

Leading the world with trust

2024

JICA

国際協力機構 事業評価年次報告書

独立行政法人 国際協力機構
2025 年 3 月

評価
JR
25-01

国際協力機構 事業評価年次報告書 2024 ― 目次

はじめに	P.01
JICAの事業評価 at a Glance	
一目でわかるJICA事業評価	P.02

第1章 事業評価の概要

― JICAの事業制度を紹介 ―

■事業評価制度の概要	P.04
------------	------

第2章 外部事後評価

― 透明性、客観性を重視した第三者評価 ―

■外部事後評価結果	P.10
■外部事後評価結果一覧	P.12
■スリランカ（円借款）	
「国道土砂災害対策事業」	P.14
■ギニア（無償資金協力）	
「第二次首都圏周辺地域小中学校建設計画」	P.16
■ミクロネシア（無償資金協力）	
「コスラエ州電力セクター改善計画」	P.18

第3章 内部事後評価

― 改善に向けた教訓を得るための自己評価 ―

■内部事後評価結果	P.20
■内部事後評価案件一覧	P.22
■内部評価を通じた在外事務所現地スタッフの 人材育成	P.27
■タイ（技術協力プロジェクト）	
「メコン地域人身取引プロジェクト （フェーズⅡ型）」	P.28
■エジプト（技術協力プロジェクト）	
「小規模農家の市場志向型農業 改善プロジェクト」	P.29

■モンゴル（技術協力プロジェクト/SATREPS）	
「モンゴルにおける家畜原虫病の疫学調査と 社会実装可能な診断法の開発プロジェクト」	P.30

第4章 教訓活用

― 事業の改善に向けた様々な取り組み ―

■教訓の導出と新規プロジェクトへの活用	P.31
■フィードバックと教訓活用	P.32
■教訓活用の事例紹介	P.33

第5章 事業の質の向上に向けた取り組み

― 評価手法や事業の付加価値向上に向けた
取り組み ―

■「人々のウェルビーイング」の視点に立った 事後評価による学び	P.34
■テーマ別評価	
「日系社会連携事業がもたらす 事業効果の可視化」	P.36
■テーマ別評価	
「他機関連携／JICA内連携がもたらす事業効果 持続への貢献について」	P.38
■エビデンスの利活用に向けた取り組み	P.40
■生成AIを用いた教訓活用の促進に向けた 取り組み	P.42
■対イラク協力における信頼構築の要因分析	P.44

第6章 その他の評価活動

■学会発表報告	P.45
■有識者委員会	P.46

資料 ウェブサイト案内	P.47
-------------	------



事業年次評価報告書のさらなる充実のため、アンケートにご協力お願いいたします。



各ページのQRコードから、報告書などの詳細情報をご覧いただけます。また、案件名をクリックすることでもアクセスいただけます。

＊この報告書はユニバーサルデザインに対応した書体(UDフォント)を採用しています。

はじめに

近年、ロシアのウクライナ侵略やイスラエルとハマスの武力衝突などにより世界の平和は脅かされ、自由で開かれた国際秩序は大きな脅威にさらされています。気候変動の影響は年々深刻さを増し、感染症の脅威、債務問題といった課題も加わり、日本を含む世界は、これらが複雑に絡み合う危機に直面しています。その結果、2030年を期限とする持続可能な開発目標（SDGs）の達成も危ぶまれています。



2023年6月に改定されたODAの指針である開発協力大綱は、引き続きわが国のあらゆる開発協力に通底する指導理念として人間の安全保障を掲げました。人間の安全保障とは、すべての人々が恐怖と欠乏から免れ、尊厳を持って生きる権利が保障される社会づくりを進めるという考え方です。人間の安全保障への脅威となっている各種の危機を克服するためには、多くの国や組織がそれぞれの強みを持ち寄り、新しい解決策や価値を共創しながら、連帯して取り組む必要があります。こうした取り組みが国際秩序の維持のための連帯感を醸成し、最終的に平和で繁栄した世界につながると考えています。

このような認識の下、JICAは、人間の安全保障の理念に基づき、開発途上国の社会課題を解決し、質の高い成長を通じた持続可能な世界の実現を後押しすべく、共に考えながら日本の強みを生かした協力を続けていきます。

事業評価は、開発協力の重要な活動の一つです。JICAの事業評価は、PDCAサイクルに沿って行い、その結果を適時・適切に公開して説明責任を果たすこととともに、評価結果から得られる学びを通して事業のさらなる改善を図ることを目的としています。

本報告書は、JICAの事業評価の制度や評価結果の概要を、年次報告として取りまとめたものです。本年度は、事後評価の着実な実施に加え、人間の安全保障やSDGsの理念に通底する「人々のウェルビーイング（People's Well-Being）」の視点を加味した評価を更に進めました。また、日系社会や援助協調を題材とした「テーマ別評価」（総合的・横断的な分析）、エビデンスの利活用、AIを活用した教訓のテキスト分析などにも取り組み、事業評価による学習・改善と説明責任の一層の深化を図りました。

本報告書が広く共有され、JICAの事業に対する皆様のご理解の一助となることを願うとともに、今後のJICAの事業に対する一層のご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2025年3月

国際協力機構（JICA）理事長

田中 明彦

JICAの事業評価 at a Glance

一目でわかるJICA事業評価

フィードバック

評価結果を、終
ローに活用する
の形成にフィー
伝え、次の行動

事業評価では、

説明責任【Accountability】を果たし、

事業を改善【Learning】することを

目的として、実施した事業の評価や、
複数事業の総合的・横断的な評価・
分析等を行います。



Act
改善

JICA
PD
CYC

事業のPDCA
事業

事業評価は、事業の計画
(Do)、成果確認段階(Ch
から成る「PDCAサイクル

事後評価

開発効果の実現に向けた
取り組みが適切に行われ
たか、結果としていかなる
開発効果が実現したか等
を重点的に確認し、評価す
る。事後評価結果はJICA
ウェブサイトで公表する。



説明責任

【Accountability】

事前評価・事後評価
を通じて、説明責任
(Accountability)を
果たします。



D
実施

モニタリ

計画どおりに活動が行
適切に成果が出ている
に応じた軌道修正を行



バック～アクション

完了した事業の必要なフィードバックとともに、将来の類似事業の軌道修正（評価や改善点を軌道修正）する。

ion
段階

CA
CA
CLE

Aサイクルと 評価

画段階（Plan）、実施段階（Do）、評価段階（Check）、改善段階（Action）に基づいて行います。

o
段階

ング

われているか、か確認し、必要

過去の事業の教訓が適切に反映されているか確認し、事業の改善を図る。



事前評価

計画段階で事業の優先度・必要性、予想される効果を確認し、実施中や事業完了後に効果を確認する際に必要な指標と目標値の設定を行う。



事前評価の結果は、その後のプロジェクトの実施・計画内容についての意思決定に反映され、相手国との協力合意後、JICAウェブサイトで公表する。

評価結果

2024年度の事業評価結果

■ 事前評価 240 件
■ 事後評価 128 件

	外部評価	内部評価	合計
技術協力	8 件	54 件	62 件
有償資金協力	39 件	0 件	39 件
無償資金協力	23 件	4 件	27 件
合計	70 件	58 件	128 件

※上記の数字は2025年2月末時点。

事業の改善 【 Learning 】

改善段階（Action）では事業を改善（Learning）するため、評価結果のフィードバックを行い、事業の改善を図ります。

事業評価制度の概要

JICA は、「計画 (Plan) → 実施 (Do) → 成果確認 (Check) → 改善 (Action)」という一連の PDCA サイクルを回しながら、事業を実施しています。「事業評価」はこの PDCA サイクルに沿って、事業の改善と国民への説明責任を果たすことを目的として、実施した各事業の評価や複数事業の総合的・横断的な評価・分析などを行っています。

JICA の事業評価の特徴は、①事業の PDCA サイクルにおける評価、②技術協力・有償資金協力・無償資金協力の 3 つの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、の 5 つに集約できます。詳しくは、【➡ JICA の評価制度とは】をご覧ください。

計画段階 (事前評価)

計画段階では、事業の必要性等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。国際的基準である DAC 評価基準 (P.6 参照) の視点から、事業実施前にその優先度や必要性を確認し、事業内容や予想される開発効果の検証に加え、協力効果を測定するための指標の設定等を行います。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を確認します。

Plan

結果の活用

事前評価の結果は、事業の実施可否に関する判断や、事業の計画内容に反映されます。事前評価の詳細については【➡事前段階の評価 (事前評価)】をご覧ください。

Action

改善段階 (フィードバック)

事前評価から事後評価に至る過程で得られた教訓や提言は、実施中の事業の改善や終了した事業の必要なフォローに速やかに活用するとともに、今後の類似事業の形成や実施時に活用します。本報告書では、過去の類似事業から得た教訓を活用して、効率的・効果的に事業を形成・実施した好事例と、実施中または将来の類似事業に対し教訓の活用が期待される事例について、P.33 で紹介します。

JICAの事業評価では、技術協力・有償資金協力・無償資金協力の3スキームを対象として、原則として2億円以上の全ての事業¹の評価を実施しています。事業の完了後は、外部の第三者による外部評価と、在外事務所などが評価者となる内部評価により事後評価を実施しています。スキームや評価主体の違いに関わらず、基本的な枠組みを共通にすることで、統合的な考え方による評価の実施と評価結果の活用を目指しています。

実施段階（モニタリング）

実施段階では、事前評価時に定めた計画や指標に基づき、事業の「モニタリング」を行います。その際、計画どおりに活動が行われているか、適切に開発効果が出ているか等を確認し、必要に応じた軌道修正を行います。

結果の活用

モニタリングを通じ、計画段階で設定した目標の達成見込み、プロジェクトの進捗状況、促進・阻害要因等を分析し、実施中の様々な変化に対応すべく、必要な計画の見直し等を行います。

モニタリングの詳細については【→実施段階の事業進捗促進（モニタリング）】をご覧ください。

Do

成果確認段階（事後評価）

Check

プロジェクトの実施後には、事後評価を実施します。DAC評価基準の視点に基づき、開発効果の実現に向けた取り組みが適切に行われたか、結果として如何なる開発効果が実現したか等を、重点的に確認します。

結果の活用

今後の事業の更なる改善を図るため、有効と考えられる提言・教訓を抽出します。

事後評価の詳細については【→事後段階の評価（事後評価）】をご覧ください。

→ 評価結果は、JICA ウェブサイトで公開しています。

<https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html>



JICA の事業評価とレーティング制度

JICA の事後評価では、経済協力開発機構 (OECD) の開発援助委員会 (DAC) による国際的な ODA 評価の視点である「DAC 評価基準²」を準用した評価基準に基づき、6 基準 (妥当性、整合性、有効性、インパクト、持続性、効率性) について評価を行い、総合評価と提言・教訓の導出を行っています。また、JICA 独自のレーティング制度の活用による統一的な評価を行うため、同 6 基準について、(Ⅰ) 妥当性・整合性、(Ⅱ) 有効性・インパクト、(Ⅲ) 持続性、(Ⅳ) 効率性に分類し項目毎にサブレーティング (④③②①の 4 段階) を付し、各項目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 段階の総合評価結果 (「非常に高い (外部評価レーティング：A)」

「高い (B)」 「一部課題がある (C)」 「低い (D)」) を導出しています。レーティングフローチャートの詳細は、「**JICA 事業評価ハンドブック**」**P.39-54** をご覧ください。なお、総合評価は事業の成果等を測る指標として使用しており、事業の難易度等は対象に含まれていません。

また、DAC 評価 6 基準ではカバーされない、事業実施に際しての「適応・貢献 (多様な事業環境を取り巻く変化への適時・適切な対応)」や「付加価値・創造価値 (JICA 固有の付加価値、イノベティブな取り組み等)」を、事後評価の視点に加えています。これらは、客観的にレーティング判断することが困難な内容であるため、レーティング付与及び総合評価の対象とはしない「ノンスコア項目」です。

表：JICA の評価基準

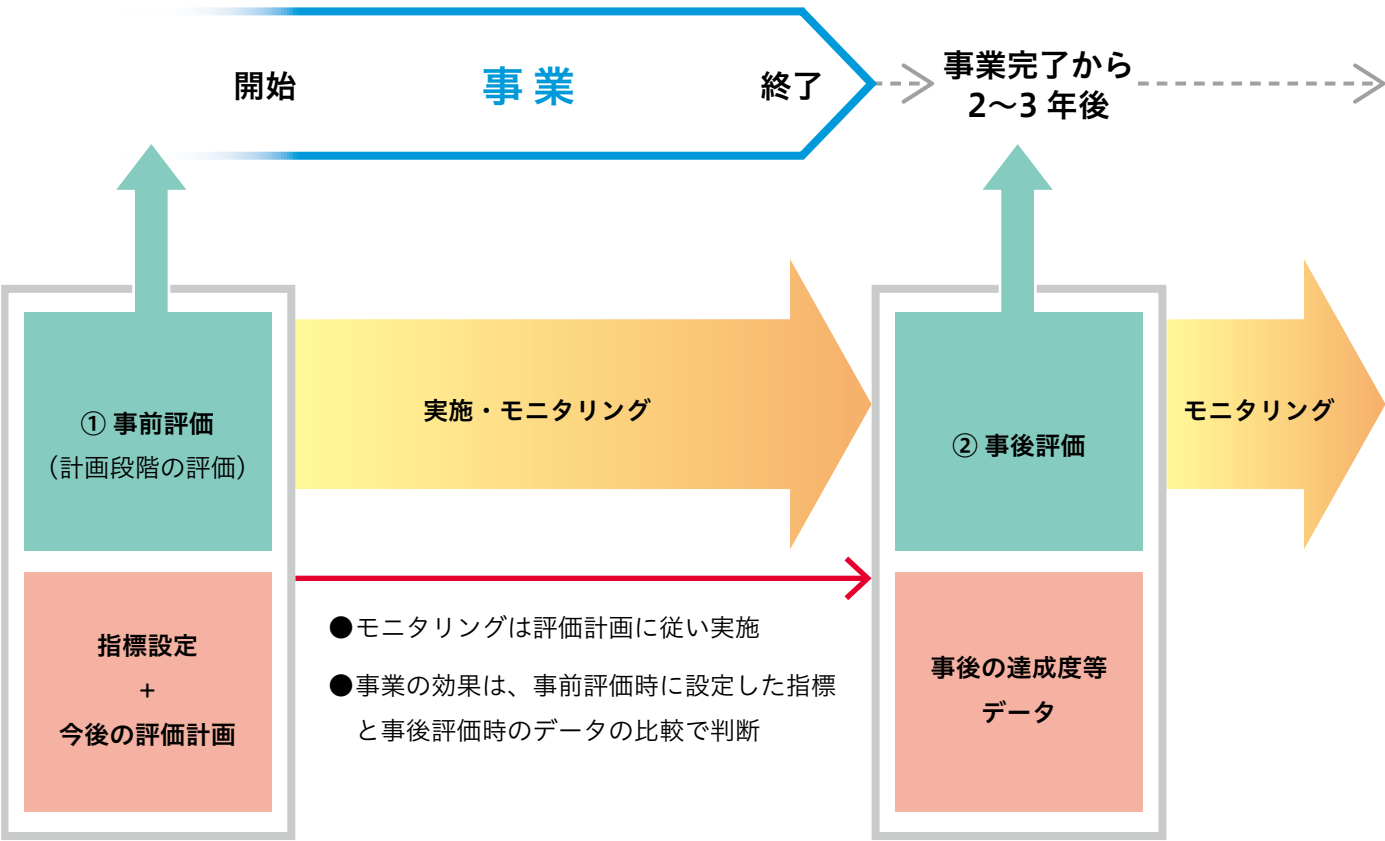
基準名	定義
妥当性	◆支援実施の妥当性 (当該国の開発計画、開発ニーズ／社会のニーズ／対象地域の受益者層) ◆「受益者」に着目し、弱者への配慮や公平性を踏まえて事業が形成・実施されたか ◆事業計画、アプローチのロジックの適切性
整合性	◆日本政府・JICA の開発協力方針との整合性 ◆JICA の他事業 (技術協力・有償／無償資金協力等) との具体的な相乗効果 ◆日本の他事業、他の開発協力機関等による支援と適切に相互補完しているか、国際的な枠組み (SDGs 等の国際目標やイニシアティブ・規範や基準) と整合しているか
有効性	◆期待された事業の効果の、目標年次における目標水準の達成度 (受益者間の差異を含む)
インパクト	◆正負の間接的・長期的効果の実現状況 (社会システムや規範、人々の幸福、人権、ジェンダーの平等、環境社会配慮)
効率性	◆事業の投入計画や、事業期間・事業費の計画と実績の比較
持続性	◆事業によって発現した効果の持続性の見通し ◆組織・体制面、技術面、財務面 (運営・維持管理予算確保の状況)、環境社会面、リスクへの対応、運営維持管理の状況

