

## 第2章 ● 評価結果のフィードバック状況

評価結果の事業へのフィードバックは、より効果的・効率的な事業の実施のために非常に重要です。第1部第1章で紹介したとおり、JICAでは事業評価の目的を、①事業運営管理、②援助関係者の学習、③説明責任の遂行の3つに置いています。本章では評価結果の事業へのフィードバックの観点から、JICAが評価結果をどのように事業運営管理や学習に活用しているかを報告します。

事業運営管理への活用については、2001年度に実施した終了時評価の評価結果の「フォローアップ」状況を紹介します。また、事業評価年次報告書では、対象年度の代表的な教訓を「評価結果から得られた教訓」として毎年掲載していますが、本年度は、評価結果の活用状況を明らかにするために、過去4年間の事業評価年次報告書で取り上げられた主な教訓をとりまとめ、その活用状況を事例とともに掲載します。さらに、JICAにおけるフィードバックの現状と課題について、JICA職員を対象とした評価結果のフィードバック状況に関するアンケート結果にもとづき報告します。

### 2-1 評価結果の「フォローアップ」<sup>1</sup>状況

JICAの行う事業評価は、評価結果を事業運営管理の手段として活用することを目的の一つとしています。その中で個別案件の終了時評価では、評価調査におけるプロジェクトの現状把握と検証、及び評価5項目による価値判断の結果を受けて、評価対象プロジェクトに関する具体的な措置に関する提言を策定します。これらの評価結果は意思決定の過程にフィードバックされ、対象プロジェクトの終了可否や協力継続の必要性の判断を行う際の検討材料として活用されます。JICAでは、評価結果にもとづいて、協力期間終了までにこうした検討を行い、必要な措置をとることができるよう、プロジェクト終了時期の数か月前に終了時評価を実施しています。

評価の結果、所期の目標を達成できることが確認された場合には、協力期間の終了をもってプロジェクトは終了します。しかしながら、協力期間内の目

標達成が難しい場合や、目標はほとんど達成されているものの一部補完的な協力が必要な場合など、プロジェクトの状況によっては、協力を継続する必要がある案件もあります。また、反対に、プロジェクトが着実な成果をあげ、所期の目標も達成しており、協力効果をさらに高めるために、あるいは上位目標レベルでの効果の発現を得るために、新たな活動を加えて協力を発展的に継続する場合があります。

2001年度にJICAが実施した個別案件の終了時評価104件（技術協力プロジェクト63件、無償資金協力6件、青年海外協力隊1件、在外研修34件）のうち、協力終了後に上記のような「フォローアップ」を実施している案件は39件あります。

これらの案件における「フォローアップ」の形態は、長期・短期専門家の派遣やシニアボランティアの派遣など人材の投入、フェーズ2などの形での新規のプロジェクトの実施、協力期間の延長などに分かれます。

また、目的別では、まず、移転された技術・ノウハウなどを生かして他の類似分野や他地域への展開を図る、または、さらに高度な（もしくは新しい）技術の移転を図るなど、プロジェクト効果の拡大を図ることを目的とした「フォローアップ」を実施している案件が13件あります。評価結果との関連を検

1 JICAでは、フォローアップという用語は狭義に用いられているが、本報告書においては、評価の結果を受けて、協力期間の延長や新規プロジェクトの立ち上げなど、なんらかの協力を実施していることを評価結果の「フォローアップ」と呼んでいる。

証すると、プロジェクトの効果の拡大を図っている案件については、プロジェクト目標は達成されており、プロジェクトにおいて良好な成果が終了時評価において確認されています。その上で、更なるプロジェクト効果の波及を狙って「フォローアップ」が実施されているものです。

例えば、フィリピン「薬局方プロジェクト」ではプロジェクト目標である「フィリピンの薬局方のモデルの作成」は達成され、上位目標である「フィリピンの薬局方の（省令による）制定」の達成に向けて、フィリピン政府による2004年に公布を目指す動きが定着・加速していると結論付けられました。このため、終了時評価結果においては、2004年の薬局方制定を見据えて「設定準備組織の運営への助言」及び「各薬品のモノグラフの検査に関する助言・技術移転について引き続き協力を続けるべきである」との提言が挙げられています。これを踏まえて、2002年から2005年の3年間の予定で「薬局方プロジェクトフェーズ2」を実施しています。

また、ある程度プロジェクト目標は達成されているものの一部進捗が遅れた活動を補完するために、あるいは、自立発展性をさらに高めるためのプロジェクト活動を補完することを目的とした「フォローアップ」の実施案件が8件あります。これらの終了時評価では、アウトプットは大部分達成されており、プロジェクト目標はおおむね達成できているものの、プロジェクトの自立発展性に懸念事項が残っている、技術の習得状況を補完するための協力が必要といった判断がされています。

例えば、その一つのガーナ「母子保健医療サービス向上プロジェクト」では、協力活動の8項目に関してほぼ成果をあげておりプロジェクト目標をおおむね達成される見込みであるものの、アウトプットの1つである現職研修システムの完全な運用については、当該分野の専門家の時宜を得た派遣ができなかったことなどにより進捗が遅れ、終了時評価時点では達成半ばであると評価されました。このことから、「本プロジェクトの成果を確かなものにするため、協力分野を絞った1年程度の補完的な協力を行うことが望

ましい」との提言が策定されました。これを受けてJICAでは、同システム普及のために1年間、長期専門家2名をガーナ保健省に派遣しています。

他方、プロジェクト目標及びアウトプットの一部特定分野の達成度が低いことから、継続して協力を行うことを目的に「フォローアップ」を実施した案件も5件あります。これらの案件では、外部条件の影響などによりプロジェクト目標が達成できておらず、その大部分が有効性や自立発展性の評価が低くなっています。

例えば、トルコ「黒海水域増養殖開発計画」では、評価結果において異常気象の大波による施設破損や鞭毛藻類の異常発生などが目標達成に影響を与えたとしています。そこで、進捗が遅れた一部特定技術の向上・確立に焦点を絞り、1.5年間の協力の延長を実施しています。

そのほか、第3国集団研修や現地国内研修のような在外研修事業において「研修の自立発展性を確保するためや研修コースの拡大を図る」ために評価結果の「フォローアップ」を実施している案件が13件あります。

## 2-2 過去の教訓の傾向及び活用事例の紹介

評価結果は、さまざまな場面において、援助関係者の学習効果を高めるために活用されます。JICAの担当者が類似案件を立案・実施する際に過去の教訓を反映することもその一つとなります。

JICAでは、事業評価年次報告書において、各年度版でとりまとめた対象年度の評価結果の中で数多く指摘された教訓から、JICAの今後の協力の方向性という観点から「評価結果から得られた教訓」をとりまとめてきました。毎年10件前後の教訓を対象年度の代表的な教訓として事業評価年次報告書に掲載しています。

本節では、過去4年間、1999年度から2002年度に発刊された事業評価年次報告書において掲載された

教訓30件を対象に、その特徴や傾向を分析します。そのうえで、これら過去の教訓がJICAにおいてどのように活用されているかについての具体的な事例を紹介します。

なお、1998年度以前の事業評価年次報告書の教訓は、主に特定の分野・課題や特定の協力形態に関する教訓であり、内容が特化しているため今回の分析では対象外としました。

**(1) 過去の教訓の傾向**

評価から得られた教訓は大きく分けると「計画段階に関する教訓」「実施段階における教訓」に分か

れます。過去4年間の事業評価年次報告書に掲載された教訓30件の多くは案件の計画立案に対するものでした。これは、過去の評価においてプロジェクトの効果的・効率的な実施には計画の適切性が欠かれないことが広く認識されてきたことを示すものといえます。

表2-6は、過去4年間の教訓をまとめたものとなります。

1) 計画段階における教訓

実施段階における教訓を類似の内容ごとに分類すると、プロジェクトの①計画内容に関する教訓、②

表2-6 過去4年間の教訓一覧

過去の教訓	件数	内訳 (年度)			
		2002	2001	2000	1999
<b>1.計画段階における教訓</b>	20件				
○計画内容に関する教訓	8件				
自立発展性の確保を見据えた計画を策定するべきである。	3件	○	○	○	
適切なプロジェクト目標の設定や必要なアウトプット・活動・投入のバランスを確保するべきである。	2件	○	○		
計画段階に相手国側関係者の参加を得て、計画内容に対する関係者の共通認識を醸成することが重要である。	2件			○	○
相手国支援機関の所掌、カウンターパートの本来業務を事前に把握し、プロジェクト関係者の業務分掌を明確にするべきである。	1件	○			
○現地実施体制に関する教訓	5件				
プロジェクトの実施機関はできるだけ一箇所に絞り、やむを得ず複数の実施機関を設定する場合は調整機能を確保するべきである。	3件	○	○		○
相手国の受け入れ体制が整っていない場合は、フェーズ分けをするなど段階的に協力を実施することも効果的である。	1件		○		
地方分権化に関するプロジェクトを実施する場合、地方政府の能力と権限を十分に把握する必要がある。	1件		○		
○案件の協力手法に関する教訓	4件				
パイロット地区・モデル機関を利用した事業の適用・普及可能性の検証が必要であり、最終受益者への波及経路を明確にするべきである。	2件	○	○		
研究開発案件では、実用化への配慮が必要がある。	2件		○		○
○プログラム協力に関する教訓	3件				
JICAプログラム協力を促進するためには円滑な実施を可能とする現地体制の拡充・強化が必要である。	2件	○			○
協力プログラムの立案に際しては、目標の明確化と全体計画の質の向上が必要である。	1件	○			
<b>2.実施段階における教訓</b>	5件				
先端分野への協力においては、急速な外部要因の変化に対応するために柔軟な対応を行うための配慮が必要である。	2件		○		○
民営化が進められている国では、実施機関の組織改編に伴い、協力期間後について相手国政府と十分に検討するべきである。	1件				○
国別特設研修をより効果的・効果的に実施するためには、在外事務所の取り組みの強化が必要である。	1件		○		
選考プロセスの適正化や選択コースの設置、帰国研修員ネットワーク形成の支援など第3国集団研修の改善を図るべきである。	1件			○	
<b>3.その他の教訓</b>	5件				



