

JICA 事業評価ハンドブック (Ver. 2.0)

独立行政法人国際協力機構
評価部

2021 年 3 月

JICA 事業評価ハンドブックの目的

2008 年の新 JICA 発足後、技術協力・有償資金協力・無償資金協力の 3 つの援助手法を一元的に実施することが可能となった。2015 年には開発協力大綱が策定され、ミレニアム開発目標 (MDGs) が達成期限を迎えるとともにその先の目標である持続可能な開発目標 (SDGs) が採択されるなど、包括的な開発目標の達成に向けて JICA が果たす役割が問われている。

新 JICA 発足後に評価部が設置され、ODA 事業実施機関に求められる説明責任の観点から、援助手法の間で整合性の取れた事業評価を実施するための取組が行われてきた。また、2019 年 12 月には OECD-DAC 評価 5 基準に新たな評価基準が追加され、6 基準となったことを機に、JICA 事業評価の評価基準を新たに検討し直すこととなった。

「JICA 事業評価ハンドブック (Ver. 2.0)」(以下、ハンドブック)は、今日、事業評価が PDCA サイクルを通じて有用な教訓を事業改善にフィードバックする意義がさらに高まっていることを踏まえ、「JICA 事業の質を高めるために役立つ事業評価」を主要テーマに、新 DAC 評価 6 基準を踏まえた新しい評価の視点を踏まえ、事業評価に必要な基礎知識や考え方等、実務者のための参照資料として再編集された。

本ハンドブックでは、技術協力プロジェクト、有償資金協力、無償資金協力の 3 つの援助手法を扱い、これらの援助手法に共通する項目はできるだけまとめて記載した。

本ハンドブックの対象者として、JICA 事業に関わる内外の関係者 (JICA 職員等、事業の担い手であるコンサルタントや専門家等、評価者として事業評価にかかわる実務者等) を想定しており、事業および評価の実施において広く参照いただきたい。

〈JICA 事業評価ハンドブック 構成と目次〉

「第1章 JICAの事業評価」では、事業評価に関する基礎知識や考え方などを記載している。ついで、プロジェクト・レベルの評価に関し、「第2章 事前評価—評価可能性を高めるために」では、事業部門が案件形成の段階で行う事前評価の過程で留意すべきポイントを記載し、「第3章 事後評価」では、評価部および事業部門（在外事務所等）が原則として案件完了3年後までに行う事後評価のポイントを説明した。

「第4章」は、その他の重要事項として JICA の協力を総合的に評価・分析するテーマ別評価および事業評価の戦略性を高めるために試行的に行っているプログラム評価に関する最近の取り組み、また、重要性を増しているインパクト評価に関する情報についても掲載した。

最後に、「付属資料」には事業評価に関する用語集などを掲載した。

目次

〈JICA 事業評価ハンドブック 構成と目次〉.....	ii
第1章 JICA の事業評価.....	1
1-1 事業評価の目的.....	2
1-2 事業評価の基本方針.....	2
1-3 事業評価の仕組み.....	3
1-4 ODA 評価における JICA 事業評価の位置づけ.....	5
1-5 事業評価の視点 (DAC 評価 6 基準)	6
1-6 指標.....	7
1-7 ロジック・モデル (アウトプット、アウトカム、インパクト) ..	11
1-8 アウトカムの考え方.....	14
1-9 教訓・評価結果の活用.....	17
第2章 事前評価	21
2-1 事前評価の概況.....	22
2-2 事前評価の視点.....	22
2-3 事前評価のプロセス.....	33
2-4 スキーム別の特記事項.....	38
第3章 事後評価	39
3-1 事後評価の概況.....	40
3-2 JICA の事後評価の視点	40
3-3 事業の現状把握と分析：実績、実施プロセス、因果関係	55
3-4 事後評価のプロセス.....	57
第4章 その他の重要事項	64
4-1 テーマ別評価.....	65
4-2 JICA 協力プログラムの評価	65
4-3 インパクト評価.....	68

4-4 プロセスの分析.....	71
附属資料.....	73
(1) 2021 年度外部事後評価リファレンス (別冊)	73
(2) 評価関連用語集.....	73
(3) 参考資料一覧表.....	83

第1章 JICAの事業評価

この章では、JICAの事業評価の全体像を把握するために、JICAの事業評価への取組みの一般的な状況と、事業評価を実践するうえで必要となる基礎的な知識を解説する。

1-1 事業評価の目的

JICA 事業評価ガイドライン（第2版）において、JICA の事業評価の目的は、①PDCA サイクルを通じた事業のさらなる改善、②日本国民及び相手国を含むその他ステークホルダーへの説明責任（アカウンタビリティ）の確保の2点としている。

なお、経済協力開発機構開発援助委員会（OECD-DAC）が1991年に採択した「開発援助における評価原則」（通称「DAC 評価原則」）でも、評価の目的として同様の2点、援助内容の改善とアカウンタビリティが掲げられている。

1-2 事業評価の基本方針

（1）援助手法間で整合性のある事業評価制度

JICA の事業評価では、評価の客観性と透明性を確保するための取り組みを行っている。事業実施の効果を客観的な視点で検証することが求められている事後評価については、2009年度以降、技術協力プロジェクト、無償資金協力、有償資金協力の3つの援助手法（スキーム）に共通して、大規模案件（10億円以上）や重要な教訓を得られると考えられる案件については、事後評価を外部評価（JICA の調達手続きに則り選定されたコンサルタントである外部評価者が行う）として行うことで、評価の中立性、透明性を高めている。

（2）事業評価結果の外部公表状況

JICA が実施した事業評価結果（個別案件の事業評価報告書、テーマ別評価報告書）は、JICA ホームページで外部公開しており、個別案件に関する報告書は検索できるようになっている。また、毎年、事業評価年次報告書を作成し、これも JICA ホームページに掲載している。

（3）JICA 事業評価ガイドライン（第2版）

2008年の新 JICA 発足後、2010年に「新 JICA 事業評価ガイドライン（第1版）」を作成し JICA の3スキームに共通する事業評価の考え方を示すものとして利用してきたが、第1版制定後、数年が経過し、各種の事業評価制度の変更（事後評価における内部評価の導入等）をガイドラインに反映する必要が生じたことから、2014年に「JICA 事業評価ガイドライン（第2版）」を作成し、JICA ホームページに公開した。

第2版は対外的な説明責任を果たすことを重視し、基本原則として、①評価の質の確保、②中立性と倫理意識、③オーナーシップとコミュニケーション、④説明責任、⑤事業マネジメントへの効果的なフィードバック、の5つを明記。また、JICA における事業評価の範囲を事前評価と事後評価に限定し、実施段階（モニタリング）については事業マネジメントの一環と位置付け、こ

の結果を参照し事業評価に活かすこととする等、JICA の事業評価に関する重要な考え方を簡潔に示している。今回のハンドブック改訂に際しても、事業評価ガイドラインについては、この「第2版」をそのまま継承している。

1-3 事業評価の仕組み

(1) PDCA サイクルと事業評価

JICA では、事前評価から事後評価までの、事業進捗促進（モニタリング）を含む一連のプロセスや事業評価結果から得られた教訓を、次の事業の案件形成や事業実施に結びつけ、マネジメントツールとして活用し、効果的な事業の実施を目指している。

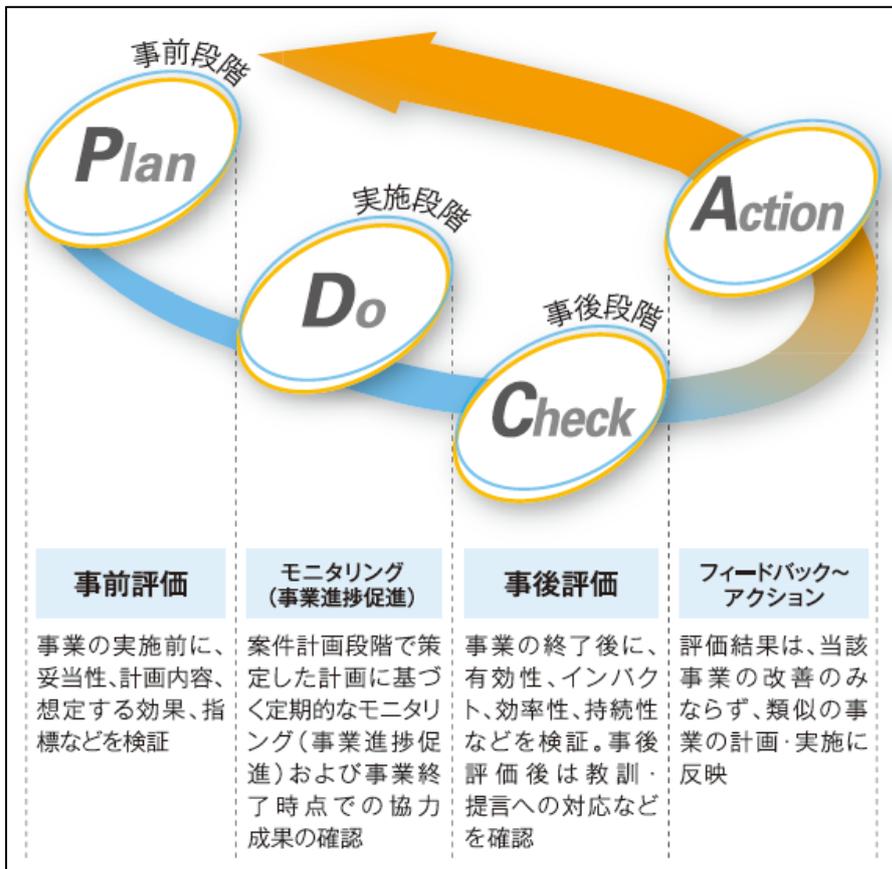
PDCA サイクルとは、Plan、Do、Check、Action（または Act）の4ステップからなる事業活動の継続的改善を図るマネジメントサイクルである。

JICA の事業評価は、事業進捗促進（モニタリング）とともに、援助スキームにかかわらず、プロジェクトのPDCA サイクルと一体不可分の関係にある。

JICA では、技術協力プロジェクト、有償資金協力、無償資金協力の3つのスキームでプロジェクトの事前の計画段階から、実施、事後、フィードバックの各段階で、事業進捗促進（モニタリング）と事業評価が事業のPDCA サイクルに不可分のものとして組み込まれることで、過去の事業から得られた教訓を新規案件に反映させ、事業実施の過程で事業の改善に活用し、終了後は成果を測り、次の案件やスキームの改善に活かすように努めている。

プロジェクト開始前に作成される事業事前評価表において、3スキーム共通で行われる事後評価や技術協力プロジェクトの終了時に作成される事業完了報告書作成において効果測定に用いられる指標が定められる。設定された指標のデータが事前評価（またはベースライン調査）の際に測定されていることで、プロジェクトによって発現した効果を適切に評価分析し、適切に事業改善の手段を提言することが可能になる。

図 1-1 PDCA サイクルとモニタリング・事業評価



(2) 事業評価の実施主体と体制

2008年10月、それまでの企画部門の一部であった評価部門を、事業部から独立した部として設置した。評価部は、事業評価に関する制度の改善に加えて、事業部門が行う事前評価への助言や、事後評価における外部評価の実施や在外事務所等が行う内部評価への支援を行う他、テーマ別評価等を行なっている。

加えて、事業評価外部有識者委員会を設置し、外部有識者の意見を取り入れて、評価のアカウンタビリティの確保、評価の質の向上、フィードバックの強化等を図っている。

JICAにおける評価実施体制は、事業評価外部有識者委員会、評価部ならびに事業実施部門(本部、在外事務所等)等から構成されている。それぞれの位置づけと主な役割については以下の通りである。

● 事業評価外部有識者委員会

JICA 事業評価の質および評価結果の客観性の確保に資することを目的とした委員会で、外部の第三者(国際協力や評価に関する知見・専門性を有する大学、国際機関、NGO、マスコミ及び民間団体の関係者等)で構成される。本委員会は、JICAの事業評価の方針・評価体制・制度全般等に関する助言を行う。

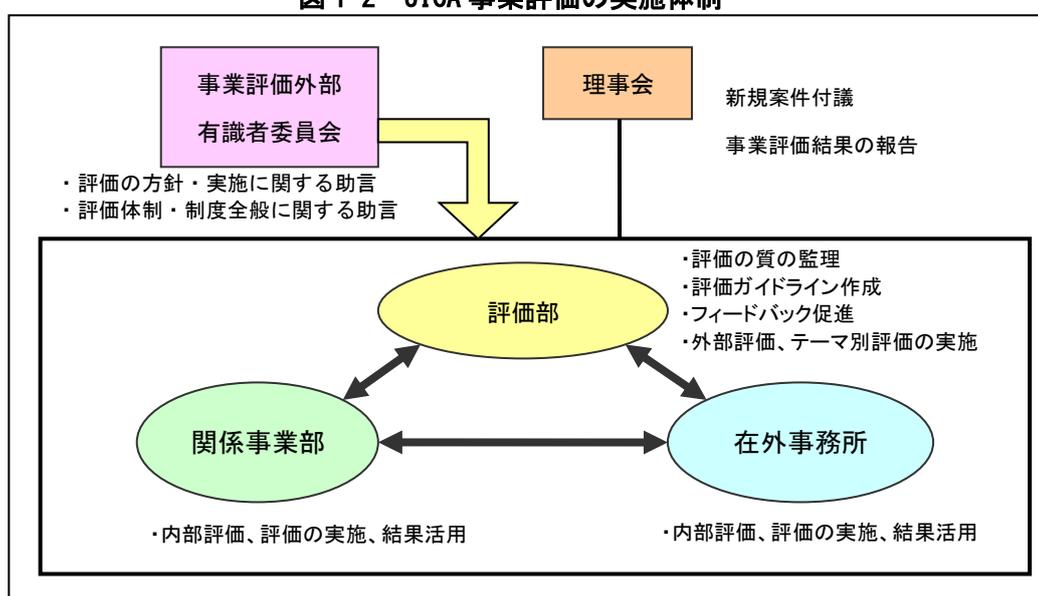
● 評価部

評価部は、プロジェクト・レベルの評価¹のうち、事後評価（外部評価）等の実施を担当する。また、プログラム・レベルの評価²の実施のほか、評価手法の開発・改善、事業評価にかかる情報提供、事業部が実施する事前評価等への支援、JICA 職員等に対する評価能力強化のための研修、評価結果の事業へのフィードバック促進、評価結果の公表促進等を行っている。

● **事業実施部門（本部、在外事務所）**

プロジェクト・レベルの評価のうち、事前評価と事後評価（内部評価）を実施する。各評価の実施主体部署は、対象案件のスキーム・規模・内容等に基づき決定される。

図 1-2 JICA 事業評価の実施体制



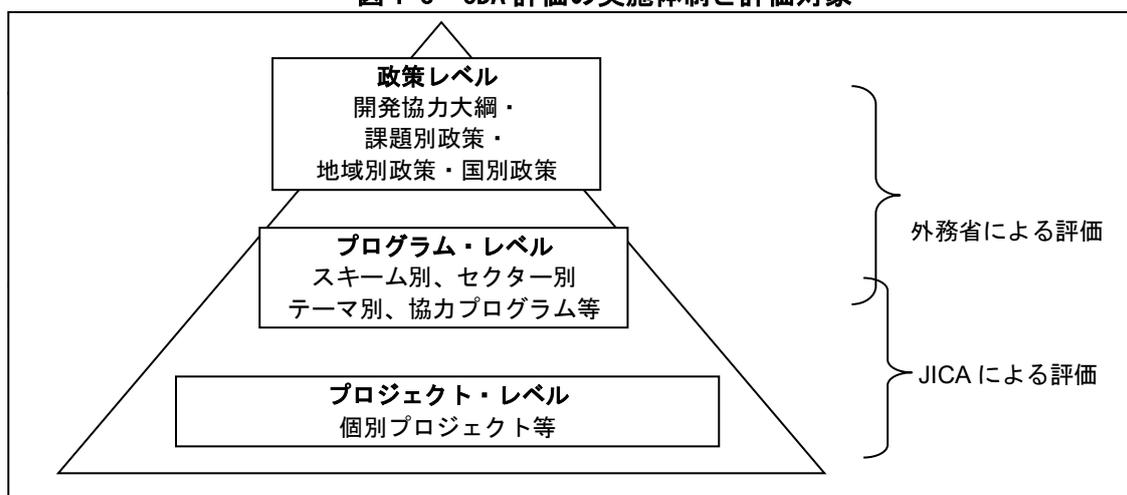
1-4 ODA 評価における JICA 事業評価の位置づけ

外務省と実施機関である JICA は、相互に連携しながら役割を分担して ODA 評価において各レベルにおける評価（図 1-3）を実施している。外務省は、政策レベルとプログラム・レベルの評価を、外交的視点も踏まえて実施している。JICA は個々のプロジェクトを対象としたプロジェクト・レベルの評価を基本に、特定のテーマを設定し事業評価結果を横断的に分析するようなテーマ別評価や JICA 協力プログラムの評価等のプログラム・レベルの評価も行っている。

¹ DAC ではプロジェクト評価は「個々の開発インターベンションを対象とする評価であり、この開発インターベンションとは、特定の資源と実施期間内で、また、往々にして、より広範囲に及ぶプログラムの枠組み内において、特定の目標を達成するために計画されたものである」と定義している。

² プログラム・レベル評価の詳細な説明は、第 4 章参照。プログラム・レベル評価の一部を事業実施部門が主管で実施し、評価部が支援する形をとることもある。

図 1-3 ODA 評価の実施体制と評価対象



1-5 事業評価の視点 (DAC 評価 6 基準)

JICA のプロジェクト評価では、評価における価値判断の基準として、「DAC 評価基準」を採用している。「DAC 評価基準」とは、1991 年に経済協力開発機構開発援助委員会 (OECD-DAC) で提唱された開発援助の評価基準であり、国際的な基準となっている。「DAC 評価基準」はもともと 5 項目であったが、2019 年 12 月、新たに 1 項目が追加され、6 項目となった。

表 1-1 DAC 評価 6 基準による評価の視点

妥当性	介入の目的およびデザインが、受益者のニーズ、政策、優先順位に対応し、状況の変化に応じて対応し続ける度合い。
整合性	世界・パートナー／開発協力機関、当該国、セクター、組織における当該介入と他介入との適合性。
有効性	介入の目的と結果の達成又は達成見込みの度合い。諸集団の異なる帰結を含む。
インパクト	介入により生じた又は生じると予期される、重要な正又は負の、意図された又は意図されない、高次の効果の度合い。
効率性	経済的かつタイムリーな方法で結果を生む又は生むような介入実施の度合い。
持続性	介入の純便益が継続する又は継続する可能性の度合い。

これらの DAC 評価 6 基準は、事業実施の価値を総合的な視点から評価する基準である。6 つの評価の視点は、評価の時期（事前、事後）や目的によって視点間の重点の置き方や、現状・実績に基づき評価するか、あるいは予測・見込みに基づき行うかが異なる。また、事業の特徴や抱える課題によっても検証作業の濃淡は異なる。

JICA の事後評価は、2021 年度に事後評価を実施する案件より DAC 評価 6 基準に準拠して

行うこととし、各基準への JICA の視点を「3-2 JICA の事後評価の視点」に記載した。

1-6 指標

(1) 指標の定義

指標とは、OECD-DAC の「評価と援助の有効性 評価及び結果重視マネジメントにおける基本用語集」³では、「量的又は質的な要素又は変数のことであり、インターベンションの達成度の測定、協力によって生じた変化の明示、または開発関係者の実績（パフォーマンス）の査定の手助けとなる簡潔かつ信頼できる手段を提供する」と定義されている。このように、指標の設定により、プロジェクトやプログラムの成果として、目標の達成度を客観的に示すことが可能となる。JICA の事業評価の目的は、①事業の改善（学習と改善）、②説明責任の向上、の2点に集約されるが、プロジェクトにおける指標の設定は、これらの事業評価の目的と密接に関連している。

業績指標（Performance Indicator。パフォーマンス指標、パフォーマンス・モニタリング指標とも呼ばれる）は公共政策や公共事業の目標達成度を評価するための基準である。業績指標を計画段階（事前=Ex-ante）から完了後（事後=Ex-post）まで継続的に測定することで、政策や事業の実績についての一貫した情報を収集することが可能になる。そのような情報収集法と、収集情報を施策や業務の改善に活用することは、業績測定（Performance Measurement）と呼ばれ⁴、米国他において行政管理ツールとして広く用いられている。

世界銀行が1996年に発行した「Performance Monitoring Indicators: A Handbook for Task Managers」では、業績指標は「プロジェクトのインパクト、アウトカム、アウトプット、インプットを測定する基準で、プロジェクトの実施中に、目標達成に向けた進捗を判定するためにモニタリングされるもの」と定義されている。例えば、アウトプットの測定基準は「アウトプット指標」、アウトカムの測定基準は「アウトカム指標」と呼ばれる。

(2) 指標の設定方法

開発援助プロジェクトにおける業績指標の使い方、多くの開発協力機関に共通してみられる特徴として次のようなものがある。

1) インプット、活動、アウトプット、アウトカム、インパクト、という階層的な因果関係が定義されている（ログフレーム⁵のロジック・モデルまたは縦の論理）。

³ “Evaluation and Aid Effectiveness No.6-Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management”(OECD-DAC、2002)、日本語訳: ODA 評価ガイドライン第9版（外務省、2015）。

⁴ JICA は、独立行政法人として、業務の質及び効率性の向上、透明性の確保を図るため業績評価を行っており、各事業とともに事業評価もその対象に含まれている。

⁵ 「ログフレーム（ロジカル・フレームワーク）」とは、「開発インターベンション」の計画を改善させるために用いられるマネジメントツール（DAC 評価基本用語集）である。

2) 測定対象はインプット実施からアウトプット産出までの「プロジェクトは何をしたか？」のみでなく、「プロジェクトが行ったことの成果は何か？プロジェクトは受益者や対象社会・経済に変化をもたらしたか？」に視点を広げている。

3) ベースライン・データがプロジェクト開始以前に定義・測定され、その後プロジェクト実施中から事後に至るまで一貫してデータ収集が継続されている。

JICA は、プロジェクト等の計画時に設定される「指標」をベースとする一貫した事前～事後の評価を行っている。

技術協力プロジェクトについては、アウトカム指標についてキャパシティ・ディベロップメントの観点から分野横断での包括的な類型化を行っている他⁶、資金協力による施設・インフラの整備などでは、「使われているかどうか（利用されているかどうか）」を測る運用指標、「受益者や対象地域でどのような効果があがっているのか」を見るための効果指標の2種類の指標を活用している。すなわち、事業にて設備・施設等（アウトプット）が整備された結果として、①アウトプットが適切に運営・使用されているかを測定するものが運用指標であり、②それらが受益者や対象地域にもたらした効果を測定するものが効果指標である。

