

草の根技術協力事業モニタリング・評価の見直し  
に係る調査団報告書

平成19年7月

独立行政法人 国際協力機構

国内事業部

TA
JR
07- 1

## 序文

JICA では平成14年度より、日本国内の NGO・大学・公益法人等からのご提案を受け、これらの団体と連携して、開発途上国の人々の生活改善・生計向上を目的とした草の根レベルの協力活動を、「草の根技術協力事業」として実施しています。

同事業は、途上国行政機関の手が入りにくい地域において、草の根レベルでの成果が期待できる事業との評価を得ている一方、案件の形成段階に比し、実施中の JICA 側の関与が必ずしも十分でないとの指摘があります。このため、草の根技術協力事業の質を向上させ、他の JICA 事業との円滑な連携のためにも、草の根事業のモニタリング及び評価をより適切に実施することが必要と判断し、今般、本調査団を派遣することとしました。

今回の調査では、現在同国にて草の根技術協力事業を実施中の団体にご協力頂き、実施中案件の関係者への評価インタビューを行ったほか、過去に同国にて草の根技術協力事業を実施されていた団体の方にも加わっていただき、モニタリング・評価の見直し案につき、広くご意見を伺いました。

頂いたご意見も踏まえ、今回の調査結果をもとに、草の根技術協力事業のモニタリング、評価について見直しを行ない、同事業「実施の手引き」の該当章について、改訂案をまとめる予定です。今後、草の根技術協力事業のモニタリングや評価のあり方が充実したものとなり、本事業全体がよりよいものとなっていくことを祈念しております。

最後に、今回の調査にあたり、ご多忙のところご支援、ご協力頂いた関係者の皆様に、深い感謝を申し上げます。

平成19年7月

独立行政法人 国際協力機構  
国内事業部  
部長 村上 正博

## 草の根技術協力事業モニタリング・評価の見直しに係る調査報告書目次

序文

目次

### 第1章 調査の概要

- 1 - 1 経緯と目的 ..... 1
- 1 - 2 調査団の構成、調査期間および調査方法 ..... 1

### 第2章 調査結果

- 2 - 1 視察および意見交換 ..... 2
- 2 - 2 見直し案のポイント ..... 3

### 第3章 見直し案

- 3 - 1 草の根技術協力事業の終了時評価の目的 ..... 4
- 3 - 2 モニタリング・評価の方法 ..... 5
- 3 - 3 JICA カンボジア事務所および NGO との意見交換結果 ..... 11

### 第4章 所感・提言

- 4 - 1 所感・提言：鍋屋 ..... 12
- 4 - 2 所感・提言：長畑 ..... 13

別添

#### 1. 草の根技術協力事業モニタリング・評価案

- 1 - 1 モニタリングシートフォーム案 ..... 17
- 1 - 2 業務完了報告書(途中年次)フォーム案 ..... 18
- 1 - 3 業務完了報告書(最終年次)フォーム案 ..... 19
- 1 - 4 業務完了報告書(最終年次)作成ガイドライン案 ..... 21
- 1 - 5 終了時評価表フォーム案 ..... 25

#### 2. モニタリング・評価にかかる現地関係者の意見

- 2 - 1 シェア = 国際保健協力市民の会 ..... 26
- 2 - 2 シャンティ国際ボランティア会 ..... 27

2 - 3	カンボジアにて活動中の NGO	29
2 - 4	JICA カンボジア事務所	31
3	視察した草の根技術協力事業の進捗状況(報告)	
3 - 1	シェア = 国際保健協力市民の会	32
3 - 2	シャンティ国際ボランティア会	34
4	草の根パートナー型・草の根協力支援型・地域提案型の全容	
4 - 1	ステータスごとの案件数	37
4 - 2	国内機関別実績	38
4 - 3	国別実績	39
4 - 4	分野別実績	41
4 - 5	実施団体種別実績	43
5	その他関連資料	
5 - 1	日程表	45
5 - 2	面会者一覧	46

## 第1章 CC調査の概要

### 1-1 経緯と目的

#### (1) 経緯

草の根技術協力事業(以下、草の根事業)は、「人間の安全保障の概念」を具体化する事業の一つとして、途上国行政機関の手も入りにくい地域での草の根レベルでの成果発現が期待できる事業との評価を、JICAの在外機関<sup>1</sup>から受けている。また、数年間にわたる安定した予算が確保でき、政府機関のネットワークの活用といった連携によるメリットがあることから、NGO<sup>2</sup>からも好意的な評価が寄せられている事業である。

草の根事業の特徴は NGO、大学、公益法人等(以下、NGO 等)と JICA の連携事業として実施している点であるが、形成段階に比べ実施中の JICA の関与が必ずしも十分でないとの指摘がある。この状況は、実施過程で生じた問題点や阻害要因を実施団体と JICA が共有できず、ひいては適切な教訓・提言を導き出せないことを意味する。このため、草の根事業の質を向上させ、他の JICA 事業に円滑に連携させるには、草の根事業のモニタリング及び評価をより適切に実施することが必要と判断し、今回の調査団派遣となったものである。

#### (2) 目的

■ 草の根技術協力事業のモニタリング・評価の見直し<sup>3</sup>をする

### 1-2 調査団の構成、調査期間及び調査方法

#### (1) 調査団構成

総括 : JICA 国内事業部市民参加協力グループ長 鍋屋史朗  
評価 : いりあい・よりあい・まなびあいネットワーク 代表 長畑誠  
協力計画 : JICA 国内事業部市民参加協力グループ草の根技術協力チーム勝野優子

#### (2) 調査期間

調査団派遣時期に終了時評価の対象となる案件があること、短期間で複数案件の視察、意見交換ができること等を勘案し、調査対象国をカンボジア王国、調査期間を平成 19 年 2 月 27 日から 3 月 9 日までの 11 日間とした。

#### (3) 調査方法

##### ■ 見直しの基本方針

草の根事業では、その「実施の手引き」でモニタリング・評価の“意義・目的・方法・様

<sup>1</sup> 2006 年に JICA 在外機関にヒアリングをした結果

<sup>2</sup> 「NGO-JICA 草の根展開型事業の経験分析」(JICA-IFIC/2005 年 5 月)

<sup>3</sup> 調査団派遣前は「終了時評価のガイドライン(案)の策定」と称したが、現行の「モニタリング・評価」の手引き(方法、様式等)の見直しが調査の実態に近いことから、「モニタリング・評価の見直し」という表現に統一する

式”を定めているため、同手引きを尊重しつつ、見直しにあたり、以下を基本方針にした

- ①JICA 評価ガイドラインに準拠する。特に技プロ小規模案件(2億円以下の案件)の終了時評価方法と同様に、調査団を派遣せず、実施期間中の報告書を元に終了時評価表をまとめる方法を原則とする。
- ②国内機関の実施体制や、在外機関の案件形成・実施段階での関与度合いといった草の根事業の制約要因を考慮する。

#### ■評価項目

評価項目の検討にあたっては、草の根事業も対象案件としてまとめられた報告書「NGO-JICA 評価小委員会<sup>4</sup>による草の根型案件の評価手法のあり方について」(平成 16 年 12 月 JICA 企画・調整部)を参考とすることとした。

#### 調査手順

以下の手順を踏み、実効性ある見直しとなるよう心がけた。

- 上記の基本方針②を念頭に、実施中の草の根事業で一部評価を試み、見直しすべき点を再確認する
- 草の根事業を実際に実施中の NGO スタッフ(日本人および現地スタッフ)とモニタリング状況、評価の実施主体、タイミング、評価にかかる作業量について意見交換を行う
- モニタリング、評価への在外事務所の関わり方等について JICA カンボジア事務所と意見交換を行う

## 第2章 調査結果

### 2-1 視察及び意見交換

(1)以下の草の根事業2件の視察、NGO 関係者及び JICA カンボジア事務所と草の根事業のモニタリングや評価のあり方について意見交換を行い、適切な指標設定の必要性や、そのためには事業開始時の PDM(プロジェクト・デザイン・マトリックス)の(再)確認の必要性が確認された。

- ・「図書館活動を通じた初等教育の質の改善事業」(実施期間:2004年5月～2007年3月)  
社団法人 シャンティ国際ボランティア会(SVA)
- ・「ヘルスボランティア育成によるヘルスセンターサービス向上プロジェクト」(実施期間:2005年1月～2007年12月)  
特定非営利活動法人 シェア＝国際保健協力市民の会(SHARE)

---

<sup>4</sup> NGO-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。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を目的としている。

(2) 前者(SVA)のプロジェクトは終了時評価の時期に当たっていることから、見直しの基本方針(3)-②に従い、日々のモニタリングの延長で評価作業(終了時評価表の作成)が可能かどうか検討してみた。その結果、モニタリングシートなど各種様式の修正の必要性が浮かび上がった。例えば、現行のモニタリングシートでは評価指標に沿った記述を求められるが、経験ある SVA が作成したモニタリングシートであっても、その記載内容からのみをもって目標達成度を測ることは難しいこと、事業計画の修正内容や修正に関する意思決定のあり方が読み取りづらいことなどが確認できた。

(3) なお、両プロジェクトの進捗については、事業の持続性の観点からカンボジア政府の制度を活用した事業計画としており、概ね期待される成果を挙げているものと思われた。(詳細は別添3-1,3-2)

## 2-2 見直し(案)のポイント

詳細は第3章で述べるが、見直しのポイントについて以下に記載する。

### (1) モニタリングから評価までの流れ

#### ■問題点

モニタリングから評価に関し、JICA の関与が不十分である。

#### □見直し点

上述2-1を踏まえ、案件採択後から事業開始までに、実施団体と JICA が一緒に PDM を確認し認識を一つにすること、その上で日々のモニタリングから評価につながる流れとなるよう整理した。

### (2) 様式の見直し

#### ①モニタリングシート

#### ■問題点

現行のシートでは、成果を測るために設定した指標に沿った記述が求められている。しかし、四半期毎に変化が見られる指標は必ずしも多くはなく、実施団体からも記入様式の見直しの要望がある。

#### □見直し点

モニタリングシートを「指標」中心から「活動」中心に変え、項目を簡略化する。成果指標の変化すなわち目標達成度の確認は、四半期毎ではなく年度末にのみ実施する。

#### ②業務完了報告書(途中年次)

#### ■問題点

現行の手順では、第4四半期には四半期毎のモニタリングシートを提出せず、年間の事業

報告のみ行う形になっている。このため、3年間の節目節目での途中振り返りの貴重な機会を逸することになりがちである。

#### □見直し点

途中年次の年度末の業務完了報告書では、当該年度の事業の振り返りを行うこととする。毎年の振り返りは、実施団体及び JICA 関係者に事業の進捗把握を容易にさせ、次年度事業の軌道修正を適切に導く。また、毎年の振り返りの積み重ねは終了時評価の準備となり、終了時評価を容易にする。

### ③業務完了報告書(最終年次)

#### ■問題点

現在は、実施団体が作成する“業務完了報告書(最終年次)”を JICA ホームページに掲載し、外部公表している。しかし、各指標に沿った記述が優先されている様式の問題もあり、事業成果の全体像が把握しにくく、わかりづらいとの指摘がある。

#### 見直し点

実施団体が作成する“業務完了報告書(最終年次)(現行様式の見直しあり)”をもとに、JICA(国内機関)が“終了時評価表(仮称)”を作成する。実施団体と内容を確認した後、JICA ホームページに掲載し外部公表する。

## 第3章 見直し案

### 3-1 草の根事業の終了時評価の目的

終了時評価とは何のためなのか。

草の根技術協力事業の(終了時)評価は、事業の運営管理や見直しに必要な情報を得ることを目的に、パートナーとして事業を進めている実施団体と JICA 双方が主体となって行う「内部評価」である。「内部評価」とは、事業を行ってきた者たち自身が、自分たちの到達点と問題点を自ら明らかにし、そこから教訓や次への課題を導き出す作業のことである。つまり、「当事者自身が成果と課題を自ら導き出し、理解する」ことが重要となる。この考えは、現行の「草の根事業の実施の手引き」に同じである。

