

付 属 資 料

1. 各調査対象機関の評価業務の詳細（評価関連項目別）
2. プロジェクトサイクルとモニタリング及び評価の関係（機関別）
3. GTZによるモニタリングの事例
4. 収集資料リスト

1. 各調査対象機関の評価業務の詳細（評価関連項目別）

1) 各調査対象機関の評価業務の詳細（評価項目別）

①評価・モニタリングの実施体制

機関名	評価・モニタリングの実施体制
USAID	<p>従来のログ・フレームに基づく個々のプロジェクトマネジメントは、インプット志向で柔軟性に欠けると共に援助の効果が曖昧になる面があったため、現在は行っていない。3、4年前から、Results Framework (RF) という複合的な事業形態を導入している。これは、Strategic Objectives (SO) - Intermediate results - Activities という階層からなる戦略体系であり、現在はプロジェクトという概念は用いられていない。こうした状況の下、評価は個々の Activities に関しては行われず、SO のレベルで行われている。</p>
世界銀行	<p>世界銀行では、6つの地域部がプロジェクトのサイクル全体を通じて融資業務を行っており、地域部はプロジェクトの進捗管理を行なうと共にプロジェクトの終了時点で Implementation Completion Report (ICR) と呼ばれる報告書の作成により自己評価を実施する。</p> <p>さらに、世界銀行には、The Operations Evaluation Department (OED) という独立した評価部署があり、理事会に直接報告することになっている。OED は、個々のプロジェクトの事後評価、国別援助評価 (Country Assistance Evaluations)、テーマ・セクター別評価、プロセス評価 (内部の運営管理の問題を取り扱う) を実施している。</p>
UNDP	<p>評価業務は、国別事務所と評価部 (the Evaluation Office : EO) が実施している。国別事務所は、プロジェクト評価を行うが、対象となるのは、金額と期間に関する一定の基準を満たすプロジェクトのみである。</p> <p>これに対し EO は、UNDP の実施する事業の成果や効果を体系的・戦略的に、かつ独立した形で評価する役割を持っている。具体的な EO の業務は、1) 評価の教訓の UNDP のナレッジ・システムへの統合、2) 評価の指針や方法の改善、3) 評価機能全般のレビュー、4) 評価における国際基準を保つための他の国連機関や OECD の DAC との連携である。</p>
CIDA	<p>評価対象には、プロジェクトとプログラムの両方があるが、プロジェクトの評価は主に事業部が実施し、プログラム (セクター) の評価は主に Performance Review Branch の Evaluation Division で行なっている。事業部の評価は、外部のコンサルタントと職員の両方により行われる。</p> <p>プログラム (セクター) の評価は、CIDA が現在6つの優先分野 (BHN、市場化支援等) を設定しているため、その分野の戦略的な評価を行っている。</p>
オランダ 外務省	<p>外務省が行なう評価には、Policy and Operations Evaluation Department (IOB) による中央・独立的な評価と事業部による評価の2種類がある。IOB による評価は、テーマ別・国別・NGO 評価あるいは外務省全体の政策評価等である。</p> <p>事業部は、(96年以降、事業採択・評価は各国大使館で行なっているため) 特に大きな予算をとっている事業や事業開始から7年以上経過している事業の評価を取り扱うことになっている (ただし、現在検討中とのこと)。なお、事業評価報告は、大臣のコメント付きで議会 (Standing Committee) にも送られる。</p>

DFID	<p>現在、イギリスでは、Public Service Agreement という協定が議会と個々の政府機関（省庁）との間で作成されつつある。協定には、1) 業務をどのように実施するか、2) 活動や実績をどのように測定（評価）するかが盛り込まれることになっている。DFID でも昨年の5月から検討を重ねており、2、3ヶ月後に完成する予定である。DFID では、個々のプロジェクトの限界を考慮して、97年頃からプログラム・アプローチを強化してきている。ODA は、政策プログラム・プロジェクトという階層構造になっているが、議会に報告されるのはプログラム・レベルの実績であり、各プロジェクトのレーティングを総合した形で行なう。ただし、全てのプロジェクトが取り上げられるわけではないようである。</p> <p>個々のプロジェクトの評価は、中間評価・終了時評価については事業部（プログラム／プロジェクト・マネジャー）が行い、事後評価は評価部（Evaluation Department）が行っている。</p>
GTZ	<p>GTZ は、最近新たな評価体制・システムを構築した。評価には外部評価と内部評価の2種類がある。外部評価は、BMZ（経済協力省）・会計検査院・監査法人の3者が別々に行うものであり、個々のプロジェクトよりも GTZ 全体としてのプロジェクトの実績評価を行う。また、GTZ の内部評価の妥当性も評価することになっている。</p> <p>内部評価には、内部評価室（Internal Evaluation Office）によるものと事業部門（企画部・地域部・国別事務所）によるものがある。内部評価室は、特定の事業評価と言うよりも GTZ 全体の事業構成や事業戦略の分析を行い、事業部門の評価を支援し、外部評価とも連携する。事業部門は、個々のプロジェクトのモニタリングや自己評価を行うとともに国別評価やセクター別評価も行う。</p>
KfW	<p>評価には、内部評価と外部評価がある。外部評価は、BMZ ・会計検査院・PWC（コンサルティング会社略称、KfW の内部監査者）の3者により別々に行われる。会計検査院によるものは年5件程度、BMZ によるものはプロジェクト全体の5%程度である。コンサルティング会社によるものは全体の3分の1程度に達し、会計監査以外にも KfW による成功度のレーティングの適切さ、テーマ別評価などの評価も行っている。</p> <p>内部評価は、本部職員であるプロジェクト・マネジャーにより行われている個々のプロジェクトの評価（中間評価・終了時評価・事後評価）である。事後評価は、将来的には評価部局に移管される予定である。</p>

②評価における成果主義の導入

機関名	導入結果とその影響
USAID	<p>RBM の導入については5年程度をかけており、現在その最終時点に来ている。また、3～4年前から、Result Framework という、より成果指向が強かつ複合的な事業形態を導入している。RBM は、USAID に以下のような影響を与えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人々がより「インパクト」に関心を払うようになった。 ・現場への権限の委譲により、より柔軟なマネジメントが可能になった。 ・以前はひとつひとつのプロジェクトが孤立していたが、今はより連携がある。 <p>こうした効果がある反面、成果主義に結びついた人事考課の実施は遅れている。また、RBM が同じ投入量に対して従来より大きな経済的効果をもたらしているかどうかはまだ検証されていない。</p>

