

第3章 草の根型案件の評価に必要な視点

第2章において草の根に直接裨益するタイプの NGO 連携事業は、ODA 事業と NGO 事業の双方の長所を活かしつつ、多種多様な活動を展開していることを述べた。本章では、評価小委員会による対象案件レビューで抽出された「NGO 連携事業（草の根型案件）」の特徴を踏まえた評価項目（案）に基づいて、NGO 連携事業を評価した結果を、「JICA 事業評価ガイドラインの評価の枠組み」に沿って取り纏め、草の根型案件の評価という視点から分析している。まず、プロジェクトの計画内容を把握するために、プロジェクトの運営管理に用いられているプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）をレビューした。次に、NGO 連携事業のみならず、草の根に直接裨益するタイプの事業を評価する際にはどのような視点が重要か、言い換えれば「JICA 事業評価ガイドライン」に記されている評価の枠組みに加えるべき視点は何か、という観点から各案件の分析を試み、その結果を、1. プロジェクトの現状把握と検証、2. 評価5項目による価値判断、3. 草の根に直接裨益する事業の評価に特に必要と思われる横断的視点の順で報告する。本章で得られた結果を基に、第4章で、草の根型案件の評価手法としてチェックリスト形式で提示する。なお、本章での分析結果は、NGO 連携事業のみならず、草の根に直接裨益するすべての事業を対象としていることから、以降、「草の根型案件」と呼称する。

3-1 プロジェクトの計画内容の把握

プロジェクトを評価するには、まず、プロジェクトの内容（どのような目的で、どのような計画のもとに、実施されているのか）を把握することが必要である。JICA 事業ではプロジェクト評価を実施する際に、「プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）」を活用してプロジェクトの概要を把握している。しかし、NGO 連携事業では事業運営管理の手段として必ずしも PDM の活用が義務付けられていたわけではない。ここでは参考までに、対象9案件のプロジェクトの計画内容（PDM）とその活用状況に基づく評価結果を記載する。また次に PDM を作成していないプロジェクトの計画内容を把握する際の留意点についても記載する。

1) プロジェクトの概要とロジック

評価小委員会を対象案件の PDM を見直したところ、PDM 作成上のいくつかの問題が指摘された。PDM はロジカル・フレームワーク¹⁸と呼ばれるように、それぞれの枠内に記載すべき事項が定まっており、因果関係や時間軸が存在する。特に上位目標－プロジェクト目標－アウトプット－活動に記載される項目間の因果関係（プロジェクトのロジック）は、プロジェクトを計画する際に重要なポイントである。また、評価時点でも、計画どおりに効果が発現していない場合、計画時の因果関係を検証する必要がある。NGO 連携事業の場合、JICA の技術協力案件ほど PDM の活用が浸透していないためか、プロジェクトのロジックが繋がっていない場合や、指標が明確でな

¹⁸ 詳しくは、「プロジェクト評価の実践的手法」の添付資料1を参照されたい。

い場合が散見された。このため、案件の評価に当たり、PDM の内容を整理し、プロジェクトの現状が PDM に反映されているか、実施団体や現地実施機関との確認を行うことが必要となった。

PDM 活用の利点

草の根型案件の評価において、PDM を活用することの利点として、プロジェクトの関係者から以下の利点が挙げられた。

- ◆ プロジェクトの全体像を把握することができた。
- ◆ プロジェクト関係者全員の共通認識ができた。
- ◆ プロジェクト目標やアウトプットに対する日常業務の位置付けが明確になりスタッフの意欲の向上が図れた。
- ◆ プロジェクトの進捗と目標との乖離がないか確認することができ、軌道修正が効率よくできた。
- ◆ 活動⇒アウトプット⇒プロジェクト目標という体系的な目標設定になっていることから、年間目標、月間目標の設定が容易になった。
- ◆ 制約された時間内での活動の優先度を判断する基準となった。

PDM の限界

「草の根型案件」では柔軟な事業運営を尊重し、事業実施のプロセスでの学習効果を重視している。しかし、PDM では受益者のニーズやプロジェクト進捗に柔軟に対応する実施過程（プロセス）を表すことはできない。従って、評価に当たっては、活動のプロセスを評価する調査項目を評価グリッド（評価調査票）に組み入れて調査を行うことが必要となった。

指標

指標は、上位目標、プロジェクト目標、アウトプットという 3 レベルの目標が達成したかどうかを測るための重要な役割を果たすものであり、測定が容易な数値目標の設定が奨励されている。しかしながら、「草の根型案件」の場合、受益者の変容など数値化しにくい目標が多いにも関わらず、無理に数値目標を設定しようと試み、効果的に評価を行なうことが困難になった例もあった。したがって、今回の評価調査では、必要に応じて新たに、数値目標（定量的指標）以外の住民の意識の変化や行動の変化といった定性的な指標（例えば、参加やエンパワメントといった視点）を追加するなどの工夫を凝らした。

2) PDM を作成していないプロジェクトにおけるプロジェクトの計画内容を把握する際の留意点

- ① プロジェクトの現状がプロジェクトの計画書に順じて進捗しているかを確認しているかを確認必要であればその計画書の内容を整理する。
- ② すでに設定された指標でプロジェクト実施による受益者の変化を知ることができるかを確認し、必要であれば、受益者の生活や心理的变化等を捉える定性的データを追加して

調査を行う。

- ③ すでに設定された指標でプロジェクト実施のプロセスを測ることができるかを確認し、必要であれば、プロジェクト実施のプロセスを測る調査項目を追加して調査を行う。
- ④ 以上の調整で効果的なプロジェクト評価が可能か、必要であれば他の手法（受益者自身が自分たちの活動を自己評価する調査方法や、住民参加型の調査手法や組織分析など）を併用することも一案と考えられる。

3-2 プロジェクトの現状把握と検証

3-2-1 実績の検証

「実績の検証」では、事業を実施した結果、何が達成されたのかを把握し、それが期待どおりであるのかを確認する。具体的には、目標の達成度、行なった活動とその結果（アウトプット）がもたらした状況、投入の実施状況などを評価時点で測定し、計画時にたてられた目標値との比較を行なう。「草の根型案件」の場合、受益者のニーズやプロジェクトの進捗に柔軟に対応した事業運営を尊重していることが多いため、計画値との単純比較のみならず、「ニーズへの対応」や「柔軟性」を評価することが重要ではないかという結論に達し、JICA 事業評価ガイドラインに記された評価項目（表の上段）に対し、草の根型案件に有用と思われる評価項目（表の下段）を現地調査（一部文献レビューのみ）で検証した。

1) 投入実績

JICA 事業評価ガイドライン	◆ 投入は計画通り実施されたか？（計画値との比較）
草の根型案件	◆ 投入は計画通り実施されたか？（計画値との比較） ◆ 投入は受益者のニーズに柔軟に対応したものであったか？

通常の案件では、投入実績を確認する際に、「投入は計画通り実施されたか？」という評価項目を設定する。しかしながら、上述のとおり草の根型案件では、「投入は受益者のニーズに柔軟に対応したものであったか？」という視点も重要になると考え、現地調査の評価項目に追加した。4 案件の現地調査の結果、例えば、事例 3-1 に示すように「**バングラデシュ貧困削減**」では、「自己評価シート¹⁹」やプロジェクトの実施計画書を基に投入の計画と実績を検証した結果、プロジェクトの実施途中で投入の修正がなされていたことが判明した。そのため、修正の経緯や結果をプロジェクトスタッフにインタビューすることにより、その修正が受益者のニーズに対応したものであったかどうかを確認した。

¹⁹ 今回の NGO 連携事業評価のために作成された実施 NGO のための自己評価用の枠組み。

事例 3-1 住民のニーズに対応した投入計画の修正 —「バングラデシュ貧困削減」案件

プロジェクトでは活動の一環として村の一部の道路を補修することを計画していたが、住民自らの発案と、労力提供により、約 500 メートルの村道改修を行なった。プロジェクトではこの部分の投入を実施しなかった。同案件の評価調査では、投入計画の修正の経緯についてプロジェクトスタッフにインタビューをし、さらに補修された道路を視察し、住民たちにもインタビューをした。その結果、道路の改修によってその地域の住民の行き来が容易になったこと、住民が自ら発案し協力して行動を起こしたことで自分たちの生活が改善されたという経験を通して、住民が自主的になってきていることが確認でき、投入計画の修正が住民のニーズに対応したものであったことが確認できた。
(終了時評価調査結果)

2) アウトプットとプロジェクト目標の達成度

JICA 事業評価ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ◆ アウトプットは計画どおり、産出されたか？ ◆ プロジェクト目標は達成されるか？(目標値との比較)
草の根型案件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ アウトプットは計画どおり、もたらされたか？ ◆ プロジェクト目標は達成されるか？(目標値との比較) ◆ プロジェクト実施による受益者の変化を捉えているか？

草の根型案件は、地域住民のニーズに即し彼らの生活に密着した事業を展開し、事業実施のプロセスでの学習効果を重視するという特徴のある案件が多い。そのためプロジェクトでは住民の意識や生活の変化、行動変容を促す活動が主体となる。このようなプロジェクトでは、アウトプットやプロジェクト目標の達成度を測るための指標の設定が、困難な場合が多い。また、計画時のPDMに、達成度を比較できる目標値が記入されていない場合もある。その場合、プロジェクトの実施前後での数値の改善傾向を調べ、目標の達成の見込みを判断するという評価方法が考えられる。また、事例 3-2 に示すように、「プロジェクトによって受益者がどのように変化したか」を確認すると「草の根型案件」実施の目標達成度が測定しやすいことが判明した。

事例 3-2 プロジェクト実施による受益者の変化の把握 —「ケニア農村開発」案件

村に井戸ができたことで、農民は安全な飲料水が確保できるようになった。その結果、水で媒介される伝染病にかかりにくくなり、彼らの健康が改善されつつある。乾燥地に適した農作物栽培が導入され、自給量が増加し、栄養のバランスのとれた食事が可能になり、農民の健康改善が促進された。さらに、保健衛生研修によって、トイレや食器棚の設置、飲み水の煮沸の重要性が認識され家庭内でも保健衛生への配慮がなされるようになった。

同案件の評価調査では、「プロジェクト実施によって農民の個人の生活がどのように変化したのか」、「村全体にどのような変化があったのか」、活動グループ別のディスカッションやグループ別のインタビューを通して情報収集した。また活動現場の視察も実施した。さらに、プロジェクト活動に関与している地方行政機関の担当者やコミュニティのリーダーたちにも個別にインタビュー(キー・インフォーマント・インタビュー)にて情報を収集し、プロジェクト実施によって、農民の個人の生活が改善されていること、活動グループがお互いに協力しあうようになってきたこと、村レベルでも生活環境が改善されて水で媒介される伝染病が減少したことなどの変化を確認した。
(現地評価調査結果)

3-2-2 実施プロセスの検証

「実施プロセスを検証」する際には、活動が計画通りに行われているか、プロジェクトのマネジメントが適切に行われているか等、プロジェクト実施過程で何が起きているかを把握し、それがアウトプットに結びついているのかどうか、また実施プロセスの何がアウトプットや目標達成に

影響を与えているのかを検証する視点が必要である。ここでは、1) 実施プロセスの確認、2) 技術移転の方法、3) プロジェクトのマネジメント体制、および4) 効果発現要因の順で考察する。

1) 実施プロセスの確認

JICA 事業評価ガイドライン	◆ 活動は計画通りに実施されたか？（計画・予定の変更情報・理由）
草の根型案件	◆ 活動は計画通りに実施されたか？（計画・予定の変更情報・理由） ◆ 受益者のニーズに対応して計画が柔軟に変更されたか？ ◆ 計画の変更は政府の政策との整合性があるか？ ◆ プロジェクトの実施プロセスが、プロジェクト関係者の学びの機会になっているか？ ◆ 実施プロセスは現地の状況にあわせて適切に変更されたか？

NGO 連携事業では、受益者のニーズやプロジェクトの進捗に柔軟に対応した事業運営を尊重していることが多い。従って、草の根型案件では、「活動が計画通りに実施されたのか」という視点だけでなく、「受益者のニーズに対応して計画が柔軟に変更されたか」という点についても検証することが重要である。その際、NGO 連携事業は ODA 事業の一環であることから、「政府の政策と矛盾していないか」について確認することも忘れてはならない。さらに、NGO 連携事業では、事業実施のプロセスでの学習効果を重視している観点から、「プロジェクトの実施プロセスが、プロジェクト関係者の学びの機会になっているか」、そして柔軟性を見るという観点から「実施プロセスは現地の状況にあわせて適切に変更されたか」についても確認する必要があるという結論に達した。以下は、その4つの視点に基づいた現地調査の結果である。

◆ 受益者のニーズに対応して計画が柔軟に変更されたか？

現地調査では「自己評価シート」上に記載されている計画の変更とその理由をもとに、プロジェクト関係者にインタビューをし、計画が変更された経緯と計画の変更が受益者のニーズに対応していたかを評価した。その際に、計画の修正が受益者にどのような結果をもたらしているのか、受益者へのインタビューを通して確認することも重要である。（事例 3-3 参照）

事例 3-3 受益者のニーズの変化に対応した柔軟な計画の変更 —「ケニア生活改善」案件

プロジェクトではスラム住民やストリートチルドレンの更正や自立への側面支援をしている。プロジェクトスタッフは、毎週決められた曜日に各スラムの地域グループ (Community Based Organization) に出向き、彼らの活動の進捗状況を確認している。スラムの母親グループに対しては、編物や手芸の材料として毛糸や布地を提供していた。しかし、計画よりも、早期に自分たちの作った作品を売って収入を得る生計向上の目処が立ち、自助努力の可能性が見極められた段階で、これまで提供してきた毛糸や布地の補充を中止した。代わりに、マーケットに売り場を設けるなどの活動へと変更した。

評価調査では、この活動計画の変更が受益者のニーズに対応していたかを評価するために、スラムの母親グループを視察し、活動に参加している女性たちにインタビューをした。具体的には、母親グループのリーダーに対して、「プロジェクト活動の計画が変更になり材料の提供がなくなったことについてどう受け止めているか」について確認した。これに対してリーダーからは、「材料は自分たちの作品を売って共同で買えるようになった。作品がもっと売れるようにプロジェクトからはマーケットでの売り場の確保の支援をつづけてほしい。」と発言があり、プロジェクトの活動の変更が受益者のニーズの変化に対応したものであることが確認できた。（現地評価調査結果）

◆ **計画の変更は政策との整合性があるか？**

今回の評価対象案件においては、大枠の変更が見られなかったため、今回は検証していない。

◆ **プロジェクトの実施プロセスが、プロジェクト関係者の学びの機会になっているか？**

現地調査対象4案件では、プロジェクトスタッフに対してアンケート調査を実施し、プロジェクトスタッフ間のコミュニケーションの方法、頻度などについて確認した。さらに、現地にて直接プロジェクトスタッフに個別にインタビューをして現状を把握した。その結果、それぞれのプロジェクトのスタッフ間でのコミュニケーションや、住民とのコミュニケーションを通して様々な学びがあったことが見出された。(囲み事例3-4参照) また今回のアンケートではスタッフ以外の関係者は対象にならなかったが、住民や政府関係者など他の関係者の学びにもなりうる。

