

2022 年度 NGO スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2022 年 9 月 12 日		
氏名	田中博		
所属団体(正式名称)	一般社団法人参加型評価センター		
派遣タイプ	実務研修型 / 研修受講型 (集合型・オンライン型)		
研修国	タイ		
受入機関名	Asian Resource Foundation		
研修期間	2022 年 7 月 16 日～2022 年 7 月 25 日	研修日数	10 日間
研修テーマ	Result-Based Management, Monitoring, and Evaluation を学ぶ。		

1. はじめに

私が代表理事を務める参加型評価センターは、参加型モニタリング・評価の専門性を活かして他の NGO へ指導を行ったり、自ら事業を行ったりすることを通じて、日本の国際協力 NGO の活動の質的向上をはかることを活動目的としている。現在、日本の国際協力 NGO のモニタリング・評価に対する現状は、欧米を中心とした NGO の国際基準と比べて 30 年遅れていると個人的には危惧している。欧米の NGO では、プロジェクトを行う際に、計画立案→実施→モニタリング・評価というプロジェクトサイクルが確立しており、その中でもモニタリング・評価は重要な地位を占めている。そのための専門性も高く、また必要な予算措置を取られている場合が多い。手法においても、「説明責任」に優れているロジカル・フレームワーク・アプローチ (LFA) に加え、「学習・改善」に優れている参加型・質的評価手法を併用するなど、研究と実践が進んでいる。そのため、評価の二大目的¹といわれる「説明責任」と「学習・改善」双方がバランス良く達成される状況にある。その一方、日本の国際協力 NGO においては、評価は以前よりは行われるようになってきたが、まだまだ活動をやりっぱなしで評価を行わない団体や「NGO に評価は必要ない」と考えている団体も存在する。仮に行っていても一部の関係者の主観や思い込みで実施され、客観的・体系的なものになっていない場合が多い。また評価を行いたいと思っても、そのための人材も予算も不足している。また手法においても JICA の草の根事業の PCM 手法を中心に、LFA など「説明責任」向けの手法は一定活用されているが、もう一つの評価目的である「学習・改善」の適した参加型・質的評価手法の普及は進んでいない上、それらを学ぶ機会もほとんど存在しない。結果、効果的でバランスに取れたモニタリング・評価が行われないのが現状である。このような中、当会ではモニタリング・評価の専門性を高めるために、国内では最も専門性の高い日本評価学会に参画し最新の議論に触れるとともに、NGO スタディ制度などを活用し、欧米や世界各国で開催されているモニタリング・評価研修に積極的に参加するように心がけている。

¹ 三好皓一 (2008) 「評価とは何か」『評価論を学ぶ人のために』、世界思想社

今年の当初の研修テーマは「Knowledge Management を学ぶ」で、バングラデシュの NGO がバンコクで開催する 3 日間の研修に参加する予定であった。私の専門は参加型評価だが、評価結果を団体の内外の利害関係者と適切に共有しないと、評価結果が活用されない場合がある。そのためのノウハウをこの研修で学ぶ予定であった。しかしながら、Knowledge Management 研修は人数不足で開講されないことが判明し、第二候補であった「Result Based Management, Monitoring and Evaluation」の 5 日間の研修に変更した。従って、当初の期待と実際の研修内容が一致しない部分があったのだが、それでも Result Based Management が国際的に政府や NGO のプロジェクト管理に使われているという認識はあり、またそれについて詳しく学ぶことのメリットは多々あった。以下、それを中心に記載していきたい。

2. 研修実施内容の詳細報告

2-1 研修テーマ：Result Based Management, Monitoring and Evaluation (RBMME)。RBMMS は短期的な成果だけでなく、パフォーマンスを監視し、プロジェクトの長期的な結果を評価するための体系的なアプローチである。これは、民間部門と公共部門の両方の組織によって実施される開発プログラムとプロジェクトの有効性を高めるといわれている。

2-2 参加者：エジプト、カンボジア、ネパール、シリア、ヨルダン、カメルーン、エチオピア、フランスなど開発途上国を中心に政府機関や NGO 職員など男女 14 名。日本人は筆者だけだった。