JICA 事業（3スキーム）では、事前評価が実施・公表されている。同評価の際に作成する事業事前評価表にて、運用・効果指標の審査時現在の実績値（ベースライン）、目標値とその達成時期を記載することになっており、JICA と実施機関は、計画時にこれらの指標の設定について合意する。

運用・効果指標の定義（資金協力）

- **運用指標**：事業の運営状況を定量的に測る指標
- **効果指標**：事業の効果発現状況を定量的に測る指標

表 1-2 運用指標と効果指標の例

セクター名	代表的な運用指標（単位）	代表的な効果指標（単位）
灌漑	受益面積（ha）	主要農作物別の生産量（トン）
発電	設備利用率（%）	送電端発電量（MWh）
治水	治水基準点における年最高水位（m）	破堤または越流による年最大洪水氾濫面積（km ² ）
上水道	給水量（m ³ ／日）	水道普及率（%）
港湾	貨物量（トンまたは TEU 年）（注）	平均待ち時間（分）
道路	年平均日交通量（台／日）	所要時間の短縮（時間／年）

注：港湾利用者にとって取り扱える貨物が増加するという意味で、重要な効果指標にもなる。

表 1-3 事業事前評価表における運用・効果指標の設定例

⁶ 【類型Ⅰ】C/P（個人）の能力向上、【類型Ⅱ】C/P 機関（組織）の能力向上、【類型Ⅲ】サービス利用者（受益者）の能力向上、【類型Ⅳ】地域（社会システム）における能力向上、【類型Ⅴ】地域における状況改善・問題解決、の5類型。

(フィリピン「幹線道路網整備事業 (VII)」)

指標名		道路名	現状 (2001年)	完成後2年 (2009年)
運用	交通量の増大(台/日)	[1] アレン～カバヨグ間道路	1,088	1,570
		[2] カバヨグ～ガタンギット間道路	932	1,342
効果	走行費用の低減 (百万ペソ/年)	[1] アレン～カバヨグ間道路	--	164.90
		[2] カバヨグ～ガタンギット間道路	--	125.63
	走行時間の短縮(時間)	[1] アレン～カバヨグ間道路	1.6	1.03
		[2] カバヨグ～ガタンギット間道路	1.17	0.75

指標設定の際に参考となる基準

評価指標設定にあたって、必要な要素として、SMARTという頭字語がよく使われる。

- Specific (明確性)
- Measurable (計量性)
- Achievable (達成可能性)
- Result-oriented or Relevant (結果指向または関連性)
- Time-bound (期限)

(3) 標準的指標例の作成による事業評価の改善

3つのスキームに応じて事業評価において協力の効果を客観的かつ定量的にわかりやすく示すために、解決すべき開発課題や問題タイプに応じた標準的な指標例を、開発課題ごとに整理した「資金協力事業 開発課題別の標準的指標例」を資金協力事業について、「技術協力プロジェクト 開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓レファレンス」を技術協力プロジェクトについて、それぞれホームページ上で公開している。

(<https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/indicators/index.html>)

本指標例の作成にあたっては、まず評価部にて過去案件で使用された指標を洗い出し、各種評価におけるこれら指標の活用状況を確認したうえで、指標例案を作成、関係課題部および国際協力専門員の技術的監修を経て作成した。公開することでコンサルタント等のODA関係者も活用可能とし、英文化を進めることで相手国政府・実施機関との協議の場や、在外事務所のナショナルスタッフ等での活用も期待される。

図 1-4 開発課題別標準指標例と代表的教訓レファレンスの事例と開発課題体系図の関係

技術協カプロジェクト/開発課題別の標準的指標例と代表的教訓レファレンス(サンプル)



- ① 開発課題タイプ別に、プログラム・レベル(中間目標)、プロジェクト・レベル(中間サブ目標)の標準的な「指標」を提示。
“明確な課題の設定”の習慣づけが可能。
- ② 指標のみならず、「プロジェクト目標の記載例」を提示。プロ目の記載例を通じ、当該課題の「ロジックモデル」の把握が可能。
- ③ 必ず活用・反映すべき「教訓」のみを抽出(一部加工)のうえ、提示。これにより膨大な教訓事例情報へのアクセス時間が短縮可能。
- ④ 参照すべき過去プロジェクトを紹介。

モデル①「教員研修(教員の授業実践の改善)」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標 レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト 目標と指標例	指標作成の 方法・方針	代表的な教訓	事業目標例 (プロジェクトのイメージ)	レファレンス プロジェクト
国際援助方針	協カプログラム が対応する開発 課題レベル	相手国政府のセ クター・地域開 発計画における 目標年・指標と の関連性	個別のプロジェ クトで解決すべ き課題レベル	～により (アウトプット) ～を図り (アウトカム) ～に寄与する (インパクト) 指標の例	指標の設定に当 たつての考え方、 留意点やポイン ト	当該「中間サブ目標」に 対応するプロジェクト実 施の際に、必ず活用・反 映すべき教訓・リスクを、 1)計画段階 2)マネジメント の視点から記載。		参照すべきグ ッドプラクティ スを有するプロ ジェクト情報
(例) 「基礎教育」 1.初等中等教 育の拡充	1-2.初等中等 教育の「質」の向 上	①初等・中等教 育の修了率/進 級率 ②国家試験/学 力テストの結果 (生徒の学力向 上)	1-2-1 教員の増員とそ の意識・知識・技 能の向上(教員 の授業実践の改 善)	(モデル記載案) 教員の授業実践に関する知識・ 意欲の向上により、教員の授業 実践の改善を図り、授業におけ る生徒の学習の質の向上に寄 与する。 (標準的指標例) 1.上位目標の指標例 (基本) ①国家試験の結果 2.プロジェクト目標の指標例 (基本) ①授業目標の達成度	「授業評価ツ ールの評価結果で 3.0ポイント以 上」などの目標 値設定の場合 は、客観的かつ 分かりやすい目 標値の定義や基 準が必要。	1)計画段階 ・対象地域における変化 だけでなく、未実施地域 や全国平均との比較を 行うことによりデータの 信頼性を高めることが可 能。 2)マネジメント ・持続性確保の観点から 教員研修にかかる実施 経費(講師日当、参加者 旅費等)は極力先方負担 とする。	△△地域におい て初等理科の 現職教員研修を 実施することに より、現職教員 の研修モデルの 確立を図り、教 員の授業実践 能力の向上に寄 与する。	・△△国理科教 育改善プロ ジェクト ・△△国現職教 員研修改善計 画プロジェクト



<参考1>

開発課題体系図とは

開発課題体系図とは

各開発課題の構成を横断的に俯瞰して全体像を把握し、問題解決に向けた方向性及び協カアプローチを検討するためのツールとして作成したもの。

開発課題体系図の見方

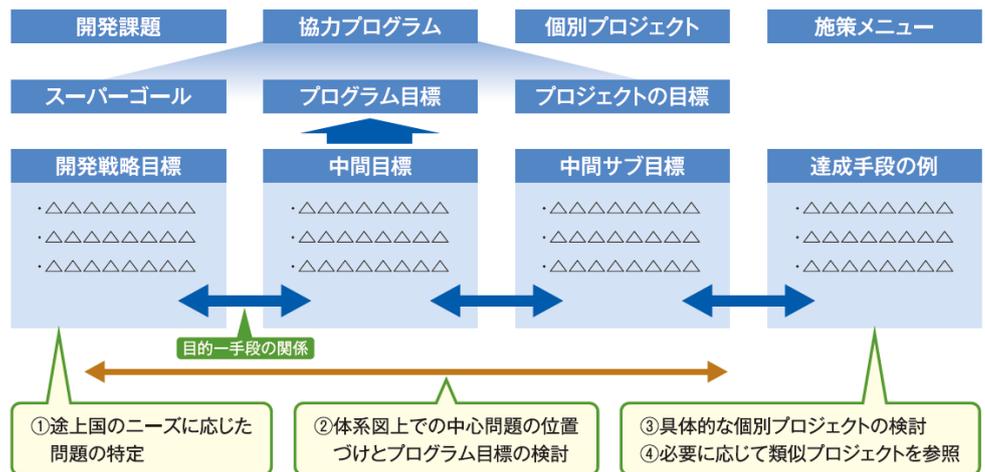
各開発課題を「開発戦略目標」>「中間目標」>「中間サブ目標」にブレイクダウン(目的→手段の関係)し、「サブ目標の達成手段の例」(アプローチ)を提示。

図 開発課題体系図

<国際援助方針>



<開発課題体系図>



1-7 ロジック・モデル（アウトプット、アウトカム、インパクト）

〈プロジェクトに原因と結果の枠組みを与えるロジック・モデルの考え方〉

ロジック・モデルとは、評価対象となるプロジェクト（事業）の原因と結果の因果関係の仮説を整理したものである。「もし～の活動をしたら、～の効果があがるだろう」といった仮説のもとに組み立てられている。たとえば、灌漑プロジェクトでは「もし灌漑施設を整備すれば、米の生産があがるだろう」という仮説がたてられている。この原因と結果の関係が成り立っていない場合、効果発現に繋がらない恐れがある。ロジック・モデルを用いた評価は、計画と実際を比較する際に、プロジェクトがどのような仮説のもとに、どのような因果関係で組み立てられているかを調べ、それがうまく機能しているのか、仮説は正しいのか、期待された効果はあがっているのかなどを見ていくことが重要な評価の視点となる。

プロジェクトの投入（人的、物的、予算的）により活動がなされてアウトプット（プロジェクトが生み出す資本財およびサービス）が産出されるが、それによって達成されることが見込まれる効果をプロジェクトのアウトカムと呼ぶ。

ロジック・モデルでは、プロジェクトの要約の4つのレベル（インパクト／上位目標、アウトカム／プロジェクト目標、アウトプット、インプット／投入）を因果関係で整理しており、「縦の論理」とも呼ばれる。これらの4つのレベルと「外部条件」との組み合わせによって、「このプロジェクトは何のために実施されるのか？」と「目標の達成には何が 필요한のか？」が体系的に表される。

資金協力では、インパクト—アウトカム—アウトプット—インプットによりロジックが成るが、技術協力プロジェクトでは、上位目標（インパクト）—プロジェクト目標（アウトカム）—アウトプット（成果）—投入（インプット）と表記することが多い。なお、「成果」、「アウトプット」、「アウトカム」の用語の使い方について留意すべき点は後述している。

〈技術協力プロジェクトで用いられる「ログフレーム」／Project Design Matrix〉

「ロジック・モデル」の考え方のもとに、プロジェクトの内容を示す「ログフレーム（ロジカル・フレームワーク）」が作成される。ログフレームはプロジェクトの要約表であり、プロジェクトの計画・実施・評価にログフレームを用いる手法は一般的に「ロジカル・フレームワーク・アプローチ」と呼ばれている。ログフレームの一般的な構成は表 1-4 のとおりである。

技術協力プロジェクトの運営管理には、ログフレームの一種であるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix: PDM）が用いられる。原則全ての技術協力プロジェクトにおいて PDM を作成している⁷。

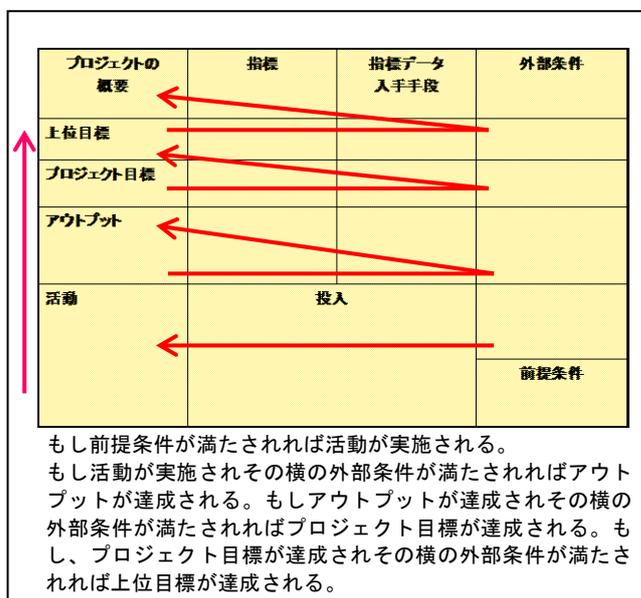
⁷技術協力については、より効果的かつ効率的な事業実施に資するため、事業管理・評価のあり方を見直し、中間レビュー及び終了時評価に代わる事業モニタリングの手続き等を整備し、2014年3月より新規に開始する案件から導入した。

有償資金協力事業、無償資金協力事業においては、事前評価段階ではログフレームは作成せず、それ以降の評価においてもログフレームを直接的に使用しない。しかし、事前評価の検討項目であり事業事前評価表として公表される「事業の目的」、「事業効果」、「外部要因・リスク」等はログフレームの考え方に基づいたものである。

表 1-4 ログフレームの一般的な構成

要約	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標 (インパクト) 長期的な開発効果	上位目標の達成度を測る基準	上位目標指標の情報源	プロジェクトによる効果が持続していくための条件
プロジェクト目標 (アウトカム) プロジェクトの直接的な便益	プロジェクト目標の達成度を測る基準	プロジェクト目標指標の情報源	上位目標達成に必要な外部条件
アウトプット プロジェクトが生み出す財とサービス	アウトプットの産出状況を図る基準	アウトプット指標の情報源	プロジェクト目標達成に必要な外部条件
活動 アウトプットを生み出すためのプロジェクトの活動	投入 (インプット) アウトプット産出のための活動に用いられる資源		アウトプット産出に必要な外部条件 プロジェクト実施にあたる前提条件

図 1-5 ログフレームの縦の論理



技術協力プロジェクトの PDM では、前述のとおり目標管理型の秩序だった論理構成が表現されており、計画全体をその論理構成も含めて一目で概観できるため、PDM を活用することにより、多数の関係者間においてプロジェクトの枠組みに関する認識を共有することができる。なお、技術協力プロジェクトの場合、プロジェクトの進捗や状況の変化に応じて当

初の PDM の見直しや変更が必要となる場合もある⁸。

ただし、評価に際しては、PDM にはプロジェクトに関するすべての情報が記載されているわけではないことに留意し、必要に応じて他の調査手法により補完を行うことが望ましい。

〈事前評価とログフレーム〉

プロジェクトを計画する事前評価段階では、ログフレーム/PDM の論理的な整合性だけでなく、設定したプロジェクト目標のレベルがプロジェクト期間や想定される投入量に照らし合わせて現実的であるかを検証する必要がある。また、当該プロジェクトの選択に至るまでの主要な議論の内容と議論の参加者、プロジェクト実施者の関係について詳細計画策定調査報告書等に記録しておくとともに、プロジェクト進捗監理に必要な時系列上の活動計画についても作成しておく必要もある。

〈事後評価とログフレーム〉

また、事後評価に際しては、ログフレーム/PDM から評価できる事項とログフレーム/PDM からは判断できない事項（以下、囲み参照）を念頭におく。特に、妥当性、インパクト、持続性の評価のためには、プロジェクトを取り巻く環境の変化を把握し、そうした変化とプロジェクトの関係について DAC 評価 6 基準（表 1-1）により横断的視点で分析することで包括的な評価を試みる。

ログフレーム/PDM と事業評価

ログフレーム/PDM に基づいて評価できる事項

- プロジェクトの結果（上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、活動、投入の計画と実績を比較）
- 計画と実績が異なる場合の理由（なぜ計画と実績の齟齬が生じたか）
- プロジェクトデザインの適切性（前提条件から上位目標までの縦の論理が正しかったか）

ログフレーム/PDM に基づいて判断できない事項

- 計画策定プロセスの適切性（代替案は検討されたか。検討されたプロジェクトの範囲は適切であったか）
- プロジェクトの実施体制と実施プロセスの適切性（組織体制、活動実施上の工夫、モニタリング方法等）
- 上位目標以外のインパクト（ログフレーム/PDM に記載された目標以外のインパクトは何か）
- 持続性（相手国の組織体制、予算状況、外部環境等から判断して、プロジェクト終了後も効果が継続する可能性はいかほどか）

〈アウトカムとアウトプットの用語に注意〉

アウトカム、アウトプット、成果という用語について、しばしば言葉の定義が混乱を呼ぶことがあり、注意が必要である。

一般的に、ロジック・モデルにおいて、アウトカムとは、インターベンション（プロジェクトによる介入）のアウトプット（産出物）が用いられることによって達成される効果、ま

⁸ PDM 変更の管理については、「事業マネジメントハンドブック初版」（JICA, 2007）p.94-98 を参照のこと。

たは達成された短期的、中期的、長期的な効果のことを指すことが多い。なお、組織によっては長期的な効果についてはインパクトと呼んでいるところもある。アウトプット（産出物）とは、インターベンション（介入）の結果として生み出される生産物、資本財とサービスを指す。インターベンション（介入）から生じた変化であって、アウトカム達成に関連する変化を含むこともある（出所：DAC 援助評価作業部会「評価と援助の有効性：評価および結果重視マネジメントにおける評価用語集」（日本語版））。

JICA の技術協力プロジェクトでは PDM を用いるが、PDM ではインプットの「投入」に対して、アウトプットを指して「成果」という日本語を当てている。前述のとおり評価の用語では「成果」とはアウトカムの訳語に用いられていることが多い。しばしばアウトプットとアウトカムを混同されることがあるので、本ハンドブックでは、多義的な「成果」という語はなるべく使用していない。アウトカムについては、そのまま用いるか、「効果」、「変化」と表現している。

1-8 アウトカムの考え方

プロジェクトの実施にあたっては、開発途上国の人々や社会にどのような変化（アウトカム）をもたらすのか、プロジェクトにより発現を目指すアウトカムおよび指標を適切に設定のうえ、モニタリング・評価を通じてその達成度を測定・検証することが重要である。

プロジェクトは、分野が異なっても「誰／何の」（対象：個人・組織・社会）「どのような変化」（内容：能力の向上・課題の解決）を目指すのかの観点で、開発課題別の標準指標レファレンス等を参照しつつ、明確かつ適切なアウトカムレベルの目標と指標の設定が必要となる。

指標を設定するにあたり、まず、目標の設定レベルと記述内容を明確にすることが重要となる。そのうえで、候補となる指標をリストアップするが、「何をどうやって測るのか」という観点から、目標の内容を更に明確化・具体化する作業となる。さらに、候補指標のうち最も適切なものに絞り込み、最後に必要なものについてベースラインの把握と目標値の設定を行う。各項目の要約を、以下に順次記載する。

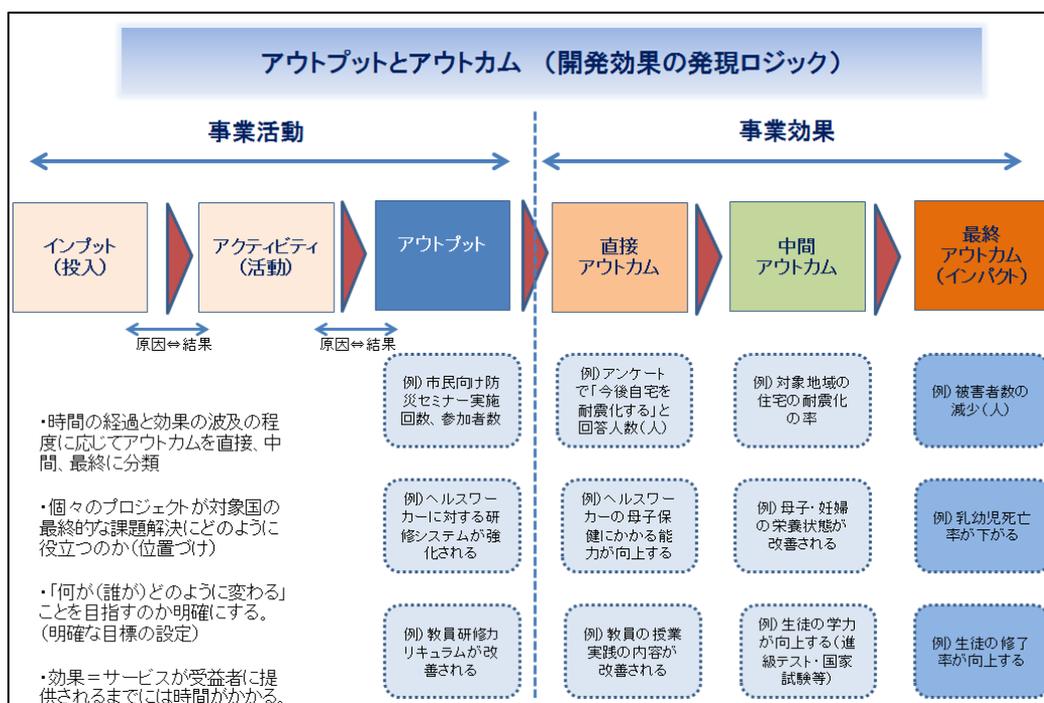
（1）明確な目標の設定

①課題解決に当たってのプロジェクトの位置付けの確認

JICA のプロジェクトは、開発途上国における開発課題の解決を最終的な目標として、一定の期間と投入を定めてインターベンション（介入）を行い、当該国の受益者・社会システムに変化を及ぼそうとするものである。こうしたプロジェクトによってもたらされる変化（＝アウトカム）は、実際には様々なレベルで発現するため、一般に「直

接アウトカム」「中間アウトカム」「最終アウトカム」と分けて整理される（図1-6参照）。

図1-6 アウトプットとアウトカム



他方、例えば技術協力プロジェクトにおいては、JICA が用いるログフレーム（=PDM）では、案件の開始時点で目指すべきアウトカムを「上位目標」と「プロジェクト目標」の2つのレベルに分けて記載しており、それぞれ「間接的・長期的な効果、対象社会へのインパクト」「ターゲット・グループや対象社会への直接的な効果」と定義されるため、開発課題の解決に当たっての「直接」「中間」「最終」のどこに対応するのかは、必ずしも明らかではない。このため、類似の分野課題で類似の協力アプローチを採用するプロジェクトであっても、プロジェクト期間や投入規模によって、目標のレベルが異なっているのが実情である。

