

## 新事業マネジメントの導入と事業評価手法の検討

### 1. 新たな事業マネジメントの枠組み：JICA グローバル・アジェンダ（課題別事業戦略）とクラスター事業戦略

複雑化する開発課題に挑むため、20の「JICA グローバル・アジェンダ（課題別事業戦略）」（以下「グローバル・アジェンダ」という。）を設定し、中でも重点的に取り組む事業のまとまりを「クラスター事業戦略」（以下「クラスター」という。）として、取り組みを強化しています。グローバル・アジェンダは、JICAの中期目標で掲げられている取り組むべき開発課題とその目標・指標に対応しています（右図参照）。

20のグローバル・アジェンダは、下表に示すとおり、経済成長の基礎及び原動力の確保（Prosperity）、人々の基礎的生活を支える人間中心の開発（People）、普遍的な価値の共有、平和で安全な社会の実現（Peace）、地球規模課題への取り組みを通じた持続可能で強靱な国際社会の構築（Planet）の4つの重点課題の下に分類されます。この中で、グローバル・アジェンダの目標を達成するために重点的に取り組む事業群をクラスターとして戦略・計画を立て、包括的な事業マネジメント（クラスター・マネジメント）を行っていきます。

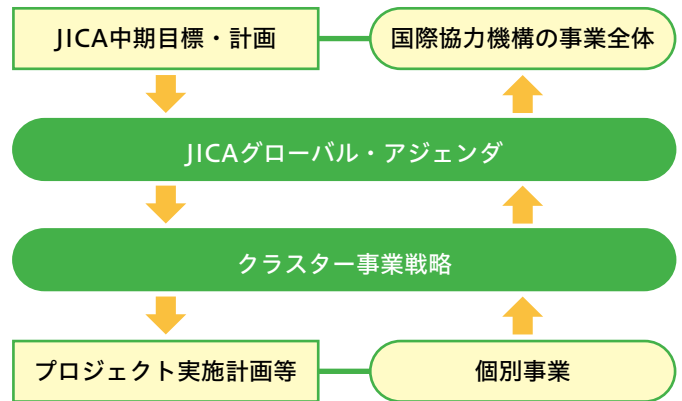


図1 グローバル・アジェンダ、クラスターの位置づけ

#### ↓ JICA グローバル・アジェンダ／クラスター事業戦略の一覧

	JICA グローバル・アジェンダ	クラスター事業戦略の例（作成中含む）
経済成長の基礎及び原動力の確保（Prosperity）	①都市・地域開発 ②運輸交通 ③資源・エネルギー ④民間セクター開発 ⑤農業・農村開発	「都市マネジメント・まちづくり」① 「道路交通安全」② 「エネルギー利用の低・脱炭素化」③ 「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」④ 「ビジネス・イノベーション創出に向けた起業家支援（NINJA）」④ 「アジア投資促進・産業復興」④ 「アフリカ稲作振興のための共同体（CARD）」⑤ 「小規模農家向け市場志向型農業復興（SHEP）」⑤
人々の基礎的生活を支える人間中心の開発（People）	⑥保健医療 ⑦栄養の改善 ⑧教育 ⑨社会保障・障害と開発 ⑩スポーツと開発	「母子手帳を活用した母子継続ケア強化」⑥ 「食と栄養のアフリカイニシアティブ（IFNA）」⑦ 「教科書・教材開発を中心とした学びの改善」⑧
普遍的な価値の共有、平和で安全な社会の実現（Peace）	⑪平和構築 ⑫ガバナンス ⑬公共財政・金融システム ⑭ジェンダー平等と女性のエンパワメント ⑮デジタル化の促進	「サヘル地域の平和と安定」⑪ 「税関近代化支援を通じた連結性強化」⑬ 「ジェンダーに基づく暴力の撤廃」⑭ 「サイバーセキュリティ」⑮
地球規模課題への取り組みを通じた持続可能で強靱な国際社会の構築（Planet）	⑯気候変動 ⑰自然環境保全 ⑱環境管理 ⑲持続可能な水資源の確保と水供給 ⑳防災・復興を通じた災害リスクの削減	「陸域持続的自然資源管理」⑰ 「廃棄物管理の改善と循環型社会の実現」⑱ 「水道事業体成長支援」⑲ 「事前防災投資実現」⑳

### 2. グローバル・アジェンダ／クラスターが目指すもの

グローバル・アジェンダ／クラスターを導入することで、次の3点の実現を目指します。

#### ① アカウンタビリティの向上

中期目標・計画で達成を目指す成果に紐づけて、グローバル・アジェンダの目的・目標を設定します。また、個別事業の成果とグローバル・アジェンダの成果を結びつけ、効果的に説明責任を果たしていきます。

## ② 開発途上国政府との対話促進

開発途上国政府に対してグローバル・アジェンダ、クラスターを共有し、開発途上国のニーズと JICA の方針に適合する開発のシナリオを協働で作成します。開発途上国の要請と日本の戦略の双方に合致した事業の形成を促進することを狙いとしています。

## ③ 外部アクターとの協働・共創による開発インパクトの最大化

グローバル・アジェンダやクラスターの目的・目標を公表することにより、それに共感する様々なアクターを結ぶプラットフォームを構築し、それらアクターとの協働・共創により開発インパクトの最大化を目指します。

## 3. クラスター事業戦略の構成

クラスターは、グローバル・アジェンダで示された主要な取り組み課題に基づき、効果的・効率的な課題解決方法の「標準的なシナリオ」と開発効果の拡大を目指すプラットフォーム活動等の展開方針を策定します。具体的には下表の事項から構成されます。

### ➔ クラスター事業戦略の主な構成

目的と概要	グローバル・アジェンダの主要な取り組みで目指すべき状態・価値を示し(定性的)、クラスターでの取り組みの概要を記載。
開発課題の現状と開発協力のアプローチ	クラスターで取り組む課題(主要な取り組み課題)に関する現状と主要な要因を概観し、JICAを含む開発機関の解決のアプローチを分析。
クラスターのシナリオと根拠	クラスターでの取り組みに係る標準的なシナリオを文章および概念図で提示。併せて定量的・定性的な根拠(エビデンス)により確からしさを説明。
クラスター展開方針	外部との協働を促進するプラットフォームを含むクラスターの活動を記載。インパクトの最大化に向けた仕組み等についても記載。
クラスターの目標とモニタリング枠組み	クラスターで達成を目指す成果目標・指標を示すとともに、目標達成に向けてのアウトカム進捗・成果状況に関するモニタリング枠組みを記載。

## 4. クラスターの特徴①：シナリオの設定と活用

クラスターにおけるシナリオは、解決すべき開発課題に関し、課題のある当初の状態から目指す状態に至るまでの変化の全体像についての基本的な考え方です。「論理的な文章」と「因果関係図」で構成されます。相手国や他アクターに対して、JICA がグローバル・アジェンダで達成を目指す価値の実現方法を共有する手段です。

シナリオで描く変化のプロセスの「確からしさ」を示すために、データやセオリーなど定量的・定性的な根拠(エビデンス)を提示することが求められます。セオリーをクラスター下の案件の軸とし、事業実施や検討プロセスの合理化につなげていきます。また、クラスターのシナリオを基に、各国特有の状況を反映した国別のシナリオを策定することも検討しています。

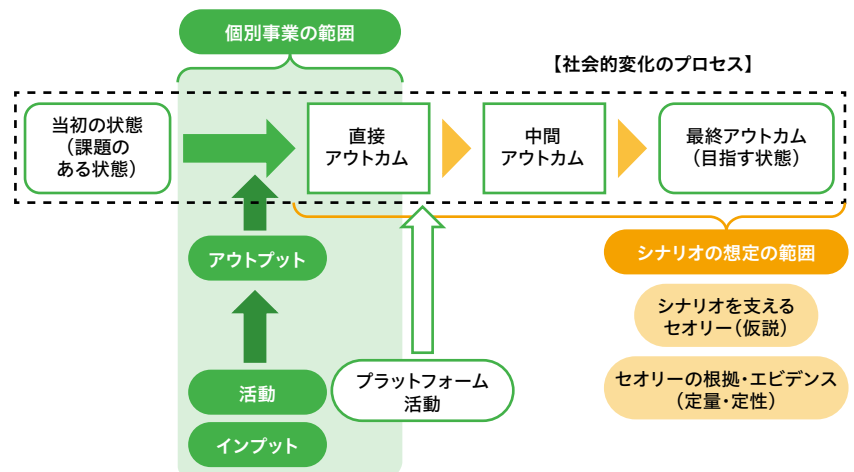


図2 クラスターのシナリオ設定と活用

## 5. クラスターの特徴②：(クラスター単位の目標と指標の設定)

クラスターとしての課題に対して、目標と達成状況を測るための定量的・定性的な指標を設定し、「事業のまとまり」での成果発現を図ります。また、クラスターの目標は、JICA 以外のパートナーと共有可能なものとなるようにし、多様なパートナーとの協働や共創を通じて、課題解決に取り組むことを促進します。クラスターの目標は、クラスター全体として達成を目指す成果目標として、活動に紐づく「直接目標」から「中間目標」を経て、SDGs 等に沿った JICA グローバル・アジェンダの目的に寄与する「最終目標」の実現を目指し、設定します。指標は、目標達成の是非を判断する基準としてできる限り定量的に提示し、年次モニタリングを通じて指標の実績値を定期的・継続的に測定します。加えて、クラスターの成果がシナリオの想定どおりに発現されているかという観点から妥当性や有効性を測り、クラスター全体の達成状況を把握しながら、目標達成を目指します。

