

JICAにおける事業評価の仕組み

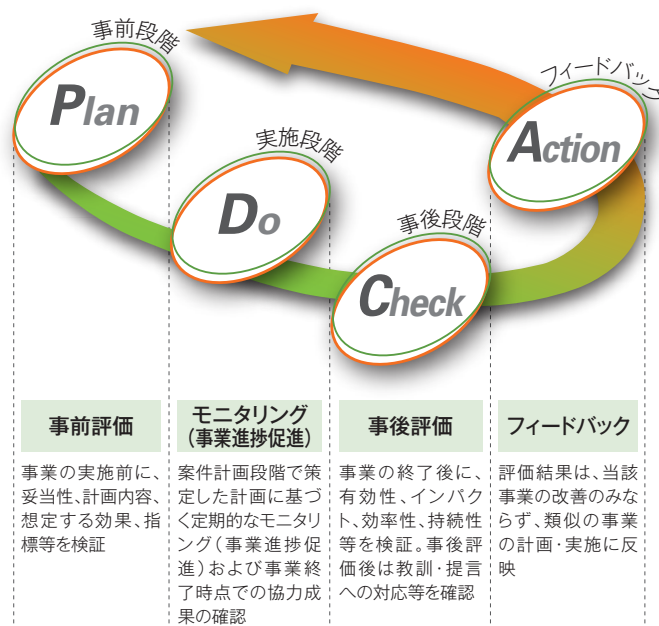
JICAは、事業のさらなる改善と国民への説明責任を果たすことを目的として、技術協力、円借款、無償資金協力それぞれのプロジェクトの事業評価を実施しています。

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.4～6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、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（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。「DAC評価5項目」については、より適切な評価判断が下されるよう検討を行っています。また、レーティングの結果や制度に関しては、P.12、P.16～17で紹介しています。

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等を問う。
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等を問う。
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・分析したり、特定の開発課題や援助手法を中心に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・教訓を抽出することを目的としています。

今後は、JICAが取り組みを強化している「協力プログラム」(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)の進展に歩調を合わせ、協力プログラムを対象とした評価への取り組みが課題であり、2014年度には「協力プログラムの評価可能性向上に向けた分析」を行いました。この詳細についてはP.52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はか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を事業評価の制度に反映させるきっかけとして、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.7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

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。

<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ています。

事前段階の評価とは

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。事前段階の評価は、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、事前評価では、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。

評価結果の活用

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、モニタリングと評価を行います。

2013年度の評価実績※1

技術協力	94件
円借款	49件
無償資金協力	68件

事前段階の評価スキーム別比較

スキーム	技術協力	円借款	無償資金協力
評価種別	事前評価		
タイミング	プロジェクトの実施前		
対象	原則として全プロジェクト※2	全プロジェクト	原則として全プロジェクト※3
評価主体	内部評価		
評価の視点・手法	DAC評価5項目の考え方をを用いつつ、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。		

※1 2013年度分として公表したもの。（2015年1月時点）

※2 2億円未満の案件は簡易な評価の適用を可能とする。

※3 JICAが事前の調査を実施する協力見込み金額2億円以上の案件を対象とする。

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、終了後も効果が発現し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を実施しています。

事後段階の評価とは

JICAは、事業完成後の段階で2億円以上の事業について「事後評価」を実施し、その結果をわかりやすい形式で、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、在外事務所等が「内部評価」※1を、10億円以上の事業※2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。「事後評価」は、3スキーム共通の評価で、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。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※3を導入していることも特徴の一つです。

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。

2013年度の評価実績

技術協力	(外部評価) 20件 (内部評価) 27件
円借款	(外部評価) 38件
無償資金協力	(外部評価) 18件 (内部評価) 23件

事後段階の評価スキーム別比較

スキーム	技術協力	円借款	無償資金協力
評価種別	事後評価		
タイミング	原則として終了後3年目まで		
対象	2億円以上の全プロジェクト	2億円以上の全プロジェクト	JICAが実施する2億円以上の一般・水産無償及び一部の他のサブスキームのもの
評価主体	外部評価／内部評価 ※4		
評価の視点・手法	DAC評価5項目に基づく		

※1 内部評価の概要については、P.20を参照。

※2 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対象にします。

※3 レーティング制度の概要については、P.12を参照。

※4 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詳細型（外部評価）、2億円以上10億円未満の事業はJICA在外事務所等による内部評価で実施。

