

# 「DAC 評価 5 項目の評価視点及び 判断基準の標準化」 報告書

平成 24 年 3 月  
(2012 年)

独立行政法人国際協力機構  
評価部

評価
JR
12-06

**「DAC 評価 5 項目の評価視点及び  
判断基準の標準化」  
報 告 書**

平成 24 年 3 月  
(2012年)

独立行政法人国際協力機構  
評価部

## 序 文

JICAは2008年の統合を機に、有償資金協力、無償資金協力、技術協力の3スキームに共通して適用される「新JICA事業評価ガイドライン第1版（以下、「ガイドライン」と記す）を策定し、2009年度より3スキームを対象とした事後評価を本格的に導入するなど、より整合性のある事業評価を実現するために評価制度の整備を行ってきました。

この制度では、援助スキームやPDCA（plan-Do-Check-Action）サイクルにおける評価実施時期にかかわらず、経済開発協力機構/開発援助委員会（OECD-DAC）が定めた評価5項目を用いて事業評価を行うこととしています。評価の仕組みとしては整合性のある体制が確立しつつありますが、各事業の価値判断を評価5項目に基づいて実施する際、実施時期や援助スキームによって差異が感じられるようになってきました。この差異が生じる理由を明確にし、評価者の個性やバックグラウンドに左右されることが極力少ない評価視点・基準が5項目それぞれに必要なであろうという問題意識から本調査を開始しました。

本調査では、まずDAC 5項目のJICA事業評価における運用状況を把握するために過去の事業評価を対象に分析を行うとともに、他援助機関の事業評価におけるDAC 5項目の運用状況を分析することにより、国際的な動向を把握しました。そのうえで、本調査のために設置した検討委員会において今後の改善案について議論を行いました。

調査の結果、JICAの事業評価は他援助機関と比較して、より多くの案件が事前から事後にわたってDAC 5項目を用いて体系的に行われていることがわかりました。一方で、ガイドラインに示された項目ごとの評価視点について、評価者の使いやすさ、評価結果のわかりやすさを念頭に整理することの必要性が指摘され、調査内で改善案を取りまとめました。また、検討会ではマネジメントの適切性などの5項目の枠の中で評価判断することが困難な視点や、適切な事業目的の設定など、開発効果を引き出すために重要な視点についても活発な議論を行い、多くの学びを得ました。

本調査は、2002年に「実践的評価手法：事業評価ガイドライン」を作成した際に参画いただいた明治大学の源 由理子先生及びJICA内の関係各部の皆様に検討委員として参加いただき、ご協力・ご助言をいただきながら進めてまいりました。本調査にご協力とご支援をいただいた関係者の皆様に対し、心より感謝申し上げます。

平成24年3月

独立行政法人国際協力機構

評価部長 佐々木 篤

# 目 次

略語一覧

要 約

第1章 調査の背景と目的	1
1-1 背景	1
1-2 目的	1
1-3 手法・手順	1
1-4 実施体制	2
第2章 JICA事業評価に関する分析	4
2-1 JICA 事業評価分析の概要	4
2-2 妥当性の視点と判断基準	6
2-3 有効性の視点と判断基準	8
2-4 効率性の視点と判断基準	9
2-5 インパクトの視点と判断基準	10
2-6 持続性の視点と判断基準	11
第3章 他援助機関の事業評価の分析結果	12
3-1 分析の手法	12
3-2 他援助機関の事業評価の概要	13
3-2-1 技術協力	13
3-2-2 無償資金協力	14
3-2-3 有償資金協力	14
3-3 DAC評価5項目別にみた他援助機関の評価手法とJICAの相違点	15
3-3-1 妥当性	15
3-3-2 有効性	16
3-3-3 効率性	16
3-3-4 インパクト	17
3-3-5 持続性	17
3-4 他援助機関分析からのファインディング	18
3-5 JICAの評価5項目に含まれない評価の視点	18
第4章 DAC評価5項目の評価視点及び評価基準への考察	19
4-1 DAC評価5項目に関する考察	19
4-2 妥当性に関する考察	19
4-3 有効性に関する考察	21
4-4 効率性に関する考察	22
4-5 インパクトに関する考察	23

4-6	持続性に関する考察	25
4-7	その他の項目に関する考察（マネジメントの適切性）	26
4-8	評価システムに関するその他の考察	28
第5章 結論と提言		30
5-1	結論	30
5-2	提言	30
付属資料		
	JICA事業評価分析 対象事業評価リスト	37

## 略 語 一 覧

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
DFID	Department for International Development	英国国際開発省
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社（GTZの後継機関）
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
IDB	Inter-American Development Bank	米州開発銀行
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
OECD-DAC	Organisation for Economic Co-operation and Development-Development Assistance Committee	経済協力開発機構-開発援助委員会
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発局
WB	World Bank	世界銀行

# 要 約

## 背景と目的

2008年の統合以降、JICAは技術協力・円借款・無償資金協力の3スキーム間で整合性のある評価制度を構築し、2009年度より外部評価による事後評価を本格導入した。しかし、3スキームを通じた案件別事後評価の実施方針が本格的に導入されてからまだ間もないことから、事後評価とその他の事業評価の評価視点及び判断基準が十分に整合していない側面もある。こうした背景を踏まえ、本テーマ別評価は、①援助スキームの特性に留意しつつ、事業評価における評価視点及び判断基準の改善・標準化を図り、②それによって、事業評価間の評価視点・判断基準の一貫性の確保を図ることを目的として実施された。具体的な作業として、他ドナーの事例やJICAの既往案件での評価視点・判断基準の検証を行い、現行の評価視点・判断基準の改善・標準化のための提案を行った。

## 結 論

他援助機関の事業評価の分析結果（第3章）から、JICAの事業評価は他ドナーよりも体系的に行われていることがわかった。事前から事後にわたる一連の評価が行われているほか、基本的に全案件が評価の対象になっているなど、評価のカバー率としては、もっとも充実しているドナーの一つといえる状況にある。

一方で、JICA事業評価に関する分析（第2章）では、現在のJICA事業評価は各項目の評価視点が多岐にわたっており、その中には多くの評価者が採用していない視点があったり、評価表における記載が定型化してしまうという問題点が、JICA案件分析及び検討会における議論の結果認識された。

反対に開発援助委員会（Development Assistance Committee : DAC）評価5項目だけではカバーしきれない評価視点も認識されるようになっており、他ドナーでは項目の変更や追加が一般的に行われていることも今回の調査でわかった。これらの実践にならい、JICAにおいて従来のDAC評価5項目ではカバーしきれない評価視点をどのように評価に反映するかについても、今後の検討に値するであろう。

また、評価の質を高めるには、評価視点の整理だけではなく、インパクトやアウトカムの捉え方を整理するとともに、プロジェクト目標、上位目標の設定レベルの整理や適切な指標を設定するための指針など、プロジェクトデザインを改善するための工夫が必要である。

## 提 言

本テーマ別評価の成果をJICA事業評価において活用していくためには、関係部における検討及び一定期間の試行を経て、次表に示す評価5項目ごとの視点（改善案）や本分析の成果及び提言をガイドライン等に反映させていくことが望ましい。

評価5項目ごとの視点一覧（改善案）

妥当性	
必要性	
開発ニーズ	対象地域のニーズ
	ターゲットグループのニーズ
優先度	
開発政策・目標	日本政府/JICAの援助政策・方針
	相手国の国家開発計画/セクター開発政策
	国際的な目標との整合性
手段としての適切性	
戦略として適切か	課題解決のアプローチとして適切か
	効果の波及性はあるか
	対象地域の適切性（規模・位置・ニーズ等）
	ターゲットグループ選定の適切性（規模・ニーズ・ポテンシャル等）
	カウンターパート（C/P）機関選定の適切性（組織としての規模・能力、役割と責任範囲等）
	JICAの他の事業（スキーム）との重複や齟齬はないか、また連携の可能性はあるか
他ドナーとの役割分担	
他ドナーとの役割分担/ レバレッジ（戦略的活用）	他ドナーとの役割分担（重複の有無など）は適切か
	他ドナー援助のレバレッジ（戦略的活用）の可能性はあるか
有効性	
プロジェクト目標・想定された効果の達成度	
プロジェクト目標・想定された効果の達成度	プロジェクト目標は達成されたか（される見込みか） （要因分析の結果に基づく総合的な分析）
要因分析	
プロジェクト目標・想定された効果達成への要因分析	プロジェクト目標は、アウトプット達成によって達成されるか
	アウトプットからプロジェクト目標に至る外部条件の影響
	有効性に貢献または阻害する要因として何が考えられるか
効率性	
アウトプットの達成度	
アウトプット達成度	アウトプットは達成されたか（達成される見込みか） （要因分析の結果に基づく総合的な分析）
投入（インプット）	
投入は効率的に行われたか（行われるか）	事業期間は計画通りであったか
	事業費は計画通りであったか
	専門家、相手国C/P、資機材等投入のタイミング
	専門家、相手国C/P、資機材等投入の規模と質
要因の分析	
アウトプット達成への要因分析	活動からアウトプットに至る外部条件の影響
	アウトプット発現に貢献・阻害する要因として何が考えられるか



<u>費用対効果</u>	
達成度はコストに見合うか	アウトプットの達成度はコストに見合うか（代替手段の有無、他の類似プロジェクトとの比較など）
	プロジェクト目標（アウトカム）の達成度はコストに見合うか（代替手段の有無、他の類似プロジェクトとの比較など）
	内部収益率
<u>インパクト</u>	
<u>上位目標関連インパクト</u>	
上位目標の達成度	上位目標は達成されたか（達成される見込みか） （要因分析の結果に基づく総合的な分析）
上位目標達成への要因分析	上位目標の達成に対して、プロジェクト目標の貢献度はどの程度か
	上位目標に至るまでの外部条件の影響
	上位目標の達成を貢献・阻害する要因として何が考えられるか
	上位目標を達成するための方策は適切に計画されているか
<u>波及効果関連インパクト（プラス・マイナスのインパクト）</u>	
政策・制度への波及効果群	政策への影響
	関連規制・法制度整備への影響
対象地域への波及効果（上位目標と重するなら省略）	対象地域・ターゲットグループ全体への社会経済的影響
	特に、社会的マイノリティへの社会経済的影響
その他の波及効果	自然環境への影響
	土地取得・住民移転への影響
	技術面での変革への影響
	ジェンダー平等、人権、貧富、平和と紛争
<u>持続性</u>	
<u>効果の持続性</u>	
プロジェクトがめざしていた効果は、援助終了後も持続するか （要因分析の結果に基づく総合的な分析）	
<u>要因分析</u>	
C/P/ターゲットグループの持続性	組織体制：活動を円滑に実施できる組織体制（人材配置）があるか
	財政面：活動を円滑に実施するに足る予算は確保されているか
	意思決定プロセス：活動を円滑に実施するに足る意思決定のプロセスは機能しているか
	技術面：プロジェクトの実施に必要な技術を有しているか
	資機材：必要な資機材は適切に維持管理されているか
	オーナーシップ：実施機関・関係省庁のオーナーシップは確保されたか
政策・制度面からみた持続性	政策持続性：政策的支援は持続しているか
	規制・法制度整備：規制・法制度は整備されているか
	モデル普及性：プロジェクトで開発・構築したモデルの普及は、計画または実施されているか
環境社会配慮からみた持続性	社会・文化的側面の持続性：社会・文化的側面への負の影響は活動継続に支障を来していないか
	社会的弱者への配慮の持続性：女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足が持続的効果を妨げていないか
	環境面の持続性：環境への負影響は活動を継続するうえで支障とならないか

# 第1章 調査の背景と目的

## 1-1 背景

2008年の統合以降、JICAは技術協力・円借款・無償資金協力の3スキーム間で整合性のある評価制度を構築し、2009年度より外部評価による事後評価を本格導入した。2010年度には3スキーム間での視点の整理を行うため、「新JICA事業評価ガイドライン第1版」（以下、「ガイドライン」と記す）を策定し、スキーム、案件ごとの評価視点及び判断基準を整理している。

しかし、3スキームを通じた案件別事後評価の実施方針が本格的に導入されてからまだ間もないことから、事後評価とその他の事業評価の評価視点及び判断基準が十分に整合していない側面もある。事後評価では、レーティングを付すために各評価項目における評価視点・判断基準の目安が設定されており、それを基に評価判断が行われるが、終了時評価等の他の事業評価では、評価者の判断基準に委ねられ易い。このため、評価判断の結果に不必要な差異が生じる可能性がある。したがって、より一貫性の高い事業評価を実現するためには、援助スキームや評価対象の特徴を十分に踏まえたうえで、異なる時点における評価視点・判断基準を整理していく必要があると考えられる。

これらの整理においては、DAC評価5項目について、他ドナーの事例やJICAの既往案件での評価視点・判断基準の検証を行うことにより、現行の評価視点・判断基準の改善、標準化を図る必要があると考えられる。

## 1-2 目的

本件テーマ別評価の目的は以下のとおりである。

- (1) 援助スキームの特性に留意しつつ、事業評価<sup>1</sup>における評価視点及び判断基準の改善、標準化を図る。
- (2) それによって、事業評価間の評価視点・判断基準の一貫性の確保を図る。

## 1-3 手法・手順

以下の方法により調査を実施した。

- (1) DAC評価5項目を評価基準としている他ドナー<sup>2</sup>を対象に、各項目の評価視点・判断基準を整理した。なお、本調査ではプロジェクトレベルを対象としていることから、他ドナーのプロジェクト評価の視点・判断基準を主に参考とした。
- (2) JICA案件について、これまでの事前評価、終了時評価、事後評価における評価実施上（評

---

<sup>1</sup> 事業のモニタリングとして位置づけられる中間レビュー、円借款における事後評価のフォローアップとして位置づけられる事後モニタリングについては、本調査の対象から除くこととした。

<sup>2</sup> 世界銀行（World Bank：WB）、アジア開発銀行（Asian Development Bank：ADB）、米州開発銀行（Inter-American Development Bank：IDB）、国連開発計画（United Nations Development Programme：UNDP）、米国国際開発局（United States Agency for International Development：USAID）、カナダ国際開発庁（Canadian International Development Agency：CIDA）、英国国際開発省（Department for International Development：DFID）、ドイツ国際協力公社（Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit：GIZ）、フランス開発庁（Agence Française de Développement：AFD）等を参考とする。

価視点・評価判断基準)の情報及び課題を整理した。

<分析方法>

- ①事前・終了時・事後評価報告書を読み、ガイドラインの「評価5項目ごとの評価の視点」に照らし、用いられている視点を確認する。
- ②視点分析の手法と分析内容を確認する。
- ③さらに、視点分析と項目に対する判断(レーティング)が適切かどうかを検討する。

