

JICAにおける事業評価の仕組み

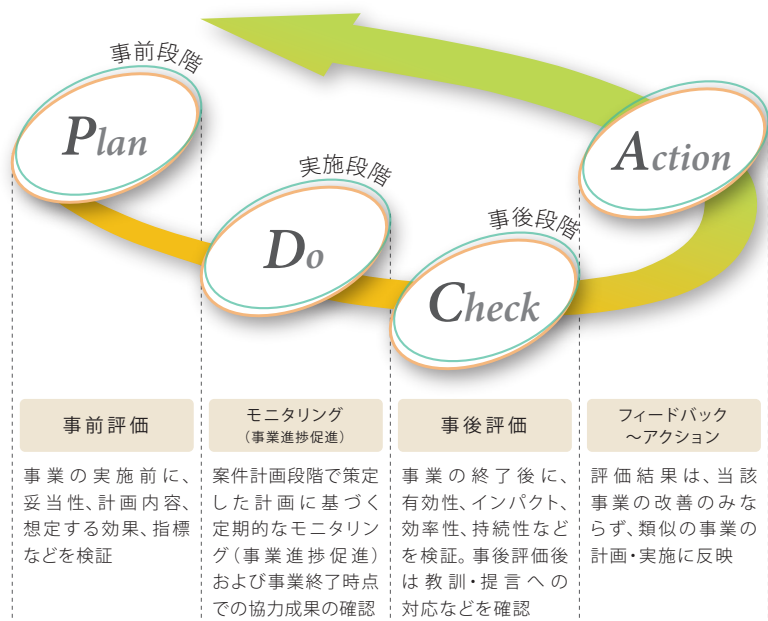
JICAは、事業のさらなる改善と国民への説明責任を果たすことを目的として、技術協力、有償資金協力、無償資金協力それぞれのプロジェクトの事業評価と総合的・横断的なテーマ別評価を実施しています。

1

プロジェクトのPDCAサイクルにおける評価

PDCAサイクルとは、事業活動の継続的な改善を目的としたマネジメントサイクルであり、Plan、Do、Check、Actionの4ステップからなります。

JICAの事業評価は、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ります。支援の期間や効果発現のタイミングなどといった援助スキームの特性を考慮しながら、プロジェクトの事前段階から、実施、事後の段階、フィードバックに至るまで、一貫した枠組みによるモニタリングと評価を実施しています。このようにPDCAサイクルの各段階でモニタリングと評価を行うことにより、プロジェクトの開発効果の向上に努めています。評価の種類はP.4～5で紹介します。



2

3つの援助スキーム間で整合性のある手法・視点による評価

JICAでは、援助スキーム横断的な手法・視点により事業の評価を実施しています。技術協力、有償資金協力、無償資金協力それぞれについて、各援助スキーム間の特性の違いに考慮しつつも、基本的な枠組みを共通にすることで、整合的な考え方による評価の実施と評価結果の活用をめざします。

具体的には、①プロジェクトのPDCAサイクルに沿ったモニタリングと評価、②経済協力開発機構/開発援助委員会(OECD-DAC)による国際的なODA評価の視点である「DAC評価5項目」に基づく評価、③独自開発のレーティング制度を活用した統一的な評価結果の公表を実施しています。また、レーティングの結果や制度に関しては、P.9～11で紹介しています。

DAC評価5項目による評価の視点

妥当性 (relevance)	プロジェクトの目標が、受益者のニーズと合致しているか、問題や課題の解決策としてプロジェクトのアプローチは適切か、相手国の政策や日本の援助政策との整合性はあるかなどの正当性や必要性を問う
有効性 (effectiveness)	主にプロジェクトの実施によって、プロジェクトの目標が達成され、受益者や対象社会に便益がもたらされているかなどを問う
インパクト (impact)	プロジェクトの実施によってもたらされる、正・負の変化を問う。直接・間接の効果、予測した・しなかった効果を含む
効率性 (efficiency)	主にプロジェクトの投入と成果の関係に着目し、投入した資源が効果的に活用されているかなどを問う
持続性 (sustainability)	プロジェクトで生まれた効果が、協力終了後も持続しているかを問う

