

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

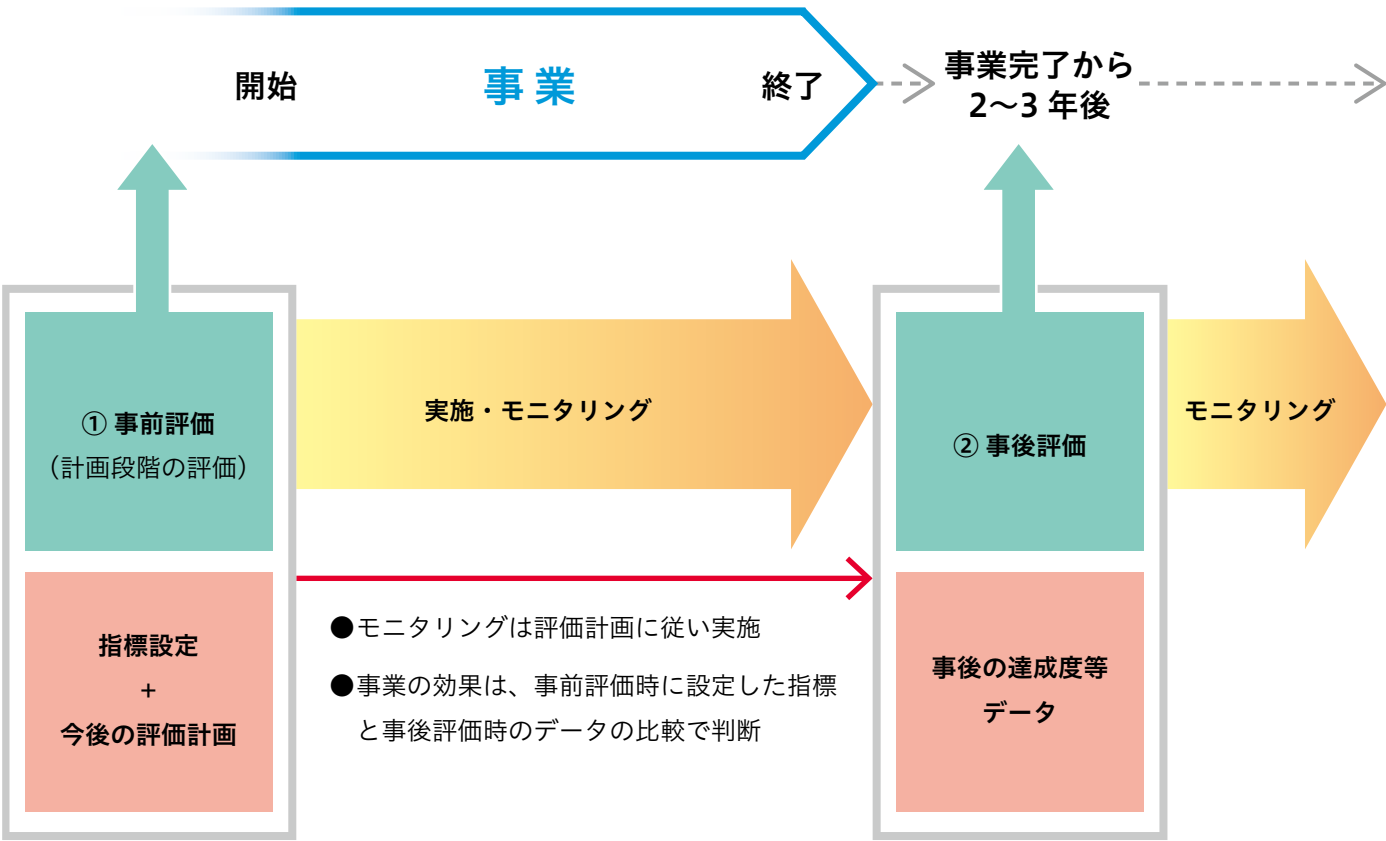
基準名	定義
妥当性	◆支援実施の妥当性 (当該国の開発計画、開発ニーズ／社会のニーズ／対象地域の受益者層) ◆「受益者」に着目し、弱者への配慮や公平性を踏まえて事業が形成・実施されたか ◆事業計画、アプローチのロジックの適切性
整合性	◆日本政府・JICA の開発協力方針との整合性 ◆JICA の他事業 (技術協力・有償／無償資金協力等) との具体的な相乗効果 ◆日本の他事業、他の開発協力機関等による支援と適切に相互補完しているか、国際的な枠組み (SDGs 等の国際目標やイニシアティブ・規範や基準) と整合しているか
有効性	◆期待された事業の効果の、目標年次における目標水準の達成度 (受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。