## 6. クラスターの評価の枠組みの検討

クラスターの導入を受け、モニタリング及び事業評価制度の見直しを行っています。クラスターを構成する個別事業では、指標の達成状況や定性的効果の確認、教訓の導出を中心にモニタリング・レビューを定期的に行います。クラスター単位では、期間中の任意の時期にクラスター全体を、シナリオに基づき一体的に評価することを検討しています。

この取り組みを通じ、個別事業のモニタリング・レビューから得られた実績、教訓やエビデンスがクラスター単位で蓄積され、他の個別事業へのタイムリーな共有・活用や、案件間の比較・検証等が期待されます。個別事業とクラスターによる相互補完的な取り組みを通じ、クラスター及び各個別事業の目的達成に向け、シナリオの強化やエビデンスの蓄積が進むことを目指します。クラスター及び個別事業の具体的なモニタリング・評価方法について、引き続き検討を進めていきます。

## 7. クラスターの試行的事後評価

クラスター・マネジメントを導入したものの、具体的な評価手法については現在検討中です。このため、クラスターの評価手法及びクラスターの計画・モニタリング・レビュー手法の整理・検討を主な目的として、過去にクラスターが存在したと仮定し、下表に記載の評価視点から仮想的に事後評価を実施しました。

### ➡ 試行評価における評価視点(案)

※ プラットフォーム活動とは、クラスターのインパクト/アウトカム拡大のため、協力対象各国の当事者とクラスターの目的に賛同する様々な組織や個人がつながる活動、場あるいは仕組みを指しています。

評価項目	検証項目
(1) 妥当性・整合性	1-1 開発ニーズ・開発政策との整合性
	1-2 日本の援助政策との整合性
	1-3 国際的な枠組みとの整合性
	1-4 クラスター・シナリオのレビュー
(2) 実施プロセスのレビュー	2-1 実施プロセスの確認
(3) 有効性・インパクト	3-1 成果・目標の達成状況
	3-2 クラスター・シナリオの有効性
(4) 持続性	4-1 支援終了事業の持続性
	4-2 支援終了国(事業体)の成果の持続性
(5) 適応・貢献/付加価値・創造価値	5-1 プラットフォーム活動による貢献・付加価値創出

## 8. 試行的事後評価の結果と今後の課題

### (1) クラスタにおける説明責任と学び(教訓)の導出

クラスターは、中長期的に進行するプロセスの中で継続的に「学び・教訓」を得て、柔軟に戦略の改善を図っていきます。戦略の有効性は、エビデンスをもって多くのステークホルダーとの共有が肝要であり、そのためのモニタリング・評価の在り方を検討する必要があります。

また、個別事業からクラスター、そしてグローバル・アジェンダの各モニタリング項目・方法を連動させ、説明責任を果たす方策についても、今後の検討課題です。

### (2) 国別シナリオ情報のモニタリング・評価時の活用

国別シナリオは、クラスターのシナリオを国別に展開したものです。各国の状況に即した中長期の基本計画として、必要に応じて相手国側の主体的関与のもと作成します。

今回の試行的事後評価では、水道事業体成長支援クラスターにおけるサモアを対象とした国別シナリオを作成しています(下図参照)。

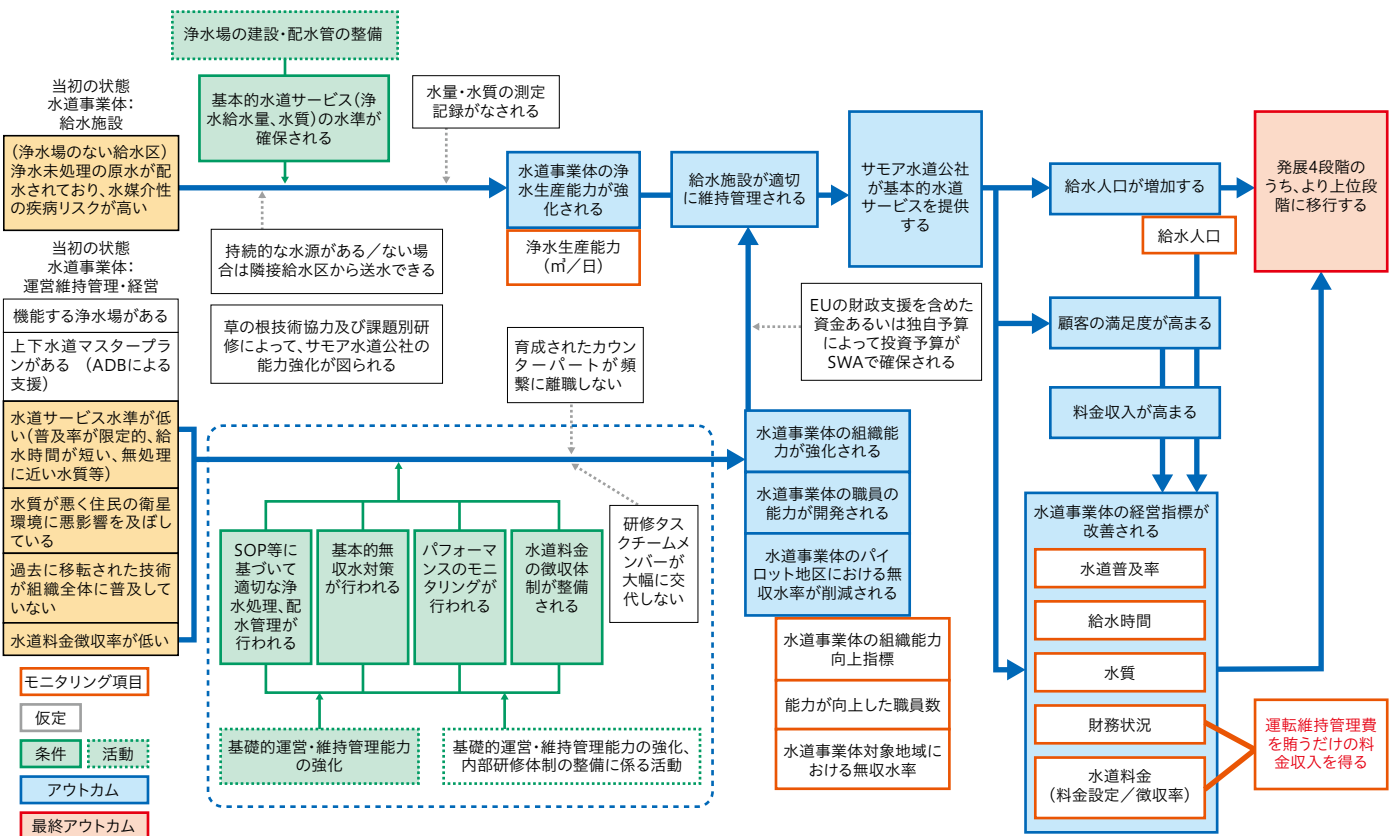


図3 国別シナリオの事例(サモア)

今回の試行的事後評価を通じて、クラスターのシナリオの有効性の検証を行う際、各国用にカスタマイズされたシナリオの展開実績(指標に基づく成果測定結果等)が重要な情報の一つとなることが明らかとなりました。クラスター事業戦略の策定後、各国での展開及び個別事業の計画・実施に際し、国別シナリオをどの段階・プロセスで策定し、モニタリング・評価で活用するか等、詳細を整理する必要があります。

### (3) 多様なアクターの取り組み等のモニタリング・評価の検討

クラスター・マネジメントでは、多様なアクターとの協働や連携を想定しています。これらのシナジーによって創出・促進された資源動員、新たな価値の創出等のインパクトを拡大させる取り組みについて、どのようにモニタリング・評価を行っていくか、その具体的な手法を検討する必要があります。

## 「誰一人取り残さない (Leave No One Behind)」の視点に 立った事後評価



2019年12月、OECD・DACでは、「持続可能な開発目標 (SDGs)」の中で言及されている「誰一人取り残さない (Leave No One Behind (LNOB))」という考え方を反映して評価基準が改定されました。

JICAの新評価基準においても、LNOBの視点から受益者に着目し、取り残されてしまうリスクの高い人々への配慮や公平性を念頭に置き、事業効果もたらされるような事業計画の策定と、その評価を行うことが期待されています。

上記のような背景から、JICAの事業評価において、取り残されてしまうリスクが高い人々をどのように識別し、そのような人々のニーズをどのように事業計画の中へ組み込んでいくか、また、事業を実施した結果、彼らの社会的包摂やエンパワーメントにどのように寄与したかも含め、その評価方法を検討するため、テーマ別評価が実施されました。

調査では、DAC諸国の主なドナー国、国際機関、研究機関等が公表しているLNOBに関する文献、並びにJICAの事後評価をLNOBの観点から分析しました。

各種文献をレビューした結果、「取り残されてしまうリスクの高い人々」について統一的な定義はありませんでした。例えば、「子ども、女性、障害者、高齢者、難民、少数民族・先住民族、マイノリティ等」のように属性カテゴリで例示するケースもあります。しかし、女性であれば常に社会的弱者であるわけではなく、個別事業(どのような地域におけるどのような事業か)によって「取り残されてしまうリスクが高い人々」が誰であるのかは異なります。

そのため、本調査では、LNOBの原則を反映した事後評価の目的は、「事業の受益者として想定されているにもかかわらず、事業の文脈において「公平な社会参加を阻害されている人々」が、取り残されること

