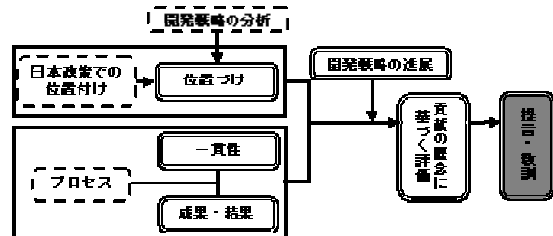


第6章 提言と教訓

第5章での貢献の概念に基づく評価結果、及び第2-4章において述べてきた情報を基に、今後のホンジュラス基礎教育強化プログラムに対して提言を行う。また今後のプログラム形成・実施に際しての教訓についても併せとりまとめる。



6-1 ホンジュラス JICA 基礎教育強化プログラムへの提言

6-1-1 プログラムの管理に関して

提言1 プログラム全体を統括するマネージャーの設置が望ましい

ホンジュラス基礎教育強化プログラムは、当初プログラムとして想定されたが、実施段階ではプログラムとしての管理は十分にはなされていない。PROMETAM とモデルプロジェクトは別々に実施され、それぞれの成果を上げつつあるが、二つのプロジェクトはプログラム内で異なる展開を進めてきた。

PROMETAM は成果を目に見える形で達成したのに加え、援助協調の進んだドナー会合の中で、基礎教育強化専門家が積極的に成果をアピールしたことにより、ドナーに成果が認知され、成果の波及につながっている。他方モデルプロジェクトは、技術協力プロジェクトのような明確な成果を挙げる段階には至っておらず、また協力隊事業ということもあり、シニア隊員と JOCV 隊員による運営・管理がなされ、基礎教育強化専門家との連携も事務所を通じてのみの関係となっていた。しかしながら、一つの目標の下に実施されるプログラムとして、個々の成果をより上位の成果の達成につなげていくためには、より一元的な管理が望ましいと考えられる。今回のように EFA-FTI 計画を枠組みとしたドナー協調が進んだケースでは、他の関係機関（当該国政府、ドナー）と協力してインパクトを広めることが効果的な状況であり、開発戦略や他ドナーの動きに関を踏まえつつ自国プログラムの管理を行うプログラム管理の責任者（プログラム・マネージャー）が配置されることで、より効果的なプログラムの実施が可能であったと考えられる。

またプログラム・マネージャーを中心とし、専門家や JOCV 等のプログラム関係者がプログラムの進捗等の共通認識を持ちながらプログラムの運営を行うことに留意していくことも、プログラムの効果的な管理・運営を行う上で有用であろう¹。

¹ 基礎教育強化プログラムにおいては、PROMETAM とモデルプロジェクトのシニア隊員レベルでの共通認識形成に向けた情報交換も始めており、今後このような活動を発展させていくことも望ましいであろう。

6-1-2 プログラムの今後の方向性に関して

提言2 モデルプロジェクトの目標および、どのように最終的な課題の解決に結びつくのかのシナリオを明確にする

現在のモデルプロジェクトは PROMETAM 以外の要因に全て対処する構成となっている。モデルプロジェクト（フェーズ1）の段階ではモデルとなりうる活動の抽出を目的としたこともあり、このように幅広い範囲の課題に取り組んでいた。しかし JICA プログラムとしてより効果的な活動を実施していくのであれば、モデルとして取り組む課題を明確にし、それら活動をいかに制度化していくのか、またその成果をいかに拡大（スケールアップ）していくのか、さらにどのように退学率の低下に寄与するのかを明確にすることが望ましい。フェーズ1の段階では、成果が明確になっていないことから EFA-FTI 計画への位置づけを行ってこなかったが、今後目標や（制度化、スケールアップ等の）シナリオを明確にすることにより EFA-FTI 計画における位置づけも明確にすることができ、成果の拡大を含めた検討が可能となるとともに、プログラムだけでなくモデルプロジェクトとしてもより一貫性の高い効果的な取り組みを行うことが可能となろう²。

提言3 最終受益者である児童にプログラムの成果が到達するような工夫を行う

PROMETAM は、算数の基礎学力を向上させるために、授業の質の向上に貢献する教材の作成と、その使用法の研修を行い、成果を上げてきた。しかし第5章にて触れた教育省の組織能力強化の問題や経済社会問題と共に、年間200日の授業日数のうち教員ストや集会などにより半分程度しか授業が行われず、また児童の学力の低さを教員が自らの責任と認識していない状況があり、教室に立って児童の学力を向上させようという教員への動機付けなども必要になってこよう。そのためには、PROMETAM 専門家から提案のあったような、教育界とマスコミ、企業などを巻き込んで、PROMETAM の作業帳をベースにした到達度テストのようなものを全国的に実施し、テレビで全国放映して、優秀な教員や児童、学校を表彰するようなイベントを仕掛けるなどの、最終受益者である児童にまで成果が到達するような工夫も必要であろう。

提言4 効果の持続性を担保するためには、ホンジュラス側のキャパシティ・ビルディングに留意しながら協力を実施する

PROMETAM で作成された指導書・作業帳は高い評価を受けているが、いくつかのドナーからも指摘があったように不安材料がないわけではない。教員用指導書・児童用作業帳といった教材作成は JICA 専門家の尽力によるところが大きいですが、今後必要とされるであろう改訂の作業が PROMETAM 終了後に技術的に教育省が引き継ぐことができるかという点である。その点もともと PROMETAM の活動外のことではあったが、ホンジュラス側人材によって、基

² モデルプロジェクトについては、プログラム評価現地調査実施後、成果が当国関係者にも認知されはじめ、1月下旬には第2フェーズをチーム派遣で実施するための M/M 署名が行なわれた。

基礎教育 7-9 年生用の教員指導書、児童作業帳の作成が行われているのは、望ましい活動である。今後も PROMETAM（現行およびフェーズ II）においては教材作成・改訂の技術をホンジュラス側に根付かせることに留意しつつ活動を行っていく必要がある。

提言 5 教材の継続的な印刷・配布、教員研修のための予算確保のため、引き続き援助協調の場で PROMETAM 教材の有効性を明示していくことに留意する

PROMETAM 作成教材はスウェーデンによる資金協力を得て全国に配布され、スペインの協力の一環として全国規模の教材使用法にかかる研修が始まっている。このことにより PROMETAM の対象地域を越え、より上位の目標に貢献する可能性が高まった。しかし今後の教材の印刷・配布（2006 年分についてはカナダによる資金援助が決定）や教員研修実施の費用負担については教育省独自の予算が見込めないため、継続的な配布・研修実施のためには現地 ODA タスクフォースでも検討されている無償資金協力の見返り資金の活用や、他ドナーからの資金を確保していくことも考えていく必要がある。このためには、教員・児童の評価結果を活用し PROMETAM の有効性を明確にし、さらなる協調を目指すことも有効であろう。

6-2 今後のプログラム改善に資する教訓

6-2-1 プログラム改善に資する教訓

今後のプログラムの改善に資するために、プログラム目標の設定、シナリオ（目標達成に至るまでの道筋、コンポーネントの選択・連携等）、実施の観点から抽出した教訓は以下のとおり。

