

No.

独立行政法人国際協力機構

外部有識者事業評価委員会による
技術協力プロジェクト
終了時評価の2次評価結果

総合報告書

平成21年3月

(2009年)

特定非営利活動法人 日本評価学会

評

JR

09-03

本報告書の位置づけ

本報告書は、より客観性のある立場で評価を実施するために、外部評価者に委託した結果を取りまとめたものです。なお、本報告書に示されている様々な見解・提言等は、当機構の意見を代表するものではありません。

序 文

JICA は、2002 年度から外部有識者事業評価委員会を設置し、外部の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 が実施した技術協力プロジェクトの終了時評価の評価（2 次評価）を外部有識者事業評価委員会に行っていただき、その結果を「事業評価年次報告書」において公開してきています。2008 年度についても、統合前に設置した旧 JICA 外部有識者事業評価委員会のもと、日本評価学会のご協力を得て、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。

一方で 2008 年度、JICA は技術協力プロジェクトの案件別事後評価に外部評価を導入したことによって、評価の透明性・客観性が独自に確保できるようになったことから、外部有識者事業評価委員会による技術協力プロジェクトの終了時評価の 2 次評価は 2008 年度をもって終了することとしています。このような背景から、2008 年度の 2 次評価では、これまでの過去の 2 次評価で取り扱った技術協力プロジェクト（総計 200 件）の終了時評価を対象とする総合的な分析を行っていただき、2 次評価の結果を総括する総合報告書として取りまとめていただきました。

JICA としては、これまでの 2 次評価の結果をふまえて、より効果的・効率的な事業の実施と、事業評価の改善に引き続き取り組んでいく所存です。

最後になりましたが、終了時評価報告書をさまざまな角度から吟味の上、工夫を凝らして 2 次評価を実施し、貴重な提言をしてくださった旧 JICA 外部有識者事業評価委員会および 2 次評価作業部会の皆様に心より感謝申し上げます。

平成 21 年 3 月

独立行政法人 国際協力機構
理事 永塚 誠一

目次

ページ

序文	
はじめに	1
第1章 2次評価について	2
1. 2次評価の目的	2
2. 評価者	3
3. 評価対象	3
4. 評価方法	3
5. 評価票	5
6. 分析のタイプ	6
第2章 外部評価と内部評価	8
1. 外部評価と内部評価の比較	8
2. 評価者	8
3. 評価対象	8
4. 評価方法	8
5. 評価票	9
6. 結果	9
6. 1 終了時評価の質	9
6. 2 報告書に基づいたプロジェクトの評価	11
6. 3 外部評価者と内部評価者の評価傾向の相異	12
7. まとめ	14
第3章 有識者評価委員による現地調査	15
1. 現地調査の目的	15
2. 調査実施期間・対象案件	15
3. 調査方法	16
4. 結果	16
4. 1 2次評価結果との比較検証	16
4. 2 評価対象案件の状況確認	17
第4章 経年的評価	19
1. 経年的評価の意義	19
2. 終了時評価の質	19
3. 報告書に基づいたプロジェクトの評価	20
4. 2次評価によるプロジェクトの総合的評価	25
5. まとめ	28
第5章 グループ間比較	29
1. 事前評価の有無別	29
2. JICA本部・在外事務所別	30
3. 地域別	32
4. 分野別	33
5. まとめ	34

第6章 終了時評価・プロジェクトの総合評価	36
1. 質の高い終了時評価報告書・質の低い終了時評価報告書	36
2. 高く評価されたプロジェクト・低く評価されたプロジェクト	39
3. 報告書に基づくプロジェクトの評価と終了時評価の質との関連性	41
第7章 まとめ	45
1. 総括	45
2. 提言	46
2. 1 1次評価の質を向上させるために	46
2. 2 プロジェクトの質を高めるために	51
第8章 外部有識者事業評価委員会の意見	54
1. 2次評価の意義について	54
2. 終了時評価の改善に関して	57
3. 評価報告書の改善に関して	60
4. 評価5項目による評価の改善	63
5. 評価結果の活用	66
付表	
1. 評価票（2004年度版～2008年度版）	付表1
2. 2次評価者	付表17

はじめに

JICA は、外部有識者の意見を参考に、評価体制や手法の改善を図るとともに、評価結果について外部有識者の検証を受けることで、その客観性を高めることを目的に、2002 年度に外部有識者評価委員会（2004 年度に外部有識者事業評価委員会に改称、以下「有識者評価委員会」と略称）を設置した。委員は開発援助や評価に関する知識・経験を有する外部有識者（学識経験者、NGO、国際機関関係者、ジャーナリスト等）によって構成されおり、評価体制の強化や評価結果のフィードバック推進に向けての課題など、幅広い事項について議論するとともに、JICA が行った評価に対する評価（2次評価）を行い、評価手法の改善や評価を通じた事業の改善について意見を述べることになっている。

2次評価については、まず2002年度から2003年度にかけて、2001年度のプロジェクト終了時評価40件を対象に評価を行い、その結果を2003年度版の「JICA 事業評価年次報告」に掲載したのを始めとして、方法論の改善を行いながら、6年間にわたり2次評価を継続してきた。JICA では、プロジェクト終了時評価は外部専門家や相手国関係者の参加を得たうえで、JICA 自身が事業管理の観点から責任を持って成否を確認し、必要な判断を行う内部評価として実施しているものの、当事者である JICA や相手国関係機関が主体となっていく評価は、中立性や客観性を欠く面があるとの指摘もある。2次評価は、そうした問題をふまえ、JICA の内部評価の透明性と客観性を高めることを目的としている。また、第三者の目で JICA が行う評価の適切性を審査し、その現状や課題について指摘することで、評価実施方法や質の改善を図っていくことも重要な目的である。2次評価では、評価調査の計画・実施方法、評価結果の活用のあり方をはじめ、プロジェクトの運営管理などに関して、数々の指摘と提言を行ったが、JICA では、これらの提言を反映して、事業評価ガイドラインを改訂するなど、事業評価のみならず、事業そのものの改善に努めた。

2次評価の実施は終了時評価の透明性と客観性を高めたばかりでなく、2次評価が実施されるという事実を広く示すことによって、評価に対する意識を高め、一次評価の質やプロジェクトの質そのものを高めるという効果があった。また、2次評価票は評価にあたってのさまざまな重要な視点を示していることから、1次評価者にとって評価を行う際のチェックリストとしても有用であった。

2003年度の2次評価の試行後、評価票が大幅に改善され、2003年度と2004年度以後の評価方法が異なることから、本報告書では2004年度から2008年度までに行われた終了時評価の2次評価結果を総集した。基本的には、各年度に報告した内容を編集したものであるが、データが累積したことに伴い、必要な再計算を行っているため、原報告書とは数字などが異なっている場合がある。2008年10月に JICA が組織変更になったことに伴い、2009年度からはそれまでのような2次評価は行わないこととなったが、これまでの貴重な実践の記録として、ここに書き留めたい。

外部有識者事業評価委員会 委員長 牟田博光

第1章 2次評価について

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、さまざまな事情を考慮した上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でることも予想される。JICAはその業務の性格もあり、比較的小規模なプロジェクトを多数運営していることから、終了時評価だけをとっても年間 50 件近くあり、現実問題として多数の評価を JICA 内部の人間、あるいは JICA 以外であっても、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。そこで、内部評価の良さを生かしながら、予想される欠点を補う方法として、事業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。

評価者にはそれぞれ個人的な評価傾向があるため、評価結果はその影響を受ける。外部評価もプロジェクトとの利害関係がないという意味では客観的であっても、個人的な評価傾向があることから中立性・公平性の観点において必ずしも優れているとはいえない。したがって、より普遍的で信頼性の高い評価結果を得るためには複数の評価者の目を通して、個人の評価傾向に偏らない結論を導くことが必要である。しかし、1つのプロジェクトを何人もの外部評価者が評価したり、別の調査団を派遣したりすることは、費用などの面で実用的ではない。2次評価は1次評価の結果をもとに評価を行うという制約はあるものの、1次評価とは異なる複数の2次評価者が評価に係わることで、より偏りが少なく、信頼性の高い評価結果が期待できる。¹

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。評価はこの中のチェックに相当する。この考え方を評価の改善に取り入れれば、評価計画→評価実施→評価の評価→評価の改善、という「評価」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よがりにならないために、外部者の眼を入れることが重要であるが、評価の全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眼を入れれば透明性・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」したうえで、「現状を把握」し、「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。

¹ 1次評価の情報収集が不十分であった場合や、2次評価者が当該分野の専門的知識をもっていない場合には、判断が困難になることがある。

本2次評価は個別案件を再評価することを目的としたものではなく、終了時評価の質の全体的な傾向の把握、および事業評価全体の改善点の検証を目的としており、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、分かりやすい評価結果の公開のために、以下の課題に応えることを目的とした。

- ① 報告書（1次評価）の質（できばえ）の評価
 - ・ 1次評価は一定の質をみたしているか
 - ・ 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
 - ・ プロジェクトの2次評価者による評価結果はどうか
 - ・ プロジェクトの評価結果は経年的に向上しているか
 - ・ プロジェクトの評価結果に影響を与える要因は何か

2. 評価者

有識者評価委員会は JICA における評価のあり方、評価結果について助言を行っているが、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部にわたる評価を行うことは難しい。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、その結果を有識者評価委員会でさらに議論を行うことにした。2003年度は有識者評価委員会のメンバーが2次評価者となった。2004年度は委員会のもとに、有識者と JICA の各部署評価主任を中心とした職員からなる作業部会を設けて作業を行った。なお、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。2005年度～2008年度は有識者評価委員会のもと、外部有識者の専門的知見をさらに活用すべく日本評価学会の協力を得て、学会内の公募により人選された評価に精通した学会員が評価者となる作業部会が設置された。個人の評価傾向に偏らないように、高い信頼性を確保すべく、より多くの評価者が2次評価を行うことが必要であるところから、2次評価者は10名とした。

各年度の2次評価者は付表2のとおりである。

3. 評価対象

各2次評価年度において、2次評価の実施時期までに新規に行われた技術協力プロジェクト終了時評価、および経年的比較を行うために前年度に2次評価を行った終了時評価のなかから偏りのないようにサンプリングした終了時評価を2次評価の対象とした。

4. 評価方法

評価者全員がすべての技術協力プロジェクト終了時評価報告書（以下、報告書）を読んで評価するのであれば、データは完全にそろい、欠損値はない。各評価者にはそれぞれ評価傾向（甘いー辛い）

があるが、評価傾向は評定者の合計に関して0になると仮定できることから、評定対象案件に係わる特定の評価項目の真の評価得点は評定者の評価得点の平均として、ある評定者がその特定の評価項目に対して持つ評価傾向は平均からの偏差として求められる。

このように、平均値を求めることにより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得点が得られるが、この方法は評価者の作業量が非常に多くなることから現実的には難しい。そこで次に述べる方法で2次評価を行ったが、2005年度以降は毎年度10人の評価者が評価を行っているので、その際の実施方法について述べる。

作業メンバーのうち1名または2名が全報告書を、また、2名が全報告書の半数ずつを、他の評価者は全報告書の1/4ずつを読み2次評価を行った。各評価者が評価する報告書は偏らないように割り当て、各報告書を4名が評価した。各報告書を1名の評価者が評価するよりも、4名がそれぞれ評価し、その平均をとる方が偏りのない評価結果を期待できるとはいえ、4名の評価者しか評価得点をつけていないため、評価者の評価傾向が結果に反映されることは否めず、2次評価結果の信頼性、不偏性に問題が生じる。

評価者がつけた各評価項目の評価得点は理論的に評価対象の真の評価得点（評価者によらない評価得点）と評価者の個人的評価傾向に分けて考えることができることから、統計分析の仕方を工夫（分散分析）することによりこれらを分離し、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得点を推定した。このように算出された評価得点は各評価項目について仮想的に評価者の全員が評価したことを意味する。

ここで用いたような組織的欠損のあるデータでは、まず得られたデータから欠損値を推定し、その後、評価対象案件に係わる特定の評価項目の真の評価得点、及びある評定者がその評価項目に対して持つ評価傾向を計算する。

各人が評価していない案件の評価項目の評価得点の推定に際しては、案件と評価者のダミー変数を説明変数、各評価者個人の評価得点を従属変数とした以下の回帰式で求められる重回帰分析を行った。

$$\hat{Y}_{ijk} = \alpha_k + \beta_{ik} \cdot D_{p,ik} + \gamma_{jk} \cdot D_{e,jk}$$

i = 案件

j = 評価者

k = 評価項目

\hat{Y}_{ijk} = 評価票の評価項目 k に係わる評価案件 i についての評価者 j の評価得点の推定値

$D_{p,ik}$ = 案件のダミー変数 ($i = 1 \cdots n$ 、 $D_p = 1$ 、または $D_p = 0$)

$D_{e,jk}$ = 評価者のダミー変数 ($j = 1 \cdots m$ 、 $D_e = 1$ 、または $D_e = 0$)

γ_{jk} は評価項目 k に関して各評価者 j の評価傾向を示す「評価傾向係数」である。平均の定義より平均値と各データの差の合計は 0 となることから、評価傾向係数の合計を 0 になるように調整することにより、評価項目および小項目の推定値が全員が評価した際に得られると考えられる平均値となる。

すなわち、

$$\sum_i \gamma_{jk} = 0 \quad \text{とする。}$$

経年的比較を行う際には、各年度の評価値を次の方法で調整した。前年度と同じプロジェクトの終了時評価報告書を重複して評価することによって評価基準を「等化」し、年度間比較をすることができる。「等化」の方法はいろいろ考えられるが、ここでは 2 年度にわたって重複して評価したプロジェクトを糊代として用いた。各年度における真の評価点は評価基準が異なっていることが考えられる。そこで、糊代部分の両年度の分散と平均値を用いて、当該年度で評価した各項目の評価点の分散と平均値と、他年度に評価した評価点の分散と平均値とが一致するように評価値を変換した。また、提言と教訓が 2004 年度、2005 年度の評価では「提言・教訓」と 1 つの評価項目になっているが、2006 年度の評価では「提言」「教訓」と個々の評価項目になっている。そのため、2004 年度、2005 年度に 2 次評価を行ったプロジェクトについては、「提言・教訓」の評価項目における提言に関する 3 つの視点の合計、および教訓に関する 3 つの視点の合計がそれぞれ全体に占める割合に基づいて「提言・教訓」の項目に分けて評価した。このように、当該年度の評価基準に合わせて、それ以前の年度の評価値を変換することによって評価基準を「等化」し、経年的推移の評価を行った。

なお、評価にあたっては 2 次評価票および評価作業についての評価者の理解を深めるためにワークショップを実施し、少数の評価例について評価者全員で議論を行い用語や見解の統一を図った。

5. 評価票

評価者は報告書を読んで定められた評価視点票に基づいて評価点をつける。評価票は各年度の 2 次評価の分析結果を踏まえて、2003 年度から 2005 年度の評価票における視点の整理統合、評価段階の変更など評価項目の構造化をはかり、2007 年度の評価票については報告書に基づいたプロジェクトの評価に関して「総合評価」という視点を加えた。終了時評価の 2 次評価には、すでに行われた評価結果（報告書）の評価を行う「終了時評価の質（できばえ）の評価」、および終了時評価の評価結果を確認する「報告書に基づいたプロジェクトの評価」の 2 つの大枠がある。「終了時評価の質」については、「評価可能性」「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握・検証」「分析」「5 段階評価」「提言」「教訓」「報告書」の評価項目があり、各評価項目はさらにさまざまな視点の項目から構成されている。「報告書に基づいたプロジェクトの評価」については、「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の評価項目と各評価項目における視点項目から構成されている。

表1は2004年から2008年度の評価票における評価視点および評価スケールの比較を示したものである。

表1 2004年度～2008年度評価票の評価視点および評価スケールの比較

年度 評価項目	2004年度		2005年度		2006年度		2007年度・2008年度	
	視点	評点	視点	評点	視点	評点	視点	評点
評価報告書の質								
評価可能性	4項目(3段階)	10段階	4項目(5段階)	5段階	6項目(5段階)	5段階	6項目(5段階)	5段階
評価フレームワーク	4項目(5段階)	10段階	3項目(5段階)	5段階	2項目(5段階)	5段階	2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	4項目(5段階)	5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	6項目(5段階)	5段階	6項目(5段階)	5段階
分析	3項目(5段階)	10段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(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	6項目(5段階)	5段階	6項目(5段階)	5段階
提言	4項目(3段階)	10段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階
教訓	4項目(3段階)		3項目(5段階)		5段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)
報告書	4項目(3段階)	10段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階
良い評価に基づく総合評価	4項目(3段階)	10段階						
報告書に基づいたプロジェクトの評価								
プロジェクトの評価:妥当性		10段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5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	2項目(5段階)	5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	3項目(5段階)	5段階	3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	3項目(5段階)	5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	5項目(5段階)	5段階	5項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価:総合評価								5段階

2005年度以降の評価は各視点、評点ともに以下の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：いづらか不十分／低い
- 1：不十分／低い

なお、各年度の調査票については付表1に示してある。

6. 分析のタイプ

これまでに行った2次評価は評価項目に基づく評価の平均をみるばかりでなく、さまざまな観点からの分析を行っている。表2に示してあるのは、2003年度から2008年度までに2次評価で行った分析内容である。なお、各年度の2次評価の対象は、その年度の2次評価実施時までには新規に終了時評価が行われた案件である。

本報告はこれらの分析をまとめたもので、第4章経年的評価における「終了時評価の質」「報告書に基づいたプロジェクトの評価」「2次評価によるプロジェクトの総合的評価」、第5章グループ間比較における「事前評価の有無別」「JICA本部／在外事務所別」「地域別」「分野別」、および第6章終了時評価・プロジェクトの総合評価については、2004年度から2008年度までに2次評価を行っ

た 200 のプロジェクト（終了時評価実施年は 2003 年度から 2007 年度）に関するデータを用いて分析した。

表2 2次評価で行った分析内容

分析のタイプ	2次評価実施年度					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
終了時評価の質						
評価項目評点の平均	○	○	○	○	○	○
評価項目評点の分布		○	○	○	○	○
各評価項目における視点の平均		○	○	○	○	○
各評価項目における視点の分布	○	○	○	○	○	○
事前評価の有無による評価の質				○	○	○
本部による評価と在外事務所による評価の質				○	○	○
質が高い／低いとされた終了時評価			○	○	○	○
評点の経年的推移		○	○	○	○	○
報告書に基づいたプロジェクトの評価						
評価項目評点の平均		○	○	○	○	○
評価項目評点の分布	○	○	○	○	○	○
各評価項目における視点の平均		○	○	○	○	○
各評価項目における視点の分布	○	○	○	○	○	○
地域別比較		○	○	○	○	○
分野別比較		○	○	○	○	○
事前評価の有無による比較				○	○	○
本部と在外事務所との比較				○	○	○
2次評価者によって高く評価された／低く評価されたプロジェクト			○	○	○	○
評点の経年的推移		○	○	○	○	○
外部評価者と内部評価者との評価の相異		○				
終了時評価の質とプロジェクトの評価との関連性			○			
プロジェクトの妥当性と有効性、効率性、インパクト、自立発展性との関連性				○		
プロジェクトの成果に影響を与えるマクロ要因				○		
重みづけ評点を用いた2次評価者によるプロジェクトの総合的評価					○	
外部有識者事業評価委員による現地調査				○		

第2章 外部評価と内部評価

1. 外部評価と内部評価の比較

JICAにおけるプロジェクト評価は内部評価として実施されており、この評価にはJICA職員とともに外部の専門家やコンサルタントも参加している。しかし、外部からの評価者には国内協力機関や相手国実施機関の関係者などプロジェクトの関係者が参加していることが多く、対象プロジェクトに関するさまざまな事情を熟知していることにより目の行き届いた評価が可能であるという利点がある一方で、関係者であるが故に評価の中立性や客観性に問題がないとは言えない。2次評価は、評価報告書に記載された1次評価の結果をもとに評価を行うという制約はあるが、1次評価者とは異なるいわゆる外部からの評価者が評価に係わることで、より偏りが少なく、客観性の高い評価を確保できることが期待される。

そこで、外部からの第三者による評価とJICA内部による評価における相異点を明らかにすることを目的として、2004年度に外部からの有識者（外部評価）とJICA職員（内部評価）が同じ終了時評価報告書をもとに2次評価を行った。

2. 評価者

外部評価者：6名

外部有識者事業評価委員会委員2名

日本評価学会から推薦を得た外部委員3名

国際協力銀行職員1名

内部評価者：8名

JICA企画・調整部事業評価グループ職員2名

JICA事業部門評価主任6名(チーム長/事務所次長)

3. 評価対象

2002年度に終了時評価が実施された38案件、2次評価開始時に終了時評価報告書が公開済みであった2003年度のプロジェクト10案件を評価対象とし、内部評価と外部評価についての相異を検証した。なお、経年的推移をみるために2003年度2次評価の対象であった2001年度のプロジェクト10案件についても評価を行った。

4. 評価方法

評価としては、対象とする終了時報告書を評価者が読み、2次評価票にもとづいて評点づけを行い、さらに評価項目ごとに自由記述による定性的な情報を収集した。外部評価者1名および内部評

評価者2名が2002年度、2003年度の対象案件全ての報告書を、他の評価者は10件の報告書を評価することによって、各1冊の報告書の評価を外部評価者2名および内部評価者3名が行った。なお、内部評価者は所属部署あるいは過去に担当したプロジェクトについては2次評価を行っていない。

5. 評価票

2003年度の2次評価の結果から評価票の改善点がいくつか指摘されたことから、2004年度は2003年度の評価票を元に評価可能性、現状把握などの評価項目や視点を追加し、評価票を作成した（付表1）。視点は3段階評価、評点は10段階評価である。

6. 結果

6.1 終了時評価の質

(1) 全体的傾向

図1は各評価項目の評点の平均を評価者全体、および外部評価者・内部評価者による評価をグループ別に示したものである。評価者全体としてみるといずれの評価項目も評点の平均は6.0以上で採点基準の「普通」（5～6点台）のレベル以上の水準である。その中で、「分析」、DAC5項目評価による「評価」、「良い評価」の基準による「総合評価」は相対的に高い評価を得ているが、「評価可能性」や「提言・教訓」の評価はやや低い。

図1 終了時評価の質

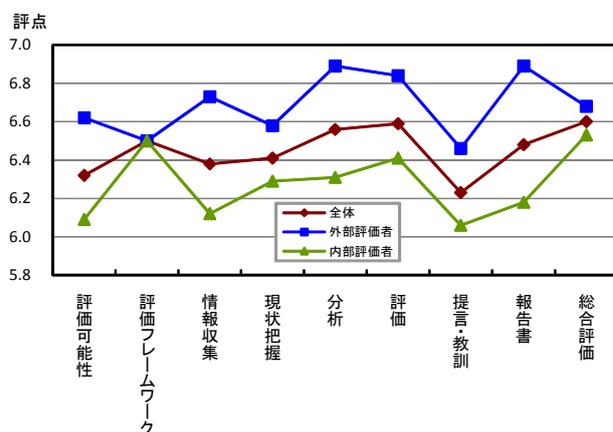


表1 外部評価・内部評価の評点の差

評価項目	外部評価	内部評価	差
評価可能性	6.62	6.09	0.53 **
評価フレームワーク	6.50	6.50	0.00
情報収集	6.73	6.12	0.61 **
現状把握	6.58	6.29	0.29 **
分析	6.89	6.31	0.58 **
評価	6.84	6.41	0.43 **
提言・教訓	6.46	6.06	0.40 **
報告書	6.89	6.18	0.71 **
総合評価	6.68	6.53	0.15

** 1%の有意水準で外部評価と内部評価に差がみられる

外部評価者と内部評価者による評価についてみると、両グループともに項目別の評価傾向は概ね相似しているが、違いが若干みられる。外部評価では「分析」、「評価」、「報告書」への評価が相対的に高いが、内部評価では「評価フレームワーク」および「総合評価」への評価が相対的に高い。

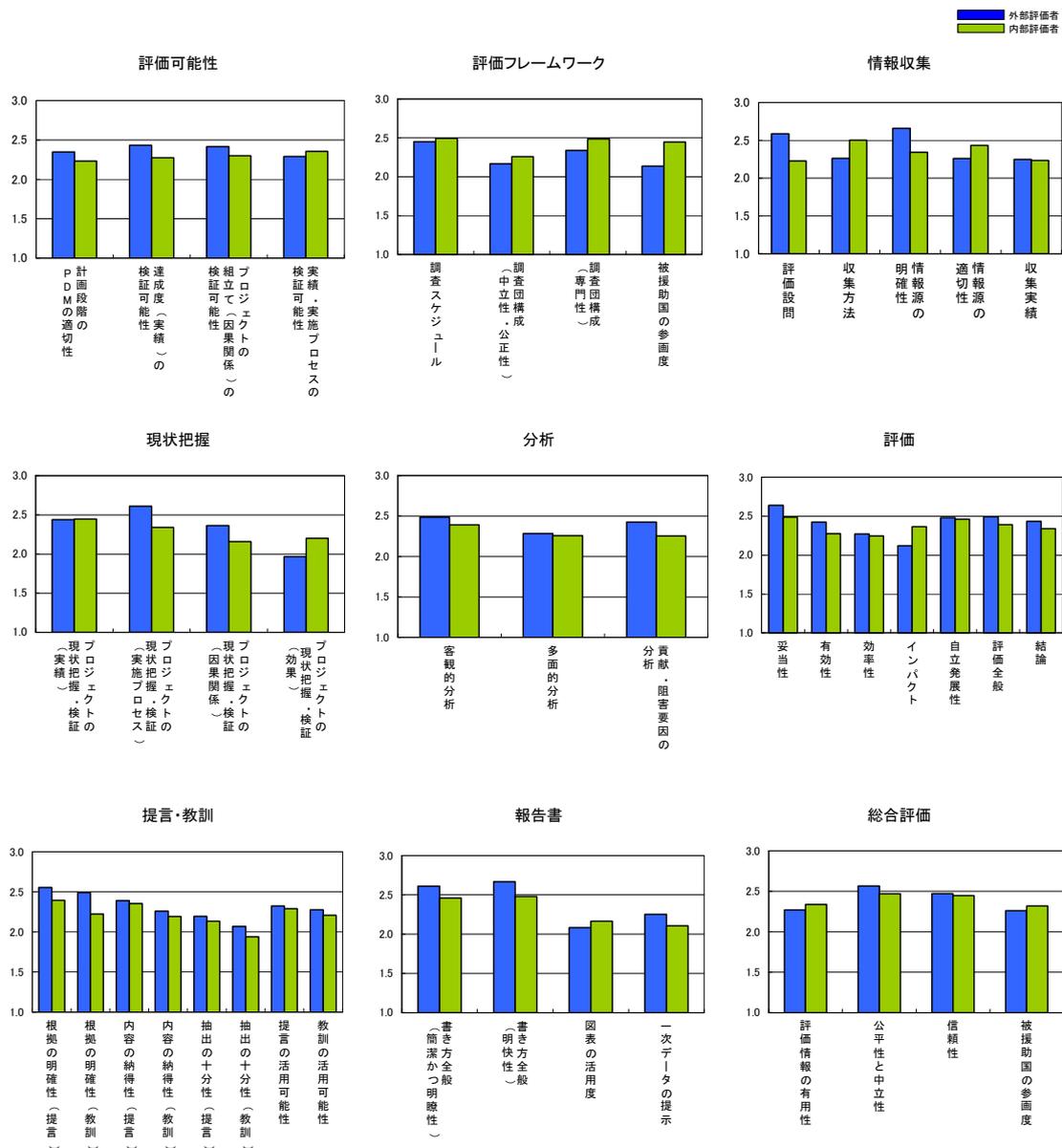
表1は外部評価と内部評価との評点の平均の差を示してある。「評価フレームワーク」および「総合評価」においては両グループの評点の平均に差がみられない、あるいは差は小さく、これらの評

