

# 第1章 2006年度2次評価結果

外部有識者事業評価委員会／2次評価作業部会

## 1-1 2次評価の目的・対象・評価方法

### (1) 2次評価の目的

ODAプロジェクトの評価を誰が行うかについてはさまざまなケースが考えられる。プロジェクトに関係する者が評価を行えば、プロジェクトに関して、その内容や地域に深い専門的知識があり、プロジェクトの諸活動を十分理解し、さまざまな事情をくんで細部に眼が行き届いた評価が期待され、フィードバック機能も生かされて、プロジェクトの改善にもつながりやすいと期待される。しかし、一方で、いろいろな事情を斟酌しすぎて甘い評価になり、透明性・中立性の面で問題が出ることも予想される。JICAはその業務の性格上もあり、比較的小規模なプロジェクトを多数運営していることから、終了時評価だけをとても年間50件程度あり、現実問題として多くの評価をJICA内部の人間、あるいは、JICA外であっても、国内支援委員などプロジェクト関係者で行わざるを得ない事情がある。

そこで、内部評価のよさを生かしながら、予想される欠点を補う方法として、内部評価をガイドラインにそって行うことを徹底すると同時に、評価の結果をJICA外部の人間が2次的に評価することによって、客観性・中立性を担保することが考えられる。本2次評価は個別案件を再評価することを目的としたものではなく、終了時評価の質の全体的な傾向の把握および事業評価全体の改善点の検証を目的としている。

プロジェクトを恒常的に改善するためにはPDCA (Plan Do Check Act) サイクルの導入が効果的である。評価はこのなかのチェックに相当する。この考え方を評価に取り入れれば、評価計画→評価実施→評価の評価→評価の改善、といった「評価」のPDCAサイクルを考えることができる。評価がプロジェクト実施者の独り善がりにならないために、外部者の眼を入れることは重要であるが、評価のすべてを外部者が行う必要はない。最低限、PDCAのチェックの部分に外部者の眼を入れれば透明性・客観性は確保できると考えられる。

評価とは、「評価フレームワーク」のもとに、「情報収集」「分析／評価」を行い、「提言・教訓」を抽出し、「報告書」を作成するまでの一連のプロセスである。

2006年度2次評価ではこれまでと同様、終了時評価など1次評価に対する信頼性を確保すると同時に、わかりやすい評価結果の公開のために、以下の課題に応えることを目的とした。

- ① 1次評価の質(できばえ)の評価
  - 1次評価は一定の質を満たしているか
  - 1次評価の質は経年的に向上しているか
  - 1次評価の質をより向上させるための課題は何か
- ② 報告書(1次評価)に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価
  - プロジェクトの2次評価者による評価結果はどうか
  - プロジェクトの評価結果は経年的に向上しているか
  - プロジェクトの評価結果に影響を与える要因は何か

### (2) 評価者

それでは、誰が2次評価を行うかが問題になる。2次評価の良し悪しはつまるところ、「正しいか－間違っているか」という尺度で測るといより、評価結果がそれなりに「納得できるかどうか」だと考えたほうがよい。評価に関して正解は1つではなく、評価者のバックグラウンドや評価に影響を与える価値観によって異なってくる。プロジェクトに数値目標が設定されていれば、目標が達成されたかどうかに関して意見が分かれることはあまりないだろうが、その理由、対応策については複数の意見があっても不思議ではない。2次評価者が得られたとしても、その評価結果が唯一無二という保証はない。別の2次評価者が評価を実施すれば異なった評価結果が得られる可能性は大きい。そうであれば、1人の優れた評価者を探すよりも、ある程度のレベルの2次評価者を複数求め、いろいろな意見を聞くしくみを考えるほうが安全であり、実用的である。

JICAでは外部有識者事業評価委員会を設け、JICAにおける評価のあり方、評価結果について意見を求めることにしている。しかし、このような委員会の制約上、そこでの意見は概括的にならざるを得ず、個々の評価結果に対して細かな2次評価を行うことは困難である。そこで、2次評価を行う作業部会を設け、時間をかけて個々の内部評価結果を検討し、その結果を親委員会ですらに議論することが現実的である。

JICAが2次評価作業部会を設けて終了時評価の2次評

価を開始したのは2003年度からである。2次評価者については、2003年度は外部有識者事業評価委員会のメンバー8名が評価を担当した。2004年度は委員会の下に、有識者6名、JICAの各部局評価主任を中心とした職員8名からなる2次評価作業部会をつくり作業を行った。有識者の推薦は日本評価学会に依頼し、人選の客観性を担保した。評価傾向に対する有識者とJICA職員の違いも見た。その結果、外部有識者とJICA職員との間に基本的な評価傾向の差はないことが確認された。

この2004年度の実践で方法論の開発がほぼ確立し、以後は業務として実施するめどが立ったことをふまえ、外部有識者の専門的知見をさらに活用する立場から、2005年度は日本評価学会に2次評価作業の業務委託を行った。2006年度も、2005年度と同様に日本評価学会に2次評価作業の業務委託を行い、日本評価学会では10名からなる評価作業チームを結成した。なお、作業メンバーは学会内で公募により選び、透明性を高めることとした。2006年度2次評価体制は図4-1のようになる。

### (3) 評価対象

2006年度の2次評価対象プロジェクトは2004年度新規終了時評価として28案件、2005年度新規終了時評価として17案件である。2006年度の報告書ではこの計45案件についておもに分析する。なお年度間比較を行うため、2005年度に2次評価を実施した終了時評価のうち偏りのないよ

うにサンプリングした2004年度終了時評価6案件、2003年度終了時評価9案件をあわせて2006年度の2次評価の対象とした(付表1)。

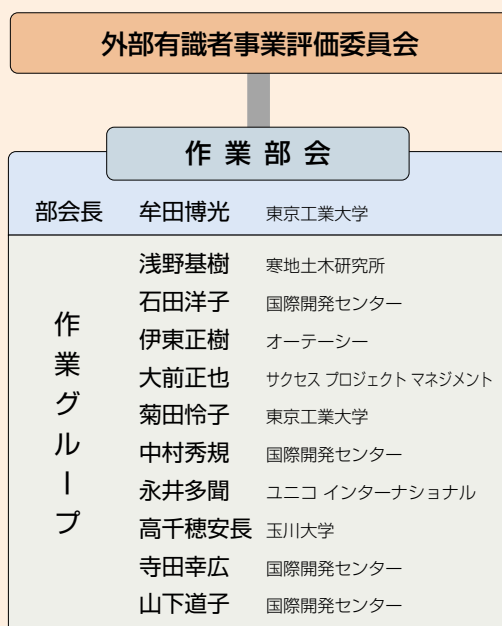
### (4) 評価のデザインと方法

2次評価者全員がすべての評価報告書を読んで2次評価を行うのであれば、各評価項目(評価視点/評点)の評価結果について平均値を求めれば、評価者全体の意見が反映され、評価者個人の評価傾向に偏らない評価点が求められる。各評価者はそれぞれ立場や意見が異なるため、一定数以上の評価者の意見を平均化しないと結果が偏るからである。しかし、これでは全体の作業量が莫大で、現実には不可能に近い。実際問題として、1冊の評価報告書を十分読んで、評価視点票に評価結果を書き込むのに2~3時間はかかる。前年度との重複分も入れれば、2次評価すべき報告書は年間60冊になる。評価者全員がそれを読んで評価するのは不可能ではないにしろ、多大の時間と労力を要する。

そこで、手分けして読むことになるが、2006年度は評価者が偏らないように適切な割り当てを行い、各評価報告書を4名が評価した。具体的には、評価作業グループメンバーのうち1名は全冊の60冊を読み、2名は各30冊、1名は24冊、6名は各16冊を読んで2次評価することとした。このようなデザインにより、全冊を読むキーパーソン1名の判断基準を全体の基準として取り扱い、他の評価者の判断基準を「等化」させることが可能となる。しかしながら、1名の評価者が評価するより、4名がそれぞれ評価してその平均をとるほうが偏りのない評価結果が期待できるというものの、各報告書はそれぞれ4名の評価者しか評価点をつけていないため、たまたまそれを評価した評価者の評価傾向が結果に強く反映するのは避けられず、2次評価結果の信頼性、不偏性が問題となる。各評価者がつけた各評価項目の評価点は、理論的に、評価対象の真の得点(評価者によらない評価点)と評価者の個人評価傾向係数(甘辛係数:評価者個人による誤差傾向)とに分けることができる。そこで、2005年度までと同様に統計分析の仕方を工夫(分散分析)することによって、これらを分離し、評価者の評価傾向の調整を行って、評価対象ごとに評価者の傾向によらない不偏の評価点を推定した。

年度間比較においても、適切なサンプリングにより同一プロジェクトを重複して複数年度にわたって評価することにより、年度間比較を可能にしている。2年度にわたって重複して評価したプロジェクトは「等化」のためのいわば糊

図4-1 2次評価体制



代となっている。この糊代部分を利用して、2005年度の2次評価結果と2006年度の2次評価結果をつなぐことができる。2005年度と2006年度についてはそれぞれ真の評価点の推定値が算出できているが、評価基準が異なっていることが考えられる。評価点の分布を見ることを目的とすることから、比較する項目の糊代部分の平均値と分散を一致させることを考える。そこで糊代部分の平均値と分散が一致するように、2005年度の2次評価結果をすべて変換する。糊代部分のサンプリングは適切に行っていることから、このような単純な変換方法であっても比較が十分可能となる。このように、分断された評価情報を、評価の重複(糊代)を利用してさまざまな手法で「等化」することによって、個別に得られた評価データを大きなまとまりとして処理・分析を行う。

### (5) 評価票の構成

終了時評価の2次評価には2つの視点がある。1つは終了時評価の質(できばえ)を評価することであり、もう1つは終了時評価報告書を通じた2次評価者によるプロジェクトの質の確認である。

2次評価では基本的に数人の評価者がいくつかの評価視点に基づいて、すでに行われた評価結果(報告書)の評価を行う。評価に用いる評価票に記載されている評価事項、および評価基準はJICA事業評価ガイドライン改訂版の「良い評価の基準」を基礎として作成したものである。

2006年度の評価票は2005年度の評価結果をふまえて評価項目を追加するなどの改善を行っている。改善点は次のとおりである。「評価可能性」について、達成度の検証可能性に関する視点が1つであったのを、「プロジェクト目標の達成度」「上位目標の達成度」の2つの視点を設けた。そして、それに対応させるべく、現状把握・検証においても実績の把握・検証に関する視点が1つであったのを、実績について「アウトプット」「プロジェクト目標」「上位目標」の3つの視点を設けた。さらに、「提言・教訓」については、これまでの2次評価において評価が低い部分であったことから、問題点を把握するために、「提言」と「教訓」に分けるなど各視点の明確化をはかり、評価しやすいように評価票を改善した。なお、評価は5段階スケールで2005年度との時系列的比較を可能にしている。表4-1は2004年度から2006年度の評価視点の変化について示したものである。

2006年度の評価視点項目は表4-2および付表2に示してある。以下、この評価視点票に基づく分析を行う。評価は各視点、評点とも以下の5段階で判定した。

- 5：十分／高い
- 4：おおむね十分／高い
- 3：普通
- 2：いくらか不十分／低い
- 1：不十分／低い

表4-1 2004年度、2005年度、2006年度の評価視点および評価スケールの比較

| 年度<br>評価項目      | 2004年度   |      | 2005年度   |     | 2006年度   |     |
|-----------------|----------|------|----------|-----|----------|-----|
|                 | 視点       | 評点   | 視点       | 評点  | 視点       | 評点  |
| 評価可能性           | 4項目(3段階) | 10段階 | 4項目(5段階) | 5段階 | 6項目(5段階) | 5段階 |
| 評価フレームワーク       | 4項目(3段階) | 10段階 | 3項目(5段階) | 5段階 | 2項目(5段階) | 5段階 |
| 情報収集            | 5項目(3段階) | 10段階 | 4項目(5段階) | 5段階 | 4項目(5段階) | 5段階 |
| 現状把握・検証         | 4項目(3段階) | 10段階 | 4項目(5段階) | 5段階 | 6項目(5段階) | 5段階 |
| 分析              | 3項目(3段階) | 10段階 | 3項目(5段階) | 5段階 | 3項目(5段階) | 5段階 |
| 評価              | 7項目(3段階) | 10段階 | 6項目(5段階) | 5段階 | 6項目(5段階) | 5段階 |
| 提言              | 4項目(3段階) | 10段階 | 3項目(5段階) | 5段階 | 3項目(5段階) | 5段階 |
| 教訓              | 4項目(3段階) |      | 3項目(5段階) |     | 3項目(5段階) | 5段階 |
| 報告書             | 4項目(3段階) | 10段階 | 3項目(5段階) | 5段階 | 3項目(5段階) | 5段階 |
| よい評価に基づく総合評価    | 4項目(3段階) | 10段階 |          |     |          |     |
| プロジェクトの評価：妥当性   |          | 10段階 | 3項目(5段階) | 5段階 | 3項目(5段階) | 5段階 |
| プロジェクトの評価：有効性   |          | 10段階 | 2項目(5段階) | 5段階 | 2項目(5段階) | 5段階 |
| プロジェクトの評価：効率性   |          | 10段階 | 2項目(5段階) | 5段階 | 3項目(5段階) | 5段階 |
| プロジェクトの評価：インパクト |          | 10段階 | 3項目(5段階) | 5段階 | 3項目(5段階) | 5段階 |
| プロジェクトの評価：自立発展性 |          | 10段階 | 5項目(5段階) | 5段階 | 5項目(5段階) | 5段階 |
| プロジェクトの評価：総合評価  |          | 10段階 |          |     |          |     |

表4-2 2次評価項目

|     |     |                                       |  |
|-----|-----|---------------------------------------|--|
| II  | 1   | 項目ごとの2次評価                             | 評点：評価フレームワーク<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>調査団構成(中立性・公正性・専門性)</li> <li>被援助国の参画度</li> </ul>   |
|     | 2   | 情報収集                                  | 評点：情報収集<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>評価設問</li> <li>情報源と収集方法の適切性</li> <li>情報源の明確性</li> <li>収集実績</li> </ul>   |
|     | 3   | 分析                                    |  |
|     | 3.1 | 現状把握・検証                               | 評点：現状把握・検証<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの現状把握・検証(実績:アウトプット)</li> <li>プロジェクトの現状把握・検証(実績:プロジェクト目標)</li> <li>プロジェクトの現状把握・検証(実績:上位目標)</li> <li>プロジェクトの現状把握・検証(実績:実施プロセス)</li> <li>プロジェクトの現状把握・検証(定性的因果関係)</li> <li>プロジェクトの現状把握・検証(定量的因果関係)</li> </ul> |
|     | 3.2 | 分析の方法                                 | 評点：分析の方法<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>データ分析全般(客観性)</li> <li>データ分析全般(多面性)</li> <li>貢献・阻害要因の分析</li> </ul>   |
|     | 4   | 評価                                    | 評点：評価<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>5項目評価(妥当性)</li> <li>5項目評価(有効性)</li> <li>5項目評価(効率性)</li> <li>5項目評価(インパクト)</li> <li>5項目評価(自立発展性)</li> <li>評価全般(結論)</li> </ul>  |
|     | 5   | 提言・教訓                                 |  |
|     | 5.1 | 提言                                    | 評点：提言<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>提言：抽出の十分性</li> <li>提言：根拠の明確性と内容の納得性</li> <li>提言：活用可能性</li> </ul>   |
|     | 5.2 | 教訓                                    | 評点：教訓<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>教訓：抽出の十分性</li> <li>教訓：根拠の明確性と内容の納得性</li> <li>教訓：活用可能性</li> </ul>   |
|     | 6   | 報告書                                   | 評点：報告書<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>書き方全般(簡潔・明瞭・明快)</li> <li>図表の活用度</li> <li>1次データの提示</li> </ul>  |
| III | 1   | 報告書から読み取れるプロジェクトの評価(5項目評価)            | 評点：妥当性(プロジェクト実施の正当性・必要性)<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>優先度</li> <li>必要性</li> <li>手段としての適切性</li> </ul>  |
|     | 2   | 有効性(プロジェクトの目標達成)                      | 評点：有効性(プロジェクトの目標達成)<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト目標の達成度</li> <li>プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性</li> </ul>   |
|     | 3   | 効率性(プロジェクトの効率性)                       | 評点：効率性(プロジェクトの効率性)<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>投入費用の明確化</li> <li>費用対効果</li> <li>実施プロセスの適切性</li> </ul>  |
|     | 4   | インパクト(プロジェクト目標の達成により予期された/予期されなかった効果) | 評点：インパクト(プロジェクト目標の達成により予期された/予期されなかった効果)<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>予期されたインパクトの達成度</li> <li>インパクトにかかわる因果関係の論理性</li> <li>予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度</li> </ul>   |
|     | 5   | 自立発展性(JICAの協力終了後の持続性)                 | 評点：自立発展性(JICAの協力終了後の持続性)<br>視点： <ul style="list-style-type: none"> <li>持続性確保のためのしくみの組み込み</li> <li>持続性の程度</li> <li>持続性を保証する環境の整備度(組織)</li> <li>持続性を保証する環境の整備度(技術)</li> <li>持続性を保証する環境の整備度(財政)</li> </ul>  |

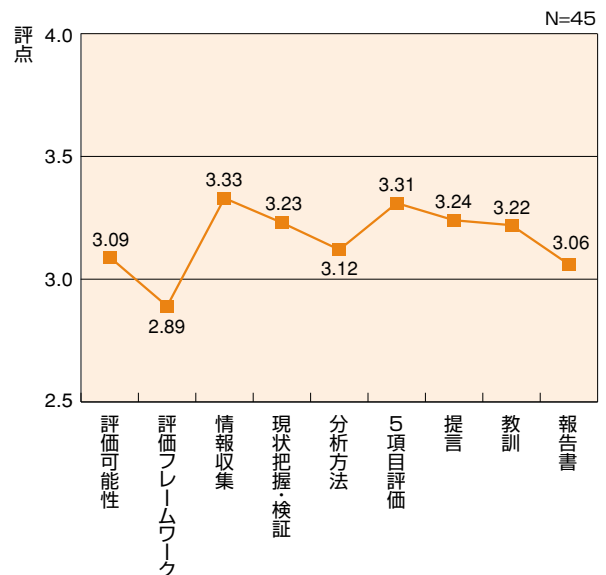
## 1-2 報告書を通して見た 終了時評価の質

### (1) 評価結果の概況

昨年度の2次評価では2003年度28案件と2004年度17案件の計45案件を評価分析の対象としたが、今年度はその後終了時評価を実施した2004年度28案件と2005年度17案件の計45案件を対象として、終了時評価の質について評価を行った。各評価項目の評点の平均の結果は図4-2に示すとおりである。「評価可能性」「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握・検証」「分析方法」「5項目評価」「提言」「教訓」「報告書」についての評価項目のなかで、評価を行うにあたっての「情報収集」や分析のための「現状把握・検証」、DACの5項目評価の分析の適切性に関する「5項目評価」、今後への「提言」や「教訓」についての評点の平均は相対的に高いが、適切な評価が可能であるかを見る「評価可能性」や「分析方法」、「報告書」の書きぶりについての評点の平均は相対的にやや低い。評価団の構成や被援助国の評価への参画度を見る「評価フレームワーク」の評点の平均は3.0に達していないものの、9つの評価項目中の「評価フレームワーク」を除いた8項目は評点の平均が3.0以上ある。

評価項目の評点の分布について見ると、図4-3に示すとおり、いずれの評価項目においても評点は2.5から4.0未満の間に多く分布している。「評価可能性」「情報収集」「現状把握・検証」「5項目評価」「提言」「教訓」については多くのプロジェクトが3.0以上の評価を得ている。「評価フレームワーク」や「分析方法」については、3.0未満と3.0以

図4-2 評価項目別の評点(平均点)



上の評価が半々である。

これらのことから終了時評価の質は採点基準で「普通」以上のレベルにあると判断される。

## (2) 項目別視点評価結果

2次評価では、それぞれの評価項目について視点ごとの評価点をつけるとともに、記述式のコメント欄を設けて、評価者コメントの形で定性的なデータを収集した。以下では、各評価項目における視点の評価結果と評価者のコメントに基づいて、評価項目別に終了時評価の質の現状について整理している。なお、図4-4は各評価項目における視点の評価点および評価項目評点の平均を示したものである。

