

# JICA 2025

## 国際協力機構 事業評価年次報告書



Leading the world with trust

独立行政法人 国際協力機構  
2026年3月

評価
JR
26-01

# 国際協力機構 事業評価年次報告書 2025 — 目次

はじめに	P.01
構成ガイド/at a glance	P.02

## 第1章 事業評価の概要

■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 —

■外部事後評価の結果	P.11
■外部事後評価結果一覧	P.12
■インドネシア (円借款) 「インドネシア大学整備事業」	P.14
■インド (円借款) 「ヒマーチャル・プラデシュ州作物多様化推進事業」	P.16
■ソロモン (無償資金協力) 「ククム幹線道路改善計画」	P.18
■総合評価が低いとされた事業への対応	P.20

## 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 —

■内部事後評価の結果	P.21
■内部事後評価案件一覧	P.22
■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」	P.27
■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」	P.28

■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」	P.29
-------------------------------------	------

## 第4章 事業の質の向上に向けた取り組み

■人々のウェルビーイング (People's Well-being) 及び LNOB の事例紹介	P.30
■テーマ別評価 「ジェンダー案件の事業効果及び教訓に関する調査」	P.32
「タイ国第三国研修に関する合同評価」	P.34
■エビデンスの利活用に向けた取り組み ラオスにおける Wellness Art Initiative が患者・家族と医療従事者に与える影響	P.36
衛星データの活用	P.38

## 第5章 教訓活用

■教訓の導出と新規プロジェクトへの活用	P.40
■フィードバックと教訓活用	P.41
■教訓活用の事例紹介	P.42

## 第6章 その他の評価関連活動

■学会発表報告	P.43
■新興ドナーの評価能力向上に向けた知見共有の取り組み	P.44
■事業評価外部有識者委員会	P.46

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

現在の世界は長期の複合的危機の下にあります。気候変動による自然災害が頻発し、犠牲者が増加する一方で、感染症の脅威も依然として存在します。さらに、武力紛争や人道危機が相次ぎ、法の支配に基づく自由で開かれた国際秩序への挑戦が続いています。世界経済の動向と各国の内政は複雑に絡み合い、国際関係を大きく揺り動かしています。

国際協力なくしてこのような複合的危機に対処することはできません。また、国際秩序が揺れ動いている時だからこそ、JICAのビジョンである「信頼で世界をつなぐ」ための国際協力は一層求められています。

こうした複合的危機の時代において、JICAは多様なパートナーとの共創によって革新的な解決策をつくり出していきたいと考えています。

国際協力の重要な活動の一つが事業評価です。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。JICAは、国際協力の環境の変化や期待される役割に対応し、評価制度や手法開発に継続的に取り組んでいます。

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、人々の幸福度・満足度の向上、エンパワーメントや社会包摂をもたらした事業の成果について「人々のウェルビーイング (People's Well-Being)」や「誰ひとり取り残さない (Leave No One Behind)」の視点による評価を行い充実させました。これはJICAのミッションである人間の安全保障やSDGsの理念を実現させるための取り組みです。また、ジェンダー平等の促進を目的とした事業の効果及び教訓を題材とした「テーマ別評価」(総合的・横断的な分析)、エビデンスの利活用に取り組み、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。更に、タイとの南南協力における第三国研修の合同評価などを通じ、新興ドナーと被援助国、そして先進国ドナーとの間で知見の共有・深化による「知識の共創」にも取り組みました。

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。



2026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

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。



## 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。



フィードバ

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

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

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

## CAサイクルと 評価

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

Do  
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

2025年度の事業評価結果

- 事前評価 234 件
- 事後評価 132 件

	外部評価	内部評価	合計
技術協力	10 件	57 件	67 件
有償資金協力	42 件	0 件	42 件
無償資金協力	17 件	6 件	23 件
合計	69 件	63 件	132 件

※上記の数字は2026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。

# 第 1 章

## 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。

### Plan

#### 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。

#### 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.40 で紹介します。

1 2 億円未満の事業は、事業完了時に成果の確認を行っています。

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<sup>1</sup>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、業務主管部門等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。

Do

### 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。

## 成果確認段階 (事後評価)

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の実現したか等を、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。

Check

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」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。

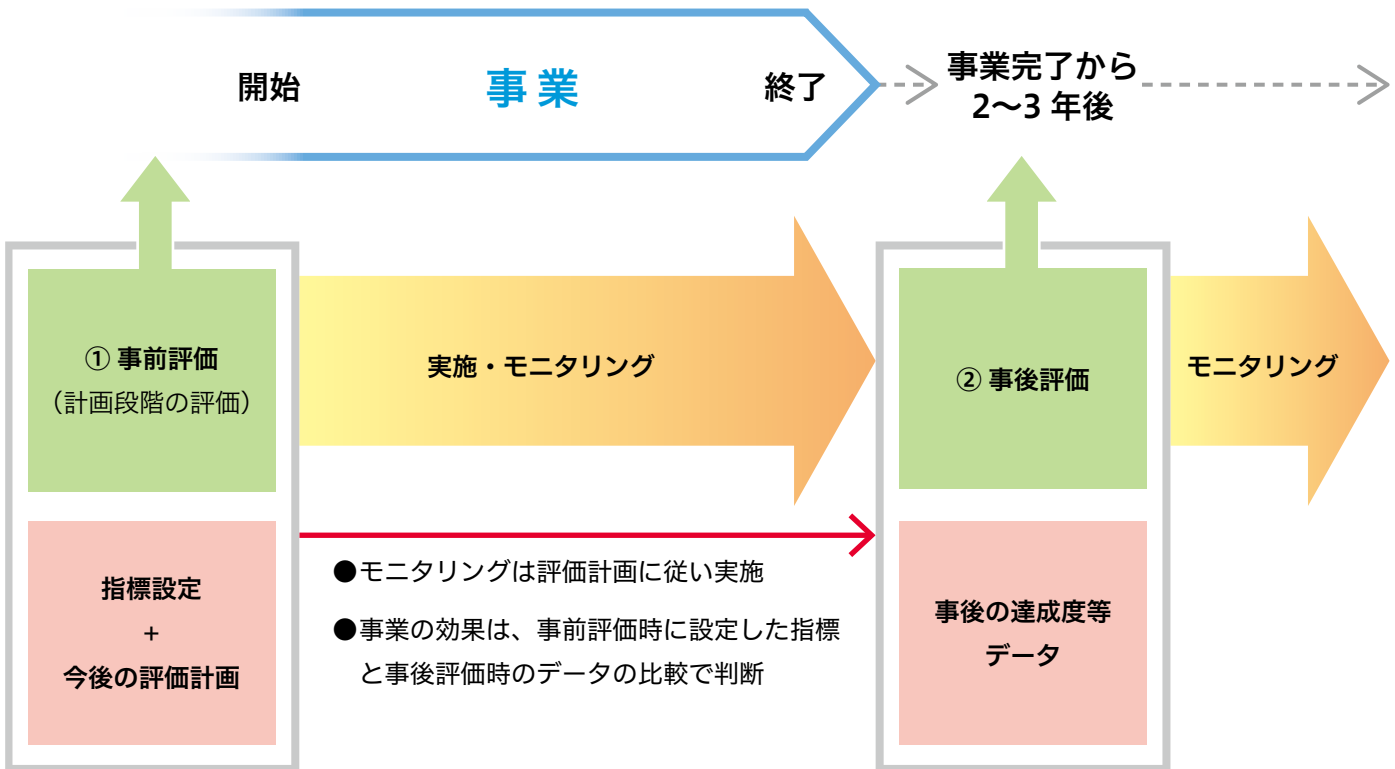
表：JICAの評価基準

基準名	定義
妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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）</li> <li>◆ 「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</li> <li>◆ 事業計画、アプローチのロジックの適切性</li> </ul>
整合性	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 日本政府・JICAの開発協力量針との整合性</li> <li>◆ 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</li> <li>◆ 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</li> </ul>
有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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）</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 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）</li> </ul>
効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 事業の投入計画や、事業期間・事業費の計画と実績の比較</li> </ul>
持続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 事業によって発現した効果の持続性を見通し</li> <li>◆ 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</li> </ul>

## 事前評価の実務

### ① 事前評価のフロー

業務主管部門は、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.11、事例紹介:P.14-19）。2025年度に評価結果が確定した69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.21、事例紹介:P.22-26）。

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。技術協力プロジェクトについては終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、①アウトカム発現状況のタイムリーな把握・適時の教訓導出、②有用なアプローチやグッドプラクティスなどの収集・蓄積、③実施中・新規案件への迅速なフィードバックを行うことによる事業の質の改善を目的とし、後述のとおり2026年度より事業完了時に評価を行う「完了時評価」を導入予定です。

## 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.38-40で紹介します。

## 技術協力プロジェクトの評価制度の見直し

### ～「完了時評価」の導入～

JICAでは、技術協力プロジェクト<sup>2</sup>の評価制度を見直し、2026年度から新たな仕組みを導入します。その中心となるのが「内部事後評価（完了時評価）」です。

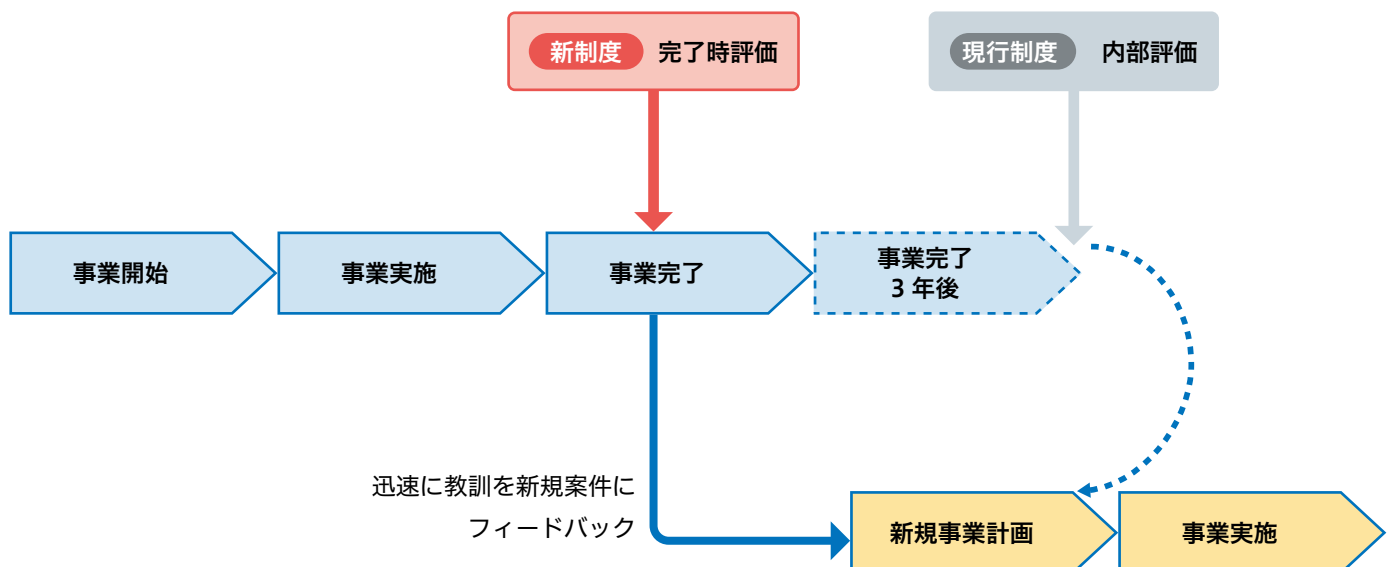
#### 制度改正の背景

従来、JICAの事業評価では、事業完了から原則3年後に技術協力プロジェクトの事後評価を実施してきました。評価はOECD-DACの国際的な基準に準拠した6つの評価基準（妥当性、整合性、有効性、インパクト、持続性、効率性）に基づき、外部評価者または在外事務所が実施し、結果はJICAのホームページで公開されます。

しかし、技術協力プロジェクトには「事業完了時点で一定の効果が発現する」という特徴があります。これまでの内部評価制度のように事業完了3年後の評価では、新規の事業形成や改善へのフィードバックが遅れ、評価により導出された教訓の活用が十分でないという課題がありました。

そこで、①アウトカム発現状況のタイムリーな把握・適時の教訓導出、②有用なアプローチやグッドプラクティスなどの収集・蓄積、③実施中・新規事業への迅速なフィードバックを行うことによる事業の質の改善を目的として、事業完了時に評価を行う「内部事後評価（完了時評価）」を2026年度から導入します。

この制度改善により、実施中・新規事業への迅速なフィードバックが可能となり、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が可能となります。



<sup>2</sup> 開発計画調査型技術協力及び地球規模課題対応国際科学技術協力プログラムも含まれます。

## 技術協力プロジェクトの評価制度の概要

技術協力プロジェクトについては事業完了3年後に実施している事後評価を、2026年度から順次、内部事後評価（完了時評価）に移行します。ただし、協力金額10億円以上の技術協力プロジェクトについては、内部事後評価（完了時評価）を実施済みであっても、事業完了3年後に外部評価者が評価を行う、外部事後評価の対象となります。

### 技術協力プロジェクトの事後評価

		事業終了時	事業完成3年後
協力金額	① 2億円未満	変更なし	対象外
	② 2-10億円未満	内部事後評価 (完了時評価)	原則実施せず*
	③ 10億円以上		外部事後評価

\* 案件の重要性等に鑑み、選択的な実施も可とする

### 内部事後評価（完了時評価）の概要

項目	内容
名称	内部事後評価（完了時評価） 英語名：Internal Ex-post Evaluation (Completion Evaluation)
実施時期	事業完了時点
評価方法	評価6基準に基づく評価（ただし、インパクト・持続性は見込み評価）
評価者	業務主管部門
対象案件	2026年4月以降に終了する協力金額2億円以上の技術協力プロジェクト

## 今後の取り組み

評価の質と実効性を一層高めるため、2026年度以降、内部事後評価（完了時評価）にかかわる事業関係者の方々やJICA内人材を対象とする評価研修の充実を図っていきます。JICAでは、評価を「事後確認」ととどめず、「次の協力をより良くするための知見創出」と位置づけ、これらの取り組みをより一層進めていきます。

## 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

### ■総合評価<sup>1</sup>

対象事業(評価件数ベース)は円借款が39件、無償資金協力(以下、無償)が17件、技術協力プロジェクト(以下、技プロ)が10件、海外投融資が3件の合計69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<sup>2</sup>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31件(52.5%)、Bが22件(37.3%)、Cが5件(8.5%)、Dが1件(1.7%)となりました。AとBを合わせた合計は全体の89.8%、CとDを合わせた合計が10.2%となりました<sup>3</sup>。

### ■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。また、「整合性」に関して、ネパールの緊急住宅復興に関する円借款ではJICA内外の事業と連携し計画時の想定を上回る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、「事業計画とアプローチ等の適切性」に関して、過去の類似案件からの教訓を生かし、維持管理コストと維持管理計画に配慮した資機材調達計画が計画されていたものの、具体的な活用方法・維持管理方法が十分に検討されず、調達した機材が活用しきれなかったこと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86%でした。計画以上の効果が発現した例として、COVID-19により大きな打撃を受けた小零細企業に対して緊急支援策として流動性資金を供給したトルコの円借款では、定量的指標の実績値が目標値を上回っていることに加え、当該事業を通じて当該国の産業・経済の持続的成長を下支えするものであったことが評価されました。他方、効果が限定的だった約14%の事業は、その要因として、当該事業の効果発現に影響する関連施設の整備が計画の変更や工事遅延等により当初計画どおりに完成しなかっ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66%を占めました。残りの約34%では、運営維持管理予算が十分確保されていないこと、実施機関職員の人材不足等の課題があり、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56%、効率性がやや低いと評価されたのは約37%でした。低いと評価された約7%では、人件費・資機材費の価格高騰、追加工事の発生、設計変更による期間延長等が要因として挙げられました。

