

事後評価レファレンス

2015 年度外部事後評価

JICA 評価部

調査・分析方法全般

- ・調査開始時に評価の方針を明確にする（計画時/審査時-事後評価時の比較を基本とする）。外部要因は事後評価の分析対象とし、判断にあたり原則その影響を除外しない（外部要因だから問題なかった、とはしない。）。
- ・計画/審査時-事後評価時の実績の比較を原則とするも、事業が目指した効果と開発課題への貢献の道筋（アウトプット、アウトカム、インパクトの関係）を明確にしたうえで、評価方針を設定し分析する。この際、事業による付加価値（真に事業が生み出した価値）を可能な限り事実と仮定（反事実）の比較を意識し、それが効果に繋がっているか因果関係を確認し、評価判断に繋げる。
- ・要因分析を適切に行う（濃淡をつけることは可）。例えば、「手当されないから、予算が不足している」は不十分であり、手当されていない要因を分析する。
- ・事実誤認を防ぐため、必ずエビデンスに基づいて事実を確認する。また、早い段階でキーパーソン¹にヒアリングし、現地調査前の情報収集を十分に行う。
- ・当該案件が、開発のコンテキスト（例：問題系図）の中でどのような位置づけにあり、どのようなロジックに基づき発現する効果（及び/または協力の付加価値）による貢献を目指したのか、その全体像を理解した上で事後評価を行うこと（全体像において、当該事業の効果含め開発効果発現に向けたシナリオやロジックを十分に念頭に置くこと）。
- ・評価対象となっていない場合でも、先行の関連事業等、当該案件の実施に影響を及ぼしていると考えられるものについては、既存資料や関係者のインタビューを通じて情報を収集し、当該案件が占める位置を理解した上で、事後評価を行うこと。
- ・各項目について、入手した情報量が十分でなかったとしても、原則評価不能とはせずに、かかる制約を示した上で評価判断を行う。ただし、定量的なデータのみならず定性的データを含めた十分なエビデンスが収集できなかった場合は、原則としてサブレーティング③の判断はしない。

技術協力	円借款	無償資金協力
<p>技術協力プロジェクトでは、事前や中間時に加え、終了時評価報告書²、完了報告書及び専門家報告書など活用しつつ、他の情報ソースやインタビュー等による追加の検証を経て、事後評価段階における事実確認、評価判断を行うこと。</p> <p>・上位目標達成までの道筋を整理し、PDM との整合性とプロジェクトが実際に貢献した内容を分析・記</p>	<p>・円借款事業では、原則として事業全体（相手国政府、他ドナー（協調融資の場合）資金により実施される部分を含む）を評価対象とする。ただし、他ドナー事業の実施が、円借款事業目的の達成に必要な不可欠ではない場合には、その部分は評価対象から除外する（事業目的と円借款事業内容との関係性（ロジック）によって、評価対象の範囲を設定する）。</p>	<p>・無償資金協力事業は、相手国政府が特定の開発課題を解決するために計画するより広範囲のプロジェクト（以下「プロジェクト全体計画」という）の一部を支援するという考え方にたち実施されることもある。無償資金協力によるものを「協力対象事業（相手国負担事項を含めたもの）」³と呼び、これを評価の対象とする。無償資金協力案件に言及する</p>

¹ 技協は JICA 事業担当部や専門家等。円借款・無償は、施工/調達監理コンサルタントや JICA 担当者（審査/監理）等。また実施機関におけるキーパーソンについても JICA 在外事務所の担当者等から確認し、確実にヒアリングを行うこととする。

² 技プロは終了時 6 カ月前に終了時評価を実施することから、案件完了時点を示すには「終了時」とはせず、「完了時」と記載し混同を避ける。

³ ただし、「協力対象事業（相手国負担事項を含めたもの）」の計画に含まれていない場合でも、「協力対象事業」で整備/調達された施設や資機材の活用による、期待された効果発現に不可欠なものがあれば、評価の対象とする。効率性の項目も参照のこと。

<p>述する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業実施中に PDM が変更されている場合には、変更の適切さ、過程を確認し、該当する評価項目において分析・記述する。ただし、適切と判断できない PDM の変更の場合は、変更前の PDM を計画とみなして、評価を行う。 ・協力において移転された技術等が、その後、組織等の活動の中でどのように活用され効果発現に繋がっているのかという視点を踏まえること。 ・モデル構築事業などは、協力で目指した「モデル」の意味を可能な限り正確に捉え、評価を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・相手国政府、他ドナーとの合同評価の場合はその旨を記述する（ただし、報告書のクレジットは原則日本側の評価者のみとする）。 	<p>時は、「協力対象事業」「本事業」等を使用する。（「プロジェクト」や「プロジェクト全体計画」の呼称を使用しない。）</p>
---	--	---

