

# 第3章 評価結果を用いた事業の改善

## 3-1 JICAの取り組み

JICAの事業評価は、援助関係者や組織の学習効果を高めることを、主な目的の1つにしています。評価結果から学んで、事業を改善していくためには、報告書を作成するだけでは十分ではありません。評価結果を組織の知識として共有・蓄積し、こうした知識を積極的に事業にフィードバックして、効果的で効率的な事業を実現するよう取り組んでいくことが必要です。

このため、JICAでは評価結果の事業へのフィードバックが進むように、さまざまな取り組みをしてきています。その一環として、フィードバックの現状を把握し、改善するため、2003年度に「評価結果の事業へのフィードバック調査」(以下「前回の調査」)を行いました。

### (1) 2003年度調査結果の概要

前回の調査で行ったアンケートへの回答から、評価結果のフィードバックについて、以下のような状況が明らかになりました。詳細は、『JICA事業評価年次報告書2003』に掲載しています\*。

- JICA職員全体では、評価結果を利用している者は、半数弱にとどまっている。ただし、早くから評価の実施を事業に取り入れた部署ほど利用率は高い。
- 利用が多いのは個別案件の終了時評価で、主な入手媒体は評価報告書である。
- 評価結果は、ほかの評価調査を実施する際や、個別案件を運営管理したり、計画立案したりする際に利用されることが多い。
- 非利用者の多くが、利用しない理由として、「利用しなくても業務はこなせる」「どのような評価か知らない」「入手の仕方を知らない」をあげている。
- 評価結果を利用している者の多くは、「得られた情報は業務の参考になった」と回答している。
- しかし、「評価情報が参考にならなかった」と回答した利用者もいる。彼らは、「提言や教訓が表面的で具体性に欠ける」「個別案件に特化しているため、応用できない」などの理由をあげている。

さらに、得られたアンケート回答を分析した結果、評価結果の事業へのフィードバックを進めるうえで、次のような課題が明らかになりました。

#### ① アクセスの改善

評価結果のフィードバックを進めるためには、評価結果へのアクセスを改善することが必要である。アクセスについては、特にホームページを改善してほしいという回答者が多かった。ホームページの「評価」サイトは、掲載内容の充実を進めているが、これが知られていない可能性もある。そこで、このサイトの存在とアクセス方法についての情報を普及させるとともに、内容を充実させていく必要がある。

#### ② 評価結果の質の向上と活用しやすい情報の提供

現在の評価結果は質にばらつきがあったり、「具体的な記述」「汎用性の高い内容」に欠けたりするものも少なくない。そのため、評価結果の質を改善しなければならないと感じている者が多い。評価結果のフィードバックを推進するためには、評価結果の質と有用性を高めていく必要がある。なお、評価調査を実施する際に、過去の評価を参考にしている担当者が多いことから、「良い評価」の事例を選び出し、グッド・プラクティスとして広く共有することは、評価の質を向上するための有益な方法であるといえる。

#### ③ フィードバックの仕組み(制度)の構築

評価結果の事業へのフィードバックを進めていくには、フィードバックを確保する仕組みづくりが必要だという意見も多く見られた。そのためには、過去の経験を体系的に知識として蓄える必要がある。また、業務経験の多い少ないにかかわらず、こうした経験を事業に生かしていくためには、業務プロセスのなかに、日常業務のフィードバックを組み込むことも重要である。

#### ④ 評価への認識・意識の改善

評価結果を活用して、継続的に事業を改善していくためには、評価結果から学ぶことの重要性を認識し、評価結果をすすんで活用して事業を改善していこうという意識が伴わなければならない。多くの職員が評価の有用性を認識するためには、すでに評価結果を活用している部

\* 『事業評価年次報告書2003』は、JICAホームページの「評価」のサイト([www.jica.go.jp/evaluation/general15/index.html](http://www.jica.go.jp/evaluation/general15/index.html))に掲載。

署や職員から、教訓や提言のフィードバックが事業を改善させた例を集め、内部で広く共有していくことが望ましい。

## (2) フィードバック促進への取り組み

以上の調査と分析結果から、評価結果の事業へのフィードバックは、これを活用して事業を改善させるまでにはいくつかのステップがあり、フィードバックを進める要因もあれば、妨げる要因もあることがわかります。また、前回調査の結果、ほとんどの利用者が評価情報の有用性を指摘していることから、フィードバックによって事業が改善するという効果を一度確認することができれば、評価への認識や意識が改善して、評価結果の活用が進んでいくことが期待できます。このため、フィードバックを妨げる要因を取り除き、活用に向けた次のステップに進みやすくすることが、フィードバックを進めるうえで必要になります。図1-6は、こうした評価結果のフィードバックのメカニズムと、メカニズムを進めるための取り組みの概念をまとめたものです。

こうした認識にもとづいて、JICAでは、2003年度から2004年度にかけて、評価結果の活用を妨げると考えられる要因を取り除くため、主として以下のような取り組みを行ってきました。

### ①フィードバックの仕組みづくり

事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」の欄を追加（技術協力プロジェクト：2004年2月、開発調査：同年5月）して、業務プロセスのなかで評価結果を参照する仕組みを導入しました。

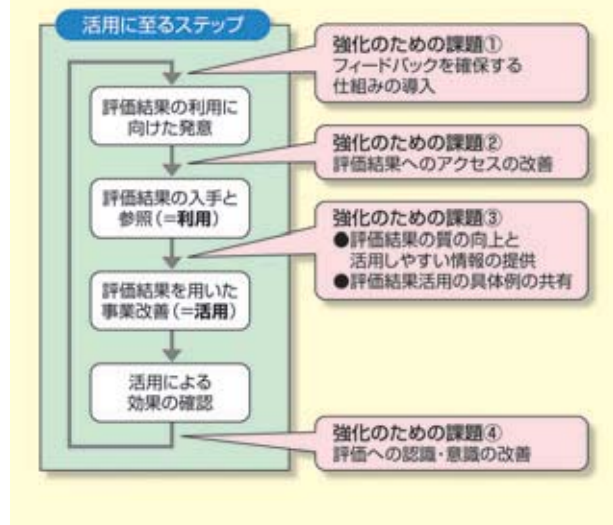
### ②アクセス改善

ホームページに掲載している評価結果を充実させるとともに、研修などの機会を通じて、「評価」サイトの存在やアクセス方法について周知しました。

### ③評価結果の質向上

ガイドラインの改訂や評価研修によって、質の向上に取り組むとともに、活用しやすい体系的な教訓を引き出すために、課題別に実施している「総合分析」を拡充しました。さらに、2004年度からは、終了時評価結果への2次評価を通して、質を改善するための課題を引き出すとともに、ほかの参考となるような「良い評価」のグッド・プラクティスを組織内で広く共有する仕組みを導入しました（JICAグッド・プラクティス評価賞〔優秀評価賞〕）。

図1-6 評価結果のフィードバック強化への課題（概念図）



### ④評価への認識・意識の改善

評価主任研修をはじめ各種の評価研修を実施して、評価に対する認識・意識の改善をはかりました。また、評価結果の活用の具体的な例を示し、その有益さに対する認識を広めるとともに、事業改善に向けての評価結果のインセンティブを高めることを目的に、評価結果を事業改善に活用したグッド・プラクティスを組織内で広く共有するしくみ（JICAグッド・プラクティス評価賞〔フィードバック推進賞〕）を導入しました。

以下3-2では、2004年8月にJICAが行った評価結果のフィードバック状況の調査結果を報告します。また、3-3では、JICAが2004年度から導入したグッド・プラクティス評価賞の概要と結果を報告します。

## 3-2 評価結果のフィードバックの現状と課題

前節で述べたとおり、JICAでは前回調査の結果にもとづき、2003年度から2004年度にかけて、評価結果のフィードバックを進めるためのさまざまな取り組みを行ってきました。こうした取り組みをふまえ、2004年8月に、フィードバック状況の改善度を確認して、今後に向けた具体的な課題を明らかにするため、職員らを対象にアンケート調査を行いました。本節では、このアンケート調査の結果とそこから明らかになった課題を報告します。

## 評価結果の事業へのフィードバックに関する2004年度調査結果報告

### 【調査方法】

この調査では、「前回の調査」との経年比較を行うことを念頭に、アンケート調査票の設問項目に前回と共通のものを設けた。また、2003 - 2004年度のさまざまな取り組みが有効であったかどうかを確認するための設問や、実際に評価結果を活用したグッド・プラクティスについて情報を集め、分析するための設問を新しく設けた。アンケート調査票の主な設問項目は、次のとおり。

#### ● 評価結果のフィードバック状況

- ・ 評価結果は使われているか
- ・ どの評価結果が使われているのか、何に使われているか
- ・ 利用した評価結果は活用されたか、どの程度活用されているか

#### ● フィードバックを進める要因と妨げる要因

- ・ 評価結果の利用を進める要因は何か
- ・ 評価結果を利用しない理由は何か
- ・ 評価結果を利用（参照）したが、事業の改善に活用できなかった理由は何か

#### ● 評価結果活用の実際

- ・ 活用のパターン（評価結果の何をどういった業務に活用するか）には、どういった傾向があるのか
- ・ フィードバックされ、活用されたきっかけは何か
- ・ フィードバックすることによる効果はあるか

#### ● フィードバックを促進するための、さまざまな取り組みの

#### 有効性の検証と今後の課題

- ・ これまでの取り組み（仕組みづくり、アクセス改善、評価結果の質の向上、評価への認識・意識の改善）は評価結果のフィードバックを進めるうえで有効だったか
- ・ 今後、フィードバックを進めるために、どういった対応が求められているか

### 【調査結果】

#### (1) 評価結果のフィードバック状況

##### 回答者の基本情報

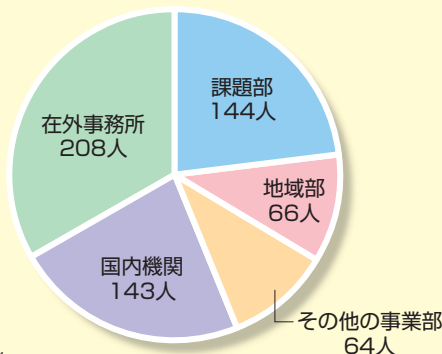
このアンケート調査は、「課題部」「地域部」「その他事業部」「国内機関」「在外事務所」に配布し、625件（回収率54%）の回答があった。これは前回の回答件数の1.7倍である（前回の調査の回答数は367件（回収率37%））。回答者の基本情報は、図1-7に示すとおり。

#### 評価結果は使われているのか

6割強が評価結果を利用（参照）しており（図1-8）顕著に増加傾向にある。評価結果の利用度は部署によって異なる（表1-4）。

評価結果の利用状況をみると、回答者の6割以上（62%。385人）が「JICAが実施している評価結果を利用したことがある」と答えている（図1-8）。2003年度の調査結果では、「利用したことがある」という回答が全回答者の半数弱（46%）だったことから比べれば、状況は顕著に改善している。

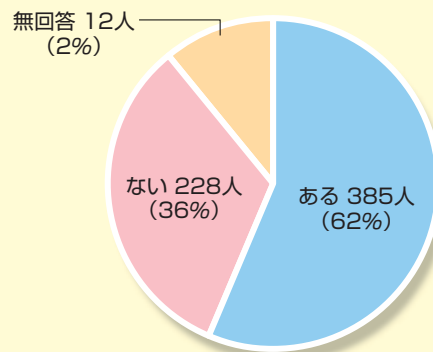
図1-7 回答者の所属部署区分の構成 (N=625人)



【参考】各部の役割

- (1) 本部
  - 1) 課題分野ごとに技術協力事業の実施を担当する。
  - 2) 地域部：地域ごとに国別の事業実施計画の作成、案件の発掘や形成などを主に担当する。
  - 3) その他：ボランティア事業、無償資金協力への調査と実施促進事業、国際緊急援助隊事業など。
- (2) 在外事務所：海外各国で本部と先方政府をつなぐ窓口として機能するとともに、技術協力事業などの案件発掘から実施までを担う。
- (3) 国内機関：国内の各地域で、主に研修員受け入れ事業を実施する。

図1-8 評価結果の利用状況 (N=625人)



また、利用状況を部署区分別（表1-4）にみると、利用率の高い順に課題部（74%）、在外事務所（69%）、地域部（59%）、国内機関（47%）、その他事業部（44%）となっており、部署によって利用度が異なっている。この理由として、部署によって評価制度を導入する進捗度が異なることが考えられる。比較的早期に評価制度を導入した技術協力プロジェクトを実施している課題部や在外事務所では、7割前後の高い割合で評価結果を利用している。なお、所属部署で「評価を実施している」担当者と「実施していない／実施しているかわからない」担当者との間で利用率を比較すると、前者が73%、後者が36%と明らかに差が出ている（表1-5）。