JICAにおける
事業評価の特徴は、
5つに集約できます。

1 プロジェクトのPDCAサイクルにおける評価

2 3つの援助スキーム間で整合性のある手法・視点による評価

3 テーマ別評価による総合的・横断的な評価

4 客観性と透明性を確保した評価

5 評価結果の活用の重視

3 テーマ別評価による総合的・横断的な評価

JICAでは、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・分析したり、特定の開発課題や援助手法などをテーマとして取り上げて評価を行う「テーマ別評価」を実施しています。特定のテーマに沿ってプロジェクトを選定し、通常の事業評価とは異なる切り口で評価することによって、共通する提言・教訓を抽出

出することを目的としています。

本年度のテーマ別評価は、エネルギー分野において、多くの事業の評価結果を横断的に分析し、検討会を通じてJICA職員や外部有識者の持つ知識を加え、汎用性・実用性の高い教訓をまとめました。

4 客観性と透明性を確保した評価

JICAが行う事業評価では、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ます。事業実施の効果を客観的な視点で測ることが求められる事後評価では、案件規模に応じて外部の評価者による評価（外部評価）を取り入れています。さらに事後評価結果などをJICAウェブサイトで公開することで、透明性を確保するよう努めています。

また、評価の質を向上させるため、外部有識者により構成される「事業評価外部有識者委員会」を定期的に開催しています。この委員会では、有識者から、評価の方針や評価体制、制度全般などに関する助言を得ており、外部者の客観的な視点を事業評価の制度に反映させる上で、重要な役割を果たしています。事業評価外部有識者委員会についてはP.6で紹介しています。

5 評価結果の活用の重視

JICAの事業評価では、評価結果をPDCAサイクルのアクションの質を高めるために活用することを重視しています。対象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ェクトに対する教訓のフィードバックに加え、今後はJICAの協力の基本的方針へのフィードバックをさらに強化していきます。

また、相手国政府へ評価結果のフィードバックなどを行い、評価結果が相手国政府のプロジェクト、プログラム、開発政策などに反映されるよう努めています。

① JICAの基本的方針への反映

課題別指針、協力プログラムなどの改善

② プロジェクトへの反映

評価対象プロジェクトの改善、実施中
あるいは将来の類似プロジェクトの改善

③ 相手国政府の政策への反映

相手国政府のプロジェクト、
プログラム、開発政策などに反映

Action

評価結果

- ▶ 提言
- ▶ 教訓

— 評価結果は、JICAウェブサイトで公開しています —

関連リンク

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

事前段階の評価（事前評価）

事業の必要性などの検証と成果目標の設定のために事前評価を実施しています。

◇ **事前段階の評価とは：**JICAは、事業の事前段階で「事前評価」を実施しています。

事前評価では、DAC評価5項目の視点から、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います。また、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します。

◇ **評価結果の活用：**事前評価の結果は、その後の事業計画内容の改善と事業の実施についての意思決定に反映されます。また、事業開始後は、事前評価時に定めた評価計画や評価の指標に基づき、モニタリングと評価を行います。

2015年度の評価実績（※1）

技術協力	122 件
有償資金協力	67 件
無償資金協力	70 件

※1：2015年度開始分としてJICAウェブサイト公表したもの（2017年2月時点）

事前段階の評価：スキーム別比較

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
タイミング	事業実施前		
事前評価表の作成（※2）	2億円以上の事業		JICAが実施する2億円以上の事業（※3）
評価主体	JICA事業部門など（内部評価）		
評価の視点・手法	DAC評価5項目の考え方をうい一つ、特に事業の必要性や予想される事業効果を確認するとともに、策定した事業計画を検証		

※2：原則として2億円以上の事業について事前評価表を作成します。2億円未満の事業については、事前評価表の作成は省略します

※3：国際機関と連携する案件は、国際機関により評価が実施されます

事後段階の評価（事後評価）

終了した事業を総合的に評価し、終了後の効果の発現状況などを検証するため、有効性、インパクト、持続性などの視点について事後評価を実施しています。

◇ **事後段階の評価とは：**JICAは、2億円以上の事業について事業完成後の段階で「事後評価」を実施し、その結果をわかりやすい形で、かつ速やかに公表しています。

2億円以上10億円未満の事業については、在外事務所などが「内部評価」を、10億円以上の事業（※4）については、客観性を強化すべく、外部の第三者が評価判断を行う「外部評価」を実施してい

