

# プロジェクト評価の手引き

改訂版 JICA 事業評価ガイドライン

2004年2月

独立行政法人 国際協力機構

企画・調整部 事業評価グループ



## プロジェクト評価の手引き

### - 目次 -

推薦のことば	5
はじめに	7
目的、構成と改訂のポイント	9
第1部 JICAの事業評価とは	15
第1章 JICAの事業評価の概要	17
1 JICAの事業評価の目的	18
2 JICAの事業評価の種類	20
3 JICAにおける評価実施体制	26
4 評価結果のフィードバック	28
5 良い評価の基準	31
第2章 事業評価の位置づけ・枠組みと基本的流れ	33
1 評価の位置づけ	34
2 評価の枠組み	36
3 評価調査の基本的流れ	43
第2部 プロジェクト評価の方法	47
第1章 評価目的の確認と評価対象プロジェクトの情報整理	49
1 評価目的の確認	51
2 評価対象プロジェクトの全体像の確認	53
3 計画内容の把握におけるロジカル・フレームワークの活用	56
4 実施状況の把握：実績と実施プロセスに関する情報	71
第2章 評価のデザイン	73
1 評価設問の検討	76
2 判断基準・方法の検討	85
3 必要なデータと情報源の検討	90
4 データ収集方法の検討	96
5 評価グリッドの作成	105
第3章 データの解釈と評価結果の報告	108

1	分析結果の解釈	110
2	提言の策定・教訓の抽出	112
3	評価結果の報告	114
第3部	プロジェクト評価のマネジメント	121
第1章	評価の運営管理のポイント	123
1	JICA 事業実施部門の役割	124
2	公示内容の作成	127
3	調査の事前準備	133
4	現地調査の運営管理	135
5	報告書の作成管理	138
6	評価結果のフィードバック	139
第2章	事前から事後までの評価のポイント	140
1	事前評価調査のポイント	143
2	モニタリング及び中間評価調査のポイント	161
3	終了時評価調査のポイント	174
4	案件別事後評価調査のポイント	205
	JICA の事業評価に関し、よくある質問集 ( F A Q s )	209
添付資料:		223
	ロジカル・フレームワークとは	224
	参加型評価とは	234
	パフォーマンス・メジャーメントとは	236
	参考文献リスト ( カテゴリー別 )	239

図表リスト :

**第1部**

**第1章**

図1 - 1 - 1	JICA における評価結果の活用	19
図1 - 1 - 2	ODA の体系図と JICA 評価	21
図1 - 1 - 3	JICA の事業サイクルと評価の位置付け	22
図1 - 1 - 4	フィードバックの概念図	30

## 第2章

図1-2-1	プロジェクトの現状把握と検証 三つの要素	40
表1-2-1	評価調査の各ステップの主な作業内容と留意点(要点のみ)	44

## 第2部

### 第1章

図2-1-1	評価対象プロジェクトの情報の整理(概念図)	55
図2-1-2	ロジック・モデル	60
図2-1-3	ロジック・モデルの事例	61
図2-1-4	JICAのロジカル・フレームワークの事例(プロジェクト要約のみ)	62
図2-1-5	ログフレームと評価	64
図2-1-6	プログラムとプロジェクトの関係	69
図2-1-7	ログフレームの内容と評価デザインの関係	70

### 第2章

図2-2-1	評価設問のブレイクダウンの概念図と事例1	78
図2-2-2	評価設問のブレイクダウンの事例2	79
図2-2-3	評価5項目とログフレームの関連性(概念図)	83
表2-2-1	評価5項目ごとの評価の視点	81
表2-2-2	定量データ・定性データの事例	92
表2-2-3	データの種類と収集方法の関係	96
表2-2-4	主なデータ収集方法とその特徴	97
表2-2-5	質問表作成・質問設定の際の留意点	99
表2-2-6	評価グリッドのフォーマット例	106
表2-2-7	評価グリッドの事例	107

### 第3章

表2-3-1	データの解釈と提言・教訓の流れ	113
表2-3-2	評価報告書の構成案(終了時評価の例)	115
表2-3-3	評価調査結果要約表(中間・終了時評価の例)	117
表2-3-4	事業事前評価表	119

## 第3部

### 第1章

表3-1-1	JICA事業実施部門の仕事(プロジェクト評価の場合)	126
表3-1-2	評価調査TORに含まれる項目の例	128
表3-1-3	公示内容の項目例と検討事項との関連	132

表 3 - 1 - 4	ミニッツ構成案	137
-------------	---------	-----

## 第 2 章

図 3 - 2 - 1	プロジェクト評価方法と評価調査への適用	142
図 3 - 2 - 2	事前評価調査の二つの役割	144
図 3 - 2 - 3	中間評価調査の活用 プロジェクトの軌道修正	171
表 3 - 2 - 1	プロジェクト評価の種類ごとの評価の視点の違い	141
表 3 - 2 - 2	事前評価調査の主な視点	148
表 3 - 2 - 3	事業事前評価表の記載内容および留意点	154
表 3 - 2 - 4	モニタリングの主な視点	162
表 3 - 2 - 5	中間評価調査の主な視点	164
表 3 - 2 - 6	終了時評価調査の主な視点	175
表 3 - 2 - 7	調査結果を解釈する際の留意点	189
表 3 - 2 - 8	事後評価調査の主な視点	206

### 豆知識リスト：

1 . Theory Failure と Implementation Failure	39
2 . 目標値を考えるいくつかの方法	85
3 . 実験計画手法(experimental design)と 準実験計画手法(quasi-experimental design)	89
4 . 全数調査と標本調査	94
5 . 理論的サンプリング	95
6 . トライアングレーション：三角検証	101
7 . 定量分析の主な手法	103
8 . 定性分析の主な方法	104

本文中の引用部では、各項目を簡略化して表示した。

(例)「第 1 部第 1 章の 1」 「1 - 1 - 1」

「第 3 部第 2 章」 「3 - 2」

## 推薦のことは

このたび「JICA 事業評価ガイドライン」が改訂される事になりました。旧版とはかなり内容や構成が異なっています。旧版が出てから今日までの「ODA」や「評価」をめぐるさまざまな議論を反映したためです。また、評価の新しい考え方だけでなく、具体的な事例も多く盛り込み、抽象的な言葉でも理解しやすく工夫されています。多くの人に読んで頂ければ、評価の拡大と質的向上に大きく寄与するでしょう。

何よりも喜ばしいのは、外部有識者評価委員会での議論の結果がきちんと反映されている事です。外部有識者評価委員会はある意味で、JICA が行う評価結果のみならず、評価の仕組みについても、議論を通じて「評価」を行っています。これまでの議論の過程で多くの改善提案が出されましたが、この改訂版に集約されています。まさに、フィードバックが生かされています。これは JICA が「学習する組織」であることを自ら示しています。議論が生かされていることをこのような形で知るとは、委員として何よりの喜びです。

この改訂版ではここ数年の急激な評価環境の違いを反映して、いくつかの評価視点を深化させています。たとえば、成果重視の考えが強く表れています。成果の中でも、プロジェクトが直接生み出す産出物であるアウトプットよりも、そのアウトプットによって達成されると期待される成果であるアウトカム、さらには社会的なインパクトに重きを置いています。社会の向上に寄与しないアウトプットは意味がないからです。

援助行為がアウトプットを産み、アウトカムになり、社会的なインパクトという成果に結びつくためには、因果関係の連鎖がなければなりません。この因果関係を論理的に仮定し、実証していくことが評価において重要になってきます。

このような考えに従って、評価5項目の考え方も変わっています。その典型的な例は妥当性の概念です。妥当性について、従来は主に相手国の開発政策やわが国の援助政策との整合性だけで判断していました。しかし、成果重視の観点から言えば、裨益者のニーズとの合致や効果を上げる戦略として適切かといった視点が一層重要になってきます。

また、どの様に成果の高いプロジェクトであっても、あまりに費用がかかるようであれば問題です。目標の達成が重要であれば、実施可能なプロジェクト間で、成果と同時に費用の比較が重要となります。効率性の考え方は、基本的には他のオプションと比較して費用対便益、費用対効果が高いかどうかを吟味することになります。

ODA や評価の世界をめぐる状況の変化は早く、この改訂版は現在の段階での英知を集めたものであるとはいえ、実務に応用する中で、さらなる改善が図られなければなりません。たとえば、様々に事情が異なる状況下で行われるプロジェクトについて、基準や視点の重みを変えて評価することの是非など、読者の皆さんが積極的にこの手引きの改善提案を行うことによって、評価手法の向上と評価文化の定着がはかれることを強く望んでいます。

外部有識者評価委員会委員長  
東京工業大学教授 牟田博光



## はじめに

政府開発援助（ODA）をめぐる国内外の動きや、国内での行政改革の動きに伴い、より効果的・効率的な事業の実施及び事業における透明性と説明責任が、これまで以上に強く求められています。こうした中、結果重視の事業運営及び事業改善のための手段として、また、事業の透明性を高め、説明責任を果たしていくための手段として、評価の役割が以前にも増して重要視されています。

近年、事前から事後までの一貫した評価体制の導入や評価対象事業の拡大に伴い、JICA が行う評価は、種類も数も大きく増えました。それとともに、評価結果のフィードバックの強化に向けて、評価そのものの信頼性や有用性、すなわち質の一層の向上が求められています。こうした評価の質・量の両面での拡充に対応するために、JICA では評価実施体制の強化や事業関係者の評価能力の向上に取り組んでいます。

これら活動の一環として、JICA では、関係事業部と在外事務所に「評価主任」を配置しているほか、組織内での評価関連研修を積極的に実施し、評価の質の向上と事業へのフィードバック強化を図っています。さらに、外部有識者の方々から JICA における評価及び評価手法のあり方について幅広くアドバイスをいただき、評価の客観性と透明性を高めるよう努めています。こうした体制面の強化や評価能力の向上については、2003 年 10 月の JICA の独立行政法人化に伴って、今後もより一層の取り組みが求められています。

こうした評価の改善に向けた取り組みを踏まえ、今般、2002 年 3 月に発行した「実践的評価手法 - JICA 事業評価ガイドライン」を改訂することとなりました。改訂に当たっては、事前から事後までの一貫した事業評価の視点を取り入れるとともに、評価に関わる実務の手引きとなるように、事例や質問集、チェックリストを充実させました。今後とも、JICA の評価に関する制度や方法については、現状の課題を踏まえつつ、さらなる改善の努力を続け、本ガイドラインについても、必要に応じて改訂を行っていく予定です。

本書を通じ、国際協力に携わる関係者のみならず、広く実務者、研究者、学生の方々の、事業評価に対するご理解がさらに深まることを期待しております。また、本書についての皆様のご示唆、ご意見をいただければ幸いです。

2004 年 2 月

独立行政法人国際協力機構  
評価検討委員会委員長  
企画・調整担当理事 松井 靖夫



## 「プロジェクト評価の手引き」について

### - 目的、構成と改訂のポイント -

独立行政法人 国際協力機構  
企画・調整部 事業評価グループ

#### 1. 「事業評価ガイドライン」の改訂について

JICA は 2001 年度に、JICA 事業の評価に直接参加しているさまざまな関係者（専門家、コンサルタント、協力機関関係者、外部有識者・機関など）をはじめとし、ODA 事業に関心を有する幅広い人々が活用できるように、事業評価の基本的考え方と手法をまとめた「評価ガイドライン」を作成・導入するとともに、「JICA 事業ガイドライン - 実践的評価手法」（国際協力出版会）として出版しました。

しかしながら、その後、評価の役割がますます重要視され、評価の拡充・強化に向けた取り組みが加速化する中、評価実施をめぐる状況は大きく変化してきています。たとえば、上記ガイドライン作成時点ではまだ導入中であった事前評価が本格的に実施されるようになったほか、一貫した評価体制の確立に向けて、2002 年度からは個別案件の事後評価も新たに導入されました。また、評価対象事業が拡大されるとともに、より結果重視で効率的な事業の実施に向けて、評価の質を一層高め、評価結果を事業に活用していくことが以前にもまして強く求められるようになっていきます。

こうした状況の変化をふまえ、事前から事後までの一貫した評価体制のもと、より質の高い評価を実施していくために役に立つ「手引き」を提供することを目的に、このたび JICA では、上記ガイドラインを改訂し、「プロジェクト評価の手引き」を策定しました。改訂の主眼は以下のとおりです。（具体的な改訂内容は「4. 改訂のポイント」に説明してあります。）

- 前回のガイドラインは終了時評価の説明が中心であったが、事前、中間、事後の各評価並びにモニタリングの説明を補強し、一貫した評価の実施に役立つようにする。
- 評価の質に関するこれまでの問題点をふまえ、評価調査の計画、実施、報告の一連の流れに沿って、評価方法の基本となる考え方や手法の説明を充実させ、評価の質の向上に資するようにする。
- 概念的な説明にあわせ、参考となる事例を多数盛り込むとともに、「チェック・リスト」や「よくある質問」などを新たに加え、関係者にとって「より分かりやすく、使いやすい」手引きとなるようにする。

#### 2. 本書の目的

本書の目的は、第一義的には JICA 職員や事業の直接的な関係者（専門家、コンサルタ

ント、外部有識者など) に対し、評価を行う際の基本的な考え方や具体的な方法を提示することにあります。

一方、日本の厳しい財政事情を背景に、透明性の高いより効果的・効率的な ODA の実施に向けて、評価が果たす役割がますます重要視される中、ODA の事業評価に対する関心は以前にもまして高まっています。また、中央省庁や地方自治体における行政評価の導入など、国内での公的事業に対する評価の取り組みが活発化する中、評価そのものに対してもさまざまな角度から関心が寄せられています。本書はこのような、ODA や ODA 事業の評価、評価一般や評価手法に関心がある実務者、研究者、学生の方々にも役に立つものと考えています。

JICA は、本書が幅広い関係者の方々が ODA や評価について知識や理解を深める一助となることを期待するものです。また、JICA がどのように評価を位置付け、どのような方法で評価を行っているかについての情報提供は、公的資金を用いた ODA の主要な実施機関である JICA の説明責任であり、本書が JICA 事業に対する国民の皆様の理解の促進にもつながるものとなることを願うものです。

### **3 . 本書の構成・適用の範囲**

#### **【構成】**

本書は以下の3部にて構成されています。

#### **第1部 JICA の事業評価とは**

JICA における事業評価の定義、目的、種類、事業サイクルにおける評価の位置付け、評価実施体制、評価結果のフィードバック方法について概説するとともに、「良い評価」の基準を記しています。

また、読者の方が JICA におけるプロジェクト評価の方法を俯瞰できるように、事業評価の枠組み及び評価調査の流れについての概要をとりまとめています。

#### **第2部 プロジェクト評価の方法**

JICA のプロジェクト評価の考え方と手法についての「概論編」です。JICA のプロジェクト評価の基本理論であるロジック・モデルを使った評価(プログラム・セオリー評価)の考え方や、JICA が評価基準として採用している DAC 評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)の評価視点についての解説をはじめとして、評価のデザインの方法、データの収集・分析方法、評価結果のとりまとめ及び報告方法について、評価調査の流れに沿って、詳しく説明しています。

第2部を通読することにより、読者の方は、どのような考え方で、どのような技法やツールを使い、どのようにプロジェクト評価の計画、実施、報告を行うかについての基本的な知識を得ることができます。

#### **第3部 プロジェクト評価のマネジメント**

各種評価を実際に行う際のポイントをまとめた「実務編」です。評価調査の計画、調査

団員の選定、調査の事前準備、現地調査の実施、報告書の作成、評価調査結果のフィードバックなどの評価業務の運営管理に関するポイントについて、業務の流れに沿ってまとめるとともに、評価実施部門の役割について明らかにしています。

また、事前、中間、終了時、事後の各段階の評価及びモニタリングの目的及び評価のポイントについて、事業サイクルに沿って、事例やチェック・リストを盛り込んで詳しく説明しています。一連のプロジェクト・サイクルの中で、どのように評価を事業の運営管理に活用するかについて理解を深めるためには、全体を一読することをお勧めしますが、忙しい読者の方は、必要に応じて関係箇所を参照する形で活用することもできます。

#### 【適用の範囲】

本「手引き」では、前回のガイドラインと同様に、JICA の技術協力プロジェクトの評価手法を取り扱っています。

なお、JICA 事業のうち、調査事業（開発調査及び無償資金協力事業基本設計調査）については、本「手引き」の評価の考え方をベースに、調査事業の特性に応じた方法で評価を実施しています。また、ボランティア事業、緊急援助隊事業、本邦研修及び草の根技術協力事業については、それぞれの事業の特性をふまえた評価手法を開発、導入中です。

## 4. 改訂のポイント

「本手引き」では、JICA のプロジェクト評価手法の基本的な考え方（ロジック・モデルに基づく評価、評価基準としての DAC 評価 5 項目の適用）をベースとしつつ、上記 1. に記した改訂の 3 つの主眼に沿って、方法の整理や説明の追加を行っています。前回の「ガイドライン」と比べての主な変更点は以下のとおりです。

#### 【ポイント 1】

事前から事後までの一貫した評価体制の導入に対応し、新たに章を設け、事前、中間、終了時、事後の各段階の評価及びモニタリングについて、事業サイクルに沿って詳しい説明を盛り込みました。

#### 各段階の評価のポイント説明とチェック・リストの掲載

「第 3 部 第 2 章 事前から事後までの評価のポイント」において、各段階の評価ごとに、「評価の目的（何のために評価を行うのか）」、「評価の視点（どのようなところに気をつけて評価を行うのか）」及び、「結果の分析・活用（どのように調査結果を分析し、評価結果を活用するか）」の 3 点について概説するとともに、事前、中間、終了時及び事後の各段階での主な評価の視点を「計画」、「実施プロセス」、「DAC 評価 5 項目」の 3 つの角度からとりまとめた《チェック・リスト》をつけました。

### 各種具体例の掲載

また、実際の評価にどのように適用をしたら良いかを考える際の参考となるように、具体的な事例を多数盛り込みました。たとえば事前評価では、「事業事前評価表」の各項目及び記載上の留意点に続き、事業事前評価表の具体例を注釈付きで載せています。また、中間評価についても評価結果を計画の見直しに活用した事例を紹介しています。そして終了時評価では業務の流れに沿って、評価設問（evaluation question）、評価グリッド、評価結果の具体例を各々掲載しており、特に評価結果の具体例については、分析の仕方や評価結果の提示の仕方に関してよく見られる問題点について「留意点」としてとりまとめたうえで、さまざまな「良い例」、「悪い例」を事例として掲載しました。

これらの各種具体例は、JICA の外部有識者評価委員会に JICA の評価を評価（2次評価）していただいた際に、「参考となる例」として取り上げられたケースや、事業評価グループが事業実施部門へのコンサルテーションの中で集めてきた各種ケースの中から「わかりやすい」と思われるものを選んで掲載しています。

### 事業事前評価表の様式の改定

JICA は本ガイドラインの改訂にあわせ、事前評価の質を高めるとともに、説明責任遂行に向けてホームページにも掲載している事業事前評価表が読む人によりわかりやすいものとなるように、「事業事前評価表」の様式を一部改定しました。その主要ポイントは次のとおりです。

事業事前評価を読む人にプロジェクトの全体像がまずわかるように、「5W1H」にあたる情報を簡潔にまとめた「協力概要」を冒頭に設けました。

これまでの「要請の背景」の項目に代え、「協力の位置付け・必要性」の項目を設け、「何が問題で何を解決する必要があるのか」、「それは相手国や日本にとって重要なことか」のそれぞれを最初にきちんと説明するようにしました。

全ての案件において貧困、ジェンダー、環境等への配慮を行っていくというアプローチを一層強化するために、「貧困、ジェンダー、環境等への配慮」を新たな項目として明示的に設けました。

事業の一層の改善に向けて、評価結果を事業に活用していくためのメカニズムの一つとして、「過去の類似案件からの教訓の活用」の項目を新たに設けました。

#### 【ポイント2】

評価の質の向上に向けて、JICA におけるプロジェクト評価手法の基本となる考え方がよりきちんと理解され、実際の評価に適用されるように説明を強化しました。また、これにあわせて方法論を整理しました。

### 基本となる考え方の明確化

JICA の評価手法の基本となる考え方がより明確かつ体系的に理解できるよう、以下に付

いての説明を強化しました。

JICAの基本的評価手法であるロジック・モデル<sup>1</sup>に基づく評価（専門的には「プログラム・セオリー評価」と呼ばれる評価理論）の考え方及びロジック・モデルを整理したロジカル・フレームワーク（ログフレーム）<sup>2</sup>の評価への活用の方法

評価を構成する「現状の把握と検証」、「価値判断」（JICAではその基準としてDAC評価5項目を活用）及び「提言・教訓の策定とフィードバック」の3つの枠組み

「現状の把握と検証」における「実績」、「実施プロセス」、及び「因果関係」の3つの視点とそれらの関係

「DAC評価5項目」とロジカル・フレームワークの関係

なお、JICAではロジカル・フレームワークとして「プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）」を適用していますが、本ガイドラインでは、ロジック・モデルの理論に基づく評価の考え方をきちんと理解してもらうために、評価理論において一般的に使用されている「ロジカル・フレームワーク」の用語を使用しています。

また、前回のガイドラインでは、本文中でPDMの説明を行っていますが、PDMはプロジェクトの計画・管理のためのツールであり、その一環として評価でも活用しているとの位置付けを明確にするために、本文中では説明は行わず、巻末に参考資料として盛り込みました。

## 方法論の整理

評価の目的や考え方を方法に反映させるために、以下のような整理を行いました。

「評価グリッド」を評価のデザインの基本ツールとし、評価デザインの考え方・ステップと様式が一致するように以下の改訂を行いました。

- ・「調査項目」を「評価設問」に代えるとともに、「評価設問」をDAC評価5項目に沿って整理することで、「何を目的に何を調べるのか」が明確になるようにしました。
- ・「評価設問」の後に「判断基準・方法」を設け、評価設問にあげた事項をどのような基準・方法で価値判断するかを考えたうえで、それをベースに必要なデータを収集するステップを明確にしました。

なお、評価用PDM（PDMe）に関しては、プロジェクトが論理性に欠けたり、目標の表現や指標が曖昧であったりして、そのままでは評価を行うことが難しい（「評価可能性」が低い）場合に、プロジェクトの目標、指標、ロジックを整理しなおすための手段としてもともと提示されたものです。しかしながら、実際に使われているPDMで評価が行い得るプロジェクトでもPDMeが一様に作成されたり、プロジェクト実施中に必要な計画（PDM）の修正が行われず、計画と実態の乖離を評価の段階になってPDMeで修正するようなケースが散見されるところとなっています。このため、本ガイドライ

<sup>1</sup> プロジェクトのベースにある「投入 アウトプット アウトカム」の因果関係の仮説。

<sup>2</sup> 本稿では、「ログフレーム」を統一的に使用しているが、JICAではその一形式である「プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）」を使用している。

ンでは、計画（PDM）は必要に応じて適切に見直しをしていくべきであるとの考え方にに基づき、今後はPDMは作成せず、最も新しいPDMに基づいて評価を行うことを指針として提示しています。また、仮に「評価可能性」の問題があった場合には、「評価グリッド」を活用してプロジェクトの現状を把握することを提示しています。

### 用語の整理

DAC「評価及び結果重視マネジメントにおける基本用語集（日本語版）」の発行（2002年）に伴い、同用語集との整合性を図るため、一部の評価用語の整理を行いました。

たとえばPDMでは、「成果＝アウトプット」となっていますが、DAC評価用語集では、「アウトカム」（PDMでは「プロジェクト目標」や「上位目標」に相当）が「成果」と訳されています。本ガイドラインでは、混乱を避けるためにロジック・モデルやロジカル・フレームワークの説明では、「アウトプット」の用語を使っています。

#### 【ポイント3】

評価に携わる関係者がしばしば直面するような問題を「よくある質問」にまとめ、問題解決に向けたアドバイスとともに、巻末に資料として掲載しました。

「よくある質問」は、事業評価グループによる事業実施部門へのコンサルテーションの中でよく投げかけられる質問や、評価の質の向上に向けてJICAが2003年度から全ての事業部及び在外事務所に配置した評価主任からの意見をふまえて作成しました。

以上



**第 1 部**  
**JICA の事業評価とは**



## 第1章 JICA 事業評価の概要

本章の内容：

本章では、JICA 事業評価の全体像を把握することを目的として、JICA における事業評価の位置づけ、活用目的、種類、実施体制、フィードバックの取り組みについて解説する。また、質の高い評価を行なうための「良い評価の基準」についても説明する。本章を一読することにより、JICA の事業評価がめざしているものが何であるか、その方向性が明らかとなるようにする。

### *Tips !*

- ✓ JICA 事業評価の活用目的は三つある。事業運営管理の手段、より効果的な事業実施のための学習効果を高める手段、説明責任の確保である。
- ✓ 評価の種類は事業サイクルで捉えると、「プロジェクト・レベルの評価」と「プログラム・レベルの評価」の二つに大別される。
- ✓ プロジェクト・レベルの評価には、評価の実施段階により、事前、中間、終了時、及び事後評価がある。一方、プログラム・レベルの評価は主に事後評価が中心であり、評価対象と評価主体によっていくつかの種類がある。
- ✓ JICA の評価の実施体制は、評価検討委員会、外部有識者評価委員会、事業評価グループ、事業実施部門（関係事業部・在外事務所）により構成されている。
- ✓ 評価結果のフィードバックは「事業へのフィードバック」と「対外的なフィードバック」の二つに分類され、効果的なフィードバックを実施するために様々な取り組みが行われている。
- ✓ 良い評価の基準は、有用性、公平性と中立性、信頼性、被援助国側の参加度合いなどである。これらの基準が守られることによって、質の高い評価調査が可能になる。

## 1 JICA の事業評価の目的

援助を効果的かつ効率的に実施するためには、開発途上国のニーズに応じたプロジェクトを行うことに加えて、協力の結果、そのプロジェクトがどのような効果をあげたのかを評価し、得られた教訓・提言を今後の事業の改善に反映させていくことが重要である。評価は、日本の厳しい財政状況を背景に、国民のODAの透明性確保と効率的な実施に対する要求から、ODA改善の手段として特に注目を集めている。また、海外援助における近年の成果主義の追求と日本国内における中央省庁の行政評価制度の導入、特殊法人改革の一環としての独立行政法人化の動きなど、評価制度の改善を求める様々な環境の変化も生じている。

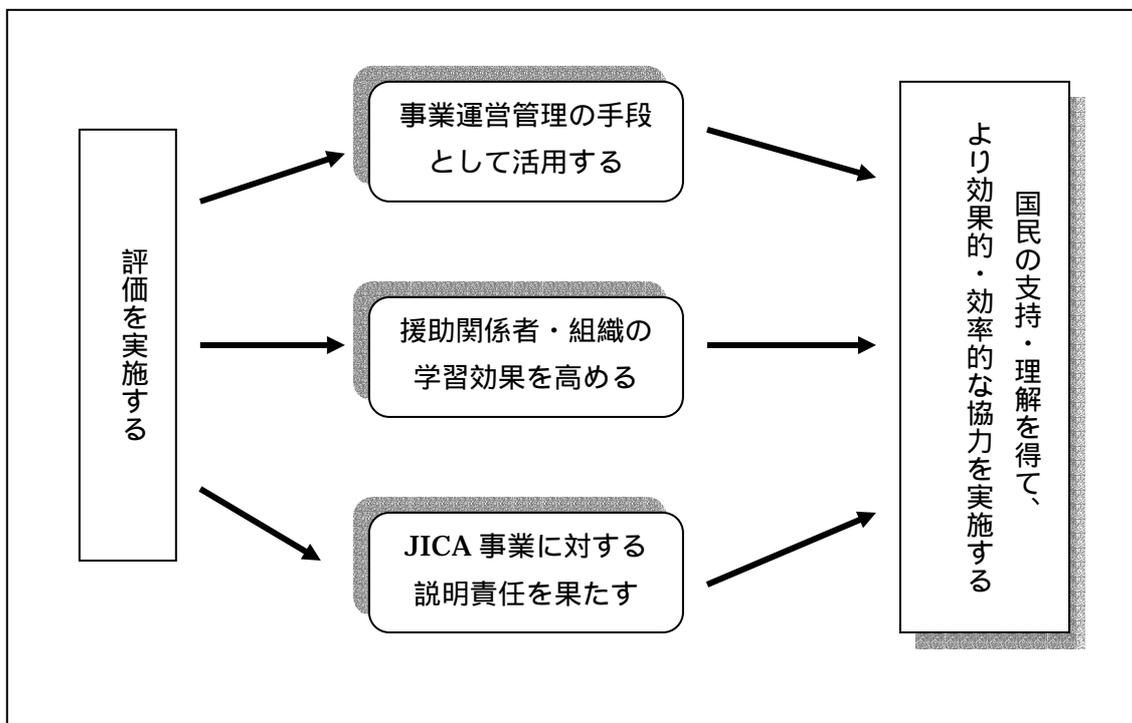
このような背景のもと、JICA事業の評価は、事前・中間・終了時・事後の各段階において、プロジェクトなど協力事業の妥当性と協力効果をできるだけ客観的に判断することを目的とする。さらに、評価結果を事業の立案・改善や説明責任の確保などに活用することを通し、国民の支持・理解を得て、より効果的・効率的な協力を実施することをめざすものである。これらの点を踏まえ、JICA事業評価の目的は、以下の3点に整理することが出来る。

---

### JICA事業評価の目的：

- 事業運営管理の手段として活用する
    - ◇ 援助戦略、JICA国別事業実施計画の策定の際の検討材料
    - ◇ 評価対象プロジェクトの実施決定、軌道修正、協力継続の判断を行ううえでの検討材料
  
  - より効果的な事業実施のために、援助関係者・組織の学習効果を高める
    - ◇ 類似プロジェクトの立案・実施の際の参考材料
    - ◇ 評価対象プロジェクト及び関係組織のキャパシティ・ビルディングの手段
  
  - JICAにおける説明責任の確保のために広く情報を公開する
    - ◇ 事業実施責任を果たしていることを説明する手段
-

図 1 - 1 - 1 JICAにおける評価結果の活用



## 2 JICAの事業評価の種類

『「ODA 評価体制」の改善に関する報告書』（外務省、2000年3月）においては、ODA の評価を「政策レベル」「プログラム・レベル」「プロジェクト・レベル」の三つに分類し（図1-1-2参照）さらに政策、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。

このうち、外務省は、国別評価や重点課題別評価といった政策レベルの評価と、セクター別評価やスキーム別評価といったプログラム・レベルの評価を実施しており、JICAは、JICAの国別事業実施計画や課題別協力プログラムなどに関わるプログラムの評価と、個別プロジェクトの評価を実施している。

JICAの事業サイクルの流れにおける事業評価の位置付けは、図1-1-3に示すとおり、「小さい事業サイクル（プロジェクトのサイクル）」と「大きい事業サイクル（プログラムのサイクル）」ごとに、それぞれ「プロジェクト・レベルの評価」、「プログラム・レベルの評価」の二つの種類がある。

図 1 - 1 - 2 ODAの体系図とJICA評価

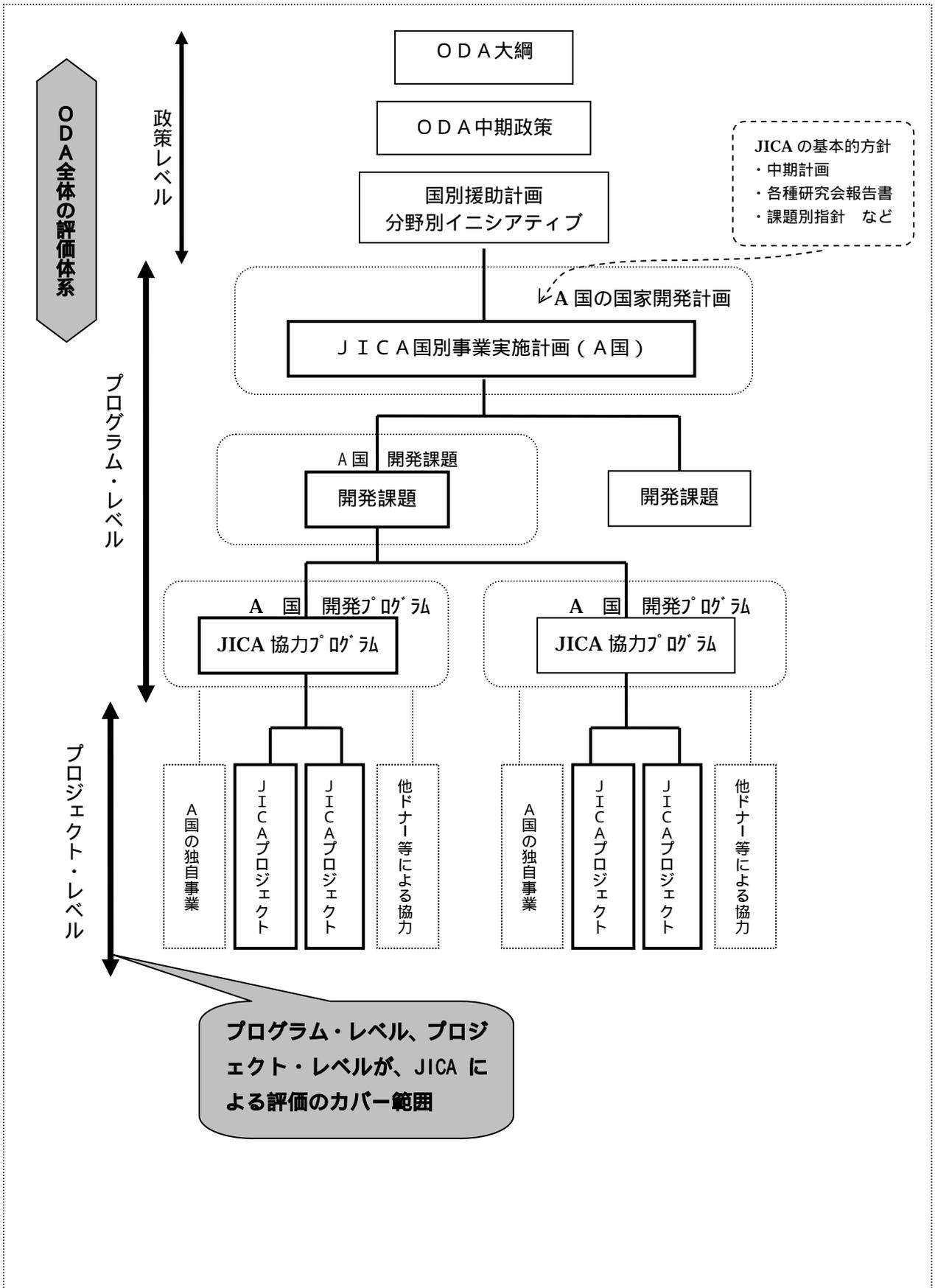
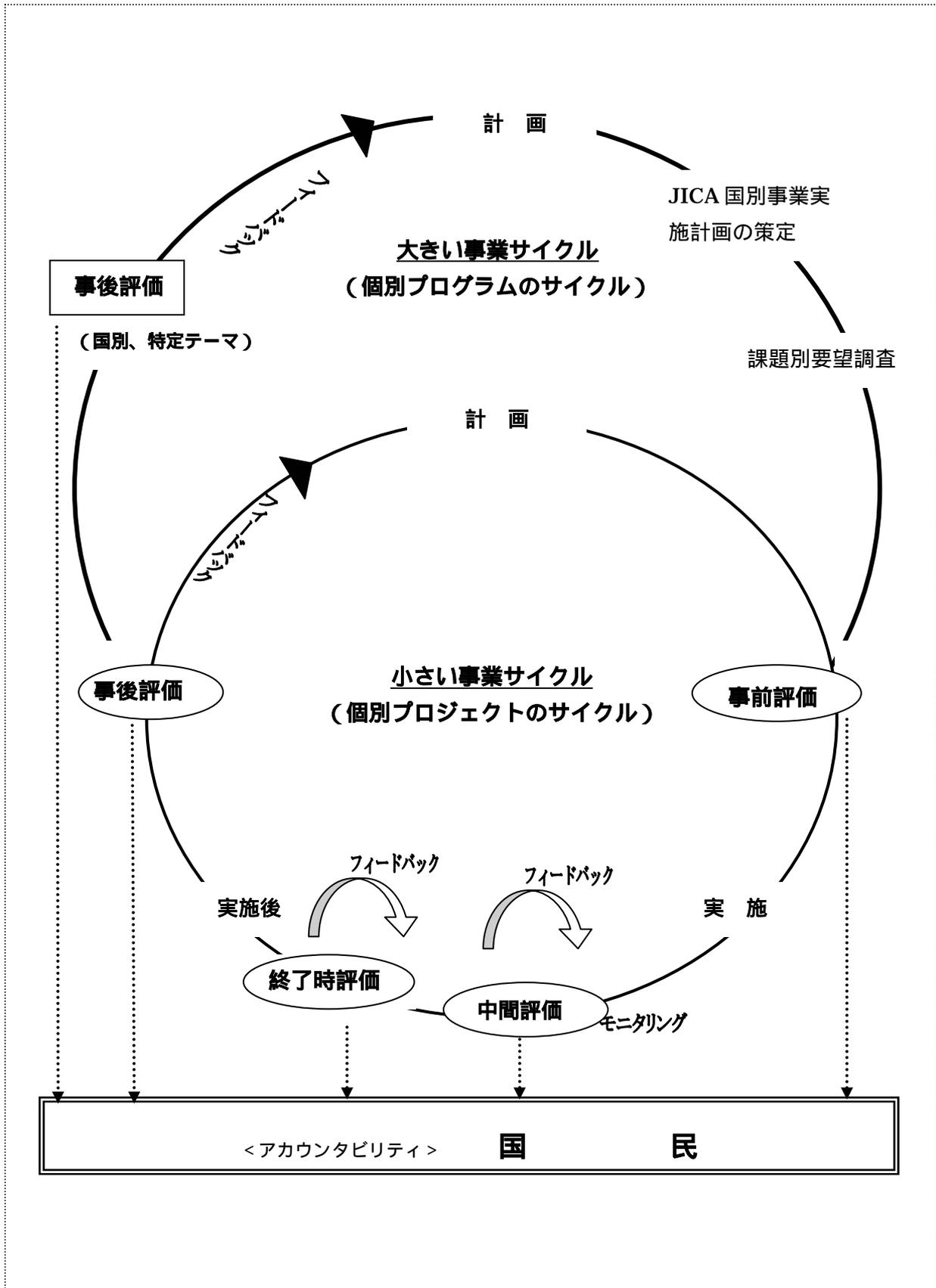


図 1 - 1 - 3 JICA の事業サイクルと評価の位置づけ



## (1) プロジェクト/プログラム・レベルによる区分

プロジェクト・レベルの評価は個別のプロジェクトを対象として評価するもので、主に個々のプロジェクトの立案・見直し、協力の継続や軌道修正の判断、類似プロジェクトへの教訓の反映、説明責任の確保などを目的とし、担当事業部・在外事務所で開催されるものである。

プログラム・レベルの評価は、事業評価グループが主管となって実施するもので、評価結果は主にJICA国別事業実施計画の改善に反映されるほか、新規プロジェクトの発掘・形成に活用される。プログラム・レベルの評価を、評価対象により更に分類すると以下ようになる。

### 国別事業評価

JICA事業の協力効果をプロジェクト横断的に評価した上で、その国におけるJICAの協力全般の効果や協力実施上の問題点を整理・分析し、今後の協力量針、協力方法に関する教訓・提言を抽出する。

### 特定テーマ評価

特定課題（貧困、ジェンダー、環境、平和構築など）または事業形態（ボランティア、緊急援助隊など）をテーマとして、JICAの協力の効果や問題点を横断的に整理・分析し、これらをテーマとして協力を実施する上での教訓・提言を抽出する。また、関連テーマに対する効果的な協力方法などについても検討する。

## (2) 評価実施段階による区分

プロジェクト・レベルの評価は、評価調査を実施する段階によって、以下のとおり「事前評価」「中間評価」「終了時評価」「事後評価」の4種類に分類される。

### 事前評価

事前評価は、プロジェクト実施前に対象プロジェクトについて、JICA国別事業実施計画との整合性や実施の必要性を検討し、プロジェクトの内容や予想される協力効果をより明確にし、プロジェクト実施の適切性を総合的に検討・評価することを目的としている。また、事前評価の段階で設定したプロジェクトの評価指標は、中間から事後までの各段階の評価において協力効果を測定する基準として活用する。

#### 中間評価

中間評価は協力期間の中間時点で、プロジェクトの実績と実施プロセスを把握し、妥当性、効率性などの観点から評価し、必要に応じて当初計画の見直しや運営体制強化を図ることを目的としている。

#### 終了時評価

終了時評価は、プロジェクト目標の達成度、事業の効率性、今後の自立発展性の見通しなどの観点から評価するもので、その結果を踏まえて、協力終了の適否や協力延長などフォローアップの必要性を判断することを目的としている。

#### 事後評価

案件別の事後評価は、協力終了後数年を経過したプロジェクトを対象に、主としてインパクトと自立発展性の検証を行い、JICA国別事業実施計画の改善や効果的・効率的な事業の立案・計画と実施に向けた教訓・提言を得ることを目的に行っている。

なお、プログラム・レベルの評価については、事後評価として行っている。

### (3) 評価主体による区分

「誰が」評価を行うのか、といった評価主体の観点からは、以下のとおり分類される。

#### 外部第三者による評価（外部評価）

評価対象案件の計画・実施に関与していない第三者で、評価対象分野に関する高度な専門知識を有する外部の有識者・機関（大学・研究機関・学会関係者、コンサルタントなど）に評価を委託し、評価の質と客観性を図るものである。

#### JICA 主体による評価（内部評価）

実態・ニーズに即した教訓・提言を得るために、制度を熟知している JICA 内部関係者が主体となって行う評価である。なお、JICA では、開発援助や JICA 事業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、内部の評価結果について第三者の視点による検証を推進しており、透明性及び客観性の確保を図っている。

#### 合同評価

被援助国の関係機関、あるいは他のドナーと合同で行う評価である。被援助国との合同評価には、協力の効果や問題点などについて、JICA と被援助国側が認識

を共有でき、さらにその過程において被援助国側が評価手法を習得したり、評価能力を向上させるという効果も期待できる。また、他のドナーとの合同評価は、評価手法の相互学習や援助協調を図る上で有効な手段である。

### 3 JICA の評価実施体制

#### (1) 評価実施体制の変遷

JICA は、1981年7月にJICA 事業の評価のあり方などを検討するために「評価検討委員会」を設置し、評価手法の開発などに取り組んできた。1988年4月には評価を専門的に行う部署として企画部内に評価室を設置し、2年後の1990年4月に評価監理課と名称を変更している。その後、評価の独立性を高めるために、1996年10月に企画部から独立し、評価監理室へと改組した。

2000年1月には、評価結果の事業へのフィードバック体制の強化を目的として企画部と評価監理室を統合し、「企画・評価部」が設置された（なお、2004年4月の組織改編にともない、「企画・評価部」は「企画・調整部」へ、「評価監理室」は「事業評価グループ」へと改組・改名した）。また、2002年6月には、評価の客観性と透明性を高めるために、評価検討委員会に対し助言する機関として「外部有識者評価委員会」を設置した。さらに、2003年5月に、評価の質の管理と評価を通じた事業への改善体制の強化を目的に、関係事業部と在外事務所に「評価主任」を配置している。

#### (2) 現在の実施体制と主な役割

現在のJICA の評価実施体制は、主に評価検討委員会、外部有識者評価委員会、事業評価グループ、事業実施部門（関係事業部、在外事務所）により構成されている。それぞれの主な役割については次のとおりである。

---

##### 関連委員会・部署の主な役割：

- 評価検討委員会  
評価検討委員会は企画・調整担当理事を委員長、関係部長を委員として構成されており、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方法について検討・審議を行っている。また同委員会の下には、付託事項を調査・検討するための「評価検討委員会作業部会」が設置されている。
- 外部有識者評価委員会  
開発援助や評価に関して見識の深い外部の有識者（学識有識者、NGO、ジャーナリスト等）により構成され、評価の実施体制や手法等について評価

検討委員会に対し助言するほか、内部評価の結果を検証し、その客観性を高める役割を果たしている。

また、全体委員会の下に2次評価専門委員会を設置し、評価手法の改善に向けて、過去の評価報告書レビューと現地調査を通した2次評価を行っている。

- **事業評価グループ**

評価手法の改善や評価結果のフィードバックの促進などを含む評価全般に係る企画・調整業務、国別事業評価や特定テーマ評価など事後評価の実施、及び事業実施部門の行う評価の支援・監理などを担当している。

- **事業実施部門**

在外事務所を含む各事業実施部門は、効率的・効果的な事業運営管理のため、及び事業の実施効果の把握を通してアカウントビリティーを確保するために、事前、中間、終了時、事後の各段階でプロジェクト・レベルの評価を実施し、適宜事業へフィードバックしている。また、評価の品質管理を行うために評価主任が配置されている。

---

### **(3) 評価人材の育成**

評価実施体制の確立に加え、事業評価の質を高めるためには、JICA 組織内に評価調査を運営管理できる人材を育成することも緊要な課題である。JICA では、2002年度から本部職員に対する評価研修を実施しており、2003年度からは在外事務所職員に対する研修を、世界銀行研究所と共同で開発した遠隔地研修プログラムにより導入している。

## 4 評価結果のフィードバック

事業評価におけるフィードバックは、大きく分けて、事業へのフィードバックと、対外的なフィードバックの2つに分類される。

### (1) 事業へのフィードバック

事業へのフィードバックとは、評価結果や教訓・提言を活用して、事業の改善に役立てていく過程で、大きく分けて、意志決定過程へのフィードバックと、関係者の学習課程へのフィードバックとがある。

#### 意志決定過程へのフィードバック

評価結果を対象プロジェクトに関する判断に直接生かすもので、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を行うものである。たとえば、事前評価の結果はJICAでのプロジェクトの実施決定の判断に、中間評価の結果は当初の計画の見直しなどの判断に、また、終了時評価の結果はプロジェクトを終了するのか、延長・フォローアップを行うかの判断に、それぞれ活用されることになる。

#### 学習課程へのフィードバック

開発援助に携わる関係組織が、評価情報や教訓を蓄積することにより、類似のプロジェクトを形成・採択・計画立案する際や、組織戦略の見直しなどに活用していくことである。

これら事業への適切なフィードバックのために、JICAでは次のような取り組みを行っている。

---

#### 事業へのフィードバックの取り組み

- 報告会開催：評価調査団が帰国した後、関係者を対象に報告会を実施する。
- 評価結果の総合分析：事業へフィードバックしやすい教訓を抽出するために、過去の評価結果を総合的に分析し、共通する傾向や特徴的な傾向の抽出を行う。
- 評価課題ネットワークの導入：2003年度から事業実施担当課に評価主任を配置し、評価課題ネットワークを導入し、関係者間での評価情報の共有を

促進している。

- 課題チームによる教訓データベース化：貧困、教育など各課題チームにより、主な教訓のデータベース化の取組が行われている。
- 教訓活用項目の事業事前評価表への追加記載：2004年より、過去の類似案件からの教訓の活用について記載する覧を事業事前評価表に追加し、フィードバックの強化を図っている。

## (2) 対外的なフィードバック

対外的なフィードバックとは、評価のもう一つの目的である説明責任（アカウンタビリティ）を果たす過程である。説明責任とは、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（JICA 事業では納税者）に対して、受託者（JICA）が責任をもって事業を実施している<sup>3</sup>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。また、協力プロジェクトは被援助国との共同事業であることから、相手国関係者とその国民に対するフィードバックも重要である。

説明責任の要件には、事業目標が明確であること、組織の意志決定過程の透明性が確保されていること、投入の効率的な活用や事業結果としての成果が正確に把握されていることなどが含まれる。説明責任の確保のためには、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。

対外的なフィードバックを強化するために、JICA では以下のような取り組みを行っている。

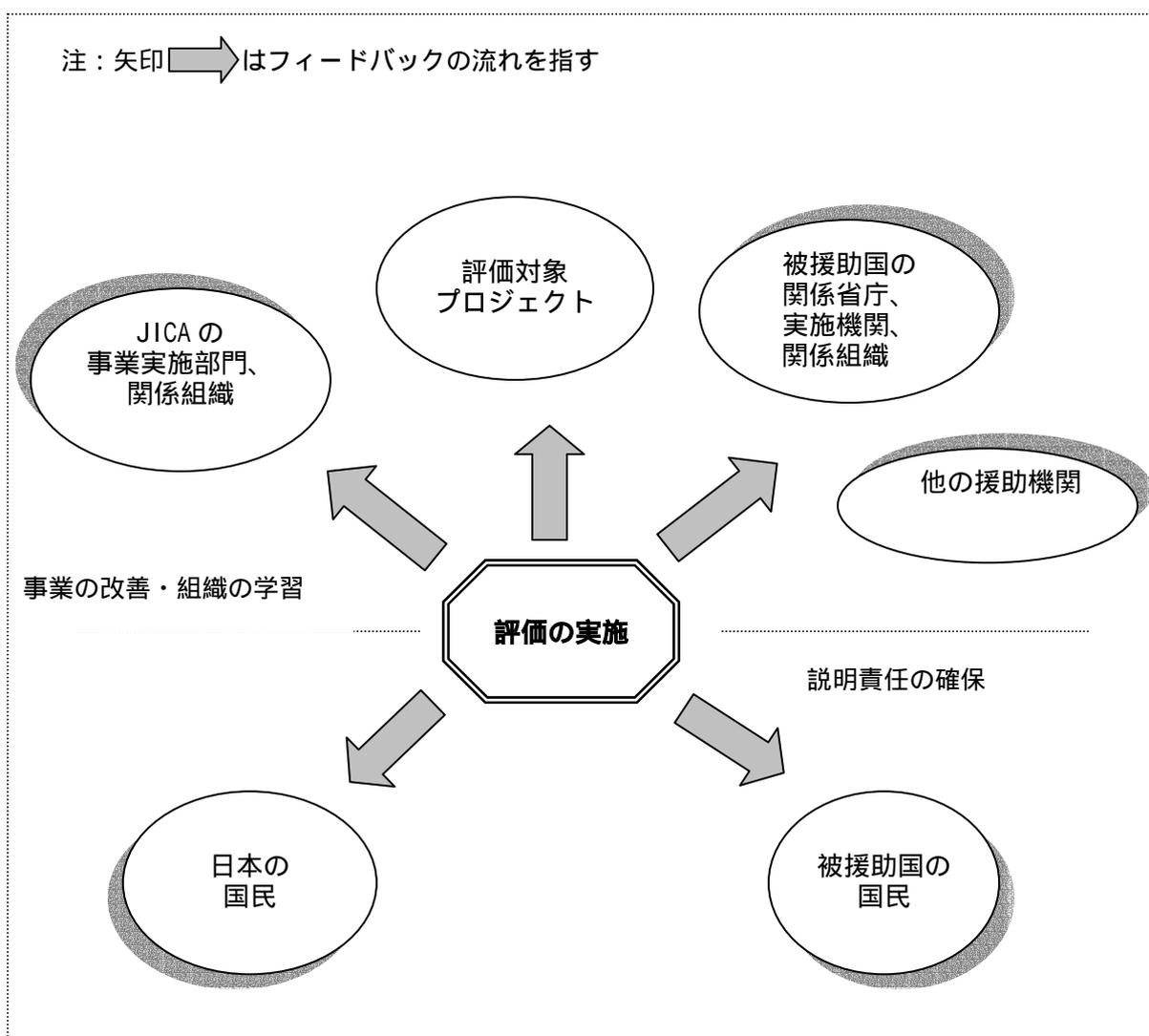
### 対外的なフィードバックの取組み

- 報告書の配布：評価報告書は、一般公開資料として広く配布されている。また、JICA 図書館にも収められており自由に閲覧することが可能である。

<sup>3</sup> プロジェクトレベルの責任範囲については、図 2 - 1 - 2 (p.60) 参照。

- ホームページへの掲載：事業評価年次報告書や主要な事後評価報告書などの評価報告書を、ホームページ(日・英)で広く公表している。また、2003年度からは、個別案件の事前から事後までの評価調査結果の要約表を、迅速にホームページで公開する体制を導入している。
- 評価セミナーの開催：国別事業評価や特定テーマ評価など主要な事後評価の結果を広く外部に報告するために、評価セミナーを開催している。評価セミナーには、日本国内で一般市民を対象に開催される場合と、被援助国側関係者を対象とする場合がある。

図1 - 1 - 4 フィードバックの概念図



## 5 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事業の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、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、有用性、公平性と中立性、信頼性、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。

### 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なか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、評価結果が入手しやすいこと (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 (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。プロジェクトに係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抑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。評価調査団と関係部は、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、そのつながり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際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 (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（分野） スキーム（事業形態）などについて、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、実施期間などの評価実施上の制約要因を明らかにしたうえで、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。このようにして確保される透明性は、評価に対する信頼を高める上で不可欠であるとともに、評価情報の活用度合いに大きく影響を与えるものである。

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

JICA による協力プロジェクトは被援助国側との共同事業であるので、計画段階から終了まで、一貫して合同評価を行う。したがって、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。そのためには評価のデザイン、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。

## 第2章 事業評価の位置づけ・枠組みと基本的流れ

### 本章の内容：

本章では、評価の位置づけ、枠組み、評価調査の流れを概観する。(調査の具体的な方法論については第2部にまとめた。)

なお、本章以降は、主にプロジェクトの評価に焦点をあてて解説するが、基本的な概念・方法論は、プログラムの評価にも適用できるものである。

### Tips !

- ✓ 評価は、プロジェクトをより適切に運営管理するためのツールである。
- ✓ 評価は、「プロジェクトの現状把握と検証」「評価5項目による価値判断」「提言の策定・教訓の抽出とフィードバック」という三つの枠組みで構成されている。

#### <プロジェクトの現状把握と検証>

- ◇ 評価調査において、対象プロジェクトを取り巻く現状を把握・分析するためには、「実績」「実施プロセス」「因果関係」の三つの検証が必要である。

#### <評価5項目による価値判断>

- ◇ プロジェクトの現状把握・検証作業に基づき、「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの視点からデータの解釈を行う。

#### <提言の策定・教訓の抽出とフィードバック>

- ◇ 評価結果は活用されてこそ意味がある。評価5項目ごとの評価結果を受け、適切な提言・教訓を導き出し、それを関係組織へフィードバックすることが重要である。

- ✓ 評価調査の流れには、大きく分けて6つのステップがある。すなわち、評価目的の確認、評価対象プロジェクトの情報整理、評価のデザイン、データの収集と分析、データの解釈と取りまとめ、評価結果の報告である。

## 1 評価の位置づけ

評価はプロジェクトの運営から独立した作業では決してない。評価はプロジェクトをより適切に運営管理するためのツールであり、「対象社会のニーズは何か」「プロジェクトは順調に実施されているか」「対象社会にどんな影響を与えているのか」「プロジェクトの運営に影響を与えている要因は何か」などの情報を、プロジェクトの運営管理の全工程を通して関係者に提供するものである。

JICAでは、事前評価、中間評価、終了時評価、事後評価の一連の流れを、プロジェクト運営のプロセスに組み込み、モニタリングと連携づけることにより、マネジメントのツールとして活用し、効果的なプロジェクトの実施をめざしている。

事前評価では、適切なプロジェクトが選定され、効果的で効率的な計画が立案されたかを確認するとともに、適切な指標、目標値とそれらを測定するための手段（指標入手手段）を設定する。プロジェクト開始後はこれらの指標や測定手段を使ってモニタリングを実施し、目標の達成度をチェックしつつ、適宜活動や計画内容の見直しを行う。つまり、事前評価は、プロジェクト開始後のモニタリング体制を確立する上で不可欠な情報を提供するものである。ベースライン・データの調査を通して、データを入手するコストがかかり過ぎないか、入手することが困難ではないかといった検証も重要である。

中間評価は、それまでのモニタリングの結果をもとに、総合的な評価の視点からプロジェクト全体を検証し、軌道修正に必要な情報を提供するものである。中間評価の結果は、プロジェクトの中間地点で計画内容を見直すためのツールとして十分に活用されるべきである。プロジェクトによっては、開始してから予想していなかった事態に直面したり、予期しない要因の影響を受けることも多い。終了間際になって期待どおりの効果が見込めない状況になる前に、プロジェクトに影響を与えている要因を的確に把握し、戦略の見直し等の軌道修正を行うことが非常に重要である。

終了時評価や事後評価は、プロジェクトの効果やインパクト、自立発展性を中心に評価を行うことにより、対象プロジェクトのみならず類似プロジェクトの立案やプログラムの検討に有益な情報を提供する（各評価の実施段階における詳細は3 - 2 (p.140) 参照）。

このようにJICAが実施している評価は、「プロジェクトが効果を上げているか」「適切に行われているか」という、アカウントビリティの観点からの情報を提

示するとともに、価値のある、より良いプロジェクトを実施するための情報を事業実施部門に提供するものであり、マネジメントのツールとして積極的かつ有効に活用されるべきものである。事業担当部門は「意思決定に必要な情報は何か」を常に問いながら評価を行うことにより、その結果をプロジェクト運営にフィードバックしなければならない。

## 2 評価の枠組み

評価は、ある現状に対し根拠を示しながら価値判断を行う行為である。また、前項で説明したように、評価をマネジメント・ツールとして活用するためには、プロジェクトの成功・失敗に影響を与えている要因の分析を通し提言・教訓を導き出し、それを次の段階へフィードバックすることが非常に重要である。ただ単に「目標が達成された」とか、評点付けを行うような成績表の評価だけでは不十分である。

