

第
1
部

JICAの事業評価



第1章 JICAの事業評価活動

1-1 評価の目的と種類

(1) 目的

援助を効果的に、そして効率的に実施するためには、過去に実施された事業の結果、援助の対象にどのような変化や効果をもたらされたのかを評価すること、そして、得られた教訓や提言を反映して、今後の事業を改善していくことが重要です。JICA事業の評価は、事業サイクルのそれぞれの段階で、プロジェクトなどの妥当性と協力効果をできるだけ客観的に判断するものです。

その目的は、評価結果を意思決定過程にフィードバックして、事業運営管理に役立てること、そして、効果的な事業を実現するために、評価結果から得られた教訓を援助関係者や組織の学習プロセスに活用することにあります。また、評価結果を活用してJICA事業の透明性の確

保や説明責任の遂行をはかり、国民や途上国の市民の理解と支持を得ながら、効果的で効率的な協力を実施することにあります。

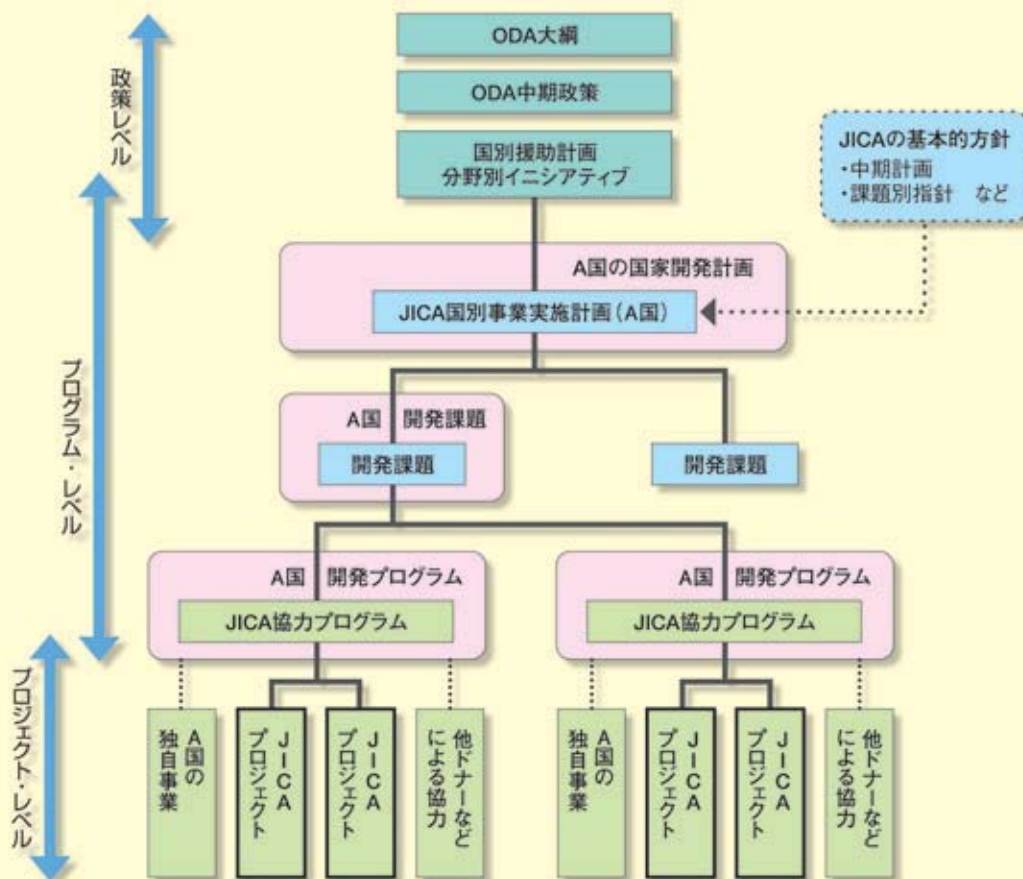
(2) 種類

事業評価は、主に「何を評価するか」「いつ評価するか」「だれが評価するか」といった視点の違いから区分されます。JICAの事業評価については、以下のような3つの視点から区分しています。

1) 評価対象による区分

「何を評価するか」という視点からは、ODAの評価は「政策レベル」「プログラム・レベル」「プロジェクト・レベル」の評価に分類できます(図1-1)。このうち、JICAではプロジェクト・レベルの評価とプログラム・レベルの

図1-1 ODAの体系図とJICAの評価



評価を実施しています。

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、プロジェクトを担当する事業部や在外事務所が実施しています。プロジェクトの立案、見直し、協力の終了や継続の判断、将来に向けての教訓の抽出、透明性と説明責任の確保などがその目的です。

