言い換えになっていないか
- 指標は具体的で、調査可能であるか
- 外部条件とプロジェクト内容の関係は適切か
- 適切な外部条件があるか 等

これらの観点から対象プロジェクトの内容を分析することは、既に「評価」の第一歩に踏み込んでいることにもなる。PDME を作成するプロセスで気づいた様々な事柄 (例：当初計画が曖昧であった、ターゲット・グループが関係者間で共有されていない、等) をきちんと記録に残し、評価調査の最終段階の作業—貢献・阻害要因の分析や評価結果のまとめ—に反映させることも忘れないように留意する。

調査項目を 検討する際の 留意点

(5) 調査項目と情報・データ収集方法の検討

P D M Eに基づき、各評価項目ごと（実施状況の確認並びに評価5項目）の調査項目と情報・データ収集方法を検討する。各評価項目ごとの主な調査項目例は第4章 63～64 頁に示すとおりである。評価を行う上で必要となる情報を得るための具体的な調査項目を策定する作業では、情報・データ収集手法の選択を同時に行うことになるが、調査にかけられる時間や予算の制約が伴う中で、情報の質と調査実施の可能性とのバランスを常に考えなければならない。

調査項目を検討する際の留意点には、情報の信頼性と妥当性、入手可能性、費用やタイミングなどの側面がある。

○情報の信頼性と妥当性

何回か繰り返しても同じ結果が出るような情報（信頼性が高い情報）が、必ずしも的確に評価したいことを捉えている（妥当性が高い情報）とは限らず、またその反対もある。例えば、女性の組合会合への参加回数は信頼性が高い測定方法ではあるが、女性の参加の度合い（主体的かかわり方）を測る情報としては妥当性が低い。信頼性と妥当性のバランスを考えながら、どのような調査項目と情報収集が適切かを検討する

○情報の入手可能性

限られた時間内での調査であるので、可能な限り既存の情報の活用や、簡易調査によるデータ収集を検討する。

○費用

限られた予算内の調査であるので、サンプリングの大きさや調査者の人数、調査方法を十分に検討する。

○タイミング

最新の情報、更新された情報の入手に努める。


定量的調査と
定性的調査の
組み合わせ

定性的情報の定量化
例については第4章
50頁参照

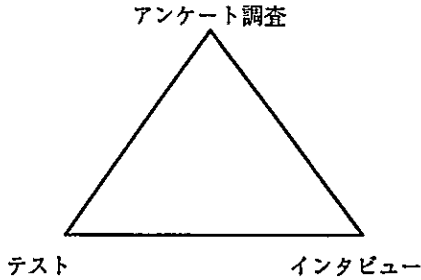
ある情報を得るために、ひとつの調査方法に限定して行うのではなく、複数の方法を併用した方が適切な場合もある。例えば、定量的調査と定性的調査を組み合わせる方法もそのひとつである。定量的調査は統計やアンケートなどのように物事を量的データで測るもので（定性的情報の定量化も含む）、より客観的で信頼性が高い情報を得ることが可能であるが、必ずしも評価に必要な情報でないかもしれない（妥当性が低い）。例えば、職業訓練所の教官の技術向上を測る際に、教官に直接試験をする方法（知識を測る）は定量的で、知識の程度を測る方法としては良いが、「教官としての質」を測るのには不十分で、学生への教官の教授法に関するインタビュー（定性的調査）も行い双方を補完的に使う方がよりの確な評価が可能になるであろう。（BOX19 参照）

複数の手法の
併用

また、異なった調査方法を同じ対象に適用することにより、情報の信憑性をクロス・チェックすることもできる。例えば、上記の例で、学生に対するインタビューと同時に、学生に対するフォーカス・グループ・ディスカッションの方法（表 5-3 参照）を使って、より自由な討議を通して教官の教え方や質を捉えることも可能だ。個別のインタビューよりも、友人同士の自由な話合いの方が本音が出るかもしれないからである。さらには、同じ調査方法（インタビュー）を異なった対象に行い（例：学生と校長先生）クロス・チェックする、という方法もある。いずれにしても、調査方法にはそれぞれ独自の長所、短所・制約があるので、上述した観点を勘案しながら、いくつかの方法を併用してより適切な情報を得るという発想が必要であろう。（BOX20 参照）

BOX 19: 定量的情報と定性的情報	
定量的情報	定性的情報
<ul style="list-style-type: none"> ■ 測定方法が一貫しており、より客観的で、情報の信頼性が高い ■ あるひとつの現象を捉えている ■ 何が起きたか(what happened)を測るのに適している 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調査者の主観や偏向に左右されやすく、一般化はできない ■ 行動変容や社会・経済的変化の全体的な状況をとらえることができる ■ 何故起きたか(why)、どのように起きたか(how)を把握するのに適している
 <p>クロス・チェック</p>	

出所：UNICEF, *A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation –Making a difference?*,1991,p70~71 を参照し作成

BOX 20: トライアングレーション〈三角検証〉
<p>トライアングレーション (Triangulation) とは、様々な手法を併用することによって、それぞれの手法の長所を生かしつつ、特有の短所を補い合うこと。単独の方法ではどうしても現実のある一面しか明らかにできないため、いくつかの方法を併用し、様々な角度から検討することによって現実の姿を浮き彫りにしようとする、社会調査のアプローチ。評価調査の場合も時間的・予算的制約はあるも、できるだけいくつかの方法を組み合わせる検証することが求められる。</p> <div style="text-align: center;">  </div>

出所：佐藤郁哉「フィールドワーク」第16刷、新曜社、2000、p115~120 を参照し作成

<p>主な 情報・データ 収集手法</p>

プロジェクト評価のように限られた期間で行う調査の情報・データ収集方法には、文献資料調査、直接観察、アンケート調査、インタビュー調査、フォーカス・グループ・ディスカッション、などがある。¹ 住民参加型プロジェクトを評価する際には、PRA の様々な手法（マッピング、ランキング、図表作成など）を使うことができる。²

文献資料調査

当該プロジェクトの報告書類、モニタリング記録はもちろんのこと、関連分野の文献、統計・データ、他ドナーによる類似プロジェクト関連資料など様々な文献資料をもとに必要な情報を収集する。資料の信頼性の検証が難しいという弱点はあるが、費用が少なく、効率的である。

直接観察

あらかじめ準備したチェックリストや観察記録表を用いて、インフラやサービスの適正度、施設や資機材の使用状況などに関する情報を収集するもの。事前調査があまり必要なくコストがかからないが、調査者の能力や主観に左右されることが多いので、他の調査手法と併用して用いることが望ましい。

¹ この他にも、一定期間対象地域に入り、現地の生活に密着して調査する参与観察、知識を測るテストの実施、直接計測などがあるが、評価調査団による調査には必ずしも適していないので割愛した。参与観察をはじめとする「フィールドワーク」について知りたい場合は、佐藤郁哉著「フィールドワーク」(16刷、新曜社、2000)が参考になる。

² 情報・データ収集方法の記述は主に以下の文献・資料を参考にしてある。
 Rossi, Freeman, Lipsey, *Evaluation : A systematic approach*, 6th Edition, SAGE, 1999
 Miles, Huberman, *Qualitative Data Analysis*, 2nd edition, SAGE, 1994
 UNICEF, *A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?*, 1991
 ノルウェー外務省「開発援助の評価」1996年 (JICA 企画部評価監理室訳)
 プロジェクト PLA 編「続 入門社会開発」国際開発ジャーナル社、2000
 アーユス「NGO プロジェクト評価法研究会」編「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年
 佐藤郁哉「フィールドワーク」、16刷、新曜社、2000年

アンケート調査

母集団を設定して、調査票を渡して回答を書いてもらう方法（自記式）や、調査者が対象者に質問をしながら相手の応えを手もとの調査票に書き込んでいく、聞き取り調査（他記式）などがある。アンケート調査によって集めたデータは、パーセントやランク付けなどによって数値化ができ信頼性が高いが、プロジェクト評価のように時間的制約があるときは特に、一回のサーベイで調査できる内容や母集団は限られているため、必要な情報をすべて網羅できない可能性がある。弱点としては、回収率がどの程度になるか不明なこと、回答者と直接話す機会がないため、質問を明確化したりする機会がないことなどがある。

実施するときに注意すること：

- ▶ アンケート調査の依頼状には、調査の目的、回答対象者として選定した理由、結果の活用方法（公開方法、守秘範囲なども含む）、回答期限と方法を明確に記述する。依頼状の書き方によって回収率が左右されることもある。（お礼の言葉も忘れずに）
- ▶ 質問は、その意図が正しく伝わるように、社会・文化的背景や表現方法を十分に考慮して作成する。
- ▶ 回答者の時間を拘束することになるため、膨大な量の調査票は不適當である。当該アンケート調査の目的に絞った質問項目のみとし、「ついでに聞く」ような質問は含めない。（回答者側が何のために質問されているか混乱する。）
- ▶ 回答形式は、文章回答、選択肢回答、ランクキング、チェックリストなど多くの種類があるが、求める回答内容をより適切に表せることができる形式を、回収後のデータ処理方法のあり方も考慮しながら、選択する。文章回答のみのアンケートはデータ分析が困難であるので避ける。
- ▶ 回収方法（期日、返送方法）も十分に検討する必要がある。対象社会や組織の現状に合わせて、回収率ができるだけ上がるような方法を考える。
- ▶ 調査票は、可能であれば、関係者もしくは類似の属性の人に事前に回答してもらい、質問は明確か、回答しやすいか等のプレテストを行い、改善した上で実際の評価調査に使うことが望ましい。

インタビュー調査

インタビューは回答者の数により、個別インタビューとグループ・インタビューがある。キー・インフォーマント・インタビューは、情報提供上重要だと考えられる人々に対して行うインタビュー調査のことで、手法としては個別インタビューと同じである。インタビューは電話などによる手段もあるが、直接面談形式が多いため、回答者の置かれている状況に合わせて柔軟に対応することが可能なこと、回答者の表情、仕草、声の調子などの非言語的なコミュニケーションから状況を読み取れること、調査者が詳細を確認するために追加質問ができることなどのメリットがある。留意点としては、時間がかかること、調査者の力量に左右されること、調査者と回答者の個人的バイアスがかかる可能性があること、数値化されたデータとして一般化できないためまとめることが難しいこと、などがある。

質問の内容がどの程度具体化しているかにより、以下の三つのタイプがある。

①構造化されたインタビュー (structured interview)

