

第2章

評価結果の活用による事業改善

JICAが実施する事業評価は、国民への説明責任を確保するとともに、評価結果を事業にフィードバックすることで事業運営管理の手段として活用すること、さらに関係者の学習効果を高めることをおもな目的としています。このような目的のもと、フィードバックによる事業改善を組織全体で進めていくにあたり、評価結果を活用した好事例（グッド・プラクティス）をJICA内で蓄積・共有していくことが重要です。

2004年度以降、JICAは評価結果を事業の改善に活用した好事例を調査・蓄積する取り組みを進めてきました。プロジェクト・レベルやプログラム・レベルの評価結果（提言・教訓）¹は以下のように活用されています。

- ①個別プロジェクトの計画・運営に活用する
- ②課題別の事業実施方針の策定に活用する
- ③事業実施上の制度改善に活用する
- ④事業改善に向けた知見の共有・体系化を行う

2007年度は、技術協力プロジェクトや開発調査の形成・実施を担当している各地域部・課題部および在外事務

所を対象としたアンケート調査と、2004年度以降に作成された事業事前評価表で示された過去の類似案件からの教訓の活用状況の確認により、評価結果（提言・教訓）の活用動向を調べました。表1-4は、こうした調査結果から抽出された、評価結果を活用した案件の例を示しています。

これらのなかから、農業、環境、ガバナンス、教育の4分野について、単一のプロジェクト・レベルあるいはプログラム・レベルの評価結果が、複数のプロジェクトの計画・実施の改善に活用された好事例を紹介します。

2-1 農業

農業分野では、フィリピン「農村生活改善研修強化計画」（1996～2001年）の評価結果がいくつかの類似プロジェクトで活用されていました（表1-5）。

フィリピン「農村生活改善研修強化計画」は、フィリピンの農村生活改善²のために、農業研修局（ATI）が地域住民の特性、ニーズを反映した効果的な研修を実施できるようにすることをめざしました。プロジェクトは、前半

表1-4 評価結果を活用した案件例

アジア		大洋州	
インドネシア	スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト	バアニューギニア	小規模稲作振興計画プロジェクト
カンボジア	淡水養殖改善・普及計画	フィジー	地域保健看護師現任教育プロジェクト
スリランカ	南部地域の村落生活向上計画	中近東	
タイ	人身取引分野にかかるプロジェクト形成調査	サウジアラビア	ビヤクシン林保護管理計画プロジェクト
バングラデシュ	小学校理科教育強化計画	トルコ	自動制御技術教育普及計画強化プロジェクト
フィリピン	地方電化プロジェクト	中南米	
ベトナム	中部地区水道事業人材育成プロジェクト	アルゼンチン	地方貧困地域における住民組織化プロジェクト
ミャンマー	中央乾燥地村落給水技術プロジェクト	エルサルバドル	耐震普及住宅の建築普及技術改善プロジェクト
ラオス	理科教員養成プロジェクト	コスタリカ	ニコヤ湾持続的漁業管理計画プロジェクト
アフリカ		ニカラグア	初等教育算数指導力向上プロジェクト
エチオピア	地下水開発・水供給訓練計画プロジェクト（フェーズ2）	ブラジル	東北ブラジル健康なまちづくりプロジェクト
ケニア	中等理科教育強化計画（フェーズ2）	ブラジル	東部アマゾン持続的農業技術開発プロジェクト
ケニア	西部地域保健医療サービス向上プロジェクト	ペルー	カナス・スヨ地方教育ネットワーク教育運営強化プロジェクト
ザンビア	保健投資計画策定支援プロジェクト	ポリビア	地域保健システム向上プロジェクト
タンザニア	灌漑農業技術普及支援体制強化プロジェクト	メキシコ	チアパス州ソコムスコ地域持続的農村開発プロジェクト
タンザニア	州保健行政システム強化プロジェクト		
マダガスカル	母子保健サービス改善プロジェクト		
マラウイ	中等理科現職教員再訓練プロジェクト		

1. 提言：評価を行った結果、そのプロジェクトの将来や関連事業の実施に関して行う具体的な措置のための提案や助言。
教訓：評価結果から導き出される、ある程度一般化された事柄。対象プロジェクト以外の事業や開発計画、援助戦略策定などに反映される。
2. 本プロジェクトでは、農村生活改善の概念に、ATIが従来もっていた「農業の生産・所得向上」に労働・栄養・生活環境等の質的な視点を加えた。

