

評価事業

1. 評価事業の概要（目的に沿って）

1.1 説明責任（accountability）

事後評価

対象	2億円以上の事業(*)
評価基準	OECD DAC(経済開発協力機構開発援助委員会)による基準【下表】
実施時期	事業終了3年後まで
実施主体	10億円以上及び有益な教訓が得られる可能性が高いものは評価 専門家による外部評価、それ以外はJICAによる内部評価
情報公開	JICAのウェブで公開

(*)2億円未満の事業はモニタリング等を実施

OECD DACの評価項目とその視点(概要)

妥当性	相手国の政策や日本の援助政策との整合性、ニーズの有無等
有効性	プロジェクトが受益者や社会にもたらす便益
インパクト	プロジェクト実施による直接・間接の効果(予期したもの及び予期しなかったもの)
効率性	プロジェクトの投入が効果的に活用されたか(資金、時間の観点)
持続性	プロジェクトの効果が持続的か

評価事業

1. 評価事業の概要（目的に沿って）

1.2 学習・改善（learning）

- 事後評価の結果は、関係者へのフィードバックを通じ、以下のように活用される（PDCAのCからAへ）。
 - 提言：対象事業の改善
 - 教訓：将来（あるいは実施中の）類似事業の改善
- 上記に加えて、評価結果をJICAの課題別指針や相手国の開発政策等、（事業を超えた）上位のレベルでの改善に結びつけるように努めている。
- また、テーマ別評価では、地域、課題セクター、援助手法等、ある一定のテーマを設定し、そのテーマに関連したプロジェクトについて分析する。テーマに関連した提言・教訓の抽出や評価手法の検討を行う。



事後評価（事業毎）やテーマ別評価によってCheckを行い、学習・改善に結びつける

評価事業

1. 評価事業の概要

事例 税務行政強化プロジェクト 評価者：一般財団法人国際開発機構 浜岡 真紀氏

【事業概要】

- ・協力金額：（日本側）2億1,000万円
- ・協力期間：2006年1月～2008年7月
- ・相手国関係機関：モンゴル国税庁
- ・専門家：短期専門家8名（加えて35名の研修）
- ・機材供与：研修所・コールセンター等の設備・備品

1. 妥当性

モンゴルの国家開発計画（課税ベース拡大や徴税業務の改善を通じた歳入増加）や日本の援助方針（市場経済を担う制度整備・人材育成）と合致していた。

2. 有効性・インパクト

本事業は、以下のような指標を掲げていた。いずれの指標も改善しており、税務職員の研修機会拡大、徴税業務改善、納税者サービス向上という所期の目標は達成された。

- ①【研修・人材育成】通信教育・研修受講者数
- ②【徴税業務】検査件数当たりの追徴税額、職員の情報システム活用数
- ③【納税者サービス】サービスセンター利用者の満足度、IT活用の納税者サービス

3. 効率性

協力期間及び金額は計画内に収まった。

4. 持続性

モンゴルの政策面、国税庁の体制・技術・財務状況などに問題がない。

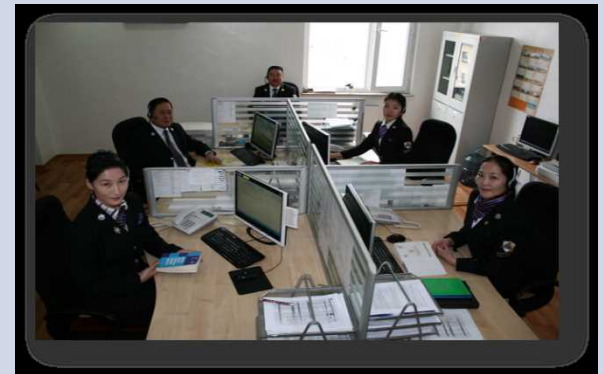
5. 提言・教訓

提言：外国企業参入に伴い、国際課税・税務の知識や技術習得に係る支援検討が望まれる(注)。

教訓：短期の専門家派遣では、有能な現地コーディネーターを確保し、十分に活用しながら相手国との共同作業を工夫するといったことが、高いレベルの成果と持続性に結びつく。

