

NGO 事業評価 10 ステップ

ーエビデンスに基づく NGO 事業評価ガイドラインー

Evidence-based NGO Program Evaluation Guideline



第 1.4 版

2017 年 12 月改訂

執筆者代表：佐々木亮（評価学博士）

国際開発センター（IDCJ）評価部

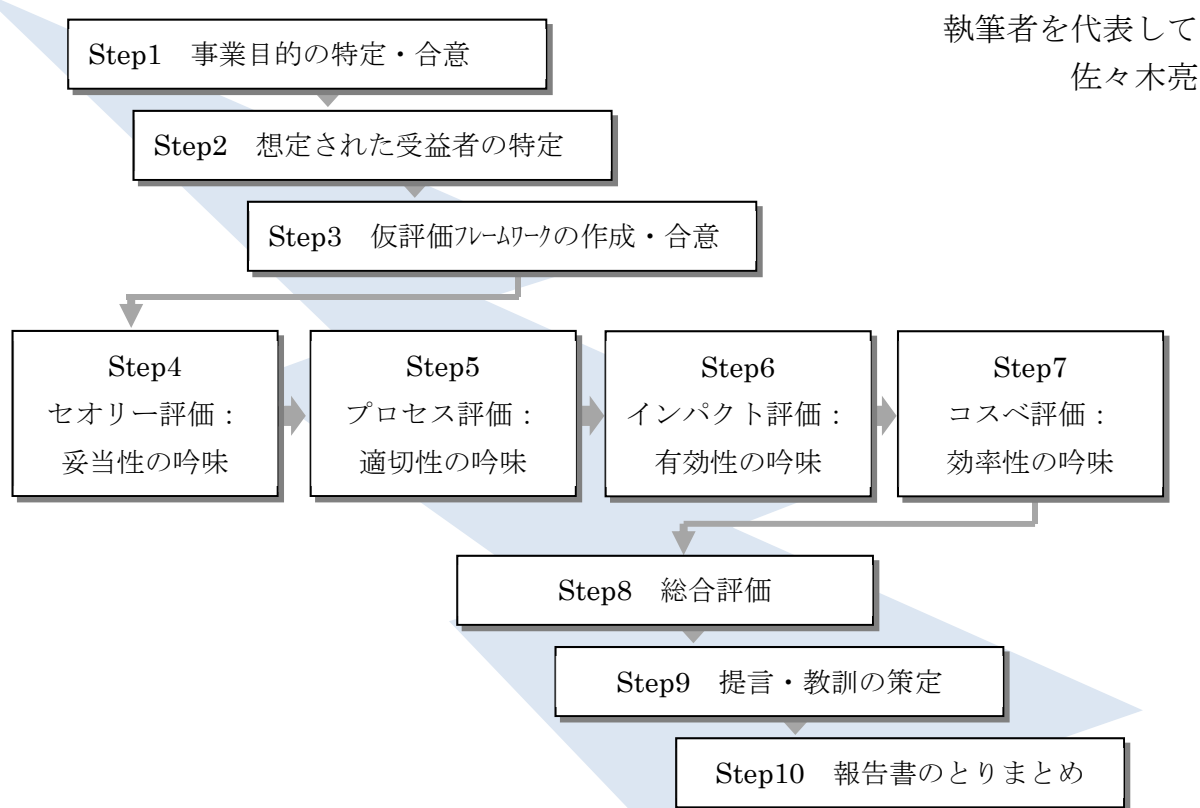
はじめに

このガイドラインは、国際開発センターが主催した「NGO 事業評価勉強会」(2012年)の議論を通じて作成されました。同研究会に参加いただいて事例発表およびガイドライン案へのコメントをしていただいた NGO 有志の方々にこの場を借りて深く御礼申し上げます。

近年、NGO の事業評価が重要視されるようになりました。事業の改善に役立てるとともに、資金支援者への説明責任を果たすためです。一方で、多くの NGO では、評価に割く時間や資金がない場合も多いのが現実です。そこでこのガイドライン「NGO 事業評価 10 ステップ」では、なるべく時間とお金をかけずに、しかし単なる印象論に留まらずに、客観的な根拠 (エビデンス) に基づいた評価を実施する方法を解説しています。

このガイドラインを使って評価を行う人は、外部の有識者であることもあれば、NGO の職員自身であることもあるでしょう。そして、受益者の代表者が行うこともあるはずで、これらの人たちが協働して実施することもあるでしょう。しかし、いずれの場合であっても、重要なことが二つあります。ひとつは、評価者が誰であっても、評価は受益者の目線から行われるべきであって、常に受益者の意見を取り入れて行われる必要があるということです。もうひとつは、常に客観的な根拠を入手してそれに基づいて評価の作業を進めるということです。このガイドラインではその二つを満たすための手続きを解説しています。

このガイドラインが広く普及することによって、NGO の事業評価が普及し、そして事業の改善と説明責任の向上が図られることを期待しています。まずはリラックスしてとにかく適用してみることから初めてみてください。

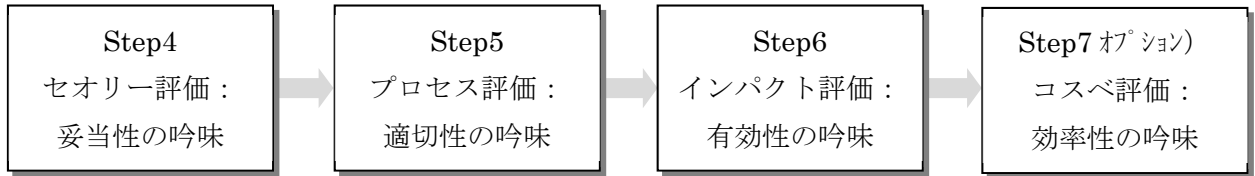


NGO 事業評価 10 ステップ

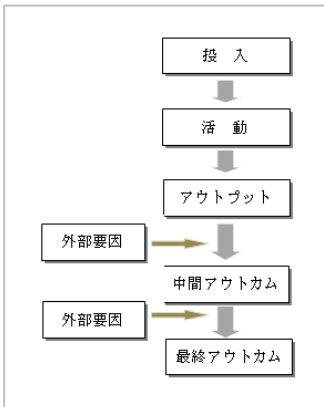
目次

はじめに	i
1. 事業目的の特定・合意	2
2. 想定された受益者の特定	2
3. 仮評価フレームワークの作成・合意	3
4. セオリー評価：妥当性の吟味	4
5. プロセス評価：適切性の吟味	6
6. インパクト評価：有効性の吟味	8
7. コスベ評価：効率性の吟味	15
8. 総合評価	18
9. 提言・教訓の策定	19
10. 報告書のとりまとめ	20
基本用語集（未作成）	
著者等の紹介	21