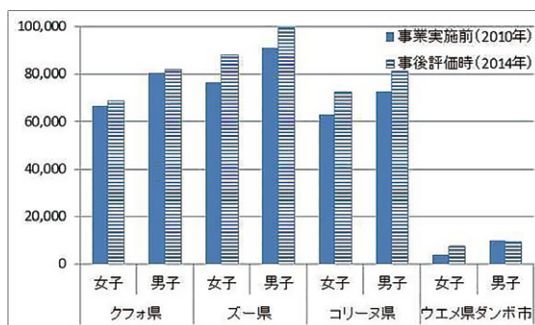
なく裨益していたか」を確認することと整理しました。そのうえで、JICA事業の事後評価の事例分析結果等も踏まえ、LNOBの視点に立った事後評価における評価設問、代表的な指標例、評価判断の事例が、新評価6基準ごとに提案されました<sup>1</sup>。

また、LNOBの視点から、定量データを用いて事業目的の達成度を確認する場合、データの分解・細分化(Data Disaggregation)が重要になります。事業成果から「公平な社会参加を阻害されている人々」へのアウトカムの発生と、その他の受益者との大きさの違いを検証するには、受益者全体で集計されたデータとは別に、公平な社会参加を阻害されている人々を単位とした細分化されたデータが必要となります。

本調査で事例分析をした無償資金協力「ベナン第4次小学校建設計画」は、事後評価<sup>2</sup>にて事業効果の発現状況を判断するために「就学児童数」を指標として設定しました。計画時には明示的に公平な参加を阻害されている人々が特定されていませんでしたが、事後評価では就学者数や就学継続率を男女一括して把握するのではなく、集計単位を一段下げ、男女別に細分化された就学者数を入手し、女子児童のアウトカム水準の把握を行っています。(図1、図2)

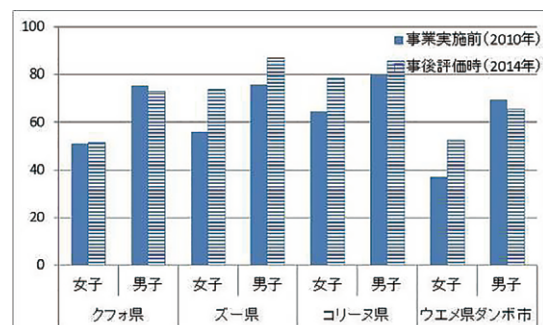
本調査で事例分析した結果や提案内容を踏まえ、JICA事業の事後評価では、計画段階で想定していた受益者と事業目的に着目し、LNOBの視点に立った事後評価を実施することとし、2022年度の事後評価対象案件に適用される事後評価レファレンスを改定しました<sup>3</sup>。今後、個別事業の特性に応じて、LNOBの視点に立った事後評価を実施していくこととなりますが、事例を積み重ねつつ、更なる改善に取り組みたいと考えています。

図1 対象県/市の小学校就学者数  
(女子・男子)



出所：実施機関提供資料

図2 対象県/市の小学校修了率  
(女子・男子)



1 テーマ別評価「“Leave No One Behind” 実現に向けた社会的弱者に関する評価手法」最終報告書：202203\_01\_ja\_1.pdf (jica.go.jp) 2 ベナン(無償資金協力)ベナン第4次小学校建設計画事後評価報告書(2014\_0711300\_4\_f.pdf (jica.go.jp)) 3 2022年度外部事後評価レファレンス：reference\_2022.pdf (jica.go.jp)

# 人々の幸福 (Human Well-being) の考え方を踏まえた事後評価



近年、多面的な観点から人々の幸福を測る取り組みが進められています。国際的にはOECDによる「より良い暮らし指標」の作成や、国連の「世界幸福度報告書」の発行等がその代表的なものです。

こうした動きの背景として、社会や人々の厚生指標として用いられてきたGDPや所得といった既存指標への問題意識が挙げられ、このような客観指標だけでなく、人々が抱く主観的な生活満足度等も捉えることの重要性への認識が高まっています。

Human Well-being (HWB) の向上は国連の「持続可能な開発目標 (SDGs) における開発アジェンダの一部としても認識されるようになり、DACの評価基準においても、HWBの観点が追加されることとなりました。これらの動向を踏まえ、JICAの事業評価において今後どのようにHWBの視点を反映させていくべきか、テーマ別評価にて検討を行いました。

調査では、様々な機関・組織が作成・導入しているHWB指標のレビューを実施し、JICAが行う事業評価の特性を踏まえた定義や具体的な導入・適用方法についての検討を行いました<sup>1</sup>。その結果、HWBを人々の主観的な側面を含む社会・生活の様々な領域を多面的・包括的に把握する枠組みとして捉え、HWBを構成する個別領域について整理しました(考え方については概念図を参照)。

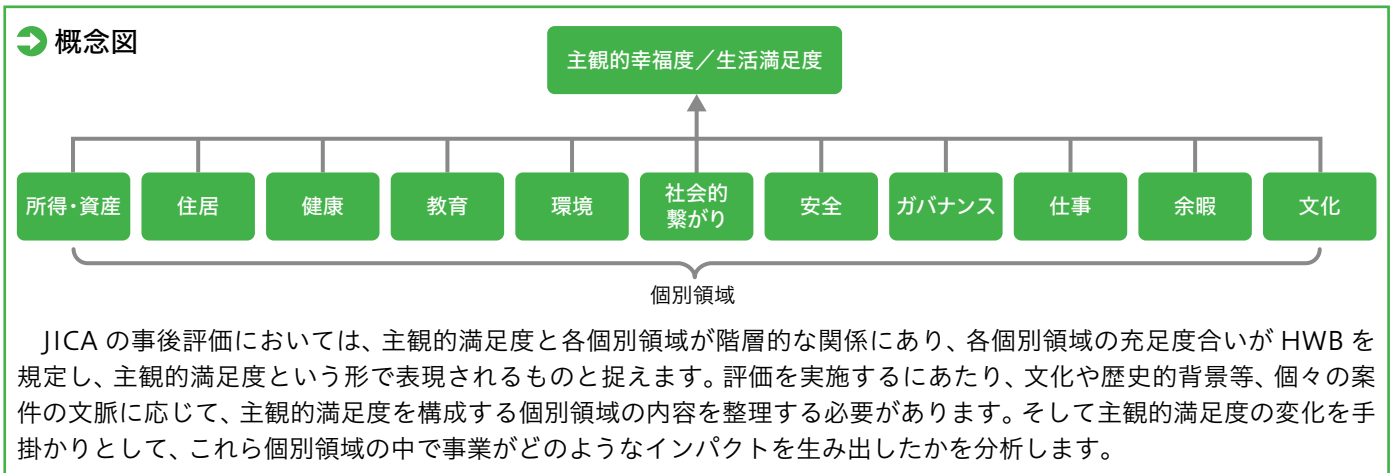
また、HWBに関する調査手法をケーススタディとしてJICAが事後評価を既に実施した事業に試行的に適用することで、JICA事後評価への導入・運用案の妥当性や調査方法について確認しました。具体的には、質問の形式、順序などを数パターン試行することにより、どのアプローチが回答者にとって一番分かりやすいか、質問者が期待するように回答を誘導

してしまうといったバイアスを最小限に抑えつつ必要な情報が引き出せるか、といった点につき検討を行いました。また、事業計画段階で想定していた効果以外に、JICAの事業が人々の生活に与えた影響の有無を、主観的幸福度/生活満足度(以下、「主観的満足度」)の変化を起点に、様々な角度から確認するにはどのような質問方法がよいのかを検証しました。

ケーススタディを実施した3案件<sup>2</sup>のいずれのケースでも主観的満足度に影響を与えた要因として、事業によって想定される効果の発現を挙げる回答者が多数を占めました。更に通常は事業計画の中で想定されないような変化についての回答も得られました。例えば、インドのケースでは、事業計画時に想定されていた農作物の販売増とそれによる収入の増加というアウトカムに並んで、水資源の利用に起因する軋轢が減り、村内での人間関係が改善したという変化を把握することができました。つまり、主観的満足度の変化について質問し、その変化に影響を与えた要因を広く聞いていくことにより、事業が人々の生活に与える影響の中で、計画当初に想定していなかった影響についても確認できました。

事後評価時にHWBの観点から、人々の生活に与える影響の有無を確認する際には、事業の特性に応じて調査対象者や個別領域に関する質問項目、質問方法を個別に検討していく必要があります。

今後、事後評価時にHWBの視点を考慮して、最終的に効果が及ぶと考えられる一人ひとりの人間に注目することにより、事業によるインパクトの発現状況をより多面的に確認していけるよう、HWBに関する事後評価の事例を積み重ねつつ、事後評価時の視点を整理していきたいと考えています。



<sup>1</sup> HWBの背景、調査手法、質問項目等についての詳細は、テーマ別評価「Human Well-being/Happinessに関する評価手法」最終報告書を参照。(https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/tech\_ga/after/ku57pq00001cdfnb-att/202208\_01\_ja.pdf) <sup>2</sup> ケーススタディの対象案件は、①インド(有償)「ヒマチャル・ブラデシュ州作物多様化推進事業」、②タンザニア(無償)「ダルエスサラーム送配電網強化計画」、③ブータン(無償)「第三次農村道路建設機材整備計画」。

## 紛争影響国・地域の事業評価の視点の整理と事後評価への適用

世界の武力紛争の数は2015年頃から再び増加して2020年には56件と過去最大となりました。特に2015年以後の紛争数の増加の多くは、近隣国に広がったり、第三国が介入したりする「国際化された国内紛争」で、紛争の長期化と国際化が顕著となっています。また、世界の難民・避難民も2022年の半ばにはウクライナ危機等での避難民急増もあり、史上初めて1億人を超えました。このような紛争の影響を受けた国・地域では、暴力的紛争を発生・再発させない強靱な国・社会づくりに貢献し、平和で包摂的な社会を実現する支援が求められていますが、事業を取り巻く環境は複雑で、事業評価にも留意が必要です。