JICA が実施している評価は、プロジェクトを取り巻く現状を把握・検証し、それを評価 5 項目という 5 つの評価基準から価値判断し、さらに提言・教訓を次の段階へフィードバックするという三つの枠組みで構成されている。ここでは、その枠組みと基本的な考え方を解説するが、評価を担当する職員は評価の枠組みを十分に理解し、有用性のある評価調査を実施していく必要がある。

---

### JICA 事業評価の枠組み

#### プロジェクトの現状把握と検証

実績、実施プロセス、因果関係を検証する。

#### 評価 5 項目による価値判断

妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の観点から評価を行う。

#### 提言の策定、教訓の抽出とフィードバック

有用性のある提言の策定、教訓の抽出を行い、関係者へフィードバックする。

---

### (1) プロジェクトの現状把握と検証：実績、実施プロセス、因果関係

評価調査で、対象プロジェクトを取り巻く現状を把握・分析するためには、3 つの検証が不可欠である。第 1 の視点は実績の検証であり、「プロジェクトで何を達成したか」「達成状況は良好か」(事前評価の場合は計画内容や目標値の設定は妥当か)を検証することである。第 2 は実施プロセスの検証で、「それらを達成する過程(プロセス)で何が起きているのか」「それは達成にどんな影響を与えているのか」(事前評価の場合は達成の過程は適切に計画されているのか)を把握・分析することである。第 3 の視点は因果関係の検証で、「達成されたことが本当にプロジェクトを実施したためであるかどうか」(事前評価の場合はプロジェクトの組み立てが妥当であるか)というプロジェクトと効果の因果関係を分析することで

ある。

### **実績の検証（事前評価の場合は指標・目標値の検証）**

中間評価以降は、事業を実施した結果、何が達成されたのかを把握し、それが期待どおりであるかの判断を行う。具体的には、目標の達成度（プロジェクト目標や上位目標）、アウトプットの産出状況、投入の実施状況などを評価時点で測定し、計画時に立てられた目標値との比較を行う。

事前評価の場合は、投入の計画内容の適正度、アウトプットの達成可能性、各指標や目標値の適正度を検討することである。計画段階で収集されたベースラインデータとの比較で目標値の妥当性をチェックする必要もある。

### **実施プロセスの検証**

実施プロセスの検証とは、プロジェクトの実施過程全般を見る視点である。中間評価以降の評価調査では、活動は計画どおりに行われているか、プロジェクトのマネジメントは適切に行われているか、プロジェクト内の人間関係に問題はなにか、受益者の認識はどのように変化したかなど、プロジェクト内部のダイナミズムを調査する。つまり、プロジェクトを実施する過程で何が起きているのかを把握することが中心となる。当初の計画通りに活動が実施され、アウトプットに結びついているのかどうかを確認するとともに、実施プロセスの何がアウトプットや目標達成に影響を与えているのかを検証する。

事前評価では、プロジェクトの計画内容を確認し、活動計画はアウトプットや目標を達成するのに十分であるか、マネジメント体制に問題はなにか、受益者に対する働きかけや関係機関との連携はどのように計画されているのかなどを検証する。

実施プロセスの検証で得られた情報は、効率性や有効性などを検証する際の根拠となる場合が多く、プロジェクトの阻害要因や貢献要因の検討に活用される。事前評価では未然に阻害要因を取り除くために、中間評価以降では途中の軌道修正や類似プロジェクトの立案のために生かされる（実施プロセスの詳細は、2 - 1 - 4（p. 71）参照）。

### 因果関係の検証

プロジェクト目標や上位目標の達成度が、本当にプロジェクト実施によりもたらされたものであるかどうか、あるいはもたらされるのかを調査する。プロジェクトは、社会全体からみれば一つの「介入」(intervention)に過ぎないので、プロジェクト以外の要因による影響は常にある。効果が計画どおりにあがったとしても、もしかしたらプロジェクトの実施とは別の要因が働いているかもしれない。「プロジェクトを実施した価値があるかどうか」を結論づけるためには、効果とプロジェクト実施との因果関係を検証しなければならない。

プロジェクトと効果の因果関係を検証するためには、プロジェクトを実施していない地域とプロジェクトの対象地域との比較により、純効果を把握しようとする方法や、同じ対象地域の実施前・実施後の変化の比較を行う方法など、実績把握や目標値との比較といった方法とは異なるアプローチが必要になる(詳細は2 - 2 - 2 (p.85) 参照)。

事業改善のための評価調査においては、これらの三つの要素から分析することが不可欠である。プロジェクトがうまくいかなかった要因を把握することが事業改善には非常に重要であり、そのためには実績のみならず、実施プロセスの検証や因果関係の検証が必要になる。仮に、実施プロセスに問題があるとすれば、その責任はプロジェクトの運営体制に帰する可能性が高い。また、因果関係の組み立てに問題がある場合は、計画そのものの立て方に起因することが考えられる。(次頁「豆知識1 : Theory Failure と Implementation Failure」参照)

また、「モニタリング」との関係も非常に重要である。モニタリングはプロジェクトの進捗状況をチェックし、問題があれば適宜軌道修正を行うものであるが、そこでは「実績」のデータや「実施プロセス」の情報も多く含まれ、評価調査を行う上で貴重な情報源となる。モニタリングが適切に行われていないプロジェクトは、評価に必要な情報が不足する可能性が高く、質の高い評価調査を行うことができない。

《豆知識 1 : Theory Failure と Implementation Failure》

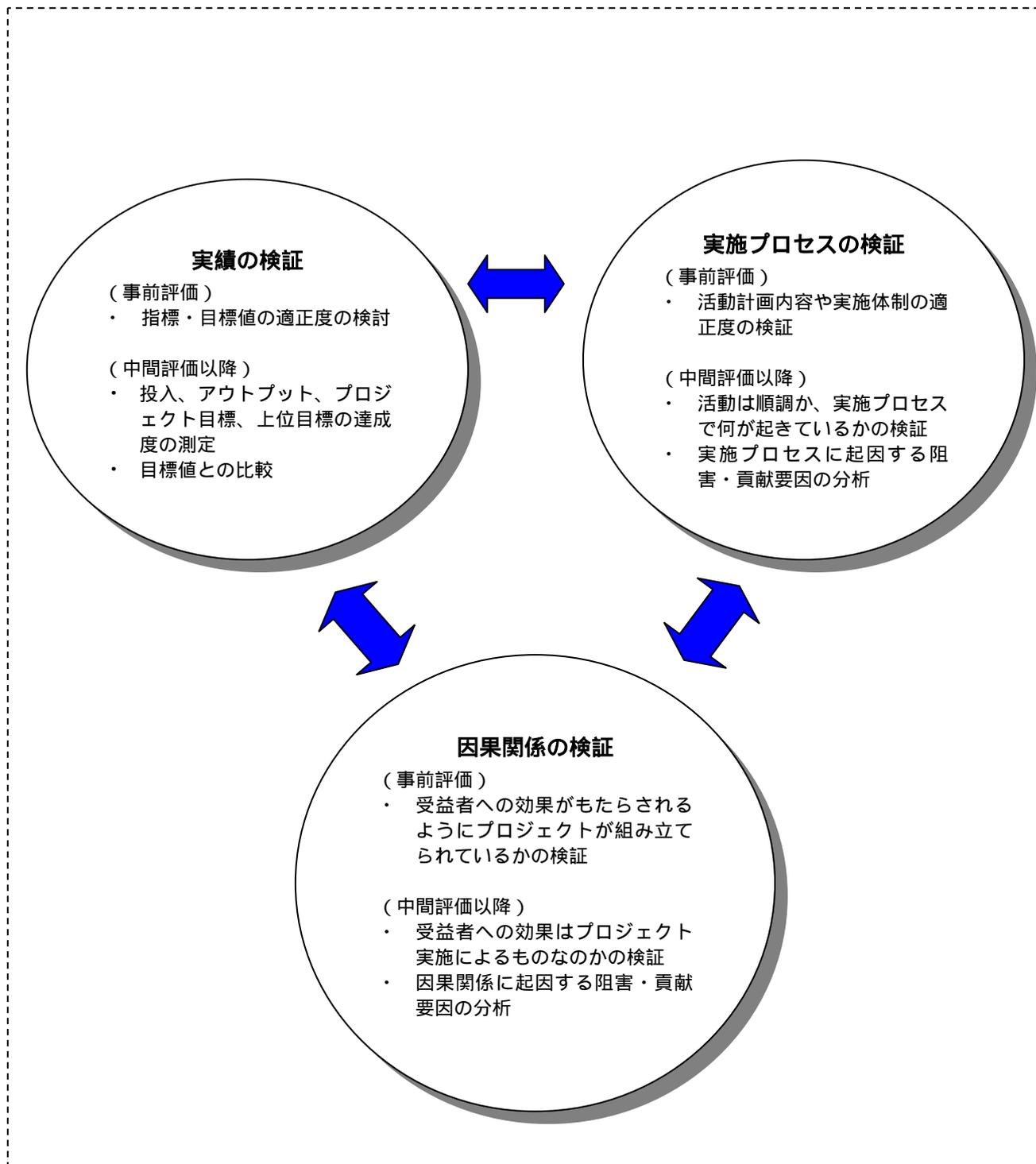
評価では、計画の因果関係の問題を Theory Failure と呼び、プロジェクトの実施プロセスの問題を Implementation Failure という。

Theory Failure は、そもそもプロジェクトを実施したとしても、期待された効果（プロジェクト目標や上位目標の達成）は無理だったのではないか、ということ我问う視点である。たとえば、アウトプットが計画どおりに産出されたとしても、ターゲット・グループや地域社会に効果もたらされないなどのケースである。そもそも計画自体に問題がなかったかどうか対象となる。

一方、Implementation Failure は、実施そのもの（投入、活動状況、アウトプットの内容・質、体制、内部条件など）にプロジェクトの成否の原因を探るもので、プロジェクトの運営体制を問う視点である。

このように二つに分けて問題を分析するのは、インプットからアウトプット・レベルまではプロジェクト実施者がコントロール可能な範囲であり（むしろきちんとマネジメントすべきであり）、プロジェクト目標や上位目標はターゲットグループの変化を想定する以上、外部からの要因の影響は避けられない、というプロジェクトの特徴を捉えた考え方に基づいているためである。

図 1 - 2 - 1 プロジェクトの現状把握と検証：三つの要素



## (2) 評価5項目ごとの価値判断

前項で述べたプロジェクトの現状把握・検証結果を基にデータを解釈し、価値判断を行うことは評価の重要な要素である。JICAでは、プロジェクトの評価における価値判断の基準として、評価5項目を採用している。評価5項目とは1991年に経済協力開発機構(OECD)の開発援助委員会(DAC)で提唱された開発援助事業の評価基準であり、以下の5つの項目から成る(詳細説明については2-2-1(p.76)参照)。

### 妥当性(relevance)

プロジェクトの目指している効果(プロジェクト目標や上位目標)が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金であるODAで実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

### 有効性(effectiveness)

プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか(あるいは、もたらされるのか)を問う視点。

### 効率性(efficiency)

主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか(あるいはされるか)を問う視点。

### 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、間接的效果や波及効果を見る視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。

### 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(あるいは持続の見込みはあるか)を問う視点。

評価5項目はプロジェクト実施の価値を総合的な視点から評価する基準である。有効性やインパクトの視点からは、プロジェクトの効果を問うとともに、その効果をもたらすためのプロジェクトの規模は適正であるか(効率性)を問う。効果が大きくても、必要以上にコストがかかったり、あるいは大規模な投入にもかかわらず効果の大きさが限定的である場合は、プロジェクトを実施した価値が薄れてしまうからである。また、援助の介入が妥当であったのかどうかを問うために、

援助プロジェクトとしての正当性や戦略の妥当性は認められるか(妥当性)、援助が終了しても効果は持続するのか(自立発展性)といった視点からも評価を行う。このように、一つのプロジェクトを5つの視点から評価する作業を通して、プロジェクトの価値を問うことができると同時に、プロジェクトの成否に影響を及ぼした様々な要因の特定が可能になる。

プロジェクトを評価する時期や評価の目的によって、5項目を現状・実績に基づき評価するのか、あるいは予測・見込みに基づき行うのかが異なる。また、プロジェクトの特徴や抱える課題によって、検証作業の濃淡は異なるが、原則としてすべての視点を網羅する(評価調査ごとの評価の視点の違いは3-2、表3-2-1 (p.141) 参照)。

### (3) 提言の策定・教訓の抽出とフィードバック

評価結果は活用されてこそ意味がある。特に、JICAでは評価をマネジメントのツールとして位置づけている。評価調査では評価5項目ごとの評価結果を受け、具体的な提言や教訓が導き出されるが、事業担当部門はそれらをしかるべき関係者や組織、担当部門へフィードバックし、当該プロジェクトの軌道修正や類似プロジェクトの立案に生かさなければならない。

提言や教訓を導き出すためには、プロジェクトに影響を与えた阻害・貢献要因の特定が不可欠である。具体的な根拠とともに阻害・貢献要因が明らかにならなければ、有用な提言・教訓を導き出すことはできない。たとえば、有効性の基準で評価したとき、プロジェクトの効果が期待通りに上がらなかった場合は、どんな要因や原因が影響を与えたのかを、プロジェクトの実施プロセスや因果関係の検証結果から分析する必要がある。もし、実施プロセスの検証を通してカウンターパートの配置に問題があると判明した場合は、カウンターパートの配置を見直すための何らかの提言が必要であろう。あるいは、アウトプットの計画内容そのものに問題があり、期待された効果を上げるためには別のアウトプットが必要であると判断された場合は、計画の内容に対する提言を行う必要があるかもしれない。

このように、評価は、プロジェクトの現状の把握・検証と、その結果に対する価値判断、阻害・貢献要因の分析を通じた提言の策定・教訓の抽出とフィードバック、の三つの要素から構成されている。この一つが欠けても有益な評価を実施することはできない。

### 3 評価調査の基本的な流れ

前項で述べたとおり、JICA 事業評価では、プロジェクトの実績、実施プロセスと因果関係を検証し、評価 5 項目による価値判断を行い、関係者へ有用性のある提言・教訓をフィードバックする。それらを効果的に実施するための評価調査は、以下に示す流れに沿って行われる。評価調査は、大きく分けて「調査の計画」、「調査の実施」、「調査の報告」の 3 つのステップからなる。

表 1 - 2 - 1 に評価調査のステップごとの主な作業内容と留意点を、その要点のみまとめた。各ステップの詳細説明については表中の該当箇所（頁数）を参照されたい。

#### 《 JICA の評価調査の流れ》

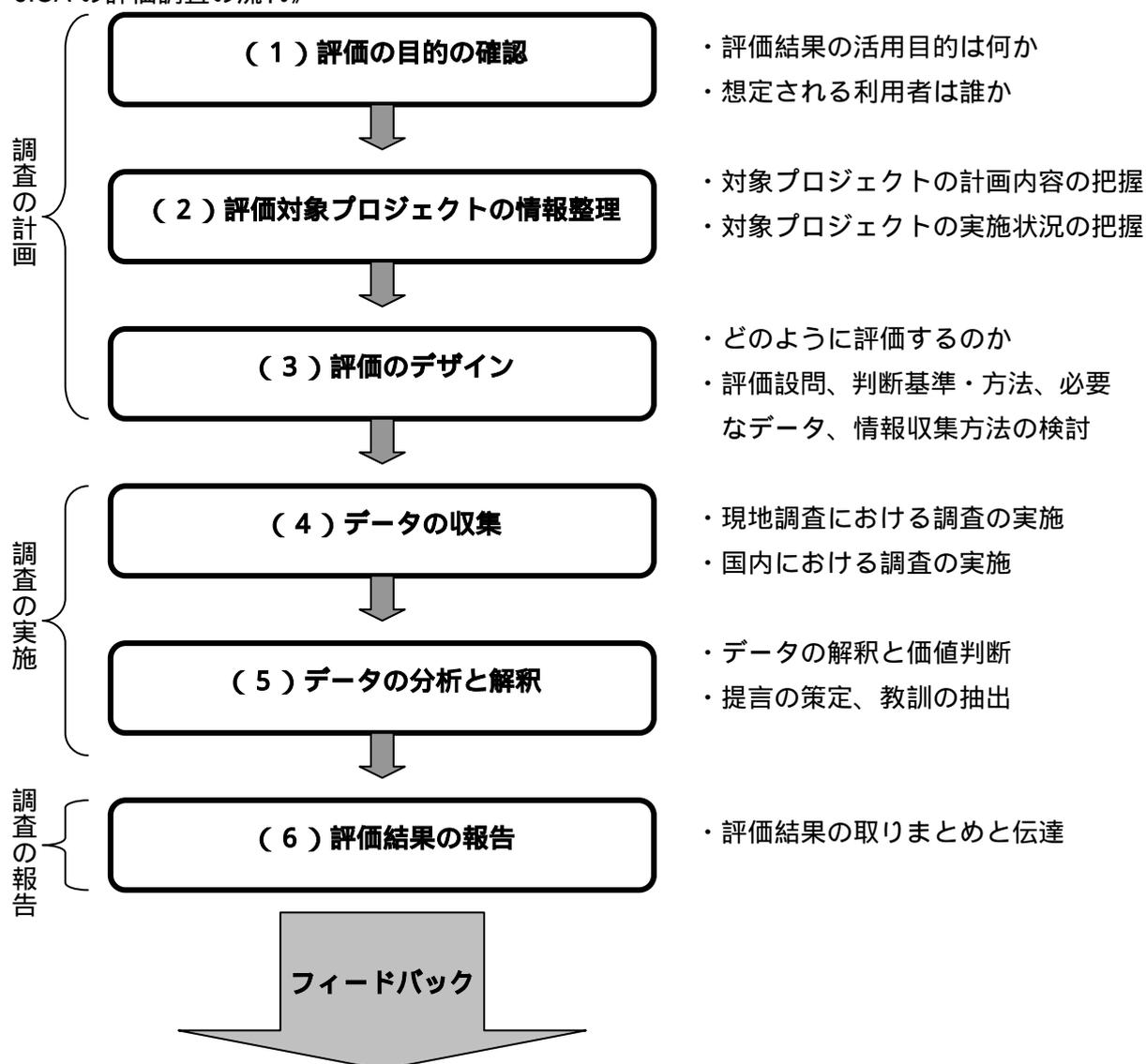


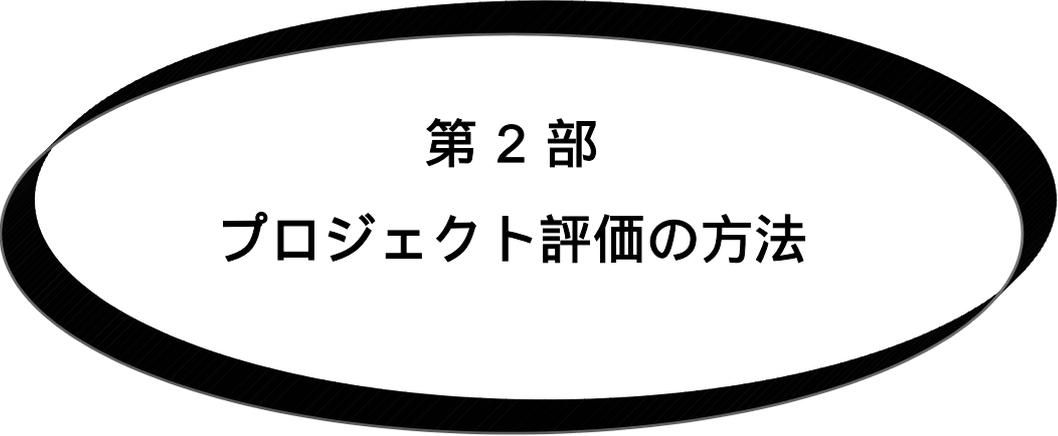
表 1 - 2 - 1 事業評価調査の各ステップの主な作業内容と留意点（要点のみ）

調査のステップ	何をするのか	留意点	参照箇所	
調査の計画	1. 評価目的の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価結果の活用目的を確認する。</li> <li>● 想定される利用者は誰かを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価の時期、種類によって評価の焦点が異なる点に留意すること。</li> <li>・ 評価調査団や相手国関係者、事業実施部門等の関係者間で評価目的を共有すること。</li> </ul>	p.51 ~ 52
	2. 評価対象プロジェクトの情報整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計画内容及び実施状況を確認する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ロジカル・フレームワーク/PDM が現状を反映しているか確認する。</li> <li>■ モニタリング情報（実績、実施プロセス）を整理する。</li> <li>■ その他、関連資料のレビューや関係者のヒアリングを通してプロジェクトの情報を整理する。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ロジカル・フレームワーク/PDMを見直すときに評価しやすいものを新たに作り直さないこと。</li> <li>・ モニタリング情報が十分に得られない場合は評価調査で改めて調査すること。</li> </ul>	p.53 ~ 72
	3. 評価のデザイン	● 評価調査を通して何を知らたいのかを考え、評価5項目ごとに具体的な評価設問を設定する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価設問は担当者としての問題意識を反映して、評価対象プロジェクトの改善に役に立つ評価設問を考えること。</li> <li>・ 評価目的、プロジェクトの種類、抱える課題により、評価の視点や調査の深度が異なることに留意すること。</li> </ul>	p.76 ~ 84
		● 価値判断をする基準・方法を検討・決定する。（目標値、比較の方法など）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ロジカル・フレームワーク/PDMの目標値や指標入手手段が適切でない場合は新たな基準・方法を考えること。</li> <li>・ 有効性、インパクトを評価する際には、実施前・実施後の比較の方法もしくは可能な範囲で準実験手法を採用すること。</li> </ul>	p.85 ~ 89
		● 評価に必要なデータ・その情報源を検討・決定する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定量データ、定性データの双方を適切に組み合わせて評価に必要なデータを検討すること。</li> <li>・ 情報源の検討の際には、ジェンダー、民族、社会的階層による違いにも十分留意すること。</li> </ul>	p.90 ~ 95

(表 1 - 2 - 1 続き)

調査のステップ		何をするのか	留意点	参照箇所
調査の計画 (続き)	3 . 評価のデザイン(続き)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データ収集方法を検討・決定する。(質問紙調査、インタビュー、文献調査など)</li> <li>● 評価デザインをまとめた「評価グリッド」を作成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ いくつかの収集方法を組み合わせることにより、データの信頼性を高めること。</li> <li>・ 評価グリッドは、評価のデザインを関係者間で協議したり、評価調査の計画概要をまとめるなど、評価調査を効果的に行うためのツールであるので、適宜必要な項目を追加するなど柔軟に使うこと。</li> </ul>	p.96 ~ 104  p.105 ~ 107
	4 . データの収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地調査で評価に必要なデータを収集する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査者はインタビューの方法、質問票の作成・回収の方法など、調査手法に精通していること。</li> </ul>	
調査の実施	5 . データの分析と解釈	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収集したデータを定量、定性分析の手法を駆使して分析する。</li> <li>● 分析結果を基に評価5項目の視点から評価(価値判断)を行い、阻害・貢献要因を特定する。</li> <li>● 評価5項目の評価結果を基に全体の結論を導き出す。</li> <li>● 提言の策定、教訓の抽出を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクトに影響を与えた要因、阻害・貢献要因などもできるだけ詳細に分析すること。</li> <li>・ なぜそのような評価結果になったのか、具体的な根拠とともに記述すること。</li> <li>・ 提言と教訓は評価結果に基づいた具体的で実際的なものとする。</li> </ul>	p.110 ~ 113
	6 . 評価結果の報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価結果を「事業事前評価表」もしくは「評価調査結果要約表」にまとめる。</li> <li>● 中間評価調査以降は「評価報告書」を作成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価結果を活用する組織・人に対し、できるだけわかりやすく伝達する工夫をすること。</li> <li>・ 要約は必ず英文版も作成すること。</li> </ul>	p.114 ~ 120





第 2 部  
プロジェクト評価の方法



## 第1章 評価目的の確認と 評価対象プロジェクトの情報整理

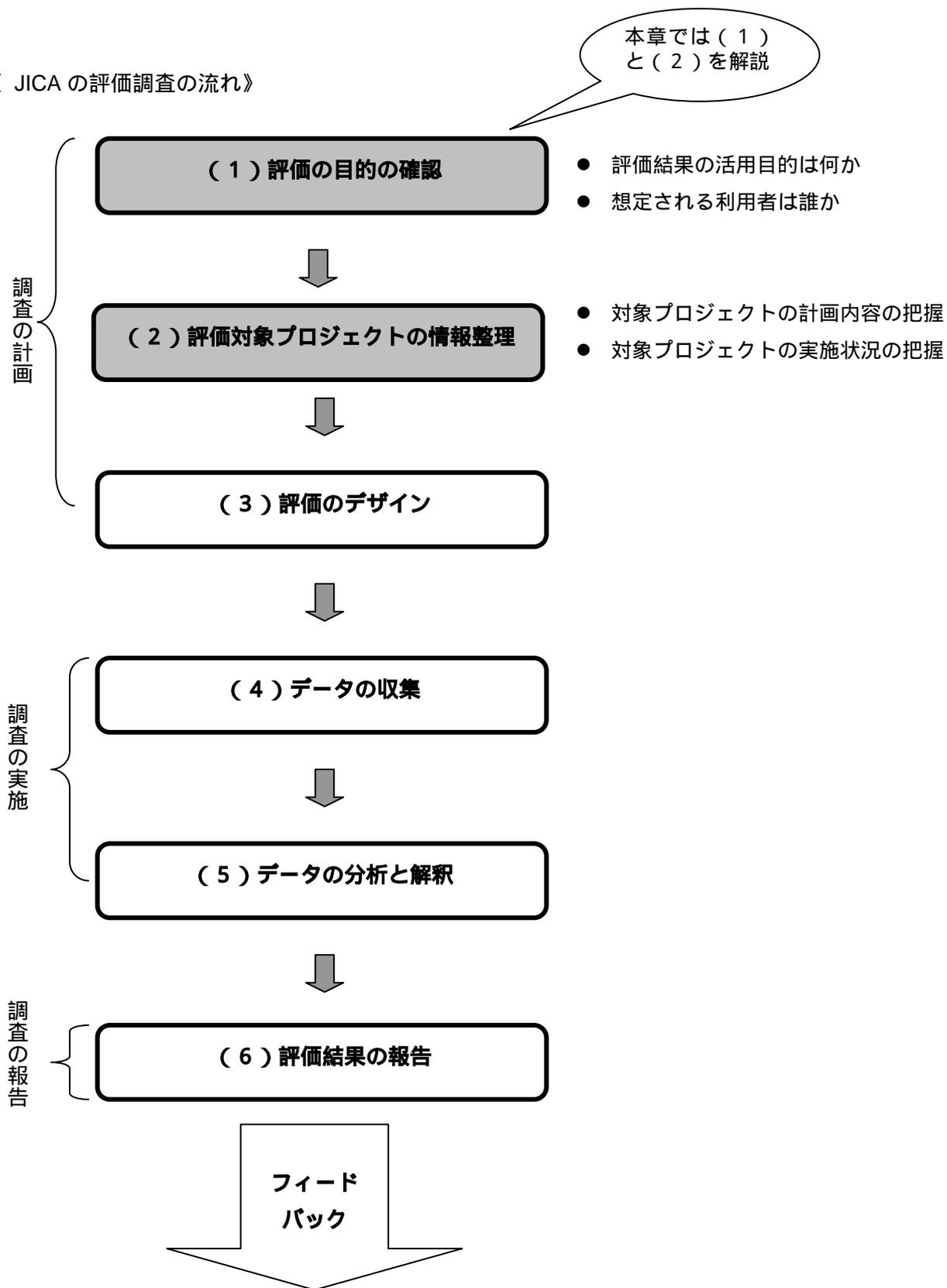
### 本章の内容：

本章では、事業評価調査の計画部分である、「評価目的の確認」と「評価対象プロジェクトの情報整理」について解説する。これらの作業は評価調査の出発点である。

### *Tips !*

- ✓ 評価目的は、事前、中間、終了時、事後評価ごとに異なる。評価結果を誰が、何のために使うのかを確認し、関係者間で共有することが重要である。
- ✓ 評価対象の全体像を把握するために、評価調査の計画にあたって把握しておかなければならない情報として、プロジェクトの計画内容と、実績や実施プロセスなどのプロジェクトの実施状況がある。
- ✓ 計画の内容やその組み立て（因果関係の連鎖）を把握するツールとしてログフレームを活用できる（JICAではログフレームの一形式である「PDM」を使用）。その際に、ログフレームの理論的背景である「ロジック・モデル」の概念を理解しておくことが重要である。
- ✓ ログフレームにプロジェクトの実態が反映されていない場合は、ログフレームの見直しが必要であるが、これは評価すべき対象が適切に描き出されていない場合、対象プロジェクトの内容を本来のログフレームに表現することが目的であり、評価しやすいログフレームに手直しするのではないことに留意する必要がある。
- ✓ ログフレームの指標や入手手段が適切であるかを再検討し、必要に応じて新たな指標や入手手段を検討する。
- ✓ プロジェクトの計画概要を表すログフレームはプログラムの共通の目標のもとに位置づけられており、評価するときは相手国の開発計画や開発課題との関連性も視野に入れる必要がある。
- ✓ 実績や実施プロセスを把握する際には、モニタリング情報を活用できる。モニタリングで実績や実施プロセスが十分に検証されていない場合は、評価調査の際に追加調査を行う。

《 JICA の評価調査の流れ》



## 1 評価目的の確認

### (1) 事業評価調査の目的

評価調査を計画するときにまず確認しなければならないのは、何のための評価であるかという「評価の目的」である。評価調査には、その目的によって様々な評価方法がある。評価の目的をはじめに関係者で十分確認していないと、調査の焦点が絞りきれずに、せっかくの調査が無駄に終わってしまう可能性がある。評価を計画する時点で、評価結果を誰が、何のために使うのかを確認し、それに応えられるように評価をデザインすることが、非常に重要である。

JICA のプロジェクト評価の目的は、評価がプロジェクト・サイクルのどこに位置付けられているかによって異なる。JICA の事前評価から事後評価に至る各評価調査の目的は、以下のとおりである。

---

#### JICA 事業評価の種類と目的：

**事前評価**：プロジェクトの計画内容は妥当であるかを検証する。事前評価結果はプロジェクト計画の最終的な承認のために活用される。

**中間評価**：プロジェクトの中間地点において、順調に効果発現に向けて実施されているかどうかを検証する。中間評価結果はプロジェクト内容の改善のために活用されるとともに、類似プロジェクトへの教訓としても使われる。

**終了時評価**：プロジェクトの終了間際において、順調に効果をあげつつあるかどうかを検証する。終了時評価結果は協力終了の適否やフォローアップの決定のために活用されるとともに、類似プロジェクトへの教訓としても使われる。

**事後評価**：プロジェクト協力の終了後、一定期間を経てから、プロジェクトでめざしていた効果・インパクトが発現し続けているかを検証する。事後評価結果は相手国の実施機関に対する提言のほか、類似プロジェクトの将来の効果的・効率的事業の実施と、マクロレベルでの事業策定（JICA 国別事業実施計画の策定など）にも活用される。

---

## (2) 想定される利用者の確認

評価結果の想定される利用者を特定する作業も必要である。JICA のプロジェクト評価は、基本的に事業運営管理手段を目的とした内部評価であるので、一義的には、JICA 事業実施部門や、相手国実施機関が評価結果の活用先である。プロジェクトによっては、受益者である住民やカウンターパートが直接のフィードバック先となる場合もある。評価をデザインする段階で、それら関係者を交えて評価の目的を共有し、どのような評価調査を実施することが、その後のプロジェクト運営に役に立つのかを、協議する場を持つように調整する必要がある。

「評価」は、ともすれば外部から査定される行為として一般的に敬遠されがちなものであるだけに、何のための評価かを理解してもらい、十分な協力を得ることが、評価調査を効果的に行うためには不可欠である。

## 2 評価対象プロジェクトの全体像の確認

評価の目的を確認したら、次に評価の対象となるプロジェクトの全体像を把握する作業を行う。これまでにわかっていることは何かを確認することにより、評価調査を行う上で、どのような評価設問が重要で、収集すべきデータは何かを検討することが容易になる。評価調査の時期によって、また報告書類やモニタリングの実施状況によって得られる情報の量は異なるが、主に、以下のような種類の情報を把握する必要がある。

---

### 対象プロジェクトに関する情報の種類

#### 計画内容に関するもの

- 実施の背景は何か
- どんな開発課題に貢献するのか
- 戦略の優位性は何か
- 主なコンポーネントは何か
- ターゲット・グループは誰か
- どんな効果をめざしているか
- プロジェクトの実施と効果の因果関係はどのように組み立てられているか
- 達成度の判断基準は何か（目標値）
- 外部要因やリスクは何か
- 投入資源は何で、コストはいくらか、等

#### 実施状況に関するもの

- 実施プロセスで何が起きているか
  - プロジェクトの実績はあがっているか、等
- 

#### 計画内容に関するもの

評価は計画との比較であるので、まず計画内容に関する情報を把握する必要がある。計画内容には大きく分けて「プロジェクトの構成要素である目標や活動、投入などの内容」と、「プロジェクトの組み立て方（因果関係のロジック）」の二つがある。プロジェクトの計画は、あるプロジェクトを実施したらおそらく期待される効果が上がるであろう、という仮説のもとに組み立てられている。実施背景や開発課題との関連、その戦略の優位性などを考えながら、どのように計画されたのかについての情報を確認する。

これらの計画内容を把握するにあたりログフレーム/PDM<sup>4</sup>を活用できるが、次項以降にログフレーム/PDMの理論的背景である「ロジック・モデル」と呼ばれるモデルを紹介しながら、評価の視点から捉えたプロジェクト計画内容の整理の方法を解説する。

#### 実施状況に関するもの

もう一つ把握しておかなければならない情報は、評価時点までの実施状況である。中間評価であれば、それまでの投入実績、アウトプットの達成状況を中心とした情報と、実施プロセスの現状を把握することが重要になる。あるいは終了時評価であれば、それらに加えてプロジェクト目標の達成状況も把握する必要がある。これらの現状は、一義的にはモニタリング情報から入手するが、必要に応じて評価調査において追加調査を行うこともある。

#### 主な情報源

プロジェクトの全体像を把握するための主な情報源については、以下のようなものがある。

---

#### プロジェクトの全体像を把握するための主な情報源

##### 事前評価の場合

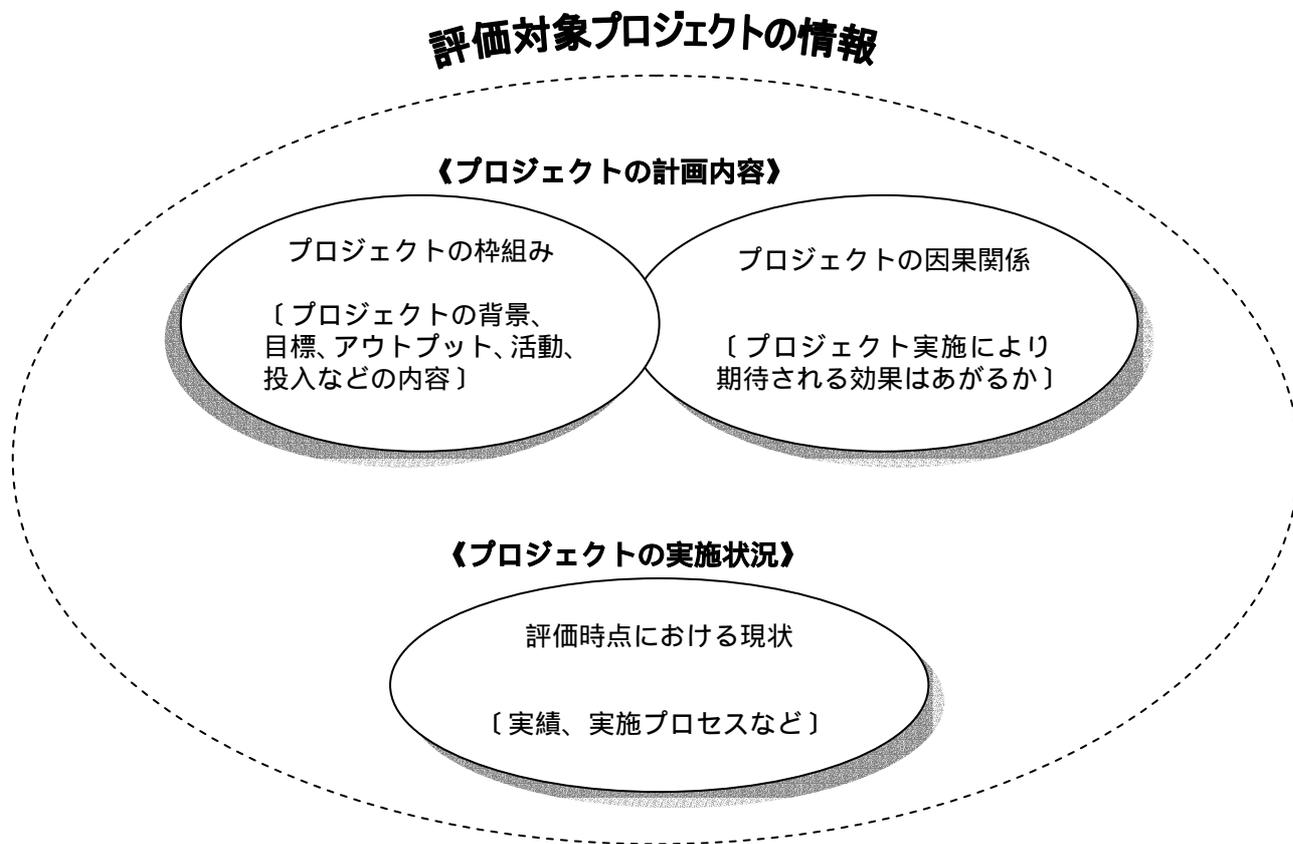
- ・ 当該セクター、サブセクターの相手国開発計画
- ・ 日本の国別援助政策、国別援助実施計画
- ・ 当該セクター、サブセクターの関連文献
- ・ 当該セクター、サブセクターの援助実施状況（他ドナーも含む）
- ・ ベースライン・データ
- ・ 類似プロジェクトの評価報告書（ログフレーム、教訓等）
- ・ 計画案としてのログフレーム、等

##### 中間評価以降の場合

- ・ 事前評価表、プロジェクト・ドキュメント
  - ・ ログフレームの変遷
  - ・ モニタリング報告書
  - ・ 調査団各種報告書、事務連絡
  - ・ JICA 担当者、帰国専門家、国内支援委員会
  - ・ （在外事務所が実施する場合）相手国関係機関、実施機関、等
- 

<sup>4</sup> p.56 脚注参照。

図 2 - 1 - 1 評価対象プロジェクトの情報の整理 (概念図)



### 3 計画内容の把握におけるロジカル・フレームワークの活用

#### (1) プロジェクトの現状とログフレーム

ログフレームは、プロジェクトの目標や活動、投入が何で、目標値やその測定方法がどのように設定され、プロジェクトのリスクは何かなどを把握する上で有効なツールである<sup>5</sup>。ログフレームはプロジェクトを計画し、適切に運営管理するための道具として使われてきた。それを評価する側から見ると、現場で使われてきたログフレームは、プロジェクトの現状を反映したものとして活用できる。たとえば、ログフレームを通して以下のような事柄の把握が期待できる。

---

ログフレームを通して把握可能な事柄：

- プロジェクトのめざしていた効果(目標)と、そのためにプロジェクトが生み出すことが計画されていたアウトプットがわかる
  - アウトプットや効果の目標が指標の設定を通して目標値化されているので、達成度の判断基準として活用できる
  - 指標を入手する方法が明記されているため、調査方法を検討する際に役に立つ
  - プロジェクトに影響を与えうる外部要因やリスクがある程度把握できる
  - プロジェクトの大まかな投入資源がわかる
  - 入手可能なモニタリング情報の範囲がわかる
- 

ただし現実には、ログフレームの内容が曖昧だったり、論理性に欠けていたり、目標値が設定されていない場合もある。その場合は、評価する側は、他のプロジェクト関連資料や関係者へのヒアリングをとおしてプロジェクトの現状を把握するとともに、何を調べるとプロジェクトの効果を把握することができるのか、何を比較基準として目標の達成度を判断することが適切なのかなどを、評価のデザインの時に関係者と十分に協議することが必要になる。

---

<sup>5</sup> 「ロジカル・フレームワーク(ログフレーム)」とは、「開発インターベンションの計画を改善させるために用いられるマネジメント・ツール」(「DAC 評価基本用語集」参照)であり、JICAで使用している「プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)」もその一種である。本稿では、国際的に広く使われている一般名称であるログフレームを使用している。ログフレームの概念と理論については別添資料1を参照されたい。

## (2) ロジック・モデルの理論とログフレーム

ロジック・モデルとは

プロジェクトを評価するときの方法論の一つに、「ロジック・モデル」を活用した方法がある。ロジック・モデルの理論はログフレームの理論的背景でもある。

ロジック・モデルとは

ロジック・モデルを使った評価は評価研究分野において広く使われている「プログラム・セオリー」の評価理論を踏襲するものである。研究者によってはプログラム・ロジック、アクション・セオリーなど異なった表現を使っている。「プログラム・セオリー」による評価とはすべての「政策」や「行政活動（施策や事業）」が有する原因と結果の連鎖関係の仮説（＝セオリー）を確認または想定して評価を行うことである。

ロジック・モデルを使い、評価対象である事業を因果関係で整理することにより、事業の構成要因である投入がセオリーどおり効果発現に結びついているか、期待されるインパクトは出ているか、あるいはそれら要因の論理構成に誤りはないかなどを検証することができる。

ロジック・モデルとは評価対象となる事業を因果関係で整理したものである。すべてのプロジェクトは、「もし（if）～の活動を実施したら、おそらく（then）～の効果があるだろう」といった、仮説のもとに組み立てられている。たとえば、灌漑プロジェクトには「もし灌漑施設を建設すれば、米の生産性が上がるだろう」という仮説が立てられている。また、「もし米の生産性が上がれば、所得が向上するだろう」という原因・結果の連鎖のロジックが想定されている。この原因・結果の連鎖がうまく機能しなければそのプロジェクトは失敗に終わるかもしれない。つまり、計画との比較により評価する場合は、プロジェクトがどのような仮説のもとに、どのような因果関係の連鎖で組み立てられているのかを調べ、それがうまく機能しているのか、仮説は正しいのか、期待された効果は上がっているのかなどを見ていくことが評価の視点の一つとなる。この因果関係のモデルであるロジック・モデルを表したものが図2 - 1 - 2である。（なお、具体例を図2 - 1 - 3に挙げた。）

プロジェクトの運営とアウトカム

図2 - 1 - 2にあるように、ロジック・モデルと評価の関係で重要なもう一つの観点は、プロジェクトの運営とプロジェクトの成果（アウトカム）<sup>6</sup>を分けて組み立

<sup>6</sup> プロジェクト実施による効果は英語で「Outcome（アウトカム）」と表され、日本語では

ている点である。これは、評価するときの問題や責任の所在を検討する上で役に立つ。たとえば、プロジェクトの運営に問題があって効果があがらないのか、あるいは、そもそも効果があがるだろうという if ~ then の因果関係の立て方自体に問題があったのか、という視点である。このような分析は役に立つ提言や教訓を導き出す上で非常に重要である。またこの考え方は評価をする際には、「実績の検証」「実施プロセスの検証」「因果関係の検証」の三つの検証が重要であるとした評価の枠組みと一体のものである。(第1-2-2 (p.36) 参照)

#### ロジック・モデルにおける「アウトカム」と「アウトプット」の定義

##### **アウトカム(成果):**

インターベンション(介入)のアウトプット(産出物)によって達成されると見込まれる、または達成された短期的、中・長期的な効果。なお、組織によっては長期的な効果については「インパクト」と呼んでいるところもある。

##### **アウトプット(産出物):**

インターベンションの結果として生み出される産出物、資本財とサービス。インターベンションから生じた変化であって、アウトカム(成果)達成に関連する変化を含むこともある。

出所:「DAC 評価基本用語集」

#### ロジック・モデルとログフレームの関係

JICA では、これらロジック・モデルの評価の理論を既に内包したログフレームを計画段階で導入している。したがって、評価の段階でプロジェクトの計画内容を把握するときに、改めてゼロからロジック・モデルを使って整理する必要はない。ただし、重要なことは、前述したロジック・モデルの理論を十分に理解した上でログフレームを活用し、評価を行うことである。

プロジェクト実施による成果(アウトカム)は現実には様々なレベルで発現するが(図2-1-3参照) ログフレームでは成果(アウトカム)を「上位目標」「プロジェクト目標」の二つのレベルに分けている(図2-1-4参照)。プロジェクト目標はターゲット・グループや対象社会への直接的な便益であり、上位目標はより長期的な効果や変化を表す。評価対象となっているプロジェクトの計画内容を把握

---

「成果」と訳されている(「DAC 評価基本用語集日本語版」)。PDMの「成果(=Output)」とは概念が異なるので注意が必要である。混乱を避けるために、今後ロジカル・フレームワークではOutputを「アウトプット」と表示する。(詳細は別添資料「ロジカル・フレームワークの解説」参照)

する際には、既に使われているログフレームをベースに、ロジック・モデルの論理を使いながらプロジェクトの因果関係や想定される成果、波及効果などを整理することができる。その過程でプロジェクトの計画内容に関する疑問点や論理的ではないと考えられる事柄があれば、それらを検証するように、適宜評価調査のデザインに反映していく必要がある。

図 2 - 1 - 2 ロジック・モデルの構成

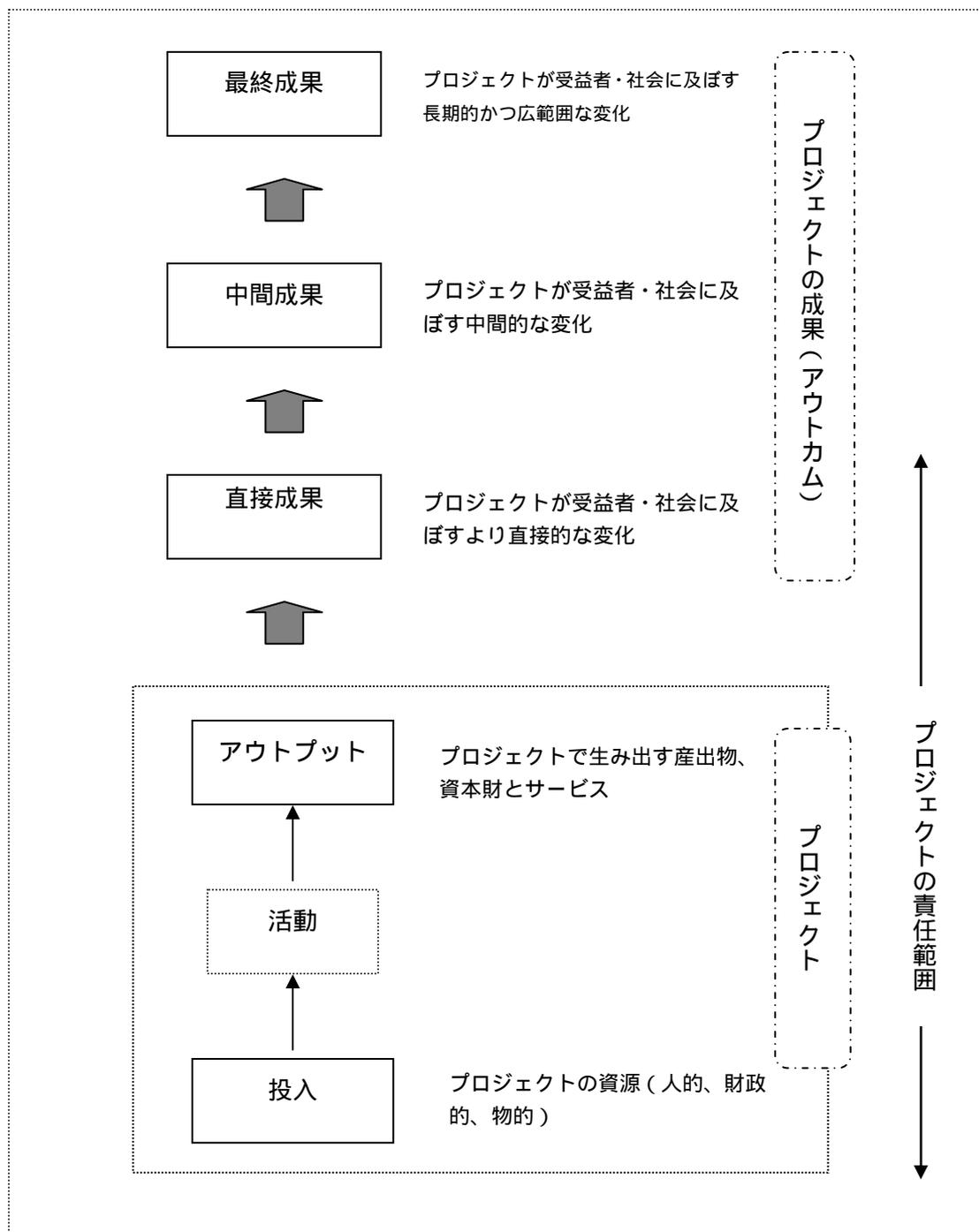


図 2 - 1 - 3 ロジック・モデルの事例《母子保健強化プロジェクト》

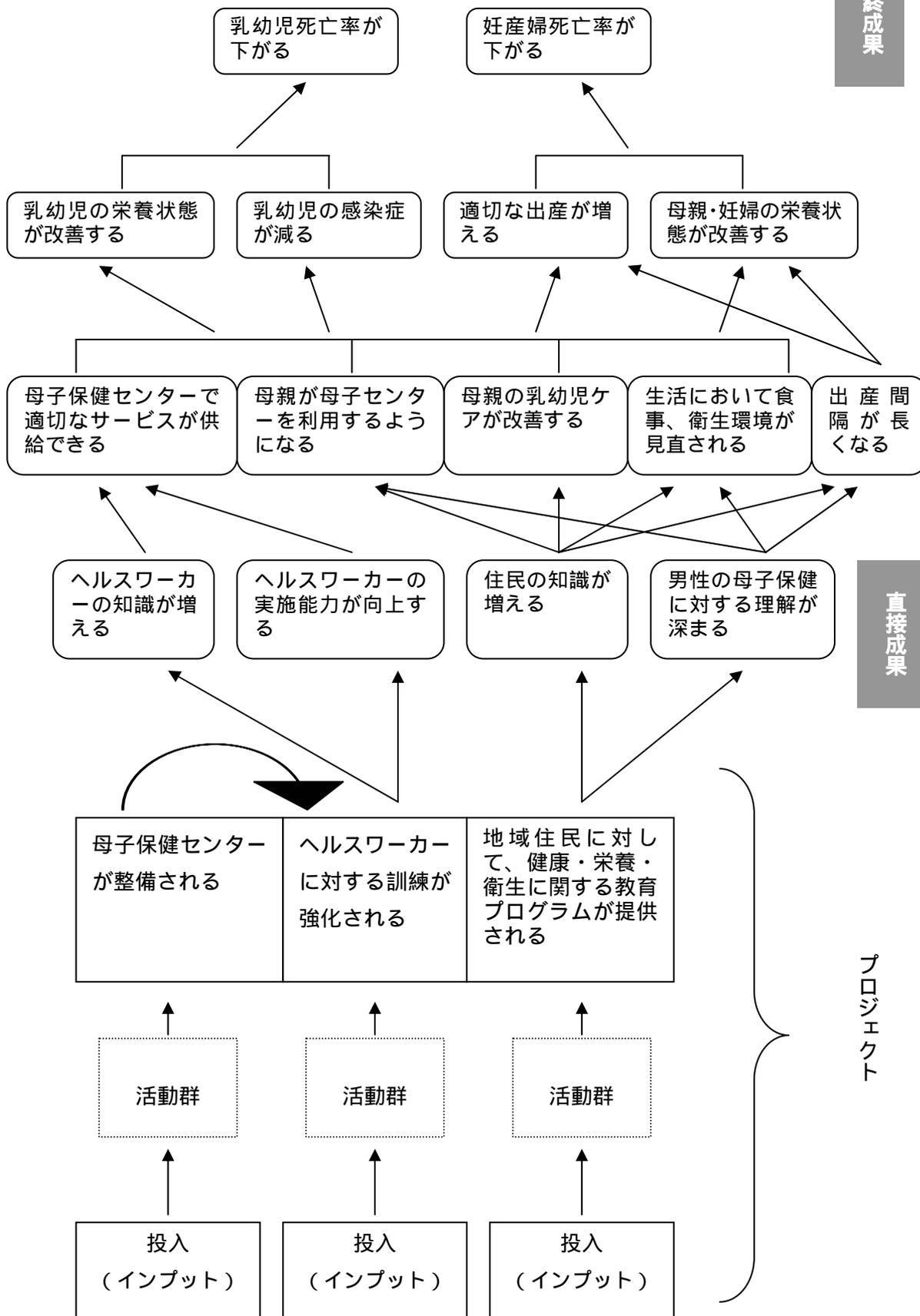
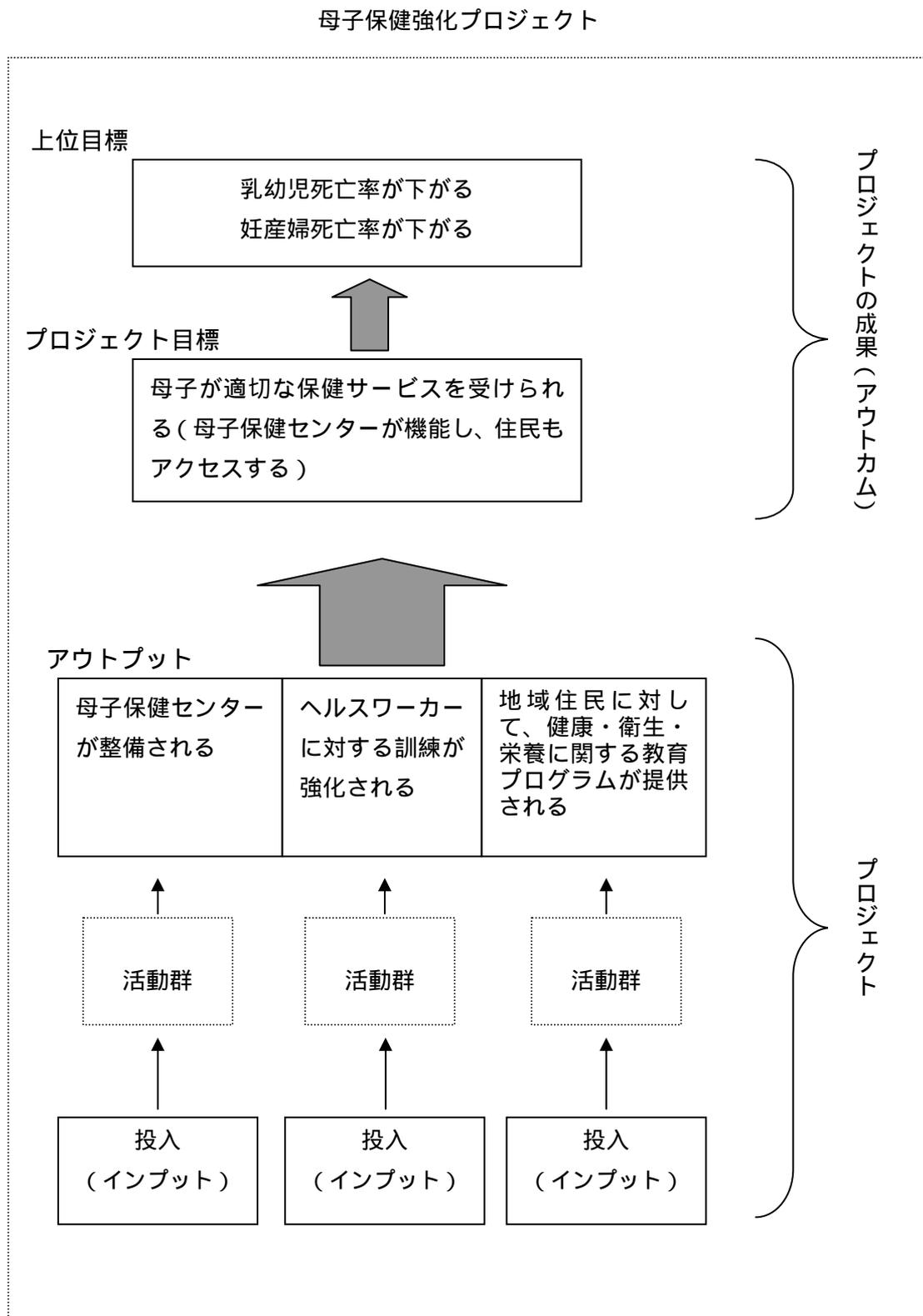


図 2 - 1 - 4 JICA のロジカル・フレームワークの事例 (プロジェクト要約のみ)



### (3) ログフレームの見直し：プロジェクトの現状を反映しているか

JICA では、プロジェクトを計画する時点で因果関係の連鎖を表すロジック・モデルを踏まえて、ログフレームを策定している。中間評価以降は、ログフレームの内容や因果関係にプロジェクトの現状が正確に反映されていれば、評価をデザインするときに、そのログフレームに含まれている内容を反映することができる（モニタリングを経て複数のログフレームがある場合は直近のもの）。