の3年間にボホール州内のモデル村において、農村生活改善のためのパイロット活動とこの活動の実施に必要な研修を農民や普及員に対して実施しました。この経験をもとに、ATI職員のための農村生活改善研修マニュアルが作成され、続く1999年からボホール州の3ヶ所で試行的にパイロット活動と関連する研修が実施されました。

このプロジェクトは、研修の強化を目的としつつ農村部でのパイロット活動を並行して実施し、よりよい成果を上げたところが特徴的でした。2001年2月に実施された終了時評価調査では、パイロット活動の経験から、受益者が負担できる範囲を明確にした上でプロジェクトの投入量を決定すべきであるとし、「プロジェクト活動に対する投入は、パイロット活動の受益者の経済規模および経済効果を考慮し、適宜実施されるべき」との教訓が導き出されました。一方で、プロジェクトの活動をすべてATIが担う計画となっていました。本来は研修実施機関であるATIが、所掌外の農村生活改善活動を協力終了後も担い続けるのは困難でした。このことから、「計画段階では、プロジェクトのフレームワークとコンセプトが実施機関のマネジメント(業務範囲) および人員を十分に考慮して決定されるべき」点も教訓として挙げられました。

教訓活用事例

フィリピン「高生産性稲作技術の地域展開計画」(2004～2009年)は、1985年に設立されたフィリピン稲研究所に対する日本の一連の支援³に後続するプロジェクトです。日本のこれまでの協力の結果、フィリピンにおける稲作の研究開発能力は飛躍的に向上しましたが、中央の研究機関で開発された稲作技術が地方レベルで十分活用されるよう、各地域の特性に即した形で改良し、展開・普及させるという課題が残りました。技術協力プロジェクトのフェーズ3にあたるこのプロジェクトでは、これまでの協力の成果をふまえ、特に開発技術が農家レベルで実用化され普及されることをめざし、プロジェクト目標を「参加農家での稲の生産性が向上する」と定めました。

このプロジェクトでは、農民と協力しながらターゲット地域の実証ほ場において、当該地域に適応する農業機械、品種、栽培技術の組み合わせからなる技術パッケージを開発しました。その際、「農村生活改善研修強化計画」において得られた、プロジェクトを実施する際には受益者の経済規模を考慮するとの教訓から、ベースライン調査や実証ほ場での農民参加による技術開発活動を通じて裨益農民層の経済規模を把握し、その結果をもとに、小規模農家でも

表1-5 フィリピン「農村生活改善研修強化計画」の評価結果がフィードバックされた事例

フィリピン	高生産性稲作技術の地域展開計画
フィリピン	ムスリム・ミンダナオ自治区 (ARMM) 稲作中心営農改善プロジェクト
トルコ	東部黒海営農プロジェクト



実証ほ場での農民との活動 (フィリピン)

経済的に導入可能な営農体系の開発を行っています。

また「農村生活改善研修強化計画」で得られた、実施機関の業務範囲と人員を考慮するとの教訓を受け、フィリピン稲研究所は試験研究機関としての業務範囲内の活動である栽培体系の開発を中心に行う一方で、業務範囲外である開発技術の普及に関しては、農業普及を担っている地方自治体との協力関係を構築する計画としました。このように、それぞれの機関が本来の業務分担にそって連携することで、より高い成果の発現と自立発展性の確保に努めています。

2007年9月にはこの案件の中間評価が実施され、活動が開始された地域では、低投入・地域適応型の営農技術パッケージを採用した農家の生産性が向上したとの結果が出ています。今後、より多くの農家がこの技術パッケージを活用していくことが期待されています。

2-2 環境

環境分野では、プログラム・レベルの評価である特定テーマ評価「環境センターアプローチ：途上国における社会的環境管理能力の形成と環境協力」(2003年)(以下、環境センターアプローチ)から得られた教訓が、表1-6に示されたプロジェクトの計画・運営管理の改善に活用されています。

「環境センターアプローチ」では、途上国の社会的環境管理能力⁴の形成への貢献という評価フレームを用いて、4

3. 1989～1991年に実施された総額22.6億円に及ぶ無償資金協力(施設と機材の整備)、さらにその後実施された2件のプロジェクト、すなわち「稲研究所計画」(1992～1997年)および「高生産性稲作技術研究計画」(1997～2002年)のこと。
4. 途上国が自ら環境問題に対処する能力を社会的環境管理能力とし、こうした社会的能力は政府・企業・市民および中央・地方関係から形成される社会的環境管理システムの稼働能力として定義しています。