² DAC 評価基準は、2015 年より見直しを実施され、2019 年に新たに 1 基準 (Coherence：整合性) が追加され、6 基準 (妥当性、整合性、有効性、インパクト、効率性、持続性) になるとともに、各基準が再定義されました。JICA では、2021 年度に評価を開始した事業から、新評価基準を適用しています (表：JICA の評価基準)。(※本報告書に掲載している評価結果の中には、2020 年度以前に評価を開始し、旧基準に基づいて評価を行っている事業もあります。)

事前評価の実務

① 事前評価のフロー

事業担当部署は、事業計画段階に事業の必要性などを検証し、成果目標を設定します。その過程で事前評価を実施し、その結果は事業計画に反映され、設定した指標や目標値は、その後の事業のモニタリングや事後評価時における目標達成状況の検証に活用されます。また、事前評価の結果は事業事前評価表としてまとめ、公表されます。



② 事前評価の視点

事前評価では DAC 評価 6 基準の視点から、計画内容の検証と事業実施の必要性・妥当性を検証します。事業完了後の効果測定に必要な指標の適切性、事業により引き起こされた変化を正確に評価するための基準値の設定の有無、因果関係のロジック等について、DAC 評価 6 基準の視点から評価を行います。また、評価における 6 つの視点を示した資料として、「JICA 事業評価ハンドブック」や「外部事後評価レファレンス」等が制定されています。

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 *
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 6 基準の視点から、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		

* 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。

事後評価における外部評価と内部評価

JICA では、外部評価または内部評価により事後評価を実施しています。

【外部評価】

原則として事業費が 10 億円以上の事業について、評価結果の透明性と客観性を確保することを重視し、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（評価結果 :P.10、事例紹介 :P.14-19）。2024 年度に評価結果が確定した 70 件の外部評価を実施した外部評価者の一覧は、**【外部評価者リスト】**をご覧ください。

【内部評価】

原則として事業費が 2 億円以上 10 億円未満の事業について、評価対象事業が実施された国・地域に所在する JICA の在外拠点などが評価を実施する「内部評価」を実施しています（評価結果 :P.20、事例紹介 :P.28-30）。

内部評価では、JICA 自身が評価者となるため、対象事業の背景・経緯を踏まえた実践的な教訓を導き出し、それによって将来の類似事業の実施改善に活用するとともに、新規事業の発掘・形成に繋げるといった「学び」の視点を特に重視しています。評価主体となる在外拠点などでは、対象事業毎に担当者を配置し、評価方針の決定、現地調査の実施、収集した情報やデータに基づいた評価の判断、先方実施機関との協議などを経て、評価結果を確定させます。評価主体である在外拠点などの人員体制、評価の知識・経験には差があります。そのため、各在外拠点などが円滑に内部評価を実施できるよう、JICA 評価部では、研修を通じた評価能力の向上、評価プロセスにおける文書の作成支援などを行っています。また、内部評価結果について第三者によるクオリティチェックを行うことで、内部評価の質や客観性・中立性の向上、説明責任の強化を図っています。第三者クオリティチェックの詳細は、**【内部事後評価の第三者クオリティチェック】**をご覧ください。

提言・教訓の活用

事後評価では、今後の事業の更なる改善を図るために有効と考えられる提言・教訓を抽出します。提言は、評価の対象となった事業の今後の改善に役立てるための提案のことです。提言の多くは開発効果の最大化を阻害する要因（例えば事業目的の達成や持続性を阻害する要因など）をどのように取り除くかに関するものとなっています。教訓は、評価の対象となった事業から得られる、他の実施中の事業や将来の新たな事業に参考となり得る提案のことです。教訓は成功例、失敗例のどちらから

も学べ、事業デザイン、計画、実施監理、モニタリング、運営・維持管理といった広範囲にわたる事項を扱います。事業評価結果を、類似事業の計画・実施や協力の基本方針へ反映し、事業および基本方針の改善に活用しています。また、評価結果は相手国政府にもフィードバックを行い、相手国政府の事業や開発政策などに反映されるよう努めています。本報告書では、教訓の種類や具体的な教訓の活用方法（実際に教訓を活用した事業の紹介を含む）に関して、P.31-33 で紹介します。

クラスター事業戦略に基づく事業マネジメントと モニタリング・評価の役割

JICA は、「人間の安全保障」の実現に向け、SDGs の切り口である Prosperity、People、Peace、Planet に沿い、20 の課題別事業戦略から成る「JICA グローバル・アジェンダ」(以下「グローバル・アジェンダ」)を設定しています。なかでも重点的に取り組む地域横断的な課題単位の事業のまとまりを「クラスター」として、取り組みを強化しています。グローバル・アジェンダやクラスターの狙い、構成、特徴については、**JICA 事業評価年次報告書 2022 P.40-43** をご覧ください。「クラスター事業戦略」では、JICA 内外の様々なリソースを動員して達成を目指す中長期の目標とその達成状況を測る定量的な指標を設定し、またセオリーオブチェンジ (ToC)³ の考えに基づき、目標に至るまでの「開発シナリオ」を示しています。JICA はクラスター事業戦略に基づいて個別事業の戦略性を高めると同時に、資金協力、技術協力を含む様々なスキームによ

る JICA 事業を効果的に組み合わせることで包括的に成果管理を行いながら、定量的・定性的成果の可視化にも取り組みます。これらを通じて、JICA 以外の多様なアクターとの協働・共創も一層促進し、開発効果の拡大を目指します。

JICA はクラスター単位でのモニタリング・評価のあり方について検討を重ねた結果、目標年次も課題も異なるクラスター単位での総括的評価は行わず、クラスター全体及びこれを構成する個別事業の成果発現状況をモニタリングし、開発シナリオや戦略の改善につなげることを重視することになりました。このモニタリングでは、個別事業のアウトプット・アウトカムの発現状況に加え、クラスター単位での開発インパクトやアウトカムの達成状況、外部パートナーを含む多様なアクターとの共創事例を確認するとともに、確認された教訓等を構成案件間で共有することなどを通じて、適時の事業改善を目指しています。

³ ToC の定義は様々ありますが、ここでは最終目標を達成するために必要となる最終受益者の行動変容の軌跡、及びその行動変容を可能とする諸条件等を図示化したものを Theory of Change (ToC) と呼びます。

外部事後評価結果

■総合評価¹

対象事業（評価件数ベース）は円借款が34件、無償資金協力（以下、無償）が23件、技術協力プロジェクト（以下、技プロ）が8件、海外投融資が5件の合計70件でした。結果はP.12-13のとおりです。

総合評価掲載対象の59件²を件数別に見ると、地域分類では東南アジア、南アジア、アフリカが多く、総合評価別の内訳は、Aが22件（37.3%）、Bが32件（54.2%）、Cが5件（8.5%）となりました。AとBを合わせた合計は全体の91.5%、CとDを合わせた合計が8.5%となりました³。

■項目別評価

総合評価掲載対象の59件の項目ごとの評価結果概要は以下の通りです。

○**妥当性・整合性**：全ての事後評価案件で、事業内容が日本の開発政策、相手国の政策、開発ニーズと合致していると評価されました。他方、「事業計画やアプローチ等の適切性」に関して、インドの生物多様性に関する円借款2件はJICA内外の事業と連携し相乗効果が発現するなど、他の案件にも示唆を与える取り組みがあったことが評価されました。他方、事業スコープ変更時の事業ロジックの見直しや指標・目標値の再設定が適切に行われていなかった等が指摘された案件もありました。

○**有効性・インパクト**：効果が計画どおり／計画以上に発現した事業は約7割でした。効果が限定的だった約3割の事業は、その要因として、事業終了後の政権交代により事業で確立したモデルを継続するための予算措置がなされず制度化に至らなかったこと、事業の成果を維持するために重要なコミュニティ組織の管理能力が不足していたこと等が指摘されました。

○**持続性**：関連する政策・制度、運営維持管理状況、組織・体制、技術、財務状況ともに問題なく持続性が確保されており、かつ環境社会面等からの持続性にリスクがある場合に予防策が講じられている、または一部に課題があっても改善・解決に見通しがある案件が全体の約7割を占めました。残りの約3割では、運営維持管理予算が十分確保されていないこと、実施機関職員の離職が多いこと等の課題があり、改善・解決の見通しが低いことが確認されました。

○**効率性**：事業のインプット（事業費及び事業期間）について、アウトプットに対して効率的、またはおおむね効率的であると評価されたのは約5割、効率性がやや低いと評価されたのは約4割でした。低いと評価された約1割では、労務費・資機材費の価格高騰、追加工事の発生、設計変更、入札不調等が要因として挙げられました。

2021年度の新評価基準導入の際、「誰一人取り残さない (Leave No One Behind : LNOB)」、「人々のウェルビーイング」⁴の視点が導入され、人間の安全保障の視点も加味した事業評価を実施しています。またノンスコア項目として「適応・貢献」⁵や「付加価値・創造価値」⁶が評価の視点として追加され、2024年度に完了した外部事後評価では、「適応・貢献」について全案件で「客観的な観点による評価」を行い、フィリピンの円借款⁷では、同国内で初めて建設された遊水地の有用性が認識され、自国予算で他地域での建設が進められていること等が確認されました。また、エチオピアの技プロ⁸では、「主体的な観点による振り返り」⁹を実施し、事業開始時は未整備だった組織体制がエチオピア側の強いオーナーシップにより整備されたこと、事業内容に関するエチオピア側の要望に実施コンサルタント・JICAが真摯に対応した結果、エチオピアでのカイゼン普及体制の構築に大きく貢献したことが確認されました。

■外部事後評価の今後の取り組み

JICAは、経済、社会、環境が調和する持続可能な世界の実現に向け、事業の実施を通じて一人一人が尊厳を持って生きられる社会を目指しており、LNOBや「人々のウェルビーイング」の視点を全ての事業に取り入れていくことが重要です。事後評価での気づきを新規案件の形成にも活用できるよう、これらの視点を事前評価にも導入するための改善に着手しており、今後も検討を継続していきます。

1 四捨五入の関係で合計値が合わない場合があります。

2 2024年度に外部事後評価を終了した70件のうち、総合評価を付していない6件、総合評価を非公開としている海外投融資案件5件を除く59件。

3 2004年度から2024年度までに終了した外部事後評価の総合評価のAとBを合わせた全体に対する割合(AB割合)は、通期平均で81.0%でした。年度によりAB割合が変わる背景は、事後評価対象案件の特性(国・セクター・スキーム等)が年度ごとに異なることに起因します。

4 「人々のウェルビーイング」についての分析は、P.34-35をご参照ください。

5 JICA等の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、客観的・主体的な視点でプロセスを分析するもの。

6 JICA固有のユニークな付加価値、イノベティブな取り組み、事業を通じて得られた新たな知見についての発信・共有について分析するもの。

7 フィリピン「洪水リスク管理事業(カガヤン川、タゴロアン川、イムス川)」(円借款)

8 エチオピア「品質・生産性向上(カイゼン)普及能力開発プロジェクト」(技術協力プロジェクト)

9 事業開始時の環境や事業実施中の課題を克服する過程等に関する分析を、事業関係者へのインタビューを通じて行うもの。

外部事後評価結果一覧

外部事後評価の対象は、原則、事業費が10億円以上の事業です。案件名をクリックすると事後評価報告書を確認できます。

国名	評価番号 ※1	案件番号 ※2	スキーム ※3	案件名	妥当性・ 整合性 ※4	有効性・ インパクト ※4	効率性 ※4	持続性 ※4	総合評価 ※5
インドネシア	1	1	円	チタルム川上流支川流域洪水対策セクターローン	3	3	2	2	B
	2	2	円	メラピ山緊急防災事業（II）	3	3	3	3	A
	3	3	円	ハサヌディン大学工学部整備事業	3	3	2	3	A
	4	4	(技)	ハサヌディン大学工学部研究・連携基盤強化プロジェクト					
	5	5	円	貧困削減地方インフラ開発事業	3	3	2	2	B
	6	6		貧困削減地方インフラ開発事業（II）					
フィリピン	7	7	円	洪水リスク管理事業（カガヤン川、タゴロアン川、イムス川）	3	3	1	3	B
	8	8	円	災害復旧スタンド・バイ借款（フェーズ2）	3	3	NA※6	NA※6	NA※6
カンボジア	9	9	無	洪水多発地域における緊急橋梁架け替え計画	3	3	4	2	B
	10	10	無	チュルイ・チョンパー橋改修計画	3	3	3	2	B
ラオス	11	11	無	中南部地域中等学校環境改善計画	3	3	3	2	B
東ティモール	12	12	無	東ティモール国立大学工学部新校舎建設計画	3	3	2	2	B
ベトナム	13	13	円	南北高速道路建設事業（ホーチミン－ゾーザイ間）（I）	3	3	3	4	A
	14	14		南北高速道路建設事業（ホーチミン－ゾーザイ間）（II）					
	15	15		南北高速道路建設事業（ホーチミン－ゾーザイ間）（III）					
	16	16	(技)	高速道路建設事業従事者養成能力強化プロジェクト					
	17	17	円	ハイフォン都市環境改善事業（I）	3	3	2	3	A
	18	18		ハイフォン都市環境改善事業（II）					
	19	19	円	ファンリー・ファンティエット灌漑事業	3	3	2	3	A
	20	20		ファンリー・ファンティエット灌漑事業（E/S）					
	21	21	(技)	ファンリー・ファンティエット農業開発プロジェクトフェーズ2					
	22	22	円	南部ピンズオン省水環境改善事業	3	3	3	4	A
	23	23		南部ピンズオン省水環境改善事業（フェーズ2）					
	24	24	円	ダニム水力発電所増設事業	3	3	2	3	A
	25	25	無	ホイアン市日本橋地域水質改善計画	3	3	3	2	B
	26	26	海	ピンズオン省上水道拡張事業	—	—	—	—	—※7
	27	27	海	クアンチ省陸上風力発電事業	—	—	—	—	—※7
キリバス	28	28	無	ニッポン・コースウェイ改修計画	3	3	4	2	B
ミクロネシア	29	29	無	コスラエ州電力セクター改善計画	3	2	2	2	C
サモア	30	30	無	ヴァイシガノ橋架け替え計画	3	2	4	3	B
パラオ	31	31	無	廃棄物処分場建設計画	3	3	4	2	B
モンゴル	32	32	円	新ウランバートル国際空港建設事業	3	3	1	4	B
	33	33		新ウランバートル国際空港建設事業（II）					
	34	34	(技)	新ウランバートル国際空港人材育成及び運営・維持管理能力向上プロジェクト					
	35	35	円	新型コロナウイルス感染症危機対応緊急支援円借款	3	3	NA※6	NA※6	NA※6
	36	36	無	ウランバートル市初等・中等教育施設整備計画	3	3	3	3	A
ウズベキスタン	37	37	円	カルシーテルメズ鉄道電化事業	3	2	3	3	B
	38	38	円	電力セクター能力強化事業	2	3	2	3	B
	39	39	円	開発政策支援プログラム	3	3	NA※6	NA※6	NA※6
ブータン	40	40	無	国道四号線橋梁架け替え計画	3	3	4	4	A
バングラデシュ	41	41	円	チッタゴン環状道路建設事業	3	3	1	3	B
	42	42	円	クルナ水供給事業	3	2	3	3	B
	43	43	円	小規模農家農業生産性向上・多様化振興融資事業	3	2	4	3	B
	44	44	無	廃棄物管理機材整備計画	3	3	2	3	A
インド	45	45	円	ラジャスタン州植林・生物多様性保全事業（フェーズ2）	4	3	3	4	A
	46	46	円	中小零細企業・省エネ支援事業（フェーズ3）	3	2	3	4	B
	47	47	円	タミル・ナド州生物多様性保全・植林事業	4	4	4	4	A
ネパール	48	48	円	メラムチ給水事業	3	3	2	2	B
	49	49	無	シンズリ道路震災復旧計画	3	3	4	3	A