ます。外部評価では、評価結果をわかりやすく公表するためにレーティング制度（※5）を導入していることも特徴のひとつです。

◇ **評価結果の活用：**評価結果を通じて得られた提言や教訓は、評価対象の事業の改善に役立てるとともに、今後の類似事業の計画策定や実施に活用します。

2015年度の評価実績（※6）

技術協力	(外部評価) 25 件 (内部評価) 51 件
有償資金協力	(外部評価) 35 件 (内部評価) 0 件
無償資金協力	(外部評価) 30 件 (内部評価) 17 件

※4：10億円以下であっても有効な教訓が得られる可能性の高い事業については評価対象にします

※5：レーティング制度の概要についてはP.9をご参照ください

※6：2016年度に評価結果が確定した案件（2017年2月時点）。JICAウェブサイトでは「2015年度の評価結果」として公表しています

事後段階の評価：スキーム別比較（※7）

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
タイミング	原則として事業終了3年後まで		
対 象	2億円以上の事業		JICAが実施する2億円以上の事業
評価主体（※8）	第三者（外部評価）/ JICA在外事務所など（内部評価）		
評価の視点・手法	DAC評価5項目に基づく		

※7：留意事項

- 継続実施される事業や円借款附帯事業などは、原則として関連する事業を一体的に評価します
- アウトカムベースの評価が、その意義や費用対効果の観点から合理的でない案件は、アウトプットベースのモニタリングで対応します。具体的には、無償資金協力における人材育成奨学計画（JDS）などがこれにあたります
- 有償資金協力や無償資金協力に関し、財政支援や国際機関と連携する案件は、原則、援助協定の観点から、JICA独自での事後評価は実施しません

※8：10億円以上またはその他有効な教訓が得られる可能性が高いと考えられる事業は外部評価、2億円以上10億円未満の事業はJICA在外事務所などによる内部評価で実施します

テーマ別評価

特定のテーマや開発目標を切り口としてJICAの協力を総合的に評価・分析し、将来のより効果的な協力の計画・実施に役立てています。

JICAは、地域、課題セクター、援助手法など、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」を実施しています。特定の課題に共通する傾向や問題を抽出することや、複数の案件を比較して協力の類型による特性やグッド・プラクティスなどを抽出する総合的な分析を

行っています。また、評価手法の開発などを目的とした評価手法別の評価もこれに含まれます。

2016年度のテーマ別評価では、エネルギー分野において、評価結果からの教訓などを踏まえた汎用性・実用性の高い教訓をまとめる取り組みを行いました。詳しくはP.50をご参照ください。

インパクト評価

JICAでは、さらなる事業効果の向上、事業の質の改善のために根拠(エビデンス)に基づく事業実施を推進しており、その主要なツールとして「インパクト評価」(※9)を重視しています。

昨今、JICAを含め多くの援助機関が、さらなる事業効果の向上、事業の質の改善のためにより精緻な根拠(エビデンス)に基づく事業実施を推進しており、その主要なツールとして「インパクト評価」を重視しています。

インパクト評価は、開発課題の改善・解決のために行われる施策や事業、開発モデルが対象社会に引き起こした変化を統計学的手法を用いて検証するものです。事業の効果を精緻に捉えるには、実際に観察される状況(Factual)と、協力が無かった場合にどのような状況になっているかを仮想した反事実的状況(Counterfactual)との比較が必要です。この二つの状況を統計学的手法により分析することで、より精緻な比較が可能となります。

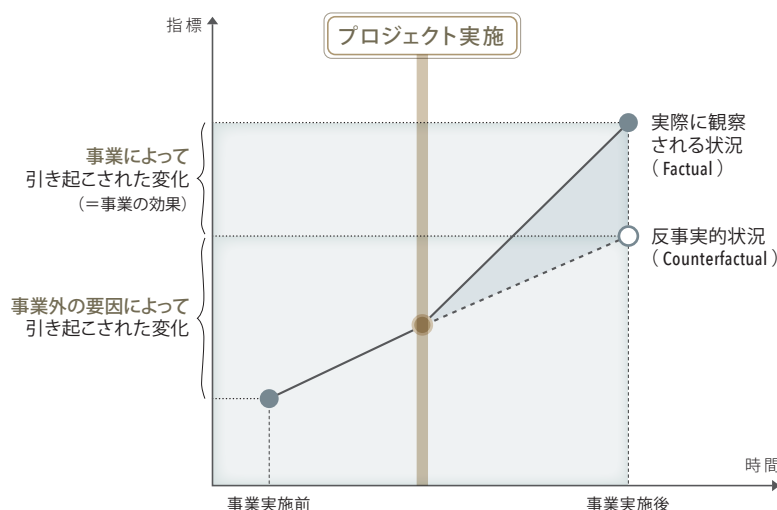
一方、インパクト評価の実施には追加的な費用や分析のための高度な専門性が求められることから、JICAは、評価の目的やニーズから優先度を検討して選択的にインパクト評価を行っています。事業の事前事後の比較など従来型の効果検証法による結果に加えて、インパクト評価により得られたより信頼性の高い根拠を事業実施や相手国の政策決定に活用していくことが期待されます。

