平成 21 年度 (2009 年度)

日本 NGO 連携無償資金協力 効果検証 実施マニュアル



日本 NGO 連携無償資金協力 外務省委嘱効果検証プログラム 事務局作成

効果検証 実施マニュアル 目次

1	効果検証ブログラムの概要		
	1-1 効果検証プログラムの背景	•••••	3
	1-2 効果検証プログラムの目的	•••••	3
2	効果検証実施マニュアル		
	2-1 効果検証の実施手順		4
	イ)効果検証目的の設定	•••••	4
	□)効果検証作業の実施時期の決定		4
	八)効果検証実施者の決定	•••••	5
	二)効果検証作業の準備		5
	ホ)現地作業の実施		5
	へ)検証結果のフィードバック	•••••	6
	2-2 現地作業で有用なツール	•••••	7
	① ロジック表	•••••	7
	② 質問表(又は質問の枠組)	•••••	8
	③ スケジュール表	•••••	g
3	効果検証シート記入例		
	効果検証シート「基本情報」編	•••••	10
	効果検証シート「検証結果」編		12
4	効果検証シート記入説明		
	効果検証シート「基本情報」	•••••	14
	効果検証シート「検証結果」		15
5	その他の参考資料		
	フィールドにおける情報収集の手法(例)	•••••	17
	現地作業を通じて入手した情報と検証シート「検証結果」記入欄との関係		17
	インタビュー:聞き取りのポイント		18
	効果検証の実施が推奨される時期		19

1 効果検証プログラムの概要

1.1 効果検証プログラムの背景

貧困削減、感染症対策、環境保全、地方行政や地域コミュニティの能力強化等、国際社会の課題解決に向けた取り組みにおいて、ODA(政府間・多国間援助)の一翼を担うNGOの役割が近年ますます重要性を帯びている。それは、開発途上国の地域社会が持つ多様性に配慮しながら、地域関係者と共同で支援のあり方を模索するNGOのアプローチが、マスタープランを前提とした既存のODAを補完し、地域社会の発展に相乗効果をもたらすことが期待されているからである。

2000年に発表されたミレニアム開発目標に続き、日本政府も2001年「人間の安全保障」を世界に向けて発信し、課題解決の方法論にも多様性と柔軟性が求められていることを訴えた。本邦NGOは、個人やコミュニティに届く、開発支援、平和構築支援を得意とし、「人間の安全保障」の推進役として重要な地位を占める一方、総じて事業規模が小さく、十分なインパクトをもたらすには至っていないケースが多い。

NGO との連携を強化することが、ODA の質、特に効率性や自立発展性を高めることになるという理解が日本においても浸透しつつあり、政府は 2006 年、「NGO との戦略的連携・活用に向けた5ヵ年計画」を掲げ、その一環として「NGO 事業における PDCA サイクル(計画・実施・検証・改善=Plan・Do・Check・Action)の確立」を目指した『日本 NGO 支援(現「連携」)無償資金協力・効果検証プログラム』を予算化し、過去3年にわたり様々な取り組みを行ってきた。

1.2 効果検証プログラムの目的

日本 NGO 連携無償効果検証プログラムの目的は、NGO、外務省、その他の関係者が共同で、日本 NGO 連携無償資金協力事業の効果を効率的に検証する手法を確立し、広く普及することにより、NGO の効果検証能力及び事業実施能力の向上を図るとともに、各事業の質的向上、ひいては国民(納税者)に対する外務省及び NGO のアカウンタビリティの向上に寄与することである。

事業実施能力を高めるためには、本邦 NGO が前出の PDCA サイクルを組織強化プロセスの中に取り込むことが重要であると考えられてきた。すでに独自のモジュールを活用している NGO もあるが、多くの NGO は、PDCA の「C」及び「A」の部分の強化が課題となっている。そこで大きなコスト負担を伴わない効果検証プロセスを採用することによって、検証能力を高め、事業実施能力を補強しようとするものである。

2 効果検証実施マニュアル

2.1 効果検証の実施手順



イ)効果検証目的を設定する

効果検証では、その結果を基に重要な判断がなされる可能性があることから、その用向きとの関係も含め、事前に実施意義を明確にしておくことが重要である。目的によって以下(ホ)で掲げる各プロセスに費やす時間が異なってくると考えられる。

目的例 ① ドナー(外務省、大使館)への提出

- ② 組織内のルーティン(習慣的)評価
- ③ 組織内の学習用ツール作成のための素材収集
- ④ 新規・後継案件を立案するためのフィードバック資料の作成

口) 効果検証作業の実施時期を決定する(第19頁も参照のこと)

検証作業の実施時期は、プロジェクト目標(以下「プロ目」)、上位目標の内容と、その関係性を考慮して決定する。住民組織や地方行政の能力強化を主眼に置いたソフト案件は、事業終了後、比較的遅い時期、一年から二年後の間に実施することが望まれる。一方、学校、診療所、井戸などの建設や機材の供与などを活動の中心に据えたハード案件、あるいは期間限定の人道支援サービスを提供するプロジェクトは、事業終了後半年から一年くらいの間に実施することが妥当と考えられる。ただし、プロ目達成の影響力が上位目標の達成に対して低い(両者の因果関係が薄い)、上位目標の達成に時間がかかる、あるいは最終的に上位目標の達成に結びつかない可能性がある場合、それを見極めるための判断は遅い方が良く、ソフト案件と同様の時期に実施することを検討すべきであろう。一方、実施期間が一年の事業であっても、事業終了前に主たる活動が終了し、かつ実施団体が事業対象国における活動を継続しない場合、事業終了と同時期に効果検証を行うことも選択肢の一つである。さらに、プロジェクト実施期間中の進捗状況が芳しくなく、事業終了の時点でプロ目は辛うじて達成された

ものの、その達成レベルが十分でない場合や、外部要因の影響力が強く達成された成果の土台が危うい場合などは、事業主体側の関与が弱まったとたん一気に低下するなどの状況が予想されるため、できるだけ早い段階、例えば事業終了後3ヶ月から6ヶ月の間に効果検証を実施することが求められる。その結果によって、追加支援やモニタリングを行うなどの対策を打つことができる。