教訓 1-1 プログラム目標は、対象課題に対する当該国の開発戦略や他ドナーの支援状況を総合的に勘案のうえ、目標期間及び目標に至るシナリオを明確にして設定する。

プログラムの策定にあたっては、まず、プログラム目標の明確化が必須である。プログラム目標は、当該国における対象課題の現状を体系的に把握したうえで、同課題に対する当該国の開発戦略や同戦略に対する他ドナーの支援を勘案し、内容・レベルを吟味して設定する。その際には、プログラムの目標期間やプログラム目標達成に至るシナリオも同時に検討することが肝心である。すなわち、JICA プログラムは当該国の開発戦略や同戦略のもとでの特定プログラムに貢献することを目標とするものであるが、JICA プログラムの目標をこれら当該国側戦略・プログラムと同一にするのか、別途設定するのかによって、目標期間の設定や目標達成に至るシナリオの想定は当然ながら異なってくる。（アラインメントの観点から当該国開発戦略・プログラムと共通の目標を設定する場合には、目標達成に至るシナリオに関しても、当該戦略・プログラムに関する当該国自身の取り組みや他ドナーの援助を視野に入れて考えることが必要となる。）

なお、当該国の開発戦略に関しては、異なるレベル・主体による戦略がいくつか存在するケースもままあるので、各々の開発戦略の位置付けや内容を吟味のうえ、JICA プログラムが支援する戦略を慎重に選択する必要がある。その際には、ドナーによる援助協調のベースとなっているような国際的な合意の得られた開発戦略は、有力な選択肢となり得よう。

教訓 1-2 援助協調は JICA プログラムの成果をスケール・アップするための有効なツールである

プログラムアプローチのメリットは、複数の事業を戦略的に組み合わせることで、成果のスケール・アップを図ることにある。同観点からは、JICA 事業に加えて、日本の他の ODA 事業との連携や他ドナーとの援助協調も、プログラムのシナリオを策定する際の重要な視点となってくる。事業重複を避けるためとの発想に留まらず、他の事業との連携や他ドナーとの援助協調を促し、同結果としてより大きな成果を達成するとの観点から、他のアクターを巻き込んだシナリオ策定、プログラム実施を心がけることが重要であろう。

ホンジュラスにおいては、政策支援を担当する専門家が援助協調の場に積極的に参画し、常に当該国機関や他ドナーと緊密な連携を保っていたことから、JICA プログラムの EFA-FTI 計画上での位置づけ確保、PROMETAM 作成教材の国定化、全国配布・全国研修に際しての他ドナーの協調等、一プロジェクトの成果が大きなインパクトをもつような協調を成し遂げることができ、結果として JICA プログラムの成果拡大につながった³。

教訓 1-3 プログラム構成要素の選択に当たっては多面的な観点から検討し選択する必要がある

プログラム目標のレベルにもよるが、通常プログラム目標達成に至るすべての課題に対して JICA 事業のみで対応することは難しい。したがってプログラムの中で最も課題解決につながる可能性の高いアプローチを選択して協力を行うことが必要となる。その選択の際には、①当該分野における課題の状況、②日本の協力経験と政策的重点分野、③他ドナーの協力状況等を勘案し、多面的な観点から選択することが求められる。例えば日本の協力経験の活用については、当該国での協力経験や JICA 全体としての協力実績をレビューし、それまでの協力経験を踏まえた案件の選定を行うことで、過去の教訓を踏まえた案件形成を行え、また必要な人材の確保が容易になるなど、より効率的・効果的な案件の実施が可能になることが期待できる。

ホンジュラス基礎教育強化プログラムは、開発計画専門家による教育環境初期調査により、ホンジュラス教育分野における課題の把握に努め、また 12 年に渡る算数協力分野の経験と JICA が世界的に有する理数科教育支援の強みを生かし高い成果を挙げた。

³ その一方で、本件については、日本の協カスキームの活用により成果の拡大を図ることで、より日本の協力の成果として印象付ける方法もあったであろう。

教訓 1-4 プログラム構成要素の計画に際しては、達成目標に合わせ投入形態を吟味し選択を行う

JICA では開発調査や技術協力プロジェクト、専門家派遣、協力隊事業等を実施しており、プログラム形成・実施に際しては、これら投入形態の特性を把握した上で、達成目標にあわせた方法を選択する必要がある。例えば技術協力プロジェクトは専門家の知見を活用し比較的規模の大きいまとまった協力が可能となるケースが多い。一方、協力隊事業はボランティア事業であることから必ずしも専門家のような専門的な知見の活用は難しいものの、草の根の現場ニーズの把握、効果の面的展開等においては強みを有している。このようにプログラムにおける構成要素の計画・実施に当たっては、投入形態の特性を十分踏まえ達成目標に合わせた方法の選択を行う必要があろう。

ホンジュラスでのケースにおいては、課題の状況や過去の経験を踏まえ、教員の算数指導能力に関する部分に関しては、技術協力プロジェクトとして集中的な取り組みを行うと共に、残りの課題については、草の根の現場ニーズの把握に強みを有している協力隊事業にて実施されており、課題に対応した投入形態が選択されていた。

教訓 1-5 活動地域の選択についてもシナリオに基づき戦略的に行う

JICA 事業は一般的に、特定地域をターゲットにプロジェクトを実施し、そのプロジェクトで得られた成果を当該国や他ドナーが全国展開するというケースが多い。したがってプログラム（プロジェクト）の実施にあたっては活動地域の選択を行うことになるが、活動地域の選択についてもシナリオに基づき戦略的に行うことが求められる。例えばプログラムの構成要素間での連携を想定しているケースでは連携の可能な活動地域の選択を行うことが考えられるであろうし、一方で別の地域で補完的に活動を実施することも考えられるであろう。

ホンジュラスの基礎教育強化プログラムにおいては、PROMETAM で5箇所とモデルプロジェクトで2箇所のプロジェクトサイトを有し、そのうちグイノペ地区では共に活動を実施しているが、結果的に活動地域が重なっただけであることもあり、プログラムの戦略的実施の観点から選定されたものではない。今後モデルプロジェクトのフェーズ2実施に当たってはシナリオに基づき案件の関係を考慮した選択が必要になろう。

教訓 1-6 プログラムでの成果を管理するために、プログラムマネージャーを設置する

前述のように、プログラムの実施に際しては当該国政府・他ドナーと同じ方向性でのプログラム目標の設定とともに、プロジェクトの成果をより上位につなげるためにプログラムのマネジメントが必要となる。プロジェクト管理がプロジェクト目標を達成するため

の事業管理であるのに対し、プログラム管理は、当該国の開発戦略体系、課題、他ドナーの取組状況を把握した上で、JICA 事業の成果をより上位につなげるための新規事業の立ち上げ（場合によっては必要性の低い案件の見直し）や協調等を行う。とりわけ重要なのがプログラムの構成（ポートフォリオ）の見直しであり、このポートフォリオ改善にあたってはプログラム評価を活用していくことも考えられる。

