

令和4年度外務省ODA評価

過去のODA評価案件  
(2015～2021 年度)のレビュー  
(第三者評価)

別冊

令和4(2022)年11月

評価主任: 政策研究大学院大学政策研究科教授 大野泉

株式会社 国際開発センター

## 開発協力大綱を切り口としたレビューにおける提言・教訓事例集

本別添資料では、第4章の開発協力大綱を切り口としたレビューにて提言・教訓数が上位3位であった「戦略性の強化」、「『質の高い成長』とそれを通じた貧困削減」及び「効果的・効率的な開発協力の推進のための原則【(ア)～(ウ)以外】」、そして、関連する項目の提言・教訓数を合計すると上位2位となる「多様な資金・主体との連携」に関する提言・教訓事例を示す。

### 実施・実施上の原則「戦略性の強化」の提言・教訓事例

項目	主な提言・教訓事例
戦略性の強化	<p><b>・長期支援の再検討及び出口戦略を含む今後の方向性の明確化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：事業が当初の目標を達成した後は、できるだけ早期に相手国政府に当該事業の人的、資金的な実施責任を移管し、まだ支援が不十分な重点分野に人的資源と資金を配分するという出口戦略を持つことが必要である。(ケニア国別評価、2014)</li> <li>➢ 事例：長期にわたって実施されてきた支援は、定期的にそのニーズと有効性を再検討することが必要であり、さらに出口戦略を想定・策定することも考慮されるべきである。例えば、それらの案件について JICA の事業評価のみならず JICA のプログラム評価や外務省のセクター別評価の対象とし、当該国やセクター全体のニーズの変化をふまえ、様々な支援の可能性を再検討するという方法などが考えられる。(タンザニア国別評価、2016)</li> </ul> <p><b>・特定の課題(環境汚染対策、産業人材育成等)、特定のスキーム(NGO 連携等)の戦略策定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：日本の産業人材育成支援は、その比較優位性にもかかわらず、政策的な位置付けが必ずしも十分でなかった。各国での産業人材育成のニーズの高まりを踏まえ、1)開発協力重点方針で産業人材育成支援の重要性を継続的に示し、2)被援助国全般に対する産業人材育成分野の分野別開発政策を策定すること、を提言する。(タイの産業人材育成分野への支援の評価、2016)</li> <li>➢ 事例：NGO の自主性を尊重し、NGO 固有の価値を活かしながら日本 NGO 連携無償資金協力(N 連)が運用されていることは評価できる。一方で、支援対象事業が網羅的になっていることから、N 連全体の方向性や重点項目を示す戦略文書の作成を検討すべきである。(日本 NGO 連携無償資金協力の評価、2019)</li> </ul> <p><b>・上位政策(開発協力大綱、教育協力政策等)と対象課題に関する政策の整合性の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：納税者への説明責任、及び関係者間の情報共有における対外的客観性を確保するため、開発協力大綱や他の ODA 政策などとの整合性を担保する形で債務免除についての基本方針が示されることが望ましい。(債務免除の評価、2015)</li> <li>➢ 事例：教育協力政策と、国別援助計画や JICA の事業展開計画において、整合性をもたせることを留意する。在外公館や JICA 現地事務所に対し、この政策が事業計画及び実施の根本となる政策であることを周知し、拘束力を持たせることで、教育協力の現場において政策や事業計画が目指す共通の方向性に関する意識を高められる。また、プログラム・案件形成時及び評価時において妥当性を検討する際に、教育協力政策との整合性確認を徹底させることも重要である。(教育協力政策の評価、2021)</li> </ul> <p><b>・特定スキーム(JICA 海外協力隊)の国別政策における位置付けの明確化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：国別援助方針・事業展開計画において、より長期的な位置付けを明確化し、さらに、「アニメ・漫画」等の新しいボランティア職種の設定、グループ型派遣、大学・民間・自治体との連携拡大を検討すべきである。(JICA ボランティア事業の評価、2017)</li> </ul>

**・複数国・地域協力に関する提言・教訓**

- 事例：「メコン」という支援枠組みで毎年の首脳会議、外相・経済大臣会合を継続する。地域全体として開発を支援していくために、包括的な地域開発計画・優先プロジェクトを策定すること。（メコン地域の ODA 案件に関わる日本の取組の評価、2014）
- 事例：ルワンダは、地理的に小国であり内陸に位置するため、ルワンダの開発を考える場合、一国のみならず地域として捉えることが重要である。日本は、貿易円滑化に向けて、道路、国際橋、ワンストップ・ボーダーポスト(OSBP)施設の整備を支援し、EAC5 各国の税関・国境管理能力向上を支援してきているところ、こうした地域の発展に貢献する事業をさらに推進すべきである。（ルワンダ国別評価、2020）