ハ)効果検証の実施者を決定する

効果検証の実施者として相応しいのは、対象事業分野の活動に精通し、NGOの事業運営にも詳しく、公正、中立な視点を持ち合わせている第三者である。第三者としての立場を堅持できるのであれば、団体内で人選を行うことが推奨される。それは団体の事情や活動に精通しているからであり、最も効率的に検証作業を行うことができるからである。一方事業実施者は、事業に対する思い入れが強く、中立なインタビューが行えないなどの理由から原則不適格である。また事業実施者と特に親しい間柄にあるスタッフ、あるいは本部事務所側の事業担当者は、心情的に率直な意見を述べづらいこともあり、可能であれば避けたい選択肢である。さらに、団体内に自由闊達に議論できる雰囲気が乏しい、あるいは自己学習の文化が定着していない場合は、思い切って真の第三者、つまり外部の人材を登用することも検討したい。しかし、スタッフ数、予算、関係者の都合など、現地作業の実施に関し制約がある場合は上記の限りではない。

二)効果検証作業に向けた準備を行う

事業対象国へ出発する事前の準備として以下の作業が想定される。

- ① プロジェクト資料(申請書や報告書)の読み込みと分析を行う
- ② 国内の事業関係者への聞き取りを行い、①を補完する
- ③ ①と②を基に、ロジック表を作成し、効果検証シートの「基本情報」欄を埋める
- ④ 以下のインタビュー方法を選択し、対象者別、項目別に質問表を作成する。なお 自由型インタビュー(Open-ended Interview)を採用する場合には、質問の枠組 みを設定しておく。
 - 構造化インタビュー (Structured Interview)
 - 半構造化インタビュー (Semi-structured Interview)
- ⑤ 情報収集に関し、インタビュー以外の手段を検討する
- ⑥ 現地事務所を通じて、C/Pや受益者等の都合を確認する
- ⑦ ロジスティクス等、その他渡航の準備を行う

ホ) 事業対象地において検証作業を行う

① 効果検証に携わる関係者間の情報共有: 現地事務所駐在者、現地スタッフとの 会合を持ち、効果検証の目的、手順、想定される聞き取り対象者(組織)、イン タビュー内容等の情報を共有する。

- ② 同行者の確認: 中立な協力者(通訳や道案内ができる現地スタッフ等)を選び、検証作業日程などの打ち合わせを行う。
- ③ 表敬訪問(首都): 時間があれば、是非事業対象国の日本大使館、国際NGO所轄省庁、C/Pの事務所等の事業関係先を訪問し、日頃の協力、支援に感謝するとともに、渡航の意図、効果検証についての期待を伝える。
- ④ 表敬訪問(事業対象地): ③と同様に、地元の行政機関やその他の関係者事務所を訪問し、日頃の協力に対する御礼等を述べるとともに、効果検証作業に関する説明を行う。なお、実質的な聞き取り作業はこの場から開始される。
- ⑤ 事業対象村(地区)を訪問: プロジェクト対象村を訪問し、事業成果を確認し、 プロ目の達成状況、その後の変化などについて検証する。なおインタビューは、 以下3つの場面で行われることが想定される。
 - (1) 受益者多数を交えた全体集会
 - (2) テーマや属性を基に対象者を絞ったフォーカスグループ
 - (3) 個別インタビュー(特定の受益者の貢献、影響力が顕著であったり、村内で対立関係が窺えたりするような場合、さらに上記2つのプロセスで 異なる意見が出された際や、特に「本音」を聞き出したい場合など)

なお、インタビュー以外にも一般的な観察や雑談などからも情報は入手可能であり、より正確・中立な情報が得られるよう聞き取り環境を工夫したい。

- ⑥ 収集された情報の記録と整理: C/Pや受益者など、事業対象地域の関係者から 入手した情報をできるだけ早く記録し整理する。
- ⑦ 検証結果の検討: 整理された情報を基に結論付けのための多角的検討を行う。
- ⑧ 検証シートの記入: ⑦で検討した結果を「検証結果」欄に記入する。
- ⑨ 検証結果のフィードバック: 検証結果の概略を検証プロセスに参加した関係者に対しフィードバックを行う。
- ⑩ 効果検証シートの校正及び修正:事業対象国における効果検証結果は、検証者の帰国後、落ち着いた環境の中、写真やメモを振り返りながら校正を行う。そして、検証シートの内容がより洗練されたものとなるよう、また国内スタッフの学びとなるよう、事務局長や海外事業統括者等、責任者による確認作業を通じて、必要があれば再校正及び修正を図る。
- ① 国内スタッフへのフィードバック:検証者が、検証プロセスにおいて得た学びを 国内スタッフへ伝える。

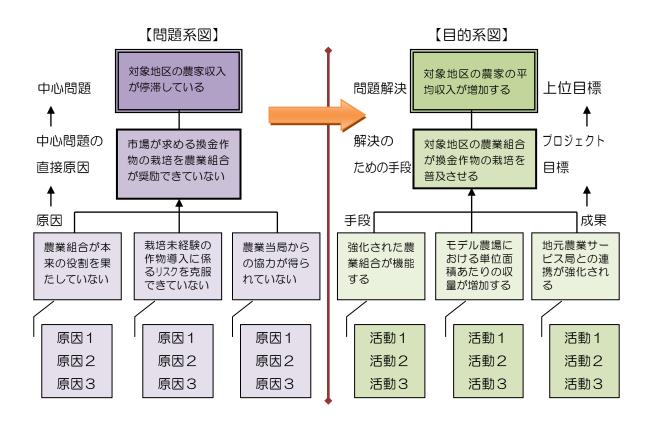
へ) 新規・後継事業の立案計画への反映/既存事業の軌道修正

効果検証作業の便益は、(次の)事業立案時、あるいは既存事業の軌道修正時に 最も大きく還元されると言っても過言ではない。それは、検証結果を学びとするこ とによって、活動と成果、成果と目的の因果関係に係る論理性を見直すことができ、 組織として、またスタッフ個人レベルにおいても企画能力が強化されるからでであ る。もし論理性が妥当でなかったということが判明すれば、事業ロジックの適切な 積み上げや外部要因の分析を、より正確に、より綿密に行うことが求められ、事業内容が改善すると考える。こうしたプロセスを重ねていくことによって、組織における総体的な事業実施能力の向上が期待できる。