### 1) 評価可能性

「評価可能性」は適切な評価が可能となるようにあらかじめ条件が設定されていたかどうかを見る評価項目である。この項目は次の6つの視点から評価している。

■ 事業計画(事前評価/PDM)がプロジェクトを評価するのに適切であったかを見る「事業計画(事前評価/PDM)

の適切性」

■ プロジェクトの裨益者であるターゲットグループの設定が明確かつ適切であるかを見る「ターゲットグループの設定」

■ アウトプット、プロジェクト目標において、指標とその数値目標が評価目的をふまえて的確・適切に設定されており、事業計画に基づいた達成度が評価可能な形になっていたかを見る「プロジェクト目標の達成度(実績)の検証可能性」

■ 上位目標において、指標とその数値目標が評価目的をふまえて的確・適切に設定されており、事業計画に基づいた達成度が評価可能な形になっていたかを見る「上位目標の達成度(実績)の検証可能性」

■ 評価に用いたPDMにおいて外部条件を含めた因果関係の仮説が明確かつ現実的であり、妥当な論理が組み立てられているかを見る「プロジェクトの組み立て(因果関係)の検証可能性」

■ アウトプットや活動、投入などを中心にプロジェクトのモニタリングが定期的に行われ、評価に必要な情報

図4-3 評価項目別の評点分布

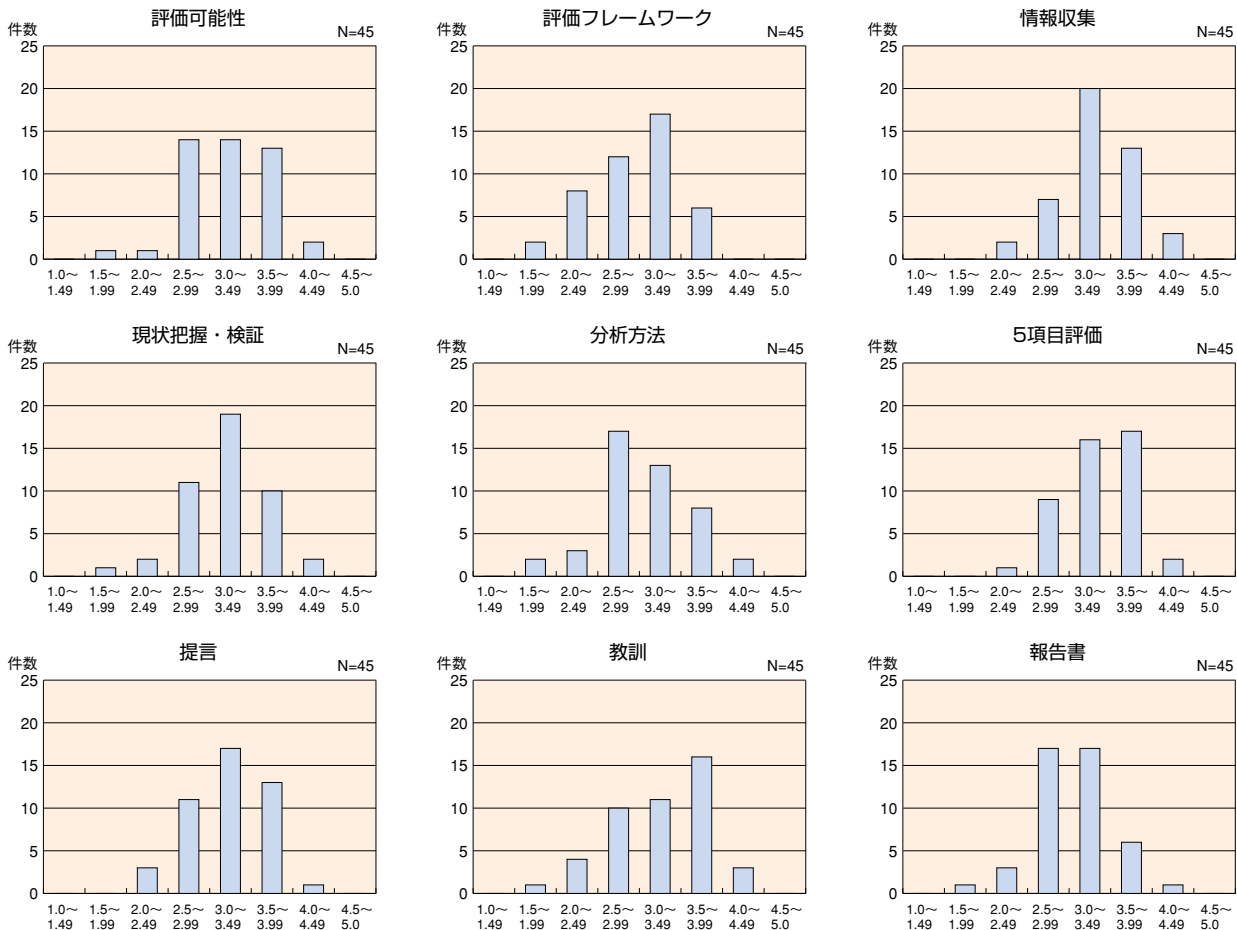
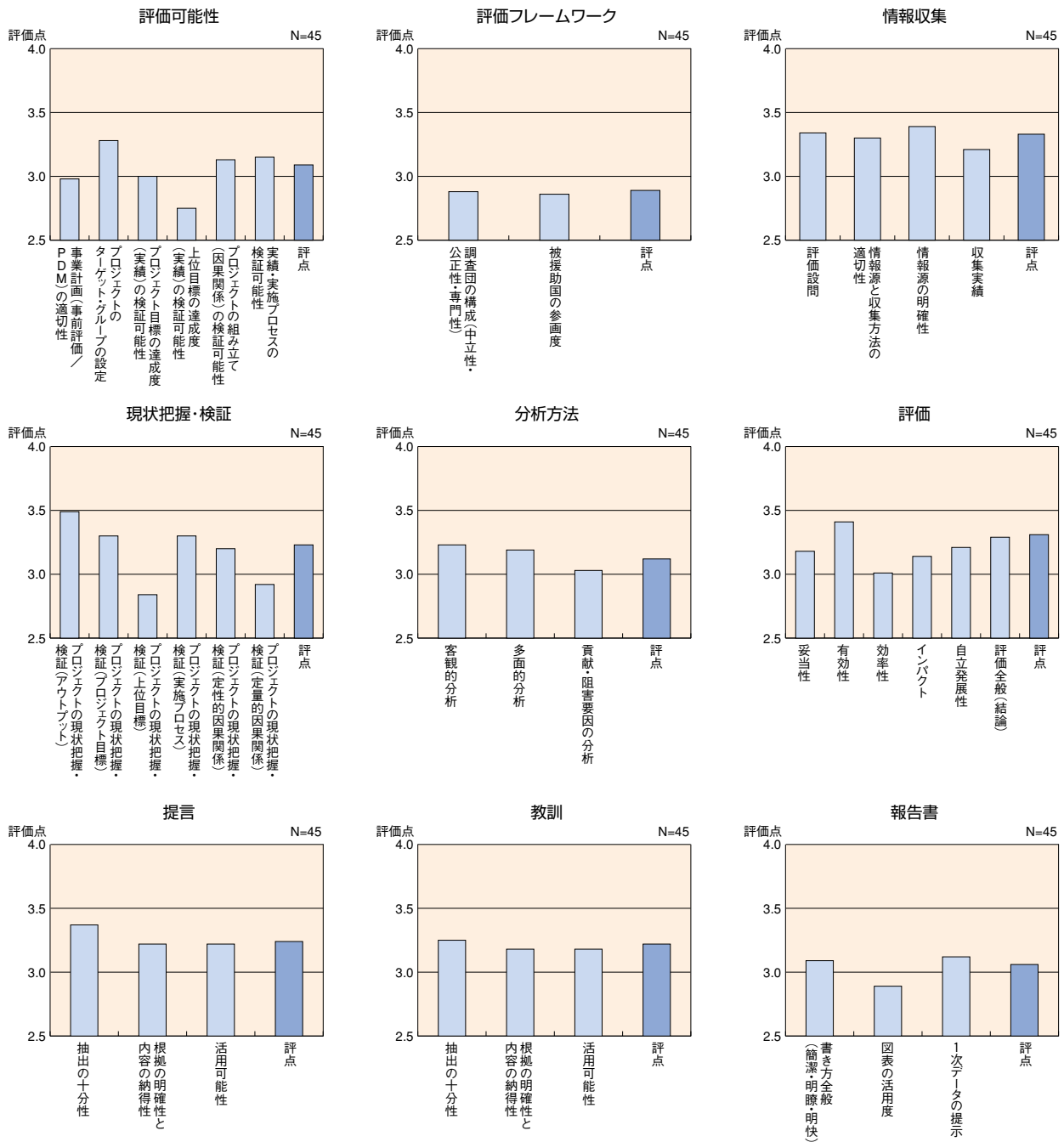


図4-4 各評価項目における視点の評価点(平均点)



報・データの蓄積がなされていたかを見る「実績・実施プロセスの検証可能性」

各視点の評価点の平均を見ると、視点によって評価の質にばらつきが見られる。「ターゲットグループの設定」や「プロジェクトの組み立て(因果関係)の検証可能性」、「実績・実施プロセスの検証可能性」は評価点の平均が3.1以上で「普通」のレベル以上の評価を確保しており、相対的に高い評価である。そのなかで「ターゲットグループの設定」は評価点の平均が3.3と他の視点に比べて高い。その一方、

「上位目標の達成度の検証可能性」のように評価点の平均が2.8と「普通」のレベルに達していない評価点のものもある。この「上位目標の達成度の検証可能性」の視点項目は2006年度の評価で新しく設けた視点であるが、上位目標とプロジェクト目標の間の因果関係が薄いプロジェクトが少なからず見られたことが、全体の評価点を低くしていることにつながっていると考えられる。

高い評価がなされているプロジェクトとしては、プロジェクト目標や指標が論理的、明確に設定されているプロジェクトや、ベースライン調査が組み込まれ、過去の経験に

基づいた周到な事前準備のもと適切なプロジェクト設計がされているプロジェクトが見受けられた。また、中間評価で改訂されたPDMをモニタリングに活用しているプロジェクトや、モニタリングを周到に計画・実施し、評価に必要なデータを毎年収集していたプロジェクトについて高い評価がなされている。その一方、目標達成を測る指標が設定されていないプロジェクト、指標が抽象的で評価しにくいものや指標が適切ではないプロジェクト、PDMの認識が薄く、モニタリングに活用されていないプロジェクトが散見され、結果として2次評価の結果が低くなっている。

## 2) 評価フレームワーク

「評価フレームワーク」は終了時評価の実施者に関する評価である。この項目は次の2つの視点から評価している。

- 評価チームが専門的で公平な評価を行うに足るチームであるかを見る「調査団の構成」
- 途上国関係者が評価者として評価調査へ十分参画しているかどうかを見る「被援助国の参画度」

これらの視点についての評価点の平均はいずれも2.9で、「普通」レベルに達しておらず、他の評価項目における視点の評価と比べても相対的に低い。

調査団の構成はJICA職員数名、評価分析担当者、ほか1名という構成が多い。また、国内支援委員やコンサルタント、派遣専門家などプロジェクト関係者が構成メンバーの1人であるプロジェクトやJICA職員1名と現地コンサルタント1名というプロジェクトも見られた。そのため、専門性は高いかもしれないが、中立性・公平性の確保については判断がむずかしい部分もあり、このことが「調査団の構成」への評価点が低かったことにつながっていると思われる。

「被援助国の参画度」は、相手国が一連のプロジェクト評価プロセスに実際にどの程度参画しているかを見る評価項目である。高い評価がなされたプロジェクトは、合同評価を行うにあたり、被援助国側の評価メンバーの氏名・専門分野を明記するだけでなく、客観性を保持するための人選であることを明示し、合同評価の仕方や会議数を詳細に明記しているプロジェクトである。一方で、低い評価がなされたプロジェクトは、合同評価団が結成されていないプロジェクトや、合同評価を実施した旨は記載されているが、被援助国側の評価メンバーを明記していない、どのように合同評価を行ったのかが記載されていないなど、被援助国の評価への参画度の判断が容易ではないプロジェクトである。

## 3) 情報収集

「情報収集」はどのように情報を収集しているかを見る評価項目である。この項目は次の4つの視点から評価している。

- 計画段階で評価目的をふまえた評価設問が現実的な情報収集計画になるように具体的・実地的なものに適切に設定されているかを見る「評価設問」
- 複数の情報を組み合わせることにより情報の客観性・信頼性を高める配慮をしているかを見る「情報源と収集方法の適切性」
- 情報収集先に関する十分な説明(出典、面談者リストなど)があるかを見る「情報源の明確性」
- 評価を実施するうえで質・量ともに十分な情報を収集しているかを見る「収集実績」

情報収集の各視点は評価の質にばらつきが見られず、評価点の平均はいずれも3.2以上で「普通」以上のレベルを確保しており、他の評価項目の視点と比べて相対的に高い評価である。また、視点のなかで情報収集先に関する十分な説明・出典・面談者リストがあるかを見る「情報源の明確性」の評価点の平均は3.4で、他の評価項目の視点と比べても相対的に高い評価である。

情報収集については適切に行われているプロジェクトが多い。モニタリングに対する意識が強く、調査を見据えた情報整理を日常的に行ってデータを蓄積していたプロジェクト、評価設問が適切にブレークダウンされ、既存資料、関連省庁、プロジェクト関係者、研修員、受入企業などからの情報を幅広く収集し、情報源も明示されているプロジェクトがあった。その一方で、情報収集先がプロジェクト内部関係者に限られているなど情報源が偏っているプロジェクトや、上位目標の達成を示すデータの収集が行われていないプロジェクトなど、十分な情報収集をしていないプロジェクトもいくつか見られた。

## 4) 現状把握・検証

「現状把握・検証」は、次の6つの視点から評価をしている。

- プロジェクトのアウトプットが計画どおり産出されているか、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているかを見る「プロジェクトの現状把握・検証(実績：アウトプット)」
- 目標の達成度や達成予測が指標・目標値を用いて把握・検証されているかを見る「プロジェクトの現状把握・検証(実績：プロジェクト目標)」

- 上位目標に関する達成度・達成予測が指標・目標値を用いた的確に把握・検証されているかを見る「プロジェクトの現状把握・検証(実績：上位目標)」
- プロジェクトの実施プロセス(モニタリング、意思決定、プロジェクト内のコミュニケーション状況)について成果や目標にあたっての貢献・阻害要因につながる形で把握・検証されているかを見る「プロジェクトの現状把握・検証(実施プロセス)」
- プロジェクトの組み立てに対する因果関係の把握・検証が定性的側面から十分にとらえられているかを見る「プロジェクトの現状把握・検証(定性的因果関係)」
- プロジェクト実施前・実施後などの比較を通して、効果がプロジェクトの結果もたらされたものであるかを定量的にとらえて納得性の高い形で把握・検証しているかを見る「プロジェクトの現状把握・検証(定量的因果関係)」

2006年度の評価ではこの「プロジェクトの現状把握・検証」に関して、2005年度の視点を若干変更した。すなわち、実績の把握・検証については2006年度では「実績：アウトプット」「実績：プロジェクト目標」「実績：上位目標」の3視点に分類し、因果関係については「定性的因果関係」「定量的因果関係」と説明を加えて視点を明確にしてある。

現状把握・検証の各視点の評価点を見ると、評価の質に関してばらつきが大きい。各視点のなかで「プロジェクトの現状把握・検証(実績：アウトプット)」や「プロジェクトの現状把握・検証(実績：プロジェクト目標)」「プロジェクトの現状把握・検証(実施プロセス)」「プロジェクトの現状把握・検証(定性的因果関係)」の評価点の平均はいずれも3.2以上あり、「プロジェクトの現状把握・検証(実績：アウトプット)」の評価点の平均3.5は全視点中で最も高い。一方、「プロジェクトの現状把握・検証(実績：上位目標)」および「プロジェクトの現状把握・検証(定量的因果関係)」についての評価点の平均は3.0未満で「普通」のレベルに達していない。

高い評価を得ているプロジェクトでは、目標達成との因果関係、外部条件の状況などについて現状をPDMにそって客観的に把握しているプロジェクトや、成果の達成状況に関してよくいった点とうまくいかなかった点とを分けて詳細に把握しているプロジェクトが見られた。その一方で、上位目標とプロジェクト目標間に乖離があるため十分な現状把握・検証がされていない、また、定性的な現状把握・検証はされているが定量的に現状を把握しておらず定量的データに欠けるプロジェクトが散見された。これらのことが「プロジェクトの現状把握・検証(実績：上位目標)」や

「プロジェクトの現状把握・検証(実績：定量的因果関係)」に対する評価点の低さにつながっていると考えられる。

## 5) 分析方法

「分析方法」はどのような分析を行っているかについて、次の3つの視点から評価をしている。

- 科学的な理論の積み上げによる現状把握に基づいて、できる限り定量化して客観的な分析をしているかを見る「客観的分析」
- 複数のデータ分析を行いさまざまな角度からの検証を行った多面的な分析をして結果の解釈をしているかを見る「多面的分析」
- 効果の発現に対する貢献・阻害要因の分析を十分に行っているかを見る「貢献・阻害要因の分析」

各視点の評価点の平均はいずれも3.0以上で「普通」のレベル以上の評価の質を確保している。高い評価を得ているプロジェクトでは、プロジェクト実施過程でモニタリングを実施し、その経年的に蓄積された活動実績に関するデータに基づいて多面的分析を行っているプロジェクト、定性的ではあるが成果・プロセス・ロジックについて多角的な観点から客観的分析して結果を導いているプロジェクト、また、定量データや質問紙調査・インタビューを適切に用いて分析しているプロジェクトが見られた。一方、低い評価がなされているプロジェクトでは、プロジェクト関係者からの限られた情報に基づいた分析であるため客観性に欠ける、質問紙調査のみの情報収集であるため分析が多面性に欠けるなど、客観性・多面性に関して不十分な分析のプロジェクトが見られる。また、貢献・阻害要因があるにもかかわらず要因の分析が不十分なプロジェクトや、ロジックに欠ける分析のプロジェクトが散見された。

## 6) 評価

「評価」の項目では、DAC評価5項目による評価に、評価結果を横断的に取りまとめ、適切に判断を行っているかどうかという「評価全般(結論)」を加えた6つの視点から評価をしている。それぞれの評価の視点の内容は以下のとおりである。

- ニーズとの合致、政策との整合性、手段としての適切性などについて網羅すべきポイントを押さえているかを見る「妥当性」
- プロジェクト目標の明確性、プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性などについて網羅すべきポイントを押さえているかを見る「有効性」



- 費用節約、コスト面での類似プロジェクトとの比較などについて網羅すべきポイントを押さえているかを見る「効率性」
- 上位目標の明確性、上位目標達成にかかわる因果関係の論理性、波及効果の有無などについて網羅すべきポイントを押さえているかを見る「インパクト」
- 持続性確保のためのしくみの組み込み、政策・制度、組織面、財政面、技術面について網羅すべきポイントを押さえているかを見る「自立発展性」
- 評価結果を横断的に取りまとめ、当初設定した評価目的についての確に判断を下しているかを見る「評価全般（結論）」

各視点における評価点の平均は3.0以上を確保しており、「普通」のレベルを上回っているが、視点の評価にばらつきが見られる。

各視点のなかで「有効性」についての評価点の平均は3.4と最も高く、他の評価項目の視点と比べても相対的に高い。

「効率性」についての評価点の平均は3.0で、6視点のなかで最も低い。効率性については2005年度の2次評価においても、評価項目のなかで評価点が最も低い。「効率性」は費用節約や類似プロジェクトとのコスト面での比較、費用対効果の視点に従ってポイントを押さえた評価をしているかを見ているが、多くのプロジェクトで類似プロジェクトとの比較や費用対効果についてふれていない、また、プロジェクトの経費実績に関する情報が十分に記載されていないことが低い評価につながっている。

## 7) 提言

「提言」は次の3つの視点から評価をしている。

- 評価のプロセスを経て得られた貢献・阻害要因などの情報が十分に提言に反映されているかを見る「提言：抽出の十分性」
- 提言の内容は評価プロセスを経て得られた根拠に基づき抽出され、客観的で納得性が高い内容であるかを見る「提言：根拠の明確性と内容の納得性」
- 提言は具体的・実質的な内容で、あとの対応が容易な形で提示されているかについて見る「提言：活用可能性」

