

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必要があります。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

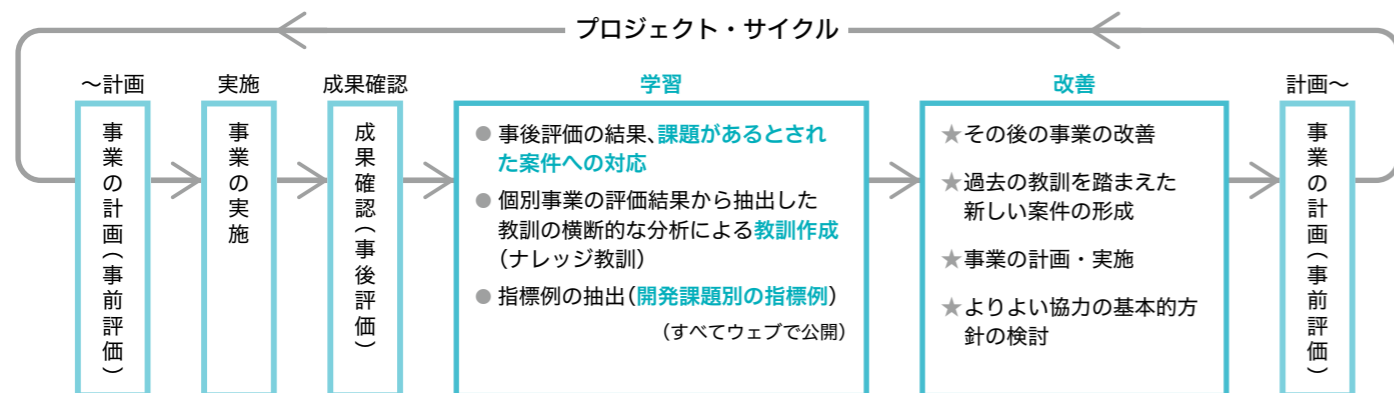
新規事業への教訓の反映

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、協力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。

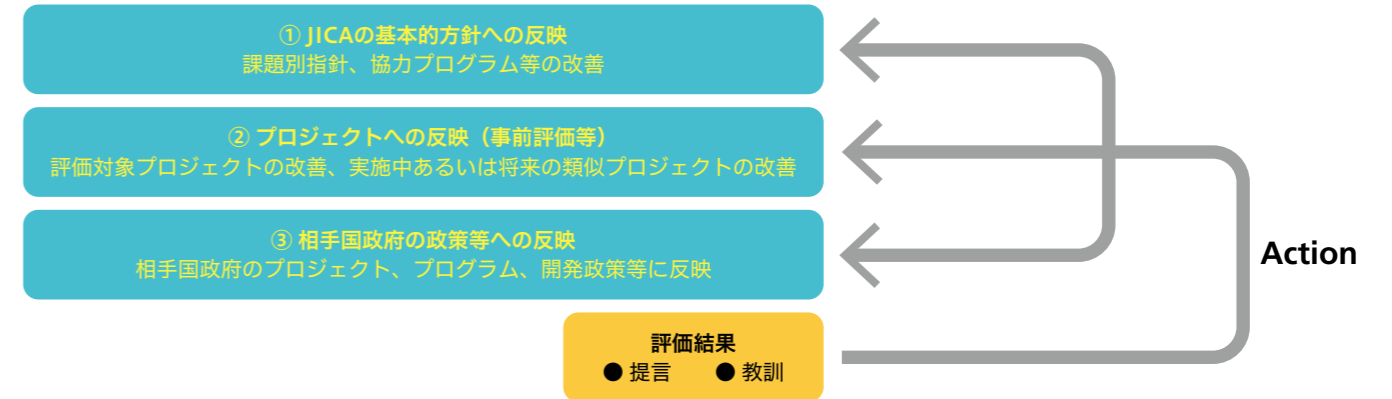


フィードバックと教訓活用

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りたいという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いけないからであることをプ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)