

第1部／総論



第1部 総論

第1章●ODA評価をめぐる最近の動きと JICAの事業評価活動

ODAをめぐる国内外の動きや、国内での行政改革の動きに伴い、より効果的・効率的な事業の実施及び事業における透明性と説明責任の確保がこれまで以上に強く求められています。こうした中、結果重視の事業運営及び事業改善のための手段として、また、事業の透明性を高め、説明責任を果たしていくための手段として、評価の役割が以前にも増して重要視されています。

このような動きを踏まえ、JICAでは、評価の拡充・強化と評価結果の公表体制の充実に向けて、事前から事後までの一貫した評価体制の導入、評価対象事業の拡大、第三者の視点を入れた評価の拡充、評価結果のより迅速な公開などの取り組みを行ってきました。さらに、2003年10月1日からの独立行政法人国際協力機構への移行に伴い、これらの取り組みの一層の強化を図っています。

本章では、ODA評価をめぐる最近の国内外の動きやJICAの独立行政法人化について触れ、JICAの事業評価への取り組みや事業評価の枠組みなどの事業評価活動の概要を紹介します。

1-1 ODA評価をめぐる最近の動き

(1) 国際社会における動き

多くの先進国援助機関では、「援助の有効性 (Aid Effectiveness)」を高めようという動きと説明責任を求める世論の高まりに応え、1990年代を通じ「結果重視マネジメント (Results-Based Management)」を導入してきました。開発目標の国際的な共有化とその目標達成に向けた共同の取り組みにおいても結果重視の考え方が反映され、1996年の「DAC新開発戦略」²の採択、世界銀行による「包括的開発の枠組み」(CDF)³及び「貧困削減戦略文書」(PRSP)⁴の提唱、そして2000年の国際連合ミレニアム・サミットでの「ミレニアム開発目標 (MDGs)」⁵の採択といった一連の開発イニシアティブにおけるモニタリング・評価体制の導入に繋がっています。

結果重視マネジメントのもと、モニタリング・評価は、目標達成及びより効果的な事業の実施に向けて欠かせない運営管理手段と位置付けられるようになりました。例えば、PRSP策定国では、モニタリング・評価を担当する部署が設けられ、主要援助

国・機関も参加して定期的の実績のモニタリングが行われており、国レベルやセクター・レベルでの協力効果に関する開発途上国と援助国・機関の合同評価の取り組みも進められています。また、ミレニアム開発目標についても、国際的なレベル及び各開発途上国のレベルでモニタリングが行われており、前者については国連事務総長による報告書が、後者については開発途上国政府による報告書が作成されています。

1 実績 (パフォーマンス) 及びアウトプット、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戦略 (DAC「評価及び結果重視マネジメントにおける基本用語集」)

2 1996年のDAC第34回ハイレベル会合で採択された開発戦略。それまでの様々な国際会議での議論を踏まえ、7つの国際開発目標を定めるとともに、これらの目標達成に向けて途上国のオーナーシップ重視、パートナーシップ及び政策の一貫性を提唱。

3 CDFは、貧困削減と持続的開発のためにはマクロ経済政策とともに構造的側面、人的側面、物理的側面等も含めた包括的な枠組みが必要とするもの。

4 PRSPはCDFの具体化に向けて導入されたもので、援助機関、民間セクター、NGOなどの参加のもと、途上国政府が作成する貧困削減に向けた3年間の包括的な経済・社会開発計画。重債務国及びIDA対象国は債務削減及び国際開発協会 (IDA) 融資供与にあたりPRSPの作成が要請される。

5 貧困削減、基礎教育、ジェンダー平等、保健医療、環境等に関し、2015年までに達成すべき8つの目標と18のターゲットを掲げたもの。

(2) 国内の動き

国際的な結果重視の流れ、また、国内の厳しい経済・財政状況を背景に、我が国においても、援助のより効果的・効率的な実施が強く求められるようになってきました。これを受け、納税者である国民の理解と支持を得て、より戦略性・機動性・透明性・効率性を確保して援助を実施していくためにODA改革への取り組みが加速しています。

評価の拡充・強化はそうした改革の柱の一つとなっており、評価の実施、事業へのフィードバック、評価結果の公表の各段階における取り組みがODA改革に関する各種提言・具体策に掲げられています。

2002年3月に提出された第2次ODA改革懇談会の「最終報告」では、国民参加、透明性の確保、効率性の向上をキーワードにODA改革の具体的方策が示されましたが、その中で評価に関しては、透明性の確保に向けた一層の情報公開と第三者による評価体制の強化が、また、実施体制の不断の見直しに向けた評価の一層の改善が提言されています。同提言を受けて同年7月に発表された「ODA改革・15の具体策」は、評価において早急に取り組むべき事項として、第三者の視点を入れた事後評価の徹底、フィードバックの強化に向けた外部有識者による評価委員会の役割強化、評価結果公表のための公開セミナー開催などの具体策を掲げています。