**・戦略的なスキーム間連携による相乗効果（資金協力、技術協力、JICA 海外協力隊、他の国際協力支援事業等）**

- 事例：多様な ODA スキームを戦略的に組み合わせる協力をすることは、協力成果を一層拡大・定着させるとともに、効率性も高い。例えば、コスタリカにおいては、無償資金協力による人材育成センターの建物整備と技術協力による人材育成を組み合わせ、ニカラグアにおいては、算数教育の技術協力を通じて作成された教科書や教師向け指導書が、青年海外協力隊の隊員によって児童への教育に活用・普及され成果の定着につながった事例が確認された。（コスタリカ・ニカラグア国別評価、2018）
- 事例：外務省及び JICA による NGO 等に対する支援事業には、大別して、NGO 等の海外での事業活動に必要となる資金を提供する「資金協力」と、NGO 等の能力強化のための協力をを行う「活動環境整備支援事業」がある。相互補完関係にある二種類の事業をより戦略的に運用し、相乗効果を高めていくことが望まれる。（日本 NGO 連携無償資金協力の評価、2019）

**・多様な援助方法の活用による相乗効果（プログラム化、資金協力、多国間協力等）**

- 事例：高所得国に見合った円借款の実施、科学技術協力、デジタル社会のニーズに応じていく職業訓練、日系社会と連携した協力、インバウンド・地方創生を意識した日ブラジル双方へ裨益する取組をブラジルコミュニティと協働していくなど、これまでの協力をさらに高度戦略化し展開していくことが望ましい。（ブラジル国別評価、2020）
- 事例：途上国における日本の教育協力による成果をより効果的にするには、プロジェクトのプログラム化、面的な拡大及び深化や、有償資金協力の効果的活用が期待される。また、国際機関を通じた支援をどのような場面でどのように活用することが日本の教育協力にとって有効であるのか、について検討・議論が行われることが望まれる。（日本の教育協力政策 2011-2015 の評価、2015）

**・実施状況モニタリング・評価の改善**

- 事例：新規 ODA 案件が、成果目標・指標が設定されているインドネシアの開発プログラムに明確に位置付けられる場合は、その ODA 案件が同プログラムが目指す目標の達成にいかに関与しているかをインドネシア側の様々な投入との相乗的な効果などを確認しつつ、試行的に検証することを提案する。（インドネシア国別評価、2018）
- 事例：外務省は、政策目標を確実に達成させるために成果重視型マネジメントを導入すべきである。マネジメントのサイクルにおいて、具体的な指標と期限を含めた行動計画を策定し、定期的に進捗状況を管理し、目標の達成度合いを測るべきである。また、開発のあらゆる段階においてジェンダー主流化をさらに推進するための取組を規定し、行動計画に含めることは有効である。さらに ジェンダー分野における支援を強化するために、投入金額や裨益人数の目標のみならず、日本の ODA 総予算に占めるジェンダー案件の金額の割合目標を設定すべきである。（女性のエンパワーメント推進にかかる ODA の評価、2019）

	<p>・<b>案件形成の迅速性、予見性、相手国との情報共有の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：日本の開発協力について、実施決定までに時間がかかるという指摘がある。意思決定プロセスの一層の迅速化によって、アフリカにおける日本のプレゼンス向上などが期待される。重点特定分野事業について、実施決定までの期間短縮のための措置を検討するよう提案する。（TICAD プロセスをふまえた最近 10 年間の日本の対アフリカ支援の評価、2017）</li> <li>➢ 事例：無償資金協力（日本方式）実施を念頭に置いた国別の調査や、候補案件リスト等の作成を事前に行うことを通じて、重点対象国を選定することや、現場レベルでの事前の案件形成に向けた調整や、他の取組との効果的な連携ができる体制を整えるべきである。（無償資金協力（日本方式）の普及の評価、2016）</li> </ul>
--	---