◆ **実施プロセスは現地の状況にあわせて適切に変更されたか？**

下記の事例のように、プロジェクトの実施のプロセスが、スタッフの学びの機会になっているかを確認するためには、プロジェクト実施中に発生した色々な問題をどのように解決してきたのか、試行錯誤しながら、どんな学びがあったのか等、直接プロジェクトのスタッフのインタビューを通して確認することが有益である。

今回の調査結果としては見られなかったが、プロジェクトに関わったスタッフだけでなく実施プロセスの変更を通じた住民や政府関係者などすべてのプロジェクト関係者の学びが行なわれたかという視点からの評価が必要であると思われる。

また現地の事業に変更があったり受益者の新しい問題が発掘されたにも関わらず計画が変更されなかった事例についても確認する必要がある。

事例3-4 プロジェクト実施の過程でのスタッフの学習効果 —「ケニア生活改善」案件

プロジェクトでは、プロジェクトスタッフがストリートチルドレンやスラム住民に対して、カウンセリングを通して個別に対峙し、個々の問題を解決する支援を行っている。週ごとのスタッフミーティングでは、各スタッフが担当する住民の個々の問題が提示され、スタッフ全員がアイデアを出し合って解決方法を検討している。この週ごとのミーティングではそれぞれの立場からスラム住民と問題を共有する視点でどのような支援が彼らの自立に適切かと議論がなされている。

同案件の評価調査では、各スタッフに個別のインタビューを実施し、各スタッフがプロジェクトに参加するようになった経緯や、プロジェクト活動を通してどのような体験をしているのか、スタッフミーティングで得ることは何か、などについて確認した。その結果、プロジェクトにおけるスタッフが、プロジェクト活動を通して、ストリートチルドレンの立場を理解する手助けとなっていること、スラム住民に対する“偏見”が少しずつなくなるなど、プロジェクトの実施の過程がスタッフの学びの機会になっていることが裏づけられた。(現地評価調査結果)

2) 技術移転の方法

JICA 事業評価ガイドライン	◆ 技術移転の方法に問題はなかったか？
草の根型案件	◆ 指導技術は現地の機材を活用し、現地の人材の技術レベルに見合う適正なものであったか？ ◆ 技術指導に活用する機材を、現地の状況に合わせて適用化する工夫がなされたか？

NGO 連携事業では、対象地域のニーズに即した支援で地域住民の生活に密着した事業を展開している。従って、技術指導を中心とした草の根型案件の場合は、「技術移転の方法に問題はなかったか」という視点だけでなく、「指導技術が現地の機材を活用し、現地の人材の技術レベルに見合う適正なものであったか」、さらに活用する機材に関しては、「技術指導に活用する機材を、現地の状況に合わせて適用化する工夫がなされたか」について確認する必要があると思われる。対象 9 案件中、技術指導を中心に事業を展開した案件は、「ラオス車椅子」や「フィリピン養蚕」、「ミャンマー井戸」の 3 案件のみであった。以下は、草の根型案件の視点を踏まえた文献レビューの結果である。

◆ 指導技術は現地の機材を活用し、現地の人材の技術レベルに見合う適正なものであったか？

技術指導を中心にした「ラオス車椅子」、「フィリピン養蚕」、および「ミャンマー井戸」の案件は、それぞれ、現地の技術者にとって習得しやすいレベルの指導技術を行えるように創意工夫していた。例えば、「ミャンマー井戸」の評価報告書²⁰によると、プロジェクト関係者や村の代表者へのインタビューを通して、住民が技術を習得しやすいように、技術の指導を初級コース、上級コースと段階的に研修を実施した。また、ミャンマー語のテキストを研修参加者に配布し、研修修了者にメンテナンス用のハンドツールを配布する等の工夫を凝らしている。

評価の際には、まず、プロジェクトスタッフや技術指導対象者（受益者）へのインタビューを通して、彼らが技術を習得しやすいような工夫があったのかを確認し、次に受益者が習得した技術を活用して「どのようなプラスの変化が起こったのか（結果）」を検証すると、草の根型案件の特徴を踏まえた評価が可能になるとと思われる。

◆ 技術指導に活用する機材を、現地の状況に合わせて適用化する工夫がなされたか？

前項と同様、技術指導を中心に行った 3 案件は、現地に適用されやすい施設や機材を選定していることが判明した。例えば、「ミャンマー井戸」は、ポンプ・発電機の動力源として、故障時にはスペアパーツの現地調達が可能で中国製のエンジンを採用した。さらにそのエンジンの弱点である冷却機能の強化をはかることで、現地の状況にあわせた工夫を凝らした。また、発電機も中国製のエンジンとセットで現地調達が可能なるものを設置し、発電機が正常に機能しているのを確認するためにエンジン室に目視用電球を設置している。

²⁰ 平成 14 年度 特定テーマ評価「NGO 連携事業」報告書。

尚、「ラオス椅子」の評価報告書には、技術指導対象者の一部が受益者自身であったことで受益者の視点が技術指導に反映され、受益者のニーズにあった現地適用性のある技術指導が可能になった点が指摘されている。車椅子製造のような特定の技術が対象の案件では、技術指導対象者として受益者の参加があることにより製品の製作に受益者のニーズを反映させることが可能になる。そのため、「技術指導対象者に受益者の参加があったか」についても留意して評価することが効果的であると考えられる。

3) プロジェクトのマネジメント体制

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクトのマネジメント体制は適切であったか？
草の根型案件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ プロジェクトの進捗状況についてモニタリングを定期的実施していたか？ ◆ プロジェクト実施のプロセスにおいて、事業計画の修正に関する意思決定はどのように行われたか？ ◆ プロジェクト(実施団体、現地実施機関)と JICA 本部、在外事務所との関係はどうだったか？ ◆ プロジェクト内のコミュニケーションはどうであったか？ ◆ 地方行政、地方政府機関との関係はどうであったか？

草の根型案件はプロジェクト実施の過程で受益者の変化に対応し、彼らのニーズや意向を反映して、プロジェクト計画を柔軟に修正しながら事業を展開し、事業実施のプロセスでの学習効果を重視している。従って JICA 事業評価で問われる「プロジェクトのマネジメント体制は適切であったか」という設問をそのまま適用した場合、「受益者の変化に対応した柔軟な事業運営をしているか、そして事業実施のプロセスでの学習効果を重視しているか」という視点が重要になってくる。この点を踏まえ、マネジメント体制について草の根型案件で必要と思われる評価設問を 5 つ抽出し、対象案件を分析した。

◆ プロジェクトの進捗状況についてモニタリングを定期的実施していたか？

対象 9 案件を「プロジェクトの進捗のモニタリングを定期的実施していたか」という視点で評価した結果、いずれの案件もプロジェクト内で定期的にミーティングや受益者との意見交換、プロジェクトサイトの視察などを行ってプロジェクトの進捗を管理していた。特に現地調査において、プロジェクトスタッフにアンケート調査をし、モニタリングの記録やスタッフのミーティング議事録などを参照に「誰が、どのようにモニタリングをし、その結果がプロジェクト運営に反映されているのか」を確認したところ、ミーティング中心のモニタリングが大半であったことが判明した。

◆ プロジェクト実施のプロセスにおいて、事業計画の修正に関する意思決定はどのように行われたか？

現地調査対象 4 案件では、「プロジェクト実施のプロセスで、事業計画の修正に関する意思決定はどのように行われたか」という視点に基づき、プロジェクトスタッフにアンケート調査を実施

し、情報を収集した。その結果、全案件で、まず現地スタッフからプロジェクトの現状に即した事業計画の修正に関する提言がなされ、日本人スタッフを中心に協議し、最終的に事業計画修正の決定がなされていた。また、事例 3-5 に記すとおり、「最終受益者が意思決定のプロセスに参加しているか」の確認も重要であることが、現地で判明した。

事例 3-5 事業計画の修正に関する意思決定プロセス —「バングラデシュ貧困削減」案件

プロジェクトのフィールドオーガナイザー (Field Organizer : FO) は貧困層の住民組織であるショミティに対しマイクロクレジットや職業訓練などの支援をしている。FO はショミティ (相互扶助グループ) と定期的な会合をもち、ショミティのかかえる問題や課題をショミティのメンバーとともに検討をし、助言をする。そしてその問題や課題を地域事務所を持ちかえり、他のプロジェクトスタッフとともに検討し、必要ならばプロジェクト計画を修正する。この過程で住民からの発案がプロジェクト活動の修正にも反映されるようになっている。

同案件の評価調査では、「プロジェクト実施のプロセスで、事業計画の修正に関する意思決定はどのように行われたか」を評価するために、プロジェクトスタッフに対してアンケート調査を実施し、情報を収集した。さらに、プロジェクトスタッフに直接インタビューをし、計画を修正するプロセスで、受益者の意見が取り入れられた事例についても確認した。このことで、受益者が意思決定のプロセスに参加していることが裏付けられた。

(終了時評価調査結果)

現地調査 4 案件に加え、「ミャンマー井戸」および「カンボディア教育」の文献で、この視点から評価した結果、プロジェクトと JICA 本部や在外事務所との関係性は一様ではないことが確認された。現地調査では、対象 4 案件について日本人のプロジェクトスタッフに対するアンケート調査、在外事務所の案件担当者に対するインタビューであり、JICA 本部との関係やプロジェクトとのコミュニケーション (頻度と内容) を確認した。その結果は、プロジェクトから積極的に在外事務所や JICA 本部と意見交換をしている案件や、必要に応じてのみ意見交換をしている案件など多様であった。

◆ プロジェクト内のコミュニケーションはどうであったか？

前項のとおり、現地調査 4 案件および、「ミャンマー井戸」と「カンボディア教育」では、数箇所のプロジェクトサイトで活動を展開している場合、プロジェクトサイト間の情報交換を頻繁に実施したほうが相互の問題や教訓の共有がなされ、より効果的に活動が行なわれるという教訓を確認することができた。

◆ 地方行政、地方政府機関との関係はどうであったか？

「フィリピン養蚕」を除くすべての案件を対象に、この視点から評価した結果、「バングラデシュリプロ」と「バングラデシュ貧困削減」が、地方行政機関に対して積極的に働きかけ、彼らの協力を引き出す努力をしたことで、地方行政機関からプロジェクトに有益な支援 (技術研修の指導や効果的なアドバイス) を得られた。同案件の現地調査では、スタッフへのアンケート調査の他に、地方行政機関担当者に対するインタビューを行った。その結果、地方行政機関の担当者が「プロジェクト活動が地域住民の生活を改善していること」、また、「今後も協力関係を継続していくこと」などの回答が得られ、双方の協力体制ができつつあると評価された。

4) 効果発現要因

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクトの実施過程で発生したことで、効果発現に影響を与えた要因は何か？
草の根型案件	◆ 同上

草の根型案件は、柔軟な事業運営を尊重し、事業実施のプロセスで試行錯誤をしながら効果発現を高める努力がなされていることが多いため、プロジェクト実施中の計画修正や新規に行なわれる活動がプロジェクトの効果を促進している場合や、実施中に発生した事象が効果発現を阻害している場合も考えられる。このことから、「プロジェクトの実施過程で生じている問題や効果発現に影響を与えた要因は何か」という視点は、草の根型案件案件でも重要な視点であると思われる。現地調査では、自己評価シートに記入された「当初計画されたもの以外の活動（外部条件の変化などに対応して行った活動）」を参考に、その経緯を確認し、それが受益者にどのような影響を与えているのかをインタビュー等で確認した。（囲み事例 3-6 参照）

事例 3-6 効果発現に影響を与えた要因 —「バングラデシュリプロ」案件

プロジェクトでは、活動を開始後、早婚や 10 代の妊娠・出産が多いことが大きな問題であることを認識し、女性のリプロダクティブ・ヘルスの改善のためには思春期世代への啓蒙が必要であると判断した。そして思春期のセクシュアル/リプロダクティブ・ヘルスのニーズが高いことに対応するため、思春期保健活動として「思春期保健活動およびピア・エデュケーター養成研修」を新しく取り入れた。

同案件の評価調査では、自己評価シートに記載された当初計画以外の活動についてプロジェクトスタッフに確認し、現地で思春期教室の現場を視察し、思春期教室に参加していた少女や指導教官に対してインタビューを行った。その結果、思春期教室に参加したことによって女性の生理やリプロダクティブ・ヘルスについての知識や、結婚・出産の時期についても適切な判断の必要性が理解されつつあることが確認できた。このことで、プロジェクトが新しく追加した活動は、プロジェクトが目指している「女性のリプロダクティブ・ヘルスの改善」を促進しており、効果発現に影響を与えた要因と確認できた。
(終了時評価調査結果)

3-3 評価 5 項目による価値判断

前項で、プロジェクトの実施を通じての事実の検証を行なったが、次にこの事実に対していくつかの視点から価値判断をする必要がある。プロジェクトの実績を把握した後、現在 JICA をはじめ広く私用されている評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、草の根型案件の特徴をふまえつつ、横断的評価を試みた。なお、前項と同様に本評価も、評価小委員会が検討した「草の根型案件のための評価設問」を試行的に用い、その有効性を検証し、評価手法を考察する目的で実施されている。

3-3-1 妥当性 (Relevance)

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

「草の根型案件」に必要な「妥当性」に関する評価の視点を、1) 必要性、2) 優先度、3) 手段としての適切性の順で考察する。

1) 必要性

JICA 事業評価ガイドライン	◆ 対象地域・社会および受益者のニーズに合致していたか？
草の根型案件	◆ 対象地域での活動経験を有効に活用し、対象地域の特性を熟知し、対象地域・社会、受益者のニーズを的確にとらえていたか？ ◆ ターゲット・グループの選定は、適正だったか？また、その選定の過程では、ターゲット・グループの意見を反映しているか？

「草の根型案件」では、対象国の地域住民とのコミュニケーションを重視して地域住民に直接接し、彼らのニーズに即した事業を展開している。従って、プロジェクトの必要性を評価する場合、より具体的に「対象地域での活動経験を有効に活用し、対象地域の特性を熟知し、対象地域・社会、受益者のニーズを的確にとらえていたか」そして「ターゲット・グループの選定は適正だったか？また、その選定の過程では、ターゲット・グループの意見を反映しているか？」という設問を設定する必要があると考え、試行した結果は以下のとおり。

◆ 対象地域での活動経験を有効に活用し、対象地域の特性を熟知し、対象地域・社会、受益者のニーズを的確にとらえていたか？

9 案件とも、プロポーザルや事前調査報告書をレビューし、受益者のニーズの発掘方法や、実施団体や現地実施機関の過去の活動実績、類似業務などから対象地域の特性を理解していた。また、多くの案件が対象地域での活動実績をもとに、受益者のニーズを的確に把握していたことが判明した。

◆ ターゲット・グループの選定は、適正だったか？また、その選定の過程では、ターゲット・グループの意見を反映しているか？

9 案件のプロポーザルや事前調査報告書を、ターゲット・グループ選定の経緯の観点からレビューした結果、各案件ともターゲット・グループの選定は妥当であったことが判明した。特に、6 案件で、選定過程で住民の生活実態等の調査を行い、住民の意見を確認していた。今後、草の根型案件では、「ターゲット・グループの選定は、適正だったか、また、その選定の過程では、ターゲット・グループの意見を反映しているか」を確認するためには、プロポーザルや事前調査報告書等で対象住民の直接の意見聴取を行っているかを確認するのみならず、それらの調査結果が

