

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

ODA改革や独立行政法人化などJICA事業を取り巻く環境が大きく変化する中、効果的・効率的で透明性の高い事業を実施していくことが以前にも増して強く求められています。このような状況のもと、事業の改善を図り説明責任を果たすための手段として、評価の役割がますます重要視されています。JICAでは、次の6つを戦略的取り組み事項として、評価体制の拡充と評価の質の向上、さらに評価結果のフィードバックの強化に努めています。

◆事前から事後までの一貫した評価体制の確立

2001年度から事前評価制度を、2002年度から案件別の事後評価制度を導入し、効果的・効率的な事業実施のために事前から事後まで一貫した評価体制の確立に努めています。

◆評価対象事業の拡大

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及び集団研修事業において体系的な評価の導入を目指し、事業の性格や実施面での特徴にあった評価手法の開発や体系的な評価の導入に取り組んでいます。

◆評価実施体制・能力の強化

評価の質・量両面での拡充に対応するために評価主任制度および評価ネットワークの導入による評価実施体制の強化や事業関係者の評価能力の向上に取り組んでいます。

◆評価手法の開発・改善

評価のツールとなる評価ガイドラインの整備や、評価をさらに有用なものとするための評価手法の開発・改善に努めています。

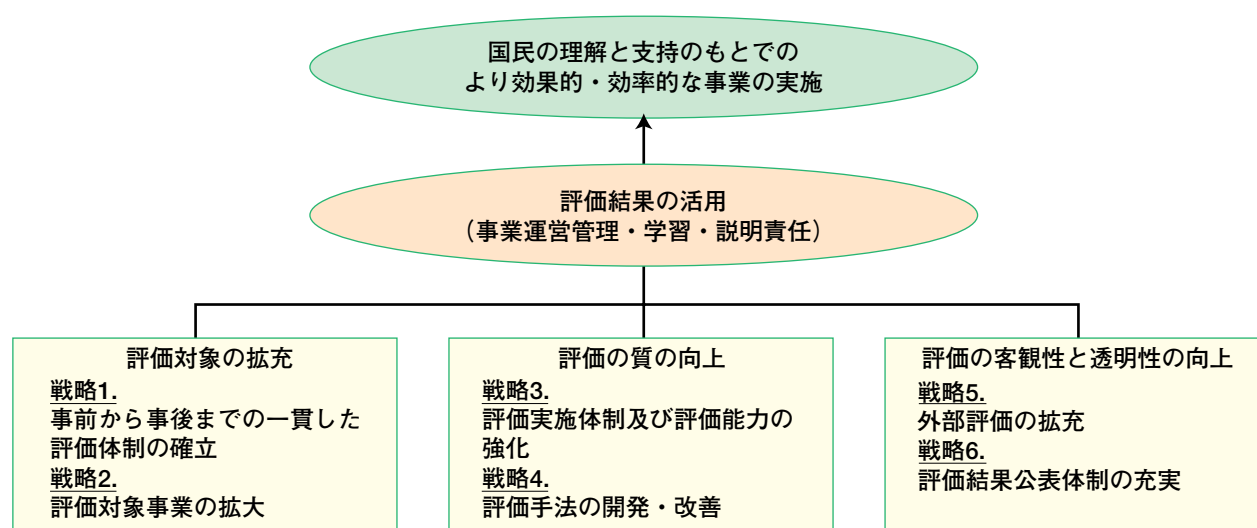
◆外部評価の拡充

評価の客観性の確保に向けて、外部評価の拡充や外部有識者評価委員会による2次評価の実施などに積極的に取り組んでいます。

◆評価結果公表体制の充実

評価結果を外部へ迅速かつ確実の発信するために、ホームページを通じた迅速な公表体制の導入や事業評価年次報告書の刷新に取り組んでいます。

本章では、これらに関するJICAの取り組みについて紹介します。



2-1 事前から事後までの 一貫した評価体制の確立

効果的・効率的な事業の実施のためには、協力開始前・実施中・終了時・終了後の各段階において、継続的に評価を行い、計画の見直しや運営方法の改善を図るとともに、今後の類似案件の計画・実施に教訓を活用していくことが必要です。また、事前の段階から協力案件の目標や目標達成度の測定のための指標を明確に設定して、その後のモニタリング・評価を通じて実績を把握し効果発現の阻害・貢献要因を分析していくことは、結果重視の事業運営に不可欠であり、説明責任の観点からも欠かせません。

JICAでは、このような観点から、事前から事後までの一貫した評価体制の確立に努めており、2001年度には事前評価制度を、2002年度には、案件別の事後評価制度を導入しました。これにより、技術協力プロジェクトにおいては事前から事後まで一貫した評価を実施する体制が整いました。

現在のJICAでは、事前評価においてプロジェクト実施の必要性・妥当性等を評価するとともに、「今後の評価計画」と「評価指標」を明らかにし、その後の継続的なモニタリング及び評価を通じて進捗を確認し、目標の達成を図っています。

(1) 事前評価

事前評価では、協力の必要性、予想される効果、計画内容の適切性などの観点から、案件実施の妥当性を評価のうえ、実施決定の判断や必要に応じた計画の修正などを行っています。事前評価の結果は、協力案件の背景、達成目標、妥当性などとともに、目標達成度を評価するための指標や今後の評価計画を盛り込んだ事業事前評価表としてとりまとめ、一貫した評価の基礎として活用しています。また、説明責任を果たすことを目的にホームページで事業事前評価表を公開しています（BOX2）。

現在、事前評価は全ての技術協力プロジェクト並びに開発調査において実施しています。JICAでは、より効果的な事業の実施に向けて、目標達成度を評

価するための的確かつ客観的な指標の設定を含め、事前評価の質の向上に努めています。また、「学習する組織」に向けての具体的な取り組みの一つとして、計画策定にあたり過去の類似案件の教訓をどのように活用したかを事前評価の項目に加え、事業事前評価表にも記載することとしました。

(2) 事後評価

案件別に行う事後評価では、協力終了後一定期間を経た案件を対象に、自立発展性（協力の効果が持続しているか）やインパクト（上位の目標に対する協力の効果は発現しているか、予期しなかった影響は見られるかなど）を中心に評価します。

事後評価の目的は、説明責任の遂行にあわせ、将来の事業のより効果的・効率的な実施に資する教訓を得ることにあります。JICAでは、評価結果を今後の協力の入り口の段階から活かしていくことを目的に、案件の発掘・形成を担う在外事務所が中心となって事後評価を行っています。

また、JICAの協力案件は、日本と開発途上国との共同事業として行われるものです。このためJICAは、協力実施中や終了時の評価を開発途上国側と合同で実施してきており、事後評価に関しても、開発途上国の参加を得て行うようにしています。特に、協力期間終了後に協力効果の持続・発展に努めていく主体は開発途上国であることから、日本の協力が活かされるように評価結果を開発途上国側に効果的にフィードバックしていくことも重要です。このためにも開発途上国側が評価へ参加することが重要であると考えています。

1 プロジェクト方式技術協力をより柔軟化した形で2002年度から導入された協力形態。協力の期間、規模、及び構成要素（専門家、研修員、機材など）の組み合わせは目標に応じて自由に選択される。「一定の成果を一定の期限内に達成することを目的に、その成果と投入・活動の関係を論理的に整理した協力事業」の定義に該当する事業は全て技術協力プロジェクトに分類され、プロジェクト方式技術協力ほか、専門家チーム派遣などの個別技術協力事業も技術協力プロジェクトに一本化された。

BOX2：結果重視の事業運営ツール（事業事前評価表）

JICAでは、事前評価の結果を事業事前評価表にとりまとめています。事業事前評価表には、協力対象国が我が国に協力を要請してきた背景・理由、プロジェクトの概要及び達成目標、評価結果（評価5項目に基づく実施の必要性・妥当性の総合分析結果）、外部要因リスク、今後の評価計画及び目標達成度を測定するための指標などが盛り込まれています。

事前評価では、結果重視の事業運営の考え方を基に、達成目標を掲げ、それを達成するために何を行うかといったプロジェクトの戦略が明確に策定されているかが重要となります。プロジェクトは何を目指しているのか、その目標を達成するために必要な活動や投入が計画の中に含まれているか、また協力開始後の継続的なモニタリング及び評価を通じて進捗確認が可能な客観的な指標が設定されているかを検証します。

JICAではこれらプロジェクトの戦略や評価指標が事業事前評価表に明確に反映されることに努めています。これにより、一貫した評価体制のもと、事業事前評価表は協力開始後もモニタリング・評価において活用され、結果重視の事業運営の重要な手段となります。また、事業事前評価表はホームページでも公開しており、誰がみても納得のできる内容であるかどうかを検証することも必要です。そのためにJICAでは、2004年2月に事業事前評価表の改訂を行い、より分かりやすく明確な形でプロジェクトの評価を掲載することを目指しています。

