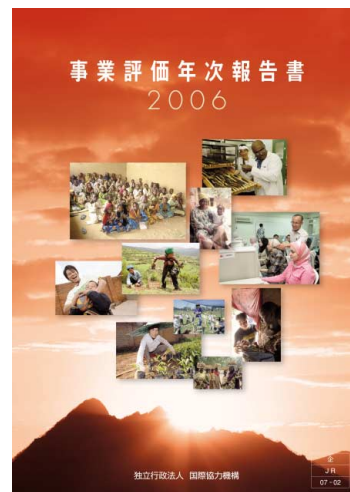


# 事業評価年次報告書 2006

## ◆ 報告書目次 ◆

- 第1部 JICAの事業評価
  - 第1章 JICAの事業評価活動と評価の拡充・強化への取り組み
  - 第2章 評価結果の活用による事業改善
  - 第3章 JICAプログラムの評価
- 第2部 プロジェクト・レベルの評価
  - 第1章 2005年度個別案件評価の概況
  - 第2章 個別案件評価結果の総合分析（案件別事後評価）
- 第3部 プログラム・レベルの評価
  - 第1章 地域や住民主体の開発に向けたアプローチの強化
  - 第2章 途上国のキャパシティ・ディベロップメントへの貢献
  - 第3章 国・地域間のパートナーシップの強化
- 第4部 外部有識者事業評価委員会による2次評価
  - 第1章 2006年度2次評価結果
  - 第2章 外部有識者事業評価委員による現地調査結果
  - 第3章 JICAの評価と事業の改善に向けて（提言）



本報告書は、JICAの2005年度における事業評価活動の概要や個別評価結果の総括を示すことにより、JICA事業が全体として効果的・効率的に実施されていることをわかりやすく提供することをめざしている。

## 【サマリー】

### 第1部 JICAの事業評価

#### ◆JICAの事業評価活動と評価の拡充・強化への取り組み

JICAは、事前から事後までの一貫した評価体制の導入・整備を図るとともに、事業改善に向けた評価結果の活用（フィードバック）を組織的に推進している。また、多様な事業形態や新たな協力アプローチへの対応に向けた評価手法の開発・改善にも取り組んでいる。さらに、評価における透明性・客観性を高めるために、さまざまな形で外部有識者等の評価への参加を拡充しており、評価結果についても、報告書やホームページを通じた公表に加え、公開セミナー開催などを行い、公表体制の充実を図っている。

#### ◆評価結果の活用による事業改善

評価結果活用の好事例（グッド・プラクティス）として、個別案件の中間・終了時評価から得られた提言が、その後の案件の計画や実施・運営体制の見直しに活用された事例や、過去の類似案件の評価結果から得られた教訓が、ほかの個別案件の計画・運営に反映された事例を収録した。

##### ・事例1：プロジェクトの計画に関する見直し

ボリビア「サンタクルス県地域保健ネットワーク強化プロジェクト」では、協力開始以後に頻発した政権交代にともなう公務員の人事異動などにより、それまでプロジェクトの活動が限定的になっていた。そこで、現状に即し

て活動内容を見直すよう、中間評価で提言がなされた。これを受けて、県内にある大規模な保健センターに対して重点的に活動するようにした結果、プロジェクト後半では良好な成果が得られた。



保健センターでの活動（ボリビア）

##### ・事例2：プロジェクトの実施・運営体制に関する見直し

インドネシア「国立障害者職業リハビリテーションセンタープロジェクト」の終了時評価では、協力の終了に際してインドネシア社会省に対し、自立発展性確保のため、センターの組織強化に努める必要があるとの提言がなされた。終了3年後に実施された事後評価の結果によると、社会省がこの提言をふまえて「社会省・国家アクションプラン」にセンターの活動を明確に位置づけたことで、センターが組織的・財政的に政府から支持されていることが明らかになっており、今後も障害者の就労を促進する活動を継続していくことが期待されている。

#### ◆JICAプログラムの評価

JICAは、事業のより戦略的な実施に向けて、プログラム・アプローチの強化を進めてきており、これと並行して

プログラムの評価手法についても開発を進めてきた。この評価手法は、当該国における開発課題の達成に向けた取り組みを体系的にとらえ、その中でJICA事業の位置づけを確認するとともに、目標達成に向けた一貫性や戦略性を勘案した上で、JICAプログラムの開発課題の解決への貢献を評価しようとするものである。2006年度は、アジア、アフリカ、中東、中南米の各地域でJICAプログラムの評価を実施する。