しかし、現実には、ログフレームが曖昧で論理的ではなく、プロジェクトの現状を反映しているとは言い難い場合もある。因果関係のみならず、指標や目標値、その入手手段、外部条件も曖昧なときがある。その場合、評価する側は、他のプロジェクト情報を踏まえ、できるだけ正確に現場で起きていることをログフレームに反映する作業を行う。たとえば、プロジェクト目標がアウトプットの言い換えになっていた場合は、プロジェクトで実施している活動は何で、その効果として何が期待されていたのかを、関連資料や関係者へのヒアリングで明らかにし、関係者の合意のもと、プロジェクト目標を設定し直したうえで評価を行う。あるいはモニタリング結果を参考に、より適切な指標を設定し直すことが必要な場合もある。

この時注意しなければならないのは、この作業は、評価する際に新たに「実態からかけ離れたログフレーム」や「評価しやすい目標値」を設定することではないという点である。評価の対象はあくまでも実態を反映したプロジェクトの計画とその後の実施状況であり、この見直しの作業は、評価すべき対象が適切に描き出されていない場合、前項で述べた情報源を駆使し、対象プロジェクトの内容を本来のログフレームに表現することが目的である。

なお、見直し作業をしても、プロジェクトの内容や目標自体が曖昧な場合は、ログフレームを論理的に組み立てることが難しい可能性もある<sup>7</sup>。そのようなケースでは、何が想定される目標だったのかを評価設問とし、プロジェクトチームが想定していた暗黙の目標を明確にした上で、達成度の測定を行うというステップを踏む必要がある。

なお、事前評価の場合は、評価結果を受けて、あるべき正しいロジックに基づいたログフレームを策定し、その後のモニタリングや評価がスムーズにできるよ

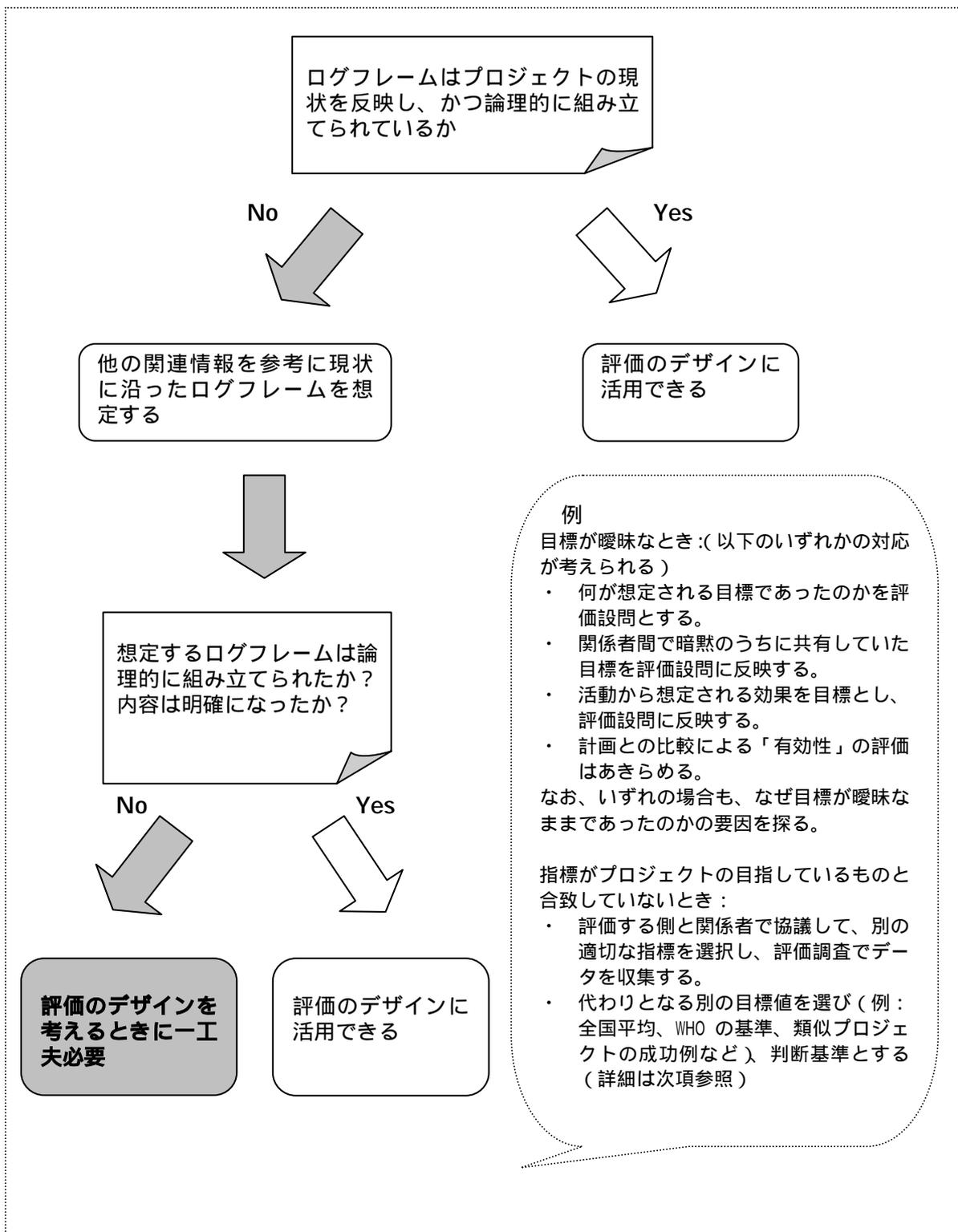
---

<sup>7</sup> ただし、JICA の場合は事前評価が導入されている限り、評価することが全く不能であるという事態は考えにくい。中間評価や終了時評価で仮にそのような事態になった場合は、事前評価自体やモニタリングの質が問われることになる。

うな土台を固めることが重要である。

以上述べた事柄を図2 - 1 - 5のフローチャートにまとめた。

図2 - 1 - 5 ログフレームと評価



#### (4) ログフレームの指標・入手手段の確認

対象プロジェクトの計画内容を把握する際に、目標の内容を示す項目としてログフレームでは「指標」の欄がある。「指標」の欄には、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標の内容が、目標値を含めより具体的に設定される。また、指標の欄の右側にはそれらの指標データの入手方法を決めた「指標入手手段」の欄が続く。これらの情報は、プロジェクトを適切にモニタリングする上で不可欠であるとともに、評価するときには実績確認、必要なデータの種類の、データ収集方法を検討する際に活用できる。

評価する側は、プロジェクトの目標が適切な指標や測定方法で表されているのかを検討する必要がある。もし、指標が不適當であると判断された場合は、プロジェクト側から提出された実績の情報を活用することができない上、評価調査で適切な指標やデータを入手する調査が必要になる。

##### 指標と測定方法の確認

指標とは、ある現象を意味する概念や事柄であり、たとえば、「住民が豊かになる」という現象は「収入」という指標で表すことができる。あるいは、「家畜の数」で捉えることの方が適している場合もある。または、「子供の学力が向上する」という現象を、「知識の増加」という指標を使って証明することができる。

その指標を使って、該当する現象が起きているかどうかを測定する具体的な方法は通常、何通りかある。たとえば、収入を測るためには、住民の平均年収の変化もあれば、総所得で測ることも可能である。子供の知識の増加は、全国学力テストの平均点で見ることでも可能であれば、論文形式の評価点や、授業で毎回行う小テストの平均点で測ることもできる。

どの測定方法を選択するのが、計画段階で十分に吟味されなければならないことは言うまでもないが、評価する際には、ログフレームに記述されている指標やその測定方法が、プロジェクトの内容や対象社会の状況に照らし合わせて適切であるか、また、モニタリングや評価で測定できるような実用的なものであるかの視点から検討する必要がある。たとえば、人材育成の効果を測る指標は、研修を受けた人数や研修生の満足度だけでは不十分で、知識の増加、技術の習得状況、身につけた知識・技術の活用度（職場での貢献度、就職率など）も見る必要がある。また、それらの効果を測定するためには研修実施前後の知識の変化などを測定するテストの導入なども必要になるであろう。

指標や測定方法をチェックする主な基準は以下のとおりである。

---

 指標・測定方法をチェックする基準

## 《指標》

指標：ある現象を意味する概念・事柄  
 (例 住民の生活向上を「家畜の数」という指標で捉える。)

- 直接的 / 的確性 (direct / valid) : 指標が現象をより直接的に表しているかどうか。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。
- 使用可能性 (operational) : 指標が実際に使えるレベルまで具体化されているかどうか。たとえば、「成功した中堅技術者の数」という指標は、「成功した」とは具体的にどのようなことを意味するのかを明確にしなければ測定ができない。(例 : 「職業訓練終了後 1 年以内に就職できた人」とか「給料が上がった人」などの定義。)
- 過不足がない (adequate) : 指標の数は適切か。一つの目標を測るために必要な指標の数はあまり多すぎないことが重要である。指標が多すぎる場合は、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。

## 《測定方法》

測定方法：指標を使ってある現象を測定するための具体的な方法  
 (例 住民の生活向上の度合いを、質問紙を使った農家調査により家畜の数を把握して測定する)

- 実用的 (practical) : 測定方法は実用的か。指標の測定にかかるコストは、データ入手のための調査方法と、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。大掛かりな調査を行わなければ測定ができないような指標は、コスト及び時間的側面から見て実用的ではない。指標を測定する方法は、モニタリングや評価で使うマネジメントのツールなので、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。
  - 信頼性 (reliable) : 測定結果の信頼性は高いか。何回測っても同じデータが得られるかどうか、測定者やデータ入手先の偏向に左右されることがないかなどの視点も重要である。
-

### 目標値の確認

指標の欄には、いつまでに、どのくらいの達成を目指すのかという「目標値」が設定される。目標値は、評価の判断基準を提供するもので、非常に重要な情報である。計画段階で、それら目標値が関係者間で合意されていることは不可欠であるが、評価する時点でそれが行われていないことがわかった場合は、関連する統計や基準を用いて、改めて関係者間の合意を図る作業も必要になる。（「豆知識 2：目標値を考えるいくつかの方法」(p.85) 参照）

## (5) ログフレームとプログラムの関係

ログフレームを使いプロジェクトの情報を整理するときに、もう一つ把握しなければならない情報は、「個別プロジェクトの最終目標 (= 上位目標) は何で、その背景にあるプログラムの全体像や開発課題が何か」という点である。個別プロジェクトは、大きなプログラムにおける開発課題を解決するための一つの手段である。JICA ではプログラムとプロジェクトを以下のように定義している。また、その関係を図式化すると図 2 - 1 - 6 のとおりである。

この図が示すように、共通の上位目標もしくは開発課題を共有しているプロジェクト群をプログラムと呼ぶが、こうしたプログラムを評価するときは、開発課題や協力プログラムにおけるプロジェクトの位置づけ、他ドナーや相手国政府自身の手によるプロジェクトとの関連性、他のドナーとの援助協調の動きなどを踏まえつつ検証する必要がある。事前評価における「妥当性」や事後評価における「インパクト」を見るときには、こうした視点が必要となる。

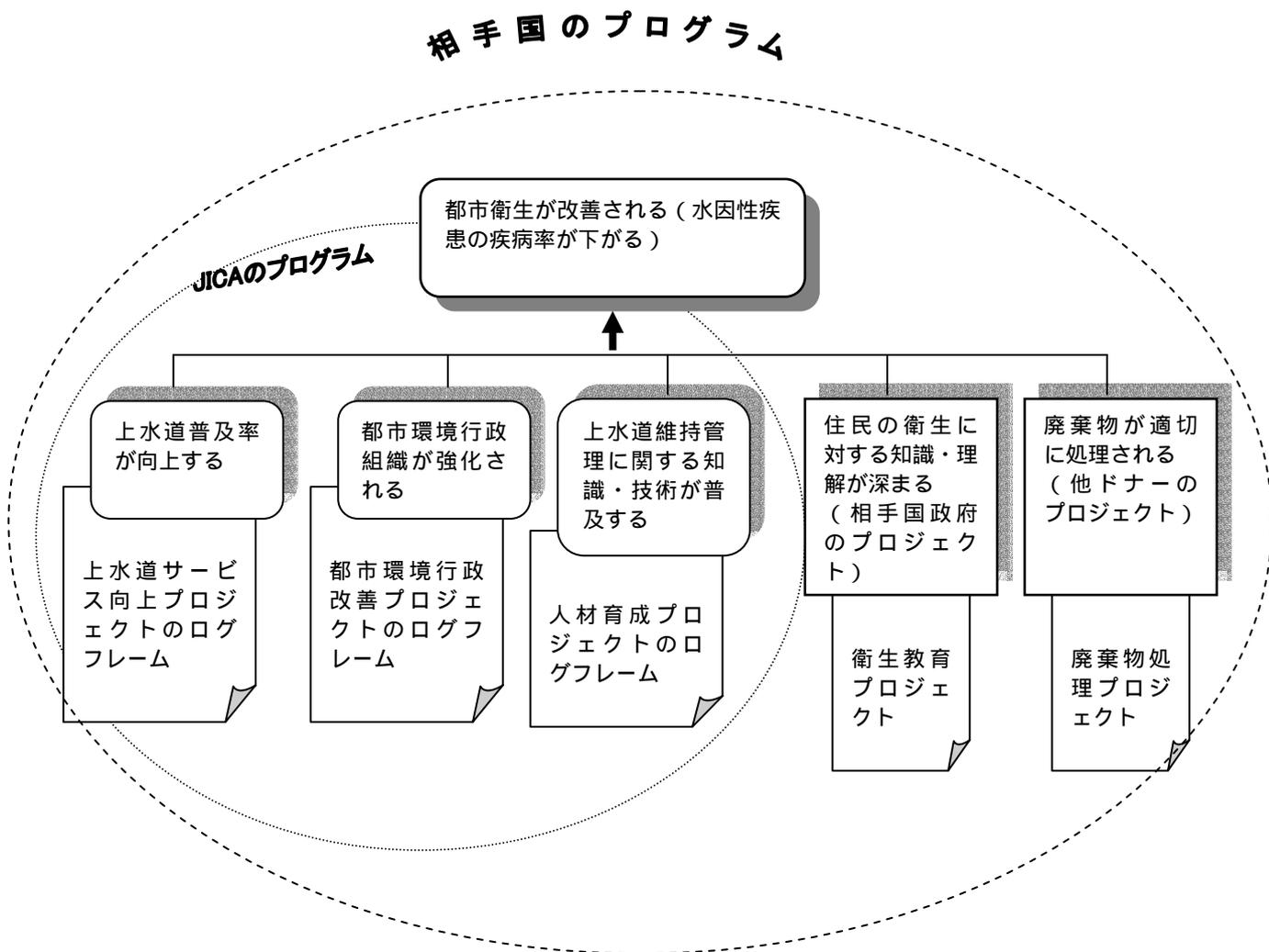
---

### プログラムとプロジェクトの JICA の定義：<sup>8</sup>

- プログラム：共通の目的・対象の下に緩やかに結びついたプロジェクト・個別案件群。
  - プロジェクト（個別案件）：一定期間に一定の成果を上げることが目標。成果は定量的に表現可能で、投入と成果の因果関係が直接的に予測し得るもの。
- 

<sup>8</sup> DAC の定義によると、プログラムとは「地球規模、地域別、分野別等の開発目標を達成するために整理された一連のインターベンション」であり、プロジェクトとは「特定の資源と実施期間内で、特定の目標を達成するために計画されたインターベンションであり、往々にしてより広範なプログラムの枠組みにおいて実施されるもの」である。（出所：DAC 援助評価部会「評価と援助の有効性 評価及び結果重視マネジメントにおける評価用語集」日本語版、外務省、2003）

図 2 - 1 - 6 プログラムとプロジェクトの関係  
< 事例：都市衛生改善プログラム >

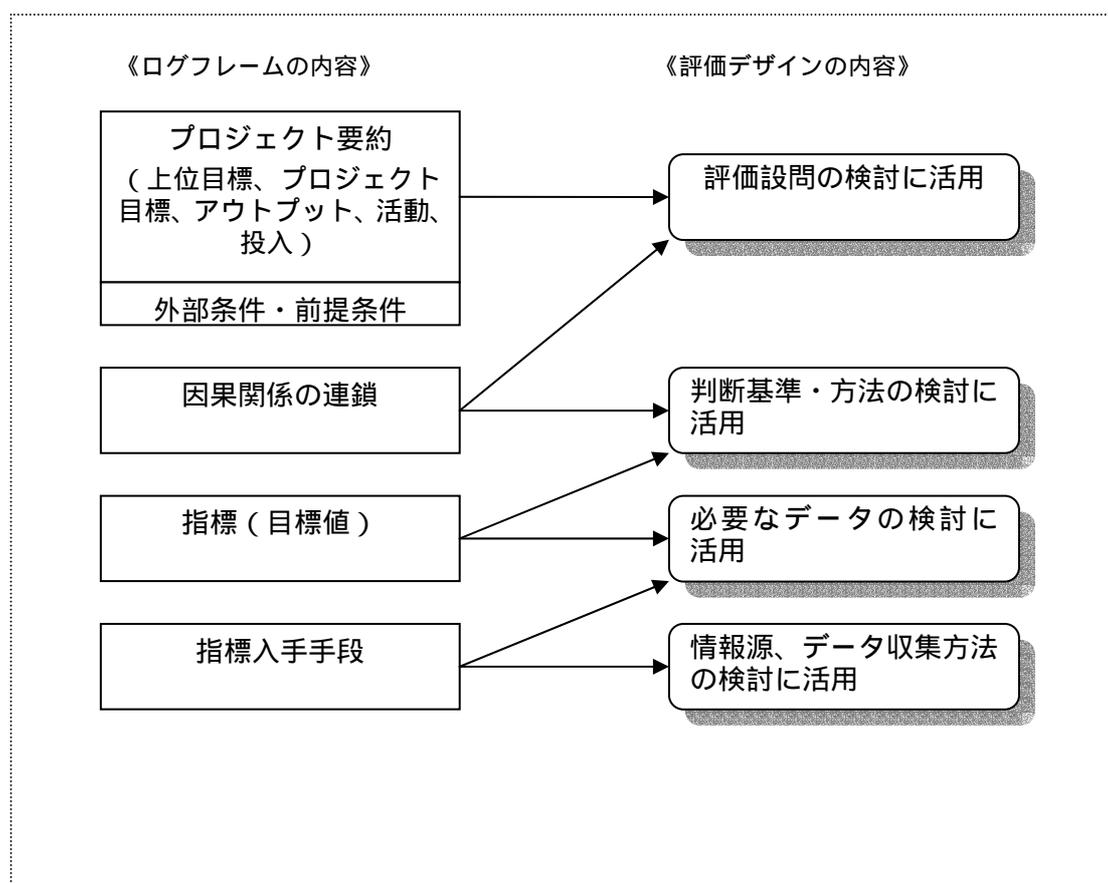


## (6) ログフレームと評価のデザインの関係

評価対象であるプロジェクトの情報を整理する道具としてログフレームを活用することは、この後の評価のデザインにつなげていく上でも重要である。ログフレームには評価をデザインするときに活用できるいくつかの情報が含まれている。たとえば、因果関係のモデルは、有効性やインパクトを評価するための評価設問を考えるとときに活用できる。また、指標目標値やその入手手段は評価に必要なデータやデータ収集方法を検討するときに利用できる。これらログフレームの諸項目と評価デザインとの関係は図2 - 1 - 7に示すとおりである。

なお、具体的なデザインの方法論については第2部第2章で解説する。

図2 - 1 - 7 ログフレームの内容と評価デザインの関係



## 4 実施状況の把握：実績と実施プロセスに関する情報

評価対象となるプロジェクトの情報整理を行う上で、計画内容の確認に加えてもう一つ必要なことは、評価時点における実施状況を把握することである（特に中間評価以降）。実施状況とは、具体的にはそれまでのプロジェクトの実績や実施プロセスで起きている事柄に関する情報であり、モニタリングの内容が情報源となることが多い。

JICA が内部評価として行うプロジェクト評価では、モニタリングの延長上に評価を位置づけているため、実績や実施プロセスはモニタリングで把握・分析されているとの前提で評価を行う。したがって、実績や実施プロセスの情報は評価対象プロジェクトの情報整理の一環として行うケースが多い。もしモニタリングで十分に検証されていない場合や、より詳細な情報が必要であると判断された場合は、評価調査のデザインに反映し、必要なデータを収集する必要がある。

### 実績の情報

実績は、評価を実施する時期によりカバーする項目は異なるが、投入、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標に関する達成度、もしくは達成予測に関する情報である。指標の欄に設定された目標値を基準として、計画通りに達成されているかどうか、途中のモニタリングで目標値や指標についてどのような軌道修正が行われたか、などを中心とした情報を把握・整理することになる。ログフレームの目標の表現や指標が不明確なケースでは、モニタリング報告書などでプロジェクトとしてどのような事柄をモニターしているのかを調べることによって、目標がより明確になる場合もある。

### 実施プロセスの情報

実施プロセスの情報とは、活動の実施状況やプロジェクトの現場で起きている事柄に関する様々な情報を指す。また、JICA 事業実施部門や在外事務所のプロジェクト実施体制も含む。実施プロセスの検証を行うことによりプロジェクトの強みを最大限に生かし、阻害要因を取り除くことによって、プロジェクトの効果をあげることが期待できる。具体的には、主に以下のような要因と状況を把握することが可能である。

---

実施プロセスの検証を通して把握できること

#### 活動の検証

- 活動は順調か、活動を阻害している要因は何か。
- 十分に実施されていない活動はあるか、あるとしたらそれは

なぜか。

- プロジェクトの投入は活動を継続するのに十分な。

#### ターゲット・グループとの関係

- プロジェクトがめざしているものとターゲット・グループのニーズとの整合性はあるか。
- 活動のプロセスにおいて、ターゲット・グループの態度・行動は効果を上げるべく適切に変容しているか。
- プロジェクトの対象となっているターゲット・グループ、組織やコミュニティの参加度、プロジェクト内容に対する認識の度合いは高いか<sup>9</sup>。
- プロジェクトが提供するサービスや事業に対するターゲット・グループの満足度や利用度は高いか、等。

#### プロジェクトのマネジメント

- プロジェクトのスタッフの働きぶりや認識に問題はないか。
- プロジェクト・スタッフの主体性は確保されているか。
- カウンターパートと専門家のコミュニケーションはとれているか。
- プロジェクトのモニタリングや軌道修正は適切に行われているか。
- JICA 事業実施部門や在外事務所は、モニタリングによる軌道修正などの適切な対応・助言を行っているか。

#### 全体的視点

- プロジェクトの効果をあげる上で重要な要因、キーとなっている事柄は何か（例：技術協力の内容・方法、プロジェクトの機材・施設、活動のスケジュール、プロジェクトで提供しているサービス、対象地域の選定、ターゲット・グループの規模など）。

実施プロセスの検証結果は、プロジェクトの効果発現に影響を与えた事柄を分析する上で非常に重要な情報である。プロジェクトのモニタリングにおいてきちんと検証されていない場合は、評価調査の際に改めて調査する必要がある。

---

<sup>9</sup> ひとくちにターゲット・グループ、関連組織、コミュニティといっても、その中に多様な人々が存在しており、ジェンダー、社会階層等によりプロジェクトとの関わりや影響が異なる場合があるので、常にその点に留意し関係性などを捉えていく必要がある。

## 第2章 評価のデザイン

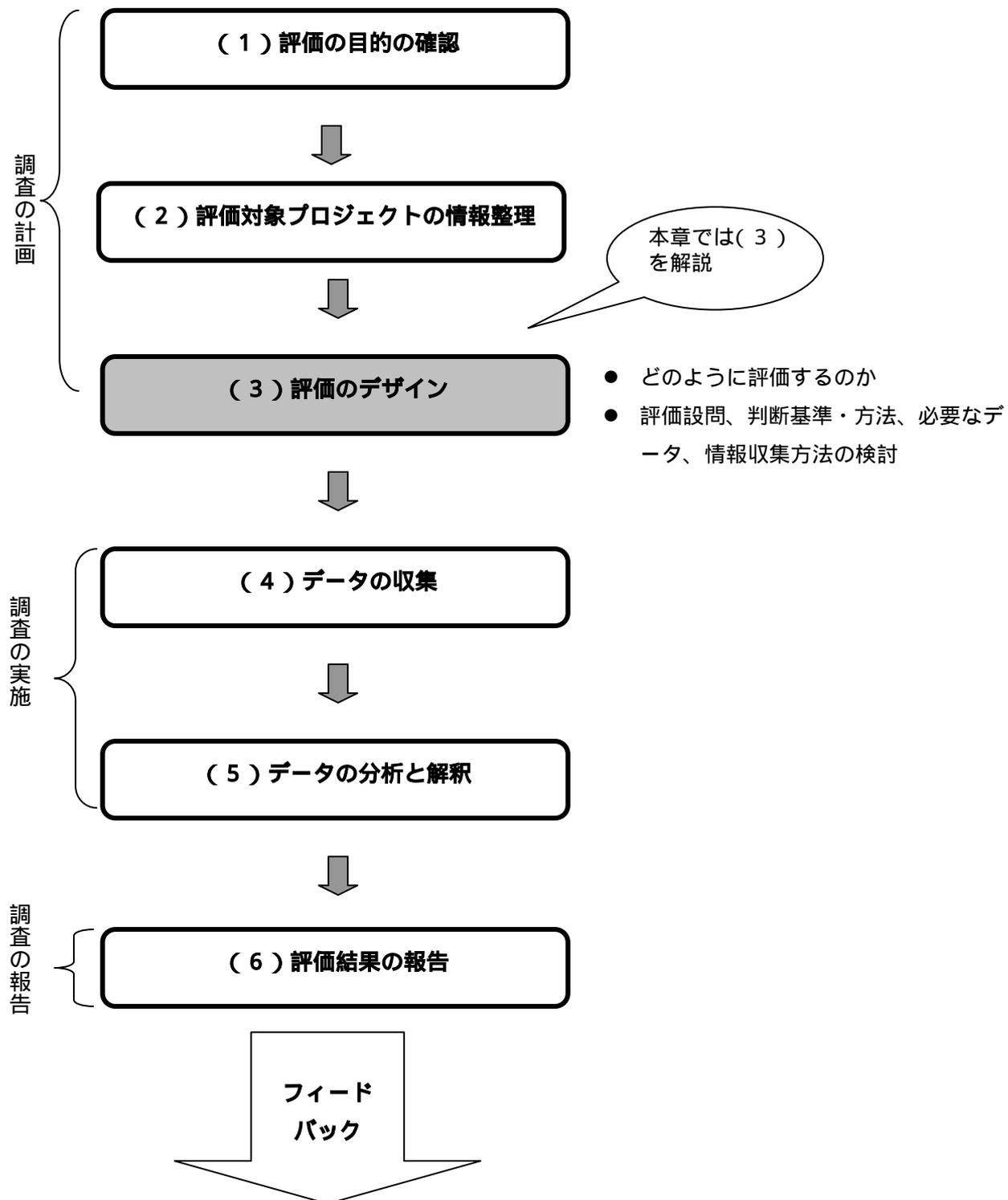
### 本章の内容：

本章では、評価のデザインの方法論と留意すべき点について、具体例を示しながら解説する。まず、デザインの出発点となる「評価設問の検討」の方法について説明し、続いて「判断基準・方法の検討」「データ及び情報源の検討」「データ収集方法の検討」「評価グリッドの作成」のステップごとに詳細を説明する。

### *Tips !*

- ✓ まず、評価を通して何を知りたいのかを決める（評価設問）。より具体的な評価設問を考えると5項目の視点に照らし合わせると検討しやすい。
- ✓ 次に、何と比較して価値判断をするのか考える（判断基準・方法）。
- ✓ さらに、評価設問に答えるためには、誰にアクセスして、どんなデータをどのように収集するのが適切なのかを考える（必要なデータとその収集）。
- ✓ 収集方法、分析方法にはいろいろあるが、それぞれメリット、デメリットがあるのでできるだけ複数の方法を併用することが効果的である。
- ✓ 最後に、これらデザインの内容を評価グリッドに取りまとめる。評価グリッドは評価のデザインを効果的に検討するための道具であるとともに、評価調査計画の概要を示すものである。したがって、評価の目的に合わせて柔軟に使うことが肝心である。

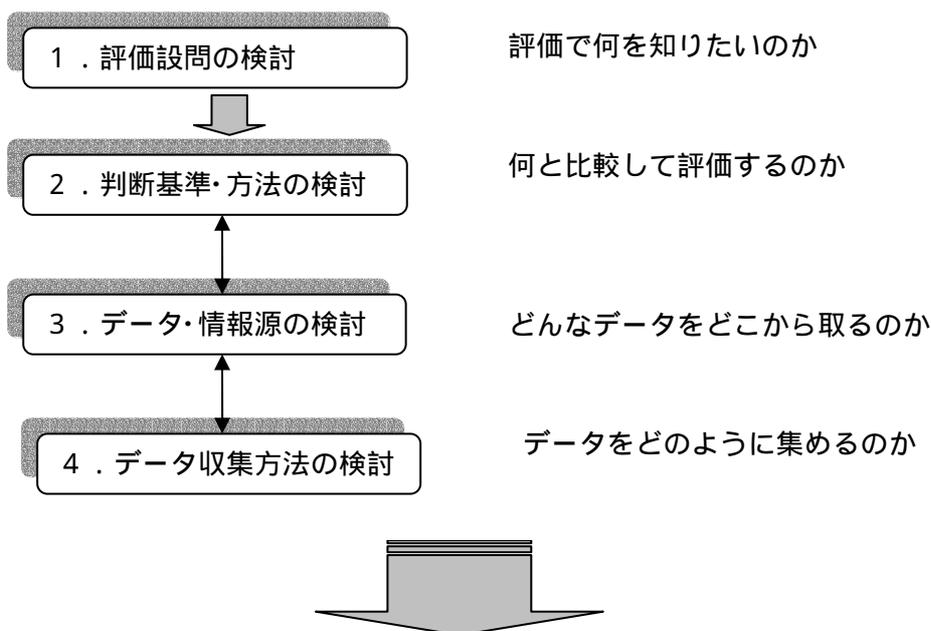
## 《 JICA の評価調査の流れ》



評価のデザインとは、評価対象を確認した後で、評価目的に沿った調査をするためには、何をどのように実施したら良いのかを考えることである。評価調査には通常、予算と時間の制約があるので、その範囲内で効果的・効率的に調査を実施しなければならない。プロジェクト運営管理のツールであるログフレームに記載されている内容（目標値、指標、指標入手手段）を活用しつつ、以下に示す評価デザインのステップに沿って評価調査の具体的な方法を検討する（評価設問以降のステップは相互に関連性が高いので、実際には同時に検討することが多い）。

これら評価デザインの検討結果は、最終的に「評価グリッド」に取りまとめられる。「評価グリッド」とは評価調査の計画をまとめたもので、評価調査を実施するためのツールである（評価グリッドの様式等の詳細は2 - 2 - 5（p.105）参照）。

《評価のデザインのステップ》



評価グリッドの作成（＝評価調査の計画表）

5項目 その他の基準	評価設問		判断基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ 収集方法
	大項目	小項目				
妥当性						
有効性						
効率性						
インパクト						
自立発展性						
その他						

各項目の記入方法については、次頁2 - 2 - 1以降で説明している。

## 1 評価設問の検討

### (1) 評価設問の階層と評価5項目

#### 評価設問とは

評価設問とは、「評価で何を知りたいのか」を具体的に表したもので、英語では "evaluation questions" と言う。評価目的に照らし合わせて、何を調査したら有用な評価になるのかといった疑問すべてを指す。たとえば、「プロジェクトを実施した価値があったのだろうか（または、実施する価値があるのだろうか）」といった大きな設問は、プロジェクト評価のときに問うべき共通の設問である。あるいは、それを問うためにより具体的に、「プロジェクトは効果があがったのだろうか」「プロジェクトの資源は無駄なく使われたのだろうか」といった設問もある。さらにプロジェクトの効果をより具体的に表して、たとえば灌漑プロジェクトの場合、「農作物の生産高は向上したか」とか「農民の所得は向上したか」といった具体的な設問も設定できる。このように、評価設問にはいくつかの層があるが、大きな設問から出発して、できるだけ具体的な設問にブレークダウンすることが重要である。それによって、具体的な調査方法や収集すべきデータが明らかになる。

事業実施部門は、評価の目的やプロジェクトの現状に照らし合わせて、どんな評価設問が重要であるか、限られた期間の評価調査で何に焦点をあてると評価結果が活用されるのかなどを考えながら、評価設問を決める。プロジェクトの担当者は、個々のプロジェクトの何を深く掘り下げて調査するとその後のプロジェクト運営や類似プロジェクトの立案に役に立つのかを知り得る立場にあり、適切な評価設問を立てる責務がある。何を調べたら、プロジェクトの改善につながるのかという点を見極め、具体的な評価設問を考える必要がある。

#### 評価5項目との関係

第1部第2章で解説したように、JICAでは評価の基準として、DACで提唱された評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）を採用している。評価設問に従って調査した結果を、それぞれの基準ごとに価値判断をする仕組みであるが、具体的な評価設問を考えるときには5つの基準の枠組みを活用するとわかりやすい。たとえば理数科教師養成プロジェクトの有効性を見るためには、「プロジェクトの結果、教師の教授方法が向上したか」や「教師の意識は変わったか」などの評価設問を立てることができる。あるいは、もっと具体的に、「生徒は教師の態度の変化をどのように評価しているか」とか、「教授法の評価点が目標値に達しているか（教授方法に点数をつけるモニタリングが導入されている場

合)』といった設問が必要かもしれない。設問は具体的であればあるほどデザインが立てやすく、集めるデータもはっきりする。それは結果として評価調査そのものの質の向上につながる。

評価5項目をまんべんなく網羅する設問を考える必要は必ずしもない。気をつけなければならないことは、評価5項目があるから自動的に5つの基準に沿って評価設問を設定するのではなく、プロジェクト改善のために重点的に検証しなければならない事柄を、まず大きな評価設問として設定することである。したがって、5項目間に、重点的に調査するものとそうでないものがあったとしても全くかまわない。事業改善を目的とした内部評価では、事業担当者と関係者の問題意識がない限り役に立つ評価はできないし、その問題意識が評価の出発点となる。またそれは、評価設問の絞り込みにもつながる。実際の評価調査で使える時間、予算等は限られているので、すべての設問に答えることは難しい。評価の目的とそれまでのプロジェクトの経緯に合わせて、重点的に検証すべきものは何かを、評価設問を考えるときに十分に関係者間で協議する必要がある。

図2 - 2 - 1及び図2 - 2 - 2に、評価5項目と評価設問のつながりと、評価設問のブレークダウンを図示した事例を紹介する。評価対象のプロジェクト内容に合わせて、具体的データをイメージできるような評価設問を立てることが、非常に重要になる。

図 2 - 2 - 1 評価設問のブレイクダウンの概念図と事例 1

《中等理数科教師養成プロジェクトの終了時評価》

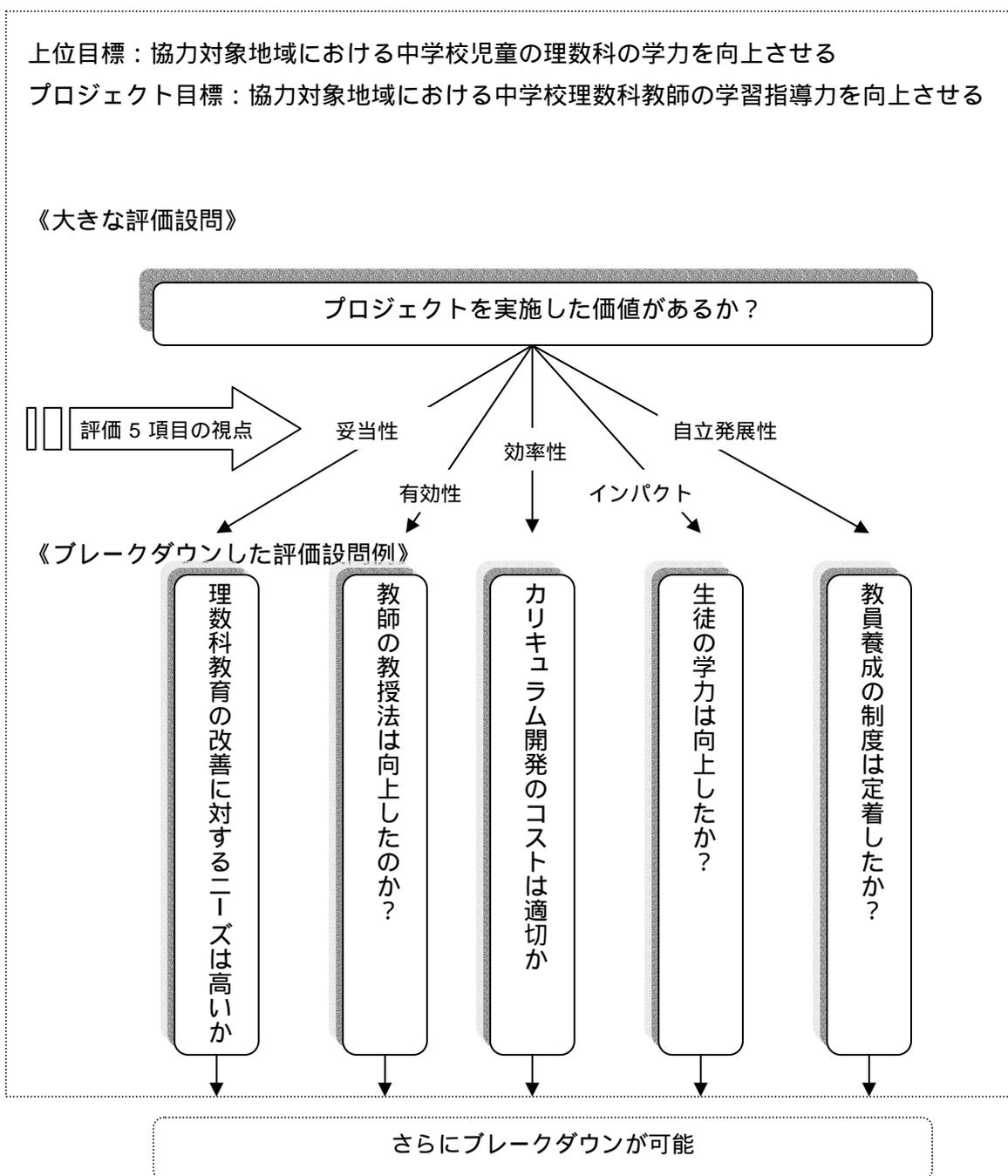


図 2 - 2 - 2 評価設問のブレイクダウンの事例 2

事例：灌漑マネジメント研修コース

プロジェクトは有効であったか？（有効性）

→ 研修を受けることにより研修員の知識は向上したか

- 灌漑施設の維持管理方法、水管理組合の設置と運営に関する知識は研修前より増加したか（テストの点数とレポートの評価点）
- 研修員による研修プログラムへの満足度は高いか（質問紙調査による集計）
- 帰国後の仕事振りに対する上司の評価は高いか（質問紙調査による集計）

上記の例を見てわかるように、最初の質問だけではどんなデータが必要なのかイメージしにくい。たとえば、「研修員の知識」は何を意味するのか、何をもちて「向上」を見ようとするのかがわかりにくい。それを3つの質問にブレイクダウンして具体化すると、次のデザインのステップである「判断基準・方法」「必要なデータ」や「データ収集方法」の検討へスムーズにつなげていくことができる。質問によってはさらにブレイクダウンし、実際に収集しなければならないデータがイメージできるまで具体化していく。このように、具体的な評価設問を考えることが、次のデザインのステップへとつながっていく。

事例：ポリオ撲滅プロジェクト

プロジェクトは自立発展していくか？（自立発展性）

→ ポリオの新たな発症を抑えられるか？

- ポリオワクチンの供給計画の実施可能性は高いか
- ワクチン保管システムを維持管理する財源は確保されているか
- 住民に対する保健教育は定着していくか（さらに、保健ボランティア養成計画、教材開発・配布計画などに着眼した質問のブレイクダウンも必要）

## (2) 評価5項目の主な視点

第1部第2章で解説したように、評価5項目を基準とした評価は、評価対象であるプロジェクトを複数の視点から総合的に評価し、阻害・貢献要因の特定、それに基づく教訓・提言の策定を行うものである。ここでは、評価5項目を基準として評価設問を検討する際の、より一般的な評価の視点について説明する。

表2-2-1に、各評価基準の主な視点についてまとめたので、評価設問を考える上で参照してほしい。ただし、このレベルの質問では、何を調査するのはわからないので、プロジェクトの内容に合わせてより具体的な質問を用意する必要がある。

また、評価5項目の基準とログフレームとの関連性を図2-2-3に示した。解説のところで説明してあるように、ログフレームに記述されている情報だけで評価5項目による評価ができるわけではない。この図は、あくまでもログフレームのロジックと評価5項目の関連性を示した概念図である。

評価対象であるプロジェクトの情報(ログフレーム含む)をもとに、これらの評価5項目の視点を念頭に置きつつ、より具体的な評価設問を検討する作業が評価デザインの第一歩である。ログフレームは計画内容やプロジェクトの目標(上位目標、プロジェクト目標)とプロジェクトの実施(アウトプット、活動、投入)の間の因果関係、外部のリスクなどが論理的に組み立てられた表なので、どんな評価設問を立てたら良いのかを検討する材料を提供してくれる。ログフレームの因果関係のロジック(論理)が正しければログフレームの目標が達成されたかどうかを評価設問としてそのまま活用できるであろうし、仮に因果関係のロジックに問題があるとしたら、別の評価設問を考えなくてはならないかもしれない。(2-1-3 (p.56) 参照)

表 2 - 2 - 1 評価 5 項目ごとの評価の視点

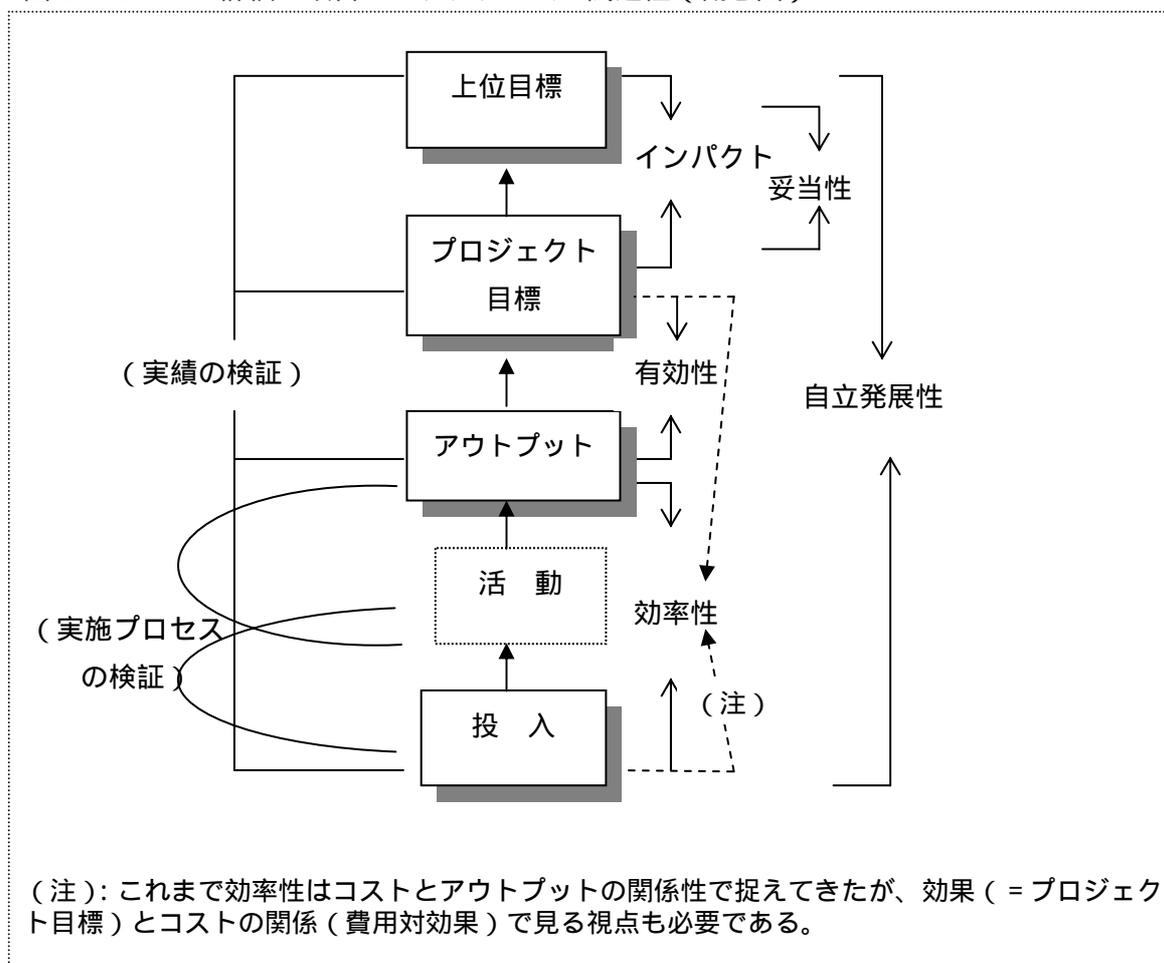
このままでは評価設問にはならない。プロジェクトの内容にあわせより具体的に言い換える必要がある。( 3 - 2 事例 5 評価グリッドの例 p.182 参照)

<評価 5 項目>	<主な視点>
<p><b>relevance</b> <b>妥当性</b></p> <p>プロジェクト実施の正当性、必要性を問う</p>	<p><u>その 1：必要性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象地域・社会のニーズに合致しているか</li> <li>● ターゲットグループのニーズに合致しているか</li> </ul> <p><u>その 2：優先度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の援助政策・JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか</li> <li>● 相手国の開発政策との整合性はあるか</li> </ul> <p><u>その 3：手段としての妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトは、相手国の対象分野・セクターの開発課題に対する効果をあげる戦略として適切か(プロジェクトのアプローチ、対象、地域などは適切な選択か、他のドナーとの援助協調においてどのような相乗効果があるか、など)</li> <li>● ターゲットグループの選定は適正(対象・規模)か</li> <li>● 公平性の観点から妥当か(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、ODA で実施する妥当性はあるか、など)</li> <li>● 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、など)</li> </ul>
<p><b>effectiveness</b> <b>有効性</b></p> <p>プロジェクトの効果を問う</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト目標は明確か(指標、目標値、入手手段は適切か)</li> <li>● プロジェクト目標は達成されているか(達成されるか)</li> <li>● それはプロジェクトのアウトプットの結果もたらされたか(もたらされるか)</li> <li>● 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</li> <li>● 有効性を阻害・貢献する要因は何か</li> </ul>
<p><b>efficiency</b> <b>効率性</b></p> <p>プロジェクトの効率性を問う</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アウトプットの達成度はコスト(投入)に見合っていた(見合う)か(他のドナーや相手国政府の類似プロジェクトとの比較)。より低いコストで達成する代替手段はなかったか。同じコストでより高い達成度を実現することは出来なかったか</li> <li>● プロジェクト目標の達成度はコスト(投入)に見合っていた(見合う)か(他のドナーや相手国政府の類似プロジェクトとの比較)。より低いコストで達成する代替手段はなかったか。同じコストでより高い達成度を実現することは出来なかったか</li> <li>● プロジェクトの実施プロセスの効率性を阻害・促進する要因はなにか(例) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投入はタイミングよく実施されたか</li> <li>・ 投入の規模や質は適切か</li> <li>・ 活動から成果に至るまでの外部条件の影響はあるか</li> <li>・ 前提条件の影響はあるか、など</li> </ul> </li> <li>● プロジェクトの効率性を阻害・貢献する要因は何か</li> </ul>

表2 - 2 - 1 つづき

<評価5項目>	<主な視点>
<p><b>impact インパクト</b></p> <p>プロジェクトの 長期的、波及的 効果を問う</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上位目標は達成されているか（達成されるか）</li> <li>● 上位目標の達成により相手国の開発計画に貢献しているか</li> <li>● 上位目標の達成は、プロジェクト目標達成の結果もたらされたか（もたらされるか）</li> <li>● 上位目標に至るまでの外部条件の影響はあるか</li> <li>● 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 たとえば、政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境などの側面から以下のような視点で調査する <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策への影響はあるか</li> <li>・ 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</li> <li>・ 組織や、関連規制・法制度整備への影響はあるか</li> <li>・ 技術面での変革への影響はあるか</li> <li>・ ジェンダー平等、人権、貧富、平和と紛争などへの影響はあるか</li> <li>・ 環境保護への影響はあるか、など</li> </ul> </li> <li>● ジェンダー、民族、社会的階層の違いなどにより、異なったプラス・マイナスの影響はあるか</li> <li>● 上位目標の達成を貢献・阻害する要因は何か</li> <li>● 予期しなかったプラス・マイナスの影響をもたらした要因は何か</li> </ul>
<p><b>sustainability 自立発展性</b></p> <p>JICAの協力終了 後の持続性を問う</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● それらの持続的効果の発現要因・阻害要因は何か たとえば、政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境などの側面から以下のような視点で調査する <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策的支援は持続しているか</li> <li>・ 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"> <li>- 適切な人材配置があるか</li> <li>- 経常経費を含む予算の確保は行われているか</li> <li>- 意思決定のプロセスは適切に機能しているか、など。</li> </ul> </li> <li>・ 関連規制、法制度は整備されているか</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 社会・文化的側面への悪影響は、活動を継続していくうえで支障をきたしていないか <ul style="list-style-type: none"> <li>- 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足が持続的効果を妨げているか</li> </ul> </li> <li>・ 環境への悪影響は、活動を継続していくうえで支障をきたしていないか</li> <li>・ 実施機関・関係省庁のオーナーシップは確保されたか（確保されるか）</li> </ul> </li> </ul>

図 2 - 2 - 3 評価5項目とログフレームの関連性 (概念図)



## 《解説》

この関係図は、評価5項目とログフレームの関連性を示したものであり、ログフレームに含まれている記述内容だけが、評価調査の評価設問や収集データになるわけではないことに留意すべきである。5項目の視点で評価をする際には、ログフレーム以外の情報収集も必要になる。たとえば以下のとおり：

- 「妥当性」は、相手国の開発計画、上位計画、受益者のニーズ、プロジェクトの戦略や計画の立案に関する情報などが必要である
- 「効率性」は、生産性、費用対便益、費用対効果の視点が必要である
- 「インパクト」は、ログフレーム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・マイナスの影響やプログラムにおけるプロジェクトの位置づけなどは、新たに調査する必要がある
- 「自立発展性」は、表2-2-1に示したような様々な観点からの調査が必要になる
- また、有効性やインパクトの評価において、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、内部要因、実施プロセスの情報など)を持つことも重要である

### (3) 評価グリッドにおける評価設問の表し方

評価設問をはじめとする評価デザインは、最終的に「評価グリッド」にまとめられるが、評価グリッドには評価 5 項目と評価設問が以下のような形で組み込まれている。つまり、5 項目ごとに、個別プロジェクトの内容にそった具体的な評価の質問を記述するようになっている。以下に、理数科教師養成プロジェクトを事例にした評価設問の例を挙げる。

(評価グリッドのフォーマット例)

5 項目	評価設問		判断基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ収 集方法
	大項目	小項目				
有効性		ブレイクダウン				

▶ (事例：理数科教師養成プロジェクト)

5 項目	評価設問	
	大項目	小項目
有効性	理数科教師養成プロジェクトにより、モデル学校での教育の質は向上したか	教師の教授法は改善したか*
		教師の教室での実践度は高いか**
		教師の科目内容の理解度は改善したか***
	養成された教師は継続して教育活動に携っているか****	
インパクト	理数科教師養成プログラムにより生徒の理数科の学習能力は高まったか	年 1 回の全国テストの平均点は上がったか
		生徒の授業に対する満足度は高いか

注：評価設問を考えることは、この後に続く、具体的なデータを考える作業とも連動している。データを集められなければ設問を立てても意味がなくなるからである。たとえば、この事例では以下のようなデータを想定して設問を設定している

\*プロジェクトでは、事前に教授法に対する認識のレベルを測る質問紙調査を実施しているので、事後の質問紙調査によるデータとの比較を想定している

\*\*プロジェクトでは、モニタリング活動として実践度をチェックリストによる直接観察により把握しているので、そのデータの活用を想定している

\*\*\*理解度はテストのスコアで測定することを想定している

\*\*\*\*教師が継続して勤務しているかどうかを、評価時点の定着率で測定することを想定している

## 2 判断基準・方法の検討

### (1) 目標値の確認や新たな基準の設定

中間評価以降にプロジェクトの実績を測定するとき、それが期待通りの結果であるかどうかを判断するためには、期待していた値は何か（目標値）がなければならぬ。ログフレームの指標の欄は目標値も含むので、まずはそれを活用できるかどうか検討する。仮に指標の欄に目標値がない場合は、評価する側は何と比較して達成されたと判断するのかという「基準」を改めて考えなくてはならない。たとえば、「安全な水」であるかどうかを判断するためには、WHO の設定した水質基準を適応するとか、ある地域の「感染症罹患率」の達成度を見るために全国平均を当てはめるといった検討である。どの基準を用いるかは、評価のデザインの段階で関係者間で十分に協議しなければならない（「豆知識2：目標値を考えるいくつかの方法」参照）。

また、効率性を見るときにも、どんな基準と比較して効率的であると判断するのかについて考えておく必要がある。たとえば、一つの小学校建設にかかったコストが適切かどうかを見るためには、何と比較して適切と判断するのかその基準が必要になる。類似のプロジェクトの実施状況や、対象国の他の小学校建設の実績や平均値、他のドナーの実施状況などが考えられる。（現状では、比較基準が入手できないため、コストによる効率性の評価は行われていない。実施プロセスの効率性といった定性的分析がほとんどである。今後は比較対象の蓄積を含めた効率の実施に向けての体制づくりが必要になる。）

#### 《豆知識2： 目標値を考えるいくつかの方法》

- **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くと、相手側のコミットメントとオーナーシップを高めるうえでも有効である。
- **対象地域が属する大きな地域の平均値を参考にする**：国や県の平均など、対象地域が属する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。

## (2) 因果関係を検証する視点

プロジェクトの有効性やインパクトを評価するときは、目標値、あるいは何らかの基準との比較で実績を測定するほかに、そのプロジェクトの結果もたらされたものであるかどうかという因果関係を見なければならぬ。プロジェクトは対象社会への1つの介入に過ぎないので、プロジェクト以外の要因の影響を排除できないからである。たとえば、ある地域で農民の所得が向上したのは、プロジェクトによる灌漑施設建設の結果として換金作物の生産高が上がったためとも考えられるし、全く別の要因(たとえば出稼ぎ、臨時収入など)の影響とも考えられる。つまり、評価対象の変化を調べるだけでは、プロジェクトによる効果なのかはわからないことになる。その効果測定を行うためには、「比較」による定量的な手法と、状況を整理し、要因間の関係性や道筋を見出していくという定性的な手法がある。

定量的な手法：実験計画手法など

プロジェクトの因果関係を検証するときの、定量的な手法の基本的な方法論は「比較」である。プロジェクトの因果関係を検証するために、プロジェクト実施前と実施後の受益者や対象社会の変化を比較すること(before/after)と、プロジェクトの受益者・対象社会と、プロジェクトの影響を受けない人々・社会の状況を比較すること(with/without)の2つの考え方がある<sup>10</sup>。

最も信頼性が高いとされる定量的な効果測定手法は、「実験計画手法(experimental design)」と呼ばれるものであり、上記の2つの比較を組み合わせで行う。プロジェクトの対象となる人々・社会と、非対象の人々・社会(比較グループ)を、プロジェクト実施前に無作為抽出により特定し、プロジェクトの実施前と後(before/after)の変化を比較する方法である。この方法は倫理上の問題やコストがかかることから、個別プロジェクトの評価で使うことは現実には難しい。ただし、無作為抽出により比較グループを設定しないまでも、緩やかな条件下で、プロジェクトに参加した人、しなかった人の比較調査を行うことも可能なので(たとえば、医療分野のプロジェクトで対象地域と対象でない同じような特徴を持つ地域の住民の保健医療に対する認識を比較するなど:「準実験計画手法 quasi-experimental design」と呼ばれる)、時間と予算の許す範囲でその実施を検討する必要がある。

<sup>10</sup> 評価研究の分野では「インパクト評価」と呼ばれる方法であるが、評価5項目のインパクトを見る枠組みとは必ずしも同義ではない。より詳細な方法論については、龍慶昭、佐々木亮「政策評価の理論と技法」多賀出版、2000、p50-71及びLipsey RF: *Evaluation: A Systematic Approach, 6<sup>th</sup> eds*, SAGE, 1999, p279-306を参照されたい。

JICA の個別プロジェクトの評価で多く使われているのは、プロジェクトの受益者の before/after の比較のみによる効果の把握である。実施前のデータは事前評価におけるベースライン調査で把握し、それと比べてどのように変化したかを見る。あるいは、評価の精度を高めるために、実施前と実施後の時点のみの比較ではなく、実施後の定期的な測定を行い、その変化の推移や傾向により因果関係を検証するという方法もある。