評価項目への両グループの評価は同程度である。しかし、他の評価項目においては両グループ間の評価の平均には統計的に有意な差がみられ、特に、「評価可能性」、「情報収集」、「分析」、「報告書」に関して両グループ間の差が大きい。これらの結果から内部評価者に比べて外部評価者の方が高く評価していることが明らかになった。

(2) 各評価視点からの評価

外部評価者と内部評価者の視点の違いをさらに分析するために、それぞれの評価項目における視点項目の平均を比較したのが図2である。この図が示すとおり、視点への評価もにおいても全般的に

図2 外部評価・内部評価:視点への評価点(平均)



外部評価者による評価が高い。しかし、外部評価者の方が内部評価者に比べて低く評価している項目がいくつかみられる。「評価フレームワーク」においてはいずれの視点に関しても外部評価者の方が内部評価者に比べて低く評価しており、「被援助国の参画度」についてはその差が大きい。外部評価者の方が評価が辛くなっている他の視点は、「評価可能性」の「実績・実施プロセスの検証可能性」、「情報収集」の「収集方法」「情報源の適切性」、「現状把握」の「プロジェクトの把握現状・検証（効果）」、「評価」の「インパクト」、「報告書」の「図表の活用度」、「総合評価」の「評価情報の有用性」「被援助国の参画度」である。

このように外部評価者は相手国側関係者の評価への参画や、受益者からの視点に立った評価への反映、適切なデータに基づく協力効果、特に上位目標に対する効果の検証に係わる項目に関して評価が厳しかったものが多いといえる。また、情報収集の方法や図表の活用に関しても内部評価者よりも評価が厳しかった。理由の一つとして外部評価者の多くが調査研究方法や論文のまとめ方に精通した学識経験者であったことによると考えられる。一方、「評価フレームワーク」についてはすべての視点に関して内部評価者の方が外部評価者よりも評価が高い。これは調査スケジュールや調査団構成は JICA 内ではある程度形が決まったものになっており、それを所与に評価したのではないかと考えられる。

6. 2 報告書に基づいたプロジェクトの評価

報告書に基づいて、2次評価者がプロジェクトの評価を行った各評価項目の評点の平均を評価者全体、および外部評価者・内部評価者のグループ別に示したものが図3、表2である。評価者全体による評価をみると、「総合評価」の評点の平均は6.3で、「普通」（5～6点）のレベル以上を確保しており、評価5項目に関しても概ね「普通」のレベル以上の水準にある。その中で「妥当性」については評点が最も高く、「やや良い」（7～8点）のレベルにあり、「有効性」「インパクト」は「普通」のレベル以上であるが、「効率性」と「自立発展性」についてはやや低い評価となっている。

図3 プロジェクトの評価

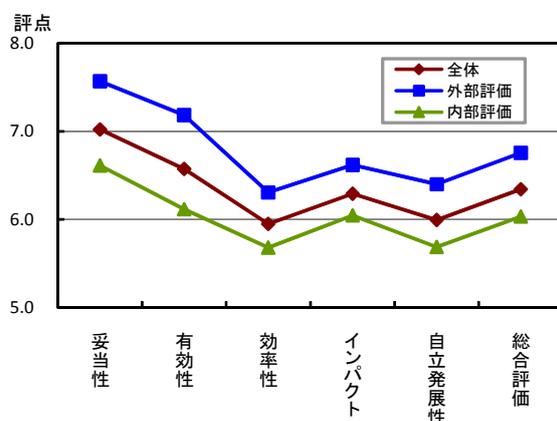


表2 外部評価と内部評価の評点の差

評価項目	外部評価	内部評価	差
妥当性	7.57	6.61	0.96 **
有効性	7.18	6.12	1.07 **
効率性	6.31	5.68	0.63 **
インパクト	6.62	6.04	0.57 **
自立発展性	6.40	5.69	0.72 **
総合評価	6.75	6.03	0.72 **

** 1%の有意水準で外部評価と内部評価に差がみられる

外部評価者と内部評価者の評価については両グループともに項目別の評価傾向は類似している。一般的に報告書から読みとれるプロジェクトの評価についても内部評価者の方が厳しく評価している。その中でも「妥当性」「有効性」については外部評価者と内部者の評点の平均の差が大きく、内部評価者の方がかなり辛めの評価をしている。一方、「効率性」「インパクト」については両グループの差は比較的小さい。これらの評価項目の結果は、1次評価の質に対する2次評価においてもDAC5項目評価における「インパクト」に関する評価は内部評価者に比べて外部評価者の方が辛い評価をしていた、また、「効率性」については他の項目に比べて両グループの評価の差が小さかったこと、と整合している。

6. 3 外部評価者と内部評価者の評価傾向の相異

(1) 個人の評価傾向

「終了時評価の質」の評価及び「報告書に基づいたプロジェクトの評価」において、いずれの評価項目においても外部評価者の方が内部評価者に比べて評価が総じて高いという結果が示されたが、これらの結果は評価者全員の平均点から論じたものである。そこで、個々人の傾向をみるために、評価項目ごとに評価者別の評点を高い順にランクづけしたのが表3である。この表から明らかなように、総じて7位以上には外部評価者が多く、8位以下では内部評価者が多くなり、内部評価者の方が評点が辛いという傾向がみてとれる。

表3 外部評価者と内部評価者の評価傾向

設 問	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	11位	12位	13位	14位
I 適切な評価が可能であったかの前提条件(評価可能性)														
評価可能性	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
II 項目ごとの評価														
評価フレームワーク	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
情報収集	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
分析/評価(現状把握)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
分析/評価(分析)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
分析/評価(評価)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
提言・教訓	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
報告書	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
III 「良い評価の基準」に基づく総合評価														
総合評価	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
IV 報告書から聽見とれるプロジェクトの評価(5項目評価)														
妥当性	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
有効性	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
効率性	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
インパクト	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
自立発展性	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
総合評価	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ 外部評価者 ■ 内部評価者

(2) 地域・分野への馴染み

内部評価と外部評価では、一般的には内部評価の方が評価が甘いと考えられがちであるが、この評価では外部評価の方が甘いという逆の結果を得ている。そこで、評価者が評価対象としたプロジェクトの地域や分野に対する知識が評価に影響を与えているかをみた。

評価の対象プロジェクトごとに、2次評価者が当該地域あるいは分野にどの程度馴染みがあるかを4段階（4点＝非常に馴染みが深い、3点＝ある程度馴染みがある、2点＝一般的な情報として知っている、1点＝全く知らない）で報告してもらった。

表4 地域・分野への馴染み度の各評価項目への影響

設 問	地域の馴染み度		分野の馴染み度	
	外部評価者	内部評価者	外部評価者	内部評価者
I 適切な評価が可能であったかの前提条件(評価可能性)				
評価可能性	—	—	—	—
II 項目ごとの評価				
評価フレームワーク	—	○(辛)	—	○(辛)
情報収集	—	—	—	—
分析/評価(現状把握)	—	○(辛)	—	—
分析/評価(分析)	—	—	○(辛)	—
分析/評価(評価)	—	○(辛)	—	—
提言・教訓	—	○(辛)	—	—
報告書	—	—	○(辛)	—
III 「良い評価の基準」に基づく総合評価				
総合評価	—	○(辛)	—	—

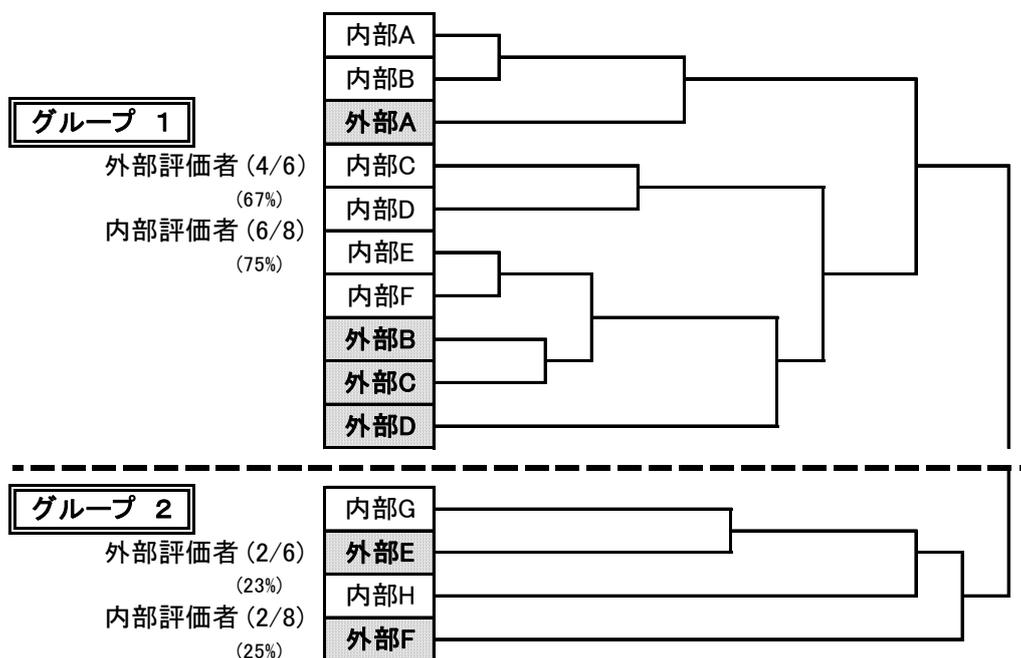
○: 評点に影響を与える ×: 評点に影響を与えない (辛): 設問の評点が辛くなる

表4は地域・分野への馴染み度の評価への影響について示したものである。表中の「○」は評価に影響を与えている場合、「—」は影響を与えていない場合であり、「(辛)」は評点が低くなる傾向を示している。表4に示されているように、評価に対する地域の馴染み度の影響は外部評価者と内部評価者では異なっている。外部評価者の場合は地域の馴染み度による影響はみられないが、内部評価者の場合は総じて地域への馴染み度が評価に影響を与えており、地域への馴染みがあるほど評価が厳しくなっている。また、分野への馴染みについては、外部評価者は分野への馴染みがあるほど「分析」や「報告書」への評価が厳しくなり、内部評価者の場合は「評価フレームワーク」への評価が厳しくなっている。

(3) 評価傾向の類型

個々の評価者が各評価項目と視点のどれを重視して評点づけを行っているかを分析し、同じような評価をしている者をグループ分けし、図4に示した。図中、左側で線が結合しているほど、評価傾向が近いことを示している。この結果から、評価傾向によって評価者を2つのグループに分けることができる。評価者を2グループに分類した場合、内部評価者の75%が同じグループ1に分類されるのに対して、外部評価者は67%であり、内部評価者の方が評価傾向が類似しているといえる。内部評価者の方が評価者間の評価傾向が似ているのは、同じ組織で同じような業務に従事していることによると考えられ、ある種当然ともいえる。

図4 評価傾向による評価者のグループ分け



7. まとめ

JICA の評価は内部評価として行うものが多い。中立性や客観性の確保の観点から外部の視点を入れていくことが必要であるが、内部評価者による評価であっても、できる限り客観的で信頼性の高い評価を行うことが重要である。

分析の結果から、「終了時評価の質」および「報告書に基づいたプロジェクトの質」に対する評価に関して、内部評価者と外部評価者の評価傾向は概ね類似しており、内部評価者による評価は外部評価者に比べて辛い傾向があることが明らかになった。しかし、視点評価項目からみると、外部評価者は相手国側関係者の参画や受益者からの視点に立った評価への反映や、適切なデータに基づく協力効果、特に上位目標に対する効果の検証に係わる項目に関して評価が厳しかったものが多い。外部評価者と内部評価者では評価傾向が異なるが、内部評価者の方が評価者間の評価傾向が類似している。一方、外部評価者では評価者間の評価傾向にばらつきがみられる。

これらの結果は評価傾向の類似性の高い内部評価者だけが評価する場合、評価の視点が偏る可能性がある、また、外部評価者であっても個人的な評価傾向があり、中立性・公平性の面で必ずしも優れているわけではないことを示唆している。しかし、この結果から外部評価者と内部評価者との間には基本的な評価傾向の差はみられないことが明らかになった。内部評価に外部評価者の参加を図っていくことや、外部評価でも複数の視点を盛り込むことによって、より信頼性の高い評価結果を得ることが可能であると考えられる。

第3章 有識者評価委員会による現地調査

1. 現地調査の目的

2次評価は、外部公開されている終了時評価報告書について外部有識者が国民と同一の視点・情報から、JICAの事業評価の適切性を検証する取り組みである。委員会では2003年度の2次評価の導入以降、評価票の見直しや、内部・外部評価者による評価傾向の違いの検証など、種々の取り組みを通じて2次評価手法の改善をはかってきた。しかし、2次評価から得られたさまざまな分析結果が実態を十分に反映した内容になっているかという検証はなされていないことから、終了時評価の記載内容、評価結果のフィードバック状況、評価以降の成果の発現状況などを確認したうえで、2次評価結果との比較検証を行い、2次評価の適切性・有効性や、評価結果の活用状況を確認することを目的として、有識者評価委員会では、2006年度に2次評価の対象となったプロジェクトについて現地調査を行った。

2. 調査実施期間・対象案件

有識者評価委員会のもと、委員長および3名の委員、日本評価学会事務局、JICA企画・調整部事業評価グループからなる検討会を設置し（2次評価者は付表2のとおり）、調査方法の検討および調査結果についての分析・検証を行った。現地調査の対象とする案件は7案件で、2004年度、2005年度に2次評価を行った案件の中から、2006年度中に案件別事後評価調査などの他の調査と重複がないこと、後続案件や類似案件を有し、その後の状況について関係者からの意見聴取が可能な案件を調査対象として選定した。なお、対象案件は2次評価における評点も参考にし、偏りのないように選定した。現地調査実施期間、及び対象案件を次に示す。

【ケニア】

調査実施期間：2006年10月29日～11月4日

対象案件：

- ・中等理数科教育強化計画
- ・農村社会における小規模灌漑振興

【フィリピン】

調査実施期間：2006年10月22日～10月25日

対象案件：

- ・高生産性稲作技術研究計画
- ・マニラ航空保安大学航空管制技官育成計画

【ラオス】

調査実施期間：2006年10月22日～10月27日

対象案件：

- ・養殖改善・普及計画
- ・電力・技術基準整備
- ・森林保全・復旧計画フェーズ2

3. 調査方法

現地調査に先立ち、調査団内で2006年度版2次評価票に基づき、対象案件の終了時評価報告書について2次評価を行った。それらの結果と過去の2次評価結果を参考にしつつ、現地調査と2次評価結果との比較検証を行うとともに、当該案件の状況の確認、JICAの事業評価の改善点の検証を行った。これら検証・確認内容は次のとおりである。

① 2次評価結果との比較検証

- ・当該案件に関する2次評価結果とプロジェクト視察を通じた現状との比較を行い、評価結果に違いが生じる項目については、その価値判断に至った理由を検証

② 評価対象案件の状況の確認

- ・終了時評価における評価結果及び提言・教訓への対応状況について確認
- ・終了時評価の段階において想定されているインパクトの発現状況、自立発展性の確保状況について確認

③ JICAの事業評価の改善点の検証

- ・現地視察案件の状況確認を通じ、JICAの事業評価および案件の管理のあり方について確認

4. 結果

4. 1 2次評価結果との比較検証

(1) 終了時評価の質

現地調査における結果からみて、現地調査前に行った2次評価に関する価値判断について大きな変更をもたらすような要素はなかった。通常の終了時評価においては1～2週間の現地調査を実施するのに対し、本調査はそれぞれの案件で1日程度の情報収集であることから終了時評価報告書に対して情報量の制約があることは否めないが、終了時評価報告書の内容を2次的に確認することでJICAの事業評価の質の全体的な傾向を把握することはできると判断される。

(2) 報告書に基づいたプロジェクトの評価

終了時評価報告書に基づき、「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」について2次的に評点づけした結果が実態に対して適切であったか検証したところ、適切であったのが7案

件中5件であった。他の2件のうち評価報告書の記載に対してやや高い質を有していると判断される案件が1件、低いと判断される案件が1件あった。これらの結果から、プロジェクトの質に関する2次評価は概ね適切であったと確認され、2次評価を通じた案件の評価も有効であると判断される。

(3) 2次評価結果と現地調査結果の相異

全般的には2次評価の有効性は確認されたが、個別の案件については改善すべき事項がみられた。例えば、現地調査の結果、終了時評価報告書に事前評価や中間評価などにおいて検証された部分について言及がない、情報源が明確ではない、関係機関や受益者に対するヒアリングが行われていない、入手したデータ処理が適切ではない、評価結果について相手国側の見解が十分に反映されていない、などの案件が見うけられた。これらのことが案件によっては「報告書に基づいたプロジェクトの評価」において実態よりも低く評価された、あるいは2次評価者に高い印象を与えたと考えられる。

また、2次評価結果と現地調査の見解の相違が生じる理由として、2次評価の対象となる終了時評価実施時期がプロジェクト終了の数ヶ月前の時点であることが考えられる。プロジェクト目標の達成をみる「有効性」やプロジェクト目標と上位目標の関係をみる「インパクト」、終了後を見据えた「自立発展性」は見込みとして判断されている。現地調査の結果、終了時評価段階では効果が発現すると見込みと判断されたものの、プロジェクト終了時点では判断基準を満たすには至っていない案件が1件みられた。

4. 2 評価対象案件の状況確認

JICAの事業評価の状況を確認することを目的に、評価結果の活用状況について、おもに終了時評価での提言に適切に対応しているか、また、終了時評価の段階で見込みとして評価した項目のその後の状況について確認した。

- ・終了時評価の提言に対して概ね対応していると判断される案件が6件、対応されていない事項が多いと判断される案件が1件あった。
- ・終了時評価で見込まれた「インパクト」「自立発展性」については7案件中2案件では概ね実現していたが、2案件については必ずしも十分ではないと判断された。3案件については継続案件を有するため「インパクト」の発現や「自立発展性」の確保が当該案件の直接の寄与によるものか否かの検証が困難であった。
- ・終了時評価の段階において「自立発展性」の確保が懸念事項として想定されていた案件においてプロジェクト終了後にプロジェクト成果に対する需要が高まるなど、社会環境が大きくプラスに変化し、担当部局が局から省に昇格し、予算も増加された案件が確認された。
- ・終了時評価で分析された貢献・阻害要因の状況については、3案件でそれらの貢献・阻害要因が

引き続き確認された。しかしながら、今回の現地調査の結果、終了時評価時点で分析されなかった阻害要因が指摘された案件が3件あった。

以上の結果から「終了時評価の質の評価」および「報告書に基づいたプロジェクトの評価」において2次評価の有効性が認められた。従って、大幅な改善は必要ないと思われるが、より精度の高い評価結果の抽出にむけて改善に努めることが望まれる。

第4章 経年的評価

1. 経年的評価の意義

各年度の2次評価報告書には、2次評価の結果から得られた評価の質の改善に向けた課題や、グッド・プラクティスとして終了時評価の質が高かった案件、そして終了時評価の質が低かった案件を提示している。2次評価の経年的推移をみれば、評価結果が適切にフィードバックされ、次年度の終了時評価に反映されているかについての確認と同時に2次評価の有用性の確認ができる。しかし、JICAによる事業評価年次報告書における2次評価の経年的評価は、2次評価を実施した年度で評価した案件での比較であり、終了時評価を実施した1年間の全ての案件を対象とした比較ではなかった。そこで、終了時評価実施年ごとを1グループとして「終了時評価の質」および「報告書に基づいたプロジェクトの評価」について経年的推移をみていく。対象は2003年度から2007年度に終了時評価を行った案件で、対象数は2003年度38件、2004年度45件、2005年度52件、2006年度52件、2007年度13件の計200件である。

2. 終了時評価の質

終了時評価の質に対する評点の経年的推移を示したのが図1および表1である。全般的にみると、「評価フレームワーク」を除いた8評価項目において、2003年度の終了時評価は2004年度から2007年度の終了時評価に比べて評価が低く、その一方、2007年度の終了時評価は2006年度以前の終了時評価と比べて評価が高い傾向がみられる。2003年度の終了時評価の評点は「評価可能性」「評価」「提言」「報告書」において他年度の終了時評価に比べて統計的に有意に低く、2004年度以降の終了時評価は総じて質が向上しており、その質が保持されている。また、2007年度の「報告書」については2003年度、2006年度に比べると統計的に有意に評価が高くなっており、報告書の質が改善されているといえる。しかし、「評価フレームワーク」については2003年度の評点が最も高く、年度が経過するにつれて評点が低くなっており、2006年度、2007年度の評価の質は2003年度に比べて統計的に有意に低くなっている。これは「評価フレームワーク」の視点評価項目の中で評価基準が曖昧な項目を除外し、評価項目数が2004年度では4項目、2005年度では3項目、2006年度以降では2項目と少なくなり、また、2006年度以降の評価票では被援助国の参画度に関する評価基準が厳しくなっていることが、評価が低くなっている一因と考えられる。さらに、2006年度、2007年度では在外事務所による終了時評価の一部に、調査団の構成人数が少なく、JICA在外職員の専門性が不明、相手国の評価者の参画が無い、または不明であるため評価が低くなったプロジェクトがあったことによると考えられる。また、2007年度の「教訓」は高い評価を得ているが、2006年度の「教訓」については評価が低い傾向がみられる。これは2006年度の終了時評価報告書の中に「教訓」が記載されていないプロジェクトがいくつかあったことによると考えられる。

図1 評価項目における年度間比較

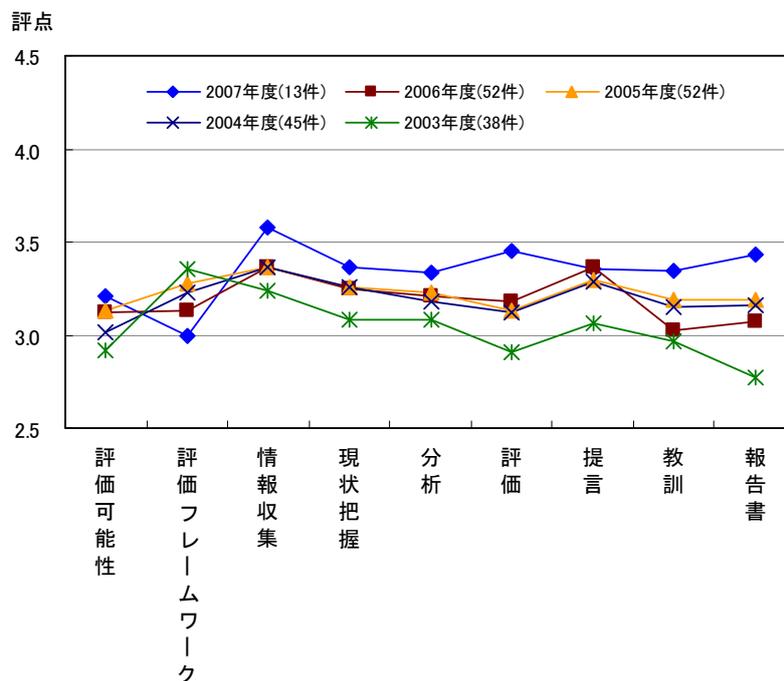


表1 評価項目における評点(平均)

	2003年度 (38件)	2004年度 (45件)	2005年度 (52件)	2006年度 (52件)	2007年度 (13件)	検定
評価可能性	2.92	3.01	3.13	3.12	3.21	*
評価フレームワーク	3.35	3.23	3.28	3.13	3.00	*
情報収集	3.24	3.37	3.37	3.36	3.57	
現状把握	3.09	3.25	3.25	3.25	3.36	
分析	3.08	3.18	3.23	3.20	3.33	
評価	2.91	3.13	3.13	3.18	3.45	*
提言	3.06	3.29	3.30	3.36	3.35	*
教訓	2.97	3.15	3.19	3.03	3.34	
報告書	2.77	3.16	3.19	3.08	3.43	**

** 1%水準で年度間に差がある

* 5%水準で年度間に差がある

3. 報告書に基づいたプロジェクトの評価

2次評価では報告書をとおしてみるという制約はあるが、DACの5項目評価によってプロジェクトの評価を行っている。これら項目ごとの評価に加え、プロジェクトを総合的に評価することも必要と考えられる。そこで、2007年度および2008年度はこれらの項目の他に、この5評価項目を総合的に判断してプロジェクトを評価する「総合評点」を評価票に加えた。この総合評価について評価する際の各評価項目の重みづけは、評価者に自由に判断してもらった。プロジェクトを総合的に

評価する方法として、その他に、5評価項目の評点に重みづけをして合計する、あるいは、5評価項目の評点の平均が考えられる。

次に示す式は、有識者評価委員会が評価項目の重みづけを提案した「重みづけ総合評点」である。

重みづけ総合評点

$$= (\text{妥当性評点} \times 0.13) + (\text{有効性評点} \times 0.27) + (\text{効率性評点} \times 0.20) \\ + (\text{インパクト評点} \times 0.20) + (\text{自立発展性評点} \times 0.20)$$

