

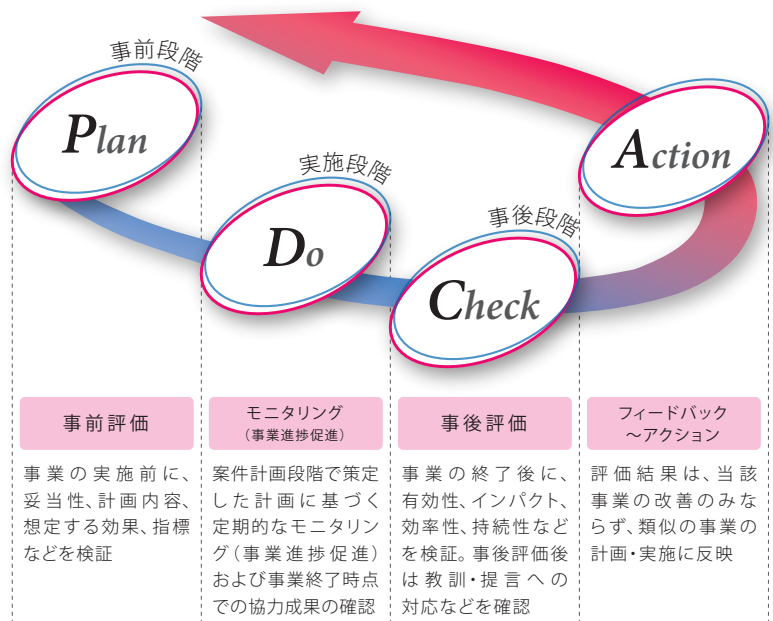
JICAにおける事業評価の仕組み

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・横断的な評価・分析を実施しています。

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で紹介しています。



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.8～11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 総合的・横断的な評価・分析
- 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 総合的・横断的な評価・分析

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取り上げて評価を実施しています。特定の観点から、通常の事業評価とは異なる切り口で評価・分析をすることによって、共通する提言・教訓を抽出することを目的としています。

本年度は、SATREPS^{※1}、海外投融资、脆弱国における評価手法

の検討、経済特区開発に関わる教訓の導出・分析等を実施しました。

※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

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



— 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。

2016年度の評価実績（※1）

技術協力	100件
有償資金協力	53件
無償資金協力	59件

※1：2016年度実施分としてJICAウェブサイト公表したもの（2018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：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

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。

2016年度の評価実績（※6）

技術協力	(外部評価) 29件 (内部評価) 65件
有償資金協力	(外部評価) 34件 (内部評価) 0件
無償資金協力	(外部評価) 36件 (内部評価) 28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外部評価の対象にします

※5：レーティング制度の概要についてはP.8をご参照ください

※6：2017年度に評価結果が確定した案件（2018年2月時点）。JICAウェブサイトでは「2016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、援助協調の観点から、JICA独自の事後評価は実施しません

※8：10億円以上または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

総合的・横断的な評価・分析

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、特定の課題に共通する傾向や問題の抽出、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・横断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・分析を行っています。

2017年度は、SATREPS(P.48)、海外投融資(P.47)、脆弱国(P.49)における評価手法の検討及び経済特区開発に関する教訓の導出・分析(P.42)等を実施しました。詳しくは各ページをご参照ください。

インパクト評価※1

JICAでは、更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、多くの援助機関が、更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。JICAも組織全体でインパクト評価を重視しており、評価部との協働を通じて事業部による保健、教育、灌漑などの分野でのインパクト評価を実施するとともに、JICA研究所ではアカデミアでの発信を視野にインパクト評価分野の学術的研究も進めています。

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精緻に検証するものです。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况(Counterfactual)との比較が必要です。この二つの状況を比較することによって、事業によって引き起こされた変化のみを正確に捉えることが可能となり、単純な事前事後比較などの手法と比べ、格段に信頼性の高いエビデンスを得ることが可能となります。

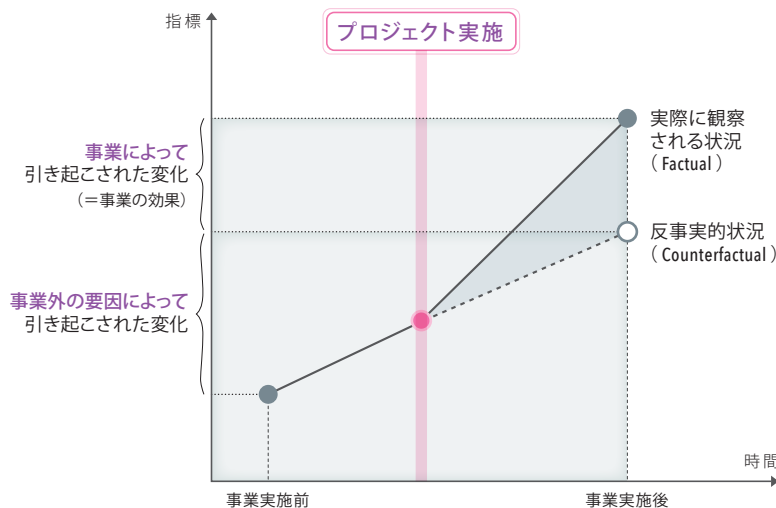
インパクト評価の実施には追加的な費用や分析のための高度な専門性が求められることから、JICAは、評価の目的やニーズから優先度を検討して選択的にインパクト評価を行っています。新しいアプローチや将来的なスケールアップが想定されている事業などについては、積極的にインパクト評価を事業に組み込み、その結果得られた信頼性の高い根拠を事業実施や相手国の政策決定に活用していくことが期待されます。