#### 定性的な手法

定性的に因果関係を捉える方法は、プロジェクト実施状況と変化の関係性やプロジェクトに関わる人々の認識などを丁寧にモニターすることによって、因果関係を推測していく方法である。この方法では、プロジェクトに影響を与えた要因や理由を説明することが可能である。

定性的にプロジェクトの実施と効果の因果関係を分析する方法として、たとえば以下のようなものがある。

---

#### 因果関係性を定性的に捉える方法

- 投入から、活動、アウトプット、目標に至るまでの実施プロセスの経緯を積み上げる
  - プロジェクトの実施と効果のロジックの論理的な説明を試みる
  - 技術の移転、普及過程を分析する
  - プロジェクトから受益する地域や対象を限定し、より深くデータ分析を行うことにより、プロジェクト実施との関係性を明確にする
- 

実施プロセスの経緯を積み上げるには、活動が適切に行われているか、アウトプットがきちんと生み出されているか、ターゲットグループのプロジェクトに対する認識の変化はどうか、効果が上がった時点とプロジェクトの活動時期との関係はどうか、などの情報を収集し、効果との関係性を読み取る。これらの情報はその多くが定性データであり、定性分析の方法が役に立つ（その方法論は 2 - 2 - 4 (p.96) 参照）。

これら 2 つの方法は、組み合わせて補完的に活用すると有効である。たとえば、実施前と実施後の実績比較を行うとともに、説得力を増すために定性的手法で因果関係の説明を行うことが可能である。JICA の個別プロジェクト評価の多くがその方法を取っている。

### (3) 評価グリッドにおける判断基準・方法の表し方

評価グリッドには、評価設問のあとに、「判断基準・方法」を記述する項目があるが、評価設問によっては、かならずしも判断基準・方法が必要ないものもある。たとえば、妥当性、自立発展性など定性データの収集が中心となるものは空欄のままで良い。評価グリッドに記入した事例は以下のとおりである。

(評価グリッドのフォーマット例)

5項目	評価設問		判断基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ収 集方法
	大項目	小項目				
有効性		ブレイクダウン				

(事例：理数科教師養成プロジェクト)

5項目	評価設問		判断基準・方法
	大項目	小項目	
有効性	理数科教師養成プロジェクトによりモデル学校での教育の質は向上したか	教師の教授法は改善したか	目標値との比較(平均値3.0以上) 実施前・実施後の比較
		教師の科目内容の理解度は改善したか	目標値(平均点80点以上)との比較 実施前・実施後の比較
インパクト	理数科教師養成プログラムにより生徒の理数科の学習能力は高まったか	年1回の全国テストの平均点は上がったか	実施後の結果をプロジェクト対象以外の生徒と比較
		生徒の授業に対する評価は高いか	(定性データ)

《豆知識3》 実験計画手法 ( experimental design ) と準実験計画手法 ( quasi-experimental design )

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(比較グループもしくはコントロールグループ)との比較により、効果とプロジェクト実施との因果関係を検証する方法を、実験計画手法という。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なかで、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」をとらえようとする方法である。

比較グループを使った評価は、あらかじめ比較グループが存在するか、評価者が比較グループを形成できる場合の2通りがある。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、そのなか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難しい。3～5年というプロジェクト期間において、プロジェクトから除外されるグループを同一条件下で特定することは、倫理的な意味での問題が大きいとともに、コストの問題もあるからである。

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。この方法は準実験計画手法と呼ばれている。すべての条件が同じではないが、大体同じ規模、特徴をもった地域を比較するというやり方である(マッチング・モデルとも呼ばれる)。

たとえば、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なかで、同じ特性ごと(年齢別、男女別、職業別など)に比較する方法もある。

(出所 龍慶昭、佐々木亮:政策評価の理論と技法、多賀出版、2000、p 50-71 及び Lipsey RF: Evaluation: A Systematic Approach, 6<sup>th</sup> eds, SAGE, 1999, p 279-306 を参照)

### 3 必要なデータと情報源の検討

次に、評価設問に回答するためにどのようなデータをどこから集めたら良いのかを検討する。必要なデータが何かを決める作業は、指標をどのように測定するのかを考えるプロセスでもある。たとえば、「豊かさ」という指標を、年間所得で測定するのか、家畜の総数で捉えるのか、対象住民の所得の分布で見るとかという検討である。あるいは、「英語の能力」を測定するのに、TOEIC の点数で能力があると判断するのか、面接による会話能力で見るとか、という検討である。通常、ある現象（指標）を測定する方法は複数ある。どのようなデータを取ることが当該プロジェクトの評価に最も適しているのかを、十分に吟味する必要がある。

#### (1) データの種類

評価設問に答えるために必要な情報・データには、大きく分けて「定量データ」と「定性データ」の2つの種類がある。それぞれの特徴により、把握できる事柄やデータ収集方法、分析方法が異なるので、まず各データの特徴を理解することが大切である（定量分析・定性分析の方法については2 - 2 - 4 (p.96) 参照）。

##### 定量データ

定量データとは、農作物の収穫量、識字率、乳児死亡率、灌漑面積、建設された施設の数、参加した人数、テストの平均値など、データそのものが数値で表されているものである。現象を量的に把握したもので、数値により何かを測定したいときに使う。たとえば、プロジェクトの実績や達成度を数値で把握したり、統計分析の手法を使い特定グループの収入の平均値を出したり、学歴と収入の相関関係を見るときなどに使われる。統計分析の手法を使うことにより、標本調査による比較的大きなグループの状況を把握する調査にも適している。

数値で直接測定することが難しい「質的側面」も、質問紙調査や観察などの代替的方法を通して、定量化することが可能である。よく使われるのは、選択式の質問紙調査により量的データに変換する方法である。たとえば、あることに対する満足度を調べるために、「満足した」「まあまあ満足した」「どちらでもない」「どちらかといえば不満足」「とても不満足」といった選択肢を用意し、満足した人の数をパーセンテージで表す、あるいは、それらの選択肢を5, 4, 3, 2, 1とコード化して満足度を平均値で表すといった方法である。態度の変容や認識の変化などを測るときにも、その「態度」や「認識」を具体的にどのように定義するのかを明らかにすることにより、定量化が可能になる。たとえば、理数科教師養成プロジェクトで、教師の態度や教授法が訓練を受けることによってどう変わったかを調べるために、

プロジェクトが期待していた態度や教授法を具体的に定義し、「生徒を巻き込んだ参加型による授業」「授業についていけない生徒に対する接し方」「実験用具が限られているときの授業の方法」「生徒に創造性を持たせるための方法」などの項目ごとに第三者による観察を通して点数づけしたり、教師向けの質問紙調査により集計結果を評点付け（rating）することなどが可能である。

定量データの測定方法は一定しているため、信頼性が高く分析しやすいというメリットがあるが、把握した現象がなぜそうなったのかについての情報は得にくい。

---

定量データが適しているケース：

- 実績や達成度などを測定する
  - 大人数を対象に調査する
  - 確立した測定手段がある
  - 統計分析を行う
- 

### 定性データ

定性データとは、現象を記述的に把握したもので、特定の課題や人々の行動・認識をより深く詳細に知ることに適している。定性データは、より詳細な情報を掘り下げることでもあるため、プロジェクトに影響を与えた要因、変化のプロセス、エピソードやそれらの相互関連を把握することができる。プロジェクト評価では、実施プロセス情報の多くは定性データである。活動の実施状況、実施する上で直面した問題やそれへの対処、人間関係、関係者のプロジェクトへの認識などを定性的に把握し、それがプロジェクトの効果発現にどのような影響を与えたのか、阻害・貢献要因は何かを分析することに活用できる。分析方法は定量データを取り扱う場合と比べ、決まった測定方法があるわけではないので、データから意味を読み取るときに調査者の偏向に左右され易いというデメリットがある。

---

定性データが適しているケース：

- より深く、詳細な情報を調査する
  - 達成状況に影響を与えた周辺要因（阻害・貢献要因など）を探る
  - あらかじめ分析方法を決めていない
  - 定量化する必要がない
-

表 2 - 2 - 2 定量データ・定性データの事例

《事例：理数科教師養成プロジェクト》

定量データ例	定性データ例
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研修の参加者数</li> <li>■ 養成された教師の数</li> <li>■ 学生のテストのスコア</li> <li>■ 教授方法の質を測定するインデックス</li> </ul> <p>教授方法の質については、量的データを直接拾うことはできないが、質の測定方法を開発した場合（例：調査者が教授法の観察結果を1～3のスケールで評価した場合など）は、定量化したデータとして扱うことが可能になる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研修内容で不満に感じたこと・提案</li> <li>■ 親の目から捉えた子供の変化</li> <li>■ 教師養成プロジェクトに対する教員の認識の変化</li> <li>■ なぜ教授法が改善されなかったのかの理由</li> <li>■ 教員養成コースの実施体制の適正度</li> </ul> <p>選択肢方式の質問紙調査を採用した場合は、データの定量化ができる（定量データとなる）が、調査者が選択肢を事前に用意できない場合や、深く状況を掘り下げることを目的にした調査（自由記述式質問紙調査、オープン・エンドのインタビュー、フォーカスグループ・ディスカッションなど）を行った場合は定性データとなる。</p>

## (2) データの情報源とサンプリング

評価に必要なデータの情報源には、既存資料、プロジェクトの利害関係者からの情報などがあるが、コストや入手しやすさの観点から、既存の資料やデータがまず活用できるのかどうかを検討することが大切である。既存の資料やデータを使うときは、どのように収集・分析されたものであるか、分析結果が評価調査に意味があるものであるかを確かめて活用する。

評価調査のために独自でデータを収集する場合は、「どこにアクセスしたら比較的容易に情報が得られるか」「誰の情報がより正確か」「誰の視点は不可欠か」などを考えながら、プロジェクトに関わる様々な利害関係者の中から、適切な人、集団、組織を特定する。特に、ジェンダー、民族や社会的階層の違いなどによって、異なった影響や反応が出てくることが想定される場合は、「誰を情報源とすることで公平な評価ができるのか」を常に念頭におき情報源を考える必要がある。

最も理想的な情報が得られそうな情報源であっても、収集の方法によっては期待通りに情報が得られない場合もある。たとえば、男性の前で女性が意見をはっきりと述べられない社会では、男性と女性グループに分けた収集方法を取り入れなければならない。あるいは、外部の第三者が同行すると対象地域の人々の本音が聞き出せない場合や、言葉の問題がある場合は、地域住民を調査者として訓練した上で調査を行う必要もでてくる。情報提供者の特性を考えながら、どのような収集方法が適切かを同時に検討する。

情報提供者の規模は、プロジェクト関係者へのインタビューなどの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大規模な人数の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。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。標本調査のメリットは、標本抽出（サンプリング）の調査でわかったことを、より大きな人口の特徴として一般化できるという点にある（「豆知識4：全数調査と標本調査」参照）。

#### 《豆知識4》全数調査と標本調査

- 全数調査

プロジェクトが関わった対象全部に対して調査を行う方法である。「何%の農家の米の生産高があがった」とか、「何割の人の保健知識が増加した」など、定量データを把握する上で有効である。対象者の生活条件なども把握して統計分析することで、成果を左右した要因を推測できる可能性もある。

全数調査は小規模プロジェクトやパイロット・プロジェクト、研修プロジェクトなどでは実施しやすい。大規模プロジェクトでは規模が大きくなるので全員の情報を把握することがむずかしくなるが、調査項目によっては特定の活動に参加した人たち全員に絞り込んで全数調査を実施することも可能である。また、プロジェクト実施中にモニタリングや活動の一部として全対象につけた記録も活用できる。

- 標本調査

抽出調査とかサンプル調査ともいわれる。一部を選んで調査し、全体の推計をしようとする方法である。どのくらいのサンプル数でよいのかは、統計的に誤差が少ない程度が必要といわれている。サンプル数 400 程度で誤差が±5%程度、100 例程度では±10%程度である。たとえば、ある意見への賛同者が調査結果から 40%であるとわかった場合、サンプル数が 100 人の場合は、30~50%の人がそう思っていると見て良いだろうということになる。1割程度の誤差なら、統計検定上の誤差を加味してもおよその把握ができたと考えられることから、100 例以上の把握が望ましいといえる。

サンプリングの方法には、大きく分けると無作為抽出と有意抽出がある。詳しくは、参考文献の調査手法に掲げた専門書を参照されたい。

出所：磯田厚子(2003)「情報・データの収集と分析手法」、NPO 法人アークス編『国際協力プロジェクト評価』第3章、国際開発ジャーナル社、pp.77-79 を参照して作成

### 《豆知識 5》理論的サンプリング

前頁の標本調査は統計的サンプリングとも言われ、主として定量分析で用いられるサンプリング手法であるが、定性（質的）分析では「理論的サンプリング」という手法が用いられることが多い。（定量分析・定性分析の詳細については2 - 2 - 4（3）(p.102) 参照）

質的分析では、理論的サンプリングを行うことによって、より適切な質的データの収集が可能になる。理論的サンプリングは、収集したデータから分析概念やカテゴリーを生成する際に、生成過程にある概念やカテゴリーを基準にして、その精緻化のために次にどこでどのようなデータを収集したらよいか、その対象を選定していく方法である。すなわち、概念やカテゴリーに関連する事象や出来事（質的データ）をサンプリングし、分析を加える作業を繰り返すことにより、これら概念やカテゴリーに対する説明と解釈を精緻にしていく一連のプロセスを、理論的サンプリングという。

たとえば、技術協力事業のアウトカムを測定する際には、受益者（組織含む）の態度変容・行動変容といった質的側面の把握が必要な場合が多い。その場合は、ロジック・モデルをもとに、理論的に有益な情報源として想定される対象関係者をまず選定し、インタビューやフォーカスグループなどでその変化などを把握し、さらにその分析過程で浮かび上がった行動変容に影響を与えたと考えられる要因に関係する新たな情報源にアクセスすることができる。その分析のプロセスは、新しいサンプルを検討しても何も新しいものが浮かびあがらないだろうと調査者が判断したときに終了する。

## 4 データ収集方法の検討

### (1) データ収集方法の種類

データの特定、情報源の検討と同時に、どのような方法でそれらデータを収集することが適切なのかを考えなければならない。定量データや定性データを収集する主な方法には以下のようなものがある。同じ方法でも、質問や回答方式の組み方によって、定量データとして集めるものもあれば、定性データもある。たとえば、質問紙調査を選択肢回答形式にして行う場合は、その回答結果を定量化できるが(例：80%の人が満足した)、自由記述形式で行った場合は定性データとして取り扱うことになる。

---

#### 収集方法の種類：

- 統計、文献、既存資料のレビュー
  - 観察
  - 質問紙調査（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
- 

データの収集は時間とお金がかかるので、原則としては、既存のデータで、ある程度信頼性が高いものがあるかどうかをまず検討する。集めようとするデータに適した方法を選択するためには、その方法の特徴とメリット、デメリットを知ることが大切である。定量データ、定性データそれぞれの収集に適した方法と各方法の特徴を表2 - 2 - 3、表2 - 2 - 4にそれぞれまとめたので参考にされたい。

表2 - 2 - 3 データの種類と収集方法の関係

	質問紙調査		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	観察	
	選択肢式	自由回答式			チェックリストを用いた観察	視察、状況把握
定量データ						
定性データ						

質問紙に準じる形で選択肢を用意したインタビュー(構造化インタビュー)を実施した場合は、ある程度定量化が可能

表 2 - 2 - 4 主なデータ収集方法とその特徴

情報・データ収集方法 概要	長 所	弱 点 留意点
<p>1. 文献・既存資料調査</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の方法と比べて費用が少なく効率的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報・データの信頼性の検証が難しい</li> <li>● 必要なデータそのものは入手できないかもしれない</li> </ul>
<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、研修の実施現場、人々の行動様式などを直接観察する方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 費用が少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調査者の能力や偏向に左右される</li> <li>● 他の調査手法と併用して客観性を確保する</li> </ul>
<p>3. 質問紙調査 (アンケート調査)</p> <p>◇ 質問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</p> <p>◇ 質問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> <p>◇ 質問紙の構成は、回答を選択する選択肢回答方式と、自由に書き込める自由回答方式の2つがある</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● たくさんの対象者から同じ事象に関する情報を一度に得ることができる</li> <li>● 回答結果を比較しやすい</li> <li>● 選択肢回答方式による調査結果は数値化できるので分析が比較的容易である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 必要なデータを得るための質問項目・質問文を作成する能力が必要である(誰でも作成できるわけではない)</li> <li>● 1回のサーベイ(調査)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</li> <li>● 回収率がどの程度になるかわからない</li> <li>● 直接話す機会がないため、質問の意図を明確化する機会がない</li> </ul> <p>(留意点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 回答者が質問の意図を理解できるように、わかりやすく、簡潔な文章で作成する</li> <li>● 依頼状の書き方にも十分配慮する</li> <li>● 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</li> <li>● 膨大な量にならないようにする</li> <li>● 回答形式を、データ処理の方法も考慮しながら選択する</li> </ul>

&lt;表 2 - 2 - 4 つづき&gt;

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>◇ 対象に応じて、個人インタビュー、グループインタビュー、キー・インフォーマントインタビューなどがある</p> <p>◇ 質問の構成によって以下のような種類がある</p> <p>    構造化インタビュー 質問紙調査に準じる程度の具体的な質問に沿って行うもの</p> <p>    半構造化インタビュー 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行うもの</p> <p>    非構造化インタビュー 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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 詳細確認のために追加質問ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 時間がかかる</li> <li>● 調査者の力量に左右される（誰でも質問者にはなれない）</li> <li>● 個人的バイアスがかかる可能性がある</li> <li>● 数値化データとして一般化できない場合が多い</li> </ul> <p>（留意点）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会話の自然な流れを想定して質問を考える</li> <li>● 長い質問や膨大な量は避ける</li> <li>● 回答者の表情・態度などの観察も含めて情報収集する</li> <li>● 誘導的な聞き方は避ける</li> <li>● 質問者の人数が多すぎないようにする</li> </ul>
<p>5. フォーカスグループ・ディスカッション</p> <p>10人程度のグループで、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"> <li>● 比較的实施しやすい</li> <li>● 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</li> <li>● 反対意見が出やすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● センシティブなテーマには不向き</li> <li>● 少数の回答者に議論が支配されることがある</li> <li>● 社会的規範がはたらく場合は本音が言えない</li> <li>● 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）</li> <li>● メンバーの選考（多くても12名程度）は慎重に行う</li> <li>● 記録係をおく</li> </ul>

出所：JICA（2002）「実践的評価手法」pp124 - 126 を参照し作成

質問紙による調査やインタビュー調査は、質問項目の作成の仕方によって、調査結果が大きく左右される。全数調査による質問紙調査を行ったり、重要な情報を持っている回答者に集まってもらったとしても、質問文が適切でなければ把握すべき事柄を聞き出せない場合もある。以下に、それら調査における質問票の作成や質問設定上の留意点をまとめた。

表 2 - 2 - 5 質問票作成や質問設定の際の留意点

<p>質問紙調査 (アンケート調査)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 言葉使いは明瞭でわかりやすい表現にする</li> <li>● 文章は長すぎず、簡潔にする</li> <li>● 1つの質問文で2つのことを聞かない</li> <li>● 二重否定文は紛らわしいので避ける</li> <li>● 誘導質問にならないように配慮する</li> <li>● 二重チェックになるような質問も入れる</li> <li>● 回答者が回答しなくても良い選択肢を用意しておく(例: not applicable, no opinion)</li> <li>● 全体量が膨大にならないようにする(長くても2~3ページ程度)</li> <li>● 評価の目的(回答を依頼する目的)や機密性保持の文言を明記する</li> <li>● 協力に対するお礼の言葉も忘れずに入れる</li> <li>● 民族や地域、宗教上避けるべき言葉や丁寧な表現などに配慮する</li> </ul>
<p>インタビュー調査 (構造化インタビューは質問紙調査に準ずるので、ここでは非構造化インタビューの場合を想定)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一般的な質問から個人的な質問へ、簡単な質問から答えにくい質問へと移る</li> <li>● 会話の自然な流れを想定して、質問の順序を計画する。たとえば、関連性がありそうな事柄を並べるなど(ただし、回答者の意見によっては他の質問へジャンプした方がよい場合もある)</li> <li>● 用意する質問は趣旨を反映した大きな質問でよいが、回答者の意見に関連づけてその場で追加質問をする。そのためには質問者は知りたい事柄の趣旨を深く理解しておく必要がある</li> <li>● 民族や地域、宗教上避けるべき言葉や丁寧な表現などに配慮する</li> <li>● 割り当てた時間の範囲でインタビューが終わるように、時間配分、内容、順序をあらかじめ考えておく</li> </ul>
<p>フォーカスグループ・ディスカッション</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大きな質問やテーマを設定し、それに対し参加者の議論が出尽くされるまで新たな質問は避ける</li> <li>● イエス、ノーの質問は適さない</li> <li>● 行動や意見の理由、原因、背景をつかむような質問をする</li> </ul>

出所：磯田厚子(2003)「情報・データの収集と分析手法」、NPO 法人アークス編『国際協力プロジェクト評価』第3章、国際開発ジャーナル社、pp71 - 112 を参照し作成

## (2) 異なった収集方法の組み合わせ

それぞれの収集方法の利点を最大限に活用し、弱点をカバーするためには、異なった方法を組み合わせることを考える。たとえば、既存の資料だけでは正確に把握できないことを質問紙調査で補うとか、質問紙調査を行い全体の傾向をつかんだ後、より深く住民の認識を探るためにフォーカスグループ・ディスカッションを行うといった方法である。これは定量データと定性データの特長を有効に活用した調査の実施にもつながる。評価調査ではできるだけ調査者及び回答者の偏向をなくし、信憑性の高いデータを入手するために、複数の方法の組み合わせを考えることが大切である。

以下にそれら組み合わせの例を示す。

---

### 異なった方法の併用：

- 質問紙調査の質問を考えるために、まずフォーカスグループ・ディスカッションを行う
  - 《活用の例・利点》
    - ・ フォーカスグループでプロジェクトに対する関係者の認識を深く探ることにより重要な課題が浮かびあがったら、それを質問紙調査に反映させる
    - ・ 質問紙調査の選択肢を考えるにあたり、フォーカスグループでの協議内容を参考にする
- 質問紙調査結果や既存のデータの背景を探るためにフォーカスグループ・ディスカッションを行う
  - ・ 質問紙調査の結果に対する要因を探るために、フォーカスグループで協議する（なぜそうなったと思われるのか、意見を聞く）
  - ・ モニタリング報告書のデータの裏づけ、影響を与えた要因について意見を聞く（たとえば実績が低かった場合）
- グループインタビューの最後に質問紙調査を行う
  - ・ 質問紙の意図を事前に理解してもらえる可能性が高い
  - ・ 質問紙調査への協力が得やすい
- 選択肢方式の質問紙調査の中に、一部自由回答形式を併用する
  - ・ 選択肢では拾いきれなかった回答者の認識を読み取れる可能性がある

- 複数の情報源に対し、同じ質問項目でグループ・インタビューを行う
    - ・ 同じ現象に対し、異なった利害関係者がどのように認識しているのかがわかる
    - ・ データの信頼性を高めることができる
- 

《豆知識6：トライアングレーション=三角検証》

複数の方法を組み合わせて調査を行うことによって、それぞれの長所を生かしつつ短所を補いあうことをトライアングレーション (triangulation) と呼ぶ。単独の方法では現実の一面しかとらえることができないため、いくつかの方法を併用し様々な角度から検証することによって現実の姿を浮き彫りにしようとするアプローチ。評価の分野では以下のような組み合わせが可能である。

- 1．異なったデータ収集方法の組み合わせによるもの (methods triangulation)
- 2．同じ収集方法により異なった情報源にアクセスするもの (triangulation of sources)
- 3．調査結果を複数の調査者が分析するもの (analyst triangulation)
- 4．データの解釈を異なった理論を用いて解釈するもの (theory/perspective triangulation)

(出所：Michael Q. Patton(2002)、Qualitative Research & Evaluation Methods, Sage, p556 を参照し作成)

### (3) データ分析方法の種類

JICA の事業実施部門は収集したデータの分析作業には直接携わらないが、データの分析方法を知っておくことは、評価の管理者として評価をデザインしたり、コンサルタントの TOR ( Terms of Reference ) を作成する上で必要である<sup>11</sup>。つまり、どのようなデータ分析方法を使うかによって、収集方法や把握できるデータ内容、調査団員構成も異なってくるからである。データの種類と同様、データ分析方法には定量分析と定性分析の 2 つがあるが、2 つの相対立する方法論として位置づけるのではなく、相互に補完し合いながら活用することが重要である。

定量分析とは、定量データを使い達成度や相関関係などを、統計的根拠をもって示す方法である。定量分析は達成度や因果関係を科学的に証明しようとする方法であるが、因果関係を裏付けるデータとして定性分析の結果を活用することができる。

定性分析は、定性的な文献情報やインタビュー、フォーカスグループ・ディスカッションなどで得られた定性データをもとに分析する方法である。あらかじめ決まった方程式による分析方法が用意されているわけではなく、集まった定性データを眺めながら、そこからどんな意味が見出せるのかといった分析や、帰納的な分析を行う。定性分析は統計分析のように求める値が決められているわけではないので、その結果から新たな分析の視点が広がったり、要因間の関係性が浮かび上がる可能性がある。

定性分析には定式化された分析方法があるわけではないので、回答者と調査者の偏向に左右される可能性がある。できるだけ客観性を保つために、分析の際に第三者の参加を得ることや、複数のデータ収集手法と組み合わせるなどの工夫が必要になる。定性分析の利点は、比較的小さな規模の対象者や人々の行動変容について、詳細なデータをたくさん得ることが出来る点である。定量分析の裏づけや、プロジェクトの様々な要素の何がプロジェクトの実績や効果に影響を与えたのかの説明に使うことができる。

分析の方法にはそれぞれ長所と短所がある。定量、定性分析のいくつかの手法を組み合わせることにより、それぞれの強みを生かし、弱点を補完し合う方法を常に考える必要がある。前項で述べた定量データ、定性データの組み合わせとともに、複数のデータ収集方法と分析方法を併用することが良い評価へとつながる。

---

<sup>11</sup> ここでは、それぞれの方法がどんな特徴を持っているのかを概観することを目的とする。各分析手法の詳細に興味がある人は、参考文献一覧の「調査の技法・手法」の項を参照されたい。

### 《豆知識 7 : 定量分析の主な方法》

#### ● 単純集計及び簡単な統計処理

1つの変数をとらえた基本的な定量分析の方法。達成度とか数値目標との比較を行うのに適している。簡単な方法ではあるが評価のときには使い勝手が良く、意味のあるデータを提供してくれる。主な種類には以下のようなものがある。

- ・ 頻度を数える（例：「ある」と答えた人が何人、「ない」と答えた人が何人）
- ・ 割合を計算する（全体を 100 として回答した人の割合を出す）
- ・ 代表値を出す（平均値、最頻値、中央値を出す）
- ・ 標準偏差を出す（扱っている数値データが平均値からどの程度はなれて分布しているかを見る）

#### ● クロス集計

ある質問にこう答えた人が他の質問にはどう答えているかの関係や、属性別に質問項目にどう回答しているかの関係を見るもの。たとえば、衛生キャンペーンに参加したと回答した人と参加しなかったと回答した人が、それぞれ手洗いを実践しているかないかを表であらわし、その頻度や割合を出す。プロジェクト対象外のグループとの比較（with/without）のときや、属性別にプロジェクトの影響を見るときに活用できる。

#### ● 相関係数

2つの数値情報のあいだに、相互に連動する直線的な関連があるのかどうかを確認する統計処理の方法（例：収入の多さと教育の高さ）。一方の数値が増えるに伴い他方の数値が増える関係もあれば、一方が高いと他方が低いというマイナスの関係もある。

#### ● 多変量分析

3つ以上の変数を同時に処理する分析で、多数の変数間の相互連動関係（重回帰分析）や、ある変数に及ぼす他の要因の影響度（因子分析）などを含む。相関関係がありそうな変数間の因果関係を探る方法であるが、専用の解析ソフトが必要である。

（出所：磯田厚子(2003)「情報・データの収集と分析手法」、NPO 法人アークス編『国際協力プロジェクト評価』第3章、国際開発ジャーナル社, pp 127 - 142 を参照し作成）

### 《豆知識 8 : 定性分析の主な方法》

- 状況を説明する

定性データをそのまま活用することにより、プロジェクトで何が起っているのか、関係者はプロジェクトをどのように認識しているのか、特定の活動や出来事はどのような状況で展開されているのか、などプロジェクトの全体像を報告書の読み手に伝えるという方法。説明を組み立てることにより、現象をとりまくさまざまな要因の存在がわかる。

- パターンや課題ごとに分類する

同じ課題、概念のもとに括ることの出来る情報や観察内容を見つけ出し、まとめていく作業。ファイルシステムで、インデックスごとに構成していく作業と似ている。このようなラベルづけの作業とともに、データの分類も行う。この作業は2人以上で行い、その結果を比較すると効果的であろう。人によっては異なった視点で分析する可能性があるし、分析する人のバイアスを取り除くことにもなるからである。その分類化されたデータをもとに、特定のテーマやプロジェクトとの関係性を浮かびあがらせることも可能である。

- 情報の関連性をみる

情報相互の関係をみる方法もある。定性データをプロセス、効果などに分類し因果関係を論理的に整理し、プロジェクトの状況や問題点を把握することもできる。表やフロ - チャートを使い、いくつかの要因がプロジェクトのプロセスや効果とどのように関係しているのかを整理したり、その推定される関係性を説明したりするとわかりやすい。

( 出所 : Michael Q. Patton(2002)、Qualitative Research & Evaluation Methods, Sage, pp431-477 を参照し作成 )

## 5 評価グリッドの作成

評価デザインの最後の作業は、これまで検討してきた事柄を、評価調査計画表である「評価グリッド」に取りまとめることである（フォーマット例表2 - 2 - 6、事例表2 - 2 - 7参照）。実際には、検討するプロセスで評価グリッドのフォーマットを活用し、1つ1つの欄を埋めていく。評価グリッド作成の過程では、評価設問に答えるためにはどんな方法が適切なのかを常に念頭において、判断基準・方法、データ収集方法、情報源などを検討しながら計画を進める。

評価グリッドは評価調査を計画するための道具なので、柔軟に使うことが肝心である。記述方法とか表現方法に決まりがあるわけではなく、必要に応じて新たな項目を加えることも可能である（例：標本調査の「サンプリングの方法」、ジェンダー分析の「男女割合」など）。重要なのは、評価設問に回答する方法が明確で、かつ限られた資源の中で有効な方法が明記されており、それに基づいて調査が開始されることである。つまり、評価調査に必要な視点や方法が過不足なくカバーされていることである。評価グリッドの内容は、質問紙調査の質問票、インタビュー調査の質問項目などにきちんと反映させることが重要である。

すべてのデータを収集し終わってから、実はそれらのデータだけでは評価できないことがわかったのでは遅きに失することとなる。評価グリッドに取りまとめる作業を通して、本当に「評価を通して知りたいこと、知るべきこと（＝評価設問）」に答えることができるのか、評価の計画段階で十分に検討することが重要である。

評価調査団による評価や相手国側との合同評価のように、評価を実施する関係者が多い場合は、評価グリッドをコミュニケーションの道具として活用することによって、共通の認識のもとに評価調査を行うことが可能になる。調査団員の専門性を活用しながら評価のデザインに十分な時間をかけることが、ひいては良い評価調査の実施へとつながる。

なお、これまで評価のデザインの過程で「PDM<sub>E</sub>」（評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス）が作成されてきた。プロジェクトの現状が既存のPDMに反映されていない時に、PDM<sub>E</sub>は評価者がプロジェクトの現状を把握・整理するための手段として活用されるべきものであったが、現状では、プロジェクト実施期間中にPDMの適切な修正がなされず、評価の段階になっていきなりPDM<sub>E</sub>で目標や指標が書き換えられたり、評価しやすいように新たに目標が設定されるなど、評価の対象であるプロジェクトを歪めてしまう結果が散見された。本来、PDMは

プロジェクト運営管理上のツールとして、実施中に適切に変更されているべきもので、評価はその上に立つて行うものである。その位置づけを明らかにするために、今後の評価においては、評価時点で作成していた PDM<sub>E</sub>に代わり、評価時点に到るまでに適宜変更を加えた PDM に基づいて、評価のために何を調査すべきであるかをまとめた評価グリッドを、ツールとして使っていくことが重要である。前に述べたように評価グリッドは、評価を通して知りたいこと（評価設問）や、評価の判断基準・方法、あるいは複数の情報収集方法を組み合わせて、客観性を高める方法の検討などを行うための道具である。評価グリッドを活用し、役に立つ評価の手法を関係者で十分に協議することが、質の高い評価へとつながる重要なステップとなる。

表 2 - 2 - 6 評価グリッドのフォーマット例

5 項目 その他の基準	評価設問		判断基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ 収集方法
	大項目	小項目				
妥当性						
有効性						
効率性						
インパクト						
自立発展性						
その他						

表2 - 2 - 7 評価グリッドの事例《理数科教師養成プロジェクト》

5項目	評価設問		判断基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ 収集方法
	大項目	小項目				
有効性	理数科教師養成プロジェクトによりモデル学校での教育の質は向上したか？	教師の教授方法は改善したか	目標値との比較(平均値3.0以上) 実施前・実施後の比較	教授法改善インデックスの 平均値	養成された教師250人	質問紙調査
				インストラクターの認識	インストラクター30人	フォーカスグループ
		教師の科目内容の理解度は改善したか	目標値との比較(平均点80点以上) 実施前・実施後の比較	テストの平均点	養成された教師250人	テストの実施
	養成された教師は継続して教育活動に携わっているか		目標値(8割が続けている)との比較	教師の定着率	プロジェクト資料	資料レビュー

## 第3章 データの解釈と評価結果の報告

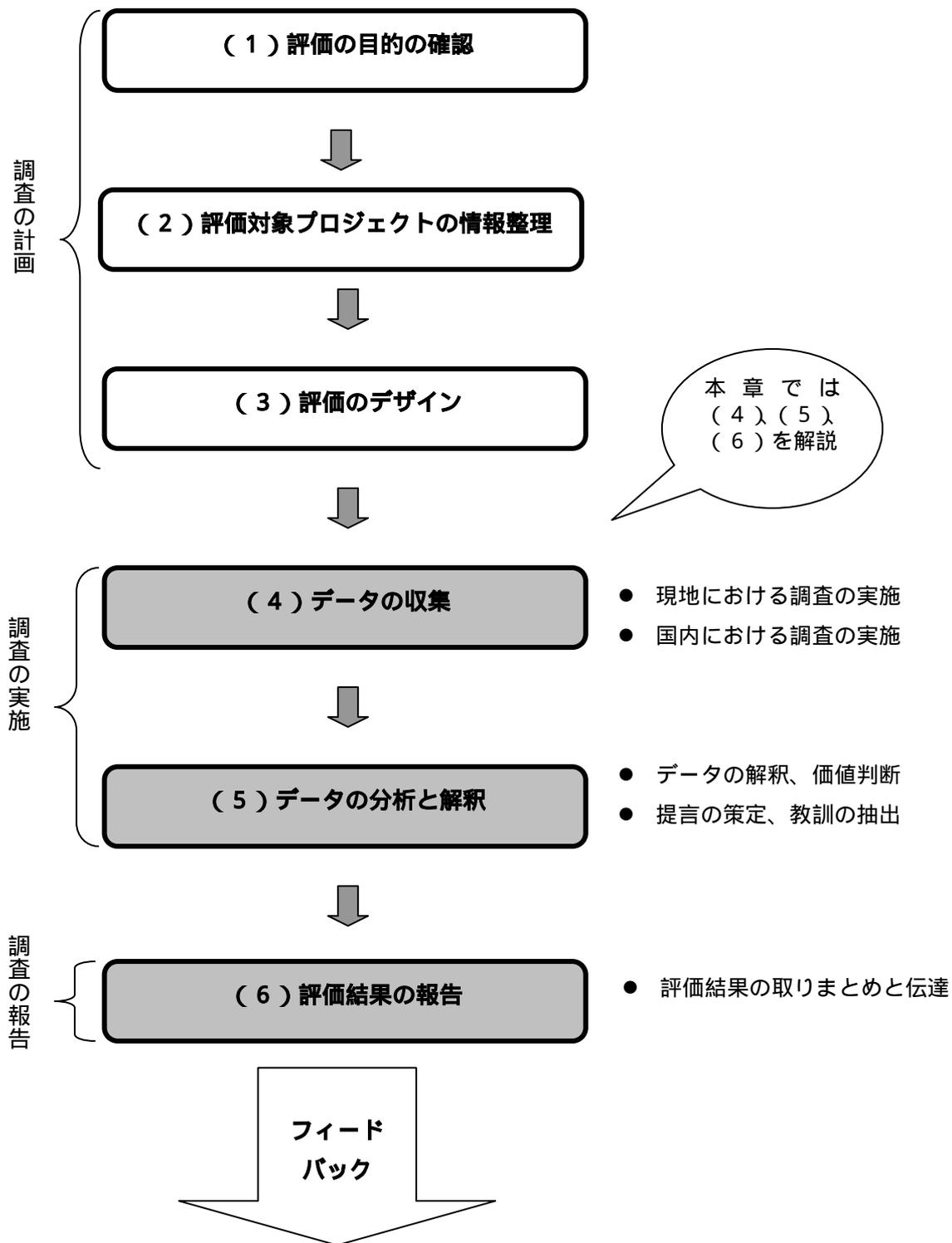
### 本章の内容：

本章では、収集・分析したデータをどのように解釈し、評価結果をまとめていくのか、その方法と考え方について説明する。

### *Tips !*

- ✓ 評価調査はデータ収集・分析だけで終わるのではない。得られたデータを解釈して判断を行い、関係者と合意形成を図りながら、評価結果を報告する作業が重要である。
- ✓ 解釈とは、まず5項目ごとに評価し、次にそれを横断的に見た結論を出す、すなわち価値判断を行うことである。
- ✓ 5項目ごとの評価では阻害・貢献要因の分析を必ず行う。その際に、プロジェクトのロジックや実施プロセスの検証結果を活用し、影響を与えた要因を捨てる必要がある。
- ✓ 提言・教訓は評価結果の根拠に基づいた、具体的かつ実際的なものでなければならない。それらの提言・教訓を策定するにあたり、想定されるフィードバック先などの関係者と合意形成を行うプロセスが重要である。
- ✓ 評価の実施者は、評価結果を基に報告書をわかりやすくまとめ、評価に直接関わらなかった第三者に対しても論理的に説明する技術が必要である。

## 《 JICA の評価調査の流れ》



## 1 分析結果の解釈

収集したデータを分析し、平均値がどれだけであったとか、満足度がどのくらいであったということがわかっただけでは、まだ評価をしたことにはならない。その分析結果をもとに、有効性や効率性などを判断しなければならない。また、提言・教訓につなげていくためには、結果をもたらした要因をできるだけ詳しく分析する必要がある。この作業を「解釈」と呼ぶ。つまり、分析結果を根拠に、評価する側として何らかの価値判断をすることである。このように、評価調査は「データの収集」「データの分析」「分析結果の解釈」の流れからなっている。

解釈のプロセスには、評価5項目ごとにその適切性を判断する、5項目の結果を横断的に見て結論を抽出する、という2つのステップがある。

### 5項目ごとの評価

まず、5項目ごとに有効であるか、妥当であるかなどの評価を行い、それら評価結果をもたらした要因を、推定もしくは特定する作業がある。たとえば、給水プロジェクトの有効性を評価するときに、「プロジェクトにより安全な水にアクセスできた村人はどのくらいか」という評価設問に対し、「全体の60%がアクセスできた」という分析結果からプロジェクトの有効性を判断するとしよう。仮に、目標値(全体の80%)に達成していなかったことから有効性があまり高くないと判断した場合は、なぜそうなったのかの要因を探す。もしかしたら簡易水道の設置場所に問題があったのかもしれない。あるいは、給水委員会がきちんと機能していなかったのかもしれない。解釈をするときの重要な作業は、なぜそのような状態になったのかの要因を探し出すことである。これら貢献・阻害要因の検討は、提言や教訓のベースになる。

阻害要因や貢献要因を説明するときには、調査結果から導き出される具体的な根拠を提示しながら、説得力のある論理展開が必要である。調査して得た情報とかけ離れていたり、なぜそのような判断を下したのかが不明確な場合は、評価の信頼性が低くなり、結局誰も評価結果を活用しなくなってしまう。阻害・貢献要因の分析に関する事例については第3部第2章を参照してほしい。

阻害・貢献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解釈は、事業改善を目的とする評価では不十分である。提言や教訓に結びつける評価を行うためには、プロジェクトに係わるさまざまな因果・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分析する作業が不可欠である。

## 結論

次に、5項目ごとの解釈の結果を受けて「結論」を検討する。5項目評価がプロジェクトを複数の視点から個々にとらえるものであるのに対し、結論はそれを横断的に見て、評価の目的に対し判断を下すことである。たとえば、事前評価の場合は、実施することは妥当か、計画内容は適切かに対する判断を評価調査団として行う。あるいは終了時評価の場合は成功したのか、協力を終了するのかを判断する。また、その根拠を5項目評価結果の中から列挙し、評価調査団としての考えをまとめる。また、評価設問が明確に設定されている場合は、評価設問に対する回答をまとめる必要もある。

その際に、1)プロジェクト実施と効果の間に想定された因果関係の妥当性を問うものと、2)プロジェクトの実施プロセスの妥当性を問うもの、の2つの視点から考えることが重要である。

たとえば、実施の効率性が高い(インプットとアウトプットとの関係)にもかかわらず有効性が認められないプロジェクトは、効果発現を期待した因果関係の組み立て(当初計画)そのものに問題があったのかもしれない。あるいは、プロジェクトの組み立て(因果関係のロジック)は特に問題がないが、効果が発現していない場合は、実施のプロセス(インプット、プロセスの運営体制などプロジェクト実施方法)に問題があったのかもしれない。これらを明確にして、責任の所在をはっきりさせ、より具体的な提言・教訓を策定することが、これらの評価結果を事業実施部門にフィードバックし、事業の運営管理を改善していくためには欠かせない。

## 2 提言の策定・教訓の抽出

結論をもとに、次は提言を策定し、教訓を抽出する。「提言」とは評価対象プロジェクトに関して、JICA や相手国の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。

提言の策定・教訓の抽出にあたっては、相手国政府を含めた関係者間で十分なコミュニケーションをとりながら、合意形成を図ることが重要である。想定されるフィードバック先を含めた複数の関係者がそのプロセスに関わることにより、提言や教訓の活用度が高まり、その後の事業の改善に結びつくことが期待できる。

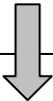
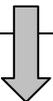
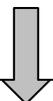
また、提言や教訓は具体的かつ实际的でなければ誰も取り上げてくれない。評価結果からわかった根拠をあげながら、明確なメッセージを伝えることが重要である。提言・教訓を策定するときには以下のような点に留意する。

---

### 提言の策定・教訓の抽出の際の留意点：

- データ分析 解釈のプロセスを経て得られた情報を元に策定すること。また内容は評価目的に合ったものであること
  - 想定されるフィードバック先に向けたものであること
  - 曖昧でかつ机上の空論のような提言や教訓は避けること
  - 特に提言は、個別具体的な事柄で、可能な範囲で優先順位や時間枠を設け（例：短期的、中長期的提言など）、次のアクションに結びつき易いような工夫をすること
  - 教訓は広く応用できるように、一般化・概念化をすること
-

表 2 - 3 - 1 データの解釈と提言・教訓の流れ

<p>データの分析結果</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定量分析による数値データ</li> <li>● 定性分析から読み取れる事柄</li> </ul>
<p>評価 5 項目の評価結果</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価 5 項目ごとの判断：妥当か、有効か、効率的か、インパクトはあるか、自立発展性はあるか</li> <li>● その判断の根拠、阻害・貢献要因などの把握</li> </ul>
<p>結論</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価設問に対する回答</li> <li>● 5 項目の結果を横断的に分析し、評価目的に合わせた総合判定を行う <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事前評価：実施することは妥当か、計画内容は適切か</li> <li>✓ 中間評価：順調に成果を上げているか 軌道修正の必要はあるか</li> <li>✓ 終了時評価：グッドプラクティスか、失敗か</li> <li>✓ 事後評価：効果は持続しているか プロジェクトを実施した意味はあるか</li> <li>✓ その他の評価の目的に合わせた判断</li> </ul> </li> <li>● その根拠の列挙 因果関係の組み立て方の問題（計画上の問題）か、実施プロセスの問題（事業実施上の問題）かに分けて考えてみる</li> </ul>
<p>提言の策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当該プロジェクトに関して、関係者が取るべき具体的な措置、提案や助言</li> </ul>
<p>教訓の抽出</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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）</li> </ul>

### 3 評価結果の報告

評価結果を活用する組織、人達に対し、その結果をわかりやすく報告することは非常に重要である。報告が難解でわかりにくいと、評価結果がフィードバックの活用につながらず、評価調査に使った資源（資金、時間）が無駄になってしまうからである。報告とは単に報告書を作成・提出するだけでなく、内容をわかりやすく記述し、評価調査に直接かかわっていない人達に対し重要なポイントを簡潔に提示することである。

JICA では評価報告書(事前評価の場合はプロジェクト・ドキュメント)とともに、「事前評価表」や「評価調査結果要約表」といった要約をつけることになっている。また、相手国側も重要なフィードバック先であることから、必ず英語による要約を作成しなければならない。なお、評価結果の要約は JICA のホームページ上に公開し、国民に対するアカウントビリティも高めていく。これら報告書類のフォーマット例は表 2 - 3 - 2、2 - 3 - 3 及び 2 - 3 - 4 を参照されたい。

評価結果を適切に報告するための留意点は以下のとおりである。

---

#### 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、伝えたいポイントに重点をおいた構成にすること。専門用語の多用も避ける
  - データの説明のときには、図表を適切に活用し、データを通して伝えたいメッセージをわかりやすく提示すること
  - 調査を行う際の制約要因も明確に記述したうえで、調査結果から評価判断の根拠を示すこと
  - 引用データの出典を明記すること
  - 評価グリッド、質問紙内容、収集データなどは評価に有用なものを取捨選択した上で、別添資料として添付すること
-

表 2 - 3 - 2 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
第 1 章 評価調査の概要
・ 調査団派遣の経緯と目的
・ 調査団の構成と調査期間
・ 対象プロジェクトの概要、など
（ プロジェクトの背景、ログフレームなどを含む ）
第 2 章 評価の方法
・ 評価設問と必要なデータ・評価指標
・ データ収集方法
・ データ分析方法
・ 評価調査の制約・限界、など
第 3 章 プロジェクトの実績
・ 投入実績、アウトプットの実績
・ プロジェクト目標の達成度
・ 実施プロセスにおける特記事項
第 4 章 評価結果
4 - 1 5 項目ごとの評価
・ 評価 5 項目の評価設問ごとにデータ分析結果、評価とその根拠、阻害・貢献要因を記述
4 - 2 結論
・ 総合判定、阻害・貢献要因の総合的検証を行う
・ 必要に応じ、特記事項をまとめる

## &lt; 終了時報告書目次案 つづき &gt;

## 第5章 提言と教訓

## 5 - 1 提言

- ・当該プロジェクトもしくは関連する協力プログラムに関する具体的な措置、提案、助言などを記述
- ・提言先（フィードバック先）別、優先順、短・中長期別に記述

## 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を記述
- ・関連する協力プログラム策定に参考となる事柄を記述

## 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. 質問票、質問項目など
6. データ収集・分析結果
7. 収集文献・資料一覧
8. その他参考資料

表 2 - 3 - 3 評価調査結果要約表（中間・終了時評価の例）

1. 案件の概要			
国名：		案件名：	
分野：		援助形態：	
所轄部署：		部	課
協力期間		協力金額（評価時点）：	
	(R/D)：	先方関係機関：	
	(延長)：	日本側協力機関：	
	(F/U)：	他の関連協力：	
	(E/N)（無償）		
1-1 協力の背景と概要			
1-2 協力内容			
（1）上位目標			
（2）プロジェクト目標			
（3）成果			
（4）投入（評価時点）			
日本側：			
長期専門家派遣	名	機材供与	円
短期専門家派遣	名	ローカルコスト負担	円
研修員受入	名	その他	円
相手国側：			
カウンターパート配置	名	機材購入	現地通貨
土地・施設提供		ローカルコスト負担	現地通貨
その他			
2. 評価調査団の概要			
調査者	（担当分野：氏名 職位）		
調査期間	20 年 月 日～20 年 月 日		評価種類：終了時評価

### 3. 評価結果の概要

#### 3-1 実績の確認

#### 3-2 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

#### 3-3 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

#### 3-4 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

#### 3-5 結論

#### 3-6 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

#### 3-7 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)

#### 3-8 フォローアップ状況

表 2 - 3 - 4 事業事前評価表（記入要領及び事例については 3 - 2 参照）

1. 案件名
2. 協力概要 (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 (2) 協力期間 (3) 協力総額（日本側） (4) 協力相手先機関 (5) 国内協力機関 (6) 裨益対象者及び規模、等
3. 協力の必要性・位置付け (1) 現状及び問題点 (2) 相手国政府国家政策上の位置付け (3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け（プログラムにおける位置付け）
4. 協力の枠組み 〔主な項目〕 (1) 協力の目標（アウトカム） 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値 (2) 成果（アウトプット）と活動 アウトプット、そのための活動、指標・目標値 アウトプット、そのための活動、指標・目標値 ..... (3) 投入（インプット） 日本側（総額 円） 専門家派遣、供与機材、研修員受け入れ、その他 A 国側（総額 円） カウンターパート人件費、施設・土地手配、その他 (4) 外部要因（満たされるべき外部条件）
5. 評価 5 項目による評価結果 (1) 妥当性 (2) 有効性 (3) 効率性 (4) インパクト (5) 自立発展性
6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮
7. 過去の類似案件からの教訓の活用
8. 今後の評価計画

《外部有識者評価委員会による2次評価における報告書の記述方法に対するコメント》  
「事業評価年報2003」第3部「外部有識者委員会による2次評価結果」より抜粋

【提言】(2) 評価報告書の改善

**評価調査団員の構成**

評価者を構成する際には専門性の高い者を選ぶ、また専門性に偏りがないように配慮する必要がある。さらに兼任することにより調査メンバーを少なくして調査経費のコストダウンを図ることを考えなければならない。

ここでいう高い専門性とは、当該分野における専門的知識のほか、開発問題に関する専門性、評価に関する専門性も含まれる。一人でこれらすべての専門性を備えた人はなかなか得られないであろうが、評価調査団全体としてバランスがとれていることが重要である。

**情報収集の範囲と方法**

目標の達成度を測るために、統計資料ばかりでなく幅広くデータを収集しなければならない。インパクトを図るためには直接的受益者（農民、受講者、患者等）からの情報の収集が必要であるが、インタビュー調査や質問紙調査では自由回答の他に、理解度や考えに関する評価を行う工夫も必要である。なお、質問紙調査は評価調査団が行く前に実施し、調査時には補足調査にするのが効率的である。また、調査対象者数を多くする、対象者を派遣専門家、カウンタ-パート、受益者など幅広くして客観性を高めることが必要である。

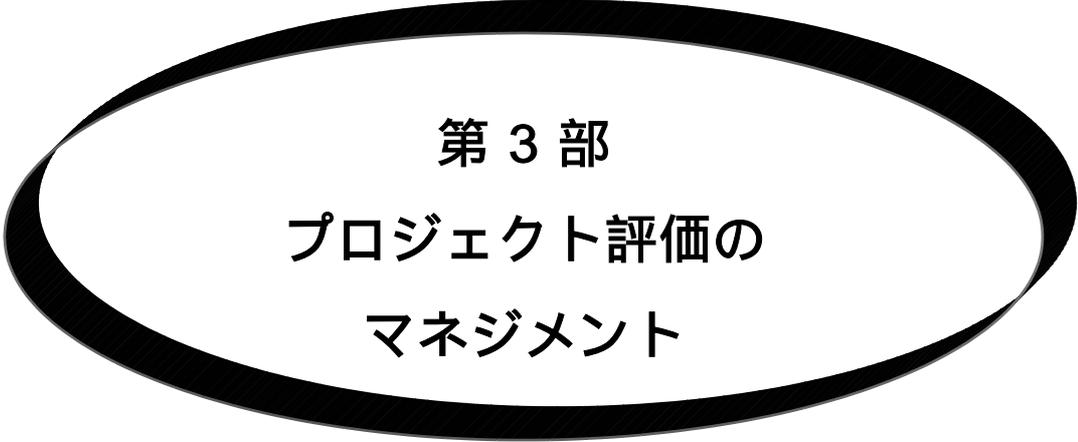
1次評価で十分な情報が得られていなければ、それを基にした2次評価の十分な成果は期待できない。

**分析法**

評価の判断基準を明確にするために、可能な限り数量的分析を行うことが望まれる。そのためにはプロジェクト開始時から目標を指標として明確に設定しておく必要がある。活動目的の達成度や5項目評価を文章で説明するとともに、5段階評価法等で評価することが考えられる。また阻害要因の分析を十分行わなければならない。

**報告書の記述法**

読み手の理解が容易となるような書き方が必要である。また、実施経過を記述する際には、正負両面の経過を記述するなどの配慮が必要である。また、アンケートを実施した場合は質問項目及び結果を添付することが必須である。基本的に、PDMの目標・指標・活動目的にそって、結果や評価を記述するのが良い。調査結果全てを表にして記述しているのは、それぞれの関連性は分かりやすいが、字が小さい、図表が無いなどにより読みにくく、理解しにくいという欠点がある。重要なポイントは文章化すべきである。また、評価内容に関連する統計的資料や調査結果を図表にし、文中に提示して評価の判断理由を分かりやすく提示することが必要である。



第 3 部  
プロジェクト評価の  
マネジメント



## 第1章 評価の運営管理のポイント

### 本章の内容：

本章では、JICAの事業実施部門がどのように評価調査業務をマネジメントするべきかについて、その方法と留意点を説明する。評価調査に必要なデータの収集や分析はコンサルタントが行う場合が多いが、事業実施部門はそのリクルートも含め、評価目的に合った意味のある調査を運営管理する役割がある。

### *Tips !*

- ✓ マネジメントの業務は、まず、公示内容の作成から始まる。その際に「評価調査の背景と目的」と「主な評価設問」は必ず押さえておかなければならない。公示内容の作成にあたっては、TORを検討するプロセスが役に立つ。
- ✓ 評価の質を確保するために、適切な調査団員を選定することが非常に重要である。
- ✓ 評価グリッドの作成管理においては、そのもとになるデータや情報を最も知り得ているのは事業実施部門であるので、調査団に対し情報の提供や適切なアドバイスをしなければならない。
- ✓ 現地との調整では、評価グリッドに対する相手国側のアドバイスを取り入れ、調査のデザインの合意をとる。
- ✓ 事前準備における、調査票の送付、アポイントメントの取り付けなども大切な業務である。その際、調査票は評価グリッドの内容が反映されているか、アポイントメント先は情報源として適切であるかを確認する。事前準備期間を十分に確保しておくことも大切である。
- ✓ 現地調査においては、評価デザイン及び評価結果の双方に関し、相手側との合意形成を促進することが大きな業務である。
- ✓ 提言・教訓の策定を含む評価結果の取りまとめは評価調査の活用度を左右する重要なプロセスである。調査結果が必ず根拠として提示されていることを確認し、具体的で実地的な提言・教訓の策定を促進する。
- ✓ 事業実施部門はそれら評価結果を吟味し、事業にフィードバックする責任がある。

## 1 JICA 事業実施部門の役割

JICA の事前から終了時までの事業評価は、事業運営管理を目的としており、評価結果の意思決定過程へのより直接的なフィードバックが求められる。このため、当該プロジェクトを担当する事業実施部門の職員（担当者、評価主任、部署責任者）自らが評価調査業務を実施する役割を担う。また、評価調査団の一員として「評価する側」にも立つため、評価者としての役割と評価調査の運営管理者としての役割の両面をあわせ持つことになる。

評価調査業務の期間は大きく分けて「準備期間」「現地調査期間」「整理期間」の3つがあるが、各期間において事業実施部門と評価調査団は、主に以下に述べる仕事を遂行することになる。

### 調査の準備期間

調査の準備期間では、どのように評価調査を実施すべきか、その範囲と方法について評価調査全体の計画を立てる。その業務には大きく分けて、1) 公示内容の作成と、2) 調査の事前準備の2つがある。

公示内容を作成する前に、プロジェクトの関連資料をもとに評価目的の検討、調査実施範囲、評価方法の検討などを行い、それら検討結果を盛り込んだ TOR (Terms of Reference: 調査実施者への委託事項を記した書類) を作成する。そして TOR に基づいて公示やその他の手続き(官ベースの決定など)を踏み、調査団員を選定し、評価グリッドの作成、現地との調整、調査票の事前送付など、事前準備全般にかかる運営管理を行う。ただし、JICA では公示が TOR の代わりになっているので、まず最初に取り組むことは適切な公示内容の作成である。

### 現地調査期間

現地調査期間中は、主に評価のための体制作りと評価調査団によるデータ収集及びデータ分析・解釈が中心となる。評価結果をミニッツ(議事録)にとりまとめる場合は、「結論」「提言」「教訓」を評価調査団と相手国関係者で協議するが、事業実施部門はそのプロセスで合同評価調査団内の合意形成を促進する。個別事業の評価調査の場合、現地調査は2～3週間と限られているため<sup>12</sup>、データ分析が終了しない場合もあり、帰国後の整理期間において引き続きデータ分析と解釈が行われるケースもある。