ヶ国（インドネシア、中国、タイ、メキシコ）で実施された環境セクター・プロジェクトをおもな評価対象とし、日本の代表的な環境協力のひとつである環境センターに対する協力の成果を多角的な視点から評価しています。

この評価では、より効果的かつ効率的な環境協力のあり方として、次のような教訓を提示しています。

- ①環境行政体系において環境センターがインパクトを発揮できるよう明確な位置づけを行う。
- ②環境法・環境行政が整備された時期がプロジェクトの最適な開始時期であり、汚染削減に転換した時期が望ましいプロジェクトの終了時期である。
- ③企業・市民との連携を強めて、システムの主要アクターに対するインパクトを大きくする。
- ④地方分権化の流れの中で、地方における環境管理能力の向上を支援することも不可欠である。

教訓活用事例

これらの教訓が、シリアで実施されている「全国環境モニタリング能力強化プロジェクト」（2005～2008年）に生かされています。シリアでは1980年代以降、工業化にともなって環境問題が深刻化し、水質汚濁による飲料水や食物の汚染、大気汚染による呼吸器疾患など、一般市民にもその影響が及び始めました。これら問題に対応するために、シリア国政府は1991年以降、環境基本法や環境保

表1-6 特定テーマ評価「環境センターアプローチ」の評価結果がフィードバックされた事例

フィリピン	水質管理能力強化プロジェクト
ケニア	ナクル地域における環境管理能力向上
シリア	全国環境モニタリング能力強化プロジェクト
グアテマラ	首都圏水環境保全能力強化
メキシコ	全国大気汚染モニタリング強化支援プロジェクト



専門家から採水方法の指導を受けるカウンターパート（シリア）

護法といった法整備を行い、2004年1月までに全14県に環境監視のための地方環境局（DFEA）を設置しました。しかしながらDFEAは、各県における環境行政、環境モニタリング、住民への啓発活動を担ってはいるものの、特に環境モニタリングに関する技術力および機材等の不足から対応に苦慮していました。

こうした背景から、このプロジェクトはDFEAが自ら立てた計画に従って、定期的な環境監視と分析データの蓄積・管理を行い、観測結果の公開を含む住民の意識啓発を行う能力の向上を目標にして開始されました。

プロジェクトは、計画立案段階と実施プロセスにおいて、「環境センターアプローチ」で得られた教訓①と④を活用し、県レベルの地方環境局の能力強化への取り組みを実施しました。これにより、全国に広がる環境問題を緩和するために地方レベルの環境管理能力を強化させるとするシリア政府の環境行政政策との整合性が保たれています。住民への啓発活動が行いやすい末端組織であるDFEAにラボを整備し、スタッフの能力向上をはかったことにより、市民からの苦情の一部がラボの分析結果によって処理された、DFEAのラボの行う水質・大気質分析の基礎が確立されてきた、環境や汚染に関する問題について市民の関心が高まりつつあるなどの正の波及効果が生じています。

また、教訓③を活用して、システムの主要アクターとして企業との連携活動をプロジェクトに取り入れました。この一環で、中心的な4つのDFEAが工業セクター対象に意識啓発活動を目的としたセミナーやワークショップを開催した結果、一部の工場が廃水処理施設を設置した、工場の所有者が環境法の遵守や環境モニタリングの必要性を理解した、ワークショップに参加した企業の間には環境保全の重要性に関する意識が高まったなどの効果発現につながったことが、2007年に実施された終了時評価調査で明らかになりました。今後もこのような形で企業との連携が進展し、将来的には市民への啓発・環境教育活動へとつながっていくことが期待されています。

2-3 ガバナンス

ガバナンス分野では、インドネシア「スラウェシ貧困対策支援村落開発計画」（1997～2002年）（以下、スラウェシ村落開発計画）の評価で得られた教訓が、複数のプロジェクトの計画・実施の改善に活用されています（表1-7）。

「スラウェシ村落開発計画」は、「南スラウェシ州において適用可能な参加型社会開発モデルが開発される」ことをプロジェクト目標として、同州タカラール県の4つのモデル村を対象に、住民のニーズに即した参加型村落開発支援のための行政支援システム（SISDUK）の開発、SIS-

