

教訓の導出と新規プロジェクトへの活用

教訓とは

教訓は、経験や実践を通じて得られる付加価値の高い知識です。モニタリングや評価から得られた教訓は、JICAの事業マネジメント上の重要な知的財産といえます。JICAが教訓を活用する目的は、「学習する組織（Learning Organization）」としてより良い事業の計画と実施につなげ、開発効果を最大化することです。PDCAサイクルを通じて得られた様々な気づきは、モニタリングや評価を通じて教訓として確実に記録することが重要です。教訓を活用することでより良い教訓が得られる、といった教訓活用のサイクルを通じた学習機能の強化も不可欠です。

「個別プロジェクト教訓」と「ナレッジ教訓」

教訓が、将来の類似事業の計画に活用・反映されるためには、教訓が含む情報の「質」が重要です。この観点から、教訓抽出に際し以下4つの観点が不可欠です。

- ①「具体性」（教訓に記載された情報が事業計画に活用できる程度に具体的に記載されているか。活用可能な場面・文脈は明確か。）
- ②「論理性」（評価結果全般から論理的に導き出されたものか）
- ③「汎用性」（類似事業への適用可能性はあるか）
- ④「実現可能性」（実施可能な解決策や対応策が示されているか）

教訓の「質」を高めるためには、個別プロジェクトからの教訓情報の質を高める必要があります。また、教訓情報を横断的に分析・加工し付加価値を高め、汎用性や実現可能性の高いナレッジ教訓に変換するプロセスが必要です。JICAでは、これらの教訓を以下の2つに大別しています。

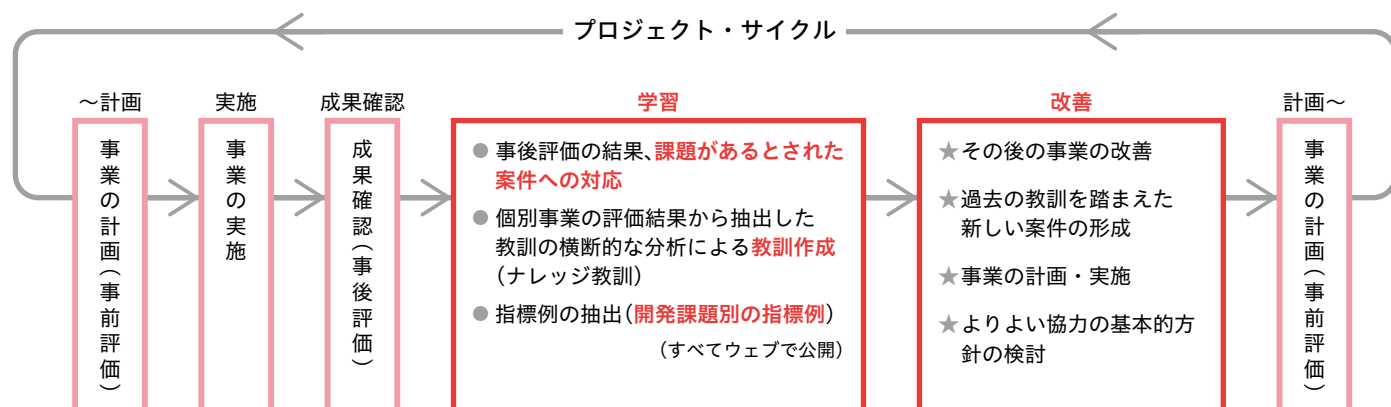
- ① 個別プロジェクト教訓：個別プロジェクトの評価等から得られた一次的な教訓情報
- ② ナレッジ教訓：複数の個別プロジェクト教訓を横断的に分析・加工して得られた二次的な教訓

新規事業への教訓の反映

JICAでは、個別プロジェクトのモニタリング・評価で得られた教訓やナレッジ教訓が、PDCAサイクルの「Action」に繋がるようにフィードバックの強化に取り組んでいます。その取り組みの一つは、新規事業に過去の類似事業から得られた教訓を反映することです。