現地実施体制に関する教訓、③案件の協力手法に関する教訓、及び④プログラム協力に関する教訓、に大きく分けられます。

### ①計画内容に関する教訓

プロジェクト目標や目標達成のためのアウトプット・活動・投入計画策定についてなど、プロジェクトの計画内容に関する教訓は8件ありました。これらの中には、2000年度から2002年度まで毎年挙げられた「自立発展性の確保を見据えた計画を策定すべきである」や、2001年度及び2002年度に挙げられた「適切なプロジェクト目標の設定や必要なアウトプット・活動・投入のバランスを確保すべきである」、1999年度及び2000年度の「計画段階に相手国側関係者の参加を得、計画内容に対する関係者の共通認識を熟成することが大切である」など、複数年度にわたって指摘された教訓が多く見られます。そのほか、「相手国実施機関の所掌、カウンターパートの本来業務を事前に把握し、プロジェクト関係者の業務分掌を明確にするべきである」のような教訓も挙げられています。計画段階に関する同様の教訓は、第2部第1章の「評価結果の総合分析」でも計画内容に関する教訓として抽出されています。

以上からは、計画内容に関するこれらの教訓はプロジェクトを実施するうえで特に留意すべき事項であることがわかります。しかしながらその一方で、毎年、類似した教訓があげられている背景には、これらの教訓は重要と認識とされながら、実際の適用面での難しさなどから、なかなか解決ができていない状況があることが考えられます。なお、計画内容に関する教訓は、最近の3年間に集中しており、計画の重要性に対する認識が以前にもまして高まっていることがわかります。

### ②現地実施体制に関する教訓

プロジェクトにおいては、適切な計画内容だけではなく、プロジェクト計画を円滑に実施するために現地における実施体制が重要な役割を果たします。過去4年間の教訓の中でも、現地実施体制に関する

教訓は多く抽出されており、5件の教訓があります。具体的には、1999年度、2001年度及び2002年度の「プロジェクトの実施機関はできるだけ一箇所に絞り、やむを得ず複数の実施機関を設定する場合は調整機能を確保するべきである」や、2001年度の「相手国の受け入れ体制が整っていない場合は、フェーズ分けをするなど段階的に協力を実施することも効果的である」などが挙げられます。

### ③案件の協力手法に関する教訓

案件の協力手法に関する教訓も4件あります。2001年度及び2002年度の「パイロット地区・モデル機関を利用した事業の適用・普及可能性の検証が必要であり、最終受益者への波及経路を明確にするべきである」や、1999年度及び2001年度の「研究開発案件では実用化への配慮が必要である」が、案件の協力のアプローチに関する教訓にあてはまります。

JICAが行う協力のうち、技術普及に関する分野では、相手国のパイロット地区やモデル機関を対象に技術や手法を確立して実証活動の一部までを協力期間中に行い、技術移転を受けた相手国側実施機関が協力成果を活かして最終受益者や実証地域以外への技術普及を実施していくものが少なくありません。これらの教訓は、そのような場合であっても、協力効果が最終受益者や実証地域以外に実際に届くようにするために、計画内容を策定する際には、普及の仕組みを十分に吟味し、配慮する必要があるとの認識を共通して示しています。

### ④プログラム協力に関する教訓

プログラム協力に関する教訓は3件あり、2002年度の「協力プログラム立案に際しては、目標の明確化と全体計画の質の向上が必要である」や、1999年度及び2002年度の「JICAプログラム協力を促進するためには円滑な実施を可能とする現地体制の拡充・強化が必要である」が挙げられます。近年、JICAにおいて「プログラム・アプローチ」が推進されており、これら教訓の重要性は益々高まっていると考えられます。

## 2) 実施段階における教訓

実施段階における主な教訓としては、1999年度及び2001年度の「先端分野への協力においては、急速な外部要因の変化に対応するために柔軟な対応を行うための配慮が必要である」や、1999年度の「民営化が進められている国では実施機関の組織改編に伴い、協力期間後について相手国政府と十分に検討すべきである」などの5件の教訓があげられます。

なお、前述のとおりこれまでの事業評価年次報告書では、計画段階に関する教訓が数の上では大半を占めています。しかしながら、本年度の事業評価年次報告書では、第2部第1章の「評価結果の総合分析」の協力効果の貢献・阻害要因分析に基づき、実施段階に関するさまざまな教訓も挙げています。

## (2) 過去の教訓の活用事例

JICAの事業評価の重要な目的の一つは、教訓を新たなプロジェクトの形成・実施に反映し事業の改善を図ることにあります。ここでは、前述した過去4年間の事業評価年次報告書において出された教訓についてJICAがどのような取り組みを行っているかを紹介します。

評価結果の活用事例を調査するにあたっては、過去4年間の教訓をJICAの事業実施部門及び在外事務所に配布し、活用事例をあげてもらいました。ここではその中から主な事例を紹介します。



ブラジル「セラード生態系コリドー保全計画」。プロジェクトに関する具体的活動内容について関係者間でワークショップ形式で議論する光景。

## 1) 計画段階における教訓の活用事例

相手国実施機関の所掌、カウンターパートの本来業務を事前に把握し、プロジェクト関係者の業務分掌を明確にするべきである。

同教訓に関しては、例えば、事前調査を通じて先方機関の方針・技術能力、実施体制、現状などを明確にし、カウンターパートとともに目標・活動などを見直し、計画内容を協力要請時の内容から再度策定しなおしたパラグアイ「アスンシオン市中央卸売市場運営改善計画」（2003～2005年度）の例があげられます。

また、同一機関における異なる部署がカウンターパート機関となっていたブラジル「セラード生態系コリドー保全計画」（2002～2004年度）では、事業の計画立案にあたり、どの部署がどの活動を行うかを計画書に明記し、部署間の業務分掌の明確化を図っています。

**自立発展性の確保を見据えた計画を策定するべきである。**

同教訓については、マリ「セグー地方南部砂漠防止計画調査」（1999～2003年度）での活用事例があげられます。砂漠化防止のための計画策定を目的とする同開発調査では、策定した計画の妥当性を検証するために、調査後半に、野菜栽培の促進や苗畑、製粉所の設置などの実証事業を行いました。同事業では、これらの事業の自立発展性を確保するうえで相手国側の運営経費の不足が懸念されたため、事業開始に先立って対象住民から実施経費の一部を徴収し、事業運営の原資とする仕組みを導入しました。同資金は、住民による収入創出活動のための融資（小規模金融）にも活用されており、事業は協力終了後も相手国側により円滑に運営されています。

このほか、パラグアイでは、実施を検討している技術協力プロジェクトにおいて、機材保守管理などに必要な経費を協力実施機関である試験所の自己収入で賄えるように、外部からの検査受託体制の確立をプロジェクトのアウトプットの一つとして設定して活動を行うことを計画しています。このように、今後実施が予定されているプロジェクトにおいて、

協力実施機関の財務的自立発展性の確保のための活動をあらかじめ計画に取り入れようとしている事例も少なくありません。

計画段階に相手国側関係者の参加を得て、計画内容に対する関係者の共通認識を醸成することが重要である。

同教訓の活用事例としては、カウンターパートの参画を得て計画策定を行ったパラグアイ「アスンシオン市中央卸売市場運営改善計画」が挙げられます。

なお、JICAでは、事前評価調査において検討したプロジェクト計画に必要な情報及び結果をプロジェクトの実施・評価を行う関係者に伝達するために、2001年度からプロジェクト・ドキュメントを本格的に導入しました。同文書は、立案・計画・実施・評価という一連の過程を必要な情報に基づいて記述したうえで、プロジェクトの実施妥当性を総合的に説明しています。JICAではこれまでも相手国との間で協力内容を確認し合意文書を作成してきていますが、このような情報をプロジェクト・ドキュメントとして関係者に包括的に提供することで、より具体的なプロジェクトの計画内容に関して関係者の共通認識をすることが可能になりました。

プロジェクトの実施機関はできるだけ一箇所に絞り、やむを得ず複数の実施機関を設定する場合は調整機能を確保するべきである。

複数の関係機関を対象とした案件では、関係機関内の調整に時間と労力を要し効率性に影響を与える場合があります。関係各機関の有機的な連携によりプロジェクトの効果を高めるためには調整機能の確保が重要になります。

カイロ首都圏地域の都市交通の実態調査を経てマスタープランの策定と優先プロジェクトの選定を行うエジプト「大カイロ都市圏総合計画調査」(2001～2002年度)では、事業化の際の実施機関が中央政府機関(運輸省、住宅省、法務省、内務省)、地方自治体(カイロ県、ギザ県)、事業者(鉄道事業者、バス事業者)と多岐にわたることに加え、調査に際しても国立の研究所や大学、国家統計局の参加が必要であり、効果的な事業の実施のためには非常に多

くの関係機関との協力が必要でした。このため政令で運輸大臣を座長とする調整委員会を発足させ下部に幹事会、作業部会を順に設置することで、多数の関係機関を束ね円滑な議論及び調査を行う体制を設置しています。

また、アフガニスタン「カンダハール近郊農業緊急復旧支援調査」(2002～2003年度)では、当初は農業牧畜省、灌漑水資源環境省、村落開発省の3機関が実施機関として検討されていましたが、事前調査の結果、複数機関が並立することによる調整コストの問題を考慮し、調査内容との関連性が最も大きい灌漑水資源省を主たる実施機関としました。なお、残りの2機関は事業の円滑な実施のための運営委員会のメンバーとなっており、同委員会を通じて関係機関の調整が図られています。

相手国の受け入れ体制が整っていない場合は、フェーズ分けをするなど段階的に協力を実施することも効果的である。

同教訓については、フィリピン「治水砂防技術力強化」(2000～2005年度)の活用事例があげられます。同案件では、フィリピン側協力実施機関が新規に設立された機関であり実施能力に不確実な部分あったために、要請された協力の内容を2つのフェーズに分け、第1フェーズの3年間の協力の評価結果を受けてから、第2フェーズの協力を実施するかどうかの判断を行うこととしました。同協力では、2002年度に第1フェーズの評価を行い、その結果を踏まえて第2フェーズの協力実施のために2005年度まで協力期間を延長しています。