各視点ともに評価点の平均は3.2以上で相対的に高い評価を確保しており、評価のばらつきが小さい。そのなかでも「抽出の十分性」は3.4と高い評価である。

提言に関しては、成果の達成度を適切に把握し、正負の要因を論理的にまとめて多角的な提言を行っている、プロ

ジェクトの成果品を分析した上での実際的な提言を行っている、また評価分析に基づいた提言が行われているプロジェクトが多く見られ、これらについては高い評価が得られている。その一方、提言が評価プロセス以外から導き出されている、評価結果と提言との関連が不明であるなど提言の根拠が明確ではないプロジェクトや阻害要因の分析が不十分なため提言に反映されていない、箇条書きで簡潔に記述されているため提言の背景がわかりにくい、などのプロジェクトが見られ、これらについては低い評価がなされている。

## 8) 教訓

「教訓」は次の3つの視点から評価をしている。

- 評価のプロセスを経て得られた貢献・阻害要因などの情報が十分に教訓に反映されているかを見る「教訓：抽出の十分性」
- 教訓の内容は評価プロセスを経て得られた根拠に基づいて策定され、客観的で納得性が高いかを見る「教訓：根拠の明確性と内容の納得性」
- 教訓は具体的・実質的な内容で対応が容易な形で提示されているかについて見る「教訓：活用可能性」

各視点ともに評価点の平均は3.2以上で相対的に高い評価を確保しており、評価の質のばらつきが小さい。

貢献・阻害要因を十分に分析した結果や、評価プロセスから導き出され具体的内容で他の類似プロジェクトに有用な教訓が述べられているなど、妥当な教訓を記載しているプロジェクトが多く見られた。一方、阻害要因の分析が不十分なため、教訓の内容が「何をどうするのか」が他プロジェクトにおいて活用できるようには具体化されていないプロジェクトや、一般的な教訓にとどまっているプロジェクトが見られた。

## 9) 報告書

「報告書」は次の3つの視点から評価をしている。

- 報告書の論理構成、用語、情報の提示方法など、報告書の書き方が読み手に明快に伝わるように簡潔で明瞭であるかを見る「書き方全般（簡潔・明瞭・明快）」
- 資料や調査結果などが効果的に図表を用いて提示されているかを見る「図表の活用度」
- どのように調査を行い、結果がどうであったかについて1次データや出典元が提示されているかについて見る「1次データの提示」

視点の評価点の平均は「書き方全般」と「1次データの提示」については3.1以上であるが、「図表の活用度」については2.9で「普通」レベルに達していない。

成果・目標と指標との対応が明示されており、PDMにそって評価されている、表や図を多用している、簡潔で論理的に述べられているなど、読み手にとって理解しやすく書かれているプロジェクトがいくつかあった。しかし一方で、PDMがなく、セミナーやワークショップ参加者リストに多くのページを割いており、どのように評価分析をしたかが不明確であるなど、一般的なレポート程度にとどまっているプロジェクトがあった。また、2006年度は在外事務所が作成した英語などによる終了時評価報告書がいくつかあったが、それらは総じて評価分析が不十分で評価以外についての記述が多いなど、報告書としての質が低いものであった。

### (3) 質が高いと評価された終了時評価、質が低いと評価された終了時評価の事例

JICAの事業評価ガイドライン改訂版(2004年3月)では、適切な評価を実施するために留意すべき点が詳細に説明されている。しかし、読み手に理解しやすく、かつ質の高い報告書を作成することは容易ではない。2次評価結果などを活用して、客観的に見て質の高い評価報告書を示すことができれば、それらを一種の手本として利用することができる。また、それらの手法や内容を参考としながら、評価調査や報告書の作成を行うことによって報告書の質を確保できると考えられる。

「評価可能性」「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握・検証」「分析方法」「5項目評価」「提言」「教訓」「報告書」の9評価項目から終了時評価の質の評価を行った。終了時評価の総合的な質のランクづけは、これら9評価項目の評点を合計して項目数で割った総合評点に基づき行った。総合得点の最高は5点、最低は1点で、「普通」のレベルは3点である。総合評点の分布状況を考慮しながら、総合評点の上位4案件および下位4案件を選んだ。なお、これらプロジェクトの各9評価項目の評点を図示したのが図4-5、図4-6である。また、表4-3には総合評点の上位4案件グループと下位4案件グループにおける評価項目評点の平均、および両グループの評価項目評点の平均の差を示してある。

図4-5、表4-3から明らかなように、総合評点の上位4案件グループでは「情報収集」「現状把握・検証」「分析方法」「5項目評価」「教訓」における評価項目評点の平均がいずれも3.8以上でかなり高い評価を得ており、特に「5項目評価」は4.0と高い評価となっている。すなわち、情報源が明

図4-5 評価の質が高いとされた4案件

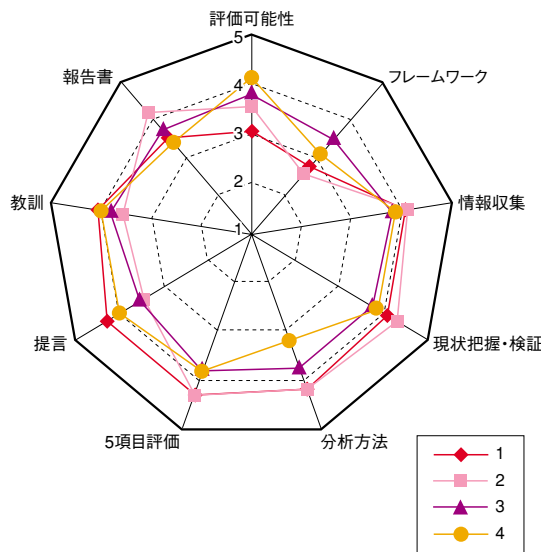


図4-6 評価の質が低いとされた4案件

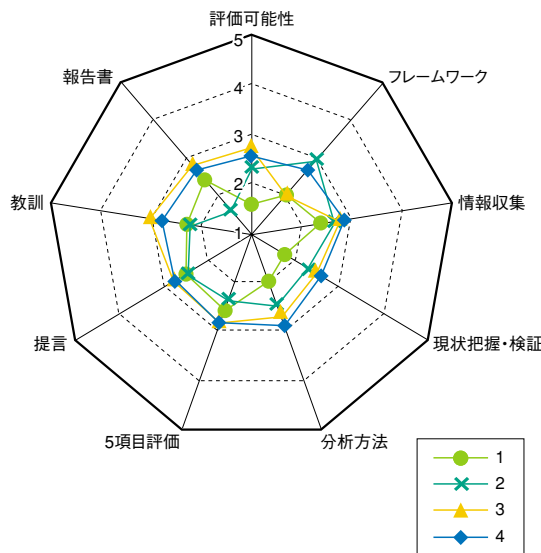


表4-3 総合評点上位4案件と下位4案件における評点の平均

| 評価項目      | 評点の平均 |       | 評点の平均の差 |
|-----------|-------|-------|---------|
|           | 上位4案件 | 下位4案件 |         |
| 評価可能性     | 3.58  | 2.29  | 1.29**  |
| 評価フレームワーク | 3.01  | 2.38  | 0.63    |
| 情報収集      | 3.90  | 2.62  | 1.29**  |
| 現状把握・検証   | 3.97  | 2.26  | 1.71**  |
| 分析方法      | 3.81  | 2.51  | 1.30**  |
| 5項目評価     | 4.03  | 2.63  | 1.40**  |
| 提言        | 3.77  | 2.58  | 1.19**  |
| 教訓        | 3.82  | 2.58  | 1.24**  |
| 報告書       | 3.69  | 2.33  | 1.36**  |

\*\* 上位4案件と下位4案件間の評点の平均に1%の有意水準で差がある

確で適切な情報を十分収集している、プロジェクトの実施プロセスや実績・効果を定性的および定量的側面から十分に把握・検証している、収集したデータを客観的かつ多面的に分析、また効果の発現に対する貢献・阻害要因の分析を行っている、5項目評価に関して網羅すべきポイントを押さえた評価を行っている、そして評価のプロセスから得られた貢献・阻害要因などの情報から、客観的で納得性が高く、かつ類似プロジェクトで活用できるような有益な教訓を提示していることが、終了時評価の質について高い評価を得ていることにつながっている。

一方、総合評点の下位4案件グループでは図4-6、表4-3から明らかなように「評価可能性」「評価フレームワーク」「現状把握・検証」「報告書」についての評価項目の評点が相対的に低い傾向が見られる。プロジェクト目標、上位目標の指標があいまいであり、論理性に欠ける部分があるため、現状把握が困難になり、現状把握での確認の根拠があいまいであったり、定量的把握が弱いことになる。また、報告書では1次データが記載されていないプロジェクトや、必要なことが書かれていないプロジェクトも見受けられた。これらのことが終了時評価の質についての評価が低くなったことにつながっている。

「評価可能性」「情報収集」「現状把握・検証」「分析方法」「5項目評価」「提言」「教訓」「報告書」のいずれの評価項目においても、上位4案件グループと下位4案件グループ間では評点の平均に統計的に有意な差が見られ、上位4案件グループは下位4案件グループよりも高い評価を得ている。また、「評価可能性」「情報収集」「現状把握・検証」「分析方法」「5項目評価」「報告書」における両グループの平均の差は大きく、これらの評価項目が報告書の質を評価するにあたっての重要な要因になっているととらえることができる。

終了時評価の質が高いと評価された4案件は表4-4に、質が低いと評価された4案件は表4-5に示すとおりである。

総合評点から終了時評価の質が最も高いと評価されたプロジェクトはアルゼンチン「産業公害防止プロジェクト」である。プエノスアイレス地区を流れるマタンサ河流域は、生活廃水や工場廃水などにより、土壌および地下水汚染などが引き起こされており、早急に有害物質対策をとる必要があったが、アルゼンチンの国立水研究所には十分に対応する技術、知識、経験がなかった。そのため、産業公害問題を改善するために国立水研究所が化学分析分野、汚染評価分野、クリーナープロダクション分野の基礎を確立することを目標としてプロジェクトが実施された。なお、アルゼンチン経済の激変などによりプロジェクトをとりまく

環境に大きな変化が生じたため、IDB(米州開発銀行)支援による事業(マタンサ計画)の実施を前提としたプロジェクト活動を、同事業に依拠せず活動を進めるように計画を変更している。技術移転は順調に進展し、プロジェクト目標はほぼ達成される見込みである。また、プロジェクト実施により、環境・持続的開発庁に「クリーナープロダクションおよび持続的消費ユニット」部署が新設され、産業分野でクリーナープロダクションへの理解が深まり、生産工程改善が始められた、というインパクトが発現している。

終了時評価の質を見ると、「情報収集」「現状把握・検証」「分析方法」「5項目評価」「提言」「教訓」の評価項目においてはいずれも4点台と高い評点を得ている。評価の質が高いと判断された理由は次のとおりである。

十分な情報が収集されており、指標に基づいた達成度の把握や外部条件の変化への対応に関する実施プロセスの把握が明確に記載されている。また、阻害要因やPDM改訂の経緯を含め、客観的・多面的な分析が行われている。評価については成果に対する達成度に基づき、公平な評価がなされており妥当である。さらに思考プロセスが追跡できるように結論づけられている。提言は具体的でプロジェクトに即した適切な内容であり、教訓も具体的かつ詳細に記載された有益な内容である。

終了時評価の質が最も低いと判断されたプロジェクトはタイ「自治体間協力プロジェクト」である。タイでは地方分権化にともない、住民のニーズに応えるべく地方自治体の能力強化および地方自治体間の協力が求められており、このプロジェクトは地方自治体間の協力に関するガイドラインを作成し、自治体間の協力が普及することを目標としている。ガイドラインの作成はほぼ完了し、自治体間協力の促進をはかるべく法律改正の審議に取りかかっている。

終了時評価の質を見ると、いずれの評価項目についても2.6未満の評点で、「現状把握・検証」については1点台の

表4-4 質が高いと評価された終了時評価

| 国名       | プロジェクト名       | 総合評点 | 評価年度 |
|----------|---------------|------|------|
| 1 アルゼンチン | 産業公害防止        | 3.80 | 2004 |
| 2 タイ     | 外傷センター        | 3.78 | 2004 |
| 3 フィリピン  | 水牛および肉用牛改良計画  | 3.68 | 2005 |
| 4 ガーナ    | 小中学校理数科教育改善計画 | 3.67 | 2004 |

表4-5 質が低いと評価された終了時評価

| 国名      | プロジェクト名         | 総合評点 | 評価年度 |
|---------|-----------------|------|------|
| 1 タイ    | 自治体間協力          | 2.15 | 2004 |
| 2 ベトナム  | 国立獣医学研究所強化計画    | 2.36 | 2004 |
| 3 ミャンマー | 母と子のプライマリーヘルスケア | 2.66 | 2005 |
| 4 カンボジア | 森林分野人材育成計画      | 2.69 | 2004 |

評価である。終了時評価の質が低いと判断された理由は次のとおりである。

PDMや評価グリッドが作成されていないこともあり、評価する基準が不明である。情報収集に関しては質問紙調査のみであり、情報収集の充分性に欠け、設問も論理的ではない。現状把握については質問紙によるものだけで、その調査の結果を引用せず、根拠があいまいな実績把握となっている。定量的分析を試みているが、質問紙調査のみからの分析は客観性に欠けている。評価については、活動内容に関する記述が不十分なため、何をどのように評価しているのか不明な部分がある。全般的にJICAのガイドラインにそった評価の仕方ではないため、目標設定、評価の根拠などあいまいなものが多い。

#### (4) 終了時評価の質の経年的変化

終了時評価報告書の2次評価は2003年度から行われ、これまで2次評価の対象となったプロジェクトは2006年度も含め、2002年度の終了時評価38件、2003年度38件、2004年度45件、2005年度17件である。実施プロジェクトの成果を報告書の読み手に正確に伝えるには評価の質が高いことが重要である。そこで、終了時評価の質が経年的にどのように変化しているかを見る。なお、2002年度に2次評価を実施したプロジェクトについては、2次評価の評価項目や視点が2003年度以降に実施した2次評価の評価項目や視点と異なる部分が多いため、2006年度の経年的変化の分析対象から除外する。

2次評価は評価年度によって評価者が毎年異なる。また、評価項目は同じでも評価の視点が評価年度によって若干異なり、評価項目の評点のつけ方も2004年度では10段階法、2005年度および2006年度では5段階法というように異なる。したがって、評価基準が異なることが考えられるため、重複して評価したプロジェクトの評価結果を利用して、評価基準が同じになるように評価点を変換した。すなわち、

2005年度の評価点を2006年度の基準に基づいて変換し、また2004年度に評価したプロジェクトは2005年度を基準として変換したあとの評価点をさらに2006年度を基準として変換した。なお、重複して評価したプロジェクトについては変換した評価点ではなく、新しく評価した年度の評価点を分析に用いた。

また、2004年度および2005年度の評価では、提言と教訓が「提言・教訓」と1つの評価項目になっているが、2006年度の評価では「提言」「教訓」と個々の評価項目になっている。そこで、2004年度、2005年度に2次評価を実施したプロジェクトについては、「提言・教訓」の評価項目における提言に関する3つの視点の評価点の合計、および教訓に関する3つの視点の評価点の合計が、それぞれ全体に占める割合に基づいて「提言・教訓」の評点を按分することにより、「提言」と「教訓」の項目に分けて評価した。

このようにして算出した2003年度38案件、2004年度案件45件、2005年度17案件について評価項目別の評点の平均点を示したのが図4-7、表4-6である。2003年度と2004年度の評点の平均の推移を見ると、2004年度のほうが「情報収集」「5項目評価」「提言」「教訓」「報告書」における評点の平均が統計的に有意に高い。2003年度と2005年度を比較すると、「分析方法」「5項目評価」「提言」「教訓」

図4-7 終了時評価の質の経年的変化(評点の平均)

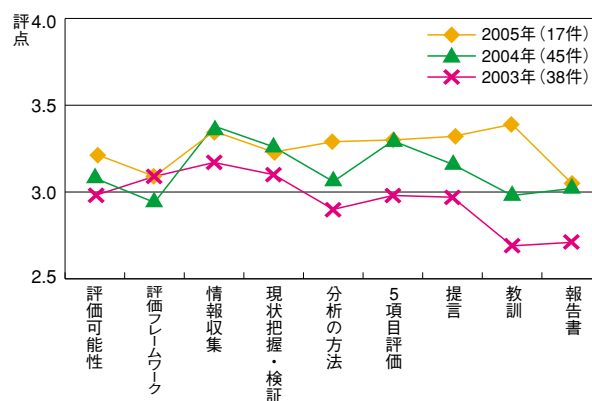


表4-6 終了時評価の質の経年的変化(評点の平点)

| 評価項目                        | 評点の平均  |        |        | 年度間の平均の差 |         |        |
|-----------------------------|--------|--------|--------|----------|---------|--------|
|                             | ①2003年 | ②2004年 | ③2005年 | ②-①      | ③-①     | ③-②    |
| <b>I 適切な評価が可能であったかの前提条件</b> |        |        |        |          |         |        |
| 評価可能性                       | 2.98   | 3.08   | 3.22   | 0.10     | 0.24    | 0.14   |
| <b>II 項目ごとの2次評価</b>         |        |        |        |          |         |        |
| 評価フレームワーク                   | 3.09   | 2.94   | 3.09   | -0.15    | 0.00    | 0.15   |
| 情報収集                        | 3.17   | 3.38   | 3.35   | 0.21 *   | 0.18    | -0.03  |
| 現状把握・検証                     | 3.10   | 3.26   | 3.23   | 0.16     | 0.13    | -0.03  |
| 分析方法                        | 2.90   | 3.06   | 3.30   | 0.15     | 0.39 ** | 0.24   |
| 5項目評価                       | 2.98   | 3.30   | 3.30   | 0.32 **  | 0.33 *  | 0.00   |
| 提言                          | 2.97   | 3.16   | 3.32   | 0.19 *   | 0.36 ** | 0.16   |
| 教訓                          | 2.70   | 2.98   | 3.40   | 0.29 *   | 0.70 ** | 0.41 * |
| 報告書                         | 2.71   | 3.02   | 3.05   | 0.31 **  | 0.34 ** | 0.03   |

\* 年度間の評点の平均に5%の有意水準で差がある  
 \*\* 年度間の評点の平均に1%の有意水準で差がある

「報告書」における評点の平均は2005年度のほうが統計的に有意に高い。また、2006年度の2次評価の対象となった2005年度のプロジェクトは17件であるため一概にはいえないものの、2004年度と2005年度について見ると、「教訓」については2004年度に比べて2005年度のほうが評点の平均が統計的に有意に高く、総じて2005年度のほうが評点の平均が高い傾向が見られる。これらの結果から、2003年度から2004年度、2005年度と徐々に終了時評価の質が向上している傾向が見られるが、2004年度と2005年度の間の差は統計的に有意なほどではない。

2005年度も終了時評価の質に関して経年的推移を見ているが(事業評価年次報告書2005、p.123)、2005年度に評価した2003年度、2004年度と、2006年度に評価した2003年度、2004年度の評価の平均に若干の相異が見られる。これは項目ごとに2006年度の基準で評点を変換していること、また、2005年度については2004年度の評価対象が17案件であったのに対し、2006年度は新しく28案件を加えた計45案件であることにより生じたものである。

2005年度の2次評価において、2003年度に比べて2004年度のほうが終了時評価の質が向上しているという結果を得ている。そして2006年度も同様の結果を示している。2005年度は2004年度の評価対象プロジェクトは17件であったが、2006年度は45案件と評価対象プロジェクト数が多くなっていることから、より安定した結果となっている。以上の結果から2003年度に比べて2004年度の終了時評価の質が向上していることが確認できた。

次に各評価項目における評点の分布の推移を見ていく。各評価項目において、評点を1.0から5.0までの0.5ごとに8段階に分類した。それら8段階に分類した評点をもつ報告書の割合を示したのが図4-8である。この図から明らかのように、2003年度と2004年度を比較すると、多くの評価項目において2004年度のほうが1点台や2点台の占める割合が減少し、3点台の割合が増加するとともに、4