## 第2部 プロジェクト・レベルの評価

### ◆2005年度個別案件評価の概況

JICAは、2005年度に252件の個別案件の評価(事前、中間、終了時、事後)を実施した。本章では各段階における評価事例を紹介するとともに、個別案件の評価実績を一覧表にして巻末に掲載した。

### ◆個別案件評価結果の総合分析(案件別事後評価)

JICAが2005年度に実施した案件別事後評価39件の結果を対象として、協力の効果発現の傾向を分析した結果、8割を超える案件で、上位目標の達成に向けたインパクトが発現し、事業効果が維持されていることが明らかとなった。

また、各案件の効果の発現状況と事後評価報告書に書かれた貢献・阻害要因の関係性を分析し、どのような要因が、効果の発現に影響するかを検証した。その結果、貢献要因としては、受益者ニーズと協力分野との合致や専門家・カウンターパートの適切な配置が重要であること、阻害要因としては、上位機関の政策と合致しなかったり、プロジェクト内や関係機関とのコミュニケーションが適切に行われなかったりした場合に影響が大きいことが示唆されている。

さらに、終了時・事後の各評価結果の比較分析から、評価の各段階の一貫性・連続性を強化することが必要であると提言された。とりわけ終了時評価では、事後評価を意識して、根拠に基づく客観的な価値判断を行うとともに具体的かつ実現可能な提言を作成すること、また事後評価では終了時評価の提言・教訓等のフォローアップを調査項目に明確に盛り込むことなどが重要とされた。

## 第3部 プログラム・レベルの評価

JICAは、特定の開発課題や協力形態に関する、JICA事業の総合的な効果の検証や今後の援助アプローチの改善を図ることを目的に、プログラム・レベルの評価を実施している。2005年度は、人々に届く援助を強化する取り組み、途上国の能力開発への支援、国・地域間のパートナーシップの推進等の観点からテーマを設定して評価を

行っている。本報告書では、その中から、以下の3件のテーマ別評価の結果の概要を掲載している。

### ～地域や住民主体の開発に向けたアプローチの強化～

#### ◆NGO-JICA合同評価「住民参加」

##### (1) 背景と目的

住民参加アプローチを取り入れているインドネシア、ニジェール、ザンビアの技術協力プロジェクト3案件を対象に、NGOと合同で評価調査を実施した結果をまとめた。

##### (2) 評価の枠組み

住民参加アプローチで目指すものは「住民による主体的な開発」とし、そのための協力を効果的かつ自立的・持続的に実施するうえでの重要な視点として、「意思決定・リーダーシップ」、「マネジメント」、「コミュニケーション」、「コミュニティ資源管理」、「自発性」、「外部との協働関係」、「多様な参加」、「学び・ビジョン」の8つを抽出した。さらに主体的な開発に向けた外部からの支援のあり方として、コミュニティへのアプローチを行うプロセスに合わせ「準備期」、「問題分析・計画策定期」、「活動実施期」、「自立発展期」の4段階に分類し、各々の期において、コミュニティ、カウンターパートそしてドナーが持つべき重要とされる視点をまとめた。そして、それぞれの視点を基に対象案件で採用されているアプローチを分析・検証した。

##### (3) 評価分析の結果

分析の結果、①準備期では、コミュニティから行政までの関係者の巻き込みがその後の持続性や相手国の主体的な取り組みにつながることで、②問題分析・計画策定期では、意思決定の透明性や情報の共有度合い、住民の代表制への留意が、住民の意識化につながることで、③活動実施期では、コミュニティ・カウンターパート・専門家の協働関係の構築やコミュニティの資源管理が重要であること、などが明らかとなった。そしてこれらを通じて、④自立発展期では、コミュニティが、主体的に問題解決に取り組み、また自ら対外的な交渉を行えるようになっていた。



住民にインタビューを行う評価調査団(ニジェール)