役職別では（表1-6）、管理職（70%）は一般職員など（58%）と比較して高い利用率となっており、特に管理職

のうち評価主任に任命されているものは、さらに高い割合（84%）で評価結果を利用していることがわかる。評価主任は、それぞれの事業実施部門で、評価を監理することで、質を向上させ、評価結果のフィードバックを進めていくことが求められており、評価主任を対象とした評価研修も行ってきている。そのため、評価の有用性を比較的高く認識しており、これが利用率の高さにつながっていると考えられる。

評価調査への参加と評価の利用との関係を見ると（表1-7）、評価調査に「参加経験がある人」の83%が評価結果を利用したことがあるのに対し、「参加経験がない人」は39%となっている。これは統計的にも有意な違いとなっており、評価調査への参加が利用率の向上に寄与する傾向が明らかになっている。

表1-4 回答者部署区分別利用率

区分	利用した	(対全体)	(対区分)	利用したことがない	(対全体)	(対区分)	総計
課題部	107	28%	74%	36	16%	25%	144
地域部	39	10%	59%	26	11%	39%	66
その他事業部	28	7%	44%	34	15%	53%	64
国内機関	67	17%	47%	71	31%	50%	143
在外事務所	144	38%	69%	61	27%	29%	208
総計	385	100%		228	100%		625

（無回答12名を含む）

表1-5 評価の実施と利用の関係（N=625人）

所属部署では評価を実施しているか	利用したことがあるか			
	ある	ない	無回答	合計
実施している (N=421) (全体の67%)	307人 (73%)	108人 (26%)	6人 (1%)	421人 (100%)
実施していない/実施しているかわからない (N=185) (全体の30%)	67人 (36%)	114人 (62%)	4人 (2%)	185人 (100%)
無回答 (N=19) (全体の3%)	11人 (58%)	6人 (32%)	2人 (10%)	19人 (100%)
合計	385人 (62%)	228人 (36%)	12人 (2%)	625人 (100%)

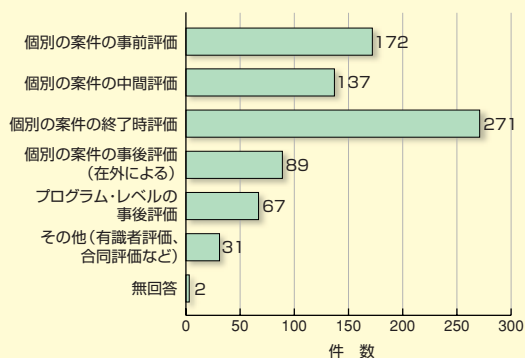
表1-7 評価調査への参加と評価結果の利用との関係（N=625人）

評価調査参加経験	利用したことがあるか			
	ある	ない	無回答	合計
ある (N=317) (全体の51%)	263人 (83%)	52人 (16%)	2人 (1%)	317人 (100%)
ない (N=303) (全体の48%)	119人 (39%)	175人 (58%)	9人 (3%)	303人 (100%)
無回答 (N=5) (全体の1%)	3人 (60%)	1人 (20%)	1人 (20%)	5人 (100%)
合計	385人 (62%)	228人 (36%)	12人 (2%)	625人 (100%)

表1-6 役職と評価結果の利用との関係（N=625人）

役職	利用したことがあるか			
	ある	ない	無回答	合計
管理職 (N=173) (全体の27%)	121人 (70%)	48人 (28%)	4人 (2%)	173人 (100%)
うち評価主任 (N=38) (全体の6%)	32人 (84%)	6人 (16%)	0人 (0%)	38人 (100%)
一般職員等 (N=447) (全体の72%)	261人 (58%)	179人 (40%)	7人 (2%)	447人 (100%)
無回答 (N=5) (全体の1%)	3人 (60%)	1人 (20%)	1人 (20%)	5人 (100%)
合計	385人 (62%)	228人 (36%)	12人 (2%)	625人 (100%)

図1-9 利用した評価結果の種類（N=385人・複数回答）



どの評価結果が使われているのか、何に使われているのか

①利用した評価の種類は何か

多く利用されているのは個別案件の終了時評価である。また、個別案件の事前評価の利用が増えている(図1-9)。

「利用したことがある」とした回答者に、利用した評価結果の種類を複数回答で選択してもらった。その結果、「個別案件の終了時評価(271件)」の利用が最も多く、次いで「個別案件の事前評価(172件)」、「個別案件の中間評価(137件)」の利用が多かった。前回の調査では「終了時評価」に次いで「事後評価」「中間評価」の利用が多かったことから、前年に比べて「事前評価」の活用が増えていることが明らかになった。「事前評価」は2000年から試行的に導入され、2001年度から本格的に導入されたが、導入から3年がたって、事前評価の結果がある程度蓄積されたことや、新しく案件を立ち上げるなかで、事前評価調査に携わる担当者の数が増えてきたことが、利用の増加した要因として考えられる。

②利用した評価結果はどこから入手しているか

所属部署保管用キャビネットから評価結果を入手する人が最も多いが、ホームページから入手する人も増えている(図1-10)。

「利用したことがある」とした回答者の多くは、評価結果を「所属部署保管用のキャビネット」から評価報告書を入手している。この傾向は、前回の調査と同様の結果となっている。一方、今回の調査では、評価結果を利用した385人のうち、評価結果の入手先としてホームページを挙げた担当者が105人にのぼり(約27%)、ホームページ経由で評価結果にアクセスするケースが増えていることがわかる。前回の調査では、ホームページがあまり使わ

れておらず\*、ホームページからの評価結果の入手を進めることが今後の課題として指摘された。このため、その後、これを改善するためにさまざまな取り組みを行ってきた。たとえば、アクセスが改善するよう、ホームページの存在を知ってもらうために、『事業評価年次報告書2003』ではアクセスガイドを含め「評価」サイトの存在を大きく取り上げた。さらに、さまざまな評価研修の場で、このサイトを活用するように促した。また、掲載する評価結果を充実させるとともに、改訂版JICA事業評価ガイドラインなども掲載し、コンテンツを充実させてきた。今回の調査でホームページへのアクセスが増加した背景に、こうした取り組みが効果を上げた可能性が考えられる。

また、ホームページに加えて、ナレッジサイトも一定の活用がなされている。紙媒体としての報告書だけでなく、電子媒体での評価結果の入手にも一定の需要があることがわかる。

③どのような編集形態の評価結果が利用されているか

評価結果を利用した者の多くは、「評価報告書」や「評価結果の要約表」の形で取りまとめられたものを使用している(図1-11)。

どのような編集形態の評価結果を利用したかについては、まず「評価報告書(282件)」を利用しているという回答が最も多く、次いで、評価報告書の概要を数ページにまとめた「評価結果の要約表(151件)」、「報告会/勉強会の資料(88件)」という回答が多かった。評価結果の要約表は、評価報告書の冒頭に記されているとともに、2003年度からはホームページにも公開されるようになった(2001年度以降に評価調査を実施したもの)。こうしたことから、「評価」サイトへのアクセスが増加するにしたがって、今

図1-10 評価結果の入手先(N=385人・複数回答)

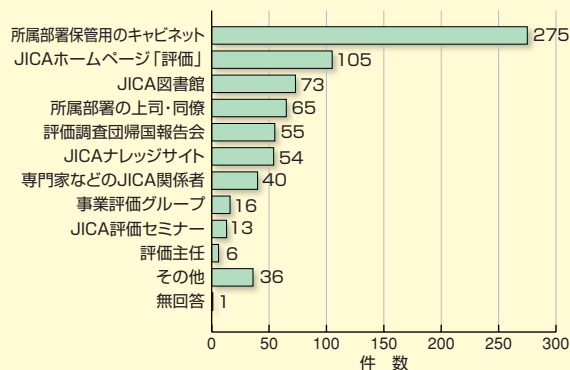
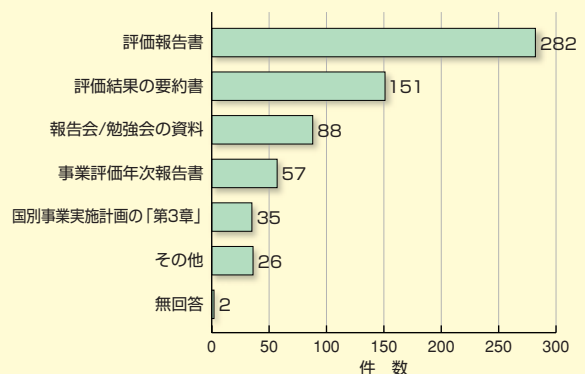


図1-11 評価結果の編集形態(N=385人・複数回答)



\*評価結果を利用したことがある担当者170人のうち、ホームページを入手先として挙げたのは12人(約7%)であった。

後ますます要約表の利用が増えていくと考えられる。

#### ④ 評価結果を利用して、どのような種類の業務に取り組んだか

評価結果は「個別案件の計画立案・見直し」「案件の発掘・形成・採択」など、事業の質を向上させるために利用されるようになっている(図1-12)。

評価結果を利用した業務の上位は、「個別の案件の計画立案、見直し」(209件)、「案件の発掘・形成・採択」(177件)、「個別の案件の運営管理」(147件)、「他の評価調査実施」(158件)となっている。前回の調査では、「他の評価調査の実施」にあたって評価方法を参照するために利用するケースが最も多かったことから比べると、事業の質を向上させるために評価結果を利用するケースが増えていると判断される。一方、国別事業実施計画や課題別指針など、いわゆるプログラム・レベルの政策を策定したり、見直ししたりするうえでの利用は限られている。

### 利用した評価結果は活用されたか、どの程度活用されているか

評価結果を利用した職員の半数以上が、その評価結果を実際に業務にフィードバックして、活用している。評価結果

図1-12 評価結果を利用して取り組んだ業務の種類(N=385人・複数回答)

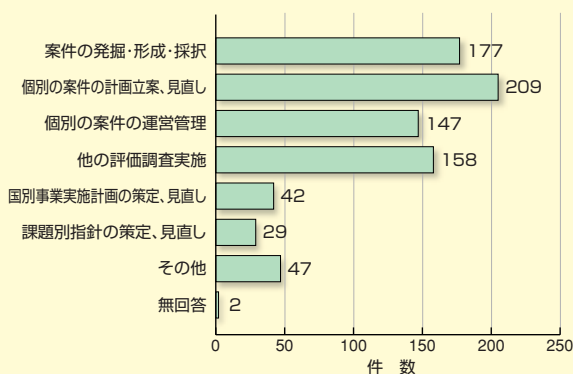
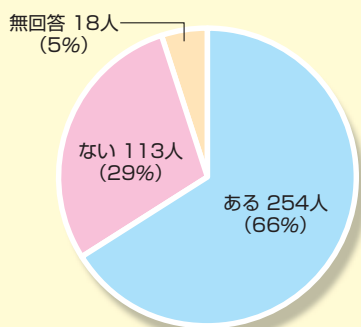


図1-13 利用した評価結果の活用状況(N=385人)



を一度活用した人は、その後も活用し続ける傾向がある(図1-13、図1-14)。

評価結果を「利用したことがある」と回答した385人のうち、254人(66%)が利用した評価結果を実際に業務にフィードバックし、活用したことがあると回答した(図1-13)。これは、回答者全体の約4割である。「活用したことがある」とした回答者に、評価結果を活用した回数を選択してもらったところ、「5回以上活用したことがある」が89人(35%)、「2~4回活用したことがある」が82人(32%)、「1回活用したことがある」が61人(24%)であった(図1-14)。この結果から、一度評価結果を活用した担当者は、その後も複数回にわたって活用する可能性が高いことがわかる。評価結果を活用した担当者の多くはそれによる一定の効果を認め、次の機会にも評価結果を活用し続けるという「好循環」に入る、と考えられる。

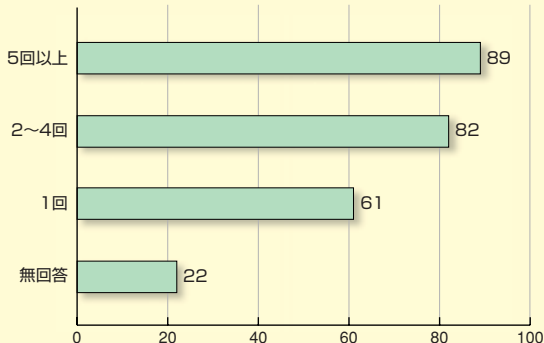
## (2) フィードバックを進める要因と妨げる要因

### 評価結果の利用を進める要因は何か

以上の結果から、評価結果の利用を進める要因として、次のような事項が明らかになった。

- 事業実施部門で任命されている評価主任は、特に利用率が高い。このことから、「評価の質の管理」「フィードバックの促進」など、評価主任に与えられた機能や、「評価主任研修」などの研修を受講する機会が、評価結果の利用を進める要因になっていると考えられる。
- 評価調査に参加した経験が、評価結果の利用率を大きく高める要因となっている。これは、実際に評価調査を計画し、実施する際、過去の具体例を参照することが役立つと広く知られていること、これが評価結果にアクセスするいい機会になっていることが背景にあると考えられる。
- 評価結果を一度でも活用した担当者は、その後も複数回