どのように分析され、実際の受益者選定に結びついたかを、調査の担当者や計画立案の担当者に対するインタビューなどにより把握することも必要であると考えられる。

2) 優先度

JICA 事業評価ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 対象国の開発政策との整合性はあるか？ ◆ 日本の援助政策、JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか？
草の根型案件	◆ 同上

草の根型案件においては、前項で述べたように受益者や対象地域社会のニーズを尊重することが非常に大切であるが、同時に NGO 連携事業は ODA 事業の一環であることから、JICA 事業評価と同様に、日本政府、対象国政府双方の政策や対象地域の開発計画や方針との間で、ある程度の整合性について考慮する視点も必要である。この評価設問に関しては、全案件が、対象国の開発政策との整合性を開発政策や 5 年計画で、また、日本の援助政策や JICA 国別事業実施計画との整合性については、ODA 白書、国別援助方針、JICA 国別事業実施計画等の資料を参照に、その整合性の確保を確認していた。

3) 手段としての適切性

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容は妥当なものか？
草の根型案件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容、および協力的手段やアプローチは対象地域のニーズ等に即しているか？ ◆ 途中計画が変更された場合、それは妥当であったか ◆ 他のドナーとの類似事業での協力の重複がないか？

◆ プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容、および協力的手段やアプローチは対象地域のニーズ等に即しているか？

草の根型案件の場合、「プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容は妥当なものか」を見るにあたり、「プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容、および協力的手段やアプローチは対象地域のニーズに即しているか」に留意することが重要になってくる場合が多い。さらに、NGO 連携事業は事業形態や事業内容とも多様であることから、考慮する必要がある視点もある。対象 9 案件の特徴を基に導き出された留意点を以下に記載する。

① 事業計画をたてるにあたって、過去の事業経験で学んだ教訓(成功事例および失敗事例)を活かしているか？

対象 9 案件の実施団体や現地実施機関は、NGO 連携事業を実施する以前に、今回対象案件となっている類似の活動や対象地域での経験を有する。このように、彼らの過去の成功事例や失敗事

例が教訓として当該案件の事業計画に反映されていたかを確認することは、支援アプローチの適切性・妥当性の評価にとって重要であると考えられる。今後、実施機関の過去の事業報告書や NGO 連携事業プロポーザルを参照して過去の事業経験を確認したか、また実施機関の計画立案担当者へのインタビューを通じて、対象地域や類似案件における経験が確認されたか、それらの経験がどのように当該事業計画に活かされていたかについて、評価することが有益であると考えられる。

② 現地の状況に適した協力形態・協力方法が選択されたか？

この留意点は、「ラオス車椅子」の評価の分析結果から導き出されたものである。同案件の終了時評価報告書によると、特に障害者支援のような特殊な分野で対象国政府が適切な支援形態を有していない場合もあるため、対象国の現状に適した最適な協力形態・協力方法を選定することの重要性が指摘されている。(囲み事例 3-7 参照)

事例 3-7 支援形態・協力方法の適切性 —「ラオス車椅子」案件

ラオス国において人口の約10%(46万人)を占めるといわれている下肢機能障害者の社会復帰・自立には①機能回復のためのリハビリテーション、②補助具の使用、③義肢の使用、④車椅子の使用の4方策が考えられるが、④車椅子の使用を可能にするための車椅子供給に支援を差し伸べる国際 NGO がいない状況であった。そこで(特活)難民を助ける会では、他国での障害者支援の経験を活かしてこの事業に取り組むこととなった。事業実施では義肢製造支援をしている英国の NGO との連携関係を構築し下肢機能障害者の社会復帰・自立に貢献している。

同案件の評価調査では、主に事業の計画立案に携わった関係者に対するインタビューと、プロポーザルや事前調査報告書で協力形態や協力方法の選択の適切性について確認している。

(終了時評価報告書)

③ 「パートナー型」案件の場合は、現地実施機関の選定は妥当であったか？ また、実施団体と現地実施機関との協力関係に問題はないか？

プロジェクトの枠組みの適切性を検証する際、特に「パートナー型」案件の場合は、パートナーとなり、実際の事業運営に携わる現地実施機関の選定が妥当であったか、という点に留意する必要がある。「パートナー型」に類別される3案件の評価では、現地実施機関の選定理由や、実施団体と現地実施機関のコミュニケーションについて、実施団体および現地実施機関双方の担当者にインタビューをして確認した。いずれの案件においても、現地実施機関は対象国の協力対象分野での実績があり、現地実施機関として妥当であると評価されている。一方、実施団体と現地実施機関がこれまで協力関係のなかった場合に、双方の協力関係構築に時間がかかった事例が確認された。

④ 「技術指導重視型」案件の場合、技術指導の拠点となる協力対象機関(協力対象の住民組織等)の選定が妥当であったか？(組織能力、技術指導対象者の能力、施設・設備等)

「技術指導重視型」案件では、技術面に特化した指導を中心としており、施設設備・機材等の技

術指導に必要な環境や技術指導対象者の技術レベルなど、技術指導を行なうために重要な点についてその妥当性を考慮することが重要である。この類型に分類される「ラオス車椅子」や「フィリピン養蚕」の評価報告書によると、これらの案件の評価では、プロポーザル、事前調査報告書、四半期報告書などの文献調査から、技術指導対象機関や住民組織などにおける施設や機材の整備状況、技術指導対象者の能力等について確認し、さらにプロジェクト関係者へのインタビューを実施することで妥当性を判断している。

⑤ 生計向上による住民の生活改善を目指す事業の場合は、セクターの動向やマーケティングを考慮した戦略と実効性のある事業実施計画が策定されているか？

住民の生計向上を目的とした協力を展開する場合、その協力のアプローチの妥当性を検討する際には、市場の動向やマーケティングの現状を配慮した計画が策定されたか、を確認する必要がある。これに該当する「フィリピン養蚕」の評価では、市場動向の調査報告書、事業計画書の確認を行い、事業計画が産業普及の側面から実効性のあるものであったのかを検討している。このように、「生計向上による住民の生活改善を目指す事業の場合は、セクターの動向やマーケティングを考慮した戦略と実効性のある事業実施計画が策定されているか」という点について確認するためには、市場動向の調査報告書、事業計画書の確認を行い、事業計画が産業普及の側面において実効性のあるものであったのかを検討することが有益である。資料に基づいて、実施機関の担当者に対しインタビューを行うことによってさらに具体的な検証を行うことが可能になると考えられる。

◆ 他のドナーとの類似事業での協力の重複がないか？

「他のドナーとの類似事業での協力の重複がないか」について確認するためには、プロポーザルや事前調査報告書を参考にし、実施団体が協力対象分野での他の援助機関や NGO の活動、支援動向を把握していたか、また具体的な支援形態や協力方法について他のドナーの実態や対象地域での動向を把握していたかという点を確認することが有益である。またそれに加え、資料に基づいた実施機関へのインタビューを行うことによりさらに具体的な検証を行うことが可能になる。

3-3-2 有効性 (Effectiveness)

「有効性」とはプロジェクトの実施により、受益者もしくは社会に対して便益がもたらされているのか（あるいは、見込みが十分にあるか）を問う視点である。本項では、1) プロジェクト目標の達成と、2) 因果関係、3) 外部条件、4) 阻害・貢献要因にわけて、草の根型案件での有効性評価の視点を考察する。

1) プロジェクト目標の達成

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクトの実施により期待された効果が得られたか？(実績の検証結果)
草の根型案件	◆ 受益者(対象地域の住民)がプロジェクトの実施により期待された効果を得ているか？

草の根型案件は、地域住民（受益者）に直接届く事業を実施しているため、対象地域住民（受益者）は直接プロジェクトの実施による期待された効果を得ることが目的となっている案件が多い。従って、「プロジェクトの実施により期待された効果が得られたか」の視点を見るに当たっては、「受益者（対象地域の住民）がプロジェクトの実施により期待された効果を得ているか」という観点から評価することが重要である。なお、この項目は、実績確認の評価の留意点と重なるため、3-2-1 「実績の検証」の2) アウトプットとプロジェクト目標の達成度を参照されたい。

2) 因果関係

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクト目標の効果はアウトプットによって引き起こされたものか？
草の根型案件	◆ 同上

草の根型案件は、地域住民の生活に様々な変化をもたらすことができるが、それが、プロジェクト活動に起因するものであるかどうかを見極めることは評価をする上で重要なポイントである。しかしながら、対象9案件の評価では、この見極めが不足していた。例えば、大半の案件において、「各アウトプットがプロジェクト目標に沿って設定されている」という理由でプロジェクト目標の達成に貢献していると判断しており、この点について明確に分析していなかった。その他、プロジェクト目標がアウトプットの言い換えとなってしまっている場合など、PDM 作成（プロジェクトのロジック）時点での課題も残されている。このため、本評価項目については、草の根型案件特有の評価設問を具体的に検討する必要があると考えられる。

さらに、「複合分野型」案件においては、各活動が相互に補完し合い相乗効果を生み出すとともに、協力の効果が草の根に効果的に波及するような仕組みになっていることが多い。このような案件を評価する場合には、各活動による協力効果と活動の組み合わせによる相乗効果が、それぞれのプロジェクト目標にどのように貢献しているのかを把握する必要がある。（囲み事例 3-8 参照）

事例 3-8 活動の組み合わせによる相乗効果 —「ケニア農村開発」案件

プロジェクトでは、深井戸建設、農作物栽培、小規模ビジネス、保健衛生環境の改善、リーダーシップ研修を実施した。これらの活動はそれぞれの効果を発現しただけでなく、他の活動と連動して相乗効果を生み出し、それが住民の生活改善を広範囲で促進している。

同案件の評価調査では、各活動の内容についてプロジェクトの四半期報告書等で確認し、現地では各活動の参加者(住民)に対してグループディスカッションや個別インタビュー等をして活動に参加したことによる参加者個人の生活変化や村レベルの変化などを確認した。その結果、各活動の成果だけでなく、水供給の改善、半乾燥地に適した栽培技術の導入、小規模ビジネス、および保健衛生知識の向上等の各活動が相互に連動して住民の意識改革という相乗効果をうみ、住民の個々の生活が改善されていることが確認できた。

(現地評価調査結果)

3) 外部条件

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクト目標に至るまでに外部条件の影響はあるか？
草の根型案件	◆ プロジェクト目標に至るまでの外部条件は受益者にどんな影響を与えたか？

草の根型案件ではプロジェクトの実施によって地域住民の生活に直接的な変化をもたらすことができるが、受益者によって変化の現れ方は多様である。従って、プロジェクトの枠外に発生する事象(外部条件)が個々の受益者に与える影響も多様であり、外部条件や外部条件の変化が受益者の個々の生活に具体的にどのような影響を及ぼしているのかを確認することが必要となってくる。対象案件の評価では、外部条件の変化が個々の受益者の生活に一律に同じ影響を与えているのではないことを理解することが必要であった。この観点から現地調査対象 4 案件を評価したところ、囲み事例 3-9「ケニア生活改善」のような結果が得られた。

事例 3-9 外部条件が受益者に与えた影響 —「ケニア生活改善」案件

プロジェクトでは、ストリートチルドレンの更生支援をし、ストリートチルドレンの減少を目標としているが、2001 年に初等教育の無償化が施行され多くの子どもたちの就学が可能になった。その結果、ストリートチルドレンも復学(または就学)できるようになった。

同案件の評価調査では、初等教育の無償化が受益者にどのような影響を与えたのか、プロジェクトスタッフにインタビューをして確認した。ストリートチルドレンが学校に行けるようになったためプロジェクトで実施していたストリートチルドレンのための識字教室を中止したこと、ストリートチルドレンが減少する傾向にあることを確認した。しかし一方で、生徒で膨れ上がった学校では学習環境が悪化し、再びストリートに戻る子どももあり、またインフォーマルスクールで学習する子どもが増加するという状況も発生していることも確認した。これは、スラム内にあるインフォーマルスクールを視察し、教師にもインタビューをしてわかったことである。外部条件の変化は受益者に多様な影響を与えることが確認できた。

(現地評価調査結果)

4) 阻害・貢献要因

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か？
草の根型案件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地域の特性や既存の体制を把握してプロジェクト実施に活かしているか？ ◆ NGO 独自の創意工夫があるか？(NGO の優位性・専門性を活かしているか？) ◆ 協力効果を波及する効果的な仕組みが構築されているか？ ◆ プロジェクトスタッフ(ローカルスタッフ)には、受益者の立場を共有できる人材も含まれているか？

草の根型案件は、NGO の専門性や創意工夫を活かし、地域に密着したきめ細かな協力を実施しているものが多く、この特徴がプロジェクトの効果を促進する要因となっている場合が多い。従って、草の根型案件の評価では、「プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か」という点を評価するに当たって、以下のように草の根型特有の創意工夫に留意して調査する必要がある。

◆ 地域の特性や既存の体制を把握してプロジェクト実施に活かしているか？

全案件で、この視点を含んだ評価が行われたが、特に、現地調査では、プロポーザルや事前調査報告書、四半期報告書などの文献調査やプロジェクト関係者のインタビューによって、「プロジェクトが対象地域の既存の体制をどのように把握し、プロジェクト実施に取り入れたのか」について確認された。(囲み事例 3-10 参照)

事例 3- 10 地域の既存の体制や関係性を把握してプロジェクト実施に活かした事例 —「ケニア農村開発」案件

プロジェクトでは、プロジェクト活動の企画段階において、既存のコミュニティのリーダー(地方行政機関担当者や村の長老たち)を巻き込んだリーダーシップ研修を実施し、これまでの村の関係性を反映した村委員会を設立した。プロジェクトでは、村委員会が住民とともにプロジェクト活動を計画し、推進していく基盤となって、プロジェクト実施の協働体制が確立するに至った。

同案件の評価調査では、プロジェクトの四半期報告書等によってプロジェクト開始当初の活動について把握し、プロジェクトスタッフや村委員会のメンバーに対するキー・インフォーマントインタビューを実施することで、既存の体制や関係性がプロジェクト実施にどのような効果をもたらしているのかを確認した。その結果、各活動に関連する地方行政機関の担当者の協力を得やすいこと、プロジェクト進捗の過程で発生する問題には村委員会が対処するようになったことにより、プロジェクト開始以前よりも地方行政機関担当者やコミュニティのリーダーとのコミュニケーションが円滑になりつつあることが確認できた。

(現地評価調査結果)

◆ NGO 独自の創意工夫があるか？(NGO の優位性・専門性を活かしているか？)

現地調査では、プロジェクト開始前に NGO によって作成されたプロポーザルに記載されているプロジェクトの戦略やアプローチを参照するとともに、プロジェクトスタッフへのアンケート調査やインタビューで「創意工夫」の内容や具体的な効果について確認した。その結果、NGO のもつ優位性や専門性がプロジェクト目標達成にどのように作用し、貢献していたかが明確になった。

「カンボディア教育」の終了時評価報告書によると、「対象地域の基礎教育環境を整備する」という

プロジェクト目標に直接関連はないと思われる「米銀行の活動」「伝統的音楽活動」を導入したことが地域住民のプロジェクトへの参加を促進し、コミュニティのコミュニケーションを活性化し、コミュニティ全体で進行している事業への理解・協力を深めることに大いに貢献したと指摘されている。