また、ベトナム「水環境技術能力向上プロジェクト」(2003～2006年度)では、深刻化する環境問題への対策のために環境技術能力の向上が早急に求められる状況にありましたが、その他方で、省庁の統廃合がめまぐるしく、将来を踏まえての協力実施機関の選定に不確定な要素がありました。このため同プロジェクトでは協力期間を3年という短い期間に設定し、第1フェーズとして水分野に絞って協力を実施しています。そして、プロジェクト実施中に状況を判断しながら、今後の環境分野における援助方





ベトナム「水環境技術能力向上プロジェクト」。専門家（右端）のアドバイスのもと供与された原子吸光光度計をカウンターパート機関の学生が使用している様子。

針を修正・調整することになっています。

同様に、エジプト「貿易研修センター」（2002～2004年度）でも、協力実施機関の貿易研修センターがプロジェクト開始とともに発足したことを踏まえ、同センターの立ち上げ準備期間を第1フェーズとして、2年間の協力をまず行うこととしました。しかしながら、同プロジェクトでは、貿易研修センターの立ち上げが予想以上に早く進んだ結果、第1フェーズの計画の見直しが必要になる面もありました。同プロジェクトは、フェーズ分けの際には進捗に関する吟味が十分に必要であるとの新たな教訓を指摘しています。

また、第1フェーズの後には当然次のフェーズがあるとの期待を相手国がもつ可能性もあります。このため、段階的に協力を行う際も、次のフェーズのプロジェクトの実施の有無については、プロジェクトの進捗を確認し必要性を十分に検討したうえで決定することを相手国に説明する必要があるという点も、教訓を活用した実施部門から新たに指摘されています。

パイロット地区・モデル機関を利用した事業の適用・普及可能性の検証が必要であり、最終受益者への波及経路を明確にするべきである。

同教訓については、ブラジル「東北ブラジル健康なまちづくりプロジェクト」（2003～2007年度）の例があげられます。同プロジェクトは、住民参加による健康なまちづくりの手法導入を目標とするもの

ですが、パイロット地区でのモデル確立に加え、州内の複数地域を選んでパイロット地区の関係者とともに同地区外へのモデルの普及についてもプロジェクトの活動として盛り込んでいます。また、さらに広い地域への普及を図るために、上記以外の地域の関係者をパイロット地区に招いての研修やセミナー開催などの活動を行うなど、複層的に普及のための取り組みが図られています。

このほか、パプアニューギニアでは、検討中の小規模稲作振興案件において、篤農家を選んでモデル農家にするのみでなく、同モデル農家に研修を行い、モデル農家が主体となって周辺農家に技術移転を行うことで技術が波及する経路を活動に取り込むアプローチを試行しようとしています。

**JICAプログラム協力を促進するためには円滑な実施を可能とする現地体制の推進・強化が必要である。**

同教訓の活用事例としては、パキスタン事務所における事例があげられます。パキスタン事務所では国別・課題別アプローチのもと、協力プログラム・レベルでのより効果的な事業管理を現場で行うために「セクター・コーディネーター」の配置・活用を進めており、重点分野の教育・保健セクターにおいて既にこうしたコーディネーターを配置し、案件形成、実施管理、評価を行っています。

## 2) 実施段階における教訓活用事例

先端分野への協力においては、急速な外部要因の変化に対し柔軟な対応を行うための配慮が必要である。

情報技術分野の協力では、技術革新が非常に早いことから、そのスピードに対応するため、タイ「教育用情報技術開発能力向上」（2002～2005年度）やスリランカ「情報技術分野人材育成計画」（2002～2005年度）のように協力期間を3年間としているものが少なくありません。

また、検討中のキルギス共和国に対する情報技術人材育成のための協力では、事前評価の結果を踏まえ、上記のような協力期間の検討に加え、最新、技

術の移転に向けて短期専門家を活用することや人材育成のための研修についても技術やニーズの変化を踏まえ、常に見直していく体制を導入することなどが検討されています。

### (3) 活用が進んでいる教訓、進んでいない教訓

過去の教訓の中には、援助関係者の学習効果としてJICAの中に十分反映されていると判断できる教訓があります。例えば、「相手国の受け入れ体制が整っていない場合は、フェーズ分けをするなど段階的に協力を実施することも効果的である。」や「プロジェクトの実施機関はできるだけ一箇所に絞り、やむを得ず複数の実施機関を設定する場合は調整機能を確保すべきである。」といった教訓は、これまでに紹介した事例の他にも多くの活用事例があげられており、事業へのフィードバックが相当行われていると判断できます。

その一方、教訓の中には過去に何度も指摘されながらも必ずしもまだ十分には事業に活かされていないものもあります。例えば、「適切なプロジェクト目標の設定や必要なアウトプット・活動・投入のバランスを確保すべきである。」、「自立発展性の確保を見据えた計画を策定すべきである。」、「プロジェクト関係者の共通認識の醸成が必要である。」、「相手国実施機関の所掌業務、カウンターパートの本来業務負担を事前に把握し、プロジェクト関係者の担当業務分掌を明確化すべきである。」などについては、なかには既にこれらの教訓を活用している案件もありますが、活用事例の報告数も比較的少なく、第2部第1章の「評価結果の総合分析」においても、類似の教訓が抽出されています。

教訓の活用を妨げる要因としては、教訓によっては指摘事項を現実化するのなかなか難しく、時間を要する場合があることが考えられます。また、教訓内容に関する要因のほかに、教訓の活用に関する体制や意識に基づく要因も考えられます。今回の教訓活用事例の調査では事例だけではなく、教訓を活用できない理由に関する意見も集まりました。その中には「教訓であげられた内容は、特定の個別案件

において活用するというよりも、日常の業務において常に留意・意識している。」、「教訓は一般化されているために、そのまま実際の業務に活用するのは難しい。」といった意見のほか、「どのような教訓があるか知らない。」、「評価結果の入手方法がわからない。」などの意見もありました。

次節では、これらの意見を踏まえ、評価結果の事業へのフィードバックを促進する要因・阻害する要因を分析するために評価監理室が行ったJICAにおける評価結果のフィードバック状況に関するアンケート結果とその分析を示します。

## 2-3 評価結果の事業へのフィードバック状況に関する調査結果報告

JICAにおいては援助関係者・組織の学習効果を高めることを評価実施の主たる目的の一つとしています。評価結果に学び、事業を改善していくためには、報告書を作成するのみでは十分でなく、評価結果を組織の知識として共有・蓄積し、同知識を積極的に活用してより効果的・効率的な事業の実現に取り組んでいくことが必要です。

JICAでは、評価結果のフィードバック強化に向けて、2000年度に評価結果のフィードバックに関する調査研究を行いました。また、その結果に基づき、評価結果のホームページへの掲載などを通じた評価情報の提供方法の改善や、「評価結果の総合分析」の導入をはじめとする提供する評価情報の質の改善を図ってきました。

しかしながら、前節で触れたように、評価結果の事業へのフィードバックは、十分に行われているとは必ずしもいえない状況にあります。このため、JICAにおける評価結果の事業へのフィードバックの現状を改めて把握し、今後の体制の改善・強化に役立てることを目的として、JICA職員に対するアンケート調査を行いました。本節では、評価監理室がとりまとめた同アンケート結果と抽出された課題について報告します。



## 評価結果の事業へのフィードバックに関する2003年度調査結果報告

### (1) 調査方法

JICAでは、評価結果のフィードバックの実態を把握し、改善を図るために、2000年度に調査研究「評価結果のフィードバック－組織・事業の学習プロセスとしてのフィードバック」（以下「前回の調査」とする）を実施している。同調査研究は、JICA職員、派遣中の専門家及び相手国実施機関を含む幅広い関係者を調査対象に、事後評価（国別・特定テーマ別評価）の活用状況と今後の評価への期待に関するアンケート調査を行い、評価結果のフィードバックに関する広範な提言を行っている。

今回の調査は、評価結果の事業へのフィードバックの現状及び問題を把握し、評価結果の事業へのフィードバックを強化するために、今後取り組むべき具体的な課題を明らかにすることを目的に2003年9月に行ったものである。

本調査にあたっては、「前回の調査」との経年比較を念頭に、アンケート調査票の設問項目に共通のものを多く設けた。（アンケート調査項目は以下の通り）ただし、今回の調査では調査範囲をJICA職員に限定したほか、「前回の調査」では、実態調査の対象が評価監理室の実施する事後評価のみであったものを、事前、中間、終了時事後評価に拡大したなど、対象が異なるために、参考的な比較を行うに留めた。

#### <アンケートの調査票の主な項目>

- JICAが実施した評価結果を利用したことがあるか
- 利用したことがある場合、どのような種類の評価か
- どのような業務に利用したか
- 利用した評価結果の入手方法
- 評価結果は参考となったか
- 参考となった情報はどのようなものか
- 評価結果を利用したことがない場合、利用しない理由は何か

- 評価結果が役立たなかった理由は何か
- 今後評価結果をどのような業務に活用したいか
- 評価結果の効果的な活用のためにはどのような改善が必要か

### (2) アンケート調査結果

#### 評価結果は使われているのか

JICA職員の半数弱が評価結果を利用している。評価の実施が早期に事業に取り入れられた部署ほど利用率は高い（図2-19、図2-20）。

本アンケート調査は、事業実施部門を中心に調査票を配布し、回答数367（回収期間2週間／回収率36.7%）であった（図2-19）。このうち、全回答者の約46%（170人）が「JICAで実施した評価結果を利用したことがある」と答えている（図2-20）。2000年度に実施された「前回の調査」の結果では、「利用した」とあるとの回答が全回答の4割弱であったことから比べれば、状況は改善しているようにも見受けられる。

ただし、冒頭で述べたように今回の調査では、アンケートの対象を事後評価のみから、個別案件を中心として実施されている事前、中間、終了時評価にも広げている。これら個別案件の評価は事業実施部門により事業運営の一環として実施されており、同評価結果は対象案件の運営に直接的に利用される。さらに、これらの評価の実施においては、実施部門の担当職員が評価業務に取り組むことになるため、その際に過去の実施例を参考にするなど、より活用されやすい傾向があると考えられる。このため、「前回の調査」と単純に比較できない面もある。