アンケート調査に準じる程度に質問を具体的に作成し、それに沿ってインタビューを行う方法。原則は質問の順序も考えて作成し、その順に質問する。フォーマル・インタビューと呼ばれることもある。

②半構造化されたインタビュー (semi-structured interview)

大まかな質問項目は決まっているが、必要に応じて詳細な質問や質問内容を追加しながら柔軟にインタビューを行う方法。

③構造化されないインタビュー (unstructured interview)

質問の趣旨を明確にした上で、回答者に応じて自由に質問していく方法。半構造型インタビューとの違いは、聞き手が必ずしも「インタビュアー」という役割で質問しているわけではないこと、1対1のフォーマルなセッティングでインタビューを行うとは限らないことなどである。インフォーマル・インタビューと呼ばれることもある。調査者の力量が最も問われる方法

である。構造化・半構造化インタビューを行う前に、全体像を把握するために活用することもできる。

これらインタビュー調査を実施するときに注意することは、以下のとおりである。

実施するときに注意すること：

- ▶ 質問を考えるときは、あらかじめ会話の自然な流れを想定して作成する。
- ▶ 回答者の時間的拘束に留意し、長い質問や膨大な量は避け、回答者に関連する事柄に焦点を絞り、限られた時間で評価に必要な情報が得られるように質問を作成する。
- ▶ インタビューの際は、その雰囲気、表情などから回答の裏にあるものが読み取れることができるので、実施中の観察も含めて情報収集にあたるように心がける。
- ▶ 質問者からの誘導的な聞き方は避ける。質問者から回答例を提示するときは考えられる全ての回答例を挙げるか、さもなくば全く提示しない方がよい。
- ▶ 質問者の人数が、回答者の人数よりも大幅に多いということは、圧迫感と緊張感を与えるので避ける。

フォーカス・グループ・ディスカッション

フォーカス・グループ・ディスカッション (focus group discussion あるいは focus groups) は、グループであるテーマ (質問) について議論してもらいながら、そこで出される意見や考えから情報を引き出す方法である。グループ・インタビューと一見似ているが、グループ・インタビューでは基本的に質問者と回答者間のキャッチボールであるのに対し、フォーカス・グループ・ディスカッションは、ひとつの質問を受けて回答者間で議論し、考えを交換し合うという特徴がある。あるテーマに関して回答者がどのような認識を持っているのかを知るのに適している。利点としては、ある回答者の考えが他者のアイディアをひらめかせ、より多面的な側面からの情報を得られること、インタビューと比較すると、回答に対する責任の帰属意識が薄れるため、反対意見が出やすくなることなどがある。インタビ

ユーではほとんど見られない「回答者が考えを途中で変える」という状況が、フォーカス・グループ・ディスカッションではよく見られる。弱点は、センシティブなテーマ（個人的態度、タブー、宗教など）については答えにくいこと、議論が少数の回答者に支配されてしまう可能性があること、自由な議論とはいえ人前で対応するため、社会的規範が前面に出て本音と言えない場合があることなどである。また、質問者がどれだけ適切な進行能力（ファシリテーション・スキル）があるかどうかにも大きく左右される。

実施するときに注意すること：

- ▶ グループのメンバーによるグループ・ダイナミクス、発言の強い人の影響などがはたらくので、メンバーの選考は慎重に行う。共通の特性（属性、社会的階層、考え方など）を持つ人々のグループで実施するほうが情報の説明はしやすい。メンバーの数は多くても12人程度までとする。
- ▶ メンバーが自由に発言できる構成、雰囲気や場の設定とともに、質問者はファシリテーションの能力がある人が担当する。
- ▶ 詳細な記録を残すための記録係をおく。

PRAで使われている手法

PRA（Participatory Rural Appraisal）³で使われている様々な手法は、特に、住民参加型プロジェクトの情報を得る際に活用できる。PRAは住民が持つ知識を重視し、図や絵の作成、観察、ワークショップ、インタビューなどをとおして対象地域の政治（力関係）・経済・社会状況を把握する方法である。前述した、インタビュー調査（特に半構造型インタビュー）、フォーカス・グループ・ディスカッションもこの中に含まれる。これらの手法は住民達が知っていること、感じていること、考えていることが出来るだけ表現できるように工夫されている。そのプロセスにおいては、外部の調査者はファシリテーターとして手助けをするという位置付けで、情報の収集・分析は住民

³ Robert Chambers により提唱された参加型開発手法。地域住民と外部者が「共に学ぶ」ための様々な手法・技法の集まりで、最近ではPLA（Participatory Learning and Action）とも呼ばれる。

体で行われる。また、プロジェクトのための情報収集だけではなく、住民の「気づき」、「学び」を目的としたものでもある。

PRA の基本は、住民に聞いて、学ぶことにより、情報を得るという方法であるので、住民の認識や考え方を多面的に捉えることができるが、調査者は各手法の取り扱い方に熟知し、ファシリテーターとしての力量が備わっていることが求められる。主な手法には以下のようなものがあるが、それぞれの詳細と実施上の留意点については、国際協力総合研修所作成の「参加型評価基礎研究—国際協力と参加型評価」(2001年6月)を参照したい。⁴

① マッピング(地図作成)

地図作成をとおして地域の状況や住民の意識を把握するもの。Social map、Resource map、Transect map/ walk、Mobility map などがある。

② ランキング(順位付け)

あるテーマに関するレート付け、並べ換えなどの順位付けをとおして、住民の選択基準や、グループの意思決定に関する情報を得るもの。Well-being ranking (Wealth ranking)、Preference ranking などがある。

③ ダイアグラミング(図表作成)

あるテーマに関する図表を、特定の方法を用いながら作成することをとおして、地域の現状を把握するもの。主な種類には、Flow diagram、Pie diagram、Venn diagram、Trend diagram、Seasonal calendar、Problem tree、Institutional diagram などがある。

④ その他

その他には、タイム・ラインと呼ばれる過去の出来事を振り返りながら地域社会の現状を把握する方法や前述した半構造型インタビュー、フォーカス・グループ・ディスカッションが使われる。

⁴ その他の参考資料:プロジェクトPLA編「続 入門社会開発」、国際開発ジャーナル社、2000 / UNDP, *Who are the Question Makers: A Participatory Evaluation Handbook*, 1997

以上述べた、プロジェクト評価で使える主な情報・データ収集方法の概要と長所、短所・留意点は表5-2に示すとおりである。

表5-2 プロジェクト評価の主な情報・データ収集方法

情報・データ収集方法 概要	長所	弱点 留意点
<p>1. 文献資料調査</p> <p>プロジェクト報告書類、モニタリング記録、関連分野の文献、統計・データ、他ドナーの資料など</p>	<p>費用が少なく、効率的</p>	<p>情報・データの信頼性の検証が難しい</p>
<p>2. 直接観察</p> <p>施設や資機材の使用状況、インフラやサービスの適正度などを直接観察する方法</p>	<p>費用が少ない</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査者の能力や主観に左右される ・ 他の調査手法と併用して客観性を確保する
<p>3. アンケート調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 調査票を用いて同じ質問を対象者全員に行い、データ解析を行う方法 ・ 調査票に回答を書いてもらう自記式と、調査者が質問して回答を書き込む聞き取り調査(他記式)の2種類がある 	<p>調査結果は数値化でき信頼性は比較的高い</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1回のサーベイの母集団は限られているため重要な情報をすべて網羅できない可能性がある ・ 回収率がどの程度になるかわからない ・ 直接話す機会がないため質問を明確化する機会がない <p>(留意点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 依頼状の書き方にも十分配慮する ・ 質問の意図が正しく伝わるように社会・文化的背景や表現方法を考慮する ・ 膨大な量にならないようにする ・ 回答形式を、データ処理のあり方も考慮しながら選択する

<表5-2 つづき>

情報・データ収集方法 概要	長所	弱点 留意点
<p>4. インタビュー調査</p> <p>① 構造化されたインタビュー アンケート調査に準じる程度の具 体的質問にそっておこなうもの</p> <p>② 半構造化されたインタビュー 大まかな質問項目は決まってい るが、必要に応じて質問を追加し ながらおこなうもの</p> <p>③ 構造化されないインタビュー 質問の趣旨を明確にし、回答者 に応じて自由に質問するもの。調 査者の力量が最も問われる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 回答者が置かれてい る状況に合わせて柔 軟に対応することが 可能 ・ 回答者の表情、声の 調子などから状況 を読み取ることがで きる ・ 詳細確認のために追 加質問ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間がかかる ・ 調査者の力量に左右される ・ 個人的バイアスがかか る可能性がある ・ 数値化データとして一 般化できない <p>(留意点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会話の自然な流れを 想定して質問を考 える ・ 長い質問や膨大な量 は避ける ・ 回答者の表情・態度 などの観察も含め て情報収集する ・ 誘導的な聞き方は 避ける ・ 質問者の人数が多 すぎないように する
<p>5. フォーカス・グループ・ ディスカッション</p> <p>グループで、あるテーマ（質問） について議論してもらいながら、 そこで出される意見や考えから情 報を引き出す方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ お互いに刺激し合 うことによって多 面的な側面の情報 が得られる ・ 反対意見が出やす い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ センシティブなテ ーマには不向き ・ 少数の回答者に議 論が支配されることが ある ・ 社会的規範がはた らく場合は本音が 言えない ・ 質問者の進行能 力（ファシリテー ション）に左右され る（有能な進行役 が必要） ・ メンバーの選考 は慎重におこな う。多くても12 名程度 ・ 記録係をおく

<p>6. PRA</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 住民が持つ知識を重視し、図や絵の作成、観察、ワークショップ、インタビューなどをして、対象地域の政治（力関係）、経済、社会状況を把握する方法 ・ 調査者はファシリテーターとして手助けをし、情報の収集・分析は住民主体でおこなう ・ 主な手法はマッピング（地図作成）、ランキング（順位付け）、ダイアグラミング（図表作成）など 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民の認識や考え方を多面的に捉えることができる ・ 住民の主体性、学び、気づきなどを促進できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各手法に熟知し、ファシリテーション能力がある調査者が必要 ・ 基本的には住民参加型プロジェクトで使うことが適している
---	--	---

BOX 21： 参加型評価とは

「参加型評価」といってもドナーにより定義が異なる。主なドナーに共通して見られる考え方は、参加型評価とは、(1) 受益住民を含めた様々なプロジェクト関係者が共同で行う評価であり、(2) 評価計画から情報収集・分析、改善のための行動計画、実行まで全てのプロセスに幅広い関係者が積極的に参加する評価である。ただし、援助機関や案件によってプロジェクト関係者の範囲や参加の程度は異なっている。