2.2 現地作業で有用なツール

① ロジック表

効果検証の場合は、簡素なロジック表(目的系図の中からプロジェクトとして採用された「アプローチ」の部分: PCMテキスト参加型計画編P32〈改定第6版〉)を作成し、事業論理の積み上げを確認する。目的系図(Objectives Tree)は、目的分析によって作成されるが、その下図は問題系図(Problems Tree)に求められ、事業対象地域の問題に関連した「原因・結果」の因果関係を分析した結果を示したものである。以下は農業分野の事例をロジック表に示したものである。



上記右側の図を描くことによって、プロジェクトが何を目指していたのか、そしてどのような手段と方法で何を達成しようとしていたのかを具体的に理解できる。もし、作業前にこの図を描くことができないとすれば、申請書ないし報告書中の表現方法、あるいは事業の論理性に根本的な問題があると考えられる。

② 質問表(又は質問の枠組)

二) - ④で示したとおり、効果的な情報収集を行うためには、インタビューの内容についての枠組み、あるいは状況により詳細を決めておく必要がある。「枠組」の設定とは、聞き取りの対象となる関係者を評価項目ごとに分類し、インタビューのテーマ(要旨)を仮決めしておくことである。以下にサンプルを記す。

評価文	インタビュー 対象予定者 対象項目	(a)地元自治 体(郡)幹部	(b)農業サー ビス局(員)	(c)農業組合 員	(d) 地元市 場関係者	(e)消費者 又は原料購 入者	(f)日雇い 農夫又は小 作者
H	対象地区の	郡全体の経済状況	争未刈象地	換金作物	換金作物	換金作物の 栽培による	
位目標	農家の平均収入が増加する	農業政策や 作付け傾向 と農家の収 入状況	を比較した 場合の農家 収入の増減 傾向	各組合員、非 組合員の収 入の増減	の仕入れ や販売状況	関する階が傾向	農家の収入 の増減と彼 等の収入と の相関関係
プロジェ	対象地区の 農業組合が 換金作物の	郡全体における換金作物の栽培に	事業対象地 における換 金作物の栽	換金作物の 栽培及び販 売に関する 長所短所	地域ごとの農産物	該当なし	様々な換金作物に見ら
クト目標	栽培を普及させる	関する普及 状況とその 効果	培に関する状況状況	収入向上に 向けた取り 組み内容	の品質などの特徴	M3/KU	れる栽培の手間ひま
4	34 /L + to +	一会の役割を	農業組合に 対する関わ り方	過去と現在 の組合機能 の変化	該当なし	該当なし	組合の役割 や機能に関 する客観的 意見
成 果 1	強化された 農業組合が 機能する		組合機能の 度合いと農	組合員とし ての利点			
			業の発展との相関関係	組合の活動 状況			
成果	モデル農場 における単 位面積あた りの収量が 増加する	該当なし※	対 お 的 事 に 般 と 地 実 に 般 と 地 実 に か る 実 か け る 実 か け る 実 か け る 実	事業対象地 における 農家の増減	該当なし	該当なし	収量増減要 因の分析
2			際のそれと の比較			数当なし	収量増加による生活の
			収量増減要 因の分析	収量増減要 因の分析			変化
成果 3	地元農業サ ービス局と の連携が強 化される	該当なし	組合と同局 との連携状 況	組合と同局 との連携状 況	該当なし	該当なし	同局員と農 夫、小作と の関係

※ある項目については特定対象者への質問を想定しておらず「該当なし」と記す。 前頁の表では、インタビュー対象予定者として、以下の6つのグループが検討されている。それぞれの項目について収集したいと考えている情報を端的に記載しておき、現地調査の際、必要に応じて内容を細分化し発展させる。

- (a) 地元自治体(郡) 幹部、職員
- (b) 農業サービス局(員)
- (c) 農業組合員
- (d) 地元市場関係者
- (e) 消費者又は原料購入者
- (f) 日雇い農夫又は小作者

(a)は、プロジェクトの意義やインパクトを相対的に観察、評価し得る立場の対象者が選ばれている。(b)及び(c)は、プロジェクトの間接・直接の受益者であり、掘り下げた内容のインタビューが期待されるため、すべての項目に関して聞き取りを行うことを想定している。

なお、本件は農業セクターのプロジェクトであるが、保健や教育セクターのプロジェクトの場合には、保健局や教育委員会の職員が(b)に相当し、病院や診療所のスタッフ、患者、学校の教員、あるいは児童生徒が(c)に相当する。また(d)や(e)は、事業の成果を客観的に述べてもらうことを期待する聞き取り対象であり、診療所や学校周辺の住民などがそれに相当するであろう。さらに対象者(f)は、プロジェクトによる正もしくは負のインパクトを受ける可能性のあるグループである。保健セクターであれば、伝統的治療師や産婆などであり、教育セクターであれば、私塾や私立学校、プロジェクトの有無にかかわらず就学できない貧困家庭などがこの範疇に含まれると考える。

③ スケジュール表

フィールドに入り聞き取りを始めると、時が経つのを忘れ、インタビュー対象者との会話に没頭しがちになる。貴重な情報を得ることができるのだから、せっかく時間を作ってくれたのだから・・・様々な理由により時間は押し気味となる。想定していたインタビュー時間を大幅に超えることも珍しくない。結果として予定していた対象者すべてに会えない、インタビュー優先度の高い対象者と十分な時間が取れなかった、などという問題を抱えることになる。従って、前述の「質問の枠組」と同様に、予め綿密なスケジュール表を作成し、可能な限りその中に指定された時間通りに作業を進めることが大切である。

