

2007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. 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、さまざまな事情を考慮した上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りても年間50件近くあり、現実問題として多数の評価をJICA内部の人間、あるいはJICA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、事業評価をガイドラインにそって行うことを徹底すると同時に、評価の結果をJICA外部の人間が2次的に評価することによって、客観性・中立性を担保することが考えられる。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。この考え方を評価の改善に取り入れれば、評価計画→評価実施→評価の評価→評価の改善、といった「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。2007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（できれば）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

- 2次評価者によるプロジェクトの評価結果はどうか
- 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

2次評価を行うにはどのような人が評価者になればよいのであろうか。2次評価の善し悪しは、「正しいか／間違っているか」という尺度で測るといふより、評価結果がそれなりにステークホルダーにとって「納得できるかどうか」であると考えるのがよい。評価に関して正解はひとつではなく、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評価は異なってくる。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、対応策について複数の意見があるとしても不思議ではない。2次評価者による評価結果は唯一無二という保証はなく、別の2次評価者が評価を行え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、一人の優れた評価者による評価というのではなく、ある程度のレベルの複数の2次評価者にいろいろな意見を聞くほうが安全であり、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といえる。

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年度は委員会のもとに有識者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職員の違いもみた。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、2006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。2007年度も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。2007年度2次評価体制は図4-1のようになる。

(3) 評価対象

2007年度の2次評価対象プロジェクトは2005年度新規終了時評価として25案件、2006年度新規終了時評価として25案件である。2007年度の報告書ではこの計50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、2006年度に2次評価を実施した終了時評価の65案件（年度比較用案件を含む）のなかから偏りのないようサンプリングした2003年度終了時評価3案件、2004年度終了時評価11案件、2005年度終了時評価3案件の合計17案件をあわせて2007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時間かかる。前年度との重複分も入れれば、2次評価すべき報

図4-1 2次評価体制



告書は年間70冊近くになる。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、2007年度は評価者が偏らないように適切な割り当てを行うことで、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67冊を読み、1名は34冊、1名は33冊、1名は20冊、6名は各19冊読んで2次評価することとした。このようなデザインでは、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。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、2006年度までと同様に統計分析のしかたを工夫（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」のための言わ

は糊代となっている。この糊代部分を利用して、2006年度の2次評価結果と2007年度の2次評価結果をつなぐことができる。2006年度と2007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、2006年度以前の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) 評価票の構成および分析方法

終了時評価の2次評価にはふたつの視点がある。ひとつは終了時評価の質（できばえ）を評価することであり、もうひと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「よい評価の基準」を基礎として作成したものである。

2007年度の評価票は2006年度の評価票と大部分は同じである。なお、評価は5段階スケールで2005年度、2006年度および2007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2007年度の評価視点の変化について

を示したものである。

2007年度の評価視点項目は表4-2および付表2に示してあるが、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

また、2007年度は2次評価者が報告書から読みとったDACの評価5項目の個々の結果にとらわれずに、報告書をとおしてプロジェクトの質を総合的に評価する総合的評点を追加してある。さらに、2次評価者が報告書をとおしてみたプロジェクトの総合的評価として、DACの評価5項目の評点に重みづけをして、その合計得点を算出した重み付け総合評点も算出した。各項目に与える重みの合計は1.0になるように調整しているため、重み付け総合評点の最小は1.0、最大が5.0となる。算出式は次のとおりである。

$$\begin{aligned} \text{重み付け総合評点} &= (\text{妥当性の評点} \times 0.13) + (\text{有効性の評点} \times 0.27) \\ &\quad + (\text{効率性の評点} \times 0.20) + (\text{インパクトの評点} \times 0.20) \\ &\quad + (\text{自立発展性の評点} \times 0.20) \end{aligned}$$

各項目に与えた重みは、外部有識者事業評価委員会委員へのアンケート結果に基づき、委員の意見の平均値を与えている。

表4-1 2004年度、2005年度、2006年度、2007年度の評価視点および評価スケールの比較

年度 評価項目	2004年度		2005年度		2006年度		2007年度	
	視点	評点	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	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	2項目(5段階)	5段階
情報収集	5項目(3段階)	10段階	4項目(5段階)	5段階	4項目(5段階)	5段階	4項目(5段階)	5段階
現状把握・検証	4項目(3段階)	10段階	4項目(5段階)	5段階	6項目(5段階)	5段階	6項目(5段階)	5段階
分析の方法	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	3項目(5段階)	5段階
評価	7項目(3段階)	10段階	6項目(5段階)	5段階	6項目(5段階)	5段階	6項目(5段階)	5段階
提言	4項目(3段階)	10段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階
教訓	4項目(3段階)		3項目(5段階)		3項目(5段階)	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	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	3項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：有効性		10段階	2項目(5段階)	5段階	2項目(5段階)	5段階	2項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：効率性		10段階	2項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：インパクト		10段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階	3項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：自立発展性		10段階	5項目(5段階)	5段階	5項目(5段階)	5段階	5項目(5段階)	5段階
プロジェクトの評価：総合評価		10段階						5段階

2. 報告書をとって見た終了時評価の質

(1) 評価結果の概況

2006年度の2次評価では2004年度28案件と2005年度17案件の計45案件を評価分析の対象としたが、2007年度はそののちに終了時評価を実施した2005年度25案件と2006年度25案件の計50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」「分析の方法」「評価」「提言」「教訓」「報告書」の9つの評価項目の評点の平均はいずれも3.0以上である。個々の評価項目間では評価のレベルに若干相異が見られ、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」、今後への「提言」は相対的に評点の平均は高いが、適切な評価が可能であるかを見る「評価可能性」や「分析の方法」、実施案件から得た「教訓」、「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。

評価項目の評点の分布について見ると、図4-3に示すとおり、多くの評価項目において評点は2.5から4.0未満の間に多く分布している。「評価可能性」「評価フレームワーク」「情報収集」「現状把握・検証」「分析の方法」「評価」「提言」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。「教訓」や「報告書」については3.0未満の評価であるプロジェクトと3.0以上の評価を得ているプロジェクトは半々位であるが「教訓」については評点が2.5から2.99が最も多い。また、「報告書」においては4.5以上の評価を得ているプロジェクトがいくつか見られるものの、全体的に見ると、評価にばらつきがあり、評点は低いほうに偏っている。

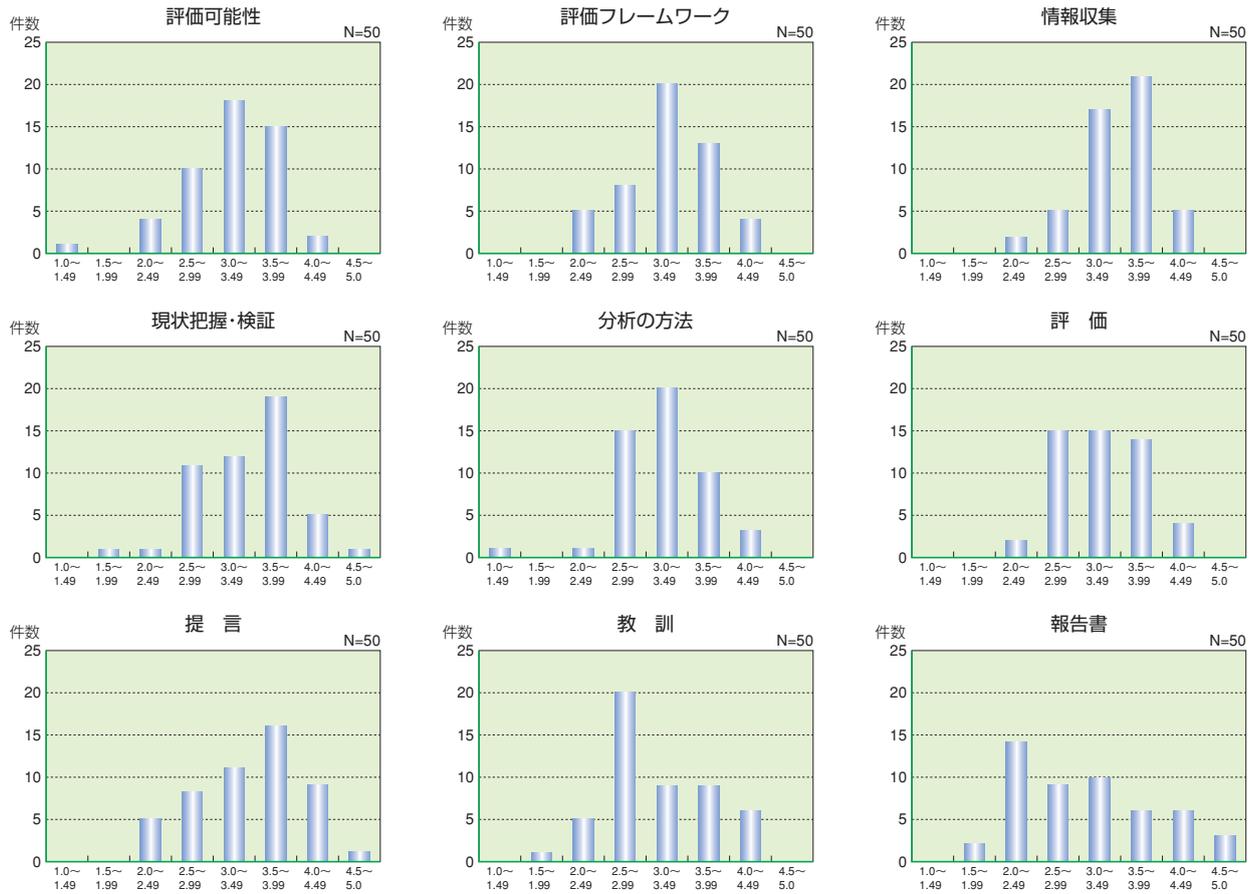
図4-2 評価項目別の評点(平均点)



表4-2 2次評価項目

I	評点：適切な評価が可能であったかどうかの前提条件(評価可能性) 視点：●事業計画(事前評価/PDM)の適切性 ●プロジェクトのターゲットグループの設定 ●プロジェクト目標の達成度(実績)の検証可能性 ●上位目標の達成度(実績)の検証可能性 ●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
II	項目ごとの2次評価
1	評点：評価フレームワーク 視点：●調査団構成(中立性・公正性・専門性) ●被援助国の参画度
2	評点：情報収集 視点：●評価設問 ●情報源と収集方法の適切性 ●情報源の明確性 ●収集実績
3	分析
3.1	評点：現状把握・検証 視点：●プロジェクトの現状把握・検証(実績:アウトプット) ●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(実績:上位目標) ●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) ●プロジェクトの現状把握・検証(定量的因果関係)
3.2	評点：分析の方法 視点：●客観的分析 ●多面的分析 ●貢献・阻害要因の分析
4	評点：評価 視点：●5項目評価(妥当性) ●5項目評価(有効性) ●5項目評価(効率性) ●5項目評価(インパクト) ●5項目評価(自立発展性) ●評価全般(結論)
5	提言・教訓
5.1	評点：提言 視点：●提言：抽出の十分性 ●提言：根拠の明確性と内容の納得性 ●提言の活用可能性
5.2	評点：教訓 視点：●教訓：抽出の十分性 ●教訓：根拠の明確性と内容の納得性 ●教訓の活用可能性
6	評点：報告書 視点：●書き方全般(簡潔・明瞭・明快) ●図表の活用度 ●1次データの提示
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)
1	評点：妥当性(プロジェクト実施の正当性・必要性) 視点：●優先度 ●必要性 ●手段としての適切性
2	評点：有効性(プロジェクトの目標達成) 視点：●プロジェクト目標の達成度 ●プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性
3	評点：効率性(プロジェクトの効率性) 視点：●投入費用の明確化 ●費用対効果 ●実施プロセスの適切性
4	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) 視点：●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 ●予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度
5	評点：自立発展性(JICAの協力終了後の持続性) 視点：●持続性確保のためのしくみの組み込み ●持続性の程度 ●持続性を保証する環境の整備度(組織) ●持続性を保証する環境の整備度(技術) ●持続性を保証する環境の整備度(財政)
6	評点：上記5項目評価を総合的に判断した評点

図4-3 評価項目別の評点分布



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と分布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・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」