2007年度および2008年度に行った2次評価の対象117案件を用いて、これら①総合評点、②重みづけ総合評点、③総合的評点（5評価項目の平均）の3つの方法で算出した結果がどの位の関連性があるかを示したのが表2の相関表である。また、表3はこれら3方法で算出した結果を示したものである。表2から明らかなように、2次評価者が評価したプロジェクトに対する「総合評点」は「重みづけ総合評点」および「総合的評点」との間に同程度の高い相関がみられる。2次評価者がプロジェクトに関する総合評価を行う項目が無くても、5つの評価項目の結果からプロジェクトへの総合的な評価が可能である、ということである。しかし、「重みづけ総合評点」と「総合的評点」との相関はそれ以上の高い相関である。重みづけをする場合、その重みは評価者の価値判断によるところが多く、何を重視するかは場合によって変わることが考えられる。重みが多少変化しても、5評価項目の平均である単純平均と変わらないのであれば、結果が安定しており、算出方法も簡単である単純平均を用いる方が良いと考えられる。

以上の理由から、以後はプロジェクトの総合的評価に関しては総合的評点（単純平均）を用いて述べることとする。

表2 総合的な評価点の相関

	総合評点	重みづけ総合評点
重みづけ総合評点	0.899 **	-
総合的評点	0.897 **	0.997 **

** 1%水準で相関がある

表3 総合評点・重みづけ総合評点・総合的評点

地域	国	案件名	終了時 評価	総合 評点	重みづけ 総合評点	総合的 評点
アジア大洋州	インドネシア	石炭鉱業技術向上プロジェクト	2005	3.50	3.28	3.31
アジア大洋州	インドネシア	淡水養殖振興計画	2005	3.10	3.00	3.04
アジア大洋州	インドネシア	市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト	2006	2.42	2.75	2.76
アジア大洋州	インドネシア	水利組合強化計画	2006	3.10	3.32	3.34
アジア大洋州	インドネシア	火山地域総合防災プロジェクト	2005	2.52	2.66	2.72
アジア大洋州	インドネシア	地方環境管理システム強化プロジェクト	2005	3.08	3.16	3.19
アジア大洋州	インドネシア	森林火災予防計画II	2005	3.15	3.16	3.16
アジア大洋州	インドネシア	インドネシア地方貿易研修・振興センター	2005	2.99	3.05	3.08
アジア大洋州	インドネシア	集合住宅適正技術開発フォローアッププロジェクト	2007	3.26	3.12	3.12
アジア大洋州	インドネシア	市民警察活動促進プロジェクト	2006	3.64	3.17	3.23
アジア大洋州	インドネシア	地方行政人材育成プロジェクト(フェーズ2)	2006	3.18	3.18	3.18
アジア大洋州	インドネシア	農業経営改善のための農業普及員訓練計画	2006	3.06	3.04	3.06
アジア大洋州	カンボジア	灌漑技術センター計画	2005	3.01	3.01	3.01
アジア大洋州	カンボジア	水道事業人材育成プロジェクト	2006	3.68	3.54	3.55
アジア大洋州	カンボジア	電力セクター育成技術協力プロジェクト	2006	3.54	3.29	3.30
アジア大洋州	カンボジア	法制度整備プロジェクト(フェーズ2)	2006	2.76	2.80	2.85
アジア大洋州	カンボジア	バタンバン農業生産性強化計画	2005	3.69	3.18	3.22
アジア大洋州	タイ	タイ及び周辺国における家畜疾病防除計画	2006	3.39	3.29	3.32
アジア大洋州	タイ	汚職防止支援プロジェクト	2006	2.69	2.86	2.94
アジア大洋州	タイ	北部タイ省農業適正技術計画	2006	3.72	3.69	3.69
アジア大洋州	タイ	障害者創造活動と就労機会及び山岳民族の手紡ぎ糸ほか商品開発計画	2005	2.65	2.81	2.87
アジア大洋州	タイ	東北タイ造林普及計画フェーズII	2004	2.99	3.06	3.12
アジア大洋州	タイ	エネルギー管理者訓練センター(積極型)	2004	3.19	3.18	3.22
アジア大洋州	タイ	自治体間協力プロジェクト	2004	3.10	3.16	3.17
アジア大洋州	タイ	HIV/AIDS地域協力センタープロジェクト	2007	2.83	3.07	3.13
アジア大洋州	タイ	公的医療保険情報制度構築支援プロジェクト	2005	3.97	3.64	3.66
アジア大洋州	中国	リハビリテーション専門職養成プロジェクト	2006	3.35	3.37	3.41
アジア大洋州	中国	持続的農業技術研究開発計画	2006	3.52	3.53	3.54
アジア大洋州	中国	大型灌漑区節水かんがいモデル計画	2005	3.64	3.70	3.72
アジア大洋州	中国	日中友好環境保全センタープロジェクトフェーズIII(延長)	2005	3.53	3.34	3.40
アジア大洋州	中国	日中友好医薬品安全性評価センター	2004	3.13	3.11	3.16
アジア大洋州	中国	住宅性能評定・住宅部品認定の研究	2004	2.96	3.65	3.66
アジア大洋州	中国	黒竜江省酪農乳業発展計画	2005	3.19	3.23	3.23
アジア大洋州	ネパール	地域の結核及び肺の健康プロジェクト	2005	3.45	3.29	3.32
アジア大洋州	パキスタン	金型技術向上プロジェクト	2006	3.04	3.01	3.03
アジア大洋州	パキスタン	パンジャブ州識字行政改善プロジェクト	2006	3.86	3.51	3.54
アジア大洋州	パキスタン	パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト	2006	2.86	2.69	2.70
アジア大洋州	パラオ	国際サンゴ礁センター強化プロジェクト	2006	3.18	2.84	2.85
アジア大洋州	東ティモール	道路維持管理能力向上プロジェクト	2007	3.37	3.56	3.62
アジア大洋州	フィリピン	海上保安人材育成プロジェクト	2006	3.31	3.47	3.47
アジア大洋州	フィリピン	TESDA女性センター強化プロジェクト	2006	3.04	3.01	3.01
アジア大洋州	フィリピン	洪水予警報業務強化指導プロジェクト	2005	3.43	3.24	3.27
アジア大洋州	フィリピン	地震火山観測網整備計画	2005	3.50	3.16	3.18
アジア大洋州	フィリピン	船舶検査能力向上計画	2003	2.73	3.02	3.04
アジア大洋州	ベトナム	現職教員研修改善計画	2007	3.25	2.94	2.98
アジア大洋州	ベトナム	食品工業研究所強化計画	2007	4.04	3.88	3.87
アジア大洋州	ベトナム	中小企業技術支援センタープロジェクト	2007	2.54	2.78	2.77
アジア大洋州	ベトナム	森林火災跡地復旧計画	2006	3.54	3.75	3.74
アジア大洋州	ベトナム	水環境技術能力向上	2006	3.43	3.37	3.39
アジア大洋州	ベトナム	法整備支援プロジェクト(フェーズ3)	2006	3.37	3.16	3.20
アジア大洋州	ベトナム	高等海事教育向上計画	2004	3.52	3.61	3.64
アジア大洋州	マレーシア	労働安全衛生能力向上計画プロジェクト	2005	3.81	3.44	3.42
アジア大洋州	ミクロネシア	漁業訓練計画(延長)	2005	3.08	2.98	3.00
アジア大洋州	ミャンマー	中央統計局能力強化計画	2006	2.06	2.38	2.42
アジア大洋州	ラオス	保健ロジスティクス強化プロジェクト	2007	3.44	3.56	3.63
アジア大洋州	ラオス	河岸侵食対策技術プロジェクト	2006	2.26	2.63	2.65
アジア大洋州	ラオス	水道事業体人材育成プロジェクト	2006	3.93	3.53	3.55
アジア大洋州	ラオス	読書推進運動支援プロジェクト	2005	3.31	3.34	3.35
中南米	アルゼンチン	産業公害防止	2004	2.40	2.58	2.62
中南米	アルゼンチン	ベヘレ増養殖研究開発計画	2005	3.45	3.31	3.34
中南米	アルゼンチン	イグアス地域自然環境保全計画	2006	3.63	3.33	3.29
中南米	エクアドル	火山監視能力向上計画プロジェクト	2006	3.00	3.00	3.05

- 続 -

地域	国	案件名	終了時 評価	総合 評点	重みづけ 総合評点	総合的 評点
中南米	エクアドル	職業訓練改善プロジェクト	2006	3.98	3.95	3.97
中南米	グアテマラ	シャーガス病対策プロジェクト	2005	2.97	3.01	3.07
中南米	コスタリカ	生産性向上プロジェクト	2005	2.89	2.98	3.00
中南米	チリ	住民参加型農村環境保全計画	2004	2.73	2.89	2.89
中南米	チリ	JCPP強化プロジェクト	2005	3.30	3.29	3.31
中南米	チリ	身体障害者リハビリテーション	2005	3.22	3.12	3.14
中南米	チリ	鉱害防止指導体制強化プロジェクト	2006	3.55	3.30	3.31
中南米	ドミニカ	灌漑農業技術改善計画	2005	3.27	3.29	3.27
中南米	トリニダード・トバゴ	持続的海洋水産資源利用促進計画	2006	3.50	3.46	3.48
中南米	ニカラグア	ビジャヌエバ市自然災害脆弱性軽減及びコミュニティ農村開発プロジェクト	2006	2.57	2.57	2.65
中南米	パナマ	パナマ運河流域保全計画	2005	2.98	3.09	3.09
中南米	パナマ	水質モニタリング技術計画	2006	3.24	3.25	3.26
中南米	ブラジル	トカンチンス州小規模農業技術普及システム強化計画	2005	3.26	3.15	3.20
中南米	ブラジル	東部アマゾン森林保全・環境教育プロジェクト	2006	3.55	3.44	3.45
中南米	ブラジル	東北部半乾燥地(カアチンガ)に於ける荒廃地域の再植生技術開発	2004	2.60	2.52	2.59
中南米	ブラジル	東部アマゾン持続的農業技術開発計画	2003	3.02	3.09	3.12
中南米	ボリビア	サンタクルス県地域保健ネットワーク強化プロジェクト	2006	3.04	3.24	3.28
中南米	ボリビア	鉱山環境研究センタープロジェクト	2006	2.54	2.70	2.78
中南米	ホンジュラス	地方女性のための小規模起業支援プロジェクト	2006	2.99	2.84	2.87
中南米	ホンジュラス	算数指導力向上プロジェクト	2005	3.24	3.38	3.42
中南米	メキシコ	ユカタン半島沿岸湿地保全計画	2007	2.85	2.85	2.94
中南米	メキシコ	南部州子宮頸がん対策プロジェクト	2007	3.42	3.32	3.37
中南米	メキシコ	チアパス州ソコヌスコ地域小規模生産者支援計画プロジェクト	2005	2.41	2.60	2.65
アフリカ	エジプト	小学校理数科教育改善プロジェクト	2005	3.59	3.28	3.30
アフリカ	エチオピア	ベレテ・ゲラ参加型森林管理計画	2006	2.58	2.86	2.88
アフリカ	エチオピア	アラムガナ道路建設機械訓練センタープロジェクト	2005	2.85	2.99	3.02
アフリカ	エリトリア	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト	2006	3.75	3.41	3.43
アフリカ	ガーナ	小中学校理数科教育改善計画	2004	2.92	3.16	3.19
アフリカ	ガーナ	農民参加型灌漑管理体制整備計画(FAPIM)	2006	2.88	3.17	3.24
アフリカ	ケニア	野生生物保全教育強化	2007	3.57	3.36	3.39
アフリカ	ケニア	アフリカ人造り拠点フェーズ2	2006	2.52	2.72	2.78
アフリカ	ケニア	感染症研究対策プロジェクト	2005	3.44	3.43	3.45
アフリカ	ケニア	国際寄生虫対策プロジェクト	2005	2.89	2.86	2.93
アフリカ	ケニア	農村社会における小規模灌漑振興	2003	2.35	2.47	2.49
アフリカ	ザンビア	国境におけるHIV/エイズ及び性感染症啓発活動プロジェクト	2005	2.64	2.78	2.82
アフリカ	ザンビア	エイズおよび結核対策プロジェクト	2005	2.88	3.04	3.06
アフリカ	セネガル	安全な水とコミュニティ活動支援計画	2005	3.74	3.72	3.72
アフリカ	セネガル	保健人材開発促進プロジェクト	2006	3.83	3.57	3.57
アフリカ	タンザニア	国家統計局データ提供能力強化計画	2006	2.37	2.61	2.67
アフリカ	タンザニア	キリマンジャロ農業技術者訓練センター(フェーズ2)	2006	3.85	3.53	3.54
アフリカ	ニジェール	住民参画型学校運営改善計画	2006	3.49	3.45	3.47
アフリカ	マラウイ	中等理数科現職教員再訓練プロジェクト	2007	3.07	3.02	3.10
中近東	アフガニスタン	教師教育強化プロジェクト	2007	3.92	3.54	3.57
中近東	アフガニスタン	ノンフォーマル教育強化プロジェクト	2006	4.08	3.67	3.71
中近東	サウジアラビア	技術教育開発訓練センタープロジェクト	2006	2.31	2.45	2.52
中近東	シリア	アル・バース大学獣医学教育強化計画	2006	3.21	3.12	3.13
中近東	トルコ	黒海カレイ持続的種苗生産技術開発	2006	3.13	3.37	3.36
中近東	トルコ	自動制御技術教育改善計画	2005	3.55	3.57	3.58
中近東	トルコ	地質リモートセンシングプロジェクト	2005	3.70	3.71	3.70
東欧	ウズベキスタン	日本人材開発センタープロジェクト	2005	3.19	3.06	3.08
東欧	キルギス	IT人材育成(国立ITセンター)プロジェクト	2007	2.81	2.98	2.96
東欧	セルビア・モンテネグロ	中小企業支援機関強化計画プロジェクト	2006	3.10	3.00	3.02
東欧	ブルガリア	ビジネス人材育成センタープロジェクト	2006	2.74	2.92	2.92
東欧	ルーマニア	地震災害軽減計画プロジェクト	2006	2.83	2.88	2.91

1.0 - 2.49 2.5 - 2.99 3.0 - 3.49 3.5 - 5.0

以下、報告書を通してみたプロジェクトの評価に関する経年的推移は、各5評価項目の評点の平均、および5評価項目評点の合計を項目数(5)で割った「総合的評点」を用いたレーティング(格付け)の2つからみていく。

レーティングは次の4段階からなる。

- A：とても優れている（評点 3.5 以上）
- B：優れている（評点 3.0～3.49）
- C：一部問題がある（評点 2.5～2.99）
- D：問題がある（評点 2.49 以下）

図2、表4は報告書を通してみたプロジェクトの評価の経年的推移を示したものである。図2から明らかなように、5つの評価項目に対する評価はいずれの年度においても同じような傾向を示している。プロジェクトの「妥当性」は2次評価者から相対的に高いと評価され、「有効性」についても「普通」のレベル程度のプロジェクトの成果が発現していると評価されている。その一方、プロジェクトの「効率性」「インパクト」「自立発展性」に対する評価は低い。

経年的推移をみると、2003年度に比べて、2004年度～2007年度のプロジェクトはいずれの評価項目においても高い評価を得ており、統計的に有意な差がみられる。また、2007年度の評価は総じて高い傾向がみられる。

図2 報告書に基づいたプロジェクトの評価

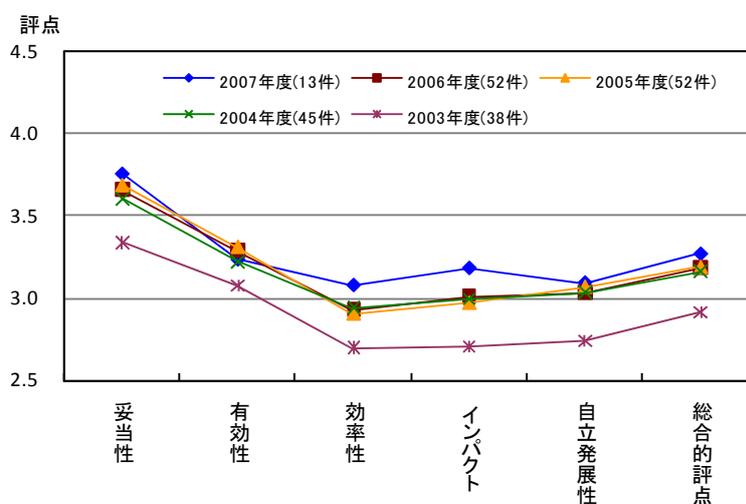


表4 評価項目における評点(平均)

	2003年度 (38件)	2004年度 (45件)	2005年度 (52件)	2006年度 (52件)	2007年度 (13件)	検定
妥当性	3.34	3.61	3.69	3.66	3.76	**
有効性	3.08	3.23	3.31	3.29	3.23	**
効率性	2.69	2.94	2.90	2.93	3.07	**
インパクト	2.70	3.00	2.97	3.01	3.18	**
自立発展性	2.74	3.04	3.07	3.03	3.09	**
総合的評点	2.91	3.16	3.19	3.18	3.27	**

** 1%水準で年度間に差がある

4. 2次評価によるプロジェクトの総合的評価

2次評価を行った200のプロジェクトすべてについて「終了時評価の質」における総合評点、および「報告書に基づいたプロジェクトの評価」における総合的評点を表5に示してある。また、総合的評点を評価Aから評価Dの4段階にレーティングし、段階ごとに色わけしてある。

表5 プロジェクトの総合的評価

地域	国名	案件名	終了時評価 年度	報告書の質 総合評点	プロジェクト 総合的評点
アジア大洋州	インドネシア	市民警察活動促進プロジェクト	2006	3.72	3.23
アジア大洋州	インドネシア	地方行政人材育成プロジェクト(フェーズ2)	2006	3.05	3.22
アジア大洋州	インドネシア	集合住宅適正技術開発フォローアッププロジェクト	2007	2.70	3.12
アジア大洋州	インドネシア	農業経営改善のための農業普及員訓練計画	2006	2.93	3.06
アジア大洋州	インドネシア	水利組合強化計画	2006	3.53	3.34
アジア大洋州	インドネシア	地方環境管理システム強化プロジェクト	2005	3.11	3.19
アジア大洋州	インドネシア	森林火災予防計画II	2005	3.01	3.16
アジア大洋州	インドネシア	インドネシア地方貿易研修・振興センター	2005	3.19	3.08
アジア大洋州	インドネシア	市民社会の参加によるコミュニティ開発プロジェクト	2006	2.56	2.76
アジア大洋州	インドネシア	火山地域総合防災プロジェクト	2005	3.11	2.72
アジア大洋州	インドネシア	石炭鉱業技術向上プロジェクト	2005	3.01	3.31
アジア大洋州	インドネシア	淡水養殖振興計画	2005	3.48	3.04
アジア大洋州	インドネシア	地方行政人材育成	2004	3.21	3.37
アジア大洋州	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	2003	2.91	3.18
アジア大洋州	インドネシア	電気系ポリテクニク教員養成計画	2004	3.18	3.13
アジア大洋州	インドネシア	鑄造技術分野裾野産業育成計画	2003	3.33	3.10
アジア大洋州	インドネシア	炭素固定森林経営現地実証調査	2005	3.22	2.84
アジア大洋州	インドネシア	マングローブ情報センター計画	2003	3.14	2.73
アジア大洋州	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	2003	3.38	2.66
アジア大洋州	インドネシア	地域開発政策支援プロジェクト	2003	2.51	2.32
アジア大洋州	カンボジア	水道事業人材育成プロジェクト	2006	3.36	3.55
アジア大洋州	カンボジア	電力セクター育成技術協力プロジェクト	2006	3.05	3.30
アジア大洋州	カンボジア	バットハン農業生産性強化計画	2005	3.65	3.22
アジア大洋州	カンボジア	法制度整備プロジェクト(フェーズ2)	2006	2.94	2.85
アジア大洋州	カンボジア	灌漑技術センター計画	2005	3.14	3.17
アジア大洋州	カンボジア	母子保健プロジェクト(フェーズII)	2004	3.60	3.42
アジア大洋州	カンボジア	森林分野人材育成計画	2004	2.82	2.67
アジア大洋州	カンボジア	農業気象予測法改善計画	2003	2.73	2.57
アジア大洋州	スリランカ	情報技術分野人材育成計画	2004	3.27	3.36
アジア大洋州	タイ	公的医療保険情報制度構築支援プロジェクト	2005	3.74	3.66
アジア大洋州	タイ	HIV/AIDS地域協力センタープロジェクト	2007	3.79	3.13
アジア大洋州	タイ	北部タイ省農業適正技術計画	2006	3.46	3.69
アジア大洋州	タイ	エネルギー管理者訓練センター(積極型)	2004	3.05	3.22
アジア大洋州	タイ	自治体間協力プロジェクト	2004	3.07	3.17
アジア大洋州	タイ	東北タイ造林普及計画フェーズII	2004	3.23	3.12
アジア大洋州	タイ	障害者創造活動と就労機会及び山岳民族の手紡ぎ系ほか商品開発計画	2005	2.66	2.87
アジア大洋州	タイ	タイ及び周辺国における家畜疾病防除計画	2006	3.53	3.32
アジア大洋州	タイ	汚職防止支援プロジェクト	2006	2.76	2.94
アジア大洋州	タイ	外傷センター	2004	3.67	3.64
アジア大洋州	タイ	都市開発技術向上計画	2004	2.97	3.57
アジア大洋州	タイ	薬物対策地域協力	2004	3.38	3.56
アジア大洋州	タイ	海外融資プロジェクト事後評価能力向上	2005	3.59	3.36
アジア大洋州	タイ	工業用水技術研究所(フェーズII)	2004	3.20	3.05
アジア大洋州	タイ	スワナプム空港環境管理・施設維持能力向上	2005	3.05	2.95
アジア大洋州	タイ	国際寄生虫対策アジアセンタープロジェクト	2004	2.98	2.95
アジア大洋州	タイ	国立衛生研究所機能向上	2003	2.82	2.90
アジア大洋州	タイ	タイ国南部における生ゴミを含むリサイクル	2005	2.84	2.55
アジア大洋州	タイ	水管理システム近代化計画	2003	3.24	2.54
アジア大洋州	中国	黒竜江省酪農乳業発展計画	2005	3.59	3.23
アジア大洋州	中国	大型灌漑区節水かんがいモデル計画	2005	3.78	3.72
アジア大洋州	中国	住宅性能評価・住宅部品認定の研究	2004	3.47	3.66
アジア大洋州	中国	持続的農業技術研究開発計画	2006	3.07	3.54
アジア大洋州	中国	リハビリテーション専門職養成プロジェクト	2006	3.68	3.41
アジア大洋州	中国	日中友好環境保全センタープロジェクトフェーズIII(延長)	2005	3.22	3.40
アジア大洋州	中国	日中友好医薬品安全性評価センター	2004	3.39	3.16
アジア大洋州	中国	人工林木材研究計画	2004	3.36	3.29
アジア大洋州	中国	安徽省プライマリ・ヘルスケア技術訓練センター	2003	3.22	3.28
アジア大洋州	中国	四川省森林造成モデル計画	2004	3.06	3.15

- 続く -

地域	国名	案件名	終了時評価 年度	報告書の質 総合評点	プロジェクト 総合的評点
アジア大洋州	中国	太湖水環境修復モデルプロジェクト	2005	3.30	2.91
アジア大洋州	中国	農業技術普及システム強化計画	2003	2.75	2.89
アジア大洋州	中国	水利人材養成	2004	3.24	2.84
アジア大洋州	ネパール	地域の結核及び肺の健康プロジェクト	2005	3.30	3.32
アジア大洋州	ネパール	村落振興・森林保全計画フェーズ2	2003	2.92	2.56
アジア大洋州	パキスタン	パンジャブ州識字行政改善プロジェクト	2006	4.07	3.54
アジア大洋州	パキスタン	パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト	2006	2.35	2.70
アジア大洋州	パキスタン	金型技術向上プロジェクト	2006	3.00	3.03
アジア大洋州	パラオ	国際サンゴ礁センター強化プロジェクト	2006	3.11	2.85
アジア大洋州	バングラデシュ	飲料水ヒ素汚染の解決に向けた移動ヒ素センター	2004	3.13	3.20
アジア大洋州	バングラデシュ	農村開発技術センター機能強化計画	2005	2.97	2.78
アジア大洋州	東ティモール	道路維持管理能力向上プロジェクト	2007	3.33	3.62
アジア大洋州	フィジー	南太平洋大学遠隔教育・情報通信技術強化	2004	3.34	3.33
アジア大洋州	フィリピン	洪水予警報業務強化指導プロジェクト	2005	2.83	3.27
アジア大洋州	フィリピン	地震火山観測網整備計画	2005	2.88	3.18
アジア大洋州	フィリピン	TESDA女性センター強化プロジェクト	2006	3.04	3.01
アジア大洋州	フィリピン	海上保安人材育成プロジェクト	2006	3.22	3.47
アジア大洋州	フィリピン	船舶検査能力向上計画	2003	2.94	3.04
アジア大洋州	フィリピン	初中等理数科教員研修強化計画	2004	3.50	3.50
アジア大洋州	フィリピン	水牛及び肉用牛改良計画	2005	3.64	3.25
アジア大洋州	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	2004	3.23	3.06
アジア大洋州	フィリピン	セブ州地方部活性化プロジェクト	2003	3.20	2.97
アジア大洋州	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	2004	3.00	2.91
アジア大洋州	ベトナム	食品工業研究所強化計画	2007	3.52	3.87
アジア大洋州	ベトナム	現職教員研修改善計画	2007	3.60	2.98
アジア大洋州	ベトナム	中小企業技術支援センタープロジェクト	2007	3.22	2.77
アジア大洋州	ベトナム	森林火災跡地復旧計画	2006	3.84	3.74
アジア大洋州	ベトナム	高等海事教育向上計画	2004	3.86	3.64
アジア大洋州	ベトナム	水環境技術能力向上	2006	3.43	3.39
アジア大洋州	ベトナム	法整備支援プロジェクト(フェーズ3)	2006	2.93	3.20
アジア大洋州	ベトナム	ハノイ工科短期大学機械技術者養成計画	2004	3.25	3.50
アジア大洋州	ベトナム	牛人工授精技術向上計画	2004	3.33	3.40
アジア大洋州	ベトナム	工業所有権業務近代化	2003	2.90	3.26
アジア大洋州	ベトナム	バックマイ病院	2004	3.12	3.06
アジア大洋州	ベトナム	国立獣医学研究所強化計画	2004	2.54	2.67
アジア大洋州	マレーシア	労働安全衛生能力向上計画プロジェクト	2005	3.47	3.42
アジア大洋州	マレーシア	食品衛生プログラム強化	2003	3.32	3.27
アジア大洋州	マレーシア	研究協カニバ・ウイルス	2004	2.91	2.98
アジア大洋州	マレーシア	マレーシマルチメディアネットワーク教育	2005	3.37	2.95
アジア大洋州	マレーシア	未利用資源飼料化計画フォローアップ	2003	3.05	2.90
アジア大洋州	ミクロネシア	漁業訓練計画(延長)	2005	2.61	3.00
アジア大洋州	ミャンマー	中央統計局能力強化計画	2006	3.00	2.42
アジア大洋州	ミャンマー	母と子のプライマリーヘルスケアプロジェクト	2005	2.78	3.10
アジア大洋州	ミャンマー	灌漑技術センター計画フェーズ II	2003	3.10	2.92
アジア大洋州	ラオス	保健ロジスティックス強化プロジェクト	2007	3.37	3.63
アジア大洋州	ラオス	水道事業者人材育成プロジェクト	2006	3.14	3.55
アジア大洋州	ラオス	河岸侵食対策技術プロジェクト	2006	2.94	2.65
アジア大洋州	ラオス	読書推進運動支援プロジェクト	2005	3.41	3.35
アジア大洋州	ラオス	セタティラート病院改善	2004	3.30	3.11
アジア大洋州	ラオス	養殖改善・普及計画	2003	2.89	2.67
中南米	アルゼンチン	イグアス地域自然環境保全計画	2006	3.44	3.29
中南米	アルゼンチン	ベヘレイ増養殖研究開発計画	2005	3.18	3.34
中南米	アルゼンチン	産業公害防止	2004	3.26	2.62
中南米	アルゼンチン	先進的地質リモートセンシング	2004	3.41	3.53
中南米	アルゼンチン	土壌伝染性植物病害の生物的防除	2003	2.95	3.27
中南米	エクアドル	職業訓練改善プロジェクト	2006	3.62	3.97
中南米	エクアドル	火山監視能力向上計画プロジェクト	2006	3.41	3.05
中南米	エルサルバドル	農業技術開発普及強化計画	2003	3.33	3.19
中南米	エルサルバドル	沿岸湖沼域養殖開発計画	2003	2.96	2.60
中南米	グアテマラ	シャーガス病対策プロジェクト	2005	2.80	3.07
中南米	コスタリカ	生産性向上プロジェクト	2005	2.73	3.00
中南米	チリ	鉱害防止指導体制強化プロジェクト	2006	2.98	3.31
中南米	チリ	JCPP強化プロジェクト	2005	3.48	3.31
中南米	チリ	身体障害者リハビリテーション	2005	3.07	3.14
中南米	チリ	住民参加型農村環境保全計画	2004	3.23	2.89
中南米	チリ	小規模酪農生産性改善計画	2004	3.25	3.41
中南米	ドミニカ	医学教育プロジェクト	2003	3.18	3.14
中南米	ドミニカ	灌漑農業技術改善計画	2005	3.27	3.27
中南米	トリニダード・トバゴ	持続的海洋水産資源利用促進計画	2006	3.16	3.48