3 効果検証シートの記入例

効果検証シート「基本情報」欄

※ 大阪証グード 基本情報	מאו בא	
国名及び案件名	K 国 K州K郡における農業振興支援事業	
事業費総額·N 連支援額	事業総額 14,500,000 円 (N 連支援額:12,380,458 円)	
事業開始日と完了日	2008年1月15日~2009年4月14日	
延長の有無及び期間	延長「有」(3ヶ月間) 理由:事業開始が遅れ、換金作物の播種時期に間に合わなかったため。	
事業の上位目標	対象地区の農家の平均収入が向上する (事業対象地域には約 400 戸の農家が存在する。そのうち約4分の 1 がチリ、オクラ、トマトなどの換金作物をモデル農場で栽培すると仮定し、その大半の世帯で収入が 2 割増加することを念頭に上位目標は設定された)	
プロジェクト目標	対象地区の農業組合が換金作物の栽培を普及させる (農業収入が停滞している原因は、マーケット情報へのアクセスが十分でない ことや、灌漑インフラなどが未整備であることとも関連があるものの、本事業 は、投入規模や、自立発展性の確保などを勘案し、「農業組合強化アプローチ」 を採択することにより、上位目標への正のインパクト創出を目指した)	
成果(小目標)	プロジェクト目標を達成するため、以下の成果の発現に努めた。 1. 強化された農業組合が機能する 2. モデル農場における単位面積あたりの収量が増加する 3. 地元農業サービス局との連携が強化される	
事業概要·活動内容	事業対象地域の「K」国 K 州 K 郡の北西側、特に BK 山周辺は、内戦終結後も地雷による被害が報告された地域で、戦後復興が遅れていた。しかし近年、同州における観光開発が進むなど、経済環境が好転し、農作物需要が上向いてきている。ただ、一部の農地は有力者により買い占められ、ココナツや熱帯果実などのブランテーションとして利用されている。 当該プロジェクトは、主に小規模農民を対象とした能力強化を通じて農業組合を活性化し、首都 P 市や同郡の中心地 K 市で需要のある換金作物を導入し普及させることを目的としている。新規の農産物を導入するにあたっては、モデル農場を設置し、技術指導を行うと共に、その過程で関連行政機関の関与を促進する。 なお、プロジェクト目標が達成された延長線上に、受益者となった農家の収入向上を目指しており、それを上位目標に据えている。 具体的な活動は以下のとおりである。成果1 農業組合の機能 (1) 既存の農業組合について調査し、組織改善案を共同策定する (2) 組合幹部に対し技術研修並びに運営管理研修を実施する (3) 組合員活動のフォローアップシステムを構築する (4) 成果に応じた組合員への奨励システムを構築する 成果2 モデル農場における収量の増加 (1) 組合員を中心にモデル農場運営支援委員会を設置する (2) モデル農場における収量の増加 (1) 組合員を中心にモデル農場運営支援委員会を設置する (2) モデル農場における成果の増加 (1) 組合員を中心にモデル農場運営支援委員会を設置する (2) モデル農場における成果の増加 (1) 経済に対ける成果を組合員に効果的に広報する成果3 農業サービス局との連携強化 (1) 企画や研修段階から地元農業当局の関与機会を作る (2) 事業のモニタリング・評価を共同で実施する	

指標等から見た達成度		立案時指標設定項目	立案時目標値	終了時達成値	
	プロジェクト目標	(1) 農業組合の活性化(月 例会議の開催と適切な議 事を経た決定プロセス) (2) 換金作物の栽培普及 度	(1) 月例会議の開催(→ 各月)及び議事や会計処 理の透明化(→議事録と 会計記録の存在) (2) モデル農場設置者数 →400 世帯中100 世帯	(1) 事業開始後 3 ヶ月目以 降各月開催され、毎回議事 内容が記録され、会計報告 も公開された。 (2) 400 世帯中85 世帯	
プロジェクト目標とインパクトに関する指標の目標値と達成状況	インパクト	(1) 収入が増加した農家の 割合 (2) 新たな換金作物の導 入により以前と比較して 2 割増加	(1) モデル農場を設けた 農家のうち、約半数で収 入の向上がみられる(2) モデル農場を設置し 換金作物を栽培した農家 の収入が2割増加する	(1) モデル農場を設けた約 6 割の農家で収入の向上が みられた。 (2)換金作物を栽培した 60 世帯の農家の収入が2割以 上増加した	
	その他	【自立発展性】 (1) 地元農業当局との連携 具合 (2) 市場における換金作物 の評価	(1) 企画及び研修機会で 少なくとも 2 名の局員が 参加する (2) 事業対象地で収穫された換金作物が、品質及 び価格の面で高い評価を 受ける	(1) 当局から常に 2 名の局員が窓口として参加し、研修の講師として関与した。 (2) 対象地域で以外の産地で生産された換金作物と同等ないしはそれ以上の評価を受けていることを確認した。	
		前提条件: 農家の土地所有と利用、農産物の自由な販売が維持される。			
前提条件又は外部要因		外部要因: 降雨量や日照時間など、例年の天候が期待できる。 肥料や農薬などの価格が急上昇しない。 害虫等が大量発生しない。 農業局の大半のメンバーが一現職に留まる。			
他のアクターとの役割分担の状況・複数年プログラムの中における位置づけ		当該事業は、3年間継続することを前提に立案された「K 郡における農業振興式援事業」の一年目の事業と位置づけられている。従って、事業対象地域を限なし、確実に成果(農業アウトプットの向上)が発現するよう、また地元農業局との信頼関係が構築されるよう取り組まれた事業である。従って、上位目標へのフパクトについては、「度合い」という観点からではなく、「方向性」について核証を行った。			

効果検証(現地作業: 関係者からの聞き取り風景)





効果検証シート「検証結果」欄

1. 検証概要

検証日時(期間•季節)	2009年12月初旬(乾季:裏作の換金作物の播種時期)		
検証実施者	特定非営利活動法人ABC-JAPAN 事業推進部長他スタッフ 2 名		
検証対象期間	対象事業終了後の9ヶ月間		
	【プロジェクト目標】 (1) 事業終了後も毎月一回農業組合の会合が開催され、換金作物の栽培に関して話し合いが行われていることが確認できた。 (2) 会議の議事録や名簿から、事業終了時点で、85 世帯の農家の参加があったことが確認された。なお事業終了後、多くのモデル農場における収量の増加が広く周知された結果、現在 150 世帯近い農家が新たな換金作物の導入を手がけている(効果検証時期が今年の播種時期にあたり、容易に確認することができた)		
指標等から確認できた 事業効果の現状	【インパクト】 (1) 20 世帯に対するインタビューから、新たな換金作物の導入が収入の向上に寄与したと回答したのは、半数の 10 世帯であった。 (2) 上記 10 世帯のうち、2 割以上収入が増えたと答えた農家は 5 世帯であった。残りの 5 世帯は、どの程度増えたかについて回答が困難であった。		
	【自立発展性】 (1) 農業サービス局において 2 名の職員が当該事業を担当していることが確認でき、又過去の記録から、研修や会合等の機会に参加していることが確認できた。 (2) オクラ、トマト、キュウリについては、市場で評価を受けていることを確認した。		
備考	複数年の実施を念頭に置く当該事業は、第二フェーズで事業地域は拡大してい のの、第一フェーズの事業対象村は第二フェーズの事業地に含まれている。		