<事前事業評価表の記載内容>

1. 案件名
2. 協力概要（プロジェクト計画の概要・協力期間・協力相手先機関・協力金額など事前評価の対象となったプロジェクトの計画の概要を記載します。）
3. 協力の必要性・位置付け（プロジェクトの背景にある課題を明らかにし、相手国政府の国家政策上の位置づけや対象案件を日本が協力するに至った過程・理由などを説明します。）
4. 協力の枠組み（協力終了時や期待される波及効果と、その指標・目標値を記述し、目標を達成するために必要な成果・活動・投入及び満たされるべき外部条件や前提条件を明らかにします。）
5. 評価5項目による評価結果（評価5項目ごとの価値判断・制約要因などをまとめます。）
6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮（貧困・ジェンダー・環境・平和と紛争などの側面での負のインパクトやそれらをどのように考慮するかプロジェクトの戦略を説明します。）
7. 過去の類似案件からの教訓の活用（事業改善に向けて類似案件の評価結果から学んだこと及びその反映の状況を記述します。）
8. 今後の評価計画（中間評価・終了時評価・事後評価の実施時期を記述します。）

国名	事業名
ブラジル	東部アマゾン農村住宅・環境改善プロジェクト
メキシコ	メキシコ国立シナコスコ地熱十層発電事業実施計画プロジェクト
ホンジュラス	シエラボネ農村開発プロジェクト
エルサルバドル	シエラボネ農村開発プロジェクト
セネガル	安定化水ようろユニット・活動支援計画
ベトナム	ベトナム森林保護プロジェクト(フェーズ3)
ラオス	手元のための保護サービス強化プロジェクト
ホンジュラス	ホンジュラス国地方自治のための小規模農業支援プロジェクト
ラオス	ラオス森林保護プロジェクト
カンボジア	森林回復支援プロジェクト
ケニア	ケニア中東建設局管理強化計画フェーズ2

事業事前評価表の掲載画面例（<http://www.jica.go.jp/evaluation/before/index.html>）。年度及び協力形態別に事業事前評価表を掲載しています。

JICAは、案件別の事後評価を協力終了後3年を経た全ての技術協力プロジェクト案件を対象に実施しています。無償資金協力基本設計調査事業及び開発調査事業の両事業については、調査事業の事後評価の手法を検討しつつ、段階的に導入に取り組んでいます。

また、案件別の事後評価は在外事務所が主体となり、ローカルコンサルタントを活用して行うことから、現地の評価実施能力を勘案しながら、対象国を拡大しています。2002年度はインドネシア・ベトナム

・タイ・中国・フィリピン・ケニアなど、評価対象案件数が多く、事務所の実施体制も比較的整っている14カ国で導入を図りました（BOX3）。2003年度には、新たな対象国として7カ国を加えて実施中です。

JICAでは、日・英両語による「案件別事後評価実施マニュアル」の作成や電子メールなどの情報技術を活用した本部から在外事務所への支援の提供、遠隔研修技術を使った在外事務所向け評価研修の実施、在外事務所における評価の品質管理責任者（評

BOX3：協力効果は継続・発展しているか（案件別事後評価の導入）

JICAでは、事前から事後までの一貫した評価体制の確立に向けて、2002年度から案件別の事後評価制度を本格導入しました。

事後評価では、「インパクト（上位の目標に対する効果は発現しているか。政策、経済、制度、技術、社会、環境などの面に関して予期していなかった正負の影響はあるか。）」及び「自立発展性（協力終了後も協力の効果が持続しているか、効果の持続を促した要因・阻害した要因は何か。）」を中心に評価を行っています。

協力終了時の評価では自立発展性については予測・見込みを中心に検証作業を行っています。また、インパクトは、協力終了時点ではまだ必ずしも発現していないこともあります。その意味でも、事後評価はこれらを検証する重要な評価となります。また、将来、類似案件をより効果的・効率的に行うための教訓を抽出することも事後評価の重要な目的です。

2002年度の案件別の事後評価では、協力案件数が多く、事務所の実施体制も比較的整っているインドネシア・ベトナム・タイ・中国・ネパール・パキスタン・バングラデシュ・フィリピン・モンゴル・エジプト・ガーナ・ケニア・ザンビア・タンザニアの14カ国において、協力終了後3～6年を経た案件64件を対象に評価を実施しました。

その結果、これら対象案件の多くにおいて、上位の目標に対する一定の効果が見られ、なかにはタイの「パトムワン工業専門学校拡充計画」（旧プロジェクト方式技術協力）のように産業界へのメカトロニクス分野人材の重要な供給源として貢献し、専門学校から工科大学への昇格が決定した例や、インドネシアの「生ワクチン製造基盤技術」（旧プロジェクト方式技術協力）のように、協力開始前は輸入に依存していた麻疹及びポリオワクチンの自給を達成し、他の途上地域への輸出や技術移転を行っている例など、協力の効果が大きく実を結んでいる案件も少なくありませんでした。

その一方、ケニアの「ナショナル・ユース・サービス技術学院プロジェクト」（旧プロジェクト方式技術協力）のように貧困・低所得者層の若者に対する職業訓練に堅実に寄与し、卒業生の国家試験合格率や就職先からの高い評価の点で実績を上げているものの、当該国の経済不況のために卒業生の就職率は高いとはいえ、インパクトが限られる結果となっている例や、バングラデシュの「リウマチ熱・リウマチ性心疾患抑制パイロットプロジェクト」（旧プロジェクト方式技術協力）のように、当初計画ではパイロット地域での経験をもとに、他の地域へ展開することが意図されていたが、全国規模での実態調査や啓発活動のための予算・人員が確保できず、協力対象であったリウマチ熱心臓病抑制センターの機能が維持されているに留まっているような例もあります。

また、自立発展性に関わる阻害要因として多くの国に共通して挙げられているのが、実施機関の運営資金の不足、資金不足に伴う資機材の不足、職員の離職に伴う人員の不足の問題であり、自己収入の獲得を含め、協力終了後の運営資金の確保を考えた計画の立案及び技術移転の実施の必要性が教訓として少なからず指摘されています。

価主任)の配置など、在外事務所の評価実施体制・能力の強化に向けたさまざまな取り組みを行いながら(詳しくは本章「2-3 評価実施体制の強化」)、案件別事後評価の対象国の拡大を図っています。

なお、これら案件別の事後評価結果の要約はホームページで公開しています。

2-2 評価対象事業の拡大

JICAでは、開発途上国における技術協力プロジェクト事業や開発調査事業のほかに、自然災害などに際して救助チームや医療チーム等を派遣する国際緊急援助隊事業、また、ボランティア事業など国民の国際協力参加を目的とする事業、さらに開発途上国から日本国内に研修員を受け入れる集団研修事業など、多様な事業を行っています。これらの事業については、事業の性格の違いから技術協力プロジェクトで使用している評価手法をそのまま適用することは難しく、これまでさまざまな形で限定的な評価は行われていたものの、確立した手法による体系的な評価は行われていませんでした。

このためJICAでは、独立行政法人化をふまえ、これらの事業に評価を導入することを目指し、各事業の性格や実施面での特徴に合った評価手法を開発することから始め、体系的な評価の導入に向けた取り組みを図ってきました。そして国際緊急援助隊事業、草の根技術協力事業及び集団研修事業において、評価手法を含む評価の基本的な枠組みを策定のうえ、2003年度から試行的に評価を導入しています。また、青年海外協力隊・シニア海外ボランティアなどのボランティア事業については、2002年度に評価の枠組みを策定し、2003年度には評価の具体的な方法について検討しています。

今後は、実際に評価を行った結果に基づいて評価手法のさらなる改善を図り、これらの事業における評価体制の確立に引き続き取り組んでいく予定です。また、得られた評価結果を活用して、事業のより効果的・効率的な実施に取り組んでいくつもりで

す。以下に新たに評価を導入した4事業の評価手法の概要を紹介します。

(1) 国際緊急援助隊事業

自然災害に対する緊急援助の評価は、欧米諸国においても未だほとんど行われておらず、確立した評価手法はありません。このためJICAでは評価導入にあたり、開発援助に関するDACの評価5項目のほか、複合災害に関するDACや他の国際機関の評価項目や災害救助活動における「7つのRights(適切性)」などを参考に、評価項目をはじめとする評価手法の検討を行いました。また、実際に適用できるかを調べるための試行的な評価として、トルコの地震災害医療チーム(1999年度派遣)、台湾の地震災害救助チーム(1999年度派遣)、モザンビークの洪水災害医療チーム(2001年度派遣)の3案件を対象とした事後評価を2001年度から2002年度に行いました。

JICAでは、その結果をふまえて、「迅速性(Speed)」、「ターゲット・グループ(Target)」、「現地活動(Operation)」、「プレゼンス(Presence)」からなる国際緊急援助隊評価4項目(STOP)を策定し、評価時期、評価調査方法、実施主体などとともにとりまとめた「国際緊急援助隊評価ガイドライン」を2003年3月に導入しました。2003年5月に発生したアルジェリア地震災害救助チーム派遣では、同ガイドラインに基づき、STOPを適用した評価が早速行われました(BOX4)。