<分析対象案件の選定基準>

以下の方法で、各評価表(報告書)の案件選定を行った。案件選定の基準については、検討委員会等での議論を通じて設定した。

- ①事前・(終了時)・事後とそろっている評価があれば、それを優先する。
- ②その他については、ガイドラインを参照するため、最近の評価を対象として、分野が偏らないように配慮しつつランダムに選ぶ。

<分析対象案件>

スキーム別×事前・終了時・事後の別に、各10評価ずつ、合計70件を選定した。

(3) 上記分析結果を踏まえ、DAC評価5項目の視点及び判断基準について、援助スキーム及び評価のタイミングごとに整理を行った。

#### 1-4 実施体制

本調査の実施体制はJICA評価部を事務局とし、外部有識者、JICA内の関係部署、事務局から構成される検討委員会を設置し、延べ4カ月、計4回の検討会での議論を踏まえ、報告書及び本資料の執筆、取りまとめを行った。また、事務局に役務コンサルタントを配置した。

<DAC 5項目検討委員会の構成>

■有識者

明治大学大学院	ガバナンス研究科	教授	源 由理子
---------	----------	----	-------

■独立行政法人国際協力機構

企画部	次 長	中村 明
東南アジア・大洋州部	次 長	和田 義郎
アフリカ部	次 長	加藤 隆一
農村開発部	審議役	丹羽 憲昭
経済基盤開発部		
ジェンダー平等・貧困削減推進室	課 長	武藤 亜子
資金協力支援部 実施監理第二課	企画役	吉田 友哉
評価部	次 長	上條 直樹
評価企画課	企画役	小泉 高子
事業評価第一課	主任調査役	渡辺 淳
	主任調査役	浅岡 浩章

事業評価第二課

課長	鵜飼 彦行
企画役	佐藤 知子 (2011年6月まで)
主任調査役	宮川 朋子
副調査役	丸山 真司 (2011年5月まで)
副調査役	九野 優子 (2011年5月から)
	藤川 朋子

■事務局

評価部委員及び以下のコンサルタント  
株式会社国際開発センター

総合分析チーム

主任研究員	佐々木 亮
研究員	小室 雪野

JICA事業評価分析チーム

部長	石田 洋子
研究補佐	藪田みちる

他援助機関プロジェクト評価分析チーム

主任研究員	シーク美実
研究員	菊池 美帆子

## 第2章 JICA事業評価に関する分析

### 2-1 JICA事業評価分析の概要

本調査では、JICAがこれまでに実施してきた事業評価（技術協力プロジェクト（以下、「技プロ」と記す）に対する事前評価・終了時評価・事後評価、有償資金協力事業（以下、「有償」と記す）に対する事前評価・事後評価、無償資金協力事業（以下、「無償」と記す）に対する事前評価・事後評価等）において、①どのような評価の視点が用いられていたか、②それらの視点に対して、どのような分析手法がとられていたか、③どのような判断基準が用いられていたかを明らかにし、現状を理解するとともに、課題及びグッドプラクティス事例を抽出するために、一部事業評価をサンプルとして選定し分析を行った。分析対象には、援助スキーム別、評価のタイミング別に各10評価ずつ、合計70評価<sup>3</sup>をサンプルとして選定し、それぞれの評価報告書<sup>4</sup>を分析した。サンプルの選定にあたっては、同一事業に対して事前評価・終了時評価・事後評価または事前評価・事後評価がそろっている場合は、時系列的に比較をすることが可能となるため、優先的<sup>5</sup>に選定した。その他の場合は、ガイドラインに沿って分析を行うことから、過去5年以内に実施された評価について、事業分野が極端に偏らないように配慮しつつ選定した。

分析の手法・手順は、以下のとおりであった。

- ①サンプルとして選定した事前評価、終了時評価、事後評価70件の報告書をレビューする。
- ②ガイドラインの「評価5項目ごとの評価の視点」（次ページの表1-1を参照）に照らし、用いられている視点を抽出する。
- ③視点を分析する際に用いられた手法と分析内容を把握する。
- ④評価5項目ごとの判断基準を確認する。
- ⑤上記結果をチェックリストに整理する。
- ⑥評価5項目ごと、援助スキーム別に、評価視点及び分析手法の比較表を作成する。
- ⑦評価5項目ごと、援助スキーム別、評価のタイミング別にガイドラインに示された視点が用いられた件数をチェックする。

<sup>3</sup> 無償及び有償に対しては終了時評価は行われていないことから、技プロに対する事前・終了時・事後評価各10件ずつで計30件、無償に対する事前・事後評価各10件ずつで計20件、有償に対する事前・事後評価各10件ずつで計20件、3つの援助スキームを併せて合計70件を分析対象とした。分析対象とした70件のリストは別添に示す。

<sup>4</sup> 事前評価については、技プロ・有償・無償とも事前評価表を対象として上記分析を行った。なお、分析対象とした無償資金協力及び有償資金協力の事前評価表においては、効率性・インパクト・持続性は記載しないこととなっているため分析の対象とはしていない。また、有償資金協力においては、審査調書で確認されたことのすべてが事前評価表に記載されているとは限らないため、本調査で当該視点について記載なしとした場合でも審査調書において記載されていることがある。

<sup>5</sup> 案件実施時期等の理由により、技プロ9件のみ、事前・（終了時）・事後の一連の報告書（または評価表）の入手が可能であった。

表 1-1 ガイドラインに示された「評価5項目ごとの評価の視点」(技術協力プロジェクト)

評価5項目	主な視点
<p>relevance 妥当性 「プロジェクト目標」「上位目標」は政府・実施機関・ターゲットグループの政策・ニーズと合致しているか</p>	<p>その1：必要性 ・対象地域・社会のニーズに合致しているか ・ターゲットグループのニーズに合致しているか</p> <p>その2：優先度 ・日本の援助政策・JICAの援助実施方針との整合性はあるか ・相手国の開発政策との整合性はあるか</p> <p>その3：手段としての妥当性 ・プロジェクトは、相手国の対象分野・セクターの開発課題に対する効果を上げる戦略として適切か（プロジェクトのアプローチ、対象、地域等は適切な選択か、他の援助機関との援助協調においてどのような相乗効果があるか、等） ・C/P機関の選定は適正か。プロジェクトのアプローチはC/P機関のマンデートと整合性があるか ・ターゲットグループの選定は適正（対象・規模）か ・ターゲットグループ以外へのプロジェクト成果の波及性はあるか、ODAで実施する妥当性はあるか、等） ・日本の技術の優位性はあるか（日本に対象技術のノウハウが蓄積されているか、等）</p>
<p>effectiveness 有効性 「アウトプット」によって「プロジェクト目標」がどこまで達成されたか</p>	<p>・プロジェクト目標は明確か（指標、目標値、入手手段は適切か） ・プロジェクト目標は達成されているか（達成される見込みか） ・それはプロジェクトのアウトプットの結果もたらされたか（もたらされる見込みか） ・プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響はあるか</p> <p>《要因の分析》 ・有効性を貢献・阻害する要因は何か</p>
<p>efficiency 効率性 「投入」が「アウトプット」にどのようにどれだけ転換されたか。投入の質、量、手段、方法、時期は適切か</p>	<p>・アウトプットの達成度はコスト（投入）に見合っていた（見合う）か。より低いコストで達成する代替手段はなかったか。同じコスト（投入）でより高い達成度を実現することはできなかったか ・プロジェクト目標の達成度はコスト（投入）に見合っていた（見合う）か。より低いコストで達成する代替手段はなかったか。同じコストでより高い達成度を実現することはできなかったか ・他のスキーム、他援助機関との協調によりどのような成果がもたらされたか</p> <p>《要因の分析》 ・プロジェクトの実施プロセスの効率性を阻害・促進する要因は何か －投入はタイミング良く実施されたか －投入の規模や質は適切か －活動から成果に至るまでの外部条件の影響はあるか －前提条件の影響はあるか、等 ・プロジェクトの成果発現の効率性を貢献・阻害する要因は何か</p>

評価5項目	主な視点
<p>impact インパクト プロジェクトが実施されたことにより生ずる直接的、間接的な正負の影響。計画当初に予想されなかった影響や効果も含む</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位目標は達成されているか（達成される見込みか）</li> <li>・上位目標の達成は、プロジェクト目標達成の結果もたらされたか（もたらされる見込みか）</li> <li>・上位目標を達成するための方策は適切に計画されているか。パイロットプロジェクトの場合、普及のための方策が計画されているか。</li> <li>・上位目標に至るまでの外部条件の影響はあるか</li> <li>・予期しなかったプラス・マイナスの影響（波及効果も含む）はあるか 例えば、政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境等の側面から以下のような視点で調査する <ul style="list-style-type: none"> <li>－政策への影響はあるか</li> <li>－対象社会、プロジェクト実施機関内部、受益者等への経済的影響はあるか</li> <li>－組織や関連規制・法制度整備への影響はあるか</li> <li>－技術面での変革への影響はあるか</li> <li>－ジェンダー平等、人権、貧富、平和と紛争等への影響はあるか</li> <li>－環境への影響はあるか、等</li> </ul> </li> <li>・ジェンダー、民族、社会的階層の違いなどにより、異なったプラス・マイナスの影響はあるか</li> </ul> <p>《要因の分析》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上位目標の達成を貢献・阻害する要因は何か</li> <li>・予期しなかったプラス・マイナスの影響をもたらした要因は何か</li> </ul>
<p>sustainability 持続性 JICAの協力終了後もプロジェクト実施による効果が持続されるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト目標、上位目標等のプロジェクトがめざしていた効果は、援助終了後も持続するか</li> <li>・それらの持続的効果の発現要因・阻害要因は何か 例えば、政策、経済・財政、組織・制度、技術、社会・文化、環境等の側面から以下のような視点で調査する <ul style="list-style-type: none"> <li>－政策的支援は持続しているか（持続する見込みか）</li> <li>－活動を円滑に実施するに足る組織能力があるか 適切な人材配置があるか 経常経費を含む予算の確保は行われているか 意思決定のプロセスは適切に機能しているか、等</li> <li>－関連規制、法制度は整備されているか</li> <li>－財政的に独立しているか、あるいは財政的な手当が継続しているか</li> <li>－必要な技術が維持・普及されているか、資機材は適切に維持管理されているか</li> <li>－社会・文化的側面への負の影響は、活動を継続していくうえで支障を来していないか 女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足が持続的効果を妨げていないか</li> <li>－環境への負の影響は、活動を継続するうえで支障とならないか</li> <li>－実施機関・関係省庁のオーナーシップは確保されたか（確保される見込みか）</li> </ul> </li> </ul>

## 2-2 妥当性の視点と判断基準

サンプル事業評価では、妥当性の高さを総合的に判断する基準として開発ニーズ及び日本の援助政策及び相手国の国家開発計画との整合性が重視され、手段としての妥当性について詳細な記載があるケースは稀であった。

図 2-1 妥当性を評価する際にガイドラインの視点が用いられた件数



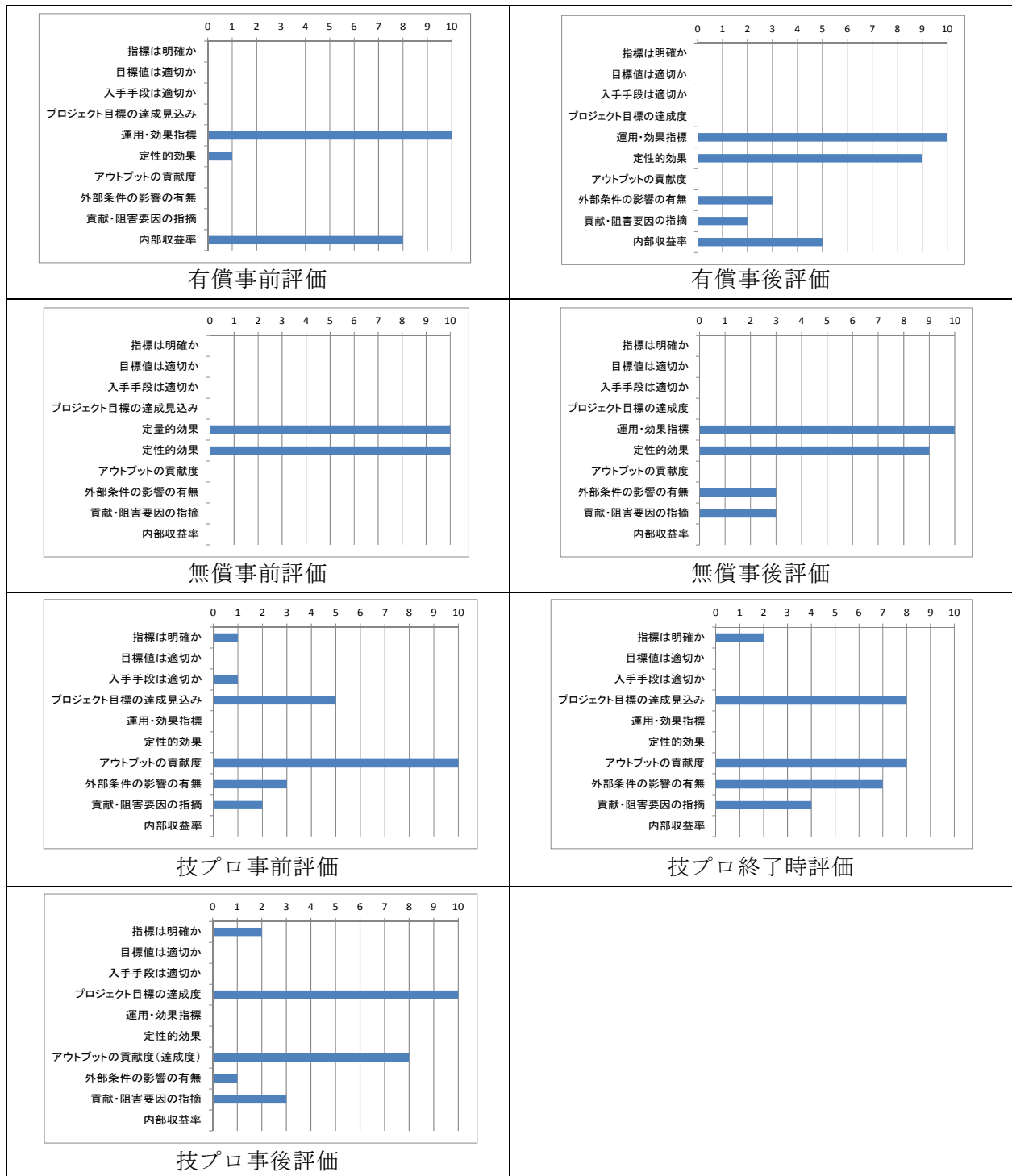
出所：本調査の JICA 事業評価サンプル分析による。



### 2-3 有効性の視点と判断基準

有効性の高さを総合的に判断する基準には、プロジェクト目標または想定された効果の達成度が用いられている。定量的な指標に基づく場合は、その達成状況をもって有効性についての判断がなされているが、定性的な指標を中心にプロジェクト目標達成度または達成見込みが確認されている技プロの終了時評価及び事後評価では判断基準が明確でないケースが散見された。