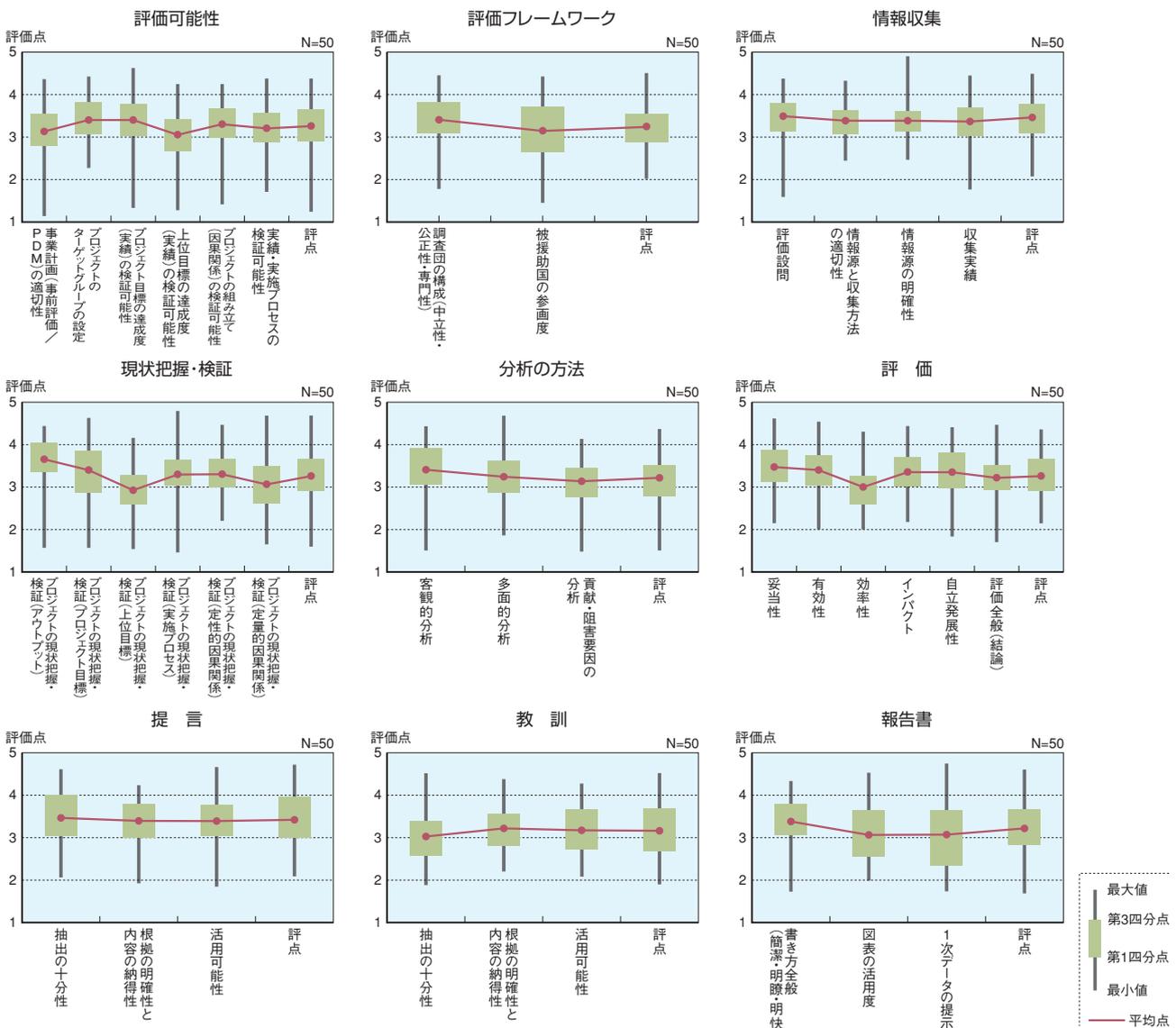
各視点の評価点の平均を見ると、いずれも3.0以上であり、「普通」のレベル以上の評価を確保しているが、視点によって評価の質にばらつきが見られる。「ターゲットグループの設定」や「プロジェクト目標（実績）の検証可能

性」「プロジェクトの組み立て（因果関係）の検証可能性」は評価点の平均が3.3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」「プロジェクト目標の達成度」は評価点の平均が3.4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」は評価点の平均が3.0で、「評価可能性」に関する視点のなかでは最も低い評価である。上位目標とプロジェクト目標の間の因果関係が薄い、あるいは上位目標や指標があいまいであるプロジェクトが少なからず見られたことが、全体の「上位目標の達成度の検証可能性」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。

高く評価されたプロジェクトとしては、指標が具体化され、プロジェクト目標の判断基準が明確に示されており、カウンターパートや受益者によるモニタリング体制が整え

られ、周到なモニタリング活動を行いデータが蓄積されているプロジェクトや、上位目標、プロジェクト目標、アウトプットに数値目標が設定されており達成度の評価が容易なプロジェクト、ベースライン調査が実施され、検証可能な記録が残っているプロジェクトが見受けられた。また、PDMが修正されているが、各PDMが添付してあり修正経緯・理由を説明した上で目標や成果を時間枠や数値目標を明確にした形で作成しており、検証可能性が高いプロジェクトについて高い評価がなされている。一方、当初からPDMが作成されていないプロジェクト、あるいは評価時点でPDMを作成しているプロジェクト、目標が漠然としており抽象的であるため達成度合いの把握が困難なプロジェクト、ターゲットグループの設定が不適切で、定量的指標が設定されているがそれにそったモニタリングが行われていないプロジェクトは低い評価がなされている。

図4-4 各評価項目における視点の評価点（平均点と分布）



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。

- 実施プロジェクトの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3.3以上で、「普通」のレベル以上の評価を確保している。「調査団の構成」の評価点の平均は3.5を得ており、他の評価項目における視点の評価と比較しても相対的に高い評価である。「被援助国の参画度」については、評価点の平均は3.2である。「調査団の構成」への評価が高かったのは、評価時に被援助国側が調査団に加わっている、また調査団の専門性や中立性・公平性が確保されているプロジェクトが多く見られたことによると考えられる。

高く評価されたプロジェクトとしては、調査団メンバーの専門性が高く、メンバー数もある程度多く、バランスのよいメンバー構成であるプロジェクトや、被援助国側の調査メンバーの氏名・専門が明記され、かつ調査に同行し、合同評価会議を多く実施しているプロジェクトが見られた。その一方、報告書に調査団構成に関する情報が記載されていない、被援助国側が評価に参画していない、あるいは合同評価を実施した旨は明記してあるものの被援助国の評価メンバー名や、どの程度被援助国側が参画したかなどを明記していないプロジェクトは低く評価されている。

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・実際の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・信憑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」
- 評価を実施する上で質・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あまりばらつきが見られず、評価点の平均はいずれも3.4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、計画段階で評価目的をふまえて、現実的な情報収集計画になるように具体的な設問を設定しているかという「評価設問」の評価点の平均は3.5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。

高い評価を得たプロジェクトとしては、日常的なモニタリングやひとつの設問に対して複数の情報源から十分な情報を得ており、出典が明確で情報源や情報の収集方法が適切であるプロジェクトや、評価設問が適切に作成されており、他ドナーや最終受益者へのインタビューを行い評価に必要な情報が十分収集されているプロジェクトなどがある。一方、評価グリッドがないプロジェクトや、プロジェクト内部の関係者のインタビュー結果を評価基準にしており情報源が偏っているプロジェクト、目標数値に関する情報が十分把握されていない、また出典が明確ではないプロジェクトなど適切な情報収集をしていないプロジェクトが散見された。

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：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とおして、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）」

「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(アウトプット)や「プロジェクトの現状把握・検証(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3.3以上あり、「プロジェクトの現状把握・検証(アウトプット)」の評価点の平均3.7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(上位目標)」については評価点の平均が3.0未満で「普通」のレベルに達しておらず、全評価項目の視点のなかで最も低い。2005年度、2006年度の評価においても上位目標に関する現状把握・検証の評価が低かったが、これは、上位目標そのものがいまいである、または、上位目標の指標が明確でないために現状把握・検証がされていない、あるいは、不十分であるプロジェクトが少なからずあったことによると考えられる。

高く評価されたプロジェクトには、モニタリングによるデータ収集がされており、before/afterアプローチが幅広く活用され、上位目標、プロジェクト目標、アウトプットについて定量的・定性的に把握・検証されているプロジェクト、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標の達成状況に関してPDMをベースとして指標や目標値に言及しながら現状分析・検証をしているプロジェクトなどがあつた。一方、低い評価を得たプロジェクトにはプロジェクト目標や上位目標の達成度について十分な検証がされていないプロジェクトや指標や目標値にそった検証がされていないプロジェクトが散見された。

5) 分析の方法

「分析の方法」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・多面的な分析を行った上で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3.1以上で「普通」のレベル以上の評価の質を確保している。「貢献・阻害要因の分析」の評価点の平均は他の視点の評価点に比べて相対的に低い。

高い評価を得たプロジェクトには、質的データと量的データをさまざまな情報源から収集し、分析の客観性を保ち、多面的で精緻な分析を行っているプロジェクトや、質的データと量的データを活用してプロジェクトの効果につ

いての貢献・阻害要因を分析しているプロジェクトがあつた。一方、インタビュー結果をもとに分析を行っているが結果からそのように判断したかが明確ではなく、データを用いた分析がされていないプロジェクトや、収集した資料内容が不十分で客観性に欠け、活動の成果を示す根拠が明確ではないプロジェクトなどは低い評価がなされている。

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的確に判断を下しているかを見る「評価全般(結論)」

「評価」に関する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「妥当性」についての評価点の平均は3.5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く、他の評価項目における視点と比べても相対的に低い評価である。「効率性」については2005年度、2006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かった。「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。

高い評価を得たプロジェクトでは、評価5項目が十分に説明され、結論も適切にまとめてあり、貢献・阻害要因の分析も詳しく示されているプロジェクトや、各項目とも視点にそってポイントを押さえた的確な分析を行っており、まず、各評価の要旨をまとめ、その根拠を記述しているので理解しやすいプロジェクトなどがある。一方、評価についての判断根拠が明確ではなく、視点にそった評価がされておらず、結論の記述がないプロジェクトや、評価に必要なデータ収集が不十分で、評価の視点が定まっていなため評価が欠如しているプロジェクトなどは低い評価がなされている。

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・実内容的な内容で、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「提言の活用可能性」

各視点ともに評価点の平均は3.4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」の評価点の平均は3.5で、他の評価項目中の視点と比べても相対的に高い評価である。

提言については、現状の動向を具体的なレベルでふまえた上で述べており、具体的で活用性の高い内容である、評価分析に基づきプロジェクト終了時までと終了後に期限を分けて、具体的に有用な提言を挙げているなどのプロジェクトは高い評価を得ている。その一方、評価分析結果が生かされていないなど提言の掘り下げが不十分、提言の内容が明確ではなく具体性に欠け、活用度が低い提言となっているプロジェクトも見られ、それら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・実内容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「教訓の活用可能性」

各視点ともに評価点の平均は3.1以上で、「普通」のレベル以上を確保している。「抽出の十分性」の評価点の平均は3.1で他の2つ視点と比べると相対的に低い。

評価分析に基づきプロジェクト・アプローチの効果や他ドナーとの連携など具体的で有益な教訓を挙げている、阻害要因分析から抽出された問題点を類似案件への応用を前提に教訓として再考察され活用可能性が高い教訓を挙げているプロジェクトなどが高い評価を得ている。一方、掘り下げ方が不十分で具体的でないことから類似案件への活用が乏しい、課題のみ記述され、教訓として不十分なプロジェクトなどは評価が低くなっている。

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読み手に明快に伝わるように報告書の書き方が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」

「報告書」についてはいずれの視点も評価点の平均は3.1以上で、「普通」のレベル以上を確保している。「書き方」の評価点の平均は3.4で、他の視点に比べて評価の質は相対的に高い。

PDMにそって評価されている、フローチャートなど図表が多用されて効果的であり、1次データが充実している、簡潔で論理的に述べられ読み手にわかりやすい書き方であるプロジェクトや、アンケートの設問内容、定性的な回答を提示し、図表を活用して納得性のある記述をしているプロジェクトなどは高い評価を得ている。一方、実際の活動内容や成果が具体的に記述されておらず、報告書に記載されるべき必要事項が網羅されていない、1次データや図表がなく、冗長な書き方となっているプロジェクトなどは低い評価がなされている。

(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」「分析の方法」「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判定は、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5案件（第4位が2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5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5案件グループでは「情報収集」「現状把握・検証」「分析の方法」「評価」「教訓」「報告書」における評価項目評点の平均がいずれも4.0以上で高い評価を得ており、特に「報告書」の評点の平均は4.4と高い評価となっている。すなわち、情報源が明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、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おり、報告書も読み手にとってわかりやすく作成されていることが、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」「分析の方法」「教訓」「報告書」についての評価項目の評点の平均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、定量的分析が不十分となり、分析結果が納得性に欠けることになる。また、教訓の抽出が不十分でありきたりな教訓となっている。報告書では1次データが記載されていない、必要なことが書かれていない。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。さらに、総合的評価が低いプロジェクトはすべての点で評価が

低いことが明らかである。

各評価項目において上位5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5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。両グループの評点の平均値の差を見ると、「評