(注) JICAは2013年から国際課税等にかかる継続支援を開始した。

モンゴル国税庁
のコールセンター



評価事業

2. 評価事業の実施状況

2.1 事業の実績と予算

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	
外部評価(件数)	41	56	46	38	
テーマ別評価(件数)	2	2	3	3	

運営費交付金（百万円）	493	360	472	433	
-------------	-----	-----	-----	-----	--

(参考)外部評価(円借款)(件数)	52	51	50	38	有償勘定の支出で実施
-------------------	----	----	----	----	------------

- 個々の外部評価は、開始から完了まで10か月位以上を要するため、運営費交付金の支出も、開始年度と完了年度の2年間に亘る。
- 運営交付金の約8割は外部評価の費用に充当されるが、開始年度に支払う前払金等の比率が契約ごとに異なるため、外部評価件数と運営交付金の金額の傾向は必ずしも一致しない。(例:2012年度は、外部評価の件数が前年度から増えたにもかかわらず、運営交付金の支出が減少している。対象となる契約において、前年(2011年度)に前払した金額が例年に比して多かったことが要因)

評価事業

2. 評価事業の実施状況

2.2 外部評価の実施プロセス・実施体制

【プロセス】

- 評価者選定：公示によりJICAが評価者を選定
- 評価実施：
 - ✓ 評価方針策定
 - ✓ 第1回現地調査を通じたデータ・情報収集
 - ✓ 評価結果骨子の作成
 - ✓ 第2回現地調査
 - ✓ 評価報告書作成
- 評価結果の公表：JICAホームページ

【実施体制】

- 外部評価者：評価実施について責任を持つ。
評価報告書に名前・所属を記載する
- JICA（評価部）：評価制度の運営、外部評価者の支援、評価報告書の品質管理等
- JICA（関係部）：担当部の知見を基に評価方針や報告書のドラフトにコメントを行う
- 事業評価外部有識者委員会：評価業務全般への助言（2015年5月のメンバー右表）

事業評価外部有識者委員会

	氏名	所属・役職
委員長	高橋基樹	神戸大学大学院国際協力研究科教授
委員長代理	朽木昭文	日本大学生物資源科学部教授
委員	澤田康幸	東京大学大学院経済学研究科教授
	高梨寿	一般社団法人海外コンサルティング企業協会専務理事
	中田豊一	特定非営利活動法人ムラのミライ 代表理事
	野坂雅一	読売新聞東京本社 調査研究本部総務
	平林国彦	国連児童基金（UNICEF）東京事務所代表
	本間佳子	弁護士（本間佳子法律事務所） 創価大学法科大学院教授
	山谷清志	同志社大学政策学部・大学院総合政策科学研究科教授

評価事業

2. 評価事業の実施状況

2.3 外部評価の実施者（評価専門家）

【外部評価者：受注実績】外部評価を受注するためには、国際的基準（OECD DAC）に基づき、開発事業を幅広い観点から評価する技術が必要となる。そのため、現時点では、開発コンサルタントの受注が大層を占めている。

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
開発コンサルタント	26	35	23	28
大学	2	0	0	0
その他	0	0	1	0
人数合計	28	35	24	28

注）同一の外部評価者が同一年に複数の事業を評価する場合が多く、上記「人数合計」と2.1の「外部評価(件数)」とは一致しない。

2015年度行政事業レビュー説明資料 国際協力機構運営費交付金（技術協力） 評価事業

3. 論点

3.1 評価を活用したPDCA（評価結果の活用）

評価事業で得た教訓を当該事業の改善や類似事業の計画・実施において活用する取組みは充分なのか。

【背景・必要性】

評価事業で得た教訓を有効に活用して、課題があるとされた事業の改善、類似事業の適切な計画・実施、事業全体の方針の内容の充実等につなげることは、事業の質向上、事業成果の最大化及び持続性向上に不可欠。

