

第3章 評価結果を用いた事業の改善

3-1 JICAの取り組み

JICAの事業評価は、援助関係者や組織の学習効果を高めることを、主な目的の1つにしています。評価結果から学んで、事業を改善していくためには、報告書を作成するだけでは十分ではありません。評価結果を組織の知識として共有・蓄積し、こうした知識を積極的に事業にフィードバックして、効果的で効率的な事業を実現するよう取り組んでいくことが必要です。

このため、JICAでは評価結果の事業へのフィードバックが進むように、さまざまな取り組みをしてきています。その一環として、フィードバックの現状を把握し、改善するため、2003年度に「評価結果の事業へのフィードバック調査」(以下「前回の調査」)を行いました。

(1) 2003年度調査結果の概要

前回の調査で行ったアンケートへの回答から、評価結果のフィードバックについて、以下のような状況が明らかになりました。詳細は、『JICA事業評価年次報告書2003』に掲載しています*。

- JICA職員全体では、評価結果を利用している者は、半数弱にとどまっている。ただし、早くから評価の実施を事業に取り入れた部署ほど利用率は高い。
- 利用が多いのは個別案件の終了時評価で、主な入手媒体は評価報告書である。
- 評価結果は、ほかの評価調査を実施する際や、個別案件を運営管理したり、計画立案したりする際に利用されることが多い。
- 非利用者の多くが、利用しない理由として、「利用しなくても業務はこなせる」「どのような評価か知らない」「入手の仕方を知らない」をあげている。
- 評価結果を利用している者の多くは、「得られた情報は業務の参考になった」と回答している。
- しかし、「評価情報が参考にならなかった」と回答した利用者もいる。彼らは、「提言や教訓が表面的で具体性に欠ける」「個別案件に特化しているため、応用できない」などの理由をあげている。

さらに、得られたアンケート回答を分析した結果、評価結果の事業へのフィードバックを進めるうえで、次のような課題が明らかになりました。

① アクセスの改善

評価結果のフィードバックを進めるためには、評価結果へのアクセスを改善することが必要である。アクセスについては、特にホームページを改善してほしいという回答者が多かった。ホームページの「評価」サイトは、掲載内容の充実を進めているが、これが知られていない可能性もある。そこで、このサイトの存在とアクセス方法についての情報を普及させるとともに、内容を充実させていく必要がある。

② 評価結果の質の向上と活用しやすい情報の提供

現在の評価結果は質にばらつきがあったり、「具体的な記述」「汎用性の高い内容」に欠けたりするものも少なくない。そのため、評価結果の質を改善しなければならないと感じている者が多い。評価結果のフィードバックを推進するためには、評価結果の質と有用性を高めていく必要がある。なお、評価調査を実施する際に、過去の評価を参考にしている担当者が多いことから、「良い評価」の事例を選び出し、グッド・プラクティスとして広く共有することは、評価の質を向上するための有益な方法であるといえる。

③ フィードバックの仕組み(制度)の構築

評価結果の事業へのフィードバックを進めていくには、フィードバックを確保する仕組みづくりが必要だという意見も多く見られた。そのためには、過去の経験を体系的に知識として蓄える必要がある。また、業務経験の多い少ないにかかわらず、こうした経験を事業に生かしていくためには、業務プロセスのなかに、日常業務のフィードバックを組み込むことも重要である。

④ 評価への認識・意識の改善

評価結果を活用して、継続的に事業を改善していくためには、評価結果から学ぶことの重要性を認識し、評価結果をすすんで活用して事業を改善していこうという意識が伴わなければならない。多くの職員が評価の有用性を認識するためには、すでに評価結果を活用している部

* 『事業評価年次報告書2003』は、JICAホームページの「評価」のサイト(www.jica.go.jp/evaluation/general15/index.html)に掲載。

署や職員から、教訓や提言のフィードバックが事業を改善させた例を集め、内部で広く共有していくことが望ましい。

(2) フィードバック促進への取り組み

以上の調査と分析結果から、評価結果の事業へのフィードバックは、これを活用して事業を改善させるまでにはいくつかのステップがあり、フィードバックを進める要因もあれば、妨げる要因もあることがわかります。また、前回調査の結果、ほとんどの利用者が評価情報の有用性を指摘していることから、フィードバックによって事業が改善するという効果を一度確認することができれば、評価への認識や意識が改善して、評価結果の活用が進んでいくことが期待できます。このため、フィードバックを妨げる要因を取り除き、活用に向けた次のステップに進みやすくすることが、フィードバックを進めるうえで必要になります。図1-6は、こうした評価結果のフィードバックのメカニズムと、メカニズムを進めるための取り組みの概念をまとめたものです。

こうした認識にもとづいて、JICAでは、2003年度から2004年度にかけて、評価結果の活用を妨げると考えられる要因を取り除くため、主として以下のような取り組みを行ってきました。

①フィードバックの仕組みづくり

事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」の欄を追加（技術協力プロジェクト：2004年2月、開発調査：同年5月）して、業務プロセスのなかで評価結果を参照する仕組みを導入しました。

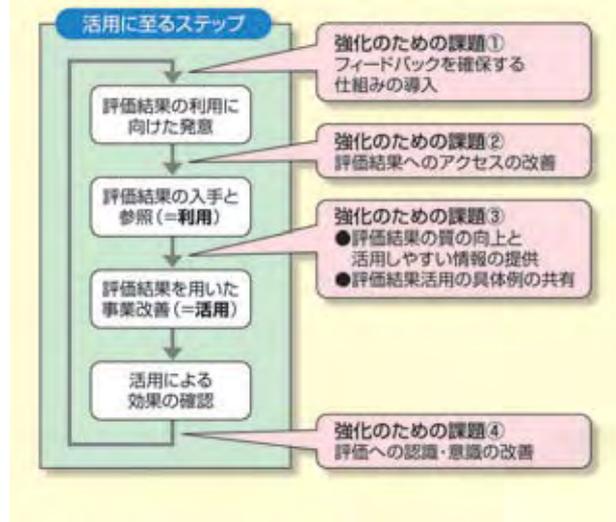
②アクセス改善

ホームページに掲載している評価結果を充実させるとともに、研修などの機会を通じて、「評価」サイトの存在やアクセス方法について周知しました。

③評価結果の質向上

ガイドラインの改訂や評価研修によって、質の向上に取り組むとともに、活用しやすい体系的な教訓を引き出すために、課題別に実施している「総合分析」を拡充しました。さらに、2004年度からは、終了時評価結果への2次評価を通して、質を改善するための課題を引き出すとともに、ほかの参考となるような「良い評価」のグッド・プラクティスを組織内で広く共有する仕組みを導入しました（JICAグッド・プラクティス評価賞〔優秀評価賞〕）。

図1-6 評価結果のフィードバック強化への課題（概念図）



④評価への認識・意識の改善

評価主任研修をはじめ各種の評価研修を実施して、評価に対する認識・意識の改善をはかりました。また、評価結果の活用の具体的な例を示し、その有益さに対する認識を広めるとともに、事業改善に向けての評価結果のインセンティブを高めることを目的に、評価結果を事業改善に活用したグッド・プラクティスを組織内で広く共有するしくみ（JICAグッド・プラクティス評価賞〔フィードバック推進賞〕）を導入しました。

以下3-2では、2004年8月にJICAが行った評価結果のフィードバック状況の調査結果を報告します。また、3-3では、JICAが2004年度から導入したグッド・プラクティス評価賞の概要と結果を報告します。

3-2 評価結果のフィードバックの現状と課題

前節で述べたとおり、JICAでは前回調査の結果にもとづき、2003年度から2004年度にかけて、評価結果のフィードバックを進めるためのさまざまな取り組みを行ってきました。こうした取り組みをふまえ、2004年8月に、フィードバック状況の改善度を確認して、今後に向けた具体的な課題を明らかにするため、職員らを対象にアンケート調査を行いました。本節では、このアンケート調査の結果とそこから明らかになった課題を報告します。

評価結果の事業へのフィードバックに関する2004年度調査結果報告

【調査方法】

この調査では、「前回の調査」との経年比較を行うことを念頭に、アンケート調査票の設問項目に前回と共通のものを設けた。また、2003 - 2004年度のさまざまな取り組みが有効であったかどうかを確認するための設問や、実際に評価結果を活用したグッド・プラクティスについて情報を集め、分析するための設問を新しく設けた。アンケート調査票の主な設問項目は、次のとおり。

● 評価結果のフィードバック状況

- ・ 評価結果は使われているか
- ・ どの評価結果が使われているのか、何に使われているか
- ・ 利用した評価結果は活用されたか、どの程度活用されているか

● フィードバックを進める要因と妨げる要因

- ・ 評価結果の利用を進める要因は何か
- ・ 評価結果を利用しない理由は何か
- ・ 評価結果を利用（参照）したが、事業の改善に活用できなかった理由は何か

● 評価結果活用の実際

- ・ 活用のパターン（評価結果の何をどういった業務に活用するか）には、どういった傾向があるのか
- ・ フィードバックされ、活用されたきっかけは何か
- ・ フィードバックすることによる効果はあるか

● フィードバックを促進するための、さまざまな取り組みの

有効性の検証と今後の課題

- ・ これまでの取り組み（仕組みづくり、アクセス改善、評価結果の質の向上、評価への認識・意識の改善）は評価結果のフィードバックを進めるうえで有効だったか
- ・ 今後、フィードバックを進めるために、どういった対応が求められているか

【調査結果】

(1) 評価結果のフィードバック状況

回答者の基本情報

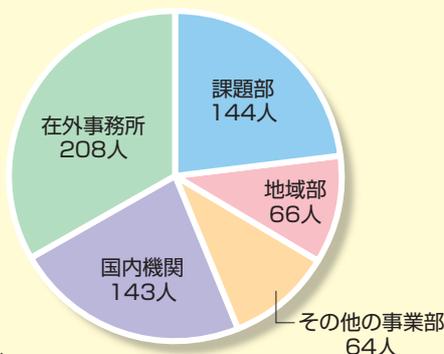
このアンケート調査は、「課題部」「地域部」「その他事業部」「国内機関」「在外事務所」に配布し、625件（回収率54%）の回答があった。これは前回の回答件数の1.7倍である（前回の調査の回答数は367件（回収率37%））。回答者の基本情報は、図1-7に示すとおり。

評価結果は使われているのか

6割強が評価結果を利用（参照）しており（図1-8）顕著に増加傾向にある。評価結果の利用度は部署によって異なる（表1-4）。

評価結果の利用状況をみると、回答者の6割以上（62%。385人）が「JICAが実施している評価結果を利用したことがある」と答えている（図1-8）。2003年度の調査結果では、「利用したことがある」という回答が全回答者の半数弱（46%）だったことから比べれば、状況は顕著に改善している。

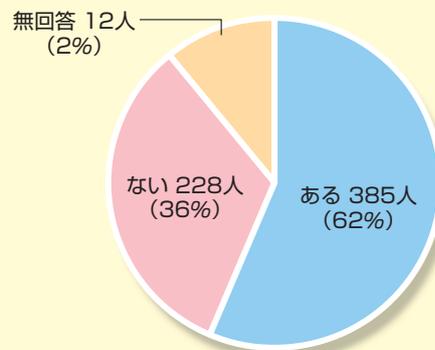
図1-7 回答者の所属部署区分の構成 (N=625人)



【参考】各部の役割

- (1) 本部
 - 1) 課題分野ごとに技術協力事業の実施を担当する。
 - 2) 地域部：地域ごとに国別の事業実施計画の作成、案件の発掘や形成などを主に担当する。
 - 3) その他：ボランティア事業、無償資金協力への調査と実施促進事業、国際緊急援助隊事業など。
- (2) 在外事務所：海外各国で本部と先方政府をつなぐ窓口として機能するとともに、技術協力事業などの案件発掘から実施までを担う。
- (3) 国内機関：国内の各地域で、主に研修員受け入れ事業を実施する。

図1-8 評価結果の利用状況 (N=625人)



また、利用状況を部署区分別（表1-4）にみると、利用率の高い順に課題部（74%）、在外事務所（69%）、地域部（59%）、国内機関（47%）、その他事業部（44%）となっており、部署によって利用度が異なっている。この理由として、部署によって評価制度を導入する進捗度が異なることが考えられる。比較的早期に評価制度を導入した技術協力プロジェクトを実施している課題部や在外事務所では、7割前後の高い割合で評価結果を利用している。なお、所属部署で「評価を実施している」担当者と「実施していない／実施しているかわからない」担当者との間で利用率を比較すると、前者が73%、後者が36%と明らかに差が出ている（表1-5）。

役職別では（表1-6）、管理職（70%）は一般職員など（58%）と比較して高い利用率となっており、特に管理職

のうち評価主任に任命されているものは、さらに高い割合（84%）で評価結果を利用していることがわかる。評価主任は、それぞれの事業実施部門で、評価を監理することで、質を向上させ、評価結果のフィードバックを進めていくことが求められており、評価主任を対象とした評価研修も行ってきている。そのため、評価の有用性を比較的高く認識しており、これが利用率の高さにつながっていると考えられる。

評価調査への参加と評価の利用との関係を見ると（表1-7）、評価調査に「参加経験がある人」の83%が評価結果を利用したことがあるのに対し、「参加経験がない人」は39%となっている。これは統計的にも有意な違いとなっており、評価調査への参加が利用率の向上に寄与する傾向が明らかになっている。

表1-4 回答者部署区分別利用率

区分	利用した	(対全体)	(対区分)	利用したことがない	(対全体)	(対区分)	総計
課題部	107	28%	74%	36	16%	25%	144
地域部	39	10%	59%	26	11%	39%	66
その他事業部	28	7%	44%	34	15%	53%	64
国内機関	67	17%	47%	71	31%	50%	143
在外事務所	144	38%	69%	61	27%	29%	208
総計	385	100%		228	100%		625

（無回答12名を含む）

表1-5 評価の実施と利用の関係（N=625人）

所属部署では評価を実施しているか	利用したことがあるか			
	ある	ない	無回答	合計
実施している (N=421) (全体の67%)	307人 (73%)	108人 (26%)	6人 (1%)	421人 (100%)
実施していない/実施しているかわからない (N=185) (全体の30%)	67人 (36%)	114人 (62%)	4人 (2%)	185人 (100%)
無回答 (N=19) (全体の3%)	11人 (58%)	6人 (32%)	2人 (10%)	19人 (100%)
合計	385人 (62%)	228人 (36%)	12人 (2%)	625人 (100%)

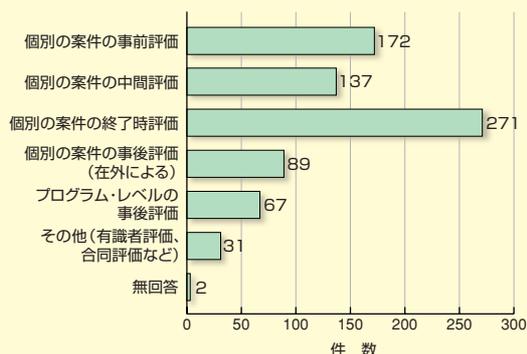
表1-7 評価調査への参加と評価結果の利用との関係（N=625人）

評価調査参加経験	利用したことがあるか			
	ある	ない	無回答	合計
ある (N=317) (全体の51%)	263人 (83%)	52人 (16%)	2人 (1%)	317人 (100%)
ない (N=303) (全体の48%)	119人 (39%)	175人 (58%)	9人 (3%)	303人 (100%)
無回答 (N=5) (全体の1%)	3人 (60%)	1人 (20%)	1人 (20%)	5人 (100%)
合計	385人 (62%)	228人 (36%)	12人 (2%)	625人 (100%)

表1-6 役職と評価結果の利用との関係（N=625人）

役職	利用したことがあるか			
	ある	ない	無回答	合計
管理職 (N=173) (全体の27%)	121人 (70%)	48人 (28%)	4人 (2%)	173人 (100%)
うち評価主任 (N=38) (全体の6%)	32人 (84%)	6人 (16%)	0人 (0%)	38人 (100%)
一般職員等 (N=447) (全体の72%)	261人 (58%)	179人 (40%)	7人 (2%)	447人 (100%)
無回答 (N=5) (全体の1%)	3人 (60%)	1人 (20%)	1人 (20%)	5人 (100%)
合計	385人 (62%)	228人 (36%)	12人 (2%)	625人 (100%)

図1-9 利用した評価結果の種類（N=385人・複数回答）



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

多く利用されているのは個別案件の終了時評価である。また、個別案件の事前評価の利用が増えている(図1-9)。

「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。その結果、「個別案件の終了時評価(271件)」の利用が最も多く、次いで「個別案件の事前評価(172件)」、「個別案件の中間評価(137件)」の利用が多かった。前回の調査では「終了時評価」に次いで「事後評価」「中間評価」の利用が多かったことから、前年に比べて「事前評価」の活用が増えていることが明らかになった。「事前評価」は2000年から試行的に導入され、2001年度から本格的に導入されたが、導入から3年がたって、事前評価の結果がある程度蓄積されたことや、新しく案件を立ち上げるなかで、事前評価調査に携わる担当者の数が増えてきたことが、利用の増加した要因として考えられる。

②利用した評価結果はどこから入手しているか

所属部署保管用キャビネットから評価結果を入手する人が最も多いが、ホームページから入手する人も増えている(図1-10)。

「利用したことがある」とした回答者の多くは、評価結果を「所属部署保管用のキャビネット」から評価報告書を入手している。この傾向は、前回の調査と同様の結果となっている。一方、今回の調査では、評価結果を利用した385人のうち、評価結果の入手先としてホームページを挙げた担当者が105人にのぼり(約27%)、ホームページ経由で評価結果にアクセスするケースが増えていることがわかる。前回の調査では、ホームページがあまり使わ

れておらず*、ホームページからの評価結果の入手を進めることが今後の課題として指摘された。このため、その後、これを改善するためにさまざまな取り組みを行ってきた。たとえば、アクセスが改善するよう、ホームページの存在を知ってもらうために、『事業評価年次報告書2003』ではアクセスガイドを含め「評価」サイトの存在を大きく取り上げた。さらに、さまざまな評価研修の場で、このサイトを活用するように促した。また、掲載する評価結果を充実させるとともに、改訂版JICA事業評価ガイドラインなども掲載し、コンテンツを充実させてきた。今回の調査でホームページへのアクセスが増加した背景に、こうした取り組みが効果を上げた可能性が考えられる。

また、ホームページに加えて、ナレッジサイトも一定の活用がなされている。紙媒体としての報告書だけでなく、電子媒体での評価結果の入手にも一定の需要があることがわかる。

③どのような編集形態の評価結果が利用されているか

評価結果を利用した者の多くは、「評価報告書」や「評価結果の要約表」の形で取りまとめられたものを使用している(図1-11)。

どのような編集形態の評価結果を利用したかについては、まず「評価報告書(282件)」を利用しているという回答が最も多く、次いで、評価報告書の概要を数ページにまとめた「評価結果の要約表(151件)」、「報告会/勉強会の資料(88件)」という回答が多かった。評価結果の要約表は、評価報告書の冒頭に記されているとともに、2003年度からはホームページにも公開されるようになった(2001年度以降に評価調査を実施したもの)。こうしたことから、「評価」サイトへのアクセスが増加するにしたがって、今

図1-10 評価結果の入手先(N=385人・複数回答)

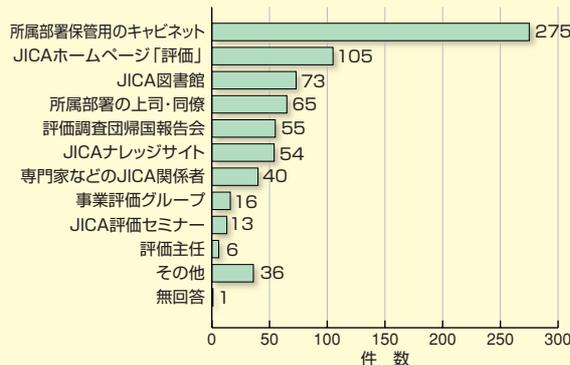
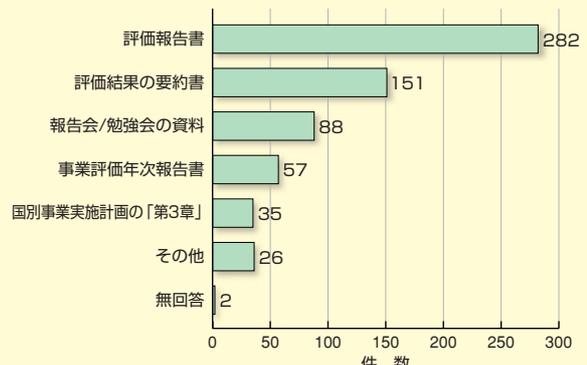


図1-11 評価結果の編集形態(N=385人・複数回答)



*評価結果を利用したことがある担当者170人のうち、ホームページを入手先として挙げたのは12人(約7%)であった。

後ますます要約表の利用が増えていくと考えられる。

④ 評価結果を利用して、どのような種類の業務に取り組んだか

評価結果は「個別案件の計画立案・見直し」「案件の発掘・形成・採択」など、事業の質を向上させるために利用されるようになっている(図1-12)。

評価結果を利用した業務の上位は、「個別の案件の計画立案、見直し」(209件)、「案件の発掘・形成・採択」(177件)、「個別の案件の運営管理」(147件)、「他の評価調査実施」(158件)となっている。前回の調査では、「他の評価調査の実施」にあたって評価方法を参照するために利用するケースが最も多かったことから比べると、事業の質を向上させるために評価結果を利用するケースが増えていると判断される。一方、国別事業実施計画や課題別指針など、いわゆるプログラム・レベルの政策を策定したり、見直ししたりするうえでの利用は限られている。

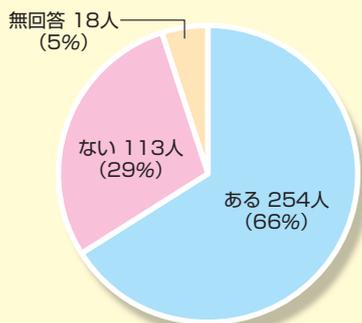
利用した評価結果は活用されたか、どの程度活用されているか

評価結果を利用した職員の半数以上が、その評価結果を実際に業務にフィードバックして、活用している。評価結果

図1-12 評価結果を利用して取り組んだ業務の種類(N=385人・複数回答)



図1-13 利用した評価結果の活用状況(N=385人)



を一度活用した人は、その後も活用し続ける傾向がある(図1-13、図1-14)。

評価結果を「利用したことがある」と回答した385人のうち、254人(66%)が利用した評価結果を実際に業務にフィードバックし、活用したことがあると回答した(図1-13)。これは、回答者全体の約4割である。「活用したことがある」とした回答者に、評価結果を活用した回数を選択してもらったところ、「5回以上活用したことがある」が89人(35%)、「2~4回活用したことがある」が82人(32%)、「1回活用したことがある」が61人(24%)であった(図1-14)。この結果から、一度評価結果を活用した担当者は、その後も複数回にわたって活用する可能性が高いことがわかる。評価結果を活用した担当者の多くはそれによる一定の効果を認め、次の機会にも評価結果を活用し続けるという「好循環」に入る、と考えられる。

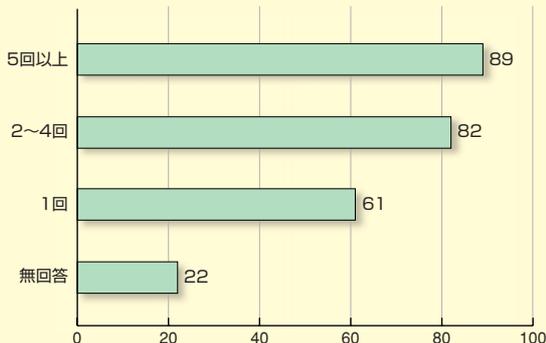
(2) フィードバックを進める要因と妨げる要因

評価結果の利用を進める要因は何か

以上の結果から、評価結果の利用を進める要因として、次のような事項が明らかになった。

- 事業実施部門で任命されている評価主任は、特に利用率が高い。このことから、「評価の質の管理」「フィードバックの促進」など、評価主任に与えられた機能や、「評価主任研修」などの研修を受講する機会が、評価結果の利用を進める要因になっていると考えられる。
- 評価調査に参加した経験が、評価結果の利用率を大きく高める要因となっている。これは、実際に評価調査を計画し、実施する際、過去の具体例を参照することが役立つと広く知られていること、これが評価結果にアクセスするいい機会になっていることが背景にあると考えられる。
- 評価結果を一度でも活用した担当者は、その後も複数回

図1-14 評価結果の活用回数(N=254人)



にわたって活用する可能性が高い。フィードバックが業務を改善させるという効果をいったん認識すると、次の機会にも評価結果を活用し続けるという「好循環」が存在するといえる。

なぜ評価結果がフィードバックされないのか

すでに述べたとおり、625人の回答者のうち、評価結果を利用（＝参照）した人は385人、そのうち、事業改善に活用した人は254人、利用したが活用しなかった人は113人という結果が得られた（表1-8）。以下では、評価結果を利用しなかった228人と、利用したが活用しなかった113人に焦点を当て、それぞれについて利用あるいは活用しなかった理由を分析する。

① 評価結果を利用しない理由は何か

利用しない者の多くは、「利用しなくても業務は行える」「どのような評価がなされているか知らない」「評価結果を参考にしたいが忙しくてできない」ことを理由に挙げている（図1-15、図1-16）。

利用しない者228人に、その理由を複数回答で求めたところ（図1-15）、うち4割程度が「評価結果を使わなくて

も業務は行える」（92件）と回答している。また、これに次いで多かったのが「どのような評価がなされているか知らない」（57件）、「評価結果を参考にしたいが忙しくてできない」（57件）である。状況をさらに詳しく把握するため、「利用しない理由」と「所属部署の評価実施の有無」とのクロス集計を行った（図1-16）。

その結果、評価結果を利用しない理由で最も多かった「評価結果を使わなくても業務は行える」を選択した92人のうち、41人（44%）が評価を実施「している」部署に属しており、50人（54%）が評価を実施「していない」あるいは「わからない」部署に属していた。この結果から、所属部署で評価を実施しているにもかかわらず、評価結果を利用する必要性を感じていない担当者も一定の割合で存在することがわかる。この層には、評価結果を参照することを制度として定着させるとともに、評価結果をすすんで利用するよう意識を改善させていく必要がある。これは、評価結果を利用したことがない228人を対象に、「評価結果を得るためにどこにアクセスしたか」を調査したところ（図1-17）、その4割近くが「どこにもアクセスしたことがない（86人）」と回答したことから明らかである。

また、評価実施部門では、「評価結果を参考にしたいが

表1-8 回答者の利用／活用状況の内訳

総回答者数	利用（＝参照）	活用
625人	ある 385人	ある 254人
		ない 113人
	ない 228人	無回答 18人
		無回答 12人

図1-16 利用しない理由と所属部署での評価実施の有無（N=228人・複数回答）

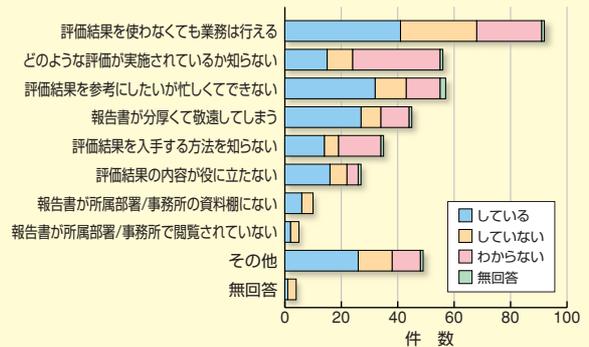


図1-15 評価結果を利用しない理由（N=228人・複数回答）

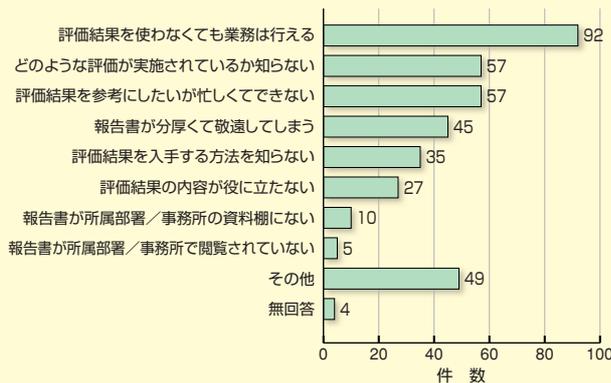
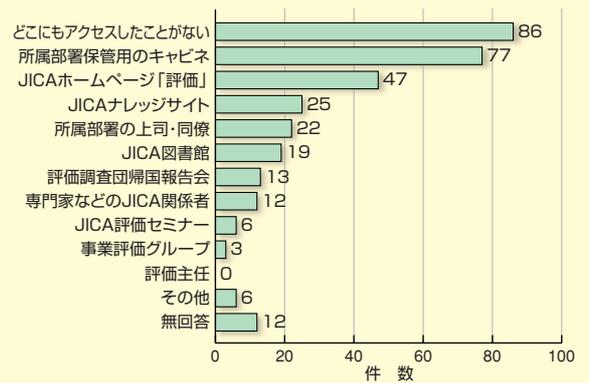


図1-17 評価結果を利用したことがない人のアクセス先（N=228人・複数回答）



忙しくてできない」「報告書が分厚くて敬遠してしまう」といった理由が比較的多く挙げられている。要約表を含めた簡潔な形での評価結果の入手法を引き続き知らせていくとともに、評価結果の取りまとめ方を工夫していく必要があると考えられる。

② 評価結果を参照したものの、活用できなかった理由は何か

活用しなかった者の多くは、「提言や教訓が表面的で具体性に欠けていた」ことを理由に挙げている(図1-18)。

評価結果を参照したことがある385人のうち、約3割(113人)が実際には業務に活用できなかったと回答している。その理由を複数回答で求めたところ、「提言・教訓が表面的で具体性に欠けていた」という指摘が最も多く、次いで多かった回答は、「必要な情報が載っていない」「結果が特化していて応用できなかった」となっている。業務を改善するためのフィードバックという点から考えると、評価情報が十分に有用でなかったという指摘が大半を占めた(図1-18)。なお、「その他」での具体的な回答は、「もともと参考程度に利用するのが目的だった」「担当案件の評価調査団を受け入れたが、評価業務には直接的にかかわらなかった」など、当初から活用しようと思っ