JICAの事後評価では、「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」<sup>4</sup>の視点を導入し、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(P.30-31参照)。またノンスコア項目として「適応・貢献」<sup>5</sup>や「付加価値・創造価値」<sup>6</sup>を評価の視点として加えています。リベリアの無償案件<sup>7</sup>では、「適応・貢献」として、JICA関係者の積極的な関与が本事業の結果に大きく貢献したことを踏まえ、リベリア政府が道路の名称を「ソマリアドライブ」から「ジャパン・フリーウェイ」に改称するなど、JICAの貢献が高く評価されていること等が確認されました。また、ケニアの技術協力プロジェクト<sup>8</sup>では、「付加価値・創造価値」として、当該事業で行った郷土樹種の人工交配が世界初の試みであり、同国での郷土樹種の育種研究を大きく進展させたこと等が確認されました。

JICAでは今後もこうした事後評価結果からの気づきや学び、得られた教訓や提言を新規案件の形成や事業の事前評価において活用し、事業の改善に繋げていきます。

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 2025年度に外部事後評価を終了した69件のうち、総合評価のレーティングを付していない7件、総合評価を非公開としている海外投融資案件3件を除く59件。

3 2004年から2025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%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.30-31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 「モンロビア首都圏ソマリアドライブ復旧計画」「第二次モンロビア首都圏ソマリアドライブ復旧計画」

8 「気候変動への適応のための乾燥地耐性育種プロジェクト」及び「持続的森林管理のための能力開発プロジェクト」

## 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	インドネシア大学整備事業	3	3	3	3	A
	2	2	円	ジャワ幹線鉄道電化・複々線化事業（第1期）	3	3	1	4	B
	3	3	円	国有電力会社発電業務改善事業	2	3	NA <sup>※6</sup>	3	NA <sup>※6</sup>
	4	4	技	中部スラウェシ州復興計画策定及び実施支援プロジェクト	3	3	3	4	A
マレーシア	5	5	円	パハン・スランゴール導水事業	3	2	2	4	B
	6	6	円	パハン・セラングール導水事業（E/S）					
	7	7	円	マレーシア日本国際工科院整備事業	4	3	3	3	A
8	8	(技)	マレーシア日本国際工科院整備【円借款附帯プロジェクト】						
9	9	(技)	マレーシア日本国際工科院強化プロジェクト						
フィリピン	10	10	円	アグリビジネス振興・平和構築・経済成長促進事業	3	3	4	3	A
	11	11	(技)	アグリビジネス振興・金融アクセス強化プロジェクト（フェーズ1）					
	12	12	(技)	アグリビジネス振興・金融アクセス強化プロジェクト（フェーズ2）【有償勘定技術支援】					
	13	13	円	新ボホール空港建設及び持続可能型環境保全事業	3	3	2	3	A
	14	14	円	新ボホール空港建設及び持続可能型環境保全事業（第二期）					
15	15	(技)	新ボホール空港建設に係る持続可能型環境保全プロジェクト【有償勘定技術支援】						
9	16	円	ミンダナオ持続的農地改革・農業開発事業	3	3	2	2	B	
10	17	円	新型コロナウイルス感染症危機対応緊急支援借款（フェーズ2）	3	3	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>	
タイ	11	18	円	新型コロナウイルス感染症危機対応緊急支援借款	3	4	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>
カンボジア	12	19	無	第四次プノンベン洪水防御・排水改善計画	3	3	3	2	B
	13	20	海	コンボンチュナン太陽光発電事業	—	—	—	—	— <sup>※7</sup>
ラオス	14	21	円	ビエンチャン国際空港ターミナル拡張事業	3	3	3	3	A
	15	22	無	セタティラート病院及びチャンパスック県病院整備計画	3	3	2	2	B
	16	23	技	森林減少抑制のための参加型土地・森林管理プロジェクト	4	3	3	2	B
	24	24	技	持続可能な森林管理及び REDD+ 支援プロジェクト					
東ティモール	17	25	円	国道1号線整備事業	3	3	1	3	B
	18	26	技	持続可能な天然資源管理能力向上プロジェクト	4	3	3	2	B
	27	27	技	持続可能な天然資源管理能力向上プロジェクト フェーズII					
ベトナム	28	28	円	タイビン火力発電所及び送電線建設事業（I）	3	3	3	4	A
	29	29	円	タイビン火力発電所及び送電線建設事業（II）					
	30	30	円	タイビン火力発電所及び送電線建設事業（III）					
	31	31	円	タイビン火力発電所及び送電線建設事業（IV）					
	32	32	円	ホアラックハイテクパーク・インフラ建設事業（E/S）	3	2	3	3	B
	33	33	円	ホアラック科学技術都市振興事業（I）					
	34	34	円	ホアラック科学技術都市振興事業（II）					
21	35	無	ハイフォン市アンズオン浄水場改善計画	3	3	2	4	A	
フィジー	22	36	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 <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>
	37	37	円	新型コロナウイルス感染症危機対応緊急支援借款（フェーズ2）					
パプアニューギニア	23	38	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	2	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>
ソロモン	24	39	無	ククム幹線道路改善計画	3	2	3	2	C
中華人民共和国	25	40	技	環境にやさしい社会構築プロジェクト	3	3	3	4	A
	41	41	技	循環型経済推進プロジェクト					
モンゴル	26	42	円	ウランバートル第4火力発電所効率化事業	3	3	4	3	A
アゼルバイジャン	27	43	円	地方都市上下水道整備事業	3	3	1	3	B
タジキスタン	28	44	無	ハトロン州ピアンジ県給水改善計画	3	3	3	4	A
	45	45	無	第二次ハトロン州ピアンジ県給水改善計画					
ウズベキスタン	29	46	技	ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト	3	3	3	3	A
	47	47	技	ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト					
ブータン	30	48	円	地方電化事業（フェーズ2）	3	3	3	3	A
バングラデシュ	31	49	円	バングラデシュ北部総合開発事業	3	3	2	3	A
	50	50	(技)	地方都市行政能力強化プロジェクト【有償勘定技術支援】					
	32	51	無	沿岸部及び内陸水域における救助能力強化計画					

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	33	52	円	新型コロナウイルス感染症危機対応緊急支援借款	3	3	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>
	34	53	円	西ベンガル州森林・生物多様性保全事業	3	3	3	3	A
	35	54	円	ヒマーチャル・ブラデシュ州作物多様化推進事業	3	3	3	2	B
		55	(技)	ヒマーチャル・ブラデシュ州作物多様化推進プロジェクト					
		56	(技)	ヒマーチャル・ブラデシュ州作物多様化推進プロジェクト (フェーズ2)					
	36	57	無	ヴァラナシ国際協力・コンベンションセンター建設計画	3	3	3	3	A
		58	無	第二次ヴァラナシ国際協力・コンベンションセンター建設計画					
	37	59	海	中小零細事業者支援事業	—	—	—	—	— <sup>※7</sup>
38	60	海	低所得者向け住宅普及支援事業	—	—	—	—	— <sup>※7</sup>	
ネパール	39	61	円	緊急住宅復興事業	4	3	4	4	A
パキスタン	40	62	円	全国基幹送電網拡充事業	3	3	2	4	A
	41	63	無	カラチ気象観測用レーダー設置計画	3	3	2	3	A
キューバ	42	64	無	主要病院における医療サービス向上のための医療機材整備計画	3	3	2	2	B
エルサルバドル	43	65	技	公共インフラ強化のための気候変動・リスク管理戦略局支援プロジェクト	3	3	3	2	B
		66	技	公共インフラ強化のための気候変動・リスク管理戦略局支援プロジェクト フェーズ2					
ブラジル	44	67	円	サンパウロ州無収水対策事業	3	3	2	4	A
ペルー	45	68	円	リマ首都圏北部上下水道最適化事業 (II)	3	3	2	3	A
	69	(技)	リマ上下水道公社無収水管理能力強化プロジェクト						
ケニア	46	70	円	オルカリアーレススーキスム送電線建設事業	3	2	1	3	D
	47	71	円	モンバサ港開発事業フェーズ2	3	3	3	3	A
	48	72	技	気候変動への適応のための乾燥地耐性育種プロジェクト	3	3	3	2	B
73		技	持続的森林管理のための能力開発プロジェクト						
リベリア	49	74	無	モンロビア首都圏ソマリアドライブ復旧計画	3	3	3	2	B
	75	無	第二次モンロビア首都圏ソマリアドライブ復旧計画						
マラウイ	50	76	無	テザニ水力発電所増設計画	3	2	2	3	C
ウガンダ	51	77	無	北部ウガンダ地域中核病院改善計画	3	3	3	2	B
	52	78	技	保健インフラマネジメントを通じた保健サービス強化プロジェクト	3	3	3	2	B
		79	技	保健インフラマネジメントを通じた保健サービス強化プロジェクトフェーズ2					
タンザニア	53	80	円	小規模灌漑開発事業	3	2	2	2	C
	54	81	無	第二次ニューバガモヨ道路拡幅計画	3	3	3	3	A
	55	82	技	品質・生産性向上 (カイゼン) による製造業企業強化プロジェクト	3	3	2	2	B
		83	技	品質・生産性向上 (カイゼン) による製造業企業強化プロジェクト フェーズ2					
ブルキナファソ	56	84	無	ワガドゥグ東南部タンソババイパス道路改善計画	3	2	2	2	C
	57	85	無	中学校校舎建設計画	3	3	3	2	B
モザンビーク	58	86	無	送電網緊急改修計画	3	3	4	2	B
コンゴ民主共和国	59	87	無	キンシャサ市道路維持管理機材整備計画	3	3	3	3	A
イラク	60	88	円	クルド地域上水道整備事業	3	3	2	2	B
	89	円	クルド地域上水道整備事業 (第二期)						
ヨルダン	61	90	円	新型コロナウイルス感染症危機対応緊急支援借款	3	4	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>	NA <sup>※6</sup>
エジプト	62	91	技	大エジプト博物館保存修復センタープロジェクト (フェーズI)	3	3	2	2	B
	92	技	大エジプト博物館保存修復センタープロジェクト (フェーズII)						
モロッコ	63	93	円	地方給水事業 (III)	3	3	2	3	A
	64	94	円	フェズ・メクネス地域上水道整備事業	3	3	3	3	A
チュニジア	65	95	円	ジェンドゥーバ地方給水事業	3	3	2	3	A
トルコ	66	96	円	チョルフ川流域保全事業	3	3	4	4	A
	67	97	円	小零細企業迅速支援事業	3	4	2	3	A
	68	98	円	地方自治体下水道整備事業	3	3	2	3	A
ボスニア・ヘルツェゴビナ	69	99	円	ウグレヴィック火力発電所排煙脱硫装置建設事業	3	2	2	3	C

※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」はサブレー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。

レーティング  
総合

A

有効性・インパクト 3  
妥当性・整合性 3  
効率性 3  
持続性 3

## 事例紹介 A インドネシア 円借款

## インドネシア大学整備事業

教育・研究・医療サービスの統合的な運営や学際的な連携による持続可能な高等教育・保健医療のモデルケース構築への貢献

外部評価者 三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社 島村真澄



● 承諾額／実行額 (円借款)	146億4,100万円／141億7,900万円
● 借款契約調印(円借款)	2008年3月
● 借款契約条件(円借款)	金利：本体部分1.4%、コンサルタント部分0.01% 返済：30年(うち据置10年) 調達条件：一般アンタイト
● 貸付完了(円借款)	2018年9月
● 実施機関	高等教育科学技術省高等教育総局
● 上位目標	地方大学との連携強化を通じてインドネシアの医療サービスの質の向上に寄与する
● プロジェクト目標	インドネシア大学の医学系の教育の拡充及び研究活動の強化を図る
● 成果	インドネシア大学の医学部、歯学部、看護学部、公衆衛生学部、薬学部からなる医学関係学部及び大学付属病院を整備する

## 事業実施による効果 (有効性・インパクト)

本事業により、インドネシア大学の医学系5学部が共有できる教室や実験室、事務室等の施設が整備され、学部を越えて学生や教員が協力・連携し合う環境が整った。これにより、学部間の協働や実践的な学びが進み、学生・教員の能力や研究の質も向上した。また、整備された大学付属病院などの活用で臨床研修も強化され、卒業生による保健医療サービスの質も向上している。さらに地方大学との連携や支援を通じ、地方の保健医療人材や教育機関の質向上にも貢献している。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

本事業は、インドネシア政府の保健医療人材の拡充や教育・研究の質向上を目指す政策と合致し、医師不足や人材の偏在といった開発ニーズにも対応している。また、過去の教訓を活かし、大学の自主性を尊重した学部及び大学付属病院の運営・維持管理体制を整備し、障がい者や高齢者への配慮も行われた。さらに、世界銀行の事業と連携し、医療従事者の教育の質向上や認定制度の

強化などで具体的な相乗効果が確認されており、外的整合性も認められる。よって、妥当性・整合性は高い。

## 効率性

本事業で整備された大学及び大学付属病院の延床面積は計画より大幅に増加したが、スコープの追加は妥当であった。事業費は計画内に収まった(計画比86%)。事業期間は計画を上回ったが(計画比130%)、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

本事業の運営・維持管理面に関し、政策・制度、技術、環境社会配慮、リスク対応には問題はみられない。予算制約で一部未利用の施設や機材もあるが、優先順位をつけて運営のコアとなる部分にリソースを配分し、全体として適切に管理されている。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。大学には、校舎外壁の修復や統合研究ラボの活用を、大学付属病院に

は故障機器の修復や民間との連携による空きフロアの活用・新サービスの導入を提言する。本事業でインドネシア初の免震機能（地震対策）を備えた大学付属病院が整備され、教育・研究・医療サービスを統合したモデル病院へと発展した。本事業から得られた教訓として、相手国や他ドナーの動向を踏まえた戦略的計画が重要であり、教育・研究・医療サービスの一体運営、学際的連携、データ活用、政策提言力の強化が持続可能な高等教育・医療のモデルケース構築の鍵となることが挙げられる。



インドネシア大学保健科学部の入口



大学付属病院の外観



大学付属病院の外来患者受付



インドネシア大学の総合看護実習室

### 本事業の運用・効果指標の目標と実績

指標*3	基準値	実績値						
	2007年*1	2018年 事業完成 2年後	2019年 事業完成 1年後	2020年 事業完成 2年後	2021年 事業完成 3年後	2022年 事業完成 4年後	2023年 事業完成 5年後	2024年 事業完成 6年後
① 学生一人当たりの面積 (㎡)	医：8.45	14.40	10.00	9.98	10.01	9.93	9.85	9.94
	歯：9.61	17.33	15.52	15.25	15.27	15.01	14.63	14.41
	看：4.42	7.77	13.86	13.91	14.02	14.67	14.65	14.23
	公：6.00	8.70	22.09	21.64	21.76	21.07	21.34	20.31
	薬：—	—	9.97	9.54	9.35	9.17	8.97	9.26
② 学生の成績平均点 (GPA) (ポイント)	医：3.26	3.50	3.54	3.60	3.64	3.63	3.64	3.63
	歯：3.00	3.75	3.42	3.45	3.54	3.63	3.73	3.75
	看：3.01	3.50	3.35	3.37	3.46	3.52	3.55	3.62
	公：3.26	3.50	3.64	3.63	3.66	3.71	3.70	3.73
	薬：—	—	3.37	3.32	3.39	3.42	3.48	3.46
③ 国家認証機関 (BAN-PT) による評価 (基準値は 2002 年評価時のもの)	医：A	A	A	A	A	A	A	A
	歯：A	A	A	A	A	A	A	A
	看：B	A	A	A	A	A	A*2	A*2
	公：B	A	A	A	A	A	A	A
	薬：—	—	A	excellent	excellent	excellent	excellent	excellent
④ 教員による年間研究論文の数	医：233	466	745	878	965	1048	1021	1141
	歯：23	45	111	113	119	121	107	92
	看：12	24	392	310	383	330	392	374
	公：42	50	65	105	22	96	57	47
	薬：—	—	54	82	33	62	47	55
⑤ 大学付属病院の 1 日の平均外来患者数	—	700	NA	182	284	483	686	872