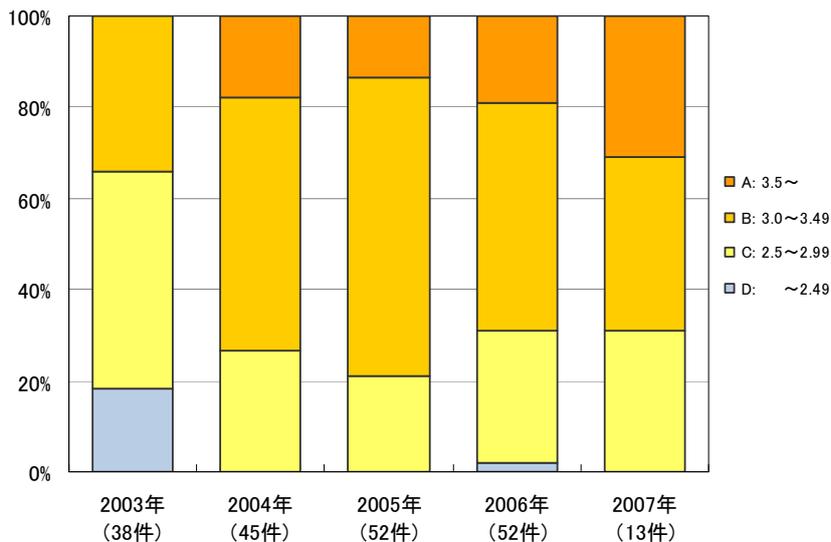
— 続く —

地域	国名	案件名	終了時評価 年度	報告書の質 総合評点	プロジェクト 総合的評点
中南米	ニカラグア	ピジャヌエバ市自然災害脆弱性軽減及びコミュニティ農村開発プロジェクト	2006	3.37	2.65
中南米	ニカラグア	グラナダ地域保健強化	2004	3.04	3.00
中南米	パナマ	水質モニタリング技術計画	2006	3.60	3.26
中南米	パナマ	パナマ運河流域保全計画	2005	3.24	3.09
中南米	パラグアイ	日本-パラグアイ職業能力促進センター	2003	3.14	3.30
中南米	パラグアイ	南部看護・助産継続教育強化プロジェクト	2005	3.47	3.25
中南米	パラグアイ	酪農を通じた中小規模農家経営改善計画	2004	3.11	2.91
中南米	ブラジル	東部アマゾン森林保全・環境教育プロジェクト	2006	3.33	3.45
中南米	ブラジル	東部アマゾン持続的農業技術開発計画	2003	3.07	3.12
中南米	ブラジル	東北部半乾燥地(カアテンガ)に於ける荒廃地域の再植生技術開発	2004	2.98	2.59
中南米	ブラジル	トカンチンス州小規模農業技術普及システム強化計画	2005	3.08	3.20
中南米	ブラジル	アマゾン森林研究計画フェーズⅡ	2003	2.96	2.73
中南米	ボリビア	鉱山環境研究センタープロジェクト	2006	3.64	2.78
中南米	ボリビア	サンタクルス県地域保健ネットワーク強化プロジェクト	2006	3.53	3.28
中南米	ホンジュラス	算数指導力向上プロジェクト	2005	3.26	3.42
中南米	ホンジュラス	地方女性のための小規模起業支援プロジェクト	2006	2.93	2.87
中南米	メキシコ	南部州子宮頸がん対策プロジェクト	2007	3.56	3.37
中南米	メキシコ	ユカタン半島沿岸地保全計画	2007	3.40	2.94
中南米	メキシコ	チアパス州ソヌスコ地域小規模生産者支援計画プロジェクト	2005	2.87	2.65
中南米	メキシコ	電子分野における研究教育手法開発	2004	2.87	3.40
中南米	メキシコ	女性の健康	2003	3.28	3.13
中南米	メキシコ	農業機械検査・評価事業計画	2003	2.89	2.79
アフリカ	ウガンダ	ナカワ職業訓練校プロジェクト(延長)	2003	3.13	3.06
アフリカ	エジプト	小学校理数科教育改善プロジェクト	2005	3.69	3.30
アフリカ	エジプト	ナイルデルタ水管理改善計画	2004	3.23	3.02
アフリカ	エチオピア	アラムガナ道路建設機械訓練センタープロジェクト	2005	3.41	3.02
アフリカ	エチオピア	ベレテ・ゲラ参加型森林管理計画	2006	3.49	2.88
アフリカ	エチオピア	ポリオ対策	2003	3.38	2.96
アフリカ	エリトリア	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト	2006	2.99	3.43
アフリカ	ガーナ	農民参加型灌漑管理体制整備計画(FAPIM)	2006	2.88	3.24
アフリカ	ガーナ	小中学校理数科教育改善計画	2004	3.32	3.19
アフリカ	ガーナ	小規模農業振興計画フォローアップ	2004	3.15	3.10
アフリカ	ガーナ	野口記念医学研究所感染症対策	2003	3.17	2.86
アフリカ	ケニア	感染症研究対策プロジェクト	2005	3.68	3.45
アフリカ	ケニア	野生生物保全教育強化	2007	2.90	3.39
アフリカ	ケニア	国際寄生虫対策プロジェクト	2005	3.06	2.93
アフリカ	ケニア	農村社会における小規模灌漑振興	2003	2.97	2.49
アフリカ	ケニア、ウガンダ	アフリカ人造り拠点フェーズ2	2006	2.92	2.78
アフリカ	ザンビア	エイズおよび結核対策プロジェクト	2005	3.29	3.06
アフリカ	ザンビア	国境におけるHIV/エイズ及びび性感染症啓発活動プロジェクト	2005	2.47	2.82
アフリカ	ザンビア	職業訓練拡充計画アフターケア	2003	2.62	2.53
アフリカ	セネガル	保健人材開発促進プロジェクト	2006	3.14	3.57
アフリカ	セネガル	安全な水とコミュニティ活動支援計画	2005	3.76	3.72
アフリカ	セネガル	職業訓練センター拡充計画	2003	3.31	3.21
アフリカ	タンザニア	キリマンジャロ農業技術者訓練センター(フェーズ2)	2006	3.84	3.54
アフリカ	タンザニア	国家統計局データ提供能力強化計画	2006	2.95	2.67
アフリカ	タンザニア	ソコイネ農業大学地域開発センター	2003	2.83	2.95
アフリカ	チュニジア	電気電子技術者育成計画プロジェクト	2005	3.44	3.31
アフリカ	チュニジア	リプロダクティブヘルス教育強化	2003	3.34	2.97
アフリカ	チュニジア	リプロダクティブヘルス教育強化	2004	2.97	2.92
アフリカ	ニジェール	住民参加型学校運営改善計画	2006	3.78	3.47
アフリカ	マダガスカル	マジュンガ大学病院総合改善計画	2003	3.25	3.10
アフリカ	マラウイ	中等理数科現職教員再訓練プロジェクト	2007	2.98	3.10
中近東	アフガニスタン	ノンフォーマル教育強化プロジェクト	2006	3.43	3.71
中近東	アフガニスタン	教師教育強化プロジェクト	2007	3.33	3.57
中近東	イエメン	結核対策プロジェクト	2003	3.18	2.91
中近東	イラン	職業訓練視聴覚教材向上計画	2004	3.17	3.22
中近東	イラン	ハラズ農業技術者養成センター計画	2003	2.37	2.48
中近東	サウジアラビア	技術教育開発訓練センタープロジェクト	2006	2.44	2.52
中近東	シリア	アル・バース大学獣医学教育強化計画	2006	2.95	3.13
中近東	トルコ	地質リモートセンシングプロジェクト	2005	3.44	3.70
中近東	トルコ	自動制御技術教育改善計画	2005	3.30	3.58
中近東	トルコ	黒海カレイ持続的種苗生産技術開発	2006	2.41	3.36
中近東	トルコ	省エネルギープロジェクト	2005	3.59	3.59
中近東	トルコ	海事教育向上	2004	3.12	2.67
東欧	アルメニア	リプロダクティブヘルスプロジェクト	2006	3.38	3.19
東欧	ウズベキスタン	日本人材開発センタープロジェクト	2005	3.09	3.08
東欧	カザフスタン	セミパラチンスク地域医療改善計画プロジェクト	2005	3.28	3.54
東欧	キルギス	IT人材育成(国立ITセンター)プロジェクト	2007	3.70	2.96
東欧	セルビア・モンテネグロ	中小企業支援機関強化計画プロジェクト	2006	2.96	3.02
東欧	ハンガリー	ドナウイヴァーロシュ工科大学環境技術者人材育成	2004	3.06	3.19
東欧	ブルガリア	ビジネス人材育成センタープロジェクト	2006	2.63	2.92
東欧	ルーマニア	地震災害軽減計画プロジェクト	2006	3.06	2.91

1.0 - 2.49 2.5 - 2.99 3.0 - 3.49 3.5 - 5.0

各年度におけるランクづけによる評価 A から評価 D のプロジェクト数の割合をみると、図 3 に示されているように、A から D の評価を得たプロジェクトの割合については、問題があるという評価 D のプロジェクトは経年的に少なくなり、とても優れているという評価 A のプロジェクトが多くなっている。

図3 プロジェクトの評価(ランク別)



5. まとめ

「終了時評価の質」および「報告書に基づいたプロジェクトの評価」は2004年度以降の評価がいずれも高くなっており、その質は保持され、経年的に高くなっていることが明らかになった。2004年のJICAの事業評価ガイドライン改訂版には適切な評価を実施するために留意すべき点が詳細にされており、このガイドラインの活用によって評価の質が高まったばかりでなく、2次評価の結果をもとに評価の質を高めるために改善点の提言や質の良い評価報告書として手本となる事例を示す、という2次評価の手法が1次評価の質やプロジェクトの質の向上に一定の役割を果たしたといえる。

第5章 グループ間比較

1. 事前評価の有無別

JICA ではプロジェクトの実施にあたり、2001 年度から事前評価を行っている。事前評価の実施により、プロジェクトの実施サイクルにそって事前から事後までの一貫した評価体制の確立を図った。事前評価では協力を開始する前に予想される効果などを踏まえて、プロジェクトの必要性や優先性、プロジェクトの計画の適切性などを検討している。2004 年度から 2008 年度までに 2 次評価の対象となった案件の中で、事前評価を実施したのは 83 案件である。

図 1 および表 1 は事前評価があったプロジェクトと事前評価が無かったプロジェクトの終了時評価の質についての評点、および両グループの評点の平均の差を示したものである。事前評価があったプロジェクトと事前評価が無かったプロジェクト間には多くの評価項目において統計的に有意な差がみられ、事前評価が行われたプロジェクトの方が終了時評価の質が高いと判断されている。事前評価において具体的な目標が定まっていることにより、何の情報収集し、どのように分析するかを捉えやすいことが終了時評価の質の高さに結びついていると考えられる。

図 1 終了時評価の質(事前評価の有無別)

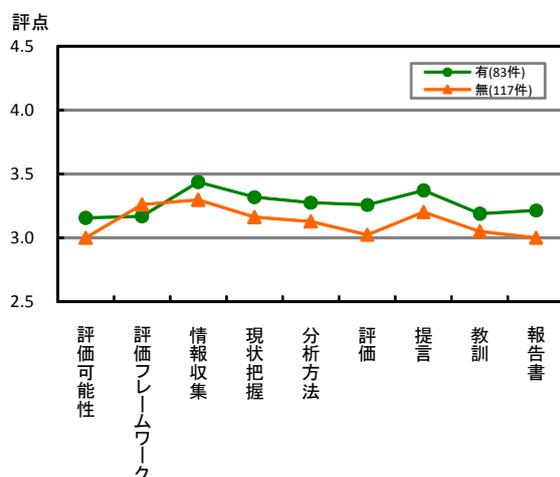


表 1 終了時評価評点(事前評価の有無別)

	有(83件)	無(117件)	差
評価可能性	3.16	3.00	0.16 **
評価フレームワーク	3.17	3.26	-0.09
情報収集	3.44	3.30	0.14 **
現状把握	3.32	3.16	0.16 *
分析方法	3.28	3.13	0.15 **
評価	3.26	3.02	0.24 **
提言	3.37	3.20	0.17 **
教訓	3.19	3.05	0.14
報告書	3.22	3.00	0.22 **

** 1%水準で事前評価の有無に差がある
* 5%水準で事前評価の有無に差がある

図 2 及び表 2 は事前評価があったプロジェクトと事前評価が無かったプロジェクトに対する評価である。事前評価があったプロジェクトは事前評価が無かったプロジェクトに比べて 2 次評価者からの評価が高く、「妥当性」「効率性」「インパクト」においては統計的に有意差がみられる。事前評価において具体的な目標を定めていることが高い「妥当性」に結びつき、また、事前評価によってプロジェクトの計画のチェックがなされていることが、目標達成に向けての実実施計画の構築を容易にし、さらに、これらのことがプロジェクト成果の発現を導きやすくすると考えられる。

図2 プロジェクトの評価(事前評価の有無別)

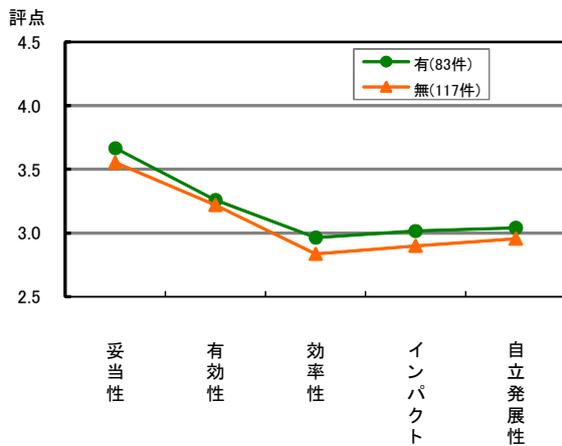


表2 プロジェクト評点(事前評価の有無別)

	有(83件)	無(117件)	差
妥当性	3.67	3.55	0.12 *
有効性	3.26	3.22	0.04
効率性	2.96	2.84	0.13 *
インパクト	3.02	2.90	0.12 *
自立発展性	3.04	2.96	0.09

* 5%水準で事前評価の有無に差がある

2. JICA 本部・在外事務所別

JICA では、在外強化の流れに合わせて 2004 年 10 月から 8 事務所において在外事務所が主体となって事業の発掘・形成、計画、実施、モニタリング、評価までの一連の業務を実施する「在外主管案件」を導入しており、2005 年 4 月からは対象事務所を 30 事務所に拡充実施している。事業評価の 1 つである終了時評価についても、これまで本部担当事業部が実施していたが、在外主管案件については在外事務所が終了時評価を実施する案件が増えてきている。2004 年度から 2008 年度までに 2 次評価の対象となった案件の中で 32 案件が在外事務所による終了時評価である。

図 3 および表 3 は終了時評価に関する評点を本部・在外事務所別に示したものである。本部によ

図3 終了時評価の質(本部・在外事務所別)

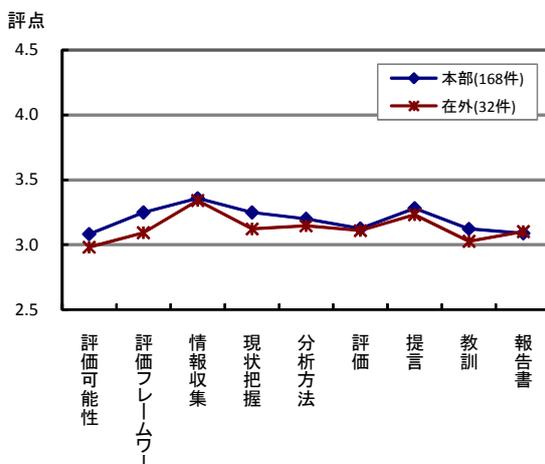


表3 終了時評価評点(本部・在外事務所別)

	本部(168件)	在外(32件)	差
評価可能性	3.08	2.98	0.10
評価フレームワーク	3.25	3.09	0.16
情報収集	3.36	3.34	0.02
現状把握	3.25	3.12	0.13
分析方法	3.20	3.15	0.05
評価	3.12	3.11	0.01
提言	3.28	3.23	0.05
教訓	3.12	3.02	0.10
報告書	3.09	3.10	-0.01

る評価の質と在外事務所による評価の質はいずれも「普通」以上のレベルを確保している。両グル

ープとも評価傾向は類似しており、「情報収集」と「提言」の評点は他の評価項目の評点よりも相対的に高い。統計的に有意な差はみられないものの、本部による評価に比べて在外事務所による評価は全般的に質が低い傾向がみられる。また、評価項目の中で両グループの評点の平均値の差が相対的に大きいのは「評価フレームワーク」と「現状把握・検証」である。在外事務所は、評価ガイドラインにそってより適切な評価を行うことが必要であり、その中でも、評価団の専門性や公正性、また収集した情報についての十分な把握・検証に努めることが必要である。

図4および表4は評価報告書に基づいて行った2次評価者によるプロジェクトの評価を本部・在外事務所別に示してある。本部主体によるプロジェクトと在外事務所主体によるプロジェクトに対する評価傾向は類似しているが、全般的に在外事務所主体によるプロジェクトの方が高く評価されている。特に、「効率性」については両グループ間に統計的に有意な差がみられ、在外事務所によるプロジェクトの方が「効率性」が高いと評価されている。図5は本部主体によるプロジェクトと在外事務所主体によるプロジェクトの効率性に関する評点を比べたものである。この図から明らかなように、在外事務所主体のプロジェクトでは効率性に対する評価が3.0以上である割合が本部主体に比べて多い。在外事務所主体によるプロジェクトでは、広範囲にわたる対象地域に対して日本側の投入が少なかったが、被援助国側の人的投入が大きく、それを有効に活用した（メキシコ「南部州子宮頸ガン対策プロジェクト」）、被援助国によるプロジェクト経費の負担の割合が大きい（パキスタン「パンジャブ州識字行政改善プロジェクト」）、研修を被援助国で行い、かつ経費を負担した（タイ「HIV/AIDS 地域協力センタープロジェクト」）などで効率性が高いと評価されている。これらより、プロジェクトが地域と密着しており、被援助国側の貢献度が高いことなどが、在外事務所の方が効率性が高かった理由の一つと考えられる。

図4 プロジェクトの評価(本部・在外事務所別)

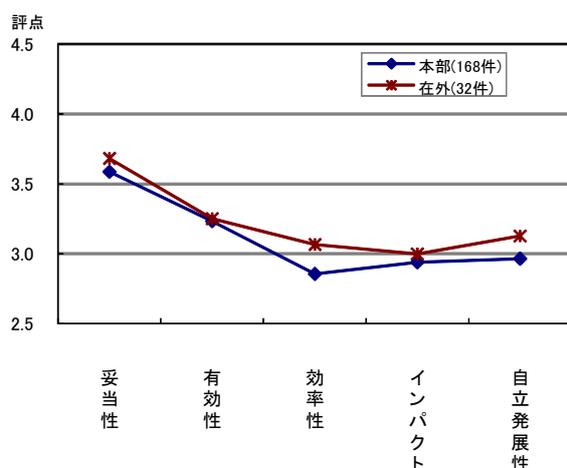
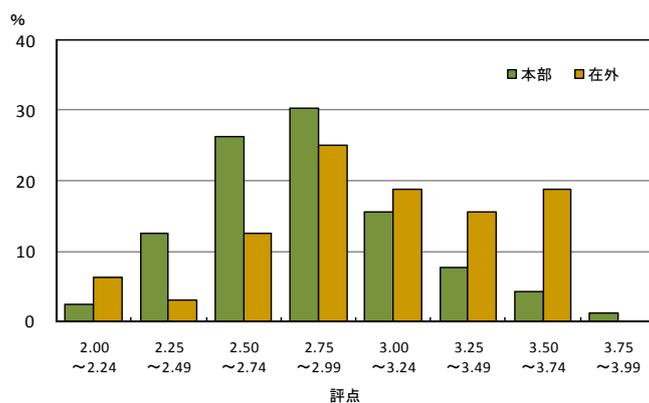


表4 プロジェクト評点(本部・在外事務所別)

	本部(168件)	在外(32件)	差
妥当性	3.59	3.68	-0.10
有効性	3.23	3.25	-0.02
効率性	2.86	3.07	-0.21 **
インパクト	2.94	3.00	-0.06
自立発展性	2.97	3.13	-0.16

** 1%水準で事前評価の有無に差がある

図5 効率性に対する評点の比較(本部・在外事務所別)



3. 地域別

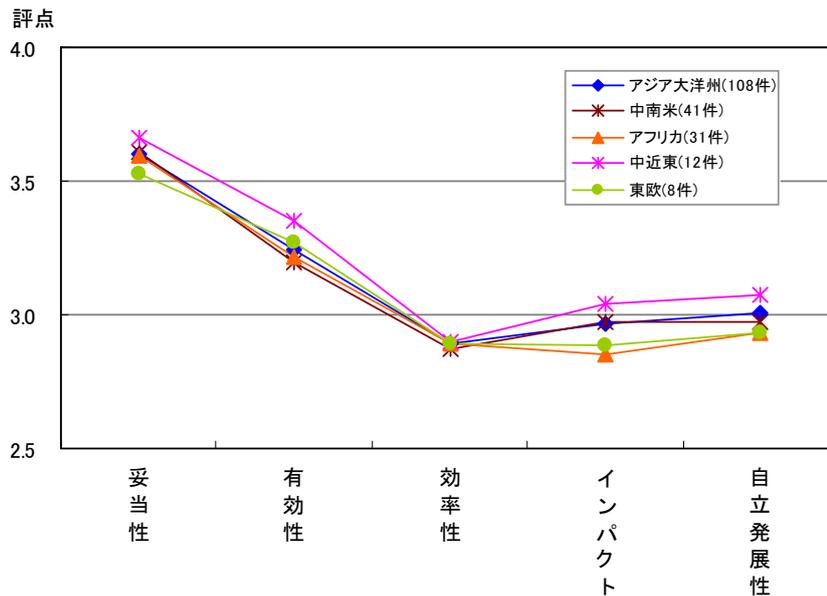
プロジェクトは広範囲で実施されている。2次評価の対象となった200のプロジェクトが実施された地域は5地域にわたっており、アジア大洋州が108案件で、全プロジェクト中54.0%と最も多い。次いで、中南米が41案件(20.5%)、アフリカ31案件(15.5%)、中近東12案件(6.0%)、東欧8案件(4.0%)である。

プロジェクトの地域別評価を示したのが表5および図6である。いずれの地域においても「妥当性」「有効性」は「普通」のレベル以上の評価を得ており、「妥当性」については評点が3.5以上で最も高い評価となっている。その一方、「効率性」の評価はもっとも低く、評点の平均は2点台で「普通」のレベルに達していない。「インパクト」や「自立発展性」についても、多くの地域で評点の平均が3.0以下の評価となっている。「インパクト」については、地域間のバラツキが大きく、中近東地域では評点の平均が3点台であるが、他の4地域ではいずれも評点が2点台で、その中でもアフリカ地域の評点が最も低い。統計的に有意な差はみられないものの、中近東地域は他の地域に比べてプロジェクトの評価は総じて高い傾向がみられる。

表5 プロジェクト評点(地域別)

	妥当性	有効性	効率性	インパクト	自立発展性
アジア大洋州(108件)	3.60	3.24	2.90	2.96	3.01
中南米(41件)	3.61	3.20	2.87	2.97	2.97
アフリカ(31件)	3.59	3.22	2.89	2.85	2.93
中近東(12件)	3.66	3.35	2.90	3.04	3.08
東欧(8件)	3.53	3.27	2.89	2.89	2.93
検定					