図1-14 評価結果の活用回数(N=254人)



にわたって活用する可能性が高い。フィードバックが業務を改善させるという効果をいったん認識すると、次の機会にも評価結果を活用し続けるという「好循環」が存在するといえる。

**なぜ評価結果がフィードバックされないのか**

すでに述べたとおり、625人の回答者のうち、評価結果を利用（＝参照）した人は385人、そのうち、事業改善に活用した人は254人、利用したが活用しなかった人は113人という結果が得られた（表1-8）。以下では、評価結果を利用しなかった228人と、利用したが活用しなかった113人に焦点を当て、それぞれについて利用あるいは活用しなかった理由を分析する。

**① 評価結果を利用しない理由は何か**

利用しない者の多くは、「利用しなくても業務は行える」「どのような評価がなされているか知らない」「評価結果を参考にしたいが忙しくてできない」ことを理由に挙げている（図1-15、図1-16）。

利用しない者228人に、その理由を複数回答で求めたところ（図1-15）、うち4割程度が「評価結果を使わなくて

も業務は行える」（92件）と回答している。また、これに次いで多かったのが「どのような評価がなされているか知らない」（57件）、「評価結果を参考にしたいが忙しくてできない」（57件）である。状況をさらに詳しく把握するため、「利用しない理由」と「所属部署の評価実施の有無」とのクロス集計を行った（図1-16）。

その結果、評価結果を利用しない理由で最も多かった「評価結果を使わなくても業務は行える」を選択した92人のうち、41人（44%）が評価を実施「している」部署に属しており、50人（54%）が評価を実施「していない」あるいは「わからない」部署に属していた。この結果から、所属部署で評価を実施しているにもかかわらず、評価結果を利用する必要性を感じていない担当者も一定の割合で存在することがわかる。この層には、評価結果を参照することを制度として定着させるとともに、評価結果をすすんで利用するよう意識を改善させていく必要がある。これは、評価結果を利用したことがない228人を対象に、「評価結果を得るためにどこにアクセスしたか」を調査したところ（図1-17）、その4割近くが「どこにもアクセスしたことがない（86人）」と回答したことから明らかである。

また、評価実施部門では、「評価結果を参考にしたいが

表1-8 回答者の利用／活用状況の内訳

総回答者数	利用（＝参照）	活用
625人	ある 385人	ある 254人
		ない 113人
	ない 228人	無回答 18人
		無回答 12人

図1-16 利用しない理由と所属部署での評価実施の有無（N=228人・複数回答）

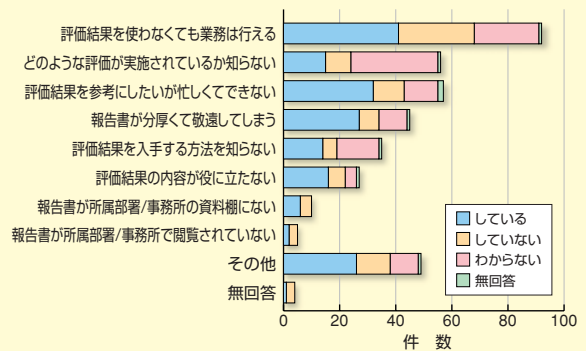


図1-15 評価結果を利用しない理由（N=228人・複数回答）

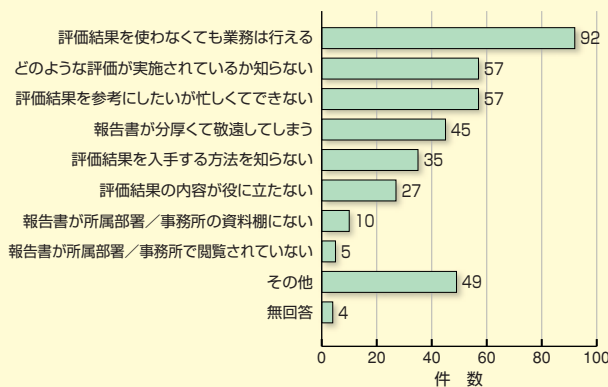
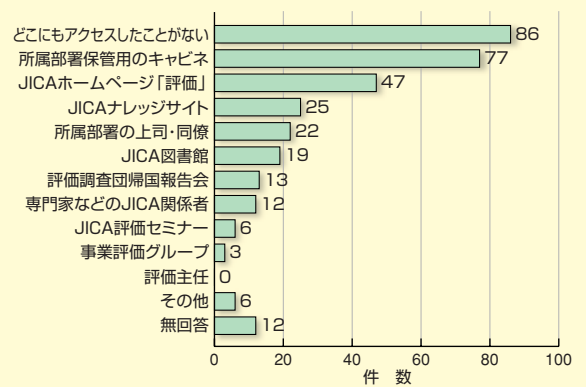


図1-17 評価結果を利用したことがない人のアクセス先（N=228人・複数回答）



忙しくてできない」「報告書が分厚くて敬遠してしまう」といった理由が比較的多く挙げられている。要約表を含めた簡潔な形での評価結果の入手法を引き続き知らせていくとともに、評価結果の取りまとめ方を工夫していく必要があると考えられる。

## ② 評価結果を参照したものの、活用できなかった理由は何か

活用しなかった者の多くは、「提言や教訓が表面的で具体性に欠けていた」ことを理由に挙げている(図1-18)。

評価結果を参照したことがある385人のうち、約3割(113人)が実際には業務に活用できなかったと回答している。その理由を複数回答で求めたところ、「提言・教訓が表面的で具体性に欠けていた」という指摘が最も多く、次いで多かった回答は、「必要な情報が載っていない」「結果が特化していて応用できなかった」となっている。業務を改善するためのフィードバックという点から考えると、評価情報が十分に有用でなかったという指摘が大半を占めた(図1-18)。なお、「その他」での具体的な回答は、「もともと参考程度に利用するのが目的だった」「担当案件の評価調査団を受け入れたが、評価業務には直接的にかかわらなかった」など、当初から活用しようと思っ

て評価結果を参照したわけではないという理由が多かった。これは、参照した評価結果の内容が不十分だったという回答とは性質が異なるもので、区別して考える必要がある。

## (3) 評価結果活用の実態

以上の調査結果から、評価結果をフィードバックし、これを活用して業務を改善させるまでには、大きく分けて2つの段階でハードルがあることが示された。1つは、利用(参照)するまでの段階でのハードル(利用しようという意思の不足や評価結果へのアクセスの悪さなど)であり、もう1つは、参照した評価結果を事業の改善に実際に活用するまでの段階でのハードル(評価結果が不十分である、役に立たないなど)である。以下では、実際に評価結果を事業改善に活用したことがある回答者254人のアンケート結果(活用事例510件)に焦点を当て、実際にどのような評価結果を活用しているのか、また活用したことによって効果はあるのかなどを分析していく。

### 活用のパターンにどのような傾向があるのか

#### ① 全体傾向

「評価結果」「提言」「教訓」に参考となる情報が含まれる傾向が強く、特に、「案件の発掘・形成・採択」「他の類似案件の計画立案、見直し」に活用されている(図1-19、図1-20)。

利用した評価結果を実際に活用した経験にもとづき、評価結果のどのような情報が参考になり、また、どのような業務に評価を活用したかを、それぞれの活用事例について複数回答形式で求めた。その結果、参考になった情報の上位3位は、「提言」(257件)、「評価結果(5項目評価、貢献・阻害要因)」(232件)、「教訓」(204件)となった。また、評価結果の活用先の上位3位は、「案件の発掘・形成・採択」(152件)、「他の類似案件の計画立案、見直し」(139件)、「他の類似案件の実施・運営管理」(90件)となった。

図1-18 利用したが活用できなかった理由(N=113人・複数回答)

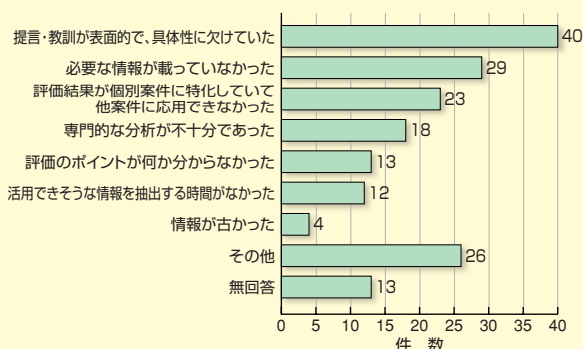


図1-19 参考になった情報(N=510件・複数回答)

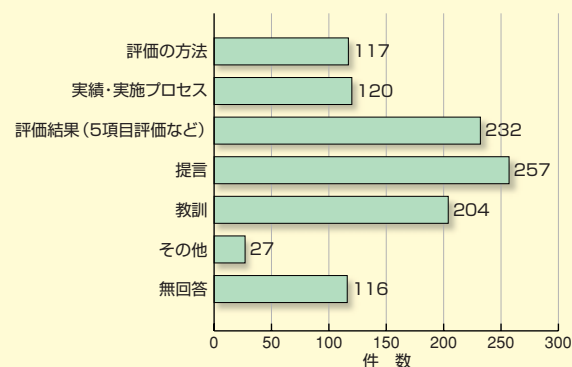


図1-20 評価結果の活用先(N=510件・複数回答)

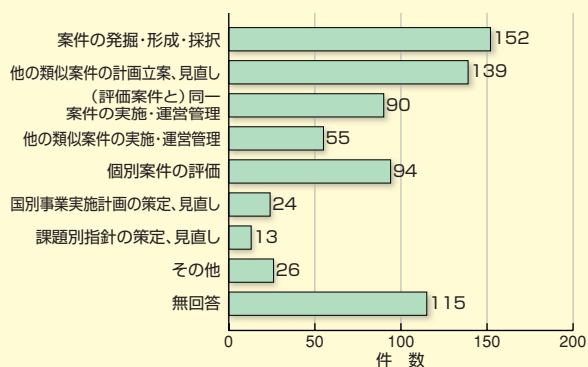




図1-21 「案件の発掘・形成・採択」のどの作業で活用したか (N=152件・複数回答)

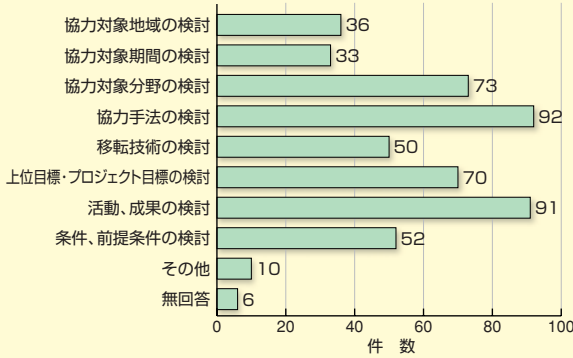
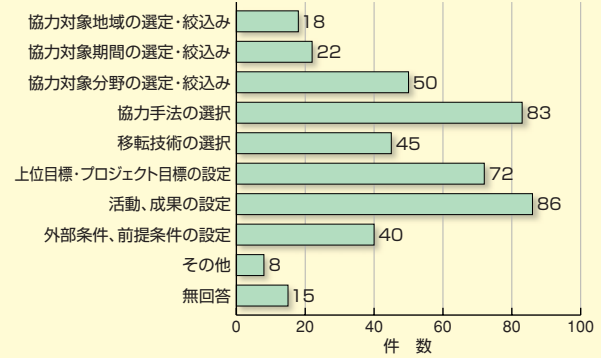


図1-22 「他の類似案件の計画立案、見直し」のどの作業で活用したか (N=139件・複数回答)



直し」(139件)、「個別案件の評価」(94件)の順となっている。

上記の集計に加えて、「どの情報をどの業務に活用したのか」を明らかにするため、さらに「参考になった情報」と「評価結果の活用先」という両者の相関関係をみた。この結果、「評価結果(5項目評価と貢献・阻害要因を含む)」「提言」「教訓」については、「案件の発掘・形成・採択」と「他の類似案件の計画立案、見直し」の作業で、多く活用されていることがわかった。また、当然ながら、「評価結果」と「提言」は、「同一案件の実施・運営管理」に活用されており、評価が事業運営管理のツールとして用いられている状況が現れている。そのほか、評価の方法をはじめ、幅広い情報が「個別案件の評価」方法を検討するうえで活用されている。