図 2-2 有効性を評価する際にガイドラインの視点が用いられた件数

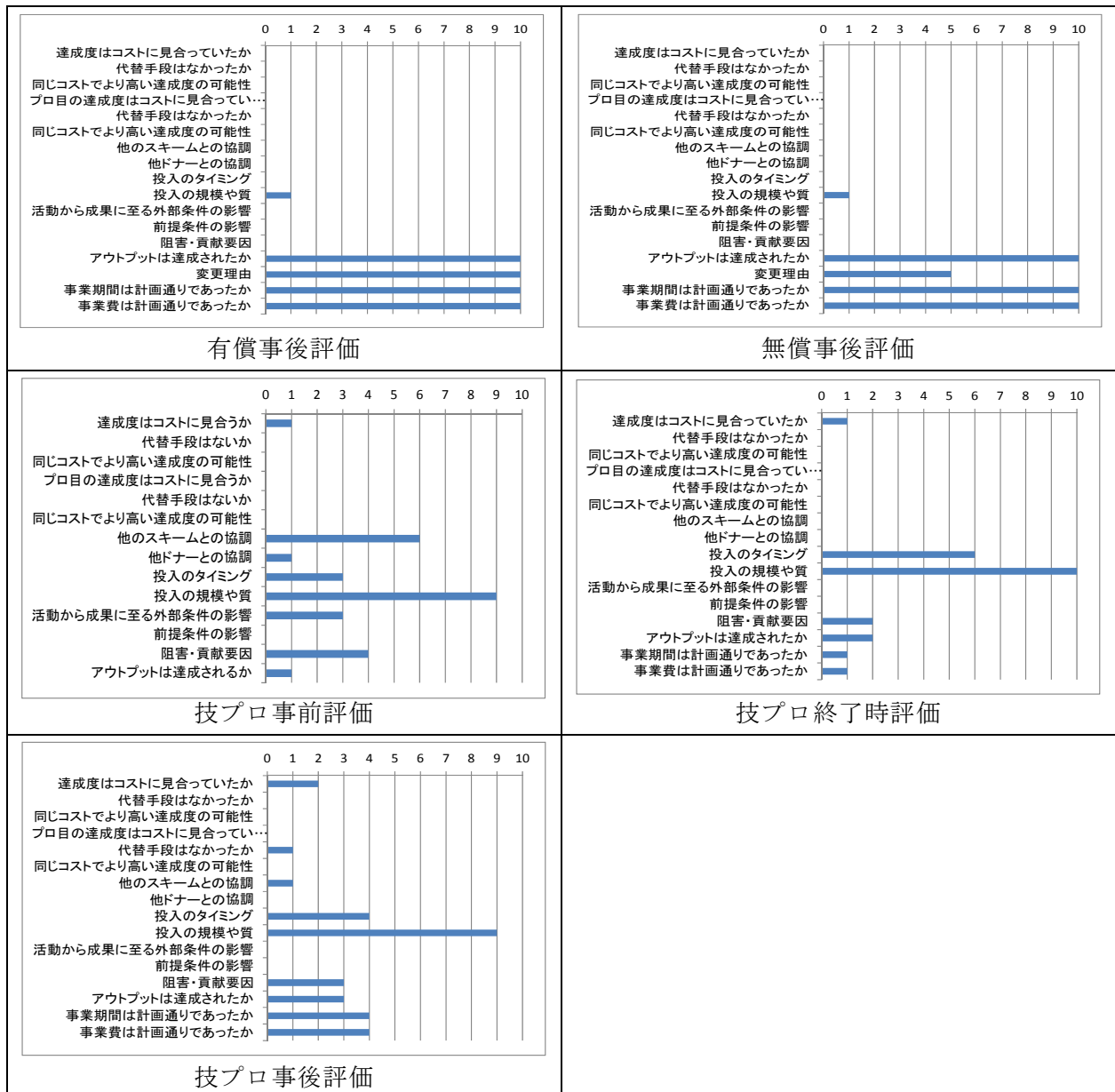


出所：本調査の JICA 事業評価サンプル分析による。

## 2-4 効率性の視点と判断基準

有償と無償のサンプル事後評価20件では、計画時の事業期間と事業費に比して実績がどの程度上回ったか（または下回ったか）が効率性を測る主要な基準とされていた。サンプル事業評価では、1件を除き20件中19件の事後評価において、事業期間と事業費の実績が計画通りであったかどうかのみが記載されていた。技プロのサンプル事業評価については、特に終了時評価や事後評価でアウトプットや投入の質・規模など多面的に分析が行われているが、総合的な判断基準は明確ではない。

図2-3 効率性を評価する際にガイドラインの視点が用いられた件数

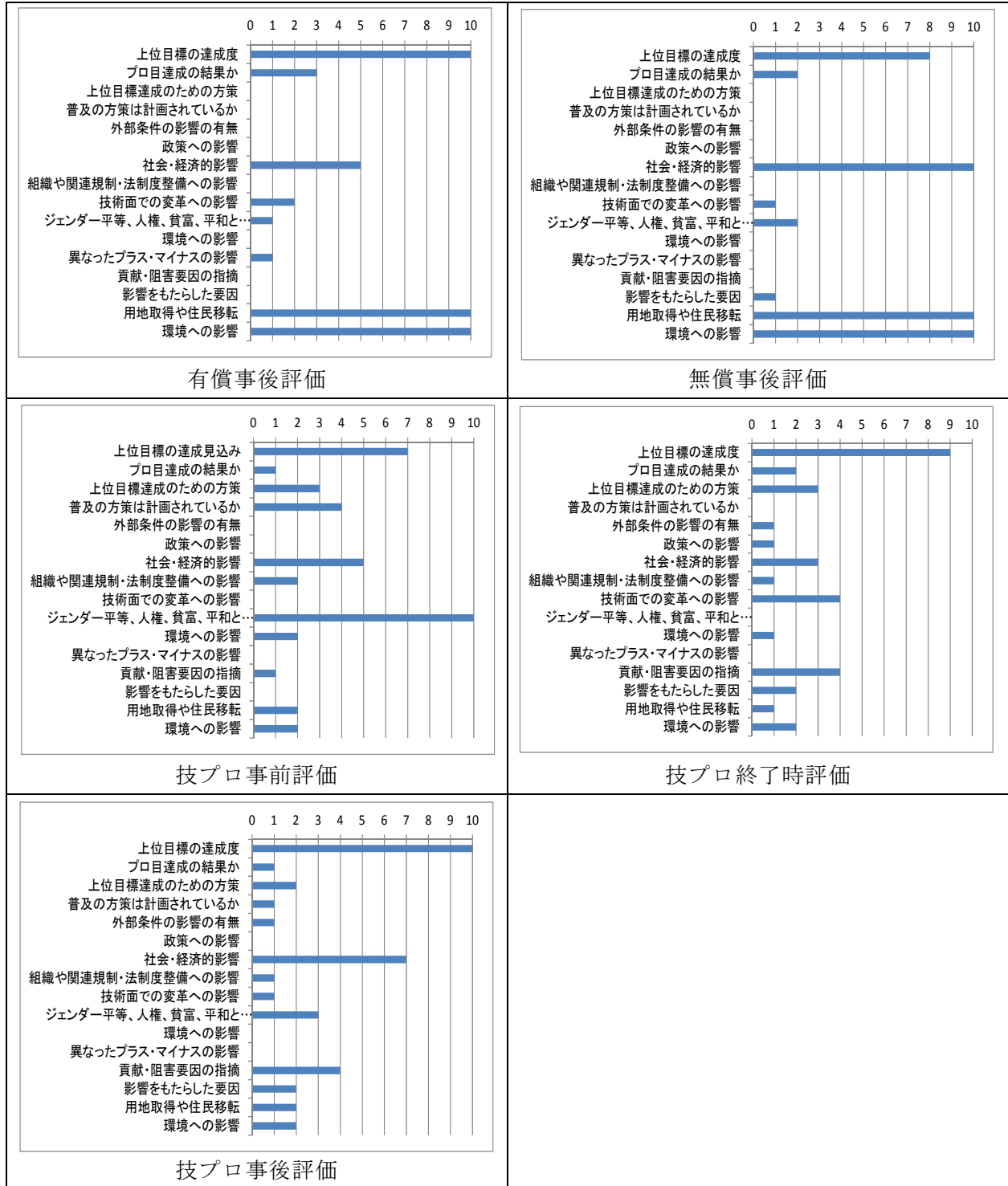


出所：本調査の JICA 事業評価サンプル分析による。

## 2-5 インパクトの視点と判断基準

ガイドラインでは、インパクトを確認する視点として、上位目標の達成度、上位目標の達成に関する要因分析、予期しなかったプラス・マイナスの影響が挙げられている。サンプル事業評価においても、上記視点に沿って記載されている例が多かった。

図2-4 インパクトを評価する際にガイドラインの視点が用いられた件数

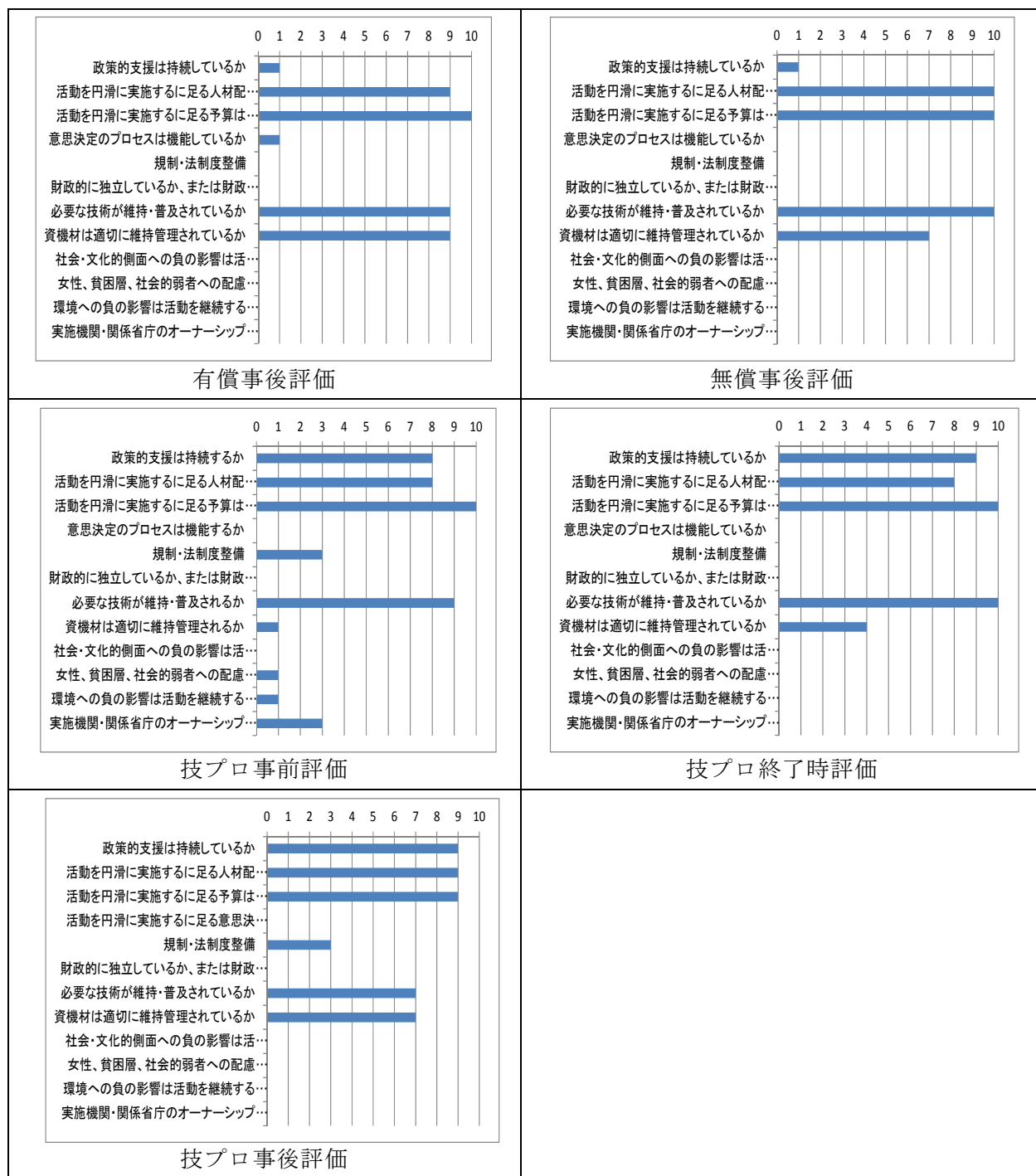


出所：本調査の JICA 事業評価サンプル分析による。

## 2-6 持続性の視点と判断基準

技プロ、有償、無償のサンプル終了時評価及び事後評価では、視察やヒアリングによって現状や今後の見込みなどが記述されている。サンプル事後評価では、プロジェクト実施期間中の実績や、評価時点での問題の有無、今後の維持管理計画や予算計画の有無などがC/P機関の持続性を判断する根拠とされることが多かった。一方で、評価時点のデータにより評価以降の持続性をどのように予測するかについては、C/P担当者や評価者の主観によるところが大きい。

図2-5 持続性を評価する際にガイドラインの視点が用いられた件数



出所：本調査のJICA事業評価サンプル分析による。

## 第3章 他援助機関の事業評価の分析結果

### 3-1 分析の手法

本分析では、二国間ドナーではAFD、CIDA、DFID、GIZ、KfW、USAIDを対象とし、多国間ドナーでは、ADB、UNDP、WBを対象とした。

分析にあたっては、まずインターネット上に公開された各ドナーの評価ガイドラインを収集し、事業評価の実施手順及び手法を把握した。さらに、各機関の個別評価報告書を収集し、分析シートに基づいてJICAの評価視点との比較の観点から評価の具体的な内容及び手法を確認した。ガイドラインと評価報告書の両者を確認することで、各援助機関の標準的な方針及び評価の実態が明らかになり、JICAとの比較分析が可能になると想定していたが、二国間援助機関の事業評価報告書の多くがインターネット上に公開されていなかったため、個別評価報告書については必ずしも十分な分析ができなかった。