図6 プロジェクトの評価(地域別)



4. 分野別

プロジェクトは様々な分野にわたって実施されている。評価対象のプロジェクトは社会開発分野が 84 案件で全体の 42.0%を占め、次いで、農業開発分野 37 案件 (18.5%)、保健医療分野 35 案件 (17.5%)、森林自然分野 28 案件 (14.0%)、鉱工業 16 案件 (8.0%) である。社会開発分野には教育改善や行政改善などを図る人材育成、地域開発、公害防止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、保健医療分野には地域医療改善、母子健康、医学教育、医薬品管理などに関するプロジェクト、森林自然分野には環境保全、森林管理・研究、養殖技術などに関するプロジェクト、鉱工業開発分野には電力技術育成、技術支援、エネルギー管理などに関するプロジェクトがある。

図7および表6はプロジェクトの分野別評価を示したものである。「妥当性」「有効性」についてはいずれの分野においても評価は3点台で「普通」のレベル以上の評価を得ている。その一方、「効率性」についてはどの分野においても評価は低く、2点台である。鉱工業開発分野は「妥当性」「有効性」「インパクト」「自立発展性」に関して評点がいずれも 3.1 以上で、相対的に高い評価を得ている。特に、「インパクト」については他の分野よりも評価が高く、鉱工業開発分野と森林自然分野および農業開発分野とは統計的に有意な差がみられる。さらに、「自立発展性」については、保健医療分野、鉱工業開発分野では評点が 3.1 以上と相対的に高く評価されている一方、農業開発分野、森林自然分野では評点が2点台と低い評価になっている。統計的な有意差はみられないものの、森林自然分野は他の分野に比べて全般的に評価が低い傾向がある。「インパクト」「自立発展性」において、鉱工業分野の評価が高く、農業開発分野や森林自然分野の評価が比較的低いのは、農業や森林関係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。

図7 プロジェクトの評価(分野別)

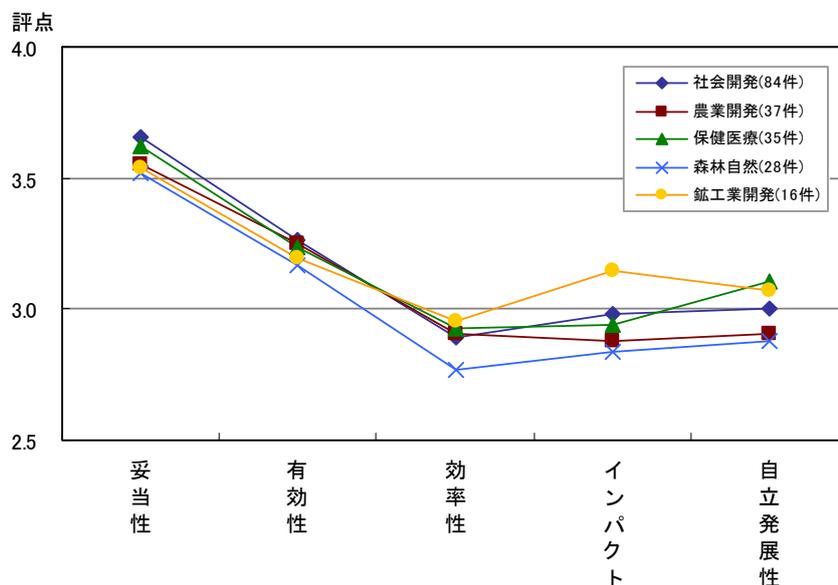


表6 プロジェクト評点(分野別)

	妥当性	有効性	効率性	インパクト	自立発展性
社会開発(84件)	3.65	3.26	2.90	2.98	3.00
農業開発(37件)	3.55	3.25	2.90	2.88	2.91
保健医療(35件)	3.62	3.24	2.93	2.94	3.11
森林自然(28件)	3.52	3.17	2.77	2.84	2.88
鉱工業開発(16件)	3.54	3.20	2.96	3.15	3.07
検定				*	

* 5%の有意水準で分野間に差がある

5. まとめ

事前評価では予想される効果などを踏まえて、プロジェクトの必要性や優先性、プロジェクトの計画の適切性などチェックしている。事前評価があったプロジェクトは事前評価が無かったプロジェクトに比べて終了時評価の質が高く、また、プロジェクトの評価に関しても事前評価を実施したプロジェクトの方が2次評価者から評価が高かった。これらの結果から、事前評価から事後評価までの一貫した評価体制の有益性が認められた。

在外事務所が主体となった事業の発掘・形成から評価までの一連の業務を実施する在外主管案件

が導入されるようになった。終了時評価の質に関しては、統計的に有意な差はみられないものの、本部による評価に比べて在外事務所による評価は全般的に質が低い傾向がみられた。しかし、プロジェクトの評価に関しては、全般的に在外事務所主体によるプロジェクトの方が高く評価されていた。在外事務所においては、評価報告書のグッド・プラクティスを参考にし、評価ガイドラインにそった質の高い評価を行うことが肝要である。

プロジェクトの実施地域間におけるプロジェクトの比較では、総じて中近東地域のプロジェクトが相対的に評価が高い傾向がみられ、分野間の比較では鉱工業分野が他の分野に比べてインパクトの発現が大きいことが明らかになった。

第6章 終了時評価・プロジェクトの総合評価

1. 質の高い終了時評価報告書・質の低い終了時評価報告書

JICA の事業評価ガイドラインの改訂版（2004 年）では適切な評価を行うために留意すべき点が詳細に説明されている。しかし、読み手に理解しやすく、質の高い報告書を作成することは容易なことではない。2次評価結果を活用して客観的に評価報告書を提示することによって、それらを一種の手本として利用することができる。また、それらの手法や内容を参考にしながら、評価調査や報告書の作成をおこなうことによって1次評価の質を確保することができると考えられる。

終了時評価の質の総合的な判定は、「評価可能性」「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握・検証」「分析の方法」「評価」「提言」「教訓」「報告書」の9項目の評点の合計を項目数で割った総合評点に基づき行った。総合評点の最高は5点、最低は1点、「普通」のレベルは3点になる。2次評価の対象となったプロジェクト200案件の中から総合評点の高い方から上位5つの報告書、および低い方から下位5つの報告書を選んだ。これらプロジェクトの9項目の評点を図示したのが、図1（上位5案件）、図2（下位5案件）である。また、表1には総合評点の上位5案件と下位5案件の評価項目の評点の平均および平均の差を示してある。

図1、表1から明らかなように、上位グループにおける評価項目評点の平均をみると、「情報収集」「現状把握・検証」「分析の方法」「提言」「報告書」については4.0以上、「評価可能性」「評価」「教訓」についても3.7以上の高い評価を得ており、評点のバラツキは小さい。すなわち、「評価可能性」に関して、上位目標は適切であり、プロジェクト目標との関連性が明確、目標値の設定が明確であるなど、目標設定にいたる論理が明確である。検証に必要な情報が定量的にも定性的にも十分にバランスよく収集してあり、データに基づいてプロジェクトの実施プロセス、産出、目標達成を十分に検証している、また、収集したデータを活用して多面的・客観的な分析を行っており、評価のプロセスから得られた提言が具体的で活用的である。さらに報告書の書き方が図表を用いて明快である。これらのことが終了時評価の質について高い評価を得たことにつながっている。一方、総合評点の下位のグループは、図2、表1から明らかな「評価可能性」「評価フレームワーク」「現状把握・検証」「分析の方法」「評価」「教訓」「報告書」の項目に対する評価の平均が2.5以下と低く、「評価フレームワーク」「報告書」については評点にバラツキがみられる。

上位グループと下位グループの平均の差はいずれの評価項目においても統計的に有意であり、「評価可能性」「現状把握・検証」「分析の方法」「提言」「教訓」「報告書」における両グループの差が大きい。両グループの差および上位グループの評点の平均値から、2次評価者が報告書の質を評価するにあたって、一次評価に用いたPDMの質の程度、PDMに基づいてなされた現状把握・検証の十分性、客観的・多面的な分析、評価結果から導かれる提言・教訓の納得性、読み手に分かり易い報告書という観点に重きをおいていると捉えることができる。

図1 評価の質が高いとされた5案件

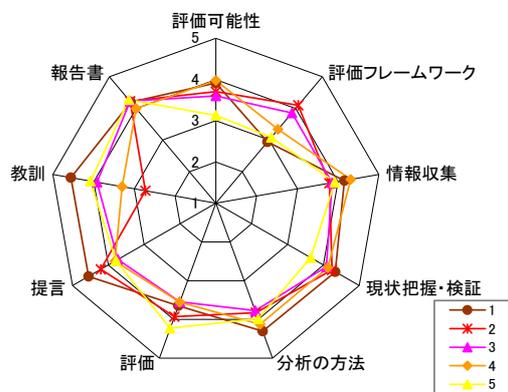


図2 評価の質が低いとされた5案件

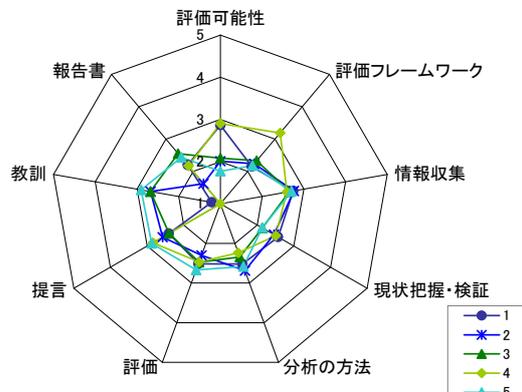


表1 総合評点上位5案件と下位5案件の評点の平均

評価項目	評点の平均		平均の差
	上位5案件	下位5案件	
評価可能性	3.67	2.33	1.34 **
評価フレームワーク	3.46	2.42	1.05 **
情報収集	4.00	2.69	1.31 **
現状把握	4.09	2.36	1.72 **
分析	4.00	2.47	1.53 **
評価	3.78	2.48	1.30 **
提言	4.02	2.62	1.40 **
教訓	3.72	2.09	1.62 *
報告書	4.18	2.20	1.99 **

** 1%の有意水準で上位5案件と下位5案件の平均に差がある

* 5%の有意水準で上位5案件と下位5案件の平均に差がある

終了時評価の質が高いと評価された5案件は表2に、質が低いと評価された5案件は表3に示すとおりである。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はパキスタン「パンジャブ州識字行政改善プロジェクト」である。このプロジェクトは、パンジャブ州の平均的もしくは低識字率の県で、識字行政の改善と識字率の向上が緊急に必要とされている県の中から地域的なバランスおよび実施体制の整備などを考慮してモデル県を選び、プロジェクトで構築される各レベルの「行政および住民組織を統合する計画－実施－モニタリング－計画修正」の一連の識字プロジェクト・マネジメントの枠組みに基づいて、識字事業が実施されることを目標としている。データベースが整備され、そのデータに基づき識字教育の実施計画が策定されるなど、プロジェクト目標はプロジェクト終了時までに達成される見込みである。

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。PDMは改訂されているが、変更

伴い、数値目標が明確になっている。ターゲットグループの設定が最終受益者をも含み、プロジェクトの目的を適切に反映している。プロジェクト目標と上位目標の関連性が明確で論理的である。評価設問に対応する形で検証に必要な情報を豊富に収集しており、モニタリングによるデータがある。データに基づき客観的に綿密な現状把握・検証、分析を行っている。評価においても、類似プロジェクトとの比較をするなど、必要なポイントを押さえた評価を行っている。評価のプロセスから得られた提言・教訓は具体的で活用性が高い。情報が豊富で、図表を多用した分かりやすい報告書である。

表2 質が高いと評価された終了時評価

国名	案件名	評価年度	総合評点
1 パキスタン	パンジャブ州識字行政改善プロジェクト	2006	4.07
2 ベトナム	高等海事教育向上計画	2004	3.86
3 ベトナム	森林火災跡地復旧計画	2006	3.84
4 タンザニア	キリマンジャロ農業技術者訓練センター(フェーズ2)	2006	3.84
5 タイ	HIV/AIDS地域協力センタープロジェクト	2007	3.79

終了時評価の質が最も低いと判断されたプロジェクトはパキスタン「パンジャブ州地方行政能力向上プログラム」である。パキスタンでは地方行政法の施行後、新制度下における地方政府の役割が明確化していないことや地方政府職員の能力・人員の不足から混乱が生じ、新しく導入された住民組織（CCB）制度・事業が適切に機能していなかった。本プロジェクトは CCB 事業にかかる業務改善および行政管の能力開発を通じて、CCB 事業における透明性・効率性の高い行政サービスの運営が行われることを目標としている。

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。PDM にターゲットグループが明記されておらず、地方政府職員と推測することはできるが、対象者がどのレベルの職員なのか、どれほどの人数なのかも分からない。収集した情報は不十分で、指標に対応していない。現状把握や分析については各項目に従って行われているが、情報の共有や知識の向上をどのような観点から判断するのかなど詳細な検証・分析は行われていない。評価に関しては、妥当性についてのニーズや手段からの記述が不足している。また、有効性についてはプロジェクト目標が英文では「地方政府のパフォーマンスの改善により CCB 事業がより効果的、効率的になる」、となっているが、日本語では「ハフィサバード地方政府において CCB 事業がより適切に行われる」と曖昧な目標になっている。CCB 事業の目標が達成され、事業がより効果的・効率的に実施されていることが伺えると記述されているにもかかわらず、地方政府のパフォーマンスについては後文で疑問視されている、というように判断に至った根拠が不十分で説得力に欠ける部分がある。提言については具体性に欠け不十分である。「教訓」のように報告書の要約に記載されていることが本文には記載されていない、あるいはその逆、また、英文と和文の表現内容が異なるなど要約、本文、英文間に整合性がない。

表3 質が低いと評価された終了時評価

国名	案件名	評価年度	総合評点
1 パキスタン	パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト	2006	2.35
2 イラン	ハラズ農業技術者養成センター計画	2003	2.37
3 トルコ	黒海カレイ持続的種苗生産技術開発	2006	2.41
4 サウジアラビア	技術教育開発訓練センタープロジェクト	2006	2.44
5 ザンビア	国境におけるHIV/エイズ及び性感染症啓発活動プロジェクト	2005	2.47

2. 高く評価されたプロジェクト・低く評価されたプロジェクト

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項目についての評点の平均を総合的評点（1点～5点）として、200 案件の中から総合的評点の高いプロジェクトと低いプロジェクトを各5案件選んだ。図3、図4にこれら評価5項目の評点を図示してある。また、表4には上位5案件と下位5案件の評点の平均および平均の差を示してある。上位グループは「妥当性」「有効性」において4点台の高い評価を得ており、「効率性」「インパクト」「自立発展性」においても3.5以上の評価を得ているが、「インパクト」は相対的に低い評価となっている。また、「自立発展性」の評価についてはプロジェクト間にバラツキがみられる。下位グループは「効率性」「インパクト」における評価が相対的に低い。上位グループと下位グループの評点の平均の差をみると、すべての項目において統計的に有意な差があり、「有効性」「インパクト」において両グループ間の差が大きい。

図3 高く評価されたプロジェクト

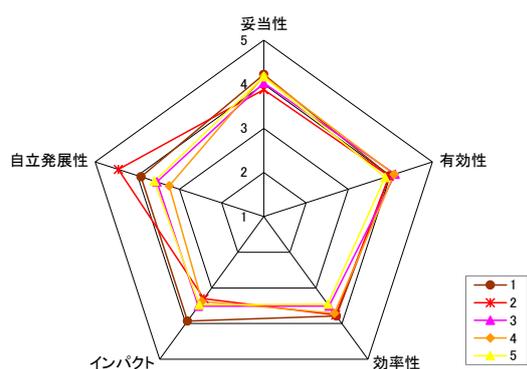


図4 低く評価されたプロジェクト

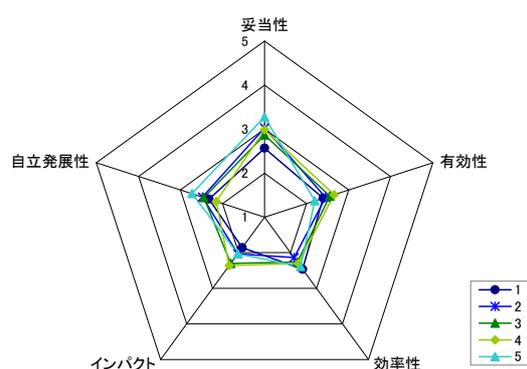


表4 総合的評価上位5案件と下位5案件の評点の平均

評価項目	評点の平均		平均の差
	上位5案件	下位5案件	
妥当性	4.10	2.94	1.15 **
有効性	4.01	2.45	1.56 **
効率性	3.64	2.31	1.33 **
インパクト	3.52	2.12	1.41 **
自立発展性	3.75	2.42	1.33 **

** 1%の有意水準で上位5案件と下位5案件の平均に差がある

表5に2次評価による評価が高かったプロジェクト5案件、表6に評価が低かったプロジェクト5案件を示してある。総合的評点が最も高かったプロジェクトはエクアドル「職業訓練改善プロジェクト」である。エクアドルでは国内産業の生産性向上を図るため工業分野の人材育成を重要課題として掲げている。産業界の訓練ニーズに合致した職業能力（電気、電子、機械加工、金属加工）を有する技術者を大量に排出できるよう、工業分野の職業訓練を唯一実施している北部工業訓練センター（CERFIN）を拠点としながら職業能力開発機構（SECAP）およびその主要な職業訓練センターの運営管理体制を改善されることが、このプロジェクトの目標である。

このプロジェクトでは5評価項目において、評価は「妥当性」が4.2、「有効性」が4.0の高い評価を得ており、「効率性」「インパクト」「自立発展性」も3.8または3.9の評価である。

評価が高かった理由は次のとおりである。プロジェクトを通じて SECAP 内部の技術と指導技法に関する規定が見直され、プロジェクトで導入した訓練コースマネジメント手法を標準化することができた、ワーキンググループはほぼ目標数のカリキュラム・教材の見直しを終えており、これらの教材が使用されているなどプロジェクト目標の達成度は高い。インプットは質、量、タイミングともに適切で、目標を上回る訓練コースが実施されており、効率性は高い。プロジェクトで直接取り組んだ電気・電子、機械・金属分野においては上位目標が5年度程度の間には達成する見込みである。また、SECAPの外部からの評価が高まっている。「自立発展性」については新政権で SECAP

表5 2次評価によって高く評価されたプロジェクト

国名	プロジェクト名	評価年度	総合的評点
1 エクアドル	職業訓練改善プロジェクト	2006	3.97
2 ベトナム	食品工業研究所強化計画	2007	3.87
3 ベトナム	森林火災跡地復旧計画	2006	3.74
4 セネガル	安全な水とコミュニティ活動支援計画	2005	3.72
5 中国	大型灌漑区節水かんがいモデル計画	2005	3.72

の役割が重視されており、SECAPは資格を持った技術者と管理職員を有する強固な組織である、ま

た SECAP は訓練コースの実施により自己収入の増加を図っており、全体予算は年々増加している、移転された技術・知識をどのように他の指導員へ移転させるかという課題はあるが、プロジェクトによる先進的な技術・知識の移転は達成された、など自立発展性の見込みは高い。

総合的評点が最も低かったプロジェクトはインドネシア「地域開発政策支援プロジェクト」である。インドネシアでは地方分権化が施行されたが、地方政府の地域開発政策立案・実施に関する能力および経験不足は否めず、内務省地域開発局と7つの州政府において地方自治を推進するため地域開発分野における地方政府の能力が向上することをプロジェクトの目標として2001年から協力が実施された。本プロジェクトは個別専門家チーム派遣として開始され、2002年技術協力プロジェクト化され、その後「地方行政育成プロジェクト」の開始に伴い、同プロジェクトとともに「地方行政能力向上プログラム」を構成するプロジェクトとなった。なお、PDMが作成されていなかったため、終了時評価時に専門家がミニッツを基に作成した

評価項目への評点は「妥当性」が2.6と最も高く、「有効性」「効率性」「自立発展性」については2.4前後、「インパクト」については2.0未満である。総合的評点が低かった理由としては次のことが挙げられる。「妥当性」については実施形態が次々変更されているが、個別専門家派遣の形が強く残ったままであるため、手段としての「妥当性」が低い。「有効性」については成果として地域開発計画の策定・実施の基礎となる広範な活動があげられているが、多くは基礎調査・モデル事業の実施段階にとどまっている。また、人材育成については部分的な達成である。「効率性」については専門家の業務内容が個別専門家派遣時のままであったため、専門家の活動は州の事情に左右され、中央・地方の活動の連携を十二分にはとることができなかった。「インパクト」については若干の正のインパクトがみられたが、上位目標の達成までには時間を要する。「自立発展性」については地域開発計画策定などプロジェクト期間内で達成できなかったことへの技術移転が必要である。

表6 2次評価によって低く評価されたプロジェクト

国名	プロジェクト名	評価年度	総合的評点
1 インドネシア	地域開発政策支援プロジェクト	2003	2.32
2 ミャンマー	中央統計局能力強化計画	2006	2.42
3 イラン	ハラズ農業技術者養成センター計画	2003	2.48
4 ケニア	農村社会における小規模灌漑振興	2003	2.49
5 サウジアラビア	技術教育開発訓練センタープロジェクト	2006	2.52

3. 「報告書に基づくプロジェクトの評価」と「終了時評価の質」との関連性

「プロジェクトの評価」の総合的評点と「終了時評価の質」の総合評点との関連を図示したのが図5である。プロジェクトの評価と終了時評価の質をみると、2次評価者によって高く評価された5案件の中のエクアドル「職業訓練改善プロジェクト」(図中A)、ベトナム「食品工業研究所強化

計画」(図中 B)、ベトナム「森林火災跡地復旧計画」(図中 C) は終了時評価の質について高いと判断されている傾向がある。2次評価者によって低く評価された案件については、インドネシア「地域開発政策支援プロジェクト」(図中 D)、イラン「ハラーズ農業技術者養成センター計画」(図中 F) は終了時評価についても質が低いと判断されているが、ミャンマー「中央統計局能力強化計画」(図中 E) は終了時評価の質は普通のレベルにあると判断されている。総じて2次評価者が高く評価しているプロジェクトは終了時評価の質も高い傾向がみられるが、低く評価しているプロジェクトについては終了時評価の質にバラツキがみられる。

図5 プロジェクトの評価と終了時評価の質との関連

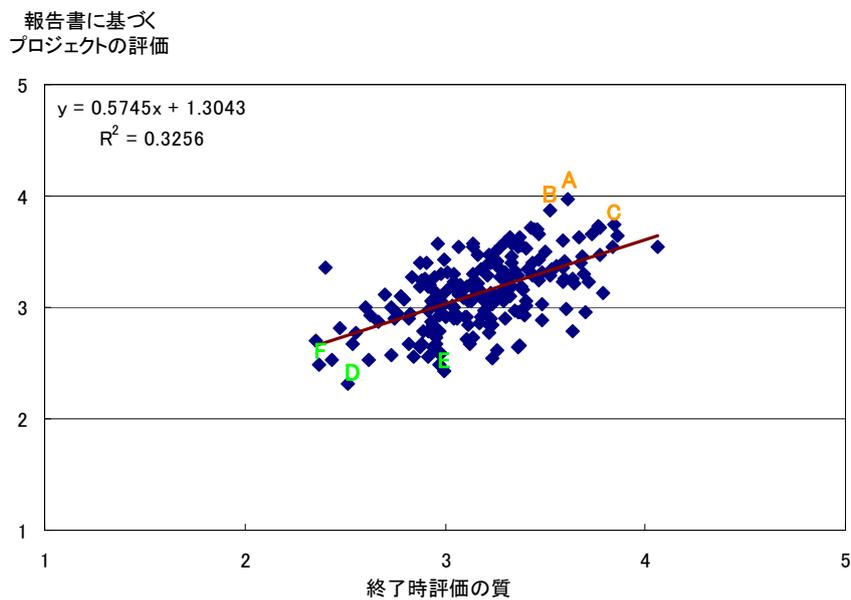


表7は報告書に基づくプロジェクト評価と終了時評価の質との相関を示したものである。プロジェクトの「妥当性」は「評価可能性」「現状把握・検証」「分析の方法」「評価」「報告書」と高い相関がみられる。「有効性」は「評価可能性」「現状把握・検証」「分析の方法」「報告書」と高い相関がみられ、「効率性」は「評価可能性」「評価」と、「インパクト」は「評価可能性」「現状把握・検証」「分析の方法」「評価」「インパクト」との高い相関がみられる。プロジェクトの評価に関するいずれの項目も「評価可能性」との相関が高い。このように、プロジェクトの評価と終了時評価の質には高い相関がみられる。

良いプロジェクトは目標が明確であり、さまざまな活動が計画的になされ、その時々でのモニタリング・データの管理も行き届いている。そのことが、プロジェクトの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。また、明快で分かりやすい評価報告書を作成することもたやすくなると考えられる。

表7 報告書に基づくプロジェクト評価と終了時評価の質との相関

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・検証	分析の方法	評価	提言	教訓	報告書
妥当性	0.476 **	0.039	0.372 **	0.478 **	0.410 **	0.481 **	0.331 **	0.300 **	0.489 **
有効性	0.472 **	0.099	0.342 **	0.483 **	0.443 **	0.394 **	0.166 *	0.233 **	0.426 **
効率性	0.505 **	0.021	0.317 **	0.364 **	0.359 **	0.416 **	0.224 **	0.240 **	0.399 **
インパクト	0.499 **	0.130	0.387 **	0.489 **	0.452 **	0.519 **	0.283 **	0.275 **	0.481 **
自立発展性	0.357 **	0.138	0.280 **	0.332 **	0.296 **	0.374 **	0.140 *	0.134	0.356 **

** 1%水準で事前評価の有無に差がある
* 5%水準で事前評価の有無に差がある

～～ プロジェクトの成果に影響を与えるマクロ要因 ～～

プロジェクトの成果が発現するにはさまざまな要因の影響を受けていることが考えられる。例えば、案件の規模が大きければ成果が出やすいのではないかと、逆に、成果の維持が困難となるのではないかと、とも考えられる。また、協力期間が長ければ、成果が出やすいのではないかと、逆に、協力期間が長いものには成果達成が困難なプロジェクトが多く、成果が出にくいのではないかと、とも考えられる。さらにプロジェクトが実施される国の状況も成果の達成に影響する。プロジェクトの成果をあげるためにはさまざまな物的、技術的、組織的条件が必要とされることから、国の全般的な経済力、組織運営能力、ガバナンスの程度、一般的な知的水準などが影響するのではないかと考えられる。分野や地域はこれらのマクロ要因と関連があると考えられることからさまざまな要因を考慮に入れて、何が本当にプロジェクトの成果に影響を与えているのかを考えなければならない。