活用先の業務について、さらに調査したところ、以下の特徴が明らかになった。

■ 「案件の発掘・形成・採択」(152件)と「他の類似案件の計画立案、見直し」(139件)については、さらに詳しく活用先の業務を見ると、その傾向が相互に類似している。ともにその半数以上が「協力手法の選択」や「活動・成果の設定」に活用されている(図1-21、図1-22)。

■ 「同一案件の実施・運営管理」(99件)と「他の類似案件の実施・運営管理」(55件)については、さらに詳しく活用先の業務を見ると、その傾向が相互に類似している。ともにその半数以上が「専門家の配置・活動内容の検討」「活動・成果の見直し」「実施体制、支援体制の構築」に活用されている(図1-23、図1-24)。

■ 「個別案件の評価」に活用された94件のうち半数以上は、その活用先として終了時評価が挙げられている(図1-25)。これは、事前から事後までの一貫した評価体制が導入されたのが最近のことであり、長い間、終了時評価を中心に事業評価を実施してきたという経緯が背景にあると思われる。

■ 「国別事業実施計画」に活用された24件は、「JICAの協力上の留意点」「JICAの協力プログラム」「JICAの協力の基本的な考え方」「開発課題」という幅広い項目で、それぞれ4割を超える高い活用率となっている。また、「課題別指針」に活用された13件についても、「方針・アプローチ」「事例・実績」「当該協力の概況」などに幅広く活用されている(図1-26、図1-27)。

図1-23 「同一案件の実施・運営管理」のどの作業で活用したか (N=87件・複数回答)

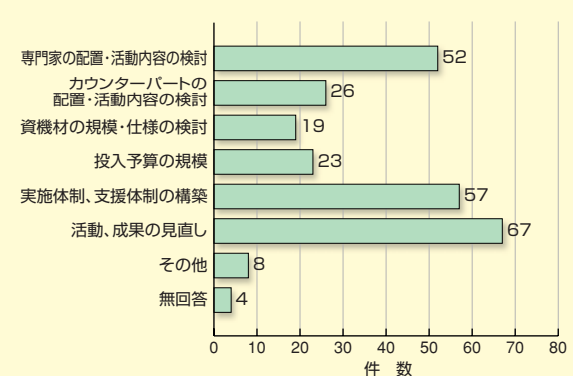
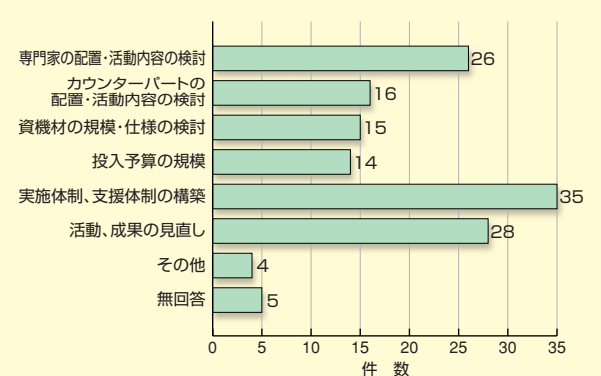


図1-24 「他の類似案件の実施・運営管理」のどの作業で活用したか (N=139件・複数回答)



## ②具体例

アンケート調査の結果、新規案件の発掘・形成や計画段階で評価結果を活用した具体例として、次のようなものが見られた。たとえば、シリアのリプロダクティブヘルス案件では、その形成段階で、ヨルダン「家族計画・WIDプロジェクト」の教訓を反映した。特に、リプロダクティブ・ヘルスの啓発普及に関する活動内容や、女性の社会的地位の向上を含めた包括的アプローチの有効性、コミュニティへのエントリー・ポイントの事業（たとえば健康祭りなど）の必要性などについての教訓を活用している。社会的・文化的にセンシティブなテーマを扱ううえで、先行案件の経験と教訓を生かすことによって、円滑なプロジェクト運営を目指している事例である。また、計画段階での活用では、ガーナ「農民参加型灌漑管理体制整備」のプロジェクト目標を設定する際に、ガーナ「灌漑小規模農業振興計画（F/U）」の終了時評価で評価結果を参考にした例がある。具体的には、「ガーナ政府側の実施機関（GIDA）が農民への技術指導と普及にいつそうの重点を置くべきである。灌漑施設、農業機械の操作や管理、マーケティング、農民の組織化などには政府の支援が必要である」という提言をふまえて、プロジェクト目標として「GIDAの灌漑農業技術支援機能が強化される

こと」を設定した。また、活動項目には、「GIDA職員が農民への技術指導と普及についての研修を行う」を付け加えることで、農民の組織化に役立つプロジェクトを構成している。

案件の実施・運営段階では、中間評価の結果を用いて同一案件の実施体制の見直しをはかっている例（トルコ「海事教育向上計画」）や、類似案件の中間評価結果をセンターの運営改善に活用している例（ラオス「日本人材開発センター」中間評価をベトナム「日本人材協力センター」の運営に活用）などが見られる。

そのほか、評価調査を実施する際に活用した例として、同一案件の評価に生かした例（メキシコ「モレロス野菜生産技術改善計画」。中間評価を同じ案件の終了時評価と事後評価に活用）や、同一国の類似案件の評価に生かした例（ベトナム「チョーライ病院プロジェクト」の終了時評価をベトナム「バックマイ病院プロジェクト」の終了時評価に活用）などがある。

なお、アンケート調査から得られたこのほかの評価結果活用のグッド・プラクティス（好事例）については、次節3-3で詳しく紹介する。

## フィードバックされ、活用されたきっかけは何か

### ①全体傾向

所属部署の上司や同僚のアドバイスが評価結果の活用に至った主なきっかけとなっている。外部からの働きかけは少なく、自発的に活用したケースも多くみられる（図1-28）。

評価結果をフィードバックし、具体的に活用した事例についてそのきっかけを複数回答で選択してもらったところ、「その他」が158件と最も多く、次いで多かったのは「所属部署の上司・同僚のアドバイス」（130件）となっている。「その他」の具体的な回答には、「当然やるべきこと」「自発的に」「案件の質の向上を考えて」「自分で必要だと

図1-25 「他案件」のどの段階の評価で活用したか（N=94件・複数回答）

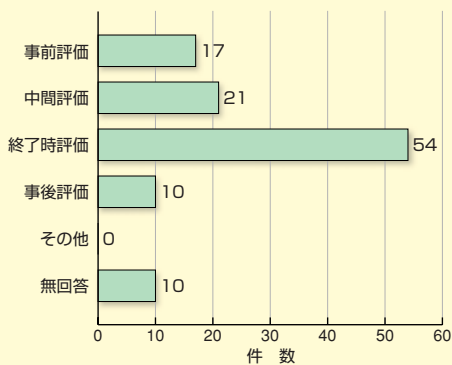


図1-26 「国別事業実施計画」のどの段階の評価で活用したか（N=24件・複数回答）

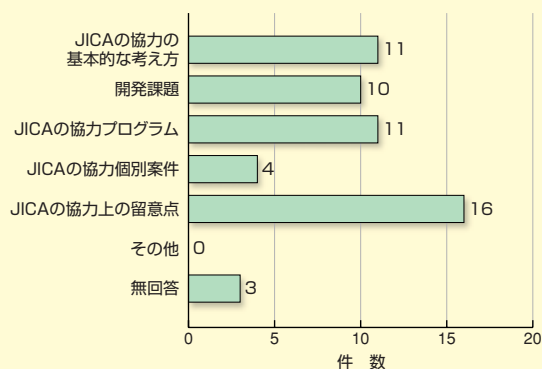
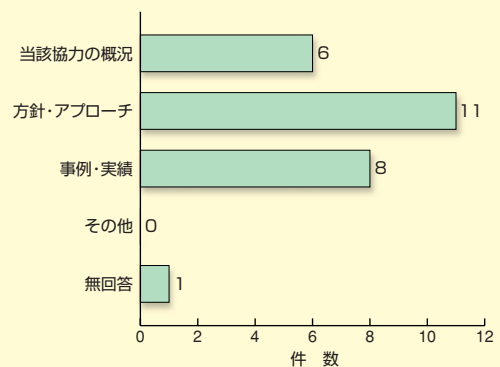


図1-27 「課題別指針」のどの段階の評価で活用したか（N=13件・複数回答）



思ったから」などのように、自主的な判断で、特に意識せず評価結果を活用したという回答が大半を占めた。これは、本質問への回答者がすでに評価結果を活用している層であり、さらに過半数が複数回の活用を経験している(図1-14)ため、事業サイクルのなかで当然の業務として、評価結果をフィードバックしているためと考えられる。

## ②具体例

### ■所属部署の上司や同僚のアドバイスと自主的活用

上司や同僚のアドバイスがきっかけになって、評価結果を活用した人が多いことはすでに述べた。記述回答とヒアリング調査の結果からは、こうしたアドバイスがトップ・ダウン式に行われたケースは少なく、むしろ職員が日常的に交流するなかでアドバイスを受けたケースがほとんどであることがわかった。評価結果を活用した人の多くは、自分がかかわった案件や業務をいかによくするかを、日常的に意識しながら行動しており、その方法を探したところ、上司や同僚から過去の評価結果を参照するようアドバイスを受けている。また、「その他」と回答した人のなかには、「評価結果のフィードバックは、案件担当者の意識の高さによるところが大きい」「常にアンテナを高くして、関連分野についての情報収集を行うことが、優良な情報へのアクセスにつながる」「『同じ失敗を繰り返さず、成果を達成したい』という、事業効果を確保するための個々の職員の意識によるところが大きい」「協力の背景や実施体制がかなり特殊なケースでは、同じ国で同じ分野のプロジェクトの教訓は非常に重要」などの理由で、個々の職員が主体となって、自主的にフィードバックしている例が多く見られた。

### ■事業関係者からのアドバイス

ヨルダン「家族計画・WIDプロジェクト」の終了時評価がシリア「リプロダクティブヘルスプロジェクト」の形成に活用されたケースでは、両方のプロジェクトにかかわっていた広域企画調査員がフィードバックの中心的な役割を担っていた。また、外部の事業関係者によるフィードバックの事例には、フィリピン「ソフトウェア研修所プロジェクト」がヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」の案件形成に活用されたというケースがある。これには、長年にわたり、国内委員会メンバーを務めていた外部機関からのアドバイスがフィードバックに大きく貢献している。

### ■部署、チーム、あるいは課題別タスクフォース内における情報共有システム

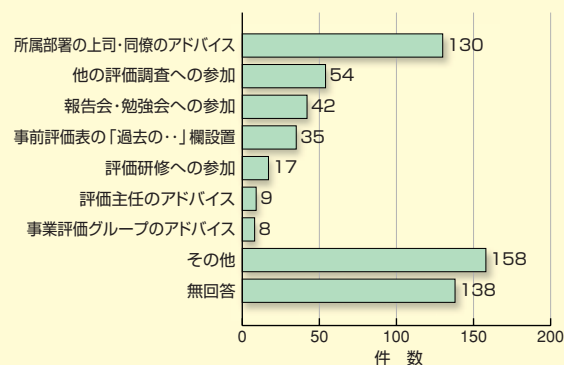
組織的な取り組みをみると、JICAブラジル事務所では、要望調査の際に、正式な要請書がブラジル側から提出される前にスクリーニングを兼ねた事前打ち合わせを開始し、評価結果をふまえた意見を先方へ申し伝えるようにしている。また、教育タスクフォースは、教育分野で横断的に情報を交換し、共有する場として「シェアリング・ランチ」を月2回程度の割合で開催している。ここで、各種の調査で得た情報に加えて、教育案件の評価結果についても、関係者間で積極的に共有する取り組みを行っている。このほか、日本センターチームは、日本センター事業についてのメーリングリストやホームページを作成して、文化交流事業についてのアイデアなど、各国センターの取り組みやセンターの運営についての情報を共有している。

### ■フィードバック制度の導入

2003年度以降、評価結果の活用を業務プロセスに制度として取り入れる一環として、事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」という欄を追加し、担当者によるこの欄への記入を義務付けることでフィードバックを進めてきた。そして、すでにこの新制度がきっかけで、評価結果を活用する例がみられるようになってきている\*。たとえば、パラグアイ「農産物出荷システムおよび流通改善」のPDMを見直す際、この制度がきっかけとなって、パラグアイ「青果物流改善計画」事後評価を活用し、協力手法、活動、成果や外部条件を検討している。

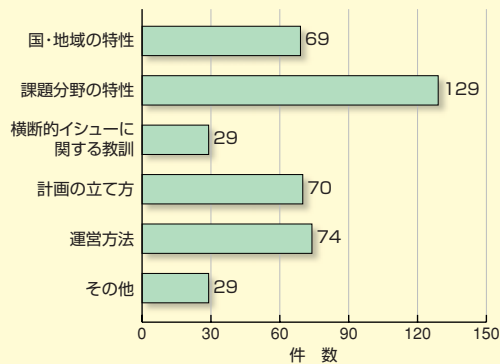
なお、この欄に記入するにあたって、どのような情報

図1-28 評価結果を活用するに至ったきっかけ(N=510件・複数回答)