以下、DAC5 項目（妥当性、効率性、有効性、インパクト、持続性）に沿った事後評価のポイント（視点）を整理する。

妥当性
<p>基本的に日本の援助政策、相手国政府の開発政策、開発ニーズの 3 点について分析を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 計画時/審査時の日本/JICA の援助方針との整合性については、外務省作成の国別援助方針およびその別紙である事業展開計画、国別データブック、旧国別援助計画、旧 JICA 国別事業実施計画、旧 JBIC 海外経済協力業務実施方針等を用いて、なるべく具体的な（地域・セクターを絞り込んだ）方針を確認する。ただし、計画時/審査時の具体的な援助政策が定かでない場合には、ODA 白書の中の地域及びセクターに関する記載をもって妥当性を確認する。わが国の外交政策に基づく経済協力（例：APEC）、地域支援（例：TICAD）などの枠組で実施される協力については、これら政策を援助方針として位置づける。事後評価時点における日本の援助政策との整合性の確認は行わない。 ● 相手国の全体計画や開発ニーズの一部を支援する事業の場合、また、JICA 単独あるいは他ドナーとの協調によるプログラム・アプローチによる支援（またはそれに準ずるような包括的、長期的な取り組み）である場合、全体として目指していた（目指している）開発効果、その中での当該案件の位置づけや役割（貢献度）について把握・分析する。 ● 相手国の開発政策との整合性については、計画時/審査時と事後評価時で分析対象を揃える。つまり、計画時/審査時の分析対象として国家五ヵ年計画を採り上げる場合、プロジェクト完了時点（技術協力）や事後評価時点（円借款・無償資金協力）でもその時点の国家五ヵ年計画を採り上げる。同じものを採り上げることが困難な場合は、それに相当するもので代替する。 ● 相手国の開発ニーズについては、対象事業の優先度及び受益者・対象地域の選定の適切性についても分析を行う。 ● 事業開始以降、事業及びその実施の妥当性が覆されるような変化（急激な経済環境の変化、政策の変化、社会的価値基準の変化）が起きていないかについて確認する。 ● 事業内容が、F/S や基本設計調査、事前調査等の事前の調査において、代替案を含め十分検討された上で選択されていたか確認する。

- 評価対象案件に関連する別の技術協力、円借款、無償資金協力等がある場合、それらとの関連性や位置づけも分析・記述する。ただし、これをもって「ニーズが高い」という根拠とはしない。
- 妥当性は、案件の有効性における「目的達成度」とは切り離して分析する。つまり、「本事業の目標は達成されたため、事業実施の妥当性は高かった。」という分析は不適切。
- 内外の要因にかかわらず、計画と実績との間に非常に大きな差異が見られる場合や実施中に大きな変更が見られた場合は、アウトカムなどの効果発現状況を有効性・インパクト及び持続性等において判断するのみならず、要因分析の下、妥当性の判断に加味する。この場合、計画内容（適切なロジック構築や代替手段含む）、手段の適切性（プロジェクトの採った課題解決手段やアプローチ、関係機関や対象者の選定、適切なモデル構築等）計画時に予見できなかったニーズや環境の変更等に応じた事業実施中の対応等の観点から検証、判断し、例えば「有効性がないから妥当性は低い」という単純な整理は行わない。
- 妥当性の分析にあたっては、事前の資料等を参照しつつも、それらの記載のみをもって判断根拠とすることは避ける。複数の情報源から情報を収集し、当該案件が対象とするセクター/課題における本件の位置づけを捉え、妥当性を分析する。
- 計画時/審査時に日本の技術を用いる必要性・優位性の観点から妥当性が確認されていた事業については、開発ニーズの妥当性の確認において、計画時/審査時からプロジェクト完了時点（技術協力）/事後評価時点（円借款・無償資金協力）について同観点からも確認する。

技術協力	円借款	無償資金協力
<ul style="list-style-type: none"> ● 計画時からプロジェクト完了時点の間の妥当性について、相手国政府の開発政策、開発ニーズを確認する。なお事後評価時点の整合性については「持続性」の項で確認する。 ● 新たな制度構築を目的とするプロジェクトにおいては、必ずしも事前の政策との整合性が具体的に明示されていない場合もある。その場合には、プロジェクトと政策の整合性は完了時点においても確認し、事前段階における非整合のみをもって妥当性の評価判断を直ちに下げることとはしない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 審査時における妥当性について、当時の相手国政府の開発政策、開発ニーズ及び日本の援助政策との整合性、ならびに事業の緊急性により、確認する。 ● 他機関との協調融資で実施した事業の場合、円借款で支援がなされたことの意義（なぜその支援が必要だったのか）や事業内容の妥当性についても分析する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画時における妥当性について、当時の相手国政府の開発政策、開発ニーズ及び日本の援助政策との整合性、ならびに事業の緊急性により、確認する。 ● プロジェクト全体計画における協力対象事業の位置づけを確認するとともに、同プロジェクトのその他コンポーネントと協力対象事業の関係性に着目し、協力対象範囲の選定の適切性を分析する。相手国政府の投入内容については、相手国政府の責任範囲、負担事項等も可能な限り明らかにする。