次に、回答者の区分別利用率（表2-7）を見ると、部署により利用度に差があることがわかる。評価実

図2-19 回答者の構成

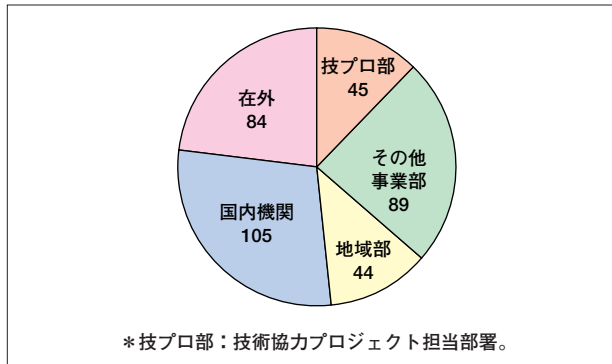


図2-20 評価結果の利用状況

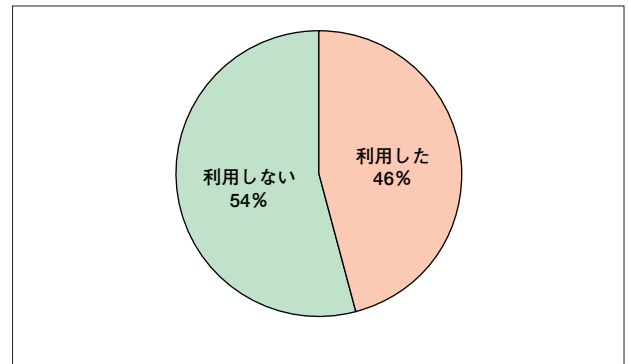


表2-7 回答者区別利用率

JICAの評価結果を利用したことがあるか							
区分	利用した	(対全体)	(対区分)	利用しない	(対全体)	(対区分)	総計
技プロ部	31	18.2%	68.9%	14	7.1%	31.1%	45
その他事業部	32	18.8%	36.0%	57	28.9%	64.0%	89
地域部	28	16.5%	63.6%	16	8.1%	36.4%	44
国内機関	30	17.6%	28.6%	75	38.1%	71.4%	105
在外	49	28.8%	58.3%	35	17.8%	41.7%	84
総計	170	100.0%		197	100.0%		367

施の歴史が長く、評価の実施が業務サイクルに取り込まれている技術協力プロジェクトを担当する事業部においては、回答者の7割弱が「利用したことがある」と述べているのに対し、比較的評価の導入から日の浅い「その他の事業部」（開発調査など）や、「国内機関」においては、活用度は4割以下である。

また、「地域部」<sup>2</sup>及び「在外事務所」においても活用度は各々約6割と比較的高い利用率が示されている。

ただし、同結果については、回答者の区分ごとの回収率が異なるため、サンプル数にばらつきがあるほか、セレクションバイアス<sup>3</sup>が異なった強さで作用している可能性もある。

### どの評価結果が使われているのか、何に使われているのか

#### 1) 利用した評価の種類は何か

利用が多いのは個別案件の終了時評価である（図2-21）。

「利用したことがある」とした回答者に、利用した評価結果の種類を複数回答で選択してもらったところ、「終了時評価」が128件、また、「事後評価」についても87件の回答があった。また、評価結果を利用したことがあるJICA職員の半数以上は2種類以上の評価結果を利用したと回答しており、利用者は多様な種類の評価の結果を活用していることが伺える。一種類のみを利用した回答の中では、中間・終了時評価についての指摘が多かった。

2 主に「国別事業実施計画の策定」や「案件の採択」を中心とした業務の他、一部個別案件の実施を担当。

3 アンケートなどの調査においては、調査に応じた回答者に、例えば「アンケートの内容に関心が比較的高いグループが回答に協力する」などといった一定の傾向が存在する可能性がある。このため、調査の分析結果が必ずしも母集団の真の姿をあらわさない可能性がある。

図2-21 利用した評価結果の種類

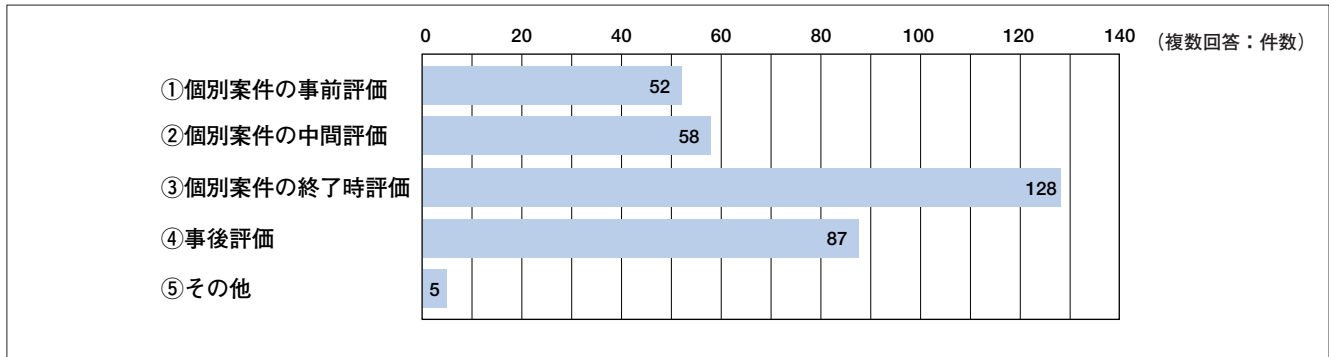
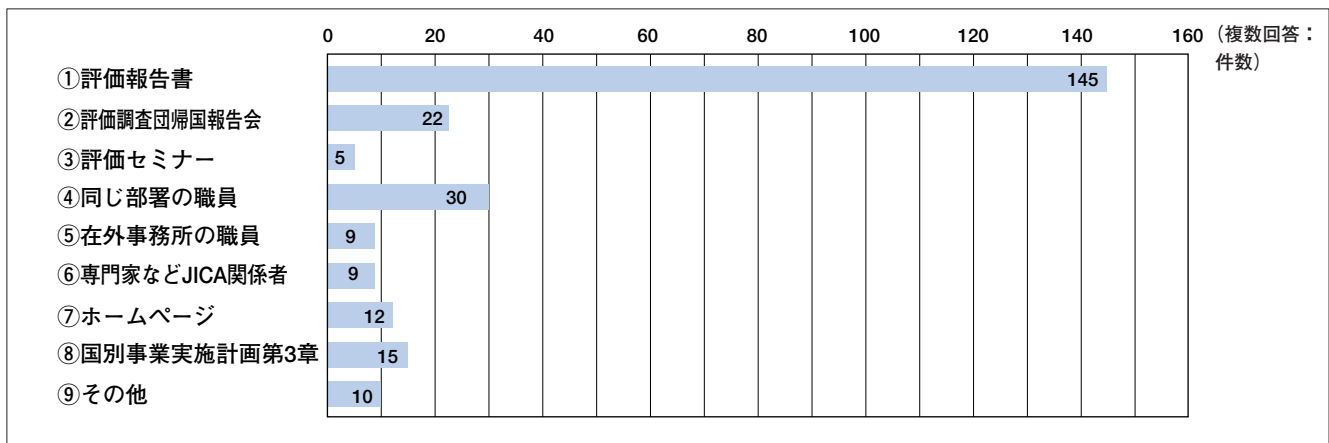


図2-22 評価結果の入手方法



2) 利用した評価結果はどこから入手したか

利用者の主たる入手媒体は評価報告書である（図2-22）。

「利用したことがある」とした回答者は主に評価報告書から情報を得ており、ホームページや他の手段はあまり使われていない（図2-22）。

これは、実務に「利用」するためには、背景事情など一定量の情報が必要となる場合が多いことから、まとまった情報が盛り込まれた報告書が主として参照されている可能性が考えられる。

なお、ホームページに関しては、入手媒体としての活用度はあまり高くないが、後述のとおり、評価結果の利用促進に関する質問に対し、ホームページを通じた情報入手の改善をあげる回答が多かった。このことから、評価結果の要約がホームページに掲載されていることが必ずしも職員に十分に認知されていない可能性もある。

3) 利用して取り組んだ業務の種類は何か

評価結果は他の評価調査の実施や、個別案件の運営管理、計画立案に利用されることが多い。一方、案件の採択や国別事業実施計画への活用は比較的小さい（図2-23）。

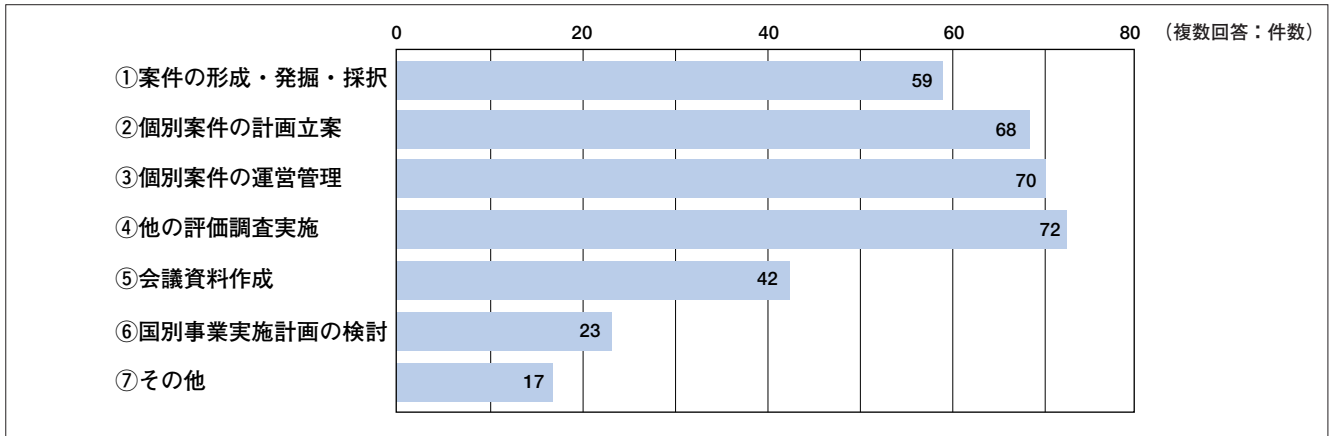
また、評価結果を活用して取り組んだ業務の種類（複数回答）については、上位3回答が僅差となった。まず、「他の評価調査の実施」に対する指摘が72件と最も多く、「評価をどう実施するか」という点について過去の報告書が一定の役割を果たしていることが明らかになった。

