

補論

補論 主要援助国・国際機関の国別プログラム評価の具体例

本節では、第3章 3-2 で紹介した各機関において過去に実施された国別プログラム評価のうち、最近の事例1件を取り上げ、その構成や視点を紹介する。

1. 世界銀行

(1) 国別プログラム評価の名称・対象国・報告書の発行年

Brazil Country Assistance Evaluation, 2004

Dominican Republic Country Assistance Evaluation, 2003

(2) 国別プログラム評価の TOR と具体的な評価事例

世界銀行の CAE には、TOR が添付されていないため、正確な OED からコンサルタントへの依頼事項は不明である。ただし、最近発行された CAE 報告書数件を比較したところ、対象国により多少構成視点の違いがみられるものの、CAE : A Primer に記載された内容（以下参照）にほぼ沿っている。このため以下では、ブラジル CAE のケースをとりあげ、特に、「3.世界銀行の協力・サービス」、「4. 世界銀行の支援の結果への貢献」、「5. 開発効果の評価」で具体的にどのように分析評価されているか紹介する。さらに、ブラジルのケースではあまり記述がなかった「世界銀行の支援の結果への貢献」に関しては、他ドナーおよび相手国のパフォーマンスについて比較的多くの記述を割いているドミニカ共和国の例をあげる。

CAE の構成・内容（CAE: Primer で推奨）

1. 要約
2. パートナー国側の開発政策と方向性及び過去 10 年程度の主な開発アウトカム
3. 世界銀行の協力・サービス
4. 世界銀行の支援の結果への貢献
 - ・ 世界銀行の貢献
 - －他ドナーとのパートナーシップ
 - －enabling environment
 - －対話の確保
 - －援助調整・動員
 - －selectivity
 - ・ パートナー国の貢献
 - ・ 他ドナーの貢献
 - ・ 外部要因
5. 開発効果の評価（アウトカムと結果）
 - ・ CDF/組織レベルの目標達成
 - ・ アウトカム＝国別プログラムの目標達成
 - ・ インパクト＝パートナー国自身の結果志向の強化
 - ・ institutional development へのインパクト
 - ・ 自立発展性
6. 提言
7. 次期 CAS へのコメント

1) 「3.世界銀行の協力・サービス」

ブラジルの事例では、いわゆる AAA（分析・アドバイザーサービス）、融資サービス、援助調整における世界銀行の役割についてそれぞれ分析している。

AAA については、1990 年代を通じて非融資サービスは世界銀行の協力全体において、資金源としての役割の相対的な低下の中で重要な位置を占めるようになってきた。特に ESW の質については、世界銀行内部の独立部門（Quality Assurance Group）のレビュー結果も良好であり、パートナー国の評価も高いが、十分に配布・普及されていないためテンシヤルが必ずしも十分に発揮されていない。

また、融資サービスについては、対象期間に終了した 94 プロジェクトのうち 73% が「満足できる」アウトカムを生み出していると評価された（評価は OED のプロジェクトレビューの結果を活用していると思われる）。プロジェクトのパフォーマンスは 1994 年以降好転している、また、プロジェクトレベルの自立発展性や institutional development へのインパクトも良くなっているとされている。その根拠については、ブラジルにおけるマクロ安定化が達成され、政策担当者が公共支出に関し、より計画的に取り組むことができるようになったこと、1995 年の新政権が明確な開発アジェンダを持っていたこと、世界銀行の側でもパフォーマンスの低いプロジェクトについては、プロジェクトデザインの変更や融資打ち切りなどの措置をとり、また、ブラジル事務所の人員配置を増やしたことでプロジェクトマネジメントが向上したことなどがあげられている。また、こうした措置にもかかわらず 1 プロジェクトあたりのコストはラテンアメリカの平均値より大幅に高くはないことが指摘されている。

他方、援助調整については、最大のドナーである IADB と世界銀行の連携・分担が政府自身の調整により比較的うまくなされたことがあげられている。

2) 「4.世界銀行の支援の結果への貢献」

ア) 戦略の妥当性と一貫性

ブラジル CAE の対象である 1990－2002 年の世界銀行の事業では、「貧困緩和」が事業の中心的な目標であり、「成長促進」が貧困緩和を促進するための中間的な目標とされた。重点は同国北東部の教育・保健・基礎的サービスの分野に置かれた。この他には、インフラの民営化に対する技術支援や環境分野での支援、さらには 1990 年代の末期に政府の構造改革の支援を目的とした構造調整融資が行われている。

ブラジルの事例は、以下のような形で世界銀行の戦略の重点である貧困削減と成長促進の妥当性を評価している。

1990 年代におけるブラジルの貧困指標は悪化している状況にあり、銀行の貧困分野を重視し、分権した形で支援を行ったことは妥当かつ効率的であった。さらに戦略上貧困の根源となる要因に働きかける支援に重点をおいており、なかでも人的資源開発に重点的に配分したことは、貧困と不平等が学歴と関連しているという研究結果からも支持されるとしている。ただし、サブスタンスの面では問題ないものの CAS 自体の表現・説明の仕方には、重点を明確に説明しきれていなかったなど改善の余地があったと指摘している。

また、政府の開発アジェンダとの整合性も 1990 年代を通じて改善されてきたほか、世界銀行の業務を州レベルとの直接の調整などを取り入れることで分権的にしてきたことが評価されている。

また、1990年代末期の調整融資も財政・社会保障と金融改革を通じ、貧困緩和につながる経済成長を実現するためのものである。貧困アセスメントにより経済の安定が重要との指摘があることから、社会セクター支援をする一方で調整融資を行ったことの妥当性は高いとしている。

イ) 貢献のアセスメント

開発アウトカムへの貢献

次に、ブラジルの開発アウトカムの発現状況と世界銀行のプログラムの「貢献」に関する分析がなされている。対象期間に策定された一連の CAS を貫いている「貧困削減」と「持続可能な経済成長」にセクションを分けて分析している。

「貧困削減」を事例にとると、貧困率の減少、教育・保健に関するアウトカムおよび基礎的サービスへの貧困層のアクセス改善などのトピックに従い個別に世界銀行の貢献が分析されている。例えば、「貧困緩和」や「教育」の分野では、以下のような形で分析されている。

(ブラジル全体の貧困率の改善への貢献)

まず、同国全体の開発実績としては、1990年からの10年間で貧困ライン以下の人口が7.5%減少している。これにもっとも貢献したと思われるのは、1994年に出された安定化政策とこれにともなう主要ドナーの緊急融資などの支援措置である。すなわち、安定化政策により実質所得を低める作用を持ったインフレーションが収束し、貧困層が悪影響を被るのを免れたわけである。1994年の安定化政策自体には目立った世界銀行の貢献はなかった（当然ながらIMF中心の業務であるため）が、1990年代後半に、達成された安定的状況を維持するための支援を行い、「貢献」している。具体的には、財政改革支援のためのローンは、財政赤字から均衡の達成に貢献し、あわせて供与された社会的保護向け融資で、財政緊縮の貧困層への影響を軽減した。

ただし、IMFやIADBなど他ドナーも同分野で積極的な貢献をしており、世界銀行の貢献もそうした貢献の一部として理解する必要がある。

(教育面での貢献)

ブラジル全体の開発実績としては、1990-2000年にかけて非識字率が減少し初等教育への入学率が向上している¹。さらに、同国の北東部に関しても同じ指標は顕著に改善している²。CAEは、世界銀行はこうした状況の改善（特に北東部）に重要な貢献をしていると以下の事実から判断している。

- ・ 1990-2002年にかけて世界銀行は、初等教育の分野で10件のプロジェクトを実施し、そのうち7件が北東部を対象としている。
- ・ これらのプロジェクトは、教育施設および教材の提供、州の教育局の実務能力の強化、国および州政府に対する初等教育の情報・評価システムの構築等であり、全体として上位目標を達成するのに必要な包括的なプログラムを構成している。

¹ 国全体の非識字率（成人）は、1990年の18.7%から2000年の12.4%に減少し、初等教育の入学率は、同じ期間で83.8%から95.4%に伸長している。

² 非識字率（成人）は、1990年の36.4%から2000年の24.3%に減少し、初等教育の入学率は、同じ期間で72.0%から92.8%に伸長している。

ただし、初等教育にたずさわる教員の質は十分ではなく、この問題にも 1990 年代初頭から別個のプロジェクトで取り組んでいるものの、いまだ課題であるとされている。

こうした評価を受け、結論部分の提言には、マクロ的な提言と分野別の提言の 2 種類が記載されている。これらの項目は、いずれもアウトカムに関する評価結果を直接反映したものである。マクロ的な提言は、本評価対象時期のアウトカムの発現への最大の貢献要因である経済の安定に着目し、世界銀行は引き続きプログラム融資なので構造改革を支援すべきと述べている。また、分野別の提言では、上でも取り上げた「教育」を例にとると、今後は同じ北東部の教育分野でも特に教員の能力向上を支援すべきとし、同分野を構成する融資（プロジェクト）の組み換えを示唆している。

他ドナーおよび相手国のパフォーマンスについて

ブラジルの事例では特段の言及がなかった、世界銀行、パートナー国政府、他ドナーのパフォーマンスおよび外部要因について、ドミニカ共和国の事例では以下のように取りまとめている。

世界銀行は対象期間におけるドミニカ共和国の開発アウトカムに対し、一定の貢献をしたといえる。この理由としては、まず世界銀行の支援は一人当たり 5 ドル程度と他の中米諸国に比し限定的であり、返済額が貸付額を上回っていたことがあげられる。次に、世界銀行の政策対話や分析業務の有効性には時期によりばらつきがあること、さらに融資の運営についても 1990 年代に入って経済状況が著しく好転したにもかかわらず、調整融資を行わなかったなど、成否混交の様相を呈していたことなどによる。さらに、これらのドミニカ共和国への比較的非積極的な関与の背景として、世界銀行とドミニカ共和国政府がコミットメントおよび政策実施能力の面で信頼関係を築いてこられてはいなかったこと、また世界銀行の組織改編により担当部課が頻繁に変わり、一貫した関係の構築を阻害したことなどが述べられている。

次に、政府の経済政策運営は 1990 年の危機以降著しく改善し、成長と貧困削減に大きく貢献した。ただし、1990 年以降の改革については、まだ手付かずの部分も多く、貧困削減の勢いを保持するためには継続的な努力が必要としている。また、プロジェクトレベルについては、実施に関し、構造的な問題があり、全案件の議会承認、監査の質、ローカルコストのタイムリーな支出などに問題を抱えることが指摘されている。

また、援助調整については、世界銀行の援助調整努力は十分なされてきていないことが指摘されている。IMF については、経済の安定性確保のための資金と財政、金融、為替に関する技術協力の担い手として、IADB は最も安定的に資金を供給した貸し手であり、こういった分野にどれだけの協力をしたかということを経額ベースで説明している。さらに、協力の戦略自体は最も重要な開発のボトルネックの解決には働きかけていないという 1997 年の IADB の評価結果を引用している。

外部要因については、エネルギー依存度が高いなど経済的な外的ショックと天候の変化に弱い特性などが述べられている。

3) 「5.開発効果の評価（アウトカムと結果）」

ブラジルの事例では、前述のとおり、世界銀行の支援対象であったプログラムのアウト

カムとその支援にあたっての世界銀行のパフォーマンスを分けた³上で以下のような視点で評価を行っている。

ア) 世界銀行のパフォーマンスのアセスメント

ここでは世界銀行の支援したプログラムのパフォーマンスとその支援にあたっての世界銀行自体のパフォーマンスが区別して述べられている。

具体的には、質の高い ESW に支えられた戦略が政府のアジェンダ、国の開発ニーズ、世界銀行自身の優位性に合致していたこと、1990年代前半の教訓が後半に生かされ事業実施形態が進化したこと、現地での運営自体を分権化したことなどが「おおむね良い」という評価の根拠になっている。

イ) 世界銀行の支援プログラム全体のアセスメント

世界銀行の支援事業のアウトカムに関しては、ガイドラインの 6 段階評価基準に基づいて“satisfactory”（上位から 2 番目）とされている。

その根拠としては支援プログラムの主要な要素である、人的資源開発や基礎的サービスへのアクセス、民間投資促進、環境のほか、融資パッケージなどがそれぞれ一定の成果をあげたものが多かったことを挙げている。また、達成された貧困率の低下は主に経済が 1994 年以降安定したことによるところが多く、世界銀行の貢献は一定レベルにとどまるものと考えられるとしている。

ウ) 良好なアウトカムの自立発展性

自立発展性は、発現したアウトカムがどうすれば維持されるかという視点で分析されており、以下のような理由により、「今現在の安定したマクロ経済状況が続くならば」という条件付で「総合的な自立発展性はある」（4 段階評価で上から 2 番目の“Likely”）と記述されているが、最終的にはブラジル経済の脆弱性を勘案すると「自立発展性は評価不能である」と締めくくられている。

- ・ アウトカムが保たれるには、マクロ経済の安定が絶対条件である。
- ・ 銀行が実施した個々のプログラムのうち、重点分野は今後政府からの支援が期待できるがそれが不確かな分野もある。
- ・ ブラジルに限られた話ではないが、たとえ政府が引き続き支援をしても人材の流出により行政の組織能力が低下するおそれはある。

エ) カウンターファクチュアル（反事実的状況）と世界銀行の妥当性

ブラジルのような中所得国に融資を行うことの妥当性については、民間資金へのアクセスや地域開発金融機関との業務の重複、ファンジビリティの観点から批判されてきたが、これらに対し、根拠を示しつつ反論している。確かに世界銀行の融資元としての重要性は以前より低まっているが、知識や技術協力の源としての重要性は依然として高い。また、世界銀行からの支援がなかった場合のブラジルのパフォーマンス（これをカウンターファクチュアルとしている）は、支援なしでも同じ状況にたどり着くことはできたであろうが、そのプロセスはより長いものになったであろうと結論づけている。

³ 世界銀行は融資機関であることから、必ずしも直接的にプログラムを実施する主体の一部とはなりえないことから、融資機関としてのパフォーマンスと融資対象のプログラムのパフォーマンスを分けて理解する必要がある。

2. UNDP

(1) 国別プログラム評価の名称・対象国・報告書の発行年

Country Evaluation: Assessment of Development Results (ADR) , ブルガリア, 2003年

(2) 国別プログラム評価の TOR

報告書巻末に掲載されている TOR の概略は以下のとおりである。

なお、ADR の TOR に関しては、ブルガリアのものとその他の最近実施されたベトナム(2003年)、ナイジェリア、エジプト(各2004年)の各評価を比較したが、基本的構成には違いはほとんど見られず、背景、目的、範囲(戦略的な位置づけ、開発成果、教訓とグッド・プラクティス)という共通のアプローチを採用している。ただし国によって重点支援分野が異なるため、それに対応する形で TOR 中の重点も変わる。(例えばエジプトでは特にジェンダーと ICT に重点を置いている)。ベトナムの場合、詳細な手法についての記述は省略されている。

