

人材育成

1. パフォーマンス分析の総括

これまでに事後評価が実施された人材育成分野の17事業は、全体としてほぼ満足できる成果をあげていると言える。

全体的に人材育成分野で実施された事業の「計画の妥当性」は高い。調達項目が多いため事業計画の変更が多く、工期遅延に結びついているものの、その内容は妥当である。

事業の「効果（目標達成度）」と「持続性・自立発展性」について韓国で実施された事業は高い評価が与えられている。韓国で実施された事業の特徴は、高等教育あるいは特定/特殊分野を整備、強化したことである。

「アウトプットの活用・利用」の状況把握をより広範に行ない、多くのデータに基づいて「事業目的の達成度」を測ることが必要であり、そのための事業設計、運営維持管理のデータ管理体制の構築が必要である。

以下に、評価5項目別に、評価対象事業のパフォーマンスの評価結果をまとめた。

(1) 計画の妥当性

「開発政策及び優先課題への適合性」は高く、評価報告書からは判断が困難な1事業を除き全ての事業で、当該国の政策及び優先課題と適合している。上位目標や事業目的に照らしての「事業計画の妥当性」も概ね妥当である。事業計画の構造を鑑みると計画変更が生じるのは必至であり、実際計画変更を行うことにより「事業目的の達成」に貢献している事例が多いことから、計画変更を前提とした柔軟な事業設計が望まれる。「評価時における事業目的の妥当性」については報告书上触れられていないものが多い。

(2) 実施の効率性

「アウトプットの達成度」は高く、全件が計画通り、またはほぼ計画通りに実施されている。一方で計画変更に伴う調達手続きの遅延による工期遅延も多い。事業費は計画の範囲内で収まっているものが

ほとんどで、17事業中15事業（9割）はほぼ計画の範囲内である。これは調達内容が多種多量で、使用可能な金額の範囲内で調達量を調整することが可能であったためである。

(3) 効果（目標達成度）

「アウトプットの活用・活用」状況が良好なものが約半数の8事業である。ほぼ計画通りと評価されたものが4事業で両者を合わせると7割が良好な活用状況を示していることになる。活用状況が良いものは韓国に集中している。「事業目的の達成度」は達成、ほぼ達成を合わせると9割になる。

17事業はサンプル数としては多くないが、それでも明確な傾向を示しているのは、高等教育・特定あるいは特殊分野での事業の事業効果が高い点である。

(4) インパクト

「インパクト」の評価はほとんどなされていない。本セクターでは、上位目標の達成度の計測が容易ではないためである。

(5) 持続性・自立発展性

「持続性・自立発展性」の観点から高い評価が与えられているのは韓国の事業である。また、「ニーズの継続性」について評価が高いのは初等教育事業であった（フィリピン、ヨルダン）。



フィリピン初等教育事業

2. 教訓・提言

(1) 調達方法への柔軟な対応（品目・仕様・数量の選定）

人材育成分野の事業には、教育資機材あるいは学習施設（校舎、教室、トイレ、実験室等）が不可欠である。今後、ソフト面、すなわち 教員あるいは指導員の量の確保と質向上、教育カリキュラム、研修プログラム作成支援等を中心とした案件形成が行なわれたとしても、資機材供与部分が事業計画の中から全て落ちてしまうことは考えにくいので、ここで資機材供与型の案件で評価報告書の指摘から浮かび上がってきた問題について考えておくことには意味がある。

今回の調査で対象になった全ての事業は計画変更がなされているが、変更の妥当性はほぼ首肯されている。また、事業目的の妥当性は首肯し得ても、事業目的を達成する手段である事業計画（多くの場合事業規模）の妥当性を事前に正しく判断することは容易ではない。それであれば事業計画は変更されるものであるという前提に立って、事業を設計する方がのちのちの事業実施が円滑にいくと思われる。

調達方法については、柔軟性をもたせ、実施機関の能力が高ければ、実施機関に自主性、権限をより多くもたせるようにし、当行は調達が適正に行われたかを事後的に監査するやり方を取ることも検討すべきと考える。

(2) 案件形成時のソフト面の審査の重視

社会セクター案件においては、調達された資機材を活用しての効果発現とその持続のために、人材や技術水準の確保、利用計画の策定能力等、いわゆるソフト面の重要性がより高く、審査においてはこのようなソフト面の現状や問題点の把握、その改善策の検討がいっそう重要となる。このようなソフト面の現状や問題点、セクター（サブセクターも含む）の現状を示す指標については、定性的なものも含めてセクター調査等により可能な限り事前に捉えておき、審査時に適切に対応できる体制を整えておくことが望ましい。さらに、案件形成段階あるいは審査においてソフト面での問題点が把握され、かつ借入国／実施機関がこれを解決できる見込みがない場合、ソフト面改善及び組織強化のための支援を積極的に行なうことを検討すべきである。現状のスキーム内で考えられる対応としては、SAPROFの活用、コンサルティングサービスの活用、JICA 専門家派遣や研修生受入れとの連携等であろう。



ヨルダン教育セクター借款

(3) 資機材の活用・利用、在庫状況についての管理システムの構築

供与された資機材の活用・利用方法、資機材の保管、管理について記録する体制を強化すべきである。管理状況を把握することは、すなわち実施機関の実施能力を測ることもつながる。利用・活用、在庫管理等のシステム構築は、事業で雇用されたコンサルタントあるいは実施機関自身が行うか、必要に応じてSAPIの活用も検討すれば良いであろう。