国名	評価番号 ※1	案件番号 ※2	スキーム ※3	案件名	妥当性・ 整合性・ 有効性・ インパクト ※4	効率性 ※4	持続性 ※4	総合評価 ※5
パキスタン	39	50	円	ポリオ撲滅事業（フェーズ2）	3	2	4	B
スリランカ	40	51	円	大コロンボ圏送配電損失率改善事業	3	2	2	C
	41	52	円	国道土砂災害対策事業	3	4	3	A
コスタリカ	42	53	円	グアナカステ地熱開発セクターローン（ラス・パイラス II）	3	3	3	A
エルサルバドル	43	54	円	災害復旧スタンバイ借款	3	3	NA ^{※6}	NA ^{※6}
エルサルバドル、 ホンジュラス、 グアテマラ、 ニカラグア、 コスタリカ、パナマ	44	55	技	中米広域防災能力向上プロジェクトフェーズ2	3	3	2	B
ホンジュラス	45	56	無	コマヤグア市給水システム改善・拡張計画	3	2	4	B
	46	57	技	金融包摂を通じた CCT 受給世帯の生活改善・生計向上プロジェクト	3	2	3	B
メキシコ	47	58	技	自動車産業基盤強化プロジェクト	3	3	2	A
	48	59	海	メキシコ太陽光発電事業	—	—	—	—※7
ブラジル	49	60	海	農業サプライチェーン強化事業	—	—	—	—※7
ペルー	50	61	円	地方アマゾン給水・衛生事業	3	3	1	B
エチオピア	51	62	技	品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト	3	2	3	B
		63		品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト				
ケニア	52	64	円	ユニバーサル・ヘルス・カバレッジの達成のための保健セクター政策借款	2	2	NA ^{※6}	NA ^{※6}
		65		ユニバーサル・ヘルス・カバレッジの達成のための保健セクター政策借款（フェーズ2）				
	53	66	無	ウゴンゴ道路拡幅計画	2	3	2	C
		67		第二次ウゴンゴ道路拡幅計画				
	54	68	技	北部ケニア干ばつレジリエンス向上のための総合開発及び緊急支援計画策定プロジェクト	3	3	4	B
エスワティニ	55	69	無	包摂的な教育の推進のための中等学校建設計画	3	3	3	A
タンザニア	56	70	技	県農業開発計画（DADPs）灌漑事業推進のための能力強化計画プロジェクト	3	3	2	B
		71		県農業開発計画（DADPs）灌漑事業推進のための能力強化計画プロジェクトフェーズ2				
ベナン	57	72	無	アトランティック県アラダ病院建設・整備計画	3	3	2	B
	58	73	無	アトランティック県小学校建設計画	3	3	3	A
コートジボワール	59	74	無	ササンドラ市商業地帯開発のための船着場整備及び中央市場建設計画	3	3	3	A
ギニア	60	75	無	第二次首都圏周辺地域小中学校建設計画	3	3	4	B
モザンビーク	61	76	技	ナカラ回廊農業開発におけるコミュニティレベル開発モデル策定プロジェクト	3	3	2	B
	62	77	技	ナカラ回廊農業開発マスタープラン策定支援プロジェクト	3	2	2	C
ルワンダ	63	78	円	農業変革を通じた栄養改善のための分野別政策借款	3	3	NA ^{※6}	NA ^{※6}
	64	79	無	第二次変電及び配電網整備計画	3	3	3	A
イラク	65	80	円	アルムサイブ火力発電所改修事業	3	3	2	A
	66	81	円	コール・アルズベール肥料工場改修事業	3	2	4	B
ヨルダン	67	82	無	北部シリア難民受入地域廃棄物処理機材整備計画	3	2	3	B
	68	83	無	南部地域給水改善計画	3	2	2	C
チュニジア	69	84	円	ボルジュ・セドリヤ・テクノパーク建設事業	4	3	2	A
中東・北アフリカ	70	85	海	中東・北アフリカ支援ファンド	—	—	—	—※7

※1 評価番号＝実施した評価に応じた番号。

※2 案件番号＝評価対象となった案件に応じた番号。

※3 円＝円借款、無＝無償資金協力、技＝技術協力、海＝海外投融資。なお、複数のスキームを一体評価した場合、() を付していないスキームにて評価件数をカウントしている。

※4 4：「非常に高い」、3：「高い」、2：「やや低い」、1：「低い」

※5 A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

※6 「NA」はサブレティングあるいは総合評価を導出していない。

※7 海外投融資案件は、民間事業のためレーティングは非公開。

スリランカ

円借款



国道路砂災害対策事業

日本の技術を活用した斜面对策工が国道路砂災害の課題を解決

外部評価者 株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング 田村智子

レーティング

総合 **A**

有効性・インパクト	④
妥当性・整合性	③
効率性	③
持続性	③

- ▶ 承諾額／実行額：76億1,900万円／63億1,900万円
- ▶ 借款契約調印：2013年3月
- ▶ 借款契約条件：
 - 金利：本体部分1.4%、コンサルタント部分0.01%
 - 返済：25年（うち据置7年）
 - 調達条件：一般アンタイド
- ▶ 貸付完了：2020年5月
- ▶ 実施機関：運輸、ハイウェイ、港湾及び航空省
- ▶ 上位目標：
 - 道路網及び周辺住民の生活の安全性強化を通じた同国の経済・社会開発
- ▶ プロジェクト目標：
 - 国道路砂災害リスク軽減
- ▶ 成果：
 - 土砂災害リスクの高い主要国道への斜面对策の実施

事業実施による効果（有効性・インパクト）

本事業実施後、対策工実施箇所では土砂災害、道路封鎖、応急作業が一度も発生しておらず、本事業が目指した国道路砂災害リスクの軽減が実現している。道路利用及び近隣住民の安全性の向上と、実施機関の土砂災害対策能力の向上という定性的効果も発現した。本事業は、経済・社会活動の円滑な実施へも貢献している。さらに、本邦技術活用、同技術の地元建設業者への普及による斜面防災のさらなる強化というインパクトも発生している。本事業の実施により計画以上の効果の発現がみられ、有効性・インパクトは非常に高い。

妥当性・整合性

スリランカでは、国道が、経済社会活動において極めて重要な役割を果たしていた。しかし、地理的条件や気候変動の影響で、国道沿いで地滑りや落石が頻

繁に起こっており、土砂災害対策を実施するニーズが高かった。本事業は、道路の安全性を高め、防災に重点的に取り組むスリランカの政策や、日本の対スリランカ開発方針とも合致していた。よって、妥当性・整合性は高い。

効率性

対策工実施箇所が当初計画 16 カ所から 22 カ所に増加し、対策工の種類や面積も大幅に増加しており、アウトプットは計画より大幅に増加した。事業費は計画内に収まった（77%）。事業期間は計画を上回ったが（143%）、これはアウトプットの増加に見合うものであった。よって、効率性は高い。

持続性

本事業の対策工実施箇所の運営・維持管理は、政策・制度、組織・体制、財務、環境社会配慮、リスクへの対応には問題がみられない。事後評価開始時は、技術的課題により、水平地下排水管と落石ネットの維持管理が不十分であったが、事後評価実施中に研修が実施され課題は解決した。よって持続性は高い。

結論と教訓・提言

以上より、本事業の評価は非常に高い。実施機関への提言は、今後も点検・維持管理を確実に実施すること、JICA への提言は、実施機関の職員に JICA 課題別研修への参加機会を提供することである。教訓としては、特殊な作業を要する維持管理項目には重点的に実技訓練を実施する必要があること、斜面工事のように高い専門性が必要となる工事は、日本の専門業者の海外進出や技術普及の機会となることが挙げられる。

カハガラ



審査時

事後評価時¹

1 集水井、蛇籠、グラウンドアンカー、水平地下排水管、軽量コンクリート盛土、土砂除去といった対策工を実施。

セカンドマイルポスト



審査時

事後評価時²

2 カウンターウェイト盛土、法枠工、集水井、蛇籠、グラウンドアンカー、水平地下排水管、コンクリート吹付工、地表排水溝、土砂除去をといった対策工を実施。

ケッピーポラ



審査時

事後評価時³

3 法枠工、グラウンドアンカー、ロックボルト、コンクリート吹付工、地表排水溝といった対策工を実施。

本事業の運用・効果指標の目標と実績

指標	基準値	目標値	実績値			
	1993年～2012年の 平均値	2022年 事業完成 2年後	2020年 事業完成年	2021年 事業完成 1年後	2022年 事業完成 2年後	2023年 事業完成 3年後
指標1：各対策箇所での土砂災害 道路封鎖の日数（日／年）	1.75	0	0	0	0	0
指標2：各対策箇所での土砂災害 応急作業費（百万ルピー／年）	0.9	0	0	0	0	0

出典：目標値は事前評価表、実績値は実施機関提供資料及び現地調査



評価のポイント

本事業で導入した技術が他ドナーの支援事業で活用され、斜面防災がさらに強化

本事業では、法枠工、ロックボルト、コンクリート吹付工、ロックネットなどの土砂災害対策工が実施された。これらは、日本では一般的であるが、スリランカでは実施されていなかった、耐久性に優れた先進的な工法である。本事業では、スリランカ道路開発局が事業管理に、国家建築研究所が調査や設計に、地元建設業者が施工に関わっており、これら新しい対策工にかかる技術や知識を習得する機会を得た。その結果、同国では、アジアインフラ投資銀行や世界銀行が支援する国道斜面防災事業でも、これらの対策工が実施されるようになった。このように、本事業は、新たな対策工技術の普及と、同国の国道斜面防災のさらなる強化にも貢献している。

ギニア共和国

無償資金協力

第二次首都圏周辺地域小中学校
建設計画小中学校教育へのアクセスの改善と授業の質の改善を通じた
SDGs 目標 4 (質の高い教育をみんなに) への貢献

外部評価者 Value Frontier 株式会社 石森康一郎

レーティング

総合 **B**

有効性・インパクト	③
妥当性・整合性	③
効率性	④
持続性	②

- ▶ 供与限度額／実績額(無償):
19億1,300万円／17億9,900万円
- ▶ 交換公文締結(無償):2017年10月
- ▶ 事業完了(無償):2019年12月
- ▶ 実施機関: 初等中等教育・識字省公立学校
施設機材局
- ▶ 上位目標:
コナクリ市小中学校へのアクセスの改善と授業の
質の改善に寄与する
- ▶ プロジェクト目標:
教室不足の解消を図る
- ▶ 成果:
小中学校の建設及び教室家具等の整備を行う

事業実施による効果(有効性・インパクト)

コナクリ市の小中学校で校舎が新設・増設されたことで、同市小中学生の学校へのアクセスが改善した。また事業前の2017年は小中学校の一教室あたり平均生徒数は国の基準である48人を大幅に超え、それぞれ197.4人と194.1人であったが、事後評価時の2023年はそれぞれ90人と41人に大幅に減少し、中学校については国の基準を満たすレベルになった。さらに机や椅子、黒板等の学校家具が整備されたことで、生徒、教師共に授業に集中できる環境が整

い、授業の質も改善した。よって、おおむね計画どおりの効果の発現がみられ、有効性・インパクトは高い。

妥当性・整合性

ギニア政府は国家経済社会開発計画にて初等・中等教育の拡大を図っており、本事業は同計画に則したものであった。また上述のように小中学校の教室は過密状態にあり教室不足の解消が求められていたことから、ニーズにも合致していた。初等・中等教育の質の改善は、日本政府が主導するアフリカ開発会議(TICAD)でも掲げられており、日本の開発協力方針とも合致していた。さらに本事業対象校の中には、以前に日本政府により校舎の新設・増設が行われた学校も含まれており、内的整合性もある。よって、妥当性・整合性は高い。



小学校の校庭でのゴミ拾いの様子



建設された校舎



中学校での教室の掃除の様子

効率性

本事業のアウトプットに関してはギニア側の負担事項である配電作業が事業開始前に完了していたこと等を除いておおむね計画通りであり、事業費及び事業期間はともに計画内に収まった。よって、効率性は非常に高い。



利用制限されたトイレ

持続性

学校施設の維持管理体制及び財務状況が芳しくないことから、教室ドアの破損が放置されていたり、便槽の汲み取りが行われずトイレの利用が制限されていたりと、一部に問題がある。よって、本事業によって発現した効果の持続性はやや低い。

結論と教訓・提言

以上より、本事業の評価は高いといえる。ただし、本事業完了後における学校施設の維持管理体制及び財務状況が芳しくないことから、実施機関に対して学校施設の維持管理にかかる会計を含む管理体制と予算措置の強化を提言した。また本提言を踏まえ、ソフトコンポーネントにて技術指導を行う際は、学校施設の技術面や衛生面での維持管理指導のみならず、出納簿の管理を含む体制面の指導にも配慮して行うことが重要であるとの教訓を導出した。

	基準値	目標値	実績値			
	2017 年	2022 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
		事業完成 3 年後	事業完成 1 年後	事業完成 2 年後	事業完成 3 年後	事業完成 4 年後
事前評価で設定された指標						
①対象小学校において継続利用している教室数（教室）	66	189	170	170	169	155
②対象中学校において継続利用している教室数（教室）	15	78	72	72	72	72
③対象小学校において継続利用している教室で学ぶ生徒数（人）	13,028 ¹	9,072	9,528	11,037	12,727	13,951
④対象中学校において継続利用している教室で学ぶ生徒数（人）	2,912 ²	3,744	3,125	2,968	2,798	2,949
本事後評価で追加された指標						
⑤対象小学校における 1 教室当たりの平均生徒数（人）	197.4 ³	48	56	65	75	90
⑥対象中学校における 1 教室当たりの平均生徒数（人）	194.1 ⁴	48	43	41	39	41



評価のポイント

事後評価の果たす役割

本事後評価の第一次現地調査時、複数校にて予算不足から便槽の汲み取りが行われておらず、トイレの利用が制限されていたことが判明した。そのため評価者は、学校側で予算が不足した際は実施機関が予算措置を採る約束をした公式文書を現地関係者に提示し、第二次現地調査時までには措置を採るよう強く促して帰国した。その結果第二次現地調査時に措置が採られたことを確認し、その翌月には便槽の汲み取りが行われ、トイレの利用が再開したことを確認した。このように事業完了からおおむね 3 年後に実施される事後評価は、事業の完了に安堵しその後のフォローが疎かになりがちな関係者の意識を再度当該事業に向け、早急な改善を促す絶好の機会となる。

1 事前評価表の基準値と異なる値である。これは評価者と実施機関担当で対象校の記録を基に 2017 年時点の生徒数を再度確認し、計算した結果によるもの。

2 同上

3 本事業で新設される計画の小学校 1 校には基準値がないため、既設 8 校を対象。

4 本事業で新設される計画の中学校 1 校には基準値がないため、既設 2 校を対象。

ミクロネシア

無償資金協力



コスラエ州電力セクター改善計画

事業効果の範囲を適切にとらえたインパクトの設定

外部評価者 株式会社クニエ 高橋久恵

レーティング

総合 C

有効性・インパクト	②
妥当性・整合性	③
効率性	②
持続性	②

- ▶ 供与限度額／実績額(無償):
11億9,300万円／11億1,800万円
- ▶ 交換公文締結(無償):
2016年4月、2021年2月(修正第1回)、2022年3月(修正第2回)修正は、新型コロナウイルスの影響により2020年に予定していた瑕疵検査が実施できず、延長したことによる。
- ▶ 事業完了(無償):2019年10月
- ▶ 実施機関: コスラエ公共事業公社
(Kosrae Utilities Authority: KUA)
- ▶ 上位目標:
ミクロネシア国民の生活改善と当国の経済発展及び環境・気候変動対策に寄与する。
- ▶ プロジェクト目標:
安定的で効率的な電力供給の確保を図る。
- ▶ 成果:
コスラエ州において、ディーゼル発電機及び関連施設を整備する。

事業実施による効果(有効性・インパクト)

本事業の実施により、コスラエ州では2022年まで停電の頻度・時間が減少し、病院や役所等の公的サービスや経済活動が中断なく行われることで、公共サービス、生活の質の改善といったインパクトが確認された。一方、配電線の破損や天候の影響を受ける太陽光発電システムからの不安定な電力供給による影響、世界銀行が整備した発電機の稼働の中止により、停電の頻度・時間が増加傾向にある。よって、本事業により整備された発電設備は十分活用され発電量の確保に貢献をしているものの、コスラエ州全体での効果の発現は計画と比して一定程度しか確認できず、有効性・インパクトはやや低い。

妥当性・整合性

本事業は、設備の老朽化に伴う発電効率の低下により、老朽化に起因するトラブルや事故停電が頻繁

に生じていたミクロネシアのコスラエ州において、経済的・安定的な電力供給の重要性を示すミクロネシア及びコスラエ州の開発政策、開発ニーズと合致しており、妥当性は高い。経済・社会基盤の強化を重要課題とする日本の開発協力方針とも合致しており、技術協力「太平洋地域ハイブリッド発電システム導入プロジェクト」との整合性も確認された。よって、妥当性・整合性は高い。



設置された発電機(撮影:外部評価者)



新設された発電所外観(撮影:外部評価者)

効率性

ディーゼル発電機、関連施設、配電網、地下ケーブルは、一部の仕様が現地の状況に沿い変更になったものの、概ね計画どおりに整備された。事業費は計画内に収まったが、ディーゼル基礎形式の設計変更のために事業期間が計画を大幅に上回り、効率性はやや低い。

