

# JICA の評価と 事業の改善に向けて（まとめ）

外部有識者事業評価委員会委員長 同2次評価作業部会部会長 牟田博光

## 1. 総評

外部有識者事業評価委員会では、2006年度と同様に、終了時評価の2次評価を行った。また、2007年度は全案件について総合的な評価（レーティング）を行い、それらの分析結果に基づいて、以下の結論を得た。

### (1) 評価の質の維持

2007年度の2次評価者はそれ以前の2次評価者とは異なるが、2007年度の2次評価によっても、2003年度から2004年度にかけて終了時評価の質が大きく改善されたことが改めて確認された。また、2004年度以後も全般的に高い水準を保っていることが確認された。

### (2) プロジェクト評価結果の向上

2003年度から2006年度に終了時評価を実施したプロジェクトに関する2次評価者による評価結果を時系列的に比較した。評点の平均の推移を見ると、2003年度に比べると2004年度、2005年度、2006年度のプロジェクトのほう統計的に有意に高くなっている。2004年度、2005年度、2006年度間のプロジェクトには統計的に有意な差は見られないものの上昇傾向にある。また、DAC評価5項目の評点に重みづけした得点の合計を総合的な評価結果と考え「A：優れたプロジェクト」「B：いくらか優れたプロジェクト」「C：ほとんど問題のないプロジェクト」「D：一部問題のあるプロジェクト」「E：問題のあるプロジェクト」の5段階によるレーティングを行ったところ、各ランクの分布状況から、年度の推移とともにB以上のプロジェクトの割合が上昇し、D以下のプロジェクトが減少していることが読みとれる。2次評価者が報告書から読みとった評価ではあるが、年度の推移とともにプロジェクトが高い評価を得ていると考えることができる。

## 2. おもな評価結果について

### (1) 終了時評価の質

評価の質として重要と考えたいずれの評価項目においても、評点の平均は「普通」レベルの3.0を越える3.2以上であり、終了時評価の質は高い。しかし、それらのなかでも「情報収集」「提言」に関する評価は相対的に高い一方、「教訓」「報告書」の評価は相対的に低い。

評価項目を視点別に細かく見ると、適切な評価が可能となるようにあらかじめ条件が設定されているかを評価している「評価可能性」は、いずれの視点も「普通」のレベル以上の評価を得ているものの、そのなかで「上位目標の達成度の検証可能性」に対する評価は最も低い評価となった。上位目標や指標があいまいである、あるいはプロジェクト目標と上位目標の因果関係が明確ではないプロジェクトが少なからず見られたことが、低い評価につながっていると考えられる。

「評価フレームワーク」は調査団の構成と被援助国の参画の視点から見ている。2006年度の2次評価ではこの評価項目は相対的に低い評価であったが、今回は両視点とも「普通」のレベル以上の評価を得ている。特に「調査団構成」への評価は他の評価項目における視点への評価と比べても相対的に高い評価である。被援助国側の評価者名や専門性を明記した報告書が増えており、2次評価者が調査団の質を把握することが容易になってきている。

「情報収集」は各視点への評価にばらつきが見られず、いずれの視点の評価も他の評価項目における視点と比べて相対的に高い評価を得ている。

「現状把握・検証」に関しては視点の評価のばらつきが大きい。「アウトプット」は他の評価項目も含めた全視点のなかでも評価が最も高いが、「上位目標」については評価が「普通」のレベルに達しておらず、全視点のなかでも最も低い評価である。上位目標そのものあいまいなプロジェクトや上位目標の指標が明確でないために現状把握・検証がなされ

ていなかったり、把握・検証が不十分なプロジェクトが少なからず見られたことが低い評価につながっている。

「分析の方法」についてはいずれの視点も「普通」のレベル以上の評価を確保している。そのなかで、「貢献・阻害要因の分析」への評価は相対的に低い。

「評価」については各視点への評価は「普通」のレベル以上ではあるが、視点の評価にばらつきが見られる。各視点のなかで「妥当性」への評価が最も高く、他の評価項目における視点と比べても相対的に高い評価である。一方、「効率性」については評価が最も低く、他の評価項目における視点と比べても低い評価である。専門家の派遣時期や供与機材の使用状況など実施プロセスの視点から効率性を評価しているものが多く、類似プロジェクトとの比較や費用対効果の視点からの評価は少ない。また、経費実績に関する情報が不十分であることが低い評価につながっている。

「提言」については各視点とも高い評価を確保しており、評価のばらつきが小さい。

「教訓」に関してはいずれの視点も「普通」のレベル以上の評価を確保しているが、「抽出の充分性」については、教訓が一般的であり掘り下げ方が不十分であるなどのプロジェクトが見られ、評価は相対的に低い。

「報告書」に関しては各視点とも「普通」のレベル以上の評価を得ている。「書き方全般」への評価は相対的に高く、読み手に明快に伝わるように書かれているが、図表を効果的に活用し、1次データを提示して納得性がある報告書はそれほど多くはない。

## (2) 終了時評価の質の経年的変化

終了時評価の質の時系列変化については、2005年度、2006年度の2次評価の分析において、2003年度案件の終了時評価に比べて2004年度、2005年度案件の終了時評価の質が向上しているという結果を得た。今回の分析で2006年度についても2003年度に比べて終了時評価の質が向上しているという結果を得ていることから、2003年度に比べて2004年度以降の案件の終了時評価の質は向上しており、その質は保持されている。なお、2004年度、2005年度、2006年度間では経年的変化は明確ではない。