ついで、多かった回答は、プロジェクト運営における軌道修正や終了継続の判断に用いる「個別案件の運営管理」（70件）や実施が決まったプロジェクトの計画策定を行う「計画立案」（68件）となっている。

他方、JICAの当該国に対する協力の方向性をとりまとめた「国別事業実施計画の検討」への利用は



図2-23 評価結果を利用した業務の種類

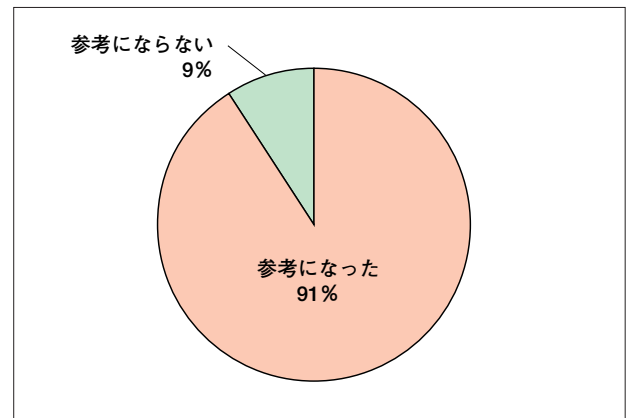


23件と、個別案件の計画立案・運営管理への利用に比べて著しく少なく、「案件の形成・発掘・採択」への活用も59件と、やや少ない状況となっている。「地域部」の回答者の利用率が比較的高いことと合わせて考えると、「地域部」においても援助の「入り口」ではなく、むしろ直接所掌するプロジェクトの運営に活用されていることが推察できる。

ただし、援助の「入り口」における利用が少ないことに関しては、JICAが行う評価のうち、国別・特定テーマ別の評価以外は全て個別案件の評価であることから、それら評価から得られた「教訓」は、当然個別案件の「計画立案」や「運営管理」に関するものが多く、「国別事業実施計画」や「案件の形成・発掘・採択」についての直接的な教訓の数が少ないことも一因として考えられる。

なお、利用者がどのように各種業務に評価結果を利用しているかについて複数回答の回答パターンを分析した結果、突出した傾向は見出せなかったが、用途として一種類の業務のみをあげた回答者は利用者の35%強であり、その他の回答は複数の業務を指摘している。また、複数回答の組み合わせの中では、「個別案件の計画立案」と「個別案件の運営管理」を含んだものが最も多い。このことから、利用している職員の多くは、評価結果を複数の業務に活用している状況が読み取れる。

図2-24 評価結果は参考となったか



#### 4) 評価結果は参考となったか、また活用した部分はどこか

教訓よりも評価結果や提言の利用が多く、利用者のほとんどはこれらの情報は業務の参考となったと回答している（図2-24、図2-25）。また、参考とならなかった理由としては、具体的な情報の不足や案件の特異性の排除をあげている（図2-26）。

評価結果の内容については、利用した回答者の90%が参考になったとしている（図2-24）。また、参考となった評価情報に関する問いに対しては、「評価結果」、「提言」については利用した回答者の6割以上が活用していると回答するものの、「教訓」については活用度が若干落ち、半数を切っている（図2-25）。

ちなみに「提言」は評価対象プロジェクトに関して具体的な措置や、提案や助言を行うものであり、

「教訓」は当該プロジェクトの経験から、導き出されるもので、類似案件の参考となるより概念化・一般化した事柄である。特定案件の「評価結果」や「提言」が、より一般化された「教訓」よりも参考になったとする利用者が多いことから、担当案件の運営のためにその案件に関する評価結果を利用して利用者が多いことが考えられる。

なお、教訓があまり活用されていない事は、教訓は今後の事業への活用に向けて汎用性を高めることが求められることに起因していると考えられる。つまり、教訓の内容はより一般化されたものとなるが、概念化・一般化された情報は、「誰が、どのように、どのような場合に利用すべき」など、活用先が限定されていないため利用者にとっては入手しにくい。また、概念化・一般化された教訓をほかの案件に活用するには利用者側が個別に加工する必要がある、利用者によってはどのように利用すべきかわからない場合もあるため利用を妨げられていると考えられ

る。

その一方で、「評価結果」や「提言」を評価対象案件以外の案件で活用する場合には、利用者がこれらを概念化・一般化し、さらに個別の用途にあわせて応用する2段階のプロセスが必要となる。このことから、「評価結果」や「提言」は他の案件に直接活用しにくい面があるともいえる。「前回の調査」においても、評価結果の活用を妨げる要因の一つとして「個別案件に特化しており使いにくい」との回答が多く見られ、「評価結果」、「提言」、「教訓」のいずれにも活用にあたっては一筋縄ではいかない面があることが分かる。

しかしながら、「評価結果」や「提言」が参考になったと回答した利用者が担当案件以外の評価も活用しているとすれば、これまでの実務経験から特定案件の評価結果を概念化・一般化できる能力を有する利用者にとっては、説明を省いた記述となっている「教訓」よりも、「評価結果」や「提言」の方が

図2-25 参考になった評価の情報

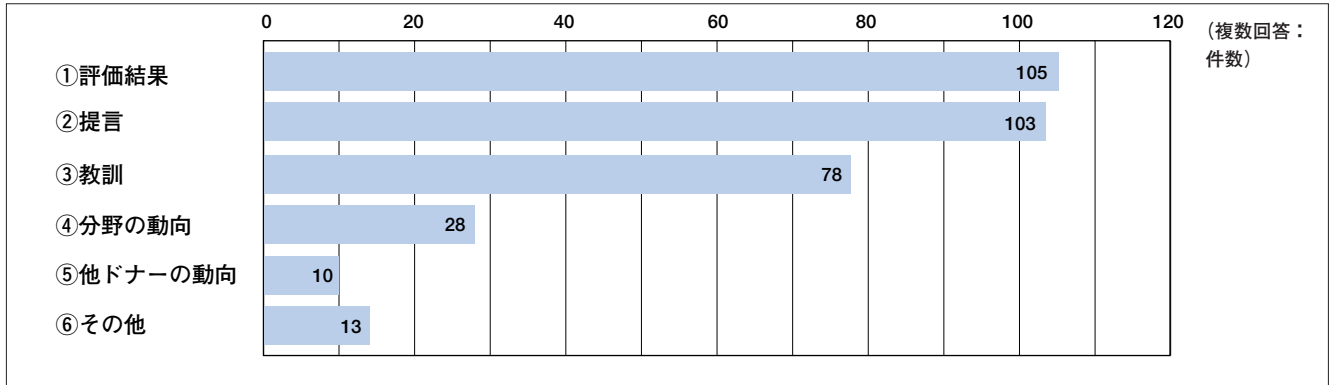
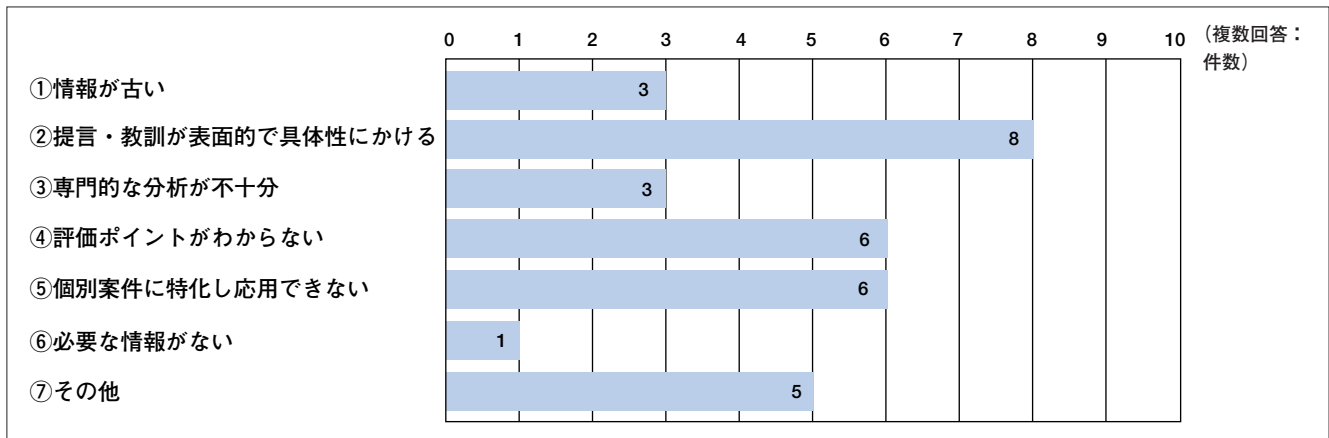


図2-26 評価結果が参考にならなかった理由



情報量も多く参考になりやすいとの可能性も考えられる。

他方、利用したが評価結果が参考にならなかった理由としては、情報が「個別案件に特化し応用できない」、「評価のポイントが何なのかわからない」、「提言・教訓が表面的で具体性にかける」などがあげられている（図2-26）。

### なぜ評価結果を利用しないのか

#### 1) 利用しない理由として最も多く指摘されているのは何か

非利用者の多くは、「利用しなくても業務はこなせる」ことに加えて、「どのような評価結果があるか」や、「入手の方法を知らない」ことから利用していない（図2-27）。

「評価結果を利用していない」とした回答者に利用しない理由を複数回答で求めたところ、うち半数近くが「評価結果を利用しなくても業務はこなせる」と回答している。

「利用しなくてもこなせる」との回答者の中には、業務の種類により、本来利用すべき業務に携わっているが十分に利用していない者と、事業評価がまだ根付いていない事業に携わっている者の2グループが考えられる。回答者の内訳を見ると「利用したことがない」とした回答者197名中75名は、国内機関（体系だった評価がこれまで行われていなかった研