◆ **協力効果が波及する効果的な仕組みが構築されているか？**

「バングラデシュ貧困削減」や「バングラデシュリプロ」の評価では、プロジェクトの協力効果が届きにくい環境にいる受益者に対して波及効果を与える仕組みについて、プロジェクトスタッフのインタビューによって確認した。その結果、フィールドで活躍するプロジェクトスタッフが協力効果の普及の中心的な役割を担っていることが判明した。（囲み事例 3-11 および 3-12 参照）

事例 3- 11 協力効果が波及する仕組み — 「バングラデシュリプロ」案件

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

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

(終了時評価調査結果)

事例 3- 12 協力効果が波及する仕組み — 「バングラデシュ貧困削減」案件

プロジェクトでは村内の権力構造をバイパスして協力対象住民である貧困層に直接支援が届くように、貧困層自身の相互扶助グループ(ショミティ)に対し、直接プロジェクトのフィールドオーガナイザー(FO)が出向いて支援をしている。

同案件の評価調査では、プロジェクトスタッフやFOに直接インタビューを行なった。調査で、FOが出向くことによって、ショミティのメンバーがプロジェクトの支援のマイクロクレジット活動に参加し、収入向上を実現させたり、識字教室や職業訓練等に参加し、個々の生活改善に意欲的になってきていることが判明し、波及の仕組みが効果的に機能していることが確認できた。

(終了時評価調査結果)

◆ **プロジェクトスタッフ(ローカルスタッフ)には、受益者の立場を共有できる人材も含まれているか？**

この留意点は、「ケニア生活改善」の評価を通して見出されたものであるが、社会的アクセスが制限され差別化された環境の受益者(貧困層やスラム住民)への心理的な変化などに対応した支援を展開する場合に、重要であると考えられる。(囲み事例 3-13 参照)

事例 3- 13 ローカルスタッフの存在 —「ケニア生活改善」案件

プロジェクトでは、ストリートチルドレンやスラム住民の生活改善を目標に、対象地域の住民に対して個別にカウンセリングをして彼らの自己尊厳の回復や自助努力を支援している。

同案件の評価では、現地実施機関の運営レベルにインタビューして、ローカルスタッフの構成メンバーとその採用の経緯について確認した。ローカルスタッフにはストリートチルドレンから更正したもの、スラムに住んでいるもの、またこれまでまったくスラムの人と接したことがないものなど色々な立場の人材がいた。また、ローカルスタッフ自身にもインタビューし、どのような経緯でプロジェクトに参加し、受益者の立場をどう理解し、彼らの問題解決を支援しているのかを確認した。

その結果、ストリートチルドレンから更生したプロジェクトスタッフはストリートチルドレンが更生や自立への道を進むロールモデルとなり、彼らを取り巻くスラム住民をもエンパワーする存在として受け入れられており、ストリートチルドレンやスラム住民の立場を共有できる人材がスタッフとして関与していることがプロジェクト目標の達成に貢献していることが判明した。
(現地評価調査結果)

3 - 3 - 3 効率性 (Efficiency)

効率性とは、主にプロジェクトのコストと効果の關係に着目し、資源が有効に活用されているか(あるいはされるか)を問う視点である。「効率性」のうち、1) アウトプットをもたらすための投入の質・量・タイミング、2) 投入の現地適用性と現地リソースの有効活用の2点について、草の根型案件での評価の留意点を考察する。

1) アウトプットをもたらすための投入の質・量・タイミング

JICA 事業評価ガイドライン	◆ 投入の質・量・タイミングは適正であったか？(実績の検証結果)
草の根型案件	◆ 投入はアウトプットを達成するために適正な内容・規模であったか？(実績の検証結果) ◆ 施設・設備の改善や機材搬入のタイミングに遅れはなかったか？ ◆ 専門家の派遣分野や派遣のタイミングはプロジェクト実施のために適正だったか？ ◆ JICA、実施機関、受益者や他の機関からどのような投入(コストシェア)があったか？ ◆ 投入は、実施団体(および現地実施機関)にとって有効に活用できる規模であったか？

NGO 連携事業では、地域住民のニーズの変化に対応した柔軟な事業実施を尊重しているものが多い。従って、「投入の質・量・タイミングは適正であったか」という視点は、草の根型案件の評価においても同様に重要である。特に投入が現地の状況・ニーズに即していたかについて、留意する必要がある。また NGO 連携事業では実施団体の事業規模が一様でないことから、「投入は実施団体(および現地実施機関)にとって有効に活用できる規模であったか」という点に留意することが重要であり、ここではその視点から、対象案件をレビューした結果を記載する。

◆ 投入はアウトプットを達成するために適正な内容・規模であったか？(無駄な投入、現地の状況・ニーズに合わない投入はなかったか)

現地調査では、機材リストやプロジェクトの四半期報告書および自己評価シートなどから投入の

現状を把握するとともに、現地実施機関の担当者に対するインタビューを通じて、それらの具体的な活用状況を把握した。その結果、「**バングラデシュ貧困削減**」では、住民の自主的な活動によって、プロジェクトからの投入が必要ではなくなり、投入を取りやめた事例を確認することができた。(3-3-1.「実績の確認」事例 3-1 参照) また、「**フィリピン養蚕**」の終了時報告書には、投入の追加に関しその経緯と用途についてプロジェクトスタッフに確認した結果、燃料費の問題から当初導入された重油炊きボイラーにくわえて粉殻炊きボイラーも併用することになったという経緯が明確になった事例が記載されていた。

このように、投入の適正さを確認するためには、プロジェクトの資料に基づき実際の投入の量や内容を把握した上で、それらの投入を実際に活用する立場の人々へのインタビュー等を通じ、その具体的な利用状況を確認することが重要である。また、それらがあまり活用されていない場合は、その理由についても詳細に確認することが必要となる。なお、当初計画された投入が現地のニーズに合致しなかったことが指摘された場合、その問題をどのように克服したかも併せて確認しておくことが望ましい。

◆ **施設・設備の改善や機材搬入のタイミングに遅れはなかったか？**

現地調査では、プロジェクトスタッフへのアンケート調査に基づき、搬入のタイミングの遅れが生じた機材の経緯を確認した。その結果、海外から輸送された車両が対象国内の手続き上の問題から搬入が遅れたことで、プロジェクト活動が影響を受けた事例が確認された。また、「**ラオス車椅子**」の終了時評価報告書では、当初の投入計画と、実際の投入時期を比較し、車椅子工房の新規建設にあたり工期が遅れたこと、技術指導に必要な重機材の投入が遅れたことにより、プロジェクト実施にどのような影響があったかについてプロジェクトスタッフへのインタビューで調査し評価している。

◆ **専門家の派遣分野や派遣のタイミングはプロジェクト実施のために適正だったか？**

現地調査では、専門家派遣のタイミングのずれがプロジェクト実施に少なからず影響を及ぼした事例がみられた。例えば、「**ケニア農村開発**」では、プロジェクトスタッフへのアンケート調査と個別インタビューをした結果、技術指導の日本人専門家の選定に時間がかかったことで、派遣のタイミングが遅れ、プロジェクト運営に影響があった事例や、現地のニーズにあった技術支援分野の専門家として日本人専門家が必ずしも最適ではなかった事例が明らかになった。

「**専門家の派遣分野や派遣のタイミングはプロジェクト実施のために適正だったか**」を確認するためには、プロジェクトの当初計画に基づいてプロジェクトスタッフに対して専門家派遣の分野選定の経緯や人選について確認することが必要である。派遣の遅れの事実が明らかになった場合は、そのことによりプロジェクトにどのような影響があったかについても確認することが望ましい。さらに、派遣分野が必ずしも現地ニーズに合致していなかったなどの問題が指摘された場合には、その問題にどのように対処したのか、またどのような分野が適正であったのかといった点

についても調査するとよい。

◆ **JICA、実施機関、受益者や他の機関からどのような投入(コストシェア)があったか？**

全案件の終了時評価において、JICA と現地実施機関（または実施団体）の投入について評価しているが、受益者負担については、申告のあった内容以外は特に明確に評価されていない。しかし、受益者による経費負担や労力負担は、プロジェクトへの住民参加を促進する要因となりうると考えられることから、評価においては特に留意する必要がある。

◆ **投入は、実施団体(および現地実施機関)にとって有効に活用できる規模であったか？**

さらに、投入がこれまでの NGO 事業での実績に比して大幅に拡大し、事業運営にマイナスの影響を及ぼしたという事例もみられたため、プロジェクトが実施団体や現地実施機関の事業運営能力に見合った適正な投入規模で実施されたかを評価することも重要と考えられるため、以下の評価項目を提案したい。

2) 投入の現地適用性と現地リソースの有効活用

JICA 事業評価ガイドライン	◆ より効果的な投入の代替手段は検討され、活用されていたか？
草の根型案件	◆ より効率的な投入の代替手段は検討され、活用されていたか？ ◆ ローカル人材、現地で入手可能な資機材が活用されていたか？ ◆ JICA のネットワーク、リソースを有効活用しているか？

草の根型案件では、地域の特性を活かした協力を行っている場合が多いため、現地の実情に即した投入であったかについて検証する必要がある。したがって、「より効果的な投入の代替手段は検討され、活用されたか」、「ローカル人材、現地で入手可能な資機材が活用されたか」、また JICA との連携という観点から、「JICA のネットワーク、リソースを有効活用しているか」という評価の視点が必要であると考えられる。

例えば、「フィリピン養蚕」では、実施団体の国内会員がボランティアで、日本の養蚕農家が使用した中古の蚕具を収集し、プロジェクトに供与した。また、「ケニア生活改善」では、ケニヤッタマーケット内に、カウンセリングや手芸品販売のスペースを保有していたが、プロジェクト終了後の採算性を考慮して、外国援助機関から無償で提供されたコンテナを活用していくことが決定された。なお、ローカルリソースの活用に関しては、「ケニア農村開発」において、ローカルの人材が保健省の教材を活用して研修を行い、日本人専門家の派遣は実施しなかった事例がみられた。

事例 3-14 JOCV との連携によるリソースの有効活用 —「バングラデシュリプロ」案件

本プロジェクトでは、プロジェクト期間中継続して地域保健分野の JOCV と連携をしてきているが、彼らは現地実施機関であるバングラデシュ家族計画協会 (FPAB) のローカルスタッフであるフィールドワーカーとしての家庭開発ボランティア (FDV) に技術指導するだけでなく、語学力を駆使して地域に溶け込んでおり、地域住民とプロジェクトの接点を広げる役割も果たしている。また、本プロジェクトの実施団体は、バングラデシュの同地域で JOCV として活躍した人材を、短期専門家としても派遣し、プロジェクト実施の有効性を高めるとともに、日本の開発援助分野の人材の育成にも貢献している。

同案件の評価調査では、四半期報告書や年次報告書から、JOCV との連携による利点について確認するとともに、プロジェクトスタッフや、JOCV 自身、および受益者に対してインタビューを実施した。その結果、JOCV が卓越した語学を駆使して、農村に溶け込み、農村の女性たちにも信頼されて活動の中心的な存在として受け入れられていることが確認され、JOCV との連携がリソースの有効活用として効果的に機能していることが裏付けられた。

(終了時評価調査結果)

JICA のネットワークやリソースの活用は、現地で「より効率的な投入の手段」の活用の一例でもあり、NGO 連携事業のメリットの一つでもあるといえる。特に、「バングラデシュリプロ」では、プロジェクトのスタッフに対する聞き取りを通じて、JOCV との連携が有効活用されたという例が確認された。(囲み事例 3-14) JICA のネットワークやリソースの活用状況を把握するためには、プロジェクトスタッフから、JICA 関係者 (JOCV、シニアボランティア、専門家など) の協力を得た経験やその具体的な内容について、またそれがどのような意味でプロジェクトの実施に役立ったかについて確認することが重要である。

3-3-4 インパクト (Impact)

インパクトとは、プロジェクト実施によってもたらされる、より長期的、間接的な効果や波及効果をみる視点であり、ここには当初予期していなかった正・負の効果・影響についての考察が含まれる。本章では、1) 上位目標達成の見込みと、2) 波及効果の順で、分析結果を取り纏める。後者に関しては、① 受益者へのインパクトと、② 受益者以外のインパクトに分けて記載する。

1) 上位目標達成の見込み

JICA 事業評価ガイドライン	◆ 投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか？
草の根型案件	◆ 上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか？

3-3-2 有効性の項でも述べたとおり、地域住民の生活の変化には様々な要因が関係していることから、草の根型案件は「上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか」という視点でインパクトを評価することは、特に重要である。因みに、本評価で対象となった NGO 連携事業では、プロジェクト期間が 3 年間であり、その間に上位目標達成の見込みを判定することが

困難な場合が多いものの、9件中5件で、受益者の生活の変化がある程度確認できるとして上位目標達成への見込みがあると評価している。

一方で、上位目標の達成見込みを把握するための指標設定が必ずしも適切ではない事例がみられた。例えば、「フィリピン養蚕」では、上位目標に掲げられた「養蚕業が地域の農民に普及・定着する」を測る指標として「農民の所得の向上」が設定されており、その指標だけでは、上位目標の達成度を測ることは困難であると報告書に指摘されている。したがって、「上位目標がプロジェクトの効果として発現が見込まれるか」について確認するためには、指標データに照らして上位目標の達成度を検討するだけでなく、すでに設定された指標が上位目標の達成度を測るのに十分適しているかについても検討する必要があると言える。

2) 波及効果

① 受益者へのインパクト

JICA 事業評価ガイドライン	◆ 受益者に対する予期しなかったプラス・マイナスの影響はあるか？
草の根型案件	◆ プロジェクト実施は受益者の各階層に対してどのような影響を及ぼしているか？ ◆ 受益者の生活や目に見えない心理的なレベルへも変化をもたらされているか？

草の根型案件は住民を直接の対象者とし、広範な生活状況の改善を視野に入れて事業を展開しているため、プロジェクトの実施による住民(受益者)の意識や生活の変化、周囲の環境の変化等、様々なレベルでのインパクトが派生することが考えられる。従って、「プロジェクト実施は受益者の各階層に対してどのような影響をおよぼしているか」、さらには、「受益者の生活や目に見えない心理的なレベルへの変化をもたらされているか」についても確認する必要が認められた。

本評価では、現地調査対象4案件、および「ミャンマー井戸」と「カンボディア教育」の2案件で、個人、村、地域等の様々なレベルにおけるプロジェクトのインパクトが確認された。(囲み事例3-15参照) このように、「プロジェクト実施は受益者の各階層に対してどのような影響を及ぼしているか」を確認するためには、プロジェクト実施によって影響をうける受益者と受益者をとりまく環境を広く捉え、様々なレベルの受益者や活動参加者に対して、「プロジェクト実施が自分にとって、家族にとって、活動グループにとって、あるいは村全体にどのような変化をもたらしたのか」について確認することが有益である。