代表的な紛争影響国である南スーダンでは、長期の内戦を経て2005年1月に南北包括和平合意が成立しました。それを受けて、日本政府は「平和の定着」のための支援を再開しました。技術協力プロジェクトは原則、事業完了後3年以内に事後評価を実施することになってはいますが、南スーダンでは、2013年及び2016年の2度にわたり大規模な全国規模の騒擾が発生したため、現地情勢が安定してから事後評価を実施しています。

2019年度から2020年度に実施した3つの技術協力プロジェクトの外部事後評価<sup>1</sup>では、事業完了後に発生した国内紛争や州の再編などの外部要因により、3事業共通して持続性に課題があることが確認されました。事業完了から約8年経過してからの事後評価の実施となったことや、騒擾による人事異動や州の再編といった負の影響で、現地調査では先方関

係者の特定に時間を要し、加えて、資料などの情報源が限られ、関係者からの情報も記憶に頼ったものが多くなるため、情報の質・量ともに限定的なものとなりました。

これら3案件の事後評価から得られた教訓としては、成果の達成状況を確認する指標について、紛争影響国・地域では定量的データの測定・収集は容易でないため、情報収集の負担の少ない明確な指標の設定に留意することが挙げられました。また、事業実施中及び完了後の外部条件の変化や、事業への影響のモニタリング、変化が起きた場合の対応策、事業実施中に紛争が再発した場合の体制（専門家の退避、遠隔での事業実施、事業実施機関の体制）等、案件計画段階のプロジェクト・デザイン・マトリクス(PDM)<sup>2</sup>の作成時に検討しておくことが重要との教訓も抽出されています。さらに、紛争影響国・地域では政府による行政サービスが限られていることが多いため、事業の効果の持続性への政府の貢献が限定的になる可能性が高いですが、コミュニティの能力向上にも注力することにより、効果の持続性を高めることができるという教訓が抽出されています。コミュニティへの支援を通じ、住民が成果を実感することによって、住民の政府に対する信頼感の醸成につながるという教訓も得られました。紛争影響国・地域において、政府に対する信頼醸成は社会の安定化、平和構築の観点から重要です。加えて、事業実施期間中に得られた情報を積極的に発信し、政府サービス・他ドナーの支援につなげることにより事業の効果を高めることができる、というものです。これは、各村の



「ジュバ廃棄物管理能力強化プロジェクト」のジュバ市内のごみ収集の様子 (2022年6月)



「ジュバ市持続的な道路維持管理能力強化プロジェクト」の土のうを使った修繕の実地研修 (2013年9月)

開発計画の作成を通じて明らかになった開発ニーズを正確に読み取り、JICAの事業では支援できない部分を他機関による支援につなげるというアプローチが奏功した事例から抽出されました。

このように、紛争影響国においては、計画時に想定していた以上の騒擾等の外部要因が、事業実施中や事業完了後に発生する可能性があること、状況の変化に応じてのPDMの改訂やモニタリングを行う蓋然性が高いこと、関係者が集まることができず遠隔で支援を実施しなければならないこと等の事業実施上の難しさがあります。また、技術協力により、行政と住民の関係性や住民間の関係性の変化、住民や行政官の意識や態度の変化、開発事業が入ったことによる住民の公共サービスの役割への理解促進など、



「南部スーダン内水輸送運営管理能力強化プロジェクト」のジュバ港に係留されたボート（2022年2月）

平和構築の視点から重要なインパクトが事後評価段階で確認できるケースもあります。

他方、このような平和構築の観点で重要と考える正の変化は、事前評価の段階で定量的な指標を設定し、事後評価で客観的に検証することが困難な側面もあり、関係者へのインタビューを実施して補完することが必要となります。

紛争影響国・地域で実施する事業については、過去の事後評価で得られた教訓や課題、有識者委員会での議論を踏まえ、事業計画から事前評価段階、事業実施中のモニタリング段階、事業終了から事後評価段階における事業評価の留意点を下表のとおり整理しました。

2021年度事後評価対象案件である南スーダンの3つの技術協力プロジェクト<sup>5</sup>には新評価基準が適用されますが、上記のとおり、整理された留意点を踏まえ、外部事後評価が実施されました。

今後も引き続き、今回整理した紛争影響国・地域における事業評価の視点を踏まえ、事後評価の事例を積み重ねていながら、プロジェクトサイクル全体の流れのなかで、事前評価、モニタリング、事後評価で得られた情報や教訓を、事業活動の継続的な改善にいかしていけるよう、紛争影響国・地域の事業評価に取り組んでいきます。

## 紛争影響国における事業評価の留意点

事業の実施段階	主なポイント
事業計画・事前評価段階	・ 平和構築アセスメント（PNA） <sup>3</sup> を実施し、紛争要因分析の結果や平和構築への観点から期待される成果や貢献を明記する。
実施中のモニタリング段階	・ 事業実施中に計画変更が必要となった場合、スコープの変更だけでなく、アウトカム、インパクトを見直し、PDMの変更について先方政府と合意する。
事業完了時から事後評価段階	・ PNAで想定していなかった要因が発生した場合、あるいはPNAで想定していた事象だが、計画時点の想定以上の影響が発生した場合は外部要因と整理する。加えて、外部要因が生じたタイミング、計画変更の有無に応じて、評価の視点を整理する。 ・ 新基準のノンスコア項目である「主体的な振り返り」 <sup>4</sup> を活用し、評価判断に反映することも検討とする。

1「ジュバ近郊の平和の定着に向けた生計向上支援プロジェクト」(2019\_0800802\_4.f.pdf (jica.go.jp))、「南部スーダン理科数科教育強化プロジェクト」(2019\_0901290\_4.f.pdf (jica.go.jp))、「基礎的技能・職業訓練強化プロジェクトフェーズ2」(2019\_0901285\_4.f.pdf (jica.go.jp))  
 2 Project Design Matrix(PDM)は、プロジェクト計画の概要を一つの表にまとめた、プロジェクト計画概要表  
 3 PNA(Peacebuilding Needs and Impact Assessment)：政治・行政・治安・経済・社会の現状と不安定要因を分析し、政治・治安・社会面が不安定であることによる負の影響を縮小・回避するとともに、不安定要因の助長を回避し(紛争予防配慮)、不安定要因を排除・縮小すること(平和の促進)を、国レベルの支援計画策定、及び個別案件の形成から実施、モニタリング、評価までの事業管理に合わせて実施するプロセス。  
 4 JICA等の事業関係者が事業目的を達成するために計画時/審査時や事業実施中に果たした役割、貢献について、主体的な視点で過程を分析する。  
 5「ジュバ廃棄物管理能力強化プロジェクト」「ジュバ市持続的な道路維持管理能力強化プロジェクト」「南部スーダン内水輸送運営管理能力強化プロジェクト」



## プロセスの分析

JICA では事業評価を通じた学びを事業改善につなげる観点から、事業効果（アウトカム）の実績検証に留まらず、効果発現に至る事業の実施プロセスに焦点を当てた「プロセスの分析」を推進しています。DAC 評価 6 項目に基づく事業評価のみでは導き得ない効果・インパクトを把握できることが特徴です。活動の阻害・促進要因、ターゲットグループの態度や行動の変容、モニタリングや計画の軌道修正の適切さや各関係者の貢献度合い、プロジェクトの効果を上げる上での重要な要因や関係者の創意工夫等の確認が可能となることで、より良い事業運営・管理に有益とされています。

2022 年度にザンビアで実施した教育セクターの事業に関する調査結果を紹介します。

## ザンビア国現職教員研修制度支援を通じた キャパシティ・ディベロップメントの調査



ザンビアにおける授業研究プロジェクトは、2005 年から約 15 年間 4 フェーズにわたり、現職教員研修及び教員養成課程双方で授業研究の導入に協力した技術協力プロジェクトです。授業研究とは、同僚の教師とともに教材の研究・授業の実施・議論し次の教材の研究に活かすことで授業改善を図る、日本で発展した手法です。ザンビアで実施した本事業では、他の開発パートナーの支援によって構築された校内研修制度を活用する形で授業研究の仕組みの導入・普及を図りました。中央政府、地方政府、学校レベルの課題対処能力や、カウンターパートの内発的な能力

の強化が事業成果として確認されていました。一方、キャパシティ・ディベロップメント（以下、CD）のプロセスに焦点を当てた分析は限定的であったことから、特にカウンターパート、講師、教員の行動変容が子どもの学力向上に直接・間接的に貢献した可能性に着目し、相手国関係者側の目線に立って解釈し深掘する必要があります。そこで、簡易型プロジェクト・エスノグラフィーの手法を使用し、複数のカウンターパートの語りを重ね合わせるにより、CD プロセスの持つ多面性や共通点の分析を行いました。

“

「授業研究がどのようにしたら継続的に実施できるのか、ドナーの研修に参加したらお金がもらえるという教師の依存心をどのように無くすことができるのか、自分たちの無知を取り除くためになぜお金を提供する必要があるのか」ということを常に考えていました。文化や制度の中で作られた考え方を変えるのは容易なことではありません。そのため、同僚を説得し、教育省を説得し、郡教育事務局長を説得し、校長など何百人もの人々を説得することから始めました。それは、これまで経験した中で一番ハードルが高いチャレンジでした。そして、わかったのは、彼らは自分たちの課題に気づいていなかったということです。つまり、自分たちに課題があることを受け入れることができなかつたのです。そして、いつも失敗を子どもたちのせいにしていました。問題は自らにあるにもかかわらず。（報告書よりバンダ氏の発言を一部抜粋）