て評価結果を参照したわけではないという理由が多かった。これは、参照した評価結果の内容が不十分だったという回答とは性質が異なるもので、区別して考える必要がある。

(3) 評価結果活用の実態

以上の調査結果から、評価結果をフィードバックし、これを活用して業務を改善させるまでには、大きく分けて2つの段階でハードルがあることが示された。1つは、利用(参照)するまでの段階でのハードル(利用しようという意思の不足や評価結果へのアクセスの悪さなど)であり、もう1つは、参照した評価結果を事業の改善に実際に活用するまでの段階でのハードル(評価結果が不十分である、役に立たないなど)である。以下では、実際に評価結果を事業改善に活用したことがある回答者254人のアンケート結果(活用事例510件)に焦点を当て、実際にどのような評価結果を活用しているのか、また活用したことによって効果はあるのかなどを分析していく。

活用のパターンにどのような傾向があるのか

① 全体傾向

「評価結果」「提言」「教訓」に参考となる情報が含まれる傾向が強く、特に、「案件の発掘・形成・採択」「他の類似案件の計画立案、見直し」に活用されている(図1-19、図1-20)。

利用した評価結果を実際に活用した経験にもとづき、評価結果のどのような情報が参考になり、また、どのような業務に評価を活用したかを、それぞれの活用事例について複数回答形式で求めた。その結果、参考になった情報の上位3位は、「提言」(257件)、「評価結果(5項目評価、貢献・阻害要因)」(232件)、「教訓」(204件)となった。また、評価結果の活用先の上位3位は、「案件の発掘・形成・採択」(152件)、「他の類似案件の計画立案、見直し」(139件)、「他の類似案件の実施・運営管理」(90件)となった。

図1-18 利用したが活用できなかった理由(N=113人・複数回答)

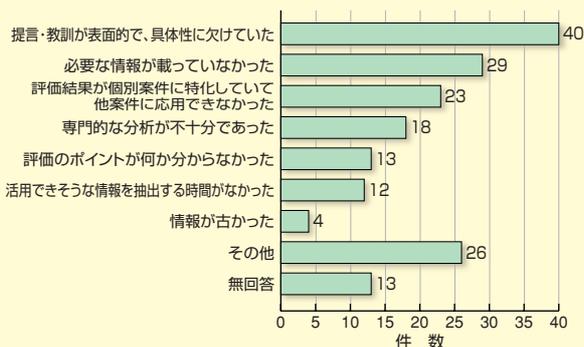


図1-19 参考になった情報(N=510件・複数回答)

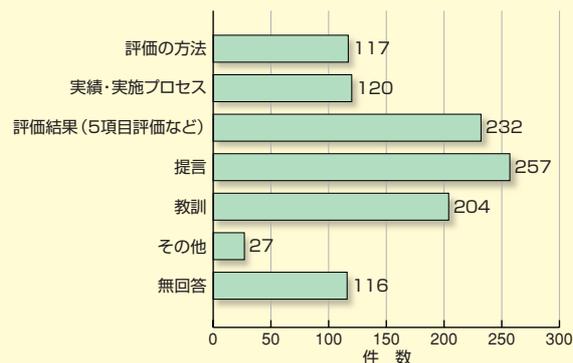


図1-20 評価結果の活用先(N=510件・複数回答)

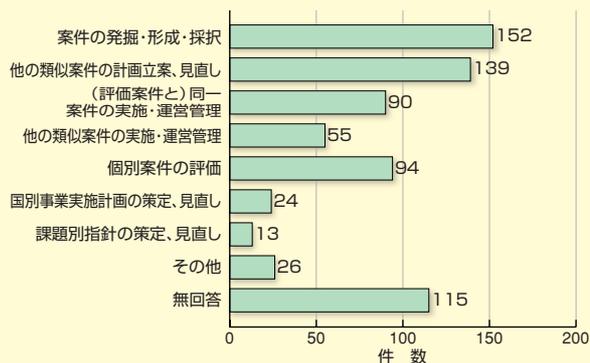


図1-21 「案件の発掘・形成・採択」のどの作業で活用したか (N=152件・複数回答)

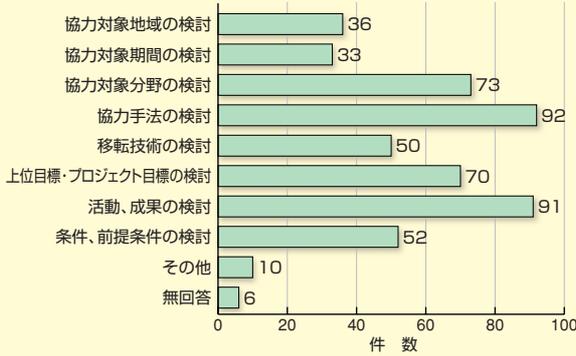
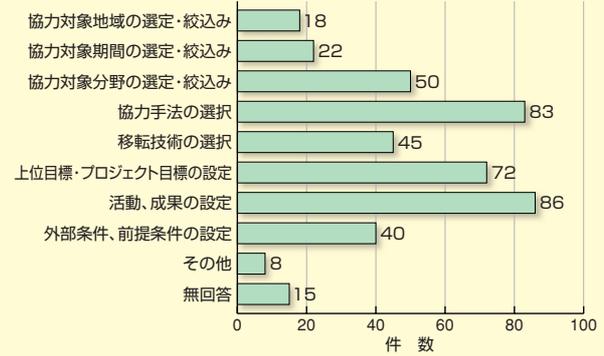


図1-22 「他の類似案件の計画立案、見直し」のどの作業で活用したか (N=139件・複数回答)



直し」(139件)、「個別案件の評価」(94件)の順となっている。

上記の集計に加えて、「どの情報をどの業務に活用したのか」を明らかにするため、さらに「参考になった情報」と「評価結果の活用先」という両者の相関関係をみた。この結果、「評価結果(5項目評価と貢献・阻害要因を含む)」「提言」「教訓」については、「案件の発掘・形成・採択」と「他の類似案件の計画立案、見直し」の作業で、多く活用されていることがわかった。また、当然ながら、「評価結果」と「提言」は、「同一案件の実施・運営管理」に活用されており、評価が事業運営管理のツールとして用いられている状況が現れている。そのほか、評価の方法をはじめ、幅広い情報が「個別案件の評価」方法を検討するうえで活用されている。

活用先の業務について、さらに調査したところ、以下の特徴が明らかになった。

■ 「案件の発掘・形成・採択」(152件)と「他の類似案件の計画立案、見直し」(139件)については、さらに詳しく活用先の業務を見ると、その傾向が相互に類似している。ともにその半数以上が「協力手法の選択」や「活動・成果の設定」に活用されている(図1-21、図1-22)。

■ 「同一案件の実施・運営管理」(99件)と「他の類似案件の実施・運営管理」(55件)については、さらに詳しく活用先の業務を見ると、その傾向が相互に類似している。ともにその半数以上が「専門家の配置・活動内容の検討」「活動・成果の見直し」「実施体制、支援体制の構築」に活用されている(図1-23、図1-24)。

■ 「個別案件の評価」に活用された94件のうち半数以上は、その活用先として終了時評価が挙げられている(図1-25)。これは、事前から事後までの一貫した評価体制が導入されたのが最近のことであり、長い間、終了時評価を中心に事業評価を実施してきたという経緯が背景にあると思われる。

■ 「国別事業実施計画」に活用された24件は、「JICAの協力上の留意点」「JICAの協力プログラム」「JICAの協力の基本的な考え方」「開発課題」という幅広い項目で、それぞれ4割を超える高い活用率となっている。また、「課題別指針」に活用された13件についても、「方針・アプローチ」「事例・実績」「当該協力の概況」などに幅広く活用されている(図1-26、図1-27)。

図1-23 「同一案件の実施・運営管理」のどの作業で活用したか (N=87件・複数回答)

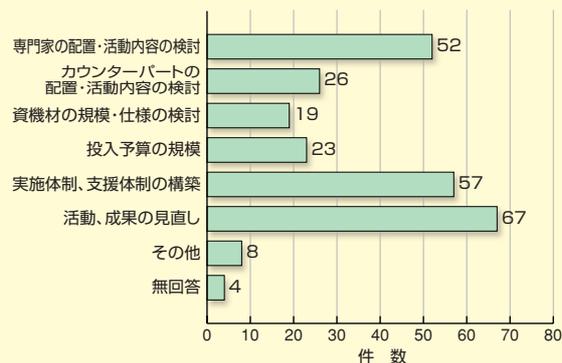
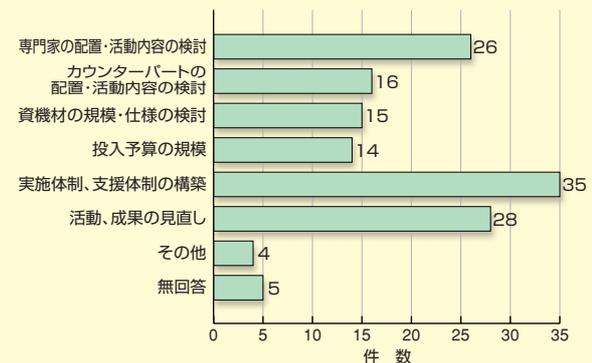


図1-24 「他の類似案件の実施・運営管理」のどの作業で活用したか (N=139件・複数回答)



②具体例

アンケート調査の結果、新規案件の発掘・形成や計画段階で評価結果を活用した具体例として、次のようなものが見られた。たとえば、シリアのリプロダクティブヘルス案件では、その形成段階で、ヨルダン「家族計画・WIDプロジェクト」の教訓を反映した。特に、リプロダクティブ・ヘルスの啓発普及に関する活動内容や、女性の社会的地位の向上を含めた包括的アプローチの有効性、コミュニティへのエントリー・ポイントの事業（たとえば健康祭りなど）の必要性などについての教訓を活用している。社会的・文化的にセンシティブなテーマを扱ううえで、先行案件の経験と教訓を生かすことによって、円滑なプロジェクト運営を目指している事例である。また、計画段階での活用では、ガーナ「農民参加型灌漑管理体制整備」のプロジェクト目標を設定する際に、ガーナ「灌漑小規模農業振興計画（F/U）」の終了時評価で評価結果を参考にした例がある。具体的には、「ガーナ政府側の実施機関（GIDA）が農民への技術指導と普及にいつそうの重点を置くべきである。灌漑施設、農業機械の操作や管理、マーケティング、農民の組織化などには政府の支援が必要である」という提言をふまえて、プロジェクト目標として「GIDAの灌漑農業技術支援機能が強化される

こと」を設定した。また、活動項目には、「GIDA職員が農民への技術指導と普及についての研修を行う」を付け加えることで、農民の組織化に役立つプロジェクトを構成している。

案件の実施・運営段階では、中間評価の結果を用いて同一案件の実施体制の見直しをはかっている例（トルコ「海事教育向上計画」）や、類似案件の中間評価結果をセンターの運営改善に活用している例（ラオス「日本人材開発センター」中間評価をベトナム「日本人材協力センター」の運営に活用）などが見られる。

そのほか、評価調査を実施する際に活用した例として、同一案件の評価に生かした例（メキシコ「モレロス野菜生産技術改善計画」。中間評価を同じ案件の終了時評価と事後評価に活用）や、同一国の類似案件の評価に生かした例（ベトナム「チョーライ病院プロジェクト」の終了時評価をベトナム「バックマイ病院プロジェクト」の終了時評価に活用）などがある。

なお、アンケート調査から得られたこのほかの評価結果活用のグッド・プラクティス（好事例）については、次節3-3で詳しく紹介する。

フィードバックされ、活用されたきっかけは何か

①全体傾向

所属部署の上司や同僚のアドバイスが評価結果の活用に至った主なきっかけとなっている。外部からの働きかけは少なく、自発的に活用したケースも多くみられる（図1-28）。

評価結果をフィードバックし、具体的に活用した事例についてそのきっかけを複数回答で選択してもらったところ、「その他」が158件と最も多く、次いで多かったのは「所属部署の上司・同僚のアドバイス」（130件）となっている。「その他」の具体的な回答には、「当然やるべきこと」「自発的に」「案件の質の向上を考えて」「自分で必要だと

図1-25 「他案件」のどの段階の評価で活用したか（N=94件・複数回答）

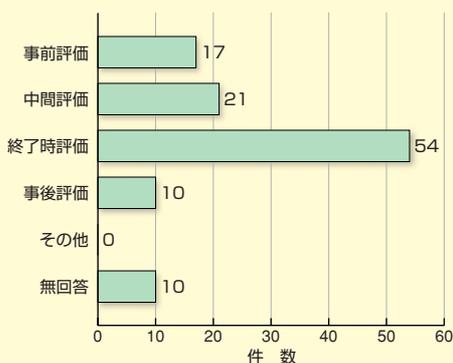


図1-26 「国別事業実施計画」のどの段階の評価で活用したか（N=24件・複数回答）

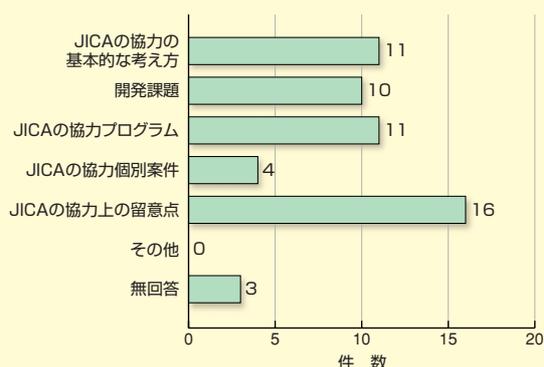
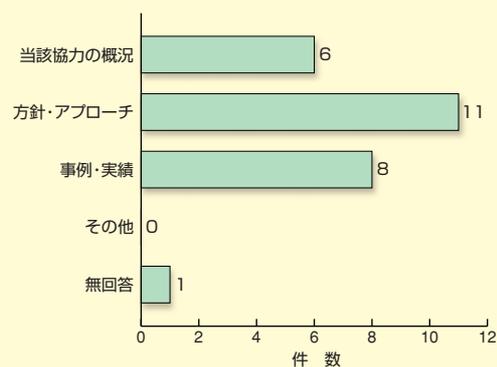


図1-27 「課題別指針」のどの段階の評価で活用したか（N=13件・複数回答）



思ったから」などのように、自主的な判断で、特に意識せず評価結果を活用したという回答が大半を占めた。これは、本質問への回答者がすでに評価結果を活用している層であり、さらに過半数が複数回の活用を経験している(図1-14)ため、事業サイクルのなかで当然の業務として、評価結果をフィードバックしているためと考えられる。

②具体例

■所属部署の上司や同僚のアドバイスと自主的活用

上司や同僚のアドバイスがきっかけになって、評価結果を活用した人が多いことはすでに述べた。記述回答とヒアリング調査の結果からは、こうしたアドバイスがトップ・ダウン式に行われたケースは少なく、むしろ職員が日常的に交流するなかでアドバイスを受けたケースがほとんどであることがわかった。評価結果を活用した人の多くは、自分がかかわった案件や業務をいかによくするかを、日常的に意識しながら行動しており、その方法を探したところ、上司や同僚から過去の評価結果を参照するようアドバイスを受けている。また、「その他」と回答した人のなかには、「評価結果のフィードバックは、案件担当者の意識の高さによるところが大きい」「常にアンテナを高くして、関連分野についての情報収集を行うことが、優良な情報へのアクセスにつながる」「『同じ失敗を繰り返さず、成果を達成したい』という、事業効果を確保するための個々の職員の意識によるところが大きい」「協力の背景や実施体制がかなり特殊なケースでは、同じ国で同じ分野のプロジェクトの教訓は非常に重要」などの理由で、個々の職員が主体となって、自主的にフィードバックしている例が多く見られた。

■事業関係者からのアドバイス

ヨルダン「家族計画・WIDプロジェクト」の終了時評価がシリア「リプロダクティブヘルスプロジェクト」の形成に活用されたケースでは、両方のプロジェクトにかかわっていた広域企画調査員がフィードバックの中心的な役割を担っていた。また、外部の事業関係者によるフィードバックの事例には、フィリピン「ソフトウェア研修所プロジェクト」がヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」の案件形成に活用されたというケースがある。これには、長年にわたり、国内委員会メンバーを務めていた外部機関からのアドバイスがフィードバックに大きく貢献している。

■部署、チーム、あるいは課題別タスクフォース内における情報共有システム

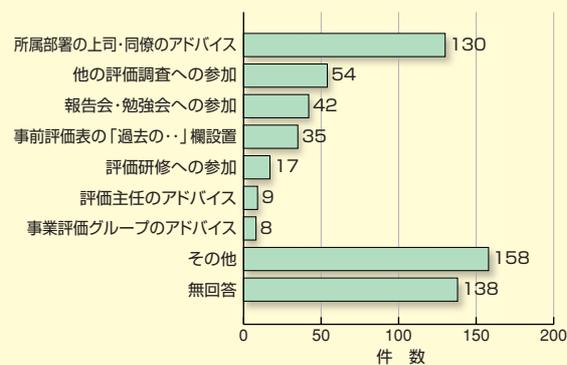
組織的な取り組みをみると、JICAブラジル事務所では、要望調査の際に、正式な要請書がブラジル側から提出される前にスクリーニングを兼ねた事前打ち合わせを開始し、評価結果をふまえた意見を先方へ申し伝えるようにしている。また、教育タスクフォースは、教育分野で横断的に情報を交換し、共有する場として「シェアリング・ランチ」を月2回程度の割合で開催している。ここで、各種の調査で得た情報に加えて、教育案件の評価結果についても、関係者の間で積極的に共有する取り組みを行っている。このほか、日本センターチームは、日本センター事業についてのメーリングリストやホームページを作成して、文化交流事業についてのアイデアなど、各国センターの取り組みやセンターの運営についての情報を共有している。

■フィードバック制度の導入

2003年度以降、評価結果の活用を業務プロセスに制度として取り入れる一環として、事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」という欄を追加し、担当者によるこの欄への記入を義務付けることでフィードバックを進めてきた。そして、すでにこの新制度がきっかけで、評価結果を活用する例がみられるようになってきている*。たとえば、パラグアイ「農産物出荷システムおよび流通改善」のPDMを見直す際、この制度がきっかけとなって、パラグアイ「青果物流改善計画」事後評価を活用し、協力手法、活動、成果や外部条件を検討している。

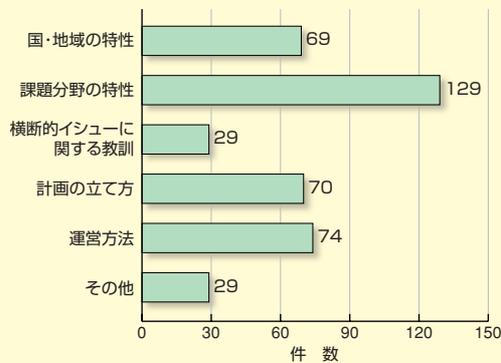
なお、この欄に記入するにあたって、どのような情報

図1-28 評価結果を活用するに至ったきっかけ(N=510件・複数回答)



* 次項「(4) フィードバック促進のためのさまざまな取り組みの有効性の検証と今後の課題」参照。

図1-29 「過去の類似案件からの教訓の活用」を記入する際に、評価結果で参照した事項 (N=244件・複数回答)



を参考にしたかを調査した結果、半数以上が「課題分野の特性」を参照したとしている。また、「運営方法」「計画の立て方」「国・地域の特性」を参照した人もそれぞれ3割にのぼることが明らかになった(図1-29)。

■ その他

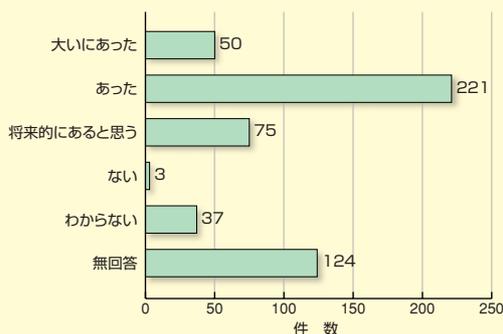
上述のほか、「在外事務所主導の評価調査に参加したことで、評価に慣れ親しんでいたことも主体的に評価結果をフィードバックするきっかけとなった」「(分野課題での)横断的評価やレビューなどが行われていたため、一般化した教訓に簡単にアクセスできた」など、ほかの評価調査に参加したことや、評価に関連する報告会や勉強会に参加したことが、評価結果の活用につながったという意見もあった。

評価結果をフィードバックすることによる効果はあるか

① 全体傾向

評価結果の活用は、フィードバック先の業務に改善効果をもたらす(図1-30、図1-31)。

図1-30 フィードバック先での改善効果 (N=510件)



評価結果を活用した事例について、フィードバック先の業務になんらかの改善があったかどうか調べたところ、回答件数の約7割が「大いにあった」「あった」あるいは「将来的にあると思う」と回答している。一方、「ない」と回答したのは3件のみとなっている。

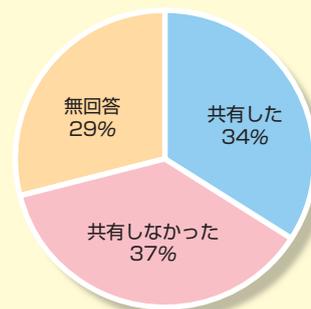
また、評価結果として得られた教訓を相手国側にも伝えて共有した事例は、回答件数の3割にのぼる。今回の調査では、相手国側に伝えたことによる効果は明らかにできなかったが、フィードバックされた評価結果が、将来は相手国政府の開発政策や事業を改善することにつながると期待される。さらに、評価結果を相手国側政府に伝えたことで、相手国政府との理解が深まったケースも確認されており、評価結果のフィードバックは、援助全体の効率や効果を上げていくのに役立つ可能性がある。

② 具体例

新規案件を発掘し、形成する際に活用したケースでは、「案件の質が向上した」「案件形成が進んだ」「過去の類似案件での失敗事例を避けることができた」「類似する分野や課題の教訓を知ることで、要請内容を検討する際の留意事項が明らかとなった」「全体のフレーム策定、報告書の取りまとめなどで、効果的かつ効率よく概念を整理できた」などの効果が確認されている。

一方、評価の実施に活用したケースでは、「評価調査の事例にもとづき、調査実施コンサルタントや先方実施機関に評価項目の位置づけや評価手法などを説明したことで、円滑に評価調査を実施できた」「評価実施の際に専門家に評価手法を説明したことで、専門家のプロジェクト管理についての理解が深まった」「現地コンサルタントのJICAの評価手法への理解が進んだ」などの効果が確認された。

図1-31 相手国政府へのフィードバック・共有 (N=510件)



(4) フィードバック促進のためのさまざまな取り組みの有効性の検証と今後の課題

以上の調査結果から、評価結果のフィードバック状況は前回の調査時に比べ改善していることが確認された。今後も引き続き評価結果の利用を進めながら、評価結果を活用して業務を改善していくために、具体的にどのようなことが求められているかを明らかにする必要がある。そこでまず、前回の調査結果をふまえた過去1年間にわたるJICAの取り組みが有効であったかどうかを検証する。そのうえで、アンケート調査の結果から得られた提言もふまえて、今後、評価結果の利用と活用状況を改善していくうえでの留意事項を検討する。

1) これまでの取り組みの有効性について

評価の利用率は昨年の46%から62%へと伸びた。ホームページに掲載する情報の充実とアクセス方法の周知、事業事前評価表の様式改定、評価研修の実施などの取り組みは、評価結果の利用と活用の向上に有効であった。

まず、アクセスを改善するためにJICAホームページ「評価」サイトに掲載する情報を充実させ、そのアクセス方法を周知した。これによって、この1年間でこのサイトから評価結果を入手するケースが増加している(図1-10)ことから、利用率の向上に対して一定の効果があつたと認められる。さらに、評価結果の要約表が、報告書本体に次いで媒体として利用されている(図1-11)ことから、ホームページ経由で要約表を入手する方法が、ポピュラーになりつつあると考えられる。

また、フィードバックを制度化するため、事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」という欄を追加したことについては、アンケート調査の結果、68人(11%)が「評価結果を参照する機会が増えた」と回答しており、新しい取り組みが利用者の増加に多少なりとも貢献していることがわかった(図1-32)。一方で、この制度が導入されたことを知らない人も、346人と回答者の半数を超えていることから、アンケート調査時点(制度を導入してから半年程度)では、技術協力プロジェクトや開発調査の立ち上げに携わる機会がなかった者が多数を占めていたと判断される。また、「欄が設けられたことを知らない」と回答した人は、「以前と変わらない」「増えた」と回答した人より、評価結果を利用していない割合が高いことも明らかになった。このことから、今後、事前評価に携わる担当者が増えていくなかで、こうした「まだ利用したことのない」層がこの欄を知り、記入にあたって評価結果を参照することで、さらに評価結果の利用が

進んでいくものと考えられる。

さらに、評価への認識を改善させていくため、部署ごとに評価主任を任命して評価研修を実施してきた。こうした評価主任による評価結果の利用率は高い(表1-6)ことから、主任レベルの認識改善は進んでいるといえる。

そのほか、在外事務所での利用率が昨年度の58%から69%へと大幅に増加しているが、2002年度から案件別の事後評価を在外事務所が主管して実施する体制を整備し、これとともに2003年度以降に在外事務所の評価能力を強化するための遠隔研修を実施してきた。こうしたことが、評価への意識を改善するうえで一定の効果を上げていると考えられる。さらに、2003年10月にJICAが独立行政法人化した以降は、在外強化の流れのなかで在外事務所が主管して立ち上げるプロジェクトが増加してきており、今後も在外事務所の評価結果の利用や活用は進んでいくものと見込まれる。

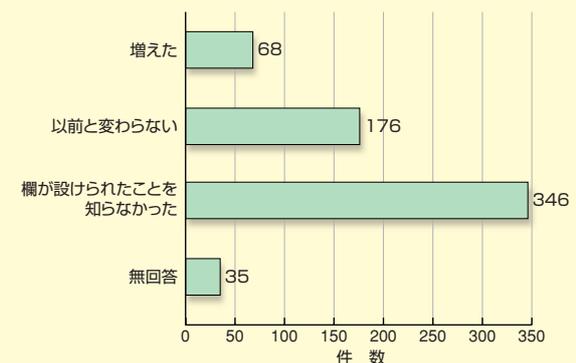
なお、今回の調査では、評価結果の質を向上させるための取り組みが、どの程度の効果を上げているかを分析することはできなかった。しかし、「プログラム・レベルの事後評価」(特定のテーマごと、あるいは国ごとにプロジェクト横断的な教訓を引き出す評価)(図1-9)や「事業評価年次報告書」(図1-11)を利用している者も一定数存在することから、総合的かつ横断的な評価を実施することが、利用率あるいは活用率の向上にある程度役立っていると考えられる。

2) 今後の課題

昨年度に引き続き、「アクセス改善」と「質的向上」が求められている。

今後、評価結果の利用と活用を進めるうえで何が必要かを調査するため、アンケート調査で回答者全員に「改善すべき点」を複数回答で選択してもらった。その結果、

図1-32 事業事前評価表の改定による評価結果参照の増減(N=625人)



「評価結果を入手しやすくする」という指摘が最も多く、回答者の半数以上となっている（339人、54%）。次いで、「評価の質を向上させる（223人、36%）」「業務プロセスにおける制度化を進める（156人、25%）」が多い回答となっている（図1-33）。

さらに、回答者を「活用した人」と「利用（参照）したが活用しなかった人」「利用したことがない人」に分けて比較すると、全体の傾向は同じであるが、具体的な改善策ごとの内訳にそれぞれの特徴が出ている。たとえば、「評価結果を入手しやすくする」を最も希望しているのは「活用した人」であり、「評価の質の向上」を最も希望しているのは、「利用（参照）したが活用しなかった人」である。また、「評価結果活用の業務プロセスにおける制度化」を最も希望しているのは、評価結果を「利用したことがない人」である。

このことから、すでに「活用した人」は、評価結果をすすんで活用しようという意識が育ちつつあり、アクセスが改善するよう求める傾向がある。「活用しなかった人」は、事業の改善に活用できるよう、評価結果の質を向上

させるよう求めている。「利用したことがない人」は、業務プロセスに制度として取り入れを進めることで、組織的に利用を進めるべきと考える傾向があるといえる。

以下では、「評価結果活用の制度化」「アクセスの改善」「評価の質の向上」について、それぞれ具体的に何が求められているのか、アンケートの記述式回答から得られた結果も交えて、詳しく分析する。

①活用の制度化

まずは現行の制度をJICA内で定着させる必要がある。

JICAは、事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」欄を追加するなど、「評価結果活用の業務プロセスにおける制度化」を進めてきた。しかし、すでに述べたように、この制度が導入されたことを知らない人もまだ存在している。

制度化については、「評価報告書の文末にフィードバック希望部署名を記述する」など、新しい制度を導入するよう提言する声もあった。その一方で、「本来の事業がスムーズに進まなくなるような制度化は避けるべき」「制度も重要だが、職員や関係者一人ひとりの意識も重要」といった声も多い。まずは、事業事前評価表を作成する段階で評価結果を活用するという、現行制度を定着させていくことが優先的な課題といえる。

②アクセスの改善

アクセス改善の具体的な方策としては、ナレッジサイトの充実や、類似案件検索ができるようなデータベース化が求められている。

すでに述べたとおり、回答者の5割以上が、「評価結果を入手しやすくする」ことが今後評価結果を利用し、活用していくうえで大切だとしている。この結果は、前回の調査から変わっていないが、入手先の媒体別にみると、上位3位は「JICAナレッジサイト」（206件）、「JICAホームページ」（163件）、「所属部署のキャビネット」（74件）となっており、昨年度と比較するとJICAナレッジサイトを改善してほしいという職員が特に多いことがわかった（図1-34）。評価結果に限らず、「対象分野と課題に関する情報に広くアクセスしたい」と考える担当者が多いことがうかがえる。

