

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評価検討委員会委員長 理事 小島誠二

JICAでは、2002年度より外部有識者事業評価委員会を設置し、外部有識者のご助言を得つつ、評価体制の強化と評価結果の活用を通じた事業改善に取り組んでいます。その一環として、評価結果の透明性と客観性を高めるために、2003年度から、JICAが実施したプロジェクト終了時評価の評価（2次評価）を外部有識者事業評価委員会に行ってください、その結果を「事業評価年次報告書」で公開してきています。3回目にあたる本年度は、外部有識者事業評価委員会のもと、日本評価学会の協力を得て、評価に精通した外部第三者からなる作業部会を設置して2次評価を行っていただきました。以下では、この外部有識者事業評価委員会および同作業部会による2次評価結果を掲載しています。

同2次評価では、昨年度に続き、終了時評価（1次評価）の質はどうかを評価していただきました。また、第三者である2次評価者に、評価報告書に盛り込まれた情報に基づいて、1次評価の結果を再検証していただいています。このうち評価の質に関しては、8項目33視点に基づく2次評価の結果、全体としていずれの項目も5段階の3以上のレベルを満たしており、また、過去3年間の2次評価結果を比較すると経年的な質の向上もみられるものの、途上国側の評価への参画度、効率性の評価、教訓の抽出などはほかに比べて評点が低く、いっそうの取り組みが必要との結果が示されています。また、プロジェクトに関しては、1次評価報告書に盛り込まれた情報を2次評価者が第三者の視点で総合的に吟味の上、DAC評価5項目の視点に基づき5段階で再評価した結果、対象45案件中35件のプロジェクトが「大変良い」（25点満点で20点以上）または「おおむね良い」（15点以上20点未満）の範疇に入るものの、残りの10件に関しては、「やや不満足」（10点以上15点未満）との評価結果になっています。ただし、なかには、1次評価結果はよくてもその評価の質に問題があり、価値判断が不適当として、厳しい2次評価結果が下されたプロジェクトもありました。

評価の質に関し、JICAでは、2次評価導入以来、同結果をふまえ、事業評価ガイドラインの改定、評価研修の徹底、2次評価で質の高い評価として挙げられた評価事例の組織内での共有に努めてきました。また、2次評価チェッ

クシートを活用して職員自身が1次評価の質の管理などを行ってきました。まだ多くの課題はあるものの、こうした取り組みの結果、評価の質が着実に向上しつつあるとの評価をいただきましたことは、JICAとして大変にうれしく、引き続き、今回の2次評価結果をふまえて、評価の質の向上を図っていきたいと思います。

なお、プロジェクトの評価に関しては、協力対象国や協力分野によってプロジェクトを取り巻く環境が異なるため、一律に比べることはむずかしく、「やや不満足」との評価結果を得たプロジェクトのなかには、計画をいっそう吟味して策定するとともに、実施段階において、状況変化に応じた計画の見直しを含め、より適切なプロジェクト運営を図るべきであったと考えられるものがある一方、対象国の経済状況の問題から財政面での自立発展性の確保がそもそも非常にむずかしくなったケースや、対象国の政治・治安問題により途中で協力活動が大きく制約されたようなケースもあります。後者のようなケースにおいては、これらのプロジェクトに携わる関係者の努力が「大変良い」との評価結果を得たプロジェクトに携わる関係者の努力に比べて劣っていたわけでは決してありません。しかしながら、公的資金であるODA事業の実施に携わる機関として、あくまで結果でみた場合、ODAや評価に知見を有する2次評価者の視点からみて「やや不満足」と判断されるプロジェクトもあったことは、厳粛に受け止める必要があると考えます。

JICAでは、こうした第三者の視点から評価結果を再吟味していただくことで、自らの事業を見つめ直し、より効果的・効率的な事業の実施に取り組んでいく所存です。その一環として、今後は、2次評価の結果をふまえていくつかの案件を選び、外部有識者事業評価委員会の委員の方々に実際に現地調査を行っていただき、同現地調査結果もあわせて評価の質の向上や効果的・効率的な事業の実施に向けた提言をいただくような試みも行っていきたいと思います。

最後になりましたが、45冊にのぼる終了時評価報告書をさまざまな角度から吟味の上、2次評価の制約はあるものの、より信頼性と納得性の高い2次評価の実施に向けて手法面での工夫を凝らして2次評価を実施し、貴重な提言をして下さった外部有識者事業評価委員会および作業部会の皆様に心より感謝いたします。

第1章 2005年度2次評価結果

外部有識者事業評価委員会 / 2次評価作業部会

1-1 2次評価の目的・対象・評価方法

(1) 2次評価の目的

ODAプロジェクトの評価を誰が行うかについてはさまざまなケースが考えられる。プロジェクトに関係する者が評価を行えば、プロジェクトに関して、その内容や地域に深い専門的知識があり、プロジェクトの諸活動を十分理解し、さまざまな事情をくんで細部に目が行き届いた評価が期待され、フィードバック機能も生かされて、プロジェクトの改善にもつながりやすいと期待される。しかし、一方で、いろいろな事情を斟酌しすぎて甘い評価になり、透明性・中立性の面で問題が出ることも予想される。JICAはその業務の性格上もあり、比較的小規模な案件を多数運営しているところから、現実問題として多くの評価をJICA内部の人間、あるいは、JICA外であっても、国内支援委員などプロジェクト関係者で行わざるを得ない事情がある。終了時評価だけをとっても年間50件程度ある。

そこで、内部評価のよさを生かしながら、予想される欠点を補う方法として、内部評価をガイドラインにそって行うことを徹底すると同時に、評価の結果をJICA外部の人間が2次的に評価することによって、客観性・中立性を担保することが考えられる。すなわち、実務上、数多い評価案件をこなすには、内部評価の結果を検討してその結果がよければオーソライズし、悪ければ修正する仕組みを考えると現実的である。

プロジェクトを恒常的に改善するためにはPDCA (Plan Do Check Act) サイクルの導入が効果的である。評価はこのなかのチェック(Check)に相当する。この考え方を評価に取り入れれば、評価計画→評価実施→評価の評価→評価の改善、といった「事業」のPDCAサイクルを考えることができる。評価がプロジェクト実施者の独り善がりにならないために、外部者の目を入れることは重要であるが、評価のすべてを外部者が行う必要はない。最低限、PDCAのチェックの部分に外部者の目を入れれば透明性・客観性は確保できると考えられる。

評価とは、「評価フレームワーク」のもとに、「情報収集」「分析/評価」を行い、「提言・教訓」を抽出し、「報告書」を作成するまでの一連のプロセスである。2005年度2次評価

ではこれまで同様、終了時評価など1次評価に対する信頼性を確保すると同時に、わかりやすい評価結果の開示のために、以下の課題に答えることを目的とした。

- ① 1次評価の質(できれば)の評価
 - 1次評価は一定の質を満たしているか
 - 1次評価の質は経年的に向上しているか
 - 1次評価の質をより向上させるための課題は何か
- ② 報告書(1次評価)に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価
 - 対象プロジェクトの2次評価者による評価結果はどうか
 - 2次評価者によるプロジェクトの評価結果と1次評価の質の関連性の有無

(2) 評価者

それでは、誰が2次評価を行うかが問題になる。2次評価のよし悪しはつまるところ、「正しいか-間違っているか」という尺度で測るといより、評価結果がそれなりに「納得できるかどうか」だと考えたほうがよい。評価に関して正解は1つではなく、評価者のバックグラウンドや評価に影響を与える価値観によって異なってくる。プロジェクトに数値目標が設定されていれば、目標が達成されたかどうかに関して意見が分かれることはあまりないだろうが、その理由、対応策については複数の意見があっても不思議ではない。2次評価者が得られたとしても、その評価結果が唯一無二という保証はない。別の2次評価者が評価を実施すれば異なった評価結果が得られる可能性は大きい。そうであれば、1人の優れた評価者を探すよりも、ある程度のレベルの2次評価者を複数求め、いろいろな意見を聞く仕組みを考えるほうが安全であり、実用的である。

JICAでは外部有識者事業評価委員会を設け、JICAにおける評価のあり方、評価結果について意見を求めることにしている。しかし、このような委員会の制約上、そこでの意見は概括的にならざるを得ず、個々の評価結果に対して細かな2次評価を行うことは困難である。そこで、2次評価を行う作業部会を設け、時間をかけて個々の内部評価結果を検討し、その結果を親委員会ですらに議論することが現実的である。

JICAが2次評価作業部会を設けて終了時評価の2次評価を開始したのは2003年度からである。2次評価者について

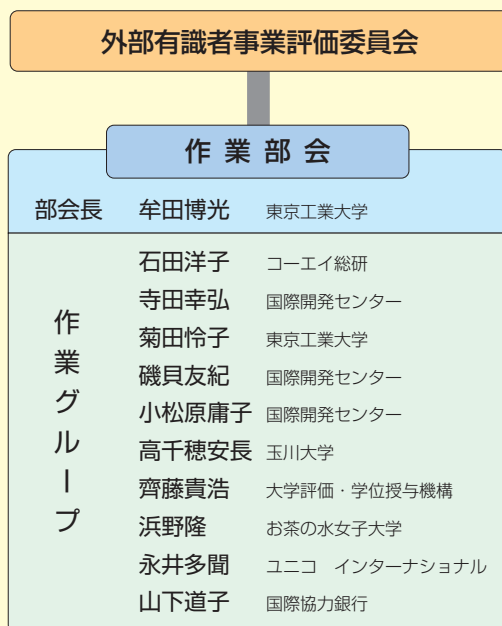
ては、2003年度は外部有識者評価委員会のメンバー8名が評価を担当した。2004年度は委員会の下に、有識者6名、JICAの各部署評価主任を中心とした職員8名からなる2次評価作業部会をつくり作業を行った。有識者の推薦は日本評価学会に依頼し、人選の客観性を担保した。評価傾向に対する有識者とJICA職員の評価傾向の違いもみた。その結果、外部有識者とJICA職員との間に基本的な評価傾向の差はないことが確認された。

この2004年度の実践で方法論の開発がほぼ確立したところから、以後は業務として実施するめどが立ち、外部有識者の専門的知見をさらに活用する立場から、2005年度は日本評価学会に2次評価作業の業務委託を行った。日本評価学会では10名からなる評価作業チームを結成した。メンバーは学会内で公募により選び、透明性を高めることとした。2005年度2次評価体制は図4-1のようになる。

(3) 評価対象

今年度の2次評価対象案件は2003年度新規終了時評価として28案件、2004年度新規終了時評価として17案件である。今年度の報告書ではこの計45案件についておもに分析する。なお、年度間比較を行うため、昨年度に2次評価を実施した2003年度終了時評価10案件すべて、2002年度終了時評価プロジェクトのうち偏りのないようサンプルリングした11案件をあわせて今回の2次評価の対象とした(付表1)。

図4-1 2次評価体制



(4) 評価のデザインと方法

2次評価者全員がすべての評価報告書を読んで2次評価を行うのであれば、各評価項目(評価視点/評点)の評価結果について平均値を求めれば、評価者全体の意見が反映され、評価者個人の評価傾向に偏らない評価点が求められる。各評価者はそれぞれ立場や意見が異なるため、一定数以上の評価者の意見を平均化しないと結果が偏るからである。しかし、これでは全体の作業量が莫大で、現実には不可能に近い。実際問題として、1冊の評価報告書を十分読んで、評価視点票に評価結果を書き込むのに2、3時間はかかる。前年度との重複分も入れれば、2次評価すべき報告書は年間60冊以上になる。評価者全員がそれを読んで評価するのは不可能ではないにしろ、多大の時間と労力を要する。

そこで、手分けして読むことになるが、2005年度は評価者が偏らないように適切な割り当てを行うことで、各評価報告書を4名が評価した。具体的には、評価作業グループメンバーのうち2名は全冊読み、1名は27冊、7名は各15冊読んで2次評価することとした。このようなデザインでは、キーパーソン2名の判断基準を全体の基準として取り扱い、他の評価者の判断基準を「等化」させることが可能となる。1名の評価者が評価するより、4名がそれぞれ評価してその平均をとるほうが偏りのない評価結果が期待できるというのは、各報告書はそれぞれ4名の評価者しか評価点をつけていないため、たまたまそれを評価した評価者の評価傾向が結果に強く反映するのは避けられず、2次評価結果の信頼性、不偏性が問題となる。各評価者がつけた各評価項目の評価点は理論的に、評価対象の真の得点(評価者によらない評価点)と評価者の個人評価傾向係数(甘辛係数:評価者個人による誤差傾向)とに分けることができる。そこで、統計分析の仕方を工夫(分散分析)することによって、これらを分離し、評価者の評価傾向の調整を行って、評価対象ごとに評価者の傾向によらない不偏の評価点を推定した。

年度間比較においても、適切なサンプリングにより同一案件を重複して複数年度にわたって評価することにより、年度間比較を可能にしている。2年度にわたって重複して評価した案件は「等化」のためのいわば糊代となっている。この糊代部分を利用して、2004年度の2次評価結果と2005年度の2次評価結果をつなぐことができる。2004年度と2005年度についてはそれぞれ真の評価点の推定値が算出できているが、評価基準が異なっていると考えられる。評価点の分布をみることを目的とするところから、比較する項目の糊代部分の平均値と分散を一致させることを考える。次に糊代部分の平均値と分散が一致するように、2004年度の2次評価結果をすべて変換する。糊代部分のサン

リングは適切に行っているところから、このような単純な変換方法であっても比較が十分可能となる。このように、分断された評価情報を、評価の重複(糊代)を利用してさまざまな手法で「等化」することによって、個別に得られた評価データを大きなまとまりとして処理・分析を行う。

(5) 評価方法

先に述べたように終了時評価の2次評価には2つの視点がある。1つは終了時評価の質(できばえ)を評価することであり、もう1つは終了時評価の評価結果の確認である。2次評価では基本的に数人の有識者がいくつかの評価視点に基づいて、すでに行われた評価結果(報告書)の評価を行う。JICAが有識者による終了時評価の2次評価を開始したのは2003年度であり、40案件について2次評価を行った。まず、2次評価者が終了時評価報告書を読んで、定められた評価視点票に基づき、終了時評価の質の評価(評価フレームワークに関し8項目、調査の実施状況に関し6項目、情報分析/評価に関し9項目、教訓/提言の内容に関し4項目、計27項目)、プロジェクトそのものの評価(6項目)の視点から、5段階の評点で2次評価を行った。評価票に記載されている評価事項、および評価基準はJICA事業評価ガイドラインの「よい評価の基準」を基礎として作成したものである。

2004年度には前年度の分析結果を参考にして、評価者の負担を減らすと同時に、評価項目の構造化を行うように評価視点を改善した。評点は10段階とし、その評点をつけるにあたって考慮すべき視点を複数示し、それぞれの視点ごとに3段階で評価することとした。2003/2004年度の新

規58案件に加え、前年度との比較のために10案件を重複して評価した。2005年度は2003/2004年度の新規45案件に加え、前年度との比較のために昨年度2次評価を行った2002/2003年度の21案件を重複して評価した。

評価者は毎年度同一人ではない。また、もし同一人が評価したとしても1年間の時間が空けば、同じ評価基準で評価する保証はない。評価結果の時系列的変化をみるためには、評価者の評価基準を調整する必要があり、前年度との比較のために2次評価を行った2002/2003年度の21案件は、昨年度の評価結果を参考に、バランスよくサンプリングして、今年度同一案件を再度評価したものである。

今回の評価項目は昨年度の評価結果をふまえてさらに改善した。2004年度と2005年度の評価視点の比較は表4-1のようになる。視点の整理統合を行うと同時に、視点も評点も5段階スケールとした。視点と評点のスケールが同じであるほうが、評価者の心理的負担が小さいことを考慮した結果である。このように、2004年度と2005年度の評価視点票は大枠においては類似しており、時系列比較が可能なデザインとなっている。

2005年度の評価視点項目は表4-2あるいは付表2に示してあるが、以下この評価視点票に基づく分析を行う。評価は各視点、評点とも以下の5段階で判定した。

- 5：十分/高い
- 4：おおむね十分/高い
- 3：普通
- 2：いくらか不十分/低い
- 1：不十分/低い

表4-1 2004年度と2005年度の評価視点の比較

年度 評価項目	2004年		2005年	
	視点	評点	視点	評点
評価可能性	4項目(3段階)	10段階	4項目(5段階)	5段階
評価フレームワーク	4項目(3段階)	10段階	3項目(5段階)	5段階
情報収集	5項目(3段階)	10段階	4項目(5段階)	5段階
現状把握・検証	4項目(3段階)	10段階	4項目(5段階)	5段階
分析	3項目(3段階)	10段階	3項目(5段階)	5段階
5段階評価	7項目(3段階)	10段階	6項目(5段階)	5段階
提言・教訓	8項目(3段階)	10段階	6項目(5段階)	5段階
報告書	4項目(3段階)	10段階	3項目(5段階)	5段階
良い評価基準に基づく総合評価	4項目(3段階)	10段階		
プロジェクトの評価：妥当性		10段階	3項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：有効性		10段階	2項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：効率性		10段階	2項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：インパクト		10段階	3項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：自立発展性		10段階	5項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：総合評価		10段階		