平成12年度に国際協力総合研修所によって実施された「参加型評価基礎研究」では、JICAにおける参加型評価を以下のように定義づけている。

「参加型評価とは、最終受益者を含めた幅広い関係者（stakeholders）が、評価計画の作成、情報の提供・収集・分析、プロジェクトの当初計画の修正などに可能な限り参加して行う評価である。ここでいう“評価”とは、プロジェクト終了時における評価のみを指すものではなく、事前評価、実施中のモニタリング、終了時評価、事後評価を含めたものを指す。」

また、参加型評価を実施することによって期待される効果は以下のとおりである。

- (1) マネジメント能力の強化
- (2) オーナーシップ（主体性）の強化
- (3) 効果的なフィードバックの促進
- (4) アカウンタビリティ（説明責任）の向上

出所：国際協力事業団国際協力総合研修所「参加型評価基礎研究－国際協力と参加型評価」、2001年6月、p2～3

標本調査の
特徴

調査対象者の選定も調査方法を検討する上で重要な要素である。関係機関へのインタビューなど、対象者を特定できるものは別として、不特定多数の受益者や関係者に対する調査を行う場合には、調査対象となるすべての人（母集団）を調べる「全数調査」と、その一部を調べる「標本調査」がある。⁵ どちらを選ぶかは、調査の目的、対象者や対象地域の規模、予算や時間の制約、求められるデータの精度などを検討して決定する。一般的に、標本調査の方が、全数調査よりも正確性が期待でき（優秀な調査員の確保が容易、記載ミスや入力ミスが少ない）、時間が節約できるため、タイムリーで少ない予算で済み、詳細内容にわたる調査が可能であるというメリットが期待できる。

標本調査を行うためにはサンプリング（標本抽出）が必要になる。サンプリングには、くじ引きや乱数などの偶然性に基づいて標本を抽出する無作為抽出（random sampling）によって行う「確率的サンプリング」と、「非確率的サンプリング」の2種類がある。代表的な方法にそれぞれ以下のようなものがある。

標本抽出の
種類

確率的サンプリング

■単純無作為抽出法（simple random sampling）

住民票などを基に住民の一人一人にもれなく番号をふり、乱数表などを用いてランダムに番号を選んでいく方法。

■系統無作為抽出法（systematic random sampling）

母集団を構成するリストから無作為に1人を選び、そこから等間隔にサンプルを抽出する方法。

■層化抽出法（stratified random sampling）

母集団を最初から明らかになっている特徴や属性に基づいてグループに分け、各グループから単純無作為抽出法や系統無作為抽出法により抽出する方法。

⁵ 標本調査に関する記述は主に以下の文献を参考にしてある。

山田治徳「政策評価の技法」日本評論社、2000

清水誠「統計体系入門」、日本評論社、2000

佐藤郁哉「フィールドワーク」、新曜社、16刷、2000

ノルウェー外務省「開発援助の評価」1996年（JICA企画部評価監理室訳）

■クラスター抽出法 (cluster sampling)

母集団を世帯、行政区画などに基づいて集落に分け、どの集落を選ぶかを単純無作為抽出法や系統無作為抽出法により抽出する方法。通常は、各集落内は全数調査を行う。集落間の分散が小さいことが期待できる場合に、少ない標本数で精度を上げることができる。母集団全体のリストが入手できない場合に、リスト作成の手間が省けるというメリットもある。

■非確率的サンプリング

無作為抽出などの確率的サンプリングを行うには、抽出を行うためのリストが必要である。これは母集団の構成員全員のリストであったり、クラスター抽出法の場合には、すべての集落のリストであったりする。このようなリストが得られない場合は、非確率的サンプリングの方法が用いられる。

■特定の基準で選ぶ方式 (judgmental)

あらかじめ設定された基準に沿って対象を選ぶ方法。例えば、「年間所得が X ドル未満の世帯」と「X ドル以上の世帯」から対象者をそれぞれ抽出するなど。

■雪だるま式 (snow-ball)

最初にアプローチした人の情報をもとに次の対象者にアプローチする方法。インタビューでよく使われる方法で、インタビューをした人に紹介された人に対し次にインタビューを行うなどしてサンプルをふやす方法である。

■割り当て式サンプリング (Quota)

異なった特徴を持つ対象者の割合をあらかじめ決めて抽出する方法。例えば、10人のサンプルの内、男性5人、女性5人と決めて選ぶなど。

標本の大きさ

標本を調査するのは、母集団の特性を捉えることが目的である。標本から得られる母数の推定値と母集団の母数との間には、確率的サンプリングに伴う標本誤差、確率的な測定誤差及び系

統的な測定誤差の3種類の誤差がある。このうち確率的な誤差は標本が大きいほど小さくなるのが期待できる一方、系統的な誤差は標本が大きいほど大きくなるものと考えられるので、標本の大きさをあまり大きくしたからといって、正確度（標本推定値と母数の近さ）を高めることはできない。

また、精度（確率誤差の小ささ）と標本の大きさとの関係は、母集団の大きさにも依存するが、母集団の数が倍になれば標本の大きさも倍必要になる、といったものではなく、むしろ母集団の大きさがある程度以上大きくなれば母集団の大きさにはあまり左右されなくなる。

非確率的サンプリングをする場合は、標本の偏りがないか、グループの中の少数派を含んでいるか、という視点も大切である。調査結果をまとめるときには、サンプリングの方法と理由、並びに標本サイズに関連した不確実性もしくは制約についても記述する。

BOX 22： 標本の大きさを決める係数

母集団の性質を示す平均値や分散などを「母数」と呼ぶと、標本の大きさを決定するときは、「信頼係数」（標本調査から得られる母数の推定値の信頼区間が、実際の母数をどのくらいの確率で含むかを示すもの）と「標本誤差」（標本調査に基づく母数の推定値の誤差）をどれくらいに求めるかを算出して決めることになる。多くの場合、信頼係数は99%か95%が使われ、標本誤差は3%か1%以内が用いられている。

→参考文献：山田治徳「政策評価の技法」日本評論社、2000
清水誠「統計体系入門」、日本評論社、2000

BOX 23: 評価のデザイナー「比較」の考え方

実施前と実施後の比較 (before/after)

PDM を活用して評価を行う方法は、原則としてプロジェクト効果を対象地域・グループの実施前の状態と実施後の比較を、事前、中間、終了時から事後評価までの追跡調査で行うというものである。

プロジェクトを実施していない対象との比較 (with/without)

プロジェクトの効果 (PDMではプロジェクト目標や上位目標達成度) を測定するそのほかの方法として、プロジェクトが実施されたグループ (実施グループ) と、実施されなかったグループ (比較グループ) との比較を行う方法がある。実施前と実施後の比較だけでは、プロジェクトの外部要因の影響がある中で、もたらされた変化と特定のプロジェクトとの因果関係を検証することが困難であるため、実施グループの実施前・実施後の差の値から比較グループの変化を差し引くことによりプロジェクトによる「純効果」を捉えようとする方法である。

比較グループを使った評価の場合は、あらかじめ比較グループが存在するか、評価者が形成できる場合である。事前に比較グループを設定する場合の最も科学的な方法は、プロジェクトの実施前に対象地域 (全体) からサンプル集団 (サンプル) を選び、その中で実施グループと比較グループをランダムに特定する作業である。つまり、実施グループと比較グループが等質になるようにする。

開発援助プロジェクトの場合、あらかじめ実施グループと比較グループを決めることはむずかしい。3年～5年というプロジェクト期間の間、プロジェクトから除外されるグループを特定することは、倫理的な意味での問題が大きいからである。プロジェクト評価で活用しやすいモデルとしては、プロジェクト実施後に実施グループとその性質が似ているであろう比較グループを特定し (その場合はどの指標をもって近似とするかどうかの検討が必要になるが)、効果を比較する方法であろう。

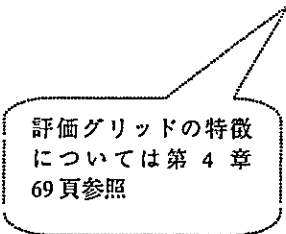
例えば、地域保健医療活動が実施されるA村と、人口と男女比、世帯数、感染症の種類、医療サービスの実態、降雨量、地理的条件などが似ているB村を比較グループとして特定し、プロジェクト実施後の状態を比較する方法がある。また、そのようにして選定された比較グループと実施グループの中で、同じ特性ごとに (年齢別、男女別、職業別など) 比較する方法もある。

(出所: 龍慶昭、佐々木亮著「政策評価の理論と技法」、多賀出版、2000、p50～71 並びに Rossi, Freeman, Lipsey, *Evaluation: A systematic approach*, 6th Edition, SAGE, 1999, p 279～306 を参照)

類似プロジェクトとの比較

もうひとつの比較の視点は、類似プロジェクト (JICA の別のプロジェクト、他の援助実施機関、NGO もしくは相手国政府によるプロジェクト) との比較である。その場合は、対象地域の社会的共通性のほかに、セクター、目標などのプロジェクト計画が近似していることが要件となる。特に、効率性の評価では、そのよし悪しの判断のひとつの基準として類似案件との比較を活用することができる。

(6) 評価グリッド (評価調査表) の作成



評価グリッドの特徴
については第4章
69頁参照

評価デザインの最後のステップは、「評価グリッド (評価調査表)」の作成である。これまでの作業で、PDME の作成と調査項目と情報・データ収集方法の選択を行ってきた。それらの結果に基づき、調査項目、必要な情報・データ、調査方法などをまとめたものが「評価グリッド (評価調査表)」である。評価グリッドには、PDME を作成したときに追加された新たな指標や外部条件に関する調査項目も含まれる。評価グリッドを関係者で共有することにより、評価デザインの妥当性の検討、調査項目の整理、進捗状況の管理などを行うことができる。

次頁表5-3に「評価グリッド」の事例を掲載したので参照されたい。

評価グリッドを作成した後、調査方法ごとに情報源を取りまとめると、詳細な質問項目が立てやすい。例えば、アンケート調査をカウンターパート対象に実施する場合、評価5項目の複数の視点から質問項目を構成できるため、網羅的な調査票を作成することができる。あるいは、表5-3の事例によると、住民(女性)を対象としたフォーカス・グループ・ディスカッションでは、「受益者の事業の関わり方(実施プロセスの把握)」、「男性・家族による協力の変化(有効性の視点)」、「女性の地位向上もしくはマイナスの影響(インパクトの視点)」などのテーマをとりあげる必要があることがわかる。一見バラバラに見える情報源が、ひとつのプロジェクトを取り巻く諸要因として相関関係にあり、関連する要因をできるだけ漏れることなく拾いあげるための方法論として、評価5項目の複眼的な切り口を活用することができる。

