

# 第6章 「NGO-JICA連携事業」

## 6-1 評価調査の概要

### (1) 背景と目的

JICAは、近年、途上国の住民に直接届く協力を実施すると同時に、ODAへの国民参加を進めるために、NGOとの連携に積極的に取り組んでいる。NGOとJICAのメンバーで構成される「NGO-JICA評価小委員会」は、NGOとJICAの連携を進めるため、1998年に設立されたNGO-JICA協議会の小委員会として2001年に発足した。その目的は、事業評価によって、情報と知見を共有し、相互に学習するとともに、お互いの事業と連携事業をより効果的に計画・実施・評価するための教訓や提言を引き出すことである。

2003年度の活動として、委員会では、地域住民に直接届く草の根型の協力（以下、草の根型案件）の評価手法を提案することとした。NGO-JICA連携事業（以下、NGO連携事業）のうち、過去に実施された開発パートナー事業の案件を対象に、横断的に分析・評価を行い、特に草の根型案件の評価手法を考案することを目的として、特定テーマ評価「NGO-JICA連携事業」を行った。

### (2) 評価の実施期間・体制

2003年6月から2004年5月までの期間に、NGO-JICA評価小委員会メンバー（表3-25）で方針決定、調査実施、報告書執筆を行った。また、現地調査と報告書の執筆には（株）グローバルリンクマネジメントのコンサルタントも

加わった。

### (3) 調査の対象案件

この評価調査は、2003年度中に終了した13件の「開発パートナー事業」のうち、「NGOが実施団体である案件（大学、地方自治体を除く）」と「地域住民を対象とした案件（研究案件は除く）\*」の条件に該当する9件を対象とした（表3-26）。

## 6-2 評価調査の枠組み

### (1) 評価の視点

- ①草の根型案件の多様性を認識するために、対象とするNGO連携事業案件を分析し、類型化する。
- ②草の根型案件の評価手法を提案するために、NGO連携事業\*\*の1つの形態である開発パートナー事業を取り上げて分析し、その評価に重要だと思われる留意点を抽出する。

### (2) 評価の手順

この評価調査は、図3-13のとおり、文献レビューと2カ国での現地調査の結果をもとに、NGO-JICA評価小委員会にて検討して行った。その際、NGO連携事業の特徴とNGO連携事業がもつ多様性を考慮した。

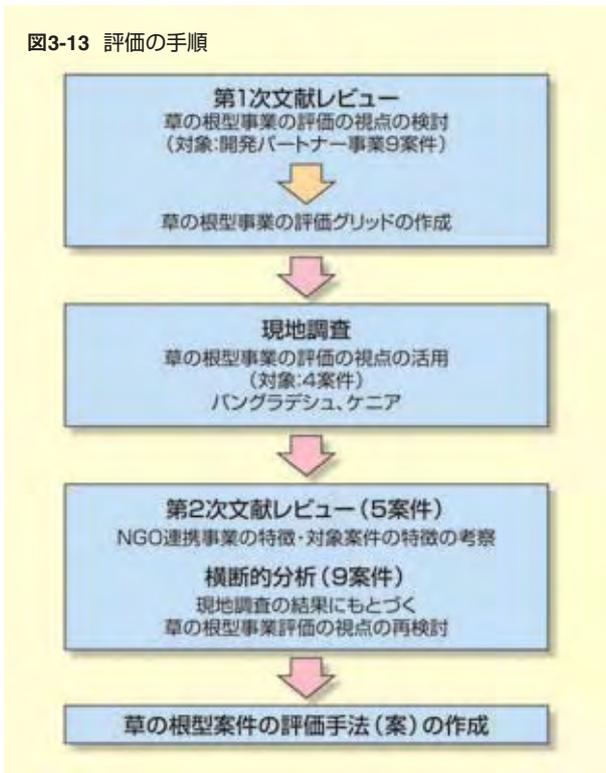
表3-25 NGO評価小委員会メンバーリスト\*1

| NGO側   |                                  | JICA側  |                            |
|--------|----------------------------------|--------|----------------------------|
| 長畑 誠   | (特活) 国際協力NGOセンター                 | 三輪 徳子  | 企画・調整部事業評価グループ             |
| 和田 信明  | (特活) ソムニード・サンガム                  | 佐藤 和明  | 企画・調整部事業評価グループ(2003年12月より) |
| 中田 豊一  | 参加型開発研究所                         | 鈴木 薫   | 企画・評価部評価監理室*2(2003年12月まで)  |
| 青木 美由紀 | (特活) シェア=国際保健協力市民の会              | 大島 歩   | 企画・調整部事業評価グループ             |
| 田中 博   | (特活) ヒマラヤ保全協会                    | 本間 まり子 | 企画・調整部事業評価グループ(2003年12月より) |
| 渡辺 綱市郎 | (特活) セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン(2003年8月まで) | 玉林 洋介  | アジア第一部管理チーム                |
|        |                                  | 小林 雪治  | 国内事業部市民参加協力室*3             |
|        |                                  | 徳田 小矢子 | 国内事業部国内連携促進課(2004年10月まで)   |
|        |                                  | 舩岡 真穂実 | 国内事業部市民参加協力室               |

\*1 本評価の実施に関わったメンバーを掲載。\*2 2004年4月に企画・調整部事業評価グループに改編。\*3 2004年4月に国内事業部市民参加協力室に改編。

\*対象案件のうちケニア「貧困層の生活改善」案件のみコンサルティング会社が実施団体で、現地実施機関は現地NGOの「Save the Children Center (SCC)」である。  
\*\*草の根に直接裨益する事業としてはNGO連携事業のほか、技術協力プロジェクトなどいくつかの形態がある。この評価調査では、NGO連携による草の根に直接裨益する事業を対象を絞っている。なお、すべてのNGO連携事業が草の根に直接裨益する事業とは限らない。

図3-13 評価の手順



- ①地域住民とのつながり(コミュニケーション)を重視する一方で、日本政府と対象国政府双方の政策や対象地域の開発計画・方針などとの整合性も確保している。
- ②一定期間内で成果を達成することを目指すとともに、柔軟な事業運営を尊重し、事業の実施プロセスでは地域住民とプロジェクト実施側双方の学習効果を重視している。
- ③対象国での活動実績と支援分野での経験などにもとづいて創意工夫している。

### (2) NGO-JICA連携事業の多様性と評価の視点の整理(類型化\*)

上記の特徴をふまえながら、対象案件の特徴を類型化して整理した。類型化の方法として、①事業実施形態による分類、②協力形態による分類、③協力内容による分類、④協力期間終了後の事業展開による分類、という4つの視点を採用した(表3-27)。これらの特徴は、次項で評価の視点を考える際に参考にしていく。

## 6-3 NGO-JICA連携事業(草の根型案件)の特徴

### (1) NGO連携事業の特徴

この調査では、評価小委員会が2001年に発足して以来実施してきた調査研究結果をもとに、NGO連携事業の特徴を以下の3点にまとめた。

## 6-4 草の根型案件の評価に必要な視点

6-3で分析したとおり、草の根型案件はいくつか特徴があることから、その特徴を生かした柔軟な評価方法が必要であると考えられる。この節では、NGO連携事業の特徴を考慮しつつ、広く草の根に直接裨益する案件を評価する際の評価項目と視点について取りまとめる。作業は、

表3-26 評価対象案件

|                 | 案件名                                    | 実施団体               | 協力期間            |
|-----------------|--|--------------------|-----------------|
| 1               | ミャンマー「乾燥地帯における生活用水供給」                  | (特活)ブリッジ・エーシア・ジャパン | 2000.7~2003.7   |
| 2               | カンボジア「農村地域基礎教育改善計画」                    | (社)シャンティ国際ボランティア会  | 2000.1~2003.9   |
| 3               | フィリピン「ネグロス養蚕普及計画」                      | (財)オイスカ            | 2000.12~2003.12 |
| 4               | ヨルダン「持続的な総合農牧業開発および環境保全計画」             | (社)日本国際民間協力会       | 2001.4~2004.3   |
| 5               | ラオス「国立メディカルリハビリテーションセンターにおける車椅子製造支援計画」 | (特活)難民を助ける会        | 2000.12~2003.12 |
| <b>現地調査対象案件</b> |  |                    |                 |
| 6               | バングラデシュ「貧困層のエンパワメントを通じた住民参加型農村開発計画」    | (特活)シャプラニール        | 2001.8~2004.8   |
| 7               | バングラデシュ「リプロダクティブヘルス地域展開」               | (財)家族計画国際協力財団      | 2001.4~2004.3   |
| 8               | ケニア「農村地域総合開発計画」                        | (特活)ICA文化事業会       | 2001.4~2004.3   |
| 9               | ケニア「貧困層の生活改善」                          | (株)国際開発アソシエイツ      | 2001.4~2004.5   |

\*この類型は、今回評価対象とした開発パートナー事業の類型であり、すべてのNGOの特徴を反映しているわけではない。

JICA事業一般に適用される「JICA事業評価ガイドライン改訂版」で提示する評価の枠組みにそって行う。このため、これらの評価項目と視点は、一般的な技術協力プロジェクトの評価にも適用されるものであるが、草の根型案件の特徴をふまえて評価を行う際に、特に重要と思われる視点を箇条書きにした。

### (1) プロジェクトの現状把握と検証

#### 1) 実績の検証

- 投入は計画どおり実施されたか（計画値との比較）
- 投入は受益者のニーズに柔軟に対応したものであったか
- アウトプットは計画どおりもたらされたか
- プロジェクト目標は達成されるか（目標値との比較）
- プロジェクト実施による受益者の変化をとらえているか

6.3で述べたとおり、草の根型案件は「地域住民のニーズに即して彼らの生活に密着した事業を展開し、事業を実施するプロセスでの学習効果を重視する」という特徴のあるものも多い。そのため、プロジェクトでは住民の意識や生活を変化させ、行動変容を促す活動が主体となる。評価調査の事例1 (BOX 17) に示すように、「プロジェクトによって受益者がどのように変化したか」を確認すると、「草の根型案件」の実施によってどのくらい目標が達成されたかという達成度を測定しやすいことが判明した。

#### 2) 実施プロセスの確認

- 活動は計画どおりに実施されたか（計画・予定の変更情

報・理由)

- 計画の変更は、受益者のニーズに対応したものであったか
  - 計画の変更は政府の政策と整合性があるか
  - プロジェクトの実施プロセスが、プロジェクト関係者の学びの機会になっているか
  - 実施プロセスは現地の状況にあわせて適切に変更されたか
  - 指導技術は現地の機材を活用し、現地の人材の技術レベルに見合った適正なものであったか
  - 技術指導に活用する機材を、現地の状況にあわせて適用化する工夫をしたか
  - プロジェクトの進捗状況についてモニタリングを定期的に実施していたか
  - プロジェクト実施のプロセスで、事業計画の修正に関する意思決定はどのように行われたか
  - プロジェクト（実施団体、現地実施機関）とJICA本部、在外事務所との関係はどうだったか
  - プロジェクト内のコミュニケーションはどうであったか
  - 地方行政、地方政府機関との関係はどうであったか
- 草の根型案件では、受益者のニーズに柔軟に対応した事業運営を尊重していることが多いため、「受益者のニーズに対応して計画が変更されているか」についても評価することが重要である。また、事業を実施するプロセスでの学習効果を重視している。一方で、ODA事業であることをふまえ「計画の修正と政府の政策との間に整合性

表3-27 対象案件の類型

| 類 型 |                   | 内 容        |   |
|-----|-------------------|------------|---|
| 1   | 事業実施形態による分類       | 直営型        | 実施団体が直接現地でプロジェクトを実施する形態   |
|     |                   | パートナー型     | 実施団体と対象国でプロジェクトを実施する現地実施機関とが連携してプロジェクトを実施する形態                         |
| 2   | 協力形態による分類*        | エンパワメント重視型 | 住民が主体となって事業実施にかかわり、彼らの自主性を重視して事業を展開していく形態                             |
|     |                   | 技術指導重視型    | 専門分野の技術を活用して、住民や住民組織に対し技術指導し、人材育成を重視する形態                              |
| 3   | 協力内容による分類         | 複合分野重視型    | 協力分野が複数であり、複数の活動の組み合わせで事業を展開していく形態                                    |
|     |                   | 特定分野重視型    | 協力分野が単一で、特定された分野での活動で事業展開していく形態                                       |
| 4   | 協力期間終了後の事業展開による分類 | 継続支援型      | 協力終了後も、なんらかの形でJICAの別の協力形態（草の根技術協力や技術協力プロジェクトなど）やNGO独自の事業として協力が継続される形態 |
|     |                   | 期間限定型      | 協力期間に限定されたプロジェクトが実施され、協力期間終了後は現地NGOや住民に事業が継投される形態                     |

\* 協力形態による分類としては、サービス提供の形態として技術指導重視型のほかに、公共サービスなどの代替として物資を供給して地域住民の生活改善に協力するデリバリー重視型が考えられるが、この調査の対象案件にはデリバリー重視型は含まれていなかったため、類型から除外している。

はあったか」を確認することも大切である。

## (2) 評価5項目による評価

### 1) 妥当性 (Relevance)

- 対象地域での活動経験を有効に活用し、対象地域の特性を熟知し、対象地域や社会、受益者のニーズを的確にとらえていたか
- ターゲット・グループの選定は、適正だったか？ また、選定する過程で、ターゲット・グループの意見を反映しているか
- 対象国の開発政策との整合性はあるか
- 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
- プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容、協力の手段やアプローチは対象地域のニーズなどに即しているか
- ほかのドナーとの類似事業で協力が重複していないか

「草の根型案件」は、対象国の地域住民に直接接して、そのニーズに即した事業を展開することを意図している。したがって、プロジェクトが妥当であったかを評価する場合は、「対象地域での活動経験を有効に活用し、対象地域の特性を熟知し、対象地域や社会、受益者のニーズを的確にとらえていたか」などの具体的な視点が重要となる。

### 2) 有効性 (Effectiveness)

- 受益者（対象地域の住民）は、プロジェクトの実施によって期待された効果を得ているか
- プロジェクト目標の効果はアウトプットによって引き起こされたものか

- プロジェクト目標に至るまでの外部条件は受益者にどんな影響を与えたか
- 地域の特性や既存の体制を把握してプロジェクト実施に生かしているか
- NGO独自の創意工夫があるか（NGOの優位性・専門性を生かしているか）
- 協力効果を波及するための効果的な仕組みが構築されているか
- プロジェクトスタッフ（ローカルスタッフ）には、受益者の立場を共有できる人材も含まれているか

草の根型案件が有効かどうかの評価では、受益者（対象地域の住民）が期待された効果を得ているかが鍵となる。また、NGOの専門性や創意工夫を生かして、地域に密着したきめ細かな協力を実施している案件が多く、この特徴がプロジェクトの効果を高める要因となっている場合が多い。したがって、プロジェクト目標の達成を妨げる要因（阻害要因）と進める要因（貢献要因）を評価するときも、特有の創意工夫や地域特性、体制についての知見の活用に留意する必要がある。また、協力効果が届きにくい環境にいる受益者に波及効果を与える仕組み（BOX 18）の有無についても、留意する必要がある。

### 3) 効率性 (Efficiency)

- 投入はアウトプットを達成するために適正な内容と規模であったか（実績の検証結果）
- 施設や設備の改善と機材搬入のタイミングに遅れはなかったか
- 専門家の派遣分野や派遣のタイミングはプロジェクトを

## Box 17 評価調査の事例1 プロジェクトの実施による受益者の変化を把握する

ケニア「農村地域総合開発計画」  
村に井戸ができたことで、農民は安全な飲料水を確保できるようになった。その結果、水の媒介する伝染病にかかりにくくなり、彼らの健康が改善されつつある。乾燥地に適した農作物栽培が導入され、自給量が増加し、栄養バランスのとれた食事が可能になり、農民の健康改善が進んだ。さらに、保健衛生研修によって、トイレや食器棚の設置、飲み水の煮沸の重要性が認識されて、家庭内でも保健衛生が配慮されるようになった。

この案件の評価調査では、「プロジ

ェクト実施によって農民の個人の生活がどのように変化したのか」「村全体にどのような変化があったのか」について、活動グループ別のディスカッションやグループ別のインタビューから情報収集した。また活動現場の視察も実施した。さらに、プロジェクト活動にかかわっている地方行政機関の担当者やコミュニティのリーダーたちにも個別にインタビュー（キー・インフォーマント・インタビュー）して情報を収集した。その結果、プロジェクトを実施したことで、農民の個人の生活が改善されていること、活動グループが

お互いに協力しあうようになってきたこと、村レベルでも生活環境が改善されて水の媒介する伝染病が減少したことなどの変化を確認した。

（現地調査結果）



評価調査のグループ別インタビュー（ケニア「農村地域総合開発計画」）

実施するうえで適正だったか

- JICA、実施機関、受益者やほかの機関からどのような投入（コストシェア）があったか
- 投入は、実施団体と現地実施機関にとって有効に活用できる規模であったか
- より効率的な投入の代替手段は検討され、活用されていたか
- ローカル人材、現地で入手可能な資機材が活用されていたか
- JICAのネットワーク、リソースを有効活用しているか

草の根型案件では、柔軟にかつタイミングよく投入が行われたかという視点に加え、投入が現地の状況とニーズに即していたか留意する必要がある。また、実施団体の事業規模が一様でないことから、実施団体と現地実施機関の事業運営能力に見合った適正な投入規模で案件が実施されたかを評価することも重要と考えられる。

他方、草の根型案件では受益者が経費や労力を負担することで、プロジェクトへの住民参加が進む可能性があることから、評価では特に留意する必要がある。このほか、「より効果的な投入の代替手段は検討され、活用されたか」「ローカル人材、現地で入手可能な資機材が活用されたか」、また、JICAとの連携という点では、「JICAのネットワーク、リソースを有効活用しているか」という視点が評価に必要であると考えられる。

#### 4) インパクト (Impact)

- プロジェクトの実施により、上位目標として定めた効果の発現が見込まれるか
- プロジェクト実施は受益者の各階層にどのような影響を及ぼしているか
- 受益者の生活や目に見えない心理的なレベルにも変化が

もたらされているか

- プロジェクト対象地域外の住民や組織への影響はあったか
- 政府・行政の制度や条例・規定への影響はあったか

草の根型案件は住民を直接の対象者とし、広範な生活状況を改善することを視野に入れて事業を展開している。そのため、プロジェクトの実施による住民（受益者）の意識や生活の変化、周囲の環境の変化など、さまざまなレベルでのインパクトが派生することが考えられる。したがって、「プロジェクト実施は受益者の各階層にどのような影響を及ぼしているか」（BOX 19）、さらには、「受益者の生活や心理的なレベルに変化がもたらされているか」についても確認する必要があると認められる。

#### 5) 自立発展性 (Sustainability)

- 現地実施機関の組織面、技術面、財政面の自立発展性はあるか
- 受益者が活動を継続する意欲や計画はあるか
- 受益者が活動を継続するための資金は確保されているか
- プロジェクト活動の便宜を確保し、促進するためにプロジェクトでなんらかの工夫を行っているか

草の根型案件は地域住民に直接的な裨益をもたらすことを目的とするものが多く、活動の実施に受益者が直接かかわる傾向も強い。したがって、受益者が継続して便益を得られるかどうか判断するうえで、「受益者が活動を継続する意欲や計画はあるか」、また、活動の財政的側面として「受益者が活動を継続するための資金は確保されているか」という点は特に重要である。さらに、プロジェクト実施中から協力期間が終了してからも継続して活動が行われるように、「プロジェクト活動の便益を確保し、促進するために、プロジェクトでなんらかの工夫を行っ

## Box 19 評価調査の事例2 協力効果が波及する仕組み

— バングラデシュ「リプロダクティブヘルス地域展開プロジェクト」  
プロジェクトでは、外出の機会が制約されているバングラデシュの農村の女性たちに、リプロダクティブヘルス/家族計画（RH/FP）のサービスを提供するため、地元出身の家庭開発ボランティア（FDV）を活用して、戸別訪問を実施することで、直接女性たちに接し、サービスを届ける仕組みを構

築した。

この案件の評価調査では、プロジェクトスタッフやFDVに直接インタビューを行った。調査では女性たちがFDVによる戸別訪問でRH/FPサービスを受け、クリニックにも出向いてくるようになったことが判明し、波及の仕組みが効果的に機能していることが確認できた。

（終了時評価調査結果）



評価調査のインタビュー（バングラデシュ「リプロダクティブヘルス地域展開プロジェクト」）

ているか」についても留意する必要がある

他方、開発援助分野で活動する日本のNGOは、一般に比較的小規模で、地域に密着したきめ細かな協力を実施していることが多く、長期的な展望で協力事業を実施している。一方で、NGO連携事業はODA事業の一環であることから、ある一定の期間内で事業の成果を達成することを目的としており、プロジェクトを実施することで現れた効果を継続させるために、「現地実施機関の組織面、技術面、財政面の自立発展性はあるか」という点が重要になる。

## 6-5 草の根型案件の評価に特に必要な横断的視点

前項では、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」にとりまとめられた評価の視点をもとに、草の根型案件を評価する際の留意点を記した。この項では、草の根型案件を評価する際に、特に重要であるとして評価小委員会にて抽出された横断的視点、「住民参加」「エンパワメント」「ジェンダー・社会配慮」「NGO連携」について紹介する。

### 1) 住民参加

- 計画段階・実施段階で受益者が十分に参加していたか
- どのような人が参加したか（参加者の社会状況）

### ● 参加の動機や参加の態度はどのようなものであったか

草の根型案件では、柔軟な事業運営を尊重している。事業を実施していくプロセスは、地域住民・プロジェクト実施側の双方にとって学びの機会であり、地域住民が主体的に活動に参加することが重要であると考えている案件が多い。したがって、「計画段階・実施段階で受益者が十分に参加していたか」を評価することが重要になってくる。

また、対象の地域住民は、その人の置かれている社会的、経済的状況によって、それぞれのニーズや立場が異なる。そのため、参加者の詳細な社会経済状況を把握することは重要である。また、その参加状況も、「積極的に参加していたか」「意見を述べたり、意思決定の場にも参加していたか」などによって異なるため、確認する必要がある。この点は、プロジェクトスタッフや住民に直接インタビューして確認することが有益だと考えられる。

### 2) エンパワメント\*

- 受益者のエンパワメントをはかる工夫がなされていたか  
どのような人に対して、どのようなエンパワメントが行われたか
- ローカルスタッフのエンパワメントはなされていたか  
住民参加を進める手段として、「受益者のエンパワメント」を評価する視点は重要である。特に、草の根型案件は地域住民とプロジェクト実施側の双方にとっての学び

## Box

### 19 評価調査の事例3 各階層別のインパクト（水供給改善の活動）

一ケニア「農村地域総合開発計画」プロジェクトでは水供給改善活動として深井戸を建設し、水管理委員会を設置して、住民による水管理と販売を実施している。この水供給改善の活動は、村レベルと個人レベルそれぞれに効果的なインパクトをもたらしている。村レベルでは、水管理委員会による井戸の運営管理体制ができ、売り上げを村のためにどのように活用すべきか、設備維持管理体制をどのようにしたらよいかなど、組織運営のあり方について考える機会が増えた。村の住民は自分たちが中心になって管理運営する経験によって、コミュニティの協働についての意識が目覚めた。また、女性による水管理委員会運営が可能になり、女性の地位向上に役立った。井戸

