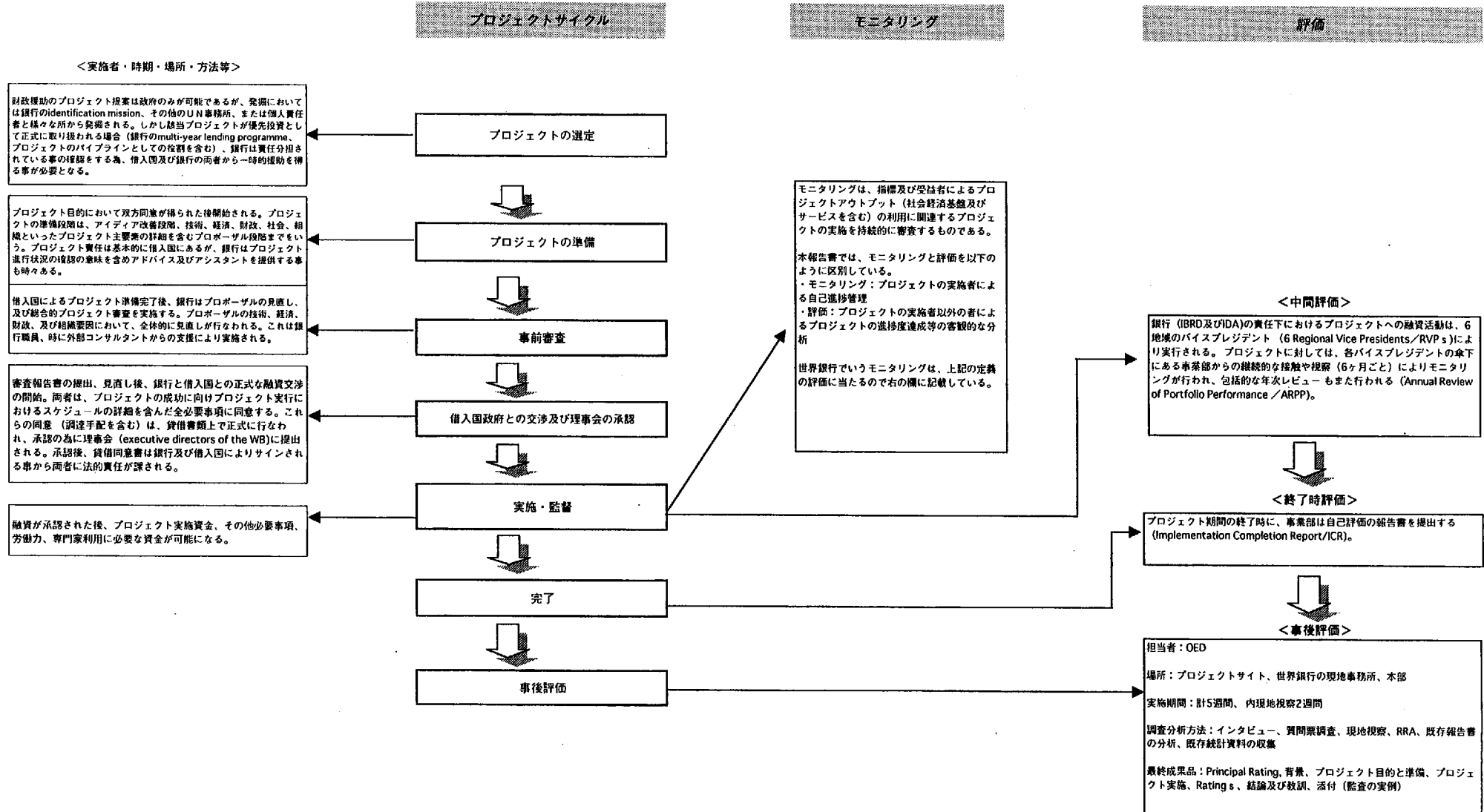
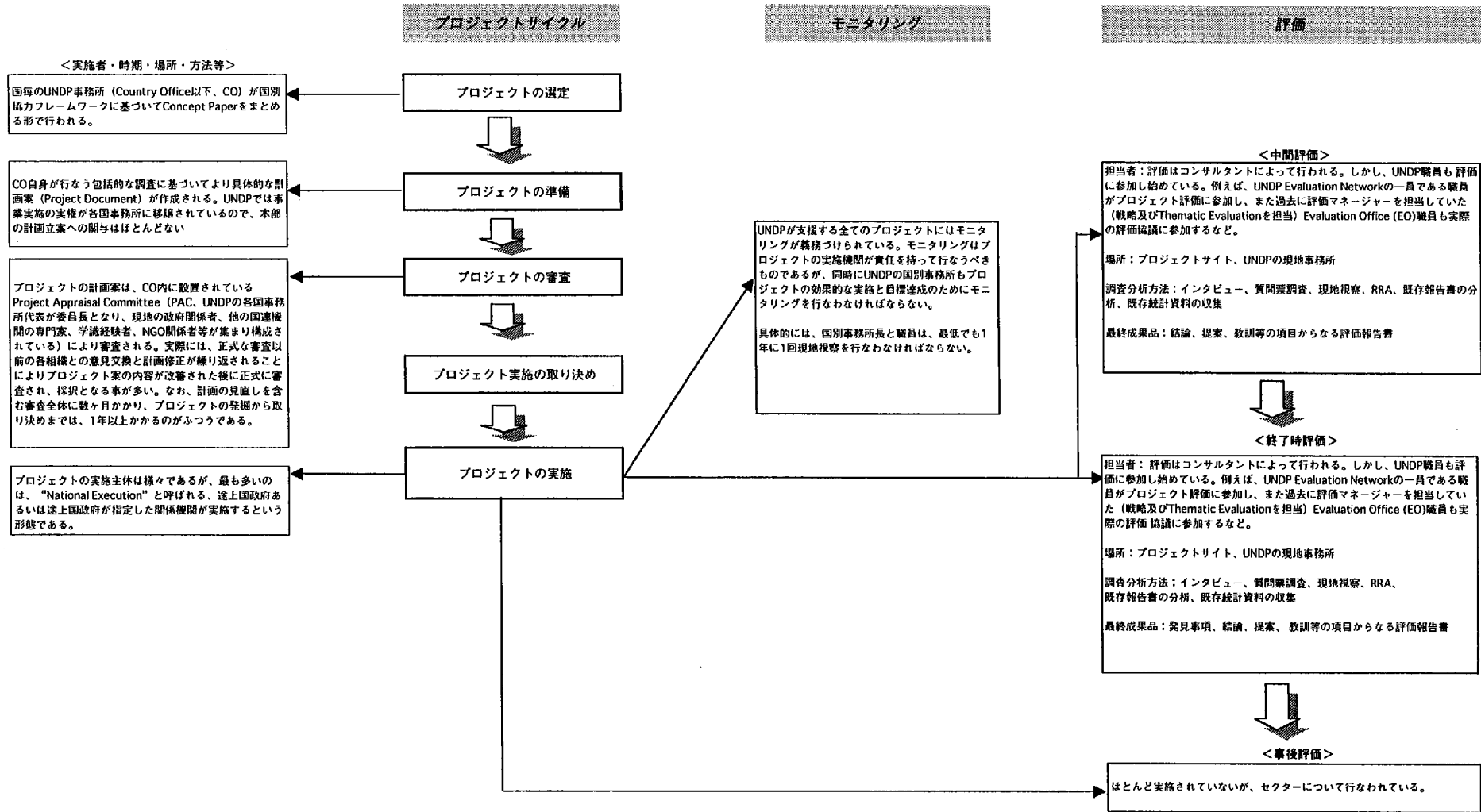