---

<sup>12</sup> 国別事業評価、プログラム評価などの事後評価は調査期間が長い。

#### 調査結果の整理期間

調査結果の整理期間中は、必要に応じてデータ解釈の継続、評価調査報告書の執筆を行う。報告書の作成にあたっては、調査団員それぞれの役割が十分に生かせるように執筆分担をし、報告書の作成を行う。

評価結果は組織の意思決定プロセスへフィードバックされる必要があるが、事業実施部門は評価報告書を受け、報告会やセミナーの実施等を通じた情報の公開を行い、活用へとつなげなければならない。

評価調査における仕事の流れを表3 - 1 - 1にまとめた。JICA 事業実施部門は、これらの業務を適切に運営管理する役割を担っているが、それは一言で言えば、評価の質を管理する（quality control）ということである。本章では、評価の質を管理するために必要な事業実施部門の役割として、以下の5つの業務を取り上げる。

---

#### JICA 担当部門の役割：

- 公示内容の作成
  - 事前準備の運営管理
  - 現地調査の運営管理
  - 報告書の作成
  - 評価結果のフィードバック
-

表 3 - 1 - 1 JICA 事業実施部門の仕事（プロジェクト評価の場合）

評価調査の流れ	何をするのか（チェックリスト）
<p>評価調査の計画</p> <p>* 現地調査の約 2 ヶ月前に準備開始</p> <p>* 現地調査の 1 ヶ月前にはコンサルタントを決定</p>	<p>公示内容の作成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現地との連絡（情報提供依頼・資料収集等）</li> <li>✓ 評価対象の整理</li> <li>✓ 評価目的の設定</li> <li>✓ 評価設問の検討・設定</li> <li>✓ 調査実施範囲・方法の検討（調査の大枠）</li> <li>✓ 評価調査団員構成の検討</li> <li>✓ 公示内容の作成</li> </ul> <p>事前準備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 調査団員の選定（コンサルタントの公示含む）</li> <li>✓ 評価グリッド作成</li> <li>✓ 調査票の事前送付</li> <li>✓ 現地との調整（日程、アポイントメントの設定等）</li> <li>✓ 必要に応じ、国内調査の実施（例：帰国専門家、国内支援委員へのインタビュー等）</li> </ul>
<p>現地調査の実施</p> <p>&lt; 2 週間 ~ 3 週間 &gt; *</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 評価デザインの協議・合意取り付け</li> <li>✓ データの収集</li> <li>✓ データの分析</li> <li>✓ データの解釈</li> <li>✓ 評価結果に関する基本的合意取り付け（ミニッツ等）</li> </ul>
<p>報告書の作成</p> <p>&lt; 1 週間 ~ 2 週間 &gt;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ データの分析（必要に応じ継続）</li> <li>✓ データの解釈（必要に応じ継続）</li> <li>✓ 評価報告書の作成</li> </ul>
<p>評価調査の報告・フィードバック</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 報告会・セミナーの開催</li> <li>✓ 相手国政府・関係機関へのフィードバック</li> <li>✓ 意思決定プロセスへの反映 <ul style="list-style-type: none"> <li>対象プロジェクトに関わる決定</li> <li>類似プロジェクトの立案</li> <li>協力プログラムの策定</li> </ul> </li> </ul>

評価のデザインと共通

\* 国別事業評価、プログラム評価等の調査の場合は、全体の調査期間が長くなる。

## 2 公示内容の作成

評価調査のマネジメントは、本来はまず、TOR (Terms of Reference: 調査実施者への委託事項を記した書類) の作成から始まる。TOR を提示することは、評価の範囲と方向性を発注者として明確にすることである。また、調査を受託する側にとっては調査者としての権限と責任の範囲を明確にするものでもある。TOR の作成過程では、評価調査の背景、目的を明らかにし、目的に合った評価を行うためにはどのような調査団構成にしたら良いのかを検討し、最終成果品のイメージを固める。TOR に含まれる項目例は表3 - 1 - 2に示すとおりであるが、コンサルタント選定の公示に際しては、これらの内容を念頭に、公示案や指示書を作成する必要がある。

これらの項目を見てもわかるとおり、TOR もしくは公示内容作成のプロセスは評価調査をデザインするプロセスでもある。特に「評価調査の背景と目的」と「主な評価設問」は、事業実施部門として明確に記述すべき箇所である。「評価を通して何を知ろうとしているのか」「評価結果を誰にフィードバックすべきか」が明らかになっていなければ、意味のある評価はできない。

以下に公示の内容を作成するにあたり、事業実施部門が検討しなければならない事柄をまとめた(関連する方法論については本ガイドライン中の参照箇所を明示した)。

### 評価調査の背景と目的を確認する

まず、評価対象と評価調査の目的を確認する。評価調査はプロジェクト・サイクルのどの段階で行われるものなのかによって、その目的と想定されるフィードバック先が異なる。また、特定テーマの切り口(例: ジェンダー、貧困、環境など)で複数のプロジェクトを横断的に評価する場合もある。何のために評価をするのかによって、どんな評価設問が重要で、どのようなデータを入手し、どのように評価するのが異なってくる。このため、評価の目的を常に念頭に置きながら作業を進めていく必要がある。評価自体が目的化することだけは避けられなければならない。

(2 - 1 - 1 (p.51) 参照)

表 3 - 1 - 2 評価調査 TOR に含まれる項目の例

<p>1. 評価調査の背景と目的 Background and Purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価対象事業の概要を記述</li> <li>・ 評価調査の目的</li> <li>・ 評価結果の想定されるフィードバック先（評価結果のユーザー）</li> </ul> <p>2. 主な評価設問 Major Evaluation Questions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価 5 項目（重点的に取り上げる基準があればその理由も含む）</li> <li>・ 評価設問（評価を通して何を知りたいのか、その主な質問項目）</li> </ul> <p>3. 分析・評価の方法 Suggested/Required Evaluation Methods</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価の方法の大枠を可能な範囲で提示（例：プロジェクト対象以外との比較、実施グループの事前・事後の比較、参加型評価、統計分析、費用効果分析、定性分析など）</li> <li>・ 特に望ましいデータ収集方法があれば提示（質問紙調査、インタビュー、フォーカスグループなど。可能であれば情報源、対象サンプルを含む）</li> <li>・ 既存のデータ情報源のリスト</li> </ul> <p>4. 評価調査団の構成 Team Members and Roles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査団メンバーの役割・担当分野</li> <li>・ 各メンバーに求められる能力（上記評価調査を行う上で必要な専門知識、分析能力、経験、語学能力など。最低限必要な能力と、あれば望ましい能力の両方を記述）</li> </ul> <p>5. 調査日程 Schedule of Major Tasks</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 準備期間、現地調査、整理期間ごとの主なタスクと具体的な日程</li> </ul> <p>6. 最終成果品 Expected Products</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最終成果品の種類と提出先・提出期限</li> <li>・ 評価報告書に含まれるべき項目案</li> <li>・ その他の資料</li> </ul> <p>7. 調査予算 Budget</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算の内訳、総額</li> </ul>
--

### 評価設問を設定する

目的に沿った評価を行うためには、どのような事柄を評価することが役に立つのかを考える。対象プロジェクトの改善を目的とした評価の場合は、日ごろ課題として感じていること、各種報告書やモニタリング情報から得られる様々な課題に関連することを検証するための設問が必要である。あるいは、事前評価でプロジェクトの計画策定に資する評価を行う場合は、プロジェクトの計画内容そのものの妥当性や、プログラムとの関連性、効率性などに関する設問が中心になる可能性が高い。根幹となる設問項目を考えたら、さらにそれをブレイクダウンして具体的な設問を考えるが、詳細な評価設問については調査団員選定後に検討することも可能である。JICA の場合は、評価 5 項目という総合的な基準が提示されているので、それらの基準を参考に具体的な評価設問を考えることができる（2 - 2 - 1 (p.76) 参照）。

### 評価方法の大枠を検討する

目的、評価設問が決定したら評価方法の大枠を検討する。どのような分析・評価方法を採用するのが望ましいか（例：プロジェクト対象以外の地域との比較、実施グループの事前・事後の比較、参加型評価、統計分析、費用効果分析、定性分析など）また特に望ましいデータ収集方法（質問紙調査、インタビュー、フォーカスグループ・ディスカッションなど）や情報源などを検討する（2 - 2 - 2、2 - 2 - 3、2 - 2 - 4 (p.85~104) 参照）。

詳細な分析・評価方法の検討・決定は、評価調査団がその専門性を生かして行うことになるので、この時点では、特に望ましい方法論や留意点について記述する程度で構わない。重要なことは、どのような能力を持った調査団員（コンサルタント含む）が必要か、どの程度の期間の調査が妥当なのか、を判断できる範囲の検討を行うことである。

### 調査団構成を検討する

調査方法の大枠が決まったのを受け、どのような専門分野の調査団員が必要であるかを検討する。評価団員には、第 1 部第 1 章の「良い評価の基準」において説明したとおり、信頼性が高く、公平な評価を行うことができる人材が必要である。そのためには、当該分野の専門性、援助スキームへの理解、評価理論の知見と調査能力が要求される。それらの専門性を 1 人でカバーできる場合もあれば、2 人以上の団員が必要になるケースもある。対象プロジェクトの内容、評価の目的、使う予定の調査手法などに照らし合わせて適切な人材を選ぶことが重要である<sup>13</sup>。

<sup>13</sup> 内部評価でも、第三者の視点を入れることは客観性を高めるために必要であるので、事業実施に携わっていない第三者を、団長もしくは団員として採用することもできる。

たとえば、調査能力の観点からは、大きな母集団に対する質問紙調査を行う場合は統計分析や社会調査のスキル（技能）がある人が必要であるし、参加型評価を中心とした場合は、参加型評価の専門知識、もしくは定性分析やファシリテーションのスキルを持った人材が求められる。どんなスキルを持った調査団員が適切であるかを検討することは、評価調査の質に直接関わることなので、非常に重要な作業である。

#### 最終成果品のイメージと調査予算を確認する

最終報告書の内容、含まれる項目、提出期限を明記し、調査全体にかけられる予算を確認することも重要である。調査を受託する側は、調査目的と求められる最終成果品及び調査資源をもとに、具体的にどのような調査を実施することができるかを考える。調査にかけられる予算はあらかじめ決められていることが多いため、むしろこれらが条件となつて、評価設問や調査の範囲の検討に影響を与えることが多い。予算の調整が可能な場合は、調査の範囲に合わせ十分な対応を考える。たとえば、評価目的や評価設問から考え、ローカルコンサルタントの雇用が必要であると判断される場合や、大きな規模の調査を行うことにした場合などは、必要な予算と日程を組む必要が出てくる。

#### 《参考：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雇い、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
- 現地の言葉を話せる
- 調査対象者の協力を得やすい
- 質問紙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、評価設問、評価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（取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

以上のような事柄を検討し、それらの内容を適宜公示内容に反映させることが重要である。公示の内容は、評価の目的、評価設問、想定されるデータ収集方法などによって異なるべきであり、評価調査すべてが同じような方法論を掲げた公示内容になることはあり得ない。役に立つ評価調査を行うために、「誰の、どのような技術が必要で、どのような方法論が望ましいのか」を考えることは発注者側の責務である。

表3 - 1 - 3 に、現在使われている JICA の役務提供契約の公示内容の各項目と検討事項との関連をまとめた。これまで検討してきた事柄のうち、最終成果品のイメージなどは必ずしも公示に含まれないが、それらは調査団員決定後、十分に関係者で共有されなければならない。

表 3 - 1 - 3 公示内容の項目例と検討事項との関連

\*表 3 - 1 - 2 TORの項目例を参照

公示の項目例		事前の検討事項との関連 ( 公示へ反映させる内容 )	TORの内容との関連*
1 . 契約予定のコンサルタント	担当事項、経験年数 ( 大卒後 )	調査団構成の検討 : 調査に必要な専門性、経験年数	4 . 「評価調査団員の構成」
2 . 業務予定期間	準備期間、派遣期間、整理期間など	評価調査の大枠の検討 : 必要な調査期間 ( たとえば、大規模な質問紙調査では通常より長い期間が必要 )	5 . 「調査日程」
3 . 必要予防接種	有無		
4 . 簡易プロポーザル	提出部数、提出期限など		
5 . 記載時留意事項	語学の種類、対象国 / 地域、類似業務	調査団構成の検討 : 必要とされる調査分野での経験 ( 単に評価調査の経験だけでなく必要に応じ社会調査や統計処理の経験、対象分野の専門知識など )	4 . 「評価調査団の構成」
6 . 条件	補強の可能性、応札の条件など		
7 . 業務従事者構成	調査団構成	調査団構成の検討 : 評価の目的、調査の大枠に照らして必要な人材の専門性	3 . 「分析・評価の方法」 4 . 「評価調査団員の構成」
8 . 全体目的	調査の背景、プロジェクトの概要、評価の目的など	調査の背景、目的の確認及び主な評価設問の検討 : 評価結果の活用目的やそのために検証しなければならない主な評価設問 ( 評価 5 項目による評価が目的ではない )	1 . 「評価調査の背景と目的」 2 . 「主な評価設問」
9 . 業務担当事項等	評価方法、具体的担当事項	評価調査の大枠の検討 : 主な評価手法	3 . 「分析・評価の方法」
10 . その他	通訳の有無など	上記に含まれない項目で、特にコンサルタントの能力に関するものがあれば反映する	

### 3 調査の事前準備

JICA 事業実施部門が実際の調査開始前までに行わなければならないこととして、評価調査団員の選定（コンサルタントの選定を含む）、評価グリッドの作成、現地との調整がある。

#### 評価調査団員の選定

公示作成のプロセスで検討した評価デザインに沿って、適切な専門性と技術をもった評価調査団員を選定する。コンサルタントの場合は公示による選定プロセスを踏む。

#### 評価グリッドの作成

事前準備では、評価デザインの一環として、評価調査団が中心となって評価グリッドを作成する。評価グリッドに含まれる項目ごとの基本的な方法論に関しては、第2部第2章を参照してほしい。評価デザインに必要なプロジェクト情報を、最も知り得るのは事業実施部門であるため、事業実施部門は、それらの情報を調査団と共有しながら、評価デザインを策定するプロセスを管理する必要がある。

事業実施部門は、評価グリッド作成に必要な情報の提供を行うとともに、評価の質を確保するため、以下の点に留意する。

---

#### 事業実施部門の評価グリッド作成プロセスへの関わり方：

##### 評価設問

- 評価の目的、フィードバック対象を確認し、大きな評価設問を提示する
- 評価設問が大きい場合、小項目にブレークダウンするなどして具体的な設問が考えられているかをチェックする

##### 判断基準・方法

- 評価の判断基準及び方法（目標値、比較の方法など）を提示する
- ログフレームに目標値がない場合や指標が適切でないと判断される場合は、新たな判断基準（目標値に代わるもの）や指標を関係者で協議する

##### 必要なデータ

- 既存のデータ（モニタリング情報、統計類）に関する資料を

## 貸与する

### 情報源、データの収集方法

- 誰、どこにアクセスしたら必要なデータが入手できるのかについてアドバイスする
  - 情報源、データの種類に偏りがいないか確認する。
  - 特に、キー・インフォーマント（重要な情報源になる人）や調査対象とすべき人・組織についての情報を与える
  - 評価設問に回答できるデザインになっているかどうかチェックする
- 

### 現地との調整

現地調査に先がけて、現地との事前調整を十分に行う必要がある。具体的には、調査日程の調整、評価グリッドの内容に対する現地事務所からのアドバイス入手、調査票やインタビュー項目の事前配布、情報源へのアポイントメントの取り付け依頼などである。評価グリッドの内容については、適切な情報源の確保、文化的・社会的背景、データ収集方法の適正度などに関し、現地事務所ならではの観点からのアドバイスが期待できる。また、通常のプロジェクト評価期間は2～3週間と短いため、質問紙調査などは事前に配布し、調査団が滞在中にある程度の分析ができるような時間を確保する必要がある。

これらの作業を考慮すると、事前の準備期間はできるだけ長く確保することが望ましい。

## 4 現地調査の運営管理

評価グリッドを中心に評価調査の計画ができたところで、現地調査の実施に入るが、現地調査を運営管理する際に必要な業務として、評価デザインに関する合意形成の促進、データ収集、評価結果の分析、評価結果に関する合意形成の促進（ミニッツの作成等）の3つがある。

評価デザインに関する合意形成の促進（合同評価委員会の開催）

現地に赴いたら、まず、日本側で作成した評価グリッドをもとに、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<sup>14</sup>。技術協力プロジェクト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。

---

合意形成の目的：

- 評価目的を関係者で共有すること  
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なかで、プロジェクトのマネジメントの一環として評価を位置づ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。
  - 評価方法の理解促進をはかること  
プロジェクトをどのような方法で評価するのか、その評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、因果関係モデルの考え方、収集方法、分析方法などを中心に説明する。
  - 評価デザインの軌道修正をおこなうこと  
評価グリッドの内容について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。
- 

データの収集・分析

調査開始後は、データ収集が滞りなく行われているか、質問紙調査の回収率に問題がないかなどの進捗状況を確認する。収集したデータの分析及び評価のプロセス

---

<sup>14</sup> 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の実施が望ましい。参加型評価に関する情報は別添資料 参照。

には、5項目ごとの評価、結論の策定、提言・教訓の策定があるが、以下の視点から適切な分析が行われるように運営管理を行う。

---

5項目評価・結論の策定のチェックポイント：

- 評価設問にきちんと回答しているか
- 阻害・貢献要因は分析されているか
- 結論は評価目的にかなっているか
- 提言・教訓に結びつく要因が分析されているか

提言・教訓策定のチェックポイント：

- 収集したデータや分析結果が根拠として提示されているか
  - フィードバック先が明確になっているか
  - 具体的で実地的なものになっているか
- 

評価結果に関する基本的な合意形成（合同評価委員会）

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、相手側関係者と基本的な合意形成を行う。提言・教訓を含む評価結果に関し、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うえで、それぞれの意見を後で報告書に反映する（両論を併記する）。

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提言・教訓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、評価結果のオーナーシップが高まることが期待できる。

ミニッツの作成

合同評価委員会で評価結果の合意がなされたら、合意内容をミニッツ（議事録）に取りまとめ、相手国側と署名交換する。ミニッツの内容は現地調査終了時点の合意内容である。帰国後はそれをベースに評価調査報告書をまとめる。ミニッツは、あくまでも現地での基本的な合意内容であるが(summary report of the evaluation study)、最終報告書は評価の根拠となる情報・データの提示、結論、提言・教訓などを網羅した包括的なものになる。

評価目的によって多少異なるが、基本的なミニッツ構成案は表3 - 1 - 4に示すとおりである。

表 3 - 1 - 4 ミニッツ構成案

## 【ミニッツ構成案】

- 合意文
  - 別添: 評価結果要約 (Summary Report of the Evaluation Study)
- Introduction
- Objective of the Evaluation Study
  - Members of the Evaluation Team
  - Schedule of the Study
1. Outline of the Project
- Background of the Project
  - Summary of the Project
2. Methodology of Evaluation
- Evaluation Questions and Indicators
  - Data Collection Method and Analysis
  - Constraints of the Method
3. Project Performance and Implementation Process
4. Evaluation Results
- Relevance
  - Effectiveness
  - Efficiency
  - Impact
  - Sustainability
5. Conclusion
6. Recommendations & Lessons Learned

## 5 報告書の作成

帰国後、評価調査結果を「事業事前評価表」もしくは「評価調査結果要約表」及び報告書に取りまとめる。現地調査期間中に十分なデータ分析・解釈ができなかった場合は、継続して分析を行う。報告書は、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。わかりやすい報告書を作成することは、評価調査の非常に重要な部分を占める。評価した結果を適切に伝えられなければ、評価結果のフィードバックは望めないからである。事業実施部門の職員は調査団員のひとりとして報告書の執筆者ともなるが、評価の質を運営管理する視点から、報告書自体がわかりやすいものになっているかどうかをチェックする必要がある。具体的には以下のような点に注目する（報告書のフォーマットについては表 2 - 3 - 2 (p116) 参照）。

---

### 報告書作成上のチェックポイント：

- 報告書は冗長すぎないか
  - 具体的かつ簡潔な文章で書かれているか
  - 伝えたいポイントに重点をおいた構成になっているか
  - 調査結果から評価判断の根拠がきちんと示されているか
  - データの説明のときに、図表を適切に活用しているか
  - 引用したデータの出典が明記されているか
  - 調査の制約要因が明確になっているか
  - 評価グリッド、質問紙、収集データなどは別添資料になっているか
-

## 6 評価結果のフィードバック

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一つで、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。JICA 担当部門は、報告書完成後は、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、英語による要約を必ず作成する。

### 意思決定プロセスへのフィードバック

- 事業実施部門が提言・教訓を具体化し、どのように対応するのかについての方針を決め、責任をもってプロジェクトの運営管理に反映させる。
- 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。たとえば、JICA 国別事業実施計画、プロジェクト・ドキュメントへの記述などがある。

### 組織の学習プロセスへのフィードバックとアカウントビリティの確保

- 評価調査報告会を開催することにより、関係者が知見を共有する。報告会は、タイミング良く、適切な参加者(評価情報の利用者)を得て行う。
- 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を開催し、より多くの関係者へ情報を提供する。
- 報告書は3ヶ月以内に作成し、JICA ホームページに掲載するとともに、関係者に報告書を配布する。相手国関係者向けには英語版要約を必ず作成する。

## 第2章 事前から事後までの評価のポイント

### 本章の内容：

JICAのプロジェクト評価は、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、事後評価の4つの種類がある。それぞれ、その活用目的も異なれば、評価5項目による評価基準の視点や重点の置き方も、少しずつ異なる。

本章では、各評価調査の特徴と留意点を、「評価グリッド」「評価の解釈」を中心とした事例紹介とともに説明する。ただし、基本的な評価の考え方や調査の流れ、評価方法論は各調査共通である。

プロジェクト評価においては、基本的に評価5項目のすべての視点から検証作業を行うが、視点の捉え方は評価調査を実施する時期により異なる。たとえば、プロジェクト開始前の事前評価においては、「妥当性」は現状に基づく検証ができるが、その他の視点からは予測・見込みに基づく検証作業になる。また、プロジェクト開始後の中間評価においては、「妥当性」「効率性」は現状・実績に基づいて評価を行うが、「有効性」「インパクト」は、どの程度実際に効果が発現しているのかにより、評価の必要性・可能性に応じて検証する。これら評価の視点の違いを、評価調査の種類ごとに表3-2-1にまとめた。

また、評価5項目ごとに検証する深度や重点の置き方は、プロジェクトの特徴、抱える課題によって異なることが考えられる。たとえば、小規模のプロジェクトの場合、コストがかかる質問紙調査を行うことが適切ではなく、その他の簡易な方法で検証作業を行わなければならないかもしれない。あるいは、案件の課題として、効率性の問題があると関係者間で認識されている場合は、効率性の検証により重きをおいた調査が必要となるかもしれない。

なお、第2部第1章から第3章にかけて解説した、評価方法と各評価調査への適用に関する概念図を図3-2-1にまとめた。

表3 - 2 - 1 プロジェクト評価の種類ごとの評価の視点の違い

	事前評価	モニタリング <sup>注2</sup>	中間評価	終了時評価	事後評価
実績の確認	- 注1				
実施プロセスの把握					
<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)		-			

：現状・実績に基づいて検証作業を行う

：予測、見込みに基づいて検証作業を行う

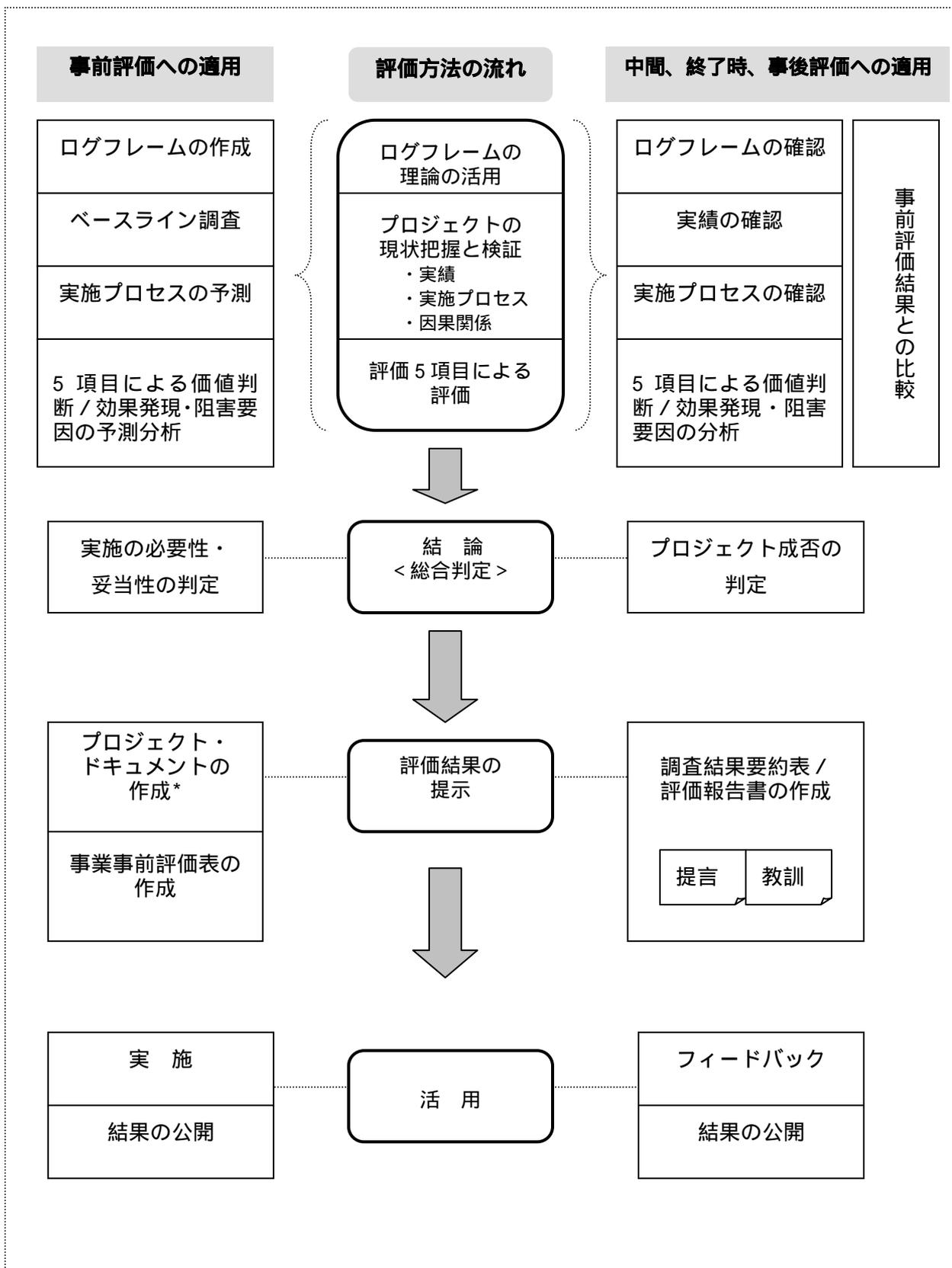
：評価の必要性・可能性に応じて検証作業を行う

：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

図 3 - 2 - 1 プロジェクト評価方法と評価調査への適用



## 1 事前評価調査のポイント

### (1) 事前評価調査の役割

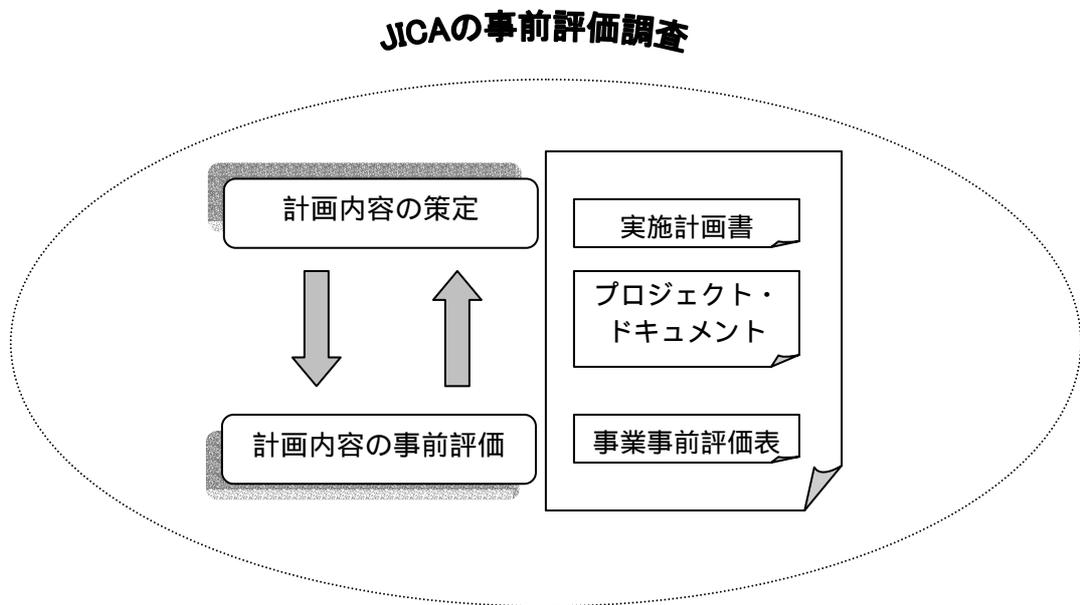
JICAの「事前評価調査」は大きく分けて、プロジェクトの計画と、計画内容の評価の2つの目的を伴う。JICAの事前評価では、計画を立て、かつ評価5項目の基準に沿って事前評価を行う。事前評価の結果は、計画内容の改善とプロジェクト実施の妥当性の決定に活用される。事前評価は、プロジェクト開始後のモニタリングと評価の土台となる情報を提供するものでもあり、プロジェクト・サイクルを通してプロジェクトを適切に運営管理するためには不可欠なステップである。

その成果品は、「ログフレーム (JICAにおけるPDM)」と「事業事前評価表」を含んだ「プロジェクト・ドキュメント」である。事前評価により明らかになった阻害要因や制約要因は、随時プロジェクトの計画策定作業にフィードバックされるか、プロジェクト開始後の留意点として事業事前評価表の評価5項目の欄に記載されることになる。

本書は、事前評価調査のうち主に「評価」の部分を解説するものであり、計画論を説明するものではない。計画論の中には、ベースライン調査の手法、ログフレームの論理と組み立て方(別添資料 参照)、指標の設定の仕方、目標値の立て方、リスク分析の方法などが含まれる。ここでは、それらのプロセスを経て計画されたプロジェクトの概要を評価5項目の基準で検証する方法と、その検証結果をまとめた「事業事前評価表」の作成を中心に、事例を用いて説明するものである。

なお、事前評価調査団を派遣せず、プロジェクト・ドキュメントを作成しない案件のように、簡易な形で事前評価を実施する場合でも、ここに示す事前評価の考え方や評価の視点に準じて行い、その結果を実施計画書に盛り込むものとする。

図 3 - 2 - 2 事前評価調査の二つの役割



## (2) 事前評価調査の目的と評価の視点

事前評価調査は、プロジェクト開始前に計画内容を評価するものである。その評価結果は、計画内容の改善と実施の妥当性の判断に活用される。したがって、まず、妥当性を中心に評価を行う。妥当性は、対象地域・社会、住民のニーズはあるのかといった必要性の視点、相手国の開発政策や日本の優先順位に合致しているのかといった優先度の視点、なぜこのようなプロジェクト目標を持つ案件を選定したのか、対象地域やターゲット・グループの設定は適切かなどの手段としてのプロジェクトの適切性の視点から、JICAの協力は妥当であるかどうかを検証するものである。その他の評価基準（有効性、インパクト、自立発展性など）から評価をする際に、中間評価以降の評価調査と最も異なる点は、実績や実施プロセスの過去のデータがベースになるのではなく、予測・見込みに基づき評価を行うことである。具体的には、この計画で実施すると本当に効果は上がるのだろうか、その効果はきちんと把握・検証できるように計画されているのだろうか、といった視点で検証する<sup>15</sup>。

実績に基づく検証ではなく、予測・見込みに基づき計画の的確性を検証することには、大きく分けて二つの観点が含まれる。一つは、プロジェクトの各コンポーネント（構成要素）の内容が明確で妥当かを検証することである。設定された指標や目標値の妥当性、指標入手手段の適切性などを、ベースライン・データとの関連性を踏まえて検討し、予測される効果が達成可能で、かつ望ましい状態に計画されているかどうかを見る視点である。ベースライン・データとの関連性を見るときは、そのデータを入手する調査方法を使い、その後のモニタリングが実施できるのかを検討することも重要である。指標入手手段のコストがかかり過ぎたり実用的ではない場合は、そのデータは活用できない。このような検証を経て、適切な指標・目標値と指標の入手手段への提言を行うことは、プロジェクト開始後のモニタリング・評価の基礎を築くことにもつながる。（指標と目標値の検証方法は2 - 1 - 3（4）(p.65)を参照）

もう一つの観点は、プロジェクトの計画内容の組み立て方（＝目的と手段の関係）が適切で、期待される目標を達成する見込みがあるかどうかを検証することである。プロジェクトの各要素間の因果関係の論理性を問う視点である。ある目標に向かっ

<sup>15</sup> 効果が検証・把握できるのかといった視点を盛り込んだ評価調査の方法論として、「評価実施可能性調査（Evaluability Assessment）」がある。評価対象の事業が評価可能な最低限の条件を満たしているかどうかを、事業の論理性、目的の明確さ、指標の設定状況に注目して定性的な調査を通して明らかにしようとしたものである。（詳しくは、Rossi, PH., Freeman H.E., Lipsey, M.W., Evaluation –A systematic approach, 6<sup>th</sup> ed, 1999, SAGE Publication, p157を参照）

て計画された活動内容が適切であるかどうかの検証も、十分に行わなければならない。これらの検証には、第2部第1章で解説した評価理論である「ロジック・モデル」の考え方を活用できる（2-1-3 (p.56) 参照）。計画されたプロジェクト内容をログフレームに沿って検証してみると、たとえば、目標を達成するためのアウトプット（成果）が不十分であったり、アウトプットを達成するための活動や投入が不十分かもしれない。また、採用しようとしているプロジェクトのアプローチは、投入するコストに比して効果の大きさが限定的で非効率だという評価もあり得る。あるいは、外部条件・リスクが高すぎてプロジェクトへの影響が大きすぎるかもしれない。これらの検証結果を、計画立案作業に適宜フィードバックし適切な計画を立てることが、効果的な事業運営につながっていく。

### (3) 事前評価のチェックリスト

事前評価調査は「計画」のための調査が主になり、評価はその結果を受け同時並行的に実施するものなので、他の評価調査のように、評価のデザインに該当する作業は行わない。ここでは、プロジェクトの計画案を受けて「評価」を行う際の視点をチェックリストとして提示する。

事前評価調査における現地調査の前にこれらチェックリストを参照し、調査項目に漏れがないかどうかを確認し、調査計画に反映させる必要がある。ただし、ここにあげたものは主な視点であるので、プロジェクトの内容に応じ適宜調査事項を追加する必要がある。

表 3 - 2 - 2 事前評価調査の主な視点（網掛け部分は現状・実績に基づいて検証する項目）

評価項目	評価の視点
<p>計画の組み立て</p> <p>* 下記評価項目と一部重複する点があるが、事前評価でまず確認すべきこととして冒頭に挙げる</p>	<p><u>計画の内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標・プロジェクト目標・アウトプットの内容は明確か？ 各指標はそれぞれの内容を的確に捉えているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 各指標の入手方法は客観性、再現性（繰り返し同じようなデータが取れる）が確保されるか？</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループは明確に設定されているか？</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> 活動 アウトプット プロジェクト目標 上位目標は、それぞれ手段目的の関係になっているか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットを産出するための外部条件は適切に設定されているか？（活動 外部条件 アウトプットの論理は正しいか？）</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標を達成するための外部条件は、適切に設定されているか？（アウトプット 外部条件 プロジェクト目標の論理は正しいか？）</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標を達成するための外部条件は、適切に設定されているか？（プロジェクト目標 外部条件 上位目標の論理は正しいか？）</p>
<p>実施プロセス（予測）</p>	<p><input type="checkbox"/> プロジェクトのマネジメント体制（モニタリングの仕組み、意思決定過程など）に問題はないか？</p> <p><input type="checkbox"/> 実施機関やカウンターパートのプロジェクトに対する認識は高いか？</p> <p><input type="checkbox"/> 適切なカウンターパートが配置されるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 活動を計画通りに行うための投入は保証されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループや関係組織のプロジェクトへの参加度やプロジェクトに対する認識は高い、もしくは高まることが期待されるか？</p> <p><input type="checkbox"/> その他、プロジェクトの実施過程で留意しなければならない事柄や活動を阻害する要因はあるか？</p>

## (事前評価調査の主な視点 続き)

評価項目	評価の視点
《評価5項目》	
妥当性	<p><u>必要性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 対象国・地域・社会のニーズに合致しているか？</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループのニーズに合致しているか？</p> <p><u>優先度</u></p> <p><input type="checkbox"/> 相手国の開発政策との整合性はあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 日本の援助政策・JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか？</p> <p><u>手段としての適切性</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトは相手国の対象分野・セクターの開発課題に対する効果を上げる戦略として適切か？（プロジェクトのアプローチ、対象地域は適切か、他ドナーとの援助協調において、どのような相乗効果があるかなど）</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループの選定は適正か？（対象、規模、男女比など）</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループ以外への波及性はあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 効果の受益や費用の負担が公平に分配されるか？</p> <p><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、日本の経験を生かせるかなど）</p>
有効性 (予測)	<p><u>プロジェクト目標の内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標は明確に記述されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標の指標は目標の内容を的確に捉えているか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標の指標及び目標値は、ベースライン・データに照らし合わせて妥当か？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標の指標入手手段は適切か？（必要な指標を測定しているか、コストがかかり過ぎないか、再現性があるか、モニタリングの手段として使えるかなど）</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標は、プロジェクト終了時にプロジェクトの効果として達成されるものであるか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標を達成するために十分なアウトプットが計画されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は適切に認識されているか？ 外部条件が満たされる可能性は高いか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか？</p>

## (事前評価調査の主な視点 続き)

評価項目	評価の視点
効率性 (予測)	<p><u>アウトプットの内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットの指標は内容を的確に捉えているか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットの目標値は妥当か？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットの指標入手手段は適切か？（必要な指標を測定しているか、コストがかかり過ぎないか、再現性はあるか、モニタリングの手段として使えるかなど）</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットを産出するために十分な活動が計画されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 活動を行うために過不足ない量・質の投入が計画されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 活動からアウトプットに至るまでの外部条件は適切に認識されているか？ 外部条件が満たされる可能性は高いか？</p> <p><u>タイミング</u></p> <p><input type="checkbox"/> 投入のタイミングは適切に計画されているか？</p> <p><u>コスト</u></p> <p><input type="checkbox"/> 類似プロジェクトと比較して（JICA と他のドナーの類似プロジェクト、当該国による類似プロジェクトとの総コストもしくはユニットコストとの比較など）、アウトプットは投入予定のコストに見合ったものか？（より低いコストで達成する代替手段はないか？ 同じコストでより高い達成度を実現することは出来ないか？）</p> <p><input type="checkbox"/> 類似プロジェクトと比較して（JICA 及び他ドナーの類似プロジェクト、当該国による類似プロジェクトとの総コストもしくはユニットコストとの比較など）、プロジェクト目標は投入予定のコストに見合ったものか？（より低いコストで達成する代替手段はないか？ 同じコストでより高い達成度を実現することは出来ないか？）</p>

## (事前評価調査の主な視点 続き)

評価項目	評価の視点
インパクト (予測)	<p><u>上位目標の内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の指標は目標の内容を的確に捉えているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の指標及び目標値は、ベースライン・データに照らし合わせて妥当か？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の指標入手手段は適切か？（必要な指標を測定しているか、コストがかかり過ぎないか、再現性はあるか、モニタリングの手段として使えるかなど）</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標は、プロジェクトの効果として発現が見込まれるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標と開発課題の関連性・論理は明確か？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は適切に認識されているか？ 外部条件が満たされる可能性は高いか？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の達成を阻害する要因はあるか？</p> <p><u>波及効果</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標以外の効果・影響が想定されるか？ 特にマイナスの影響についてはそれを軽減するための対策は取られているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・政策の策定及び法律・制度・基準などの整備への影響</li> <li>・ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的側面への影響</li> <li>・環境保護への影響</li> <li>・技術面での変革による影響</li> <li>・対象社会、プロジェクト関係者、受益者などへの経済的影響、など</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> ジェンダー、民族、社会的階層の違いにより、異なったプラス・マイナスの影響はあるか？</p>

## (事前評価調査の主な視点 続き)

評価項目	評価の視点
<p>自立発展性 (見込み)</p> <p>*自立発展性(効果の持続性)を担保するために不可欠な事柄は、プロジェクトの内容によって異なるので、それを見きわめてから調査を行う</p>	<p><u>政策・制度面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 政策支援は協力終了後も継続するか？</p> <p><input type="checkbox"/> 関連規制、法制度は整備されているか？ 整備される予定か？</p> <p><input type="checkbox"/> パイロット・サイトを対象とするプロジェクトでは、その後の広がりを支援する取り組みが担保されているか？</p> <p><u>組織・財政面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 協力終了後も、効果をあげていくための活動を実施する組織能力はあるか？(人材配置、意思決定プロセスなど)</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトを開始する前から、実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは十分に確保されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 経常経費を含む予算の確保は行われているか？ 当該国側の予算措置は十分に講じられているか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト実施により、将来の予算が増える可能性はどの程度あるか？ 予算確保のための対策は十分か？</p> <p><u>技術面</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトで用いられる技術移転の手法は受容されるか？(技術レベル、社会的・慣習的要因など)</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトで導入予定の資機材の維持管理計画は妥当か？</p> <p><input type="checkbox"/> 普及のメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 実施機関が普及のメカニズムを維持できる可能性は、どの程度あるのか？</p> <p><input type="checkbox"/> パイロット・サイトを対象とする案件では、他へ普及できる技術であるか？</p> <p><u>社会・文化・環境面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか？</p> <p><input type="checkbox"/> 環境への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか？</p> <p><u>その他</u></p> <p><input type="checkbox"/> 自立発展性を阻害するその他の要因はあるか？</p>

#### (4) 事前評価のデータの解釈とまとめ

事前評価のデータの解釈の中心は、「5項目ごとの評価」である。その内容は「事業事前評価表」として取りまとめられる。事前評価調査では、評価のプロセスで明らかになった阻害要因や制約要因は、プロジェクト・ドキュメントの計画内容へフィードバックし、できるだけそれら要因の影響を受けないように、プロジェクトを立案する必要がある。一方、プロジェクト開始後の留意点や、開始後のプロセスの中で見直す必要性があると判断された事柄は、事業事前評価表の5項目評価の欄の該当する項目にそれぞれ記載する。これらの留意点は、プロジェクト開始後のモニタリングの対象としても重要であり、目標やアウトプットの達成度のチェックとあわせて、モニタリング対象項目として位置づけていく必要がある。

事前評価結果の報告内容は、事業事前評価表にその概要がまとめられるが、なぜそのような解釈になったかなどの根拠は、プロジェクト・ドキュメントの付属資料として提示する必要がある（たとえば、インタビュー結果、資料分析結果、質問紙表調査分析結果などの調査結果）。

表3 - 2 - 3に、事業事前評価表の各項目の解説と記述上の留意点をまとめた。また、事例1に事業事前評価表の記入例を提示している。

表 3 - 2 - 3 事業事前評価表の記載内容及び留意点（中規模以上の技術協力プロジェクトの場合）

項目	記載内容	留意点
1. 案件名	案件の名称	
2. 協力概要	<p>事前評価の対象となったプロジェクトの計画内容を簡潔に記述する</p> <p>〔主な項目〕</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</p> <p>(2) 協力期間</p> <p>(3) 協力総額（日本側）</p> <p>(4) 協力相手先機関</p> <p>(5) 国内協力機関</p> <p>(6) 裨益対象者と規模など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 詳細な計画内容は後述するので、あまり詳細になり過ぎないように留意</li> <li>・ 第三者を含めた読み手が何についての事前評価であるのか、アウトラインを把握できる範囲でよい</li> <li>・ (6) の裨益対象者とはプロジェクト目標レベルの裨益者（ターゲット・グループ）を指す</li> <li>・ 必要に応じて、プロジェクトサイトの地図や写真を添付する</li> </ul>
3. 協力の必要性・位置付け	<p>要請の背景のみならず、日本として協力するに至った過程、その理由などを簡潔に記述する</p> <p>〔主な項目〕</p> <p>(1) 現状と問題点</p> <p>(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ</p> <p>(3) 日本の援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け（プログラムにおける位置付け）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクトの背景にある重要な課題と、それらを解決するためのプロジェクトの位置付けを、明確に説明する</li> <li>・ 必要に応じて、現状や問題点を説明する図表や写真を添付する</li> </ul>
4. 協力の枠組み	<p>ここではログフレームの内容を簡潔に記述する。ログフレームを知らない人でも理解できるように、記述の順番は以下のとおりとする</p> <p>〔主な項目〕</p> <p>(1) 協力の目標（アウトカム） 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値</p> <p>(2) 成果（アウトプット）と活動 アウトプット、そのための活動、指標・目標値 アウトプット、そのための活動、指標・目標値 .....</p> <p>(3) 投入（インプット） 日本側（総額 円） 専門家派遣、供与機材、研修員受け入れ、その他 A 国側（総額 円） カウンターパート人件費、施設・土地手配、その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部第三者が理解できるような記述とすることを心がける</li> <li>・ 「協力終了時の達成目標」とはログフレームの「プロジェクト目標」を指す</li> <li>・ 「協力終了後に達成が期待される目標」とは「上位目標」を指す</li> <li>・ アウトプットは、対応する活動、指標・目標値とともに順次記載する。活動はすべて挙げる必要はなく、主要な活動を総括するような記述とする（事例）</li> </ul>

表 3 - 2 - 3 続き

項目	記載内容	留意点
( 4 . 協力枠組み : 続き )	( 4 ) 外部要因 ( 見たされるべき外部条件 )  前提条件 成果 ( アウトプット ) 達成のための外部条件 プロジェクト目標達成のための外部条件 上位目標達成のための外部条件	
5 . 評価 5 項目による評価結果	評価 5 項目ごとにデータの解釈、価値判断、制約要因をまとめる  〔主な項目〕 ( 1 ) 妥当性 ( 2 ) 有効性 ( 3 ) 効率性 ( 4 ) インパクト ( 5 ) 自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それぞれの評価の根拠・理由を明確に記述する。ただし、根拠となった調査分析結果やデータは別添資料とする</li> <li>・プロジェクト実施に当たっての留意点は、根拠とともに具体的に記述する。それらは、開始後のモニタリング項目としても重要になる</li> </ul>
6 . 貧困・ジェンダー・環境等への配慮	貧困・ジェンダー・環境・平和と紛争などの側面でのマイナス・インパクトや、それらに考慮したプロジェクトの戦略について記述する	
7 . 過去の類似案件からの教訓の活用	事業改善に向けて類似案件の評価結果から学んだこと、及びその反映の状況を記述する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・類似案件の教訓を得るための情報源として、過去の評価報告書 ( 提言・教訓 ) JICA ナレッジサイトなどを活用する</li> </ul>
8 . 今後の評価計画	中間評価、終了時評価、事後評価の実施時期を明記する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価計画に関する特記事項がある場合は、ここに記述する ( 例 : プロジェクト開始後のベースライン調査の実施など )</li> </ul>

## 事例 1 : 事業事前評価表

## 「A国中等理数科教育強化プロジェクト」

(実際の評価調査事例をもとにしているが、本書用に内容を一部変更・加筆)

## 1. 案件名

A国中等理数科教育強化プロジェクト

## 2. 協力概要

## (1) 協力内容

A国における理数科教育改善を目的に、西部地域(5県)の指導的教員養成システムの確立、指導的教員による現職教員研修の実施、リソース・センターの整備を行うもの。

## (2) 協力期間:

2003年9月から2008年8月(5年間)

## (3) 協力総額(日本側)

X円

## (4) 協力相手先機関

教育省、理数科教員養成大学(中央研修センター及び地方研修センター)

## (5) 国内協力機関

B大学

問題の深刻度を説明。妥当性を評価する一つの視点

## (6) 裨益対象者

西部地域(5県)の教員約3000人(対象中等学校数約650校)  
(地図添付 省略)

## 3. 協力の必要性・位置付け

## (1) 現状及び問題点

A国では、1963年の独立以来、人材育成を速やかに進めるため、教育機関の拡充・充実を最優先政策に掲げ、政府経常予算の3割以上を教育に充当するなど、国家を挙げて教育開発に取り組んできた。しかし、カリキュラムの過密化や教育財政難を背景とした、教科書、教材、施設、理数科教師の能力不足等から、理数科科目を中心に顕著な質の低下が指摘される事態に至っている。また、工業化をめざすこの国にとって、理数科教育の向上は喫緊の課題となっている。特に西部地域(5県)」においては、学生の学力、教員の質が全国の中でも低く、緊急の取り組みが必要である。

対象地域選定の理由

アプローチ(教員研修)選択の理由の1つ

## (2) A国政府国家政策上の位置づけ

A国の国家開発計画では、「中等教育における理数科教育の充実」が主要政策として打ち出されており、施設、教材の整備と教員養成の拡充など、ハード、ソフト両面からの質の向上を図ろうとしている。特に教員養成に関しては、この国の教育訓練マスタープランで、現職教員を対象とした研修の実施が提案され、貧困削減戦略ペーパー(PRSP)にも人的資源開発の一部として組み込まれている。

優先度の高さを説明

## (3) 我が国援助政策、JICA国別事業実施計画上の位置づけ

日本のODA大綱及びODA中期政策では、貧困削減と社会開発推進のために、途上国の人材育成、特に教育分野の支援に高い優先度をおいている。A国に対する国別援助計画でも、教育・人的資源開発を重点分野として位置づけている。また、JICA国別事業実施計画の理数科教育強化プログラムの一環を成すものである。

## 4 . 協力の枠組み

### ( 1 ) 協力の目標 (アウトカム)

協力終了時の達成目標 (プロジェクト目標)  
西部地域において、中等レベルの理数科教育が強化される。

<指標・目標値> プロジェクトで開発したモニタリング・評価方法\*に基づき、授業改造度を以下の視点からレーティング (評点づけ) により評価。

- ・教師の態度変容 ( 0 ~ 4 の評価範囲で平均 3 以上 )
- ・教授法の質改善度 ( 0 ~ 4 の評価範囲で平均 3 以上 )
- ・生徒の態度変容 ( 0 ~ 4 の評価範囲で平均 3 以上 )

指標は目標値とともに具体的に記載

\*モニタリング・評価方法は、プロジェクト内部に設置予定のモニタリング・評価タスクフォースにより開発されるもので、プロジェクトの成果や効果を測定するための指標として、指導能力、授業改造度、研修の運営能力の大きな柱を立て、それぞれに詳細チェックリストを作成するもの。

協力終了後に達成が期待される目標 (上位目標)  
首都圏において、理数科科目についての青少年の能力が向上する。

指標・目標値> 2010 年に首都圏における青少年の理数科科目の国家試験の平均点が全国平均に達する。

### ( 2 ) 成果 (アウトプット) と活動

成果 (アウトプット): 中央研修センターにおいて研修指導員の研修能力がつく。

活動: 研修指導員の研修実施

指標・目標値 研修の運営能力指標 ( 0 ~ 4 の五段階評価平均 3 以上 )、研修指導員 200 人、研修指導員の能力向上指標 ( 実施前・実施後の比較により 2 ポイント以上上回る )

成果 (アウトプット): 地方研修センターで現職教員の再研修システムが確立される。

活動: 地方研修センターにおける研修指導員による現職教員再研修の実施

指標・目標値 総受講者数 3000 人、研修の運営能力指標 ( 実施前・実施後の比較により 2 ポイント以上上回る )

成果 (アウトプット): 研修センターのリソースセンターとしての役割が強化される。

活動: 教材開発、文献整理及び配布

指標・目標値 中央センターにおける 30 種類の教材開発、各研修センター ( 5 ヶ所 ) における 20 種類以上の新しい資料の出版、対象中等学校への配布システムの確立

### ( 3 ) 投入 (インプット)

日本側 (総額 約 X 円)

- 専門家派遣

長期: 12 名 (チーフアドバイザー、物理教育、化学教育、生物教育、数学教育、教育評価、業務調整)

短期: 下記の分野を予定

教育行政、教育評価、物理教育、数学教育、化学教育、生物教育、理科教育

- 供与機材 (総額 約 Y 円)

教材作成用機材、実験用資機材、視聴覚機器、書籍、車両など

- 研修員受け入れ (総額 約 Z 円)

年間 8 名程度

## A 国側（総額 約 円）

- カウンターパート人件費（30名）
- 施設・土地手配など  
中央研修センターの研修室・宿泊棟、教育省内事務室、ディストリクトの研修センター
- プロジェクト活動費（年間約 円）

## (4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

## 前提条件

（特になし）

## 成果（アウトプット）達成のための外部条件

- 養成された研修指導員の8割が継続的に研修に従事する。

## プロジェクト目標達成のための外部条件

- 地方教育委員会の支援が継続する。
- 養成された教員が継続して理数科教育に従事する。

## 上位目標達成のための外部条件

- 理数科教育のための施設・機材が適切に維持される。

## 5. 評価5項目による評価結果

以下の視点から評価した結果、協力の実施は適切と判断される。

## (1) 妥当性

この案件は以下の理由から妥当性が高いと判断できる。

- この事前評価表の「3.協力の必要性・位置づけ」で述べたように、A国の国家開発計画、教育開発計画、PRSPなどにおいて、人材育成と工業化達成に向けて理数科教育の強化が不可欠であると表明されており、政府の財政的コミットメントも認められる。
- A国の中等教育については、世界銀行やIMFが公共支出削減のために教員の削減を勧告するほど、生徒数に対する教員数は十分あり、問題分析ではハードの側面もさることながら、教員の能力・態度の問題が大きな課題として指摘されており、現職教員の再研修を戦略としたこの案件のアプローチは適切であると判断される。
- A国に対する国別援助計画においても教育・人的資源開発を重点分野として位置づけており、特に理数科教育の強化は開発課題の1つとなっている。
- 西部地域を対象としたことは、全国的に見て教育の低下が見られるところであり、優先度と必要性はきわめて高く、対象地域選定の妥当性は高い。
- またこの分野は、過去の日本の教育発展過程の経験を十分に活用できるという意味からも、協力の妥当性は高い。

## (2) 有効性

この案件は以下の理由から有効性が見込める。

- 現職の教員約3000人をターゲット・グループとし、彼らの教授能力の向上が指標として設定され、しかもその指標をモニタリングする方法論もプロジェクトに組み込まれており、プロジェクト目標の設定は明確である。

- 効果を上げるためには、中央レベルと地方レベルでの研修運営センターの運営能力向上が不可欠である。中央レベルの研修センターにおいては、既に 30 名のスタッフが配置されており、指導員候補の教員リスト（200 人）も作成されている。研修運営能力の指標（キャパシティ・ビルディング指標）によるモニタリングも予定されるなど、着実な取り組みが有効なプロジェクトの実施に結びつくものと期待できる。
- 外部条件である「地方教育委員会」の継続的支援は、現時点におけるコミットメントが高いことから満たされる可能性は高い。
- 以上述べた点から、現職職員による質の高い授業実施は、中央センターを中心とした研修システムの構築、研修の実施とリソース・センターの充実の 3 つの手段を講じることによって、達成可能であると判断される。

### （ 3 ） 効率性

この案件は以下の理由から効率的な実施が見込める。

- 長期専門家は既に確保されており、長期専門家の多くは青年海外協力隊経験者で、A 国における教育の現状把握やフィールドでの活動など、効率的に行うことが期待できる。
- 研修センターの施設と機材は、できるだけ現状のものを使うことを予定しており、計画されているコピー機、パソコン、理数科実験器具はいずれも A 国内で調達する予定であり、機材費約 Y 円は類似プロジェクトと比較しても低い額である。
- 200 人の指導教員を養成することにより、3000 人規模の教員養成が可能になり、その裨益効果は約 20 万人の生徒に波及すると考えられ、他の類似案件（理数科教育）と比較してもプロジェクトの費用対効果は高い。
- 外部条件は、現在のところ研修指導員の定着率であるが、指導員としての資格制度も検討されており、8 割程度の定着率が確保される確立は高い。

### （ 4 ） インパクト

この案件のインパクトは以下のように予測できる。

- 上位目標である「青少年の理数科能力が向上する」に関しては、現職の教員の再研修が適切に行われることにより、プロジェクト終了後 3 ～ 5 年以内には実現できることが見込まれる。リスクとしては、各対象校で理数科教育に必要な実験機器、施設が整備できるかどうかがある。現在、理数科教育強化プログラム（開発課題）の一環として、関連資機材の調達計画もすすめられており、それとの相乗効果が期待できる。
- 本案件で研修システムを構築することにより、同様の仕組みで全国規模の教員養成を行える可能性があり、教員養成大学がイニシアティブをとって理数科以外の科目に広げていくことが期待できる（組織・制度へのインパクト）。
- 負の影響として懸念される事柄に、西部地域以外の地域との教育格差の広がりがある。この案件の成果が全国的な広がりを見せることができるように、教育省への継続的な働きかけや世界銀行など他ドナーとの調整も必要になると考えられる。