バンダ氏  
（現ナショナルサイエンスセンター局長）

”

本調査結果によると、CDの促進要因として、案件形成時から案件実施を通し、相手国カウンターパートのオーナーシップを一貫して尊重した協力が行われたことが挙げられます。日本人専門家によるカウンターパートの「試行錯誤のプロセス」を重視した協力が、彼らの能力向上に大きく寄与しました。併せて、試行錯誤を許容するためには、柔軟な事業運営管理が不可欠となることも確認されました。さらに、授業研究を制度化するための支援、適切な人材配置・活用、インフラ・研究環境整備といった包括的な協力によって、個人の成長が組織や制度の中で活用されるだけでなく、CDが組織や社会に波及することを促進しました。

また、本事業で導入された授業研究は、校内での教員同士の学びの場を提供しており、教員が苦手とする教科内容の克服や教授法の改善が見られました。

さらに、授業研究で導入された児童中心型授業が、子どもの授業態度の変化や子どもの参加を促し、知識の定着に貢献した可能性、グループワークで子ども同士が現地語で教えあうことを通じ、特に、学力が低い子どもの学びの改善に貢献した可能性が、本調査でインタビューを行った教員から確認されています。このように、授業研究を実施する個々の教員が受け持つ子どもの学びが授業実践を通して少しずつ改善しているという実感が、教員が授業研究を継続するインセンティブとなっています。

調査結果は、JICA内に共有するだけでなく、外務省とアジア太平洋評価学会(APEA)による「第18回ODA評価ワークショップ」や、第33回国際開発学会全国大会でも発表し、今後の類似案件における教訓の活用促進に努めています。



授業研究が導入されていない小学校での従来型授業  
(一方向の授業)



授業研究が実践されている小学校での児童中心型授業  
(児童同士の多方向な授業)



南部州でのステークホルダー・ワークショップの様子



教育実習生の授業研究の様子

## 世界銀行の家計調査手法を活用した事業モニタリング・評価

### マラウイ「市場志向型小規模園芸農業推進プロジェクト」への試行的活用

世界銀行（以下、世銀）はモニタリング・評価ツールとして SWIFT<sup>1</sup> (Survey of Well-being via Instant and Frequent Tracking) を開発しました。SWIFT は、従来の家計調査のように家計の消費を直接調べる代わりに、機械学習や統計学及び計量経済学的手法を用いて、家計の収支と最も関連すると思われる 10～15 個の変数を抽出し、それらに関して CAPI (Computer-assisted personal interviewing) と呼ばれるタブレットやスマートフォン等の電子機器を使用した対面のインタビュー技法でデータを収集することで貧困レベルを推定する調査手法です。従来の家計調査と比較して調査項目が圧倒的に少なく、タブレットやスマートフォンを用いてデータを収集するため、より安価、迅速、かつ容易にデータを得られる強みがあり、高頻度なデータ収集が可能です。

JICA は、マラウイで実施中の技術協力プロジェクト「市場志向型小規模園芸農業推進プロジェクト（以下、MA-SHEP）」の事業モニタリング・評価において SWIFT を試行的に活用しています。



SWIFT 調査の様子

## MA-SHEP における SWIFT 調査<sup>2</sup> の概要

### 1 MA-SHEP の事業目的

MA-SHEP は、マラウイ国において市場志向型農業アプローチを実践することにより、対象小規模園芸農家の所得向上を図り、もって全国の小規模園芸農家の所得向上に寄与することを目的に、2017 年からマラウイ全国（28 県中、園芸作物のプライオリティが低い 4 県を除いた 24 県）を対象として開始されました<sup>3</sup>。所得向上をプロジェクト目標及び上位目標に設定していることに加え、SWIFT 適用の条件（コラム参照）に整合していたことから、MA-SHEP で SWIFT を試行的に活用することとなりました。試行的活用の目的は、小規模園芸農家の貧困レベル等の関連するデータを MA-SHEP 関係者にタイムリーに共有し事業実施中から事業の改善に役立てること、及び MA-SHEP の効果について推論することの 2 点です。

### 2 SWIFT 調査の対象となる農家の選定とサンプリング

MA-SHEP が対象とする 24 県中、18 県から MA-SHEP 参加者及び非参加者をそれぞれ 1,080、1,040

世帯ずつ計 2,120 世帯を SWIFT 調査対象としてサンプリングしました。前者は MA-SHEP に参加している農家リストから、県、農家グループ及び性別を層化して抽出しました。後者は農業組合から提供された農家グループリストを基に、MA-SHEP 参加者の属性に類似するグループを SWIFT 調査の開始前に収集した情報に基づき選定の上、MA-SHEP 参加者と同様の手法で抽出しました。上記の方法で抽出された農家あるいは農家グループの代表者の方々に調査員<sup>4</sup>が直接連絡し、SWIFT 調査への参加協力を依頼しました。

### 3 質問票

マラウイの小規模園芸農家の所得の変化をモニタリング・評価するために、SWIFT を用い、図 1 に記載の項目について調査対象農家にインタビューしています（年 4 回のうち、第 1～3 回は 2022 年 2 月、6 月、11 月に実施済）。これらの項目に加え、MA-SHEP に関連する項目（対象農家による市場調査<sup>5</sup>の頻度、農家グループ内における情報交換の程度、受け取る情報の種類、栽培作物の種類、ジェンダー間における意思決定のプロセス等）、さらには極度の貧困

1 The Concept and Empirical Evidence of SWIFT Methodology (worldbank.org)

2 SWIFT を活用した家計調査を含むデータ収集及びその分析を SWIFT 調査という。

3 プロジェクト活動 | 市場志向型小規模園芸農業推進プロジェクト | 技術協力プロジェクト | 事業・プロジェクト - JICA

4 マラウイ国家統計局が保有する調査員リストの個人に対して募集をかけ、学歴、CAPI を活用した家計調査経験や英語運用能力等を鑑み、面接を経て選抜された。

5 市場調査は MA-SHEP の最も重要な活動の一つである。農家が市場情報から、利益率の高い作物を適したタイミングで栽培するなど自ら意思決定ができるよう MA-SHEP 参加者はトレーニングを受けている。

や食糧不足に陥るリスク、天候不順や価格急騰等のショックに対する強靱性等に関する項目についても対象農家より情報収集しています。

1. 床の材質	9. ラジオの有無
2. 屋根の材質	10. アイロンの有無
3. 照明の種類	11. 自転車の有無
4. 調理用燃料の種類	12. テーブルの有無
5. ごみ処理の設備	13. 部屋の数
6. トイレの種類	14. 世帯人数
7. すり鉢の有無	15. 扶養家族の人数
8. ベッドの有無	16. 家族の学歴 etc.

図1：貧困レベルを推定するための質問項目

## 4 データ収集と活用

SWIFT 調査では、質問票を対象地域の言語に翻訳し、CAPI を使用した対面のインタビュー技法でデータ収集します。MA-SHEP の場合、マラウイの各県に2つの調査チーム(管理者1名、調査員2名、運転手1名)を配置し、農家グループが利用するそれぞれの定例会議の場所等に調査員と対象農家が待ち合わせをしてインタビューを実施しました。収集されるデータはクラウド上でタイムリーに共有・モニタリングされ、10日以内で計2,120世帯のデータ収集を終えることができています。

収集されたデータをもとに、世銀によって貧困レベルの推定が行われ、MA-SHEP 関係者にデータが共有されます。ただし、生データは扱いにくいので、あらかじめ関係者との間で設定した仮説や評価設問(例：市場調査の頻度が高いほど貧困レベルは低い)に関連するよう BI (ビジネスインテリジェンス<sup>6</sup>) ツールを用いて可視化した図表も合わせて共有しています(図2参照)。それらの図表を見ながら MA-SHEP に派遣

されている専門家<sup>7</sup>などの事業関係者と MA-SHEP の活動や参加者の特徴、その変化について議論します。現地の実態に詳しい MA-SHEP の専門家等の意見を反映し、適宜視点を変えデータの表現方法を変えることで、事業による介入に対する理解を深めることができています(例：男女・世帯主別等で可視化する、支出が最も多い世帯とそうでない世帯の差を見る)。得られた気づきは事業実施中に事業現場にフィードバックされています。

しかし、現段階では MA-SHEP 参加者を直接比較し、MA-SHEP の効果の推論はできないため、事業のモニタリングと事業関係者へのフィードバックに留まっています。MA-SHEP の事業効果について議論するためには、マッチング手法等を用いた厳密な比較群を構成のうえで、統計的な調整を行うなどの課題が残っています。今後、事業効果についても具体的な議論ができるよう上述の課題に関係者とともに対処し、第4回の SWIFT 調査の結果とともに最終成果をまとめる予定です。

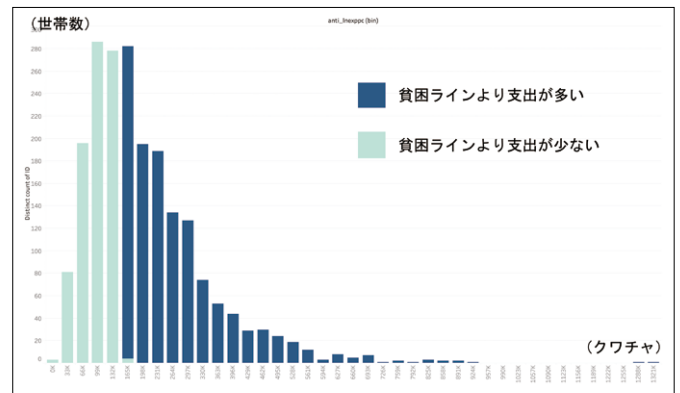


図2：年間1人あたり世帯消費額(単位：クワチャ)