表4-2 2次評価項目

I	<p>評点：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)</p> <p>視点：計画段階のPDMの適切性 達成度(実績)の検証可能性 プロジェクトの組み立て(因果関係)の検証可能性 実績・実施プロセスの検証可能性</p>
II	<p>項目ごとの二次評価</p> <p>1 評点：評価フレームワーク 視点：調査スケジュール 調査団構成(中立性・公正性・専門性) 被援助国の参画度</p> <p>2 評点：情報収集 視点：評価設問 情報源と収集方法の適切性 情報源の明確性 収集実績</p> <p>3 分析/評価</p> <p>3.1 評点：現状把握 視点：プロジェクトの現状把握・検証(実績) プロジェクトの現状把握・検証(実施プロセス) プロジェクトの現状把握・検証(因果関係検証) プロジェクトの現状把握・検証(効果)</p> <p>3.2 評点：分析 視点：データ分析全般(客観性) データ分析全般(多面性) 貢献・阻害要因の分析</p> <p>3.3 評点：5項目評価 視点：5項目評価(妥当性) 5項目評価(有効性) 5項目評価(効率性) 5項目評価(インパクト) 5項目評価(自立発展性) 評価全般(結論)</p> <p>4 評点：提言・教訓 視点：提言：根拠の明確性と内容の納得性 提言：抽出の十分性 提言の活用可能性 教訓：根拠の明確性と内容の納得性 教訓：抽出の十分性 教訓の活用可能性</p> <p>5 評点：報告書 視点：書き方全般(簡潔・明瞭・明快) 図表の活用度 一次データの提示</p>
III	<p>報告書に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価(5項目評価)</p> <p>1 評点：妥当性(プロジェクト実施の正当性・必要性) 視点：優先度 必要性 手段としての適切性</p> <p>2 評点：有効性(プロジェクトの目標達成) 視点：プロジェクト目標の達成度 プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性</p> <p>3 評点：効率性(プロジェクトの効率性) 視点：費用対効果 実施プロセスの適切性</p> <p>4 評点：インパクト(プロジェクト目標の達成による効果) 視点：予期されたインパクトの達成度 インパクトにかかわる因果関係の論理性 予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度</p> <p>5 評点：自立発展性(JICAの協力終了後の持続性) 視点：持続性確保のための仕組みの組み込み 持続性の程度 持続性を保証する環境の整備度(組織) 持続性を保証する環境の整備度(技術) 持続性を保証する環境の整備度(財政)</p>

1-2 報告書を通して見た 終了時評価の質と課題

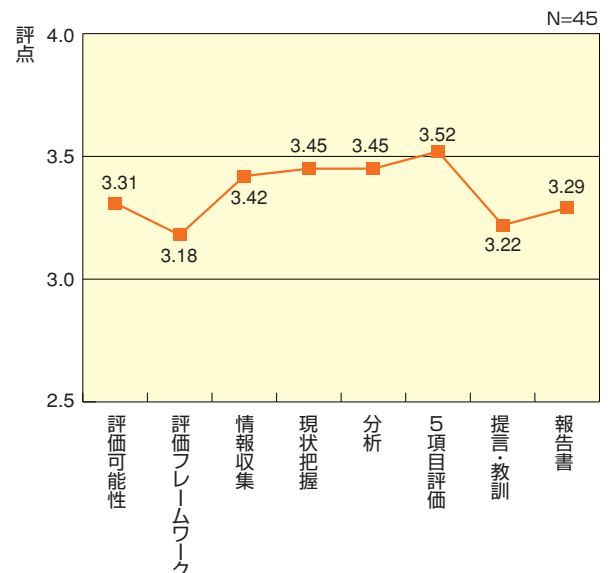
(1) 評価結果の概況

2003年度と2004年度の終了時評価45案件を対象として、終了時評価の質についての評価を行った結果、各評価項目の評点の平均は図4-2に示すとおりとなった。いずれの評価項目についても評点の平均は3.0以上で、採点基準で「普通」以上のレベルにある。これらの評価項目のなかで、評価にあたっての「情報収集」や分析における「現状把握」、分析の仕方「分析」、DACの5項目評価に関する「5項目評価」については評点の平均は相対的に高いが、調査スケジュールや調査団構成に関する「評価フレームワーク」や「提言・教訓」では評点が相対的にやや低い。

次に評点の分布についてみると、図4-3に示すとおり、いずれの評価項目においても評点は2.5から4.5未満の間に多く分布しており、また3点台の評点の占める割合が多い。しかし、分布状態は評価項目によって相異がみられる。「評価可能性」では評点が1点台から4点台、また、「5項目評価」では2点台から4点台と終了時評価の質のばらつきが大きい。その一方、「現状把握」は2.5以上4.5未満、「提言・教訓」では2.0以上4.0未満の評点となっており、ばらつきが少ない。また、「評価フレームワーク」は3点台がプロジェクトの大半を占めており、3.5以上の評点が少なく、分布は偏っている。

以上から対象案件の終了時評価の質については「普通」である3.0以上のプロジェクトが多く、「おおむね十分」4点台のプロジェクトも多少あることから、いずれの評価項目

図4-2 評価項目別の評点(平均点)



目についても平均すると「普通」レベル以上の一定の質の水準を満たしている。しかし、「評価フレームワーク」や「提言・教訓」は4.0以上の案件が少ないことがほかの評価項目と比較して平均点を低くする要因となっている。

(2) 項目別評価結果と終了時評価の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、視点の評価点づけを行うとともに、記述式のコメント欄を設けて、評価者のコメントの形で定性的なデータも収集した。以下では、各評価項目における視点の評価結果と評価者のコメントに基づいて、評価項目別に終了時評価の質の現状と課題についてみていく。図4-4には各評価項目における視点の評価点および評価項目評点の平均を示してある。

① 評価可能性

評価可能性は適切な評価が可能であったかどうかをみる項目である。各視点の評価点の平均はいずれも3.3近辺で「普通」以上のレベルを確保しており、ほかの評価項目中

の視点の平均と比べても平均的な評価結果となっている。

視点のなかで、「計画段階のPDMの適切性」は、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、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)を問う項目である。PDMに関しては、平均的にはよいものの、プロジェクト開始時にプロジェクト目標の内容や指標が相手国と合意できていないプロジェクトや、終了時評価時点でPDMが評価調査団によって作成されたプロジェクトもあった。

また、PDMをカウンターパート全員が十分理解して、プロジェクト活動のモニタリングシートとして使用し、終了時評価でそれを役立て、分析および有効性に関して高い評価を得たプロジェクトがある。その一方、プロジェクトのなかには達成度を測る指標が適切ではない、上位目標とプロジェクト目標が乖離している、活動から目標までの論理性に欠けるなど、PDM作成の不備がみられたものもあった。目標が適切に設定され、論理的なPDMを作成する

図4-3 評価項目別の評点分布

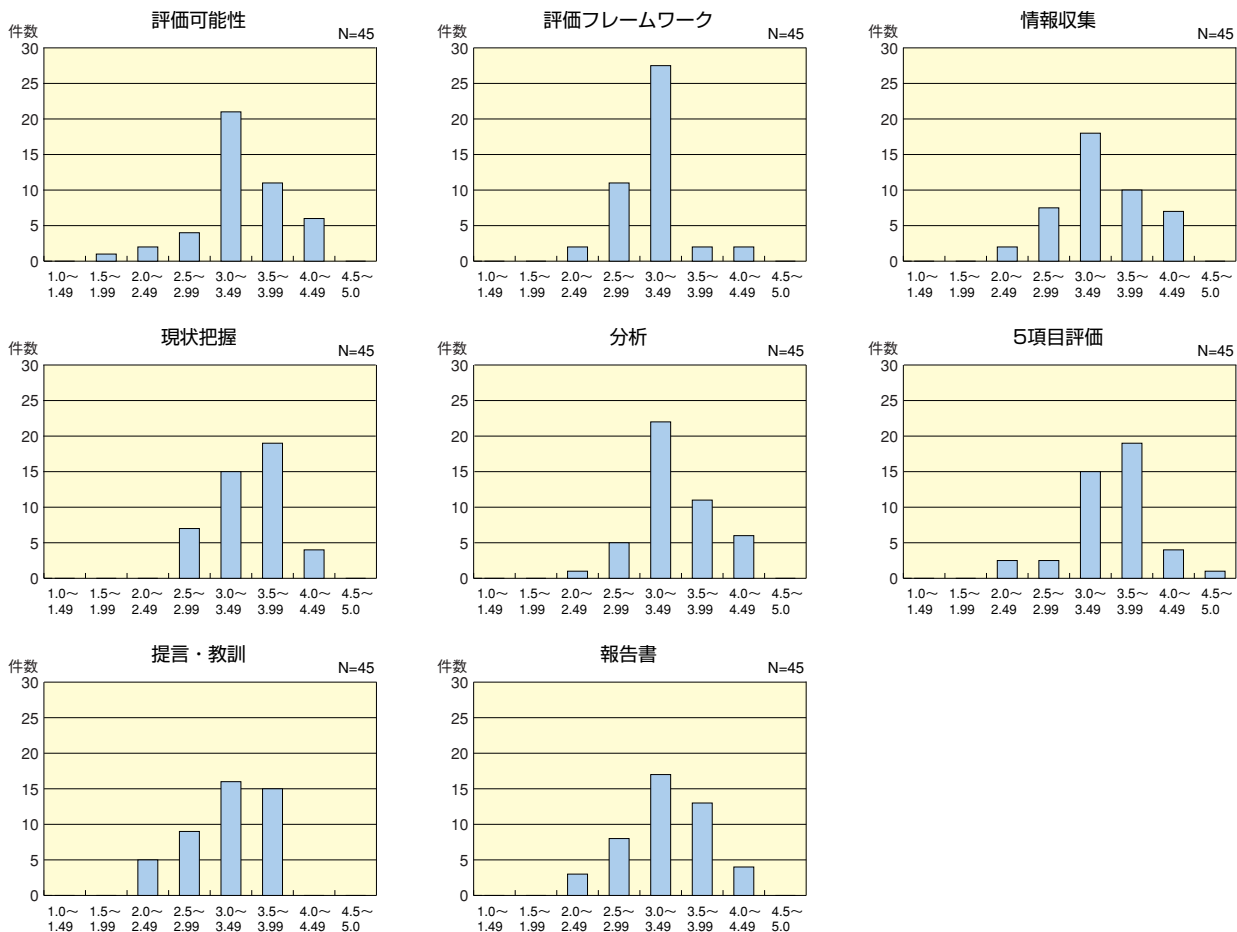
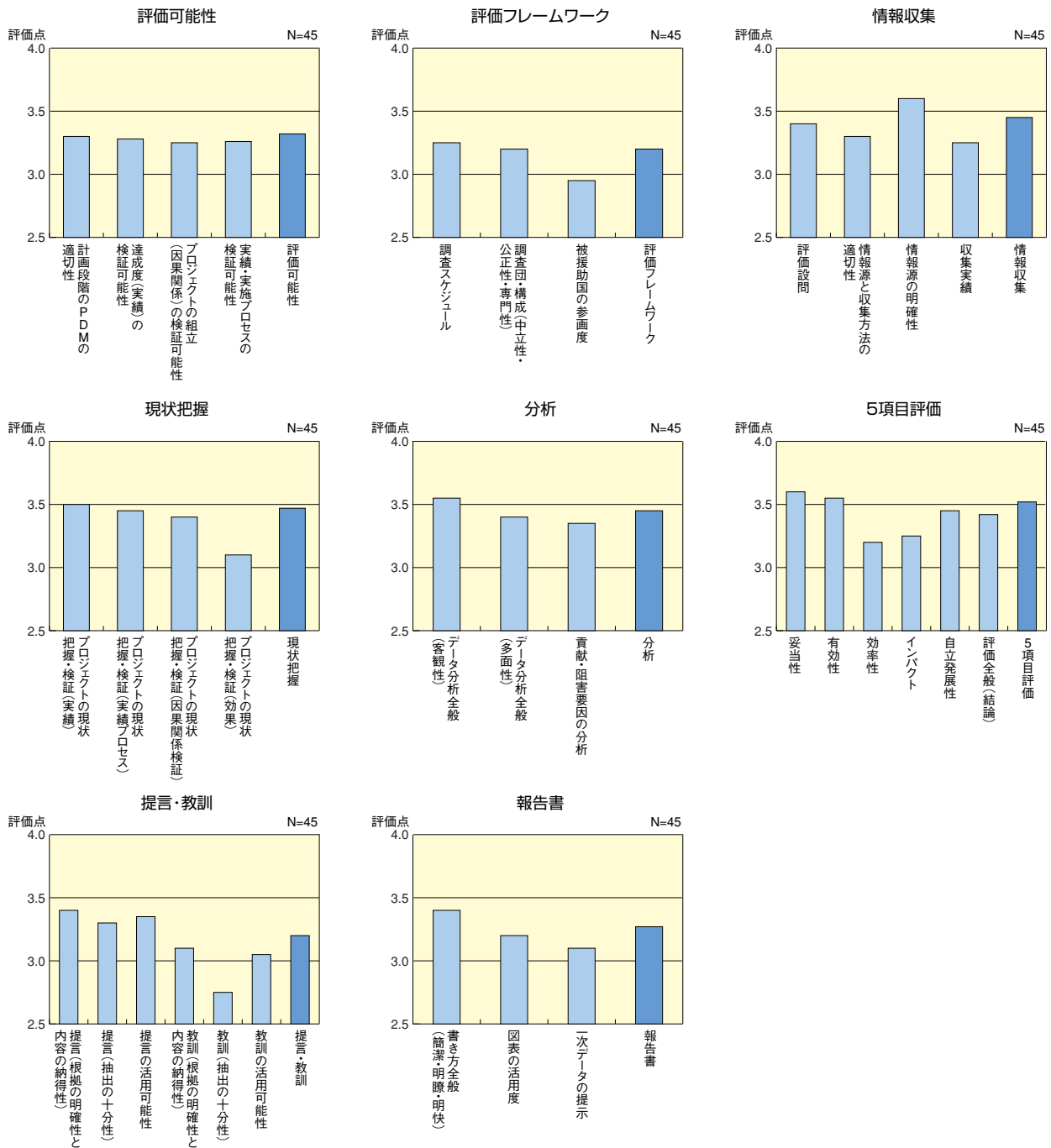


図4-4 各評価項目における視点の評価点(平均点)



ことが、目標の達成度を検証し、評価の質を高めるために重要である。

②評価フレームワーク

評価フレームワークの視点の評価は、「調査スケジュール」「調査団の構成」の評価点の平均が3.2近辺で「普通」のレベルを上回っているが、「被援助国の参画度」の評価点の平均は3.0にいたっておらず、ほかの評価項目における視点と比べても評価は低い。

調査スケジュールに関しては、調査スケジュールが評価

報告書から読み取れる実質的な情報収集活動にあてる日数が2～3日程度あるいはそれ以下で、十分ではないと考えられるプロジェクトがみられた。一方、事前に質問票を配付し、先遣隊員が基礎資料収集にあてるという効率的な調査スケジュールで評価に臨んでいるプロジェクトもみられた。なお、教育関連プロジェクトで、評価調査時点とほぼ同時期に第1期の卒業試験が実施されており、調査時期を少し遅らせれば試験結果をアウトカムの指標にすることが可能で、目標達成度の検証に有効であるプロジェクトがあった。有用な評価を行うためには、このような場合、評価

調査時期の検討を十分行うことも必要と考えられる。

終了時評価は内部評価であるところから、調査団員はプロジェクト実施組織あるいは日本側協力機関の関係者で構成している場合が多い。協力機関の団員が参加することは専門性の面では優れているが、いずれにしる関係者であるので、立場だけからいえば中立性が低くなる感は免れない。報告書には構成団員の所属機関は記載されているが、所属機関の明記だけでは団員の業務内容や専門性についての判断が容易ではないので、評価報告書に評価調査団員の所属のみならず、専門分野、プロジェクトとのかかわりを記載することが望まれる。

被援助国側の評価調査への参画は、評価結果のフィードバックの確保、被援助国側のキャパシティ・ビルディングのみならず、評価の中立性・公正性や専門性を確保するためにも必要である。中立的立場にいと推測される被援助国の者が調査に加わっている、あるいは、カウンターパートを含めて全体ワークショップを開催するなど被援助国側の参画は十分得ていると考えられるプロジェクトがある一方で、一緒に調査を行ったのか、あるいは調査結果の説明を受けただけなのか、という関与の度合いが明確に示されていないため判断のつかないプロジェクトが多かった。このことが「被援助国の参画度」における低い評価につながっている。

被援助国側の参画度については、評価のデザインにどの程度関与していたかが重要である。従来は本邦コンサルタントがデザインしたものを先方に提示し、相手国側との会合で合意するものが多かったが、在外主管が進み評価のデザインを在外事務所と被援助国と共同で作成している案件も見受けられる。ただし、多くの報告書では合同評価委員会の開催が言及され、評価結果をまとめたミニッツの署名交換が行われているが、実際に先方がどの程度評価デザインを含む一連のプロセスに参加したのか報告書からは把握しにくい。被援助国側の評価への参画度を高めるとともに、中立性や専門性を確保するためには評価参加者のプロジェクトとの具体的なかかわりや評価手法などを報告書に明記することが必要である。

③情報収集

情報収集については評価グリッドがきわめて詳細かつ適切で、情報源が多方面にわたっており、十分な情報が収集されていたプロジェクトをはじめ、適切な情報収集が行われていると考えられるプロジェクトが多くみられた。情報収集の各視点は総じて「普通」以上のレベルを確保している。視点のなかで、「情報源の明確性」の評価点の平均は