またプログラムマネージャーとしては、当該セクターの知見があり、かつ援助潮流にも通じた専門家（もしくは企画調査員）があたることが望ましいであろう。人材の確保が難しいようであれば、JICA 事務所員が行うことも考えられるが、プロジェクトの具体的な進捗、他ドナーの動向を常に把握し、かつ特定のセクターの議論に参加するためには、事務所員では課題の専門能力的にも時間的にも難しいことが想定される。今般の援助協調の進行具合を勘案するに、できるだけ専属の専門家（企画調査員）を確保することが、望ましいと考えられる。

ホンジュラスにおいては、プログラムマネージャーが明確には位置づけられてはいなかったため、プログラムのポートフォリオ管理も含め、実施に際してプログラム管理が十分なされたとは言い難い。実際は援助協調を担当する専門家が、ドナー会合へ積極的に参画し、全体の動きに乗り遅れることなく、むしろ中心となって活動することで、EFA-FTI 計画での JICA プログラムの位置づけ確保や、PROMETAM 成果の拡大という形で、結果的に JICA プログラムの成果を拡大することができてはいる。しかし今後モデルプロジェクトも含めたプログラムとしての管理を考えた場合、プログラムの観点から事業管理を行う人員の配置が必要であろう。

6-2-2 その他の教訓

以下、プロジェクトレベルでの教訓として、以下のことが挙げられる。

教訓 2-1 プログラム構成要素を策定するに当たっては活動や成果が現地の制度に組み込まれるよう留意する

プログラムとしての成果を高めるためには、プログラム構成要素での成果が持続的に発現すること、効果が発展していくことが肝要であり、その観点からより自立発展性が重視される。そのためには、プロジェクトにおける活動や成果を、当該国の制度を基に編成することが重要である。

ホンジュラスのケースにおいては、PROMETAM で実施の教員研修を当該国における公的研修の一環として実施することで、受講者のインセンティブ確保、研修の継続的实施に効果的であった。また教材についても、算数プロジェクトでの教訓をふまえ、国立カリキュラムに準拠した教材を作成したことや、作成に際しては教育省や国立教育大学と連携を図る

など、相手国の制度を意識した取り組みを行ったことで教材の国定化、全国配布につながった。

教訓 2-2 政変の影響を回避できるよう、リスクを考慮した実施体制を構築する

途上国においては政権交代によりプロジェクト（プログラム）の実施体制が一新されることもある。これはプロジェクトの持続的効果発現の観点から望ましくない。したがって実施体制の構築に当たっては、政変の影響を受けにくい（政権に中立的な）実施機関を含んだ形でプロジェクト実施体制を構築することも肝要である。

ホンジュラスにおいては政権交代により政府関係者が一新されることも珍しくなく、多くのドナーが懸念しているところである。このような状況を踏まえ、PROMETAM では国立教育大学を実施機関に含めることで、政権交代による影響を小さくする対策を取っており、これが一貫して効果を発現させることにつながっている。

教訓 2-3 協力隊事業をプログラム・プロジェクトに組み込む際には、協力隊事業の特性を踏まえ計画する必要がある。

プロジェクトもしくはプログラム上に協力隊の活動を位置づけるのであれば、協力隊事業の特性を十分に踏まえ、計画する必要がある。ボランティア事業は専門家と異なり、成果の達成の他にも事業目的を有する側面がある。一方でプロジェクトは成果を達成するための枠組みとなっているため、プロジェクトにボランティア事業を位置づける場合、必然的にボランティア事業の成果達成以外の側面をどのように扱うかとの問題に直面する。

ホンジュラスにおいては、協力隊の活動をプロジェクト・プログラムに位置づけることにより、ROMETAMにおいては、カスケード方式の研修に付随する、研修の質の低下を防ぐことができ、またモデルプロジェクトにおいても個々の隊員で活動を実施するよりは、効果的な活動が実施されるようになるなど、効果をあげる上での貢献は大きかった。このような効果がある一方で、モデルプロジェクトでは隊員の自主性を尊重する活動を行ったことにより前任者にて効果があがりつつある成果が後任者に引き継がれないといった継続性の問題や、プロジェクトで達成すべき目標に向けて活動を集中できないなど一貫性の問題もあり、成果を達成するという観点からすれば、専門家と比べて非効率な活動となる面もあった。

このように協力隊員をプロジェクト・プログラムに位置づけることは、成果達成の一助となるものの、協力隊事業特有の側面に留意して計画する必要がある。

第3部 プログラム評価手法の改善

第7章 プログラム評価手法に対するフィードバック

今回のプログラム評価調査は、国別事業評価の総合分析の結果、試案として提示されたプログラム評価手法を適用したものである。第1章で述べたように、本評価調査はホンジュラスの JICA 基礎教育強化プログラムの貢献を評価すると同時に、試行的に適用した評価手法の改善のためのフィードバックを得ることも目的としている。そこで、本章では、今後のプログラム評価実施の参考とするため、同評価手法の適用結果を踏まえ、手法の有効性と留意点をまとめる。

7-1 本評価で適用したプログラム評価手法について

本節では、今後のプログラム評価実施の参考のために、評価手法（試案）の狙い、評価手法の計画について、ホンジュラスでの事例を示す。

7-1-1 プログラム評価手法（試案）の狙い

これまで JICA では、概ね 10 年間程度の長期間を対象に、主要援助セクターを包括する形で国別事業評価を実施してきたが、①当該国開発戦略に対する整合性の確認のみで優先度の高い分野に介入できているかの把握までは行ってこなかった、②プログラム構成要素間の関係性やプログラムの一貫性に関する視点を有していなかった、③独自の課題体系を作成することで時間も費用もかかっていた、などが課題とされてきた。他方、事業のプログラム化の推進に伴い、国別事業評価に対しては、国別事業実施計画の策定や特定分野協力プログラムの立案・改訂に資する、より有用性の高い評価手法が求められるようになってきている¹。

このような状況を踏まえ、総合分析「国別事業評価」が実施され、他ドナーの国別プログラム評価の手法について分析が行われた。その中で提案されたのが、貢献の概念に基づく評価手法である。

- ① 課題解決に向けての効果をあげる手段として協力の適切性を評価するために、JICA プログラムの当該国戦略への整合性のみならず、当該国戦略における優先度、位置づけ、を確認する。
- ② プログラムの評価においては個々の案件の積み上げだけでなく、その戦略性に着目しプログラムの構成要素間の一貫性、関係性を検証する。

¹ JICA(2005) 総合分析「国別事業評価」報告書

- ③ JICA だけでなく当該国や日本、他ドナー事業との協調・連携を踏まえた「貢献」²の概念を用いて評価する。

このように本評価手法は当該国開発戦略をベースに貢献の概念に基づき評価を実施することとしているが、これによりこれまでの評価手法に比べより現実に近い議論ができ、具体的なプログラムへのフィードバックを得ることが可能な評価手法となっている。

7-1-2 プログラム評価手法の計画

上述の評価手法（試案）をホンジュラス基礎教育プログラムに適用するにあたって、評価設問、評価手順、調査項目は次のように設定した。

(1) 評価設問

本調査における評価設問は以下の通り。

- 1) JICA 基礎教育強化プログラムのホンジュラス教育分野開発状況への貢献はどのようなものか。
- ① JICA 事業が対象国の開発戦略上どのような位置付けにあったか。
 - ② 対象期間における JICA 事業の戦略性（一貫性、成果）はどのようなものであったか。
 - ③ JICA 事業は対象国の開発状況の変化（開発アウトカム）にどのように貢献しているか。