また、各政党においてもODA評価についての議

論がなされており、自民党では2002年12月に「ODA改革の具体的方策」を発表し、その提案事項の中で評価及び評価結果のフィードバックの強化を取り上げています。

ODA改革と評価に関する以上のような議論を踏まえ、2003年8月に対外経済協力関係閣僚会議で改定されたODA大綱では、援助政策の立案及び実施に関する章において、「効果的実施のために必要な事項」として「評価の充実」が新たな1項目として設けられました。

なお、行政機関が行う政策に対する評価の実施について定めた「行政機関が行う政策の評価に関する法律」（政策評価法）の施行に伴い、ODAについても2002年4月から政策評価が法律上の義務として開始されました。また、同じく政策評価法で義務付けられたODAの事前評価についても、評価方法検討のための準備期間を経て、2003年4月から本格導入されています。これにより、既に2001年度から開始されているJICA、JBIC（国際協力銀行）による事業事前評価にあわせ、ODAの政策・実施両レベルにおける事前評価体制が確立されました。

(3) JICAの独立行政法人化と事業評価の取り組み

JICAの独立行政法人化は、2001年12月の「特殊法人整理合理化計画」の閣議決定により決定されました。2003年10月1日からの独立行政法人化に伴い、JICAは、政府が掲げた中期目標の達成に向けてより結果を重視した効率的な事業を実施するとともに、その結果や過程を広く公表し透明性の高い経営を行っていくことが求められるうえ、中期目標の達成について業績を評価されます（BOX 1）。

このような独立行政法人制度における業績評価は、組織・人事・財務面を含む法人の業務運営全体を対象とするものですが、業務運営全体の業績を達成するためには個々の事業における目標の達成が欠かせません。その意味で、将来のより効果的な事業の実施に向けた事業改善の手段である事業評価は、業績評価を補完するものです。

評価の拡充・強化に関する主な提言等

- 1998年 第1次ODA改革懇談会「最終報告」
- 2000年 援助評価検討部会「ODA評価体制の改善に関する報告書」
- 2001年 援助評価検討部会「ODA評価研究会報告書」
- 2002年 第2次ODA改革懇談会「最終報告」
外務省「ODA改革・15の具体策」
自由民主党ODA改革に関するワーキング・チーム「ODA改革の具体的な方策」

BOX 1：独立行政法人における業績評価

1. 独立行政法人制度について

国際協力事業団（JICA）は、2003年10月1日をもって独立行政法人国際協力機構となりました。独立行政法人とは、1997年12月の行政改革会議最終報告における提言をもとに、より効率的・効果的な行政サービスを提供することを目的として2001年4月から創設された制度です。この独立行政法人制度の趣旨は以下のとおりです。

- 主務大臣（JICAの場合は外務省）と法人の判断・責任事項を峻別し、それぞれが業務を最大限に効率的に遂行するようにするため、
 - (1) 国が、法人が達成すべき目標を設定するとともに事後的にその達成状況を評価し、不満足な業績に関しては法人の長に責任を取らせる仕組みとする。
 - (2) 国から与えられた目標の達成に関し、主務大臣の一般的監督権を排し、主務大臣による関与を必要最小限のものに限定した上で法令に明確に定め、主務大臣と法人の判断・責任事項を明確に峻別するとともに法人の業務運営の自律性（裁量）を確保する。
- 定期的に組織及び業務全般にわたる検討を行うこと等により、不要不急な組織・業務の維持・拡大を行わないことに加え、当該独立行政法人の存廃・民営化について定期的に検討する。
- 企業会計原則の導入や情報開示により、経営内容の透明化を図る。

（2001年12月19日閣議決定「特殊法人等整理合理化計画」より）

2. 独立行政法人の業績評価

主務大臣が定め独立行政法人に示す、独立行政法人が達成すべき業務運営に関する目標を「中期目標」（目標期間は通常3～5年）、これを達成するために法人が作成し主務大臣が認可する計画を「中期計画」、また中期計画に基づき法人が作成し主務大臣に提出する各年度の計画を「年度計画」といいます。法人はこれらの枠組みに基づき自律的な業務運営を行うこととなります。その一方で、法人はその業務の実績について外部の委員会による評価を受けることとなります。ここでいう業務の実績についての評価とは、法人が行う個々の狭義の事業評価ではなく、「中期目標」、「中期計画」に基づく業務の効率化や業務の質の向上の観点から、財務・組織・人面での管理をも含む法人の業務運営全体についての評価を意味し、これを業績評価と呼んでいます。

業績評価の実施に関しては、まず各府省に設置される「独立行政法人評価委員会（以下評価委員会）」が、以下の内容（注）について客観的な評価基準に基づき評価を行い、これを総務省の「政策評価・独立行政法人評価委員会」がダブルチェックするという仕組みになっています。