3.6で最も高い。この評価はほかの評価項目中の視点と比べても高い。「収集実績」の評価点の平均は3.3弱で「普通」以上のレベルであるが、情報収集のほかの視点の評価と比べるとやや低い。

「情報源の明確性」は「データ・情報の収集先(訪問先・面会者など)は明らかか」「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」を問う項目で、調査の客観性を示す項目でもある。おおむね適切に示されており、高い評価になっているが、訪問先や面会者リストがない、情報源の記載がないというプロジェクトも一部あった。

一方、相対的に評価がやや低かった「収集実績」は、「評価を行う上で十分な情報が収集されているか」「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、調査の実施過程であら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」を問う項目であるが、面談先がカウンターパートの責任者に限定されているプロジェクトや、受益者からの情報収集が必要と思われるプロジェクトなど情報収集すべき項目が不十分なプロジェクトが散見される。また、評価グリッドがない、あるいは添付されていないプロジェクトも数件あった。

評価設問は指標だけにこだわらず包括的な評価に必要な情報を網羅する、定量的なデータの収集にこだわらずプロジェクト目標に関しての質的検証も行えるような設問を設ける、そして情報収集に際しては、さまざまな事情から収集されるべき情報が収集されなかった場合には代替可能な情報源を検討・活用するというような包括的な評価、総合的な評価のための情報収集が必要である。

④現状把握

現状把握の視点のなかで、「プロジェクトの現状把握・検証(実績)」の評価点の平均は3.5と最も高く、「プロジェクトの現状把握・検証(実施プロセス)」「プロジェクトの現状把握・検証(因果関係検証)」も「普通」レベルを上回る評価を得ている。「プロジェクトの現状把握・検証(効果)」の評価は「普通」以上のレベルではあるものの、ほかの視点の評価と比べるとやや低く、評価点の平均は3.1である。

現状把握に関しては、活動進捗表により活動内容に対応する到達目標や実施プロセス、実績が詳細なリストになっており、因果関係が十分把握できるとともに、活動遅延の理由も明らかにされているプロジェクトや、ほかのプロジェクトの影響やプロジェクト以外の要因を考慮に入れて検証を行っているプロジェクトのように十分な現状把握がなされているプロジェクトなどがあり、高い評価になってい

る。評価が低かった「プロジェクトの現状把握・検証(効果)」は「『with/without』や『before/after』の比較を通して効果がプロジェクトの結果からもたらされたものであるかの検証を納得性の高い形で試みているか」を検証する項目であるが、2003年度の2次評価においても評価は高くなかった。たとえば、before/afterの比較はされているがプロジェクトの貢献によるものであるかどうかの分析がされていない、また、なぜ改善されたと判断を下すのかその根拠を示すデータがないというようなプロジェクトがあるなど、プロジェクトの貢献度が十分に把握されていないプロジェクトがみられた。また、外部条件の変化が記載されていないものも多々ある。

⑤分析

「現状把握」が事実の把握の度合いを評価するのに対し、「分析」は手法の多様性・適切性を評価するものである。すなわち、定性分析・定量分析を併用しているか、検証を行っているかという視点である。

分析についてはいずれの視点も「普通」レベルを上回る評価を得ており、「データ分析全般(客観性)」に関する評価は最も高く、評価点の平均は3.5である。「貢献・阻害要因の分析」についての評価は3.3で、分析評価項目の視点に関する評価では相対的にやや低い、ほかの評価項目における視点の評価と比べると高いほうである。

多くのプロジェクトで新評価ガイドラインなどに示された評価分析の方法を取り入れた評価が行われており、説得性のある分析となっている。たとえば、社会経済的な視点からも分析が行われ、定量的なデータと定性的なデータを組み合わせ分析しているプロジェクト、阻害要因の分析や定量的な指標に基づいた客観的な分析を行っているプロジェクト、他国との比較や活動の経年比較による分析をしているプロジェクトがあった。また、インタビューや面談に基づく質を確認する情報と投入量や投入時期という数値データとを分析対象ごとに組み合わせた分析、アンケート結果を総合して評点をつけるなど得られた情報を可能な限り定量化した分析、など分析を工夫したプロジェクトもみられた。

しかしその一方で、現状の把握からその情報をどのように分析して結論にいたったのか明確ではない、プロジェクト成果に影響を与えた要因の分析が不十分であるなど、「要因・阻害要因の分析」が不十分であるプロジェクトや、プロジェクト関係者からの情報分析が大部分であるため「分析の客観性・多面性に欠ける」プロジェクト、収集した情報が分析に生かされておらず多面性に欠けるプロジェ

クトもみられた。

⑥5項目評価

評価5項目に関しては総じて評価は高く、視点のなかで最も高い評価である「妥当性」の評価点の平均は3.6で、「有効性」「自立発展性」についての評価点の平均はいずれも3.4以上の高い評価を得ている。「効率性」および「インパクト」は「普通」のレベルを上回っているものの評価は相対的にやや低く、「効率性」の評価点の平均は3.2以下である。

「効率性」については、2003年度の2次評価結果でも最も低い評価がなされている。「効率性」は「費用節約、コスト面での類似プロジェクトとの比較(費用対効果などの考え方)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」を問う視点であるが、多くのプロジェクトで費用対効果の視点からの評価が不十分であったことが低い評価につながっている。実際、報告書には、プロジェクトの経費実績に関する情報の掲載が不十分なものが多くみられる。このような経費実績に関する情報がなければ、民間のような原価計算もできず、アウトプットの算出にどの程度投入が必要なのかという点の比較もむずかしい。しかし、「あるべき費用負担の推定」、「全体事業費とプロジェクト便益の推定」などが投入の適正とともに考察されていて、高く評価できるプロジェクトもあった。

「妥当性」は「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」を問う評価項目である。多くのプロジェクトにおいて「妥当性」に関してはよくまとめられていたが、評価に疑問のあるプロジェクトもみられた。たとえば、その分野への支援への妥当性については検討されているが、同じ機関への長期間にわたっての支援およびそれともなう多額のインプットに対する妥当性の評価がされていない、前提条件や上位目標との論理的流れがおかしいにもかかわらず、妥当性が高いという結論となっている、プロジェクトを実施する緊急性・重要性に関する妥当性にふれられていない、などのプロジェクトである。

「有効性」の視点は、「プロジェクト目標の明確性、プロジェクト目標達成に係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」を問う視点であるが、終了時評価の時点ではプロジェクトの成果が現れていないにもかかわらず、プロジェクト終了までには達成されるであろうという見込みを評価しているプロジェクトがいくつかみられた。このような結論にいたるには有効性の判断根拠を明確に示すことが必要

であり、そうでなければ単に希望的観測に終わってしまう。

⑦提言・教訓

提言に関する視点「根拠の明確性と内容の納得性」、「抽出の充分性」、「提言の活用性」についての評価点の平均はいずれも3.3以上である。最も評価が高い「根拠の明確性と内容の納得性」の評価点の平均は3.4である。しかし、教訓については総じて評価が低く、特に「抽出の充分性」の評価点の平均は2.8で、この得点はほかの評価項目中の視点と比べて最も低い。教訓は評価の目的である学習結果のフィードバックの核になるべき項目であり、これが低いということは、評価結果が十分利用されないのではないかとこのことを意味している。

挙げられている提言・教訓が具体的で明確である、また、活用可能な内容であるプロジェクトがある一方、調査結果からプロジェクトの今後になすべき事柄や考慮すべき点が多くみられるにもかかわらず、それらが十分に活かされていない、他の章で述べられていることが提言・教訓に盛り込まれていないというプロジェクトが多くみられた。また、調査結果からは出てこない、根拠が明確ではない提言・教訓もあった。提言の内容については一般的で具体性に欠け、いつどのように対応するのかが述べられていないものが多くみられた。教訓については提示数が多くなく、内容があまりに一般的で具体性に欠けなど教訓らしくないものが多い。これらの点が低い評価に結びついている。

提言・教訓の欄にではなく団長所感のなかに有用な提言・教訓が述べられているプロジェクトもあった。被援助国側との合意を得ていないために団長所感として明記したのであろうが、提言・教訓は今後の類似プロジェクトの実施に有用であることを考慮すると、ミニッツで合意された提言・教訓以外のものを団長所感の形で明記することも一案として考えられるが、記述の仕方に工夫が必要であろう。

⑧報告書

報告書についての視点の評価は総じて低く、「図表の活用度」および「一次データの提示」についての評価点の平均は3.3以下であるが、いずれも「普通」レベル以上の評価を確保している。

書き方が簡潔・明瞭で、本文中に基本データをわかりやすく図表で示したり、プロジェクト目標や活動などを本文の最初に示して、論旨の流れを明確にして理解しやすい報告書もある。その一方、文章が冗長で、論旨に一貫性がなく全体像がつかみにくい、構成が悪く、集計結果を添付資料で探さなければならない報告書がみられた。また、成

果の目標達成の判断材料であるヒアリングや質問紙調査などの一次データを添付していない報告書が少なからずあった。報告書はプロジェクトの実施結果を明らかにすることが目的であるので、読み手にとって理解しやすい内容、書き方にする工夫が望まれる。

(3) 質が高いと評価された終了時評価、質が低いと評価された終了時評価の事例

JICAの事業評価ガイドライン改訂版(2004年3月)では、「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「提言・教訓」「報告書」などについて適切な評価を行うための留意点が事例を示しながら詳細に説明されている。しかしながら、読み手に理解しやすく、かつ質の高い報告書を作成することは容易ではない。そこで、いくつかの終了時評価の質の高い報告書を示すことができれば、それを参考にすることによって報告書の質の確保が期待できると考えられる。

終了時評価の質を「評価可能性」「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「提言・教訓」「報告書」の8項目の評点を合計した総合評点に基づきランクをつけた。各項目の評点の最高が5点、最低が1点であるから総合評点の最高は40点、最低は8点である。なお、「普通」のレベルは総合評点が24点である。総合評点の分布状況を考慮しながら、総合評点の上位4案件および下位4案件を選んだ。下位4案件はいずれも総合評点が24点に満たず、総合評点が「普通」レベル以下である。これらプロジェクトの各8項目の評点を図示したのが図4-5、図4-6である。表4-3は総合評点の上位4案件と下位4案件における評価項目評点の平均点および平均点の差を示している。

図4-5、表4-3から明らかなように、上位のプロジェクトにおける評価項目評点の平均をみると、「評価可能性」については3.9、「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「報告書」については4.0以上の高い評価を受けている。すなわち、目標設定にいたる論理が明確で、適切かつ十分な情報収集を行っており、プロジェクトの実施プロセスや実績、効果を十分に検証し、収集したデータを多面的・客観的に分析、また効果の発現に対する貢献・阻害要因の分析を行っている、さらに5項目評価に関しても網羅すべきポイントを押さえた評価を行っており、報告書の書き方が明快であることが、終了時評価の質について高い評価を得ていることにつながっている。しかし、総合評点が下位の終了時評価は、上位の終了時評価とは反対に「評価可能性」「情報収集」「分析」「5項目評価」「報告書」の項目にお

図4-5 評価の質が高いとされた4案件

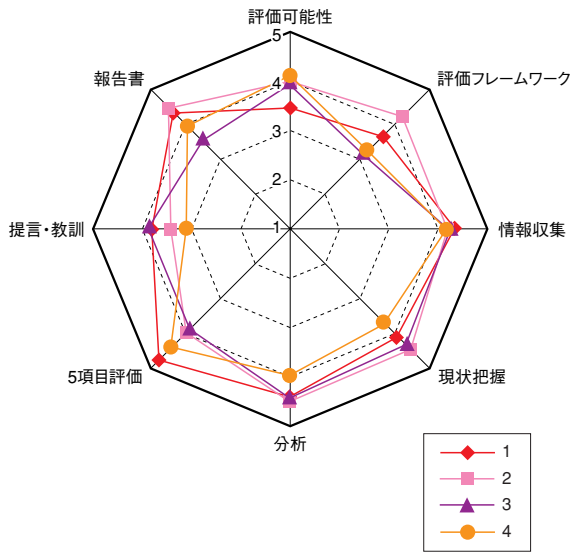
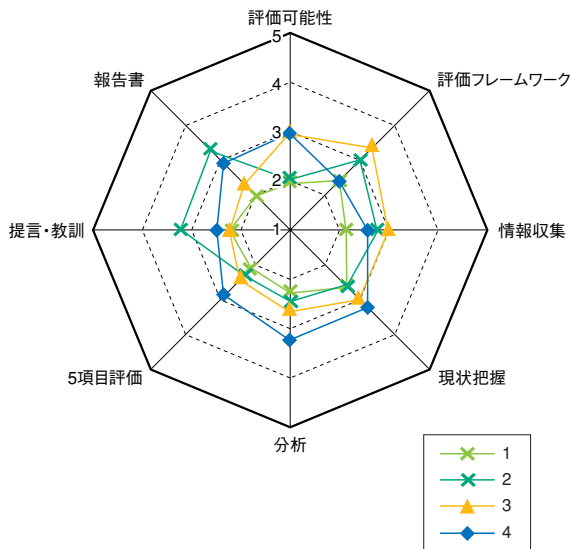


図4-6 評価の質が低いとされた4案件



る評価が低い傾向がみられる。

いずれの評価項目においても上位4案件と下位4案件間の平均の差は統計的に有意であり、上位4案件は下位4案件よりも高い評価を受けている。また、「評価可能性」「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「報告書」における両群の平均の差は大きく、これらの項目が報告書の質を評価するにあたって重要な要因になっているととらえることができる。

質が高いと評価された4案件は表4-4に、質が低いと評価された4案件は表4-5に示すとおりである。なお、表中の合計評点(5点満点)は総合評点を各評価項目と同様の5段階に換算した数値である。

総合評点から終了時評価の質が最も高いと評価されたプロジェクト、カンボジア「母子保健プロジェクト(フェー

表4-3 総合評点上位4案件と下位4案件における評点の平均

評価項目	評点の平均		評点の平均の差
	上位4案件	下位4案件	
評価可能性	3.89	2.53	1.36*
評価フレームワーク	3.59	2.77	0.81*
情報収集	4.23	2.71	1.52**
現状把握	4.09	2.77	1.32**
分析	4.30	2.69	1.62**
5項目評価	4.22	2.51	1.71**
提言・教訓	3.47	2.59	0.89*
報告書	4.02	2.63	1.40**

* 上位4案件と下位4案件間の評点の平均に5%の有意水準で差がある

** 上位4案件と下位4案件間の評点の平均に1%の有意水準で差がある

ズ2)」は、カンボジアの長期間にわたる内戦状態により医療設備のみならず人的資源が壊滅状態にあったため、他機関からの支援が少ない母子保健分野へのプロジェクト方式技術協力が1995年から2000年に実施されたが、その後も地方の母子保健サービスの改善が必須であったところから、母子保健改善のための人材育成強化を目標として実施された技術協力プロジェクトである。このプロジェクトによって国立母子保健センターや地域病院の質の向上および地域の保健システムの構築を図るための医師・助産師を対象とした研修によって適切な知識と技術をもったリーダー的医療従事者が育成された。その結果、他病院に対するサービスを提供できるようになったばかりでなく、この研修は保健省によって国家研修コースとして認定された。

また、プロジェクトが始めた診療費徴収制度を導入するように保健省が指導したことにより、その制度が全国的に広まるといふ制度的インパクトが発現した。

終了時評価の質が高いと判断された理由は次のとおりである。指標が数量化されていないという不満はあるが、プロジェクトの組み立てが明確であり、代替指標を用いて検証を可能としている。また、分析のための情報は多面的に収集されており、さまざまな視点から適切な分析が行われ、論理展開が理解しやすい。

終了時評価の質が最も低いと判断されたプロジェクト、イラン「ハラズ農業技術者養成センター」は、稲作農業の近代化技術のカスピ海沿岸の稲作地帯に浸透、普及を目的として専門技術者の養成や農民に対する教育を行うための技術協力プロジェクトである。なお、このプロジェクトは1996年度に終了したプロジェクト方式技術協力「カスピ海沿岸地域農業開発計画」で整備された施設を「ハラズ農業技術者養成センター」に改編している。このプロジェクトはハラズ農業技術者養成センターの技術者養成機能の強化・充実が目標である。研修コース59コースが予定され、

そのうちの52コースが開催されており、技術者・技能者・中核農民である研修生を569名(予定1400名)受け入れている。しかしながら、調査時には研修センターがまだ完成していないことから本格的な研修は行われておらず、教材作成も未完成であった。

終了時評価の質が低いと判断された理由は次のとおりである。まず、プロジェクト目標とアウトプットとの関連が希薄であるなどPDMの論理的展開に難がある。評価グリッドが作成されていないため受益者からの情報が収集されていない、また、面談相手がカウンターパートの代表者であるなど分析用の情報収集が不十分である。分析に関しても貢献・阻害要因が十分に分析されていない。妥当性については日本の援助政策との整合性にふれていない。有効性や効率性については、研修センターがいまだ完成していない、また教材作成が未完成という現状にもかかわらず分析結果からは導き出せないような高い評価がなされている。

(4) 終了時評価の質の経年的変化

これまで2003年度と2004年度の終了時評価45件を対象として、終了時評価の質をみてきた。昨年度には2002年度の38案件および2003年度の10案件の終了時評価報告書を対象とした2次評価が行われている。そこで、終了時評価の質が経年的にどのように変化しているかをみる。