国際緊急援助隊医療チーム。テント内の診療の様子。

BOX4：国際緊急援助隊の評価

1997年以降、行政改革の流れの中で、JICAは災害緊急援助についても「客観的な事業評価の指標を設定したうえで、外部評価を実施するとともに、外部評価の内容を国民にわかりやすい形で情報提供する」ことが提言され、災害援助事業に対する評価手法の確立が求められました（2001年12月「特殊法人等整理合理化計画」）。

国際緊急援助隊事務局は、上記の提言を受けて2001年度にモザンビークでの洪水災害医療チーム（2000年3月派遣）、2002年度にトルコの地震災害医療チーム（1999年8月派遣）と台湾の地震災害救助チーム（1999年9月派遣）について試行的に評価調査を行い、2002年3月に災害援助の評価手法となる「国際緊急援助隊評価ガイドライン－STOP the Pain」を策定しました。

本評価の目的は、事業の改善と国民への報告（透明性・説明責任の確保）です。ガイドラインでは評価の視点として迅速性（Speed）、ターゲット・グループ（Target）、現地活動（Operation）*、プレゼンス（Presence）の4点「STOP」に絞り、それぞれの項目において達成状況を測る目安や指標、必要情報を予め設定しました。

報告の種類やタイミングについても、これまでは「隊員活動報告書」をもって終了としていたところを改め、活動終了後、一定期間の後に必要情報や統計データを収集したうえで「評価報告書」を作成し、さらに評価の客観性を高めるためにチームの派遣から1年後を目処に外部有識者による「外部評価報告書」を作成することにより、評価体制の充実を図ることにしました。

2003年5月に発生したアルジェリア地震に対する救助チームや医療チームの派遣は、本ガイドラインの初の適用事例となります。同評価では、隊員アンケートの集計・分析をほぼ終了した時点においては、主として事業改善に向けての教訓・提言事項が確認され、これらに基づくフィードバックとして既に必要機材の追加購入など改善作業に着手しています。今後、本ガイドライン作成の主眼のひとつである「外に向けての評価結果の公開」のために、事務局では「評価報告書」を作成し、さらに外部評価を実施します。

なお、アルジェリア地震に対しては救助チーム、医療チームに続いて専門家チームも派遣しましたが、専門家チームの活動は技術移転が主目的であり、直接被災者に対して救援活動を行う救助チームや医療チームとは性質が異なります。そのため、2002年7月にパプアニューギニアの火山噴火災害に対して派遣した専門家チームについて2003年度に現地評価調査を試行的に実施し、別途評価ガイドラインを策定する予定です。

* Operationの項目では細項目として「情報」、「要員」、「技術」、「資機材」及び「調整・連携」の5項目について評価します。



トルコ地震災害医療チーム派遣。生存者救助の瞬間。

(2) ボランティア事業

ボランティア事業に関しては、これまで青年海外協力隊のチーム派遣を対象に評価を行ってきており、その際には、技術協力効果に加え、青年育成や相互理解の促進といった事業特有の観点からも評価してきました。

ボランティア事業への体系的な評価導入にあたり、JICAでは、こうしたチーム派遣の評価経験もふまえつつ、事業の性格に合った評価手法の検討を進めてきました。そして、JICAにおけるボランティア事業の今後のあり方に関する調査研究（「21世紀のJICAボランティア事業のあり方」2002年度）の結果などを検討し、ボランティア事業を3つの視点（①途上国の社会的・経済的発展への協力、②途

上国との親善と相互理解の深化、③ボランティア経験の社会還元）から評価することにしました。具体的な指標として、派遣計画の妥当性や活動計画の達成度、途上国の日本に対する理解度や日本の途上国に対する理解度の変化、参加者のボランティア経験に対する満足度や経験活用度、社会還元活動への貢献度、JICAの派遣制度に対する参加ボランティアや開発途上国側の満足度などを設定するとともに、2003年度は調査方法を検討しています。

JICAでは、ボランティアや開発途上国側関係機関、さらにボランティア周辺の国内関係者などへのアンケートの試行、評価項目を反映したボランティア報告書の様式変更などを通じ、3つの視点に基づく評価の導入に取り組んでいるところです（BOX5）。

BOX5：ボランティア事業の評価

青年海外協力隊やシニア海外ボランティアなどのJICAボランティアは、受入国の人々と一体となって活動を展開しています。この背景には、現地の人々の中に入り込んでいくことによってお互いの慣習、文化等を理解しあうことができ、なおかつ相手国の経済・社会の発展のための協力活動をより効果的に行うことができるといった考え方があります。また、JICAボランティアと現地の人々との草の根レベルの交流を通じて双方の国民の相互理解が進んでいくことは、お互いの友好関係が発展することのみならず、受入国の住民が有する潜在的な協力ニーズを見出し、わが国がさらに効果的な協力を行っていくことにもつながっています。

また、JICAボランティアは、帰国後国際協力分野をはじめ国内外の幅広い分野で活躍していますが、開発途上国での貴重な経験を引き続き社会に還元していくことは、この事業への参加者の帰国後の「責務」とも言え、JICAはそのために帰国ボランティアへの支援をさらに充実していかなければなりません。

このような考え方から、JICAボランティア事業においては、「途上国の経済的・社会的発展への寄与」に加え、「途上国との親善と相互理解の深化」及び「ボランティア経験の社会への還元」を評価の視点としています。これら3つの視点はJICA事業の目的である「発展への寄与」を中心に相互に関連しているという点にも留意する必要があります。

なお、公募制を柱としているJICAボランティア事業は参加する国民一人ひとりが主役であり、その参加者の意思と能力が相手国のニーズを満たすべく最大限発揮されるように支援していくことがJICAに課せられた使命です。この意味から、事業評価においても「JICAの支援制度が参加者・日本国民・受入国の人々にとって適正なものであるか」といった視点を含めるべきと考えています。また、このような評価が公正になされるためにも、ボランティアの活動やその成果について、より具体的・積極的な情報公開を推し進めていく必要があります。



小学校で歯磨きの指導をする協力隊員の様子(ホンジュラス)

(3) 草の根技術協力事業

草の根技術協力事業は、開発途上国の地域住民の生活向上を直接支援するために、NGOなどからの提案をJICAが支援する形で行うパートナーシップ事業であり、これまでのNGOなどとの各種の連携事業形態を統合して2002年度に導入された国民参加型事業です。

NGOなどとの連携は、近年、欠かせないものとなってきており、JICAにおいても多くの連携事業を実施しています。しかしながら、これらの事業についてはこれまでは評価の対象とはなっていませんでした。JICAでは、草の根技術協力事業の導入にあたり、草の根レベルの国民参加型事業との性格をふまえて評価手法を検討し、2003年度から評価を導入しました。

同評価は事業実施団体（NGOなど）が行い、その結果をJICAと共有する形で実施されており、事業の妥当性、目標達成状況、自立発展性、類似案件の形成・実施の参考となる教訓・提言の抽出に焦点を当てた内容となっています。また、国民参加型事業としての性格をふまえ、市民の国際協力理解や参加に資する活動の実績及び成果、事業実施過程での経験の日本社会への還元の数合わせなども評価の項目として盛り込まれています。このほか、草の根技術協力事業の特性をふまえ、開発途上国の住民のニーズを的確に把握してこれに柔軟に対応し、草の根レベルならではのきめの細かい協力活動を行うために、モニタリング活動を重視していることも特徴の



NGOを実施団体とした草の根技術協力「エルメラ県における保健教育促進プロジェクトフェーズ2」（東ティモール）の活動風景。「食物3大栄養素」を現地スタッフが広められるように、NGOスタッフが教えている様子。

一つとして挙げられます。

(4) 集団研修事業

集団研修事業では、これまで各集団研修コースにおいて毎年のコース終了時に実績や研修の成果についての評価を行ってきました。しかしながら、評価の方法は必ずしも整理されておらず、体系的な評価は行われていませんでした。JICAでは、開発途上の多様化するニーズに的確に応え、より効果的な研修事業を行っていくために、研修事業の見直しに取り組んでいます。その一環としてコース設置から終了までの体系的な評価を導入することにしました。

2003年度から導入された同事業の評価では、まずコース設置にあたり、JICA事業としての優先度や集団研修の位置付けとの整合性、在外研修等の代替手段との比較、コース内容の妥当性などの観点から総合的な評価を事前評価として行います。また、コース参加による研修員の技術・知識の向上についての到達目標と、その達成状況を確認するための具体的な方法を設定します。毎年度のコースでは、これに基づいて到達目標の達成状況の確認と当該年のコースの見直しを行い、次年度のコース運営に反映します。そしてコースの終了前にそれまでのコースの実績をふまえ、コースの実施及び内容の妥当性、コース実施の効果などについての総合的な終了時評価を行い、コースの終了または継続を決定することとしています。



集団研修「コンピュータ（Webアプリケーションサービシステム設計者B）」。コンピュータネットワーク構築実習の風景。集団研修では、様々な国から研修員を受け入れている。

2-3 評価実施体制・能力の強化

事前から事後までの一貫した評価体制の導入や評価対象事業の拡大に伴い、JICAが行う評価は近年、種類も数も大幅に増加しました。それとともに、評価結果のフィードバックの強化に向けて評価そのものの信頼性や有用性、すなわち質の一層の向上が求められています。