注) SWIFT を用いて推定された年間1人あたりの世帯消費額(X軸)をマラウイ国公式の貧困ラインと比較したもの。水色は貧困ライン以下、青色は貧困ラインより上の消費額であることを意味する。Y軸は世帯数を示す。

### SWIFT 活用に適した事業とは？

「所得の向上」を目的に実施される全ての事業において、SWIFT を活用できるという訳ではありません。まず、貧困レベルを推定するにあたり、当該国で大規模な家計調査等のデータがすでに収集されていることが前提となります。MA-SHEP の場合、2019-2020年にマラウイで実施された IHS5 (Fifth Integrated Household Survey<sup>8</sup>) というデータを元に SWIFT 調査の質問票が構成されています(図1参照)。

また、SWIFT 調査では、CAPI というインタビュー技法を用い、調査対象者から聞き取りした情報を調査員がタブレット等で直接電子化したり、クラウド上で関係者とデータを共有したりしていることも特徴です。よって、CAPI のプログラミングや電子機器の操作を含む ICT ツールを扱うことができるコンサルタントや調査員等の人材の確保も成功の鍵といえます。

6 ビジネスインテリジェンスとは企業などの組織のデータを収集・蓄積・分析・報告することにより経営上などの意思決定に役立てる手法や技術のこと。

7 MA-SHEP の運営管理を行い、円滑なプロジェクトの推進を目的にマラウイのリロングウェを中心に全国に派遣された JICA 直営の専門家(長期派遣3名、短期派遣4名)

8 Malawi's Fifth Integrated Household Survey 2019-2020 and Integrated Household Panel Survey 2019: Data and documentation now available (worldbank.org)

## 学会発表報告

### ～開発協力事業における事業評価の今後の方向性とあるべき姿について～

JICA では事業の質の改善と説明責任の向上に向けた外部発信の一環として、事業評価の取り組みを学会で発表しています。2022 年度は、日本評価学会では、事業評価におけるデータ利活用の取り組みを報告しました。また、国際開発学会では、JICA の事業評価における最近の動向について、プロセスを主眼に報告しました。

学会での発表及び意見交換を通じ、開発協力事業における評価の今後の方向性及びあるべき姿に関する議論が深まり、有益な提言・示唆を得るに至りました。

### 日本評価学会

第 23 回全国大会 (2022 年 12 月 10 日・11 日) では、「国際協力機構 (JICA) の事業評価の最新の取り組みについて」と題する共通論題セッションを開催しました。

まず、「JICA 事業評価の概要～最近の評価制度改善の取り組みとデータ利活用の状況～」と題し、厳密なインパクト評価に加え、短期間でエビデンスを収集し、事業実施への活用も期待されていることを紹介しました。続いて、「世銀 SWIFT を活用した高頻度家計調査による事業評価・モニタリング～マラウイ国における実践紹介」<sup>1</sup> と題し、世界銀行が開発した SWIFT を

適用した事業モニタリング・評価の進捗及び、「JICA 事後評価における衛星データの活用」と題し、現地調査後に衛星データを分析している点が課題であることなどを報告しました。

報告の後、SWIFT における調査対象者の属性や調査対象期間の妥当性、衛星データ分析における帰属性の問題 (衛星データ分析で明らかとなった変化が評価対象事業に起因するものかどうか) の取り扱い、ToC (Theory of Change) に基づく定性調査の重要性などについて、活発な議論が行われました。

### 国際開発学会

第 33 回全国大会 (2022 年 12 月 3 日・4 日) では、「JICA 国際協力事業における評価の枠組みとプロセスへの着目について」と題するラウンドテーブルを開催しました。

まず、「JICA 事業評価の概況と最新課題～プロセスの視点を中心に～」と題し、評価の視点として、Human Well-being (人々の幸福)<sup>2</sup> や Leave No One Behind (誰一人取り残さない)<sup>3</sup> を取り入れたことを報告しました。続いて、「新事業マネジメント (クラスター事業戦略) と評価の枠組み検討について」<sup>4</sup> と題し、クラスター事業戦略の評価手法の検討状況を説明しました。最後に、「ザンビア国現職教員研修制度支援を通

じたキャパシティ・ディベロップメントにかかるプロセスの分析」<sup>5</sup> と題し、子どもの学びと教師の成長との関係性などについて確認したことを報告しました。

報告の後、クラスター事業戦略の導入による協力シナリオの固定化の可能性について指摘がありました。JICA からは、相手国政府や多様なステークホルダーとの密な対話を通じて同戦略を策定し、機動的に見直すものであることを説明しました。最後に指定討論者から、事業評価に投入できる資源は限定的であり、評価の合理化も必要だろうとのコメントがありました。

1 詳細は P.50-51 をご覧ください。 2 詳細は P.45 をご覧ください。 3 詳細は P.44 をご覧ください。 4 詳細は P.40-43 をご覧ください。 5 詳細は P.48-49 をご覧ください。

## 事業評価外部有識者委員会

JICA では、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（アカウントビリティ）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設置しています。委員は、学識経験者、民間団体、NGO、マスコミ、国際機関等の各界から、国際協力に知見のある方や、評価の専門性を有する方に委嘱しています。

委員会は、JICA の事業評価に関する様々な取り組みや、過去の委員会における助言・提言に対する対応状況等について、意見交換や検討、助言等を行います。

委員一覧		2023年3月現在・敬称略
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／ 京都大学アフリカ地域研究資料センター センター長
委員長代理	源 由理子	明治大学 副学長／公共政策大学院ガバナンス研究科 教授
委員 (五十音順)	石本 潤	一般社団法人 海外コンサルタント協会 (ECFA) 副会長
	今田 克司	一般財団法人 CSO ネットワーク 常務理事
	木内 真理子	特定非営利活動法人 ワールド・ビジョン・ジャパン 事務局長
	黒崎 卓	一橋大学経済研究所 所長
	功能 聡子	ARUN 合同会社 代表
	近藤 哲生	国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所 駐日代表
	竹原 玲児	一般社団法人 日本経済団体連合会 国際協力本部長
	舟越 美夏	ジャーナリスト

2022年度の事業評価外部有識者委員会は、2022年10月と2023年2月に行われました。10月の委員会では、①開発協力事業の新たなマネジメント方式（クラスター事業戦略）の導入及び評価手法の整理・検討状況と、②紛争影響国・地域における事業評価手引きの見直し・改訂について、意見交換・助言を頂きました。議題①に関しては、クラスター事業戦略の評価手法の整理・検討に関する最新状況及び今後の対応について、意見交換を行いました。また、議題②に関しては、紛争影響国・地域でのJICA

事業の事前・事後評価実施時における留意事項を整理した手引きの改訂内容を説明し、今後の手引き改訂に向けて助言を頂きました。詳しい議論の内容は、[【2022年10月の会合】](#)をご覧ください。第2回目の2023年2月の委員会では、10月の委員会に続いて、クラスター評価手法について検討・助言を頂いたと共に、事業評価年次報告書2022（本報告書）について、協議・助言を頂きました。詳しい議論の内容は、[【2023年2月の会合】](#)をご覧ください。

### 業務実績等評価と事業評価

JICA は、独立行政法人通則法に基づき、主務大臣が指示する中期目標を達成するための中期計画及び年度計画を作成し、毎年自己評価を行うことが義務付けられています。2003年から業務実績等評価を実施し、結果を公表しています。現在の中期計画は2022年度から2026年度までを対象としています。詳しくは[【JICA年報2022「事業の透明性」](#)をご覧ください。

## 事後評価結果の統計分析

### 1 事後評価件数の推移と新評価基準の適用

2004年度に有償資金協力の事後評価を開始して以降、2008年10月に旧JICAと旧JBICの一部が統合してからは、有償資金協力(有償)、無償資金協力(無償)、技術協力(技協)の3スキームの事後評価を実施しています。2004年度から2022年度までに事後評価を終了した外部評価と内部評価の総計2,295件の内訳は以下の通りです。

新DAC評価基準の改定にあわせ、JICAは事業評価基準を改定し、2021年度に評価を開始した案件から新評価基準が適用されています<sup>1</sup>。2022年度は新評価基準を適用して開始した事後評価が終了し、初めて事後評価結果を公開する年度です。2004年度から2021年度までに実施した事後評価は、全て旧評価基準ですが、2022年度は、新評価基準ならびに旧評価基準で実施した事後評価が含まれます。2022年度に終了した外部事後評価は67件(新評価基準61件、旧評価基準6件)、内部評価は65件(新評価基準15件、旧評価基準50件)です。

- 有償<sup>2</sup>(対象評価完了年度2004～2022年度)810件 (すべて外部評価)
- 無償(対象評価完了年度2010～2022年度)635件 (内部評価260件、外部評価375件)
- 技協(対象評価完了年度2010～2022年度)850件 (内部評価646件、外部評価204件)