（注）〈独立行政法人の業績評価の内容〉

- ①各事業年度における業務の実績に関する評価
- ②当該事業年度における中期計画の実施状況の調査・分析
- ③業務の実績の全体についての総合的な評定
- ④中期目標にかかる業務の実績に関する評価
- ⑤中期目標期間における達成状況の調査・分析
- ⑥業務の実績全体についての総合的な評定

業績評価の結果は、必要に応じて法人の組織・業務運営のあり方や役職員の処遇とともに今後の中期目標、中期計画、年度計画の内容に反映されていくこととなります。なお、評価委員会は、評価とともに法人に対し業務運営の改善その他の勧告をすることができ、評価結果と勧告の内容は公表されます。

JICAは以上のような国内外の動きをふまえ、事業評価の拡充・強化に努めてきました。とりわけ、新生JICAにおいて、より効果的・効率的で透明性の高い事業を実現するために、JICAは以下の6つの戦略を掲げ、取り組みを加速・強化させています（これらの取り組みの詳細については「第2章 事業評価の拡充・強化に向けて -6つの戦略分野における取り組み」にて紹介しています）。

JICAは、開発途上国の経済・社会の発展、または復興への寄与と国際協力の促進という、JICAの目的の達成に向けて、より幅広い国民から一層の理解と支持を得つつ、今まで以上に効果的・効率的な事業を実施していくために、その重要な手段である事業評価の拡充・強化への取り組みにさらに努めていくつもりです。

事業評価の拡充・強化に向けた6つの戦略

- ① 事前から事後までの一貫した評価体制の確立
- ② 評価対象事業の拡大
- ③ 評価実施体制・能力の強化
- ④ 評価手法の開発・改善
- ⑤ 外部評価の拡充
- ⑥ 評価結果公開体制の充実

1-2 JICAの事業評価

(1) JICA事業評価の定義・目的

JICAにおける事業評価とは、「プロジェクトなど協力事業の妥当性と協力効果をできるだけ客観的に、事前・中間・終了時・事後の各段階において判断する手段」です。その目的は、評価結果を事業の立案・改善や説明責任の確保などに活用することを通し、国民の支持・理解を得て、より効果的・効率的な協力を実施することにあります。

JICAでは、以下の3点を評価の用途として事業評価に積極的に取り組んでいます。

1) 事業運営管理の手段として活用する。

評価結果を意志決定の過程にフィードバックし、国別事業実施計画等の援助戦略の策定、開発課題に対するアプローチの検討の際や評価対象プロジェクトの実施決定、計画の見直し、協力継続の判断を行う際の検討材料として評価結果を活用します。

2) より効果的な事業実施のために援助関係者・組織の学習効果を高める。

評価から導き出された教訓は様々な場面で関係者の学習効果を高めることに役立ちます。例えば、JICAの担当者や相手国関係者が類似プロジェクトを立案・実施する際に他のプロジェクトの教訓を反映することもできます。また、評価を行う過程においても、評価は関係者の知見・能力を高める「学習プロセス」としても広く活用できます。

3) JICAにおける説明責任の確保のため広く情報を公開する。

評価情報を広く国民に公開し、事業実施責任を果たしていることを明らかにすることは、ODAに対する国民の理解と支援を得るうえで重要なことです。納税者に対する責任を果たすためにも、評価情報をきちんと公開することが必要となります。

(2) JICA事業評価の対象範囲

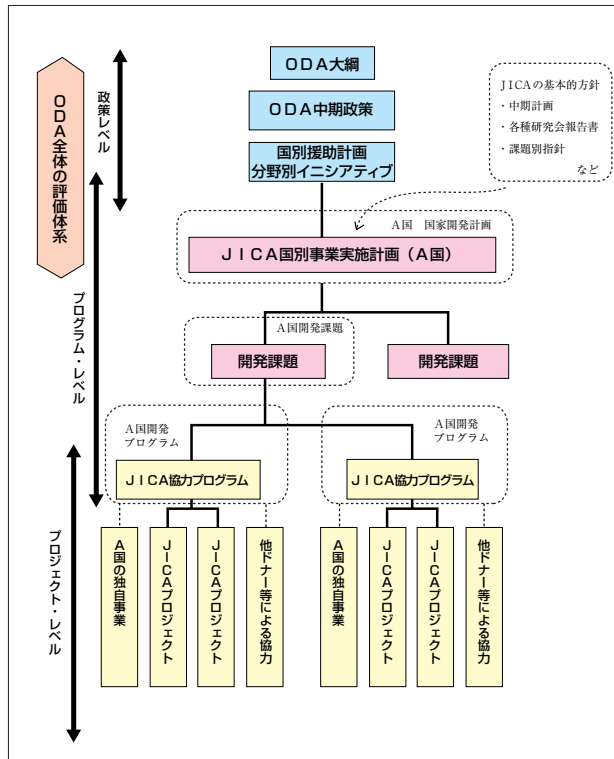
「『ODA評価体制』の改善に関する報告書」(外務省、2000年3月)では、ODA全体の評価体系を図1-1のとおり、「政策レベル評価」「プログラム・レベル評価」「プロジェクト・レベル評価」の3つのレベルに分類しており、また、政策及びプログラム・レベルの評価を充実させることを提言しています。このうちJICAでは、プログラム・レベル評価とプロジェクト・レベル評価を実施しています。(図1-1)