有効性・インパクト

- 事業が目指した効果と開発課題への貢献の道筋（アウトプット、アウトカム、インパクトの関係）を明確にしたうえで、評価方針を設定し分析する。この際、事業による付加価値（真に事業が生み出した価値）を可能な限り、事実と仮定との比較を意識しながら、それが効果に繋がっているか因果関係を確認し、評価判断に繋げる。目標値が達成されていたとしても、外部要因に起因することが明らかな場合は、評価判断に考慮する。なお、個々の指標がアウトカム、インパクトとして設定された内容を適切に示しているか確認する。その際、指標の定義を確認し、報告書に明記するようにする。
- 関連する別の技術協力、円借款、無償資金協力等がある場合、それらとの相乗効果についても可能な範囲で検証する。また、JICAによる協力に加え、他ドナーとの連携・役割分担等が想定・実施されていた場合は、本協力の付加価値を意識しつつ、その内容と効果も分析・記述する。
- プログラム・アプローチ（又はそれに準じる包括的な支援）による場合、プログラム全体の中での本協力の位置づけ及び貢献を明確にし、関連案件との相乗効果に留意して、開発効果発現状況について分析する。
- インパクトは有効性の項目と合わせてレーティング判断を行う。（事業の「効果」として一括りで考えられるため）。有効性とインパクトとの判断における比重の置き方は、事業内容の設計や過去の事後評価事例を参照しつつ、案件個々に判断することとなるが、完了後のサービスデリバリー及びそれからの効果を意識する。
- 事後評価時点で、評価者が指標等の追加や変更を提案する場合は、JICA及び実施機関の合意を得たうえで修正する。他方、追加指標を置く場合でも、元々設定されていた指標についても可能な限り捉えて、判断に加味するか否かを含め検討する。
- 事後評価のタイミングにより、目標年から事後評価時点まで年月が経過している場合、目標年の効果発現状況に加えて、目標年から事後評価時点までの効果発現状況の経年変化及び事後評価時点の効果発現状況を分析し、判断に加味する。
- 事後評価のタイミングにより、目標年より前に事後評価を実施する場合、これまでの効果発現状況の経年変化及び目標年における効果発現状況見通しを分析、判断に加味する。
- 目標年が設定されていない場合、事後評価時点で入手できる最新の効果発現状況を分析、判断に加味する。

有効性及びインパクト各々については、以下のとおり。

有効性

- 事前評価時におけるプロジェクト目標/事業目的（定量・定性とも）、成果、指標を所与のものとし、事後評価ではそれらとの比較を行い、達成度合いを測り、かつ、外部要因等含め要因分析を行うことを基本とする。実施中の大きな計画変更に伴いアウトカムの変更が発生し相手国側と合意している場合、背景等を確認のうえ、適当な場合は効果にかかる計画時/審査時の指標変更があったものとして捉える（ただし、必要に応じて妥当性等で論じる）。
- 事業概要（事業の目的）の「本事業は〇〇〇（対象地域）において△△△（アウトプット）を実施することにより、×××（アウトカム）を図り、もって●●●（インパクト）に寄与するもの。」の△△△（アウトプット）にあたるものを明確にしたうえで、×××（アウトカム）の達成度合い（想定していた効果の発現度合い）を測る。計画時/審査時に計画値（目標値）が設定されている場合は、その指標と、審査調書/事前評価表/基本設計調査報告書等で示されている完成後年数における実績値とを比較する。

技術協力	円借款	無償資金協力
<p>【プロジェクト目標との関連性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 技術協力プロジェクトの有効性は、プロジェクト実施の結果としてプロジェクト目標が達成されたかをもって測る。つまり、目標が達成されており、かつそれがプロジェクトの実施に起因することが確認された場合は、有効性が高いといえる。 「プロジェクト目標」とは“プロジェクトが完了する際に達成されるべき目標”であるので、事前評価時（途中で設定変更されている場合はそれも含む）に設定されたプロジェクト目標に対するプロジェクト完了時点での実績をもとに達成度を判断する。 実績の確認では、「プロジェクト完了報告書」（場合によっては「終了時評価報告書」）、相手国の資料・データ、関係者へのヒアリング、受益者調査（後述）等をもとに、プロジェクト完了時点でのアウトプット（成果）の産出状況とプロジェクト目標達成度を、PDMで設定されている指標を用いて確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業完成が遅れた場合は実際の完成年を基準として目標年を設定し直すこととする。事業完成の遅れについては効率性で分析・判断する。実績値が計画値（目標値）からかけ離れた値となった場合は、その理由を分析する。計画値/目標値が過大（過小）であったと考えられる場合は、そのような計画値/目標値設定に至った背景を分析・記述し、F/S 時点の計画値の設定に問題があったと考えられる場合は計画の不備として記述し、教訓を導き出す。特に技術支援（T/A）を目的としたコンサルティングサービス/ソフトコンポーネントが含まれている場合、同コンポーネントの効果の発現状況についても評価の対象とし、可能な限り T/A を受けたカウンターパートや受益者にインタビュー等を行い、その成果を確認する。 審査時/計画時基本設計調査（事業事前評価結果表／基本設計調査概要表）において指標が設定されていない場合は、事後評価時に JICA の「無償資金協力開発課題別の標準指標例 Ver. 2」や「運用・効果指標リファレンス（第 2 版）」から適切な指標（施設・機材の使用状況については運用指標、効果発現状況については効果指標）を選定し、データを収集する。同リファレンス以外からでも、有効性の評価に有益な指標がある場合には、収集可能且つ有益な範囲で設定・収集し、評価に役立てる。新たな指標の設定にあたっては、評価方針で明示し、JICA 及び実施機関と合意を得たうえで確定する。 施設/機材が使用（運用）されていない状況が明らかになった場合はその原因を分析する。また、施設/機材の使用（運用）状況及び効果が定量的に確認できない場合は、定性的な方法で確認する。 	