表5-3 評価グリッド事例：A国B県リプロダクティブ・ヘルス (RH) プロジェクト (終了時評価の例)

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法
実績	上位目標の達成度 (見込み)	<ul style="list-style-type: none"> ・ B県妊産婦死亡率 ・ 低出生体重児出生率 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保健省およびB県保健センター統計データ ・ モニタリング報告書 	資料レビュー
	プロジェクト目標達成度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 妊産婦健診受診率 ・ MCHでの出産数 ・ 婦人科健診受診者数 ・ 予防接種率 (対妊婦) 	<ul style="list-style-type: none"> ① MCH 検診記録 ② B県保健局の記録 ③ モニタリング報告書 	資料レビュー
	成果の達成度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 意思決定とモニタリングの仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> ① モニタリング報告書 ② プロジェクト運営の共同委員会メンバー 	<ul style="list-style-type: none"> ① 資料レビュー ② インタビュー
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 保健スタッフの能力 	<ul style="list-style-type: none"> ① 専門試験の結果 (モニタリング報告書) ② 専門家による査察報告 (モニタリング報告書) 	資料レビュー
		(以下省略)		
	投入の実績		専門家の数・専門分野、供与資機材、受入研修員、運営経費など (総コストも算出)	モニタリング報告書

(評価グリッド2：続き)

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法	
実施プロセス	活動の進捗状況	活動は計画とおりに行われたか	① モニタリング報告書 ② プロジェクト・リーダー、スタッフ ・ モニタリング報告書 ・ 過去のPDM	① 資料レビュー ② インタビュー 資料レビュー	
	モニタリングの実施状況	・ モニタリングの仕組み ・ PDM、詳細活動の軌道修正内容 ・ 外部条件の変化への対応、内部化の状況			
	専門家とカウンターパートとの関係性	・ コミュニケーションの状況 ・ 共同作業による問題解決方法の見直し状況 ・ カウンターパートの変化(主体性、積極性)	① 専門家、カウンターパート ② モニタリング報告書	① インタビュー、フォーカス・グループ ② 資料レビュー	
	受益者の事業への関わり方	・ 住民の認識の変化	・ 住民(女性) ・ 住民(男性)	フォーカス・グループ(別々のグループ)	
	相手国実施機関のオーナーシップ		・ 実施機関責任者の参加の度合い ・ 予算の手当て ・ カウンターパート配置の適正度	① 実施機関関係者 ② 専門家 ③ モニタリング報告書	①、②インタビュー ③ 資料レビュー

(評価グリッド3： 続き)

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法
<p>妥当性 被援助国のニーズとの整合性、日本の援助事業としての妥当性があるか？</p>	<p>上位目標は相手側の開発政策に合致しているか ターゲット・グループ以外への波及効果は期待できるか プロジェクト目標は相手側のニーズに合致しているか</p>	<p>① 保健省の人口政策 ② 人口計画における B 県の位置付け ① 保健省の人口政策 ② 人口計画における B 県の位置付け B 県保健局の母子保健センター対策</p>	<p>① 保健省人口統計局 ② 人口統計局並びに B 県保健局関係者 ① 保健省人口統計局 ② 人口統計局並びに B 県保健局関係者 ① B 県保健局 ② B 県保健局関係者、母子保健センター関係者</p>	<p>① 文献・資料レビュー ② インタビュー ① 文献・資料レビュー ② インタビュー ① 文献・資料レビュー ② インタビュー</p>
<p>有効性 プロジェクトの実施により、期待される効果が得られるか？プロジェクトは有効であったといえるか？</p>	<p>プロジェクト目標の達成度合い (適正か) 男性・家族による協力の実態 (外部条件の変化) MCH スタッフの定着率 (外部条件の変化) MCH 利用者の満足度</p>	<p>プロジェクト目標の達成度合い (適正か) 男性・家族による協力の実態 (外部条件の変化) MCH スタッフの定着率 (外部条件の変化) MCH 利用者の満足度</p>	<p>実績表 男性・家族の意識調査 ・ MCH 人事記録 ・ モニタリング報告書 利用者 (妊婦もしくは経験者)</p>	<p>資料レビュー ・ フォーカス・グループ ・ 訪問調査 資料レビュー フォーカス・グループ</p>

(評価グリッド4：続き)

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法
効率性 プロジェクトは効率的であったか？ 投入された資源量に見合った成果が達成されているか	成果の達成度合いの適正度 投入（人、資機材、資金等）の活用度 投入のタイミングの適正度 投入の総コストと他ドナーの類似プロジェクトとの比較 プロジェクト運営スタッフの定着度（外部条件の変化） 県女性連盟のプロジェクトに対する協力度（前提条件の確保状況）	・ 実績表 ・ モニタリング報告書 ① モニタリング報告書 ② 専門家、カウンタート ③ 現場踏査 ① モニタリング報告書 ② 専門家、カウンタート ① モニタリング報告書 ② 他のドナーのプロ・ドク ③ 他ドナーの担当者 モニタリング報告書 県女性連盟	資料レビュー ① 資料レビュー ② アンケート調査 ③ 直接観察 ① 資料レビュー ② アンケート調査 ① 資料レビュー ② 資料レビュー ③ インタビュー 資料レビュー インタビュー	

(評価グリッド5：続き)

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法
インパクト プロジェクト 実施により間 接的・波及的 効果はある か？	プロジェクト実施により、B 県 におけるリプロダクティブ・ヘ ルスは改善されたか (見込み) その他の波及効果はあるか	地域住民のプロジェクトに対 する満足度 (何か良くなった ことはあるか) 医薬品供給の適正度 (外部条 件の変化) 上位目標の達成度合い (適正 か) その他、男性を含む地域住民 の健康改善への影響 家族の協力、女性の地位向上 などに関する、波及効果の有無	地域住民 ① 現場踏査 ② MCH 利用者 ③ MCH スタッフ ① 実績表 ② モニタリング報告書 ① MCH スタッフ ② 地域住民 ① 住民 (男性) ② 住民 (女性) ③ 県女性連盟	フォーカス・グループ ① 直接観察 ② インタビュー ③ インタビュー ① 資料レビュー ② 資料レビュー ① インタビュー ② フォーカス・グループ ①、②フォーカス・グループ ③ インタビュー
		MCH スタッフの意識の変化 保健省の政策、他の県への波 及効果の有無 その他、予期しなかった (= PDM には書かれていない) プラス・マイナスの影響の有 無*	・ MCH スタッフ ・ 保健省担当官 ・ プロジェクト・リター ナー ① プロジェクト ② 専門家 ③ MCH 利用者 ④ 地域住民	フォーカス・グループ インタビュー ① インタビュー ② インタビュー ③、④フォーカス・グルー プ

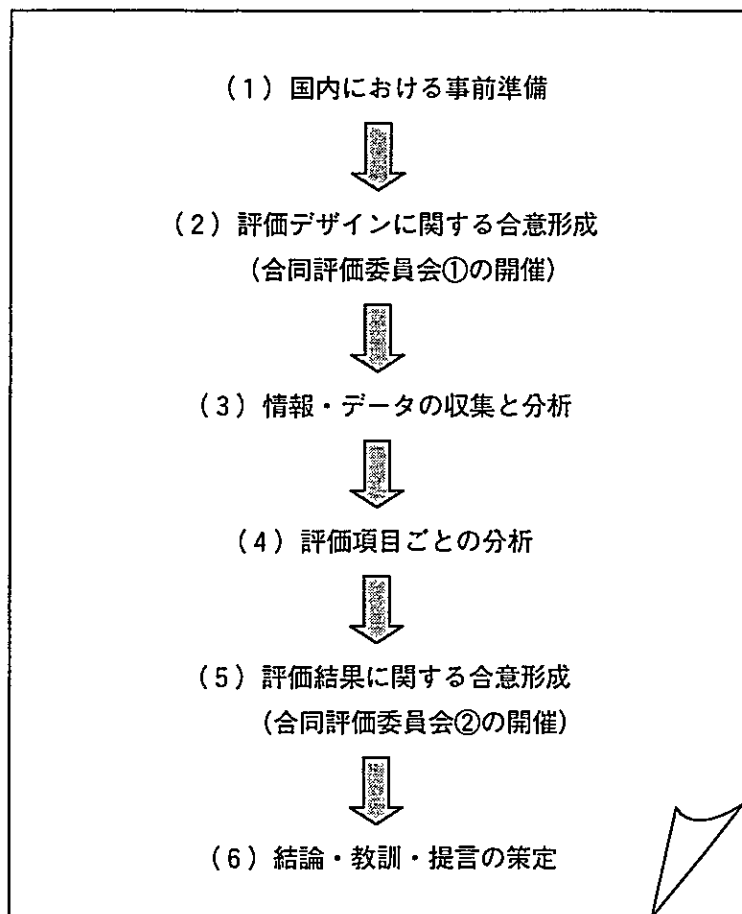
*波及効果は、プロジェクトの性質や過去の報告書類等から、何らかの波及効果が想定できる場合と (このケースではジェンダーや MCH スタッフ
の変化、他の県への波及効果など)、全く予期しなかったもの2種類がある。前者に関しては、横断的課題 (頁) を参照し評価者が予め質問と
して準備できるが、後者に関しては、評価調査を行うプロセスで見えてくるものが多い。評価者は調査段階で見えてくる波及効果が、プロジェクト
実施によるものなのか、或いは、その他の影響を受けているのかを見極める必要がある。

(評価グリッド6：続き)

評価項目	調査項目	必要な情報・データ	情報源	調査方法
政策支援の継続 (見込み)		<ul style="list-style-type: none"> 開発計画における人口政策の位置付け 	① 人口政策 ② 保健省担当官	① 資料レビュー ② インタビュー
	実施機関の組織能力の有無	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置の適正度 離職者の割合 予算の確保、財政支援の継続性 モニタリングの仕組み 	① モニタリング報告書 ② 地域保健局 ③ 専門家	① 資料レビュー ② 、③ インタビュー
自立発展性 協力終了後も 効果が持続し ていくか？	技術の定着度・普及の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 保健スタッフの技術の定着度 資機材の維持管理状況 技術普及の仕組み 	① モニタリング報告書 ② MCHスタッフ	① 資料レビュー ② インタビュー
	社会配慮	<ul style="list-style-type: none"> ジェンダー配慮などの社会配慮が不十分であったため起きている不都合 	① プロジェクト関係者 ② 専門家 ③ MCH利用者 ④ 県女性連盟	①、②、④ インタビュー ③ フォーカス・グループ
その他		(その他、自立発展を阻害している要因が、調査過程で明らかになることがある。)	—	—