2016年度には、ルワンダにおける技術協力「障害を持つ元戦闘員と障害者の社会復帰のための技能訓練および就労支援プロジェクト」やパプアニューギニアの技術協力「メディアを活用した遠隔教育普及・組織強化プロジェクト」などのインパクト評価を実施しました。

また、国際協力関係者を対象に能力強化研修「インパクト評価：エビデンスに基づく事業実施(EBP)にむけて」を開催し、インパクト評価の実施促進に向けた人材育成を行いました。(P.8参照)

※9:「インパクト評価」におけるインパクトは、JICAが活用しているDAC評価5項目での「インパクト」とは定義が異なります。DAC評価5項目の「インパクト」は、「開発援助によって直接または間接的に、意図的であるか否かを問わず生じる、肯定的、否定的および一次的、二次的な長期的効果」と定義されています(「アウトカム」の上位の概念)。一方、インパクト評価におけるインパクトとは、DACの「アウトカム」を含む事業により直接的に発現した効果のことを指します

インパクト評価概念図：実際に観察される状況と反事実的状況との比較



事業評価外部有識者委員会

JICAは、事業評価に関する助言を受け、評価の質の向上、フィードバックの強化、評価の説明責任(アカウンタビリティ)の確保などを図ることを目的として、事業評価外部有識者委員会を設置しています。

委員には、高橋基樹京都大学大学院アジア・アフリカ地域研究研究科教授を委員長として、学識経験者、国際機関、NGO、メディア、民間団体など、各界の国際協力に知見のある方々や評価についての専門性を有する方々を委嘱しています。

2016年度には2回の会合を実施しました。会合では、JICAの事業評価に関するさまざまな取組みや、過去の会合での助言・提言に対するJICAの対応状況などについて議論していただきました。これまでの会合の論点の中で、2016年度に対応を行った主なものを以下にご紹介します。

委員長	
高橋 基樹	京都大学大学院アジア・アフリカ地域研究研究科 教授
委員長代理	
朽木 昭文	日本大学生物資源科学部 教授
委員(五十音順)	
近藤 哲生	国連開発計画(UNDP) 駐日代表事務所 駐日代表
澤田 康幸	東京大学大学院経済学研究科 教授
高梨 寿	一般社団法人海外コンサルタンツ協会 専務理事
中田 豊一	特定非営利活動法人ムラのミライ 代表理事
野坂 雅一	読売新聞東京本社 調査研究本部 総務
本間 佳子	弁護士(本間佳子法律事務所) / 創価大学法科大学院 教授
森田 清隆	一般社団法人日本経済団体連合会 国際協力本部 上席主幹
山谷 清志	同志社大学政策学部・大学院総合政策科学研究科 教授

(2017年1月現在)

委員会での議論・提言	JICAの対応
一般国民に対する情報発信の工夫	
事業評価年次報告書の内容は、一般国民に理解してもらうには専門的で複雑な部分もあるので、読み手により視覚的に訴えるなど分かりやすさにさらなる配慮が求められる。	事業評価年次報告書とは別に、事業評価や開発協力になじみのない一般の方向けに、JICAの事業評価の仕組みと内容についてわかりやすく説明するための資料「途上国開発と事業評価」(ウェブ版のパンフレット)を作成しました。 ▶ https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html
事後評価の戦略性強化	
評価対象案件の絞り込み、評価戦略の策定を行うべき。詳細に評価すべき案件とそうでない案件があるのではないかな。 評価対象をどう選択するのか、論理的で筋の通った説明が重要。	事後評価(内部評価)において、対象案件数の増加に対応するため全般的な業務軽量化を図りつつ、選択的に「学習の観点を強化」した評価を行うことで、より戦略的に評価を行う取組みを進めています。2016年度は、内部事後評価において報告書の簡素化および手続きの効率化に取り組みました。
学習の観点を強化促進	2016年度は、学習の観点を強化を一層促進するため、外部の専門家による「事後評価の質の向上検討会」を設置し、事業の効果発現プロセスの分析を深化するための手法の検討を進めています。(P.48参照)
事後評価(外部評価)における多様な主体との連携促進	DAC評価5項目に沿った従来の事後評価に加え、より専門的・多様な視点が反映されるよう、2015年度に着手した3件の外部評価において、国内外のNGOや大学の有識者に依頼し、事業のアプローチや事業効果、環境社会配慮といった観点から案件の考察を行いました。(結果概要はP.18参照) 2016年度に開始した外部評価においても有識者による追加的な分析の実施を進めています。