それぞれの評価に利用する道具立て



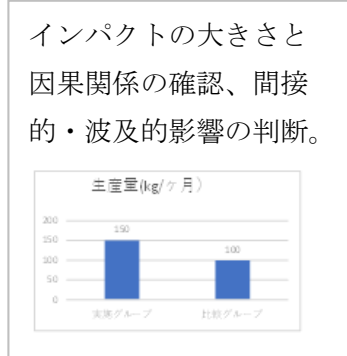
ロジックモデル



計画値／実績値比較表

	計画値	実績値	一致度合
投入			
・資金			
NGO側			
住民側			
・人員			
NGO側			
住民側			
・建物・機材			
NGO側			
住民側			
活動			
・活動1			
[]			
・活動2			
[]			
[]			
[]			
アウトプット			
・アウトプット1			
[]			
・アウトプット2			
[]			
[]			

2 群の平均値比較、他



コスト・ベネフィット比率(B/C)

BC =

$$\frac{\text{ベネフィットの合計額}}{\text{コストの合計額}}$$

2倍以上 = A
1~2倍 = B
1倍以下 = C

そもそも評価とは何か？

評価の定義としてもっとも適切なのは「評価はものごとの価値を明らかにすることである」という定義です¹。この定義は、単なる事実特定に留まらずに、特定された事実に基づいて何らかの価値判断を下してはじめて評価足りえるということを端的に示しています。

調査 (Research) が事実特定に主眼を置いているのに対して、評価(Evaluation)は特定された事実に基づいて何らかの価値判断を下すことに主眼を置いています。

$$\begin{array}{ccccc} \boxed{\text{評 価}} & = & \boxed{\text{事実特定}} & + & \boxed{\text{価値判断}} \\ \text{(Evaluation)} & & \text{(Factual identification)} & & \text{(Value determination)} \end{array}$$

それでは誰の価値観に基づくべきなのでしょう。それは、受益者あるいはより広く対象地域の住民の価値観に基づくべきなのです。しばしば事業実施者とか資金支援者とも言われることもありますが、事業実施者が事業を通じて目指していることは対象地域の住民の生活の改善でしょうし、資金支援者が知りたいこともやはりどれほど対象地域の住民の生活が改善したかということでしょう。つまり、究極的には対象地域の住民の価値観に基づくということなのです。

「評価は社会の改善活動である」と言われることもあります²。対象地域の住民の価値観に真摯に沿い、当該住民の生活の改善を実現していこうとするのが評価の本来の姿であり、それは、NGO が実施する事業と目指すところは全く同一なのです。

事実特定の現場：現地インタビュー



¹ "Evaluation is determination of merit, worth and significance of things." (Scriven, M. 1991, p.1).

² "Evaluation is the social betterment" (Scriven, 2008, in the class lecture at the Western Michigan University)

1. 事業目的の特定・合意

まず対象事業の目的と事業の概要を明らかにします。事業実施計画書に書いてあることが多いですが、それをベースにして、①NGOの本部の代表（事務局長など）、②NGOの現場の担当者（現地事務所長など）、そして可能であれば、③受益者の代表者からも話を聞いて事業の目的を再確認します。目的に関する理解が関係者間で共通しているかを確認するためです。もし事業計画書に書いていない目的が分かった場合にはそれも併せて記載します。

<u>事業の目的</u>
<u>事業の概要</u>

2. 想定された受益者の特定

次に受益者の特定を行います。次の3.で解説する評価枠組は、受益者の目線で吟味される必要がありますから、受益者の特定はたいへん重要です。受益者は、事業実施計画書に書いてあることもありますが、実際の受益者はその記載とずれていることがあります。ここでは想定していた受益者だけではなく、実際の受益者も記載してください。また、直接的な受益者は具体的に記載しますが、間接的な受益者は箇条書きするだけで十分です。

<u>直接の受益者（以下の要領で記載する）</u>
・ 場所（例：〇〇県〇〇地方の5つの村落）：
・ 特徴（例：特定の年齢層、特定のジェンダー、特定の条件（例：失業者、障がいを持つ人など）：
・ おおよその人数（例：約5,000人など）
<u>間接の受益者（箇条書きにする）</u>
・
・
・

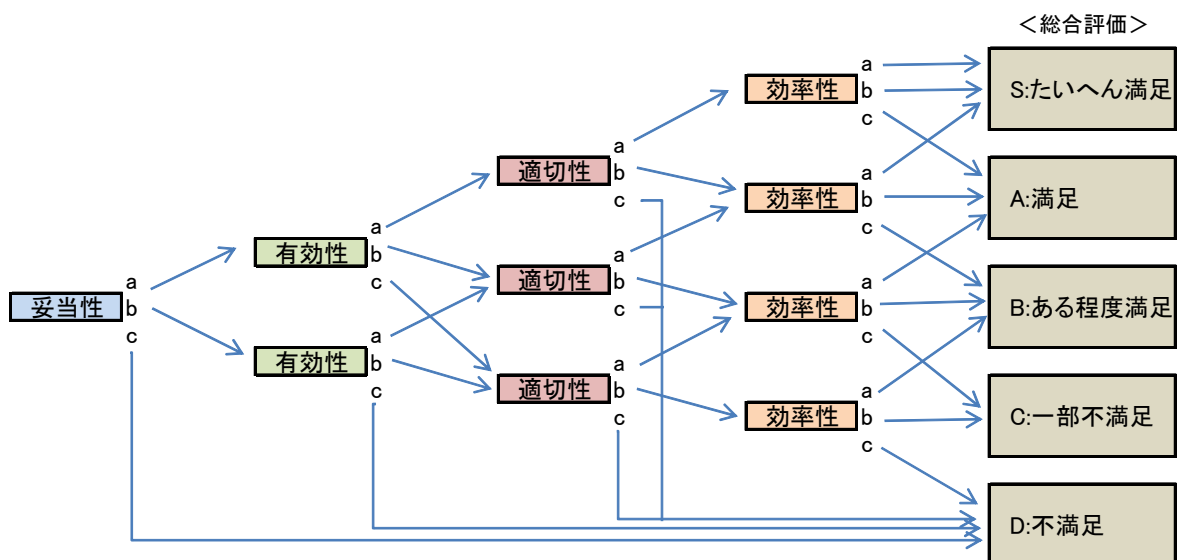
3. 仮評価フレームワークの作成・合意

次に、評価の枠組を仮に設定します。横軸に「評価項目」(Criteria of values)を設定し、縦軸に「評価基準」(Standard of values)を設定した一般的な評価の枠組を以下に示していますので、とりあえずこれを使用します。さらに、評価項目ごとの評価結果を総合化して総合評価を行うための方法も仮に決めておきます。フローチャートによる方法が分かりやすいため、以下に一般的なフローチャートを示しますので、とりあえずこれを使用します。なお、この段階で、対象事業の特別な事情により、一部を変更しておいた方がよい場合には臆せずに変更してください。また最終的に評価結果を確定する前にあとでもう一度見直す機会があります。