テーマ別評価

JICAは、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、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、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」を対象とした評価にも取り組んでいます。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目標と協力プログラムの目標との因果関係が整合しているか等、計画デザインの向上に役立つ評価にも取り組んでいます。

2014年度テーマ別評価実績

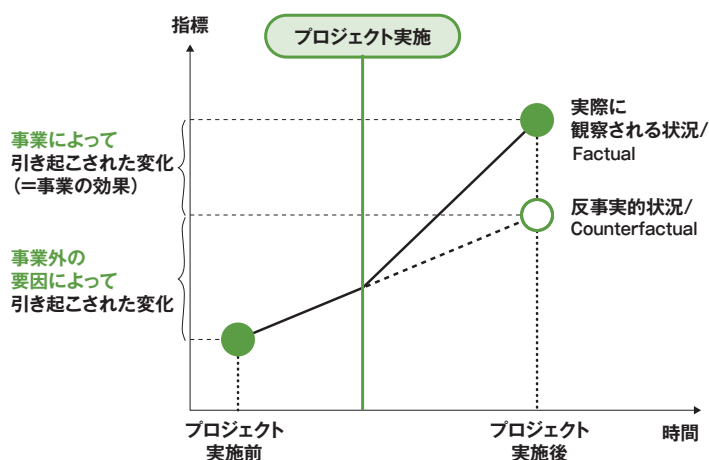
- ナレッジ教訓の抽出(評価結果の横断分析)
 - 自然環境保全分野のナレッジ教訓
 - 灌漑排水・水管理分野のナレッジ教訓
 - 水産(内水面養殖／水産資源管理)分野のナレッジ教訓
 - 防災分野のナレッジ教訓
- JICA協力プログラムの評価可能性向上に向けた分析

インパクト評価

JICAでは、さらなる事業効果の向上、事業の質の向上のためにエビデンス(根拠・証拠)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や計量経済学の手法を用いて検証する作業です。JICAでは、特定の事業については従来から行われている効果検証法に加え、インパクト評価により精緻な効果測定を行っています。こうして得られた信頼性の高い評価結果(エビデンス)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。2014年度には、タンザニア国における技術協力プロジェクト「保健人材開発強化プロジェクト」やエチオピア国の技術協力プロジェクト「品質・生産性向上(カイゼン)普及能力開発プロジェクト」などのインパクト評価を実施しました。また、JICAのインパクト評価の経験をアジア開発銀行本部(マニラ)で開催された国際カンファレンス(アジア開発銀行と3ieの共催)で発表しました。(P.57参照。)

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、協力案件等の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、評価のアカウンタビリティの確保等を図ることを目的として、事業評価外部有識者委員会を2010年7月に設置しました。

本委員会は、高橋基樹神戸大学大学院国際協力研究科教授を委員長として、国際機関、学識経験者、NGO、マスコミ、民間団体等、各界から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にご就任いただいています。

2014年8月、2015年1月に開催された会合での助言・提言の概略を以下に紹介します※。

委員一覧

(2015年1月現在)

委員長	
高橋 基樹	神戸大学大学院国際協力研究科 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)	
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 海外コンサルティング企業協会 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
平林 国彦	国連児童基金(UNICEF)東京事務所代表
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
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
横尾 賢一郎	一般社団法人 日本経済団体連合会 国際協力本部長

2014年8月の会合から

戦略的な評価活用のための

事後評価の効率化および効果向上について

- プログラム単位や同種事業をまとめて評価するという効率化のための案は正しい方向性であるが、評価対象事業をどう選別するかのプロセスと戦略が重要。
- 技術協力プロジェクトの中間レビューの代わりに定期的なモニタリングシート、終了時評価に代わり事業完了報告書を導入し、事業を実施するコンサルタントや専門家が作成することになったが、アカウンタビリティ確保の点で留意すべき。
- 技術協力プロジェクトは、最近では3年で終わる案件が多く、持続性で課題があるものが多い。アウトプット中心で、成果を見るアウトカムの視点が欠けるのではないか。評価結果はコンサルタント等とも共有して次の事業に活かすべき。