事例 3- 15 各階層別のインパクト（水供給改善の活動） —「ケニア農村開発」案件

プロジェクトでは水供給改善活動として深井戸を建設し、水管理委員会を設置して、住民による水管理、販売を実施している。この水供給改善の活動は、村レベル、個人レベルそれぞれに効果的なインパクトをもたらしている。村レベルでは、水管理委員会による井戸の運営管理体制ができ、売り上げを村のためにどのように活用すべきか、設備維持管理体制をどのようにしたらよいかなど、村の住民は自分たちが中心になって管理運営する経験を通して、組織運営のあり方について考える機会がふえ、コミュニティの協働についての意識に目覚めた。また女性による水管理委員会運営が可能になり、女性の地位向上に役立った。また、井戸のまわりに柵を作り、深井戸周辺環境改善活動を推進する青年団の動きもできた。一方、個人レベルでは水汲み労働の軽減によって特に女性の日常生活に時間の余裕ができ、他の活動（農業、小規模ビジネス）に従事できるようになった。農作物栽培や家畜飼育用水への活用も可能となったことで、農業分野の活動が促進された。また安全な飲料水の確保により水によって媒介される伝染病が減少し、住民の健康が改善されつつある。また、これまで水汲み労働は女性の仕事としてみなされていたが、給水所での水の購入には男性が出向く事例も少なからずみられ、家庭での男女間の役割分担にも変化があらわれきていることが分かった。

同案件は複数の活動を実施している「複合分野重視型」の案件であるが、同案件の評価では、個人の生活レベルと村レベルでプロジェクト実施によってどのような変化があったのかについて、各活動の参加者を対象としたグループディスカッションや、個別インタビュー、キー・インフォーマントインタビューを実施して、かれらの生活の変化について個人、家族、活動グループ、村全体等、段階（レベル）をわけて質問し、確認した。その結果、個人の生活の変化、村の変化等プロジェクト実施による影響が様々なレベルで発現していることが確認された。（現地評価調査結果）

また、「受益者の生活や心理面の変化」に関しては、現地調査対象 4 案件や「ミャンマー井戸」で、「変化」を確認することができた。一例として、「ケニア生活改善」の評価での事例を挙げるが、この案件では「目に見えない心理的なレベルの変化」を確認するには、プロジェクトのスタッフによる日常的な観察結果と受益者へのインタビューが有効であることが分かった。（囲み事例 3-16 参照）

事例 3- 16 受益者の心理的变化: 母親グループのケース —「ケニア生活改善」案件

母親グループはビーズ工芸やホテアオイルの籠づくりをしている。クラフト作りから生活費の一部が得られることによって彼らは大いに元気づけられている。自分たちが作った作品をプロジェクトで買取るので、作品をつくれれば収入に結びつく。活動を通して母親グループのメンバーたちは、自分が稼いだお金、材料購入に使ったお金、残ったお金等を気にする習慣が身に付いてきた。さらに、グループメンバーの一人の意識の変化（金銭感覚）がグループの他のメンバーにも波及し、グループ全体が材料管理やグループの活動で発生する問題解決に関心を持つようになり、グループミーティングで話し合うようになった。

同案件の評価調査では、母親グループのメンバーの変化についてプロジェクトスタッフから聞き取った後、活動の現場で直接母親グループのメンバーにインタビューをした。彼女たちは自分の力で収入を得ることができるようになったことで、今後の生活の予定を考えるようになったことなど、彼らの心理的な変化を確認できた。（現地評価調査結果）

② 受益者以外へのインパクト

JICA 事業評価ガイドライン	◆ その他の波及効果はあるか？
草の根型案件	◆ プロジェクト対象地域外の住民や組織への影響はあったか？ ◆ 政府・行政の制度や条例・規定への影響はあったか？

草の根型案件は、地域住民を直接対象とし、彼らとのつながりを重視したボトムアップの計画立案と、住民の積極的な参画を得ての活動実施が行なわれることが多く、政府組織を通じた制度的な取り組みとは異なる住民へのアプローチを採用していることが多い。そうしたプロジェクト実施によるインパクトは、対象地域の受益者のみならず、対象地域外の住民の生活に影響を及ぼす場合があり、また、その地域、事業分野を管轄する行政の制度や法的な枠組みにまで影響を及ぼ

す場合がある。この影響は翻って受益者の生活に影響を与えることもあるため、案件評価の留意点として勘案する必要がある。従って、草の根型案件の評価では「その他の波及効果はあるか」の視点を評価するにあたり、「プロジェクト対象地域外の住民や組織への影響はあったか」と「政府・行政の制度や条例・規定への影響はあったか」の視点到留意することも必要である。

まず、「プロジェクト対象地域外の住民や組織への影響」については、現地調査対象4案件と「ミャンマー井戸」および「カンボディア教育」から有益な示唆が得られた。受益者以外の住民、組織、また対象地域外へのインパクトを確認するためには、実施機関や受益者のみならず、他地域や受益者以外の人々からの情報収集が必要である。また、可能であれば、それらの情報を裏付けるような具体的事例や記録を確認することも必要ある。(囲み事例3-17)

事例3-17 プロジェクト対象地域以外へのインパクト —「カンボディア教育」案件

プロジェクトでは3つの学校区を選定して基礎教育環境の整備を目的として事業を実施した。終了時評価では、地域リーダーや、学校関係者へのインタビューを通じて対象学校や対象学校地域以外への波及効果についても確認した。

終了時評価報告書によると、他地域への学校支援委員会が、学校のための寄付金を集める方法を訊ねに来校したり、伝統音楽楽器の演奏方法伝授を依頼してきたり、同じ郡内から活動見学に来た事例が、プロジェクト対象地域以外へのインパクトとして評価された。

また、プロジェクトの協力対象校以外へのインパクトとしては、図書館事業に関し、本事業で研修を受けた3校の図書館員が、同じクラスター内の衛星校を周りはじめていること、対象校クラスターの衛星校のひとつでプロジェクト活動のひとつとして取り上げていた就学前教室が開設されたこと、教育政策の指導の下で行われている同クラスター内の校長技術研修日には、中心校である3校に校長が集まることで、対象3校の教育データの管理方法や、学校運営の共有が行われていること、等が確認された。

(終了時評価報告書)

「政府・行政制度への影響」に関しては、現地調査対象4案件と「カンボディア教育」、「ミャンマー井戸」の評価結果からは、特定の事例は確認されなかった。唯一、「カンボディア教育」の終了時評価報告書に、「プロジェクト実施による地方行政機関（教育省）の政策へのインパクトは現れなかったものの、教育担当官と協働で実施したプロジェクトのモニタリング活動を通して、事業内容や実施プロセスの理解が深まった」点が指摘されている。

3-3-5 自立発展性（Sustainability）

「自立発展性」とは、援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続するか（あるいは持続の見込みはあるか）という点について問う視点である。本項では、「自立発展性」を1) 事業の自立発展性と、2) 受益者の便益の継続性に分けて、草の根型案件における評価の留意点を考察する。特に前者では、2-2-2 で述べた NGO 連携事業の類型ごとに、その特徴と留意点を述べる。

1) 事業の自立発展性

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクト実施によって発現した協力効果は継続するか？
草の根型案件	◆ 現地実施機関の組織面、技術面、財政面の自立発展性はあるか？

開発援助分野で活動する日本の NGO は、対象地域を絞って比較的小規模で、地域に密着したきめ細かな協力を実施していることが多く、また長期的な展望のもとに協力事業を実施していることが多い。一方で、NGO 連携事業は ODA 事業の一環であることから、ある一定の期間内での事業の成果達成を目的としており、プロジェクト実施によって発現した効果を継続させるために、「現地実施機関の組織面、技術面、及び財政面の自立発展性はあるか」という観点が重要になる。

現地調査対象 4 案件及び「ミャンマー井戸」では、組織や財政に関する資料精査に加え、現地実施機関、特に運営管理レベルのスタッフに対するインタビューが行われており、プロジェクト運営能力や財政面での自立発展性の確認が行われた。これらの調査では、現地スタッフの定着率や活動へのコミットメント、当該団体の通常予算について調査が行われ、協力終了後の事業展開に関する明確な方向性や資金確保の可能性が不明であることなど、自立発展性の確保に共通した障害があることが明らかになった。以下に、先に述べた NGO 連携事業の特徴に基づく評価視点を列記する。

① 複合分野型

複数の分野での活動を同時に実施してその相乗効果を期待する「複合分野型」は、各々の活動が連携を保ちつつ実施される体制になっているため、活動別の自立発展性を確認することが必要である。例えば、「ケニア農村開発」では、現地実施機関の担当者のみならず、各活動、グループのリーダーや活動の参加者を対象に、活動別の将来計画や実施責任体制などについて直接聞き取りを行い、井戸の運営管理、農業、小規模ビジネス、および保健衛生など、それぞれの活動の自立発展性を確認した。その情報をもとに、各活動の課題を抽出し、プロジェクトに協力している行政機関との将来的な関係性について評価することが可能となった。

② 技術指導重視型

「技術指導重視型」では、「プロジェクトで整備した施設や機材の維持管理の持続性」が重要になってくる。このタイプに分類される 3 案件のうち、「ミャンマー井戸」は、現地実施機関の担当者や、水管理委員会メンバーを対象としたインタビューを実施し、維持管理・補修を担当する村人の技術レベル、運営管理上の規則（井戸の稼働時間、取水の順番、水の料金や支払い方法、維持管理作業の役割分担等）とその実施状況、水料金徴収と必要経費の詳細などを把握し、実際の給水施設の利用状況を視察したうえで、技術、運営管理及び財政の全ての面から施設・機材の維持管理の可能性を判断した。このように、「プロジェクトで整備した施設や機材は維持管理されるか」という点についての的確な判断を下すためには、実際の管理責任者を対象として、技術、運

営、財政などに関する詳細な聞き取りを行うこととあわせて、当該施設・機材の活用状況を視察することもきわめて重要である。

③ 生計向上により地域住民の生活改善を目的とする型

このタイプは、持続性を検討する上で「協力期間終了後の事業の採算性やマーケティング」への考慮が必要である。たとえば、「フィリピン養蚕」では、地域住民の生計向上に必要な製糸業関連事業の自立発展性を検証するにあたり、実施機関からの事業戦略に関する聞き取りを行った結果、当初の事業計画にマーケティングの観点が不足していたのではないかという点が指摘されている。この例から明らかな通り、広範囲なセクターの動向を踏まえた生計向上を目的とする草の根型案件の評価においては、事業の採算性やマーケティングを考慮した事業計画の有無を考慮する必要がある。その検証のためには、実施団体や受益者からの聞き取りのみならず、関連市場の動向や実際の事業の採算性なども活用して検討することが必要である。

④ 期間限定型

「期間限定型」の案件の持続性を確保する手段として、プロジェクト終了後も継続して事業を管理する体制の存在が挙げられる。「期間限定型」に分類される 2 案件のうち、「カンボディア教育」は、プロジェクト開始当初より、協力終了後の活動を州教育青年スポーツ局（PEO）が管理する、可能性について、プロジェクト実施中から共同でモニタリングを行った。

また、上記に加え、案件分野が JICA の国別事業実施計画の重要分野に含まれているかも、今後の JICA の支援をふまえて自立発展性を検討する上で、重要なポイントとなる場合が多い。

2) 受益者の便益の継続性

JICA 事業評価ガイドライン	◆ プロジェクト実施によってもたらされた受益者の便益の継続性はあるか？
草の根型案件	◆ 受益者が活動を継続する意欲や計画はあるか？ ◆ 受益者が活動を継続するための資金は確保されているか？ ◆ プロジェクト活動の便宜を確保、促進するためにプロジェクトで何らかの工夫を行っているか？

草の根型連携事業は地域住民への直接的な裨益を目的とするものが多く、活動実施に受益者が直接関与する傾向も強い。従って、受益者の便益の継続性を判断するうえで、「受益者が活動を継続する意欲や計画はあるか？」、また、活動の財政的側面として「受益者が活動を継続するための資金は確保されているか？」という点は看過できない。さらに、プロジェクト実施中から協力期間終了後の活動の継続性を確保するために、「プロジェクト活動の便益を確保、促進するために、プロジェクトで何らかの工夫をおこなっているか？」についても留意する必要がある。

まず、「ケニア農村開発」では、活動グループ別に参加者にインタビューをし、彼らが活動を継続する意欲や計画があるかについて確認した。その結果、活動グループによっては継続の意欲が異なり、活動を継続するにあたっては個別の課題があることが確認された。この案件については、活動グループのリーダーや現地実施機関の担当者へのインタビューをして通じて受益者が活動を継続するための資金が確保されているかについても確認したが、評価時点では活動の継続のための資金の確保を判断することは困難であった。

同じ「ケニア農村開発」の評価では、受益者に対し協力期間が限定されているという認識を徹底し、第3年次にはサステナビリティ・トレーニングを行い、グループのリーダーを中心として、プロジェクト終了後の活動計画について検討をする機会を設けていることが、活動グループ別のインタビューを通じて確認された。また、「ケニア生活改善」の評価でも、各活動グループ（CBO）がプロジェクト終了の活動計画についてグループ別に検討をしていることが、プロジェクトスタッフや受益者（活動の参加者）へのインタビューによって確認された。

なお、今回の対象案件評価での実例はなかったが、活動継続のための支援が地方自治体など外部の組織に期待されているような場合は、活動参加者、実施機関担当者に加え、外部関連機関の担当者からの意見聴取を行っておくこともあわせて重要であると考えられる。

3-4 草の根型案件の評価に特に必要と思われる横断的視点²¹

前項では、評価5項目をもとに、草の根型案件への事実の価値判断を行う上での留意点を記載した。本項では、これらの評価5項目を活用した草の根型案件の評価の際に、特に重要だと思われる横断的視点、1)住民参加、2)エンパワメント、3)ジェンダー・社会配慮、4)国民参加の促進、5)NGO連携の評価について記載する。

3-4-1 住民参加

- ◆ 計画段階・実施段階で受益者が十分に参加していたか？
- ◆ どのような人が参加したか？（参加者の社会状況）
- ◆ 参加の動機や参加の態度はどのようなものであったか？

草の根型案件では、柔軟な事業運営を尊重しており、事業実施のプロセスは、地域住民とプロジェクト実施側双方にとって学びの機会であり、地域住民が主体的に活動に参加することが重要であると考えている案件が多い。従って、「計画段階・実施段階で受益者が十分参加していたか」を評価することが重要になってくる。また、対象の地域住民は、その人の置かれている社会的、経済的状況によってニ

²¹ 各評価項目の考慮すべき視点（調査項目）については、開発福祉支援事業（NGO・JICA連携事業）評価ハンドブック（案）を参考にした。

ーズや立場が異なっていることを考慮し、参加者の詳細な社会経済状況を把握することも重要である。その際、参加の度合いについても、積極的に参加したかどうか、意見を述べたり意思決定の場にも参加していたか等を確認する必要がある。この点については、プロジェクトスタッフや住民への直接インタビューにより確認することが有益と考えられる。

◆ 計画段階・実施段階で受益者が十分に参加していたか？

プロジェクトの実施段階での住民の参加に対する評価結果は多いが、計画段階まで住民が参加することによるプロジェクトの効果の変化を評価することも重要である。(囲み事例 3-18 参照)

事例 3-18 住民参加を促進した村委員会の編成 —「バングラデシュ貧困削減」案件

プロジェクトでは、1世帯1名の代表で構成される村内組織の設立を支援し、村の約75% (208世帯)が参加して村委員会が発足した。村委員会は各メンバーがそれぞれ会費を出し合い、村内の雇用創出、小規模ビジネスの支援、村道の補修等、村全体の生活向上のための活動をしている。代表、会計職などの事務局には元学校長などの知識人が選出され、地方行政機関との協力関係構築に努めている。