出所：目標値は事前評価表、実績値は実施機関・インドネシア大学保健科学部・大学付属病院提供資料

\*1 医 = 医学部、歯 = 歯学部、看 = 看護学部、公 = 公衆衛生学部、薬 = 薬学部を示す。薬学部は事業開始後に、医学部、歯学部、看護学部、公衆衛生学部からなる保健科学部に統合されたため、計画時点では支援対象外であり、基準値・目標値は設定されていない。実績値のみ参考データとして記載した

\*2 ドイツに本拠を置く認定機関 AHPGS (Accreditation Agency in Health and Social Sciences) による認定を取得

\*3 紙面サイズの制約により、代表的な指標を抜粋して掲載

### 評価のポイント：インドネシア初の免震機能付き大学付属病院整備による保健医療インフラの安全性向上

本事業では、インドネシアで初めて免震機能を備えた大学付属病院が整備され、地震が多発する同国の保健医療インフラにさらなる安全性と安心感をもたらした。2022年11月に西ジャワ州で発生したマグニチュード5.6の地震の際も、ジャカルタやデポックで大きな揺れがあったが、同付属病院では被害は報告されなかった。免震技術の導入は、地震国である日本が長年培ってきた知見と技術力を活用して実現したものであり、日本独自の付加価値を提供するとともに、今後のインドネシアの保健医療施設の安全性や災害対応力の向上が行われるうえでのモデルケースとして貢献することが期待される。

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	3
持続性	2

事例紹介 B インド 円借款／技術協カプロジェクト

円借款：ヒマーチャル・プラデシュ州作物多様化推進事業  
技プロ1・技プロ2：ヒマーチャル・プラデシュ州作物多様化推進プロジェクト（フェーズ1）（フェーズ2）

インド北部の山岳州での作物多様化の推進が、農民の所得やウェルビーイングの向上に貢献

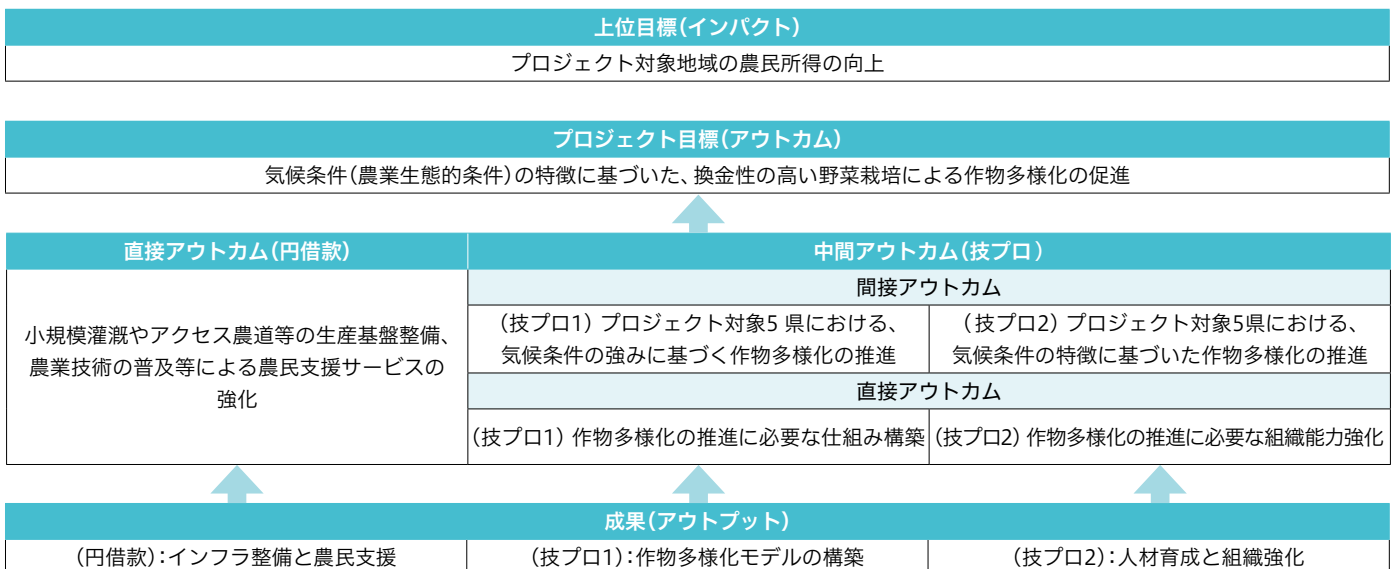
外部評価者 OPMAC 株式会社 持田智男 大曾根香織



本事業では、換金性の高い野菜栽培による作物多様化を促進するため、円借款を通じた灌漑施設や農道の整備に加え、技術協カを通じて現地農業局や農家を中心とした維持管理の仕組みの構築、農作物の栽培および販売に関する技術指導を実施した。これにより、山岳地特有の気候条件を活かした作物栽培の推進を図った。本事後評価では、これら3事業の取り組みによる成果の把握を試みた。

円借款：ヒマーチャル・プラデシュ州作物多様化推進事業	
● 承諾額／実行額(円借款)	50億100万円／45億5,700万円
● 借款契約調印(円借款)	2011年2月
● 借款契約条件(円借款)	金利：1.4%（コンサルタントは0.01%） 返済：30年（うち据置10年） 調達条件：一般アンタイト
● 貸付完了(円借款)	2021年5月
● 実施機関	ヒマーチャル州政府農業局（Department of Agriculture）
技プロ1：ヒマーチャル・プラデシュ州作物多様化推進プロジェクト（フェーズ1）	
● 事業費（日本側）	6億3,300万円
● 事業期間	2011年3月～2016年3月
● 専門家派遣人数	短期：30人
技プロ2：ヒマーチャル・プラデシュ州作物多様化推進プロジェクト（フェーズ2）	
● 事業費（日本側）	7億2,000万円
● 事業期間	2017年2月～2022年11月
● 専門家派遣人数	短期：7人

3事業の取り組みによる効果発現の流れ



## 事業実施による効果（有効性・インパクト）

作物多様化が推進された結果、計画を上回る成果（受益面積・農家数増加、所得向上等）が確認された。定性調査では、気候条件に適した優良品種の導入や、多様な野菜の栽培・販売状況が明らかになった。多様な作物の生産量増加や所得向上、生活環境の改善といった変化が、農業従事者の仕事満足度を高めていた。さらに、女性を対象にした自助グループの活動により、女性の地域社会での役割や信頼が拡大し、心理的安全性や生活満足度といったウェルビーイングの向上に大きく貢献した。よって有効性・インパクトは高い。

## 妥当性・整合性

本事業は、インド北部の山岳州にて、小規模農家を対象に、灌漑施設や農道等の生産基盤等の整備と農民支援サービスを提供するとともに、換金性の高い野菜栽培を対象とした作物多様化の仕組み作りなどを行った。州政府の農業政策や開発ニーズ、日本の援助方針と高い整合性を持ち、計画・アプローチも適切に設計された。現地の自然・地理的条件やジェンダー、公平性にも配慮し、他事業との連携も試みられた。全体として妥当性・整合性は高い。

## 効率性

円借款はインフラ整備と農民支援、技術協力プロジェクトは作物多様化モデルの構築と人材育成・組織強化を実施した。事業期間は計画を上回った（145%）ものの、事業費は計画内に収まった（87%）ことから、本事業の効率性は高い。

## 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*2	(C)/(B)×100 (%)
	2010年	2021年 事業完成 3年後*1	2020/21年	
	(A)	(B)	(C)	
受益面積 (ha)	2,183	3,712	4,671	125.8
野菜類作付面積 (ha) 雨期	110	1,410	1,391	98.7
野菜類作付面積 (ha) 乾期	170	1,820	1,878	103.2
受益農家数 (戸)	—	4,320	15,693	363.3

出所：JICA提供資料、事業完了報告書

\*1 目標値 (B) は審査時に設定した、事業完成3年後 (2021年) の計画値である。

\*2 実績値 (C) は、事業完了報告書に記載された値。事業完成年は2021年。

## 持続性

受益農民主体の水利組合を組成し研修や資機材供与を行ったが、一部地域で施設管理が徹底されておらず、農業局による施設の定期モニタリングと支援ニーズの把握が必要である。組織・体制、技術、財務面で一部問題があり、改善・解決の見通しが低く、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、施設管理が不十分な地域もあることから、実施機関には整備された小規模灌漑施設等の持続可能な運用・維持管理支援とプロジェクト管理ユニット (PMU) への農業局職員の配置を提言した。JICA には、水利組合を支援するための農業局の役割と責任の明確化とモニタリング等の実施可能な体制の整備について、農業局との調整を図ることを提言した。また、本提言を踏まえ、事業対象地域内の農家が必ずしも同質的ではないため、個別農家経営の視点に立った作物多様化支援の必要性について教訓を導出した。



揚水灌漑地区の様子 (ハミルプール県)



小規模農家の耕起作業・農業機械の活用の様子 (マンディ県)



事業を通じて農業に参画した女性と大きく立派に育った玉ねぎ (カングラ県)

## 評価のポイント：技術協力プロジェクトと円借款事業の連携

技術協力プロジェクトでは、円借款のプロジェクト管理ユニット (PMU) に所属する中核普及員などをターゲット・グループとし、作物多様化モデルの構築と普及のための人材育成・組織強化が実施され、円借款事業では、ヒマーチャル・プラデシュ州の5県を対象に小規模灌漑施設等の生産基盤整備と農民支援サービスの強化が進められた。換金性の高い野菜栽培による作物多様化の推進にあたり、資金協力和技術協力の相互補完的なアプローチがとられた。

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	3
持続性	2

事例紹介 C ソロモン 無償資金協力

## ククム幹線道路改善計画

主要幹線道路改修により、交通・物流改善と防災強化に貢献

外部評価者 フォーティエンスコンサルティング株式会社 友繁孝亮



● 供与限度額／実績額 (無償)	32億7,700万円／32億5,000万円
● 交換公文締結(無償)	(詳細設計) 2014年12月、(本体工事) 2015年5月
● 事業完了(無償)	2018年11月
● 実施機関	インフラ開発省 (Ministry of Infrastructure Development : MID)
● 上位目標	災害復旧・防災及び物流改善に寄与する
● プロジェクト目標	渋滞の緩和及び交通の安全性強化等を図る
● 成果	ソロモン諸島の主要道路であるククム幹線道路において既存橋梁及び道路のハード面の改善と道路施設運用管理向上によるソフト面(安全性・利便性)の改善を行う

### 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、首都ホニアラ市での交通の安全性・利便性は向上し、交通事故件数は減少した。交通渋滞長は短縮され、ピーク時以外については渋滞が大幅に改善されたものの、本事業対象及び隣接する道路区間において設定された2つの指標(交通渋滞長及び平均走行速度)は目標値を達成できなかった。幹線道路の改修に加えて、暴風雨により流出や損傷した橋が復旧され、災害に強い施設が整備された。降雨時の円滑な交通確保についても道路冠水の度合いや冠水後の回復の速さに改善が見られたが、雨天時は未だに冠水し、円滑な交通確保の妨げになっていることが確認された。以上を踏まえ、有効性・インパクトはやや低い。

### 妥当性・整合性

本事業は計画時及び事後評価時の両時点において、道路インフラの改善の重要性を掲げるソロモン政府の開発政策に合致しているほか、ホニアラ市中心部とホニアラ国際空港を結ぶ4車線からなる唯一の幹線道路を支援対象としており、ソロモンの開発ニーズにも合致している。また、2014年4月に暴風雨により旧マタニコ橋が流出、新マタニコ橋は損傷を受けたため、架け替え含む災害に強い橋の整備が必要であった。重点分野として社会・経済インフラの整備・維持管理を含む脆弱性の克服を掲げる日本の開発協力方針とも合致していた

ことが確認された。以上より、本事業の妥当性・整合性は高い。

### 効率性

概ね計画どおりに整備された。事業費・事業期間とも計画を少し上回った(事業費については、日本側は計画内に収まったが、ソロモン側が計画を上回り、全体では計画を少し上回った)。対計画比各112%・120%で、効率性は高い。

### 持続性

側溝や排水路の清掃頻度の不足により雨天時の道路冠水が起こっているが、改善に向けた予算確保のための財務省との調整はついていない。また、渋滞解消策の



改修した道路と改良したラウンドアバウト

一環としてバスベいの改良を行った中央市場前では、バスベいを管理する人員不足が交通渋滞を解決できない要因の一つとなっている。これら財務面及び運営・維持管理状況の一部に問題があり、改善・解決の見通しが低い場合、持続性はやや低い。

### 結論と教訓・提言

側溝や排水路の清掃の頻度を上げるため、MID は早急に予算を確保することが求められる。また、ホニアラ市役所とも連携の上、ゴミのポイ捨てをなくすための啓発活動等を行うことが重要である。さらには、JICA「ソロモン国ホニアラ都市交通管理能力向上アドバイザー業務」と連携し、乗客待ちのバスで溢れかえる中央市場前のバスベいの現状に対する改善方策を検討し、対策を講じていくことが重要である。



改修したクム幹線道路及び設置したバスベイ



拡幅した新マタニコ橋（奥側が拡幅した2車線）

### 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						
	2014年	2021年*1 事業完成 3年後	2019年 事業完成 1年後	2020年 事業完成 2年後	2021年 事業完成 3年後	2022年 事業完成 4年後	2023年 事業完成 5年後	2024年 事業完成 6年後	2025年*2 事業完成 7年後
① 交通渋滞長 (m) (市役所前ラウンドアバウトから空港側への交通量ピーク時 (8:00 ~ 9:30))	1,500	300	500	500	200	800	1,400	1,400	1,200
② 平均走行速度 (km/h) (ブラ交差点からホットブレード交差点まで 3.2km 間の交通量ピーク時 (8:00 ~ 9:30))	20	31	25	25	35	20	10	10	15

出所：実施機関

\*1 計画時点で目標年として設定した2021年はCOVID-19による移動制限の影響を受け、交通量が減少した年である。そのため、移動制限解除後の2022年以降の実績値と比較し、評価を行った。

\*2 2025年の値は事後評価時点(2025年6月の現地渡航時点)の値。

### ホニアラ市の交通事故件数

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
交通事故件数 (件)	328	378	406	119*1	NA*2	295	223	NA*2	87	119	138

出所：国家警察提供データ

\*1 2017年については1月から5月のみのデータ。

\*2 2018年及び2021年はデータなし。

### 評価のポイント：周辺環境の変化を見据えた指標設定の重要性

本事業で改修した幹線道路は、首都ホニアラ市の社会経済活動にとって重要なインフラ施設であり、交通の安全性・利便性及び物流の改善に繋がった。一方で、設定された2つの指標は目標値を達成することができなかった。改修した幹線道路の周辺環境の変化の影響が要因の一つであり、また、近年の自動車数の増加も影響していると思われる。結果的に、これらの影響もあり、全ての効果指標で目標値を達成することができなかった。したがって、計画時に効果指標の目標値を設定する際には、事業が支援対象とする道路区間の周辺環境の変化の影響も予測・検討し、同影響も考慮した目標値を設定することが望まれる。

## 総合評価が低いとされた事業への対応

事後評価で得られた提言や教訓は、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活用されています。外部評価 69 件の内、総合評価が低いと判断された 1 件について、評価結果の概要と今後の対応策について紹介します。

レーティング

総合

D

有効性・インパクト	2
妥当性・整合性	3
効率性	1
持続性	3

ケニア 円借款

### 「オルカリアーレススーキスム送電線建設事業」



#### ■ 評価結果概要と問題点

本事業は、ケニアにおいて、オルカリアーレススーキスム間の送電線建設及び変電所の拡張を行うことにより、安定した電力供給の実現を通じた投資環境及び生活環境の改善に加えて、再生可能エネルギー送電及び送電効率の改善を通じた地球環境負荷の軽減を目指しました。