世界銀行	<p>OEDが発行しているニューズレター(“First Track”、98年11月号)はRBMの特集となっており、RBMが持ついろいろなメリットが紹介されている。しかしその反面、世界銀行が導入する際の困難についても記述されている。今回の質問票への回答では、「現在議論されている」とのコメントにとどまっており、RBMは本格的には導入されていない模様である。</p>
UNDP	<p>RBMの導入をトップが推進しようとしている。それは、従来プロジェクト管理に使用していたロジカル・フレームワークでは、Inputに対するOutputが重視され、outcomeへの配慮が弱くなるきらいがあり、RBMへのシフトが必要であるとの見解による。具体的には、Results oriented Monitoring and EvaluationやMeasuring & Managing Results等のマニュアルを作成して、成果重視型の事業実施形態への転換に取り組んでいる。</p>
CIDA	<p>RBMは、公式には96年に導入された。各自に「何を変えようとしているのか」を考えさせ、1年ごとに目標の達成状況を確認する制度である。具体的には、外部のコンサルティング会社を使い、評価に関する報告書の書式やログフレームの書式の変更という形でRBMを導入した。RBMの導入・推進にあたっては、複数のマニュアルを作成し、職員に配布した。1例としては、以前はInput指向が強く、例えば「8人が訓練された」と言う指標を掲げモニターしていたが、現在はOutcome指向で「8人がx x xということを行うことができる」という指標を掲げている。</p> <p>RBM導入の影響については、RBMを導入して良かったと思われる点は大きく2点ある。1点目は、プロジェクトが成功かそうでないかわかるようになったということ。2点目は、プロジェクトの運営管理への貢献である。すなわち、以前は成果についての指標がなく、成果がプロジェクト目標につながらなくても活動を変更することができなかった。そして、結局失敗するプロジェクトでも何も手を打つことができなかった。しかし今では、しっかりとモニタリングすることにより、プロジェクトの軌道修正ができるようになった。ただ、一般の職員のRBMへの反応としては強い抵抗があり、特に高い年齢層ではその傾向が強かった。</p>
オランダ外務省	<p>オランダ外務省におけるRBMの導入は、全行政機関の予算管理に関するRBM導入(2001年9月に提出される2002年度予算案)に関する閣議決定に端を発している。ODAにおいては、以下のようなガイドラインによりRBMを導入する予定である(今年中に完成、発表の予定)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・セクター別でログフレームを作成し、セクターゴールに関する明確な指標を設定する ・個々のプロジェクトについてもログフレームを作成し、明確な指標を設定する ・大使館は、事業実施機関のモニタリングをチェックする ・プロジェクトに関する報告を法的な義務とする <p>以上のガイドラインについては、できるだけ現場を威圧しない形で行ないたいと考えており、現在導入方法を慎重に検討している。</p>
DFID	<p>イギリス財務省は、DFIDを含む全ての政府の部局に高いレベルの期待効果や妥当な目標を含むPublic Service Agreementを準備するよう通達を出した。こうした事情の下、DFIDのプログラムは、より結果や成果に注意を注ぐようになりつつある。</p>

GTZ	<p>従来のシステムの問題を要約すると、「個々のプロジェクトに対する直接的な管理が GTZ 本部によってなされ、しかもこの管理がインパクトではなく投入や活動に視点を置いたものであったため、プロジェクトの質に問題があった」ということになる。名称としては、RBM と呼んでいないが、RBM に通ずるところが大きい新たな評価システムのポイントは 3 点ある。1 点目は、権限の委譲が行われ、責任が本部より海外事務所へ移ったことである。2 点目は、内部・外部からなる評価体制の確立である。3 点目は、プロジェクトのインパクト・モデルが作成され、プロジェクトのその上位目標への貢献度 (attribution) に関する議論が整理されたことである。すなわち、GTZ としては、「個々のプロジェクトがどれくらい上位目標に貢献するかは計画の段階ではあくまでも仮説の域を出ておらず、意味のある上位目標を設定することが出来るのは、PDM の活動・投入から上位目標の実績に関するしっかりとしたデータ・ベースが確立するのを待たなければならない。それによってはじめて、意味のある上位目標を設定することができる」という見解に達した。</p>
KfW	RBM に対しては特別なことはしていない。

③プロジェクトサイクル

機関名	プロジェクトサイクル及び PDM (ログフレーム) の活用状況
USAID	<p>1. プロジェクトサイクル 個々のプロジェクトを実施するのではなく、RF (Results Framework) というプログラムアプローチを採っているため、通常のプロジェクトサイクルの概念は当てはまらない。個々の活動の実施主体は、NGO やコンサルタントなどであり、入札により決定される。</p> <p>2. PDM (ログフレーム) の活用状況 プロジェクトという概念の廃止と共に PDM も使われていない。最近は、“Integrated Managing for Results” と呼ばれる書式 (ひとつの SO とそれに対応する特定の IR、さらにその指標・入手手段・入手時期を示した 1 枚の書類) を使っている。</p>

世界銀行	<p>1. プロジェクトサイクル</p> <p>①プロジェクトの選定：資金援助のプロジェクト提案は、本来は借入国政府が行うべきであるが、プロジェクトの発掘は世界銀行のプロジェクト形成調査団やその他の国連機関によって行なわれることもあり、場合によっては民間企業からの提案もあり得る。選定においては、特に1) 経済調査の結果、2) 過去のプロジェクトの結果、3) 他の開発関連機関の動向が考慮される。</p> <p>②準備：プロジェクト目標に対する双方の合意が得られた後、準備が開始される。プロジェクトの準備は、構想段階の案件を詳細提案（技術、経済、財務、社会、組織等全ての観点の検討を含む）にまで発展させる段階をいう。この段階では、複数の代替案のコストや便益を比較し、プロジェクト目標の実現に最適と思われるアプローチを選択する。準備の責任は、基本的に借入国側にあるが、銀行は適宜技術面での支援や資金援助を行う。</p> <p>③事前審査：借入国によるプロジェクト準備の完了後、銀行は提案内容を検討し、プロジェクト審査を実施する。具体的には、技術、経済、財務、及び組織の各観点から包括的な検討が行われる。作業は世界銀行の職員、時に外部のコンサルタントにより実施される。</p> <p>④借入国政府との交渉および理事会の承認：審査報告書が提出され、見直しされた後、銀行と借入国との正式な融資交渉が行われる。双方は、プロジェクトの詳細な実施スケジュールを含んだ、融資条件に合意する。この合意（調達に関する取り決めを含む）は、その後貸付合意書上で正式に行なわれ、世界銀行の理事会に提出される。理事会による承認後、貸付合意書は銀行と借入国により署名される。</p> <p>⑤実施・監督：融資が承認された後、プロジェクト実施や各種調達に必要な資金が調達可能となる。プロジェクトの基本的な実施責任は借入国にあり、世界銀行は、実施や調達の状況をモニターすることになる。</p> <p>⑥完了</p> <p>⑦事後評価（注：ただし、完了までも事業部によりモニタリングや自己評価が適宜実施される。）</p> <p>2. PDM（ログフレーム）の活用状況</p> <p>Project Design Summary と呼ばれる書式が使われている。プロジェクトの要約・指標・モニタリング・外部条件の4つのコラムから成り立っており、プロジェクトの要約は CAS 目標・プロジェクト開発目標・プロジェクト成果・プロジェクト活動（component）の4レベルから構成されている。</p>
------	--