同案件の評価調査では、四半期報告書や自己評価シート等の文献レビューやプロジェクトスタッフに対するインタビューにより、住民参加の状況について確認した。また具体的に村委員会を視察し、村委員会の代表や参加者に対してインタビューを実施し、活動の状況、問題点、今後の活動予定などについて確認した。その結果、村委員会の活動を通してシヨミティ活動では、これまで可能ではなかった規模の活動ができるようになったこと、地方行政機関からの協力が得やすくなってきたことがわかった。またその結果、シヨミティメンバー以外の住民を含めた多くの住民が活動に参加できるようになったことが確認できた。

(終了時評価調査結果)

3-4-2 エンパワメント²²

- ◆ 受益者のエンパワメントを図る工夫がなされていたか？
- ◆ どのような人に対して、どのようなエンパワメントが行われたか？
- ◆ ローカルスタッフのエンパワメントはなされていたか？

前述の住民参加を促進する手段として「受益者のエンパワメント」を評価する視点は重要である。特に、草の根型案件では地域住民、プロジェクト実施側双方にとっての学びの機会があることを重視し、双方の主体的な参加を促進している傾向にある。従って、草の根型案件の評価においては、特に受益者とプロジェクト実施側双方のエンパワメントに留意する必要があり、「受益者のエンパワメントを図る工夫がなされていたか」という点と、「ローカルスタッフのエンパワメントを図る工夫がなされていたか」の双方に留意して、評価を行なう必要がある。また、対象の地域住民は、その人の置かれている社会的、経済的状況によって、ニーズや立場が異なっており、エンパワメントの支援についても受益者の背景によってその工夫は異なっている場合が多い。従ってエンパワメントの工夫を評価する際には、「どのような人に対して、どのようなエンパワメント

²²「ボランティア・NPO用語辞典」中央法規、2004年3月 p.44-45 “エンパワメント”とは、「人間が自分に内在する力を引き出しながら、当事者として自分らしく生き生きと自己決定的に生きている状態が実現していること」を意味する。

ントがおこなわれたか」について留意する必要がある。さらに、「社会的にアクセスが制限された差別化された環境の受益者」に対する配慮についても留意する必要がある。

◆ 受益者のエンパワメントを図る工夫がなされていたか？

現地調査案件では、受益者のエンパワメントが様々な形で測られている。例えば、「**バングラデシュリプロ**」の評価では、主としてプロジェクトスタッフにインタビューをして「受益者のエンパワメントを図る工夫」について確認し、受益者である女性たちにも直接インタビューをして、その工夫が活かされているかを確認した。（囲み事例 3-19 参照）

事例 3-19 受益者のエンパワメントを図る工夫 —「バングラデシュリプロ」案件

実施団体と現地実施機関はバングラデシュ国(以下「バ」国)でのリプロダクティブ・ヘルス分野における長い実績から、「バ」国の女性のエンパワメントを促進するには教育、保健、経済活動の3つの要素が重要であるとし、それらの要素を包括的に活動に取り入れている。家庭開発ボランティア(FDV)は、外出する機会が制約された農村の女性に対し、戸別訪問で保健衛生に関するサービスや知識を提供し、女性や女性を取り巻く家族の行動変容を助け、それによって女性が単独で外出することが可能になりつつある。その結果、女性たちは女性グループの一員として活動に参加し、プロジェクトが提供するマイクロクレジットの活動や、識字教室や職業訓練に参加し、収入創出が可能になってきた。

同案件の評価調査では、プロジェクトスタッフにインタビューをし、女性のエンパワメントを図る工夫について確認した。そして、具体的に女性グループの集まりに参加し、直接彼らにインタビューをし、女性グループに参加してどんな良い点があったか、生活面でのどんな変化があったか、家族の反応はどうか、さらに活動を通して得たことで今後何をしたいか等について確認した。その結果、FDVの熱心な訪問や啓蒙活動のおかげで夫や姑が古い風習にとらわれなくなったことでクリニックまで出歩くことができるようになったこと、出産や育児に関する知識を得たこと、また女性グループの活動を通して行動範囲が広がったことなど、女性たちがFDVの協力をうけエンパワーされていることが確認できた。（終了時評価調査結果）

また、受益者のエンパワメントを測る一例として、「社会的アクセスが制限され、差別化された環境の受益者（貧困層やスラム住民）の心理的な変化に対応した支援を展開する場合は、プロジェクトの支援によって変わりつつある受益者の反応を見守るというプロセスにも配慮する」ことの重要性が指摘された。囲み事例 3-20 で示す「**ケニア生活改善**」では、ストリートチルドレンやスラム住民に対してカウンセリングを通して自己尊厳の回復を支援し、その後自助努力を促進する支援をして彼らの生活改善に協力している。このような自己尊厳の回復過程においては、受益者の心理的な変化を読み取り、個別に対応していくことを重要視している。そのため、プロジェクトでは、彼らがカウンセリングの過程で自らの行動を変えていく過程を観察し、次の段階の支援が必要になるまで見守っている。同案件の評価によれば、このように受益者の反応を見守るプロセスはプロジェクト実施による協力の効果として把握することは困難ではあるが、特に差別化された住民に対する協力を目的とする事業ではその点に留意して評価することが必要であると考えられる。尚、このような受益者の心理点変化を捉えるには、プロジェクト側の日々の観察も重要である。

事例 3- 20 受益者の心理的变化（ボールリハビリに参加している青年のケース）—「ケニア生活改善」案件

ケニヤッタマーケットでシンナー売りの元締めだった青年Simonは元ストリートチルドレンで、少年たちにシンナーを売らせたり、吸引させたり派手な商売ぶりであった。しかし、シンナー取締りの規則が出来、警察の目が厳しくなってきたことでもっと別のことで生計を立てたいとプロジェクトに希望してきた。プロジェクトでは観察する期間を8ヶ月ほど取り、2003年9月に古靴売りを後押しした。慎重に靴を選び、仕入れてからはILCP事務所の裏で毎日靴を洗い、不備があれば職人へ持っていくなど商売開始には余念がなかった。しかし、一旦商売をはじめると長い準備期間中の熱心な態度からは信じられないほど早く商売を投げってしまった。シンナー売りという安易で即金が入る仕事が目の前にあるのに、古靴を売って歩くという根気のいる仕事を続けることはできなかった。現在もケニヤッタマーケットの青年団の活動に参加しながら、プロジェクトに付かず離れずの状態である。生活のために挫折したものの、シンナー売りがよくないことは重々承知している。本人は絶対にシンナーを吸わず、妻と子ども2人の面倒みもよい。悩みながら一進一退の日々を過ごしている。

—プロジェクトの四半期報告書から—

同案件の評価調査では、プロジェクトの四半期報告書に記載された事例についてプロジェクトスタッフに確認した。その結果、プロジェクトでは、個々のストリートチルドレンの問題や家族の背景など、詳細に把握しており、NGO ならではのきめ細かな対応がストリートチルドレンの更生支援に重要な役割を果たしていることが確認できた。評価調査では、ケニヤッタマーケットのストリートチルドレンの現状の視察もし、プロジェクト事務所で行われる活動に参加するストリートチルドレンたちに、活動に参加したことによってどんなことがあったのかについてインタビューをした。このようにして、同案件ではプロジェクトの支援によって変わりつつある受益者の反応を見守っていることが確認できた。

(現地評価調査結果)

◆ ローカルスタッフのエンパワメントはなされていたか？

「ローカルスタッフのエンパワメント」に関しては、受益者への支援を通じて、スタッフ自身がエンパワーされ、積極的にプロジェクトに関わっていた。前述した「**ハングラデシュリプロ**」の評価調査では、家庭開発ボランティア（FDV）に直接インタビューすることによって、村の女性たちがプロジェクトの働きかけでエンパワーされ自分の意思で行動するようになってきたことをみて、FDV自身が仕事のやりがいを得ていることが確認できた。また「**ケニア生活改善**」の評価調査でも、プロジェクトスタッフに直接インタビューをし、プロジェクトの支援によってストリートチルドレンやスラムの住民たちが自助努力をして生活を改善していく過程を共有することが、プロジェクトスタッフ自身への力づけとなっていることが確認されている。

3-4-3 ジェンダー・社会配慮

- ◆ ジェンダー視点からどのように対象者への働きかけがあったか？（実施プロセスの確認）
- ◆ 関係者のジェンダーバランスは配慮されていたか？
- ◆ ジェンダーに配慮して、受益者の生活や心理的な変化を捉えているか？
- ◆ 評価がジェンダー視点に立って行われているか？

草の根型案件は、住民に直接働きかけるため、直接住民の意識や生活に変化をもたらす傾向にある。その中でも、女性が直接の受益者となっている場合、家庭を預かる立場として、女性の意識や生活に変化があった場合、家族の生活向上が促進される傾向にある。女性たちの多くは、収入創出活動で得た資金等を家庭の生活改善に優先的に充当したり、保健衛生の知識を家庭の衛生環境改善に役立てていく。このように、女性への支援が受益者の生活の変化に直接結びつきやすい

ということから、草の根型案件の評価において、実施プロセスを確認する際に、「どのように対象者への働きかけがあったか」について、ジェンダー視点から確認する必要がある。その際、「関係者間のジェンダーバランスは配慮されていたか」についても、確認する必要がある。また、その結果どのような変化が生じたか評価するために、「ジェンダーに配慮して、受益者の生活や心理的な変化を捉えているか」という視点は重要である。同時に「評価がジェンダー視点に立って行われているか」などを考慮して行うことが重要である。こうした視点は、ジェンダー間だけでなく、貧困やカーストといった社会的弱者に対しても考慮されることが重要である。

◆ ジェンダーに配慮して、受益者の生活や心理的な変化を捉えているか？

「ケニア農村開発」の評価では、一般に発言権の低い女性たちに配慮して、調査では男女別にインタビューを行なった。その結果、プロジェクト実施によって活動に参加した女性たちが生活改善の自助努力をし、社会との接点を拡大していく傾向が確認された。また、これらの活動を通して、女性の家庭での立場や家族内での発言権が増していること、公共サービスを提供する立場を与えられて社会的な役割を担うようになり、地域社会での女性の地位が向上していることも確認されている。(囲み事例 3-21 参照)

事例 3-21 受益者の生活や心理的な変化 —「ケニア農村開発」案件

本プロジェクトでは、具体的には給水施設の整備により女性が水汲み労働から解放されたことによって、他の収入創出などの活動に参加できるようになった。自ら収入を得るようになったこと、水管理委員や小規模ビジネス運営など女性が管理する側になる機会が提供されたこと等で、家庭内での立場や発言権が増したことが確認された。

同案件の評価では、男性グループとは別に女性グループで小規模ビジネス活動をしている受益者にインタビューをして、彼らの生活の変化について確認した。また、水管理委員会のメンバーにもインタビューをし、水管理委員の仕事を通してこれまでになかったどんな変化があったのか等を確認した。その結果、プロジェクト実施が女性の社会活動への参加を促し、収入を得たことによって家庭での役割分担、決定権が増し、また社会的地位の向上があったと評価された。
(現地評価調査結果)

3-4-4 国民参加の促進

- ◆ 広報活動によって事業に関する市民の理解や参加が促進されたか？
- ◆ NGOを通じて市民が当該事業にどのように参加できたか？

NGO 連携事業は、日本の市民とのコミュニケーションを重視し、彼らの開発援助に対する理解と関心を高めると同時に、国際協力事業への参加を促進する役割がある。従って草の根型案件の評価では、広報活動によって事業に関する市民の理解や参加が促進されたか、また NGO を通じて市民が当該事業にどのように参加できたかについて確認することも大切である。

この評価設問を現地調査で試用するため、日本人プロジェクトスタッフに「ODA 事業の観点からのプロジェクトの広報活動手段と内容」について確認した。さらに、現地の地方政府機関関

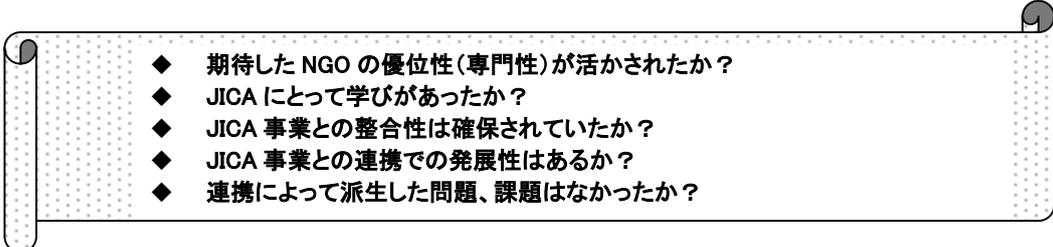
係者や受益者に対するインタビューで、「プロジェクトが JICA との連携事業であること」の確認を行った。いずれの案件も相手国と日本国内でパンフレット、インターネットやビデオ等を通して効果的にプロジェクト広報がなされていたものの、内容は実施団体の活動が主であり、JICA との連携事業であることが必ずしも明確にされていない場合もあった。これに関連して、プロジェクトからは、「JICA との連携を謳うと、NGO 独自の資金調達に際して不利になる場合もあり、NGO では JICA との連携の事実を慎重に広報に活用せざるを得ないこともある」との指摘があり、広報活動の難しい面があることが確認された。

また今回は行なわれなかったが、どのように日本国内で市民とのコミュニケーションがなされ、市民からのフィードバックがプロジェクト活動に反映されたかについても確認することは重要だと思われる。

3-4-5 NGO 連携の評価²³

NGO 連携事業は、NGO 事業と JICA 事業の利点を融合した案件であり、連携することによって単独の事業では得られなかった利点が発生することが期待されている。そのため、連携によって JICA ではどのような利点があったのか、NGO ではどのような効果があったのかについて確認することは、NGO 連携をより効果的にしていくための教訓を掘り起こすためにも重要であると思われる。現地調査ではこれまでに見出された評価の留意点を活用し、JICA 側および NGO 側関係者に対して、聞き取り調査を行った。ここでは連携が JICA および NGO にそれぞれどのように効果的であったかの評価結果を以下に記載する。

1) JICA 側の評価

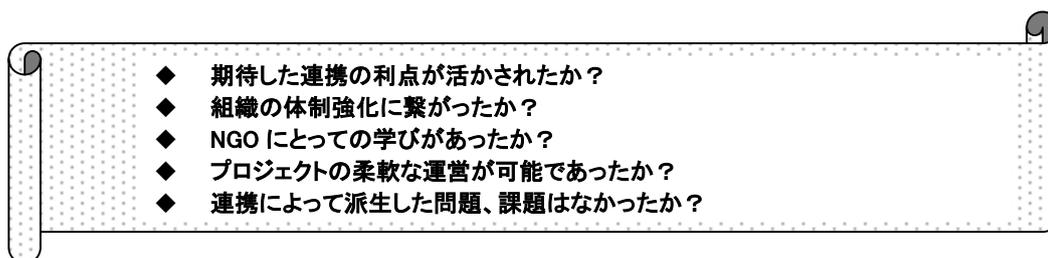
- 
- ◆ 期待した NGO の優位性(専門性)が活かされたか？
 - ◆ JICA にとって学びがあったか？
 - ◆ JICA 事業との整合性は確保されていたか？
 - ◆ JICA 事業との連携での発展性はあるか？
 - ◆ 連携によって派生した問題、課題はなかったか？