昨年と今回とでは2次評価の評価者が異なる。また、評価項目は同じでも評価の視点はいくらか異なる。したがって、評価基準が異なると考えられるところから、このままでは終了時評価の質の経年的な変化をみることはできない。また、評価項目の評点のつけ方は、昨年は10段階法による評価であるが、今年度は5段階法による評価である。そのため、昨年度と重複して評価した案件の評価結果を利用して、今年度と評価基準が同じになるように、昨年度の

評価点を今年度基準に変換して比較分析を行った。

こうして計算した2002年度38案件、2003年度38案件、2004年度17案件について評価項目別の評点の平均点を示したのが図4-7、表4-6である。評点の平均が経年的に上昇しているのかどうかをみるため、2002年度と2003年度間での評点の平均の推移をみると、両年度間の評点平均の相違は小さく、ほとんど同じである。2002年度と2004年度を比べると、2004年度のほうが「評価可能性」「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「報告書」についての評点の平均が統計的に有意に上昇している。さらに、2003年度と2004年度を比べると、「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」において2004年度のほうが評点の平均が統計的に有意に上昇している。

以上のことから、2004年度には「評価フレームワーク」および「提言・教訓」を除いた評価項目で終了時評価の質が向上しているといえる。

次に各評価項目における評点の分布の推移をみていく。図4-8は各評価項目において、1点台、2点台、3点台、4点台の評点をもつ報告書が占める割合を示してある。この図から、2004年度では、多くの評価項目で1点台や2点台の割合が少なくなり、評価基準の「普通」レベル以上が多くなるとともに、4点台が占める報告書の割合が多くなっており、2002年度や2003年度と比較して、2004年度のほうが終了時評価の質が向上していることがわかる。また、評点の平均点による比較では年度間の差がみられなかった「評価フレームワーク」においても、2004年度では2002年度および2003年度に比べて3点台および4点台が増えている一方で、2点台が減少していることから、2004年度のほうが終了時評価の質が向上していると考えられる。

表4-4 質が高いと評価された終了時評価

国名	プロジェクト名	総合評点	合計評点(5点満点)	年度
1	カンボジア 母子保健プロジェクト(フェーズ2)	32.8	4.11	2004
2	タイ 東北タイ造林普及計画(フェーズ2)	32.6	4.08	2004
3	アルゼンチン 先進的地質リモートセンシング	31.1	3.88	2004
4	エチオピア ポリオ対策	30.6	3.83	2003

表4-5 質が低いと評価された終了時評価

国名	プロジェクト名	総合評点	合計評点(5点満点)	年度
1	イラン ハラズ農業技術者養成センター計画	17.9	2.24	2003
2	ザンビア 職業訓練拡充計画(アフターケア)	22.0	2.75	2003
3	中華人民共和国 農業技術普及システム強化計画	22.0	2.75	2003
4	カンボジア 農業気象予測法改善計画	22.8	2.85	2003

図4-7 終了時評価の質の経年的変化(平均点)

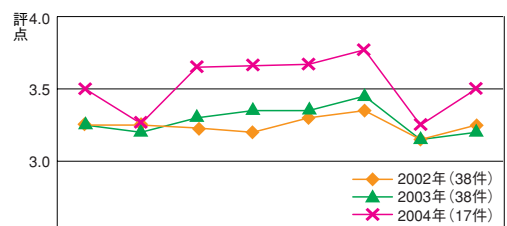
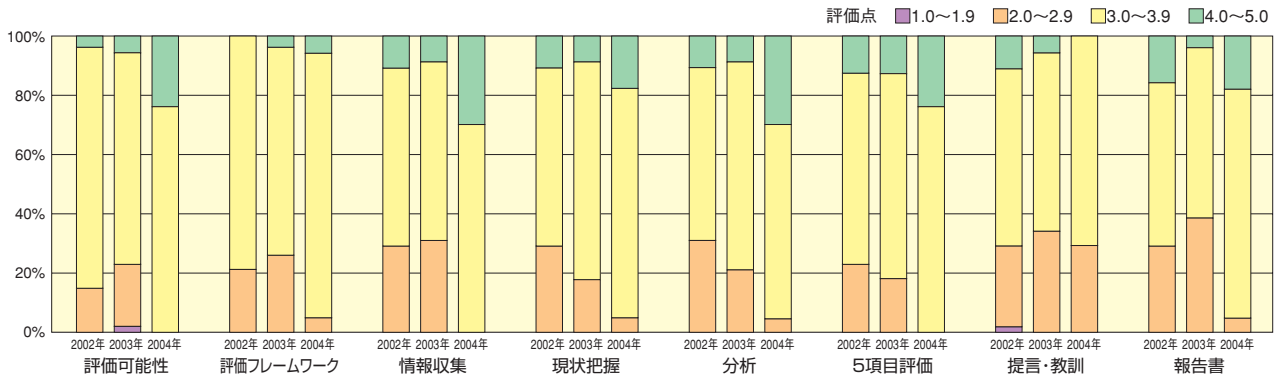


表4-6 終了時評価の質の経年的変化

評価項目	評点の平均			年度間の平均の差		
	①2002年	②2003年	③2004年	②-①	③-①	③-②
I 適切な評価が可能であったかの前提条件						
評価可能性	3.26	3.17	3.51	-0.09	0.25 *	0.34
II 項目ごとの二次評価						
評価フレームワーク	3.26	3.14	3.29	-0.13	0.03	0.16
情報収集	3.26	3.25	3.64	0.00	0.38 **	0.39 **
現状把握	3.22	3.34	3.66	0.12	0.44 *	0.32 **
分析	3.30	3.28	3.67	-0.02	0.38 *	0.39 *
5項目評価	3.37	3.36	3.78	0.00	0.41 **	0.41 **
提言・教訓	3.16	3.15	3.27	0.00	0.12	0.12
報告書	3.29	3.12	3.51	-0.16	0.22 *	0.39

* 年度間の評点の平均に5%の有意水準で差がある
 ** 年度間の評点の平均に1%の有意水準で差がある

図4-8 経過年による終了時評価の質の推移(評点の分布)



(5) 1次評価の質を向上させるために

■ 終了時評価の役割

終了時評価の目的としては、目標達成度を的確に測ることと、相手国側の実施体制を確認して今後の支援体制を検討し、提言や教訓を取りまとめることが中心である。しかしながら、終了時評価の結果プロジェクトを終了してしまうこと、あるいは継続することへの正当性や言いわけを書き連ねているという印象を与える報告書も散見された。

正当な評価の結果に基づいて、非常に成果が上がったので、プロジェクトを終了するという場合もあれば、あまり成果が上がらなかったのだったプロジェクトを終了させ、プロジェクトを通じた協力方法の再検討を行うという場合もある。また、協力方法は適切であるが効果発現には時間がかかり、いま協力を終了するのが得策ではないという理由で、成果が出ていないが、もうしばらくプロジェクトを継続するという判断もあり得るであろう。

いずれにしても、これらの判断は評価結果が出されたあとでなされるべきものである。評価報告書の書きぶり自体は、あくまでも評価者による評価結果とそれをふまえた提言までを示すものとするのが適切であろう。

■ インパクト評価の視点

プロジェクトの終了数カ月前という実施時期からみて、目標達成度、妥当性、効率性を評価すること、そして持続性について実施体制を確認して提言をまとめることは可能であろうが、プロジェクトのインパクトについては、大方の場合は今後どの程度のインパクト(プラス・マイナス)が出る可能性があるかの予想にとどまると考えられる。その場合であっても、希望的観測を述べるのではなく、インパクトの芽を極力探し出し、インパクトが出るであろうという予想の根拠を示し、論の説得性を高めることが必要である。

■ 終了時評価のタイミング

終了時評価実施のタイミングについて、プロジェクトにとって最後の半年くらいはさまざまな活動の集大成を行う時期にある。現行の終了時評価の隠れた目的として、プロジェクト期間の残り6カ月のなかで、いかに最後の仕上げをするかの方向性を求めていることも考えられる。それが悪いというわけではないが、目的が異なれば評価の方向性も異なってくる。終了時評価の目的を明確にすることが、評価時期の決定には重要であろう。

■ 裨益者に対する調査

情報収集に際し調査対象（質問票やインタビューなど）が、実施機関内部のカウンターパート、研修生などごく一部に限られすぎている場合があった。妥当性やプロセスを確認する上で、政策決定レベルから、受益者、周辺住民まで情報収集の範囲を広げることを検討することが重要である。

■ 外部条件の現状把握

外部条件に記載された事項に関する現状把握を充実させる必要がある。プロジェクトの有効性を分析する上では、単に目標達成度のみを確認しても不十分である。プロジェクト自体がどれだけ目標達成に貢献したかを確認するためには、プロジェクトのアウトカムに大きな影響を与えると考えられる内外の諸要因に関しても、しっかりと把握することが不可欠である。

■ 報告書の書き方

評価報告書の書きぶりのガイドラインを示すことが必要である。皆に読んでもらうのはサマリーとし、きちんとした本文がそれに続き、粗データが最後に添付されている、というようなスタイルがよい。報告書を簡易化しようとする努力はうかがえるが、評価サマリー、本文、結論で、ほぼ同じ文章が書かれているケースがみられた。また、本文には「研修生の質は向上した」とのみあって、その根拠は述べられておらず、評価グリッドを調べてみると意味がわかる（わからないケースもあり）という書き方が多い。本文には、重要な項目について根拠となるデータを示すなど、もう少し詳細な記述があってもよい。実際、添付資料につけられたコンサルタントによる現地報告書のほうが、現状がよくわかり興味深い評価となっている報告書もあった。判断をしたら、必ず根拠を示し、データは後ろに添付することが必要である。

本文は短いものの、添付資料が非常に多い報告書もみられた。また、本文で参照されておらず、添付の必要がないと思われる資料も多かった。こういう資料も載せておかないと散逸してなくなってしまうことがあり、決して無駄ではないが、評価内容や分析とはあまり関係なく、事実の羅列やリストのみの資料（カウンターパートの日本訪問日程、機材リストなど）は報告書からは外し、CD-ROMのみに含めることを検討するのも一案である。

報告書は何よりも素人にもわかるように、というのが大事である。特に基礎研究、医学などにおいて、何かの実験結果が得られたことが、より大きな視点で一体何に寄与するのか、たとえば何かの菌の培養に成功したことが病気の

早期発見の薬の開発の第一歩になる、というような点が書かれていると素人にもわかりやすい。さらに、その菌の培養が、薬の開発までどれくらい距離があるのか、というような点も明記されていると理解がたやすい。

(6) 1次評価の質についてのまとめ

終了時評価の質は一定のレベルを満たしているが、「評価フレームワーク」「提言・教訓」についての評価はほかの項目に比べて相対的に低い。まず、評価に際しての被援助国側の参画度に関する評価が低い。これは調査時の被援助国側の参画度が曖昧であり、報告書の書き方が明確ではないことが考えられる。評価の質を高めるためには、被援助国側の評価への参画度を高めるとともに、評価参加者の中立性・専門性を確保するためにプロジェクトとのかかわりや評価手法などを報告書に明記することが必要である。

「提言・教訓」については、分析結果から十分な抽出がなされていないという面がみられる。また、団長所感として書かれているものに有用な提言・教訓を含んでいる場合もある。提言・教訓は今後の類似案件を実施する場合にプロジェクトの成果を高めるためにも有用であることから、ミニッツで被援助国と合意を得られない内容である提言・教訓の取り扱いに一考を要する。

これまでの分析によれば、終了時評価の質は時系列的に上昇してきていることが示されている。特に2003年度の評価案件と2004年度の評価案件間で差が大きい。その理由としては、2003年度の2次評価結果をもとに、2004年2月に「事業評価ガイドライン」の大幅な改定があり、そのガイドラインにそって1次評価の質の改善が図られたことが大きいと考えられる。援助の「現場主義」の推進により、評価も在外事務所でも実施する体制に移行するが、新しい評価ガイドラインの導入が1次評価の質を向上させたことが実証できたことは、2次評価結果のフィードバックが1次評価の質の向上に効果があったことを示している。また、2001年度から事前評価を導入しており、3年で終わるものの終了時評価は2004年度に出てきているので、事前評価導入の影響もいくらかあるかもしれないが、今回の分析対象のなかには2件しか含まれておらず、事前評価が終了時評価の質向上に与える影響については次年度の分析を待ちたい。

さらにJICAでは終了時評価の質の改善のために、2004年度から質のよい評価を対象とする「JICAグッドプラクティス評価賞」を設け、他の模範となるような評価の顕彰を行っているが、この2次評価結果を利用している。このように、2次評価を活用することによって、内部評価の利点

と外部評価の利点を組み合わせ、評価の質の向上に寄与できることが明らかになったことは大きな意義がある。

1-3 終了時評価報告書に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価

(1) 報告書に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価の概況

終了時評価報告書をもとに、2003年度28案件と2004年度17案件の対象プロジェクトについて、DAC評価5項目で評価した。2次評価者が報告書から読み取ったプロジェクトに対する評価(以下プロジェクトの評価)の結果を図4-9に示す。

プロジェクトの評価の平均はいずれも3点台で「普通」以上のレベルにある。評価5項目のなかで「妥当性」「有効性」の評点の平均は高く、3.6、3.5であるが、「効率性」「インパクト」「自立発展性」については平均が3.2前後で相対的にやや低い。

図4-10はプロジェクトの評価の評点分布を示したものである。分布をみるといずれの項目も3.0から3.9の間に多く分布している。「妥当性」については大半が3.5以上で、2.5を下回る評点はない。「効率性」および「インパクト」は2.5から3.9間に多く分布しているが、評価はやや低い。「有効性」と「自立発展性」はばらつきが大きく、「有効性」は4.5以上のものもあるが3点台が多く、「自立発展性」は3.0未満が多く、4点台がある一方で1点台もあり評価はやや低い。

各評価項目について、報告書の情報をもとにさまざまな視点からも2次評価した。その視点の評価点の平均を示し

たのが図4-11である。「妥当性」については、総じていずれの視点の評価点も高い。評価点の平均はプロジェクト実施についての妥当性があるとする「優先性」が最も高く3.8、プロジェクトの設計が正しかったという「適切性」は最も評価が低い平均点は3.4で、他項目の視点の評価点と比べると高い評価である。

「有効性」においては「プロジェクトの達成度」のほうがプロジェクト目標達成にいたるまでの因果関係についての「プロジェクトにかかわる論理性」に比べて評価点の平均が高い。「効率性」ではより安価な費用でより多くの効果を達成するよう工夫がされているかという「費用対効果」よりも「実施プロセスの適切性」のほうが評価点の平均は高い。

「インパクト」については「予期されたインパクトの達成度」「インパクトにかかわる因果関係の論理性」「予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度」のいずれも評価点の平均は同程度である。「自立発展性」では5つの視点のなかで持続性が保持される組織力に関する「持続性を保証する環境の整備度：組織」の評価点の平均が最も高く、持続性を保持する財政力についての「持続性を保証する環境の整備度：財政」の評価点の平均が最も低い。各視点の多くは評価点の平均が3.0以上であるが、「持続性を保証する環境の整備度：財政」のみ2点台である。

(2) 年度別・地域別・分野別プロジェクトの評価

1) 年度別

プロジェクトの評価が年度によってどのように変化しているか、経年的推移を評点の平均点で示したのが図4-12である。また、表4-7は評点の平均が年度によって異なるかを統計分析した結果を示してある。図4-12および表4-7から明らかなように、いずれの評価項目も2002年度および2003年度よりも2004年度の評点の平均のほうが高く、報告書に記載されている事項からの限定された判断ではあるがプロジェクトはよくなっているといえる。

2) 分野別

次にプロジェクトの評価を分野別に行う。評価対象のプロジェクトは保健医療分野15案件、社会開発分野10案件、農業開発分野10案件、鉱工業開発分野3案件、森林自然分野7案件である。保健医療分野には医学教育、地域保健強化、病院における医療技術の向上などのプロジェクト、社会開発分野には地域開発、職業訓練、海事教育向上などに関するプロジェクト、農業開発分野には灌漑技術、農業技術開発、生産性改善などに関するプロジェクト、鉱工業分野には電力技術、鑄造技術、工業用水技術などに