2014年度の事業評価計画の進捗状況

- 事業評価に関する内部の人材育成について、在外職員のレベルアップが重要である。工程表を作成し、人材育成をスピードアップするよう取り組まれたい。
- 事業からの学びと説明責任という評価の二つの目的を切り離さずにつなぐ、すなわち、組織として学んでいるものを外部に打ち出していくよう検討されたい。
- 評価結果の活用の取り組みは大変良い。一人ひとりが経験すると同時に経験ある人から話を聞くことが重要。特に在外事務所のスタッフに参加してほしい。
- インパクト評価の技術的な部分の改善を、きめ細やかに検討をしていることは良いが、広い視点をもって、最も効果的なものを実施していくことが必要。

2015年1月の会合から

過去の事業評価外部有識者委員会における助言及び対応の状況について

- 欧米ドナーは援助の効果の議論を密接にシェアしている。今後、アジアのドナーコミュニティにおいて、日本が中心的な役割を担うためにも、発信力の強化が必要。一方、発信が一人歩きしないよう留意すべき。
- 評価は、①相手国にとって正しいことが行われているか、②良く行われているか、③他のオプションはなかったのか、の3つのポイントからなる。特に③の点に関し、他ドナーとの合同評価や第三者からの評価の実施にも取組むべき。

事業評価年次報告書2014骨子案について

- 事業評価年次報告書は読みやすくなったが、全体にストーリー性を持たせることが重要。
- ナレッジ教訓の取組は良い。それをどのように活用、スケールアップしていくのかを強調すべき。
- 一般国民からの視点から、費用と期間について実績と計

画値との比較で効率性の評価とするのは違和感がある。予定どおりにならないことが通常。

- 日本国民は、単純にインプットとアウトプットを見るのではなく、困難に直面している人に援助が届いているかを重視している。世界標準にこだわらず、日本的な効率性を評価・公表することで日本のメッセージにもなる。また、レーティングのフローチャートも現状でよい見直しが必要。
- 「JICAが海外で展開しようとしている技術と民間の持っている最新の技術とはかい離がある。JICAには民間の最新技術を知ってほしい。」という意見がある。そういった視点も評価に取り入れてほしい。
- 有効性・効率性、特に持続性に係ることだが、途上国側の援助吸収能力がないことを前提としてプロジェクトを実施するのか、援助吸収能力をつけるという点まで一緒に見ていくのか、他ドナーと協調して限られた援助能力の中で案件を実施していくのか、といった点まで考慮する必要がある。

JICAの取り組み

戦略的な評価対象の選定、人材育成の強化、教訓・学びを活用した改善とその発信、レーティング制度の改善など、事

業評価のリソースやデータ等の制約もふまえて検討を進め、可能な限り今後の評価手法や制度に取り入れていきます。

※ 議事録等の詳細については、JICAウェブサイトの「事業評価→事業評価外部有識者委員会」に掲載しています。

事業評価の改善に向けて

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が求められます。本章では、こうした観点から行ってきた事業評価の改善の取り組みを紹介します。

はじめに

JICAはこれまでも、開発効果の実現及びその持続に向け、「PDCAサイクルの一層の強化」、「事業の質の向上」に取り組んできました。

事業評価は、「開発効果実現」の達成度合いを適切に検証

(評価)し、評価を通じて得られた教訓・提言を事業へ確実に反映していくうえで、重要な位置を占めています。

本章では、効果的な事業の実施に向け、2014年度にJICAが実施してきた事業評価の取り組みについて紹介します。

本年度の事業評価の取り組み

2014年度も事業評価外部有識者委員会(P.7参照)からの助言等を踏まえ、事業評価に関する制度の改善、新たな評価手法への対応、評価結果の活用促進、関係者の評価能力向上支援等に取り組んできました。また、今年度も外部評価全体を俯瞰した横断分析を行い、「開発効果発現に向けた事業実施の取り組み」について、個別の事例から得られる示唆をまとめました。(P.13~P.14)

JICA事業評価ガイドライン(第2版)の公表

事業評価に関する制度の改善としては、2008年の新JICA発足後の2010年に「新JICA事業評価ガイドライン(第1版)」を作成しJICAの3スキームに共通する事業評価の考え方を示すものとして利用しましたが、第1版制定後、数年が経過し、各種の事業評価制度の変更(事後評価における内部評価の導入等)をガイドラインに反映する必要が生じたことから、2014年に「JICA事業評価ガイドライン(第2版)」を作成し、JICAウェブサイトにて公開しました。