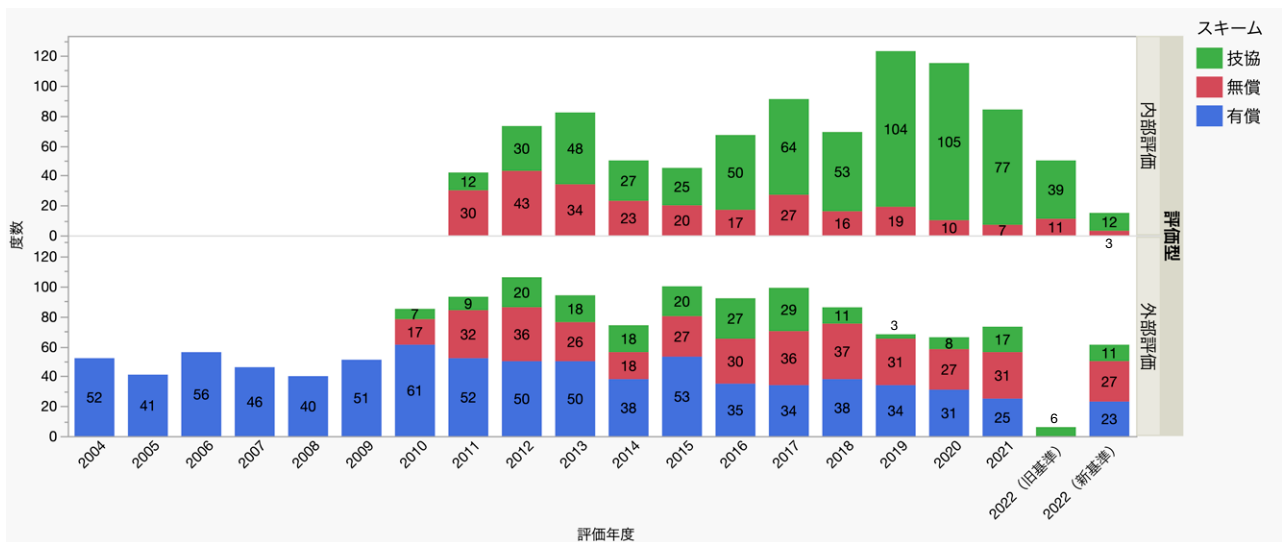


図1 評価年度別評価件数の推移(外部評価および内部評価)

### 2 新旧評価基準による評価結果

これまで、総合評価の傾向を把握し、事業の計画・実施へフィードバックするため、レーティング<sup>3</sup>を用いた統計分析を行ってきました。2022年度は、新評価基準を適用した事後評価結果を初めて公開する年度となるため、新旧評価基準にも着目して総合評価とサブレーティングの結果を示します。

DACの評価基準の改定に伴いJICAの事業評価基準を改定しました。JICA新評価6基準に基づき評価を行い、事業の(I)妥当性・整合性、(II)有効性・インパクト、(III)持続性、(IV)効率性について4段階の評点(サブレーティング:④③②①)をつけます。これら4つのサブレーティングをもとにレーティング・フローチャートに従って4段階の総合評価(「非常に高い(A)」「高い(B)」「一部課題がある(C)」「低い(D)')を導出します。なお、A～Dのレーティングは外部評価で定義しているものですが、内部評価においても同様に4段階で総合評価を行っており、内容的に統合可能であるので、集計時には内部評価案件についてもA～Dの4段階に変換・統合したレーティングで総合評価を集計しています。

1 JICA新評価基準の詳細についてはこの報告書のP10,11ならびに「JICA事業評価ハンドブック(Ver.2.0)」をご参照ください。

[https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/ku57pq00001pln38-att/handbook\\_ver.02.pdf](https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/ku57pq00001pln38-att/handbook_ver.02.pdf)

2 有償資金協力には円借款と海外投融資が含まれます。

3 レーティングは開発事業の成果などを総合的かつ一元的に表し、現状把握や改善に向けた情報提供を行うことを可能とするツールです。しかし、①評価項目がDAC評価基準に基づくこと、②事業環境(脆弱国、紛争影響地域等)や性質(イノベーションの有無)など難易度の際を完全に調整することができない、③過去の取り組みの結果に基づいており、現時点で実施中の様々な取り組みを表すものではない、といった制約もあります。従って、レーティングの結果が開発事業のすべての事柄を包含していないことに留意が必要です。

図2～7は、2004年度から2022年度までに事後評価を終了した総計2,295件のうち、各年度に総合評価を導出した件数(2004年度から2022年度までの外部評価、内部評価の総計2,265件)を集計したものです。2022年度の事後評価件数は、事後評価を終了し、総合評価を導出した外部評価61件(新評価基準55件、旧評価基準6件)、内部評価64件(新評価基準15件、旧評価基準49件)<sup>4</sup>を、新旧評価基準(新評価基準70件、旧評価基準55件)に分けて集計しています。

## ■ 新・旧評価基準に基づく総合評価

図2は、各年度に総合評価を導出した件数(総計2,265件)をモザイク図で視覚化したものです。横軸は事後評価が完了した年度を示し、その年度の評価件数の多さに比例して横幅が広がっています。縦軸はその年度の事後評価件数を1.0として、4段階の総合評価レーティング(A～D)の割合を示しています。新旧評価基準ともに総合評価は4段階ですが、新旧評価基準はその内容が異なるため、少し間を空けて表示しています。

さらに、2022年度の事後評価件数は、新旧評価基準(新評価基準70件、旧評価基準55件)に分けて表示しています。

図3は、2004年度から2022年度の「非常に高い(A)」「高い(B)」の各年度の評価結果に占める割合(AB割合)を示したものです。通期のAB割合の平均値は図中の横線で表示された0.757です。各年度のAB割合を点で示し、全体平均からの距離を縦棒でつないで表示しています。水色のエリアは各年度のAB割合の平均値の95%信頼区間幅(UDLとLDL<sup>5</sup>)を各年度でつないで帯状に表示したものです。水色の帯幅の内側に入る場合は緑色、逸脱する場合は赤色で表示しています。

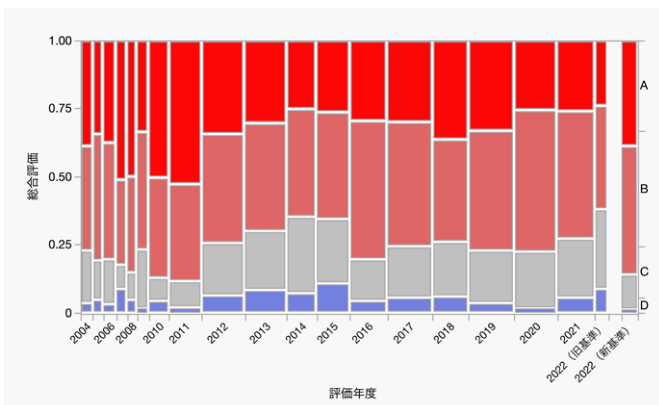


図2 評価年度別総合評価の推移

総合評価： ■ 非常に高い(A) ■ 高い(B)  
■ 一部課題がある(C) ■ 低い(D)

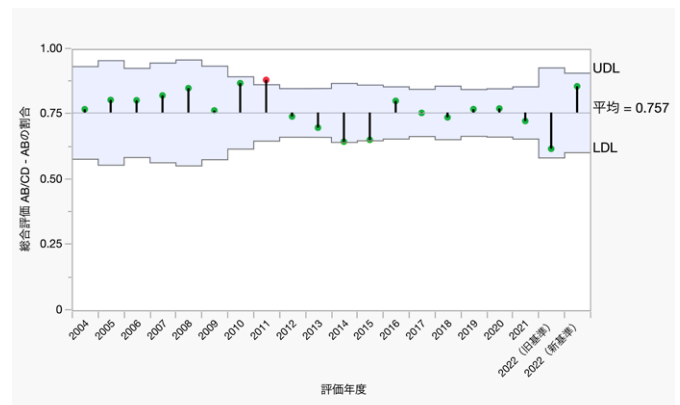


図3 評価年度別総合評価に占めるAB割合の推移

2022年度に終了した事後評価のうち、新評価基準の総合評価に占めるAB割合は0.86、旧評価基準のAB割合は0.62でした(図3の右端の二つの緑の点)。2022年度の総合評価結果は、新評価基準と旧評価基準でAB割合が大きく異なりますが、事後評価対象となった案件の背景(スキーム、地域、評価型、セクターなど)の違いもあり、新旧評価基準の違いと認識して比較することは適切ではないと考えられます。

そのような背景の違いによる差があることも踏まえたうえで、過去2004年から2021年度の各年度における総合評価のAB割合の平均値の推移をみると、これまでも同様に上振れや下振れが生じていたことがわかります。さらに、大きく異なるようにみえた2022年度の新旧評価基準のAB割合はともに水色の帯幅内に入り、信頼区間幅(水色の帯内)の中で上振れまたは下振れしていたことは推計学上は想定内の範囲内とみなせるため、特別に珍しいことが生じている訳ではないと考えることができます。

<sup>4</sup> 2022年度に終了した外部評価67件のうち、総合評価を付していない4件、総合評価を非公開としている海外投融資案件2件を除く61件。内部評価は65件のうち、総合評価を非公開としている1件を除く64件。

<sup>5</sup> Upper / Lower Decision Limit 当該年のAB割合平均の95%信頼区間上限/下限に該当する信頼限界。Nelson, P. R., Wludyka, P. S., and Copeland, K. A. F. (2005). *The Analysis of Means: A Graphical Method for Comparing Means, Rates, and Proportions*. Philadelphia: Society for Industrial and Applied Mathematics.



