

## 事業評価の改善に向けて 有識者の意見を取り入れています。

### 円借款事後評価フィードバック委員会の役割

「円借款事後評価フィードバック委員会」は、評価活動をより良いものにするための当行の取組みの一つで、2002年度より年に2回、05年12月末までに計8回開催されました。同委員会は当行の専任審議役を委員長として、外部の有識者9人（下記参照）を含む19人の委員により構成されています。委員会では、事業評価

およびそのフィードバックについて多様な視点で検討が行われています。当行では、委員会で議論された内容を円借款業務に反映させ、事業評価の改善とフィードバックの充実に努めています。委員会の議事概要は当行ホームページに掲載されています。

#### フィードバック委員会 外部委員一覧

氏名	役職名	略歴
池上 清子	国連人口基金 東京事務所所長	国連難民高等弁務官事務所、ニューヨーク国連本部、ジョイセフ、国際家族計画連盟等を経て、2002年9月より現職。第2次ODA改革懇談会メンバー等を歴任。
今松 英悦	毎日新聞社 論説室 論説委員	毎日新聞東京本社編集局経済部、大阪本社編集局経済部、東京本社編集局編集委員等を経て、2000年4月より現職。現在、金融審議会臨時委員、財政制度等審議会臨時委員等に就任。
田中 秀和	UFJ総合研究所 政策研究事業本部国際部長	社団法人海外コンサルティング企業協会等を経て、2005年7月より現職。JICA長期派遣専門家としてインドネシア投資調整庁等に長期派遣。
中山 洋	日本経済団体連合会 国際協力本部 アジアグループ長兼国際協力グループ長	日本経済団体連合会総務本部、日本経済団体連合会産業本部国土グループ長等を経て、2005年4月より現職。
三竹 育男	横浜市水道局 西谷浄水場課長補佐	横浜市水道局青葉営業所等を経て、2005年4月より現職。横浜市水道局国際協力専門委員等を歴任。当行のネパールおよびインドの上水道事業における案件支援調査(SAPI)に従事。
三輪 徳子	国際協力機構 企画・調整部事業評価グループ グループ長	国際協力事業団(当時)に入団後、外務省、国際連合開発計画出向等を経て、2004年4月より現職。2005年6月よりDAC開発評価ネットワーク副議長に従事。
牟田 博光	東京工業大学大学院 社会理工学研究科長	文部省国立教育研究所主任研究官、東京工業大学工学部教授等を経て、2005年4月より現職。ODA総合戦略会議委員、国際協力機構外部有識者事業評価委員長等を歴任。
山崎 唯司	特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター 理事・事務局長	(財)日本野鳥の会企画事業部長、国際協力NGOセンター広報・渉外ディレクター、常務理事・事務局長等を経て、2005年6月より現職。外務省独立行政法人評価委員会委員等を歴任。
弓削 昭子	国連開発計画 駐日代表	国連開発計画インドネシア事務所常駐副代表、ブータン事務所常駐代表、フェリス女学院大学国際交流学部教授等を経て、2002年4月より現職。第2次ODA改革懇談会メンバー等を歴任。

※50音順、敬称略

### 円借款事後評価フィードバック委員会からの提案と当行の対応状況

#### 1. 評価制度

委員会提案	対応状況
<b>事前評価の強化</b> 上位目標・事業目標を意識して整理し、インパクトレベルを含め、開発効果を指標に基づいて継続的にモニターすることが必要。[2002年度]	事前評価の改善や案件監理に使用する統一フォーム導入等により、指標による一貫したモニタリング体制を構築。[2003年度から]
<b>中間段階での評価</b> 中間段階での評価により、事業を改善することが必要。[2003年度]	中間レビューを導入。[2004年度から]
<b>評価結果のフォローアップ</b> レーティングの低い事業は、結果のフォローアップを行うべき。[2004年度]	必要に応じ援助効果促進調査を行うとともに、開発途上国の事後監理の成果を完成後7年目の事後モニタリングで確認。[事後モニタリングは2004年度から]
<b>幅広い層の評価への参加</b> 評価専門家のみならず、幅広い層の評価への参加を促進すべき。[2002年度]	事後評価に有識者(新聞社論説委員等)が参加。[2004年度から]

#### 2. 評価手法

委員会提案	対応状況
<b>事後評価の改善</b> 開発が住民の生活改善に果たした役割を評価すべき。[2002年度]	テーマ別評価において、円借款の貧困削減効果について定量分析を含め複数の評価手法を開発。また、個別評価において、受益者インタビューの改善等により、事業が住民の生活に与えた多様なインパクトを評価。[2003年度から]
<b>MDGs達成への貢献</b> ミレニアム開発目標(MDGs)達成への貢献度を示せるような評価を実施すべき。[2003年度]	事後評価の改善に加え、インパクト評価(事業が貧困層に与える経路等を分析)等を実施。[2003年度から]