**実施・実施上の原則「効果的・効率的な開発協力推進のための原則【(ア)～(ウ)以外】」の提言・教訓事例**

項目	主な提言・教訓事例
効果的・効率的な開発協力推進のための原則【(ア)～(ウ)以外】	<p>・<b>オーナーシップ醸成に関わる取組の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：案件採択において、相手国側運営機関に対し、特に不採択となった理由が十分に説明されていないため、相手国側が SATREPS に参画するモチベーションに悪影響を与えると同時に、相手国における制度の改善が促進されない可能性がある。どのような基準で不採択に至ったのか、今後どのような改善を施せば採択の可能性はあるかなど、未来志向的な情報提供をすべきであり、相手国側への適切な情報共有によって、オーナーシップを醸成することが重要である。（SATREPS（地球規模課題対応国際科学技術協力プログラム）の評価、2019）</li> </ul> <p>・<b>複数国協力に関する提言・教訓</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：複数国・地域に対する協力を行う場合、テーマに応じ、協力形態を選定すべきである。例えば保健、教育など特定のテーマに関する協力の場合には、同時並行的に協力を実施するよりも、一国で得られた知見や教訓、成果などを第三国に横展開する「広域協力」の形の方が、効率的に成果の発現につなげやすい。一方、域内物流改善といった一か国では解決できない地域共通の課題の解決のためには、地域調整機関を窓口として地域全体で取り組む「地域協力」の形で協力すると、域内の基準や手続きの統一化の推進が図りやすくなるといった利点がある。また、各国を代表する高官と接点を持つ機会が増えることで、日本のプレゼンス向上も期待できる。（コスタリカ・ニカラグア国別評価、2018）</li> </ul> <p>・<b>敏感な費用感覚や債務持続性の確認に関する提言・教訓</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：高い技術と、それに裏打ちされた高いプロフェッショナルリズムを元にベトナムのインフラ開発に取り組んでいくという方向性は、今後も日本が堅持すべき重要な特長である。その一方で、ベトナム政府も国民も、全ての事業の費用の高低に敏感であることや、他ドナーやベトナム企業といった競争相手が増えてきていることから、より敏感な費用感覚が、重要性を増していく。（ベトナム国別評価、2015）</li> <li>➢ 事例：サブサハラ・アフリカ諸国の経済成長は新興国による資源を含む一次産品への需要の高まりに依存している部分が大きく、新興国経済の動向はケニア経済にとって成長の機会であると同時に大きなリスクである。ケニアのみならず、有償資金協力の割合が大きな国の場合、その経済は新興国の動向に左右されており、そのような国の場合、財政状況について注視しながら債務持続性の確認を続ける必要がある。（ケニア国別評価、2014）</li> </ul> <p>・<b>相手国の省庁再編や人事異動に対するリスク軽減の取組の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事例：モンゴルにおける ODA 事業実施時には、省庁再編が頻繁に起こり得る国であることを十分に認識することが重要である。選挙のタイミング</li> </ul>

	<p>においては、支援先の組織に影響を及ぼす可能性について事前に情報を収集し、複数の対応策を準備することが有用である。また、過去に選挙後の省庁再編を経験した専門家から情報共有や助言を得ることは効果的である。(モンゴル国別評価、2020)</p> <p>➤ 事例: プロジェクト実施中のモンゴル側関係者の頻繁な人事異動や転職によって、プロジェクトの遅延、人材育成のやり直し、技術移転内容が残らないなど、進捗や効果の定着に影響した案件が散見された。ODA 事業を実施する際には、あらかじめ支援対象となるモンゴル側の組織内に情報共有の仕組みを導入しておくことが望ましい。(モンゴル国別評価、2020)</p>
--	---