事業の結果、最終需要地での安定した電力供給及び再生可能エネルギーの活用促進による火力発電所の稼働率低下といった効果が確認されました。また、新設の変電所では年間事故停電時間や停電回数といった指標が目標を達成したことに加えて、送電線の昇圧や複線化によって送電損失率の指標は目標を上回って改善しました。電化が進んだ地域では、理髪店等の小規模ビジネスが生まれ、夜間営業の拡大や防犯灯の設置により治安改善も確認されたほか、停電頻度や時間の減少が、機械故障の抑制や食品廃棄量の削減につながったことも確認されました。

一方、当初計画の 220kV から 400kV への送電電圧の仕様変更対応に加え、別途ケニア政府が計画していたレスースト口間の送電線建設事業の中断による設計変更等も生じた結果、工事期間が大幅に計画を上回り、また、住民移転計画 (Resettlement Action Plan、以下「RAP」) に関する補償費の増大により事業費も計画を上回ったため、効率性は低いと評価されました。

また、本事後評価時点において、上記のレスースト口間の送電線建設事業やメネンガイ地域における地熱発電事業は未完成であるため、計画された送電経路及び規模での運用に至らず、設備稼働率や送電端電力量の指標は目標を下回りました。また、ケニアを含むナイル川流域諸国は、「東アフリカパワープール<sup>1</sup>」により流域周辺国を連系する電力プールの整備を計画しており、本事業のオルカリアーレスス間の送電線は、ウガンダーケニア間の国際電力融通への貢献が期待されましたが、計画通りの運用に至っておらず実現していません。以上より、有効性・インパクトはやや低いと判断されました。

他事業の影響により事業効果が一部計画通りに発現し

なかったことに加え、効率性も低いと評価されたことから、総合評価は低いと判断されました。

#### ■ 提言・教訓

本事業では、設計変更等により増大した RAP に関する補償費の支払いが長期化し、本事後評価時点で補償費が未受領の世帯が依然として存在します。本事業の実施機関であるケニア送電公社 (KETRACO) は、2030 年までに補償費の支払いを完了させる計画ですが、ケニア政府は同計画に沿った予算措置を優先し、補償を着実に進める必要があります。また、本事業の成果を地域経済発展や国際電力融通の実現に十分に結びつけるために、KETRACO に対して、ケニア電力公社 (KPLC) と協力し、キスム経済特区の開発計画と整合した送配電計画を策定・実施するとともに、中断している他事業の再開及び完了を図ることが提言されました。

教訓としては、本事業が送電電圧の仕様変更により費用や工期が増加したことを受け、仕様変更の妥当性だけでなく実施機関の実施能力を見極め、必要な支援措置を組み込むこと、事業内容変更時は運用・効果指標の見直しと他事業の影響を受けにくい目標設定の必要性が挙げられました。

#### ■ 今後の業務主管部門の対応

KETRACO に対して RAP に関する補償費の支払いが完了するまで定期的に支払状況の報告を求めるとともに、ケニア政府に対して、支払完了に向けた優先的な予算措置を求めます。また、他事業の中断により、本事業で整備された送電線、及び変電設備が計画された規模で運用されていない状況を踏まえ、KETRACO、及び KPLC による将来的な送配電計画の策定・見直しをフォローします。また、本事業の成果が、ケニア西部の電力アクセス改善、及び「東アフリカパワープール」の実現に十分に結びつくように働きかけを継続していきます。特に KETRACO に対してレスースト口間の送電線建設事業の事業再開・竣工に向けた計画の明確化を促します。

<sup>1</sup> 2005年に設立された、東アフリカ地域の国々が電力系統を相互接続し、電力の融通・取引を促進するための広域電力協力枠組み。ケニアを含む13カ国が加盟している(2026年1月現在)。

# 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。

**ウズベキスタン**  
(技・一体) コンバインドサイクルガスタービントレーニングセンター強化プロジェクト/  
コンバインドサイクル発電運用保守トレーニングセンター整備プロジェクト

**キルギス**  
(技) 税務局人材育成システム向上プロジェクト

**ジョージア**  
(無) 太陽光を活用したクリーンエネルギー導入計画

**ラオス**  
(技) 電力システムマスタープラン策定プロジェクト

**タイ**  
(技) 未来型都市持続性推進プロジェクト

**マレーシア**  
(技) 微細藻類の大量培養技術の確立による持続可能な  
熱帯水産資源生産システムの構築プロジェクト

**インドネシア**  
(技) 統合バイオリファイナリー研究拠点構築プロジェクト  
(技) 航空安全政策向上プロジェクト

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 2025年度に評価が確定した案件63件を掲載。

## 東南アジア・大洋州、東・中央アジア、南アジア

### モンゴル

(技) 社会保険実施能力強化プロジェクト

### ネパール

(技・一体) 地方都市における水道事業強化プロジェクト/地方都市における水道事業強化プロジェクト・フェーズ2

### ベトナム

(技) 被害者支援及びカウンセリングのための人身取引対策ホットライン運営強化プロジェクト  
(技) 2020年を目標とする法・司法改革支援プロジェクト  
(技) 新卒看護師のための臨床研修制度強化プロジェクト  
(技) 化学物質管理強化プロジェクト  
(技) 診療報酬及び保険適用診療サービスパッケージ改善プロジェクト  
(技) ベトナム在来ブタ資源の遺伝子バンクの設立と多様性維持が可能な持続的生産システムの構築プロジェクト  
(技) 下水道計画・実施能力強化支援技術協力プロジェクト

### フィリピン

(技) 洪水予警報の統合データ管理能力強化プロジェクト  
(技) 道路・橋梁の建設・維持管理に係る品質管理向上プロジェクトフェーズ3

### カンボジア

(技) 産業界のニーズに応えるための職業訓練の質向上プロジェクト  
(技) ビジネスを志向したモデル農協構築プロジェクト  
(技) 租税総局能力強化プロジェクト

### パプアニューギニア

(技) 生物多様性保全のためのPNG保護区政策強化プロジェクト

### 東ティモール

(技・一体) 道路維持管理水準向上プロジェクト/道路施工技术能力向上プロジェクト

### サモア

(無) 太平洋気候変動センター建設計画

## アフリカ、中東・欧州

### 欧州地域 / セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ

(技・一体・広域) 西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト / 西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト フェーズ2

### アルバニア

(技) ティラナ・ドゥレス地域デジタル地図作成能力向上プロジェクト

### ナイジェリア

(技) 電力マスタープラン策定プロジェクト  
(技) 連邦首都区統合的廃棄物管理プロジェクト  
(技) 連邦首都区無収水削減プロジェクト

### ガーナ

(技) LBT による瀝青表面処理工法開発プロジェクト

### コンゴ共和国

(技) ポワント・ノワール市水産物バリューチェーン改善プロジェクト

### タンザニア

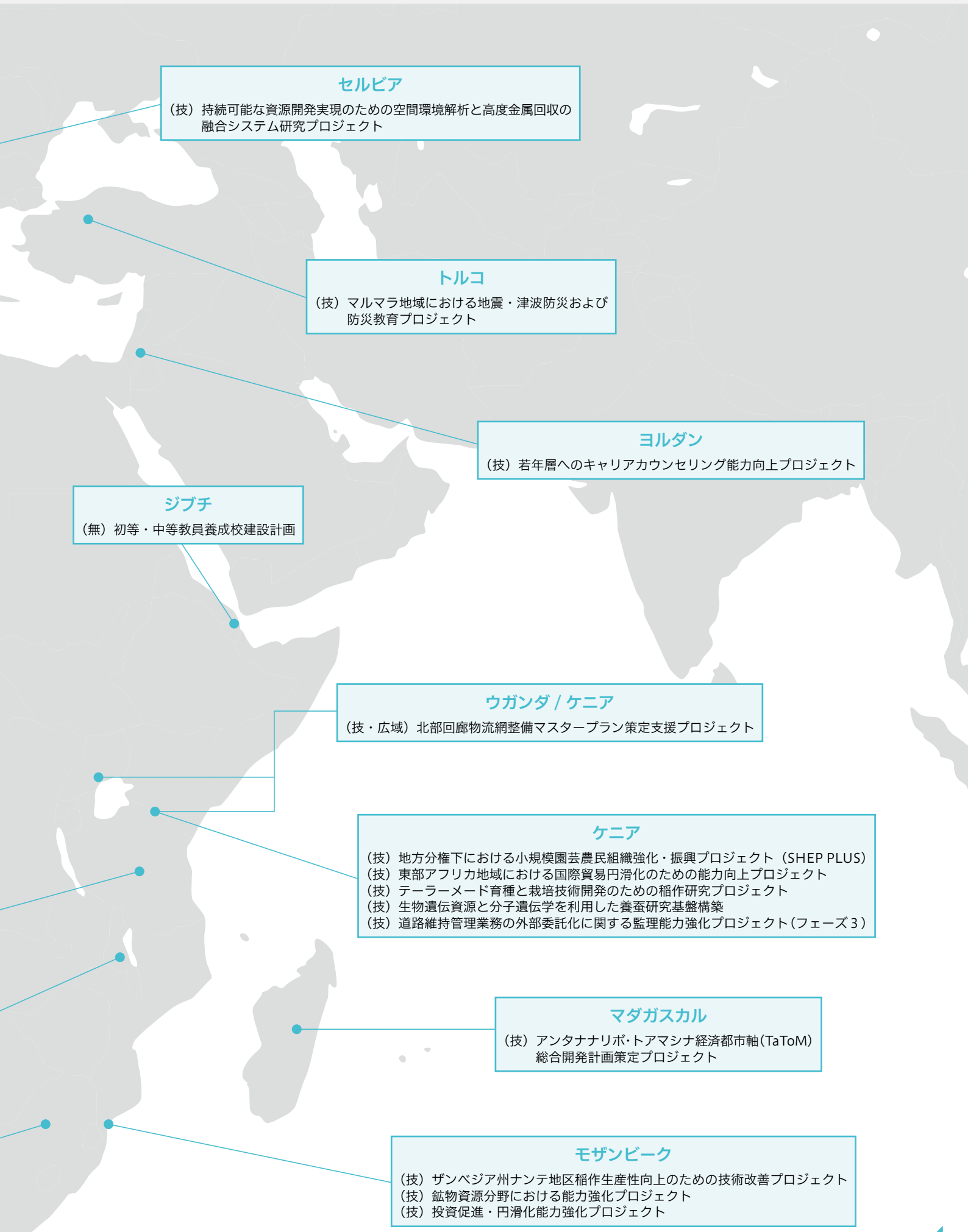
(技) 地域中核病院マネジメント強化プロジェクト  
(技) ASDP 農業定期データシステム能力強化計画プロジェクト  
(技・一体) 地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト / 地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクトフェーズ2

### マラウイ

(技・一体) カムズ国際空港監視システム運用支援プロジェクト / 航空管制人材育成プロジェクト

### 南アフリカ共和国

(技) IBTC 無収水研修能力強化プロジェクト



### セルビア

(技) 持続可能な資源開発実現のための空間環境解析と高度金属回収の融合システム研究プロジェクト

### トルコ

(技) マルマラ地域における地震・津波防災および防災教育プロジェクト

### ヨルダン

(技) 若年層へのキャリアカウンセリング能力向上プロジェクト

### ジブチ

(無) 初等・中等教員養成校建設計画

### ウガンダ / ケニア

(技・広域) 北部回廊物流網整備マスタープラン策定支援プロジェクト

### ケニア

(技) 地方分権下における小規模園芸農民組織強化・振興プロジェクト (SHEP PLUS)  
(技) 東部アフリカ地域における国際貿易円滑化のための能力向上プロジェクト  
(技) テーラーメード育種と栽培技術開発のための稲作研究プロジェクト  
(技) 生物遺伝資源と分子遺伝学を利用した養蚕研究基盤構築  
(技) 道路維持管理業務の外部委託化に関する監理能力強化プロジェクト(フェーズ3)

### マダガスカル

(技) アンタナナリボ・トアマシナ経済都市軸 (TaToM) 総合開発計画策定プロジェクト

### モザンビーク

(技) ザンベジア州ナンテ地区稲作生産性向上のための技術改善プロジェクト  
(技) 鉱物資源分野における能力強化プロジェクト  
(技) 投資促進・円滑化能力強化プロジェクト

## 中南米

### メキシコ

(技) 自動車産業人材育成プロジェクト

### キューバ

(無) 稲種子生産技術向上のための農業機材整備計画

### ドミニカ

(技) 北部地域における持続的なコミュニティを基礎とした観光開発のためのメカニズム強化プロジェクト

### エルサルバドル

(技) オロメガ湖・ホコタル湖統合的湿地管理プロジェクト  
(技) 病院前診療の能力強化プロジェクト  
(無) 広域防災システム整備計画

### ニカラグア

(技) マナグア市無収水管理能力強化プロジェクト

### コロンビア

(技) 障害のある紛争被害者のソーシャルインクルージョンプロジェクト  
(技) 遺伝的改良と先端フィールド管理技術の活用によるラテンアメリカ型省資源稲作の開発と定着プロジェクト

### パラグアイ

(技) ヤシレタダム湖隣接地域総合開発調査プロジェクト

### チリ

(技) 災害リスク軽減のためのONEMI組織強化プロジェクト

### ウルグアイ

(無) 太陽光を活用したクリーンエネルギー導入計画

#### 【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/>

# モンゴル 社会保険実施能力強化プロジェクト

技術協力プロジェクト



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

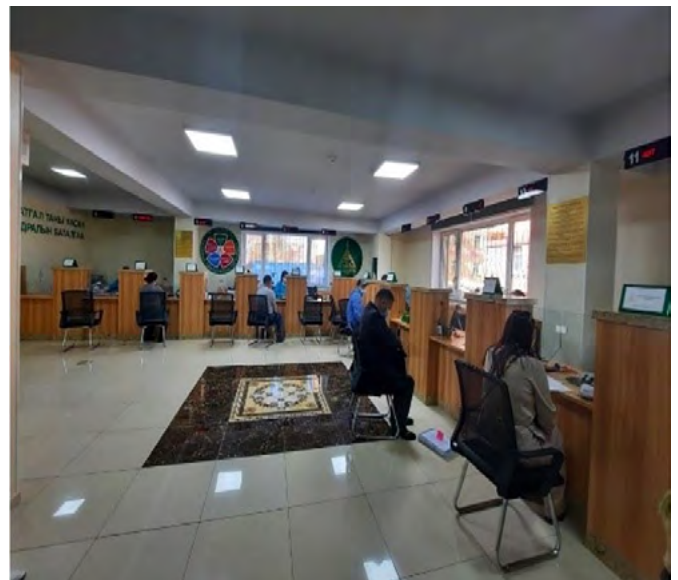
モンゴルの年金制度は1942年の社会保障局設立、その後の年金法の成立や改革を経て、現行制度が確立されたものの、年金給付水準の適正化や社会保険庁職員の体系的な研修制度の構築、遊牧民等インフォーマルセクターの加入促進等、制度面や運営面の課題を抱えていました。本事業では、社会保険実務のガイドラインの作成、社会保険庁職員向け研修システムの構築、関係機関の国民向け広報能力の強化等を行いました。その結果、本事業で作成した各種マニュアル類が活用され、本事業で実施したセミナーや研修に参加した社会保険庁職員の87%が、事務処理、窓口手続き、接遇や障害者対応、職員研修等、多岐にわたる改善を行っており、利用者満足度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 技術協カプロジェクト 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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、ケニア等他のアフリカ諸国に共有される。</li> </ol>

### 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、マウェニ州レファラル病院)

## 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。

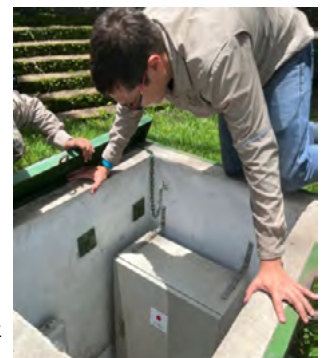
### 2 提言

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)