- プロジェクト目標の実績値が目標水準に達している場合でも、それだけをもって有効性が高いとは判断せずに、それが産出されたアウトプットに起因するものか、その他によるものかを分析する。PDM が問題系図等を反映しているかの論理性を検証すると共に、アウトプット指標の実績値を検証することで、プロジェクト目標指標の変化が本件の実施によるものか否かの判断を行う。
- プロジェクト目標の実績値が目標水準に達していない場合は、アウトプットの産出状況、外部条件、PDM の論理構成を確認したうえで、「PDM のロジックが適切で、アウトプットが予定どおり産出しているにも関わらず、その他要因により目標を達成しなかった」のか、「PDM のロジックは適切であるが、なんらかの要因でアウトプットを産出しなかったために目標が達成できなかった」か、「PDM のロジックに破綻があり、アウトプットを産出してもプロジェクト目標につながらなかった」のか、などの検証を行う。
- PDM の Theory Failure の場合は、有効性・インパクトにおいて判断するのみならず、妥当性の判断に加味する。
- 既存の報告書から把握できる事業の実態を PDM が適切に描いていないと考えられる場合には、事業が目指した「道筋」を整理し、有効性・インパクト等の評価判断のために事後評価で確認すべき内容を整理する。ただし、一般論等に基づく「理想的な」（あるべき）PDM を作成するものではない。
- 効果の発現状況については、受益者（ターゲットグループ）を確認する（どの人口集団に

- 有効性においては、事業目的（「・・・において、〇〇を行うことにより、△△を図り、もって××に寄与する。」）のうち、△△にあたるものを分析し、インパクトにおいては××にあたるものを分析する。審査調書で定性的効果とされているものは、内容に応じ、有効性またはインパクトにおいて分析する。

- 基本設計調査で挙げられた事業効果について、内容に応じ、有効性とインパクトに整理し、それぞれの項目で分析する。
【機材調達を含む事業】
- 消費財や非耐久財の調達がある（資機材そのものは事後評価時には消費済みであると考えられる）場合は、資機材が当初の目的、タイミングどおり利用・使用されたかを実施機関の資機材管理台帳等の記録をもとに確認する。また、相手国政府のプロジェクト全体計画に対して、協力対象事業の投入の割合が小さく、個々の資機材の消費状況を確認できない場合はプロジェクト全体での状況で代替することも可とする。
- 調達機材の数が多数に亘り、一つ一つの活用度を確認することが困難な場合は、主要機材（事業の効果発現に貢献度が大きい機材）或いは、価格が高いもの等、評価判断を行うに十分な対象を選択して評価することも可とする。

<p>おいてどの程度の人数が裨益したか)。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 上位目標、プロジェクト目標、成果の記載を含め PDM の論理性に課題があるとみられる場合でも、事後評価段階で修正することは原則行わず、可能な限り既存の計画により評価を行う。 • 専門家派遣や各種研修がプロジェクト範囲に含まれている場合、かかる効果の発現状況についてもヒアリング等を通じて確認する。 		
---	--	--

【受益者調査】

- 指定された案件については、事業の効果を理解するために、受益者調査（有効回答数 100 程度）を実施する（契約締結後に配布する JICA「受益者調査リファレンス」参照）。また、事前の段階で想定される定量的効果・定性的効果の記載がない場合でも、事業による直接的/間接的な効果がありうる場合は、受益者調査を通じて確認する。
- 受益者調査等で取得したデータから得られる分析が統計的に有意でない場合は、結果分析の記載ぶりに留意すること。また、定性データを扱う際には、少数の意見をもって事象を一般化しないように留意すること（例：灌漑案件において、対象地域のうち上流の農民は裨益して満足していても、下流の農民は未だ水不足ということもありえる）。
- 受益者調査の対象の選定に当たり、事業効果を説明するうえで、バランスのとれた対象地域や対象者の選定に留意し、どのように選定し調査したか等の内容を示す。なお、受益者調査の被質問者の構成に偏りが生じてしまう場合（例：男女比、地域等）、その点を制約要因として注記する。
- 受益者調査を行わない場合でも、契約業務量の範囲内で、現地調査補助員等を活用しつつ関係者へのインタビューなどを行い代替することとする。