ナレッジサイトについては、「あまり情報がない」「まずはナレッジサイト自体を使用しやすいツールに改善すべき」などの回答が多かった。ナレッジサイトの改善は継続しているが、整備状況は分野課題ごとにばらつきがあるため、利便性を向上して、コンテンツを拡充するため

図1-33 評価結果の利用・活用への改善点 (N=625人・複数回答)

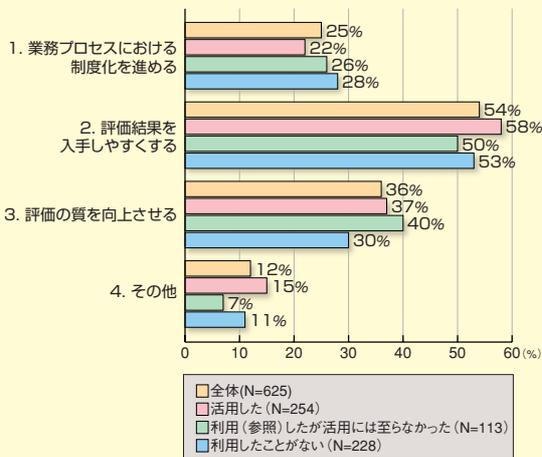
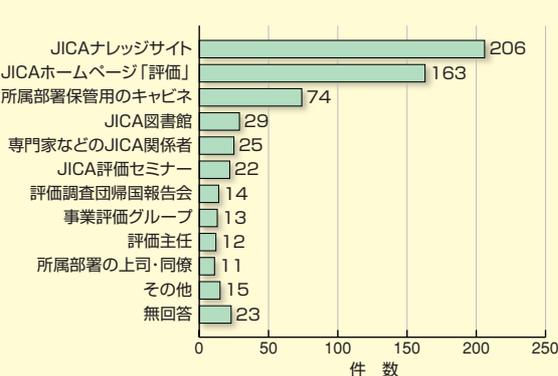


図1-34 評価結果の入手への今後の改善点 (N=339人・複数回答)



に、引き続いて取り組みを進めていくことが求められる。

そのほか、「具体的な案件名を知らなくても検索できるようにする」など、検索機能の充実を求める回答が多かった。案件の立ち上げ時に評価結果を利用・活用するケースが増加している（図1-12、図1-20）ことを反映して、類似案件の評価結果を簡単に調べられる機能が要求されていると考えられる。

このように、ホームページも含めると、電子媒体で評価結果を入手することに対するニーズが全体として高い。そのため、引き続き、こうしたニーズに対応する取り組みを進めていく必要がある。特に在外事務所からのアクセスを改善する方策として、評価結果のデジタル化を望む声が多い。

③質の向上

評価結果の質を改善する方策としては、「提言」や「教訓」でフィードバックの視点を意識して分析し、取りまとめることが有用である。また、評価結果は、読み手を意識したわかりやすい記述にすべきである。

全回答者の約4割弱が、評価結果の質を改善するよう指摘しており、これはすでに述べたように「（評価結果を参照したが）活用しなかった人」に多い。また、具体的な改善点を複数回答で質問したところ、回答件数が多い順に「提言（105件）」「教訓（100件）」「評価の方法（88件）」「評価結果（5項目評価など）（80件）」「実績・実施プロセス（45件）」となっている（図1-35）。

記述回答からは、「類似案件にフィードバックすることを前提に、結果や提言をまとめる必要がある」「評価の客観性を確保しながら、同一案件もしくはほかの案件にいかにか教訓として活用するかを重視すべき」「何がよかったのか、悪かったのかを明確にし、教訓を使いやすく提供することが重要」など、フィードバックを前提とした提

言や教訓を引き出すように求める意見が多かった。また、「具体性のある内容を入れ込むべき」「読んで理解しやすい記述にすべき」「文章が抽象的すぎる」など、役立つ情報が明確になるように提示すべきだという指摘もあった。

今後評価結果を活用したい業務は、主に「他の類似案件の計画立案、見直し」「案件の発掘・形成・採択」「他の類似案件の運営管理」である。

また、評価結果を今後どのような業務に活用したいと考えているか質問したところ、多い順に、「他の類似案件の計画立案、見直し（420件）」「案件の発掘・形成・採択（366件）」「他の類似案件の運営管理（273件）」「案件の評価調査実施（226件）」という回答が得られた（図1-36）。これは昨年度の結果と同様の傾向であるが、新規案件の立ち上げや類似案件のマネジメントなど、業務を質的に向上させるために活用していきたいという傾向がみられた。

このように、評価の質を向上するためには、特に提言と教訓について、案件の立ち上げ段階で効果的に活用できるよう、役立つ情報をわかりやすく記載し、提示するように改善していく必要があると考えられる。

(5) まとめ

これまでの調査結果をふまえて、今後、評価結果のフィードバックを強化するために取り組むべき課題を以下に整理する。

1) 評価結果の利用に向けたインセンティブの醸成

評価結果を利用しない最大の理由は、「評価を使わなくても業務は行える」であり、評価結果を利用したことがない回答者の4割近くが、「（評価結果を入手するため）どこにもアクセスしたことがない」と答えている。これは、

図1-35 評価の質に関する今後の改善点（N=223人・複数回答）

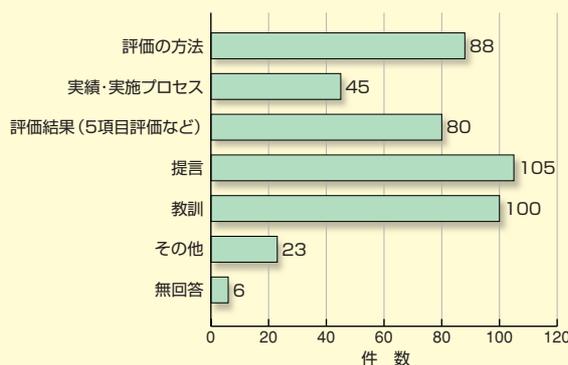


図1-36 評価結果を今後活用していきたい業務（N=625人・複数回答）



評価の目的や意義、また評価結果を活用することのメリットがまだ十分に認識されていないことによるものと考えられる。こうした「利用したことがない」層に、評価結果の活用に向けたインセンティブを与えていくためには、「業務プロセスにおける制度化を進める」「評価への認識を改善させる」という2つの対策が考えられる。

制度化については、すでに述べたとおり、2003年度末以降、事業事前評価表に「過去の類似案件からの教訓の活用」を記入することが徹底されている。しかし、この制度は導入してからまもないため、十分に認知されていない。また、新しく制度を立ち上げることについては、制度が形骸化したり、業務負担が増加したりすることを懸念する声もあるため、まずは現行制度を定着させ、徹底することが必要となる。

認識の改善については、いったん評価結果を活用してその効果がわかれば、次の機会にも評価結果を参照するという好循環がもたらされる可能性が高い。そのため、時間が経過するとともに、評価結果を活用することの有用性を認識する層が増えていくものと考えられる。これは、今回調査で明らかとなった、評価結果のフィードバックを進めるさまざまな要因（評価主任制度、評価調査への参画、日常業務や勉強会での情報や意見の交換、事業事前評価表の作成、そのほか部署ごとの取り組みなど）が「きっかけ」として作用することで、利用への意識が高まっていくことが期待されるためである。こうした「きっかけ」がそれぞれの担当者に与えられ、評価結果を活用して得られる効果を広く認識するには、一定の時間がかかると考えられる。しかし、引き続き、積極的に「各種の評価研修でフィードバックがどのように役立つか理解してもらおう」「フィードバックの好事例（グッド・プラクティス）を知らせて、成功体験から学んでもらおう」などの取り組みが考えられる。そのための手段として、グッド・プラクティス賞（フィードバック推進賞）を活用していくことが有効であろう。

2) 評価結果を入手する際の利便性の向上

評価結果の入手方法は、従来にも増して、電子媒体が好まれる傾向が強くなっている。これまでJICAは、ホー

ムページ上の「評価」サイトの充実に取り組んできているが、要約表の形で評価結果を年度別、評価種類別に掲載することで、アクセス数が改善されてきている。今後は、引き続き、このサイトを拡充していかねばならないが、一方で、アクセス先としてのナレッジサイトを改善してほしいという声が多い。そのため、特にプロジェクトの立ち上げ段階に活用できる情報（評価結果を含む）を盛り込んでいくよう、分野課題ごとに取り組みを進めていく必要があるだろう。

なお、このように評価結果を入手するためのアクセス先を拡充し、改善していくにあたっては、特に以下の点に留意する必要がある。

- アクセス方法を、引き続き広く知らせていく。
- 類似案件が簡単に検索できる機能を備えるなど、媒体の利便性に配慮する。
- 情報がばらばらに分散することがないように、可能な限り情報を一元化して、相互にリンクを張るなどの配慮をする。

3) 評価結果の有用性の改善

最も大切なのは、評価の質を改善することであろう。評価結果の質が低いと、せっかく担当者が参照しても、業務改善に活用できない。そればかりか、評価とはそもそも役に立つのかどうか、その担当者が疑問をもつことになってしまう。特に、提言と教訓は、フィードバックの視点を意識して取りまとめることが必要である。なお、案件の立ち上げ段階で教訓を活用したいと考える担当者が多いことから、「課題分野の特性」「国・地域の特性」「運営の方法」「計画の方法」など、特に活用されることの多い情報を具体的に記載していくよう、組織全体で取り組んでいく必要がある。

具体的な取り組みとしては、外部有識者による2次評価などで、「良い評価」の手本となるような評価報告書を選び出し、グッド・プラクティスとして知らせていくこと、課題分野ごと、国や地域ごとに複数の事業を横断的に評価して、具体的かつ汎用性の高い教訓を引き出すこと、が考えられる。そのための手段として、それぞれ、グッド・プラクティス賞（優秀評価賞）や「評価結果の総合分析」を活用していくことが有効であろう。

3-3 フィードバックのグッド・プラクティス

(1) JICAグッド・プラクティス評価賞の創設

1) 背景・目的

本章3-1で紹介したとおり、JICAでは、事業を改善するために評価結果のフィードバックを推進しており、そのためにさまざまな取り組みを行ってきています。こうした取り組みを行うなかで明らかになったのは、評価結果のフィードバックを進めるためには、評価の質を向上させるとともに、評価結果を事業に活用した「良い事例」を具体例として共有し、経験から学んでいくことが重要だということです。特に、前節で明らかになったとおり、事業改善のために評価結果を活用するには、これらの点をふまえた取り組みを進めていくことが必要になります。

以上のような背景のもと、JICAは2004年度から新しく「グッド・プラクティス評価賞」を導入しました。この賞は、「学習する組織」を実現するための改善運動の一環です。ほかの模範となるような質の良い評価や評価結果を効果的にフィードバックした事例を「グッド・プラクティス」として選び出し顕彰することによって、組織で知見を共有し学習効果を向上させること、そして評価の質の向上やフィードバックの推進に向けたインセンティブの醸成をはかることを目的としています。

「グッド・プラクティス評価賞」は、以下の2つの賞からなっています。それぞれの賞の対象となった模範事例は、JICA評価検討委員会委員長名で顕彰したうえ、JICA内外に広く知らせて、プラクティスを共有しています。*

① 優秀評価賞

適切な調査と質の高い分析・評価を行い、明確な根拠のもとづいて、納得性・有用性の高い提言や教訓を導き出した、ほかの模範となるような質の良い評価を対象とします。

② フィードバック推進賞

事業を改善するため、案件を計画、運営、評価する際に、評価結果やほかの類似案件の教訓を活用した模範的な取り組みを対象とします。

「フィードバック推進賞」は、案件形成にあたって、過去の類似案件からの教訓を的確に活用した優良事例を、事業事前評価表の「過去の類似案件の教訓」欄の良い記載

例を対象とする「事前評価賞」と、これに限らず、評価結果や類似案件の教訓を活用して事業の改善に取り組んだ優良事例を対象とする「総合賞」の2つからなっています。

2) 優秀評価賞

■ 選考方法・基準

「優秀評価賞」の選考は、外部有識者事業評価委員会による2次評価**の結果をもとに、JICA内のそれぞれの部署のメンバーからなる作業部会による検討を経て、外部有識者を含む選考委員会によって行われました。選考基準は以下のとおりです。

- ・評価フレームワーク（スケジュール、団員構成、専門性などの適切性）
- ・情報収集（評価設問、情報収集方法などの適切性）
- ・現状把握（実績と実施プロセスの検証、因果関係の検証）
- ・分析（分析の客観性と十分性）
- ・評価（5項目評価と結論の適切性）
- ・提言と教訓（提言と教訓の納得性、有用性）
- ・報告書（報告書の書き方、データ提示方法のわかりやすさ）

■ 選考結果

2004年度に外部有識者事業評価委員会のもとで実施した2次評価の対象案件（技術協力プロジェクト終了時評価48件）から、上記の選考プロセスを経た結果、4件が選ばれました。

3) フィードバック推進賞

■ 選考方法・基準

「フィードバック推進賞」の選考は、評価主任多数が参加して実施した予備選考結果をもとに、JICA内のそれぞれの部署のメンバーからなる作業部会による検討を経て、外部有識者を含む選考委員会によって行われました。選考基準は以下のとおりです。

● 「総合賞」

- ・教訓の選択（活用元の教訓の有用性）
- ・活用方法（活用方法の具体性、活用内容の重要性）
- ・効果の発現（具体的な効果の発現の有無、今後の見込み）
- ・個別案件の教訓活用への総合評価
- ・組織的な取り組みへの総合評価

● 「事前評価賞」

- ・教訓の選択（活用元の教訓の有用性）

*「優秀評価賞」と「フィードバック推進賞」は、評価と取り組みを対象とするもので、関係する案件そのものを対象とするものではありません。

JICAには、特に優秀な成果をおさめた案件を表彰する制度として、別途「JICA賞」が設置されています。

**詳しくは、本報告書第4部に掲載。



パイロット校での授業（インドネシア「初中等理科教育拡充計画」）

- ・活用方法（活用方法の具体性、活用内容の重要性）
- ・個別案件の教訓活用への総合評価

■選考結果

「総合賞」は、JICA本部各部、国内機関、在外事務所を対象に行ったフィードバックについてのアンケートで「評価結果のフィードバックのグッド・プラクティス」として報告された事例（21件）のなかから3件が選ばれました。また、「事前評価賞」は、事業事前評価表を改定して、「過去の類似案件の教訓の活用」欄を設けた2004年2月以降、2004年8月までの半年間の事例（41件）のなかから、5件が選ばれました。

(2)「フィードバック推進賞」受賞取り組み事例

2004年度に「JICAグッド・プラクティス評価賞」を受賞した取り組みのうち、特に本章のテーマである「評価結果を用いた事業の改善」と関連が深い「フィードバック推進賞」を受賞したものについて、以下にその概略を紹介します。なお、「優秀評価賞」受賞の取り組みは、本章末のBOX 15で紹介しています。

1) フィードバック推進賞（総合賞）

①基礎教育分野の取り組み

基礎教育分野の案件では、過去の特定案件や分野横断的综合分析からの教訓を複数の新規案件に活用する、複数の案件からの教訓を特定の新規案件に活用するなど、さまざまな形で過去の教訓が活用されています。

たとえばベトナム「現職教員研修改善計画」とミャンマー「児童中心型教育強化プロジェクト」では、「評価結果の総合分析（初中等教育／理科分野）」で、「学校管理職や行政官を巻き込んだ理解促進と制度構築が重要である」という教訓が得られたことを受けて、学校管理職に対する研修を教員研修と同時並行して実施することを活動に盛り込んでいます。また、ミャンマー「児童中心型教育強化プロジェクト」とインドネシア「初中等理科教育拡充計画」では、ケニア「中等理科教育強化計画」で得られた「プロジェクトの持続性を確保するためには、研修などに必要な費用負担の割合を事前に相手側と合意する必要がある」という教訓を受けて、研修を実施するうえでの相手側の費用負担を明確にし、プロジェクト終了後も持続性が保たれるよう留意しています。さらに、インドネシア「初中等理科教育拡充計画」では、「教員養成大学のみを対象とするのではなく、学校現場で最終受益者である生徒がどう変わるかを意識する必要がある」との中間評価結果にもとづき、プロジェクト後半の活動内容を、模擬授業などを取り入れた現場中心型に変更しました。

このほかにも、現地の学校年度に合わせた活動を実施するためのプロジェクト期間の調整、住民を巻き込んだプロジェクトの計画・運営など、過去の教訓を活用した、案件形成・運営を行っています。

教訓活用には、ナレッジマネジメント・課題タスクフォースを設置したり、分野横断評価を実施したりしたことで、過去の知識や経験の蓄積が進んだことが大きく影

関連案件概要

フィードバック推進賞（総合賞）

●基礎教育分野

ベトナム

「現職教員研修改善計画」

(2004.9～2007.9)

ベトナムでは教育の改善を国の最重要政策と位置づけており、そのための具体的な方策の1つとして、暗記や講義中心の授業から、児童中心型の授業への転換を打ち出している。こうした状況のなか、新しいカリキュラムの導入にあたって、教員、学校管理職、地方教育行政官を対象とした研修モデルを開発するため、このプロジェクトを実施している。

ミャンマー

「児童中心型教育強化プロジェクト」

(2004.11～2007.11)

ミャンマーの初等教育は、正規の就学率が67%、修了率が40%程度と低い水準にとどまっている。その理由

として、農村部の学校へのアクセスの悪さに加え、暗記と暗唱を中心とした教授方法や、硬直した進級・進学制度が指摘されている。こうした状況を改善するため、このプロジェクトでは、児童中心型の学習が普及するよう、教育大学のカリキュラムの一部改訂や、現職教員などへの研修実施体制の確立に取り組む。

インドネシア

「初中等理科教育拡充計画」

(1998.10～2005.9)

インドネシアでは、近年、初等教育がめざましく普及する一方で、低い教員の質、教育施設の不足など、さまざまな問題が指摘されている。特に、科学技術の進歩に対応した理科教育の強化が必要ことから、このプロジェクトでは、理科分野の現職教員研修、ならびに主要な大学での教員養成を改善するための協力を行う。

ケニア

「中等理科教育強化計画」

(1997.5～2002.5)

ケニアでは、財政難のために教科書や教材、理科教師が不足し、理科科目を中心に質の低下が顕著に起こっていた。こうした状況を改善するため、このプロジェクトでは、ケニア理科教員養成大学を拠点として、各地域の指導的教員を養成する研修システムや、全国のパイロット地区の現職教員研修システムを整備する協力を行った。現在、研修システムの全国展開と周辺国への普及を目指してフェーズ2プロジェクトを実施している。

響しています。特に、ナレッジマネジメント・教育課題タスクフォースの取り組みとして、有識者を交えた従来の会議に加え、JICA担当者や専門員が実務レベルで情報を交換する「シェアリング・ランチ」を月2～3回程度の頻度で開催しています。ここでは案件の評価結果を含む教育分野の情報を交換・共有しており、これが評価結果の事業へのフィードバックを進めるうえでも大きく寄与しています。

②情報通信分野の取り組み

情報通信分野では、過去のさまざまな類似案件から蓄積された教訓を、後続案件に活用しています。

ヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」では、フィリピン「ソフトウェア開発研修所プロジェクト」で得られた「IT分野は進歩が早く、プロジェクト期間内に技術が陳腐化しないよう、プロジェクト期間を短期集中型にすることが望ましい」という教訓にもとづき、プロジェクト期間を従来の5年から3年に設定しました。また、同じくヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」では、ベトナム「情報処理研修計画」で得られた「技術の急速な進歩と特殊技術の専門化に対応するため、短期専門家を組み合わせた専門家派遣とすべき」という教訓を受けて、技術費による民間委託制度をこの分野ではじめて導入し、必要な時期に必要な技術をもつ短期専門家を派遣できるようにしました。このプロジェクトをきっかけに民間委託が注目され、その後も活用されています。

このほか、「研修センターの自立した運営を目指して、有料コースを設置し、講師の給与に歩合制を導入する」「コンピューターなどの機材はできる限り現地調達で対応する」といった点で、ヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」やフィリピン「IT人材育成プロジェクト」などの案件でも過去の教訓を生かした対応をしています。

このような取り組みによって、先端技術における機材や技術の陳腐化、技術の専門化という課題に的確に対応でき、案件の質が向上しています。また、研修センターの体制強化、研修の有料化によって、協力が終了した後の自立発展性を高めることにつながっています。

③ウズベキスタン「日本センター」(中間評価)および「日本センター」事業(技術協力プロジェクト)

ウズベキスタン「日本センター」では、中間評価を実施する際に、その時点で日本センター事業評価としては唯一の前例だったベトナム「日本センター」の中間評価を参考に、事業内容に適した評価方法を考案して、実践しました。

具体的には、ベトナム「日本センター」の評価は通常の評価5項目を用いて評価しています。しかし、ウズベキスタン「日本センター」では、評価5項目に加えて、ウズベキスタンのビジネス分野と日本語教育分野全体における日本センターの位置づけについて「成功要因分析」を実施し、今後の方向性を具体的に検討しました。この試みは、「目的達成型の技術協力プロジェクトとは異なる、日本センター事業の特色を反映した評価結果を十分に得ることが必要だ」という観点から行いました。また、プロジェクトに関係している日本側協力機関だけでなく、ウズベキスタンの現状に詳しい外部有識者団員も加えて、評価の客観性を高めました。このように、通常の評価5項目とは異なった、日本センター独自の評価の際の着目点と留意点が明らかになり、成功要因が具体的に分析されました。

なお、「日本センター」事業は、以前は実施部署が分散していたため、案件の増加にしがたがって、ノウハウの共有が課題となっていました。そこで、情報を共有するため、120～130名程度の「日本センター」関係者(専門家、事務所、本部関係部署)からなるメーリングリストを設

●情報通信分野

ヨルダン 「情報処理技術向上プロジェクト」 (1999.12～2002.11)

天然資源に恵まれていないヨルダンでは人材育成に力を注いでおり、特に情報通信(IT)分野での人材育成を重点課題の1つに位置づけている。このプロジェクトでは、クライアント・サーバー(C/S)システムに関連する技術移転を行い、先方独自の研修コースを運営し、ソフトウェア開発サービスを提供して、ヨルダンのIT産業・人材育成に寄与することを目的とした。

ベトナム 「情報処理研修計画」 (1997.3～2003.3)

ベトナム政府は、ドイモイ政策の一環として、情報工学分野の整備を打ち出しており、「情報化社会」を実

現して、生産性を向上させ、品質管理を推進することを目指している。こうした状況のもと、このプロジェクトでは、ベトナム側が独自に産業界のニーズに応じた情報処理関連の研修コースやセミナーを開催できるよう、先方の運営体制を整備した。

フィリピン 「IT人材育成プロジェクト」 (2004.7～2008.7)

フィリピンでは、ソフトウェア開発など、高付加価値型のIT産業の育成が課題となっているが、そのためには産業界のニーズを満たすIT技術者を育成する必要がある。このプロジェクトでは、IT関連人材の技術水準を高めるため、フィリピン側が継続してIT研修を実施できるよう、関連する技術移転を行う。

●「日本センター」事業 ウズベキスタン「日本センター」 (2000.12～2005.11)

ウズベキスタンでは、市場原理を導入するための漸進的な改革が進められているが、国営企業改革や民間セクターの育成など、本格的な市場経済化までの課題は多い。こうしたなか、JICAは市場経済化に貢献する実務人材を育成するとともに、日本と相手国との相互理解を促進するため、ウズベキスタンに日本人材開発センターを開設した。具体的には、ビジネス・コースの開設、日本語教育の提供、日本についての情報発信などを行っている。「日本センター」事業については、ウズベキスタン以外でも、カザフスタン、カンボジア、キルギス、ベトナム、ミャンマー、モンゴル、ラオスで、同様の協力を実施している。



日本センターにおけるビジネス・コース(ウズベキスタン)

置しました。このメーリングリストを活用して、それぞれのセンターの活動内容の紹介や、運営についての情報交換などが行われています。さらに、「日本センター」共有のホームページ(情報ネット)を立ち上げて、それぞれのセンターの活動情報、運営情報などを共有しています。こうした方法により、各国の日本センターに横のつながりが生まれ、効果的に情報を共有し、交換しています。

2) フィードバック推進賞(事前評価賞)

①カンボジア「再生可能エネルギー利用地方電化マスタープラン調査」(開発調査)

再生可能エネルギー地方電化分野の各種委員会や研究会報告書、類似関連プロジェクトから幅広く教訓を引き出し、新規案件を形成するために活用しています。

たとえば先行するキリバス「太陽光発電地方電化計画」から得られた「目的を経済インフラ整備と社会福祉のうち、社会福祉への比重を明確にしたことにより、適切な電化計画策定が可能となった」という教訓をふまえ、電

化推進の目的を社会福祉の向上と位置づけて、プロジェクトの性格を明確にしたのはその1つです。また、ラオス「再生可能エネルギー利用地方電化計画」から得られた「電力制度の詳細調査、地方電化の概念の明確化によって、この基本計画の位置づけを確固たるものとした」という教訓にもとづき、カンボジアの案件では、乱立しているそれぞれの電力開発計画や電化計画の進捗状況を確認しつつ、それらとこの調査が整合するように留意しています。このほか、住民への理解促進(特に再生可能エネルギーの技術的限界への理解)、相手国政府の実施能力の強化と電化事業推進のための体制の強化、持続性と自立性を確守するための明確なビジネスモデルや仕組みづくりなどについて、過去の類似案件からの教訓をふまえて新規案件を形成しています。

②ミャンマー「児童中心型教育強化プロジェクト」(技術協力プロジェクト)

教育分野の横断的な総合分析や、過去の類似案件からの教訓を、新規案件の形成に活用しています。

特定テーマ評価「評価結果の総合分析(初中等教育/理数科分野)」で得られた「学校管理職や行政官を巻き込んだ理解促進と制度構築が重要である」という教訓にもとづき、このプロジェクトでは教育管理職や行政官などの教育管理者に研修を行って、彼らに児童中心型学習についての十分な知識と技能を習得してもらうことを成果の1つとして盛り込んでいます。また、上記「総合分析」で「カスケード方式(階層別伝達方式)による教員研修では、カスケードの層が多くなりすぎないように配慮すべき」という教訓があったことから、このプロジェクトではカスケードの層を、①教育大学教員、②学校群ト

関連案件概要

フィードバック推進賞(事前評価賞)

カンボジア

「再生可能エネルギー利用地方電化マスタープラン調査」

(2004.11~2006.7)

カンボジアでは、近年、都市部と地方部の格差拡大が問題となっており、貧困層の多くが集中する地方部において、電力をはじめとする生活インフラの整備が課題となっている。このプロジェクトでは、カンボジアの地方農村部の電化事業を推進するため、全体計画を策定し、カンボジア側が独自に電化計画を更新・作成できるよう、関連する技術移転を行う。

キリバス

「太陽光発電地方電化計画」

(1992.3~1994.2)

キリバス共和国北タラワを対象とする地方電化プロジェクト。住民のニーズや料金支払い能力などを調査したうえで、6村落55家屋に太陽光発電システムを設置し、運営・維持管理に関する技術協力を行った。

ラオス

「再生可能エネルギー利用地方電化計画」

(1998.10~2000.12)

キリバスとほぼ同様の方式で、6村落を対象に地方電化のパイロット・プロジェクトを実施した。それに加えて、パイロット・プロジェクトで得られた各種のデータをもとに、ラオスの再生可能エネルギーを利用した地方電化の基本計画を策定した。

ミャンマー

「児童中心型教育強化プロジェクト」

(2004.11~2007.11)

前頁参照。

ベトナム

「税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト」

(2004.8~2007.8)

ベトナムでは、将来のWTO正式加盟のために、税関手続きを国際標準に則したものにすることが求めら

れている。このプロジェクトでは、ベトナム側が独自で税関職員を育成していけるよう、指導員養成や教材作成を行い、職員研修の実施能力の向上をはかる。

ベトナム

「税関近代化教育(現地国内研修)」

(2001年度~2003年度)

ベトナムでは、外国資本投資と貿易を促進するため、税関行政の透明化と信頼性の向上、税関手続きの迅速化と簡易化が課題となっている。さらにWTOへの正式加盟に向けて、国際標準に合致した税関手続きを確保することが求められている。こうしたなか、このプロジェクトでは、ベトナムの税関職員が、税関手続きの国際基準を導入するにあたって必要となる基礎知識と技術を習得できるよう、ハノイ市とホーチミン市で3年間に計33コースの研修を実施した。

レーナー、③一般小学校教員、という3層に設定しました。さらに、ケニア「中等理科教育強化計画」の「研修実施経費と参加費を相手国側による共同基金で負担することとしたため、自立性と持続性が確保された」という教訓をふまえて、このプロジェクトでは活動期間終了後の経済的自立性・持続性と当事者意識を確保するため、小学校教員の研修への参加費そのものを当初から支払わないこととしました。

③ベトナム「税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト」(技術協力プロジェクト)

先行案件の終了時評価結果を、後続案件の形成に活用しています。

このプロジェクトの先行案件である現地国内研修「税関近代化教育」の終了時評価では、「税関について包括的な研修を実施したため、専門的な知識までは習得できず、指導員となる職員を養成できなかった」という評価結果が示されました。そのため、このプロジェクトでは協力分野をニーズと緊急性の高い関税徴収分野に絞り込み、集中的に協力することとしました。また、上記の終了時評価結果では、「日本人短期専門家が、通訳を介しながら全地方税関の職員を対象に講義した。そのため、地方税関ごとの個別ニーズをくみとった指導が困難であった」とありました。これをふまえて、ベトナム税関職員の中から核となる指導員を育成し、指導員が直接税関職員に対して研修を行う体制をとることで、言葉の障壁を取り除きました。これとともに、ベトナム税関自身が独自の人員と予算で研修を実施することで、自立性を高め、現場の個別ニーズに対応できるような計画を策定しました。



拠点病院におけるミーティング(アフガニスタン「リプロダクティブヘルス・プロジェクト」)

④アフガニスタン「リプロダクティブヘルス・プロジェクト」(技術協力プロジェクト)

対象国での経験が限られるなかで、イスラム国家であるパキスタンでの「母子保健プロジェクト」、復興過程にあったカンボジアでの「母子保健プロジェクト(フェーズ1、2)」など、この分野の複数のプロジェクトの経験と教訓を組み合わせ、効果的で効率的な案件を形成し、運営するために活用しています。