しかし、上述したプロジェクトの本来の目的に立ち戻ると、目標設定の際には「最終的にどういった開発課題の解決を目指しているのか」をまず明確にする必要がある。そのうえで、期間・投入面での制約条件を勘案しつつ、「課題解決に至る道筋の中で当該プロジェクトはどういった役割を果たすのか（=プログラムのロジック（インプット→アウトプット→アウトカム（直接/中間アウトカム）→インパクト（=最終アウトカム））の中でプロジェクトのロジックはどのように位置づけられるのか）」について検討・明確化する。その過程において、相手国の国家開発計画やセクター戦略、JICA の国別分析ペーパーや課題別指針など、既存の政策やプログラムレベルの大きな枠組みを確認し、ロジック

の整合性を確保する。

（２）変化が現れる対象（「誰（何）が」）の明確化

次に、プロジェクトの実施によって、具体的に相手国側の「誰（何）が」変化することを目指すのか（＝変化が現れるターゲット）を明らかにする。この際、働きかける対象を「個人」「組織」「社会システム」の三層に分類するキャパシティ・ディベロップメント（CD）の枠組みを用いると、整理がしやすい。例えば、技術協力プロジェクトの基本的なアプローチでは、プロジェクトの活動の核となるカウンターパート（CP）〔個人〕とカウンターパート機関（CP機関）〔組織〕を選定し、技術移転を通じたCPさらにはCP機関全体の能力向上を通して、その機関が提供する公的なサービスを改善・強化し、さらに、そのサービスを利用する受益者（社会システムの一部）の能力向上によって、一定の面的な広がりをもった地域における課題の解決を目指す。このように、「個人の能力向上→組織の能力向上（→サービスの改善・強化）→社会システムの能力向上→開発課題の解決」といった大まかな流れを踏まえたうえで、プロジェクト目標と上位目標において、それぞれ「個人」「組織（サービスを含む）」「社会システム」のどのレベルに変化が現れることを目指すのかを確認し、具体的に変化が現れる対象を目標の記述において明らかにしておく必要がある。

（３）変化の内容（「どのように変わる」）の明確化

変化が現れる対象レベルを設定すると同時に、具体的に「どのように変わる」ことを目指すのかを明らかにする。すでに述べたとおり、開発課題の解決を目的とするプロジェクトでは、変化の対象がどのレベルであれ、原則としてその「能力」が向上することを目指すケースが多い。ただし、「組織」および「社会システム」の能力向上については、こういった切り口から「能力」を捉えるのかによって、いくつかの表現上のバリエーションが存在する。たとえば、

- 1) 「組織の能力向上」の場合には、「組織内でシステム／メカニズムが構築されることや、「実施機関が提供するサービスが改善・強化される」などの表現が用いられることもある。
- 2) 「社会システムの能力向上」の場合には、「対象地域において制度／システムが構築される」や、「関係者が役割分担のもとに連携する」「サービス利用者（受益者）の能力が向上する」など、対象地域において関連する個人・組織・制度が総体として課題解決能力を高める趣旨の表現が用いられる。

※「アウトカムの変化のタイプ」

上に述べたような変化は、それぞれ「相対変化 (Relative change)」、「絶対変化 (Absolute change)」、「維持・無変化 (no change)」といったタイプに分類することができる。特に「相対変化」を目標に設定するプロジェクトについては、達成度を確認するうえでベースライン値 (基準値) の設定とエンドライン値 (目標値) の設定が必要である。

表1-5 アウトカムの変化のタイプ

変化のタイプ		ベースライン (基準値)	エンドライン (目標値)
相対変化 (Relative change)	能力の向上やサービスの強化・改善といったプロジェクト開始前の状態と比較した場合の相対的な変化を見ようとするもの	プロジェクト 介入前の値	プロジェクト 完了後に変化 が期待される 値
絶対変化 (Absolute change)	制度やシステムの確立、新規の施設・機材の導入による効果など、新たに何かを創造する場合の絶対的な変化を見ようとするもの	「なし」 (= 0)	「あり」 (= 1)
維持・無変化 (No change)	何らかの状況の悪化を食い止める、または健全な状態を維持するといった場合の状態維持を見ようとするもの	プロジェクト 介入前の値	プロジェクト 介入前と同じ 値

留意点として、相対的な変化にあるプロジェクトの前後を比較する方法は、簡便ではあるが、プロジェクトの外的要因による変化を排除できないという限界がある (下記例参照)。

本ハンドブック4-3の「インパクト評価」はこのような指摘に対応するひとつの方策である。

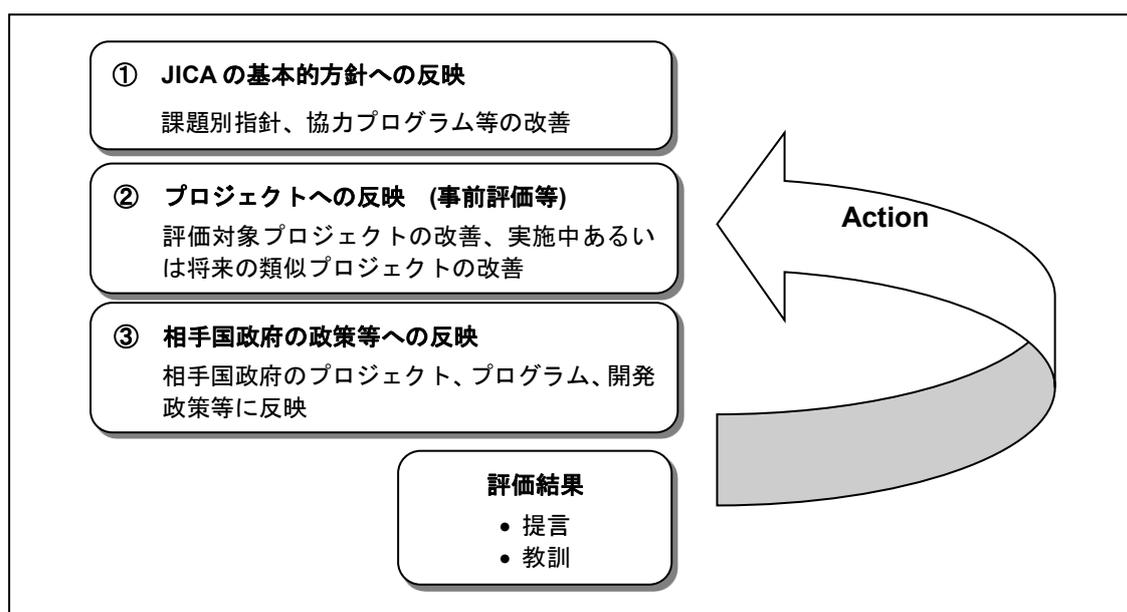
(例) プロジェクト実施地域で農業生産が20%増加した場合であっても、当該年度の気象 (晴天日、雨量等) による生産性向上の寄与が5%とすると、プロジェクトの寄与分は $20\% - 5\% = 15\%$ となる。

1-9 教訓・評価結果の活用

JICA の事業評価では、評価を実施するだけでなく、プロジェクトの各段階の評価結果がPDCAサイクルの「Action (Act)」に繋がるようにフィードバック体制を強化している。フィードバックは、当該プロジェクトの改善に関する提言、実施中あるいは将来の類似プロジ

エクトに対する教訓に加え、今後は JICA の協力プログラムや国別分析ペーパー、課題別指針等へのフィードバックをさらに強化していく必要がある。また、相手国政府への評価結果のフィードバックや評価の合同実施は、評価結果が今後の JICA のプロジェクト、JICA による相手国への協力プログラム、相手国政府の開発政策等の上位政策にも反映されるうえで重要である。

図 1-7 評価結果の活用



<プロジェクトへの反映について>

教訓とは、「経験を通じて得られるナレッジ」であり、それらを活用する最大の目的は、「学習する組織 (Learning Organization)」としてより良い事業の実施に繋げ、効果の最大化を図ることにある。

評価結果から得られた教訓は、JICA の事業マネジメント上の重要なナレッジである。個別プロジェクトの評価における教訓抽出の目的も、「プロジェクトの効果及び持続性の向上」のために活用するためのものと言える。事業の PDCA サイクルを通じて得られた失敗や成功体験は、モニタリングや評価を通じて確実に記録し、リスク管理を徹底し同じ失敗の再発を避け、成功体験を積極的に活用する、といった学習の機能が不可欠である。

また、個別プロジェクトの評価結果から得られるプロジェクトの PDCA の各段階上で浮かび上がってくる類似性の高い教訓を集めて横断的に分析・加工を行い、より汎用性及び実用性の高い教訓に「ナレッジ化」することにより、実際の事業の計画から実施や、各種スキームや制度の改善などにより具体的なフィードバックが可能となる。その改善に向けて、いくつかの分野課題を対象に、ナレッジ化 (ナレッジ教訓の抽出) の試みを行った。

＜「個別プロジェクト教訓」と「ナレッジ教訓」の質の向上のために＞

教訓が類似案件の形成や、各種制度改善などに具体的に活用・反映されるためには、教訓情報自体の「質」の確保と向上が不可欠となる。教訓の「質」（実用性）の観点からは、教訓抽出に当たって以下の4つの視点が重要である。

- ① 「情報の具体性」（必要な情報が具体的に記載されているか）
- ② 「論理性」（評価分析結果との整合性はあるか）
- ③ 「汎用性」（類似案件への適用可能性はあるか）
- ④ 「実現可能性」（実施可能で、具体的な解決対応策が示されているか）

前述のとおり、個別プロジェクトの評価を通じ、教訓の「質」を高めるためには、個別プロジェクトからの教訓情報の質を高め、ナレッジ化（横断的に分析・加工）し、実用性、汎用性の高いナレッジ教訓に変換するプロセスが必要となる。そのため、教訓を2つのカテゴリーに分類し、教訓として管理すべき対象を明確化している。

- ① 個別プロジェクトの評価等から得られた一次的な教訓情報→「個別プロジェクト教訓」
- ② 「個別プロジェクト教訓」を分析・加工した二次的な教訓→「ナレッジ教訓」

「個別プロジェクト教訓」:

問題が発生（または成功）した原因とその対策；誰（組織・担当者等）がどの時点・段階で（タイミング）、どのような課題に対して、何をすべきであったか、が明確な個別の一次的な教訓情報。「時点」、「場所」、「対応者」、「内容」、「背景・理由」、「やっておいてよかったこと/やっておくべきだった対応策」の各要件を含めることにより、個別プロジェクトからの教訓の実用性が高まる。

「ナレッジ教訓」:

国/地域、分野課題及び事業マネジメントの3領域で、複数の「個別プロジェクト教訓」を横断的に分析・加工することにより、実用性及び汎用性が高く、頻出する失敗や成功体験としての重要教訓を整理する。特にプロジェクトリスクマネジメントの観点から、過去において頻出する課題やリスクが整理されることにもつながり、リスク管理にも活用されることが期待される。「適用条件」、「想定されるリスク」、「時点」、「対応者」、「(想定される)対応策（アプローチ）」、「期待される効果」の各要件を満たす必要がある。

＜事業関係者へのフィードバックの仕組み＞

① JICA 内部でのフィードバック

前述の「個別プロジェクト教訓」や「ナレッジ教訓」は、プロジェクトのPDCAサイクルの各段階における活用が重要である。特に案件立ち上げや形成段階における過去の重要教訓の参照とリスク対応により、リスクの回避や軽減緩和が可能となるので、JICA 在外事

務所における案件形成、本部事業部門等における案件審査および採択後の計画段階における十分な活用を図る。

さらには、ナレッジ化された「ナレッジ教訓」については、JICA 課題別指針や、ポジションペーパー、国別分析ペーパー等の事業方針や戦略関連文書に、留意事項として記載反映することにより、これらナレッジ教訓の組織的な認識度が高まることも期待できる。

② JICA 外部へのフィードバック

JICA と相手国政府は、評価結果のフィードバックを通して、プロジェクトの効果を継続あるいは向上させるためにどのような措置が必要かについて認識を共有する。相手国側は、必要な措置を実行に移すための計画を、当該国における次のプロジェクトの策定に活用し、実施することが期待される。

具体的には、合同評価の実施（主に技術協力プロジェクト）、フィードバックセミナーの開催、事後評価結果に対するコメント取り付け（3 スキーム共通）等がある。

<一般的なアカウントビリティのための仕組み>

各案件の事業評価報告書の公開、JICA 事業評価年報や評価結果概要のホームページ掲載、JICA 図書館を通じた報告書の公開等がある。

表 1-6 JICA における評価結果の活用の取り組み

評価結果の活用	対象	主な取り組み
フィードバック	JICA	教訓の蓄積
		評価結果の横断分析
		新規案件形成の際に、事業事前評価表への教訓活用項目に記載
		実施方針等に評価結果の教訓を反映
		評価研修の実施
	相手国政府	フィードバックセミナーの開催
事後評価結果に対するコメント取り付け		
アカウントビリティ	日本・相手国の国民	報告書の配布
		ホームページでの評価結果の公表

第2章 事前評価

事前評価の結果は計画内容の改善とプロジェクト実施の決定に活用される。事前評価は、「結果に基づくマネジメント (Result-based Management: RBM)」の考え方に基づき、プロジェクト計画が適切か、プロジェクト期間内で想定されたプロジェクト目標の達成が可能か、等を検討する。事前評価は、プロジェクトの目標を設定し今後のモニタリング・評価計画を作成するものでもあり、プロジェクト・サイクルを通してプロジェクトを適切に運営管理するために不可欠なステップである。

2-1 事前評価の概況

プロジェクトの事前段階で「事前評価」を実施する。事前評価は、事業実施前にその優先度や必要性を確認し、協力内容や予想される協力効果の検証、協力効果を測定するための指標の設定などを行う。また、事前評価では、環境社会配慮に関する審査結果や過去の事業の教訓が適切に反映されているか否かも確認する。

このような観点から行われる事前評価の結果は、その後のプロジェクトの実施・計画内容についての意思決定に反映される。また、プロジェクト開始後は事前評価時に定められた評価計画や評価指標に基づき、モニタリングと評価に活用される。このように、事前評価は、プロジェクトの目標を設定し今後の評価計画を作成するものでもあり、プロジェクト・サイクルを通してプロジェクトを適切に運営管理するために不可欠なステップである。

〈事前評価の目的と特徴〉

事前評価では、計画内容の DAC 評価 6 項目の観点からの検証と、その実施の必要性・妥当性の判定が大きな目的になる。

事前評価の特徴のひとつは、実績や実施プロセスの過去のデータではなく予測・見込みに基づき評価を行うことである。具体的には、この計画で実施すると本当に効果はあがるか、その効果はきちんと把握・検証できるように計画されているか、等の視点から検証する⁹。

これらの検証結果を、計画立案作業に適宜フィードバックし適切な計画を立てることが、効果的な事業運営につながっていく。

2-2 事前評価の視点

プロジェクトの計画案を踏まえて事前評価を行う際の視点は、表 2-1 のチェックリストのとおりである。

現地調査の前にこれらチェックリストを参照し、調査項目に漏れがないか確認し、調査計画に反映させる。事前評価では計画の適切性を検討するため、計画の組み立てと実施プロセスに関するチェック項目も挙げた。計画の組み立てと実施プロセスには、必ずしもログフレームには記載されないが、事前評価で確認すべき事項を挙げている。なお、ここに挙げたものは主な視点であるので、プロジェクトの内容に応じ、適宜、調査事項を取捨選択・追加する¹⁰。

⁹ 効果が検証・把握できるのかといった視点を盛り込んだ評価調査の方法論として、「評価実施可能性調査 (Evaluability Assessment)」がある。評価対象の事業が評価可能な最低限の条件を満たしているかどうかを、事業の論理性、目的の明確さ、指標の設定状況に注目して定性的な調査を通して明らかにしようとしたものである。(詳しくは、Rossi, P.H., Freeman H.E., Lipsey, M.W., Evaluation –A systematic approach, 6th ed, 1999, SAGE Publication, p157 を参照)

¹⁰ 例えば、プロジェクトの実施体制が不明確な場合、カウンターパート候補機関の詳細な職務範囲や人員・予算等に関する項目が多くなる。プロジェクト目標が明確に絞り込めていない場合、プロジェクト目標設

表 2-1 事前評価の主な視点

(1) 技術協力プロジェクトに関する事前評価の主な視点

項目	評価の視点
<p>計画の 組み立て</p> <p>*下記評価項目と一部重複があるが、事前評価でまず確認すべきこととして挙げる。</p>	<p><u>計画の内容</u></p> <p>□上位目標、プロジェクト目標、アウトプットの内容は明確か？（内容を関係者が明確に共有できるものか？）各指標はそれぞれの内容を的確に捉えているか？また、各指標の達成度は測定や確認が可能なものか？</p> <p>□上位目標やプロジェクト目標のレベル、プロジェクトのスコープは、プロジェクト期間と投入量に照らし適切であるか？</p> <p>□各指標のデータの入手方法は客観性、再現性（繰り返し同じような結果が得られる）が確保されているか？</p> <p>□各指標のデータは容易に入手できるものか？入手するためのコスト・手間がかかり過ぎないか？</p> <p>□ターゲット・グループは明確かつ適切に設定されているか？上位目標レベルの受益者が明確になっているか？</p> <p>□カウンターパート機関の選定は適切か？カウンターパート機関の役割や権限に合致したプロジェクト内容が計画されているか？</p> <p>□他スキームとの連携、他開発協力機関との協力が考慮されているか？</p> <p><u>因果関係</u></p> <p>□活動→アウトプット→プロジェクト目標→上位目標は、それぞれ手段→目的の関係になっているか？</p> <p>□アウトプットを産出するための前提条件、外部条件は適切に設定されているか？（前提条件→活動の実施→外部条件の充足→アウトプットの産出、のロジックは正しいか？）</p> <p>□プロジェクト目標を達成するための外部条件は、適切に設定されているか？（アウトプットの達成→外部条件の充足→プロジェクト目標の達成、のロジックは正しいか？）</p> <p>□上位目標を達成するための外部条件は、適切に設定されているか？（プロジェクト目標の達成→外部条件の充足→上位目標の達成、のロジックは正しいか？）</p> <p>□パイロット／モデル事業を実施してその普及展開を目指すプロジェクトの場合、プロジェクト実施中及び協力終了後における普及のためのシナリ</p>

定に関する項目を洗い出す。プロジェクトが協力プログラムの一部として計画される場合、JICA の他スキームとの連携や他援助機関との協力のしくみやその成果を考慮する。

	<p>オおよび具体的な支援の方策が検討されているか？パイロット・サイトから他地域・全国への普及に至るロジックは適切か？</p> <p><input type="checkbox"/> フェーズ2の場合、フェーズ1で残された課題は何か？その課題に対応する計画となっているか？</p>
実施 プロセス (予測)	<p><input type="checkbox"/> プロジェクトのマネジメント体制（モニタリングの仕組み、意思決定過程等）に問題はないか？</p> <p><input type="checkbox"/> 適切かつ十分なカウンターパートが配置されるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 日本側・相手国側とも活動を計画どおりに行うための投入（専門家、カウンターパート、予算等）は保証されているか？実施機関／カウンターパート職員のプロジェクト内容に対する認識、理解は十分か？</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループや関係組織のプロジェクトへの参加度やプロジェクトに対する認識は高い、もしくは高まることが期待されるか？</p> <p><input type="checkbox"/> その他、プロジェクトの実施過程で留意しなければならない事柄や活動を阻害する要因はあるか？発生しうるリスクへの対処は想定されているか？</p>
《DAC 評価 6 項目》	
妥当性	<p><u>開発政策との整合性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 相手国の開発政策及び開発計画との整合性はあるか？</p> <p><u>開発ニーズとの整合性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 対象国・地域・社会のニーズに合致しているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 開発ニーズの高い対象地域が選定されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループのニーズに合致しているか？</p> <p><u>手段としての適切性</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトは相手国の対象分野・セクターの開発課題解決の手段として適切か？（プロジェクトのアプローチは適切か、効果の普及展開の実施可能性が十分に高いか、対象地域の選定は適切か、他開発協力機関の事業との相乗効果があるか／重複は無い、等）</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループの選定は適切か？（対象、規模、男女比等）</p> <p><input type="checkbox"/> ターゲット・グループ以外への効果の波及性はあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 「受益者」に着目し、社会的弱者への配慮や公平性を踏まえて案件が形成されているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 日本が協力する優位性があるか？（日本に対象技術のノウハウが蓄積されているか、日本の経験を活用できるか、等）</p>

<p>整合性</p>	<p><u>日本の援助政策との整合性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 日本の援助政策・外務省の国別援助方針との整合性はあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> JICA の国別分析ペーパーとの整合性はあるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本政府・JICA の開発協力方針と整合しているか。 <p><input type="checkbox"/> JICA の他事業や日本、他の開発協力期間等との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA の他事業（技術協力・有償/無償資金協力等）と適切に相互補完・調和・協調し、具体的に想定される相乗効果・相互連関が示されているか。 ・日本の他事業、他の開発協力機関等による支援と適切に相互補完・調和・協調し、具体的に想定される相乗効果・相互連関が示されているか。 ・SDGs 達成に向け、本事業がどのように貢献しているか、特に、当該国の SDGs 達成に向けた施策・方針等の中で本事業がどのように位置づけられているか。 ・国際的な枠組み（SDGs などの国際目標やイニシアティブ、相手国が採択している国際的な規範や基準）と整合し、具体的に取組みや期待される成果が示されているか。
<p>有効性 (予測)</p>	<p><u>プロジェクト目標の内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標は明確に記述されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標の指標は目標の内容を的確に捉えているか？指標の達成度は測定や確認が可能なものか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標の指標及び目標値は、ベースライン・データに照らし合わせて妥当か？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標の指標入手手段は適切か？（必要な指標を測定しているか、コストがかかり過ぎないか、再現性があるか、モニタリングの手段として使えるか、等）</p> <p><u>アウトプットの内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットは明確に記述されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットの指標は内容を的確に捉えているか？指標の達成度は測定や確認が可能なものか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットの目標値は妥当か？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットの指標入手手段は適切か？（必要な指標を測定しているか、コストがかかり過ぎないか、再現性はあるか、モニタリングの手段として使えるか等）</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標は、プロジェクト終了までにプロジェクト実施の結果として達成されるものであるか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標を達成するために必要なアウトプットが計画されてい</p>