点台の割合も多くなっている。また、評点の平均点による比較では年度間の差が見られなかった「評価可能性」「情報収集」「現状把握・検証」においては2004年度のほうが1点台、2点台の割合が減少するとともに、3点台の増加ばかりでなく3.5から4.0未満および4点台の割合が多くなっている。また、「分析方法」については、2004年度のほうが2.5から3.0未満が占める割合や3.5以上の評点をもつ報告書の割合が多くなり、4点台の評価を得ている報告書も見られる。さらに、2005年度について見ると、多くの項目で2003年度、2004年度に比べて2.5未満の評点が減少するとともに、3.5以上の評点が占める割合が増加する傾向が見られる。以上の結果から考えても、2003年度に比べて2004年度、2005年度のほうが終了時評価の質が向上しているといえる。

#### (5) JICA本部による評価と在外事務所による評価

JICAでは、在外強化の流れにあわせ、2004年10月から試行的に8事務所において、在外事務所が主体となって案件形成から実施、事業評価までの一連の業務を実施する「在外主管案件」を導入しており、2005年4月からは対象事務所を30事務所に拡充して実施している。この動きのなか、事業評価の1つである終了時評価についても、これまで本部担当事業部が実施していた終了時評価を、在外主管案件については在外事務所が同様に評価を実施する案件が徐々に増えつつある。2次評価対象プロジェクトのうち2004年度は2案件、2005年度では3案件が在外事務所によって終了時評価が行われている。

図4-9は本部が終了時評価を実施したプロジェクトの評価と在外事務所が終了時評価を実施したプロジェクトの評価の評点の違いを示したものである。

在外事務所が終了時評価を実施したプロジェクトは5案件と少なく制約はあるものの、この図から明らかのように、

図4-8 終了時評価の質の推移(評点の分布)

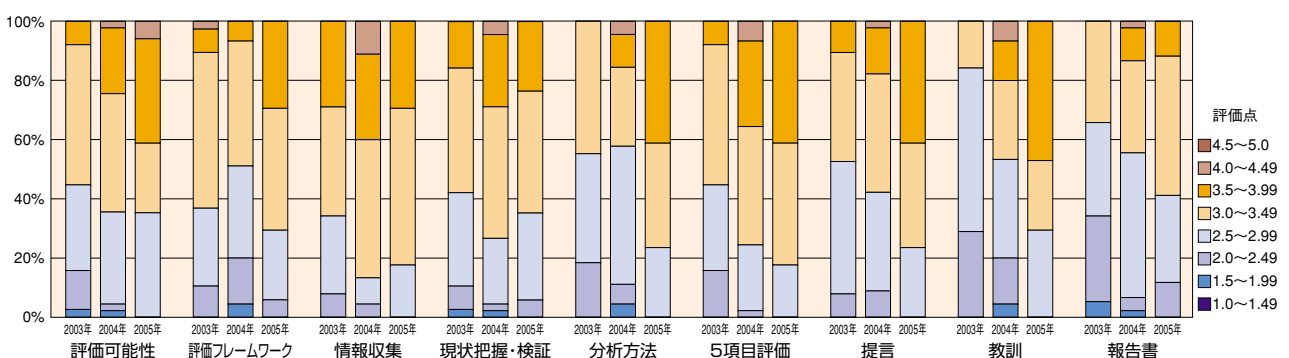
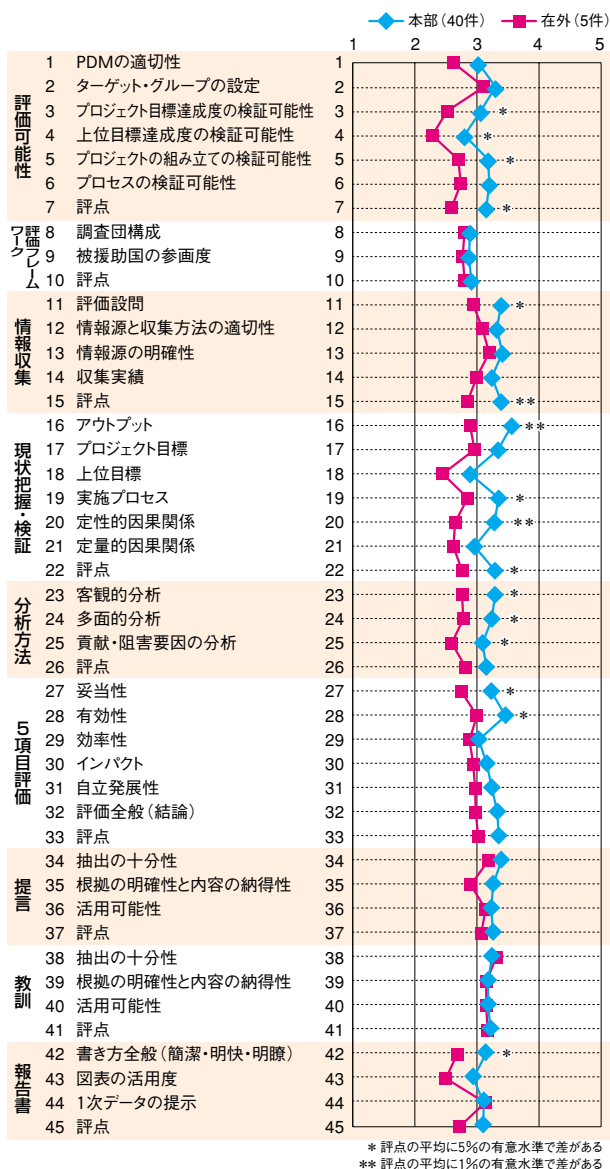


図4-9 本部による評価と在外事務所による評価の質



いずれの評価項目においても在外事務所による終了時評価報告書は、本部による終了時評価報告書に比べて評価点が低い傾向が見られる。

「評価可能性」における「プロジェクト目標達成度の検証可能性」や「上位目標達成度の検証可能性」「プロジェクトの組み立ての検証可能性」の各視点および「評点」については統計的に有意な差が見られ、在外事務所による評価のほうが本部よりも評価点が低く、評価点はほとんどが2点台である。「情報収集」に関しては「評価設問」および「評点」において統計的に有意差が見られ、在外事務所による評価のほうが評価点は低い。「現状把握・検証」に関しては「アウトプット」や「実施プロセス」「定性的因果関係」において統計的に有意な差が見られ、在外事務所による評価のほうが本部よりも評価点が低い。「分析方法」に関しては「客観的分析」や「多面的分析」「貢献・阻害要因の分析」

において統計的に有意な差が見られ、在外事務所による評価のほうが本部よりも評価点が低い。これら「現状把握・検証」および「分析方法」の評価項目においては、在外事務所による評価の評価点はいずれも3点に達していない。「5項目評価」に関しては「妥当性」「有効性」において統計的に有意差が見られ、在外事務所による評価のほうが本部よりも評価点が低い。「報告書」に関しては「書き方全般」において統計的に有意差が見られ、在外事務所による評価のほうが評価点は低い。

また、在外事務所による報告書の総合評点によるランクを見ると、1つは上位から6番目のランクになるが、他の4つの報告書は下位11案件のなかに含まれており、この点からも在外事務所による終了時評価の報告書の質が低いことがわかる。在外主管案件の終了時評価報告書の質が低い理由として、PDMにそった評価がされていないことなどからプロジェクトの評価についての論理的把握が弱く、現状把握・検証や分析が不十分であることが推測される。

しかしながら、「提言」「教訓」については、ほとんどの評価項目において在外事務所の評価点は3点台であり、本部が終了時評価を実施したプロジェクトに対するものと同程度の評価である。「提言」「教訓」はプロジェクトの実施プロセス・成果などから導き出されるが、プロジェクトばかりでなく被援助国の状況をふまえたうえでの提言・教訓を導くことが重要である。在外事務所は被援助国の状況に精通していることから、「提言」「教訓」について「普通」レベル以上の内容であると評価されたと考えられる。在外事務所においては、JICAのガイドラインにそった評価の実施を心がける、また、在外事務所のメリットを生かした評価を行うことによって、今後、質の高い評価が可能になると考えられる。

## (6) 事前評価の有無

JICAでは、プロジェクトの実施のサイクルにそって、事前から事後までの一貫した評価体制の確立を行っており、2001年度には、協力を開始する前に予想される効果などをふまえて、プロジェクトの必要性や優先度、プロジェクトの計画の適切性などを検討する「事前評価」を導入している。

事前評価を実施したプロジェクトが徐々に終了の時期を迎えつつあり、2004年度や2005年度の2次評価の対象となったプロジェクトのなかにも、事前評価を実施したプロジェクトが含まれてきており、2004年度には8案件、2005年度には4案件が事前評価の対象となっている。

事前評価を行い、その結果が了承されてプロジェクトが

始まったかどうかということは、プロジェクトの質や報告書の質に大きな影響を与えるのではないかと考えられる。事前、中間、終了時と一貫した評価を行う立場からいえば、終了段階で行うであろう同じ視点で、事前に測定可能な各段階の目標を定め、プロジェクト目標から上位目標に至るまでの因果関係も十分吟味し、初期状態の指標値に関する情報も収集し、プロジェクト終了後の指標値の変化についても根拠のある推定値を示してあるはずである。このように、各種成果の因果関係の構成にも優れ、必要な指標についても確定されているのであれば、プロジェクト自身もうまくいくであろうし、評価報告書も各種指標の変化にそって書けば、説得力のある質の高い評価報告書が書けるであろうと予測される。

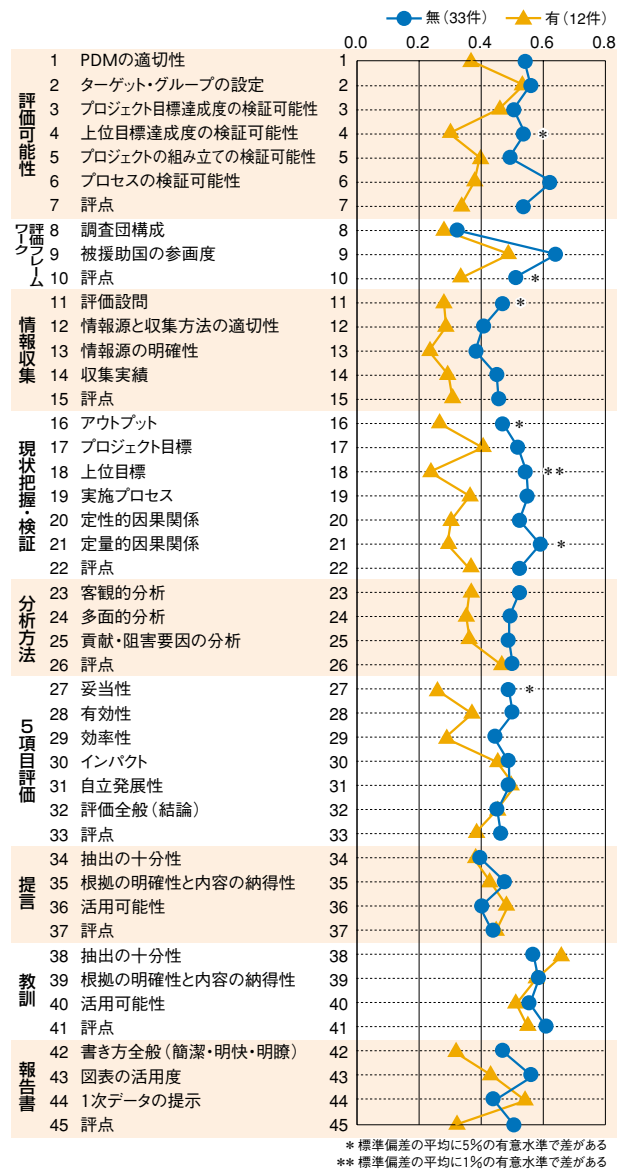
今回の2次評価では、従来の分析にあわせ、事前評価と終了時評価との関連を見るために、事前評価を行ったプロジェクトと行わなかったプロジェクトとの評価点の平均値を比較した。しかしながら、2006年度の分析の結果では、いずれの評価項目についても、事前評価実施のプロジェクトと非実施のプロジェクトの評価点に統計的に有意な差は見られなかった。

図4-10は事前評価実施プロジェクトと非実施プロジェクトにおける評価点のばらつき(標準偏差)を示した図である。この図から明らかなように、総じて評価項目に対する評価点のばらつきは事前評価実施グループのほうが非実施グループに比べて小さい傾向が見られる。また、「評価可能性：上位目標達成度の検証可能性」「評価フレームワーク：評点」「情報収集：評価設問」「現状把握・検証：アウトプット」「現状把握・検証：上位目標」「現状把握・検証：定量的因果関係」「5項目評価：妥当性」については統計的に有意な差が見られ、事前評価実施グループの評価点のばらつきは非実施グループに比べて小さい。すなわち、事前評価実施グループのほうが終了時評価の質が似通っているということである。これは、事前評価を実施している例が少ないという制約はあるが、事前評価を行うことにより終了時評価が容易になる可能性を示唆していると考えられる。しかし、2006年度に2次評価したプロジェクトにおいて、事前評価を行ったプロジェクトはまだ少ないことや、事前評価は導入以来、数度にわたって改善、厳密化されてきていることから、これらの点については2007年度に再分析を行い、確認する必要がある。

**(7) 1次評価の質のまとめ**

終了時評価の質は全体としては一定のレベルの質を満たしているが、「評価フレームワーク」についての評価は他の

図4-10 事前評価の有無による評価点のばらつき(標準偏差)



評価項目に比べて相対的に低い。この項目については「調査団の構成」に関する視点、「被援助国の参画度」に関する視点のいずれについても評価が低い。調査団の構成はJICA職員、評価分析担当者のほかに調査メンバー1名という場合が多い。そのため調査メンバーのなかにプロジェクト関係者がいる場合、専門性は高いかもしれないが、中立性・公平性の確保については判断がむずかしい部分がある。被援助国の参画度に関しては、調査時の被援助国側の参画度があいまいであることや、被援助国側の評価者の専門性や中立性、評価の実施方法などが報告書に明確に記載されていないことが考えられる。

2006年度の評価票では「評価可能性」の視点と「現状把握・検証」の視点とが関連性をもつように改訂してある。「評価可能性」における視点のなかで「上位目標の達成度の検証可能性」についての評価が低く、「現状把握・検証」

における「プロジェクト現状把握・検証(上位目標)」も他の視点に比べて評価が低い。これはPDM作成に際して、上位目標の指標が明確ではなく、プロジェクト目標から上位目標に至る因果関係があいまいであることが現状の把握・検証の1次評価に影響を与えていることが考えられることから、上位目標における指標やプロジェクト目標と上位目標との因果関係を明確にすることによって現状把握・検証を容易にすることが可能であると考えられる。

「評価」における「効率性」については専門家派遣時期や機材供与の時期など実施プロセスの視点からだけ効率性を評価しているものが多く、コスト面での他の類似プロジェクトとの比較など費用対効果の視点から効率性を評価し、記述してある報告書が少なかった。国民への「説明責任」を果たすためにも費用対効果を念頭に置いた1次評価を行うことが必要であろう。

これまで終了時評価の質は時系列的に上昇してきており、2005年度の2次評価では2003年度案件に比べて2004年度案件の終了時評価の質が向上したことが示されている。2006年度の分析においても2005年度と同様に、2003年度案件に比べて2004年度案件の終了時評価の質が向上している結果を得ており、この結果は2004年度の終了時評価実施プロジェクト数が2005年度に比べて多いことからより安定したものとなっている。この結果から、2003年度に比べて2004年度の終了時評価の質が向上していることが確認された。

JICAでは、2004年度から試行的に在外事務所が主体となって案件形成から事業評価までの一連の業務を実施する「在外主管案件」を導入しており、これらの案件については在外事務所が終了時評価を行っている。在外事務所による終了時評価と本部による終了時評価を比較した場合、在外事務所による1次評価のほうが質が低い傾向が見られる。プロジェクト評価についての論理的把握が弱く、現状把握・検証や分析が不十分である、また、評価の仕方がJICAの「事業評価ガイドライン」に必ずしもそったものではないことが、在外事務所による終了時評価報告書の質が低い理由であると考えられる。今後、在外事務所主体による評価が多くなってくると思われるが、評価手法についてのガイダンスの実施、評価基準の徹底など、評価の質をどのように維持するかが課題となるであろう。

「報告書」については図表の活用度に関する評価が低い。終了時評価報告書はプロジェクト関係者ばかりでなく、一般国民にも読まれることを意識して、図表を活用する、明瞭な書き方にするなどわかりやすい書き方を心がけることが必要である。また、報告書のなかにはプロジェクトの実

施過程に多くを割き、どのような結果になったのかについては分析が不十分であるものがあつたが、プロジェクトの成果が予想より低いものであつたとしても納得のいく形で評価結果を示すことが望まれる。

## (8) 1次評価の質を向上させるために

以上のように終了時評価結果をもとにして2次評価を行った。また、2次評価者によるコメントのなかにも1次評価の質を高めるための貴重なコメントが見られた。これら分析結果とコメントから評価の質を高めるためのポイントを以下に述べる。

2005年度の2次評価報告書に、1次評価の質を向上させるためのいくつかのポイントを示した。プロジェクトは開始から終了まで数年かかるものであるから、2005年度の提案を実行したからといってただちに効果が現れるものではなく、それらを積み重ねることによって徐々に1次評価の質が向上するのである。

2006年度の2次評価においても2005年度と同様なことが浮かび上がってきている。一部繰り返しになるが、それらも含めて1次評価の質を高めるためのポイントを次に述べる。

### 1) 終了時評価のタイミング

終了時評価は、評価結果に基づいた事業改善の観点から、プロジェクト終了の半年から数カ月前に実施されるものが大半である。プロジェクトにとって最後の半年くらいはさまざまな活動の集大成を行う時期にあり、現在の評価実施のタイミングでは、プロジェクトの成果が十分に測れない場合もある。それゆえ、案件の特性にあわせ、成果の発現が見込まれる時期にあわせて終了時評価を行うなど、評価時期を考慮することが重要である。また、終了時評価実施時にはまだ目標が達成されていないが、プロジェクトの終了時までには目標が達成されるように調査団が提言を行っている場合には、提言に対する対応の結果を何らかの形で公開することが望まれる。

### 2) 評価団の構成

評価の質を高めるためには、被援助国側の評価への参画度を高めるとともに、評価者の専門性・中立性を確保するために、プロジェクトとのかかわりや評価手法を報告書に明記することが必要である。

### 3) 情報収集

適切な情報収集が十分されていることによって目標達成度を的確に測ることが可能になるのであるが、情報収集が



不十分なために現状把握が不十分になり、ひいては評価の質が低くなるという報告書が見られた。

PDMにそって情報を収集するが、情報の入手手段がPDMに記載されている手段では不可能である場合には、代替手段によってデータの入手をはかるように努力することが必要である。情報収集に際し調査対象(質問票やインタビューなど)が、実施機関内部のカウンターパート、研修生などごく一部に限られすぎている場合があった。妥当性やプロセスを確認するうえで、政策決定レベルから、受益者、周辺住民まで情報収集の範囲を広げることを検討することが重要である。

また、効率性の評価に関して費用対効果に関する分析が不十分な報告書が散見された。プロジェクト目標を達成するために多大な費用をかけてもよいというわけではない。類似プロジェクトと比較することによって費用対効果を評価できるよう、必要な情報を収集する必要がある。

#### 4) 外部条件の現状把握

外部条件に記載された事項に関する現状把握を充実させる必要がある。プロジェクトの有効性を分析するうえでは、単に目標達成度のみを確認しても不十分である。プロジェクト自体がどれだけ目標達成に貢献したかを確認するためには、プロジェクトのアウトカムに大きな影響を与えたと考えられる内外の諸要因に関しても、しっかりと把握することが不可欠である。

#### 5) プロジェクト間の関連

プロジェクトによってはフォローアップとしてのプロジェクト、あるいは、無償資金協力と組になっている技術協力プロジェクトである場合がある。このようなプロジェクトでは、発現した成果がその技術協力プロジェクトそのものによるものであるか、関連プロジェクトによるものであるかは必ずしも明確にできない。関連プロジェクトやその効果についての情報が記載されていない報告書も見られるので、関連情報を記述することによって読み手の納得性を喚起することが必要であろう。

#### 6) 客観的分析

定量的分析によってのみ結果の客観性が保持されるのではない。よい結果を得たことのみを述べており、どのようにしてその結論に至ったのかが述べられていない報告書が見られたが、定性的分析であってもその結果に至った判断の根拠を示すことが重要で、その根拠を示すことによって客観性を確保できる。