具体的には、リプロダクティブヘルスの改善に効果的に取り組むには「保健医療従事者の臨床技術水準を向上するほか、①中央と地方政府レベルでの行政官の計画立案・運営監理能力の向上、②政策ガイドラインや指針の策定と執行、③保健医療施設の改善、を包括的に実施することによって、リプロダクティブヘルスシステム全体を底上げする必要がある」との教訓がありました。これをもとに、研修の実施による行政官の計画立案能力と運営能力の向上、リプロダクティブヘルス分野の政策立案能力と実施運営能力についての調査実施、拠点となる病

アフガニスタン 「リプロダクティブヘルス・プロジェクト」 (2004.8～2009.8)

アフガニスタンは、保健環境が悪劣で、妊産婦死亡率が10万出生あたり1,600と、世界で最も高いレベルにある。このプロジェクトでは、リプロダクティブヘルスの分野で、行政官への研修を通じた政策の強化と、拠点病院でのサービスの向上、関連人材の育成を行う。

パキスタン 「母子保健プロジェクト」 (1996.6～2001.6)

パキスタンでは、高い妊産婦死亡率に見られるように、母親の劣悪な健康状態が問題となっており、看護婦や産婆など医療従事者の質と量の改善が急務とされてきた。このプロジェクトでは、保健従事者を対象に母性保健改善のための基礎的な再教育が行われるよう、母子保健センターに対する技術協力を行った。

カンボジア 「母子保健プロジェクト(フェーズ1、2)」 (1995.4～2000.3、2000.4～2005.3)

このプロジェクトでは、カンボジアの劣悪な母子保健状況を改善するため、臨床サービスの強化や国立母子保健センターの人材育成を目標に協力を行った(フェーズ1)。2000年からは、センターの機能を強化し、母子保健分野の人材を育成するため、協力を継続している(フェーズ2)。

アルゼンチン 「中小企業活性化支援計画」 (2004.8～2006.3)

アルゼンチンでは、2001年の経済危機から回復するため、「雇用の増加をとまなう経済の持続的成長」を重要課題として掲げ、実体経済とりわけ製造業の活性化を重視している。なかでも、中小企業振興の重要性が再認識されており、各種の取り組みが進んでいる。この協力では、日本の中小企業育成と支援の経験を生かし、アルゼンチンの中小企業の競争力を強化するの

に必要な課題を引き出し、その解決に必要な支援策を提言する。

ベトナム 「地域振興のための地場産業振興調査」 (2002.2～2004.3)

ベトナムでは、近年、都市と農村間の格差が指摘されており、特に農村部の余剰労働者にいかに就業機会を提供するかが課題となっている。この調査では、現地の工芸品を振興し、非農業分野での就業機会を創出することを主な目的に、調査分析とパイロット・プロジェクトを実施した。さらに、その結果をふまえて、工芸品振興のためのマスタープランを策定した。

院を中心とした臨床サービスの強化などを活動に盛り込みました。また、カンボジア「母子保健プロジェクト」の「復興国では技術移転を受ける相手側の英語力やコンピューター能力が十分でない」という教訓をふまえ、通訳を配置し、パソコン研修を導入するなどの配慮をしています。

⑤アルゼンチン「中小企業活性化支援計画」(開発調査)

アルゼンチンでは地方分権化の流れが大きいという背景に留意し、分権化のもとで行われた先行案件からの教訓を活用しています。

具体的には、同様の状況で実施された先行案件であるベトナム「地域振興のための地場産業振興調査」の「中小企業支援分野では、地方分権化のなかでも地方政府だ

けで効果的で効率的な中小企業支援策を策定することはむずかしく、関係者が協同してパイロット・プロジェクトを実施する必要がある」という教訓にもとづき、この調査では民間を含めた関係者による実施体制を構築し、共通認識を高め、実効的かつ持続的な中小企業支援策を策定することを目指しています。

また、アルゼンチンの中小企業支援分野シニア・ボランティアから、アルゼンチンの中小企業支援者は、一般的に現場での生産管理や生産性の指導が苦手であるという報告がありました。そのため、現場での生産管理を重視した調査を実施し、中小企業支援者の現場での問題解決能力を向上させるとともに、生産管理を重点的に強化することとしています。

Box 15 「優秀評価賞」受賞取り組み事例

(1) エチオピア「地下水開発・水供給訓練計画」終了時評価報告書

質問票やインタビューによる、定量と定性双方のていねいなデータ収集をもとに、十分な現状把握がなされています。そのうえで、指標設定の不適切さ、関係者間の共通認識不足といった実施上の問題点やそれによるマイナスの結果について、阻害要因という観点から率直に検証し、対応すべき課題や方向性を明らかにしています。

(2) ヨルダン「情報処理技術向上プロジェクト」終了時評価報告書

モニタリングによって、成果やプロジェクト目標についてのそれぞれの年の実績データ（顧客数の変化、知識レ

ベルの変化など）が十分に蓄積されており、こうした定量・定性双方のデータをもとに、それぞれの指標に応じて適切に分析されています。一覧表やチャートを上手に活用しており、アンケート結果ほか訪問先での協議概要を簡潔にまとめて資料添付するなど、報告書の書き方も優れています。

(3) ヨルダン「家族計画WIDプロジェクトフェーズ2」終了時評価報告書

プロジェクト目標達成度の指標である「対象地域における家族計画実行率」について、「全国的な指標との差」「ワークショップの事前テストと事後テストのデータを用いた意識の変化」などの定量的なデータにもとづいて十分に

分析しており、論拠が明確で納得性が高い評価となっています。

(4) ケニア「中等理科教育強化計画」終了時評価報告書

プロジェクトのなかで、教員の態度の変化、教授法の質の向上などについてのモニタリングと評価指標が設けられており、それらのモニタリング結果の蓄積を終了時評価に用いています。このため、成果とプロジェクト目標の達成度について、定量的・定性的なデータを組み合わせた納得性が高い分析がなされています。また、調査結果にもとづき、対象や時期を明確にした具体的な提言や教訓が引き出されており、活用しやすい形で提示されています。

関連案件概要

エチオピア 「地下水開発・水供給訓練計画」 (1998.1~2003.1)

エチオピアの全国給水普及率は、サブサハラ・アフリカ諸国平均と比較してもきわめて低い水準にあり、生活用水の確保に多大な時間と労力を費やさざるを得ない状況となっている。こうした状況をふまえて、このプロジェクトでは、地下水開発と給水事業に携わる地方州政府職員を対象に技術訓練を行い、十分かつ安全な水の供給に貢献することを目的とした。

協力の結果、先方の訓練体制は改善する余地があるものの、技術レベルの向上や地域コミュニティの生活改善にも貢献した。

ヨルダン 「情報処理技術向上プロジェクト」 (1999.12~2002.11)

p.67参照。
なお、このプロジェクトはおおむね成功裏に実施され、ヨルダン側の技術力向上をもたらすなど、成果を上げている。

ヨルダン 「家族計画WIDプロジェクト(フェーズ2)」 (2000.7~2003.6)

フェーズ1では、ヨルダンで最も保守的で貧しい南部地域のモデルエリアで、家族計画を推進するための協力を行った。このプロジェクト(フェーズ2)では、その成果を受けて、対象

地域をモデルエリアから拡大して、家族計画を推進し、女性の社会参加を促すための協力を行った。この協力の結果、当初の目標であった女性たちの行動変容だけでなく、男性たちにも大きな意識変化がもたらされるなど、大きな効果が現れている。

ケニア「中等理科教育強化計画」 (1997.5~2002.5)

p.66参照。
なお、この協力の結果、現職教員の研修システムが構築され、理科教育が質的に向上しており、プロジェクトは大きな効果を上げた。現在は、成果を地域的に拡大することを目標として、フェーズ2を実施している。

第
2
部

個別案件評価



第1章 2003年度個別案件評価の概況

JICAでは、事前から事後までの一貫した評価体制のもと、2003年度には以下の個別案件の評価を実施しました(表2-1~2-4)。なお、JICAでは2003年度からホームページで迅速に評価結果を公表する体制を導入、これらの評価結果の要約は、すでにJICAのホームページに掲載済みですが、本章では事例として、事前・中間・終了時・事後の各段階の評価結果例(要約)をリストの後に掲載しています。

それぞれの段階での評価の目的は次のとおりです。

■**事前評価**：プロジェクトの計画内容は妥当であるかを検証します。評価結果は、計画を承認するために活用されます。

■**中間評価**：プロジェクトの中間地点で、順調に効果が現れるよう実施されているかどうかを検証します。評価結果は、主にプロジェクト内容を改善するために活用されます。

■**終了時評価**：プロジェクトの終了間際で、順調に効果を上げつつあるかを検証します。評価結果は、主に協力を終了すべきかどうかや、フォローアップを行うかどうかを決定するために活用されます。

■**案件別事後評価**：プロジェクトが終了して、一定期間がたってから、プロジェクトがめざしていた効果が続けて現れているかどうかを検証します。評価結果は、主に、将来の効果的な事業実施のために活用されます。

●表2-1 事前評価(全78件)

プロジェクト名	国/地域名	事業形態
アジア地域		
下痢症対策プロジェクト(フェーズ2)	インド	技術協力プロジェクト
市民社会の参加によるコミュニティ開発技術協力プロジェクト	インドネシア	技術協力プロジェクト
農業経営改善のための農業普及員訓練計画	インドネシア	技術協力プロジェクト
グヌンハリムン国立公園管理総合トレーニング計画	インドネシア	技術協力プロジェクト
ジェネラベン川流域管理能力強化計画調査	インドネシア	開発調査
タシケント市水道システム改善計画調査	ウズベキスタン	開発調査
総合物流システム向上計画調査	カザフスタン	開発調査
日本人材開発センタープロジェクト	カンボジア	技術協力プロジェクト
カンボジア法制度整備プロジェクト(フェーズ2)	カンボジア	技術協力プロジェクト
ジェンダー政策立案支援計画	カンボジア	技術協力プロジェクト
水道事業人材育成プロジェクト	カンボジア	技術協力プロジェクト
医療技術者育成プロジェクト	カンボジア	技術協力プロジェクト
バットアン農業生産性強化計画	カンボジア	技術協力プロジェクト
第二メコン架橋建設計画調査	カンボジア	開発調査
公開市場整備計画調査	カンボジア	開発調査
営農改善および農畜産物加工業振興計画調査	キルギス	開発調査
イシククリ地域総合開発計画調査	キルギス	開発調査
コミュニティ・アプローチによるマナー県復旧・復興計画(MANRECAP)	スリランカ	技術協力プロジェクト
公的医療保険情報制度構築支援プロジェクト	タイ	技術協力プロジェクト
農業統計および経済分析開発計画	タイ	技術協力プロジェクト
会計法執行支援開発調査	タイ	開発調査
西部開発金融制度改革調査	中国	開発調査
西部中等都市発展戦略策定調査	中国	開発調査
子供のためのコミュニティ主体型ノンフォーマル教育	ネパール	技術協力プロジェクト
農業研修普及改善計画	ネパール	技術協力プロジェクト
カトマンズ盆地都市廃棄物管理計画調査	ネパール	開発調査

プロジェクト名	国/地域名	事業形態
結核対策プロジェクト	パキスタン	技術協力プロジェクト
ダッカ市廃棄物管理計画調査	バングラデシュ	開発調査
マニラ首都圏中心地域排水機能向上調査	フィリピン	開発調査
地方電化マスタープラン調査	ブータン	開発調査
法整備支援(フェーズ3)	ベトナム	技術協力プロジェクト
水環境技術能力向上	ベトナム	技術協力プロジェクト
日本・ミャンマー人材開発センター	ミャンマー	技術協力プロジェクト
税務教育システム構築調査	モンゴル	開発調査
ラオス法制度整備プロジェクト	ラオス	技術協力プロジェクト
ラオス国立大学工学部情報化対応人材育成機能強化(ITブリッジコース)	ラオス	技術協力プロジェクト
村落森林管理促進計画	ラオス	技術協力プロジェクト
北部小水力発電計画策定調査	ラオス	開発調査
中南米地域		
イグアス地域自然環境保全計画	アルゼンチン	技術協力プロジェクト
モンテビデオ首都圏水質管理強化計画調査	ウルグアイ	開発調査
中央地域における持続的稲作技術開発計画調査	キューバ	開発調査
国際空港改善・新設計画調査	グアテマラ	開発調査
地域保健サービス強化プロジェクト	ドミニカ共和国	技術協力プロジェクト
防災地図・情報基盤整備計画調査	ニカラグア	開発調査
パナマ国水質モニタリング技術計画	パナマ	技術協力プロジェクト
中山間地における持続的農村開発普及計画	パナマ	技術協力プロジェクト
全国総合港湾開発計画調査	パナマ	開発調査
東北ブラジル健康なまちづくりプロジェクト	ブラジル	技術協力プロジェクト
東部アマゾン森林保全および環境教育プロジェクト	ブラジル	技術協力プロジェクト
首都圏都市交通計画	ペルー	開発調査
学校教育改善プロジェクト	ボリビア	技術協力プロジェクト
シャーガス病対策プロジェクト	ホンジュラス	技術協力プロジェクト
ホンジュラス算数指導力向上	ホンジュラス	技術協力プロジェクト
地方女性のための小規模起業支援プロジェクト	ホンジュラス	技術協力プロジェクト
チアパス州ソコヌスコ地域小規模生産者支援計画プロジェクト	メキシコ	技術協力プロジェクト
欧州地域		
エコツーリズムと持続可能な地域づくりのための開発計画調査	ボスニア・ヘルツェゴビナ	開発調査
全国地理情報データベース整備計画	マケドニア・スラビア共和国	開発調査
大洋州地域		
小規模稲作振興計画	パプアニューギニア	技術協力プロジェクト
中東地域		
ノンフォーマル教育普及支援	アフガニスタン	技術協力プロジェクト
ゴレスタン州洪水・土石流対策計画調査	イラン	開発調査
エジプト小学校理科教育改善	エジプト	技術協力プロジェクト
全国道路網開発調査	オマーン	開発調査
観光開発計画調査	レバノン	開発調査
アフリカ地域		
収穫後処理および流通市場開発計画調査	ウガンダ	開発調査
東部ウガンダ持続型灌漑開発計画調査	ウガンダ	開発調査
住民参加型基礎教育改善プロジェクト	エチオピア	技術協力プロジェクト
国際寄生虫対策プロジェクト	ガーナ	技術協力プロジェクト
移行帯森林保全計画	ガーナ	技術協力プロジェクト
ソンフォニア低地治水および灌漑農業機械化計画調査	ギニア	開発調査
ケニア中等理数科教育強化計画(フェーズ2)	ケニア	技術協力プロジェクト
半乾燥地社会林業強化計画	ケニア	技術協力プロジェクト
漁業資源評価・管理計画調査	セネガル	開発調査
国家統計局データ提供能力強化計画	タンザニア	技術協力プロジェクト
地方給水計画調査(フェーズ2)	チュニジア	開発調査

プロジェクト名	国/地域名	事業形態
住民参画型学校運営改善計画	ニジェール	技術協力プロジェクト
アロチャ湖南西部地域流域管理および農村開発計画調査	マダガスカル	開発調査
地方基礎教育改善計画調査	モロッコ	開発調査
鉱物資源開発戦略策定調査	モーリタニア	開発調査

●表2-2 中間評価(全24件)

アジア地域		
火山地域総合防災	インドネシア	技術協力プロジェクト
森林火災予防計画(フェーズ2)	インドネシア	技術協力プロジェクト
石炭鉱業技術向上	インドネシア	技術協力プロジェクト
淡水養殖振興計画	インドネシア	技術協力プロジェクト
日本人材開発センター	ウズベキスタン	技術協力プロジェクト
灌漑技術センター計画	カンボジア	技術協力プロジェクト
情報技術分野人材育成計画	スリランカ	技術協力プロジェクト
教育用情報技術開発能力向上	タイ	技術協力プロジェクト
日中友好環境保全センター(フェーズ3)	中国	技術協力プロジェクト
大型灌漑区節水かんがいモデル計画	中国	技術協力プロジェクト
炭鉱ガス安全管理センター	ベトナム	技術協力プロジェクト
日本人材協力センター	ベトナム	技術協力プロジェクト
リプロダクティブヘルス(フェーズ2)	ベトナム	技術協力プロジェクト
中南米地域		
産業公害防止	アルゼンチン	技術協力プロジェクト
職業訓練改善	エクアドル	技術協力プロジェクト
生産性向上	コスタリカ	技術協力プロジェクト
南部看護・助産継続教育強化	パラグアイ	技術協力プロジェクト
バルバドス カリブ災害管理	バルバドス	技術協力プロジェクト
中東地域		
電気電子技術者育成計画	チュニジア	技術協力プロジェクト
自動車制御技術教育改善計画	トルコ	技術協力プロジェクト
零細漁業改良普及システム整備計画	モロッコ	技術協力プロジェクト
アフリカ地域		
アテムガナ道路建設機械訓練センター	エチオピア	技術協力プロジェクト
エイズおよび結核対策	ザンビア	技術協力プロジェクト
モロゴロ州保健行政強化	タンザニア	技術協力プロジェクト

●表2-3 終了時評価(全85件)

アジア地域		
マングローブ情報センター計画	インドネシア	技術協力プロジェクト
鋳造技術分野裾野産業育成計画	インドネシア	技術協力プロジェクト
スマラン市モデル河川環境改善プロジェクト	インドネシア	技術協力プロジェクト
ロンボックおよびスンバワ島におけるマラリア対策	インドネシア	技術協力プロジェクト
日本研究センター(フェーズ2)	インドネシア	研究協力
地域開発政策支援	インドネシア	専門家チーム派遣
結核対策プロジェクト	カンボジア	技術協力プロジェクト
初等教育およびジェンダーに関するワークショップ	カンボジア	技術協力プロジェクト
農業気象予測法改善計画	カンボジア	専門家チーム派遣
電子商取引	シンガポール	技術協力プロジェクト
物流における製品保護技術	シンガポール	技術協力プロジェクト
デジタルテレビ技術	スリランカ	技術協力プロジェクト
植物遺伝資源の保存と管理	スリランカ	技術協力プロジェクト
品質管理システムによるアパレル製品品質管理	スリランカ	技術協力プロジェクト
水管理システム近代化計画	タイ	技術協力プロジェクト
国立衛生研究所機能向上	タイ	技術協力プロジェクト
東北タイ牧草種子生産開発計画	タイ	技術協力プロジェクト
拡大予防接種対象疾患の運営管理(ラオス対象)	タイ	技術協力プロジェクト

プロジェクト名	国/地域名	事業形態
淡水魚養殖	タイ	技術協力プロジェクト
食品衛生強化	タイ	技術協力プロジェクト
上級電気通信技術	タイ	技術協力プロジェクト
皮膚病学	タイ	第三国研修
安徽省プライマリ・ヘルスケア技術訓練センター	中国	技術協力プロジェクト
農業技術普及システム強化計画	中国	技術協力プロジェクト
治山技術訓練	中国	技術協力プロジェクト
省エネおよび環境保護にかかわる上級管理者研修	中国	技術協力プロジェクト
自然災害軽減支援プロジェクト	ネパール	技術協力プロジェクト
村落振興・森林保全計画(フェーズ2)	ネパール	技術協力プロジェクト
リプロダクティブヘルス人材開発	バングラデシュ	技術協力プロジェクト
住民参加型農村開発行政支援計画	バングラデシュ	専門家チーム派遣
セブ州地方部活性化プロジェクト	フィリピン	技術協力プロジェクト
ネグロス養蚕振興事業	フィリピン	技術協力プロジェクト
セブ州地方部活性化	フィリピン	技術協力プロジェクト
責任ある養殖業の発展	フィリピン	技術協力プロジェクト
森林管理	フィリピン	技術協力プロジェクト
船舶検査能力向上計画	フィリピン	専門家チーム派遣
電気通信向上計画	ベトナム	技術協力プロジェクト
工業所有権業務近代化	ベトナム	技術協力プロジェクト
日本・マレーシア技術学院(延長)	マレーシア	技術協力プロジェクト
食品衛生プログラム強化	マレーシア	技術協力プロジェクト
未利用資源飼料化計画(フォローアップ)	マレーシア	技術協力プロジェクト
灌漑技術センター計画(フェーズ2)	ミャンマー	技術協力プロジェクト
養殖改善・普及計画	ラオス	技術協力プロジェクト
中南米地域		
園芸開発計画	アルゼンチン	技術協力プロジェクト
植物ウィルス病の同定と診断技術	アルゼンチン	技術協力プロジェクト
土壌伝染性植物病害の生物的防除	アルゼンチン	研究協力
農業技術開発普及強化計画	エルサルバドル	技術協力プロジェクト
沿岸湖沼域養殖開発計画	エルサルバドル	技術協力プロジェクト
鉱山操業管理改善(保安・労働者健康、環境および品質)	チリ	技術協力プロジェクト
麻薬消費防止および不法運搬の抑制	チリ	技術協力プロジェクト
医学教育プロジェクト	ドミニカ共和国	技術協力プロジェクト
日バ職業能力促進センター(延長)	パラグアイ	技術協力プロジェクト
アマゾン森林研究計画(フェーズ2)	ブラジル	技術協力プロジェクト
東部アマゾン持続的農業技術開発計画	ブラジル	技術協力プロジェクト
野菜生産	ブラジル	技術協力プロジェクト
家畜寄生虫診断技術	ブラジル	技術協力プロジェクト
老人病学	ブラジル	技術協力プロジェクト
生活排水の処理技術	ブラジル	技術協力プロジェクト
マクロ経済分野機構強化プロジェクト	ブラジル	技術協力プロジェクト
自然災害軽減対策	ペルー	技術協力プロジェクト
牛の人工授精	ポリビア	現地国内研修
農業機械検査・評価事業計画	メキシコ	技術協力プロジェクト
女性の健康	メキシコ	技術協力プロジェクト
メカトロニクス	メキシコ	技術協力プロジェクト
欧州地域		
経営診断	ハンガリー	技術協力プロジェクト
日本的経営・生産性向上	ポーランド	技術協力プロジェクト
中東地域		
結核対策プロジェクト	イエメン	技術協力プロジェクト
ハラース農業技術者養成センター計画	イラン	技術協力プロジェクト

プロジェクト名	国/地域名	事業形態
貿易研修センター	エジプト	技術協力プロジェクト
畜産技術	エジプト	技術協力プロジェクト
精米処理技術	エジプト	技術協力プロジェクト
感染症対策	エジプト	技術協力プロジェクト
リプロダクティブヘルス教育強化	チュニジア	技術協力プロジェクト
医療機材保守(パレスチナ特設)	ヨルダン	技術協力プロジェクト
アフリカ地域		
ナカワ職業訓練校プロジェクト(延長)	ウガンダ	技術協力プロジェクト
ポリオ対策	エチオピア	技術協力プロジェクト
野口記念医学研究所	ガーナ	技術協力プロジェクト
農村社会における小規模灌漑	ケニア	専門家チーム派遣
職業訓練拡充計画(アフター・ケア)	ザンビア	技術協力プロジェクト
職業訓練センター拡充計画	セネガル	技術協力プロジェクト
ソコイネ農業大学地域開発センター	タンザニア	技術協力プロジェクト
公務員倫理研修	タンザニア	技術協力プロジェクト
マジュンガ大学病院総合改善計画	マダガスカル	専門家チーム派遣
ロビ地区適性園芸技術普及プロジェクト	マラウイ	協力隊チーム派遣
在来種増養殖技術開発計画	マラウイ	技術協力プロジェクト
●表2-4 案件別事後評価(全25件)		
アジア地域		
労働安全衛生教育拡充計画	インドネシア	プロジェクト方式技術協力
繊維製品品質向上計画	スリランカ	プロジェクト方式技術協力
タマサート大学工学部拡充計画	タイ	プロジェクト方式技術協力
繊維・衣料製品試験・検査技術向上	タイ	プロジェクト方式技術協力
生産性向上	タイ	プロジェクト方式技術協力
下水道研修センター	タイ	プロジェクト方式技術協力
工業所有権情報センター	タイ	プロジェクト方式技術協力
住宅新技術研究・人材育成センター	中国	プロジェクト方式技術協力
国家水害防止総指揮部指揮自動化システム	中国	プロジェクト方式技術協力
中日医学教育センター臨床医学教育プロジェクト	中国	プロジェクト方式技術協力
結核対策プロジェクト(フェーズ2)	ネパール	プロジェクト方式技術協力
農村生活改善研修強化計画	フィリピン	プロジェクト方式技術協力
中南米地域		
人口統計プロジェクト	アルゼンチン	プロジェクト方式技術協力
工業分野省エネルギー	アルゼンチン	プロジェクト方式技術協力
小規模漁業開発計画	ジャマイカ	無償資金協力(基本設計調査)
電気通信訓練センター	パラグアイ	プロジェクト方式技術協力
ピラール南部地域農村開発計画	パラグアイ	プロジェクト方式技術協力
家族計画・母子保健プロジェクト	ブラジル	プロジェクト方式技術協力
生産性・品質向上	ブラジル	プロジェクト方式技術協力
モレロス州野菜生産技術改善計画	メキシコ	プロジェクト方式技術協力
中東地域		
リアド技術短期大学電子工学技術教育改善計画	サウジアラビア	プロジェクト方式技術協力
高等海事学院	モロッコ	プロジェクト方式技術協力
アフリカ地域		
ジョモ・ケニヤッタ農工大学(学士課程)	ケニア	プロジェクト方式技術協力
ムヒロ中央病院小児科建設計画	ジンバブエ	無償資金協力(基本設計調査)
公衆衛生プロジェクト	マラウイ	プロジェクト方式技術協力

事業事前評価の例

① プロジェクトの概要

- 国名：エチオピア
- プロジェクト名：農民支援体制強化計画
- 分野：農業
- 援助形態：技術協力プロジェクト
- 所轄部署：農村開発部第二グループ(畑作地帯)
- 協力金額(日本側)：4.7億円
- 協力期間：2001年4月～2009年4月(5年間)
- 先方関係機関：エチオピア農業研究機構(EARO)、メルカサ農業試験場(MARC)、オロミア州農業研究局(OARI)、アダミツール農業試験場(ATARC)
- 日本側協力機関：農林水産省、東京農業大学、栃木県立農業試験場



農民による収穫作業

1. 協力の概要

このプロジェクトは、エチオピアのオロミア州東シワ・ゾーン内の農民研究グループ(FRG)に参加する農家(25FRG参加農家約1000世帯)を直接的なターゲットとし、農民のニーズをもとに農業試験場で開発・改善された農業技術が、FRG農家によって実証され、FRG農家・普及員により一般農家へ普及されていくという体制の強化を活動の主眼とするものである。こうした活動の結果、農業生産性の向上と農民の生計向上がはかれることにより、農村の食糧安全保障と貧困削減をめざす。

2. 協力の必要性・位置づけ

(1) 現状と問題点

エチオピアでは、過剰な耕作および放牧と森林破壊による土地の荒廃や頻発する早魃の結果、農業生産はきわめて不安定であり、しばしば飢饉が発生し多くの人命が奪われてきた。

エチオピアでは、国内総生産の52.3%を農業が占め、労働力の85%が農業分野に従事している。このように農業セクターのエチオピア経済に対する貢献度はきわめて高いにもかかわらず、1992年から2002年にかけての年平均成長率は2.8%であり、工業6.1%、サービスの8.3%と比較して非常に低い。その結果、エチオピアは長年にわたる食糧不足の危機に瀕しており、この状況を改善するためには、農産物全体の97%を生産する小規模農家が改善された技術を導入することによって、農業生産性を向上することがきわめて重要である。

そのためエチオピア農業研究機構は、農民が適用でき

る技術を農民参加のもとに開発することを目的とし、90年代後半から農民研究グループ(FRG)制度を導入している。しかし、現在のFRG活動は、トップダウン式の技術導入に焦点を当てた展示普及が中心であり、農民の生活に根ざした要望を十分くみ上げることができず、本来の目的を達成していない。また、研究者・普及員・FRG農家さらには周辺農家の連携が不十分であり、効率的な普及活動が実施されていないため、農民の技術は低いレベルにとどまっている。したがってFRG制度を改善し、農民参加による技術開発体制の確立と、適正技術普及体制の強化が急務となっている。

(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

1996年にエチオピア政府は食料生産の改善と維持を目的とした食糧安全保障プログラムを策定した。そのなかでは、新たな技術の開発と活用が中心課題の1つとされている。また、貧困削減戦略文書(PRSP)として2002年に発行された「持続的開発と貧困削減プログラム」では、貧困削減を開発の中心課題と定め、そのためには個々の世帯レベルにおける食糧安全保障が最も効果的で実践的な方法であると位置づけている。

(3) 日本の援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置づけ

2002年度のJICA国別事業実施計画では、4つの重点分野が挙げられており、その1つが農業開発(食糧安全保障)である。この計画では、エチオピアの第2次5カ年計画とPRSPへの支援を上位計画と位置づけて、農村部の人口の約半数が十分な食糧を確保できていないことに注目し、貧困削減のためには、まず地方の食料を確保する

ことが重要であるとしている。

3. 協力の枠組み

(1) 協力の目標(アウトカム)

1) 協力終了時の達成目標(プロジェクト目標)

研究・普及の核として農民参加によるFRG体制が確立される

[指標]・東ショワ・ゾーンにおいて自立的に活動するFRG数が25となり、参加する農民数が1000世帯に達する

- ・プロジェクト対象FRG参加農家の農畜産物の生産性・生産量(各FRGが普及・実証対象とした作物の単収・肉の生産量など)が15%向上する
- ・プロジェクト対象FRG参加農家周辺において、技術の改善がみられる農家が増加する

2) 協力終了後に達成が期待される目標(上位目標)

- (a) 改善されたFRG体制がほかの試験場で活用される
- (b) 東ショワ・ゾーンにおいて、FRG活動の受益農家世帯の農畜産業生産量・生計が向上する

[指標] (a) 全国の試験場が支援するFRG活動が改善され、その数がベースライン調査時と比して増加する

- (b-1) 東ショワ・ゾーンFRG活動地域において、FRGが普及・実証した農畜産物の生産量が15%向上する
- (b-2) FRG活動地域農家世帯における、改良家畜数、食糧備蓄量、就学率などが増加する

