

# 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

#### ■総合評価

2025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6件、技術協力プロジェクトが57件の合計63件でした。結果はP.22-26のとおりです。

評価結果公開対象の63件を件数別に見ると、地域分類では東南アジア、アフリカが多く、約85.7%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4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、相乗効果が発現でき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。無償資金協力では、多くの事業において有効性・インパクトが計画どおり発現していることが確認されていますが、技術協力プロジェクトでは、プロジェクトで策定した改善計画を活用し、水産物のバリューチェーンにおける流通等の効率化、労働環境、衛生環境等漁業関連活動の改善を目指す案件において、実施国政府の資金的制約のため計画された事業の実施が限定的となった結果、目標の達成が一部達成にとどまった案件がありました。

##### 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7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、一部の事業で事業期間が計画を超過しており、機材やシステム設置、納入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や、パイロット事業を実施する施設の建設遅延による事業期間の延長に伴う事業費の増加、事業期間については、相手国政府の政治情勢や新型コロナウイルスに起因するプロジェクト期間の延長が要因として挙げられます。

##### 持続性

約3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の他、事業完了後、予定されていた研修が実施されておらず、アクションプランの実施に必要な技術や知識の習得が実現できていない等の技術面での課題が指摘されています。

#### ■事業計画への教訓のタイムリーなフィードバックを目的とし、

##### 「内部事後評価（完了時評価）」へ移行

JICAでは、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」の視点を重視し、事業完了後3年後を目安として2億円以上10億円未満の案件については内部事後評価を実施してきました。しかし、技術協力プロジェクトは事業完了時点で一定の効果が発現するという特徴を有することから、より迅速にプロジェクトサイクル（PDCA）を回すことで過去の類似事業から得た教訓を新規案件に活用し、効率的・効果的に事業を実施していくことを目的として、2026年度から「内部事後評価（完了時評価）」を導入します（詳細は、P.9及びP.10をご参照下さい）。

#### ■内部評価の第三者クオリティチェックの実施

JICAでは、在外事務所等が行った内部評価の評価結果票について、外部の第三者の視点で個々の評価判断の客観性・中立性や、提言・教訓の実行可能性・具体性の検証を行う、第三者クオリティチェックを実施しています。

2025年度は2019年のDAC評価基準の改定に伴い、新たな評価基準である整合性を含む新評価基準を適用して評価を実施した、2021、2022年度内部評価を対象に第三者クオリティチェックを実施しました。