なお、「内部評価」が本当の意味での「内部」になるためには、実施団体と JICA の担当者(在外事務所担当者或いは／及び国内機関担当者)との間で、評価結果についての共通認識を持つことが大事である。どちらか一方が、「これは相手がやった評価だから」と思い、「内部化」しないようであると、それは意味のある評価にはならない。そのプロジェクトを通じて何が実現でき、何ができなかったのか。それはなぜか。学ぶべきこと、次に活かすべきこと、或いは教訓は何なのか。こうした点につき、実施団体と JICA 担当者との間で共通の認識を作っていくことが、真のパートナー作りに繋がり、次の展開にも生きてくると思われる。



### 3-2 モニタリング・評価の方法

終了時評価方法の検討にあたっては、上記の評価の目的を踏まえた上で、次の通りまとめた。

図1. 【これまでの流れ】(手引き「モニタリングと評価について」2005年6月版より)

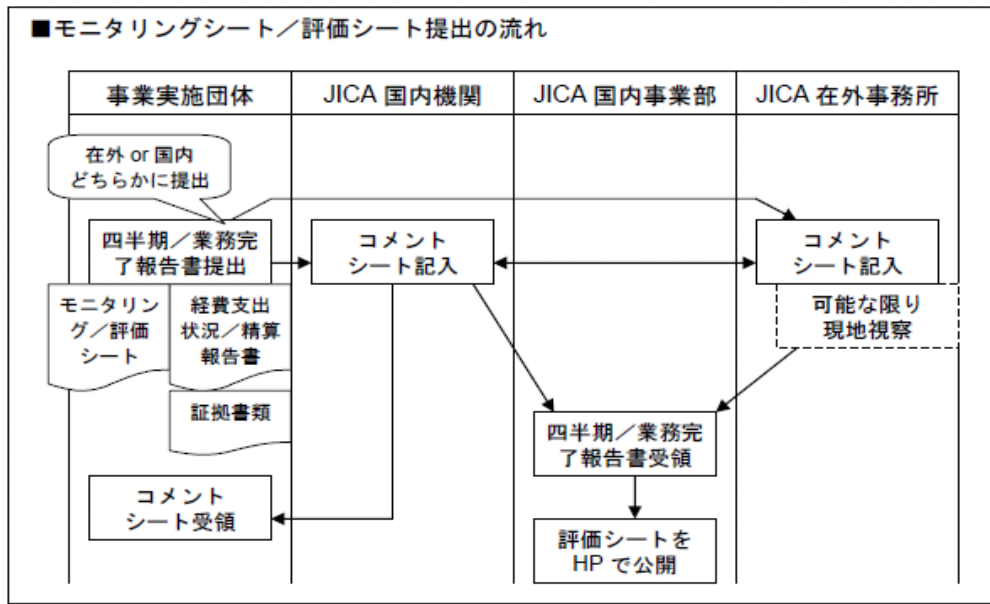
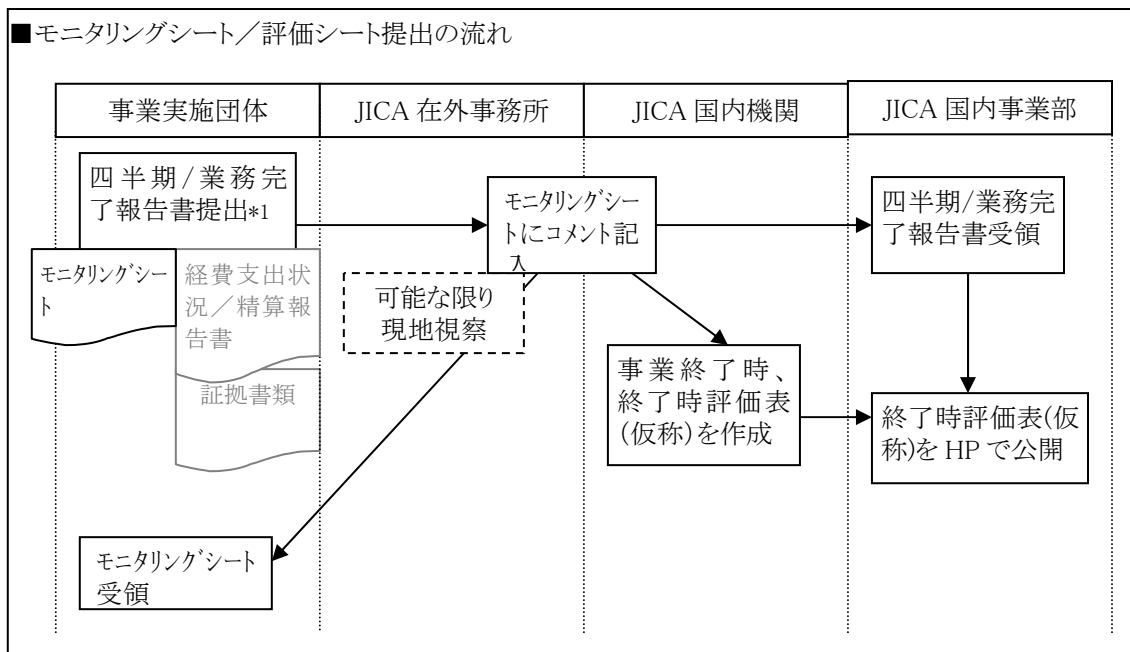


図2. 【見直し案】 \*1 在外事務所・国内機関どちらかに提出



(1) モニタリング・評価の流れ

**案件採択後・事業開始前**

実施団体・JICA 間で以下の2点について見直し、作成をする。

■プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)の見直し

実施計画(仮称)(PO=Plan of Operation)および年間実施計画(仮称)(APO=Annual Plan of Operation)の作成

PO、APO は現在契約書に添付している事業実施スケジュールに代わるものとする。

(補足)

今回の見直し案では、モニタリングシートや業務完了報告書などの文書によってある程度の評価作業をすることを前提としている。もちろん、それまでのモニタリングでは入手できていない指標や情報がある場合は、評価のための調査を改めて実施することになるが、特に支援型や地域提案型等、規模が小さく実施団体の態勢にも限界ある場合には、既存文書を通じた評価が中心となってくると思われる。その場合に大切なのは、開始時の時点でどれだけ明確に目標を設定し、測定可能な指標を作れるか、ということである。言い換えれば、どれだけ現実的な PDM が作れるか、ということである。そのためには、案件採択後、契約までの間において、JICA 側担当者(在外事務所或いは国内機関)と実施団体の間で、プロジェクトの中身について綿密な打ち合わせ・話し合いを重ねることが重要となる。

**事業実施中**

以下の資料を定期的に団体が作成し JICA に提出する(在外事務所、国内機関いずれに提出するかは事業開始時に団体と相談して決定)。

四半期毎にモニタリング・シート(MS=Monitoring Sheet)

MS は現在も団体が作成しているが、軸とするものを現在の「指標」から各「活動」に変え、項目を簡略化し分かり易い形にする。

途中年次の年度末に業務完了報告書(途中年次)

(補足)

どれだけ事前に計画を練っても、実際に動き出してみないとわからない事情も少なくない。その場合、プロジェクト途中で PDM を見直し、改訂する作業が大切となる。業務完了報告書(途中年次)の作成・提出時がその見直しのきっかけとなると考えられる。よって、JICA 担当者は業務完了報告書(途中年次)が提出される時点で、そのプロジェクトの PDM が適切だったかどうかをチェックし、必要であれば改訂作業を促すことになるだろう。また実施団体の側でも、事業開始時に PDM を見直し、改訂の必要性を検討すべきである、という点を“実施の手引き“に入れることが必要かもしれない。

**事業終了時**

MS、業務完了報告書(途中年次)を元に、最終年度に実施団体が業務完了報告書(最終年次)を作成

団体、JICA(在外事務所ないし国内機関)が共同で事業を振り返り、業務完了報告書(最終年次)の内容確認を行った後、JICA 担当者が終了時評価表(仮称)を作成する。終了時評価表は内部承認後、JICA の HP 上にて公開する。

(補足)

MS や業務完了報告書(途中年次)に記載されたデータだけでは評価ができない場合、特に PDM の中で、新たにインタビューや情報収集をしないといけない指標がある場合には、評価調査が必要となる。その調査内容や手法については、基本的に実施団体に任せられると思われるが、JICA 側としては、必要に応じてアドバイス、サポートすべき場面もあると思われる。特に定性的な指標に関するデータ収集の仕方や、インタビューのやり方などは、ある程度専門的な知識や技術が必要であり、多くの NGO はそうしたノウハウがまだ不足していると考えられる。

表1. 草の根技術協力事業モニタリング・評価の流れ 現状/案対比表

項目	現状	案	案によるメリット	案によるデメリット	
PDM	作成の是非	パートナー型は奨励。支援型は特に必要なし。	パートナー型、支援型ともに義務づける。	PDM 作成により事業内容が整理され、事業の把握が容易になる。	慣れていない団体にとっては一時的には作業が負担になる恐れもあり。また、国内機関、在外事務所も経験のない団体への説明、という作業が生じる。
	見直し時期	特に設定はなし。	採択後、事業開始前。	特にパートナー型では事業提案時に JICA 側と一緒に PDM の内容を検討するという作業をしておらず、事業開始前に見直しを要するケースが多い。見直しのタイミングを決めることで、事業の進捗管理の円滑化が期待できる。	同上。

	フォーマット	「指標」中心のフォーム。項目数が多く作成を負担に感じる団体が多い。	「成果」毎の「活動」中心のフォーム。項目数を減らした。	項目数が減ったほか、記載し易い形になった。	
モニタリングシート	提出時期	第1四半期から第3四半期まで四半期毎に年3回。	第1四半期から第4四半期まで四半期毎に年4回。	これまでは第4四半期のモニタリングだけ形が違うため分かりづらいとの声があったが、全四半期の扱いを一緒にすることで、整理しやすくなった。	1四半期分作業が増える。
	JICAからのコメント	モニタリングシートを受けてコメントシートを作成。	確実に団体にフィードバックできるよう、モニタリングシート中にJICAのコメント欄を用意。	シート数が減り、分かりやすくなった。	
業務完了報告書(途中年次)	フォーマット	評価5項目、教訓、提言等、多項目に及ぶ。当該年度全体の動きを俯瞰的にみるできない項目立て。	「成果」の指標毎に定量的、定性的なものに分けて達成度を記載。当該年度全体の成果をまとめられる項目立て。	項目数を減らし、各項目を整理したため、記載しやすくなった。	
業務完了報告書(最終年次)	フォーマット	団体による評価内容:評価5項目、教訓、提言等、多項目に及ぶ。	「成果」の指標毎に定量的、定性的なものに分けて達成度を記載。評価5項目や横断的な視点についても、必要に応じて記載する形をとる。自由記述的な欄も設定。	項目数を減らし、各項目を整理したため、記載しやすくなった。	
	提出時期	事業終了時	現状と同じく事業終了時		

外部公開	HPへの掲載	団体が作成・提出してきた業務完了報告書をほぼそのままHPに掲載。	団体が作成・提出してきた評価表を元に団体、JICA 双方で内容を確認した後、JICA 側が外部公開のための終了時評価表を作成。	これまでは団体が提出してきたものについて、団体とJICA 双方で共に確認するという工程がなく、団体が作成したものをそのまま掲載する形になったが、JICA も内容を確認することで、より外部公開に適した形にすることが期待できる。
	掲載内容	団体による評価内容: 評価5項目、教訓、提言等、多項目に及ぶ。	評価内容のみではなく、事業概要、PRポイント、事業全体を振り返っての評価コメント等。	従来のフォームでは一般の人にわかりづらいという声があったが、この点の改善が図られる。