のまわりに柵を作り、深井戸周辺の環境改善活動を推進する青年団の動きも出てきた。一方、個人レベルでは水汲み労働の軽減によって特に女性の日常生活に時間の余裕ができ、他の活動（農業、小規模ビジネス）に従事できるようになった。農作物栽培や家畜飼育用水への活用も可能となったことで、農業分野の活動が促進された。また、安全な飲料水を確保したことで、水によって媒介される伝染病が減少し、住民の健康が改善されつつある。さらに、これまで水汲み労働は女性の仕事とみなされていたが、給水所での水の購入には男性が出向く事例も少なからずみられ、家庭での男女間の役割分担にも変化が現れてきていることがわかった。

この案件は複数の活動を実施している「複合分野重視型」の案件であるが、評価では、個人の生活レベルと村レベルでプロジェクトを実施したことでのような変化があったのかについて、それぞれの活動への参加者を対象としたグループディスカッションや、個別インタビュー、キー・インフォーマント・インタビューを実施した。そして、彼らの生活の変化について個人、家族、活動グループ、村全体など、段階（レベル）を分けて質問して、確認した。その結果、個人の生活の変化、村の変化など、プロジェクト実施による影響がさまざまなレベルで発現していることが確認された。

（現地調査結果）

の機会があることを重視し、双方の主体的な参加を促す傾向にある。したがって、草の根型案件を評価する際は、特に受益者とプロジェクト実施側の双方のエンパワメントに留意する必要がある。「受益者のエンパワメントをはかる工夫がなされていたか」という点と、「ローカルスタッフのエンパワメントをはかる工夫がなされていたか」の双方に留意して、評価を行う必要がある。また、対象の地域住民は、その人の置かれている社会的、経済的状况によって、ニーズや立場が異なっている。そのため、エンパワメントをどのように支援するかについても、受益者の背景によってその工夫が異なる場合が多い。したがってエンパワメントのための取り組みを見る際には、「どのような人に対して、どのようなエンパワメントが行われたか」を留意する必要がある。さらに、受益者のエンパワメントを評価する際には、「社会的にアクセスが制限された、差別化された環境にいる受益者」への配慮についても留意する必要がある。

### 3) ジェンダー・社会配慮

- ジェンダーに配慮して、受益者の生活や心理的な変化をとらえているか
- どのように対象者への働きかけがあったか
- どのようなプラス/マイナスのインパクトが、それぞれのジェンダーやレベル別の対象者に生じたか
- 評価にジェンダー配慮がなされているか

主として住民を直接の受益者として事業を行っている草の根型案件では、事業を実施することが直接住民の意識や生活に変化をもたらす傾向にある。なかでも、女性が直接の受益者となって、その意識や生活に変化があった場合、家族の生活向上が促進される傾向にあり、上にあげた視点が重要となる。このほか、ジェンダーについては、関係者間のジェンダーバランスや、同じジェンダーでも社会のなかでどのように位置づけられているかによって影響の受け方が異なるため、これを区別して把握するのも重要な視点と考えられる。

### 4) NGO連携の評価\*\*

NGO連携事業は、NGO事業とJICA事業の利点を融合し

た案件であり、連携することで単独の事業では得られなかった利点が発生することが期待されている。

#### ① JICA側の評価

- 期待したNGOの優位性(専門性)が生かされたか
- JICAにとって学びがあったか
- JICA事業との整合性は確保されていたか JICA事業との連携での発展性はあるか
- 連携によって派生した問題、課題はなかったか

NGOとの連携によって得られる利点として、対象地域の実施団体の実績を有効に活用して、地域の特性や特定分野についての貴重な情報を生かした案件形成が可能になったかどうか、NGOならではの着眼点とアイデアを活用できたかどうか評価のポイントとなる。

他方、草の根型案件は主にミクロの観点から草の根の人々に裨益する活動を実施するが、NGOの役割、特にNGO-JICA連携事業での役割は、そうしたミクロ的な活動をどのようにマクロの制度的な変化(地方自治体の政策やより大きなプロジェクトとの連携、政策提言など)につなげていけるかという点も重要である。たとえば、「NGO連携事業がJICAの国別事業実施計画の協力プログラムを具体化する後押しになったか」「プログラムアプローチを展開するうえで、NGOの活動の特性を生かした事業がプログラムを構成する一要素として位置づけられるなどの発展性があったか」などが評価の視点になる。

#### ② NGO側の評価

- 期待した連携の利点が生かされたか
- 組織の体制強化につながったか
- NGOにとっての学びがあったか
- プロジェクトの柔軟な運営が可能だったか
- 連携によって派生した問題、課題はなかったか

NGO連携事業は、NGO側ではJICAとのノウハウと経験を融合し、草の根レベルに届く国際協力を実施することが目的である。評価では「期待した連携の利点が生かされたか」に留意する必要がある。NGOへの聞き取り調査では、JICAと連携することで、特に政府との交渉が円滑に進んだこと、単独ではむずかしい資金規模の案件を実

\* 『ボランティア・NPO用語辞典』中央法規、2004年3月p.44-45 「エンパワメント」とは、「人間が自分に内在する力を引き出しながら、当事者として自分らしく生き生きと自己決定的に生きている状態が実現していること」を意味する。また、エンパワメントが実現する前提として、個人のセルフエスティーム(自己肯定感情)に注目する必要がある。個人的、心理的次元での自己への信頼回復がこれにあたる。自分自身を受容し、肯定する気持ちがある程度高められ、次の自己の生活改善の妨げになっている社会的状況に対して、自己の正当な利益や権利を主張する意欲やパワーを回復することができて、エンパワメントが実現していく。セルフエスティームを高めるためには、人や環境との様々な関係性のなかで、肯定的なパワーを受け取り、循環させることが必要である。認められ、関心を持たれ、聴いてもらい、大切にされ、ほめられたり、感謝されたり、信じてもらったりする体験の積み重ねが、セルフエスティームを育む。個人の自己肯定感情と自己への信頼を土台にしてエンパワメントは実現していく。(金 香百合)

\*\* 文献レビュー対象案件については、NGO-JICA連携事業検討会議事録、現地調査対象案件については実施団体からの聞き取り調査から情報を収集した。

施できたこと、資金調達活動が軽減されたこと、専門的で有益なアドバイスをJICA専門家や職員から得られたこと、JICAのもつ人的ネットワーク（青年海外協力隊、シニア海外ボランティアなど）との効果的な協力が得られたことがあげられ、これらが連携による効果を確認するためのポイントとなりうる。また、「組織の体制強化」については、プロジェクト評価のあり方、適正技術、事業実施体制、自立発展性の視点、長期的視点に立った事業計画の立案、事業内容の徹底的な管理などで「学ぶ機会があった」との評価結果も得られている。

他方、NGO側から「会計、そのほかの事務の煩雑さ」が課題としてあげられたり、「案件実施の手続きに時間を要することで、活動のタイミングが遅れる」といった影響が指摘された。予算を柔軟に使うことがむずかしい、あるいは、資金の活用の仕方について説明が不足していたなどといったことも問題として指摘された。また、JICA本部、在外事務所、NGO本部と多くの関係者がかわることで認識の相違が発生しやすく、在外事務所の役割が明確でなかったことが案件の実施に少なからず影響を与えたことが、「連携による問題点」として指摘された。

# 第 4 部

## 外部有識者 事業評価委員会による2次評価



# 外部有識者事業評価委員会による 2次評価について

JICAでは、外部有識者の助言を得て評価体制や手法の改善をはかるとともに、評価結果について外部有識者の検証を受けることで、その客観性を高めることを目的に、2002年度に外部有識者評価委員会（2004年度に外部有識者事業評価委員会に改称）を設置しました。委員は、開発援助や評価についての知識や経験をもつ外部有識者（学識経験者、NGO、国際機関関係者、ジャーナリストなど）によって構成されており、評価体制の強化や、評価結果のフィードバック推進に向けた課題など、幅広い事項を議論していただくとともに、JICAが行った評価に対する評価（2次評価）を行い、評価手法の改善や評価を通じた事業の改善について助言をいただいています。

第1回の2次評価は、2002年度から2003年度にかけて、2001年度のプロジェクト終了時評価40件を対象に実施していただきました。その結果は2003年度版の「JICA事業評価年次報告」に掲載しました。JICAでは、プロジェクト終了時評価は外部専門家や相手国関係者の参加を得たうえで、JICA自身が事業管理の観点から責任をもって成否

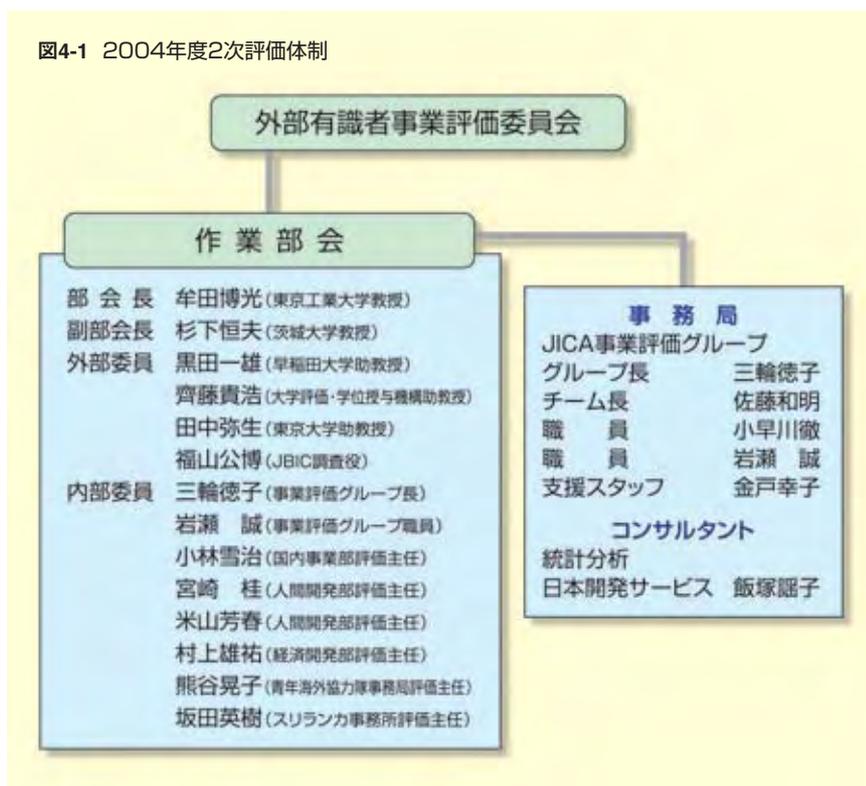
を確認し、必要な判断を行うための内部評価として実施しています。しかし、当事者であるJICAや相手国関係機関が主体となって行う評価は、中立性や客観性を欠く面があるという指摘もあります。2次評価は、こうした問題をふまえて、JICAの内部評価の透明性と客観性を高めることを目的としています。

また、JICAが行う評価の適切性を第三者の目で審査していただき、その現状や課題について指摘していただくことで、評価実施方法や質の改善をはかっていくことも重要な目的です。第1回の2次評価では、評価調査の計画方法と実施方法、評価結果の活用のあり方をはじめ、プロジェクトの運営管理などについて、数々の貴重なご指摘とご提言をいただきました。JICAでは同2次評価結果を反映して、2004年度に事業評価ガイドラインを改訂し、現在、その徹底に努めているところです。

本年度の事業評価年次報告書では、2004年度に行っていた第2回の2次評価の結果を掲載しています。2次評価による検証の対象は、JICAの内部評価の質と評価報告書から読み取れるJICAのプロジェクトの成果です。特に、2004年度の2次評価では、第1回目の経験で明らかになった2次評価の有用性の認識に基づき、JICAが行う評価の現状や課題についてさらに分析を深めるとともに、評価の質の経年的な比較や、外部評価者と内部評価者の評価の違いについても検証を試みました。また、そのために、外部有識者事業評価委員会のもとに、外部評価者と内部評価者からなる2次評価作業部会を設置して作業を行いました。実施体制は図4-1に示すとおりです。

JICAは、こうした評価結果を活用して、JICAが行う評価の透明性を高めるとともに、その質の改善に努めていきたいと考えています。

図4-1 2004年度2次評価体制



# 第1章 2004年度2次評価結果

## —評価の客観性と質の向上のために

外部有識者事業評価委員会／2次評価作業部会

### 1-1 目的・対象・評価方法

#### (1) 目的

外部有識者による2次評価の意義としては、まず、内部評価の透明性を確保することと、評価結果に対する信頼性を確保することがあげられる。

JICAでは、プロジェクト評価は内部評価として実施されている。この評価には外部専門家やコンサルタント、相手国側関係者も参加しているが、彼らは国内協力機関や相手国側実施機関の関係者など、プロジェクトの関係者であることが多い。対象プロジェクトに関するさまざまな事情を熟知した関係者による評価には、きめ細やかな評価ができるという利点があるが、評価の中立性や客観性などの面から問題がないとはいえない。外部有識者による2次評価は、内部評価の透明性を高めて、その適切性を検証するうえで有益である。

また、評価者にはそれぞれ個人的な評価傾向があるため、評価結果はその影響を受ける。外部評価も、プロジェクトとの利害関係がないという意味では客観的であっても、個人的な評価傾向があることから、中立性と公平性の観点において必ずしも優れているとはいえない。これは外部有識者事業評価委員会が2003年度に行った2次評価でも明らかになっている。したがって、より普遍的で信頼性の高い評価結果を得るためには、複数の評価者の目をとおして、個人の評価傾向に偏らない結論を導く努力が必要である。しかし、1つのプロジェクトを何人も外部評価者が評価したり、別の調査団を派遣したりするのは、費用などの面で実用的ではない。2次評価は、1次評価の結果をもとに評価を行うという制約はあるものの、1次評価者とは異なる多くの2次評価者が評価にかかわることで、より偏りが少なく、信頼性の高い評価結果を担保することが期待できる。

以上に加えて、2次評価のもう1つの意義としてあげられるのが、1次評価の質の向上への貢献である。第三者による評価の評価は1次評価における評価の枠組みや調査の実施方法、分析や価値判断の仕方、評価結果の提示方法などの適切性を客観的に検証し、評価の質の改善

に向けた課題を明らかにするのに役立つ。第1回の2次評価では、評価の透明性や信頼性の向上に加え、2次評価のこうした面での有用性が確認された。評価の質の向上は、事業を改善したり、説明責任を遂行したりするうえで、評価がその役割を十分に果たしていくために必須である。1次評価の質の向上に貢献することは、2次評価の重要な意義といえる。

上記のような2次評価の意義をふまえて、2004年度2次評価では、次の評価設問に答えることを具体的な目的として評価を行った。

#### 1次評価(内部評価)の質の検証

- ①評価は一定の質を満たしているか 質の向上に向けての課題は何か
- ②評価の質は経年的に改善されているか
- ③評価の質の向上に向けて留意すべき、内部評価と外部評価の視点の違いは何か

#### 評価対象プロジェクトの成果の検証

- ①2次評価者の視点から見て、対象プロジェクトは効果的・効率的だったといえるか
- ②対象プロジェクトの効果・効率性に影響を与える要因は何か
- ③内部評価と外部評価で、対象プロジェクトの成果に対する2次評価結果に違いはあるか

なお、JICAの評価は、すでに述べたように内部評価として行うものが多い。中立性や客観性の確保の観点からは、2次評価も含めて外部の視点を入れていくことが必要だが、その前に、内部評価者による評価であっても、できる限り客観的で信頼性の高い評価を行うことがまずは重要である。評価の質および評価対象プロジェクトの成果に対する、内部評価と外部評価の違いの検証は、そのための留意点の抽出を目的とするものである。

#### (2) 評価者

2004年度2次評価では上記の目的にもとづき、外部有識者事業評価委員会のもとに、外部評価者と内部評価者から

なる2次評価作業部会を設置して、評価作業を行った。外部評価者は、外部有識者事業評価委員会委員2名、日本評価学会から推薦を得た外部委員3名、JICAと同じくODA事業の実施機関である国際協力銀行職員1名である。内部評価者は、JICA内で評価の質の監理にあたる企画・調整部事業評価グループ職員2名と、事業部門の評価主任6名である。

## 2次評価者

### 2次評価作業部会部会長

牟田博光 東京工業大学教育工学開発センター長  
(外部有識者事業評価委員会委員長)

### 同副部会長

杉下恒夫 茨城大学人文学部教授、元読売新聞社  
(外部有識者事業評価委員会委員)

### 外部委員

黒田一雄 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科助教授  
(日本評価学会推薦)

齊藤貴浩 大学評価・学位授与機構評価研究部助教授 (同上)

田中弥生 東京大学大学院工学系社会基盤専攻  
国際プロジェクト助教授 (同上)

福山公博 国際協力銀行プロジェクト開発部  
開発事業評価室調査役

### 内部委員

三輪徳子 JICA企画・調整部事業評価グループ長

岩瀬 誠 JICA企画・調整部事業評価グループ

小林雪治 JICA国内事業部市民参加協力室チーム長 (評価主任)

宮崎 桂 JICA人間開発部第三グループ(保健1)チーム長(評価主任)

米山芳春 JICA人間開発部第四グループ(保健2)チーム長(評価主任)

村上雄祐 JICA経済開発部第二グループ(資源・エネルギー)  
チーム長 (評価主任)

熊谷晃子 JICA青年海外協力隊事務局事業管理グループ・  
チーム長 (評価主任)

坂田英樹 JICAスリランカ事務所次長 (評価主任)

※外部評価者：2次評価作業部会部会長、同副部会長、外部委員  
内部評価者：内部委員  
(肩書きは2004年10月時点)

## (3) 評価対象

今回の2次評価では、2002年度に実施されたプロジェクト終了時評価38件と、2004年はじめに2次評価の作業を開始した時点で報告書を公開済みであった2003年度プロジェクト終了時評価10件を主な対象とした。また、すでに第1回の2次評価の対象となった2001年度のプロジェクト終了時評価についても、経年比較を行うために追加的に分析の対象に加えた。分析対象は、第1回2次評価で行われた評価の質についての評点づけを参考に、評点の高いものから低いものまでが均等に盛り込まれるように10件を

選んだ。評価対象とした合計58件の1次評価のリストは表4-1のとおりである。

## (4) 評価方法

対象とする1次評価の報告書を評価者が読み、表4-2の2次評価チェックシートにもとづいて評点づけを行った。

### 1) 評価視点

チェックシートは、1次評価の質を検証する項目と1次評価対象プロジェクトの成果を検証する評価項目からなる。

#### ① 1次評価の質の検証

1次評価の質の検証に関する項目は、項目別評価、総合評価、適切な評価を行うための前提条件(対象プロジェクトの評価可能性)に関する評価項目からなる。それぞれの項目の評価視点は次のとおりである。

■項目別評価：評価方法が適切であったかを、評価調査の枠組み、情報収集方法、分析・評価方法(現状把握、分析、DAC5項目評価)、提言・教訓の抽出・提示方法、報告書のまとめ方の各項目別に評価。

■総合評価：事業評価ガイドラインの「良い評価」の基準(評価情報の有用性、公平性・中立性、信頼性、被援助国の参加度)に照らし、評価の質を総合的に評価。

■評価可能性：目標や成果の達成度の検証可能性、プロジェクトと効果の因果関係についての論理の適切性、評価に必要なデータの蓄積などの観点から評価。

なお、評価可能性を盛り込んだのは、第1回の2次評価で、対象プロジェクトの目標設定やデータ収集、計画の組み立てなどが、評価の質にかかわる問題として指摘されたことによる。当然ながら、報告書だけから評価可能性を評価することには制約があるが、今回の2次評価では、評価可能性の現状や、この問題と評価の関係について分析を深めることを目指して、試行的に対象に加えることとした。

#### ② 1次評価対象プロジェクトの成果の検証

1次評価対象プロジェクトの成果の検証では、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)および総合評価を項目として用いた。

### 2) 評点

#### ① 1次評価の質の検証

項目別評価の各項目(7項目)、総合評価、評価可能性

表4-1 2次評価対象案件一覧

| 2001年度(経年的な質の変化の検証のみ分析) |        |                      | 2002年度 |         |                      |
|-------------------------|--------|----------------------|--------|---------|----------------------|
| 1                       | インドネシア | 酪農技術改善計画             | 20     | ケニア     | 医療技術教育強化プロジェクト       |
| 2                       | インドネシア | 農業普及・研修システム改善計画      | 21     | インドネシア  | 優良種馬鈴しょ増殖システム整備計画    |
| 3                       | フィリピン  | 高生産性稲作技術研究計画         | 22     | ベトナム    | ハノイ農業大学強化計画          |
| 4                       | マレーシア  | 化学物質リスク管理プロジェクト      | 23     | バングラデシュ | 家禽管理技術改良計画           |
| 5                       | 中国     | 北京消防訓練センタープロジェクト     | 24     | ラオス     | ビエンチャン県農業農村開発計画フェーズ2 |
| 6                       | インド    | 二化性養蚕技術実用化促進計画       | 25     | パナマ     | 牛生産性向上計画             |
| 7                       | ブラジル   | 南ブラジル小規模園芸研究計画       | 26     | インドネシア  | 材木育種計画               |
| 8                       | ブラジル   | カンピーナス大学臨床研究プロジェクト   | 27     | インドネシア  | 生物多様性保全計画フェーズ2       |
| 9                       | アルゼンチン | 鉱山公害防止対策研究センター       | 28     | マレーシア   | 水産資源・環境研究計画          |
| 10                      | モロッコ   | 鉱物資源探査技術向上プロジェクト     | 29     | ラオス     | 森林保全・復旧計画フェーズ2       |
| 1                       | インドネシア | 国立障害者職業リハビリテーションセンター | 30     | ボリビア    | タリハ溪谷住民造林・侵食防止計画     |
| 2                       | カンボジア  | 理数科教育改善計画            | 31     | ウルグアイ   | 林産品試験計画              |
| 3                       | タイ     | KMITL情報通信技術研究センター    | 32     | ミクロネシア  | 漁業訓練計画               |
| 4                       | タイ     | 都市開発技術向上計画           | 33     | マダガスカル  | 北西部養殖振興計画            |
| 5                       | フィリピン  | マニラ航空保安大学航空管制技術官育成計画 | 34     | フィリピン   | 電気・電子製品試験技術協力事業      |
| 6                       | マレーシア  | 日本・マレーシア技術学院         | 35     | フィリピン   | 工業所有権近代化             |
| 7                       | フィリピン  | 治水・砂防技術強化ステージ1       | 36     | ラオス     | 電力技術基準整備             |
| 8                       | インドネシア | 初中等理数科教育拡充計画         | 37     | ヨルダン    | 情報処理技術向上             |
| 9                       | ブラジル   | 都市交通人材開発             | 38     | パラグアイ   | 質量分野検定・検査技術向上        |
| 10                      | パラグアイ  | 日本パラグアイ職業能力促進センター    | 2003年度 |         |                      |
| 11                      | エチオピア  | 地下水開発・水供給訓練計画        | 1      | インドネシア  | 地方開発政策支援プロジェクト       |
| 12                      | ケニア    | 中等理科教育強化計画           | 2      | フィリピン   | セブ州地方部活性化プロジェクト      |
| 13                      | インド    | 新興下痢症対策プロジェクト        | 3      | ガーナ     | 野口記念医学研究所感染症対策       |
| 14                      | インドネシア | 母と子の健康手帳プロジェクト       | 4      | ミャンマー   | 灌漑技術センター計画フェーズ2      |
| 15                      | スリランカ  | ペラデニア大学歯学部プロジェクト     | 5      | メキシコ    | 農業機械検査・評価事業計画        |
| 16                      | タイ     | エイズ予防・地域ケアネットワーク     | 6      | エルサルバドル | 農業技術開発普及強化計画         |
| 17                      | ジャマイカ  | 南部地域保健強化             | 7      | タイ      | 水管理システム近代化計画         |
| 18                      | ヨルダン   | 家族計画・WIDフェーズ2        | 8      | ブラジル    | アマゾン森林研究計画フェーズ2      |
| 19                      | トルコ    | 感染症対策                | 9      | ラオス     | 養殖改善・普及計画            |
|                         |        |                      | 10     | ベトナム    | 工業所有権業務近代化           |