#### 7) インパクト評価の視点

終了時評価がプロジェクトの終了数カ月前という実施時期から見て、目標達成度、妥当性、効率性を評価すること、そして持続性について実施体制を確認して提言をまとめることは可能であろうが、プロジェクトのインパクトについては、多くの場合、今後どの程度のインパクト(プラス・マイナス)が出る可能性があるかの予想にとどまると考えられ、プロジェクト終了時まではたしてそのインパクトが本当に発現するのであるかと疑問に思われる場合もある。希望的観測を述べるのではなく、インパクトの芽を極力探し出し、インパクトが出るであろうという予想の客観的根拠を示し、説得力を高める必要がある。

#### 8) 報告書の書き方

PDMが添付されず、評価グリッドも示されていないような報告書が見られた。評価報告書の書き方のガイドラインを示すことが必要で、たとえプロジェクト実施期間が1年未満のプロジェクトであっても、そのガイドラインにそった報告書とする必要がある。今後、在外事務所が終了時評価を実施することが多くなるようであれば、評価の質の維持のためにおさら詳細なガイドラインが必要となろう。

報告書のスタイルとしては、まずサマリーがあり、詳細を述べる本文がそれに続き、1次データが最後に添付されている、というようなものが望ましい。本文では目標、その目標に向かった活動についてという流れで、PDMにそった書き方であるとわかりやすい。

読み手にとって、図表を活用した簡単・明瞭な文体で書かれてあるとわかりやすい。しかし、報告書を簡易化しようとするあまり、本文には「生徒の理科への興味が高まった」とのみあって、その根拠は述べられておらず、評価グリッドなどの添付資料を調べてみると意味がわかる(わからないケースもあり)という書き方が多い。本文に、重要な項目について根拠となる簡単なデータを示すなど、ある程度詳細な記述があり論理的であるほうが読み手にとっては理解しやすい。

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

本文は短い一方、講習会の参加者リストなどの添付資料で多くのページ数を割いている報告書も見られた。また、本文で参照されておらず、添付の必要がないと思われる資料も多かった。評価内容や分析とはあまり関係ない事実の

記述やリストのみなどの資料は、報告書からは外し、CD-ROMのみに含めることを検討するのも一案である。

報告書は何よりも読み手である一般国民にもわかるように、というのが大事である。特に基礎研究、医学などにおいて、何かの実験結果が得られたことが、より大きな視点で何に寄与するのか、たとえば何かの菌の培養に成功したことが病気の早期発見の薬を開発する第一歩になる、というような点が書かれていると素人にもわかりやすい。さらに、その菌の培養が、薬の開発までどれくらい距離があるのか、というような点も明記されていると理解が容易になる。

### 9) 終了時評価の役割と2次評価

評価とはまず事実の確認をして、次いでその是非を判断することである。事実の確認が不十分のままで判断だけが記述されている場合、読み手としてはその内容を信じるか、信じないかという問題になる。しかし、事実が的確に確認されることで、その事柄に対して読み手が記述されている判断と異なる判断をすることができるようになると思われる。

終了時評価においても、プロジェクトの目標の達成度や達成に至るプロセスなどを的確に把握することがまず重要である。その事実を確認したあとに事実に対する判断を行い、さらに相手国側の実施体制の確認、今後の支援体制を検討し、提言や教訓を取りまとめることになる。

2次評価を行う場合、終了時評価で事実の確認が十分に行われていれば、終了時評価報告書に述べられている事実に基づいて2次評価者が判断することができ、その判断結果を1次評価者の判断と比較することが可能になる。

## 1-3 終了時評価報告書に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価

### (1) 報告書に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価の概況

終了時評価報告書をもとに2004年度28案件と2005年度17案件のプロジェクトを対象としてDAC評価5項目に基づいて評価した。2次評価者が報告書から読みとったプロジェクトに対する評価(以下プロジェクトの評価)の結果を図4-11に示してある。

プロジェクトの評価の平均はいずれも3点台で「普通」以上のレベルにある。評価項目のなかで「妥当性」についての評点の平均が3.4と最も高いが、「効率性」「インパクト」については評点の平均は3.1以下で相対的に低い。

図4-12はプロジェクトの評価の評点分布を示したものである。「妥当性」については2.5を下回る評点は見られず、4.0以上の評点があり、3.5から4.0未満の評点が最も多く、評点の分布のばらつきが小さく、比較的高いほうに分布が偏っている。「有効性」「自立発展性」については4.0以上の評点も見られるが、2.0から4.0未満の評点がまんべんなくある。「効率性」は4.0以上の評点はなく、3.5から4.0未満の評点が若干あるが、2.5から3.5未満の評点が大半を占めており、評価はやや低い。また、「インパクト」については1点台の評点がある一方、4.0以上の評点は見られず、評価はやや低い。

### (2) 項目別視点評価結果

評価5項目については報告書からの情報をもとにさまざまな視点から2次評価を行っている。その視点の評価点の平均を示したのが図4-13である。

#### 1) 妥当性

「妥当性」についてはいずれの視点においても評価点の平均は高い。3つの視点のなかで、プロジェクト実施の正当性を見る「優先度」やプロジェクト実施の「必要性」に関する評価点の平均は3.5以上の高い評価である。プロジェクトが設定した目標に向けて効果を上げるアプローチとして適切であったかを見る「手段としての適切性」に関する評価点の平均は3.2で、他の視点に比べて評価は相対的に低い。

5カ国にわたる広い範囲を対象として薬物対策を実施したプロジェクトは「優先度」「必要性」を高く評価されているばかりでなく、地域協力として実施したプロジェクトの設計が良好であるとして「手段としての適切性」についての

図4-11 2次評価者によるプロジェクトの評価

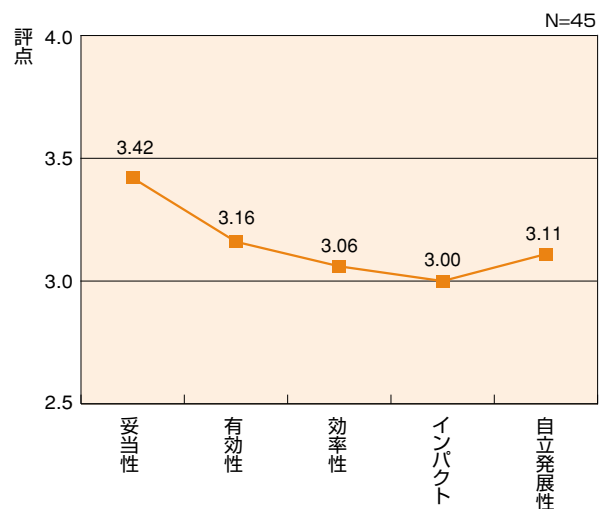


図4-12 2次評価者によるプロジェクトの評価の評点分布

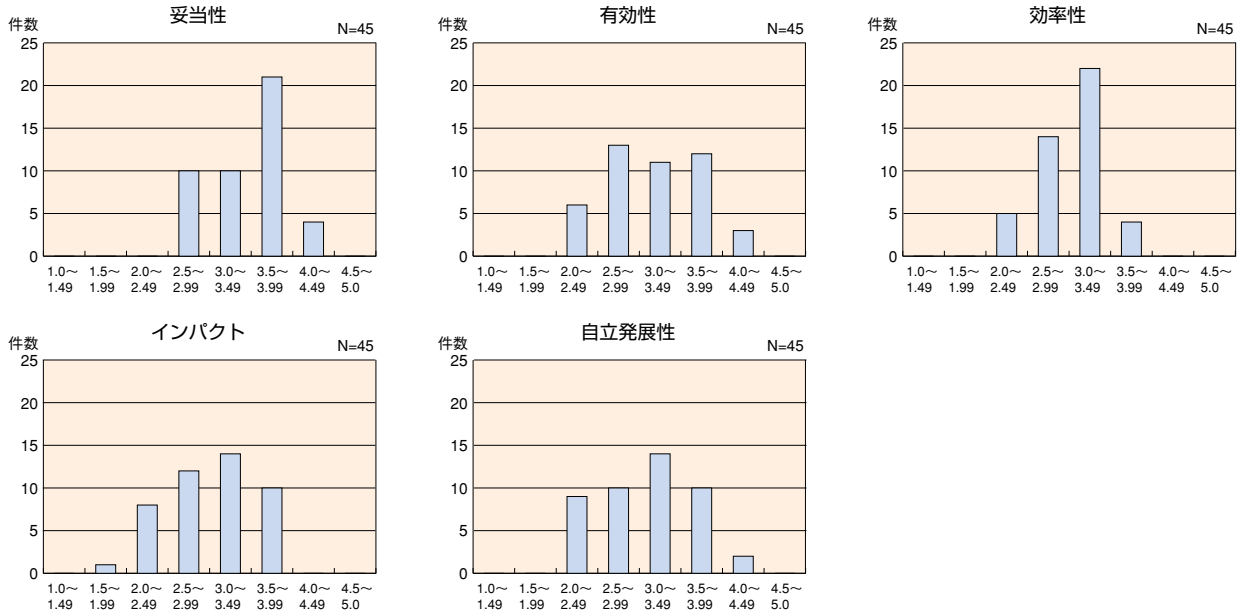
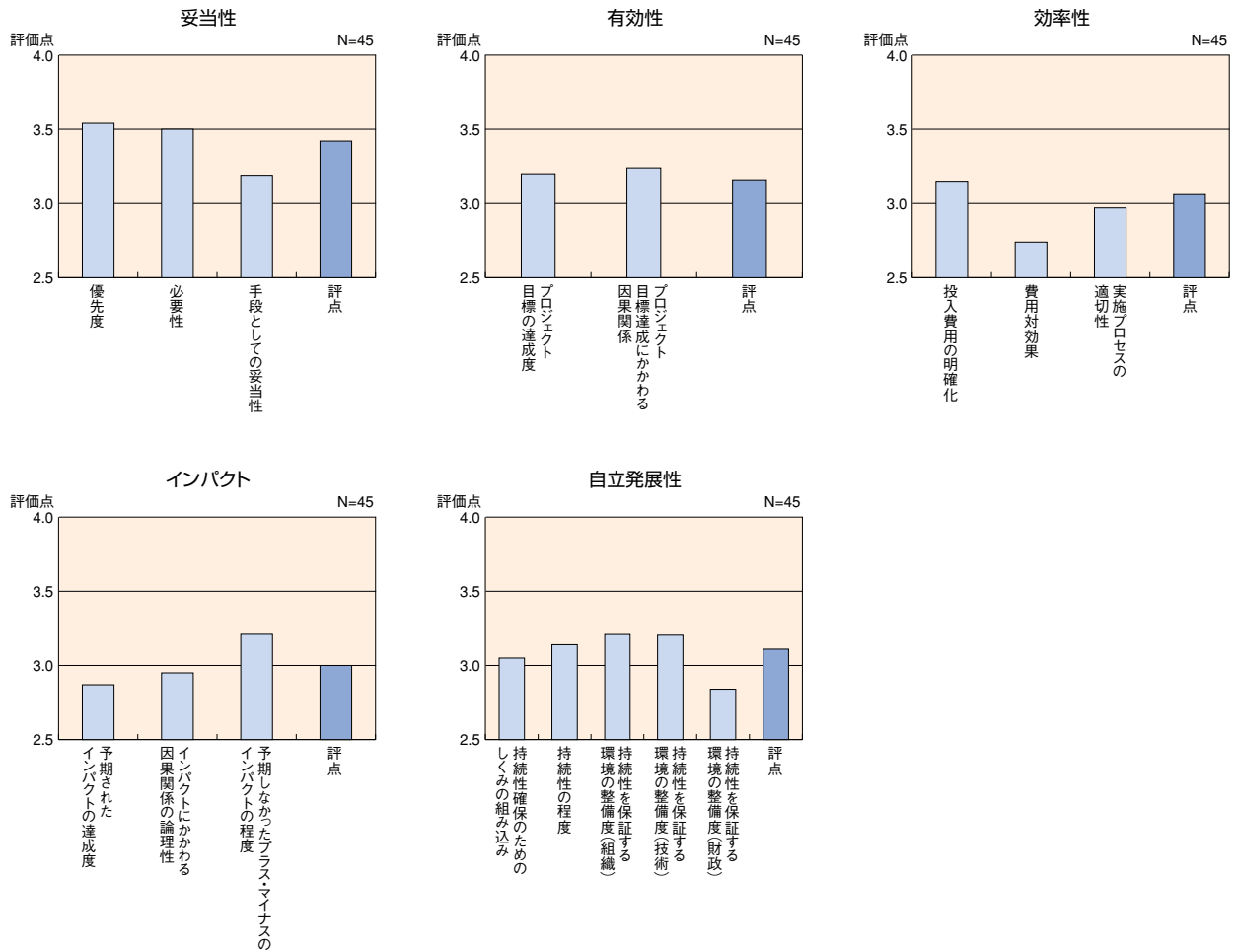


図4-13 2次評価者によるプロジェクトの評価：視点(平均)



評価も高く判断された。一方、家畜衛生改善や農村インフラ整備を目標としたプロジェクトは、目標に対する「優先度」や「必要性」がいくらか認められるとしても、その目標に対して研究所あるいは技術センターの強化という手段は適切ではないとして、「手段としての適切性」が低く評価されているプロジェクトもあった。

## 2) 有効性

「有効性」では「プロジェクト目標の達成度」およびプロジェクトの目標達成に至るまでの因果関係の強さを見る「プロジェクト目標達成にかかわる因果関係」についての評価点の平均がいずれも3.2程度の評価を得ており、相対的に高い評価である。

目標の達成度を示す指標をいずれもクリアしており、プロジェクト目標がそのアウトプットからもたらされているプロジェクトは「有効性」に関して高い評価がされているが、査証発行の遅れによる専門家派遣の遅延という外部条件によりアウトプットが十分達成されなかったため、プロジェクト目標の達成に至っておらず、「有効性」が低く評価されているプロジェクトも見られた。

## 3) 効率性

「効率性」においては、機材購入や専門家費用など投入にかかる費用を明確に把握しているかという「投入費用の明確化」に関する評価点の平均は3.2と相対的に高い評価であるが、より安価な費用でより多くの効果を達成するような工夫がされているかを見る「費用対効果」の評価点の平均は2.8と低く、他の評価項目における視点の評価と比べても最も低い評価である。

「効率性」が高く評価されたプロジェクトでは、機材を現地で調達することによりコストの低減をはかったり、短期専門家が所属する機関でカウンターパートに研修を受けさせることにより技術移転に一貫性をもたせたり、被援助国側の機材・施設を活用するなどコストを抑えていることなどが評価された。その一方、「高額なコンポスト・プラントが建設されたが活用するに至っていない」「専門家やカウンターパートの配置が遅れた」などのプロジェクトは効率性が低いと判断された。

## 4) インパクト

「インパクト」については、3つの視点のなかで、プロジェクトの目標達成により計画した効果が達成されているか、または達成見込みがあるかを見ている「予期されたインパクトの達成度」の評価点の平均は2.9で最も低く、政策

や対象社会、受益者への経済的影響、ジェンダー平等など予期しなかった影響の発現を見る「予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度」の評価点の平均は3.2と最も高い評価を得ている。

「インパクト」について高い評価を得たプロジェクトは、住宅評価制度の策定というプロジェクト目標を達成することにより、良質な住宅の供給促進、優良な住宅に対する需要増加というインパクトが生じ、プロジェクト実施により導入された「住宅部品」の技術標準を整備する動きや制度の本格的な実施に向けた地方政府による実施機関の設立の開始という予期されなかったインパクトが生じていることが評価されている。

## 5) 自立発展性

「自立発展性」については評価点の平均が3.0以上の視点が多い。持続性を保証する環境の整備度に関する3つの視点のなかで、持続性が保たれる組織力の程度を見る「持続性を保証する環境の整備度(組織)」とプロジェクトで獲得された技術・能力が維持・拡大されているかを見る「持続性を保証する環境の整備度(技術)」はいずれも評価点の平均が3.2で相対的に高い評価であるが、持続性を保持するための予算確保の対策を見る「持続性を保証する環境の整備度(財政)」の評価点の平均は2.8で自立発展性に関する視点のなかで最も低い評価である。

地域の医療体制が改善されることを目標としたプロジェクトでは、技術移転を行ったほとんどのカウンターパートは継続して活動に従事しており、今後の維持管理が可能であること、実施機関は得られたプロジェクトの成果を維持・発展させるに十分な能力を有すること、政策的・財政的側面での堅実な支援が得られたことなどにより「自立発展性」に対する評価が高いと判断されている。

## (3) 妥当性に関する視点別分析

プロジェクトの実施を時間的に追ってみると、プロジェクトは、まず、プロジェクトの妥当性を検討することによって開始される。そこで、開始時の妥当性がその後の実施プロセスや成果などにどのような関連があるかを見る。

表4-7は「妥当性」における各視点の評価点と「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の視点・評点との相関を示したものである。この表から明らかなように「妥当性」の評点は「有効性」「効率性」「インパクト」の評点との間に高い相関が見られ、そのなかでも「インパクト」の評点との相関が高い。

「妥当性」においては「優先度」「必要性」「手段としての

表4-7 「妥当性」と「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」との相関

| 視点・評点 | 妥当性                      |          |           |          |          |
|-------|--------------------------|----------|-----------|----------|----------|
|       | 優先度                      | 必要性      | 手段としての適切性 | 評点       |          |
| 有効性   | プロジェクト目標の達成度             | 0.330 *  | 0.424 **  | 0.647 ** | 0.549 ** |
|       | プロジェクト目標達成にかかわる因果関係      | 0.545 ** | 0.624 **  | 0.674 ** | 0.626 ** |
|       | 評点                       | 0.471 ** | 0.525 **  | 0.725 ** | 0.632 ** |
| 効率性   | 投入費用の明確化                 | 0.392 ** | 0.455 **  | 0.448 ** | 0.473 ** |
|       | 費用対効果                    | 0.334 ** | 0.495 **  | 0.480 ** | 0.522 ** |
|       | 実施プロセスの適切性               | 0.390 ** | 0.499 **  | 0.589 ** | 0.613 ** |
| 評点    | 0.405 **                 | 0.497 ** | 0.627 **  | 0.621 ** |          |
| インパクト | 予期されたインパクトの達成度           | 0.517 ** | 0.544 **  | 0.697 ** | 0.696 ** |
|       | インパクトにかかわる因果関係の論理性       | 0.580 ** | 0.538 **  | 0.645 ** | 0.647 ** |
|       | 予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度 | 0.429 ** | 0.447 **  | 0.580 ** | 0.625 ** |
| 評点    | 0.586 **                 | 0.632 ** | 0.738 **  | 0.786 ** |          |
| 自立発展性 | 持続性確保のためのしくみの組み込み        | 0.475 ** | 0.559 **  | 0.599 ** | 0.624 ** |
|       | 持続性の程度                   | 0.532 ** | 0.588 **  | 0.671 ** | 0.666 ** |
|       | 持続性の保証（組織）               | 0.454 ** | 0.518 **  | 0.622 ** | 0.632 ** |
|       | 持続性の保証（技術）               | 0.262    | 0.402 **  | 0.464 ** | 0.361 *  |
|       | 持続性の保証（財政）               | 0.426 ** | 0.438 **  | 0.488 ** | 0.481 ** |
| 評点    | 0.449 **                 | 0.544 ** | 0.558 **  | 0.604 ** |          |

\* 項目間に5%の有意水準で相関がある  
\*\* 項目間に1%の有意水準で相関がある

適切性」の3つ視点から評価しているが、「妥当性」のなかでも「手段としての適切性」は他の評価点との関連が強く、「手段としての適切性」は「有効性」における「プロジェクトの目標達成度」「プロジェクト目標達成にかかわる因果関係」「インパクト」における「予期されたインパクトの達成度」「インパクトにかかわる因果関係の論理性」、また「自立発展性」における「持続性の程度」「持続性の保証（組織）」とに高い相関を示している。

これらのことより、プロジェクトの妥当性のなかの「手段としての適切性」はプロジェクトの成果の発現や自立発展性との高い関連性をもっており、プロジェクト実施にあたっては適切な手段・方法の選択が重要であるといえる。