## (2) 現行と見直し案の相違点

- 事業開始前のPDMの(再)確認(パートナー型は平成19年度募集分よりPDMの作成を義務付けており、採択から契約までの期間で団体とJICA(国内機関/在外機関)で(再)確認を行う。支援型はコンサルテーション過程でのPDMの作成支援を想定)
- 業務完了報告書(途中年次)の毎年度末の作成(実施団体が作成)
- 終了時評価表(仮称)の作成(国内機関が作成)

## (3) 留意点

### ■導入のタイミング

- ・ モニタリングシートについては、平成19年度から可能な限り順次新しいバージョンの導入を図る。
- ・ 契約終了時に実施団体がJICAに提出するフォームについては、平成19年度中に終了するものは、従来の業務完了報告書(最終年次)ないし新たに提案するフォームの業務完了報告書(最終年次)のいずれか実施団体の希望する方を使用する。
- ・ 平成19年度に終了する案件については、事業費の上限内であれば、外部評価の形をとり外部への委託経費を盛り込むことも可とする(個々の経費内訳については、従来通り国内機関の判断に委ねる)。
- ・ 平成20年度に終了する案件からは、可能な範囲で、従来の業務完了報告書(最終年次)ではなく、新たに提案しているフォームの業務完了報告書(最終年次)を作成しても

らう方向で検討する。

- ・ いずれ全面的に導入する際には、事前に国内事業部から国内機関、在外事務所に対し説明を行い、各国内機関および在外事務所から実施団体に対し、説明会を開催することも検討する。

#### ■様式(フォーム)の名称

- ・ 新たに提案している各フォームは、いずれも現行の各種フォームと内容は若干異なるものの、位置づけとしてはほぼ対応しているため、混乱を招かないように、現行の名称をそのまま利用することを検討したい。

#### ■モニタリング・評価への JICA(在外事務所)の関わり

- ・ 終了時評価のあり方のみならず、草の根事業全般についても検討を行ったところ、今回の調査によって、改めて在外事務所の重要性が確認された。
- ・ 草の根事業は日本国内の団体からの事業提案(発意)を国内機関が受ける形で進められるため、案件形成の過程から国内機関が中心となることが多く、一昔前の本部と在外事務所との関係のように、国内機関が中心となって案件管理を行うケースが多数を占める傾向にある。
- ・ しかしながら、今回、JICA カンボジア事務所の積極的な NGO 連携の積み重ね(NGO 連携企画調査員及び NGO-JICA ジャパンデスクの適正配置を含む)が、現地 NGO-JICA 連携を効果的にしており、NGO の方々からは幾度となく JICA カンボジア事務所の姿勢を評価する発言があり、改めて在外事務所の重要性を認識させられた。

#### ■評価結果の公表

- ・ 評価結果をどこまで公表するのか。内部による到達点と課題を導き出す作業という考えに立つのであれば、その結果すべてを公表する必要はなく、あくまで内部者自身が理解しておけばいいことも多いと思われる。よって、終了時評価のプロセスや最終結果はあくまで内部者自身のものであり(もちろん情報公開の趣旨から、請求があれば開示する必要はあり。)、それをどのような形で公開するかは、別の視点で検討すべきことと考えられる。

#### ■評価にかかる経費

- ・ 終了時評価は基本的には実施団体、JICA による内部評価とし、データ収集等は実施団体の事業の一部として実施するが、終了時評価の計画・手法・分析の指導、評価データの収集支援など、外部の人材による指導・支援が必要とされる場合、このために必要なコストとして、20~50 万円程度を目安に、事業経費とは別に計上することも可とする。
- ・ 外部評価ではないため、評価作業自体を外部に委託する経費はこれを認めない。
- ・ 所管の JICA 国内機関の判断で、国内機関から調査団を現地に派遣する必要があると判断されれば、通常の草の根技協調査団経費で対応する。

### 3-3 JICA カンボジア事務所及び NGO との意見交換結果

#### (1) JICA カンボジア事務所との意見交換結果

草の根事業の「評価・モニタリングの手引き」の見直し案の検討にあたり、本調査団派遣前の段階で検討していた案をもとに、カンボジア事務所の NGO 連携担当者と意見交換を行った。これらの意見交換の過程で、終了時評価方法の検討にあたっては、日ごろの事業のモニタリングのあり方、また事業開始時における JICA と実施団体の双方での事業内容の確認が大切であるという点を、改めて確認した。カンボジア事務所 NGO 連携担当者の主なコメントは次の通り。

- カンボジア事務所では、事業開始前に必ず団体と共に PDM の確認を行っている。事業評価を行うには、指標がある程度整理されていることが必要だが、採択時には必ずしも個々の指標までは確認していないため、事業開始前に改めて実施団体、JICA 双方での確認が必要である。
- 他の在外事務所では、NGO 連携担当者がいるカンボジア事務所のように一つ一つの案件を丁寧に見る余裕は必ずしもないと思われるため、PDM の見直しにあたりアドバイスをできる人がいるとよい。例えば、常駐していなくてもよいが、PDM の作成・検討にあたってアドバイスができる人員を地球ひろばなどどこか一箇所に配置し、国内機関担当者がアドバイスを得たいときに得られる体制ができているとよいのではないか。
- 事業開始時に、どこまで在外事務所ないし国内機関が関与しての PDM の見直し・作成が可能か、検討することも必要である。在外事務所が実施団体ともに PDM を見直すことができる体制の場合、在外事務所が中心に確認することとし、現地に団体が常駐していない場合や国内機関の対応のほう望ましい場合は、国内機関と実施団体が一緒に PDM を見直す形が望ましいのではないか。

#### (2) 草の根技術協力事業実施団体との意見交換結果

カンボジアにおいて草の根技事業を実施中、もしくは過去に実施していた NGO5 団体(国際保健協力市民の会(シェア)、 シャンティ国際ボランティア会(SVA)、ハート・オブ・ゴールド、国際ボランティアセンター山形、日本紛争予防センター)と、草の根事業全般、および評価のあり方について、意見交換を行った。

その結果、モニタリングシートの簡略化や、業務完了報告書のフォームの見直し、終了時評価表のHPでの公開については、意見交換に参加したいずれの団体からも、概ね賛同を得た。また、モニタリングシートだけでも、すぐに新しく提案されているものを導入したいという意見があった他、現在団体独自に終了時評価を実施中の SVA からは、従来の業務完了報告書および新たに提案しているフォームでの業務完了報告書(最終年次)の双方を試行的に作成してみるとの提案があった。

なお、導入のタイミングについては、既に開始している事業についても当てはめることは難しいとの意見もあり、全案件一律とするのか、新規案件、あるいは継続中の案件の中からいく

つか試行的に行う形にするのかも含め、今後検討が必要である。

#### 団体からの主な意見

- JICA 案(別添1-1~1-5)に沿ったモニタリングは、途中の作業の大変さはあるが、終了時評価の容易さにつながると思われる。
- 現行の業務完了報告書(最終年次)は、一般の人には分かりづらい内容になっていると思われるため、ホームページ上で公開するものとしては、細かい数字を載せるよりも、事業実施中のエピソードや写真を載せると分かり易くてよい。
- (新たに提案されたフォームは、)自由な意見、コメントを載せられる形になっている点が良い。但し、作る資料が途中年次の第 4 四半期に、業務完了報告書(途中年次)のみならず、モニタリングシートの分、増えたと感じる。
- 事業最終年次にも、契約期間の最後まで活動を実施したいため、業務完了報告書(最終年次)の作成は事業終了後1ヶ月以内といった設定が望ましい。
- 既に開始している事業については、今回新たに提案された形でモニタリング・評価ができるかどうかは疑問。但し、新たに提案されたモニタリングシートは使い易くなっているため、こちらを使用したい。
- 基本はモニタリングシートや業務完了報告書(途中年次)などの情報を元に、紙ベースで評価することのだが、できれば JICA の案件担当者が現場を見に行くことができるとうい。
- 有効な評価のためには、案件採択の最初の段階が肝要である。公平な審査、質のよい案件の確保をお願いしたい。
- 「日本社会への還元」の項目については、実施団体によってはかなり力を入れている部分でもある。草の根事業は日本の市民社会からの参加をうたっているため、この点に留意した項目設定が望ましい。
- 終了時評価ガイドラインを整備するのはよいが、形骸化することを懸念している。最初から評価することを意識し、評価をしやすい指標設定にしたり評価ありきの事業になってしまわないよう、留意が必要である。

## 第4章 所感・提言

NGO 活動に造詣の深い長畑氏より所感及び提言をいただいた。視察した草の根事業2件にかかる所感は長畑氏より、モニタリング・評価に関しては団員(鍋屋、長畑)別に併記することとした。

### 4-1 所感・提言: 鍋屋

<所感>



#### (1) 草の根事業の制約要因

草の根事業は、政府間協力ではしばしば間接的受益者として留め置かれてきた途上国の住民に直接働きかける事業であり、NGOを通じたODAが少ない中で本邦NGOに期待されている事業の一つである。一方、草の根事業は、その制度上、技術協力プロジェクトとは多少異なった環境にある。

一つは、JICAによる事前調査を原則実施していないため、所管する国内機関にとっての現地把握は必ずしも十分でない状況で開始する事業であるという点である。二つ目は、実施団体の発意を尊重するため、在外で進められるプログラム化された協力活動と一致しない場合もあり、また国際協力経験の少ない団体(草の根協力支援型、地域提案型)による市民参加促進型の事業も多いため、開発効果という観点での在外機関によるモニタリングは浅くなりがちという点である。このような制約要因のもとで、どのように草の根事業のモニタリング・評価を見直していくことができるかが、本調査の大きな課題であったが、現地調査における本邦NGOとの打ち合わせにおいて、見直しの方向性への賛同と、様々な提案が得られたことは有益であった。完璧を追わずに、出来るところから改善を進めたい。“なぜ終了時評価のための見直しをするのか”、第3章(3-1)を参照願いたい。

#### (2) 在外機関の体制

草の根事業において、在外機関の役割は大きい。上述のとおり事前調査を実施せずに事業を開始するため、計画段階での在外機関からのコメント、実施中のモニタリングは重要である。翻って、現場主義に伴う権限委譲により、従来に増して在外機関の余裕が少なくなりつつある。これを補完するのが、NGO-JICA ジャパンデスクと理解している。今回訪問したカンボジア事務所では、NGO-JICA ジャパンデスクが NGO 連携担当企画調査員との連携のもとで活躍し、カンボジアで活動する本邦NGOとの友好的パートナーシップをも構築している。アジア一部にて現在 NGO-JICA ジャパンデスクの見直し検討を行っているが、草の根事業が多く実施されている国への重点配置等、NGO-JICA ジャパンデスクの有効活用による在外機関の体制強化を図りたい。

#### 4-2 所感・提言：長畑誠(いりあい・よりあい・まなびあいネットワーク)

##### <所感>

今回現地調査を行った草の根事業実施2団体(SHARE と SVA)はともにインドシナ難民救援(1979年)をきっかけに設立された歴史ある団体であり、カンボジアでの活動歴も長い(1990年代前半から)。またSHAREは保健分野、SVAは教育分野に十分な専門性を有しており、草の根技協のプロジェクトでは特に保健ボランティア育成(SHARE)、学校図書館活動(SVA)に特化した活動を展開している。SHAREの場合は保健ボランティア、SVAの場合は図書館の先生や校長といった、直接受益者に繋がる人びとの人材育成を長年行っており、そのノウハウや知見は充分蓄積されていると考えられる。

