

JICAにおける事業評価の仕組み

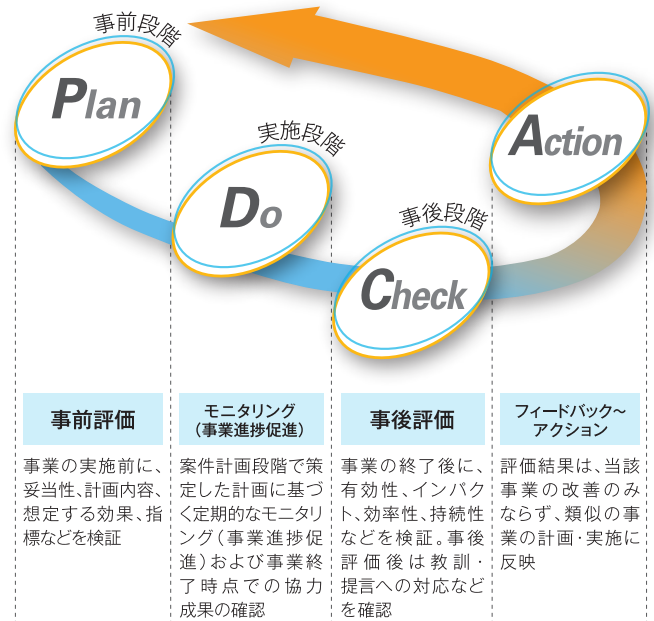
JICAは、事業のさらなる改善と国民への説明責任を果たすことを目的として、技術協力、有償資金協力、無償資金協力それぞれのプロジェクトの事業評価と総合的・横断的なテーマ別評価を実施しています。

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(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.10~12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 評価結果の活用を重視する評価

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。

本年度のテーマ別評価は、4分野（廃棄物管理、下水道管理、地方行政、平和構築）で、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。これは2013年度のテーマ別評価「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強化策の検討」で提言された評価結果の活用を促進する取組みです。

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 評価結果の活用を重視する評価

JICAの事業評価では、評価結果をPDCAサイクルのAction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



評価結果は、JICAウェブサイトで開催しています。

» <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。

2014年度の評価実績^{※1}

技術協力	97件
有償資金協力	42件
無償資金協力	69件

※1 2014年度開始分としてJICAウェブサイト公表したもの(2016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		
対象	2億円以上の事業		JICAが実施する2億円以上の事業 ^{※2}
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		

※2 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などを検証するため、有効性、インパクト、持続性など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、在外事務所が「内部評価」を、10億円以上の事業^{※3}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^{※4}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、類似の事業の計画策定や実施の際に活用します。

2014年度の評価実績^{※5}

技術協力	(外部評価) 20件 (内部評価) 24件
有償資金協力	(外部評価) 53件 (内部評価) 0件
無償資金協力	(外部評価) 27件 (内部評価) 17件

※3 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する。

※4 レーティング制度の概要については、P.10参照。

※5 2014年度から評価を実施し、2015年度に評価結果が確定した案件(2016年2月時点)。JICAウェブサイトでは「2014年度の評価結果」として公表。

事後段階の評価スキーム別比較^{※6}

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 ^{※7}	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		

※6 留意事項

○継続実施される事業や円借款付帯事業などは、原則として関連する事業を一体的に評価する。

○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する。具体的には、無償資金協力における人材育成奨学計画などがこれにあたる。

○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、援助協調の観点から、JICA独自の事後評価は実施しない。

※7 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。

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、援助手法など、ある一定のテーマを設定し、そのテーマに関連した事業について、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。2015年度のテーマ別評価では、前年度に引き続き、個別案件からの教訓のレビュー結果やJICA事業関係者が有する暗黙知に基づき、汎用性・実用性が高い教訓をまとめました。これは、2013

年度テーマ別評価「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強化策の検討」における教訓活用に向けた取組みのひとつです。

■ 2015年度テーマ別評価実績 (P.48参照)

- 教訓の横断分析(ナレッジ教訓の抽出)
 - ・廃棄物管理分野の教訓の横断分析
 - ・下水道管理分野の教訓の横断分析
 - ・地方行政分野の教訓の横断分析
 - ・平和構築分野の教訓の横断分析