図4-5 評価の質が高いとされた5案件

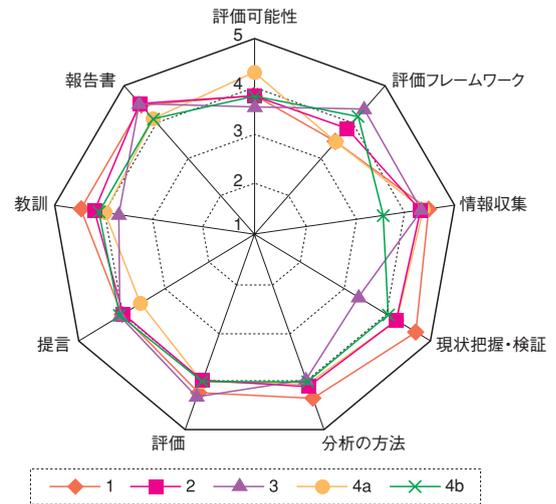


図4-6 評価の質が低いとされた4案件

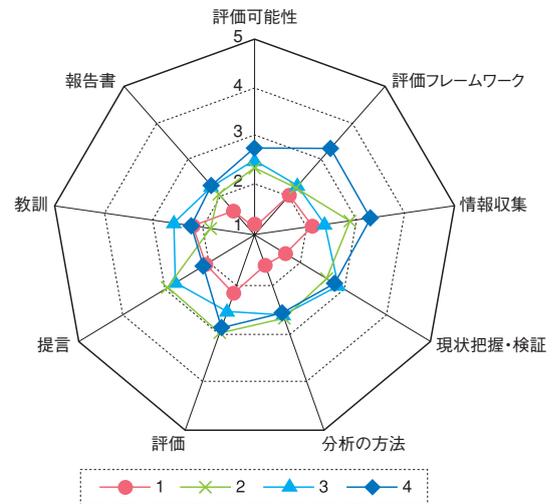


表4-3 総合評点上位5案件と下位4案件における評点の平均

評価項目	評点の平均		評点の平均の差
	上位5案件	下位4案件	
評価可能性	3.92	2.29	1.63 **
評価フレームワーク	3.90	2.52	1.38 **
情報収集	4.19	2.67	1.52 **
現状把握・検証	4.11	2.47	1.64 **
分析の方法	4.08	2.33	1.75 **
評価	4.08	2.63	1.45 **
提言	3.92	2.50	1.42 **
教訓	4.10	2.29	1.80 **
報告書	4.36	2.15	2.21 **

** 上位5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

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 マレーシア	労働安全衛生能力向上計画	4.22	2005
2 ベトナム	森林火災跡地復旧計画プロジェクト	4.11	2006
3 ニジェール	住民参画型学校運営改善計画プロジェクト	4.02	2006
4a セネガル	安全な水とコミュニティ活動支援	4.01	2005
4b 中国	大型灌漑区節水灌漑モデル計画	4.01	2005

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 ザンビア	国境におけるHIV/AIDSおよび性病啓蒙活動	1.88	2005
2 インドネシア	市民社会の参加によるコミュニティ開発技術協力プロジェクト	2.54	2006
3 ミクロネシア	漁業訓練計画(延長)	2.58	2005
4 コスタリカ	生産性向上計画	2.72	2005

価値フレームワーク」における差が最も小さく、「報告書」における差が最も大きい。また、「評価可能性」「情報収集」「現状把握・検証」「分析の方法」「教訓」における両グループの評点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5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マレーシア「労働安全衛生能力向上計画」である。マレーシアは高度成長を遂げているが、一方では重度の労働災害・職業性疾病が増加傾向にある。政府機関、民間企業、工場等での労働安全衛生の改善を図るために、国立労働安全衛生センターの機能を向上させることを目的として技術協力プロジェクトが実施された。技術移転は順調に進展し、マレーシア初の試みである移動検診サービスを行っている。

終了時評価の質を見ると、「情報収集」「現状把握・検証」「分析の方法」「評価」「教訓」「報告書」の評価項目において評価点がいずれも4.2以上で高い評価を得ている。評価の質が高いと判断された理由は次のとおりである。評価グリッドの設問が適切で、ひとつの設問に対し、複数の情報源から情報を得て、クロスチェックをしており、評価に必要な情報が十分収集され、出典等の情報源が明確である。プロジェクトの成果がbefore/afterアプローチを活用するなどして、定量的・定性的に把握・検証されている。また、貢献・阻害要因の分析を含め、多面的・客観的な分析が行われている。評価については分析結果に基づき、公平な評価がされており、結論もプロセスにそって導き、論理的である。提言はプロジェクト終了後に国立労働安全衛生センターがめざすべき方向性についてであり、適切な内容で、教訓も具体的に有益な内容

である。報告書は明確な文章で、わかりやすく整理された表を多用し、よくまとめられている。

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ザンビア「国境におけるHIV/AIDSおよび性病啓蒙活動」である。日米連携で実施した開発福祉支援事業の後継案件として開始したプロジェクトで、日米連携の枠組みを継続し、USAIDはアメリカのNGOに資金を拠出し、JICAはザンビアにあるNGOに技術協力を行った。国境地域におけるハイリスクグループのHIV感染率の低下をプロジェクト目標としている。プロジェクト活動を通じてハイリスクグループが差別を受けることなく継続的に治療を受けることができた。2000年から2006年にかけて性産業従事者のパートナーにおける性感染症の罹患率がわずかではあるが減少し、性産業従事者の性感染症およびHIVに関する知識の向上が伺える。しかしながら、これらはプロジェクトの成果であるかは明確ではない。

終了時評価の質を見ると、「評価可能性」「現状把握・検証」「分析の方法」「報告書」における評価は1点台で、他の評価項目においても2.3未満の評点である。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。「現状把握・検証」についてはNGO内部者を対象としたインタビューによるもので、評価設問にそった評価にはなっておらず、成果を客観的に示す情報がほとんど収集されていない。「有効性」「インパクト」の評価については根拠が薄弱であり、活動の成果物についての具体的な記載がないなど明確さにかける。「提言」「教訓」は単に課題を述べているだけで、具体的ではない。報告書は実際の活動内容や成果が具体的に記述されていないため、プロジェクトの実施内容を把握できない。

(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今年度も含め、2002年度の終了時評価38件、2003年度38件、2004年度45件、2005年度42件、2006年度25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、2次評価の評価項目や視点が類似している2003年以降に2次評価を実施したプロジェクトを対象として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。

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、2006年度および2007年度では5段階法とaz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、2003年度から2005年度までの評価点はすでに2006年度の報告書で2006年度基準に基づいて変換してあるので、これらの評価点をさらに2007年度の2次評価を基準として再変換した。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」とひとつの評価項目になっているが、2006年度および2007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対して「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点を算出した。

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42案件、2006年度25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「評価」「提言」「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、「評価」「提言」「教訓」「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。2003年度と2006年度を比較すると、「評価」「報告書」における評点の平均は2006年度のほうが統計的に有意に高い。総じて2003年度の終了時評価に比べると2004年以降の評点の平均は高い傾向が見られる。

2006年度の2次評価において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う結果を得ている。2005年度の評価対象プロジェクトは、2006年度の2次評価において17件であったが、2007年度で

は42件と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。また、2006年度については評価対象プロジェクト数が25件ではあるが、2003年度に比べて終了時評価の質が向上しているという結果を得ている。これらから、2004年度以降からの終了時評価の質が向上しており、その質は保持されているといえる。2004年度、2005年度、2006年度間の経年的変化については、評点の平均を比較すると統計的に有意な差は見られない。

(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、在外事務所が主管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、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。2005年度の2次評価対象プロジェクトのうち2案件、2006年度では6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4-7 終了時評価の質の経年的変化(評点の平均)

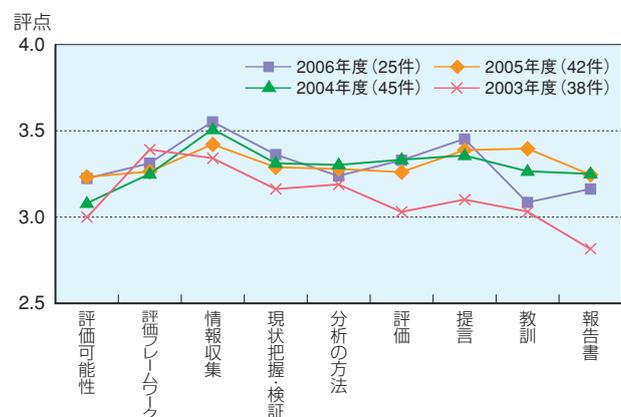


表4-6 終了時評価の質の経年的変化(評点の平均)

評点項目	評点の平均				年度間の平均の差					
	①2003年	②2004年	③2005年	④2006年	②-①	③-①	④-①	③-②	④-②	④-③
I 適切な評価が可能であったかの前提条件										
評価可能性	3.01	3.08	3.23	3.22	0.08	0.23	0.22	0.15	0.14	-0.01
II 項目ごとの2次評価										
評価フレームワーク	3.40	3.26	3.27	3.31	-0.14	-0.13	-0.09	0.01	0.05	0.04
情報収集	3.35	3.51	3.43	3.55	0.16	0.08	0.20	-0.09	0.04	0.13
現状把握・検証	3.17	3.32	3.29	3.37	0.15	0.13	0.20	-0.02	0.05	0.07
分析の方法	3.20	3.31	3.28	3.24	0.11	0.08	0.04	-0.03	-0.07	-0.04
評価	3.03	3.33	3.26	3.34	0.30 **	0.23 *	0.30 **	-0.07	0.00	0.07
提言	3.11	3.36	3.39	3.46	0.25 *	0.28 *	0.35	0.03	0.10	0.06
教訓	3.04	3.27	3.40	3.09	0.23	0.36 *	0.05	0.13	-0.18	-0.31
報告書	2.82	3.25	3.26	3.17	0.43 **	0.44 **	0.35 *	0.00	-0.09	-0.09

* 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

図4-8 本部による評価と在外事務所による評価の質



図4-8は本部が終了時評価を実施した42の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8の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8案件と少なく制約はあるものの、この図から明らかなように、在外事務所による終了時評価報告書は多くの評価項目においては3.0以上で「普通」レベル以上の評価を得ているが、本部による終了時評価と在外事務所による終了時評価を比較すると、多くの評価項目において在外事務所による終了時評価は、本部による終了時評価に比べて2次評価者による評価点の平均が低い傾向が見られる。「評価可能性」における「事業計画の適切性」「プロジェクトの組み立ての検証可能性」「実施プロセスの検証可能性」の各視点については統計的に有意な差が見られ、在外事務所のほうが本部よりも評価が低く、在外事務所における評価点の平均はほと

んどが2点台である。「評価フレームワーク」に関しては「調査団構成」において統計的に有意な差が見られ、本部に比べて在外事務所のほうが評価が低い。「評価」に関しては「評価全般 (結論)」において統計的に有意な差が見られ、在外事務所のほうが本部よりも評価が低い。しかし、「報告書」に関する2つの視点「図表の活用」および「1次データの提示」においては本部よりも高い評価を得ており、「1次データの提示」については統計的に有意である。

在外事務所主管による案件には在外事務所が案件形成を行ったプロジェクトと本部が案件形成を行ったプロジェクトがある。本部が案件形成を行い在外事務所が終了時評価を実施した報告書の質と本部が案件形成および終了時評価を実施した報告書の質に大きな差は見られなかった。しかし、在外事務所が案件形成および終了時評価を実施したプロジェクトは2案件であるという制約があるものの、これらの報告書の質は全般的に低かった。このことが本部による報告書の質に比べて在外事務所による報告書の質が低かった一因であると考えられる。

(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が確立されており、2001年度からは、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。

2007年度2次評価の対象となったプロジェクトのなかで、事前評価を実施したプロジェクトは、2005年度には9案件、2006年度には15案件である。

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。

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が、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。しかしながら、多くの評価項目において事前評価を実施したプロジェクトの評価点の平均は非実施のプロジェクトよりも若干高い傾向が見られたことから、事前評価を実施したことで終了時報告書の質がよくなっていくことが期待される。

(7) 1次評価の質のまとめ

終了時評価の質は一定のレベルの質を満たしているといえる。2006年度の2次評価では「評価フレームワーク」についての質の評価が相対的に低かったが、2007年度の2次評価では「普通」のレベル以上の評価を得ており、評価の質は他の評価項目における質と同程度である。「評価フレームワーク」は「調査団の構成」に関する視点と「被援助国の参画度」に関する視点から評価を行っているが、両視点ともに評価の質は「普通」のレベル以上である。今回評価対象となった報告書には被援助国側の評価者の氏名や専門性が明記されているものが増えてきており、各視点に関する情報を2次評価者が把握することが容易になってきていることも評価の質が高くなってきている一因と考えられる。しかしながら、日本側の調査団のみで評価し、評価結果を被援助国側と短時間で調整しているプロジェクトも多く、被援助国側の評価への参画を高め、評価者の専門性・中立性を確保するために評価へのかかわりを報告書に明記することが、評価の質を高めるためにも必要である。