1) 評価の目的

ADR の一般的な目的は、以下の3つである。

- ・ 国レベルあるいは組織 (UNDP) レベルでの事業計画に反映するための教訓の導出
- ・ UNDP の支援および他の機関との連携により達成された成果 (特にアウトカム) の客観的な評価結果の関係者への提供
- ・ 理事会に対する説明責任を果たすことと UNDP の支援の質の管理

さらに上記をブルガリア事情にカスタマイズする形で、以下の3つの目的を設定している。また、本事例の対象期間は、1997年－2005年であり、対象期間には CCF1 (Country Cooperation Framework 1, 1997－2001) と現在の CCF2 (2002－2005) が含まれる。UNDP のブルガリアにおける重点支援分野は、ガバナンス・貧困・環境・ジェンダー・UN 支援の5分野である。

- ・ UNDP の支援および他の主要な援助関係者⁴との連携により 1997年－2005年に達成された成果の包括的な評価結果の提供 (特に貧困とガバナンスに重点をおいて) : 分析においては、なぜ・どのように成果が達成されたかを見る。
- ・ UNDP が相手国のニーズや開発環境の変化に対応し、どのような戦略的な位置づけにあったかの分析: 特に UNDP の貧困問題への対策・戦略、CCF2 の中心的な戦略、開発パートナーのいろいろな組織との協力を配慮する。
- ・ 上記の分析に基づき、UNDP とそのパートナーに対する効果的で現実的な戦略を示唆するために、主要な分析結果、教訓、今後の UNDP の具体的かつ戦略を提言を導く。

2) 評価分析の範囲 (Scope of the assessment)

上記目的に対し、以下のような範囲を評価する。

⁴ 原語は、key development actors

ア) UNDP の戦略的な位置づけ

戦略的な位置づけは以下の諸観点から検証される。

- UNDP の支援が相手国のニーズ・開発目標・優先事項に基づき、貧困削減や他の Millennium Development Goals (MDGs) との整合・関連性の高低を解明すること (国別プログラムの比較優位の分析も含む)
- UNDP が、貧困削減や持続的な開発のためのガバナンス改革に影響するような相手国の開発環境の変化をどのように想定しかつ対応したかを確認すること (開発環境に影響を与えるような国家的・政治的事件の考察や UNDP 自体のリスクマネジメント等)
- UNDAF、GCF : Global Cooperation Framework、RCF: Regional Cooperation Framework などとの連携や他のパートナーとの連携・相乗効果をレビューすること
- 全体的な体制上の課題を考察すること、例えば、ドナー、パートナー国双方のプログラム実施における政策・行政上の制約

イ) Development Results:開発アウトカム

開発アウトカムは以下の諸観点から検証される。

- 過去 5 年間の国家レベルの主要なアウトカムとそれに対する UNDP の貢献、成果の達成過程の進捗度に焦点をあてた、UNDP のプログラムの有効性と持続性の検証 : UNDP のアウトカムへの貢献を信憑性の高い形で検証し、また予期された効果と予期されなかった効果、プラスの効果とマイナスの効果を抽出する。また、UNDP の貢献度については、国家レベルのキャパシティデベロップメントへの観点や促進要因としてのオーナーシップも含めて評価すべきである⁵。
- 成果の発現に影響した主要な要因の特定と分析 : 例えば、開発パートナーシップの範囲と質、それらの成果への貢献、UNDP のスタンス (positioning) の成果やパートナーシップ戦略への影響など。ブルガリアのケースにおいては開発成果の分析に関し、さらに以下のような要素も検討すべきであるとされている。政府機関が意思決定プロセスに効果的な市民参加を促す能力、政府の市場原理に基づいた経済システムの醸成、政府の財務管理能力、実施機関のマネジメント能力など。
- SRF の成果、CCF の目標・将来の計画、MDG との関連からみた当初予定した成果の発現の進捗度の分析
- 貧困とガバナンス分野における介入についての詳細分析と両分野における将来の課題と戦略の策定 : ブルガリアのケースにおいては、貧困削減に向けた UNDP の努力や戦略などの実績を分析し、地方のよい統治 (good governance) や持続的な発展に向けての天然資源管理の分野における UNDP の努力や戦略などの実績を分析する。

ウ) 教訓とグッド・プラクティス

重点支援分野および UNDP の戦略的位置づけに関する主要な教訓を確認する。同時に詳

⁵ UNDP は、ADR において実施事業と国家レベルの開発実績・指標との直接的な連関は求めていない。すなわち、評価の対象はそのようなインパクトではなく、成果 (アウトカム) である。成果が発現したか否か、また発現していなくても成果の実現にむけての進歩があったかどうかを確認した上で、UNDP のアウトプットやその他の介入が説得性を持って発現した成果に結び付けられるかどうかを検討する。本評価調査でのアウトカムの評価は、統計指標などを駆使したトップダウンの評価ではなく、関係者への聞き取りなどに基づくボトムアップ型の因果関係の類推である。

細な分野別分析を通じ今後に活かすべきグッドプラクティスも抽出する。

3) 調査方法

資料のレビュー、関係者による協議、受益者に対する質問票調査、フォーカス・グループインタビュー、現地踏査などの多様な調査方法を駆使する。ブルガリア ADR 報告書の添付資料 (ANNEX3.) によれば、レビューされた資料は、ブルガリアの社会・政治・経済に関する一般的な文献・政策に関する文書・UNDP の過去の評価報告書⁶・UNDP のプロジェクトドキュメント等である。

4) 評価調査団

評価 (ADR) チームの組成は、独立性と当該調査の主な狙いを考慮し、UNDP 評価局が地域部・在外事務所と協議して決定する。

(3) 評価の実例・要約

ブルガリア ADR 報告書では、UNDP のこれまでの取組みが簡潔に説明されたのち、ブルガリアの国の現況が各分野ごとに取りまとめられた後、上記(2) TOR の「評価分析の範囲」の中で示された「戦略的な位置づけ」「開発成果」「教訓とグッド・プラクティス」について議論が展開されている。

1) UNDP の戦略的な位置づけ

本項目は、報告書では 3 章全体がこれに該当する⁷。TOR に示された個々の項目の概況は以下のとおりである。

- ① **UNDP の支援が相手国のニーズ・開発目標・優先事項に基づき、貧困削減や他の Millennium Development Goals (MDGs) との連関があることを確認すること**：報告書では、ブルガリア国の開発計画 (the National Plan for Economic Development 2000-2006, NPED) のうち UNDP に関連が深いものは 3 つの中期目標のうちの 1 つ「地域・階層間格差の是正、雇用の改善と生活水準の向上」であり、また、MDG に関してはブルガリアの政策との連関が述べられている。
- ② **UNDP が、貧困削減や持続的な開発のためのガバナンス改革に影響するような相手国の開発環境の変化をどのように想定しかつ対応したかを確認すること**：UNDP の 2 期にわたる国別プログラム (CCF：対象期間が 1990 年代のため CPD ではなく CCF) の内容の展開が説明され、プログラムについては部分的にブルガリアの政策との連関が説明されるものの単純に政策に照らし妥当であったという明示的な議論はないが、市場経済への移行の進展に伴い、必要に応じ CCF の内容について状況分析にもとづいて UNDP の国別プログラムの重点・目標が検討されてきたことが説明されている。また、政策対話等を通じて市場経済移行期の社会的・人間開発的側面を政策上見落とさないよう働きかけを行ったことや、雇用創出、自治体運営などの分野において新しい手法を全国展開に向けてパイロット的に試行したことなどが指摘されている。

⁶ 具体的には、“Bulgaria Country Report for ADR”“Results-Oriented Annual Report”など。個別案件の報告書に関しては不明である。

⁷ 3 章の表題は、“UNDP’s strategic positioning: Addressing vulnerability through national priorities”であり、同章は、UNDP の支援の政策的な重要性を冒頭で検証した後、UNDP の主要なスキームごとの活動実績をまとめている。

③ **UNDAF、GCF、RCF などとの連携や他のパートナーとの連携・相乗効果**：UNDP ブルガリアの取り組みとして 2002-2006 年の CCF の期間においては、“never alone policy” がとられ、協力イニシアティブの初期の段階からパートナーを巻き込むことにより、数多くのパートナーと連携がなされたことが述べられている。また、パートナーシップのひとつの側面であるリソース動員については、他ドナーの拠出額（合計額、UNDP の拠出額に対する割合）がパートナーシップの効果を計る代替指標として用いられている。具体的には、UNDP が実施した 1997-2002 年度の事業の予算のうち 90% は外部のパートナーから資金提供され、1997-2005 年度では 93 百万米ドルが外部から提供されている。また、協力関係自体の構築については、縦割り傾向の強いブルガリア省庁間の中での UNDP の役割を評価している。

④ **全体的な体制上の課題の考察（ドナー、パートナー双方の政策・行政上の制約）**：この項目に関しては目立った記述はないが、組織能力に関しては課題というよりはむしろ望ましい事柄として、ブルガリア政府主導でドナー協調を進める方向で調整メカニズムことが紹介されている。

2) Development Results:開発アウトカム

ブルガリア ADR 報告書では 1 章を開発効果の評価結果の説明にあて⁸、テーマごとに最終的には MDGs および人間開発目標に向かう変化・進捗が現れているかというレベルのアウトカム（つまり、国家政策や法制度面での変化、制度的な業績が大きく分けて「結果」になる）について評価している。総論としては、「UNDP の事業はブルガリアの政策・法・制度に影響を与えており、特に労働市場・雇用や地方分権化においては直接的な影響が見られる。さらに、UNDP は所期の目標を達成し、その結果として、ブルガリア国が能力を高め MDG の目標達成に近づく見込みがある」とされている。以下に「社会保障」というテーマを事例として取り上げ、TOR に示された個々の評価項目についての具体的な結果の事例を示す⁹。

テーマ 1：国家政策における社会保障の役割

① **過去 5 年間の国家レベルの主要な成果（アウトカム）と UNDP のこうした成果への貢献、成果の達成過程の進捗度に焦点をあてた、UNDP のプログラムの有効性と持続性の検証**¹⁰：UNDP の本テーマにおける具体的な取組みは、労働社会省における貧困削減戦略の支援、国家社会保障協会の年金管理機能強化、社会保障基金 SIF のパイロットプロジェクト実施により、社会経済インフラの改善、民間企業の育成や 5356 件の臨時雇用の創出などがあげられる。これらの取り組みの結果としての対象期間における UNDP の最も高いレベルにおいての達成事項としては、ブルガリアの政策において社会セクターの相対的な優先度が上がったことであり¹¹、これは社会分野の政府支出の明らかな伸びに裏付けられるとしている。また、全ての社会保障プログラムの恩恵を被る貧困家庭

⁸ 4 章の表題は、“UNDP’s Contribution to National Development”である。

⁹ 以下は、筆者が TOR の項目にそって整理したもので報告書自体がこのような項目構成になっているわけではない。

¹⁰ UNDP はガイドライン（Handbook on Monitoring and Evaluating for Results, Country Evaluation: Assessment of Development Results）で評価におけるレーティングを奨励しているが、本事例では非常に定性的な評価分析がなされており、レーティングは一切使用されておらず、指標にも明確には言及されていない。

¹¹ 報告書は、「ADR 調査団は、ブルガリアの政策における社会セクター重視の傾向は、ブルガリアにおける UNDP の貢献による成果のうち最上位に位置する事柄であると考え」と記述している（p.40）。

の割合は 1995 年の 26%から 2001 年の 49%にまで達しており、プログラムの対象範囲が貧困層をターゲットとする形により改善されたと考えられる。ただし、UNDP がこれを達成するに際しての唯一かつ最も有力なドナーであったとはいえないとし UNDP のパイロット事業とアドボカシーについては一定の貢献を認めるにとどめている。なお、持続性の観点から、失業問題を改善するための政策、制度、環境作りへの取り組みが進まない限り、(事業が短期的に雇用を創出したとしても) 恒久的な解決にはつながらないとの問題指摘がなされている。

- ②**成果の発現に影響した主要な要素の確認と分析**：上記のアウトカムに対し UNDP の一定の貢献は認められるとしており、UNDP による事業や各種のアドボカシー・政策対話が功を奏したとしている。例えば、当初社会保障基金のパイロットプロジェクトは世界銀行と共同で実施されたが、途中から USAID、ブルガリア政府による資金提供が実施されたことで、よりプロジェクトの対象地域、件数が拡大した (137 地域において 257 件のプロジェクトが実施された) ことが地域のニーズへのレスポンスのよさにつながった。なお、他の外部要因の評価については、国家社会保障協会の職員研修を通じた組織運営キャパシティの向上により、協会自体が独立し透明性を確保できる機関としての位置付けを確保するという前提条件がクリアされたことも大きいと評価している。
- ③**SRF の成果、CCF の目標・将来の計画、MDG との関連からみた当初予定した成果の発現の進捗度の分析**：調査団は、「UNDP にとって SRF の目標が実現する見通しは高く、MDG の実現にも近づいている」と総括しているものの、個別の SRF のアウトカム実現の進捗度合に関して現時点で定量的な予測をするのは時期尚早としている。
- ④**貧困とガバナンスに関する深い分析と両方のサブジェクトにおける将来の課題と戦略の策定**：上記のとおり、本テーマの評価においては、貧困とガバナンスの側面についても分析している。課題については、以下のとおり結論と教訓の章で整理されている。

3) 教訓とグッド・プラクティス

結論、教訓、課題については、1 章を割いて結論的な分析と教訓、今後の課題の観点から調査団の見解が述べられている。

- ・ 成果を出すための一貫した戦略の下でのテーマの集中
「ブルガリアにおいては、UNDP の貢献した政策レベルあるいは制度的な成果は、ほとんどの場合、単独のプロジェクトよりも広範にわたる活動により発現している。例えば、雇用創出分野の場合、UNDP は展示用あるいはパイロット事業としてのプロジェクトを持続的な広報・啓発的な活動と結び付けている。したがって、今必要とされているのは、一貫した戦略の下での支援すべきテーマの集中であり、そうした戦略においては、国家的な開発の成果と日々の活動との間に明確な連関が設定されていなければならない。」
- ・ 資源調達、プログラムの焦点と自立発展性
- ・ 地方への権限委譲の重要性
- ・ 少数民族への配慮に基づく貧困層へのターゲティングの改善
- ・ ブルガリアの EU 加盟と UNDP の役割