評価枠組

	妥当性	適切性	有効性	効率性 (オプション)
A 評点 6~7点	A: ニーズへの適合および事業の論理は妥当だった	A: 実施過程は適切だった	A: 事業によって状況は有効に改善された	A: 状況の改善のために資金と人材は効率的に使われた
B 評点 4~5点	B: ニーズへの適合および事業の論理はある程度は妥当だった	B: 実施過程はある程度は適切だった	B: 事業によって状況はある程度は有効に改善された	B: 状況の改善のために資金と人材はある程度は効率的に使われた
C 評点 0~3点	C: ニーズへの適合および事業の論理は妥当とは言えない	C: 実施過程は適切とは言えない	C: 事業によって状況は有効に改善されたとは言えない	C: 状況の改善のために資金と人材は効率的に使われたとは言えない

総合化フローチャート



4. セオリー評価：妥当性の吟味

1 番目の評価項目は、妥当性です。住民（受益者）のニーズへの適合度合いおよび事業の論理（セオリー）は妥当だったかを評価します。住民の代表者4～5名を招待したフォーカスグループインタビューを開催して事実関係を特定します。

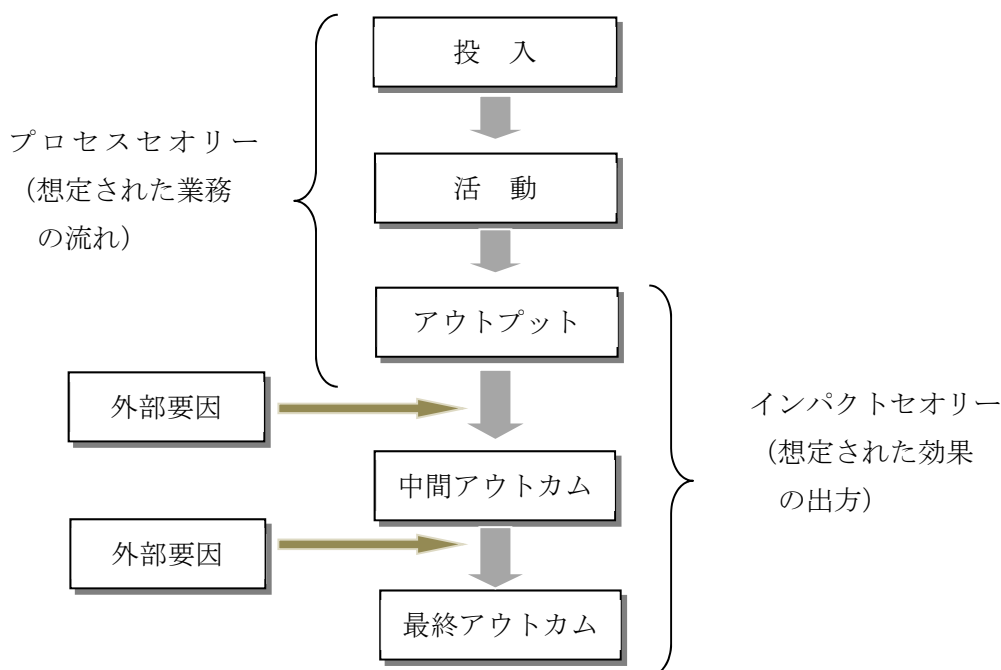
（1） 住民（受益者）のニーズに合っていたかどうかの評価

①住民（受益者）のニーズを表明する文書が存在するか、②（一般住民を対象とした）ニーズ分析が実施された記録があるかをチェックします。両方とも存在すればニーズをよく把握して適合していたとみなして2点、片方だけなら1点、どちらもなければ0点とします。

（2） ロジックモデルの作成と2つのセオリーの評価

事業の論理を評価するために以下のようなフローチャート（「ロジックモデル」と呼びます）を作成します。そして、「プロセスセオリー」（想定された業務の流れ）は妥当だったかを評価します（次頁の表のプロセスセオリーの2つのチェック項目をチェックして2～0点で採点します）。さらに、「インパクトセオリー」（想定された効果の出方）は妥当だったかを評価します（下頁の表のインパクトセオリーの2つのチェック項目をチェックして2～0点で採点します）。

ロジックモデルの基本構成



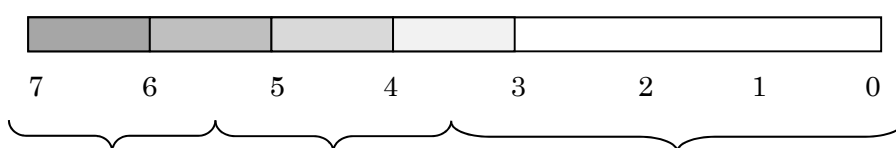
(3) 補足情報の特定

フォーカスグループインタビューの際に、弱者に配慮したニーズ分析・セオリー立案になっていたかを質問して得られた回答に基づいて0～1点で採点します。

(4) 採点結果と評価結果の記載

妥当性の採点表

評価項目	チェック項目	配点	採点結果	留意点
受益者のニーズに合っているか	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズを表明する文書が存在する。 ・ニーズ分析が実施された記録がある（一般住民対象）。 	2		
プロセスセオリー(想定された業務の流れ)は妥当か	<ul style="list-style-type: none"> ・投入→活動の関係は論理的である。 ・活動→アウトプットの関係は論理的である。 	2		
インパクトセオリー(想定された効果の出方)は妥当か	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトプット→中間アウトカムの関係は論理的である。 ・中間アウトカム→最終アウトカムの関係は論理的である。 	2		
補足情報	弱者に配慮したニーズ分析・セオリー立案になっていたか。	1		
合計点		7		



A: ニーズへの適合および事業の論理は妥当だった

B: ニーズへの適合および事業の論理はある程度は妥当だった

C: ニーズへの適合および事業の論理は妥当とは言えない

評価結果[] (A～C から選択)

コメント

5. プロセス評価：適切性の吟味

2番目の評価項目は、プロセス(実施過程)の適切性です。投入、活動、アウトプットに関して、計画値と実績値を入手して一致度合いを評価します。ただし、当初計画が絶対に正しいというわけではなく、実施期間中に状況が変化した場合にはその変換に適切に対応したかどうかとも評価します。また、実施期間中は常に住民参加型で実施されたかどうかとも評価します。