第2版は対外的な説明責任を果たすことを重視し、JICAの事業評価に関する重要な考え方を簡潔に示しています。

JICA事業評価ガイドライン(第2版)のポイント

- (1) JICA事業評価の対象範囲、目的、基本原則及び事前・事後の評価における具体的な評価の考え方を簡潔に取りまとめました。
- (2) 事業評価の目的については、従来同様、①アカウンタビリティ確保と、②PDCAサイクルを通じた事業のさらなる改善、の二つとしました。
- (3) 基本原則としては、①評価の質の確保、②中立性と倫理意識、③オーナーシップとコミュニケーション、④説明責任、⑤事業マネジメントへの効果的なフィードバック、の5つを明記しました。

JICAウェブサイト

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

評価を活用した事業のPDCAサイクルの改善

事業評価結果を事業の改善に結びつけるため、PDCAサイクルの改善支援のためにさまざまな取り組みを行いました。事業評価結果の事業部門への伝達を目的とした「事業評価結果の講評」を今年度より開始し、JICA職員・関係者に対し前年度の評価結果や気づき、教訓を説明会形式で発表し、組織内で共有しました。また、ワークショップ形式の研修「事後評価から学ぶ／事業の有効性を上げる方策」を開始しました。

また、個別プロジェクトの評価結果から得られた教訓情報を類似案件等に活用しやすい形でナレッジ化(分析・加工)するために、2014年度は4分野(自然環境保全、灌漑排水・水管理、水産および防災分野)で実用性・汎用性の高い「ナレッジ教訓」(重要教訓)の整理を行いました(P.42~P.51参照)。

さらに、新しいプロジェクトを開始する際に活用できる開発課題別の標準的指標例を取りまとめ、参照資料(レファレンス)を無償資金協力と技術協力において複数の分野で整備(P.10参照)し、既存の円借款に関する資料も併せてJICA関係者の活用を図ります。この資料はJICAウェブサイト上でも公表しています。

これらの取り組みの多くは、2013年度に実施したテーマ別評価「プロジェクトのPDCAサイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討」の改善案を実施に移したものです。

新たな評価手法への取り組み

JICAは、個別プロジェクトの枠組みを超えて各種の援助スキームの最適な活用により、途上国の特定の中長期的な高次の開発目標を達成するための戦略的枠組みによる協力アプローチを行う「JICA協力プログラム」の取り組みを行ってきました。

JICA協力プログラムの開発効果をより客観的に評価することをめざし、協力プログラムの評価可能性の向上に着目した、協力プログラムの評価のあり方を検討しました。詳細

はP.52をご参照ください。

関係者の評価能力向上支援のための研修の実施

JICA職員等の事業評価に関する理解を深め業務に活用するための研修として、「明確な目標と適切な指標設定」、「事後評価から学ぶ／事業の有効性を上げる方策」、「インパクト評価研修」などを行っています。また、在外事務所で事業評価の実施にかかわるナショナルスタッフ向けにも「事後評価入門」の研修を行いました。

他の開発援助機関等とのネットワーキング強化

世界的な成果重視の潮流を背景に、世界銀行をはじめとする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実施し、事業部門が行う評価への評価部門の支援のあり方の検討、インパクト評価の推進、協力プログラム

の評価手法などJICAの取り組みを改善していくために、これらの機関からの情報を活用できるものと考えます。今年度は、世界銀行独立評価局(IEG)、世界銀行インパクト評価実施推進部署(DIME)、韓国国際協力団(KOICA)、経済開発協力機構／開発援助委員会(OECD-DAC)評価ネットワーク、アジア開発銀行(ADB)などの機関と意見交換を行いました。また、評価に関する国際会議等では、China-DACラウンドテーブル、ADB独立評価局主催フォーラム、ADBと3ie共催のインパクト評価に関する国際カンファレンス、日本国外務省とマレーシア経済企画院の共催によるODA評価ワークショップ等でプレゼンテーションを行い、JICAの取り組みを発表しました。