(2) 成果(アウトプット)と活動

成果1: 研究・普及手法としてのFRG体制の指針が策定される
(活動) 既存FRG活動の分析、FRG体制の改善、改善されたFRG体制の試行と再検討、FRGガイドラインの作成、セミナー/ワークショップの開催

(指標) FRGガイドラインの完成

成果2: 農業技術(各種作物栽培法、家畜飼育法など)が農民のニーズとキャパシティに適合したものに改善される

(活動) 既存技術の分析、市場調査、研究員の研修実施、実証試験の実施(試験場の内外)、セミナー/ワークショップの開催

(指標) 改善された技術数、農民の技術に対する評価

成果3: FRG体制のなかの普及活動が改善される

(活動) FRG活動の展開(検討会、展示圃の設置、FRG参加農民から周辺農民への研修会など)、普及員の研修実施、セミナー/ワークショップの開催

(指標) 農家圃場研修会などの各種研修の実施回数、普及員・FRGおよび周辺農民の満足度

(3) 投入(インプット)

日本側

長期専門家: 3名(チーフアドバイザー/制度構築/農村社会経済、業務調整/栽培/人材育成、農業普及/適正技術)

短期専門家: 必要に応じて毎年2~3名(畜産技術、市場調査、生活改善/農産加工 など)

機材供与: 車輛、OA機器、FRG活動支援資機材(農業機械、気象観測機器 など)

カウンターパート研修: 年間3名程度(必要に応じて日本または第三国で実施する)

現地業務費: 日常的経費、現地適用化事業費(実証実施経費・研修経費・施設整備費 など)

エチオピア側

施設: プロジェクト事務所と専門家執務室の提供

カウンターパートの配置: 日本人専門家に対するカウンターパートと補助職員の配置

必要予算の措置: 運営費、機器の維持管理

(4) 外部要因

1) 上位目標達成のための外部条件

ほかの農業試験場において、改善されたFRG体制が活用されるためには、オロミア州農業開発・農業統括室およびエチオピア農業研究機構が中心となってガイドラインを積極的に配布し、セミナーやワークショップを実施する必要がある。

また、FRG活動の受益世帯の農畜産業生産量や生計が向上するためには、普及活動などに対する行政からの支援と予算措置が継続的に実施される必要がある。

2) プロジェクト目標達成のための外部条件

エチオピア農業研究機構が策定した研究-普及-農民連携戦略(REFL)にもとづく方針が変更されない。

プロジェクト地域内では早魃が頻発しており、プロジェクトとしては早魃への対策(小規模灌漑や耐旱性品種の導入など)を検討し、早魃から受ける被害の軽減をはかる。しかし、深刻な早魃が発生した場合は、目標達成の度合に影響を受ける可能性が残る。

最後に政府が政治的に安定していることが条件となる。これは1994年の新憲法制定以来、1998年にエリトリアとの間で国境紛争が起こったものの、それ以外は民主化のプロセスも進んでおり、現在のところ政治的に不安定になる要因はみえていない。

II 評価結果の概要

1. 評価結果の要約

(1) 妥当性

(a) エチオピアの優先開発課題である食糧自給や貧困削減に貢献するものであること、(b) 農民に役立つ技術の開発という研究者・農民双方のニーズを満たすものである

こと、(c)JICAの事業実施計画から重点分野である農業開発と食糧安全保障と整合していること、(d)実施中の開発調査「オロミア州地域灌漑開発人材育成計画」との連携により、農業生産性の向上をはかれること、といった理由から日本が実施する意義と妥当性は高いと判断される。

(2) 有効性

実施機関であるメルカサ農業試験場とアダミ・ツール農業試験場は、すでにFRG活動の推進に関する基本的な実施方針もっている。また、現在までのFRG活動により、農民のニーズを十分把握せず新品种を導入した結果、農民にその品種が適用されなかったなどの問題点が明確となっており、参加型農業技術開発手法や適正技術普及体制を強化することによりプロジェクト目標の達成が期待できる。

メルカサ農業試験場においては、FRG活動を担当するスタッフが確保されており、基本的な試験・研究能力を有している。

(3) 効率性

このプロジェクトでは大規模な施設建設や機材供与は計画に含まれていない。農民支援体制の改善や農民組織の強化にかかる人材育成と仕組みづくりを中心とする協力であるので、長期専門家による指導が必須である。長期専門家の人数は最低限必要な分野に応じ3名に絞ってある。

また、長期専門家はすでに確保されており、すべての長期専門家はアフリカ地域の青年海外協力隊や専門家経験者であり、対象農村の現状把握やフィールドでの活動を効率的に行うことが期待できる。

活動の結果としてFRG手法とその実施体制が確立できれば、全国の試験場でも活用できるモデルとなる。

以上のことから考えて、プロジェクトの成果に対する投入の効率性は高いと判断される。

(4) インパクト

このプロジェクトのインパクトは以下のように予想される。

上位目標である「FRG体制の全国での活用」に関しては、メルカサ、アダミ・ツール両試験場と農業省などの関係機関との連携を、合同調整委員会を通じて促進・強化することによって、実現できると見込まれる。

プロジェクトで実証・普及される有用農業技術が東シヨワ・ゾーンの農家に広く採用されることによって、地域の農業生産性の向上に貢献することが期待される。

自然環境、ジェンダー、貧富の格差についての負のインパクトは予想されない。

(5) 自立発展性

FRG活動は農業研究に導入すべき制度として、連邦政府と州政府で重要な戦略として位置づけられているため、プロジェクトの成果がさらに継続・拡大されていく可能性はき

わめて高い。またメルカサ農業試験場とアダミ・ツール農業試験場は、世界銀行とIFADの支援によって人的・物的能力の向上がはかられていること、特にプロジェクトの中心となるメルカサ農業試験場では研究活動が盛んであり、普及実証活動についても拡大する意向をもっていることから、プロジェクトの実施とその継続に係る組織能力はあると判断される。一方、メルカサ農業試験場と比較するとアダミ・ツール農業試験場の組織能力が低く、自立発展性に懸念が残るので、プロジェクト期間中に組織能力向上に重点を置き、かつメルカサ農業試験場の支援が受けられるよう、両試験場の連携を強化し、協力終了後もその連携が継続できるよう配慮する。

両試験場ではすでにFRG活動を実施しており、現時点ではそれを継続していく財政基盤はあるものの、プロジェクトによって拡大された活動規模が協力終了後も維持できるように、関係機関に予算の確保を働きかけていく。

2. 貧困・ジェンダー・環境などへの配慮

エチオピアは世界最貧5カ国の1つにあげられ、1人当たりのGNPは約100ドル、これはサブ・サハラ・アフリカ平均の25%以下に過ぎず、総人口の約42%が食糧貧困ライン(1日2100kcal)を下回っている。20万人以上の犠牲者を出した1973～1974年の大飢饉をはじめ、2000年にも800万人が飢餓状態に陥るなど、危機的な食糧不足が頻発している。このプロジェクトはこのような貧困の軽減に、農業開発を通して貢献するものである。

3. 過去の類似プロジェクトからの教訓の活用

日本の研究・普及連携型プロジェクトの取り組み事例としては、エルサルバドル国農業技術開発普及強化計画がある。研究員と普及員が直接農家圃場で活動し、研究・技術開発と普及を同時に進行することにより、農民のニーズと合致した技術開発や農家圃場での実証および技術普及が効率的であった。

過去の村落開発プロジェクトにおいて、土地所有形態、営農規模から生じる農民のニーズの違いを把握せずに技術を導入した結果、受益者が限定された事例があるので、このプロジェクトのベースライン調査においては、農家の土地所有形態、営農規模なども含めて調査する。

また、単一作物の増産が市場価格の暴落を引き起こした事例もあるので、市場の動向を十分留意し、作物の導入を行う。

4. 今後の評価計画

中間評価(2006年10月頃)、終了時評価(2008年10月頃)、事後評価(終了時から5年以内)を実施予定である。

最適な水管理手法を確立するための試験(ドミニカ共和国「灌漑農業技術改善計画」)



中間評価の例

I プロジェクトの概要

- 国名：ドミニカ共和国
- プロジェクト名：灌漑農業技術改善計画
- 分野：農業
- 援助形態：技術協力プロジェクト
- 所轄部署：農業開発協力部 農業技術協力課
- 協力金額(評価時点)：3.11億円
- 協力期間：2001年3月1日～2006年2月28日
- 先方関係機関：水利庁(INDRHI)、農務省(SEA)
- 日本側協力機関：農林水産省

1. 協力の背景

ドミニカ共和国(ドミニカ)政府は、継続的な経済発展、および人口の増加の結果による国内食糧需要の伸びに対応するため、農業生産の増加を優先政策課題としている。国家社会経済開発戦略のなかの灌漑農業に関する重要方針は、既存灌漑施設の復旧と維持管理、農民への施設移管による水管理システムの改善を促進することとしている。

このような状況下でINDRHIは灌漑施設がすでに導入された地域の灌漑効率を高める活動の一環として、灌漑施設の維持管理に携わる技術者の能力向上と受益農家による水管理組織の機能強化を進めてきた。しかし、INDRHIの不十分な予算と技術者の能力不足により、十分な成果がこれまで上がっていないことから、ドミニカ政府は、日本政府に対し、技術者の水管理、灌漑施設の維持管理技術の向上と、受益農家による水管理組織の強化を目的とする技術協力プロジェクトを要請してきた。ドミニカ側の実施機関はINDRHI、協力機関はSEAとリンコンダム水利組合連合である。また、プロジェクトのメインサイトはINDRHI本部、サブサイトはボナオ市の国立稲作研修センター(CENACA)、協力期間は2001年3月1日から5年間である。

2. 協力の枠組み

(1) 上位目標

灌漑区における水利組合の水管理、施設維持管理、栽培の技術が向上し、灌漑施設移管が円滑に行われる。

(2) プロジェクト目標

水利組合指導者、INDRHI、SEA職員の水管理、施設維持管理、栽培に関する技術・知識が向上する。

(3) 成果

成果1：モデル地区の問題点が把握され、実証圃場にお

いて水管理、施設維持管理、栽培に関する技術改善案が展示される。

成果2：水管理、施設維持管理、栽培に関する「研修プログラム」と「教材」が作成される。

成果3：上記の分野における講師が養成される。

成果4：研修手法が策定され、研修が実施される。

成果5：これらの研修により、研修受講生の水管理、施設維持管理、栽培に関する知識が向上する。

(4) 投入(評価時点)

日本側

長期専門家派遣：6名 短期専門家派遣：3名
研修員受入：11名 機材供与

ドミニカ側

カウンターパート配置：14名

土地・施設提供

プロジェクト事務室(水利庁の本部)、国立稲作研修センターの事務室と宿泊施設、実証圃場の機材倉庫兼集会場
ローカルコスト負担

その他

II 評価調査団の概要

団長/総括

森田隆博

国際協力機構 農業開発協力部 農業技術協力課 課長代理 灌漑農業技術

灌漑農業技術

野村栄作

農林水産省 関東農政局 西関東土地改良調査管理事務所 調査計画専門官

栽培

市橋康弘

農林水産省 中国四国農政局 生産経営流通部 農産課 農産機械係長

評価分析

岸 並賜 株式会社 国際開発アソシエイツ パーマネントエキスパート

通 訳

吉川敦子 財団法人 日本国際協力センター 研修監理員

調査期間：2003年9月8日～2003年9月26日

評価種類：中間評価

III 評価結果の概要

1. 実績の確認

2003年6月よりカウンターパートによる3回の研修が実

施されており、79名が参加している（第1回：INDRHI、水利組合連合技術者対象／32名参加、第2回：SEA技術者対象／25名、第3回：水利組合連合役員対象／22名参加）。各分野の主な実績は以下のとおりである。

(1) 水管理

- ・モデル灌漑地区の現況用排水系統調査の結果にもとづく各幹線水路、支線水路、モデル圃場の取水実態調査のための観測施設の整備、継続的な観測
- ・圃場レベルの水管理について現地調査結果にもとづき、適正な水管理手法の策定、モデル圃場での指導
- ・研修教材の作成、INDRHI、水利組合、SEA技術者、水利組合役員に対する研修

(2) 施設維持管理

- ・モデル灌漑地区の水利組合の組織構成、水管理状況、施設維持管理状況、組織運営状況についての現地調査、さらに聞き取り調査と課題の抽出
- ・「水利組合と地域住民の環境保全への取り組み」セミナー開催
- ・ヒマ左岸地区の現地踏査、施設維持管理改善策を検討、実施
- ・ヒマ左岸地区内に関係者との検討にもとづく、約34haの実証圃場の整備
- ・施設維持管理マニュアルの策定
- ・研修教材の作成、研修の実施

(3) 栽培

- ・水稻栽培の現状についてモデル灌漑地区と周辺地域を調査
- ・生産費の把握
- ・圃場内の適切な水管理方法の検討
- ・低コスト栽培方法の検討
- ・収穫移植生育期間の短い品種と不耕起乾田直播の導入による収穫の向上の検討
- ・機械化不耕起播種栽培の導入の検討
- ・病害虫防除のマニュアル作成
- ・研修教材の作成、研修の実施

2. 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は非常に高いといえる。

SEAが2000年に策定した「農牧業セクターの10年戦略と中期開発計画」では以下の4つの重点施策を打ち出している。

- ①成長と競争力を誘発する。
- ②農村社会の公平性を改善する。

③農牧業の制度を再編成する。

④農業環境の持続性を振興する。

これを受けて、INDRHIは、既存の灌漑施設のリハビリと維持管理の強化、灌漑利用者への水管理移管などの施策により、水利用効率の向上、灌漑農業の生産性向上をめざしている。また、現在、国会で水利権の法的な担保、慣行水利権から許可水利権への変更を盛り込んだ「水法（Ley de Aguas）」が審議中であり、プロジェクト受益者への灌漑施設管理移管が促進されると予想される。このプロジェクトは、水管理、水利組織、施設維持管理、栽培の各分野で、重点施策に必要な人材を育成するものであり、INDRHI、SEAの政策に合致している。

(2) 有効性

有効性は高いといえる。

2003年6月よりカウンターパートにより3回の研修が実施されており、79名が参加している（第1回：INDRHI、水利組合連合技術者対象／32名参加、第2回：SEA技術者対象／25名、第3回：水利組合連合役員対象／22名参加）。79名の参加者はアンケート調査によると約90%が研修の内容に高い満足度を示しており、研修は有効であったと述べている。プロジェクトの終了までに、INDRHI、水利組合連合技術者対象の研修を9回（190名）、SEA技術者対象の研修を7回（150名）、水利組合連合役員対象の研修を6回（85名）、ヌークレオ対象の研修を6回（85名）開催する予定となっている。今後、研修受講者の追跡調査などにより、技術普及の状況を調査することになっているが、これまでどおり、研修が順調に進めば、プロジェクト目標は達成されると思われる。

(3) 効率性

日本側、ドミニカ側の投入は、質、量、タイミングの観点からほぼ計画通りに実施されており、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の成果の達成はほぼ予定どおりに進捗している。成果5以外は、中間評価の段階でもある程度達成されていると考えられ、成果5のモニタリング手法の確立についても、現在準備が進行しており、問題はないと考えられる。投入に関し、一部の供与機材の変更、天候不順による実証圃場の整備の遅れが生じたが、プロジェクトの活動には大きな支障はなく、成果の達成は投入の結果であると判断される。しかし、カウンターパートについては、数は確保されているものの、一部が午後2時30分以降の勤務に対し、対価が支払われておらず、今後勤務体系の改善が期待される。

(4) インパクト

インパクトはポジティブであると考えられる。

実証圃場では、プロジェクトの指導にもとづいて水管理、水利組合支援、施設補修管理、および栽培が実施され、アンケートによると、収量は増加し、農薬・肥料などの投入量が減少している。また、実証圃場の整備は、支線水路のライニング化、圃場の平均化、用水路の分離、農道の整備などで構成されているが、この実証圃場の整備手法が、米州開発銀行（IDB）の借款で実施されている「受益者による灌漑システム管理計画（PROMASIR）」の事業内容に影響を与え、これまでこのエリアでは、計画されていなかった農道の整備などがその事業項目に取り入れられ、モデル地区の周辺で整備が実施されている。さらに、当初プロジェクトによる研修を予定していなかった水利組合連合がプロジェクトに技術的支援を要請するなどのポジティブなインパクトがあった。

(5) 自立発展性

全体的な自立発展性は、中程度であると考えられる。

1) 組織面

組織的自立発展性は、中程度であると考えられる。

INDRHI、SEAともに、プロジェクトの重要性を十分認識している。しかし、INDRHIには2つの勤務体系がありカウンターパートの一部には午後2時30分以降の超過勤務手当が支払われないため、研修実施に支障が生じている。また、実施機関のプロジェクト終了後の運営体制の明確化が不可欠である。

2) 技術面

技術的自立発展性は、比較的高いと考えられる。

訓練教材は、圃場で実証された技術をもとにして作成されており、現実を反映するものである。また、カウンターパートは、すでに3回研修を実施し、受講生から高い評価を受けており、講師としての自信をもちつつある。今後、カウンターパートが勤務を継続し、技術的に自立発展していくためには、上記のように勤務体系、給与体系の見直しが必要である。

3) 財政面

財政的自立発展性は、中程度であると考えられる。

INDRHI、SEAともに、プロジェクトの予算確保の重要性を十分認識しているが、財政的自立発展性を保持するためには、(a) テキスト代の削減、(b) 研修参加者の費用負担、(c) 財源の多角化、などの方策が必要である。

3. 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

IDBや世界銀行が実施している、灌漑施設移管に関する

支援と比較すると、このプロジェクトは研修施設を拠点とし、講師、教材などのソフトな面でのインフラを有し、研修活動（人材育成）に重点を置いている。研修を受けた関係者が、それぞれの職場で独自に技術移転を実施することにより、効果の発現が促進されることが期待される。

(2) 実施プロセスに関すること

専門家からのヒアリングによると、カウンターパートによる教材開発、実証圃場の整備・運営を通じて、プロジェクトと農家との信頼関係が構築されたことは、協力の効果を確保するのに有効であった。なかでも、実証圃場の運営に関し、農家との契約内容を、原則として施設整備はプロジェクトで行うが、「農家負担により生産活動を実施する」としたことが、現地に普及可能な技術を実証・展示する点で非常に有効であると考えられる。

4. 問題点と問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

上記のとおり、2つの勤務体系により、カウンターパートが研修を受講できない、現地研修に参加できないなどの支障が生じている。また、プロジェクトダイレクターについて、本来は合同調整委員会の議長として、年間活動計画の作成、進捗状況の検討、重要事項について検討することとなっているが、これまで機能してきたとはいえない。さらに、天候面では、2003年1～3月まで例年になく雨が多く、実証圃場の完成が約1カ月遅れた。そのため、2月に予定していた乾田直播を実施できなかった。

5. 結論

プロジェクトは、PDMおよび活動計画にもとづいて、おおむね順調に進捗していると判断される。プロジェクトの妥当性、有効性、効率性は高く、プラスのインパクトをともなっており、プロジェクト終了期間までに、プロジェクト目標が達成されることはほぼ確実と思われる。しかし、自立発展性については、現時点で中程度と判断せざるを得ず、今後自立発展性を高めていくためには、①ドミニカ側での適正な予算の確保、②カウンターパート勤務体系の改善、③プロジェクト実施体制の活性化が必要である。

6. 提言

合同評価チームとして以下の提言を行った。

(1) 自立発展性の確保

① 適正な予算

プロジェクト終了後は、研修にかかる経費のすべてをINDRHIとSEAが負担することとなるため、今後ドミニカ側の負担を逐次増加させていくことが必要である。同時に（a）テキスト代の削減、（b）研修参加者の費用負担、（c）財源の多角化、などを検討する必要がある。

② 勤務体系の改善

INDRHIとSEAの一部のカウンターパートには午後2時30分以降の給与が支払われず、研修の円滑な実施に影響を及ぼしていることから、対策を講じる必要がある。

③ プロジェクト実施体制の再活性化

INDRHIの組織再編をふまえ、プロジェクトダイレクターが技術系次官から事業実施担当次官となった。これまでドミニカ側プロジェクトダイレクターの関与が低かったことから、新しい体制でのプロジェクト実施体制の再活性化を提言した。

(2) 他ドナーとの連携の促進

現在IDBと世界銀行が、水利組合の設立と灌漑施設のリハビリに関する協力を、国際協力銀行（JBIC）が灌漑施設のリハビリに関する協力を実施している。人材育成に関する研修施設を拠点とした協力を実施しているのはこのプロジェクトのみであることから、今後研修が本格化するにあたり、INDRHIが中心となって各ドナーとの連携

を促進することが望まれる。

(3) プロジェクト終了後の将来計画策定の準備

プロジェクト終了後も、当該プロジェクトで実施している研修をドミニカ側が継続して実施することが必要であることから、具体的な予算および人員配置を含んだプロジェクト終了後の将来計画を、終了時評価調査までにドミニカ側が策定することを提言した。

7. 教訓

類似案件に関し、財政的な自立発展性を保つためには、プロジェクトの計画段階から「研修の有料化」を含む財源について、より深く議論する必要がある。また、PDM作成時において、指標の設定がやや明確性を欠いたものとなっており、中間評価時に協議のうえ、具体的な指標に改定した。PDMを使用し、一貫したプロジェクトの管理を実施していくためには、計画作成時において、PDMの「プロジェクトの要約」とともに「指標」の設定には十分配慮すべきである。

8. フォローアップ状況

今後、効果的に研修のモニタリングとフォローアップを実施するため、プロジェクトでは、毎年研修効果測定調査を実施する予定である。今回の評価調査でプロジェクト目標の指標の具体化をはかったが、研修効果測定調査の調査設計を策定することが必要である。

終了時評価の例

① プロジェクトの概要

- 国名：フィリピン共和国
- プロジェクト名：セブ州地方部活性化計画
- 分野：地方開発
- 援助形態：プロジェクト方式技術協力
- 所轄部署：社会開発協力部社会開発協力第一課
- 協力金額（評価時点）：9.67億円
- 協力期間：1999年3月1日～2004年2月29日
- 相手国実施機関：セブ州政府

1. 協力の背景

フィリピンでは、1991年に地方分権を目的とした地方分権法が制定され、中央政府から地方自治体に対して地方開発にかかわる権限・機能が大幅に委譲されている。また、フィリピン国内で最も貧困とされている中部ビサヤ



海藻養殖事業に取り組む漁民（フィリピン「セブ州地方部活性化計画」）

地域（1994年の全国家計調査では当該地域に設定された貧困ラインはフィリピン全土で最も低い年間所得6409ペソ、全国平均8969ペソ）を対象に、「中部ビサヤ地域開発計画（1993年から1998年）」を立案したが、この計画を具体化するための能力不足のため、1993年国際協力事業団の協力のもと、健全で持続可能な経済成長、均衡的成長、社会開発と貧困の軽減を開発目標とした「セブ州総合開発計画」を

策定した。そして日本に対しセブ州地方部活性化のためのプロジェクト方式技術協力を要請した。

日本は、プロジェクト形成調査団（1996.7.1～7.16）、企画調査員（1997.10.1～11.1）、事前調査団（1997.9.8～9.25）、実施協議調査団（1999.1.19～1.29）を派遣し、フィリピン側と協議を重ね、1999年1月25日に討議議事録（R/D）を署名・交換し、1999年3月1日より5年間の予定でプロジェクト方式技術協力を開始した。

2. 協力の枠組み

(1) 上位目標：地方分権化が定着し、セブ州地方部の社会経済開発が促進される。

(2) プロジェクト目標：地方開発行政を強化し、住民やNGOと協同しながら開発資源を持続的で効果的に利用する地方開発メカニズムが構築される。

(3) 成果：

成果1：州政府企画開発局の企画調整機能が強化される。
成果2：町レベルにおける開発事業実施の行政手法、手順が形成される。

成果3：地域開発プロジェクトの実施経験・ノウハウが蓄積される。

成果4：開発事業の手法、手順、ノウハウ、経験などの情報共有のためのナレッジ・マネジメント・バンク（KMB）が構築される。

(4) 投入（評価時点・一部確定した予定を含む）

日本側

長期専門家派遣：7名

短期専門家派遣：13名

研修員受入：31名

機材供与

運営経費等

フィリピン側

カウンターパート配置：12名

ローカルコスト負担

II 評価調査団の概要

団長・総括

田中由美子 JICA国際協力専門員

地域開発メカニズム

西川 芳昭 久留米大学経済学部 教授

評価企画

薬師 弘幸 JICA社会開発協力部社会開発協力第一課

プロジェクト効果分析

監物 順之 中央開発株式会社海外事業部

調査期間：2003年10月5日～2003年10月16日（コンサルタント団員は9月29日～10月16日）

評価種類：終了時評価

III 評価結果の概要

地方分権を実現することは、理念として国家の権力を地方政府に移管・分散化すること（官々分権）と、地域における人間の安全保障の実現をめざして具体的に生活を改善していくメカニズムを地域住民がもつこと（地方自治）の両面がある。

このプロジェクトの意義は、地方分権化の実施を州政府というメゾレベルをカウンターパートに、ミクロプロジェクトの実施を通じて行うことによって、これらの異なる2つの方向から実現したことである。

このプロジェクトのアプローチでは州政府がこれら2つの方向の出会う場を提供した。また、メゾレベルの行政が有機的に関与（地方行政の地方開発への実質的参加）することによって、従来個々の地域だけに存在する資源では開発を実現できなかった貧困層が、州レベルまでを含めた地域資源へのアクセスを確保することを通じて、地域における人間の安全保障の実現への道筋を示したといえよう。

1. 実績の確認

以下の観点からみて、セブ州北部では地方開発メカニズムはおおむね構築されたといえる。

- ・このプロジェクトでは67件の地域開発事業の発掘、形成、実施をセブ州企画開発局（PPDO）カウンターパートとともに実践することにより、PPDOが地域開発の調整機関として、町やコミュニティを含むステークホルダー（関係者）と共同して地域開発事業に取り組む場や機会を提供できるようになった（プラットフォーム機能）。
- ・地域開発事業の形成、実施段階で、町行政などの実施主体と州政府や中央政府機関、NGO、大学などのローカルリソースとが、連携して事業を行えるような社会ネットワークとパートナーシップ関係を構築した。
- ・実際に実施した67件の事業については持続性、普及性を念頭において実施されており、その成果も現れ始めてきている。
- ・このプロジェクトのアプローチの有効性については的確に認識され、それぞれのアクター（活動者）が自らの役割を認識している。

2. 評価結果の要約

(1) 妥当性

このプロジェクトは地方分権法（1991）に示された開発

事業の地方移管と、そのための地方行政能力の強化、参加型の推奨といったフィリピンの基本政策と合致している。また日本の「国別援助計画（フィリピン）」の「格差是正」、「人材育成および制度づくり」分野の「貧困層に対する職業訓練への支援や行政官（特に地方）能力向上にも配慮する」とも合致しており、このプロジェクトのプロジェクト目標と上位目標は、これら両国の政策と整合性がある。このプロジェクトの妥当性は高い。

(2) 有効性

成果の達成状況は以下のとおり。今日までに得られた成果（現在活動中で終了時までには得られると思われる成果）は、すべてプロジェクト目標達成のために効果的に寄与すると見込まれる。プロジェクトの有効性は確保されている。

成果1：PPDOの企画調整能力（データ分析、コンサルティング、モニタリング・評価など）が強化された。

成果2：町レベルにおける開発事業実施の行政手法、手順が形成された。

成果3：地域開発事業の実施経験、ノウハウが地方政府とカウンターパートのなかに蓄積された。

成果4：KMBは構築されつつあり、そのほかにもビデオや新聞などの情報共有媒体により、州、町、バランガイレベルで開発事業の手法、手順が共有されている。

(3) 効率性

投入はほぼ計画どおり実施され、成果の達成のために有効に活用されている。

(4) インパクト

NEDA Regional Office NO.7（国家経済開発庁第7地域事務所）はこのプロジェクトで実施したアプローチについて高く評価し、2003年から2006年に実施予定の「Decentralization Planning Structure Project (DPSP) in Visayas」でこのプロジェクトのアプローチとメカニズムを実践することを提案するなど、他州でも実施していきたい意向である。

上位目標の指標達成がいつなされるかについて判断することは時期尚早であるが、プロジェクト期間内に67件ののぼる地域開発事業を実施することにより、持続的開発のメカニズムが構築され、地方の主体性は高まっている。今後このメカニズムが維持強化され、活動が継続すれば、上位目標が達成される可能性は大きい。

また貧困、ジェンダー、環境、住民参加などのグローバルイシューについては、このプロジェクトでは意識的に配慮している。そのほか、州政府、町政府や住民の意識の変革など、プラスのインパクトが出始めている。なおマイナスのインパクトはみえていない。

(5) 自立発展性

カウンターパートや町自治体企画開発調整官は、地方開発メカニズムの有効性を的確に理解しており、プラットフォームおよび社会ネットワークの概念は定着し、構築されたメカニズムは維持されるものと思われる。またこのプロジェクトで実践した67件のフィールド事業については、知事や町長の評価もきわめて高く、なかにはすでに通常予算化されている事業もある。彼らの政治的コミットメントがあれば、さらに自立発展性を促進するであろう。今後は町および州政府の開発予算で実践することになるが、このプロジェクトで実施された地方開発事業は州・町レベルの予算規模で十分対応できるものである。

3. 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

地域開発メカニズムを構築するために地域の資源を有効に活用しながら、数多く実際に地域開発事業を発掘、形成、実施し、その過程でカウンターパートの能力強化をはかりつつ、多岐、多様、多数の機関の間に連携関係を構築するというこのプロジェクトの活動計画は、カウンターパートの能力強化、知事・町長や地域住民の意識変化、そしてメカニズムの構築というプロジェクト目標達成のために、きわめて効果的であった。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・日本・フィリピン双方の投入は、質、量ともに適切で、おおむねタイミングよく実施された。
- ・専門家とカウンターパート間で構築されたチームワークおよび信頼関係は、事業の発掘、形成、実施といった実務を進行させながら技術移転をはかるというこのプロジェクトにおいて、重要な役割を果たした。