の合計9項目について、それぞれ10点満点で評点づけを行った。また、項目ごとにコメント欄を設けて、定量的な評点結果を補完するための、定性的な情報を収集した。

なお、評価項目のそれぞれに、評価する際の着眼点となる小項目を複数記している。小項目は、それぞれの評価項目について、どのような角度から評価するのかを明確にして、評価者間の評価視点の標準化をはかることを目的に新しく設けたものである。小項目は、JICA事業評価ガイドラインのなかで、評価を実施するうえで留意すべき点としてあげられた事項をベースとしている。2次評価では、こうした小項目についても3段階で評価した。

ただし、今回の2次評価では小項目間の重み付けは行っておらず、それぞれの評価者が小項目の評価をふまえて、各項目を評点付ける形をとった。これは、事前に任意の重み付けを行うのではなく、実際に2次評価作業を行ったうえで、今後の2次評価に適用できる、より適

切な重み付けを、作業部会として検討し、提案することとしたからである。

また、すべての評価項目の得点を合算した「総合得点」は設けていない。それは特に低い点があるような場合、総合得点がよくても質の良い評価とはいえず、総合得点が高いことすなわち質の良い評価とはいえないからである。

### ② 1次評価対象プロジェクトの成果の検証

DAC評価5項目の各項目と総合評価の合計9項目について、それぞれ10点満点で評点づけを行った。また、1次評価の質を検証する作業と同じく、項目ごとにコメント欄を設けて、定量的な評点結果を補完するための定性的な情報を収集した。

### ③ 評点づけに際しての工夫

評点づけは、全員がすべての報告書を読んで評価する

のであれば、その平均を求めることで、委員全体の意見が反映され、かつ個人の評価傾向に偏らない得点が得られる。しかし、これは評価者の作業量を考えると現実的にはむずかしい。ただし、報告書1件当たりの評価者が限られれば、その平均値には評価を担当した人の個人的な評価傾向が強く反映するので、評価結果に偏りを生じる。この問題を解決して、普遍性の高い評点を得るために、2004年度2次評価では、第1回の2次評価と同様に統計分析の仕方を工夫し、全員がすべての報告書を読んで評価したとすれば得られるであろう平均値（推定値）を算出した。

すなわち、それぞれの評価者がつけた評点は、理論的に、評価者の個人的な評価傾向によらない部分（評価対象の真の得点）と評価者の評価傾向による部分（評価傾向係数）に分けることができる。したがって、統計分析を活用して両者を分離し、ある報告書の「真の得点」に、その報告書を読んでいない評価者の「評価傾向係数」を加えれば、その評価者がこの報告書を読んだとすれば得

られるであろう推定値を算出できる。また、全員がすべての報告書を読んで評価したとすれば得られると考えられる平均値を求めることもできる。それぞれの評価者の評価傾向の合計は0になるように調整しているため、全評価者の平均値は「真の得点」に一致する。

2002年度と2003年度の終了時評価については、外部評価者1名と内部評価者2名が48件すべての報告書を、ほかの評価者がそれぞれ10件程度の報告書を読むことにした。こうして、1冊の報告書を最低でも2名の外部評価者と3名の内部評価者が読むようにしたうえで、以上述べたような統計分析手法\*を活用し、分析を行った。また、2001年度終了時評価についても、対象となった10件の報告書を外部評価者1名と内部評価者1名が読んで、同様の分析手法を用いた。なお、内部評価者については、所属部署あるいは過去に担当したプロジェクトの報告書の2次評価は行わないようにした。

表4-2 2次評価チェックシート

|                                |  |      |
|--------------------------------|--|------|
| 案件名                            |  |      |
| ※記入方法                          |  |      |
| ① 薄緑                           | の部分でドロップダウン・リストから選択する【I～III】   |      |
| 基準                             | A：おおむね良い(10点満点で7点以上)<br>B：不十分な点がある(10点満点で4～7点)<br>C：悪い(10点満点で0～3点)                           |      |
| ② 黄                            | の部分に小項目(上記3段階評価)の視点を含めた総合評価を10点満点で記載する【I～IV】   |      |
| 基準                             | 9-10点：良い<br>7-8点：やや良い<br>5-6点：普通<br>3-4点：やや悪い<br>1-2点：悪い                                     |      |
| ③                              | コメント欄には、重要点や特筆されるべき点を記入する(良い事例を含む)【I～V】  |      |
| I 適切な評価が可能であったかどうかの前提条件(評価可能性) |  |      |
| 視点                             | 【計画段階のPDMの適切性】当初作成されたPDMは、大きな修正を施さずに評価に用いることができたか  |      |
| 視点                             | 評価で用いたPDMは、プロジェクトの計画段階で作成されたPDMから、大きく乖離していなかったか(=プロジェクトの目標や指標の変更により、プロジェクト自体が大きく変わっていなかったか)。 |      |
| 視点                             | 【達成度(実績)の検証可能性】評価に用いたPDMにおいて、プロジェクトのアウトプットと目標は達成度の評価が可能ないように設定されていたか                         |      |
| 視点                             | アウトプット、プロジェクト目標、上位目標において、指標とその数値目標(目標値)、および裨益対象が明確・適切に設定されており、PDMに基づいた達成度が評価可能な形になっていたか。     |      |
| 視点                             | 【プロジェクトの組み立て(因果関係)の検証可能性】評価に用いたPDMにおいて「活動→アウトプット(成果)→プロジェクト目標→上位目標」の論理は妥当だったか                |      |
| 視点                             | 外部条件を含めた因果関係の仮説が明確かつ現実的であり、妥当な論理が組み立てられていたか。   |      |
| 視点                             | 【実績・実施プロセスの検証可能性】プロジェクトのモニタリングが行われ、必要な記録(ベースライン・データを含む)が残されていたか                              |      |
| 視点                             | アウトプット、活動、投入などを中心に、プロジェクトのモニタリングが定期的に行われ、評価に必要な情報・データの蓄積がなされていたか。                            |      |
| 評点                             | 10   | コメント |

\*章末の「テクニカル・ノート」(\*1 評価得点の推定)参照。

II 項目ごとの二次評価

| 1. 評価フレームワーク |  |
|--------------|--|
|              | 【調査スケジュール】評価調査のスケジュールは適切か  |
| 視点           | 評価に必要な現地調査活動(情報収集や先方関係者との協議など)が十分に行える調査スケジュールが組まれているか。なお、調査スケジュールを見る視点には、質問表配布などの事前の準備・指示の巧拙、調査実施のタイミングの適切性、現地調査期間の十分性、現地調査行程の適切性を含める。 |
|              | 【調査団構成】中立性・公正性に配慮した調査団構成となっているか  |
| 視点           | 調査団の構成にあたっての公平性・中立性確保への配慮が報告書中に言及されているか。言及がない(N/A)場合は、報告書から読み取れる情報をもとに、「評価の公平性・中立性は害されていないか、調査団構成の偏りがその要因となっていないか」などを基準として判断する。        |
|              | 【調査団構成】調査団として必要な専門性は確保されたか   |
| 視点           | 調査団としてのバランスのとれた専門性確保への配慮が報告書中に言及されているか。言及がない(N/A)場合は、報告書から読み取れる情報をもとに、「専門知識の不足や評価の質への悪影響はないか、調査団構成の偏りがその要因となっていないか」などを基準として判断する。       |
|              | 【被援助国の参画度】途上国側関係者の評価調査への参画は十分か《先方関係者の評価者としての評価への参加》  |
| 視点           | 途上国側関係者の評価調査への十分な参画(=評価方法に対する理解に基づき、一連の評価活動にJICAと共同して従事)が報告書中に記述されているか。具体的な記述がない場合は、調査団構成やミニッツなどの報告書から読み取れる情報をもとに、参画度を判断する。            |
| 評点           | コメント<br>10   |
| 2. 情報収集      |  |
|              | 【評価設問】評価設問は適切に設定されているか   |
| 視点           | 評価目的を踏まえた評価設問が評価グリッドにおいて適切に設定され、現実的な情報収集計画となるよう具体的・実際的なレベル(小項目)までブレイクダウンしてあるか。   |
|              | 【収集方法】情報収集方法に偏りはあるか(*1)  |
| 視点           | 複数の収集方法を組み合わせることにより、情報の客観性・信憑性を高めるよう配慮しているか。   |
|              | 【情報源】データ・情報の収集先(訪問先・面会者など)は明らかか  |
| 視点           | 情報収集先に関する十分な説明(出典、面談者リストなど)があるか。   |
|              | 【情報源】データ・情報の収集先(訪問先・面会者など)は適切か《先方関係者の情報源としての評価への参加》  |
| 視点           | 最終受益者を含め、幅広い情報収集先をバランスよく当たっているか。   |
|              | 【収集実績】評価を行ううえで十分な情報が収集されているか   |
| 視点           | 設定した情報収集計画(評価グリッド)に基づき、評価設問への回答を得るに十分な情報が得られているか。また、調査の実施過程で新たな疑問が生じた場合は、必要な追加情報を収集しているか。  |
| 評点           | コメント<br>10   |
| 3. 分析/評価     |  |
| 3.1 現状把握     |  |
|              | 【プロジェクトの現状把握・検証】実績の検証は十分か  |
| 視点           | 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、もしくは達成予測が、指標・目標値を用いて的確に検証されているか。   |
|              | 【プロジェクトの現状把握・検証】実施プロセスの検証は十分か  |
| 視点           | プロジェクトの実施プロセスに対する検証(*2)が、成果や目標達成に当たったの貢献・阻害要因の特定につながる形で、十分に行われているか。  |
|              | 【プロジェクトの現状把握・検証】因果関係の検証は十分か[1]   |
| 視点           | 計画段階におけるプロジェクトの組み立てに対する検証(*3)が、成果や目標達成に当たったの貢献・阻害要因の特定につながる形で、十分に行われているか。  |
|              | 【プロジェクトの現状把握・検証】因果関係の検証は十分か[2]   |
| 視点           | 「with/without」や「before/after」の比較を通して、効果がプロジェクトの結果もたらされたものであるかの検証(*4)を、納得性の高い形で試みているか。  |
| 評点           | コメント<br>10   |

| 3.2. 分析 |      |  |
|---------|------|--|
|         |      | <b>【データ分析全般】客観的な分析を行っているか</b>  |
| 視点      |      | 科学的な議論の積み上げにより、客観的な分析を行っているか。定量化できるものについては、可能な限り定量化する工夫がはかられているか。  |
|         |      | <b>【データ分析全般】多面的な分析・データの解釈を行っているか</b>   |
| 視点      |      | 複数のデータ分析方法を組み合わせることにより、さまざまな角度からの検証・分析を行ったうえで、結果の解釈を行っているか。  |
|         |      | <b>【貢献・阻害要因の分析】現状把握に基づいて、貢献要因・阻害要因の分析が十分に行われているか</b>   |
| 視点      |      | 計画段階におけるプロジェクトの組み立て（因果関係のロジック）と実施段階におけるプロセス（運営体制など）の双方について、効果の発現に対する貢献・阻害要因を十分に分析しているか。  |
| 評点      | コメント |  |
|         | 10   |  |
| 3.3. 評価 |      |  |
|         |      | <b>【5項目評価（*5）】「妥当性」の評価は十分か</b>   |
| 視点      |      | 本評価項目の定義（ニーズとの合致、政策との整合性、手段としての適切性などの視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。   |
|         |      | <b>【5項目評価】「有効性」の評価は十分か</b>   |
| 視点      |      | 本評価項目の定義（プロジェクト目標の明確性、プロジェクト目標達成に関わる因果関係の論理性などの視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。   |
|         |      | <b>【5項目評価】「効率性」の評価は十分か</b>   |
| 視点      |      | 本評価項目の定義（費用節約、コスト面での類似プロジェクトとの比較（費用対効果の考え方）などの視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。  |
|         |      | <b>【5項目評価】「インパクト」の評価は十分か</b>   |
| 視点      |      | 本評価項目の定義（上位目標の明確性、上位目標達成に係る因果関係の論理性、波及効果の有無などの視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。  |
|         |      | <b>【5項目評価】「自立発展性」の評価は十分か</b>   |
| 視点      |      | 本評価項目の定義（政策・制度面、組織・財政面、技術面等における自立発展性の視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。本評価項目については、上記各視点からの自立発展性の評価だけでなく、全体としての自立発展性を総合的に判断しているかも重要なポイントとなる。 |
|         |      | <b>【評価全般】評価の判断基準・根拠は妥当か</b>  |
| 視点      |      | 評価の判断基準・根拠が明記されており、納得性が高いものになっているか。  |
|         |      | <b>【評価全般】結論は適切にまとめられているか</b>   |
| 視点      |      | 評価結果を横断的に取りまとめ、当初設定した評価の目的に対して的確に判断を下しているか。  |
| 評点      | コメント |  |
|         | 10   |  |



IV 報告書から読み取れるプロジェクトの評価(5項目評価)

|       |  |      |
|-------|--|------|
| 妥当性   |  |      |
| 評点    |   | コメント |
| 有効性   |  |      |
| 評点    |   | コメント |
| 効率性   |  |      |
| 評点    |   | コメント |
| インパクト |  |      |
| 評点    |   | コメント |
| 自立発展性 |  |      |
| 評点    |   | コメント |
| 総合評価  |  |      |
| 評点    |  | コメント |

V その他コメント(自由記述欄)

[注釈]「JICA事業評価ガイドライン 改訂版」における説明内容(抜粋)

- \*1: 主な情報収集方法の種類  
①文献・既存資料調査 ②直接観察 ③質問紙調査(アンケート調査) ④インタビュー調査 ⑤フォーカスグループ・ディスカッション
- \*2: 実施プロセスの検証を通して把握できること  
①活動の検証 ②ターゲット・グループとの関係 ③プロジェクトのマネジメント ④全体的視点
- \*3: 定性的な因果関係の検証方法: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。  
①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。  
②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。  
③技術の移転、普及過程を分析する。  
④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らかにする。
- \*4: 定量的な因果関係の検証方法:比較調査もしくはベースライン・データを用いて、「with/without」や「before/after」の比較を行う方法。  
①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 (before/after)。  
②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 (with/without)。  
③①と②の組み合わせ(実験的計画手法)。  
④①と②の組み合わせ(準実験計画手法)。
- \*5: 評価5項目の各項目においてチェックすべき視点については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第3部第2章を参照。
- \*6: 提言と教訓の定義は以下のとおり。  
「提言」: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。  
「教訓」: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。
- \*7: 「良い評価の基準」の定義については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第1部第1章(p29)を参照。

(注) 独立行政法人国際協力機構企画・評価部評価監理室編(2004)「プロジェクト評価の実践的手法:JICA事業評価ガイドライン改訂版」国際協力出版会。  
このガイドラインはJICAホームページ(<http://www.jica.go.jp/index-j.html>)の「評価」サイトでもご覧になれます。

評価結果

2-1 1次評価の質の検証

(1) 評価の質の現状と課題

1) 評価結果概況

2002年度と2003年度の終了時評価48件について、各評価項目の平均点は図4-2のとおりである。いずれの評価項目も平均値は6.0点以上で、採点基準の「普通」（5～6点台）のレベルにある。ただし、そのなかでも、DAC評価5項目による「分析/評価（評価）」や「良い評価」の基準による「総合評価」は比較的高い点数となっているが、「評価可能性」や「提言・教訓」の点数はやや低い。

次に、評価項目別の得点分布をみると、図4-3に示すとおり、全体として5.0点から8.0点の間に多く分布している。このうち、たとえば「評価フレームワーク」は6～7点

図4-2 評価項目別の平均点

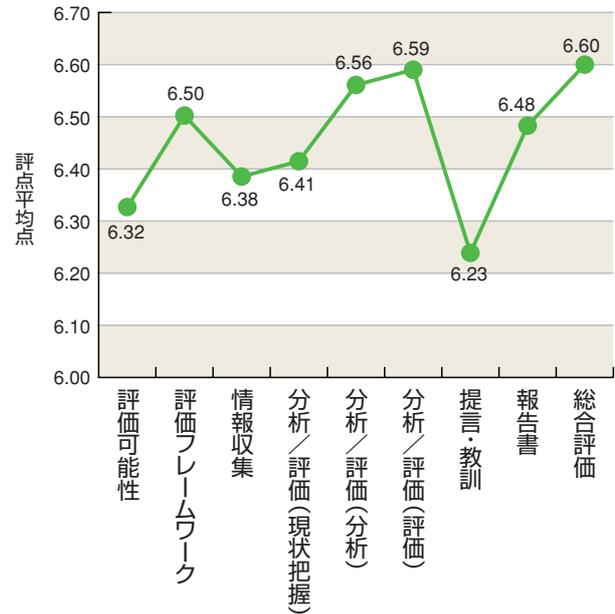
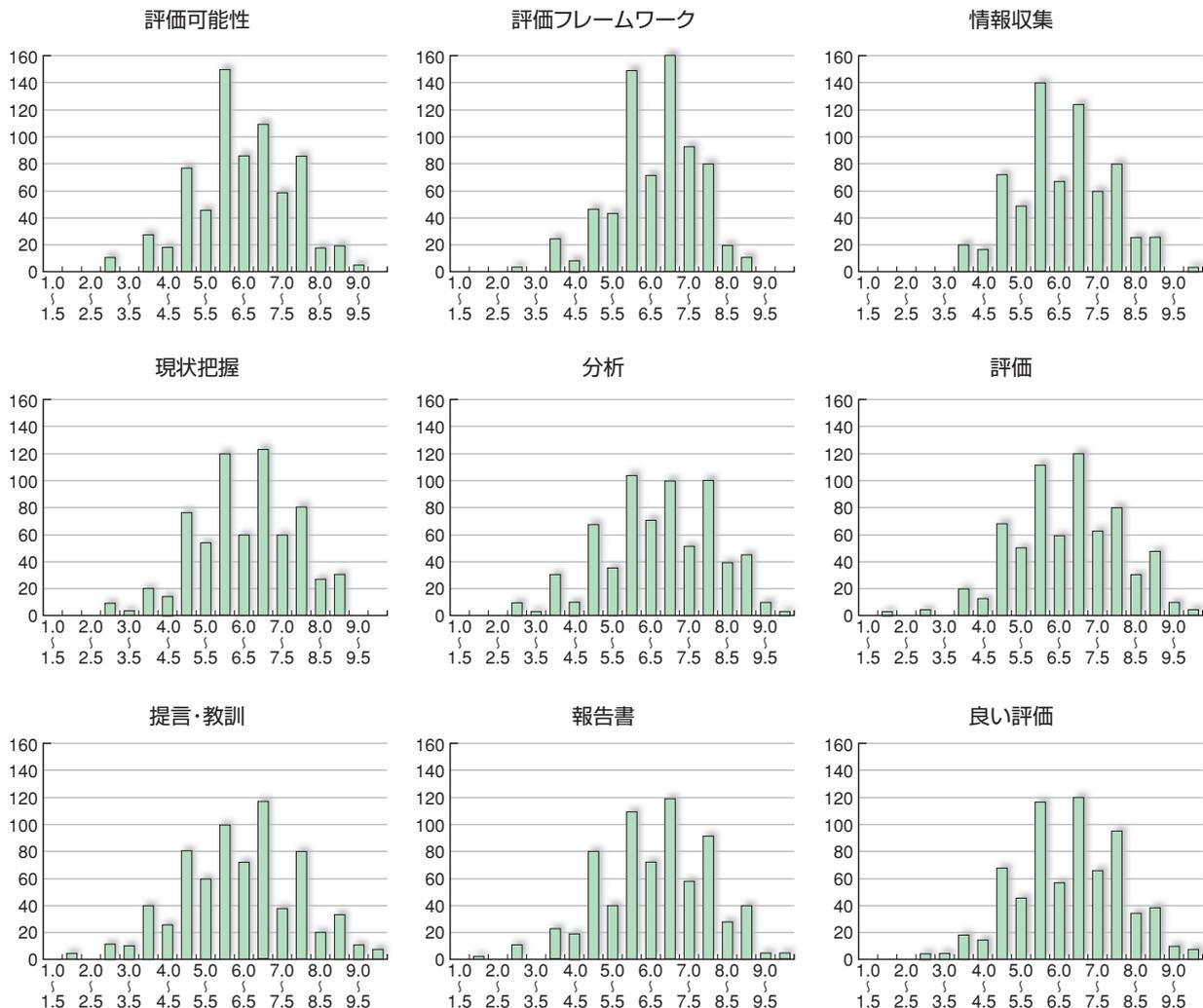


図4-3 評価項目別の得点分布



(注) 縦軸は2次評価の件数。ただし、14名の評価者が48冊の報告書をすべて読んだ場合に得られる、672件を母数とする。

台が大半を占めており、ばらつきも少ない。しかし、「分析／評価」の各項目と「提言・教訓」に関しては、8.0点以上のもも少なくない一方で5.0点以下のももあり、1次評価によって質にばらつきがある。そのなかでも「提言・教訓」については、5.0点以下の件数が相対的に多い。また、「評価可能性」については、平均点前後のものが多く、偏りは少ない。

以上から、対象案件の1次評価の質については、件数としては「普通」（5～6点台）から「やや良い」（7～8点台）が多く、平均して「普通」レベルと一定の質を満たしているが、「分析／評価」や「提言・教訓」を中心に、項目によっては1次評価の質にばらつきがあり、特に「提言・教訓」の質は、相対的に低い状況にあるといえる。

