

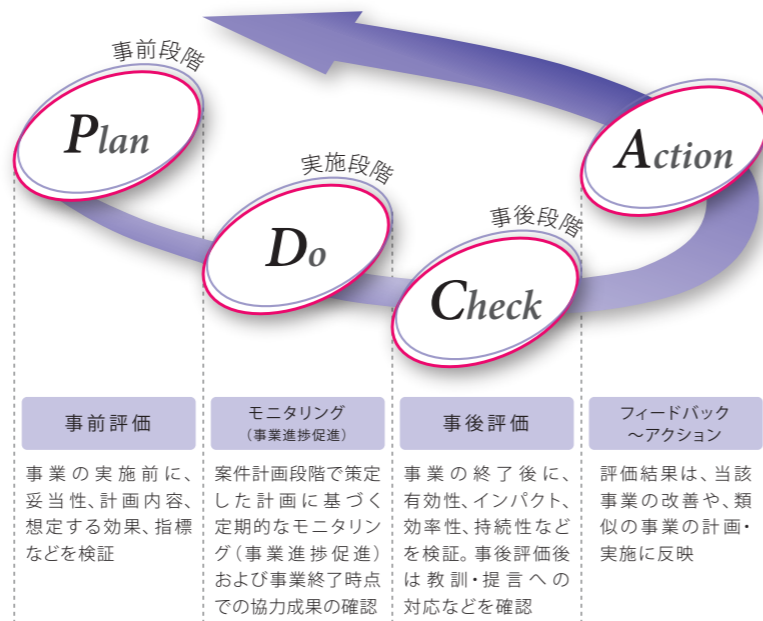
# JICAにおける事業評価の仕組み

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を考慮しつつも、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。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。

国際的基準 (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・問題の抽出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導き出す総合的・横断的な分析を行っています。こうした通常の事業評価とは異なる切り口の評価・分析をすることによって、単一のプロジェクトの事後評価からは得られない提言・教訓の抽出を目的としています。また、評価手法の開発などを目的と

した分析も行っています。本年度は、開発計画調査型技術協力(P.45)、事業受益者の可視化に向けた取組み(P.46)、衛星データ活用(P.48)における評価手法の検討を行いました。また、紛争影響国・地域での事業マネジメント(P.42)における教訓の導出・分析を実施しました。詳しくは各ページをご参照ください。

## 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ウェブサイトで開催しています —

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。

### 2017年度の評価実績（※1）

技術協力	76件
有償資金協力	54件
無償資金協力	77件

※1：2017年度実施分としてJICAウェブサイト公表したもの（2019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。（※4）

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（※5）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（※6）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。

### 2017年度の評価実績（※7）

技術協力	(外部評価) 11件 (内部評価) 75件
有償資金協力	(外部評価) 38件 (内部評価) 0件
無償資金協力	(外部評価) 37件 (内部評価) 20件

※4：2億円未満の事業は、事業完了時に成果の確認を行っています。  
※5：10億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

※6：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

※7：2018年度に評価結果が確定した案件（2019年2月時点）。JICAウェブサイトでは「2017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（※8）

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（※9）	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		

※8：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

※9：10億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

## 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「エビデンス（根拠）」に基づく事業実施（EBP）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