修事業や国民参加型事業を地方で担当）の勤務となっており、「利用しなくてもこなせる」とした回答者の約4割は上記2グループ中、後者のグループであることがわかる。

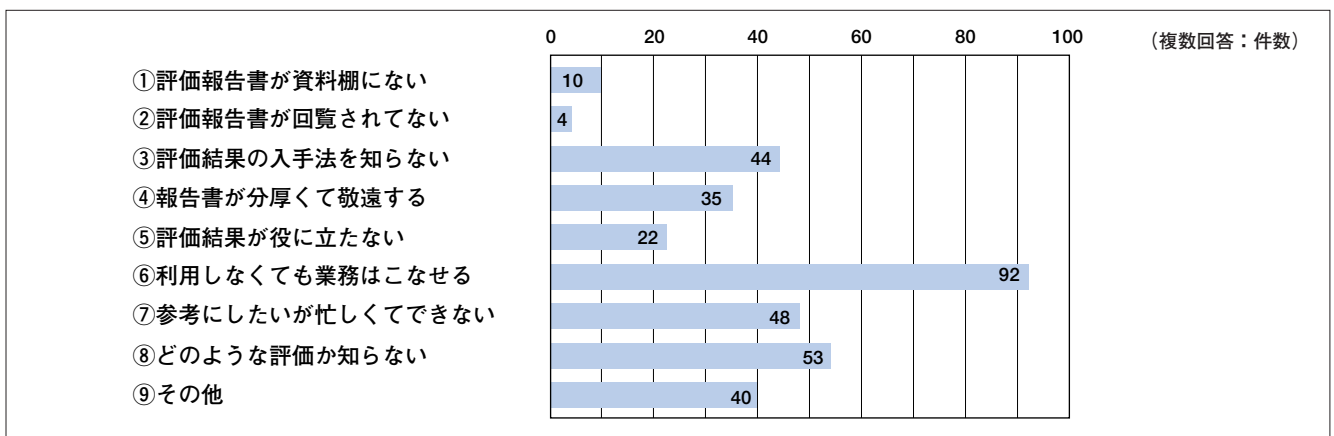
ちなみに、個別案件の業務実施プロセスへの評価の導入が最も早かった技術協力プロジェクト担当事業部と、導入が最近である国内機関の非利用率を比較すると、それぞれ31.1%と71.1%と大きな差が出ている。

また、評価結果を利用しない理由として、「利用しなくても業務をこなせる」の次に多かったのが「どのような評価がなされているか知らない」「入手方法を知らない」など、アクセスの問題についての指摘である。これは利用している職員でも主たる入手媒体は報告書であり、評価セミナーやホームページに掲載など、報告書以外の媒体の活用度が低いことから分かる。

さらに利用していない者の2割強が「参考にしたいが忙しくてできない」と回答しており、「評価結果が役に立たない」としたものは利用していない回答者のうち約1割のみであった。

以上からは、評価結果が利用されない背景には、事業の実施に評価が必ずしも十分に組み込まれていない体制及び意識の問題、評価結果及びそれらの情報へのアクセスの問題、効率よく情報が入手できるような情報提供の方法の問題があることが分かる。

図2-27 評価結果を利用しない理由（非利用者全体）





2) 利用しない理由は複数あるのか

「評価結果を参照しなくても業務はこなせる」ことを主としつつ、時間的制約、入手可能性などが組み合わさった複合的な要因により評価結果は使われていない(表2-8)。

評価結果を利用しない理由に関する回答の組み合わせのパターンを見てみると、単一回答よりも複数を選択した回答の方が多かった。また、単一回答で最も多かったのは、⑥「評価結果を利用しなくても業務はこなせる」(30件弱)のみを選んだ回答である。大多数を占める複数回答においては、突出したパターンはなかったが、選択肢の⑤と⑥の「利用しなくても業務はこなせる」及び「評価結果が役に立たない」、⑥と⑦の「利用しなくても業務はこなせる」及び「忙しくてできない」、⑥と⑧の「業務はこなせる」及び「どんな評価があるか知らない」など⑥を中心としたパターンを中心とする回答が約60件程度存在した。このことから「評価結果を参照しなくても業務はこなせる」ことを主としつつ、時間的制約、入手可能性などが組み合わさった複合的な要因のもとで評価が使われていないとの現状が浮かび上がってくる。

また、部署別に回答のパターンを見ると、最も評価の導入が早かった技術協力プロジェクト担当事業部では、「利用しない」とした回答数が少ないこともあり、特徴的なパターンは特に抽出できなかった。

国内機関においては、「利用しなくても業務をこなせる」と他の選択肢を組み合わせた回答が「利用しない」とした全体の回答のパターンと大きな違いがない結果となっている。

なお、2000年度に実施された「前回の調査」においては、調査の対象が事後評価だったこともあり、利用しない理由の筆頭は「事後評価のことを知らない」であり、ついで「評価結果を知らなくても業務はこなせる」であった。調査対象の違いなどはあるが、評価結果が利用されない主たる理由は、3年前の調査時点と変わらず、アクセスと業務における評価の位置付けにある。

では、どうすれば評価結果の利用を促進し、事業の質的向上につなげることができるのか

評価結果を「利用した」ものはアクセスと一層の質的向上を、「利用していない」ものはアクセスと業務プロセスにおける制度化が必要と指摘している(図2-28、表2-9)。

評価結果の一層の活用を図り事業の改善につなげるためにはどのようなことが必要とされているかを調べる必要がある。このため、本調査においては「利用を促進するための改善点」について複数回答方式で調査した。回答のトップ3は、全回答を通じて、「入手しやすくする」、「質を向上させる」及び

表2-8 評価結果を利用しない理由(非利用者全体および区分)

問7.なぜ評価結果を利用しないのか(複数回答)	非利用者全体(197名)		技術協力プロジェクト事業部の非利用者(14名)		国内機関の非利用者(75名)	
	人数	対全回答	人数	対技プロ部全回答数	人数	対国内機関全回答数
①評価報告書が資料棚にない	10	5.1%	0	0.0%	4	5.3%
②評価報告書が閲覧されていない	4	2.0%	0	0.0%	3	4.0%
③評価結果の入手方法を知らない	44	22.3%	4	28.6%	17	22.7%
④報告書が分厚くて敬遠する	35	17.8%	1	7.1%	13	17.3%
⑤評価結果が約に立たない	22	11.2%	1	7.1%	5	6.7%
⑥利用しなくても業務はこなせる	92	46.7%	4	28.6%	39	52.0%
⑦参考にしたいが忙しくてできない	48	24.4%	1	7.1%	21	28.0%
⑧どのような評価か知らない	53	26.9%	4	28.6%	24	32.0%
⑨その他	40	20.3%	5	35.7%	13	17.3%

図2-28 評価利用に向けて改善すべき点（回答別）

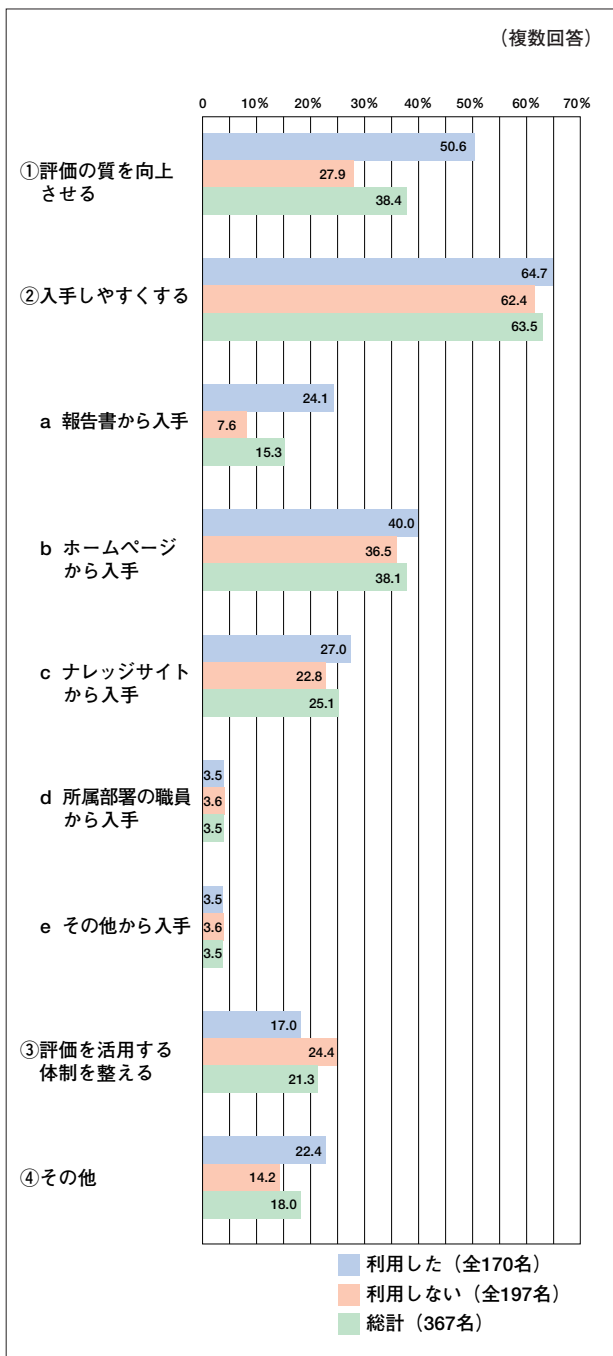


表2-9 評価結果の活用促進に向け改善すべき点についての回答トップ3

回答者の指摘率	回答者の指摘率	
	「利用した」	「利用していない」
入手しやすくする	64.7%	62.4%
評価の質を向上させる	50.6%	27.9%
評価を活用する体制を整える	17.5%	24.4%

「評価を活用する体制を整える」となっている（図2-28）。ただし、「評価結果を利用した」としている回答者と「利用していない」とした回答者とを比べると、各回答の順位までは変わらないまでもそれらを指摘した回答者の割合が異っている（表2-9）。

まず、「利用した」回答者、「利用していない」回答者ともに、6割強が評価結果の利用を高めるためには評価結果のアクセスのしやすさについて改善が必要と回答している。

その一方で、「評価の質の向上」と「評価を活用する体制（メカニズム）を整える」については傾向が分かれており、利用者は「質の向上」を、また非利用者は「体制の整備」を必要と認識している傾向が明らかとなった。「質の向上」については、「利用した」回答者の半数が必要性を指摘しているのに対し、「利用していない」回答者で指摘しているのは4分の1強にすぎない。また、「利用していない」回答者は「利用した」回答者より、「評価を活用する体制（メカニズム）を整える」を改善すべき点として多く挙げている。これについては、既に評価結果を利用している者に比べ、利用していない者はまずどこから手をつけるべきかがわからないため、そうした体制が必要と認識されているのではないかと考えられる。