5-2 現地調査の実施

評価のデザインができたところで、現地調査の実施、すなわち情報の収集と分析に入るが、具体的には以下のステップを踏んで現地調査を実施する。



国内 事前準備

(1) 国内における事前準備

現地に赴く前に、国内において、国内関係者へのインタビューの実施や調査票の作成・配布などの作業を行う。国内関係者とは、例えば、当該プロジェクトの帰国専門家、当該専門分野の有識者・研究者、JICA の元担当者などである。これら国内関係者へのインタビューは、評価デザインを考えるとときにプロジェクトの全体像を把握するために行う場合もあるし、評価調査の情報・データ入手方法のひとつとして実施することもある。

調査票は、評価調査期間が限られているため、事前に作成し、必要に応じて在外事務所等を通じ事前に回答予定者へ配布してもらうと効率的である。ただし、時間的に許される調査であれば、相手側の評価調査への参加度合いを高めより効果的な評価を行うために、現地に着いてから評価デザインの中味を相手側と再吟味し、見直すというステップを踏むことが望ましい。

(2) 評価デザインに関する合意形成（合同評価委員会①の開催）

評価デザインの 合意形成

現地に赴いたら、まず、日本側で作成した評価デザインをもとに、評価の内容について相手側と合意・共有するための会議を開催する。⁶ プロジェクト方式技術協力では、相手国政府と合同で評価を行うため、合同評価委員会を設置している。評価デザインに関する合意形成の場は、以下のような目的で行われる。

① 評価目的の共有

相手側と評価の目的を共有することは、非常に重要なことである。評価＝成績表というイメージが強い中で、プロジェクトのマネジメントの一環として評価を位置付けていることを評価結果の活用方法も含めて理解してもらう。

② 評価方法の理解促進

プロジェクトをどのような方法で評価するのか、その評

⁶ もし、参加型の要素が強い評価調査であれば、評価をデザインする作業そのものを関係者で行うためのワークショップが必要になる。

価方法を相手側と共有する。実施状況の確認や評価5項目の視点、PDMEの使い方などを中心に説明する。

③ 調査内容の協議と軌道修正

評価の調査項目、方法、対象者、評価スケジュールを説明し、相手側と意見交換を行い、必要に応じ可能な範囲での軌道修正を行う。現地事情に関し相手側の意見を取り入れて、サンプリングの方法や対象地域の設定に無理はないかなどの点も含めて、効率的・効果的な評価を行うための協議の場とする。

(3) 情報・データの収集と分析

情報・データの収集方法の種類・特徴と実施上の留意点については、前項5-1で説明したとおりである。プロジェクトの内容によって様々な収集方法があるので情報・データ収集と分析に関し一般化した説明はできないが、評価者は、出来るだけ偏りが無い、信頼性が高い情報を評価の根拠として提供するべく、システムチックに収集・分析を行うことが求められる。

情報・データは、調査結果からあるパターン、傾向の把握や比較がわかりやすくなるように分析されなければならない。例えば、定量的データの場合は、一般的に使われている統計分析の方法（例：割合、平均値、度数分布、クロス集計など）で、コンピューター・ソフト（例：Excell などの表計算ソフト SPSS などの統計分析ソフト）を使いわかりやすく集計結果を出すようにする。集計結果をパーセンテージや図表（各種のグラフ含む）に表すことにより、結果の比較、傾向を把握することが容易になると同時に、文章による説明と比べわかりやすく、スペースも省略できるという利点もある。

インタビューやその他の調査方法で入手した定性的情報の場合は、評価の目的や評価項目との関連性に照らし合わせ、キーとなる課題や関係性ごとに分類するなどの方法が役に立つであろう。また、定性的情報は多くの場合、ある状況をもたらした要因の説明に使える。例えば、人々の認識のレベルやコミュニ

収集と分析

情報・データの
収集方法について
は、90 頁参照

ティー・リーダーの素養といった極めて定性的な情報は、プロジェクトの効果発現・阻害要因になるかもしれない。それら要因が、プロジェクトが抱える主な課題とどのように関係しているかを整理するためのマトリックスやフロー・チャートを使い、関係性を提示することもわかりやすい。

現地で収集した情報・データは、現地に滞在しているうちに集計して分析する。その途中で、相手側関係者と意見交換することも有益である。必要に応じて簡単な追加調査を行うなどして、情報の精度を更に上げることができるからである。

評価項目ごとの分析

(4) 評価項目ごとの分析

次に、情報・データの分析結果を受け、評価項目ごとの分析を行う。情報・データの分析そのものは、プロジェクトに関連する現状、プロジェクトの実績や結果を表すもので、ここでは、それらを評価5項目の視点から分析し、評価項目ごとの調査結果 (findings) を出す作業である。なぜそのような状態になったのかという「効果発現・阻害要因」の分析も含む。評価項目ごとの findings を出す上で共通する視点は以下のとおりである。

評価項目ごとの分析の視点：

- プロジェクトの実績の把握
- 実績の良し悪しの判断 (プロジェクトの実施前と実施後の比較、もしくは比較グループを特定した場合はそれとの比較、類似プロジェクトとの比較等)
- 効果発現・阻害要因の分析

効果発現・阻害要因の分析方法については第4章70頁参照

これらの分析を行うにあたり、もし、情報・データが不足していた場合は、その限界を明らかにした上で可能な範囲での分析を行う。安易な一般化だけは避けなければならない。

評価結果の
合意形成

(5) 評価結果に関する合意形成 (合同評価委員会②)

評価調査がひととおり終了したところで、評価結果について協議を行う会議を開催し、収集した情報・データや評価項目ごとのおおまかな分析結果を関係者で共有する。評価結果に関し、情報不足やそれぞれの見解の違いから合意に達しなかった事柄については、情報・データに制約があることを明らかにした上でそれぞれの意見を、後で報告書に反映させる。

評価結果を共有することによる副次的効果として、①相手側の評価手法に対する理解の促進と、②相手側関係機関による教訓・提言の活用の促進があげられる。相手側も重要なフィードバック先であり、評価のプロセスに関わることにより、評価情報へのコミットメントが高まることが期待される。

(6) 結論、提言と教訓の策定

現地調査における調査結果を受けて、評価調査の結論、提言と教訓を策定する。

結論、提言、教訓の
基本的概念は第4章
76頁参照。

「結論」とは、それら調査結果を踏まえ、対象プロジェクトの総合判定を行うものである。終了時評価の場合は、プロジェクトは成功か否か、その根拠は何かを述べる。「提言」は結論を受け、評価対象プロジェクトに関する具体的な措置、提案や助言を行うものである。「教訓」は当該プロジェクトの経験から特定できるもので、類似プロジェクトの発掘・形成、実施などに参考となる事柄である。提言や教訓は、フィードバック先である意思決定の場で検討されたり、その後の実施に活用されることになる。

提言、教訓は、活用がされやすいように、以下の点に留意して策定する。

提言・教訓策定の際の留意点：

- フィードバック先を明確にし、提言が評価の目的に合致していることを確認すること。
- 評価の目的にもよるが、フィードバック先は通常複数ある

ことを念頭に、異なった教訓・提言を策定すること。例えば、担当事業部、関連事業部、相手国実施機関など。

- ▶ 教訓・提言の内容は具体的で、かつ実現可能なもの（現状維持という意味ではなく）とすること。曖昧かつ抽象的な表現は不適切である。
- ▶ 必要に応じ、短期、中期、長期的という時間的要素を加味すること。

評価結果の合意がなされたら、合意内容をミニッツにとりまとめ、相手国側と署名交換する。

ミニッツの作成
・署名

ミニッツに記載する内容は、概ね表5-4の終了時評価調査報告書と同様となる。

5-3 報告書の作成とフィードバック

報告書の 作成

評価調査結果は、評価調査結果要約表および報告書の形でまとめられる。また相手国の公用語による要約版を作成し、相手国関係機関にも提出する。報告書の質のよし悪しが、その後の活用にも影響を与えることから、以下の点に留意して作成する。なお、終了時評価を例にした評価報告書の構成案は表5-5のとおりである。

報告書作成上の留意点：

- 冗長にならないように本文は 30～40 頁程度とし、評価調査結果要約表（表5-5）を必ず作成すること
- 表現振りは具体的かつ簡潔な文章で書き、重要なポイントをハイライトしたり、グラフを入れるなど調査結果をわかりやすく提示すること
- 調査を行う上での制約要因も明確に記述した上で、調査結果から評価判断の根拠を示すこと
- 評価グリッド、質問票、収集データなどは別添資料とすること

表5-4 評価報告書の構成案 (終了時評価の例)

目次
序文
プロジェクトの位置図
写真
略語一覧
評価調査結果要約表 (→表5-5参照)
第1章 終了時評価調査の概要
1-1 調査団派遣の経緯と目的
1-2 調査団の構成と調査期間
1-3 対象プロジェクトの概要
(→プロジェクトの背景、当初計画などを含む)
第2章 終了時評価の方法
2-1 PDME (→作成過程、過去のPDMEの問題点も記述)
2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法
(→調査項目と方法を記述し、調査上の制約も含む)
第3章 調査結果
3-1 現地調査結果 (→情報収集方法ごとの分析結果)
3-2 プロジェクトの実績 (→投入、成果、プロジェクト目標、上位目標の達成度)
3-3 プロジェクトの実施プロセス (→実施プロセスの把握結果)
第4章 評価結果
4-1 評価5項目の評価結果
4-1-1 妥当性
4-1-2 有効性
4-1-3 効率性
4-1-4 インパクト
4-1-5 自立発展性
4-1-6 阻害・貢献要因の総合的検証
①計画内容に関するもの
②実施のプロセスに関するもの

<終了時報告書目次案 つづき>

4-2 結論

(→対象プロジェクトの総合判定とその根拠)

第5章 提言と教訓

5-1 提言 (→当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

5-2 教訓 (→当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・
形成、実施、運営管理に参考となる事柄)