### (5) 自立発展性

以下のとおり、本案件による効果は、相手国政府によりプロジェクト終了後も継続されるものと見込まれる。

#### 政策・財政支援

この案件は、P R S Pの人的資源開発の一環に位置づけられており、中央と地方の研修システムを構築することにより教員の養成を継続的に行うものである。そのための政策・制度支援へのコミットメントは高い。また、A国の教育開発計画においても、理数科教育の強化は明確に位置づけられているため、継続的な政府予算確保も期待できる。

#### ナショナルトレーナー制度の確立

指導教員に対する資格付与は、インセンティブとして非常に重要であり、研修人材の定着のみならず、研修の質を将来的に維持していく一つの手段となり得る。A国は現時点において同制度の確立を検討している旨表明しており、プロジェクトとしても自立発展性の確保に向けて、同制度の導入を支援する必要がある。

#### 参加型の戦略

自立発展性の確保のためには、相手国関係者のプロジェクトに対するオーナーシップ(主体性)が重要であるが、本案件では、各地域の中等教育関係者(地方教育事務所、学校長、教員、生徒と保護者)を巻き込み、参加型によりA国の現実に即した研修組織・制度と研修内容の開発をめざす戦略をとる予定である。たとえば、指導教員は地域の教育委員会の推薦をもとに選び、研修の運営・管理については、中央、地域研修センターそれぞれの立場の代表者からなる研修組織委員会を設置し、地域の学校の声を吸い上げる仕組みを取り入れ定期的な会議も行う。このような取り組みはオーナーシップの高まりが期待でき、協力終了後の継続的研修や全国的広がりへの基盤となることが期待される。

## 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

ジェンダーに配慮しプロジェクトでは、指導教員の推薦はジェンダー・バランスに留意すること、最終的な受益者である学生のジェンダー割合の統計を取りプロジェクトのデータとして蓄積していくこと、を実施する。

## 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

類似案件の有無：有

過去の類似案件では、理数科教育の低迷の原因は教育施設・資機材の不備・不足にあるというステレオ・タイプな見方が、援助・被援助側双方に浸透していた。しかし、ハードだけではなかなか効果が持続せず、学校の運営や教員の能力といった側面も重要であることが教訓として挙げられていた。この案件のプロジェクト開始時のベースライン調査では、ハード面の調査のみならず、教員の授業に対する姿勢や授業方法なども重点的に調査し、ソフト面での問題が大きい現状を踏まえたことが、本案件の戦略構築に影響を与えている。

## 8. 今後の評価計画

- 中間評価 2006年2月頃
- 終了時評価 2008年2月頃
- 事後評価 協力終了3年後を目途に実施予定

## 2 モニタリングと中間評価調査のポイント

### (1) モニタリングの目的と基本的考え方

モニタリングは、プロジェクト開始後、計画どおりに活動が行われているか、アウトプットが生み出されているかなどをチェックし、必要に応じて軌道修正を行う、プロジェクト内部のルーティン作業である。計画当初設定した目標を管理するとともに、プロジェクト実施中の様々な変化に対応して、活動やアウトプットを見直していくというマネジメント業務の柱である。

モニタリングを適切に行うためには、計画段階において、プロジェクト内にモニタリング実施体制を確立しておく必要がある。「誰が」「いつ」「何をモニタリングするのか」「その結果はどのような意思決定プロセスを通して軌道修正などに反映されるのか」について、プロジェクト開始前に十分に検討されていなければならない。モニタリングでは主に、ログフレームのアウトプット、活動、投入、外部条件を中心に検証するとともに、ログフレームには記載されない実施プロセスの現状を丁寧に把握し、このまま計画どおりに活動を続けてよいのか、外部条件は満たされる確率は高いのか、目標は達成される見込みがあるのかを検討する。その際に、事前評価調査で設定された目標、アウトプットの指標・目標値は計画との比較を行う上でベースとなる。また、事前評価表に記載される開始後の留意点などは、モニタリングにおいて重点的にフォローされなければならない事柄になる。

表3 - 2 - 4 にモニタリングを行う際の一般的な項目をまとめた。

表3 - 2 - 4 モニタリングの主な視点

モニタリング項目	モニタリングの主な視点
実績の状況	<input type="checkbox"/> 投入の実績はどの程度か？ <input type="checkbox"/> アウトプットの達成状況はどの程度か？
アウトプットの 産出状況	<input type="checkbox"/> アウトプットは計画どおりに生み出されているか？ <input type="checkbox"/> 活動からアウトプットに至る外部条件は満たされているか？ <input type="checkbox"/> 事前評価時に留意点として指摘された事柄は問題ないか？ <input type="checkbox"/> アウトプットの産出を阻害する要因は何か？
活動及び 実施プロセス の現状	<input type="checkbox"/> 活動は計画どおりに実施されているか？ <input type="checkbox"/> 技術移転の方法に問題はないか？ <input type="checkbox"/> 活動が計画どおりではない場合、活動を阻害する要因は何か？ <input type="checkbox"/> 前提条件はクリアされたか？ <input type="checkbox"/> プロジェクト内のコミュニケーションは十分取られているか？ <input type="checkbox"/> JICA 本部・在外事務所とプロジェクトのコミュニケーションは十分取られているか？ JICA 本部や在外事務所は運営管理上の適切な措置、アドバイスをを行っているか？ <input type="checkbox"/> 実施機関やカウンターパートのプロジェクトに対する認識は高いか？オーナーシップは高いか？ <input type="checkbox"/> ターゲット・グループや関係組織のプロジェクトへの参加度や、プロジェクトに対する認識は高いか？ <input type="checkbox"/> 事前評価時に留意点として指摘された事柄は問題ないか？
投入の現状	<input type="checkbox"/> 投入は計画どおりに行われているか？ <input type="checkbox"/> 投入の質、量、タイミングに問題はないか？ <input type="checkbox"/> アウトプットを上げるために、十分に活用されているか。 <input type="checkbox"/> 問題があるとすれば、何が阻害要因となっているか？ <input type="checkbox"/> 事前評価時に留意点として指摘された事柄は問題ないか？
軌道修正の必要性	(上記項目のモニタリングの結果を受けて検討) <input type="checkbox"/> このままでプロジェクト目標の達成(ターゲット・グループや対象社会の変化)は望めるか？ <input type="checkbox"/> 投入、活動、アウトプットの内容を軌道修正する必要があるか？ <input type="checkbox"/> プロジェクトに影響を与える新たな外部条件はあるか？ <input type="checkbox"/> 今後、留意していかなければならないことは何か？

## (2) 中間評価調査の目的と評価の視点

中間評価は、プロジェクトの中間地点（5年のプロジェクトであれば2年半程度経った時点）で実施される。その目的は、プロジェクトが順調に効果発現に向けて実施されているかどうかを検証し、プロジェクト内容の改善に資することである。プロジェクトの中間地点における評価なので、それまでの実績、実施プロセスの情報をベースに、基本的には妥当性と効率性を、阻害・貢献要因とともに重点的に見る。それらの阻害・貢献要因の分析も忘れてはならない。有効性やインパクトの発現については、アウトプットの実績や活動状況に基づいて、今後の動向、実現可能性を検証し、自立発展性についてはその見込みについて検討する。特に、有効性については、残り半分の協力期間で達成できる見込みがあるのかどうかを十分に検討する必要がある（表3 - 2 - 1 (p.141) 参照）。また、プロジェクト実施中からマイナスのインパクトが発現している場合は、その原因を分析した上でプロジェクトの戦略の見直しにつなげていく。

中間評価は「プロジェクトの見直し」の絶好の機会である。事前評価を経て計画されたプロジェクトでも、活動開始後、対象社会の状況やプロジェクトの成功のために必要な、様々な内部・外部の要因がより明確になることが多い。それらを踏まえ、もう一度、プロジェクトの戦略はこのままでよいのか（妥当性の確認）、効果をあげるために活動に加えるべき事柄はないのか、投入のタイミングや質は十分かなどを検証し、具体的な改善策の提言を行うことが重要である。また、ログフレームが関係者の間で十分に共有されていなかったり、戦略や活動内容が不十分であったり、目標が不明確であった場合は、中間評価の機会を最大限に活用して、根本的な見直しをする必要がある。その結果、終了時評価までにプロジェクトが立ち直り、特筆すべき効果をあげているプロジェクトも多い。この作業は、プロジェクトの実施の誤り（Implementation Failure: 1 - 2 - 2 (p.39) 参照）をくい止める上でも重要である。

中間評価の結果を受けて、主なフィードバック先であるプロジェクトと JICA の事業実施部門は、ログフレームの改訂をはじめとするプロジェクトの見直し作業に取り組む。

表 3 - 2 - 5 中間評価調査の主な視点（網掛け部分は現状・実績に基づいて検証する項目）

評価項目	評価の視点
実績の検証	<input type="checkbox"/> 投入は計画どおりか？（計画値との比較） <input type="checkbox"/> アウトプットは計画どおり産出されているか？（目標値との比較） <input type="checkbox"/> プロジェクト目標の達成の見込みはあるか？（目標値との比較）
実施プロセスの検証	<input type="checkbox"/> 活動は計画どおりに実施されているか？ <input type="checkbox"/> 技術移転の方法に問題はないか？ <input type="checkbox"/> プロジェクトのマネジメント体制（モニタリングの仕組み、意思決定過程、JICA 本部・在外事務所の機能*、プロジェクト内のコミュニケーションの仕組みなど）に問題はないか？ <input type="checkbox"/> 実施機関やカウンターパートのプロジェクトに対する認識は高いか？ <input type="checkbox"/> 適切なカウンターパートが配置されているか？ <input type="checkbox"/> ターゲット・グループや関係組織のプロジェクトへの参加度合いやプロジェクトに対する認識は高いか？ <input type="checkbox"/> その他、プロジェクトの実施過程で生じている問題はあるか？ その原因は何か？ <small>* JICA 事業実施部門と在外事務所のマネジメント能力の適正度を問うもの。たとえば、実施中のモニタリングによる軌道修正への迅速な対応・助言、現場との十分なコミュニケーション、国内の関係機関との連携など</small>
《評価 5 項目》	
妥当性	<u>必要性</u> <input type="checkbox"/> 対象地域・社会のニーズに合致しているか？ <input type="checkbox"/> ターゲット・グループのニーズに合致しているか？ <u>優先度</u> <input type="checkbox"/> 相手国の開発政策との整合性はあるか？ <input type="checkbox"/> 日本の援助政策・JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか？ <u>手段としての適切性</u> <input type="checkbox"/> プロジェクトは被援助国の対象分野・セクターの開発課題に対する効果をあげる戦略として適切か？（プロジェクトのアプローチ、対象地域は適切な選択か、他のドナーとの援助協調において、どのような相乗効果があるか、など） <input type="checkbox"/> ターゲット・グループの選定は適正か？（対象、規模、男女比など） <input type="checkbox"/> ターゲット・グループ以外への波及性はあるか？ <input type="checkbox"/> 効果の受益や費用の負担が公平に分配されるか？ <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、日本の経験を生かせるかなど）

## (中間評価調査の主な視点 続き)

評価項目	評価の視点
	<p><u>その他</u> 事前評価以降、プロジェクトを取り巻く環境（政策、経済、社会など）の変化はないか？</p>
有効性 (予測)	<p><u>プロジェクト目標の達成予測</u>  <input type="checkbox"/> 投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、プロジェクト目標の達成の見込みはあるか？  <input type="checkbox"/> プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか？</p> <p><u>因果関係</u>  <input type="checkbox"/> アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために十分であるか？  <input type="checkbox"/> アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか？ 外部条件が満たされる可能性は高いか？</p>
効率性	<p><u>アウトプットの達成度</u>  <input type="checkbox"/> アウトプットの達成度は適切か？（実績と目標値との比較）  <input type="checkbox"/> アウトプット達成を阻害した要因はあるか？</p> <p><u>因果関係</u>  <input type="checkbox"/> アウトプットを産出するために十分な活動であったか？  <input type="checkbox"/> アウトプットを産出するために十分な投入であったか？  <input type="checkbox"/> 活動からアウトプットに至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか？ 外部条件による影響はないか？</p> <p><u>タイミング</u>  <input type="checkbox"/> 計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質の投入がタイミング良く実施されたか？ 実施されているか？</p> <p><u>コスト</u>  <input type="checkbox"/> 類似プロジェクトと比較して（JICA と他のドナーの類似プロジェクト、当該国による類似プロジェクトとの総コストもしくはユニットコストとの比較など）アウトプットは投入予定のコストに見合ったものか？（より低いコストで達成する代替手段はなかったか？ 同じコストでより高い達成度を実現することは出来なかったか？）  <input type="checkbox"/> 類似プロジェクトと比較して（JICA と他のドナーの類似プロジェクト、当該国による類似プロジェクトとの総コストもしくはユニットコストとの比較など）投入コストに見合ったプロジェクト目標の達成が見込めるか？（より低いコストで達成する代替手段はないか？ 同じコストでより高い達成度を実現することは出来ないか？）</p>

## (中間評価調査の主な視点 続き)

評価項目	評価の視点
<p data-bbox="261 667 402 745">インパクト (予測)</p> <p data-bbox="225 801 440 992">*マイナスの影響が既に発現している場合は現状に基づき検証しプロジェクトの見直しにつなげていく</p>	<p data-bbox="464 331 708 360"><u>上位目標の達成予測</u></p> <p data-bbox="464 383 1362 506">□投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標は、プロジェクトの効果として発現が見込まれるか？(事後の評価において効果の検証が出来るか)</p> <p data-bbox="464 524 1350 553">□上位目標の達成により相手国の開発計画へのインパクトは見込めるか？</p> <p data-bbox="464 571 1000 600">□上位目標の達成を阻害する要因はあるか？</p> <p data-bbox="464 618 574 647"><u>因果関係</u></p> <p data-bbox="464 665 1106 694">□上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか？</p> <p data-bbox="464 712 1362 790">□プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか？ 外部条件が満たされる可能性は高いか？</p> <p data-bbox="464 808 574 837"><u>波及効果</u></p> <p data-bbox="464 855 1362 934">□上位目標以外の効果・影響が想定されるか？ 特にマイナスの影響については、それを軽減するための対策は取られているか？</p> <ul data-bbox="507 952 1193 1126" style="list-style-type: none"> <li>・政策の策定と法律・制度・基準などの整備への影響</li> <li>・ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的側面への影響</li> <li>・環境保護への影響</li> <li>・技術面での変革による影響</li> <li>・対象社会、プロジェクト関係者、受益者などへの経済的影響など</li> </ul> <p data-bbox="464 1193 1362 1272">□ジェンダー、民族、社会的階層の違いにより、異なったプラス・マイナスの影響はあるか？</p> <p data-bbox="464 1290 1350 1319">□その他のマイナスの影響はあるか？それを取り除くための方策は何か？</p>
<p data-bbox="261 1473 402 1552">自立発展性 (見込み)</p> <p data-bbox="225 1608 440 1861">*自立発展性(効果の持続性)を担保するために不可欠な事柄は、プロジェクトの内容によって異なるので、それを見極めてから調査を行う</p>	<p data-bbox="464 1339 628 1368"><u>政策・制度面</u></p> <p data-bbox="464 1386 946 1415">□政策支援は協力終了後も継続するか？</p> <p data-bbox="464 1433 1241 1462">□関連規制、法制度は整備されているか？ 整備される予定か？</p> <p data-bbox="464 1480 1362 1559">□パイロット・サイトを対象とするプロジェクトでは、その後の広がりを支援する取り組みが担保されているか？</p> <p data-bbox="464 1576 628 1606"><u>組織・財政面</u></p> <p data-bbox="464 1624 1362 1702">□協力終了後も、効果をあげていくための活動を実施するに足る組織能力はあるか？(人材配置、意思決定プロセスなど)</p> <p data-bbox="464 1720 1362 1798">□実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは、十分に確保されているか？</p> <p data-bbox="464 1816 1362 1895">□経常経費を含む予算の確保は行われているか？ その国の予算措置は十分に講じられているか？</p> <p data-bbox="464 1912 1362 1991">□プロジェクト実施により将来の予算が増える可能性はどの程度あるか？ 予算確保のための対策は十分か？</p>

## (中間評価調査の主な視点 続き)

評価項目	評価の視点
自立発展性 (見込み) 《続き》	<u>技術面</u> <input type="checkbox"/> プロジェクトで用いられる技術移転の手法は受容されつつあるか？(技術レベル、社会的・慣習的要因など) <input type="checkbox"/> 資機材の維持管理は適切に行われているか？ <input type="checkbox"/> 普及のメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか？ <input type="checkbox"/> 実施機関が普及のメカニズムを維持できる可能性は、どの程度あるのか？ <input type="checkbox"/> パイロット・サイトを対象とする案件では、他へ普及できる技術であるか？ <u>社会・文化・環境面</u> <input type="checkbox"/> 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足により、持続的効果を妨げる可能性はないか？ <input type="checkbox"/> 環境への配慮不測により持続的効果を妨げる可能性はないか？ <u>その他</u> <input type="checkbox"/> 自立発展性を阻害するその他の要因はあるか？
軌道修正の 必要性	(上記項目の評価結果を受けて検討) <input type="checkbox"/> このままでプロジェクト目標の達成(ターゲット・グループや対象社会の変化)は望めるか？ <input type="checkbox"/> 投入、活動、アウトプットの内容を軌道修正する必要があるか？ <input type="checkbox"/> プロジェクトに影響を与える新たな外部条件はあるか？ <input type="checkbox"/> 事前評価時に指摘された問題・課題・リスクなどは、どのように変化しているか？ <input type="checkbox"/> 今後、留意していかなければならないことは何か？

### (3) 中間評価のデザイン

ここでは、中間評価の評価グリッド作成に至るまでのポイントと事例を紹介する。  
なお、評価のデザインに関する詳細な方法論は、第2部第2章を参照されたい。

#### 評価設問を考えるときのポイント

何を重点的に評価することが、事業の改善や役に立つ提言・教訓に結びつくのかを考えながら、関係者で評価設問を決める。中間評価の目的に照らし合わせると、「プロジェクトは計画どおりに実施されているのだろうか」「問題を回避するためにプロジェクトをどのように見直したらよいのだろうか」などが中心的な評価設問になることが多い。原則としては、評価5項目の基準すべてをカバーするが、特に評価設問に関連した部分に重点をおいて評価を行う。(事例2参照)

#### 事例2：中間評価の評価設問の事例

##### B国貧困層の生活改善プロジェクト

(実際の評価調査事例をもとにしているが、本書用に内容を一部変更・加筆)

#### 《プロジェクトの概要》

評価対象プロジェクトのプロジェクト目標は、「対象スラム地域住民の活動グループが自らの力により社会問題(教育、貧困、衛生など)に取り組む能力が向上すること」であり、そのために、ストリートチルドレンのリハビリテーション、住民に対するカウンセリング、職業訓練、教育機会の提供などを実施している。

#### 《評価設問》

本調査では事前の関係者との協議において、以下のような点に焦点をあてて評価を行うことで合意した。これらの評価設問には関係者の問題意識が反映されており、中間評価を通してプロジェクトの改善を図ろうとしている意図がわかる。

- プロジェクトの実施プロセスの課題は何か(マネジメント体制、プロジェクト・スタッフの意識変化・能力向上など)。
- 協力終了後、自力でプロジェクトを継続していくことができるか。そのためには、今後どのような点に気をつける必要があるのか。

これらの評価設問を受けて、「効率性」「自立発展性の見込み」に重点をおいて評価を行った。「妥当性」に関しては、「自立発展性の見込み」を検証する中で把握できる情報(プロジェクトのアプローチの妥当性やB国の政策支援の状況)を活用した。他の評価基準(有効性、インパクトの予測)も最低限網羅した。

#### 判断基準・方法を検討するときのポイント

収集したデータを基に価値判断（＝評価）をするためには、実施前、実施後の変化の比較、達成度と目標値との比較や、効果が本当にプロジェクト実施によるものであるのかどうか、といった因果関係の分析が必要になる。中間評価においては、効果発現の見込みは検討するが、実績に基づいた因果関係の検証はまだできないため、主にアウトプットや投入の実績を判断する際に、計画値との比較により行うことが中心となる（方法論については2 - 2 - 2 (p.85) 参照）。

#### 情報源とデータ収集方法を検討するときのポイント

プロジェクト開始後の評価では、重要な情報源となる資料や、キー・インフォーマントとなるような重要な人物が誰であるかは、これまでのプロジェクトの実施状況を踏まえ、プロジェクトの担当者や現地事務所が把握しているべきことである。評価調査団は担当者からの情報提供をもとに、適切な情報源を選択する。

中間評価の場合は、まずモニタリング結果を活用することを考える。その上で、プロジェクト関係者に対するインタビュー、フォーカスグループ・ディスカッション、質問紙による調査などを適宜行う。中間評価結果は、実施中のプロジェクトの改善に直接結びつくものであるため、たとえば、参加型ワークショップを行い、関係者で問題を洗い出し解決策の検討を行うことも、関係者の認識を把握する上で有効な手段である。データ収集方法の種類とその特徴・留意点は第2部第2章（2 - 2 - 1 (p.76)）に記述した。

#### 評価グリッド作成上のポイント

評価の方法論は、最終的に評価グリッドに取りまとめられる。評価グリッドは、評価調査をどのように実施するのが適切なのかを考えるためのツールである。したがって、基本的なフォーマットはあるが、必要に応じて新たな欄をつけ加えても構わない。評価グリッドを使い、評価のために必要なデータを詳細に記述し、そのデータの収集方法を特定することにより、調査で何をするのがみえてくる。実際の調査の過程では、予想通りにデータが入手できないこともあれば、予想以上の収穫があることもある。データが入手できない場合は、評価グリッドに立ち戻り、他に可能な入手手段はあるか、他の項目のところで入手したデータで使えるものはあるか、あるいは他に活用できるデータはあるかなどの検討も行うことができる。

#### (4) 中間評価調査のデータの解釈とその活用

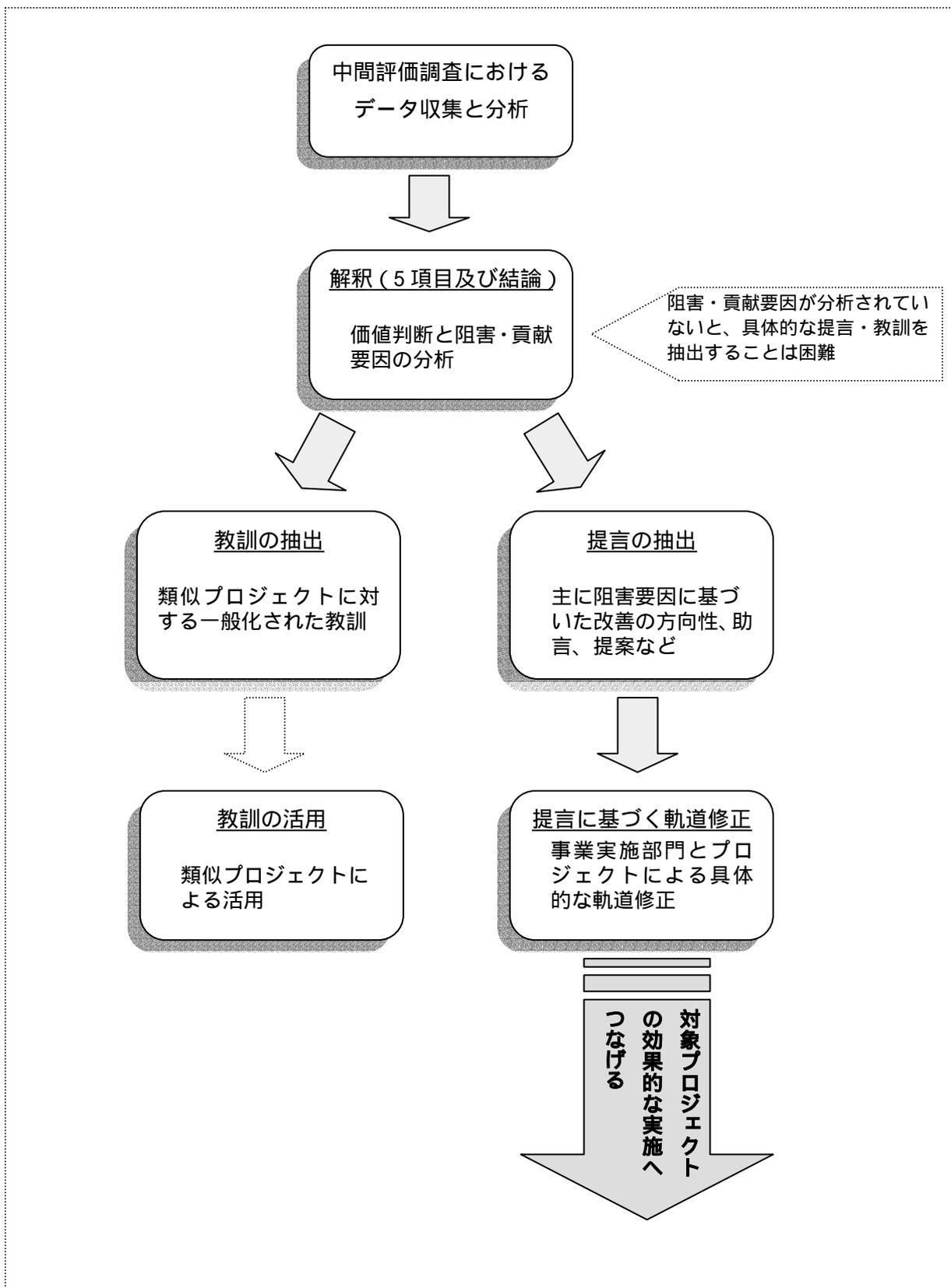
第2部第3章で解説してあるように、収集・分析したデータを解釈することが評価であり、データの列挙や質問紙調査の集計だけでは不十分である。中間評価調査は、プロジェクトの中間地点で評価を行い、プロジェクトは計画どおり実施されているか、何が原因でうまくいかないのか、何が功を奏しているのか、どのような改善を行ったら良いのかを探ることである。障害・貢献要因の分析結果は中間評価調査の解釈の根拠になるとともに、具体的で実用的な提言や教訓を導き出すための情報源となる。

解釈には「5項目ごとの評価」と、それらを横断的に分析した「結論」がある。5項目ごとの評価において、障害・貢献要因の分析が十分に行われていない場合は、結論の根拠の提示や具体的な提言・教訓に結びついていかない。特に、中間評価の場合は、「プロジェクトの見直し」を組織的に決定する絶好の機会である。中間評価が効果的に行われるかどうか、その後のプロジェクトの成否を左右することもある。中間評価結果を有効に活用するためには、プロジェクトの障害要因やそれらを解決するための対応策について、関係者とともに十分に協議する時間を確保しておく必要がある。

解釈の結果を受けて、次の段階では、提言と教訓の策定、報告書の作成を行う。「提言」は、評価対象となったプロジェクトに対し、プロジェクトの改善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、ある程度一般化や概念化することが可能であり、実施中の類似プロジェクトや将来のプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄である。

中間評価では、実施中のプロジェクト改善を主な目的としていることから、対象プロジェクトをフィードバック先とした提言が、大きな比重を占める。提言を受けてプロジェクトと事業実施部門は、それを具現化するアクションをただちに取る必要がある。事例3に、中間評価結果が具体的に活用され、それがプロジェクトの終了時の効果発現につながっていたプロジェクト（C国看護教育プロジェクト）を紹介した。

図 3 - 2 - 3 中間評価調査の活用：プロジェクトの軌道修正



### 事例3：中間評価結果の活用

#### 『C国看護教育強化プロジェクト』

(実際の評価調査事例をもとにしているが、本書用に内容を一部変更・加筆)

#### ● プロジェクトの概要

上位目標：C国の看護サービスの質が向上する。

プロジェクト目標：プロジェクト対象校（6校）における看護教育の質が向上する。

アウトプット：1．看護教員に対する教育が改善される。

2．看護教育が標準化される。

3．看護に関する教育と隣地の連携が強化される。

4．看護教育の環境が改善される。

#### ● 中間評価の結論

C国の保健医療5ヵ年計画は、2005年までの主要な公的医療機関への質の高い看護婦の配置を目的に、看護教育の改善を重点課題として掲げている。このプロジェクトもその一環として位置づけられているが、同時に政府は、看護教育機関の民営化を推し進めており、看護教育の質の確保・向上はますます重要性を増してきている。これらの背景からみるとこの案件の妥当性は高い。また、このプロジェクトでは、全国すべての看護学校を対象校としており、全国レベルの看護の質向上をもたらす最短距離の方法である、として高く評価され、アプローチの妥当性は高い。

プロジェクトの実施に伴い、看護資格試験の導入や教育臨床連携強化委員会の定例化など、看護教育を取り巻く制度化が進んでおり、インパクトが大きいくことがわかる。

一方で、自立発展性を確保するためには、プロジェクト内のモニタリング体制の強化、機材の維持管理の強化などが必要である。現状では、それらの運営体制が十分ではなく、協力終了後の効果の持続性に不安が残る。

#### ● 中間評価結果を受けてプロジェクトが行った見直し作業

プロジェクトは、中間評価時に指摘された自立発展性の強化を目指し、これまでの活動に加え、新たに下記の活動を展開した。ログフレーム上には、新しいアウトプットと活動を書き加えたことになる。

## (追加したアウトプットと主な活動)

- アウトプット：5 自立発展のための活動が推進される。
- 活 動：5 - 1 各課題に基づいた委員会、学習会を開催する。  
 (カリキュラム・教授案作成、教科書作成、ビデオ教材作成、教育・隣地連携などの8委員会と4学習会を定期的に行き、各種ガイド、マニュアルを作成する。)
- 5 - 2 機材の利用と管理方法についての研修会を開催する。  
 (機材の使用マニュアルを作成し、定期的に行き)
- 5 - 3 モニタリングを実施する。  
 (ログフレームに基づき半年ごとにモニタリングを実施し、必要に応じて活動の見直し、再指導を実施する)

## ● 新たな活動を追加したことによる効果 (終了時評価報告書より抜粋)

このプロジェクトの終了時評価結果によると、これらの活動を追加したことにより、以下のような効果が認められた。

- ・6ヶ月ごとに、ログフレームをベースにしたモニタリング・ワークショップを行うことにより、プロジェクトの進捗管理はもちろんのことコミュニケーションが円滑に進み、プロジェクト・チームとしての結束が高まった。その結果、専門家・カウンターパート双方から問題解決に向けての建設的なアイデアと取り組みがなされていった。
- ・「委員会方式」の導入は、技術が看護界全体に普及していくことを可能にし、自立発展性を高めた。委員会方式とは、研修に参加した看護教員・臨床技師の有志(常時約80名)がテーマ別の委員会に参加し、活発な活動を展開する方法である。カウンターパートへのインタビューでは、この方式により、具体的な成果物が得られると同時に技術の普及が図られ、看護界全体のコミュニケーションも活性化した点を評価する人が多かった。
- ・機材の保守管理状況に特に問題がない。これも中間評価の提言を受け、「機材使用ガイド作成」と「機材利用・管理方法に関する講習会開催(年4回)」を着実に実行した結果であると判断される。

### 3 終了時評価調査のポイント

#### (1) 終了時評価の目的と評価の視点

終了時評価は、協力終了間際実施されるもので、めざしていたプロジェクト目標が達成されたかを総合的に検証するものである。したがって、妥当性、効率性、有効性を現状・実績に基づいて検証する。また、インパクトや自立発展性も、それまでの実績、活動状況に基づいて、今後の動向や実現可能性について検証する（表 3 - 2 - 1 (p.141) 参照）。なお、インパクトや自立発展性については、終了時評価時点は「見込み」の判断となるものの、根拠のない判断とならないよう、具体的な判断根拠を明確にした評価を行う必要がある。

終了時評価の評価結果は、主に JICA の事業実施部門と相手国の関係省庁・実施機関にフィードバックされ、協力終了の適否やフォローアップの決定のために活用されるとともに、相手国側が事業を継続する場合の留意点あるいは類似プロジェクトへの教訓としても使われる。

有効性やインパクト発現の見込みを見る際に、プロジェクトとの因果関係性に着目する必要があることは、第 2 部第 2 章（2 - 2 - 2 (p.85)）で解説したとおりである。開始後一定期間経てからの評価は、プロジェクトが引き金となって効果が発現したのかどうかを見る必要がある。可能であれば、プロジェクトを実施していない地域との比較による評価方法を導入したり、プロジェクトのアウトプットや活動が効果を引き起こしたことを、説得力のある方法で説明できるようなデータを揃える必要がある。

表 3 - 2 - 6 に終了時評価の主な視点をチェックリストとして提示した。

表3 - 2 - 6 終了時評価調査の主な視点（網掛け部分は現状・実績に基づいて検証する項目）

評価項目	評価の視点
実績の検証	<input type="checkbox"/> 投入は計画通り実施されたか？（計画値との比較） <input type="checkbox"/> アウトプットは計画通り産出されたか？（目標値との比較） <input type="checkbox"/> プロジェクト目標は達成されるか？（目標値との比較） <input type="checkbox"/> 上位目標達成の見込みはあるか？（目標値との比較）
実施プロセスの検証	<input type="checkbox"/> 活動は計画通りに実施されたか？ <input type="checkbox"/> 技術移転の方法に問題はなかったか？ <input type="checkbox"/> プロジェクトのマネジメント体制（モニタリングの仕組み、意思決定過程、JICA 本部・在外事務所の機能*、プロジェクト内のコミュニケーションの仕組みなど）に問題はなかったか？ <input type="checkbox"/> 実施機関やカウンターパートのプロジェクトに対する認識は高いか？ <input type="checkbox"/> 適切なカウンターパートが配置されたか？ <input type="checkbox"/> ターゲット・グループや関係組織のプロジェクトへの参加度やプロジェクトに対する認識は高いか？ <input type="checkbox"/> プロジェクトの実施過程で生じている問題や、効果発現に影響を与えた要因は何か？ <small>*JICA 事業実施部門と在外事務所のマネジメント能力の適正度を問うもの。たとえば、実施中のモニタリングによる軌道修正への迅速な対応・助言、現場との十分なコミュニケーション、国内の関係機関との連携、など。</small>
《評価5項目》	
妥当性	<u>必要性</u> <input type="checkbox"/> 対象地域・社会のニーズに合致していたか？ <input type="checkbox"/> ターゲット・グループのニーズに合致していたか？ <u>優先度</u> <input type="checkbox"/> 相手国の開発政策との整合性はあるか？ <input type="checkbox"/> 日本の援助政策・JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか？ <u>手段としての適切性</u> <input type="checkbox"/> プロジェクトは被援助国の対象分野・セクターの開発課題に対する効果をあげる戦略として適切だったか？（プロジェクトのアプローチ、対象地域は適切な選択だったか、他ドナーとの援助協調において、どのような相乗効果があったか、など） <input type="checkbox"/> ターゲット・グループの選定は適正だったか？（対象、規模、男女比） <input type="checkbox"/> ターゲット・グループ以外への波及性はあったか？ <input type="checkbox"/> 効果の受益や費用の負担が公平に分配されたか？ <input type="checkbox"/> 日本の技術の優位性はあったか？（日本に対象技術のノウハウが蓄積されているか、日本の経験を生かせるかなど） <u>その他</u> <input type="checkbox"/> 中間評価以降のプロジェクトをとりまく環境（政策、経済、社会など）の変化はあったか？

( 終了時評価調査の主な視点 続き )

評価項目	評価の視点
有効性	<p><u>プロジェクト目標の達成</u></p> <p>□ プロジェクト目標は達成されるか？ (実績の検証結果)</p> <p><u>因果関係</u></p> <p>□ アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために十分であったか？ 「アウトプットが産出されればプロジェクト目標が達成できるだろう」という論理に無理はなかったか？</p> <p>□ アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか？ 外部条件の影響はあったか？</p> <p>□ プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か？</p>
効率性	<p><u>アウトプットの産出</u></p> <p>□ アウトプットの産出状況は適切か？ (実績の検証結果)</p> <p><u>因果関係</u></p> <p>□ アウトプットを産出するために十分な活動であったか？</p> <p>□ 活動からアウトプットに至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか？ 外部条件の影響はあったか？</p> <p><u>タイミング</u></p> <p>□ 活動を行うために過不足ない量・質の投入が、タイミング良く実施されたか？</p> <p>□ 活動はタイミング良く実施されたか？</p> <p><u>コスト</u></p> <p>□ 類似プロジェクトと比較して (JICA と他のドナーの類似プロジェクト、当該国による類似プロジェクトとの総コストもしくはユニットコストとの比較など) アウトプットは投入コストに見合ったものか？ (より低いコストで達成する代替手段はなかったか？ 同じコストでより高い達成度を実現することは出来なかったか？)</p> <p>□ 類似プロジェクトと比較して (JICA と他のドナーの類似プロジェクト、当該国による類似プロジェクトとの総コストもしくはユニットコストとの比較など) プロジェクト目標の達成度は投入コストに見合ったものであるか？ (より低いコストで達成する代替手段はなかったか？ 同じコストでより高い達成度を実現することは出来なかったか？)</p>

( 終了時評価調査の主な視点 続き )

評価項目	評価の視点
インパクト ( 予測 )	<p><u>上位目標達成の見込み</u></p> <p><input type="checkbox"/> 投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標は、プロジェクトの効果として発現が見込まれるか？ ( 事後の評価において効果の検証が出来るか？ )</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の達成により相手国開発計画へのインパクトは見込めるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の達成を阻害する要因はあるか？</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか？ 外部条件が満たされる可能性は高いか？</p> <p><u>波及効果</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標以外の正負のインパクトは生じたか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策の策定と法律・制度・基準などの整備への影響</li> <li>・ ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的側面への影響</li> <li>・ 環境保護への影響</li> <li>・ 技術面での変革による影響</li> <li>・ 対象社会、プロジェクト関係者、受益者への経済的影響など</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> ジェンダー、民族、社会的階層の違いにより、異なったインパクトが生じているか？ ( 特に負のインパクト )</p> <p><input type="checkbox"/> その他の負の影響はあるか？</p>

( 終了時評価調査の主な視点 続き )

評価項目	評価の視点
<p>自立発展性 (見込み)</p> <p>*自立発展性(効果の持続性)を担保するために不可欠な事柄は、プロジェクトの内容によって異なるので、それを見極めてから調査を行う。</p>	<p><u>政策・制度面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 政策支援は協力終了後も継続するか？</p> <p><input type="checkbox"/> 関連規制、法制度は整備されているか？ 整備される予定か？</p> <p><input type="checkbox"/> パイロット・サイトを対象とするプロジェクトでは、その後の広がりを支援する取り組みが担保されているか？</p> <p><u>組織・財政面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 協力終了後も効果を上げていくための活動を実施するに足る組織能力はあるか？(人材配置、意思決定プロセスなど)</p> <p><input type="checkbox"/> 実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは、十分に確保されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 経常経費を含む予算の確保は行われているか？ 当該国側の予算措置は十分に講じられているか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト実施により将来の予算が増える可能性はどの程度あるか？ 予算確保のための対策は十分か？</p> <p><u>技術面</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトで用いられる技術移転の手法は、受容されつつあるか？(技術レベル、社会的・慣習的要因など)</p> <p><input type="checkbox"/> 資機材の維持管理は適切に行われているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 普及のメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 実施機関が普及のメカニズムを維持できる可能性はどの程度あるのか？</p> <p><input type="checkbox"/> パイロット・サイトを対象とする案件では、他へ普及できる技術であるか？</p> <p><u>社会・文化・環境面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足により、持続的効果を妨げる可能性はないか？</p> <p><input type="checkbox"/> 環境への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか？</p> <p><u>総合的自立発展性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上記のような側面を総合的に勘案して、自立発展性は高いのか低いのか？</p>

## (2) 評価調査のデザイン

以下に、終了時評価の評価グリッド作成に至るまでのポイントを紹介する。なお、評価のデザインに関する詳細な方法論は第2部第2章を参照されたい。

### 評価設問を考えるときのポイント

終了時評価の評価設問は、「プロジェクトを実施した価値があるのだろうか」といった大きな設問から、「プロジェクトで導入した技術協力の方法論は有効だったのだろうか」「効果は持続していくのだろうか」といったより具体的な設問までいろいろある。何を重点的に評価することが役に立つ提言・教訓に結びつくのかを考えながら、関係者で評価設問を決めていく。原則としては評価5項目の基準すべてをカバーするが、特に評価設問に関連した部分に重点をおいて評価を行うことになる。(次頁事例4参照)

### 判断基準・方法を検討するときのポイント

収集したデータを基に価値判断(=評価)をするためには、実施前、実施後の変化の比較、達成度と目標値との比較や、効果が本当にプロジェクト実施によるものであるのかどうかといった因果関係の分析が必要になる。特に終了時評価では有効性の検証のデザインを行うときに、プロジェクトとの因果関係を検証するためにどのような方法を用いることが適切なのかを検討する。(方法論については2-2-2(p.85)参照)

### 情報源とデータ収集方法を検討するときのポイント

プロジェクト開始後の評価では、重要な情報源となる資料や、キー・インフォーマントとなるような重要な人物が誰であるかは、これまでのプロジェクトの実施状況を踏まえ、プロジェクトの担当者や現地事務所が把握しているべきことである。評価調査団は担当者からの情報提供をもとに、適切な情報源を選択する。また、最終的な受益者(上位目標レベル)や住民に対する調査も必要に応じて行う。関係機関のみに対する調査だけでは、利害関係者のある側面だけを見ていることになり不十分である。

データ収集方法の種類とその特徴・留意点は、第2部第2章(2-2-1(p.76))に記述したとおりであるが、限られた時間で効率的に実施できる方法を検討する。まず、既存の資料やデータを活用できるのかどうかを吟味し、できるだけそれらを活用する。新たに調査をしなければならなければ入手できないデータは、どのような収集方法を使うのが最も適しているのかを考える。適切な質問文や質問票を作成するプロセスも非常に重要である。たとえば、回答する立場に立って率直な意見を

#### 事例4：終了時評価の評価設問の例

(実際の評価調査事例をもとにしているが、本書用に内容を一部変更・加筆)

##### 《家族計画・W I Dプロジェクト終了時評価調査》

この案件のプロジェクト目標は、「主要ターゲット地域とフォローアップ地域において家族計画の実践が増加すること」であり、そのために啓蒙活動、収入向上活動、保健医療サービスの充実などの活動を行った。

この調査では、国内関係者へのヒアリングと現地での評価ワークショップでの協議の結果、主な評価設問を以下のように設定した。これらの評価設問を念頭に、評価グリッド作成時には、優先的に調査すべき点を明確にすることができた。

- 技術協力の方法論の検証
 

このプロジェクトで導入したりプロダクティブ・ヘルス(以下、RH)のマルチセクター・インテグレート・アプローチ(女性を対象とした保健医療の側面だけでなく、地域全体への啓蒙活動、女性の収入創出活動などをインテグレートしたアプローチ)は、先駆的な取り組みとして注目されるが、家族計画の実行率の増加に本当に貢献しているか。  
そのアプローチは女性の行動変容や周囲の意識の変化の引き金となっているか。  
上記の主な促進・貢献要因は何か。
- 各活動の貢献度の検証
 

家族計画/母子保健、啓蒙活動、収入創出の3つの活動はプロジェクト目標の達成に貢献しているか。  
上記の主な促進・阻害要因は何か。教訓は何か。
- 自立発展性の見込み
 

地域プロジェクト支援委員会、地域ローン委員会、地域支援チームはプロジェクト終了後も活動を継続できるか。  
収入創出活動のリボルピング・ファンドの運営は、プロジェクト終了後も機能するか。  
3つの実施機関(上級人口審議会、保健省、NGO)は、このプロジェクトを通じて得た経験、技術を他のプロジェクトに活用することができるか。

##### 《鑄造技術向上計画フォローアップ終了時評価》

本案件のプロジェクト目標は「鑄造センターが鑄造業界に対し、適切な技術サービスを提供できること」で、そのために鑄造技術の移転、研修コースの実施、技術相談の実施、機材の供与が行われた。

この調査では、フォローアップ事業の評価であったため、フォローアップ協力の背景に立ち返り評価設問を策定した。すなわち、「本体プロジェクトを通じ、実施機関が民間鑄造業界に適切な技術サービスを提供できる体制を築くに至らなかった」ことがフォローアップ協力の理由であったとして、その課題が解消されたかの検証を、評価調査において重点的に行うことにした。

- 評価設問：「民間鑄造業界に適切な技術サービスを提供できる体制になったかどうか」

引き出せるような質問の工夫、複数の質問により1つの認識をクロスチェックするような工夫、定量化したデータにより傾向を把握する場合は選択肢方式の活用など、質問票を作成する上で留意すべき点は多い<sup>16</sup>。

#### 評価グリッド作成上のポイント

以上述べたような観点から検討された評価の方法は、最終的に評価グリッドにまとめられる。評価グリッドは、評価調査をどのように実施するのが適切なのかを考えるためのツールである。したがって、基本的なフォーマットはあるが、必要に応じて新たな欄をつけ加えても構わない。評価グリッドを使い、評価のために必要なデータを詳細に記述し、そのデータの収集方法を特定することにより、調査で何をすることが見えてくる。実際の調査の過程では、予想どおりにデータが入手できないこともあれば、予想以上の収穫があることもある。データが入手できない場合は、評価グリッドに立ち戻り、他に可能な入手手段はあるか、他の項目のところで入手したデータで使えるものはあるか、あるいは活用できるデータはあるかなどの検討も行うことができる。

事例5に終了時評価の評価グリッド事例を記載した。評価グリッドの記述内容は、プロジェクトの特徴や事前に評価調査団として入手できる情報の量と質によって当然異なるものであり、ここに提示した事例の評価設問や調査方法は、あくまでも一例であることに留意してほしい。同じ評価設問でも情報源や対象社会の文化・状況によって、インタビューが適しているケースもあれば、質問紙調査のほうがデータとして価値がある場合もある。

---

<sup>16</sup> 過去の評価調査の中には、数十ページにわたる質問票や（回答する側のやる気を削ぐ）、既存の文献・資料レビューによって把握すべきことを質問文にするなどの初歩的な誤りを行っている例がいくつか見られる。評価調査の現場では、プロの社会調査者としての技量が求められる。なお、社会調査手法の詳細については、別添資料の文献リスト「調査の技法・手法」の項を参照。

### 事例5：終了時評価の評価グリッドの例

#### 『D国鑄造中小企業技術向上プロジェクト』

(実際の評価調査事例をもとにしているが、本書用に内容を一部変更・加筆)

#### ●プロジェクトの概要

上位目標：D国中小鑄造企業の技術能力が向上する。

プロジェクト目標：鑄造技術センターの中小企業向け研修サービス及び技術支援サービスの質が向上する。

アウトプット：1．プロジェクト運営管理体制が強化される。

2．カウンターパートの技術能力が向上する。

3．研修サービス拡充のための機材が導入され、維持管理される。

4．中小鑄造企業のニーズを反映した研修サービスが実施される。

5．中小鑄造企業のニーズを反映した技術支援サービスが実施される。

#### ●実施機関

D国全国鑄造センター

#### ●実施期間

1998年5月～2002年4月

#### ●評価設問

モニタリング結果では、プロジェクトは順調に実施されているとの報告を受けているが、有効性は本当に高いか？ 高いとしたらどんな要因が貢献しているのか？

プロジェクト終了後の自立発展性には、自主財源確保の問題が重要なファクターであると考えられるが、その見通しはどうか？ そのほかに、自立発展に向けてどのような対策が必要であるか？

## ● 評価グリッドの事例

妥当性の場合、事前評価表、プロダク、中間評価報告書など、それまでの評価結果を活用できる場合が多い

〔妥当性〕＊網掛けの資料は既に収集済み

5項目 その他	評価設問		判断 基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ収集 方法
	大項目	小項目				
妥当性	プロジェクトが 目指す効果は、 D国の国家政策 に合致している か。			品質生産性計画 における鑄造産 業計画の位置付 けと内容	・品質生産性 計画、プロダ ク  ・工業省担当 部署	資料レビュー  インタビュー
		鑄造センタ ーの協力内 容に対する ニーズは高 いか		・ベースライン 調査結果  ・センター・ス タッフの認識  ・中小企業の認 識	・プロジェク トドキュメ ント(プロダ ク)  ・センター・ス タッフ  ・中小企業幹 部	資料レビュー  インタビュー  インタビュー
	ターゲット・グ ループの選定は 妥当であった か。	タ ー ゲ ッ ト・グルー プの規模は適 切か。		・ターゲット・ グループの数 とD国全体に おける割合  ・関係者の意見	・プロジェク ト実績表 ・プロダク  ・工業省担当 部署 ・専門家 ・カウンター パート(以下、 C/P) ・中小企業幹 部	資料レビュー  インタビュー  フォーカスグ ループ
	日本の援助政策 に合致している か。プロジェクト のアプローチ は手段として妥 当か。	援助重点課 題との関連 性はあるか。		日本のD国に対 する援助重点分 野	D国援助政策	資料レビュー
		JICA 国別事 業実施計画 との関連性 はあるか。		・鑄造分野のプ ログラムの有 無 ・プログラムに おける位置付 け	JICA 国別事業 実施計画	資料レビュー
	日本の技術の比 較優位性はある か			・鑄造分野の援 助実績 ・鑄造分野の日 本の経験	・JICA 担当事 業部門 ・国内支援委 員会	インタビュー

〔有効性〕＊網掛けの資料は既に収集済み

5項目 その他	評価設問		判断 基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ収集 方法
	大項目	小項目				
有効性	アウトプットは達成されているか			(実績表のとおり)	(実績表のとおり)	資料レビュー
	センターが質の高い研修を提供しているか。	企業からの受講者数は増加しているか。	実施前、実施後の比較	受講者の推移	センター受講者リスト	資料レビュー
		研修に対する満足度は高いか。	各コースごとに満足度の平均値 3.5 以上(5段階)	満足度の平均値	過去の受講生	質問紙調査
	センターが質の高い技術支援サービスを提供しているか。	企業の満足度は高いか。	8割以上が満足であると回答している	・ 満足の度合い ・ 不満足の場合、その理由	・ 対象企業(X社)に対する全数調査 ・ うち10社	質問紙調査 インタビュー
		C/Pが製作した製品の品質は高いか	センターの「品質基準」	・ 品質データ ・ 専門家の意見	・ センター品質管理台帳 ・ 専門家	資料レビュー インタビュー
	プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献しているか。	C/Pの能力向上は貢献しているか。		・ 技術移転を受けたC/Pの割合 ・ 専門家の意見	・ センターの記録 ・ 専門家	資料レビュー インタビュー
		機材は活用されているか。		研修、技術サービスに使われた機材の種類と頻度	・ 研修記録 ・ サービス記録	資料レビュー
		研修、サービス提供のいて新規習得技術を活用しているか。		技術移転内容と研修カリキュラム	・ C/P ・ 専門家	インタビュー
		プロジェクト以外に貢献した要因はあるか。		関係者の意見	・ C/P ・ 専門家 ・ 企業幹部	フォーカスグループ
	プロジェクト目標達成を阻害した要因はあるか。	C/Pの離職率は影響があったか。(外部条件)		離職率、離職理由	・ C/P(所長)	インタビュー
		その他の影響はあるか。		関係者の意見	・ C/P ・ 専門家	フォーカスグループ
					実施プロセスの情報	モニタリング報告書

〔効率性〕＊網掛けの資料は既に収集済み

5項目 その他	評価設問		判断 基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ収集方 法
	大項目	小項目				
効率性	達成された アウトプットから見て、 投入の質・ 量・タイミングは適切か。	専門家派遣人数、専門分野、派遣時期は適切か。	実績の部分に関しては、計画値との比較	・派遣実績 ・専門家の働きぶり ・関係者の意見	・実績表 ・四半期報告書 ・C/P、専門家	資料レビュー 質問紙調査 インタビュー
		供与機材の種類、量、設置時期は適切か。		・機材実績 ・機材利用状況 ・関係者の意見	・実績表 ・機材利用・管理状況表 ・C/P、専門家	資料レビュー 質問紙調査 インタビュー
		研修員受け入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受け入れ時期は適切か。		・研修員受け入れ実績 ・関係者の意見	・研修員受け入れ実績表 ・受入機関報告書 ・C/P、専門家	資料レビュー 質問紙調査 インタビュー
		C/Pの人数、配置状況、能力は適切か。		・C/P配置状況 ・関係者の意見	・C/P配置実績表 ・C/P、専門家	資料レビュー 質問紙調査 インタビュー
		建物・施設の質、規模、利便性に問題はないか。	・建物、施設の現状 ・機材配置状況 ・関係者の意見	・機材配置図 ・C/P ・専門家	直接観察 質問紙調査 インタビュー	
		プロジェクトの予算は適性規模か。	・相手側コスト負担実績 ・センターの年間予算 ・関係者の意見	・コスト負担実績表 ・センター予算表 ・C/P（所長） ・専門家	資料レビュー インタビュー	
		C/Pの能力向上は貢献しているか。	・技術移転を受けたC/Pの割合 ・専門家の意見	・センターの記録 ・専門家	資料レビュー インタビュー	
	類似プロジェクトと比較して妥当なコストか	総投入コストは妥当か	類似案件の総投入コストとの比較	・総投入コスト ・類似プロジェクトのアウトプットの種類、裨益人口	・C/P（所長）	インタビュー
		1回の研修実施に掛かるユニットコストは妥当か	類似案件のユニットコストとの比較	・研修のユニットコスト ・類似プロジェクトの研修のユニットコスト	・C/P ・専門家 ・類似案件の評価報告書	インタビュー
	効率性を阻害した要因はあるか。			・関係者の意見	・C/P ・専門家	フォーカスグループ

〔インパクト〕\* 網掛けの資料は既に収集済み

5項目 その他	評価設問		判断 基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ収集 方法
	大項目	小項目				
インパクト	上位目標は達成される見込みか。	中小鑄造企業の技術者の能力は向上するか。	実施前、実施後の比較	・全国15州の代表的企業による技術評価	・15州の代表的企業30社	質問紙調査
		発注は増加しているか。		・全国15州の代表的企業の業績の推移	・代表的企業30社の業績資料	資料レビュー
	その他の波及効果はあるか。	中小鑄造企業の輸出量の変化		輸出量の推移	輸出統計	資料レビュー
		中小鑄造企業の平均生産性の変化		平均生産性の推移	鑄造統計	資料レビュー
		鑄造企業に関する政策、制度への影響		関係者の意見	・工業省 ・企業関係者 ・C/P ・専門家	インタビュー
		その他の影響（正負）はあるか。		鑄造業界紙 関係者の意見	・鑄造ジャーナル  ・工業省 ・企業関係者 ・C/P ・専門家	資料レビュー  インタビュー
	インパクト発現に対するプロジェクトの貢献度は高いか。	他の関連研修機関とのデマケ、相乗効果はあるか。		・関連研修機関の役割 ・関係者の意見	・関連研修機関 ・工業省 ・企業 ・C/P ・専門家	インタビュー
		研修修了者は研修の効果をどのように自己評価しているか。		・現在の仕事内容 ・研修修了者による技術レベルの変化に対する自己評価	・研修修了者（100名）	質問紙調査
		企業内で研修を受けた人とそうでない人で仕事の業績に差があるかどうか。	同じ企業内における非研修者との比較	・関係者の意見	・企業関係者	インタビュー

〔自立発展性〕\* 網掛けの資料は既に収集済み

5項目 その他	評価設問		判断 基準 ・方法	必要な データ	情報源	データ収集 方法
	大項目	小項目				
自立発展性	鑄造業界におけるセンターの位置付けは明確か。			<ul style="list-style-type: none"> <li>関係機関による支援の継続性</li> <li>関係機関との連携状況</li> <li>センターの役割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業省</li> <li>業界団体</li> </ul>	インタビュー
	事業を継続するだけの能力が組織に備わっているか。	運営管理能力は備わっているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>各部門の機能</li> <li>スタッフの配置・定着状況</li> <li>モニタリング体制の定着状況</li> <li>関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織・運営規約</li> <li>スタッフ配置表</li> <li>センターのモニタリング調書</li> <li>C/P(所長) 専門家</li> </ul>	資料レビュー  インタビュー
		財務状況は良好か。		<ul style="list-style-type: none"> <li>センターの財務状況</li> <li>関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予算表、財務諸表</li> <li>C/P、専門家</li> </ul>	資料レビュー  インタビュー
		自主財源確保のための取り組みは順調か。		<ul style="list-style-type: none"> <li>自主財源確保計画</li> <li>関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主財源確保計画</li> <li>C/P、専門家</li> </ul>	資料レビュー  インタビュー
	移転された技術は定着していくか。	C/P 自身による研修能力は向上したか。	実施前、実施後の比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家による評価結果</li> <li>C/P による自己評価結果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家</li> <li>C/P</li> </ul>	インタビュー  自己評価(質問紙調査)
		移転された技術は実施機関内で普及していくか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>実施機関内における相互研修の由無</li> <li>関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C/P</li> <li>専門家</li> </ul>	インタビュー
		機材の維持管理は適切に行われているか。		<ul style="list-style-type: none"> <li>保守管理状況</li> <li>関係者の意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保守管理報告書</li> <li>C/P、専門家</li> </ul>	資料レビュー  インタビュー