なお、本評価調査においては、試行的実施との側面も持ち合わせていたことから、以下の設問についてもあわせ評価設問として設定した。

- 2) JICA の現状および今後の方向性に適した評価手法とするためにはどのように手法を改善すべきか。

(2) 評価調査の手順と調査ステップ

今回のホンジュラス基礎教育強化プログラムの評価は、①当該国開発戦略の中での JICA プログラムの位置づけ、② JICA プログラムの実績（成果・一貫性）に、③当該国開発戦略の進展、を加味して貢献の概念に基づき評価を行なった（図 7-1 参照）。また位置づけの検

²プログラムの評価視点として「帰属（Attribution）」と「貢献（Contribution）」の2つの考え方がある。
帰属：特定の援助機関の事業と対象国の開発状況の変化との厳密な因果関係を証明しようとする考え方
貢献：開発課題に対する進展と当該機関がプログラムにおいて達成することを目標としていた成果を明示的に分けて認識した上で、「当該機関の成果」と「開発課題の進展」の因果関係の可能性の高さ（plausibility）を検証するという考え方。

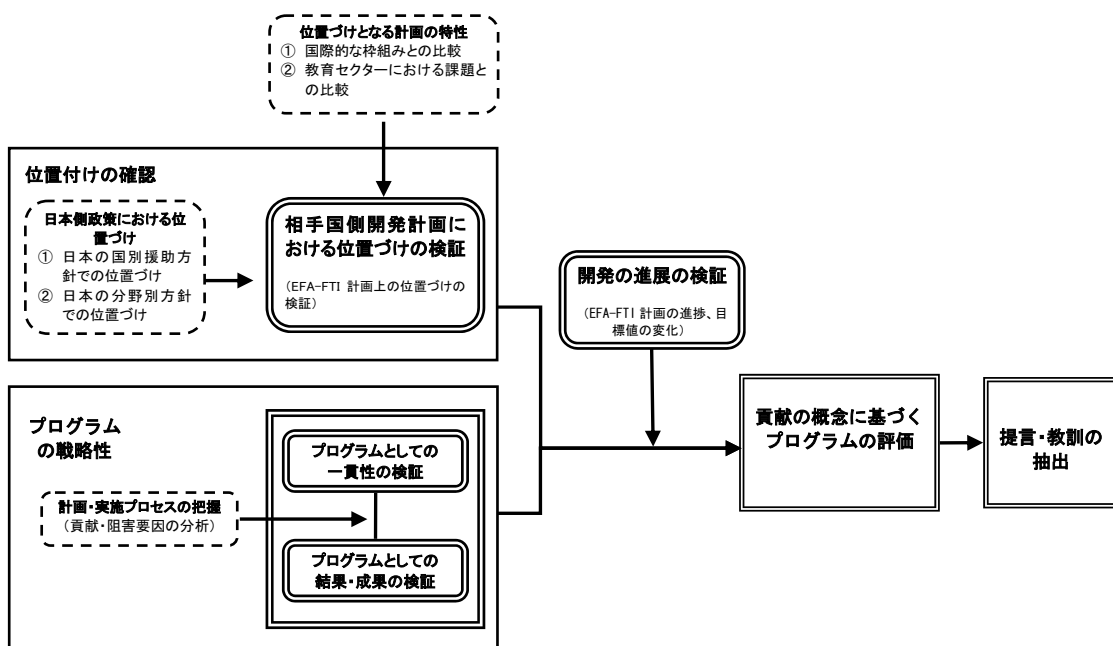
一般的にプログラムは対象国の開発目標に資するべく比較的高次の目標設定を行っているが、そうした目標の達成には一機関の活動以外の多様な要因が複雑に関与することが自明であることから、帰属の検証は困難が伴うと考えられており、開発課題に対する他機関の関与も含めた貢献の概念により評価を行う手法が二国間援助機関・国際機関では主流になりつつある。

証に先立ち、位置づけのベースとなる開発戦略の選定・適切性の確認を最初のステップとして盛り込んだ。

0) 位置づけとなる開発戦略の特性把握

最初に位置づけのベースとなる当該国開発戦略の選定及びその特性の把握を行った。このステップに関しては、全てのプログラム評価において実施しなければならないものではないが、今回の評価事例では、ホンジュラス教育分野に EFA-FTI 計画以外の開発戦略も並立する形で存在したことから、EFA-FTI 計画が開始からそう時間を長くは経ておらず他ドナーも計画へのアライメントを進めている段階であったことから、位置づけのベースとする開発戦略として選択するにあたり、位置づけのベースとすることが適当か、EFA-FTI 計画の特性の把握を行った。特性の把握に当たっては、①国際的な枠組みとの比較、②当該分野における課題との対応、③当該分野における他開発戦略との関係、の3つの観点から確認を行った。国際的な枠組みとの比較においては、世界的な教育政策の枠組みである EFA ダカール行動枠組みと比較を行い、EFA 目標達成のために一般的な取り組みがカバーされているか確認を行った。また当該分野における課題との対応については、当該分野に挙げられている課題に十分対応できる計画となっているか、課題と計画の比較をおこなった。当該分野における他開発戦略との関係については、各開発戦略のフォーカスとそのアプローチについて整理し、EFA-FTI 計画がそれら開発戦略とどのような関係を持っているのかについて確認をおこなった。

図7-1 評価のフレームワーク



1) 開発戦略における位置づけの検証（介入分野の優先度/戦略性）

位置づけの確認に際しては、①当該国開発戦略の中で優先的な課題に介入できていたのか、②日本の政策から見た場合に優先的な課題を選択できていたか、③課題の選択は他ドナー実施事業との連携・補完関係も勘案して戦略的に行えたか、の3点について分析を行った。当該国開発戦略の中で優先的な課題に介入できているかについては、当該国における課題を体系的に整理するとともに、当該国政府や他ドナーの認識も含め分析を行った。また、日本の政策から見た場合にも優先的な分野に介入できているかについての確認に当たっては、介入の分野が日本の政策に沿ったものかどうかだけでなく、過去の協力経験を活用したものになっているかについても考慮の上、分析を行った。他ドナー事業との関係に関しては、連携や補完関係が考慮された案件の位置づけになっているのか確認を行った。

2) JICA プログラムの戦略性（一貫性・成果）の確認

戦略性の確認は JICA プログラムとしての一貫性、結果・成果の検証を中心に行うとともに、必要に応じて計画・実施プロセスについても分析し、貢献・阻害要因の抽出を行った。プログラムの一貫性については、「目標設定が明確になされていたか」「目標に至るまでのシナリオはどのようなものであったか」の2点を中心に確認を行った。またプログラムの結果・成果の検証においては、JICA 基礎教育強化プログラムが EFA-FTI 計画の中でどのような成果をあげているかについて、プログラムの構成要素毎の成果をドナーとの連携事例も含め確認した。なお JICA プログラムの目標達成（見込み）についての分析も本来このステップで行う予定であったが、今回評価対象とした JICA 基礎教育強化プログラムは、目標が位置づけのベースとした EFA=FTI 計画と一致していたため、JICA プログラムの目標達成（見込み）を分析することが、直接 EFA-FTI 計画の目標達成（見込み）を分析することになるので、貢献の概念に基づく評価部分で分析を行うこととした。