# 第4章

## 事業の質の向上に向けた取り組み

### 人々のウェルビーイング (People's Well-being) 及び LNOB の事例紹介

#### ウェルビーイングの視点をを用いた評価による学び

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、人々の主観的な幸福度や生活満足度の変化について多面的に確認しています<sup>1</sup>。2021 年度にウェルビーイングの視点を JICA 事業評価基準に追加して以降、2023 年度までに 6 件の外部事後評価にて同視点をを用いた詳細な分析を行ってきました。

2024 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実施した 2 件のうち、ブータン「地方電化事業 (フェーズ 2)」の分析事例を紹介します<sup>2</sup>。

#### ブータン「地方電化事業 (フェーズ 2)」

本事業は、ブータンの地方農村部で配電網の整備を行うことにより、未電化世帯の電力アクセス改善を図り、貧困度の高い地方農村部住民の生活環境の向上、地域の経済・社会活動の活性化、気候変動の緩和に寄与するために実施されました。運用効果指標としては世帯電化率や売電量等が、定性的効果としては生活環境の改善や地域活動の活性化が設定されていました。

事後評価では、これら指標の達成度について、実施機関や関係者へのヒアリングに加え、ブータンの慣習や本事業の特徴を考慮した上で、住民 44 世帯へのインタビューを通じて確認しました。加えて、本調査では同じ住民 44 世帯に、併せてウェルビーイング調査を実施したところ、村で電気が使えるようになったことで、家電の利用によって自分の好きなことに使える時間が増えたと感じる住民や、携帯電話で離れて暮らす家族や友人と話す機会が増え、安否を心配することが減ったと話す住民がいるなど、当初の計画では想定していなかった効果が明らかになりました。

具体的には、時間の使い方について「電化前は朝 4 時に起き、薪をくべて火をおこし、ご飯を作るだけで 1 時間半かかっていたが、電化後は炊飯器や電気ポットを使うことで 20 ~ 30 分で準備が終わり、余暇や農作業に時間を充てられるようになった」と話す住民がいました。心理的な安定については「(携帯電話で) 寄宿舎にいる孫と気軽に話せるようになり、家族とも一緒に過ごす時間が増えて、本当に心が安らぐ」、「電気が通ってからは祭りのときに家々を明るく飾れるようになり、村全体が鮮やかに輝いて、以前よりにぎやかに皆で楽しめるようになった」と家族とのつながりや地域交流の変化について語る住民もいました。

その他にも、冷蔵庫の導入による乳製品販売で収入が増えたこと、学校に電気が通り、コンピューターを使った

授業が始まったことで都市部と同じ教育を受けられるようになったこと、薪の使用が激減し、家屋内の煤が減ったことによる衛生状態の改善も確認されました。このような変化はブータン政府が重視する国民総幸福量 (GNH) と関連することも確認されました。

本事業の詳細分析では、事業の計画時に期待された電化による生活環境の向上や、地域経済および社会活動の活性化に対し、その具体例ともいえるような家庭や地域における日常生活の変容と、それによる住民の幸福度や生活の満足度の高まりが確認されました。これにより、本事業がもたらす多様な影響について学びを得ました。

既存の調査のみでは見落としていたような、事業による人々へのインパクトを確認することは、事業改善や新たな角度での事業価値の把握につながる可能性があるといえます。これからも、事後評価におけるウェルビーイングの視点をを用いた分析を継続し、JICA 事業によるインパクトの発現状況を多面的に確認していきます。



炊飯器や電気ポットなどを使って料理をしている様子 (ブータン「地方電化事業 (フェーズ 2)」)

1 詳細は外部事後評価レファレンスを参照。 <https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/index.html>

2 詳細については報告書参照: [https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024\\_BT-P2\\_4\\_f.pdf](https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024_BT-P2_4_f.pdf)。他、インド「ヒマーチャル・ブラデシュ州作物多様化推進事業」「ヒマーチャル・ブラデシュ州作物多様化推進プロジェクト」「ヒマーチャル・ブラデシュ州作物多様化推進プロジェクト (フェーズ 2)」(一併評価) でも実施 (詳細については報告書参照: [https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024\\_201502734\\_4\\_f.pdf](https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024_201502734_4_f.pdf))。

## 「誰一人取り残さない (Leave No One Behind)」の考え方を踏まえた事後評価

JICAの事後評価では、「誰一人取り残さない (Leave No One Behind)」(以下、LNOB)の視点を導入しています。事業の受益者に着目し、事業計画段階や事業実施中に取り残されるリスクが高い人々のニーズへの取り組み、及び事業を実施した結果として取り残されるリスクが高い人々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を確認しています。

2024年度外部事後評価では、取り残されるリスクが高い人々に配慮して事業が計画されたフィリピン「ミンダナオ持続的農地改革・農業開発事業」(円借款)、インドネシア「中部スラウェシ州復興計画策定及び実施支援プロジェクト」(技術協力プロジェクト)を含む3件の評価でLNOBに関する詳細分析を実施しました<sup>1</sup>。フィリピンの事業では30名<sup>2</sup>、インドネシアの事業では受益者28名<sup>3</sup>にインタビュー調査を実施しました。

「ミンダナオ持続的農地改革・農業開発事業」では、小規模農家や女性、少数民族が取り残されずに、情報提供や参加型意思決定が実施されたかを調査しました。ダバオ・デ・オロ州では、受益者の多くが先住民族であり、受益者の対象選定プロセスでは、先住民族コミュニティへの事前の情報共有と協議を義務付け、慣習や伝統的慣行を尊重し、コミュニティのニーズを本事業の計画に反映した上で事業が実施されました。北ラナオ州及び北コタバト州の対象地(バンサモロ・ムスリム・ミンダナオ自治地域に隣接)では、かつて分離独立のための紛争で戦った元戦闘員であっても、参加希望者は公平に受益者として選定され、また、生計向上と社会復帰の促進につながったことも確認されました。その他、女性支援グループに対しては金融リテラシーと簿記、経営戦略トレーニング等が実施され、事業での活動にとどまらず、家計管理にも役立つなどの効果も見られました。

「中部スラウェシ州復興計画策定及び実施支援プロジェクト」では、生計回復およびコミュニティ再生パイロットプロジェクトが、女性や高齢者を対象に実施されました。インタビュー対象者から、全希望者に平等な参加機会が与えられたとの回答がありました。所得向上に寄与したとの回答が多く、スナック菓子・食品販売等、日々、人々が必要とし購入するものを扱う起業支援では成功事例が見られました。一方で、伝統工芸を扱ったパイロットプロジェクト活動では、手間がかかる割に利益が低いなどの困難があり、継続が難しい側面もありました。また、活動を通じて、地震で被災したコミュニティの再生に繋がったとの意見も多くあり、住居や収入源を失った人々にとって、パイロットプロジェクトが生活手段の確保と所得向上に貢献したとの声も聞かれました。

今回のLNOBに関する詳細分析では、計画時から取り残されるリスクが高い人々を特定し、事業実施中は公平な参加の機会が与えられるように考慮され、かつ、意思決定の過程にもそれらの意志が反映されるように計画され、効果発現も確認されました。これら得られた気づきを今後の事業にフィードバックするとともに、事業計画時に受益者として取り残されるリスクの高い人々を考慮できるように、事例を積み重ねた上で更なる改善に取り組めます。



味付きピーナッツ製品とメリー・ジーンさん(フィリピン「ミンダナオ持続的農地改革・農業開発事業」)

1 これら2件に加え、東ティモール「持続可能な天然資源管理能力向上プロジェクト」(技術協力プロジェクト)(詳細については報告書参照：[https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024\\_200900408\\_4\\_f.pdf](https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024_200900408_4_f.pdf))について詳細分析を実施。

2 ダバオ・デ・オロ州ニュー・バタアン町、北コタバト州マキララ町のサブプロジェクト参加者と農地改革担当官を対象に実施。(詳細については報告書参照：[https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024\\_PH-P251\\_4\\_f.pdf](https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024_PH-P251_4_f.pdf))

3 パイロットプロジェクトの参加者及び責任や担当者を対象に実施。パイロットプロジェクトは、「Balaraa地区避難シェルターにおける職業訓練、コミュニティ活動を通じた女性の生計回復パイロットプロジェクト」、「仮設住宅地におけるコミュニティ小規模事業者(MSMEs)センターの設置、操業及び生計回復のための職業訓練パイロットプロジェクト」、「漁船作成及び漁具の提供による被災漁民(シラス漁)の生計回復、及びシラス加工製造を行う女性の生計回復パイロットプロジェクト」の3つ。(詳細については報告書参照：[https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024\\_201802314\\_4\\_f.pdf](https://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2024_201802314_4_f.pdf))

## テーマ別評価

## 「ジェンダー案件の事業効果及び教訓に関する調査」

JICAでは、長年にわたり、あらゆる分野・事業においてジェンダー視点に立った取り組み（ジェンダー主流化）を推進してきました。JICA グローバル・アジェンダ「ジェンダー平等と女性のエンパワメント」では、2030年までにJICA事業の80%（件数ベース）をジェンダー案件<sup>1</sup>とすることを掲げています。しかしながら、これまでの個別案件の事後評価結果からはジェンダー関連の教訓を十分に得られておらず、新規ジェンダー案件の形成や既存案件の改善に十分いかすことができていないという課題があります。今後、JICA事業の実施・事後段階において、ジェンダー関連の成果を詳細に把握の上、有用な教訓を抽出し、新規案件の形成にそれらの教訓をいかすというサイクルの確立が求められています。このような背景のもと、以下の2つを目的としたテーマ別評価を実施し<sup>2</sup>、**ジェンダー分野のナレッジ教訓**を作成するとともに、**事例分析を通じて多数の教訓を導出**しました。これらを新規事業の形成・計画・実施に活用し、ジェンダー平等で公正な社会の実現を目指します。

## テーマ別評価の目的・概要

- (1) ナレッジ教訓導出：これまで事後評価が実施されたジェンダー案件を対象とした、ジェンダーに係る取り組みの成果、課題、教訓の整理を通じて、ジェンダー分野で汎用性の高いナレッジ教訓<sup>3</sup>を導出する。
- (2) 事例分析：パキスタンとタンザニアにおけるジェンダーに関する優良案件を対象として、現地調査等を通じてプロセス分析を行い、各案件のジェンダー関連の効果<sup>4</sup>の発現状況及び発現プロセスを明らかにし、類似する社会文化的背景での新規案件の形成・実施に有用な教訓を導出する。

## ナレッジ教訓導出の手法・結果

ナレッジ教訓導出は、次の手順で行いました：①事後評価を実施済みのジェンダー案件（12の課題分野：教育、運輸交通、環境管理、水資源、ガバナンス、自然環境保全、都市開発・地域開発、エネルギー、農業・農村開発、保健医療、防災、民間セクター開発）を約300件<sup>5</sup>選定し、②事後評価報告書を横断的に分析することでジェンダー関連の教訓を抽出の上、③それらを横断分析することにより、重要かつ汎用性のある教訓をナレッジ教訓として取りまとめました。作成過程では、JICA 評価部、ガバナンス・平和構築部ジェンダー平等・貧困削減推進室（ジェンダー室）及び関係課題部からコメントを得ると共に、各案件の関連報告書を参照することで情報の具体性の強化を図りました。最終的に計6つのナレッジ教訓が導出されました。

表1：作成されたナレッジ教訓のタイトル一覧

教訓	分野	タイトル
1	分野別	農業・農村開発 農業技術の普及や農業・水産インフラ施設の建設・整備におけるジェンダー視点に立った取り組み
2		保健医療 保健・医療サービスにおける女性のアクセス、女性及びその周囲の理解の促進、ジェンダー視点に立った調査に係る取り組み
3		水資源 給水施設の計画・維持管理におけるジェンダー視点に立った取り組み
4		教育・職業訓練 教育・職業訓練施設への女性のアクセス向上に係る取り組み
5	分野横断	生計向上 女性グループや自助グループの生計向上活動支援におけるジェンダー視点に立った取り組み
6		事業マネジメント 事業のマネジメントサイクルにおけるジェンダー主流化

各ナレッジ教訓では、①適用条件（どのような場合に対応策が有効となるか）、②リスク（教訓として示された対応策が実施されなかった場合に生じるリスク・課題）、③対応策（教訓とすべき具体的なリスク・課題への対応策）、④対応策の期待される効果などを整理しており、③ではナレッジ教訓の元となった好事例や課題が見られた事例を

1 「ジェンダー案件」とは、JICAの定める**ジェンダー分類**のうち、①ジェンダー平等と女性のエンパワメントを主目的として実施している案件【Gender Informed (Principal)：ジェンダー平等政策・制度支援案件、女性を主な裨益対象とする案件】、②主目的ではないがジェンダー平等と女性のエンパワメントに向けた活動を組み込んで実施している案件【Gender Informed (Significant)：ジェンダー活動統合案件】を指します。

2 本テーマ別評価「ジェンダー案件の事業効果及び教訓に関する調査」の最終報告書及び事例分析にかかる報告書をご参照ください。

最終報告書：[Thematic Evaluation on Project Effectiveness and Lessons Learned from Gender Projects jp.pdf](#)

事例分析報告書：[Thematic Evaluation on Project Effectiveness and Lessons Learned from Gender Projects Case Study Analysis jp.pdf](#)

3 JICAでは、2013年度テーマ別評価「プロジェクトのPDCAサイクルにおける教訓活用マネジメントの強化策の検討」の調査結果を受け、2014年度以降、特定のセクターを対象に、類似案件の形成・計画・実施等にフィードバックすべき「ナレッジ教訓」の作成を実施しています。ナレッジ教訓とは、対象セクターの過去の事後評価報告書の横断的な分析に基づき、重要かつ汎用性のある教訓を抽出・一般化し、適用条件・リスク・対応策などを明記したものを指します。これまで作成されたナレッジ教訓は、<https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/lesson/index.html>をご参照ください。

4 本テーマ別評価における「ジェンダー関連の効果」は、「事業介入によって生じる、ジェンダー平等の促進および女性のエンパワメントに関する変化（アウトカム・インパクト）」を指します。

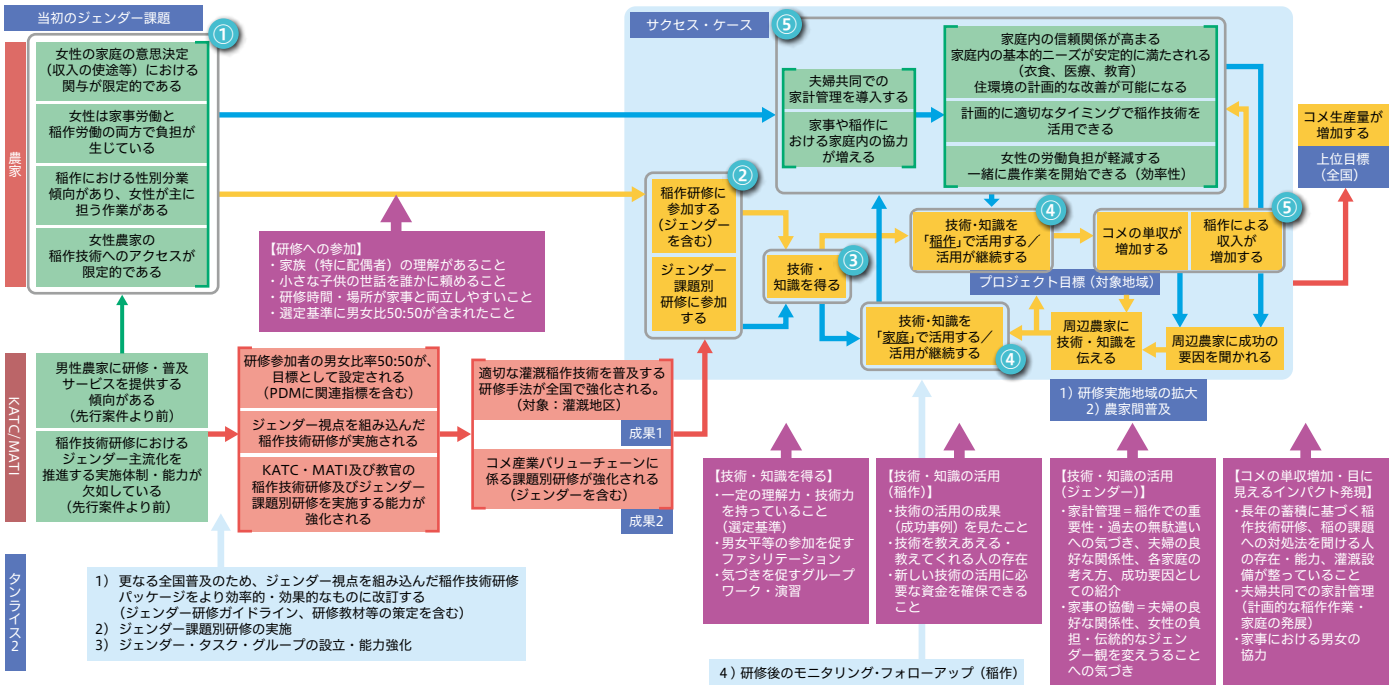
5 ジェンダー案件のみでは数に不足が生じたため、関連報告書でジェンダーに関する情報が確認された対象外の案件（全体の約46%）も含まれました。