インパクト

- インパクトとしては、協力内容を踏まえ「付加価値」（真に事業が生み出した価値）を認識したうえで、蓋然性のある形で説明する。事前評価段階で記載があるものに加え、例えば、政策・制度へのインパクト（政策、関連規制や法制度への影響）、ジェンダー・格差・技術面でのインパクトなども考えられる。
- インパクトの発現度合いの確認にあたっては、インパクトが波及した受益者の数・範囲を可能な限り明確にする。
- 域内総生産の伸び、人口動態などを含む社会経済の変化について、事業との因果関係を分析し、変化に対するプロジェクト/事業の貢献度合いを類推して、その度合いが大きいものは評価判断の対象とする。
- 今後発生しうる長期的なインパクトについても、定量・定性的な情報をもとに可能な限り蓋然性を持った形で推測する。
- 事業実施によって自然環境や社会環境（用地取得・住民移転等）に負の影響が発生した場合、その正確な事実を把握し、当該事業に適用されるJICA 環境社会配慮ガイドラインを参考にしつつ、評価対象とする（用地取得・住民移転がない場合もその旨明記する）。なお、報告書作成に際しては、情報ソースや判断の主体を明記する。
- インパクトに関する定量的なデータが入手できない場合には定性的な手法（受益者調査やヒアリング）を通じて検証する。受益者調査における留意事項は有効性の項目を参照。
- 受益者層を検証し、期待されたとおりに裨益しているか検証する。受益者数については原則本項目で記載するが、アウトカム発現に影響する内容であれば、有効性の項等で記載してもよい。

技術協力	円借款	無償資金協力
<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクト目標と上位目標の間のロジックを理解する。また、上位目標の指標が未設定である場合は、代替指標や想定される達成度合いについて提案する。定量的なデータの入手が困難であると考えられる場合は、適切な定性的指標を設定する。 • プロジェクト完了時点でのプロジェクト目標の達成度を「有効性」として判断する。「インパクト」では、事後評価時点での上位目標の達成度、プロジェクト目標や成果の継続および活動の状況を踏まえ、効果の発現について評価判断を行う。 • プロジェクト目標（必要に応じ成果も）の完了後から事後評価段階に至る活動・達成・普及度合い等を見ることが、上位目標の達成度 	<ul style="list-style-type: none"> • 有効性評価の対象とした事業効果以外で、事前の段階で想定されていた効果・影響について、改めて事業との関係性を確認のうえ、その発現状況を把握・分析する。 	

やインパクトを測るにあたり重要であるため、それらを確認のうえ、判断する。なお、事前調査、終了時評価、完了報告書、完了時JCC 討議録等における先方の完了後の姿に向けた取り組み内容も踏まえつつ、うまくいっている/いっていないに係る要因分析を行うこと。

- 上位目標の達成時期が設定されていない場合は事後評価時点において、上位目標がどの程度達成されているかを指標に基づき分析する。

効率性

効率性の評価は、OECD-DAC のガイドライン上、インプット、アウトプットの比較を行うことになっており、アウトプットとインプットの比較分析に基づいて評価判断を行うこととする。インプット→アウトプット→アウトカムという実績の一連の因果関係が、論理的に担保されている（説明可能である）ことが前提となる。

本来、効率性の評価では、費用便益分析を行う必要があるが、有償資金協力の場合、IRR の再計算が困難な事業もあり依然参考値扱いにならざるを得ない状況にあること、技術協力の場合も他の類似プロジェクトとの比較等で費用効果分析に基づく評価判断は可能となるが、かかる分析が可能となるケースは極稀な状況であることを踏まえ、以下のとおり、アウトプットとインプットの分析を行う。

【アウトプット（成果）及びインプット（協力期間/事業期間および協力金額/事業費）】

- アウトプットは、技術協力においては「有効性」の項に記載し、資金協力においては「効率性」の項に記載する。
- アウトプット及びインプットの計画・実績に差異がある場合、エビデンスに基づきその要因分析を行い、具体的に記述する。（期間の例：「技術的な問題により遅延」といったものでなく、「軟弱地盤が約 2km 四方に発見され、正確な調査に時間を要したことに加え、構造物建設のために計画より深い地点まで杭を打つ必要が生じたことにより追加工事が発生し、8 ヶ月遅延した」というように具体的に分析・記述する。）
- 外部要因により事業期間・事業費が計画より増加/減少した場合でも、天変地異や戦乱などの事象を除き、原則として効率性の評価判断に際しては外部要因を考慮しない。
- アウトプットの増減や大きな変更があった場合、エビデンス（円借款については実施機関の変更申請、無償については詳細設計における変更、調達不調に対応したアウトプットの削減等）に基づいて、その理由を確認し、計画変更の適切性についても分析する。
- 事業スコープの変更（アウトプットの増減）により期間や事業費に増減が生じた場合には、単純に増減した実績をもって評価せず、まず、スコープ変更について、相手国側との正式な合意の有無を確認したうえで、変更理由の適切さを判断し、そのアウトプット変更に見合った期間・費用の変更であるかを分析する。記載にあたっては、例えば「事業費は減少したものの、スコープの減少分を勘案すると、実際のアウトプットに必要な計画費を上回った」等とする。その際、アウトプット（成果）の増減がアウトカムに与える影響・変化を踏まえた上で、アウトプット（成果）の増減に見合うインプットの増減であったのかを分析・判断する。⁴
- インプットの内容（事業期間及び事業費）を、計画と実績の差異が明確になるよう表にまとめる。
- 協力金額/事業費の表記は「〇〇百万円」とし、百万円未満を切り捨てる。%やその他の数値の表記は小数点第 1 位を四捨五入する（例：99.4% = 99%、99.8% ⇒ 100%）。
- 外貨の表記については、初出の際に外貨と円の為替レートを記載するか、もしくは円貨換算額を併記するなどして、当該金額の規模が理解でき