持続性

政策・制度、組織・体制、技術、環境社会配慮に概ね問題は見られないが、財務面における維持管理予算の確保、運営・維持管理における精密点検や配電線周辺の植物等の伐採の定期的な実施等、一部に問題があり、改善・解決の見通しが低いため、持続性はやや低い。

結論と教訓・提言

以上より、本事業は一部課題がある。増加している停電の改善に向け、KUA は配電線故障の要因となる

周囲の植物等の定期的な伐採や、設備の精密点検を含む予防保全計画の見直しを行う必要がある。また、各設備の運営・維持管理の大半を担ってきた担当マネージャーの後継者の育成に取り組むことも重要といえる。



植物に覆われた配電線の様子（撮影：外部評価者）

本事業の運用・効果指標

指標	基準値	目標値	実績値				
	2014 年	2021 年 事業完成 3 年後	2019 年 事業完成年	2020 年 事業完成 1 年後	2021 年 事業完成 2 年後	2022 年 事業完成 3 年後	2023 年 事業完成 4 年後
本事業で整備される発電設備容量 (kW)	0	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
トフォル発電所総発電電力量 (MWh) ¹	5,463	7,450	6,434	6,846	6,314	6,371	6,800
電力供給支障回数 (回 / 年) ²	48	24	53	38	37	35	85
単位発電電力量当たりの燃料消費 (g/kWh) ³	234	229	270	250	233	235	251

出所：事業事前評価表、KUA 提供資料

1：本事業で整備したディーゼル発電機 2 基、既設のディーゼル発電機（1,000kW）、世界銀行支援のディーゼル発電機（600kW）の総発電電力量。太陽光発電設備等は含まない。

2：年間停電回数（事故停電、計画停電）

3：本事業の他、既設及び世界銀行支援のディーゼル発電機を加えた総発電電力量に対する燃料消費。

評価のポイント

本事業のインパクトとして、国民生活改善と当国の経済発展、環境・気候変動対策への寄与が想定されていた。一方、当国の電力系統は州ごとに運営されており、本事業で整備したディーゼル発電機による電力はコスラエ州でのみ利用されている。よって、事業目的は全国ではなく、州を対象とすることが現実的であった。事業効果の対象範囲が過大にならないよう、運用効果指標と目標値を適切に設定することが望ましい。

内部事後評価結果

■総合評価

2024 年度に事後評価結果が確定した事業（評価件数ベース）は無償資金協力が 4 件、技術協力プロジェクトが 54 件の合計 58 件でした¹。結果は P.22-26 のとおりです。

評価結果公開対象の 58 件を件数別に見ると、地域分類では東南アジア、南アジア、アフリカが多く、約 79.3%の事業が、計画に照らして期待したレベルもしくはそれ以上との評価結果となりました。

■項目別評価

○**妥当性・整合性**：総じて相手国の政策やニーズと支援内容が整合的と評価されました。一方で整合性のみに着目すると、一部課題があるとされた事業が約3割となりました。背景としては、事業の計画（事前評価）段階で他の JICA 事業や他機関との連携が計画された事業が少なかったためです。引き続き整合性の観点から事業計画時、実施中の段階で連携が計画され、相乗効果を発現させられるよう改善を促していきます。

○**有効性・インパクト**：総じて効果が計画どおり発現しているものの、約2割の事業に一部課題が見られました。課題があると評価された無償資金協力事業では、太陽光発電関連機材を供与する事業において、気候変動に対する先進国と開発途上国の協調的な取り組みを促進する日本のイニシアティブを示すことへの貢献が期待されたものの、対象施設は再生可能エネルギー推進について所管外であったため、インパクトが限定的となった事例等がありました。技術協力プロジェクトでは、品質・生産性向上に係る活動が自動車部品メーカー並びに他セクターの中小企業へ普及されることを目標とした案件において、資金的制約から品質・生産性向上の普及活動が限定的になり、目標が一部達成にとどまった案件がありました。

¹ 58件のうち、2件は旧評価基準で評価を実施。

○**効率性**：事業費及び事業期間が共に計画内で完了した事業は、約8割となりました。無償資金協力では、多くの事業において事業費は計画内に収まっていますが、多くの事業で事業期間が計画値を超過しており、入札・機材調達の遅れが理由として挙げられています。技術協力プロジェクトでは、事業費については、プロジェクトの進捗に伴い目標達成のために追加的な活動が必要となったことに起因する事業費の増加、事業期間については、治安状況の悪化による計画変更やプロジェクト目標達成に向けた延長が要因として挙げられます。

○**持続性**：約4割の事業で一部に課題があることが認められました。実施機関の予算措置等の財務面での課題、人員配置の不足に代表される体制面での課題、定期点検や修理の不足といった維持管理の課題が多く、その他移転された技術の継承といった技術面での課題が多く指摘されています。

■内部評価の今後の取り組み：より良い教訓導出と活用

内部評価では、対象事業の背景・経緯を踏まえた実践的な教訓を導き出し、将来の類似事業の実施改善に活用するとともに、新規事業の発掘・形成に繋げる「学び」の視点を特に重視しています。事業の成功、不成功の要因を深く分析し、類似事業において具体的にどのような点で工夫や留意をする必要があるかという点を明確に示す教訓を、事業計画時にフィードバックできるような仕組みの整備に取り組んでいきます。

内部事後評価案件一覧

内部事後評価の対象は、原則、事業費が2億円以上10億円未満の事業です。案件名をクリックすると評価結果票を確認できます。

東南アジア・大洋州、東・中央アジア、南アジア

— タジキスタン —

(無) 太陽光を活用したクリーンエネルギー導入計画

— キルギス —

(技) 輸出のための野菜種子生産振興プロジェクト
(技) 林産品による地方ビジネス開発プロジェクト

— インド —

(技) デリー上水道運営・維持管理能力強化プロジェクト
【有償勘定技術支援】

— パキスタン —

(技) 自動車部品製造業技術移転プロジェクト
(技) ファイサラバード上下水道・排水マスタープランプロジェクト
(技) パンジャブ州技術短期大学工業系ディプロマ機械学科強化プロジェクト
(技) 橋梁維持管理プロジェクト

— ブータン —

(技) 全国総合開発計画 2030 策定プロジェクト
(無) 災害用緊急時移動通信網整備計画
(無) 国立病院及び地域中核病院における医療機材整備計画

— バングラデシュ —

(技) 教育テレビ設立支援プロジェクト

— タイ —

(技) 低品位炭とバイオマスのタイ国におけるクリーンで効率的な利用法を目指した溶剤改質法の開発プロジェクト

(技・一体) 人身取引被害者保護・自立支援促進プロジェクト
(技・一体) メコン地域人身取引被害者支援能力向上プロジェクト

— スリランカ —

(技) 北中部乾燥地域における連珠型ため池灌漑開発計画策定プロジェクト

— インドネシア —

(技) 水道公社人材育成強化プロジェクト
(技) 港湾 EDI 強化戦略計画策定プロジェクト

1 技=技術協力、無=無償資金協力、一体=複数案件を一体評価した案件。

2 ガボン「(技) 持続的森林経営に資する国家森林資源インベントリーシステム強化プロジェクト」、ガーナ「(技) アフリカ半乾燥地域における気候・生態系変動の予測・影響評価と統合的レジリエンス強化戦略の構築」については、旧評価基準で評価を実施（今年度評価終了）。

3 2024年度に評価が確定した案件58件を掲載。

— モンゴル —

(技) モンゴルにおける家畜原虫病の疫学調査と社会実装可能な診断法の開発プロジェクト

— ネパール —

(技) シンズリ道路沿線地域商業的農業促進プロジェクト
(技) 調査分析能力の強化を通じた地方行政研修の質向上プロジェクト
(技) 微生物学と水文水質学を融合させたネパールカトマンズの水安全性を確保する技術の開発プロジェクト
(技) 2018 年経済センサス実施に向けた中央統計局能力強化プロジェクト

— ベトナム —

(技) クアンニン省ハロン湾地域のグリーン成長推進プロジェクト
(技) ゲアン省農業振興開発計画策定支援プロジェクト
(技) 流域水環境管理能力向上プロジェクト
(技) VNACCS による税関行政近代化プロジェクト

(技・一体) 法・司法制度改革支援プロジェクト
(技・一体) 法・司法制度改革支援プロジェクトフェーズ2

— フィリピン —

(技) アフリカにおける食糧安全保障（稲作分野）普及能力強化プロジェクト
(技) ダバオ市インフラ開発計画策定・管理能力向上プロジェクト
(技) バリューチェーン分析を活用した産業振興計画策定プロジェクト

— カンボジア —

(技) 流域水資源利用プロジェクト
(無) 南部経済回廊配電網整備計画

— パプアニューギニア —

(技・一体) 気候変動対策のための森林資源モニタリングに関する能力向上プロジェクト
(技・一体) 気候変動対策のための PNG 森林資源情報管理システムの活用に関する能力向上プロジェクト

— 東ティモール —

(技) 農業マスタープラン・灌漑開発計画策定プロジェクト

— ツバル —

(技) 沿岸災害対応のための礫養浜パイロットプロジェクト

アフリカ、中東・欧州

— ガーナ —

(技) アフリカ半乾燥地域における気候・生態系変動の予測・影響評価と統合的レジリエンス強化戦略の構築

— シエラレオネ —

(技) サポート・スーパービジョンシステム強化プロジェクト

— カメルーン —

(技) 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト

— ガボン —

(技) 持続的森林経営に資する国家森林資源インベントリーシステム強化プロジェクト

— コンゴ民主共和国 —

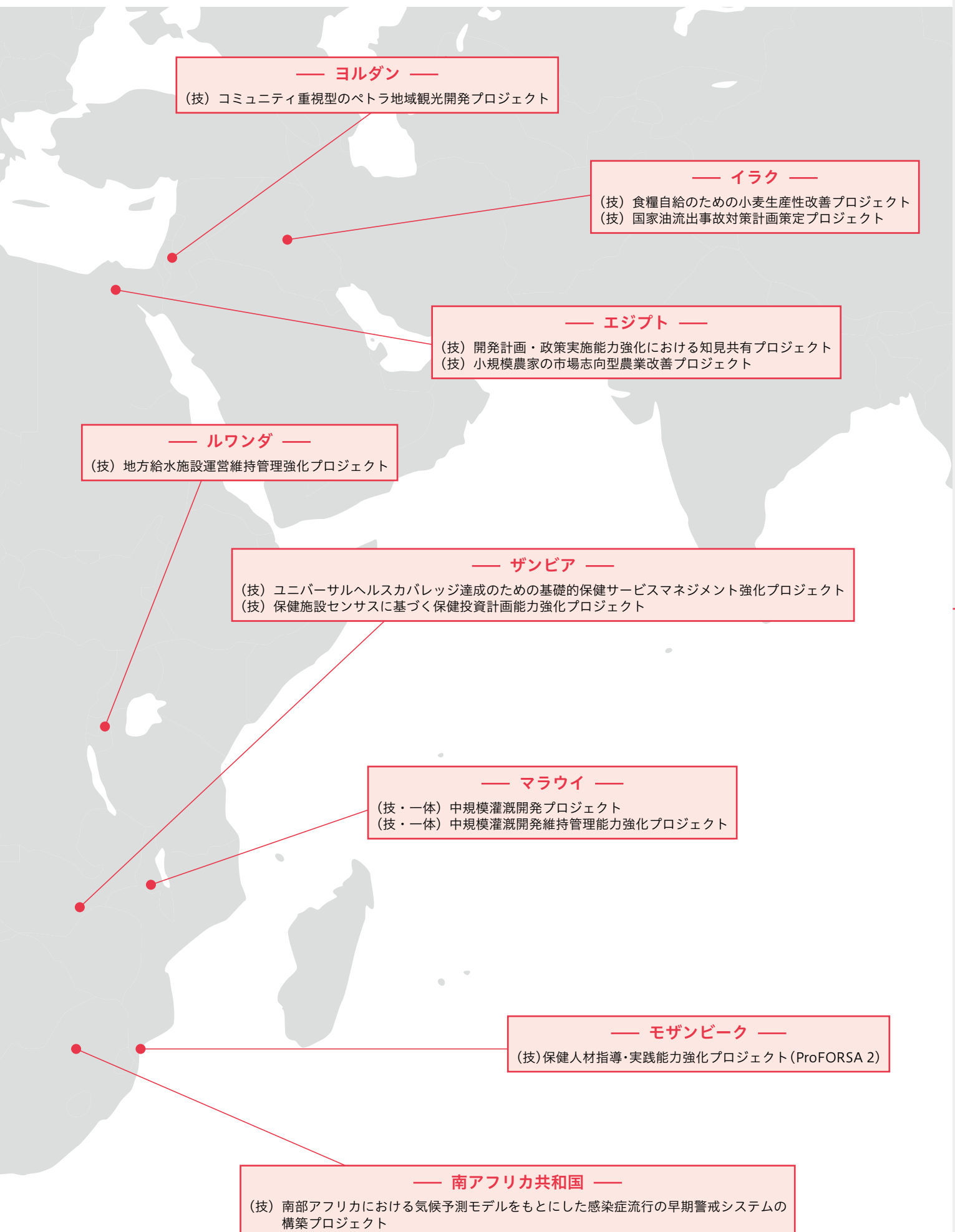
(技・一体) 国家警察民主化研修
(技・一体) 市民と平和のための警察研修実施能力強化プロジェクト

— アンゴラ —

(技) 稲作開発プロジェクト

— ナミビア —

(技・一体) 国際物流ハブ構築マスタープランプロジェクト
(技・一体) 国際物流ハブ構築促進プロジェクト



中南米

— メキシコ —

(技) TRI 法に焦点をあてた低侵襲医療技術の普及プロジェクト

— ニカラグア —

(技) みんなにわかりやすい中等数学プロジェクト

— グアテマラ —

(技) 前期中等数学科教育の質改善プロジェクト

— ボリビア —

(技) オルロ県母子保健ネットワーク強化プロジェクト

— ブラジル —

(技) “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

【免責条項】

免責：本事業評価年次報告書の地図上の表記は図示目的であり、いずれの国及び地域における、法的地位、国境線及びその画定、並びに地理上の名称についても、JICA の見解を示すものではありません。

The maps in this report are only for illustrative purposes and do not imply any opinion of JICA on the legal status of any countries or territories, the border lines of any countries or territories or their demarcations, or the geographic names.