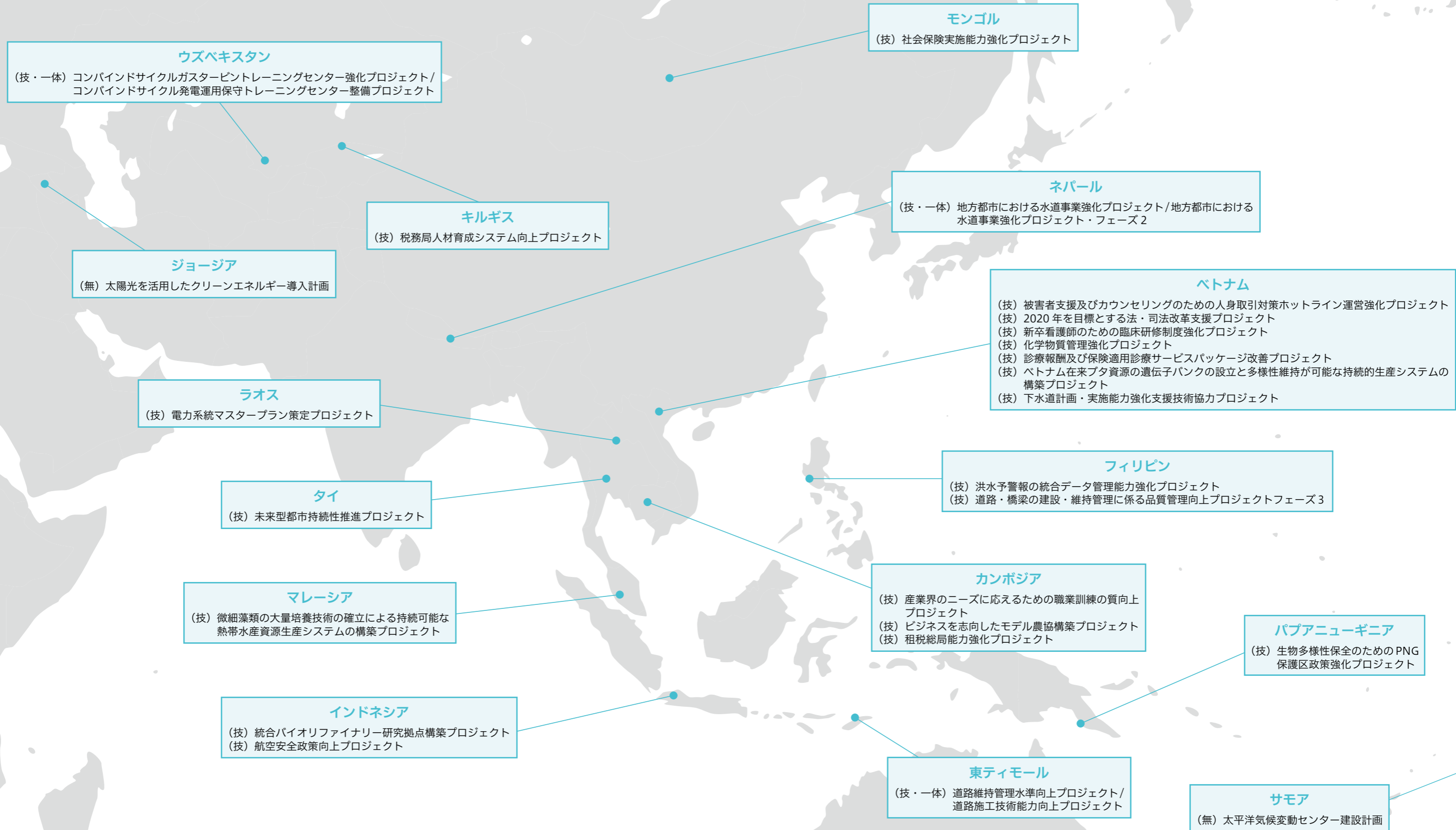
「妥当性・整合性」「有効性・インパクト」「効率性」「持続性」「ノンスコア項目」「提言・教訓」等の各項目において、外部コンサルタントによる検証を行ったところ、全般的に適切に内部評価が実施されていることが改めて確認されました。第三者クオリティチェックの結果、得られた検証結果を当該在外事務所等へフィードバックし、事業改善に活用していきます【[第三者クオリティチェック](#)】。

また、作業の効率化を目的とし、第三者クオリティチェックにおけるAI活用の可能性についても検証を行っています。実務的に活用をしていくには、設問や情報の抽出方法の工夫やAIが判断すべき評価項目の取捨選択をする等、まだまだ課題が多い段階ですが、評価部では、試行を継続すると共にその活用の是非を検討していく予定です。