2017年度には、金融サービスなどの技術協力プロジェクトやタンザニアでの民間連携事業

などを対象にインパクト評価の実施しています。(評価事例はP.54-55参照)また、開発コンサルタントなどの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)の実践に向けて」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.55参照)

※1:「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、否定的及び一次的、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」を含み、短期・長期に関わらず事業によって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。

委員として、学識経験者、民間団体、NGO、マスコミ、国際機関など、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委嘱しています。

2017年度は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り組みや、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、2017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)	
黒崎 卓	一橋大学経済研究所 教授
近藤 哲生	国連開発計画(UNDP)駐日代表
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
堀内 保潔	一般社団法人日本経済団体連合会国際協力本部 副本部長
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

(2018年1月現在)

委員会での議論・提言	JICAの対応
事後評価結果の分析と学び、教訓活用に関すること	
<ul style="list-style-type: none"> 評価のための評価ではなく、JICAの外部にも評価のフィードバックをして事業の改善につなげることが重要。 評価はアカウンタビリティだけではなく、将来の実践につなげるPDCAサイクルの中で改善を続けることに意味がある。 開発コンサルタント等、民間企業向けのセミナー等を通じて評価結果に関する情報をフィードバックして欲しい。 	<p>PDCAサイクルの中で改善を続け、将来の実践につなげるため、「新港開発における有用な教訓の導出」(2016年度事業評価年次報告書P.15参照)について、開発コンサルタント等民間企業向けのセミナーを開催し、港湾建設事業の需要予測、ロケーション、開発状況に関する教訓等、今後の案件形成への活用を議論しました(2017年5月)。また、プロセスの分析事例についても同様のセミナーを開催しました(2017年12月)。今後も異なるテーマで横断的な分析を継続し、JICA内外への情報発信・フィードバックを続けていきます。</p>
プロセスの分析と国際的ナレッジマネジメントへの取り組みに関すること	
<ul style="list-style-type: none"> プロセスの分析は、その事業がどのようにして、なぜそうなったのか、を追及する点でわかりやすく、DAC評価5項目に基づく通常の事後評価では見えてこない視点も見えるため、事業評価を補完する良い取り組み。 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年度に着手したプロセスの分析につき、第一号となった「インド・デリーメトロのケーススタディ」につき、フィードバックセミナーを開催しました。現在、複数の事例について、ケーススタディの作成を進めています。(本文P.50~52参照) プロセスの分析に際し、世界銀行などが中心となって進めている国際ナレッジマネジメントのイニシアティブとの連携を進めており、上述のデリーメトロのケーススタディが同イニシアティブWebページに好事例として掲載されました。(本文P.52参照)
国民への説明責任、事業評価の対外発信に関すること	
<ul style="list-style-type: none"> 事業評価年次報告書は、援助関係用語を簡潔に表現する等、援助関係者以外にもわかりやすい記載となってきており、一般向け発信については改善の努力が認められる。 一方、学習と改善の観点からは、より専門的なレベルで次元の違う発信をしていくべき。一般国民向けとのメリハリをつけ、プロフェッショナルの方々に事業評価の結果を活用してもらうための別の努力も必要ではないか。 	<p>一般向け発信は、事業評価年次報告書とは別に、昨年度新規に作成した資料「途上国開発と事業評価」につき、内容の更新を行いました。 https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/ku57pq00000ln698-att/development_evaluation.pdf</p> <p>一方で、専門的な議論を深めることで一層「学習と改善」を充実させるべく、上述の評価結果・教訓の横断的分析に加えて、プロセスの分析、統計分析、インパクト評価などについて、JICA内外の専門家の意見も得ながら取り組みを継続していきます。</p>
<ul style="list-style-type: none"> これまで委員が継続的に指摘してきた対外情報発信(学会、大学、セミナー等)に努めている様子がうかがえる。一層の発信を期待する。 	<p>日本評価学会全国大会での発表に加えて、国際会議、国際シンポジウム等での発表を行いました。(本文P.54参照)</p>