#### 3. フィードバック

委員会提案	対応状況
<b>広報の工夫</b> 説明責任を果たすためにいっそう踏み込んだ広報の工夫が必要。また、相手国国民への裨益、インフラ整備の重要性を評価結果として発信していくべき。[2002年度]	評価報告書を全面改訂すると同時にレーティングを導入。また、評価報告書の幅広い配付や評価活動を分かりやすく紹介するパンフレット作成等で、円借款の効果を内外に広く発信。[2004年度から]
<b>フィードバック目的の明確化</b> 受益者を含む開発途上国へのフィードバックを強化するとともに、対象(日本国民、開発途上国政府、受益者など)別に目的を明確化すべき。[2003年度]	個別評価において、開発途上国に対する全件フィードバックを実施。また、テーマ別評価において、フィードバック計画(対象や目的)を明確にしたうえで評価を実施。[2004年度から]

#### 4. 評価能力開発

委員会提案	対応状況
<b>開発途上国との政策対話・能力向上</b> 開発成果の持続的発現のためには、開発途上国側の努力が必要であり、評価過程での開発途上国の参画・対話が重要。[2002年度]	合同評価やフィードバック強化を通じて対応。[2004年度から]
<b>評価結果の活用</b> 評価結果の蓄積を活用し、円借款業務に役立つものに工夫していくべき。[2004年度]	早稲田大学との共同研究により大学院レベルの講座「ODA円借款事業におけるプロジェクト・マネジメントと評価」を開発。[2004年度から]



## フィードバック委員会 外部委員から —円借款事業評価業務の改善点に向けて

円借款事後評価フィードバック委員会は「円借款事業評価報告書2005」を中心に、国際協力銀行（JBIC）の円借款にかかる評価業務について検討を行った。本意見書は、外部委員がその意見や提言をとりまとめたものである。

### 1. JBICの評価制度について

JBICの評価システムは先駆的な役割を果たしている。円借款事業の効果を上げるために、事前、中間、事後の全サイクルにわたって評価を実施していることは特筆すべきであり、かつアピールすべき点である。今後さらに、これらの評価活動を、あまりコストをかけずに実施するとともに、事業の企画・立案や海外経済協力業務実施方針の立案に際して、評価結果をよりいっそう反映できるような仕組み作りが課題である。

### 2. 「円借款事業評価報告書2005」について

#### (1) 概論

ミレニアム開発目標（MDGs）が国際社会に共通の開発目標・枠組みであることを踏まえて、イントロダクションでMDGsおよび円借款との関係について述べているのは有意義である。円借款のMDGs達成への貢献や最貧困層へのインパクトについては、インドのテーマ別評価（「貧困削減に対するインフラの役割」）等で手法開発が始まっているが、今後も実施して欲しい。同時に、円借款が開発途上国の経済的自立を促しているかという視点も重視すべきである。インフラの効果については、JBICは経済開発協力機構開発援助委員会（OECD/DAC）下の「貧困ネットワーク（POVNET）」における協議も含め積極的に関わっており、今後ともそのインパクトについて分析、発信することを期待したい。

#### (2) 報告書の書きぶりについて

円借款事業評価報告書2005は、内容、デザイン、レイアウト等を含め、分かりやすくかつ読みやすく、内容の透明度も高いなど、立派な出来映えであり、高く評価する。しかし、個別事業の評価だけでなく、たとえば、中国のテーマ別評価（「環境改善への支援（大気、水）」で分析されている環境問題等の地球規模問題等につ

いて、技術協力等との連携効果も含め、大きな枠組みのテーマ別分析・説明が深まればいっそうよい。

また、海外経済協力業務実施方針と個別事業との整合性が分かりづらい点もある。たとえばイントロダクション部分でJBICとしての大きな方向性を示し、個別事業評価もその流れに沿って実施しているというメッセージをいっそう強く発信するなど工夫が必要であろう。実施方針の評価は主にインプット（例：何件貧困案件を実施したか）ベースであり、個別事業の事後評価はアウトカム・インパクトベース（例：何人貧困者が減ったか）であるが、それらを上手にリンクすることができれば、JBICの業績がいっそう明らかになる。海外経済協力業務実施方針等の施策と事後評価との関係については、レーティングの総合分析や教訓への対応状況等、JBICのパフォーマンス評価等により、橋渡しができるのではないだろうか。

さらに、2005年度報告書には外部評価者の意見にJBICの意見を追記した箇所があるが、JBICの意見と評価者の見解が異なるときは、今後も両論併記するのがよい。どちらの意見が正しいかというのではなく、援助事業は息の長いものであり、ある時点でのスナップショットでの批判がすべてではなく、別の見方がある場合はその意見を述べるのが適切である。