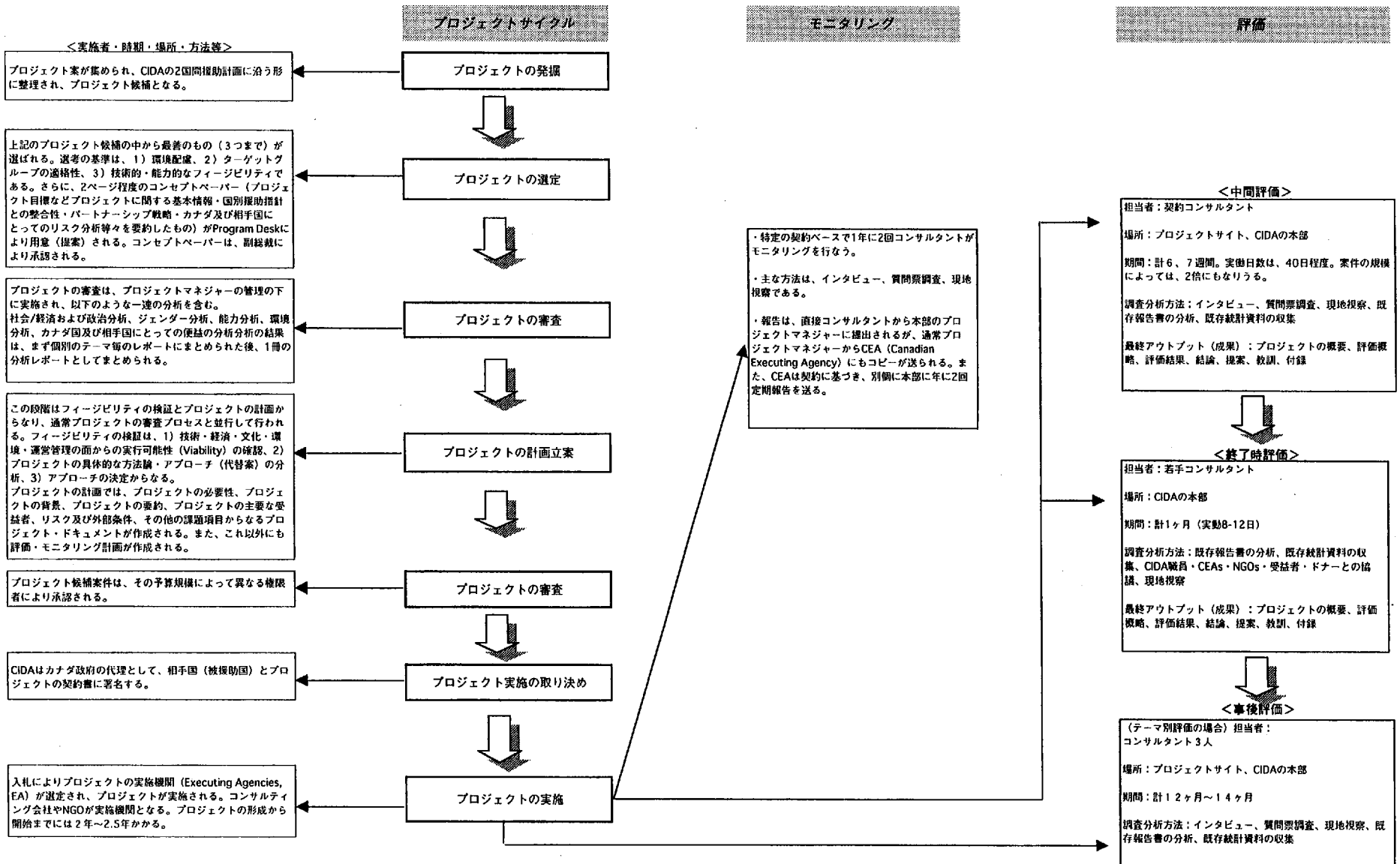
## 