\* 次項「(4) フィードバック促進のためのさまざまな取り組みの有効性の検証と今後の課題」参照。

図1-29 「過去の類似案件からの教訓の活用」を記入する際に、評価結果で参照した事項 (N=244件・複数回答)



を参考にしたかを調査した結果、半数以上が「課題分野の特性」を参照したとしている。また、「運営方法」「計画の立て方」「国・地域の特性」を参照した人もそれぞれ3割にのぼることが明らかになった（図1-29）。

### ■ その他

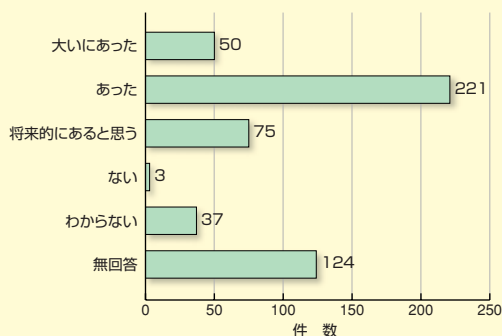
上述のほか、「在外事務所主導の評価調査に参加したことで、評価に慣れ親しんでいたことも主体的に評価結果をフィードバックするきっかけとなった」「(分野課題での)横断的評価やレビューなどが行われていたため、一般化した教訓に簡単にアクセスできた」など、ほかの評価調査に参加したことや、評価に関連する報告会や勉強会に参加したことが、評価結果の活用につながったという意見もあった。

## 評価結果をフィードバックすることによる効果はあるか

### ① 全体傾向

評価結果の活用は、フィードバック先の業務に改善効果をもたらす（図1-30、図1-31）。

図1-30 フィードバック先での改善効果 (N=510件)



評価結果を活用した事例について、フィードバック先の業務になんらかの改善があったかどうか調べたところ、回答件数の約7割が「大いにあった」「あった」あるいは「将来的にあると思う」と回答している。一方、「ない」と回答したのは3件のみとなっている。

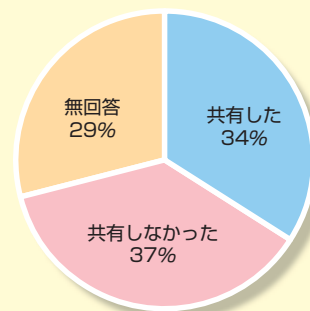
また、評価結果として得られた教訓を相手国側にも伝えて共有した事例は、回答件数の3割にのぼる。今回の調査では、相手国側に伝えたことによる効果は明らかにできなかったが、フィードバックされた評価結果が、将来は相手国政府の開発政策や事業を改善することにつながると期待される。さらに、評価結果を相手国側政府に伝えたことで、相手国政府との理解が深まったケースも確認されており、評価結果のフィードバックは、援助全体の効率や効果を上げていくのに役立つ可能性がある。

### ② 具体例

新規案件を発掘し、形成する際に活用したケースでは、「案件の質が向上した」「案件形成が進んだ」「過去の類似案件での失敗事例を避けることができた」「類似する分野や課題の教訓を知ることで、要請内容を検討する際の留意事項が明らかとなった」「全体のフレーム策定、報告書の取りまとめなどで、効果的かつ効率よく概念を整理できた」などの効果が確認されている。

一方、評価の実施に活用したケースでは、「評価調査の事例にもとづき、調査実施コンサルタントや先方実施機関に評価項目の位置づけや評価手法などを説明したことで、円滑に評価調査を実施できた」「評価実施の際に専門家に評価手法を説明したことで、専門家のプロジェクト管理についての理解が深まった」「現地コンサルタントのJICAの評価手法への理解が進んだ」などの効果が確認された。

図1-31 相手国政府へのフィードバック・共有 (N=510件)



#### (4) フィードバック促進のためのさまざまな取り組みの有効性の検証と今後の課題

以上の調査結果から、評価結果のフィードバック状況は前回の調査時に比べ改善していることが確認された。今後も引き続き評価結果の利用を進めながら、評価結果を活用して業務を改善していくために、具体的にどのようなことが求められているかを明らかにする必要がある。そこでまず、前回の調査結果をふまえた過去1年間にわたるJICAの取り組みが有効であったかどうかを検証する。そのうえで、アンケート調査の結果から得られた提言もふまえて、今後、評価結果の利用と活用状況を改善していくうえでの留意事項を検討する。

##### 1) これまでの取り組みの有効性について

評価の利用率は昨年の46%から62%へと伸びた。ホームページに掲載する情報の充実とアクセス方法の周知、事業事前評価表の様式改定、評価研修の実施などの取り組みは、評価結果の利用と活用の向上に有効であった。

まず、アクセスを改善するためにJICAホームページ「評価」サイトに掲載する情報を充実させ、そのアクセス方法を周知した。これによって、この1年間でこのサイトから評価結果を入手するケースが増加している(図1-10)ことから、利用率の向上に対して一定の効果があつたと認められる。さらに、評価結果の要約表が、報告書本体に次いで媒体として利用されている(図1-11)ことから、ホームページ経由で要約表を入手する方法が、ポピュラーになりつつあると考えられる。

また、フィードバックを制度化するため、事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」という欄を追加したことについては、アンケート調査の結果、68人(11%)が「評価結果を参照する機会が増えた」と回答しており、新しい取り組みが利用者の増加に多少なりとも貢献していることがわかった(図1-32)。一方で、この制度が導入されたことを知らない人も、346人と回答者の半数を超えていることから、アンケート調査時点(制度を導入してから半年程度)では、技術協力プロジェクトや開発調査の立ち上げに携わる機会がなかった者が多数を占めていたと判断される。また、「欄が設けられたことを知らない」と回答した人は、「以前と変わらない」「増えた」と回答した人より、評価結果を利用していない割合が高いことも明らかになった。このことから、今後、事前評価に携わる担当者が増えていくなかで、こうした「まだ利用したことのない」層がこの欄を知り、記入にあたって評価結果を参照することで、さらに評価結果の利用が

進んでいくものと考えられる。

さらに、評価への認識を改善させていくため、部署ごとに評価主任を任命して評価研修を実施してきた。こうした評価主任による評価結果の利用率は高い(表1-6)ことから、主任レベルの認識改善は進んでいるといえる。

そのほか、在外事務所での利用率が昨年度の58%から69%へと大幅に増加しているが、2002年度から案件別の事後評価を在外事務所が主管して実施する体制を整備し、これとともに2003年度以降に在外事務所の評価能力を強化するための遠隔研修を実施してきた。こうしたことが、評価への意識を改善するうえで一定の効果を上げていると考えられる。さらに、2003年10月にJICAが独立行政法人化した以降は、在外強化の流れのなかで在外事務所が主管して立ち上げるプロジェクトが増加してきており、今後も在外事務所の評価結果の利用や活用は進んでいくものと見込まれる。

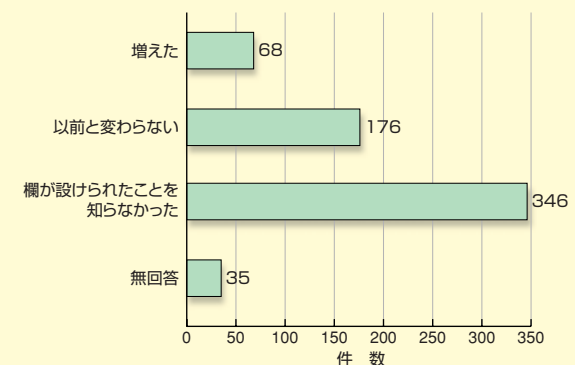
なお、今回の調査では、評価結果の質を向上させるための取り組みが、どの程度の効果を上げているかを分析することはできなかった。しかし、「プログラム・レベルの事後評価」(特定のテーマごと、あるいは国ごとにプロジェクト横断的な教訓を引き出す評価)(図1-9)や「事業評価年次報告書」(図1-11)を利用している者も一定数存在することから、総合的かつ横断的な評価を実施することが、利用率あるいは活用率の向上にある程度役立っていると考えられる。

##### 2) 今後の課題

昨年度に引き続き、「アクセス改善」と「質的向上」が求められている。

今後、評価結果の利用と活用を進めるうえで何が必要かを調査するため、アンケート調査で回答者全員に「改善すべき点」を複数回答で選択してもらった。その結果、

図1-32 事業事前評価表の改定による評価結果参照の増減(N=625人)



「評価結果を入手しやすくする」という指摘が最も多く、回答者の半数以上となっている（339人、54%）。次いで、「評価の質を向上させる（223人、36%）」「業務プロセスにおける制度化を進める（156人、25%）」が多い回答となっている（図1-33）。

さらに、回答者を「活用した人」と「利用（参照）したが活用しなかった人」「利用したことがない人」に分けて比較すると、全体の傾向は同じであるが、具体的な改善策ごとの内訳にそれぞれの特徴が出ている。たとえば、「評価結果を入手しやすくする」を最も希望しているのは「活用した人」であり、「評価の質の向上」を最も希望しているのは、「利用（参照）したが活用しなかった人」である。また、「評価結果活用の業務プロセスにおける制度化」を最も希望しているのは、評価結果を「利用したことがない人」である。

このことから、すでに「活用した人」は、評価結果をすすんで活用しようという意識が育ちつつあり、アクセスが改善するよう求める傾向がある。「活用しなかった人」は、事業の改善に活用できるよう、評価結果の質を向上

させるよう求めている。「利用したことがない人」は、業務プロセスに制度として取り入れを進めることで、組織的に利用を進めるべきと考える傾向があるといえる。

以下では、「評価結果活用の制度化」「アクセスの改善」「評価の質の向上」について、それぞれ具体的に何が求められているのか、アンケートの記述式回答から得られた結果も交えて、詳しく分析する。

### ①活用の制度化

まずは現行の制度をJICA内で定着させる必要がある。

JICAは、事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」欄を追加するなど、「評価結果活用の業務プロセスにおける制度化」を進めてきた。しかし、すでに述べたように、この制度が導入されたことを知らない人もまだ存在している。

制度化については、「評価報告書の文末にフィードバック希望部署名を記述する」など、新しい制度を導入するよう提言する声もあった。その一方で、「本来の事業がスムーズに進まなくなるような制度化は避けるべき」「制度も重要だが、職員や関係者一人ひとりの意識も重要」といった声も多い。まずは、事業事前評価表を作成する段階で評価結果を活用するという、現行制度を定着させていくことが優先的な課題といえる。

### ②アクセスの改善

アクセス改善の具体的な方策としては、ナレッジサイトの充実や、類似案件検索ができるようなデータベース化が求められている。

すでに述べたとおり、回答者の5割以上が、「評価結果を入手しやすくする」ことが今後評価結果を利用し、活用していくうえで大切だとしている。この結果は、前回の調査から変わっていないが、入手先の媒体別にみると、上位3位は「JICAナレッジサイト」（206件）、「JICAホームページ」（163件）、「所属部署のキャビネット」（74件）となっており、昨年度と比較するとJICAナレッジサイトを改善してほしいという職員が特に多いことがわかった（図1-34）。評価結果に限らず、「対象分野と課題に関する情報に広くアクセスしたい」と考える担当者が多いことがうかがえる。

ナレッジサイトについては、「あまり情報がない」「まずはナレッジサイト自体を使用しやすいツールに改善すべき」などの回答が多かった。ナレッジサイトの改善は継続しているが、整備状況は分野課題ごとにばらつきがあるため、利便性を向上して、コンテンツを拡充するため

図1-33 評価結果の利用・活用への改善点 (N=625人・複数回答)

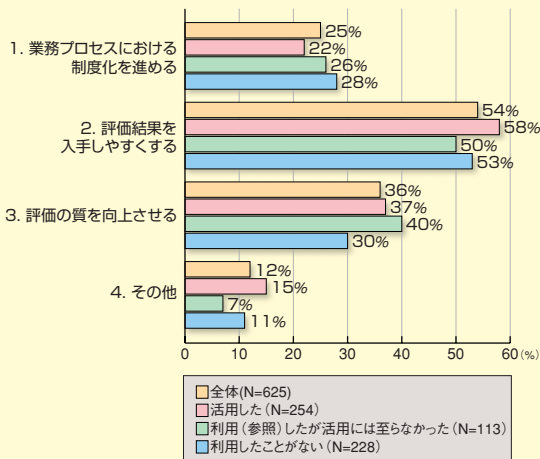
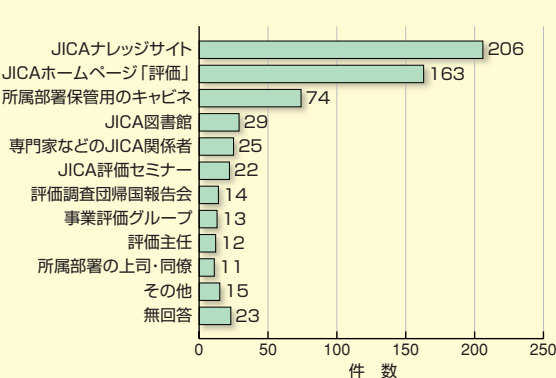