	<p>るか？</p> <p><input type="checkbox"/> 設定された投入・期間で達成されるアウトプット／プロジェクト目標になっているか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットが産出されて、外部条件が満たされれば、プロジェクト目標は達成されるか？それらは外部条件として設定されることが適切か？外部条件は適切に認識されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 活動からアウトプットに至るまでの外部条件は適切に認識されているか？それらは外部条件として設定されることが適切か？</p> <p><input type="checkbox"/> 外部条件以外にプロジェクト目標の達成を阻害する要因、リスクはあるか？</p>
<p>効率性 (予測)</p>	<p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットを産出するために必要な活動が計画されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 活動を行うために過不足ない量・質の投入が計画されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 他のスキームとの連携及び他開発協力機関との協力による相乗効果の発現を考慮した投入計画となっているか？</p> <p><u>期間、タイミング</u></p> <p><input type="checkbox"/> 事業期間は事業計画に見合った設定となっているか（プロジェクト目標の達成に必要な期間が設定されているか）？</p> <p><input type="checkbox"/> 投入のタイミングは適切に計画されているか？</p> <p><u>コスト</u></p> <p><input type="checkbox"/> 事業費は事業計画に見合った設定となっているか（計画金額以内でプロジェクト目標の達成、アウトプットの産出が可能か）？</p> <p><input type="checkbox"/> よりコストを抑えてアウトプットを産出する代替手段はないか？</p>
<p>インパクト (予測)</p>	<p><u>上位目標の内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標は明確に記述されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の指標は目標の内容を的確に捉えているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の指標及び目標値は、ベースライン・データに照らし合わせて妥当か？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標の指標入手手段は適切か？（必要な指標を測定しているか、指標を入手するためのコストがかかり過ぎないか、再現性はあるか、モニタリングの手段として使えるか、等）</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標は、プロジェクト実施の結果として発現が見込まれるか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト目標が達成されて、外部条件が満たされれば、上位目標は達成されるか？それらは外部条件として設定されることが適切か？外部条</p>

	<p>件は適切に認識されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 外部条件以外に上位目標の達成を阻害する要因、リスクはあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標と解決すべき開発課題の関連性は明確か？</p> <p><input type="checkbox"/> パイロット・サイトを対象とするプロジェクトでは、プロジェクト効果の他地域への普及を支援する取り組みが担保されているか？</p> <p><u>波及効果</u></p> <p><input type="checkbox"/> 上位目標以外の効果・影響が想定されるか？ プラスの影響が想定されるか？特にマイナスの影響についてはそれを軽減するための対策は取られているか？</p> <p>【社会環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社会システムや規範（政策の策定及び法律・制度・基準等）の整備への影響 ・ 対象社会、プロジェクト関係者、受益者等への経済的影響、等 ・ ジェンダー、人権、貧富、社会的弱者等社会・文化的側面への影響 ・ 人々の幸福（Human Wellbing。事業で対象とする受益者の身体・精神的に良好な状態を確保することに資するか）への影響 <p>【自然環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自然環境への影響
<p>持続性 (予測)</p> <p>* 持続性 (効果の持続性の担保に不可欠な事柄（プロジェクト内容により異なる）を見極めて調査を行う</p>	<p><u>政策・制度面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 協力終了後も政策面からの支持は継続される見込みがあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 法律、関連規制、制度は整備されているか？ 整備される予定か？</p> <p><u>組織・体制面</u>（組織の体制／人材）</p> <p><input type="checkbox"/> 協力終了後も、効果を持続していくための活動を実施する組織能力を持ちうる見込みはあるか？（人材配置、意思決定プロセス、実施機関の業務所掌等）</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトを開始する前から、実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは十分に確保されているか？</p> <p><u>財務面</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト実施に必要なカウンターパート予算は確保されるか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクト終了後の事業の継続や普及展開に必要な実施機関の予算確保の見込みはあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 実施機関による予算確保に向けた措置は十分に講じられているか？</p> <p><u>技術面</u></p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトで導入される技術を受容し、実施出来る技術力を実施機関は有しているか、または、有する見込みがあるか？</p>

	<p><input type="checkbox"/> プロジェクトの対象地域以外へ技術を普及できる技術力と仕組みを実施機関は有しているか、または、有する見込みがあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> プロジェクトで導入予定の資機材の維持管理計画は妥当か？</p> <p><u>社会・文化・環境面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足により効果の持続を妨げる可能性はないか？</p> <p><input type="checkbox"/> 環境への配慮不足により効果の持続を妨げる可能性はないか？</p> <p><u>その他</u></p> <p><input type="checkbox"/> 持続性を阻害するその他の要因、リスクはあるか？</p>
--	---

(2) 資金協力（有償資金協力・無償資金協力共通）に関する事前評価の主な視点

項目	評価の視点
<p>計画の 組み立て</p> <p>*下記評価 項目と一 部重複が あるが、 事前評価 でまず確 認すべき こととし て挙げる。</p>	<p><u>計画の内容</u></p> <p><input type="checkbox"/>アウトプット、アウトカム、インパクトの内容は明確か？（内容を関係者が明確に共有できるものか？）各指標はそれぞれの内容を的確に捉えているか？各指標の達成度は測定や確認が可能なものか？</p> <p><input type="checkbox"/>アウトカムのレベル、事業の範囲は、プロジェクト期間と投入量に照らし適切であるか？</p> <p><input type="checkbox"/>各指標のデータの入手方法は客観性、再現性（繰り返し同じような結果が得られる）が確保されているか？</p> <p><input type="checkbox"/>各指標は容易に入手できるものか？入手するためのコスト・手間がかかり過ぎないか？（当該事業の効果だけを測るために測定・収集しないといけなような指標ではなく、運営・維持管理を担当する組織の通常オペレーションの中で当該セクターであれば常識的に収集すべきデータで且つ事業の効果も測定・確認できるようなものを指標として設定することが望ましい。通常オペレーションの中でモニタリングしていないような指標を運用・効果指標として設定する場合には、事業の中にモニタリング・評価システムの構築等が含まれているか。）</p> <p><input type="checkbox"/>事業の受益者は明確かつ適切に設定されているか？</p> <p><input type="checkbox"/>実施機関の選定は適切か？事業を実施する上で必要な権限、役割を有する実施機関の関与があるか？</p> <p><input type="checkbox"/>他スキームとの連携、他開発協力機関との協力が考慮されているか？</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/>アウトプット→アウトカム→インパクトは、それぞれ手段→目的の関係になっているか？</p> <p><input type="checkbox"/>アウトプットを産出するための前提条件、外部条件は適切に設定されているか？（前提条件→インプット→外部条件の充足→アウトプットの産出、のロジックは正しいか？）</p> <p><input type="checkbox"/>アウトカムを達成するための外部条件は、適切に設定されているか？（アウトプットの産出→外部条件の充足→アウトカムの達成、のロジックは正しいか？）</p> <p><input type="checkbox"/>インパクトを達成するための外部条件は、適切に設定されているか？（アウトカムの達成→外部条件の充足→インパクトの達成、のロジックは正しいか？）</p>

<p>実施 プロセス (予測)</p>	<p><input type="checkbox"/> 事業のマネジメント体制（モニタリングの仕組み、意思決定過程等）に問題はな い か？</p> <p><input type="checkbox"/> 適切かつ十分なカウンターパートが配置されるか？</p> <p><input type="checkbox"/> 日本側・相手国側の投入の分担は明確且つ適切か？</p> <p><input type="checkbox"/> 日本側・相手国側とも活動を計画どおりに行うための投入（体制、予算、 負担事項等）は保証されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 監督官庁、実施機関、整備される施設・設備・資機材等の運営・維持管理 を 担当する組織の事業内容に対する認識、理解は十分か？</p> <p><input type="checkbox"/> その他、事業の実施過程で留意しなければならない事柄や活動を阻害する 要 因、リスクはあるか？発生しうるリスクへの適切な対応策は想定されて い るか？</p>
<p>《DAC 評価 6 項目》</p>	
<p>妥当性</p>	<p><u>開発政策との整合性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 相手国の開発政策及び開発計画との整合性はあるか？（国・地域・セクタ ー 等の各レベル）</p> <p><u>開発ニーズとの整合性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 対象国・地域・社会のニーズに合致しているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 開発ニーズの高い対象地域が選定されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 受益者のニーズに合致しているか？</p> <p><u>手段としての適切性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 事業内容は相手国の対象分野・セクターの開発課題に対する効果を上げる 戦 略として適切か？（事業のアプローチが適切か、対象地域は適切か、他 開 発協力機関の事業との相乗効果があるか／重複は無いか、等）</p> <p><input type="checkbox"/> 受益者の選定は適正か？（対象、規模等）</p> <p><input type="checkbox"/> 「受益者」に着目し、社会的弱者への配慮や公平性を踏まえて案件が形成 さ れているか。（該当する場合）計画時に想定された受益者以外へのアウト カ ムの波及性はあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> （該当する場合）日本の技術を用いる優位性はあるか？（日本に対象技術 の ノウハウが蓄積されているか、日本の経験を活用できるか、等）</p>

<p>整合性</p>	<p><u>日本の援助政策との整合性</u></p> <p><input type="checkbox"/> 日本の援助政策・外務省の国別援助方針との整合性はあるか？</p> <p><input type="checkbox"/> JICA の国別分析ペーパーとの整合性はあるか？</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本政府・JICA の開発協力方針と整合しているか。 <p><input type="checkbox"/> JICA の他事業や日本、他の開発協力期間等との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA の他事業（技術協力・有償/無償資金協力等）と適切に相互補完・調和・協調し、具体的に想定される相乗効果・相互連関が示されているか。 ・ 日本の他事業、他の開発協力機関等による支援と適切に相互補完・調和・協調し、具体的に想定される相乗効果・相互連関が示されているか。 ・ SDGs 達成に向け本事業がどのように貢献しているか、特に当該国の SDGs 達成に向けた施策・方針等の中で本事業がどのように位置づけられているか。 ・ 国際的な枠組み（SDGs などの国際目標やイニシアティブ、相手国が採択している国際的な規範や基準）と整合し、具体的に取組みや期待される成果が示されているか。
<p>有効性 (予測)</p>	<p><u>アウトカムの内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> アウトカムは明確に記述されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトカムの指標は目標の内容を的確に捉えているか？指標の達成度は測定や確認が可能なものか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトカムの指標及び目標値は、ベースライン・データに照らし合わせて妥当か？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトカムの指標に係るデータ入手手段は適切か？（必要な指標のデータを測定しているか、データを定期的に入手するためのコストがかかり過ぎないか、モニタリングの手段として使えるか、等）</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> アウトカムを達成するために必要なアウトプットが計画されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットからアウトカムに至るまでの条件は適切に認識されているか？外部条件がある場合、それらは外部条件として設定されることが適切か？</p> <p><input type="checkbox"/> 前提条件、外部条件以外にアウトカムの達成を阻害する要因、リスクはあるか？</p>
<p>効率性 (予測)</p>	<p><u>インプット、アウトプットの内容</u></p> <p><input type="checkbox"/> インプット、アウトプットは明確に記述されているか？</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/> アウトプットを産出するために必要な量・質の投入が計画されているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 他のスキームとの連携及び他開発協力機関との協力による相乗効果の発</p>

	<p>現を考慮した投入計画となっているか？</p> <p><input type="checkbox"/>インプットからアウトプットに至るまでの条件は適切に認識されているか？外部条件がある場合、それらは外部条件として設定されることが適切か？</p> <p><u>期間、タイミング</u></p> <p><input type="checkbox"/>事業期間は事業計画に見合った設定となっているか？（事業の完了は、計画以内となりうるか）</p> <p><input type="checkbox"/>前提条件、インプットのタイミング・方法（調達方法、施工方式等を含む）は適切に計画されているか？ 相手国側の投入、負担事項が適切なタイミングで実施される見込みか。</p> <p><u>コスト</u></p> <p><input type="checkbox"/>事業費は事業計画に見合った設定となっているか？（事業は計画金額以内でアウトプットの産出が可能か）</p> <p><u>品質</u></p> <p><input type="checkbox"/>アウトプットの品質管理体制・方法は適切か？</p>
インパクト (予測)	<p><u>インパクトの内容</u></p> <p><input type="checkbox"/>インパクトは明確に記述されているか？</p> <p><u>因果関係</u></p> <p><input type="checkbox"/>インパクトは、事業実施の結果として発現が見込まれるか？</p> <p><input type="checkbox"/>アウトカムからインパクトに至るまでの外部条件は適切に認識されているか？ 外部条件が満たされる可能性は高いか？</p> <p><input type="checkbox"/>インパクト発現を阻害する要因はあるか？</p> <p><input type="checkbox"/>プラスの影響が想定されるか？マイナスの影響についてはそれを軽減するための対策は取られているか？</p> <p>【社会環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会システムや規範（政策の策定及び法律・制度・基準等）の整備への影響 ・対象社会、プロジェクト関係者、受益者等への経済的影響（用地取得や住民移転による影響含む） ・ジェンダー、人権、貧富、社会的弱者等社会・文化的側面への影響 ・人々の幸福（Human Wellbing。事業で対象とする受益者の身体・精神的に良好な状態を確保することに資するか）への影響 <p>【自然環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自然環境への影響

<p>持続性 (予測)</p> <p>*持続性 (効果の 持続性) の担保に 不可欠な 事柄(事業 内容により 異なる)を見 極めて調査 を行う</p>	<p><u>体制面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 事業完成後、事業効果を持続していくために、事業を構成する施設・設備・資機材の運営・維持管理に係る責任・権限と役割（実施機関と運営・維持管理機関が異なる場合には、設備・資機材の所有権や実施機関と運営・維持管理機関の間の債権・債務関係の移転の方法等）は明確になっているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 運営・維持管理を行う組織は、効果を持続していくための十分な組織能力を有しているか？ あるいは持ちうる見込みはあるか？（人材配置、意思決定プロセス、実施機関の業務所掌、等）</p> <p><input type="checkbox"/> 事業を開始する前から、実施機関の事業に対するオーナーシップは十分に確保されているか？</p> <p><u>財務面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 経常経費を含む予算・資金の確保は行われているか？ 当該国側の予算措置は十分に講じられているか？</p> <p><input type="checkbox"/> 受益者負担を伴う場合には、適切な料金水準が設定されているか？ あるいはされる見込みはあるか？</p> <p><u>技術面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 事業に伴い導入される技術は実施機関により受容され、継続的に実行されるものか？</p> <p><input type="checkbox"/> 事業で導入予定の施設・設備・資機材の運営・維持管理計画は妥当か？</p> <p><u>運営・維持管理状況</u></p> <p><input type="checkbox"/> 事業によって建設された施設及び購入された機材について、適切な運営・維持管理がなされる見込みか？</p> <p><input type="checkbox"/> スペアパーツが容易に調達できるか？</p> <p><input type="checkbox"/> メンテナンス契約が必要な場合、適切な締結先があるか。</p> <p><u>社会・文化・環境面</u></p> <p><input type="checkbox"/> 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか？</p> <p><input type="checkbox"/> 環境への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか？</p> <p><u>その他</u></p> <p><input type="checkbox"/> 持続性を阻害するその他の要因、リスクはあるか？</p>
--	---

2-3 事前評価のプロセス

(1) 事前評価のデザイン

事前評価は、想定されたプロジェクトの計画案をもとに、そのプロジェクトの実施妥当性を検討するための評価設問を組み立てる。必要に応じ評価グリッドを作成する¹¹。

以下に、事前評価における評価のデザインのポイントを事例とともに挙げる。

〈評価設問を考えるときのポイント〉

事前評価では、「プロジェクトを実施することが妥当か」が主要な評価設問になる。これを、計画の組み立て、実施プロセス、DAC 評価 6 項目の観点からさらに具体的に検討していくという視点で評価設問のブレークダウンを考える¹²。

〈判断基準・方法を検討するときのポイント〉

事前評価段階では、計画内容をログフレームに沿って見込みや予測に基づき評価を行うことが基本である。実施後に期待される変化、その変化がプロジェクトによるものかの因果関係、等の検討を行う。また、実績については、見込みで予測するとともに、実績を検証するための指標を設定する。指標の設定にあたっては、データの収集可能性や入手方法を確認する。指標のベースライン値として、当該国の既存の政策文書や他開発協力機関による報告書等を参考に設定することも一案である。既存データが無く、ベースライン調査が必要な場合は、その調査方法、時期も具体的に検討しておく。

(2) 事前評価からの情報の解釈とまとめ

事前評価からの情報の解釈の中心は、DAC 評価 6 項目の項目ごとの評価である。その結果は「事業事前評価表」として取りまとめられる。

事前評価のプロセスで明らかになった阻害要因や制約要因は、プロジェクトの計画内容へフィードバックし、できるだけそれら要因の影響を受けないよう対策を講じた上で、計画内容を確定する。一方、プロジェクト開始後の留意点や、開始後のプロセスの中で見直す必要性があると判断された事柄を記載する。これらの留意点は、プロジェクト開始後のモニタリングの対象としても重要であり、プロジェクト目標やアウトプットの達成度のチェックとあわせて、モニタリング対象項目として位置づける。

事前評価では、類似案件の報告書やナレッジ教訓等を活用し類似案件からの教訓を適切

¹¹ 評価グリッドを作成しない場合でも、どのような評価設問を設定し調査を行うかという意味での評価のデザインは必要である。

¹² 例えば、計画内容は適切か、計画した投入でプロジェクト目標が達成されるか、投入－活動－アウトプット－プロジェクト目標－上位目標のロジックは適切か、プロジェクトの各コンポーネントの構成は適切か、実施機関のマנדートに沿ったアプローチの選択は適切か、プロジェクト実施による負の影響はないか、指標設定は適切か、等の評価設問が考えられる。なお行政機構のマנדートや能力を見る視点は、「行政機構診断ハンドブック」(JICA 公共政策部、2009)を参照。

に収集し、計画立案に活用する¹³。また、どのような案件のどのような点を具体的に活用したか（活用する予定か）、類似案件からの教訓に加え当該案件の現状に照らし新たにどのような点を工夫したのか（工夫する予定か）、等がわかるよう、報告書等の記録に残しておく。

事業事前評価表は、公開されることを念頭に、誰が見てもわかりやすいよう、また事業事前評価表だけで必要事項が網羅されているよう、記述する。

（３）プロジェクト目標とロジックの適切な組み立てを確認

明確な事業内容とロジックの適切な組み立てはプロジェクトの順調な実施から事後評価に至るまで、重要なものであり、次のような点を確認しながら案件を計画する。

- ・ 目指す事業内容・レベルが適切に言語化されているか？
- ・ 評価可能性があり、現実的な内容、達成レベルとなっているか？
- ・ 関係者の合意は得られているか？
- ・ 解釈の余地なく明確に記載されているか？
- ・ インプット—アウトプット—アウトカム—インパクトの間のロジックは適切か？

こうした視点をもって検討し、さらに次の「定型文」に当てはめてみる。

「本事業は、（対象地域）において、

（アウトプット）することにより、

（アウトカム／プロジェクト目標）を図り、

もって（インパクト／上位目標）に寄与するものである。」

これらの検討により、「誰（何）がどう変化すれば目標達成か」が特定できる、達成度が指標で測定可能で（指標が測定できるものである）、「どこで（対象地域）」「誰に（受益者／ターゲット・グループ）」が明確な事業計画となり、適切な案件監理も可能となる。

次に、アウトカムやアウトプットの指標の設定に関するよくある問題と改善案を紹介する。何度かログフレームの改訂を経たと考えられる事後評価の段階でも指標に問題のある案件が散見され、適切な評価判断が困難となるケースが見られる。そのような事態を避けるためにも事前評価における適切な指標の設定が重要である。

プロジェクト目標等の指標設定に関する「よくある問題」と改善案

1. ベースライン値が設定されていない

ベースライン・データ（現状値/基準値、または単にベースラインともいう）は、選定

¹³ 評価結果活用を通じた事業改善を促進するため、事業事前評価表に「過去の類似案件の教訓活用」欄が設けられている。

された指標のプロジェクト開始前の状況を示す。ベースラインが把握されていないと、プロジェクトにより引き起こされた変化の正確な評価が困難になるだけでなく目標値の設定に際しても選定した指標の変化の程度を具体的に示すことができない。

ベースライン値の設定には、計画段階において、既存の文献資料調査、PCM ワークショップ（技術協力の場合）、フォーカスグループ・ディスカッション、アンケート・インタビュー調査等を通じてベースライン・データの収集・整理を行う。なお、既存の資料・データ等で十分なベースライン・データの把握が困難な場合は、プロジェクト開始後なるべく早い時期にベースライン・データを収集するためのベースライン調査を実施する。

2. ベースライン値に基づいた目標値が設定されていない

目標値とは、「指標」がプロジェクト等によって、ある一定の期間において、量的あるいは質的に改善される程度を示し評価の判断基準を提供する。しかし、JICA の技術協力プロジェクトでは、指標はあってもベースライン値に基づいた目標値が設定されていない事例が少なくない。

目標値は、ターゲット・グループのニーズ、対象地域が属する大きな平均値（例：国や県の平均等）、類似プロジェクトの成功例、専門機関による目標値（例：WHO の水質基準等）、開発計画等で相手国が使っている目標値等を参考に検討する。

事前評価段階で適切な指標設定に必要なデータがない場合には、「X%増加する」等と記載することも可能だが、その場合はプロジェクト開始早々に目標値を設定することが求められる。この場合の目標値設定のタイミングとしては、ベースライン調査終了時や最初の合同調整員会（JCC）開催時、等が考えられる。詳細の目標値を改めて設定することが予定されている旨を事業事前評価表に記載しておく。

3. 指標の使用可能性に問題がある

指標の使用可能性とは指標が実際に使えるレベルまで具体化されているかをさす。例えば、「成功した中堅技術者の数」という指標は、「成功した」とは具体的にどのようなことを意味するのか明確にしなければ実際に測定はできない。そのため、「職業訓練終了後1年以内に就職できた人」や「給料が上がった人」等、「成功」に対する定義が必要となる。

このような問題を避けるためには、計画段階で問題分析を十分に行い、プロジェクトによって、具体的に何を測ることで達成度を評価するのかを明確にする。

4. 指標の直接性/的確性に問題がある

指標の直接性/的確性とは、プロジェクト目標等を、より直接的に表しているか否かをさす。より直接的な指標は、目標をよりの確に表すことになり分かりやすい。そのため、

プロジェクト目標等の指標としては、指標の測定方法の実用性を配慮した上で、より直接性/的確性のある指標を選定することが望ましい。指標が目標を直接的に表していないケースとして、特に「〇〇システム（モデル、体制）の確立」等をプロジェクト目標として設定している案件が挙げられる。

「〇〇システム（モデル、体制）の確立」等をプロジェクト目標として設定する場合には、計画段階において、何をもちて「〇〇システム（モデル、体制）」というのか、何をもちて「確立された」と判断するのか、関係者間で明確化した上で、指標を設定する。