また、本調査は、DAC評価5項目の評価視点及び判断基準の標準化を図ることを目的としているが、JICAと同じように事業評価をDAC評価5項目のすべてを用いて実施しているのは、調査対象9機関のうち、AFD、GIZ、KfWの3機関のみであることが判明した。また、AFD、GIZ、KfWについては確かにそれぞれのガイドラインにおいてDAC評価5項目を適用していることが確認されたが、インターネット上で入手できる英文報告書は要約のみであり、詳細な分析を行うことができなかった<sup>6</sup>。WB及びADBの事業評価報告書は、DAC評価5項目を用いてはいないものの、DAC評価5項目に対応する評価項目を多く含んでいること、また評価報告書をインターネット上で年度、分野、国等の項目で検索できるシステムが開発されており、情報量も多いことから、他のドナーに比べて深い分析を行うことが可能となった。援助機関別にみた評価ガイドライン及び事業評価報告書の入手状況を表3-1に示す。

本章では、以上の情報を用いて、各機関のガイドライン及び評価報告書からDAC評価5項目に該当する箇所を読み取り、JICAの事業評価との比較分析を行うこととする。

---

<sup>6</sup> AFDについては、全文報告書（英語版）を1冊のみ入手できた。仏語の報告書は公表されている可能性が高いが、本調査では予算的、時間的制約から英文報告書のみを対象としているため入手していない。

表3-1 事業評価に関するガイドライン及び事業評価報告書の入手状況

評価の段階	援助スキーム	二国間援助機関						多国間援助機関		
		CIDA	DFID	KfW	GIZ(IRGTZ)	USAID	AFD	WB	ADB	UNDP
ガイドライン										
事前評価	技協	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	有償	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	無償	-	-	-	-	-	-	-	-	-
終了時評価	技協	-	Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff (2005)	-	Evaluations at GTZ German Technical Cooperation (2009)	Evaluation Policy (2011)	-	-	Project Administration Instruction 6.08(2011)	Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development
	有償	-	-	-	-	-	-	-	Project Administration Instruction 6.07A, Project Completion Report for Sovereign Operations(2009)	-
	無償	-	-	-	-	-	-	-	OM Section E2/OP(2008)	-
事後評価	技協	CIDA Evaluation Guide (2004)	-	-	Evaluations at GTZ German Technical Cooperation (2009)	-	-	-	Guidelines for Preparing Project Performance Evaluation Reports for Public Sector Operations(2006)	-
	有償	-	-	-	-	-	-	-	同上	-
	無償	-	-	-	-	-	-	-	-	-
評価報告書										
事前評価	技協	-	-	-	-	-	-	◎	◎	-
	有償	-	-	△	-	-	-	◎	△	-
	無償	-	-	-	-	-	-	◎	◎	-
終了時評価	技協	-	△	-	○	○	-	◎	◎	◎
	有償	-	-	-	-	-	-	◎	◎	-
	無償	-	-	-	-	-	-	◎	◎	-
事後評価	技協	△	-	-	○	-	○	○	◎	△
	有償	-	-	○	-	-	-	○	◎	-
	無償	-	-	-	-	-	-	○	-	-
状況	・ガイドラインはあるが、内部職員が評価業務を外部委託する際に必要な一般的な評価の知識、手順をまとめたもの。したがって、実際にどの程度ガイドラインに沿った評価がなされているかは不明。 ・技術協力の事後評価を実施。 ・個別報告書は入手不可	・ガイドラインはあるが評価一般の内容となっている。 ・百万ポンド以上の技術協力の終了時評価を実施。 ・DFID PCRで検索すれば数件入手できる。 DFIDの資料検索エンジンからは入手不可。	・ガイドラインはない。 ・有償の事後評価をランダムで実施している。 ・要約版が国毎に検索・ダウンロード可能。案件多数あり。要約の分量は7ページ程度。	・ガイドラインがある。 ・技協の終了時評価及び事後評価をランダムで実施している。 ・要約版が国毎に検索・ダウンロード可能。案件十数件あり。要約の分量は10ページ程度。	・ガイドラインはあるが5項目ではなく、パフォーマンスメジャーメントに関する説明。 ・技協の終了時評価を実施している。 ・USAIDの全報告書から検索すれば入手可能。 ・評価報告書の内容はパフォーマンスメジャーメントであるため、本調査の参考になる可能性は低い。	・ガイドラインはない。 ・技協の事後評価を実施している。 ・評価報告書は整理されているが、プロジェクト評価で英語で入手可能なものは1件のみ。	・事前評価のみガイドラインがある。 ・技協の事後評価を実施している。 ・事前評価及び終了時評価は技協、無償、有償の全件で実施。事後評価はランダムで実施。 ・報告書は全て検索・ダウンロード可能。ただし、事後評価報告書の分量は限定的。	・技協と有償の終了時評価、事後評価、無償の事前評価、終了時評価についてガイドラインがある。 ・報告書は概ね検索・ダウンロード可能。案件多数あり。	・技協の終了時評価についてのみガイドラインがある。 ・終了時評価は全体の20-30%を対象に実施。 ・報告書は全て検索・ダウンロード可能。	

△:報告書は作成しているが入手不可 ○:報告書が入手可能だが要約版であったり案件数に限りがある ◎:分析可能なだけの報告書が入手可能

### 3-2 他援助機関の事業評価の概要<sup>7</sup>

#### 3-2-1 技術協力プロジェクト

JICAのように事前、終了、事後を通じて評価を実施していることを確認できた機関はWB及びADBの2機関だけである。これら機関の事前評価の実施時期はガイドラインにおいて明確に示されていない。終了時評価の時期は、WBについては明確ではないが、ADBの場合、案件終了後、

<sup>7</sup> 本分析では、評価と審査、レビュー、事業完了報告書等を厳密に区別して比較分析を行っていない。他ドナーの中には、評価は価値判断を伴うもので、外部評価者のみにより必要に応じて実施されるものと位置づけているところもあるが、報告書の内容がJICAの事業評価と類似しており、本調査で参考となり得るものについては比較分析の対象に含めることとした。

半年から1年以内に実施されている。事後評価の時期は、WBは事業完了後1年から7年、ADBの場合は、特に定めておらず、評価の目的等に則して実施時期が決められていると推測される。このほか、二国間援助機関では、CIDAが事後評価、DFIDが終了時評価、GIZが終了時評価及び事後評価、USAIDが終了時評価、AFDが事後評価を実施しており、多国間援助機関では、UNDPが終了時評価を実施している。

表 3-2 技プロ案件の援助機関別評価実施状況

	AFD	CIDA	DFID	GIZ	KfW	USAID	ADB	UNDP	WB
事前	-	-	-	-	-	-	○	○	○
終了	-	-	○	○	-	-	○	○	○
事後	○	○	-	○	-	-	○	-	○

○：実施している、  
 -：実施していない（事業自体がない場合も含む）、あるいは実施の有無について本調査では確認できず  
 出所：各援助機関の評価ガイドラインをベースにコンサルタントが作成

### 3-2-2 無償資金協力

二国間援助機関では、KfWが事前評価及び事後評価、AFDが事後評価を実施しており、また、多国間援助機関では、WBが事前評価及び事後評価、ADBが事前評価を実施していることが確認された。

事前評価の時期は事業開始前であることは明らかであるが、具体的な実施時期についてはどの機関についても確認できなかった。事後評価の時期は、KfWは、事業完了後3～5年後、WBは、完了後1～7年後としており、各案件のインパクトの発現状況にあわせて実施時期に幅をもたせている。AFDの事後評価の実施時期については今回の調査では十分な情報が得られなかった。

表 3-3 無償案件の援助機関別評価実施状況

	AFD	CIDA	DFID	KfW	GIZ	USAID	ADB	UNDP	WB
事前	-	-	-	○	-	-	○	-	○
事後	○	-	-	○	-	-	-	-	○

○：実施している、  
 -：実施していない（事業自体がない場合も含む）、あるいは実施の有無について本調査では確認できず  
 出所：各援助機関の評価ガイドラインをベースにコンサルタントが作成

### 3-2-3 有償資金協力

二国間援助機関では、KfWが事前評価及び事後評価を実施しており、また、多国間援助機関では、ADB及びWBが事前評価及び事後評価を実施していることが確認された。

事前評価の時期はWBでは事業承認前に実施されている。ADB、KfWの事前評価実施時期に関する情報は確認できなかったが、いずれもWBと同様にアプレイザル報告書であることから、WBと同じ時期に実施していることが推測される。事後評価の時期は、KfWは事業完了後3～5年後、WBは完了後1～7年後としているが、ADBは特に時期を定めておらず、評価の目的に則して実施時期が決められている。

表3-4 有償案件の援助機関別評価実施状況

	AFD	CIDA	DFID	KfW	GIZ	USAID	ADB	UNDP	WB
事前	-	-	-	○	-	-	○	-	○
事後	-	-	-	○	-	-	○	-	○

○：実施している、

-：実施していない（事業自体がない場合も含む）、あるいは実施の有無について本調査では確認できず

出所：各援助機関の評価ガイドラインをベースにコンサルタントが作成

### 3-3 DAC評価5項目別にみた他援助機関の評価手法

#### 3-3-1 妥当性

分析視点及び分析手法については、JICAと他援助機関では大きな違いは見られなかった。例えば、必要性における相手国政府のニーズ分析では、政府機関へのヒアリングや統計データを踏まえて判断しており、分析手法に独自性は見られなかった。優先度に関する分析でも、JICAと同様に、最も多い判断が「国別援助計画や国家開発戦略に記載がある」となっている。手段の適切性については、詳しく記載されていないことが多い<sup>8</sup>。記載されることが多い視点としては、「他ドナーによる関連する事業が与えた影響」「他ドナーとの連携（相乗性）」「ターゲットグループの妥当性」が挙げられる。さらに、追加的な評価視点としてジェンダーや貧困削減等を分析している機関もある<sup>9</sup>。

表3-5 妥当性の分析に関する他援助機関との比較

妥当性の主な評価視点	他援助機関の分析手法のポイント
必要性 開発ニーズ	・相手国政府の必要性、ニーズの確認や統計データからの判断が多いと推測されるが分析手法が不明の場合が多い。
優先度 開発政策・目標	・他ドナーもJICA同様、最も多い判断が「国別計画や国家開発戦略に記載がある」としているものであり、重点課題として示されているか、プログラム化され予算が付いているか、のいずれも整合性があるとされている。 ・分析手法としては、戦略文書の記載の確認もしくは相手国政府との政策協議の場で重点課題であることを確認する程度。
手段としての適切性 戦略として適切か 対象グループの選定は適切か ODAで支援することは適切か	・JICA同様、あまり深くこの点は分析されていないことが多い。 ・分析されることが多い視点として「他ドナーによる関連する事業が与えた影響」「他ドナーとの連携」「ターゲットグループの妥当性」がある。いずれも視点としてはJICAでも存在している。

出所：コンサルタントにより作成

<sup>8</sup> 本調査では評価報告書（JICAにおいては評価表）を分析対象とした。分析対象とした評価報告書において十分な記載が見られなかった場合も、事業の計画・審査段階においては、当該事業のスコープが妥当であるかどうかについて評価報告書に記載された以上の検討がなされていることもあると考えられる。

<sup>9</sup> GIZのガイドラインによると、事前の段階でジェンダー及び貧困削減を分析の対象としているが、個別評価報告書を入手できなかったため、実態は不明である。



### 3-3-2 有効性

どの機関も有効性の分析の中心は、数値化した事業目標の達成状況（＝アウトカム）の確認である。目標達成への帰属性や外部要因の影響に関する分析を行っている評価報告書は少ない。また、有効性で事業目標の指標、目標値、入手手段等の適切性について検証している機関はほとんどない。事業の論理性や指標の妥当性については、モニタリングの過程で適宜修正されていることが前提になっていると考えられる。プロジェクト実施過程で指標や目標値の設定で改訂があった場合には、その事実が評価報告書に適宜明記されているのが一般的である。

表3-6 有効性の分析に関する他援助機関との比較

有効性の主な評価視点	他援助機関の分析手法のポイント
事業目標・想定された効果の達成度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標自体の適切性を評価している案件はほとんど見られない。WBは妥当性で目標の適切性を検証している。</li> <li>・目標を数値化して達成度を図っている（ADB、WBの有償、GIZ、USAIDの技協、KfWの無償と有償）</li> <li>・技協の場合、予定された活動が実施されたかどうかのみの判断が多い（ADBの技プロなど）。</li> <li>・目標達成への帰属性や外部要因の影響を分析した案件はほとんど見られない。</li> </ul>
アウトカム達成度（達成見込み）と変更の有無	
要因の分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・明らかに数値に影響した場合、需要予測が甘かった、ストライキが発生した、病院の立地が悪かったなど要因を記載している。</li> <li>・実施プロセスについて触れている場合もある。</li> </ul>
アウトカム達成への要因分析	
費用対効果（有償のみ）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有効性の項目で費用対効果を分析している機関はない。</li> </ul>
運用効果指標、内部収益率の計算	

出所：コンサルタントにより作成

### 3-3-3 効率性

終了時評価及び事後評価における効率性は、アウトプットに関する計画と実績の差異分析が中心である。同分析において、事業期間の延長や事業費の増加が確認された場合であっても、その要因や適切性、それによる成果との比較等の分析は特に行われていない。有償でかつインフラ事業については、事前評価及び終了時評価で費用便益分析（Cost-Benefit Analysis）の計画または計画と実績の比較が分析されている。有償案件の内部収益率等の費用対効果に関する分析は、事前評価の効率性にあたる項目で分析している（ADB、WB）。

表3-7 効率性の分析に関する他援助機関との比較

効率性の主な評価視点	他援助機関の分析手法のポイント
アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予定された投入によってアウトプットが達成されたかは評価しているが、それが投入に見合っていたか、代替手段がなかったかは分析されていない。</li> </ul>
アウトプット達成度（達成見込み）と変更の有無	
投入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業目標の達成に対し投入が適切であったかは評価されているが、その達成度や代替手段は分析されていない（代替手段については事前の妥当性で検証されている（WB））。</li> <li>・他援助機関との協力・協調による効率的な援助の実施（GIZ、UNDP）</li> </ul>
投入は効率的に行われたか	