この2つの団体が行ってきたJICA草の根事業は、どちらも上記のような経験の蓄積を土台と

しつつ、より高次のレベル、具体的には政策や制度のレベルまで発展させようという意図を持っている。SHARE では郡保健行政局による保健ボランティア制度の計画・実施・評価システムの強化を目的とし、SVA でも学校図書館制度が州教育局の政策として持続的に展開されることが目指されている。これは、草の根で培ってきた経験やノウハウを、より広範囲かつ持続的なものとするために、政府機関との連携を通じて制度や政策レベルまで繋げていこうというものであり、JICA が協力する草の根技術協力事業の趣旨からも、大変意義深いものと考えられる。NGO のもつノウハウに着目しつつ、それをより高次のレベルに繋げようと考えた、JICA カンボジア事務所の担当者の方々は、大変重要な視点をもっておられると思う。どちらの活動も、郡や州、さらには国のレベルで政策として定着していくためには、まだまだ為すべきことも多いが、この方向性で今後とも継続して活動していくことが重要と考える。

こうした「草の根の活動を基盤としつつ、よりマクロな視点から事業を展開する」という側面から考えると、SVA や SHARE のような現場で強いインパクトを持った活動を行える団体の経験やノウハウを、より高次の政策・制度レベルでの協力活動の中にどう位置づけていくのか、今後は JICA 側の姿勢が問われてくると思われる。草の根技協として支援することももちろんだが、通常の技術協力プロジェクトを形成してその中にこれら NGO に専門家として加わってもらい、或いはより大きなプログラムの中に位置づけて、業務委託として活動をお願いする、というようなあり方も、今後は積極的に考えていくべきではないだろうか。NGO 連携に積極的なカンボジア事務所では、今後そうした可能性が小さくないと思われるが、他の国・地域でも(現地 NGO を巻き込むことも含めて)こうした方向性を考えていくべきと思われる。

## <提言>

### (1) 評価表に関する若干の補足

評価表には、PDM に沿って、プロジェクト目標や成果それぞれについて、指標に沿った達成度を記述することになっている。定量的に指標を記述することが可能な場合はそちらを優先するが、定性的な指標しかない場合、あるいは定量的な指標だけでは達成度を測るのが不十分である場合は、質的な指標を得ることが必要となる。この指標については、事前の段階である程度「何についてどのように指標を得るのか」を明確にしておく必要がある。また上述したように定性的な指標の情報収集には特定のノウハウを必要とする場合があるので、それについても留意すべきであろう。

業務完了報告書(最終年次)には DAC5項目による評価に加えて、横断的視点が2つ付け加えられている。このうち「ジェンダー・社会配慮」については、NGO-JICA 評価小委員会による草の根型案件の評価手法の提案を参考にいただければと思うが、「パートナーシップ作り」は新たに提案された項目なので、補足が必要であろう。もともと NGO-JICA 評価小委員会による提案には「住民参加」「エンパワメント」が横断的視点として入っていた。しかし草の根事業案件には、必ずしも住民を直接の対象としていないものもあり、またエンパワメントという言葉自体がわかりにくい、という問題がある。ここで提案している「パートナーシップ

作り」というのは、プロジェクトを実施する過程において、現地側の関係者たち(Stakeholders)とどれだけ対等な関係を作り、彼らの主体性を引き出すことができたか、という視点のことである。つまり、たとえ住民を直接対象としていない事業であっても、事業の受益者として参加する現地の人たちがいて、さらに事業を実施する側の現地カウンターパートや、そこに協力する各種機関の人たちがいる。こうした人たちが、プロジェクトの「客体」ではなく、自分の意思で主体として参加できるようになることが、事業の持続性とインパクトに大きな意味を持つてくる。それは、どのような事業であっても共通した課題であろう。こうした観点にたつて、「パートナーシップ作り」を横断的な視点として提示している。

## (2) 技術的な指導や研修の必要性

今回提案する“手引き”の実施にあたっては、実施団体と直接対応してアドバイスをを行う在外事務所や国内機関の担当者、および実施団体の担当者自身に対して、いくつかの技術指導が必要となると考えられる。例えば採択から契約に至る過程のコンサルテーションに際しては、実施団体側には PCM の知識が、JICA 側には NGO がもつ技術やノウハウをマクロな文脈の中にプロジェクト化していく力が求められる。また評価調査を実施する場合には、特に定性的な指標をいかにして調査で明らかにするか、適切なインタビューやデータ収集の技術が必要となる。こうしたノウハウや技術については、JICA 側が何らかの研修機会を設けるか、必要に応じて専門家を派遣するなりして技術指導をする体制が必要となるのではないかと。また、一人でさまざまな案件を担当しなければならない在外事務所や国内機関の担当者に対しては、何らかの技術的な支援が必要となることも予想される。上述の事業終了時の評価にかかる調査内容や手法といった点を含め、資金面、或いは人材面で JICA がサポートする体制を作ることが求められる。

## (3) 草の根技術協力事業の今後について

冒頭で述べたように、日本の NGO は長年海外で活動を続ける中で、特定のセクターや課題について、現場で有効かつ持続的な活動を展開するノウハウや経験を蓄積しつつある。こうした NGO の知見を、よりマクロな文脈の中で活かしていこうとするにあたり、草の根技術協力事業は一つのステップとして有効であると考えられる。今後は、草の根技術協力を経て、通常の技術協力プロジェクトへ発展していくようなケースも期待したい。

一方、日本には「自治体活動」や「各種団体活動」、それに「地域づくり」や「NPO 活動」を通じて、特定の分野や課題に関して、大変有効で効果的な技術や経験を持つ人たちがまだまだたくさん存在している。そして途上国の近代化の進展やグローバル化の中で、こうした日本社会での経験やノウハウは、途上国の現場で今後ますます必要とされ、有効となることが予想される。草の根技術協力事業は、こうした「日本の現場での市民専門家」を海外の現場に繋いでいく仕掛けとしても、今後重要性を増してくると考えられる。

このように、「海外での専門性をもった NGO を巻き込む」方向性と、「日本の現場での専

門性をもった草の根の人たちを巻き込む」方向性と、二つの重要なベクトルをもつ草の根技術協力事業であるが、どちらにとっても大切なのは、「間に立つ」人材である。前者でいえば、日本の NGO の草の根のノウハウを、途上国のよりマクロな文脈にいかに関位置づけ、政府機関を巻き込みながら制度化・政策化の方向に持っていけるか。後者でいえば、日本の現場で優れた知見や技術をもつ「市民専門家」をいかにして(言葉も文化も違う)海外の現場に、しかも「プロジェクト」という枠の中で繋いでいけるか。こうした「間に立つ」人材が、草の根技術協力事業＝市民参加による事業展開の今後のためには不可欠である。内部で養成するか、外部の人材を活用するかは別として、「Facilitator」「Mediator」は、これからの援助の世界で必要不可欠の存在になると考えられる。

以上

## 別紙

1. 草の根技術協力事業モニタリング・評価案
  - 1-1 モニタリングシートフォーム案
  - 1-2 業務完了報告書(途中年次)フォーム案
  - 1-3 業務完了報告書(最終年次)フォーム案
  - 1-4 業務完了報告書(最終年次)作成ガイドライン案
  - 1-5 終了時評価表フォーム案
2. モニタリング・評価にかかる現地関係者の意見
  - 2-1 シェア＝国際保健協力市民の会
  - 2-2 シャンティ国際ボランティア会
  - 2-3 カンボジアにて活動中の NGO
  - 2-4 JICA カンボジア事務所
3. 視察した草の根技術協力事業の進捗状況(報告)
  - 3-1 シェア＝国際保健協力市民の会
  - 3-2 シャンティ国際ボランティア会
4. 草の根パートナー型・草の根協力支援型・地域提案型の全容
  - 4-1 ステータスごとの案件数
  - 4-2 国内機関別実績
  - 4-3 国別実績
  - 4-4 分野別実績
  - 4-5 実施団体種別実績
5. その他関連資料
  - 5-1 日程表
  - 5-2 面会者一覧

## 草の根技術協力事業 モニタリングシート 雛形(案)

1. 対象国名・事業名		
2. 事業実施団体名		
3. 事業実施期間		
プロジェクト目標		
成果1 活動1 - 1 活動1 - 2	活動実績	特記事項(計画通りにいかなかった理由・問題点・注目点)
四半期振り返りコメント(団体)		
在外コメント		国内機関コメント

PDM(なければ案件概要票)からプロジェクト目標、成果、活動を転記する。

## 草の根技術協力事業 業務完了報告書(途中年次) 雛形(案)

1. 対象国名・事業名			
2. 事業実施団体名			
3. 事業実施期間			
プロジェクト目標		定量的達成	定性的達成
成果1	指標1 - 1		
	指標1 - 2		
	指標1 - 3		
成果2	指標2 - 1		
	指標2 - 2		
	指標2 - 3		
DAC5項目/横断的視点等			
年間振り返りコメント(団体)	年間振り返りコメント(在外事務所)	年間振り返りコメント(国内機関)	

PDMなければ案件概要欄からプロジェクト目標、成果、指標を転記する。

草の根技術協力事業 業務完了報告書(最終年次) 雛形(案)

1. 対象国名・事業名			
2. 事業実施団体名			
3. 事業実施期間			
		定量的達成	定性的達成
プロジェクト目標	指標1		
	指標2		
	指標3		
	指標4		
	指標5		
成果1	指標1 - 1		
	指標1 - 2		
	指標1 - 3		
成果2	指標2 - 1		

PDM(なければ案件概要票)からプロジェクト目標、成果、指標を転記する。

成果3		指標3 - 1		
評価 5 項目	妥当性			
	有効性			
	効率性			
	インパクト			
	自立発展性			
横断的視点(パートナーシップ作り/ ジェンダー・社会配慮)				
JICA との連携 / 日本社会への還元 等				
全体総括				
教訓				
(JICA 記入欄)				



## 草の根技術協力事業 業務完了報告書(最終年次)作成ガイドライン(案)

ここでは、業務完了報告書(最終年次)作成時の留意点について、各項目に沿ってご説明します。

1. 対象国名・事業名	
2. 事業実施団体名	
3. 事業実施期間	

< 記載要領 > 評価対象案件の事業「対象国名」、「事業名」、「実施団体名」および草の根技協全体の「実施期間」を記載します。

		定量的達成	定性的達成
プロジェクト目標	指標1 指標2		
成果1	指標1 - 1 指標1 - 2		
成果2	指標2 - 1		
成果3	指標3 - 1		

< 記載要領 > 「プロジェクト目標」「成果」各々の達成度につき、その指標に合わせ、「定量的」ないし「定性的」各々の視点でその達成度を確認、記述します。

1) まず、「プロジェクト目標」、「成果」、「指標」を PDM から取り出してそのまま転載します。

- 2) 各指標の達成度につき、数字で示すことができるものについては「定量的達成」の欄に、数字で示すことができないものについては「定性的達成」の欄に記載します。指標によって、双方に当てはまるものがあれば、双方の欄に記載します。

評価 5 項目	
妥当性	
有効性	
効率性	
インパクト	
自立発展性	

< 記載要領 > 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの視点から振り返り、記述します。

なお、各項目について評価・検討する際の留意点については、次の通りですが、必ずしもこれら全ての事項について検討する必要はありません。あくまでも評価する際の一つの視点として、参考にして下さい。

【妥当性】

- 1) 必要性: 対象地域・社会および受益者の抱える課題やニーズに合致していたか？
- 2) 手段としての適切性: プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容、協力手段、アプローチは、対象地域の課題やニーズに即していたか？カウンターパートの選定は妥当であったか？

【有効性】

- 1) プロジェクト目標の達成: プロジェクトの実施により期待された効果が得られたか？
- 2) 因果関係: プロジェクト目標は成果によって引き起こされたものか？また、プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か？

【効率性】

- 1) 成果をもたらすための投入の質・量・タイミング: 投入の質・量・タイミングは適正であったか？

2) 投入の現地適用性と現地リソースの有効活用: 現地にあるさまざまな資源(リソース)を有効に活用したか?