別添資料：

1. 調査日程
2. 主要面談者
3. ミニッツ
4. 評価グリッド
5. 当初のPDM (PDM0)
6. 収集文献・資料一覧
7. その他参考資料

調査期間	20 年 月 日～20 年 月 日	評価種類：終了時評価
III. 評価結果の概要		
1 評価結果の要約		
(1) 妥当性		
(2) 有効性		
(3) 効率性		
(4) インパクト		
(5) 自立発展性		
2. 効果発現に貢献した要因		
(1) 計画内容に関すること		
(2) 実施プロセスに関すること		
3. 問題点及び問題を惹起した要因		
(1) 計画内容に関すること		
(2) 実施プロセスに関すること		
4. 結論		
5. 提言 (当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)		
6. 教訓 (当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄)		

<p>評価結果の 活用方法</p>

評価調査団が作成する報告書は、フィードバックとアカウントビリティのための情報提供形態のひとつで、評価結果の適切な活用を通して、業務改善などの学習効果とアカウントビリティ（説明責任）の向上をめざすものである。報告書作成後は、以下のような手段を通して、関係先へ情報を提供する。提供先には相手国関係機関なども含まれるので、ミニッツを作成しない場合などには当該国の公用語による要約版も作成することが望ましい。

① 報告会もしくはセミナーの開催

報告会は、タイミング良く、適切な参加者を得て（評価情報の利用者）行う。また、教訓と提言から、類似プロジェクトへのフィードバックが必要であると特に判断されたものに関しては、フィードバック・セミナーと称して、より多くの関係者へ情報を提供することも有効である。

③ 報告書の配布

報告書は、JICA 関係部署、相手国関係機関、対象プロジェクト並びに評価調査の対象者となった組織、関係者に配布する。終了時評価を例にとると、以下の配布先が考えられる。

終了時評価報告書の主な配布先：

日本側関係者

- 関係地域部
- 関係事業部
- 当該国の在外公館・在外事務所国内関係省庁
- 総務部情報管理課（2部）
- 評価監理室（2部）
- その他、調査対象もしくは協力者となった国内関連機関、関係者

相手国側関係者（当該国公用語による要約）

- 相手国関係省庁（援助窓口、担当省庁）
- 相手国実施機関
- 対象プロジェクト
- プロジェクトの受益者
- その他、調査対象もしくは協力者となった関連機関、関係者

④関連文書への反映

評価結果をプロジェクトに関連する文書へ記述することにより、主に担当者レベルでの評価結果の活用を図る。対象となる主な文書は以下のとおりである。

- 国別事業実施計画の「JICA 協力実施上の留意点」
- プロジェクト・ドキュメントの「プロジェクト戦略」
- プロジェクト形成調査、開発調査などのコンサルタント業務指示書
- 国別事業実施計画

評価監理室による
フィードバック

評価監理室では、各部署で実施した評価結果を受け、①広く情報公開・提供するための情報整備と、②援助実施体制の改善など評価結果を横断的に取り纏める作業を行っている。実施体制や援助スキームといった JICA 全体の課題については、「評価検討委員会」においてフィードバックの方法が決定されることになっている。評価監理室による評価情報提供の種類は以下のとおりである。

評価監理室による評価情報提供の種類：

① JICA ホーム・ページへの評価報告書の掲載（和文・英文）
現在、年度別の「事業評価報告書」、「事業事前評価表」が掲載されているほか、事後評価報告書を中心に公開されている。今後は、その他の評価報告書、評価実績リスト等も公開する予定である。

また、終了時評価結果の要約表（表5-5）については、調査終了後速やかにホームページに掲載する。あわせて、英文版の要約表も作成し、英語版ホームページに掲載する。

②評価実績一覧

過去に外務省及び JICA が実施した評価対象案件の一覧表。JICA ネットワーク上でアクセス*が可能である。なお各調査の要約は評価監理室でも閲覧ができる。

JICA のフィードバック強化の取り組みについては第2章28頁参照。

③ 評価調査データベース

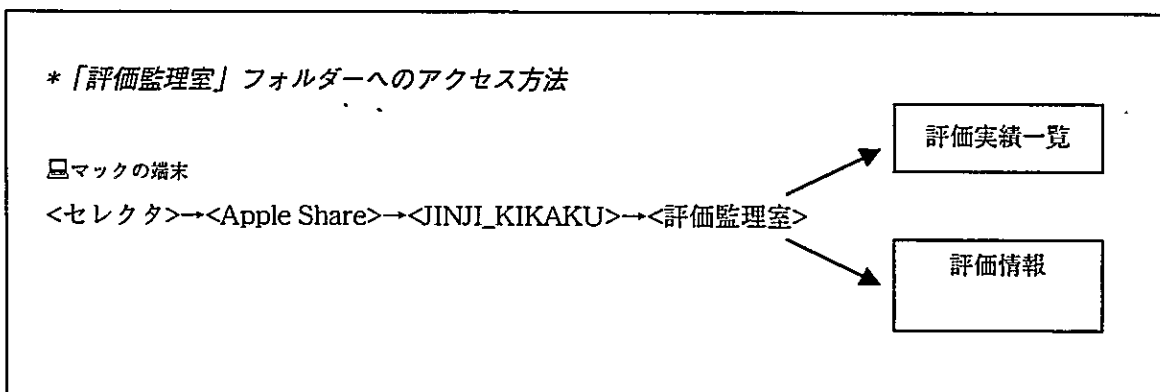
過去に JICA が実施した約 500 件の評価調査結果の要約をデータベース化したもの。JICA ネットワーク上でアクセス*できる。

④ 過去に JICA が実施した評価調査の報告書

過去の評価調査報告書の閲覧ができる。

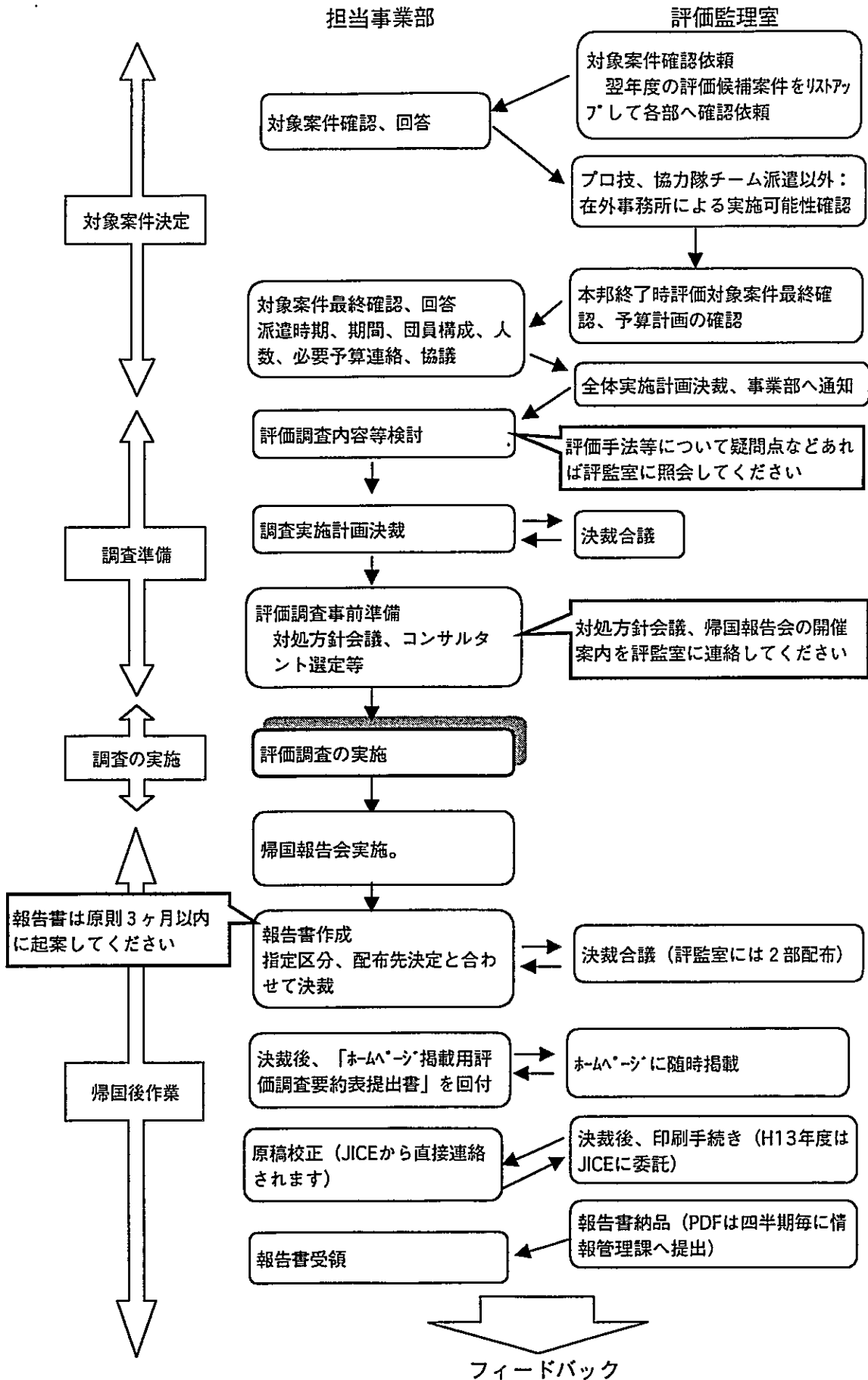
⑤ ナレッジ・マネジメント・システム

現在、準備が進められているナレッジ・マネジメント・システムについては、評価結果をフィードバックしていくうえでは極めて重要であり、評価結果からの教訓等は同システムで活用される体制をつくる必要がある。