自立発展性を検討するときは組織、制度、政策、技術、社会・環境などの視点が取り上げられるが、ステレオタイプのすべての視点を同じ比重で見ると必要はない。プロジェクトによって自立発展のために、重要な事柄は異なってくるはずだからである。そこを見きわめて、評価設問に反映させる

### (3) 終了時評価のデータの解釈とまとめ

第2部第3章で解説してあるように、収集・分析したデータを解釈することが評価であり、データの列挙や質問紙調査の集計だけでは不十分である。終了時評価調査はプロジェクトの終了間際に評価を行い、「プロジェクトを実施した価値があったのか」「何が原因でうまくいかないのか」「どんな点が効果的であったのか」を探ることである。それら阻害・貢献要因の分析結果は、解釈の根拠になるとともに、具体的で実用的な提言や教訓を導き出すための情報源となる。

解釈には「5項目ごとの評価」と、それらを横断的に分析した「結論」がある。5項目ごとの評価において、阻害・貢献要因の分析が十分に行われていない場合は、結論の根拠や、具体的な提言、教訓に結びついていない。評価報告書の中で散見されるのは、5項目ごとの評価で具体的な根拠を提示していないにもかかわらず、提言や教訓が導き出されているケースである。この場合、5つの視点から総合的に調査・分析した結果が反映されておらず、提言・教訓内容も説得力・納得性を持たない。

分析・解釈の結果を受けて、次に、提言と教訓の策定、報告書の作成を行う。「提言」は評価対象となったプロジェクトに対し、プロジェクトの改善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」はそのプロジェクトの経験から特定できるもので、ある程度一般化や概念化することが可能であり、実施中の類似プロジェクトや将来のプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄である。解釈の中で特定された阻害要因は、それを取り除くための提言に盛り込む必要がある。また、類似プロジェクトに対して、同じような過ちを繰り返さないための教訓として提示できるほか、貢献要因は、類似プロジェクトがより効果的なものとなるように、教訓として役立てることができる。

これら提言・教訓は、誰に向けてのものであるか（フィードバック先）を明確にしておく必要がある。たとえば、事業実施部門、在外事務所、相手国実施機関、住民組織、専門家、カウンターパートなど、具体的に記すことでその後のフォローもしやすくなる。また、中長期、短期といった実現の時期に分けて提言を出すことも効果的である。

表3-2-7に解釈を行う上での留意点をまとめた。また、それに続き、事例6と事例7に5項目ごとの解釈と結論の事例を掲載した。なお、事例のまとめ方（形式）は1つの方法として提示するものであり、必ずしも、この形式に沿わなくても問題はない。

表3 - 2 - 7 調査結果を解釈する際の留意点

留意点	例・アドバイス	
【5項目評価】		
まとめ方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価設問ごとに収集・分析したデータをもとに評価をする（＝設問に答える）と、解釈しやすいし、評価グリッドを有効に活用できる</li> </ul>	(後掲事例参照)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価5項目ごとの評価では、項目ごとに結論を書くこと</li> </ul>	<p>例：『研修を実施する能力は高く、計画どおりに研修が実施された。一方で受講生からの評価は低い』</p> <p>▶▶これだけの記述では「有効性」が高いと判断しているのか、そうでないのかはわからない。関係者が納得する根拠を述べた上で結論を付すこと</p>
因果関係の検証 (論理性の解釈)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「有効性」と「インパクト」を評価するときには、プロジェクトとの因果関係を必ず検証すること</li> </ul>	<p>例：『ヘルスクリニックにアクセスした母親・妊婦の数は増加した。よってこのプロジェクトの有効性は高い』</p> <p>▶▶プロジェクトが産出したアウトプットとの関係性で「数の増加」となったのかどうか、その背景を分析しなければ有効性の判断はできない</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位目標やプロジェクト目標の達成に言及することなく、波及効果が出ていることによるのみプロジェクトの成功を判断することはできないので、注意すること</li> </ul>	<p>例：『(母子保健プロジェクトで)プロジェクトで導入した伝統的産婆キットを他の援助機関が採用するようになったなど、プロジェクトの意義は大きい』</p> <p>▶▶まず、上位目標である妊産婦死亡率などを把握したかどうかを検証する。それ以外の様々な正のインパクトは、プロジェクトの成否を判断する根拠とは必ずしもならない</p>
根拠の提示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価を下した根拠を解釈の文章の中にきちんと提示する。必要に応じ、表、図などを示しわかりやすく説明し、評価結果の信頼性を高める(ただし、すべての図表を本文中に含める必要はない。評価の判断根拠やその結果など、重要な事柄を文章化せずに、図表や調査結果のみを示すことは避けること)</li> </ul>	<p>例：『研修修了生の多くが研修コースを高く評価している。よって本プロジェクトの有効性は高い』</p> <p>▶▶「多く」とは具体的にどのくらいの人、割合なのか、「高く評価している」のは何が根拠になっているのかわからない。調査分析結果を引用して結論づける必要がある</p>

(表3 - 2 - 7 続き)

留意点		例・アドバイス
根拠の提示	<ul style="list-style-type: none"> <li>根拠は基本的には定量データとするが、定性データによる根拠も可能。たとえば、インタビューから読み取れる事柄を分析した結果や説得力が高い根拠(例「ISO9000」の取得など)を提示することができる</li> </ul>	<p>例：『専門家のインタビュー結果によると、カウンターパートのプロジェクトに対するやる気や、コミットメントは高まってきた』</p> <p>▶▶コミットメントが高まったことを間接的に表す行動や現象などを整理し、根拠として提示する必要がある</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査結果の生のデータだけを根拠とするのではなく、それを分析した結果を提示する。関連する生データは添付資料とする</li> </ul>	<p>例：『機材は計画どおりに調達され、維持管理も適切である(添付資料1参照)』</p> <p>▶▶添付資料が保守管理報告書のみであった場合、そこから何を読み取っていいのかわからない。それらを分析した結果(たとえば、稼働率、故障率、修理にかかった平均時間・コストなど)を本文の中で根拠として提示する</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数のデータの併用による根拠をあげることにより、データの信憑性と評価の客観性を高める(1つの情報源で信憑性が確保できる性質のデータは除く)</li> </ul>	<p>例：『井戸設置の効果は、給水委員会によるときわめて高いとされ、この案件の有効性は高い』</p> <p>▶▶利用者である住民の視点や、井戸設置の効果としての水系伝染病の減少などのデータが不足している</p>
阻害・貢献要因の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価の判断根拠とともに、なぜそのような結果になったのか、阻害・貢献要因を分析し、明記する。これらが明確になっていないと、具体的な提言や教訓に結びつかない</li> </ul>	<p>例：『住民向け保健セミナーにはこれまで計150人が参加しているが、参加者は年々減ってきている(経年変化の表貼付)。参加者の保健への満足度や理解度は高いことからIEC活動は有効であった』</p> <p>▶▶なぜ、減ってきているのか、その原因を探ると、受講した背景も含めより深く住民の認識やセミナー実施方法の妥当性を探ることができる。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>「適切である」という文言がよく使われるが、何が、何と比較してどの程度適切で、それはなぜなのかを探る必要がある。</li> </ul>	<p>例：『専門家派遣はほぼ計画通りに行われ、適切であった』</p> <p>▶▶「計画通り」の基準だけでは「適切性」を判断することはできない。その他に、何が、どのように適切であり、なぜ良かったのかの貢献要因を調査結果から分析する必要がある。</p>

(表3 - 2 - 7 続き)

留意点		例・アドバイス
実績、実施プロセス、評価5項目同士の関連性	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の評価項目の記述を引用して、根拠として述べることも可能である。同一のプロジェクトを複数の切り口から見ているわけなので、相互関連性は高い</li> </ul>	<p>▶たとえば</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリングや人間関係の構築などの実施プロセス情報が、有効性を高めた要因として説明できる可能性がある</li> <li>カウンターパートの定着状況などの有効性の外部条件の情報が、自立発展性を評価する上での根拠になりえる</li> </ul>
【結論】		
結論の根拠の提示	<ul style="list-style-type: none"> <li>結論の根拠は、評価5項目（もしくはその他の評価基準）の評価結果である。それらを横断的に見て、特記すべき点を簡潔に記述する</li> <li>結論の記述内容は、具体的な提言・教訓に結びつくものである</li> </ul>	<p>▶評価5項目の評価結果、障害・貢献要因の分析でまったく言及されていない事柄や要因が結論や、その後の提言・教訓だけに出てくることはありえない。</p>
評価設問への回答	<ul style="list-style-type: none"> <li>重点的に見る評価設問を立てた場合は、結論においてまずそれに回答する</li> </ul>	

## 事例 6 : 終了時評価の解釈の事例

### 『D国鑄造中小企業技術向上プロジェクト』

(実際の評価調査事例をもとにしているが、本書用に内容を一部変更・加筆)

#### 1.5 項目評価

##### 【妥当性】

このプロジェクトの妥当性は、以下のような理由から高かったと判断される。

このプロジェクトの戦略の妥当性は高い。

評価調査の勉強会と専門家へのインタビューでも指摘されたとおり、中小企業振興のためには、新技術導入に関する融資などのバックアップがなければその目標を達成できないことから、技術協力のみでの対応では限界があることも事実である。技術移転による戦略の妥当性は、それらの要因との兼ね合わせからも検証しなければならないが、D国においては、国の代表的産業である自動車産業との関連で、鑄造産業に対する投資促進省の制度的支援があることから、特に大きな妨げとはならないと判断される(図1:鑄造産業の投融資額の推移 省略)。

また個々の技術協力分野は、D国の産業構造に適した分野がカバーされており、鑄造分野の中小企業振興の手段として適切であった。鑄造分野の日本の技術は世界のトップクラスであることは周知のとおりであり、開発援助の分野においても、これまでにA国、B国に対する協力実績があり、今回の鑄造技術の移転に関しても過去の経験に裏付けられた日本鑄造センターの技術的サポートが生かされた(表1:技術協力の特徴的なノウハウなどの事例を記述 省略)。

ターゲット・グループである全国鑄造センターは鑄造技術に特化した職業訓練機関で、人材育成を通して鑄造業の発展に貢献することを使命としている。企業の拠出金によって維持されており業界団体としての期待は大きく、このセンターの強化による波及効果は大きいことが予測され、ターゲット・グループとしての選定は適切である。

このプロジェクトの必要性は高い。

1990年以降、D国は輸入自由化、外貨の導入、国営企業の民営化を進めており、各企業は生き残りに向けて厳しい状況に直面している。特に中小企業は競争力強化のため、品質・生産性向上が課題となっている。鑄造業は約1,000企業、推定労働人口5.1万人を有し、うち950社は中小企業に分類される。特に自動車部門としての鑄造製品は完成車の品質を左右するもので、D国工業分野で主要な地位を占める

自動車産業にとって鑄造業における品質・生産性の向上は極めて重要であり、ニーズが高い。

また、ターゲット・グループである全国鑄造センターは、施設・機材の老朽化やスタッフの能力低下が目立ち、十分な役割を果たしていないのが現状であった。センターの機能強化をめざす本プロジェクトの実施は、ニーズに合致したものである。

本プロジェクトの優先度は高い。

品質・生産性に関する国家政策であるD国品質生産性計画は、開発計画統合プログラム（1995～2004）の一環として、生産活動における品質向上の促進を優先課題の1つに掲げている。特に鑄造技術に関しては、熟練技術者の不足から先進諸国に比べ低品質から生じる損失が大きく、生産量の低下にもつながっていた。本プロジェクトの上位目標である、「中小鑄造企業の技術者の能力向上」は、長期的には「品質・生産性向上による国際競争力の強化」に貢献するもので、国家政策に合致したものである。

日本の援助政策においては、D国援助重点課題の1つに工業分野での中小企業の振興をあげており、援助方針と合致するものである。また、JICAの国別事業実施計画の重点分野（中小企業振興、品質管理）にも合致している。

#### 【有効性】

プロジェクトの有効性は以下のような理由からある程度高いと判断されるが、研修内容の見直しが不十分である。

プロジェクト目標の達成度はある程度高いと判断される。

研修コースに参加した受講者による評価では、各コースともカリキュラム、講義内容に対する満足度の平均がいずれも3.5以上をマークしている(表2 省略)。また専門家による技術モニタリング・シートからもカウンターパートの技術力の高さが読み取れる(別添資料2参照)。

企業から派遣された研修受講者の推移は、プロジェクト開始後3年目までは漸増していたが、4年目、5年目前半は減少している(表3 省略)。この背景には、既存の研修内容が業界に普及したなどの理由で、業界のニーズが変化し参加希望者が減ったことがあげられる(別添資料1参照: 専門家と企業へのインタビュー結果)。専門家からは、鑄造業界が比較的小さい中で、新技術の紹介、新訓練コースの企画など企業のニーズに対応した取り組みが十分ではないという指摘があった。

技術サービスの提供に関しては、企業側に対しセンターにより実施された追跡調査では満足度は高いとされているが、専門家から評価基準が明確でないとの懸念が

呈されたため、調査団として質問紙調査とインタビューを行った。50社を対象にした質問紙調査では、36社が鑄造センターのサービスに「まあまあ満足している」と回答している。企業に対するインタビュー（10社）では、センターで学んだ技術を自らの生産現場で生かしていると回答した企業が8社あり、センターの働きにほぼ満足している。

アウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度は大きいと推定される。

カウンターパートに対する技術移転は順調に進み、彼らの技術はD国内でトップレベルであり、研修、技術サービスにその技能は生かされている(表4：専門家の評価シートをもとにした技能別ランク表 省略)。カウンターパートの技術能力向上の貢献度は、カウンターパートへの質問紙調査によると、(ア)移転技術の平均80%を研修コースで用いており、(イ)回答者22名のうち16名が「移転技術を技術サービス提供に用いた」と答えている。

プロジェクトで調達した機材は研修、技術サービス双方で十分に活用されている(表5：機材稼働率 省略)。

プロジェクト目標達成のリスクとして想定されていたカウンターパートの離職率の問題は、25名のうち離職したのは3名のみで(企業への転職、他国での就職など)、他の政府・民間機関の平均離職率が約50%であることを考えると、特に阻害要因となっていないと判断される。

#### その他の貢献要因

技術協力の効果を上げた方法として、「分野ごとにターゲット製品を設定し、その製品の製作を通して技術移転を実施したことにより、理論と実技のバランスが保たれ有効であった」とするコメントがセンター所長、カウンターパートと専門家からあった。明確な目標設定が功を奏した事例である。

#### 【効率性】

達成されたアウトプットから見て、投入は効率的に行われた。

専門家派遣は適切に行われた。

専門家派遣は計画どおりに行われた結果、計画された技術移転は完了した(表6：派遣実績 省略)。カウンターパートへの質問紙調査では、回答者22名中10名が、「専門家派遣は達成されたアウトプットから見て適切であった」と答えている。特に、短期専門家の質を高く評価している。その背景としては、短期専門家の所属先に支払われた技術費の対価に見合う質の高い専門家が、所属先民間企業から派遣された

こと、短期専門家の再派遣が行われたことなどがあげられる。また、カウンターパートがもつ技術移転のための時間的制約（多くのカウンターパートが兼任であったため）を考慮すると、短期専門家による集中的な技術移転は適切な方法であったと考えられる。

プロジェクト終了時までに一応の目標を達成できたその他の貢献要因として、長期専門家の役割をあげたカウンターパートが多い（22名中13名）。長期専門家の構成は、幅広い鑄造知識と経験を持つ専門家とD国の社会事情に精通している調整員で、社会への理解にもとづいたコミュニケーションの確立と技術的側面支援が、技術協力の実施プロセスを促進する要因の1つであったことが推測される。

機材調達は適切に行われた。

機材は計画どおりに調達され、運用状況も適切である（表7：機材リスト一覧表、前掲表5 省略）。一部機材の据付に計画を上回る時間を要し、短期専門家の活動時期に間に合わず特定分野（X分野）の技術移転ができない事態が生じたが、機材据付後帰国した短期専門家とのEメールなどによる補完講義により、プロジェクト全体に与えた影響は少ない。

カウンターパート配置はほぼ適切に行われたが、兼任が多い。

カウンターパートは計画どおりに配置された。現在までに離職者は25名のうち3名のみであり、定着率が高い。当初計画では、カウンターパートはプロジェクトの専任となることが予定されていたが、実際には約半分近くを占める10名が他業務との兼任であった。兼任のカウンターパートへのインタビューによると、プロジェクト活動に割いた時間は全業務時間の平均41%となっており、他業務をこなしながら研修準備は困難であったとの指摘も多かった。ただし、全員専任でなくとも、有効にプロジェクトの効果があがっているということは（有効性の項参照）、実施の効率性が高いという判断も可能である。

プロジェクトの総投入コストは、類似プロジェクトよりも低い。

類似プロジェクト（A国とB国鑄造センタープロジェクト）の総コストと比較すると、このプロジェクトの方が2割程度低い。もちろん対象国の財政の違い、発展段階の違い、活動内容の違いなどもあるが、コストの内訳を比較すると際立って異なるのは専門家の人件費である（表8：内訳比較 省略）。このプロジェクトでは、短期専門家を効率よく組み合わせたことがコストの削減につながっていると考えられる。また次に総コストを下げている要因は、機材の現地調達の比率が多い点である（前掲表8）。

ただし、研修のユニットコストの比較は、（ア）投入をアウトプットごとに経済価値で置換える作業が困難であったこと、（イ）効率性の比較対象となる類似プロジェ

クトの研修ユニットコストが存在しないことから、調査できなかった。

### 【インパクト】

プロジェクト実施により以下のようなインパクトが認められ、3～5年後に上位目標が達成される可能性は高い。

上位目標達成の見込みは高いと推測される。

上位目標である「企業の技術能力の向上」は、技術力向上による受注増加といった指標であるが、終了時評価時点で行った企業向け質問紙調査では、そこまでの変化をつかむことはできなかった。評価調査団が実施した企業による自己評価では、50社のうち7割が何らかの分野の技術能力が向上したと回答している(表9 省略)。特に技術サービスを受けた企業の多くが、X技術とY技術の改善により製品の品質向上に成功した実例が報告されている。これらは、鑄造センターによるインパクトの表れとして捉えることができる(企業側があげた成功事例の種類については表10のとおり 省略)。

また、外部条件である各中小企業の資金繰りの問題は、工業省が産業政策省、投資促進省と協力して取り組むべきものであるが、自動車産業を背景に支援制度が整備されており、それほど大きな問題とはならないと考えられる。

これらから見て、3～5年後に受注増加につながる見込みは高いと推測される。

関係者へのインタビュー結果では、プロジェクト実施による正の波及効果として以下の点につき指摘がなされた。

- ・ 関係機関(D国技術士協会、業界団体)との連携が強化できた。(産業界へのインパクト)
- ・ プロジェクト実施により向上した研修サービス能力を有効に活用し、サービスの提供を国内のみならず、近隣地域に拡大するため、JICAの第3国研修スキーム適用が予定されている(組織へのインパクト)
- ・ プロジェクトで紹介したX技術は、環境への配慮がなされたものであり、鑄造工場の見学を通じてD国鑄造業界の環境問題への関心が高まった(環境の側面へのインパクト)

### 【自立発展性】

財源確保へのさらなる取り組みと機材の保守管理が適切に行われることにより、

自立発展性を見込むことが可能である。

#### 政策的、制度的サポートの継続が見込まれる

鑄造センターは鑄造技術に特化した職業訓練機関で、1983年以降毎年約250人以上の人材をD国鑄造業に提供してきており、中小企業にとって重要な機関である。また、鑄造に関する技術センターとして、多くの鑄造企業に技術サービスを提供している。自動車産業を中心としたD国産業に占める中小鑄造の重要な役割を考えると、鑄造センターの役割は今後とも不可欠であり、産業政策省、投資促進省、全国職業訓練機関、鑄造振興センター（業界団体）などの関係機関は鑄造センターへの支援継続を表明している。

鑄造センターの組織運営能力は備わってきているが、人事計画、財源確保に不安がある。

「運営管理能力はプロジェクト開始前と比べて格段に向上した」というのが専門家全員の認識である。

財務状況は表12（省略）に示すとおりである。設備投資額が多額であった分、稼働に必要な消耗品や部品の調達費、修理費などの維持費も、毎年相当額必要になる。また、活動の増加に伴い支出が増加しており（表13 省略）近い将来の財源不足が懸念される。現在の支出に対する自主財源の比率は約50%であり、現時点において主な財源となっている研修費及び技術サービス費の増収のための取り組み（たとえば研修内容や技術サービス内容の見直し、顧客確保へのマーケティング戦略など）がより一層必要となるであろう。

移転された技術が普及・定着していく見込みは高い。

専門家による技術モニタリング・シートによると、カウンターパート自身による研修実施の能力はかなり高い（別添資料2参照 省略）。また開発した教材、製作したターゲット製品の質は高い。さらに技術が定着していくことが期待される要因として、異なった分野間での相互研修の計画、鑄造センターによる自己啓発の機会付与（例：修士過程への在籍など）などがあげられる。

機材の維持管理に関しては、予防的保守プランが立てられており、プロジェクト実施中も、それに従って実施されるであろうことが予測される。

## 2 . 結論

この事例は、大きな評価設問を念頭に置いた結論のまとめ方になっている

D国における中小企業の鑄造技術向上を目的とする本プロジェクトは国家政策及び実施機関（全国鑄造センター）の組織的ニーズ、さらにはD国鑄造業界の強いニーズに応えて実施された。全国鑄造センターの技術能力の向上により、質の高い研修、技術サービスが提供され、ひいては企業自身の技術向上が期待され、このプロジェクトの有効性は高い。

貢献要因としては、ほぼ計画どおりに実施された活動に加え、実施機関が既にある程度のレベルの運営能力を有し、人材配置も適切に行われたことをあげることができる。また、専門家とカウンターパートがお互いの信頼に基づく良好な人間関係を築いたことも、大きな貢献要因に1つである。モニタリングも適切に行われ、双方がパートナーとしてプロジェクトの目標を共有しながら活動してきた。技術協力のアプローチでは、技術移転分野ごとにターゲット製品を2～3設定し、そのターゲット製品の製作を通じて技術移転を実施したことにより、理論と実技のバランスが保たれ、企業に対する実践的な指導も行えるようになったと同時に、明確な目標を設けたことにより、円滑な技術移転を図る上で効果的であった。

一方で、自立発展性に関しては、若干の懸念がある。全国鑄造センターは現時点においても技術サービス提供などによる自己収入率は50%であり、自己採算性が比較的高い組織であるが、このプロジェクトを通して供与された機材は3億5,400万円にのぼり、稼動に必要な消耗品や部品の調達費、修理費などの維持費も毎年相当額必要になることが予測される。加えて、今回の評価調査で明らかになったように、研修受講者の減少による収入源が懸念される。減少の背景には企業による研修ニーズの近年の変化に必ずしも十分対応していないという点が指摘されたが、マーケティングを含めて、それらニーズに積極的に対応していかなければならないであろう。また、機材の保守管理については、一部機材に関しては、これまで修理・調整などを短期専門家派遣などで対応してきた経緯があり、今後はメンテナンスサービス部署が自立して対応しなければならない。

より具体的な自己財源確保への取り組み方は、提言に盛り込む

評価5項目の評価結果からは、計画内容（プロジェクトの戦略、因果関係）、実施プロセスとも大きな問題は見られず、上位目標達成の見込みも確認できたことから、協力を終了することは差し支えない。今後は、このセンターは状況の変化に対応しつつ、より一層の財源確保に取り組む必要がある。

## 事例7：終了時評価の解釈の事例2

過去の評価調査結果要約表から評価5項目ごとの解釈例を抜粋した。

## 【妥当性】

優先度は高いが、一部受益者のニーズ（必要性）に問題があると評価した事例。ニーズに対応していない技術は有効性、インパクトの阻害要因となりえる

## A 総合農業振興計画

プロジェクト目標：営農活動の改善により、プロジェクト・サブサイト（K灌漑計画地域内で水利組合員が耕作している実証地域）での農業生産性が向上する。

農業省は、「中期農業開発計画（1993年～98年）」を策定し、米を中心とする「穀物生産強化計画」を推進してきた。また、地域の特性に適應する技術の開発・普及の施策「黄金の収穫プログラム」の中で、農業省第7管区は米の増産指定地域であり、「K灌漑開発計画」と「B農業開発計画（フェーズ1）」で開発された灌漑地域は、米の第一優先生産地区に指定されている。以上から、プロジェクト目標、上位目標はA国の農業開発政策と整合するものであり、妥当性が高い。

一方、耕作面積が小さい農家や収入が少ない農家などは、本プロジェクトが開発した新しい技術を適用することが困難であると考えられ、一部のプロジェクト対象者のニーズには合致していなかった点がある。これは、準備段階の基礎調査が十分に行われなかったことに一部起因している。

## F 国金属鑄造技術センター事業

プロジェクト目標：金属鑄造センターがプラスチック金型技術に関する研修と技術支援を提供できるようになる。

F国政府は「B国中期開発計画」（1999～2004年）及び「科学技術中期開発計画」（同）の中で、技術力向上を通じた工業開発に焦点を当てて、金型産業も製造業に不可欠な重要項目と位置づけており、国家政策及び受益者のニーズとプロジェクト目標・上位目標は整合性があり、妥当である。

一方、このプロジェクトは、プロジェクト開始時点においてプラスチック金型産業のポテンシャルが高いことから、多岐にわたる金型産業の中でも、プラスチック金型の協力が妥当と判断された。しかしながら、現在のF国ではプレス金型の需要がより大きい。以上から、本プロジェクトは上位目標とプロジェクト目標の開発計画との整合性はあるものの、活動がプラスチック金型に限定されており、プラスチック金型やプレス金型など必要な技術が多岐におよび、金型産業全体に直接的に影響を与えるものではない。

優先度は高いが、課題解決手段としての計画の適切度に欠けていたと評価した事例。計画の妥当性の低さがプロジェクトの有効性にどのような影響を与えたかも評価の視点として重要になる。また状況の変化に対するモニタリングが適切に行われたかなど、実施プロセスの検証も重要

## 【有効性】

効果とプロジェクトの因果関係を、非パイロット地域との比較により定量的に評価した事例（準実験計画手法の採用）

## C 国家族計画・母子保健プロジェクト

プロジェクト目標：プライマリー・ヘルスケア及びリプロダクティブ・ヘルスケアの改善を通し、第3リージョンのパイロット地域において、リプロダクティブ・ヘルスを含むプライマリー・ヘルスケアに対する意識が向上する。

客観的指標として用いた以下の項目では、パイロット地域と非パイロット地域で有意な差があらわれており、パイロット地域での健診の重要性、出産前・分娩・出産後の連続管理の意識が、行動の差に現れていることが読み取れる。

	パイロット地域	非パイロット地域
妊産婦健診の初診のタイミング(妊娠月)	1.8	2.3
妊産婦健診(回)	4.3	1.7
乳幼児健診受信率(%)	59.0	12.0

これは、母子手帳の使用状況を含む乳幼児健診についてモニタリングリストを導入し、医師・看護師・助産師等の関係者で活動状況や問題点などを協議する場を設けたり、多種多様な啓蒙普及用教材を開発したりしたことなどにより、保健医療従事者のスキルアップがなされ、住民参加活動が活性化した結果、受益者、特に妊産婦や母親の意識向上につながったためである。

## 前立腺癌早期発見早期診断プロジェクト

プロジェクト目標：対象地域で前立腺がん検診システムを実施できる体制が整備される。

プロジェクト目標は、プロジェクト終了までに達成される見込みである。カウンターパートは専門家の研修・セミナーなどの活動を通じ、前立腺癌検診システムを実施できる基本的な技術を身につけた。カウンターパートは、B市においてプロジェクト終了時に1万2,000名を越える前立腺癌検診を実施した。そのうち、陽性患者を813名発見し、そのうち2次癌診断を受診したものが273名、前立腺癌と診断されたものが69名となり、癌の早期発見・早期診断に大きく貢献した(2003年5月現在)。また、6本の研究論文がその内容を認められ、C国科技部・B省科技厅・B大学から研究費の助成を受けた実績がある。このプロジェクトによって、対象地域にはじめて前立腺癌検診システムが導入されているため、前立腺癌に関するプロジェクト目標の達成度はプロジェクトの成果によるものと判断できる。

効果とプロジェクトの因果関係を、アウトプットとの関連性において定性的に評価している事例

## 【有効性】

成否双方の要素を説明し、評価調査団として最終判定を下している事例

#### 農薬モニタリング体制改善計画

プロジェクト目標：適正な農薬残留レベルにある安全な食料が市場に供給される。

プロジェクト目標にいう「残留農薬及び農薬製剤のモニタリングシステムの整備」が実現されるためには、(1)農薬登録情報が整理・保存されること、(2)残留農薬実態調査が体系的に実施されること、(3)その継続的な実施の重要性を関係機関が十分に認識すること、(4)作物残留試験結果を有効に活用することの重要性が認識されることが指標としてあげられる。残留農薬実態調査はD国全土の作物を網羅するに至っておらず、分析データの活用の重要性についても作物作業局・肥料農薬庁が組織として認識しているとは言いがたい。

しかし、総合的に見ると、当初設定された5つの成果についてはほぼ達成されており、また、このプロジェクトにより、農薬モニタリング体制確立のための主要な要素についての技術・知識が移転され、カウンターパートは残留農薬分析、製剤分析、作物残留試験などを自分たちで実施できるようになった。したがって、このプロジェクトは目標達成への基礎となる部分を整備したと判断される。

#### 灌漑小規模農業振興計画

プロジェクト目標：灌漑開発公社管轄下の灌漑農業地域において営農システムが改善する。

ある程度高い。モデル事業地を中心に、順調に営農状況について調査分析がなされた。各技術により達成度は異なるが、栽培分野において適した品種を選定できたなど、個別技術が改善された。また、農民組織化、普及体制などの営農支援システムは、2つのモデル事業地においてある程度改善された。これらのモデル営農システムの確立が、このプロジェクトの目標達成度に大きく貢献した。

しかし、これらは、無償協力による灌漑施設などの当該プロジェクト以外の投入に起因する効果があると考えられるため、目標達成がすべてこのプロジェクトによる効果であるとは言い切れない。

プロジェクト目標の達成がプロジェクト以外の投入に起因するものとして評価している事例

## 【効率性】

類似プロジェクトとの比較を試みたが、比較対照がないとしている事例

## 地下水開発・水供給訓練計画

プロジェクト目標：地下水開発・水供給計画に携わる人材を、ジェンダーと開発の視点を取り入れながら育成する。

プロジェクトに対する日本とE国双方の人的・物的投入は効率的に活用され、プロジェクト活動の成果発現に貢献した。このプロジェクトで投入した機材は3億7,500万円と規模は大きいですが、センターの初期投資としては必要であり、将来にわたって活用され得るものであるため、その投入の効率性は長期的視点からも検証されるべきものである。

なお、同センターと同じ技術分野で同様な研修を提供する事業がアフリカで行われていないため、他プロジェクトとのコスト比較は困難であった。

## 母子保健プロジェクト

プロジェクト目標：パイロット地域（A地区・B地区）の妊産婦死亡率、乳幼児死亡率が低下する。T国でEPI（予防接種拡大計画）対象の感染症が減少し、ポリオが根絶される。MMC（メディカルセンター）で、小児科のサービスが向上する

日本側からの投入について、量、時期に関してはおおむね妥当であった。しかし、A地区の母子保健分野で、専門家の派遣期間とタイミングに関してカウンターパートの評価が低かった。また、ハイリスク出産のリファレル・システム確立制度は、活動計画が不十分であったこと、地理的要因によりチーフアドバイザーの十分な管理と指導が及ばなかったこと、長期専門家の調整能力が欠如していたことなどにより、効率性が低くなった。また、メディカルセンター小児科分野で、専門家の専門性についてはT国側の期待と異なっており、効率性を低くした部分が見られた。

T国側投入に関しては、コスト負担が十分でなかった点と小児科検査室の運営責任者の配属が遅れた点が、効率性の阻害要因となった。

投入の質、アウトプットに対する活動計画の不十分さが、効率性の低さにつながっていると評価した事例

## 【インパクト】

上位目標の指標の変化を把握している事例。ただし、プロジェクトとの因果関係は不明

## 小児感染症予防プロジェクト

プロジェクト目標：ポリオを中心としたEPI（予防接種拡大計画）対象の感染症（結核を除く）の予防システムが強化される。

乳幼児死亡率、5歳未満児死亡率、妊産婦死亡率が過去5年間で改善されている。これらの改善は、プロジェクトによって強化されたEPI対象疾患に対する予防システムによって発症数が減少したことや、活動の一環として強化された母子保健活動の効果によるところも大きいと考えられる。

	1995年	2000年
乳幼児死亡率（出生千対）	104	82
5歳未満児死亡率（出生千対）	170	106
妊産婦死亡率（出生10万対）	656（93年）	530

さらに、(1)プロジェクトで開発した各県からのワクチン申請システムが、国の指針となった、(2)情報・教育・広報（IEC）活動により国民全般の感染症に関する理解が向上した、(3)保健省全般に記録を残す習慣があまりなく、書類の不備によりUNICEFからのワクチン受給率が低迷していたが、基本的なドキュメンテーションの整備や管理体制強化によって、保健省の事務管理能力の底上げにつながった、などの正の効果が発現している。

## 家畜感染症診断技術改善計画

プロジェクト目標：基礎及び応用研究を通じて、感染症の診断技術に関する免疫学的診断法の基礎及び応用研究のための技術を獲得する。

「免疫及び免疫病理学的研究の強化」というプロジェクト目標と、「牧畜業の発展」という上位目標の乖離は大きい。プロジェクト活動が免疫研究センター内に留まっていたことから、組織・経済・社会的インパクトは現段階で明確なものは見られない。上位目標達成のためには、農牧業開発政策の策定・実施、診断技術普及のための機関・獣医サービスの整備などの課題を、今後解決する必要がある。しかし、技術面では、プロジェクトで開発された診断技術のM農業大学獣医学部、食糧農牧省獣医局などへの導入や、地方の獣医診療所や他の国立研究所、関係政府機関における免疫学的診断技術への理解の広がりなど、波及的なインパクトがあった。今後、バイオコンビナートや地方獣医センターの施設が整備されていけば、プロジェクトで得られた技術の普及が可能である。

プロジェクト目標と上位目標の乖離が大きく評価不能としている事例。計画段階における妥当性を再検証する必要がある

## 【自立発展性】

一部改善の余地はあるものの、自立発展性は高いことを、政策、技術、財務的側面から評価している事例

労働安全衛生センター拡充計画  
プロジェクト目標：労働安全衛生センターの機能が強化される。

政策的観点では、最新の第9次国家開発計画に「職場の安全衛生を効率的に推進していく」と掲げられており、労働安全衛生に対する啓蒙活動など9項目を明記している。また、センター職員は、労働安全分野における研究書の発表、化学分析・検査、講習会の開催などの実績があり、技術の蓄積と高学歴者を多数有している。以上の点から、技術的自立発展性は高いと思われる。さらに、組織的観点からは、終了時評価時点において、組織改編が行われているが、改編後もセンターは現状の組織、活動内容、要員を維持するとされている。

他方、他組織からの協力が必要な労働衛生分野における医療専門員、及び、労働安全分野における機械操作担当者などの補助要員の確保が、重要な課題といえる。また、センターは国家予算からの財源確保に加え、労働災害保険基金からの予算確保が制度化されているなど、現在のところ財政的安定性が十分に見込まれている。

以上により、センターは本プロジェクトの成果を、将来にわたり継続的かつ効果的に活用できることが十分に見込まれ、自立発展性は高いと思われる。

小農野菜生産技術改善計画  
プロジェクト目標：農牧省農業試験局国立研究所で、小農野菜生産者のための野菜生産技術が改善され、対象地域の先導的小農によって利用される。

一部の先導的農家は他の農家を指導できるまでになっており、今後の技術普及が期待できる。しかし、研究の継続とより広範な技術普及のためには、研究所では野菜研究能力を維持すること、農牧省普及局では普及事業の民間活力利用方法の詳細を決定し、管理能力を強化することが必要となる。

また、協力期間を通じて、P国側のローカルコスト負担が十分ではなかったことは否めない。研究所では、当面国家予算を通じて活動を継続する予定であるが、自己収入については一旦国庫に全額納入され、還元されることになる。しかし、そのタイミングや還元率など不確定要素も多いことから、現状ではプロジェクト成果の維持・発展や、野菜生産・普及の組織的発展が行われることについて、明るい展望を持つことは困難である。

技術面では、移転された技術はそれぞれのカウンターパートには定着しているが、組織に定着したとは言い難い。また各カウンターパートは、研究者として自ら研究課題を設定し、その解決に必要な調査研究手法を習得するレベルには至っていない。

自立発展性が期待できないことを、組織能力、財務を中心に分析した事例

## 4 案件別事後評価調査のポイント

### (1) 案件別事後評価調査の目的と評価の視点

案件別事後評価は、プロジェクト協力の終了後、一定期間を経てから、プロジェクトで目指していた効果が持続して認められるかどうかを検証するものである。その評価結果は、JICAの類似プロジェクトの計画段階や、マクロレベルでの事業策定（JICA 国別事業実施計画など）にフィードバックされるとともに、対象事業の効果的・効率的事業実施のために活用される。

事後評価は、JICAの協力が既に終了しているため、その評価結果には、その事業を協力終了後実施している相手国組織に対する提言も含まれるが、より重要な点は、組織全体のマネジメントの観点から、JICAの今後の取り組みについて具体的な提言や教訓を抽出することである。

事後評価では、協力終了後、一定期間経てからその発現が期待される「インパクト」と、協力終了後、効果が持続的に発現されているかを見る「自立発展性」の2つの評価基準を中心に調査を行う。終了時評価までは、これらは常に予測・見込みの視点から検証されていたが、事後評価では、実績を基に検証することになる。また、必要に応じ「妥当性」の視点からも評価を行う（表3 - 2 - 1 (p.141) 参照）。

インパクトの評価は、有効性と同様に、協力プロジェクトとの因果関係をチェックすることが重要だ。特にインパクトは、間接的かつ長期的に期待される効果であることから、協力プロジェクト以外の要因の影響を受けやすい。また、プロジェクトがプログラムの中に位置づけられる場合は、他のプロジェクトとの相乗効果としてのインパクトを見る必要もある。

自立発展性の検証では、特に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、協力プロジェクトの組み立て方や協力プロジェクトから継続されている投入、活動、アウトプットの内容を参考にして、分析することも可能である。たとえば、訓練・普及型のプロジェクトでは、研修事業の実施状況や教材開発状況などを見ることにより自立発展の状況を把握できる。また、協力プロジェクトとは別の形態で実施され効果を上げている場合は、その形態が協力の成果をベースに発展的に実現したものであるかどうかを見極める必要がある。たとえば、研究開発型のプロジェクトでは、研究開発された技術を使い次の展開を遂げるプロセスを把握することにより、自立発展性を検証することが可能になる。

表3 - 2 - 8 事後評価調査の主な視点

評価項目	評価の視点
インパクト	<p><u>上位目標の達成度</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標は達成されているか？（目標値との比較）</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の達成により相手国開発計画にどのような影響を与えたか？ 開発課題の解決に貢献したか？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標達成の阻害・貢献要因は何か？</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標はプロジェクト実施により発現したインパクトか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は正しかったか？ 外部条件の影響はなかったか？</p> <p><u>波及効果</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標以外の正負のインパクトがあるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策の策定及び法律・制度・基準等の整備への影響</li> <li>・ ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的側面への影響</li> <li>・ 環境保護への影響</li> <li>・ 技術面での変革による影響</li> <li>・ 対象社会、プロジェクト関係者、受益者への経済的影響など</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> ジェンダー、民族、社会的階層の違いにより、異なったインパクトはあるか？（特に、負のインパクト）</p>
<p>自立発展性 （見込み）</p> <p>*自立発展性（効果の持続性）を担保するために不可欠な事柄は、プロジェクトの内容によって異なるので、それを見極めてから調査を行う。</p>	<p><input type="checkbox"/> 相手国実施機関はプロジェクトの活動を継続しているか？ それにより、プロジェクトでめざしていた効果（プロジェクト目標や上位目標の目標値）が継続して発現しているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 自立発展の阻害・貢献要因は何か？</p> <p><u>政策・制度面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策支援の継続性</li> <li>・ 関連規制、法制度の整備状況</li> <li>・ パイロット・サイトを対象とするプロジェクトでは、その後の広がりを支援する取り組みの有無</li> </ul> <p><u>組織・財政面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 効果をあげていくための活動を実施するに足る組織能力の有無（人材配置、意思決定プロセスなど）</li> <li>・ 実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップの有無</li> <li>・ 経常経費を含む予算の確保状況</li> </ul> <p><u>技術面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移転された技術の定着状況</li> <li>・ 資機材の維持管理状況</li> <li>・ 普及のメカニズムの有無（パイロットサイトを対象としていたプロジェクトでは、他の地域への広がりを含む）</li> </ul> <p><u>社会・文化・環境面</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足による阻害要因の有無</li> <li>・ 環境への配慮不足による阻害要因の有無</li> </ul>

\*事後評価では、必要に応じ、実績・実施プロセスの検証、妥当性の評価を行う。それらの評価視点については終了時評価に準じる。

## (2) 案件別事後評価調査のデザイン

事後評価のデザインも他の評価調査と同様のプロセスを踏む。デザインについての詳細な説明は第2部第2章を参照されたい。事後評価の特徴的なポイントは以下のとおり。

### 評価設問を考えるときのポイント

事後評価で共通する大きな評価設問は、「協力終了後、自力で効果が持続しているだろうか」「長期的なインパクトは出ているだろうか」であろう。評価5項目で言えば、「インパクト」と「自立発展性」の評価基準が中心となる。効率性、有効性は終了時評価において検証済みなので、事後評価では検証作業は原則として行わない。

より具体的な評価設問を考えるとときには、当該案件の中間、終了時評価の報告書を活用できる。自立発展の見込みやインパクトの予測を既に検証してあるので、具体的に何を調査することが重要であるかについて、示唆を得られる可能性があるからである。

### 判断基準・方法を検討するときのポイント

事後評価では、インパクトを検証するときに、達成度と目標値との比較や、インパクトが本当に協力実施によるものであるかどうかといった因果関係の分析が必要になる。インパクトは、有効性の検証と異なり、対象社会の広範囲に渡る場合が多く、標本調査などでその傾向を把握することがより適しているケースが多い(比較の方法論については2-2-2 (p.85)、標本調査については2-2-3 (p.90) 参照)。

### 情報源とデータ収集方法を検討するときのポイント

協力終了後の情報源を特定する作業は、協力中の関係者が人事異動になったり、離職したりしているケースが多いため、他の評価調査に比べて難しさが伴う。場合によっては、事前に評価対象となっている事業の実施機関と打ち合わせを行い、適切な情報源の特定を共同で行う必要がある(データ収集方法の種類とその特徴・留意点は第2-2-1 (p.76) 参照)。

### 評価グリッド作成上のポイント

他の評価と同様、評価方法は評価グリッドに取りまとめられる。事後評価の場合は、在外事務所主導で行われるので、評価をデザインする時点から相手国関係者と直接打ち合わせを行うことが可能である。そのときに、評価グリッドはコミュニケーションのツールとしても活用できる。評価に対する共通の認識を深め、評価調査への相手側のコミットメントを得るためにも、相手側関係機関とデザインを共有す

るプロセスは重要である。

### (3) 案件別事後評価のデータの解釈とまとめ

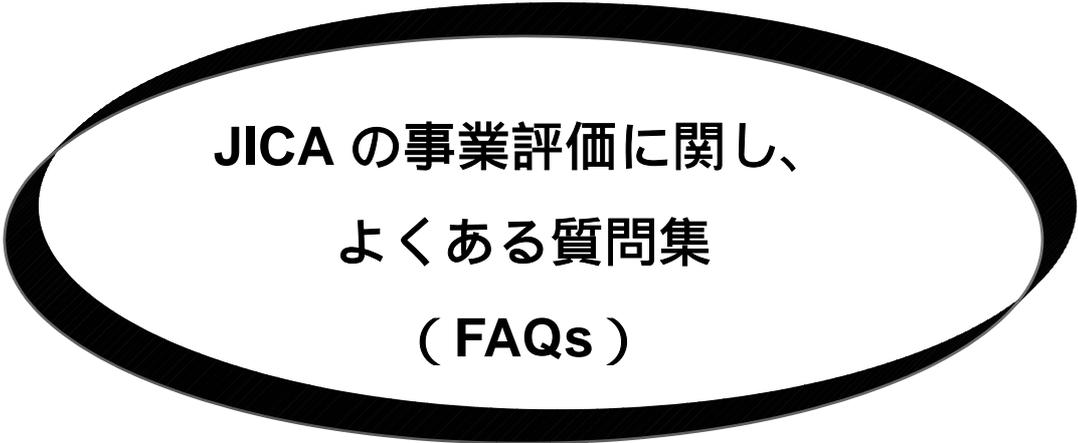
第2部第3章で解説してあるように、収集・分析したデータを解釈することが評価であり、データの列挙や質問紙調査の集計だけでは不十分である。事後評価も、中間評価、終了時評価と同様に、解釈の過程で、「評価5項目ごとの評価」を行い、「結論」を導き出す。さらに、そこから「提言」と「教訓」を抽出する。

事後評価の主なフィードバック先は、評価の対象となった事業(協力終了後、継続されている事業)を実施している組織、JICAの当該事業実施部門と在外事務所である。特に、後者にとっては、その国の当該分野のプログラムやプロジェクトの新規立案を行う上で、事後評価結果は重要な情報源となる。協力中は効果が認められたとしても(終了時評価結果が良くても)、協力終了後の持続性がなく、目指していた長期的目標に貢献していないケースでは、プロジェクト実施そのものの価値が問われ、プロジェクトの計画や戦略のあり方に対し貴重な教訓を与えてくれる。

JICA に対しフィードバックされた事柄は、主に、以下のような検討に活用できる。

- 当該分野の長期目標の設定
- 当該分野のプログラム協力のあり方
- 適切な実施機関の選定
- 組織能力強化の戦略を取り入れる必要性
- 効果的なプロジェクト戦略のあり方
- 当該分野における関連プロジェクトの実施の検討

なお、案件別事後評価調査は原則として在外事務所主導により行われる。



**JICA の事業評価に関し、  
よくある質問集  
(FAQs)**

「JICA の事業評価に関し、よくある質問集」問題・質問項目一覧

<b>1 . JICA 事業評価全般について</b>	
1.1	事前評価では案件の計画が中心となるが、その中で評価の意味がよくわからない。
1.2	PCM 手法と JICA の評価手法の違いがよくわからない。
<b>2 . 評価設問について</b>	
2.1	評価設問が何なのかよくわからない。
2.2	評価設問と評価 5 項目の関係がよくわからない。
<b>3 . ログフレームに問題がある場合の調査の方法について</b>	
3.1	プロジェクト目標がアウトプットの言い換えになっている場合はどうしたらよいのか。
3.2	上位目標がプロジェクト目標から乖離している場合はどうしたらよいのか。
3.3	プロジェクト目標がふたつあるプロジェクトはどのように評価するのか。
3.4	計画が曖昧、もしくは当初作成した PDM と実態が乖離した案件の評価はどのようにするのか。
<b>4 . 指標について</b>	
4.1	指標が不十分であったり、プロジェクトの目指しているものと合致していないときはどうすればよいのか。
4.2	目標値がない場合や、不適切であると判断される場合はどのように評価するのか。
4.3	目標値が適切であるかどうかはどのように検証することができるのか。
4.4	すべて定量的指標でとらえなければならないのか？
<b>5 . 評価の方法について</b>	
5.1	プロジェクトのロジック（論理性）をどのように考えていいのかわからない。
5.2	プロジェクト目標が達成できそうもないが、評価結果にどのように表せばよいのか。
5.3	ログフレームに記載されていない活動をプロジェクトが実施していて、それなりの効果が出ているのだが、これはどのように評価すればよいのか。波及効果で見るのか。
5.4	実施プロセスの見方と、それをどのように評価に生かすのかがよくわからない。
5.5	機能強化、知識 / 技術の向上、エンパワメントの度合い等はどのように評価すればよいのか。
5.6	能力向上などを評価する場合、評価時点までのモニタリングがあまり行われていないプロジェクトの評価はどうするのか。
5.7	他ドナーとの連携を実施している案件や相手国政府の事業の一部をになう形の案件はどのように評価すればよいのか。
<b>6 . 評価 5 項目について</b>	
6.1	評価 5 項目はなぜ必要なのか。
6.2	小さいプロジェクトでも評価 5 項目すべてから見なくてはいけないのか。
6.3	妥当性は開発計画や援助政策との合致のみの議論で十分なのか。
6.4	有効性を検証するときに、アウトプットとの因果関係はどのように見たらよいのか。
6.5	インパクトがプロジェクト実施によるものなのかどうかはどのように見たらよいのか。
6.6	技術協力の効率性はどのように見たらよいのか。
<b>7 . 評価グリッドの役割について</b>	
7.1	ログフレームがあるのに評価グリッドがなぜ必要なのか。
7.2	評価グリッドとログフレームの関連がよくわからない。
7.3	評価グリッドを作っていくと、必要なデータや調査の量が膨大なものになってしまう。
7.4	評価グリッドを作ってもどう使っているのかわからない。
7.5	なぜ PDM <sub>E</sub> を使わないのか。
<b>8 . 相手国側との関係について</b>	
8.1	相手国側の評価への参画は必要か。
8.2	相手国が別の評価手法を持っている場合はどのように評価をすればよいのか。
<b>9 . 報告書の作成について</b>	
9.1	報告書は英語版も作る必要があるのか。
9.2	担当者として報告書の出来をチェックするときには、どんなことに留意すればよいのか。

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所	
<b>1 . JICA 事業評価全般について</b>			
1.1	事前評価では案件の計画が中心となるが、その中での評価の意味がよくわからない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA の事前評価調査は、「プロジェクトの計画立案」と「計画内容の評価」の2つを行う。事前評価調査の「評価」の役割は、計画案を対象に「評価5項目」の視点からプロジェクトの適切性を検証し、その過程で浮かび上がる問題点や課題を計画内容にフィードバックすることである。その作業を通してより適切なプロジェクトを立案していくことを目的とする。</li> </ul>	p.143
1.2	PCM手法とJICAの評価手法の違いがよくわからない。	<p>[参加型評価手法のひとつとしてのPCM手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PCM手法とは「参加型」の概念を取り入れたプロジェクト・マネジメント手法であり、参加型ワークショップ実施による参加型計画立案手法と、モニタリング・評価手法からなる。その中で使われているPDMと評価5項目はJICAの評価手法でも採用している。</li> <li>・ 評価ガイドラインで解説したJICAの評価手法は、JICAが実施する技術協力事業の特徴とその運営管理方法に合わせて開発したもので、ロジック・モデルの理論に基づいたログフレームの活用、実施プロセスの検証、評価グリッドの作成、因果関係の検証、定量・定性評価の方法などJICAが事業評価を行う上で必要な様々な評価の技法を組み合わせている。したがってPCM手法だけで評価をするのではない。</li> <li>・ たとえば、PCM手法の大きな特徴である参加型ワークショップは、事前評価調査において関係者の合意形成のひとつの手段として活用され、効果をあげているが、それだけでは事前評価は不十分であることに注意が必要である。ベースライン調査、ニーズ・アセスメントに加え、上記に挙げた評価の技法を駆使し、事前評価を行わなければならない。</li> </ul> <p>[PDMとPCM手法は同義ではない]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PCM手法でプロジェクト・マネジメントのツールとして使われているPDMは、ログフレームの1つであり、ロジック・モデルから派生したものである。ログフレームはプロジェクト運営管理のツールとして、PCM手法のみならず他のマネジメント手法においても広く使われており、PDMとPCM手法は同義ではないことに留意する必要がある。</li> <li>・ JICAにおいても、評価理論の1つであるロジック・モデルを採用して評価を行うことから、PDM(ログフレーム)を活用している。</li> </ul>	

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所	
<b>2 . 評価設問について</b>			
2.1	評価設問が何なのかよくわからない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「評価」とはプロジェクトに関する問いへの回答であり、評価設問はその出発点である。</li> <li>・ 評価設問は、評価対象プロジェクトの段階や各プロジェクトの内容、評価調査の目的に照らし合わせ、重点的に検証すべき事柄を設定したものである。プロジェクトの担当部門として、何を調べると、プロジェクトの軌道修正や改善に役に立つのかを考えてみる。</li> </ul>	p.76-79
2.2	評価設問と評価 5 項目の関係がよくわからない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA ではプロジェクトの評価基準として「評価 5 項目」を採用しており、プロジェクト評価は原則として5つの視点から評価（価値判断）をすることになっている。具体的な評価設問を考えるときには、5つの基準ごとに考えていくと設問が立てやすい。担当者が立てる評価設問の内容によっては、5項目の中で重点的に評価するものと、そうでないものがある場合もある。</li> <li>・ ただし、特定テーマを設定する評価調査では評価設問 = 特定テーマであり、評価 5 項目の基準を使わないケースもある。</li> </ul>	p.76-79
<b>3 . ログフレームに問題がある場合の調査の方法について</b> 評価調査団は、評価をデザインする際に、ログフレームを参考にプロジェクトの内容やロジックを把握するが、ログフレームの記載内容で何かおかしいと気づいたときには、以下の方法で対処することができる。			
3.1	<p>プロジェクト目標がアウトプットの言い換えになっている場合はどうしたらよいのか。</p> <p>（例） 〔プロジェクト目標〕 A 国に適した技術がモデル農家に普及する</p> <p>〔アウトプット〕 A 国に適した B 技術が開発される モデル農家に B 技術が普及する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2つのケースが想定される。1つは、アウトプットとプロジェクト目標の概念が、プロジェクト関係者に理解されておらず言い換えになっている場合と、もう1つは表現上の問題である場合（違うことを言っているが、うまく文章化されていない）。</li> <li>・ 明らかに言い換えの場合は、ログフレームの記載内容がプロジェクトの実態を反映しているものであるかどうかを見る。その方法としては、プロジェクト報告書やモニタリング情報のレビュー、関係者へのインタビューがある。本来あるべきプロジェクト目標やアウトプットの内容がわかった場合は（つまりログフレームの記載が実態を反映していなかったと判断された場合）それを評価グリッドの評価設問に反映させる。現地調査で調べなければわからない場合は、評価グリッドの有効性や効率性の欄に、「めざしていたプロジェクト目標は何か」「アウトプットは何か」を評価設問として立て、関係者へのインタビュー、資料レビューを中心に調査を行う。その上で改めて、プロジェクトの有効性や効率性を検証する。</li> <li>・ 後者の場合、プロジェクト要約の表現上は同じことを言っているが、指標が異なっているケースも多いため、まず指標を見てみる必要がある。（左の</li> </ul>	p.63-64

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所
	<p>例：アウトプット の指標が農家の技術向上レベルを意味するものであり、プロジェクト目標の指標が農作物の生産高の変化を示すものであるとしたら、もはや言い換えではない。）</p>	
3.2	<p>上位目標がプロジェクト目標から乖離している場合はどうしたらよいか。</p>	<p>p.63-64 p.203</p>
3.3	<p>プロジェクト目標が2つあるプロジェクトはどのように評価するのか。</p>	<p>p.63-64</p>

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所	
3.4	<p>計画が曖昧、もしくは当初作成した PDM と実態が乖離した案件の評価はどのようにするのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画が曖昧なプロジェクトの場合は、まずロジック・モデルの理論を駆使し、プロジェクトの枠組みを組み立てて評価対象のプロジェクトを整理してみる。その際に、プロジェクト・ドキュメントや関連報告書のレビュー、関係者へのインタビューなどから得る定性情報が参考になる。</li> <li>・ その上で、評価設問、判断基準、データ収集方法などを検討し評価グリッドを作成する。</li> <li>・ 計画内容が曖昧であったり論理的ではないプロジェクトでは、数ある成果（アウトカム）の中で、どれが「プロジェクト目標」で、どれが「波及効果」なのかを見極めることが難しい場合もある。プロジェクト自身が直接的な成果、長期的な成果といった認識を持っていない場合は尚のことそうである。その場合は評価5項目の「有効性」や「インパクト」を厳密に評価することはできなくなる。評価報告書にはそうした制約を説明した上で、できる範囲の評価をする。このような評価も無駄ではない。なぜならば、計画段階の問題点（めざしている成果の曖昧さ、プロジェクト関係者の認識不足、マネジメントの問題など）に関する具体的な提言や教訓を抽出することができる可能性もある。</li> </ul>	p.63-64
<b>4. 指標について</b>			
4.1	<p>指標が不十分であったり、プロジェクトの目指しているものと合致していないときはどうすればよいのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指標が不十分であったり適切でないと判断された場合は、評価調査団として新たな指標を考え、それに沿って評価調査を実施する。</li> <li>・ その場合、モニタリングで把握された実績そのものも問題が出てくる可能性が高く、時間的制約から、評価調査の中心が実績の検証で終わることも想定される。評価報告書にはそれら制約のために、因果関係の検証など十分な評価調査が行えなかったこと、その原因としてモニタリングの仕組みや中間評価が不十分であったこと（終了時評価の場合）指標が適切でないと評価が行えないため、事前評価のみならずモニタリングの機会を捉えて、指標の妥当性を十分に吟味する必要があることなどを、明確に記述する。</li> </ul>	p.65-67
4.2	<p>目標値がない場合や、不適切であると判断される場合はどのように評価するのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価調査団として妥当な範囲を設定し、評価の比較基準とすることが可能（例：国の平均値、国際的判断基準など）。</li> </ul>	p.85