## 2) 項目別評価結果と質の向上に向けた課題

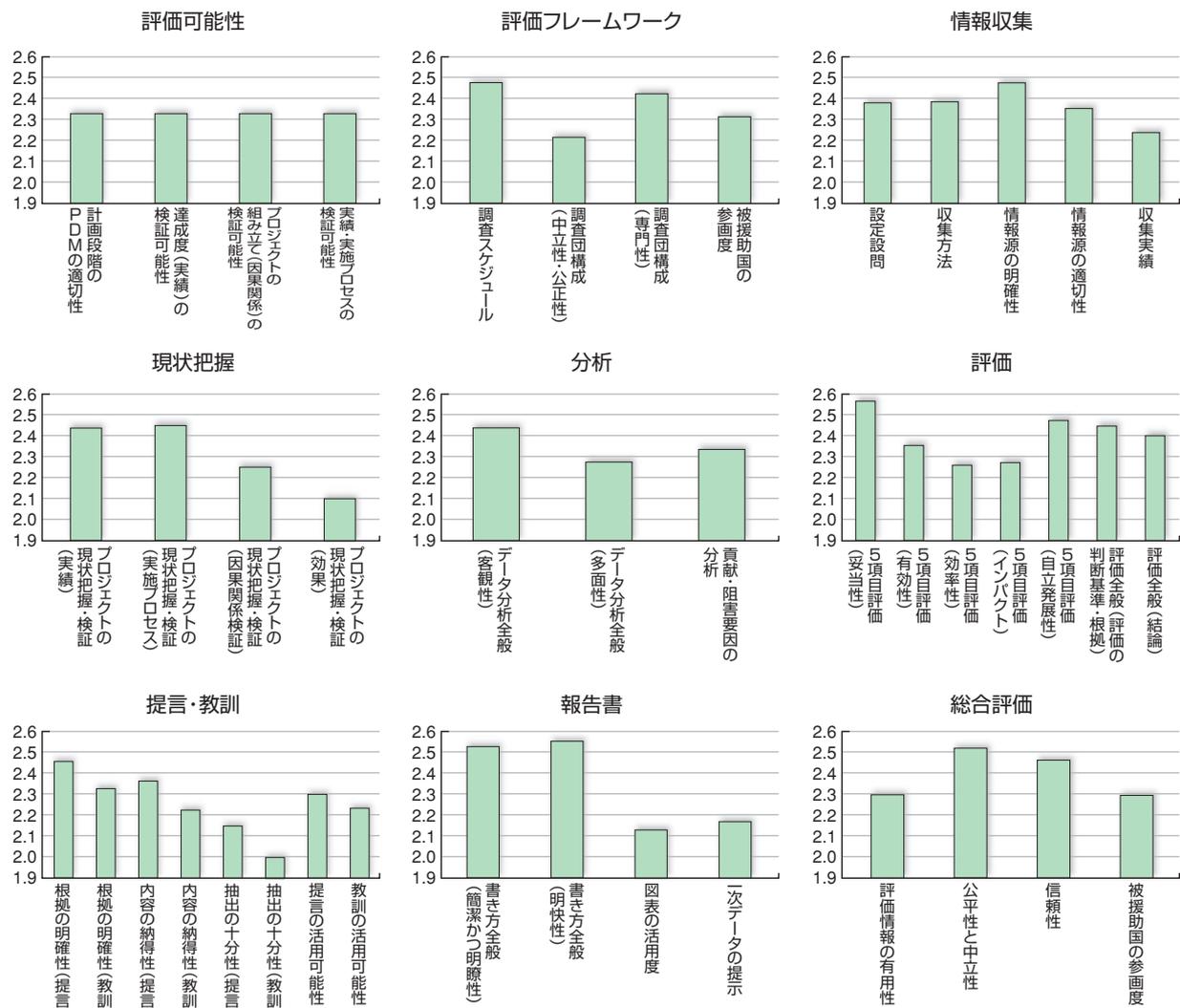
2次評価では、それぞれの評価項目について、小項目

の評点付けを行うとともに、記述式のコメント欄を設けて、評価者コメントの形で定性的な情報も収集した。以下では、各評価項目における小項目の評価結果と、委員のコメントにもとづいて、項目別に評価の質の現状と課題についてより具体的にみる。図4-4は、各評価項目における小項目の評価結果（平均点）である。小項目はA、B、Cの3段階で評価しているが、分析のためにそれぞれを3点、2点、1点に換算して点数化している。

### ① 評価可能性

評価可能性については、小項目の評点は2.2～2.3点台で、ほかの評価項目の小項目得点と比べて、特に点数が高い項目や低い項目はない。ただし、この評価項目のなかでは、「計画段階のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の適切性」と「実績・実施プロセスの検証可能性」の得点が相対的に低い。「PDMの適切性」の項目は、計画

図4-4 各評価項目における小項目の評価結果



（注）縦軸は評点。

段階で適切な目標や指標が設定されず、その結果生じたPDMと実際のプロジェクトの乖離を埋めるために、評価段階になってPDMに大幅な修正を加えているようなケースがあることが第1回の2次評価で指摘されたことをふまえて設定したものである。評価は計画と比較して達成度をみるものだが、その計画が評価段階になって大きく変更されたりしていないかを問う項目になっている。また、「実績・実施プロセスの検証可能性」については、定期的にモニタリングを行って、評価に必要な情報やデータを蓄積していたかを問う項目であり、これも第1回の2次評価で指摘された事項となっている。

今回の2次評価では、実施段階で必要に応じてPDMを見直していたケースが多く、終了時評価の段階でPDMを大幅に修正していた例は少ない。しかしながら、上位目標とプロジェクト目標が乖離していることを理由に、上位目標を下げる形で修正している例もみられる。これについては、そもそもの課題設定にあたる上位目標を変えるという発想に対する問題が指摘されている。ちなみに上位目標については、計画段階における設定の不十分さ(高すぎる上位目標や矮小化された上位目標の設定)を指摘するコメントも少なくない。なお、実施過程でPDMを変更したとの記述があるのに、その変更内容や変更過程についての情報の記載や資料の添付がないケースも散見された。また、委員からのコメントが最も多かったのが、評価に必要なデータについての問題である。これについては、達成度を検証するための指標データの不足、これに関連してそもそも適切な指標を設定したかという問題、さらにベースライン・データの不十分さが指摘されている。

## ②評価フレームワーク

評価フレームワークについては、「調査スケジュール」をはじめ、総じて小項目の得点は高い。しかしながら、そのなかでも、「調査団構成(中立性・公平性)」の点数はやや低い。これは調査団員のほとんどが、国内協力機関の関係者を含む、プロジェクト関係者であることによる。プロジェクトを技術的に支援してきた国内協力機関の関係者が団員として参加することは、専門性では優れている面もあるが、評価コンサルタント以外はずべてプロジェクト関係者であるような場合、やはり中立性は低く、第三者の参加も得るような構成を検討していくべきとの指摘がなされている。

一方、調査団員については、報告書に氏名と所属しか記されておらず、所属機関から関係者と考えられるものの、プロジェクトと具体的にどうかかわっているかは判

断しにくいという意見、さらに、専門分野や団員としての業務内容がその人の所属機関からだけでは判断できず、団員の人数や構成が適切かどうかわかりにくいという意見が多かった。また、相手国側関係者の参画度についても、いずれの1次評価も合同評価の形態をとり、合同評価委員会を開催して、その評価結果に合意署名を交わしているが、関与の度合い(一緒に調査を行ったのか、日本からの調査団の調査対象としてインタビューを受けたか、委員会に参加したのみなのかなど)は判断しにくいとの意見があった。評価の枠組みについては、それが適切なものかどうか分かるように、情報をもう少し記載すべきだという指摘が多い。

なお、調査スケジュールに関しては、調査日数がやや少ないのではないかという意見が多かった。また、効率よく調査するために、団員の一部が事前に現地に入り、後から残りの団員が合流するなどの工夫をしたケースがあげられている。

## ③情報収集

「収集実績」以外の項目は23~24点台となっている。点数が最も高かった「情報源の明確性」は、情報収集先(訪問先、面談者、データの出典など)が十分に説明されているかを問う項目であり、一部には出典などの記述が不十分な1次評価もみられたが、全体としては適切に示されているとの評価になっている。

一方、評価がやや低かった「収集実績」は、評価を行ううえで必要な情報が十分に収集されていたかどうかを問う項目である。情報収集についてのコメントでは、達成度を検証するためのデータの不足や、活動・成果を中心とした実績情報の収集に偏り、課題(上位目標)に対する効果についての情報収集が不足していることを指摘するものが多い。また、「情報源の適切性」の小項目にも関係するが、プロジェクトの記録のみからデータを収集し、カウンターパートなどの関係者のみにインタビューを行っているようなケースをはじめとし、情報収集先がプロジェクト関係者や機関に偏る傾向があり、幅広い情報源、特に評価において重要な受益者からの情報収集が不十分との指摘が多かった。

## ④現状把握

現状把握については、「実績」と「実施プロセス」の検証はそれぞれ2.4点台となっている。しかし、「因果関係」の検証については、計画段階でのプロジェクトの組み立ての検証を問う項目、プロジェクトの有無や前後の比較

を通じた効果とプロジェクトの関係の検証を問う項目が、ともに低い評価になっている。

コメントでも、プロジェクトの開始前と後や、プロジェクトの対象地域と非対象地域のデータを比較して、プロジェクトの効果を定量的に検証した評価が少ないという指摘が多い。また、効果については、上位目標に対する効果の検証が不十分という指摘も多い。これに関連して、上位目標の設定および同指標データの収集の問題や、プロジェクトの実施と上位目標の達成との間の因果関係の論理の整理の不十分さが言及されている。さらに、成果や目標の達成を指標の達成度だけから評価して、計画の組み立てや実施プロセスを十分に検証しておらず、その結果として貢献要因と阻害要因を分析できていない1次評価も散見された。しかし、中には、ベースラインとの指標の比較や経年的な指標の変化により、定量的に効果を検証している評価や、定量・定性双方のデータを十分に組み合わせて効果の検証や貢献・阻害要因の分析を行っている評価など、ほかの参考になるような1次評価もあった。

#### ⑤分析

分析については、「客観性」では2.4点台となっているが、「多面性」はやや低い。コメントでは、分析が浅いと意見が多く、具体的には、情報・データ不足による分析の弱さ、聞き取りなどの限られた情報のみで頼った分析の不十分さ、定量的な分析の少なさ、分析にあたっての専門的な知見の不足などがあがっており、なかには現象を叙述したり、事実を総括しているのみで分析になっていないとの指摘がなされた1次評価もあった。「多面性」は、複数のデータ分析方法を組み合わせることによって、さまざまな角度からの検証と分析を行っているかどうかを問うものであるが、評点の低さは以上のようなコメントを反映している。

ただし「分析」については、2次評価で8.0点以上の評価を得た1次評価も数件あった。高い評価を得た1次評価では、多面的な情報にもとづいて、定性・定量双方の分析手法を用いたうえで、バランスのとれた分析を行っていた。

#### ⑥評価

「妥当性」「自立発展性」をはじめ、7つの小項目中、5項目が2.3点以上であり、ほかの評価項目に比べて全体的に小項目の評点は高い。しかしながら、「効率性」「インパクト」については、やや低い評価となっている。

「効率性」については、第1回の2次評価でも、DAC評価5項目による評価のなかで最も低い評点付けがなされているが、コスト面、特に費用対効果の視点からの評価が不十分なことが低い評価につながっている。1次評価のなかには、費用面の分析を試みているものも若干みられたが、費用対効果の面で納得性の高い評価に成功している例はなかった。

また、「インパクト」については、課題（上位目標）に対して計画したインパクトの評価が不十分であるという指摘が多い。そしてこの関連では、上位目標の設定、指標データの不足、因果関係の論理性の問題が言及されている。また、計画したインパクトである上位目標に対する効果を十分に評価せず、予期しなかったインパクトについてもっばら記した1次評価もみられるなど、インパクトの定義の混乱を指摘するコメントもあった。

#### ⑦提言・教訓

提言・教訓が調査結果から導かれたものかどうかを問う「根拠の明確性」や提言の「内容の納得性」は2.3点以上であったが、ほかの項目に比べて小項目の評点も総じて低い。特に、評価のプロセスを経て得られた貢献要因や阻害要因などの情報を、提言・教訓に十分反映しているかどうかを問う「十分性」は、小項目すべてに関する評価結果のなかで、最も低い評点がついている。

コメントでも、提言・教訓が表面的であるという指摘が多い。特に教訓については、調査結果のなかで今後の教訓になるような計画面、実施面の問題を多く述べているにもかかわらず、それが教訓に十分に盛り込まれていない、教訓が体系的に抽出されていないなどの意見があげられている。また、「活用可能性」については、短期的に対応すべき事項と中長期的に対応すべき事項、日本側が対応すべき事項と相手国側が対応すべき事項などに分けて提言している1次評価もある一方で、誰がいつまで行うのかがあいまいな提言や、一般論になっていて具体性に乏しい提言・教訓もみられ、提言・教訓を改善することが必要だと指摘するコメントが多い。

#### ⑧報告書

報告書の構成、用語使い、論旨の明確さなど、「書き方」に関する小項目は2.5点台となっている。ただし「図表の活用度」や「1次データの提示」については、ともに2.1点台で評価が低い。基本的な統計データをわかりやすい図表を使って本文中に盛り込んだり、本文中で引用したアンケートやインタビューの結果を簡潔にまとめて、巻末

に資料として添付したりしている報告書もある。一方で、巻末資料を見ないと統計的な数値がわからなかったり、添付している資料は多いが、アンケートの集計結果などの1次資料が盛り込まれていないという報告書も少なくなく、中には資料が大半で本文のページ数が非常に少ないような報告書もみられた。

### ⑨ 良い評価

ほかの評価項目に比べて小項目の評点は総じて高く、特に「公平性・中立性」「信頼性」が高い。やや低いのが「有用性」と「被援助国の参画度」であり、ほかの評価小項目でも指摘があった、相手国側関係者の参加や受益者からの情報収集、分析や提言・教訓の問題が指摘されている。

なお、今回の2次評価では、評価項目間の関係についても、統計分析を用いて検証した\*。この分析結果からは、すべての評価項目の間には正の相関関係があり、特に「情報収集」と「分析/評価」の各項目（「現状把握」「分析」「評価」）との間、「分析/評価」の各項目間、さらに「提言・教訓」と「現状把握」および「分析」との間に、強い相関関係があることが示されている。これは、質の高い「分析/評価」のためには適切な「情報収集」が、また、質の高い「提言・教訓」を引き出すためには適切な「現状把握」や「分析」が重要であると、2次評価者が判断したことを示している。

同様に「総合評価」は、「評価フレームワーク」「情報収集」「分析/評価」「提言・教訓」「報告書」のすべての項目と強い相関関係をもっており、なかでも「分析/評価」と「提言・教訓」とは高い相関を示している。すなわち、「良い評価」たるには、「分析/評価」および「提言・教訓」の質が重視されるといえる。

この分析はまた、「評価可能性」と評価の質の間にもすべて正の相関関係があることを示している。「評価フレームワーク」や「報告書」のように相関関係がそれほど強くないものもあるが、「情報収集」や「評価」では強い相関関係が示されている。「評価可能性」の低さは、評価に際しての適切な「情報収集」や「評価」に影響する、と評価されたことになる。ただし、「評価可能性」と「総合評価」の相関関係は、ほかの評価項目と「総合評価」の間ほどには強くない。「評価可能性」が低ければ、「情報収集」などにむずかしさは生じるが、それによって評価の

質が必ずしも低くなるとは限らない。対象となった1次評価のなかにも実際に見られたが、「評価可能性」の低さを含めて、問題を適切に分析した質の高い評価もあり得るからだと考えられる。

### 3) 質のよい評価報告書の事例

JICAの事業評価ガイドライン改訂版では、「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握」「分析」「評価」「提言・教訓」「報告書」などの各項目について、より適切な評価を実施するために留意すべき事柄が詳細に説明されている。しかし、一般論だけでは、なかなか具体的には理解できない。2次評価結果などを活用して、質のよい評価報告書を客観的に示すことができれば、それらの報告書を一種の手本として利用できる。また、こうした作業を続ければ分野や課題ごとに手本がそろい、その手法や内容を参考としながら、評価調査や報告書作成を行うことで、質の確保が期待できる。

こうした考えのもと、2004年度の2次評価対象48件の終了時評価の中から、ほかの手本となるような評価として抽出されたのは、次の4つの終了時評価報告書である。いずれも、評価そのものの質にかかわる項目（「項目別評価」および「総合評価」）の平均点が7.5点以上であり、かつすべての項目において6.0点を下回るものがなく、全体としてバランスのとれた質のよい評価報告書となっている。また、「現状把握」「分析/評価」「提言・教訓」に8点台のものが多く、いずれも定量・定性双方のデータから十分に現状を把握し、分析することで、納得性の高い評価が行われ、具体的に有用性の高い提言・教訓を抽出しているところが共通している。

これは、評価調査にあたった1次評価者が評価や専門分野に対して知識・理解が深く、調査手法にも習熟していたことが、要因の1つと判断される。それとともに、いずれの評価も現状把握と分析に必要なデータが十分に入手されていることから、プロジェクト実施段階から適切なモニタリングが行われ、必要なデータが蓄積されていたことがうかがわれ、これも質の高い評価を可能とする要因であったと考えられる。

なお、多くの項目で最高得点を得たエチオピア「地下水開発・水供給計画」については、評価対象のプロジェクト自体には若干の問題もみられたが、プロジェクトの現状を十分に把握し、貢献要因と阻害要因を掘り下げて分析したうえ、納得性の高い根拠にもとづいて問題を的

\* 章末の「テクニカル・ノート」(\*2 評価項目間の相関関係) 参照。

確・率直に指摘していることが、多くの2次評価者が質の高い評価として認める点となっている。

## 2次評価において、質のよい評価と判断された終了時評価報告書

- エチオピア「地下水開発・水供給訓練計画」
- ヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」
- ヨルダン「家族計画・WIDプロジェクト」
- ケニア「中等理数科教育強化計画」

## (2) 評価の質の経年的な変化

以上では、2002年度と2003年度の終了時評価48件を対象に、評価項目別に評価の質をみてきた。この48件に2001年度の終了時評価を加えて、年度別・項目別に平均点を示したのが表4-3と図4-5である。いずれの年度も、評価方法のところで説明したとおり、対象の1次評価報告書を全評価者が読んで評価した場合の評点を推定して、平均点を算出している。2001年度については、2002年度と2003年度の結果と比較するための追加的な分析であり、評価者数も異なることから、区別するために破線で示してある。

この図からは、年度間で動きに差はあるものの、2002年度と2003年度の間では「評価フレームワーク」、「情報収集」、

「分析／評価」の「現状把握」、「分析」、「評価」のいずれもが0.1から0.2点台で評点が上昇している。このうち「分析」は、3年間継続して0.2点台の上昇をみせている。しかし、「提言・教訓」、「報告書」および「総合評価」については、ほとんど変わっていない。また、「評価可能性」は、下がっている。

以上は対象となった1次評価だけについての結果であり、その年度の終了時評価全体にこうした変化があるかどうかの結果ではない。すなわち、2003年度と2001年度では、対象となったのはそれぞれ10件の1次評価のみであり、すべての終了時評価を2次評価した場合に同様の結果となるかどうかはわからない。このため2次評価では、その年度のすべての終了時評価を対象とした場合に、経年的な質の変化がみられるかどうかについても、統計分析を用いて検証してみた\*。表4-4はこの分析結果をまとめたものである。その年度に行われたすべての終了時評価の2次評価結果の平均点に差があったと判断された項目と、そうでない項目を区分してある。また、差があった場合に、評点が高かった年度を括弧内に記している。

この分析結果では、「評価可能性」については、すべての終了時評価の平均点で見れば、2001／2002年度、2002／2003年度、2001／2003年度のいずれの間でも、評点に差は

表4-3 年度別・項目別の評点の推移

| 年度   | 評価可能性 | 評価フレームワーク | 情報収集 | 現状把握 | 分析   | 評価   | 提言・教訓 | 報告書  | 総合評価 |
|------|-------|-----------|------|------|------|------|-------|------|------|
| 2001 | 6.21  | 6.58      | 6.13 | 6.27 | 6.33 | 6.50 | 6.45  | 6.11 | 6.26 |
| 2002 | 6.36  | 6.46      | 6.36 | 6.37 | 6.50 | 6.56 | 6.23  | 6.48 | 6.59 |
| 2003 | 6.16  | 6.65      | 6.45 | 6.57 | 6.77 | 6.71 | 6.23  | 6.50 | 6.61 |

図4-5 経年的な評価の質の変化

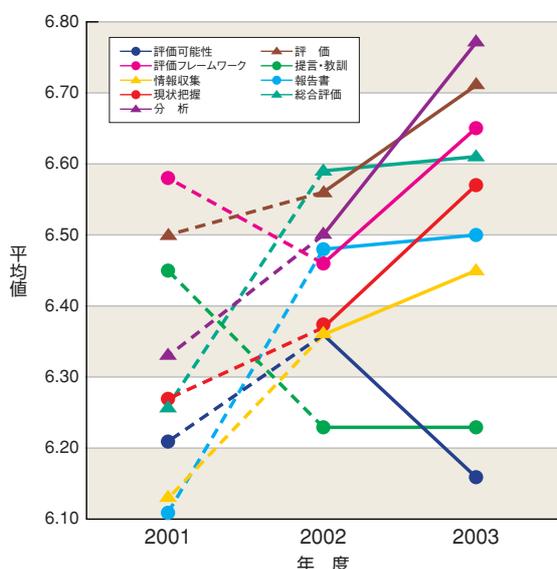


表4-4 経年的な質の変化の検証結果

| 設 問                                 | 2001/2002 | 2002/2003 | 2001/2003 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>I 適切な評価が可能であったかの前提条件 (評価可能性)</b> |           |           |           |
| 評価可能性                               | -         | -         | -         |
| <b>II 項目ごとの二次評価</b>                 |           |           |           |
| 評価フレームワーク                           | -         | ○(03)     | -         |
| 情報収集                                | ○(02)     | -         | ○(03)     |
| 分析／評価 (現状把握)                        | -         | -         | ○(03)     |
| 分析／評価 (分析)                          | -         | ○(03)     | ○(03)     |
| 分析／評価 (評価)                          | -         | -         | -         |
| 提言・教訓                               | -         | -         | -         |
| 報告書                                 | ○(02)     | -         | ○(03)     |
| <b>III 「良い評価の基準」に基づく総合評価</b>        |           |           |           |
| 総合評価                                | ○(02)     | -         | ○(03)     |

○は母集団の評点平均点に差があると判断された値、-は差はないと判断された値。  
(02)は2002年度のほうが評点平均点が高いグループ、(03)については2003年度のほうが評点平均点が高いグループ。

\*章末の「テクニカル・ノート」(\*3 年度間の質の差の検証) 参照。

みられないという結果が示されている。

また、「情報収集」、「報告書」および「総合評価」については2001/2002年度間で2002年度のほうが、「評価フレームワーク」と「分析」については2001/2003年度間で2003年度のほうが、「情報収集」、「現状把握」、「分析」、「報告書」および「総合評価」については、2001/2003年度間で2003年度のほうが平均点が高いことが明らかになった。ただし「評価」と「提言・教訓」については、年度間の平均点の差は特にみられないという結果になっている。

以上からは、評価の質については、「提言・教訓」、「評価可能性」などを除き、傾向としては経年的に質が向上しているといえる。

### (3) 外部評価と内部評価の視点の違い

#### 1) 全体傾向

今回の2次評価では、外部評価者と内部評価者の違いによる、評価結果の違いについても検証を試みた。表45と図46は、2002年度と2003年度の終了時評価48件について、評価項目別の2次評価結果の平均点を、外部評価者と内部評価者に分けて示したものである。

外部評価者と内部評価者ともに、項目別の評価傾向はおおむね相似しており、評点は全体的に外部評価者のほ

うが高いことがうかがえる。ただし、「評価フレームワーク」と「総合評価」では、両者の評点差はほかの評価項目に比べて小さい。

外部評価と内部評価の間の差について、質の経年変化と同様に、対象となった年度のすべての終了時評価の2次評価を行った場合にも、外部評価者と内部評価者で差があるかどうかを統計的に分析したのが表46である\*。差があったと判断された項目とそうでない項目を区分したうえで、外部評価者と内部評価者でつけた評点が高かったほうを括弧内に記している。この結果からも、「評価フレームワーク」と「総合評価」を除き、外部評価者のほうが内部評価者よりもつけた評点が高いことが明らかになっている。

#### 2) 評価視点の違い

外部評価者と内部評価者の視点の違いをさらに分析するために、それぞれの評価項目の小項目の平均点を比較したのが図47である。

この図が示すとおり、小項目についても、全体的には外部評価者のほうが評点が高いが、外部評価者のほうが低い点をつけている小項目もいくつかみられる。そのうち、「評価フレームワーク」は、外部評価者のほうがすべ