## (3) 本部による評価と在外事務所による評価の質の違い

在外事務所主管によるプロジェクトは8案件と少ないものの、在外事務所主管によるプロジェクトの終了時評価と本部主管によるプロジェクトの終了時評価の質については、在外事務所による評価のほうが質が低かった。在外事務所の終了時評価は、論理的把握が弱く、分析が不十分であったことが評価の質の低さにつながっていると考えられ

る。在外事務所主管のプロジェクトのなかに他ドナーとの連携案件や外部条件による特殊性の強い案件が含まれていたことなど「評価可能性」に問題があったことが、在外事務所による終了時評価の質の低さに影響を及ぼしていることが考えられる。

## (4) 終了時評価報告書に基づく2次評価者によるプロジェクトの評価

評価対象プロジェクトは評価5項目におけるいずれの評価項目においても「普通」のレベル以上の評価を得ている。そのなかで「妥当性」の評価が最も高く、「効率性」の評価は最も低い。

全般的に高い評価を得ている「妥当性」のなかでは、「プロジェクト実施の優先度」や「プロジェクトの必要性」の視点への評価は高いが、プロジェクトが開発に向けて効果を上げるアプローチであるかなどを見る「手段としての適切性」は相対的に低い。

「有効性」はプロジェクト目標の達成や目標達成にかかわる因果関係の論理性のいずれの視点についても評価は高く、他の評価項目における視点への評価と比べても相対的に高い評価を得ている。

「効率性」については「投入費用の明確化」の視点において高い評価を得ているが、コスト低減の努力など投入費用に対する効果を見る「費用対効果」や、投入の時期や規模の適切性についての「実施プロセスの適切性」の評価は低く、「普通」のレベルに達していない。

「インパクト」はいずれの視点も「普通」のレベル以上の評価を得ており、「予期しなかったプラス・マイナスのインパクトの程度」への評価は他の評価項目における視点の評価と比べても相対的に高い評価である。

「自立発展性」はいずれの視点も「普通」のレベル以上の評価を得ているが、持続性を確保するためのしくみをプロジェクトのなかで考慮しているかという「持続性確保のためのしくみの組み込み」は相対的に低い評価である。

## (5) 本部主管案件と在外事務所主管案件によるプロジェクトの評価の違い

本部主管のプロジェクトは在外事務所主管のプロジェクトに比べて、2次評価者によるプロジェクトの評価が全般的に若干高い傾向が見られる。特に、「妥当性」に関する「手段としての適切性」、および「有効性」に関する「プロジェクト目標達成にかかわる因果関係の論理性」への評価は本部主管によるプロジェクトのほうが統計的に有意に高い。本部主管によるプロジェクトでは目標を明確に掲げ、プロジェクト開始の時点で目標達成に向けた適切な計画がなされたことが、プロジェクト自体の評価につなが

っていると考えられる。

### 3. さらなる改善に向けて

前年度までの事業評価年次報告書で述べてきたことも含まれるが、終了時評価報告書の2007年度の分析結果からは、評価の質を高め、またプロジェクトそのものの質を高めるために、次の留意点が挙げられる。

#### (1) 1次評価の質を向上させるために

- 1) 調査団の構成：被援助国側の評価への参画を高めるとともに、評価者のプロジェクトへのかかわりや評価への参画の程度を報告書に明記する。
- 2) 適切なPDMの作成：PDMを作成するにあたっては、成果からプロジェクト目標・上位目標に至る因果関係や各指標を明確にする。
- 3) 情報収集：目標の達成度を測る指標などの入手がPDMに記載されている手段では不可能な場合は、代替手段によって情報を入手するように努める。評価の客観性を高めるために情報収集の対象範囲を広くする。費用対効果の視点から分析を行うために、類似プロジェクトとのコスト面での比較などができるような情報を収集する。
- 4) 客観的分析：客観性を確保するために、結論に至った経過および根拠を明確に示す。
- 5) 提言・教訓：阻害要因などから十分に提言・教訓を抽出し、提言では改善方策を活用できるように、また教訓においては類似案件での活用可能性を念頭に置いて、具体的な形で提示する。

- 6) 報告書：一般の人に読まれることを意識して調査結果を明示して客観性を保ち、図表を活用して読み手に理解しやすい明瞭な書き方を心がける。
- 7) 本部は在外事務所に対して、PDMの作成を含めた評価手法についてのガイダンスを実施し、評価基準の徹底をはかる。在外事務所はJICAのガイドラインにそった評価の実施を心がける。

#### (2) プロジェクトの質を高めるために

- 1) プロジェクトの実施手段の適切性：プロジェクトの実施においては、開始時の妥当性がその後の実施プロセスや成果の発現に影響を及ぼす。プロジェクト実施にあたっては外部条件などプロジェクトが置かれている状況をよく見極め、適切な手段・方法を選択する。
- 2) プロジェクト目標と上位目標の因果関係：上位目標として掲げてある成果はプロジェクト目標が達成されることにより発現する。上位目標の発現を高めるために、成果からプロジェクト目標・上位目標に至る因果関係を明確にする。
- 3) 指標・目標値の設定：PDMの作成にあたっては、活動や目標と対応する適切な指標を設定することが重要である。また、目標値を設定し、結果の客観性を確保する。
- 4) 在外事務所に対するプロジェクト実施手法のガイダンス：本部としては在外事務所に対してプロジェクト実施にあたってのPDMの作成・評価手法についてのガイダンスの実施、評価基準の徹底など、在外事務所が実施するプロジェクトの質的向上への対策を立てる。在外事務所においては、JICAのガイドラインにそった適切なPDMの作成を心がける。