<b>要因の分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業期間や事業費の予定と実績の差が示されていることが多いが、その要因分析と適切性、それが関係したと思われるアウトカムとの比較の評価をしていないことが多い。</li> <li>・投入の規模や質については評価しているが、タイミング、活動からアウトカムに至るまでの外部条件を分析していることはほとんどない。</li> </ul>
アウトプット達成への要因分析	

出所：コンサルタントにより作成

### 3-3-4 インパクト

終了時または事後評価でインパクトを評価項目としているのは、GIZ、KfW、UNDP、AFDの4機関のみであった。そのうち、GIZやKfWは、インパクトを判断するに十分なデータがないとして、評価項目としては列挙しても、実際に分析を行わない場合がある。その他の援助機関は、個別事業評価とは切り離し、課題別、テーマ別等の切り口から、別途定量的なインパクト評価調査を実施していることがわかった。他援助機関では、援助のプログラム化が進んでいることから、インパクトの厳密な評価はプログラムレベルで実施している。

表3-8 インパクトの分析に関する他援助機関との比較

インパクトの主な評価視点	他援助機関の分析手法のポイント
<b>上位目標関連インパクト</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・記載されているが、上位目標ではない事柄について評価されている場合があり、JICAほど厳密ではない。</li> <li>・JICA無償では、事前にインパクトの設定を行っていないが、一方で事後評価においては想定されるインパクトを設定して評価を行っているとの問題意識がある。KfWの無償案件でも同様の方法で評価している。</li> <li>・上位目標の達成は、事業目標達成の結果もたらされたか（もたらされる見込みか）、上位目標に至るまでの外部条件の影響はあるかなどの視点はほとんどの場合、分析されていない。</li> </ul>
上位目標の達成度と達成への要因分析	
<b>波及効果関連インパクト</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジェンダー平等、貧困削減、MDGsへの貢献を特に記載しているが特段の分析手段と呼べるものは用いていない（GIZ）。</li> <li>・インパクトの項目ではないが、事前のAssessmentsの一部として組織的、経済社会的、環境的影響を分析している（ADB、WB）。</li> <li>・制度開発へのインパクト（WBソフト支援案件）。</li> </ul>
予期されなかったプラス・マイナスのインパクト	

出所：コンサルタントにより作成

### 3-3-5 持続性

有償案件では、予見されるリスク分析、技プロでは特に組織面、無償では、財政面及び運営維持管理面に重点が置かれている。分析のための調査方法は、JICAと同じく、事業報告書の分析、関係者インタビュー、現場視察等であり、特段斬新な分析手法は用いられていない。

表 3-9 持続性の分析に関する他援助機関との比較

持続性の主な評価視点	他援助機関の分析手法のポイント
効果の持続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICAと同様に分析がなされている。技プロの場合は組織面、技術面に、有償・無償の場合は財務面、運営維持管理面に重点が置かれている。</li> <li>・ 分析のための調査方法としては、JICA同様、事業報告書の分析、関係者インタビュー、現場視察等であり、特段斬新な分析手法は用いられていない。</li> </ul>
カウンターパートの持続性	
政策・制度面からみた持続性	
環境社会配慮からみた持続性	

出所：コンサルタントにより作成

### 3-4 他援助機関分析からのファインディング

全体的なファインディングとしては、他援助機関では、JICAほどレファレンスを作成して厳密にどの評価項目でどの視点を評価すべきかを定めておらず、たとえガイドラインで明記されていても、個別の評価報告書では網羅されていなかったり、ガイドラインで指定した項目で評価がなされていなかったりということも起きている。したがって、JICAの事業評価報告書の質は他援助機関と比較して決して劣るものではないことがわかった。

### 3-5 JICAの評価5項目に含まれない評価の視点

他ドナーでは事業評価報告書において大項目として取り上げて検証しているにもかかわらず、JICAでは取り上げられていない視点で、特に今後のJICAの事業評価を考えていくうえで参考となると考えられる項目を以下に紹介する。

#### (1) 事業・マネジメントの適切性

ADB、WB、UNDP、DFIDでは、事業・マネジメントの適切性を評価している。5項目との関係うえ、どのような位置づけで事業・マネジメントを検証しているかは、組織により異なっている。例えば、DFIDでは終了時評価の有効性において、マネジメントからの分析を行っているが、UNDPは効率性において、UNDP現地事務所の適切な事業管理・監督に関する分析を行っている。一方、ADBやWBのような貸付業務を中心とした組織では、有効性や効率性といったDAC評価5項目に類似した評価とは別に、貸し手（ADB、WB）のパフォーマンスと借り手のパフォーマンスを評価し、レーティングしている。ADB、WBにおけるマネジメントに関する分析は、いずれも定性的で、分析の分量は貸し手と借り手のパフォーマンスを併せておよそ1ページ程度となっている。

## 第4章 DAC評価5項目の評価視点及び評価基準への考察

### 4-1 DAC評価5項目に関する考察

本件テーマ別評価の目的は、①援助スキームの特性に留意しつつ、事業評価における評価視点・判断基準の改善・標準化を図ること、及び②それによって事業評価間の評価視点・判断基準の一貫性の確保を図ることである。

前章まででJICA事業評価に関する分析（第2章）、及び他援助機関の事業評価の分析（第3章）を行った。その両者で得られた知見及び合計4回にわたる検討会の成果を踏まえて、JICA事業評価における評価視点・判断基準の改善に関する議論を本章で整理する。

以下、評価項目ごとに評価視点の改善点及びガイドラインの視点リストの改善案を示す。なお、現行のガイドラインの視点リストからの改善点と改善が必要と考えられる理由を表5-1にまとめた。

### 4-2 妥当性に関する考察

現行のガイドラインでは、①必要性、②優先度、③手段としての適切性の3つのカテゴリーの視点について分析し、妥当性の高さを判断することとしており、実際の評価にあたっては①の開発ニーズ及び②の日本及び相手国政府の政策との整合性が重視される傾向にあることがJICA事業評価分析の結果わかった。他援助機関の事業評価分析の結果、これらの評価視点は他援助機関との大きな違いはないことが明らかになっている。

一方で、現行のガイドラインの評価視点は、かつて1990年代に (i) 日本の援助規模が世界1位であり他ドナーとの役割分担をそれほど気にする必要がなく、さらに (ii) 国際的に合意された目標への協調という発想が世界的にもまだ強くなかった状況に基づいて設定されていたといえ、MDGsやパリ宣言の採択以降は「他ドナーとの連携」を妥当性の評価視点として加えているドナーが大勢を占めている。また、(iii) JICA-JBIC統合以前でありスキーム間の連携という視点も弱かった。これら (i) ~ (iii) の視点を強化するため、新たな評価視点として「他ドナーとの役割分担／レバレッジ（戦略的活用）」「JICAの他の事業（スキーム）との整合性／連携」を加えることを提案する。

また、JICA事業評価分析においては、それぞれの視点の分析にあたって、根拠が明確に示されていない例が散見されており、それぞれの視点についてニーズ／整合性が高い、適切であると判断する根拠をエビデンスとともに示す必要がある。

現行ガイドラインの評価視点に係る改善点としては以下を提案する。

- ・視点（大項目）として、既存の①必要性、②優先度、③手段としての適切性、に④他ドナーとの役割分担／レバレッジ（戦略的活用）の評価を加え、4つの区分とする。（上記の (i) に対応）
- ・視点（大項目）として新たに追加する④他ドナーの役割分担／レバレッジ（戦略的活用）は「他ドナーとの役割分担（重複の有無など）は適切か」と「他ドナー援助のレバレッジ（戦略的活用）の可能性はあるか」の2小項目で構成する。
- ・②優先度に、「国際的な目標との整合性」を追加する。（上記の (ii) に対応）

- ・③手段としての適切性において、従来のガイドラインにあった「日本のODAで支援することは適切か」は、国別援助計画あるいはプログラムレベルで検討がなされる点であり、日本/JICAの援助方針に反映されていると考えられるため削除する。
- ・「戦略として適切か」に「JICAの他の事業（スキーム）との重複や齟齬はないか、また連携の可能性はあるか」という視点（小項目）を追加する。（上記の（iii）に対応）

上記を踏まえて、妥当性の評価視点を整理すると次のようになる。

表 4-1 妥当性の評価視点（大項目、小項目）の改善案

視点（大項目）	視点（小項目）
<u>必要性</u>	
開発ニーズ	対象地域のニーズ
	ターゲットグループのニーズ
<u>優先度</u>	
開発政策・目標	日本政府/JICAの援助政策・方針
	相手国の国家開発計画/セクター開発政策
	国際的な目標との整合性
<u>手段としての適切性</u>	
戦略として適切か	課題解決のアプローチとして適切か
	効果の波及性はあるか
	対象地域の適切性（規模・位置・ニーズ等）
	ターゲットグループ選定の適切性（規模・ニーズ・ポテンシャル等）
	C/P機関選定の適切性（組織としての規模・能力、役割と責任範囲等）
	JICAの他の事業（スキーム）との重複や齟齬はないか、また連携の可能性はあるか
	日本の技術の優位性はあるか
<u>他ドナーとの役割分担</u>	
他ドナーとの役割分担/レバレッジ（戦略的活用）	他ドナーとの役割分担（重複の有無など）は適切か
	他ドナー援助のレバレッジ（戦略的活用）の可能性はあるか

また、妥当性に関する上記の評価視点の改善案に加えて、運用上の改善点を以下に挙げる。

- ・他ドナーとの役割分担/レバレッジの評価に際して、具体的なエビデンスを必ず付記し、可能な限り明確な言葉を用いて結論を述べる。
- ・①必要性では対象地域のニーズに加え、ターゲットグループ（プロジェクトを実施するときに第一に便益をもたらす対象となる社会集団）のニーズを確認し、事前評価表ではそのターゲットグループを対象に当該事業を実施する意義がわかるように記載する。また、事後の段階で一からニーズ分析を行うのは現実的ではないので、事後評価においては事前の段階でどれだけ体系的にニーズ分析がなされてその結果に基づいた選択がなされたのかをチェックすることが妥当であると考えられる。
- ・「課題解決のアプローチとして適切か」は、当該事業が採ろうとしているアプローチが課題解決

にあたって最適なものであるかどうかを確認する。(例えば、洪水被害軽減のためには堤防建設がよいのか、予警報体制の構築がよいのか、住民への啓発活動がよいのか、など)

- ・日本政府の援助政策や相手国の国家開発計画について、整合性の度合いを示すように工夫する。  
(例えば、日本/JICAの援助政策との整合性について①プログラムに位置付けられている、②プログラムには位置づけられていないが、当該事業において取り組む課題や採用するアプローチについて政策・方針に具体的な記載がある、③具体的ではないが、当該分野の重要性について記載がある、④記載なし/不明、など)

#### 4-3 有効性に関する考察

現行のガイドラインでは、「プロジェクト目標/事業目的の達成度合いを測る。ただし有効性の判断にあたっては、外部要因を可能な限り考慮する」という記載がなされている。つまり、プロジェクト/事業に起因する変化を評価するとしており、他援助機関における事業評価の例と比較してもその認識は適切であるといえる。

また、検討会では有効性に関連してプロジェクト目標/事業目的の適切な設定について議論がなされた。具体的にはプロジェクトの介入により受益者にどのような変化をもたらすことをめざすのかがわかりにくいプロジェクト目標/事業目的があることが指摘された。これに対し事業の改善のためには評価項目だけではなく、プロジェクト目標/事業目的とアウトカムの捉え方について整理が必要である旨指摘された (BOX4-1参照)。

現行ガイドラインの評価視点に係る改善点としては以下を提案する。

- ・「プロジェクト目標の達成度」という視点 (大項目) について、全スキームに対応すべく、「プロジェクト目標・想定された効果の達成度」と修正する。
- ・「プロジェクト目標は明確か」は、計画に係る視点であり、評価視点としてはなじまないため削除し、計画時の確認事項とする。
- ・有償案件の内部収益率に、効率性の視点を加味する。(理由については、4-4を参照のこと)

上記の議論を踏まえて、有効性の評価視点を整理すると次の表のようになる。

表4-2 有効性の評価視点 (大項目、小項目) の改善案

視点 (大項目)	視点 (小項目)
プロジェクト目標・想定された効果の達成度	
プロジェクト目標・想定された効果の達成度	プロジェクト目標・想定された効果は達成されたか(される見込みか) (要因分析の結果に基づく総合的な分析)
要因分析	
プロジェクト目標・想定された効果達成への要因分析	プロジェクト目標は、アウトプット達成によって達成されるか
	アウトプットからプロジェクト目標に至る外部条件の影響
	有効性に貢献または阻害する要因として何が考えられるか

また、有効性に関する評価視点の改善案に加えて、運用上の改善点を以下に挙げる。

- ・事前評価時に、プロジェクト目標及び想定される効果とそれぞれの指標は、明確かつ適切に設定されているかどうかを十分に確認する。

- ・「プロジェクト目標・想定された効果の達成度」については、単純な事前事後比較などで達成度を評価するが、目標値と大幅に相違した場合（それは大幅に超越する場合と大幅に未達成の場合の双方があり得る）には、要因分析を実施して、外部条件による影響を検証する。

#### BOX4-1 アウトプット／アウトカムとプロジェクト目標について

事業の実施から効果発現へと至るには、インプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカム、インパクト、の段階があると考えられている。

アウトプットはアクティビティを通じてインプットがどのように変化したかを表すものであり、研修の実施回数や受講者数、整備された機材や施設の運用状況を指す。一方でアウトカムはプロジェクト介入による受益者の変化であり、いくつかの段階があると捉えられている。例えば、技プロでいうと、プロジェクト介入による受益者の変化としてC/Pのキャパシティの向上、C/Pが提供するサービスの改善、サービスの受け手の状況改善などの段階が考えられる。資金協力においても、例えば道路建設のアウトカムとして、渋滞の緩和や通行時間の短縮、その結果の対象地域における物流の改善、ひいては地域経済の振興などの段階的な効果が表れることが想定される。

検討会では目的や規模により各プロジェクトのスコープの中で発現をめざすアウトカムの段階が異なることについてはやむを得ないものの、インプットから上位のアウトカムに至るストーリーを意識したうえで目標を設定すべきであること、少なくともプロジェクト目標／事業目的にはアウトプットではなくアウトカムが設定されるべきであることが指摘された。