<p>UNDP</p>	<p>1. プロジェクトサイクル</p> <p>①プロジェクトの選定:プロジェクトの発掘は、国ごとの UNDP 事務所 (Country Office 以下、CO) が国別協力フレームワークに基づいて Concept Paper をまとめる形で行われる。</p> <p>②準備:CO 自身が行なう包括的な調査に基づいてより具体的な計画案 (Project Document) が作成される。</p> <p>③審査:プロジェクトの計画案は、CO 内に設置されている Project Appraisal Committee (PAC:UNDP の各国事務所代表が委員長となり、現地の政府関係者、他の国連機関の専門家、学識経験者、NGO 関係者等で構成されている) により審査される。実際には、正式な審査以前の各組織との意見交換と計画修正が繰り返されることによりプロジェクト案の内容が改善された後に正式に審査され、採択となることが多い。</p> <p>④実施取り決め</p> <p>⑤実施:プロジェクトの実施主体は様々であるが、最も多いのは、“National Execution” と呼ばれる、途上国政府あるいは途上国政府が指定した関係機関が実施するという形態である。</p> <p>2. PDM (ログフレーム) の活用状況</p> <p>Strategic Results Framework (SRF) と呼ばれるより包括的なプログラムのフレームが使われており、個々のプロジェクトを単位とした PDM は活用されていない。</p>
-------------	--

<p>CIDA</p>	<p>1. プロジェクトサイクル</p> <p>①プロジェクトの発掘：プロジェクト案が集められ、CIDA の 2 国間援助計画に沿う形に整理され、プロジェクト候補となる。</p> <p>②プロジェクトの選定：上記のプロジェクト候補の中から最善のもの（3つまで）が選ばれる。選考の基準は、1) 環境配慮、2) ターゲットグループの適格性、3) 技術的・能力的なフィージビリティである。さらに、2 ページ程度のコンセプトペーパーが Program Desk により用意（提案）される。コンセプトペーパーは、副総裁により承認される。</p> <p>③プロジェクトの審査：プロジェクトの審査はプロジェクトマネジャーの管理の下に実施され、社会・経済・政治分析、ジェンダー分析、能力分析、環境分析、カナダと相手国にとっての便益の分析等を含む。</p> <p>④プロジェクトの計画立案：この段階はフィージビリティの検証とプロジェクトの計画からなり、通常プロジェクトの審査プロセスと並行して行われる。フィージビリティの検証は、1) 技術・経済・文化・環境・運営管理の面からの実行可能性 (Viability) の確認、2) プロジェクトの具体的な方法論・アプローチ（代替案）の分析、3) アプローチの決定からなる。プロジェクトの計画では、プロジェクトの必要性・背景・要約・主要な受益者などの項目からなるプロジェクト・ドキュメントが作成される。これ以外にも評価・モニタリング計画が作成される。</p> <p>⑤プロジェクトの承認：プロジェクト候補案件は、その予算規模によって異なる権限者により承認される。</p> <p>⑥プロジェクトの実施取り決め：CIDA はカナダ政府の代理として、相手国（被援助国）とプロジェクトの契約書に署名する。</p> <p>⑦プロジェクトの実施：入札によりプロジェクトの実施機関（Executing Agencies, EA）が選定され、プロジェクトが実施される。コンサルティング会社や NGO が実施機関となる。</p> <p>2. PDM（ログフレーム）の活用状況</p> <p>ログフレームを活用しているが、最近書式を改良した。主な改良のポイントは、前は要約・指標の入手手段・外部条件の 3 本のコラムであったのを要約・予想される成果・指標・外部条件の 4 本立てでより成果主義を全面に出した。また、以前は投入や活動重視であり、「x x 人を訓練した」でよかったのを「x x 人の訓練された△△が○○するようになった」ことを目標として明確に記述するようになった。さらに重要なポイントは、プロジェクト・ゴール（PDM の上位目標に相当）は、CPO（Country Program Objective）に連結していなければならないことである。</p>
-------------	--

<p>オランダ 外務省</p>	<p>1. プロジェクトサイクル</p> <p>①プロジェクトの選定：相手国側からの要請があり、それが大使館によりメモランダムにまとめられる。</p> <p>②準備：メモランダムが審査チェックリストを使った内容の吟味・改訂作業により徐々にプロジェクトペーパーとして形を整えていく。</p> <p>③審査：プロジェクトペーパーの内容がほぼ完成したら（数ヶ月かかる）、大使が委員長を務める審査委員会で正式に審査され、承認されることになる（大使館にはその権限がある）。</p> <p>④実施取り決め：2国間で取り決めが交わされ、プロジェクトは実施される。</p> <p>⑤実施：実施主体は日本の JICA のような実施機関があるわけではなく入札で決定されるが、相手国政府機関・欧米のコンサルタント・オランダの NGO ・現地の NGO ・外務省の職員自身（1%以下）などまちまちである。</p> <p>2. PDM（ログフレーム）の活用状況</p> <p>ある職員によれば、プロジェクトの計画立案においては、8割程度のプロジェクトにおいてログフレームを作成されている（ただし、後にインタビューした別の職員によれば、割合はずっと低い）。ただ、モデレーターを活用するようなワークショップに基づいたものは、全体の3割程度であろう。ただ、具体的な指標の内容は必ずしも十分ではなく、事態を是正するためには、中間評価時などに指標を修正したり、あるいは指標の修正のためだけに外部のコンサルタントを活用したりしている。また、内容がよく吟味されていない外部条件も見受けられる。</p>
<p>DFID</p>	<p>1. プロジェクトサイクル</p> <p>①プロジェクトの選定：地域・国別事務所長（計5人）が準備した、指標を含む Country Strategy Paper を地域部長が承認する。この Country Strategy Paper に沿った形で、DFID の国別事務所と相手国側との議論に基づいて（本部の Policy Department とも適宜意見交換して）個々のプロジェクトの構想が検討される。</p> <p>②準備：地域・国別事務所内での協議や本部の Policy Department のアドバイザーとの協議も参考に地域・国別事務所長がプロジェクト・メモランダムをまとめる。その際、相手国側の意見も反映し（複数回の会議を開催）、通常ログフレームが準備される。非常に規模の大きなプロジェクトの場合、ログフレームは、本格的なワークショップにより準備される。</p> <p>③審査：関係者の意見を参考にして何度かの修正を経て、プロジェクトが採択される。大きなプロジェクトの場合は、ポートフォリオレビュー委員会（PRC）が採択するかいなかを決定するが、小さなプロジェクトの場合は、地域事務所長が採択する権限を持っている。</p> <p>④実施取り決め：2国政府間で行われる。</p> <p>⑤実施：地域事務所には、技術的なアドバイザーがほとんどいないので、全部外注により実施される。委託先は、コンサルタント企業・個人コンサルタント・NGO の3種類ある。</p> <p>2. PDM（ログフレーム）の活用状況</p> <p>個々のプロジェクトでは、通常計画立案時にログフレームが準備される。非常に規模の大きなプロジェクトの場合、ログフレームは、本格的なワークショップにより準備される。</p>