(3) JICA事業評価の種類

●プロジェクト・レベルの評価

プロジェクト・レベルの評価は、個別のプロジェクトを対象として評価するもので、主に個々のプロジェクトの立案・見直し、協力の継続や軌道修正の判断、類似プロジェクトへの教訓の反映、説明責任

図1-1 ODAの体系図とJICAの評価



の確保などを目的とし、担当事業部・在外事務所が実施するものです。調査実施段階により、「事前評価」、「中間評価」、「終了時評価」及び「事後評価」の4種類に分類されます (表1-1)。

●プログラム・レベルの評価

プログラム・レベルの評価は、複数のプロジェクトを対象とした評価であり、共通の上位目標や開発課題をもつ複数のプロジェクトを総合的に評価するものや、特定の協力形態を評価対象とするものなどがあります (表1-2)。現在では国別事業評価、特定テーマ評価などとして事後評価の形で行われています。これらの評価は、JICA企画・評価部評価監理室が主管となって実施しています。評価の結果は、主に国別事業実施計画の改善に反映されるほか、新規プロジェクトの発掘・形成に活用されます。

●評価者による分類

JICAの評価は評価者により「外部第三者による

表1-1 プロジェクト・レベルの評価 (評価実施段階による分類)

事前評価	相手国から要請されたプロジェクトについて、国別事業実施計画との整合性や実施の必要性を検討した後、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妥当性を総合的に検討・評価することを目的としています。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において、協力効果を測定する基準として活用します。
中間評価	協力期間の中間時点で、プロジェクトの実績と実施過程を把握すること、効率性、妥当性などの観点から評価し、必要に応じて当初計画の見直しや運営体制強化を図ることを目的としています。
終了時評価	協力の終了時に、プロジェクトの有効性、事業の効率性、今後の自立発展性の見通しなどの視点から評価するもので、その結果を踏まえて、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ことを目的として実施しています。
事後評価	協力終了後数年を経過したプロジェクトを対象に、主としてインパクト及び自立発展性の検証を行い、国別事業実施計画の改善や効果的・効率的な事業の計画立案と実施に向けた教訓・提言を得ることを目的として行っています。

表1-2 プログラム・レベルの評価 (評価対象による分類)

国別事業評価	評価におけるJICA事業の協力効果をプロジェクト横断的に評価した上、その国におけるJICAの協力全般の効果や協力実施上の問題点を整理・分析し、その国に対して今後協力していく上での教訓・提言を導き出します。
特定テーマ評価	特定セクターや重点課題 (環境・貧困・ジェンダー・平和構築など) または事業形態 (青年海外協力隊事業など) をテーマとして、横断的にJICA事業の協力効果や問題点を整理・分析し、今後これらをテーマとする協力を実施する上での教訓・提言を導き出します。また、そのテーマに対する効果的な協力手法などについても検討しています。

表1-3 評価者による分類

外部第三者による評価 (外部評価)	評価対象案件の計画・実施に関与していない第三者かつ評価対象分野に関する高度な専門知識を有する外部の有識者・機関 (大学・研究機関・学会関係者・コンサルタントなど) に評価を委託し、評価の質と客観性の向上を図るものです。
JICA主体による評価 (内部評価)	実態・ニーズに即した教訓・提言を得るために、制度を熟知しているJICA内部関係者が主体となって行う評価です。JICAでは、内部の評価結果に対する開発援助やJICA事業について見識を有する外部の有識者 (学識経験者・ジャーナリスト・NGOなど) による、第三者の視点に基づいた検証を推進しており、透明性及び客観性の確保を図っています。
合同評価	被援助国の関係機関、あるいは他の援助機関と合同で行う評価です。被援助国との合同評価には、協力の効果や問題点などについて、JICAと被援助国側が認識を共有化でき、さらに被援助国側が評価手法を習得したり、評価能力を向上させたりすることができるという効果もあります。合同評価は、評価手法の相互学習や援助協調を図る上で有効な手段です。