出所：白地図専門店：<https://www.freemap.jp/>

内部評価を通じた在外事務所現地スタッフの人材育成

● 在外事務所における内部評価実施の意義

JICA では、原則、事業費が 2 億円以上 10 億円未満の事業を対象とし、評価を通じて得られた教訓や提言を類似事業の計画・立案の更なる改善に繋げることを目的として内部評価を実施しています。

在外事務所は最もプロジェクトサイトに近く、評

価のための情報収集を行い、事実特定に基づく価値判断が可能であること、また、内部評価を通じて現地スタッフの人材育成や能力強化を図る重要性等の理由から、主に評価対象事業が実施された国・地域を担当する在外事務所等が内部評価を実施しています。

● 在外事務所における評価能力向上の取り組み

JICA 評価部では、内部評価の実施主体が在外事務所であることから、在外事務所の評価能力向上とその蓄積のため、在外事務所向けの研修内容の充実等に取り組んでいます。

具体的には、評価の専門的知見を有するインハウスコンサルタントから内部評価のプロセスや評価判断を行うための現地調査の実施方法、評価上の留意点や事例紹介等を学ぶオンラインセミナーを開催しています。また、内部評価に関する在外事務所のモチベーション向上を図る取り組みとして、評価をタイムリーに進められているか、有用な教訓が導出されているか等の観点から内部評価実施事務所を表彰す

る、内部評価表彰も行っています。

2024 年度は、表彰された優秀拠点から他事務所へ内部評価におけるグッドプラクティスを共有するオンラインセミナーを開催した他、内部評価についての能力強化を目的として、在外事務所の現地スタッフが評価部で OJT を実施する等の新たな取り組みを行いました。

更にマニュアルや内部評価制度の整備を進める中で評価の質を高め、より良い教訓を導出することで、後続事業の実施改善や新規事業の計画を促進する取り組みも継続していきます。

内部評価を通じた現地スタッフの人材育成について

2023 年度内部評価表彰 最優秀拠点賞受賞 モンゴル事務所
現地スタッフ Saikhantuya 職員

私は長年ガバナンス分野に従事しており、加えて現地スタッフの人材育成も担当してきました。当事務所では特に、2017 年以降、現地スタッフの人材育成に力を入れ、同時期から能力開発の目的で内部評価を現地スタッフが主担当で実施しています。内部評価を通じて、現地スタッフが事業の PDCA サイクルに主体的に関わることにより、カウンターパートの人事異動が頻繁に起こる中でも、事後評価で得られた教訓を生かして案件形成を行い、事業改善を進められることに意義を感じています。案件終了後も、現地スタッフがカウンターパートと良い関係を維持しているからこそ、内部評価をスムーズに開始することができると思っています。



タイ

技術協力プロジェクト

<フェーズ1>人身取引被害者保護・自立支援促進プロジェクト <フェーズ2>メコン地域人身取引被害者支援能力向上プロジェクト



内部評価実施部署 タイ事務所

- ▶ 事業費(日本側): <フェーズ1> 2億5,300万円
<フェーズ2> 2億9,100万円
- ▶ 事業期間: <フェーズ1>
2009年3月~2014年3月
<フェーズ2>
2015年4月~2019年4月
- ▶ 相手国関係機関: タイ社会開発人間安全保障省次
官室人身取引対策部
- ▶ 専門家派遣人数: <フェーズ1> 延べ22人
<フェーズ2> 延べ15人
- ▶ 研修員受入人数:
本邦研修: <フェーズ1> 延べ71人
<フェーズ2> 延べ57人
第三国研修: <フェーズ2> 延べ344人(4回の地
域ワークショップの参加者数)
- ▶ 主要供与機材: コンピュータ、プリンタ等
- ▶ 上位目標:
<フェーズ1>
タイ政府が効果的な多分野協働チーム(Multi-
Disciplinary Team: MDT)アプローチをタイ国
内の他県で普及させる。
<フェーズ2>
大メコン圏諸国において人身取引被害者に対する
支援対策が効果的に行われる。
- ▶ プロジェクト目標:
<フェーズ1>
タイ政府が中央・地方MDTを通じて人身取引被
害者に対する効果的な保護・自立支援を実施する。
<フェーズ2>
タイ国内で救出・保護された人身取引被害者(タイ
人および外国人)の生活の再建に向けた支援が改
善される。
- ▶ 成果:
<フェーズ1>
1. 人身取引被害者の保護・自立支援にかかる中央
及び北部地域の県MDTの機能が強化される。
2. 人身取引被害者保護・自立支援のための教訓が
関連諸国間で共有される。
<フェーズ2>
1. 自助グループの社会復帰支援に関する能力が強
化される。
2. タイ国内で活動する関係諸機関の連携が改善さ
れる。
3. タイの周辺国において、人身取引被害者の帰国/
帰還支援と社会復帰に関わる支援体制が強化さ
れる。

1 評価結果

タイでは、経済発展と安価な労働力に対する需要により、国内及び周辺国からの人身取引被害者が多く存在していました。そのため、本事業ではタイにおける人身取引被害者の保護に関する組織能力強化やメコン地域ワークショップを通じた周辺国との知識・経験共有の他、人身取引被害者の社会復帰支援や域内各国の関係者の能力強化を行いました。結果、人身取引被害者向けハンドブックが作成・活用され、社会復帰のためのサービスが改善されました。

2 提言

人身取引の状況が変化し、タイ人が周辺国で搾取されるケースが増加していることから、タイ政府は周辺国の支援と能力強化によって、周辺国における人身取引予防のための効果的なシステムやメカニズムを発展させる必要があります。

3 教訓

本事業で作成した指針書(ガイドライン)は事業実施後、参考文書として扱われています。指針書が公式文書として承認を得ていれば、より法的拘束力のあつた文書になったと考えられます。事業の計画段階で、指針書の制度化について明確な戦略を設定することが必要です。

本事業はタイとの二国間協力として実施しており、他国の機関は研修やワークショップ、会議の参加者として本事業に参画しました。参加国のパートナー組織が事業の実施責任を持つカウンターパート機関として関与すれば、地域協力をより効果的に実施することができます。



タイとラオスの国境を越えた会議



エジプト

技術協力

小規模農家の市場志向型農業改善プロジェクト

内部評価実施部署 エジプト事務所

- ▶ 事業費(日本側): 4億6,600万円
- ▶ 事業期間: 2014年5月～2019年5月
- ▶ 相手国関係機関: 農業土地開拓省
- ▶ 専門家派遣人数: 6人
- ▶ 研修員受入人数: 本邦: 29人
- ▶ 主要供与機材: プリンター、デジタルカメラ他
- ▶ 上位目標:
ミニア県及びアシュート県の対象村及び周辺村落における小規模農家の農業所得が向上する。
- ▶ プロジェクト目標:
小規模農家の市場志向型農業改善プロジェクト(以下、ISMAP¹)アプローチを実践するプロジェクト対象小規模農家並びに周辺小規模農家の農業所得が向上する。
- ▶ 成果:
成果 1: 市場志向型アプローチに基づいた普及フローが確立する。
成果 2: 付加価値の高い農産物を生産する技術が開発・検証される。
成果 3: 対象農業協同組合(以下、農協)の活動計画策定・実施能力が強化される。
成果 4: 対象農協内で市場志向型アプローチに基づいた営農手法が広まる。

1 評価結果

上エジプト地域の農村部では住民の半数以上が貧困状態にあります。その中で農業の中心地帯ともいえるミニア県、アシュート県では、小規模農家が約9割を占めていますが、農家への指導を担う機関である農業土地開拓省は、普及員の能力不足、予算不足により、栽培に係る新技術や営農改善の指導、マーケティング支援を十分に行えていない状況でした。本事業において市場志向型の栽培スタイルが導入された結果、対象小規模農家の農業収入が増加し、女性もビジネスプランを作成したことで、農村女性の社会的・経済的意識が向上し、家計への影響力と貢献度を高めました。さらに事業実施中に設立されたISMAP実施ユニットは他県でも同アプローチの普及に取り組んでいます。

2 提言

政府からの予算配分が不十分であるため、ISMAP実施ユニットおよび農業土地開拓省財務局は、代替資金源を探す専門チームを設置し、NGO、国際開発パートナー、民間セクターパートナーとの協力を含む多様な資金調達戦略を策定することが推奨されます。また、ISMAP実施ユニットは、普及員や職員に対し、ISMAPアプローチに関連する技術や知識を継続的に更新するための包括的な研修計画の策定や、革新的手法に関する最新情報を得るための農業研究機関との協力が推奨されます。

3 教訓

本プロジェクト実施の結果、事業の成果・インパクトを維持できるよう、実施部門の財務面を強化するべく、NGO、農民組合、開発パートナーなど他のステークホルダーとの協力を含め、多様な資金調達戦略を策定すべきであったとの教訓が得られています。

また、事業期間中のISMAP実施ユニットの設立は、事業終了後の事業効果を継続・維持するための実施機関のコミットメントを確保することにつながり、類似事業にも応用可能な教訓の一つです。更に、事業終了後にISMAP実施ユニットがアラブ圏の国際ワークショップを主導し、パキスタン、スーダンで新たに事業を立ち上げるカウンターパートをエジプトに招聘したことで、ISMAP実施ユニットは活動に対する自信を得た他、参加者は事業イメージを把握することができ、両国にとっての相乗効果が生まれました。



ISMAPの活動に参加したアシュート県の女性農民

¹ ISMAPアプローチは、ケニアで開発されたSHEPアプローチ(Smallholder Horticulture Empowerment & Promotion Approach: 市場志向型農業振興アプローチ)を基に開発され、農家の意識を「作って売る」から「売るために作る」に変換するアプローチである。ISMAPアプローチの主な特徴は、対象地域の風習を踏まえた男女別アプローチの導入である。

モンゴル

技術協力プロジェクト
(SATREPS)モンゴルにおける家畜原虫病の疫学調査と
社会実装可能な診断法の開発プロジェクト

内部評価実施部署 モンゴル事務所



- ▶ 事業費(日本側): 3億3500万円
- ▶ 事業期間: 2014年6月～2019年5月(60カ月)
- ▶ 相手国関係機関: モンゴル生命科学大学獣医学研究所(Institute of Veterinary Medicine: IVM)
- ▶ 専門家派遣人数: (長期)3人、(短期)延べ13人
- ▶ 研修員受入人数: 本邦:50人
- ▶ 主要供与機材: 車両、免疫クロマトグラフィー試験キット作成装置、低温保持装置(Cryostat)など
- ▶ 上位目標:
ガイドラインに基づき、簡易迅速診断キット及びELISA診断キットを用いて、家畜原虫病(トリパノソーマとピロプラズマ)の予防と対策が実施される。
- ▶ プロジェクト目標:
共同研究を通じ、疫学調査を実施し、現地診断法を開発することによって、IVMの家畜原虫病の早期摘発及び予防・対策のための研究開発能力が向上する。
- ▶ 成果:
成果1: 家畜原虫病の簡易迅速診断法が開発される。
成果2: モンゴルにおける家畜原虫病と媒介ダニの存在、分布および被害状況が明らかになる。
成果3: 疫学調査の詳細分析結果や原虫病予防・対策の試行実施結果に基づき、モンゴルにおいて社会実装可能な原虫病の予防・対策方法が提案される。

1 評価結果

モンゴルでは畜産が重要な産業の一つですが、原虫病に感染した馬の割合が平均で35%程度に達しており¹、生産性の高い牧畜業の実現のためには、原虫病への対応が喫緊の課題でした。そこで本事業では、家畜原虫病の簡易迅速診断法の開発、疫学調査の実施、社会実装可能な原虫病の予防・対策方法の提案を行いました。その結果、家畜原虫病の早期摘発及び予防・対策のための研究開発能力を向上させ、家畜原虫病の予防と対策の強化に貢献することができました。また、JICAの「獣医・畜産分野人材育成能力強化プロジェクト」とも効果的に連携を図ったことにより、同分野の教育レベルの向上と獣医学研究の進展にかかる相乗効果をもたらしました。

2 提言

実施機関は、簡易迅速診断キット²の全国普及を促進するため、研究成果を組織内にとどめることなく、組織内の豊富な人材資源を活用して講師を派遣する等、地方の獣医師の人材育成に協力することが望まれています。

3 教訓

本事業は、プロジェクト実施中から、政府機関に対して科学的な知見をもとに説明し、開発中製品の有効性や有用性について理解を得ることができました。その結果、本事業で開発された簡易迅速診断キットは、モンゴル国政府の公共調達リストに加えられ、政府予算で簡易迅速診断キットが購入されており、事業の持続性が担保されています。本事業のようなSATREPS案件やその他の研究開発関連のプロジェクトにおいても、事業における開発製品が公共調達リストに加えられるよう相手国政府機関に働きかけることにより、事業完了後の持続性を高めることができると考えられます。簡易迅速診断キットは薬剤やワクチンに比べて小規模な施設設備で製造することができます。少ない投入で簡易かつ迅速に診断キットを全国の獣医局に配布する規模の製造が可能となったことが、本事業のインパクトの向上につながったと言えます。



展示会にて診断キットを紹介している様子

1 2008年から2010年にかけて全国規模で実施した馬のピロプラズマ病に関する疫学調査の結果。
2 組み換え GM6-4r 抗原ベースのトリパノソーマ用免疫クロマトグラフィー試験。

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。

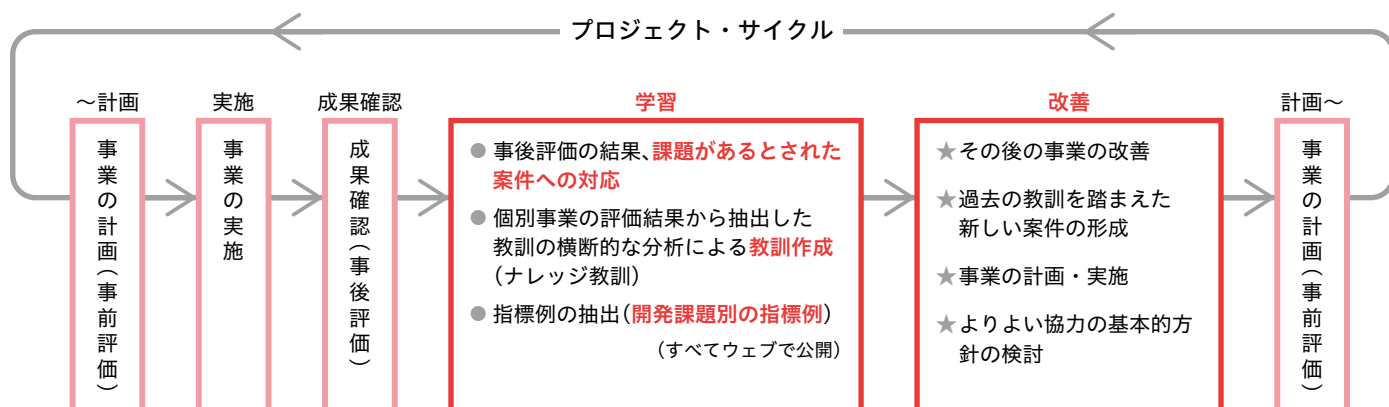
- ① 個別プロジェクト教訓：個別プロジェクトの評価等から得られた一次的な教訓情報
- ② ナレッジ教訓：複数の個別プロジェクト教訓を横断的に分析・加工して得られた二次的な教訓

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。

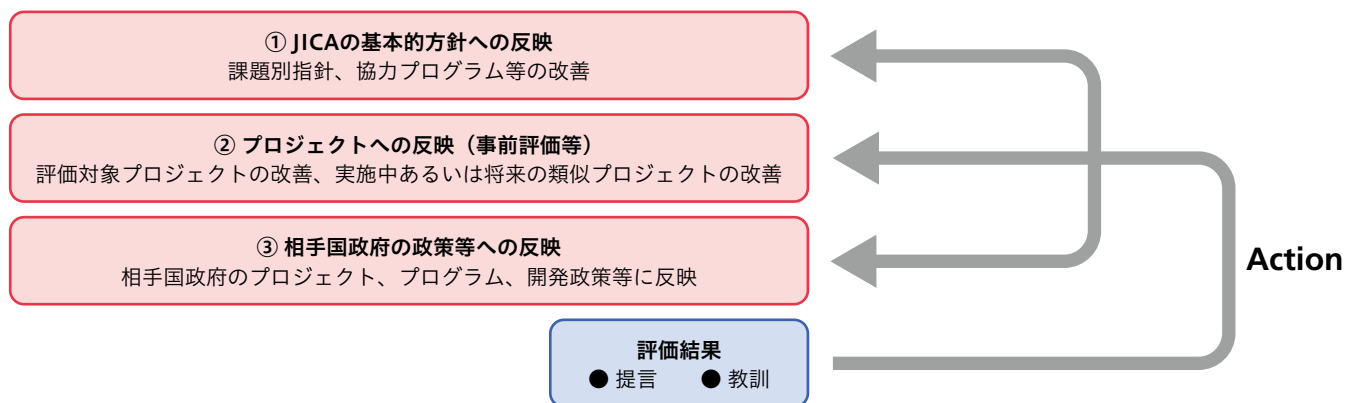


フィードバックと教訓活用

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・セドリア・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争が激化していく中、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・セドリアに、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不可欠ですが、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、対象地域の土地使用権の状況把握や関連法規の確認、実際の使用権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

「人々のウェルビーイング」の視点に立った事後評価による学び

JICA 事後評価ではウェルビーイングを人々の命、暮らし、尊厳が守られ、満たされた状態と捉え、この状態に事業が与えた影響を把握するために、定量的な効果指標の達成度合いだけでなく、人々の主観的な側面を含む社会・生活の様々な領域での変化を多面的に確認しています。

今回、2023 年度外部事後評価でウェルビーイングに関する詳細分析を行った 2 つの事例から得た学びについて共有します。2022 年度のウェルビーイング詳細分析では、多くの質問をカバーするため膨大な時間を要した点、時間的制約の中、一つ一つの質問に対して内容を掘り下げることが難しかった点が課題として認識されました。これらの点を踏まえ、2023 年度の詳細分析においては、①第一次現地調査にて現地の状況を確認した上で、②質問項目や調査対象住民を事前に絞り込んでから第二次現地調査にてウェルビーイング調査を実施する、という二段階方式を採用することにしました。この方式により、事業が人々のウェルビーイングに与えた影響について、より深く、詳細に理解することが可能になりました。

ベトナム「ファンリー・ファンティエット灌漑事業」

本事業は、ベトナム南部のビントゥアン省バクビン郡において、灌漑排水施設の整備、農村インフラの整備、農業普及サービスの強化等の農業開発を行うことにより、農業生産の拡大を図り、農家の所得向上を通じた貧困削減に寄与するために実施されました。具体的な運用効果指標としては米や豆の作付け面積、生産高、単収等が、定性効果としては農業生産性の向上や生活水準の向上が設定されていました。事後評価ではこれらの指標の達成度について、実施機関や関係者からのヒアリング、住民 50 名へのインタビューを通じて確認しました。加えて、住民 50 名の中から、掘り下げた質問に対して具体例やエピソードを交えながら回答ができる 20 名を選定しウェルビーイング調査を実施したところ、住民間の協力意識、灌漑農業への誇り、政府への信頼感が高まる等、計画時に意図していなかった幅広いインパクトについて理解を深めることができました。中には、「天水農業を行っていた頃は雨が降らなければ収穫も収入もなく、作付作業が全て無駄になり、生活ができるのかいつも不安な気持ちでいっぱいだった。事業実施後は水の心配がなくなって不安な気持ちがなくなった」というメンタルヘルスの改善や、「事業実施前