概説しています。過去の評価結果に基づく特に重要な教訓や、参考とすべき案件情報を知るツールとして活用でき、新規事業の形成・計画・実施においては、ジェンダー室発行の「JICA 事業におけるジェンダー主流化の手引き」<sup>6</sup>と併せて参照することが推奨されます。

## 事例分析の手法・結果

対象案件は、ジェンダーに関する優良案件として、パキスタン「アパレル産業技能向上・マーケット多様性プロジェクト」(2016年～2022年)及びタンザニア「コメ振興支援計画プロジェクト(タンライス2)」(2012年～2019年)を選定しました。本事例分析では、案件活動を通じて、受益者に生じたジェンダー関連の変化やそのプロセスを詳細に把握・分析するために、簡易プロジェクト・エスノグラフィー及びサクセス・ケース・メソッドを活用した定性調査を行いました<sup>7</sup>。具体的には、文献レビューをはじめ、特に成功した受益者(サクセス・ケース)への個人インタビューで得た語りや、その家族・コミュニティ、案件関係者等へのインタビューに基づき、①当初のジェンダー課題、②事業介入、③事業介入によってサクセス・ケースに発現した変化をセオリー・オブ・チェンジ(TOC)で描き、④変化の段階ごとに影響した要素を分析・整理しました。類似案件では、影響した要素を満たすための取り組み・工夫を行うことで、サクセス・ケースを増やすことに繋がることが期待されます。以下は、タンライス2のTOC及び導出された教訓です。

図1：タンライス2(灌漑稲作)におけるジェンダー関連の効果発現プロセス<sup>8</sup>



## 類似案件の形成・実施に資する教訓(タンライス2)

- (1) ジェンダー活動統合案件の形成においては、①対象セクターの専門家とジェンダー専門家が連携の上、②プロジェクト目標を実現する上での課題とジェンダー課題の重なる場所を特定し、③限られた人員・期間の中で対応可能かつ効果的なジェンダー活動及び指標の組み込みを行うことが重要である。
- (2) 家族経営の小規模農家では、「夫婦共同での家計管理」を導入することで、農業生産性の向上と財務管理に関するジェンダー格差の是正の両方で相乗効果を得られる(例：計画的に新しい稲作技術を活用でき、生産性の向上につながる。研修前は夫のみが家計の意思決定やお金の管理を担っていたところ、研修後、夫婦で担うようになる等)。
- (3) 「家事、育児などの無償の家庭内労働における女性の負担の是正」を促すためには、夫婦双方が気づきを得ることが重要であり、ジェンダー啓発研修には夫婦そろって研修に参加することを推奨することが望ましい<sup>9</sup>。
- (4) より脆弱な立場にある女性<sup>10</sup>へは追加的なアプローチが必要となる。
- (5) 事業介入によるジェンダー関連の効果及びその発現プロセスを把握する上では、定量的手法と定性的手法を組み合わせることが有用である。

<sup>6</sup> 「JICA 事業におけるジェンダー主流化の手引き」では、JICA 事業関係者の執務参考資料として、各分野におけるジェンダー課題、ジェンダー主流化の重要性、事業サイクルの各段階におけるジェンダー視点に立った取り組み方法(指標例を含む)を紹介しています。

<sup>7</sup> 活用したモデル及び手法の詳細に関しては、本テーマ別評価の事例分析にかか報告書をご参照ください。

<sup>8</sup> 緑枠はジェンダー関連の当初の課題及び介入後のサクセス・ケースの変化、青枠はタンライス2による介入、赤枠は介入後のC/P機関(KATC(キリマンジャロ農業研修センター)、MATI(農業省研修所))の変化、黄枠は介入後のサクセス・ケースの変化、紫枠はサクセス・ケースの各段階の変化に影響した要素を示しています。なお、課題別研修は、JICAの研修受入事業ではなく、案件内で実施された、ジェンダーなどの特定の課題に特化した研修を指します。

<sup>9</sup> タンライス2では、稲作技術研修の科目の一つとしてジェンダー啓発を含めつつ、一部の対象地区では、ジェンダーに特化した研修を別途実施していました。

<sup>10</sup> 例：収入レベルが低く投入資金の確保や予算の計画が困難である、土地を所有していない、夫婦関係が良好ではない、研修参加に反対する配偶者がいるなど。

## テーマ別評価

## 「タイ国第三国研修に関する合同評価」

JICAは2025年度テーマ別評価として、「タイ国第三国研修に関する合同評価」を実施しました。日本のタイ国（以下、「タイ」）に対する協力は1954年に開始され、幅広い分野のインフラ整備や人材育成を通じてタイ経済・社会基盤の発展に大きく貢献してきました。タイは1980年代後半よりめざましい高度成長を遂げ、1993年には一般無償資金協力の対象国から卒業しました。翌年には日本とタイが共同で他の開発途上国への支援（第三国支援）を行う「日タイ・パートナーシップ・プログラム（JTTP）」が締結されました。この一つの形態として、両国による第三国研修が進められています。

第三国研修は、開発の進んだ途上国に、他の途上国の研修員を招き行う研修です。タイとの第三国研修が最初に実施されたのは1975年にさかのぼりますが、同研修の評価はこれまで部分的にとどまっていた。また、第三国研修の特性を踏まえた評価手法はまだ確立していません。こうした背景から、JICAはタイ外務省国際協力局（以下、「TICA」）と合同で本評価を実施しました。

## 評価の目的

本合同評価は以下を目的として実施しました。

- (1) タイにおける第三国研修がもたらした成果を総括すること
- (2) タイまたは他国における第三国研修事業の形成・実施監理・事後フォローの参考となり得る教訓を導出すること
- (3) 第三国研修の評価手法について体系化を図ること
- (4) TICAとJICAが有する事業評価に関する経験・知見を互いに共有し、その深化を図ること

## 評価対象・方法

本合同評価では、評価可能性の観点から過去3～4年以内に開始された第三国研修のうち、TICAとの協議を経て以下の10コースを評価の対象としました。

表1：評価対象の第三国研修コース

No.	Course Title
1	Modernization of Power Distribution System in ASEAN Countries
2	Renewable Energy Technologies and Knowledge Transfer for Strengthening and Achieving ASEAN's Sustainable Development goals
3	Energy Resilience Assessment: Towards Climate Adaptable Energy Systems
4	Practice in Innovation and Digital Technology for Sustainable Water Management
5	Emergency Medical Services (EMS) Medical Director Training for Pre-Hospital Emergency Care in CLMV
6	International Road Infrastructure Development for ASEAN and BIMSTEC Networks
7	Rice Production Technologies for Food Security and Sustainability of African Countries
8	Skill Development for Material Processing for Mekong Countries
9	Workshop on Investment Promotion Policy and Enhancing Industrial Competitiveness for Mekong and South-Asian Countries
10	Strengthening Disability Inclusive Disaster Risk Reduction in the ASEAN Region



モザンビークでのJICA/TICA合同チームによる帰国研修員へのインタビュー



JICA/TICA合同チームのJICAモザンビーク事務所での報告・意見交換

本評価では、①各研修コースの計画や報告書等の基本文献レビュー、②全コースの帰国研修員及び所属機関向けのオンライン・サーベイ（質問票調査）、③タイでの関係機関調査、④研修に参加したモザンビークとベトナムでの現地調査を実施しました。オンライン・サーベイから得られた結果の定量分析を行うとともに、文献レビューや関係機関へのインタビューを通じて定性的な情報を収集・分析しました。また、第三国研修で習得した知識やスキルを適用し、成果を上げている帰国研修員の成功事例の詳細内容と貢献要因を明らかにすることを目的とした「サクセスキースメソッド」<sup>1</sup>を用いた分析も試みました。評価の枠組みは DAC 評価 6 基準を土台とし、情報不足等の評価上の制約を踏まえつつ、レーティング手法や第三国研修を踏まえた評価視点の設定などの試行的な取り組みも行いました。

## TICA との協働による経験・知見の共有

JICA は本合同評価を評価に関する知見を TICA と相互に共有する機会と位置づけ、各評価プロセスにおいて緊密に協議・情報交換を行いました。例えば、モザンビークでは合同で現地調査を実施し、サクセスキースメソッドに基づく帰国研修員への詳細インタビュー（→コラム参照）、現地のタイ大使館及び JICA 事務所での意見交換等を通じて、第三国研修の成果発現の要因に関する知見を共同で整理しました。

2026 年 2 月、合同評価で得られた知見・経験を TICA と JICA で共有するため最終報告会を実施しました。同報告会では評価の知見共有に加え、第三国研修の意義や、両国関係の維持・発展において第三国研修が果たしてきた役割について議論を深めました。日本にとっては協力の資産を活用できる点、タイにとっては研修実施機関の能力向上やネットワーク構築につながる点など、研修コース毎の評価では見えにくい効果が確認されました。併せて、TICA およびタイの研修実施機関向けに第三国研修の評価研修も実施しました。これらの一連のイベントには、第三国研修をとりまとめる在外タイ大使館や、研修を実施する JICA 在外拠点も参加し、グッドプラクティス共有や事業効果の発現に資する取り組みについて活発な議論が行われました。今後の課題として、研修後フォローアップの一層の充実・標準化が挙げられました。今後は合同評価で導出した改善に着手し、タイに限らず他国の第三国研修の効果的実施に向け、評価ガイドライン等の活用促進を通じた評価の一層の充実に取り組めます。

## コラム：帰国研修員の成功事例と貢献要因

モザンビークでの現地調査では、アフリカ諸国を対象として 2023-2025 年に実施された「アフリカ諸国の食料安全保障と持続可能性のための稲作技術」コース（表 1 の No.7）について、サクセスキースメソッドを適用して選定された帰国研修員（いずれも農業普及員）3 名に詳細インタビューを実施しました。それぞれ以下の成功事例とその要因が挙げられました。

- **帰国研修員 A**：タイで学んだ知識と技術を帰国後に適用して、同僚とともに稲の生育状況や品質を従来の方法と比較するデモンストレーションを行った。コメの生産量は 2.5 倍と実に大きな変化があった。その要因として、新たな種子の導入や適切な水の利用などの知識に加えて、当人の献身的姿勢、更に帰国後に JICA から活動継続のためのサポートがあったことが挙げられた。
- **帰国研修員 B**：タイでの研修で特に土壌と農業機械について多くの学びを得て、帰国後に担当する小規模農家のコメ生産が増加した。成功の要因として、タイとモザンビークの環境条件が似ており習得した知識やスキルが適用しやすいこと、また、研修員がタイで最新の知識やスキルを習得したという「評判」を聞いた多くの農家が研修員にアドバイスを求めたことが生産拡大に貢献した。他方、所属機関の加工機械が故障により停止しているため、大規模な生産拡大には至っていない。
- **帰国研修員 C**：タイでの研修によって、土壌条件や適切な種子など、様々なタイプの稲作地を識別し分類する能力を向上させた。研修員が所属する郡は高地から低地まで多様な条件の土地を抱えているが、農家はそうした条件は考慮せず、慣行的なコメ栽培を続けていた。研修員は農家のマインドセットを変えると同時に、生産量を増加させた。研修員が現場の課題を解決する強い意志を有していたこと、それに合致した知識や技術が研修で提供されたこと、研修参加にあたり上司の積極的な後押しがあったことが成功要因として挙げられる。

<sup>1</sup> サクセスキースメソッドとは、ある研修プログラムにおいて最も成功した参加者と最も失敗した参加者を特定し、そこから学ぶためのプロセスです（Brinkerhoff, “The Success Case Method: Find Out Quickly What’s Working and What’s Not” Berrett-Koehler Publishers, 2003）。本評価では、失敗した参加者を特定することが困難であるとの制約に鑑み、成功している研修参加者を、帰国研修員向けサーベイを基に特定し、インタビューを実施しました。

## エビデンスの利活用に向けた取り組み

### ラオスにおける Wellness Art Initiative が患者・家族と医療従事者に与える影響

—混合研究法の適用による探索的な評価—

JICA は、先例のない領域において複雑な事業を実施することがあり、このような事業では、その事業がもたらす影響を定量的な指標で捉えにくいことがあります。また、リソースの制約等によって事業評価を実施するための期間や人材の確保が難しいこともあります。このような状況では、必要なサンプルサイズの算出ができず、インパクト評価<sup>1</sup>による効果検証は困難です。今回報告する事例では、このような状況の中、意思決定を行う上で有用なエビデンスを得るための探索的な評価を試みました<sup>2</sup>。病院壁画というアプローチがもたらす患者・家族・医療従事者への影響を多角的に把握するため、定性・定量調査を組み合わせた混合研究法による評価を試行しました。

#### 1 “Wellness Art Initiative” の背景と概要

近年、医療施設における芸術の効果が国際的に注目されており、欧米諸国では患者の不安軽減などが報告されています。一方開発途上国ではそのような文脈に配慮した報告はほとんどありません。こうした背景の下、JICA は2025年に、ラオスで病院壁画プロジェクト“Wellness Art Initiative”を実施しました。首都ビエンチャンのセタティラート病院（小児科病棟）と南部のチャンパサック郡病院（母子保健棟）で、開発途上国の病院や学校で壁画創作に取り組む日本人アーティストの河野ルル氏が、患者とその家族および医療従事者と共に壁画を創作しました。

#### 2 評価の目的

参加型の壁画事業が患者・家族や医療従事者に与える影響を、文化や文脈にも配慮した混合研究法を用いて探索的な検討に基づく評価を行うこととしました。

#### 3 方法

壁画完成から約1.5ヶ月後に2カ所の病院で評価に用いるデータ収集を行い、壁画を描いた病棟を介入群、それ以外の病棟を対照群として、2つの群を比較しました。定性調査では、患者や医療従事者にインタビューを行い、病院の印象や心理状態、壁画の感想などを聞き取り評価しました。定量調査では、質問票で患者の満足度や医療従事者のモチベーションなどを4段階で回答してもらいました。回答データの分析ではまず、定性調査から得られた影響に対応する質問項目のスコアを合計することにより影響毎の指標を作成しました。そして指標を目的変数として施設の違いに配慮した回帰モデルによる分析を行いました。



ラオス文化を尊重したデザイン（ラオスの国花と世界遺産ワットプー）



チャンパサック郡病院の母子保健棟



セタティラート病院で壁画創作に参加する子ども

1 インパクト評価とは、事業が対象社会にもたらした変化（インパクト）と事業の影響との因果関係をより正確且つ精緻に測定するため統計学や計量経済学等の手法を用いて評価するものです。詳しくは右のURLを参照ください。<https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/impact.html>

2 「ラオスにおける Wellness Art Initiative が患者と医療従事者に与える影響」の最終報告書をご参照ください。[https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/icsFiles/afiedfile/2026/03/16/Laos\\_Wellness\\_Art\\_Initiative.pdf](https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/icsFiles/afiedfile/2026/03/16/Laos_Wellness_Art_Initiative.pdf)