#### (4) 分野別プロジェクトの評価

プロジェクトはさまざまな分野にわたって実施されている。評価対象のプロジェクトは社会開発分野24案件、農業開発分野7案件、森林自然分野6案件、保健医療分野6案件、鉱工業開発分野2案件である。社会開発分野には人材育成、地域開発、公害防止などに関するプロジェクト、農業開発分野には農業振興計画、農村環境保全、獣医学研究所強化などに関するプロジェクト、森林自然分野には森林火災予防、水管理改善、荒廃地域の再植生技術などに関するプロジェクト、保健医療分野には地域医療改善、母子健康、医薬品管理などに関するプロジェクト、鉱工業開発分野にはエネルギー管理などに関するプロジェクトがある。

図4-14、表4-8はプロジェクトの分野別評価を示したものである。分野によってプロジェクト数に偏りがあるが、プ

ロジェクトの評価には分野によって違いが見られる。社会開発分野、保健医療分野、鉱工業開発分野ではいずれの評価項目においても評価の平均が3.0以上であり「普通」レベル以上の評価を得ている。社会開発分野、保健医療分野、鉱工業開発分野では評価傾向が類似しており、「有効性」「効率性」「インパクト」の評点の平均が「妥当性」「自立発展性」に比べると相対的に低い。

保健医療分野におけるタイ「外傷センター」は、交通事故による外傷ケアおよび予防の充実をはかるべく、地方都市の現実に即した外傷予防のモデルを構築することを目的とした技術協力プロジェクトである。全国に先駆けて地域の救急システムを構築するなどによって交通事故による死亡率が低減し、対象地域以外の病院がプロジェクトの取り組みを参考にし、またプロジェクトが訓練し採用した救急救命士が国家資格として認められるというインパクトが発現している。このプロジェクトに対する「妥当性」の評点の平均は4.1、「有効性」「効率性」「インパクト」の評点の平均は3.8以上、「自立発展性」の評点の平均は3.5といずれも高い評価を得ている。

一方、農業開発分野と森林自然分野では多くの評価項目における評点の平均が2点台であり、評価傾向が類似している。農業開発分野、森林自然分野では「インパクト」「自立発展性」の評点の平均が「妥当性」「有効性」「効率性」に比べると相対的に低い。「インパクト」および「自立発展性」については、表4-8から明らかのように農業開発分野、森林自然分野の評点の平均は社会開発分野、保健医療分野の評点の平均に比べて低く、統計的に有意な差が見られる。農業開発分野、森林自然分野が他の分野に比べ

て総じて評点の平均が低い傾向は、2005年度の2次評価の結果においても見られた状況である。

森林自然分野の6つのプロジェクトについては評価にばらつきが見られる。インドネシア「森林火災予防計画フェーズ2」は、国立公園を森林火災から守ることを目的とする森林火災予防管理活動が実施されることをプロジェクト目標としている技術協力プロジェクトであるが、統合的森林火災予防管理モデルが対象国立公園において完成間近になっている。プロジェクトに対する5項目評価の総合評点の平均が3.4で、いずれの評価項目についても評点の平均が3.2以上、「有効性」と「自立発展性」の評点の平均は3.7と高い評価を得ている。その一方、4つのプロジェクトは総合評点の平均が2.8以下である。総合評点の平均が最も低いプロジェクトは、荒廃地回復、砂漠化防止を目標としたブラジル「東部半乾燥地(カアチンガ)における荒廃地域の再生技術開発」である。専門家派遣が大幅に遅れたため、プロジェクト目標が達成されず、上位目標の予測も困難な状況にある。このプロジェクトではいずれの評価項目においても評点の平均が2点台である。

### (5) 地域別プロジェクトの評価

プロジェクトは広範囲の地域で実施されている。2006年度の2次評価の対象となったプロジェクトが実施されていた地域はアジア大洋州地域が30案件、中南米地域6案件、アフリカ地域5案件、中近東地域2案件、東欧地域2案件

件である。中近東地域および東欧地域はプロジェクト数が少なく、評価項目における評点の平均が同じような傾向を示していることから、両地域のプロジェクトを1つのグループとして取り扱い、分析を行った。プロジェクトの地域別評価を示したのが図4-15、表4-9である。

地域による評価の平均については、「自立発展性」において中近東・東欧地域が中南米地域に比べて評価が高いが、他の評価項目では、地域間による統計的な差は見られない。しかし、図4-15から明らかなように、アジア大洋州地域、中近東・東欧地域は同じような評価傾向を示しており、評価項目のなかで「妥当性」「自立発展性」の評価が相対的に高く、「効率性」についての評価が最も低い。一方、アフリカ地域と中南米地域は各評価項目についての評価が類似しており、「妥当性」「効率性」の評価が相対的に高く、「インパクト」の評価が最も低い。

2005年度の2次評価の結果では、中近東地域はいずれの評価項目においても他の地域に比べて評点が低く、中南米地域は相対的に高い評点を得ていた。しかし、2006年度はいずれの評価項目においても、中近東・東欧地域の評点は相対的に高く、その一方、中南米地域は相対的に低い評点である。

中南米地域では比較的高い評価を得ているプロジェクトと低い評価を受けているプロジェクトがあり、プロジェクト間で評価にばらつきが見られる。メキシコの「電子分野における研究教育手法開発」は、新しい電子技術の使用を

図4-14 分野別評価(評点の平均)

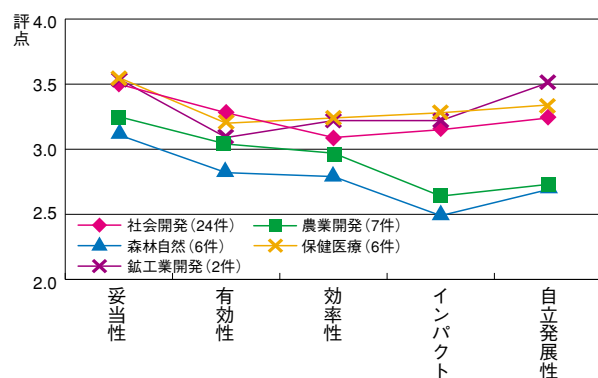


表4-8 分野別評価(評点の平均)

|       | 社会開発 | 保健医療 | 鉱工業開発 | 農業開発 | 森林自然 | 評点の平均の差 |
|-------|------|------|-------|------|------|---------|
| 妥当性   | 3.50 | 3.55 | 3.54  | 3.25 | 3.11 |         |
| 有効性   | 3.28 | 3.20 | 3.09  | 3.04 | 2.82 |         |
| 効率性   | 3.09 | 3.24 | 3.22  | 2.97 | 2.79 |         |
| インパクト | 3.15 | 3.28 | 3.22  | 2.64 | 2.49 | **      |
| 自立発展性 | 3.24 | 3.34 | 3.51  | 2.73 | 2.69 | *       |
| 計     | 24   | 6    | 2     | 7    | 6    |         |

\* 分野間の評点の平均に5%の有意水準で差がある

図4-15 地域別評価(評点の平均)

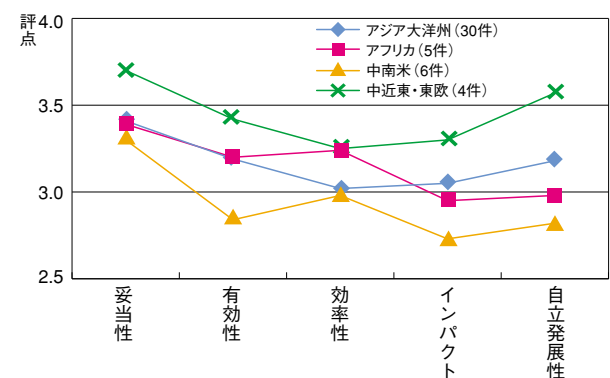


表4-9 地域別評価(評点の平均)

|       | アジア大洋州 | アフリカ | 中南米  | 中近東・東欧 | 評点の平均の差 |
|-------|--------|------|------|--------|---------|
| 妥当性   | 3.41   | 3.39 | 3.30 | 3.70   |         |
| 有効性   | 3.19   | 3.20 | 2.84 | 3.42   |         |
| 効率性   | 3.02   | 3.24 | 2.98 | 3.25   |         |
| インパクト | 3.03   | 2.95 | 2.73 | 3.30   |         |
| 自立発展性 | 3.13   | 2.98 | 2.82 | 3.57   | *       |
| 計     | 30     | 5    | 6    | 4      |         |

\* 分野間の評点の平均に5%の有意水準で差がある

表4-10 地域別・分野別プロジェクト数

| 分野    | 地域 | アジア大洋州 | アフリカ | 中南米 | 中近東・東欧 | 計  |
|-------|----|--------|------|-----|--------|----|
| 社会開発  |    | 18     | 2    | 2   | 2      | 24 |
| 農業開発  |    | 4      | 1    | 2   | 0      | 7  |
| 森林自然  |    | 4      | 1    | 1   | 0      | 6  |
| 保健医療  |    | 3      | 1    | 1   | 1      | 6  |
| 鉱工業開発 |    | 1      | 0    | 0   | 1      | 2  |
| 計     |    | 30     | 5    | 6   | 4      | 45 |

通じて職業訓練校指導員の教材作成能力の向上を目的とした技術協力プロジェクトである。先端技術を用いた活用可能な多くの教材を作成し、カウンターパート以外の機関から関心を寄せられる、また他の国々とのコミュニケーションが容易になり、他国と協力して教材作成の実施を計画しているというインパクトが発現している。このプロジェクトは評価項目の評点の平均が3.2以上の比較的高い評価を得ている。その一方、酪農を通じた中小規模農家の経営改善に適した酪農経営モデルの構築を目標としたパラグアイ「酪農を通じた中小規模農家経営改善計画」では、プロジェクト目標の達成を評価すべき指標と達成度の因果関係が適切ではなかったため、プロジェクトチームが到達目標として活動してきたことは本来のプロジェクト目標とは乖離している。このプロジェクトに対する評価は「妥当性」に関しては評点の平均が3点台であるが、他の項目はすべて2点台である。また、中南米地域のプロジェクトには前述したブラジル「東北部半乾燥地(カアチンガ)における荒廃地域の再植生技術開発」プロジェクトがある。

表4-10にはプロジェクトの対象地域と分野の関係を示している。この表に示されているように、中南米地域ではプロジェクトの半数が農業開発分野と森林自然分野である。農業開発分野と森林自然分野は、プロジェクトの分野別評価で示したように他の分野に比べて低い評価を得ており、このことが中南米地域の評価の低さにつながっていると考えられる。

### (6) 年度別プロジェクトの評価

プロジェクトの評価が年度によってどのように変化しているか、経年的推移を評点の平均で示したのが図4-16および表4-11である。図4-16から明らかなように、評点の平均を見るといずれの評価項目においても2004年度、2005年度のプロジェクトは2003年度のプロジェクトに比べると評価が高い。表4-11には統計的分析結果を示してある。2003年度と2004年度のプロジェクト間ではいずれの評価項目においても評価の平均に統計的に有意な差が見られ、2004年度のほうが評価は高い。また、2003年度と2005年度のプロジェクトを比較すると、いずれの評価項目においても

2005年度のほうが評価は高く、「妥当性」「有効性」「インパクト」「自立発展性」では統計的に有意な差が見られる。しかしながら、2004年度と2005年度のプロジェクト間ではいずれの評価項目についても同程度の評価であり、差は見られない。

5つの評価項目の合計評点の平均をプロジェクトの総合評点として算出し、その総合評点の分布を示したのが図4-17である。この図から明らかなように、2003年度には総合評点が1点台のプロジェクトが見られるが、2004年度、2005年度には見られない。また、総合評点が2.5未満のプロジェクトは2004年度、2005年度には減少しており、3.5以上のプロジェクトが多くなる。

2005年度の分析結果において、2003年度に比べて2004年度のプロジェクトの2次評価者による評価が高かった。

表4-11 2次評価者によるプロジェクトの評価の経年的変化

| 評価項目  | 評点の平均  |        |        | 年度間の平均の差 |         |       |
|-------|--------|--------|--------|----------|---------|-------|
|       | ①2003年 | ②2004年 | ③2005年 | ②-①      | ③-①     | ③-②   |
| 妥当性   | 2.91   | 3.35   | 3.39   | 0.44 **  | 0.48 ** | 0.04  |
| 有効性   | 2.92   | 3.15   | 3.22   | 0.23 *   | 0.30 *  | 0.08  |
| 効率性   | 2.79   | 3.05   | 3.01   | 0.25 **  | 0.21    | -0.04 |
| インパクト | 2.60   | 3.06   | 2.95   | 0.46 **  | 0.35 *  | -0.11 |
| 自立発展性 | 2.73   | 3.11   | 3.15   | 0.38 **  | 0.43 ** | 0.05  |

\* 年度間の評点の平均に5%の有意水準で差がある

図4-16 2次評価者によるプロジェクトの評価の経年的変化(平均)

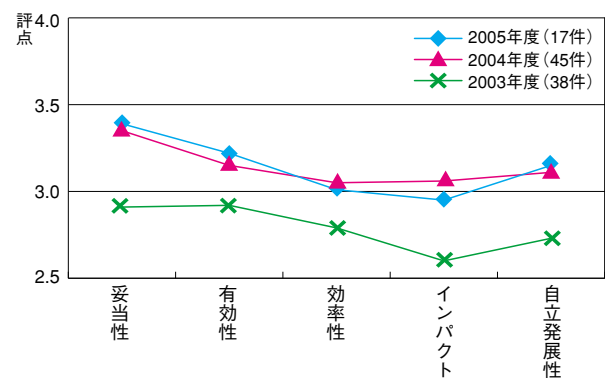
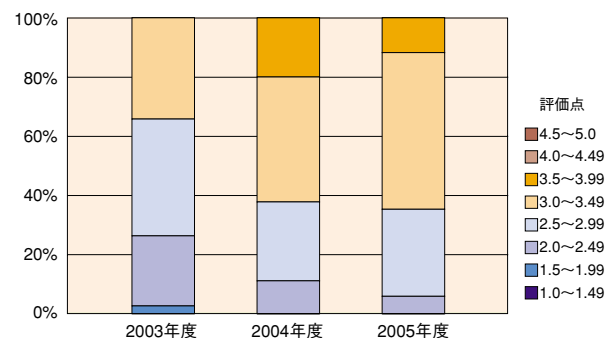


図4-17 2次評価者によるプロジェクトの評価(総合評点の平均)



2003年度と2004年度のプロジェクトの評価を比較すると、2006年度も2005年度と同様に2003年度に比べて2004年度のプロジェクトの評価が高く、2006年度の結果では2004年度、2005年度の差が2003年度に比べて統計的に有意水準が高い。2005年度の2004年度の評価対象プロジェクトは17件であったが、2006年度の評価対象プロジェクトは45件と数が多く、より安定した結果となっている。報告書から読み取った評価ではあるが、以上の結果から2004年度のプロジェクトが2003年度のプロジェクトに比べて高い評価を得ていることが確認できた。

## (7) JICA本部・在外事務所による評価、および事前評価の有無

JICAでは、在外強化の流れにあわせ、2004年10月から試行的に8事務所において、在外事務所が主体となって案件形成から実施、事業評価までの一連の業務を実施する「在外主管案件」を導入しており、2005年4月からは対象事務所を30事務所に拡充して実施している。本部主体のプロジェクトと在外事務所主体のプロジェクトについては、1-2の(5)に述べてあるように終了時評価報告書の評価の質には差が見られたが、2次評価者が報告書からとらえたプロジェクトに対する評価結果には差は見られなかった。

また、事前評価を実施したプロジェクトが徐々に終了の時期を迎えつつあり、2006年度の2次評価の対象プロジェクトのなかでは12のプロジェクトが事前評価を実施している。事前評価を実施したプロジェクトと実施しなかったプロジェクトについても、2次評価者によるプロジェクトに対する評価結果には差は見られなかった。

しかし、在外事務所主体によるプロジェクトや事前評価実施プロジェクトの終了時評価の数は少なく、2006年度の分析結果が明確なものとはいえない。今後、在外事務所主体によるプロジェクトや事前評価実施プロジェクトの終了時評価が増えていくにつれ、安定した結果が得られるであろう。

## (8) プロジェクトの成果に影響を与えるマクロ要因

### 1) 相関による分析

前節では支援分野別、被援助対象地域別にプロジェクトの各種の成果指標の評価結果を比較分析してみたが、分野や地域によってプロジェクトの成果(5項目評価結果)が異なることが明らかになった。しかし、プロジェクトの成果に影響を与える要因はこれだけではないと考えられる。たとえば、プロジェクトに関する要因として、案件の規模が

大きければそれだけインパクトも大きいことから成果が出やすいのではないかと、逆に、成果の維持が困難となるのではないかと、とも考えられる。また、協力期間が長ければ成果も出やすいのではないかと、逆に、協力期間が長いものには成果達成が困難なプロジェクトが多く、成果が出にくいのではないかと、とも考えられる。

さらに、プロジェクトが実施される国の状況も成果の達成に影響する。たとえば、プロジェクトの成果を上げるためにはさまざまな物的、技術的、組織的条件が必要とされることから、国の全般的な経済力、組織運営能力、ガバナンスの程度、一般的な知的水準などが影響するのではないかと考えられる。しかも、これらの影響の程度は成果指標によって異なるのではないかと考えられる。さらに、分野や地域はこれらマクロ要因と関連があると考えられることから、さまざまな要因を考慮に入れて、何が本当にプロジェクトの成果に影響を与えているかを考えなければならない。

そこで、プロジェクトに影響を与える要因として、案件の「案件規模」「協力期間」、被援助国の経済力を示す「GDP/cap」、組織運営能力やガバナンスを代替する指標として「人間開発指数(HDI)」、一般的知的水準を示す「教育指数」を取り上げ、プロジェクトの成果との関連を見る。なお、分析に用いたプロジェクトは2006年度の評価者が直接評価した60案件(2006年度あらたに評価対象とした45案件と、2005年度の評価対象案件のうち糊代として用いた15案件)である。「案件規模」「協力期間」は終了時評価報告書に記載してある情報をもとにした。「GDP/cap」「人間開発指数」「教育指数」についてはHuman Development Report (UNDP, 2006)に収録されている数値を用いた。「教育指数」は成人識字率、初等・中等・高等教育への就学率を総合した指数、「人間開発指数」は出生時平均余命、教育指数、GDPを総合した指数である。また、「GDP/cap」は自然対数値を用いた。

60のプロジェクトの5項目評価における評点・視点と上記の要因との相関を表4-12に示してある。この表から明らかのように、評価5項目のうち、「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」に関する評点、視点の評価点はごくわずかの例外を除いてこれらの要因変数と大きな相関関係にはない。すなわち、これらの要因の状態にかかわらず、成果の上がっているプロジェクトもあればそうでないものもあるということである。

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



表4-12 5項目評価項目と要因との相関

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

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

「GDP/cap」「人間開発指数」との間には相関が強いものが多い。視点のなかでは技術的な持続性の保証、組織的な持続性の保証、あるいは財政的な持続性の保証といった視点で相関が強い。「GDP/cap」「人間開発指数」「教育指数」間の相関は強いので、具体的にどの要因がどのように影響しているのかを特定することはできないものの、被援助国の経済力、組織運営能力、ガバナンス、一般的知的水準などが広い意味での自立発展性に影響を与えていることは明確である。「自立発展性」はプロジェクトが終了したあとの被援助国の努力やしきみにかかっていることが大きいところから、納得のいく結果といえる。

また、視点の1つである「持続性確保のためのしくみの組み込み」が他の視点と比較して、これら外部要因と強い相関を示していないことは、どのような条件下であれ、持続性確保のためのしくみをプロジェクトのなかに組み込もうとしていることを示していると考えられるが、一方で、それにもかかわらず、外部条件が整わなければ持続性の確保がむずかしく、いっそうの工夫が必要なことを示唆していると判断することができる。

## 2) 要因分析の必要性

プロジェクトの成果に影響を与える要因はこれらのほかにも数多い。社会・経済変数のほかに、政治的な状況も重要な変数である。しかもこれらは相互に関連も強いことから、それらを同時に考慮しないと、どの要因が本当に効い

ているのかはわからない。ただそのためには解を安定させるため、十分な数のサンプル=評価結果を集めないといけない。2007年度以降十分なサンプル数が得られたら、試みる価値のある課題である。