1 期作だった頃は、若者は時間を持て余して素行の悪い人と付き合う者もいて怖いと感じたことがあったが、事業実施後は 3 期作が可能になり、年間を通して農作業があるため、そのような人たちと付き合う若者がいなくなった」と感じるなど、治安の変化について語る農業従事者もいました。



ファンラム・コミュニティの果樹園にて、水が豊富になりグレープフルーツが収穫できるようになった様子（外部評価者撮影）

インド「タミル・ナド州生物多様性保全・植林事業」

本事業は、インド南部のタミル・ナド州において、保護区の管理強化、森林地外での植林活動、周辺住民の生計改善活動及び森林局の活動基盤強化を行うことにより、生物多様性の保全を図り、同地域の環境保全及び均衡の取れた社会経済発展に寄与することを目的に実施されました。運用効果指標としては、事業を実施する保護区の数、植林を実施する小規模農家数、植林面積等が設定されており、定性効果としては環境保全、住民の生活水準向上、女性の社会的・経済的能力の向上など、幅広い設定となっていました。前述のベトナム事業と同様に、まずは関係者からのヒアリングや住民 50 名へのインタビューを基に指標達成度を確認し、更に住民の中から個人の生活や価値観に大きな変化がみられた 18 名を選定してウェルビーイングに関する調査を行いました。本事業では事業目的が広く設定されていたため、結果として、ウェルビーイング調査を実施することで、計画当初から意図していた定性効果をより明確化することに繋がりました。

本事業が生み出した効果は自然界、人間界の両方に大きな変化をもたらしており、両者が合わさることにより野生生物の生態系、生息地の回復・改善、ひいては環境保全と社会経済発展に繋がっていると指摘されています。中でも人間界にもたらした変化の大きな要素として、「自然保護の大切さや、自分たち

の地域が貴重な自然資源に恵まれていることに気づいた」といった、住民の意識・価値観の変化が確認されました。例えばウミガメの卵を野犬等から守るため、産卵期に住民ボランティアとして保護活動に参加している漁師によると、事業をきっかけに漁師仲間たちもウミガメを守ることの大切さに気づいたとのこと。そのため、「事業実施前は漁網にウミガメが間違っかかってしまった場合、漁師は網を守るためにウミガメを殺傷することもあったが、事業実施後は漁網を犠牲にしても網にかかったウミガメを優先して助けるようになった」そうです。



ウミガメの放流 (外部評価者撮影)

今後に向けて

上記 2 事業の事後評価において、ウェルビーイング調査の対象とした住民全員から「事業実施後の生活に満足しており、幸福度が上がった」との回答があり、正の変化をもたらした要因について詳細な学びを得ることができました。詳細分析を通して、住民の生活がこれまでいかに苦しかったか、それが様々な側面においてどれほど改善し幸福感の高まりに寄与したか、ということが鮮明に浮かび上がってきました。事

業が人々のウェルビーイングにもたらし得る影響は多様かつ絶大であり、定量的な効果指標の変化だけをもって測ることは困難です。JICA は、事後評価におけるウェルビーイング調査を継続することにより受益者の声にしっかりと耳を傾け、人々の命、暮らし、尊厳が守られているかを確認し、今後の新規事業の形成にも適切に反映していきたいと考えています。

テーマ別評価

「日系社会連携事業がもたらす事業効果の可視化」

JICA では、前身である海外移住事業団から継続して、世界全体の日系人約 500 万人の 6 割に相当する約 308 万人が暮らす中南米地域を主な対象として、移住先国での定着と安定を図るための支援を行ってきました。2023 年 6 月に改定された開発協力大綱では、中南米日系社会は共創を実現するための連帯を強化すべきパートナーとして位置づけられており、必要な移住者支援を継続することに加え、日系社会との連携に向けた取り組みを強化することが求められています。このような状況を受け、これまでの協力成果を確認し、今後の事業の改善及び事業効果発現状況の適切な測定のための検討を行うことを目的として、テーマ別評価を実施しました¹。

テーマ別評価の概要

中南米の 12 か国²を対象に、以下の 2 つのアプローチを採用し、日系団体、帰国研修員³、研修受入団体、海外移住資料館への来訪者に対するアンケート調査及びヒアリング調査を通じ、日系社会連携事業⁴による事業効果の発現状況を確認しました。

- (1) 対象事業全体が目指すアウトカムをセオリーオブチェンジ (ToC) として整理し、ToC で想定する変化が起きているか検証する。
- (2) Counterfactual as self-estimated by programme participants (CSEPP) 手法⁵を用い、事業がもたらした変化を把握する。

事業効果の検証結果

日系社会連携事業全体の事業効果を把握するため、5 つの対象事業毎に初期・中期アウトカムとその指標を設定した後、事業全体で長期的に達成するアウトカムを整理し、最終アウトカムの発現に至る道筋を、①中南米側関係者版、②日本国内関係者版の 2 つの ToC に分けて整理しました。調査を通じて確認した結果、最終アウトカムの達成状況は以下のとおりです。(詳細は図 1・2 をご参照ください。)

【最終アウトカム】

1. 親日派・知日派人材が育成される：達成
2. 帰国研修員や日系団体が開発協力における共創パートナーとして育成される：一部達成⁶
3. 日本国内の課題が解決する：判断不能⁷
4. 日系社会における移住世代の生活が安定する：未判定⁸

今回のテーマ別評価を通じて、これまで体系的な評価を行っていなかった日系社会連携事業の事業効果が確認できたことは画期的であり、長期的なアウトカムの発現状況を判断することは時期尚早である事業や、現地調査の結果、追加設定された最終アウトカムを除き、概ね各事業のアウトカムが達成されていることが確認できました。今回の調査結果を踏まえ、各事業のアウトカムの達成状況を確認・モニタリングすることにより、更なる事業効果の発現に繋がるよう、改善に取り組んでいきます。

コラム：研修参加者からのコメント

帰国研修員へのヒアリングでは、研修への参加が日系人としてのルーツを知ることや日系人としてのアイデンティティの涵養に大きな影響を与えたことがうかがわれ、スキルの習得に留まらない日系社会連携事業の意義が確認できました。

- ・ 研修参加前は、ペルー人でもなく、日本人でもない、という思いが強かった。ペルーからも差別され、日本からも差別されているような意識があった。しかし(研修を通じて)沖縄が起源の自分を認識し、受け入れることができた。ここから、人生の歯車のすべてが回転していくようになった。
- ・ 海外移住資料館を訪れたことは、とてもエモーショナルな経験だった。祖父たちがどのような苦勞をして自国に到着したのかを想像し、彼らの苦勞がわかった。
- ・ 神戸を訪れた際に、移住者の碑があり、そこに自分の祖父母や親せきの名を見つけて感動し、鳥肌がたった。JICA の海外移住資料館でそうした歴史を学べたことも感動だった。

1 本テーマ別評価「日系社会連携事業がもたらす事業効果の可視化」の報告書をご参照ください。

2 ブラジル、ボリビア、パラグアイ、ペルー、アルゼンチン、メキシコ、コロンビア、チリ、キューバ、ドミニカ共和国、ベネズエラ、ウルグアイの 12 か国を対象とし、このうちブラジル、ボリビア、パラグアイの 3 か国で現地調査を実施しました。

3 日本での研修に参加し、帰国した研修員を指します。

4 対象事業は、2015 年度から 2022 年度までに実施された事業のうち、特に日系社会への直接的な裨益を目的とする、助成金交付事業、日系社会次世代育成研修、日系社会リーダー育成事業、日系社会研修、海外移住資料館です。

5 各アウトカムについて、介入終了後に受益者に対して「もし、介入を受けなかったら、自分は今どのようになっていたと思うか」と問い、自分自身の反実仮想(事業の裨益を受けなかった場合のアウトカム水準)を思い描いてもらうもの。そのようにして描かれた反実仮想と実際の状況を比較することで、因果効果を分析することが可能となります。

本テーマ別評価で作成した ToC は、5 つの対象事業の各アウトカムがどのようなロジックで日系社会連携事業全体の最終アウトカムに繋がっていくのかを可視化したものです。図の見方については脚注⁹をご参照ください。

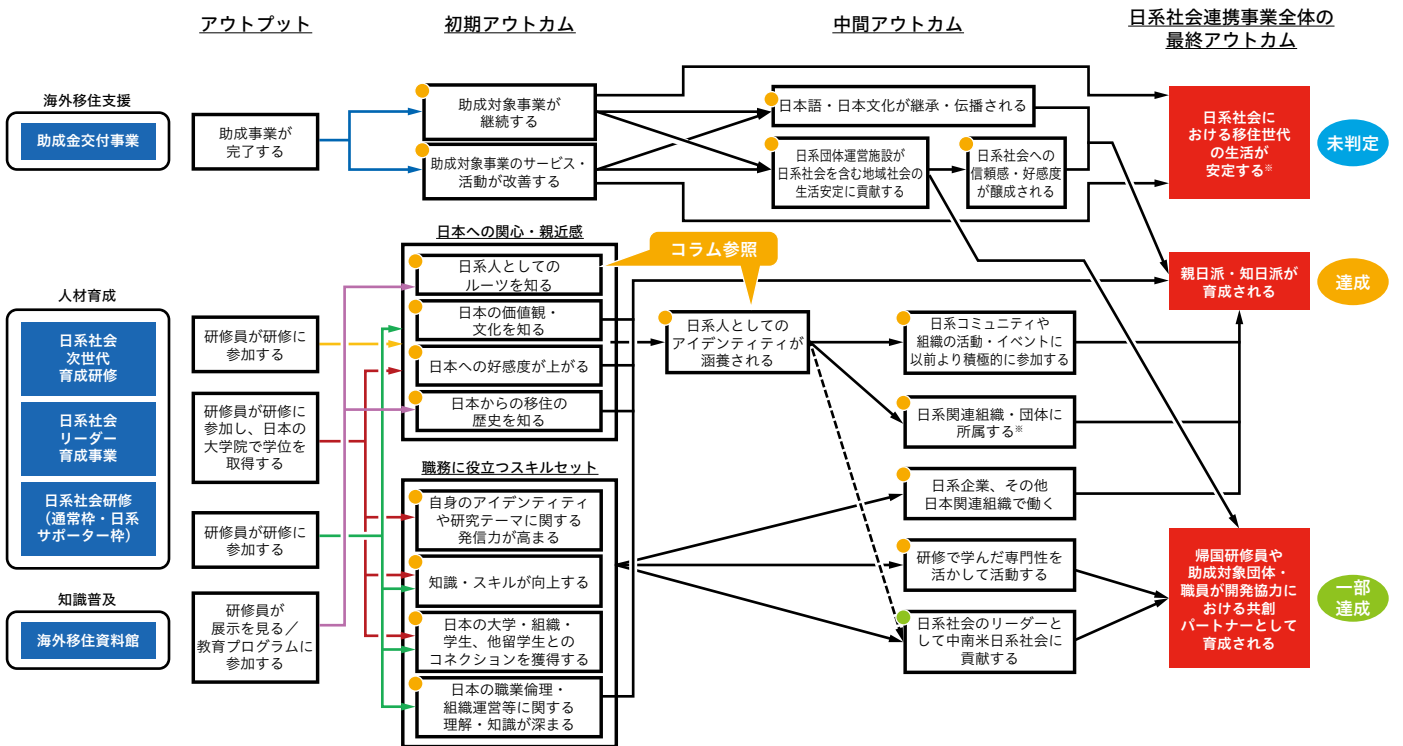


図1 中南米側の助成金受給日系団体及び人材育成スキームに参加の研修員に関する ToC

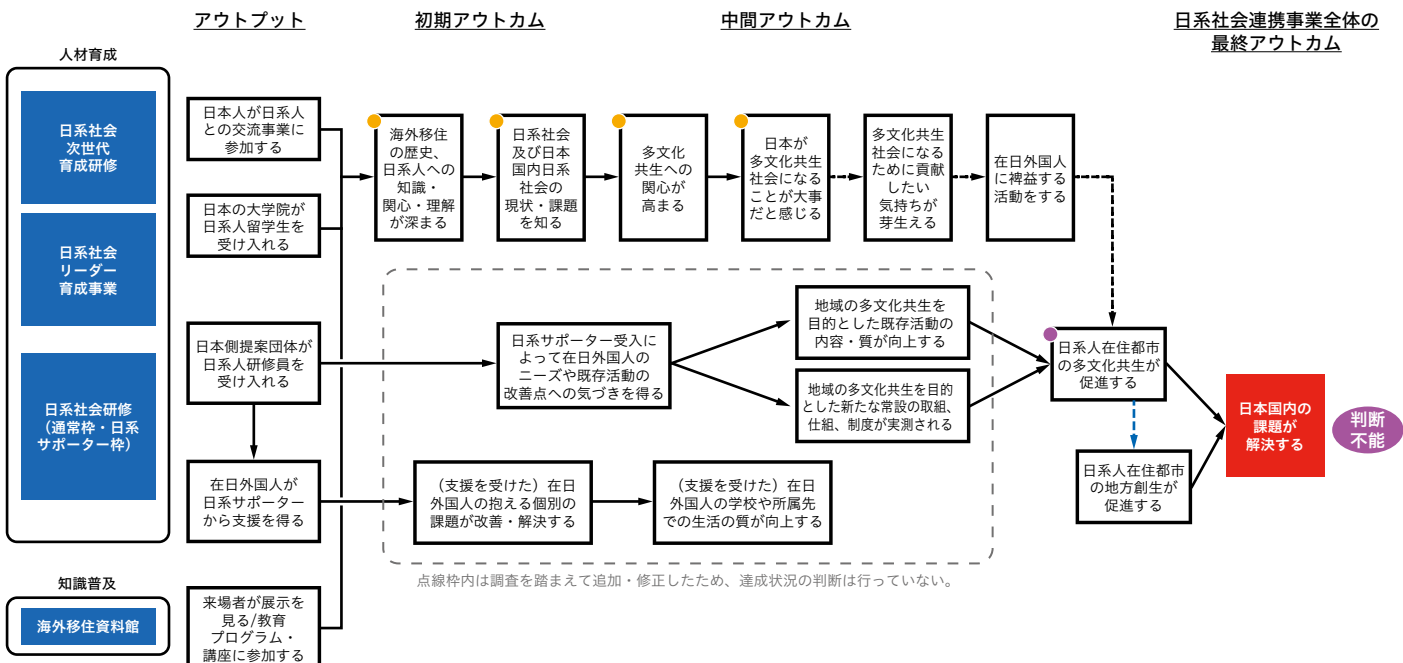


図2 日本の海外移住資料館来館者及び日系サポーター等研修員受入関係者に関する ToC

6 助成金交付事業及び日系社会研修は共創パートナーの育成に一定程度貢献しているものの、日系社会リーダー育成事業帰国研修員は、自国に戻って活動しない例も多く、共創パートナーとしての役割は限定的であったため、「一部達成」と評価されました。

7 このアウトカムに資する活動を行っている日系サポーター（日系社会研修のうち「多文化共生推進／日系協力型」に分類されるもの）は2020年度から開始されており、長期的なアウトカムの発現状況を判断することは時期尚早であるため、「判断不能」と評価されました。

8 現地調査を踏まえ最終アウトカム「日系社会における移住世代の生活が安定する」が追加されました。この最終アウトカムは調査開始段階では設定されていなかったため、達成状況の判断は行っていない。

9 青い箱は事業名、黒枠は各種アウトプット・アウトカム、黒矢印は事業で目指す各アウトプット・アウトカム間の変化の連鎖、黒点線矢印は事業で直接的には目指していない変化の連鎖、黒以外の矢印は各事業のアウトプットから初期アウトカムへの変化、青点線矢印（図2）は繋がりが不確実な変化の連鎖を示しています。黄色い丸を付している黒枠は「達成」、緑の丸を付している黒枠は「一部達成」、紫の丸を付している黒枠は「判断不能」であることが確認されました。