GTZ	<p>1. プロジェクトサイクル</p> <p>①プロジェクトの選定：現地の大使館・BMZ・GTZの連携により、国別計画に沿った形でプロジェクト案の選定が行われる。</p> <p>②審査：ある程度プロジェクトの内容が固まってきた段階でGTZ本部より審査のための調査団が派遣される。この調査団は、本部が主管するが、外部のコンサルタント1、2名（現地で雇用されるケースが多い）が2ヶ月程度調査を行なうものである。この調査を受けて、より本格的なプロジェクト・ドキュメントが作成される。なお、プロジェクト・ドキュメントにはPPMが添付される。</p> <p>③BMZによる実施の決定</p> <p>④実施取り決め：相手国との間で技術協力に関する交換公文が署名される。</p> <p>⑤実施：以下の3通りがある。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) GTZ自身が実施するケース（本部から人材が派遣される） 2) GTZが部分的に実施し、残りをコンサルタントが補うケース 3) 入札方式により完全に外注して、コンサルタントに実施させるケース <p>2. PDM（ログフレーム）の活用状況</p> <p>PPM（Project Planning Matrix）と呼ばれるPDMとほぼ同じ書式が使われている。審査調査を受けて、プロジェクト・ドキュメントが作成される際、PPMも作成される。また、PPMの作成に当たっては、ワークショップが実施される（ワークショップの形態には本格的なものからそうでないものまである。モデレーターは、ローカルコンサルタントを含む外部のコンサルタントが務める。）</p>
KfW	<p>1. プロジェクトサイクル</p> <p>①プロジェクトの選定：BMZが「テーマ・セクター別指針」を作成しており、それに沿った形で案件形成がなされる。まず在外の大使館にいるBMZの職員がプロジェクト案を作成し、それが財務省、次にBMZを経由してKfW本部（地域部）に検討するよう送られてくる。</p> <p>②準備：KfWは、相手国側により詳しい情報を求めるが、通常相手側が自力で調査を実施できないので、ファイジビリティ・スタディを支援することになる。具体的には、KfWの予算でコンサルタントが派遣される。</p> <p>③審査：ファイジビリティ・スタディの結果を受けて審査調査団（2、3人）が派遣される。これは、KfWの職員にコンサルタントが加わった形で行われ、計3～6ヶ月をかけてプロジェクト・ドキュメントを含む報告書が作成される。</p> <p>④プロジェクト実施の決定：上記の報告書に基づき、BMZがプロジェクト実施の是非に関する最終決定を行う。</p> <p>⑤契約：KfWと相手国との間で融資契約が取り結ばれる。</p> <p>⑥プロジェクト実施：事業実施に関する公開入札が行われる。</p> <p>2. PDM（ログフレーム）の活用状況</p> <p>少し形を修正したものを使っている。具体的には、縦の4段階は、標準的なPDMと同じであるが、ログフレームの横の項目構成には、以下の修正を加えリスクマネジメントを強化している。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 「指標の入手手段」の欄を削除する。 2) 代わりに4番目のコラムとして「外部条件の指標」を入れる。 3) その横に（あるいは別紙で）リスク分析の欄（リスクと影響という2項目からなる）を挿入する（議事録に詳細説明あり）。

④事前から事後までの評価サイクル

機関名	評価サイクル
-----	--------

USAID	<p>プログラム (Results Framework, RF) 全体：事業の終了時評価は、SO 終了時に必要に応じ、現地において2週間程度の評価を行う方針である。また1年に1回、Results Review and Resource Request (R4) という報告が議会に対してなされている (ただし、議会側からは特に介入はない)。R4 に関しては、特に現地調査は行われていない。また RF レベルでは会計検査もある。</p> <p>活動レベル： RF 導入以前には、各プロジェクトにおいて中間・終了時評価を行っていたが、RF 導入により、各活動に関する評価は SO チームリーダーが必要を感じた時に、関係する幾つかの項目について実施するという方針であり、各活動に対する評価は原則的には行っていない。</p>
世界銀行	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事前評価はなく、プロジェクトの計画立案の際、審査が行われる。 2. 事業の実施中は事業部により定期的な視察が行われる。 3. 事業の終了時には Implementation Completion Report (ICR)の作成により事業部の自己評価が行われる。 4. 終了後は OED により ICR のレビューが行われ、一定のケースではさらに監査が行われる。
UNDP	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事前評価はなく、プロジェクトの計画立案の際、審査が行われる。 2. 中間評価は、金額 100 万ドル以上のほとんどのプロジェクトに対して行われる。また、プロジェクトの対象国やプロジェクト実施地に大きな環境変化があったり、プロジェクト目標の妥当性・重要性に疑問が生じた場合にも実施される。 3. 終了時評価は、金額 100 万ドル以上・プロジェクト期間 10 年以上の全てのプロジェクトに対して行われる (前者のカテゴリーに属するプロジェクトに当てられる経費は全体の 66%)。 4. 事後評価は、個々のプロジェクトに関してではなく、テーマ別評価として行われる。
CIDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事前評価はなく、プロジェクトの計画立案の際、審査が行われる。 2. 中間評価は、プロジェクト開始から 2 年程度経過した後に問題のあるもの (全体の 8~12%) に対して実施する。 3. プロジェクトの終了時には、終了報告書が作成され本部によりレビューされるが、調査団を派遣するような形での終了時評価はほとんど行われていない。 4. 事後評価は、個々のプロジェクトに関してではなく、テーマ別評価として行われる。
オランダ 外務省	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事前評価はなく、プロジェクトの計画立案の際、審査が行われる。 2. 中間評価は、部分的に実施される。具体的には、義務的な中間評価は、期間 7 年以上のプロジェクト/プログラムについて開始から 2-3 年後に行われ、この他には、プロジェクトの審査時に不確実性のあったプロジェクトに対しても中間評価が行われることがある。 3. 終了時評価は、一定の財務規模のあるプロジェクトやプログラムに義務付けられている。 4. 事後評価は、ほとんど行われていない。
DFID	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事前評価はなく、プロジェクトの計画立案の際、審査が行われる。 2. 中間評価は、金額 50 万ポンド以上のプロジェクトに対し義務的に行われ、年 1 回アウトプットと目標のレベルで評価される。 3. 終了時評価は、やはり金額 50 万ポンド以上のプロジェクトに義務付けられている。 4. 事後評価は、プロジェクトの選定段階で評価の対象に指定されたもの (割合、件数等不明) に対して実施される。