5. 指標の過不足が指摘される

「指標の数」は、データ収集に当たっての測定コストともかかわってくることから、あまり多すぎないことが望ましい。一方、指標が少なすぎれば、プロジェクトの達成度を的確に反映するものでなく「直接性」が損なわれる恐れがある。目安としては、プロジェクト目標ひとつあたり、2つから4つの指標が望ましいと考えられる。

JICAの技術協力プロジェクトでは、指導員の育成がプロジェクト目標として設定されることが多いが、こうした場合には、研修コースを受講した指導員の「数」だけしか指標が設定されないケースがよくみられる。このような場合には、指導員として習得すべき専門技術を「質」的観点からも表す指標を設定することが望ましい。なお、指導員の「質」の向上を測る方法として、資格試験の結果等の客観的な数値を示すことが適当である。しかし、そうした基準がない分野においては、例えば目標管理システムを導入して、各部門につき定期的に専門家、関係者等が個々のカウンターパート（C/P）の技術移転の進捗を評価表（レーティング等）によりモニタリングすることを活動として盛り込むことも一案である。

6. 指標やプロジェクト目標が、アウトプットの言い換えとなっている（因果関係のロジックに問題がある）

JICAの技術協力プロジェクトでは、因果関係のロジックそのものに問題があるために、適切な指標が設定されていないケースも見られる。例えば、指標やプロジェクト目標がアウトプットの言い換えとなっている場合等がある。

指標やプロジェクト目標が、アウトプットの言い換えとなっているような問題を避けるためには、アウトプットの効果としてプロジェクト目標が達成されるという因果関係をロジックモデルで再整理した上で、双方の指標の重複を避ける。

また、指標は「達成された状態」が明確にわかるように具体的に記述する。指標を明確に記述することで、アウトプット・プロジェクト目標・上位目標のそれぞれの意味するものがより明確になる場合がある。

2-4 スキーム別の特記事項

(1) 技術協力プロジェクトに関する特記事項

技術協力プロジェクトの事前評価は、事前の調査（詳細計画策定調査¹⁴）の中で行われる。

詳細計画策定調査は、①事業計画の評価（事業事前評価表の作成に必要な事業計画の妥当性、有効性等の確認）と、②事業の計画策定（PDM, P0等）の2つの目的を伴う。詳細計画策定調査の成果品は、「ログフレーム（JICAの技術協力プロジェクトにおけるPDM）と実施計画（P0）」及び「事業事前評価表」である¹⁵。

「技術協力プロジェクトの開発課題別の標準指標例及び代表的教訓レファレンス」を2014年度から整備していることから、案件形成時にこれを活用することが望まれる。

(2) 有償資金協力のうち円借款事業に関する特記事項

事業効果に関し、「資金協力事業 開発課題別の指標例」（2020年2月）には、主要セクターの運用指標および効果指標が列挙され、各指標の定義や使用上の留意点がまとめられている。審査時には、JICA職員が実施機関と協議の上で「指標例」を参照し、適切な指標を設定する。指標の中には、運用指標なのか効果指標なのかを区別するのが困難なものもあるが、その場合には個別の事業の文脈で柔軟に対応することが望ましい。

次に、評価時点までの実施状況に関する情報として、実施プロセスで何が起きているのか、プロジェクトでの実績はあがっているか、等を把握する。これらの情報の把握に当たっては、プログレス・レポート（進捗報告書）や事業完成報告書（PCR）、貸付実行記録等が参考となる¹⁶。

(3) 無償資金協力に関する特記事項

「資金協力事業 開発課題別の指標例」（2020年）を案件形成時等に活用できる。

¹⁴ 案件内容により協力準備調査を実施する場合がある。

¹⁵ 総投入計画額が2億円未満の小規模技術協力プロジェクトでは、原則、調査団を派遣せずに簡易な形で事前評価を実施し、事業事前評価表は作成しない。実施計画書に妥当性の観点を含めて記載し、プロジェクトの計画と予算を承認することになっている。その場合でも、ここに示す事前評価の考え方や評価の視点に準じて行い、その結果を実施計画書に記載する。

¹⁶ 2004年度以降に開始された事業の場合、プログレス・レポート（進捗報告書）、PCRは「プロジェクト・ステータス・レポート（PSR）」という共通フォーマットに置き換えられている。

第3章 事後評価

JICA では、以下の目的のために事後評価を行い、評価結果を公表している。

- ① 事業のアウトカムを評価することにより、国民への説明責任を果たすこと。
- ② 評価結果を基に提言、教訓を導き出し、実施機関及び JICA 事業部へフィードバックすることにより、相手国政府及び JICA による当該事業および将来事業における改善を図ること。

また、JICA 事後評価では、原則、案件完了後 3 年目¹⁷までに DAC 評価 6 基準に沿った JICA 事後評価の視点を踏まえて当該事業の総合的な評価を行う。

JICA 事業評価ガイドライン（第 2 版）において事業評価の基本原則や事後評価の基本的な考え方を記載しているため、本ハンドブックでは DAC 評価 6 基準を参照しつつ、同ガイドラインにある事業評価の基本原則を踏まえて JICA の事後評価の視点及び実施プロセスについて説明する。

なお、外部評価者による事後評価を実施する際には、巻末に付属資料（2）として参考に添付する外部評価用「事後評価レファレンス」を、外部評価者と共有する参照資料として用いている。

¹⁷ 技術協力プロジェクト及び無償資金協力事業の事後評価は、原則事業終了 3 年後、また、有償資金協力事業については原則事業完成 2 年後までに行うとしている。

3-1 事後評価の概況

JICA は事業評価の透明性・客観性を確保するため、事業の規模に応じ、外部の第三者による外部評価と JICA 在外事務所等が評価者になる内部評価により、事後評価を実施している。外部評価を行う外部評価者には、第三者として責任ある評価の実施が求められ、事後評価報告書は外部評価者の会社名と氏名が記載されたものが公開される。

表 3-1 事後評価の種類

	外部評価	内部評価
対象	10 億円以上の全案件、および（2 億円以上 10 億円未満であっても選択的に）有効な教訓が得られる可能性の高い案件	2 億円以上 10 億円未満の案件
実施形態（実施者）	外部評価（外部評価者、すなわち評価部が契約したコンサルタント等）	内部評価（JICA 在外事務所等）
レーティング	A～D の総合評価を行う	レーティングは付与しない

3-2 JICA の事後評価の視点

JICA の事後評価は、OECD/DAC で提唱された DAC 評価 6 基準（妥当性、整合性、有効性、効率性、インパクト、持続性）（「1-5 事業評価の視点（DAC 評価 6 基準）」参照）を参照しつつ、JICA 事業評価ガイドラインにある事業評価の基本原則を踏まえて JICA の事後評価の視点に基づき行っている。また、外部評価では、DAC 評価 6 基準のうち、妥当性、整合性、有効性・インパクト、効率性、持続性のそれぞれにつき、評価結果を④～①（2020 年度以前は 3 段階）の 4 段階でサブレーティングを行う。さらにサブレーティングの結果をもとにフローチャートに従い総合評価（ABCD の 4 段階）を行っている。表 3-2 に DAC 評価 6 基準に則した JICA の事後評価の主な視点、表 3-3、表 3-4 にスキームごとの視点、図 3-1 にスキーム間での違い、図 3-2 にレーティング・フローチャートを示す。JICA では、2009 年度より 3 スキーム（技術協力プロジェクト、有償資金協力、無償資金協力）共通の評価手法を適用し、統一的な評価を行っている。また、2020 年度からは海外投融資についても事後評価を実施している。

なお、レーティングは評価結果をわかりやすく表すだけでなく、事業を改善するための施策・検討に活用できる手段である。ただし、レーティングは事業の成果等を測る指標としては有用だが、上記 6 基準ではカバーされない、事業実施に際しての適応・貢献（多様な事業環境を取り巻く変化への適時・適切な対応）や付加価値・創造価値（JICA 固有のユニー

クな付加価値、イノベーティブな取組等を2021年度から加えた。ただし、これらは客観的にレーティング判断することが困難な内容であるため、レーティング付与および総合評価の対象にはしないこととした（詳細は以下表 3-5 ノンスコア項目を参照）。

表 3-2 DAC 評価 6 基準及び JICA の事後評価の主な視点

	視点		判断基準			
	DAC 評価 6 基準 (注 1)	JICA の視点	④	③	②	①
妥当性	介入 ¹⁸ の目的やデザインが、受益者・世界・国・パートナー／機関のニーズ、政策、優先事項に対応し、状況の変化に応じて対応し続ける度合い。	<ul style="list-style-type: none"> ・支援実施の妥当性（当該国の開発計画、開発ニーズ／社会のニーズ／対象地域の受益者層）。 ・「受益者」に着目し、弱者への配慮や公平性を踏まえて案件が形成されているか。また、事業実施期間中に状況の変化が生じた際にも、常に妥当性を確保し続けるべく適切な調整を行ったか。 ・事後評価時点で問題や課題が存在する場合には、事業計画、アプローチのロジックが適切であったか立ち返る。 	<ul style="list-style-type: none"> ①相手国の開発計画との整合性、 ②開発ニーズとの整合性、③事業計画やアプローチ（「受益者」に関し、弱者への配慮や公平性の考慮を含む）の適切性、の3つの視点で全て対応している。更に他案件に示唆を与える内容である。 	左記3つの視点で全て対応している。	左記3つの視点のいずれかに課題がある。	左記3つの視点のいずれかに課題があり、かつ問題が生じている。
整合性	国、セクター、組織に対する当該介入と他の介入との適合性	<ul style="list-style-type: none"> ・日本政府・JICA の開発協力量針と整合しているか。 ・JICA の他事業（技術協力・有償/無償資金協力等）との具体的な相乗効果・相互連関が認められるか。 ・日本の他事業、他の開発協力機関等による支援と適切に相互補完・調和・協調しているか。国際的な枠組み（SDGs など国際目標やイニシアティブ、国際的な規範や基準）と整合し、具体的に取組みや期待される成果が示されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ①日本政府・JICA 開発協力量針との整合性、②JICA 内の他の事業・支援等との連携（相乗効果・シナジー等）、③JICA 外の機関との連携・国際的枠組み等との協調等について、①が整合的であり、且つ②及び③について、当初想定以上の連携/調整がなされ、具体的な成果が確認できる。 	左記①が整合的であり、且つ②または③について、当初想定していた連携/調整がなされ、具体的な成果が確認できる。	左記①が整合的であるが、②または③について、具体的な連携/調整が無い、もしくは具体的な連携/調整はあっても成果が確認できない。	左記①が整合的でない。

¹⁸ 「介入（Intervention）」は、旧定義では「開発援助」と訳されてきた。DAC の新定義では、「開発援助・協力、平和構築・人道支援、気候変動に関する取組、民間の協力等」を指しており、社会や集団、個人が抱える課題の改善を意図して行われる行為のことで、政策、施策、事業、プロジェクト、プログラム、活動など、様々な規模やレベルを取り得る。JICA 事業では、プロジェクト自体、またはプロジェクト内で行われる活動や活動群を示すことが多い。

	視点		判断基準			
	DAC 評価 6 基準 (注 1)	JICA の視点	④	③	②	①
有効性	介入の目的と結果の達成又は達成見込みの度合い (諸集団の異なる帰結を含む) (注釈) 有効性の分析は、短期的目的や直接的結果の相対的な重要性の考慮を含む。	・期待された事業の効果の、目標年次における目標水準の達成度 (施設、機材の活用を含む)。その際、受益者間において達成度や結果に違いがあるか否かについて留意。 ・インパクトでは「正負の間接的・長期的効果の実現状況」を確認するのに対して、有効性では「 <u>直接的な結果、短期的効果の実現状況</u> 」を確認できるか。	事業の実施により、期待されたアウトカムは計画以上に達成された。	事業の実施により、期待されたアウトカムは概ね計画どおりに達成された。	事業の実施により、期待されたアウトカムの達成は限定的であった。	事業の実施により、期待されたアウトカムが達成されなかった。
インパクト	介入により生じた又は生じると予期される、重要な正又は負の、意図された又は意図されない、高次の効果の度合い	・正負の間接的・長期的効果の実現状況 (環境・社会配慮を含む) を確認する。 ・社会システムや規範、人々の幸福、人権、ジェンダーの平等、環境への潜在的な影響について確認する。	・事業の実施により、期待されたインパクトは計画以上に達成された。 ・想定通りの配慮・効果が実現しており、長期的にも社会 (人権やジェンダー平等を含む)、環境、経済面でも <u>プラスのインパクト</u> を与えることが期待できる。	・事業の実施により、期待されたインパクトが概ね計画どおりに達成された。 ・想定通りの配慮・効果が実現しており、長期的にも社会 (人権やジェンダー平等を含む)、環境、経済面で <u>マイナスのインパクトはほとんどないと</u> 期待できる。	事業の実施により、期待されたインパクトの達成は限定的であった。 ・配慮・効果の実現に一部問題があり、長期的にも社会 (人権やジェンダー平等を含む)、環境、経済面で <u>若干のマイナスインパクトを与える</u> ことが懸念される。	事業の実施により、期待されたインパクトが達成されなかった。 ・配慮・効果の実現に問題があり、長期的にも社会 (人権やジェンダー平等を含む)、環境、経済面で <u>深刻なマイナスのインパクトを与える</u> 可能性が高い。
効率性	経済的かつタイムリーな方法で結果を生む又は生むような介入実施の度合い	・プロジェクトの投入計画や、事業期間・事業費の計画と実績の比較などを確認する。 ・円借款では参考情報として内部収益率 (IRR) について、審査時との差異を確認・分析する。	事業のインプット (費用および期間) は、アウトプットに対して効率的である。 (目安: 計画比 100% 以内)	事業のインプット (費用および期間) は、アウトプットに対しておおむね効率的である。(目安: 計画比 100% 超 ~ 125% 以下)	事業のインプット (費用および期間) は、アウトプットに対して効率的とは言えない。 (目安: 計画比 125% 超 ~ 150% 以下)	事業のインプット (費用および期間) は、アウトプットに対して非効率的である。(目安: 計画比 150% 超)

	視点		判断基準			
	DAC 評価 6 基準（注 1）	JICA の視点	④	③	②	①
持続性	<p>介入の純便益が継続する又は継続する可能性の度合い。 （注釈）長期的に純便益を維持するために必要なシステムの財政的、経済的、社会的、環境的、制度的能力の調査を含む。レジリエンス、リスク、潜在的なトレードオフの分析を含む。評価のタイミングに応じ、純便益の実際のフローを分析したり、中長期にわたる純便益の継続見込みの計算を含め得る。</p>	<p>事業によって発現した効果の持続性の見通し。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策・制度面 ・組織・体制面（組織の体制／人材） ・技術面 ・財務面（運営・維持管理予算確保の現状） ・環境社会面 ・リスクへの対応 ・運営維持管理の状況 	<p>①関連する政策・制度、②運営維持管理状況、③体制、④技術、⑤財務状況ともに問題なく持続性が確保されており、かつ環境社会面等からの持続性リスクがある場合に予防策が講じられている。</p>	<p>左記視点のうち、一部に軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高い。</p>	<p>左記視点のうち、一部に問題があり、改善・解決の見通しが低い。</p>	<p>左記視点に、多数の問題があり、持続性に大きな懸念がある。</p>

※スキーム、案件の内容に応じて項目や視点は異なる。

（注 1）出典：DAC 評価基準（和文翻訳版）https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/kaikaku/hyoka/page26_000005.html

表 3-3 技術協力プロジェクトに係る JICA の事後評価の視点

	事前評価	事業完了報告書 ^(注 2)	事後評価
実績の確認	— ^(注 1)	● ^(注 3)	● ^(注 3)
実施プロセスの把握	○	● ^(注 3)	● ^(注 3)
<DAC 評価 6 基準>			
妥当性 (relevance)	●/○	●	● ^(注 4)
整合性 (Coherence)	●/○	●	●
有効性 (effectiveness)	○	●	● ^(注 5)
効率性 (efficiency)	○	●	●
インパクト (impact)	○	●/○	●/○ ^(注 6)
持続性 (sustainability)	○	—	●/○

- ：現状・実績に基づいて検証作業を行う。
- ：予測・見込みに基づいて検証作業を行う。
- △：評価の必要性・可能性に応じて検証作業を行う。
- ：本格的な検証作業は時期尚早である、もしくはその前の段階で終了している。

(注1) 事前評価の場合は、各種指標の設定がこれに相応する。

(注2) 2014年3月以降にR/D締結のプロジェクトは、事業完了報告書にて事業完了時の状況を検証するため、事後評価時の妥当性・有効性・効率性の確認・判断は原則、事業完了報告書の記載内容をもって行われる。

(注3) 評価項目ではないが、DAC評価6項目に基づく評価判断のために確認・把握する。

(注4) 事前評価時とプロジェクト完了時における相手国政府の開発政策・開発ニーズ、事前評価時の日本の援助政策を検証する。

(注5) プロジェクト完了時でのプロジェクト目標の達成度を検証する。

(注6) 事後評価時での上位目標の達成度、プロジェクト目標・成果の継続・活動状況も検証する。

表 3-4 有償資金協力・無償資金協力に係る JICA の事後評価の視点

	事前評価	事後評価
実績の確認	— (注 1)	● (注 2)
実施プロセスの把握	○	● (注 2)
<DAC 評価 6 項目>		
妥当性 (relevance)	●/○	●
整合性 (Coherence)	●/○	●
有効性 (effectiveness)	○	●
効率性 (efficiency)	○	●
インパクト (impact)	○	●/○
持続性 (sustainability)	○	●/○

● : 現状・実績に基づいて検証作業を行う。

○：予測・見込みに基づいて検証作業を行う。

△：評価の必要性・可能性に応じて検証作業を行う。

—：本格的な検証作業は時期尚早である、もしくはその前の段階で終了している。

（注1）事前評価の場合は、各種指標の設定がこれに相応する。

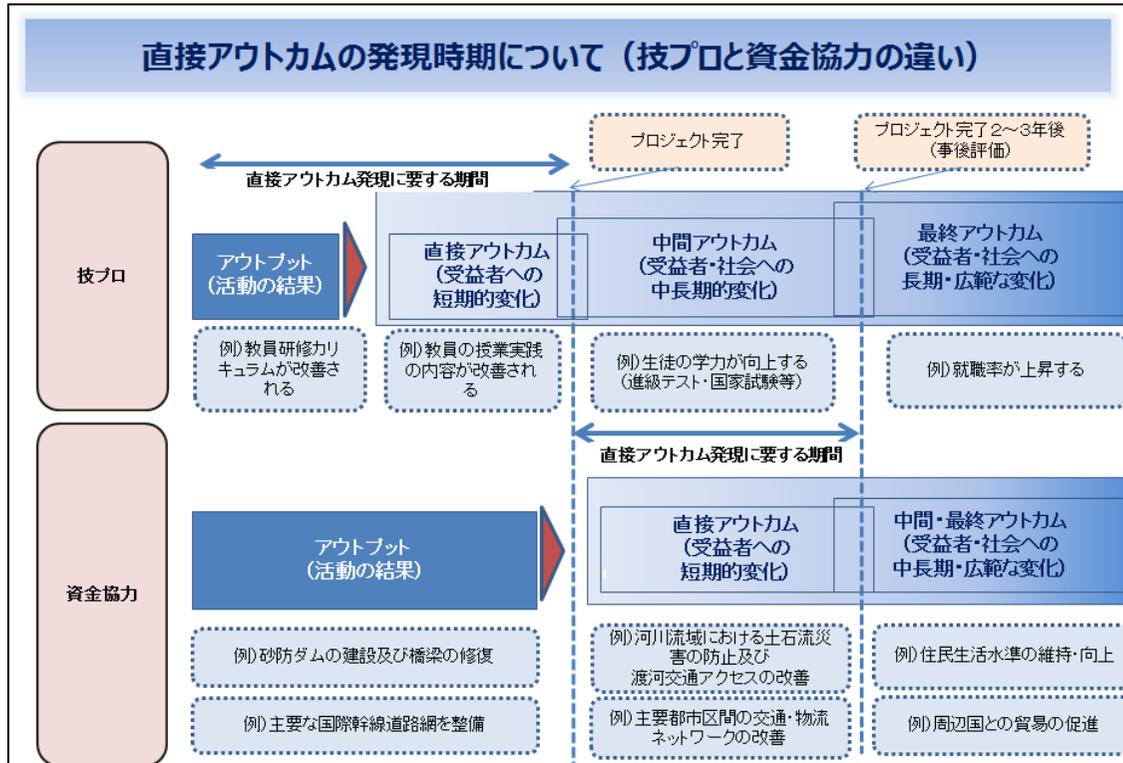
（注2）評価項目ではないが、DAC 評価 6 項目に基づく評価判断のために確認・把握する。

表 3-5 ノンスコア項目（レーティング対象外）

項目/内容	備考
<p>1. 適応・貢献</p> <p>JICA 等の関係者が事業目的を達成するために計画時/審査時や事業実施中に果たした役割、貢献について、客観的・主体的な視点で過程(プロセス)を分析する。</p> <p>(1) 客観的な観点による評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業関係機関として、JICA が果たすべき役割を果たし、結果に対して貢献出来たか。 ・事業実施中、終了時に、事業環境の変遷も踏まえた適切な監理体制が取られ、実施機関への必要なサポートがなされたか。 ・実施機関と良好な意思疎通を維持し、協力関係を構築できたか。 <p>(2) 主体的な観点による振り返り</p> <p>プロジェクト開始時(起)の環境(紛争地域等)を、どのように克服しながら成果を上げていったか(承)、想定外の状況の変化にいかに対応したか(転)、結果として何がもたらされたか(結)、について、事業開始時から終了時に至る間に発生した変遷に合わせて、どのような対応がとられたのか、プロジェクトに従事した関係者へのインタビュー等を通じ、特に JICA または実施機関にとって今後の教訓足りうる内容を記述する。</p>	<p>1. (1)客観的な観点による評価はすべての事後評価案件を対象とする。</p> <p>(2)主体的な振り返りについては、全事後評価案件を対象とせず、有用な提言・教訓導出に資すると想定され、主に以下の条件に合致する案件のみで実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 紛争地域など、通常の案件とは異なる厳しいもしくは変動する環境条件の下で実施された案件 ② 実施中に、大きな環境の変化が起き、それを乗り越えた案件 ③ プロジェクトに参画した日本の組織(専門家、