3. DANIDA

(1) 国別プログラム評価の名称・対象国・報告書の発行年

Danish Development Assistance to Nicaragua, ニカラグア, 2002 年

(2) 国別プログラム評価の TOR

報告書巻末に掲載されている TOR の概略は以下のとおり、対象国の事情の分析に基づいた詳細なものとなっている。

1) 背景

ニカラグアが評価の対象として選択された背景が、同国が DANIDA の重点 20 カ国のひとつであり、かつ 2001 年の時点で国民ひとりあたり援助額が最大であること、直近のガバナンス状況の改善がはかばかしくないこと、2002 年中に HIPC の完了ポイントに到達するであろうことなど、二国間協力について見直す時期にきているということなどをあげて説明されている。

2) 目的

DANIDA の評価ガイドラインでは、DANIDA およびパートナー国に対し、既存の協力戦略の改訂に資する過去の事業の実績を提示し、かつ国別プログラムの改善に資することを国別評価の一般的な目的としている。

これに基づき、本ニカラグア国別評価の主要な目的は以下のとおりとされている。

- ・ 対ニカラグアへの開発協力の実績・成果を評価し、デンマーク政府並びにニカラグア政府に対して、デンマークの協力戦略、そして PRSP に関連する国別プログラムを変更・改良するための基礎（資料）を提供すること
- ・ デンマークのニカラグアやその他の地域に対する開発支援の準備と実施にとって役に立つ、具体的あるいは一般的な経験を抽出すること。特に、民主的体制の脆弱さを有し、政治的に二極化した、制度基盤の弱い社会への援助支援の実施に伴う課題に焦点をあてる。

3) 業務の範囲

評価にあたっては、現在の対ニカラグア開発協力の概観と、SPS（セクタープログラム支援）の策定・計画・実施にあたっての可能性と阻害要因を提示しなければならない。ニカラグアの状況のもとでは、SPS の代替手段（アンタイトの財政支援から、ドナーがコントロールするプロジェクト支援まで全ての範囲）に関する分析も行う必要がある。（これには、セクター向けアプローチと地域開発アプローチとの関係についての評価も含まれる）。その上で、次の 5 つの評価基準による国別プログラムに対する総合評価を実施する。

- ・ 援助戦略と対ニカラグア協力の”妥当性”（ニカラグアが直面している主要な開発課題に対して、デンマークのプログラムがどのように関与しているか。活動はニーズと優先順位に合致したものか。焦点は変更されるべきか。活動は継続もしくは見直されるべきか。）
- ・ 対ニカラグア協力と SPS アプローチの第一フェーズの進展に関する“有効性”（ド

- の程度、期待された成果が達成されたか。）
- ・ 対ニカラグア協力の“効率性”（活動は合意した目的の達成に十分なものだったか。同様の成果をより安価で早く達成することができたか。組織体制・実施方法はどの程度効率的か。）
- ・ 対ニカラグア協力として実施された活動の成果とインパクトの発現見込み（どのような正負の効果が発言したか。）
- ・ 対ニカラグア協力の自立発展性（ニカラグア側の関係者は、施設運営を進んで行き、自分たちで活動を継続することができるか。）

ア) 課題

上述の一般的な評価の補足として、本評価では次の課題について、必ずしも本 TOR に言及されたものに留まらず評価する。以下の課題は、2001年10月にニカラグアで開催されるステークホルダー向けのワークショップにおいてさらに精査・優先順位付けがなされる予定となっている。

政策課題

1. ニカラグアの開発ニーズ、政策、戦略および他ドナーの支援との関連から見た対ニカラグア協力の妥当性
2. 現在の DANIDA の政策・戦略から見た対ニカラグア協力の妥当性。将来のプログラム・戦略策定を支援するため、活動は改訂されたデンマークの開発戦略“Partnership 2000”における優先テーマ、例えば HIV/エイズ、青少年、雇用と民間セクター開発、地方一都市の連携等を考慮して評価されなければならない。地方への集中というテーマも、ニカラグアが急速に都市化した社会へと変容しつつあるという背景を考慮して分析しなければならない
3. 対ニカラグア協力が、どの程度貧困削減に向けて取り組んでいたか（全てのプロジェクトとプログラムを戦略目標の達成可能性の観点から評価）
4. 対ニカラグア協力が、男女平等や環境、人権と民主主義といった分野横断的問題をどの程度考慮していたか

戦略課題

5. オーナーシップ、パートナーシップ、調整と対話、すなわち DANIDA（本部、大使館と短期ミッション）とニカラグア政府、他ドナー、NGO、地方自治体、国家機関や民間セクターとの間の、プログラムの計画・実施期間中の、総合的な開発協力と政策・運営レベルでの優先セクターの課題に関する交流と対話
6. セクターの内外における、国家組織、デンマークによる他の支援活動やその他ドナーの支援活動による政策、戦略と活動の間の連携、相互補完、相乗効果（特に優先セクターにおいて）
7. 政府と市民社会に対する DANIDA の支援のバランス
8. 経済改革プログラムや PRSP、公共セクター改革や行政・政治変革のような状況変化、将来的な変化の可能性に対する柔軟性と適応力
9. ニカラグアの公的機関の組織能力、一般的な政治環境、最近の地方分権への取り組みと PRSP の見地から見たセクタープログラム支援
10. デンマークが財政支援するセクタープログラムの実施機関の組織体制および組織能

力、特にプログラムを国家のセクター戦略あるいはニカラグアの中央もしくは地方機関の優先課題に反映する上での制約要因

運営上の課題

11. DANIDA の協力手法の適切さ（ニカラグアの手続き、援助吸収力と人的・技術的・財政的リソースの水準の観点から）
12. 汚職と透明性の欠如がデンマークの開発援助の実施に対してどの程度影響を及ぼしたか
13. 国際コンサルタントとコントラクターを活用することの適切さ、品質、有用性と効果に関する、① ニーズ ② 業務指示の複雑さ、そして③ 既存の現地・地方の能力という観点からの評価
14. モニタリング制度の適切さ、すなわち手法、成果と効果への焦点のあて方についての評価
15. その他国別プログラムの効果を限定的なものにしている障害・ボトルネックの明確化

セクター課題

課題の最後には、セクター別の課題がかなり詳細に述べられている。ニカラグアの事例では、運輸、農業、環境、地方分権化がとりあげられている。ここでは運輸セクターの例をあげる。

- ・ 現在の運輸政策、戦略が運輸部門の SPS の枠組みとして十分であるかどうか SPS はこのような政策、戦略の進展にどの程度貢献したか
- ・ 運輸セクターへの支援のうち、どの程度が SPS としてみなされるか
- ・ “Atlantic Coast programme” と “Pacific programme” との連携の可能性
- ・ 高速道路建設と小規模道路・支線道路とプログラムの維持管理との間の総合的なバランス
- ・ SPS の各コンポーネントの目的達成の可能性、すなわち HIV/AIDS 問題のような優先セクターのみならず、経済成長、貧困削減、環境の自立発展性への貢献
- ・ 担当省庁/組織の現在の組織構造と制度面の能力
- ・ プログラムの制度、財政上の自立発展性
- ・ DANIDA 支援プログラムとデンマークの NGO 活動、他ドナー支援プログラムとの相互補完性と相乗効果の可能性
- ・ 応用研究、または実用研究の可能性との強固な連携は、どの程度（支援）活動に対して便益をもたらしたか

4) 評価手法

評価では文献調査、ニカラグア及びデンマークの関係者へのインタビュー、ニカラグア現地調査等を実施する。

国別プログラムに関係するニカラグア関係当局や市民社会の代表によって構成されるレファレンス・グループ（Reference Group）を設置し、さらに現地ワークショップで、重要課題やセクター別課題について更に優先順位付けを行うことで、評価の方法論の大枠を決定する。さらにインテリムレポートについて議論し、判明した事項に基づくドラフトレポートの作成にインプットを加えるため、現地調査の終了時にワークショップを再度開催する。

5) 評価チームの構成

評価チームは次に述べる分野のうち、1 つまたは複数（が望ましい）の分野において熟練したメンバーで構成されることになる。チームは、一般的な戦略・組織上の問題について集中して評価できる少数の者に限定される。

- ・ 公共セクター管理、制度改革・組織強化
- ・ 経済学（市場経済、マクロ経済）
- ・ 農業
- ・ 環境、天然資源
- ・ 運輸
- ・ ジェンダー
- ・ 人権、民主化

メンバーは全員英語とスペイン語が堪能である必要があり、またデンマーク語で書かれた書類が一部あるため、少なくとも一人の専門家はデンマーク語で会話、読み書きができればならない。チームは可能な限り最大限ニカラグア人の専門家を加えるべきである。

(3) 評価の実例・要約

本評価においては、報告書の4章から7章までが(2)の3)でセクター課題としてとりあげたセクタープログラム支援ごとの評価結果を扱っており、8章では、これらセクター評価を総合した評価結果と全体的な教訓・提言が述べられている。

ここでは、報告書の8章（結論 - 教訓と提言）を取り上げ、上記 TOR で設定された評価の視点・項目についてどのように報告書が対応しているか紹介する。内容は定性的な評価分析である。「教訓」は、対ニカラグア支援全体に関する極めて概括的な所感や SPS（プログラム・アプローチ）の今後のあり方が示されている。「提言」は、今後の DANIDA の事業実施の方法（HOW）に焦点を当て、受益者による参加型評価や他ドナーとの協調などを全体的な「教訓」として提示し、各セクター別の「提言」も簡潔に提示されている。以下に8章の要約を示す。

1) 援助戦略と対ニカラグア協力の「妥当性」

ニカラグアには、1990年代を通じて、包括的かつ補完的な施策を含む国家開発およびセクター開発の政策が存在せず、2001年に策定された貧困削減戦略（The Poverty Reduction Strategy, PRS, 2001年）が初めての包括的な国家戦略となる。このため本評価対象期間当初から存在したものではないが、PRSを「ニカラグアの国家政策」の観点からの妥当性の基準とすれば、対ニカラグア協力プログラムの優先セクターはPRSに整合しているとしている。さらに、デンマークの援助の40%が自治地域に配分されているなどニカラグア政府の地域的優先度から妥当であるという形で評価している。

他方、デンマークの政策から見た妥当性も認められ、国別プログラムの全ての政策は貧困削減、持続可能な発展、参加と民主化といった DANIDA の基本原則に沿ったものとなっているが、ジェンダー問題の優先度は低くなっていると指摘している。

各セクタープログラム支援に関しては、環境、農業、分権化・自治体開発セクターはPRSの中での位置づけ（優先度の高さ）、貧困問題との関連、ニカラグア政府戦略との関連性、デンマーク側から見た優先テーマとの関連性等を基準として妥当であると評価されている。

2) 対ニカラグア協力と SPS アプローチの第一フェーズの進展に関する“有効性”

全体的には SPS の有効性は十分に認められている。各セクタープログラムにおいて重要な成果が得られたが、一部コンポーネントにおいて予想よりも効果が低いものが少数発生している。セクター間に共通している有効性の阻害要因として、カウンターパート機関の脆弱さ、中央政府からの支援（財政、法制度面等）の欠如などをあげたのち、各セクターの分析結果を要約している。ただし、同結果は各セクタープログラムの要素として含まれるコンポーネントの結果の羅列になっており、結果としてセクター全体で何が達成されたのかという分析結果は十分示されているとはいえない。

3) 対ニカラグア協力の“効率性”

評価結果としては、セクタープログラムの各コンポーネント間で差が生じており、運輸セクターの効率性が最も高かったと指摘している。ただし、各セクターの評価については、例えば、計画どおりの進捗であったか、技術協力のうち内容に直接関するものではなくロジ作業に配分された時間、案件の対象とした地理的範囲の広さ、相手国からの資金拠出のタイミング、オーバーヘッドコストの占める割合など多様な基準を活用して評価しているが、これもコンポーネント単位の結果の積み重ねで評価している。

4) 対ニカラグア協力として実施された活動の成果と“インパクト”の発現見込み

全体的にインパクトを判断するに信頼できる情報が不足しているため、本評価においては体系的なインパクト評価は実施されていない。セクタープログラムによっては、指標が適切に定められておらず評価できない、あるいは、実施から比較的時間もないプログラムであるためインパクトの評価が時期尚早と判断している。

個別事業のインパクト評価の例としては、地方道路整備プログラムによって生産・商業活動への正のインパクトの発現の兆しがみられている一方、埠頭のリハビリ事業による効果はごくわずかなものとなるなど、インパクトの発現にはばらつきが生じていることなどいくつかのポイントが説明されている。

5) 対ニカラグア協力の“自立発展性”

本評価における 5 項目評価の観点のうち評価結果から最も懸念が大きいと判断されている。評価の焦点は、パートナー国側の計画能力、資金調達可能性、制度改革の進捗状況、国家レベルで活動を推進する権限が協力対象機関にあるかどうか等にある。さらに、環境、技術面からの自立発展性も必要に応じ評価されている。各セクタープログラムのコンポーネントの自立発展性はあまり見通しがたい、もしくはないと判断されている。

6) 横断的開発課題

ジェンダー

政府の政策的優先度と DANIDA の国別プログラムあるいはセクタープログラムで特段の定義・位置付けをしめしているか、また事業実施にあたっての配慮の有無について検証している。

ニカラグア政府でのジェンダー問題に対する政策的優先度は低いものとなっており、特別の政策的配慮も存在しておらず、この分野ではドナー等の要請で初めて課題として出てきているのが実情である。DANIDA も評価時点ではニカラグアに関する国家戦略等でこの問題を取り上げていないとし、事業の過程においてもシステムティックに取り組みられてき

たとはいえないとしている。

環境

原則としては事業実施にあたっての配慮事項としての措置がとられているかどうかを検証されている。

環境に対する配慮はすべての SPS において採用されており、また環境改善のための活動についても含まれている。環境への否定的なインパクトは確認されていない。

民主化

セクタープログラムとしてとりあげられてはいないが、個別の SPS のコンポーネントとして実施された地方の関係者の能力開発や参加型アプローチの採用によって民主化に向けた肯定的なインパクトが発生している。

7) 計画 / 組織 / 実施

まず、計画内容の適切さに関し、SPS の計画は、プログラムの目標と予測、リスクについて十分に精査されていたと判断している。ニカラグア政府の計画能力や財政・制度改革に関する前提条件は楽観的であったが、作成時点は必ずしも非現実的な見通しではなかったとしている。