表4-5 外部評価・内部評価の評点の違い

|       | 評価可能性 | 評価フレームワーク | 情報収集 | 現状把握 | 分析   | 評価   | 提言・教訓 | 報告書  | 総合評価 |
|-------|-------|-----------|------|------|------|------|-------|------|------|
| 全体    | 6.32  | 6.50      | 6.38 | 6.41 | 6.56 | 6.59 | 6.23  | 6.48 | 6.60 |
| 外部評価者 | 6.62  | 6.50      | 6.73 | 6.58 | 6.89 | 6.84 | 6.46  | 6.89 | 6.68 |
| 内部評価者 | 6.09  | 6.50      | 6.12 | 6.29 | 6.31 | 6.41 | 6.06  | 6.18 | 6.53 |

図4-6 外部評価・内部評価の評点の違い

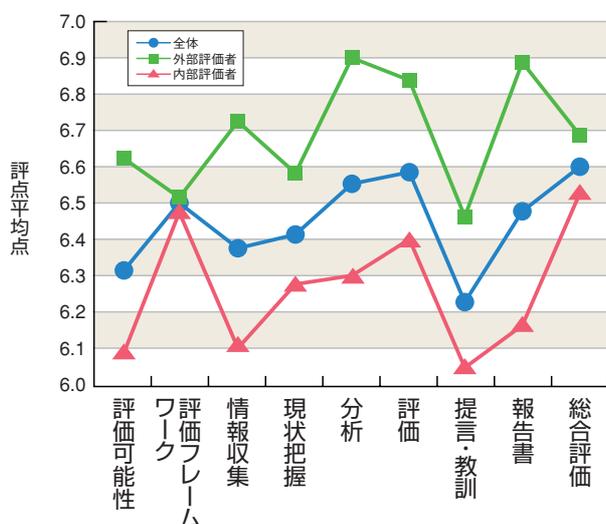


表4-6 外部評価・内部評価の評点の違いの検証結果

| 設 問                                 | 母平均の差の有無 |
|-------------------------------------|----------|
| <b>I 適切な評価が可能であったかの前提条件 (評価可能性)</b> |          |
| 評価可能性                               | ○ (外部)   |
| <b>II 項目ごとの二次評価</b>                 |          |
| 評価フレームワーク                           | -        |
| 情報収集                                | ○ (外部)   |
| 分析/評価 (現状把握)                        | ○ (外部)   |
| 分析/評価 (分析)                          | ○ (外部)   |
| 分析/評価 (評価)                          | ○ (外部)   |
| 提言・教訓                               | ○ (外部)   |
| 報告書                                 | ○ (外部)   |
| <b>III 「良い評価の基準」にもとづく総合評価</b>       |          |
| 総合評価                                | -        |

○は母集団の評点平均点に差があると判断された値、-は差はないと判断された値。  
(外部)は外部委員のほうが母集団の評点平均点が高いと判定された設問。

\* 章末の「テクニカル・ノート」(\*4 外部評価者と内部評価者の評価結果の差の検証) 参照。

での小項目に対して評点が低く、特に「被援助国の参画度」は、外部評価者と内部評価者の評点差が比較的大きい。このほか、外部評価者のほうが評点が低かった小項目には、「情報収集」の「収集方法」および「情報源の適切性」、「現状把握」の「実績の検証」および「プロジェクト実施前後や有無の比較を通じた、効果とプロジェクトの因果関係の検証」、「評価」の「インパクト」評価、「報告書」の「図表の活用」、「総合評価」の「有用性」および「被援助国の参画度」があげられる。

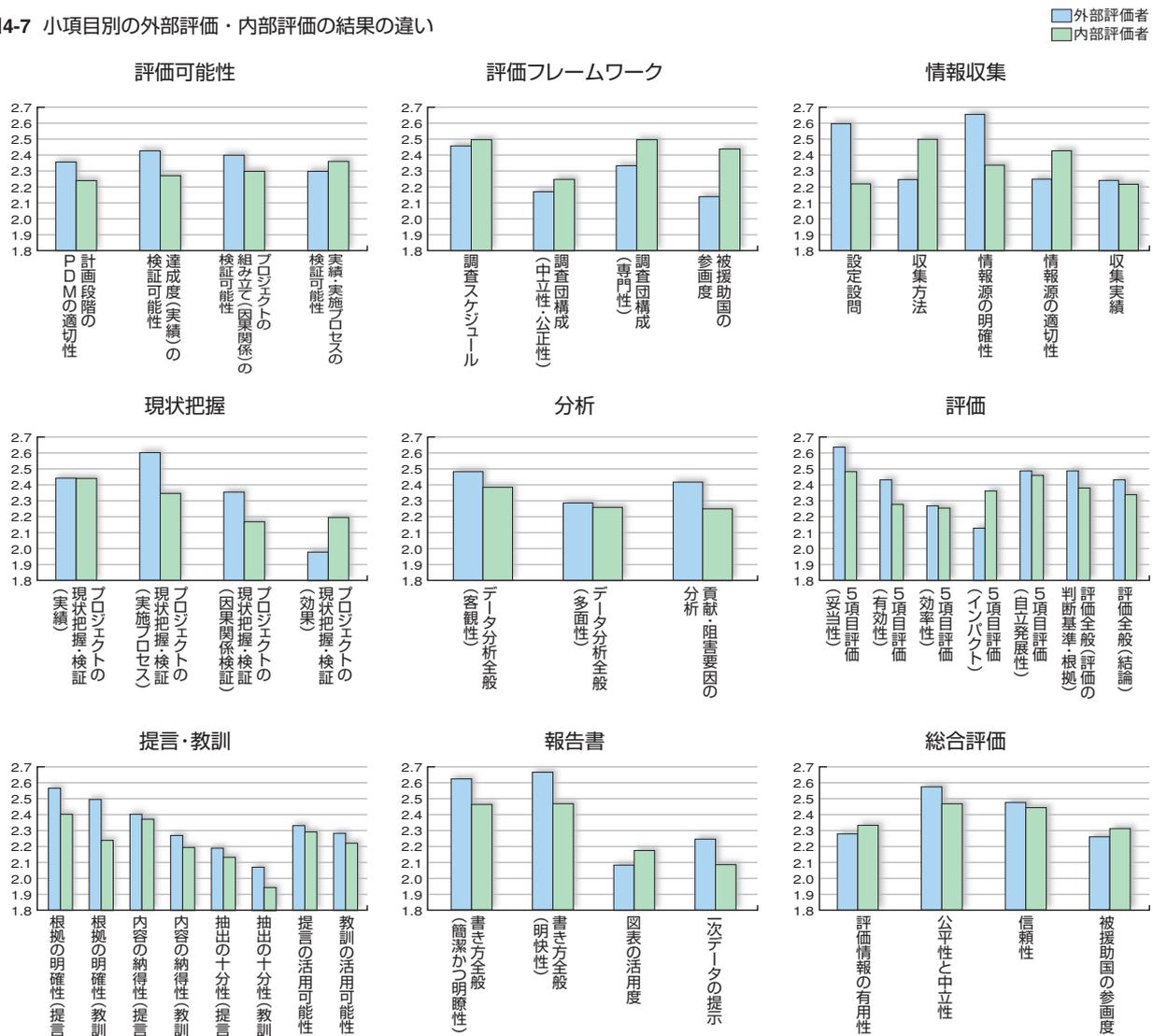
「情報収集方法」の「情報源の適切性」は、すでに述べたとおり受益者からの情報収集の不十分さが課題として指摘されており、「評価フレームワーク」や「総合評価」の「被援助国の参画度」と視点が共通する。また、「現状把握」についての上記の2つの小項目と「インパクト」は、いずれも、効果の適切な検証に関する項目となっている。こうしたことから、外部評価者が内部評価者より

も辛い点をつけた項目は、相手国側関係者の参画や受益者の視点の評価への反映や、適切なデータにもとづく協力効果、特に課題（上位目標）に対する効果の検証に関わるものが多いといえる。また、情報収集方法や図表の活用に関しては、外部評価者の多くが調査研究方法や論文のまとめ方に精通した学識経験者であったことも、内部評価者よりこれらの項目の評点が低かった理由の1つと考えられる。なお、「評価フレームワーク」は、内部評価者がすべての小項目で外部評価者よりも甘い点をつけている。これは調査スケジュールや調査団構成はJICA内ではある程度形が決まったものになっており、それを所与に評価したことによるのではないと思われる。

### 3) 評価傾向の違いについての考察

2次評価では、外部評価者と内部評価者の評価傾向の違いについて、評価結果を用いていくつかの分析も試みた。

図4-7 小項目別の外部評価・内部評価の結果の違い



(注) 縦軸は評点。

まず、評価項目別の評価結果では、外部評価者のほうが総じて評点が高いという結果が示された。しかしながら、これは、全員の平均点での比較である。そこで、個人個人の傾向をみるために、項目ごとに評価者別の評点を高い順にランク付けしてみたのが表4-7である。外部評価者、内部評価者ともに、個人によって傾向は異なるが、全体としてはやはり内部評価者のほうが辛い評点付けを行っていることが示されている。

内部評価と外部評価では、一般的には内部評価のほうが評価が甘いと考えられがちであるが、今回の2次評価で内部評価者のほうが総じて評価が辛いという結果が出た。その要因を分析するために、それぞれの評価者が対象となった地域や分野についてどの程度の知識をもっているかを調査した。対象地域や分野に対する知識が、評価傾向に影響するのではないかと考えられたからである。

このため1次評価ごとに、実際に2次評価を行った評価者に対し、当該地域あるいは分野にどの程度馴染みがあるかを4段階（4点＝非常に馴染みが深い、3点＝ある程度馴染みがある、2点＝一般的な情報として知っている、1点＝まったく知らない）で報告してもらい、外部評価者と内部評価者の平均値を求めた。外部評価者については地域の馴染み度が2.53点、分野の馴染み度が2.27点であり、内部評価者はそれぞれ1.97点および1.79点であ

った。また、地域と分野のいずれの馴染み度とも、外部評価者のほうの標準偏差が大きく、ばらつきがあった。

次に、統計分析を用いて、馴染み度が評価項目の評点にどのように影響しているかを検証した\*。分析結果は、表48に示すとおりである。

評価者の区別に、馴染み度が評点に影響を与える場合とそうでない場合を区別したうえで、評点が高くなる傾向にあるのか、低くなる傾向にあるのかを括弧内に記している。この表からは、外部評価者と内部評価者では、地域や分野に対する馴染み度が評点に与える影響が異なることが示されている。すなわち、外部評価者では地域の馴染み度と評点との間に因果関係がみられないのに対し、内部評価者の場合には対象地域に馴染みがある場合に総じて評点が低くなる、すなわち評価が厳しくなる傾向がある。また、分野の馴染み度については、外部評価者の場合は馴染みがあるほど「分析」や「報告書」の評点付けが、内部評価者の場合は「評価フレームワーク」の評価が厳しくなる傾向がある。以上の結果からは、今回の2次評価で内部評価者の評価が比較的辛かった1つの要因としては、内部評価者の多くが勤務歴が長く、対象地域に対して馴染みがあったことが考えられる。

さらに2次評価では、外部評価者と内部評価者の評価傾向の違いをみるために、統計分析を用いて、個々の評

表4-7 外部評価者・内部評価者の評価傾向

| 設 問                                  | 1位   | 2位   | 3位   | 4位   | 5位   | 6位   | 7位   | 8位   | 9位   | 10位  | 11位  | 12位  | 13位  | 14位  |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>I 適切な評価が可能であったかの前提条件(評価可能性)</b>   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 評価可能性                                | 内部-E | 外部-C | 外部-D | 外部-B | 内部-H | 外部-E | 内部-F | 外部-A | 内部-C | 内部-A | 外部-F | 内部-D | 内部-G | 内部-B |
| <b>II 項目ごとの二次評価</b>                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 評価フレームワーク                            | 内部-H | 内部-G | 内部-E | 外部-B | 外部-E | 外部-F | 外部-C | 内部-F | 内部-C | 外部-D | 内部-A | 内部-B | 外部-A | 内部-D |
| 情報収集                                 | 外部-D | 内部-E | 外部-B | 外部-C | 内部-H | 外部-E | 内部-C | 内部-G | 外部-F | 内部-A | 内部-F | 外部-A | 内部-B | 内部-D |
| 分析/評価(現状把握)                          | 外部-B | 外部-E | 内部-H | 内部-E | 外部-C | 内部-G | 外部-D | 内部-C | 内部-F | 外部-A | 内部-A | 内部-D | 内部-B | 外部-F |
| 分析/評価(分析)                            | 内部-H | 外部-B | 外部-D | 外部-E | 外部-C | 内部-E | 内部-G | 内部-C | 外部-A | 内部-D | 内部-A | 外部-F | 内部-F | 内部-B |
| 分析/評価(評価)                            | 内部-H | 内部-E | 外部-B | 外部-C | 外部-D | 外部-E | 外部-A | 内部-C | 内部-G | 内部-F | 内部-A | 外部-F | 内部-D | 内部-B |
| 提言・教訓                                | 外部-E | 外部-C | 内部-G | 内部-E | 外部-D | 内部-H | 外部-B | 内部-C | 内部-F | 内部-A | 内部-D | 外部-F | 外部-A | 内部-B |
| 報告書                                  | 外部-B | 外部-A | 外部-D | 内部-H | 内部-E | 外部-E | 外部-C | 内部-G | 内部-C | 内部-A | 内部-F | 内部-B | 外部-F | 内部-D |
| <b>III 「良い評価の基準」にもとづく総合評価</b>        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 総合評価                                 | 内部-H | 外部-E | 外部-B | 内部-G | 外部-D | 内部-E | 内部-C | 外部-C | 外部-F | 内部-F | 内部-A | 内部-D | 外部-A | 内部-B |
| <b>IV 報告書から読み取れるプロジェクトの評価(5項目評価)</b> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 妥当性                                  | 内部-H | 内部-E | 外部-B | 外部-C | 外部-E | 外部-D | 外部-A | 内部-G | 内部-C | 外部-F | 内部-A | 内部-F | 内部-B | 内部-D |
| 有効性                                  | 内部-H | 外部-B | 外部-D | 外部-E | 内部-E | 外部-C | 外部-A | 内部-C | 外部-F | 内部-G | 内部-A | 内部-F | 内部-D | 内部-B |
| 効率性                                  | 内部-H | 外部-E | 外部-A | 内部-E | 外部-C | 外部-B | 外部-D | 内部-C | 内部-G | 内部-A | 内部-F | 外部-F | 内部-D | 内部-B |
| インパクト                                | 外部-D | 外部-B | 内部-H | 外部-E | 内部-E | 外部-A | 内部-G | 外部-C | 内部-C | 内部-A | 内部-D | 内部-F | 内部-B | 外部-F |
| 自立発展性                                | 外部-D | 内部-H | 外部-C | 外部-B | 外部-A | 内部-E | 外部-E | 内部-C | 内部-D | 外部-F | 内部-G | 内部-A | 内部-F | 内部-B |
| 総合評価                                 | 内部-H | 外部-D | 外部-B | 外部-E | 内部-E | 外部-C | 外部-A | 内部-C | 内部-G | 内部-F | 内部-A | 外部-F | 内部-D | 内部-B |

\* 章末の「テクニカル・ノート」(\*5 馴染み度の評点への影響の分析) 参照。

表4-8 地域・課題への馴染み度と各設問への影響

| 分析の種類                              | 地域の馴染み度 |       | 課題の馴染み度 |       |
|------------------------------------|---------|-------|---------|-------|
|                                    | 外部評価者   | 内部評価者 | 外部評価者   | 内部評価者 |
| <b>I 適切な評価が可能であったかの前提条件（評価可能性）</b> |         |       |         |       |
| 評価可能性                              | -       | -     | -       | -     |
| <b>II 項目ごとの二次評価</b>                |         |       |         |       |
| 評価フレームワーク                          | -       | ○(辛)  | -       | ○(辛)  |
| 情報収集                               | -       | -     | -       | -     |
| 分析／評価（現状把握）                        | -       | ○(辛)  | -       | -     |
| 分析／評価（分析）                          | -       | -     | ○(辛)    | -     |
| 分析／評価（評価）                          | -       | ○(辛)  | -       | -     |
| 提言・教訓                              | -       | ○(辛)  | -       | -     |
| 報告書                                | -       | -     | ○(辛)    | -     |
| <b>III 「良い評価の基準」にもとづく総合評価</b>      |         |       |         |       |
| 総合評価                               | -       | ○(辛)  | -       | -     |

○は評点に影響を与える場合、-は与えない場合。(辛)は設問の評点が辛くなる傾向。

評価者が評価項目と小項目の何を重視して評点づけを行ったかを分析して、同じような評価者をグループ分けした\*。この結果が図4-8であり、左側で線が結合しているほど、評価傾向が近いことを示している。また、この分析結果にもとづいて、仮に評価者を2つのグループに分けてみたのが表4-9である。評価者の評価傾向を2グループに分けた場合、内部評価者のほうは75%が同じグループに分類されるのに対して、外部評価者は67%であり、内部評価者のほうが評価傾向が類似していることが示された。

内部評価者のほうが評価者間の評価傾向が似ており、外部評価者のほうが評価者間の評価傾向にばらつきがあるのは、内部評価者は同じ組織で同じような業務に従事している一方、外部評価者は専門分野やバックグラウンドも違うことを考えれば、ある種当然といえる。また、評価傾向が似ていたり、ばらつきがあったりすること自体に問題があるわけではない。しかしながら、以上は、評価傾向の類似性が高い内部評価者だけが評価する場合、評価の視点が偏る可能性があるこ

とを、また外部評価者であっても個人的な評価傾向があり、中立性・公平性の面で必ずしも優れているわけではないことを示唆している。このことから、内部評価に外部評価者の参加をはかっていくことや、外部評価でも複数の視点を盛り込むことが、より信頼性の高い評価結果を得るためには重要といえる。

図4-8 評価傾向による評価者のグループ分け

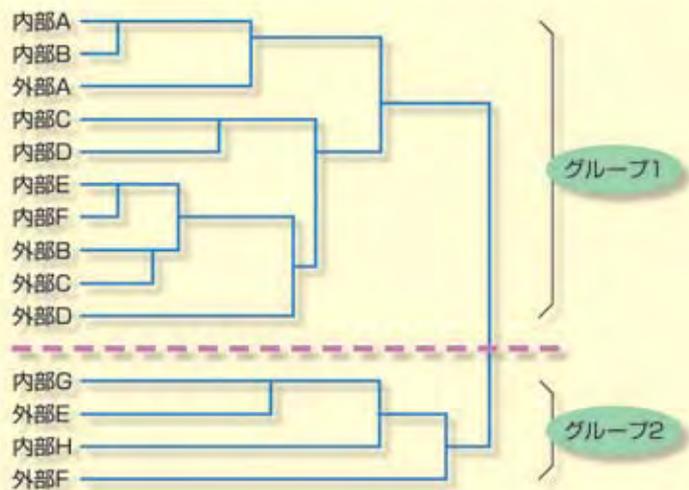


表4-9 評価傾向による評価者の分類

| グループ1                    |                                  | グループ2            |                  |
|--------------------------|----------------------------------|------------------|------------------|
| 外部評価者                    | 内部評価者                            | 外部評価者            | 内部評価者            |
| 外部A、外部B、外部C、外部D (外部の67%) | 内部A、内部B、内部C、内部D、内部E、内部F (内部の75%) | 外部E、外部F (外部の23%) | 内部G、内部H (内部の25%) |

\*章末の「テクニカル・ノート」(\*6 評価傾向の違いの分類) 参照。

## 2-2 1次評価対象プロジェクトの成果の検証

### (1) 2次評価結果

報告書をもとに、2002年度と2003年度の終了時評価48件の対象プロジェクトを、DAC評価5項目と総合評価で評価した。2次評価なので、情報面での制約と、報告書の質の差という制約はあるが、報告書から読み取れるプロジェクトに対する評価結果（各項目の平均点）は図4-9のとおりである。

「総合評価」は6.34点で、採点基準の「普通」（5～6点

図4-9 評価項目別平均点

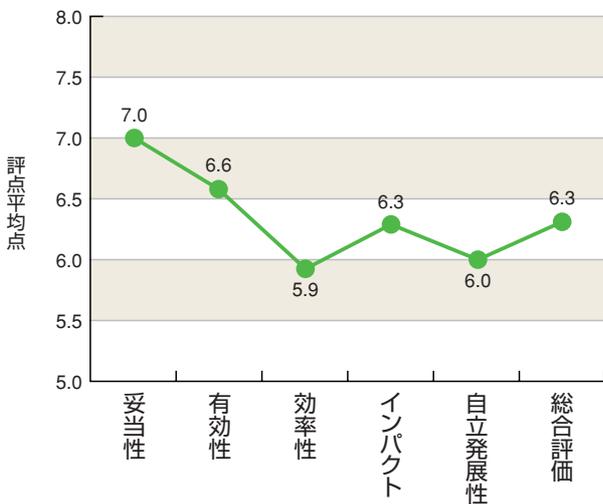
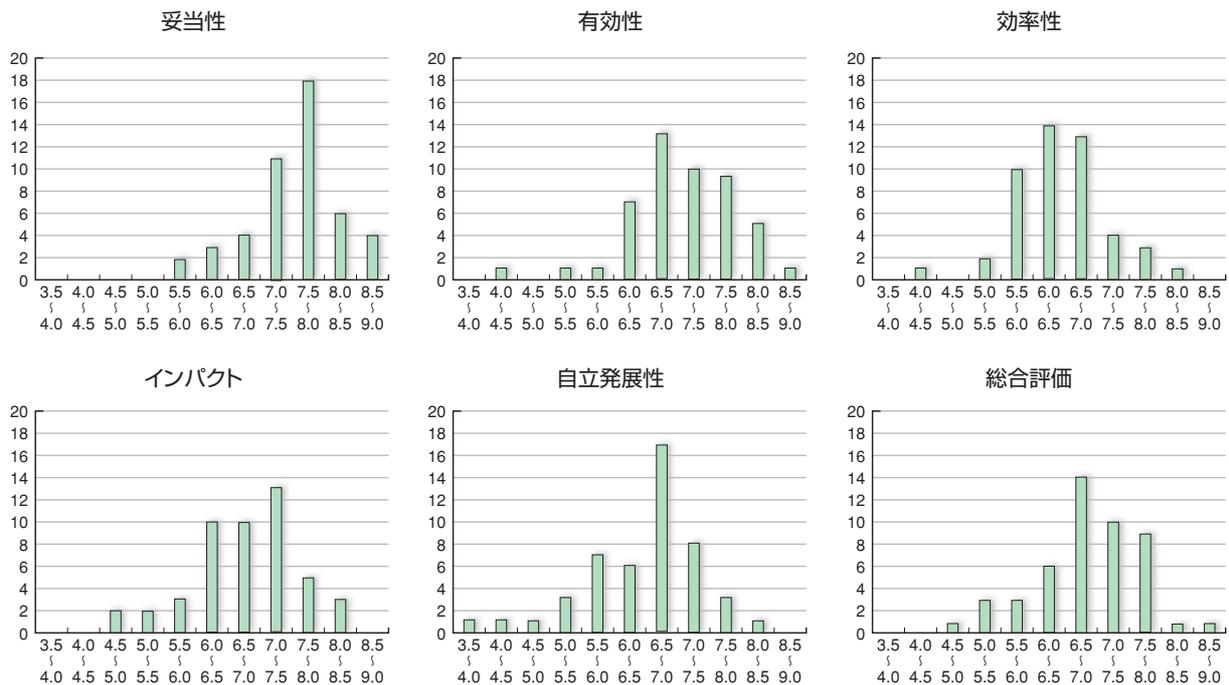