## 内部事後評価案件一覧

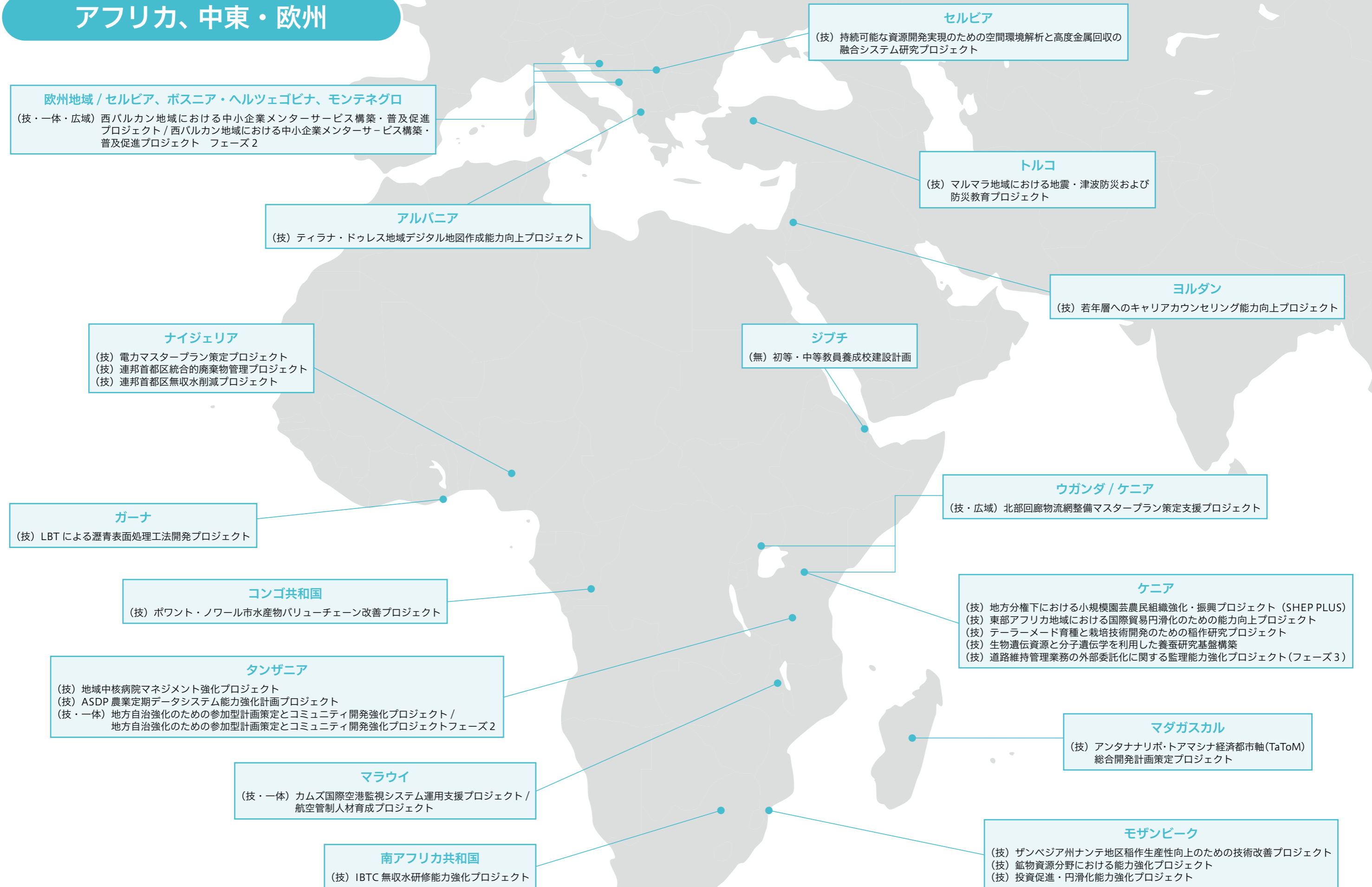
内部事後評価の対象は、原則、事業費が2億円以上10億円未満の事業です。案件名をクリックすると評価結果票を確認できます。

## 東南アジア・大洋州、東・中央アジア、南アジア



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 2025年度に評価が確定した案件63件を掲載。

# アフリカ、中東・欧州



# 中南米



**【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/>

## 事例紹介 1 モンゴル 技術協力プロジェクト 社会保険実施能力強化プロジェクト



内部評価実施部署 モンゴル事務所

● 事業費(日本側)	2億6,300万円
● 事業期間	2016年5月～2020年5月
● 相手国関係機関	人口開発・社会保障省(現:家族・労働・社会保障省)、社会保険庁
● 専門家派遣人数	6人
● 研修員受入人数	120人
● 主要供与機材	車両、PC、コピー機等
● 上位目標	モンゴルにおける社会保険適用、保険料徴収および給付に関する実務が改善される。
● プロジェクト目標	社会保険庁の社会保険適用、保険料徴収および給付に関する能力が強化される。
● 成果	1: パイロットサイトにおける、社会保険実務の改善案が作成され、検証される。 2: 全国での活用に向けて、社会保険適用、保険料徴収および給付に関する実務の改善ガイドラインが作成される。 3: 社会保険庁において、社会保険適用、保険料徴収および給付に関する研修システムが構築される。

### 1 評価結果

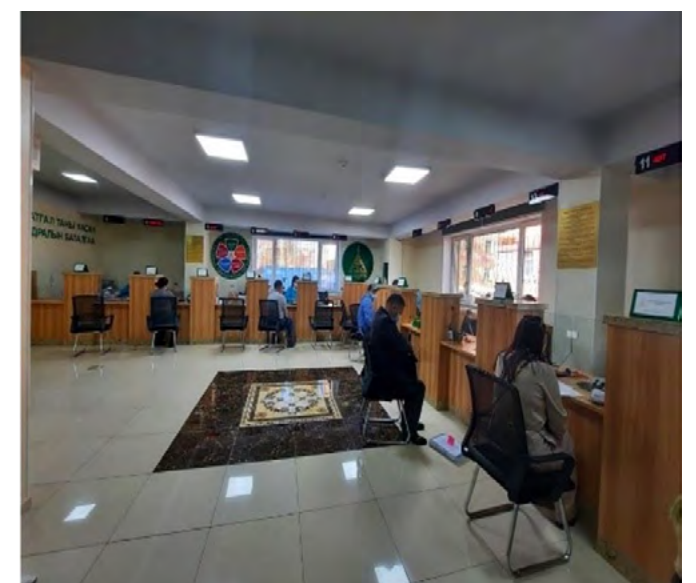
モンゴルの年金制度は1942年の社会保障局設立、その後の年金法の成立や改革を経て、現行制度が確立されたものの、年金給付水準の適正化や社会保険庁職員の体系的な研修制度の構築、遊牧民等インフォーマルセクターの加入促進等、制度面や運営面の課題を抱えていました。本事業では、社会保険実務のガイドラインの作成、社会保険庁職員向け研修システムの構築、関係機関の国民向け広報能力の強化等を行いました。その結果、本事業で作成した各種マニュアル類が活用され、本事業で実施したセミナーや研修に参加した社会保険庁職員の87%が、事務処理、窓口手続き、接遇や障害者対応、職員研修等、多岐にわたる改善を行っており、利用者満足度調査でも高い評価を得ることができています。