2. プロジェクトサイクルとモニタリング及び評価の関係（機関別）

### 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

#### ① 世界銀行

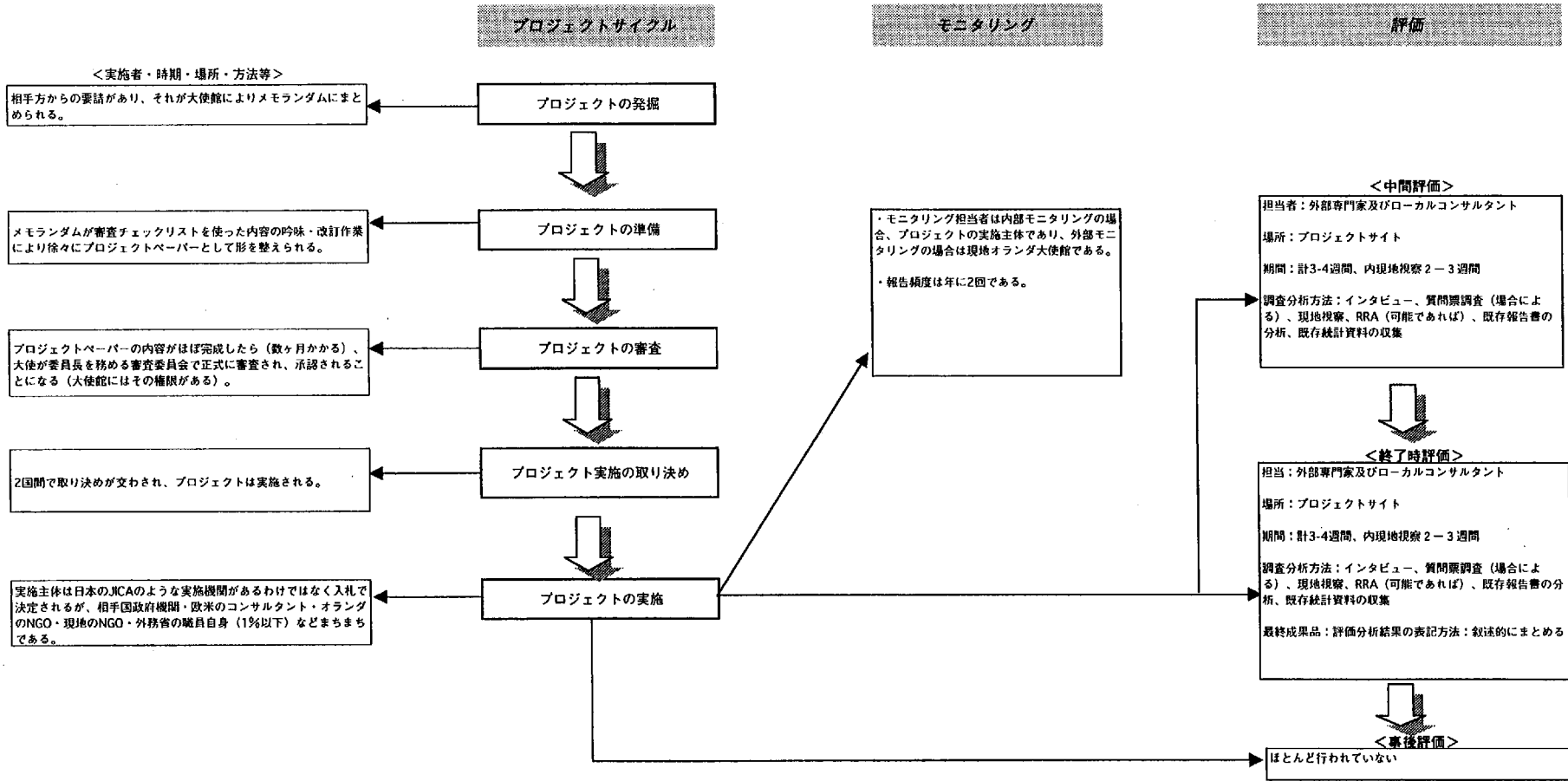