インパクト評価^{※8}

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」を重要視しています。

昨今、より精緻な効果測定を行うことができるインパクト評価を、JICAを含め多くの援助機関が実施しています。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的手法を用いて検証するものです。

従来、援助事業で用いている効果検証法は、協力対象先の事前事後の比較による効果発現の確認や、協力対象先と協力対象外の状況を事後の段階のみを見て比較することが一般的でした。実際には、事業により引き起こされた変化(事業の効果)以外の外的要因により状況が変化している可能性もあります。従来型の効果検証法では、この事業の効果と外的要因による効果を区別することが困難でした。

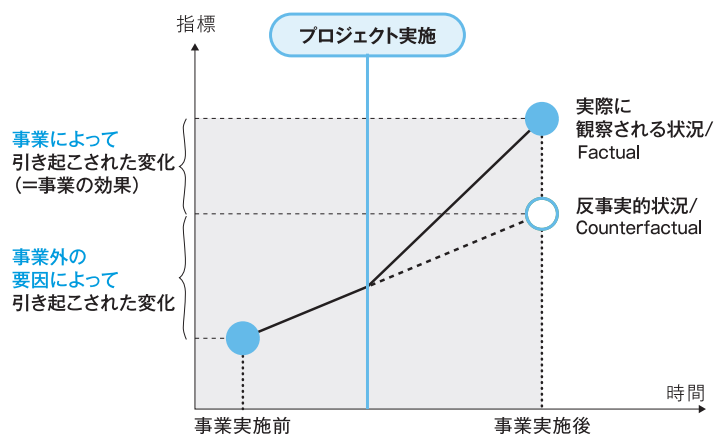
事業の効果を適切にとらえるには、実際に観察される状況(Factual)と、協力がなかった場合にどのような状況になっているかを仮想した反事実的状况(Counterfactual)との比較が必要です。この2つの状況を計量経済学的手法により分析をすることで、適切な比較が可能となります。

他方、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を検討のうえ、特定の事業についてインパクト評価を行っています。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。

2015年度には、バングラデシュの「母性保護サービス強化プロジェクトフェーズ2」(技術協力)やフィリピンの「ムスリム・ミンダナオ自治地域平和・開発社会基金事業」(有償資金協力)などのインパクト評価を実施しました。また、JICA事業関係者向けに能力強化研修「インパクト評価:エビデンスに基づく事業実施に向けて」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.57参照)。

※8 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」とは定義が異なることに留意。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、否定のおよび一次的、二次的な長期的効果」と定義されている(「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况との比較



事業評価外部有識者委員会

JICAは、事業など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、評価の説明責任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。

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、学識経験者、国際機関、NGO、マスコミ、民間団体など、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。

2015年度には2回の会合を実施しました。これまでの会合の論点の主なものを以下にご紹介します。

ここで挙げた以外にも、会合での議論は、JICAの評価の質の向上のためのさまざまな取組みに反映させています。

委員一覧

(2016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
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 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