2-3 講師：Waqas Ali 氏、上級 Result-based Monitoring and Evaluation 専門家、パキスタン人

2-4 使用言語：英語

2-5 講義の概要

● 7月18日(月)

午前：参加者自己紹介、期待の確認、研修目的の確認、Result とは何か（定義：プロジェクトの結果として、人々の生活、地域社会、社会にポジティブな変化が起こること）、RBMME の意義。Result Chain (Output, Outcome, Impact)、RBMME と Project Cycle Management (ロジカル・フレームワーク・アプローチ: LFA)。

午後：3つのグループに分かれて、架空の事例に沿って、ロジカル・フレームワークを作成する演習。筆者はグループ3に属し、Urban Cash Assistance Program in Syria を担当した。グループ発表。

● 7月19日(火)

午前：指標とは何か、量的・質的指標、指標の設定、良い指標とは (SMART : Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Bound)、セオリー・オブ・チェンジ (TOC) のコンセプト、TOC の活用。

午後：グループワークによる、ロジカル・フレームワークに対する指標の設定演習、その後グループごとの発表。

● 7月20日(水)

午前：強力な M&E (Monitoring and Evaluation) の設計と構築、MEAL (Monitoring and Evaluation for Accountability and Learning) システム、グループワーク：各グループのロジカル・フレームワークに基づき、Result Chain ごとに行うべき作業の確認。

午後：量的データ・質的データ、調査に必要なサンプル数の計算法、kobo toolbox アプリによる携帯電話による簡易なデータ収集方法の紹介、Quality and Accountability→Nine Commitments and

Quality Criteria=9 つのコミットメントと品質基準 (1: 人道的対応は適切かつ適切である、2: 人道的対応は効果的かつタイムリーである、3: 人道的対応は地域の能力を強化し、悪影響を回避する、4: 人道的対応はコミュニケーション、参加、フィードバックに基づく、5: 苦情は歓迎され対処される 6: 人道的対応は調整され、補完的である 7: 人道支援関係者は継続的に学習し、改善される 8: スタッフは効果的に仕事を行うためにサポートされ、公正かつ公平に扱われる 9: リソースは管理され、意図された目的のために責任を持って使用される。

● 7月21日(木)

午前：グループで英文報告書「Situation Analysis of Children in Myanmar(UNICEF 2012)」を読み、要点をまとめてグループごとに発表。筆者のグループは、Children's right to water and sanitation を担当し、状況の概要：きれいな水へのアクセス、基本的な衛生設備へのアクセス、衛生慣行、因果関係の分析。直接的な要因、根底にある要因、義務の担い手：役割と能力の分析：家族とコミュニティ、市民社会と民間部門、政府、国際開発パートナー、主な提言、の順番に整理して発表した。

午後：Adult Learning Principles=成人学習の原則（原則 1: 成人学習には、多くの場合、動機付けと自己指導が必要である。原則 2: 大人が生涯にわたって得た情報は、インストラクターにとっても、他の参加者にとっても有益である。原則 3: 大人は目的指向である。原則 4: 大人は関連性を重視する。大人は、自分が重要だと考えるものについて学びたいと思っている。原則 5: 大人は実用的である。学習はタイムリーで適切なものである必要がある。原則 6: 成人学習者は、教室で同僚として尊重され、認められることを好む。プロジェクトのリスク・マネジメントの分析：グループごとにミャンマーの活動事例に基づき、リスク分析と対処方法を議論し、発表。

夕刻：文化交流の夕べ（各国の民族衣装や、歌・踊りを披露する。自由参加）

● 7月22日(金)

午前：近隣の貧困地区（タイではマイノリティであるムスリム中心のコミュニティや地元の公立小学校など）を訪問し、参加者が住民や教師にインタビューするなどフィールド調査を実施。その後、研修会場に戻ってグループで調査結果のまとめ（Situation analysis）と発表。