図1-34 評価結果の入手への今後の改善点 (N=339人・複数回答)



に、引き続いて取り組みを進めていくことが求められる。

そのほか、「具体的な案件名を知らなくても検索できるようにする」など、検索機能の充実を求める回答が多かった。案件の立ち上げ時に評価結果を利用・活用するケースが増加している（図1-12、図1-20）ことを反映して、類似案件の評価結果を簡単に調べられる機能が要求されていると考えられる。

このように、ホームページも含めると、電子媒体で評価結果を入手することに対するニーズが全体として高い。そのため、引き続き、こうしたニーズに対応する取り組みを進めていく必要がある。特に在外事務所からのアクセスを改善する方策として、評価結果のデジタル化を望む声が多い。

### ③質の向上

評価結果の質を改善する方策としては、「提言」や「教訓」でフィードバックの視点を意識して分析し、取りまとめることが有用である。また、評価結果は、読み手を意識したわかりやすい記述にすべきである。

全回答者の約4割弱が、評価結果の質を改善するよう指摘しており、これはすでに述べたように「（評価結果を参照したが）活用しなかった人」に多い。また、具体的な改善点を複数回答で質問したところ、回答件数が多い順に「提言（105件）」「教訓（100件）」「評価の方法（88件）」「評価結果（5項目評価など）（80件）」「実績・実施プロセス（45件）」となっている（図1-35）。

記述回答からは、「類似案件にフィードバックすることを前提に、結果や提言をまとめる必要がある」「評価の客観性を確保しながら、同一案件もしくはほかの案件にいかにか教訓として活用するかを重視すべき」「何がよかったのか、悪かったのかを明確にし、教訓を使いやすく提供することが重要」など、フィードバックを前提とした提

言や教訓を引き出すように求める意見が多かった。また、「具体性のある内容を入れ込むべき」「読んで理解しやすい記述にすべき」「文章が抽象的すぎる」など、役立つ情報が明確になるように提示すべきだという指摘もあった。

今後評価結果を活用したい業務は、主に「他の類似案件の計画立案、見直し」「案件の発掘・形成・採択」「他の類似案件の運営管理」である。

また、評価結果を今後どのような業務に活用したいと考えているか質問したところ、多い順に、「他の類似案件の計画立案、見直し（420件）」「案件の発掘・形成・採択（366件）」「他の類似案件の運営管理（273件）」「案件の評価調査実施（226件）」という回答が得られた（図1-36）。これは昨年度の結果と同様の傾向であるが、新規案件の立ち上げや類似案件のマネジメントなど、業務を質的に向上させるために活用していきたいという傾向がみられた。

このように、評価の質を向上するためには、特に提言と教訓について、案件の立ち上げ段階で効果的に活用できるよう、役立つ情報をわかりやすく記載し、提示するように改善していく必要があると考えられる。

## (5) まとめ

これまでの調査結果をふまえて、今後、評価結果のフィードバックを強化するために取り組むべき課題を以下に整理する。

### 1) 評価結果の利用に向けたインセンティブの醸成

評価結果を利用しない最大の理由は、「評価を使わなくても業務は行える」であり、評価結果を利用したことがない回答者の4割近くが、「（評価結果を入手するため）どこにもアクセスしたことがない」と答えている。これは、

図1-35 評価の質に関する今後の改善点（N=223人・複数回答）

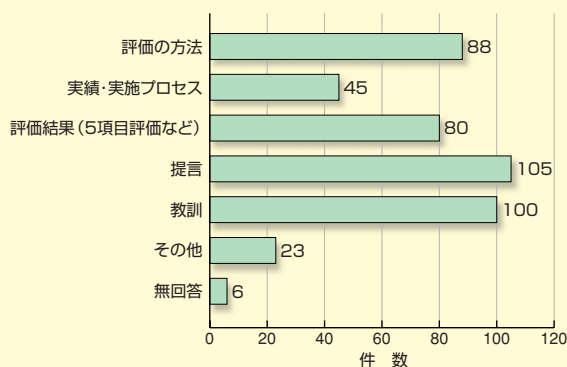
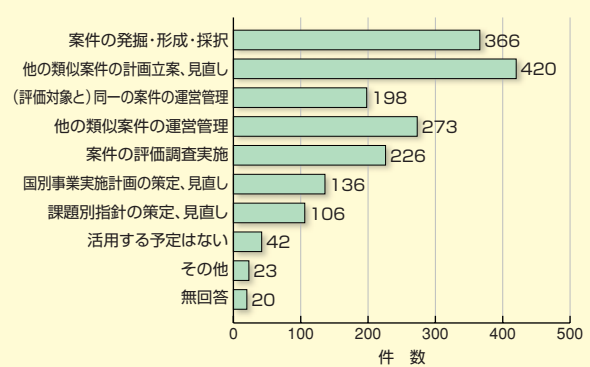


図1-36 評価結果を今後活用していきたい業務（N=625人・複数回答）



評価の目的や意義、また評価結果を活用することのメリットがまだ十分に認識されていないことによるものと考えられる。こうした「利用したことがない」層に、評価結果の活用に向けたインセンティブを与えていくためには、「業務プロセスにおける制度化を進める」「評価への認識を改善させる」という2つの対策が考えられる。

制度化については、すでに述べたとおり、2003年度末以降、事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」を記入することが徹底されている。しかし、この制度は導入してからまもないため、十分に認知されていない。また、新しく制度を立ち上げることについては、制度が形骸化したり、業務負担が増加したりすることを懸念する声もあるため、まずは現行制度を定着させ、徹底することが必要となる。

認識の改善については、いったん評価結果を活用してその効果がわかれば、次の機会にも評価結果を参照するという好循環がもたらされる可能性が高い。そのため、時間が経過するとともに、評価結果を活用することの有用性を認識する層が増えていくものと考えられる。これは、今回調査で明らかとなった、評価結果のフィードバックを進めるさまざまな要因（評価主任制度、評価調査への参画、日常業務や勉強会での情報や意見の交換、事業事前評価表の作成、そのほか部署ごとの取り組みなど）が「きっかけ」として作用することで、利用への意識が高まっていくことが期待されるためである。こうした「きっかけ」がそれぞれの担当者に与えられ、評価結果を活用して得られる効果を広く認識するには、一定の時間がかかると考えられる。しかし、引き続き、積極的に「各種の評価研修でフィードバックがどのように役立つか理解してもらおう」「フィードバックの好事例（グッド・プラクティス）を知らせて、成功体験から学んでもらおう」などの取り組みが考えられる。そのための手段として、グッド・プラクティス賞（フィードバック推進賞）を活用していくことが有効であろう。

## 2) 評価結果を入手する際の利便性の向上

評価結果の入手方法は、従来にも増して、電子媒体が好まれる傾向が強くなっている。これまでJICAは、ホー

ムページ上の「評価」サイトの充実に取り組んできているが、要約表の形で評価結果を年度別、評価種類別に掲載することで、アクセス数が改善されてきている。今後は、引き続き、このサイトを拡充していかねばならないが、一方で、アクセス先としてのナレッジサイトを改善してほしいという声が多い。そのため、特にプロジェクトの立ち上げ段階に活用できる情報（評価結果を含む）を盛り込んでいくよう、分野課題ごとに取り組みを進めていく必要があるだろう。

なお、このように評価結果を入手するためのアクセス先を拡充し、改善していくにあたっては、特に以下の点に留意する必要がある。

- アクセス方法を、引き続き広く知らせていく。
- 類似案件が簡単に検索できる機能を備えるなど、媒体の利便性に配慮する。
- 情報がばらばらに分散することがないように、可能な限り情報を一元化して、相互にリンクを張るなどの配慮をする。

## 3) 評価結果の有用性の改善

最も大切なのは、評価の質を改善することであろう。評価結果の質が低いと、せっかく担当者が参照しても、業務改善に活用できない。そればかりか、評価とはそもそも役に立つのかどうか、その担当者が疑問をもつことになってしまう。特に、提言と教訓は、フィードバックの視点を意識して取りまとめることが必要である。なお、案件の立ち上げ段階で教訓を活用したいと考える担当者が多いことから、「課題分野の特性」「国・地域の特性」「運営の方法」「計画の方法」など、特に活用されることの多い情報を具体的に記載していくよう、組織全体で取り組んでいく必要がある。

具体的な取り組みとしては、外部有識者による2次評価などで、「良い評価」の手本となるような評価報告書を選び出し、グッド・プラクティスとして知らせていくこと、課題分野ごと、国や地域ごとに複数の事業を横断的に評価して、具体的かつ汎用性の高い教訓を引き出すこと、が考えられる。そのための手段として、それぞれ、グッド・プラクティス賞（優秀評価賞）や「評価結果の総合分析」を活用していくことが有効であろう。



## 3-3 フィードバックのグッド・プラクティス

### (1) JICAグッド・プラクティス評価賞の創設

#### 1) 背景・目的

本章3-1で紹介したとおり、JICAでは、事業を改善するために評価結果のフィードバックを推進しており、そのためにさまざまな取り組みを行ってきています。こうした取り組みを行うなかで明らかになったのは、評価結果のフィードバックを進めるためには、評価の質を向上させるとともに、評価結果を事業に活用した「良い事例」を具体例として共有し、経験から学んでいくことが重要だということです。特に、前節で明らかになったとおり、事業改善のために評価結果を活用するには、これらの点をふまえた取り組みを進めていくことが必要になります。

以上のような背景のもと、JICAは2004年度から新しく「グッド・プラクティス評価賞」を導入しました。この賞は、「学習する組織」を実現するための改善運動の一環です。ほかの模範となるような質の良い評価や評価結果を効果的にフィードバックした事例を「グッド・プラクティス」として選び出し顕彰することによって、組織で知見を共有し学習効果を向上させること、そして評価の質の向上やフィードバックの推進に向けたインセンティブの醸成をはかることを目的としています。

「グッド・プラクティス評価賞」は、以下の2つの賞からなっています。それぞれの賞の対象となった模範事例は、JICA評価検討委員会委員長名で顕彰したうえ、JICA内外に広く知らせて、プラクティスを共有しています。\*

#### ① 優秀評価賞

適切な調査と質の高い分析・評価を行い、明確な根拠のもとづいて、納得性・有用性の高い提言や教訓を導き出した、ほかの模範となるような質の良い評価を対象とします。

#### ② フィードバック推進賞

事業を改善するため、案件を計画、運営、評価する際に、評価結果やほかの類似案件の教訓を活用した模範的な取り組みを対象とします。

「フィードバック推進賞」は、案件形成にあたって、過去の類似案件からの教訓を的確に活用した優良事例を、事業事前評価表の「過去の類似案件の教訓」欄の良い記載

例を対象とする「事前評価賞」と、これに限らず、評価結果や類似案件の教訓を活用して事業の改善に取り組んだ優良事例を対象とする「総合賞」の2つからなっています。

#### 2) 優秀評価賞

##### ■ 選考方法・基準

「優秀評価賞」の選考は、外部有識者事業評価委員会による2次評価\*\*の結果をもとに、JICA内のそれぞれの部署のメンバーからなる作業部会による検討を経て、外部有識者を含む選考委員会によって行われました。選考基準は以下のとおりです。

- ・評価フレームワーク（スケジュール、団員構成、専門性などの適切性）
- ・情報収集（評価設問、情報収集方法などの適切性）
- ・現状把握（実績と実施プロセスの検証、因果関係の検証）
- ・分析（分析の客観性と十分性）
- ・評価（5項目評価と結論の適切性）
- ・提言と教訓（提言と教訓の納得性、有用性）
- ・報告書（報告書の書き方、データ提示方法のわかりやすさ）

##### ■ 選考結果

2004年度に外部有識者事業評価委員会のもとで実施した2次評価の対象案件（技術協力プロジェクト終了時評価48件）から、上記の選考プロセスを経た結果、4件が選ばれました。

#### 3) フィードバック推進賞

##### ■ 選考方法・基準

「フィードバック推進賞」の選考は、評価主任多数が参加して実施した予備選考結果をもとに、JICA内のそれぞれの部署のメンバーからなる作業部会による検討を経て、外部有識者を含む選考委員会によって行われました。選考基準は以下のとおりです。