また、予算執行に関しては、全てのプログラムはデンマークのニカラグア向けの支援凍結を受けて 2001 年には予算が削減され、運営規模の縮小、活動の延期を迫られたとしている。

また、計画・実施（財務管理、意思決定など）については、相手国のオーナーシップおよびパートナーシップを尊重する観点から分析されている。

8) オーナーシップ、援助協調

パートナー国のオーナーシップを高める仕組み、機能、援助が通常予算の中に組み込まれている度合いなどについて検証している。

援助協調のメカニズム自体がほとんど確立されておらず、仮にあったとしても機能していない。また政府の歳出システムの透明性の欠如がドナー間協調への阻害要因になっていること、援助資金が予算登録されていないなどの問題から、ドナー間の協調やセクター横断型のアプローチの実現には未だ遠い状態にある。

9) 教訓

教訓については、ガバナンス状況を改善する政治的機運があるかどうか、また、財政支援やセクタープログラムの機能などモダリティを機能させるための環境・改善事項についての議論がなされている。

- ・ 公共支出制度の欠陥

既存の公共支出システムは、援助の活用に必要な条件を満たしていないため、効率的な活用が出来ていない。具体的には、中期的な歳出に関する枠組みの欠如や、行政上・財政上の制度が統一されず、前近代的な制度のままであることなどが問題として指摘される。

- ・ SPS における調整の欠如
SPS においてオーナーシップを高めるためには、調整に関する適切なメカニズムが必要である。また、地方コミュニティ・自治体を巻き込んだ、参加型アプローチの採用による有効性・自立発展性の向上が必要である。

10) 提言

提言は協力一般に関し、モダリティ、実施上オーナーシップを高める支援の仕方、今後の DANIDA 支援のポートフォリオの調整の必要性などについてとりまとめられている。

ニカラグアの脆弱な公共支出システムやガバナンスの状況を認識しつつも DANIDA の協力自体は資金提供とモニタリングに徹するべきと提言など根拠がわかりにくいものも含まれている。ポートフォリオの配分については、運輸セクターからの撤退が既に傾向として見られるのを追認しつつ、これまでのポートフォリオに大きな調整は必要ないと判断している。その他主な提言は以下のとおり。

- ・ ガバナンスの改善とドナー間連携の促進を通じた構造改革
他ドナー・プログラムとの連携をセクター内外で促進し、相乗効果を発揮させるべきである。コスト構造・オーナーシップや自立発展性の改善を図るため、SPS の組織構造を一本化すること、評価・モニタリングミッションを削減し、ニカラグア側のオーナーシップを引き出す等の取り組みを進めるべきである。
また公共支出制度の改善・組織構造改革の促進によって、ドナー主導の支援からニカラグア自身による取り組みを進めるべきである。このために、DANIDA としても他ドナーと連携してバスケットファンドの枠組み創設等を進めるべきである。
- ・ ジェンダー問題の重視
ニカラグア側のカウンターパートと DANIDA のアドバイザーのジェンダーへの取り組みを強化し、プロジェクト実施における最重要要素と位置づけるべきである。
- ・ デンマークの支援の方向性の転換
ニカラグアのオーナーシップを高めること等を目的として、プロジェクトの実行から財政支援とモニタリングへの支援による持続的な支援へと、重点を移行させるべきである。

セクタープログラム支援評価の事例

ニカラグア国別評価の第 4 章の「運輸セクター支援プログラム (Transport Sector Programme Support – TSPS)」では、評価の TOR の中で指示された「政策課題」「戦略課題」「運営上の課題」の各視点と運輸セクター固有の評価設問を反映し¹²、評価 5 項目の視点からの評価が実施されている。また、5 項目に加えて「横断的テーマ」「援助協調」「パートナーシップとオーナーシップ」の 3 つの評価の視点が加えられている。記述の

¹² 前述の TOR であげた「政治課題」「戦略課題」「運営上の課題」の各視点と運輸セクター固有の評価視点に対する回答は、必ずしも全て評価結果として明確に記述されていない。

中に定量データがわずかに見られるが全般的には定性的な評価分析となっており、インパクト評価は本格的には実施されていない¹³。以下に評価結果の要約を示す。

- ・ 妥当性

プログラムを構成する各コンポーネントについて、政府の開発戦略（**Medium Term development strategy**）との合致や地域（**RAAN,RAAS**）¹⁴の開発ニーズへの対応などが記述され、妥当性が評価されている。また、総論として、道路へのアクセス度合と貧困度に強い関連があることから、当セクターの重要性を示唆している。

このほか担当省庁・組織の能力に関して、実施機関（**MTI**）の組織能力向上の必要性が強調されている。

- ・ 有効性

有効性については、全体としては良好と評価されており、各コンポーネントがアクセスの向上、物流コストの削減といった成果をもたらしているとの記述がある。ただし評価の大部分は実施機関の問題について述べており、組織・制度改革に関しては予想を下回る成果となったとしている。これは主にニカラグア政府の担当省庁である **MTI (Ministry of Transport and Infrastructure)** が全体的に改革に消極的であり、また、規制緩和による民間セクターの参加という点での **MTI** に対する制度的支援も効果的なものではなかったことが指摘されている。

- ・ 効率性

プログラム実施の効率性は良好である。特に幹線道路や橋梁の質は高く、維持管理コストの削減が可能となり、道路の寿命も延長された。地域 1（**Region1**）や大西洋岸におけるコミュニティ道路網の構築も、一部に若干の遅延が生じたものの、全体としては計画通り、効率的に実施された。

ただし、小規模プロジェクトの全体的なコスト効率はやや低い。埠頭建設は大きな便益をもたらさないため、その対費用効果は低く、浚渫工事は極めて非効率的方法で進められた。この原因としては、**National Port Enterprise** からの協力が不足していたことが指摘されている。

- ・ インパクト

直接的なインパクトは明確に文書では示されておらず、検証可能な指標も組織的には測定がなされていない。広範なインパクト評価が大西洋側で実施され、肯定的な評価を得ているものの、根拠に乏しく、その他の社会経済インパクト調査は未だ実施されていない。

地方道路プログラムからは多大なインパクトが期待されており、対象地域での生産・商業活動への効果をもたらしているとされている。既に交通量の増加等、目に見える波及効果が生じている。一方で改修された埠頭等による交通時間の短縮や物流の増加等の効果はほとんど見られていない。

¹³ P.33(運輸セクター評価)には、“Direct impact has not been sufficiently documented and verifiable indicators have not systematically been measured.”とある。

¹⁴ Northern Atlantic Autonomous Region, Southern Atlantic Autonomous Region

- ・ 自立発展性

自立発展に必要な計画・財務・制度改革や地方分権に関する主な前提条件が満たされておらず、自立発展性に関する評価は高くない。具体的には、実施機関の施設の維持管理能力の欠如や財政難といった問題があり、主要な幹線道路や主要地方都市間を結ぶ第二道路、地方道路の品質が危機にさらされている。
- ・ 横断的開発課題

セクター全般では、ジェンダーに関する配慮はあまり見られなかった。MTI もジェンダーに特化した政策を有していなかったが、個別のプログラム・コンポーネントでは、ジェンダー配慮は十分であったようである。例えば、RAAS におけるプログラムでは、参加型ワークショップ等を通じてジェンダー問題への配慮はなされており、結果的に交通安全への配慮に基づく施策（歩道橋の建設等）が事業に盛り込まれている。
- ・ 援助協調

運輸部門への支援は IADB、世界銀行、日本等が実施しているが、DANIDA の原則であるドナー間連携は機能しておらず、ドナー間連携会合も最近 2 年は開催されていないなどの問題が存在する。
- ・ パートナーシップ、オーナーシップ

毎年実施される評価会合（Annual review meeting）が個別プロジェクト、プログラムの進捗・モニタリングの役割を果たしている。なお、地方自治体・コミュニティーレベルでは小規模の地方道路等の維持管理を受益者自身で担当しているなど、オーナーシップに関する一定の進展を見せている。
- ・ 教訓
 1. 自立発展性の確保には、維持管理に関する全国的な計画・財政制度の確立が必要である。
 2. 地方のプロジェクトでは、早期に社会経済の専門家を配置したことが、事業の計画から維持管理にいたるまで地方の利害関係者を関与させるのに非常に重要であった。
 3. 幹線道路への投資に対して外部支援を活用したことで、公的セクターからの予算が付かなくなった。このことによって、ドナーの支援が逆に国家予算システムの弱点を維持させることになった。
- ・ 提言

以下のような提言がなされた。

 1. 現在採用されているマクロ、メソ（中間）、ミクロ各段階での支援を網羅した統合的なアプローチの継続。伝統的な大規模支援から地方レベルでの小規模支援への転換の継続
 2. 維持管理体制の強化の優先
 3. 国家運輸計画の早急な改訂
 4. 浚渫工事事業の継続についての再考

5. 幹線道路への条件付き支援（全国の道路システムとの重要な関連性が認められ、持続的な維持管理システムが整う場合にのみ正当化される）
6. 運輸プロジェクトにおけるジェンダー問題についての体系的な評価の検討
7. プロジェクトサイクルにおける環境分析とモニタリングの継続
8. 交通安全への適切な配慮の継続
9. 地方分権プログラムとの協力の強化

4. USAID

3-2 で記述したとおり、USAID では国別プログラム評価にあたるものは実施されておらず、必要に応じ戦略目標に対する評価が実施されている。本節では、ヨルダンの戦略目標であった「水資源管理向上」に対する評価の事例を紹介する。

(1) 評価の名称・対象国・報告書の発行年

水資源利用向上の戦略目標（SO）の評価，ヨルダン，2002年

(2) 評価の枠組み

1) 評価の背景と目的

2002年の年次報告を検討した結果、USAID 在外事務所は「ヨルダン・戦略目標 2：水資源管理向上」を見直し、新たに5年間の戦略を作成するように本部から要請された。SO2 にむけての取り組みでは目的達成のため、供給面からの取り組み強化を目指しており、具体的には、3つの中間目標（IR）～IR2.1 水セクターの制度強化、IR2.2 の水資源利用効率の向上、IR2.3 排水の質の向上～に基づいたプログラムを実施していた。戦略目標に対するこれら IR（中間目標）と活動および指標については次々ページの表“Intermediate Results for Strategic Objective 2（1997-2002）”のとおりである。

2) 評価項目

1995年から2002年までに実施された活動のIRに対する寄与および戦略目標の妥当性を評価するため、以下のような項目が分析された。

- ・ 2002年時点でSO2に妥当性があるか
- ・ 戦略目標を達成したか、計画された受益者や地域に成果が届いたか
- ・ 必要とされる地域を全てカバーしていたか
- ・ 活動（プロジェクト）の組み合わせが適切だったかどうか
- ・ 各活動は効率的であったか（考えられる代替手段と比較して最も効率的だったか、ドナー間の協調による援助の重複は避けられていたか）
- ・ 当該セクターへの援助事業全体との間にギャップはなかったか

3) 評価調査団の構成

3人の技術者と1人の地理学者からなるコンサルタントチームが38日間ヨルダンに派遣されて調査を行なった。

(3) 評価結果

評価結果の要約を以下に示す。また、3章でも述べたとおり、事業の結果については業績測定システムのなかでカバーされていることも一因であろうが、調査報告書は戦略目標に基づく活動実績に対する評価というよりは、社会経済学的調査、制度・政策枠組み、水資源の現状、水資源の需要と供給というヨルダンの現状を調査し、次期戦略目標および協力の構成に関する情報と提案を提示することに重点がおかれている。

1) SO2 の評価

近年ヨルダンでは急激な人口増加に加え、近隣国からの難民・移民の流入により水需要

が急激に増加しており、需給バランスが急激に悪化している。しかしながら河川・貯水池等の基礎的な水源はほぼ開発し尽くされており、枯渇のおそれが生じているほか、既存の貯水池・給排水施設の改善を進めてもカバーできない水準まで需要が伸びることが予測されるなど、水源開発の必要性が以前より高まっている。このため SO2 プログラムは、全体として水資源の保全と排水の再利用についての取り組みを中心としており、SO2 および 3 つの IR を次期も継続すべきだが、SO2 の文言は「(既存の) 水資源管理の改善」から「持続的な水資源の活用に向けた水セクターの改革」と、より持続性を強調したものに修正する必要性を指摘している。

具体的には、現状の SO2 の重点が「制度改革」と「水資源の保全・排水処理インフラの整備」に置かれているのに対して、今後は水セクターの「技術的・財務的な持続性」を強調すべきであるとしている。すなわち、技術的な持続性に関しては現在焦点が置かれている「開発済みの水資源の保全」から、「河川・地下水源等（未開発の）水資源の保全」に戦略的な焦点を広げるべきであること、財務的な持続性に関してはこれまで進めてきた水セクターの既存組織内の一部改編にとどまらず、組織自体の転換を含めた水事業の自立的な運営体制を構築することが重要であると指摘している。

これは現在水セクター、特に灌漑用水の歳入不足が深刻になっていること、それにもかかわらず官僚的・非効率的な組織・事業運営による高コスト構造が存在しているため、水資源開発・管理体制の強化に向けた活動を本格化できないことが背景にある。今後は組織全体の転換を含めた改革を進めることで水供給の自律的な事業を確立しない限り、その他の水資源の開発(新規のインフラ建設、施設改修等)も本格化できないとしている。

今後 5 年間の SO2 で強化すべきコンポーネントは IR2.1 水セクターの制度強化、特に計画・モニタリング部門、財務基盤の強化を強調すべきと指摘している。これまで IR.2.1 で進めてきたプログラムは IT の導入、BOT 等民間資本の導入によるプロジェクト実施等があるが、依然として法的・社会的な障壁、予算上の制約等が存在する。そこで今後は技術的・財務的な持続性を確立するための取り組みが必要であり、具体的には下部組織である WAJ (Water Authority of Jordan) や JVA (Jordan Valley Authority) の独立事業組織化(水の卸売事業の運営、維持管理を独立採算で進める事業体)とそのための MWI の組織改革等が提案されている。

2) 個別の活動評価

その他の活動評価では、プロジェクトが単位あたり最小コストで最大の効果を挙げたことを指摘しており、受益者である都市部の住民・地方農民に対してサービスを届けることができたとしている。一方で地域格差の発生が課題として指摘されており、今後は他の地域でも展開すべき、具体的には「難民キャンプ等貧困地域向けに小規模プロジェクトを実施し、他ドナーの参画を促すような取り組みを実施すべき」と指摘している。

Intermediate Results for Strategic Objective 2 (1997–2002)

