

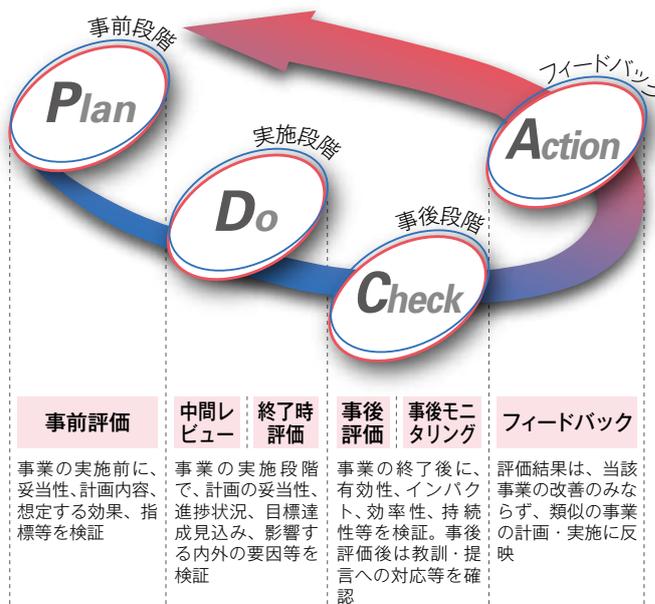
JICA における事業評価の仕組み

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、円借款、無償資金協力それぞれのプロジェクトの PDCA サイクルに沿った事業評価を実施しています。

1 プロジェクトの PDCA サイクルに沿った一貫した評価

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。支援の期間や効果実現のタイミング等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評価を行うことにより、プロジェクトの開発成果の向上に努めています。各段階の評価の種類は P.6 ~7 と P.50 ~ 51 で紹介します。



* 技術協力、円借款、無償資金協力といった援助の仕組み。

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・視点により評価を実施しています。技術協力、円借款、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目指します。

具体的には、①プロジェクトの PDCA サイクルに沿った各段階での評価、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 (表 1)、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、がそれに該当します。レーティングの結果や制度に関しては P.16 ~ 17、P.52 で紹介します。

表 1 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は、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等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サイクルに沿った一貫した評価
- 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横断的・総合的な評価
- ④ 客観性と透明性を確保した評価
- ⑤ 評価結果の活用を重視する評価

③ テーマ別の評価による横断的・総合的な評価

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・教訓を抽出することを目的としています。

今後は、JICAが開発途上国の特定の中長期的な開発目標の達成を支援するための戦略的枠組みとして取り組んで

いる「協力プログラム」の進展状況を踏まえつつ、各協力プログラムの目標および指標が明確に設定されているか、などについても事前段階から検証していきます。

テーマ別評価の詳細についてはP.7で紹介します。また、今年度実施したテーマ別評価の概要についてはP.44～49で紹介します。

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。各援助スキームに共通して、事業実施の効果を客観的な視点で検証す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等を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取り組んでいます。

また、評価の質を向上させるため、外部の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、制度全般等に関する助言を得ており、外部者の客観的な視点が事業評価の制度に反映されるきっかけとして、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.12で紹介します。

⑤ 評価結果の活用を重視する評価

JICAの事業評価は単に評価を行うだけではなく、評価結果がPDCAサイクルの「Action」の質を高めるためのフィードバック機能の役割も担っています。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の協力プログラムや、課題別指針などのJICAの協力の基本方針へのフィードバックを行っていきます。

また、相手国政府への評価結果のフィードバックや評価自体の合同実施などにより、評価結果が相手国政府のプロジェクト、プログラム、開発政策等の上位政策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、協力プログラム等の改善 |
| 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、開発政策等に反映 |



評価結果は、JICA ウェブサイトで公開しています。

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

事前段階の評価（事前評価）

事業の必要性等の検証と成果目標の設定のために事前評価を実施し、「事業事前評価表」を公表しています。

JICAは、プロジェクトの事前段階で「事前評価」を実施しています。これは、実施前に事業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を検証するものです。また、事前評価の段階では、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。

このような観点から行われる事前評価の結果は、その後のプロジェクトの実施・計画内容についての意思決定に反映されます。また、プロジェクト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、評価を行います。

2011年度の評価実績

技術協力	137件	円借款	64件	無償資金協力	72件
------	------	-----	-----	--------	-----

実施段階の評価（中間レビュー、終了時評価）

事業の実施段階において、計画の妥当性、進捗状況や目標の達成見込み、影響する内外の要因等を検証するため、中間レビューと終了時評価を実施しています。

JICAは、実施段階のプロジェクトについて、主に、計画の妥当性、進捗状況や目標の達成見込み、プロジェクトの促進要因・阻害要因等を再検証し、分析するため、「中間レビュー」、「終了時評価」を実施しています。実施段階の評価結果は、評価対象プロジェクトの計画見直しや運営体制の改善、プロジェクトの終了・継続の意思決定等に活用されます。また、実施段階から得られた教訓は、将来の類似案件の改善にも役立てています。