##### ● 「総合賞」

- ・教訓の選択（活用元の教訓の有用性）
- ・活用方法（活用方法の具体性、活用内容の重要性）
- ・効果の発現（具体的な効果の発現の有無、今後の見込み）
- ・個別案件の教訓活用への総合評価
- ・組織的な取り組みへの総合評価

##### ● 「事前評価賞」

- ・教訓の選択（活用元の教訓の有用性）

\*「優秀評価賞」と「フィードバック推進賞」は、評価と取り組みを対象とするもので、関係する案件そのものを対象とするものではありません。

JICAには、特に優秀な成果をおさめた案件を表彰する制度として、別途「JICA賞」が設置されています。

\*\*詳しくは、本報告書第4部に掲載。



パイロット校での授業（インドネシア「初中等理数科教育拡充計画」）

- ・活用方法（活用方法の具体性、活用内容の重要性）
- ・個別案件の教訓活用への総合評価

### ■ 選考結果

「総合賞」は、JICA本部各部、国内機関、在外事務所を対象に行ったフィードバックについてのアンケートで「評価結果のフィードバックのグッド・プラクティス」として報告された事例（21件）のなかから3件が選ばれました。また、「事前評価賞」は、事業事前評価表を改定して、「過去の類似案件の教訓の活用」欄を設けた2004年2月以降、2004年8月までの半年間の事例（41件）のなかから、5件が選ばれました。

## (2)「フィードバック推進賞」受賞取り組み事例

2004年度に「JICAグッド・プラクティス評価賞」を受賞した取り組みのうち、特に本章のテーマである「評価結果を用いた事業の改善」と関連が深い「フィードバック推進賞」を受賞したものについて、以下にその概略を紹介します。なお、「優秀評価賞」受賞の取り組みは、本章末のBOX 15で紹介しています。

## 1) フィードバック推進賞（総合賞）

### ① 基礎教育分野の取り組み

基礎教育分野の案件では、過去の特定案件や分野横断的综合分析からの教訓を複数の新規案件に活用する、複数の案件からの教訓を特定の新規案件に活用するなど、さまざまな形で過去の教訓が活用されています。

たとえばベトナム「現職教員研修改善計画」とミャンマー「児童中心型教育強化プロジェクト」では、「評価結果の総合分析（初中等教育／理数科分野）」で、「学校管理職や行政官を巻き込んだ理解促進と制度構築が重要である」という教訓が得られたことを受けて、学校管理職に対する研修を教員研修と同時並行して実施することを活動に盛り込んでいます。また、ミャンマー「児童中心型教育強化プロジェクト」とインドネシア「初中等理数科教育拡充計画」では、ケニア「中等理数科教育強化計画」で得られた「プロジェクトの持続性を確保するためには、研修などに必要な費用負担の割合を事前に相手側と合意する必要がある」という教訓を受けて、研修を実施するうえでの相手側の費用負担を明確にし、プロジェクト終了後も持続性が保たれるよう留意しています。さらに、インドネシア「初中等理数科教育拡充計画」では、「教員養成大学のみを対象とするのではなく、学校現場で最終受益者である生徒がどう変わるかを意識する必要がある」との中間評価結果にもとづき、プロジェクト後半の活動内容を、模擬授業などを取り入れた現場中心型に変更しました。

このほかにも、現地の学校年度に合わせた活動を実施するためのプロジェクト期間の調整、住民を巻き込んだプロジェクトの計画・運営など、過去の教訓を活用した、案件形成・運営を行っています。

教訓活用には、ナレッジマネジメント・課題タスクフォースを設置したり、分野横断評価を実施したりしたことで、過去の知識や経験の蓄積が進んだことが大きく影

## 関連案件概要

### フィードバック推進賞（総合賞）

#### ● 基礎教育分野

#### ベトナム

#### 「現職教員研修改善計画」

(2004.9～2007.9)

ベトナムでは教育の改善を国の最重要政策と位置づけており、そのための具体的な方策の1つとして、暗記や講義中心の授業から、児童中心型の授業への転換を打ち出している。こうした状況のなか、新しいカリキュラムの導入にあたって、教員、学校管理職、地方教育行政官を対象とした研修モデルを開発するため、このプロジェクトを実施している。

#### ミャンマー

#### 「児童中心型教育強化プロジェクト」

(2004.11～2007.11)

ミャンマーの初等教育は、正規の就学率が67%、修了率が40%程度と低い水準にとどまっている。その理由

として、農村部の学校へのアクセスの悪さに加え、暗記と暗唱を中心とした教授方法や、硬直した進級・進学制度が指摘されている。こうした状況を改善するため、このプロジェクトでは、児童中心型の学習が普及するよう、教育大学のカリキュラムの一部改訂や、現職教員などへの研修実施体制の確立に取り組む。

#### インドネシア

#### 「初中等理数科教育拡充計画」

(1998.10～2005.9)

インドネシアでは、近年、初等教育がめざましく普及する一方で、低い教員の質、教育施設の不足など、さまざまな問題が指摘されている。特に、科学技術の進歩に対応した理数科教育の強化が必要ことから、このプロジェクトでは、理数科分野の現職教員研修、ならびに主要な大学での教員養成を改善するための協力を行う。

#### ケニア

#### 「中等理数科教育強化計画」

(1997.5～2002.5)

ケニアでは、財政難のために教科書や教材、理科教師が不足し、理数科科目を中心に質の低下が顕著に起こっていた。こうした状況を改善するため、このプロジェクトでは、ケニア理科教員養成大学を拠点として、各地域の指導的教員を養成する研修システムや、全国のパイロット地区の現職教員研修システムを整備する協力を行った。現在、研修システムの全国展開と周辺国への普及を目指してフェーズ2プロジェクトを実施している。

響しています。特に、ナレッジマネジメント・教育課題タスクフォースの取り組みとして、有識者を交えた従来の会議に加え、JICA担当者や専門員が実務レベルで情報を交換する「シェアリング・ランチ」を月2～3回程度の頻度で開催しています。ここでは案件の評価結果を含む教育分野の情報を交換・共有しており、これが評価結果の事業へのフィードバックを進めるうえでも大きく寄与しています。

## ②情報通信分野の取り組み

情報通信分野では、過去のさまざまな類似案件から蓄積された教訓を、後続案件に活用しています。

ヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」では、フィリピン「ソフトウェア開発研修所プロジェクト」で得られた「IT分野は進歩が早く、プロジェクト期間内に技術が陳腐化しないよう、プロジェクト期間を短期集中型にすることが望ましい」という教訓にもとづき、プロジェクト期間を従来の5年から3年に設定しました。また、同じくヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」では、ベトナム「情報処理研修計画」で得られた「技術の急速な進歩と特殊技術の専門化に対応するため、短期専門家を組み合わせた専門家派遣とすべき」という教訓を受けて、技術費による民間委託制度をこの分野ではじめて導入し、必要な時期に必要な技術をもつ短期専門家を派遣できるようにしました。このプロジェクトをきっかけに民間委託が注目され、その後も活用されています。

このほか、「研修センターの自立した運営を目指して、有料コースを設置し、講師の給与に歩合制を導入する」「コンピューターなどの機材はできる限り現地調達で対応する」といった点で、ヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」やフィリピン「IT人材育成プロジェクト」などの案件でも過去の教訓を生かした対応をしています。

このような取り組みによって、先端技術における機材や技術の陳腐化、技術の専門化という課題に的確に対応でき、案件の質が向上しています。また、研修センターの体制強化、研修の有料化によって、協力が終了した後の自立発展性を高めることにつながっています。

## ③ウズベキスタン「日本センター」(中間評価)および「日本センター」事業(技術協力プロジェクト)

ウズベキスタン「日本センター」では、中間評価を実施する際に、その時点で日本センター事業評価としては唯一の前例だったベトナム「日本センター」の中間評価を参考に、事業内容に適した評価方法を考案して、実践しました。

具体的には、ベトナム「日本センター」の評価は通常の評価5項目を用いて評価しています。しかし、ウズベキスタン「日本センター」では、評価5項目に加えて、ウズベキスタンのビジネス分野と日本語教育分野全体における日本センターの位置づけについて「成功要因分析」を実施し、今後の方向性を具体的に検討しました。この試みは、「目的達成型の技術協力プロジェクトとは異なる、日本センター事業の特色を反映した評価結果を十分に得ることが必要だ」という観点から行いました。また、プロジェクトに関係している日本側協力機関だけでなく、ウズベキスタンの現状に詳しい外部有識者団員も加えて、評価の客観性を高めました。このように、通常の評価プロジェクトとは異なった、日本センター独自の評価の際の着目点と留意点が明らかになり、成功要因が具体的に分析されました。

なお、「日本センター」事業は、以前は実施部署が分散していたため、案件の増加にしがたがって、ノウハウの共有が課題となっていました。そこで、情報を共有するため、120～130名程度の「日本センター」関係者(専門家、事務所、本部関係部署)からなるメーリングリストを設

### ●情報通信分野

#### ヨルダン 「情報処理技術向上プロジェクト」 (1999.12～2002.11)

天然資源に恵まれていないヨルダンでは人材育成に力を注いでおり、特に情報通信(IT)分野での人材育成を重点課題の1つに位置づけている。このプロジェクトでは、クライアント・サーバー(C/S)システムに関連する技術移転を行い、先方独自の研修コースを運営し、ソフトウェア開発サービスを提供して、ヨルダンのIT産業・人材育成に寄与することを目的とした。

#### ベトナム 「情報処理研修計画」 (1997.3～2003.3)

ベトナム政府は、ドイモイ政策の一環として、情報工学分野の整備を打ち出しており、「情報化社会」を実

現して、生産性を向上させ、品質管理を推進することを目指している。こうした状況のもと、このプロジェクトでは、ベトナム側が独自に産業界のニーズに応じた情報処理関連の研修コースやセミナーを開催できるよう、先方の運営体制を整備した。

#### フィリピン 「IT人材育成プロジェクト」 (2004.7～2008.7)

フィリピンでは、ソフトウェア開発など、高付加価値型のIT産業の育成が課題となっているが、そのためには産業界のニーズを満たすIT技術者を育成する必要がある。このプロジェクトでは、IT関連人材の技術水準を高めるため、フィリピン側が継続してIT研修を実施できるよう、関連する技術移転を行う。

### ●「日本センター」事業 ウズベキスタン「日本センター」 (2000.12～2005.11)

ウズベキスタンでは、市場原理を導入するための漸進的な改革が進められているが、国営企業改革や民間セクターの育成など、本格的な市場経済化までの課題は多い。こうしたなか、JICAは市場経済化に貢献する実務人材を育成するとともに、日本と相手国との間の相互理解を促進するため、ウズベキスタンに日本人材開発センターを開設した。具体的には、ビジネス・コースの開設、日本語教育の提供、日本についての情報発信などを行っている。「日本センター」事業については、ウズベキスタン以外でも、カザフスタン、カンボジア、キルギス、ベトナム、ミャンマー、モンゴル、ラオスで、同様の協力を実施している。



日本センターにおけるビジネス・コース(ウズベキスタン)

置しました。このメーリングリストを活用して、それぞれのセンターの活動内容の紹介や、運営についての情報交換などが行われています。さらに、「日本センター」共有のホームページ(情報ネット)を立ち上げて、それぞれのセンターの活動情報、運営情報などを共有しています。こうした方法により、各国の日本センターに横のつながりが生まれ、効果的に情報を共有し、交換しています。

## 2) フィードバック推進賞(事前評価賞)

### ①カンボジア「再生可能エネルギー利用地方電化マスタープラン調査」(開発調査)

再生可能エネルギー地方電化分野の各種委員会や研究会報告書、類似関連プロジェクトから幅広く教訓を引き出し、新規案件を形成するために活用しています。

たとえば先行するキリバス「太陽光発電地方電化計画」から得られた「目的を経済インフラ整備と社会福祉のうち、社会福祉への比重を明確にしたことにより、適切な電化計画策定が可能となった」という教訓をふまえ、電

化推進の目的を社会福祉の向上と位置づけて、プロジェクトの性格を明確にしたのはその1つです。また、ラオス「再生可能エネルギー利用地方電化計画」から得られた「電力制度の詳細調査、地方電化の概念の明確化によって、この基本計画の位置づけを確固たるものとした」という教訓にもとづき、カンボジアの案件では、乱立しているそれぞれの電力開発計画や電化計画の進捗状況を確認しつつ、それらとこの調査が整合するように留意しています。このほか、住民への理解促進(特に再生可能エネルギーの技術的限界への理解)、相手国政府の実施能力の強化と電化事業推進のための体制の強化、持続性と自立性を確保するための明確なビジネスモデルや仕組みづくりなどについて、過去の類似案件からの教訓をふまえて新規案件を形成しています。