終了時評価の質は総体的に見ると「普通」のレベル以上であるが、各評価項目内における視点からの評価に関しては質に若干相異が見られる。すなわち、「評価可能性」における「上位目標の達成度」の視点、「現状把握・検証」における「上位目標」の視点、「評価」における「効率性」は他の視点に比べて評価の質が相対的に低い。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なっている。「評価可能性」の「上位目標の達成度」についてはPDMの作成に際して、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・検証における上位目標についての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、上位目標に関する「評価可能性」や「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、専門家の派遣時期や供与機材の使用状況など実施プロセスの視点から効率性を評価しているものが多く、他の類似プロジェクトとのコスト面での比較など費用対効果の視点からの評価は少なかった。はたして、費用を投入しただけの効果をあげてい

るのかという視点から効率性を評価することは、国民への説明責任を果たす意味でも、必要であろう。

「評価可能性」における「上位目標の達成度」、および「現状把握・検証」における「上位目標」「評価」における「効率性」に対する評価の質が相対的に低い傾向は、2006年度の2次評価においても見られた。それゆえ、プロジェクト実施に際して、適切なPDMを作成する、また1次評価では費用対効果を念頭にいた評価を行うことが評価の質を高めるために重要であるといえる。

「報告書」については図表の活用度や調査結果などの1次データの提示に関する評価が「普通」のレベルには達しているが、他の評価項目における視点と比べてそれほど高いものではない。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、調査結果を明示して客観性を保ち、図表を活用して読み手にとって理解しやすい明瞭な書き方を心がけることが望まれる。

終了時評価の質の時系列変化に関しては、2003年に比べて2004年度以後の終了時評価の質が向上しており、その質は保持されている。しかし、2004年度、2005年度、2006年度間では明確な経年的変化は見られない。

JICAでは2004年度から在外事務所が主管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JICA本部による終了時評価を比較した場合、一部に在外事務所による1次評価のほうが質が高い評価項目があるものの、「評価可能性」における「事業計画の適切性」「プロジェクトの組み立ての検証可能性」「実施プロセスの検証可能性」や「評価フレームワーク」における「調査団構成」については本部よりも在外事務所による1次評価のほうが質が低く、統計的に有意な差が見られる。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、評価のしかたが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案件が含まれていたことが、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、在外事務所主管による評価が多くなってくると思われるが、本部としては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、在外事務所が実施する評価の質の向上への対策を立てると同時に、在外事務所においては、適切なPDMを作成するなど、JICAのガイドラインにそった評価の実施を心がけることによって、今後質の高い評価が可能になると考えられる。

(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。2007年度、2次評価の対象となった終了時評価報告書を見ると、「評価フレームワーク」における被援助国側の評価への参画について明記している報告書がいくらか多くなったなど、1次評価の質の向上が徐々にいはかられている。しかし、分析結果および2次評価者によるコメントのなかから評価の質を高めるための留意点として2005年度、2006年度の2次評価と同様なことが浮かび上がってきている。それらを含めて1次評価の質を高めるための留意点を以下に述べる。

1) 調査団の構成

評価の質を高めるためには、被援助国側の評価への参画を高めることが必要である。さらに評価者の専門性・中立性を確保するためにプロジェクトへのかかわり、合同評価への参画の程度（日本側が調査し、評価会議のみ合同なのか、またはメンバーの一員としてすべての評価に参加したのか、など）を報告書に明記することが必要である。

2) 適切なPDMの作成

プロジェクトの実施にはPDMが作成されているはずで、評価はPDMにそってなされる。PDMが添付されず、評価グリッドも示されておらず、PDMを作成したのか疑問が生じるような報告書が見られた。目標設定となる指標が明確ではない、あるいはプロジェクト目標と上位目標の因果関係があいまいであるため、現状の把握・検証が十分になされていない報告書も見られた。プロジェクト目標や上位目標の設定が、現状把握・検証における上位目標についての1次評価に影響を与えていることが考えられることから、成果からプロジェクト目標・上位目標に至る因果関係や各指標を明確にすることが必要である。

3) 情報収集

情報収集が十分ではなかったため、現状把握・検証が不十分となり評価の質が低くなった報告書が見られた。PDMにそって情報収集がされるが、目標の達成度を測る指標などの入手手段がPDMに記載されている手段では不可能な場合には、代替手段によって情報を入手するように努めることが必要である。

情報収集に際して、調査対象がごく一部の人に限定されている場合があった。短期間の調査であっても、評価の客観性を確保するためには情報収集の対象範囲を広くすることが必要である。

効率性に関しては、費用対効果の視点から分析している報告書は少なかった。費用を投入しただけの効果を上げているのかという視点からの評価は国民への説明責任を果たす意味でも必要であるので、類似プロジェクトとのコス

ト面での比較などができるような情報を収集することが必要である。

4) 客観的分析

判断の根拠が調査結果によるものではなく、他機関の調査結果からの推測であったり、結論が提示されている結果から飛躍しすぎている報告書が見られた。客観性を確保するためには結論に至った経過および根拠を明確に示すことが必要である。

5) 提言・教訓

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

6) 報告書

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、調査結果を明示して客観性を保ち、図表を活用して読み手にとって理解しやすい明瞭なD書き方を心がけることが望まれる。

7) 在外事務所に対する評価手法のガイダンス

在外事務所による終了時報告書への2次評価者による評価は、本部による報告書への評価に比べて低かった。今後、在外事務所主管による評価が多くなってくると思われるが、本部としては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、在外事務所が実施する評価の質的向上への対策を立てる。また、在外事務所においては、適切なPDMを作成するなどJICAのガイドラインにそった評価の実施を心がけることが必要である。

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、2005年度25案件と2006年度25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取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4-9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3.8と最も高いが、「効率性」については評点の平均は3.1未満で相対的に低い。

図4-10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、4.5以上の評点があり、3.5から4.0未満の評点が最も多く、比較的高い方に分布が偏っている。「有効性」については2点台の評点も見られるが、4.5以上の評点もあり、多くは3.0以上の評点である。「効率性」は4.5以上の評点はなく、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。「インパクト」については1点台の評点も4.5以上の評点もなく、3点台が多い。「自立発展性」については1点台の評点がある一方、4.5以上の評点は見られず、2.0から4.0未満の評点がまんべんなくあり、プロジェクト間のばらつきが大きく、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。その視点の評点の平均と分布を示したのが図4-11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いずれも3.8で相対的に高い評価である。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。

図4-9 2次評価者によるプロジェクトの評価（評点の平均）

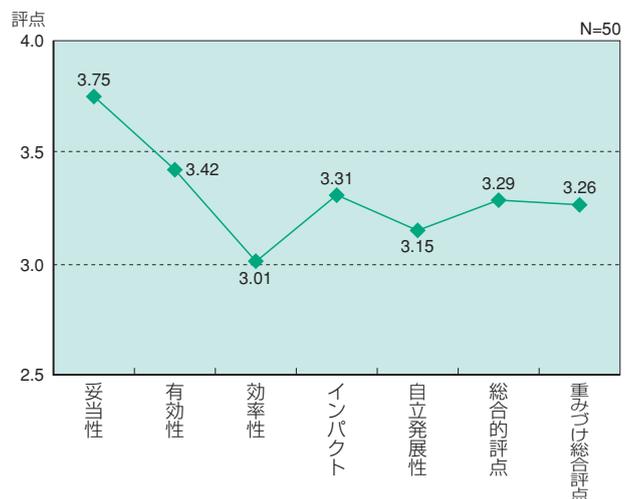


図4-10 2次評価者によるプロジェクトの評価の評点分布

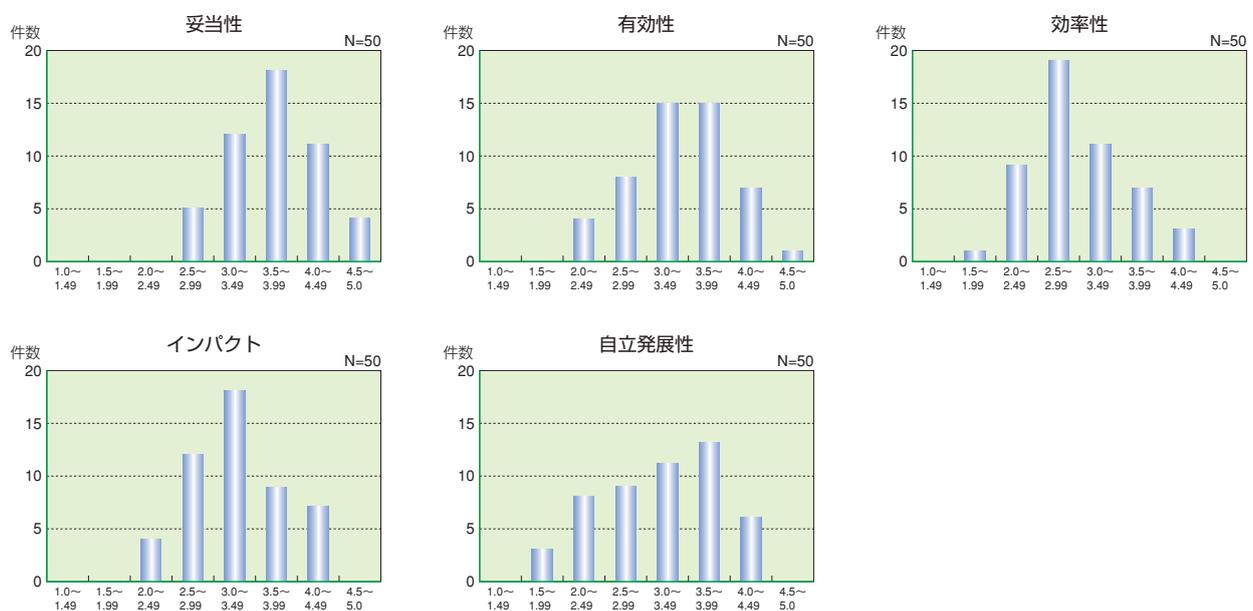
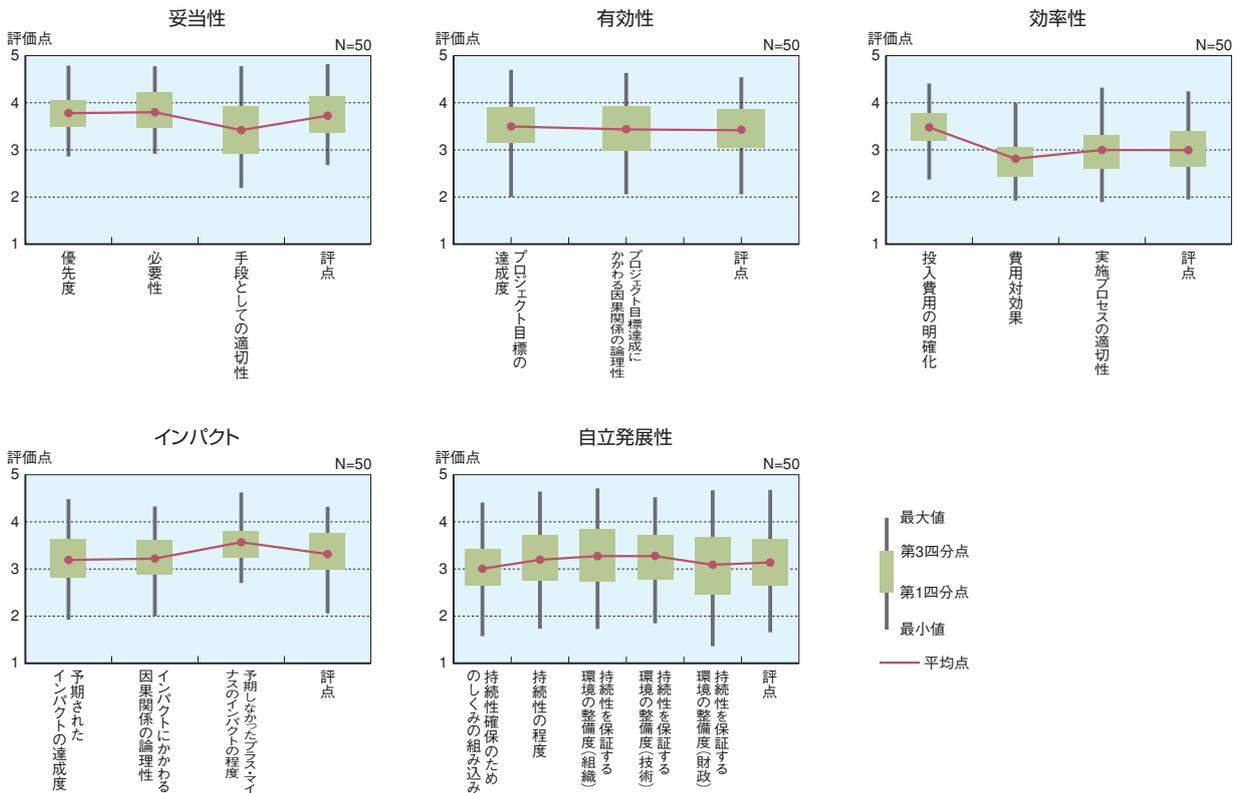