GTZ	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事前評価はなく、プロジェクトの計画立案の際、審査が行われる。 2. 中間評価は、義務ではないが、実際には全てのプロジェクトに対して行われる。 3. 終了時評価は、義務的評価である。 4. 事後評価は個別的なプロジェクト評価ではなく、年 1 回程度クロスセクション分析として行われる。
KfW	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事前評価はなく、プロジェクトの計画立案の際、審査が行われる。 2. 中間評価は義務ではなく、成功が危ぶまれるようなプロジェクトに対して行われる。 3. 終了時評価は、義務的評価である。 4. 事後評価は、義務的評価である。

⑤評価方法（評価基準・評価類型）

機関名	評価基準	評価類型（定量評価・定性評価等）
USAID	<p>戦略性・妥当性・自立発展性などがあるが、特に標準的に用いられる評価基準というものはない。なお、インタビューでは、調査団からの質問に対し「ODA あるいは公共セクターの扱うプロジェクトとして妥当であるかどうか」も適当なクライテリアであろうとの見解も示されている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 定量評価 • 定性評価
世界銀行	<ul style="list-style-type: none"> • 目標達成度 (Outcomes) • 自立発展性 • 組織開発への影響 • 効率性 (Performance) 	<ul style="list-style-type: none"> • 定量評価 • 定性評価 • 段階評価 <p>新しい評価システムとして、左記の最初の 3 つのクライテリア（目標達成度、自立発展性、組織開発への影響）のそれぞれの段階評価を総合して指数化した「開発効果指数」(Development Effectiveness Index) を採用している。</p>
UNDP	<ul style="list-style-type: none"> • 妥当性：プログラム／プロジェクトは妥当であるか？ • パフォーマンス：プログラム／プロジェクト目標は達成されたか？ • 成功：どんな変化（効果）がプログラム／プロジェクトによりもたらされたか？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 定量評価 • 定性評価 • 段階評価 <p>過去においては、評価は定性評価であったが、RBM アプローチの導入と共に定量及び定性指標を利用する傾向がある。また、評価対象プロジェクトを特定の視点から評価する為に段階評価も行われ、プロジェクト評価情報シート (Project Evaluation Information Sheet / PEIS) に記入される。PEIS の情報は機関のデータベースに蓄積される。</p>

CIDA	<ul style="list-style-type: none"> 目標達成度 効率性 妥当性（プロジェクトの必要性） 自立発展性 受益者の参加度合 計画の適切さ（計画は、現地の状況に適応しているか、リスクは十分に分析されているか等） 資源利用の適切さ（人・物・資金は、適切に利用されたか） 	<ul style="list-style-type: none"> 定量評価（回帰分析のような分析はあまり行わないが、費用便益分析は時々実施される） 定性評価 段階評価（事業部で実施されている）
オランダ 外務省	<p>OECD/DAC によって定められた基準に準拠している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標達成度 効率性 自立発展性 妥当性 効果 	<ul style="list-style-type: none"> 定量評価 費用便益分析が利用される場合がある（プロジェクトやプログラムのタイプにもよる）。 定性評価
DFID	<p>（経済、技術およびプロジェクト実施手順の各観点を考慮した上での）</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標達成度 効率性 	<ul style="list-style-type: none"> 定量評価 定性評価 段階評価 5段階評価が行なわれている。具体的な基準は以下のとおり。 A+ : Highly successful A : Successful B : Partially successful C : Largely unsuccessful D : Unsuccessful
GTZ	<ul style="list-style-type: none"> 目標達成度 効率性 自立発展性 妥当性 重要性（Significance） 	<ul style="list-style-type: none"> 定量評価 定性評価 段階評価（6段階評価）
KfW	<ul style="list-style-type: none"> 目標達成度 効率性 自立発展性 妥当性 重要性（Significance） 	<ul style="list-style-type: none"> 定量評価 定性評価 段階評価（6段階評価）

⑥評価指標

機関名	指標設定のあり方・ガイドライン	指標設定と指標の実態
-----	-----------------	------------

<p>USAID</p>	<p>広く一般に公開している TIPS という冊子の中で、Selecting Performance Indicators (Number 6, 1996) と Selecting Performance Indicators Guidelines for Indicator and Data Quality (1998, Number 12)には指標設定の具体的な要領が記載されている。</p> <p>また、保健医療分野では、Handbook of Indicators for HIV/AIDS/STI Programs (pp.11-13: Selecting and using Indicators), Evaluating Family Planning Programs with Adaptations for Reproductive Health (pp. 29-34 Defining Relevant Indicators), Handbook of Indicators for Family Planning Program Evaluation: Indicators for Reproductive Health Program Evaluation に指標の選択基準、利用方法、指標の実例等が記載されている。</p>	<p>SO チームが、実施機関・専門家・コンサルタントのアドバイスを基に指標を決定する。プロジェクト開始後 1 年以内に定量的に明確な目標設定をしているプロジェクトの割合は 100%である。</p> <p>「RBM が導入されることで目標の達成度が最重視され、目標が低めに設定されるようにはならないか」との問いに対しては、1) 指標を設定するチームの中に専門家が入る、2) 専門家が目標が低くなりすぎないように SO リーダーに適宜助言を与えることで避けられるだろうとの説明があった。</p> <p>なお、勝手に指標を変更することは認められず、国別事務所の承認が必要とのことである。</p>
<p>世界銀行</p>	<p>Performance Monitoring Indicators Handbook (1996) では、指標設定に関する具体的な助言が記されている。</p> <p>Evaluating the Poverty Impact of Projects: A Handbook for Practitioners (1999) に右のような指標設定に関する記述がある(抜粋)。また、同書には、指標の事例も掲載されている。</p>	<p>事業部職員によって指標は決定される。モニタリング、評価、パフォーマンス指標は初期の段階で決定されるべきである。</p> <p>最近では、プログラムベース援助の増加により、プロジェクトモニタリングが困難になってきている。世界銀行においても、他のドナーと同様、事業の計画で上位目標に近づけば近づく程、多くの外部条件が関係し、プロジェクトがどの程度上位目標に貢献できているのかが不明確であるという attribution の議論が生じている。</p> <p>97 年度版の Sector Strategy Paper に一連の指標が示されている。</p>