## 重点政策・重点課題

### 「『質の高い成長』とそれを通じた貧困削減」の提言・教訓事例

項目	主な提言・教訓事例
「質の高い成長」とそれを通じた貧困削減	<p><b>・包摂性・持続性に関する提言・教訓</b></p> <p>➤ 事例: 地域間格差が拡大傾向にあるため、地方でのインフラ案件の形成・実施をより一層促進する必要がある。また、より包摂的な成長に向け、地域間格差是正や貧困削減のための地方での保健・農業・教育分野などの支援もより重視されるべきである。(フィリピン国別評価、2019)</p> <p><b>・支援手続きの簡素化・迅速化に関する提言・教訓</b></p> <p>➤ 事例: 援助の量(規模・金額)における日本の地位の相対的低下も踏まえ、日本特有の「質の高いインフラ」がカンボジア政府からより一層深く認識され、評価されるように努めるべきである。またインフラ案件は時間がかかるため、外務省・JICA は意思決定、支援手続きの簡素化・迅速化に向けて、今まで以上に取り組むべきである。(カンボジア国別評価、2017)</p> <p><b>・相手国のインフラ資産の維持管理体制の注視</b></p> <p>➤ 事例: 経済インフラ整備への支援が増大すると、それに応じてインフラ資産が増え、ケニア側のインフラ資産の維持管理費用負担が増加する。そのため、それに応じたケニアの国家予算あるいはカウンティ政府予算の中に維持管理のための予算が組み込まれている必要がある。有償資金協力による大型経済インフラ整備支援を行っている日本は、維持管理のための予算割当とその資金管理についてこれまで以上に関心を持つべきである。(ケニア国別評価、2014)</p> <p><b>・相対的に所得水準の高い国への支援に関する提言・教訓</b></p> <p>➤ 事例: 「相対的に所得水準の高い国に対する無償資金協力」は、「貧困削減」対策を中心に実施されている。所得水準が向上しても、地域間・階層間の「格差」問題は依然存在しており、その格差は民族や人種などの格差構造と重なっている。(相対的に所得水準の高い国に対する無償資金協力の評価、2014)</p> <p>➤ 事例: 所得水準が向上しても、経済的な離陸が果たせない国が多く見られる。中所得のレベルに達した国の中にも、産業化・工業化が十分に進展しておらず、第一次産品輸出に依存する国は数多く、「相対的に所得水準の高い国に対する無償資金協力」の1つの特徴である「貧困削減」と「経済・産業開発」をあわせて実現を図るアプローチは重要な意味を持つ。(相対的に所得水準の高い国に対する無償資金協力の評価、2014)</p>

## 「多様な資金・主体との連携」に関する提言・教訓事例

項目	主な提言・教訓事例
<p>「多様な資金・主体との連携、様々な力を動員するための触媒」</p> <p>「連携の強化（ア）～（オ）及びそれ以外も含む」</p>	<p><b>・民間セクターや NGO の進出を促す協力の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事例：マラウイの法体系の形成を支援してきた国・ドナーとも協調して、マラウイの会社法・租税法を精査し、海外からの企業・NGO の進出や投資の参入障壁を取り除くための改訂手続きを支援する。他ドナーと協調して、税関手続きの簡素化に向けた課題別研修や技術協力を実施する。旧来の開発区分の枠組みにとらわれず、起業・金融・投資など日本の中小企業のビジネス・チャンス促進する分野を掘り起す。「ABE イニシアティブ」の選考基準を、民間企業幹部候補を含め、起業家精神旺盛な人材の発掘が可能なように修正し、日本の中小企業がマラウイ人起業家と共同事業を展開するために必要な支援体制を強化していく。（マラウイ国別評価、2021）</li> <li>➤ 事例：インドネシアでは開発における民間セクターの役割が特に大きく、インドネシアに対する開発協力は今後民間セクターが主体となり実施されていくと見られることから、ODA に関係する諸機関の活動を俯瞰した開発協力方針とすることが望まれる。このため、連携の強化をさらに推進することを、開発協力方針において明記することを提言する。（インドネシア国別評価、2018）</li> </ul> <p><b>・開発パートナー間の連携強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事例：教育協力政策の策定について、関連省庁、JICA、大学関係者、国際機関、NGO、民間企業などの関係者が会し、開かれた透明なプロセスで議論する既存のフォーラムなどを有効活用する。（教育協力政策の評価、2021）</li> <li>➤ 事例：JICA の日本人専門家を活用した取組は近年増えつつあるが、他国と比べ歴史は長くなく、日本人専門家でアンゴラの公用語であるポルトガル語を使用できる人材は多くない。アンゴラで業務に従事し得る日本の人的リソースの制約を克服する手立てとして、他ドナー・国際機関・政府系機関などとの連携（アフリカ開発銀行（AfDB）、UNICEF、ブラジルの全国工業職業訓練機関（SENAI）など）は、有効な手段の一つである。（アンゴラ国別評価、2018）</li> </ul> <p><b>・南南協力の活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事例：日本がモロッコとの連携で展開してきたアフリカ諸国に対する南南協力への評価は高く、外交面のインパクトも大きい。不安定になりがちな地域の安定化への貢献も念頭に、モロッコによる南南協力の推進に対する日本の貢献の一層の強化が重要。（モロッコ国別評価、2015）</li> <li>➤ 事例：コスタリカは三角協力を積極的に進める方針を持っており、同国政府の援助実施能力の強化に資するため、日本はコスタリカをパートナーに三角協力を推進することが望ましい。日本がコスタリカを通じ、他の中南米諸国へ協力を行うことは、言語や文化的背景の類似性から技術・情報の伝達が容易であり、また日本が直接協力する場合に比べ経費及び作業負担の削減につながる利点がある。日本の優位性が高くかつ過去の協力で知見・経験の蓄積があり、成果も発現している環境保全分野（特に地熱開発）における技術研修の実施が有効である。（コスタリカ・ニカラグア国別評価、2018）</li> <li>➤ 事例：タイへの産業人材育成支援から得られた教訓・経験に基づき、産業人材育成支援のモデル化を図り、タイや他国における今後の支援、タイによる南南協力を通じた支援において役立てていくことを提言する。（タイの産業人材育成分野への支援の評価、2016）</li> </ul> <p><b>・多様なアクターの交流の場の設置（現地、日本国内）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事例：現地大使館と JICA による定例の ODA タスクフォースに加えて、投資環境、人材育成における課題や、ODA 事業との連携の可能性など、様々な切り口で在ウガンダ日本企業や NGO と意見交換する場をつくるべきである。（ウガンダ国別評価、2017）</li> </ul>