テーマ別評価

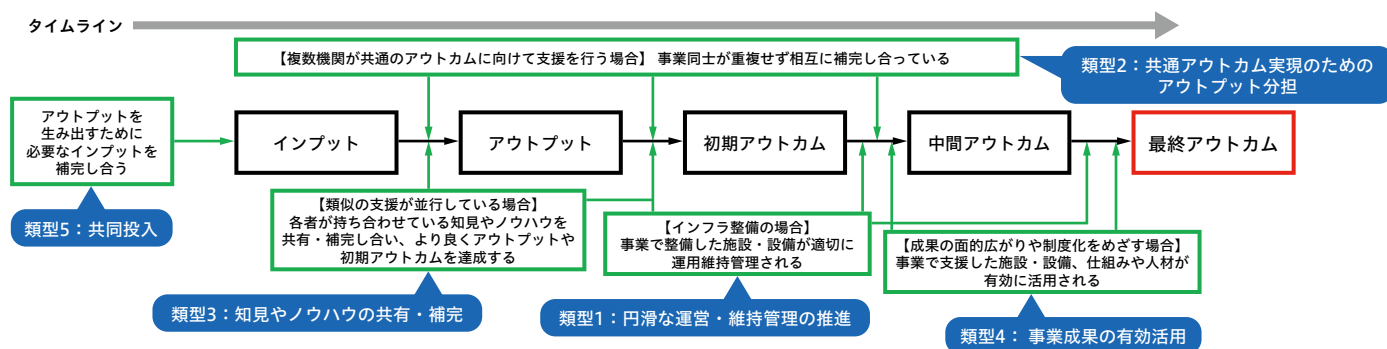
「他機関連携／JICA内連携がもたらす事業効果持続への貢献について」

2021年度に新たな評価基準として「整合性」を追加して、JICA内外の事業間の連携による相乗効果について確認しています。2023年度には、新基準に基づく外部評価結果をもとに、評価部では事業間連携のうち、特に他機関との連携、いわゆるパートナーシップがJICA事業の長期的な効果の発現・持続に貢献しているという仮説に基づく検証を行いました¹。質的比較分析(QCA)の手法を用いた考察の結果、事業間で調整を行った事業の方が、調整を行わなかった事業よりも事業効果が持続する傾向が見られたことを踏まえ、計画・実施段階で他機関との連携があった個別事例に関するテーマ別評価「援助協調がもたらす事業効果持続への貢献」を実施しました²。

テーマ別評価では、具体的には、以下の3点を明らかにすることを目的として定性調査が行われました：1) 他機関連携／JICA内連携はどのような役割を果たして事業効果持続に貢献しているのか；2) 事業効果持続に貢献する他機関連携／JICA内連携には具体的にどのような事例があるか；3) 事業効果持続に貢献する他機関連携／JICA内連携を実現させた背景要因やツール、現場の工夫にはどのような事例があるか。

連携が果たす役割の類型化

連携の役割については、2021年度外部事後評価60件の中から他機関連携が行われ、かつ事業効果持続が確認された18事業を選定し、これらを連携アクション、タイミング、相乗効果の内容等の観点から分析することによって連携について5つの類型を導出することができました。限られた事業のレビュー結果ではあるものの、一定程度代表的な連携パターンを表していると考えられます。これらの類型をセオリーオブチェンジ(ToC)上に位置づけると図の通りとなります。



図：他機関/JICA内連携が事業効果持続に果たす役割のToC上の位置づけ

具体的な連携事例の分析

連携事例については、類型、地域、援助スキーム等を踏まえ、5つの事業³をできる限りバランス良く選出し、国内にて関係者ヒアリングを行うことで事業間連携による相乗効果発現のプロセスについてToCを用いて可視化しました。このうちカンボジア、ルワンダ、シエラレオネに関しては現地調査を実施し、実施機関や様々なパートナー機関から直接ヒアリングを行うことでより深い学びを得ることができました。

今回5つの事業の分析から、類型1から4までの4パターンの連携について他機関、JICA内共に確認することができました。

まず資金協力事業で典型的な類型として、今回対象の無償資金協力事業3事業全てにおいて類型1の連携「円滑な運営維持管理の推進」が見られ、アウトカム発現に不可欠な連携として、事業効果持続への貢献も確認されました。ブータンの国道一号線上で行われた3橋の架け替え事業において、同時期に実施された橋梁施工監理

1 事業評価年報2023のP50「質的比較分析(QCA)の手法を用いたJICA内外の事業間連携と効果の持続に関する考察」をご参照ください。

2 テーマ別評価「援助協調がもたらす事業効果持続への貢献」の報告書をご参照ください。

3 ①ブータン「国道一号線橋梁架け替え計画」(無償、2015-2018)、②ガーナ「野口記念医学研究所先端感染症研究センター建設計画」(無償、2016-2019)、③カンボジア「カンボット上水道拡張計画」(無償、2015-2018)、④ルワンダ「トゥンバ高等技術専門学校強化支援プロジェクト」(技プロ、2007-2012)/「トゥンバ高等技術専門学校強化支援プロジェクトフェーズ2」(技プロ、2013-2018)、⑤シエラレオネ「カンビア県地域開発能力向上プロジェクト」(技プロ、2009-2019)

及び維持管理能力向上プロジェクトとの連携によって生み出された“整備した橋梁の確実な運営維持管理”という相乗効果が、人々の往来の活発化、資材の効率的運搬といった事業効果の長期的持続に不可欠な要素となったというのがその一例です。

また、技術協力事業（技プロ）も含む5事業全てにおいて類型2の他機関連携「共通アウトカム発現のためのアウトプットの分担」があり、他開発パートナー等と役割分担や相互補完を行う代表的な連携のパターンとして、意図した連携の事業効果持続への貢献が確認されています。アウトカム発現に必須であったか、必ずしも必須ではないが持続可能性を高めるために有効な連携だったか、という点については各状況によって異なっていました。カンボジアでカンボット上水道施設の拡張・改良を行った事業において、フランス NGO の GRET が同時期に行った配水管整備との効果的な役割分担により、安全な水へのアクセス向上という事業効果の発現・持続がより確実なものになった、というのがその一例です。この連携が効果持続に必ずしも必須だったとは確認されていないものの、持続可能性を高めるために有効であったことは確かです。

加えて、類型3の連携「知見やノウハウの共有・補完」が、他事業でも有用なアウトプットの産出や活動継続に必要な能力強化に貢献する事例や、類型4の連携「事業成果の有効活用」により、当該JICA事業のアウトプット・初期アウトカムの波及や制度化が促進される事例が、技プロにおいていくつかみられましたが、なかには上手くいかなかったケースもありました。類型3の例としては、例えばルワンダのトゥンバ高等技術専門学校を支援した技プロにおいて、JICA 海外協力隊員を同校に派遣し、協働した教員の能力向上を通して技術教育・職業訓練（TVET）機関として運営の確立を図り事業効果の達成度を高めたという成功事例があります。類型4については、ガーナ野口記念医学研究所（野口研）・先端感染症研究センター建設事業において、WHO、米国 CDC、東京医科歯科大学等、様々な機関と完了後に行われた共同研究プロジェクトにより野口研の研究能力向上という事業効果に貢献した事例がありました。一方で、ルワンダ・トゥンバ高でJICA事業が策定支援したカリキュラムや教員研修の仕組みが、事業実施中に開発パートナーとの合意のもと制度化されなかったため、事業完了後には用いられなくなったという事例もありました。アウトカム発現に必須であったかという点については各事業の状況によって異なっていましたが、類型1、2と比較すると、関係者が「連携」とは意識せずに実行されているケースがあった点が特徴的です。

連携を実現させた背景要因やツール、現場の工夫

連携を実現させた背景要因やツールについては、相手国実施機関の強いリーダーシップ、JICA 支援によるマスタープランの存在、長年の支援による実施機関の連携調整能力の向上、実施機関・開発パートナーとの調整プラットフォーム、GIS 等のツールの存在が指摘されました。また事業を取り巻く環境によって、例えばJICA がリード・ドナーではなくリソースに限りがある場合には、JICA 海外協力隊、草の根技術協力、課題別研修等のJICA 他スキームや他機関による研修、知見、アプローチも含めた多様なリソースの活用可能性を検討することや、主要ドナーを特定し定期的に協議を行う等の工夫が有益であったことが分かりました。

今後に向けて

JICA は現在、JICA グローバルアジェンダ（JGA）／クラスター事業戦略の下でパートナーとの協働を重要視しています。単に事業を増やすだけでなく、ナレッジの共有や、効果的だと実証されたアプローチの拡大にも力を入れています。資金協力事業において類型1や2のような連携パターンにつき多くの実績を有する一方で、特に技プロにおいて類型3や4のパターンをより効果的に実現するため、相手国政府関係者や関連した協力を行う他機関に積極的な働きかけを行い、協働の在り方を量的にも質的にも拡張することが必要とされています。

個々の事業を計画する際には、連携を漠然と意識するだけでなく、連携がどのタイミングで、どのアウトカム発現のために必要で、どのような役割を求めるか、またそのためにどのような方策をとることが適切か、ということを確認しなければなりません。連携がアウトカム発現に不可欠なのであれば、それを前提条件として認識し、実施中のモニタリングも徹底しなければなりません。これらの点を踏まえ、JICA として、事業計画段階での検討が十分行われるよう改善していきたいと考えています。

一方、JGA では一事業単位より長い期間を見据えてシナリオを作成しており、効果発現・持続の経路の一部についてJICA だけではカバーしきれない部分や考慮に入れるべき先行事業や取り組みがあることは当然であり、連携可能性の模索は必須といえるでしょう。従って必要性そのものよりも、連携に求める役割に重点を置きつつ検討を行い、パートナーとの連携方法につきグッドプラクティスを積み上げていくことが求められています。JGA の狙いの一つである「国内外のパートナーとの課題解決策共創」の実現に向けて、クラスターやそこに内包される個別案件における「共創」のあり方を検討する具体的な方法として、本調査で得た学びを活用したいと思います。

エビデンスの利活用に向けた取り組み ～ JICA エビデンス HUB と JGA エビデンス集の整備～

JICA は、2021 年に開発インパクトの最大化に向けて、20 の「JICA グローバル・アジェンダ（課題別事業戦略）」を策定し、なかでも重点的に取り組む事業のまとまりについての戦略を「クラスター事業戦略」として、取り組みを強化しています。

「クラスター事業戦略」では、開発課題の解決に向けて効果的・効率的な課題解決方法の「標準的なシナリオ」を「論理的な文章」と「因果関係図」で提示し、併せてシナリオの根拠となる定量的・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。

このように JICA グローバル・アジェンダ／クラスター事業戦略に基づく事業の推進にあたっては、これまで以上にエビデンスの利活用が重要であり、JICA 内の業務参考資料として、JICA エビデンス HUB と JGA エビデンス集の整備を 2023 年から開始しました。

JICA エビデンス HUB とは、JICA グローバル・アジェンダ／クラスター事業戦略に基づく事業マネジメントの推進にあたって参考となる既存のエビデンスのうち、因果関係に関する定量的なエビデンスについて、エビデンス・ギャップ・マップ¹、システマティックレビュー²、インパクト評価³等の資料を集約し、リンク集としたものです。

JGA	クラスター	Evidence Gap Map	Systematic Review (SR)	Impact Evaluation (IE) 及びその他の情報	JGA エビデンス集
8. 教育	教科書・教材開発を中心とした学びの改善 コミュニティ協働型教育改善クラスター 誰ひとり取り残さない教育改善 拠点大学強化	● 初等・中等教育 ³⁵	● 学習成果と教育アクセス改善のための介入 ³⁶ ● 女兒のみを対象とした教育介入 ³⁷	教科書配布の有効性と期待 ³⁸ コミュニティの参加 ³⁹ 女性へのスティグマとカー スト ⁴⁰	08_教育_set.pdf
9. 社会保障、障害と開発	社会保障制度の充実 障害インクルーシブな社会の実現 JICA 事業における障害主流化の推進	● 障害 ⁴¹ ● こどもの障害 ⁴²	● ホームレス ⁴³ ● リハビリテーション ⁴⁴ ● 障害者の包摂 ⁴⁶	● 雇用を重視した四人の包括的な社会復帰プログラム ⁴⁵ ● 栄養と運動プログラム ⁴⁷	09_社会保障、障害と開発_set.pdf

図：JICA エビデンス HUB のイメージ

JGA エビデンス集とは、JICA エビデンス HUB にリンクが貼られたエビデンス・ギャップ・マップ、システマティックレビュー、インパクト評価の概要を日本語でまとめたものです。JGA エビデンス集は改訂中のものを含め、13 の JICA グローバル・アジェンダ（「運輸交通」、「資源・エネルギー」、「民間セクター開発」、「農業開発／農村開発」、「栄養改善」、「教育」、「社会保障・障害と開発」、「平和構築」、「公共財政・金融システム」、「ジェンダー平等と女性のエンパワメント」、「気候変動」、「環境管理」および「持続可能な水資源の確保と水供給」）で作成が進んでいます。JICA エビデンス HUB と JGA エビデンス集は、前述のシナリオの妥当性を高めるために必要なエビデンスを整理し活用する際の一助となっています。

1 エビデンス・ギャップ・マップは、特定のテーマや分野における既存のシステマティックレビューやインパクト評価の分布とギャップを視覚的に示すツール。因果関係の根拠となるエビデンスとして、図の縦軸に介入（原因）の種類が、横軸にアウトカム（結果）の種類が記載され、関連するシステマティックレビューやインパクト評価の多寡が可視化されている。エビデンス・ギャップ・マップは、エビデンスに基づく事業戦略を立てる上で、エビデンスの活用が可能なエリアを特定するための情報源となることが期待される。

例：[初等・中等教育](#)

2 システマティックレビューは、複数のインパクト評価をテーマ毎にまとめたものである。個々のインパクト評価より一般性・信頼性が高いものが多く、事業戦略において有効な知見として活用されることが期待される。

例：[学習成果と教育アクセス改善のための介入](#)

3 インパクト評価は、特定の介入（原因）が目的とするアウトカム（結果）にどの程度影響を与えたのかを明らかにする評価手法で、因果関係を検証するもの。

例：[教科書配布の有効性と期待](#)

衛星データの活用

1 事業評価における衛星データの活用状況

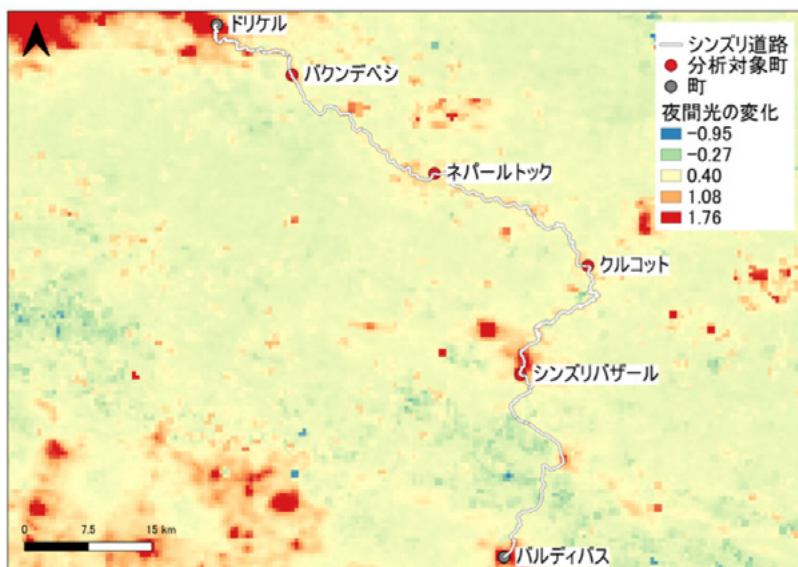
JICA では、衛星データを国際協力事業に活用する取り組みを推進しています。事業評価においても、2017 年度より複数事業の事後評価で衛星データの活用を開始し¹、定量的効果の確認や客観的なエビデンスを得るための重要な情報源として、衛星データを積極的に活用しています。透明性が高く、時間的・空間的に広くカバーすることができる衛星データは、地域住民へのインタビュー等に基づく従来型の受益者調査に加えて重要な情報源となっており、事業評価の質の向上と効率的な実施に役立てられています。

2 事業評価における衛星データと活用事業の特徴

事業評価で活用される衛星データの種類は、航空写真のような光学画像だけでなく、夜間光、植生指数、土地被覆分類など多岐にわたります。例えば過去の事業評価では、夜間光のデータが「経済活動の活発さを示す指標」として、道路建設事業や発電事業が周辺住民の経済活動に与えたインパクトを定量化するために活用されました。図は、ネパール（無償）「シンズリ道路震災復旧計画」の外部事後評価で夜間光を用いた衛星データ分析の結果の一部です。同事業は 2015 年の大地震で被害を受けたシンズリ道路の復旧工事を行ったものですが、事業の結果、道路沿いの町の経済発展をもたらしたかを検証することを目的に衛星データによる分析を行っています。また、夜間光以外にも「植物の活性化度合いを表した指標」として植生指数を用いて、灌漑面積や森林面積の推定に活用している事後評価の事例もあります。