2.項目別検証結果

評価項目	評価	結果説明
有効性	包	有効性は、活動の実施が成果の発現に結びつき、最終的にプロジェクト目標の達成にどの程度寄与しているかを測る指標であるが、農家の収入向上を念頭に、農業当局との連携を深めつつ、農業組合の活動を促進し、組合メンバーの働きかけによって、対象地農家の約5分の1強がそれぞれのモデル農場に新たな換金作物の作付けを行ったことから、高い有効性が確認できた。当初の目標は、400世帯中100世帯であったが、事業の開始が遅れたことなどから、十分な時間が確保できなかったという理由が確認できた。現在、第2フェーズを実施中であるが、同じ地域で150世帯の農家が同事業が支援する取り組みを行っていることから、組合活動の活性化が効果を上げているものと判断できる。
インパクト 中 小さく、収 指標はお		個々の農家が取り組んでいるモデル農場(換金作物を栽培する一区画)の規模がまだ小さく、収入増加に関する確固たる実感を得ていない様子が窺えた。従って、終了時の指標はおおよそ達成できてはいるものの、ここでの評価は、正しい方向性が確認できたことのみに言及したい。今後のさらなる取り組みに期待したい。
新しい換金作物の栽培については どについて適切な助言が必要である。インプロジェクトが実施した研修を契機 在も相互に関与を深めていること ている野菜の品種は、市場で高いを見せていることも確認できた。会 外部要因リスクをどのように低く抑 観点から、環境に配慮した農業手法		新しい換金作物の栽培については、土壌の改良、天候に応じた肥料や農薬の使用法などについて適切な助言が必要であることから、現地農業当局からのサポートは、自立発展性の確保に不可欠である。インタビューから、農業サービス局の職員2名が、当該プロジェクトが実施した研修を契機に事業対象地域の農業組合と関わるようになり、現在も相互に関与を深めていることが確認された。農業組合員が率先して作付けを行っている野菜の品種は、市場で高い評価を得ており、これまでのところ順調な売れ行きを見せていることも確認できた。今後は、天候不順、害虫、需給バランスの変化などの外部要因リスクをどのように低く抑えていくかが重要であると考える。一方、長期的な観点から、環境に配慮した農業手法(減農薬や有機栽培等)に関して、農業当局の職員に対する研修などの必要性も感じられた。

効率性	包	全般的に効率性は非常に高いと言える。投入はほぼ予定通りであった。ただ、やむを得ない事情によりプロジェクトの開始が遅れたことから、必ずしも順調に事業が運営されたわけではないと考える。しかし、その分農業組合員との十分なコミュニケーションの時間を持つことができ、信頼関係の醸成に役立ったことが確認できた。当該事業は、モデル農場の設置と技術移転に重点を置き、種子、肥料、農薬は組合員が購入することを前提に実施されている。効率性や自立発展性の観点からは望ましいものの、短期間で成果を上げるためには、もう少し資金的投入を行っても良かったのではないか。思案のしどころである。
妥当性高		当該プロジェクトは、事業対象地域の中小規模の農家が安定的に農業を営むことができるよう支援するものである。地元自治体における聞き取りから、近年多くの農家が経済的な理由から土地を手放し、最終的にその大半は貧困層に陥っていることが分かっている。中小規模の農家が競争力と団結力。さらにネットワーク力を高めていくことを主眼に置いた当該事業のアプローチの妥当性は、非常に高いと考える。また、地域の新しい経済環境の中から生じたニーズに応える換金作物の栽培支援の妥当性も高いと判断できる。ただし今後は上述リスク回避の手段も検討していきたい。
その他の検証項目「社会配慮」	_	組合構成員の約9割が男性であり、会合出席者はほぼ全員が男性である。事業地の慣習に影響されていると思われるが、野菜の栽培には女性も参加しており、一石を投じる活動があっても良いのではないかと感じた。一方、中規模の農場では、小作が畑の一部を借りて耕作していたり、また日雇い労働者が雇われたりしているが、彼らに対する便益の波及を今後検討すべきではないかと感じた。

3. 学び、気づき、得られた教訓等

事業運営に係る様々な困難を抱えながらも、方向性の正しさが確認でき、また参加者が増加し、活動が順調に推移していることを嬉しく感じた。今後、より多くの農民が新しい取り組みに参加することによって、収入向上につなげて欲しいと願う。一方、環境に配慮した有機栽培の導入、外部要因リスクの回避手段、種子や農薬を必要な時期に確実に入手するための融資制度、女性の実質的な参画、日雇い労働者などの最貧困層への効果的アプローチの5つが手付かずの課題として上がった。3年次の事業立案の際、検討するよう本部側に提言したい。

4. 検証方法

調査方法	 申請書及び事業完了報告書のレビュー 主要な事業関係者への直接的な半構造的インタビュー 農業組合員に対する簡単なアンケート 市場関係者へのフォーカスグループインタビュー 		
情報提供者(例として記載)	肩書	所属	入手機会
ヘン・ソコン	郡長		表敬・インタビュー
チェン・セン	農業組合長	B村農業組合	インタビュー
トーン・ブン	局長	K郡農業サービス局	インタビュー
活用資料等	プロジェクト資料の他、農業組合会合議事録、K郡農業統計等		

5. 本部記入欄

検証結果を踏まえた今後の 方針や改善策

現在第2フェーズ事業の実施中であるが、上記3.で示された5つの提言について十分検討し、第3年次の企画書の中に可能な限り反映させたいと考えている。新たな人材の登用が鍵になるため、今からそうした分野の人材発掘を心がけていきたい。

効果検証シート記入説明

◎基本情報(BASIC INFORMATION)

日本 NGO 連携無償資金協力(GRANT ASSISTANCE FOR JAPANESE NGO PROJECT) 効果検証シート(IMPACT/EFFECT MEASUREMENT/EVALUATION FORM)