なお、終了時評価調査における担当事業部および評価監理室との手続きフローは次の図のとおりである。

終了時評価調査団派遣に係る担当事業部と評価監理室との手続きフロー



～ガイドラインで使われている評価関連用語集～

<あいうえお順>

■ 類型別一覧 ■

<p>➤ プロジェクトのマネジメント・評価に関するもの</p> <ul style="list-style-type: none">・ 成果重視のマネジメント・ 評価・ フィードバック・ モニタリング <p>➤ 評価測定・基準に関するもの</p> <ul style="list-style-type: none">・ アウトカム・ アカウンタビリティ・ インパクト・ 教訓・ 効率性・ 自立発展性・ 妥当性・ 提言・ 評価五項目・ ベースライン調査・ 有効性 <p>➤ 情報・データ収集に関するもの</p> <ul style="list-style-type: none">・ 参加型農村調査 (PRA)・ 直接観察・ トライアングレーション・ 半構造化インタビュー・ 標本調査・ 評価グリッド・ フォーカス・グループ・ディスカッション	<p>➤ プロジェクト・デザイン・マトリックスに関するもの</p> <ul style="list-style-type: none">・ 外部条件・ 活動・ 指標・ 上位目標・ 成果・ 前提条件・ 投入・ 入手手段・ 評価用 PDM (PDME)・ プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)・ プロジェクト目標・ プロジェクト要約・ ロジカル・フレームワーク <p>➤ 評価の種類に関するもの</p> <ul style="list-style-type: none">・ 国別事業評価・ 合同評価・ 参加型評価・ 事後評価・ 事前評価・ 終了時評価・ 中間評価・ 特定テーマ別評価 <p>➤ プロジェクトの関係者に関するもの</p> <ul style="list-style-type: none">・ 受益者・ 利害関係者
---	---

■ 評価関連用語一覧 ■

() 内は関連頁

アウトカム outcome	プロジェクトのアウトプットが達成されることによって発現が期待される受益者に対する効果。行政評価では「成果」と訳して使われることが多い。(p 46)
アカウンタビリティ accountability	事業の実施状況や目標達成度を明らかにして、決められた任務を果たしていることを納税者等に証明、説明する責任。(p 1,30)
インパクト impact	評価五項目のひとつ。プロジェクトを実施することによる正・負の効果。意図したもの・意図しなかったものを含む。PDM の上位目標はインパクトのうち、意図した正の効果である。(p 43,61,64,67,68)
外部条件 important assumptions	PDM の構成要素のひとつで、プロジェクトではコントロールできないが、プロジェクトの進捗や目標達成に影響を与えうる要因やリスク。モニタリングの対象ともなる。(p 43,52,53,61,74)
活動 activities	PDM の「プロジェクト要約」の構成要素。プロジェクトの成果（アウトプット）を産出するために実施される一連の活動。PDM では、各成果ごとに活動の流れが記述される。(p 43,45,57,62,79,105)
教訓 lessons learned	評価結果から導き出される、ある程度一般化されたレッスン。対象プロジェクト以外の事業や開発計画、援助戦略策定などに反映される。(p 10,76,77,114)
国別事業評価 country program evaluation	重点セクター・開発課題ごとの協力効果を、複数プロジェクトを対象に横断的に評価するもの。当該国に対する国別事業実施計画や協力方法の改善などに反映される。(p 15,18)
効率性 efficiency	評価五項目のひとつ。PDM の投入（input）と成果（output）の生産性を検証する評価の視点。どれだけ経済的に投入が成果として表われたかを測る。(p 61,63,65,67,68,75,107)

合同評価 joint evaluation	相手国実施機関や他の援助機関と合同で行う評価。 (p 16)
参加型農村調査 (PRA : Participatory rural appraisal)	Robert Chambers により提唱された参加型開発手法。地域住民と外部者が「共に学ぶ」ための様々な手法・技法の集まりで、最近では PLA (Participatory Learning and Action) とも呼ばれる。代表的な手法に、マッピング、ランキング、ダイアグラミングなどがある。(p 94,98)
参加型評価 participatory evaluation	援助機関、相手国実施機関、利害関係者(受益者含む)が参加して、計画、調査の実施、調査結果の分析のすべての過程において共同で評価を行うこと (p 98)
指標 indicator	PDM の構成要素のひとつで、プロジェクトの業績やプロジェクト実施による変化を測るための定量的もしくは定性的な変数・要因。PDM の指標の欄には、プロジェクトが計画時にめざしていた目標値が記入される。 (p 47,50,80)
事後評価 ex-post evaluation	協力終了後、一定の年月を経過したプロジェクトを対象に行う評価で、主にプロジェクトのインパクトや妥当性、自立発展性を中心に検証し、将来の効果的・効率的な事業の実施に資する情報を提供するもの。(p 13,68)
事前評価 ex-ante evaluation	プロジェクト実施前に行う評価で、その妥当性や必要性を検証し、プロジェクト実施の決定を行うための情報を提供するもの。(p 12,68,78)
自立発展性 sustainability	評価五項目のひとつ。プロジェクトによる便益が、協力終了後も長い期間にわたって持続していくかどうかを検証する評価の視点。(p 61,64,65,67,68,109)
受益者 beneficiaries	プロジェクトの恩恵を受ける個人、グループもしくは組織。(p 59,105)

終了時評価 terminal evaluation	協力の終了時に行う評価で、プロジェクト目標の達成度や実施の効率性、妥当性、今後の自立発展の見通しなどの視点からプロジェクトを検証し、協力の終了可能性、フォローアップの必要性など検討するための情報を提供する。(p 10,13,25,68,77,85)
上位目標 overall goal	PDM の「プロジェクト要約」の構成要素で、プロジェクト計画時に意図された、プロジェクトの間接的、より長期的な効果。(p 20,43,45,61,64,104,108)
成果 output	PDM の「プロジェクト要約」の構成要素で、プロジェクトを実施することによって生み出されるサービスや生産物。アウトプットと表現されることもある。(p 45,46,,54,61,63,104,107)
成果重視のマネジメント Results-Based Management (RBM)	アウトカムやインパクトの達成を重視したマネジメントのアプローチ。USAID、CIDA を中心に 90 年代後半から使われている。(p 42,43)
前提条件 pre-conditions	PDM の構成要素のひとつで、プロジェクトが実施される前にクリアしておかなければならない条件。(p 43,52)
妥当性 relevance	評価五項目のひとつ。プロジェクトの目標 (PDM のプロジェクト目標、上位目標) が相手国の開発政策やニーズに合致しているかを検証する評価の視点。(p 60,63,65,67,68)
中間評価 mid-term evaluation	協力期間の中間時点で行う評価で、当該プロジェクトの効率性、計画の妥当性などを検証し、当初計画を変更する必要があるか否かに関する情報を提供する。(p 51,55,68)
直接観察 direct observation	あらかじめ準備したチェックリストや観察記録表を用いて、インフラやサービスの適正度、施設や資機材の使用状況などに関する情報を収集する調査方法。(p 50,90,96)

提言 recommendations	評価の結論や教訓を受け、将来にわたる当該プロジェクトや関連事業の実施に関し、具体的な措置、提案や助言を行うもの。(p 27,76,77,114)
投入 input	PDM の構成要素のひとつで、プロジェクトを実施するために使われる資源。資金、人的資源、資機材など。(p 43,45,61,63,104,107)
特定テーマ評価 thematic evaluation	特定セクター、重要課題（環境、貧困、女性など）または事業形態をテーマとして、複数プロジェクトを対象に協力効果を横断的に評価するもの。将来の関連開発課題の策定、当該テーマのプロジェクト発掘・形成などに反映される。(p 16)
トライアングレーション triangulation	評価をできるだけ客観的に行うために、ひとつの現象を分析するにあたり三つもしくはそれ以上の調査手法を併用して行うこと。(p 89)
入手手段 means of verification	PDM の構成要素のひとつで、プロジェクトの達成度や業績を測るための情報源・調査手段。(p 43,47)
半構造化インタビュー semi-structured interview	大まかな質問項目は決まっているが、必要に応じて詳細な質問や内容を追加しながら柔軟にインタビューを行う方法。その他のインタビュー方法として、アンケートに準じる程度に質問を具体的に作成する「構造化されたインタビュー(structured interview)」や、回答者に応じて自由に質問していく「構造化されないインタビュー(unstructured interview)」もある。(p 92)
標本調査 sampling survey	すべての調査対象者（母集団）からサンプリング（標本抽出）された対象者を調査する方法。サンプリングは基本的に無作為抽出によって行われる。(p 99)
評価 （JICA 事業の評価）	プロジェクト等の妥当性や価値を、できるだけ科学的かつ客観的に、事前、中間、終了時、事後の各段階において判断する作業。評価結果を事業の立案・改善や説明責任の確保などに活用することを通し、国民の支持・理解を得て、より効果的・効率的な協力を実施することが目的 (p 1,3,9,18)

<p>評価グリッド evaluation grid</p>	<p>主な評価調査項目ごとに、調査方法、情報源を記した一覧表。評価調査の方法論を把握することができる。 (p 82,103,104)</p>
<p>評価五項目</p>	<p>1991 年に OECD の開発援助委員会 (DAC) で発表された「DAC 評価方針」の中で、援助事業の評価を行う視点として提唱されたもの。Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, Sustainability の五つがある。(JICA では、それぞれ、妥当性、有効性、インパクト、自立発展性、と訳して、JICA 事業の評価に活用している。) (p 4,56,60-62,63-64)</p>
<p>評価用 PDM (PDME)</p>	<p>評価対象となるプロジェクトの PDM の論理性、内容を確認し、どのようなプロジェクトを評価するのかをより明確にしたもの。評価実施者がプロジェクトの業績を確認したり、評価調査項目を検討する際のベースとなるものである。(p 41,86)</p>
<p>フィードバック feedback</p>	<p>評価情報をしかるべき人々・組織に対し提供し、学習効果を高めるために活用すること。(p 27,28)</p>
<p>フォーカス・グループ・ ディスカッション focus group discussion /focus groups</p>	<p>共通の特性を持つグループで、あるテーマ (質問) について議論してもらいながら、そこで出される意見や考えから情報を引き出す調査方法。あるテーマに関して関係者がどのような認識をもっているのかを知るのに適している。(p 93,97)</p>
<p>プロジェクト・デザイン・ マトリックス (PDM) project design matrix</p>	<p>プロジェクトの計画、モニタリング、評価を行うために使用する「理論的枠組み」のこと。「プロジェクト要約」、「指標」、「データ入手手段」、「外部条件」、「投入」、「前提条件」から構成されている。基本的なロジックはロジカル・フレームワーク (後述) と同様。(p 41,42)</p>
<p>プロジェクト目標 project purpose</p>	<p>PDM の「プロジェクト要約」の構成要素で、プロジェクトの終了時に達成が期待されているプロジェクトの目標。(p 45,60,104)</p>