2006年度の2次評価では対象案件60件を用いてプロジェクトの5項目評価における評点・視点とプロジェクト成果に影響を与える要因との相関をみている。プロジェクトに影響を与える要因として用いたのは、案件の「協力期間」「案件規模」、被援助国の経済力を示す「GDP/cap」、組織運営能力やガバナンスを代替する指標として「人間開発指数（HDI）」、一般的知的水準を示す「教育指数」である。「協力期間」「案件規模」は終了時評価報告書に記載してある数値、「GDP/cap」「人間開発指数（HDI）」「教育指数」についてはHuman Development Report（UNDP, 2006）に収録されている数値をもとにしてある。なお、「教育指数」は成人識字率、初等・中等・高等教育への就学率を総合した指数、「人間開発指数」は出生時平均余命、教育指数、GDPを総合した指数である。また、「GDP/cap」は自然対数値を用いた値である。

表から明らかなように、評価5項目のうち、「妥当性」、「有効性」、「効率性」、「インパクト」に関する評点・視点の評価点はごくわずかの例外を除いてこれらの要因変数と大きな相関関係にはない。すなわち、これらの要因の状態にかかわらず、成果の上がっているプロジェクトもあればそうでないものもあるということである。

一方、「自立発展性」に関しては、評点、視点共に、「GDP/cap」、「人間開発指数」、「教育指数」といった、プロジェクトとは直接関係のない外部要因とのあいだに相関が強いものが見られる。特

に、「自立発展性」の評点、各視点と「GDP/cap」、「人間開発指数」との間には相関が強いものが多い。視点の中では技術的な持続性の保証、組織的な持続性の保証、あるいは財政的な持続性の保証、と言った視点で相関が強い。「GDP/cap」、「人間開発指数」、「教育指数」間の相関は強いいため、具体的にどの要因がどのように影響しているのかを特定することはできないものの、被援助国の経済力、組織運営能力、ガバナンス、一般的知的水準などが広い意味での自立発展性に影響を与えていることは明確である。「自立発展性」は基本的にプロジェクトが終了した後の被援助国の努力や仕組みにかかっていると納得のいく結果と言える。

また、視点の一つである、「持続性確保のための仕組みの組み込み」が他の視点と比較して、これら外部要因と強い相関を示していないことは、どのような条件下であれ、持続性確保のための仕組みをプロジェクトの中に組み込もうとしていることを示していると考えられるが、一方で、それにもかかわらず、外部条件が整わなければ持続性の確保が難しいことを示唆していると判断することができる。

プロジェクトの成果に影響を与えるマクロ要因

		協力期間	案件規模	GDP/cap	人間開発指数	教育指数
妥当性	優先度	0.157	0.043	0.112	0.137	0.147
	必要性	0.143	-0.010	0.171	0.185	0.198
	手段としての適切性	0.081	-0.031	0.183	0.147	0.078
	評点	0.148	0.044	0.150	0.158	0.123
有効性	プロジェクト目標の達成度	0.129	0.093	0.025	0.053	0.042
	プロジェクト目標達成に係わる因果関係	0.137	0.121	0.142	0.172	0.161
	評点	0.146	0.105	0.045	0.071	0.053
効率性	投入費用の明確化	0.205	0.190	0.059	0.110	0.274 *
	費用対効果	-0.005	-0.145	0.091	0.124	0.154
	実施プロセスの適切性	0.030	0.111	0.159	0.152	0.080
	評点	0.037	0.117	0.198	0.221 +	0.148
インパクト	予期されたインパクトの達成度	0.148	0.117	0.099	0.142	0.093
	インパクトに係わる因果関係の論理性	0.083	0.110	0.215 +	0.202	0.151
	予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度	0.040	0.055	0.141	0.171	0.193
	評点	0.179	0.099	0.168	0.188	0.125
自立発展性	持続性確保のための仕組みの組み込み	0.128	0.097	0.252 +	0.252 +	0.186
	持続性の程度	0.245 +	0.193	0.231 +	0.262 *	0.211
	持続性の保証(組織)	0.128	0.183	0.358 **	0.339 **	0.291 +
	持続性の保証(技術)	0.240 +	0.228 +	0.403 **	0.407 **	0.399 **
	持続性の保証(財政)	0.129	0.228 +	0.286 *	0.292 *	0.232 +
	評点	0.066	0.131	0.366 **	0.358 **	0.317 *

+ 10%の有意水準で相関がある
* 5%の有意水準で相関がある
** 1%の有意水準で相関がある

第7章 まとめ

1. 総括

JICA では、2002 年度に外部有識者評価委員会（2004 年度に外部有識者事業評価委員会に改称、以下有識者評価委員会）を設置し、外部の有識者の助言を得ながら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る。その一環として、評価の透明性と客観性を高めるとともに評価の質を向上させるべく、技術協力プロジェクトの終了時評価報告書について、有識者評価委員会が 2004 年度から 2008 年度までの 5 年間にわたり、「終了時評価の質」および「報告書に基づくプロジェクトの評価」に関する 2 次評価を行ってきた。

終了時評価は内部評価として位置づけられている。内部評価者と外部評価者による評価にどのような相異があるかを、同一の終了時報告書を 2 次評価することによって検証した。「終了時評価の質」については、外部評価者と内部評価者による評価項目別の評価傾向は類似していた。しかし、両グループを比べると、外部評価者は相手国側関係者の評価への参画や評価への参画や受益者からの視点に立った評価への反映や、適切なデータに基づく協力効果、特に上位目標に対する効果の検証に係わる項目、情報収集の方法や図表の活用に関しても内部評価者よりも評価が厳しかった。その一方、「評価フレームワーク」についてはすべての視点に関して内部評価者が外部評価者よりも評価が高かった。「報告書に基づくプロジェクトの評価」についても外部評価者と内部評価者の項目別の評価傾向は類似しているが、全般的に内部評価者の方が厳しく、その中でも「妥当性」「有効性」については内部評価者の方がかなり辛めの評価をしている。このように、外部評価者と内部評価者の評価傾向は類似しており、内部者であるゆえの評価の甘さはみられなかったが、内部評価者による評価であっても、できる限り客観的で信頼性の高い評価を行うことが重要である。

評価票の見直しや、内部・外部評価者による評価傾向の違いの検証など、2 次評価手法の改善をはかってきたが、2 次評価から得られたさまざまな分析結果が実態を十分に反映した内容になっているのであろうかという課題がある。これについては、有識者評価委員会が対象案件を 2 次評価し、その後実際に現地へ行って評価を行い、2 次評価の結果と現地調査結果を比較した。その結果、2 次評価は終了時報告書に記載された 1 次評価の結果を基に評価を行うという制約があることから、1 次評価において、より精度の高い評価結果の抽出にむけての改善が望まれるものの、2 次評価の有効性は認められた。

2004 年度から 2008 年度の 5 年間に行った 2 次評価の対象 200 案件すべての結果を用いて「終了時評価の質」および「報告書に基づくプロジェクトの評価」について分析を行った。JICA ではプロジェクトの実施サイクルにそって事前から事後までの一貫した評価体制の確立を図って 2001 年より事前評価を行っている。事前評価では予想される効果などを踏まえて、プロジェクトの必要性や優先性、プロジェクトの計画の適切性などチェックしている。事前評価を実施しているプロジェク

トの方が「終了時評価の質」が高く、また、「報告書に基づいたプロジェクトの評価」についても2次評価者から高く評価された。事前評価において具体的な目標を定めていることが、目標達成にむけての実施計画の構築を容易にし、プロジェクトの成果の発現を導きやすくすると考えられる。これらの結果から、事前評価から事後評価までの一貫した評価体制の有益性が認められた。

在外強化の流れによって2004年から「在外主管案件」を導入しており、在外事務所が終了時評価を実施する在外主管案件が増えてきている。本部によるプロジェクトの報告書と在外事務所によるプロジェクトの報告書を比較すると、プロジェクトについては在外主管による案件の方がいくらか高く評価されているが、「終了時評価の質」については在外事務所による評価の方が質がいくらか低いと評価されている。在外事務所においては、評価報告書のグッド・プラクティスを参考にし、評価ガイドラインにそった質の高い評価を行うことが肝要である。

プロジェクトを地域別にみると統計的に有意な差はみられないものの、中近東地域は他の地域に比べてプロジェクトの評価は総じて高い傾向がみられる。また、分野別については、統計的な有意差はみられないものの、森林自然分野は他の分野に比べて全般的に評価が低い傾向がある。「インパクト」「自立発展性」において、鉱工業分野の評価が高く、農業開発分野や森林自然分野の評価が比較的低いのは、農業や森林関係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。

終了時評価の実施年ごとの案件を対象に経年的推移をみると、「終了時評価の質」および「報告書に基づいたプロジェクトの評価」は2004年度以降の評価がいずれも高くなっており、その質は保持され、経年的に高くなっていることが明らかになった。

2. 提言

これまでに行われた2次評価で、毎回様々な提言がなされた。外部有識者事業評価委員会が行った現地調査における提言も含めて、これらをまとめて次に述べる。()内の年度はこれらの提言が記載されている「事業評価年次報告書」の年度である。

2. 1 1次評価の質を向上させるために

【事業部門への提言】

(1) 終了時評価のタイミング

終了時評価は、評価結果に基づいた事業改善の観点からプロジェクト終了の半年から数ヶ月前に実施されるものが大半である。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り、現在の評価実施のタイミングでは、プロジェクトの成果が十分に測れない場合もある。それゆえ、案件の特性にあわせ、終了時評価の目的を明確にし、成果の発現が見込まれる時期にあわせて終了時評価を行うなど評価時期を考慮することが重要である。また、終了時評価実

施時にはまだ目標が達成されていないが、プロジェクトの終了時までには目標が達成されるように調査団が提言を行っている場合には、提言に対する対応の結果を何らかの形で公開することが望まれる。(2005年度、2006年度)

(2) 適切なPDMの作成

プロジェクトの実施にはPDMが作成されているはずで、評価はPDMにそって行われる。PDMにおける目標設定となる指標が明確ではない、あるいはプロジェクト目標と上位目標の因果関係があいまいであるため、現状の把握・検証が十分になされていない報告書がみられた。プロジェクト目標や上位目標の設定が、現状把握・検証における上位目標についての1次評価に影響を与えることが考えられることから、成果からプロジェクト目標・上位目標に至る因果関係や各指標を明確にすることが必要である。(2007年度)

(3) 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。(2005年度)

(4) 調査団の構成

被援助国側の評価への参画を高めるとともに、評価者の専門性・中立性を確保するためにプロジェクトとの係わり、合同評価への参画の程度(日本側が調査し、評価会議のみ合同で評価を行ったのか、あるいはメンバーの一員としてすべての評価に参加したのか、など)、被援助国側の評価者の名前、専門分野を報告書に明記することが必要である。(2006年度、2007年度、2008年度)

(5) 情報収集の手段

適切な情報収集が十分されていることによって目標達成度を的確に測ることが可能になる。PDMにそって情報を収集するが情報の入手手段がPDMに記載されている手段では不可能である場合には代替手段によってデータの入手を図るよう努力することが必要である。(2006年度、2007年度)

(6) 効率性に関する情報収集

効率性の評価に関して費用対効果の視点から分析している報告書は少なかった。費用を投入しただけの効果を上げているのかという視点からの評価は国民への説明責任を果たす意味でも必要であることから、類似プロジェクトとのコスト面での比較などができるような情報を収集することが必要である。(2006年度、2007年度)

(7) 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うえでは、単に目標達成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。(2005年度、2006年度)

(8) 客観的分析

定量的分析によってのみ結果の客観性が保持されるのではない。良い結果を得たことのみを述べ、どのようにしてその結論に至ったのかを述べていない、あるいは、判断の根拠が調査結果によるものではなく他機関の調査結果からの推測である、結論が提示されている結果から飛躍しすぎる、などの報告書がみられた。定性的分析であってもその結果に至った判断の根拠を示すことが重要で、その根拠を示すことによって客観性を確保することが可能である。(2006年度、2007年度)

(9) プロジェクト間の関連

プロジェクトによってはフォローアップとしてのプロジェクト、あるいは無償資金協力と組になっている技術協力プロジェクトである場合がある。このようなプロジェクトは発現した成果がその技術協力プロジェクトそのものによるものであるのか、関連プロジェクトによるものであるかは必ずしも明確にできない。関連プロジェクトやその効果についてなど関連情報を記述することによって読み手の納得性を喚起することが必要である。(2006年度)

(10) インパクトを評価する視点

プロジェクトの終了数ヶ月前という実施時期から見て、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纏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留まると考えられる。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。(2005年度、2006年度)

(11) 提言・教訓の書き方

提言の内容が一般的で抽象的であると、プロジェクトの目標を達成するために何をすべきが判然としない。実施プロセスにおける阻害要因などを十分に抽出し、改善方策をより具体的に活用しやすい形で示すことが必要である。また、教訓については類似案件での活用可能性を念頭におき、貢献・阻害要因などから抽出した教訓を具体的に示すことが望ましい。(2007年度、2008年度)

(12) 報告書の書き方

報告書のスタイルとしてはまずサマリーがあり、詳細を述べる本文がそれに続き、1次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望ましい。本文では目標、その目標に向かった活動についてという流れで、PDMにそった書き方であると分かりやすい。

読み手にとって、図表を活用した簡単・明瞭な文体で書かれていると分かりやすい。しかし、報告書を簡易化しようとするあまり、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、評価グリッドなどの添付資料を調べてみると意味が分かる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、ある程度詳細な記述があり、論理的であるほうが読み手にとっては理解しやすい。判断を下したら、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。

本文では貢献・阻害要因の分析結果が述べられていないにもかかわらず、サマリーには記載されている報告書がみられたが、本文とサマリーの内容を一致させることが必要である。

本文が短い一方、講習会の参加者リストなどの添付資料で多くのページ数を割いている報告書も見られた。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。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。

報告書は何よりも読み手である一般国民にも分かるように、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、より大きな視点で何に寄与するのか、例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分かりやすい。更に、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容易になる。(2005年度、2006年度)

(13) 終了時評価の役割

終了時評価の目的としては、プロジェクト目標の達成度や達成に至るプロセスなどを的確に把握することが重要である。その事実を確認した後に事実に対する判断を行い、さらに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、提言や教訓を取り纏めることが中心である。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で一旦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、今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後でなされるべきものである。評価報告書の書き振り自体はあくまでも評価者による評価結果とそれを踏まえた提言までを示すものとするのが適切である。

2次評価を行う場合、終了時評価報告書で事実の確認が十分に行われていれば、終了時評価報告

書に述べられている事実に基づいて2次評価者が判断でき、その判断結果を1次評価者の判断と比較することが可能になる。(2005年、2006年度)

(14) フォローアップ状況の記載

終了時評価は評価結果を踏まえた事業改善の視点から、終了時の数ヶ月前に実施されることから、プロジェクト目標の達成度合いを評価する有効性や、プロジェクト終了後のインパクト・自立発展性などについては見込みとして評価されるため、プロジェクト終了時点での最終的な達成度合いが明らかでないものが多い。したがって、終了時評価報告書の取りまとめ段階における状況を踏まえ、各項目の達成度合いや未達成の部分や懸念される事項、および、問題点に対してどのような対応策を講じているか(あるいは今後の予定)といったフォローアップ状況についても追加的に記載することが望ましい。また、貢献要因・阻害要因などについては、相手国側の置かれた状況の変化により、終了時評価段階に対して変化する可能性があることから、事後の評価などにおいて検証する必要がある。(2006年度現地調査)

【評価部への提言】

(1) 評価報告書の書き方ガイドラインの作成

評価報告書の書き方のガイドラインを示すことが必要で、たとえプロジェクトの実施期間が1年未満であっても、そのガイドラインにそった報告書とすることが必要である。在外事務所によって終了時評価の実施が多くなることに鑑み、評価の質の維持のためには詳細なガイドラインが必要となろう。(2003年度、2005年度)

(2) 在外事務所に対する評価手法のガイダンス

在外事務所主管による評価が多くなると思われるので、本部としてはプロジェクト実施にあたってのPDMの作成、評価手法のガイダンスの実施、評価基準の徹底など、在外事務所が実施する評価の質的向上への対策を立てる。また、在外事務所においては適切なPDMを作成するなどJICAのガイドラインにそった評価の実施を心がけることが必要である。(2007年度、2008年度)

(3) 終了時評価報告書の記載事項の標準化

終了時評価報告書の記載項目については、JICA事業評価ガイドライン改訂版(2004年3月)において目次案が記載されているが、実際の報告書を見る限りは、PDMの改訂の経緯やモニタリング状況などについて記載の方法が報告書によって異なるなど、十分な統一が図られていない感がある。標準的に記載すべき事項および具体的な内容・分量について事業実施部署への周知をはかるとともに、事業評価全体の質の均一化に向けて評価管理部署における取り組みを強化するなど、評価体制のさらなる改善が必要と思われる。(2006年度現地調査)

2. 2 プロジェクトの質を高めるために

【事業部門への提言】

(1) プロジェクト目標と上位目標の明確な因果関係

上位目標として掲げてある成果は、プロジェクト目標が達成されることによって発現する。しかし、プロジェクト目標と上位目標との関連性が弱いプロジェクトがみられる。上位目標の成果を発現させるためには、活動・プロジェクト目標・上位目標の因果関係をいっそう明確にすることが必要である。また、上位目標がプロジェクト目標から乖離しすぎると、プロジェクトの方向性を見失う恐れが出てくることに留意し、適切な上位目標を設定することが重要である。(2006年度、2007年度)

(2) 指標・目標値の設定

活動や目標の達成度を測る指標が設けられていない、あるいは指標があったとしても明確な目標値が示されていないなど、達成可能であるか疑問が生じるような目標値を設定しているプロジェクトがみられた。PDM作成にあたっては、指標が活動や目標に対応しているかを十分に検討することが重要である。さらに、客観的な検証をおこなうためには目標値を設定することが必要である。(2005年度、2006年度、2007年度)

(3) PDMの活用

PDMをモニタリング用として活用しているプロジェクトがあり、このプロジェクトは2次評価においても総合的に高く評価されている。PDMを活用することは、目標達成のためには何をどのようにするのかを当事者が常に把握していることになり、プロジェクト成果の発現に結びつきやすくなると考えられる。(2006年度)

(4) PDMについての当事者間の理解

終了時評価時点において日本側とカウンターパートとのプロジェクト目標に対する理解に相異があることが判明したプロジェクトがあった。PDMにおける言葉の定義ではあいまいな表現を避け、明確にすることが必要であり、両者が常にコミュニケーションを十分に取り合うことによってプロジェクト目標や目標にいたるプロセスを十分に理解していることが必要である。(2006年度、2007年度)

(5) PDMの品質管理

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、良い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至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。上記の「よい PDM の原則」が活きるためには、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、例えば、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 が変更された方が良いのか、変更されない方が良いのか、変更されたとして、その妥当性や適切性、それに伴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。(2005 年)

(6) プロジェクトを実施するにあたっての手段の適切性

プロジェクトの実施においては、開始時の妥当性がその後の実施プロセスや成果の発現に影響を及ぼす。2次評価者による「妥当性」に関する評価のなかで、「手段としての適切性」への評価は「優先度」や「必要性」に比べて相対的に低かった。プロジェクト実施にあたっては外部条件などプロジェクトがおかれている状況をよく見極め、適切な手段・方法を選択することが重要であり、適切な手段・方法によってプロジェクト目標の達成度やインパクトの発現、自立発展性を高め、プロジェクトの質の向上をはかることができると考えられる。(2006 年度、2007 年度)

(7) 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伴い、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、大きな一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ものの限界とも言える。

2次評価の対象となった案件でも、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、上位目標に「貧困削減」という言葉を入れたために、プロジェクト目標との因果関係が非常に遠いもの、或いは、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 プロジェクトの中には、「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等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に、「XXX による A 事業が予定通り行われて、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。（2005 年度）

第8章 外部有識者事業評価委員会の意見

有識者評価委員会は2次評価結果に基づき、終了時評価及び2次評価のあり方に関して、また、それに関連したプロジェクトの計画立案・運営の改善に関してこれまで様々な提言を行ってきた。2次評価の対象としたプロジェクトが計画立案されたのは、古いものでは10年近くも昔のことである。その当時は評価に対する明確な意識やPDMに関する理解が十分では無かったであろう。従ってそれらのプロジェクトの2次評価に基づいた提言の中には、すでに一部実行に移されているものもあるし、有識者評価委員会の意見に沿って、現在改善されつつあるものもあるが、この間の有識者評価委員会の活動結果を総括する意味でも、ここにこれまでの主な意見をとりまとめておきたい。

なお、第7章のまとめの中にも作業部会としての提言が書かれている。当然ながら内容が重複する部分はあるが、本章では有識者評価委員会の立場で再びとりまとめていると理解いただきたい。

1. 2次評価の意義について

(1) 現地調査による2次評価の有効性の確認

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

2次評価はあくまでも終了時評価報告書に記載されている事項に基づいて評価するものであるため、報告書に記載されていないことについては2次評価できない。2次評価者独自の立場から、様々な資料を集め、その情報も含めて2次的に評価することは理論的には可能であるが、実際的ではない。2次評価のためだけではなく、評価報告書がプロジェクトに直接関係ない多くの読者に読まれることを考えれば、評価報告書には「事実の確認」＋「それに対する判断」が記載されるべきである。

事実がきちんと記載されていれば、2次評価者は読者自らの基準でその事実を判断し、終了時評価者の判断と比較することができる。評価報告書に事実の記載が不十分で、判断だけが記載されていれば、2次評価者は確たる根拠なしにそれを信じるか信じないか、あるいは割り引いて信じるかしか方法はない。従って、十分な事実の記載があることがまず重要であり、それに漏れや偏りがあれば適切な2次評価はできない。逆に、事実が適切に記載されてさえすれば、判断は2次的に是正できる。

2次評価は1次評価である終了時評価報告書を読んで行うものであるが、実際の現場も見ずに適切な2次評価をすることが果たして可能だろうか、という疑問は、2次評価を始めた時から委

員会で常に言われてきた。そこでこの疑問に答えるために、有識者評価委員会の委員4名が、2005年度にフィリピン、ラオス、ケニアへ現地調査に赴き、終了時評価された案件を直接調査する機会を得た。終了時評価の結果、それを2次評価した結果、自らの調査結果、これらをつきあわせてどこに齟齬があるかを調べようというものである。その結果、全般的には大きな齟齬はなく、現在行っている終了時評価+2次評価の手法が適切であることが基本的に確認された。ただ、案件によっては、終了時評価の記述の仕方が不十分であるのではないかと考えられるものがあった。具体的には、必要な事実の記述が不足している、あるいは偏っているというものである。これらの問題については、終了時評価の改善によって対処できると考えられる。

現地調査でのインタビューによれば、終了時評価報告書に重要な記載事項が無かった理由として、そのことは事前評価報告書、中間評価報告書等すでに公表されている報告書に既述されていることを挙げる場合もあった。終了時評価報告書だけを丹念に読んで、第三者が2次評価するような仕組みは以前には想定されていなかったため、終了時評価報告書に必要な事項が含まれていないということである。しかし、書き手にすればすでにどこかに書いた事項であっても、読み手にすれば書かれたかもしれない報告書をすべて探し出して目を通すことは現実問題として困難である。これは報告書の書き方の問題である。すなわち、終了時評価報告書には、それ以前に書かれた事前評価報告書、中間評価報告書のサマリーや、重要記載事項を重複してでも記載すべきである。終了時評価報告書は何よりもプロジェクトの締めくくりの報告書であり、終了時評価報告書を第三者が読んで2次評価するためには必須である。

(2) 評価の質と評価結果の向上

2次評価結果は統計的等化作業により、時系列的に比較可能である。時系列分析の結果によれば、終了時評価報告書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次評価結果を基に、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沿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したが、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。終了時評価報告書をとおしてみたプロジェクトの評価も全般的に上昇したことが確認された。

さらに、評価の質と同様、2003年度と2004年度の評価案件の評価結果も向上していることが示されている。プロジェクトが平均5年程度継続すると考えれば、これらの時点から5年前に何か起きたと考えられる。それらはPDMに代表されるロジック・モデルの考え方の導入では無かるうか。プロジェクトを行えば自ずと結果が現れるというのではなく、効果が表れるために何が必要かを十分考慮したデザインが重要だからである。評価改善への大きな流れがこれら改善を支えたものと思われる。

2次評価の目的は終了時評価の透明性及び結果の客観性の確保と、終了時報告書の質を高めることである。2次評価を行うにあたっては1案件の報告書を外部者が評価することによって評価の透明性を、多数で評価することによって評価の客観性を確保した。また、2次評価の結果をもとに、評価の質を高めるために改善点の提言を行い、グッド・プラクティスとして終了時評価の質が高かった案件、そして終了時評価の質が低かった案件を提示することによって、質の良い報告書の手本を示した。これらの2次評価結果は2004年のJICAの事業評価ガイドライン改訂版等に反映されることとなった。終了時評価の質が経年的に向上したことは、このような2次評価の試みが終了時報告書の質を高める手段として有効であったことを示している。また、2次評価票は様々な視点から評価を行うように構成されていることから、1次評価者にとって評価のチェックリストとして活用できたと考えられる。さらに、このような形で2次評価が行われることを周知したことは、一次評価者のとって自分の書く評価報告書が2次評価されることを意識させるものであり、評価にあたって緊張感を高めたものと考えられる。さらには、プロジェクトの形成、運営においても、諸活動が2次評価票に沿う形で実施されることによって、成果がますます発現するようになってきたと考えることもできよう。

(3) 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が責任を持つ内部評価という位置付けをしている。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、少数の国内委員等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、内部とか外部とかいうことではなく、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項目等について定性的、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眼で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合わせ持っている。

終了時評価はこれまで各事業部で行ってきた。内容を十分理解した部門による評価は重要であるが、それを外部の有識者が2次評価することによって、評価の透明性を高めると共に、評価内容の客観化が可能であることを示した。このような活動を通して、終了時評価の質的向上を図ることができる。

しかし、有識者が行う外部評価についても同じことがいえる。内部の人間ではなく、プロジェクトと利害が伴わない意味で評価結果は客観的であるといえるが、内容に信頼性があるかどうかは別の問題である。各年度の2次評価報告書で明らかにしたように、有識者にも評価傾向の偏りがそれ