こうした評価の質・量両面での拡充に対応するために、JICAでは評価実施体制の強化や事業関係者の評価能力の向上に取り組んでいます。

(1) 評価主任制度及び評価ネットワークの導入

第1部第1章で触れたように、JICAでは、個別案件の評価は事業実施部門（本部内事業実施部署及び在外事務所）が主体となっており、評価監理室がこれを支援・監理しています。同実施体制のもと、評価に関わる知識を共有し、評価の質の向上と評価結果の事業へのフィードバックの強化を図るために2003年度から評価主任制度及び評価ネットワークを導入しました。

評価主任制度は、事業実施部門の各部署に評価の品質管理と評価結果の事業改善への活用推進にあたる評価主任を任命・配置するものです。本制度は各部署の事業内容をふまえ、より現場に即した形で適切に評価の質の管理と評価結果の活用を図っていくことを目的としています。評価主任は、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（合計92名）が配置されており、評価実施に際しての技術的助言・指導、評価に関わる知識の共有の促進などを通じ、各部署での評価の質の向上と評価結果の活用の推進に取り組んでいます（BOX6）。

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設置されたのが評価ネットワークです。ネットワークでは評価監理室が運営する電子メーリング・リスト（EVA-NET）の活用などを通じ、メンバー全員に共有される形で評価に関する質問のやりとりや情報・意見交換が可能となっています。

また、ネットワークには国際協力専門員によるアドバイザリー・グループが設けられており、特定分野の専門知識が必要な質問が評価主任から寄せられた場合には、これらの国際協力専門員の協力を得て、

BOX6：評価主任の声

私の所属する社会開発調査部では、援助対象国における社会開発分野（運輸交通、地域開発、教育、医療、水資源、環境、通信等）に関する長期的な開発計画を策定することを目的とした「開発調査」に関する業務（調査実施に関する計画、実施、実施後のモニタリング・評価等）を行っています。

このような「開発調査」については、案件形成段階から実施後の評価まで統一的な視点で評価を行えるよう「開発調査評価ガイドライン（案）」を作成しており、平成13年度からこれに基づいて殆どの案件を対象に事前評価を行っています。事前評価表を作成した案件数は増えてきましたが、ホームページでも公開しているので読み手により分かりやすく記述することや、分野ごとの特徴に合った事前評価のポイントを整理し案件ごとのばらつきを無くしていくことが今後も大切だと思っています。

また、開発調査を担当している部署（当部の他に農林水産開発調査部、鉱工業開発調査部）では評価主任と評価関係者の間で各部署での評価の実施状況や課題等について情報共有するとともに、開発調査の特徴を踏まえた今後の評価の進め方に関する検討を行っています。

このような取り組みを通して、事業部における評価の内容が一層充実しJICAの内外においてより役立つものとなるよう、他の評価主任や職員の皆さんとこれからも協力していきたいと思っています。

（JICA社会開発調査部社会開発調査一課評価主任 角前庸道）

質問に応えるサポート体制が確保されています。

ネットワークを通じて得られた情報や知識は、評価主任により各部署での評価の質の向上とフィードバックの強化に活用されるとともに、評価監理室による評価手法の開発や改善にフィードバックすることができます。

(2) 評価研修の拡充

JICAでは、JICA職員・専門家・コンサルタント・開発途上国側関係者など、JICA事業の評価に関わる幅広い関係者の評価能力の向上に向けて、研修の拡充に取り組んでいます。

まずJICA職員については、「JICA事業評価ガイドライン」の作成にあわせ、2001年度から2002年度にかけて本部職員を対象に、評価の枠組み・手法に関する研修を15回にわたって行い、300名が参加しました。また、評価の質の向上に中核的な役割を担う評価主任に対する指導者研修を重点的に行っています。

他方、在外事務所主導型案件の増加や案件別事後評価の導入に伴って在外事務所が行う評価の件数が増える中、その評価能力の向上が重要な課題となっています。これに対応するために2003年度からテレビ会議システムを活用し、遠隔研修による在外事務所員向け研修を導入しました。同研修は、遠隔研修に豊富な経験を有する世界銀行開発研究所（WBI）と共同でカリキュラム開発を行った英語による研修で、第1回の研修は2003年6月にインドネシア事務所とフィリピン事務所を対象に実施されました（BOX7）。JICAでは、JICAのテレビ会議システム（JICA-Net）及び世界銀行の同種のシステムを活用して在外事務所に対する研修を拡大していく予定です。

次に、技術協力のために開発途上国に派遣する専門家については、これらの専門家に対する派遣前の集合研修の一環として、2001年度から「モニタリング・評価研修」を行っています。同研修は、JICAにおけるモニタリング・評価の考え方と手法についての理解を目的とした約1週間の実践的な研修で、2002年度には8回の研修を行い約300名の専門家が受

講しました。

また、コンサルタントに関しては、評価に携わるコンサルタントの能力向上は評価の質の向上に欠かせないとの認識のもと、評価人材育成への貢献の観点から、国際開発高等教育機構、国際開発センターなどの外部研修機関が行うコンサルタント向けの評価研修にカリキュラムへの助言や講師の派遣を通じて協力しています。

開発途上国側関係者については、2001度から開発途上国の評価担当部署の職員を対象に研修コース「ODAプロジェクト評価セミナー」を国際開発銀行（JBIC）と共同で実施しており、2002年度には18カ国19名を受け入れました。開発の主体である開発途上国側関係者の評価能力の向上は、効果的・効率的な援助の実施に必須です。JICAでは、開発途上国側関係者の評価能力の向上をさらに支援するために、在外事務所向け遠隔研修のノウハウを活かし、遠隔研修技術を活用した開発途上国側関係者向け評価研修の実施などにも今後取り組んでいくこととしています。



評価主任を対象とした研修プログラムの演習の様子。事例を用いた演習を通して事業評価の品質管理のための実践的知識の習得を目指す。

BOX7：JICA/世界銀行開発研究所（WBI）共同の評価研修(遠隔研修)

JICAでは、50か国以上の開発途上国で日本人職員およびナショナル・スタッフがプロジェクト管理に携わっています。現在、在外事務所の果たす役割、機能の強化が図られる中、これら在外事務所員の評価能力向上は大きな課題になっています。JICAでは、できるだけ効率的、効果的に在外事務所員に対して評価についての研修を実施する方法はないかと検討した結果、テレビ会議システム（JICA-Net）を活用しての遠隔研修を実施することになりました。

アメリカ合衆国ワシントンDCに本部がある世界銀行開発研究所（WBI）は、“Global Development Learning Network（GDLN）”というテレビ会議システムを活用して世界各国に各種の遠隔研修を実施しています。JICAはこのWBIと共同で、1年かけて評価についての遠隔研修の開発を行いました。この研修は1回3時間の講義を5回シリーズ(計15時間)で配信し、評価の基本となる理論・手法を丁寧に講義するとともに、参加者の理解を深めるために演習・議論・質疑応答を組み込んでいます。参加者は演習結果を電子メールで講師に提出し、それに対して講師が電子メールあるいは実際の配信時にコメントを返すなど、講義のみではなく、参加者・講師双方向のやりとりを重視しています。また、評価の理論だけではなくJICAのプロジェクト管理において評価の概念、手法をどのように適応するかという具体的な説明を多く挿入していること、また、JICAのプロジェクトを事例として講義で用いることで参加者が実際のプロジェクトの評価に携わるイメージを持ちやすいようにしたことなどが特色です。

2003年6月に実施した第1回の研修では、インドネシア・フィリピン・東京・ワシントンDCをテレビ会議システムで結び、JICAインドネシア事務所員、JICAフィリピン事務所員、JICA本部職員32名が参加しました。そして、ワシントンDCのWBI本部とJICA本部から講師が講義を行いました。参加者はほとんどが全回に出席し、演習も全課題を提出しました。また、講義終了後に「配信中にこういう説明があったが、この場合はどう考えればいだろうか。」といった質問が電子メールで送られてくるなど非常に熱心でした。さらに、配信中の質疑応答や議論でも各事務所から「評価の手法」や「JICA職員がより質の高い評価を監理するための方策」など、多くの質問や議論が活発に行われ、距離や時差を感じさせない研修となりました。テレビ会議方式で複数の事務所を結ぶことにより、直接話す機会が少ない他国の事務所員と一緒に研修を受け、互いの経験を共有するという経験も、大きな刺激になったようです。研修終了後に実施した評価では、参加者の8割近くが「質が高い研修だった」、7割が「有益な研修だった」と回答しています。評価監理室では、次回の配信に向け、さらに研修内容の充実を図ることにしています。



テレビ会議システムを活用した遠隔研修。日本側からの配信の様子。

(BOX7続き)

参加者からのコメント

本研修に参加したインドネシア事務所業務課ナショナルスタッフ（Senior Program Officer in Program Division）のDinur Krismasariさんからのコメントを紹介します。

まず始めに、JICA本部とWBIに対し、素晴らしい研修の機会を与えてくれたことに感謝します。

JICAとWBIによる合同講義や、集中的な演習と討議によって知識を広げるとともに、分析能力を向上させ、評価事業における多様な手法を活用する技術を身に付けることができました。