	<p>自治体や企業等)と相手国実施機関との間において、特筆すべき動きや関係性が見られ、プロジェクト終了後も継続すると期待される、もしくは継続し新たな活動やその結果として価値の創出につながっている案件</p> <p>④ その他、実施のプロセスで、特に記録に残すべき大きな出来事があった案件</p> <p>上記条件については、事後評価の案件選定時に主管部や在外事務所の意見を踏まえ選定する。もしくは、事業モニタリングもしくは評価の過程で(特に(1)の視点での確認を通じて)上記条件が確認され、実施すべきと判断された場合に対象とする。</p>
<p>2. 付加価値・創造価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JICA のユニークな取り組みや JICA であるからこそ提供しえた価値・要素(インプット)、特筆すべきイノベーティブな取り組みが確認されたか。 ・事業を通じて得られた新たな知見について発信・共有があったか。 	<p>対象となる案件で該当する事項がある場合に記載する。</p>

図 3-1 技術協力プロジェクトと資金協力におけるアウトカムを評価する上での相違点



【補足説明】

技術協力プロジェクトはプロジェクト活動の過程でインプットから生れるアウトプットとあわせて直接アウトカムまでを対象として事業を実施する。プロジェクト完了時点までの直接アウトカム（プロジェクト目標を含む）の達成度を「有効性」で検証する。事後評価においては、上位目標の達成度を含む中間アウトカムを「インパクト」の項目で評価する。

資金協力（有償資金協力および無償資金協力）では、事業完了時にはアウトプットとしてのインフラや施設等が整備されるが、完了時点で

はアウトカムは発現していない。そのため、プロジェクト完了後一定時間を経て行われる事後評価の際にはじめて直接アウトカムを確認することが可能であり、それを「有効性」で捉える。「インパクト」の項目では、直接アウトカム以外の中間・最終アウトカムレベルのものや、その他の正負のインパクトを捉えることとなる。

各スキームの事後評価では大きな違いは無いものの、以上のように、技術協力プロジェクトと資金協力案件では、「有効性」及び「インパクト」で捉える内容、時点に差異がある。

図 3-2 レーティング・フローチャート

条件 1

妥当性・整合性が 1 のものはすべて D

有効性・インパクトが 1 のものはすべて D

妥当性・整合性が 2 のものは原則 B 以下

条件 2

有効性・インパクト-持続性が 4-4、4-3、3-4、3-3 は原則 A

有効性・インパクト-持続性が 4-2、3-2、2-4 は原則 B (ただし、妥当性・整合性が 2 の場合は C)

有効性・インパクト-持続性が 4-1、3-1、2-3 は原則 C (ただし、妥当性・整合性、効率性どちらも 3 以上の場合は B)

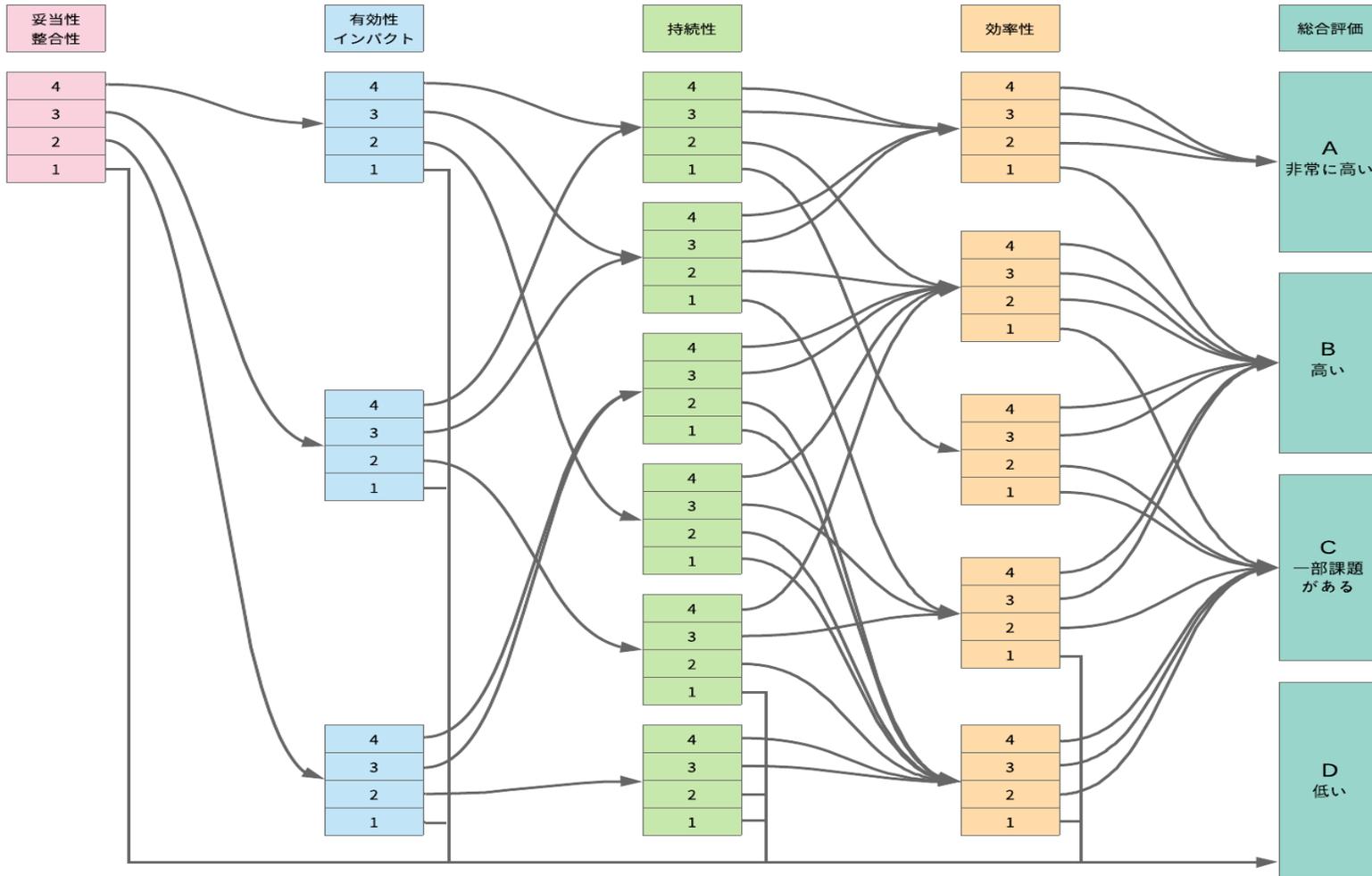
有効性・インパクト-持続性が 2-1、2-2 は原則 D

(ただし、2-1 のうち妥当性・整合性が 4 の場合は C、2-2 のうち妥当性・整合性が 3 以上の場合は C)

条件 3

効率性が 1 の場合、原則効率性 2 の時のレーティングから一つ下げる

(ただし、有効性・インパクトが 4 かつ妥当性・整合性が 3 以上の場合は、D としない)



3-3 事業の現状把握と分析：実績、実施プロセス、因果関係

事後評価において、対象事業を取り巻く現状を把握・分析するためには、「実績」、「実施プロセス」、「因果関係」についての検証が不可欠である。計画時の目標と事後評価時の実績の比較分析と実施プロセスや因果関係の検証は対になっている。例えば、計画時の目標に達成していない場合、評価者はどこにボトルネックがあったのかを検証することになる。「実施プロセス」に問題があるとすると、その要因は事業の運営体制に帰する可能性がある。また、事業の論理的な組み立て（ログフレーム）に問題があるとすると、事業のデザインそのものに起因することが考えられる。

表3-5は、3つの検証項目について、検証の視点と主な検証ポイントを纏めたものである。

表 3-5 事業の現状把握・検証のための視点とポイント

検証項目	検証の視点	検証のポイント
実績	事業実施の結果、何が達成されたのか、それらは計画どおりであるか。	事業目的（アウトカムレベル）の達成度、資金協力ではアウトプットの稼働・運用状況、技協ではアウトプットの発現状況を評価時点で測定し、計画時に設定した目標値との比較を行う。
実施プロセス	事業を実施する過程（プロセス）で何が起きているのか、それらは事業目的（アウトカムレベル）の達成にどのような影響を与えているか。	資金協力では当初の計画どおりにインプットが投入されてアウトプットが実施されているか、技協では当初の計画どおりに活動が実施されてアウトプットに結びついているかを確認するとともに、実施プロセスの何がアウトプットや事業目的（アウトカムレベル）の達成度に影響を与えているかを検証する。実施プロセスの検証で得られた情報は、効率性や有効性を検証する際の根拠となる場合が多く、事業実施途中の軌道修正や類似事業立案に活用される。
因果関係	事業目的（アウトカムレベル）の達成が本当に事業実施によってもたらされたものであるか、あるいはもたらされるものであるか。	事業目的（アウトカムレベル）が当初の計画どおりに達成されたとしても、事業の実施とは別の要因が影響を及ぼしていることもあり得る。そのため、事業と効果の因果関係を検証するためには、同じ対象地域の実施前・実施後の変化を比較する方法や、事業対象地域と対象外地域との比較に

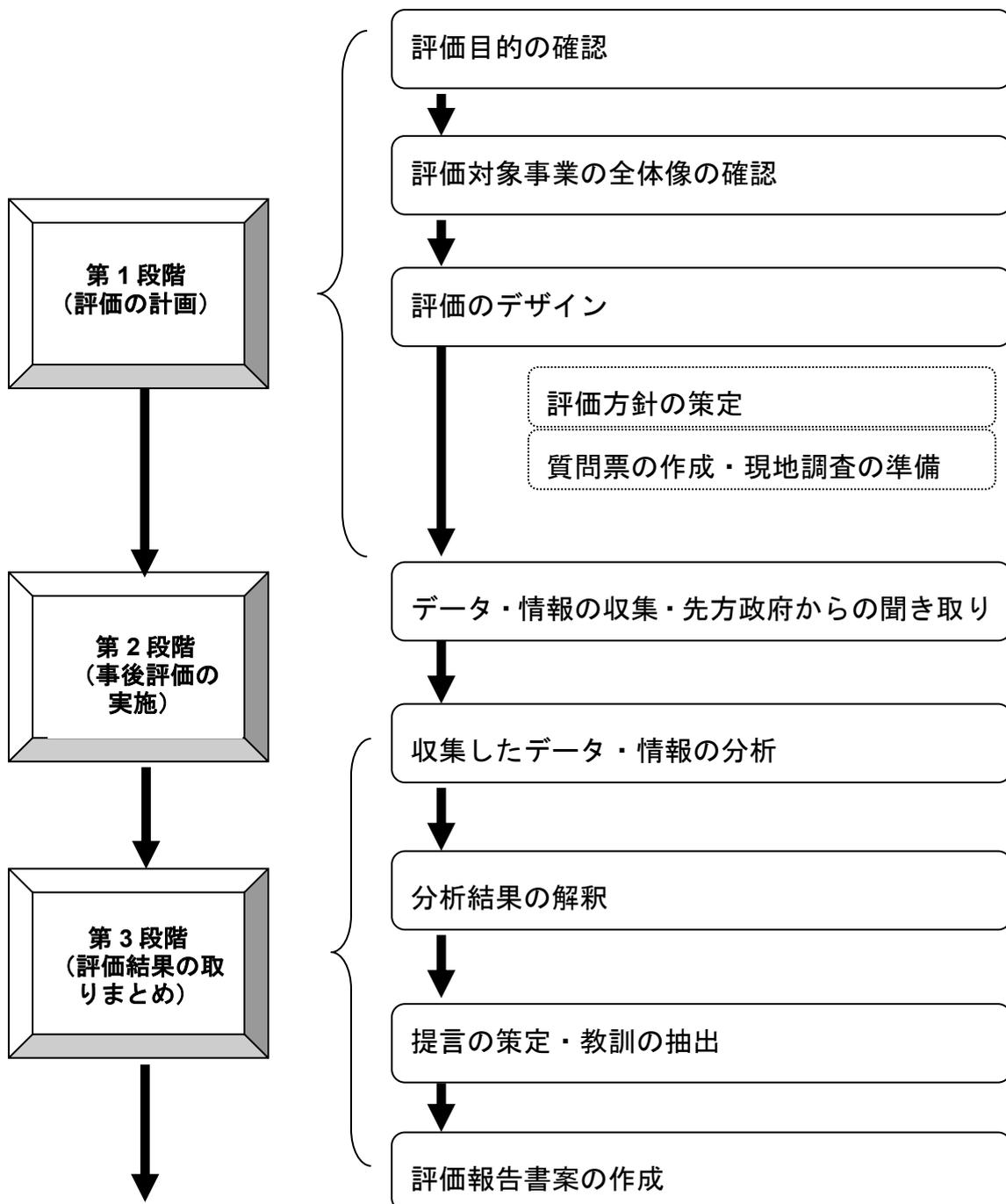
		よって純効果を把握しようとする方法等、実績把握や目標値との比較といった方法とは異なる方法が必要となる。
--	--	---

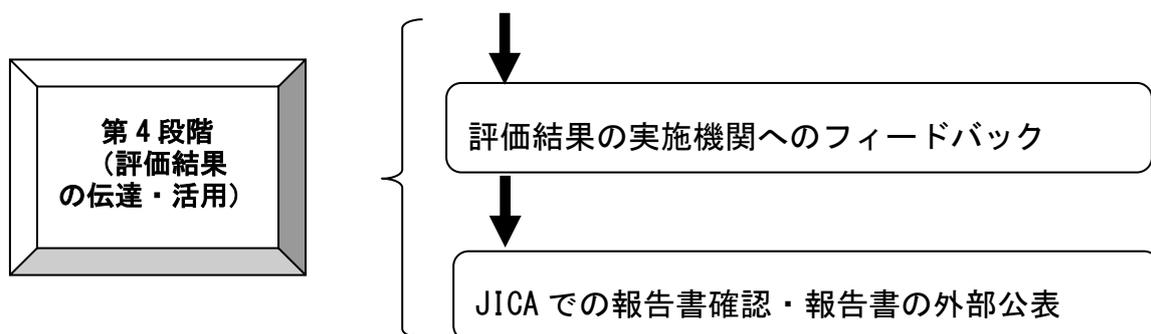
なお、3つの項目を適切に検証するためには、事業実施中の**モニタリング**や事業の完成時・完了時における**自己評価**が非常に重要となる。モニタリングは事業の進捗状況をチェックし、問題があれば適宜軌道修正を行うものであり、モニタリングによって、「実績」のデータや「実施プロセス」を検証するために必要な情報も収集できる。自己評価は事業完成時・終了時のデータを分析し、その結果として不足している部分があればフォローを行うことが可能となる。事業実施中のモニタリングや自己評価が適切に行われていないと、評価に必要な情報が不足する可能性が高く、ゆえに信頼性の高い的確な評価を行うことが困難となる場合が多い。

3-4 事後評価のプロセス

事後評価は、①事業の現状把握・検証を行い、②それらを DAC 評価 6 基準（妥当性、整合性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に基づき評価判断し、③提言や教訓を導き出して実施機関や JICA 事業部にフィードバックするという 3 つの枠組みから構成されている。以下は①～③を実際にどのように実施していくかを示したものである。

図 3-3 事後評価の流れ





(1) 評価対象事業の全体像の確認

評価対象事業の全体像に関する情報としては、計画内容に関するものと、実施状況に関するものに分類することができる。

計画内容に関する情報としては、事業の背景と必要性、事業概要、事業効果、外部要因（リスクを含む）が挙げられる。有償資金協力及び無償資金協力の計画段階では、ログフレームは評価ツールとして必ずしも活用されていないが、事前評価において公表される事業事前評価表の項目のうち、「事業目的」、「事業効果」、「外部条件・リスクコントロール」等は、概ねログフレームの考え方に基づいたものであり、評価対象事業の全体像の確認をするために有効である。

事業効果の判断には運用指標及び効果指標が判断材料のひとつとなる。JICA では以下のとおり、協力の効果を「客観的」且つ「定量的」にわかりやすく示すために、解決すべき開発課題タイプに応じた標準的な指標及び代表的教訓を整理している。指標によっては運用指標・効果指標どちらにもなり得るものもある。審査時に設定された指標に不足等がある場合には、事業内容に応じて「開発課題別の指標・教訓レファレンス」やそれ以外の適切な指標を追加指標として付すことが望ましい。

次に、評価時点までの実施状況に関する情報として、実施プロセスで何が起きているのか、事業での実績はあがっているか、等を把握する。これらの情報の把握に当たっては、既存の文献・報告書等（技術協力プロジェクト：協力準備調査報告書、詳細計画策定調査報告書、リスク管理シート、モニタリングシート、中間レビュー報告書、終了時評価報告書、プロジェクト完了報告書等、有償資金協力：協力準備調査報告書、事業事前評価表、審査調書、リスク管理シート、Project Completion Report (PCR) 等、無償：協力準備調査報告書等）が参考となる。

(2) 評価方針の作成

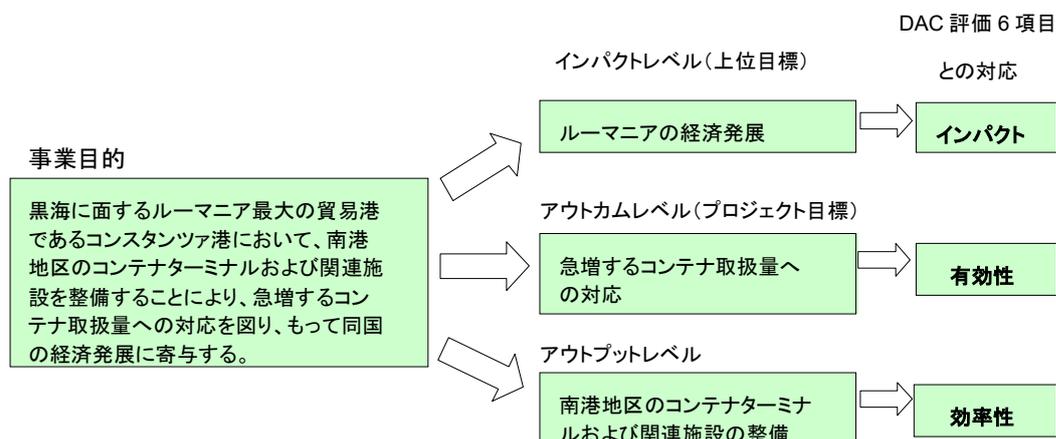
評価作業が開始すると、評価者は評価計画のためのマトリックス（以下、「評価方針」という。）を作成する。評価方針は、評価対象事業の概要、事業目的、DAC 評価 6 基準ごとにデータ収集作業前に把握されている情報（計画時・完了時・事後評価時）を整理し、事後評価で確認するデータ・情報の収集方針（定量・定性調査の実施方針含む）、サイト視察方針（複数サイト地で実施している事業等）、評価工程・手順等を記載する。

評価方針（案）に対し、JICA 評価部による確認、及び、JICA 評価部を通じた関係部署からのコメント取り付けを行うこととなる。評価者は、必要であればコメントに基づき評価方針（案）を修正し、評価方針を確定する。

(2-1) 事業目的とログフレームのレビュー

事業目的には、ログフレームの記載事項である、異なるレベルの目標（インパクトレベルの上位目標及びアウトカムレベルの事業目標）と、アウトプットの内容が含まれる。評価時には、計画時に設定された事業目的を十分に確認し、DAC 評価 6 基準に沿って何を評価するのかを把握する。より具体的には、事業目的を複数レベルの目標（インパクトレベル及びアウトカムレベル¹⁹）とアウトプットに分け、それぞれのレベルで該当する評価基準に関連づける作業を行う（図 3-4）²⁰。

図 3-4 事業目的を複数レベルの目標に分解



¹⁹ 事業内容によっては Intermediate Outcome を設定する場合もある。

²⁰ 「アウトカム」、「インパクト」等の名称や対象範囲は、各種援助機関やスキームにより相違があることに留意する。なお、技術協力プロジェクトでは、アウトカムは PDM プロジェクト目標及び上位目標の達成による効果を指す。

(2-2) 調査前入手情報の確認

評価方針を作成するにあたり、評価者は JICA が保管する事業関連資料や JICA が提供するデータを参照し、入手した情報を基に「事前評価時（技協・無償）／審査時（有償）」および「事後評価前現状把握（終了時評価・完了報告書等）（技協）／事後評価前現状把握（完了届等）（無償）／事後評価前現状把握（PCR 等）（有償）」の欄に整理する²¹。情報源は上記（1）を参照。また、JICA や他の開発協力機関が公開している過去の類似事業の事後評価報告書も参考になる。

(2-3) 評価設問の設定

評価設問（Evaluation Question）とは、評価方針の策定後、情報が不足している部分や現地調査中に確認したい事項について、評価者が実施機関や事業関係者に投げかける質問である。評価者は各評価設問に対する答えに基づき分析を行う。評価設問に対する答えは評価判断の根拠ともなる。

評価設問を設定する際の視点は、表 3-2「DAC 評価 6 基準に則した JICA の事後評価の主な視点」を参照されたい。

(3) データ・情報の収集

評価者は各評価設問に沿ってデータ・情報を収集する。代表的なデータ・情報の収集方法は次のとおり。なお、現地調査は通常 2 回を想定している。

- 現地調査前に収集できる文書類：前述（1）を参照。当該国政府の情報公開・データ整備状況にもよるが、インターネットでの情報収集も非常に役立つ。
- 実施機関、関係機関からの質問票回答：回答機関の主観的な意見やコメント、それらの機関が収集・測定した定量的データ（事業実施記録、運用・効果指標の実績、財務情報等）、定性的データ（公式な通知文書、地図、政策・プログラム文書等）が想定される。
- 実施機関、関係機関、コンサルタント、JICA 内事業関係者他のキー・インフォーマントからの聞き取り：評価者は聞き取り内容を記録しておくとともに、回答者が話した内容を裏づけする情報も入手しておくといよい。

²¹ 技術協力プロジェクトでは、事前評価や中間レビュー（モニタリング報告書）に加え、終了時評価（事業完了報告書）および専門家報告書などを活用しつつ、他の情報ソースやインタビュー等による追加の検証を経て、事後評価段階における事実確認、評価判断を行う。

- 評価者による観察・直接計測：事業で整備した施設・設備等や近隣地域の状態を観察した結果や、事業が与えた影響の有無・内容（事業施設からの排水の水質等）を測定した結果が含まれる。現地視察の際は、観察すべき点のチェックリストを作成するとよい。
- フォーマル・サーベイの結果（アンケート、聞き取り）：質問形式は全対象者共通で、回答は選択肢を選ぶだけとする等、結果を統計的に解析できるような調査を指す。有効性やインパクトの定量的な分析に有用である。
- インフォーマル・サーベイの結果（質問票、聞き取り）：質問形式は対象者に合わせて調整し、回答の自由度を高めて詳しい情報を得るような調査を指す。効率性、有効性、インパクト、持続性それぞれについて、背景となる要因の定性的な分析に有用である。
- その他：写真、新聞記事、パンフレット等。