以下で、入手、質、体制の改善点に関しアンケート結果から得られる示唆を記述式回答も交えて分析する。

### 1) アクセスのしやすさ

ホームページやデータベースによる入手経路の簡易化と、分野ごとにまとめるなど活用しやすい形状の工夫が必要である。

前述のとおり、今後評価結果の利用度を高めるために改善すべき点として「評価結果の入手をやすくする」を指摘した回答が全回答の6割強を占めた。入手の媒体としては、ホームページやJICA内のデータベースからの入手を希望している。また、評価結果の形状についても、記述回答からは、「評価の結果を分野ごとなどにとりまとめる」、「個人が消化できる情報量には限りがあるので重要なポイントを

まとめる」、「評価結果の検索をしやすくする」など、入手経路の明確化と簡易化、情報提供方法の工夫などが案として提示された。

## 2) 質の向上

利用者の利便性を高めるため、率直かつ具体的な記述を強化する必要がある。また、評価の質の向上のために、職員の評価能力の向上とよい評価の事例を積み上げていくことが必要である。

評価結果の質の改善を指摘する声も全回答者の約4割弱存在し、前述のとおり既に「利用した」回答者に多い。記述式回答からは、「評価の質の標準化が必要」、「より踏み込んだ具体的な記述を増やす」、「定性的な情報の充実も必要」、「評価結果を二次加工してわかりやすくする」といった指摘があり、「件数が多いので全ての案件を同じ労力で評価を行っても質の低下につながる」との意見も見られた。また、「各職種における評価能力を高め、評価指標の設定や見直しについて一貫性をもって行えるようにするため、事例を豊富に用いた評価研修の充実が必要」として、評価能力の向上・育成を重視する意見もあった。

なお、前述のとおり、評価結果を既に利用している回答者の約4割が「他の評価調査の実施」に活用している。しかしながら、JICAにおいて評価ガイドラインに基づく評価が確立されたのはここ数年のことでもあり、現状の評価については第2部第1章の総合分析に指摘あるように改善すべき点もある。評価結果の一層の利用に向けて評価の質を上げていくためには、評価報告書として「良い例」を職員に周知し、それを参考としてもらうことも重要と考えられる。

## 3) 学習する組織に向けての組織的対応

通常の業務プロセスの中で評価結果から学習する仕組みをつくることも必要である。また、評価の目的に対する理解を一層深めていく必要がある。

### ●業務プロセスにおける制度化

「フィードバックがなぜできないかを検証し、トッ

プから権限を与えられて実施する方策を導入する」、「提言事項が必ずフィードバックされるシステムを構築する」、「制度としてルーティンの中に組み込む」、「外部評価を事業に取り入れるような業務のシステムをつくる」など、評価を業務実施プロセスへ組み込み、制度化することが重要とする意見も多い。特に、評価が事業に導入されてまもない部署では「評価の意義は理念的には理解しているも、実際の業務への適用は各自に任されている」として、具体的な適用方法が示されることを求めるものが見られた。

また、「繰り返し挙げられるプロジェクト運営上の問題についての提言に関しては、全JICA的に検討し、対応案を複数作成し実験的に実施してみるなどもあるのではなかろうか」などの提案も見られた。

### ●評価の意義と目的

このほか、評価結果を改善するためには、「表面的な評価でなく、率直な評価を行うこと」、「失敗例も直視し厳しく指摘する」、「対外的に公開することが前提となっているため内容が浅い」といった指摘が少なからず見られた。また、「評価が多すぎ、プロジェクトが振り回される」、「評価は広報のためのものと割り切ってシンプルにすべき」といった意見もあった。

これらの回答からは、評価結果が利用されない理由の中には、評価の目的や意義に対する認識の問題が一部存在することが伺える。また、これにも関連して具体的に評価結果からなんらかの示唆を得るなど、事業の改善の面での具体的なメリットが現時点では実感できていないという可能性も考えられる。

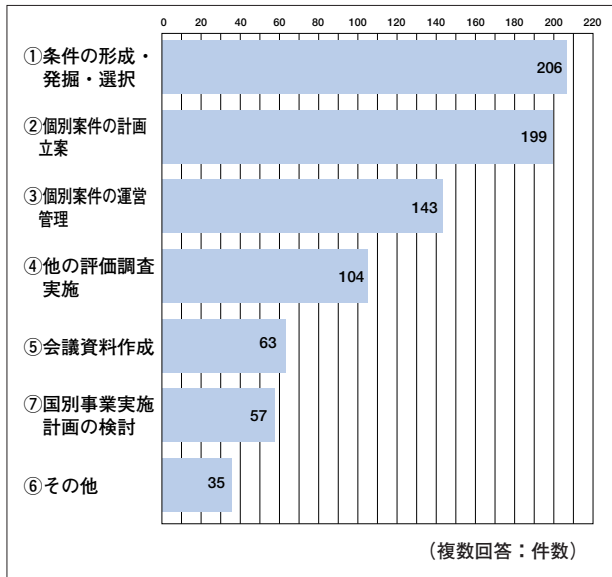
評価を組織としての学習過程に利用して事業の改善を図っていくためには、評価の位置付けや有用性に関する認識を高めることも重要であり、評価に対する認識や意識についても変化を促すよう継続的に取り組んでいく必要がある。

## 4) 今後、どのような業務に利用したいのか

今後評価結果を活用したい業務は、主に「案件の形成・発掘・採択」や「計画立案」、「運営管理」や「他の評価調査実施」である（図2-29）。



図2-29 今後評価結果を活用したい業務



今回のアンケート結果からは実際の活用の機会は少ないものの、今後評価結果を利用したい業務としては、「条件の形成・発掘・採択」や「計画立案」について全回答者の半数以上が指摘しているなど目立って多くあげられている。

これは、事前評価の導入から2年を経て、「評価」への意識に変化が生じてきたことも一因として考えられる。

また、現状での利用先として最も指摘が多かった「個別案件の運営管理」と「他の評価調査実施」についても、各々4割弱、3割弱の回答者から利用先として指摘されている。本アンケートの結果は、今後評価に求められているのは援助の「入り口」についても貢献していくことであり、教訓の質的向上と活用が課題であることを示している。

### (3) 調査結果総括

上記アンケート結果から、評価結果の利用を推進していくための主な課題として、「評価結果へのアクセスのしやすさ」、「評価の質の向上」、「業務プロセスの一体化」及び「評価に対する認識・意識の改善」が抽出された。

評価結果の事業へのフィードバックは、JICAが「学習する組織」(ラーニング・オーガニゼーション)

として、経験に学び、事業を改善し、より効果的・効率的な事業の実施を図っていくうえで欠かせない。そのためにも、評価結果の事業へのフィードバックの強化に向けた以下のような課題に取り組んでいく必要がある。

#### 1) アクセスの改善

評価結果へのアクセスに関しては、全ての評価報告書はJICAの図書館に所蔵されており、各事業部にも担当案件の評価報告書が保管されている。また、事業評価年次報告書や各種評価結果の要約もホームページに掲載されており、2003年度からは評価終了後、迅速にホームページに要約を掲載する体制を導入するなど、アクセスについては随時改善が図られている。

しかしながら、上記調査結果の指摘のとおり、簡単に検索できるシステムには必ずしもなっていない。この点については、ホームページの検索システムそのものに伴う制約はあるものの、例えば掲載する要約に利用者のニーズに合ったようなキーワードを記すことで、キーワードに基づきより検索が容易にできるような方法等も検討のうえ、今後の改善を図っていく必要がある。

なお、評価結果へのアクセスの改善に関し、ホームページからの情報入手をあげる回答が多い一方で、評価のホームページへのアクセス件数(日本語ページ)は過去1年間の平均で毎月56,000件を超えている。こうしたアクセス件数の多さを考え合わせると、上記のようなアンケート結果が示された理由としては、ホームページへのアクセスが主に外部関係者から行われているもので職員はホームページへの評価結果掲載について知らないなどの理由からあまりアクセスをしていないか、アクセスしても前述の検索の不便さや掲載されている要約の情報の不十分さなどにより実際に利用しないのか、いずれかが考えられる。

前者の場合には、ホームページに既に評価結果が掲載されていることについての情報普及が必要であり、後者の場合には、システム面でのアクセス改善

のほか、ホームページを通じた情報提供の対象設定を含め、提供する情報内容の再検討が求められる。また、状況改善に向けてこうした対応を検討するためには、評価結果の入手媒体としてホームページがあまり使われていない要因についての、更なる調査が必要である。

## 2) 評価結果の質の向上及びより活用しやすい情報の提供

評価結果の質の向上については、第1部第2章で紹介のとおり、評価主任制度の導入、評価ガイドラインの改定、評価研修の実施、外部有識者による2次評価の実施など、各種方策を通じて取り組みを図ってきている。「質の向上」は、一朝一夕に達成できるものではないが、体制、手法、人材育成、外部評価などさまざまな面から引き続き努力を行っていく必要がある。

また、本件アンケート結果では、過去の評価を評価調査実施の際の参考にしている利用者が多いことが明らかにされた。このことから、「よい評価」の事例を選び、これをグッド・プラクティスとして広く共有することは、評価の質の向上に向けて有益な方法と考えられる。

なお、アンケートの記述式回答には、「個別案件の運営に必要な回答を得ることと、将来の案件への教訓を得ることとは評価の目的が異なる。個別案件の評価では、前者に主眼を置いてまず行うべきであり、後者については個々のプロジェクト評価とは分けて考えるべきではないか」との指摘があった。同指摘のとおり、全ての個別案件の評価において対象案件の運営に必要な結果に加え、今後実施される別の案件のための使いやすく、かつ質の高い教訓の抽出を行うことは、評価にかかる人的、資金的、時間的コストの面からも必ずしも適当とはいえない面もある。

個別案件の評価結果を今後の事業に活かしていくためには、教訓を汎用性の高い形とするための追加的な考察までは行わなくとも、なぜその教訓が導き出されたのか、それが有効なコンテキストは何かといった点が明確になる情報を明記しておくことを徹