3) 開発の進展の検証

位置づけの基となる EFA-FTI 計画の進捗・目標値の変化の確認を行い、計画の進展の検証を行った。また、EFA-FTI 計画は計画の開始から間もないこともあり、まだ指標値への変化が見られないケースもあったことから、計画の進捗を把握するために計画へのアライメントや活動の状況についても確認を行った。

4) 貢献可能性の評価

以上 1)～3) を踏まえ、JICA プログラムの EFA-FTI 計画に対する貢献（の可能性）を評価し、提言・教訓を抽出した。ホンジュラスのケースでは、計画が開始されてか

ら時間が経っていなかったこともあり、目標値の変化に基づいた貢献可能性の評価は難しい状況にあった。そこでホンジュラス教育分野における課題体系を EFA-FTI 計画を基に概念化した上で、JICA プログラムで行った事業の成果が最終的な目標達成にどのように寄与するか、それに至るまでに対策の取られていない課題にはどのようなものがあるのかについて分析を行い評価を実施した。

(3) 調査項目

上記（2）に示した評価手順を整理したものが表 7-1 である。表では上記評価手順における分析視点・調査項目とともに、それぞれの情報源についても併せて整理した。

表 7-1 主要調査項目及び情報収集先

調査項目		情報収集源
大項目	中項目	小項目
0. 位置づけとなる開発戦略の特性把握	0-1. 位置づけとなる開発戦略の選定	0-1-1. ホンジュラス基礎教育分野に関する開発戦略の概要と流れ 文献レビュー（各開発戦略文書、EFA 関連資料等） インタビュアー（教育省、在外事務所、専門家） 文献レビュー（PRSP、EFA 計画） インタビュアー（教育省（中央・地方）、国立教育大学、ドナー、在外事務所、専門家）
	0-2. 位置づけとなる開発戦略の特性把握	0-1-2. 他ドナー実施事業との連携・補完関係 0-1-3. 位置づけとなる開発戦略の選定 0-2-1. 国際的な枠組み（EFA・ダカール行動枠組み等）との比較 0-2-2. 開発戦略と基礎教育分野における課題との比較 文献レビュー（PRSP、EFA 計画） インタビュアー（教育省、国立教育大学、ドナー）
1. 位置づけの確認（介入分野の優先度/戦略性）	1-1. 日本側政策における位置づけ	1-1-1. 日本対ホンジュラス国別援助方針での位置づけ 1-1-2. 日本の基礎教育分野援助政策での位置づけ 文献レビュー（ODA 大綱・中期計画、BEGIN）
	1-2. 当該国開発戦略における位置づけ	1-1-3. 日本の過去の協力経験の活用 1-2-1. 政策的重点部分に JICA プログラムを位置づけているか 1-2-2. 他ドナー実施事業との連携・補完関係 文献レビュー（PROMETAM 報告書、専門家報告書） インタビュアー（教育省、専門家、国立教育大学、INICE、在外事務所） 文献レビュー（EFA 計画、PROMETAM 報告書、専門家報告書） インタビュアー（教育省、在外事務所、専門家、ドナー）
2. プログラムの戦略性（一貫性・成果）	2-1. JICA プログラムの一貫性の検証	2-1-1. JICA プログラムの目標・構造 2-1-2. JICA プログラムの形成・実施の経緯 文献レビュー（専門家報告書、ODA-TF 資料） インタビュアー（現地事務所、専門家） 文献レビュー（専門家報告書、ODA-TF 資料） インタビュアー（現地事務所、専門家）

		2-1-3. JICA プログラムの管理体制	文献レビュー（専門家報告書、ODA-TF 資料） インタビュアー（現地事務所、専門家）
		2-2-1. プログラム構成要素の成果発現状況の把握	文献レビュー（PROMETAM 報告書、専門家報告書） インタビュアー（専門家、JOCV、教育省（中央・地方）、受益者（教員、校長、親）） プロジェクトサイト訪問
	2-2. JICA プログラムの結果・成果	2-2-2. 他ドナー等との協調による成果の把握	文献レビュー（PROMETAM 報告書、専門家報告書） インタビュアー（教育省、専門家、ドナー、JOCV） プロジェクトサイト訪問
		2-2-3. プログラムとしての成果発現状況（プログラム目標の達成状況）	文献レビュー（EFA 計画、モニタリングレポート） インタビュアー（教育省、ドナー、専門家） プロジェクトサイト訪問
		3-1-1. 開発戦略に基づく活動の実施状況	文献レビュー（EFA 計画、モニタリングレポート、ドナー資料等） インタビュアー（教育省（中央・地方）、ドナー、専門家）
3. 開発の進展の検証		3-1. 開発戦略の進捗状況	文献レビュー（EFA 計画、モニタリングレポート） インタビュアー（教育省、ドナー、専門家）
4. 貢献の概念に基づく評価		3-1-3. 進展の貢献・阻害要因の把握	文献レビュー（EFA 計画、モニタリングレポート、ドナー資料等） インタビュアー（教育省、ドナー、専門家）
5. 提言・教訓の導出		上記 1-3 に基づく分析	
		上記 1-4 に基づく分析	

7-2 プログラム評価手法に対するフィードバック

本節では、今回の試行結果を受けて、「総合分析国別評価」における提案を受けて適用された手法のメリットと留意点を述べる。

7-2-1 今回の評価手法のメリット

これまでの国別事業評価の多くが独自の調査に基づき課題体系を作成し、それに基づき評価していたため、課題体系が実際の取り組みの体系と合致していないこともあった。一方、本評価では対象国における開発戦略をベースに評価を実施することにより、より実際の取り組みに近い体系を基に評価を実施でき、現状に即した具体的な提言の導出が可能である。また当該国開発戦略に JICA 事業も含めたドナーの事業実施状況も整理するので、対策の取られていない課題の抽出や、それに応じた JICA プログラムの構成要素見直しに資する提言の導出も可能である。このように本評価手法は、プログラムの計画・実施において有用な評価手法となっている。

① JICA の協力だけではなく、他ドナーや当該国側の協力を合わせ、より包括的な観点から評価を実施することができる

これまでの国別事業評価では、個々の案件の積み上げによる「JICA のプログラム」単体での成果やインパクトの考察にとどまり、プログラムとしての一貫性や構成要素間の関係までを見るとの視点が必ずしも十分ではなかった。また、JICA 事業のみを見た場合には、JICA のプログラムが当該セクターにおける開発のよほど大きな部分を占めていない限り、JICA 単独の成果・インパクトと当該分野における進展の関係を帰属の概念（特定機関の事業と開発状況の変化との厳密な因果関係を証明しようとする考え方）で結びつけることは難しかった。

本評価手法は上記のような問題意識をふまえ、他ドナーでも主流の評価手法となりつつある貢献の概念（「当該機関の成果」と「開発課題の進展」との因果関係の可能性の高さを検証する考え方）に基づき評価を実施しようと試みたものである。このように、帰属の概念に基づき JICA 事業から当該国開発戦略を見るのではなく、貢献の概念に基づき当該国開発戦略から JICA 事業をみることで、結果としてより大局的な観点から評価することが可能になる。