データ収集方法は、現地調査補助員の知見を活用しつつ現地を訪問する前に決定しておく。

（４）質問票とその他の調査票の作成

評価方針・評価設問の作成後、不足している情報や確認すべき事項についてどのような手段で調査するのか（当該国・実施機関が公開している報告書・統計データ、インタビュー、質問票、受益者調査等）を検討する。現地調査期間は限られているため、情報収集には現地調査補助員にも継続的に報告書・統計データの取得や質問票等のフォローを行ってもらおう。

（５）分析結果の解釈

評価者は収集したデータ・情報を、評価方針に沿って事前段階（計画）と事後段階（実績）の差異の有無や分析結果（含む根拠）を分析・検証し、事前事後比較表を作成する²²。また、評価結果に対する暫定レーティングも付与する。事前事後比較表は評価報告書の骨子として活用することになる。

通常、第 1 次現地調査や受益者調査・現地調査補助員等を活用した追加の情報収集実施後、事前事後比較表（案）をもとに、評価の概要及び評価結果について、JICA 評価部内の評価結果検討会で報告する。評価者は、同検討会の結果を反映し、事前事後比較表を確定する。なお、データ・情報の収集状況によっては、同検討会を最終現地調査の終了後に開催するこ

²² 評価方針と同じフォーマットを使用する。評価方針作成時に情報不足や追加確認が必要となっていた項目について、収集した情報を記載し、事前評価段階、事後評価段階を対比して DAC 評価 6 基準それぞれについて評価判断を行う。

ともある。

(6) 提言の策定・教訓の抽出

〈提言〉

提言とは、評価の対象となった事業の今後の改善に役立てるための提案のことである。評価者は評価結果に基づいて提言を提案する。提言の多くは事業成果の最大化を阻害する要因（例えば事業目的の達成や持続性を阻害する要因等）をどのように取り除くかに関するものとなっている。

実施機関と JICA は提言を受け、指摘された状況を改善するための必要な措置を取る。したがって、具体的かつ現実的で、だれ／どの組織が何のために何をすべきかが明確な内容とする。

〈教訓〉

教訓とは、評価の対象となった事業から得られる、将来または他の実施中の事業に参考となり得る提案のことである。教訓は成功例、失敗例のどちらからも学べ、事業デザイン、計画、実施監理、モニタリング、運営・維持管理といった広範囲にわたる事項を扱い得る。

評価結果を教訓として一般化するにあたっては、評価者は提案事項とその結果の因果関係を十分見極める。

(7) 評価結果の活用—フィードバック

事後評価結果に関し、JICA は評価実施後に相手国へのフィードバックと、教訓の活用のために JICA 内での結果の共有、説明責任のための対外公表などを行っている。

(7-1) 相手国へのフィードバックの実施

事後評価で得られた教訓及び提言が十分活用されるようフィードバック時に相手国政府及び実施機関と十分に協議・検討するとともに、事後評価以降も現状の把握、相手国側との協議、適時適切な助言等に取り組むことが必要である。

事後評価の実施後、JICA は相手国にてフィードバックセミナーを開催することがある。通常、計画官庁、実施機関およびその他の当該事業関係機関を招待する。フィードバックセミナーの目的は、実施機関および事業関係者に評価結果を伝えてコメントを得ることに加え、相手国側における事業実施体制改善等の認識の共有を図ることである。

JICA と相手国は、事後評価のフィードバックセミナーや提言を通して、プロジェクトの成果をさらに上げるためにどのような措置が必要かについて認識を共有する。これを受けて、

相手国側は、そのような措置を実行に移すための計画を、当該国のプロジェクト／プログラム運営管理システムの中で策定・実施することが期待される。

(7-2) 事前評価へのフィードバック（教訓の活用）

個別の事後評価から導き出された教訓は、案件形成や計画、実施において、職員により確認され、関連する教訓を事業計画に反映される。事前評価の結果は「事業事前評価表」として公表される。

第4章 その他の重要事項

「第4章」は、その他の重要事項として JICA の協力を総合的に評価・分析するテーマ別評価および事業評価の戦略性を高めるための試行として 2015 年頃に取り組んでいた JICA 協力プログラムの評価、また、重要性を増しているインパクト評価、プロセスの分析に関する情報についても掲載した。

テーマ別評価と JICA 協力プログラムの評価は、**プログラム・レベルの評価**²³に位置付けられ、複数のプロジェクトを取り上げて総合的かつ横断的に評価するものである。JICA では、ODA 事業の実施機関としてプロジェクト・レベルの評価への取り組みを基本としつつ、プログラム・レベルの評価も一部実施している。

プログラム・レベルの評価は、プロジェクト・レベルの評価と比較すると、プログラム・レベルの評価結果を通じて得られる教訓と提言は、より汎用性が高く、かつより上位の視点からの情報となる。従って、より広範な事業改善や、上位の計画・指針等の改善に活用される。

さらに、本章では、プロジェクトまたはプログラムのなかで、開発課題の改善・解決を目指して行われる介入²⁴がその介入対象に対して変化を生んだか否かを検証し、エビデンスを得る「インパクト評価」と、開発効果発現のプロセスの確認及び分析の深化を目指した「プロセスの分析」の取り組みについても紹介する。

なお、2021 年 3 月時点で、新たな事業マネジメント方式として、クラスター・イニシアティブ単位での事業マネジメントが課題部を中心に検討されている。今後、従来の「協力プログラム」はクラスター・イニシアティブの一形態として取り扱われる可能性がある。また、新たな事業マネジメント方式の導入が確定した際には、新方式に応じた事業評価の在り方についても検討していく予定である。

²³ DAC では、プログラム評価は「地球規模、地域別、国別、分野別等の開発目標を達成するために整理された一連のインターベンションの評価」と定義されている。

²⁴ 介入とは、社会や集団、個人が抱える課題の改善を意図して行われる行為のことで、政策、施策、事業、プロジェクト、プログラム、活動など、様々な規模やレベルを取り得る。JICA 事業では、プロジェクト自体、またはプロジェクト内で行われる活動や活動群をインパクト評価の対象となる「介入」とする場合が多い。したがって、介入がプロジェクトやプログラムとは異なる場合、別途、評価対象介入の PDCA サイクルが想定されていることになる。したがって、インパクト評価は PDCA サイクルの「Do」の段階で実施され、結果は「Action」の段階で当該案件や類似案件に活用される。

4-1 テーマ別評価

JICA は、地域、課題、セクター、援助手法等、ある一定のテーマを設定し、そのテーマに関連したプロジェクトについて、テーマごとに設定された評価基準を用いて行う、「テーマ別評価」を実施している。具体的には、特定の課題に共通する傾向や問題の抽出、複数案件の比較による協力の類型による特性やグッド・プラクティスなどの抽出、新たな評価手法の開発等を実施している。

例えば、テーマ別評価の事例としては、2017 年度に実施した「スリランカの水・衛生セクターにおける JICA・世界銀行・ADB の合同レビュー」や、2019 年度に実施した「対中国協力総括（環境管理及び感染症分野）」などがある。

4-2 JICA 協力プログラムの評価

限られたリソースで、より高い事業効果を上げるためには、個別プロジェクトの枠組みを超えて、複数のプロジェクト間の連携と相乗効果の創出に重点を置いた、戦略的かつ効果的な援助を行う必要がある。JICA はこうした考えに基づき、これまで「プログラム・アプローチ」を推進し、協力対象国の特定セクターに関するプロジェクトを、「JICA 協力プログラム」（以下、「協力プログラム」）の枠組みによって運営・監理する取り組みを行ってきた。今後、「協力プログラム」を対象とした評価を実施していくにあたり、協力プログラムの目標及び指標が明確に設定されているか、協力プログラムを構成する各プロジェクトの上位目標と協力プログラム目標との因果関係が整合しているか等について、事前評価段階から検証する必要がある。

（1）協力プログラムにおける評価の考え方

<協力プログラムの定義>

JICA は、協力プログラムを「開発途上国の特定の中長期的な開発目標の達成を支援するための戦略的枠組み（＝協力目標とそれを達成するための適切な協力シナリオ）」と定義している。ここでいう「戦略的」とは次の要件を満たすものを指す。

協力プログラムの要件

- (1) 開発途上国の特定の開発戦略や日本の援助戦略に沿った明確な協力目標を有すること。
- (2) 協力目標を達成するための適切な協力シナリオ（目標を達成するための論理的な道筋）を有すること。

(3) 協カシナリオを具体化するにあたっての各種援助形態の最適な活用計画を有していること²⁵。

<協カプログラムの事前評価>

協カプログラムの事前評価では、当該協カプログラムを実施することの必要性、妥当性、目的、内容、効果（有効性）、外部要因・リスク等を整理し、事業計画や実施体制の適切性を総合的に検証する。その際、指標・目標値の適切性、プログラム目標達成に向けたロジックについて検証する。また、事前評価の段階で策定した評価指標は、協カプログラムの各段階において、協力の進捗状況と効果を測定する基準として活用する。なお、個別の案件よりも高次の目標設定を行っている協カプログラムの評価では、開発課題に対する「援助効果」すなわち最終的なアウトカムが特に問われることを意識する。

<「貢献の概念」に基づく事業完了時の評価手法>

協カプログラムは長期間にわたるため、当該プログラムの協カ目標・成果指標の達成状況の確認や、協カシナリオの明確化・見直しを通じた戦略性の強化等を目的とした定期的モニタリングが果たす役割が大きい。そのため、JICA は、モニタリングを中心とした協カプログラムの PDCA サイクルの確立を推進している。しかしながら、協カ相手国の開発戦略実現のためには、JICA の協カプログラムだけで対応できる範囲には限界があり、相手国、他開発協カ機関等、様々な開発パートナーとの協力が不可欠な場合が多い。従って、当該国や他開発協カ機関との協力を経て、達成された成果に対し、JICA が一機関としてどのような役割を担いどの部分について貢献を行ったのか、との視点から、「貢献」(Contribution) の概念による間接的な評価を実施している。

「貢献」(Contribution) の概念とは、援助対象国における特定の開発課題（例：バングラデシュ国における基礎教育の普及）の解決に向けた進展と、特定の組織が独自の事業を通じ達成する成果を明示的に分けて認識した上で、「開発課題の進展」と「特定組織が達成した成果」の間にある因果関係がどの程度あるかを、間接的な手法で検証しようとする考え方である²⁶。

「因果関係の程度」は、ひとつには当該国の開発戦略の中で JICA の協カ事業がどのような位置づけを占めていたのか、重要で優先度の高い課題を選択し取り組んでいたのかという、「開発戦略における位置づけ」によって確認を行う。また、もう一つの視点としては、目標達成に向けて有効な計画が策定されていたか（一貫した取り組みができていたか）、成果が想定どおり達成されたか、状況に応じ適切に計画・実施の変更ができていたかといった、「協カプログラムの戦略性（計画・成果・プロセス）」によって確認を行う。本評価では、これ

²⁵ 必ず 3 スキーム全ての事業が組み合わされていないということではなく、各国の状況を踏まえ技術協カ事業のみで構成される協カプログラムやボランティア事業等、国民参加型事業を含むものもある。

²⁶ これに対し、「帰属」とは、観察された状況の変化と特定の介入とを因果関係で結びつけること（DAC 定義）である。

ら「位置づけ」と「戦略性（計画・成果・プロセス）」の検証を分析のステップとしつつ、当該国政府の開発戦略の進展（他開発協力機関や当該国政府の実施する事業の総体としての成果）を踏まえた上で、「相手国側の開発戦略への貢献」についての評価を行う。従って、当該国開発戦略の中で優先的な課題に取り組み、その中で高い成果が上がっており、なおかつ開発課題の改善も見られるのであれば、因果関係の可能性は高いとの結論を提示できる形になる。

＜「評価可能性」に応じた評価手法の提案＞

上述のとおり、協力プログラムは、「貢献」の概念に基づいて評価を行うこととしている。他方、具体的な効果測定と判断方法の想定が無い場合、評価結果が曖昧となり、厳密な成果検証を行うことは困難となる。評価可能性の高い協力プログラムでは、事業効果の検証（総括評価）が可能であり、対外発信の面からも、より効果的で意義の高い評価が可能となる。

（２） JICA 協力プログラムの評価可能性向上の取り組み

＜協力プログラムの評価可能性向上のための要件＞

協力プログラムの事業効果を適切に評価することは、①対象プログラムの改善や次期プログラム形成に向けた教訓の抽出と、②取り組み結果の情報発信を行う上で、重要である。

テーマ別評価「JICA 協力プログラムの評価可能性向上に向けた分析」²⁷では、JICA 事業関係者が協力プログラムの形成、実施、モニタリング、評価の各段階で参照し、協力プログラムの更なる戦略性の向上をはかることを目的として、評価可能性 (evaluability) 向上のための要件を検討している。本要件は、評価が実施できるかというだけでなく、JICA の協力プログラムそのものや、計画・実施等も含む方針等にも関わるため、プログラム形成時から本要件を参照の上、協力プログラムの質の向上を図ることが重要である。

²⁷ https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/tech_ga/after/ku57pq00001oi2bn-att/201501_05.pdf

<評価可能性の向上に向けた協力プログラムの評価>

「評価可能性向上のための要件」に基づき、評価可能性が高いと判断された協力プログラムについては、協力プログラムの計画と実施の適切性を検証しつつ、プログラムの結果を問うことに主眼を置いた「総括評価」による評価を協力プログラム完了時に実施するのが適切である。

4-3 インパクト評価

前節までは、プロジェクトまたはプログラムの PDCA サイクルに沿った事業評価についての説明であった。本節では、プロジェクトまたはプログラムのなかで開発課題の改善・解決を目指して行われる介入がその介入対象に対して変化を生んだか否かを検証し、エビデンス（根拠・証拠）を得る「インパクト評価」について述べる。

2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、持続可能な開発目標（SDGs）が2015年9月に採択され、開発効果向上に向けた取り組み強化がより一層求められているが、そのための重要なアプローチとして、エビデンス（根拠・証拠）に基づく事業実施が挙げられて久しい。エビデンスに基づく事業実施では、信頼性の高いエビデンスによって裏付けられた効果の高いプロジェクト（またはプロジェクトの中で実施する活動・介入）を事業計画の策定段階で選別すること、エビデンスが不十分なアプローチについてはスケールアップに踏み切る前に適切な評価デザインを用いて効果を科学的に検証すること、そして効果の検証結果を対外的に示し公共財として蓄積していくことが重要である。

介入効果に関するエビデンスはインパクト評価を通じて獲得される。そのための評価デザインは様々であるが、用いるデザインによって評価結果の確証度は大きく左右される。これまで JICA が行ってきた効果検証のための評価デザインは、事前事後比較といった比較的簡便な方法を用いることが一般的であった。しかしながら、こうしたアプローチは簡便さゆえの限界から効果の把握が不正確になされており、信頼性の低いエビデンスに基づいて意思決定をしてしまっている可能性は否定できない。

インパクト評価は、2000年代以降に開発援助分野において広がりを見せ、現在、世界銀行をはじめ、多くの開発協力機関が取り組んでいる。2019年には、インパクト評価の手法の一つである RCT を推進してきた MIT とハーバード大学の教授がノーベル経済学賞を受賞し、インパクト評価の国際的な潮流は確固たるものとなった。JICA においても更なる事業効果の向上、事業の質の向上のためにその推進に向けた機運が高まりつつある。JICA 評価部は、特に、信頼性の高いエビデンスが不十分な介入については、インパクト評価を用いて効果を科学的に検証することを推奨している。こうして効果が検証されれば、事業の質の向上に貢献し、スケールアップや対外発信に向けての科学的裏付けが与えられ、さらには、アカウンタビリティを果たすことにもつながる。

インパクト評価の実施は、（1）信頼性の高い既存のエビデンスの有無の確認、（2）（信

信頼性の高い既存のエビデンスが不十分な場合) 実施価値の検討、(3) (実施価値が高いと判断された場合) 実施可能性の検討、を経て事業部にて判断する。各段階の検討事項を下表に示す。

表 4-1 インパクト評価の実施判断に至るステップ

<p>(1) 信頼性の高い既存のエビデンスの有無を確認する。</p> <p>既存のエビデンス（インパクト評価や複数のインパクト評価結果を統合したシステマティックレビュー）で一定の質を確保したものを以下の International Initiative for Impact Evaluation (3ie)²⁸のサイト等から検索する。</p> <p>https://developmentevidence.3ieimpact.org/</p> <p>ただし、質の高いエビデンスの存在が確認された場合も、社会経済状況、自然環境、文化等の観点から担当する案件に応用可能かどうか判断することが重要。</p>
<p>(2) 信頼性の高い既存のエビデンスが不十分な場合、実施価値を検討する。</p> <p>以下のいずれか（もしくは複数）に該当する場合、実施が強く推奨される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新たな（イノベーティブな）援助手法・介入方法が含まれている場合 ● 汎用性が高い援助手法・介入方法が含まれている場合 ● JICAにおいて普及しつつある事業モデルや手法のうち、経験的に「よい」とされているが、定量的に効果が明らかにされていないもの ● 複数の介入方法の中から最適な方法を特定したい場合
<p>(3) 実施価値が高いと判断された場合、実施可能性を検討する。</p> <p>上記(1)、(2)を経て、インパクト評価の実施が推奨される場合も、以下のいずれかに該当する場合、実施可能性は低い。これらについては、別の評価デザインを用いて可能な限り定量的に効果を検証する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 関係者（相手国政府、C/P、専門家等）の協力体制がない。 ● 調査倫理上の問題がある。次の場合は非倫理的な調査とみなされる：①調査の対象に危害が及ぶ；②不必要なリスクにさらす；③調査者や受け入れ機関の評判を落とす；④そもそも不法な行為を行う。また、便益を受ける介入群と受けない比較群を設けることにより軋轢を生じさせるケースもあり、事前に関係者の理解を醸成する必要がある。 ● 案件の性格上（大規模インフラ、国全体をカバーする介入）、仮想現実（カウンターファクチュアル）が構築できない。ただし、デザインの工夫により可能な場合もあるので、評価部にご相談ください。） <p>以上は案件開始時から実施する前向き（評価対象となる介入の実施前から評価を設計し、介入と並行して評価を実施すること）のインパクト評価にかかる検討事項であるが、<u>案件終了後に実施する後ろ向きのインパクト評価で、必要なデータが入手できない場合も実施可能性は低くなる。</u></p>

²⁸ エビデンスに基づく開発とプログラムを推進する国際 NGO。

<https://www.3ieimpact.org/>

上記の基準に照らしインパクト評価を実施すべき、かつ実施可能と判断された場合は、具体的な実施に向けて準備を開始することになる。インパクト評価の実施フローは、計画、準備、データ収集、分析、活用・発信の5段階に分けられる。前向きインパクト評価の計画はプロジェクト自体のデザイン時または開始初期に行うことが望ましく、また、分析方法にもよるが、多くのケースではデータ収集（ベースライン）は介入が開始する前に行われる必要がある。プロジェクトとインパクト評価の実施フローの関係を以下に示す。

図 4-1 プロジェクトとインパクト評価のフローの一例：プロジェクト全体を介入と捉えた場合

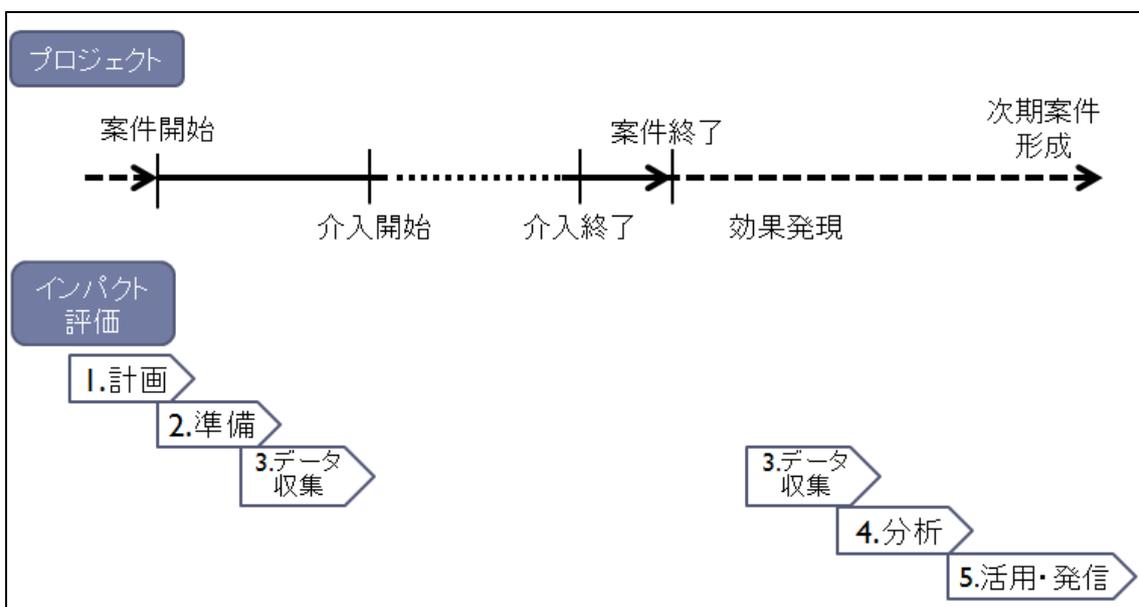
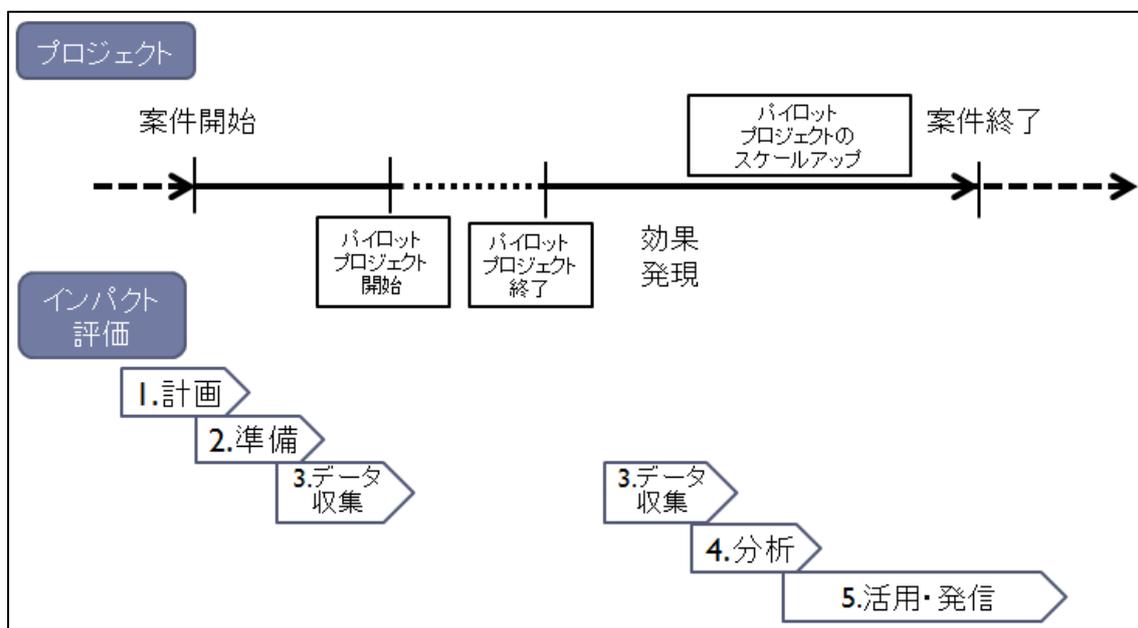