### ②ミャンマー「児童中心型教育強化プロジェクト」(技術協力プロジェクト)

教育分野の横断的な総合分析や、過去の類似案件からの教訓を、新規案件の形成に活用しています。

特定テーマ評価「評価結果の総合分析(初中等教育/理数科分野)」で得られた「学校管理職や行政官を巻き込んだ理解促進と制度構築が重要である」という教訓にもとづき、このプロジェクトでは教育管理職や行政官などの教育管理者に研修を行って、彼らに児童中心型学習についての十分な知識と技能を習得してもらうことを成果の1つとして盛り込んでいます。また、上記「総合分析」で「カスケード方式(階層別伝達方式)による教員研修では、カスケードの層が多くなりすぎないように配慮すべき」という教訓があったことから、このプロジェクトではカスケードの層を、①教育大学教員、②学校群ト

## 関連案件概要

### フィードバック推進賞(事前評価賞)

#### カンボジア

#### 「再生可能エネルギー利用地方電化マスタープラン調査」

(2004.11~2006.7)

カンボジアでは、近年、都市部と地方部の格差拡大が問題となっており、貧困層の多くが集中する地方部において、電力をはじめとする生活インフラの整備が課題となっている。このプロジェクトでは、カンボジアの地方農村部の電化事業を推進するため、全体計画を策定し、カンボジア側が独自に電化計画を更新・作成できるよう、関連する技術移転を行う。

#### キリバス

#### 「太陽光発電地方電化計画」

(1992.3~1994.2)

キリバス共和国北タラワを対象とする地方電化プロジェクト。住民のニーズや料金支払い能力などを調査したうえで、6村落55家屋に太陽光発電システムを設置し、運営・維持管理に関する技術協力を行った。

#### ラオス

#### 「再生可能エネルギー利用地方電化計画」

(1998.10~2000.12)

キリバスとほぼ同様の方式で、6村落を対象に地方電化のパイロット・プロジェクトを実施した。それに加えて、パイロット・プロジェクトで得られた各種のデータをもとに、ラオスの再生可能エネルギーを利用した地方電化の基本計画を策定した。

#### ミャンマー

#### 「児童中心型教育強化プロジェクト」

(2004.11~2007.11)

前頁参照。

#### ベトナム

#### 「税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト」

(2004.8~2007.8)

ベトナムでは、将来のWTO正式加盟のために、税関手続きを国際標準に則したものにすることが求めら

れている。このプロジェクトでは、ベトナム側が独自で税関職員を育成していけるよう、指導員養成や教材作成を行い、職員研修の実施能力の向上をはかる。

#### ベトナム

#### 「税関近代化教育(現地国内研修)」

(2001年度~2003年度)

ベトナムでは、外国資本投資と貿易を促進するため、税関行政の透明化と信頼性の向上、税関手続きの迅速化と簡易化が課題となっている。さらにWTOへの正式加盟に向けて、国際標準に合致した税関手続きを確保することが求められている。こうしたなか、このプロジェクトでは、ベトナムの税関職員が、税関手続きの国際基準を導入するにあたって必要となる基礎知識と技術を習得できるよう、ハノイ市とホーチミン市で3年間に計33コースの研修を実施した。

レーナー、③一般小学校教員、という3層に設定しました。さらに、ケニア「中等理数科教育強化計画」の「研修実施経費と参加費を相手国側による共同基金で負担することとしたため、自立性と持続性が確保された」という教訓をふまえて、このプロジェクトでは活動期間終了後の経済的自立性・持続性と当事者意識を確保するため、小学校教員の研修への参加費そのものを当初から支払わないこととしました。

### ③ベトナム「税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト」(技術協力プロジェクト)

先行案件の終了時評価結果を、後続案件の形成に活用しています。

このプロジェクトの先行案件である現地国内研修「税関近代化教育」の終了時評価では、「税関について包括的な研修を実施したため、専門的な知識までは習得できず、指導員となる職員を養成できなかった」という評価結果が示されました。そのため、このプロジェクトでは協力分野をニーズと緊急性の高い関税徴収分野に絞り込み、集中的に協力することとしました。また、上記の終了時評価結果では、「日本人短期専門家が、通訳を介しながら全地方税関の職員を対象に講義した。そのため、地方税関ごとの個別ニーズをくみとった指導が困難であった」とありました。これをふまえて、ベトナム税関職員のなかで核となる指導員を育成し、指導員が直接税関職員に対して研修を行う体制をとることで、言葉の障壁を取り除きました。これとともに、ベトナム税関自身が独自の人員と予算で研修を実施することで、自立性を高め、現場の個別ニーズに対応できるような計画を策定しました。

### ④アフガニスタン「リプロダクティブヘルス・プロジェクト」(技術協力プロジェクト)

対象国での経験が限られるなかで、イスラム国家であるパキスタンでの「母子保健プロジェクト」、復興過程にあったカンボジアでの「母子保健プロジェクト(フェーズ1、2)」など、この分野の複数のプロジェクトの経験と教訓を組み合わせ、効果的で効率的な案件を形成し、運営するために活用しています。

具体的には、リプロダクティブヘルスの改善に効果的に取り組むには「保健医療従事者の臨床技術水準を向上するほか、①中央と地方政府レベルでの行政官の計画立案・運営監理能力の向上、②政策ガイドラインや指針の策定と執行、③保健医療施設の改善、を包括的に実施することによって、リプロダクティブヘルスシステム全体を底上げする必要がある」との教訓がありました。これをもとに、研修の実施による行政官の計画立案能力と運営能力の向上、リプロダクティブヘルス分野の政策立案能力と実施運営能力についての調査実施、拠点となる病

#### アフガニスタン 「リプロダクティブヘルス・プロジェクト」 (2004.8～2009.8)

アフガニスタンは、保健環境が悪劣で、妊産婦死亡率が10万出生あたり1,600と、世界で最も高いレベルにある。このプロジェクトでは、リプロダクティブヘルスの分野で、行政官への研修を通じた政策の強化と、拠点病院でのサービスの向上、関連人材の育成を行う。

#### パキスタン 「母子保健プロジェクト」 (1996.6～2001.6)

パキスタンでは、高い妊産婦死亡率に見られるように、母親の劣悪な健康状態が問題となっており、看護婦や産婆など医療従事者の質と量の改善が急務とされてきた。このプロジェクトでは、保健従事者を対象に母性保健改善のための基礎的な再教育が行われるよう、母子保健センターに対する技術協力を行った。

#### カンボジア 「母子保健プロジェクト(フェーズ1、2)」 (1995.4～2000.3、2000.4～2005.3)

このプロジェクトでは、カンボジアの劣悪な母子保健状況を改善するため、臨床サービスの強化や国立母子保健センターの人材育成を目標に協力を行った(フェーズ1)。2000年からは、センターの機能を強化し、母子保健分野の人材を育成するため、協力を継続している(フェーズ2)。

#### アルゼンチン 「中小企業活性化支援計画」 (2004.8～2006.3)

アルゼンチンでは、2001年の経済危機から回復するため、「雇用の増加をとまなう経済の持続的成長」を重要課題として掲げ、実体経済とりわけ製造業の活性化を重視している。なかでも、中小企業振興の重要性が再認識されており、各種の取り組みが進んでいる。この協力では、日本の中小企業育成と支援の経験を生かし、アルゼンチンの中小企業の競争力を強化するの

に必要な課題を引き出し、その解決に必要な支援策を提言する。

#### ベトナム 「地域振興のための地場産業振興調査」 (2002.2～2004.3)

ベトナムでは、近年、都市と農村間の格差が指摘されており、特に農村部の余剰労働者にいかに就業機会を提供するかが課題となっている。この調査では、現地の工芸品を振興し、非農業分野での就業機会を創出することを主な目的に、調査分析とパイロット・プロジェクトを実施した。さらに、その結果をふまえて、工芸品振興のためのマスタープランを策定した。

院を中心とした臨床サービスの強化などを活動に盛り込みました。また、カンボジア「母子保健プロジェクト」の「復興国では技術移転を受ける相手側の英語力やコンピューター能力が十分でない」という教訓をふまえ、通訳を配置し、パソコン研修を導入するなどの配慮をしています。

#### ⑤アルゼンチン「中小企業活性化支援計画」(開発調査)

アルゼンチンでは地方分権化の流れが大きいという背景に留意し、分権化のもとで行われた先行案件からの教訓を活用しています。

具体的には、同様の状況で実施された先行案件であるベトナム「地域振興のための地場産業振興調査」の「中小企業支援分野では、地方分権化のなかでも地方政府だ

けで効果的で効率的な中小企業支援策を策定することはむずかしく、関係者が協同してパイロット・プロジェクトを実施する必要がある」という教訓にもとづき、この調査では民間を含めた関係者による実施体制を構築し、共通認識を高め、実効的かつ持続的な中小企業支援策を策定することを目指しています。

また、アルゼンチンの中小企業支援分野シニア・ボランティアから、アルゼンチンの中小企業支援者は、一般的に現場での生産管理や生産性の指導が苦手であるという報告がありました。そのため、現場での生産管理を重視した調査を実施し、中小企業支援者の現場での問題解決能力を向上させるとともに、生産管理を重点的に強化することとしています。

## Box 15 「優秀評価賞」受賞取り組み事例

### (1) エチオピア「地下水開発・水供給訓練計画」終了時評価報告書

質問票やインタビューによる、定量と定性双方のていねいなデータ収集をもとに、十分な現状把握がなされています。そのうえで、指標設定の不適切さ、関係者間の共通認識不足といった実施上の問題点やそれによるマイナスの結果について、阻害要因という観点から率直に検証し、対応すべき課題や方向性を明らかにしています。

### (2) ヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」終了時評価報告書

モニタリングによって、成果やプロジェクト目標についてのそれぞれの年の実績データ（顧客数の変化、知識レ

ベルの変化など）が十分に蓄積されており、こうした定量・定性双方のデータをもとに、それぞれの指標に応じて適切に分析されています。一覧表やチャートを上手に活用しており、アンケート結果ほか訪問先での協議概要を簡潔にまとめて資料添付するなど、報告書の書き方も優れています。

### (3) ヨルダン「家族計画WIDプロジェクトフェーズ2」終了時評価報告書

プロジェクト目標達成度の指標である「対象地域における家族計画実行率」について、「全国的な指標との差」「ワークショップの事前テストと事後テストのデータを用いた意識の変化」などの定量的なデータにもとづいて十分に

分析しており、論拠が明確で納得性が高い評価となっています。

### (4) ケニア「中等理科教育強化計画」終了時評価報告書

プロジェクトのなかで、教員の態度の変化、教授法の質の向上などについてのモニタリングと評価指標が設けられており、それらのモニタリング結果の蓄積を終了時評価に用いています。このため、成果とプロジェクト目標の達成度について、定量的・定性的なデータを組み合わせた納得性が高い分析がなされています。また、調査結果にもとづき、対象や時期を明確にした具体的な提言や教訓が引き出されており、活用しやすい形で提示されています。

#### 関連案件概要

##### エチオピア 「地下水開発・水供給訓練計画」 (1998.1~2003.1)

エチオピアの全国給水普及率は、サブサハラ・アフリカ諸国平均と比較してもきわめて低い水準にあり、生活用水の確保に多大な時間と労力を費やさざるを得ない状況となっている。こうした状況をふまえて、このプロジェクトでは、地下水開発と給水事業に携わる地方州政府職員を対象に技術訓練を行い、十分かつ安全な水の供給に貢献することを目的とした。

協力の結果、先方の訓練体制は改善する余地があるものの、技術レベルの向上や地域コミュニティの生活改善にも貢献した。

##### ヨルダン 「情報処理技術向上プロジェクト」 (1999.12~2002.11)

p.67参照。  
なお、このプロジェクトはおおむね成功裏に実施され、ヨルダン側の技術力向上をもたらすなど、成果を上げている。

##### ヨルダン 「家族計画WIDプロジェクト(フェーズ2)」 (2000.7~2003.6)

フェーズ1では、ヨルダンで最も保守的で貧しい南部地域のモデルエリアで、家族計画を推進するための協力を行った。このプロジェクト(フェーズ2)では、その成果を受けて、対象

地域をモデルエリアから拡大して、家族計画を推進し、女性の社会参加を促すための協力を行った。この協力の結果、当初の目標であった女性たちの行動変容だけでなく、男性たちにも大きな意識変化がもたらされるなど、大きな効果が現れている。

##### ケニア「中等理科教育強化計画」 (1997.5~2002.5)

p.66参照。  
なお、この協力の結果、現職教員の研修システムが構築され、理数科教育が質的に向上しており、プロジェクトは大きな効果を上げた。現在は、成果を地域的に拡大することを目標として、フェーズ2を実施している。