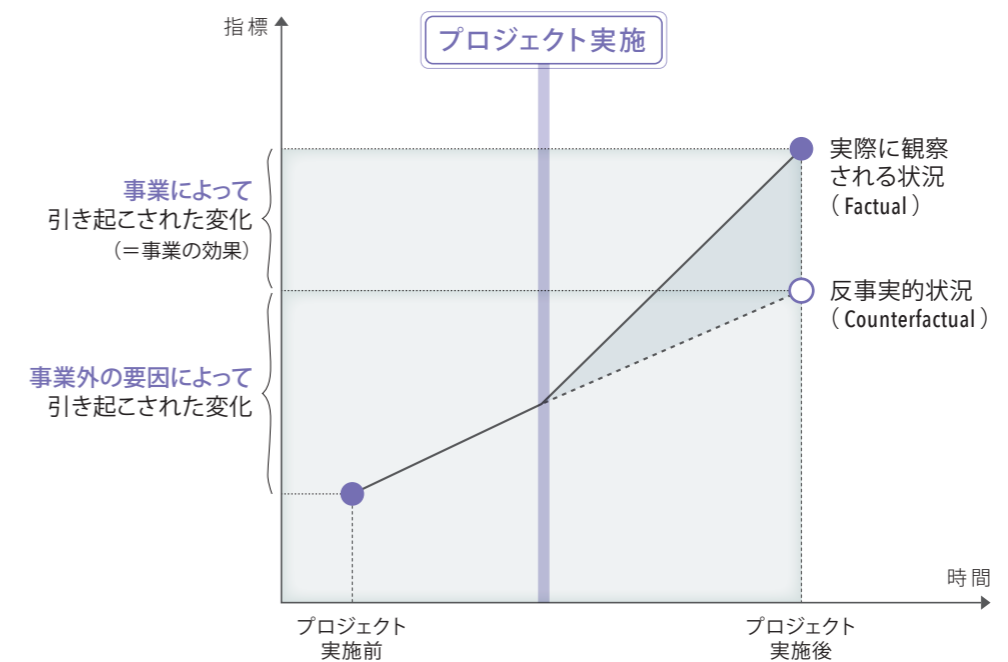
となります。

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。

2018年度には、インドでの環境・衛生教育を目的とした絵本の読み聞かせ活動（民間連携事業部案件）などを対象にインパクト評価を実施しています。（評価事例はP.54参照）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。ここでは、こうした観点から行ってきた2018年度の事業評価の改善の取組みを紹介します。

### 評価結果・教訓の活用促進

#### 1. 事業計画段階での評価結果・教訓活用

過去の事業の評価結果や教訓の活用を促進するには、事業計画段階で、評価結果や最新の教訓を取り入れる必要があります。JICAでは、過去の事後評価結果や教訓を事業計画の段階で活用するよう努め、検討した類似案件の教訓や活用策は、事業事前評価表に記載しています。

#### 2. 統計分析を活用した評価結果の事業へのフィードバック

蓄積された約1,600件の事後評価(外部、内部)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た統計分析に2014年度から取り組んでいます。統計分析は、過去の事業評価結果を基に、事業の成否の因子を洗い出し、事業実施の改善を目指す取り組みであり、評価結果・教訓の活用促進につながります。今年度の分析結果は、P.56をご参照ください。

#### 3. EBPMに関する取組み

近年、国内外で、過去に実施された施策と結果の因果関係(エビデンス)を検証し、より有効な政策立案を目指す「根拠に基づく政策立案(EBPM)」が推進されています。JICAも、実施した事業の結果や教訓の一層の活用のため、実施した開発事業や手法とそれによって得られた結果の因果関係(根拠=エビデンス)をインパクト評価などによって厳密に分析し、より効果的な開発計画の策定

### 評価の質の向上、評価手法・制度の改善

#### 6. 無償・技協の一体的な事前評価・事後評価

開発目標が比較的広範囲で、実施期間も長期間にわたる現行の「協力プログラム」の評価方法は課題ですが、より実践的な観点から、目的を同じくする複数の事業を一体的に事前評価・事後評価する取り組みをしています。

これまで既に有償資金協力と技術支援の一体的な事後評価を進めてきたことに加え、今年度以降目標を同じくする無償資金協力と技術協力の一体的な事前評価・事後評価を試行します。

#### 7. DAC評価5項目以外の観点での分析

JICAの事業評価はDAC評価5項目を基本としていますが、それ以外の観点からの分析も、今後の案件形成や事業実施の一層の改善に有用な教訓が得られると期待されます。

### その他

#### 9. 評価人材育成のための研修・セミナー・説明会

事後評価を実施する外部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います。また、JICA事業に関係する開発コンサルタントなどの実務者を対象に国際協力人材のための能力強化研修「インパクト評価研修」(P.55)も継続的に実施しています。

事業評価に関する内部人材の育成も進めており、各種職員研修のほか、事後評価結果・教訓の活用促進を目的とした「フィードバックセミナー」などを開催し、前年度に評価結果が確定した事後評価からの最新の学びと教訓の組織内での浸透を図っています。

や事業実施に取り組んでいます。具体的なインパクト評価の情報は、P.54をご参照ください。

#### 4. 国際機関等との連携・協働

事業評価結果や教訓の活用促進のため、世界銀行などが中心となって進めている国際的な知見共有の動き、GDI(Global Delivery Initiative)<sup>\*1</sup>にJICAも参加し、ウェブ上のデータベース(Global Delivery Library)にJICA協力事業の事例を情報提供することで、国際的な知見の共有に貢献しています。このデータベースは、国際援助実施機関の事業評価結果をケーススタディとして掲載し、事業実施上の様々な課題を共通基準で分類し、わかりやすく可視化して、国際的に広く知識・経験を活用するものです。

#### 5. 評価結果・教訓・分析結果の発信

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、国際会議などで発信し、事業評価を通じて得られた知見の共有と活用拡大に努めています。特に、中国や韓国で行われた「アジア評価週間」、「北東アジア開発フォーラム」に参加するなど、新興ドナーとの協調にも積極的に取り組んでいます。今年度の事例はP.52をご参照ください。

\*1: 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。  
(<http://globaldeliveryinitiative.org/>)

#### 8. 内部事後評価の質の確保

協力金額10億円未満の事業は、原則としてJICA在外事務所等が主体となる内部事後評価を実施しています。内部人材による事後評価の質の確保のため、在外事務所赴任前職員への研修のほか、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職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。これに加えて、内部事後評価の評価判断の客観性・中立性等を検証するため、第三者クオリティチェックを実施しています。詳しくは、P.39をご参照ください。