#### (4) 教訓・提言

今後、住民参加アプローチをより効果的に実施していくために、問題分析・計画策定期における住民の意識化・組織化や、ファシリテーターの育成、コミュニティによる資源の主体的管理の重視が教訓としてまとめられた\*。

### ～途上国のキャパシティ・ディベロップメントへの貢献～

#### ◆外部機関による評価「経済連携」

##### (1) 背景と目的

アジア地域において1980年代後半以降、貿易・投資の促進がその経済発展の原動力の1つとなっているなか、「貿易研修センター」プロジェクトをはじめとする、インドネシア、フィリピン、マレーシア、タイに対する1980年代から現在までの貿易分野への協力が、各国の能力形成にどのように貢献したかを、外部機関による評価として実施した。

##### (2) 評価の枠組み

本評価では、各国の能力形成の分析に際し、JICAのキャパシティ・アセスメント手法が検討段階であることに鑑み、広島大学21世紀COEプログラムが提案している「社会的能力アセスメント(SCA)」の手法を採用した。SCAは、社会的能力をアクターとファクターのマトリックスを用いて分析するアクター・ファクター分析と、その結果を踏まえ各国の能力発展ステージの推移を「システム形成期」、「システム稼働期」、「自律期」の3つに分類する発展ステージ分析から構成される。

##### (3) 評価分析の結果

4カ国に対する調査の結果、アクター・ファクター分析では、「政府部門」では、基本法制度整備、輸出振興機関の設置、貿易関連情報の整備等の観点から、インドネシア、フィリピンと他の2カ国との間に格差があり、また「企業部門」では、労働生産性や製造業での量的・質的な人的資源などで、フィリピンとその他3カ国の進展に差が見られた。また、発展ステージ分析では、マレーシアとタイがシステム稼働期を経て自律期へ移行しつつあるのに対して、インドネシアとフィリピンは、現在もシステム形成期の最終段階にとどまっているとの結果になった。

これらSCAの結果を踏まえて、JICA援助の効果を分析したところ、4カ国全てにおいて各能力要素の水準は向上しており、JICAの協力は貢献要因の1つとして役割を果たしてきたとはいえるものの、他方で援助投入と社会的能力の水準が呼応する形となったインドネシアとタイ、援助投入に比して社会的能力が大きく向上したマレーシア、そして他の3カ国と比べて援助の十分な貢献がみら

れないフィリピンと、4カ国の分析結果に差がみられた。また、マレーシアとタイでは、社会的能力の形成にしたがって、順次それに対応する援助が実施されたのに比べ、インドネシアとフィリピンでは、システム稼働期への移行を実現するために、様々な内容の協力が同時期に実施されてきたという違いがあった。

#### (4) 教訓・提言

これらの評価結果を踏まえ、教訓として、①社会的能力の形成状況にあわせ援助投入のタイミング、量、質、順序を十分に検討したプログラム化の推進や、②民間部門への支援のあり方のさらなる検討、また③4カ国の経験を他の途上国と共有するための南南協力の重要性、の主に3点が抽出された。



地方への遠隔研修(インドネシア地方貿易・振興センター)

### ～国・地域間のパートナーシップの強化～

#### ◆外部機関による評価「南南協力」

##### (1) 背景と目的

本評価は、アジア、中南米、アフリカの各地域別に、JICAがこれまで行ってきた南南協力支援の実施国・受益国における位置づけや効果を検証し、今後の事業改善のための提言抽出を目的に外部評価として実施した。

##### (2) 評価分析の結果

実施国・受益国における位置づけとしては、第三国集団研修は、日本および実施国側の協力枠組みで実施される傾向が強く、受益国側における戦略的位置付けが必ずしも明確でないケースが見受けられた。他方、近年増えつつある、日本が実施する技術協力プロジェクトの投入要素の1つとして近隣国のリソースを活用する支援形態では、受益国のニーズに対応した南南協力が可能となっている。

地域ごとの特徴としては、アジア地域では、実施国の中からより対等なパートナーシップの構築を求める声があがっている。また、受益国ニーズへの対応を強化する観

\* 本評価の結果は、報告書として出版するとともに、援助現場へのより一層のフィードバックのために、抽出した教訓を1枚にまとめた「現場に役立つ援助の知恵」を作成し、援助関係者に広く配布している。