【取組状況】

教訓を有効に活用するために、類似事業の計画時に過去の評価結果を活用する取組み、事業部門と教訓を共有するセミナーの開催、教訓の類型化等を実施してきている。

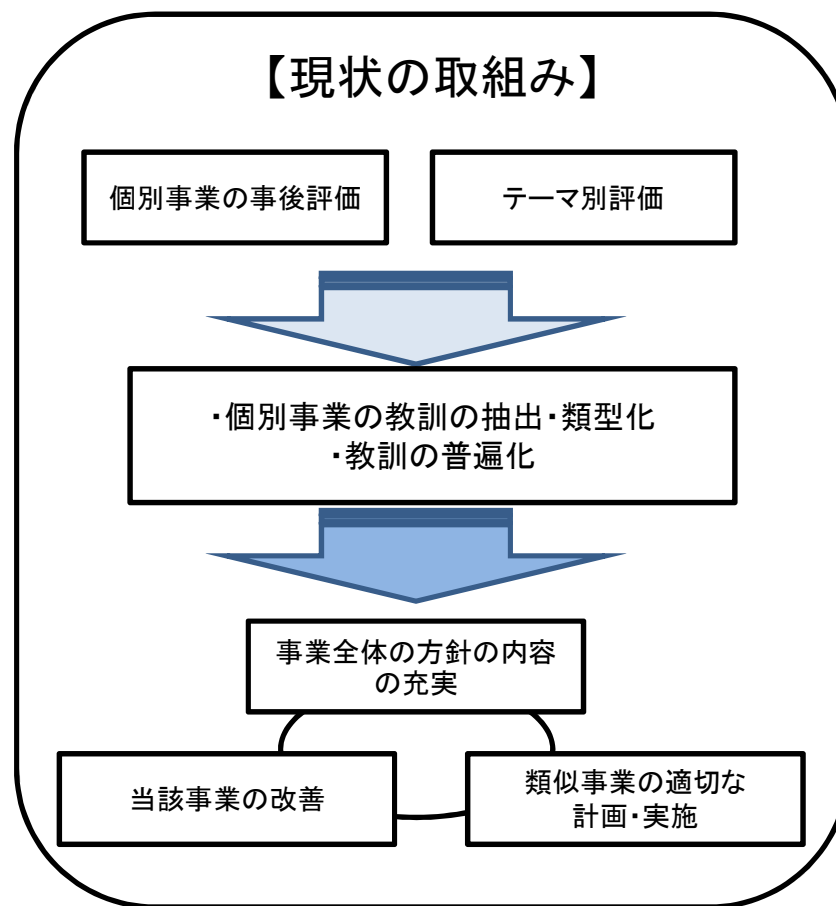
【Box1】

【今後の課題】

1. 教訓の個別事業における活用状況を確実に把握し、事業の質向上・事業成果の最大化につなげていく取組みの強化が必要。

2. 個別事業のみならず、事業全体の方針においても教訓を活用するために、方針の内容に評価結果で得られた教訓を確実に盛り込む取組みが必要。

【Box2】



2015年度行政事業レビュー説明資料 国際協力機構運営費交付金 評価業務

3. 論点

【Box1】教訓の類型化：防災分野の例

【個別事業での教訓例】

- ・地方の防災活動推進のためには、地方府県の予算の一定の割合を防災計画に割当させるように調整することが重要（フィリピン・災害リスク軽減・管理能力向上プロジェクト）。
- ・中央政府と地方府県との連携には、地方府県の防災計画を中央政府に提出させ、優秀な計画については中央政府から予算措置をするというようなインセンティブを与える取組みは有効（タイ・防災能力向上プロジェクトフェーズ2）。
- ・地理的に近い条件の複数国を対象とする事業でも、各国の防災に関する行政能力、防災計画の策定・実施能力等のばらつきがあることを踏まえて、協力範囲の絞り込みと段階的な能力向上への支援が有効（カリブ災害管理プロジェクト・同フェーズ2、中米広域防災能力向上プロジェクト“BOSAI”）。

類型化
普遍化

【防災分野の教訓の類型化】

過去の個別事業で得られた教訓を類型化・普遍化して「ナレッジ教訓」（注）を形成。防災分野においては15の「ナレッジ教訓」を形成。これらの「ナレッジ教訓」を活用することで、類似事業において想定されるリスクを避け、効果的な対応策を取ることができ、事業の質向上、事業成果の最大化等につながる。

【「ナレッジ教訓」の活用例】

- ・インドネシア国家防災庁及び地方防災局災害管理能力強化プロジェクトの終了時の評価で、「ナレッジ教訓」を踏まえてプロジェクトの教訓を効果的に抽出。
- ・第三回国連防災世界会議（2015年3月）において、「ナレッジ教訓」を踏まえてJICAの事業経験を内外に発信。
- ・防災分野における事業指針「課題別指針 防災」の改訂において「ナレッジ教訓」の内容を反映予定。
- ・教訓を類型化して個別事業の改善等で活用。