国名及び案件名 Country / Project Name	申請書又は報告書からその記	まま転記。		
事業費総額・N 連支援額 Total Budget / Grant Amount		載。大きな事業の一部を協調(分割でにその状況を反映した事業コス		
事業開始日と完了日 Date & Duration of Project	事業の開始日(契約日)及び	報告書に記載された完了日を記載	₺.	
延長の有無及び期間 Extension Period & Reason(s)	申請書で示された実施期間がに記載。	申請書で示された実施期間から延長された場合「有」と記入し、可能であればその理由を簡単に記載。		
事業の上位目標 Overall (Ultimate) Goal	標は、事業目的が達成された 業との相乗効果により達成さ	更された場合)報告書に記載され ことにより波及していく広域的、 れる包括的な目標を意味する。同 景の記載内容からロジック図を作	あるいは発展的な、また他の事申請書に上位目標が明記されて	
プロジェクト目標 Project Goal (Objective)	申請書ないし(実施途中に変更された場合)報告書に記載されている事業目的を転記。事業目的は、プロジェクト目標とも呼ばれ、事業の枠組みの中で、活動内容と強い因果関係を持つ成果(小目標)の具現により達成される直接的な結果である。			
成果(小目標) Expected Outputs	事業目的達成のため事業終了時に発現が期待されている状態を記載。通常、複数の成果で 構成され、申請書ないし(実施途中に変更された場合)報告書に明記されている。			
事業概要·活動内容 Project Summary	5W1H を用い、目的、活動内容を含めた事業のストーリーを、成果やインパクトなども含め、簡潔に記載。「報告書」から抽出し400字から800字程度で表現する。			
指標等から見た達成度 Degree of Achievement	立案時指標設定項目 Evaluation Items	立案時目標値 Success Indicators when Planned	終了時達成値 Indicators Achieved at Project-end	
プロジェクト目標とインパクトに 関する指標の目標値と達成状況	【プロジェクト目標】 Project Goal (1) (2)	目)」と「インパクト」が挙げ ロ目が達成された状況を数	「 ては、「プロジェクト目標(プロ られる。一番左側の欄には「フロ で値化し得る項目」を書き出し、 「ご関する「立案時の日標値」)	

(3)

(1)

(2)

(1)

(2)

【インパクト】

【その他の項目】 Other Items

Impact

Objectively Verifiable Indicators against Project & Overall Goals

数値的指標の設定が困難だ った場合、ものさしとなる観

点を複数記載

前提条件又は外部要因 Pre-condition and/or Important

Assumption

他のアクターとの役割分担の 状況・複数年プログラムの中 における位置づけ **Division of Roles with Other**

Actors / Positioning of the Project in-between Multi-year **Program**

その右側の二列に各項目に関する「立案時の目標値」と 「事業終了時の達成値」を記入する。検証作業はこの数 値を基に行われる。プロ目は事業期間内に達成されるも

「基本情報」には、国内における事前準備時に、事業の申請書、 報告書に記載された情報を転記する。効果検証作業の実施に

あたって追加的に得られた情報は「基本情報」には記載しない。

のであり、検証時もその数値に大きな変化はないと考えら れるが、インパクトに関しては、事業終了時と比較し、正 又は負の方向へ変化している可能性が高い。ただし計画 書、報告書に記載されていない数値は、「不明」と記入し ておく。

自立発展性や効率性等に関し指標を設定した場合、【そ の他】に代え、該当項目名を記入する。

事業実施前に満たされるべき条件・環境(前提条件)やプロジェクトの成功に重要であるが実 施者のコントロール外にあり、発生するか否か不確定な条件・事情(外部条件)を記載。

当該事業が、投入分担も含め、他団体との強い協力関係を維持しながら実施されている場 合、より大きな枠組みの事業を他団体と分掌実施しており、当該事業がその一部をなしている 場合、あるいは複数年のプログラムの中で、短期的な目標と長期的な目標を整理して段階的 に事業を実施しており、当該事業がその短期的目標の達成を目指している場合等、基礎情報 として、検証者が知っておくべきことを記載。

◎検証結果(RESULT OF IMPACT/EFFECT MEASUREMENT)

「検証結果」は、入手したデータを 基に現地作業後に記入する。

1. 検証概要 (Outline of Measurement/Evaluation Result)

19-41 19-54 (- delication of the delication of				
検証日時(期間·季節) Date / Duration / Season	検証結果を確定した日(検証作業最終日)、実際に検証現場を訪問した日付を記入。			
検証実施者	効果検証作業を行ったメンバーの氏名を記入。			
Name of Surveyor				
検証対象期間	事業終了後の場合、事業完了日からの経過時間を記入。検証対象事業	が終了してい		
Period Measured	ない場合、検証対象に該当する活動が終了してからの経過時間を記入。	•		
指標等から確認できた 事業効果の現状 Description of Project Impact against Indicators	(インパクト】 (1) (2) 【その他】 (1)			
H+ +v	(2)			
備考	検証作業の(時間的、予算的)制約等を記入。また次項「項目別効果検証」の結果欄			
Remarks	に A, B, C によるランク付けを行わない場合、本欄に理由等を記入。			

2. 項目別検証結果(Result of Impact/Effect Measurement by Evaluation Items)

ここでは、「検証概要」に記載された結論の詳細とその 裏づけとなる根拠を記入する。自己検証ではあるもの の、第三者の目を持ち検証することが重要であり、そ の結果、後述される「今後の方向性・改善策」に建設 的なフィードバックを提供することが可能となる。