それぞれあるからである。本来であれば、複数の有識者に同一プロジェクトを評価してもらい、どの評価項目が一致し、どれが一致しないかを明らかにするのが望ましい。しかし、時間と費用の面で実用的ではない。だからといって、有識者が評価した結果は黙って受け取れというのは乱暴である。有識者の評価結果といえども、他の多数の有識者の目を通して、個人の評価傾向に偏らない、一般的知見を抽出する努力は必要であろう。

2004年度に行った、JICA職員と外部有識者の比較は面白いと同時に有益である。どういった視点が違うのか、なぜそうなのかに関して、1回だけの試みの結果からだけではすべてが明らかになったわけではないが、このような試みも続ける必要がある。JICAには有能な人材が沢山いる。評価においても、JICA内部の人的資源を有効に活用することがまず必要である。

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

2. 終了時評価の改善に関して

(1) 評価可能性 (Evaluability) の強化

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伴い、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見える。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き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。

(2) 評価フレームワークの強化

評価調査団の構成として、評価団を構成する際には専門性の高い者を選ぶ、また専門性に偏りがないように配慮する必要がある。また、調査団の構成については、情報源として団員個々の何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、関係者かそう

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

「評価フレームワーク」の評点を下げる主因であるパートナー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パートナー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、パートナー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留まらず、評価のデザインの段階から評価プロセスへのパートナー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、パートナー国側の評価プロセスへの参画もより進みつつある。一方、これらのパートナー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、パートナー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、こうした評価を一層進めていくべきである。また、パートナー国の評価者に前もって PDM 手法等を習得してもらうことにより、合同評価を効率的に行うことができる。

(3) 目標の明確化

終了時評価にあたって情報を分析するに必要なデータが不十分である報告書がみうけられた。これはプロジェクトの開始時に PDM の作成が十分吟味されていないことに帰する部分が多い。

PDM の作成は、終了時評価での検討手段として指標を用いることを念頭に置き、プロジェクトの計画段階で目標設定や指標に用いるデータの入手手段を十分に検討することが重要である。そのため、PDM の作成にあたってはパートナー国の関係者にも PDM を十分に理解してもらい、指標となる統計資料が入手可能か否かをその時点で入念に確認することが必要である。

数値を用いた目標の設定は重要である。研修回数、受講者数、作成数、収穫・収入の増加率などに、可能なものについてはあらかじめ具体的な数値目標を設定することで、目標に達成しているか否かの評価を容易にすることができる。

もちろん、どのような数値目標を設定するかは重要である。技術の向上を目標にしている場合、研修の参加者数という量的な結果だけを示して達成したとするのが多い。受講者がどの程度習得したか、彼らの習得程度で果たして実践に役に立つのか、という質の面を見ることが技術の向上を評価する場合必要である。研修前、研修後の受講者の技術レベルを調査し、数値による客観的指標を用いることが必要であろう。アンケートを用いる場合はイエス／ノーによる評価ではなく、5段階評価法などの多段階評価が望ましい。

(4) 中間評価とモニタリングによるプロジェクト運営の改善

プロジェクトを実際に始めてからでないと得られない情報は数多くある。プロジェクト開始前に十分吟味した PDM であっても、プロジェクト開始後得られた情報に基づき、修正する必要が出てくるのは当然である。しかし、PDM はプロジェクトの行動指針であるため、中間評価などプロジェクトの節目に公式の手続きに従って変更すべきである。終了時評価は直近の、通常は中間評価の際に改訂された PDM に基づいて行うのが基本であろう。終了時評価のためにさらに PDM を作り替えた評価事例があるが、PDM が形式的に作られているだけで役立っていなかったことの証明でもある。

PDM は活用しなければ意味がない。プロジェクト開始時に派遣専門家やカウンターパートなどプロジェクトの関係者に PDM を十分理解させておき、専門家やカウンターパートが各自の活動目的を明確に把握することによって PDM を自己評価に用いることができ、プロジェクトの効率性を高めることが可能となる。日頃のモニタリングも PDM に即して行い、そのつど必要な記録を残しておけば、評価作業は容易に行える。

(5) 情報収集の範囲と方法

目標の達成度を測るために、統計資料ばかりでなく幅広くデータを収集しなければならない。インパクトを図るためには直接的受益者（農民、受講者、患者等）からの情報の収集が必要であるが、インタビュー調査や質問紙調査では自由回答の他に、理解度や考えに関する評価を行う工夫も必要である。なお、質問紙調査は評価調査団が行く前に実施し、調査時には補足調査にするのが効率的である。また、調査対象者数を多くする、対象者を派遣専門家、カウンターパート、受益者など幅広くして客観性を高めることが必要である。1次評価で十分な情報が得られていなければ、それを基にした2次評価の十分な成果は期待できない。

(6) 一体的な評価

同一の実施機関に対して、いくつかのフェーズに亘り継続して協力を続けている場合、個々のフェーズによる協力の独自の効果を判定するのは困難である。ある案件で発現している効果は、案件の自立発展によるものなのか、継続案件の実施によるものなのか、分からない場合もある。また、無償資金協力や円借款などと連携して技術協力が実施された場合、技術協力だけの効果を評価するのは困難である。さらに、報告書によっては、これら関連プロジェクトについて十分ふれていないものも見受けられる。これらをどのように評価するか、方法論の検討が必要である。ケースバイケースではあるが、一連の関連プロジェクトを一体的に評価することも考慮すべきである。

(7) 評価基準例の提示

2次評価は視点、評点別に5段階尺度に基づいて、複数の有識者が評価を行うものである。数多くの2次評価者を集めれば、評価者個人の評価傾向はキャンセルされて真の評価結果が得られ

るはずであるが、現実には評価者の集合によってはある程度のバイアスがあるのは避けられない。

1次評価についても同様なことが言える。1次評価はある評価調査団によって1回しか行われ
ないが、もし別の評価調査団が評価を行ったら評価結果が異なるであろうと予想される。評価結
果の信頼性を保つためにも、評価者間で評価の差が小さくなるような工夫をすることが必要であ
る。基準に基づいて評価作業ができれば、結果もまとめやすい。参照点を明確に示せば、判断
がたやすくなることから、各評価の5段階評価について、どのような場合に5を、どのような
場合には4を、といった、評価判断の事例をマニュアル化することも考える必要があろう。

(8) 現地再調査の活用

外部有識者事業評価委員会による現地調査の結果、終了時評価と現地調査を重複して行う必要
性はないという結論に達したが、現地調査は役に立たないということではない。違った視点で評
価すれば必ず新しい発見がある。問題はその発見が二度手間をかけるに値するかどうかである。
確かに、評価結果の確認だけであれば意味は少ないであろう。しかし、ベストプラクティスやワ
ーストプラクティスの要因を深く掘り下げるといった目的であれば、現地再調査も意味がある。
プロジェクトがうまくいっているかどうかを一般論として語るだけではなく、あるプロジェクト
が具体的にどのような点で優れ、なぜそれが可能になったかという背景を終了時評価報告書から
だけ読み取ることは場合によっては難しいと思われる。そのような場合、終了時評価者との対話
を考えると、あるいは、再評価すべき観点に焦点を合わせ、短期間でも現地再調査を行うこと
は、十分意味があることと思われる。さらに、政治体制が変更した場合など、外部条件が大きく
変化したケースについては、現状を踏まえた対応策を考える上でも現地再調査の意義は大きかろ
う。

3. 評価報告書の改善に関して

(1) 分析手法

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

(2) 評価の現場主義

新 ODA 大綱や新 ODA 中期政策では現場主義が強調されているが、現場主義とは案件の形成や実
施だけではなく、評価活動も含めて考えなければならない。しかし、評価の多くが在外事務所主導
で行われるとしたら、その出来映えをどこかでチェックして、質を維持する仕組みがなければなら
ない。評価が重要になればなるほど、その品質保証が必要である。この2次評価手法を用いれば、

評価の質を本部でチェックする仕組みを構築することができよう。もし評価の質に問題があるとなれば、その原因は案件なのか評価者なのか、あるいは事務所の体制なのかの判断も可能であろう。

(3) アウトカムの重視

案件が成功したかどうかを評価する判断基準として重要なのは、アウトカムの発現であるが、2次評価分析の結果からは外部有識者と JICA 職員との判断の差が大きい評価視点でもある。PDM に即して言えば、高次の目標が実現したかどうかの視点である。アウトプットがなければアウトカムは発現しないが、アウトプットがあってもアウトカムが自動的に発現するわけではない。アウトカムの発現にはある程度の時間がかかるという事情もあるが、それよりもアウトプットからアウトカムへ至る道筋が相対的に細いことの方が問題である。アウトカムに寄与するアウトプットは通常一つではないし、寄与の程度も様々である。元々寄与の程度が小さいのであれば、時間が経っても目に見えるアウトカムの変化は得られない。それに、時間が経てば経つほど案件以外のアウトプットの影響も強くなり、アウトカムに変化があったとしてもそれが案件のアウトプットの影響であることを証明することは困難となる。時間が経てばアウトカムが発現するという事は理屈としてあっても、時間が経てば経つほど、実際にその寄与を計測することは期待できない。

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

(4) プログラム・アプローチの評価

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

また、これまで PDM など外部条件としてひとくくりされてきた要因の中に、本来ならばプ

プロジェクトの一部として取り組むべき要因が含まれている場合も多い。そうであれば、当初案件の作り方にかかわらず、評価の際にはプログラムの視点から、多方面に目配せのきいた評価を心がけることが重要である。

(5) 記述内容のチェックリスト

基本的には、評価ガイドラインに沿った評価報告書が良い報告書である。まず、終了時評価の時点で必要な情報がきちんと収集されるように、終了時評価報告書で記載すべき情報についてチェックリストを作成し、これに沿って評価報告書をチェックすることが必要である。必要な情報が記載されているか、記載されていない事項の未記載理由（不必要、情報がない等）が明記されているかチェックシートでチェックし、JICA 本部に提出された評価報告書をその視点でチェックすれば、少なくとも必要事項が正当な理由もなく記載されないということは無くなる。

(6) 報告書の記述法

読み手の理解が容易となるような書き方が必要である。また、外部の有識者による正確な2次評価を可能にするためにも、実施経過を記述する際には、正負両面の経過を記述するなどの配慮が必要である。さらに、アンケートを実施した場合は質問項目及び結果を添付することが必須である。基本的に、PDM の目標・指標・活動目的にそって、結果や評価を記述するのが良い。調査結果全てを表にして記述しているのは、それぞれの関連性は分かりやすいが、字が小さい、図表が無いなどにより読みにくく、理解しにくいという欠点がある。重要なポイントは文章化すべきである。また、評価内容に関連する統計的資料や調査結果を図表にし、文中に提示して評価の判断理由を分かりやすく提示することが必要である。

(7) わかりやすい記述

図表などを活用したわかりやすい記述がまだ不十分である。終了時評価報告書の読者は JICA の内部関係者だけではない。2次評価者はもちろんのこと、一般国民が読むことを意識して書けば、もう少しわかりやすい報告書になるのではないかと思われる。

(8) 評価の手本

評価のために様々なガイドブック、マニュアルが作成されている。しかし、一般論を述べるだけでは具体性に欠け、なかなか理解ができない。ここで行ったような2次評価によって、質の高い評価報告書を客観的に示すことができれば、それらの報告書は一種のお手本として利用できる。数年続ければ、分野や援助スキームごとに手本がそろい、その手法や内容を踏襲しながら調査報告書を書けば、質の担保も期待できる。簡潔で質の高いガイドブック、マニュアル、手本などを業務フローのなかに適切に位置づけられることによって業務運営の改善を図ることができる。

(9) 提言・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パートナー国側に移管されることを踏まえて、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至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良く分かっていないと、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、評価者の能力がもっとも問われる項目であり、だからこそなかなか改善が難しいのではないかと思われる。従って、適切な教訓の抽出に当たっては、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、その中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。既に JICA ではナレッジ・マネジメントに関する取り組みの中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・評価等に活用されるなど、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。

4. 評価5項目による評価の改善

(1) 妥当性について

従来妥当性は「我が国の援助方針」に沿っているか、相手国の「開発計画」に沿っているかどうかだけで見られがちであったが、そのプロジェクトを実施することが目標達成にとって妥当かどうかと言う「手段としての妥当性」の判断を2次評価してもらったところ、他の評価項目と最も高い相関関係を示すことが明らかになった。計画がしっかりして現実的なプロジェクトは成果が上がるだろうという常識を裏付ける結果となっている。

(2) 効率性

効率性には、経済性の視点と費用対効果の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等との費用の比較、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難しい面もある。例えば、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。そうは言っても、技術協力であればいくら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様々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。

そこで、品物やサービスの購入分については金額で、専門家の手当などにかかわる経費についてはマン・マンスで表すなど、基本的な表記の仕方を定め、すべてのプロジェクトについて、費用を記載していくことからまず徹底させる必要がある。

効率性については、他の評価項目と比較して評価が低い。効率性を評価するには費用を明らかにする必要があるが、プロジェクトに必要な費用を明記すること自体も必ずしも容易ではない。機材を供与する場合や、工事を行う場合には同様の品物やサービスを市場で調達できることから、それらを市場価格で表現したり、現実に必要なとされた費用を市場価格と比較することによって、効率性の議論を行うことができる。技術協力の場合には移転された技術を費用で換算することそのものが困難で、成果を金額で表示するのは容易ではない。しかし、仮想市場法など、費用や価値を意識として評価する方法も提案されているところから、様々な工夫をして現実的な効率性評価を行うことが重要である。

(3) 有効性、インパクトの評価と外部条件

パートナー国の様々な側面で不安定な条件を考えれば、どのように立派な計画であれ、偶発的な原因からプロジェクトの成果が思ったように上がらない場合があるであろうことは予想できる。しかし、まずは、現実的で成果が出そうなプロジェクトを計画することが肝要である。

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目指す、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）という一連の筋のお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

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、説明が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付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、他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留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。

(4) 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、財政の側面から見た。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何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。

プロジェクトの自立発展性の評価結果はいくつかのマクロ変数と関係が深いことが明らかとなった。自立発展性はプロジェクトという人為的な介入の成果が維持されることであるが、そのためにはいろいろな意味で社会的キャパシティがなければいけない。一定の豊かさやガバナンスな

ど社会的なキャパシティが不足していれば自立発展は困難であるということである。もちろん、プロジェクトの種類にもよるであろうが、一般的に言って、自立発展が困難な状況ではプロジェクトの中で将来の自立発展に向けた取り組みを強めていくことがますます重要となっていく。

自立発展性では、分野別では農業開発、森林自然プロジェクトは他分野と比較して評価が低い。十分な成果が表れるのに時間がかかるという分野の特徴なのか、そのような分野のプロジェクトが実施される地域や国の影響によるものかの吟味が必要である。

5. 評価結果の活用

(1) 評価結果のフィードバック・メカニズムの構築

評価結果はフィードバックされてこそ、その機能を発揮する。評価報告書が読まれない、使われないと言われる理由の一つは、評価した時点でプロジェクトは終了しており、直接そのプロジェクトの改善には役立たないことにある。そこで、将来の類似プロジェクトに知見を役立てることが期待されるが、それには教訓・提言の一般化が必要である。

多くの評価が行われ、教訓、提言が出されれば、それらが相互に矛盾する可能性は捨てきれない。そうであれば、個々の評価結果とその利用との中間に、一般化と権威付けの作業が必要である。さらに、そのようにして権威づけられた提言が実行される組織的な仕組みが重要である。提言されたものが実行されたかどうかのチェックも行わなければならない。従来、評価結果が生かされなかったのは、評価結果の内容、提示の仕方に問題があったと同時に、関係者の良識に頼るだけで、改善のための組織的な仕組みが十分ではなかったからである。

評価結果から導出された教訓・提言の実行を確認する仕組みを作り、提言の言いつばなしにしないことが重要である。有識者評価委員会がその一翼を担えればと願うものである。

(2) 終了時評価のタイミングと提言のフォローアップ

終了時評価の時期については、できるだけ成果の発現が確認できる時期にすることは重要としても、プロジェクト残存期間に当初計画を終了できるよう努力する余地を残すため、概ねプロジェクト終了6カ月前に実施することになるのはやむを得ない。しかし、そうであっても、終了時までには実施すべしと言う、プロジェクト側や相手国政府に対する提言については、終了時点でどうなったかの報告があり、それが終了時評価報告書に添付されていれば、第三者が報告書を読んだときに、提言が終了時までどのように行われたかが把握できる。もちろん、2次評価を行う上においても、非常に参考になる。

このように、終了時評価報告書に、他の目的で作った文章であっても、引用したり、要約をしたりして所収しておくことにより、この1冊を読めば、案件形成から成果の発現状況まで、すべてひととおりの理解が得られるようにしておくことが、2次評価をさらに有効なものにするために必要である。

(3) グッド（バッド）プラクティス事例の追加分析

2次評価の結果における、よい事例・悪い事例などの案件の中には、「評価報告書の書き方」「案件管理の方法」など、今後の事業評価や事業の運営管理の改善に活用できると思われる要素が含まれていると思われる。したがって、必要に応じて、これまで実施された2次評価の結果から複数の案件を抽出したうえで、それぞれの案件の追加情報（実施協議報告書、中間評価報告書、案件終了時点でプロジェクトにより作成される事業完了報告書など）を参考に、違いが生じている事由について追加的に分析することにより、他の案件にも応用可能な教訓が抽出されることが考えられる。また、当該案件だけでなく、他の類似分野案件との評価報告書の比較や、継続案件がある場合にはその案件について事業事前評価表などを参照するといった工夫により、評価の質を向上させるとも考えられる。

(4) 事業改善のツール

評価にはコストがかかるが、それだけのコストをかけて何がどれだけ改善されたかも評価されなければならない。評価の目的は改善にある。2次評価結果の経年比較によって評価報告書の質が向上したことが示されたが、評価ガイドラインの作成・徹底をはじめとする近年の取り組みによるところが大きいと思われる。

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

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

(5) 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・効率性等の評価手法の開発・改善に向けた取り組みの中で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の実施をする上で、良い意味で「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。良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見られることは良い傾向である。

(6) 事業の質保証の仕組み

評価は事業の質保証のための仕組みである。事業の質の向上のためには、職員一人一人の心がけが大事であることはもちろんであるとしても、質を担保する仕組みを構築し、心がけを支えることもまた重要である。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持つ。評価活動を通じて意識の変容と共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中に蓄積され、JICA 職員の間には「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見えてきたと、喜ばしく思うものである。

付表1 二次評価票

二次評価チェックシート（2004年度版）

案件名	
-----	--

※記入方法

	<p>① 薄緑の部分でドロップダウン・リストから選択【I～III】</p> <p style="margin-left: 20px;">基準 { A: おおむね良い (10点満点で7点以上) B: 不十分な点がある (10点満点で4～7点) C: 悪い (10点満点で0～3点)</p> <p>② 黄の部分に小項目 (上記3段階評価) の視点を含めた総合評価を10点満点で記載する【I～IV】</p> <p style="margin-left: 20px;">基準 { 9-10点: 良い 7-8点: やや良い 5-6点: 普通 3-4点: やや悪い 1-2点: 悪い</p> <p>③ コメント欄には、重要点や特筆されるべき点を記入 (良い事例を含む) 【I～V】</p>
--	--

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)

		<p>【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出来たか</p>
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いか)。
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の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)、及び裨益対象が明確・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、妥当な論理が組まれていたか。
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。
視点	コメント	
10		

II. 項目ごとの二次評価

1. 評価フレームワーク		
		<p>【調査スケジュール】評価調査のスケジュールは適切か</p>
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・公正性に配慮した調査団構成となっているか
視点		調査団の構成にあたっての公平性・中立性確保への配慮が報告書中に言及されているか。言及がない (N/A) 場合は、報告書から読み取れる情報をもとに、「評価の公平性・中立性は書かれていないか、調査団構成の偏りがその要因となっていないか」等を基準として判断する。
視点		【調査団構成】調査団として必要な専門性は確保されたか
視点		調査団としてのバランスのとれた専門性確保への配慮が報告書中に言及されているか。言及がない (N/A) 場合は、報告書から読み取れる情報をもとに、「専門知識の不足や評価の質への悪影響はないか、調査団構成の偏りがその要因となっていないか」等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。
視点	コメント	
10		
2. 情報収集		
視点		【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) までブレークダウンしてあるか。
視点		【収集方法】情報収集方法に偏りはあるか
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。
視点		【情報源】データ・情報の収集先 (訪問先・面会者など) は明らかか
視点		情報収集先に関する十分な説明 (出典、面談者リストなど) があるか。
視点		【情報源】データ・情報の収集先 (訪問先・面会者など) は適切か《先方関係者の情報源としての評価への参加》
視点		最終受益者を含め、幅広い情報収集先をバランス良く当たっているか。
視点		【収集実績】評価を行ううえで十分な情報が収集されているか
視点		設定した情報収集計画 (評価グリッド) に基づき、評価設問への回答を得るに十分な情報が得られているか。また、調査の実施過程で新たな疑問が生じた場合は、必要な追加情報を収集しているか。
視点	コメント	
10		

3. 分析／評価	
3.1 現状把握	
	【プロジェクトの現状把握・検証】実績の検証は十分か
視点	アウトプット、プロジェクト目標、上位目標に関する達成度、もしくは達成予測が、指標・目標値を用いて的確に検証されているか。
	【プロジェクトの現状把握・検証】実施プロセスの検証は十分か
視点	プロジェクトの実施プロセスに対する検証（＊２）が、成果や目標達成に当たっての貢献・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〔１〕
視点	計画段階におけるプロジェクトの組み立てに対する検証（＊３）が、成果や目標達成に当たっての貢献・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（＊４）を、納得性の高い形で試みているか。
評点	コメント
3.2 分析	
	【データ分析全般】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図られているか。
	【データ分析全般】多面的な分析・データの解釈を行っているか
視点	複数のデータ分析方法を組み合わせることで、様々な角度からの検証・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。
評点	コメント
3.3 評価	
	【５項目評価（＊５）】「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等の視点）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」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係る因果関係の論理性等の視点）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」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）等の視点）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」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、波及効果の有無等の視点）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」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、技術面等における自立発展性の視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。本評価項目については、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も重要なポイントとなる。
	【評価全般】評価の判断基準・根拠は妥当か
視点	評価の判断基準・根拠が明記されており、納得性が高いものになっているか。
	【評価全般】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（＊６）	
	【根拠の明確性】提言は評価結果から導かれた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。
	【根拠の明確性】教訓は評価結果から導かれた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。
	【内容の納得性】提言は納得性の高い内容となっているか
視点	根拠も含めて、客観的で納得性の高い提言がなされているか。
	【内容の納得性】教訓は納得性の高い内容となっているか
視点	根拠も含めて、客観的で納得性の高い教訓が抽出されているか。
	【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阻害・貢献要因などの情報が、漏れなく提言に反映されているか。
	【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阻害・貢献要因などの情報が、漏れなく教訓に反映されているか。
	【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・実内容的な内容を記載し、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	
	10	
5. 報告書		
		【書き方全般】 読み手の理解が容易となるよう、簡潔かつ明瞭な書き方となっているか
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、全体として分かりやすい報告書になっているか。
		【書き方全般】 報告書が何を言いたいが、読者に明快に伝わるようになっているか
視点		論理構成や要点が明確であり、論旨が明快に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分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及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	
	10	

Ⅲ. 「良い評価の基準」（*7）に基づく総合評価

		【良い評価の基準】 評価情報の有用性
視点		JICAの意思決定過程へのフィードバックの観点から、将来的な活用度の高い評価結果が得られているか。なお、有用性を高める要件としては、評価結果のわかりやすさ、フィードバック先の明確さ、目的の明確さ、結果の入手しやすさ、タイミングの適切さ等が挙げられる。
		【良い評価の基準】 公平性と中立性
視点		評価が中立な立場で公平に行われているか。なお、公平性・中立性の確保のためには、評価実施体制（調査団構成等）や情報収集過程（収集方法、情報源等）への配慮が必要となる。
		【良い評価の基準】 信頼性
視点		評価者の専門性や評価プロセス（「評価デザイン→実施→結果取りまとめ」の一連の作業）の透明性、価値判断の適切性などの観点から、評価情報の信頼性は高いか。
		【良い評価の基準】 被援助国の参画度
視点		情報源（インタビュー先や質問表配布先）としての参画のみならず、締結した協議議事録（ミニッツ）等の内容から、先方関係者が評価主体として調査に十分関与していると判断できるか。
評点	コメント	
	10	

Ⅳ. 報告書から読み取れるプロジェクトの評価（5項目評価）

妥当性		
評点	コメント	
	10	
有効性		
評点	コメント	
	10	
効率性		
評点	コメント	
	10	
インパクト		
評点	コメント	
	10	
自立発展性		
評点	コメント	
	10	
総合評価		
評点	コメント	
	10	

V. その他コメント《自由記述欄》

--

【注釈】

改訂版JICA事業評価ガイドラインにおける説明内容（抜粋）

該当頁

<p>* 1 : 主な情報収集方法の種類 ① 文献・既存資料調査 ② 直接観察 ③ 質問紙調査（アンケート調査） ④ インタビュー調査 ⑤ フォーカスグループ・ディスカッション</p>	<p>p 83- p 90</p>
<p>* 2 : 実施プロセスの検証を通して把握できること ① 活動の検証 ② ターゲット・グループとの関係 ③ プロジェクトのマネジメント ④ 全体的視点</p>	<p>p 62</p>
<p>* 3 : <u>定性的な因果関係の検証方法</u>：プロジェクト実施状況と変化の関係性やプロジェクトに関わる人々の認識などを丁寧にモニターすることによって、因果関係を推測していく方法。 ① 投入から、活動、アウトプット、目標に至るまでの実施プロセスの経緯を積み上げる。 ② プロジェクトの実施と効果のロジックの論理的な説明を試みる。 ③ 技術の移転、普及過程を分析する。 ④ プロジェクトから受益する地域や対象を限定し、より深くデータ分析を行うことにより、プロジェクト実施との関係性を明らかにする。</p>	<p>p 76</p>
<p>* 4 : <u>定量的な因果関係の検証方法</u>：比較調査もしくはベースライン・データを用いて、「with/without」や「before/after」の比較を行う方法。 ① プロジェクト実施前と実施後の受益者や対象社会の変化を比較する（before/after）。 ② プロジェクトの受益者・対象社会と、プロジェクトの影響を受けない人々・社会の状況を比較する（with/without）。 ③ ①と②の組み合わせ（実験的計画手法）。 ④ ①と②の組み合わせ（準実験計画手法）。</p>	<p>p 77</p>
<p>* 5 : 評価5項目の各項目においてチェックすべき視点については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第3部第2章を参照。</p>	
<p>* 6 : 提言と教訓の定義は以下のとおり。 「提言」：評価対象プロジェクトに関して、JICAや相手国の実施機関関係者に対し、具体的な措置、提案や助言を行うもの。 「教訓」：プロジェクトの経験から特定できるもので、実施中の類似プロジェクトや、将来開始されるプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄。</p>	<p>p 100</p>
<p>* 7 : 「良い評価の基準」の定義については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第1部第1章（p29）を参照。</p>	<p>p 29</p>