上記以外にも、会合での議論は、JICAの事業評価業務の改善のためのさまざまな取組みに反映させています。具体的には、「事業評価の改善に向けた取組み」(P.7)をご覧ください。

関連リンク

議事録などの詳細については、「JICAウェブサイト」に掲載しています
▶ <https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/iinkai/index.html>



事業評価の改善に向けた取組み

事業評価では、事業の効果を適切に把握し、今後の事業をより良いものへと改善していくという開発効果向上に貢献する視点を重視しています。

本章では、こうした観点から行ってきた2016年度の事業評価の改善の取組みを紹介します。

取組み① 評価の質の向上

▶ 1. 「事後評価の質の向上検討会」の設置

JICAは、発現した事業効果に加えて効果発現プロセスの確認・分析を深化させること、また、内部評価の質の担保と一層の質の向上のための新たな手法の整理と制度整備を目指して、外部の専門家を委員とする「事後評価の質の向上検討会」(P.48参照)を設置しました。

▶ 2. 外部評価における有識者分析

JICAは、外部評価者によるDAC評価5項目に沿った事後評価に加え、より専門的・多様な視点が反映されるよう有識者(国内外の大学・NGO関係者)に意見を求める取組みを2016年度に試行しました。有識者にはその専門性・経験を活かした評価対象事業へのコメントを寄せていただきました。詳しくはP.18をご参照ください。なお、この取組みは来年度にかけて実施対象案件をさらに広げていく予定です。

▶ 3. 外部評価の英文化対応

外部評価では、評価方針の作成や評価の分析にあたり、外部評価レファレンスなどの資料を参照します。2016年度はこのレファレンスなど評価プロセスに関わる資料を英文化し、試行的に

プロセス全体を英語で実施する評価に着手しました。これによりJICAの在外事務所で案件監理を担うナショナルスタッフの評価プロセスへの参加を容易にし、結果、事後評価の仕組みへの理解、事後評価における学びの強化など在外事務所内での評価プロセスにおけるナショナルスタッフと日本人スタッフ間の連携促進につながることが期待されています。

▶ 4. 評価の改善に向けた試み

JICAでは、全ての評価対象案件について、DAC評価5項目に基づく視点により評価することを原則としつつ、運用の改善に向けた検討を進めています。たとえば、2016年度は、新たな事業であるSATREPS案件(※1)の評価や、無償資金協力案件と技術協力プロジェクトの相乗効果の評価を意図した一体的な評価、および円借款案件とそれと併せて実施された円借款附帯プロジェクトの一体的な評価に着手しました。

※1: 地球規模課題対応国際科学技術協力(Science and Technology Research Partnership for Sustainable Development: SATREPS)は技術協力プロジェクトの一形態であり、環境・エネルギー、防災および感染症などの地球規模の課題の解決を視野に、新たな知見の獲得およびその成果の将来的な社会実装(具体的な研究成果の社会還元)、人材育成や研究能力の向上などを目的として、我が国研究機関と開発途上地域の研究機関とが協力して実施する国際共同研究です

取組み② 評価結果の活用・発信

▶ 1. エネルギー分野におけるテーマ別評価

2016年度はエネルギー分野を対象にこれまでの協力案件をレビューし、個別プロジェクトの評価結果から得られた教訓情報をもとに、汎用性・実用性が高い教訓を整理しました。詳しくはP.50をご参照ください。

▶ 2. 一般向け発信資料「途上国開発と事業評価」の作成

2016年度新たに一般向け発信資料「途上国開発と事業評価」(ウェブ版のパンフレット)を作成しました。本資料は、一般の方々にJICAの事業評価の取組みについて知っていただけるよう、分かりやすい内容となっています。