② 当該分野の全体像を把握できるとともに、対策の取られていない課題の把握が可能になる

本評価手法では、開発戦略の分析や他ドナー事業の整理を通じて、当該分野の進捗や取り組みの全体像を把握することが出来る。またこの作業を通じて、重要な課題と認識されながらも様々な理由で取り組みが遅れている課題の把握も可能となる。例えば今回のホン

ジュラスでは、EFA-FTI 計画のうちコンポーネント 1,2 に支援が集中しており、逆にコンポーネント 3,4,5 や EFA-FTI 計画を実施するにつれ明らかになりつつある教育行政能力への取り組みは限定的であることが改めて明らかになった。これら残りの課題に対して、JICA がより力を入れて取り組むかどうかは、JICA 側の戦略とのすりあわせが必要であり、ただちに JICA プログラムのスコープ変更に反映されるものでない。しかしながら、もし JICA のプログラムが相手国政府の開発計画に合致しているかどうかという切り口からのみ、妥当性を検証しようとしていけば、浮かび上がって来ない視点であったろう。

③プログラム目標の達成に向けて、より効果の高いプロジェクトの選択が可能になり、プログラムのポートフォリオ（構成）見直しに活用できる

上記③とも関係するが、当該分野における取り組みの全体像を把握することで、JICA プログラムの目標をどのレベルに設定するのか、そのアプローチとしてどの課題に取り組むを行うのか、他ドナーの活動とどのような関係を構築するのか、といったより具体的なプログラムのポートフォリオの見直しが可能となる。これは JICA 事業に専ら焦点を当てたこれまでの評価では得にくかった視点である。特にプロジェクト（プログラム構成要素）の選択に当たっては、プログラム目標達成の観点から当該分野における優先度や他のドナーとの関係等も踏まえた上で選択が行え、より（プログラム目標の達成に）効果的なプロジェクトの選択が可能となる。

④新たな援助アプローチにおける評価の枠組みとして有用性が高い

アライメントや援助協調が重視されつつある現状においては、途上国の開発戦略をベースに事業を実施する流れが強まっており、それに伴い事業の一環である評価も途上国の開発戦略をベースにして行うことが想定される。今回用いた手法は、JICA の協力の成果が最終的に当該国開発戦略の進展にどのように影響するのかについて、当該国の開発戦略を基に、他ドナーの取り組みを踏まえつつ評価を試みるものであり、このような援助協調が重視されつつある現状にも沿ったものといえる。また当該国の開発戦略に基づく評価手法とすることで、合同評価への参加が容易になることや、合同評価にあわせた JICA プログラムの評価も可能になるなど、調和化の観点からも望ましい点が見られる。

⑤評価の実施を通じて当該国政府や他ドナーとの共通認識の形成を促進できる

本評価手法のように、共有する開発戦略に基づく評価では、目標の進捗状況や、目標へのアプローチをお互いに確認し、他のドナーや政府の状況を改めて把握しながら、より効果的な戦略や協力の可能性を検討する機会ともなりうる。これまでの国別事業評価におけるドナーとの協議では、ドナーごとの重点分野や取り組み等、ドナー個別の話に終始しがちであった。また調査団が独自に作成した系図やマトリックスを持参しても、興味は持ってもらえるものの、対象国の開発戦略に基づいたものではないため、議論はその場限りと

なることも見られた。今回の調査のドナーにおけるヒアリングでは、EFA 目標達成に対するアプローチとして学用品供与や教育インフラ建設の実効性、教材作成におけるキャパシティー・ビルディング、技術協力の自立発展性などの具体的な議論が調査団との間で交わされた。これは、同じ開発戦略に基づき事業を実施していたからこそ短時間のインタビューでも可能になったことだと考えられる。

7-2-2 手法上の留意点

これまでは本評価手法の利点について述べてきた。次に、今回試行した手法の留意点を企画・準備の段階と、情報収集・分析の段階に分けて整理する。

(1) 企画・準備段階の留意点

①評価の目的（評価結果の活用先）を明確にする

本評価手法の主な活用目的として①プログラムの結果の評価、②プログラムの改善に向けた評価、の2つが考えられる。プログラムの結果の評価はプログラムの結果の確認とともに、主に他のプログラムへの教訓を抽出することが主眼となるであろうし、プログラム改善に向けた評価は、ポートフォリオ変更等の主に評価対象プログラム自体への提言の抽出が主眼となる。このように目的が違えば分析の視点が異なることとなる。

このように、評価の実施に当たっては評価の目的（評価結果の活用先）を明確にすることが重要であり、評価の目的を定めることで以下に述べるように、プログラムのどのタイミングで評価を実施するのか、どの範囲までのプログラム構成要素を対象とするのか、評価の実施主体（日本からの調査団主体か、現地主体か等）はどこにするのか、についての吟味がおこなえ、効果的・効率的な評価の実施が可能となる。

②活用の目的に合わせ評価のタイミングを選ぶ

個々のプログラム評価の活用目的に応じて、評価のタイミングを選ぶ必要がある。今回評価対象とした JICA ホンジュラス基礎教育強化プログラムの場合、開始後2年しか経過しておらず、結果（成果）に基づきこのプログラムの貢献を評価するには時期尚早な面もあった。結果に基づき評価を実施するのであれば、JICA プログラムの終了時期とされている2007年に合わせるか、EFA-FTI 計画（2003-2015年）がある程度進展してからの方がより明快なデータが得られたと考えられる。他方、今後のプログラムのより効果的实施を目的として、本プログラムに対するフィードバックを重視するのであれば、プログラム終了期間の中途段階である現段階に評価を実施することもありうる。同じプログラムでも、評価の適期はこのように活用目的次第となる。

また JICA プログラムの見直しのタイミングだけでなく、当該国の開発戦略の見直しの時

期にあわせ評価を実施することもありえよう。

③評価対象プログラムの範囲・期間は評価の目的に応じ吟味する

プログラム構成要素のどこまでを評価対象範囲とするかは、プログラム評価の評価結果をどのように利用するかによって、さまざまな方法が考えられる。例えば今回の評価ケースではホンジュラスにおける JICA 協力の方向性についての提言の抽出を主な目的としていたので、対象地域のことなる広域プロジェクトについては、プログラム評価の対象から除外した。

また、プログラムの管理が目標の進展に合わせてプログラムの構成（ポートフォリオ）を変化させていくものであることを勘案すると、プログラムの構成やアプローチが策定から評価時点までそのままであることは少ないことが考えられる。したがってプログラムの状態に応じて、プロジェクトの場合と同様、「どのように変わってきたか」を含めて評価することも必要になる³。

評価対象の期間についても、対象範囲と同様にプログラムの状況や評価の目的に見合った期間を設定する。例えばプログラム結果・実績の確認を行うのであれば、比較的長期間の期間設定とすることもあろうし、プログラムのポートフォリオの見直しを目的とするのであれば、比較的短期間の期間設定とすることも考えられる。なお、評価の対象とする期間と、情報収集の対象期間とは分けて考える必要がある。情報収集の対象期間については、プログラムの評価対象期間のほかにプログラム策定への経緯として参考にすべきところまでさかのぼることも必要なことがある。ホンジュラスのケースでは、評価対象期間を主として 2002 年から評価時点までとしたが、プログラム策定の基礎となった協力隊事業についての情報は 1990 年頃までさかのぼって収集した。