評価項目 Evaluation Items	評価 Grade	結果説明 Description of Measurement/Evaluation Result
有効性 Effectiveness		事業の成果がプロ目の達成に十分貢献したかについて述べる。発現した成果が、プロ目と強い因果関係を持っていることが重要なポイントであり、因果関係の有無、強弱によって、プロ目の達成状況(達成のレベル)が大きく左右されるため、外部条件とともに、十分検討する。結果欄には、A:事業目的は達成され十分な有効性が確認できた、B:十分とは言えないが、一定の有効性は確認できた、C:事業目的はほとんど達成されておらず有効性は確認できなかった等々の判断結果を記入。
インパクト Impact 評価の段階やその基準をどのように設定するか、又採点するかについては、各団体が決定する。ABC評価又は5段階評価な		プロ目が達成されたことにより上位目標が達成される方向にあるのか、また想定外・想定以上の波及効果があったかについて記載する。しかし、一年という限定された期間の中、介入幅の狭い事業を実施する場合、当該事業が上位目標の達成の一助となり、その方向性が正しいことは示すことはできるものの、達成への度合いについては、理論上大きなインパクトを持たないことにも留意する。結果欄には、A:(住民の意識改革等)高いインパクトが見られた、B:事業目標自体は達成されたが、上位目的への影響は僅かである、C:負の影響が見られた等の判断結果を記入。
どの適用が可能。 自立発展性 Sustainability		事業実施団体が撤退した後も事業の効果(便益)が維持されるための担保要因について、例えば以下の三点から論じる。まず「事業の効果持続に必要な技術を C/P、住民組織等が十分に有しているか」(技術面)、そして「政府、C/P、住民組織等により事業効果が持続するための政策、措置、体制が取られているか」(政策・制度・組織面)、さらに「事業効果持続に必要な財政措置、予算確保がなされているか」(財政面)である。ただし事業期間や投入規模、または活動の種類等によって、結果が大きく異なる。検証時に明確な形で確認できない場合は、「見込み」等について述べる。結果欄には、A.維持管理体制・活動の持続的運営体制が整っており、自立発展性が期待できる、B.体制の確立、資金の目処等は十分ではないが、当面は持続可能、C.問題が多く、持続性・自立発展性は低い等の判断結果を記入。

効率性 Efficiency	事業へのインプットが想定されていた効果を生んでいるか」あるいは「予算的な側面から、目標を達成させるために採用された活動が、他の手段・活動の選択肢と比較し効率的であるか」、さらに「現地のリソースは十分活用されたか」について述べる。 結果欄には、A:効率性は高い、B:効率性に若干の改善点が求められる、C:効率は低い等の判断結果を記入。
妥当性 Relevance	事業目的は「地域住民のニーズに適合していたか」「政策的な枠組みに合致しているか」等について述べる。また、支援ニーズに取り組む方法論として、(他の選択肢と比較し)実施された活動が妥当であったかどうかについても検証する。結果欄には、A:事業の妥当性は高い、B:事業の妥当性は高くないが認められる、C:事業は妥当性を欠いていた等の判断結果を記入。
その他の検証項目 Other Important Items	社会的影響(Social Impact)、女性の参画や配慮(Gender)、環境(Environment)、住民参加(Community Participation)など、事業実施期間中、ないしは事業終了後検証時までの間に「上位目標の達成や波及効果の発現に向けた変化」の中で生じた様々な社会的影響等、また特に意図して取り組んだ手法や特徴について述べる。判断結果は特に不要。

3. 学び、気づき、得られた教訓等(Lessons Learned and Recommendations)

検証の結果、得られた、学び、気づき、教訓に加え、提言等を記入する。次フェーズの立案、あるいは他国などにおける類似事業の立案や運営に役立たせることが目的である。また、課題の解決やアプローチの改善のために必要とされる組織のあり方や事業への取り組み方についてもコメントする。

4. 検証方法(Method of Impact/Effect Measurement)★

調査方法 Survey Method(s)	この欄は、検証に必要な情報を入手するために採用された方法や、検証するにあたり活用された分析手法などについて述べる。「効果検証」プロセスにどの程度の時間をかけるべきかについては、実施団体の判断に委ねられるが、効率性の観点から、短時間で適度な量の情報を入手することが望まれる。情報収集方法の選択肢は、「フィールドにおける情報収集の手法(例)」参照			
情報提供者	肩書	所属	入手機会	
Name of Informants	Title / Position	Affiliation	Opportunity and Means	
)				
	重要な情報を提供するなどの深いかかわりを持った住民 や事業関係者の名前を明記する。			
J				
活用資料等 Reference/Documents Used	検証において活用した資料、データの名称、提供者、入手機会(インタビュー・ミーティング・ 目視等)を記入する。			

5. 本部記入欄(For Head Office Use)

検証結果を踏まえた今後 の方針や改善策 Future direction and/or Measures to be taken for further improvement	効果検証の結果や提言等を踏まえ、「今後の方向性、課題への対処方法、現場へのフィードバック情報等」を記載する。
--	--

効果検証を「Impact Measurement」と訳すか「Effect Measurement」と訳すかについては、事業終了後の上位目標への方向性と正負の影響に着目する場合は前者を、事業の実施で達成された「便益(事業効果)」の持続性に着眼点を持ち調査する場合は後者を使えば良いと考える。

5 その他の参考資料

フィールドにおける情報収集の手法(例)

手法	手法の概要
マスミーティング	参集可能な住民を一堂に集め、事業から得た便益や事業終了後の効果・変化について質疑応答を行う。一度に多くの受益者と対面できる反面、コミュニティ内の力関係や文化的・社会的な制約などにより、幅広い声を聞き取ることができない可能性もある。
フォーカス・グルー プ・インタビュー	比較的似たもの同士のグループ数名(4名~10名)を対象にインタビューを行う。「知ったもの同士」であることから、打ち解けた雰囲気の中で「本音」を聞き出すことが可能である点で①よりも優れている。また、一人が述べたことの真偽を他者の発言により確認することができるのが長所である。ただし、インタビュー目的に適切なグループを形成することは容易ではないという難点がある。
個別インタビュー	事業関係者又は典型的な受益者の中から、数名を選び個別に聞き取りを行う。時間に余裕がある場合、対話形式でじっくり聞き出すことが可能である。ただし、発言の内容が主観的になりがちであり、また本人の立場(ポジション)にその内容が流されがちであることを理解する必要がある等の留意点がある。
Participatory	PRAツールは、通常ニーズを発掘しその妥当性を計る際に用いられるが、それ を応用することにより、評価ツールとしても活用できる。例えば歴史分析
Rural Appraisal	(Historical Analysis)や関係者分析(Stakeholder Analysis)等の手法は、 欲しい回答を直接尋ねる形式を取らないため、一方的になりがちなインタビュ
(PRA)	めしい回告を直接等はる形式を取らないため、一方的になりからなインタビューと比較し、より高い客観性が期待できる。
ワークショップ	受益者を数名集めてワークショップを開催し、上位目標に向けた正負の変化等が、討議セッションやゲームプロセスの中で、自然に出てくるような形を採ることも可能である。ただし、ファシリテーターの公平性と高いファシリテーション能力、あるいは通訳者のクオリティーが問われることになる。