評価（外部評価）」、「JICA主体による評価（内部評価）」、「合同評価」に分類されます（表1-3）。

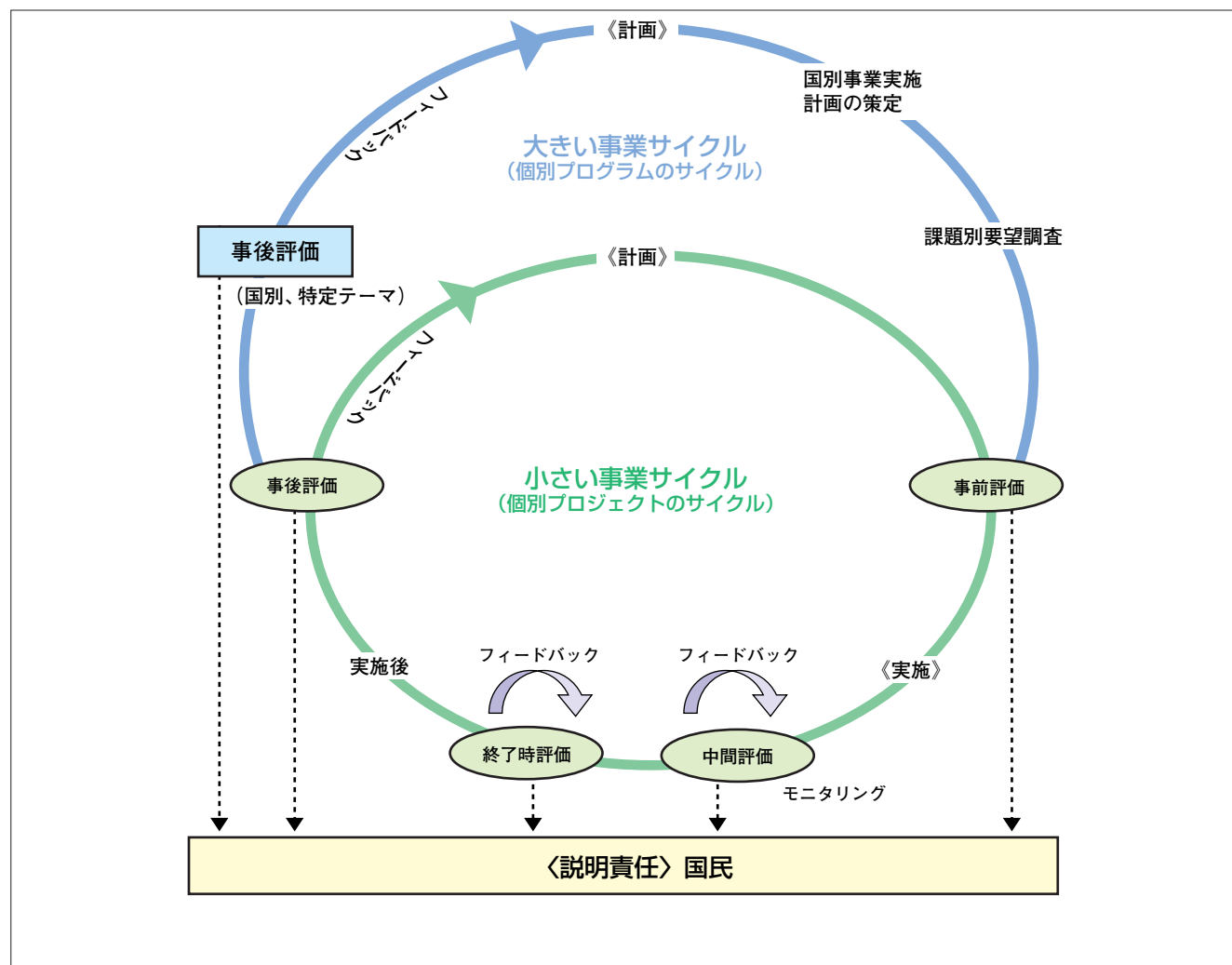
（4）JICAの評価の位置付け

JICAの評価は、JICAの事業サイクル上では、図1-2のとおり、「小さい事業サイクル」と「大きい事業サイクル」との2つのサイクルに位置付けることができます。小さい事業サイクルは個別プロジェクトの事業サイクルであり、この中で評価はプロジェクトを効果的に運営管理していくために活用されます。そのためにも、事前評価からの一貫した取り組みが不可欠であり、プロジェクト実施中のモニタリングや評価を行うための基礎を事前評価において整える必要があります。また、実施中のプロジェクトの計画見直しや運営方法の改善

を図るため、あるいは今後の類似案件の計画・実施に役立てるため、事業サイクルの中でそれぞれの評価結果をフィードバックしていくことが重要となります。

また、大きい事業サイクルはプログラム・レベルの事業サイクルとなります。個々のプロジェクトはより上位の開発課題を解決するための一つの協力プログラムの下に位置付けられており、個々のプロジェクトと協力プログラムの評価結果が相互に関連しあってより効果的な援助事業の実施が可能になります。また、プログラム・レベルの評価として国・課題分野毎に評価を行い、課題別指針や個別の事業実施に反映し改善をはかることも可能となります。