国内では、日本評価学会でJICAの取り組むインパクト評価や事後評価等への取り組みについて発表し、国内の専門家と意見交換を行いました。

フランス援助庁との合同評価

インドネシア気候変動対策プログラム・ローン

インドネシアは国連気候変動枠組み条約(UNFCCC)の非付属書I締約国に位置づけられていますが、森林喪失、泥炭地荒廃等による温室効果ガス排出が多く、また急速な経済成長によりエネルギー消費量が急増していることから、世界有数の温室効果ガス排出国となっています。また、地理的・気候的条件等から気候変動に対して極めて脆弱であると考えられています。このような背景から、インドネシア政府は気候変動問題に積極的に取り組んできており、2007年12月に開催された第13回UNFCCC締約国会議の議長国となるとともに、国内では「気候変動に対する国家行動計画」を公表し、気候変動緩和策・適応策を促進するための法律、計画、制度やガイドラインの導入等を行っています。

このようなインドネシア政府の気候変動対策に対するさらなる公約の実現を支援すべく、JICAはフランス援助庁(AFD)とともに、2008年から2010年にかけてインドネシアに対して気候変動対策プログラム・ローン(CCPL)による一般財政支援を実施しました^{*}。CCPLは、個々の気候変動緩和・適応プロジェクトに対する資金援助に代わり、一般財政支援として計5～8億USD／年の融資を通じて、制度改革を含むインドネシアの幅広い気候変動対策を支援する目的で設計されました。

2012年からJICAはAFDと合同でCCPLに関する事後評価を実施しました。JICAにとって初の試みとなるインプット→直接的アウトプット(direct output)→誘発的アウトプット(induced output)とインパクト→アウト

カム→誘発的アウトプットの両方向からの分析を行う手法を適用し、両機関の外部評価者により、現地調査、データ収集、聞き取りを基に評価分析を行いました。CCPL支援期間中、インドネシア政府は気候変動対策に係るさまざまな法律・規制を制定するとともに、関係省庁や国営・民間企業を継続的な政策対話に巻き込み改革プロセスを推進しました。その結果、インドネシア国内で気候変動対策の主流化が進み、CCPLはこれに直接的・間接的に貢献したことが確認されました。特に、①インドネシア国内のさまざまなステークホルダー及びドナーとの調整・情報共有、②森林・エネルギー・運輸の各セクター及び気候変動適応分野における達成・進捗状況や課題・問題の把握、③モニタリング・政策対話の結果を踏まえた課題・問題に対する措置や追加支援の実施について、CCPLの枠組みが有効に活用されたことが判明しました。一方で、地方政府による気候変動関連の基本的な情報・データ収集やそれらを踏まえた対応策の検討において一部課題が残されていることも分かりました。

本事業の教訓として、気候変動のようなセクター横断支援においては主要課題に焦点を絞り、計測可能なモニタリング指標を設定したうえで政策対話を実施することが成功への鍵であるとされました。気候変動対策の主流化を進めるうえで、被援助国の実情に沿ったインセンティブ設計を行うことや被援助国政府が明確に気候変動対策へのコミットメントを表明していることも有効とされました。

^{*} 3年度目にあたる2010年のみ世界銀行も協調融資に参加。

標準的指標例の作成による事業評価の改善

はじめに

事業評価では事業の効果を適切に把握し、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が求められます。このような事業の効果の適切な把握の手段の一つとして近年、標準的指標例の整備を進めています。

「無償資金協力 開発課題別の標準指標例」

JICAが開発途上国で実施する無償資金協力及び技術協力プロジェクトに関し、協力の効果を「客観的」かつ「定量的」に分かりやすく示すために、解決すべき開発課題や問題タイプに応じた標準的な指標例を、開発課題ごとに整理しています。

「無償資金協力 開発課題別の標準指標例」では、主要12分野（基礎教育、保健・医療、上水道、村落給水/地下水、運輸交通（道路、橋梁、陸運、航空、港湾）、農業開発・農村開発、水産、災害対策（防災）、情報通信技術、放送、エネルギー、廃棄物管理）における標準的な定量指標を、課題別指針の開発課題体系図※の考え方にに基づき整備しています。

「技術協力プロジェクト 開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓レファレンス」

「技術協力プロジェクト 開発課題別の標準的指標例及び代表的教訓レファレンス」では、2014年12月現在12分野

（基礎教育、災害対策（防災）、農業開発・農村開発、中小企業振興、貿易・投資促進、水資源、法整備支援、障害と開発、ジェンダーと開発、金融、保健、地方行政）における指標に加え、代表的な教訓をそれぞれ、課題別指針の開発課題体系図の考え方にに基づき整備しており、今後、分野を拡大予定です。