3) 【インパクト】

1) 波及効果: 受益者に対する予期しなかったプラス・マイナスの影響はあるか? 今後どのような波及効果が予想されるか?

【自立発展性】

1) 事業の自立発展性: プロジェクトによって行われた各種活動は今後も継続して行われるか? カウンターパートの組織面、技術面、財政面の自立発展性はあるか?

2) 受益者の側の便益の継続性: 受益者が活動を継続する意欲や能力が育成されているか?、活動のための資金確保はどうなっているか?

横断的視点(パートナーシップ作り/ジェンダー・社会配慮等)	
-------------------------------	--

<記載要領> 上記評価5項目には当てはまらない、草の根型案件の評価に必要なと思われる横断的視点から記述します。なお、横断的視点としては次のようなものがあります。必ずしもすべての事業において、これらについて特別に配慮しているとは限りませんが、妥当性や持続性に関連して大切な視点なので、出来る限り検討してください。

【パートナーシップ作り】

事業全体を通して、受益者やカウンターパートといった関係者との対等なパートナーシップ構築の観点から、事業を振り返ります。草の根型の事業を実施する場合、事業終了後の活動の持続性を確保する観点から、事業実施中にいかに相手国関係者が事業に深く主体的に関わり、実施団体とのパートナーシップが築かれたか、また、事業へ関わることにより、関係者のオーナーシップが醸成されてきたかということも、事業の成果を見る上での大切な要素の一つです。

1) 事業の中でどのような関係にある人と、どのようにパートナーシップが構築されたか? 事業を通じて主体的にイニシアティブをとって動き出した人たちはいるか?

【ジェンダー・社会配慮】

事業全体を通して、ジェンダーや社会的格差への配慮の観点から、事業を振り返ります。

1) ジェンダーや社会的弱者に配慮して活動を行ったか? どのような工夫がなされたか?

2) 事業関係者の間でのジェンダーバランスは配慮されていたか？

JICA との連携 / 日本社会への還元等	
-----------------------	--

< 記載要領 > 草の根技協の特徴として、実施団体と JICA が共同で行なう事業であることや、また、日本の市民に対して国際協力への理解・参加を促す機会となることが挙げられます。これらの視点から、特に記載する点があればこちらに記載します。

【JICA との連携】

期待されていた JICA との連携の利点は活かされたか、あるいは、連携による問題、課題はなかったか、といった視点から、該当する事項があれば記載して下さい。また、JICA の他スキーム(技術協力プロジェクト、青年海外協力隊、シニアボランティア等)との連携実績や、連携にあたっての留意点等があれば記載して下さい。

【日本社会への還元】

日本の市民に対する国際協力への理解、参加を促す機会となっているか、特にアピールすべき点があれば記載して下さい。

教訓	
----	--

< 記載要領 > 事業の実施を通じて得られた教訓や、今後草の根事業を提案・実施する団体に向けてのアドバイス、草の根事業に対する提言などがありましたら、ここに記述します。

全体総括	
------	--

< 記載要領 > 上記の評価作業を踏まえ、目標達成の度合い、課題、教訓等について、総括して下さい。

JICA からのコメント(JICA 記入欄)	
------------------------	--

< 記載要領 > 実施団体が記載した本評価表をもとに、実施団体、JICA 共に振り返ります。その後、JICA からこちらにコメントを記載した上で、実施団体にフィードバックします。

## 草の根技術協力事業「終了時評価表」

1. 案件の概要	
国名:	案件名:
分野:	実施団体名:
所管国内機関:	事業費総額:
協力期間:	カウンターパート機関:
1-1 協力の背景と概要 1-2 協力内容 (1) 上位目標 (2) プロジェクト目標 (3) 成果 (4) 活動	
2. 全体的総括(5 項目評価、教訓)	
3. 団体コメント(やってよかったエピソードなど) * 写真を挿入	
<div style="border: 1px dashed black; width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto 10px auto;">写真</div> <div style="border: 1px dashed black; width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;">写真</div>	

案件概要票から該当部分を転記する。

モニタリング・評価にかかる現地関係者意見

シェア = 国際保健協力市民の会

シェアの日本人スタッフより、草の根次行の評価のあり方やモニタリングについて、次のようなコメントを得た。

【評価全般】

- ・ DAC 評価 5 項目は評価の基本項目として必要である。
- ・ 2005 年にシェアが行った中間評価では、活動した結果の評価ではなく、活動をしていくプロセスの評価になったが、評価を行うには、活動の記録をとり、保管するということが必要である。
- ・ 評価作業の過程はローカルスタッフのキャパシティ・ビルディングに繋がったと考えている。
- ・ 評価に際し、裨益者である住民へのインタビューや、事業の持続性の観点から CP の行政機関へのインタビューは必要である。
- ・ 指標をとるための事前調査は重要である。
- ・ 精緻な PDM には必ずしもこだわらなくてよいのではないかと思われる。

【終了時評価】

- ・ JICA 案(「モニタリング・評価の流れ」)は途中の作業の大変さはあるが、終了時評価の容易さにつながると思われる。
- ・ 終了時評価には四半期毎に JICA に提出しているモニタリングシートの活用が有用である

【モニタリングシート】

- ・ モニタリングシートは重要であるが、現行のモニタリングシートについては、内容 / 様式の見直しが必要である。
- ・ 3 ヶ月毎というモニタリングのスパンはよいが、CP との関係作りなど指標にできないものも活動の中にはあるため記載が難しい。

以上

モニタリング・評価にかかる現地関係者意見  
 シャンティ国際ボランティア会

SVA の日本人スタッフと、主に評価のあり方について意見交換を行い、SVA が独自に進めている終了時評価についても含め、次のようなコメントを得た。

【SVA が進めている本事業の評価について】

- ・ CP にとっては、評価・モニタリングについて学んでもらうキャパシティ・ビルディングのよい機会と考えている。基本的には DAC 評価 5 項目の視点で評価し、教訓、提言を盛り込むことを検討している。
- ・ PDM に載せている指標をさらにブレイクダウンした質問票を用意。SVA 撤退後の持続性についての質問や質的な変化を拾えるもの、バンテミンチェイ州の政策へのインパクトがあったかという質問も検討している。
- ・ 評価に必要なデータ収集作業はローカルスタッフが実施。そのほかローカルスタッフが作成している月間報告書から情報を拾う。
- ・ 評価作業に係る期間の目安としては、中間評価の際には質問票作成に 1 週間、ローカルスタッフによるデータ収集に 3 週間、データの打ち込みに 1 週間で要した。その後の分析はプロジェクト・マネージャーが行った。

【評価・モニタリングについて】

- ・ きちんとした評価を実施するためには指標の設定が大事だが、そのためにも事前評価調査は重要である。
- ・ PDM は各年度末のモニタリングのタイミングに合わせて見直しができるとういと思われる。
- ・ 事業成果や活動のソフトの部分はなかなか数字で表すことができない。本事業でも当初は子供の態度の変化などは数字で出せない部分として載せておらず、途中から加えていった。
- ・ 現行のモニタリングシートでは、「指標」ごとに記載する形をとっているが、活動のプロセスについて記載できるよう、「指標」ではなく「活動」ごとに記載する形をとるとよいと思われる。

【ガイドライン作成にあたっての留意点】

- ・ 基本は内部評価とし、最低限団体が行う部分を明記。
- ・ PDM は毎年度末に Annual Review Sheet と連動して見直しができるとうい。
- ・ 経費はある程度目安をのせる。「評価ができない団体だから人を入れて」、という言い方ではなく、「～という人を入れたらどうか？」とアドバイスの的に書く。例) こういう人も投入することができま

す…データ分析の人、データ収集の人、スタッフや CP へインタビューをする人等。その上で、  
目安となる期間、金額を明記。

以上



モニタリング・評価にかかる現地関係者意見  
カンボジアにおける草の根事業実施団体

カンボジアにおいて、草の根技協を実施中もしくは過去に実施しており、現在もカンボジアで活動中の日本のNGOと、草の根事業のモニタリング・評価のあり方について意見交換を行った。モニタリングシートの簡略化や、業務完了報告書に代わる評価表(仮称)の作成については、意見交換に参加したいずれの団体からも、概ね賛同を得た。なお、モニタリングシートだけでも、すぐに新しく提案されているものを導入したいという意見があった他、現在団体独自に終了時評価を実施中のSVAからは、従来の業務完了報告書および新たに提案している評価表(仮称)の双方を試行的に作成してみるとの提案があった。なお、導入のタイミングについては、既に開始している事業についても当てはめることは難しいとの意見もあり、全案件一律とするのか、新規案件、あるいは継続中の案件の中からいくつか試行的に行う形にするのかも含め、今後検討が必要である。

なお、意見交換会で出た各団体からの主なコメントは次の通り。

**団体からの意見**

- ・ 提案されたモニタリングの改善案は、途中の作業の大変さはあるが、終了時評価の容易さにつながると思われる。
- ・ 現行の業務完了報告書は、一般の人には分かりづらい内容になっていると思われるため、ホームページ上で公開するものとしては、細かい数字を載せるよりも、事業実施中のエピソードや写真を載せると分かり易くてよい。
- ・ (新たに提案されたフォームは、) 自由な意見、コメントを載せられる形になっている点がよい。但し、作る資料が年間レビューシート(現地での説明時点での仮称。現行の途中年次業務完了報告書の改訂案)の分、増えたと感じる。
- ・ 事業最終年次にも、契約期間の最後まで活動を実施したいため、終了時評価表の作成は事業終了後1ヶ月以内といった設定が望ましい。
- ・ 既に開始している事業については、今回新たに提案された形でモニタリング・評価ができるかどうかは疑問。但し、新たに提案されたモニタリングシートは使い易くなっているため、こちらを使用したい。
- ・ 基本はモニタリングシートや終了時評価表などの情報を元に、紙ベースで評価することだが、できればJICAの案件担当者が現場を見に行くことができるとよい。
- ・ 有効な評価のためには、案件採択の最初の段階が肝要である。公平な審査、質のよい案件の確保をお願いしたい。
- ・ 「日本社会への還元」の項目については、実施団体によってはかなり力を入れている部分もある。草の根技協は日本の市民社会からの参加をうたっているため、この点に留意した項目設定が望ましい。

- ・ 終了時評価ガイドラインを整備するのはよいが、形骸化することを懸念している。最初から評価することを意識し、評価をしやすい指標設定にしたり評価ありきの事業になってしまわないよう、留意が必要である。

以上

モニタリング・評価にかかる現地関係者意見  
JICA カンボジア事務所

終了時評価ガイドライン案の検討にあたり、本調査団派遣前の段階で検討していた案をもとに、JICA カンボジア事務所の NGO 連携担当者および NGO-JICA ジャパンデスクコーディネーターと意見交換を行った。これらの意見交換の過程で、終了時評価方法の検討にあたっては、日ごろの事業のモニタリングのあり方、また事業開始時における JICA と実施団体の双方での事業内容の確認が大切であるという点を、改めて確認した。カンボジア事務所 NGO 連携担当者および NGO-JICA ジャパンデスクコーディネーターの主なコメントは次の通り。

なお、以下のコメントを得たほか、具体的なモニタリングシートや業務完了報告書、モニタリングの流れ等についての改善案が提示され、これらの意見参考に、別紙1にあるようなフォーム改善案にまとめた。