（注）ナレッジ教訓とは、過去のプロジェクトの経験から把握された課題や成功要因を一般化し、今後実施される類似案件の形成・計画・実施の際に参考にすべきポイントとして整理したもの。

【例：防災分野のナレッジ教訓の一例】

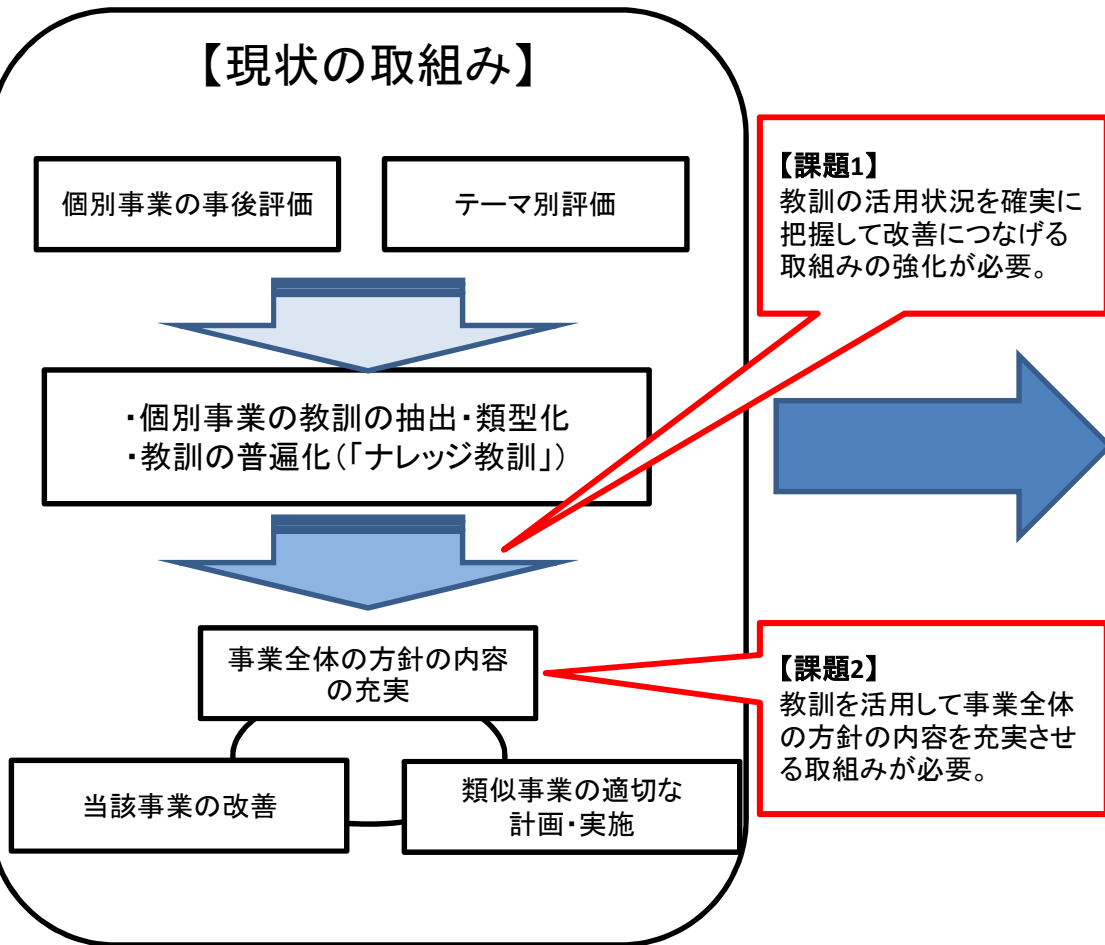
教訓5	地方の防災活動推進のための中央政府機関の役割
適用条件	地方政府機関の防災計画策定・活動実施の取り組みが進んでおらず、中央政府がそれら活動の推進を行う場合
リスク	中央政府の防災活動計画と実施に関し、地方政府の理解が不十分、あるいは、防災活動の予算の不足のため、適切な防災活動の推進がなされない。
想定される対応策	【地方政府の防災活動支援体制強化】 中央の防災担当機関の地方出先事務所の能力強化、中央政府機関間の連携を通じた地方レベルでの関係機関の連携を進める。 【地方政府の防災活動内容の向上と実施促進】 中央政府の防災担当機関による、①モニタリング・評価と改善支援、②地方政府の防災計画への予算配布によるインセンティブ付与、③地方政府間の情報共有、④セミナー等による地方政府への防災対策の普及展開への支援等を行う。