#### 10. SDGs(持続可能な開発目標)への取組み

SDGsを定めた「持続可能な開発のための2030アジェンダ」では、成果を測るための開発途上国の能力強化の必要性が言及されています。JICAの事業評価の一環で、タイやフィリピン政府(P.34)との合同評価を通じ、各国の事業評価能力の向上を支援中です。

その他、SDGsを念頭に置いた個別事業の指標設定の一助とするため、SDGsグローバル指標(仮)を開発課題別の指標・レファレンスに記載する取り組みを進めています。

## 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。

2018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、2018年度に対応を行った主なものを以下にご紹介します。

委員一覧 (2019年1月現在)	
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)	
石本 潤	一般社団法人海外コンサルタンツ協会 副会長
今田 克司	一般財団法人CSOネットワーク 代表理事
黒崎 卓	一橋大学経済研究所 教授
功能 聡子	ARUN合同会社 代表
近藤 哲生	国連開発計画(UNDP) 駐日代表
野坂 雅一	読売新聞東京本社 調査研究本部 研究員
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
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

委員会での議論・提言	JICAの対応
評価手法改善、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"> <li>新しい課題については、従来のDAC評価5項目の観点だけでは測れないところもあることを認識し、別の観点からの評価方法を考えるなど、チャレンジングな事業の評価への取り組みも進めるべき。</li> <li>協力プログラムのようなまとまりの援助効果を評価するためには、単体のプロジェクトの評価だけでなく、複数の事業の一体的な評価の方法を検討すべき。</li> <li>定量的な評価はきちんとした方法で数値化しないと有用な結果が得られない。一方、指標の定量化は大切だが、定量的な評価だけでは適切ではない場合もある。定性的な評価とバランスを取ってより有効な評価を目指すべき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様化する開発課題や援助の手法(スキーム)については、それぞれの特徴に応じた評価方法の検討に取り組んでいます。統一して信頼性のある事業評価の実施の観点からDAC評価5項目を基本としながらも、ジェンダーの視点(P.47)や事業マネジメント手法の改善と併せた評価手法の検討(P.42)など、事業評価の面からもチャレンジを続けて参ります。</li> <li>比較的広範囲、長期間のものが多い現行の協力プログラムの評価方法は課題ですが、目的を同じくする複数の事業の事後評価を一体的に実施する取り組みを進めています。有償資金協力と技術支援、無償資金協力と技術協力など、異なる援助方法(スキーム)の複数の事業について、一体的な事前評価・事後評価を試行しています。</li> <li>従来から、個別事業の事後評価で定量・定性両指標による評価に取り組むとともに、定量面に関してはインパクト評価(P.54)、定性面に関しては事業形成・実施プロセスに焦点を当てたプロセスの分析(P.52)などにより、定量・定性両面の分析の深化に努めて参ります。</li> </ul>
国民への説明責任、対外発信に関すること	
<ul style="list-style-type: none"> <li>過去の評価結果や教訓はJICA内で次の事業に活用するだけでなく、外部の方にも理解が得られるよう、事後評価結果や教訓がその後の案件形成や事業実施に具体的に活用されていることを積極的に発信し、PDCAサイクルが回っていることを一層わかりやすく説明すべき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別事業の結果や教訓を記載した事後評価報告書を一般公開しているほか、テーマを設定した横断的な教訓の導出・分析に取り組み、本報告書でも継続的に公開しています(P.42)。また、過去の事後評価結果を基にした統計分析(P.56)により、個別事業の結果や教訓の活用にとどまらず、協力全体を見渡した案件形成や事業実施方針へのフィードバックを得る取り組みも継続して参ります。今後も一層わかりやすい対外発信に努めます。</li> </ul>
2008年組織統合後10年間の振り返りと今後の課題	
<p>2008年に当時の国際協力銀行の海外経済協力部門と国際協力機構が統合してから2018年で10年になる節目に、組織統合後10年間の事業評価に関する振り返りと今後の課題について外部有識者からご意見をいただきました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>この10年間、「開発効果」をDAC評価5項目に従い忠実に評価してきたことは貴重な財産。援助目的は途上国開発であり、その開発効果を確認・分析することが事業評価の使命。</li> <li>過去の事業評価の改善の経緯や歴史をまとめ、振り返ることがより一層の事業評価の改善につながる。また、国際潮流などに安易に流されず組織として事業評価の方針を明確にすることや、人員や予算に限られる中、評価の選択と集中も必要。</li> <li>評価のための評価ではなく、事業のための評価を継続してほしい。様々な評価手法を試行しているが、評価手法の開発が目的ではなく、評価を通じ事業の改善に資することが本来の事業評価の目的。現場に役立つ評価と提案を期待する。</li> </ul>	

#### 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>