図 4-2 プロジェクトとインパクト評価のフローの一例：プロジェクトの1コンポーネントを介入と捉えた場合



4-4 プロセスの分析

JICAは、事後評価を通じた学びを事業改善につなげる観点から、事業効果（アウトカム）の実績検証に留まらず、効果の発現有無のあり方について、事業の実施プロセスに着目して確認する「プロセスの分析」を実施している。

幾つかの事業でプロセスの分析を試行するとともに、その手法の整理にも取り組んでおり、文化人類学や社会学などで用いられるエスノグラフィーの手法を参考に、期間や作業量などを簡素化した「簡易プロジェクト・エスノグラフィー（簡易プロセス）」について、過去の試行事例を基に整理し、実施ハンドブックも作成している。

プロセスの分析を通じて、事業が計画・意図していた効果がどのようにして発現した（もしくは発現しなかったのか）等、事業効果の発現度合いの確認にとどまらない分析を行うことが可能となり、DAC評価6項目とは異なる切り口で事業の教訓を導き、将来の事業へ反映させることが期待される。

このようなプロセスへの着目は、世界銀行の推進する Global Delivery Initiative(GDI)²⁹に示されるように世界銀行やドナーも注目する国際的潮流となっており、JICAのプロセス

²⁹ GDI は国際開発コミュニティによるナレッジのプラットフォーム。「何が上手くいくのか（What works?）、なぜ（Why?）、どのように（How?）」に着目して、その体系的分析結果を共有する場であり、世界銀行の他、UNDP 等国际機関、二国間ドナーや開発研究機関が参加。具体的には、開発プロジェクトの実施上の課題（“delivery challenge”）を類型化して課題への対処方法に関する知見を整理し、当該課題にかかる人的ネットワークの情報

分析の取り組みはこうした方向性にも呼応している。

と併せて公開することで、開発協力の実務者による有益な知見や人材へのタイムリーなアクセスを可能にし、事業の実施改善に繋げることを目指すもの。

付属資料

(1) 2021 年度外部事後評価レファレンス (別冊)

(2) 評価関連用語集

ア行

●アウトカム (outcome)

プロジェクトのアウトプットによって達成される短期的、中期的および長期的な効果。なお、組織によって長期的な効果については「インパクト」と呼んでいるところもある。

●アウトプット (output)

プロジェクトの結果として生み出される産出物 (財やサービス)。プロジェクトによって生じた変化であり、アウトカム達成に関連する変化を含むこともある。技術協力プロジェクトにおいては、アウトプットを「成果」と呼ぶことがある。

●アカウンタビリティ (accountability) →説明責任

●インパクト (impact)

プロジェクトの実施による長期的、間接的効果や波及効果。予期しない正・負の効果も含む。

●インプット (input) →投入

カ行

●開発援助委員会 (Development Assistance Committee : DAC)

経済協力開発機構 (OECD) の下部機関として1961年設立。加盟国の援助実績、援助政策に関する援助審査や国別・地域別の経済開発事情、援助状況、累積債務問題等の検討を行い、必要に応じて加盟国に勧告を行う。

●外部条件

プロジェクトではコントロールできないが、その進捗や目標達成に影響を与え得る要素やリスク。ログフレームに記載する事項のひとつでモニタリングの対象にもなる。

●外部評価

開発協力機関や援助実施に関わる組織以外の組織、個人によって行われる評価。

●外部有識者事業評価委員会

JICAの事業評価における透明性・客観性を確保するとともに、評価体制の充実と評価の質の向上のために設置された委員会。学識経験者、NGO、ジャーナリストなどの外部有識者から構成され、JICAにおける評価の方針や制度等について助言す

る。

●カウンターパート (counterpart)

開発途上国に派遣されたJICA 専門家やコンサルタント、青年海外協力隊員等と活動をともにし、技術移転を受ける相手国側の関係者をさす。

●カウンターファクチュアル (counterfactual)

反事実的状況 (反実仮想)。実際には確認できないが、プロジェクト等の介入がなかった場合に観察される状況。これに対して実際に観察される状況をファクチュアルと呼ぶ。インパクト評価では、これらの状況を比較することで、介入の効果を測定する。

●課題別指針

主要な開発課題について、その課題の概況や援助動向、JICAによるアプローチや手法を整理したうえで、JICAが蓄積してきた経験と知見を体系的に取りまとめ、JICA事業実施上の留意点や今後の協力の方向性をJICA内外に示すもの。

●活動 (activities)

技術協力プロジェクトのアウトプットを産出するために実施される一連の活動。ログフレームではアウトプット (成果) ごとに活動の流れが記述される。

●技術協力プロジェクト

一定の成果を一定の期限内に達成することを目的に、協力期間、規模、構成要素 (専門家、研修員、機材等) の組み合わせが目標に応じて自由に選択される技術協力の事業形態。

●キャパシティ・ディベロップメント (capacity development)

開発課題に対処するための能力を開発途上国自身が強化していくこと。キャパシティ・ビルディングが外からの能力構築を指すのに対し、キャパシティ・ディベロップメントは開発途上国自身の内発的な能力の構築、強化、維持といったプロセスそのものを指す。

●教訓 (lessons learned)

評価結果から導き出される、ある程度一般化された事柄。対象プロジェクト以外の事業や開発計画、援助戦略策定等に反映される。

●協力プログラム

JICAにおいては、複数のプロジェクトから構成される「開発途上国の特定の中長期的な開発目標の達成を支援するための戦略的枠組み (=協力目標とそれを達成するための適切な協力シナリオ)」。なおマルチレベルのドナーの関与のあり方としての「プログラム・ベースト・アプローチ」は、「相手国が自ら所有する開発プログラムに対して、十分に調整のとれた支援を行う」という原則に基づいて実施する協力を指す。

●グッド・プラクティス (good practice)

他の模範となるような良い実践事例。

●経済協力開発機構（Organization for Economic Cooperation and Development : OECD）

経済成長、開発途上国援助、貿易の拡大を目的とし、加盟国相互間の情報交換、コンサルテーション、共同研究と協力を行う。経済政策委員会、貿易開発委員会、開発援助委員会をもつ。

●結果

開発インターベンション（介入）のアウトプット（産出物）、アウトカム、あるいはインパクト（意図的なもの、意図でないもの、肯定的なもの、及び（又は）否定的なものを含む）。

●結果重視マネジメント（results-based management）

実績（パフォーマンス）とアウトプット、アウトカム、インパクトの達成に焦点を置いたマネジメント手法。

●研修員受入

開発途上国の中堅・高級技術者を、その政府の要請により日本に受け入れ、各分野の技術や地域について研修を行い、経済的・社会的発展に寄与し、日本についての理解を深めてもらうことを目的とする事業。設定されたプログラムへの参加希望者を募る集団研修と、各国独自の要請で行う国別研修がある。

●現地国内研修・第二国研修（in-country training）

JICAが行う研修事業のひとつ。開発途上国でのさらなる技術移転・普及をはかるため、日本の技術協力で養成された人材が中心となって、その国の関係者を対象に実施する研修。

●効果

意図されたものであるか否かにかかわらず、援助によって直接あるいは間接的に生じる変化。関連用語：結果、アウトカム

●合同評価（joint evaluation）

被援助国の関係機関、あるいは他のドナーと合同で行う評価。

●効率性（efficiency）

プロジェクトのコストとアウトプットの関係に着目し、アウトプットの達成度はコスト（投入）に見合っていたか（見合うか）、より低いコストで達成する代替手段はなかったか、同じコストでより高い効果を達成することはできなかったか等を問う視点。

●国際協力専門員

JICA所属の専門家で、海外では政策アドバイザー、プロジェクト・リーダー、専門家等として活動し、国内では各種の調査研究、助言、専門家養成研修の講師、海外からの研修員の指導等を行う。

サ行

●在外研修→現地国内研修・第二国研修→第三国研修

●ジェンダー

特定の社会で共有されている価値観や個々人の価値観等によって形作られる文化的・社会的な性差。

●事後評価 (ex-post evaluation)

原則、案件完了3年後までにDAC評価6項目に沿ったJICA事後評価の視点を踏まえて当該事業の総合的な評価を行うもの。事業のアウトカムを評価することにより、国民への説明責任を果たすこと、また、評価結果を基に提言、教訓を導き出し、実施機関及びJICA事業部へフィードバックすることで、相手国政府及びJICAによる当該事業および将来事業における改善を図ることを目的に実施する。

●事前評価 (ex-ante evaluation)

相手国から要請されたプロジェクトについて、JICA国別事業実施計画との整合性や実施の必要性を検討し、プロジェクトの内容や予想される成果をより明確にし、プロジェクトの実施の適切性を総合的に検討・評価することを目的に行う。事前評価の段階で設定したプロジェクトの評価指標は、中間から事後までの各段階の評価で協力効果を測定する基準となる。

●持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals:SDGs)

2001年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された、2030年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標。17のゴール、169のターゲットから構成され、「地球上の誰一人取り残さない」こと誓っている。

●実績 (performance)

目標 (プロジェクト目標、上位目標) の達成度、アウトプットの産出状況、投入の実施状況等、計画段階で立てられた達成目標に対する情報。

●指標 (indicator)

プロジェクトの業績やプロジェクト実施による変化を測るための定量的・定性的な変数。ログフレームの指標の欄に、プロジェクトの計画段階で設定する目標値とあわせて記入する。

●終了時評価 (terminal evaluation)

技術協力プロジェクトの終了間際に、プロジェクト目標の達成度、事業の効率性、自立発展性の見通し等の視点から評価するもの。その結果をふまえて、協力終了の適否や協力延長などフォローアップの必要性を判断する。

●受益者 (beneficiaries)

対象とされている、されていないにかかわらず、直接もしくは間接的に便益を受

ける個人、グループ、組織。「裨益者」とも表記される。

- 上位目標 (overall goal)
プロジェクト計画時に意図された、プロジェクトの間接的で、より長期的な効果。ログフレームに記載する事項のひとつ。
- 持続性 (sustainability)
援助が終了してもプロジェクトで発現した効果が持続しているか（持続の見込みがあるか）を問う視点。持続可能性。技術協力プロジェクトでは、自立発展性と以前呼んでいた。
- 審査 (アプレイザル)
資金拠出の決定前に、開発支援の妥当性、実施可能性および潜在的な持続可能性を全体的に査定すること。
- 整合性 (coherence)
同じ組織／政府が行う当該介入と、他者などその他の介入の相乗効果と相互連関、及び組織／政府が従う国際規範と基準と当該介入との整合性を扱う。
- 青年海外協力隊 (Japan Overseas Cooperation Volunteers : JOCV)
開発途上国で現地の住民と生活・仕事をともにし、その地域の経済・社会の発展に協力しようとする、日本の青年の海外ボランティア活動を促進・助長することを目的とする事業。
- 説明責任 (accountability)
事業の実施状況や目標達成度を明らかにして、決められた任務を果たしていることを納税者等に証明、説明する責任。
- 前提条件 (precondition)
プロジェクトが実施される前にクリアしておかなければならない条件。ログフレームに記載する事項のひとつ。
- 専門家
開発途上国や国際機関へ派遣される専門的な知見を有する人材。派遣先の政府関係機関・試験研究機関・学校・指導訓練機構等で、開発計画の立案・調査・研究・指導・普及活動・助言等の業務を行う。

タ行

- ターゲット・グループ
プロジェクトを実施するときに、第一に便益をもたらす対象となる社会集団。
- 第三国研修
日本が技術移転を行った成果を、相手国が近隣国に波及させるために実施する研修。共通の自然環境や社会的・文化的環境をもつ近隣諸国から研修員を個別・集団で招請し、各国の現地事情により適合した技術の研修を実施する。2002年度よ

り技術協力プロジェクトに統合。

●**第三国専門家**

南南協力支援の一環で、開発途上国へ派遣する他の開発途上国の人材。環境、技術水準、文化・言語等の同一性や類似性により技術移転がより適切に効率的に行われる。

●**妥当性 (relevance)**

プロジェクトが目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、対象分野・セクターの問題や課題の解決策として適切か、援助国側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金であるODAで実施する必要があるかといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

●**提言 (recommendation)**

評価を行った結果、そのプロジェクトの将来や関連事業の実施に関して行う具体的な措置のための提案や助言。

●**テーマ別評価 (thematic evaluation)**

地域、課題セクター、援助手法等、ある一定のテーマを設定し、そのテーマに関連したプロジェクトについて、テーマごとに設定された基準により行う評価。

●**投入 (input)**

プロジェクトを実施するために使われる資源。資金、人的資源、資機材等で、ログフレームに記載する事項のひとつ。

ナ行

●**内部評価**

事業の実施監理を目的に、実施責任者であるJICAが主体で行う評価。

●**南南協力**

開発途上国間で、地域経済協力等を通じて相互の経済発展をはかること。先進国の最新の資本・知識集約的技術が開発途上国の実情、ニーズに適合しないこと等から、開発途上国の中で、ある分野において開発の進んだ国が、別の開発途上国の開発を支援すること。

●**2次評価**

ある評価者が行った評価（1次評価）に対して、別の評価者が2次的な評価を行う作業。1次評価の質を検証するための「評価の評価」の観点からは、メタ評価とも呼ばれる。→メタ評価

●**入手手段 (means of verification)**

プロジェクトの達成度や業績を測るための情報源・調査手段で、ログフレームに記載する事項のひとつ。

- 人間の安全保障 (human security)

一人ひとりの人間を中心にすえて、脅威にさらされ得る、あるいは現に脅威のもとにある個人と地域社会の保護と能力強化を通じ、各人が尊厳ある生命を全うできるような社会づくりを目指す考え方。具体的には紛争、テロ、犯罪、人権侵害、難民の発生、感染症の蔓延、環境破壊、経済危機、災害といった「恐怖」や、貧困、飢餓、教育・保健医療サービスの欠如等の「欠乏」といった脅威から個人を保護し、また、脅威に対処するために人々が自らのために選択・行動する能力を強化すること。

ハ行

- 評価

プロジェクト、プログラム、政策およびその計画、実施、結果についての体系的かつ客観的に査定し価値を付与すること。目標の妥当性・整合性および達成度、開発の効率性、有効性、インパクト、持続可能性の判断を目的とする。評価は、得られる教訓が被援助国側、ドナー側双方の意思決定のプロセスに活用されるような信頼性および有用性の高い情報を提供するものでなければならない。また評価は、活動、政策、プログラムの価値や意義を決定するプロセスであり、計画中、実施中またはすでに修了した開発援助についての、可能な限り体系的かつ客観的な査定による価値の付与である。

- 評価6項目

1991年にOECD開発援助委員会 (DAC) の発表した「DAC評価方針」で、援助を評価する視点として提唱、2019年12月に改訂された。relevance (妥当性)、coherence (整合性)、effectiveness (有効性)、efficiency (効率性)、impact (インパクト)、sustainability (持続性)。

- 貧困削減戦略文書 (Poverty Reduction Strategy Paper : PRSP)

1999年の世界銀行とIMF (国際通貨基金) の開発委員会が、重債務最貧国で債務削減を希望する国に対して、債務削減認定の資料として、その国自身が貧困への対応策を重視して、主体的に作成することを義務づけた文書。

- ファクチュアル (factual)

実際に観察される状況。これに対して反事実的状況をカウンターファクチュアルと呼ぶ。

- (評価結果の) フィードバック (feedback)

評価情報を関係する人々・組織に対し提供し、学習効果を高めるために活用すること。

- フォローアップ協力 (follow-up cooperation)

技術協力プロジェクトで、目標を達成していない一部の特定分野の協力を追加的

に行うこと。

●プログラム評価

地球規模、地域別、国別、分野別等の開発目標を達成するために整理された一連のインターベンション（介入）の評価。

●プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）

プロジェクトの計画、モニタリング、評価を行うために使用する「理論的枠組み」。プロジェクト要約、指標、データ入手手段、外部条件、投入、前提条件から構成される。ログフレームの一形式として、JICAで利用している。

●プロジェクト目標（project purpose）

プロジェクトの終了時に達成が期待されているプロジェクトの目標。ログフレーム（PDM）に記載する事項のひとつ。

●ベースライン調査（baseline survey）

プロジェクト実施前の対象地域の現状を調査・分析するもの。指標を使って目標設定を行う場合は、選定された指標のプロジェクト開始前の基準値を明らかにするため、ベースライン調査が必要になる。

●ボランティア事業

JICAでは、青年海外協力隊/海外協力隊、シニア海外協力隊、日系社会青年海外協力隊/日系社会海外協力隊の各事業を指す。

●本邦研修

技術研修員受入事業の一形態で、日本国内で行われるもの。

マ行

●無償資金協力

相手国に返済義務を課さない資金協力。保健、水供給等のBHNを中心に、国の将来に大きくかかわる教育、エイズ、子どもの健康、環境、人口問題等の分野、道路、橋等経済や社会の基盤となる基礎インフラの整備まで及ぶ。

●メタ評価

実施した一連の評価から評価結果を集計することを意図した評価。また、評価の質の判断や評価実施者の実績（パフォーマンス）を査定するための「評価の評価」という意味で使われる。

●モニタリング

プロジェクト実施中に、継続的にその進捗状況をチェックすること。モニタリング情報は評価調査を補完する。

ヤ・ラ行

●有効性（effectiveness）

プロジェクトの実施により、本当に受益者や社会への便益がもたらされているか（もたらされるのか）を問う視点。

●有償資金協力

無償資金協力の対語で、開発途上国の経済・社会の発展を支えるため、比較的多額の資金を必要とする事業に対し緩やかな貸付条件で行われる、相手に返済義務を課す資金協力。

●レビュー

定期的あるいは任意に行われる、インターベンション（介入）の実績（パフォーマンス）を査定すること。

注：「評価」という語はしばしば「レビュー」よりも統合的及び（又は）より詳細な査定を意味するものとして使われる。レビューは実施面に重点を置く傾向がある。時折「レビュー」と「評価」が同義語として使われることがある。

●ローカルコスト（local cost）

プロジェクト実施に必要な資金のうち、現地で調達可能な部分等の現地通貨建ての部分のことで、現地工事の人件費、一部資機材等の費用。プロジェクトを相手国政府との協力により実施する場合、本来受入国側が負担すべき経費（プロジェクトサイトの整備確保、一部施設の建設、施設維持管理、プロジェクト運営等の経費）をローカルコストと総称する。

●ログフレーム→ロジカル・フレームワーク

●ロジカル・フレームワーク（logical framework）

プロジェクトの主な要素（インプット、アウトプット、目標等）とそれらの因果関係、プロジェクトの外部要因・リスク等を表したもので、計画、実施、評価の各段階で効果的なマネジメントを行うために活用される。PDMはその一形式である。→プロジェクト・デザイン・マトリックス

●ロジック・モデル

プロジェクトやプログラムがどんな過程、関係を経てどんな成果となるかを論理的に示すモデル。全体の目標、アウトプット、投入やその因果関係、指標、外部条件等を論理的にまとめたもの。

略語

●CD キャパシティ・ディベロップメント

●DAC 開発援助委員会

●JOCV 青年海外協力隊

●NGO (Non-Governmental Organization) 非政府組織

●ODA (Official Development Assistance) 政府開発援助

●PDM プロジェクト・デザイン・マトリックス

- PRSP 貧困削減戦略文書
- SDGs 持続可能な開発目標
- 3ie International Initiative for Impact Evaluation

(3) 参考資料一覧表

●事業評価全般

資料の名称	格納場所
JICA事業評価ガイドライン（第2版）	https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/ku57pq00001pln38-att/guideline_ver.02.pdf
評価と援助の有効性—評価および結果重視マネジメントにおける基本用語集（OECD-DAC援助評価作業部会）	https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/pdf/term.pdf
テーマ別評価「プロジェクトのPDCAサイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討」	https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/tech_ga/after/ku57pq00001cdfnb-att/201401_02.pdf
国際協力機構 事業評価年次報告書	https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/general_new/
テーマ別評価「JICA協力プログラムの評価可能性向上に向けた分析」	https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/tech_ga/after/ku57pq00001cdfnb-att/201501_05.pdf

●事前評価参考資料・標準指標例等

資料の名称	格納場所
技術協力 開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓レファレンス	https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/indicators/technical.html
資金協力事業 開発課題別の標準指標例（無償指標例と円借款レファレンスの統合版）	https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/indicators/aid_business.html

●外務省関連の資料他

資料の名称	格納場所
外務省ODA評価ガイドライン（第13版）外務省大臣官房ODA評価室2020年6月	https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/kaikaku/hyoka/siryo_3_a.html
外務省ODA評価年次報告書	https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/index_hyouka02.html

《JICAの事業評価を知るには》

●JICAによる事業評価の取組をまとめた「事業評価年次報告書」（和文・英文）を毎年発行しています。JICAホームページに掲載されています。

●JICAホームページに、事業評価のページを設けており、上記の年次報告書やテーマ別報告書などを閲覧できます。

<https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html>

●JICAホームページの事業評価案件検索のページでは、案件名・国名・分野名等を入力して、公開済みの個別案件の事業評価報告書を確認することができます。

<https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/index.php>

編集・発行：独立行政法人国際協力機構 評価部

〒102 - 8012

東京都千代田区二番町5-25 二番町センタービル

TEL: [03-5226-6660](tel:03-5226-6660)(代表)

URL: <http://www.jica.go.jp/>

照会先：評価部 評価企画課

E-mail: jicaev@jica.go.jp