委員会からの助言・提言	JICAの対応の方向
事後評価の手法の改善について	
妥当性の分析の深化 外部評価のほとんどの事業で妥当性が「高い」となっている。分析が不十分ではないか。例えば、事業がその国の開発計画やセクターの開発戦略の中でどのような位置を占めているかなどについて分析の深化が必要。	2014年度に外部評価を開始した(2015年度完了)4事業を対象に、試行的に妥当性の分析の深化を行いました(P.29の「インド:地方電化事業」の「評価のポイント」を参照)。その結果を踏まえ、2015年度に開始する外部評価では、計画時と事後評価時の実績の比較を原則としつつ、①事業がめざした効果と開発課題への貢献の道筋を明確にしたうえで評価方針を設定して分析することをさらに徹底する、②相手国の開発ニーズについては対象事業の優先度、受益者・対象地域の選定の適切性について網羅的に分析を行うなどの改善策を導入しました。
効率性の評価手法の改善 インプット(投入)とアウトプット(実績)の単純な比較にとどまらず、事業がもたらしたアウトカム(効果)を含めて比較分析する必要がある。	技術協力について、事前にデータ入手が一定程度見込まれることが確認できた中南米の事業において、費用効果分析を試行しましたが、事後的に比較群を設定することや事業費に含まれないコストを事後的に把握することが困難なため、厳密な効果検証はできませんでした。これを受け、費用効果分析をすべての技術協力について実施することは現実的ではないと判断しています。費用効果分析を実施する案件は、事業開始前の段階から選定し、評価可能性が担保されるよう環境を整えておくことが重要と考えています(P.22参照)。
事後評価の戦略的強化について	
行政事業レビューの指摘に対応し、JICAの事後評価のレビューを行ったが、説明責任の観点からは、非常に丁寧に行われている。今後、課題ごとの横断的分析や、焦点を絞った深堀などに重点を移していくべき。	すべての評価で必要十分な説明責任を果たしつつ、横断分析や深堀などの学習面の強化に取り組む方針です。
評価対象案件の戦略的選定が必要。	説明責任を重視したわかりやすい評価と学習面を強化した評価に分けた対応を進めています。学習を重視する評価では、当該分野の専門家の活用を図っています。
評価結果を、戦略的に発信するべき。その際、広く一般の理解を促進するわかりやすい発信と、国際会議などでの専門的な発信の双方が重要。	わかりやすい発信については、媒体を分けるなど、その方法の検討を行います。また、インパクト評価の結果などを活用した専門的な発信にも継続して取り組みます。
援助効果を高めるという国際的な議論に日本が入り、リードしていくことが望まれている。その際、評価を一層活用していくべき。	過去の評価結果の蓄積を活用し、事業レベルや制度レベルの改善に向けた取組みを一層強めていきます。

事業評価の改善に向けた取組み

事業評価には、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への貢献が求められます。

本章では、こうした観点から行ってきた2015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] 評価手法や分析の深化

本年度も外部評価の結果を俯瞰した横断分析や個別の事業の詳細分析を行い、得られた示唆をまとめました(P.15~23)。また、事業評価外部有識者委員会(P.6)からの助言を踏まえ、妥当性や効率性の評価手法の改善に取り組みました(P.22、P.29)。

[2] 教訓の実用性の向上と発信の強化

2014年度に引き続き、これまでの協力事業を分析し、個別事業の評価結果から得られた教訓を汎用性・実用性の高い形へ分析・加工し、教訓の横断分析結果(ナレッジ教訓)としてまとめました。本年度は、地方行政分野・平和構築分野・廃棄物管理分野・下水道管理

分野の4分野を対象に行いました。

この横断分析結果は、新規事業の形成段階において組織的な活用を進めているほか、国際会議などでの発信も行っています。一例としては、2015年10月にメキシコシティで開催された「市民防災週間」国際会議において、メキシコ政府関係者、UNDPなどのドナーを含む約300人を対象に、防災分野の教訓の横断分析結果(2014年に作成)を発表し、同分野における協力アプローチ上の課題や対応策について意見交換を行いました。参加者からは、有益な教訓であるとして高い評価を得ました。今後も、JICA内での活用のみならず、開発援助に関わるさまざまな関係者との共有を進めていきます。

技術協力プロジェクト

開発課題別の標準的指標例および代表的教訓レファレンス

技術協力事業の案件形成、事前評価段階において、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の参考となるよう、解決すべき開発課題に応じた標準的な指標例を整理しています。さらに、過去の類似案件における成功/失敗例などの教訓を事業計画に反映することが可能となるよう、代表的な教訓を整理し、これらを通じた技術協力事業の質の改善・向上をめざしています。2015年12月現在17分野で同レファレンスが完成しています。また、在外事務所のナショナルスタッフによる活用、他の国際開発協力機関による参照を目的として英文化も進めています。

★活用事例

貿易・投資促進分野では、インドネシア共和国「ビジネス環境改善のための知的財産権保護・法的整合性向上プロジェクト」の事業事前評価表作成にあたり、同レファレンスを参考にしました。同レファレンス

では事業者、弁護士などの満足度を測ることが標準的指標例として掲載されており、このプロジェクトの上位目標・プロジェクト目標の指標に、事業者、弁護士などの満足度が指標として設定されました。