■ 新・旧評価基準に基づくサブレーティング

旧評価基準のサブレーティングは、3段階（高い・中程度・低い）のため「中程度」に偏る傾向があったため、評価基準の改定にあたりサブレーティングを3段階から4段階に改定しました。図4～7は、事業の（Ⅰ）妥当性・整合性、（Ⅱ）有効性・インパクト、（Ⅲ）持続性、（Ⅳ）効率性について、新旧評価基準のサブレーティングを図示したものです。横軸は事後評価を終了した年度を示し、その年の評価対象件数に応じて横幅が変わっています。縦軸は、サブレーティングの割合を示していますが、旧評価基準のサブレーティングは3段階（③高い、②中程度、①低い）、新評価基準は4段階（④非常に高い、③高い、②やや低い、①低い）であり、そのまま比較することは適切でないため、図4～7は新旧評価基準との間を空けて、旧評価基準は赤系の3段階、新評価基準は緑系の4段階として、系列色も変えて以下のとおり表示しました。

新評価基準は2021年度から適用を始めたばかりであるため、今期新評価基準で事後評価を行った結果と、長年蓄積された旧評価基準の全件数の傾向を単純比較することは適切でないと考えています。今後、新評価基準に基づく事後評価を積み重ねながら、可能と考えられる統計分析手法も試みつつ、事業がもたらす成果に関わる説明責任並びに事業の改善に取り組んでまいります。

（Ⅰ）妥当性・整合性

旧評価基準<sup>6</sup>：「妥当性」は、3段階の「③高い」が97%を占めていました。  
 新評価基準：「妥当性・整合性」のサブレーティングは、4段階のうち「③高い」が97%を占めました。  
 新評価基準では、「妥当性」、「整合性」の各評価結果に基づき、「妥当性・整合性」のサブレーティングを導出しています。

（Ⅱ）有効性・インパクト

旧評価基準<sup>6</sup>：3段階のうち、「③高い」が65%を占めました。  
 新評価基準：4段階のうち、「④非常に高い」9%、「③高い」61%、「②やや低い」29%、「①低い」1%でした。  
 新旧評価基準のいずれも、「有効性」の判断に「インパクト」も加味して、「有効性・インパクト」のサブレーティングを導出しています。

（Ⅲ）持続性

旧評価基準<sup>6</sup>：3段階のうち、「③高い」が36%、「②中程度」が59%を占めました。  
 新評価基準：4段階のうち、「④非常に高い」が14%、「③高い」が44%、「②やや低い」が40%、「①低い」1%でした。

（Ⅳ）効率性

旧評価基準<sup>6</sup>：3段階のうち、「②中程度」が67%を占めました。  
 新評価基準：4段階のうち、「④非常に高い」16%、「③高い」50%、「②やや低い」34%でした。

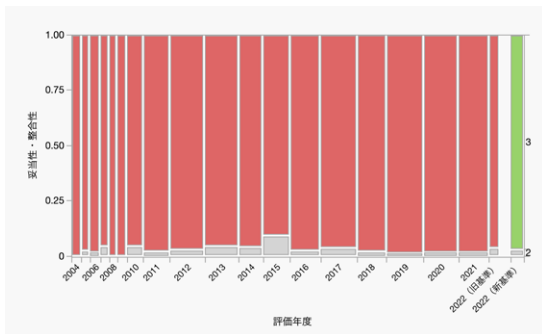


図4 妥当性・整合性のサブレーティングの推移

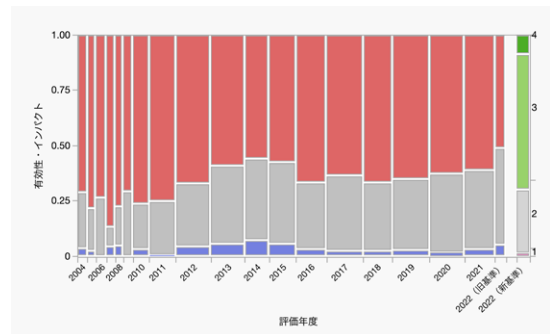


図5 有効性・インパクトのサブレーティングの推移

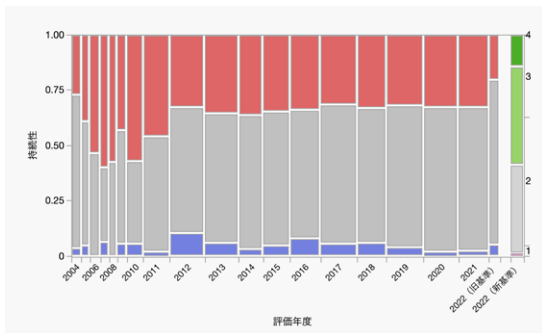


図6 持続性のサブレーティングの推移

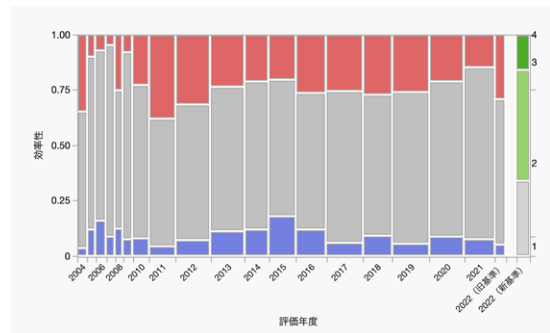


図7 効率性のサブレーティングの推移

旧評価基準：③高い ②中程度 ①低い 新評価基準：④非常に高い ③高い ②やや低い ①低い

<sup>6</sup> 旧評価基準は、2004年度～2022年度に旧基準で総合評価を導出した事後評価のサブレーティングの割合を示しています。新評価基準は、2022年度に新評価基準で総合評価を導出した事後評価のサブレーティングの割合を示しています。

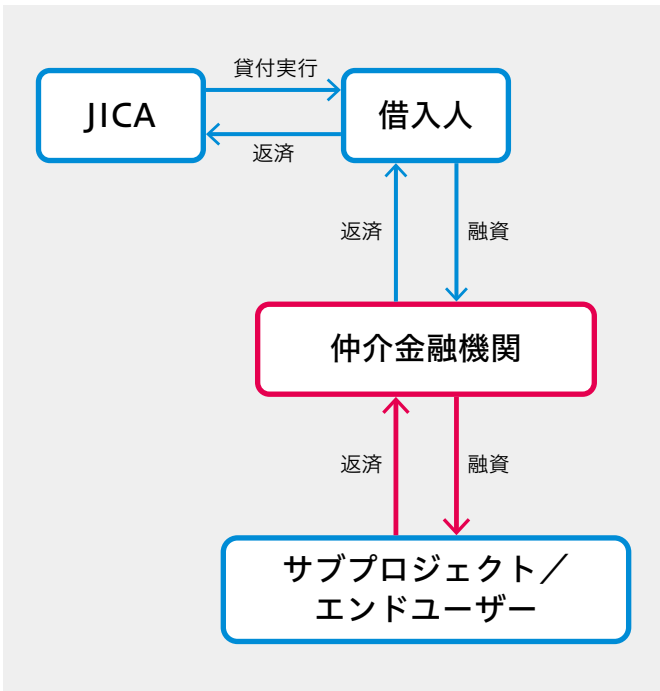
# 開発金融借款における教訓の横断分析

事業評価年次報告書 2017<sup>1</sup>において、2016 年度に実施した開発金融借款の事後評価結果を横断的に分析し、案件形成時の留意事項や教訓導出の視点について考察しました。2017 年度以降、開発金融借款の 4 事業について事後評価を行いましたので、その結果を改めて横断的に分析しました。

## 1. 開発金融借款とは

開発金融借款は、相手国内の金融機関を通じて、中小規模の製造業や農業支援等の特定の目的に合致する事業に融資を行うものです。最終受益者に資金が渡るまでに二つ以上の金融機関を経由するため、ツーステップローン (Two Step Loan: TSL) とも呼ばれます (下図参照)。

### 一般的な開発金融借款のスキーム



開発金融借款では、多くの場合、仲介金融機関によって行われる融資の返済期間が開発金融借款の返済期間より短く設定されます。この場合、仲介金融機関による複数回の貸し付けが可能となるため、借款資金を管理するための特別勘定 (リボルビング・ファンド) が設置されます。



Bangladesh「中小企業振興金融セクター事業」で融資を受けて整備された輸出用衣料クリーニング設備の排水処理施設



ペルー「エネルギー効率化インフラ支援プログラム」で融資を受けた風力発電所



Sri Lanka「貧困緩和とマイクロファイナンス事業 (2)」で融資を受けた活動の様子

## 2. 教訓の横断分析

2017 年度以降に事後評価を実施したツーステップローンの以下の 4 事業について、以下の教訓を導出しました。

案件名	教訓
Sri Lanka「貧困緩和とマイクロファイナンス事業 (2)」	クレジット・プラスの概念と現場レベルでの支援を用いたスキームの運用
Bangladesh「再生可能エネルギー開発事業」	持続性を確保する長期的なフォローアップ体制の構築
Bangladesh「中小企業振興金融セクター事業」	エンドユーザー向け融資条件の見直し
ペルー「エネルギー効率化インフラ支援プログラム」	エンドユーザーの資金ニーズと事業スキームのミスマッチの最小化

これらの教訓から、開発金融借款について以下の知見が得られました。

- 案件形成段階においては、事業環境や金融セクターに関する十分な把握だけでなく、エンドユーザーの資金ニーズや融資条件について情報収集を徹底して行い、その結果を事業計画に反映することで、融資資金の活用につながる。
- 事業実施中だけでなく事業完了後においても、物価上昇やエンドユーザーの資金需要の変化する可能性を踏まえ、融資上限額などの融資条件の柔軟な見直しが可能となるような事業設計を行うことが望ましい。
- エンドユーザー向けの啓発活動や技術支援を組み合わせて行うことで、融資した資金が一層活用されるだけでなく、エンドユーザーである受益者のエンパワメントにつながり、事業効果の拡大につながる。

上記の教訓や横断分析から得られた知見は今後の開発金融借款案件に活用していきます。

1 詳細は「事業評価年次報告書 2017」p44を参照。(https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/general\_new/2017/ku57pq000027nugp-att/part03.pdf#3)