#### 4-4 効率性に関する考察

現行のガイドラインにおいては、「投入」が「アウトプット」にどのようにどれだけ転換されたか、投入の質、量、手段、方法、時期は適切であったかを確認することにより、効率性を評価することとしている。一方でJICA事業評価分析においては、実際の評価にあたっては、3スキームとも①投入（インプット）の実績と②アウトプットの実績を検証し、③投入（インプット）とアウトプットの比較を行うことが主であった。このいわば「インプット/アウトプット比較」は効率性の視点のひとつとして適切であるが、本来は、インプットとプロジェクト目標の達成状況（アウトカム）を比較して検証する「インプット/アウトカム比較」が効率性の主な視点として取り上げられるべきである。

後者の「インプット/アウトカム比較」は、可能な場合には内部収益率（Internal Rate of Return : IRR）、便益費用比率（Benefit by Cost : B/C）、現在価値（Net Present Value : NPV）などの方法を駆使して表現されることもある。現在JICA事業評価ではIRRは有効性の項目のもとで、想定していたIRRが達成されたかどうか、という観点で評価されているが、他ドナーにおいては「インプット/アウトカム比較」という観点から効率性の項目のもとで評価されることが一般的であり、JICAにおいても同様の理由から内部収益率に効率性の視点を加味することを提案する。

ただし、スキームによってIRR算出の可能性には差がある。プロジェクト型の有償では比較的容易であるが、技プロでは必要なデータの収集が困難であり、他ドナーにおいても技プロ案件の評価においては費用対効果は評価しないことが一般的である。一方で、無償では算出が可能な案件もあると考えられる。

また、資金協力案件は計画段階や審査の段階で複数の方法を比較したうえで一番コストがかか

らない方法を採用する、という形で効率性を高めるための工夫がなされることが多く、事後評価で評価することは難しいと思われる。

以上の議論をまとめ、現行ガイドラインの評価視点に係る改善点として以下を提案する。

- ・ 効率性の評価視点は、①アウトプット、②投入（インプット）、③要因の分析、④費用対効果の4つに区分する。通常の評価視点は①②④の3つだが、アウトプットあるいは投入（インプット）が計画値と大幅に相違した場合には、③要因の分析で、相違の理由を分析する。
- ・ ④費用対効果は、「(アウトプットの) 達成度はコストに見合うか」（いわゆるインプット／アウトプット比較）と「プロジェクト目標の達成度はコストに見合うか」（いわゆるインプット／アウトカム比較）の2段階で構成する。また可能な場合には、現在有効性の評価視点としている「内部収益率」をインプット／アウトカムの評価視点として適用する。
- ・ 従来のガイドラインにおいて効率性の評価視点として記載されていた「他スキーム、他援助機関との協調によりどのような成果があったか」はアウトプットの発現を貢献・阻害する要因の一つとして確認することとし、小項目としては削除した。
- ・ 従来のガイドラインにおいて記載されていた「前提条件は満たされたか（満たされるか）」は効率性の評価視点としてはなじまないため削除した。

ここまでの議論と提言を踏まえて、効率性の評価視点を整理すると次の表のようになる。

表 4 - 3 効率性の評価視点（大項目、小項目）の改善案

視点（大項目）	視点（小項目）
<u>アウトプットの達成度</u>	
アウトプット達成度	アウトプットは達成されたか（達成される見込みか） （要因分析の結果に基づく総合的な分析）
<u>投入（インプット）</u>	
投入は効率的に行われたか （行われるか）	事業期間は計画通りであったか
	事業費は計画通りであったか
	専門家、相手国C/P、資機材等投入のタイミング
	専門家、相手国C/P、資機材等投入の規模と質
<u>要因の分析</u>	
アウトプット達成への要因分析	活動からアウトプットに至る外部条件の影響
	アウトプット発現に貢献・阻害する要因として何が考えられるか。
<u>費用対効果</u>	
達成度はコストに見合うか	アウトプットの達成度はコストに見合うか（代替手段の有無、他の類似プロジェクトとの比較など）
	プロジェクト目標（アウトカム）の達成度はコストに見合うか（代替手段の有無、他の類似プロジェクトとの比較など）
	内部収益率



#### 4-5 インパクトに関する考察

現行のガイドラインでは、技プロにおける上位目標の達成度、有償・無償における長期的・間接的な効果、様々な分野における予期していなかったプラス・マイナスの影響などをインパクトとして解釈し、いろいろな概念が小項目として追加されてきたことを反映して、もっとも混乱した評価項目となっている。

この状況を解消するため、まずは3スキームで横断的に使用する「インパクト」の定義の統一が必要である。そこで、上位目標の達成というインパクト（「上位目標関連インパクト」）と、波及効果としてのインパクト（「波及効果関連インパクト」）の2つのサブカテゴリーに大別することを提案する。また、「波及効果関連インパクト」については、今までにいろいろな評価視点が追加されてきたという経緯から、重複が見られたり、本来インパクトに入れるべきではない評価視点が見られたため、これらを整理することを提案する。

「上位目標関連インパクト」については、検討会においてインパクトをどのようなレベルに設定し、事業との因果関係をどのようにとらえるのかが現状ではあいまいであることが指摘された。具体的には、有償においては対象地域の経済成長や貧困削減など広義な開発目標が上位または長期的な目標として設定されている事例が、技プロにおいてもプロジェクト目標と上位目標の間に乖離があるため上位目標に対するプロジェクトの貢献度が示しにくい事例が見られ、結果的に簡便な事前事後の比較で済ませている評価が散見される。このように事業への帰属度が必ずしも高くないインパクトを評価するためには、事業の介入により期待される効果が発現するまでのストーリー（パフォーマンスストーリー）を示すことにより、事業の貢献度を示すことが考えられる。

また反対に技プロにおいては、達成度を高める意識が強すぎた結果、上位目標が低く設定されてしまい、事業の実施によって最終的受益者にどのような変化をもたらされるのかが見えにくい例も散見される。これらの状況を踏まえ、検討会では事業がめざす効果としてのインパクトをどのように捉え、どのようなレベルに設定すべきなのかについて、今後更なる検討が必要であることが指摘された。

また、他援助機関の事例分析において、他援助機関ではいわゆるインパクト評価については案件ごとに実施するのではなく、テーマ別にいくつかの案件をまとめて実施することが一般的であることが明らかになった。検討委員会においても、特に教育や保健分野などにおいてはインパクトが発現し、それを確認できるまでにはある程度の時間がかかることから、事業実施2年後または3年後を目途に実施する事後評価においてインパクトを評価することには限界があるという指摘がなされ、プログラム・アプローチが進展するなかで、将来的には個別案件の事後評価にかわり、プログラム評価においてインパクトを中長期的な視点から評価することも考えられるのではないかと、この意見があがった。

以上の議論をまとめ、現行ガイドラインの評価視点にかかる改善点としては以下を提案する。

- ・既存の視点を、①上位目標関連インパクト、②波及効果関連インパクトの2つに区分する。
- ・②波及効果関連インパクトについては、いろいろな視点が随時追加されて重複が見られるため、3項目群に再整理する。それは、「政策・制度面への波及効果群」「対象地域への社会・経済的波及効果」「その他の波及効果」である。具体的な小項目群を表4-4で確認されたい。

・「パイロットプロジェクトの場合、普及のための方策が計画されているか」という評価視点は、「プロジェクトで開発・構築したモデルの普及は、計画または実施されているか」として持続性の小項目に移動させることとした。

これらの議論を踏まえて、インパクトの評価視点を整理すると表4-4のようになる。

表 4-4 インパクトの評価視点（大項目、小項目）の改善案

視点（大項目）	視点（小項目）
<u>上位目標関連インパクト</u>	
上位目標の達成度	上位目標は達成されたか（達成される見込みか） （要因分析の結果に基づく総合的な分析）
上位目標達成への要因分析	上位目標の達成に対して、プロジェクト目標の貢献度はどの程度か
	上位目標に至るまでの外部条件の影響
	上位目標の達成を貢献・阻害する要因
	上位目標を達成するための方策は適切に計画されているか
<u>波及効果関連インパクト（プラス・マイナスのインパクト）</u>	
政策・制度への波及効果群	政策への影響
	関連規制・法制度整備への影響
	（「組織への影響」は、持続性に移す）
対象地域への波及効果（上位目標と重複するなら省略）	対象地域・ターゲットグループ全体への社会経済的影響
	特に、社会的マイノリティへの社会経済的影響
その他の波及効果	自然環境への影響
	土地取得・住民移転への影響
	技術面での変革への影響
	ジェンダー平等、人権、貧富、平和と紛争

#### 4-6 持続性に関する考察

現行のガイドラインでは、いろいろな概念が追加されてきており、わかりづらい評価項目となっている。この状況を解消するため、要因分析の視点を3つに分類し、重複している項目は統合することを提案する。なお、すべての視点について評価せねばならないということではなく、スキームの特徴及び案件の個別状況に即して選択的に評価視点を決定すべきである。

また、持続性は将来を予測して評価することが必要な項目であるが、JICA事業評価分析においては、評価時点において特段問題がないことをもって持続性が高いとしている評価結果が散見された。これを受け検討委員会では①どのようなエビデンスをもって、②どの程度の確度で、持続する（しない）と見込まれるのかを示す必要があることが指摘された。①については、政策や組織規程、実施計画等の文書化をもって判断することが望ましいとの意見が提示されたが、能力強化やプロセスを重視している事業については、文書化することが難しく、また必ずしも文書化＝持続性が確保されることではないという指摘がなされた。また、②については、「現状」と「今後の見込み（リスク）」に分けて書くことを提案された。以上の議論をまとめ、現行ガイドラインの評価視点に係る改善点としては以下を提案する。

- ・既存の視点を整理し、①C/Pの持続性、②政策・制度面からみた持続性、③環境社会配慮からみた持続性の3区分の要因分析の視点とする。
- ・①C/Pの持続性の一項目である「財政的に独立しているか、あるいは財政的な手当てが継続しているか」は、(i) 多くのC/P機関は政府機関であってそもそも財政的に独立していることは稀であるし、(ii) 財政的な手当てについては直前の「予算は確保されているか」でカバーされているので、削除する。
- ・②政策・制度面からみた持続性に、「プロジェクトで開発・構築したモデルの普及は、計画または実施されているか」を追加する。(なお、この項目はインパクトの評価視点にあった項目である)

これらの議論を踏まえて、持続性の評価視点を整理すると表4-5のようになる。

表 4 - 5 持続性の評価視点（大項目、小項目）の改善案

視点（大項目）	視点（小項目）
<u>効果の持続性</u>	
プロジェクトがめざしていた効果は、援助終了後も持続するか (要因分析の結果に基づく総合的な分析)	
<u>要因分析</u>	
カウンターパート／ターゲットグループの持続性	組織体制：活動を円滑に実施できる組織体制（人材配置）があるか
	財政面：活動を円滑に実施するに足る予算は確保されているか
	意思決定プロセス：活動を円滑に実施するに足る意思決定のプロセスは機能しているか
	技術面：プロジェクトの実施に必要な技術を有しているか
	資機材：必要な資機材は適切に維持管理されているか
	オーナーシップ：実施機関・関係省庁のオーナーシップは確保されたか
政策・制度面からみた持続性	政策持続性：政策的支援は持続しているか
	規制・法制度整備：規制・法制度は整備されているか
	モデル普及性：プロジェクトで開発・構築したモデルの普及は、計画または実施されているか
環境社会配慮からみた持続性	社会・文化的側面の持続性：社会・文化的側面への負の影響は活動継続に支障を来していないか
	社会的弱者への配慮の持続性：女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足が持続的効果を妨げていないか
	環境面の持続性：環境への負の影響は活動を継続するうえで支障とならないか

また、持続性に関する評価視点の改善案に加えて、運用上の改善点を以下に挙げる。

- ・各小項目に関して、可能な限り、「現状」及び「今後の見込み」の2段構成による書き振りとすることを奨励する。
- ・小項目である①C/Pの持続性、②政策・制度面からみた持続性、③環境社会配慮からみた持続性、3つの視点の重み付け（＝「視点（大項目）」のレーティングを導出するための重み付け）は、スキームやタイミングや案件特性によって違うので一般的な基準は設定せず、それぞれの評価ごとによく吟味して設定することが望まれる。

#### 4-7 その他の項目に関する考察（マネジメントの適切性）

JICA事業評価分析の結果、「マネジメントの適切性」の表現の仕方について、①効率性で表現する場合、②マネジメントの結果としてプロジェクト目標が達成されたかどうかという意味において有効性で表現する場合、③5項目評価とは切り離して、効果発現に貢献／阻害した実施プロセス上の要因として表現する場合などがあり、案件ごとに表現の仕方が異なっていることがわかった。

また、他ドナーの事業評価分析の結果他ドナーにおいても、意思決定が迅速に行われたか、状況の変化への対応が迅速だったか、モニタリング・評価が適切だったかなどの視点を効率性の項目下で評価する場合と5項目外の視点として、援助機関と相手国のパフォーマンスを見ている例などがあること、またモニタリング・評価の適切性を評価するうえで評価対象となる資料を特定し、定期的な提出を求めていることなどが明らかとなった。

これらの分析結果を踏まえ、検討会では「マネジメントの適切性」について、事業の効果発現に大きく影響を及ぼす部分であること、特にintangibleな効果を求める技プロ等においては、プロセスが把握されていないと結果を見ただけでは評価が困難なことがあること、C/Pとの共同作業である技プロと資金協力では「マネジメント」の意味するところが異なるため、評価にあたっては留意が必要であると考えられることなどが確認され、具体的な視点として何が含まれるのか、どのような位置づけで評価を行うのか（5項目のそれぞれの項目で解釈・評価を行うか、独立した項目として追加を行うか）、どのような手法で評価を行うのか（何を根拠に判断を行うか）などについて議論を行った。

その結果、評価にあたってのマネジメントの重要性については認識されたものの、これらの事項については事業マネジメントと関連した議論が必要であり、事前・終了時・事後のタイミングで第三者が評価するというよりは、プロジェクトの実施中にプロジェクト内で評価する仕組みを作るほうが寄り有益であると思われることなどから、本調査において対象となる5項目の枠組みの中でマネジメントを評価することは困難との結論に至った。

一方で、事業を改善していくためには、事業実施部門自らがプロジェクトの実施期間を通じてどのようなマネジメント努力を行ってきたかを記録し、その適切性について確認を行うとともに、その教訓を類似案件に活かしていくことが重要であるということについては合意が得られ、評価表作成の際には、「教訓（終了時評価・事後評価）」「実施にあたっての留意事項（技プロ事前）」「事業実施・案件監理上の留意点（有償事前）」等の欄で必要に応じて記載することが確認された。