<p>UNDP</p>	<p>Results-oriented Monitoring and Evaluation (1997)では、モニタリングと評価全般の方法が示されているが、この中に指標設定に関する記述 (Chapter 20. Selecting Indicators)がある。</p> <p>Signpost of Development: Selecting Key Results Indicators -in the Context of the UNDP Strategic Results Framework-, 1999 に指標設定の際の注意事項が記述されている。</p>	<p>UNDP では、指標は原則としてプロジェクトに直接参加するかまたは影響される者 (具体的にはコンサルタント、プロジェクトマネージャー、UNDP 国別事務所、政府など) により決定される。また、期待効果を明確にするために、当初のプロジェクトの形成段階でプロジェクトが承認される前に設定することを奨励している。これらの指標は、当然プロジェクト実施の初期段階において改善される。</p> <p>ただ、インタビューによれば、各プロジェクトの成果の指標が事業開始時に明確になっていることは希で、いつ頃までに決めるかが Project Document の中で触れられている程度である。また、上位目標に近づくにつれて具体的指標が付けられていないプロジェクトが多く、プロジェクト目標と上位目標との関係が曖昧になっている。</p> <p>UNDP ではプログラムアプローチと呼ばれる事業形態を採用し、プロジェクト指標は当該プロジェクトが含まれるプログラムの指標と関連性がある。</p>
<p>CIDA</p>	<p>1999年3月に発行された“Planning & Reporting For Results”という職員向けの冊子の中で、指標の設定要領が示されている。</p>	<p>CIDA のログフレームは、若干の違いはあるが基本的に JICA の PDM に近い。プロジェクト・ゴール (効果あるいは PDM の上位目標に相当) は、CPO (Country Program Objective) に連結していなければならない。プロジェクト開始後通常 1 年以内には、具体的に数字の入った指標が設定されている。</p>
<p>オランダ 外務省</p>	<p>情報未入手</p>	<p>指標の設定には、外務省が開発したプロジェクト審査のためのチェックリストが用いられる。ただし、職員に対するインタビューによれば、具体的なプロジェクト目標に関しては、必ずしも全てのプロジェクトが適切な指標を設定していないようである。</p> <p>オランダ外務省ではプログラムアプローチと呼ばれる事業形態を採用しており、プロジェクトとプログラム間に関連性はあるが、プロジェクトの指標がプログラムの中でも使われているという意味での明確な関連性までではない。</p>

DFID	Office Instruction という職員向けのプロジェクトの運営管理マニュアルはあるが、指標に関する詳細な説明はない。	指標に関する最初のアイデアは審査の段階で出され、プロジェクトの承認段階で指標が決定される。また、指標はプロジェクト実施中に更新・再検討されなければならないが、その内容は CSP (Country Strategy Paper) の記載事項が根拠となる記述的なもので、数字ではない。
GTZ	“Impact Monitoring – Approaches and Indicators (1998)” という効果のモニタリングに関するマニュアルがあり、指標設定に関する注意事項や指標集が掲載されている (別紙の抜粋の和訳参照)。	<p>通常、指標はプロジェクトの審査段階とその後の計画段階で決定される。しかし、プロジェクト開始後 4~8 ヶ月くらいで計画は見直され、その際には指標も議論され、必要であれば変更あるいは具体化される。指標は、相手国の様々な関係者が参加して決定される。具体的には、実施組織、対象グループのメンバー、プロジェクト職員および GTZ 職員である。</p> <p>複数の GTZ 職員へのインタビューによれば、全体的にはそれほど明確な指標は設定されていない。特に数量的な指標の設定には時間もかかり難しいのが現状である。組織開発や技術開発のプロジェクトにおける指標設定へ助言を求めたところ、相手国側機関とじっくり議論してひとつひとつ代替指標を作っていくしかない、出来合いの他のプロジェクトの指標を安易に用いるべきではない、とのコメントがあった。</p> <p>GTZ では、プログラムアプローチと呼ばれる事業形態を採用している。ただ、Country Paper はあるが、PPM の形をとってはならず、また指標も具体的には設定されていないので、プロジェクトの指標は当該プロジェクトが含まれるプログラムの指標と関連性を持つということはない。ただし、個々のプロジェクトの上位目標は、Country paper に示された重点分野である必要がある。</p>

KfW	情報未入手	<p>プロジェクトの指標はプロジェクト開始の15ヶ月程度前に、KfWのミッションおよびプロジェクトを実施しているマネジメントが設定する。</p> <p>ログフレームに詳しい職員からは、以下のコメントがあった。</p> <p>個々のプロジェクトの運営管理でログフレームが使われており、作成するのが義務的になっていると言ってよい。ただ、ログフレームの作成時期は遅れ気味であり、早い時期に作られるのが理想であるが、実際にはF/Sの後に作られている。実体が伴っていないものも多い。</p>
-----	-------	--

⑧「参加型評価」の動向

機関名	参加型評価の実態 ¹
USAID	1：とても積極的に導入している (質問票・補足説明) プロジェクトの開始時に実施される。
世界銀行	2：積極的に導入している (質問票・補足説明) 選択的に行われている。
UNDP	2：積極的に導入している (質問票・補足説明) UNDP にとって今は未だ新しいが、クライアント(関係者)の満足度や現地関係者の当事者意識を高め、彼ら自身の開発に責任を持たせるために参加型評価は益々利用されていくであろう。 註：UNDP は、発行している冊子の中でも参加型評価について啓蒙している。
CIDA	3段階評価：未回答 (インタビュー結果) 最近、「参加型評価」がドナー間で強調されているが CIDA では十分ではない。例えば、受益者を含めた参加型の評価を行うためには、当初から受益者がログフレームの作成に参加したり PRA が行われる必要があるが、まだそれらが行われていない。 JICA の終了時評価において、「合同評価」形式により評価する側とされる側の活発なコミュニケーションが行われている事例を紹介したところ、先方から強い関心が示された。CIDA の職員からは、こうした評価ができない理由のひとつが「CIDA においては事後評価が主であって、しかもそのやり方はローカルコンサルタントが現場を訪れてその後の指標の実績を確認するだけであり、相手国側とコミュニケーションする機会がないことである」との説明があった。
オランダ 外務省	1：とても積極的に導入している (質問票・補足説明) C/P と援助国の合同評価はプロジェクト評価で義務付けられている。 (インタビュー結果) せいぜい受益者を招いたレファレンスグループを作ったり、セミナーを開催する程度である。ただ、これらは、受益者など重要な関係者が評価の企画段階から参加するという典型的な参加型評価ではないし、我々はそこまでやることも考えていない。
DFID	3段階評価：未回答 (補足調査・コメント) モニタリング・評価活動において最近参加型のアプローチを採り入れている。ただ、参加型評価の活用は未だ限定的である。
GTZ	1：とても積極的に導入している。 (インタビュー結果) 評価に限定して言えば、受益者が評価プロセスに十分に取り込まれているとは言えないが、参加型評価とは受益者にだけ焦点を当てるものでもない。プロジェクトの運営管理と言う点では、(GTZ のプロジェクトは) 既にある程度参加型である。参加型評価の理念どおり広く関係者を評価のプロセスに参加させようとしても、期間・費用・意見の調整方法等々いろいろな意味で容易ではない。
KfW	2：積極的に導入している。 (質問票・補足説明) プロジェクトに関する受益者の明確な反応(評価)を得るため受益者と協議することを始めた。また可能であれば、現地コンサルタントを雇用するようにしている。