二次評価票（2005年度版）

記入者名	
案件名	

※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】								
<table border="0"> <tr> <td rowspan="5">基準</td> <td>5：十分／高い（期待以上の水準を達成）</td> </tr> <tr> <td>4：概ね十分／高い（ほぼ期待された水準を満たす）</td> </tr> <tr> <td>3：普通（合格ライン）</td> </tr> <tr> <td>2：いくらか不十分／低い（期待された水準を下回る）</td> </tr> <tr> <td>1：不十分／低い（期待された水準を著しく下回る／まったく満たしていない）</td> </tr> <tr> <td colspan="2">*：判断不能（「視点」のみ入力可能）</td> </tr> </table>	基準	5：十分／高い（期待以上の水準を達成）	4：概ね十分／高い（ほぼ期待された水準を満たす）	3：普通（合格ライン）	2：いくらか不十分／低い（期待された水準を下回る）	1：不十分／低い（期待された水準を著しく下回る／まったく満たしていない）	*：判断不能（「視点」のみ入力可能）	
基準		5：十分／高い（期待以上の水準を達成）						
		4：概ね十分／高い（ほぼ期待された水準を満たす）						
		3：普通（合格ライン）						
		2：いくらか不十分／低い（期待された水準を下回る）						
	1：不十分／低い（期待された水準を著しく下回る／まったく満たしていない）							
*：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（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出来たか
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の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）、及び裨益対象が明確・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、妥当な論理が組まれていたか。
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」等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	
視点	【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・実際のレベル（小項目）までブレークダウンしてあるか。
視点	【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・信頼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。
視点	【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。
視点	【収集実績】評価を行ううえで十分な情報が収集されているか
視点	設定した情報収集計画（評価グリッド）に基づき、評価設問への回答を得るに十分な情報が得られているか。また、調査の実施過程で新たな疑問が生じた場合は、必要な追加情報を収集しているか。
評点	コメント
3. 分析／評価	
3.1 現状把握	
視点	【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（*2）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（*3）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（効果）】 因果関係の検証は十分か〔2〕
視点		「with/without」や「before/after」の比較を通して、効果がプロジェクトの結果もたらされたものであるかの検証（*4）を、納得性の高い形で試みているか。
視点	コメント	
評点		
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図られているか。
		【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、様々な角度からの検証・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	
評点		
3.3 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等の視点）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係る因果関係の論理性等の視点）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）等の視点）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、波及効果の有無等の視点）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、技術面等における自立発展性の視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。本評価項目については、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も重要なポイントとなる。
		【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。
視点	コメント	
評点		
4. 提言・教訓（*6）		
		【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、納得性が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）を根拠に策定したものとなっているか。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阻害・貢献要因などの情報が、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・実質的な内容を記載し、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）を根拠に策定したものとなっているか。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阻害・貢献要因などの情報が、漏れなく教訓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。
視点	コメント	
評点		

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、全体として分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分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及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。
コメント	
評点	

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、治安の急激な変化等）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。
コメント	
評点	
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
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。
コメント	
評点	
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（現地リソースの活用などを含む）。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事はできなかったか。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。
コメント	
評点	
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
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）。
	【予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度】 予期しなかったプラス・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。予期しなかったプラス・マイナスの影響をもたらした特別な要因はあるか。
コメント	
評点	
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】 プロジェクトが目指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。
コメント	
評点	

V. 案件への馴染み度

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

VI. その他コメント《自由記述欄》

【注釈】

改訂版JICA事業評価ガイドラインにおける説明内容（抜粋）

	該当頁
* 1 : 主な情報収集方法の種類 ① 文献・既存資料調査 ② 直接観察 ③ 質問紙調査（アンケート調査） ④ インタビュー調査 ⑤ フォーカスグループ・ディスカッション	p 83- p 90
* 2 : 実施プロセスの検証を通して把握できること ① 活動の検証 ② ターゲット・グループとの関係 ③ プロジェクトのマネジメント ④ 全体的視点	p 62
* 3 : 定性的な因果関係の検証方法：プロジェクト実施状況と変化の関係性やプロジェクトに関わる人々の認識などを丁寧にモニターすることによって、因果関係を推測していく方法。 ① 投入から、活動、アウトプット、目標に至るまでの実施プロセスの経緯を積み上げる。 ② プロジェクトの実施と効果のロジックの論理的な説明を試みる。 ③ 技術の移転、普及過程を分析する。 ④ プロジェクトから受益する地域や対象を限定し、より深くデータ分析を行うことにより、プロジェクト実施との関係性を明らかにする。	p 76
* 4 : 定量的な因果関係の検証方法：比較調査もしくはベースライン・データを用いて、「with/without」や「before/after」の比較を行う方法。 ① プロジェクト実施前と実施後の受益者や対象社会の変化を比較する（before/after）。 ② プロジェクトの受益者・対象社会と、プロジェクトの影響を受けない人々・社会の状況を比較する（with/without）。 ③ ①と②の組み合わせ（実験的計画手法）。 ④ ①と②の組み合わせ（準実験計画手法）。	p 77
* 5 : 評価5項目の各項目においてチェックすべき視点については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第3部第2章を参照。	
* 6 : 提言と教訓の定義は以下のとおり。 「提言」：評価対象プロジェクトに関して、JICAや相手国の実施機関関係者に対し、具体的な措置、提案や助言を行うもの。 「教訓」：プロジェクトの経験から特定できるもので、実施中の類似プロジェクトや、将来開始されるプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄。	p 100
* 7 : 「良い評価の基準」の定義については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第1部第1章（p29）を参照。	p 29

二次評価票 (2006年度版)

記入者名		作成年月日
案件名		

※記入方法

<p>① 緑色の「視点」「評点」の部分でドロップダウン・リストから選択【I～III】</p> <p>基準</p> <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 <p>*：判断不能（「視点」のみ入力可能）</p> <p>② 緑色の「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</p> <p>③ コメント欄には、重要点や特筆されるべき点を記入（良い事例を含む）【I～IV】</p>

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）

	【事業計画（事前評価/PDM）の適切性】 事業計画（事前評価/PDM）がプロジェクトを評価するのに適切であったか
視点	事業計画評価で用いたPDMが当初作成されたPDMの修正版である場合、当初に比べて改善されたものであったか。評価で用いたPDMでのプロジェクトの達成目標が当初に比べて低くなっていないか。
	【プロジェクトのターゲット・グループの設定】
視点	プロジェクトの裨益者であるターゲット・グループの設定が明確かつ適切であるか。
	【プロジェクト目標の達成度（実績）の検証可能性】 事業計画（事前評価表/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、プロジェクト目標において、指標とその数値目標（目標値）が評価目的を踏まえて明確・適切に設定されており、事業計画（事前評価表/PDM）に基づいた達成度が評価可能な形になっていたか。
	【上位目標の達成度（実績）の検証可能性】 事業計画（事前評価表/PDM）において、上位目標は達成度の評価が可能なように設定されていたか
視点	上位目標において、指標とその数値目標（目標値）が評価目的を踏まえて明確・適切に設定されており、事業計画（事前評価表/PDM）に基づいた達成度が評価可能な形になっていたか。
	【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。
	【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。
コメント	
評点	

II 項目ごとの二次評価

1 評価フレームワーク

	【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。言及がない場合は、報告書から読み取れる情報をもとに、「評価公平性・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」等を基準として判断する。
	【被援助国の参画度】 途上国側関係者の評価調査への参画は十分か《先方関係者の評価者としての評価への参加》
視点	途上国側関係者の評価調査への十分な参画（＝評価方法に対する理解に基づき、一連の評価活動に相手国のプロジェクト関係者または第三者が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。
コメント	
評点	

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・実証的なレベル（小項目）までブレー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】 評価を行う上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（質・量）な情報が得られているか。また、調査の実施過程で新たな疑問が生じた場合は、必要な追加情報を収集しているか。
コメント	
評点	

3 分析

3.1 現状把握・検証

	【プロジェクトの現状把握・検証（実績：アウトプット）】 アウトプット産出の把握・検証は十分か
視点	アウトプットは計画どおり産出されているか、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているか。
	【プロジェクトの現状把握・検証（実績：プロジェクト目標）】 プロジェクト目標の達成度の把握・検証は十分か
視点	プロジェクト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把握・検証されているか。

	【プロジェクトの現状把握・検証（実績：上位目標）】 上位目標の達成度の把握・検証は十分か
視点	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把握・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）】 実施プロセスの把握・検証は十分か
視点	プロジェクトの実施プロセス（モニタリング、意思決定過程、プロジェクト内でのコミュニケーション状況など）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（定性的因果関係）】 因果関係の把握・検証が定性的側面から十分捉えられているか
視点	計画段階におけるプロジェクトの組み立てに対する検証（*2：プロジェクト実施状況と変化の関連やプロジェクトに関わる人々の認識など）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（定量的因果関係）】 因果関係の把握・検証が定量的方法で十分行われているか
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（*3）を、納得性の高い形で試みているか。
コメント	
視点	
3.2 分析の方法	
	【客観的分析】 データに基づいて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る現状把握に基づいた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図られているか。
	【多面的分析】 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、様々な角度からの検証・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】 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。
コメント	
視点	
4 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等の視点）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係る因果関係の論理性等の視点）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）等の視点）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、波及効果の有無等の視点）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（持続性確保のための仕組みの組み込み、政策・制度面、組織・財政面、技術面等における自立発展性の視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。本評価項目については、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も重要なポイントとなる。
	【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。
コメント	
視点	
5 提言・教訓（*5）	
5.1 提言	
	【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阻害・貢献要因などの情報が、十分に提言に反映されているか。
	【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）を根拠に策定したものとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い内容の提言がなされているか。
	【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枠を提示したうえで具体的・実際の内容を記載し、後の対応・フォローが行いやすい形になっているか。
コメント	
視点	
5.2 教訓	
	【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阻害・貢献要因などの情報が、十分に教訓に反映されているか。
	【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）を根拠に策定したものとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い内容の教訓が抽出されているか。
	【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。

コメント	
評点	
6 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り、読者に明快に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、全体として一般の人に分かりやすい報告書になっているか。本文の始めにPDMを明記しているか。論理構成や要点が明確であり、論旨が明快に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分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及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）或いは出典元が提示されているか。
コメント	
評点	

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、治安の急激な変化等）があればコメントに記入する

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。当該国・分野に対する協力として、本事業実施の高い優先度があるか。
	【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（終了時点でのプロジェクトの妥当性）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。より高いレベルのアウトカムの発現に向け、他ドナーや相手国による関連事業との連携を計画・実施しているか。
コメント	
評点	
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】 プロジェクト目標は達成されているか
視点	プロジェクト目標は達成されたか（明確な根拠があり達成される見込みも含む）。
	【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。
コメント	
評点	
3 効率性（プロジェクトの効率性）	
	【投入費用の明確化】 プロジェクトに投入された費用を明確に把握しているか
視点	機材購入、専門家費用など投入にかかる単位コストを明確に把握しているか。
	【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（現地リソースの活用などを含む）。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事はできなかったか。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。
コメント	
評点	
4 インパクト（プロジェクト目標の達成により予想された／予想されなかった効果）	
	【予想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
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、または明確な根拠があり達成される見込みがあるかどうか。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。予想しないプラスのインパクトが多岐にわたる場合は5点、1つか2つの場合は4点、予想しないマイナスのインパクトが多岐にわたる場合は1点、1つか2つの場合は2点、予想しないインパクトが何もない場合は3点と評価する。
コメント	
評点	

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為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】 プロジェクトが目指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。
コメント	
評点	

IV 案件への馴染み度

評点	案件についての事前情報： 1. 全くない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある
評点	地域の馴染み度： 1. 全くない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある
評点	専門分野の馴染み度： 1. 全くない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある

V その他コメント《自由記述欄》

[注釈]

改訂版JICA事業評価ガイドラインにおける説明内容（抜粋）

該当頁

- | | | |
|-------|---|-----------|
| * 1 : | 主な情報収集方法の種類
① 文献・既存資料調査
② 直接観察
③ 質問紙調査（アンケート調査）
④ インタビュー調査
⑤ フォーカスグループ・ディスカッション | p 83-p 90 |
| * 2 : | 定性的な因果関係の検証方法：プロジェクト実施状況と変化の関係性やプロジェクトに関わる人々の認識などを丁寧にモニターすることによって、因果関係を推測していく方法。
① 投入から、活動、アウトプット、目標に至るまでの実施プロセスの経緯を積み上げる。
② プロジェクトの実施と効果のロジックの論理的な説明を試みる。
③ 技術の移転、普及過程を分析する。
④ プロジェクトから受益する地域や対象を限定し、より深くデータ分析を行うことにより、プロジェクト実施との関係性を明らかにする。 | p 76 |
| * 3 : | 定量的な因果関係の検証方法：比較調査もしくはベースライン・データを用いて、「with/without」や「before/after」の比較を行う方法。
① プロジェクト実施前と実施後の受益者や対象社会の変化を比較する（before/after）。
② プロジェクトの受益者・対象社会と、プロジェクトの影響を受けない人々・社会の状況を比較する（with/without）。
③ ①と②の組み合わせ（実験的計画手法）。
④ ①と②の組み合わせ（準実験計画手法）。 | p 77 |
| * 4 : | 評価5項目の各項目においてチェックすべき視点については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第3部第2章を参照。 | |
| * 5 : | 提言と教訓の定義は以下のとおり。
「提言」：評価対象プロジェクトに関して、JICAや相手国の実施機関関係者に対し、具体的な措置、提案や助言を行うもの。
「教訓」：プロジェクトの経験から特定できるもので、実施中の類似プロジェクトや、将来開始されるプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄。 | p 100 |
| * 6 : | 「良い評価の基準」の定義については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第1部第1章（p29）を参照。 | p 29 |

二次評価票(2007年度 2008年度版)

記入者名		作成年月日
案件名		

※記入方法

<p>① 緑線の「視点」「評点」の部分をドロップダウン・リストから選択【I～III】</p> <p>基準</p> <ul style="list-style-type: none"> 5：十分/高い 4：概ね十分/高い 3：普通 2：いくらか不十分/低い 1：不十分/低い <p>② 緑線の「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</p> <p>③ コメント欄には、重要点や特筆されるべき点を記入（良い事例を含む）【I～IV】</p>

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	【事業計画（事前評価/PDM）の適切性】 事業計画（事前評価/PDM）がプロジェクトを評価するのに適切であったか
視点	事業計画評価で用いたPDMが当初作成されたPDMの修正版である場合、当初に比べて改善されたものであったか。評価で用いたPDMでのプロジェクトの達成目標が当初に比べて低くなっていないか。
視点	【プロジェクトのターゲット・グループの設定】
視点	プロジェクトの裨益者であるターゲット・グループの設定が明確かつ適切であるか。
視点	【プロジェクト目標の達成度（実績）の検証可能性】 事業計画（事前評価表/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、プロジェクト目標において、指標とその数値目標（目標値）が評価目的を踏まえて明確・適切に設定されており、事業計画（事前評価表/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	【上位目標の達成度（実績）の検証可能性】 事業計画（事前評価表/PDM）において、上位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	上位目標において、指標とその数値目標（目標値）が評価目的を踏まえて明確・適切に設定されており、事業計画（事前評価表/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。
コメント	
評点	

II 項目ごとの二次評価

1 評価フレームワーク

視点	【調査団構成（中立性・公正性・専門性）】 JICAによる内部評価という前提の上で、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	JICAによる内部評価という前提の上で、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なされているか。調査団員の現職やプロジェクトとの関わりなどについての記述そのほかの報告書から読み取れる情報をもとに、「評価公平性・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」等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、一連の評価活動に相手国のプロジェクト関係者または第3者が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。
コメント	
評点	

2 情報収集

視点	【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）までブレークダウンしてあるか。
視点	【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。
視点	【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。
視点	【収集実績】 評価を行う上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（質・量）な情報が得られているか。また、調査の実施過程で新たな疑問が生じた場合は、必要な追加情報を収集しているか。
コメント	
評点	

3 分析

3.1 現状把握・検証

視点	【プロジェクトの現状把握・検証（実績：アウトプット）】 アウトプット産出の把握・検証は十分か
視点	アウトプットは計画どおり産出されているか、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているか。

		【プロジェクトの現状把握・検証（実績：プロジェクト目標）】 プロジェクト目標の達成度の把握・検証は十分か
視点		プロジェクト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把握・検証されているか。
		【プロジェクトの現状把握・検証（実績：上位目標）】 上位目標の達成度の把握・検証は十分か
視点		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把握・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）】 実施プロセスの把握・検証は十分か
視点		プロジェクトの実施プロセス（モニタリング、意思決定過程、プロジェクト内でのコミュニケーション状況など）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（定性的因果関係）】 因果関係の把握・検証が定性的側面から十分捉えられているか
視点		計画段階におけるプロジェクトの組み立てに対する検証（*2：プロジェクト実施状況と変化の関連やプロジェクトに関わる人々の認識など）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（定量的因果関係）】 因果関係の把握・検証が定量的方法で十分行われているか
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（*3）を、納得性の高い形で試みているか。
コメント		
評点		
3.2 分析の方法		
		【客観的分析】 データに基づいて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る現状把握に基づいた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図られているか。
		【多面的分析】 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、様々な角度からの検証・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】 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。
コメント		
評点		
4 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等の視点）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係る因果関係の論理性等の視点）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）等の視点）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、波及効果の有無等の視点）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（持続性確保のための仕組みの組み込み、政策・制度面、組織・財政面、技術面等における自立発展性の視点）に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。本評価項目については、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も重要なポイントとなる。
		【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。
コメント		
評点		
5 提言・教訓（*5）		
5.1 提言		
		【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阻害・貢献要因などの情報が、十分に提言に反映されているか。
		【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、納得性が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）を根拠に策定したものとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い内容の提言がなされているか。
		【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な・実内容的な内容を記載し、後の対応・フォローが行いやすい形になっているか。
コメント		
評点		

5.2 教訓	
	【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阻害・貢献要因などの情報が、十分に教訓に反映されているか。
	【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）を根拠に策定したものとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い内容の教訓が抽出されているか。
	【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。
コメント	
評価点	

6 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、全体として一般の人に分かりやすい報告書になっているか。本文の始めにPDMを明記しているか。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分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及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）或いは出典元が提示されているか。
コメント	
評価点	

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、治安の急激な変化等）があればコメントに記入する

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。当該国・分野に対する協力として、本事業実施の高い優先度があるか。
	【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（終了時点でのプロジェクトの妥当性）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。より高いレベルのアウトカムの発現に向け、他ドナーや相手国による関連事業との連携を計画・実施しているか。
コメント	
評価点	
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】 プロジェクト目標は達成されているか
視点	プロジェクト目標は達成されたか（明確な根拠があり達成される見込みも含む）。
	【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。
コメント	
評価点	
3 効率性（プロジェクトの効率性）	
	【投入費用の明確化】 プロジェクトに投入された費用を明確に把握しているか
視点	機材購入、専門家費用など投入にかかる単位コストを明確に把握しているか。
	【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（現地リソースの活用などを含む）。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事はできなかったか。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。
コメント	
評価点	
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
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、または明確な根拠があり達成される見込みがあるかどうか。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）。
	【予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度】 予期しなかったプラス・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。予期しなかったプラス・マイナスの影響をもたらした特別な要因はあるか。予期しないプラスのインパクトが多岐にわたる場合は5点、1つか2つの場合は4点、予期しないマイナスのインパクトが多岐にわたる場合は1点、1つか2つの場合は2点、予期しないインパクトが何もない場合は3点と評価する。
コメント	
評点	
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】 プロジェクトが目指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。
コメント	
評点	
6 上記5項目評価を総合的に判断した評点（各評価項目の重み付けは自由に解釈して下さい）	
コメント	
評点	

IV 案件への馴染み度

評点	案件についての事前情報： 1. 全くない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある
評点	地域の馴染み度： 1. 全くない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある
評点	専門分野の馴染み度： 1. 全くない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある

V その他コメント《自由記述欄》

【注釈】

改訂版JICA事業評価ガイドラインにおける説明内容（抜粋）

該当頁

- * 1 : 主な情報収集方法の種類
① 文献・既存資料調査 p 83-p 90
② 直接観察
③ 質問紙調査（アンケート調査）
④ インタビュー調査
⑤ フォーカスグループ・ディスカッション
- * 2 : 定性的な因果関係の検証方法：プロジェクト実施状況と変化の関係性やプロジェクトに関わる人々の認識などを丁寧にモニターすることによって、因果関係を推測していく方法。 p 76
① 投入から、活動、アウトプット、目標に至るまでの実施プロセスの経緯を積み上げる。
② プロジェクトの実施と効果のロジックの論理的な説明を試みる。
③ 技術の移転、普及過程を分析する。
④ プロジェクトから受益する地域や対象を限定し、より深くデータ分析を行うことにより、プロジェクト実施との関係性を明らかにする。
- * 3 : 定量的な因果関係の検証方法：比較調査もしくはベースライン・データを用いて、「with/without」や「before/after」の比較を行う方法。 p 77
① プロジェクト実施前と実施後の受益者や対象社会の変化を比較する（before/after）。
② プロジェクトの受益者・対象社会と、プロジェクトの影響を受けない人々・社会の状況を比較する（with/without）。
③ ①と②の組み合わせ（実験的計画手法）。
④ ①と②の組み合わせ（準実験計画手法）。
- * 4 : 評価5項目の各項目においてチェックすべき視点については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第3部第2章を参照。
- * 5 : 提言と教訓の定義は以下のとおり。 p 100
「提言」：評価対象プロジェクトに関して、JICAや相手国の実施機関関係者に対し、具体的な措置、提案や助言を行うもの。
「教訓」：プロジェクトの経験から特定できるもので、実施中の類似プロジェクトや、将来開始されるプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄。
- * 6 : 「良い評価の基準」の定義については、「JICA事業評価ガイドライン改訂版」の第1部第1章（p29）を参照。 p 29

付表2 2次評価者

(評価者の肩書きは当時のもの)

2004年度 外部有識者事業評価委員会・2次評価作業部会

部会長	牟田博光	東京工業大学教育工学開発センター長
副部会長	杉下恒夫	茨城大学人文学部教授、元読売新聞社
外部委員	黒田一雄	早稲田大学大学院アジア太平洋研究科助教授
	齊藤貴浩	大学評価・学位授与機構評価研究部助教授
	田中弥生	東京大学大学院工学系社会基盤専攻国際プロジェクト助教授
	福山公博	国際協力銀行プロジェクト開発部開発事業評価質調査役
内部委員	三輪徳子	JICA企画・調整部事業評価グループ長
	岩瀬 誠	JICA企画・調整部事業評価グループ
	小林雪治	JICA国内事業部市民参加協力室チーム長(評価主任)
	宮崎 桂	JICA人間開発部第三グループ(保健1)チーム長(評価主任)
	米山芳春	JICA人間開発部第三グループ(保健2)チーム長(評価主任)
	村上雄祐	JICA経済開発部第二グループ(資源・エネルギー)チーム長(評価主任)
	熊谷晃子	JICA青年海外協力隊事務局事業管理グループ・チーム長(評価主任)
	坂田英樹	JICAスリランカ事務所次長(評価主任)

2005年度 外部有識者事業評価委員会・2次評価作業部会

部会長	牟田博光	東京工業大学大学院社会理工学研究科長
	石田洋子	日本評価学会員
	磯貝友紀	日本評価学会員
	菊田怜子	日本評価学会員
	小松原庸子	日本評価学会員
	齊藤貴浩	日本評価学会員
	高千穂安長	日本評価学会員
	寺田幸弘	日本評価学会員
	永井多聞	日本評価学会員
	濱野隆	日本評価学会員
	山下道子	日本評価学会員

2006年度 外部有識者事業評価委員会による現地調査

【ケニア調査】

委員長	牟田博光	東京工業大学大学院社会理工学研究科長
	中村秀規	日本評価学会員
	植木雅浩	JICA企画・調整部事業評価グループ

【フィリピン調査】

委員	青山温子	名古屋大学大学院医学系研究科教授
委員	林 薫	文教大学国際学部教授
	中村秀規	日本評価学会員
	山本将史	JICA企画・調整部事業評価グループ

【 ラオス調査 】

委員	磯田厚子	女子栄養大学教授／特定非営利活動法人日本国際ボランティアセンター副代表
	山下道子	日本評価学会員
	市川裕一	JICA企画・調整部事業評価グループ

2006年度 外部有識者事業評価委員会・2次評価作業部会

部会長	牟田博光	東京工業大学大学院社会理工学研究科長
	浅野基樹	日本評価学会員
	石田洋子	日本評価学会員
	伊藤正樹	日本評価学会員
	大前正也	日本評価学会員
	菊田怜子	日本評価学会員
	中村秀規	日本評価学会員
	永井多聞	日本評価学会員
	高千穂安長	日本評価学会員
	寺田幸弘	日本評価学会員
	山下道子	日本評価学会員

2007年度 外部有識者事業評価委員会・2次評価作業部会

部会長	牟田博光	東京工業大学理事・副学長
	石田健一	日本評価学会員
	石田洋子	日本評価学会員
	石森康一郎	日本評価学会員
	魚住耕司	日本評価学会員
	菊田怜子	日本評価学会員
	佐久間美穂	日本評価学会員
	永井多聞	日本評価学会員
	高千穂安長	日本評価学会員
	山下道子	日本評価学会員
	米原あき	日本評価学会員

2008年度 外部有識者事業評価委員会・2次評価作業部会

部会長	牟田博光	東京工業大学理事・副学長
	石田洋子	日本評価学会員
	一宮尚美	日本評価学会員
	菊田怜子	日本評価学会員
	小林信行	日本評価学会員
	小室雪野	日本評価学会員
	佐久間美穂	日本評価学会員
	清水正治	日本評価学会員
	戸田陽一郎	日本評価学会員
	西出順郎	日本評価学会員
	米原あき	日本評価学会員