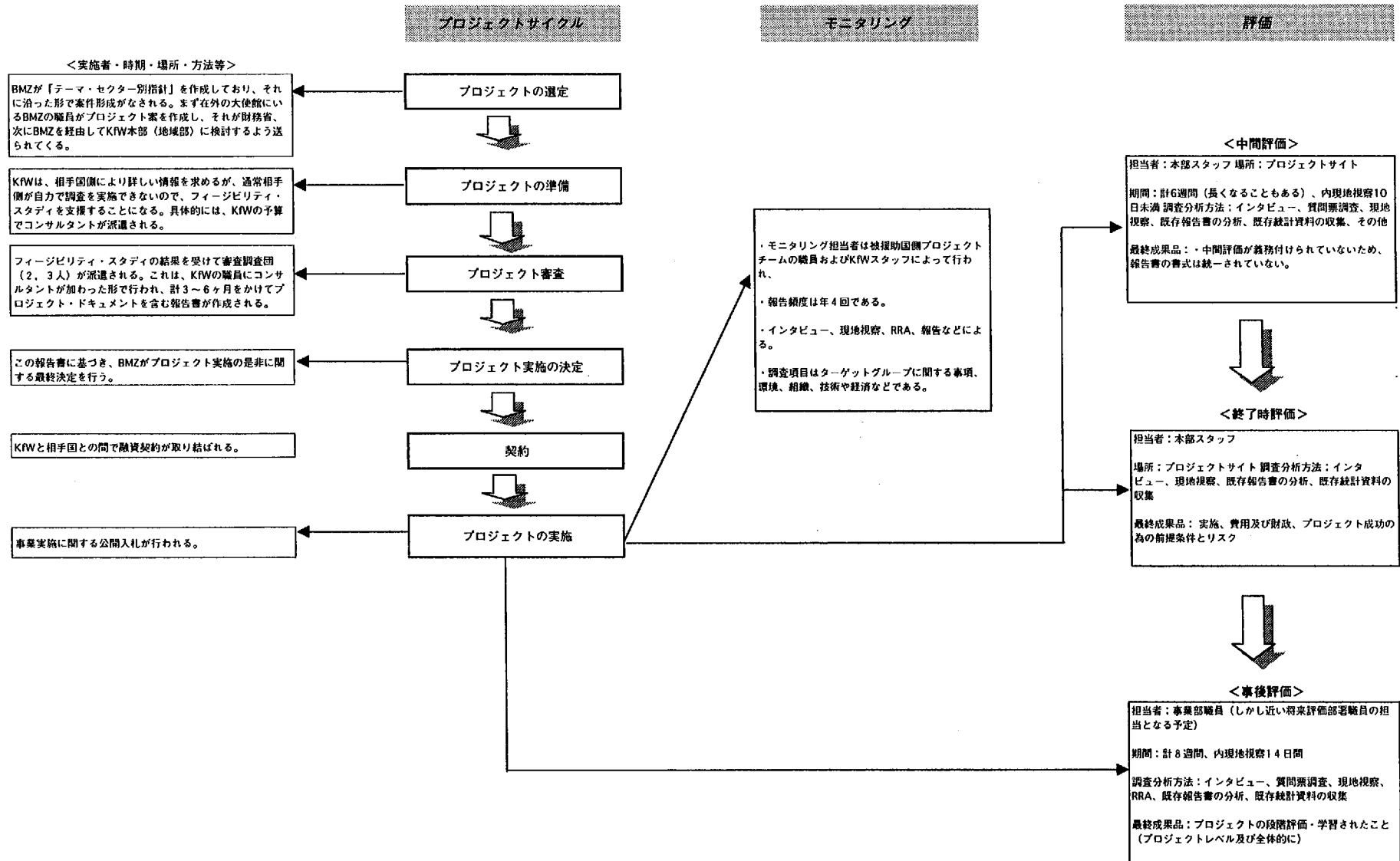