図4-11 各評価項目における視点の評価点(平均点と分布)



「優先度」や「必要性」が高いプロジェクトが多いが、そのなかでも、持続的な水利用体制の構築を目的とし、地域給水モデルを確立し、組織運営が軌道に乗った組合に対する生産活動の多様化をはかるなど、プロジェクトの設計が適切であったプロジェクトは、「手段としての適切性」についても高く評価されている。一方、「必要性」はあるが相手国政府が関心を持たなかったプロジェクト、相手国の実施機関が技術協力に関心を示さなかったことは相手国の経済、政治、社会状況からもある程度事前に推測できたと考えられるプロジェクトなどは「手段としての適切性」が低いと評価された。

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3.4以上の評価を得ており、相対的に高い評価である。

既存の技術を応用し、環境にあわせた新技術を確立して裨益者の収益事業まで拡大させるなど、目標の達成度を示す指標をクリアし、アウトプット達成の結果からプロジェクト目標を達成しているプロジェクトは高い評価を得ている。一方、他ドナーとの連携で行ったプロジェクトの後継案件とし

て行ったプロジェクトでは、先行プロジェクトの効果が発現しているのか、評価対象のプロジェクトの効果が発現しているのか判然としないため低い評価がなされている。

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3.5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最も低い評価である。

「効率性」を高く評価されたプロジェクトでは、専門家の派遣期間を短縮するなど効率を上げるための綿密な事業計画が練られ、他ドナーとの比較をしているプロジェクトや、短期専門家みの派遣でコストパフォーマンスを上げ、投入のタイミングのきめ細かな対応や以前のプロジェクトで供与された機材を有効に活用してコストの削減を図ったプロジェクトなどがある。その一方、日本人専門家の派遣の遅れが活動全体の遅れを招いた、また、期間中に市長や市職員が代わったことによりプロジェクトの実施体制づくりが遅れたプロジェクト、あるいは専門家の確保がむずかしかったために投入時期が遅れ技術移転がスムーズに運ばなかつ

たプロジェクト、長期専門家が頻繁に交代し、彼らの考え方が異なったため運営の効率性が阻害され、研究案件のなかで多くのプロジェクトが普及のめどがつかないまま終わっている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」、および「インパクトにかかわる因果関係の論理性」の評価点の平均は3.2である。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3.6と最も高い評価を得ており、他の評価項目における視点の評価と比べても相対的に高い評価である。

「インパクト」について高く評価されたプロジェクトは、水利体制の確立というプロジェクト目標の達成によって持続的な水利体制が広く普及するという上位目標達成の可能性が高く、政策、ジェンダー、環境などに多くのプラスのインパクトが発現し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は3.0から3.3で、いずれも「普通」のレベル以上の評価を得ている。しかし、持続可能性を確保するためのしきみをプロジェクトに組み込んでいたかを見る「持続性確保のためのしきみの組み込み」の評価点の平均は3.0で自立発展性の評価視点のなかでは最も低い評価であり、他の評価項目における視点に対する評価と比べても相対的に低い。

高校に中堅技術者を養成するための普及モデル型新規教育システムを構築することを目標としたプロジェクトは、当初から教育界ばかりでなく産業界とのつながりも考慮しながら進めており、持続性の確保のためのしきみができている、また、新システムに対応するための教員養成センターの建設、機材維持に必要な予算を教育省が提供するなど高い持続性を保持することが見込まれていることにより、「自立発展性」が高く判断された。

(3) 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。2007年度の2次評価対象のプロジェクトは社会開発分野23案件、農業開発分野10案件、森林自然分野9案件、保健医療分野4案件、鉱工業開発分野4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、水管理、灌漑、家畜・獣医学などに関するプロジェクト、森林自然分野には森林保全・管理、水産資源利用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、エイズ対策などに関するプロジェクト、鉱工業開発分野には金型技術向上、生産性向上などに関するプロジェクトがある。

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を分野別に見ると評価傾向は類似しており、いずれの分野においても「効率性」「自立発展性」の評点の平均は「妥当性」「有効性」「インパクト」の評点の平均に比べて相対的に低い。農業開発分野、鉱工業開発分野ではいずれの評価項目においても評点の平均が3.2以上であり他の分野に比べると相対的に高い評価を得ている。

農業分野のなかで高い評価を得た中国「大型灌漑区節水灌漑モデル計画」は、水不足が深刻化している状況のなか、水利用全体の7割を占める農業用水は灌漑施設の老朽化や不適切な水管理により水利用効率が低下しているため、重点モデル灌漑区での実証を通じ、中国全土に普及可能な節水灌漑技術の確立をプロジェクト目標としている。このプロジェクトは中国の水利部の事業と関連させたもので、水管理技術の向上、水田のほ場レベルでの節水技術の開発、節水改良計画作成のための調査計画手法の開発の達成によりプロジェクト目標は達成される。上位目標も達成される見込みは高く、プラスのインパクトが多数発現している。このプロジェクトは重みづけ総合評価が4.1で、「妥当性」「有効性」「インパクト」「自立発展性」の評価項目においても4.0以上の高い評価を得ている。

保健医療分野では「妥当性」の評点の平均が3.7と比較的高い評価を得ているが、「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の評点の平均は2点台と低い評価である。これらの評価項目についてはいずれも他の分野と比べると相対的に低い評価となっており、「有効性」「インパクト」「重みづけ総合評点」においては農業開発分野の評点との間に統計的に有意な差が見られる。保健医療分野における評価対象数は4案件と数が少ない。そのなかで最も評価の低かったザンビア「国境におけるHIV/AIDSおよび性病啓蒙活動」は国境地域におけるハイリスクグループのHIV感染率の低下をプロジェクト目標としている。「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」についての評価はいずれも2点台である。他ドナーと協調して行っているプロジェクトであるため、どこまでがJICAによる成果であるか判然としないなどの特異性もあり、評価が全体的に他の3プロジェクトと比べてかなり低い。そこで、これを除いた評点の平均を用いて他分野との比較を行ったところ、保健医療分野は他分野に比べて評価が若干低いものの統計的に有意な差は見られなくなった。

(4) 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。2007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22案件、中南米地域14案件、中東地域4案件、アフリカ地域9案件、欧州地域1案件である。プロジェクトの地域別評価を示したのが図4-12、表4-7である。なお、中東地域と欧州地域をひとつの地域として扱った。

地域による評価の平均については、「自立発展性」において統計的に有意な差が見られ、中東・欧州地域は中南米地域やアフリカ地域よりも評価が高く、アジア大洋州地域はアフリカ地域に比べて評価が高い。図4-12から明らかなように、中東・欧州地域、アジア大洋州地域、中南米地域は「効率性」についての評価が最も低い。一方、アフリカ地域では「自立発展性」の評価が最も低く、多くの評価項目においても他の地域に比べて評価が全般的に低い傾向が見られる。

アフリカ地域は総体的に低い評価となっているが、アフリカ地域では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、他の地域に比べてプロジェクトの評価のばらつきが大きい。高い評価がなされたセネガル「安全な水とコミュニティ活動支援」は、日本がこれまで行ってきた給水分野における援助はハードが中心であったが、持続的開発のためには維持管理し応用発展させることが必要であることから、水管理組合の運営指導と地域住民の生活改善に対する支援活動を通じて、持続的な水利体制が確立されることを目標として実施されたプロジェクトである。投入はプロジェクト活動に有効に活用され、支援期間中に成果指標のほとんどを達成し、プロジェクト目標は達成された。また、プラスのインパクトも多く発現している。各評価項目については総合評価点が4.2であるが、「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」も4.2以上の高い評価を得ている。その一方、アフリカで実

施された9プロジェクト中の4プロジェクトは総合評価が2点台で低い評価を得ている。低い評価がなされたタンザニア「国家統計局データ提供能力強化計画プロジェクト」は、タンザニアが貧困削減戦略の一環として貧困モニタリングが効果的に実施されるよう貢献することを求められているために、国家統計局の統計データの収集・管理・提供能力を向上させるべく技術協力プロジェクトを実施したもので、統計局が適時により信頼性の高い統計データを提供できることをプロジェクト目標としている。PDMにおけるプロジェクトの成果とプロジェクト目標に乖離があり、成果が達成状況にあっても目標達成は困難であった、また、専門家確保がむずかしく派遣時期が適切ではなかったなど、「有効性」や「効率性」は高くない。

(5) 2次評価者によるプロジェクトの総合的評価

2007年度は、2次評価者が報告書に基づいて2つの方法によってプロジェクトの成果を総合的に評価した。ひとつは2次評価者が報告書から読み取ったDACの評価5項目の結果にとらわれずにプロジェクトを総合的に評価する(総合的評点)、もうひとつは2次評価者による評価5項目の評点に重みづけをして、その合計得点を総合的評価(重みづけ総合評点)とするものである。

表4-8は重みづけ総合評点の高いプロジェクトから低いプロジェクトに並べたものである。なお、表中の()内の数値は総合的評点を用いた順位である。これら2つの方法で順位づけを行ったプロジェクトを見ると、総合的評点で評価した場合の上位5プロジェクトと重みづけ総合評点の場合の上位5プロジェクトのなか、4つのプロジェクトが両方で取り上げられている。また下位5プロジェクトの場合も4つのプロジェクトが両方の下位5プロジェクト中に含まれている。この結果からわかるように、総合的評点と重みづけ総合評点の相関は高く($r=0.957$)、プロジェクト全体を評価する場合に、総合的評価として評点づけを独

図4-12 地域別評価(評点の平均)

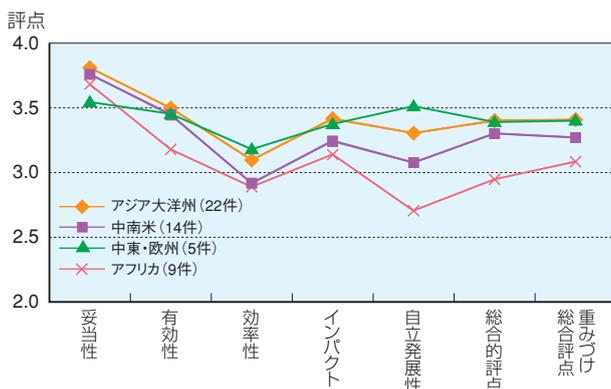


表4-7 地域別評価(評点の平均)

	アジア大洋州	中南米	中東・欧州	アフリカ	評点の平均の差
妥当性	3.82	3.76	3.54	3.68	
有効性	3.49	3.45	3.47	3.17	
効率性	3.09	2.91	3.17	2.88	
インパクト	3.42	3.24	3.37	3.14	
自立発展性	3.30	3.07	3.51	2.70	*
総合的評点	3.39	3.30	3.39	2.94	
重みづけ総合評点	3.40	3.26	3.41	3.08	
件数	22	14	5	9	

*地域間の評点の平均に5%の有意水準で差がある

立に行わなくても、評価5項目の評点に重みづけをした合計点をプロジェクトの総合的な評価として用いることが可能であり、実用的でもある。

さらに、重みづけ総合評点を用いて各年度のプロジェクトについてレーティングを行った。重みづけ総合評点の3.0が「普通」レベルであることから、ランクおよび意味づけをそれぞれ次のようにした。

重みづけ総合評点が

- 4.0以上 A：優れたプロジェクトである
 3.5から3.99 B：いくらか優れたプロジェクトである
 2.5から3.49 C：ほとんど問題のないプロジェクトである
 2.0から2.49 D：一部問題のあるプロジェクトである
 2.0未満 E：問題のあるプロジェクトである