### 2 提言

社会保険基金の収支を改善するため、任意年金加入者の増加に向けた取り組みを継続することが重要です。そのためには、将来推計に基づく加入者数等の定量的目標の設定、適切な納付額・支給額の設定、広報や情報提供、手続きの簡略化、サービス改善、職員の能力向上などを含む合理的な行動計画を策定し、実行することを提言します。

### 3 教訓

社会保険庁職員の年金財政検証能力(年金数理)に関して、本事業(2016年～2020年)で基礎的理解の向上を図り、それを土台として、国別研修「社会保険分野における財政検証実務能力強化」(2020年～2023年)が行われました。これにより、基礎的理解は実務で十分活用できるレベルにまで高まり、財政検証能力は推計業務や各種調査に日常的に活用され、事業効果の継続や技術的持続性の向上に貢献しています。このように、技術協力プロジェクトを研修やその他の事業でフォローアップすること、すなわちプログラムのアプローチを採ることは、事業効果の継続や持続性の向上に寄与することが確認されました。



手続きの簡略化とオンライン化が図られたチンゲルテイ区社会保険事務所

事例紹介 **2** タンザニア 技術協力プロジェクト  
**地域中核病院マネジメント強化プロジェクト**



内部評価実施部署 タンザニア事務所

● 事業費(日本側)	8億2,700万円
● 事業期間	2015年7月～2020年7月
● 相手国関係機関	保健省(2021年に保健・地域開発・ジェンダー・高齢者・子ども省から再編)
● 専門家派遣人数	6人
● 研修員受入人数	0人
● 主要供与機材	シュレッダー、車両、PC、プロジェクター、エアコン等
● 上位目標	州レファラル病院における保健医療サービスの質が向上する。
● プロジェクト目標	州レファラル病院の病院マネジメントが改善する。
● 成果	1: 州レファラル病院の病院経営層の基礎的マネジメント能力(リーダーシップ、計画・報告、モニタリング・評価、人材管理、財務管理、物品管理、情報管理)が強化される。 2: 州レファラル病院の病院経営層計画策定・報告能力が向上する。 3: 州レファラル病院に関するモニタリング評価機能が強化される。 4: カイゼン手法を通じ、州レファラル病院における資源管理や質改善の取り組みが強化される。 5: 病院運営審議会による州レファラル病院の監督の質が改善される。 6: タンザニアの病院マネジメントに関する取り組みおよび保健分野における質改善の取り組みがタンザニア国内およびマラウイ、ウガンダ、ケニア等のアフリカ諸国に共有される。

**1** 評価結果

タンザニアでは、妊産婦死亡率が高く、地域の医療機関から大病院への患者の紹介を行う州レファラル病院においては、予算、保健人材、医療資機材、医薬品等の慢性的な資源不足に陥っており、患者に対して十分な量・質のサービス供給ができない状況でした。本事業では、州レファラル病院経営層の能力や計画策定・報告・モニタリング評価の強化、病院内における業務改善・ガバナンスの強化を行いました。その結果、病院の平均収入額が増加し、病院の医療の質や運営管理状況を第三者機関が評価する、外部病院機能評価におけるスコアが改善する等、病院マネジメントが強化、改善された他、保健医療サービスの質向上により、患者の満足度が向上し、苦情が減少しました。また、州レファラル病院諮問委員会において、地域コミュニティの代表者から報告された保健医療ニーズに基づき、産婦人科医などの女性医療従事者の数を増やし、ジェンダーに基づく暴力を減らすためのジェンダー意識向上活動が行われる等、様々なジェンダーニーズに応える取り組みが実施されました。