	<p>➤ 事例：青年海外協力隊経験者や ABE イニシアティブ留学生、民間企業などによる事業展開やキャリア開発を支持すべく、日本とウガンダ官民の人材の交流会を現地と日本国内（各地）で実施することを提言する。（ウガンダ国別評価、2017）</p> <p><b>・多様なアクターによる支援体制の構築</b></p> <p>➤ 事例：産業人材育成は、政府・産業界・教育機関等、多様な主体の参画を必要とする。政策・実務の両レベルにおいて、産官学連携しての包括的・実効的な支援体制の構築を提言する（日タイ双方の産官学関係者からなる人材育成円卓会議の継続的開催、及びその成果の政策展開、実務レベルの支援組織の設置等）。（タイの産業人材育成分野への支援の評価、2016）</p> <p>➤ 事例：日本の教育協力政策によるメッセージ発信は、政策策定段階（準備段階）から始まっていると考えられる。策定段階には、様々なステークホルダーに対して積極的に働きかけて策定のための協力体制を固めることが重要である。発表後も、政策そのものに対する意見や参加・連携の在り方について意見を求めるとともに、多様な関係者それぞれの比較優位性をいかに、最大限の効果を引き出すため、実施のための協力体制を整えることが必要である。（教育協力政策の評価、2021）</p> <p><b>・知日・親日人材の育成・活用</b></p> <p>➤ 事例：日本の ODA 事業の受け皿及び開発効果のペルー社会全体への橋渡しの役割を担う日系人社会がそのアイデンティティを維持し、文化・社会・経済的地位をより高めていくことに寄与する協力は、彼らを日本の ODA の連携パートナーとして維持する有効な手段であり、今後も継続していくことが望まれる。（ペルー国別評価、2021）</p> <p>➤ 事例：ABE イニシアティブを通じた日本の大学への留学や日本企業でのインターンは、ルワンダの人材育成に貢献するほか、日本の対ルワンダビジネスの促進にもつながっている。また、ICT 分野支援において両国企業の協働機会を設けているが、日本企業からの学びの機会や、将来的なビジネスパートナーとなり得る日本企業とのネットワーキングの機会について、ルワンダからの期待は高い。このような日本企業等の多様なアクターとの連携促進について、引き続き重視することが肝要である。（ルワンダ国別評価、2020）</p> <p><b>・連携強化のための能力強化、現地大使館・JICA 事務所への人員配置</b></p> <p>➤ 事例：教育協力には、貧困格差や環境、感染症の問題、紛争や災害など様々な問題が絡んでおり、今後はそれがますます複雑化すると思われる。日本の支援による個々のプロジェクトで解決することは難しい。複雑化した問題解決のためには、政策レベル及び実施機関が中心となって、セクター横断的な支援、国内外の機関との連携、財政支援などが効果的に透明性をもって進められ、国際社会での日本の位置付けが高められるよう、政策対話や効果的なプログラムの策定と実施に積極的に対応することが不可欠であり、そのための能力向上が差し迫った課題である。（教育協力政策の評価、2021）</p> <p>➤ 事例：現地 NGO ・民間企業等の活用や日系企業進出支援を一層促進するため、JICA インド事務所に必要な人員を配置する。（インド国別評価、2017）</p>
--	---