2007年度評価を行った2005年度と2006年度のプロジェクト50案件のなかから重みづけ総合評点を用いて総合評

表4-8 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総合的な評価：重みづけ評点

順位 (総合評点による順位)	国	案件名	重みづけ評点
1(1)	マレーシア	労働安全衛生能力向上計画	4.23
2(9)	ベトナム	森林火災跡地復旧計画プロジェクト	4.19
3(2)	セネガル	安全な水とコミュニティ活動支援	4.15
4(5)	中国	大型灌漑区節水灌漑モデル計画	4.12
5(4)	トルコ	地質リモートセンシングセンタープロジェクト	4.12
6(3)	タイ	北部タイ省農業適正技術計画プロジェクト	4.09
7(6)	トルコ	自動制御技術教育改善計画	3.93
8(11)	中国	持続的農業技術研究開発計画プロジェクト	3.86
9(13)	ブラジル	トカンチンス州小規模農家農業技術普及システム強化	3.79
10(12)	トリニダード・トバゴ	持続的海洋水産資源利用促進計画プロジェクト	3.74
11(14)	ニジェール	住民参加型学校運営改善計画プロジェクト	3.72
12(7)	ブラジル	東部アマゾン森林保全・環境教育プロジェクト	3.71
13(17)	インドネシア	石炭鉱業技術向上プロジェクト	3.64
14(19)	中国	リハビリテーション専門職養成プロジェクト	3.62
15(23)	ホンジュラス	算数指導力向上	3.62
16(8)	タイ	タイおよび周辺国における家畜疾病防除計画プロジェクト	3.62
17(16)	ベトナム	水環境技術能力向上プロジェクト	3.61
18(10)	中国	日中友好環境保全センター(フェーズ3)	3.58
19(15)	アルゼンチン	ペヘレイ増養殖研究開発計画	3.52
20(21)	エリトリア	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト	3.51
21(26)	インドネシア	水利組合強化計画プロジェクト	3.51
22(22)	ドミニカ共和国	灌漑農業技術改善計画	3.47
23(20)	チリ	日・チリ・パートナーシップ・プログラム(JCPP)強化	3.46
24(33)	フィリピン	海上保安人材育成プロジェクト	3.37
25(18)	ベトナム	法整備支援プロジェクト(フェーズ3)	3.28
26(27)	インドネシア	地方環境管理システム強化	3.26
27(24)	チリ	身体障害者リハビリテーション	3.21
28(25)	シリア	アル・バース大学獣医学教育強化計画プロジェクト	3.20
29(32)	パナマ	パナマ運河流域保全計画	3.14
30(36)	ザンビア	エイズおよび結核対策	3.07
31(34)	グアテマラ	シャーガス病対策	3.05
32(30)	パキスタン	金型技術向上計画プロジェクト(フェーズ2)	3.02
33(29)	フィリピン	女性職業訓練センター強化プロジェクト	3.01
34(38)	エチオピア	アラムガナ道路建設機械訓練センター	3.00
35(28)	ミクロネシア	漁業訓練計画(延長)	2.99
36(43)	トルコ	黒海カレイ持続的種苗生産技術開発プロジェクト	2.98
37(35)	コスタリカ	生産性向上計画	2.97
38(39)	タイ	汚職防止支援プロジェクト	2.95
39(41)	カンボジア	灌漑技術センター計画	2.94
40(37)	ボリビア	サンタクルス県地域保健ネットワーク強化プロジェクト	2.86
41(42)	インドネシア	淡水養殖振興計画	2.83
42(40)	ルーマニア	地震災害軽減計画プロジェクト	2.81
43(44)	エチオピア	ベレテ・グラ参加型森林管理計画プロジェクト	2.79
44(31)	ホンジュラス	地方女性のための小規模起業支援プロジェクト	2.77
45(48)	インドネシア	市民社会の参加によるコミュニティ開発技術協カプロジェクト	2.60
46(46)	ケニア	アフリカ人造り拠点(フェーズ2)	2.58
47(47)	インドネシア	火山地域総合防災	2.49
48(45)	ザンビア	国境におけるHIV/AIDSおよび性病啓蒙活動	2.48
49(50)	タンザニア	国家統計局データ提供能力強化計画プロジェクト	2.41
50(49)	メキシコ	チアパス州ソコムスコ地域小規模生産者支援計画	2.38

A：優れたプロジェクトである

B：いくらか優れたプロジェクトである

C：ほとんど問題のないプロジェクトである

D：一部問題のあるプロジェクトである

図4-13 高く評価された5案件

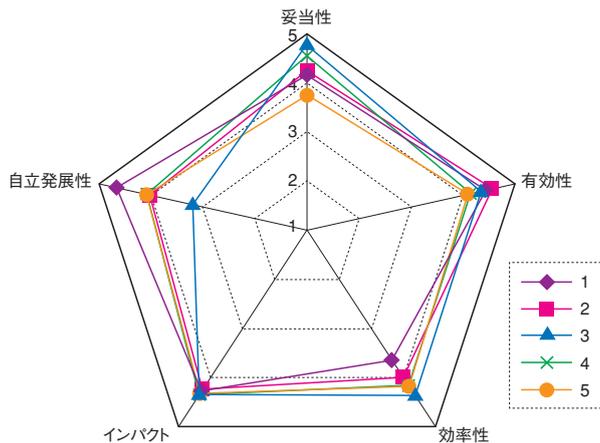


図4-14 低く評価された5案件

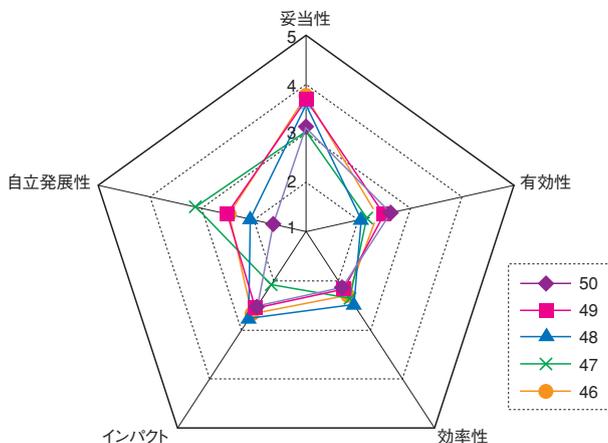


表4-9 重みづけ総合評点上位5案件と下位5案件における視点・評点の平均

視点・評点		視点・評点の平均		平均の差
		上位5案件	下位5案件	
妥当性	優先度	4.37	3.36	1.01 **
	必要性	4.36	3.41	0.95 **
	手段としての適切性	4.31	2.73	1.59 **
	評点	4.37	3.32	1.05 **
有効性	プロジェクト目標の達成度	4.40	2.36	2.04 **
	プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性	4.38	2.39	1.99 **
	評点	4.32	2.32	2.01 **
効率性	投入費用の明確化	4.13	2.86	1.27 **
	費用対効果	3.44	2.38	1.05 **
	実施プロセスの適切性	3.98	2.12	1.86 **
	評点	3.92	2.23	1.69 **
インパクト	予期されたインパクトの達成度	4.22	2.23	1.99 **
	因果関係の論理性	3.84	2.41	1.43 **
	予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度	3.99	3.06	0.93 **
	評点	4.19	2.46	1.74 **
自立発展性	持続性確保のためのしくみの組み込み	3.79	2.27	1.51 **
	持続性の程度	4.03	2.32	1.71 **
	持続性を保証する環境の整備度(組織)	4.15	2.45	1.70 **
	持続性を保証する環境の整備度(技術)	4.12	2.54	1.58 **
	持続性を保証する環境の整備度(財政)	3.87	2.39	1.48 **
評点	4.03	2.38	1.65 **	
重みづけ総合評点		4.16	2.47	1.69 **

** 上位5案件と下位5案件の評点の平均に1%の有意水準で差がある

価点の高いプロジェクト5案件と低いプロジェクト5案件を選んだ。それら評価5項目の評点を示したのが図4-13と図4-14である。また表4-9には上位5案件グループと下位5案件グループにおける視点、評点の平均を示してある。

図4-13、図4-14、表4-9から明らかなように、上位案件グループの評価を見ると「妥当性」「有効性」「インパクト」については評点の平均が4.2以上の高い評価を得ている。「効率性」「自立発展性」は3.9と4.0の高い評価を得ているが、他の3評価項目に比べて評点の平均は相対的に低く、「自立発展性」についてはプロジェクトによって評点が3.2から4.7で、評点のばらつきが大きい。これら2評価項目は2006年度の2次評価の結果においても他の評価項目に比べて評価が低かった。

下位案件グループに関しては、「効率性」評点の平均が2.2で評価項目中最も低い評価である。「自立発展性」については評点のばらつきが大きい。

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、すべての評価項目において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」については評点の差が小さく、「有効性」「インパクト」では差が大きい。

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。評点の平均を両グループで比較した場合、「妥当性」では差が小さいが、視点によって差の大小に相異がある。上位案件グループでは「妥当性」のいずれの視点においても評価点は4.3以上と高い評価である。しかし、下位案件グループでは「優先度」「必要性」の平均評価点は3.4であるが、「手段としての適切性」の平均評価点は2.7と相対的に低く、「妥当性」の視点のなかでは「手段としての適切性」に関して両グループ間の差が大きい。「有効性」については「プロジェクト目標の達成度」「プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性」の視点において両グループの平均評価点の差が大きい。「効率性」については「実施プロセスの適切性」に関して下位案件グループの平均評価点が視点間で相対的に低く、上位案件グループとの差が大きい。「インパクト」については「予期されたインパクトの達成度」に関して下位案件グループの平均評価点が視点間で相対的に低く、上位案件グループとの差が大きい。「自立発展性」についてはいずれの視点においても両グループ間で平均評価点の差が大きい、そのなかでも「持続性の程度」「持続性を保証する環境の整備度(組織)」に関して上位案件グループとの差が大きい。

これらの結果から、プロジェクトの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、想定したインパクトが発現し、

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ことを示唆している。

総合評価が最も高かったプロジェクトは、報告書の質においても最も高いと評価されたマレーシア「労働安全衛生能力向上計画」である。このプロジェクトの評価項目の評点を見ると「効率性」は3.6であるが、「妥当性」「有効性」「インパクト」「自立発展性」は4.3以上の高い評価を得ている。高い評価を得た理由は次のとおりである。計画された活動はすべて実施されており、成果は達成され、プロジェクト目標である国立労働安全衛生センターにおける技術支援、人材育成、情報収集・提供に関する機能は向上しており「有効性」は高い。上位目標「マレーシアにおける労働災害、職業病の減少」への達成にはプロジェクト以外の要因も関係しているが、プロジェクト実施期間中に労働災害、職業病が減少している、労働安全衛生局が発行するガイドライン数が増加している、産業保健衛生部会への医師学会員の参加が増大しているなどのプラスのインパクトが発現していることから「インパクト」は大きい。労働安全衛生局は中心的機関として今後も継続することが予想され、国立労働安全衛生センターの組織は拡大傾向にあり、プロジェクトの運営経費を毎年増額している。また、研究機関としての技術水準や評価は今後も維持していくことが予想されることから「自立発展性」は高い。

総合評価が最も低かったプロジェクトはメキシコ「チアパス州ソコヌスコ地域小規模生産者支援計画」である。このプロジェクトは、メキシコでの貧困基準が最低であるチアパス州の女性を中心とした小規模生産者を支援するために、モデル地区において市と村双方のイニシアティブによる村落開発プロジェクトが開始されることを目標としている。村落開発プロジェクトとしては「改良かまど」「洋裁」「菓子」「花栽培」が女性グループにより実施されており、青年海外協力隊（JOCV）がこれらの指導に携わっている。しかし、期間中に市長や市職員が代わったことによりプロジェクトの実施体制づくりが遅れた。また、運営管理の長期専門家の派遣が遅れ、村落開発のためのガイドラインの作成が遅れ、明確な活動計画がないままプロジェク

トが開始された。

評価項目への評価は「妥当性」が3.3であるが、「有効性」「効率性」「インパクト」は2点台で、「自立発展性」は1.7と最も低い。低い評価がなされた理由は次のとおりである。「パイロット村以外の村において村落開発プロジェクトが開始されている」というプロジェクト目標の指標は達成されているが、成果であるべき肝心の「村落開発プロジェクト管理のためのガイドライン」が作成されていないことが「有効性」を若干低めている。専門家派遣の遅れ、JOCVの数の不足、モニタリング時期の遅れなどプロジェクトの効率性を阻害する要因が散見されるため「効率性」が低い。ジェンダーや社会格差の是正、技術面での変革など村落住民の生活レベルで予期しなかったインパクトが発現しているが、他の地域に波及する見込みは大きくなく、上位目標の達成は困難が予想されることから「インパクト」はそれほど大きくない。「自立発展性」については市の村落開発チームの能力が未熟である、また3年ごとの市長選挙という外部条件が大きな影響を与えることからプロジェクト終了後の「自立発展性」は低い。

(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4-15および表4-10である。なお、プロジェクトの総合評価については重みづけ総合評点を用いて示してある。