今回は、遠隔研修ということでしたが、初めは遠く離れた場所とのコミュニケーションに慣れることに時間がかかりました。しかし、最終的には円滑なコミュニケーションが可能になり、東京とワシントンからの講義のなかで効果的なやり取りを行い、また、フィリピンからの参加者と評価業務上の経験や実践での問題・課題を共有することができました。講義をとおしてできたこのような関係は、今後JICAの本部や同地域の他の在外事務所のスタッフとの間でのより有用なネットワーク構築に役立つと思います。

私は1995年からJICAに勤務するナショナルスタッフです。本コースはプロジェクトのモニタリングや事後評価、将来においては、インドネシアにおける要望調査のプロセスの一環としての事前評価に向けて、われわれの実務能力の向上を図るうえで有用なかつ貴重な研修であったと考えています。モニタリング及び評価のより専門的・実践的な項目を追加するなど、カリキュラム内容を拡大し、本コースが今後も継続して実施されることを期待します。



本研修を修了したインドネシア事務所ナショナルスタッフのDinur Krismasariさん

2-4 評価手法の開発・改善

実施体制の強化とともに、評価の量的・質的拡充への対応に向けて、JICAは評価のツールとなるガイドラインの整備や、評価をさらに有用なものとするための評価手法の開発・改善にも取り組んでいます。

(1) ガイドラインの改定

JICAは、2001年度に評価の実施方針とプロジェクト評価手法の枠組みを体系的に整理した「実践的評価手法-JICA事業評価ガイドライン」を発行しました。しかしながら、同ガイドラインが作られた時点では、事前から事後までの一貫した評価体制は

本格的に導入されておらず、ガイドラインの説明も終了時評価が中心となっていました。このためJICAでは、事前評価や事後評価の説明の充実を含め、一貫した評価の実施に役立つように2004年2月にガイドラインを改訂しました（BOX8）。

また、新ガイドラインでは、評価の質の向上に向けて、これまでの評価や外部有識者評価委員会による2次評価（詳しくは「第3部 外部評価-外部有識者評価委員会による2次評価」）を通じて抽出された課題をふまえ、評価の計画から評価結果の報告に至る各段階の説明や事前から事後までの各評価における主眼と留意すべき点などについての記述を強化しました。

BOX8：評価手法の開発・改善（JICA事業評価ガイドラインの改訂）

2002年の4月から本格的に事業運営に導入されたJICA事業評価ガイドラインは、JICA全職員やJICA事業に開発途上国で携わる専門家に配布され、主に終了時評価において活用されており、評価監理室には協力の現場から評価についての具体的な質問や相談が、数多く寄せられるようになりました。また、ホームページを通じての公開や出版により、JICAの関係者以外の方からもお問い合わせや「参考になった」という声を多くいただいています。

しかしながら、その後、評価の役割がますます重要視され、評価の拡充・強化に向けた取り組みが加速化する中、評価実施をめぐる状況は大きく変化し、事前評価が本格的に実施されたほか、また、2002年度からは個別案件の事後評価も導入されました。こうした状況の変化を踏まえ、より質の高い評価を実施していくために役立つ「手引き」を提供することを目的にJICAは事業評価ガイドラインの改訂を行いました。

改訂のポイントは、まず、事前から事後までの一貫した評価体制の導入に対応し、事前、中間、終了時、事後の各段階の評価及びモニタリングについて、事業サイクルに沿って詳しい説明を盛り込みました。さらに、評価の質の向上に向けて、JICAにおけるプロジェクト評価手法の考え方がよりきちんと理解され、実際の評価に適用されるように説明を強化するとともに方法論を整理しました。

改訂ガイドラインは、評価の基本的な考え方・手法について説明した「概論編」と、各種評価を実施に行う際のポイントをまとめた「実務編」という2本立ての構成になっています。「概論編」にあたる部分においては、「プロジェクトがどのように行われどのような結果を生み出したかを検証し」、「総合的にプロジェクトは実施した価値があったかを判断し」、「今後の事業改善に役立てるための教訓を導き出す」ことが評価であることを説明するとともに、従来のJICAの基本的評価手法について、より明確かつ体系的に理解できるよう考え方や用いられているツールについての説明を強化しました。

「実務編」にあたる部分では、事前、中間、終了時及び事後の各段階の評価ごとに、「評価の目的（何のために評価を行うのか）」、「評価の視点（どのようなところに気をつけて評価を行うのか）」及び、「結果の分析・活用（どのように調査結果を分析し、評価結果を活用するか）」の3点について概説するとともに、各段階での主な評価の視点を「計画」、「実施プロセス」、「DAC評価5項目」の3つの角度からとりまとめた「チェック・リスト」をつけています。

また、実際の評価にどのように適用したら良いかを考える際の参考となるように、評価に携わる関係者がしばしば直面するような問題を「よくある質問」にまとめ、問題解決に向けたアドバイスとともに、巻末に資料として掲載しました。

さらに、実際に評価に携わる関係者にとって「使える」、実用重視のガイドラインを目指し、評価実施の手順に沿って段階ごとに調査や分析方法の説明を行うとともに、これまでの評価を通じて蓄積された知識をもとに多数の事例や「よくある質問」を盛り込んでいます。

新ガイドラインはJICA内外に広く配布されており、JICAホームページでもアクセスすることができます。また、新ガイドラインの英語版も作成する予定です。

このほかにも、案件別事後評価の実施のためのマニュアルを日本語・英語で作成するなど、JICAでは

方法論の整理とマニュアルの整備に努めています。

（2）評価結果の活用—評価結果の総合分析

JICAでは、評価結果の活用とフィードバックの強化を目指しており、2001年度にJICAにおける評価結果のフィードバック状況について調査を行い、報告書「評価結果のフィードバック—組織・事業の学習プロセスとしてのフィードバック」をとりまとめました。その際に評価結果が事業に活用されない理由の一つとして抽出されたのが、個別案件の評価から得られた教訓は必ずしも概念化・一般化されておらず、使いにくい面があることが制約になっていると

いうことでした。この結果をふまえて導入したのが「メタ評価」を使った「評価結果の総合分析」です。

2001年度から新たに導入された同評価は、特定の課題やサブセクターの複数案件における評価結果を集め、同課題やサブセクターの事業に共通する傾向や問題、複数の案件の比較によって得られるグッド・プラクティスなどを再分析し、よりフィードバックをしやすい一般化された教訓を抽出しようとするものです。2001年度には、人口・保健医療分野のプロジェクト55件の終了時評価を中心に取り上げて、総合分析を行いました。

また、2002年度からは今後の類似案件形成へのフィードバックを目的に、目標達成に向けた協力アプローチの有効性に焦点をあてた総合分析を行っています。対象分野は、課題別指針への反映を念頭に、課題チームの設置済の重要課題分野を取り上げて実施しており、2002年度には「農業・農村開発(普及)」、2003年度は「初中等教育／理数科分野」、「貧困削減／地域社会開発」、及び「情報通信技術：『IT人材育成』と『各分野でのIT活用』の視点から」を総合分析のテーマとして取り上げています。(総合分析の事例は「第4部 国別事業評価・特定テーマ評価」に掲載。また、「第2部第1章 2001年度個別案件評価の概要と評価結果の総合分析」も評価結果の総合分析です。)

さらに、外部有識者による2次評価を2002年度に新たに導入し、「評価の評価」を行いました。(詳しくは本章「2-5外部評価の拡充」及び「第3部第1章 外部有識者評価委員会による2次評価結果」)

(3) プログラム・レベルの評価手法の開発

効果的な事業の実施のためには、図1-1 (10頁)のとおり「政策－プログラム－プロジェクト」の体系が「目的－手段」の関係により適切に構築され、個々の事業が同体系に位置づけられて実施されることが必要です。JICAにおいても、現在、このような体系的なアプローチを強化しているところですが、現時点で事後評価の対象となるプロジェクトの多くは当初計画時点で、そうした体系が構築されて

いなかった状況にあります。

一方、今後の体系の構築にあたっては過去から学ぶことも必要です。そこで、JICAでは、国別事業評価や特定課題の協力プログラムの評価において、過去のプロジェクトを事後的にプログラムとみなし、評価を実施しています。具体的には、個々のプロジェクトをプログラム・アプローチ・ロジック・モデル²にとりまとめ、政策やプログラムの中に位置付けて評価しています。これにより、特定課題に対する協力として「JICAがこれまで行ってきた協力は全体として見た場合に整合性があったか」、また「全体としてどのような効果があったか」、さらに「当該課題分野に対する効果的な協力のためには今後、どのような協力を組み合わせて行うことが必要か」、といった提言・教訓を抽出することを狙いとしています。

JICAは、特定テーマ評価「人口・健康セクター／USAID連携パート1」(2000年度)で、フィリピンにおける人口・家族計画分野を対象にプログラム・アプローチ・ロジック・モデルを試行的に導入しました。さらに、2001年度においては感染症分野の協力を対象とした同評価のパート2で同モデルのさらなる改善をはかり、他援助国・機関との投入のあり方の比較を行うことでJICAの協力の特徴を浮き彫りにしたほか、対象となった感染症が複数あったことから、それらの感染症ごとにインパクトの評価を行いました。