⁴注 1) アウトプット（成果）の増減がアウトカムと高いレベルで連動していることを確認するという主旨であり、もし、アウトプット（成果）の増減がアウトカムと連動していない場合（例：追加で研修をしたが、その内容からして、プロ目達成に結びつかない場合）はインプットの計画と実績の単純比較とする。なお、施設の稼働がアウトカムに連動することが多い資金協力に比して、技プロはこのような連動の確認が困難であることが多く、その場合は一層入念な分析が必要。

注 2) アウトプット（成果）の増減がきわめて小さい範囲であり、アウトカム（プロ目の達成（能力強化））の微小な増減にしか繋がらない場合はかかるアウトプット（成果）の増減は考慮せず、インプットの計画と実績の単純比較とする。

注 3) アウトプット（成果）の減がアウトカム減に通じる場合には、変更の適切性の判断で減じる場合を除き、原則、効率性ではアウトプットとインプットの比較で評価判断し、アウトカム減少の影響については有効性で評価するとともに、要すれば妥当性で加味する。

注 4) インプット増を伴うアウトプット増が直接的に上位目標に貢献している場合でも、アウトプットとアウトカムの関係性が弱い場合には勘案しない。

<p>る形で記述する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 効率性のサブレーティング方法（基準）については、別添を参照のこと。 		
技術協力	円借款	無償資金協力
<p>【計画と実績（プロジェクト完了時点）の比較】</p> <ul style="list-style-type: none"> カウンターパートの自己資金や他機関による投入は、JICAによる投入と区別して記載する。 協力期間の延長や投入内容の変更があった場合にはその理由や変更の適切性を分析する。 延長している場合、延長部分を含めて効率性判断を行う。 	<p>【計画と実績（事業完成時）の比較】</p> <ul style="list-style-type: none"> アウトプット（事業目的の一部：「〇〇を行うことにより、△△を図り」の〇〇にあたるもの）の達成に対し、インプット（事業費、事業期間）が適切であったかを評価する。アウトプットおよびインプットに係る計画（cf.円借款：審査調書、事業事前評価表、無償：基本設計報告書、事前評価表）と実績の差異分析を行うことにより、事業実施の効率性を分析する。 まず、（効率的な計画が立てられていたという前提のもと）事業が計画どおりに実施されたかを確認する。次に、審査時の想定やF/S・基本設計等の計画自体に問題があったと考えられる場合は、問題箇所を指摘するとともに、可能な場合はより効率的な事業内容（アウトプット、期間、費用等）を示す。 輪切り案件/フェーズものについては、当初の全体計画と実績との比較を基本とする。 事業期間・事業費に大幅な変更があった場合には、その理由や実施機関/関係者等による対策の有無を確認し、対策の適切性も分析する。 円借款の場合は借款対象以外の部分（相手国政府負担部分や他ドナー実施部分）も含めて、無償資金協力の場合は相手国側負担事項も含めて比較する（ただし、円借款・無償資金協力によるアウトプットに係る部分を可能な限り明確にする）。事業完成後含め、事業効果発現にあたり重要な投入（追加投資）があれば、当該部分を加味して評価する。 	
<p>【協力期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> アウトプット（成果）が計画どおりに産出されていない場合で、その理由が協力期間内に産出できるような計画となっていなかったと考えられる場合は、その旨を明記する。 	<p>【事業期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> 協力/事業期間（月数）の数は、事前評価表の月数を基本とする（P/M等も確認する）。月数が明示されていない場合、両端入れとする。例：2008年4月～2008年12月は、8ヶ月ではなく9ヶ月と数える。 事業開始月は、事業事前評価表等で別途設定されている場合を除き L/A 調印月とし（L/A 発効月とはしない）、終期は完成月とする。 事業完成月は、完成の定義と共に記載する 	<p>【事業期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業事前評価表（閣議決定資料や基本設計調査）での計画と、実績とを比較する。事業期間の数は、（完了日-開始日+1日）を30.4で割ることにより算出する。日数カウントできない場合のみ、月数でカウントすることとし、両端入れとする。 事業開始日は、事業事前評価表等で別途設定されている場合を除き E/N 締結日とし（G/A 署名案件は G/A 締結日）、終期は完成日とする。