図1-2 JICAの事業サイクルと評価の位置付け



1-3 JICAの事業評価の手法

本節ではJICAのプロジェクト評価の枠組みを紹介します。

なお、JICA事業のうち、調査事業については調査事業の特性に応じた方法で評価を実施しています。また、国際緊急援助隊事業、ボランティア事業、草の根技術協力事業、集団研修事業などでは、事業の性格や実施面での特徴に合った評価手法を開発して、それぞれの枠組みに沿った評価を実施しています。

(1) 評価の枠組み

事業評価の目的の一つである「評価を事業運営管理の手段として活用する」ためには、ただ単にプロジェクトの目標は達成されたかどうかを検証したり、評点付けを行ったりするだけの評価では不十分と言えます。プロジェクトの成功に影響を与えている要因の分析を通し、提言・教訓を導き出し、それを次の段階へフィードバックすることが非常に重要となります。

したがって、JICAが実施するプロジェクト評価は、①プロジェクトを取り巻く現状を把握・検証し、②それを評価5項目という5つの評価基準から価値判断し、③提言・教訓を抽出し次の段階にフィードバックする、という3つの枠組みで構成されています。

(2) ロジカル・フレームワークに基づいた評価の実施

ロジカル・フレームワーク（略称：ログ・フレーム）⁵は計画内容やプロジェクトの目標（上位目標、プロジェクト目標）とプロジェクトの実施（アウトプット、活動、投入）の間の因果関係、外部のリスクなどが論理的に組み立てられた表です。JICAでは、プロジェクトを計画する時点で、原因と結果の因果関係の連鎖を表すログ・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（PDM）を策定しています。したがって、プロジェクトの評

図1-3 ログ・フレーム（PDM）の例

プロジェクト要約	指標	入手手段	外部条件
上位目標 間接的・長期的な効果、対象社会へのインパクト	上位目標の達成度を測る指標と目標値	左記指標の情報源	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 ターゲット・グループや対象社会への直接的な便益	プロジェクト目標の達成度を測る指標と目標値	左記指標の情報源	上位目標に貢献するために満たされなければならない外部要因であるが不確かな要素があるもの
アウトプット 活動を行うことによって産出される財・サービス	アウトプットの達成度を測る指標と目標値	左記指標の情報源	プロジェクト目標を達成するために満たされなければならない外部要因であるが不確かな要素があるもの
活動 アウトプットを産出するための活動	投入 活動に必要な資源（人材、資金、資機材など）		アウトプットを産出するために満たされなければならない外部条件であるが不確かな要素があるもの 前提条件 活動を始める前に満たすべき条件

価においても、プロジェクトの計画の内容や因果関係を把握するツールとして、ログ・フレームを活用しています。

(3) 評価の方法

次に、(1)で説明した評価の枠組みに沿って具体的にどのような評価を行うのか簡単に紹介します。なお、JICAの評価手法については、2004年2月に改訂した「JICA事業評価ガイドライン」において詳細に説明しています（2004年3月よりJICAホームページに掲載予定です。なお、旧ガイドラインについては既に掲載しています）。

5 「ロジカル・フレームワーク（ログ・フレーム）」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）であり、JICAで使用している「プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）」もその一種である。

1) プロジェクトの現状把握と検証

プロジェクトの評価調査では、まず実績・実施プロセス・因果関係という3つの視点からの検証が必要となります。具体的には、プロジェクトで何を達成したか、達成状況は良好かという実績を検証し、それらを達成する過程（プロセス）で何がおきているのか、それは達成にどのような影響を与えているかという実施プロセスを把握・分析します。さらには、達成されたことが本当にプロジェクトを実施した結果であるかどうかプロジェクトと効果の因果関係を分析する必要があります。

2) 評価5項目ごとの価値判断

次に、プロジェクトの現状把握・検証結果をもとに価値判断を下します。JICAではプロジェクトの評価を判断する基準として、1991年に経済協力開発機構（OECD）の開発援助委員会（DAC）で提唱された開発援助事業の評価基準である、「評価5項目（妥当性・有効性・効率性・インパクト・自立発展性）」を採用しています。評価5項目とログ・フレームの関係は図1-4のとおりです。

●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

です。

●有効性（Effectiveness）

プロジェクトの実施により本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているか（あるいは、もたらされるのか）を問う視点です。

●効率性（Efficiency）

主に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合いはコスト（投入）に見合っていたか（見合うか）、すなわち、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などを主として問う視点です。

●インパクト（Impact）

プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を確認します。これには予期していなかった正・負のインパクトも含まれます。

●自立発展性（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（あるいは持続の見込みがあるか）を問う視点です。

3) 提言・教訓の策定とフィードバック

事業評価においては、評価結果から得られた教訓・提言を関係者へフィードバックし、当該プロジェクトの軌道修正や類似プロジェクトの立案に生かす必要があります。フィードバックしやすい有用な教訓・提言を策定するためには、プロジェクトに影響を与えた貢献・阻害要因を明らかにし、対象を明確にする必要があります。