DUKに携わる人材を育成するための「参加型地域社会開発」(PLSD)研修の開発と実施、およびSISDUKのもとでの住民参加による村落開発事業の促進などの活動を行いました。地域住民と行政が協働するこのモデルは、その有効性が県政府および県議会に認められ、SISDUKはプロジェクト終了以前に県条例として法制化されました。その結果、プロジェクト終了後の2002年から、SISDUKは県政府の独自予算により県内全域73村を対象に実施されることになりました。また、SISDUK事業は、近隣の他県にも積極的な影響を与え、類似した事業が拡大しています。

「スラウェシ村落開発計画」では、高い自立発展性と大きなインパクトが評価されています。その要因として、当初からモデルの定着と普及を念頭に置き、NGOや地域大学などを含む幅広い関係者に働きかけて、協働モデルの構築やそのためのしくみづくりに十分な時間をかけたことが挙げられます。この案件の終了時評価で抽出された教訓には、こうした「社会的準備」、「幅広い関係者の巻き込みと人材育成」、「モデルの定着と普及のためのしくみづくり」、「モデル村選定にかかわる留意点」、「開発されたモデルの自立発展性への取り組み」に関する事項が掲げられており、ガバナンス、村落開発、貧困削減にかかわる事業において活用されています。

教訓活用事例

パキスタン「パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト」(2004～2007年)は、CCB事業⁵に関する業務改善および行政官の能力開発を通じて、透明性・効率性の高い行政サービスの運営が行われることをめざし、地域コミュニティおよび地域住民のニーズ・問題点の把握、地方行政運営の改善点の把握、CCB事業改善計画の策定、プロジェクト活動に必要な技術および知識の習得という4つのアウトプットを設定しました。

CCB事業は、地方開発において住民組織の参加を促す新しい行政サービスとして期待されていましたが、地方政府レベルでの具体的なCCB事業実施手順が確立されていないことや、事業実施に関して住民と行政の間に強い不信感がある、地方政府内での手続きが不明確なためCCB予算の執行が遅れている等の理由から適切に機能していませんでした。

住民参加型の開発モデルであるCCB事業とSISDUKは、住民と行政による協働作業とするコンセプトが類似していたため、パンジャブの案件では、スラウェシの教訓をプロジェクトの計画・立案および実施に活用しました。

プロジェクトでは、まず「社会的準備」に注意を払い、

表1-7 「スラウェシ貧困対策支援村落開発計画」の評価結果がフィードバックされた事例

ガバナンス分野	
インド	住民参加型でのチリカ湖環境保全と自然資源の持続的利用計画
インドネシア	スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト
ガバナンス分野以外	
スリランカ	トリンコマリ県住民参加型農業農村復興開発計画
スリランカ	南部地域の村落生活向上計画
パキスタン	パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト
ミャンマー	中央乾燥地村落給水技術プロジェクト
ミャンマー	コーカン特別区麻薬対策・貧困削減プロジェクト



Citizen Community Board (CCB) 会合 (パキスタン)

2年半のプロジェクト期間のなかで、地域や住民の状況、ニーズ、問題点を行政官が把握するための時間を比較的長くとりました。この過程で行政官は、地域や住民への理解が深まり、地域住民に対する意識の変化が見られました。

また、「幅広い関係者の巻き込みと人材育成」の観点から、地域のNGO・民間企業・病院・学校関係者等とのミーティングを実施し、CCB事業の広報と協力要請を行いました。さらに住民と行政官をつなぐ地域のコーディネーターを育成し、CCB事業の実施体制に試験的に組み込んだところ、住民のニーズの把握・プロポーザルの作成等を支援するなど、事業の推進に効果があることが確認できました。加えて彼らの役割は、双方の情報の流れをよくすることにも貢献するなど、地方行政と地域住民との連携を改善する上で有効に機能し、スラウェシにおけるNGOと類似した役割を果たしました。

さらに、住民がCCB事業を実施する上で、「モデルの定着と普及」を念頭に置き、状況の異なる10村をモデルサイトとして設定したことは、パンジャブ州に適応する汎用的なモデルを構築することに役立ち、CCB事業普及の有効性を高めることにもつながりました。

5. CCB (Citizen Community Board) は、「ボトムアップによる開発および政策づくり」という理念を実現させるため、2001年8月に発布された新地方行政法により新たに設置された制度のことである。地域住民組織による地域開発活動 (CCB活動) に対して政府が資金援助を行う。

2-4 教育

教育分野では、「総合分析⁶：初中等教育／理数科分野」（2004年）（以下、初中等／理数科）によって抽出された教訓が新規案件に活用された事例を紹介します。表1-8に見られるとおり、「初中等／理数科」は複数の教育分野のプロジェクトの立案・形成に活用されています。