平和構築分野では、「紛争予防配慮・平和の促進ハンドブック」を改訂する際に、インパクトを測る指標例、分野別の案件形成・実施の際の視点など、本レファレンスの「平和構築分野における技術協力プロジェクトでの指標」を活用しています。また、本年度実施したテーマ別評価の平和構築分野の教訓の横断分析(P.51参照)でも、分類方法を基本的に同レファレンスに沿って検討しました。

水資源分野では、JICA職員向け内部研修でも活用されました。加えて、保健分野では、企業からCSR事業の指標の設定方法について相談を受け、同レファレンスを紹介した事例もあります。

関連リンク

「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」(日・英)
<http://www.jica.go.jp/activities/evaluation/indicators/technical.html>
http://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/indicators/tc.html

[3] 定量的な評価の推進

事業効果や事業の質のさらなる向上のために、根拠（エビデンス）に基づく事業実施を推進しており、そのための主要なツールとしてインパクト評価があります。本年

度はJICA研究所、事業部、評価部において、保健、教育、産業開発、インフラ、公共サービス、環境、地域開発などの分野でインパクト評価を実施しています。（P.56参照）。

取組み②

評価結果を活用した事業や制度の改善

[1] 事業評価結果の説明会と制度改善

2014年度に引き続き、事業評価結果をJICAの事業部門に直接フィードバックすることを目的とした説明会を実施しました。本年度は、2014年度に評価結果が確定した事後評価からの学びと教訓に加えて、横断分析から得られた示唆を共有しました。

[2] 過去の事後評価結果の累積の統計分析

JICAは、事後評価のさらなる改善を目的として、2014年度に過去の事後評価結果（外部評価）の統計分析を開始しました。本統計分析は、過去の事後評価結果の累積に対し、定量分析および定性分析を行った、JICAで初めての試行的な取組みです。詳細はP.52をご参照ください。

取組み③

事業評価の体制の改善

[1] JICA事業評価ハンドブックの編集

「事業の質を高めるために役立つ事業評価」を主眼に、JICA内外の開発実務者が事業評価を実施するうえで必要な基礎知識や考え方などを集めた参照資料として、「JICA事業評価ハンドブック(Ver.1)」を本年度新たに編集し、JICAウェブサイトにて公開しました。

本ハンドブックは、現行の「JICA事業評価ガイドライン(第2版)」には含まれていないが、旧版の「新JICA事業評価ガイドライン(第1版)」に掲載されていた、実務上重要な情報をアップデートして収録したほか、教訓の活用による事業の改善、インパクト評価などに関する記述を充実させました。また、

技術協力、有償資金協力、無償資金協力の3つの援助スキームに共通する項目はできるだけまとめて整理しました。

[2] JICA評価部の事業評価の体制の強化

JICA評価部では、本年度から担当割を分野別に変更しました。これによって、特定の分野について、事前評価から事後評価まで一貫して対応することが可能になりました。また、評価部に事業評価分野の国際協力専門員2名を新たに委嘱しました。評価部では、これら国際協力専門員から、評価手法や個別事業の評価に対する助言や支援を受け、事業評価の質の改善に取り組んでいます。

コラム

説明責任向上に向けて 行政事業レビュー対応

2015年6月に実施された行政事業レビューにおいて、JICAの「評価事業」について外部有識者による点検が行われました。その結果、事業内容の一部改善という取りまとめ結果となり、改善すべき点として、評価におけるより一層の透明性の確保、評価結果・教訓の横断分析結果（ナレッジ教訓）の活用、外部評価への多様な主体（大学、NGO、途上国など）の参加の促進などが挙げられました。

JICAでは、これら指摘事項に対して、以下のような対応を行っています。

● 評価におけるより一層の透明性の確保

2015年9月および2016年2月の事業評価外部有識者委員会において、JICAの事後評価制度（外部評価）およびその

結果（サンプル）のレビューを行いました。その結果、JICAの事後評価は、「丁寧な手続きが整備・実施されており」、説明責任の観点からは「高い制度運用の水準を誇っている」とのことでした。今後も継続的にレビューを行います。

● 教訓の横断分析結果（ナレッジ教訓）の活用状況

教訓の横断分析結果について、作成済みの5分野の活用状況を取りまとめ、2016年2月の事業評価外部有識者委員会で報告しました。具体的には、新規プロジェクトの計画の際の参照資料として事業部門が活用するなど、活用機会が広がっています。（ナレッジ教訓についてはP.48参照）