- ・ カンボジア事務所では、事業開始前に必ず団体と共に PDM の確認を行っている。事業評価を行うには、指標がある程度整理されていることが必要だが、採択時には必ずしも個々の指標まで確認していないため、事業開始前に改めて実施団体、JICA 双方での確認が必要である。
- ・ 他の在外事務所では、NGO 連携担当者があるカンボジア事務所のように一つの案件を丁寧に見る余裕は必ずしもないと思われるため、PDM の見直しにあたりアドバイスをできる人がいるとよい。例えば、常駐していなくてもよいが、PDM の作成・検討にあたってアドバイスができる人員を地球ひろばなどどこか一箇所に配置し、国内機関担当者がアドバイスを得たいときに得られる体制ができているとよいのではないか。
- ・ 事業開始時に、どこまで在外事務所ないし国内機関が関与しての PDM の見直し・作成が可能か、検討することも必要である。在外事務所が実施団体ともに PDM を見直すことができる体制の場合、在外事務所が中心に確認することとし、現地に団体が常駐していない場合や国内機関の対応のほう望ましい場合は、国内機関と実施団体が一緒に PDM を見直す形が望ましいのではないか。

以上

特定非営利活動法人 シェア = 国際協力市民の会  
「ヘルスボランティア育成によるヘルスセンターサービス向上プロジェクト」

#### ● 進捗の概観

プロジェクトに関わるカンボジア側 C/P である郡保健行政局 (OD)、保健センター (HC)、ヘルスボランティア (VHSG)、およびシェアのスタッフに面会した。同プロジェクトは終了が 2007 年 12 月ということもあり、PDM に沿ったヒアリングは行わなかった。

事業は概ね計画通りに進んでおり、CP の意識も高く、視察・意見交換をした事業地区においては、事業終了後シェアが関与せずとも事業を次につなげていけるのではないかと思われた。これまでのシェアの活動は保健が中心となっているが、今後の課題は、コミュニティ自体の向上にも目を向けていくことが挙げられよう。この点についてシェアからは、最初に保健という住民にとって必要な分野での活動が受け入れられたからこそ、例えば自転車がほしいというような本音を言える関係が 2 年を経過して構築されたという現実があり、ステップ・バイ・ステップの対応が必要とのコメントがあった。

なお、本事業はカンボジア保健省の制度に沿ったプロジェクトでもあるので、持続性を高めるための保健省とのより一層の連携構築が期待される。

#### ● 関係者との意見交換

##### シェア・日本人スタッフからのコメント

シェアの日本人スタッフに対し、事業の進捗を確認したところ、概ね計画通りに進んでおり、CP である OD との関係も良好とのことであった。主に評価のあり方について意見交換を行った。シェアからのコメントについては別紙 2 - 1 のとおり。

##### シェア・ローカルスタッフ

シェアのローカルスタッフに対し、主に PDM に沿って評価指標の収集状況を確認した。ローカルスタッフは現地副代表、OD / HC / VHSG 担当 (各 1 名)、助産士 (1 名) の計 5 名。

- ・ PDM についてはよく理解している。
- ・ 各指標についてもどこにどのような状態であるということや、入手方法についても承知しており、状況把握がなされている。
- ・ 評価の際に必要な指標について、評価時の取り纏めにどの程度の時間を要するか概ね承知している。KAP 調査以外の指標について、データをとり、分析するのに要する時間は 1 ヶ月ほどと思われる。
- ・ 評価、モニタリングの能力をもっと身に着けたいとのコメントあり。

##### スレイセントー・コーミア郡保健行政局 (OD)

CP である OD の局長、スタッフに対し、事業の進捗状況を確認した。

- ・ OD レベルでは、活動指標は 7 つあげられており、保健ボランティア (VHSG) の認定証の発行等、残された活動もあるものの、事業は順調に進捗している。
- ・ PDM についても理解している。
- ・ 他の OD とのプロジェクト成果の共有によるインパクトの拡大の可能性については、忙しいといった理由等から、あまり行われてはいない。今後実施される可能性も低いと思われる。
- ・ 保健省に定期的にモニタリングシートを提出しているが、同省から指示されているモニタリングシートには、VHSG 関連の項目はわずかしかなく (100 項目中の 2 項目程度)、本プロジェクトの活動は多くの OD の業務の一つに過ぎない状況。
- ・ OD 自体はプロジェクトおよびシェアを非常に評価。

#### ミンチェイ保健センター

CP であるミンチェイ保健センターのセンター長より、同センターおよびボランティアの活動について説明を受けた後、センター長、スタッフに対し、事業の進捗状況を確認した。

- ・ PDM の指標に沿った活動が行われている様子であるが、PDM についてはあまり理解されていない。
- ・ 保健ボランティアは担当村内を回って、保健サービスに係る情報の提供を行っている。18 人のボランティアのうち活発な活動をしているのは半数程度のみ。
- ・ 保健センターの年間計画作成にあたっては、保健ボランティアも全員参加している。
- ・ 保健センターでは、人口に対しボランティアの数が不足していると認識している。
- ・ 保健ボランティアのインセンティブは、保健センターにおける診察が無料になるということ (地区により異なるが、本人のみ、あるいは夫婦ともにというケースもあり)。

#### ミンチェイ保健センターヘルスボランティア (VHSG)

VHSG2 名による村人への保健教育を視察し、その後ボランティア 2 名に活動状況を確認した。2 名のうちうち 1 名は 4 年、もう 1 名は 2 年の VHSG の経験を持っており、なごやかに指導が行われていた。

- ・ VHSG になった理由は、村人の保健状況の改善や、村人の貧困をなくすため等。
- ・ インタビュー対象の 2 名ともいずれも自分の活動内容について、素早く明確に回答。活動は地域住民への保健衛生、予防接種に係る情報提供や、母子保健教育、妊産婦教育等。前者は男女ともに、後者は主に女性のみに対して行っている。
- ・ 地域住民を対象としたこうした保健教育の集まりは月に 1 回のペースで実施。

以上

## 視察した草の根技術協力事業の進捗状況について

社団法人 シャンティ国際ボランティア会

「図書館活動を通じた初等教育の質の改善事業」

● 進捗の概観

プロジェクトに関わるカンボジア側カウンターパートである州教育局、クラスター中心校 2 校の校長、図書館員、および SVA のスタッフに面会した。同プロジェクトは今月で終了するということもあり、現在 SVA が独自に終了時評価に取り組んでいる。

カンボジア教育省との連携のもとでプロジェクトが進められており、州教育局において、図書館活動トレーナー 6 名が育成されている。これらのトレーナーから研修を受けた図書館員により、少なくともクラスター中心校においては図書館活動が行われていると判断できた。育成されたトレーナーらによる研修の実施が可能となったことで、今後も継続的な研修会の開催が期待できるようであった。教育局からは、SVA の協力終了後も、これまでの活動のレベルを維持していくべく努力したい旨の発言があったが、中心校から衛星校への図書館活動の取り組み強化については、モニタリングの必要があると思われた。

なお、図書館活動を実践している対象校のうち 2 校を視察した。うち 1 校は校長が図書館員の活動を支援しており、また図書館員自身も非常に熱心に活動に取り組んでおり、子供たちの態度自体に変化が現れているようであり、プロジェクトが成果をあげていることが確認できた。

● 関係者との意見交換

SVA・日本人スタッフからのコメント

SVA 独自に本事業の終了時評価を進めているとのこともあり、SVA の日本人スタッフと、主に評価のあり方について意見交換を行った。SVA からのコメントについては別紙 2 - 2 のとおり。

- \* JAPAN-デスク担当から：資金管理トレーニングについて NGO に聞き取りを行ったところ、SVA, SHARE からはマネジメントの研修を、HOG からは PCM 研修をやってほしいとの希望あり。

バンテイミンチェイ州教育局

カウンターパートである教育局の局長、図書館活動のトレーナーらに対し、事業の進捗状況を確認した。局長、スタッフらとともに図書館活動を高く評価し、SVA に対し感謝の念を表していた。SVA が事業を終了することを非常に残念に思う旨の発言があったが、今後も同局として活動を続け、支援していくとのことであった。

- ・ 活動のモニタリングは、毎月各校から提出される月間報告書によって確認し、同報告書は SVA に送られている。

- ・ 活動を進める上での課題は教師不足で、現在 1000 名程度不足している。毎年 100 名程度増やしているが、退職する教師に充当しており、不足していることには変わらない。
- ・ 今後 SVA の活動は終わるが、衛星校へ活動を広げていきたいと考えているが、教師不足が壁となっている。
- ・ この 3 年間で育成した人材を活用していきたいが、人材を育てるにはそのインセンティブとして、本省に働きかけ、表彰制度なども検討したいと考えている。
- ・ 中心校の活動を今後も続けるため、州の会議で一部のトピックとして取り上げている。

#### クラスター中心校 Kamru Srok 小学校 (Mongol Borei 行政区)

校長、図書館員に対し、事業の進捗状況や事業の実施による成果等を確認した。同校では、校長が図書館活動を非常に理解、評価しており、図書館員の活動を支援している。図書館員はもとは同校の一教師として授業をしていたが、素質に目をつけた校長の推薦で図書館員になり、熱心に活動に取り組んでいる。また同校には図書館が整備されており、使用状態もよいため、休み時間や、午前クラス、午後クラスの生徒がそれぞれ自分のクラスがない半日に好んで訪れているほか、同校を卒業した近隣中学の生徒や、生徒の親を中心に地域住民からも頻繁に利用されている。校長、図書館員からのコメントは次の通り。

- ・ 図書館ルールは作成して目につくところに掲示してあるが、所蔵本リストはない。記録は毎日つけているが、年間計画は作成していない。
- ・ 読書、読み聞かせのほか、研修により折り紙作成や絵を描くことも教わったため、殺風景だった各教室も、今では生徒の作品で飾られており、明るくなった。
- ・ 衛星校は 3 校あるが、学校に対して本の貸し出しを行っているほか、高学年の生徒を中心に、近隣の衛星校に行き、折り紙の作り方などを教えている。
- ・ 同校の図書館員は全国お話大会に 2 度出場経験があるが、他の学校の図書館員と情報交換をする場でもあり、自分のモチベーションも高まる。
- ・ 困っていることは、図書館員としての勤務は一日であるのに、給与が半日教えていた一般教師のときと同じで、半日分しか出ないこと。活動自体において困っていることは特にない(この点について、校長、図書館員別々にインタビューをしたが回答は同じ)。
- ・ 同校の場合、研修には校長と図書館員双方が出席しているが、校長間のミーティングはなく、校長間で成果を共有する機会はあまりない。
- ・ 月間報告書は学校から教育局、同局から SVA へと、きちんと提出されている。
- ・ 衛星校でも活動を活発にさせるためにも、教育省にもっと衛星校に対してトレーニングの機会を作ってほしいと考えている。

#### クラスター中心校 Chey Udom 小学校 (Phnom Sook 行政区)

校長、図書館員に対し、事業の進捗状況や事業の実施による成果等を確認した。同校は、Kamru Srok 小学校に比べると、図書館員自身、活動への熱心さには欠けるようだが、図書室はよく

利用されているようだった。校長、図書館員からのコメントは次の通り。

- ・ 図書館活動により、本を大切にすることや、ルールを守るようになるという子どもの態度の変化があった。
- ・ 一般の本も所蔵しているため、地域住民も借りにきている。なお、今後の事業継続にかかる予算については、PAPという各学校の生徒数に応じた予算に期待しているが、住民からの支援を期待することは経済的に厳しいので期待できない。
- ・ 全国お話大会に出たことで他の学校の図書館員と情報交換ができ、新しい教材などについての知識を得ることができた。
- ・ 研修などの際に、距離的に遠いため移動が困難である。