Intermediate Result	Activities	Activities Performance Indicators
<p>1 - Stronger Water Sector Institutions This result will strengthen the capability of the MWI and its two executing entities, WAJ and JVA, to plan, monitor, implement, and sustain activities in the water sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -A water policy implementation program focused on reducing groundwater depletion and optimizing the reuse of treated wastewater. -A technical assistance (TA) program that aims to strengthen the government's ability to develop, contract, and manage major infrastructure projects and promote Private Sector Participation (PSP) arrangements. -A TA program that will design and implement an automated accrual-based accounting system for JVA. In addition, TA was provided to help JVA in its strategic planning process. -A nationwide water education and public information program that aims to expand public education on the water shortage situation in Jordan and ways in which individuals and public- and private-sector institutions can conserve and more effectively manage scarce water resources. -A two-year program to provide action-oriented, short term technical and managerial training courses to Ministry staff to improve technical skills. -A TA program for WAJ/MWI to restructure their financial activities and wastewater reuse implementation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Index of Water Policy Implementation -Index of Management Improvements -Index of Private-Sector Participation and Cost Recovery
<p>2 - Increased Efficiency in Use of Water Resources This result aims at promoting efficient use of existing water resources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Rehabilitation of 10 springs and wells. -Rehabilitation and restructuring of the water network of 16 zones in Amman, thus considerably reducing unaccounted-for water. -Improvement to the Zai water treatment plant that provides water to 40% of Amman residents. -Funding four Irrigation Advisory Service personnel for the JVA to train farmers in more efficient irrigation methods. -Funding a new improved on-farm irrigation water use efficiency program and watershed management project. -The Ma'in water treatment and pipeline project. 	<ul style="list-style-type: none"> -Water systems rehabilitation and/or construction
<p>3 - Improved Quality of Wastewater In a water-scarce country such as Jordan, treated wastewater is reclaimed water, an important supply of irrigation water, and in the future it can serve as a substitute for freshwater used in agriculture and industry.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Design and construction of wastewater treatment facilities at Wadi Mousa. -Expansion of the wastewater treatment facilities in Aqaba. -Design of wastewater facilities in the North Jordan Valley. -Financing the construction of a new wastewater treatment plant to replace As Samra on a BOT basis with a USAID grant component -Expansion of the wastewater treatment facilities in Mafraq. 	<ul style="list-style-type: none"> -Wastewater treatment systems design and construction

有識者レビュー

A. 全体：

全体として良くまとまっています。ご苦労様でした。特に (a) 第4章で TOR 骨子 (案) まで踏み込み、目次案まで踏み込んで、内容をつめたことは、素晴らしい貢献だと思います。通常のこの手の報告は TOR や目次まで、入り込みませんから。さらに、(b) 第3章と補論で、各二国間援助機関および国際機関の方針を、細かにまとめていることは、客観的 (又は、それに近い) 資料として非常に重要な、貢献だと思います。(c) 非常に **comprehensive** で、必要な検討項目を全て検討して書かれていると思います。

さりながら、以下のようなコメントがあります。その基本スタンスは優先順位を明らかにする、という方針です。

B. コメント

以下は全て第4章に関するコメントです。

4-1、4-2 について

第1に重要なことは、「評価は実用を目指す。一般普遍を目指す学問的作業ではない。従って評価において、**Result** が最も重要である。**Result** で全てを評価すること。**RBM** を達成することを目的とする。」「そのためには、ルーティンで行う実績評価のほうが、時々深く行うプログラム評価より重要である。」という宣言です。

第2に重要なことは「国別事業実施計画とさらに同計画を具体化する事業に至るまでの実効的な政策体系が存在し (ない)」に関わることです。即ち、「国別事業実施計画を一つひとつ策定し、それらの中に必ず実績 (**performance**) 測定指標を書き込むこと」が重要です。これは、**logical framework** 表を作ることと同じです。これ無くしては、広い業績評価も深いプログラム評価も成立しません。即ち、目的、道具、コスト、活動、産出 (**output**)、成果 (成果)、測定法、等を明確に規定する必要があります。勿論、「これらは、最終版である必要はなく、気軽に随時改訂していくべし」というスタンスも重要です。

以上を実施するためには、「国別事業評価における評価測定指標は、なるべく簡便であること。複雑で、時間を使い、費用もかかる方法は望ましくない。業績評価の反対である深い **program** 評価は、本当に必要なときのみに行う」という明確なスタンスが必要でしょう。

さらに、「評価結果はその国別事業計画の改変、縮小、拡大とリンクしている」べきです。これが無いと、各国別事業部による事後評価を行うインセンティブが無くなり、「何のためにこんな評価をするのか」という批判が必ず起こります。リンクしていれば、各国担当部署は必死に事後評価をします。そして、計画書が少しずつ改善されます。一気に改善しよ

うとしないこと。

また、「常設の国別事業レビュー委員会を設置し、上記の国別業績評価書又は業績測定結果を定期的にレビューし、国別事業計画の見直しを行うことを、随時行う」ことを、入れる必要があるでしょう。委員会は、JICA プラス外部の専門家（大学の先生、優秀なコンサルタントなど）によって、構成されたほうが良いでしょう。

4章 4-3TOR 骨子について

1. 背景、1-2 目的に上記で明らした国別事業評価の目的・位置付けを明確に記述すること、が必要です。

また、3-1 理解すべき概念、1) アウトカムの明確な区分は良い提言です。さらに、「上記提言2において、開発アウトカム用の **log frame** と組織レベルアウトカムの **log frame** の二種類の **log frames** を用意すべし」と言う必要があります。

また、5. 目次案に記載のある「4. JICA 事業の概要と当該国の開発における位置づけ」はとても重要です。強調してください。加えて、「6. 開発効果への JICA 事業の貢献」と、「7. 提言」の間に「他国・他ドナーの活動で特筆すべきこと」を、入れた方が良いでしょう。もしかすると、役に立つアイデアが、彼らの中にあるかもしれませんから。従って、現在の7は8となります。

総合分析「国別事業評価」について

立命館アジア太平洋大学大学院
アジア太平洋研究科
三好皓一

本報告書は、JICA の実施した国別評価の国別評価に関して包括的に議論を行い今後の国別評価の方向性を提示しており興味深いものである。このような方向性を促進するという観点に立ち以下の3点についてコメントする。

1 プログラム評価としての国別評価

国別評価は、基本的にプログラム評価に区分されるものである。プログラム評価は、個別プロジェクトの評価とは異なり、評価対象である政策体系における目的としての成果（アウトカム）を基点として考察・分析が行われる。個別プロジェクトの評価では評価対象であるプロジェクトが固有に作り出す手段としての結果（アウトプット）を基点としてアウトカムへの影響に対して焦点が当てられるが、プログラム評価では、アウトカムを基点とすることによって、アウトカムの達成状況とともに成果を達成するためのプロジェクトの選択のあり方、組み合わせの仕方、資金の配分などを考察・分析することが重要となる。すなわち、評価対象を複数のプロジェクトからなるプログラムとして捉えて評価を行うことになる。このような傾向は、援助機関のアウトカムを重視する傾向とともに、アウトカムの達成は、単独のプロジェクトでは、また、単独の援助機関の支援では達成することが難しいことを認識することによって強くなる。本報告書では、各援助機関の国別評価の方法について考察をしているが、国別評価がアウトカムを重視しプログラム評価としての特質が強くなるに従い、このような傾向が強くなることが読み取れる。その結果として、帰属から寄与への発想の転換、合同評価の促進、また、案件選択戦略のプロセスが国別評価で重視されるようになったと考えられる。本報告書は、このような評価の傾向を踏まえ、プログラム評価としての国別評価の実施方法について方向性を示すものであり、今後の議論に有益な示唆を提示している。

2 国別評価の対象の明確化について

評価では、評価対象を概念化し明確にすることによって評価が可能となる。それゆえ国別評価の評価可能性は、対象である国別援助の目的と手段の連鎖としての政策体系がどれだけ明確になっているかに依存する。このことは JICA の国別評価にも当てはまる。JICA の国別評価の実施は、JICA の国別援助の政策体系がどれだけ明確化されているかに依存することになる。第2章「JICA の国別事業評価の現状と課題」の記述はこのような状況を反映したものとなっている。近年 JICA では国別、課題別アプローチを導入しプログラム・アプローチへの転換を図っており、その一環として国別事業計画の策定を行うなど政策体系の明確化を進めているが、いまだ必ずしも政策体系が明確になっているわけではない。国別計画は課題ごとに関連プロジェクトを区分し記載したのものとなっているのが実態である。本報告書で考察の対象となっている8件の国別評価でも、対象国で実施した複数のプロジェクトを内包する明確な政策体系がない状況で評価が実施されている。それゆえに、各評価は評価対象をどのように把握するかに苦勞をしている。8件の評価はこのような困難性を反映して、主に個別プロジェクト評価を積み上げ、総合化（Synthesize）したものとなっている。それなりの知見を提供するが、国別援助の政策体系を対象としたプログラム評価には必ずしもなっていない。結果として、プロジェクトの選択のあり方、組み合わせの仕方、資金の配分などについての十分な評価が行われてはいない。本報告書は、このような点を考察して指摘しており興味深いものとなっている。これらの国別評価の実施は、SWAP、PRSP などの新たな援助協調の枠組みの導入、また、資金のプール化（コモン・ファンド）、財政支援、技術協力のアンタイド化などの議論が進展する中で JICA が事業の実施方法を模索している時期と一致している。このような状況が国別評価の実施の背景になっており、また、評価自体がこ

のような文脈で実施されなければならなかったが、必ずしもこのような状況への認識が関係者間で共有されていない点が、国別評価に反映したと考えられる。また、問題意識が先行するが、報告書が指摘するように方法論自体が確立していなかったことにもよると考えられる。本報告書は、このような状況を記述しており、国別評価の現状をと課題を明らかにすることに役立っている。

3 国別アプローチへの橋渡しとしての国別評価

本来、国別評価はプログラム・アプローチとしての国別アプローチと表裏一体をなすものである。しかし、プログラム・アプローチが確立していないからといって、評価を実施しないことにはならない。プログラム・アプローチへの示唆を得るために評価を実施することはそれなりに意義がある。本報告書では、国別評価の実施により、国別アプローチの展開のための課題を抽出している。また、プログラム概念の明確化への示唆を抽出している。このことから、国別評価の実施が国別アプローチの進展、また、国別の援助の政策体系の明確化に有効であることを改めて認識することができる。他方、近年、本報告書でも指摘されているように開発途上国自体によってその政策体系の明確化が進んできている。また、援助協調の進展もあり、援助機関においても現地への権限の移譲が進められている。JICAも在外事務所の強化の一環としてこのような傾向を促進している。そのような環境では、国別評価も変質する。従来のヘビーな国別評価から在外事務所によって継続的に実施することができるライトな国別評価、特に優先課題に対するプログラム評価を継続的に行なうことによって国別の政策体系を改善していくような評価が求められるようになると考えられる。その際、特に各援助機関との役割分担を重視することによって、より有効な案件の選択、組み合わせについての評価が可能になる。このような評価は、国別アプローチを強化するものであり、国別評価の国別アプローチへの橋渡しとしての役割を認識することが重要と考える。本報告書はこのような方向性に示唆を与えるものである。また、このような評価を通じて、優先課題の援助のあり方についての議論も深められ得る。

添 付 資 料

1. JICA 職員向けアンケート表

①過去の国別事業評価対象国関係地域部・在外事務所用

②過去の国別事業評価の対象となっていない国に係る地域部・在外事務所用

2. 二国間援助国・国際機関向けアンケート票

3. 二国間援助国・国際機関インタビュー調査日程・面談者リスト

4. 参考文献リスト

(過去の国別事業評価対象国関係地域部・在外事務所用)

国別事業評価に関する関係者アンケート

担当国・任国：_____

所属部署名：_____ 記入者氏名：_____

回答要領：担当国・任国に係る国別事業評価につきご意見をお聞かせ願います。以下の各質問項目についてお答え下さい。選択式回答の場合は、該当する選択肢に○を付け、記述式回答の場合には簡潔に理由をご記入ください。

問 1. これまでの国別事業評価について**(1) 国別事業評価の認知度**

国別事業評価を知っていますか？

- () a. 知らない。 → a. と答えた方は今後の活用につきご意見をお聞かせ下さい(問2へ)
 () b. 知っている。 → b. と答えた方は以下の(2)の質問にお答え下さい。

(2) 国別事業評価の活用

国別事業評価報告書を執務の資料として活用していますか？

- () a. 活用しなかった。 → a. と答えた方は(3)の質問にお答え下さい。
 () b. 活用した。 → b. と答えた方は以下の(ア)と(イ)の質問にお答え下さい。

(ア) 具体的に報告書のどの内容が参考になりましたか？(複数回答可)

- () a. 社会開発の推移と現状(マクロ経済社会分析、政府の開発事業、主要ドナーの援助動向など)
 () b. 個別案件評価(概況、開発課題とその達成状況、妥当性評価)
 () c. 分野別評価
 () d. セクター・課題別評価
 () e. 総合評価(全体に関する評価)
 () f. 今後の協力の改善のための提言・教訓
 () g. その他 ()

(イ) 具体的にどのような業務に活用しましたか？(複数回答可)

- () a. 国別事業実施計画の策定・改訂 → a. と答えた方は以下の①の質問にお答え下さい。
 () b. 特定分野の協力プログラムの立案・改訂
 () c. プロジェクト形成調査
 () d. 要望調査
 () e. その他 ()

→ (イ) で a. を選択した方のみお答え下さい。

①. 具体的にどのような項目に活用しましたか？ (複数回答可)

- a. JICA の協力の基本的な考え方
- b. 開発課題
- c. JICA の協力プログラム
- d. JICA の協力個別案件
- e. JICA 協力上の留意点
- f. その他 ()

(3) 国別事業評価が参考にならなかった理由

国別事業評価報告書が参考にならなかった理由についてお答え下さい？ (複数回答可)

- a. 報告書発行のタイミングが合わなかった。
- b. 評価の対象範囲が実際の業務に整合していない。
- c. 情報のまとめ方が適切でない。
- d. その他

(具体的に :)

(4) 特に過去の国別事業評価の実施に直接携わった方におたずねします。

過去の国別事業評価の実施において改善すべき点や、その他お気付きの点があればお書きください。

問2. 今後の国別事業評価に望むこと

(1) 国別事業評価の活用時期

国別事業評価についてどのタイミングで活用したいですか？ (複数回答可)

- a. 国別事業実施計画の策定・改訂時
- b. 要望調査・案件選定時
- c. プロジェクト形成調査時
- d. その他 ()