2015年度行政事業レビュー説明資料 国際協力機構運営費交付金 評価業務

3. 論点

【Box2】今後の課題と改善の方向性

【現状の取組み】



【改善の方向性】

1. 教訓の活用状況を確実に把握し、更なる改善につなげる。

①個別事業の完了報告等で、過去の教訓を活用した結果や活用上の課題を記載する項目等を導入する。

②個別事業の形成から完了まで一貫して教訓の活用状況をモニタリングする制度を導入する(事業実施中に作成する資料等に教訓の活用状況を記載する項目の導入等)。

2. 事業全体の方針の策定・改訂時に教訓を確実に反映させる。

①事業全体の方針において個々の教訓を反映した記載項目等を導入する。

②教訓を反映した事業全体の方針の活用状況を把握したうえで更なる改善を図る。

評価事業

3. 論点

3.2 定量化

PDCAサイクルの基盤となるべく、定量的な指標を活用した評価が行われているのか。また、定量化を更に進める方策はないのか。

背景・必要性	JICAの取組状況	JICAの今後の課題
JICAは事業効果を定量的な指標で測る取組を進めているが、特に人・組織の能力強化を図る技術協力の指標設定は難易度が高い。より一層定量化を進めるため、適切な指標例を整備し、JICA内外の関係者が案件ごとの特性に応じて活用していく取組が重要である。	・現在、技術協力において標準的指標の整備を進めており、14分野作成済み。【Box 3】 【参考】 ・無償資金協力では2014年に標準的指標を策定、公開済。円借款は、2000年に作成、2014年に改訂。	・技術協力の標準的指標の整備を拡充・継続する。 ・これまでに整備した標準的指標についても、質の向上及び使いやすさの観点から改定していく。（まずは、先行して整備した資金協力の指標から、ユーザーへのヒアリング等を踏まえ、アップデートをする）
「インパクト評価」は、定量的な指標に基づいた開発効果の計測を、厳密に行うものである。その重要性は国際的に高まっている。（参考）世銀は年間60件程度インパクト評価を実施している。	2015年5月時点で10件のインパクト評価を公表。【Box4】	・インパクト評価の戦略的な対象選定。（例：イノベーティブな事業の成果の検証・国際的な発信） ・案件形成時点で、事業部と評価部門が協働し、事業デザインにインパクト評価を組み込む体制作り。

2015年度行政事業レビュー説明資料 国際協力機構運営費交付金（技術協力） 評価事業

3. 論点

Box3 技術協力の標準的指標整備

- ・事業効果を定量的に測る取組として、技術協力プロジェクトの標準的な指標例の整備を活用ニーズや緊急度に応じて順次行っている。
- ・指標整備が完了した分野では、新規の案件形成において、一定の質が確保された指標の選択が効率的に行えるようになった。（従来は、案件形成時に過去の類似事業を個々に検索して、適切な指標を探していた）
- ・現在、対象22分野のうち、14分野で作成済み。

【標準指標の事例】

開発課題	協力タイプ(類型)	指標例
基礎教育	〈教員研修〉	・教員の研修内容の理解度
	教員への研修による知識・意欲の向上により(アウトプット)	・教員の研修内容の実践度
	教員の授業実践の改善を図り(アウトカム)	・授業目標の達成度
	授業における生徒の学習の質の向上に寄与する(インパクト)。	・能動的に学習に取り組んだ生徒の割合 ・国家試験・進級テストの結果