図4-10 対象プロジェクトの評価項目別得点分布



(注) 縦軸はプロジェクト数

台) のレベルにある。評価5項目については、「妥当性」の評点が最も高く「やや良い」（7～8点台）のレベルにある。残りの4項目も5～6点台で「普通」のレベルにあるが、「効率性」と「自立発展性」はやや低い評価となっている。

次に得点分布をみる。図4-10は、対象プロジェクトごとにそれぞれの評価項目の平均点を算出して、得点分布を示したものである。全体として5.5点から8.0点の間の分布が多い。そのうち、「妥当性」については大半のプロジェクトが7点台以上で、5点を下回るものはない。また、「有効性」と「インパクト」については多くが6.0～7.5点の間にあり、8点台以上のものもある一方、5点を下回るものも見られる。さらに「効率性」は5.5～7.0点の間のもが多く、全体としてやや評価が低い。「自立発展性」は、最も多いのは6.5～7.0点であるが、ばらつきが大きく、3点台のものもあった。

### (2) 評価結果の分析

2次評価では、プロジェクトによって成果が異なることが示されたが、対象地域や分野によって、プロジェクトの成果に影響を与える要因に違いがあるのかどうかを分析するために、対象プロジェクト48件を地域別、分野別に分類し、項目別の評価結果の平均点を示したのが図4-11と図4-12である。

図4-11 地域別・項目別評価結果

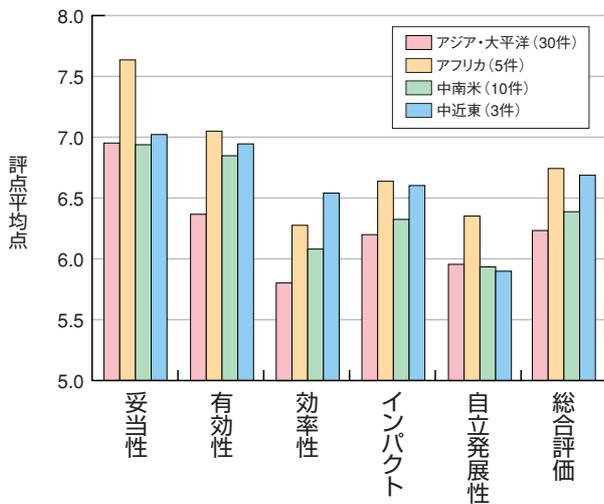
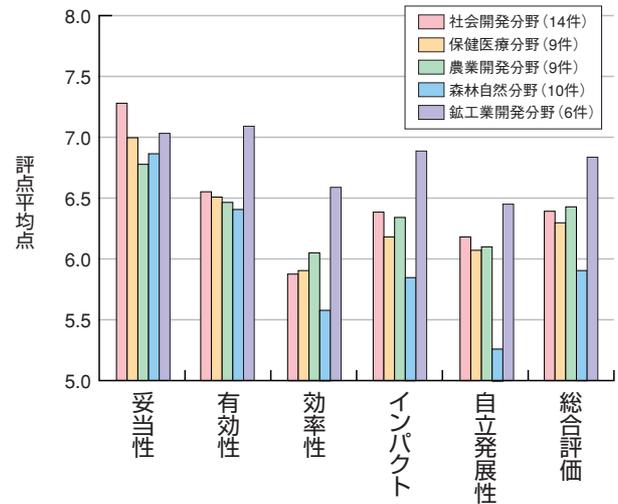


図4-12 分野別・項目別評価結果



### 1) 地域別分析

地域別では、アジア・大洋州地域以外は対象プロジェクト数が限られており、これらのみから地域別の傾向を分析するのは適当ではないが、今回の2次評価結果に限って言えば、アフリカ地域の平均点が総じて高く、特に妥当性に対する評価が高い。また、アジア・大洋州地域の平均点がほかにならべて低い。

アフリカ地域の平均点が高かったのは、今回の2次評価の対象となった案件のなかに、非常に成功したプロジェクトがあったこと、また、残りのプロジェクトも5.0点を下回るような項目がなく、総じて良好な評価を得たことが理由にあげられる。前者はケニア「中等理数科教育強化」であり、DAC 5項目と総合評価のすべてにおいて、48件中で最も高い評価を得ており、「有効性」と「総合評価」では、唯一8.0点以上の評価結果を得ている。また、各項目について「やや良い」(7~8点台)という評価を得たプロジェクトをみると、エチオピア「地下水開発・水供給訓練計画」が「妥当性」の8点台をはじめ、「有効性」、「効率性」、「インパクト」および「総合評価」で7点台の評価を得ている。

この2つのプロジェクトは、1次評価の質でも高い評価を得ているが、プロジェクトの計画とモニタリングを含む運営が適切だったことが質の高い1次評価につながり、質の高い1次評価が、プロジェクトに対する以上のような2次評価につながったといえる。

一方、アジア・大洋州地域については、プロジェクトの数が多いことからばらつきがある。DAC 5項目の「妥当性」、「有効性」、「インパクト」、「自立発展性」および「総合評価」で7点台の評価を得たインドネシア「母

と子の健康手帳」のようなプロジェクトもあるが、カンボジア「理数科教育改善計画」やフィリピン「治水・砂防技術強化」のように、「総合評価」を含む複数の項目で「やや悪い」(3~4点台)という評価となったプロジェクトもある。

このうちカンボジア「理数科教育改善計画」は、カンボジアの基礎教育の質を改善するために、中等理数科教員の養成・訓練のための中・長期計画を策定して、教員養成校の機能・能力の強化を支援するプロジェクトである。中・長期計画の策定については目標をほぼ達成しているが、教員養成校の機能・能力強化については、当初の予想を上回るカンボジア側教員の基礎能力の低さや訓練設備の悪さから、計画の見直しが必要となり、当初のプロジェクト期間内に十分に目標が達成できなかった。こうしたことから、2次評価でも「妥当性」はあるが、「有効性」、「効率性」、「自立発展性」および「総合評価」は低いとの評価になっている。

また、フィリピン「治水・砂防技術協力強化」は、台風による洪水や土砂崩れなどで毎年多くの人的・資金的損害が生じているフィリピンで、新しく設置された防災事業実施機関の体制強化を、特に地方の現場事務所関係者の能力強化を中心に支援するプロジェクトである。このために、技術基準の改善、技術者訓練、防災事業に必要な基礎的情報システムの確立などの協力を行うこととなっていた。しかし、フィリピン側の予算が慢性的に不足して投入が遅れたり、防災関連情報の不足や誤りなどから追加調査が必要になったりと、活動が遅れが生じたため、計画した成果が達成できなかった。そのため、2次評価では、「有効性」、「効率性」、「自立発展性」で低い

評価となった。また、「妥当性」についても、必要性は認められるが、フィリピン側の優先度に疑問を呈するコメントもあり、結果として低い「総合評価」になっている。

なお、カンボジア「理数科教育改善計画」とフィリピン「治水・砂防技術強化」は、終了時評価結果を受けて、協力期間を延長し、現在、目標達成に向けた協力を実施している。

中近東には、それぞれの項目で5.0点を下回る得点となったプロジェクトはない。「やや良い」（7～8点台）という評価が多かったプロジェクトとしては、「妥当性」、「有効性」、「効率性」、「インパクト」および「総合評価」で7点台を得たヨルダン「情報処理技術向上」があげられる。これも、先に紹介したケニアやエチオピアのプロジェクトと同様に、1次評価の質もよかったプロジェクトである。

また、中南米では、エルサルバドル「農業技術開発普及計画」が「妥当性」、「有効性」、「インパクト」、「総合評価」で7～8点台の評価を得ており、特に「総合評価」はケニアに次いで高い。一方、中南米では、ブラジル「アマゾン研究計画」が「妥当性」、「有効性」、「効率性」では「普通」（5～6点台）と評価されているが、「インパクト」と「自立発展性」がやや低く、「総合評価」も4点台となっている。このプロジェクトは、アマゾンの森林資源を持続可能な形で活用していくために、森林保全や荒地回復に関する技術の改良を支援するプロジェクトである。このために、研究機関を対象として、荒地の立地特性、森林保全と荒地回復に重要な樹種の特性的の解明などに対する技術移転を実施している。計画した成果は達成されて、研究所の能力も高まっていることから、技術面では自立発展性を有している。しかし、予算不足による財政面の問題が指摘されており、2次評価でも



エチオピア「地下水開発・水供給計画」では、「妥当性」をはじめとする各項目で良好な評価結果が得られた

「自立発展性」の評価が低くなっている。また、2次評価者からは、基礎研究は重要ではあるが、技術改良には至っておらず、技術の活用につながるルートもみえないとして、課題に対する貢献の観点から問題を提起する意見が少なからずみられる。これが「インパクト」や「総合評価」の評価結果につながっている。

## 2) 分野別分析

分野別についても、分野によって対象プロジェクト数が異なるため、今回の2次評価結果のみから傾向を分析することはできない。しかし、対象とした48プロジェクトに限れば、図4-12に示されるように、全体的に鉱工業開発分野のプロジェクトの平均点が高い。また、森林自然分野の平均点が総じて低く、特に自立発展性が低い。

鉱工業分野の平均点が高いのは、既述のヨルダン「情報処理技術向上」をはじめ、フィリピン「電気・電子製品試験技術」、ラオス「電力技術基準整備」、パラグアイ「質量分野検定・検査技術向上」など、「総合評価」において7点台、かつ他の項目についても6点台の、総じて評価がよかったプロジェクトが多かったことによる。

一方、森林自然分野では、ブラジル「アマゾン森林研究計画」の「総合評価」が4点台であるほか、残りのプロジェクトも「普通」（5～6点台）であることが全体として平均点がやや低かった要因となっている。また、「自立発展性」については、ラオスの「森林保全・復旧計画」と「養殖改善・普及計画」の2つのプロジェクトでいずれも4点台と評価されたことが平均点を低めている。このうち「森林保全・復旧計画」については、技術面の自立発展性はあるが、組織面と財政面の自立発展性の問題が、「養殖改善・普及計画」についても、財政面の自立発展性の問題が指摘されている。このことから、この2件については、分野というより対象国に起因する要素も少なくないと考えられるが、ラオス「電力技術基準整備」については、政府がコミットメントを明言しているとして特に問題にされていない。1次評価の情報にもとづくため制約もあり、一概には比較できないが、政府の優先度は財政面での自立発展性に関係するため、これが分野による違いに反映していることも考えられる。ただし、政府の優先度が、開発ニーズに照らした必要性といつも合致しているわけではない。

## 3) 外部評価と内部評価の視点の違い

報告書から読み取れるプロジェクトの評価についても、1次評価の質と同様に、内部評価と外部評価の評価結果を

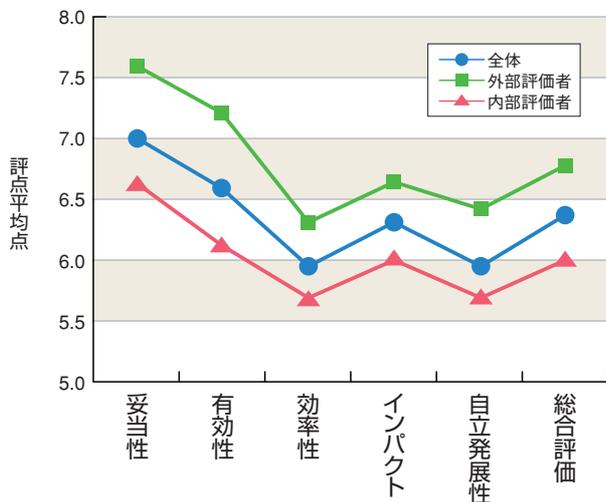


ヨルダン「情報処理技術向上」では、質の高い評価が行われると同時に、案件自体にも良い評価結果が得られた

比較した。図4-13は、評価項目別の平均点を、外部評価者と内部評価者に分けて示したものである。また、表4-10は、評価の質について行ったのと同じ手法を用いて、外部評価者と内部評価者の差について統計的に分析した結果である。

これらの図表が示すように、全体として内部評価者のほうが、報告書から読み取れるプロジェクトの評価についても厳しく評価している。そのうち特に「妥当性」と「有効性」については平均点の差が大きく、内部評価者のほうがかなり辛めの評価をしている。ただし、「効率性」と「インパクト」では、内部評価者と外部評価者の差は比較的少ない。これは1次評価の質に対する2次評価において、DAC評価5項目のうち、「インパクト」は外部評価者のほうが内部評価者よりも辛い評価をしていたこと、「効率性」も残りの項目に比べれば両者の差が少なかったことと、整合する結果となっている。

図4-13 評価項目別平均点



### 3 評価結果の総括と提言

#### (1) 1次評価の質

2次評価結果からは、JICAのプロジェクト終了時評価の質は、全体として一定のレベルは満たしているといえる。また、経年的な質の向上もみられ、特に「情報収集」、「現状把握」、「分析」などは着実に質が高まっていることがうかがえる。しかし、その一方で、「提言・教訓」はほかの項目に比べてやや質が低く、質の向上の面でもまだあまり進展がみられない。「提言・教訓」は、評価結果を活用して事業を改善していくためにも重要であり、質の向上に向けたさらなる取り組みが望まれる。

評価方法については、評価に際して被援助国側の参画度をさらに高めるとともに、プロジェクト関係者や機関のみでなく、受益者からも情報を収集することが必要である。また、定性・定量双方の情報・データを十分に収集したうえで、複数の分析手法を組み合わせ、より掘り下げた分析を行うことが求められる。この関連では、定量的なデータの収集や、定量的な分析手法の活用などといった、定量的な面がやや弱い。さらに、上位目標の現状把握や、上位目標に対するプロジェクトの効果などの視点が、総じておざなりになっている傾向がみられる。プロジェクトの終了時点では、上位目標に対する効果の発現に限られるものが少なくないことも一因と考えられるが、課題解決のためにプロジェクトを実施していることから、こうした効果が上がっているのかいないのかは、まさにプロジェクトの価値を決める点であり、評価においても大切な点である。

なお、適切な評価を実施するには、プロジェクト自体において目標や指標を適切に設定して、効果につながる論理を適切に構築していることが重要な役割を果たす。計画やデータが十分でない、評価可能性の低いプロジェクトを評価することはむずかしく、評価の質も低くなる

表4-10 外部評価・内部評価の違いの検証結果

| 設問                          | 母平均の差の有無 |
|-----------------------------|----------|
| 報告書から読み取れるプロジェクトの評価 (5項目評価) |          |
| 妥当性                         | ○(外部)    |
| 有効性                         | ○(外部)    |
| 効率性                         | ○(外部)    |
| インパクト                       | ○(外部)    |
| 自立発展性                       | ○(外部)    |
| 総合評価                        | ○(外部)    |

○は母集団の評点平均点に差があると判断された値、一は差はないと判断された値。  
(外部)は外部委員のほうが母集団の評点平均点が高いと判定された設問。

傾向がみられる。当然ながら、評価可能性の低いプロジェクトであっても、質の高い評価もあり、逆にプロジェクト自体は評価可能性が高くて、質の低い評価もある。しかし、2次評価の結果、質のよい評価として選出された4つの終了時評価とその対象プロジェクトに対する2次評価結果が示すように、プロジェクトの適切な計画、モニタリング、運営は、質の高い評価を実施するために重要である。また、質の高い評価は、良い成果を上げているプロジェクトが、報告書を通じて読者に正当に評価されるうえで重要である。

2次評価の対象となった1次評価のなかには、「評価フレームワーク」、「情報収集」、「分析／評価」、「提言・教訓」および「報告書」の各項目、または複数の項目で、すでに述べた4件の評価と同じように、ほかの参考となるような質の高い評価もあった。こうした質の高い評価がどのように評価を実施したり、評価結果をまとめたりしているかを、広く共有することは、評価の質を改善していくうえで有益と考えられる。たとえば、報告書のなかには、レポート・ライティングの技術が不十分なものも少なくなかったが、こうした問題は、レポート・ライティングの面で優れた報告書を参考にすることで、比較的早期に改善がはかれるものと考えられる。また、報告書のまとめ方について、関係者のための執務資料としての用途を主として想定しており、対外的な説明の用途はあまり意識されていないようなまとめ方の報告書が少なくないが、認識の統一が必要と思われる。

## (2) 報告書から読み取れるプロジェクトの評価

対象プロジェクトは全体として「妥当性」が高く、結果としても一定レベルの成果を達成しているといえる。しかし、高い成果を上げたプロジェクトがある一方で、少数ではあるが評価の低いプロジェクトも存在し、「自立発展性」はプロジェクトの間の差が大きい。ちなみに「自立発展性」については、2001年度プロジェクト終了時評価40件を対象とした第1回の2次評価でも、プロジェクト間の差が大きいという結果が出ている。JICAプロジェクトの「自立発展性」を全体として高めていくためには、2次評価結果なども活用して、「自立発展性」の高いプロジェクトを特定したうえで、それらのプロジェクトの経験を分析するとともに、結果を組織全体の資産として広く共有し、グッド・プラクティスを広めていくことが有益と考えられる。

また、「効率性」については、ほかの項目に比べて全体的に評価が低い。「効率性」についての評価者のコメントをみると、プロジェクトによっては、人や機材を投入するタイミングなどが問題として指摘されている。しかし、投入の経済性や費用対効果についての記述が十分でないことから、「効率性」が高いと評価することがむずかしいという意見が多い。「効率性」については、第1回の2次評価での「報告書から読み取れるプロジェクトの評価」でも、同様の理由で低い評価になっている。コスト面の視点からの評価が不十分であることは、1次評価の質の検証でも「効率性」の評価にかかわる問題として指摘されている。プロジェクトにコスト面の視点を盛り込んでいくことは、プロジェクトの計画、実施、評価における課題の1つである。

## (3) 2次評価チェックシートの改善について

今回の2次評価作業部会では、2次評価作業結果をふまえて、2次評価チェックシートの改善について提言することも作業の1つとした。具体的には、評価項目ごとの小項目の重みづけを提案すること、チェック項目について改善すべき点を提案することである。

このため2次評価作業部会では、統計分析を用いて、それぞれの評価者が評価項目と小項目の何を重視して評価を行ったのかを分析して、統計分析案を策定した。その策定とともに、2次評価チェックシートの小項目のなかで、互いに相関関係が強く、項目を統合しても類似の情報が得られるものを統計的に分析して、小項目の削減・合体案を策定した\*。

そして、これらを参考に、2次評価結果にもとづいて、今後、評価の質をさらに高めていくうえで重視すべき項目やその重みについて議論のうえ、チェックシートの項目と重み付けについての作業部会案を策定した。同案は表4-11に示すとおりである。重み付け案を策定する際には、それぞれの小項目の持ち点を5点とし、大項目の得点(小項目の合計点)を算出したうえで、大項目ごとに小項目間の重みを検討し、大項目の得点を重みに応じて割り振る形で小項目の得点を決めている。大項目ごとに小項目の数が異なることから、大項目の得点は同じではない。また、「1-1(4)評価方法」に記したとおり、大項目を合計した「総合得点」が評価の質をただちに表すわけではないことから、「総合得点」は設置していない。よって大項目間にも重み付けは設定していない。

\* 章末の「テクニカル・ノート」(\*7 小項目の重み付けに関する統計分析案 \*8 評価項目の精選)参照。

表4-11 2次評価チェックシート改善案

| 大項目             | 小項目                    | 作業部会案 |
|-----------------|------------------------|-------|
| 評価可能性           | 計画段階のPDMの適切性           | 4     |
|                 | 達成度(実績)の検証可能性          | 4     |
|                 | プロジェクトの組立て(因果関係)の検証可能性 | 6     |
|                 | 実績・実施プロセスの検証可能性        | 6     |
| 評価<br>フレームワーク   | 調査スケジュール               | 3     |
|                 | 調査団構成(中立性・公正性)         | 6     |
|                 | 調査団構成(専門性)             |       |
|                 | 被援助国の参画度               | 6     |
| 情報収集            | 評価設問                   | 4     |
|                 | 収集方法                   | 8     |
|                 | 情報源の適切性                |       |
|                 | 情報源の明確性                | 2     |
|                 | 収集実績                   | 6     |
| 分析/評価<br>(現状把握) | プロジェクトの現状把握・検証(実績)     | 4     |
|                 | プロジェクトの現状把握・検証(実施プロセス) | 4     |
|                 | プロジェクトの現状把握・検証(因果関係検証) | 6     |
|                 | プロジェクトの現状把握・検証(効果)     | 6     |
| 分析/評価<br>(分析)   | データ分析全般(客観性)           | 5     |
|                 | データ分析全般(多面性)           | 6     |
|                 | 貢献・阻害要因の分析             | 4     |
| 分析/評価<br>(評価)   | 5項目評価(妥当性)             | 5     |
|                 | 5項目評価(有効性)             | 5     |
|                 | 5項目評価(効率性)             | 5     |
|                 | 5項目評価(インパクト)           | 3     |
|                 | 5項目評価(自立発展性)           | 5     |
|                 | 評価全般(評価の判断基準・根拠)       | 0     |
|                 | 評価全般(結論)               | 7     |
| 提言・教訓           | 根拠の明確性(提言)             | 6     |
|                 | 内容の納得性(提言)             |       |
|                 | 抽出の十分性(提言)             | 4     |
|                 | 提言の活用可能性               | 5     |
|                 | 根拠の明確性(教訓)             | 6     |
|                 | 内容の納得性(教訓)             |       |
|                 | 抽出の十分性(教訓)             | 4     |
|                 | 教訓の活用可能性               | 5     |
| 報告書             | 書き方全般(簡潔かつ明瞭性)         | 7     |
|                 | 書き方全般(明快性)             |       |
|                 | 図表の活用度                 | 4     |
|                 | 一次データの提示               | 4     |
| 総合評価            | 評価情報の有用性               | 5     |
|                 | 公平性と中立性                | 5     |
|                 | 信頼性                    | 5     |
|                 | 被援助国の参画度               | 5     |

最後に、今後の2次評価の実施に向けて、今回の作業プロセスで気づいた点を記しておく。まず、2次評価は、1次評価の報告書にもとづいて評価するという制約がある。このため、報告書に十分な情報が盛り込まれていないと判断がむずかしい。2次評価で必要な情報は、2次評価のためのみでなく、対象となった1次評価が適切に行われたかどうかを第三者が判断するうえでも必要な情報である。その意味で、すでに述べた「調査団構成」についての情報や、「評価方法」についての情報などは、報告書にきちんと記載することが望まれる。また、「評価可能性」など、プロジェクトそのものについての項目には、ほかの項目以上に判断にむずかしさがともなう。

さらに、今回の2次評価では、実際の2次評価で用いたチェックシートの考案も含めて、同一の報告書を用いて全委員で数回にわたるトライアル評価を実施した。この過程で、評価視点や小項目の着眼点をもつ意味についての共通認識が深まり、評価者間の評価結果のばらつきも標準化された。2次評価を異なる評価者が行う場合には、評価視点について評価者間で認識の共有をはかることが重要であり、トライアル評価はそのための有益な方法といえることができる。