(2) 国別事業評価の内容

国別事業評価にどのような内容を期待しますか？（複数回答可）

- a. 国別事業実施計画の策定に資する情報 → 以下の（ア）の質問にお答え下さい。
- b. 要望調査検討・案件選定に資する情報 → 以下の（イ）の質問にお答え下さい。
- c. 特定分野への協力プログラムの立案・改定に資する情報 → 以下の（ウ）の質問にお答え下さい。
- d. プロジェクト形成調査に資する情報
- e. その他（ ）

→（2）で a. を選択した方のみお答え下さい。

（ア）具体的にどのような内容ですか？（複数回答可）

- a. JICA の協力の基本的な考え方
- b. 開発課題
- c. JICA の協力プログラム
- d. JICA の協力個別案件
- e. JICA 協力上の留意点
- f. その他（ ）

→（2）で b. を選択した方のみお答え下さい。

（イ）具体的にどのような内容ですか？（複数回答可）

- a. 過去の経験に基づくプログラムの適切さ
- b. 過去の経験に基づくプロジェクトの適切さ
- c. その他（ ）

→（2）で c. を選択した方のみお答え下さい。

（ウ）具体的にどのような内容ですか？（複数回答可）

- a. プログラム、開発課題との整合性
- b. プログラムの組み立て・内容の適切さ
- c. その他（ ）

問3. 今後の国別事業評価の実施方法

(1) 国別事業評価の実施方法

国別事業評価の実施はどのような方法が望まれますか？

- a. 従来型：毎年1～2カ国を選定し、対象期間10～15年の個別案件を総合的に評価するもの
- b. 簡易型：国別事業実施計画の改定に合わせて、そのフィードバックを目的とするもの
- c. 従来型と簡易型の併用型
- d. その他（ ）

(2) **具体的な手法** 以下の設問については、上記(1)で従来型を選んだ方は従来型の回答欄へ、簡易型を選んだ方は簡易型の回答欄へ、併用を選んだ方はそれぞれの設問に対して、従来型、簡易型双方の回答欄へ○をつけてください。また、その他を選んだ方はその他の回答欄に○をつけて下さい。

	従来型	簡易型	その他
(ア) 実施主体はどこが実施することが適切ですか？			
a. 評価監理室	()	()	()
b. 地域部	()	()	()
c. 在外事務所	()	()	()
→ 具体的に 重点推進事務所 (30 ヶ国)	()	()	()
要望があった事務所	()	()	()
その他 ()	()	()	()
d. 評価監理室、地域部、在外事務所が各々内容に応じて 分担	()	()	()
e. その他 (具体的に ;)	()	()	()
(イ) 対象国としてどこが適切ですか？			
a. 国別事業実施計画・協力プログラムの策定あるいは見直しを行う国	()	()	()
b. 国別援助計画等協力方針の見直し、改定の予定のある国 (政策協議、CG 実施国等)	()	()	()
c. 援助量の大きな国	()	()	()
d. 特定課題への協力 (移行経済、平和構築等) あるいは、協力方法 (援助協調、財政支援等) に関して先事例となるような国	()	()	()
e. その他 (具体的に ;)	()	()	()
(ウ) 国別事業評価の対象期間はどのぐらいが適切ですか？			
a. 10 年程度	()	()	()
b. 国別事業実施計画のサイクルにあわせ 3~5 年程度	()	()	()
c. なんらかの形で毎年	()	()	()
d. その他 (具体的に ;)	()	()	()

	従来型	簡易型	その他
(エ) 国別事業評価としてどのレベルの効果に対象をおくべきですか？（複数回答可）			
a. 国レベル（当該国に対する JICA の協力のすべて）	（ ）	（ ）	（ ）
b. 分野レベル	（ ）	（ ）	（ ）
c. 開発課題レベル	（ ）	（ ）	（ ）
d. プログラムレベル	（ ）	（ ）	（ ）
e. 個別案件レベル	（ ）	（ ）	（ ）
f. その他（具体的に； ）	（ ）	（ ）	（ ）
(オ) 上記エ) で b. ～f. を選ばれた方：選択したレベルにおいて対象とすべきものはどのようなものが適当ですか？（複数回答可）			
→ 分野レベル	すべて	（ ）	（ ）
	選択的	（ ）	（ ）
→ 開発課題レベル	すべて	（ ）	（ ）
	選択的	（ ）	（ ）
→ プログラムレベル	すべて	（ ）	（ ）
	選択的	（ ）	（ ）
→ 個別案件レベル	すべて	（ ）	（ ）
	選択的	（ ）	（ ）
	不要	（ ）	（ ）
→ その他	すべて	（ ）	（ ）
	選択的	（ ）	（ ）
(カ) どのような項目を対象としますか？（複数回答可）			
→ 国レベル：	妥当性	（ ）	（ ）
	有効性	（ ）	（ ）
	効率性	（ ）	（ ）
	インパクト	（ ）	（ ）
	自立発展性	（ ）	（ ）
	貢献・阻害要因	（ ）	（ ）
	提言・教訓	（ ）	（ ）
→ 分野レベル：	妥当性	（ ）	（ ）
	有効性	（ ）	（ ）
	効率性	（ ）	（ ）
	インパクト	（ ）	（ ）
	自立発展性	（ ）	（ ）
	貢献・阻害要因	（ ）	（ ）
	提言・教訓	（ ）	（ ）

(4) 特定課題に対する協力の効果を定性的に評価する場合、どのレベルで評価することが適当ですか？

- () a. JICA の協力の効果
- () b. 日本全体としての効果
- () c. 他ドナー等との援助協調の結果としての効果
- () d. その他 ()

→ なぜ、そのように思われますか？理由をお聞かせ下さい。

この設問についてはすべての方がお答えください。

(5) 国別事業評価での合同評価についてどう思いますか？

- () a. 積極的に合同評価をすべきである。→ a. と答えた方は (ア) の質問にお答え下さい。
- () b. 合同評価は行わず、JICA 単独で評価すべきである。

→ b. と答えた方はなぜ、そのように思われますか？理由をお聞かせ下さい。

(ア) 具体的に、どこと合同評価すべきですか？(複数回答可)

- () a. 日本 外務省
- () b. JBIC
- () c. NGO 機関
- () d. 相手国
- () e. 他ドナー → 具体的に：()
- () f. その他 ()

→ なぜ、そのように思われますか？理由をお聞かせ下さい。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

(過去の国別事業評価の対象となっていない国に係る地域部・在外事務所用)

国別事業評価に関する関係者アンケート

担当国・任国： _____

所属部署名： _____ 記入者氏名： _____

回答要領：今後、貴職の担当国・任国について国別事業評価を行うとした場合のご意見をお聞かせ下さい。以下の各質問項目についてお答え下さい。選択式回答の場合は、該当する選択肢に○を付け、記述式回答の場合には簡潔に理由をご記入ください。

問1. 国別事業評価の認知度

国別事業評価を知っていますか？

- () a. 知らない。 () b. 知っている。

問2. 今後の国別事業評価に望むこと**(1) 国別事業評価の活用時期**

国別事業評価についてどのタイミングで活用したいですか？（複数回答可）

- () a. 国別事業実施計画の策定・改訂時
 () b. 要望調査・案件選定時
 () c. プロジェクト形成調査時
 () d. その他 ()

(2) 国別事業評価の内容

国別事業評価にどのような内容を期待しますか？（複数回答可）

- () a. 国別事業実施計画の策定に資する情報 → 以下の（ア）の質問にお答え下さい。
 () b. 要望調査検討・案件選定に資する情報 → 以下の（イ）の質問にお答え下さい。
 () c. 特定分野への協力プログラムの立案・改定に資する情報 → 以下の（ウ）の質問にお答え下さい。
 () d. プロジェクト形成調査に資する情報
 () e. その他 ()

→（2）で a. を選択した方のみお答え下さい。

（ア）具体的にどのような内容ですか？（複数回答可）

- () a. JICA の協力の基本的な考え方
 () b. 開発課題
 () c. JICA の協力プログラム
 () d. JICA の協力個別案件
 () e. JICA 協力上の留意点
 () f. その他 ()

→ (2) で b. を選択した方のみお答え下さい。

(イ) 具体的にどのような内容ですか？(複数回答可)

- a. 過去の経験に基づくプログラムの適切さ
 b. 過去の経験に基づくプロジェクトの適切さ
 c. その他 ()

→ (2) で c. を選択した方のみお答え下さい。

(ウ) 具体的にどのような内容ですか？(複数回答可)

- a. プログラム、開発課題との整合性
 b. プログラムの組み立て・内容の適切さ
 c. その他 ()

問3. 今後の国別事業評価の実施方法

(1) 国別事業評価の実施方法

国別事業評価の実施はどのような方法が望まれますか？

- a. 従来型：毎年1～2カ国を選定し、対象期間10～15年の個別案件を総合的に評価するもの
 b. 簡易型：国別事業実施計画の改定に合わせて、そのフィードバックを目的とするもの
 c. 従来型と簡易型の併用型
 d. その他 ()

(2) 具体的な手法 以下の設問については、上記(1)で従来型を選んだ方は従来型の回答欄へ、簡易型を選んだ方は簡易型の回答欄へ、併用を選んだ方はそれぞれの設問に対して、従来型、簡易型双方の回答欄へ○をつけてください。また、その他を選んだ方はその他の回答欄に○をつけて下さい。

	従来型	簡易型	その他
(ア) 実施主体はどこが実施することが適切ですか？			
a. 評価監理室	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. 地域部	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. 在外事務所	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→ 具体的に 重点推進事務所 (30カ国)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
要望があった事務所	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他 ()	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. 評価監理室、地域部、在外事務所が各々内容に応じて分担	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. その他(具体的に ;)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	従来型	簡易型	その他
(イ) 対象国としてどこが適当ですか？			
a. 国別事業実施計画・協力プログラムの策定あるいは見直しを行う国	()	()	()
b. 国別援助計画等協力方針の見直し、改定の予定のある国（政策協議、CG 実施国等）	()	()	()
c. 援助量の大きな国	()	()	()
d. 特定課題への協力（移行経済、平和構築等）あるいは、協力方法（援助協調、財政支援等）に関して先行事例となるような国	()	()	()
e. その他（具体的に； ）	()	()	()
(ウ) 国別事業評価の対象期間はどのぐらいが適当ですか？			
a. 10 年程度	()	()	()
b. 国別事業実施計画のサイクルにあわせ 3～5 年程度	()	()	()
c. なんらかの形で毎年	()	()	()
d. その他（具体的に； ）	()	()	()
(エ) 国別事業評価としてどのレベルの効果に対象をおくべきですか？（複数回答可）			
a. 国レベル（当該国に対する JICA の協力のすべて）	()	()	()
b. 分野レベル	()	()	()
c. 開発課題レベル	()	()	()
d. プログラムレベル	()	()	()
e. 個別案件レベル	()	()	()
f. その他（具体的に； ）	()	()	()
(オ) 上記エ) で b. ～f. を選ばれた方：選択したレベルにおいて対象とすべきものはどのようなものが適当ですか？（複数回答可）			
→ 分野レベル			
すべて	()	()	()
選択的	()	()	()
→ 開発課題レベル			
すべて	()	()	()
選択的	()	()	()
→ プログラムレベル			
すべて	()	()	()
選択的	()	()	()
→ 個別案件レベル			
すべて	()	()	()
選択的	()	()	()
不要	()	()	()

		従来型	簡易型	その他
→ その他	すべて	()	()	()
	選択的	()	()	()
(カ) どのような項目を対象としますか？（複数回答可）				
→ 国レベル：	妥当性	()	()	()
	有効性	()	()	()
	効率性	()	()	()
	インパクト	()	()	()
	自立発展性	()	()	()
	貢献・阻害要因	()	()	()
	提言・教訓	()	()	()
→ 分野レベル：	妥当性	()	()	()
	有効性	()	()	()
	効率性	()	()	()
	インパクト	()	()	()
	自立発展性	()	()	()
	貢献・阻害要因	()	()	()
	提言・教訓	()	()	()
→ 開発課題レベル：	妥当性	()	()	()
	有効性	()	()	()
	効率性	()	()	()
	インパクト	()	()	()
	自立発展性	()	()	()
	貢献・阻害要因	()	()	()
	提言・教訓	()	()	()
→ プログラムレベル：	妥当性	()	()	()
	有効性	()	()	()
	効率性	()	()	()
	インパクト	()	()	()
	自立発展性	()	()	()
	貢献・阻害要因	()	()	()
	提言・教訓	()	()	()

		従来型	簡易型	その他
→ 個別案件レベル：	妥当性	()	()	()
	有効性	()	()	()
	効率性	()	()	()
	インパクト	()	()	()
	自立発展性	()	()	()
	貢献・阻害要因	()	()	()
	提言・教訓	()	()	()
→ その他：	妥当性	()	()	()
	有効性	()	()	()
	効率性	()	()	()
	インパクト	()	()	()
	自立発展性	()	()	()
	貢献・阻害要因	()	()	()
	提言・教訓	()	()	()

以下の設問（３）と（４）については問３の（１）で簡易型を選択した方（併用型含む）のみお答えください。

（３）簡易型の国別評価を行った場合、その効果の測定につきどのような評価方法が適当ですか？

- () a. インパクトを定量的に測定する評価
() b. 開発課題に対する貢献を定性的に測定する評価
() c. 目標の定期的なレビュー（パフォーマンス・モニタリング型）
() d. その他 ()

（４）特定課題に対する協力の効果を定性的に評価する場合、どのレベルで評価することが適当ですか？

- () a. JICA の協力の効果
() b. 日本全体としての効果
() c. 他ドナー等との援助協調の結果としての効果
() d. その他 ()

→ なぜ、そのように思われますか？理由をお聞かせ下さい。

この設問についてはすべての方がお答えください。

(5) 国別事業評価での合同評価についてどう思いますか？

() a. 積極的に合同評価をすべきである。→ a. と答えた方は(ア)の質問にお答え下さい。

() b. 合同評価は行わず、JICA 単独で評価すべきである。

→ b. と答えた方はなぜ、そのように思われますか？理由をお聞かせ下さい。

(ア) 具体的に、どこと合同評価すべきですか？(複数回答可)

() a. 日本 外務省

() b. JBIC

() c. NGO 機関

() d. 相手国

() e. 他ドナー → 具体的に：()

() f. その他 ()

→ なぜ、そのように思われますか？理由をお聞かせ下さい。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

Questionnaire on Country Program Evaluation

Please fill in this form and return it to JICA via e-mail by March 5, 2004. JICA will appreciate if you could also provide us with any relevant documents to this survey at the following address:

Goto Testuji
Office of Evaluation, JICA
2-1-1 Yoyogi, Shibuya-ku, Tokyo, JAPAN 151-8558
e-mail Goto.Tetsuji@jica.go.jp
fax 813-5352-5490

This questionnaire consists of two parts; the first part covers the overall situation of CPE and the second part on purpose, approach and methodology of CPE¹.