また、国別事業評価においても、従来重点分野別に個々の案件を取りまとめて分野の評価としていましたが、「ホンジュラス」(2001-2002年度)、「パナ

- 2 メタ評価とは、一連の評価結果を総合的に分析し、共通する傾向や特徴的な傾向を評価結果として抽出する評価のことを言う。また、評価の出来ばえについての評価(評価の評価)の意味でも使われる。メタ評価は、既存の評価結果を使った再分析という点でそれ自体が評価結果の活用であるほか、複数の評価結果を使った分析を通じ、より広い範囲から事業にかかわる課題や問題の認識を深め、評価結果を概念化・一般化することができる。従って、より事業にフィードバックしやすい教訓が抽出できるとのメリットがある。
- 3 プロジェクトレベルのロジックモデルを統合・整理・分類することによりプログラム・レベルのロジックを構成するモデル。プログラム全体としての、目標、アウトプット、投入やこれら要素の因果関係、指標及び外部条件等を取りまとめている。

マ」(2001-2002年度)、「セネガル」(2002-2003年度)においては、プログラム・アプローチ・ロジック・モデルを活用して、事後的に上位目標が共通なプロジェクトをプログラムとして整理し、より体系的な評価の実施に向けての試行を行いました。(詳しくは「第4部 国別事業評価・特定テーマ評価」)

(4) NGOとの連携

—「草の根型」事業の評価手法の開発

JICAではNGOとの連携による協力事業が多数実

施されていますが、そうした事業の評価はこれまであまり行われてきておらず、確立した評価手法もありませんでした。このためJICAは2001年度からNGOとの連携協議機関である「NGO・JICA定期協議会」の下部機関として「NGO・JICA評価小委員会」を設け、NGOと共同で、連携事業として行われてきた地域住民に直接裨益する「草の根型」事業の評価手法の検討を行ってきています (BOX9)。

そしてその一環として2001年度にはインドネシア「南スラウェシ州コミュニティ貧困エンパワメ

BOX9：評価におけるNGOとのパートナーシップ (NGO・JICA評価小委員会)

NGO・JICA評価小委員会は、NGOとの連携協議機関である「NGO・JICA定期協議会」の下部機関です。同委員会の目的は、評価を通じてNGOとJICAの間の情報・知見を共有し、相互学習を図るとともに、互いの事業及び連携事業のより効果的な計画、実施、評価に向けた教訓・提言を抽出することにあります。

同目的のもと、インドネシア「南スラウェシ州コミュニティ貧困層エンパワメント・プログラム」及びミャンマー「乾燥地域における生活用水供給計画」の合同評価では、草の根型の連携事業に対する試行的な評価を行い、草の根型の事業をより効果的に行うための教訓や、評価に盛り込むべき視点についての提言を抽出しました。また、2003年度からの総合分析では、上記提言・教訓を盛り込んで作成した評価項目に基づいて評価対象8案件を横断的に分析のうえ、評価項目の適用可能性を検証するとともに、これら事業に見られる共通の傾向等の分析を通じ、より効果的な事業の実施に向けての教訓と、これに向けてモニタリングや評価をどのように活用していくかについての提言を抽出する作業を行っています。総合分析の結果は2003年度中に報告書にまとめるとともに、公開セミナーを開催して幅広い関係者にフィードバックする予定です。

NGO・JICA評価小委員会のメンバー(2003年時点)は次のとおりです。なお、本委員会は約2か月に1回の割合で開催しています。

メンバー(アイウエオ順/敬称略)：

青木美由紀 特定非営利活動法人 シェア=国際保健協力市民の会
大島歩 JICA
小林雪治 JICA
佐藤和明 JICA
鈴木薫 JICA
田中博 特定非営利活動法人 ヒマラヤ保全協会
玉林洋介 JICA
徳田小矢子 JICA
中田豊一 参加型開発研究所
長畑誠 国際協力NGOセンター
榊岡真穂実 JICA
三輪徳子 JICA
渡辺綱市朗 社団法人 セーブザチルドレン
和田信明 特定非営利活動法人 ソムニード・サンガム



NGO・JICA評価小委員会の様子。グループに分かれ評価方法について議論を進めている。

ント・プログラム」、2002年度にはミャンマー「乾燥地域における生活用水供給計画」の合同評価を行いました。また、2003年度には検討をさらに深めるために、草の根技術協力事業の前身にあたる開発パートナー事業（NGOによる公募型案件）の協力案件8件の総合分析を行っています。

（5）他の援助国・機関との合同評価

ミレニアム開発目標や貧困削減戦略をめぐる動きに示されるように、近年、国際社会では、開発目標の達成に向けて、開発途上国のオーナーシップを尊重しつつ援助国・機関が協調して取り組んでいくことが重視されています。そうした中、評価に関しても、合同評価の重要性についての認識が高まっており、援助国・機関の評価担当部署の代表で構成されるOECD・DAC（経済協力開発機構開発援助委員会）の評価ネットワーク（旧評価作業部会）の年次会合においても、合同評価が毎回主要議題の一つとなっています。

合同評価は、単一の援助国・機関による援助のみを対象としたのでは検証が難しい、ある途上国の一つのセクターや課題全体に対する援助効果の評価に有益であるほか、関係者がまとまって評価を行うことによる開発途上国側の手続き面の負担の軽減、開発途上国を含む関係者間での評価手法の共有化など、さまざまな面でのメリットがあります。

JICAでは、これまでも世界銀行、国連開発計画（UNDP）などの国際機関、米国国際開発庁（USAID）、カナダ国際開発庁（CIDA）、イギリス国際開発庁（DFID）などのほかの援助国と連携して事業を行うとともに、合同評価を実施してきており、最近ではCIDAとの「日加合同平和構築評価」（グアテマラ、カンボジア）、USAIDとの「人口・健康セクター／USAID連携」などの合同評価を行っています。（詳しくは「第4部 国別事業評価・特定テーマ評価」）

また、DAC評価ネットワークのメンバー9カ国及び4国際機関により2001年度から実施中の「開発途上国の基礎教育に対する支援についての合同評価調

査」（ケース・スタディ国：ボリビア、ウガンダ、ザンビア、ブルキナ・ファソ）にも、運営委員会のメンバーとして参加のうえ、基礎教育分野におけるJICAの経験に基づいて、評価の枠組み作り、現地調査の実施、評価結果の分析のプロセスを通じ積極的に貢献しています。

2-5 外部評価の拡充

評価の客観性の向上に向けて、外部評価の拡充が求められています。JICAでは、外部有識者の評価への参加を得ることは、客観性の確保に加え、有識者の専門的な知見の活用を通じ評価の質の向上に資するとの認識のもと外部評価の拡充に取り組んでいます。

特に、事後評価に関しては、事業運営管理を主な目的とする事前から終了時までの評価に比べ、学習と説明責任が目的の中心となります。このことから、専門的知見に基づく教訓の抽出や客観性の確保の点で外部評価の有用性が高いため、評価調査の外部委託などを通じこれを積極的に進めています。

また、事業運営管理を目的に、実施責任者であるJICAが主体となって行う評価（内部評価）に関しても、客観的なデータ・情報に基づいた質の高い評価の実現に向けて自助努力のうえ、公表を通じて外部からの検証を受けていくことが必要です。さらに、より外部からの視点の入った評価の実施に向けて、外部第三者の評価調査団参団やアドバイザーとしての参加、内部評価結果に対する第三者レビューなどに取り組んでいます。

そして、こうした外部評価の拡充に向けて、大学・研究機関・学会・民間・NGOなど国内の幅広い外部有識者・機関とのパートナーシップの構築を進めています。

また、今後は開発途上国の外部有識者・機関への評価の委託や、これら有識者・機関によるJICAの評価に対する2次評価の実施も推進していくこととしており、案件別の事後評価において第三者レビューを導入中です。そしてそのために、開発途上国の評価

学会をはじめ、開発途上国の有識者・機関とのネットワークの拡大に現地レベルで取り組んでいます。

(1) 評価調査の外部委託

JICAでは、従来から評価調査に大学・研究機関関係者やコンサルタントなどの参加を得ることにより、外部有識者の評価への参加を図ってきました。特に、

1999年度からは評価調査そのものを評価対象分野に専門知識を有する外部機関への委託しており、2002年度には、ホンジュラス、パナマ、及びスリランカの国別事業評価並びに特定テーマ評価「アフリカの貧困と水」を民間コンサルタント会社に、特定テーマ評価「環境センター・アプローチ」を国際開発学会に委託しました（BOX10）。

BOX10：外部機関による評価（国際開発学会）

JICAでは1999年度から第三者の視点を入れた評価拡充の一環として「外部機関による評価」を開始しており、さまざまな開発課題について専門知識を有する外部機関に調査の実施を委託しています。2002年度に実施した特定テーマ評価「環境センターアプローチ：開発途上国における社会的環境管理能力の形成と環境協力」も「外部機関による評価」の一つに位置づけられ、国際開発学会に評価調査を委託しました。