# 第2章 JICAの評価と事業の改善に向けて（提言）

外部有識者事業評価委員長 同2次評価作業部会部会長 牟田博光

## 【2次評価の新しい試み】

2003年度に引き続き、2回目の2次評価結果が公表された。昨年度、外部有識者にはそれぞれ評価傾向があることを明らかにし、偏りのない評価結果を得るためには複数の評価者に評価させて比較することが重要だということを実示した。今年度は前回と比較して、経年的な変化を調べる、外部有識者だけでなくJICA職員も参加して2次評価を試みる、などの新しい試みも行った。

もし評価結果が信用できないということであれば、そのフィードバック効果は限られる。すべての人が納得できる評価結果はないかもしれないが、できるだけ多くの人が納得できる評価結果を得る仕組みは作ることができる。2次評価はそのような仕組みとして考えられた。

JICA職員と外部有識者の比較は面白いと同時に有益である。どういった視点が違うのか、なぜそうなのかに関して、今年度の結果からだけではすべてが明らかになったわけではないが、このような試みを続ける必要がある。JICAには有能な人材が沢山いる。評価においても、JICA内部の人的資源を有効に活用することがまず必要である。

JICA職員が外部有識者と一緒に2次評価作業を行うことで、外部者の目で評価を行うことを理解してもらい、また有識者もJICA職員と一緒に評価作業をすることで、独り善がりに陥らない評価の目を養うことができよう。評価において、外部有識者とJICA職員とは立場や経験が違っただけで、どちらが優れているということはない。お互いが相手の視点を理解することが評価者個々人の評価の目を肥やすことにつながると同時に、評価にふくらみをもたらす。

## 【評価者の評価】

評価者の評価傾向がわかるということは、評価者が評価されるということでもある。有識者に限らず、評価者に一定の評価傾向があること自体は悪いことではない。評価者の専門分野、経験のみならず価値観も評価傾向に影響を与えるのはある意味では当然である。しかし、同じ評価者が同じ対象を評価すればいつも同じ評価結果が

得られることが望ましい。評価するたびに評価結果が変わるようであれば、結果が信用できないことになる。現実には同じ案件を何度も評価することはないので、このようなことはわからないが、ここで用いたような方法で一般的な評価傾向を算出すると同時に、評価傾向そのものを、真の評価傾向と誤差とに分け、誤差が大きく、評価傾向が大きくふらつくのであれば、評価結果が信用できないことになる。このような試みを続けることによって、評価者としての適切性を磨いていくことも可能であろう。

## 【評価の現場主義】

新ODA大綱や新ODA中期政策では現場主義が強調されているが、現場主義とは案件の形成や実施だけではなく、評価活動も含めて考えなければならない。しかし、評価の多くが在外事務所主導で行われるとしたら、その出来映えをどこかでチェックして、質を維持する仕組みがなければならない。評価が重要になればなるほど、その品質保証が必要である。この2次評価手法を用いれば、評価の質を本部でチェックする仕組みを構築することができよう。もし評価の質に問題があるとすれば、その原因は案件なのか評価者なのか、あるいは事務所の体制なのかの判断も可能であろう。

## 【アウトカムの重視】

案件が成功したかどうかを評価する判断基準として重要なのは、アウトカムの発現であるが、2次評価分析の結果からは外部有識者とJICA職員との判断の差が大きい評価視点である。PDMに即して言えば、高次の目標が実現したかどうかの視点である。アウトプットがなければアウトカムは発現しないが、アウトプットがあってもアウトカムが自動的に発現するわけではない。アウトカムの発現にはある程度の時間がかかるという事情もあるが、それよりもアウトプットからアウトカムへ至る道筋が相対的に細かいことの方が問題である。アウトカムに寄与するアウトプットは通常1つではないし、寄与の程度も

様々である。元々寄与の程度が小さいのであれば、時間が経っても目に見えるアウトカムの変化は得られない。それに、時間が経てば経つほど案件以外のアウトプットの影響も強くなり、アウトカムに変化があったとしてもそれが案件のアウトプットの影響であることを証明することは困難となる。時間が経てばアウトカムが発現するということは理屈としてあっても、時間がたてばたつほど、実際にその寄与を計測することは期待できない。

案件は通常3～5年は継続している。案件終了時には案件初期の活動がいくらかのアウトカムの芽を生み出していることは予期できることであり、それを上手に見いだすことが大事である。アウトプットからフルスケールのアウトカムまでには距離があるにしても、その途中の様々な中間指標を拾い上げることによって、アウトカム発現へのより確かな見通しを描くことはできる。評価報告書の中に、アウトカムについて「まだ発現していない」と書くのではなく、アウトカムに向けてどのような芽が出ているかについて詳述するように心がける必要がある。

### 【プログラムアプローチの評価】

これまで、「プロジェクト活動→アウトプット→アウトカム→インパクト」という一連の筋のおった因果関係の見通しをもって案件を実施することが重要とされてきた。またそのような順序で評価するのが良いとされてきた。それは今でも間違っていないが、原因-結果の見方を逆にして、インパクトを得るためにはどのようなアウトカムが必要か、アウトカムを得るためにはどのようなアウトプットが必要か、と逆にたどっていけば、道筋は1本では済まなくなる。アウトカム重視の立場から、必要とされるインパクトやアウトカムは何かをまず定めて、それに強く貢献することが期待できるように案件を形成するような、多くの要因を構造的に見通したプログラムの視点が案件形成に求められている。このように、プログラムの視点から原因-結果の複合的連鎖によってインパクトを確実に達成するようプロジェクトを構築するのであれば、評価を行う際にもプログラムの視点の評価が必要となってくる。

また、これまでPDMなどで外部条件としてひとくくりにされてきた要因の中に、本来ならばプロジェクトの一部として取り組むべき要因が含まれている場合も多い。そうであれば、当初案件の作り方にかかわらず、評価の際にはプログラムの視点から、多方面に目配せのきいた評価を心がけることが重要である。

### 【事業改善のツール】

評価にはコストがかかるが、それだけのコストをかけて何がどれだけ改善されたかも評価されなければならない。評価の目的は改善にある。今回の分析で評価報告書の質が向上したことが示されたが、評価ガイドラインの作成・徹底をはじめとする近年の取り組みによるところが大きいと思われる。また、JICAでは2001年以降、事前から事後までの一貫した評価体制を導入し、2004年2月にはガイドラインを改定しているが、これらの取り組みが今後どのように評価の質の変化に反映されてくるかが注目される。

本報告書で用いたような評価視点に留意することをおして、そもそもどのように案件を形成すれば高い成果が得られやすいかの指針も出てくる。何が評価されるかという視点を理解して、その達成に注意をはらって計画すれば、自ずと案件形成の質は向上する。この作業部会で開発した2次評価票は案件形成を行う際のチェックリストとしても使える。どのような視点で最終的に評価されるかわかっているの、それらに注意して案件形成すれば成果が得られやすいからである。同様に、案件実施上の留意点を分かりやすく示すことによって、案件の成果そのものを高めていくこと、またそれを実証していくことも望まれる。

眼光紙背に徹すれば自ずと改善点が見えてくる、という報告書では実用的ではない。評価報告書を基にして、案件形成や事業実施のための手引き、チェックシートなどを作り、誰でもが評価結果を利用しやすい形に情報を加工、発信することが今後ますます重要である。

### 【最後に】

評価は事業の質保証のための仕組みである。事業の質の向上のためには、職員一人一人の心がけが大事であることはもちろんであるとしても、質を担保する仕組みを構築し、心がけを支えることもまた重要である。本報告書のような評価活動はまだ2年目であるが、上記のようなアンビシャスな評価を目指して、これからも努力を継続して頂きたい。

## 2004年度2次評価結果を受けて

### —2次評価結果の有用性とJICAにおける活用

JICA評価検討委員会委員長 理事 小島誠二

今般、58件に及ぶ終了時評価を対象に、より良い手法を検討のうえ、知見を生かして信頼性・納得性の高い評価を実施していただいた、外部有識者事業評価委員会2次評価作業部会の評価者各位のご尽力に心より感謝いたします。

JICAは2002年度に外部有識者事業評価委員会を設置し、同委員会による2次評価を導入しました。2次評価は、JICAが評価の透明性と客観性を高め、より適切に説明責任を果たしていくうえで重要なものと考えています。また、評価の質の向上に向けた示唆を得るうえでも大変に有益なものです。この認識のもとで、昨年度に実施していただいた2次評価については、その結果を『事業評価年次報告書2003』への掲載を通じて公表するとともに、貴重なご指摘・ご助言を活用し、2004年2月に「事業評価ガイドライン」の大幅な改定を行いました。そして現在、改定ガイドラインにもとづく評価の徹底と評価の質の改善に取り組んでいるところです。

本年度の2次評価では、JICAの評価の質や事業に関し、より掘り下げた分析を通じて多くの貴重なご示唆をいただきました。評価や事業の質が一定のレベルを満たしているとの評価結果、とりわけ評価の質が経年的に向上しているとの評価結果は、評価や事業の改善に取り組んできたJICAにとっては嬉しいことです。しかしながら、その一方で、新たな事業へのフィードバックのための「提言・教訓」の質の低さをはじめ、「効率性」や「インパクト」の視点の弱さ、途上国側の評価への参加度や受益者からの情報収集の不足など、まだまだ取り組むべき課題が少なくないことも示されています。JICAでは、いただいたご指摘をふまえ、引き続き、評価と事業の改善に取り組んでいきます。

その一環として、ご提言にありますように、2次評価を今後とも継続・拡充するとともに、今回、提案いただきました2次評価チェックシートをJICAにおける評価の運営管理に活用し、1次評価の質の改善を図っていくつもりです。

また、現在、JICAではより効果的な事業の実施に向けて、「現場主義」を進めており、在外事務所が事業の発掘・形成、計画、実施、モニタリング、評価に中心的な役割を果たしつつあります。そうした中、在外事務所の評価実施体制の強化や評価の質の向上は「現場主義

の推進に向けての重要な課題の1つとなっています。2次評価は、在外事務所による評価の質の管理、そして評価を通じた事業改善に有益であり、体系的な活用を検討していきたいと考えます。

さらに、案件形成にあたっての「評価の視点」の意識は、結果重視の事業運営に向けて欠かせないものであり、そうした観点からの2次評価チェックシートの活用についても、あわせて検討していくつもりです。

なお、結果やインパクトの確実な達成に向けた、案件形成や評価に際してのプログラムの視点の重要性に鑑み、現在、JICAでもプログラム・アプローチを強化しているところです。具体的には、事業の計画・実施面では、これまでは概念のみであったプログラムを実際の事業運営の単位として、プログラム・レベルで予算を配分したうえで運営管理する制度を2004年度から導入しました。また、評価においても、これまでの国別事業評価やプログラム・レベルの評価の経験をふまえ、事業のプログラム化に対応し、プログラムを対象としてより質の高い評価を行っていくために、現在、評価手法の改善および評価を活用したプログラムの改善に取り組んできました。JICAでは、外部有識者事業評価委員会のご助言もいただきつつ、これらの作業に引き続き取り組んでいきたいと思えます。

最後に、JICAでは、評価の質の改善のためには「良い評価」の例を具体的に示すことが有効という、昨年度の2次評価でのご助言を受けて、2004年度より「JICAグッド・プラクティス評価賞」を導入いたしました。そしてその中で、他の模範となるような、評価結果のフィードバックの取り組みや質の良い評価をグッド・プラクティスとして選び、広く共有のうえ、組織レベルでの学習を行っていくことにしています。第1回の「JICAグッド・プラクティス評価賞」では、質の良い評価を対象とする「優秀評価賞」として、2次評価において「良い評価」とされた4件の終了時評価報告書を選びました。JICAは今後とも、2次評価結果を活用して質の良い評価を客観性の高い形で選り出し、「JICAグッド・プラクティス評価賞」を通じてその内容を広く共有することで、模範となる評価の蓄積を図り、評価の質の向上につなげていきたいと考えています。

## テクニカル・ノート

### \*1 評価得点の推定

各人が評価していない案件の評価項目および小項目の評点推定に際しては、案件と評価者のダミー変数を説明変数、個人の評価得点を従属変数とした以下の回帰式で求められる重回帰分析を行った。二次評価チェックシートのすべての評価項目および小項目についても同様の処理を行った。

$$\hat{Y}_{ijk} = \alpha + \beta i - 1D_{p,i-1} + \gamma k - 1D_{e,k-1}$$

$\hat{Y}_{ijk}$  = チェックシートの評価項目および小項目の得点の推定値 (9の評価項目と43の小項目)

( $i=1, \dots, 48$ ,  $j=1, \dots, 52$ ,  $k=1, \dots, 14$ ) ( $i$ は案件数、 $j$ は評価項目・小項目数、 $k$ は評価者数)

$D_{p,i-1}$  = 2002と2003年度の計48案件のダミー変数 ( $i=1, \dots, 48$ ) ( $D_p=1$ , または  $D_p=0$ )

$D_{e,k-1}$  = 評価者のダミー変数 ( $k=1, \dots, 14$ ) ( $D_e=1$ , または  $D_e=0$ )

$\gamma k - 1$  は各評価者の評価傾向を示す「評価傾向係数」である。平均の定義により平均値と各データの値の差の合計は0となることから、評価傾向係数の合計を0になるように調整することにより、評価項目および小項目の推定値が、全員が評価した際に得られると考えられる平均値となる。すなわち、

$$\sum_{k=1}^{14} \gamma k - 1 = 0$$

また、2001年度については2人のみが評価しているが、2002年度と2003年度の評価傾向係数より、残り12人が評価した場合の値を推定した。

なお、ダミー変数は質的な現象を回帰分析に反映する手段である。ダミー変数はカテゴリー数から1を引いた個数だけ必要となり、その値は0, 1の組合せとなる。また、回帰分析とは、ある要因Xが他の要因Yにいかほどのインパクトを与えるか、与えたとしたらどの程度かを分析する手法である。重回帰分析とは要因Xが2つ以上ある場合の回帰分析を呼ぶ。

### \*2 評価項目間の相関関係

評価項目間の相関関係は、相関係数を用いて分析した。相関係数とは、量的変数間の関係を探る場合に使用する統計量である。相関係数は-1から1の間の値をとり、|1|に近づくほど相関が強くなる。また、-1に近づくほど変数間は負の相関関係、1に近づくほど正の相関関係があることになる。

今回の2次評価の評価項目間の相関関係は、すべて相関係数1%水準で有意(両側)となっている。特に「情報収集」と「分析/評価」の

全項目(現状把握、分析、評価)、「分析/評価」の3つの項目間、「現状把握」「分析」と「提言・教訓」、そして「分析/評価」(全項目)および「提言・教訓」と「総合評価」の間は、相関係数0.7以上で強い相関関係が示されている。また、「総合評価」は「評価フレームワーク」「情報収集」「報告書」とも相関係数0.6以上で強い関係を示している。

### \*3 年度間の質の差の検証

年度間の質の差の検証では、分散分析および多重比較を用いた。分散分析は、3つ以上の母平均の間の差の検定を行う場合に用いる分析手法、多重比較は、分散分析においてどのグループ間に差があるかを検定する手法である。分散分析では、有意差を出しやすいとされるLSD法を使用した。そして年度間の母集団の平均点に差がない確立が5%以下(有意確率が0.05以下)のものについては有意である(95%の確率で平均点に差がある)と判断した。

### \*4 外部評価者と内部評価者の評価結果の差の検証

外部評価者と内部評価者の評点の差の検証は、母平均の差の検定を用いた。差の検定は、母集団の平均がある値と等しいかどうか、また、2つの母集団の平均が等しいかどうかを検定する方法である。

### \*5 馴染み度の評点への影響の分析

小項目、年度、馴染み度を独立変数、評価項目を従属変数として、評価者に回帰分析を行った。回帰分析とは、ある要因Xが他の要因Yにどのぐらいのインパクトを与えるか、与えたとしたらどの程度かを分析する方法である。

### \*6 評価傾向の違いの分類

評価傾向の違いの分類は、因子分析を用い、得られた因子得点について評価者ごとに平均点を出したのち、クラスター分析を行い、回答者をグループ分けした。因子分析は、多くの変数がある場合にそれらの変数の共通性を抽出し、その共通因子でデータを説明する方法であり、因子得点は各オブザベーションごとに計算される因子の得点である。また、クラスター分析は個々のサンプルや変数をいくつかの似たもの同士のグループに分類する方法であり、図4-8はクラスター分析のWard法を用いている。

### \*7 小項目の重み付けに関する統計分析案

評価項目を従属変数、小項目を独立変数として、標準回帰係数を用いて重回帰分析を行い、重回帰分析の係数に、上記6の因子分析の結果を加味した。標準回帰係数は、すべての係数を標準化したのちに回帰分析を行い得られる係数である。

### \*8 評価項目の精選

小項目間の相関が特に高く、かつ因子分析の結果、同一因子について因子負荷量が高い(絶対値で0.4以上)小項目を選んだ。因子負荷量は、因子の各変量への影響度である。

# 開発援助・評価用語

## ●アウトカム (outcome)

プロジェクトのアウトプットによって達成される短期的、中期的および長期的な効果。なお、組織によって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 (output)

プロジェクトの結果として生み出される産出物(財やサービス)。プロジェクトによって生じた変化であり、アウトカム達成に関連する変化を含むこともある。

## ●アカウントビリティ (accountability) →「説明責任」

## ●インパクト (impact)

プロジェクトの実施による長期的、間接的効果や波及効果。予期しない正・負のインパクトも含む。

## ●インプット (input) →「投入」

## ●エンパワメント (empowerment)

個人や組織が自覚して自己決定能力、経済的・社会的・法的・政治的な力をつけて、能力を発揮していくこと。自己決定権をもち社会的公平などを克服していく。

## ●開発援助委員会

### (DAC: Development Assistance Committee)

経済協力開発機構(OECD)の下部機関として1961年設立。加盟国の援助実績、援助政策に関する援助審査や国別・地域別の経済開発事情、援助状況、累積債務問題などの検討を行い、必要に応じて加盟国に勧告を行う。

## ●開発調査

開発途上国の社会・経済発展に重要な開発計画を作成するため、調査団を派遣して開発の青写真をつくる事業。開発調査の結果は、途上国政府の政策判断の基礎的資料となったり、途上国政府が先進諸国や国際機関に資金協力を求めたりする際の基礎資料となる。

## ●開発と女性 (WID: Women in Development)

女性が開発における受益者であるだけでなく、開発の担い手であることに留意して、開発プロジェクトへの女性の参加確保に配慮した開発援助を進め、そのために女性の社会的・経済的状況を改善し、地位向上を促進するという考え方。

## ●開発パートナー事業

小規模できめの細かい対応が必要な社会開発分野や、知的支援型の協力のために、実施のノウハウをもつNGO、地方自治体、大学、民間企業などと連携して進める事業で、現在は草の根協力事業の一環として実施。

## ●開発福祉支援事業

母子保健、高齢者・障害者・児童の福祉、貧困対策などに関連する協力を、対象地域で活動しているNGOに委託する事業で、現在は草の根協力事業の一環として実施。

## ●外部条件 (important assumptions)

プロジェクトではコントロールできないが、その進捗や目標達成に影響を与える要素やリスク。ログ・フレーム(PDM)に記載する事項の1つでモニタリングの対象にもなる。

## ●外部評価

援助機関や援助実施に関わる組織以外の組織、個人によって行われる評価。

## ●外部有識者事業評価委員会

学識有識者、NGO、ジャーナリストなどの外部有識者が、評価の実施体制や手法などについて、JICAの評価検討委員会に対して助言するほか、内部評価の結果について検証し、その客観性を高める評価委員会で、2002年に外部有識者評価委員会として設置され、2004年度に現在の名称に改称。

## ●カウンターパート (counterpart)

開発途上国に派遣されたJICA 専門家やコンサルタント、青年海外協力隊員などと活動をともにし、技術移転を受ける相手国側の関係者をさす。

## ●活動 (activities)

プロジェクトのアウトプットを産出するために実施される一連の活動。ログ・フレーム(PDM)では各成果ごとに活動の流れが記述される。

## ●機材供与

技術移転に必要な機材を無償で相手国に供与する事業。JICA は技術協力の効果的な実施のために必要な機材を、技術協力の一環として供与している。

## ●技術移転

技術を持つ組織や個人が、教育・訓練などを通じて別の組織や個人に技術を伝達し、定着・普及を進めること。国際協力では開発途上国の発展に必要な生産技術や経営技術を、先進国、先進企業から伝えること。

## ●技術協力プロジェクト

2002年度から導入された、協力期間、規模、構成要素(専門家、研修員、機材など)の組み合わせが目標に応じて自由に選択される事業形態。「一定の成果を一定の期限内に達成することを目的に、その成果と投入・活動の関係を論理的に整理した協力事業」で、プロジェクト方式技術協力、専門家チーム派遣などもこれに一本化された。

## ●基本設計調査 (B/D: basic design study)

無償資金協力プロジェクトの実施可能性を調査し、実施の基本構想方針案、最適案、代替案を作成しまとめる目的の調査。これに基づき援助の可否や内容が日本政府によって決定される。

## ●キャパシティ・ディベロップメント (capacity development)

個人、組織、制度や社会が、個別にあるいは集合的にその役割を果たすことを通じて、問題を解決し、また目標を設定してそれを達成していく「能力」(問題対処能力)の発展プロセス。

## ●教訓 (lessons learned)

評価結果から導き出される、ある程度一般化された事柄。対象プロジェクト以外の事業や開発計画、援助戦略策定などに反映される。

## ●草の根技術協力事業

NGOや自治体、大学などがこれまでに培ってきた経験や技術を活かして企画した途上国への協力活動を、JICAが支援し共同で実施する事業。草の根パートナー型、草の根協力支援型、地域提案型の3つがある。

## ●グッド・プラクティス (good practice)

他の模範となるような良い実践事例。

## ●国別事業実施計画

国別援助政策の枠組みで、中・長期的なJICA事業実施の基本的な考え方をまとめた援助計画。開発の方向性、開発課題と事業計画、協力上の留意点、開発課題ごとの具体的な投入計画が3~5年間記載されている。

## ●国別事業評価

重点セクター・開発課題の協力効果を、複数プロジェクトを対象に横断的に評価するもの。JICAの国別事業実施計画や協力方法の改善などに反映される。

## ●国別特設研修

ある国・地域に特有の開発上の課題に焦点を絞ってテーマを設定する研修。2002年度から技術協力プロジェクトに統合。

## ●経済協力開発機構

### (OECD: Organization for Economic Cooperation and Development)

経済成長、開発途上国援助、貿易の拡大を目的とし、加盟国相互間の情報交換、コンサルテーション、共同研究と協力を行う。経済政策委員会、貿易開発委員会、開発援助委員会をもつ。

● **結果重視マネジメント**

(results-based management)

実績(パフォーマンス)とアウトプット、アウトカム、インパクトの達成に焦点を置いたマネジメント手法。

● **研究協力**

①調査・研究の成果を相手国の開発に役立たせる、②調査研究機構が相互に研究者、情報などを交流交換し双方機関の充実に資する、③開発途上国の調査機関と研究者の調査研究能力を向上するなどの目的のもと、日本の研究者が開発途上国の研究者と、ある国の経済・社会の向上・発展のためのテーマについて共同研究を行う技術協力。2002年度より技術協力プロジェクトに統合。

● **研修員受入**

開発途上国の中堅・高級技術者を、その政府の要請により日本に受け入れ、各分野の技術や地域について研修を行い、経済的・社会的発展に寄与し、日本についての理解を深めてもらうことを目的とする事業。設定されたプログラムへの参加希望者を募る集団研修と、各国独自の要請で行う国別研修がある。