プログラム・レベルの評価は、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す。特定国でのJICAの協力はどのような効果があったか、特定の開発分野や課題へのJICAの協力アプローチはどうだったかなどが、そのテーマになります。ボランティア事業や緊急援助隊事業など、特定の協力形態を取り上げて評価するものもあります。こうした評価は、JICA企画・調整部事業評価グループが主管して、「国別事業評価」や「特定テーマ評価」として行っています。評価結果は、JICA国別事業実施計画や課題別指針などを改善するほか、効果的な事業を実施するための協力アプローチを改善したり、新規プロジェクトを形成して、実施したりする際に活用しています。

2) 評価実施段階による区分

「いつ評価するか」によって、プロジェクト・レベルの評価は「事前評価」「中間評価」「終了時評価」「事後評価」

の4種類に分類されます。これは、プロジェクト・サイクルのなかでの評価を実施する段階によって分類しています(図1-2)。

①事前評価

プロジェクト実施前の準備段階で、対象プロジェクトについて、JICA国別事業実施計画や相手国ニーズとの整合性、実施の必要性などを検討したうえで、予想される協力効果を明らかにすること、そして、プロジェクトが適切かどうかを総合的に検討・評価することを目的としています。事前評価結果はプロジェクト計画を承認する際に活用されます。また、事前評価の段階で定めたプロジェクトの評価指標は、協力開始後のモニタリングや、中間から事後までそれぞれの段階を評価するうえで、協力の進み具合と効果を測定する基準として活用しています。

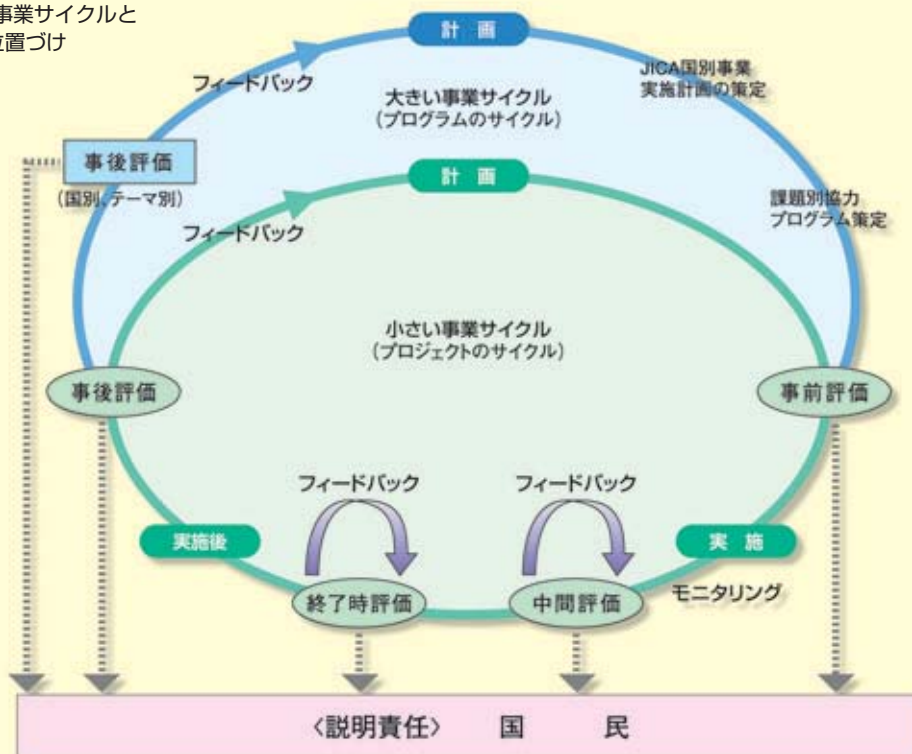
②中間評価

中間評価は、プロジェクトの協力期間の中間時点で、効果が現れるよう順調にプロジェクトが実施されているかを評価するものです。プロジェクトの実績、実施プロセス、計画が適切かを検証したうえで、妥当性・効率性などの観点から評価します。評価結果は当初の計画を見直したり、運営体制を改善したりするために活用しています。

③終了時評価

終了時評価は、プロジェクトの終了に先立ち、プロジ

図1-2 JICAの事業サイクルと評価の位置づけ



プロジェクトが計画どおり効果を達成できるかどうかを検証するものです。プロジェクトの目標の達成度、事業の効率性、今後の自立発展性の見通しなどの観点から総合的に評価します。評価結果は、協力終了の適否、協力延長の必要性を判断するために活用します。

④事後評価

事後評価は、プロジェクトが終了して数年が経過した時点で、プロジェクトを実施したことで相手側にどの程度のインパクトがあったか、協力効果の自立発展性はどうなっているかを検証するものです。評価結果は、今後、効果的で効率的なプロジェクトを実施するための教訓として、新しい事業の形成や実施に活用します。

「国別事業評価」や「特定テーマ評価」など、プログラム・レベルの評価は、「事後評価」として実施しています。国別事業実施計画や課題別指針の改善、新しいプロジェクトの形成・実施に活用しています。