「途上国開発と事業評価」は以下ウェブサイトにて公開中です。

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

▶ 3. 他の開発援助機関とのネットワーク強化と情報発信

世界的な成果重視の潮流を背景に、国際機関や二国間援助機

関においても多くの事業評価が実施されています。JICAでは、それらの援助関係機関の評価部門と情報交換を行っています。2016年度は、DAC開発評価ネットワーク(EVALNET)などの国際会議において意見交換を行ったほか、インパクト評価の国際イニシアティブ(3ie)(※2)や世界銀行の評価専門家をJICAへ招いてセミナーを開催しました。

また評価結果の発信については、2016年度は、日本評価学会全国大会や国際開発学会春季大会において、評価分析結果などの発表を行いました。2016年11月にベトナムで実施されたアジア太平洋評価協会(Asia-Pacific Evaluation Association: APEA)の会合などの国際会議においても、積極的な情報発信をしています。詳しくはP.8のコラムをご参照ください。

※2: 「インパクト評価の国際イニシアティブ(3ie)」は、エビデンスに基づいた開発政策やプログラムを促進するために2008年に設立された国際NGOです。インパクト評価、システマティックレビュー、およびその他のエビデンスに基づく調査に対して、50カ国以上において200以上のグラントを付与しています(2016年12月時点)

取組み③ 人材育成

▶ 1. 内部向け研修・セミナー

JICAでは、職員などの評価能力向上のため、「明確な目標と適切な指標設定」、「事後評価から学ぶ」、「インパクト評価入門」などの研修を継続して実施しています。必要に応じて評価部職員が在外事務所へ赴き、在外事務所員を対象に内部評価についての研修・指導も実施しています。そのほか2016年度は、2015年度に引き続き、5名の新入職員が在外事務所員とともに事業現場における情報収集・分析など内部評価の実施に携わりました。

また、組織内での評価結果・教訓の活用促進を目的とした「フィードバックセミナー」を開催し、2015年度に評価結果が確定した事後評価からの学びと教訓が共有されました。

▶ 2. 外部向け研修・説明会

2015年度に引き続き、JICA事業に従事する開発コンサルタントなどの実務者を対象に「インパクト評価研修」を実施しました。また「コンサルタント・有識者説明会」を開催し、評価部の最近の取組みや評価の年間計画を共有しました。さらに、外部評価の業務委託契約を実施中または実施予定の外部評価者などを対象に、外部評価レファレンスや受益者調査に関する説明会も行いました。

Column

外務省ODA評価ワークショップにおけるJICAの取組みの発信

2016年11月23日、我が国外務省主催にて第14回ODA評価ワークショップがJICAの協力のもと、第1回アジア太平洋評価協会(APEA)[※]国際会議2016のイベントとしてベトナムのハノイで開催され、アジア大洋州諸国の各省庁・実施機関の評価関連部局実務者など18カ国33名が参加しました。

第1セッション「共同学習と相互説明責任のための評価」では、「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals:SDGs)のためのアジェンダ2030」の支援に向けて、評価能力向上(Evaluation Capacity Development:ECD)の重要性や、各国主導による評価のためにECDに対する需要が高まっている点について論じられました。

第2セッション「評価システムとECD」では、SDGsの達成に向けモニタリングと評価(Monitoring and Evaluation:M&E)システムを十分に機能させるためのECDの必要性が論じられま



ワークショップでの発表の様子

した。事例として、ベトナム計画投資省よりベトナムのM&E制度の概要と課題について発表があり、JICAベトナム事務所からはJICAの事後評価の取組

みについて評価からの教訓導出の重要性に触れつつ発表し、加えてJICA評価部よりJICAによる技術協力や本邦研修などによるECDへの協力実績を紹介しました。

第3セッション「エビデンスに基づく政策立案に向けてのインパクト評価」では、JICAがタイで実施した「地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト」を事例にインパクト評価を通じた政策策定が議論されました。JICAタイ事務所からプロジェクト概要を、インパクト評価に携わった東京大学の鈴木綾准教授から評価結果を、続いてタイ工業省からは政策策定への同評価結果の活用の見通しについて発表が行われました。参加者からは、限存データによるインパクト評価であるが、政策立案過程で評価を活用した良い取組み事例とのコメントが寄せられました。

ワークショップを通して、参加者からは各国における評価の認識向上とECDの必要性について積極的な発言がなされるとともに、JICAの取組みについて高い関心が示されました。

※：APEAは2012年に設立され、日本評価学会を含むアジア大洋州地域の17の評価学会が現在参加している(2016年12月時点)