「NGO の優位性」に関しては、JICA 側の案件担当者への聞き取り調査の結果から、概ねどの案件においても期待した NGO の優位性が活かされたとの指摘があった。特に、NGO との連携によって得られた利点として、対象地域の実施団体の実績を有効活用し、地域の特性を活かした案件形成が可能になったこと、NGO ならではの着眼点・アイデアが活用できたこと、が挙げられた。また、「NGO からの学び」として、対象地域における特定分野の貴重な情報が実施団体から得ることができたことが挙げられた。

²³ 文献レビュー対象案件については、NGO-JICA 連携事業検討会議事録、現地調査対象案件については実施団体からの聞き取り調査から情報を収集した。

さらに、「JICA のその他の事業との整合性」、「JICA 事業との連携での発展性」に関して、NGO 連携事業が JICA の国別事業実施計画における協力プログラムの具体化への後押しになったこと、プログラムアプローチを展開する上で、NGO の活動の特性を活かした事業が、プログラム構成の一要素と位置づけられ、開発パートナー事業に対する ODA 内での連携及び個別事業の展開に寄与したことが挙げられた。他に、今回の個別の評価事例からは見られなかったが、NGO の取り組みや NGO 側の声を政策レベルまで反映させ、今後の協力活かす努力をすることの重要性も、見出された。

2) NGO 側の評価



NGO 連携事業は、NGO 側では JICA とのノウハウと経験を融合し、草の根レベルに届く国際協力の実施を実現することを目的とされている。評価では「期待した連携の利点が活かされたか」に留意する必要がある。NGO への聞き取り調査では、JICA の途上国政府レベルとの関係を有効活用できたことで、特に相手国政府との交渉が円滑に進んだこと、単独では困難な資金規模の案件実施が可能になったこと、資金調達活動が軽減されたこと、専門的な有益なアドバイスを JICA 専門家や職員から得ることができたこと、JICA のもつ人的ネットワーク（JOCV、シニア・ボランティア等）との効果的な協力が得られたことが挙げられた。

「組織の体制強化」に関しては、「**バングラデシュリプロ**」や「**バングラデシュ貧困削減**」で、現地実施機関の組織強化やローカルスタッフの運営管理能力が向上したことが確認された。また日本人専門家からの専門的な技術指導が大変効果的であり、スタッフの技術面での強化ができ、有効であったと確認されている。さらに、客観的なプロジェクト評価のあり方、総合事業への取り組み方、適正技術、事業実施体制、自立発展性の必要性、長期視点にたった事業計画の立案、モニタリング、評価、事業内容を徹底的に管理することにおいて「学ぶ機会があった」との評価結果も得られている。

「プロジェクトの柔軟な運営」に関しては、NGO 側から会計期間の問題や、事務の煩雑さに関する課題が指摘された。また案件実施の手続きとして、国際約束取り付けに半年以上かかったことで実施時期変更による活動のタイミングの遅れが発生し、プロジェクトの進捗にも影響があったことが指摘された。予算の運用に関する柔軟性が低いことや、資金の活用の仕方に関する説明が不足していたこと、等も問題として指摘された。また、関係者（JICA 本部、在外事務所、NGO 本部、現地事務所）が多いことで認識の相違が発生しやすく、在外事務所の役割が明確でなかった

ことが案件実施に少なからず影響を与えたことが「連携による問題点」として指摘された。

第4章草の根型案件の評価手法(提案)

第4章では、草の根に直接裨益する事業の評価の際の参考として第2章および第3章の分析結果から抽出された草の根型案件の評価の視点を示した。ここでは原則として終了時評価を目的とし、従来のJICA事業評価ガイドラインの評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)のほかに、草の根に直接裨益する事業に特に必要と思われる5つの評価項目(住民参加、エンパワメント、ジェンダー・社会配慮、国民参加の促進、NGO連携評価)を加えている。それぞれについて、評価に際しての参考情報、参照資料の例を記載し、さらに、前章での分析結果と呼応する事例を記載した。

尚、この草の根型案件の評価の手法(提案)は草の根型案件の事業評価に携わる方の参考になるものとして作成されている。

4-1 プロジェクトの現状把握と検証

JICA事業評価ガイドラインに準じた評価の視点	草の根型案件の評価の視点(案)	評価の際のアドバイス	参考事例
4-1-1 実績の検証 —プロジェクトで何を達成したか?			
1) 投入の確認			
投入は計画通り実施されたか? (計画値との比較)	◆ 投入は計画通り実施されたか?(計画値との比較)	投入計画と実績を照らし合わせてみる。自己評価シートや四半期報告書等の資料を活用するとよい。	事例 3-1
	◆ 投入は受益者のニーズに柔軟に対応したものであったか?	プロポーザルや実施計画に記載された投入計画と比較し、実施団体や現地実施機関の過去の事業実績と比較して無理のない規模であったかを確認するとよい。また、活用されていない投入はないかをこれまでの自己評価シートや四半期報告書等の資料からみることができる。さらに、受益者のニーズに対応しているかについてはプロジェクトスタッフや受益者に直接インタビューをして確認するとよい。	
2) アウトプットとプロジェクト目標の達成度			
アウトプットは計画どおりもたらされたか?	◆ アウトプットは計画どおりもたらされたか?	各アウトプットに設定された指標データを入力し、目標値に照らし合わせて達成度合いを確認する。	3-2
プロジェクト目標は達成されるか? (目標値との比較)	◆ プロジェクト目標は達成されるか?(目標値との比較)	プロジェクト目標の指標データを入力し、目標値に照らし合わせて達成度合いを確認する。	
	◆ プロジェクト実施による受益者の変化を捉えているか?	受益者の生活の変化については、受益者に直接インタビューして、具体的な事例を収集するとよい。その際に、受益者の生活、活動グループ、村、地域等、各階層別に対象者に対してインタビューをして確認するとよい。	

JICA 事業評価 ガイドラインに準じた 評価の視点	草の根型案件の 評価の視点(案)	評価の際のアドバイス	参考 事例
4-1-2 実施プロセスの確認 —プロセスで何が起きているのか？			
1) 活動の検証			
活動は計画通り実施されたか？(計画・予定の変更情報・理由)	◆ 活動は計画通り実施されたか？(計画・予定の変更情報・理由)	自己評価シートを参照し、計画の変更について確認し、プロジェクトスタッフにインタビューをして内容を確認するとよい。	
	◆ 計画の変更は受益者のニーズに対応したものであったか？	計画の変更の理由を確認し、現地で直接受益者に対してインタビューをして、計画の修正が受益者にどのような結果をもたらしているのか、それはよい結果なのか、などについて確認してみるとよい。	3-3
	◆ 計画の変更は ODA 事業として妥当であったか？	計画を修正した理由を調べ、修正の結果何が可能になったのか、それがプロジェクト目標達成にどう貢献しているのか、ODA 事業として妥当であったかなどを検討してみるとよい。	
	◆ プロジェクトの実施プロセスが、スタッフの学びの機会になっているか？	プロジェクトスタッフにインタビューをして、プロジェクト実施中に発生した色々な問題をどのように解決してきたのか、試行錯誤しながら、どんな学びがあったのか、このような過程で学んだ教訓をプロジェクトの活動でどんな風に活かしているのか等を聞いてみるとよい。	3-4
2) 技術移転の方法			
技術移転の方法に問題はなかったか？	◆ 指導技術は現地の機材を活用し、現地の人材の技術レベルに見合う適正なものであったか？	プロジェクトスタッフや技術指導対象者(受益者)にインタビューをして、受益者が技術を習得しやすいような工夫があったのか、習得した技術を活用してどんな結果があったのか、等について確認するとよい。	
	◆ 技術指導に活用する機材を、現地の状況に合わせて適用化する工夫がなされたか？	プロジェクトスタッフや技術指導対象者(受益者)にインタビューをして、活用している機材が現地で使いやすいようにどんな工夫をしたか、機材維持管理体制はあるかなどについて確認するとよい。	
3) プロジェクトのマネジメント体制			
プロジェクトのマネジメント体制は適切であったか？	◆ プロジェクトの進捗のモニタリングを定期的実施していたか？ (誰が、どのように実施し、その結果がプロジェクト運営に反映されていたか？)	プロジェクトスタッフにインタビューをして、モニタリングの仕組みについて、誰が、いつ(頻度)、どのようにモニタリングをするのか等について聞いてみるとよい。 モニタリングの結果がプロジェクト運営に反映されて、プロジェクト運営がどのように改善されたのか等について確認するとよい。	
	◆ プロジェクト実施のプロセスで、事業計画の修正に関する意思決定はどのように行われたか？ (最終受益者が意思決定のプロセスに参加しているか？)	プロジェクトスタッフへインタビューをして、事業計画の修正に関する意思決定のプロセスや、受益者の意見が計画の修正に取り入れられた事例について確認するとよい。	3-5

	◆ プロジェクト(実施団体、現地実施機関)と JICA 本部、在外事務所との関係はどうだったか？	プロジェクトスタッフや実施団体の担当者に対してインタビューをして確認するとよい。その内容は、JICA 本部、在外事務所へ連絡する場合、その頻度と内容、JICA 本部、在外事務所からの協力やアドバイスは効果的だったのか、等が考えられる。さらに、JICA 本部、在外事務所での案件担当者にもインタビューをして、プロジェクトからの連絡の頻度と内容等、について聞いてみるとよい。	
	◆ プロジェクト内のコミュニケーションはどうであったか？	プロジェクトスタッフにインタビューをしてプロジェクト間のコミュニケーションの手段、頻度、内容、さらに今度の課題や改善策などについても確認するとよい。	
	◆ 地方行政、地方政府機関との関係はどうであったか？	プロジェクトスタッフに対してインタビューをして、地方行政、政府関係者とはどのように接しているのか、地方行政、政府関係者からはどのような協力やサポートをうけているのか等について聞いてみるとよい。さらに、地方行政、政府の関係者にもインタビューをして確認するとよい。	
4) 効果発現要因			
プロジェクトの実施過程で発生したことで、効果発現に影響を与えた要因は何か？	◆ プロジェクトの実施過程で発生したことで、効果発現に影響を与えた要因は何か？	当初計画以外の活動などについて、その経緯を確認し、それが受益者にどのような影響をあたえているのか、プロジェクトスタッフや在外事務所の担当者等にインタビューをして確認するとよい。さらに該当の活動によってどんな結果があったのか、直接受益者にインタビューをして確認するとよい。	3-6

4-2 評価5項目による価値判断

JICA 事業評価ガイドラインに準じた評価の視点	章の根型案件の評価の視点(案)	評価の際のアドバイス	参考事例
4-2-1 妥当性(Relevance)			
1) 必要性			
対象地域・社会および受益者のニーズに合致していたか？	◆ 対象地域での活動経験を有効に活用し、対象地域の特性を熟知し、対象地域・社会、受益者のニーズを的確にとらえていたか？	プロポーザルに記載されている団体の過去の活動実績、類似業務などから、対象地域の特性についてどのように理解しているか、受益者のニーズをどのような方法で捉えているのかを確認するとよい。また、直接実施団体にインタビューをして聞いてみるのもよい。	
	◆ ターゲット・グループの選定は適正だったか？またその選定の過程ではターゲット・グループの意見を反映しているか？	プロポーザルや事前調査報告書等で受益者の直接の意見を掬い上げているかを確認する。またそれがどのように分析されて受益者選定に結びついたのか、計画立案担当者にインタビューをして確認するとよい。	

2) 優先度			
対象国の開発政策との整合性、日本の援助政策、JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか？	◆ 対象国の開発政策との整合性はあるか？	対象国の開発政策については、対象国の該当分野の開発政策、5か年計画などを収集して、プロジェクト目標や上位目標が対象国の開発政策に則っているのかを確認するとよい。	
	◆ 日本の援助政策、JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか？	日本の援助政策については、JICA 国別事業実施計画と照らして確認するとよい。その際は、他の JICA 事業との補完性についても確認してみるとよい。	
3) 手段としての適切性			
プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容は妥当なものか？	◆ プロジェクトの計画策定プロセスや計画内容、および協力手段やアプローチは対象地域のニーズ等に即しているか？	プロポーザルや事前調査報告書から協力手段やアプローチの計画段階で対象地域の特性や受益者の技術レベル等に見合っているか確認しているかを見る。	
	◆ 事業計画をたてるにあたって、過去の事業経験で学んだ教訓(成功事例および失敗事例)を活かしているか？	プロポーザルを確認し、過去の経験から得た教訓を案件形成に反映しているのか、を確認する。実施団体の計画立案担当者に直接インタビューをして確認してみるとよい。	
	◆ 現地の状況に適した協力形態・協力方法が選択されたか？	協力方法選択にあたっての経緯について確認し、対象国の現状と照らし合わせる。	3-7
	◆ 「パートナー型」案件の場合は、現地実施機関の選定は妥当であったか？また、実施団体と現地実施機関との協力関係に問題はないか？	プロポーザルや事前調査報告書等で、現地実施機関の活動実績とその選定理由、実施団体とのこれまでの協力関係を確認するとよい。	
	◆ 「技術指導重視型」案件の場合、技術指導の拠点となる協力対象機関(協力対象の住民組織等)の選定は妥当であったか？(組織能力、技術指導対象者の能力、施設・設備等)	プロポーザルや事前調査報告書に基づいて判断する。	
	◆ 生計向上による住民の生活改善を目指す事業の場合は、セクターの動向やマーケティングを考慮した戦略と実効性のある事業実施計画が策定されているか？	該当分野のセクターの動向を確認し、事業の収益性についての根拠等、無理のない計画になっているか、確認するとよい。現地実施機関担当者にもインタビューをして確認するとよい。	

	◆ 他のドナーとの類似事業での協力の重複がないか？	団体が協力対象分野での他の援助機関や NGO の活動を把握しているか、プロポーザル、事前調査報告書等を参照して調べてみると良い。支援形態や方法についても、ドナーとの重複がないかを確認するとよい。	
--	---------------------------	---	--