PART I. Overall Situation

Organization :

Name :

Title :

Unit :

Answer Date:

Q1. Who conducts CPEs?

- a. central evaluation unit only.
 b. both central evaluation unit and operational unit (HQ operational unit, field office etc.)

Which operational unit? Please specify

- c. Other units:

Please specify

Q2. If you choose b or c, what are major differences between CPE conducted by central evaluation unit and CPE conducted by operational unit and/or other units?

¹ Terminology used in “Evaluating Country Programme, Vienna Workshop, 1999” has been our point of reference.

Q3 How many CPEs are conducted every year on average? Please indicate also average budget per CPE.

- a. Central evaluation unit (/ US\$)
- b. Operational unit, if applicable (/ US\$)
- c. Other units, if applicable (/ US\$)

Q4. Please list major CPEs recently conducted by your organization.

a. CPEs conducted by central evaluation unit

[title and year conducted]

- 1)
- 2)
- 3)

b. CPEs conducted by operational unit, if applicable

[title, unit in charge, and year conducted]

- 1)
- 2)
- 3)

c. CPEs conducted by other units, if applicable

[title, unit in charge, and year conducted]

- 1)
- 2)
- 3)

Q5. Have there been any major changes in CPE approach and methods in your organization since Vienna Workshop in 1999?

- () a. No
- () b. Yes

Q6. If you have chosen b, please explain.

Q7. Do you expect any major changes in CPE approach and methods in your organization?

- () a. No
- () b. Yes

Q8. If you have chosen b, which ones?

PART II. Purpose, Approach and Methodology of CPE

If CPE is conducted not only by central evaluation unit but also by operational unit and/or other units, please provide us with information on each of them, by using this form. In such a case, this form may be filled in by operational unit and/other unit and directly returned to us.

Organization :

Name :

Title :

Unit :

Answer Date:

A. Purpose and Approach

Q1 What is the principal intended use of CPE?

Q2. How do you select the country?

a. Which selection criteria do you use?

b. What is the selection procedure?

Q3. What is the timescale under evaluation?

a. How long is the period that CPE covers? () years

b. What is the timescale of the country program cycle? () years

c. Is the timing of CPE harmonized with country program cycle?

How?

Q4. What is the topical span of CPE? Please check all which apply.

() a. Country program performance

() b. Country development performance (macro economic, political environment, governance etc.)

() c. Donor performance

() d. Other

Please specify

Q5. Which elements of the Country Program do you examine ? Please check all which apply.

() a. Individual projects

() All

() Part

What is the selection criteria?

Other

Please explain.

b. Individual programs

All

Part

What is the selection criteria?

Other

Please explain.

c. Sector/theme

All

Part

What is the selection criteria?

Other

Please explain.

d. Other

Please specify.

Q6. On which aspects (results, strategy etc.) do you focus when examining the above?

a. Individual projects

b. Individual programs

c. Sector/thematic programs

d. Other

Q7. Which evaluation criteria do you use in CPE? Please check all which apply.

a. Relevance

b. Effectiveness

c. Efficiency

d. Impact

e. Sustainability

f. Other

Please specify.

B. Methodology

Q8. How do you evaluate the program performance? Please check all which apply.

- a. Evaluate against performance indicators set
- b. Other

Please explain

Q9 If you choose a, which indicators do you use, generally? Please check all which apply

- a. Use development indicators only
- b Use also other performance indicators

Please specify.

Q10. What is the nature of development indicators used?

- a. Using common indicators such as those related to MDGs or PRSP
- b. Using customized indicators agreed with partner countries on case by case basis
- c. Other

Please specify.

Q11. If you have chosen b, which of the following elements do you take into consideration? Please check all which apply.

- a. Goal and objectives of the program
- b. Agency-wide goals of your organization
- c. Goal of partner countries in the sector/theme concerned
- d. Global goal related to MDGs or PRSP
- e. Practicability in measuring indicators (availability, comparability, reliability etc.)
- f. Other

Please specify

Q 12. Which tools do you use to summarize program performance? Please check all which apply.

- a. Descriptive
- b. Econometrics
- c. Scale classification

Please give an example

- d. Scoring

Please give an example

- e. Other

Please explain

Q 13. How do you evaluate the program impact ?

a. Which concept do you use in practice in analyzing the program impact?

- attribution
- contribution
- Other

Please explain

b. Which analytical methods do you usually use? Please check all which apply.

- quantitative
- qualitative

Q 14 Do you use comparators in CPE?

- a. No
- b. Yes

If you have chosen b., which comparators do you use? Please check all which apply

- other countries
- Country Programs of other donors in same country
- Other

Please specify.

C. Evaluation Feedback

Q15. To whom do you report the results of CPE ? Please check that all apply.

- a. Executive board of your organization
- b. Operational units concerned
- c. Partner country government
- d. Other stakeholders in the partner country
- e. Domestic policy makers
- f. Donors (in the case of multilateral agencies)
- g. Other

Please specify

Q16. Are CPE results interested in the on-going/next Country Program? Please check which all apply.

- a. Taken into account in decision to pursue or not some elements of the Country Program
- b. Directly integrated in
 - goal/objectives
 - strategy

- design/implementation/monitoring
- budget allocation
- Other

Please specify.

- c. Referred to when reviewing on-going Country Program/formulating new Country Program
- d. Referred to when implementing Country Program
- e. Other

Please explain.

Q17. If you have chosen a. and/or b., do you have any mandatory procedure in place? What mechanism do you use to ensure that the results are taken into account? Please explain.

D. Other issues

Q18. Who is preparing CPE's Terms of Reference

- a. HQ unit
- b. Field Office
- c. Partner country government
- d. Other

Please specify.

Q19. Who are the evaluators? Please check all which apply

- a. Staff of your organization
- b. Independent consultants
- Nationality International Donor country Partner country
- c. Staff of partner country government
- d. Other

Please specify

Q20. Have joint CPEs with other donors ever been conducted in your organization?

- Yes No

Q21. If you have chosen Yes, how many CPEs have been conducted recently? ()

Q22. If you have chosen Yes in Q 20., how the countries have been selected. Please explain.

Q23. What are the merits and demerits of joint CPE in terms of their purpose, approach, methodology, and value-added? Please state.

We welcomes any additional comments from which JICA might benefit

Thank you very much for your cooperation. We really appreciate your dedication in filling this questionnaire. We start to compile the results and we hope that your organization will benefit from our findings.

Mission schedule (Final)

Ms. Satoko Miwa, Team Leader (Senior Assistant to the Managing Director)

Ms. Nozomi Iwama, Evaluation Analyst (Senior Evaluation Officer)

Planning and Evaluation Department

April 11-13 (Washington D.C.), April 14 (NYC), April 15 (Ottawa)

Time	Activity/ Meeting	Venue	Contact info/ Notes
Sunday, April 11th, 2004			
10:40	Arrive in Washington (Dulles)		Flight NH-002
Evening	Brief dinner with Mr. Yoneda, Resident Representative of the JICA USA		
Monday, April 12th, 2004			
a.m.	Courtesy call to JICA USA	JICA USA	1776 Eye St. NW Suite 895
10:00	World Bank: Mr. John Underwood, Director, Operational Services, Operations Policy & Country Services, Ms. Poonam Gupta (Sr. Evaluation Officer)	MC 10-561	473-3911
11:15	World Bank: Mr. Chhibber, Director, Operations Evaluation Department	H 3-292 (600 19 th St.)	Awaiting response from Ms. Gupta
14:00	USAID: Ms. Susan Wallace, Acting Division Chief, Office of Evaluation Studies and Performance Assessment; Ms. Anne Beasley, Office of Development Information; and representatives from the Bureaus of Europe & Eurasia, Asia and the Near East, Latin America and the Caribbean, and Global Health.	USAID (Ronald Reagan Building, 14 th St. entrance)	Ms. Florence Roach 712-4472
16:00	IDB: Mr. Sixto Aquino, Deputy Director of Office of Evaluation and Oversight, Mr. Inder Ruprah and Mr. Jose Juan Gomes (both Economists)	B 740 (1350 NY Ave.)	Assistant Tania Delgado 623-2897/ 623-2510
Tuesday, April 13th, 2004			
10:00	GAO: Ms. Valerie Caracelli, Senior Social Science Analyst, Applied Research and Methods group (to discuss Evaluation Synthesis methodology)	GAO (441 G Street, NW)	Ms. Kate Brentzel Strategic Planning & External Liaison 512-5927
14:30	IDB: Mr. Lionel Nicol, Chief, Development Effectiveness, Office of the Executive Vice President (To discuss country strategy)	SW 1100	Assistant Elizabeth Rodezno 623-1237
17:30	Depart Washington (via National) for NY		Flight DL 1762
18:38	Arrive New York (La Guardia)		
Wednesday, April 14th, 2004			
11:00-12:00	UNDP/Evaluation Office: Ms. Saraswathi Menon (Director), Mr. Ehsan Khaled (Evaluation Specialist) and Ms. Rudy Sandhu-Rojon (Evaluation Advisor)	TBA	
12:00-12:30	UNDP/RBAP: Ms. Sergelen Dambadarjaa, Ms. Razina Gilgrami,	DC1-23F, Conference Room	
14:30-15:00	UNICEF/Evaluation Office: Mr. Jean Quesnel (Director)	UNICEF, 10 th floor conference room	
15:15-16:15	UNFPA/Office of Oversight and Evaluation: Ms. Christina Bierring (Evaluation Officer)	UNFPA, DN-1810 (220 East 42 nd St)	Call Ms. Bierring from the lobby (212-297-5226)
17:00-17:30	UNDP/Operations Support Group: Mr. Abdul Hannan (Program Specialist)	DC1-2178	Ext.6699

Mission schedule (Final)

Ms. Satoko Miwa, Team Leader (Senior Assistant to the Managing Director)

Ms. Nozomi Iwama, Evaluation Analyst (Senior Evaluation Officer)

Planning and Evaluation Department

April 11-13 (Washington D.C.), April 14 (NYC), April 15 (Ottawa)

Thursday, April 15th, 2004			
9:05	Depart NY (via Newark) for Ottawa		Flight CO 2170
10:35	Arrive Ottawa		
14:00	CIDA: Ms. Hatakenaka and Mr. Paul Sadler will welcome the mission	200 Promena de du Portage	
15:00	CIDA: Mr. Robert C. Jones, Performance Review Branch		
Friday, April 16th, 2004			
10:00	Depart Ottawa		Flight AC447
11:04	Arrive Toronto		
13:00	Depart Toronto		Flight AC001
Saturday, April 17th, 2004			
15:25	Arrive Tokyo		

Mission schedule
Ms. Satoko Miwa, Director
Ms. Nozomi Iwama, Evaluation Officer)
Planning and Evaluation Department

Time	Activity/ Meeting	Venue	Contact info/ Notes
Tuesday, May 25th, 2004			
	<i>Narita to Stockholm (BA006 10 : 55-15 : 15, BA782 16 : 25-19 : 50)</i>		
Wednesday, May 26th, 2004			
14:00	Sida, Mr.Stefan Molund, Director, Department for Evaluation and Internal Audit	Sida	Ingrid Nilsson UTV / Department for Evaluation and Internal Audit, Sida, SE-105 25 Tel: +46 (0)8 698 5441 Fax: +46 (0)8 698 5610
	Sida, Operational Department		
p.m.	<i>Stockholm to Copenhagen (SK425 18 : 50-20 : 00)</i>		
Thursday, May 27th, 2004			
9:30	DANIDA, Mr. Lars Elle, Deputy Head, Evaluation Department,		Danida Ministry of Foreign Affairs 2, Asiatisk Plads, DK 1448 Tel: 45.33.92.10.85 / 92.00.00 Fax: 45.33.92.16 50
am	DANIDA, Mr. Peter Jul Larsen, Head, Quality Assurance Department		
	<i>Copenhagen to The Hague, Netherlands (SK553 16 : 15-17 : 35 and Ams to The Hague by train)</i>		
Friday, May 28th, 2004			
10:00-12:00	MOFA, Mr. Nico Van Derek, Ms. Rita Tesselaar, and Mr. Ted Kliest , Policy and Operations Evaluation Department,	Room 215, Bldg. Bosschulust	Policy and Operations Evaluation Department (IOB) Building Boschlust, Bezuidenhoutseweg 6, The Hague Phone: + 31 70 3486201 Fax: + 31 70 3486336
13:30-14:45	MOFA, Mr. Hans Pelgrom, Ms. Margreet Moolhuijzen, and Mr. Pit de Lange, Planning /Monitoring and Evaluation Project,	Rm 9C28, MOFA	
15:00-15:30	Wrap up at Policy and Operations Evaluation Department (Mr. Ted Kliest)	Rm 9C28, MOFA	
Saturday, May 29th, 2004			
a.m.	<i>The Hague to Frankfurt (The Hague to Ams by train and LH4677 14:55-16:00)</i>		
Sunday, May 30th, 2004			
Monday, May 31st, 2004			
Tuesday, June 1st, 2004			
	<i>Frankfurt to Bonn</i>		
9:30	BMZ, Mr. Klaus Kraemer, Deputy Head of Evaluation Unit		Federal Ministry for Economic Cooperation and Development Friedrich-Ebert-Allee 40 53113 Bonn Tel: +49-228-535-3122 Fax: 49.228.535.38.15

Mission schedule
Ms. Satoko Miwa, Director
Ms. Nozomi Iwama, Evaluation Officer)
Planning and Evaluation Department

Tuesday, June 1st, 2004(continue)			
	<i>Bonn to Frankfurt</i>		
14:00-16:00	GTZ, Dr. Fred Brandl, Head of Evaluation, Corporate Development		GTZ headquarters (Building 3, Room 3381) Dag-Hammarskjold-Weg 1-5, 65726 Eschborn Tel.: 06196-791724 Fax: 06196-796109
	<i>Frankfurt to London (BA913 20:25-21:05)</i>		
Wednesday, June 2nd, 2004			
9:00	JICA UK Office		26/28 Hammersmith Grove London W6 7BA, UK Tel : (44-20) 8834-1025 Fax : (44-20) 8834-1126
	<i>London to Glasgow (BA1478 11:25-12:45)</i>		
13:30	DFID, Mr.Arthur Fagan, Deputy Head of Evaluation Department		Evaluation Department, Department for International Development Abercrombie House, Eaglesham Road East Kilbride, Glasgow G75 8EA Tel: 44 1355 84 3502 Fax: 44 1355 84 3462
15:00	DFID, Ms.Gail Marzetti, Policy Advisor for Programme Guidance, Corporate Strategy Group		
	<i>Glasgow to London (BA1497 19:35-21:00)</i>		
Thursday, June 3rd, 2004			
	<i>London to Narita (BA007 15:45-)</i>		
Thursday, June 4th, 2004			
	<i>Arrival to Narita (BA 007 -11:25)</i>		

参考文献リスト

CIDA

Canadian International Development Agency (2004). *CIDA Evaluation Guide*

Canadian International Development Agency (1998). *The Agency Accountability Framework*. [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/AccFrmk.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/AccFrmk.pdf).