午後：修了証の授与、解散。

3. 考察・提言

3-1 わかったこと・学んだこと

- ① **RBMME と LFA の共通点と普遍的有用性**：RBMME 及びロジカル・フレームワーク・アプローチ（LFA）の普遍性・妥当性を改めて認識した。RBMME は国際的に開発プロジェクトの管理に活用されている。同様に LFA も日本の国際協力機構（JICA）を中心に、国際的に開発プロジェクトの管理運営に幅広く使われている。JICA の NGO 支援である草の根協力事業でも LFA が、外務省の草の根連携無償協力にも LFA の考え方にそった「効果検証シート」が活用されている。今回の研修に参加してわかったことは、RBMME とロジカル・フレームワーク・アプローチは共通点が多いことである。
- ② 具体的には以下のような要素が共通している。
 - 一貫性：両者ともプロジェクトの計画立案、実施、モニタリング・評価をプロジェクト・サイクルとして一貫して管理運営することが可能である。

- 結果重視：活動による Output に着目するのではなく、Result（結果）に焦点を当てる点
- 論理性：活動による Input、Output、Outcome、Impact など、プロジェクトの原因と結果を論理的に整理して管理・運営を行う点（Result Chain）。
- 関係者分析を重視：プロジェクトの内外にどのような利害関係者が存在し、プロジェクトにどのような影響を受ける・与えるか立案時から詳細に分析する点。ただ、LFA においては、JICA の PCM 手法のように、立案や評価のプロセスへの利害関係者の参加が奨励されているが、RBMME においてその参加は強調されていない（少なくとも今回の講義での言及はなかった）。

その一方で、両者には以下のような相違点があった。

- LFA においては、量的・質的のデータの把握を求める一方、指標化の段階では、できるだけ定量化することが求められるが、RBMME では、両者をバランスよく収集・分析することが奨励されている。
- LFA においては、Result Chain は、Input、Output、Outcome、Impact と比較的シンプルだが、RBMME においては、Output、Immediate Outcome、Intermediate Outcome、Ultimate Outcome と変化の移り変わりのより詳細な確認が求められている。多くの NGO が行っている社会開発事業においては、ターゲットの変化は、時間をかけて複数の段階を経て発現するケースが多く見られ、現実的だと感じた。
- LFA においては、プロジェクトのリスクに関しては外部要因としての把握にとどまるが、RBMME においては、詳細なリスク分析をしてその対処方法も準備することが求められている。

このように LFA や RBMME が国際的に官民の開発プロジェクトで広範に活用されている背景には、合理的で普遍的な理由があると考えられる。これらの手法を適切に活用してプロジェクト管理を行うことで、関係者への説明責任を果たすとともに、開発（国際協力）プロジェクトを効率的に運営することができる。その一方で本研修では質的分析手法など、LFA や RBMME では把握の難しい質的变化を分析する質的評価手法や関係者のエンパワーメントにつながる参加型評価手法の紹介や、LFA よりも客観性が高いと言われるインパクト評価など他の手法に関する言及はなかった。

- ③ **成人学習の原則**：7月21日（木）午後に行われた「成人学習の原則」は有益だった。評価を参加型で実施する場合、NGO のスタッフや受益者対象に、評価の基本的な考え方や進め方を事前にレクチャーする必要がある。彼らはほとんどの場合子どもではなく大人（成人）である。大人が子どもに対応するような上から目線の姿勢では、十分な指導効果をあげることができない。彼らに指導する上で、考慮すべき6つの原則を教わったので、不必要な摩擦を避け、効果的に指導効果を得られると思う。
- ④ **英語によるコミュニケーション訓練**：さまざまな国籍の参加者でグループを作り、英語で議論・発表することを通じて、言語・非言語によるコミュニケーション力を高める訓練になった。

3-2 本研修成果の自団体、NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

- ① **LFA や RBMME の適切な活用**：前述のように RBMME や LFA は国際協力プロジェクトを適切に管理・運営・評価するために合理的ツールである。日本の国際協力 NGO においても、JICA の草の根協力事業、外務省 NGO 連携無償資金協力などを中心に、LFA の活用が進みつつある。また国連機関などでは RBMME が使われているという。しかしながら、日本の NGO で適切にそれが活用されている