図4-9 2次評価者によるプロジェクトの評価

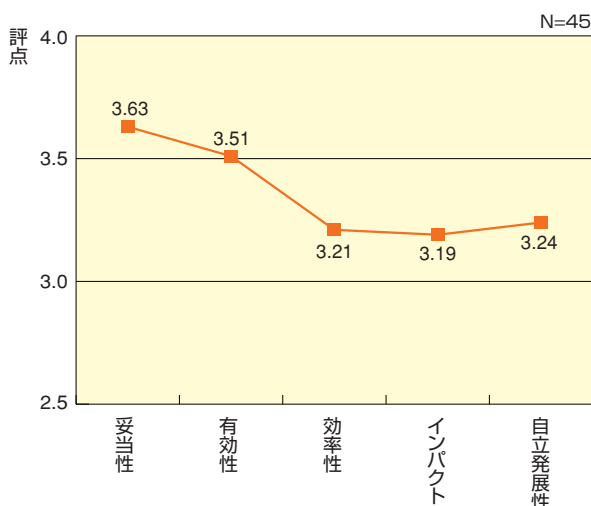


図4-10 2次評価者によるプロジェクトの評価の評点分布

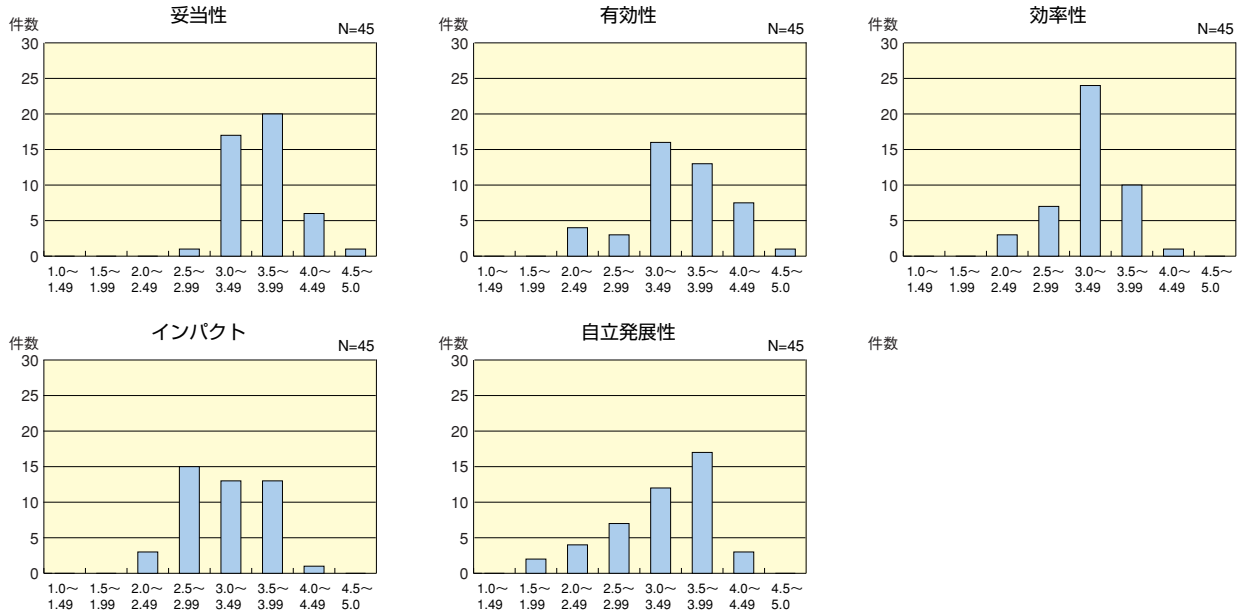


図4-11 2次評価者によるプロジェクトの評価：視点(平均点)

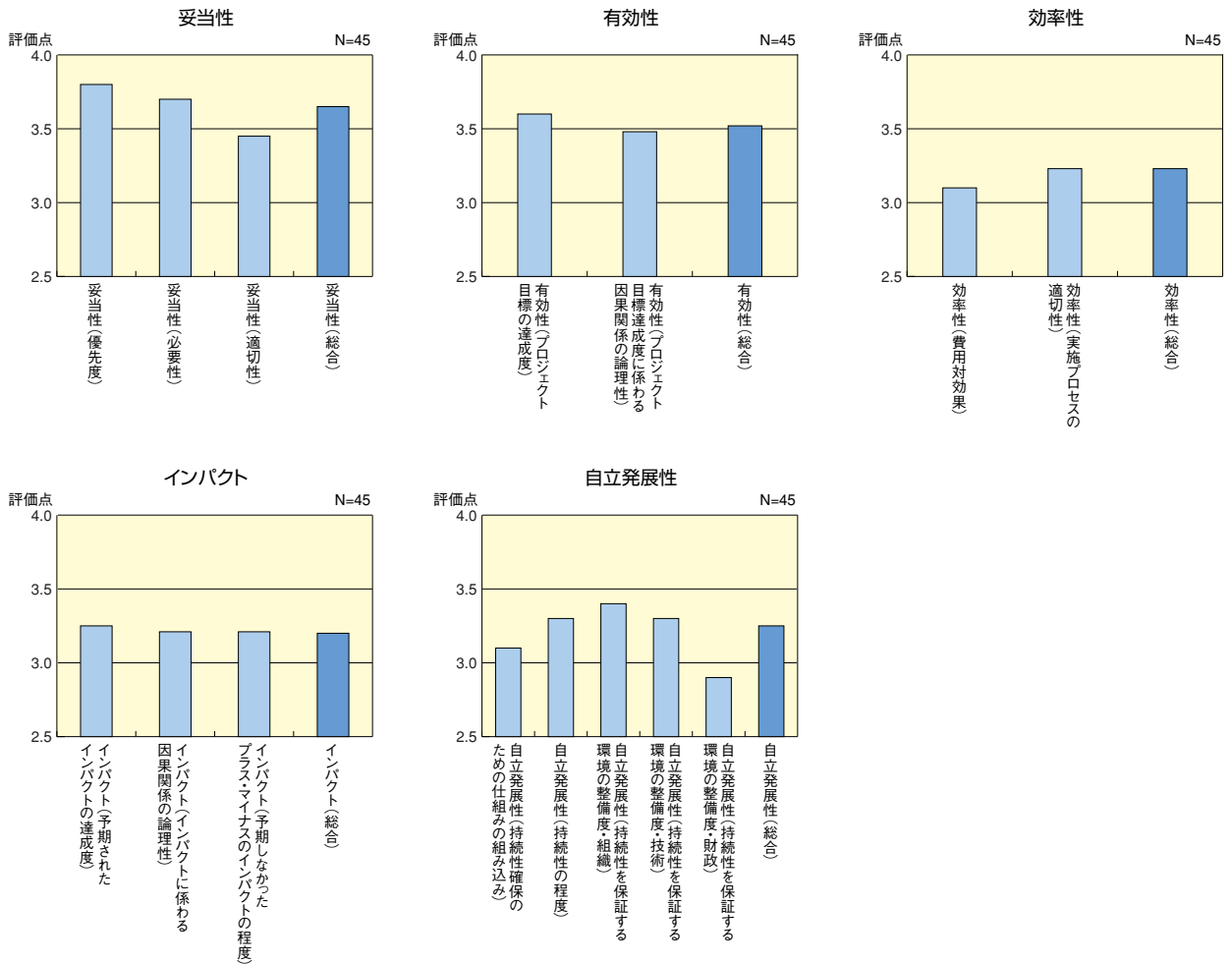
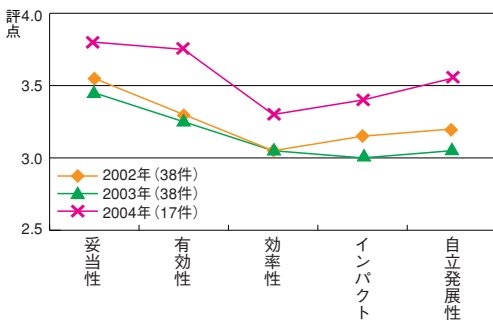


図4-12 2次評価者によるプロジェクトの評価の経年的変化(平均)



するプロジェクト、森林自然分野には養殖振興、環境保全、森林研究、造林などのプロジェクトがある。

プロジェクトの分野別評価を図4-13に示す。分野によって件数が偏っているが、プロジェクトの評価結果は分野間で違いがみられる。統計的に有意な差はみられないものの、総じていずれの項目においても鉱工業分野における評点の平均が他分野よりも高い傾向があり、農業開発分野についての評点の平均は他分野よりも低い傾向がある。しかし、「インパクト」については鉱工業分野と農業開発分野の評点の平均に統計的に有意な差がみられ、鉱工業分野は農業開発分野よりもインパクトが発現していると高く評価されている。また、農業開発分野の「自立発展性」については評点の平均が2.9で「普通」レベルの3.0を下回っている。

農業開発分野の評価が低く、鉱工業は比較的良好理由として、農業は長期にわたる協力が多く、焦点が絞りにくいと同時に、目標達成までに長い期間を必要とするが、鉱工業分野では比較的短期間で目標達成が可能であるといった特性が評価に現れている可能性がある。

鉱工業分野の3案件はいずれの項目も評点の平均が3.0以上である。そのなかのアルゼンチン「先進的地質リモートセンシング」は、先進的な衛星データ処理・解析技術およびそのために必要な機器・ソフトウェアを導入することにより地質マッピング作業の効率化を図ることを目的とした技術協力プロジェクトであるが、ASTER、PALSARなどのデータを利用して精度の高い地質図やテーマ図を作成し、さらに鉱物資源開発、石油開発など多くの分野においてASTERデータの利用に関心もたれ画像の注文を受けている。このプロジェクトに対する「妥当性」「有効性」「インパクト」の評点の平均は4.0以上、「効率性」「自立発展性」も3.7以上と高い評価を受けている。

農業開発分野のプロジェクトについては評価にばらつきがみられる。土壌伝染性植物病害の生物的防除方法の開発を目標とし、有効性の高い2種類の統合的防除法を開発したアルゼンチン「土壌伝染性植物病害の生物的防除」、小

表4-7 2次評価者によるプロジェクトの評価の経年的変化

評価項目	評点の平均			年度間の平均の差		
	①2002年	②2003年	③2004年	②-①	③-①	③-②
妥当性	3.53	3.46	3.85	-0.08	0.31**	0.39*
有効性	3.34	3.28	3.75	-0.06	0.41**	0.47*
効率性	3.07	3.08	3.36	0.00	0.28*	0.28*
インパクト	3.11	3.00	3.44	-0.11	0.33**	0.44*
自立発展性	3.17	3.05	3.53	-0.12	0.35**	0.47*

* 年度間の評点の平均に5%の有意水準で差がある
** 年度間の評点の平均に1%の有意水準で差がある

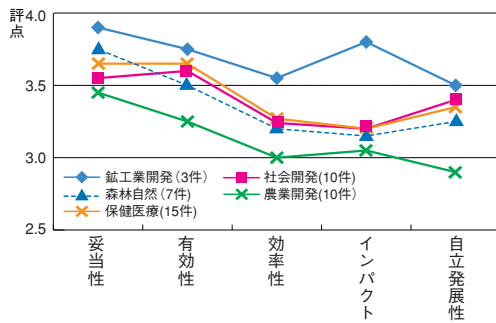
規模酪農家の生産性の向上を図るべく訓練センターの設立により、技術者・農家が酪農生産にかかわる知識や技術を習得、活用しているチリ「小規模酪農生産性改善計画」のように評価項目の評点の平均が3.3以上であり、そのなかの多くの項目は3.6以上で、さらに「妥当性」や「有効性」が4点台のものもある。その一方、イラン「ハラズ農業技術者養成センター計画」のようにいずれの項目についても評点の平均が2点台、あるいは農業生産の安定化をめざし、農民の管理による小規模灌漑開発を目標としたプロジェクトであるが、投入が十分になされなかったことにより効率性が低く、実施可能性が低かったケニア「農村社会における小規模灌漑振興」のように「妥当性」の評点の平均は3.1であるが、「有効性」「インパクト」は2点台、「効率性」「自立発展性」は1点台となっているプロジェクトがある。また、評価の低いほかのプロジェクトについても、「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の評点の平均が2点台である。

3) 地域別

プロジェクトの対象地域はアジア大洋州地域が25案件で最も多く、中南米地域9案件、アフリカ地域8案件、中東地域3案件である。図4-14にプロジェクトの成果の評価を示してある。なお、地域については、アジア大洋州地域以外は案件数が少なく、アフリカの場合は2004年度のプロジェクトが含まれていないという条件の違いがある。

プロジェクトは地域間で統計的に有意な差がみられる。中東地域では中南米地域およびアジア大洋州地域に比べて、「妥当性」「有効性」「効率性」についての評点の平均が低い。また、「効率性」については中東地域およびアフリカ地域の評点の平均は2点台で、中南米地域およびアジア大洋州地域の評点の平均よりも低い。総じて、中東地域は他地域よりも評点の平均が低い傾向があり、「妥当性」を除く4項目における評点の平均が2点台である。中東地域のプロジェクトは、トルコ「海事教育向上」、イエメン「結核

図4-13 分野別評価(平均)



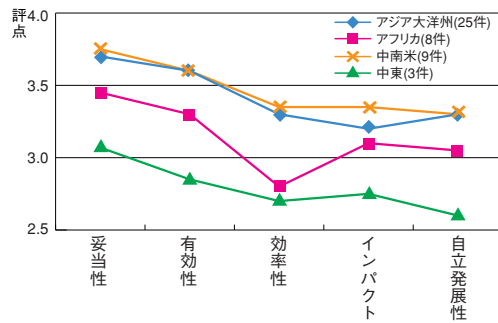
対策プロジェクト」、イラン「ハラズ農業技術者養成センター」である。イラン「ハラズ農業技術者養成センター」の評価項目については評点の平均がいずれも2点台であり、「有効性」「効率性」は2.3以下で相対的に低い評価である。国際基準を満たす海事教育システムを構築し、船員を輩出するべく技術協力をを行い、教育機器の運用や演習科目の設計や実施のための組織力がある程度改善されたが、有効活用されていない機器があったトルコ「海事教育向上」の評点の平均については、「妥当性」および「有効性」がいずれも3.0、「効率性」および「インパクト」は2.7以上であるが、「自立発展性」の平均が2.3と低い。結核を抑制するための国家結核対策プログラムが全国で実施され、実施地域は全体の98%となったが、治療成功率は目標にあと一步であるイエメン「結核対策プロジェクト(フェーズ3)」については、「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」の評点の平均が3点台であるが、「自立発展性」は2.9である。

(3) 2次評価者によるプロジェクトの総合評価

プロジェクトの成果について、2次評価者が報告書から読み取った評価5項目評点の合計点(5点~25点)に基づいて、20.0点以上を「大変良い」、15.0点から20.0点未満を「おおむね良い」、10.0点から15.0点未満を「やや不満足」、5.0点から10.0点未満を「かなり不満足」の категорияに分類した。4つのカテゴリーが各年度で占める割合を示しているのが図4-15である。

2002年度には「かなり不満足」なプロジェクトがあるが、2003年度、2004年度になると「かなり不満足」なプロジェクトはなくなる。さらに、2004年度になると「やや不満足」なプロジェクトも少なくなり、「大変良い」プロジェクトの割合が多くなっている。今回、評価対象となった2004年度のプロジェクトは2004年度案件のなかの一部で、すべてを評価したわけではないため一概にはいえないものの、2004年度では高い成果を生んだプロジェクトが多いことがうかがえる。

図4-14 地域別評価(平均)



今回評価を行った2003年度と2004年度のプロジェクト、計45案件のなかで、報告書から読み取れる評価5項目の合計評点が20点以上と高い評価を得たプロジェクト、合計評点が13点以下の低い評価を得たプロジェクトを各4案件選んだ。それらの評価項目の評点を図示したのが図4-16、図4-17である。高い評価を得た4案件はいずれも2004年度のプロジェクトである。なお、2004年度のプロジェクトのなかで合計評価点の最低は14点(表4-10)である。また、評価が低かった4案件はいずれも2003年度のプロジェクトである。表4-8に合計評点の平均が高い4案件と低い4案件の平均の差を示してある。いずれの評価項目においても両群の間に統計的に有意な差がみられる。

図4-16、図4-17および表4-8から明らかのように、合計評点の高いプロジェクトの評価5項目をみると、「妥当性」「有効性」「自立発展性」の評点の平均は4.1以上の高い評価を得ており、そのなかでも「有効性」が最も高い評価を受けている。「効率性」に関しては4.0未満ではあるが、プロジェクト間のばらつきが少ない。合計評価点の低いプロジェクトでは、「妥当性」「インパクト」の評点の平均が相対的に高い。しかし、両群の平均の差をみると、「有効性」「効率性」「自立発展性」における平均の差が大きい。これらの結果から、プロジェクトが効率的に実施され、目標の達成度が高く、自立発展性の高いことがプロジェクトの評

図4-15 2次評価者によるプロジェクトの総合評価

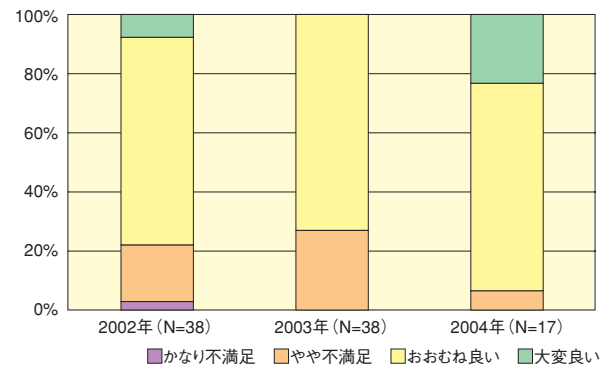


図4-16 高く評価された4案件

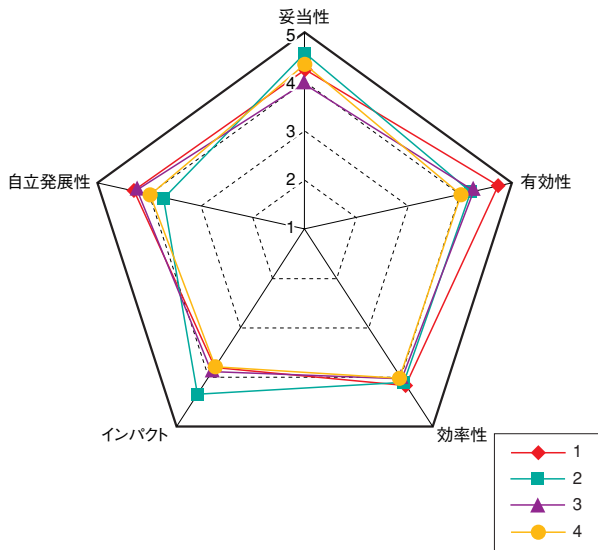
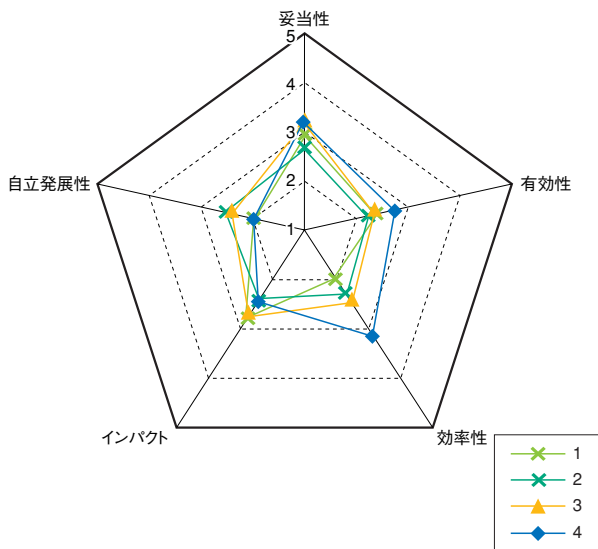