4. 問題点と問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクト目標を達成するまでの投入、活動成果は当初から比較的適切に設定されており、中間評価におけるPDMの改善でより実効性の高いものとなった。ただし、その後上位目標とプロジェクト目標をどのように達成するかについて、明確な指標が設定されてこなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

このプロジェクトはカウンターパートへの技術移転をはかりつつ、多層、多様な相手国機関の間に連携関係を構築するというタイプのものであり、先例も少なく手法も確立されていない。このため中間評価時点までに明確にPDMや活動計画を作成することは困難であった。これ

らの理由により当初の事業展開は試行錯誤を繰り返したが、一方でこの経験が結果的には後半の事業の効果的な実施につながった。

5. 結論

プロジェクト目標はおおむね達成され、5項目評価の点でも特に大きな問題はない。またグローバルイシューへの配慮もよくなされている。今後このプロジェクトで実践したアプローチをセブ州南部で展開するためにはカウンターパート、町行政のキャパシティービルディングをさらに充実させ、PPDOのイニシアティブが発揮される必要があるだろう。

6. 提言

(1) プロジェクト終了に向けての課題

このプロジェクトの成果を確実なものとし、より大きなものとするために、以下の活動を行う必要がある。

活動：

KMBの完成、MPDCをはじめ主なユーザーに対するKMBの研修、人口センサス分析の完成、プロジェクト・マネージメント・オフィス（PMO）機能のPPDOへ円滑な再統合と組織改変のために必要な準備、地域開発事業（マイクロ）のフォローアップ、このプロジェクトで取り組み、達成した地方開発メカニズム構築のアプローチの紹介と、実践した地域開発事業の事例に関するビデオの作成やセミナーの実施。

(2) プロジェクトの期間終了後の課題

プロジェクト期間終了後は、州と町の開発予算によってこのプロジェクトが実践したアプローチにより事業の展開をはかっていくことになる。州政府はプロジェクトの成果を南部地域へ展開していく意向を示しており、そのためにPPDOの組織改編を含め、より効果的な実施体制の構築を検討している。またNEDA Regional Office No. 7（国家経済開発庁第7地域事務所）からは、このプロジェクトで構築したメカニズムをグッド・プラクティスとして他州でも展開していきたい意向の表明があった。このような展開をより効果的にはかるためにセブ州政府から調査団に対し、アドバイザー型のフォローアップ専門家の派遣の要請があった。

7. 教訓

(1) 地方自治体レベルへのアプローチの有効性

地方分権化の推進のためにこのプロジェクトで実践した、地方自治体（州レベル）を直接の実施機関としたア

プローチは有効であった。これまでの二国間援助では中央政府を実施機関として、その先の普及は先方政府の責任とする場合がほとんどであったが、このプロジェクトで達成した地方開発メカニズムの構築には、州、町をはじめとした地方自治体の果たした役割が非常に大きい。

(2) 地方分権化における地方開発メカニズムの有効性

地域資源を有効に活用した開発のノウハウがない地方政府の開発能力向上をはかるうえで、州や町自治体などのメゾレベルを中心とした地方開発メカニズムの構築は、マクロレベル（中央政府）で制定した地方分権法を実質的なものとするために非常に効果的であった。

(3) 地方開発メカニズム構築における町やコミュニティレベルの認識の変化

地方開発メカニズムの構築をとおして、町やコミュニティレベルの行政組織がこれまでのような受身の姿勢ではなく、自ら地域情報、予算、組織的人的ネットワーク、身近な開発資源などの重要性を認識することができたことの意義は大きい。

(4) 「実践」の重要性

このプロジェクトでは実際に67プロジェクトもの事業を実践し、またそのプロセスにおいては、カウンターパートや町行政開発担当官が実際にフィールドに赴き、「自ら何をしたいか、何ができるか」を考えることから始めている。プロジェクト開始当初は計画どおりに事業が進まないなどの問題があったが、結果としてそのようなプロセスがカウンターパートたちの開発能力の向上、地方開発メカニズムの構築に大きく貢献したものと考えられる。

(5) 専門家イニシアティブからカウンターパートイニシアティブへ

プロジェクト開始当初はカウンターパートの開発調整能力が高くなかったため、専門家が中心となって事業形成を行ってきたが、16町を3フェーズに区分けすることで、徐々にイニシアティブをカウンターパートに移譲し、第3フェーズではカウンターパートだけで町に対するコンサルティングなどの調整を行うに至っている。その結果、カウンターパートのオーナーシップは向上し、地方開発メカニズムの継続性の確保に貢献することにもつながり、有効なアプローチであったといえる。

(6) さまざまな開発手法の開発・実践

このプロジェクトが州・町行政、コミュニティとともに実践した地域開発事業のなかで開発資源の有効活用、持続性の確保、普及促進などの点において、さまざまな有効な開発手法が開発・実践された。これらは類似プロジェクトにおいても活用できるものと思われる。またそ

これらの情報は、今後KMBのなかで記録・更新され、ほかと共有できるようになっている。

たとえば、リボリングファンドの導入（家畜・野菜活用）、町連携事業（村落道路整備、研修センター）、農民から農民への普及（傾斜地農業）など。

(7) 地域開発政策・計画への統合 (Institutionalization)

このプロジェクトで実践した地域開発事業は、さまざまな形で地域開発政策・計画に統合されている。

たとえば、州や町行政の年間投資計画 (Annual Investment Plan) への反映、KMBの維持管理のための新たな部局の設置 (PPDO内)、州広報誌「Sugbo」の通常予算化、地方分権法にもとづく州行政と町行政、町行政間での協定書 (Memorandum of Agreement) の締結、人工授精事業における20名の人工授精師の新たな通常予算化、四半期モニタリング報告会議の定例化、海洋資源管

理の条例化（ボゴ町、メデリエン町）など。

(8) PDMの柔軟性

このプロジェクトで実践した地域開発メカニズムの構築においては、プロジェクト開始当初に作成されたPDMを柔軟にとらえることにより、その達成に貢献できたものと思われる。このプロジェクトのような実践型のプロジェクトではプロジェクト開始当初に作成したPDMを基本としつつも、目標を達成するための活動の有効性を確認しながら、必要に応じて変更していくなどの柔軟性が必要と思われる。

(9) プロジェクト終了に向けた対応

「アプローチの定着」を目的としたプロジェクトの場合、円滑な「定着」をはかるために、プロジェクト終了に向けた日本側のフェーズアウトの戦略を、少なくとも協力期間の中間時までには検討しておく必要がある。

案件別事後評価の例

① プロジェクトの概要

- 国名：中国
- プロジェクト名：日中医学教育センター臨床医学教育プロジェクト
- 分野：医療教育
- 援助形態：技術協力プロジェクト
- 所轄部署：医療協力部医療協力第一課
- 協力金額：6.12億円
- 協力期間：1995年4月26日～2000年4月25日
- 先方関係機関：中国医科大学
- 日本側協力機関：厚生労働省など
- 関係協力プロジェクト：日中医学教育センタープロジェクト(1989.11～1994.11)

1. 協力の背景

1989年11月から1994年11月にかけて、中国医科大学で基礎医学教育を主とする技術協力プロジェクト「日中医学教育センタープロジェクト」が実施された。このプロジェクトは、基礎医学教育で高い成果を上げたが、臨床医学教育は対象としていなかった。中国医科大学は、臨床医学教育分野においてもプロジェクト方式技術協力を実施することを希望し、「日中医学教育センター臨床医学教育プロジェクト」の実施を要請した。その後実施した調査の結果、協力実施の妥当性が確認されたため、1995年4月から実施されることとなった。



医療機器の操作を習得する（中国「日中医学教育センター臨床医学教育プロジェクト」）

2. 協力の枠組み

このプロジェクトは、日中医学教育センターにおいて日本語による臨床医学教育の実施に必要な体制を整備することを通じて、中国の医学教育の発展に資することをめざしたプロジェクトである。

(1) 上位目標

医学教育の発展を通じて、中国の医療技術および研究レベルの向上をめざす。

(2) プロジェクト目標

日中医学教育センターが日本語による臨床医学教育の拠点として、優秀な臨床医を輩出する。

(3) 成果

成果1：日中医科大学日本語クラス6年生の臨床実習が充実する。

成果2：日中医科大学日本語クラス6年生の適切な臨床実

習の成果に対する適切な評価方法が確立される。

成果3：日中医学教育センターの研修医教育制度が確立する。

成果4：日本語クラス6年生および日中医学教育センター研修医の教育内容に新医療技術が導入される。

成果5：日本語クラス6年生と日中医学教育センターの研修医に携わる人材が育成される。

(4) 投入

日本側

長期専門家派遣：4名 短期専門家派遣：51名

研修員受入：22名 機材供与

現地業務費

中国側

カウンターパート：43名

土地・施設

ローカルコスト負担

II 評価調査団の概要

主任調査員

孟偉良 (JP Ruihua EnvironTech Co.)

調査補佐

田 松 (JP Ruihua EnvironTech Co.)

調査期間：2003年11月20日～2004年1月20日

評価種類：在外事後評価

III 評価結果の概要

1. 評価結果の要約

(1) インパクト

この評価においては、このプロジェクトの上位目標の指標を、国内学会と国内医学雑誌において発表された論文数とした。アンケート調査の統計によると、アンケートの回答が得られた5名のカウンターパートがプロジェクト終了以前に参加した学会会議は11、提出した論文数は0であったが、プロジェクト終了後は、学会会議は20、提出した論文数は9と明らかに増加した（なお、このアンケート調査は、プロジェクト期間中に本邦研修に参加した22名に対して実施する計画であったが、22名中12名は現在日本において研究のため、10名のみを送付した。このうち、5名から回答を得た）。

プロジェクト終了後も、カウンターパートはプロジェクト期間中に実施した研究の成果をふまえてさらに研究を続け、その成果を教育現場でも活用している。日本で研究を継続中の12名は、そのほとんどがプロジェクト期間中と同じ日本側指導教授の指導のもと、プロジェクト期

間中に実施した研究を継続している。中国に残っている指導医は現在、各学科の中核となっており、うち2人は国家科学基金による研究助成（それぞれ19万元と22万元）を獲得した。

予期しなかったプラスの影響として、指導医が進んだ医療技術を習得しただけでなく、進んだラボラトリー管理システムを日本から持ち込んだことなどが挙げられる。

(2) 自立発展性

1) 組織面

中国医科大学に並列する独立した機関であった日中医学教育センターは、プロジェクト終了後解散し、その機能は、中国医科大学の下に組み込まれた。このプロジェクトに関連する日本語臨床医学教育の管理は、中国医科大学の国際交流処、教務処、学生処の3部門により行われている。この結果、中国医科大学の日本語臨床医学教育基地としての組織管理業務は引き続き発展している。

2) 財政面

上記のとおり、日本語臨床医学教育の管理機能、日本語クラスの指導医などの人材については、中国医科大学が責任を負っているため、財務面の保証が得られるか否かは中国医科大学の日本語臨床医学教育に対する支持の度合いによって決まる。2003年11月、遼寧省教育庁は評価団を派遣して日中医学教育センターの教育の質に関する検査を行ったが、日本語クラスを含む教育全体に対して、「優良」という高い評価を与えた。このことは、中国医科大学が日本語クラスの医学教育に対して、たえず財務的な支援を提供しているということの証左といえる。なお、現在日本語クラスの学生は、そのほかのクラスの学生と同様に、教育カリキュラムと臨床実習が統一的に割り当てられていることから、中国医科大学による日本語臨床医学教育面に限った資金投入量について、正確な統計をとることは不可能である。

3) 技術面

日本語医学教育指導教師の日本語と専門知識、日本語医学教材の質、日本語による医学教育の環境にもとづき、遼寧省教育庁は医科大学日本語クラスを6年制から本科、大学院の一貫教育とする7年制に変更した。7年制の日本語クラスの創設は、教育部による日本語医学教育のレベルに対する承認の表れであり、また、このプロジェクトの日本語医学教育に対する持続的な影響を物語っている。今日、医学技術の発展はめざましいものがある。日本語班の臨床医学の教材も国家教育大綱の要求により、たえず改訂が行われている。

4) 効果

カウンターパートは、プロジェクト開始後新しく得た関連臨床医学の知識と手法により、引き続き自ら研究活動を行うことが可能である。プロジェクトが終了した時点で、カウンターパートの大多数は講師だった。プロジェクト終了後、カウンターパートはこの分野において研究を続けながら、日本語クラスの学生に臨床医学の教育を行っている。プロジェクトにおいて実施した研究の成果にもとづき、修士、博士、ポストドクター（博士研究員）の学位・資格を獲得した。また、7人は助手、講師から副教授に、2人が主任の職務を担当している。これらのカウンターパートの学歴・職位の向上、上記の国家科学基金獲得状況は、プロジェクトの効果の自立発展性があることを意味する。

日本語臨床医学教育の中心としても引き続き効果を発揮している。プロジェクト効果のうち日本語臨床医学の中心としての効果について評価するために、プロジェクト期間中の日本語クラスの学生に対する調査を行った。彼らの大多数はすでに講師になっており、プロジェクト実施当時のカウンターパートの初歩的レベルに達している。プロジェクト実施時における日本語クラスの学生の国家医師試験合格率は100%であり、96年、97年、98年の日本語クラスの学生はすでに講師となっている。プロジェクト終了後も、中国医科大学の日本語臨床医学の募集学生数は増加しており、プロジェクト終了時には50人であったのに対し、2003年には毎年60人に達している。これらの事実は、日本語臨床医学教育の中心としても自立発展性が比較的高いということを証明している。

2. 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

政府の政策面においては、国家医師資格試験のなかで、臨床助手と臨床医師が把握すべき技術について詳細な規定がなされた。このことは、日本語臨床医学教育の発展をも促進した。

(2) 実施プロセスに関すること

日本語臨床医学教育は、プロジェクト開始前の中国医科大学の重点プロジェクトの1つであった。この点がプロジェクトを順調に遂行させ、また、プロジェクトの終了後、中国医科大学が日本語臨床医学教育を引き続き発展させることができた重要な要素でもある。日中医学教育センターという1つの独立した機関はすでに存在せず、すでに中国医科大学に組み込まれたが、このことにより、日本語臨床医学教育の基地としてのセンターの機能は、

技術と財務の両面において、より安定的な中国医科大学の支持を得続けることになった。

3. 問題点と問題を惹起した要因

特になし

4. 結論

プロジェクト終了後、センターは独立した教育機関としての機能を停止し、人員、日本語医学教育のすべてが中国医科大学による教育の一部となった。プロジェクト終了後の日本語臨床医学教育の状況をみると、このプロジェクトが日本語臨床医学教育の質および指導医師の能力と技術を大幅に高め、中国医科大学の発展を促進したことがわかる。プロジェクトによって編纂された教科書はたえず改訂され、臨床医療教育の設備は臨床実習と付属病院の全体的なレベルを向上させた。これらはこのプロジェクトの日本語臨床医学教育が組織、人員、技術、財政面で高い自立発展性を備えていることを証明するものである。

このプロジェクト終了後の3年間、カウンターパートはプロジェクト期間中の研究成果にもとづき、さらに研究を行うとともに、学んだ知識を臨床医学の実践において活用した。

5. 提言

中国医科大学は、日本語臨床医学教育の成果に関する広報を強化し、そのほかの医療機関も恩恵を受けることができるようにすべきである。国外（日本）の医療新技術を学ぶと同時に、最先端の管理技術も理解すべきである。さらに、病院の状況に合わせて管理体制の改革を進めるべきである。現在、中国に存在する多くの問題は単純な技術問題だけではないことから、管理面からの改革も強化する必要がある。

6. 教訓

プロジェクトを計画する際には、プロジェクトの目標と実施国の長期的な目標が一致すること、適切な協力方式を採用することを重視する必要がある。このプロジェクトは、日本語臨床医学教育の向上を通じ、実施国の医療教育発展の需要を満たしてきた。また、プロジェクトを計画する際には、プロジェクトが1つの独立した組織をつくることができるか否か、つくるべきか否かという点については慎重に検討すべきである。重要なのは、プロジェクトのために1つの独立した機構を立ち上げるこ

とではなく、技術協力を受ける国に知識と技術をもたら
し、発展させることにある。既存の機関を基礎として、
その能力にもとづいて、求められる能力の強化・発展を
はかるのがベストであり、新たに完全に独立した組織を
設けるのが最良の方法というわけではない。既存機関の
能力の強化・発展のための活動は、JICAは管理できるが、
プロジェクトの実施にあたって新たに設置した組織をプ

ロジェクト終了後維持することについては、JICAは義務
と権限を有しておらず、中国側の実施部門もその能力を
有しているとは限らない。

7. フォローアップ状況

特に必要なし

第2章 個別案件評価結果の総合分析 (案件別事後評価)

この章では、JICAが2002年度と2003年度に実施した評価
のうち、案件別事後評価を総合的に分析した結果を紹介
します。事後評価は、プロジェクト終了後に「協力の効
果は持続し、発展して現れているか」という点を中心に
評価するものです。この分析は、これらの評価結果から
共通の特徴を引き出して、フィードバックしやすい教訓
にまとめるために行いました。作業は、JICAの評価専門
部署である企画・調整部事業評価グループが、外部コン
サルタントの参加を得て実施しました。

事業を実施するための教訓を引き出す。

(2)分析・評価者

三輪 徳子 JICA企画・調整部事業評価グループ長
佐藤 和明 JICA企画・調整部事業評価グループ評価企画チーム長
小早川 徹 JICA企画・調整部事業評価グループ評価企画チーム
矢野奈保子 (株)日本総合研究所研究事業本部主任研究員
坂本謙太郎 (株)日本総合研究所研究事業本部研究員

(3)対象案件

今回の分析では、JICAが2002年度と2003年度に実施した
プロジェクトの事後評価のうち、計43件を対象とした
(2002年度分は全24件、2003年度分は2004年4月時点で報
告書を公開済みであった19件。表2-5「評価対象案件」の
とおり)。なお、案件別の事後評価は、2002年度から試行
的に導入されており、原則として、協力が終了した後3
年程度たった技術協力プロジェクトを対象に、JICAの在
外事務所が現地のコンサルタントを活用して行っている。
この評価では、DAC5項目のうち「インパクト」と「自
立発展性」を主な評価項目として、プロジェクト実施に
よる効果が、協力の終了した後も持続され、拡大して現
れているかどうかを検証している。

対象案件の地域別の内訳と分野分類の内訳は、それ
ぞれ図2-1と図2-2に示すとおりである。案件別の事後評価
は、段階を追って導入していることもあって、こうした
内訳はJICA事業の全体的な傾向とは必ずしも一致してい
ない。今回対象となったプロジェクトは、アジア地域で33
件と、地域全体で実施されたプロジェクトの77%を占めて

2-1 目的と対象、評価方法

(1)目的

『事業評価年次報告書2003』(第2部第1章)では、
JICAの技術協力プロジェクト(以下、プロジェクト)の
終了時評価報告書をもとに、1次評価結果を横断的に分
析した(評価結果の総合分析)。そして、プロジェクトが
終了した時点での協力効果の発現状況と、その発現を進
める要因(貢献要因)と妨げる要因(阻害要因)とを分
析して、効果的で効率的な事業を実施するための教訓を
引き出した。

以下では、昨年度と同じく総合分析の方法を用いて、
プロジェクトの事後評価報告書をもとに、1次評価結果
を横断的に分析する。そして、協力終了後に一定年数が
経過した後に、効果がどのように現れているか、その傾
向と、貢献要因と阻害要因を明らかにする。さらに、こ
の分析結果にもとづいて、自立発展的な効果をもたらす

とではなく、技術協力を受ける国に知識と技術をもたら
し、発展させることにある。既存の機関を基礎として、
その能力にもとづいて、求められる能力の強化・発展を
はかるのがベストであり、新たに完全に独立した組織を
設けるのが最良の方法というわけではない。既存機関の
能力の強化・発展のための活動は、JICAは管理できるが、
プロジェクトの実施にあたって新たに設置した組織をプ

ロジェクト終了後維持することについては、JICAは義務
と権限を有しておらず、中国側の実施部門もその能力を
有しているとは限らない。

7. フォローアップ状況

特に必要なし

第2章 個別案件評価結果の総合分析 (案件別事後評価)

この章では、JICAが2002年度と2003年度に実施した評価
のうち、案件別事後評価を総合的に分析した結果を紹介
します。事後評価は、プロジェクト終了後に「協力の効
果は持続し、発展して現れているか」という点を中心に
評価するものです。この分析は、これらの評価結果から
共通の特徴を引き出して、フィードバックしやすい教訓
にまとめるために行いました。作業は、JICAの評価専門
部署である企画・調整部事業評価グループが、外部コン
サルタントの参加を得て実施しました。

2-1 目的と対象、評価方法

(1) 目的

『事業評価年次報告書2003』（第2部第1章）では、
JICAの技術協力プロジェクト（以下、プロジェクト）の
終了時評価報告書をもとに、1次評価結果を横断的に分
析した（評価結果の総合分析）。そして、プロジェクトが
終了した時点での協力効果の発現状況と、その発現を進
める要因（貢献要因）と妨げる要因（阻害要因）とを分
析して、効果的で効率的な事業を実施するための教訓を
引き出した。

以下では、昨年度と同じく総合分析の方法を用いて、
プロジェクトの事後評価報告書をもとに、1次評価結果
を横断的に分析する。そして、協力終了後に一定年数が
経過した後に、効果がどのように現れているか、その傾
向と、貢献要因と阻害要因を明らかにする。さらに、こ
の分析結果にもとづいて、自立発展的な効果をもたらす

事業を実施するための教訓を引き出す。

(2) 分析・評価者

三輪 徳子 JICA企画・調整部事業評価グループ長
佐藤 和明 JICA企画・調整部事業評価グループ評価企画チーム長
小早川 徹 JICA企画・調整部事業評価グループ評価企画チーム
矢野奈保子 (株)日本総合研究所研究事業本部主任研究員
坂本謙太郎 (株)日本総合研究所研究事業本部研究員

(3) 対象案件

今回の分析では、JICAが2002年度と2003年度に実施した
プロジェクトの事後評価のうち、計43件を対象とした
(2002年度分は全24件、2003年度分は2004年4月時点で報
告書を公開済みであった19件。表2-5「評価対象案件」の
とおり)。なお、案件別の事後評価は、2002年度から試行
的に導入されており、原則として、協力が終了した後3
年程度たった技術協力プロジェクトを対象に、JICAの在
外事務所が現地のコンサルタントを活用して行っている。
この評価では、DAC5項目のうち「インパクト」と「自
立発展性」を主な評価項目として、プロジェクト実施に
よる効果が、協力の終了した後も持続され、拡大して現
れているかどうかを検証している。

対象案件の地域別の内訳と分野分類の内訳は、それ
ぞれ図2-1と図2-2に示すとおりである。案件別の事後評価
は、段階を追って導入していることもあって、こうした
内訳はJICA事業の全体的な傾向とは必ずしも一致してい
ない。今回対象となったプロジェクトは、アジア地域で33
件と、地域全体で実施されたプロジェクトの77%を占めて

いる。一方、中東地域とアフリカ地域のプロジェクトで、対象となったものは限られている。

(4) 分析・評価方法

今回の分析・評価では、次の評価設問を設定した。

①協力が終了した後に、インパクトは現れているか。自

立発展性は確保されているか。

②協力効果の発現に影響を与えた、おもな貢献要因と阻害要因は何か。

③協力終了後の持続的な効果発現のために、プロジェクトの計画段階と実施段階で留意すべきおもな教訓は何か。

以上の評価設問に対して行った分析・評価の手順は以

表2-5 評価対象案件

年度	国名	案件名
2002	インドネシア	動物医薬検定計画
	インドネシア	生ワクチン製造基盤技術プロジェクト
	インドネシア	CEVEST職業訓練向上計画
	インドネシア	鉄道職員教育訓練システム近代化
	フィリピン	交通研究センター
	フィリピン	建設生産性向上計画プロジェクト
	フィリピン	畑地灌漑技術開発計画(フェーズ2)
	フィリピン	ソフトウェア開発研修所プロジェクト
	タイ	国立コンピュータ・ソフトウェア研修センター協力事業
	タイ	地方配電自動化技術者養成協力事業
	タイ	チェンマイ大学植物バイオテクノロジー研究計画
	タイ	水産物品質管理研究計画
	タイ	パトムワン工業高等専門学校拡充計画
	タイ	東北タイ農業開発研究計画(フェーズ2)
	中国	水汚染・廃水資源化研究センター
	中国	中国実験動物人材養成センター
	中国	国家科学技術委員会コンピュータソフトウェア技術研修センター
	中国	福建省林業技術開発計画(フォローアップ)
	バングラデシュ	リウマチ熱・リウマチ性心疾患抑制パイロットプロジェクト
	ネパール	医学教育
	ネパール	淡水魚養殖計画(フォローアップ)
	パキスタン	地質科学研究所協力事業
	エジプト	カイロ大学小児病院プロジェクト
ケニア	NYS技術学院	
2003	インドネシア	労働安全衛生教育拡充計画
	フィリピン	農村生活改善研修強化計画
	タイ	タマサート大学工学部拡充計画
	タイ	繊維・衣料製品試験・検査技術向上
	タイ	生産性向上
	タイ	下水道研修センター
	タイ	工業所有権情報センター
	中国	住宅新技術研究・人材育成センター
	中国	国家水害防止総指揮部指揮自動化システム
	中国	中日医学教育センター臨床医学教育プロジェクト
	ネパール	結核対策プロジェクト(フェーズ2)
	メキシコ	モレロス州野菜生産技術改善計画
	アルゼンチン	人口統計プロジェクト
	アルゼンチン	工業分野省エネルギー
	ブラジル	生産性・品質向上
	パラグアイ	ピラール南部地域農村開発計画
	サウジアラビア	リアド技術短期大学電子工学技術教育改善計画
	モロッコ	高等海事学院
	ケニア	ジョモ・ケニヤツ農工大学(学士課程)

※これらプロジェクトの評価結果は、JICAホームページでその要約表を閲覧できる。

下のとおり。

1) 傾向の把握

DAC評価5項目のうち、事後評価の評価対象項目である「インパクト」と「自立発展性」について、4段階で分類して、評点付けした（基準はそれぞれの項目の分析箇所に掲載）。この作業は、対象プロジェクトの1次評価結果にみられる全体的な傾向を把握するために行った。その際、インパクトは、「上位目標をどの程度達成したか」と「そのほかの波及効果があったか」という点から総合的に評価した。自立発展性については、「協力効果」の持続・発展性を中心に、「技術」「組織」「財務」の側面からみた持続・発展性もあわせて、総合的に評価した。

なお、1次評価結果を分類する際には、上で紹介した評価者のうち最低3名（JICA2名、外部コンサルタント1名）が1つのプロジェクトの報告書を読み、複数の視点を反映させることで、解釈が偏らないように努めた。

2) 貢献・阻害要因の分析

上記1)の結果をふまえ、協力効果発現の貢献要因と阻害要因として1次評価結果で述べられた事項を取り出して、分類した。さらに、分類された要因ごとに、提示された頻度や具体的な事例も調査してまとめた。

なお、事後評価では、プロジェクトが終了した後の期間を主な評価対象としているため、記載されている貢献要因と阻害要因は、その大半が協力相手国側の事情に起因するものとなっている。そこで、分析する貢献要因と阻害要因は、プロジェクトが終了した後に明らかになったものを主に対象とした。ただし、終了後に現れた要因と密接な関連があると考えられる計画段階と実施段階の

要因についても、できる限り分析した。

3) 教訓の抽出

以上の分析結果をもとに、今後、効果的で持続的な事業を行ううえで、留意すべき事項を教訓としてまとめた。ただし、協力終了後のプロジェクトは協力相手国が主体となって運営するため、「協力終了後のインパクトと自立発展性を高いレベルで確保するためには、事業実施にあたって何を留意すべきか」という点から、主としてJICAにとっての計画段階と実施段階での教訓をまとめた。

(5) 分析・評価にあたっての制約

1) 1次評価の質

今回、分析を進める過程で、1次評価での価値判断の仕方や記述方法に多少のばらつきがみられた。しかしながら、1次評価の判断が適切かどうかを報告書だけから検証することはむずかしいため、ここでは1次評価の判断にしたがって分析を行っている。このため、インパクトと自立発展性の評価結果に対する評点付けや、貢献要因と阻害要因の頻度調査は、あくまでも全体の傾向をみるためのものと位置づけ、具体例にもとづく要因の分析に重点を置いた。

また、要因分析を裏づけるために、1次評価の報告書から具体的な事例を紹介した。しかし、すでに述べたとおり1次評価の分析と記述の方法にばらつきがあることから、必ずしも問題が明確に捉えられていない可能性も考えられる。このため、問題があった事例として掲載したプロジェクトは、必ずしもその問題が大きいために掲載したのではなく、1次評価報告書が「問題などをきちんと指摘し、分析している」ものに偏った可能性がある。

図2-1 対象プロジェクトの地域別内訳

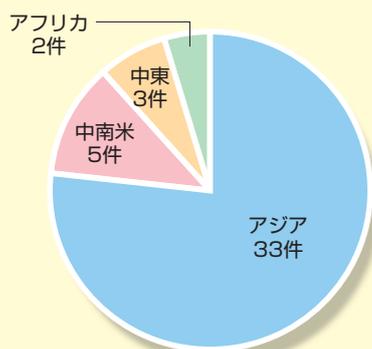
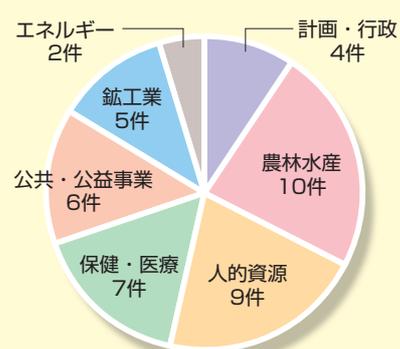