本評価は、タイ環境研究研修センター、インドネシア環境管理センター、中国・日中友好環境保全センター、メキシコ環境研究研修センター、チリ環境センター、エジプト環境モニタリング研修センターという、日本がこれまで支援してきた環境センター・プロジェクトのプログラム評価です。今回の評価では、主な評価対象国であるタイ・インドネシア・中国・メキシコにおける政府・企業・市民の環境管理への取り組みを社会的環境管理システムとして整理しています。その上で、JICAが実施してきた環境センター・プロジェクトが開発途上国の社会的環境管理システムの形成にどのように貢献したのかを分析し、必要に応じて関連する協力事業や政策体系の評価を行い、より効果的・効率的なJICAの環境分野における協力のあり方を提言することを目的としています。

国際開発学会への委託は、2001年度の特定テーマ評価「首都圏と地方の地域間格差是正（タイ）」に続いて2度目の実施となります。国際開発学会に委託することにより、日本国内の環境関連の知識、対象国の環境の現状や環境行政、及び国内外の環境分野の協力プロジェクトに精通している同学会員の参加を得ることが可能となりました。また、評価調査の実施にあたっては、国際開発学会の有する国内の豊富な人材リソースと海外の幅広いネットワークが十分に活用されました。

このように、外部機関である国際開発学会に評価調査を委託することにより、幅広い視野と中立的な立場からの評価調査の実施を実現することができたと言えます。JICAでは今後ともこうした外部評価の拡充を図っていく予定です。



日本での評価セミナーでの会場の様子（一般公開）。約100名が参加し、評価結果の報告・ディスカッションを行った。

(2) 外部有識者評価委員会の主な活動と2次評価の実施

JICAは、評価の実施体制や手法などについて外部有識者の助言を得て評価の質を向上させるとともに、評価結果について検証を受けることでその客観性を高めることを目的に、2002年度に外部有識者評価委員会を設置しました。

外部有識者評価委員会は、2002年6月の第1回委員会以降、2003年10月末までに計10回の会合を持ちました。同委員会からは国際緊急援助隊事業やボランティア事業などの評価手法に対する助言、評価結果の公表体制の改善に関する提言をはじめとして、JICAの評価体制・手法の改善及び評価を通じた事業の改善について幅広い提言をいただいています。外部有識者評価委員会全体会合の議事概要は、JICAのホームページで公開しています。

また、JICAによる内部評価の検証として、2001年度に終了時評価調査を実施した旧プロジェクト方式技術協力40件の評価結果の評価（2次評価）を行っていただきました。同2次評価結果は本報告書第3部に全文を掲載しています。



外部有識者評価委員会の様子

(3) 外部評価アドバイザーの配置と外部有識者による第三者レビューの導入

JICAは、有識者の専門的な知識を評価に活かすことを目的に、国別事業評価や特定テーマ評価の実施に際し、外部有識者に評価アドバイザーとして参加を得ています。2003年度からは、評価の透明性を一層高めるために、原則として全ての国別事業評価や特定テーマ評価に複数の外部評価アドバイザーを設置することにしました。

また、1次評価者とは異なる多くの2次評価者が評価作業に加わることで、より信頼のおける結論を導き出すことができるとの外部有識者評価委員会2次評価結果の提言をふまえ、2003年度以降に報告書を発行する全ての国別事業評価及び特定テーマ評価において、評価アドバイザー以外の外部有識者による2次評価を導入することとしました。

同2次評価結果は、「外部有識者レビュー」として1次評価とともに報告書に掲載することとしており、これまでにセネガルの国別事業評価及び特定テーマ評価「総合分析・農業普及」で同レビューを実施しました。

なお、セネガルの国別事業評価では、外部機関（民間コンサルタント会社）に委託して行った評価について同外部機関の了解のもと、評価対象国及び評価対象各分野（水産業分野開発、村落開発）を専門とし、援助にも見識を有する大学教授3名にレビューを依頼しました。その結果、プログラム・アプ

外部有識者評価委員

●委員長

牟田博光 東京工業大学教育工学開発センター長

●委員（アイウエオ順）

青山温子 名古屋大学大学院医学系研究科教授

池上清子 国連人口開発基金東京事務所長

石原俊彦 関西学院大学産業研究助教授

川口 晶 社団法人日本経済団体連合会国際協力本部アジア・大洋州グループ長（2003年11月4日から）

杉下恒夫 茨城大学人文学部教授、元読売新聞社

長尾眞文 広島大学教育開発国際協力研究センター教授

古川俊一 筑波大学社会工学系教授

山越厚志 社団法人日本経済団体連合会国際協力本部国際協力グループ副長（2003年11月3日まで）

ローチ・ロジック・モデル（本章「2-4 評価手法の開発・改善」）による分析の有用性などが確認される一方、「マクロ経済・社会に関する記述については概況に加えて原因等についてのより詳細な分析が望まれる。」「セネガルにおける水産業の概況の把握が不足しているために水産業分野の援助効果に関する分析に不十分な面が見られる。」「貧困やジェンダーに関しては社会・文化的背景もふまえたより深い調査・分析が必要である。」といったさまざまな示唆に富む提言を得ることができました。



「セネガル国別事業評価調査報告書」第三者レビューのページ

2-6 評価結果の公表体制の充実

(1) ホームページを通じた迅速な公表体制の導入

評価結果の外部への迅速かつ確実な情報発信は、説明責任を遂行するうえで欠かせない重要な要素です。JICAでは各年度に実施された全ての評価結果の要約を事業評価年次報告書で公表しており、1999年からは同報告書をはじめ、国別・テーマ別の評価報告書などをJICAのホームページに掲載し、広く公表してきました。また、事業事前評価表についても2001年度の制度導入以来、ホームページ上で随時公表してきています。ホームページの評価のページへ

のアクセス件数は日本語ページ毎月平均56,000件、英文ページ毎月平均17,000件に達しています。

しかしながら、各年度版の事業評価年次報告書に掲載済の評価案件は前々年度に調査を実施したものであることから、同報告書への掲載を通じてホームページでの公表を行ってきた個別案件の終了時評価等については、「ホームページでの公表タイミングが遅すぎる」との指摘が外部有識者評価委員会などから出ていました。

このため、JICAでは2003年度から事前から事後までの全ての評価結果の要約を、各評価調査終了後随時、かつ速やかにホームページ上で公表していくことにしました。また、これにあわせて、昨年度までの事業評価年次報告書には未掲載の2001年度及び2002年度の評価案件約290件の要約を2003年度10月までに全てホームページに掲載しました。さらに、評価に関する透明性を一層高めるために各年度の評価計画についても2003年度からホームページでの公表を開始しました。（JICAホームページの評価ページの概要は巻末資料の「ホームページへのアクセスガイド」をご覧ください。）

(2) 事業評価年次報告書の刷新

事業評価年次報告書は、これまで全ての評価結果の掲載に比重が置かれていましたが、前述のような評価結果のホームページでの公表時期の問題に加え、「メッセージが伝わってこない」、「国民との対話に役に立つ報告書にするには、メリハリが必要」といった意見が聞かれました。

そこで、JICAでは、昨年度の報告書の発行にあわせて読者アンケートを実施し（BOX11）、読者の意見をふまえ、また、外部有識者評価委員会からも助言を得て、年次報告書の編集方針を刷新することにしました。主要な変更点は、評価結果の公表はホームページを通じてより迅速に行い、まとまった情報の提供手段である事業評価年次報告書については、個々の評価結果をとりまとめた総合的な分析に重点を置くこと、また、よりメリハリの利いたメッセージ性の強い報告書にすることです。さらに、多くの

読者の方にとって読みやすく、わかりやすい情報の提供に向けて、表記方法やデザインも一新を図りました。

JICAは、今後ともアンケートなどを通じて幅広い読者の方々の御意見を伺いつつ、事業評価年次報告書の改善に取り組んでいきたいと考えています。

(3) 評価セミナーの開催

JICAは、以上のような報告書やホームページを通じた評価結果の公表に加え、国別事業評価や特定テーマ評価などの主要な評価の結果を広く外部に報告するとともに、これらに対する意見を聞くために2001年度から一般に公開した評価セミナーを開催しています。

2002年度には、ホンジュラス、パナマ及びスリランカの国別事業評価に基づく「国別事業評価の評価手法と今後の課題」、特定テーマ評価「人口・健康セクター／USAID連携」に基づく「プログラム・アプローチの強化に向けて」をはじめ、外務省、JBIC、日本評価学会との共催による「ODA評価： Bangladesh を事例として」など、計5回のセミナーを開催しました。これらのセミナーには、援助関係者、大学・研究機関関係者、コンサルタント・NGO・学生など、合計520名あまりの幅広い関係者の参加を得て、活発な議論が行われました。

また、JICAは、開発途上国側関係者に対するフィードバックのためのセミナーを同様に開催しています。2002年度には国別事業評価のフィードバック・セミナーをホンジュラス及びパナマで、特定テーマ評価「アフリカの貧困と水」のフィードバック・セミナーをザンビアで行いました。2003年度には、特定テーマ評価「環境センター・アプローチ：途上国における社会的環境管理能力の形成と環境協力」のフィードバック・セミナーを、国際開発学会と共催で日本、タイ、インドネシア及び中国で開催します。