図4-17 低く評価された4案件



価を高めることにつながると考えられる。

2003年と2004年の間で何がかったかということであるが、たとえばPCM手法は1996年度に導入されたが、PDMの位置づけなどが明確ではなく、2002年度までは事業実施段階での柔軟な変更が行われていなかった。評価ガイドラインの改訂・周知徹底などを通じて、2003年度以降は事業計画の変更にもともなうPDMの変更も行われるようになっている。

PDMについては、2002年度以前に終了した案件は、事業の最終段階でPDMを変更したPDMeを作成して評価しているものが多かったが、2003年度以降は事業評価ガイドラインに明示したことから関係者も認識をあらたにし、事業実施の途中段階で随時変更しているものが増えている。これは評価可能性を高め、ひいては成果の検証も高めるこ

表4-8 総合評点上位4案件と下位4案件における評点の平均

評価項目	評点の平均		評点の平均の差
	上位4案件	下位4案件	
妥当性	4.26	3.08	1.18*
有効性	4.41	2.43	1.98*
効率性	3.95	2.42	1.53*
インパクト	3.89	2.59	1.30*
自立発展性	4.11	2.24	1.87*

* 上位4案件と下位4案件間の評点の平均に1%の有意水準で差がある

とつながっていると思われるが、来年度以降本格的に検証したい。

2次評価者によって「大変良い」と判断されたプロジェクトは表4-9のとおり4案件であった。一方、「かなり不満」とされたプロジェクトはなく、「やや不満」と判断されたプロジェクトは、表4-10のとおりである。なお、表中の合計評点(5点満点)は合計評点を各評価項目と同様の5段階に換算した数値である。

合計評点が最も高かったプロジェクト、中華人民共和国「人工林木材研究計画」は、中国における社会発展にともなう木材需要と環境問題を調和させるべく人工林木材の持続的有効活用を目的とした研究の技術協力である。中国林業科学研究院木材工業研究所において人工林木材に関する基礎研究の能力強化を目的としており、プロジェクト関係者が上位の職位や学位を取得した、あるいは博士課程に在籍している。さらに、学生も人工林木材分野の学位を取得または在学中である。このプロジェクトは、技術移転の定着により組織がパワーアップしたことによる高い効率性、プロジェクト目標が計画どおり達成されたことによる高い有効性、そしてそのことが研究組織の拡充とあらたな予算措置に結びつき、高い自立発展性が生じたことによってプロジェクトの評価が高く判断された。

合計評点が最も低かったプロジェクト、ケニア「農村社会における小規模灌漑振興」は農業生産の安定化をめざし、農民の管理による小規模灌漑開発を目標としたプロジェクトである。プロジェクト・デザインや目標にかかわる共通認識の欠如や、専門家派遣や運営費などの投入が十分になされなかったことによる効率性の低さ、十分な効果が発現しなかったこと、さらに、財政面からみた自立発展性がきわめて低いことからプロジェクトの評価が低く判断された。

(4) プロジェクトの評価結果と終了時評価の質に関する評価結果との関係

今回評価を行った2003年度と2004年度のプロジェクト、計45案件のプロジェクト評価の合計評点と終了時評価の質

についての総合評点との関連を図示したものが図4-18である。プロジェクトの評価と終了時評価の質との関連をみると、2次評価者によって「大変良い」と判断されたプロジェクトとして挙げられている4案件のなかのアルゼンチン「先進的地質リモートセンシング」(図中A)およびカンボジア「母子保健プロジェクト(フェーズ2)」(図中B)は1-2の3)で述べたように終了時評価についても質が高いと判断されている。また、2次評価者によって「やや不満足」と判断されたプロジェクトのなかのカンボジア「農業気象予測法改善計画」(図中C)、ザンビア「職業訓練拡充計画(アフターケア)」(図中D)、イラン「ハラズ農業技術者養成センター計画」(図中E)は終了時評価の質が低いと判断されている(表4-5)。

表4-11はプロジェクトの評価に関する評価項目の評点と終了時評価の質に関する評価項目との相関を示したものである。プロジェクトの「妥当性」は「評価可能性」「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「報告書」と高い相関がみられる。「有効性」も「評価可能性」「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「報告書」と高い相関がみられ、そのなかでも「評価可能性」「5項目評価」との相関はかなり高い。「効率性」は「評価可能性」「分析」「5項目評価」と高い相関がある。「インパクト」は「評価可能性」「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「報告書」との相関が高い。そして、「自立発展性」と高い相関がみられるのは「5項目評価」である。プロジェクトの評価に関するいずれの項目も「評価可能性」との相関が高い。このようにプロジェクトの評価と終了時評価の質には高い相関がみられる。

よいプロジェクトは目標が明確であり、さまざまな活動

も計画的になされ、その時々モニタリング・データの管理も行き届いている。そのことが、プロジェクト実施が効率的に行われ、さらに有効性を検証するための現状把握や分析を容易にし、ひいては適切な評価へとつながるものと考えられる。そして、明快でわかりやすい評価報告書を作成することもたやすいと考えられる。

図4-18中の直線(2)は、プロジェクトの評価に基づき終了時評価の質を推定した場合の期待値の直線である。評価の高いプロジェクトは終了時評価の質に関する評価も高いという傾向があるが、この図から明らかなように終了時評価の質がプロジェクトの評価から推定した期待値の平均から大きく離れているものがみられる。すなわち、終了時評価の質に関する総合評点が終了時評価の質に関する期待値よりも高く、終了時評価の質がプロジェクトの評価から推定できるものよりも優れているプロジェクト、また、終了時評価の質に関する総合評点が期待値よりも低く、終了時評価の質がプロジェクトの評価から推定できるものよりも低いプロジェクトである。

プロジェクトの評価と終了時評価の質との関連性をもとにプロジェクトを3群に分類し、プロジェクトの評価と終了時評価の質との関連性をみていく。終了時評価の質の総合評点が期待値の平均よりも1.5多い場合は「①プロジェクトの評価に基づく期待値よりも終了時評価の質が高いプロジェクト」で、図4-18中の直線(1)から上部に位置する。終了時評価の質の総合評点が期待値の±1.5範囲内である場合は「②プロジェクトの評価と終了時評価の質がともなっているプロジェクト」で、図中の直線(1)から(3)の範囲内に位置する。終了時評価の質の総合評点が期待値よりも1.5少ない場合は、「③プロジェクトの評価に基づく期待

表4-9 2次評価者によって「大変良い」と判断されたプロジェクト

国名	プロジェクト名	総合評点	合計評点(5点満点)	年度
1 中国	人工林木材研究計画	21.1	4.22	2004
2 アルゼンチン	先進的地質リモートセンシング	20.9	4.18	2004
3 ベトナム	ハノイ工科短期大学機械技術者養成計画	20.4	4.08	2004
4 カンボジア	母子保健プロジェクト(フェーズ2)	20.2	4.03	2004

表4-10 2次評価者によって「やや不満足」と判断されたプロジェクト

国名	プロジェクト名	総合評点	合計評点(5点満点)	年度
1 ケニア	農村社会における小規模灌漑振興	12.2	2.45	2003
2 イラン	ハラズ農業技術者養成センター計画	12.3	2.47	2003
3 ザンビア	職業訓練拡充計画(アフターケア)	13.2	2.64	2003
4 カンボジア	農業気象予測法改善計画	13.3	2.66	2003
5 エルサルバドル	沿岸湖沼域養殖開発計画	13.5	2.70	2003
6 ブラジル	東部アマゾン持続的農業技術開発計画	13.6	2.72	2003
7 トルコ	海事教育向上	14.0	2.80	2004
8 インドネシア	ロンボックおよびスンパワ島におけるマラリア対策	14.2	2.85	2003
9 ネパール	村落振興・森林保全計画(フェーズ2)	14.5	2.91	2003
10 インドネシア	マングローブ情報センター計画	14.6	2.93	2003

表4-11 2次評価者によるプロジェクトの評価と終了時評価の質との評価項目評点の相関

プロジェクトの評価	終了時評価の質							
	評価可能性	評価フレームワーク	情報収集	現状把握	分析	5項目評価	提言・教訓	報告書
妥当性	0.538**	0.340 *	0.523**	0.551**	0.501**	0.571**	0.263	0.455**
有効性	0.712**	0.341 *	0.594**	0.542**	0.533**	0.647**	0.059	0.520**
効率性	0.574**	0.342 *	0.399**	0.388**	0.446**	0.550**	0.189	0.339 *
インパクト	0.526**	0.331 *	0.520**	0.500**	0.483**	0.477**	0.107	0.460**
自立発展性	0.355 *	0.285	0.392**	0.302 *	0.391**	0.466**	0.176	0.389**

数値は相関係数 * 5%の有意水準 ** 1%の有意水準 N=45

図4-18 2次評価者によるプロジェクトの評価と終了時評価の質との関係

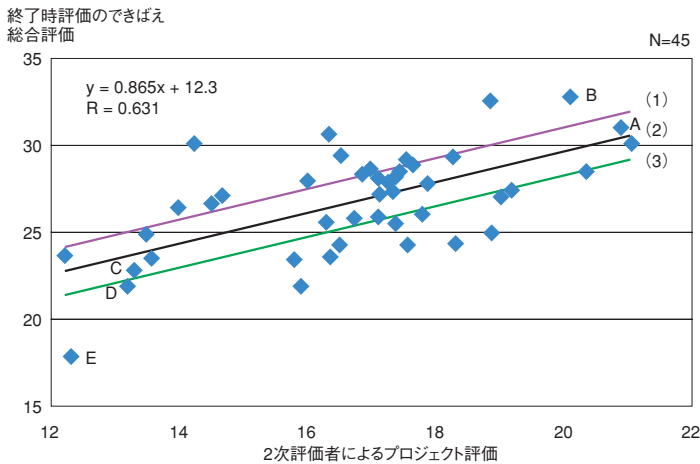


図4-19 終了時評価の質の評価（群別）

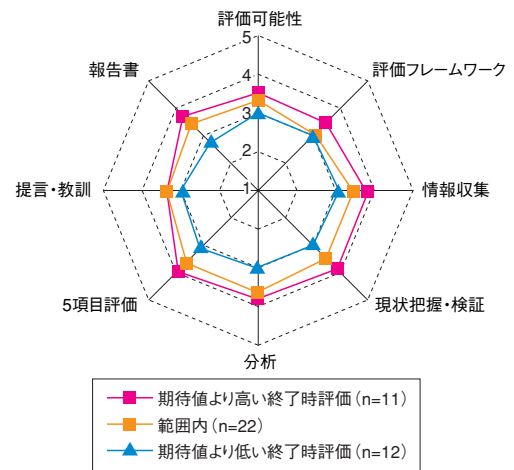


表4-12 報告書の評価項目の評点(平均)

評価項目	評点の平均			評点の平均の差		
	①期待値より高い終了時評価(n=11)	②範囲内(n=22)	③期待値より低い終了時評価(n=12)	①-②	③-②	①-③
評価可能性	3.55	3.36	3.01	0.19	-0.35 *	0.54 **
評価フレームワーク	3.41	3.13	3.04	0.28 *	-0.09	0.37 **
情報収集	3.78	3.46	3.00	0.32 *	-0.46 **	0.78 **
現状把握	3.78	3.51	3.02	0.26 *	-0.49 **	0.76 **
分析	3.73	3.56	2.98	0.17	-0.58 **	0.75 **
5項目評価	3.93	3.52	3.14	0.41 *	-0.38 *	0.79 **
提言・教訓	3.37	3.31	2.90	0.06	-0.41 **	0.47 **
報告書	3.67	3.39	2.76	0.28	-0.64 **	0.92 **

* 群間の評点の平均に5%の有意水準で差がある ** 群間の評点の平均に1%の有意水準で差がある

値よりも終了時評価の質が低いプロジェクト」で、図中の直線(3)から下部に位置する。図4-19は3群の評価項目の評点の平均、表4-12は3群の評価項目の評点の平均および群間の評点の平均の差を示したものである。

表4-12から明らかなように、プロジェクトの評価に基づく期待値よりも終了時評価の質が低いプロジェクトは、総じて期待値の平均よりも終了時評価の評点の平均が統計的に有意に低く、そのなかでも「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「報告書」については評点の平均の差が大きい(表中③-②)。プロジェクトの評価に基づく期待値よりも終了時評価の質が高いプロジェクトは、「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握」「5項目評価」における評点の平均が期待値の平均よりも統計的に高い(表中①-②)。次にプロジェクトの評価に基づく推定よりも終

了時評価の質が高いプロジェクトと終了時評価の質が低いプロジェクトを比べると、いずれの評価項目においても評点の平均に有意な差がみられる。特に「情報収集」「現状把握」「分析」「5項目評価」「報告書」については差が大きく、終了時評価の質が高いプロジェクトではこれらの項目での評価が高い。

また、図4-18の分布図から明らかなように、プロジェクトの評価が高い場合は終了時評価の質がおおむね高いのに対し、プロジェクト評価が低い場合はばらつきが大きく終了時評価の質が高いものと低いものとの差が大きい。

これらの結果から、よいプロジェクトは一般に終了時評価の質も高い傾向があるが、プロジェクトのよし悪しにかかわらずプロジェクトを評価する際には多方面から適切な情報を収集し、客観的かつ的確に現状把握や分析を行い、

図表を活用して明瞭な書き方をすることが必要であり、そうすることによって質の高い報告書を作成することが可能であると考えられる。

今回の評価では2004年度は終了時評価の質が向上しただけでなく、プロジェクトの評価も向上していることが示された。評価は事業の質保証のための仕組みであり、評価の質の向上がプロジェクトの効果的、効率的実施にプラスの影響を与えることは当然期待される場所であるが、評価の向上が事業の質の向上に影響を与えるために必要なタイムラグを考えれば、2次評価の導入が事業の質をただちに向上させたというよりは、2次評価の導入にみられるような、これまでの長期的な評価強化の努力が事業の効果向上に影響を与えていると考えるのが妥当であろう。

たとえば、プロジェクトの質の改善について、JICA内部での国別・課題別アプローチの強化、国別事業実施計画の整備、事前評価の導入、在外への権限委譲などが影響していると考えられるが、個別計画の影響というより、計画に基づいて議論をすることを通じて、課題や対応策が十分検討され、また、評価を念頭に置いてプロジェクトが実施され、それらが全体としてプロジェクトをよいものにしていくと考えられるが、その検証にはもう少し長いスパンの分析が必要で、今後の課題としたい。

(5) プロジェクトの質を高めるために

■PDMの改善

プロジェクトの進捗管理、終了時評価はPDMに基づいて行われているが、今年度の2次評価の経験から、よいPDMであるための原則をいくつか挙げれば、以下のとおりである。

- ターゲットグループが明らかであること
- プロジェクト目標が現地のニーズに的確に対応していること
- プロジェクト目標に対応する指標とその目標値が明確にされていること
- 関係者間で合意がとれているPDMであること
- 重要事項の記載漏れがなくプロジェクトの実態を的確に反映していること
- プロジェクトの外部者が読んでもその内容が十分理解できること
- 投入から上位目標にいたるまでの原因と結果の関係が適切に説明されていること
- 常にPDMの管理責任者が明確にされていること

これらは特に新しい内容ではないが、必ずしも十分に守られていない事項が少なくない。今回の2次評価でも、た

とえば、プロジェクト目標が現地のニーズでなく日本側のリソースの制約から設定されていると推察されるサプライドリンのプロジェクトや、活動成果(アウトプット)とプロジェクト目標(アウトカム)の内容が、原因と結果の関係になっていないプロジェクト、プロジェクト目標の記述に固有名詞的な使い方プロジェクト独自の意味をもつキーワードが使われているために外部者が読んでもその具体的な内容を想像できないプロジェクト、PDMの適切性に関し責任をもつ管理者が不在のプロジェクトなどが散見された。また、終了時評価の調査団が、終了時評価時点で、評価しやすいように当初PDMの目標を下方修正したり、あらたに指標を設定し直したりして、PDMeを作成しているとみられるケースもあった。