	<p>(案件によって試運転、竣工式、貸付完了など、M/D や P/M の中で定義しているので、JICA 提供資料で確認する。明示されていない場合、原則供用開始をもって事業完成とする)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業完成日は、完了届に記載された竣工日、機材の引渡日、もしくはソフトコンポーネント完了日を完了日とする。 先方負担事項を確認し、その投入内容が事業効果発現のために特に重要（運用及び効果に支障を与えないレベルの水道や電気の引き込み等を超える範囲）であると判断される場合等は、その期間の計画と実績を確認し、評価判断に加味する。
<p>【協力金額】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの計画額と実績額（ともに JICA より提供）を確認する。 日本側の協力金額の計画と実績の比較によって評価を行う。 	<p>【事業費】</p> <ul style="list-style-type: none"> 原則、事業費における比較対象は、計画/実績ともに、相手国政府負担分や他ドナー実施分も含めた総事業費とし、円換算で評価する（レーティングも同様）。 円換算にあたっては、「円借款案件情報の確認方法について」(2010年8月23日評価部)を参照のうえ、為替レートを調べる（PCR その他相手国政府の資料に記載されているレートは使用しない）。 外貨ベースの総事業費は計画内に収まっているものの内貨ベースでは計画を上回った（インフレを上回る現地通貨の減価があった）場合はその点を考慮したうえで事業費を評価し、報告書への記載にあたっても補足説明する。 総事業費または外貨部分が計画を下回っていて、その原因が入札にある場合は、「(国際/国内)競争入札の結果、総事業費は大幅に減少した。」と明記する。 「コストオーバーラン/アンダーラン」のような用語は使わず、「事業費増加/事業費減少」の平易な用語を使用する。 	<p>【事業費】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業費における比較対象は、計画/実績ともに、相手国政府負担分も含めた事業費とし、円換算で評価する（レーティングも同様）。 ただし、相手国政府負担分の事業費が確認できなかった場合には、確認できなかった点を明記のうえ、日本側事業費のみで評価判断を行うことも可とする 日本側計画は E/N 額(完了届を参照)、実績は契約額(無償資金協力はランプサム契約であるので供与額と一致する)とする。

【内部収益率（IRR）分析】

- 審査時と同じ方法・条件（算出根拠）で EIRR、FIRR を再計算し、事前事後の比較分析を行い、差異の要因を分析する。
- 原則、FIRR は収益性のある案件のみで算出し、EIRR は全ての案件で算出するが、JICA の指示に従うこと。IRR を算出しない場合には、必ずその理由を記載する。
- 審査時の算出根拠が明らかでない場合は、事後評価時に、最も妥当だと思われる条件にて算出する。その際、算出根拠を明確にし、審査時との比較分析は行わない。またその旨、記載する。
- IRR 値がマイナスとなる場合は、推定される理由を記載する。
- 時間等の制約からデータの収集が困難な場合は、計算の前提条件を記述したうえで、何らかの代替的なアプローチで試みる。
- IRR 算出のためのデータが全て集まらない場合においても、サブコンポーネント単位など、可能な範囲で計算する。
- IRR は参考値として扱い、原則として評価判断の根拠とはしない。

持続性		
技術協力	円借款	無償資金協力
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトによって発現した効果の事後評価時点での持続性の見込みに関し、相手国政府の政策・制度（政策・制度面でのバックアップがあるか）、実施機関の体制、技術並びに財務面について近年の状況を踏まえ分析する。 <p>【政策・制度面】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事後評価時の関連政策や国家制度等を確認し、プロジェクトで発現した効果に関する妥当性が継続するか検証する。プロジェクト計画時と同等の政策をとりあげることが望ましい（計画時に「第2次国家計画」を用いて妥当性確認した場合は事後評価においても「第●次国家計画」を確認する）。加えて、実施機関レベルにおいても、持続性をサポートするに蓋然性の高い制度等を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業によって発現した効果の事後評価時での持続性の見通しに関し、運営・維持管理体制、技術、財務面とその状況について、各種資料および実施機関へのヒアリングやサイト視察により近年の状況を踏まえ分析する。課題に関し、要因分析を適切に行う。 例えばスペアパーツが買えないという事象がある場合、それが資金不足で買えないのか、輸入等の手続きが困難なのか等を確認し、資金不足や困難な手続きの根拠及びその要因を分析する。 機材の劣化の原因が、不適切な使用方法（技術不足）に因る場合は、その点を指摘し、マニュアルの有無を確認のうえ、持続性の評価に反映させる。 機材の耐用年数が短いものについては、調達機材の不具合のみで直ちに持続性評価を下げず、更新状況或いは計画を確認したうえで、判断を行う。 他ドナー等から支援を受けている場合、支援内容に加え、支援の継続見込みや支援完了後の状況（計画・見込み）についても、ヒアリング等により確認し分析する。 	
<p>【体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> 計画時に予定された実施機関の体制や役割、上位機関との関係に変更がないか（変更があった場合は、新しい体制についての適切さ）、効果の持続的な発現に向けた責任の所在と意思決定のプロセスが明らかか、人員が充分か等を確認する。 <p>【技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> 相手国の関係機関/関係者に、効果の持続的発現に必要な技術レベルが備わっているかを判断する。また、継続的な技術の更新、普及が必要な場合、必要なトレーニング・ 	<p>【体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> 審査時に計画された運営・維持管理担当機関に変更がないか（変更があった場合は、新しい体制についての適切さ）、組織内・組織間の責任の所在と意思決定のプロセスが明らかか、人員が充分か等を確認する。運営・維持管理が他機関または民間等企業に移管・委託されている場合はその旨明記し、移管・委託先の体制や移管・委託先との役割分担などを評価の判断材料とする。 <p>【技術】</p> <ul style="list-style-type: none"> 運営・維持管理機関に、運営・維持管理に必要な技術レベルが備わっているか、トレーニング・技術指導が充分に行われているか、マニュアル類は整備・活用されているか等を確認する。 <p>【財務】</p> <ul style="list-style-type: none"> 運営・維持管理の財源を確認し、必要な財源が備わっているか、維持管理に予算が配分されているか、料金設定が適切か、料金徴収は適切に行われているか等を、今後の蓋然性のある展望 	