④評価タイミングの把握や、評価対象範囲・期間を設定するためにも、プログラムの形状・状況を早期に把握する

②③で述べた評価のタイミング、対象範囲、対象期間等の設定を行なうためにも、プログラムの中のコンポーネントの関係や進捗管理の状況を、調査の早い段階で把握することが必要である。評価対象プログラムの中で、どの案件を中心に据え、かつ他の案件がどのように関係しているか（補完性だけでなく連携・支援・成果の普及など）様々な観点から案件の相互関係を見る必要がある。また、プログラムとして策定されたものの、プログラムの目標や、その指標、プログラム実施期間などが明確でない場合、プログラムとしての運営がどのように行われていたのかにも注意を払う必要がある⁴。

³今回は、2002 年のプログラムの姿を原型として評価を実施した。また、2-3 でも述べたとおり、現在の基礎教育強化プログラムは ODA タスクフォースでの議論をもとに、無償や広域案件も含めた日本全体の基礎教育強化プログラムの一部を成す形に再編されつつある。

⁴ 第 6 章でも述べたように、プログラムが外部環境等に合わせて変容していくときに、プログラ

(2) 情報収集・分析段階の留意点

① 枠組みとなる開発戦略体系を慎重に選択する

通常、一つのセクターでも複数の開発戦略が並行して存在することも少なくなく、その中から位置づけのベースとなる開発戦略を選択するに際しては、他開発戦略との関係把握、課題との対応分析等を行い、開発戦略の特性を十分把握する必要がある。

理想的には当該分野におけるそれぞれの開発戦略が整合性を保ちつつ計画・実施されているのが望ましいが、作成主体が異なることにより他の開発戦略との整合性が保たれていなかったり、また運営の主体や戦略が対象とする範囲も異なっていたり、ドナー主導のものと国家計画的なものとが并存したりするケースもある。このようなケースもありうることから、どの開発戦略を位置づけのベースとするのか選択するに当たっては、各開発戦略を比較・分析するなどし、それぞれの開発戦略がどのような関係を持っているのかについて分析・把握する必要がある。また、グローバルな開発戦略目標・指標と比較することや、当該分野における課題との対応を検証しておくことも開発戦略の特性を把握する上で有効である。さらにこれら開発戦略に対する見解（どの開発戦略を重視しているか、開発戦略の特性をどのように見ているか）について、当該国政府（担当省庁、財務、国際協力全般、国家計画、地方自治担当省などを含め）や当該セクターの主要ドナーに確認することも開発戦略の選定において参考になろう。

今回のホンジュラスでの評価では基礎教育分野に関係する開発戦略が複数存在していたことから、開発戦略の関係を分析し、またグローバルな開発戦略との比較、課題との対応について検証を行った。

② 当該国における優先度の判断は多角的な視点から行うようにする

今回試行した評価手法では、当該国開発戦略の中での位置づけを確認するに際して、優先度の高い分野に介入できているかについての分析を行った。優先度の確認においては、当該分野における課題の状況とともに、ホンジュラス政府（教育省等）の意向や、他ドナーの協力状況を確認し、それら情報を総合的に勘案して評価を行った。この他に予算配分の状況から優先度を分析することも試みたが、ホンジュラスにおいては、教育分野に多くの予算が配分されているものの、大半が人件費として使われ、事業費の大半はドナーの資金によってまかなわれており、このような予算の配分状況を基にしては、ホンジュラス

ムの全体を統括する立場の人が明確でないと、変容を誰が関係者に周知していくのか、という問題も提起する。プログラムのマネジメントの機能がなければ、プロジェクト同士の連絡、情報交換にとどまってしまう。また、プログラムとして管理するためには、プロジェクトでなくプログラムに対して予算がつかなければ実効性が限られる面もあるが、この点は本調査の域を超えるのでここでは議論しない。

政府の優先度を把握するのは難しかった⁵。このように当該国政府の予算配分状況は優先度を把握する上で重要な視点の一つではあるが、当該国の状況にあわせ、多角的な観点から分析・検証を行うことも重要であろう。

③貢献までの道筋における他の要因に留意する

今回試行的に実施した評価手法は、選択した開発戦略の目標への貢献を評価するに際して、厳密な帰属ではなく貢献の概念に基づき、開発戦略への貢献の可能性・確からしさ（Plausibility）を評価することとしているが、その分析にあたっては、開発戦略には明記されていない種々の課題が関係してくることに十分留意する必要がある。例えば今回評価を実施したホンジュラスにおいては、EFA-FTI 計画では明確に記されていなかった教育省の組織能力や教員組合との関係等が課題であるとの指摘がドナーからあった。このように文書化されない課題についても、貢献の可能性を分析・評価する際には留意するようにする必要がある。

(3) その他、評価実施上の一般的な留意点

①評価における事務所の役割の重要性

位置づけのベースとなる当該国の開発戦略や当該分野の課題等の的確な把握のためには、現地事務所の役割が極めて重要である。位置づけのベースとなる開発戦略の選定に当たっては、当該分野におけるさまざまな情報を勘案する必要があるが、現地でなければ把握できない情報も多く、援助調整の現場を含め、当該セクターの状況を最もよく把握している現地事務所員や専門家等の情報は極めて貴重である。今回の評価では、現地事務所や企画調査員、派遣中の専門家等の全面的なバックアップが得られたことにより、精度の高い情報を効率的に収集することができた。また、こうした情報を把握していることにあわせ、現場強化の動きが進む中、プログラム（プロジェクト）の計画・実施にかかる在外の役割の大きさを勘案すれば、将来的には在外事務所や ODA タスクフォースを主体とした評価実施も考えられるであろう。

②当該分野における課題分析の重要性

課題を体系的に把握し分析するにあたっては、当該分野の専門知識を有した専門家の知見が求められ、そういった観点からもプログラム評価の核となる課題の把握・分析のために、当該分野の専門知識を有した専門家の参加は欠かせない。このような専門知識を活用しなければ、一般的な課題の体系を踏まえての対象国の課題の特性把握、政策レベルのマ

⁵ホンジュラスのケースではドナーのプロジェクトはEFA-FTI計画の複数のコンポーネントにまたがって実施されていることが多く、コンポーネント・活動毎の予算配分を把握することは、多大な労力を要することとなった。このようにドナーによる事業費が大きい場合には予算配分の把握をどの程度踏み込んで行うか調査全体の作業量を見極めながら実施していく必要がある。

クロな開発視点からの分析、課題の解決に効果的な優先分野に介入できているかの判断、など本評価の価値判断にかかる重要な作業を実施することは難しいであろう。

③既存の情報の有効活用

本評価手法は当該国開発戦略を基に評価を実施するものであることから、戦略の進展や取り組み状況については、合同評価等にてすでに当該国側で整理されている場合も多い。したがってこれら既存の資料を活用することで、効率的かつ効果的な情報収集が可能となるであろうし、また調和化の観点から合同評価にあわせて JICA プログラムの評価を実施することも考えられる。