Canadian International Development Agency (2000). *RBM Handbook on Developing Results Chains*.

http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/49d9f10330ed2bb48525677e00735812/d321e7d06cb2a65885256c62001b1b6c?OpenDocument

Canadian International Development Agency (2002). *Results-Based Management and Accountability Framework*.

http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/0/AE8BB93A31C1EB2B85256C54006C627D?OpenDocument.

Canadian International Development Agency (1996). *Results-Based Management in CIDA-Policy Statement*

http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/49d9f10330ed2bb48525677e00735812/9c32f96287da21d885256c3b006224c7?OpenDocument

Danida 関連

Department of Quality Assurance, Danida (2004). *Annual Performance Report 2003*

Danida (2003), *Format for Representation's Assessment of Country Programme*, 1st. Edition.

Danida(2003), *Guidelines for Programme Management*, 1st. Edition.

Danida(2004), *Standard Terms of Reference Performance Review*.

<http://www.um.dk/NR/rdonlyres/84E5DB6E-F1E2-4A6D-9B94-86C98A74B0D7/0/standardTORPerformancereview3rdeditionjuni2004.pdf>

Danida(2001), *Evaluations Guidelines*, 2nd Edition.

<http://www.um.dk/da/menu/Udviklingspolitik/MaalOgResultatstyring/Evaluering/Guidelines/EvaluationGuidelines>

Danida(2002), *Danish Development Assistance to Nicaragua*.

Danida(2004), *Ghana-Denmark Partnership*.

Lundgren, H.E., Haven North, w., and Rist, R.C.(2003). *A Review of Evaluation in Danida, Ministry of Foreign Affairs.*

DFID

Department for International Development (2004). *Nepal: Country Assistance Plan 2004-2008*

Department for International Development (2003). *Ethiopia: Country Assistance Plan 2004-2008*

Department for International Development. *Draft DFID Evaluation Guidelines.*
http://www.dfid.gov.uk/policieandprioritites/files/evaluation%20guidelines%20revised/ev_guidelines_main.html

Department for International Development (2003). *2003 Autumn Performance Report.*

DFID Nepal(2003), *Country Assistance Plan 2003-2007*

Department for International Development (2003). *Evaluation Department in Brief.*

Department for International Development (2002). *Draft DFID's Evaluation Policy.* Presented to the Development Committee on 25 July 2002.

Department for International Development (2004). *Draft Synthesis Report on DFID Country Programme Evaluation*

Department for International Development (2003). *Romania Evaluation Approach Paper(draft) for DFID Evaluation on Country Programme.*

Department for International Development (2004). *Romania: DFID Country Programme Evaluation 1997-2003, Draft Report.*

Department for International Development (2004). *Cambodia: DFID Country Programme Evaluation 1997-2003, Draft Report.*

Department for International Development (2004). *Brazil: DFID Country Programme Evaluation 1997-2003, Draft Report.*

DFID 関連

Flint, M., Cameron. C., Henderson, S., Jones, S., and Ticehurst, D.(2002). How Effective is DFID? An Independent Review of DFID's Organizational and Development Effectiveness, *DFID Evaluation Report EV640.*

Wilkes, J. and Poad, D.(2003). Country Performance Synthesis Study, *DFID Evaluation Report EV641*

Department for International Development (1997)(or Seceretary of State for Intenational Development?). Eliminating World Poverty: A Challenge for the 21st Century, *White Paper on International Development*. (Presented to Parliament by Command of Her Majesty November 1997)

Ireland, M., and McGregor, A.(2001). *Key Challenges in Country Programme Review – A Review of the Experience of DFID and other donors*. Presented at the Seminar organized by the Centre for Development Studies. Bath University on behalf of the Performance Assessment Resource Centre, December 2001.

GAO

Unites States General Accounting Office, (1998). *Performance Measurement and Evaluation: Definition and Relationships*

OECD-DAC

Binnendijk, A.(2000). *Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience*. Background Report presented to the February 2000 meeting of the DAC Working Party on Aid Evaluation

Sida

Egero, S., Schill, G., and Vandnjal, D.(2002). Mind the Middle-Country Plans: The Missing Middle of Sida's Country Strategy Process, *Sida EVALUATION 02/07*

Institute of Social Studies (2001). Assumptions and Partnerships in the Making of a Country Strategy – An Evaluation of the Swedish-Mozambican Experience, *Sida Evaluation Report 01/07*.

Baulch, B., Moore, M., Joshi, A., and Redengren, J.(2002). Implementation of the 1999-2003 Country Strategy for Swedish Development Cooperation with Vietnam, *Sida EVALUATION 02/35*

Conway.T., Juville, M., Redengren, J., and Vадnjal, D. (2002). Implementation of the 1999-2003 Country Strategy for Swedish Development Cooperation with Laos, *Sida EVALUATION 02/36*

Overseas Development Institute (2000). *Fighting Poverty Strategically? – Lessons from Swedish Tanzanian Development Co-operation, 1997-2000*, *Sida Evaluation Report 00/22*

Oxenstierna, S. and Wallberg, B.(1998). *Cooperation with Lithuania – a result analysis*. Department for Central and Eastern Europe, Sida.

Swedish International Development Cooperation Agency(2003). *Bolivia: Result Analysis 1997-2002*

Swedish International Development Cooperation Agency(2003). *Ethiopia: Result Analysis 1996-2001*

Swedish International Development Cooperation Agency. *Guidelines for Country Strategies in Swedish International Development Cooperation Agency*.

Swedish International Development Cooperation Agency(2004). *Looking Back, Moving Forward – Sida Evaluation Manual*.

Schill, G.(2001). The Management of Results Information at Sida – Proposals for agency routines and priorities in the information age, *Sida Studies in Evaluation 01/01*

UNDP

UNDP (2002). *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results*.

UNDP(2003). *Country Evaluation: Assessment of Development Results- Bulgaria*.

UNDP(2004). *Country Evaluation: Assessment of Development Results- Egypt*.

UNDP(2004). *Country Evaluation: Assessment of Development Results- Nigeria*.

UNDP. *Assessment of Development Results*. <http://www.undp.org/eo/ADR/index.htm>.

UNDP(2003). Country Programme Outline for Kenya (2004-2008). Executive Board of the United Nations Development Programme and of the United Nations Population Fund DP/CPO/KEN/1

UNDP(2003). *United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) Kenya 2004-2008*.

UNDP(2003). *United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) for Pakistan 2004-2008*.

UNDP(2002). *Results-Oriented Annual Report 2001*.

UNDP Evaluation Office(). Guidelines for Outcome Evaluators. *Monitoring and Evaluation Companion Series #1*.

<http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/documents/comp-series1.pdf>

UNDP(2002) . RBM in UNDP :Technical Note, <http://www.undp.org/eo/Methodology/>

UNDP(2002) . RBM in UNDP : Selecting Indicators, <http://www.undp.org/eo/Methodology/>

UNDP (2001). *Managing for Results: Monitoring and Evaluation in UNDP*. <http://www.undp.org/eo/documents/FrameWORKfinal.pdf> (Replacement of the Chapter 7 of UNDP Programming Manual)

UNDP(2000). *UNDP Programming Manual*. http://www.undp.org/osg/pm/pm_body.htm

UNDP(2003). Second multi-year funding framework, 2004-2007. Executive Board of the United National Development Programme and of the United Nations Population Fund DP/2003/32

UNDP OSG (2004). *Ten things to know about the MULTI-YEAR FUNDING FRAMEWORK 2004-07*.

UNDP OSG(2004). *Managing for Development Results – Key Definitions and Criteria for Country Programme Outcomes*.

UNICEF

UNICEF (2004). *Country Programme Evaluation – Methodology and Guidance Development*. http://www.unicef.org/evaluation/CPE_Briefing_Paper_15_Jan_2004.pdf

UNICEF(2002). *Report on the evaluation function in the context of the medium-term strategic plan*. http://www.unicef.org/evaluation/Report_on_the_evaluation_function.pdf

UNICEF(2003). *UNICEF Programme Policy and Procedures Manual: Programme Operations, Chapter 5 Monitoring and Evaluation*. http://www.unicef.org/evaluation/PPP_excerpt_ch5.pdf

UNICEF(2003). *Understanding Results Based Programme Planning and Management – Tools to Reinforce Good Programming Practice*.

http://www.unicef.org/evaluation/RBM_Guide_20September2003.pdf.

Cossee, O.(2001). *A Review of Country Programme Evaluations – In Selected UN Organizations and International Banks*. Commissioned by UNICEF, Division of Evaluation, Policy and Planning.

UNICEF. *Result Based Programme Planning and Management – Reinforcing Good Programming Practice Overview*, presentation material prepared by the Evaluation Office, UNICEF.

UNICEF. *UNICEF Malawi Health Programme, Integrated Monitoring and Evaluation Plan(IMEP) 2002-2006*.

UNICEF(2004). *Progress Report on the Evaluation Function in UNICEF*. United Nations Children's Fund, Executive Board E/ICEF/2004/11, 7 April 2004.

IADB

Inter-American Development Bank (2003). *Country Programme Evaluation (CPE) Colombia: 1990-2002 Revised Version*. Board of Executive Directors for Consideration RE-280-2, 18 November 2003

Inter-American Development Bank (2003). *Country Programme Evaluation (CPE) Nicaragua: 1990-2001*. Revised Version. Board of Executive Directors for Consideration RE-272-2, 19 June 2003

Inter-American Development Bank (2003). *Protocol for the conduct of country program evaluations*. Revised Version. Board of Executive Directors for Consideration RE-271-1, 15 April 2003

Inter-American Development Bank (2003). *Country Programme Evaluation (CPE) Costa Rica: 1990-2001*. Programming Committee for Consideration RE-277, 19 February 2003

Inter-American Development Bank (2002). *Country paper guidelines*, Final Revised Version. Board of Executive Directors for Consideration GN-2020-6, 5 March 2002

Inter-American Development Bank (2004). *Evaluation Tool for Country Strategies*, document

provided at the interview held April 13th, 2004.

Inter-American Development Bank (2003). *Analysis of Project Evaluability year 2001*. Policy and Evaluation Committee for Consideration, RE-275, 10 January 2003

Inter-American Development Bank (2003). *IDB country strategy with Costa Rica*, Revised version. Board of Executive Directors for Consideration, GN-2263-1, 18 June 2003.

Office of Evaluation and Oversight, Inter-American Development Bank (2001). *Oversight Review of the IDB's Project Performance Monitoring Review, the Mid-Term Evaluation, and the Project Completion Report*. RE-247.

USAID

United States Agency for International Development. *US Policies and Procedures, Programming Policy, Functional Series 200, ADS 200- Introduction to Programming Policy*. 03/19/2004 Revision. <http://www.usaid.gov/policy/ads/>.

United States Agency for International Development. *US Policies and Procedures, Programming Policy, Functional Series 200, ADS 201- Planning*. 03/19/2004 Revision. <http://www.usaid.gov/policy/ads/>.

United States Agency for International Development. *US Policies and Procedures, Programming Policy, Functional Series 200, ADS 203- Assessing and Learning*. 03/19/2004 Revision. <http://www.usaid.gov/policy/ads/>.

US Department of State and United States Agency for International Development (2003). *Strategic Plan 2004-2009*. http://www.usaid.gov/policy/budget/state_usaid_strat_plan.pdf

United States Agency for International Development (2004). *USAID/ Zambia Annual Report FY2004*

MOFA- Netherlands (IOB-NL)

Ministry of Foreign Affairs, Netherlands(2004). *Multi-Annual Strategic Planning Manual(09*

April 2004)

Policy and Operations Evaluation Department, Ministry of Foreign Affairs. *Bangladesh – Evaluation of the Netherlands Development Programme with Bangladesh, 1972-1996.*

Policy and Operations Evaluation Department, Ministry of Foreign Affairs. *The Netherlands Programme Aid to Bolivia.*

Policy and Operations Evaluation Department, Ministry of Foreign Affairs(1999). *Palestinian Territories – Review of the Netherlands development programme for the Palestinian Territories, 1994-1999.*

Policy and Operations Evaluation Department, Ministry of Foreign Affairs(2004). *Draft Terms of Reference for the Evaluation of the Implementation of the Sector-wide Approach in Bilateral Aid* (version:28 January), AVT04/BZ74003

Litjens P.(2002). *12.2.6.10.1 Guidelines for the application of the rating system for activities and sectors.*

World Bank

Operations Evaluation Department, World Bank (2004). *Rwanda Country Assistance Evaluation*

Operations Evaluation Department, World Bank (2004). *Brazil Country Assistance Evaluation*

Operations Evaluation Department, World Bank. *Country Assistance Evaluation: A Primer*

Operations Evaluation Department, World Bank (2004). *The Republic of Kenya Country Assistance Evaluation*

Operations Evaluation Department, World Bank (2003). *Dominican Republic Country Assistance Evaluation*

Operations Evaluation Department, World Bank (2004). *Zimbabwe Country Assistance Evaluation*

Operations Evaluation Department, World Bank. OED's Country Assistance Evaluation Methodology. http://www.worldbank.org/oed/oed_cae_methodology.html.

World Bank (1995). *The World Bank Operational Manual.*

<http://wbln0018.worldbank.org/institutional/manuals/opmanual.nsf/TextTOC1?OpenNavigator&Start=1&Count=30&Expand=1.1.1.1>.

Operations Policy and Country Services, World Bank(2003). *Country Assistance Strategies: Retrospective and Future Directions*. Prepared for the Committee on Development Effectiveness, CODE2003-0010.

World Bank(2003). OED Review of Brazil CAS Completion Report Review, SecM2003-0254

World Bank(2004). OED Review of Zambia CAS Completion Report, SecM2004-0105

その他一般

Piccioto, R. and Rist C. R. (1995). *Evaluating Country Development Policies and Programs: New Approaches for a New Agenda*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.