## 4 結果

定量調査には2つの病院合計で患者・家族258名、医療従事者111名が参加しました。このうち患者・家族40名、医療従事者35名が定性調査にも参加しました。

### < 1 > 定性調査

以下のような壁画の影響が示唆されました。

#### ● 患者・家族を対象とした定性調査

1. 院内環境の向上：無機質な空間から「美しい」「カラフル」「学校や幼稚園のよう」な温かみのある空間への変化
2. 患者の心理的改善：入院・受診に伴う不安・緊張・恐怖心の緩和
3. 患者体験の向上：単調な入院生活や待ち時間が、壁画を通じた遊び、親子の関わり、学びといった多様な豊かな体験への変容

#### ● 医療従事者を対象とした定性調査

1. 医療従事者による壁画事業の患者に対する肯定的影響の認識
2. 職場環境の向上
3. 医療従事者の心理的改善：職務ストレスの軽減
4. 患者－医療従事者間コミュニケーションの向上（小児科における医療ケアの質向上）：壁画を介した子どもとのコミュニケーション向上による医療ケアの質の向上
- 5.モチベーション向上：患者への肯定的影響の認識を通じた仕事満足度の向上

### < 2 > 定量調査

患者および医療従事者共に壁画の期待された効果を統計学的な観点から明確にすることはできませんでした。ただし、患者・家族を対象とした結果からは上記3つのうち「1. 院内環境の向上」、「2. 心理的改善」では、期待された方向性の影響は確認されませんでした。医療従事者では上記5つのうち「1. 医療従事者から見た患者に対する壁画の効果」、「2. 職場環境の向上」、「3. 仕事に関するストレスの軽減」、「5. 仕事満足度の向上」のすべての指標で一貫して期待したプラスの影響が見られました（「4. 患者－医療従事者コミュニケーションの向上」は該当質問項目なし）。

### < 3 > 定性調査と定量調査の統合

定性調査と定量調査の結果を統合すると、患者・家族および医療従事者の双方に対しポジティブな影響があったことが示唆されました。特に医療従事者では定性調査と定量調査の結果が整合していたため、通院のタイミングでのみ壁画に接する患者・家族に比べて医療従事者の方が壁画に継続的に接するため、その影響が累積されより顕著となる可能性が考えられました。

## 5 結論

本事例は、以下の点において、開発援助の現場における定量・定性調査を組み合わせた混合研究法の有用性を示唆しています。

- **複雑・文脈依存的な影響の把握**：数値化しにくい文化的・心理的な変容プロセスを定性的に捉え、定量データの背後にあるメカニズムを多角的に説明できる。
- **データ制約の補完**：サンプルサイズが小さい状況でも、定性データとの統合により結果の妥当性を補強できる。
- **インパクト評価の基盤づくり**：将来のより妥当な効果検証に向けた仮説の創設、効果測定方法の改善、評価設計の精緻化につながる。

インパクト評価による介入効果の確認が難しい場合でも、Theory of Changeに基づく因果関係の推察と混合研究法による包括的な実態把握により、事業文脈に即した総合的な評価が可能になります。現場ニーズに応える柔軟な手法として、重要な役割を果たすことが期待されます。

## エビデンスの利活用に向けた取り組み

### 衛星データの活用

JICAでは、国際協力事業における事業評価の分野においても、2017年度以降、複数の事後評価に衛星データを導入し、定量的な効果の把握や客観的なエビデンスの確保に資する重要な情報源として活用してきました。衛星データは、広域を網羅的に観測でき、時間的変化が把握可能であるという特性を有しており、従来の現地調査や住民への聞き取り調査を補完する手段として機能しています。今後も、これらの特性を活かした評価手法の更なる充実が期待されています。

#### ○ 衛星データの主な種類や使い方

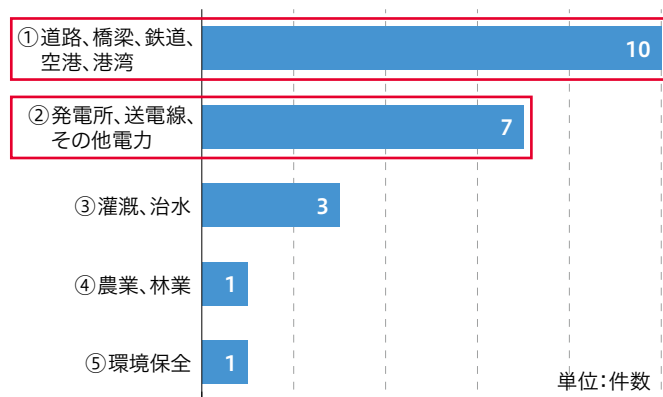
衛星データには、目的に応じてさまざまな種類があります。例えば、光学センサは地表の状況を視覚的に把握できるため、農業分野や都市計画分野で幅広く利用されています。一方、SAR（合成開口レーダ）は、雲の影響を受けず昼夜を問わず観測できることから、災害対応やインフラ管理に適しています。また、気候変動や環境モニタリングの分野では、高分解能や高スペクトルのセンサが活用されています。

このように、衛星データはその特性に応じて適切な分野で活用されており、光学画像に加え、夜間光、植生指標、土地被覆分類など、多様なデータが利用

されています。データ毎の活用例を挙げれば、夜間光は経済活動の活発さを示す代理指標として、道路整備の効果を定量的に分析する際に活用されています。また、植生指標は農地や森林の状況把握に用いられ、灌漑面積や森林面積の推定に寄与しています。これらの衛星データは、高い透明性を有し、広域かつ客観的な情報を提供することで、事業評価の質の向上と効率的な実施を支えています。今後も、衛星データの特性を最大限に活用した評価手法の発展を通じて、より信頼性の高い事業評価が実現することが期待されます。

#### ○ 現在の取り組み～課題～今後の展望

JICAではこれまでに、22件の事業評価において衛星データを活用してきました。対象となった事業分野は、①道路・橋梁・鉄道、空港、港湾、②発電所、送電線、その他電力、③灌漑、治水、④農業、林業、⑤環境保全です。



一方で、衛星データの活用には依然として多くの課題があります。活用実績の多い交通インフラ分野や電力分野では、夜間光データを用いた分析が中心であり、衛星データを十分に活用できている事業分野には偏りが見られます。また、事業実施前の地理情報(GISデータ)が十分に整備されていないケースも多く、評価段階で事前・事後の比較が困難であるという課題があります。このため、現時点では主に事後評価における活用が進められていますが、今後は案件形成・事前評価における運用・効果指標の設定段階から衛星データを活用できるよう、取り組みを進めています。

これにより、数値化が難しい指標の代替手段としての活用や、現地データが不足している場合の補完、調査地点の選定など、さまざまな局面での活用を推進していくことが期待されます。

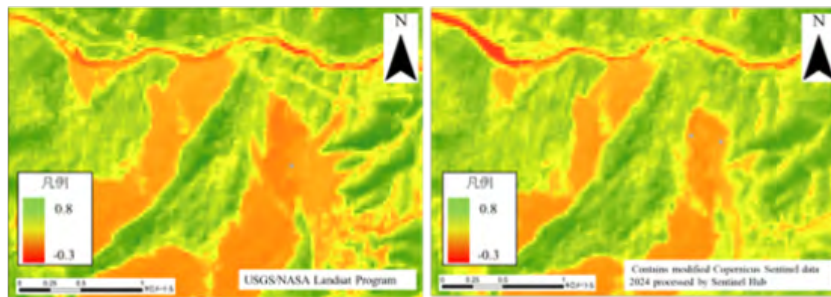
## ○ ラオスの事例から（森林変化解析）

ラオスの技術協力プロジェクト「森林減少抑制のための参加型土地・森林管理プロジェクト」及び「持続可能な森林管理及び REDD + 支援プロジェクト」の外部事後評価では、対象地域における事業効果を多角的に把握するため、衛星データを用いた分析を行いました。同事業はラオス北部において、森林減少抑制システムの適用に寄与するために実施されました。本分析では衛星データを活用することで、事業効果の分析・可視化を試みました。同事業の対象地域であるルアンプラバン県とウドムサイ県の事業開始前である2015年、事後評価時である2024年の衛星データを取得し、土地被覆分類と

NDVI (Normalized Difference Vegetation Index : 正規化植生指数) の値を分析し森林変化を定量的に評価したものです。

本解析では確実な森林域の NDVI 値をサンプルとして取得し、取得したサンプルの最小値である 0.19 以上を示すピクセルを森林域と定め、森林増減を解析しました。

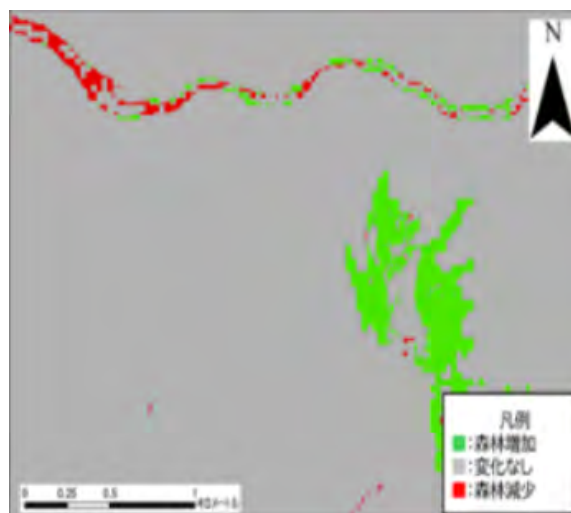
左が 2015 年、右が 2024 年の NDVI 値のイメージです。



➤ 図1：NDVI 値のイメージ (左：2015年、右：2024年)

分析の結果は以下の図の通りです。緑色の領域は森林増加、灰色の領域は森林の変化なし、赤色の領域は森林減少を示しています。比較すると植生が回復

していることが読みとれ、本事業が森林減少の抑制に効果があったことを確認できます。



➤ 図2：森林変化解析結果

以上より、衛星データを用いたことで同事業の効果をより明確に示すことができた本事例は、衛星データの長所である広域データを集めることができる特徴を大きく活かした好事例といえます。

衛星データの観測精度や頻度、提供サービスは日進月歩であり、今後も事業特性に応じて衛星データの一層の活用に取り組んでいきます。

# 第5章 教訓活用

## 教訓の導出と新規プロジェクトへの活用

### 教訓とは

教訓とは、経験や実践を通じて得られる価値の高い知識であり、JICAにとって事業マネジメント上の重要な知的資産です。モニタリングや評価を通じて抽出された教訓は、組織が「学習する組織 (Learning Organization)」として進化し、より良い事業計画と実施を実現するための基盤となります。PDCA サイクルで得られた気づきを確実に記録し、教訓として蓄積することが不可欠です。また、教訓を活用することで新たな学びが生まれるという、教訓活用の循環を強化することも重要です。

### 「個別プロジェクト教訓」と「ナレッジ教訓」

将来の類似事業に教訓を反映させるためには、情報の質が鍵となります。教訓抽出においては、次の4つの観点が必要不可欠です。

1. 具体性：事業計画に活用できるレベルで明確に記載されているか
2. 論理性：評価結果から論理的に導かれた内容であるか
3. 汎用性：類似事業への適用可能性があるか
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

質の高い教訓を得るためには、個別プロジェクトから抽出する情報の精度を高めることが必要です。さらに、それらを横断的に分析・加工し、汎用性や実現可能性を高めた「ナレッジ教訓」へと昇華させるプロセスが求められます。JICAでは、教訓を次の2種類に分類しています。

- 個別プロジェクト教訓：単一プロジェクトの評価から得られる一次的な教訓情報
- ナレッジ教訓：複数のプロジェクト教訓を統合・分析して得られる二次情報

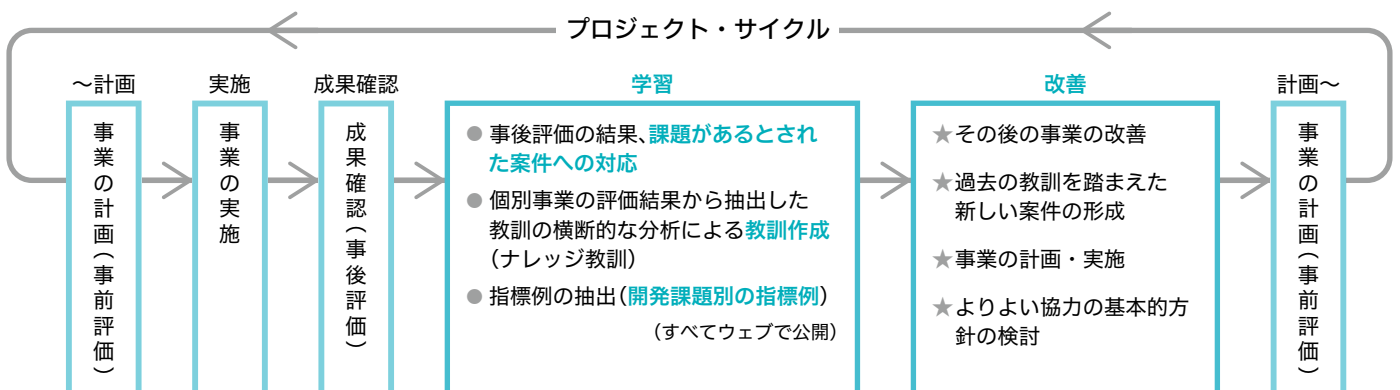
### 新規事業への教訓の反映

JICAでは、モニタリングや評価で得られた知見を次のアクションにつなげるため、フィードバックの仕組みを強化しています。その一環として、新規事業の計画段階で過去の類似事業から得られた教訓を反映する取り組みを進めています。

新規事業の事前評価では、過去のプロジェクトから得た教訓（個別プロジェクト教訓）やナレッジ教訓を計画策定に活用することが求められ、事業事前評価表には「類似案件の教訓活用」欄を設けています。業務主管部門は、どの教訓をどのように取り入れたかを記載するだけでなく、具体的な工夫や活用方法を報告書に残すことも推奨されています。

さらに、評価部は事前評価の段階で関連する教訓を業務主管部門に紹介し、積極的な活用を促しています。過去の成功・失敗事例を整理したレファレンスも公開しており、開発課題や事業の種類に応じた代表的な教訓を参照できます（詳細は【[評価結果から得られた教訓](#)】をご覧ください）。

加えて、こうした教訓は個別事業にとどまらず、クラスター事業戦略の策定や見直し、協カスキームの制度改善にも活用されることが期待されています。

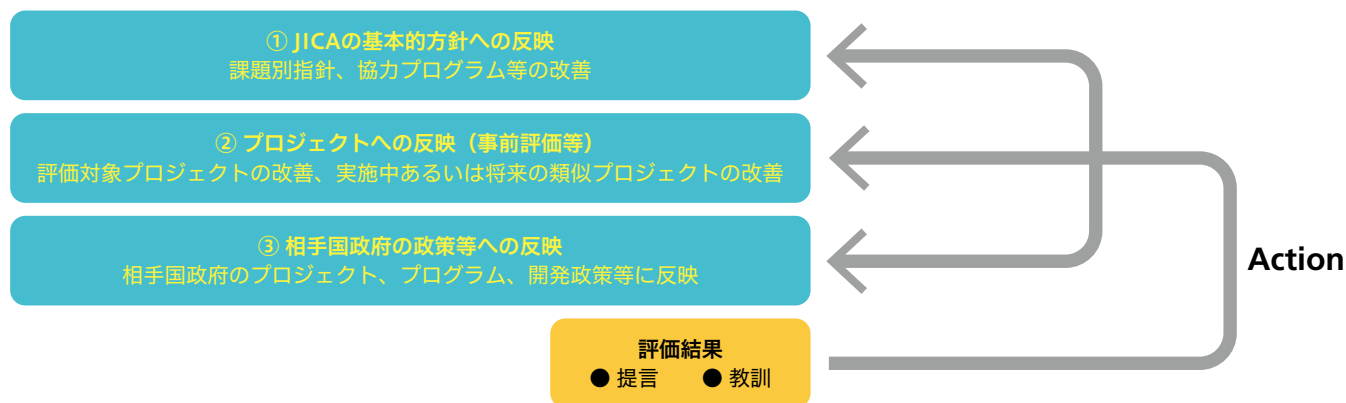


# フィードバックと教訓活用

## フィードバックの重要性

事業評価において、関係者へ事業成果を適切なタイミングで伝達・共有すること（フィードバック）は不可欠なプロセスです。これは、事業の効果的な形成に加え、円滑な実施や成果の向上、さらには持続性の確保に貢献する重要な取り組みといえます。JICA では、個別の事後評価やテーマ別評価など、さまざまな評価結果から得られた知見や教訓を、受け手にとって理解しやすい形に整理し、より良い事業計画や実施管理に活かすことを目的として、JICA 内部の関係者を対象に毎年フィードバックセミナーを開催しています。