<p>技術指導が充分に行われているか、マニュアル類は整備・活用されているか等を確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 供与機材等についても耐用年数に留意しつつ、現況、運営・維持管理状況、スペアパーツ入手の状況等を、サイト視察含め確認する。適切な使用や維持管理がなされていたか、今後の施設整備や機材更新の必要性なども含めて確認する。 <p>【財務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト運営に必要な財源を確認し、効果の持続的な発現に必要な財源が備わっているか、機材などの維持管理に対する予算が配分されているか等を、今後の蓋然性のある展望も含め確認する。 	<p>も含めて確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 特に運営・維持管理主体が公社等の企業体の場合、事業単体の収支、企業全体の財務状況、政府からの補助金の有無、実績、見込み等について検証し、評価する（P/L、B/S、キャッシュフローなど）。 <p>【運営・維持管理状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業によって建設された施設及び購入された機材にかかる現況、維持管理状況、かかる施設・機材を活用したサービスの運営状況、スペアパーツ入手の状況等を、サイト視察含め確認する。適切な使用や維持管理がなされていたか、今後の施設整備や機材更新の必要性なども含めて確認する。 ● 調達機材の数が多数に亘り、一つ一つの運用・管理状況を確認することが困難な場合は、主要機材（事業の効果発現に貢献度が大きい機材）或いは、価格が高いもの等、評価判断を行うに十分な対象を選択して評価することも可とする。
<p>【財務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 財務面の持続性分析については、実施機関（及びその下部組織）の予算・実績値、収支内訳（過去数年分）、ステークホルダーの予算・実績値、収支内訳（過去数年分）、実施機関または監督省庁による財務見通しの情報収集を行い、分析することを原則とする。収集が困難な場合は、その理由についても記載する。 	

提言・教訓

- 提言、教訓ともに出来る限り提案することとする。その際には、本文中における要因分析含めた記載を踏まえ、その要因の概略（本項において初めて（唐突に）記載しない）と提言・教訓をまとめる。特に、項目別評価において「②」もしくは「①」と評価している場合には、その要因を分析のうえ、改善に繋がるように示すことが望まれる。
- JICA の HP（事業評価）上の検索機能、ナレッジ教訓等を活用し、過去の同地域・同セクター案件の評価における提言や教訓を十分に参照する。また、他ドナーが関係する事業を行っていた場合、他ドナーの評価報告書等を参照する。

【提言】

- 提言は、評価対象案件について、実施機関や JICA が提言を受けて具体的アクションをとることをイメージしたものとする。具体的且つ実施可能なものになるよう第 2 回現地調査時等に実施機関と十分な協議を行うこと。JICA に対する提言については、実現性がある内容とすべく、JICA 事務所等との意見交換を踏まえたものとする。

【教訓】

- 報告書作成に際しては、教訓の内容を簡潔に表現した参照しやすい見出し（件名）を明記する。
- 国、地域、セクター、類似案件などの特定の条件下のみに適用できる場合は、「〇〇国における類似案件への教訓」、「地方分権化が実施され、地方行政機関に権限が委譲されている場合の教訓」などの説明をつけることで、教訓の適用範囲を明確化する。
- 教訓は、評価対象案件ではなく今後の類似案件への適用を想定しており、一般的かつ汎用性のある形でまとめる（ただし、「計画を適切に立てるべき」などと余りに一般的に記載しすぎない）。問題や好事例に繋がった要因や取り組みについて分析を行い導出する。教訓の記載振りは、当該事後評価での分析のポイントとそこからの教訓という形とする。教訓においては、5W1Hができるだけ分かるように記載する。

◆効率性のサブレーティングについて◆

基本的な考え方は以下のとおり。

- (1) まずアウトプットを明確化しその達成度（増減）を検証する。
- (2) アウトプット達成度を考慮に入れたうえで、事業費と事業期間についてそれぞれ、サブレーティングをつける。

目安	サブレーティング
・ 計画内に収まった（100%以下）	③
・ 計画を上回った（100%超 150%以下） ・ 計画内に収まったが、〇〇に見合わないものであった	②
・ 計画を大幅に上回った（150%超）	①

- (3) 続いて、以下の組み合わせにより効率性サブレーティングを導く。

事業費・事業期間		報告書の記載
③③	③	・ 以上より、本事業（本プロジェクト）は事業費及び事業期間ともに計画内に収まり効率性は高い。
③② ③① ②③ ①③	②	・ 以上より、本事業（本プロジェクト）は〔事業費/事業期間〕については計画内に収まったものの、〔事業費/事業期間〕が計画を（大幅に）上回ったため、効率性は中程度である。
②②		・ 以上より、本事業（本プロジェクト）は事業費、事業期間ともに計画を上回ったため、効率性は中程度である。
②① ①②	①	・ 以上より、本事業（本プロジェクト）は〔事業費/事業期間〕が計画を（大幅に）上回り、〔事業費/事業期間〕が計画を（大幅に）上回ったため、効率性は低い。
①①		・ 以上より、本事業（本プロジェクト）は事業費/事業期間ともに計画を大幅に上回ったため、効率性は低い。

以 上