● **現地国内研修・第二国研修 (in-country training)**

JICAが行う研修事業の1つ。開発途上国でのさらなる技術移転・普及をはかるため、日本の技術協力で養成された人材が中心となって、その国の関係者を対象に実施する研修。

● **合同評価 (joint evaluation)**

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。

● **効率性 (efficiency)**

プロジェクトのコストとアウトプットの関係に着目し、アウトプットの達成度はコスト(投入)に見合っていたか(見合うか)、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効果を達成することはできなかったかなどを主に問う視点。

● **国際協力銀行**

(JBIC : Japan Bank for International Cooperation)

円借款によるODAの実施と日本企業の貿易や海外投資を金融面で支援する政府系金融機関として、1999年10月に海外経済協力基金(OECF)と日本輸出入銀行(輸銀)が統合されて発足した。

● **国際協力専門員**

JICA所属の専門家で、海外では高級顧問、プロジェクト・リーダー、専門家などとして活動し、国内では各種の調査研究、助言、専門家養成研修の講師、海外からの研修員の指導などを行う。

● **国際緊急援助**

海外、特に開発途上地域の大規模災害に対し、被災国・国際機関の要請に応じて行われる。人的援助、物的援助、資金援助からなり、JICAは人的援助と物的援助を担当している。

● **在外研修** → 現地国内研修・第二国研修  
→ 第三国研修

● **在外事務所**

56カ所に位置するJICAの海外拠点。

● **参加型評価 (participatory evaluation)**

援助機関、相手国実施機関、利害関係者(受益者を含む)が参加して、計画、調査の実施、調査結果の分析のすべての過程において共同で評価を行うこと。

● **ジェンダー (gender)**

生物学的性差を指すセックスに対し、社会的な側面から見た性差をいう。

● **事後評価 (ex-post evaluation)**

協力終了後、一定の年月を経過したプロジェクトを対象に行う。主にプロジェクトのインパクトと自立発展性を中心に検証し、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・計画と実施に役立つ教訓・提言を得ることを目的とする。

● **事前評価**

相手国から要請された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成果をより明確にし、プロジェクトの実施の適切性を総合的に検討・評価することを目的に行う。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で協力効果を測定する基準となる。

● **実績 (performance)**

目標(プロジェクト目標、上位目標)の達成度、アウトプットの産出状況、投入の実施状況など、計画段階で立てられた達成目標に対する情報。

● **シニア海外ボランティア**

派遣時40~60歳で、ボランティア精神を持って途上国の開発に協力するためにJICAから派遣される人。

● **シニア隊員**

JICAの青年海外協力隊事務局が行うシニア資格試験の合格者で、再度派遣される青年海外協力隊員OB・OG。

● **指標 (indicator)**

プロジェクトの業績やプロジェクト実施による変化を測るための定量的・定性的な変数。ログ・フレーム(PDM)の指標の欄に、プロジェクトの計画段階で設定する目標値とあわせて記入する。

● **借款契約 (L/A : loan agreement)**

円借款の具体的実施のため、政府間の交換公文(E/N)締結を受け、国際協力銀行(JBIC)と相手国政府(実際の借入機関)との間で締結される契約。

● **重債務最貧国**

(HIPC : Heavily Indebted Poor Countries)

IMF(国際通貨基金)と世界銀行が認定する最も貧しく重い債務を負う国。1人当たりGNPが695ドル以下、債務合計額が輸出金額の2.2倍以上かGNPの80%以上という基準で、2002年3月時点42カ国が認定されている。

● **重債務最貧国債務救済イニシアティブ**

1999年のケルンサミットで合意された債務救済のための提案。重債務最貧国(HIPC)に対する「HIPCイニシアティブ」を拡充し、ODA債権の100%削減と適格な非ODA債権90%削減を含む「より早く、より広範で、より深い」救済を行うとした。

● **集団研修事業** → 「研修員受入」

● **終了時評価 (terminal evaluation)**

協力の終了間際に、プロジェクト目標の達成度、事業の効率性、自立発展性の見通しなどの視点から評価するもの。その結果をふまえて、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。

● **受益者 (beneficiaries)**

対象とされている、されていないにかかわらず、直接もしくは間接的に便益を受ける個人、グループ、組織。「裨益者」とも表記される。

● **上位目標 (overall goal)**

プロジェクト計画時に意図された、プロジェクトの間接的で、より長期的な効果。ログ・フレーム(PDM)に記載する事項の1つ。

● **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(持続の見込みがあるか)を問う視点。

● **成果 (output)** → 「アウトプット」

● **青年海外協力隊**

(JOCV : Japan Overseas Cooperation Volunteers)

開発途上国で現地の住民と生活・仕事をともにし、その地域の経済・社会の発展に協力しようとする、日本の青年の海外ボランティア活動を促進・助長することを目的とする。

### ● 説明責任 (accountability)

事業の実施状況や目標達成度を明らかにして、決められた任務を果たしていることを納税者などに証明、説明する責任。

### ● 前提条件 (preconditions)

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。ログ・フレーム (PDM) に記載する事項の1つ。

### ● 専門家

開発途上国や国際機関へ派遣される専門的な知見を有する人材。政府関係機関・試験研究機関・学校・指導訓練機構などで、開発計画の立案・調査・研究・指導・普及活動・助言などの業務を行う。派遣期間により長期専門家(1年以上)と短期専門家(1年未満)に分けられる。

### ● ターゲット・グループ

プロジェクトを実施するときに、第一に便益をもたらす対象となる社会集団。

### ● 第三国集団研修

日本が技術移転を行った成果を、相手国が近隣国に波及させるために実施する研修。共通の自然環境や社会的・文化的環境を持つ近隣諸国から研修員を個別・集団で招請し、各国の現地事情により適合した技術の研修を実施する。2002年度より技術協力プロジェクトに統合。

### ● 第三国専門家

南南協力支援の一環で、開発途上国へ派遣する他の途上国の人材。環境、技術水準、文化・言語などの同一性や類似性により技術移転がより適切に効率的に行われる。

### ● 妥当性 (relevance)

プロジェクトが目指している効果(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、対象分野・セクターの問題や課題の解決策として適切か、援助国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といった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

### ● 中間評価 (mid-term evaluation)

協力期間の中間時点でプロジェクトの実績と実施過程を把握し、効率性、妥当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行うための評価。

### ● 提言 (recommendations)

評価を行った結果、そのプロジェクトの将来や関連事業の実施に関して行う具体的な措置のための提案や助言。

### ● 投入 (input)

プロジェクトを実施するために使われる資源。資金、人的資源、資機材などで、ログ・フレーム (PDM) に記載する事項の1つ。

### ● 特定テーマ評価 (thematic evaluation)

特定セクター、重要課題(環境、貧困、女性など)や事業形態をテーマとして、複数プロジェクトを対象に横断的に行う評価。将来の関連開発課題の策定、そのテーマのプロジェクト発掘・形成などに反映される。

### ● 内部評価

事業の運営管理を目的に、実施責任者であるJICAが主体で行う評価。

### ● 南南協力

開発途上国間で、地域経済協力などを通じて相互の経済発展をはかること。先進国の最新の資本・知識集約的技術が開発途上国の実情、ニーズに適合しないことなどから、国連貿易開発会議 (UNCTAD) などを通じ、推進されている。

### ● 入手手段 (means of verification)

プロジェクトの達成度や業績を測るための情報源・調査手段で、ログ・フレーム (PDM) に記載する事項の1つ。

### ● 人間開発指数

国連開発計画 (UNDP) が、人間開発の多様な側面(特に保健衛生と教育)に注目して作成した指標。

### ● パートナーシップ・プログラム

援助国へ移行した復興援助国と日本が、費用の負担を含めた対等のパートナーとして、共同して他の開発途上国に対する援助を実施するもの。

### ● 評価検討委員会

事業評価のあり方などを検討し、評価手法を開発するために1981年7月にJICAが設置した組織。

### ● 評価5項目

1991年にOECD開発援助委員会 (DAC) の発表した「DAC評価方針」で、援助を評価する視点として提唱された。relevance (妥当性)、effectiveness (有効性)、efficiency (効率性)、impact (インパクト)、sustainability (自立発展性)。

### ● 貧困削減戦略文書

#### (PRSP : Poverty Reduction Strategy Paper)

1999年の世界銀行とIMF(国際通貨基金)の開発委員会が、重債務最貧国で債務削減を希望する国に対して、債務削減認定の資料として、その国自身が貧困への対応策を重視して、主体的に作成することを義務づけた文書。

### ● (評価結果の) フィードバック (feedback)

評価情報を関係する人々・組織に対し提供し、学習効果を高めるために活用すること。

### ● フォーカス・グループ・ディスカッション

#### (focus group discussion)

共通の特性を持つグループで、あるテーマ(質問)について議論してもらい、そこで出される意見や考えから情報を引き出す調査方法。あるテーマに関して、関係者がどのような認識をもっているのかを知るのに適している。

### ● フォローアップ協力 (follow-up cooperation)

プロジェクト方式技術協力で、目標を達成していない一部の特定分野の協力を延長すること。

### ● プライマリーヘルスケア (PHC : Primary Health Care)

地域社会に住むすべての人が、その発展の程度に応じた負担で身近に利用でき、科学的に適正で社会的に受け入れられているやり方による、人々の暮らしに欠くことのできない保健医療。①健康教育、②食料の供給と栄養状態の改善、③安全な水の供給と衛生管理、④母子保健(家族計画を含む)、⑤予防接種、⑥地域に蔓延する疾病の予防とコントロール、⑦一般的な疾病と傷害の適切な治療、⑧必須医薬品の供給の8つの要素から成り立っている。

### ● プログラム・アプローチ

関連する複数のプロジェクトを有機的に組み合わせて実施する援助手法。

### ● プロジェクト・デザイン・マトリックス

#### (PDM : Project Design Matrix)

プロジェクトの計画、モニタリング、評価を行うために使用する「理論的枠組み」。プロジェクト要約、指標、データ入手手段、外部条件、投入、前提条件から構成される。ロジカル・フレームワークの一形式として、JICAでは利用している。

### ● プロジェクト方式技術協力

開発途上国の技術移転と人づくりのために、3つの協力形態(専門家派遣による技術指導、相手国技術者の日本での研修による技術習得、必要な機材供与)を組み合わせて1つのプログラムとして実施する協力事業。2002年度より技術協力プロジェクトに統合。

### ● プロジェクト目標 (project purpose)

プロジェクトの終了時に達成が期待されているプロジェクトの目標。ログ・フレーム (PDM) に記載する事項の1つ。

### ● プロジェクト要約 (narrative summary)

活動、成果、プロジェクト目標、上位目標を因果関係の論理性で組み立てたものを記載するログ・フレーム (PDM) 中の項目。

● **平和構築**

紛争地域の和平達成のための包括的取り組み。軍事的枠組み、政治的枠組み（PKO、予防外交、軍縮、調停など）、開発援助の3本の柱からなる。JICAはこのうち開発援助を担当し、和解、ガバナンス支援、治安回復、社会基盤整備、経済復興支援、社会的弱者支援、緊急人道支援の7つを重点分野として取り組んでいる。

● **ベーシック・ヒューマン・ニーズ (BHN: Basic Human Needs)**

生活基礎分野。低所得層の民衆に直接役立つものを援助しようとする援助概念。食糧、住居、衣服など、生活するうえで必要最低限の物資や安全な飲み水、衛生設備、保健、教育など、人間としての基本的なニーズをいう。

● **ベースライン調査 (baseline survey)**

プロジェクト実施前の対象地域の現状を調査・分析するもの。指標を使って目標設定を行う場合は、選定された指標のプロジェクト開始前の基準値を明らかにするため、ベースライン調査が必要になる。

● **ボランティア事業**

この報告書では、JICAの行う青年海外協力隊事業、シニア海外ボランティア事業、日系社会青年ボランティア事業、日系社会シニアボランティア事業を指す。

● **本邦研修**

技術研修員受入事業の一形態で、日本国内で行われるもの。

● **ミレニアム開発目標**

(MDGs: Millennium Development Goals)

2000年の国連サミットでのミレニアム宣言に基づいて発表された、2015年までに達成すべき8つの目標。①極度の貧困と飢餓の撲滅、②普遍的初等教育達成、③ジェンダー平等推進と女性の地位向上、④幼児死亡率軽減、⑤妊産婦の健康改善、⑥HIV/AIDS、マラリアなどの蔓延防止、⑦環境の持続可能性確保、⑧開発のためのグローバル・パートナーシップ促進。

● **無償資金協力**

有償資金協力(円借款)の対語で、相手国に返済の必要のない資金協力。なかでも国づくりの遅れている国々に重点をおき、援助の範囲も広く、保健、水供給などのBHNを中心に、国の将来に大きくかわる教育、エイズ、子どもの健康、環境、人口問題などの分野、道路、橋など経済や社会の基盤となる基礎インフラの整備までおよび。

● **メタ評価**

実施した一連の評価から評価結果を集計することを意図した評価。また、評価の質の判断や評価実施者の実績(パフォーマンス)を査定するための「評価の評価」という意味で使われる。

● **モニタリング**

プロジェクト実施中に、継続的にその進捗状況をチェックすること。モニタリング情報は評価調査を補完する。

● **有効性 (effectiveness)**

プロジェクトの実施により、本当に受益者や社会への便益がもたらされているか(もたらされるのか)を問う視点。

● **有償資金協力(円借款)**

無償資金協力の対語で、開発途上国の経済・社会の発展を支えるため、比較的多額の資金を必要とする事業に対し緩やかな貸付条件で行われる、相手国が返済すべき資金協力。円建てで行われるため円借款と呼ばれる。JBICが審査・貸付けを担当する。

● **ローカルコスト (local cost)**

プロジェクト実施に必要な資金のうち、現地で調達可能な部分などの現地通貨建ての部分のことで、現地工事の人件費、一部資機材などの費用。プロジェクトを相手国政府との協力により実施する場合、本来受入国側が負担すべき経費(プロジェクトサイトの整備確保、一部施設の建設、施設維持管理、プロジェクト運営などの経費)をローカルコストと総称する。

● **ローカル・コンサルタント**

この報告書では、プロジェクト対象国(または評価対象国)のコンサルタント。

● **ログ・フレーム →「ロジカル・フレームワーク」**

● **ロジカル・フレームワーク (logical framework)**

プロジェクトの主要要素(インプット、アウトプット、目標など)とそれらの因果関係、プロジェクトの外部要因・リスクなどを表したもので、計画、実施、評価の各段階で効果的なマネジメントを行うために活用される。PDM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」

● **ロジック・モデル**

プロジェクトやプログラムがどんな過程、関係を経てどんな成果となるかを論理的に示すモデル。全体の目標、アウトプット、投入やその因果関係、指標、外部条件などを論理的にまとめたもの。

A ~ Z

● **BHN→ベイシックヒューマンニーズ**

● **CD→キャパシティ・ディベロップメント**

● **CIDA カナダ国際開発庁**

● **DAC→「開発援助委員会」**

● **DFID イギリス国際開発庁**

● **HIPC →「重債務最貧国」**

● **IMF 国際通貨基金**

● **JBIC→「国際協力銀行」**

● **JOCV→「青年海外協力隊」**

● **MDGs→「ミレニアム開発目標」**

● **NGO (Non-Governmental Organization)**

非政府組織、民間非営利団体。

● **NGO・JICA定期協議会**

NGOとJICAの連携協議機関。

● **NGO・JICA評価小委員会**

「NGO・JICA定期協議会」の下部機関で、NGO-JICA連携事業について、評価に関する相互学習や評価手法の開発を行っている。

● **ODA (Official Development Assistance)**

政府開発援助。先進国の政府機関から開発途上国になされる経済協力。日本では贈与・借款・賠償・技術協力の二国間援助と、国際機関への出資・資金供与の多国間援助に大別される。

● **OECD→「経済協力開発機構」**

● **PDM→「プロジェクト・デザイン・マトリックス」**

● **PRSP→「貧困削減戦略文書」**

● **UNDP 国連開発計画**

● **USAID 米国国際開発庁**

● **WBI 世界銀行開発研究所**

● **WHO 世界保健機関**

● **WID →「開発と女性」**

# ホームページへのアクセスガイド

第1部第2章で紹介したとおり、JICAではホームページを通じた迅速な評価結果の公表体制の充実を進めています。JICAホームページの評価サイトでは、1999年度からの事業評価年次報告書や国別・テーマ別の評価報告書を掲載しています。また、事業事前評価表や終了時評価要約表も公表しています。

ここでは、JICAホームページ・評価のサイトへのアクセス方法を紹介します。

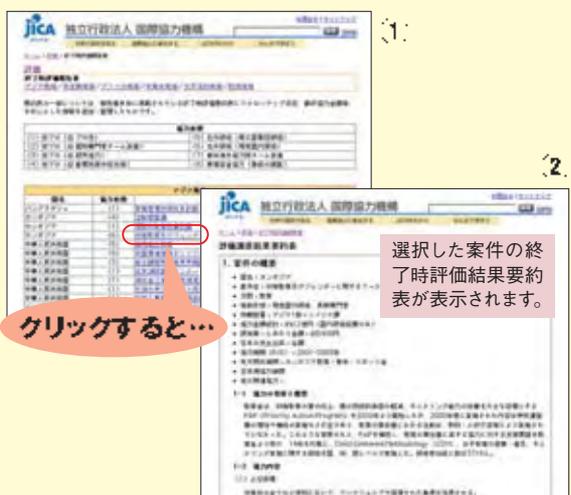
**1** まず、JICAホームページへアクセス  
<http://www.jica.go.jp/Index-j.html>

以下の画面が表示されますので、 を付した部分をクリックすると評価のサイトへ移動します。

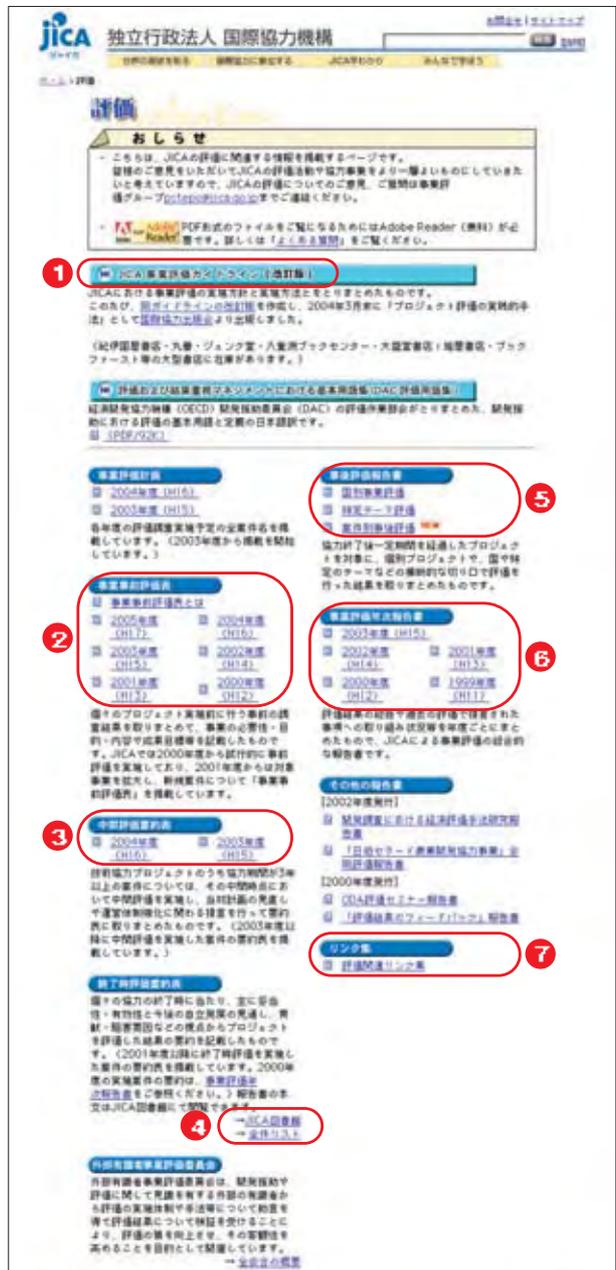


(例)「終了時評価要約表」の場合

「全件リスト」をクリックすると2001年度以降に終了時評価を実施した案件のリストが表示されます(①)。閲覧したい案件をクリックすると要約表が表示されます(②)。



**2** 以下の評価のサイト  
<http://www.jica.go.jp/evaluation/index.html> が表示されます。閲覧したい項目をクリックしてください。



- ① JICA事業評価ガイドライン  
 第1部第2章「4評価手法の開発と改善」で紹介した改訂版「事業評価ガイドライン」を閲覧できます。
- ② 事業事前評価表  
 過去の事業事前評価表を閲覧できます。
- ③ 中間評価要約表  
 2003年度以降に中間評価を実施した要約表を掲載しています。
- ④ 終了時評価要約表  
 2001年度以降に終了時評価を実施

- した要約表を掲載しています。
- ⑤ 事後評価報告書  
 国別事業評価・特定テーマ評価の報告書を掲載しています。また、2001年度以降に実施した案件別事後評価の要約表を掲載しています。
- ⑥ 事業評価年次報告書  
 1999年度からの事業評価年次報告書のバックナンバーを掲載しています。
- ⑦ リンク集  
 国内外の機関の評価関連のサイトへリンクしています。

監修 三輪 徳子 (JICA企画・調整部事業評価グループ長)  
編集 佐藤 和明 (JICA企画・調整部事業評価グループチーム長)  
小早川 徹 (JICA企画・調整部事業評価グループ)  
執筆 三輪 徳子【解説\*、特集\*、第1部第3章、第2部、第4部\*】  
佐藤 和明【第1部第1章\*、第1部第2章】  
小早川 徹【特集、第1部第2章\*、第1部第3章\*、第2部\*】  
岩間 望 (JICA企画・調整部事業評価グループ)【第3部\*】  
岩瀬 誠 (JICA企画・調整部事業評価グループ)【第4部】  
横田千映子 (JICA企画・調整部事業評価グループ)【第1部第3章】  
中島 基恵 (JICA企画・調整部事業評価グループ)【第3部第1章】  
大島 歩 (JICA企画・調整部事業評価グループ)【第3部第2章】  
竹中 宏美 (JICA企画・調整部事業評価グループ)【第3部第3章】  
本間まり子 (JICA企画・調整部事業評価グループ)【第3部第6章】  
シーク美実 (財団法人国際開発センター研究員)【第1部第3章】  
矢野奈保子 (株式会社日本総合研究所主任研究員)【特集】  
坂本謙太郎 (株式会社日本総合研究所研究員)【第2部第2章】

注：「\*」は主執筆者もしくは取りまとめ担当者。

JICAは幅広い関係者の方々からご意見をいただき、「事業評価年次報告書」をよりよいものにしていきたいと考えています。つきましては、折り込みのアンケート用紙により、『事業評価年次報告書2004』に対する皆様のご意見をお聞かせいただければ幸いです。

アンケート用紙は、JICAホームページの「評価」サイト (<http://www.jica.go.jp/evaluation/index.html>) からダウンロードできます。皆様からのご意見をお待ちしております。

写真提供：加藤恒光、野町和義、大淵喜隆、吉崎隆、吉田勝美

## 事業評価年次報告書 2004

2005年3月発行

編著・発行 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

〒151-8558 東京都渋谷区代々木2-1-1

新宿マインズタワー

TEL：03 (5352) 5683

FAX：03 (5352) 5490

<http://www.jica.go.jp/>

E-mail：pctepc@jica.go.jp

本報告書に関するお問合せは事業評価グループまでお願いします。