**2** 提言

州レファラル病院の保健医療サービスをさらに向上させるためには、増加する患者ニーズに対応できるよう、

州レファラルユニットを最適化し、保健省によって戦略的計画と運営計画が策定され、能力強化のための研修が継続して実施される必要があります。

**3** 教訓

本事業実施中、COVID-19 の感染拡大により、州レファラル病院では、患者が減少する等の影響を受けましたが、事業効果の持続性を確保するための体制構築に重点を置いて活動すると共に、日本人専門家が不在の間、現地専門家が州レファラル病院の戦略策定を支援し、品質管理活動のモニタリングを綿密に行う等の工夫により、その影響を早期に克服し、病院収入は2021年以降増加に転じました。事業形成時に実施機関カウンターパートと現地専門家の能力強化とオーナーシップ向上を事業デザインに組み込む重要性が確認されました。



病院の計画策定支援を目的とした、病院経営層対象の研修(2022年、マウエニ州レファラル病院)

事例紹介 **3** エルサルバドル 無償資金協力  
**広域防災システム整備計画**



内部評価実施部署 エルサルバドル事務所

● 供与限度額/実績額	4億円/4億円
● 交換公文締結	2012年5月2日
● 事業完了	2017年4月25日
● 実施機関	環境天然資源省(MARN)、総務省市民防災総局(DGPC)
● 上位目標	エルサルバドルにおける地震・津波の被害軽減に寄与する
● プロジェクト目標	エルサルバドルにおいて、地震・津波の観測機器、及び予警報システム機器を整備することにより、地震・津波防災能力の向上と予警報の早期伝達を図る
● 成果	1: 地震計システム、ブロードバンド観測システム、GPS 観測システム、潮位計測システム、津波監視カメラシステム、無線システム等の整備 2: 環境天然資源省及び中米大学(UCA)技術者対象研修の実施(データ収集・分析、地震計システム、GPS 観測システム、潮位計測システムトレーニング)

**1** 評価結果

エルサルバドルが位置する中米のメソアメリカ海溝周辺域は地震が多く発生する地域です。一方、地震計、潮位計、観測されたデータを伝送するシステム、通信機器が不足しており、地震や地震に伴う津波の観測と住民への予警報の強化が課題となっていました。本事業において地震・津波の観測機器や予警報システム機器を整備することにより、地震震度の観測精度が向上し、住民への地震情報伝達時間が10～20分から5～10分に短縮されました。JICA エルサルバドル事務所は、公共事業運輸省、教育省、サンサルバドル首都圏計画事務所、エルサルバドル大学、自治体などの関係機関の継続的な能力向上を目的として、日本や第三国でJICAが実施する地震・津波などの防災に関する各種研修に参加するよう調整を行いました。その結果、環境天然資源省の技術者は観測データから地震・津波に関する有益な防災情報を抽出、活用する技術を身につけ、その技術は事業完了後も維持されています。加えて、環境天然資源省の地震・津波のデータや情報は、ニカラグアで実施されたJICAによる「中米津波警報センター能力強化プロジェクト」(2016年～2019年)を通じて、中米地域の他の観測所と共有されています。また、仙台防災枠組で確立されたアプローチに従って、エルサルバドル国内の病院、道路、港湾、空港の建設など、主要な国家事業の設計にリスク軽減策の一環として提供される等、多様な場面で活用されています。

**2** 提言

環境天然資源省と総務省市民防災総局において、機材の定期点検と機材更新を含む維持管理計画を作成し、その計画に関する定期的な見直しを実施すること、適切な運営維持管理をするための職員の配置をすること、運営維持管理を担当する職員の研修や交代に関する計画を作成することが推奨されます。また、機材を管理する責任部署を地方自治体の内部で検討し、機材が持続的に使用されるように図ることも必要です。

**3** 教訓

機材選定にあたり、海洋の環境条件が考慮されていなかったため、事業完了7年後、沿岸部に設置された通信機器が空気中の多量の塩分により劣化していることが判明しました。機材供与を行う場所における気候条件を案件計画時に注意深く調査し、条件に耐えうる機材を調達し、機材に防錆剤を塗布するなどの対策を講じ、機材の維持管理計画を事業期間中に策定する必要があります。また、地方自治体再編によって運営維持管理の責任部署が変更となったため、案件計画時には、自治体の再編の可能性について精査し、その可能性がある場合には、機材の設置や運営維持管理の責任機関の変更に係る対応について実施機関と合意しておく必要があります。



本事業により調達された機材の点検を行う環境天然資源省技師と維持管理ユニットチーム(事後評価現地調査中に撮影)