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、JICA の事業改善を継続的に進めるための重要な取り組みです。このセミナーでは、事後評価やテーマ別評価、さらに事業の実施監理の過程で得られた知見や教訓を JICA 内で共有し、次の事業計画や運営に反映させることを目的としています。企画部と評価部が毎年共同で開催し、特に前年度に行われた事後評価の結果を中心に分析・整理したうえで、事業の計画や管理に活かせるポイントについて、JICA 内の関係者が幅広く議論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、発表された内容をもとに、参加者同士が教訓の活用方法について積極的に意見を交わします。こうした取り組みにより、フィードバックは単なる情報伝達にとどまらず、関係者間の双方向の対話を通じて互いに学び合う場として機能しています。

### インターン活動体験記 インターン 前中朝陽・丸田実夢

私（前中朝陽）は、現在大学院で開発経済学や計量経済学を用いた政策分析を専攻しており、2025年9月から一か月間インターンシップに参加しました。JICA のインターンシップに参加した目的は、私が学習してきた計量経済学の知識がどのように事業に活用されているのか、また JICA の事後評価がなぜ外部コンサルタントに委託されているのかを知るためでした。具体的に行った業務は、JICA エビデンスハブの更新と平和構築室の依頼の紛争要因インベントリの作成でした。エビデンスにまつわる用語はインターンで初めて学習し、さらに紛争要因分析の時に携わった、各研究機関が公表している指数を分析するという業務ももちろん体験したことがなく、どれも新鮮な体験でした。計量経済学の知識がどう活用されているかを知るといった目的に関してはあまり達成されませんでした。事業評価がなぜ外部コンサルタントに委託されているかは、独立性が保証されなければならないからであることをブリーフィングで知ることができました。私はインターンシップに参加する前、評価部では研究機関と同様に RCT などの政策の効果検証を行っている印象を持っていました。しかし、実際に評価企画課のインターンを経験していくうちに、(少なくとも) 評価部では定性的な評価が多かったことがわかりました。また、関わった業務は、自身の専門である事業の効果測定とは別の領域において、エビデンスを構築して現場の意思決定を助け、エビデンスを使う人の作業の効率性をあげるのに役立っていることを学びました。インターンシップに参加し、実際の業務を体験することで、学校では学ぶことができない自分の専門性と違った国際協力の形に出会うことができました。(文責：前中)



## 教訓活用の事例紹介

### ウズベキスタン 技術協力プロジェクト

#### 「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」 「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」 (外部評価)

1991年の独立後、ウズベキスタンは政府主導で市場経済化を進め、輸入代替型産業や自給体制を目指しました。移行は穏やかに進み経済成長しましたが、実践的なビジネス教育や人材育成支援は不足していました。このため、JICAは人材育成と友好促進を目的に「ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト」(UJC)をフェーズ1として実施しました。UJCは人材育成拠点として定着しましたが、中小企業向けコースや自立性強化が課題となっていました。このため、日本的経営手法や生産管理の知見提供を継続するため、フェーズ2として「ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」を実施しました。

過去の教訓から、フェーズ1では組織・財務の自立性強化と研修コースの実践性向上が重視され、フェーズ2では他機関との差別化のため、日本的経営や生産管理手法を取り入れることが必要とされました。また、日本企業の経営経験やノウハウを活かし、UJCの独自性を高めることが望まれました。

これらを踏まえ、両フェーズでは自立性強化に向けた取り組みを実施しました。具体的には、プロフェッショナル・マネジメント・プログラム研修で日本人講師の割合を7割から3割に減らし、現地講師を活用しました。さらに、日本での研修では参加者に費用負担を求め、受講料を引き上げることで現地資源を活かした運営体制を整えました。加えて、「カイゼン」や「日本企業の人事事例」など、日本の特色を持つコースを設け、卒業生からはこれらの学びがビジネスに役立っているとの声が寄せられています。



UJCビジネスコースでのグループワークの様子

### トルコ 円借款

#### 「地方自治体下水道整備事業」(外部評価)

本事業開始前、トルコの中規模地方自治体は中央政府からの財源に依存するものの、十分な配賦が行われず、また、公共支出を賄える程の歳入を十分確保できないためにインフラ整備への資金充当は困難な状況でした。トルコ政府は「環境分野EU統合戦略」(2007年-2023年)を策定し、地方自治体の下水道整備の推進に高い優先度を置いていたものの、大都市以外では下水道施設の整備が遅れ、インフラ整備状況に格差が生じていました。そのため、地方自治体では下水道整備による環境・衛生分野に取り組むニーズが高まり、地方自治体による下水道整備を支援する本事業が実施されました。なお、本事業では、事業開始後に実施機関であるイルバンクが、地方自治体からの申請を受けて審査を行い、実施する個別案件(サブプロジェクト)が選定されています。

過去の教訓から、①インフラ本体の整備のみならず適切な運営のための支援、②サブプロジェクトの効果をモニタリングする必要性が指摘されていました。これを踏まえ、本事業ではサブプロジェクト選定

時に、地方自治体が運営・維持管理計画を有していることを確認し、建設工事契約の保証期間中にコントラクターが運営・維持管理の技術移転を行うこと、サブプロジェクトにおいて運用・効果指標を設定し、モニタリングすることが事業実施・案件監理上の留意点とされていました。事後評価において、イルバンクや各地方自治体への調査で指標の実績値が確認されたことに加え、下水処理施設等の維持管理職員の技術向上の意見が聞かれ、これら留意点に配慮して実施されていたことが確認されました。



整備された下水道処理施設(ブルサ県オルハンガジ)

# 第6章

## その他の評価関連活動

### 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。2025年度は、JICAの事業評価の知見共有をテーマに、今後のJICA事業評価の知見共有の深化、事業効果の把握に向けた改善に関する議論を行うことを目的に、日本評価学会にて報告しました。また、日本におけるエビデンスに基づく実践 (Evidence-Based Practice (EBP)) 活動の四半世紀にわたる経験をアジア太平洋地域の参加者と共有することを目的に、アジア太平洋評価学会にて、JICAにおけるインパクト評価の実施状況・エビデンスの利活用状況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。

#### 日本評価学会

日本評価学会第26回全国大会(2025年11月15日・16日)では、共通論題セッションとして「JICA事業評価における知見の共有と事業効果の把握に向けた取り組み」を企画し、3つの発表を行いました。

1つ目の発表では、新興ドナーの評価能力向上に向け、JICAは研修や合同評価を通じた知見共有を実施しており、新興ドナーと先進国ドナー間の相互学習による新しい評価視点の開発や知識共創の重要性を紹介しました<sup>1</sup>。討論では、「後発の優位性」を活かした「持続性」「オーナーシップ」の観点から評価における新興ドナーの知見について議論しました。

2つ目の発表では、タイとの南南協力における第三国研修に関するタイ外務省国際協力局(TICA)との合同評価について、現地調査結果を踏まえ、合同評価における役割の明確化及び評価の視点の明確化の必要性等を報告しました<sup>2</sup>。討論では、JICA-TICA間の連携機会の向上、第三国のモザンビークへの合同現地調査による関係機関間ネットワーク強化を確認しました。また、新興国と先進国ドナーの合同評価における論点・留意点の整理と知見蓄積への期待が表明されました。

3つ目の発表では、ラオスの病院壁画事業(Wellness Art Initiative)の影響に関する混合研究法(定性調査と定量調査の組み合わせ)による評価結果を報告しました<sup>3</sup>。定性調査では患者・医療従事者双方にポジティブな影響(院内環境、心理状態、患者体験、職場環境、コミュニケーション、モチベーション向上)があったことが示唆されました。定量・定性調査の統合的考察では、医療従事者で両調査結果の整合性が見られましたが、患者では整合性が見られなかったことから、壁画事業の影響は医療従事者により顕著にあらわれる可能性を報告しました。討論では、定量化しにくいアウトカムの可視化における混合研究法の有効性と因果の説明力を議論しました。また、アートに関連する事業では予期せぬ効果を発見することもあるため、因果関係の道筋を整理するセオリーオブチェンジ(Theory of Change: ToC)を柔軟に修正しつつ調査を設計していくことの重要性が指摘されました。

#### アジア太平洋評価学会

アジア太平洋評価学会第5回国際大会(2025年11月11日～14日)では、日本評価学会発表セッション“Sharing Experiences of Evidence-Based Practice (EBP) in Japan”に登壇しました。

JICAからは“Advancing Impact Evaluation and Evidence Utilization at JICA: Organizational Learning and Strategic Transformation in International Development”と題し、①これまでJICAでは89件のインパクト評価を実施していること、②エビデンスを生成する研究者側(供給者)とエビデンスを活用する実務者(需要者)との間に構造的ギャップが存在していること、③JICA導入を受けて組織のエビデンス需要が喚起され、その後JICAエビデンスHUB等を整備し、組織全体のエビデンス活用を促進したことを説明しました<sup>4</sup>。

同セッションの他発表者からも、エビデンスの利活用にあたり、供給者と需要者のギャップの存在にかかわる、同様の取り組みについての紹介と意見交換が行われました。

1 詳細はP.42をご覧ください。

2 詳細はP.44-45をご覧ください。

3 詳細はP.34-35をご覧ください。

4 「JICA事業評価年次報告書2024」P.40「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JICAエビデンス集の整備～」をご覧ください。  
[https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/general\\_new/2024/\\_icsFiles/afiedfile/2025/05/01/part05\\_a4.pdf](https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/general_new/2024/_icsFiles/afiedfile/2025/05/01/part05_a4.pdf)

## 新興ドナーの評価能力向上に向けた知見共有の取り組み

JICA が取り組む新興ドナーに対する評価能力向上支援は、グローバルな開発協力の質を底上げする上で極めて重要な戦略的意義を有しています。かつて援助受入国であったタイ、インドネシア、トルコ、ブラジルなどの新興国が、自らの開発経験を活かして近隣諸国へ支援を行う南南協力や、日本が介在する三角協力が近年活発化しています。これに伴い、JICA はこれらの国々が自律的かつ効果的に援助事業を運営できるよう、特にプロジェクトの成果を客観的に測定する評価能力の強化を重視しています。

具体的な取り組みとして、JICA は新興国の援助機関に対し、これまで JICA が培ってきた事業評価の手法や経験の共有を行っています。これには、PDCA サイクルの定着を目指した評価ガイドラインの策定支援や、評価実務者向けの研修、さらに JICA と新興ドナーが共同で実施したプロジェクトの事後評価を共に行う合同評価の実施が含まれます。詳しくは P.34-35 をご参照ください。こうした活動を通じて、新興国は自国の援助が相手国にどのようなインパクトを与えたかを体系的に分析する手法を習得し、その評価結果を次の事業形成、援助政策の立案や予算配分などに反映させることが可能となります。

この取り組みの意義は、単なる知見の共有に留まらず、様々な意義があります。第一に、新興国が国際標準に準拠した評価体制を整えることで、援助の透明性と説明責任が向上し、国際社会からの信頼獲得につながります。第二に、評価を通じて得られた知見が共有されることで、新興国特有の成功モデルが他の開発途上国に普及し、より効率的な開発が促進されます。そして第三に、日本にとっては、共通の評価手法・知見を持つパートナーを育成することで、より高度な三角協力を展開する基盤が構築されます。

JICA による新興国の評価能力向上支援は、限られた開発資源を最大限に活用し、持続可能な開発目標 (SDGs) を達成するための不可欠なプロセスです。JICA はこのプロセスを加速するため、開発途上国や新興国を支援しているアジア開発銀行や韓国開発研究院 (Korean Development Institute: KDI) などのパートナー機関とも評価手法や評価人材育成などに関して意見交換、議論を活発に行っています。新興国が「質の高い援助」を自ら担う主体へと成長することは、国際協力の担い手を多層化させ、より強靱なグローバル・パートナーシップの構築、開発インパクトの最大化に寄与するものといえます。

## 韓国開発研究院 (KDI) からの寄稿

### 対話から学ぶ：

## JICA との交流を通じた KDI の評価・成果管理の強化

韓国企画財政部（現財政経済省）が主催し、韓国開発研究院（KDI）は2004年から知識共有プログラム（Knowledge Sharing Program: KSP）を実施してきました。KSPでは韓国とパートナー国の専門家がペアを組み、政策諮問報告書を共同執筆し、韓国の開発経験に基づき各国のニーズに応じた政策選択肢を提供しています。2024年に内部評価機能を強化するに先立ち、先進的な開発援助機関の実践から学ぶため、JICAを訪問し評価制度とフィードバックメカニズムについて意見交換を行いました。さらに2025年3月にはオンラインセミナーを通じて対話を継続し、KDIの評価制度構築の進捗を共有するとともに、詳細な質疑応答を実施しました。

JICA評価部との一連の議論は、事業評価をプロジェクトサイクル全体に組み込む方法について貴重な知見をもたらしました。また、JICA内部で評価の重要性が広く認識されていること、評価能力強化に向けた継続的な取り組みがあることも学びました。特に、フィードバックセミナーを基盤に、評価結果を積極的に活用して事業の改善を提案し、セクター固有の知見・教訓を導き出し、事業効果を測定するための指標レファレンスも開発しているJICAの実践は、非常に参考になりました。

JICAの教訓を直接踏まえ、わたしたちは評価業務の中核目標を「評価結果の知見への転換」と再定義しました。この目標達成に向け、JICAのフィードバック重視アプローチの主要要素を取り入れ、評価制度を洗練させました。

第一に、政策協議における成果は専門家と政策立案者間の知識共有と対話を通じて蓄積されることを認識し、KSPの成果がどのように創出されるのか見直しました。第二に、既に使用していたOECD-DAC評価基準を段階別指標に精緻化し、KSPの特性に適合した評価質問を開発しました。第三に、JICAのフィードバック指向型の評価実践に倣い、評価チームの分析的視点を反映した年次総合評価報告書を導入しました。本報告書の知見はフィードバックセミナーを通じてKDI内で共有され、評価知見が組織内で継続的に循環・活用される仕組みを構築しました。これらの取り組みは、韓国開発研究院国際開発センター（KDI CID: Center for International Development）が学習志向型評価の強化に取り組み一環として継続しています。

JICAとの交流は、他の開発援助機関とのピア・ラーニングの価値を再確認させるとともに、評価能力と開発効果の向上には他の開発援助機関との継続的な対話が重要であることを浮き彫りにしました。



韓国開発研究院国際開発センター（KDI CID）評価チーム

## 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・提言に関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（2025年12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 前理事・事務局長 日本 NPO センター副代表理事、学校法人青山学院評議員、法政大学法学部兼任講師
	功能 聡子	特定非営利活動法人 ARUN Seed 代表理事
	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 海外コンサルタント協会 (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、2025年8月と2026年3月に行われました。8月の委員会では、2025年度年次評価報告書の構成案や、フローチャートによる総合評価の導出について意見交換を行いました。2026年3月の委員会では、事業評価年次報告書2025（本報告書）案とともに、2024年度、2025年度過去2年間の委員会の内容について振り返りました。

## ■ 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](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 2025 は下記 URL からもご覧いただけます  
[https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/general\\_new/2025/index.html](https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/general_new/2025/index.html)





From  
the People of Japan