JICA 事業評価ガイドラインに準じた評価の視点	草の根型案件の評価の視点(案)	評価の際のアドバイス	参考事例
4-2-2 有効性(Effectiveness)			
1) プロジェクト目標の達成			
プロジェクトの実施により期待された効果が得られたか？(実績の検証結果)	◆ 受益者(対象地域の住民)がプロジェクトの実施により期待された効果を得ているか？	「実績の検証」の項、プロジェクト目標の達成度を参照してください。	
2) 因果関係			
プロジェクト目標の効果はアウトプットによって引き起こされたものか？	◆ プロジェクトの目標の効果はアウトプットによって引き起こされたものか？ ◆ 「複合分野型」案件の場合、各活動のアウトプットと活動の組み合わせによる相乗効果の双方を確認しているか？	4-1-1「実績の確認」のうち2)アウトプットとプロジェクト目標の達成度を参照されたい。 活動別のアウトプットと、プロジェクト実施による受益者(住民)の生活の変化を直接受益者にインタビューをして確認し、各活動が連動して発現している相乗効果について分析するとよい。	3-8
プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響はあるか？	◆ プロジェクト目標に至るまでの外部条件は受益者にどんな影響を与えたか？	外部条件によって影響を受ける受益者やプロジェクト関係者に直接インタビューをして確認してみるとよい。	3-9
プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か？	◆ 地域の特性や既存の体制を把握してプロジェクト実施に活かしているか？ ◆ NGO 独自の創意工夫があるか？(NGO の優位性・専門性を活かしているか？) ◆ 協力効果が波及する効果的な仕組みが構築されているか？ ◆ プロジェクトスタッフ(ローカルスタッフ)には、受益者の立場を共有できる人材も含まれているか？	プロジェクトスタッフや対象地域の関係者にインタビューをし、既存の体制や関係性がプロジェクト実施にどのように反映されているのか、それがどのような効果を生んでいるのかについて確認してみるとよい。 プロポーザル等の資料をもとに、NGO の創意工夫がプロジェクト実施でどのように活用され成果を生んでいるのかについてプロジェクトスタッフに確認してみるとよい。 協力効果が波及する仕組みを図に描いて検討してみるとよい。そして、受益者の人たちに直接接してプロジェクトの支援(サービス等)が確実に彼らに届いているのか聞いて確認してみるとよい。 現地実施機関の運営レベルにインタビューして、ローカルスタッフの構成メンバーはどのような人たちで、どのような経緯で採用したのかを聞いてみるとよい。また、ローカルスタッフにもインタビューして、彼らが受益者の立場をどう理解し、問題解決を支援しているかを聞いてみるとよい。	3-10 3-11 3-12 3-13

JICA 事業評価 ガイドラインに準じた 評価の視点	草の根型案件の 評価の視点(案)	評価の際のアドバイス	参考 事例
4 - 2 - 3 効率性 (Efficiency)			
1) アウトプットをもたらすための投入の質・量・タイミング			
投入の質・量・タイミ ングは適正であった か？(実績の検証結 果)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 投入はアウトプットを達成するために適正な内容・規模であったか？ (実績の検証結果) (無駄な投入、現地の状況・ニーズに合わない投入はなかったか) ◆ 施設・設備の改善や機材搬入のタイミングに遅れはなかったか？ ◆ 専門家の派遣分野や派遣のタイミングはプロジェクト実施に適正だったか？ ◆ JICA、実施機関、受益者や他の機関からどのような投入(コストシェア)があったか？ ◆ 投入は実施団体(及び現地実施機関)にとって有効に活用できる規模であったか？ 	<p>機材リストや四半期報告書などを参照して、全機材の活用状況を見してみる。それらの機材を実際に活用する立場の人々にインタビューをし、具体的な利用状況を確認してみる。まったく使われていない資機材がある場合は、どうして使われていないのかをプロジェクトスタッフから聞いてみるとよい。</p> <p>設備の改善や機材の搬入が遅れたことでプロジェクトの進捗にどのような影響があったかを直接プロジェクトスタッフ確認するとよい。</p> <p>専門家派遣の理由(派遣分野、人選、派遣時期についてプロジェクトの運営レベルに聞いてみるとよい。</p> <p>受益者の負担があったのか、現地実施機関が出資して行ったことはないか、等について四半期報告書などを参照して確認する。必要があればプロジェクトスタッフに確認するとよい。</p> <p>実施団体や現地実施機関の事業報告書などから過去の事業規模を把握し、無理のないプロジェクト規模になっているか検討してみる。</p>	
2) 投入の現地適用性と現地リソースの有効活用			
より効果的な代替手段は検討され、活用されていたか？	<ul style="list-style-type: none"> ◆ より効果的な投入の代替手段は検討され、活用されていたか？ ◆ ローカル人材、現地で購入可能な資機材は活用されていたか？ ◆ JICAのネットワーク、リソースを有効活用しているか？ 	<p>効果的な代替手段についてプロジェクトスタッフに確認する。また代替手段を活用した結果についても確認するとよい。</p> <p>ローカルの人材を活用していたか、現地で購入できるような資機材を活用していた、またリソースの有効活用がどのような利点を生んでいるのかプロジェクトスタッフに確認するとよい。</p> <p>JOCV、シルバーボランティア、JICA 専門家や他の JICA 事業(技プロや開発調査等)から協力を得たり、アドバイスをもらった事例について、プロジェクトスタッフに聞いてみるとよい。それはどんな点で効果的だったのかについても確認するとよい。</p>	3-14

JICA 事業評価 ガイドラインに準じた 評価の視点	草の根型案件の 評価の視点(案)	評価の際のアドバイス	参考 事例
4-2-4 インパクト(Impact)			
1) 上位目標達成の見込み			
投入・アウトプットの 実績、活動の状況 に照らし合わせて、 上位目標はプロジェ クトの効果として発 現が見込まれる か？	◆ 上位目標はプロジェ クトの効果として発 現が見込まれる か？	上位目標に設定された指標データの実際の数値を確認して、それを目標値に照らし合わせて検討してみる。また、すでに設定された指標が上位目標の達成度を測るのに十分であるかについても検討するとよい。	
2) 波及効果			
受益者に対する予 期しなかったプ ラス・マイナスの影 響はあるか？	◆ プロジェクト実施は受益 者の各階層に対してど のような影響を及ぼして いるか？	受益者や活動参加者等に対してインタビューをして、受益者自身がプロジェクトの実施の影響でどんな変化があったか、また受益者の家族はどうか、活動グループでは変化はあったか、村の変化、地域全体の変化はどうであったか等について階層別にインタビューをしてみるとよい。	3-15
	◆ 受益者の生活や目に見 えない心理的なレベル へも変化がもたらされて いるか？	プロジェクトスタッフによる日常的な観察を確認し、さらに受益者に直接インタビューをしてみるとよい。	3-16
その他の波及効果 はあるか？	◆ プロジェクト対象地域外 の住民や組織への影響 はあったか？	プロジェクト対象地域外にいる住民にインタビューして聞いてみるとよい。同じ質問をプロジェクトに参加している住民にも聞いてみて、比較するとよい。	3-17
	◆ 政府・行政の制度や条 例や規定への影響はあ ったか？	協力分野の関係機関や地方行政関係者にインタビューをして、条例、規定などに関して、プロジェクト実施による影響はなかったかについて聞いてみるとよい。また、同じ質問をプロジェクトスタッフにもしてみると、別の角度からの意見がわかる。	

JICA 事業評価 ガイドラインに準じた 評価の視点	草の根型案件の 評価の視点(案)	評価の際のアドバイス	参考 事例
4-2-5 自立発展性(Sustainability)			
1) 事業の自立発展性			
プロジェクト実施によ って発現した協力効 果は継続するか？	◆ 現地実施機関の組織 面、技術面、財政面の 自立発展性はあるか？	プロジェクトの運営レベルのスタッフに対してインタビューをして確認する。	
	◆ 「複合分野型」案件の場 合、活動別の自立発展 性を評価しているか？	活動別に今後どのような計画があるのか、誰が中心になってどのように継続していくのか、等を現地実施機関の担当者や活動グループのリーダー、活動の参加者に聞いて確認する。	
	◆ 「技術指導重視型」案件 の場合、プロジェクトした 施設や機材の維持管理 は継続されるか？	施設・機材の維持管理体制、維持管理の技術習得レベル、維持管理の経費、等について現地実施機関の担当者や活動グループの担当者にインタビューをして確認する。	

	◆ 生計向上によって地域住民の生活改善を目的とする事業の場合は、事業の採算性、マーケティングを考慮した事業計画になっているか？	現地実施機関の運営レベルに対して、関連の市場の動向をどのように分析して、事業の採算性を見極めているのか、そしてそれに対してどのような戦略で望んでいるのか、等についてインタビューをしたり、関連の資料を入手して検討してみるとよい。	
	◆ 「期間限定型」案件の場合、プロジェクト終了後も継続して管理する体制はあるか？	協力期間終了後に、プロジェクトのモニタリングをする計画はあるか、誰がどのようにモニタリングするのか等について確認する。	
	◆ JICA の国別事業実施計画に位置づけられているか？	当該プロジェクトや、当該プロジェクトの協力分野、協力対象が JICA 国別事業実施計画ではどのように位置づけられているのか、在外事務所の担当者にインタビューをして確認する。	
2) 受益者の便益の継続性			
プロジェクト実施によってもたらされた受益者の便益の継続性はあるか？	◆ 受益者が活動を継続する意欲や計画はあるか？	受益者や活動グループへのインタビューで協力期間終了後はどのような計画のもとに活動を継続していくかと考えているのか、自分たちだけで可能か、何が課題であるのか等を確認する。 これと同時に、現地実施機関へもインタビューをして、受益者の活動を側面支援する体制はあるのか、地方行政機関などから協力を得る可能性はあるのか等についても確認する。	
	◆ 受益者が活動を継続するための資金は確保されているか？	受益者や活動グループへのインタビューで協力期間終了後の活動継続のための資金をどのような方法で調達する予定なのかを確認する。現地実施機関に対しても、受益者の活動継続を側面支援して資金を援助する計画はあるのか、また地方行政機関が支援する可能性、等についても確認する。	
	◆ 上記を確保、促進するためにプロジェクトで何らかの工夫を行っているか？	受益者や活動グループ、現地実施機関にインタビューをして、プロジェクト期間中から、協力期間終了後の活動を継続させるための何らかの工夫をしているのか、それはどんなことかについて確認する。	

4 - 3 草の根型案件の評価に特に必要と思われる横断的視点

草の根型案件の 評価の視点(案)	評価の際のアドバイス	参考 事例
4 - 3 - 1 住民参加		
◆ 計画段階・実施段階で受益者が十分に参加していたか？	計画段階での住民参加はプロポーザルや事前調査報告書で受益者がどのように参加していたのかを確認する。実施段階の住民参加は四半期報告書、モニタリング報告等に記載されていると思われる。またプロジェクトスタッフにインタビューして、住民参加についてどんな工夫をしていたのかを確認してみるとよい。評価の項目である「実施プロセス」のマネジメント体制の項も参照されるとよい。	3-18
◆ どのようなレベルの人の、どのような参加がなされたか？	上記のように、住民参加について調べる際には、必ず、その人が置かれている社会的、経済的状況をも詳細に調べるようにする。また積極的に参加したかどうか、意見を述べたり、意思決定の場にも参加していたか、等についても確認すると良い。	
4 - 3 - 2 エンパワメント		
◆ 受益者のエンパワメントを図る工	プロジェクトスタッフに対してエンパワメントの工夫について確認し、そ	3-19

夫がなされていたか？どのような人に対して、どのようなエンパワメントが行われたか？	の工夫が効果的に機能して受益者がエンパワーされているかについて直接、受益者にインタビューをして確認するとよい。	
◆ 社会的アクセスが制限され差別化された環境の受益者（貧困層やスラム住民）の心理的な変化に対応した支援を展開する場合は、プロジェクトの支援によって変わりつつある受益者の反応を見守るプロセスにも配慮しているか？	受益者の日々の変化を観察したプロジェクトの記録等の資料を確認し、さらにプロジェクトスタッフにインタビューをして受益者の変化をどのように捉えているかを確認するとよい。さらに可能であれば、受益者に直接インタビューをして、プロジェクトの活動に参加したことによる変化について確認するとよい。	3-20
◆ ローカルスタッフのエンパワメントはなされていたか？	現地実施機関の運営レベルへのインタビューをする。また、ローカルスタッフへもインタビューをして、プロジェクト実施を通してどんな学びがあったのか等について聞いてみるとよい。	
4-3-3 ジェンダー・社会配慮		
◆ ジェンダーに配慮して、受益者の生活や心理的な変化を捉えているか？どのように対象者への働きかけがあったか？	ジェンダー（男女）を分けて、彼らの生活の変化や心理的变化についてインタビューをして確認するとよい。	3-21
◆ 関係者間のジェンダーバランスは配慮されていたか？対象者への働きかけは、ジェンダー配慮がなされていたか？	対象者だけでなく、プロジェクト関係者の中で、ジェンダー配慮がなされていたかを調べるとよい。また、事前に、きちんと対象地域の社会的経済的状況を把握し、社会配慮やジェンダー配慮のための取り組みがなされていたかについても、確認するとよい。	
◆ どのようなインパクト（プラス・マイナス）が、各ジェンダーやレベル別の対象者に生じたか？	どのような社会的経済的状況におかれた男女が、どのようなインパクトを受けたかについて、区別して確認するとよい。	
◆ 評価にジェンダー配慮がなされているか？	特に、実施プロセスや、有効性、インパクト、自立発展性等、住民とプロジェクトの関係性や変化を調べる際には、どのような社会的経済的状況におかれた、どのようなジェンダーに属しているのかを、区別して、確認するとよい。また、評価者のジェンダーも配慮されると良い。	
4-3-4 国民参加の促進		
◆ 広報活動によって事業に関する市民の理解や参加が促進されたか？	プロジェクトの広報資料でプロジェクトがどのように広報されていたのかをみる。それと同時に現地実施機関、実施団体へのインタビューをして、広報によるインパクトはどうだったのか、等について確認するとよい。	
4-3-5 NGO 連携の評価		
JICAにとって連携は効果的であったか？	JICA 本部、在外事務所での案件担当者へのインタビュー、または質問紙によるアンケート調査で確認する。内容は次の3つの項目である。	
◆ 期待した NGO の優位性（専門性）が活かされたか	NGO の優位性は「有効性」ですでに検討されているが、JICA 側の担当者としての意見を確認するとよい。これと同時に NGO の優位性が活かされなかった点があると思われる場合は、その原因について確認し、今後の教訓として組み入れることも検討するとよい。	
◆ JICA にとっての学びはあったのか？	NGO との連携を通して得たもの、知識や情報、NGO 事業のノウハウなどが JICA の事業展開にどのように役に立っているのか等について確認する。	

	◆ JICA 事業との整合性は確保されているか？JICA 事業との連携での発展性はあるか？	JICA 国別事業実施計画でのプロジェクトの位置付けや、プロジェクト実施が JICA 国別事業実施計画に与えた影響について確認する。プロジェクトの JICA 事業との連携の可能性などについても確認する。	
NGOにとって連携は効果的であったか？	現地実施機関、実施団体のプロジェクト運営レベルスタッフへのインタビュー、または質問紙によるアンケート調査で確認する。内容は次の4つの項目である。		
	◆ 期待した連携の利点が活かされたか？	連携に期待していたことと、その結果について確認する。また連携の利点が活かされなかったと思われる場合は、その原因について確認し、今後の教訓として組み入れるか検討するとよい。	
	◆ 組織の体制強化に繋がったか？	実施機関の組織基盤、ローカルスタッフの能力向上など、連携によって具体的に NGO のプロジェクト実施体制や運営管理についてどんな変化があったのか、今度どのようにしていく予定なのか等について確認する。	
	◆ NGO にとっての学びがあったか？	プロジェクト運営管理のノウハウ、適正技術、モニタリング評価のあり方、ログフレームの活用等、どんな学びがあったか、それは具体的にどのようなプラスの効果があったか、等について確認する。	
	◆ プロジェクトの柔軟な運営が可能であったか？	プロジェクト運営管理について JICA のシステムでの利点、課題と今後の対策についてのアイデアは何か、等について確認する。	
	◆ 連携によって派生した問題、課題はなかったか？	NGO 連携によって派生した問題や課題について特に、どの関係機関(関係者)とのかかわりで派生した問題であるのかについて確認する。	