※ 途上国における開発課題の構成を横断的に俯瞰して全体像を把握するために、各開発課題を「開発戦略目標」>「中間目標」>「中間サブ目標」にブレイクダウンし「目的—手段」の関係をつりー形式で整理したもの（参考1参照）。これにより、個別案件がどの開発課題に対応するものなのかを案件計画時に意識し、より明確な目標設定に基づく適切な指標設定ができるようにしました。特に、案件形成、事前評価段階における定量的効果に係る指標の設定時にレファレンスとして活用されることが期待されます。

作成方法・活用状況・使用方法

本指標例の作成にあたっては、まず評価部にて過去案件で使用された指標を洗い出し、各種評価におけるこれら指標の活用状況を確認したうえで、指標例案を作成、関係課題部及び国際協力専門員の技術的監修を経て作成しました。JICA職員の執務参考資料としてのみならず、ウェブサイト上で公開し、在外事務所での案件形成、本部における案件計画策定/事前評価時や、モニタリング、評価の各種ステージで有効活用されています。公開することでコンサルタント等のODA関係者にも活用を促しており、英文化も進めており在外事務所のナショナルスタッフ等の活用も期待されます。また、本指標例を参照資料としたJICA職員向け内部研修も行っており、能力強化にも力を入れています。

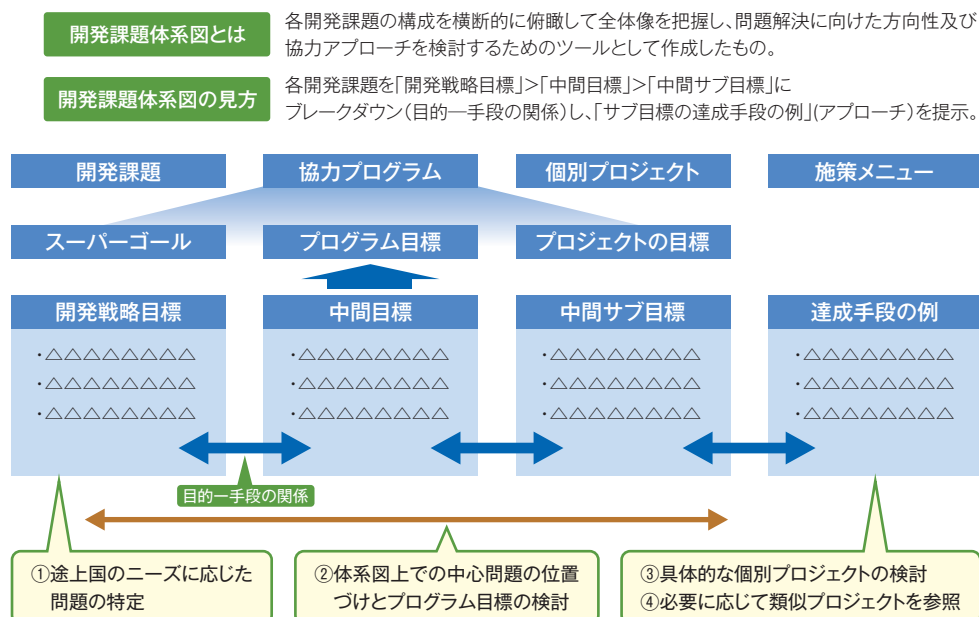
<参考1> 開発課題体系図とは

図 開発課題体系図

<国別援助方針>

援助重点分野

<開発課題体系図>



技術協力プロジェクトの指標例を例にとり、その使用方法を説明します(下図参照)。まず、①「開発課題体系図」に基づく「明確な課題の設定」と協力プログラムにおける位置づけを確認し、②個別プロジェクトの上位目標・プロジェクト目標と客観的かつ測定可能な指標を設定し、③代表的な教訓の参照・活用を検討し、④事業目標例でプロジェクトのイメージをつかみつつ、レファレンスプロジェクトで類似案件の事例を参照します。

「円借款 運用・効果指標レファレンス」

円借款についても、セクター別に「円借款 運用・効果指標レファレンス」を整備しており、2014年7月に新たに「廃棄物セクター」を加えた20セクター(火力発電、水力発電、風力発電、送変電、配電、ガス、道路、鉄道、航空、港湾、通信、灌漑・農業、河川改修、植林、上水道、下水道、教育、保健・医療、観光、廃棄物)をJICA職員の執務参考資料としてのみならず、ウェブサイト上で公開しています。