「初中等／理数科」は、8カ国⁷12案件の評価結果を対象に、横断的な分析を行いました。この評価では、初中等理数科分野のプロジェクトの成功を左右する重要な5要素として、①企画・立案、②成果の普及手段、③連携、④制度化、⑤モニタリング・評価の視点から案件共通の教訓を抽出しています。たとえば②では、学校現場のニーズを正しく反映した教材を開発するしくみの確立や、成果を波及させるための幅広いステークホルダーの巻き込みと情報の発信、③では、ドナーや他機関との連携効果を高めるために関係機関の位置づけや取り組むべき課題の明確化、④では、実現可能性、自立発展性等の観点から、新制度の設立よりも既存の研修制度の改善を志向する重要性などを挙げています。

教訓活用事例

この「初中等／理数科」の教訓が、モンゴル「子どもの発達を支援する指導法改善プロジェクト」（2006～

表1-8 「総合分析：初中等教育／理数科分野」の評価結果がフィードバックされた事例

ラオス	理数科教員養成プロジェクト
バングラデシュ	小学校理数科教育強化計画
ミャンマー	児童中心型教育強化プロジェクト
モンゴル	子どもの発達を支援する指導法改善プロジェクト
ニジェール	中等理数科教育強化計画プロジェクト
マラウイ	中等理数科現職教員再訓練プロジェクト
ホンジュラス	算数指導力向上プロジェクト（フェーズ2）
バア・ニューギニア	テレビ番組による授業改善計画



指導方法について協議する専門家とカウンターパート（モンゴル）

2009年）の案件形成に生かされています。

モンゴルでは、教育セクター改革により2005年から新教育スタンダードが導入され、総合学習、自然学（総合理科）等の新たな教科・科目や子ども中心の指導法の導入等が行われました。その一方で、多くの教師は従来の一方的に教え込む暗記中心の教授法から脱却できず、また、新しい科目である総合学習等の授業の組み立て方や指導法、理数科教材の開発や指導法についての理解が不十分なため、教育現場では混乱が生じていました。

このような背景から、このプロジェクトでは、初等教育、数学教育、IT教育、理科教育の教科ごとに設置された「指導法開発センター」を実施機関として、「子どもの発達を支援する指導法が基礎教育の新スタンダードに応じて開発される」ことをプロジェクト目標に、教師用指導書の開発、新指導法の導入やモニタリング方法の開発とともに、これらの活動を通じたプロジェクト関係者（指導法開発センター、市／県指導主事、モデル校校長・教師等）の能力向上にかかわる活動を実施しています。

案件形成にあたっては、「初中等／理数科」の教訓②から、教育現場の実情をよく知る市・県レベルの指導主事や現職教師を巻き込むことで学校現場のニーズを正しく反映した指導書を開発するしくみや、ワークショップ等を通じてモデル校の管理職を含む教育関係者に適切な指導法を普及させるしくみを取り入れました。また、新しい指導法を地域に定着させるために地域住民などを巻き込むしくみとして、保護者を集めての新しい指導法に関する説明会の実施、ニュースレターの発行や授業公開などを行うこととしました。また教訓③を活用し、幅広いプロジェクト関係者の役割分担や位置づけを明確にするとともに、教育セクターにおける、アジア開発銀行（ADB）など他の主要ドナーとの役割分担についても配慮されています。

上記に挙げた取り組みの結果、4教科8科目の教師用指導書の作成が進み、ADBの協力を得てモンゴル全土に配布されました。プロジェクトの後半では引き続き指導法の開発・指導書の作成を行うと同時に、今後は、モンゴル教育文化科学省が中心となって、開発された指導法を普及・定着させる活動も行う予定です。普及・定着にあたっては教訓④を生かし、現職教員研修を実施している既存の組織を活用しながら、中央で開発された指導法を地方に紹介・普及させることを目標としています。既存の組織を活用することにより、指導法を普及させる際のモンゴル側教育関係者のオーナーシップの確保につながり、プロジェクト終了後もこの取り組みを持続していくことが期待されています。

6. 総合分析は、JICAがテーマ別評価の一環として実施しており、特定の課題やサブセクターの複数案件における評価結果を集め、共通する傾向や課題、複数の案件の比較によって得られる好事例などを分析し、他のJICA事業によりフィードバックをしやすい、一般化された教訓を抽出している。

7. フィリピン、インドネシア、カンボジア、エジプト、ケニア、南アフリカ、ガーナ、ホンジュラスの8カ国