¹注：以下の基準で実施した3段階評価結果を冒頭に示している。

1 - とても積極的に導入している、2 - 積極的に導入している、3 - 積極的に導入しているとはいえない

⑨評価調査のコスト

機関名	評価調査のコスト（明示していない場合には、1件当たりの金額を示す）
USAID	計画立案やモニタリングを含めてプロジェクト全体の費用の3～10%が使われている。
世界銀行	OEDの評価では、監査に\$25,000、プロセスレビューに\$240,000、セクタースタディーに\$1,400,000程度使われている。 なお、監査には延べ4人のスタッフ/週、プロセスレビューに対しては延べ80人のスタッフ/週の人材が投入されている。
UNDP	1プロジェクトに対して\$35,000～\$40,000であるが、\$20,000～\$30,000との意見もある。複数のプロジェクトをまとめて評価する場合には、\$50,000～\$100,000である。
CIDA	中間評価： 40,000～50,000 CAN\$ 事後評価： 100,000 CAN\$ 程度
オランダ外務省	中間評価： 20,000～30,000 US\$ 終了時評価： 20,000～30,000 US\$ 事後評価： 20,000～30,000 US\$ 義務的評価の場合の1プロジェクトの総コストに対する一連の評価活動経費は1パーセント以下である。 全てのプロジェクトの総コストに対する評価活動経費合計は概算で1パーセント以下である（モニタリング費用を除く）。
DFID	調査コストの算出は難しい。一般的には航空運賃、出張手当、コンサルタントフィー、国内旅費などの項目がある。
GTZ	審査： 75,000 US\$程度 中間評価： 25,000 US\$程度 終了時評価： 50,000 US\$程度
KfW	情報未入手

⑩プロジェクト管理におけるその他の視点（計画立案・ベースライン調査・モニタリング・外部条件の変化に伴う協力計画の調整等）

機関名	計画立案／ベースライン調査	モニタリング
USAID	1. 計画立案 調査の実施場所は予定されているプロジェクトサイトで、1) インタビュー、2) 質問票調査、3) 現地視察、4) RRA、5) 既存報告書の分析、6) 既存統計資料の収集などの調査方法によって行われる。 2. ベースライン調査 ベースライン調査は計画立案の活動（PCMワークショップ以外の全ての手法+技術的な分析）に含まれている。	RF全体： 1年に1回、R4報告というものが議会に対してなされている（議会側からは特に介入はない）。これについては、特に現地調査は行われていない。またRFレベルでは会計検査もある。 活動： 活動を実施するNGO等が、必要に応じて事業進捗報告書を提出している（事業進捗報告書の回数・報告時期は、活動毎に異なる）。
世界銀行	1. 計画立案：(3) プロジェクトサイクル中の「プロジェクトの準備」「審査」が計画立案に該当する。 2. ベースライン調査：情報未入手	

UNDP	<p>1. 計画立案</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの詳細計画の立案は、プロジェクト審査の前に行なわれる。 調査実施場所は1) 予定されているプロジェクトサイト、2) UNDP の現地事務所、3) UNDP の本部である。 調査は1) インタビュー、2) 質問票調査、3) 現地視察、4) RRA、5) PCM ワークショップ、6) 既存報告書の分析、7) 既存統計資料の収集、その他の方法により行われる。 <p>2. ベースライン調査：情報未入手</p>	<p>(以下は、UNDP Programming Manual の第7章による。)</p> <p>UNDP が支援する全てのプロジェクトにはモニタリングが義務づけられている。モニタリングはプロジェクトの実施機関が責任を持って行うべきものであるが、同時に UNDP の国別事務所もプロジェクトの効果的な実施と目標達成のためにモニタリングを行わなければならない。具体的には、国別事務所長と職員は、最低でも1年に1回現地視察を行わなければならない。</p>
CIDA	<p>1. 計画立案</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト審査の後に3、4人のコンサルタントが詳細計画を作成する。ハードの案件に社会学の専門家が入ることもあるが、多くはない。 調査地は、プロジェクト予定地で、調査期間はカレンダーベースで3～5ヶ月間にわたる。 ほとんどの調査手法、例えば1) インタビュー、2) 質問票調査、3) 現地視察、4) RRA、5) 既存報告書の分析、6) 既存統計資料の収集、7) RBM ワークショップが活用される。ただし、PCM ワークショップは行わない。 <p>2. ベースライン調査</p> <p>ほとんど行われていないが、行われる場合には、CIDA と被援助国の双方のプロジェクトチームのスタッフが行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 特定の契約ベースで1年に2回コンサルタントがモニタリングを行う。 主な方法は、インタビュー、質問票調査、現地視察である。 報告は、直接コンサルタントから本部のプロジェクトマネージャーに提出されるが、通常プロジェクトマネージャーからCEA (Canadian Executing Agency) にもコピーが送られる。また、CEA は契約に基づき、別個に本部に年に2回定期報告を送る。
オランダ 外務省	<p>1. 計画立案</p> <p>プロジェクトの詳細計画の立案は上記のプロジェクト審査後に(時として実施期間の初期に)実施されている。</p> <p>プロジェクトの詳細計画作成調査の調査担当者はプロジェクト実施機関であり、予定されているプロジェクトサイトや同機関の現地事務所で行われる。</p> <p>2. ベースライン調査：ベースライン調査は、本来プロジェクト・ドキュメントの作成段階で行われるべきであるが、実際にはあまり行われていない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング担当者は内部モニタリングの場合、プロジェクトの実施主体であり、外部モニタリングの場合は現地オランダ大使館である。 内部モニタリングの頻度は年に2回であり、結果が大使館に報告される。大使館は、年1回本部に報告する。
DFID	<p>1. 計画立案</p> <p>プロジェクトの詳細計画立案はプロジェクト審査に含まれており、本部のプロジェクト担当者により行われる。</p> <p>2. ベースライン調査：情報未入手</p>	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング担当者は援助国と被援助国プロジェクトチームのスタッフ全員であり、現地視察、既存統計資料の収集を通して行われる。 調査される項目は1) ログフレームや活動計画改善のための提案、2) 活動からアウトプットレベルまでの進捗状況、3) 指標の達成状況等である。 なお、プロジェクトの実施中に外部条件が著しく変化した場合は、(関係者に大きなマイナスの影響を与えるので) 中止の措置は取られないものの、プロジェクトの再設計が行われる。