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所
<p>4.3</p> <p>目標値が適切であるかどうかは、どのように検証することができるのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大きく分けて以下のようなケースが多いので、調査の際に参照されたい。</li> </ul> <p>受益者側のニーズがそのまま目標値となっているケース。プロジェクトの規模・活動内容に照らし合わせ、その基準が適切なのかどうか問い直す必要がある。</p> <p>ターゲットとなっている人数などがなぜそれだけでいいのか、その理由がよくわからないケース。たとえば、「200人の普及員が養成される」とした場合、200人の妥当性（それにより普及体制にどのような影響があるのかなど）が言及されていないなど。</p> <p>満足度などを定量化し目標値にしているが、その理由がよくわからないケース。たとえば、「研修受講者の50%が満足している」とした場合、50%に設定した根拠が不明であるなど。</p>	
<p>4.4</p> <p>すべて定量的指標でとらえなければならないのか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原則としては客観性を確保するためにできるだけ定量的に捉えるが、それが難しい場合は、関係者が納得できるような定性的な根拠を示し評価することも可能。たとえば、ISO9000などの国際的資格の取得、権威のある機関による証明書類の発行など。</li> <li>重要なことは、根拠として挙げているものが、どれだけ関係者の納得を得られるかどうかである。</li> </ul>	<p>p.65-66</p>
<p><b>5 . 評価の方法について</b></p>		
<p>5.1</p> <p>プロジェクトのロジック（論理性）をどのように考えていいのかわからない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ある投入をして活動をすることによって、本当に目指している効果が起こるのかどうか、その「起こる確率」が高いものは、論理的なプロジェクトといえる。ログフレームの「外部条件」を十分考慮したうえで、できるだけ発現する確率が高い計画を考える必要がある（評価研究分野では plausible（もっともらしい）という表現が良く使われる）。</li> <li>論理性を確認するためにはログフレームの「if-and-then」の考え方が参考になるが、内容の妥当性を検証するためには以下のような視点も重要である。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>類似案件の経験を参考にする。</li> <li>対象分野ごとにどのような手段をとることが効果的であるかを学ぶ（そのためには専門家、コンサルタントを活用する必要がある）。</li> <li>他のドナーの実施方法を参考にする。</li> <li>国内における対象分野での経験を参考にする。</li> </ul> </li> </ul>	<p>p.57-62</p>

JICA の事業評価に関し、よくある質問集（これまでに問い合わせが多かったものをまとめたもの）

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所	
5.2	プロジェクト目標が達成できそうもないが、評価結果にどのように表せばよいのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>達成度が低いと判断される根拠（指標の測定結果など）を記述し、なぜそのような現状になったのか、阻害要因を分析・説明する。それが提言や教訓に反映されることにより、「評価の意味」が出てくる。事業改善のための評価であるので、達成度が低い原因を明らかにすることが重要である。</li> </ul>	p.64
5.3	ログフレームに記載されていない活動をプロジェクトが実施していて、それなりの効果が出ているのだが、これはどのように評価すればよいのか。波及効果で見るのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの活動として行われていたということは、それなりの投入も使っていることになるので、波及効果ではない。</li> <li>追加した活動が、プロジェクトの活動の一部として位置づけられるのであれば（論理的におかしくない場合）、それらを含めて評価を行う。</li> <li>追加した活動が、プロジェクト目標やアウトプットと直接的なつながりがない場合は、なぜそれらの活動を追加したのかの背景を調査し、その妥当性について検討する。たとえば、投入が余ったため実施したとしたら、投入計画や実施プロセスの妥当性が問われることになる。あるいは、追加した活動がアウトプット産出やプロジェクト目標達成の貢献要因であるならば、そのように評価ができる。</li> </ul>	p.63-64
5.4	実施プロセスの見方と、それをどのように評価に生かすのかがよくわからない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施プロセスの情報とは、活動の実施状況やプロジェクトの現場で起きている事柄に関するもので、たとえば、専門家とカウンターパートのコミュニケーション、プロジェクトと受益者との関わり、本部とプロジェクトとの関わりなど、定性的な情報が多い。これらは指標の目標値の測定だけでは必ずしも把握することができない事柄であるが、プロジェクトの運営に影響を与える要因となり得る。</li> <li>実施プロセスの情報は、プロジェクトの阻害・貢献要因を分析するときに活用できる（Implementation Failure の特定）場合が多いので、評価5項目ごとの評価を行うときに、実施プロセスの情報と5項目ごとの調査結果の関連性を見してみる。因果関係の証明まではできないが、何らかの関連性が認められる場合は、さらに深く関連要因を探るためにインタビューや質問紙調査を行うこともできる。</li> </ul>	p.71-72

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所	
5.5	機能強化、知識 / 技術の向上、エンパワメントの度合いなどはどのように評価すればよいのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 機能強化、知識 / 技術の向上、エンパワメントなど、一見測定することが難しいと思われるものでも、代替指標などを立てることによって評価が可能になる。たとえば、機能強化の場合はどんな機能を強化するのかを具体的に考えてみる。研修の実施機能の強化をめざしている場合は、研修を計画・実施し、自ら評価し、研修計画を見直すという一連の流れの実施状況・適切度（それを測定するいくつかの指標が必要）と、その研修が、研修受講者や技術移転をした専門家の目から評価して「適切（適切性を何で見ると細かい指標が必要）」であるかどうかを見ることにより、「研修の実施機能の強化」を評価することは可能である。</li> <li>・ 知識 / 技術の向上やエンパワメントも、同様に代替指標を考える。人々の能力向上は、基礎教育を除き、その多くが何かを成し遂げる際の手段であり、具体的にどんな良い便益や変化をもたらされたかを指標として使うことが可能。たとえば、知識向上の結果、就職できたとか、エンパワメントの結果、市民の政策への影響力が増した（政策提言の数など）とか、エンパワメントの結果、コミュニティの青年グループの活動が活発化した（実際の活動事例など）など。</li> <li>・ それらの指標を測定するときは、主に以下のような方法がある。  実施前、実施後のテストなどの比較により、能力向上を測る。 あらかじめ開発されたレーティング・シートにより、能力向上を測る。 プロジェクトの対象者と非対象者の能力の比較を行う。 能力がついたことを、資格取得（広く価値が認められているもの）などで測る。</li> </ul>	p. 65-66
5.6	能力向上などを評価する場合、評価時点までのモニタリングがあまり行われていないプロジェクトの評価はどうするのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ベースライン調査や評価時点までのモニタリングが行われていない場合は、実施前・後の比較や定期的測定による変化を把握することができないので、あまり説得力がある評価はできないが、プロジェクトを実施していない近隣地域の人々や社会の変化の比較を行うことはできる。それが無理な場合は、できるだけ異なった情報源に対し、異なった手法で調査を行い（三角検証）、データの客観性を高めるなどにつとめる。</li> </ul>	p. 86-87 p. 100-101
5.7	他ドナーとの連携を実施している案件や相手国政府の事業の一部になう形の案件はどのように評価すればよいのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他ドナーや相手国政府と連携してプロジェクトを実施している案件は、「プログラム」の一部としての「プロジェクト」という位置づけで評価を行う。</li> <li>・ その際、JICA のプロジェクトの上位目標はこの「プログラム」の目標であるが、プロジェクト目標は、あくまで JICA の「プロジェクト」実施により発現</li> </ul>	p. 68-69

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所
	<p>が期待される便益である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他のドナーや相手国政府のプロジェクトの活動や目標は、JICA プロジェクトの外部条件となる可能性が高く、役割・責任分担を含めたコミュニケーションを図っておく必要がある。プログラム目標を共有するという意味においても、計画段階から、お互いのプロジェクト戦略の有効性などを含め協議しておくことが望ましい。</li> </ul>	
<b>6 . 評価 5 項目について</b>		
<p>6.1 評価 5 項目は、なぜ必要なのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価 5 項目は、プロジェクト実施の価値を総合的な視点から評価する基準である。評価 5 項目がなくてももちろん評価はできるが、5 つの視点は開発援助プロジェクトを総合的に価値判断するために必要な事柄を網羅していることから、JICA では最低限見なくてはならない評価基準としている。</li> <li>たとえば、有効なプロジェクトでも（プロジェクト実施により目標が達成されても：有効性の視点）裨益効果が一部の人々に限られて（公平な分配ではなくて：妥当性の視点）は、開発援助の意義がない。あるいは、有効であっても必要以上にコストがかかった場合や（効率性の視点）自立発展性が望めない場合も同様である。民間セクターのように収益率や利益率などのものさしだけで測定することができない公益セクターの事業の正当性を評価するためには、複数の視点からのチェックが必要になる。</li> <li>一方で、案件の種類、抱える課題によっては、評価 5 項目ごとに検証する深度や重点の置き方は、異なることが考えられる。たとえば、小規模のプロジェクトの場合、コストがかかる質問紙調査を行うことが適切ではなく、その他の簡易な方法で検証作業を行わなければならないかもしれない。あるいは、案件の課題として、効率性の問題があると関係者間で認識されている場合は、効率性の検証により重きをおいた調査が必要となるかもしれない。</li> </ul>	<p>p.41-42 p.80-83</p>
<p>6.2 小さいプロジェクトでも、評価 5 項目すべてから見なくては行けないのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検証の深さの違いはあるかもしれないが、5 つの視点から見る。</li> <li>小さいプロジェクトの事前評価では、特に「妥当性」は十分に検証し、有効性、効率性は説明責任の観点から効果はあがるのか、コストが高すぎないか、など最低限の検証を行う。</li> <li>評価調査の範囲と情報収集は、予算の範囲内で適切に行う。予算の制約などから幅広い調査が行えない場合は、文献・資料レビューを最大限に活用する。</li> </ul>	

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所	
6.3	<p>妥当性は開発計画や援助政策との合致のみの議論で十分なのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>それだけでは不十分である。忘れていけないのは、プロジェクトが被援助国の開発課題に対する効果をあげる戦略、もしくは手段として適切かという視点である。たとえば、技術移転の方法、活動の組み立て方、対象・地域の選択など。</li> <li>事前評価では、ベースライン調査やニーズ・アセスメントの調査をもとに、戦略の妥当性をきちんと評価する。参加型ワークショップだけでは不十分なことが多いので、注意が必要である。</li> </ul>	p.81
6.4	<p>有効性を検証するときに、アウトプットとの因果関係はどのように見たらよいのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効果と技術協力プロジェクト実施との因果関係を見るときに、最も多く使われる方法は、プロジェクト実施前と実施後の比較と、アウトプットで産出されたモノ、技術、サービスがプロジェクト目標達成のために活用されているかどうか、あるいはプロジェクト目標達成に結びついているかどうか、の2つを組み合わせて調査する方法である。</li> <li>実施前と実施後の比較では、事前評価もしくはプロジェクト開始直後に収集されるベースラインデータが必要になる。アウトプットとの関連性は、たとえば、「相手側訓練機関の研修能力が向上すること」をプロジェクト目標とした場合は、プロジェクト実施により身に付けた新しい技術（＝アウトプット）がどの程度活用されているか、適切に教えられているかなどを調査する。あるいは、供与された機材（＝アウトプット）が活用されているかを検証することもできる。</li> <li>また、ログフレームに記載された外部条件と、それ以外の想定される外部要因の影響を受けていないかどうかも調査する。</li> </ul>	p.86-87 p.200
6.5	<p>インパクトがプロジェクト実施によるものなのかどうかは、どのように見たらよいのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的には上記の有効性のケースと同様の方法を使うことができる。ただし、インパクトの場合は、プロジェクト実施後一定期間たった効果であることや、プロジェクト以外の不確定要素がより大きい点に留意が必要である。</li> <li>インパクトのうち、上位目標は最終的な受益者に対する便益であり、広範な範囲にわたることから、標本調査や可能な範囲で、「プロジェクトを実施しなかった地域、人々」との比較による調査を行う。実施前にそれらの地域・人々を特定してベースラインデータを行い、実施前・後の比較を含めインパクトの変化を見ることがなかなかできないが、限られた範囲で近似の性質を持つ人々・地域・組織との比較を行うことができる。たとえば、理数科教師養成プロジェクトで、生徒の理数科目のテストの点を、養成された教師による教育を受けた生徒とそうでない生徒との比較を行った事例がある（テストは全国規模で行われるものでプロジェクトが実施したものではない）。</li> </ul>	p.86-87

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所
<p>6.6 技術協力の効率性はどのように見たらよいのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 効率性とは、投入資源をタイミングよく、できるだけ安く使い、効果をあげているのかを評価する視点である。たとえば、「必要な機材は現地ですでに安く調達した」とか、「長期の日本人専門家の数は抑えて、できるだけ第三国専門家を活用する」といった視点が効率性の評価である。そうでない場合とのコストの比較ができれば、説得力がある。</li> <li>・ 可能な範囲で、コスト計算による類似プロジェクトとの比較も行う。たとえば、あるアウトプットごとのユニット・コストを算出し、それが適正規模かを見る。またアウトカム・レベル（プロジェクト目標など）のユニット・コストの比較もある。ユニット・コストの計算が困難な場合は、総コストを同じ規模の目標、アウトプットの類似プロジェクトと比較するという方法もある。</li> <li>・ JICA では、現時点においては効率性を比較する対照（類似案件の効率性）の蓄積が不十分なため、コストを算出したところで十分な評価（比較による価値判断）ができないかもしれないが、今後はできるだけコストを表に出すことによってそれらデータを蓄積していく必要がある。</li> </ul> <p>例：<u>投入コストの比較</u>                      プロジェクト内の異なる戦略にかかるコストの比較                      現地機材を投入することによる投入コストの節約（海外調達との比較）                      長期専門家の数を抑え短期専門家をタイミングよく派遣することによる投入コストの節約                      同規模、類似協力内容のプロジェクトとの比較                      総投入コストの比較</p> <p><u>アウトプット/アウトプットごとの投入コスト（類似プロジェクトとの比較）</u>                      研修の実施（1回）にかかったコストの比較、新技術開発にかかったコストの比較、簡易水道設置（1ヶ所）にかかったコストの比較など。</p> <p><u>プロジェクト目標/総投入コスト（類似プロジェクトとの比較）</u>                      訓練修了後6ヶ月以内に就職できた修了生（1人）にかかったコストの比較、家族計画を实践するようになった世帯（1世帯）にかかったコストの比較など。</p>	<p>p.81</p>

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所	
<b>7. 評価グリッドの役割について</b>			
7.1	<p>ログフレームがあるのに評価グリッドがなぜ必要なのか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ログフレームはプロジェクトを計画し運営管理するときのツールであり、評価グリッドはプロジェクトを評価するときのツールである。</li> <li>・ 評価グリッドは評価調査をどのように実施するのかを表したもので、評価設問、収集するデータ、収集方法、判断基準などを網羅している。一方、ログフレームは評価対象プロジェクトの計画概要表であり、評価調査の方法を検討する際に必要な情報を提供してくれるものである。</li> </ul>	p.105
7.2	<p>評価グリッドとログフレームの関連がよくわからない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ログフレームに記載されている指標、目標値や指標入手手段を、そのまま評価調査に活用できる場合もあれば、不適切な場合もあるので、評価調査団はそれらが見えるかどうか吟味する。</li> <li>・ 評価グリッドを使って評価調査の方法を検討する際には、ログフレーム記載内容以外の情報も必要になる。たとえば妥当性を見る場合、開発計画の情報や援助戦略を立てた経緯などが必要であるが、それらはログフレームには記載されていない。また、インパクトのうち、波及効果を探るときにも、ログフレーム以外のプロジェクトを取り巻く様々な要因を調べる必要が出てくる。</li> </ul>	p.75 p.105
7.3	<p>評価グリッドを作っていくと、必要なデータや調査の量が膨大なものになってしまう。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価調査は通常は時間と予算が限られているので、調査方法の絞り込みをする必要がある。その際に、評価設問に回答するためにはどのデータが最低限必要か、データの入手可能性は高いか、などの観点から考えてみる。</li> <li>・ 評価グリッドに基づき質問票を作成するが、実用的な質問票(十数頁にわたるような質問票は不適切)に落とすことも念頭におく。</li> <li>・ ただし、データの信憑性を高めるために、できるだけ複数の手法を併用して調査をする必要もある。たとえば、井戸の設置効果を見るためには、実施機関関係者へのインタビューだけでは不十分で、利用者、コミュニティーの女性組織、給水委員会など複数の情報源からデータを収集する必要があるだろう。調査方法の絞り込みは、1つの調査方法を選ぶという意味ではない。</li> </ul>	p.105
7.4	<p>評価グリッドを作っても、どう使っているかわからない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価グリッドを作成したら、それに基づき、「調査票」や「収集文献リスト」を作成し、調査の準備を行う。</li> <li>・ 調査実施中は、収集データに漏れがないか評価グリッドを使ってチェックする。</li> <li>・ データを収集したら、評価グリッドの評価設問に立ち戻り評価設問ごとの回答を分析する。その結果が報告書に取りまとめられる。</li> </ul>	p.105

問題・質問	アドバイス	本文 参照箇所	
7.5	なぜ PDM <sub>E</sub> を使わないのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ もともと PDM<sub>E</sub> は、評価対象となっているプロジェクトの評価実施可能性を検証するための道具として導入されたが、その過程で「評価しやすいプロジェクト」に作り直すという運用上の誤りが散見され、プロジェクトの現場で混乱が生じるケースが少なくなかった。</li> <li>・ 本来 PDM は、プロジェクトの計画概要表であることから、評価調査のために必要な情報を網羅するものではないという弱点もあり、評価グリッドを作成することにより、評価のデザインを適切に行うことにしたものである。</li> </ul>	p.105
<b>8 . 相手国側との関係について</b>			
8.1	相手国側の評価への参画は必要か。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA の事業は相手国との共同事業なので、評価も相手国と合同で実施することが不可欠である。評価のデザインからデータ収集・分析、評価結果にいたるまで共同で行い、十分な協議を行う。</li> </ul>	p.135-136
8.2	相手国が別の評価手法を持っている場合はどのように評価をすればいいのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA が採用しているロジック・モデルは評価一般の方法論にも通じ、また DAC の評価 5 項目は多くのドナーに採用されており特殊な方法論ではない。このため、相手国側の評価手法と共通する点が多いと想定されるが、それぞれの評価手法を吟味した上で、共通の評価手法に合意する。</li> <li>・ 評価には必ず目的があるので、その目的に照らし合わせて必要だと思われる新たな評価基準があったら適宜採用してかまわない。常に、何のための評価であるかを念頭に、適切な評価設問、データ収集・分析を行うことが重要である。</li> </ul>	
<b>9 . 報告書の作成について</b>			
9.1	報告書は英語版も作る必要があるのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相手国側と評価結果を共有し、その後の援助協力を生かすためには英語版の作成は不可欠である。調査終了時に一応ミニッツを作成するが、それに含まれない項目も多いので、最終的には英語版報告書を作成する。</li> </ul>	p.141
9.2	担当者として報告書の出来をチェックするときには、どんなことに留意すればよいのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主に以下の点について、きちんと記載されているかを確認する。  実績は把握されているか。 効果とプロジェクトの因果関係は検証されているか。 評価の判断となった根拠は、きちんとあげられているか。 障害・貢献要因は分析されているか。 実施プロセスの検証結果が障害・貢献要因の分析に活用されているか。 提言・教訓は評価調査結果に基づいて記述されているか。</li> </ul>	p.138

## 添付資料

ロジカル・フレームワークとは  
参加型評価とは  
パフォーマンス・メジャーメントとは  
参考文献リスト

添付資料 : ロジカル・フレームワークとは<sup>17</sup>

ロジカル・フレームワーク (Logical Framework : 略称 Logframe ログフレーム) は、プロジェクトをマネジメントするために使用する「論理的枠組み」である<sup>18</sup> (表 I - 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) の流れのなかで、目標を明確にし、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。

JICA ではログフレームを活用し、開発課題を解決するための 1 つの手段である技術協力プロジェクトを立案し、運営管理している。したがって、ログフレームは常に大きな開発課題の一部に位置づけられるものであること (図 - 1 参照)、実施中のモニタリングおよび中間評価において必要に応じ修正されるべきものであることに十分留意する必要がある。また、ログフレームはプロジェクトの構成や内容、計画の論理性を表すものだが、概要表であり、すべての事柄 (例: プロジェクトの背景、詳細活動内容、プロジェクトの運営体制、技術協力内容の詳細など) を説明するものではない点も、おさえておく必要がある。

ログフレームは、プロジェクトの戦略を 4 行 4 列のマトリックスにまとめた「プロジェクト計画概要表」である (表 - 1 参照)。具体的には、「上位目標 (overall goal)」「プロジェクト目標 (project purpose)」「アウトプット (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とともに、プロジェクトの成否に影響を与えるかもしれない外部条件 (important assumptions) を特定している。

---

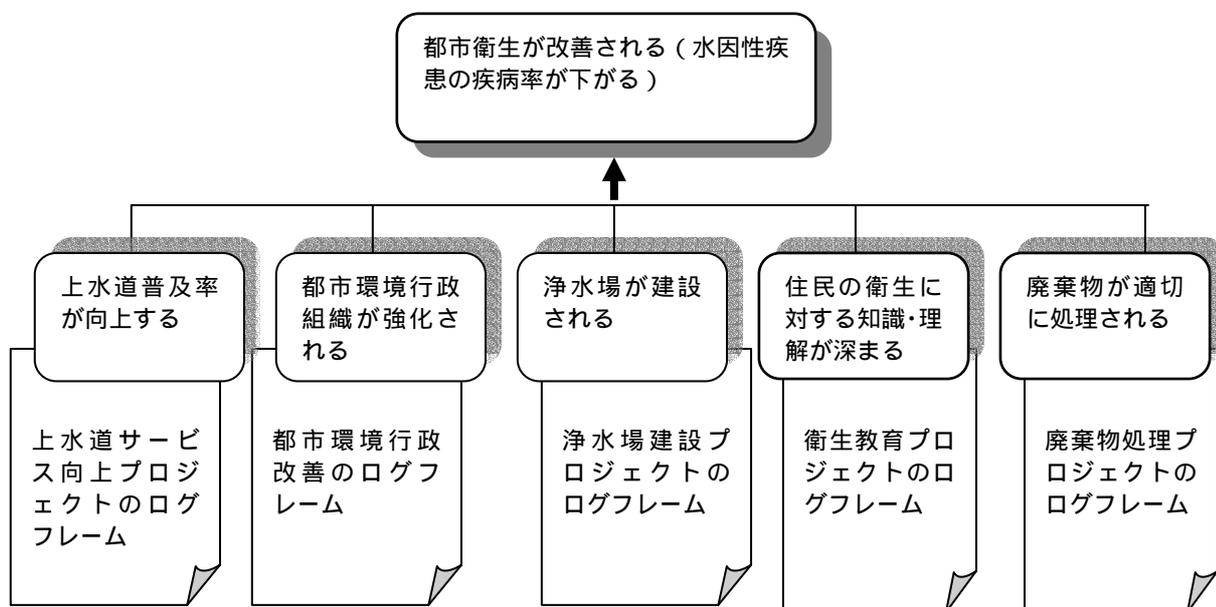
<sup>17</sup> 参考文献 :

・NORAD : The Logical Framework Approach(LFA) : Handbook for Objective-oriented Project Planning, 1990.

・FASID (2001) : 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.

<sup>18</sup> 「ログフレーム (ロジカル・フレームワーク)」は、OECD-DAC の定義によると、「開発インターベンションの計画を改善させるために用いられるマネジメント・ツール」を意味する。具体的には、JICA で用いている「プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)」がその一形式であるが、本稿では、評価理論における一般名称である「ログフレーム」を統一的に使用している。

図 - 1 開発課題とログフレーム



表I - 1 ロジカル・フレームワーク（ログフレーム）

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、 対象社会へのインパクト	上位目標の達成度を 測る指標と目標値	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 や対象社会への直接的 な効果	プロジェクト目標の 達成度を測る指標と 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 アウトプット  活動を行うことによっ て、産出される財・サ ービス	アウトプットの達成 度を測る指標と目標 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  アウトプットを産出 するための活動	inputs 投 入 (日本および相手国双方)  活動に必要な資源(人材、資金、資機材など)		アウトプットを出すた 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  <b>Preconditions</b> <b>前提条件</b>  活動を始める前にクリア する条件

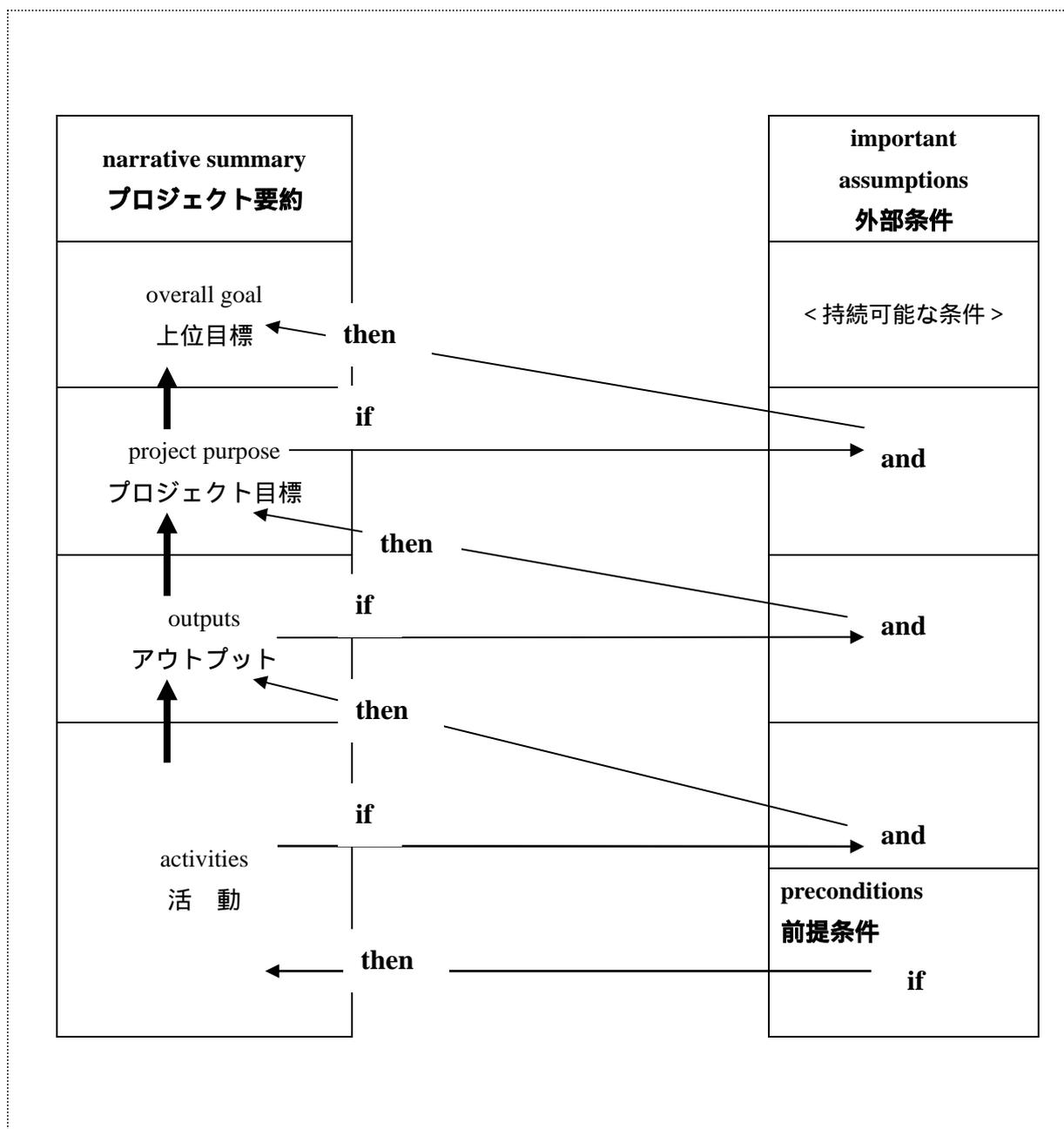
## ログフレームの論理構成（図Ⅰ - 2 参照）

ログフレームの論理構成の中心を成すものは、「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するということは、ある仮説を立てるということである。この仮説を立てる作業は、ターゲット・グループと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さまざま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。モニタリング・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うえで、このロジックを活用することができる（詳細は本文第2部第1章参照）。

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、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うるさまざまな外部要因が存在する。ログフレーム上ではこの外部要因を「外部条件」として特定し、「活動 成果 プロジェクト目標 上位目標」と「外部条件」との関連性を明確にしている。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（アウトプット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、せっ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。

モニタリング・評価を行うときには、外部条件は、その調査対象として重要な役割を担うものでもある。プロジェクトを取りまく環境は常に変化している。計画立案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、プロジェクトの実施プロセスにおける責任の所在を不明確にする項目として扱われることは避けなければならない。

図 I - 2 ログフレームの論理構成



## ログフレームの各欄の定義

プロジェクト要約


### 「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」、「アウトプット」、「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含まれている。ある資源（人、物、金など）を「投入」し、さまざまな「活動」を通してアウトプットを産出し、「目標（objectives）」を達成していくことがプロジェクトであるが、ログフレームの特徴のひとつはその「目標（objectives）」を、「プロジェクト目標」と「上位目標」の2つのレベルでとらえているということである。

### 上位目標


「上位目標」は、プロジェクトを実施することによって期待される長期的な効果であり、計画するときには、この上位目標が開発課題にどのように貢献するものであるか（あるいは、プロジェクトによっては開発課題そのものが上位目標となる場合もあり得る）を十分に検討しなければならない。なお、JICAでは、上位目標は「プロジェクト終了後3年～5年程度で対象社会において発現する効果」と位置づけられている。

### プロジェクト目標


「プロジェクト目標」は、プロジェクト実施によって達成が期待される、ターゲット・グループ（人、組織を含む）や対象社会に対する直接的な効果である。「プロジェクト目標」は、技術協力の場合は原則としてプロジェクト終了時に達成されるもので<sup>19</sup>、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。

<sup>19</sup>プロジェクトの内容や性質によってはプロジェクト終了後一定期間が経なければ、直接的効果として発現しないものもある。たとえば、灌漑プロジェクトでは、灌漑が建設された後、一定期間を経なければ米の生産量の変化は把握できない。

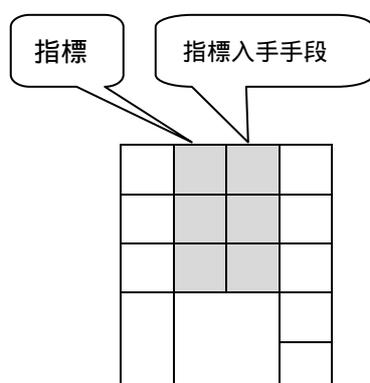
## アウトプット


「アウトプット」は、「プロジェクト目標」達成のためにプロジェクトが生み出す財やサービスである。「プロジェクト目標」はターゲット・グループをはじめとする受益者側に対するプラスの変化を表しているのに対し、「アウトプット」はプロジェクトを実施する側が産出する事柄である。たとえば、研修を中心としたプロジェクトの場合、「研修の実施」はアウトプットであるが、「受講者の知識の向上」や「職場での習得技術の活用」などはプロジェクト目標レベルで捉えることができる。

## 活動と投入


「投入」は「アウトプット」を産出するために必要な資源（人材、資機材、運営経費、施設など）で、日本側と相手国側双方の資源が記載される。「活動」は、それら「投入」を使って「アウトプット」を産出するために必要な一連の行為であり、プロジェクト・サイトにおいてプロジェクト・チームにより実施される事柄である。ログフレームは計画概要表であるので、詳細な活動計画書は別途作成されるが、プロジェクトの戦略を表す主な活動群を記載する。

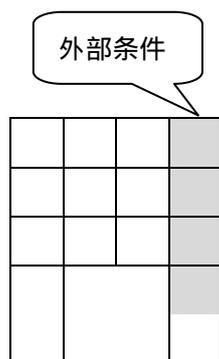
### 「指標」および「入手手段」の特徴



アウトプット、プロジェクト目標、ならびに上位目標に対応する「指標」の欄には、それぞれの達成度を具体的に測る指標（indicator）と目標値（target）を記載する。「指標入手手段」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すぎないものであることが重要である。それらの要件をふまつつ、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。

指標及び目標値は、計画立案段階におけるベースライン調査などにに基づき設定される。それらを受け事前評価では、指標及び目標値、ならびに入手手段の妥当性を検討することが重要な検証作業となる。指標は目標やアウトプットの内容を的確に捉えていなければならない、その測定手段は客観性と再現性（誰が測っても同じ方法で同じ種類のデータがとれる）が必要である。

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管理するうえでも不可欠である。プロジェクト実施中は、指標を使い、計画どおりにプロジェクトを実施されているかどうかをチェックできる（モニタリング）。プロジェクトによってはさまざま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。

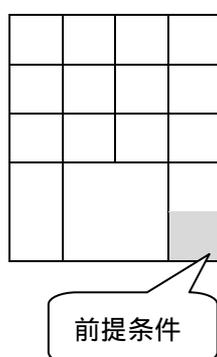


### 「外部条件」と「前提条件」の特徴

「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さまざまな外部要因の影響がある。これらを「外部条件」として計画段階でログフレーム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。

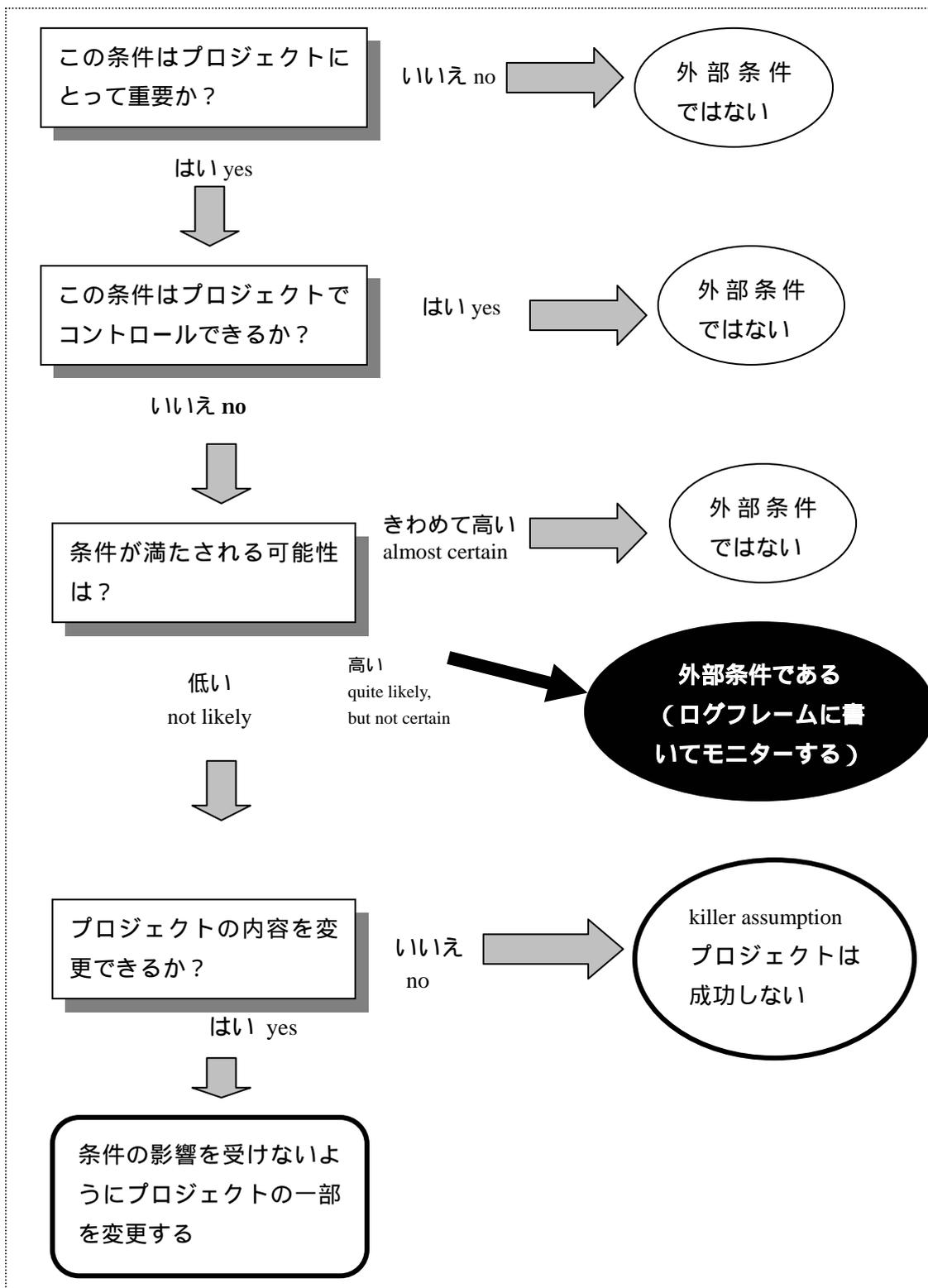
「外部条件」は、図 - 3 に示すとおり、プロジェクトに与える重要性、プロジェクトによるコントロールの可能性、条件が満たされる確率などから特定し、ログフレーム上には「満たされる状態」で表現する。また可能であれば、どの程度満たされているかを定量化して記述しておく、モニタリングや評価の時に外部条件の変化やプロジェクトへの影響をとらえやすくなる（例：「養成された教官の8割が職場に残る」）。

「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なかで、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 - 3 外部条件の決め方



添付資料 : 参加型評価とは<sup>20</sup>

「参加型評価」は、1970年代以降、事業の主要な利害関係者(stakeholders)が評価へ「参加」することは評価結果の質を高めることになるとして、注目されるようになった評価方法である。重視する評価の目的やプロセスに応じて、その評価の理論や方法は多岐にわたっている<sup>21</sup>。開発援助の分野においても、援助機関により参加型評価の定義が異なるが、共通している考え方は、参加型評価とは(1)受益住民を含めたプロジェクト関係者が共同で行う評価であり、(2)評価のデザインから情報収集・分析、評価結果のフィードバックまでのすべ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、という点である。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。

このような特徴をもつ参加型評価は、評価専門家や特定の専門家集団が査定を行う従来型の評価とはその方法が異なる。参加型評価では、評価の価値判断をするのは利害関係者自身であり、関係者間のコンセンサスにより評価基準を含む評価方法を決定し、調査し、評価結果を導き出す。その一連の過程を通して、関係者のキャパシティ・ビルディングが期待され、その後の事業実施に良い影響を与えるとされている。したがって、参加型評価における評価専門家の役割は、従来の「査定者」としての役割を放棄し、会議などの招集者、機会の提供者、ファシリテーター、触媒、サポーターとしての役割を担うことになる。評価者はファシリテーターに徹し、利害関係者が評価を行えるように側面支援を行うことになる。

参加型評価は評価の段階で「参加型」を取り入れたとしてもなかなかうまく機能しない。計画、実施のプロセスを通じて、利害関係者が常に関わっていなければ、参加型評価の意義を共有することがむずかしくなるからである。

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、説明している。

---

<sup>20</sup> 参考文献：

・国際協力事業団国際協力総合研修所(2001)「国際協力と参加型評価」  
・Cousin, J.B. and Whitmore, E.(1998). Framing Participatory Evaluation, *Understanding and Practicing Participatory Evaluation, New Direction for Evaluation*, American Evaluation Association, Jossey Bass, San Francisco pp5-23

<sup>21</sup> たとえば、利害関係者評価(Stakeholder-based Evaluation)、民主的評価(Democratic Evaluation)、実用性重視評価(Utilization-focused Evaluation)、エンパワメント評価(Empowerment Evaluation)などがある。

**JICAにおける参加型評価：**

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。

このような参加型評価を実施することによって、JICAでは以下のような効果を期待している。

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

添付資料 : パフォーマンス・メジャーメントとは<sup>22</sup>

### パフォーマンス・メジャーメントの背景

パフォーマンス・メジャーメントとは、一言でいうと「公共政策や公共プログラム（以下、プログラムと呼ぶ）の成果（アウトカム）と効率性を定期的に測定すること」である。日本語では「業績監視」、「事務事業評価」あるいは「実績評価」という用語で紹介されてきている。

パフォーマンス・メジャーメントはアメリカの政策シンクタンクであるアーバン・インスティテュートのハトリー（Harry P. Hatry）とホーリー（Joseph S. Wholey）が中心となって理論的に発展させたものである。彼らは、それまでアメリカの政策評価の分野で使われてきた実験計画法などを用いた大規模なプログラム評価（Program Evaluation）<sup>23</sup>の方法では、政策立案者や現場の実施者が必要とするタイミングで評価結果が提供されないことの反省に立ち、それにニュー・パブリック・マネジメントを基礎とした行政管理学の側面を加味し、より簡易な評価と行政活動の改善を組み合わせたパフォーマンス・メジャーメントの仕組みを研究・発展させてきたものである。パフォーマンス・メジャーメントにより、タイムリーかつ少ない費用で評価が実施でき、納税者と実施機関双方にとってわかりやすい評価結果を出すことができ、それが行政活動の改善につながっていく、とされている。

### 特徴と利点

パフォーマンス・メジャーメントでは、プログラムがめざす成果（アウトカム）を明らかにし、成果を測定する指標と数値目標を決めて定期的に測定することにより、当初の数値目標がどれだけ達成されたのかを評価し、事業実施改善と意思決定に利用していく。JICAや他の援助機関で導入しているロジカル・フレームワークをベースにしたマネジメントの方法も、パフォーマンス・メジャーメントの考え方をベースにしているといえる。

パフォーマンス・メジャーメントの新しい点は、それまでは主に経費などのインプットやアウトプットを中心に評価測定が行われてきたものを、プログラム実施の結果発現する受益者や顧客に対する便益・成果（アウトカム）に重点をおいて測定する点である<sup>24</sup>。効率

<sup>22</sup> 参考文献：

・ Hatry, H.P. (1999). *Performance Measurement: Getting Results*, Urban Institute, Washington D.C.

・ 佐々木亮・西川シーク美実（2001）パフォーマンス・メジャーメント - 最近の傾向と今後の展望 -、『日本評価研究』第1巻 第2号、pp.45-52

<sup>23</sup> ここで使っている Program Evaluation とは「公共政策や公共プログラムなどの政策評価」を意味する。

<sup>24</sup> プログラムの構成要素であるインプット、活動、アウトプット、アウトカムの各定義は、

性も、インプットとアウトプットの関係で捉えるのではなく、アウトカムに焦点を当てて測定する。たとえば、禁煙教室の一回あたりの実施に掛かったコストを算出しその効率性を検証するのではなくて、実際に禁煙するようになった参加者一人当たりの投入コストにより効率性を見る。つまり、プログラムを実施したことの効率性は、プログラム実施により発現する便益との関係で捉えなければならないとするものである。

もうひとつの特徴は、定期的な測定を行うことである。予算管理の観点からは年 1 回程度のチェックでも十分であるが、特定の行政活動が成功しているのか、どこに重要な問題があるのか、あるいは事業改善に向けて関係者を鼓舞させるためには、アウトカムが出ているかどうかについてより頻繁なチェックが必要になる。したがって、実験計画手法に代表されるような「比較グループ」を持たずに対象地域のみの変化により評価を行うため簡便である。また、事前から事後にわたり定期的に指標を測定するため、迅速なフィードバックが可能になる。

このような特徴を持つパフォーマンス・メジャーメントは、公共サービスを提供する事業に適している。公共サービスでは、顧客や受益者が受ける便益の質や、それらサービスの効率性を常にチェックしていなければならないからである。ただし、基礎研究部門や長期計画を要する事業にはあまり向いていない。

#### 制約・留意点

パフォーマンス・メジャーメントの制約・留意点として三つの点を指摘できる。第 1 点は、比較グループを持たずに、プログラムの対象地域のデータのみを収集するため、プログラムとの因果関係は検証しにくいことである。つまり、プログラムの外部要因の影響を取り除くことができない。また、アウトカムの達成度を把握しただけでは、なぜそのような状態になったのかの原因を探ることができず、プログラム改善のための対策は立てにくい。ただし、その弱点をできる限り補うために、パフォーマンス・メジャーメントにおいても、プログラムの実施状況の詳細やアウトカムのデータに関する説明を十分に行うべきであるとの指摘がある。

第 2 点目は、アウトカムを直接的に測定できないケースがあることである。たとえば、犯罪や麻薬使用の減少など好ましくない事柄の減少を測定する場合である。そのようなケースでは、発生件数の推移を測定し、その傾向を探ることで「犯罪の減少」を捉えるという代替指標を立てる必要が出てくる。

第 3 点目の留意点は、パフォーマンス・メジャーメントが提供する評価情報は、予算配

---

本文のロジック・モデルの説明と同じである（第 2 部第 1 章参照）。

分や人事などの組織の意思決定プロセスを直接左右するものではなく、意思決定するときの一部の情報に過ぎない点である。パフォーマンス・メジャーメントの主要な目的は「疑問点を挙げる」ことであり、対応策や解決法を提示するものではない。

パフォーマンス・メジャーメントの活用にはいろいろなものがあるが、従来型の評価方法との組み合わせにより実施されているケースとしては、アメリカ USAID の評価方法をあげることができる。USAID では 1994 年にすべてのプログラムでパフォーマンス・メジャーメントを実施することを決定した。その一方で非常に成功したプログラムと失敗したプログラムを取り上げ、従来型の評価を行い、綿密な分析により原因を探り提言を得ることとした。ローコストで簡便なパフォーマンス・メジャーメントと、コストが高いが精密な評価を組み合わせたケースである。評価予算を効率的に使う方法として注目される。

添付資料 : 参考文献リスト

## 評価理論一般

- **Evaluation: a systematic approach, 6<sup>th</sup> ed.**  
Rossi, Peter H., Reeman, Howard E., and Lipsey, Mark W., Sage Publications, 1999
- **Evaluation, 2<sup>nd</sup> ed.**  
Weiss, Carol H., Prentice-Hall, 1998
- **Handbook of Practical Program Evaluation**  
Wholey, J.S., Hatry H.P. & K.E. Newcomer, Jossey-Bass, 1997
- **Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century: A Handbook**  
Chelimsky, E. & Shadish W.R., Sage Publications, 1997
- **Evaluation Thesaurus 4<sup>th</sup> ed.**  
Scriven, M., Sage Publications, 1991
- **Evaluability Assessment: Developing Program Theory**  
Wholey, J.S., Jossey-Bass, 1987
- **Theory-Driven Evaluation**  
Chen, Huey-Tsth, Sage Publication 1990
- 実用重視の事業評価入門  
マイケル・クイン・パットン著、大森弥監修 山本泰・長尾真文編集、  
清水弘文堂書店、2001(原書: Patton M.Q., *Utilization-Focused Evaluation*, The New  
Century Text, 3<sup>rd</sup> edition, Sage Publications, 1997)
- 政策評価の理論と技法  
龍慶昭・佐々木亮、多賀出版、2000
- 政策評価の理論とその展開  
山谷清志、晃洋書房、1997

## 国内外の援助機関による評価手法

- JICA
  - ・「実践的評価手法 - JICA 事業評価ガイドライン」  
国際協力事業団企画・評価部評価監理室編著、国際協力出版会、2002
  - ・評価サイト <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
  
- 外務省
  - ・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](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](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](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](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/siryo/siryo_3/siryo_3f.html) )
  
- JBIC
  - ・円借款案件事後評価報告書  
( <http://www.jbic.go.jp/japanese/oec/post/index.php> )
  - ・事業事前評価  
( <http://www.jbic.go.jp/japanese/oec/before/index.php> )
  
- DAC 評価用語集
  - 「評価と援助の有効性 評価および結果重視マネジメントにおける基本用語集」、外務省訳、2003（原書：DAC Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, OECD, 2002）  
( <http://www.idcj.or.jp/JES/DACyougoshu0214.pdf> )
  
- ADB
  - ・ *Guidelines for the Preparation of Project Performance Audit Reports*  
( <http://peo.asiandevbank.org/Documents/Guidelines/P.par/dpc> )
  - ・評価サイト <http://www.peo.asiandevbank.org/>
  
- AusAID
  - ・評価サイト [http://www.ausaid.gov.au/about/pia/Quality\\_Assurance\\_Page.cfm](http://www.ausaid.gov.au/about/pia/Quality_Assurance_Page.cfm)

- CIDA
  - ・ CIDA Evaluation Guide, Jan.2000
  - ・ Asian Branch : A Guide for Self-Assessment and Monitoring, Jan.2000.
  
- DANIDA
  - ・ *Evaluation Guidelines* – February 1999 (2nd edition, revised 2001)  
( <http://www.um.dk/danida/evalueringsrapporter/eval-gui/index.asp> )
  - ・ 評価サイト <http://www.um.dk/danida/evalueringer/>
  
- EC
  - ・ *Evaluation in the European Commission, A Guide to the Evaluation Procedures and Structures Currently Operational in the Commission's External Co-operation Programmes*  
( [http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/guidelines\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/guidelines_en.pdf) )
  - ・ 評価サイト <http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>
  
- GTZ
  - ・ *Project Monitoring- An Orientation for Technical Cooperation Projects*, 1998.
  
- ノルウェー外務省  
「開発援助の評価 評価のためのハンドブック」JICA 企画部評価監理課訳 1996
  
- UNICEF
  - ・ *A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?*, 1991
  - ・ 評価サイト <http://www.unicef.org/reseval/>
  
- USAID
  - ・ *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*  
([http://www.usaid.gov/pubs.usaid\\_eval/#02](http://www.usaid.gov/pubs.usaid_eval/#02))
  - ・ 評価サイト (出版物) <http://www.dec.org/partners/eval.cfm>
  
- World Bank
  - ・ *Assessing Development Effectiveness – Evaluation in the World Bank and the International Finance Corporation*,1998.
  - ・ 評価サイト <http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation>

- OECD DAC
  - ・ 評価サイト 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>
- The United State General Accounting Office  
[Evaluation Research and Methodology](#)
- 評価サイトがあるその他の国際援助機関
  - ・ 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/>
- 評価学会サイト
  - ・ 日本評価学会 <http://www.idcj.or.jp/JES>
  - ・ 全米評価学会 <http://www.eval.org/>

## 評価手法

### <ロジック・モデル>

- **Program Logic: An Adaptable Tool for Designing and Evaluating Programs**  
Funnell, S. Evaluation News and Commnet, Vol.6(1). pp5-7
- **Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities**  
*New Directions for Evaluation*, No.87, Jossey Bass

### <パフォーマンス・メジャーメント>

- **Performance Measurement: Getting Results**  
Hatry, H.P., Urban Institute, 2000
- **Clarifying Goals, Reporting Results**  
Wholey, J.S. & Newcomer, K.E., *In Katherin Newcomer, Using Performance*

*Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs, New Direction for Evaluation,*  
1997

< 実験計画手法 >

- **Social Experimentation, Sage Classics 1**  
Campbell, D.T. & Russo, M.J., Sage Publications, 1999
- **Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings**  
Cook, T.D. & Campbell, D.T., Rand McNally, 1979

< 定性評価 >

- **Qualitative Research & Evaluation Methods**  
Patton, M.Q., Sage Publications, 2002
- **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2<sup>nd</sup> ed.)**  
Miles, M.B. & Huberman, A.M., Sage Publications, 1994

< 事例研究 >

- **The Art of Case Study Research**  
Stake, R. E., Sage Publications, 1995
- **Case Study Research**  
Yin, R.K., Sage Publications, 1984

< 開発プログラム評価 >

- **Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries : A handbook for policy makers, managers, and researchers**  
Valadez, J. & Bamberger, M., World Bank, 1994
- **Evaluating Country Development Policies and Programs: New Approaches for a New Agenda**  
*New Directions for Evaluation*, No. 67, Jossey-Bass

< 参加型評価 >

- **Foundation of Empowerment Evaluation**  
Fetterman, D.M., Sage, 2001

- **Participatory Evaluation in Education; Studies in Evaluation Use and Organizational Learning**  
Cousins, j.B. & Earl, L.M., Falmer, 1995
- **Partners in Evaluation-Evaluating Development and Community Programs with Participants**  
Feuerstein, M.T., MacMillan, 1986
- **Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach**  
Stake, R. E., Merrill, 1975
- 国際協力と参加型評価  
国際協力事業団、 国際協力総合研修所、 2001
- 参加型評価基礎研究  
国際協力事業団、 国際協力総合研修所、 2001

< 組織評価 >

- 非営利組織の「自己評価手法」  
ピーター・ドラッカー財団編、田中弥生訳、ダイヤモンド社、1995  
(原書: Drucker, P.F. Foundation, *Self-Assessment Tools for Nonprofit Organization*,  
Joseey-Bass, 1993 )

< 評価手法キット >

- Program Evaluation Kit, 2<sup>nd</sup> Ed., Sage Publications, 1987
  - 1) Evaluator's Handbook
  - 2) How To Focus An Evaluation (Stecher B.M. & Davis W.A.)
  - 3) How To Design A Program Evaluation (Fitz-Gibbon C.T. & Morris L.L.)
  - 4) How to Use Qualitative Methods in Evaluation (Patton M.Q.)
  - 5) How to Assess Program Implementation (King J.A., Morris L.L. & Fitz-Gibbon C.T.)
  - 6) How to Measure Attitudes (Henerson M.E., Morris L.L. & Fitz-Gibbon C.T.)
  - 7) How to Measure Performance And Use Tests (Morris L.L, Fitz-Gibbon C.T. & Lindheim E.)
  - 8) How to Analyze Data
  - 9) How to Communicate Evaluation Findings (Morris L.L, Fitz-Gibbon C.T. & Freeman M.E.)

## 調査の技法・手法

### < 質問紙・アンケート調査 >

- アンケート調査の進め方  
酒井隆、日本経済新聞社、2001
- 実践アンケート調査入門  
内田治・醍醐朝美、日本経済新聞社、2003

### < インタビュー >

- グループインタビューの技法  
S・ヴォーン、J・S・シューム、J・シナグブ著、井下理監訳、慶應義塾大学出版会、1999

### < フォーカスグループ・ディスカッション >

- **The Power of Focus Groups for Social and Policy Research**  
Billson, J., Skywood Press, 2002
- **Focus Groups 3<sup>rd</sup> ed.**  
Krueger, R.A. and Casey, M.A., Sage Publications, 2000

### < 統計分析 >

- **Practical Sampling**  
Henry, G., Sage Publications, 1990
- **Statistical Methods in Education and Psychology 3<sup>rd</sup> ed.**  
Glass, G. & Hopkins, K., Allyn and Bacon, 1996
- **Design Sensitivity: Statistical Power for Experimental Research**  
Lipsey, M. W., Sage Publications, 1990
- EXCEL で学ぶやさしい統計処理のテクニック  
内田治・醍醐朝美、共立出版、2000
- 新・統計のまとめ方つかい方  
田中恒男、医歯薬出版、1999

## &lt;フィールドワーク&gt;

- フィールドワークの技法と実際 マイクロ・エスノグラフィー入門  
箕浦康子編著、ミネルヴァ書房、1999
- フィールドワーク - 書を持って街へ出よう -  
佐藤郁哉、新曜社、2000

## &lt;質的研究 インタビュー、フォーカスグループ、観察等の方法論&gt;

- 質的研究入門  
ウヴェ・フリック著、小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳、春秋社、2002  
(原書:Flick U., *Qualitative Forschung*, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1995)
- 質的研究実践ガイド：保健・医療サービス向上のために  
キャサリン・ポープ、ニコラス・メイズ編集、大滝純司監訳、医学書院、2001  
(原書:Pope C. & Mays N., *Qualitative Research in Health Care, 2<sup>nd</sup> ed.*, BMJ Books, 2000)
- **Silverman, David, Doing Qualitative Research: Practical Handbook**  
Sage Publication 2000

**評価研究誌**

- 日本評価研究：日本評価学会
- American Journal of Evaluation: The American Evaluation Association

**その他**

## &lt;NGO 評価関連&gt;

- 小規模社会開発プロジェクト評価  
アユス NGO プロジェクト評価法研究会編、国際開発ジャーナル、1995
- なぜ、いま評価なのか：国際開発NGOの評価を考える  
笹川平和財団、2001
- 国際協力プロジェクト評価 NGO から ODA まで  
NPO 法人アユス編、国際開発ジャーナル、2003
- 「政策レベル及びプログラム・レベルのODA評価手法」研究会報告書  
(財)海外投融資情報財団 2003

本稿は、以下のメンバーの議論、検討、執筆により、取りまとめたものである。

**「プロジェクト評価の手引き」作成チーム（五十音順）**

- 井本佐智子（JICA 企画・評価部 評価監理室（当時））
- 大島歩（JICA 企画・調整部 事業評価グループ）
- 小早川徹（JICA 企画・調整部 事業評価グループ）
- 齋藤千尋（JICA 企画・調整部 事業評価グループ）
- 鈴木薫（JICA 企画・評価部 評価監理室室長代理（当時））
- 中島基恵（JICA 企画・調整部 事業評価グループ ジュニア専門員）
- 源由理子（国際開発コンサルタント）
- 三好皓一（立命館アジア太平洋大学教授）
- 三輪徳子（JICA 企画・調整部 事業評価グループ長）

また、作成に当たっては、独立行政法人国際協力機構（JICA）内外から貴重なコメントをいただいた。