2002年度特定テーマ評価「アフリカの貧困と水」のザンビアにおけるフィードバック・セミナーの様子

BOX11：事業評価年次報告書2002に対する読者アンケート結果

JICAでは事業評価年次報告書をより良いものとするために、2002年度版報告書の発刊に際し、郵送及びホームページ掲載を通じて読者へのアンケートを行いました。

その結果、計79名の方から回答をいただきました。質問項目及び回答結果は次のとおりです。

＜アンケート調査の主な質問項目＞

1. 所属団体
2. 事業評価年次報告書への関心項目
3. 事業評価年次報告書への意見
4. 事業評価年次報告書に期待する事項

＜アンケート結果＞

回答者の属性は、「学術研究機関」44%、「地方自治体」23%、「政府関係機関」11%が上位3つの所属団体となりました。特に「学術研究機関」からの関心の高さが伺えます（図1）。

図1 回答者所属団体内訳（総数79）

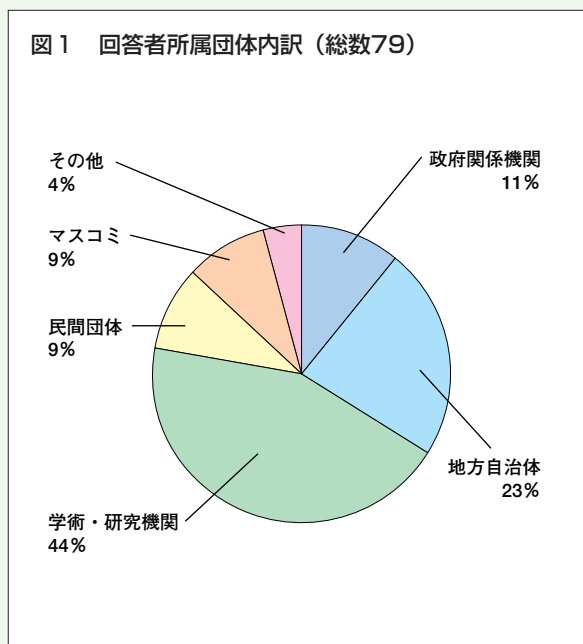
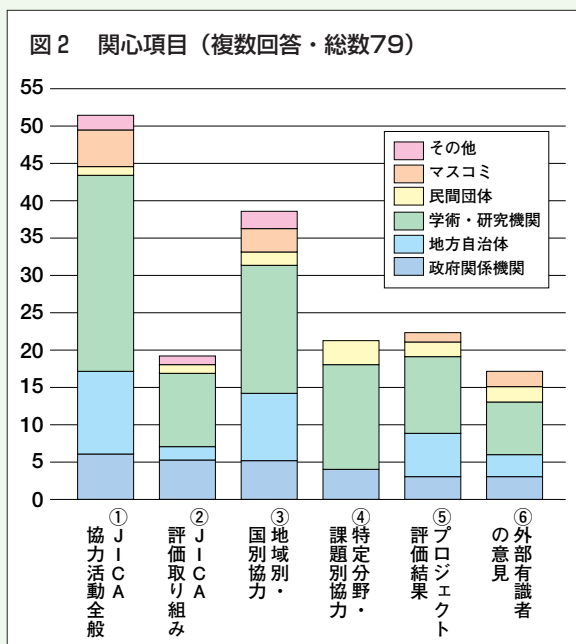


図2 関心項目（複数回答・総数79）



次に、事業評価年次報告書の中で関心が高い項目としては、「JICAの協力活動全般」を79件の回答中51件の回答者が選択しており、いずれの回答者も単なる評価結果（回答数22件）のみならず、JICAの具体的な活動の情報源として本報告書に関心を有していることが分かります（図2）。また、本報告書の興味深さ、わかりやすさについては、おおむね肯定的な回答が寄せられました（図3）。しかし、「面白くない」、「わかりにくい」などと答えた回答者からは、「その具体的な理由」や「そのほかの参考意見」の項目において、「報告内容がマンネリである」「評価が表面的で深みがない」など具体的かつ示唆に富むコメントが多く寄せられ、「深い分析」や「メリハリをつけた内容」が求められていることが分かりました。

図3 評価報告書に対する意見（総数）

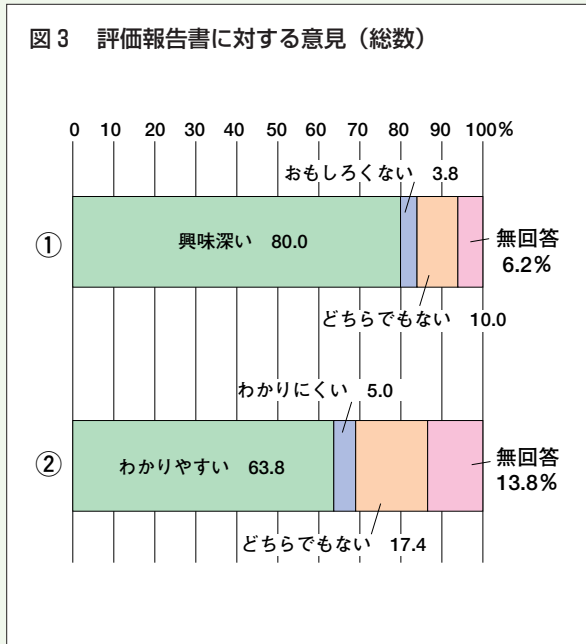
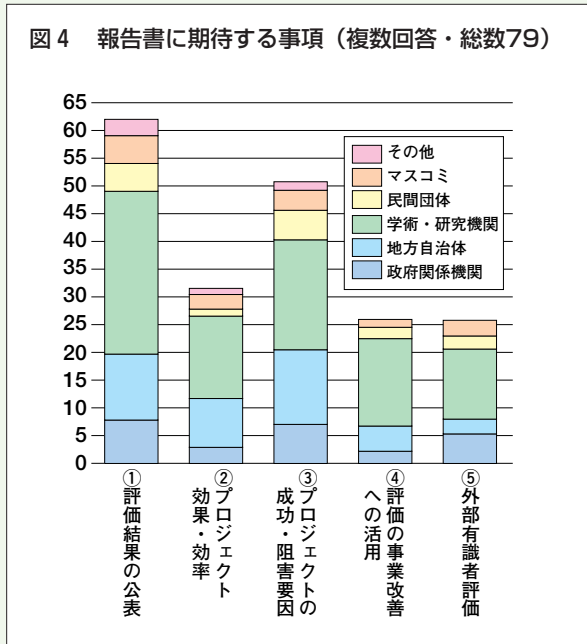


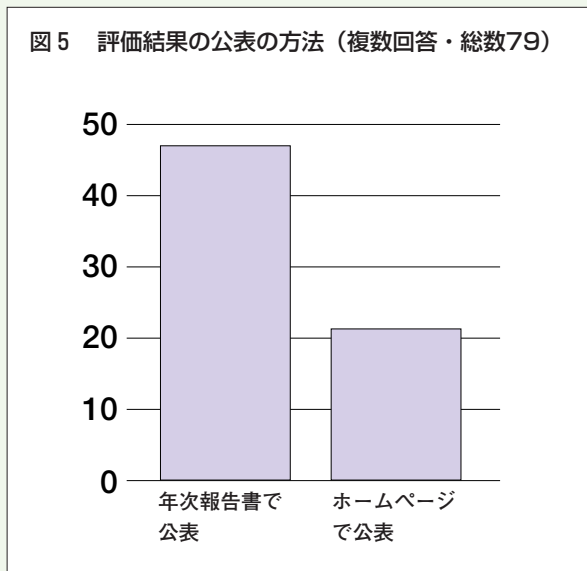
図4 報告書に期待する事項（複数回答・総数79）



また、事業評価年次報告書に期待する事項としては、「評価結果の公表」（回答数64件）と「プロジェクトがうまくいった要因・いかなかった要因」（回答数52件）についての指摘が多く、多くの回答者が評価結果公表の媒体としての本報告書の役割を捉えていることが分かります。また、多くの回答者が単にプロジェクトの成否のみならず、成否の要因をJICAがきちんと分析し、改善の糧としているかという点により大きな価値をおいていることを示すものとなっています（図4）。

他方、公表の方法については、学術・研究機関など図書館に本報告書を所蔵する組織からの回答が多かったことも要因のひとつとして考えられますが、ホームページでの公開のみならず、それとは異なる特性を持った媒体である報告書の発刊も必要であるという意見が読み取れます（図5）。

図5 評価結果の公表の方法（複数回答・総数79）



上記のアンケート結果及び寄せられた御意見のいくつかは、既に本年度の事業評価年次報告書や評価の拡充・強化に向けた取り組みに反映させていただきました。また、残りの御意見についても、今後、活用させていただきたいと考えており、引き続き幅広い方々からの貴重な御意見・御提案をいただきたいと思います。