3 事業評価における衛星データの活用に向けた普及活動

JICA 事業評価における衛星データの活用を推進すべく、JICA 内外に向けた衛星データの活用に関する普及を行っています。JICA 内向けには、衛星データ分析能力の強化を目指し、事業計画時や事後評価時における衛星データの活用について、演習を交えた実践形式の研修を実施しています。また、外部の評価者向けには、無料の衛星データのオープンリソースを用いた、衛星データの基礎的な取り扱いに関する演習マニュアル²の作成と同マニュアルを用いた研修³を開催しています。



図：夜間光データを用いた分析事例
（ネパール「シンズリ道路震災復旧計画」）

1 2017年度以降、過去5年間で計15件の事後評価に衛星データを活用しています。<https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/gis/index.html>

2 演習マニュアルはJICA ホームページにも掲載しています。https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/gis/_icsFiles/afieldfile/2024/03/28/gee_manual.pdf

3 研修についてはYouTubeにも掲載しており、自己学習が可能です。以下はその一部です。https://www.youtube.com/watch?v=j_jKE7bhav4

生成 AI を用いた教訓活用の促進に向けた取り組み

■ 生成 AI 活用による「教訓記述」の整理を試行

事後評価で得られた教訓を、今後の類似案件の形成や実施中の案件に活用し、事業の改善やさらなる効果発現を図るため、様々な取り組みを行っています（P.31-32 参照）。今回、生成 AI を用いて、過去に得られた教訓の整理に取り組んだ結果を紹介します。

生成 AI には、様々な機能¹がありますが、論理的な思考や要約、プログラミングに優れる Azure OpenAI² を用いて、複数の事後評価報告書の教訓部分を記述した文章（以下「教訓記述」）を整理・分類を試行し、その結果を視覚化しました。

■ 事後評価報告書の「教訓記述」の生成 AI による分類と要約

2022 年度に終了した外部事後評価報告書（67 件：公開済）の教訓（計 122 件）を対象に、「教訓記述」を抽出し、文字データとして整理しました。そのデータを Azure OpenAI に読み込ませて「教訓の記述を整理統合して箇条書きに整理してください」といったプロンプト文³により箇条書きに整理要約させた結果、以下の通り、6 項目に分類されました。次にこの分類結果を、Azure OpenAI を用いて Markdown 言語化し、そのコードを Mermaid Live Editor⁴ を用いてマインドマップを描画することで、「教訓記述」の内容の階層的な視覚化を行いました。（図）

教訓テキストの分類結果

- ① 事業計画時の実現可能性の検証の重要性
- ② 指標の設定の注意点
- ③ 他ドナーとの連携の重要性
- ④ 実施機関との事前協議の重要性
- ⑤ 資機材調達時の注意点
- ⑥ 持続性確保への対策の必要性

上述の通り、生成 AI を用いて、2022 年度の外部事後評価から得られた複数の教訓を整理・分類した結果を、階層的に視覚化することができました。

1 生成 AI は、要約、翻訳、統計分析プログラム記述、文字検索・抽出などを行うことが可能。

2 Microsoft 社のクラウドサービスである Azure 上で OpenAI 社の ChatGPT などの AI モデルを利用できる Microsoft 社と OpenAI 社の共同開発のサービス。

3 生成 AI との対話形式のシステムで用いる、ユーザが入力する指示や質問文。分析対象となる文書の位置付け等の情報をプロンプト文に含めると期待する結果が得られ易い。

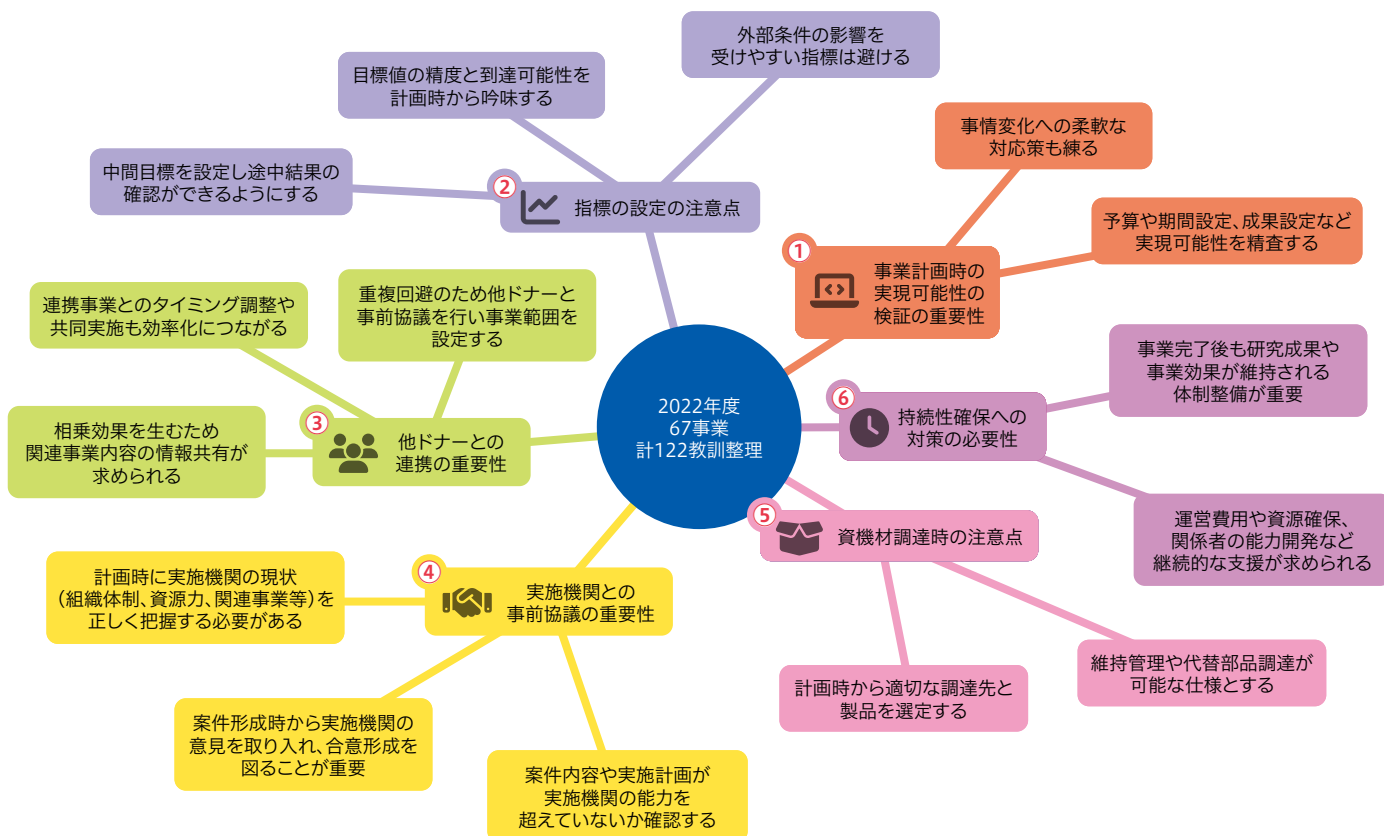
4 マサチューセッツ工科大学が開発した、図表をリアルタイムにプレビュー表示し、イメージとしても出力が可能なオンラインの Markdown 言語の編集ソフト。

従来から、評価部では過去のプロジェクトの経験から把握された課題や成功要因を一般化し、今後実施される類似案件の形成・計画・実施の際に参考にすべきポイントを、開発課題別に整理して、ナレッジ教訓として公開してきています。

今回、生成 AI を用いて「教訓記述」の整理・分類を試行した結果、「開発課題」だけでなく、年度、国、地域などの条件で限定し、「教訓記述」の分類対象件数を絞り込むことで、より具体的な教訓を抽出できる可能性があるという示唆を得ることができました。

■ 更なる有用性を高めるための取り組み

生成 AI それ自体は日々急速に進化しています。その利便性は是としつつも誤用すればかえって利用者のスキルやモチベーション低下を引き起こしかねないという危険性に対する認識も必要です。評価部では今後も教訓の活用促進をはじめとする様々な課題への取り組みの方策のひとつとして、生成 AI の利活用に努めたいと考えています。



図：2022年度 外部事後評価の「教訓記述」の整理

対イラク協力における信頼構築の要因分析

2003年3月に開戦したイラク戦争は2023年で終結後20年を迎え、これまで日本・JICAはトップドナーとしてイラクの復興支援をリードしてきました。一連の協力は、イラクの復興において一定の役割を果たすとともに両国の友好関係の基盤となっています。そこで、対イラク協力の成果のひとつであり、またそれを下支えする両国間の信頼関係に着目し、協力において信頼関係が果たした役割や紛争影響下にある国における事業形成・管理に関する教訓を整理しました。

1 分析の方法

対イラク協力に関わってきた日本側・イラク政府関係者の双方にインタビュー等を行い、情報収集・分析を行った上で両者の信頼構築の促進要因や、紛争影響下にある国における事業形成・管理に関する教訓について整理しました。

2 信頼構築の促進要因

(1) 透明性と公平性

JICA 事業において透明性と公平性を重視する姿勢が組織間の信頼の強化につながっています。例えば、円借款事業等ではインフラ建設を請け負う建設業者の調達・選定プロセスは国際基準に準拠していますが、イラク側関係者向けの研修機会の提供や日常的なやり取りを通じ基準の徹底を図っています。これにより、JICA の透明性や公平性を重視する姿勢が評価され、個人間だけでなく組織としての JICA に対する信頼につながっています。

(2) 協力ニーズやオーナーシップの重視

イラク側の協力ニーズに丁寧に耳を傾け、またイラク側のオーナーシップを重視した日本側の真摯な姿勢は双方の関係性強化の促進要因となっています。例えば、実施中の事業に関するモニタリングを目的とした会合では、丁寧な議論を通じた問題解決を目的としていますが、その前提としてイラク側のオーナーシップを重視しています。日本側もイラク側が示す強いオーナーシップとコミットメントを信頼することで、互いが互いを認め合い、双方向の信頼関係の強化につながっています。このような信頼関係は問題解決と事業の確実な進捗のための礎となっています。

3 信頼関係の強化に向けた教訓

透明性や公平性、ニーズやオーナーシップを重視する姿勢に加え、信頼関係の強化において次のような取り組みが重要であることがわかりました。

(1) 紛争影響国における顔の見えるコミュニケーションの促進

信頼関係の醸成においては、現地事情への理解や価値観を共有する姿勢が欠かせません。また、イラクでは直接的なコミュニケーションが重視され、信頼関係にも直結します。治安に不安を抱えるイラクだからこそ、足を運び、顔が見えるやり取りに特別な意味があります。現地に拠点を持つ JICA として現地をより理解し、顔の見えるコミュニケーションを一層推し進め、信頼関係の強化に努めていくことが肝要です。

(2) 研修事業等を通じた日本への理解の促進

イラクでは 70 年代以降、日本や日本企業・製品に対する信頼が育まれてきました。それを下地にしつつ、日本での研修による日本人講師、コーディネーターなどの日本側関係者との交流は、日本人のコミットメント、時間管理、チームワークなどの価値観をイラク人研修員が理解することに一層貢献しています。日本側がイラク側の価値観などを理解することと同様、イラク側も日本側の価値観を理解することで相互理解が深まり、双方向の信頼関係の醸成に寄与しています。

学会発表報告

～開発協力事業における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。2024 年度は、国際協力を取り巻く環境の変化に伴い、JICA の事業評価は今後どうあるべきかを様々な視点から検討するため、国際開発学会・人間の安全保障学会と日本評価学会にて、JICA の事業評価の最新動向等について報告しました。

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を深め、有益な提言・示唆を得るに至りました。

国際開発学会・人間の安全保障学会

国際開発学会第 35 回全国大会・人間の安全保障学会第 14 回年次大会（2024 年 11 月 9 日・10 日）では、「JICA 事業評価での共創と革新に関する取り組みについて」と題するラウンドテーブルを開催しました。

まず、「JICA 事業評価の最新動向」と題し、事業評価に「人間の安全保障」の視点を反映させた取り組みとして、「誰一人取り残さない」及び「人々のウェルビーイング」の視点に立った事後評価の事例を紹介しつつ、その課題を報告しました。続いて、「クラスター事業戦略でのモニタリング・評価の枠組み検討について」と題し、JICA グローバル・アジェンダ (JGA) / クラスター

事業戦略の概要とともに、クラスター単位の評価及びモニタリングの検討状況を報告しました。最後に、「JICA 事業評価と生成 AI」と題し、評価部 AI 概念実証 (PoC) 検討に関し、評価活動の多くの場面での有効活用が可能であることを報告しました。

報告の後、「誰一人取り残さない」及び「人々のウェルビーイング」について、どこまで再現可能なアウトカムを測っているのか質問がありました。JICA からは、あまりにも再現可能なアウトカムを捉えると、社会的文脈が捉えられないので注意が必要である旨、回答しました。

日本評価学会

第 25 回全国大会（2024 年 12 月 21 日・22 日）では、共通論題セッションとして「JICA 事業評価における DX の推進について」を企画・開催しました。

まず、「JICA の事業評価の概要」と題し、フィリピン「バンサモロ包括的能力向上プロジェクト」を好事例としつつ、外部要因の捉え方など紛争影響国の事業評価の難しさを紹介しました。続いて、「JICA 事業におけるデータ利活用枠組と事業評価への示唆」と題し、デリーメトロの Enterprise DX という、JICA 事業 DX の取り組みを紹介しました。相手国がデータを作成・収集する能力を強化することで、JICA の事業計画、事業監理、事業完了後フォローアップという事業運営全体でデータの利活用が促進される可能性に

言及しました。最後に、「JICA 事業評価における衛星データの利活用の課題と展望」と題し、衛星データの活用目的を類型化するとともに、課題として、衛星データのスキルを持つ人材が不足している点などを、今後の展望と共に説明しました。

報告の後、DX や衛星データの活用は主にインパクトを定量的に捉える議論と理解したが、現場のナラティブな情報も重要であり、それなくして事業効果の真の原因は分からないのではないかと問題提起がありました。JICA からは、ストーリー性とそれらを記録に残す重要性は認識しており、事後評価でも定量的な分析だけでなく、受益者へのインタビューを可能な限り実施するなど、数値に現れない行動変容などを捉える努力をしていることを紹介しました。

有識者委員会

JICA では、事業評価に関する助言を受け、評価制度の改善、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。委員は学識経験者や各界から、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について、意見交換や検討、助言を行います。

委員一覧 (2024年7月現在)		
委員長	山形 辰史	立命館アジア太平洋大学 アジア太平洋学部 教授
委員長代理	源 由理子	明治大学／公共政策大学院ガバナンス研究科 教授
委員 (五十音順)	今田 克司	一般財団法人 CSO ネットワーク 常務理事
	川崎 茂治	一般社団法人 日本経済団体連合会 国際協力本部 主幹
	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
	功能 聡子	ARUN 合同会社 代表
	近藤 哲生	上智大学及び東京大学非常勤講師・京都大学特任教授・ 長崎大学客員教授、国連開発計画（UNDP）駐日代表事務所 前駐日代表
	寺田 幸弘	一般社団法人 海外コンサルタンツ協会（ECFA）理事

事業評価外部有識者委員会（**事業評価外部有識者委員会** | **事業について - JICA**）は、2024 年 9 月と 2025 年 2 月に行われました。9 月の委員会では、委員の互選により委員長を決定し、クラスター事業戦略についてクラスター単位のモニタリング・評価について JICA から制度検討の進展を報告したほか、本委員会の今後の議題案について意見交換を行いました。2025 年 2 月の委員会では、事業評価年次報告書 2024（本報告書）案などについて議論が行われました。

■ JICA ウェブサイト

日本語 <https://www.jica.go.jp/index.html>

英語 <https://www.jica.go.jp/english/index.html>

■ JICA ウェブサイト 事業評価

日本語 <https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html>

英語 <https://www.jica.go.jp/english/activities/evaluation/index.html>

■ JICA の評価制度を知りたい

- 事業評価ガイドラインおよびハンドブック
<https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/>

■ 過去の事業評価結果を調べたい

- 事業評価案件検索
<https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/index.php>

■ 過去の国際協力機構事業評価年次報告書を読みたい

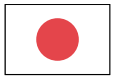
- 事業評価年次報告書
https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/general_new/index.html

■ ODA 見える化サイト

<https://www.jica.go.jp/oda/index.html>

国際協力機構事業評価年次報告書 2024 は下記 URL からご覧いただけます
https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/general_new/2024/index.html





From
the People of Japan