## (9) 2次評価者によるプロジェクトの総合的評価

プロジェクトの成果について2次評価者が報告書から読み取った評価5項目についての評点の平均を総合評点(1点~5点)として、今回評価を行った2004年度と2005年度のプロジェクト45案件のなかから総合評点の高いプロジェクトと低いプロジェクトを各4案件選んだ。それらの評価5項目の評点を図示したのが図4-18、図4-19である。また、表4-13には上位4案件グループと下位4案件グループにおける視点・評点の平均を示してある。

図4-18、図4-19、表4-13から明らかのように総合評点の上位案件グループの評価5項目を見ると、「妥当性」「有効性」「自立発展性」の評点の平均は3.9程度の評価を得ているが、「効率性」は評価の平均が3.6と相対的に低く、評点のばらつきが見られる。総合評点の下位案件グループの評価5項目については、「インパクト」と「自立発展性」についての評価が相対的に低く、「有効性」については評点が相対的に高いけれども評点にばらつきが見られる。

上位案件グループと下位案件グループの評点の平均の差を見ると、ほとんどの評価項目においても統計的に有意な差があり、上位案件グループのほうが下位案件グループに

比べて評点が高い。両グループ間では「妥当性」については評点の平均の差が小さく、「インパクト」と「自立発展性」については差が大きい。

さらに、高く評価されたプロジェクトと低く評価されたプロジェクトの相異を各評価項目における視点から見る。上位案件グループと下位案件グループの視点の評価点を比較すると、「インパクト」「自立発展性」では、すべての視点についても上位案件グループのほうが平均評価点が高く、両グループ間の平均の差は統計的に有意に大きい。しかし、「妥当性」「有効性」「効率性」については、いくつかの視点で両グループ間の差に違いが見られる。「妥当性」の「手段としての適切性」、「有効性」の「プロジェクトの目標達成度」、「効率性」の「実施プロセスの適切性」について

は平均の差が大きく、上位案件グループのほうが視点の平均評価点が高い。

高く評価されたプロジェクトは「妥当性」の「手段としての適切性」、「有効性」の「プロジェクトの目標達成度」、「効率性」の「実施プロセスの適切性」、および「インパクト」「自立発展性」のすべての視点において評価点が高い。これらの結果から、プロジェクト実施に際して用いる手段が適切であり、プロジェクト目標の達成度が高く、実施プロセスが適切であり、波及効果が発現し、自立発展性が高いことがプロジェクトの評価を高めることにつながると考えられ、プロジェクトの実施手段・方法がプロジェクトを成功へ導く重要な要因であることを示唆しているといえよう。

表4-14、表4-15は2次評価による評価が高かった4案件、

図4-18 高く評価された4案件

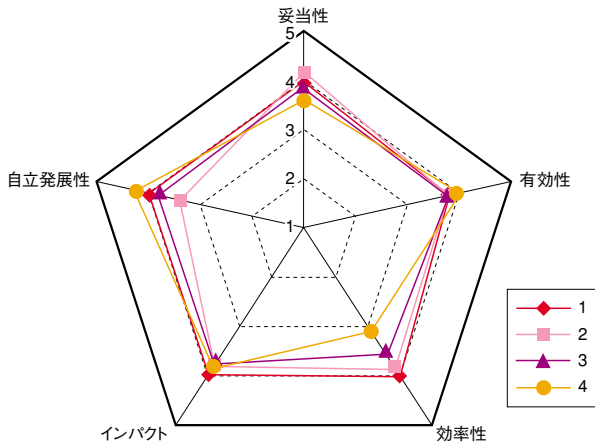


図4-19 低く評価された4案件

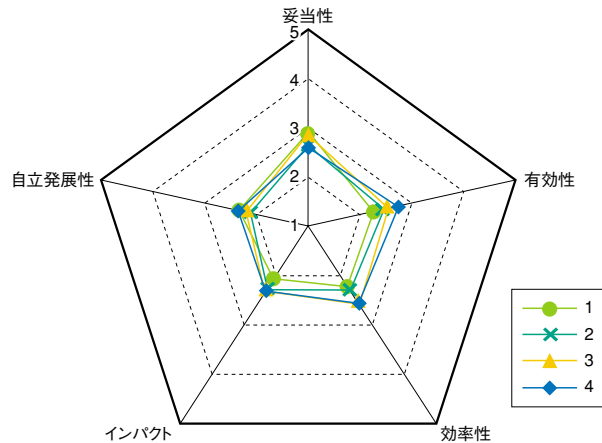


表4-13 総合評点上位4案件と下位4案件における視点・評点の平均

| 視点・評点 |                          | 視点・評点の平均 |       | 平均の差    |
|-------|--------------------------|----------|-------|---------|
|       |                          | 上位4案件    | 下位4案件 |         |
| 妥当性   | 優先度                      | 3.79     | 3.16  | 0.62 *  |
|       | 必要性                      | 3.81     | 3.09  | 0.72 *  |
|       | 手段としての適切性                | 3.99     | 2.44  | 1.54 ** |
|       | 評点                       | 3.86     | 2.73  | 1.13 ** |
| 有効性   | プロジェクト目標の達成度             | 3.88     | 2.40  | 1.48 ** |
|       | プロジェクト目標達成にかかわる因果関係      | 3.79     | 2.88  | 0.92 ** |
|       | 評点                       | 3.87     | 2.51  | 1.36 ** |
| 効率性   | 投入費用の明確化                 | 3.36     | 2.61  | 0.75 *  |
|       | 費用対効果                    | 3.07     | 2.27  | 0.79    |
|       | 実施プロセスの適切性               | 3.66     | 2.46  | 1.20 ** |
|       | 評点                       | 3.59     | 2.37  | 1.22 ** |
| インパクト | 予期されたインパクトの達成度           | 3.81     | 2.11  | 1.70 ** |
|       | インパクトにかかわる因果関係の論理性       | 3.75     | 2.41  | 1.35 ** |
|       | 予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度 | 3.84     | 2.31  | 1.53 ** |
|       | 評点                       | 3.81     | 2.19  | 1.62 ** |
| 自立発展性 | 持続性確保のためのしくみの組み込み        | 3.73     | 2.32  | 1.41 ** |
|       | 持続性の程度                   | 4.01     | 2.24  | 1.76 ** |
|       | 持続性の保証（組織）               | 3.90     | 2.29  | 1.61 ** |
|       | 持続性の保証（技術）               | 3.77     | 2.59  | 1.17 ** |
|       | 持続性の保証（財政）               | 3.88     | 2.02  | 1.86 ** |
|       | 評点                       | 3.86     | 2.24  | 1.62 ** |

\* 上位4案件と下位4案件間の評価点の平均に5%の有意水準で差がある  
\*\* 上位4案件と下位4案件間の評価点の平均に1%の有意水準で差がある

評価が低かった4案件を示してある。総合評点が最も高かったプロジェクトは、中国「住宅性能評定・住宅部品認定の研究」である。住宅建設が進展している中国では、住宅市場を規範・秩序をもって発展させるために、住宅性能評価制度および住宅部品認定制度を制定して住宅の質的向上をはかり、健全な住宅産業の発展をめざしており、プロジェクトでは、その住宅性能評価制度および住宅部品認定制度が策定されることを目標としている。住宅性能評価制度は試行制度が実施され、住宅部品認定制度についても制度上の整備はおおむね確立されており、2005年には両制度が実施される予定である。

このプロジェクトはいずれの評価項目についても3.9から4.0の評点を獲得している。評点が高かった理由は次のとおりである。成果として達成された安全性・居住性に関するデータ収集およびその検査方法の確立が、両制度の策定に貢献しており「有効性」が高い。派遣専門家の専門分野・派遣時期が適切、供与機材は現地調達によるなど「効率性」が高い。プロジェクト目標が達成されたことにより上位目標の達成は容易である、また、いくつかの製品の組み合わせによって構成される「住宅部品」の概念がプロジェクトにより導入され、「住宅部品」の技術標準を推進するなど高い「インパクト」が生じている。プロジェクトにより策定された認定基準が国家制度として策定される過程にあり、プロジェクトの中国側協力機関が引き続き両制度の中核を担うことが決定されているなど「自立発展性」が高い。

総合評点が最も低かったプロジェクトは、ブラジル「東北部半乾燥地(カアチンガ)における荒廃地域の再植生技術開発」で、ブラジル東北部にある内陸半乾燥地において土地の荒廃が急速に広がっているため、荒廃地回復、砂漠化防止を目的に緑化技術の開発およびそれを活用した持続的家畜生産技術を開発し、普及をはかるためのプロジェクトである。このプロジェクトでは専門家へのブラジルの査証発給が遅れたことにより、プロジェクトの実施開始後1年

以上経過してから専門家が派遣されており、専門家派遣の遅れによりプロジェクト目標が達成されず、上位目標の予測も困難な状況にある。このため、プロジェクトの延長が提言された。

評価項目への評点は「妥当性」が2.9で最も高く、「有効性」「効率性」「自立発展性」の評点がいずれも2.3前後、「インパクト」の評点は2.0に達していない。総合評点が低かった理由としては次のことが挙げられる。「有効性」については専門家派遣の遅延によりプロジェクトの実質的な開始が1年以上遅れたため、プロジェクト目標が達成されていない。「効率性」については査証発給の遅れという外部条件による長期専門家派遣の遅れ、資材調達の遅延、C/Pの配置不足などが効率性を低くしている。「インパクト」についてはプロジェクト目標の一部しか達成されていないため、上位目標達成に至らないことや、普及をはかる手段がわからないためインパクトの発現に結びつかないことが挙げられる。

## (10) 報告書に基づく2次評価によるプロジェクトの評価についてのまとめ

評価対象プロジェクトは全体的に「妥当性」が高く、「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」も一定のレベルに達している。

5項目評価を視点別に見ると、「妥当性」に関しては、日本の援助政策、JICAの国別事業実施計画、相手国の開発政策との整合性はあるか、ODAで実施する妥当性はあるか、当該国・分野に対する協力として事業実施の高い優先性があるかという「プロジェクト実施の優先度」や、ターゲットグループ、対象地域、社会のニーズに合致しているか、いまのそのニーズは存在しているかを問う「プロジェクトの必要性」に関しては高いが、プロジェクトは設定した開発課題の解決に向けて効果を上げるアプローチとして適切か、対象地域やターゲットグループの選定は適正か、日

表4-14 2次評価者によって高く評価されたプロジェクト：上位4案件

| 国名    | プロジェクト名          | 総合評点 | 評価年度 |
|-------|------------------|------|------|
| 1 中国  | 住宅性能評定・住宅部品認定の研究 | 3.95 | 2004 |
| 2 タイ  | 外傷センター           | 3.78 | 2004 |
| 3 トルコ | 省エネルギープロジェクト     | 3.74 | 2005 |
| 4 タイ  | 都市開発技術向上計画       | 3.73 | 2004 |

表4-15 2次評価者によって低く評価されたプロジェクト：下位4案件

| 国名      | プロジェクト名                            | 総合評点 | 評価年度 |
|---------|------------------------------------|------|------|
| 1 ブラジル  | 東北部半乾燥地(カアチンガ)における荒廃地域の再植生技術開発     | 2.33 | 2004 |
| 2 タイ    | タイ南部における生ゴミを含むリサイクルシステム構築の試みプロジェクト | 2.34 | 2005 |
| 3 ベトナム  | 国立獣医学研究所強化計画                       | 2.48 | 2004 |
| 4 カンボジア | 森林分野人材育成計画                         | 2.48 | 2004 |

本の技術の優位性はあるか、より高いレベルのアウトカムの発現に向け、他ドナーや相手国による関連事業との連携を計画・実施しているかという「手段としての適切性」という視点では相対的に低い。

また、「効率性」についても、機材購入や専門家費用など投入にかかる費用を明確に把握しているかという「投入費用の明確化」という視点は相対的に高いが、コストを抑える努力をしたか、より低い費用で達成する代替手段はなかったか、同じ費用でより高い達成度を実現することはできなかったか、他ドナーや相手国政府の類似プロジェクトと比較して費用対効果は高かったかという「費用対効果」の視点は低く、評価点の平均が3.0を割っている。

「自立発展性」についても、協力終了後も効果を上げていくための活動を行ううえで、政策における活動の位置づけや実施機関の組織体制は安定しているかという「持続性を保証する環境の整備：組織」の視点や、プロジェクトで獲得された技術や能力が維持・拡大されているか、資機材は適切に維持・管理されているかという「持続性を保証する環境の整備：技術」の視点は高いが、経常経費を含む予算の確保は行われているか、予算確保のための対策は十分かという「持続性を保証する環境の整備：財政」の視点は低く、評価点の平均は3.0を割っている。

しかし、そのような問題はあるものの、2003年度から2005年度にかけての評価結果を時系列的に比較してみると、2003年度と2004年度・2005年度の間には統計的に有意な差が見られ、2003年度のプロジェクトに比べて2004年度や2005年度のプロジェクトのほうが質が高くなっている。2005年度の分析においても2003年度と2004年度間に統計的に有意な差が見られた。2006年度の分析では2004年度のプロジェクト数が多いことからこの結果はより安定的であり、2005年度の結果が確認されたといえる。しかし、2004年度と2005年度の間にはいまのところ統計的に有意な差は見られない。

また、2次評価者によって全般的に高く評価されたプロジェクトと全般的にやや低く評価されたプロジェクトを比較してみると、5項目すべてについて有意な差があるというものの、「有効性」「インパクト」「自立発展性」において差が大きいことから、プロジェクト運営においては、特にこの評価項目に留意する必要がある。

支援分野別・被援助対象地域別による比較分析を行った。社会開発分野、保健医療分野、鉱工業開発分野は、いずれの評価項目も普通レベル以上の評価を得ている。これら3分野の評価傾向は類似しており、「有効性」「効率性」「インパクト」の評点の平均が「妥当性」「自立発展性」

に比べると相対的に低い。農業開発分野、森林自然分野は多くの評価項目において評点の平均が2点台であり、両分野ともに「インパクト」「自立発展性」の評点の平均が「妥当性」「有効性」「効率性」に比べると相対的に低い。地域別で比較すると、中東・東欧地域における評価が相対的に高く、中南米における評価は低い。中近東・東欧地域、アジア・大洋州地域の評価傾向が類似している。いずれの評価項目も普通レベル以上の評価を得ており、「妥当性」「自立発展性」の評価が相対的に高く、「効率性」の評価が最も低い。また、中南米地域、アフリカ地域は評価傾向が類似しており、「妥当性」「効率性」の評価が相対的に高く、「インパクト」の評価が最も低い。分野別、地域別による比較はグループに属するプロジェクト数が少ない場合があり、このような場合、極端な成果を示しているプロジェクトがそのグループへ与える影響が強くなる。このような影響を小さくして、安定した結果を得るためにはより多くのプロジェクトを用いて分析することが必要であろう。

JICA本部が主体となっているプロジェクトと在外事務所が主体となっているプロジェクトについては、終了時評価報告書の評価の質に関しては差が見られたが、2次評価者によるプロジェクトに対する評価に関して差は見られなかった。また、事前評価を実施しているプロジェクトと非実施プロジェクトにおいても、2次評価者によるプロジェクトの評価に差は見られなかった。2006年度は在外事務所主体のプロジェクトおよび事前評価実施プロジェクトの数が少なかったため、明確な結果は実施数が多くなる今後の分析を待ちたい。

プロジェクトの成果に影響を与える要因としてはさまざまなものが考えられるので、「案件規模」「協力期間」「GDP/cap」「人間開発指数」「教育指数」の指数を用いて5項目評価における評点・視点との相関を見た。「自立発展性」における評点・視点と「GDP/cap」「人間開発指数」「教育指数」との間に相関が強いものがあった。これらの要因はプロジェクトとは直接関係のない外部要因ではあるが、被援助国の経済力、組織運営能力、ガバナンス、一般的知的水準などが広い意味での自立発展性に影響を与えていることは明確で、「自立発展性」はプロジェクトが終了したあとの被援助国の努力やしゅみにかかわっていると考えられる。

## (11) プロジェクトの質を高めるために

2次評価者が終了時評価報告書に基づいてプロジェクトを評価した結果、プロジェクトの質を高めるための留意点として次のことが挙げられる。

### 1) プロジェクトを実施するにあたっての手段の適切性

プロジェクトは妥当性を検討することによって開始され、開始時の妥当性がその後の実施プロセスや成果などに関連する。「妥当性」に関する2次評価者による評価では「優先度」と「必要性」についての評価点に比べて「手段としての適切性」の評価点が相対的に低い。しかし、1-3の(3)で述べたように「手段としての適切性」はプロジェクトの成果の発現や自立発展性との間に高い相関が見られる。

プロジェクト実施にあたっては適切な手段・方法の選択が重要であり、適切な手段・方法によってプロジェクト目標の達成度やインパクトの発現、自立発展性を高めることが可能となり、ひいてはプロジェクト全体の質を向上させることができると考えられる。事前評価で手段としての適切性を吟味することは、プロジェクトを将来成功させるうえできわめてその役割が大きい。

### 2) プロジェクト目標と上位目標の明確な因果関係

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

### 3) 指標・目標値の設定

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

### 4) PDMの活用

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

### 5) PDMについての当事者間の理解

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

### 6) 外部条件の変化への対応

被援助国の政治情勢の変化という外部条件によりプロジェクトの進捗状況が大きく変化したプロジェクトがあった。外部条件に大きな変化が生じた場合、当初考えられていたプロジェクトをそのまま続行するのではなく、中間評価を行いプロジェクトの内容を大幅に変更するなどの措置をとることが必要である。

付表1 2006年度に実施した2次評価プロジェクト一覧

| 【2004年度新規案件】 28件 |                                  |
|------------------|----------------------------------|
| アルゼンチン           | 産業公害防止                           |
| イラン              | 職業訓練視聴覚教材向上計画                    |
| インドネシア           | 地方行政人材育成                         |
| インドネシア           | 電気系ポリテクニク教員養成計画                  |
| エジプト             | ナイルデルタ水管理改善計画                    |
| ガーナ              | 小中学校理数科教育改善計画                    |
| ガーナ              | 灌漑小規模農業振興計画フォローアップ               |
| カンボジア            | 森林分野人材育成計画                       |
| スリランカ            | 情報技術分野人材育成計画                     |
| タイ               | 薬物対策地域協力                         |
| タイ               | 都市開発技術向上計画（延長）                   |
| タイ               | 外傷センター                           |
| タイ               | エネルギー管理者訓練センター                   |
| タイ               | 自治体間協力プロジェクト                     |
| 中国               | 日中友好医薬品安全性評価管理センター               |
| 中国               | 水利人材養成                           |
| 中国               | 住宅性能評定・住宅部品認定の研究                 |
| チュニジア            | リプロダクティブヘルス教育強化                  |
| チリ               | 住民参加型農村環境保全計画                    |
| パラグアイ            | 酪農を通じた中小規模農家経営改善計画               |
| ハンガリー            | ドナウイヴァーロシュ工科大学環境技術者人材育成          |
| バングラデシュ          | 飲料水ヒ素汚染の解決に向けた移動ヒ素センター           |
| フィジー             | 南太平洋大学遠隔教育・情報通信技術強化              |
| フィリピン            | 初中等理数科教員研修強化計画                   |
| ブラジル             | 東北部半乾燥地（カアチンガ）における荒地地域の再植生技術開発   |
| ベトナム             | 国立獣医学研究所強化計画                     |
| ベトナム             | 牛人工授精技術向上計画                      |
| メキシコ             | 電子分野における研究教育手法開発                 |
| 【2005年度新規案件】 17件 |                                  |
| インドネシア           | 森林火災予防計画フェーズ2                    |
| インドネシア           | 炭素固定森林経営現地実証調査                   |
| インドネシア           | インドネシア地方貿易研修・振興センター              |
| カザフスタン           | セミパラチンスク地域医療改善計画                 |
| タイ               | タイ南部における生ゴミを含むリサイクルシステム構築の試み     |
| タイ               | スワナプム空港環境管理・施設維持能力向上             |
| タイ               | 障害者創造活動と就業機会および山岳民族の手紡ぎ糸ほか商品開発計画 |
| タイ               | 海外融資プロジェクト事後評価能力向上               |
| 中国               | 太湖水環境修復モデル                       |
| チュニジア            | 電気電子技術者育成計画                      |
| トルコ              | 省エネルギー                           |
| パラグアイ            | 南部看護・助産継続教育強化                    |
| バングラデシュ          | 農村開発技術センター機能強化計画                 |
| フィリピン            | 水牛および肉用牛改良計画                     |
| マレーシア            | マレーシアマルチメディアネットワーク教育             |
| ミャンマー            | 母と子のプライマリーヘルスケア                  |
| ラオス              | 読書推進運動支援                         |
| 【のりしろ部分】 15件     |                                  |
| ケニア              | 農村社会における小規模灌漑振興                  |
| ザンビア             | 職業訓練拡充計画アフターケア                   |
| セネガル             | 職業訓練センター拡充計画                     |
| タイ               | 東北タイ造林普及計画フェーズ2                  |
| 中国               | 安徽省プライマリ・ヘルスケア技術訓練センター           |
| 中国               | 人工林木材研究計画                        |
| チリ               | 小規模酪農生産性改善計画                     |
| ネパール             | 村落振興・森林保全計画フェーズ2                 |
| フィリピン            | 農民参加によるマージナルランドの環境および生産管理計画      |
| フィリピン            | 船舶検査能力向上計画                       |
| ブラジル             | 東部アマゾン持続的農業技術開発計画                |
| ベトナム             | 高等海事教育向上計画                       |
| ベトナム             | ハノイ工科短期大学機械技術者養成計画               |
| マレーシア            | 未利用資源飼料化計画フォローアップ                |
| マレーシア            | 食品衛生プログラム強化                      |