3) 評価主体による区分

「だれが評価を行うのか」といった評価実施主体によって、以下のように分類されます。

①JICA主体による評価(内部評価)

事業を運営管理し、見直しを判断するために必要な情報を得ることが目的です。事業運営に携わるJICAが主体となって、コンサルタント、有識者など外部専門家の参加を得ながら行う評価です。

JICAでは、内部評価の透明性と客観性を確保するために、内部評価に対する第三者の視点からの評価(2次評価)を行っています。これは、学識経験者、ジャーナリスト、NGOなど、開発援助に詳しい外部有識者に依頼しています。

②外部第三者による評価(外部評価)

評価の質と透明性、客観性を確保することを目的に、大学・研究機関・学会関係者、コンサルタントなどといった外部の有識者や機関に委託して行う評価です。評価の対象であるプロジェクトの計画や実施にかかわっていない第三者で、評価対象分野に深い専門知識をもつ方々に依頼しています。外部評価は、国内の外部有識者や機関のほか、被援助国の外部有識者や機関が行う場合もあります。

また、JICAでは、外部第三者が評価の対象であるプロジェクトを直接評価する1次評価のほかに、①で述べたような2次評価による外部評価も行っています。

③合同評価

被援助国の関係機関やほかのドナーと合同で行う評価です。被援助国と合同で評価を行うことによって、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同じくすることができます。さらに、その過程において、被援助国側が評価手法を習得し、評価能力が向上する、といった効果も期待できます。JICAによる協力は、すべて被援助国側との共同事業であることから、プロジェクト・レベルの評価はすべて合同評価として行っています。また、プログラム・レベルの評価においても、被援助国関係者の参加を得て実施したうえ、評価結果を被援助国関係者にフィードバックしています。

他ドナーとの合同評価は、援助協調の観点から重視されているほか、お互いの事業や評価手法を学ぶうえでも有益です。

1-2 評価手法

評価は、その結果が活用されてこそ意味があります。信頼性が高く、役に立つ評価結果を得るためには、体系的で客観的な手法によって、現状を検証したうえ、根拠を示しながら納得できる価値判断を行わねばなりません。また、評価プロジェクトの成功や失敗に影響を与える要因を分析し、提言や教訓を導き出すことが重要です。

JICAのプロジェクト評価は、①プロジェクトの現状を把握・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提言や教訓を引き出して次の段階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ます*。

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、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」を検証します。次に、それらを達成する過程で何が起きているのか、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」を把握し、分析します。さらに、達成された事柄が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」を検証します。

2) 評価5項目ごとの価値判断

次に、プロジェクトの把握された現状と検証された結

* JICAのプロジェクト評価手法の詳細は、『プロジェクト評価の実践的手法—JICA事業評価ガイドライン改訂版』(国際協力出版会、2004年3月)で説明しています。このガイドラインは、JICAホームページ(<http://www.jica.go.jp/index-j.html>)の「評価」サイトでご覧になれます。

果をもとに価値判断を下します。JICAでは、プロジェクトを評価する基準として、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」を採用しています。「評価5項目」は「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つからなっています(表1-1)。

3) 提言と教訓の策定とフィードバック

評価調査の結果をもとに、対象プロジェクトについて関係者がとるべき具体的な措置を提案して、将来のプロジェクトの参考になる教訓を策定します。また、評価結果をプロジェクト関係者に報告するとともに、対外的に公表します。評価結果を事業にフィードバックすることは、事業の改善をはかり、効果を高めていくうえで重要です。フィードバックしやすい教訓と提言を策定するには、プロジェクトの成功や失敗に影響を与えた貢献要因と阻害要因を分析して根拠を明らかにするとともに、フィードバック先をはっきりと示すなどの工夫が必要です。

1-3 評価実施体制

現在のJICAでの評価実施体制は、評価検討委員会、外

表1-1 評価5項目の視点

妥当性 (relevance)	プロジェクトの目標が受益者のニーズに合っているか、対象分野とセクターの問題や課題の解決策として適切か、援助国側の政策や日本の援助政策などと整合しているかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
有効性 (effectiveness)	プロジェクトの実施によって、受益者や対象社会に変化や便益がもたらされ、プロジェクト目標が達成されているかといった角度からプロジェクトの効果を問う視点。
効率性 (efficiency)	主にプロジェクトのコストと成果の関係に着目し、アウトプットやプロジェクト目標の達成度はコストに見合っていたか、投入した資源は有効に活用されているかを問う視点。
インパクト (impact)	プロジェクトの実施によりもたらされる、長期的な波及効果を問う視点。予期していなかった正と負の効果や影響も含む。
自立発展性 (sustainability)	協力終了後においても、プロジェクトがもたらした効果が持続しているかを問う視点。

部有識者事業評価委員会、企画・調整部(事業評価グループ)、事業実施部門(本部と在外事務所)から構成されています。それぞれの位置づけと主な役割は図1-3に示すとおりです。

図1-3 JICAにおける評価実施体制