#### (3) 評価手法、特にレーティングについて

昨年度の評価報告書から評価基準を明確にしてレーティングを行い、案件名を含め判定結果を公表したことは快挙である。D判定を受けた案件はあるものの、全般的にレーティングが甘くみえるという指摘もある。たとえば、◎○△をa,b,cにするなど、表記の仕方も工夫して欲しい。（注）表記方法については、本年度の報告書から対応）

個別項目では、有効性が全般的に高い評価となっていることは、途上国における開発ニーズへの対応が成果を上げている証であろう。その他項目では、効率性について、本年度から基準を厳しくするなど、細かな目配り等の改善点は評価できる。それもあってか、効率性、持続性の評価が低めであるが、評価結果を国、分野等できりまとめ、効率性、持続性が低くなる原因やいつも問題になる点等を総合的に分析してはどうだろうか。細かな点だが、有効性にインパクトも含めている（レーティン

グでは、有効性（インパクト）としている）が、インパクトを独立させても良いのではないかと。

また、有効性、効率性は、定量的な基準でのレーティングは重要であるが、それだけではレーティングできない部分もある。基準の明確さだけでなく、総合的な判断も考慮する必要がある。レーティングの厳密な判断は難しく、国際的にも基準が統一されていないと思うが、世界銀行、アジア開発銀行との比較等ができれば分かりやすいし、評価が甘いのではないかとという疑問にも対処できる。また、JBICの10年前の評価基準と比べてこれだけ改善した、というようなことが分かったとよい。

### 3. 評価結果のフィードバックについて

レーティングによりDと判定された案件でもきちんと内容を公表し、その教訓を次回に活かすことが大切である。事後評価の教訓を踏まえて事前評価等を改善していることやその結果等もアピールしていくとよい。また、国内向けの広報も重要だが、パートナー国に対してのフィードバック、説明責任も重要である。

国際的には、インパクトをきちんと評価していこうという方向にある。日本の援助はアジアにおいて投資促進や経済成長に結びついた経験があるので、テーマ別評価で掘り下げ、発信していくとよい。

### 4. 評価結果の広報について

援助関係者だけではなく、一般の普通の人々に分かるような広報が必要である。たとえば若い人向けの雑誌で広報するなど、年齢層別にアプローチやメッセージを検討してはどうだろうか。援助効果が注目されているなかで、メディアをうまく活用して、幅広く広報を行っていくべきである。今回の紺野美沙子UNDP親善大使のインタビュー記事のように、国連機関の親善大使の協力を得て、自分の言葉で発信してもらうことは一般の国民の理解促進につながる。

今回、有識者評価にメディア関係者の参加を得たことは有意義であった。国内でのODAへの理解をさらに高めることが望まれていることを踏まえ、メディア関係者の評価事業への参加を通じて、ODAについての理解を深めてもらう取り組みが重要である。

JICA、外務省は、NGOのネットワーク等を活用し、地

域での対話を促進するなど広報の工夫を試みている。JBICの広報も改善はしているが、地方に拠点が少ないので、より多くの人々に報告書を読んでもらえるよう、各地でJICA、NGOネットワークを利用した勉強会を開くなど、積極的な広報を工夫すべきである。

また、たとえば2005年7月開催の第7回アジア・太平洋地域国際エイズ会議（ICAAP）では「インフラとHIVの予防」がトピックとして挙げられていたように、インフラと周辺環境整備とを一緒に進めていることは広報のポイントであり、うまく盛り込むとよい。中国への環境支援が日本の環境保全をはじめ地球規模レベルでの問題解決に対応している点等もアピールできる。

### 5. パートナー国との協力関係について

円借款事業は、パートナー国にとっては借入金による事業であり、裨益者も自国民であることから、評価はパートナー国自身が行うのが本来望ましい。しかし現実にはまだ困難であるため、パートナー国の参加の程度が徐々に大きくなるよう、合同評価等を通じて評価の手法開発を行う必要がある。実務の面からは、完成後の持続性の確保がきわめて重要であるが、インフラ、資機材は整備されているものの、チュニジアのテーマ別評価（「統合的水資源管理」）等で分析されているように組織面での課題がある場合も多い。持続性確保の観点から、援助効果促進調査や事後モニタリングを含め、パートナー国と協力してよりきめ細かいフォローアップが必要である。他方、フィリピンのテーマ別調査（「農地改革への金融支援」）は、円借款による技術協力とパートナー国の政府、政策金融機関、NGOに加え、受益者自身も含めた幅広い層の開発への参加が貧困削減に結びついた好例である。

### 6. フィードバック委員会の役割について

フィードバック委員会での議論が単なる意見交換に終わらず、JBICの事業改善に役立っていることを「フィードバック委員会からの提案と当行の対応状況」として記載したことは、高く評価したい。このような委員会は、えてして単なる飾りに終わりがちであるが、JBICが委員会の意見を真摯に受け止め、事業改善に役立っていることに対し、委員会として謝意を表したい。