図1-4 評価5項目とログ・フレームの関連性（概念図）

	妥当性	有効性	効率性	インパクト	自立発展性
上位目標	「アウトプット」「プロジェクト目標」「上位目標」は、被援助国側のニーズに合致しているか	「アウトプット」の達成により、「プロジェクト目標」がどれだけ達成されたか	「投入」がどれだけ効果的に「アウトプット」に転換されたか	プロジェクトを実施した結果、どのような正負の影響が直接的・間接的に現れたか	協力終了後もプロジェクト実施による便益が持続されるかどうか。プロジェクトはどの程度自立しているか
プロジェクト目標					
アウトプット					
投入					

1-4 JICAにおける評価実施体制

(1) 評価実施体制の変遷

JICAは、事業評価のあり方などを検討するために「評価検討委員会」を1981年7月に設置し、評価手法の開発などに取り組んできました。また、評価を専門的に行う部署として、1988年4月に企画部内に評価室を設置しました（1990年4月に評価監理課と名称を変更）。その後、1996年10月に評価監理室として一旦独立しましたが、2000年1月には評価結果の事業へのフィードバック体制の強化を目的として、2000年1月に企画部と評価監理室を統合し、「企画・評価部」を設置しました。また、評価の客観性と透明性を高めるために、評価検討委員会に対し助言する機関として、2002年6月に「外部有識者評価委員会」を設置しています。

さらに、2003年5月に、より現場に即した形で適切に評価の品質管理と質的向上に取り組むための体制を強化することを目的に、事業実施部門（本部内事業実施部署及び在外事務所）に各1名ずつ、「評価主任」を配置しました。「評価主任」は主管部署・事務所での個別案件の評価の質の管理や事業への評

価結果の事業へのフィードバック促進などを担当しています。また、これら評価主任をメンバーに評価に関する知識を組織全体として共有するために「評価ネットワーク」を設置し、評価監理室が運営するメーリングリストの活用などを通して情報・意見交換を行っています。

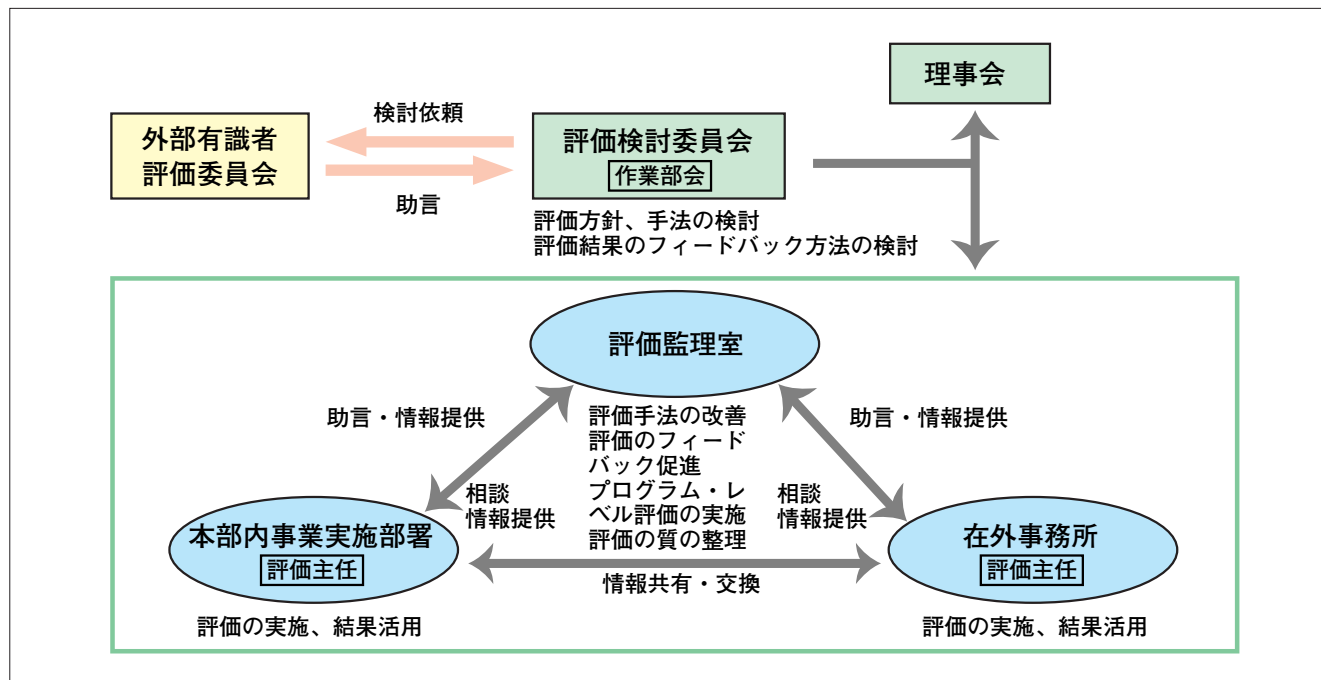
(2) 現在の実施体制とそれぞれの主な役割及び取組み

現在のJICAの評価実施体制は、評価検討委員会、外部有識者評価委員会、評価監理室、事業実施部門（本部内事業実施部署及び在外事務所）により構成されています。それぞれの主な役割及び取組みは、次のとおりです（図1-5参照）。