かという、難しい面がある。第一に、NGO にとって LFA などに関する十分な学習機会が少ないため、多くの団体が不十分な習得となり、その結果不適切な使用にとどまっている感がある²。私の経験から具体的例をあげると、ロジカル・フレームワーク（ロジックモデル）の論理構造が破綻している場合が多い、指標の設定の際に、量的・質的指標を適切に設定できない、指標の測定が客観的でなく主観的なレベルに留まっている、などである。また評価一般に関する反発が NGO にあることと同様に、LFA にも「このような理詰めの手法は現場の実態にあわない」とアレルギー的に拒否する団体も存在する。当会においても、これまで十分に LFA を理解して活用してきたとはいきれない部分があった。当会では、モニタリング・評価の指導や講義だけでなく、その専門性を活かした質の高い国際協力事業の実施も活動の柱としており、ネパールでのプロジェクト実施を計画中である。今後、当会で国際協力事業を開始し、その管理運営に LFA や RBMME を用いる際には、今回研修学んだことを活かして、これまでと比較してより適切に活用できると考える。

- ② **他団体へのより高品質な指導やファシリテーションが可能になる**：他の NGO に対して、モニタリング・評価をファシリテーションしたり、研修講師でモニタリング・評価について教授したりする中で LFA や RBMME を伝える際にも、丁寧にそれらの重要性・必要性を説明し、できるかぎり NGO が有効に活用できるよう推奨したい。研修参加以前よりは高い品質で指導することができると考える。

3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

- ① **モニタリング・評価に関する研修機会を増やす**：「はじめに」で書いたように、日本ではモニタリング・評価技術の習得をはじめとした、NGO スタッフへの能力強化の機会が少ない。未だ多くの団体が活動をやりっぱなしの状況がある。仮に適切な評価を行って説明責任を果たしたり、活動を改善させたりしたいと思っても、そのための技能を学ぶことができない。できても短時間の研修にとどまり、十分に技術を習得できないで終わるケースが多い。NGO スタディ制度はその中では貴重な制度であり、これを利用して過去にイギリスでのモニタリング・評価研修に参加したが、欧米や開発途上国の NGO スタッフが多数熱心に参加していた。研修メニューも、LFA にとどまらず、参加型評価、質的評価、インパクト評価など多岐にわたっておりそれぞれが 3 日から 5 日間の日程で、内容も充実している。日本でも民間企業においては、業績をあげている会社は、人材育成・能力開発にお金をかけて社員をものもろの研修に参加させている。日本の NGO は狭い世界の中で、個人の努力のみで能力向上を図らなければならない、このままでは欧米との格差は広がるばかりである。国内で NGO スタッフ対象のモニタリング・評価研修の機会を増やすことが急務と考える。
- ② **モニタリング・評価にかかるコストに対する支援を増やす**：①に関しては、NGO が内部人材を活用し、自己評価を行うための能力開発であるが、時にはより客観的な評価を行うために外部専門家を活用することが必要である。欧米の NGO では、プロジェクトを行うごとに適切な評価を行うこと、またそのために必要に応じて専門家の支援を得て客観的な評価を行うことが常態化していると聞く。なぜそれが可能になるかという、プロジェクトの資金提供者（行政機関や財団など）が、評価のための資金を、評価専門家の派遣費を含めて提供しているからである。日本では NGO の活動自体への支援は増えてきているが、評価のための資金を支援してくれる資金提供者が少ない。ある場合でも、

² JICA（国際協力機構）が NGO 対象に開催している「NGO 等向け基礎から始める国際協力事業研修～事業マネジメントコース」で LFA（PCM）が学べる。https://www.jica.go.jp/partner/ngo_support/ngo_pcm/index.html#a02

NGO にとって使いにくいものになっている。例えば外務省の NGO 事業補助金は、プロジェクト評価にも使えるが、必要経費の半額のみでの支援なので、資金的に余裕のある中・大規模な NGO にしか活用することができない。JICA の草の根協力事業においては、評価専門家の人件費を計上することはできるが、人件費が常駐スタッフと同じ金額レベルで設定されているため、専門家の短期派遣に対しては非常に低い金額に留まってしまう。これでは能力の高い評価専門家を NGO が活用することができない。