(1) 計画値と実績値を入手して比較する。

NGOの事業計画書から計画値を特定して入手するとともに、定期的な活動報告書(月報や四半期報告書など)から実績値を特定して入手します。そして以下のような比較表を作成して一致度合いを評価します。「投入」に関しては、実績値が計画値を大幅に下回っていたら2点、実績値が計画値とほぼ一致していたら1点、実績値が計画値を大幅に上回っていたら0点をつけます。「活動」と「アウトプット」に関しては、実績値が計画値を大幅に上回っていたら2点、実績値が計画値とほぼ一致していたら1点、実績値が計画値を大幅に下回っていたら0点をつけます。

計画値／実績値比較表

	計画値	実績値	一致度合(0～2点) および留意点
投入 ・資金 NGO側 住民側 ・人員 NGO側 住民側 ・建物・機材 NGO側 住民側			
活動 ・活動1 [] ・活動2 [] ・ :			
アウトプット ・アウトプット1 [] ・アウトプット2 [] ・ :			

(2) 補足情報の特定

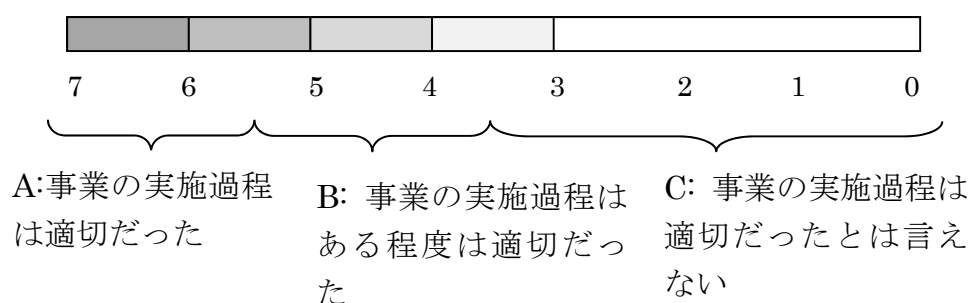
フォーカスグループインタビューの際に、①実施期間中に状況が変化した際に適切に対応したか、②常に住民参加型で実施されたか、を質問して得られた回答に基づいて 0～1 点で採点します。

(3) 採点結果と評価結果の記載

適切性の採点表

評価項目	計画値	実績値	一致度合	配点	採点結果	留意点
投入 ・資金 ・人員 ・建物・機材	XXX XXX XXX	XXX XXX XXX	実績値が計画値 より少ないほど 高得点	2		
活動 ・活動 1 ・活動 2 :	XXX XXX :	XXX XXX :	実績値が計画値 より大きいほど 高得点	2		
アウトプット ・アウトプット 1 ・アウトプット 2 :	XXX XXX :	XXX XXX :	実績値が計画値 より大きいほど 高得点	2		
補足情報	・状況の変化に適切に対応したか。 ・住民参加型で実施されたか。			1		
合計点				7		

* 上記の採点表には、前頁の詳細な比較表から主な項目のみを記載します。



評価結果[] (A～C から選択)

コメント

6. インパクト評価：有効性の吟味

3番目の評価項目は、有効性です。当該事業は、住民の生活やその他の状況を改善する効果があったのかどうか、あったとしたらどの程度だったのかを評価します。なお、アウトカムは単純な事前・事後比較による変化量のこと、そのアウトカムから外部要因による変化量を差し引いたあとの、事業実施による純粋な変化量のことをインパクトと呼びます。

(1) すでに存在する情報の入手と分析

対象地域の住民の生活に関する情報がすでに収集されていたら入手します。教育支援事業などで対象の小学校の入学数や卒業数などのデータは存在する可能性があります。しかし通常は、対象地域に限った情報が存在することはめったになく、次の受益者サーベイを実施せねばなりません。

(2) 受益者サーベイの実施

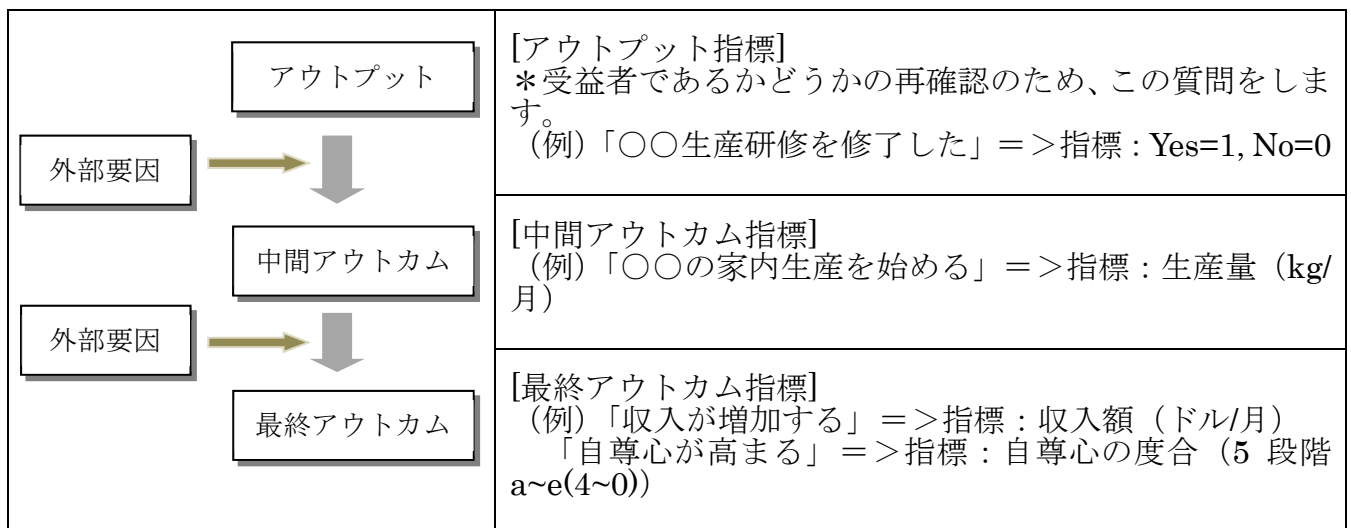
(2-1) 指標の選定とサーベイの実施

正統派のサーベイ方法（社会調査法）を簡略化した方法を用います。対象地域（対象人口）からバランスよく選んだ受益者グループにサーベイを実施します（理想は25人以上です）。個別に訪問してサーベイ用紙を埋めてもらうのが理想ですが、一箇所に集まってもらって質問紙に記入してもらうことでも結構です。また可能であれば、受益者とは別に、対象地域と隣接した地域（人口）の非受益者グループにもサーベイを実施します³。なお、事業から便益を受けていない非受益者の方々に参加してもらうことを奨励するために、小額の日当やおみやげ（文房具等）を用意するといいいでしょう。非受益者のグループも個別訪問でもいいですし、一箇所に集まってもらって記入してもらっても結構です。