図4-15 2次評価者によるプロジェクトの評価の経年的変化（評点の平均）

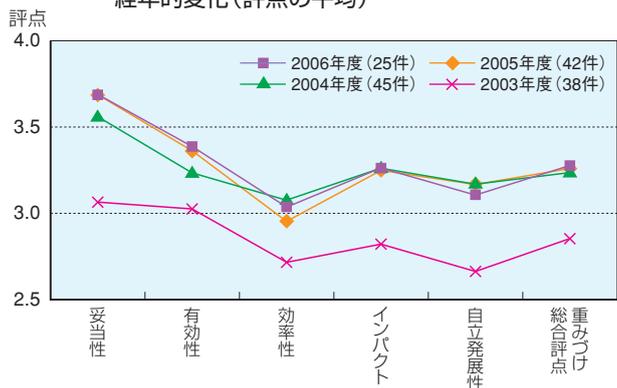


表4-10 2次評価者によるプロジェクトの評価の経年的変化（評点の平均）

	評点の平均				年度間の平均の差					
	①2003年	②2004年	③2005年	④2006年	②-①	③-①	④-①	③-②	④-②	④-③
妥当性	3.06	3.56	3.68	3.69	0.50**	0.62**	0.63**	0.13	0.13	0.00
有効性	3.02	3.23	3.36	3.38	0.22	0.35**	0.36**	0.13	0.15	0.02
効率性	2.71	3.07	2.95	3.04	0.35**	0.24*	0.32*	-0.11	-0.03	0.08
インパクト	2.81	3.25	3.25	3.26	0.44**	0.43**	0.45**	-0.01	0.01	0.01
自立発展性	2.66	3.16	3.16	3.10	0.50**	0.51**	0.44*	0.00	-0.06	-0.06
重みづけ総合評点	2.85	3.23	3.26	3.27	0.38**	0.41**	0.42**	0.03	0.04	0.01

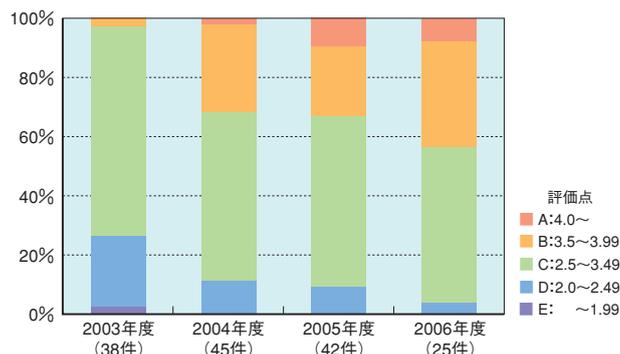
* 年度間の評点の平均に5%の有意水準で差がある

** 年度間の評点の平均に1%の有意水準で差がある

図4-15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ついても2003年度のプロジェクトに比べると2004年度、2005年度、2006年度のプロジェクトは評価が高い。表4-10は統計的分析結果を示してある。2003年度と2004年度を比較すると、いずれの評価項目においても2004年度のほうが評価が高く、「妥当性」「効率性」「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。2003年度と2005年度、2006年度間ではいずれの評価項目においても2003年度のほうが評価は低く、統計的に有意な差が見られる。さらにプロジェクトを総合的に評価した重みづけ総合評点から見ても、2003年度と2004年度間、2003年度と2005年度間、2003年度と2006年度間には統計的に有意な差が見られ、2003年度のほうが評価が低い。2004年度、2005年度、2006年度のプロジェクト間には統計的な差は見られない。

重みづけ総合評点を用いて各年度のプロジェクトについてレーティングを行った。ランクは最上位がAで、B、C、D、Eの順で低くなり、重みづけ評点が4.0以上はA、3.5～3.99はB、2.5～3.49はC、2.0～2.49はD、2.0未満はEである。図4-16はプロジェクトのランクによる分布を示したものである。この図から明らかなように2003年度ではランクEのプロジェクトが見られるが、2004年度、2005年度、2006年度には見られない。また、総合評点がランクDのプロジェクトは2003年度では案件中の23.7%であるが、2004年度、2005年度、2006年度になるにつれて割合は減少している。2003年度と2004年度を比較すると、2003年度ではランクBのプロジェクトが2.6%であるが、2004年度では29.5%と増加し、ランクAのプロジェクトもある。2004年度と2005年度を比較すると、ランクDが2005年度では若干減少している。ランクAとBとが占める割合は両年度とも同程度であるが、ランクAのプロジェクトは2004年度の2.3%から2005年度の9.5%へと増加している。2005年度と2006年度を比較すると、ランクDのプロジェクトは2006年度では若干減少しており、ラ

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(分布)



ンクAのプロジェクトは同程度の割合である。ランクBについて見ると、2005年度では23.8%であるのに対し、2006年度では36.0%となっており、2006年度のほうがランクの高いプロジェクトが多い。総合評点の平均の比較から見ると、2004年度、2005年度、2006年度の評価の推移は明確ではないが、プロジェクトのランクの分布状況から見ると、年度の推移とともにC以上のプロジェクトの割合が上昇しており、2次評価者が報告書から読みとった評価ではあるが、年度の推移とともにプロジェクトが高い評価を得ていると考えることができる。

(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月から在外事務所が主管となって、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、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。2005年度の2次評価対象プロジェクトのうち2案件、2006年度では6案件で在外事務所によって終了時評価が行われている。図4-17は、2次評価者が報告書からとらえたプロジェクトの評価をJICA本部主管によるプロジェクトと在外事務所主管によるプロジェクト別に示したものである。

在外事務所が終了時評価を実施したプロジェクトは8案件と少なく制約はあるものの、この図から明らかなように、本部主管によるプロジェクトのほうが在外事務所主管のプロジェクトよりも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は全般的に若干高い傾向が見られ

図4-17 JICA本部・在外事務所主管別のプロジェクトの評価



* 本部・在外間の評点の平均に5%の有意水準で差がある

る。「妥当性」に関する「手段としての適切性」、および「有効性」に関する「プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性」では本部主管によるプロジェクトへの評価は在外事務所主管によるプロジェクトに比べて統計的に有意に高い。1次評価の質で述べたように、終了時評価の質は「事業計画の適切性」、「プロジェクトの組み立ての検証可能性」および「実施プロセスの検証可能性」の視点に関しては差が見られ、本部主管による終了時評価のほうが質が高かった。これらのことから、本部主管によるプロジェクトでは目標を明確に掲げ、プロジェクト開始の時点で目標達成に向けた適切な計画がなされ、そのことがプロジェクト自体の評価につながっていることが考えられる。一方、2次評価者によって低く評価されたプロジェクト下位5案件中の2つは在外事務所が案件形成および終了時評価を行ったプロジェクトである。これらのプロジェクトは、他ドナーとの連携の枠組みで実施したためどこまでがJICAによる成果であるか判然としない、あるいは目標の達成には外部条件からの影響が大きいというようなプロジェクトの特殊性があり、これらがプロジェクト目標の達成に影響を与えていることは否めないものの、これらの低い評価が在外事務所によるプロジェクト全体への評価を低くしたにつながっていると考えられる。

プロジェクトの事前評価の有無については、2007年度の2次評価の対象となったプロジェクトのなかで事前評価を実施したプロジェクトは24案件、非実施のプロジェクトは26案件であるが、2次評価者によるプロジェクトの評価結果において、事前評価の実施グループと非実施グループ間で統計的に有意な差が見られる評価項目はなかった。

(8) 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」「インパクト」「自立発展性」も「普通」のレベル以上の評価を得ている。しかし、「効率性」は「普通」のレベルに達してはいるが、相対的に評価は低い。

評価5項目を視点別に見ると、ひとつの評価項目のなかで視点に対する評価に相異が見られる。「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や事業実施の高い優先性を評価する「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、社会のニーズとの合致を評価する「プロジェクトの必要性」の視点についての評価は高いが、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のプロジェクトの適切性、対象地域やターゲットグループの選定の適正性、日本の技術の優位性などの「手段としての適切性」という視点では評価は相対的に低い。「効率性」に

ついては、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」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、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、および投入の時期や規模・質の適切性に関する「実施プロセスの適切性」の評価は低く、「普通」のレベルに達していない。「自立発展性」についても持続性を確保するための工夫・しぐみをプロジェクトのなかで考慮していたかという「持続性確保のためのしぐみの組み込み」と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度（財政）」の視点については「普通」のレベルに達しているものの相対的に評価は低い。

2003年度から2006年度に終了時評価を実施したプロジェクトの評価結果を時系列的に比較したところ、評点の平均では、2003年度と2004年度、2005年度、2006年度の間に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、2005年度、2006年度のプロジェクトのほうが質が高くなっている。しかし、2004年度、2005年度、2006年度のプロジェクトの間には差が認められなかった。2007年度の分析では、プロジェクトについて評価5項目の評点に重みづけした得点の合計を総合評点として「A：優れたプロジェクトである」から「E：問題のあるプロジェクトである」まで5段階によるランクづけを行った。プロジェクトのランクの分布状況から見ると、年度の推移とともにC以上のプロジェクトの割合が上昇しており、2次評価者が報告書から読み取った評価ではあるが、年度の推移とともにプロジェクトが高い評価を得ていると考えることができる。

2次評価者により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、「妥当性」についての「手段としての適切性」、「有効性」についての「プロジェクト目標の達成度」および「プロジェクト目標にかかわる因果関係の論理性」、「効率性」についての「実施プロセスの適切性」、「インパクト」についての「予期されたインパクトの達成度」、「自立発展性」についての「持続性の程度」および「持続性を保証する環境の整備度（組織）」の視点に関して差が大きかった。プロジェクト運営においてはこれらの点に留意することが必要である。

本部主管のプロジェクトと在外事務所主管のプロジェクトを比較すると、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は、在外事務所主管のプロジェクトよりも本部主管によるプロジェクトのほうが全般的に若干高い傾向が見られる。「妥当性」に関する「手段としての

適切性)、および「有効性」に関する「プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性」への評価は本部主管によるプロジェクトのほうが統計的に有意に高い。終了時評価の質に関して、「事業計画の適切性」「プロジェクトの組み立ての検証可能性」および「実施プロセスの検証可能性」の視点で本部による終了時評価のほうが質が高かった。このことから、本部主導によるプロジェクトでは、目標を明確に掲げ、プロジェクト開始の時点で目標達成に向けた適切な計画がなされたことがプロジェクト自体の評価につながっていると考えられる。これはプロジェクトの実施計画段階で目標達成をめざして綿密な計画を作成することが重要であることを示唆しており、在外事務所においては、適切なPDMを作成し、JICAのガイドラインにそった評価の実施を心がけることによって、プロジェクトの成果を高めることが可能になると考えられる。

(9) プロジェクトの質を高めるために

2次評価者が終了時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。留意点のいくつかは2005年度、2006年度の2次評価においても挙げられていることであるが、それらを含めて提示する。

1) プロジェクトを実施するにあたっての手段の適切性

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

2) プロジェクト目標と上位目標との明確な因果関係

上位目標として掲げている成果は、プロジェクト目標が達成されることにより発現する。しかし、プロジェクト目標と上位目標との関連性があいまいであったり、上位目標がプロジェクト目標から乖離しているプロジェクトが見られた。上位目標の発現を高めるためには、成果からプロジェクト目標・上位目標に至る因果関係を明確にすることが必要である。

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、あるいは指標はあるが明確な目標値が設定されていないなど、達成の程度をどのように判断するのか疑問が生じるような報告書が見られた。PDMの作成にあたっては、活動や目標と対応する適切な指標を設定することが重要であり、さらに目標値を設定し、結果の客観性を確保することが必要である。

4) 在外事務所に対するプロジェクト実施手法のガイダンス

2次評価者が終了時報告書からとらえた評価ではあるが、在外事務所主管のプロジェクトはJICA本部主管のプロジェクトに比べて全般的に評価が低い傾向が見られた。特に、「手段としての適切性」や「プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性」についての評価に関して、在外事務所主管のプロジェクトと本部主管のプロジェクトでは評価の差が大きい。本部主管によるプロジェクトでは、目標を明確に掲げ、プロジェクト開始の時点で目標達成に向けた適切な計画がなされたことがプロジェクト自体の評価につながっていると考えられる。今後、在外事務所主管によるプロジェクトが多くなってくると思われるので、本部としては在外事務所に対してプロジェクト実施にあたってのPDMの作成・評価手法に関するガイダンスの実施、評価基準の徹底など、在外事務所が実施するプロジェクトの質的向上への対策を立てる。在外事務所においては、JICAのガイドラインにそった適切なPDMの作成を心がけることが必要である。