上記の「よいPDMの原則」が生きるためには、当初計画PDMの品質管理と、その責任体制の明確化が必要である。当初計画のPDMとその後のPDMの変更については、たとえば、在外事務所長が責任を負うこととするなどの対応が必要ではないだろうか。また、当初PDMが変更されたほうがよいのか、変更されないほうがよいのか、変更されたとして、その妥当性や適切性、それにとまなう投入の変化と効率性をどう評価するのか、プロジェクト途中のPDMの変更と変更されたPDMの扱いやそれに基づくモニタリング・評価活動のあり方を明確にする必要がある。

■目標体系図の活用

事前評価の段階からPDMを補完するために目標体系図の活用を検討する必要がある。これまでJICAのプロジェクトにおいては、当該プロジェクトとその上位目標の関係はPDMのプロジェクト要約の記述においてのみ示されてきた。しかし、プログラムアプローチあるいは課題別アプローチの進展にとまなない、JICAのみならずいくつかのドナーがそれぞれ担当実施している複数のプロジェクトが、大きな1つのプログラムを構成し、そのプログラムの一部としてJICAプロジェクトが実施されるというケースも徐々に増加している。このような場合、プロジェクト目標と上位目標との間には、いくつかの中間的な到達目標のレベルが存在することになり、PDMにプロジェクト目標と上位目標を明記するのみでは、その因果関係が説明しきれない可能性がある。これはプロジェクトの概要をPDMのみで示そうとすることの限界ともいえる。

実際、今回の2次評価でも、プロジェクト目標と上位目標の乖離が大きいことが目立った。たとえば、貧困削減という言葉を入れるために、プロジェクト目標との因果関係が非常に遠いもの、あるいは、パイロットで実施している

ものが上位目標では全国に広がるというような目標があった。プロジェクトそのものの達成度を「成果(アウトプット)」でみるとしても、プロジェクトの妥当性は、プロジェクト目標や上位目標で判断されていることから、上位目標を過大なものに置くことにより、プロジェクトとしての妥当性も疑われることになるのではないかという懸念もある。しかし、JICAプロジェクトのなかには、「プロジェクト目標と上位目標の乖離は、JICAの他事業や、相手国政府の他の事業、他ドナーのプロジェクトなどとの連携によって埋められるものである」という認識に立ち、プロジェクト形成時よりプロジェクト目標に対して非常に高い上位目標が計画されているケースも存在する。

そこで、この場合は、事前評価の時点から、課題体系図によって当該プロジェクトと他事業の関係、位置づけを示し、期待される成果やプロジェクト目標が適切にPDMに示されているかを確認する必要がある。また、PDMの外部条件のところ、「XXXによるA事業が予定どおり行われて、成果が上がる」などの記述も必要であろう。終了時評価においても、当該プロジェクトに関する情報収集に加えて、関連する支援の進捗も確認しながら、終了時評価を行うことが重要となる。

(6) 報告書に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価についてのまとめ

評価対象プロジェクトは全体的に「妥当性」が高く、「有効性」もプロジェクト間の差が大きいものの、全体的には高い成果が生じている。また、「効率性」「インパクト」「自立発展性」も一定のレベルに達している。

5項目評価を視点別にみたときに、視点間の差が大きいのは妥当性で、日本の援助政策、JICAの国別事業実施計画、相手国の開発政策との整合性はあるか、ODAで実施する妥当性はあるかというプロジェクト実施の正当性に関しては高いが、プロジェクトは設定した開発課題の解決に向けて効果を上げるアプローチとして適切か、対象地域やターゲットグループの選定は適正か、日本の技術の優位性はあるかという、プロジェクトの設計は正しかったかという視点では相対的に低い。また、自立発展性についても、協力終了後も効果を上げていくための活動を行う上で、政策における活動の位置づけや実施機関の組織体制は安定しているかという視点は高いが、経常経費を含む予算の確保は行われているか、予算確保のための対策は十分かという視点は平均で3.0を割っている。

そのような問題はあるものの、2002年度から2004年度にかけての評価結果を時系列的に比較してみると、2002年度

と2003年度には差がないが、2002/2003年度と2004年度には有意な差がみられる。2004年度プロジェクトは今回分析したものがすべてではなく、時間の関係から、評価対象プロジェクトのなかで比較的簡単に評価できたよいプロジェクトが多く含まれているのではないかという留保はあるが、プロジェクトの質が高くなったと解釈するのが自然であろう。

また、全般的によいとされるプロジェクトと全般的にやや不満とされるプロジェクトを比較してみると、5項目すべてについて有意な差があるとはいうものの、有効性、自立発展性、効率性で差が大きいところから、プロジェクト運営においては、特にこの項目に留意する必要がある。

以上のようなプロジェクト評価結果と一次評価の質の間には一定の関係がみられる。プロジェクトの質が高ければ、当初の計画もしっかりしており、定期的なモニタリングなどによって必要な情報の蓄積があり、質の高い報告書も書きやすかったと考えられる。他方、プロジェクト評価が低い場合はばらつきが大きい。よいプロジェクトは一般に終了時評価の質も高い傾向があるが、プロジェクトのよし悪しにかかわらず、プロジェクトを評価する際には多方面から適切な情報を収集し、客観的かつ的確に現状把握や分析を行い、図表を活用して明瞭な書き方をすることが必要である。

付表1 2005年度に実施した2次評価プロジェクト一覧

2002年度（2004年度実施）		
社会開発分野	タイ	都市開発技術向上計画プロジェクト
社会開発分野	マレーシア	日本／マレーシア技術学院
社会開発分野	パラグアイ	職業能力促進センター
社会開発分野	ブラジル	都市交通人材開発プロジェクト
保健医療分野	ケニア	医療技術教育強化プロジェクト
保健医療分野	ヨルダン	家族計画／WIDプロジェクト（フェーズ2）
森林自然分野	マレーシア	水産資源／環境研究計画
森林自然分野	ウルグアイ	林産品試験計画
森林自然分野	ポリビア	タリハ渓谷住民造林／浸食防止計画
森林自然分野	マダガスカル	北西部養殖振興計画
鉱工業開発分野	ラオス	電力技術基準整備プロジェクト
2003年度（2004年度実施）		
社会開発分野	インドネシア	地域開発政策支援プロジェクト
社会開発分野	フィリピン	セブ州地方部活性化プロジェクト
保健医療分野	ガーナ	野口記念医学研究所感染症対策
農業開発分野	タイ	水管理システム近代化計画
農業開発分野	ミャンマー	灌漑技術センター計画（フェーズ2）
農業開発分野	エルサルバドル	農業技術開発普及強化計画
農業開発分野	メキシコ	農業機械検査・評価事業計画
森林自然分野	ラオス	アマゾン森林研究計画（フェーズ2）
森林自然分野	ブラジル	養殖改善・普及計画
鉱工業開発分野	ベトナム	工場所有権業務近代化
2003年度（新規）		
社会開発分野	インドネシア	スマラン市モデル河川環境改善プロジェクト
社会開発分野	フィリピン	船舶検査能力向上計画
社会開発分野	パラグアイ	日本-パラグアイ職業能力促進センタープロジェクト（延長）
社会開発分野	ウガンダ	ナカフ職業訓練校プロジェクト（延長）
社会開発分野	ザンビア	職業訓練拡充計画（アフターケア）
社会開発分野	セネガル	職業訓練センター拡充計画
社会開発分野	タンザニア	ソコネ農業大学地域開発センター
保健医療分野	インドネシア	ロンボックおよびスンバワ島におけるマラリア対策
保健医療分野	タイ	国立衛生研究所機能向上
保健医療分野	中国	安徽省プライマリ・ヘルスケア技術訓練センター
保健医療分野	マレーシア	食品衛生プログラム強化
保健医療分野	ドミニカ共和国	医学教育プロジェクト
保健医療分野	メキシコ	女性の健康
保健医療分野	エチオピア	ポリオ対策
保健医療分野	マダガスカル	マジュンガ大学病院総合改善計画
保健医療分野	イエメン	結核対策プロジェクト
保健医療分野	チェンジア	リブダクティブヘルス教育強化
農業開発分野	カンボジア	農業気象予測法改善計画
農業開発分野	中国	農業技術普及システム強化計画
農業開発分野	マレーシア	未利用資源資料化計画（フォローアップ）
農業開発分野	アルゼンチン	土壌伝染性植物病害の生物的防除
農業開発分野	ブラジル	東部アマゾン持続的農業技術開発計画
農業開発分野	ケニア	農村社会における小規模灌漑振興
農業開発分野	イラン	ハラース農業技術者養成センター計画
森林自然分野	インドネシア	マングローブ情報センター計画
森林自然分野	ネパール	村落振興・森林保全計画（フェーズ2）
森林自然分野	エルサルバドル	沿岸湖沼域養殖開発計画
鉱工業開発分野	インドネシア	鋳造技術分野裾野産業育成計画
2004年度（新規）		
社会開発分野	ベトナム	高等海事教育向上計画
社会開発分野	ベトナム	ハノイ工科短期大学機械技術者養成計画
社会開発分野	トルコ	海事教育向上
保健医療分野	カンボジア	母子保健プロジェクト（フェーズ2）
保健医療分野	タイ	国際寄生虫対策アジアセンタープロジェクト
保健医療分野	ベトナム	バックマイ病院
保健医療分野	ラオス	セタティラート病院改善
保健医療分野	ニカラグア	グラナダ地域保健強化
農業開発分野	フィリピン	農民参加によるマージナルランドの環境および生産管理計画
農業開発分野	マレーシア	研究協力ニバ・ウイルス
農業開発分野	チリ	小規模酪農生産性改善計画
森林自然分野	タイ	東北タイ造林普及計画（フェーズ2）
森林自然分野	中国	四川省森林造成モデル計画
森林自然分野	中国	人工林木材研究計画
森林自然分野	フィリピン	地方自治体における環境保全計画策定重点施策推進事業
鉱工業開発分野	タイ	工業用水技術研究所（フェーズ2）
鉱工業開発分野	アルゼンチン	先進的地質リモートセンシング

付表2

2次評価チェックシート

※記入方法

①	薄緑	の「視点」「評点」の部分をドロップダウンリストから選択【Ⅰ～Ⅲ】
	基準	<ul style="list-style-type: none"> 5：十分／高い 4：概ね十分／高い 3：普通 2：いづらか不十分／低い 1：不十分／低い *：判断不能（「視点」のみ入力可能）
②	薄緑	の「馴染み度」の部分はドロップダウンリストから選択肢を選択
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～Ⅳ】

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	コメント

II 項目ごとの二次評価

1. 評価フレームワーク	
視点	【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。
視点	【調査団構成（中立性・公正性・専門性）】中立性・公正性・専門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・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、「評価の公平性・中立性は害されていないか、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。
視点	【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

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。
	【情報源と収集方法の適切性】 情報収集方法や収集先(訪問先・面会者など)先方関係者の情報源としての評価への参加は適切か
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。最終受益者を含め、幅広い情報収集先をバランス良く当たっているか。
	【情報源の明確性】 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。
	【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、調査の実施過程であら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。
視点	コメント
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)】 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)】 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が、成果や目標達成に当たっての貢献・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が、成果や目標達成に当たっての貢献・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を、納得性の高い形で試みているか。
視点	コメント
3.2. 分析	
	【データ分析全般(客観性)】 客観的な分析を行っているか
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。
	【データ分析全般(多面性)】 多面的な分析・データの解釈を行っているか
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。
	【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
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。
視点	コメント

3.3. 5項目評価	
	【5項目評価(妥当性)】「妥当性」の評価は十分か
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。
	【5項目評価(有効性)】「有効性」の評価は十分か
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。
	【5項目評価(効率性)】「効率性」の評価は十分か
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。
	【5項目評価(インパクト)】「インパクト」の評価は十分か
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。
	【5項目評価(自立発展性)】「自立発展性」の評価は十分か
視点	本評価項目の定義(政策・制度面、組織・財政面、技術面など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、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否か。
	【評価全般(結論)】結論は適切にまとめられているか
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
4. 提言・教訓	
	【提言：根拠の明確性と内容の納得性】提言は評価結果から導かれ、納得性の高い内容となっているか
視点	提言の内容は、評価のプロセスを経て得られた情報(貢献・阻害要因など)を根拠に策定したのとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い提言がなされているか。
	【提言：抽出の十分性】提言は十分に引き出されているか
視点	評価のプロセスを経て得られた貢献・阻害要因などの情報が、漏れなく提言に反映されているか。
	【提言：提言の活用可能性】提言は将来的に活用できる形で提示されているか
視点	フィードバック先と時間を提示したうえで具体的・実際的な内容を記載し、後の対応・フォローが行いやすい形になっているか。
	【教訓：根拠の明確性と内容の納得性】教訓は評価結果から導かれ、納得性の高い内容となっているか
視点	教訓の内容は、評価のプロセスを経て得られた情報(貢献・阻害要因など)を根拠に策定したのとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い教訓が抽出されているか。
	【教訓：抽出の十分性】教訓は十分に引き出されているか
視点	評価のプロセスを経て得られた貢献・阻害要因などの情報が、漏れなく提言に反映されているか。
	【教訓の活用可能性】教訓は将来的に活用できる形で提示されているか
視点	将来的に類似案件において活用される可能性の高い有益な情報が盛り込まれているか。
評点	コメント

5. 報告書	
	【書き方全般（簡潔・明瞭・明快）】報告書が簡潔かつ明瞭な書き方となっており、読者に明快地伝わるようになっているか
視点	報告書の構成、字の大きさ、用語の使い方、情報の提示方法など、全体としてわかりやすい報告書になっているか。論理構成や要点が明確であり、論旨が明快地伝わる書き方になっているか。
	【図表の活用度】図表を効果的に活用し、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しているか
視点	統計的資料や調査結果の提示などで効果的に図表を用いているか。
	【一次データの提示】インタビューやアンケート調査の内容および結果が記載されているか
視点	対象者や質問内容を含め、どういった調査を行ったのか、またどういった結果が得られたのか、といった点について十分な情報（一次データ）が提示されているか。
評点	コメント

Ⅲ 報告書から読み取れるプロジェクトの評価（5項目評価）

以下の評価5項目に影響を与えそうな外部条件（政変、治安の急激な変化など）があればコメントに記入すること。

1. 妥当性（プロジェクト実施の正当性・必要性）	
	【優先度】プロジェクト実施の正当性はあるか
視点	日本の援助政策、JICAの国別事業実施計画、相手国の開発政策との整合性はあるか。ODAで実施する妥当性はあるか。
	【必要性】プロジェクト実施の必要性はあるか
視点	ターゲットグループ、対象地域、社会のニーズに合致しているか。今もそのニーズは存在しているか。これらのニーズについては、その優先度も含めて論拠に基づいて把握しているか。
	【手段としての適切性】プロジェクトの設計は正しかったか
視点	プロジェクトは、設定した開発課題の解決（上位目標）に向けて効果を上げるアプローチとして適切か。対象地域やターゲットグループの選定は適正か。日本の技術の優位性はあるか。
評点	コメント
2. 有効性（プロジェクトの目標達成）	
	【プロジェクト目標の達成度】プロジェクトの目標は達成されているか（達成されるか）
視点	プロジェクトの目標は達成されたか（達成されるか）。
	【プロジェクト目標達成に係わる因果関係の論理性】プロジェクト目標達成に至るまでの因果関係は強いのか
視点	プロジェクト目標の達成は、アウトプットの結果もたらされたか（もたらされるか）。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たか。有効性を阻害したり、有効性に貢献した特別な要因は存在したか。
評点	コメント
3. 効率性（プロジェクトの効率性）	
	【費用対効果】より安価な費用でより多くの効果を達成するよう工夫がなされていたか
視点	コストを抑える努力をしたか（現地リソース活用などを含む）。より低い費用で達成する代替手段はなかったか。同じ費用でより高い達成度を実現することはできなかったか。他のドナーや相手国政府の類似プロジェクトと比較して費用対効果は高かったか。
	【実施プロセスの適切性】実施プロセスは適切だったか
視点	投入はタイミング良く実施されたか。投入の規模や質は適切だったか。
評点	コメント

4. インパクト(プロジェクト目標の達成により予期された/予期されなかった効果)	
	【予期されたインパクトの達成度】プロジェクト目標達成により計画した効果は達成されたか/達成されなかったか/達成されるか
視点	プロジェクト目標の達成により計画した効果(上位目標)は達成されているか。プロジェクトにより目指した課題解決に進展をもたらしているか。
	【インパクトに係わる因果関係の論理性】プロジェクト目標達成により予想される効果に至るまでの因果関係は強いのか
視点	生じたインパクトは、プロジェクト目標達成の結果もたらされたものか。予想された効果を促進したり、阻害したりする特別な要因が存在したか(外部条件を含む)。
	【予想しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度】予想しなかったプラス・マイナスの影響はあるか
視点	政策への影響はあるか。対象社会、プロジェクト実施機関内部、受益者などへの経済的影響はあるか。組織や関連規制・法制度整備への影響はあるか。ジェンダー平等、人権、貧富格差、平和と戦争などへの影響はあるか。環境保護への影響はあるか。予想しなかったプラス・マイナスの影響をもたらした特別な要因はあるか。
視点	コメント
5. 自立発展性(JICAの協力終了後の持続性)	
	【持続性確保のための仕組みの組み込み】持続可能性を確保するための仕組みをプロジェクトに組み込んでいたか
視点	持続性を確保するための工夫・仕組み(実施機関のマネジメント力、上位機関からの政策的支援、実施機関の活動への需要、財政基盤の確保など)をプロジェクトの中で考慮していたか。
	【持続性の程度】プロジェクトがめざしていた効果は援助終了後も持続しているか(持続するか)
視点	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、援助終了後も持続しているか(持続するか)。
	【持続性を保証する環境の整備度(組織)】持続性が保たれる組織力があるか
視点	協力終了後も効果をあげていくための活動を行ううえで、政策における活動の位置づけや実施機関の組織体制は安定しているか。
	【持続性を保証する環境の整備度(技術)】持続性が保たれる技術力があるか
視点	プロジェクトで獲得された技術や能力が維持・拡大されているか。資機材は適切に維持・管理されているか。
	【持続性を保証する環境の整備度(財政)】持続性が保たれる財政力があるか
視点	経常経費を含む予算の確保は行われているか。予算確保のための対策は十分か。
視点	コメント