図2-2 対象プロジェクトの分野分類内訳



2) 評価のタイミング

すでに述べたとおり、事後評価はプロジェクトが終了して3年めという一律の基準のもとで実施している。このため、評価時点でプロジェクトの上位目標に対する効果の発現状況は、対象プロジェクトによってさまざまである。これは、上位目標の達成を見込んでいる時期がプロジェクトごとに異なるからである。また、予期せぬ状況の変化によって、効果の発現が一時的に変動した結果、その発現状況に差異が生じているケースもある。したがって、ここに示すそれぞれのプロジェクトの評価結果は、あくまでプロジェクトが終了してから「3年めの現状」にもとづいていることに留意する必要がある。

2-2 インパクトと自立発展性の1次評価結果にみられる傾向

(1) インパクト

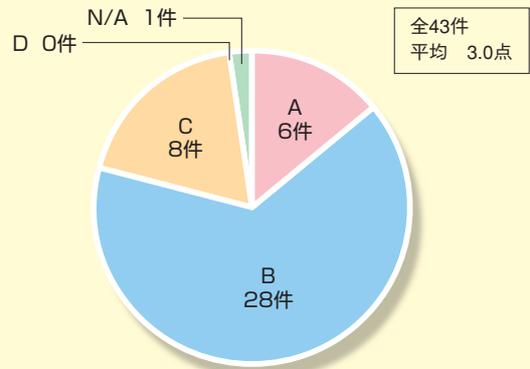
1) 全体的傾向

「インパクト」は、協力によって上位目標が期待どおりに達成されているか、また、当初予期しなかった波及効果が生じているかを検証するものである。今回の分析では、この両方の視点をあわせて、AからDまでの4段階で1次評価の結果を評点付けした。その結果は図2-3のとおりである。この評価結果を、「A = 4点」「B = 3点」「C = 2点」「D = 1点」として算出したところ、平均点は30点となっている。

2) 上位目標の達成状況

「上位目標が達成されている (A)」「達成されつつある、あるいは大きな正のインパクトを生じている (B)」と評価されたプロジェクトが、全体の8割弱を占めた。このうち、「A」と評価されたプロジェクトは、最終受益者である住民にも大きな正の効果をもたらしている。たとえば、ネパール「淡水魚養殖計画」は、ネパールのポカラなど中部高原地域で魚類養殖を振興して、住民の栄養状態の改善を目指した協力であった。協力の結果、対象地域の魚類生産量は約4倍に増加し、住民の魚消費量もこの10年間で2倍になるなどの効果を上げている。また、中国では毎年、水害で大きな被害が発生する。中国「国家水害防止総指揮部指揮自動化システム」では、水害防止自動化システムを確立し、洪水予報官を養成することを目的とした協力を行った。具体的には、モデル地区を対象にオンライン洪水予測システムを開発し、これを運用

図2-3 インパクトの評価結果(1次評価の状況)



- A: 上位目標が達成されている
- B: 上位目標が達成されつつある、あるいは大きな正のインパクトを生じている
- C: 上位目標は未達成だが、正のインパクトがみられる
- D: 上位目標は未達成で正のインパクトも確認されていない、または負のインパクトを生じている
- N/A: 十分なデータが得られず、判断できない

することで、正確で迅速に水位・流量情報を把握し、コンピュータによる高精度の洪水予測のための能力向上をはかった。この協力の結果、1998年6月～9月の大洪水期間には、中国側が独自の確かな洪水情報と予報を打ち出すことができるようになり、全国の洪水による災害損失を軽減することに貢献した。

「B」と評価されたプロジェクトは、「(設定された指標などからみて) 上位目標を部分的に達成しつつあり、近い将来に達成が見込まれるもの」と「上位目標レベルの効果が現れてきてはいるが、より遠い将来に達成時期を見込んだ目標設定をしているため、目標の達成状況を確認するにはまだ一定の時間が必要と思われるもの」に大きく分類することができる。たとえば、「目標を部分的に達成しつつある」事例としてタイ「工業所有権情報センター」があげられる。このプロジェクトでは、センターの工業所有権行政についての能力を向上することを上位目標として、コンピュータを用いた工業所有権情報システムを構築し、その運用管理についての技術移転を行った。上位目標の達成度を測るための指標は、「特許申請の処理速度」と「利用者の満足度」の2つを設定している。「利用者の満足度」については、一部の利用者からサービスをさらに改善するよう求める声も聞かれるが、「特許申請の処理速度」については良好な評価結果が得られており、さらに特許の申請・許可の件数も増加傾向にある。このため、事後評価では上位目標の達成に向けて着実に効果が現れてきていると判断している。また、「効果が現

れてきているが、目標達成にはまだ一定の時間が必要である」事例としては、タイ「チェンマイ大学植物バイオテクノロジー研究計画」がある。このプロジェクトでは、チェンマイ大学の植物バイオテクノロジー分野の研究能力を向上させ、その研究成果を普及させることによって、北部タイの農業生産性を向上させることをめざした。優良苗の生産に関する技術移転を行った農作物のうち、一部の農作物については、実際に生産農家のレベルにまで技術が普及しており、生産力が向上し、生産コストが削減されるなどのインパクトがもたらされている。ただし、ほかの農作物が生産農家にまで普及するには、さらに一定の時間が必要だという評価結果になっている。

一方、「上位目標は未達成だが、正のインパクトがみられる (C)」と評価されたプロジェクトには、協力を終了した後の突発的な要因によって、協力先機関の運営体制やその活動に対する社会的ニーズが変化したものが少なくない。たとえば、タイ「繊維・衣料製品試験・検査技術向上」では、プロジェクトが終了した後に組織改編があり、試験と検査業務の機能が協力先機関（政府機関）から民間ベースの研究所に移管された。その際、公務員であった相手側人材（カウンターパート）の転身が進まず、新しい組織では試験・検査の技術レベルが低下した。このため、一時的に顧客の信頼を失うこととなり、試験・検査サービスへの需要が低下することとなった。その後、新しく就任した研究所長のもとで、予算面での手当てや良質な人材の確保を進め、技術移転を受けたカウンターパートから技術面でサポートを得るなど、研究所の試験・検査体制の立て直しがはかられている。

3) そのほかの波及効果

事後評価では、上位目標以外にも、政策、社会、経済、組織・制度といった面で、協力プロジェクトがもたらしたさまざまな波及効果が報告されている。

①政策への影響

プロジェクトが政策に与えた影響については、カウンターパートが、自国の法律や基準を草案するプロセスに加わったり、政府の各種委員会に参加して間接的に政策形成に貢献したりすることで、移転された技術や知識を被援助国の政府内で生かしている事例が多く見られる。たとえば、フィリピン「交通研究センター」は、交通分野の人的資源を開発し、研究活動を向上させることを上位目標として実施されたプロジェクトであるが、センターで育成された人材が政府関連機関の重要な役職に就任

した結果、交通政策を立案したり、改善したりするうえで研修の成果が活用され、フィリピンの政策レベルに効果が波及している。

②社会への影響

プロジェクトが社会に与えた影響については、サービス利用者や住民といった最終受益者レベルに生じた変化をあげている評価が多い。たとえば、バングラデシュ「リウマチ熱・リウマチ性心疾患抑制パイロットプロジェクト」では、リウマチ熱やリウマチ性心疾患を予防するための早期診断や治療について協力したが、対象となったリウマチ熱心臓病抑制センターが外来患者の検査と治療を無料ないしは低料金で行ったために、貧困層による利用が進むこととなった。このように、貧困層を配慮することで、公平性の観点から正の社会的インパクトを与えているプロジェクトとして、このほかにネパール「医学教育」などがあげられる。

③経済面への影響

経済面への波及効果としては、地域レベルの経済効果、政府機関の財政収入の増加、協力先機関の収入（自己収入、政府からの補助金など）増加、最終受益者レベルの収入増加などがあげられている。その1つのネパール「淡水魚養殖計画」では、協力対象地域で魚類養殖が振興することで、住民の栄養状態が改善されるという上位目標を達成し（p.93）、魚類生産量が大幅に増加した結果、地域住民の収入増加や雇用改善といった波及効果ももたらされている。

④組織・制度への影響

組織・制度への波及効果としては、協力先機関の位置



入院患者の診察により技術指導する専門家（バングラデシュ「リウマチ熱・リウマチ性心疾患抑制パイロットプロジェクト」）



施工実施基準の普及策を検討する関係者(フィリピン「建設生産性向上計画」)

づけと役割が拡充されたり、関係機関との連携が進んだことで、活動を行っていくうえでの体制が強化された点をあげる例が多い。そのうち、制度面の波及効果がみられた例に、フィリピン「建設生産性向上計画」がある。このプロジェクトでは、フィリピンにおける建設需要の増加に対応して、「品質」「工期」「安全性」を含む建設施工が効率的に行われるよう、施工実施基準を作成して、その普及をはかった。この協力の過程で建設業界に積極的に参画するよう働きかけた結果、協力先機関である貿易産業省建設人材養成基金と業界の間で協力関係が築かれ、プロジェクト終了後には施工管理者と技術者の技術認定検定制度が、業界との合意にもとづいて正式に導入されている。

(2) 自立発展性

1) 全体的傾向

「自立発展性」は、協力終了後も協力効果が持続し、発展しているかどうかを検証する視点である。自立発展性については、協力先機関の「技術」「組織」「財務」という3つの切り口からも分析している。自立発展性についても、「インパクト」と同様に、対象プロジェクトの1次評価結果にもとづいて、「A」から「D」の4段階で評点付けた。この結果をもとに、「インパクト」と同じ方法で平均点を算出すると、3.2点となった。結果は図2-4のとおりである。

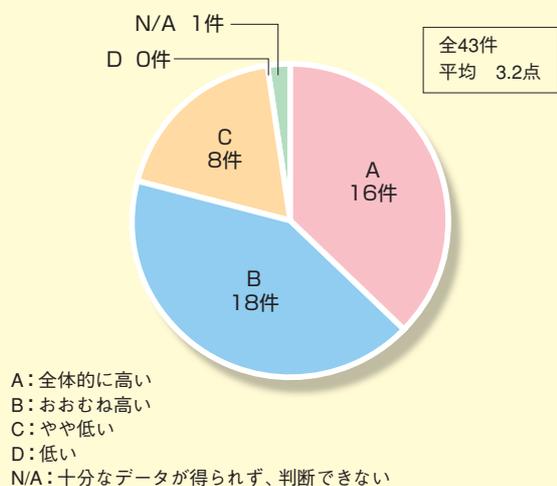
2) 協力効果の自立発展性

自立発展性が「全体的に高い(A)」と評価されたプロジェクト群をみると、「技術」「組織」「財務」の3つの視点でも、おおむね良好な分析結果が得られていることが

わかる。すなわち、協力効果が持続しているプロジェクトでは、プロジェクトが終了した後も、協力先機関の技術力が維持・強化されるとともに、組織的な位置づけや運営力も維持・強化され、活動を維持・拡充するための十分な収入が確保されているものが多い。特に、財務面での自立発展性が高いプロジェクトは、協力効果全体としても高い自立発展性をもつ傾向が強い。こうしたプロジェクトは、政策的に支援されることで安定した予算を得ているケースや、協力先機関の提供するサービス*へのニーズが高く、十分な自己収入を得ているケースが多い。たとえば、インドネシア「生ワクチン製造基盤技術」は、5歳未満の乳幼児の主要死因である麻疹とポリオの予防を目的に、輸入に依存していた両ワクチンの自給率を高めるため、その製造と品質管理の基盤技術を協力先機関(生物製造公社)に移転したプロジェクトである。これにより、国内で必要なワクチンをすべて供給できる体制が整った。さらに、ワクチンの品質がWHOの基準やISOなどの国際基準に合致していると認定されたことから、アジアやアフリカ、中南米の各国にワクチンが輸出されるようになった。国内外でワクチンが高い評価を受けて、公社の販売収入もある程度一定に維持されていること、健全な財務体質に裏打ちされた技術力向上、人材育成、施設管理も適切に行われていることから、現在のところ自立発展性の確保が認められている。

協力効果の自立発展性が「おおむね高い(B)」と評価されたプロジェクトには、予算や人材の不足といった一部の制約のために、協力効果の拡充・発展には至ってい

図2-4 自立発展性の評価結果(1次評価の状況)



*研修や訓練、教育、医療など。原則として、サービスの需要者がその利用にあたって対価を支払う。

ないが、プロジェクト終了後も順調に活動を継続しており、一定レベルの効果が継続して現れているものが多い。インドネシア「動物医薬品検定計画」では、家畜の伝染病を防ぎ畜産業を振興させるため、国内で供給される家畜向け医薬品の品質管理技術について協力を行った。その後、協力先機関の活動に予算と人材上の制約が生じたため、医薬品検定活動の取り組みの一部が不安定になった。しかし、そのほかのほとんどの活動は継続されており、良質な医薬品を供給するという主な効果は維持されている。

一方、協力効果の自立発展性が「やや低い（C）」と評価されたプロジェクトのなかには、相手国政府内の組織改編や人事異動によって、協力先機関が円滑に業務を継続するのに支障が生じたものや、経済停滞などの外部要因によって、協力先機関への活動に対する政府の支援が低下したものが少なくない。たとえば、「インパクト」の項で触れたタイ「繊維・衣料製品試験・検査技術向上」は前者の例である。後者の例としては、ケニア「ナショナルユースサービス（NYS）技術学院」をあげることができる。

ケニア「ナショナルユースサービス（NYS）技術学院」プロジェクトでは、人材を育成し、社会経済開発に貢献するという見地から、NYS技術学院が実施している貧困・低所得地域の若者への技術訓練事業について協力を行った。具体的には、技術訓練事業を自立的に実施できるよう、運営管理体制を整備して、教員の教授能力を向上させた。しかしながら、過去10年以上にわたってケニア国内の経済が停滞したため、政府からの予算は慢性的に不足しており、教材の改訂に必要な書籍や参考資料の入手が困難になるなど、一部の活動が停滞した。ただし、ここ数年は、ケニア政府がNYS技術学院に予算を優先的に配分して、予算額も増加傾向にあることから、財務状況が改善することで、自立発展性が今後向上することが期待されている。

3) そのほかの自立発展性

以下では、それぞれのプロジェクトの自立発展性について、より詳細に、「技術」「組織」「財務」の3つの視点から分析した結果を示す。それぞれの視点からみた自立発展性は、相互に影響しあいながら、総合的な協力効果の自立発展性につながっている。

①技術

技術面の自立発展性とは、主として、「プロジェクトに

よって移転された技術を、協力先機関が維持・発展させているか」を問う視点である。技術面での自立発展性は、ほかの2つの側面での自立発展性に比べて全体的に高い評価を得ており、対象43件のうち約8割のプロジェクトで移転技術を維持、もしくは発展させていると報告されている。自立発展性に高い評価を得たプロジェクトのなかには、プロジェクトの終了後も協力先機関が移転された技術を独自に活用して研修コースを新設するなど、サービス内容の拡充に取り組んでいる事例や、プロジェクトでは直接技術指導を受けなかった職員や新規採用の人員などに、組織内で2次的に知識や技術を広めている事例、関係機関と情報を交換したり、外部研修やセミナーに参加したりしながら、自ら技術力を向上させている事例などがある。たとえば、中国「実験動物人材育成センター」では、実験動物を飼育・管理し、適切な動物実験を実施するための技術力を向上することを目的に、協力先機関である実験動物研究所の機能を強化した。その後、この研究所は、プロジェクトで築いた日本人専門家とのネットワークのみならず、中国国内の関連機関や海外の研究所との間で築いた協力関係を活用して、情報交換や共同研究を行っている。こうした活動によって関連技術を維持し、向上させることで、協力終了後も新しい研修カリキュラムや研修教材を継続して開発することが可能となっている。

他方、技術面での自立発展性に低い面があると評価されたプロジェクトは、予算が不足しているために、外部研修への参加や資料と機材の購入など、技術力を向上するための自助努力に制約がある例や、技術移転を受けた相手側カウンターパートが協力終了後に離職したため、組織内で技術を継承し、普及するうえで支障をきたしている例などがみられる。先にあげたケニア「NYS技術学院」などは、「予算が不足している」例にあたる。

②組織

組織面の自立発展性は、プロジェクトによって開始または強化された活動を維持し、発展させていくうえで、協力先機関の組織体制や政策上の位置づけ、その活動をとりまく制度が安定しているかどうかを問う視点である。活動を継続するうえで組織面での支障がないと判断されたプロジェクトは、対象43件のうち7割以上を占めた。これらのうち、特に組織面での自立発展性が高いと評価されたものとして、相手国の政策上での位置づけが強化されている例や、技術移転を受けたカウンターパートが中核的存在となって協力先機関に定着して、技術普及に努

めている例がある。

たとえば、前項で紹介した中国「実験動物人材育成センター」では、協力先機関である実験動物研究所の研究能力向上をふまえて、中央政府と北京市から実験動物分野を主導する中心的機関として認定された。こうして、政策上の位置づけとともに認知度も上昇し、予算手当てを含む政府からの支援を安定して得ている。また一方で、中国「住宅新技術研究・人材育成センター」のように、協力先機関が民営化されて、政府からの予算配賦が廃止されたにもかかわらず、カウンターパートの多くが定着し、組織の効率的な運営体制を維持した結果、研修事業の実施や施設利用費の徴収など、自己収入を増加させる道を切り拓くことができた例もある。このプロジェクトでは、財務面で安定したことで、組織面の自立発展性だけでなく、集合住宅の設計・施工管理技術者を育成するという協力効果でも、高い自立発展性を実現している。

これに対して、組織面での自立発展性が一部低くとどまっていると指摘されたプロジェクトには、協力先機関の政策上の位置づけが明確でなく、予算も不十分な例や、民営化などの組織改編による影響で組織の運営が不安定になっている例、さらに、このような理由から人員不足の問題が生じている例などがみられる。たとえば、インドネシア「労働安全衛生教育拡充計画」では、労働者と雇用者双方に労働安全衛生についての教育と訓練を拡充する協力を行ったが、プロジェクト終了後、所管省庁の機構改革によって、協力先であったセンターの人員、資金面で問題が生じた。センターの法的位置づけが確立されていなかったことで、人材と資金の確保がいつそうむずかしくなると報告されている。センターは、研修や施設利用を有料化することで自己収入を得るなどして活動を継続してきており、今後、自立発展性を確保するため、法的な位置づけの明確化に向けて取り組みつつある。

③財務

財務面の自立発展性とは、協力効果を維持し、発展させるうえで、協力先機関の財務状況は健全か、収入は十分に確保されているかを問う視点である。効果を維持または発展させるための十分な財務状況を保持していると評価されたプロジェクトは、対象43件のうち約7割を占めた。特によい評価結果が得られたプロジェクトは、「政策的に重要であるため、比較的潤沢に予算配賦されるもの」「政府からの予算手当ては十分でないが、民間ベースの需要を開拓することで十分な自己収入を得ているもの」に大きく分けることができる。「比較的潤沢に予算配賦され



初の国産生ワクチン(インドネシア「生ワクチン製造基盤技術」)

ている」例としては、モロッコ「高等海事学院」をあげることができる。これは、モロッコの海事分野全般の発展に寄与するため、船員教育と訓練のレベルを向上することを目的に協力を行ったものである。モロッコは海に囲まれているため、国際貿易のなかで海運の占める比重が高い。このため、海運分野は戦略的重要性が高く、政府から高等海事学院への十分かつ柔軟な予算措置がなされている。また、上位目標の達成状況の項で述べた中国「国家水害防止総指揮部指揮自動化システム」(p.93)なども、その重要性をふまえて、政府からの予算が十分に手当てされている事例である。「十分な自己収入を得ている」例としては、先に述べた中国「住宅新技術研究・人材育成センター」のように、研修などのサービスを有料化することで自己収入を得ているものが多い。インドネシア「生ワクチン製造基盤技術」(p.95)のように、良質なワクチンを商品化して、国内外で販売することで、財務基盤の強化をはかってきたものもある。

一方で、財務面の自立発展性が必ずしも十分確保されていないプロジェクトには、国家財政が逼迫しているため、十分な予算が配分されない例や、経済危機などの外部要因によって企業の経済活動が停滞したため、研修など協力先機関の活動への需要が低下し、自己収入が確保できていない例がある。「十分な予算が配分されない」例の1つに、ネパール「結核対策プロジェクト(フェーズ2)」があげられる。このプロジェクトでは、ネパールの公衆衛生と福祉の改善に寄与するため、検査・モニタリングや抗結核薬の分配などといった、結核対策事業を実施するうえで必要な組織体制の整備や能力強化を行った。プロジェクトは、ほかのドナーとの協力のもと、ネパールで結核対策を進めていくにあたって高い効果を上げている。だが、国内の反政府勢力による武力闘争が起り、

政府は治安維持に多くの予算を割く必要に迫られており、国家財政のなかで保健分野の占める割合は低く抑えられている。このため、結核対策は国の重要分野としてとらえられ、政府予算も優先的に配分されてはいるものの、海外ドナーに依存せざるを得ない部分があり、財務面での自立発展性は限定的なレベルにとどまっている。

2-3 貢献・阻害要因分析

前節で見たとおり、プロジェクトごとにインパクトと自立発展性の発現状況は異なっており、その背後にはさまざまな要因が存在する。これらの要因は、効果の発現を進めるもの（貢献要因）と妨げるもの（阻害要因）の2つに大きく分類することができる。

今回の分析は、プロジェクトが終了して3年程度経過した時点で実施した事後評価を対象としているため、特にプロジェクトが終了してから評価調査時点までの期間に注目して、「プロジェクトの効果が現れるにあたって、どういった貢献要因と阻害要因があったのか」を分析した。しかしながら、これらの要因のなかには、プロジェクトの終了後に生じたものでも、その芽はプロジェクトの計画段階や実施段階に生じていたと考えられる場合がある。このため、この分析では、高いインパクトと自立発展性をもつプロジェクトを行っていくにあたって、計画段階と実施段階で留意しておくべき要因を明らかにするために、可能な限り、これらについても分析を加えることとした。

(1) 貢献要因と阻害要因

1) 全体的傾向

対象プロジェクトの評価報告書のなかで、プロジェク

トの終了後に現れた貢献要因・阻害要因として記載されていた事項を引き出し、おもな要因別に分類した結果が図2-5と図2-6である。なお、1つのプロジェクトで複数の事項にふれていたものもあるため、件数は延べで言及された回数である。また、1次評価のなかには貢献要因と阻害要因を適切に引き出していないもの、いずれか一方の要因にしかふれていないものも含まれていた。この分析は言及された要因のなかで適切と考えられるものを対象としており、集計された件数は貢献要因と阻害要因の傾向を示す1つの目安にすぎないことに留意してほしい。

抽出した貢献要因を分類した結果、「活動、予算、人員などの点で、協力先機関の組織運営が有効だったもの（22件）」「上位機関から政策面での支援が得られたもの（22件）」「協力先機関の活動に社会的な需要が得られたもの（21件）」「関係機関との連携・協力関係が機能したもの（12件）」が比較的多いことがわかった。そのほか、「自然現象や国内外の情勢変化など、予期しない外部要因が協力効果を促進したもの（6件）」も一定の数にのぼった。

他方、阻害要因については、逆に、「協力先機関の組織運営上の問題によって、人員の離職や活動が停滞したものの（19件）」「組織改編や政策変更など、上位機関の政策が効果の発現に対して負の影響を及ぼしたものの（16件）」「経済面での危機や停滞といった外部要因が、協力効果を低下させたもの（13件）」が比較的多くあげられている。そのほか、「協力先機関の活動への社会的な需要が減退したものの（8件）」「関係機関との連携・協力関係が不十分だったもの（7件）」もあげられている。

2) おもな貢献要因と阻害要因

① 協力先機関の組織運営

- 技術移転の受け皿となった協力先機関が、プロジェクトが終了した後も人事や財務の面で適切な組織運営をして

図2-5 プロジェクト終了後に発現した貢献要因

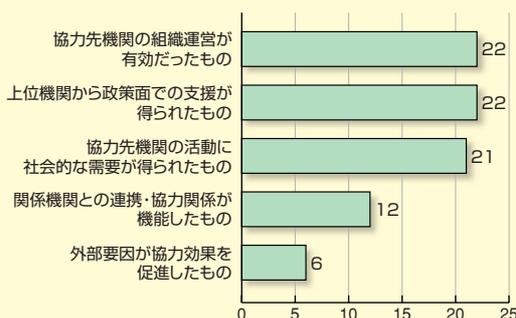
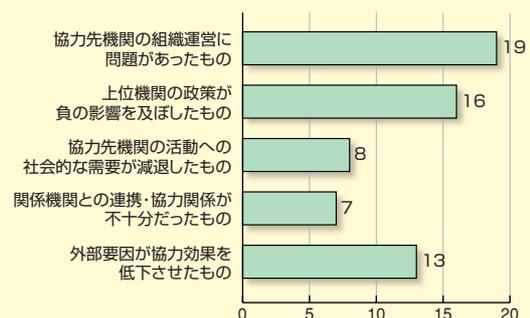


図2-6 プロジェクト終了後に発現した阻害要因



いる場合、人材の定着や勤労意欲の増進、移転技術の組織内での普及、財源の確保などにつながり、協力効果の持続性を高める要因になっている。

協力先機関の多くは公的部門に属しているため、人事や財務といった組織運営面のすべてを必ずしも自らの裁量で決められるわけではない。しかし、人材の流出や人事異動、マーケティングや広報も含めた組織戦略の不足、不安定な予算配分などは、多くのプロジェクトで共通にみられる阻害要因となっている。このため、活動の継続性を確保して、協力効果を拡大し、持続させるためには、協力先機関に与えられた裁量の範囲内で組織運営のためにさまざまな工夫をすることが重要となる。たとえば、タイ「タマサート大学工学部拡充計画」では、研究活動にインセンティブ制度を取り入れており、論文を作成した研究者に対して、その質に応じて月額で1万～1万7000バーツ（日本円で3～5万円程度）の補助を支給している。また、特に質の高い研究論文を表彰する制度も導入して、研究者への動機づけを行っている。

また、アルゼンチン「人口統計」では、社会福祉や保健医療などの政策を立案するための基礎となる人口統計情報を整備するため、情報システムを構築するとともに、運用を担う職員を訓練した。協力先機関である国立統計院は高い組織運営力をもっていたことから、訓練した人材もその多くが定着し、新規採用の職員に2次的な技術移転を行うなど、協力効果の拡大に貢献している。

さらに、技術進歩が激しく民間のニーズ変化も著しいIT分野の協力では、研修コースを実施していくうえで、組織運営が重要であることが顕著に示されている。たとえば、IT技術者を育成するための研修コースを運営しているタイ「国立コンピュータ・ソフトウェア研修センター」では、これまでに紹介したケースと比べて、協力先機関の組織運営体制が弱く、組織戦略が必ずしも十分ではないと報告されている。特に、給与などの人事方針への不満から、一部の人材が流出しているほか、受講者を獲得するための宣伝活動や市場調査が不十分であること、研修事業をその収益率や講師パフォーマンスなどの点から十分に自己評価していないことなどが、研修生の減少をもたらしていると指摘されている。

●プロジェクトが終了した後も適切に組織が運営されいく場合、プロジェクトの計画段階で設定した協力先機関が、もともと強固な組織基盤と高い組織運営力、質のよい人員などをもっていたケースが少なくない。

協力先の人員の技術力と勤労意欲がもともと高く、質のいい人材が多かったことや、協力先機関の知名度が以前から高く、企業から信頼されていたことを、貢献要因としてあげているプロジェクトがある。たとえば、自立発展性の項で紹介したインドネシア「生ワクチン製造基盤技術」(p.95)では、協力効果が発展した要因の1つとして、協力先機関が優れた組織運営力をもっており、所属する職員も優秀であった点をあげている。そもそも各種の内部研修によって人材を育成する体制が整備されていたこともあり、きわめて効率よく技術移転が行われ、定着したと報告されている。

●プロジェクトの実施段階で、必要に応じて、技術のみならず、人事や財務といった組織運営のノウハウも移転すると、効果の発現と持続が進んでいく。

協力先機関の組織運営能力が十分でない場合は、必要に応じて、人事や財務といった分野についても、技術協力の対象範囲に含めることが有効である。また、自己収入を確保する必要がある場合は、市場調査や販売促進といった分野についても、技術協力の対象範囲に含めるとよい。パキスタン「地質科学研究所」では、鉱物探査技術が技術移転の中核であったが、これに加えて、時間厳守や整理整頓の原則、予算の配分方法、紙の消費量を削減するためのIT活用法、人事的なノウハウ（研究者の割合など）など、日本人専門家によって組織運営も含めた幅広い分野のノウハウが紹介された。これが、その後、協力先の人員の意識を改善し、円滑な組織運営に貢献したと報告されている。

②上位機関の政策

●政策担当官庁などが協力機関の上位機関として存在する場合、その政策面での意思決定が、自立発展的な協力効果が現れるための貢献要因となる場合がある。具体的には、協力先機関の位置づけの強化や予算配賦の充実、関連政策の実施などがある。

協力先機関の大半は公的機関であり、国や政府が決める政策的な枠組みにもとづいて事業を実施するものが多い*。このような場合、協力効果を拡大し、自立発展性を確保するためには、政策担当官庁などの上位の機関から、安定的な予算配賦を含めて、政策的に支援されることが重要となる。たとえば、財務面の自立発展性の項(p.97)でも述べたとおり、モロッコ「高等海事学院」、中国「国家水害防止総指揮部指揮自動化システム」などのプロジ

*政策担当官庁そのものを協力先機関に設定しているプロジェクトも一定数にのぼる。

エクトでは、政府が協力先機関の活動の政策的な重要性をふまえて、十分な予算を割り当てていることが、協力効果が現れるための貢献要因となっている。

また、協力先機関の組織としての位置づけが強化され、権威づけされることで、組織面での自立発展性が高まっている事例も見られる。たとえば、自立発展性の項でも述べたとおり、中国「実験動物人材育成センター」(p.96)では、協力先機関である実験動物研究所の研究能力が向上したことで、中央政府と北京市が、実験動物分野を主導する中心的機関として研究所を認定している。こうして、政策上の位置づけが強化されるとともに、研修機関としての認知度も向上している。