付表1 2007年度2次評価対象案件

【2006年度終了時評価実施案件】25件	
インドネシア	市民社会の参加によるコミュニティ開発技術協力プロジェクト
インドネシア	水利組合強化計画プロジェクト
エチオピア	ベレテ・ケラ参加型森林管理計画プロジェクト
エリトリア	除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト
ケニア	アフリカ人造り拠点(フェーズ2)
シリア	アル・バース大学獣医学教育強化計画プロジェクト
タイ	タイおよび周辺国における家畜疾病防除計画プロジェクト
タイ	汚職防止支援プロジェクト
タイ	北部タイ省農業適正技術計画プロジェクト
タンザニア	国家統計局データ提供能力強化計画プロジェクト
中国	リハビリテーション専門職養成プロジェクト
中国	持続的農業技術研究開発計画プロジェクト
トリニダード・トバゴ	持続的海洋水産資源利用促進計画プロジェクト
トルコ	黒海カレイ持続的種苗生産技術開発プロジェクト
ニジェール	住民参加型学校運営改善計画プロジェクト
パキスタン	金型技術向上計画プロジェクト(フェーズ2)
フィリピン	女性職業訓練センター強化プロジェクト
フィリピン	海上保安人材育成プロジェクト
ブラジル	東部アマゾン森林保全・環境教育プロジェクト
ベトナム	森林火災跡地復旧計画プロジェクト
ベトナム	水環境技術能力向上プロジェクト
ベトナム	法整備支援プロジェクト(フェーズ3)
ボリビア	サンタクルス県地域保健ネットワーク強化プロジェクト
ホンジュラス	地方女性のための小規模起業支援プロジェクト
ルーマニア	地震災害軽減計画プロジェクト
【2005年度終了時評価実施案件】25件	
アルゼンチン	ベヘレイ増養殖研究開発計画
インドネシア	火山地域総合防災
インドネシア	石炭鉱業技術向上プロジェクト
インドネシア	淡水養殖振興計画
インドネシア	地方環境管理システム強化
エチオピア	アテムガナ道路建設機械訓練センター
カンボジア	灌漑技術センター計画
グアテマラ	シャーガス病対策
コスタリカ	生産性向上計画
ザンビア	エイズおよび結核対策
ザンビア	国境におけるHIV/AIDSおよび性病啓蒙活動
セネガル	安全な水とコミュニティ活動支援
中国	大型灌漑区節水灌漑モデル計画
中国	日中友好環境保全センター(フェーズ3)
チリ	日・チリ・パートナーシップ・プログラム(JCPP)強化
チリ	身体障害者リハビリテーション
ドミニカ共和国	灌漑農業技術改善計画
トルコ	自動制御技術教育改善計画
トルコ	地質リモートセンシングセンタープロジェクト
パナマ	パナマ運河流域保全計画
ブラジル	トカンチンス州小規模農家農業技術普及システム強化
ホンジュラス	算数指導力向上
マレーシア	労働安全衛生能力向上計画
ミクロネシア	漁業訓練計画(延長)
メキシコ	チアパス州ソコヌスコ地域小規模生産者支援計画
【のりしろ案件】17件	
アルゼンチン	産業公害防止
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	インドネシア地方貿易研修・振興センター
ガーナ	小中学校理数科教育改善計画
ケニア	農村社会における小規模灌漑振興
タイ	東北タイ造林普及計画(フェーズ2)
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	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	住宅性能評定・住宅部品評定の研究
チリ	住民参加型農村環境保全計画
フィリピン	船舶検査能力向上計画
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
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
ラオス	読書推進運動支援

付表2 2次評価票 (2007年度版)

記入者名		作成年月日
案件名		

※記入方法

① 薄緑 橙 の「視点」「評点」の部分をドロップダウン・リストから選択【I~III】		
<table border="0"> <tr> <td>基準</td> <td> 5:十分/高い 4:おおむね十分/高い 3:普通 2:いづらか不十分/低い 1:不十分/低い </td> </tr> </table>	基準	5:十分/高い 4:おおむね十分/高い 3:普通 2:いづらか不十分/低い 1:不十分/低い
基準	5:十分/高い 4:おおむね十分/高い 3:普通 2:いづらか不十分/低い 1:不十分/低い	
② 薄緑 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		
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】		

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のように設定されていたか
視点	アウトプット、プロジェクト目標において、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の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。
評点	コメント

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)】 JICAによる内部評価という前提の上で、中立性・公正性・専門性に配慮した調査団構成となっているか
視点	JICAによる内部評価という前提の上で、調査団の構成にあたっての公平性・中立性・専門性確保への配慮がなされているか。調査団員の現職やプロジェクトとのかわりなどについての記述そのほかの報告書から読み取れる情報をもとに、「評価公平性・中立性は書されていないか、専門知識の不足や評価の質への悪影響はないか、調査団構成の偏りがその要因となっていないか」等を基準として判断する。
	【被援助国の参画度】 途上国側関係者の評価調査への参画は十分に《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。
評点	コメント
2 情報収集(*1)	
	【評価設問】 評価設問は適切に設定されているか
視点	評価目的を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・実地的なレベル(小項目)までブレークダウンしてあるか。
	【情報源と収集方法の適切性】 情報収集方法や収集先(訪問先・面会者など先方関係者の情報源としての評価への参加)は適切か
視点	複数の収集方法を組み合わせることにより、情報の客観性・信憑性を高めるよう配慮しているか。最終受益者を含め、幅広い情報収集先をバランスよくあっているか。
	【情報源の明確性】 データ・情報の収集先(訪問先・面会者など)は明らかか
視点	情報収集先に関する十分な説明(出典、面談者リストなど)があるか。
	【収集実績】 評価を行う上で十分な情報が収集されているか
視点	設定した情報収集計画(評価グリッド)に基づき、評価設問への回答を得るに十分(質・量)な情報が得られているか。また、調査の実施過程で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。
評点	コメント

3 分析	
3.1 現状把握・検証	
	【プロジェクトの現状把握・検証(実績:アウトプット)】 アウトプット産出の把握・検証は十分か
視点	アウトプットは計画どおり産出されているか、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているか。
	【プロジェクトの現状把握・検証(実績:プロジェクト目標)】 プロジェクト目標の達成度の把握・検証は十分か
視点	プロジェクト目標に関する達成度、もしくは達成予測が、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているか。
	【プロジェクトの現状把握・検証(実績:上位目標)】 上位目標の達成度の把握・検証は十分か
視点	上位目標に関する達成度、もしくは達成予測が、指標・目標値を用いて的確に把握・検証されているか。
	【プロジェクトの現状把握・検証(実施プロセス)】 実施プロセスの把握・検証は十分か
視点	プロジェクトの実施プロセス(モニタリング、意思決定過程、プロジェクト内でのコミュニケーション状況など)に対する検証が、成果や目標達成にあたっての貢献・阻害要因の特定につながる形で、十分に行われているか。
	【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
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、成果や目標達成に当たっての貢献・阻害要因の特定につながる形で、十分に行われているか。
	【プロジェクトの現状把握・検証(定量的因果関係)】 因果関係の把握・検証が定量的方法で十分行われているか
視点	「with/without」や「before/after」の比較を通して、効果がプロジェクトの結果もたらされたものであるかの検証(*3)を、納得性の高い形で試みているか。
コメント	
評価	
3.2 分析の方法	
	【客観的分析】 データに基づいて客観的な分析を行っているか
視点	科学的な議論の積み上げによる現状把握に基づいた客観的な分析を行っているか。定量化できるものについては、可能な限り定量化する工夫がはかられているか。
	【多面的分析】 多面的な分析・データの解釈を行っているか
視点	複数のデータ分析方法を組み合わせることにより、さまざまな角度からの検証・分析を行った上で、結果の解釈を行っているか。
	【貢献・阻害要因の分析】 貢献要因・阻害要因の分析が十分に行われているか
視点	計画段階におけるプロジェクトの組み立て(因果関係のロジック)と実施段階におけるプロセス(運営体制など)の双方について、効果の発現に対する貢献・阻害要因を十分に分析しているか。
コメント	
評価	
4 評価(*4)	
	【5項目評価(妥当性)】 「妥当性」の評価は十分か
視点	本評価項目の定義(ニーズとの合致、政策との整合性、手段としての適切性等の視点)に的確に従って、網羅すべきポイントを押さえた評価を行っているか。
	【5項目評価(有効性)】 「有効性」の評価は十分か
視点	本評価項目の定義(プロジェクト目標の明確性、プロジェクト目標達成にかかわ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。
	【5項目評価(効率性)】 「効率性」の評価は十分か
視点	本評価項目の定義(費用節約、コスト面での類似プロジェクトとの比較(費用対効果の考え方)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。
	【5項目評価(インパクト)】 「インパクト」の評価は十分か
視点	本評価項目の定義(上位目標の明確性、上位目標達成にかかわ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。
	【5項目評価(自立発展性)】 「自立発展性」の評価は十分か
視点	本評価項目の定義(持続性確保のためのしくみの組み込み、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。
	【評価全般(結論)】 結論は適切にまとめられているか
視点	評価結果を横断的に取りまとめ、当初設定した評価の目的に対して的確に判断を下しているか。
コメント	
評価	

5 提言・教訓（*5）	
5.1 提言	
	【提言:抽出の十分性】 提言は十分に引き出されているか
視点	評価のプロセスを経て得られた貢献・阻害要因などの情報が、十分に提言に反映されているか。
	【提言:根拠の明確性と内容の納得性】 提言は評価結果から導かれ、納得性が高い内容となっているか
視点	提言の内容は、評価のプロセスを経て得られた情報（貢献・阻害要因など）を根拠に策定したのとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い内容の提言がなされているか。
	【提言の活用可能性】 提言は将来的に活用できる形で提示されているか
視点	フィードバック先と時間を提示した上で具体的な・実内容的な内容を記載し、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	
5.2 教訓	
	【教訓:抽出の十分性】 教訓は十分に引き出されているか
視点	評価のプロセスを経て得られた貢献・阻害要因などの情報が、十分に教訓に反映されているか。
	【教訓:根拠の明確性と内容の納得性】 教訓は評価結果から導かれ、納得性の高い内容となっているか
視点	教訓の内容は、評価のプロセスを経て得られた情報（貢献・阻害要因など）を根拠に策定したのとなっているか。その結果、客観的で納得性の高い内容の教訓が抽出されているか。
	【教訓の活用可能性】 教訓は将来的に活用できる形で提示されているか
視点	将来的に類似案件において活用される可能性の高い有益な情報が盛り込まれているか。
コメント	
評価	
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、データをとお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	
評価	

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	
評価	
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	
評価	

3 効率性（プロジェクトの効率性）	
	【投入費用の明確化】 プロジェクトに投入された費用を明確に把握しているか
視点	機材購入、専門家費用など投入にかかる単位コストを明確に把握しているか。
	【費用対効果】 より安価な費用でより多くの効果を達成するよう工夫がなされていたか。
視点	コストを抑える努力をしたか（現地リソースの活用などを含む）。より低い費用で達成する代替手段はなかったか。同じ費用でより高い達成度を実現する事はできなかったか。他のドナーや相手国政府の類似プロジェクトと比較して費用対効果は高かったか。
	【実施プロセスの適切性】 実施プロセスは適切だったか
視点	投入はタイミングよく実施されたか。投入の規模や質は適切だったか。
コメント	
評点	
4 インパクト（プロジェクト目標の達成により予期された／予期されなかった効果）	
	【予期されたインパクトの達成度】 プロジェクト目標達成により計画した効果は達成されたか
視点	プロジェクト目標の達成により計画した効果（上位目標）は達成されているか、または明確な根拠があり達成される見込みがあるかどうか。プロジェクトによりめざした課題解決に進展をもたらしているか。
	【インパクトにかかわる因果関係の論理性】 プロジェクト目標達成により予想される効果に至るまでの因果関係は強いのか
視点	生じたインパクトは、プロジェクト目標達成の結果もたらされたものか。予想された効果を促進したり、阻害したりする特別な要因が存在したか（外部条件を含む）。
	【予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度】 予期しなかったプラス・マイナスの影響はあるか
視点	政策への影響はあるか。対象社会、プロジェクト実施機関内部、受益者などへの経済的影響はあるか。組織や関連規制・法制度整備への影響はあるか。ジェンダー平等、人権、貧富格差、平和と戦争などへの影響はあるか。環境保護への影響はあるか。予期しなかったプラス・マイナスの影響をもたらした特別な要因はあるか。予期しないプラスのインパクトが多岐にわたる場合は5点、1つか2つの場合は4点、予期しないマイナスのインパクトが多岐にわたる場合は1点、1つか2つの場合は2点、予期しないインパクトが何もない場合は3点と評価する。
コメント	
評点	
5 自立発展性（JICAの協力終了後の持続性）	
	【持続性確保のためのしくみの組み込み】 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。
	【持続性の程度】 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）。
	【持続性を保証する環境の整備度（組織）】 持続性が保たれる組織力があるか
視点	協力終了後も効果を上げていくための活動を行う上で、政策における活動の位置づけや実施機関の組織体制は安定しているか。
	【持続性を保証する環境の整備度（技術）】 持続性が保たれる技術力があるか
視点	プロジェクトで獲得された技術や能力が維持・拡大されているか。資機材は適切に維持・管理されているか。
	【持続性を保証する環境の整備度（財政）】 持続性が保たれる財政力があるか
視点	経常経費を含む予算の確保は行われているか。予算確保のための対策は十分か。
コメント	
評点	
6 上記5項目評価を総合的に判断した評点（各評価項目の重みづけは自由に解釈してください）	
コメント	
評点	

IV 案件へのなじみ度

1 妥当性（プロジェクト実施の正当性・必要性）	
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	地域へのなじみ度: 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	専門分野へのなじみ度: 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)。
- ③①と②の組み合わせ(実験計画手法)。
- ④①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。