#### BOX 4-2 DAC評価5項目とマネジメントの適切性に関する考察

アウトプットの達成度合いの評価を含む「効率性」やプロジェクト目標の達成度合いを評価する「有効性」は、計画時に想定された目標と比較した各評価時点での達成度に基づいて価値判断がなされる。つまり、効率性も有効性も実際には様々な要因に影響を受けるが、それらの影響に配慮して有効性や効率性のレーティングが勘案されることはない。別の言い方をすると、DAC評価5項目は、各評価時点での価値判断を下すために用いられることから、各評価時点の間の対応（例：事前評価と終了時評価の間の対応、あるいは事前評価と事後評価の間の対応）、すなわち「プロセスの良し悪し」を具体的に価値判断する項目はないわけである。

個別の事業においては、計画時に設定された目標あるいは目標値は達成されることもあれば達成されない場合もあるが、その達成・未達成は大きく分けて、以下の3つの要因（あるいはそれらの複合要因）によると考えられる。

(1) デザインの良し悪しに起因する。

(2) プロジェクトの置かれた困難な（あるいは良好な）環境に起因する。

(3) マネジメントの良し悪しに起因する。

このうち、「(3) マネジメントの良し悪し」が重要となるのは、実施プロセスにおいて、(1)及び(2)に関する以下の対応が必要とされた場合である。

1) デザインに修正の必要が生じた。

2) プロジェクトの置かれた環境に想定外の変化が生じ、これに対応する必要が生じた。

2) 上記に対応するために、インプットの量やタイミングなど投入を変更する必要が生じた。

「マネジメントの適切性」とは、これらに関して適切な対応がなされたかを問うものである。これらの対応は、Project Design Matrix (PDM)<sup>10</sup>やPlan of Operation (PO)<sup>11</sup>の修正として表現されるが、DAC評価5項目ではPDMやPOの修正を直接価値判断する項目はない。さらに、マネジメントの当事者は以下のとおり細分化して考えることができる。

①プロジェクトを計画・実施するJICAのマネジメント

②JICAにより派遣される専門家／コンサルタントのマネジメント<sup>12</sup>

③相手国側実施機関やC/Pのマネジメント<sup>13</sup>

すでに述べたとおり、「マネジメントの適切性」に関してDAC評価5項目を用いて事業評価に反映するのは困難であるが、どのような対応策を実施したかを適切に記録することは、価値判断として重要というよりは、組織としてのラーニングとして蓄積していく意義がある。特に、上記の「JICAのマネジメント」については、今まで十分に記録されてこなかったことから、組織的なラーニングのために、たいへん重要であると考えられる。

#### 4-8 評価システムに関するその他の考察

<事業のプログラム化と評価の対応>

今回の他ドナー分析からプログラム評価の意味として3つのレベルが明らかになった。第1に、個別プロジェクトのインパクト（特に上位目標関連インパクト）を明らかにすることは難しいとして、単一セクターにおける複数の類似プロジェクトによって実現する総合的なインパクトを評価することを強化しようとしているドナーが複数ある。課題別やテーマ別等の切り口からいくつかの類似プロジェクトをまとめて評価することによりインパクトを明らかにしようという動きがそれにあたる。

第2に、他ドナーでは「援助のプログラム化」を推進しているドナーが複数あり、その動きに対応した評価を迫る傾向が明らかになった。これは、いくつかの類似プロジェクトをまとめてプログラムと称するという上記の発想とは根本的に発想が違う。最初にプログラム目標を設定し、その達成のために個別事業を有機的に組み合わせるという発想で、そこでは「プロジェクト」と

<sup>10</sup> プロジェクトに必要な活動、投入、成果、目標、外部条件、指標等の諸要素とそれらの論理的な関係を示したプロジェクトの概要表。

<sup>11</sup> PDMに示された活動を行うため、実施時期・期間、予算・投入量、担当者、責任者等を書き込んだ計画表。

<sup>12</sup> JICAにより派遣される専門家／コンサルタントのパフォーマンスについては、事業評価とは別に国際協力人材部が実施する専門家評価、または調達部が実施するコンサルタント評価に記録されている。

<sup>13</sup> 技プロの場合は、「相手国側実施機関やC/Pのマネジメント」に行動変容（キャパシティ・ディベロップメント）をもたらすことを目的に実施するため、本マネジメントはプロジェクトの置かれた環境として位置づけることもある。

いう用語を使うことをやめて「プログラム・コンポーネント」と称している。この考え方に基づいてプログラム化が進められた場合、特に妥当性やインパクトについては、プログラム・コンポーネント単体（従来のプロジェクト）ではなく、プログラム全体としての評価を行うことが主流となると考えられる。

第3に、セクターワイドアプローチ (SWAp) に基づくセクタープログラム (Sector Program) や、更には一般財政支援型援助 (General Budget Support) など複数ドナーが協力するプログラム型援助がすでに幅広く定着しているという新しい現実に対応した取り組みである。これら複数ドナーが協調して実施する大規模プログラムの中では、個別の事業にはもはや焦点が当たっておらず、プログラム全体としての戦略的計画 (Strategic Plan) の妥当性や運用の仕組みの妥当性、そして（もちろんプログラム全体としての）有効性やインパクトを明らかにすることに重点が置かれている。

JICAは従来第1の意味でのプログラム評価に取り組んできたが、外務省が2010年6月に発表した「ODAの在り方に関する検討-最終とりまとめ」においてプログラム・アプローチを推進する方針が決定されたことを受け、今後JICAにおいても国別の分析に基づいた「協力事業のプログラム化」を一層強化していくこととしている。評価活動もそれに呼応して、第2の意味でのプログラム評価を推進することが望まれる。協力事業のプログラム化が強化された段階においては、「日本のODAで支援することの適切性」等、妥当性に関する評価視点の一部は、プログラムの中で明確にすることにより、プログラム・コンポーネントである個別案件の妥当性としては所与と整理することが可能となる。この論理関係においては、プログラム目標 (アウトカム) とプロジェクトの上位目標 (インパクト) との因果関係が整合している必要があり、プログラムの事前評価では、この因果関係の論理性を十分確認する必要がある。さらに、アフリカを中心とした多くの被援助国において援助協調は不可避な流れとなっている。その流れのなかでも、仮に資金的にトップドナーであれば援助協調に対応せずに独立独歩という選択肢もあり得るが、実際には日本は多くの国でトップドナーではなくなって久しい。その現実を直視すれば、日本として援助協調に対応してドナー全体として当該セクターにおけるインパクトを追求していくことが不可避であり、評価もそれに対応して、第3の意味でのプログラム型援助の評価（具体的には、セクタープログラムの評価や一般財政支援型援助の評価）に戦略的に対応していかなければならないだろう<sup>14</sup>。

---

<sup>14</sup> 具体的には、実際の評価の費用は、トップドナーの援助資金あるいはセクターバスケットや一般財政資金から拠出してもらいながら、評価の実施計画書 (TOR) の作成やコンサルタントの選定などでリードを取ることにより日本の意見を反映させるというアプローチが考えられる。なお、これは援助協調が始まって以来、スモールドナーである北欧諸国が一貫して追求してきたアプローチである。

## 第5章 結論と提言

### 5-1 結論

他援助機関の事業評価の分析結果（第3章）から、JICAの事業評価は他ドナーよりも体系的に行われていることがわかった。事前から事後にわたる一連の評価が行われているほか、基本的に全案件が評価の対象になっているなど、評価のカバー率としては、もっとも充実しているドナーの一つといえる状況にある。

一方で、JICA事業評価に関する分析（第2章）では、現在のJICA事業評価は各項目の評価視点が多岐にわたっており、実際の評価判断にほとんど用いられていない視点があつたり、評価表における記載が形式的になってしまうという問題点が認識された。こうした状況を改善するため、本テーマ別評価では、表5-1のとおり現在のガイドラインに記載されている評価視点を整理・統合するための案を作成した。

反対にDAC評価5項目だけではカバーしきれない評価視点も認識されるようになっており（例：マネジメントの適切性、モニタリング・評価システムの適切な活用など）、他ドナーではDAC評価5項目を独自の解釈で変更したり、新たな項目を追加することで対応しており、それらの変更や追加が一般的に行われていることも今回の調査でわかった。これらの実践にならい、JICAにおいても従来のDAC評価5項目ではカバーしきれない評価視点をどのように評価に反映するかについて、今後の検討に値するであろう。

また、評価の質を高めるには、評価視点の整理だけではなく、インパクトやアウトカムの捉え方を整理するとともに、プロジェクト目標、上位目標の設定レベルの整理や、適切な指標を設定するための指針など、プロジェクトデザインを改善するための工夫が必要である。

### 5-2 提言

本件テーマ別評価は、援助スキームの特性に留意しつつ、事業評価における評価視点・判断基準の改善・標準化を図ることを目的として実施した。またそれを通じて、事業評価間の評価視点・判断基準の一貫性の確保を図ることも目的であった。それらの目的に資するため、DAC評価5項目のそれぞれの評価項目の下に設定された詳細な評価視点を検討して整理・統合した。

本テーマ別評価の成果をJICA事業評価において活用していくためには、関係部における検討及び一定期間の試行を経て、表5-1に示した視点リストや本分析の成果及び提言をガイドラインやレファレンスに反映させていくことが望ましい。

改善のためのポイントは、第2章及び第4章で詳細に記載しているほか、上記の「主な課題のまとめ」でも触れているが、以下に主なポイントを再度まとめる。

#### （1）5項目を構成する評価視点（大項目、小項目）を整理する。

第2章及び第4章で解説したように、現行ガイドラインに挙げられている評価視点は、後から追加されたものも多く、整合性が不十分な状況となっている。この状況を改善するため、ガイドラインに記載された評価視点を見直すことを提言する。具体的な見直し案は、第4章で解説したとおりである。

(2) 「アウトプット」「アウトカム」「インパクト」の捉え方を整理する。

事業目的との関係において「アウトプット」「アウトカム」「インパクト」をどのように捉えるかについてさらに検討したうえで、プロジェクト目標や上位目標、想定する効果の設定に係る考え方を整理し、事業実施部門と共有する必要がある。また、従来、“output”の訳語として「成果」及び「アウトプット」の双方が用いられてきたが、日本の国内行政機関では、アウトカムの訳語として「成果」が広く用いられていることから、PDMなどにおいても“output”の訳語として「成果」ではなく「アウトプット」を用いることに統一することが望まれる。また、「インパクト」も様々な意味で用いられてきたが、「上位目標関連インパクト」と「波及効果インパクト」の2種類に統一して用いることを提案する。

(3) 「マネジメントの適切性」について教訓を記録する。

「マネジメントの適切性」はプロジェクトの目標達成に大きく影響を及ぼすが、評価判断にどのように反映するかについては、今後の検討課題とする。具体的な評価表作成の際には、「教訓（終了時評価・事後評価）」「実施にあたっての留意事項（技プロ事前）」「事業実施・案件監理上の留意点（有償事前）」等の欄で必要に応じて記載することを検討する。なお、「マネジメントの適切性」に含まれる視点に関しても継続的な検討が必要である。



表5-1 評価5項目ごとの評価の視点の変更提案とその理由

5項目	視点 (大項目)	視点 (小項目)	事業評価ガイドラインからの変更理由 (ハイライトした視点について)	
妥当性	<u>必要性</u>			
	開発ニーズ	対象地域のニーズ		
		ターゲットグループのニーズ		
	<u>優先度</u>			
	開発政策・目標	日本政府/JICAの援助政策・方針		
		相手国の国家開発計画/セクター開発政策		
		<b>国際的な目標との整合性</b>	案件によってはMDGs等の国際的目標との整合性を確認することも重要と考え、追加した。	
	<u>手段としての適切性</u>			
	戦略として適切か	課題解決のアプローチとして適切か		
		<b>効果の波及性はあるか</b>		実態に合わせて「アウトプットの波及性」から修正した。
		対象地域の適切性 (規模・位置・ニーズ等)		
		ターゲットグループ選定の適切性 (規模・ニーズ・ポテンシャル等)		
		C/P機関選定の適切性 (組織としての規模・能力、役割と責任範囲等)		
		<b>JICAの他の事業 (スキーム) との重複や齟齬はないか、また連携の可能性はあるか</b>		JICAの他の事業との連携の可能性について確認することが必要と考え、追加した。他の援助機関との連携の可能性は、他の援助機関との役割分担に含める。
日本の技術の優位性はあるか				
<b>日本のODAで支援することは適切か (削除)</b>		プログラムレベルで議論がなされる点であり、日本/JICAの援助方針に反映されていると考えられるため。		
<u>他援助機関との役割分担</u>				
他の援助機関との役割分担/レバレッジ (戦略的活用)	他の援助機関との役割分担 (重複の有無など) は適切か		「援助協調における相乗効果」のみをみるのではなく、他の援助機関の動向と当該国のドナー・コミュニティの中での本事業の位置づけを確認することが重要と考え、修正した。重複があったからといって、必ずしも妥当性がないことにはならないことについて留意点で説明する。	
	他の援助機関による援助のレバレッジ (戦略的活用) の可能性はあるか		他の援助機関による援助について、役割分担だけでなく、戦略的活用を当初から意識すべきと考え、追加した。	
有効性	<u>プロジェクト目標・想定された効果の達成度</u>			
	プロジェクト目標・想定された効果の達成度	<b>プロジェクト目標は明確か (削除)</b>		
		プロジェクト目標・想定された効果は達成される見込みか (達成されたか)		
	<u>要因分析</u>			
	プロジェクト目標・想定された効果達成への要因分析	プロジェクト目標は、アウトプット達成によって達成されたか		
アウトプットからプロジェクト目標に至る外部条件の影響				
有効性に貢献または阻害する要因として何が考えられるか				
効率性	<u>アウトプット</u>			
	アウトプット達成度 (達成見込み) と変更の有無	<b>アウトプットは達成される見込みか (達成されたか)</b>	アウトプット自体の達成度合いをみる視点がなかったため追加した。	