<p>GTZ</p>	<p>1. 計画立案</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの詳細計画の立案はプロジェクト審査に含まれる。 プロジェクトの詳細計画作成調査の担当者は調査団・リーダーであり、調査実施場所は予定されているプロジェクトサイトである。調査期間は2ヶ月で調査方法は、PCM ワークショップが一般的である。 調査項目は1) プロジェクトのコンセプト分析、2) 実施組織およびその開発ニーズ分析、3) プロジェクト実施のために必要な資源の確認、4) 外部条件の確認などである。 最終成果品には、PPM、活動計画表、作業計画がある。 調査に関する総予算はおよそ 100,000 US\$である。 <p>2. ベースライン調査</p> <ul style="list-style-type: none"> 調査担当者は GTZ と相手国側双方のスタッフであり、調査は、1) インタビュー、2) 質問票調査、3) 現地視察、4) RRA、5) PCM ワークショップ、6) 既存報告書の分析、7) 既存統計資料の収集等により行われる。 ベースライン調査はプロジェクトの主な要素を重点的にカバーしている。 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング担当者は、1) 被援助国側プロジェクトチームの職員、2) GTZ 側プロジェクトチームの職員、3) 両プロジェクトチーム職員合同、あるいは4) 第三者が加わる形など、時と場合によって変わる。 報告頻度は、年1回である。 インタビュー、質問票調査、現地視察、RRA、既存統計資料の収集、円卓議論や交渉により行われる。 調査項目は1) 投入、2) 活動、3) アウトプット、4) 成果、5) インパクト、6) 前提及び外部条件であり、プロジェクトによって他の角度も検証される。 なお、プロジェクトが開始して6ヶ月後にモデレーターが指標についてチェックするというシステムがある。
<p>KfW</p>	<p>1. 計画立案 (=F/S)</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの詳細計画は、プロジェクト審査とは別個に実施されている。 プロジェクトの詳細計画作成調査の担当者は、本部のスタッフが雇用するコンサルタントチームである。 調査は、プロジェクト予定地で行われる。調査方法は、1) インタビュー、2) 質問票調査、3) 現地視察、4) RRA、5) 既存統計資料の収集等であり、1) 土壌分析、2) ターゲットグループ分析、3) ジェンダー分析、4) 技術的な実施可能性、5) 組織分析など様々な分析が実施される。 最終成果品の標準的な書式はなく、基本的に審査で取り上げられる項目に対応するような内容でなければならない。 上記調査に関する総予算はプロジェクトの性格によって大きく左右されるが、50,000\$から500,000\$である。 <p>2. ベースライン調査</p> <p>一般的に F/S の一部であるが、十分に行われていない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング担当者は被援助国側プロジェクトチームの職員および KfW スタッフによって行われる。 報告頻度は年4回である。 インタビュー、現地視察、RRA、報告などによる。 調査項目はターゲットグループに関する事項、環境、組織、技術や経済などである。

⑪モニタリング・評価結果のフィードバック

機関名	モニタリング	評価
-----	--------	----

USAID	<p>報告書の提出は制度化されておらず、契約によって決定される。したがって、モニタリングの頻度は四半期毎のときもあれば、年2回、あるいは年1回のときもある。報告書は通常、国別事務所に提出されるが、ワシントン本部に送られることもある。</p>	<p>終了時評価は、SO 終了時に必要に応じ、現地においてコンサルタントなどにより2週間程度の期間で行われる。SO チームは、評価結果に対するコメントを国別事務所および本部に送ることになっており、これにより、評価の結果は USAID 内の教訓として利用される。しかし、実態としては、必ずしも全てのチームがそうしていない。</p>
世界銀行	<p>本報告書では、モニタリングと評価を以下のように区別している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・モニタリング：プロジェクトの実施者による自己進捗管理 ・評価：プロジェクトの実施者以外の者によるプロジェクトの進捗達成等の客観的な分析 <p>世界銀行でいうモニタリングは、上記の定義の「評価」に当たるので右の欄に記載している。</p>	<p>中間評価・終了時評価： http://www.worldbank.org.cn/english/business/cycle/imp.html によれば、世界銀行によるモニタリングの結果は、政策や手順の改善、将来のプロジェクト計画立案の参考になるようフィードバックされる。このため、プロジェクトに最初からモニタリング・評価の要素が組み込まれている。蓄積された評価結果は、総合的に分析され、世界銀行の政策や手順の変更に反映される。</p> <p>進捗状況の報告書は本部で分析され、問題点などは本部からの指導あるいは各プロジェクトに送られる調査団によって解決される。問題のあるプロジェクト（全体の10%）は時には年3~4回訪問される場合もあるが、調査団訪問の頻度はプロジェクトによって異なる。報告書にはプロジェクトの実施、費用、営利組織の財務分析、プロジェクト効果の変化に関する情報が含まれることになっている。</p> <p>事後評価：評価結果は、プロジェクトの継続・計画の見直し・中止に関する提案あるいは教訓として活かされる。</p>
UNDP	<p>UNDP Programming Manual の第7章によれば、プロジェクト実施機関は、UNDP による報告書を受けて、適当な対策をとることとされる。</p>	<p>中間評価：プロジェクトの必要な調整をするための根拠となったり、教訓として用いられる。</p> <p>終了時評価：情報未入手</p> <p>事後評価：今後のプログラム形成・改善への教訓として利用される。</p>
CIDA	<p>情報未入手</p>	<p>中間評価：フィードバックの方法は、コンサルタントが評価報告書を本部の事業部に送り、事業部の担当者が、適宜評価結果を活用している。評価報告書のコピーは、プロジェクトのファイルに保管されるとともに、本部の corporate memory system にも送られる。</p> <p>終了時評価：本部でしかるべきところに保管される。</p> <p>事後評価：調査結果は、本部と図書館で保管される。また、要約はニュースレターに掲載され、インターネットでも公開される。</p>

オランダ 外務省	モニタリング結果は、プロジェクト計画の改善、また年次報告や年次計画作成に利用される。	<p>中間評価：プロジェクトを調整するため、そしてアカウントビリティを保つために利用される。</p> <p>終了時評価：学習そしてアカウントビリティのため利用される。</p> <p>事後評価：情報未入手</p>
DFID	(関連情報) プロジェクト開始後に相手方実施機関を強化するために必要と判断されれば、当初予定にない活動を追加予算で加えることが可能である。	<p>中間評価：インパクト評価のため「プロジェクト中間レーティング報告書」(マニュアル Section G Annex 3) がネットワーク上に置かれている。プロジェクトの実績報告情報システム“PRISM”は、一般的な分析や学習のために利用される。</p> <p>終了時評価：総合評価は毎年実施され、内部ではネットワーク上、外部に対してホームページで公開している。新しいプロジェクト審査において評価の結果を参考にしなければならない。</p> <p>事後評価：全評価の要約は内部ではネットワーク上で、外部に対してホームページで公開されている。また新しいプロジェクト立案の際、過去の結果を参照しなければならない。</p>
GTZ	モニタリング結果は計画の見直しおよび報告のために利用される。	<p>中間評価：学習、計画の見直し、及び BMZ への新プロジェクトの提案のために利用される。</p> <p>終了時評価：学習、プロジェクト計画及び概念(方法論) 開発に利用される。</p> <p>事後評価：年次クロス・セクション分析に利用される。</p>
KfW	プロジェクト実施者の意向に沿った細かな修正が実施される。環境の重大な変化があった場合には、中間評価が実施される。	<p>中間評価：結果によって異なるが、プロジェクトの変更がない場合もあれば、プロジェクトのコンポーネントが変えられる場合、あるいはプロジェクトを中止するためにプロポーザルを作成する場合もある。</p> <p>終了時評価：実施中のプロジェクトに関する主要な問題が確認され、プロジェクトがとるべき対策の提案がなされる。</p> <p>事後評価：学習されたことは同様のプロジェクトにも重要となるため、セクターワークグループで議論される。</p>