1) 評価検討委員会

企画・評価部担当理事を委員長、関係部長を委員として構成されており、JICAが実施する事業評価の基本方針や評価結果のフィードバック方法について、検討・審議を行っています。また、同委員会の下には、「評価作業部会」が設置されており、付託事項について調査・検討を行っています。

図1-5 JICAにおける評価実施体制



2) 外部有識者評価委員会

開発援助や評価に関して見識を有する外部の有識者（学識有識者、NGO、ジャーナリストなど）が、評価検討委員会に対し評価の実施体制や手法等について助言するほか、内部評価の結果について検証し、その客観性を高める役割を果たしています。

3) 評価監理室

評価手法の改善や評価結果のフィードバックの促進などを含む評価全般に関する企画・調整、国別事業評価や特定テーマ評価など事後評価の実施、また、事業実施部門の行う評価の支援・監理などの役割を担っています。

4) 事業実施部門

在外事務所を含む各事業実施部門は、事業運営管理のため、また、実施効果を明らかにするために、事前・中間・終了時・事後の各段階でプロジェクト・レベルの評価を実施しています。また、評価の品質管理を行うために評価主任が各部署に配置されています。

（3）評価人材の育成

評価実施体制の確立に加え、事業評価の質を高めるためには、実際に評価を行う人材を育成することも重要な課題です。JICAでは本部職員および在外事務所職員向けの研修をこれまで開催してきました。評価主任の配置に伴い、評価主任向けの研修も実施中です。（詳細は第1部第2章「2-3 評価実施体制・能力の強化」を参照）

（4）フィードバック体制

事業評価におけるフィードバックは、1) 事業へのフィードバックと2) 対外的なフィードバックの大きく2つに分類されます。

1) 事業へのフィードバック

事業へのフィードバックとは、評価結果や教訓・提言を活用して、事業の改善に役立てていく過程で

す。大きく分けて、意志決定過程へのフィードバックと関係者の学習過程へのフィードバックとがあります。

意志決定過程へのフィードバックとは、評価結果を対象プロジェクトに関する判断に直接活かすもので、主に事業の担当部署がプロジェクトの運営管理の一環として評価を行うものです。例えば、事前評価の結果はプロジェクトの実施決定の判断に、中間評価の結果は当初の計画の見直しなどの判断に、また、終了時評価の結果はプロジェクトを終了するか、延長・フォローアップを行うかの判断に、それぞれ活用されることになります。

また、学習過程へのフィードバックとは、開発援助に携わる関係者が評価情報や教訓を蓄積することにより、類似のプロジェクトを形成・採択・計画立案する際や、組織戦略の見直しなどに活用していくことです。具体的には、評価調査帰国後の関係者を対象とした報告会の実施や前述の評価ネットワークによる情報共有、課題別チームによる教育分野及び情報通信分野における教訓のデータベース化、過去の評価結果を総合的に分析して共通する傾向を抽出する総合分析の実施、などを通して実施しています。

また、2004年2月より、過去の類似案件からの教訓の活用について記載する欄を事業事前評価表に追加し、フィードバックの強化を図っています。

2) 対外的なフィードバック

対外的なフィードバックとは、評価結果の目的の一つでもある説明責任を果たすための過程となります。説明責任とは、単に評価結果を公表することを意味するのではなく、事業委託者（JICA事業では納税者）に対して、受託者（JICA）が責任をもって事業を実施していることを説明し、それに対し委託者側がその良し悪しを判断する仕組みです。また、協力プロジェクトは被援助国との共同事業であることから、被援助国の関係者や同国民に対するフィードバックも重要です。

説明責任の要件には、事業目標が明確であること、組織の意志決定過程の透明性が確保されているこ

と、投入の効率的な活用や事業結果としての成果が正確に把握されていることなどが含まれます。説明責任の確保のためには、これらの要件を満たした質の高い評価情報の公開が求められます。

具体的には報告書の一般公開や国別事業評価や特定テーマ評価など、主要な事後評価の結果を日本国内の一般市民や被援助国側関係者に報告する評価セミナーの実施、評価結果のホームページで広く公表するなどの活動により対外的なフィードバックを図っています（図1-6）。

図1-6 JICAホームページ「評価」のサイト

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