プロジェクトの促進・阻害要因とその動向等を分析します。中間レビューの評価結果は、プロジェクトの計画の見直しや、運営体制の改善に活用されます。

「中間レビュー」は、技術協力プロジェクト、円借款事業を対象に実施期間が比較的長期のプロジェクトについて、開始から一定期間がたった時点で、その妥当性を再検証するとともに、有効性・効率性の観点から目標達成見込み、プロ

「終了時評価」は、技術協力プロジェクトを対象に行われ、プロジェクト終了の半年前を目途に行っている評価です。プロジェクト目標の達成見込み、効率性および持続性等を中心に検証し、残りの実施期間の事業計画を相手国政府側と策定してプロジェクトを終了することの適否、今後のフォローアップの必要性などを判断します。終了時評価は、実施段階から事業の有効性が検証可能な技術協力特有の評価・モニタリングのための仕組みです。

2011年度の評価実績*

技術協力 (中間レビュー)	88件	技術協力 (終了時評価)	95件
------------------	-----	-----------------	-----

事後段階の評価（事後評価、事後モニタリング）

終了した事業を総合的に評価し、終了後も効果が出ているか等を検証するため、有効性、インパクト、持続性等の観点について事後評価と事後モニタリングを実施しています。

JICAはプロジェクト実施後に「事後評価」、「事後モニタリング」を実施しています。他の評価に比べて、事後段階の

評価は、よりアカウンタビリティの観点に重点を置き、一定規模以上のプロジェクトについて外部の第三者が評価判断を

注 技術協力、円借款、無償資金協力それぞれのプロジェクトの各段階における評価については、資料1(P.50～51)を参照。

* 2011年度の円借款中間レビューの実績はありません。

する「外部評価」を実施しています。

「事後評価」は、3 スキーム共通の評価で、詳細型評価（原則 10 億円以上の事業を対象^{※1}：外部評価）と内部評価^{※2}（2 億円以上 10 億円未満の事業が対象：在外事務所等が実施）の 2 種類があり、いずれも事業完成後の段階で、DAC 評価 5 項目を用いて総合的な評価を行います。詳細型事後評価では、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^{※3}を導入していることも特徴のひとつです。

評価結果を通じて得られた提言や教訓は、評価対象のプロジェクトの改善に役立てるとともに、今後、類似のプロジェ

クトの計画策定や実施の際に活用します。2011 年度は 180 件が実施されました。

「事後モニタリング」は、事後評価の結果、事業効果の実現状況や持続性に懸念があった円借款事業について、完成後 7 年目に実施している評価です。事業の有効性、インパクト、持続性を再検証するとともに、事後評価時に挙げられた提言への対応状況を確認し、事業が将来にわたって継続的に効果を生じるために必要な提言・教訓を導き出すことにより、事業改善に役立てています。

2011 年度の評価実績

技術協力	(詳細型評価) 20 件 (内部評価) 30 件	円借款	(詳細型評価) 51 件	無償資金協力	(詳細型評価) 36 件 (内部評価) 43 件
------	-----------------------------	-----	--------------	--------	-----------------------------

テーマ別の評価

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、援助手法等、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、その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したり、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「総合分析」もこれに含まれます。評価結果を総合的に分析・検証することにより、テーマに関連した提言・教訓を抽出します。さらに、評価手法の開発等を目的とした評価手法別の評価

も実施しています。

また、今後は JICA が開発途上国の特定の中長期的な開発目標の達成を支援するための戦略的枠組みとして取り組んでいる「協力プログラム」を対象とした評価も実施していきます。将来評価対象になることを勘案し、協力プログラムの目標および指標が明確に設定されているか、協力プログラムを構成する各プロジェクトの上位目標と協力プログラム目標との因果関係が整合しているか、について事前評価段階から検証する必要があります。

テーマ別評価実績

- 技術協力プロジェクトにおけるベースライン調査の現状分析
- 地方電化の社会経済的效果指標の考察
- 財政支援借款に係る事後評価

インパクト評価

JICA は、ある特定のプロジェクトを対象に、施策や事業が対象社会に引き起こした変化を精緻に測定する評価手法である「インパクト評価」を実施しています。インパクト評価は、統計学の手法を用いて、データ収集・分析を行うことで事業実施前後や事業対象・非対象間での比較をより精緻

に行い、事業によってもたらされた変化をより正確に把握することが可能となります。インパクト評価による事業評価は、従来の一般的な評価手法よりも厳密な事業効果の計測が可能であり、評価結果を政策決定や事業実施に活用していくことが期待されます。

※1 10 億円以下であっても有効な教訓が得られる可能性が高い事業については対象としています。

※2 内部評価の概要については、P.22 を参照。

※3 レーティング制度の概要については、資料 2 (P.52) を参照。