以上



## 平成 14～18 年度事業実施件数【ステータス別】(平成 19 年 3 月末現在)

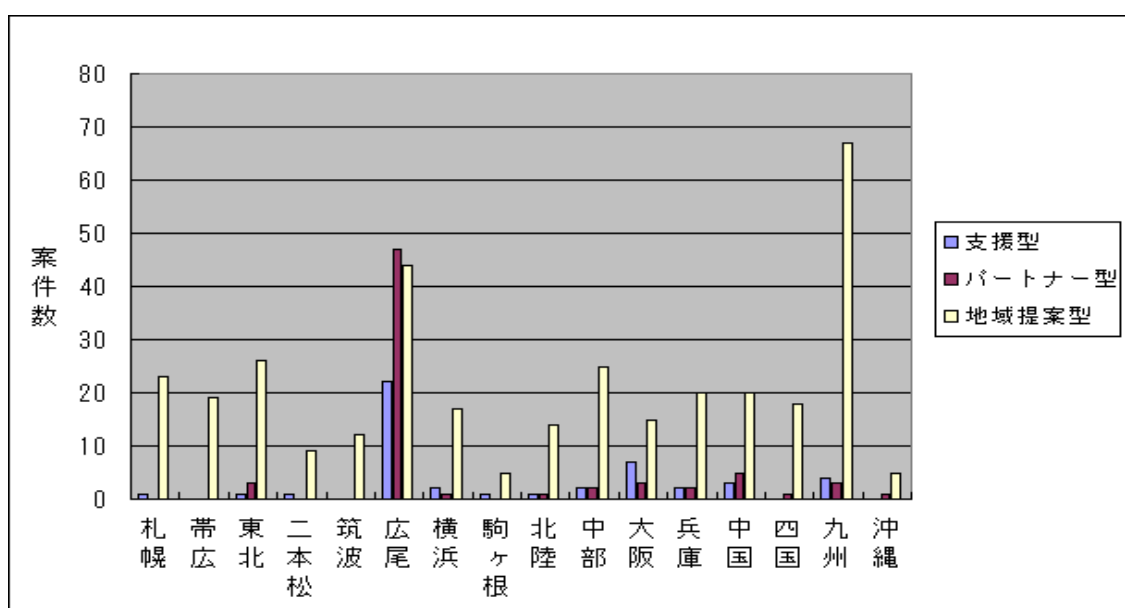
	支援型	パートナー型	地域提案型	総計
終了案件	24	19	276	319
採択済・開始準備中	6	27	29	62
実施中	23	50	41	114
計	53	96	346	495

なお、既に終了した案件の中で、終了時評価調査を実施したものは、 JICA 国内機関から調査団を派遣したもの、 JICA 在外事務所において現地調査を実施したもの、 実施団体が草の根事業費を使って独自に行ったもの、各々 9件、 1件、 4件、となっている。

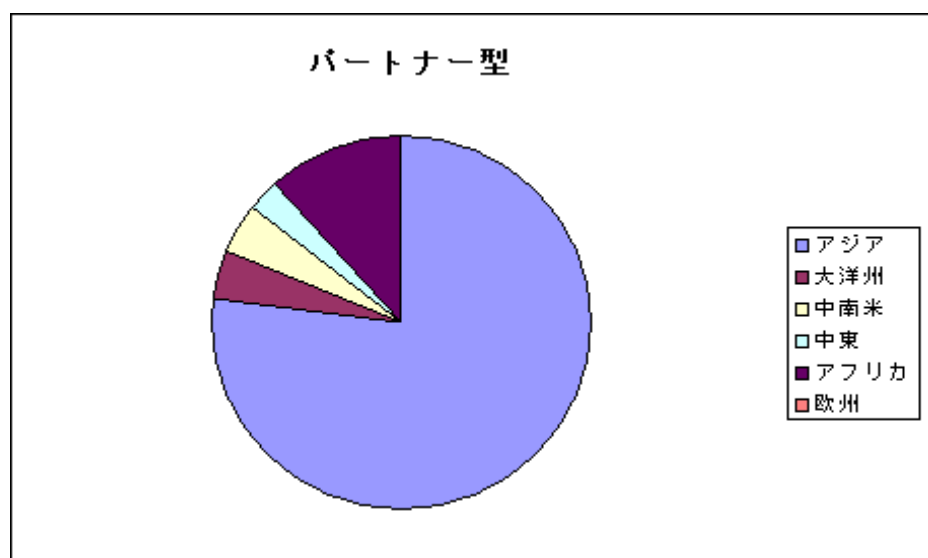
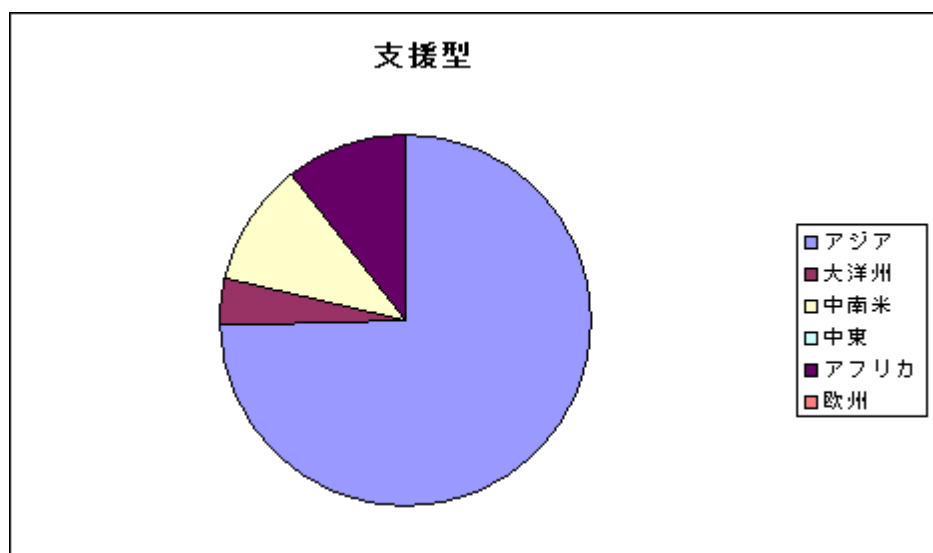
平成 14～18 年度事業実施件数【国内機関別】

別紙 4 - 2

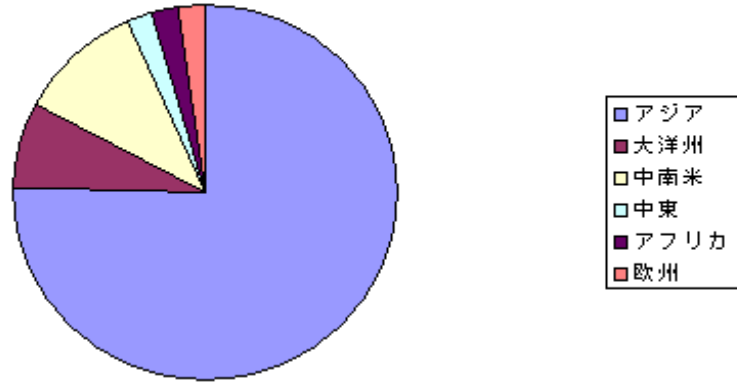
	支援型	パートナー型	地域提案型	総計
札幌	1	0	23	24
帯広	0	0	19	19
東北	1	3	26	30
二本松	1	0	9	10
筑波	0	0	12	12
広尾	22	47	44	113
横浜	2	1	17	20
駒ヶ根	1	0	5	6
北陸	1	1	14	16
中部	2	2	25	29
大阪	7	3	15	25
兵庫	2	2	20	24
中国	3	5	20	28
四国	0	1	18	19
九州	4	3	67	74
沖縄	0	1	5	6
計	47	69	339	455



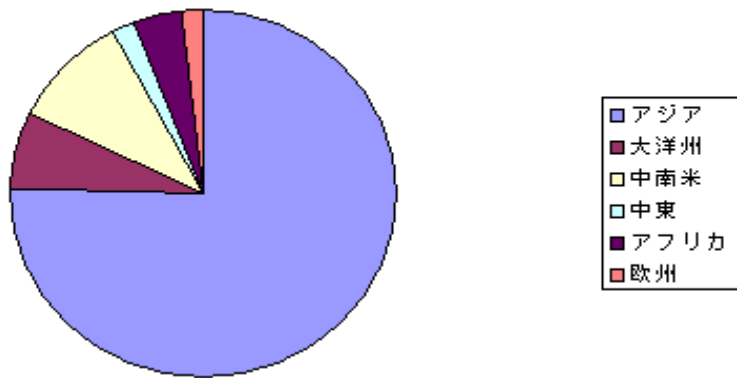
	支援型	パートナー型	地域提案型	全スキーム計
アジア	35	53	331	419
大洋州	2	3	33	38
中南米	5	3	47	55
中東	0	2	9	11
アフリカ	5	8	10	23
欧州	0	0	10	10
計	47	69	440	556



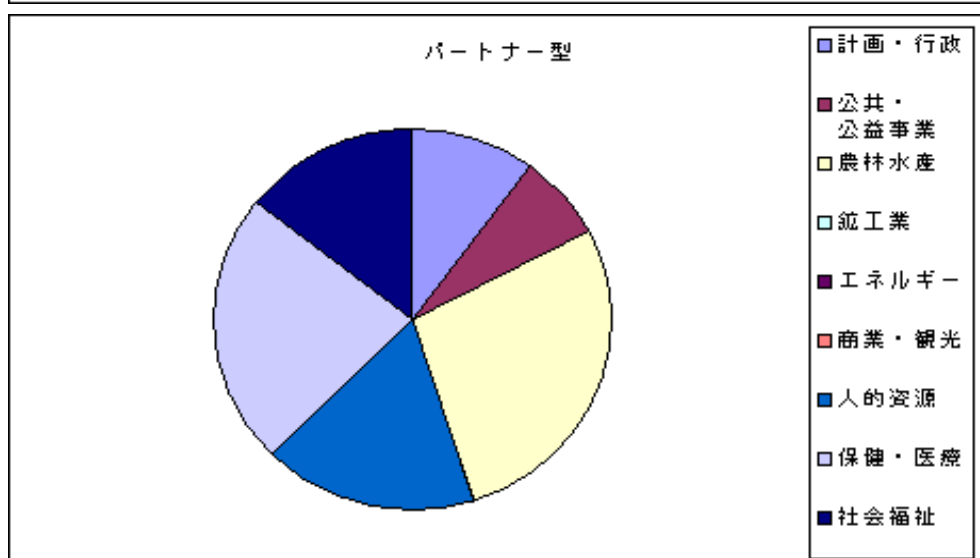
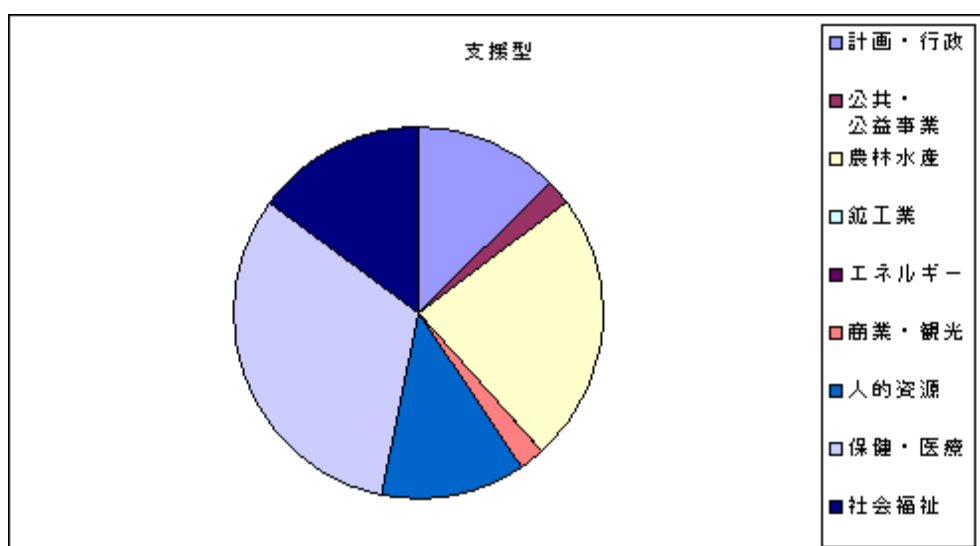
地域提案型