収集すべき主な情報は、ロジックモデルの中間アウトカムと最終アウトカムに関する情報です。中間アウトカムに関する指標を1～2個、最終アウトカムに関する指標を1～2個選定します。

また、ひとつの質問票の中で、事前の指標値と事後の指標値の両方を聞くことが勧められます。具体的には、「事業実施以前はどれくらいでしたか？」と「事業実施後（つまり現在）はどれくらいですか？」の二つの質問を聞くことが勧められます。

³ 非受益者とは、受益者とはほぼ同じ状況にある人たちのことです。理想的には、唯一の違いは、事業の参加の有無だけで、その他のあらゆる状況や特徴が同一であることです。それは現実的には無理ですが、なるべく慎重に、よく似た地域（人口）を選びましょう。なお、言うまでもないことがですが、他のNGOがそのよく似た地域で事業を実施していたら、非受益者グループとしては使えません。



(2-2) データの入力

収集したデータをエクセルに入力する。縦軸に住民ひとりひとりの ID 番号 (例: 1~50 の番号) を取る。横軸に実施・比較グループの別、アウトプット、中間アウトカム (事前、事後)、最終アウトカム 1 (事前、事後)、最終アウトカム 2 (事前、事後) を設定する。以下のような表になります。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ID番号	実施・比較グループの別 (実施=1, 比較=0)	アウトプット (Yes=1, No=0)	中間アウトカム(生産量kg/月)		最終アウトカム1(収入額/月)		最終アウトカム(自尊心)	
2				事前	事後	事前	事後	事前	事後
3	1	1	1						
4	2	1	0						
5	3	1	1						
6	⋮	⋮	⋮						
7	25	1	1						
8	26	0	0						
9	⋮	⋮	⋮						
10	48	0	0						
11	49	0	0						
12	50	0	0						

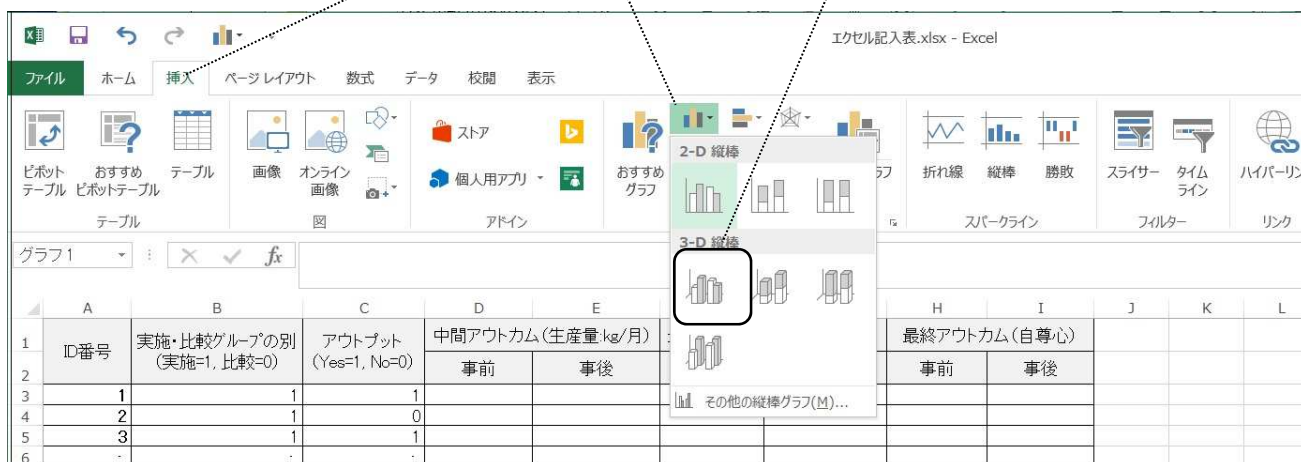
(2-3) 集計の実施とインパクトの大きさの判断

表の集計とグラフの作成

中間アウトカムと最終アウトカムのそれぞれに関して、実施グループと比較グループの平均値を計算して、次のような表にまとめます。事前の値が、実施グループと比較グループで差がほぼないことが確認できれば、事後のみの値の比較でオーケーです。

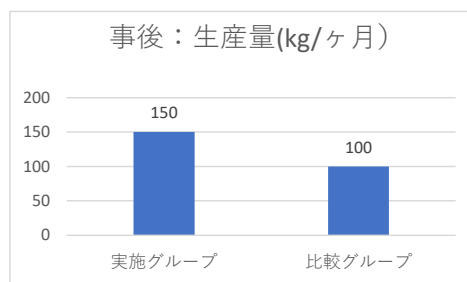
作成した表をもとに以下のようなグラフを作成します。エクセルで棒グラフを作る。

エクセルメニューー>「挿入」ー>「グラフ」ー>「2D 縦棒」と選択する。

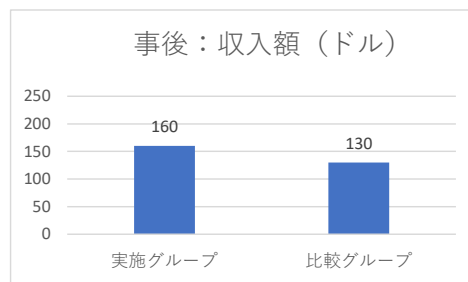


以下の表を作成して、同時にグラフを作成します。差（インパクト）は手計算します。

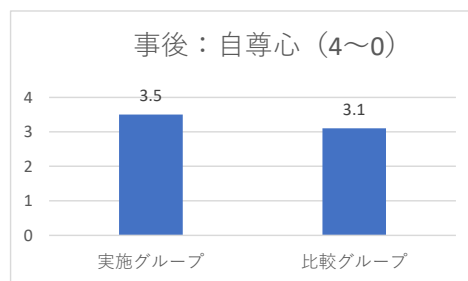
中間アウトカム： 事後：生産量(kg/ヶ月)			
	実施グループ	比較グループ	差（インパクト）
平均値	150	100	50
標準偏差	50	40	
標本サイズ	30	30	



最終アウトカム1： 事後：収入額(ドル)			
	実施グループ	比較グループ	差（インパクト）
平均値	160	130	30
標準偏差	60	50	
標本サイズ	30	30	



最終アウトカム2： 事後：自尊心(4~0)			
	実施グループ	比較グループ	差（インパクト）
平均値	3.5	3.1	0.4
標準偏差	0.8	0.8	
標本サイズ	30	30	