プロジェクト要約 narrative summary	PDM の構成要素のひとつで、活動、成果、プロジェクト目標、上位目標を因果関係の論理性で組み立てたもの。(p 45)
ベースライン調査 base-line study	プロジェクト実施前の対象地域の現状を調査・分析するもの。指標を使って目標設定を行う場合は、ベースライン調査が必要になる。(p 40)
モニタリング monitoring	プロジェクト実施中に、プロジェクト内部で継続的にその進捗状況をチェックすること。モニタリング情報は評価調査を補完するものでもある。(p 58,59,68)
利害関係者 stakeholders	援助機関、相手国実施機関、直接もしくは間接的にプロジェクトの利害を受ける人、グループ、組織など。(p 32,69,98)
ロジカル・フレームワーク logical framework	プロジェクトの主な要素（インプット、アウトプット、目標、ゴールなど）とそれらの因果関係、プロジェクトの外部要因・リスクなどを表したもので、計画、実施、評価の各段階で効果的なマネジメントを行うために活用される。PDM も同様のフレームワークを使っている。(p 42)
有効性 effectiveness	評価五項目のひとつ。PDM のプロジェクト目標達成の度合いと成果（アウトプット）との関連性を検証する評価の視点。(p 60,63,67,68,106)

～参考文献・資料・リンク集～

文献・資料

□ JICA 各部署の評価方法に関するもの

- ・ JICA 評価企画部「事前評価手法に係る調査研究報告書（案）」
- ・ JICA 森林・自然環境協力部「農林水産・自然環境分野 プロジェクト評価指標設定手法調査研究報告書」、2001年3月
- ・ JICA 社会開発協力部「プロジェクト・ドキュメント作成ガイドライン（案）」
- ・ JICA 鉱工業開発調査部「開発調査における「試行的案件評価」、2001年3月
- ・ JICA 社会開発調査部「フォローアップ調査評価調査報告書」、2000年3月
- ・ JICA 社会開発調査部「開発調査評価ガイドライン（案）」、2001年2月
- ・ JICA 農林水産開発調査部「フォローアップ調査（開発調査インパクト評価）評価調査報告書」、2000年10月
- ・ JICA 国際協力総合研修所「国際協力と参加型評価」、2001年3月

□ PCM 手法に関するもの

- ・ GTZ, Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP)-Guidelines, 1996
- ・ JICA 企画評価部「PCM 第二次導入計画の検討」フェーズⅠ、1999年
- ・ JICA 企画評価部「PCM 第二次導入計画の検討」フェーズⅡ、2000年
- ・ 財団法人国際開発高等教育機構「PCM手法に基づくモニタリング・評価」第3版、2000年3月
- ・ 財団法人国際開発高等教育機構「開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント 参加型計画編」第5版、2001年3月
- ・ PCM 読本編集委員会「PCM 手法の理論と活用」、財団法人国際開発高等教育機構、2001年

□ 評価理論・評価方法に関するもの（邦文のみ）

- ・ アーユス NGO プロジェクト評価法研究会編「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年
- ・ 山谷清志「政策評価の理論とその展開」、晃洋書房、1997年
- ・ 龍慶昭・佐々木亮「政策評価の理論と技法」、多賀出版、2000年

- ・バットン、M.Q.,「実用重視の事業評価入門」、大森彌監修、山本泰、長尾眞文編、清水弘文書房、2001年（原書：Patton, Michael Q. *Utilization-Focused Evaluation*, The New Century Text, Edition 3, Sage Publications, Inc., 1997）
- ・三好皓一「成果を重視した評価へ」、三好皓一・高千穂安長共編『国際協力の最前線 グローバル・ホットイシュー』玉川大学出版部、2001年

＜英文の評価理論に関する文献は数多くあるが、アメリカの「プログラム評価」の概要を把握する上での基本的図書として、Rossi, Peter H., Freeman, Howard E., Lipsey Mark W., *Evaluation—A Systematic Approach*, 6th edition, Sage Publications, Inc., 1999がある。＞

☐参加型開発・評価に関するもの

- ・UNDP, *Who Are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook*, 1997
- ・Goyder, H., Davies R., Williamson W., *Participatory Impact Assessment*, ActionAid, 1998
- ・プロジェクトPLA編「続入門社会開発」、国際開発ジャーナル社、2000年
- ・Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the first last*, Intermediate Technology Publications, 1997（邦訳「参加型開発と国際協力：変わるのはわたしたち」、白鳥清志・野田直人監訳、赤石書店、2000年）
- ・JICA 国際協力総合研修所「参加型評価基礎研究（案）」、2001年3月
- ・三好皓一「参加型評価の将来性—参加型評価の概念と実践についての一考察」、日本評価学会『日本評価研究』、2001年7月

☐他の援助機関、国際機関によるモニタリング・評価手法に関するもの

（以下の資料については図書館で入手可。他の援助機関、国際機関の評価報告書・資料の多くはweb上でアクセスできる。リンク集参照↓）

- ・UNICEF, *A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?*, 1991
- ・ノルウェー外務省作成「開発援助の評価—評価のためのハンドブッカー」、JICA 企画部 評価監理課訳、1996年3月
- ・CIDA, *Results-Based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles*, Jan.1999
- ・CIDA Asian Branch, *A Guide for Self-Assessment and Monitoring*, Jan.2000
- ・CIDA, *CIDA Evaluation Guide*, Jan.2000
- ・GTZ, *Project Monitoring- An Orientation for Technical Cooperation Projects*, 1998
- ・World Bank, *Assessing Development Effectiveness — Evaluation in the World Bank and the International Finance Corporation*, 1998

☐政策・行政評価に関するもの

- ・政策評価の手法等に関する研究会「政策評価制度の在り方に関する最終報告」、2000年12月（総務庁行政監察局研究会）
- ・援助評価検討部会・ODA 評価研究会「ODA 評価研究会報告書」、2001年2月（外務省経済協力局長私的諮問機関）

（その他の各省ごとの行政評価に関する資料についてはリンク集参照↓）

- ・上山信一「『行政評価』の時代」、NTT 出版、1998年
- ・島田晴雄・三菱総合研究所政策研究部「行政評価」、東洋経済新報社、1999年

☐リンク集

☐外務省の評価サイト

- ・最新の評価レポート（随時更新）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/siryo/siryo_3/siryo_3f.html
- ・ODA 評価報告
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/siryo/siryo_3/siryo_3f.html
- ・「ODA 評価研究会」報告書（平成13年2月）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/siryo/siryo_3/siryo_3f.html
- ・「評価研究作業委員会」報告書（平成12年3月15日）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/siryo/siryo_3/siryo_3f.html

☐国際協力事業団の評価サイト

- ・トップページ
<http://www.jica.go.jp/evaluation/index.html>
（年度別事業評価報告書、事業事前評価表、事後評価報告書、その他評価関連報告書へジャンプできる）

☐国際協力銀行の評価関連サイト

- ・円借款案件事後評価報告書2000（全文版）
<http://www.jbic.go.jp/japanese/release/others/oec/post/r2000all.html>
- ・「事業事前評価表」の作成、公表について
<http://www.jbic.go.jp/japanese/release/others/2001/nr07.html>

☐経済協力開発機構開発援助委員会評価作業部会（OECD DAC）のサイト

- ・ トップページ

<http://www.oecd.org/dac/Evaluation/index.htm>

- ・ DAC 加盟国評価部署のリンク⇒ここから他の援助機関の評価関連部署へジャンプできる

<http://www.oecd.org/dac/Evaluation/htm/evallinkmem.htm>

- ・ DAC 評価五項目

<http://www.oecd.org/dac/Evaluation/htm/evalcrit.htm>

☐国際機関の評価サイト（評価サイトがある機関のみ）

- ・ アジア開発銀行／ADB <http://www.peo.asiandevbank.org/>

- ・ 国際連合児童基金／UNICEF <http://www.unicef.org/reseval/>

- ・ 国際農業開発基金／IFAD <http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>

- ・ 国連開発計画／UNDP <http://undp.org/eo/index.htm>

- ・ 国連人口基金／UNFPA <http://www.unfpa.org/publications/evaluation/index.htm>

- ・ 国連難民高等弁務官事務所／UNHCR <http://www.unhcr.ch/evaluate/main.htm>

- ・ 国連食糧農業機関／FAO <http://www.fao.org/pbe/>

- ・ 世界銀行／World Bank <http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation>

☐行政評価関連サイト

- ・ 行政経営フォーラム <http://www.pm-forum.org/>

- ・ 行政評価を考える <http://village.infoweb.ne.jp/~fwhz3669/hyouka/index.htm>

☐評価学会サイト

- ・ 日本評価学会 <http://www.idej.or.jp/JES>

- ・ 全米評価学会 <http://www.eval.org/>

☐各省における政策評価関連サイト

内閣府

- ・ 内閣府の政策評価

<http://www8.cao.go.jp/hyouka/index.html>

総務省

- ・ 行政評価局トップページ（最新ニュース等）

<http://www.soumu.go.jp/kansatu/index.htm>

- ・ 政策評価に関する標準的ガイドライン（平成13年1月15日）

<http://www.soumu.go.jp/kansatu/gaido-gaiyou1.htm>

- ・政策評価制度の法制化に関する研究会報告（平成12年12月）
<http://www.soumu.go.jp/kansatu/houseika.htm>
- ・政策評価制度の在り方に関する最終報告（平成12年12月11日）
<http://www.soumu.go.jp/kansatu/matome1.htm>
- ・政策評価の手法等に関する研究会
<http://www.soumu.go.jp/kansatu/kaisai-moku.htm>

法務省

- ・法務省の政策評価及び実施庁の評価
<http://www.moj.go.jp/KANBOU/HYOUKA/hyouka01.html>

財務省

- ・財務省の政策評価
<http://www.mof.go.jp/jouhou/hyouka/top.htm>

文部科学省

- ・文部科学省の政策評価
http://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/index.htm

厚生労働省

- ・厚生労働省の政策評価
<http://www.mhlw.go.jp/search/mhlwj/mhlw/wp/seisaku/index.html>

農林水産省

- ・農林水産行政に係る政策評価の実施について
<http://www.maff.go.jp/mlet/191-2.html>

経済産業省

- ・経済産業省の政策評価／施策見直し
http://www.meti.go.jp/policy/policy_management/main_04.html
- ・経済産業省の技術評価
http://www.meti.go.jp/policy/tech_evaluation/toppuindex.html

国土交通省

- ・国土交通省の政策評価
<http://www.mlit.go.jp/hyouka/>

環境省

- ・大臣官房（政策評価公報課）（環境省 HP へ）

<http://www.env.go.jp/guide/gyomu/html/00pan140.html>

会計検査院

- ・会計検査院研究

<http://plaza7.mbn.or.jp/~boaimngr/>

人事院

- ・人事院における政策評価の実施について

<http://www.jinji.admix.go.jp/kisya/0104/seisaku.htm>