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2017年度の事業評価の改善の取組みを紹介します。

評価結果の活用・発信・フィードバック※1強化

▶ 1. 事業評価結果の活用促進と発信の強化

横断分析「新港開発における有用な教訓の導出」(2016年度事業評価年次報告書参照)について、民間企業向けセミナーを開催し、評価結果から得られた教訓の共有と今後の事業改善に向けた議論を行いました(17年5月)。インド・デリー高速輸送システム建設事業(通称デリーメトロ)のプロセスの分析結果を英文製本化し、インドの関係機関のほか、鉄道事業を実施している他国の関係機関などに配布し、さらなる知見の共有を図りました。また、開発コンサルタント等民間企業向けセミナーも開催しました(17年12月)。(P.50～52参照)

このほか、事業評価に関する最新の分析結果や考察などを、日本評価学会や国際開発学会において発表し、事業評価を通じて得られた知見の共有拡大に努めています。

▶ 2. 国際機関等との連携・協働

世界的な成果重視の潮流を背景に、国際機関や他国の二国間援助機関も事業評価を実施しています。JICAは、これらの援助関係機関と事業評価に関する情報交換を行っています。

2017年度は、スリランカの水・衛生分野の事業に関し世界銀行・アジア開発銀行・JICAが合同ケーススタディの報告書を執筆し、国際セミナーでその結果を共有、議論しました(17年10月)。(P.49参照)

この他、DAC開発評価ネットワーク(EVALNET)の国際会議での意見

交換、国際シンポジウムでの発表(17年4月)、世界銀行の評価専門家を招いたセミナー開催などを行いました。

▶ 3. 統計分析を活用したフィードバック強化

蓄積された1,020件の外部事後評価結果を基に、事業の計画・実施へのフィードバック等を目的として統計分析に取り組んできました。2017年度は、事業実施部署からの協力も得て、国・地域、分野・課題、事業実施年など総合評価レーティングに影響を与え得る要因について抽出を行い、これまでの分析を深化させた解析を試みました。(P.56～59参照)

また、事業実施部による、過去の事後評価や統計分析の結果に基づく案件形成・事業実施の改善に向け、民間企業や関係省庁も参加するワークショップを開催するなどPDCAサイクル強化に向けた取組みがなされました。

▶ 4. 標準的指標例改訂

2017年度も事業の効果の適切な把握の手段の一つとしての標準的指標例の整備・改訂を継続しました。改訂にあたり「持続可能な開発目標」(SDGs)のグローバル指標等を参考情報として追記する試みも始めました。(P.53参照)

※1: 評価結果をその事業の改善やその後の類似の事業の計画・実施に活用するための取組みをここではフィードバックと称しています。

評価の質の向上

▶ 1. プロセスの分析

2016年に着手したDAC評価5項目の観点の補完する、事業効果の発現プロセスに焦点を当てた「プロセスの分析」を、2017年度も複数の案件について継続的に実施しています。(P.50～52参照)

また、世界銀行などが中心となって進める国際的な知見共有の動き、GDI(Global Delivery Initiative)※2に参加しウェブ上のデータベースにJICAのプロセスの分析事例をケーススタディとして組み入れることで、国際的な知見の共有に貢献しています。(P.55参照)

▶ 2. 評価手法改善の試み

JICA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

点からの評価を原則としつつ、事業スキーム毎の特性に応じたより適切な評価方法改善の検討を進めています。2017年度は、SATREPSや海外投融資の評価手法を検討しました。(P.46～49参照)

▶ 3. 外部事後評価における有識者分析

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2015年度から継続しています。2017年度の結果はP.35～37をご参照ください。

※2: 世界銀行が主導する国際的ナレッジマネジメント、ナレッジシェアのプラットフォーム。

安全対策の強化に配慮した評価の実施

評価者の安全を考慮し、5年間にわたりJICAの業務渡航禁止措置が継続している国・地域の、資料や情報収集が著しく困難な事業を個別の事後評価の対象から除外することを制度化しました(17年6月現在シリアとイエメンが対象)。将来的に治安状況が好転し、調査が可能となった時点で国・セクター横断的な評価の実施を検討します。

また、治安上のリスクが高い国・地域においては、評価者の安全を考慮し、従来から机上評価(ローカルコンサルタントを活用し遠隔で現地の情報収集を行う調査方法)による外部事後評価を実施してきました。昨今の治安状況の悪化を受け、今年度は対象国・地域を拡大しています。

人材育成

▶ 1. 外部向け研修・説明会

民間企業などを対象に事業評価に関する研修・セミナーの開催、評価者を対象に外部事後評価レファレンスや調査手法に関する説明会を継続して行いました。また、開発コンサルタント等実務者向け能力強化研修「インパクト評価研修」も継続的に実施しています。

▶ 2. 内部向け研修・セミナー

評価能力向上のための内部研修「明確な目標と適切な指標設定」や

「インパクト評価入門」等の継続実施、在外事務所赴任前職員への内部事後評価に関する研修のほか、評価部職員の出張やTV会議による在外事務所職員向け研修・指導も実施しています。

また、組織内での評価結果・教訓の活用促進を目的として、評価結果が確定した事後評価からの学びと教訓に関するフィードバックセミナーを開催しました。