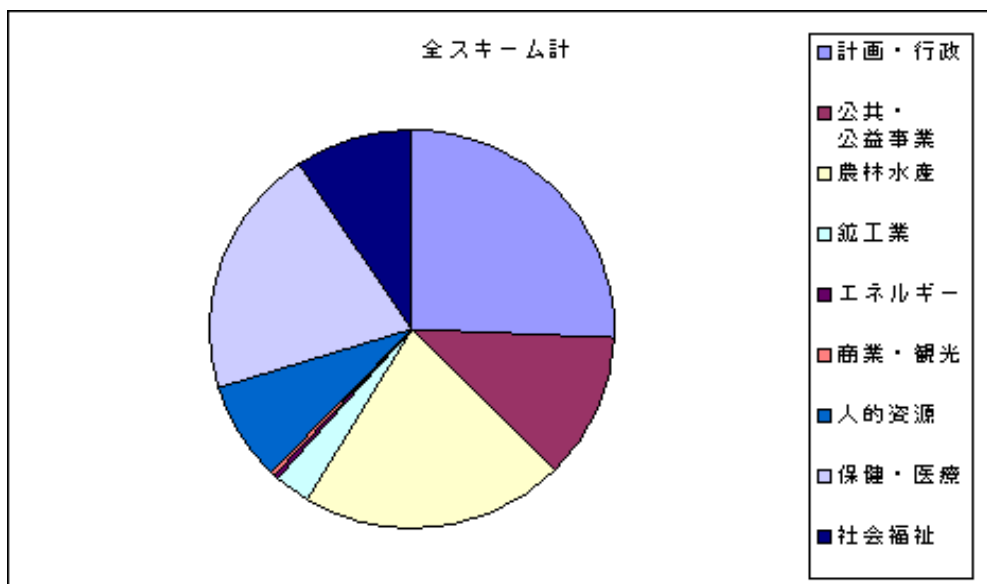
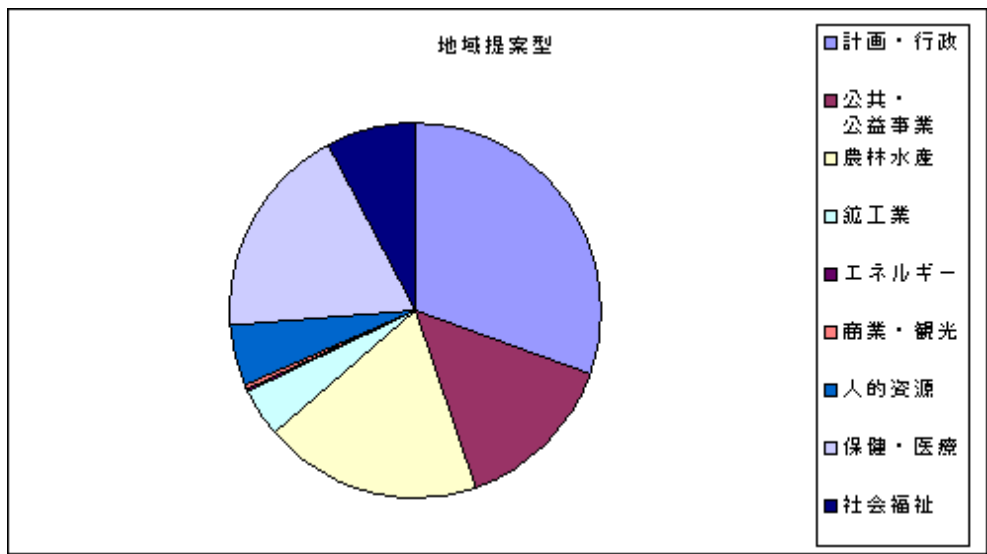


全スキーム計



大分類	支援型	パートナー型	地域提案型	全スキーム計
計画・行政	6	7	104	117
公共・公益事業	1	5	48	54
農林水産	11	19	64	94
鉱工業	0	0	14	14
エネルギー	0	0	1	1
商業・観光	1	0	1	2
人的資源	6	12	18	36
保健・医療	15	16	63	94
社会福祉	7	10	26	43
計	47	69	339	455

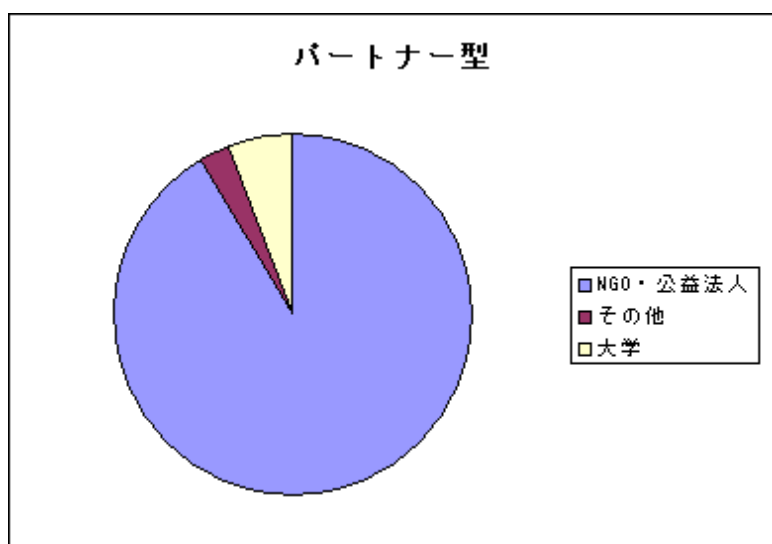
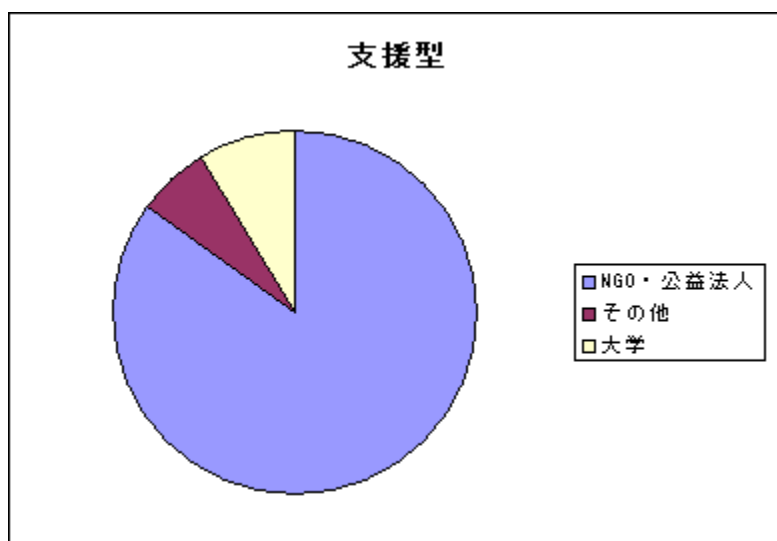




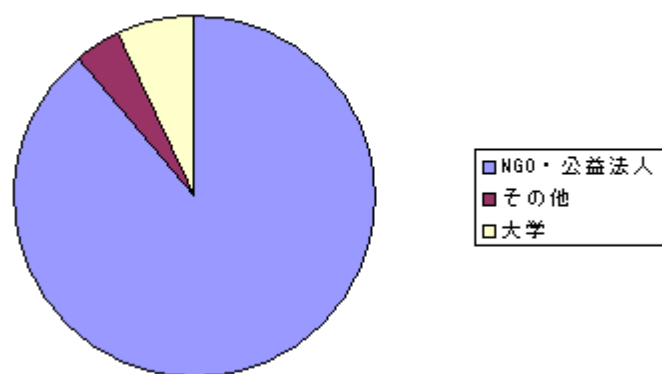
平成 14～18 年度事業実施件数【実施団体種別】

別紙4 - 5

	支援型	パートナー型	総計
NGO・公益法人	40	63	103
その他	3	2	5
大学	4	4	8
総計	47	69	116



### 支援型・パートナー型計





## 日程表

日順		調査内容
1	2月27日(火)	成田 プノンペン(TG698、19:30着)
2	2月28日(水)	JICA カンボジア事務所所長表敬 日本大使館表敬 担当者打ち合わせ シェアプノンペン事務所打合わせ SVA プノンペン事務所打合わせ
3	3月1日(木)	ミンチェイ保健センター視察、スタッフインタビュー 郡保健行政局訪問、スタッフインタビュー
4	3月2日(金)	コッコー村にてヘルスポランティアによる保健教育視察 ヘルスポランティアインタビュー シェアスタッフインタビュー
5	3月3日(土)	全国お話大会視察 調査結果の整理
6	3月4日(日)	移動 調査結果の整理
7	3月5日(月)	Kamru Srok 小学校視察 校長・図書館員へのインタビュー SVA プロジェクトマネージャーへのインタビュー 州教育行政局表敬
8	3月6日(火)	Chey Udom 小学校視察 校長・図書館員へのインタビュー
9	3月7日(水)	移動 評価結果取りまとめ
10	3月8日(木)	草の根終了及び実施団体との意見交換会 (SHARE/SVA/ HOG/IVY) 担当者打ち合わせ 評価結果取りまとめ JICA カンボジア事務所への報告 プノンペン(TG699、20:40発) 成田

面談者一覧

JICA カンボジア事務所

米田 一弘 所長  
鵜飼 彦行 次長  
原口 明久 企画調査員  
高橋 優子 NGO-JICA ジャパンデスク  
山崎 陽子 フィールド・コーディネーター

在カンボジア日本国大使館

星倉 淳一 二等書記官  
安田 理裕 草の根外部委嘱調査員  
陸名 真弓 草の根外部委嘱調査員

シェア「ヘルスポランティア育成によるヘルスセンターサービス向上プロジェクト」

特定非営利活動法人 シェア = 国際協力市民の会

上田 美紀 プロジェクトマネージャー  
林 亜紀子 プログラムアドバイザー  
佐藤 真美 次期プロジェクトマネージャー  
Seang Peou 現地副代表  
In Thnam Sokuma プログラム・オフィサー  
Sok Huon プログラム・オフィサー  
Hang Chan Sana プログラム・オフィサー  
Hou Sorith プログラム・アシスタント

スレイセントー・コーミア郡保健行政局(OD)

Prak Ruos OD 長  
Cheam Kunchiv 副 OD 長(ヘルスセンター担当)  
Heng Kim Ea 副 OD 長(病院長兼任)  
Tes Rav 母子保健責任者

ミンチェイ保健センター

Un Ouk 保健センター長  
Phorn Bopha メディカル・アシスタント

ミンチェイ保健センター・ヘルスボランティア  
Chek Try 保健センター管理委員会メンバー  
Thuo Thim ヘルスボランティア(コッコー村)  
Uch Sithan ヘルスボランティア(チェイ村)

SVA「図書館活動を通じた初等教育の質の改善事業」

社団法人 シャンティ国際ボランティア会(SVA)

八木沢 克昌 所長

鎌倉 幸子 プロジェクトマネージャー

手束 耕治 次期プロジェクトマネージャー

Tim Chetra SVA スタッフ

バンテイミンチェイ州教育局

Em Sokhom 副局長

Khem Sovann 所等教育課 課長

Try Hy 所等教育課 課員

Plang Kimlay 所等教育課 課員

Vann Saram 視学課視学官

Vann Than 視学課視学官

Chey Udom 小学校(Phnom Sook 行政区)

Yith Chhnop クラスター長

Tan Sor クラスター書記

That Teu 副校長

Rinh Saream 図書館員

Chhot Sareth 郡教育局職員

特定非営利活動法人 ハート・オブ・ゴールド

山口 拓 アジア地域事務所長

特定非営利活動法人 国際ボランティアセンター山形

菊池 匡 カントリー・マネージャー

特定非営利活動法人 日本紛争予防センター

平松 加代 プロジェクト・コーディネーター

以上