インパクトの大きさの判断

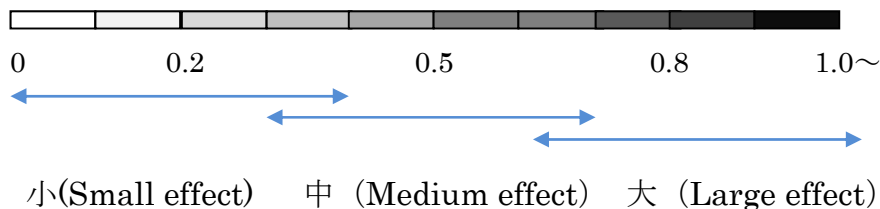
実施グループと比較グループで差があることが目で見えて十分に確認されたら、その差、つまりインパクトの大きさに関して、評価者は、大・中・小のいずれかの判断をします⁴。

参考：効果サイズ（効果幅）の計算

事業の効果（インパクト）の大きさを簡単に判定する方法として「効果サイズ（効果幅）」⁵の利用があります。もっとも簡単な効果サイズの計算は次の式です（Glass, V., 1976）⁶。2つの平均値の差（インパクト）が、非受益者グループの標準偏差の何割にあたるかを計算します⁷⁸。

$$\begin{array}{l} \text{効果サイズ} \\ \text{（効果幅）} \\ \text{Effect Size} \end{array} = \frac{\text{（受益者グループの平均値）} - \text{（非受益者グループの平均値）}}{\text{非受益者グループの標準偏差}}$$

効果サイズ（効果幅）の一般的な判断基準は以下のとおりです。ただし事業の種類によって適宜見直すべきです。



(出所) Cohen, J. (1988)をもとに筆者作成

⁴ 大・中・小の判断をするために、効果サイズ（Effect size）を計算する方法があります。詳細は、「NGO インパクト評価 10 ステップ」の別添 4：効果サイズの計算（p.38）を参照してください。

⁵ 統計学の慣例に従い「効果サイズ」と書いていますが、「インパクトサイズ」の方が分かりやすいかも知れません。

⁶ ただし受益者グループの標準偏差と非受益者グループの標準偏差が大きく変わらないことが大前提です（小サンプル（ $n \approx 30$ 程度）の場合、1.5 倍以内なら問題なし）。また、両グループの標準偏差を合計した値を算出して用いるというより正統的な方法もあり、多くの場合、それを用いた方が、より大きな効果サイズ（効果幅）が算出されます。

⁷ 本来は、2 群の有意差検定（t 検定）を実施して統計学的に有意であることを確認してから、効果サイズの大小を検討するべきですが、このガイドラインではその手続きを省略しています。

⁸ 受益者だけを対象とした事前の平均値と事後の平均値による効果サイズ（効果幅）の計算方法もありますが、計算が若干複雑ですので、このガイドラインではその解説を省略しています。

このケースだと以下の計算結果になります。とても簡単に計算できます。

中間アウトカム： 事後：生産量(kg/ヶ月)

	実施グループ	比較グループ	差 (インパクト)
平均値	150	100	50
標準偏差	50	40	
標本サイズ	30	30	

$\frac{50}{40} = 1.2 \Rightarrow$ 効果サイズは **大**

最終アウトカム1： 事後：収入額(ドル)

	実施グループ	比較グループ	差 (インパクト)
平均値	160	130	30
標準偏差	60	50	
標本サイズ	30	30	

$\frac{30}{50} = 0.6 \Rightarrow$ 効果サイズは **中**

最終アウトカム2： 事後：自尊心(4~0)

	実施グループ	比較グループ	差 (インパクト)
平均値	3.5	3.1	0.4
標準偏差	0.8	0.8	
標本サイズ	30	30	

$\frac{0.4}{0.8} = 0.5 \Rightarrow$ 効果サイズは **中**

ただし、比較グループの標準偏差が、偶然により、とても大きな値になっていたり、とても小さな値になっていることがよくあります。効果サイズ（効果幅）はそれに影響を受けます。したがって、評価者が関係者から意見聴取して、関係者の間で十分に合意したり、常識的に従ったりして、最終的に決定するのがいいでしょう。

(3) フォーカスグループインタビューの実施

フォーカスグループインタビューを実施します。フォーカスグループインタビューは、有効性を吟味する際に必須の作業です。

フォーカスグループインタビューには、受益者サーベイを実施した受益者の中から平均的な受益者 5~6 人を招待します。「平均的」というのは収集されたデータの平均値に近い値を持つ人々のことです。インタビューする人は、中立的な人（受益者グループではない人）である必要があります。過去にフォーカスグループインタビューを実施した経験のある地元 NGO などが勧められます。なお、事業実施者の同席は避けてください（オブザーバーとしての参加も避けるべきです）。

基本的なインタビュー項目は以下の 5 点です。一人ひとりにインタビューしていきます。フォーカスグループ「ディスカッション」ではないので、ある人の回答中に別の人が口を挟むことは勧められません（ただし緊張をほぐして気安い雰囲気醸成するなど有効である場合もあり得ます。この辺はインタビューする人の判断で進めてください）。

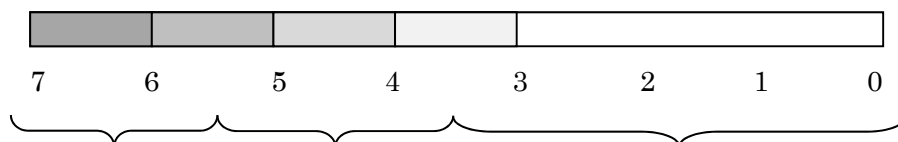
- 質問 1 「〇〇年ごろ*の生活状況はいかがでしたか？」 *事業を開始する以前の年
- 質問 2 「現在の生活状況はいかがですか？」
- 質問 3 「その差は、本件事業が影響を与えたと思いますか？」
- 質問 4 「それ以外に何か間接的・波及的な影響はありましたか？」
- 質問 5 「ありがとうございました。最後の質問ですが、今後の事業の改善のためにはどうすればいいと思いますか？」

次の表にある「因果関係の確認」「間接的・波及的影響」に関して、フォーカスグループインタビューで得られた回答に基づいて評価者が評点を決定します。

(4) 採点結果と評価結果の記載

有効性の採点表

評価項目	評価の基準	配点	採点結果	留意点
中間アウトカム	インパクトの大きさが大2点、中は1.5点、小は1点、ほぼゼロ～マイナスの値なら0点。中間アウトカムの項目が複数あれば平均値を用いる。	2		
最終アウトカム	インパクトの大きさが大2点、中は1.5点、小は1点、ほぼゼロ～マイナスの値なら0点。最終アウトカムの項目が複数あれば平均値を用いる。	2		
因果関係の確認	フォーカスグループインタビューで得られた本件事業の効果に関する情報。効果があったという回答なら1点、効果があったとは言えないという回答なら0点。	1		
間接的・波及的影響	フォーカスグループインタビューで得られた本件事業の間接的・波及的影響に関する情報。大きな効果があったという回答なら2点、ある程度の効果があったという回答なら1点、間接的・波及的影響が特になかったという回答なら0点。	2		
合計点		7		