5項目	視点 (大項目)	視点 (小項目)	事業評価ガイドラインからの変更理由 (ハイライトした視点について)	
効率性	<b>投入</b>			
	投入は効率的に行われたか	事業期間は計画通りであったか	ガイドラインに明示されていなかった (レファレンスには記載あり) ので追加した。	
		事業費は計画通りであったか	ガイドラインに明示されていなかった (レファレンスには記載あり) ので追加した。	
		専門家、相手国 C/P、資機材等投入のタイミング		
		専門家、相手国 C/P、資機材等投入の規模と質		
	<b>要因の分析</b>			
	アウトプット達成への要因分析	前提条件は満たされたか (満たされるか) (削除)	効率性の評価視点としてはなじまないため、削除した。	
		活動からアウトプットに至る外部条件の影響		
		アウトプット発現を貢献・阻害する要因として何が考えられるか。		
		他スキーム、他援助機関との協調によりどのような成果があったか (削除)	これもアウトプット発現を貢献・阻害する要因のひとつであり、主要な分析のポイントとして留意点で説明することとして削除した。	
	<b>費用対効果</b>			
	達成度はコストに見合うか	達成度はコストに見合うか (代替手段の有無、他の類似プロジェクトとの比較など)		
プロジェクト目標の達成度はコストに見合うか (代替手段の有無、他の類似プロジェクトとの比較など)				
内部収益率		事業評価ガイドラインでは有効性に含まれていた内部収益率は、インプット/アウトカム比較により、効率性を検証する視点として整理。		
インパクト	<b>上位目標関連インパクト</b>			
	上位目標の達成度と達成への要因分析	上位目標は達成される見込みか (達成されたか)		
		上位目標の達成に対して、プロジェクトの貢献度はどの程度か		
		上位目標に至るまでの外部条件の影響		
		上位目標の達成を貢献・阻害する要因		
		上位目標を達成するための方策は適切に計画されているか		
	<b>波及効果関連インパクト</b>			
	政策・制度への波及効果	政策への影響	ガイドラインの視点を整理した。	
		関連規則や法制度整備への影響		
	対象地域への波及効果	対象地域・ターゲットグループへの経済的影響		
		特に、社会的弱者への経済的影響		
	その他の波及効果	自然環境への影響		
土地取得、住民移転の影響				
技術面での変革への影響				
ジェンダー、人権、貧富、平和と紛争				
持続性	<b>効果の持続性</b>			
	効果の持続性	プロジェクトがめざしていた効果は、援助終了後も持続するか		

5 項目	視点 (大項目)	視点 (小項目)	事業評価ガイドラインからの変更理由 (ハイライトした視点について)
持続性	要因分析		
	カウンターパート の持続性	組織体制：活動を円滑に実施できる組織体制（人材配置）があるか	
		財政面：活動を円滑に実施するに足る予算は確保されているか	
		<b>財政的に独立しているか、あるいは財政的な手当が継続しているか(削除)</b>	多くの C/P 機関は政府機関であって、財政的に独立していることは希であり、財政的な手当については、上の「予算は確保されているか」の視点で確認されるため削除。
		意思決定プロセス：活動を円滑に実施するに足る意思決定のプロセスは機能しているか	
		技術面：プロジェクトの実施に必要な技術を有しているか	
		資機材：必要な資機材は適切に維持管理されているか	
		オーナーシップ：実施機関・関係省庁のオーナーシップは確保されたか	
	政策・制度面からみた持続性	政策持続性：政策的支援は持続しているか	
		規制・法制度整備：規制・法制度は整備されているか	
		<b>モデル普及性：プロジェクトで開発・構築したモデルの普及は、計画または実施されているか</b>	政策支援や法制度以外で、関係省庁や地方政府によるモデル普及の可能性を確認する。
	環境社会配慮からみた持続性	社会・文化的側面への負の影響は活動継続に支障を来たしていないか	
		女性、貧困層、社会的弱者への配慮不足が持続的効果を妨げていないか	
		環境への負の影響は活動を継続するうえで支障とならないか	

注：網かけした部分は JICA 事業評価ガイドラインの「評価 5 項目ごとの評価の視点」から変更した視点。

## 付 属 資 料

JICA事業評価分析対象事業評価リスト

## JICA事業評価分析 対象事業評価リスト

### 【技プロ・事前】

- 1) インドネシア南スラウェシ州地域保健運営能力向上プロジェクトフェーズ2（協力期間：2010年11月～2014年3月、事前評価表作成：2010年11月）
- 2) バングラデシュ小学校理科教育強化計画フェーズ2（協力予定期間：2010年10月～2016年9月、事前評価表作成：2010年6月）
- 3) ボリビア・ラパス県農村部母子保健に焦点をあてた地域保健ネットワーク強化プロジェクト（協力予定期間：2010年4月～2014年4月、事前評価表作成：2010年4月）
- 4) カンボジア・トンレサップ西部地域農業生産性向上プロジェクト（協力予定期間：2010年10月～2015年3月、事前評価表作成：2010年6月）
- 5) ネパール平和構築・民主化促進のためのメディア能力強化プロジェクト（協力予定期間：2010年11月～2013年10月、事前評価表作成：2010年7月）
- 6) ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト（協力予定期間：2010年12月～2015年11月、事前評価表作成：不明）
- 7) インドネシア泥炭湿地林周辺地域における火山予防のためのコミュニティ能力強化プロジェクト（協力予定期間：2010年～2015年、事前評価表作成：2010年3月）
- 8) スリランカ廃棄物処理場における地域特性を生かした汚染防止と修復技術の構築（協力予定期間：2011年4月～2016年3月、事前評価表作成：2010年12月）
- 9) 中国家庭保健を通じた感染症予防等健康教育強化プロジェクト（協力予定期間：2011年1月～2016年1月、事前評価表作成：2010年9月）
- 10) インド・ヒマチャル・プラデシュ州作物多様化推進プロジェクト（協力予定期間：2011年1月～2015年12月、事前評価表作成：2010年9月）

### 【技プロ・終了時】

- 1) ベトナム道路建設技術者養成計画（プロジェクト期間：2001年1月～2006年1月、終了時評価：2005年10月）
- 2) セネガル安全な水とコミュニティ活動支援プロジェクト（協力期間：2003年1月～2006年1月、終了時評価：2005年11月）
- 3) マレーシア・マルチメディアネットワーク教育プロジェクト（協力期間：2001年7月～2006年6月、終了時評価：2005年5月）
- 4) インドネシア電気系ポリテクニク教員養成計画（協力期間：1999年10月～2004年9月、終了時評価：2004年5月～6月）
- 5) ニジェール住民参加型学校運営改善計画（協力期間：2004年1月～2006年12月、終了時評価：2006年7月）
- 6) パラグアイ酪農を通じた中小規模農家経営改善計画（協力期間：2002年11月～2004年11月、終了時評価：2004年7月～8月）
- 7) ザンビア・エイズおよび結核対策プロジェクト（協力期間：2001年3月～2006年3月、終了時評価：2005年10月～11月）
- 8) 中華人民共和国山西省雁門関地区生態環境回復及び貧困緩和プロジェクト（協力期間：2007年3月～2011年3月、終了時評価：2010年11月）
- 9) ガーナ技術教育制度化支援プロジェクト（協力期間：2007年4月～2011年3月、終了時評価：2010

年 11 月)

- 10) ボリビア農牧技術センタープロジェクト フェーズ 2 (協力期間: 2005 年 4 月～2010 年 3 月、終了時評価: 2009 年 10 月～11 月)

#### 【技プロ・事後】

- 1) ベトナム道路技術者養成計画 (協力期間: 2001 年 1 月～2006 年 1 月、事後評価: 2009 年 5 月～6 月)
- 2) セネガル安全な水とコミュニティ活動支援 (協力期間: 2003 年 1 月～2006 年 1 月、事後評価: 2009 年 1 月)
- 3) インドネシア電気系ポリテクニク教員養成計画 (協力期間: 1999 年 10 月～2004 年 9 月 フォローアップ協力 2006 年 9 月まで、事後評価: 2010 年 4 月～2011 年 2 月)
- 4) マレーシア・マルチメディアネットワーク教育プロジェクト (協力期間: 2001 年 7 月～2005 年 6 月、事後評価: 2010 年 4 月～2011 年 2 月)
- 5) ニジェール住民参加型学校運営改善計画 (協力期間: 2004 年 1 月～2007 年 7 月、事後評価: 2009 年 10 月～2010 年 9 月)
- 6) エチオピア・アテムガナ道路建設機械訓練センター (協力期間: 2002 年 4 月～2006 年 3 月、事後評価: 2008 年 12 月～2009 年 1 月)
- 7) ザンビア国エイズおよび結核対策プロジェクト (協力期間: 2001 年 3 月～2006 年 3 月、事後評価: 2009 年 1 月～2 月)
- 8) パラグアイ酪農を通じた中小規模農家経営改善計画 (協力期間: 2002 年 11 月～2004 年 11 月、事後評価: 2009 年 2 月～3 月)
- 9) マラウイ在来種増養殖技術開発計画 (協力期間: 1999 年 4 月～2006 年 5 月、事後評価: 2010 年 1 月～2010 年 10 月)
- 10) ネパール村落振興・森林保全計画Ⅱ (協力期間: 1999 年 7 月～2005 年 7 月、事後評価: 2009 年 4 月～7 月)

#### 【有償・事前】

- 1) ベトナム・ホーチミン市水環境改善事業Ⅲ (事業予定期間: 2001 年 3 月～2013 年 8 月)
- 2) タイ・バンコク大量輸送網整備計画 (事業予定期間: 2008 年 3 月～2016 年 4 月)
- 3) カザフスタン C A R E C 物流回廊 (ジャンブル州) 整備事業 (事業予定期間: 2010 年 5 月～2012 年 12 月)
- 4) モンゴル国中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業Ⅱ (事業予定期間: 2010 年 11 月～2015 年 6 月)
- 5) ケニア・オルカリアーレススーキスム送電線建設事業 (事業予定期間: 2010 年 12 月～2017 年 6 月)
- 6) タンザニア道路セクター支援事業 (事業予定期間: 2010 年 5 月～2013 年 12 月)
- 7) アゼルバイジャン地方都市上下水道整備事業 (事業予定期間: 2009 年 5 月～2014 年 7 月)
- 8) ベトナム・クーロン (カントー) 橋建設事業Ⅱ (事業予定期間: 2002 年 3 月～2012 年 3 月)
- 9) バングラデシュ・ベラマラ・コンバインドサイクル火力発電所建設事業 (E/S) (事業予定期間: 2010 年 3 月～2017 年 9 月)
- 10) ウガンダ・アティアクーニムレ間道路改修事業 (事業予定期間: 2010 年 3 月～2013 年 1 月)

#### 【有償・事後】

- 1) 中国吉林省松花江遼河流域環境汚染対策事業（事業期間：1998年12月～2005年7月、評価時期：2009年10月～2010年10月）
- 2) ペルー山岳地域社会開発事業（事業期間：2000年9月～2007年7月、評価時期：2009年9月～2010年7月）
- 3) スリランカ・コロombo国際空港改善事業（事業期間：1999年7月～2006年12月、評価時期：2010年3月～2010年12月）
- 4) ブルガリア・ブルガス港拡張事業（事業期間：1998年3月～2008年3月、評価時点：2010年4月～2011年2月）
- 5) スワジランド北部幹線道路建設事業（事業期間：2001年1月～2007年5月、評価時期：2010年1月～2010年11月）
- 6) ベトナム・ハイヴァントンネル建設事業（事業期間：1997年1月（第Ⅰ期）～2007年7月（第Ⅲ期完了）、評価時期：2009年9月～2010年6月）
- 7) コロンビア・ボゴタ上水道整備事業（事業期間：1991年12月～2004年12月、評価時期：2009年3月～7月）
- 8) ペルー・エルニーニョ被災道路修復事業（事業期間：1999年4月～2006年8月、評価時期（現地）：2009年3月）
- 9) ウズベキスタン職業高等学校拡充事業（事業期間：2001年1月～2005年9月、評価時期（現地）：2008年11月～2009年3月）
- 10) スリランカ貧困緩和マイクロファイナンス事業、事業期間：1999年7月～2006年12月、評価時期（現地）：2009年5月～6月）

#### 【無償・事前】

- 1) インド・インディラ・ガンディー国立放送大学教材政策センター整備計画（事業予定期間：2010年9月～2011年11月）
- 2) インドネシア西スマトラ州パダン沖地震被災地域における安全な学校再建計画（事業予定期間：2010年4月～2011年10月）
- 3) インドネシア貧困農民支援（2KR）（事業予定期間：2009年10月～2011年3月）
- 4) ウズベキスタン人材育成奨学計画（事業予定期間：2010年6月～2014年12月）
- 5) ウズベキスタン国境税関大型貨物用検査機材整備計画（事業予定期間：2010年3月～2013年2月）
- 6) カンボジア・ネアックルン橋梁建設計画（事業予定期間：2010年6月～2016年12月）
- 7) カンボジア地方州都における配水管改修及び拡張計画（事業予定期間：2011年3月～2013年6月）
- 8) 東ティモール・オエクシ港緊急改修計画（事業予定期間：2010年12月～2012年11月）
- 9) スリランカ東部州5橋梁架け替え計画（事業予定期間：2010年2月～2013年3月）
- 10) ベトナム・クアングアイ省小規模貯水池修復計画（事業予定期間：2010年8月～2012年12月）

#### 【無償・事後】

- 1) インドネシア・グレスック火力発電所3・4号機改修計画（事業期間：2004年7月～2006年3月、評価時期：2009年10月～2010年8月）
- 2) インドネシア中央及び北スラウェシ州橋梁改修計画（事業期間：2003年5月～2005年11月、評価時

期：2009年10月～2010年8月)

- 3) カンボジア・シェムリアップ上水道整備計画（事業期間：2004年5月～2006年3月、評価時期：2009年11月～2010年9月）
- 4) カンボジア第4次地雷除去活動機材整備計画（事業期間：2004年8月～2005年6月、評価時点：2009年11月～2010年9月）
- 5) スリランカ・マータラ上水道整備計画（事業期間：2003年8月～2006年2月、評価時期：2009年11月～2010年8月）
- 6) ネパール第三次カトマンズ地区配電網拡張整備計画（事業期間：2003年7月～2005年2月、評価時期：2009年10月～2010年8月）
- 7) パキスタン・ラホール市下水・排水施設改善計画（事業期間：2005年2月～2006年2月、評価時期：2009年11月～2010年9月）
- 8) 東ティモール・ディリーカーサ道路補修計画（事業期間：2004年5月～2006年2月、評価時期：2009年10月～2010年8月）
- 9) ラオス・ナムグム第一発電所補修計画（事業期間：2002年5月～2004年6月、評価時期（現地）：2009年10月～2010年8月）
- 10) エジプト・ギザ市ピラミッド北部地区上水道整備計画（事業期間：2003年6月～2005年9月、評価時期（現地）：2009年11月～2010年8月）