現地作業を通じて入手した情報と検証シートの「検証結果」記入欄との関係

入手した情報の内容	検証シート(検証結果)記入欄	
プロジェクト目標、成果(小目標)で達成、発現した	1. 検証概要	事業目的
定量的および定性的評価結果及びその後(事業終了時から検証時まで)の推移	2.項目別検証結果	有効性
上位目標達成に向けた正負の変化や波及効果の有無と	1. 検証概要	インパクト
それらの度合い	2.項目別検証結果	インパクト
事業実施団体の関与がない、又は薄れた環境下で、事業の効果が維持される組織的、制度的、あるいは精神的枠組みの有無とその度合い	2.項目別検証結果	自立発展性
効率性や妥当性の観点も含め、評価5項目をまとめるに あたり有用と思われた情報	2.項目別検証結果	5項目全般
横断的視点による評価項目に関して特に重要と思われ た情報	2.項目別検証結果	横断的視点による 評価項目
その他(今後の)プロジェクト立案や運営上の学びと なる情報等	3. 学び、提言後の活動への示唆、新規案件に反映できる事項	

インタビュー: 聞き取りのポイント

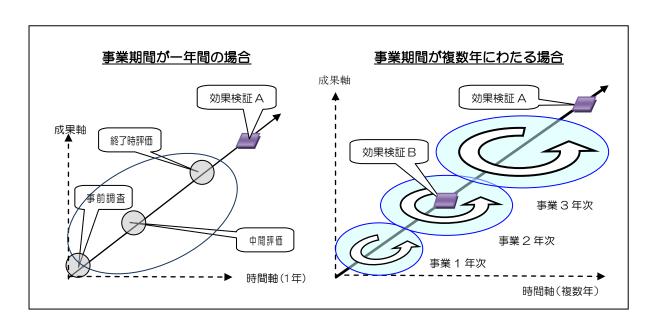
効果検証作業が適切に行われるためには、正しい、適当な量の情報を収集することが 肝要である。しかしながら、検証者は短期間、短時間のうちに、初めて出会う人々か ら本音を聞き出すという非常に困難なタスクを実行しなければならない。そこで、パ ーフェクトな結果は得られないと覚悟をしつつも、検証作業を進めるため、インタビ ューを効果的に行うためのヒントを以下に記す。

- 1. 聞き取りの対象者は、様々な(政治的、社会的)背景を持っており、常に真実、客観性のある事実を話してくれるとは限らない。
- 2. 異なる社会的地位の人々が一堂に会した場合、少数意見や弱者の声を拾うことが非常に困難となる場合が多い。
- 3. インタビューの際は、イエス・ノーを聞かない。誘導質問をしない。
 - このプロジェクトは良かったですか?(大方、イエスと答えることが予測できる)
 - → 良い質問の例:「親族があなたの家にやってきて、このプロジェクトの感想やあなたたちの活動内容を尋ねたら、どのように答えるのですか?」
 - あの井戸は、確か乾季にはほとんど水が出ないのですよね!?(文書から知り 得た情報を確認するために誘導尋問のような聞き方をしない)
 - → 良い質問の例:「あの井戸の水の出方は、雨季と乾季でどれほど違うか分かりますか?」
- 4. 観察力と洞察力をフルに働かせ、可能な限り自分の足と目で現場を確認する。
- 5. 可能な限り、過去の状況を思い描いてもらい、現状との比較をしてもらう。
- 6. インタビュー形式の聞き取りは、対象者が常に身構えるので、可能な限りリラックスできる環境下で情報を収集する。(エンターテーメント要素を含んだワークショップを実施したり、木陰で数名(フォーカス・グループ)とお茶を飲みながら、何気ない会話をしたりする中で、必要事項を抽出していく。記憶能力を研ぎ澄まし、警戒感を与えるようなメモ取りはしない。
- 7. 途上国の事業対象者、特に農村の住民などは、計算が得意ではない、うろ覚えであったりする、結論を導くのに時間がかかる、勘違いをする等々のハンディを抱えており、聞き手側の忍耐、論理的思考能力、機転が必要とされることを理解する。
- 8. 誠実な態度で聞く。相手の話を遮らない。相づちを打ったり、感嘆詞を発したりするなど、話し手を促す努力をする。
- 9. 「プロジェクト関係者からの聞き取り」というと、プロジェクトの直接的な受益者だけが集められる場合がある。同じ村に住んでいて、受益者とならなかった住民がいることも考えられ、そうした人達への配慮、聞き取りも必要である。
- 10. 情報収集の際、聞き役(ファシリテーター役)と記録係は、可能な限り別々の人が行い、聞き取り精度を上げることが望まれる。

効果検証の実施が推奨される時期

プロジェクトの特徴	効果検証の実施時期
・ 能力強化や制度づくりなどのソフト案件 ・ プロジェクト目標と上位目標との因果関係が弱い(薄い)案件	事業終了後1年~2年の間
・ 建設や機材供与などのハード案件 ・ 人道支援サービスを提供するなどの案件	事業終了後6ヶ月~1年
・ プロジェクト目標達成の状況に脆弱性が見られる案件・ 外部要因の影響力が強く、プロジェクト目標の達成レベルが事業終 了後低下すると予測される案件	事業終了後3ヶ月~6ヶ月
・ 一年間で完結する事業の主たる活動が事業終了前に終わり、その 後実施団体が事業対象国で事業を行わない場合	事業終了と同時期
・団体の財務上の都合で、上記推奨時期に行えない場合	随時

なお、上記は下の図の「効果検証A」を示したものであるが、事業が対象地を変え、規模を変え複数年にわたり実施され場合(右側の図)、例えば「効果検証B」で示すように、3年間の事業であれば2年次の途中で一年次の事業成果を検証し、その結果を3年次の企画書に反映させる意義は大きいと考える。







平成 21 年度 効果検証プログラム

主催 外務省 民間援助連携室

協力 特定非営利活動法人シャプラニール=市民による海外協力の会

特定非営利活動法人ブリッジエーシアジャパン

財団法人大阪南太平洋協会

特定非営利活動法人ジーエルエム・インスティチュート

特定非営利活動法人地球ボランティア協会

特定非営利活動法人 AMDA 社会開発機構 (事務局)