付表2

2次評価票（2006年度版）

|      |  |       |
|------|--|-------|
| 記入者名 |  | 作成年月日 |
| 案件名  |  |       |

※記入方法

|  |
|--|
| <p>① <b>薄緑</b> <b>橙</b> の「視点」「評点」の部分をドロップダウン・リストから選択【I～III】</p> <p>基準</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5 : 十分/高い</li> <li>4 : おおむね十分/高い</li> <li>3 : 普通</li> <li>2 : いくらか不十分/低い</li> <li>1 : 不十分/低い</li> <li>* : 判断不能(「視点」のみ入力可能)</li> </ul> <p>② <b>薄緑</b> の「なじみ度」の部分はドロップダウン・リストから選択肢を選択</p> <p>③ コメント欄には、重要点や特筆されるべき点を記入(よい事例を含む)【I～IV】</p> |
|--|

I 適切な評価が可能であったかどうかの前提条件(評価可能性)

|      |   |
|------|---|
|      | 【事業計画(事前評価/PDM)の適切性】 事業計画(事前評価/PDM)がプロジェクトを評価するのに適切であったか  |
| 視点   | 終了時評価で用いたPDMが当初作成されたPDMの修正版である場合、当初に比べて改善されたものであったか。評価で用いたPDMでのプロジェクトの達成目標が当初に比べて低くなっていないか。     |
|      | 【プロジェクトのターゲット・グループの設定】  |
| 視点   | プロジェクトの裨益者であるターゲット・グループの設定が明確かつ適切であるか。  |
|      | 【プロジェクト目標の達成度(実績)の検証可能性】 事業計画(事前評価/PDM)において、プロジェクトのアウトプットと目標は達成度の評価が可能ないように設定されていたか             |
| 視点   | アウトプット、プロジェクト目標において、指標とその数値目標(目標値)が評価目的をふまえて明確・適切に設定されており、事業計画(事前評価/PDM)に基づいた達成度が評価可能な形になっていたか。 |
|      | 【上位目標の達成度(実績)の検証可能性】 事業計画(事前評価/PDM)において、上位目標は達成度の評価が可能ないように設定されていたか                             |
| 視点   | 上位目標において、指標とその数値目標(目標値)が評価目的をふまえて明確・適切に設定されており、事業計画(事前評価/PDM)に基づいた達成度が評価可能な形になっていたか。            |
|      | 【プロジェクトの組み立て(因果関係)の検証可能性】 評価に用いたPDMにおいて「活動→アウトプット(成果)→プロジェクト目標→上位目標」の論理は妥当だったか                  |
| 視点   | 外部条件を含めた因果関係の仮説が明確かつ現実的であり、妥当な論理が組まれていたか。   |
|      | 【実績・実施プロセスの検証可能性】 プロジェクトのモニタリングが行われ、必要な記録(ベースライン・データを含む)が残されていたか                                |
| 視点   | アウトプット、活動、投入などを中心に、プロジェクトのモニタリングが定期的に行われ、評価に必要な情報・データの蓄積がなされていたか。                               |
| コメント |   |
| 評点   |   |

II 項目ごとの2次評価

|      |  |
|------|--|
| 1    | 評価フレームワーク  |
|      | 【調査団構成(中立性・公正性・専門性)】 中立性・公正性・専門性に配慮した調査団構成となっているか  |
| 視点   | 調査団の構成にあたっての中立性・公平性・専門性確保への配慮が報告書中に言及されているか。言及がない場合は、報告書から読み取れる情報をもとに、「評価の公平性・中立性は害されていないか、専門知識の不足や評価の質への悪影響はないか、調査団構成の偏りがその要因となっていないか」などを基準として判断する。 |
|      | 【被援助国の参画度】 途上国側関係者の評価調査への参画は十分か《先方関係者の評価者としての評価への参加》   |
| 視点   | 途上国側関係者の評価調査への十分な参画(=評価方法に対する理解に基づき、一連の評価活動に相手国のプロジェクト関係者または第三者がJICAと共同して従事)が報告書中に記述されているか。具体的な記述がない場合は、調査団構成やミニッツなどの報告書から読み取れる情報をもとに、参画度を判断する。      |
| コメント |  |
| 評点   |  |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>2 情報収集 (*1)</b> |   |
|                    | <b>【評価設問】 評価設問は適切に設定されているか</b>  |
| 視点                 | 評価目的をふまえた評価設問が評価グリッドにおいて適切に設定され、現実的な情報収集計画となるよう具体的・実際的なレベル(小項目)までブレイクダウンしてあるか。                                |
|                    | <b>【情報源と収集方法の適切性】 情報収集方法や収集先(訪問先・面会者など先方関係者の情報源としての評価への参加)は適切か</b>  |
| 視点                 | 複数の収集方法を組み合わせることにより、情報の客観性・信憑性を高めるよう配慮しているか。最終受益者を含め、幅広い情報収集先をバランスよくあたっているか。                                  |
|                    | <b>【情報源の明確性】 データ・情報の収集先(訪問先・面会者など)は明らかか</b>   |
| 視点                 | 情報収集先に関する十分な説明(出典、面談者リストなど)があるか。  |
|                    | <b>【収集実績】 評価を行ううえで十分な情報が収集されているか</b>  |
| 視点                 | 設定した情報収集計画(評価グリッド)に基づき、評価設問への回答を得るに十分(質・量)な情報が得られているか。また、調査の実施過程であらたな疑問が生じた場合は、必要な追加情報を収集しているか。               |
| コメント               |   |
| 評価                 |   |
| <b>3 分析</b>        |   |
| <b>3.1 現状把握・検証</b> |   |
|                    | <b>【プロジェクトの現状把握・検証(実績・アウトプット)】 アウトプット産出の把握・検証は十分か</b>   |
| 視点                 | アウトプットは計画どおり産出されているか、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているか。  |
|                    | <b>【プロジェクトの現状把握・検証(実績:プロジェクト目標)】 プロジェクト目標の達成度の把握・検証は十分か</b>   |
| 視点                 | プロジェクト目標に関する達成度、もしくは達成予測が、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているか。   |
|                    | <b>【プロジェクトの現状把握・検証(実績:上位目標)】 上位目標の達成度の把握・検証は十分か</b>   |
| 視点                 | 上位目標に関する達成度、もしくは達成予測が、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているか。   |
|                    | <b>【プロジェクトの現状把握・検証(実施プロセス)】 実施プロセスの把握・検証は十分か</b>  |
| 視点                 | プロジェクトの実施プロセス(モニタリング、意思決定過程、プロジェクト内でのコミュニケーション状況など)に対する検証が、成果や目標達成にあたっての貢献・阻害要因の特定につながる形で、十分に行われているか。         |
|                    | <b>【プロジェクトの現状把握・検証(定性的因果関係)】 因果関係の把握・検証が定性的側面から十分とらえられているか</b>  |
| 視点                 | 計画段階におけるプロジェクトの組み立てに対する検証(*2:プロジェクト実施状況と変化の関連やプロジェクトにかかわる人々の認識など)が、成果や目標達成にあたっての貢献・阻害要因の特定につながる形で、十分に行われているか。 |
|                    | <b>【プロジェクトの現状把握・検証(定量的因果関係)】 因果関係の把握・検証が定量的方法で十分行われているか</b>   |
| 視点                 | 「with/without」や「before/after」の比較を通して、効果がプロジェクトの結果もたらされたものであるかの検証(*3)を、納得性の高い形で試みているか。                         |
| コメント               |   |
| 評価                 |   |
| <b>3.2 分析の方法</b>   |   |
|                    | <b>【客観的分析】 データに基づいて客観的な分析を行っているか</b>  |
| 視点                 | 科学的な議論の積み上げによる現状把握に基づいた客観的な分析を行っているか。定量化できるものについては、可能な限り定量化する工夫がはかられているか。                                     |
|                    | <b>【多面的分析】 多面的な分析・データの解釈を行っているか</b>   |
| 視点                 | 複数のデータ分析方法を組み合わせることにより、さまざまな角度からの検証・分析を行ったうえで、結果の解釈を行っているか。   |
|                    | <b>【貢献・阻害要因の分析】 貢献要因・阻害要因の分析が十分に行われているか</b>   |
| 視点                 | 計画段階におけるプロジェクトの組み立て(因果関係のロジック)と実施段階におけるプロセス(運営体制など)の双方について、効果の発現に対する貢献・阻害要因を十分に分析しているか。                       |
| コメント               |   |
| 評価                 |   |



|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>4 評価 (*4)</b>    |   |
|                     | <b>【5項目評価(妥当性)】 「妥当性」の評価は十分か</b>  |
| 視点                  | 本評価項目の定義(ニーズとの合致、政策との整合性、手段としての適切性などの視点)に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。  |
|                     | <b>【5項目評価(有効性)】 「有効性」の評価は十分か</b>  |
| 視点                  | 本評価項目の定義(プロジェクト目標の明確性、プロジェクト目標達成にかかる因果関係の論理性などの視点)に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。  |
|                     | <b>【5項目評価(効率性)】 「効率性」の評価は十分か</b>  |
| 視点                  | 本評価項目の定義(費用節約、コスト面での類似プロジェクトとの比較(費用対効果の考え方)などの視点)に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。   |
|                     | <b>【5項目評価(インパクト)】 「インパクト」の評価は十分か</b>  |
| 視点                  | 本評価項目の定義(上位目標の明確性、上位目標達成にかかる因果関係の論理性、波及効果の有無などの視点)に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。  |
|                     | <b>【5項目評価(自立発展性)】 「自立発展性」の評価は十分か</b>  |
| 視点                  | 本評価項目の定義(持続性確保のためのしくみの組み込み、政策・制度面、組織・財政面、技術面などにおける自立発展性の視点)に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。本評価項目については、各視点からの自立発展性の評価だけでなく、全体としての自立発展性を総合的に判断しているか否かも重要なポイントとなる。 |
|                     | <b>【評価全般(結論)】 結論は適切にまとめられているか</b>   |
| 視点                  | 評価結果を横断的に取りまとめ、当初設定した評価の目的に対して的確に判断を下しているか。   |
| コメント                |   |
| 評価                  |   |
| <b>5 提言・教訓 (*5)</b> |   |
| <b>5.1 提言</b>       |   |
|                     | <b>【提言：抽出の十分性】 提言は十分に引き出されているか</b>  |
| 視点                  | 評価のプロセスを経て得られた貢献・阻害要因などの情報が、十分に提言に反映されているか。   |
|                     | <b>【提言：根拠の明確性と内容の納得性】 提言は評価結果から導かれ、納得性が高い内容となっているか</b>  |
| 視点                  | 提言の内容は、評価のプロセスを経て得られた情報(貢献・阻害要因など)を根拠に策定したものとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い内容の提言がなされているか。   |
|                     | <b>【提言の活用可能性】 提言は将来的に活用できる形で提示されているか</b>  |
| 視点                  | フィードバック先と時間枠を提示したうえで具体的・実質的な内容を記載し、あとの対応・フォローが行いやすい形になっているか。  |
| コメント                |   |
| 評価                  |   |
| <b>5.2 教訓</b>       |   |
|                     | <b>【教訓：抽出の十分性】 教訓は十分に引き出されているか</b>  |
| 視点                  | 評価のプロセスを経て得られた貢献・阻害要因などの情報が、十分に教訓に反映されているか。   |
|                     | <b>【教訓：根拠の明確性と内容の納得性】 教訓は評価結果から導かれ、納得性の高い内容となっているか</b>  |
| 視点                  | 教訓の内容は、評価のプロセスを経て得られた情報(貢献・阻害要因など)を根拠に策定したものとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い内容の教訓が抽出されているか。  |
|                     | <b>【教訓の活用可能性】 教訓は将来的に活用できる形で提示されているか</b>  |
| 視点                  | 将来的に類似案件において活用される可能性の高い有益な情報が盛り込まれているか。   |
| コメント                |   |
| 評価                  |   |

|       |  |
|-------|--|
| 6 報告書 |  |
|       | 【書き方全般(簡潔・明瞭・明快)】 報告書が簡潔かつ明瞭な書き方となっており、読者に明快地伝わるようになっているか  |
| 視点    | 報告書の構成、字の大きさ、用語の使い方、情報の提示方法など、全体として一般の人にわかりやすい報告書になっているか。本文のはじめにPDMを明記しているか。論理構成や要点が明確であり、論旨が明快地伝わる書き方になっているか。 |
|       | 【図表の活用度】 図表を効果的に活用し、データを通して伝えたいメッセージをわかりやすく提示しているか   |
| 視点    | 統計的資料や調査結果の提示などで効果的に図表を用いているか。   |
|       | 【1次データの提示】 インタビューやアンケート調査の内容および結果が記載されているか   |
| 視点    | 対象者や質問内容を含め、どういった調査を行ったのか、またどういった結果が得られたのか、といった点について十分な情報(1次データ)あるいは出典元が提示されているか。                              |
| コメント  |  |
| 評点    |  |

### Ⅲ 報告書から読み取れるプロジェクトの評価(5項目評価) 以下の評価5項目に影響を与えそうな外部条件(政変、治安の急激な変化など)があればコメントに記入する

|                         |  |
|-------------------------|--|
| 1 妥当性(プロジェクト実施の正当性・必要性) |  |
|                         | 【優先度】 プロジェクト実施の正当性はあるか   |
| 視点                      | 日本の援助政策、JICAの国別事業実施計画、相手国の開発政策との整合性はあるか。ODAで実施する妥当性はあるか。当該国・分野に対する協力として、本事業実施の高い優先度があるか。   |
|                         | 【必要性】 プロジェクト実施の必要性はあるか   |
| 視点                      | ターゲットグループ、対象地域、社会のニーズに合致しているか。いままそのニーズ(終了時点でのプロジェクトの妥当性)は存在しているか。これらのニーズについては、その優先度も含めて論拠に基づいて把握しているか。                                 |
|                         | 【手段としての適切性】 プロジェクトの設計は正しかったか   |
| 視点                      | プロジェクトは、設定した開発課題の解決(上位目標)に向けて効果を上げるアプローチとして適切か。対象地域やターゲットグループの選定は適正か。日本の技術の優位性はあるか。より高いレベルのアウトカムの発現に向け、他ドナーや相手国による関連事業との連携を計画・実施しているか。 |
| コメント                    |  |
| 評点                      |  |
| 2 有効性(プロジェクトの目標達成)      |  |
|                         | 【プロジェクト目標の達成度】 プロジェクト目標は達成されているか   |
| 視点                      | プロジェクト目標は達成されたか(明確な根拠があり達成される見込みも含む)。  |
|                         | 【プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性】 プロジェクト目標達成に至るまでの因果関係は強いのか  |
| 視点                      | プロジェクト目標の達成は、アウトプットの結果もたらされたか(もたらされるか)。アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は適切に認識されていたか。有効性を阻害したり、有効性に貢献した特別な要因は存在したか。                           |
| コメント                    |  |
| 評点                      |  |
| 3 効率性(プロジェクトの効率性)       |  |
|                         | 【投入費用の明確化】 プロジェクトに投入された費用を明確に把握しているか   |
| 視点                      | 機材購入、専門家費用など投入にかかる単位コストを明確に把握しているか。  |
|                         | 【費用対効果】 より安価な費用でより多くの効果を達成するよう工夫がなされていたか。  |
| 視点                      | コストを抑える努力をしたか(現地リソースの活用などを含む)。より低い費用で達成する代替手段はなかったか。同じ費用でより高い達成度を実現することはできなかったか。他のドナーや相手国政府の類似プロジェクトと比較して費用対効果は高かったか。                  |
|                         | 【実施プロセスの適切性】 実施プロセスは適切だったか   |
| 視点                      | 投入はタイミングよく実施されたか。投入の規模や質は適切だったか。   |
| コメント                    |  |
| 評点                      |  |

|  |  |
|--|--|
| <b>4 インパクト(プロジェクト目標の達成により予期された/予期されなかった効果)</b> |  |
|  | <b>【予期されたインパクトの達成度】</b> プロジェクト目標達成により計画した効果は達成されたか   |
| 視点   | プロジェクト目標の達成により計画した効果(上位目標)は達成されているか、または明確な根拠があり達成される見込みがあるかどうか。プロジェクトによりめざした課題解決に進展をもたらしているか。  |
|  | <b>【インパクトにかかわる因果関係の論理性】</b> プロジェクト目標達成により予想される効果に至るまでの因果関係は強い  |
| 視点   | 生じたインパクトは、プロジェクト目標達成の結果もたらされたものか。予想された効果を促進したり、阻害したりする特別な要因が存在したか(外部条件を含む)。  |
|  | <b>【予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度】</b> 予期しなかったプラス・マイナスの影響はあるか   |
| 視点   | 政策への影響はあるか。対象社会、プロジェクト実施機関内部、受益者などへの経済的影響はあるか。組織や関連規制・法制度整備への影響はあるか。ジェンダー平等、人権、貧富格差、平和と戦争などへの影響はあるか。環境保護への影響はあるか。予期しなかったプラス・マイナスの影響をもたらした特別な要因はあるか。予期しないプラスのインパクトが多岐にわたる場合は5点、1つか2つの場合は4点、予期しないマイナスのインパクトが多岐にわたる場合は1点、1つか2つの場合は2点、予期しないインパクトが何もない場合は3点と評価する。 |
| コメント   |  |
| 評点   |  |
| <b>5 自立発展性(JICAの協力終了後の持続性)</b>                 |  |
|  | <b>【持続性確保のためのしくみの組み込み】</b> 持続可能性を確保するためのしくみをプロジェクトに組み込んでいたか  |
| 視点   | 持続性を確保するための工夫・しくみ(実施機関のマネジメント力、上位機関からの政策的支援、実施機関の活動への需要、財政基盤の確保など)をプロジェクトのなかで考慮していたか。  |
|  | <b>【持続性の程度】</b> プロジェクトがめざしていた効果は援助終了後も持続しているか(持続するか)   |
| 視点   | プロジェクト目標、上位目標などのプロジェクトがめざしていた効果は、援助終了後も持続しているか(持続するか)。   |
|  | <b>【持続性を保証する環境の整備度(組織)】</b> 持続性が保たれる組織力があるか  |
| 視点   | 協力終了後も効果を上げていくための活動を行ううえで、政策における活動の位置づけや実施機関の組織体制は安定しているか。   |
|  | <b>【持続性を保証する環境の整備度(技術)】</b> 持続性が保たれる技術力があるか  |
| 視点   | プロジェクトで獲得された技術や能力が維持・拡大されているか。資機材は適切に維持・管理されているか。  |
|  | <b>【持続性を保証する環境の整備度(財政)】</b> 持続性が保たれる財政力があるか  |
| 視点   | 経常経費を含む予算の確保は行われているか。予算確保のための対策は十分か。   |
| コメント   |  |
| 評点   |  |

IV 案件へのなじみ度

|    |  |
|----|--|
| 視点 | 案件についての事前情報： 1. まったくない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある |
| 視点 | 地域のなじみ度： 1. まったくない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある     |
| 視点 | 専門分野のなじみ度： 1. まったくない 2. あまりない 3. ある程度ある 4. よくある 5. 非常にある   |

## V その他コメント《自由記述欄》

### [注釈]

#### 改訂版JICA事業評価ガイドラインにおける説明内容(抜粋)

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