新規事業の事前評価では、個別プロジェクト教訓やナレッジ教訓等を当該事業の計画立案に活用することが求められます。具体的には、事業事前評価表に「過去の類似案件の教訓活用」の欄を設けており、事業担当部は、過去の教訓を新規事業に活用した結果を必ず記載しています。また、活用した教訓を記載するだけでなく、具体的な活用ポイントや活用につなげる工夫がわかるよう、報告書等に取り組み内容を記録することを推奨しています。事業計画段階で教訓が活用されるよう、評価部は事前評価の段階で関連する個別プロジェクト教訓やナレッジ教訓を事業担当部署に紹介・共有し、その積極的な活用を推奨しています。過去の類似事業における成功／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、解決すべき開発課題や課題の種類に応じた代表的な教訓をレファレンスとして整理し公表しています。同レファレンスの詳細については、【評価結果から得られた教訓】をご覧ください。

また、ナレッジ教訓は個別プロジェクトにとどまらず、クラスター事業戦略や事業制度の改善に活かすことが期待されています。

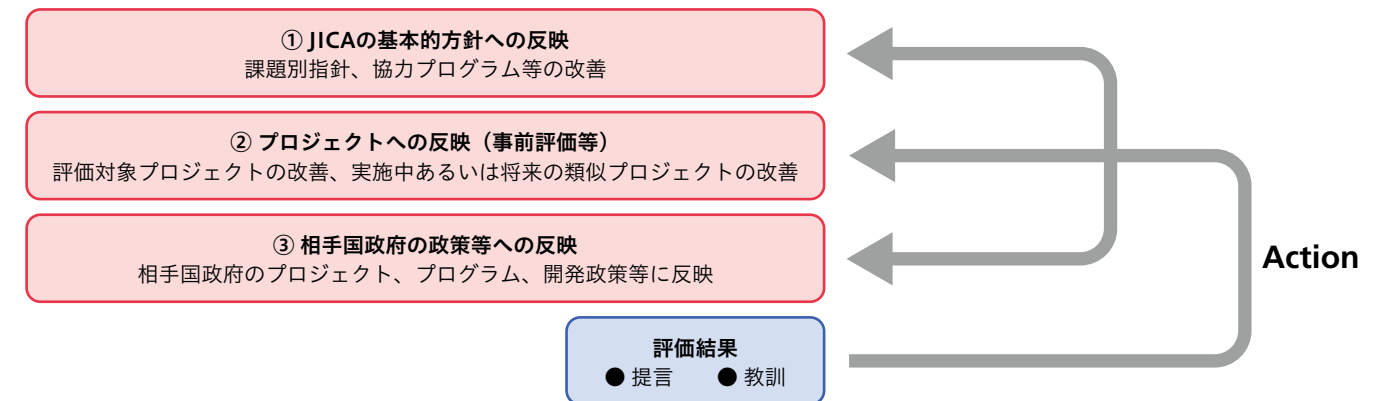


フィードバックと教訓活用

フィードバックの重要性

事業関係者に対する事業結果の適時の伝達・共有（フィードバック）は事業評価において欠かせない過程です。効果的な事業の形成に加え、事業を円滑に実施し、事業効果と持続性の向上に寄与する活動と言えます。JICAでは、個別の事後評価やテーマ別評価などの各種評価結果から得られた知見・教訓をフィードバックを受ける相手にとってわかりやすい形に整理し、より良い事業の計画や実施監理に資することを目的として、JICA内関係者を対象にフィードバックセミナーを毎年実施しています。

図：評価結果のフィードバック



フィードバックセミナーとは

フィードバックセミナーは、事後評価、テーマ別評価や事業の実施監理過程で得られた教訓や知見をJICA内で共有し、今後のJICA事業の更なる改善につなげるため、JICA企画部と評価部が毎年合同で実施しているセミナーです。主に前年度に実施した事後評価の結果に焦点をあて分析・整理した上で、事業計画や実施監理につながる教訓についてJICA内関係者と広く議論をする場として機能しています。

フィードバックセミナーでの議論・意見交換

フィードバックセミナーでは、セミナーで発表した内容について参加者間で教訓活用に向けた活発な議論が行われます。このように、フィードバックは一方通行ではなく、関係者の双方向の意見交換を通じた学び合いの場にもなっています。