● 外部評価への多様な主体の参加の促進

2015年度に開始した外部評価のうち3事業について、平和構築や環境社会配慮といった観点を評価するため、NGO（現地／日本）や大学（現地／日本）が参加する形での評価に着手しました。評価結果は2016年度末に公開予定です。

取組み④

評価能力向上のための人材育成・ 他の開発援助機関とのネットワーク強化

[1] 内部向け研修

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／事業の有効性を上げる方策」、「インパクト評価入門」などを行っています。

また、在外事務所ですべて事後評価に関わる所員（主にナショナルスタッフ）を対象として、「事後評価入門研修」を実施しています。これは、在外事務所などが主体となつて行う内部評価への支援強化の一環です。講師を在外事務所に派遣して、ワークショップ形式で実施しました（P.13「Pick Up」参照）。

[2] 外部向け研修

本年度の新たな取組みとして、JICA事業に従事する開発コンサルタントなど実務者を対象に、「インパクト評価研修」を実施しました。

また、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とJICA職員などを対象に、社会調査の手法に関する説明会を実施しました。本説明会は、外部評

価者とJICA職員などがともに受益者調査の手法の改善について考える機会となりました。さらに、実施機関向けに、JICAの評価についてセミナーを実施しました。

[3] 他の開発援助機関とのネットワーク強化／内外での情報発信など

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。本年度は、DAC EVALNET（OECD開発援助委員会開発評価ネットワーク）、KOICA（韓国国際協力団）、中国開発銀行などの機関と意見交換を行いました。

また、2015年12月には、外務省主催のODA評価ワークショップでJICA関係者がプレゼンテーションを行い、根拠（エビデンス）に基づく事業実施の基本的な考え方と、JICAにおけるインパクト評価の活用の事例を発表しました。アジア・大洋州各国からの参加者との間で活発な質疑応答があり、各国のインパクト評価への関心の高さがうかがえました。

コラム

新入職員海外研修における 内部評価の取組み

JICAでは、毎年新入職員を対象に初年度に在外事務所での海外研修を実施しています。この海外研修において、新入職員に在外事務所ですべて内部評価の業務を経験させる取組みを、2015年度に試行しました。新入職員のうち5名が内部評価を経験し、在外事務所の日本人所員やナショナルスタッフとともに、情報収集や現地調査に携わりました。

● 内部評価から得た気づき

新入職員は、現地調査で、事業の裨益住民や実施機関の職員へのヒアリングや、事業で整備された機材の運営維持管理状況の確認を通して、JICAの事業の効果を直接確かめることができました。

一方で、内部評価の実施にあたっては、評価判断に必要な情報を収集するための質問票が相手国実施機関から期限内に返送されないなど、情報収集に関する難しさを経験しました。また、事業計画時に必要な指標が不足していたり、事業開始時点における基準値が測定されていないなどの問題もありました。また、在外事務所では、評価業務の経験が必ずしも豊富でない所員が内部評価を担当している場合もあり、知識不足や経験不足により苦労している場面も見受けられました。

内部評価を経験した新入職員からは、事業運営について「相手国の構造をよく分析し、事業活動を普及するため

に必要な省庁や機関を計画に組み込む必要がある」といった気づきが、また事業評価について「ローカルコンサルタントを調達して内部評価を行う場合、円滑に業務を進めていくためには、JICAの事業評価に対するローカルコンサルタントの理解を確保する必要がある」といった気づきの共有がありました。内部評価の経験を通じて、それぞれの職員が、JICAの評価制度を理解したほか、事業の計画・運営に関して理解を深めることができました。



新入職員による現地調査の様子（ペルー）

内部評価を経験した新入職員の声

▼ 事業運営について

「人員変動や予算配分額の減少など、事業完了後に相手国で起きるさまざまな変化を見据えた事業運営をすべきことが分かりました。今後の事業形成・監理の参考になりました。」

▼ 事業評価について

「内部評価は、JICA職員がJICA事業を振り返り、学びを得られる点で役に立つと分かりました。」