活用による改善効果や課題

過去の知見を実務に沿って整理し、事業に活用できる形で取りまとめた提示したことは、事業担当者の業務改善に資するところが大きく、これまで整理されていなかったものをナレッジとして作り上げたことは大きな前進といえます。特に、これら指標例やレファレンスを活用することで、在外事務所での案件形成、本部における案件計画策定/事前評価時等の事業計画段階の質の向上に資することが期待されます。

他方、これら指標例やレファレンスは、効果の実現に至るための分析枠組みや手法を示したものではありませんことには十分留意する必要があります。すなわち、個々の対象国の現状や開発課題に関する分析を踏まえた事業目標の設定を前提とし、そのうえで目標に合致した適切な指標を、個別具体的な状況に応じて的確に設定することが必要です。

関連リンク:

・開発課題別の指標・教訓レファレンス

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

http://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/indicators/index.html

技術協力プロジェクト/開発課題別の標準的指標例と代表的教訓レファレンス(サンプル)

ポイント

- ①開発課題タイプ別に、プログラム・レベル(中間目標)、プロジェクト・レベル(中間サブ目標)の標準的な「指標」を提示。
「明確な課題の設定」の習慣づけが可能。
- ②指標のみならず、「プロジェクト目標の記載例」を提示。目標の記載例を通じ、当該課題の「ロジックモデル」の把握が可能。
- ③必ず活用・反映すべき「教訓」のみを抽出(一部加工)のうえ、提示。これにより膨大な教訓事例情報へのアクセス時間が短縮可能。
- ④参照すべき過去プロジェクトを紹介。

モデル①「教員研修(教員の授業実践の改善)」

開発戦略目標	中間目標	プログラム目標 レベルの指標	中間サブ目標	上位目標・プロジェクト 目標と指標例	指標作成の 方法・方針	代表的な教訓	事業目標例 (プロジェクトのイメージ)	レファレンス プロジェクト
国別援助方針	協力プログラム が対応する開発 課題レベル	相手国政府のセ クター・地域開 発計画における 目標年・指標と の関連性	個別のプロジェ クトで解決すべ き課題レベル	～により (アウトプット) ～を図り (アウトカム) ～に寄与する (インパクト) 指標の例	指標の設定に当 たつての考え方、 留意点やポイン ト	当該「中間サブ目標」に 対応するプロジェクト実 施の際に、必ず活用・反 映すべき教訓・リスクを、 1)計画段階 2)マネジメント の観点から記載。		参照すべきグ ッドプラクティス を有するプロ ジェクト情報
(例) 「基礎教育」 1. 初等中等教 育の拡充	1-2. 初等中等 教育の「質」の向 上	①初等・中等教 育の修了率/進 級率 ②国家試験/学 力テストの結果 (生徒の学力向 上)	1-2-1 教員の増員とそ の意識・知識・技 能の向上(教員 の授業実践の改 善)	(モデル記載案) 教員の授業実践に関する知識・ 意欲の向上により、教員の授業 実践の改善を図り、授業におけ る生徒の学習の質の向上に寄 与する。 (標準的指標例) 1. 上位目標の指標例 (基本) ①国家試験の結果 2. プロジェクト目標の指標例 (基本) ①授業目標の達成度	「授業評価ツ ールの評価結果で 3.0ポイント以 上」などの目標 値設定の場合 は、客観的かつ 分かりやすい目 標値の定義や基 準が必要。	1)計画段階 ・対象地域における変化 だけでなく、未実施地域 や全国平均との比較を 行うことによりデータの 信頼性を高めることが可 能。 2)マネジメント ・持続性確保の観点から 教員研修にかかる実施 経費(講師日当、参加者 旅費等)は極力先方負担 とする。	△△地域におい て初等理科の 現職教員研修を 実施することによ り、現職教員 の研修モデルの 確立を図り、教 員の授業実践 能力の向上に寄 与する。	・△△国理科教 育改善プロ ジェクト ・△△国現職教 員研修改善計 画プロジェクト

①「開発課題体系図」に基づく「明確な課題の設定」と
協力プログラムにおける位置づけ確認



②個別プロジェクトの上位目標・プロジェクト
目標と客観的かつ測定可能な指標の設定



③代表的な教訓
を参照・活用



④類似案件の
事例を参照