【JICAの活用事例】 例)「A国:教員研修事業」

＜当初の事業目的の指標＞

- ・ 指標1: 教員研修用に開発した教材数
- ・ 指標2: 教員研修の回数
- ・ 指標3: 教材の利用者の評価

上記の指標の問題は、以下の通り。

- ・ 指標1及び2が所謂アウトプット指標で、事業の効果を測定できない (what)
- ・ 指標3の測定方法が不明 (how)



＜標準指標の活用＞

- ・ 「標準指標の事例」の、アウトカム「授業実践の改善」に着目し、プロジェクトに適した指標及び目標値を設定する。（例：研修後の理解度テスト、研修後に研修内容を学校で実践した教員の比率など）
- ・ インパクトについても、「生徒の学習の質の向上」という観点から、進級テストの結果など、指標及び目標値を設定する。

2015年度行政事業レビュー説明資料 国際協力機構運営費交付金（技術協力） 評価事業

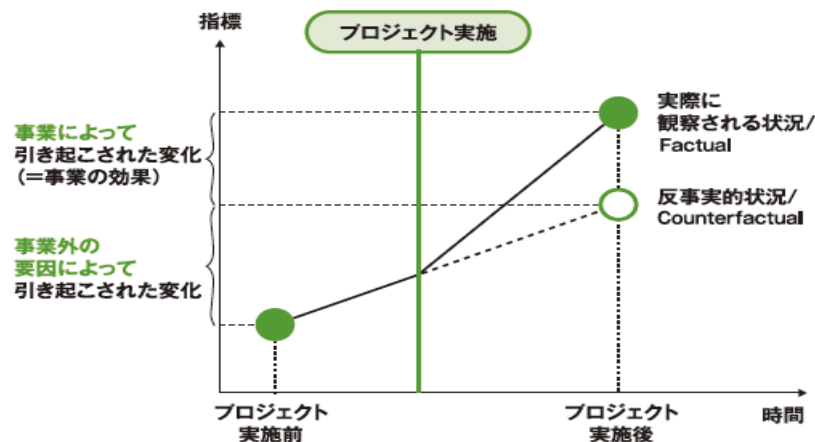
3. 論点

Box4 インパクト評価

- インパクト評価は、開発事業が引き起こした変化を、統計学や計量経済学の手法を用いて検証する評価方法。・エビデンス（根拠・証拠）に基づく事業実施のツールとして重要。
- 他方、家計調査に伴う時間・費用、高い分析能力を持つ専門家などが必要であり、戦略的・選択的な実施が必要。

インパクト評価概念図：

実際に観察される状況と反事実的状況との比較



【事例】「モザンビーク：持続可能な3R（リデュース、リユース、リサイクル）活動推進」

- 本事業では、廃棄物の収集運搬能力向上のため、分別収集促進のパイロット事業を実施している。
- 住民に資源ごみ、非資源ごみの分別排出行動をとってもらうため、以下のアプローチを選定した。
 - ①訪問指導
 - ②分別排出用のバケツ配布
 - ③生活物品交換（分別排出10回で洗剤1袋提供）

従来の方法の課題

①～③に本当に効果があるか（効果がある場合はその程度）を、定量的に厳密な形で検証できない。



インパクト評価の効果

①～③について、パイロット対象外住民との比較により、それぞれ効果を定量的に計測できた（いずれも有効という結論）。今後、費用対効果の観点も踏まえ、より効率的な形でモデル普及を行うことができる。

評価事業

3. 論点

3.3 参加の促進

現在の外部評価者（評価専門家）の専門性・知見は十分か。評価専門家以外の知見を広く活用する方策はないのか。

背景・必要性	JICAの取組状況	今後の課題
外部評価に従事する「評価専門家」は政策から経済分析まで幅広く対応できるジェネラリストであることが必要。他方、良質な提言・教訓を導くためには、特定の課題・国などへの専門的な深い知見が求められる場合がある。	課題・国への知見は、大学・研究機関、NGOなどにも存在するが、現時点では、2.3にある通り、外部評価の担い手は大部分が開発コンサルタントに所属する「評価専門家」である。	「評価専門家」を補完する専門性を持つ主体の外部評価への参加を推進する。 （マクロ政策分析、参加型開発など特定のテーマを設定し、それらが該当する事業では、事後評価で、評価専門家と大学・研究機関、NGO等の協働を推奨することが検討可能。加えて、関係者のマッチングの機会を提供することも検討可能）