A: 事業によって
状況は有効に改善
された

B: 事業によって状況
はある程度有効に改
善された

C: 事業によって状況
は有効に改善された
とは言えない

評価結果[] (A~C から選択)

コメント

7. コスベ評価：効率性の吟味（ただしオプション）

4番目の評価項目は、効率性です。このガイドラインではコストベネフィット評価（略してコスベ評価）と呼んでいます。評価の対象事業は、状況の改善のために資金や人材は効率的に使われたのかを評価します。ただし、養鶏技術指導や手工芸品生産技術指導、道路建設事業や井戸堀事業など、効率性の評価に向いている事業の種類と、人権意識の向上や環境保護など効率性の評価にあまり向かない事業の種類があることは事実です。可能な限りコスベ評価を実施すべきですが、難しい場合には無理に実施する必要はありません。つまり、コスベ評価はオプションです。

(1) コストとベネフィットの特定

最初に、コスベ評価に必要なコスト側の項目とベネフィット側の項目をリストアップします。コスト側の項目は、プロセス評価の際にとりまとめた「計画値／実績値比較表」の投入に記載した資金、人員、建物・機材になります。ベネフィット側の項目は、インパクト評価の際に吟味した中間アウトカムと最終アウトカムになります。これら両面の情報を次のような表にまとめます。

コスベ評価表

	1年目	2年目	3年目	合計額	
コスト：各種の投入					
資金（NGO側負担分）					
（対象地域のCPの負担分）					
人員（NGO側負担分）（貨幣価値換算額）					
（対象地域のCPの負担分）（貨幣価値換算額）					
建物・機材（利用した分の貨幣価値換算額）					
合計					←コスト総額
ベネフィット：インパクト（純粋な変化量）x貨幣価値換算のための単価					
中間アウトカム（貨幣価値換算額）					
最終アウトカム1（貨幣価値換算額）					
最終アウトカム2（貨幣価値換算額）					
合計					←ベネフィット総額

(2) コストとベネフィットの数量情報・単価情報の入手

コスト（各種の投入）の数量と単価は、NGOの事業計画書の投入計画を書いた部分を入力するとともに、定期的な活動報告書（月報や四半期報告書など）から実績値を入力して記入します。

ベネフィット（インパクト x 貨幣価値換算のための単価）に関して、中間アウトカム指標・最終アウトカム指標に現われた純粋な変化量（インパクト）の数量はすでにインパクト評価で算出されているのでそれを用います。一方、貨幣価値換算のための単価の入手が難しいの

ですが、以下に情報入手のための方法を記載します。

貨幣価値換算のための単価の情報の入手方法

事業の種類	アウトカム指標 (例)	貨幣価値換算 のための単価	単価情報の入手先
養鶏技術指導	鶏の販売数	鶏一羽の販売価格	① 受益者（この場合は販売した人）から聞き取り ② 市場で聞き取り
手工芸品生産 技術指導	手工芸品の販売数	手工芸品の販売価格	① 受益者（この場合は販売した人）から聞き取り ② 市場で聞き取り
井戸掘事業	水因性疾患の減少	治療費の節約分	① 受益者（住民）から聞き取り ② 診療所から聞き取り
人権意識の向上	人権意識のレベル (5段階レーティング)	— (貨幣価値換算は不可能)	
環境保護	環境関連指標（水質調査、土壌調査の結果）	— (貨幣価値換算は不可能)	

(3) フォーカスグループインタビューによる補足情報の入手

ここでもフォーカスグループインタビューが大活躍します。フォーカスグループインタビューの際に、①対象地域の人々（カウンターパート（CP））が負担したコスト、②インパクトの貨幣価値換算のための単価、の情報を入手します。



(4) 採点結果と評価結果の記載

効率性の評価のための基準はたいへんシンプルです。ベネフィットとコストの比率である B/C (“ビー・バイ・シー” と発音します) が、2 倍以上なら A、1～2 倍以下なら B、0～1 倍以下なら C、と判断します。1 倍が判断の分かれ目で、1 倍以上なら、「1 万円投入すれば、社会は 1 万円以上の利益を得る」ということとなります。

$$B/C = \frac{\text{ベネフィット（貨幣価値換算）の合計額}}{\text{コスト（貨幣価値換算）の合計額}}$$



A:状況の改善のために資金と人材は効率的に使われた

B:状況の改善のために資金と人材はある程度は効率的に使われた

C:状況の改善のために資金と人材は効率的に使われたとは言えない

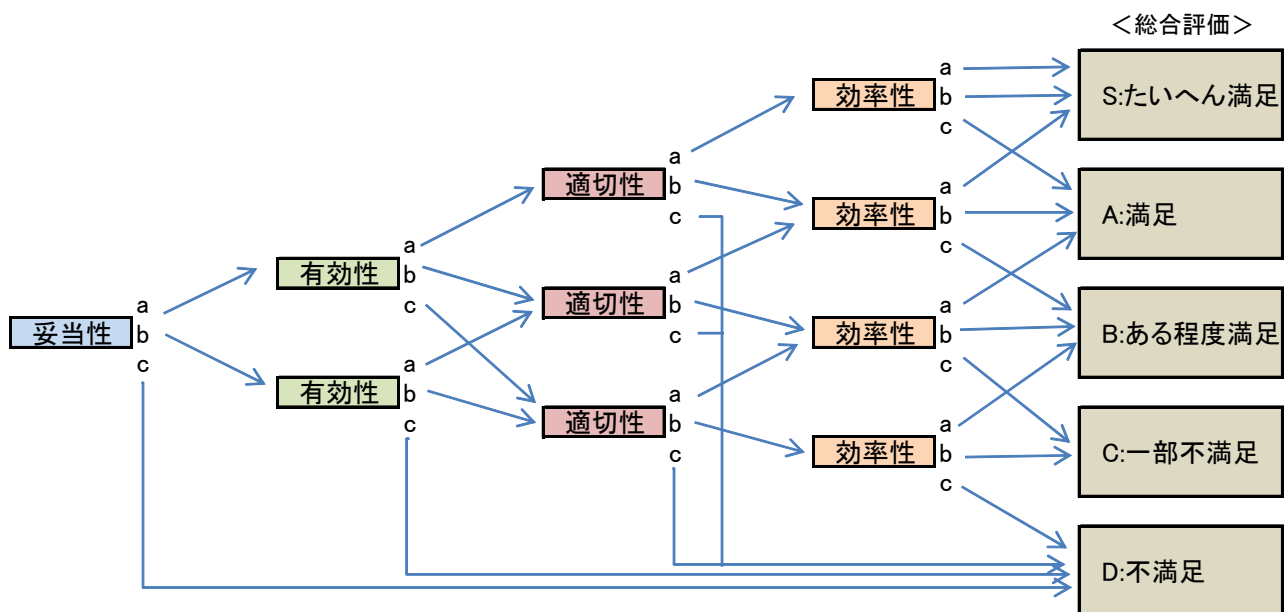
評価結果[] (A～C から選択)