インターン活動体験記 インターン：井上万優菜・小池拓実・小林万宙

私（井上）は、大学で開発学と東南アジア地域研究を専攻しています。実行性があり、効果的な支援を行うために必要な要素について学びたいと考え、2024年8月から9月の2か月間、評価部でインターンシップ・プログラムに参加しました。インターン活動では、事前・事後評価の実務や、参加型開発に関する教訓整理に従事しました。評価部での業務を通して、JICAの協力事業はDAC評価6基準を十分に意識しながら事業設計を行うことに加え、事業マネジメントや評価を通じて、教訓の抽出・整理・活用により開発効果の向上が図られている一方、案件形成時の教訓活用状況に関して改善の余地があることを理解しました。また、インドネシアでの灌漑整備事業の事後評価報告書から参加型開発の成功要因・失敗要因を抽出し、類似事例ごとにまとめ、参加型開発を機能させるための教訓を整理・作成しました。この作業を通して、開発学の理論を支援の現場で実践する際は、多様なステークホルダーの利害や事業地域の文脈等、様々な制約を受けることを学びました。今後は、インドネシアやマレーシアにおける参加型開発の実践が、開発の長い歴史の中で改善されたかどうかを論文を基に検証し、受益者を意識した開発のために必要な教訓を整理・作成したいと考えています。（文責：井上）



教訓活用の事例紹介

チュニジア（円借款）

「ボルジュ・セドリヤ・テクノパーク建設事業」（外部評価）

チュニジアは中・東欧諸国との経済面での競合が激化していく中、研究開発等を通じた産業の競争力強化や多様化が喫緊の課題でした。特に若年層の雇用の創出、人材育成・産業競争力の強化の観点から、大学や研究機関を核とした科学・産業技術の集積拠点となるテクノパークを全国6カ所に建設することが計画されていました。この計画を踏まえ、チュニス近郊のボルジュ・セドリヤに、高等教育機能、研究開発機能、工業団地機能からなるテクノパークを建設することにより、理工系人材の育成、研究開発能力の向上および高度技術産業の育成を目的として本事業が実施されました。

過去の教育・研究開発分野の類似事業からは、①能力強化・知的支援などのソフト支援、②運営・維持管理のための予算確保及び民間との共同研究の後押しの重要性が指摘されていました。そこで、本事業では①日本への留学・派遣、技術協力プロジェクトの実施及びシニアボランティア派遣を事業期間中に併せて実施するとともに、②コンサルティング・

サービスを通じて研究成果の商業利用や産学連携を後押ししました。これらの一連の支援はテクノパークの研究者やスタッフの組織的能力を向上させ、特に研究プロジェクトの管理、技術のモニタリング、戦略・マーケティングの強化につながっています。



本事業で建設を支援した環境科学技術高等学院 (ISSTE)

ブラジル（技協）

「“フィールドミュージアム”構想によるアマゾンの生物多様性保全プロジェクト」（内部評価）

ブラジル・アマゾンの中心部にあるマナウスでは急速な都市の拡大により、アマゾンの貴重な生態系が脅かされていました。アマゾンの生態系を保全しつつ地域社会の持続的発展を進めるためには、生態系の研究や地域の環境教育を行う拠点が必要ですが、マナウス周辺にはそのような施設はありませんでした。そこで、科学的研究成果に基づいた環境保全活動の核となるフィールドミュージアムを構築し、大都市とその近郊の自然地域における人と自然の調和の取れた共生のモデルとして他の地域にフィールドミュージアムの概念が広まることを目的として、本事業が実施されました。

過去にブラジルで実施された類似案件では、対象地域の住民による持続的森林経営の実践などを支援しましたが、対象地域の土地権利の状況把握や関連法規の確認、実際の権利を得るための手続きに想定以上の時間を要しました。そのため、事業開始後の早い段階から施設建設に係る専門の技術者を配置して事業進捗に影響を与えないように建設計画を作成し、建設段階においても施工管理を実施すること

が重要との教訓が得られました。本事業では、この教訓を活用した結果、ブラジル側実施機関である国立アマゾン研究所が本事業の施設設計や施工管理を支援し、工事委託業者が示す設計図や工程表などについて専門的見地から問題点や留意点を提示することで、事業の実施促進に加え、施工の質を担保することができました。



フィールドミュージアムのネットワークとして稼働しているマナティー水槽