また、課題の把握にあたっては、専門家や企画調査員、もしくはローカルコンサルタントにより独自に調査を行うことも考えられるが、時間や費用の制約を勘案するとまずは当該国政府や他ドナーによる分析結果を援用することも検討されるべきである。一方でこのような調査結果については数多く存在することが想定されるが、その際には PRSP や EFA 計画等の作成にあたって分析された等、妥当性が高いものの調査結果に絞って情報収集を行うことが望ましい。

7-2-3 評価の視点と留意点

7-2-2 にて挙げた本評価手法にかかる留意点について、評価ステップ・視点毎に整理を行ったものが表 7-2 である。今後評価を行う際にはこれら留意点に注意の上、実施することが求められる。

表7-2 評価の視点と主な留意点

調査項目		留意点		
大項目	中項目	小項目		
0. 位置づけとなる開発戦略の適切性	0-1. 位置づけとなる開発戦略の選定	0-1-1. 当該分野に関する開発戦略の概要と流れ	<ul style="list-style-type: none"> 策定主体・運営主体がどこかに注意する。どこが運営主体かで、権交代による影響に差がでることもある。 開発戦略が対象とする範囲がそれぞれ異なることもある。 明確に文書化されていない政治的な課題もある。 既存の情報の有効活用を検討する。 既存の調査結果についてはPRSPやEFA等の妥当性の高いと考えられる計画の調査結果を参照し、情報の絞り込みを行う。 	
		0-1-2. 当該分野における課題の把握	<ul style="list-style-type: none"> 複数の開発戦略がある場合、開発戦略間の関係のほか、開発戦略の対象期間、熟度等を慎重に検討する。 他ドナーがどの開発戦略を念頭において事業を実施しているのかも参考にする。 	
		0-1-3. 位置づけとなる開発戦略の選定	<ul style="list-style-type: none"> 国際的な枠組み（基礎教育ではEFA計画やMDGなど）と比較することで、開発戦略の特性を把握できる。 ①対策が盛り込まれているか、②実際に対策が取られているか、の観点から課題を把握し、開発戦略の特性を把握する。 評価対象セクターの重要性や協力実績の変遷についても確認を行い、当該分野の協力がどのような位置づけにあるのか確認を行う。 	
	1. 位置づけの確認	0-2. 位置づけとなる開発戦略の特性把握	0-2-1. 国際的な枠組みとの比較	<ul style="list-style-type: none"> ①対策が盛り込まれているか、②実際に対策が取られているか、の観点から課題を把握し、開発戦略の特性を把握する。 評価対象セクターの重要性や協力実績の変遷についても確認を行い、当該分野の協力がどのような位置づけにあるのか確認を行う。
			0-2-2. 開発戦略と当該分野における課題との比較	<ul style="list-style-type: none"> 当該国特有の傾向には十分注意するとともに、課題特有の傾向、スキームの特徴も十分踏まえ、JICAプログラムの介入分野が選択されているか。
			1-1-1. 日本側政策における位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 当該国特有の傾向には十分注意するとともに、課題特有の傾向、スキームの特徴も十分踏まえ、JICAプログラムの介入分野が選択されているか。
	1. 位置づけの確認	1-1. 日本側政策における位置づけ	1-1-2. 日本の当該分野援助政策での位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 当該国特有の傾向には十分注意するとともに、課題特有の傾向、スキームの特徴も十分踏まえ、JICAプログラムの介入分野が選択されているか。
			1-1-3. 日本の過去の協力経験の活用	<ul style="list-style-type: none"> 当該国特有の傾向には十分注意するとともに、課題特有の傾向、スキームの特徴も十分踏まえ、JICAプログラムの介入分野が選択されているか。
			1-1-2. 日本の当該分野援助政策での位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 当該国特有の傾向には十分注意するとともに、課題特有の傾向、スキームの特徴も十分踏まえ、JICAプログラムの介入分野が選択されているか。

	1-2. 当該国開発戦略における位置づけ	<p>1-2-1. 政策的重点部分にJICAプログラムを位置づけているか</p> <p>1-2-2. 他ドナー実施事業との連携・補完関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・どこが計画上の重点かは明示されていないことがあり、重点分野は多方面から判断されるべきである。 ・当該分野の課題を整理することで、重点分野把握の一助となる。 ・当該国政府の認識や他ドナーの協力状況についても勘案する。 ・予算配分状況については、重点分野の分析にあたって有力な情報となる可能性があるが、情報の分析に労力を要することもあり、どの程度踏み込んで分析するかについては、十分な検討が必要。
2. プログラムの戦略性	2-1. JICAプログラムの一貫性の検証	<p>2-1-1. JICAプログラムの目標・構造</p> <p>2-1-2. JICAプログラムの形成・実施の経緯</p> <p>2-1-3. JICAプログラムの管理体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の目的に応じて、情報収集の範囲と期間を設定する ・策定の経緯を見ることで、(明文化されていない)プログラムの戦略が把握できることがある。 ・プログラムの構成要素が実施の段階においても協働されているのか、プログラム管理は誰によって実施され、どのようにプログラムの見直しを行ってきたのか？
3. 開発の進展の検証	3-1. 開発戦略の進捗状況	<p>2-2. JICAプログラムの結果・成果</p> <p>2-2-1. プログラム構成要素の成果発現状況の把握</p> <p>2-2-2. 他ドナー等との協調による成果の把握</p> <p>2-2-3. プログラムとしての成果発現状況 (プログラム目標の達成状況)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラム目標達成に関係するプロジェクト成果について分析を行う。また、個別専門家の成果はプロセスを追うことで、プログラムへの関与を分析する。 ・プログラム目標達成にむけた成果のスケールアップ例を確認・分析する。 ・指標を設定しそれに基づき確認するのが望ましいが、指標が設定されていないなどの場合には、構成要素ごとの成果がどのように関係しどのようなアウトカムを産んでいるのか、(当該国開発戦略を基にした) 課題体系も踏まえつつ確認する。
	3-1-1. 開発戦略に基づく活動の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ドナーの実施事業については、複数の課題に対応する事業もあり、課題ごとの重点度把握の際にはその点留意が必要である。 	
	3-1-2. 開発戦略の目標における指標値の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・開発戦略が実施中で結果が十分把握できる段階にまで至っていないケース等では、開発戦略へのアライメント状況や取り組みの進捗を把握 	

	<p>3-1-3. 進展の貢献・阻害要因の把握</p>	<p>握し、目標の達成見込みの分析をおこなうことも一法である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発戦略の評価レポートを参照すると共に、文書化されていない課題（政治的な課題等）が存在する可能性があるため、ドナー等の実務者から補足的に意見を聴取することもありうる。
<p>4. 貢献の概念に基づく評価</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・（開発戦略の開始から間もないなどの理由等により）結果が十分に把握できる段階に無い場合は、当該分野における課題とそれに対する取り組み状況を分析し、目標達成に至るまでの残る課題について分析を行う必要がある
<p>5. 提言・教訓の導出</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・評価の目的に合わせ、フィードバック先を念頭において提言を行う。 ・ポートフォリオ改善に資する①介入分野②構成、の観点から分析だけでなく、実施に際しての管理体制等々の観点からの提言を導き出すことにも留意する。