コメント

8. 総合評価

(1) 仮の総合化

ここまでに実施された4つの評価結果（妥当性、適切性、有効性、効率性（オプション））を総合化します。総合化の方法として、フローチャートを用います。以下が一般的なフローチャートです。これで総合化してみます。なお、「妥当性」「有効性」が最初に配置しており、そのあと「適切性」「効率性」と進む流れになっていることに留意してください。これは評価論理に従い、「妥当性」「有効性」により大きな重み付けがされていることを示しています。また、コスト評価（効率性の吟味）はオプションであり、実施していない場合には、適切性のあとはそのまま横にずれて総合評価へ進んで到達してください（その場合には、総合評価をA～Dの4段階に減らすのが適切です。）。



(2) 仮評価フレームワーク（評価枠組、総合化フローチャート）の再吟味と修正

ただし、総合化した結果は、現場で得られる感覚とは違和感がある場合が少なからずあります。その場合には、4つの評価結果のどこかに無理があるか、フローチャートの分かれ目が不自然であることが示唆されているわけです。4つの個別の評価結果やコメントを再確認して、採点を見直すか、当初の点数配分を見直してみてください。また、フローチャートのフローに例外を認めることも受け入れられます。評価結果と評価フレームワークの間を行きつ戻りつして、どちらも最終化していきます⁹。

(3) 総合評価の結果の決定と合意

最終的に総合評価の結果を確定します。その後、受益者の代表者およびNGOの代表者と、総合評価の結果について合意します。

⁹ こうして評価フレームワークを洗練させることにより次回以降の評価は、より適切な枠組に基づいて実施できるようになります。

9. 提言・教訓の策定

総合評価が終わったら、最後に、提言と教訓を策定します。

「提言」を適切に策定するためには、評価結果だけでは不十分であり、以下の3つの情報が必要だと言われています。

- ① 確かな評価結果
- ② 対象分野の専門性
- ③ 対象地域・対象組織に関する知識

この3つを一人の評価者が身につけていることは通常はありえない話です。したがって、評価の専門家と対象分野の専門家がチームを組んで評価を行うことが勧められます。さらに評価結果が出た段階で、対象組織に関する知識を提供できる当該NGOの担当者が参加して、共同で提言を策定することが勧められます。こうして策定される提言には、3つのレベルがあります。

- (i) マクロレベルの提言：事業の今後に関する提言（拡大、縮小、維持、停止、廃止、改善）。
- (ii) ミクロレベルの提言：運営や機材管理等に関する提言。
- (iii) 政策レベルの提言：対象NGOの今後の活動全体に関する提言。

また、対象の事業や対象組織であるNGOの政策策定にすぐに利用されるわけではありませんが、長期的に利用できるかも知れない知識・知見が発見された場合には「教訓」としてまとめます。

- (iv) 教訓：新たに得られた知識・知見を記載する。

10. 報告書のとりまとめ

今までの作業の結果をとりまとめて評価報告書を作成します。評価報告書の目次案は次のとおりとなります。「要約」は、評価結果がすぐに分かるように1ページ、あるいは最長でも2ページでとりまとめます。

評価報告書 目次案

謝辞



要約

1. 対象 NGO の概要
 2. 対象事業の背景・目的・概要
 3. 想定された受益者
 4. 評価フレームワーク（評価枠組と総合化方法）
 5. 事業の評価
 - 4-1. 妥当性（現地のニーズに合っていたか、投入～事業効果発現までの論理は妥当だったか等）
 - 4-2. 適切性（事業の実施過程は適切だったか、途中の予期せぬ事態への対応は適切だったか等）
 - 4-3. 有効性（事業が目的とした社会改善はどの程度実現したか、波及効果はどうだったか等）
 - 4-4. 効率性（実現した社会改善は、投入した資源に見合っていたといえるか等）
 - 4-5. 総合評価（上記4項目を総合した評価、「S：たいへん満足」～「D：不満足」のいずれかで明確に結論づける。
 6. 提言と教訓
 - 5-1. 提言（マクロ提言、ミクロ提言、政策的提言）
 - 5-2. 教訓
 7. 本件評価の制約（定量的データの収集が困難だったため、成果の分析に限界があること等）
- 別添：収集資料リスト、インタビュー結果の概要、フィールドサーベイ結果の概要

報告書が完成したら報告会を開催します。報告会は2段階に分けて開催します。

- 現地調査が終わった段階で、1～2ページの要約（素案）に基づいた現地報告会を開催して、現地の受益者および現地の NGO 担当者からフィードバックを得ます。
- 最終報告書がまとまった段階で、NGO 本部の代表者（事務局長等）および資金支援者の参加を得て、比較的大規模な報告会を開催します。そして可能であれば、その場で、今後の対象事業の方向性に関して議論して合意を得ていただくことが勧められます。

執筆者たちの紹介

<p>著者</p> <p>佐々木亮</p> <p>国際開発センター (IDCJ)</p> <p>評価部 主任研究員</p>		<p>NGO セミナー企画・運営 & ガイドライン編集担当</p> <p>小室雪野</p> <p>(株) 国際開発ソリューションズ所属/ 日本評価学会研修委員</p>	
<p>最終学歴： ウェスタンミシガン大学評価研究所 評価学博士 ニューヨーク大学大学院公共行政学修士</p> <p>専門分野： 評価論理、統計分析、NGO 評価</p> <p>論文・出版物： 「評価論理：評価学の基礎」(2010)、「エクセルで政策評価」(2007)、「政策評価トレーニングブック」(2003)、「政策評価の理論と技法」(2000, 2004 増補改訂版)、その他の調査報告書多数</p> <p>Dr. Ryo SASAKI</p> <p>< Academic Background ></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ph.D. in Evaluation, the Evaluation Center, Western Michigan University - Master of Public Administration (Public Policy Analysis), New York University <p>< Current position ></p> <ul style="list-style-type: none"> - Senior researcher, IDCJ 	<p>最終学歴： 東京 YMCA 英語専門学校 法政大学経済学部 (通信教育課程) 中退</p> <p>専門分野： ODA 評価、評価研修の企画・運営</p> <p>論文・出版物： 「日本評価学会「評価士養成講座」の実施：評価の専門能力の認証制度の確立に向けて」(2012、共著)、その他の調査報告書多数</p>		