- ③ **さまざまな評価手法を学ぶ機会を増やす**：筆者の知る限り、日本では NGO スタッフが LFA 以外の評価手法を学ぶ機会がない。LFA は定量指標を測定することで進捗を確認したり、目標達成度を把握したり説明責任を果たすには有効な手法である。その一方、質的变化・想定外の変化を把握し、教訓を学び活動を改善させていく機能は弱いといわれている³。こちらは参加型評価や質的評価手法が適している。実際、欧米の NGO では評価の際に LFA と併用して、MSC（モスト・シグニフィカント・チェンジ）⁴や OM（Outcome Mapping）⁵に代表される参加型・質的評価手法を実施することで、バランスのとれた評価を行うことが普通になっている。一方、日本では、それらを学ぶ機会はほとんどない現状である。LFA よりも客観性が高いといわれるインパクト評価においても、同様のことがいえる。
- ④ **英語で議論・発表できる機会を増やす**：本研修でもイギリスの研修でも世界中から NGO スタッフが集まり、英語で講義をうけ、グループ討論を行い、順番に発表をする経験をした。グループの中で私の英語力は低かったと思うが、良いトレーニングの機会になった。今後、日本の NGO が国際舞台で欧米の NGO と対等につきあっていくには、高い英語力とコミュニケーション力が必須である。そのためには、今回の研修のように英語で議論や発表ができる機会を増やしていくのが良いと考える。

4. 団体としての今後の取り組み方針

研修受講者と団体責任者が同一のため繰り返しになるが、要点をまとめると以下ようになる。

- ① **当会が実施予定の国際協力事業の管理運営において、RBMME や LAF の長所を活かす**：前述のように、当会はモニタリング・評価の指導や人材育成だけではなく、その専門性を活かした国際協力活動の実施も活動目的としている。現在準備中のネパールにおけるプロジェクトが実現し、開始の運びとなった暁には、その管理運営に、一貫性、結果重視、論理性、関係者分析の重要視など RBMME や LAF の長所を活かしていきたい。
- ② **他団体へのモニタリング・評価のファシリテーション、指導に RBMME や LAF の長所を強調する**：当会のもう一つの活動の主軸である、他の NGO に対するモニタリング・評価のファシリテーション、

³ Mebrahtu, Esther., Pratt, Brianand Lonnqvist, Linda (2007) . Rethinking Monitoring and Evaluation, INTRAC, Oxford Mikkelsen, Britha (2005). Methods for Development Work and Research: New Guide for Practitioners, 2nd Edition, Sage Publications

⁴ Most Significant Change は、リック・デイブیسによって開発され、Oxfam など欧米の NGO が活用する参加型・質的評価手法。質的变化を把握やプロジェクトの改善に有効であるといわれる。Rick Davies & Jess Dart (2005) "Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use

⁵ Outcome Mapping については、以下に詳しい。Earl, Sarah., Carden, Fred., & Smutylo, Terry, Foreword by Michel Quinn Patton (2001). Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs, International Development Research Centre

指導や研修講師がある。まだ RBMME や LAF の長所は十分に NGO で知られていない現状がある。機会を見つけて、これらを適切に活用することが、説明責任を果たしたり、プロジェクトの効率的な管理運営をおこなったりすることにつながることを具体的に伝えていきたいと考えている。

5. その他

5-1 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

申請書類が簡略化されたことは、限られた時間を有効に使う上で非常に助かった。7月下旬の研修開始というタイトなスケジュールにもかかわらず、敏速かつ適切に対応していただいた事務局に感謝したい。また研修当時は帰国前に PCR 検査が義務付けられていたことから、その費用をカバーしていただけたことは大変助かった。海外旅行傷害保険は、以前から団体側の負担であったが、こちらも今後カバーしていただけると一層ありがたい。

5-2 写真類及び研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、添付

研修受講の写真を添付する。



研修会場



研修風景



グループ発表



近隣コミュニティ訪問