点から、実施国リソースと受益国ニーズをマッチングさせるメカニズムとして「JICA-ASEAN地域協力会議(JARCOM)」やリソース活用型の第三国研修の増加などの動きが見られる。中南米地域では、従来からの域内協力に向けた独自の動きを背景に、JICAによる南南協力支援も総じて高い成果を上げ、特に新興援助国のドナー化の支援に焦点を当てた協力も行っている。アフリカ地域では、実施国と受益国が分野毎に各実施機関の優位性を生かす形で決められている。

効果については、受益国のキャパシティ・ディベロップメントという観点から、個人レベルではほとんどのケースで効果が発現しているのに比べ、組織レベルでは、ケース・バイ・ケースで発現の程度が異なる。近年では、受益国における技術協力プロジェクトの投入要素の1つとして南南協力支援を実施し、組織レベル以上の効果発現を図るケースが増えてきている。また、南南協力支援固有の効果として、実施国のドナーとしての能力向上による援助リソースの拡大や、域内の共通課題解決に向けた相互協力の推進、現地事情に即した適正技術の移転促進などが挙げられる。さらに近隣の国を拠点とした低い投入費用による費用対効果の高い協力も可能となる。

### (3) 教訓・提言

以上の分析結果をふまえ、提言として、①受益国開発戦略における南南協力の位置付けを明確化するなどの受益国のニーズ・実情に即した案件形成・実施の推進、②実施国の援助政策とのすり合わせやリソース情報の蓄積・共有を通じた実施国とのパートナーシップ強化、そして③関係機関間の情報交換など受益国ニーズと実施国リソースのマッチングを図る仕組みや体制の構築、が重要とされた。



ケニアの第三国研修に参加する近隣国の研修員

件の評価の結果を、外部有識者事業評価委員会がチェックする2次評価を導入している。2006年度は、JICAが2004年度および2005年度に行った終了時評価(1次評価)45件に関し、「終了時評価の質」と「報告書に基づいたプロジェクトの質」について検証した。また、2次評価の有効性を検証するため、新たな試みとして、外部有識者事業評価委員会の委員が、終了時評価の対象となった案件を現地調査した。

終了時評価の質については、情報収集、分析、提言・教訓の抽出など9つの観点から検証を行っており、全体として一定の水準を満たしているものの、調査団の構成や開発途上国側の評価への参画度を見る評価フレームワークの視点については標準を示す3点に達していないなど、改善が必要な点も指摘されている。年度間の比較からは、2003年度に比べ、2004年度、2005年度と評価の質が徐々に向上していることが明らかとなっている。また、本部が主体となって実施した評価に比べて、在外事務所による評価の質が相対的に低い傾向が見受けられることから、JICA全体の評価能力の向上に向けた継続的な取り組みが求められる。プロジェクトの質に対する評価については、DACによる評価基準である妥当性・有効性・効率性・インパクト・自立発展性の5つの視点全てにおいて一定のレベルを確保しているが、効率性のひとつの視点である費用対効果については相対的に低い評価となっている。

### ◆外部有識者事業評価委員による現地調査

外部有識者事業評価委員による現地調査では、JICAによる評価(1次評価)、有識者による評価(2次評価)と、実際の案件を視察した結果の比較を行ったところ、全体的に1次評価・2次評価ともに概ね適切であることが明らかとなった。しかしながら、事業の総括としての終了時評価報告書の記載内容や記述の方法について、一層の改善が求められるとの指摘もなされている。

### ～2次評価結果を受けて～

JICAは、これまで2次評価の結果をふまえて、ガイドラインの改訂や良い評価事例の周知などに取り組んできている。今後も引き続き、JICA全体の評価の質の向上に向け、本部・在外の職員等を対象とした評価研修の実施や評価実施に際してのマニュアルの整備などを通じ、評価と事業の改善を進めることとしている。

## 第4部 外部有識者事業評価委員会による2次評価

### ◆2006年度2次評価結果

JICAでは、評価の透明性と客観性を高めるために、事業管理の一環として、JICAが主体となって行った個別案

本件に関するお問い合わせ先：

JICA企画・調整部事業評価グループ  
TEL:03-5352-5683 FAX: 03-5352-5490

E-mail: pceptc@jica.go.jp

報告書は以下からダウンロード可能です。

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