協力先機関の活動との関係性が高い政策が策定・実施されたことで、協力効果との相乗効果が生まれている例もある。たとえば、中国「住宅新技術研究・人材育成センター」では、中国で良質な集合住宅が整備されるよう、その計画と設計、施工管理にかかわる技術を改善することをめざして、研究開発と技術者育成を促進する協力を行った。プロジェクト終了後、センターの研究成果をふまえて、中国政府は「高齢者向け居住建築設計標準」を国家標準として正式に発布しており、受益者レベルの協力効果が現れている。さらに、こうした標準を導入したことで、関連分野の研修希望者が増加しており、センターの活動への需要が高まる結果となっている。このように、プロジェクトの目的と合致する政策が実施されることによって、協力先機関に期待される役割も高まり、協力効果の発現が進んだケースも見られる。

これに対して、国または上位機関の政策が効果の発現を妨げているもの、負の影響を及ぼしているものもある。ただし、そうした政策の多くは政策上の優先順位の変化を意味するものではなく、組織改編による協力先機関の

分割・民営化や、予算手当ての減少・不安定などである。たとえば、組織面の自立発展性の項(p.97)で述べたインドネシア「労働安全衛生教育拡充計画」などは、組織改編によって効果の発現が妨げられた例としてあげることができる。

同様に、特にインドネシア、フィリピン、タイ、パキスタンなど一部の国では、政府機関が職員の新規採用を一律に抑制していることがあり、このため、活動を拡大したり、持続性を確保したりするうえで十分な人員を確保できていない例がみられる。

●協力が終了した後も安定して政策的支援を得られるかどうか、プロジェクトの計画段階から、上位計画や政策的枠組みについての情報を十分に収集しておく必要がある。

プロジェクトが成果を出すことで上位機関からの政策的支援を得られる場合もあるが、多くは協力段階から支援を確認できる。特に、その政策に社会的ニーズがある、優先度が高い、取り組みの主体性が明確であるといった場合は、協力終了後も政策的な支援が継続する可能性が高い。たとえば、先に紹介したモロッコ「高等海事学院」であるが、船員資格に関する基準を規定する国際条約が発効され、モロッコでは条約に沿った訓練内容を確保する必要があった。条約の遵守が確認されず、たとえば外国の港での検査で安全基準を満たしていないと判断された場合、入港拒否など各種の罰則を受けることになる。このため、条約を遵守することはモロッコ政府としての優先事項であった。また、批准後も国際海事機関から履行状況を確認されるため、プロジェクトの終了後も経常的な予算措置の面で継続した政策的支援が得られている。

●政策的支援を得るには、計画段階で配慮することに加え、プロジェクトの実施段階から、上位機関に積極的に働きかけていくことが有効である。

上位機関から継続して政策的支援を受けることが、効果が現れるのを進める重要な貢献要因となっていることはすでに述べた。こうした支援を得るためには、必要に応じて、プロジェクトの実施段階で政策レベルにも働きかけていくことが有効である。この例として、ネパール「結核対策プロジェクト(フェーズ2)」で、国の結核対策プログラムに直接アプローチし、研究者のみならず政策担当者にも、研修やセミナーによる技術移転や啓発活動を行った例があげられる。これによって、政府の政策実施能力が向上しただけでなく、結核に関連する政策的・社会文化的側面についても理解が進んだ。こうして、国家政策のうえで、結核対策事業の優先順位が高く維持されることにつながったことが報告されている。



高等海事学院の実習棟(モロッコ「高等海事学院」)

③ 協力先機関の活動への需要

● 公共サービスの提供にかかわる活動を行っている機関では、高い需要が最終受益者レベルでの効果発現をもたらすだけでなく、協力が終了した後も自己収入の確保などにつながり、自立発展性に貢献する。

協力先機関の多くは公的機関であるが、そのなかには、研修や訓練事業、試験や検査など、社会に直接サービスを提供し、その対価を得る活動を行う機関もある。こうしたサービスでは、継続して高い需要が確保されていることが、特に自己収入の増加につながり、自立発展性への貢献要因となる*。たとえば、タイ「生産性向上」では、タイの中小企業の生産性の向上と競争力の強化を目的として、協力先機関(タイ生産性研究所)のコンサルティング技術や人材育成に関連する能力の向上をはかった。この研究所では、政府からの補助金と自己収入が主な財源であるが、企業へのコンサルティング技術が向上し、人材育成事業が軌道に乗ったことで、企業によるサービスの利用が増加する傾向にある。これとともに、政府からの補助金が減少しているにもかかわらず、それを補う自己収入を企業から得ており、財務面で高い自立発展性を確保している。

反対に、ニーズの変化に十分に対応できていないために、協力先機関のサービスへの需要が低下しているものもあり、効果の発現を阻害する要因となっている。たとえば、フィリピン「ソフトウェア開発研修所」では、IT技術者を育成することを目的として、研修所におけるIT研修コースを開発し、運営体制を整備した。しかし、技術進歩とともに変化しつつある研修生のニーズに対応して、研修設備を迅速に更新するなどの必要性が指摘されており、研修受講生が減少する傾向があると報告されている。

● 協力先機関の活動に対する需要を確保するためには、プロジェクトの計画段階と実施段階で、最終受益者レベルのニーズを適切に把握し、利用しやすく、受け入れられやすいサービスが提供されるよう配慮することが有効である。

計画段階・実施段階から、最終受益者レベルのニーズを意識することで、潜在的な需要を掘り起こす活動が生まれ、協力先機関のサービスが継続して支持されるようになる。たとえば、今回の対象プロジェクト中3件で、協力先機関がターゲット・グループにとってアクセスしやすい場所にあったことが、需要の開拓につながったと



トマト試験農園での箱詰め(メキシコ「モノロス州野菜生産技術改善計画」)

指摘されている。インドネシア「CEVEST職業訓練向上計画」では企業からアクセスしやすい産業地域、タイ「国立コンピュータ・ソフトウェア研修センター」では政府機関職員がアクセスしやすい官庁街、タイ「パトムワン工業高等専門学校拡充計画」では学生がアクセスしやすい市の中心部に、それぞれ協力先機関が位置していたことが、その後の研修受講者の確保につながったとされている。

また、メキシコ「モレロス州野菜生産技術改善計画」では、協力先機関である研究所試験場の野菜栽培技術を向上することによって、既存の技術を改善して、新技術を実証し、普及させるための協力を行った。この結果、一部の品種でその改良技術が農家に普及するなど、大きなインパクトが生まれている。そして、協力による波及効果の1つとして、試験場研究員が農家や市場のニーズを意識して研究するようになった、という態度の変化をあげている。つまり、「適正で実用的な野菜栽培技術の開発に努める」というプロジェクトの基本方針が研究員に浸透した結果、研究員は技術の研究開発を進めるに際して、農家のニーズや市場の動向を意識するようになった。この結果、試験場研究員と農家の間のコミュニケーションが以前より密になり、農家の野菜栽培技術への関心が高まるなど、試験場による技術の開発と普及が進む要因となっている。

しかし一方で、協力終了後、試験場が以前よりも独立した位置づけに変わったことから、政府からの予算が減少傾向にあり、安定した財源を獲得する必要に迫られている。このため、試験場では、農家に技術サービスを提供したり、種苗を販売したりして、自己収入を得る取り組みを始めたが、研究員にこうした販売活動の経験がな

* 今回の対象プロジェクト43件のうち29件において、協力先機関が政府予算以外のなんらかの自己収入を得ている。ただし、自己収入のみで事業を実施していくには十分でない場合が多く、独立採算ベースと判断されるものは4件にとどまっている。



在来技術活用によるマンゴーへの水分補給(タイ「東北タイ農業開発研究計画」)

かったため、商品価値を向上するための工夫に改善の余地があると指摘されている。IT分野の協力事例でもみられたように、協力が終了した後もニーズの変化に留意するだけでなく、それに対応したサービスを提供して、自己収入の獲得につなげていくことが大切である。そのためには、上記①で述べた「組織運営力」もかかわってくることに注意すべきである。

④関係機関との連携・協力関係

●関係機関と連携・協力して協働作業を実施したり、プロジェクトの終了後も情報交換しながら技術力を維持・向上させることで、より高い次元での効果が現れたり、技術面での自立発展性が確保される。

プロジェクトによっては、相手側の関係機関が複数にわたる場合がある。協力を終了した後も、これら関係機関の間で相互に情報交換を進めることで、技術レベルを維持・向上している例や、相互の役割分担を明確にしたうえで連携することで、大きなインパクトや波及効果を及ぼしている例が少なくない。たとえば、タイ「東北タイ農業開発研究計画（フェーズ2）」では、タイの東北地方に適した持続的農業を確立するために、農業開発研究活動の強化をめざして協力を実施したが、協力先の研究センターのほか、関係省庁や大学の農学部も巻き込んで活動を行った。この結果、プロジェクトが終了した後も、これら機関の協力関係が維持され、研究活動が活性化されている。同時に、セミナーや研修を開催して、研究成果の共有を進めている。このような相手国内の関係機関との間の協力関係のほかにも、協力先機関と日本側の協力機関や専門家との間のネットワークが協力終了後も維持されることで、技術面の自立発展性確保に貢献している事例もみられた。

さらに、制度面に「インパクト」が及んだ例としてあげたフィリピン「建設生産性向上計画」(p.95)では、協

力先機関と建設業界との連携・協力関係が築かれたことにより、業界との正式合意のもとで、建設プロジェクト管理者に対する認証システムを導入することができた。

その一方で、関係機関との連携が十分でないことが、より高次の効果の発現を妨げる阻害要因となっている例もある。タイ「水産物品質管理研究計画」は、水産物の加工の過程で加えられる添加物や薬品などの有害残留物の問題を解決するために、協力先機関（農業協同組合省水産局）に対し、加工工程での品質管理のための検査・分析技術を移転した。この協力によって、工場に品質管理の認定基準が導入されたり、検定技術が向上するなど、大きなインパクトが生まれている。しかし、一方で、協力先機関で基準値以上の残留物を検出したとしても、保健省などとの連携・協力関係が十分でなく、また、保健衛生面での行動は所管業務外であるため、具体的な行動がとれないと報告されている。協力先機関が関連機関との連携を強化することで、消費者保護の点からも、品質管理をさらに確実なものにできると指摘されている。

●協力終了後も有益な連携・協力関係が維持されるためには、プロジェクトの計画段階と実施段階で、関係機関を巻き込んだ活動を行うことが必要となる。

協力が終了した後に、協力先機関が独自で関係機関との連携・協力関係を形成するケースもあるが、プロジェクトの計画段階と実施段階で形成し、強化することがさらに確実な協力関係につながる。たとえば、プロジェクトの終了後にも連携関係が継続している事例としてあげた2つのプロジェクト（タイ「東北タイ農業開発研究計画（フェーズ2）」とフィリピン「建設生産性向上計画」）は、いずれもプロジェクトの実施段階で、関係機関との連携・協力を構築するためになんらかの活動を行っている。そのうち、協定などの形で関係機関との役割分担を明確化したうえで連携をはかっている例として、パラグアイ「ピラール南部地域農村開発計画」をあげることができる。このプロジェクトでは、対象地域の排水管理を改善したり、土壌・栽培技術を改良したりすることで、持続的な農業開発が行われるよう、組織体制と技術力の強化をめざした。このなかで、協力先機関である農牧省と県庁、市役所など関係機関との間で、役割や費用の分担を定めた協定を締結して、業務が円滑に調整されるようにした。

⑤外部要因

●自然現象や国内外の制度変更など、予期しない外部要因によって、協力効果の発現が進むことがある。

外部要因には、予期しない自然現象や政治経済的要因などさまざまなものがある。たとえば、先に述べたタイ「水産物品質管理研究計画」では、水産物・水産加工品の品質管理技術を向上させることで、こうした製品の輸出を促進することも視野に入れて活動した。これと並行して、特にEUなどの輸入国で品質基準が厳格化されたため、水産業や加工業といった関連セクターで品質管理の重要性がさらに注目されるようになり、対策が強化されることとなった。

外部要因は、このように貢献要因として働くこともあるが、すでに述べたケニア「NYS技術学院」のように、経済面での停滞・危機が原因で協力先機関の活動への支援や需要が低下するなど、協力効果の阻害要因として働くケースもみられる。そのほか、インドネシア「鉄道職員教育訓練システム近代化」のように、外部要因が、高次のインパクトが現れるのを阻害している例もある。このプロジェクトでは、鉄道公社の職員を対象に、鉄道システムの運営や保守管理についての理論的・実践的訓練が行われ、職員の技術レベルが向上した。しかし、「需要の過多」「車両の老朽化」「無賃乗車」「線路沿いの不法住居」「投石」など、鉄道システムを取り巻くさまざまな社会的問題が、安全かつ効率的な鉄道運営を実現するうえでの阻害要因となっている。

2-4 評価結果から得た教訓

この節では、前節でみた貢献要因と阻害要因の分析結果にもとづいて、プロジェクト終了後のインパクトと自立発展性を高いレベルで実現するために、留意すべき教訓をまとめた。前節で見たとおり、貢献要因と阻害要因のなかには、プロジェクトの計画段階と実施段階での対応に密接にかかわっているものもある。これをふまえて、この節では「プロジェクト終了後に、阻害要因の発生を抑制し、貢献要因を引き出すためには、計画段階と実施段階でどのような対策が可能か」といった視点から、今後、ほかのプロジェクトにも適用されうる要素を抽出した。

プロジェクトが終了した後の主な貢献要因と阻害要因を図2-7のとおり整理した。そのうち貢献要因について、計画・実施段階での要素とプロジェクト終了後の要素との関係を図2-8にまとめた。

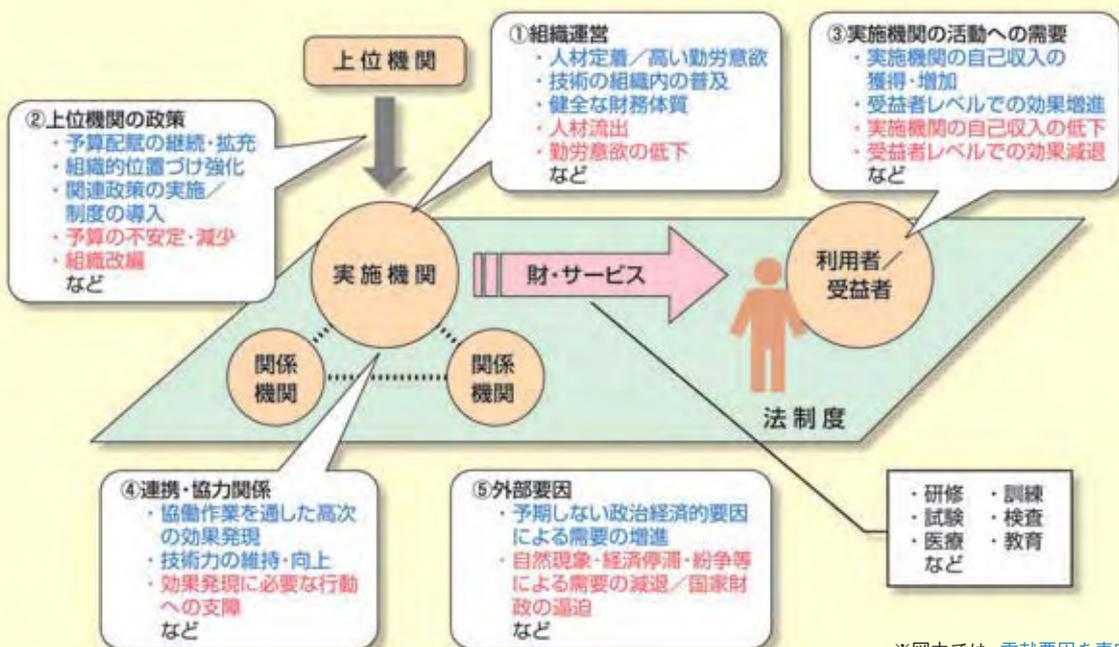
以下では、これらの関係をふまえて、協力終了後に効果を維持し、発展させるために、計画段階と実施段階で留意すべき事項を教訓としてまとめた。

(1) プロジェクトの計画段階と実施段階での教訓

1) 協力先機関の組織運営への配慮

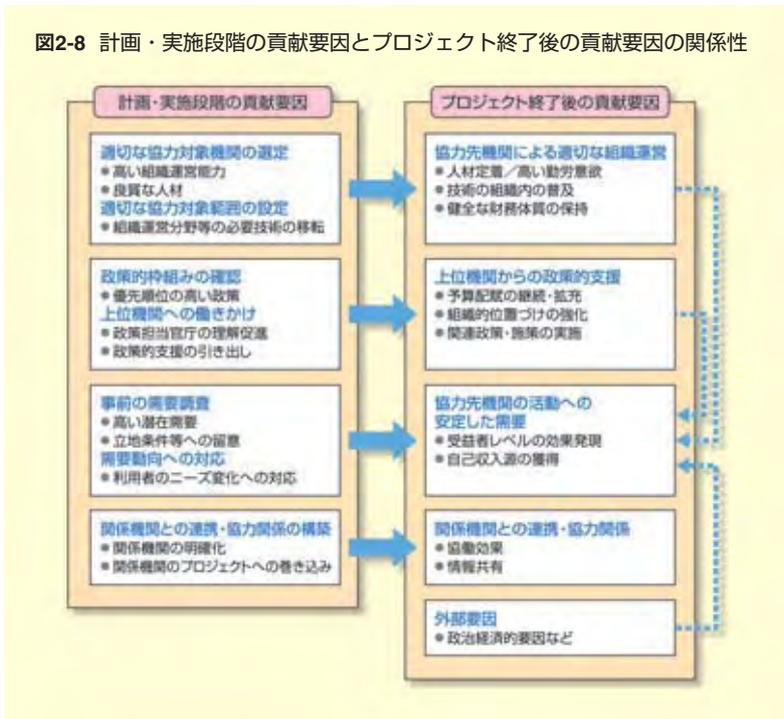
- プロジェクトの計画段階では、その業務のみならず組織

図2-7 プロジェクト終了後の主な貢献・阻害要因(概念図)



※図中では、貢献要因を青字で、阻害要因を赤字で記載した。

図2-8 計画・実施段階の貢献要因とプロジェクト終了後の貢献要因の関係性



運営力の点からも、適切な協力先機関を選ぶことが望ましい。組織運営力が弱かったり未知数であったりする場合は、実施段階で組織運営のノウハウも含めた技術移転を行うことを視野に入れる。

①技術移転の対象となった相手側人材の定着を促し、高い勤労意欲を引き出すとともに、組織内での技術の普及を進めるためには、プロジェクトの計画段階で対象機関を慎重に選び、その機関が行っている業務範囲が適切かどうかのみならず、財務面を含めた組織運営状況も確認しておくことが望ましい。優れた組織基盤と組織文化をもつ協力先機関の場合、協力が終了した後も安定して組織が運営されて、インパクトと自立発展性が確保される可能性は高いといえる。

②組織運営力が弱い機関を対象とせざるを得ない場合や、協力の対象機関として新しく組織を設立する場合は、中核となる技術のみならず、人事や財務といった組織運営のノウハウの移転も協力対象範囲に含めることを、必要に応じて検討する必要がある。さらに、サービス利用料の徴収などで自己収入を得ようとする場合は、市場調査や広告宣伝、販売活動などといったマーケティング関連の分野についても協力対象に含めるなど、協力が終了した後に円滑に活動するうえで必要な知識や技術を、できる限り包括的にカバーすることが望ましい。

2) 上位機関からの政策的支援の確保

●協力実施の前提となる政策的枠組みについて、プロジェ

クトの計画段階でその実現性や政策の優先順位に関する情報収集・分析を十分に行うことが必要となる。さらに実施段階でも上位機関に働きかけることで、プロジェクトへの理解と支援を取りつけることが、協力効果が継続・拡大するうえで有効である。

①計画段階では、「プロジェクトの目標（上位目標、プロジェクト目標）と整合する上位計画や政策的枠組みが存在するか」「社会のニーズが強く、政府によって対応が求められている分野か」「その政策は高い優先順位にあるか、それは政府の具体的な行動によって裏付けられているか」「協力対象のセクター／サブセクターへの予算配分は、十分なされてきているか」「協力先機関の組織的な位置づけが強化される傾向にあるか、そのような計画はあるか」などの観点から、十分に情報を収集し、分析する必要がある。

②さらに、実施段階では、計画段階で確認した状況に変更がないかモニタリングを行うとともに、上位機関との関係を強化して、協力の内容や協力先機関の活動に対する理解を得ておく。このことが、組織の法的位置づけや、人事と予算の手当てなど、組織や制度、予算面で安定した政策的支援を得るための有効な方策となる。また、場合によっては、政策実施能力の向上も視野に入れた協力を行うことで、政策的支援を有効にすることも可能となる。

③プロジェクトの活動や目標と整合する政策が実施され、制度が導入されることによって、協力先機関の活動、予算、組織面が強化され、持続した効果が現れやすくなる。このため、プロジェクトへの政策的支援を確認する際には、関連する政策や制度との整合性にも留意することが重要である。

このため、プロジェクトへの政策的支援を確認する際には、関連する政策や制度との整合性にも留意することが重要である。

3) 協力先機関の活動への需要の把握

●協力先機関の活動に、潜在的な利用者からの高い需要が見込まれているか、計画段階で十分なニーズ調査をして確認しておく必要がある。さらに、実施段階でも、需要動向に留意したうえで、プロジェクト終了後に協力先機関が需要の変化に対応できるように、体制を整備しておくことが望ましい。

①企業、学生、病人などの利用者へ直接サービスを提供するプロジェクトの場合は、計画段階で市場調査を十分

に行い、立地条件なども含めて考慮したうえで、潜在需要が大きい分野と地域に協力することが肝要となる。

②プロジェクトの実施期間中も、ニーズの動向把握に努めておく。そして、協力先機関独自でも、ニーズの変化に柔軟に対応して、常に消費者が求める質の高いサービスを継続して供給できるような体制を整えておくことが重要となる。このためには、技術レベルの向上をめざし、それを可能にする組織運営を先方独自でできるように、協力活動を行う必要がある。特に、活動によって自己収入を得ている場合は、「技術レベルの向上→利用者からの需要の維持と拡大→収入増による財務面の健全性確保→技術レベル向上のための投資活動」という、好循環が生まれ出されるような組織運営体制を、協力期間が終わるまでに確立するよう目指すことが重要である。

4) 関係機関との連携や協力関係の構築

●上位機関以外の関係機関とも、役割分担を明らかにしたうえで連携関係、協力関係を構築しておくことによって、上位目標の達成を含む、より大きなインパクトが生まれる。これは技術面の自立発展性を高めるうえでも有効である。

①プロジェクトの計画段階では、まず関係者を十分に分析して、どういった関係者が事業の実施にかかわりうるかを明らかにする必要がある。そのうえで、協力の効果が最大限に引き出されるよう、役割分担を明確にして、必要な関係者を巻き込んだ形でプロジェクトを立案することが望ましい。

②実施段階でも、協力効果を維持し、発展させるために必要な関係者の把握に努めたうえで、それら関係者との連携・協力関係を構築することが重要になる。特に効果が現れるうえで不可欠な連携の場合には、お互いの役割分担を明確にするために、協定のような形で連携・協力関係を確立しておくことも考えられる。また、開発研究など、類似の機能をもつ組織が複数存在する場合は、協力期間中に協力関係を構築しておく。こうすることで、プロジェクトが終了した後も情報交換によって技術面での自立発展性が確保されることとなる。

5) 外部要因への対応

●上記1)～4)の対策を十分にに行い、協力先機関による活動の脆弱性をできる限り排除しておくことが、外部要因から与えられる負の影響を軽減する方策にもなる。

プロジェクト終了後に現れる外部要因には、自然災害や政治経済的要因など、プロジェクトによるコントロー

ルが及ばない事項も多い。こうした事項については、計画段階・実施段階から発生を予測し、適切に対応する方策を検討しておくのはむずかしいのが現実である。しかしながら、外部要因としてよくみられる組織の改編や政策の変更などについては、上で述べた1)から4)のような対策を協力期間中に十分に実施して、組織の耐久性を高めておくことが、悪影響を緩和することにも役に立つ。組織運営能力を向上する一環として、リスク管理の手法を技術移転の対象に含めておくことも、方策の1つになるだろう。

(2) 事後評価への教訓

これまで、個々のプロジェクトのインパクトと自立発展性について教訓を述べてきたが、以下では、今回分析を通して明らかになった、プロジェクトの事後評価を適切に行ううえで今後改善していくべき教訓について整理する。

1) 上位目標の設定方法について

「いつまでに」「何の」「どのような」変化がもたらされることを上位目標とするのが明確でなく、その達成度を測定する指標も明らかでないため、達成状況を評価することがむずかしいプロジェクトがあった。また、上位目標の設定レベルが適当でないため、プロジェクトの活動以外の要素が多く、こうした要素に達成状況が左右されるものや、目標を達成するためには長い時間にわたって効果を持続しなければならないものも散見された。

事後評価は協力が終了して3年程度たった時期を目安に実施されるため、評価調査の時点で上位目標を確実に達成できないものが多い。しかし、説明責任を果たすうえでも、事後評価実施時点で、少なくとも上位目標の達成に向けて一定の効果が持続して現れていることは確認されなければならない。このため、こうした達成状況を確認できるよう、プロジェクトの枠組みにおいて、背後のロジックを明確にして、適切な目標を設定することが重要となる。

2) 1次評価の質について

案件別事後評価は、協力効果が持続して現れているかについての説明責任を果たすことに加えて、新規案件の発掘と形成といった「案件の実施サイクルの入口」を担うJICAの在外事務所が行うことで、評価結果を次の協力事業に積極的に生かしていくことを目的としている。案件別事後評価は在外事務所が中心となって、主にコンサ

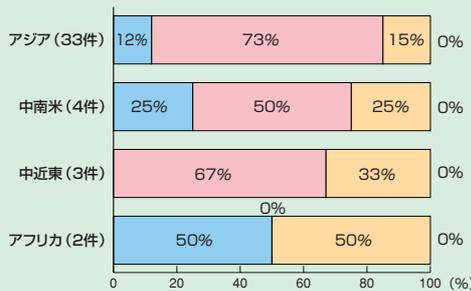
ルタントなど現地の人材を活用して実施しているが、彼らはJICAの事業やその評価手法にどの程度精通しているか、一般的な評価スキルにどの程度習熟しているかという点で、対象国によってばらつきが大きいのが現状である。このため、1次評価によっては、インパクトや自立発展性の評価方法が十分理解されていなかったり、貢献要因と阻害要因の抽出に過不足があったりと、今後の質

の改善が望まれるものが散見された。途上国での評価人材の育成は、途上国の主体性にもとづく協力を実施するうえで大きな課題となっており、JICAではこうした人材の育成を目的とした評価研修を行ってきている。今後も、こうした評価研修や合同評価などの機会を提供して、積極的にかつ継続して取り組んでいく必要がある。

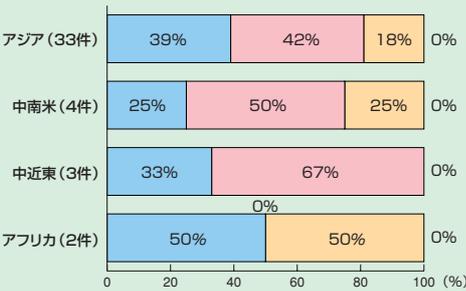
Box 16 インパクトと自立発展性の地域別傾向

インパクトや自立発展性の発現状況に、地域別格差があるかどうかを検討するため、対象となった1次評価をもとに、評価付けした結果を地域別に整理して、傾向の分析を試みた。しかし、本章の冒頭で述べたとおり、アジア地域以外は案件数が非常に限られており、この結果だけでそれぞれの地域の一般的な傾向を判断することは限界がある。そのため、結果はあくまで参考にすぎないことに留意してほしい。以下では、今回の対象プロジェクトから推定される特徴的な点を記載した。

●インパクト



●自立発展性



(1) アジア地域全体 (33件) のうち、東南アジアは21件と最多を占めている。ほかの地域と比較して、この地域では特に1997年のアジア経済危機が、インパクトの発現状況に負の影響を与えている傾向がある。アジア経済危機を阻害要因としてあげているプロジェクトでは、財源の不足などによって協力先機関の活動が一時的に停滞しており、結果として、評価時点で効果の発現状況も限られたものになった可能性がある。また、国内政策として公的部門全体のスリム化を進めている国が多く、民営化などの組織改編によって組織が不安定になったり、公務員採用抑制政策のために人員が不足したりという状況が、特に組織面での自立発展性を確保するうえで、阻害要因となっているケースがみられる。しかし、協力効果全体としての自立発展性は、ほかの地域並みの水準を確保している。

(2) 南アジアで実施されたプロジェクト (5件) では、上位機関からの支援の不足が阻害要因として指摘される傾向があり、特に財務面の自立発展性に負の影響が及んでいる例がみられる。予算不足の背景には、国家財政全体の厳しい状況があると考えられるが、一方で、移転された技術は持続して活用されており、協力効果全体としてのインパクトと自立発展性は平均的な水準を確保している。

(3) 東アジア (中国) では7件が対象となっており、全体的に活動と効果が継続し、発展されている傾向が強く、自立発展性が高い。貢献要因として「上位機関からの政策的支援」をあげているプロジェクトが多く、国からの予算配賦が安定していること、政策の一貫性が確保されている点が特徴的である。一方で、インパクトの発現状況はほかの地域と同程度となっている

が、協力効果を全国レベルで普及させることをめざすプロジェクトでは、国土が広大なことから、目標の達成に一定の時間が必要となることが背景にあると考えられる。

(4) そのほかの地域では、プロジェクトの数が必ずしも十分でないため、地域的な共通性を見出すには至らなかった。ただし、中南米と中近東の両地域では、全体的にインパクトと自立発展性は良好に発現しているが、特に技術面では必要に応じて応用されるなど主体性をもって受容されており、最終受益者レベルでの効果発現を促進する要因となっているといえる。アフリカのプロジェクトについては、2つともケニアが対象地域であることから、今回の調査結果から地域的な一般化をすることはむずかしい。2件中1件 (「ジョモ・ケニヤッタ農工大学」) では、優良な評価結果が得られている。