底し、特定テーマ評価や「評価結果の総合分析」など、事後評価を活用してそれらの教訓がより使い勝手のよいものになるように二次加工していくことが一案と考えられる。

ただし、他方で「一般化された情報は非常にあたりまえのメッセージになっていて使えない」という声も今回のアンケートでは聞かれるところとなっている。概念化・一般化された評価結果と個別・具体的な評価結果にはいずれもメリット・デメリットがある。評価結果のフィードバックの強化のためには、これらを踏まえつつ、目的に応じてバランスをとりつつ評価を行うことが重要である。

なお、第2部第1章の「2001年個別案件評価の概要と評価結果の総合分析」でも、総合分析の「総合性」を活かして評価結果の全体傾向の抽出を目的としたが、その報告にあたっては一般化された評価結果に関する多数の事例を盛り込むことで、具体性を高めるように努めた。

また、「評価結果から得られる教訓は、単純に他に活用できるものではなく、そのような制約を利用者がよく理解したうえで活用することが必要」というアンケートの回答にも見られるように、評価結果はそれのみで機能するものではなく、これを活用する利用者側にも評価結果を活用するための工夫が必要となる。

## 3) フィードバックの仕組み

過去の評価結果を今後の業務に生かすためにJICAでは、国別事業実施計画に「これまでの評価結果から得られた教訓」の項目を設け、協力プログラムやプロジェクトの形成・実施に活用している。また、JICA事業評価ガイドラインの改訂にともない、事業事前評価表の様式を変更し、「過去の類似案件からの教訓の活用」の項目を設け、新規案件の事前評価の段階で評価結果の事業へのフィードバックを確保する仕組みを導入している。

評価結果のフィードバックについては、アンケートの中には「評価結果を利用しなくとも、教訓に書かれた内容は日常業務の中で配慮し、フィードバッ

クしている」との意見もあったが、評価が事業に導入されてまもない部署ほど、評価結果の事業へのフィードバックを確保するための仕組み作りが必要とする意見が多かったことは既述のとおりである。

過去の経験を体系的に知識として蓄えるとともに、業務経験の多寡にかかわらず、これらの経験を事業に活かしていくことができるようにするためには、評価結果のフィードバックの「仕組み作り」は重要である。そうした仕組みの検討は、フィードバック強化に向けての大きな課題の一つであり、事業事前評価表への「教訓の活用」といった制度面の方策に加え、教訓活用のグッド・プラクティスについて組織的に共有するなど、評価結果活用の有用性を他にも伝えるような仕組みも含め、検討していくことが必要である。

#### 4) 認識・意識の改善

評価結果のフィードバック強化のためには、評価に対する認識や意識の改善も欠かせない。

アクセスや評価の質が改善されても、また、フィードバックの仕組みがつけられても、評価結果に学ぶことの重要性に対する認識や評価結果を活用して事業を改善していこうとする意識が伴わなければ、評価結果を活用した事業の改善にはつながらない。

このためにはまず、評価自身の有用性を高めることはもとより、評価の有用性をより多くの職員が認識できるようにすることが必要である。このためにもこれまでのような評価結果のフィードバック状況に加え、既に評価結果を活用している部署や職員から、教訓・提言が事業の改善に貢献した例に関する情報を集め、JICAの中で広く共有していくことが重要である。アンケートの中で提案のあった評価を活用した際のメリットに関する情報を普及するワークショップの開催などはそのための有益な方法と考えられる。

また、職員の多くは事業を良くしたいという意欲があるにもかかわらず、これに事業改善のツールとしての評価の活用が意識として必ずしも結びついていないことがアンケートの結果からは分かった。

これは評価が事業改善のためのものというよりも、外部から成果を問われるものとの認識がむしろ強く、前向きなものというよりも後ろ向きであるものとして捉えている職員も少なくない状況があるのではないかと考えられる。

評価を通じて事業の成果を問うことは、説明責任の観点からも重要である。しかしながら、結果を見るのみでは事業の改善には必ずしもつながらない。事業の効果・効率を高めていくためには、何が協力効果の発現を促進し、あるいは阻害しているかを学び、その学習を活かしていくことが不可欠である。言い換えれば、事業評価においては結果のみでなくその結果をもたらした要因についての掘り下げた分析が求められており、評価結果の活用を通じた事業改善こそが、そうした特質を持つ事業評価の中心的な目的である。

事業評価に対する前述のような認識・意識を改善し、事業運営の一環としての評価を行い、評価結果を活用して経験に学び事業の改善に取り組んでいくことは、JICAが「学習する組織」(ラーニング・オーガニゼーション)としてより効果的・効率的な事業を実施していくための重要な一歩となる。



## 独立行政法人国際協力機構（JICA）の事業への新たな取り組み

### より効果的・効率的な事業の実施に向けて

「評価結果の総合分析」は、過去の教訓に学び事業の一層の改善を図ることを目的にJICAが自らを分析したものです。JICAの独立した評価部門が実施した同分析結果では、相手国のニーズや社会経済情勢を的確に把握のうえ、より適切な計画を策定すること、また、モニタリングや評価を通じてより適切に事業運営管理を行うこと、コストの視点を強化していくことの必要性などが、JICA事業の課題として示されました。

「総合分析」の対象となった案件は、事前評価導入以前、かつプロジェクト・サイクル・マネジメント導入後まもない時期に開始された案件であり、これら運営管理手段の定着とともに状況は以前よりは改善されています。しかしながら、上記のような事項はまだ必ずしも十分に解決されているとは言えず、事業の一層の改善に向けて引き続き取り組んでいかなければならない課題となっています。

1999年以来、JICAはより効果的・効率的な事業のために、国別・課題別アプローチや評価体制の強化に取り組んできています。また、新たに独立行政法人として、事業の質の一層の改善とより結果を重視した事業運営を図るために、国別・課題別アプローチの一層の拡充に向けた地域部体制の強化、課題部の新たな設置、在外事務所の機能の抜本的な強化、協力スキームの再編、事業実施手続きの見直しなどの組織・事業改革に取り組んでいます。

そしてその一環として上記のような課題に対応するために、より適切な計画策定に向けた事前の調査の拡充、審査機能の強化、結果重視の事業運営のためのモニタリング・評価体制の充実、結果に対する責任と権限の明確化及び組織全体として結果を担保するためのチェック体制の整備を図っていくこととしています。また、こうした取り組みが機能するための基盤として、職員の計画、実施、評価能力の向上や、人材登録制度をはじめとするロジスティクスの一層の強化にも努めていく予定です。

独立行政法人制度の趣旨をふまえ、より効果的・効率的に事業を実施していくために、JICAは以上のような取り組みを早急に具体化していくつもりです。また、独立行政法人としてより適切にその使命を果たしていくために、今後とも自ら教訓に学ぶとともに、幅広い関係者の声に耳を傾け、事業の改善に向けて弛まざる自己変革に取り組んでいく所存です。

独立行政法人国際協力機構  
理事・評価検討委員会委員長  
松井 靖夫

## 途上国のニーズに合った効果的な 事業実施のために

### —地域別・国別アプローチの強化—

より効果的な事業の実施のためには、協力対象となるそれぞれの地域・国の現状やニーズを十分に把握のうえ、適切な案件を形成・実施していく必要があります。また、開発課題の解決に向けて協力効果を高めるためには、さまざまな協力を有機的に組み合わせ、整合性がとれた援助を実施していく必要があります。

これらは「事業評価年次報告書2003」に掲載されたプロジェクト評価並びに各種評価の結果にも示されていますが、そうしたこれまでの協力に関する教訓に加え、JICAでは、2000年に地域部を設置し、国別事業実施計画の導入、整合性のある協力実施のための事業の総合化の推進、よりニーズに合った柔軟な協力実施のためのスキームの統合、現地主導型の案件形成・実施体制の導入などを通じて地域別・国別アプローチの強化を図っているところです。

JICAは、独立行政法人としてその使命をふまえて、さらに効果的・効率的な事業実施を行っていくために、国別・地域別アプローチの一層の充実に取り組んでいく必要があります。そのために、2004年4月よりこれまでの地域4部体制を5部体制に改編のうえ、地域部における計画策定機能の強化を図っていきたいと考えています。また、在外事務所の機能の大幅な強化を通じて、現地レベルでのより効果的な案件発掘、形成、実施、並びにODA改革の一環として導入された「現地ODAタスクフォース」（大使館、JICA事務所、JBIC事務所他）への積極的な貢献及び他のドナーとの協調の推進を図っていく予定です。

独立行政法人国際協力機構  
地域部準備室長・アジア第一部長  
佐藤 幹治

## 多様なニーズに応える事業実施体制の 構築を目指して

独立行政法人となったJICAは、より成果重視の事業実施を追求すべく、複雑化する途上国問題を「課題」として捉え、きめ細かい協力要請に応えられるよう5つの分野別課題部を2004年4月に発足させます。課題部の導入により、各課題に対する知見の集積や技術審査体制の強化が図られ、効率的な事業実施が達成されるものと期待しております。とりわけ「プログラム単位での事業実施」は課題部において全面的に取り組んで行くべき優先事項であると認識しております。これまでのスキーム単位での事業実施から脱却し、より広範囲で成果本位のプログラム単位での事業運営方式は、より高次の協力効果発現につなげるためには不可欠な方策と位置づけて、事業実施管理体制の構築に取り組んでいきます。

また、課題部の新設と共に評価精度の向上も図られることが期待されます。まずは事前評価から事後評価まで、一つの課題に対して一貫して評価を実施することとなり、各課題の経験・知識が効率的に集積することが可能となります。さらに、課題別評価を重ねていくことにより、従来では見出せなかった知見が得られることも考えられます。その上、評価結果を案件形成や事業実施管理に効果的にフィードバックすることにより、より熟度の高い事業展開が可能となります。

課題部としては、評価から得られる様々な知見をつぶさに拾い取り、課題別指針に反映させるなど不断の努力を怠らず、学習する組織（ラーニング・オーガニゼーション）として進歩していきたいと思います。

独立行政法人国際協力機構  
課題部準備室長・社会開発調査部長  
岡崎 有二