IV その他コメント《自由記述欄》

V 案件への馴染み度

視点	案件についての事前情報 : 1. まったくない 2. 名前を聞いたことがある程度ある 3. ある程度内容を知っている 4. よく知っている(報告書等を読んだことがある) 5. 非常によく知っている(調査等を行ったことがある)
視点	地域の馴染み度 : 1. まったくない 2. 名前を聞いたことがある程度ある 3. ある程度内容を知っている 4. よく知っている(報告書等を読んだことがある) 5. 非常によく知っている(調査等を行ったことがある)
視点	専門分野の馴染み度 : 1. まったくない 2. 名前を聞いたことがある程度ある 3. ある程度内容を知っている 4. よく知っている(報告書等を読んだことがある) 5. 非常によく知っている(調査等を行ったことがある)

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会委員長 同2次評価作業部会部会長 牟田博光

■2次評価の有効性

【今年度の2次評価結果】

2003年度と2004年度の終了時評価45案件を対象とした「終了時評価の質」の評価結果は、すべての評価項目について、「普通」の3.0以上のレベルにある。なかでも評価にあたっての「情報収集」や分析における「現状把握」「分析の仕方」「5項目評価」については評点の平均点が高い。

また、時系列分析の結果によれば、終了時評価の質は時系列的に上昇してきていることが示されている。特に2003年度と2004年度の評価案件間で差が大きい。その理由として、2003年度の2次評価結果をもとに、2004年2月に「事業評価ガイドライン」の大幅な改訂があり、そのガイドラインにそって実施されたことで、1次評価の質の改善が図られたことが大きいと考えられる。援助の「現場主義」の推進により、評価も在外事務所で実施する体制に移行するが、新しい評価ガイドラインの導入が1次評価の質を向上させたと考えられることは心強い。

また、評価報告書に基づく2次評価者の「プロジェクトの評価」についても全体としておむね良いという結果が示された。報告書から読み取るという制約はあるが、一般国民がプロジェクトの良否を判断するのは報告書を通してであることから、外部の視点から2次的にプロジェクトの評価を試みたものであり、その意義は高い。時系列的な変化をみると、評価の質と同様、2003年度と2004年度の評価案件間でプロジェクトも改善していることが示されている。評価報告書に基づく2次評価者によるプロジェクト評価結果と1次評価の質との間には一定の相関関係がみられるが、その因果関係などについては今後十分な分析が必要であろう。

【内部評価と外部評価の組み合わせ】

JICAでは個別案件の評価は事業管理の一環として行われており、評価結果にJICAが責任をもつ内部評価という位置づけをしている。実際には評価・技術の専門性確保の観点から当該分野のコンサルタント、少数の国内委員などの有識者が評価に参加する場合も多い。しかし、重要なのは、内部と外部とということではなく、信頼性と説得性が高く有用な評価を行うことであり、評価結果を次の意思決定に結びつけることである。

内部評価者は一般にプロジェクトに関してその内容や地域に専門的知識があり、プロジェクトの諸活動についても理解が深い。彼らが明確に書かれたガイドラインに従って、評価5項目などについて定性的、定量的な分析を適切に行い、その結果を読者にわかりやすく明確に記述すると同時に、評価の透明性・中立性を高めるために、プロジェクトと利害関係のない第三者の目で2次評価（評価の評価）を行うという現行の仕組みは、事業内容に理解が深い内部評価と客観性・透明性に優れた外部評価の利点をあわせもっている。

【2次評価のフィードバック】

すでに述べたように、新しい評価ガイドラインの導入が1次評価の質を向上させたと考えられることは、2次評価結果のフィードバックが1次評価の質の向上に効果があったことを示している。今後も、評価マネジメントの強化や、インパクト・効率性などの評価手法の開発・改善に向けた取り組みのなかで2次評価結果を活用していくことが重要である。

副次的効果として、2次評価の実施がより質の高い評価を実施する上で、いい意味で「プレッシャー」となっているとの意見もJICA内にはあり、自ら問題を提起・分析して、改善点にも踏み込んだ終了時評価が増えてきている。2次評価者によるプロジェクト評価の結果として、プロジェク

トの成果が不十分と判断される案件であっても、1次評価は適切に行えているものが多い。よい案件でも悪い案件でも、しっかり評価を行って国民への説明責任を果たすと同時に、教訓を学んでいこうとする姿勢がみられることはいい傾向である。

■さらなる改善に向けて

評価をよりよいものとして定着させていくには、評価手法の改善やガイドラインなどの制度面のいっそうの整備、および、育ちつつあるJICA職員の評価に対する意識のさらなる向上を図ることが大切である。以下、今回の分析で今後の改善の余地が大きいとされた点について意見を述べる。

【評価フレームワーク】

技術協力プロジェクトの評価については、JICAの現場強化の流れにともない、現在は在外事務所が主管し評価を行うプロジェクトが増えつつあるが、これまでは基本的には本邦から調査団を派遣し実施していた。このため、コスト面の制約もあり派遣期間はどのプロジェクトでもほとんど同じであり、報告書だけを見るとややもすれば短いようにもみえる。しかし、調査の前段階としてプロジェクトによるモニタリングを通じたデータ収集が行われていることから、事前のデータ収集にも着目して2次評価をする必要がある。そのためには1次評価報告書に関連事項の十分な記述が必要である。この場合、事前にどのようなデータをとったかというよりは、プロジェクトによるモニタリングを通じてどのようにデータ収集が行われていたかを記載することが重要である。日頃のモニタリングによるデータの収集は質の高い1次評価につながると、2次評価でも高い評価を受けている。さらに、事前にデータがあれば、当然、より省力化した評価ができることから、「効率的な評価」に資すると考えられる。

また、調査団の構成については、情報源として団員個々のなんらかのプロファイルをつけるか、またはプロジェクトとの関係を記入させるという方法で、客観性や専門性が判断できるようにする必要がある。調査団構成の内訳の記載のみでは、結局、関係者がそうでないかの議論にとどまると思われる。関係者であっても、要は質の高い評価を行う上で適切な人が参加しているかが問題である。内部評価

だから信頼できる、信頼できない、ということではなく、適切な評価をしているかという国民の関心に対する説明責任を果たす意味でも、どういった専門分野の評価者がどういった立場で評価しているのかといった点についての説明が、報告書に盛り込まれることが必要である。

「評価フレームワーク」の評点を下げる主因である途上国の参画についても留意が必要である。JICAプロジェクトの評価は合同評価が基本であり、評価結果については途上国側との間で合意議事録が締結されている。しかしながら、途上国の評価への参加という場合、評価結果の取りまとめの段階にとどまらず、評価のデザインの段階から評価プロセスへの途上国側の参画が重要である。近年は在外事務所が主管するプロジェクトが増えるなど、途上国側の評価プロセスへの参画もより進みつつある。一方、これらの途上国側の参画の度合いが、報告書において必ずしも明らかでない場合があることから、途上国側の評価プロセスへの参画の具体的な内容について明確に記載すべきである。また、受益者の声を十分聞いている評価も増えてきてはいるが、こうした評価をいっそう進めていくべきである。

【効率性】

効率性には、コスト節約の視点、および効果とコストが見合ったものか(費用対効果)の2つの視点が必要である。経済性(節約)の観点を盛り込んだ単独プロジェクトの評価が行われている例はあるが、費用対効果、さらには類似の効果をもたらす他のプロジェクトなどとの費用の比較、といった視点は、まだ必ずしも十分に評価に反映されていない。そもそもJICAの技術協力プロジェクトでは、一概に効果を金銭価値に換算するのはむずかしい面もある。たとえば、品物を相手に渡せばそれがいくらの価値があるかは計算できるが、移転された技術、意欲、社会的仕組みなどの効果が、いくらの価値があり、かけた費用に見合うかどうかを評価するのは困難である。そうはいつても、技術

協力であればいくらかお金がかかっても構わないということはない。効率性を評価するためのさまざまな方法の適用を試みて、分野・課題ごとに関連する情報の蓄積を行い、比較の視点も取り入れていくべきだろう。分野によってはJICAとして一定の協力経験の蓄積のある分野もあり、そうした分野では同じような案件の類似の活動を比較することができるはずである。そのための一歩として、まず投入にかかる単位コストの把握が必要であり、費用面に関して報告書に明記するように評価ガイドラインで示すことが必要である。

【自立発展性】

今回、プロジェクトの持続性、自立発展性については、組織、技術、財政の側面からみた。財政面での自立発展性が総じて低く、またプロジェクトの設計段階における持続性確保のための仕組みの組み込みも弱い。また自立発展性の評価は、終了時評価の時点では見込みに基づく評価とはなるものの、楽観的な観測によるものが多く、十分な評価が行われていないケースが多い。

持続性・自立発展性は、プロジェクト終了後に自ずと生じるものではなく、プロジェクト目標に組み込んで意識的に構築していくべきものであり、プロジェクト終了段階の評価のみではなく、計画・実施の段階から意識していくべきである。その上で、プロジェクトが終了するまでに効果が持続するようななんらかの仕組みをつくり、持続性を確保しようとしたか、というような視点も含めて評価を行う必要がある。

【インパクトの評価と外部条件】

プロジェクトにはそれぞれ目標があるが、プロジェクト目標が最終的な目標ではなく、プロジェクト目標の達成を通じて上位目標の達成をめざす、というのが通常である。成果重視の立場からは、プロジェクト目標はもちろんのこと、上位目標の達成もなされなければならない。また、これらの目標達成のための外部条件の整備も重要である。

アウトプット→アウトカム(プロジェクト目標)→インパクト(上位目標)という一連の筋の通った因果連鎖が仮定でき、目標が明確で実施体制も整備された上でプロジェクトが実施されれば成果も出て評価も行いやすい。上位目標の設定が妥当か、プロジェクト目標の選択が適切であるか、外部条件がきちんと整理、説明されているかという点に注意が必要である。

具体的には、プロジェクト目標に上位目標をつけ足すというのではなく、上位目標を達成するためのアプローチとしてプロジェクト目標を設定すべきである。また、プロジェクト目標の達成は上位目標の達成に不可欠であるが、同じ上位目標を達成するためのアプローチは複数あるのが通常であることから、適切なプロジェクト目標を選択しなければ、上位目標の達成がそもそも困難となる。

なお、上位目標は、単一の事業のみではなく、ほかの多くの事業の組み合わせによって可能になる場合が多い。そこで、事前評価の時点から、目標体系図によって当該プロジェクトと他事業の関係、位置づけを示し、期待される成果やプロジェクト目標が適切に示されているかを確認する必要がある。終了時評価においても、当該プロジェクトに関する情報収集に加えて、関連する支援の進捗も確認しながら、プログラム評価的な視点から、多方面に目配せのきいた評価を行うことが重要となる。

さらに、外部条件に記載された事項に関する現状把握を充実させる必要がある。プロジェクトの有効性を分析する上では、単に目標達成度のみを確認しても不十分である。プロジェクト自体がどれだけ目標達成に貢献したかを確認するためには、プロジェクトのアウトカムに大きな影響を与えると考えられる内外の諸要因に関しても、しっかりと把握することが不可欠である。

インパクトの評価については、終了時評価の実施時期の関係で、大方の場合は今後どの程度のインパクトが出る可能性があるかの予想にとどまると考えられるが、その場合であっても、インパクトの芽を極力探し出し、インパクトが出るであろうという予想の根拠を示し、論の説得性を高めることが必要である。

【教訓】

終了時評価は相手側と合意・署名する関係上、教訓や提言が現地側に配慮して書かれ、思ったことが書き難いという指摘がある。報告書によっては教訓以外に団長所感に重要な指摘が含まれている場合も多い。現在は団長所感については、あくまで副次的な扱いでしかないが、重要な示唆が含まれていたりする。しかし、協力終了後にプロジェクトが途上国側に移管されることをふまえて、終了時評価では教訓や提言を先方と共有することが重要であることから、評価結果について先方と合意にいたらない場合は両論併記とし、団長による所感などで論点を別途記載することで、何が問題であったかを将来に向けて明らかにすることが望ましい。

教訓に関しては、一般化が基本であるが、教訓を取りまとめる視点がはっきりしていないという問題があり、何をベースに引き出すのか、教訓を一般化するためのガイドラインを作成するのも一案である。しかし結局は、プロジェクト・マネジメントと対象協力分野のことがよくわかっていないと、個々の案件の状況に対する分析からは、今後の類似案件に何が重要かの判断に基づく有用性の高い十分な教訓は抽出できない。いわば、評価者の能力が最も問われる項目であり、だからこそなかなか改善がむずかしいのではないかと思われる。したがって、適切な教訓の抽出にあたっては、何よりも評価者が案件と分野に詳しいことが重要であり、評価者の質が問われる。このため、適切な評価

者を選定することが重要である。

いずれにせよ教訓の改善が求められる状況にあり、毎年出てくる教訓をデータベース化して、評価結果の活用を図りつつ、そのなかで真に使われる有用性の高い教訓を選択して残していく作業が有効だろう。すでにJICAではナレッジ・マネジメントに関する取り組みのなかで教訓のデータベース化が進められているが、さらなる体系化と組織内での共有が行われれば、今後の計画の策定、実施における点検・評価などに活用されるなど、政策作成、案件形成、実施計画策定段階においても裨益するところが大きいと思われる。

■最後に

評価は事業の質の保証のための仕組みであるが、評価の評価（2次評価）は評価の質の改善のための仕組みであるといえる。評価の質が改善されてきていることは今年度の報告書で実証されているが、注目したいのはその評価活動に多くのJICA職員が携わったという事実である。評価活動はある意味で研修の役割ももつ。評価活動を通じて意識の

変容とともに的確な評価の視点・技術が定着する。的確な評価の視点は案件形成、案件監理の上からも重要である。個人の評価経験が組織のなかに蓄積され、JICA職員の間で「評価文化」が次第に醸成されることによって、さらなる業務改善が図られる兆しがみえていると、喜ばしく思うものである。

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不平等などを克服していくことにつながる。

●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。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)

開発課題に対処するための能力を途上国自身が強化していくこと。キャパシティ・ビルディングが外からの能力構築を指すのに対し、キャパシティ・ディベロップメントは途上国自身の内発的な能力の構築、強化、維持といったプロセスそのものを指す。

●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。

●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個別研修がある。

●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规模災害に対し、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。

● **ジェンダー主流化 (gender mainstreaming)**

ジェンダーの視点を開発の過程に組み入れることで、ジェンダー平等の視点をすべての政策・事業に組み込むこと、すべての開発課題において男性、女性の両方が意思決定過程に参加できるようにすることの2つの側面がある。

● **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40~69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。

● **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、自立発展性を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 (precondition)**

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・集団で招聘し、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 (recommendation)**

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。

● **2次評価**

ある評価者が行った評価(1次評価)に対して、別の評価者が2次的な評価を行う作業。1次評価の質を検証するための「評価の評価」の観点からは、メタ評価とも呼ばれる。→ **「メタ評価」**

● **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。

● **人間の安全保障 (human security)**

1994年にUNDP(国連開発計画)の「人間開発報告書」で取り上げられた概念。飢餓や病気などの脅威から解放され、民族や主義などの違いで抑圧されることのない、個々の人間に対する安全保障。UNDPでは、食糧、健康、環境、個人、地域社会、政治、経済の7つに分けている。

● **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。

●ファスト・トラック制度

平和構築支援や自然災害復旧支援など、緊急性の高い事業を迅速に計画・実施するため、JICAにおける通常の事業実施プロセスを簡略化・短縮化した制度。ファスト・トラック制度にて実施することが認定された場合、案件形成、意思決定、実施準備、調達などに関わるプロセスにおいて、通常の場合とは異なる簡略化された手続きをとる。

●(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。JICAでは、プログラムを「途上国の特定の中長期的な開発目標の達成を支援するための戦略的枠組み(=協力目標とそれを達成するための適切な協力シナリオ)」と定義している。

●プロジェクト・デザイン・マトリクス

(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。

●平和構築

紛争地域の平和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)

プロジェクトの主な要素(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」

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)
田中 章久 (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)
担 当 小早川 徹 【第1部*、第2部*】
田中 章久 【第3部*】
本間まり子 (JICA企画・調整部事業評価グループ) 【第3部第1章】
齋藤 千尋 (JICA企画・調整部事業評価グループ) 【第3部第1章】
神津 宗之 (JICA企画・調整部事業評価グループ) 【第3部第2章】
山本 将史 (JICA企画・調整部事業評価グループ) 【第3部第2章、第3章】
岩瀬 誠 (JICA企画・調整部事業評価グループ) 【第4部*】

注：「*」は執筆担当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2005』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：今村健志朗、大石芳野、永武ひかる、今岡昌子、庄司康治、澤良世、佐藤浩治

事業評価年次報告書 2005

2006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。