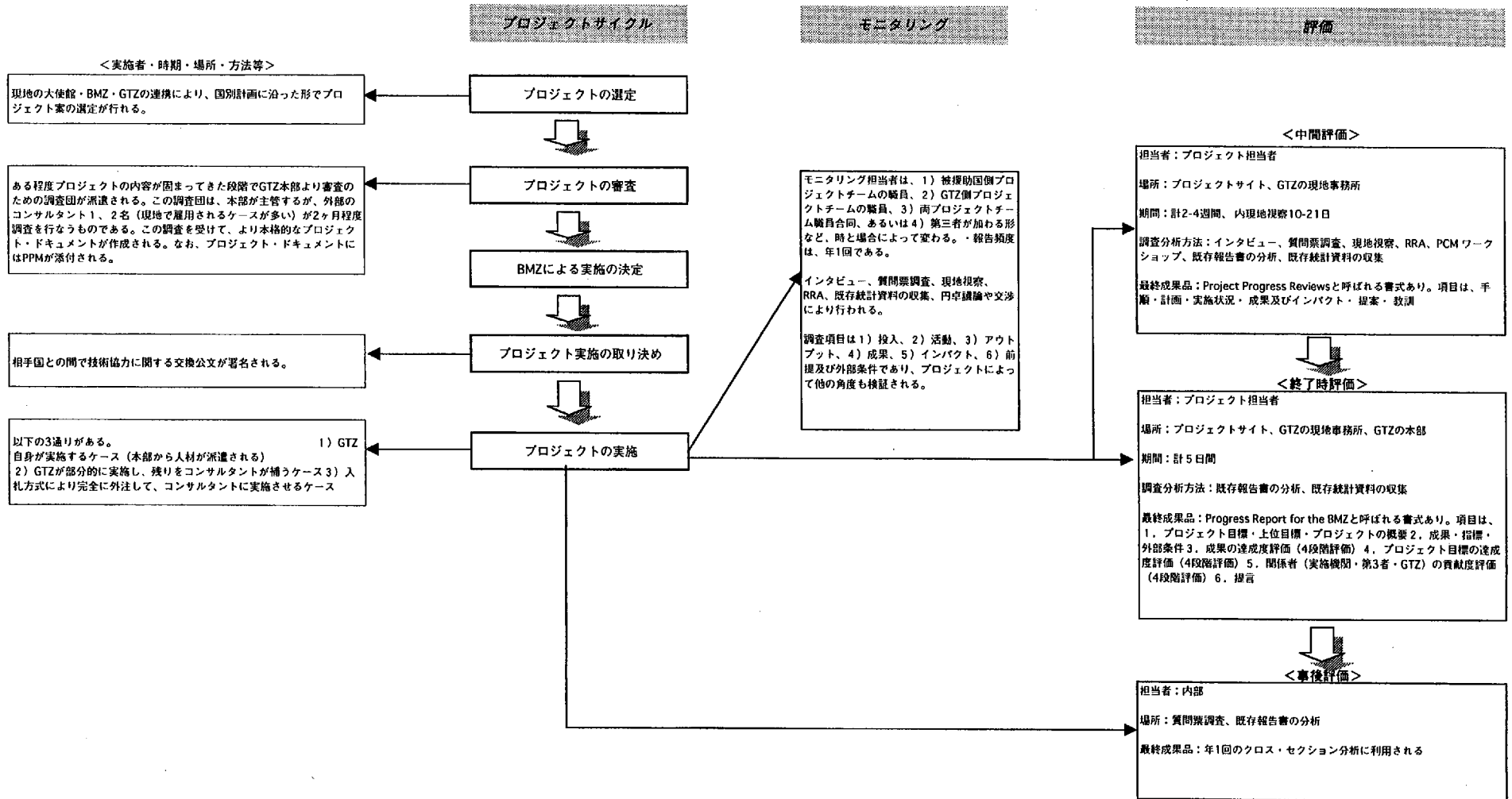


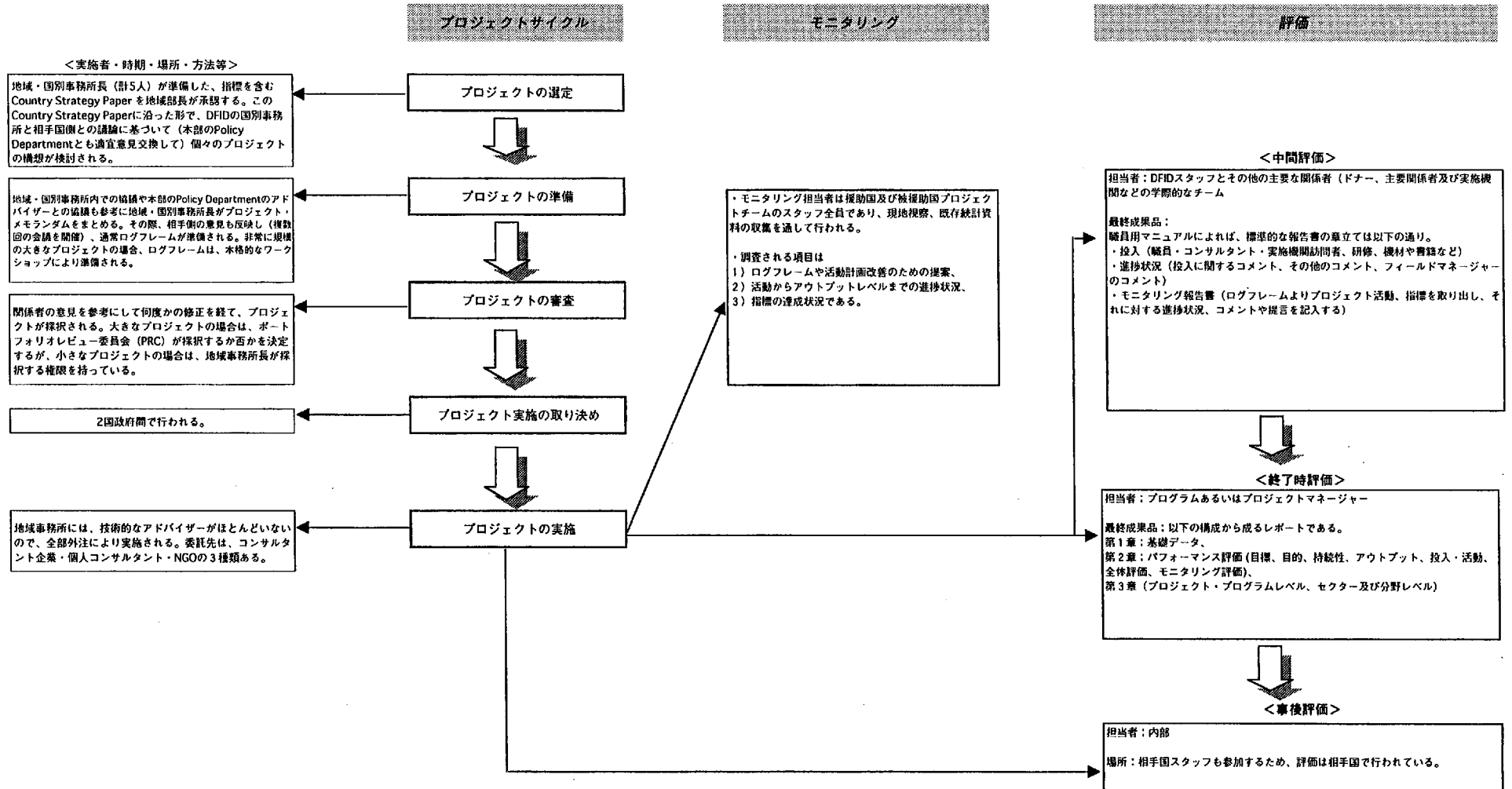
④オランダ外務省

出所：受領資料、インタビュー記録等により作成









### 3. GTZによるモニタリングの事例

#### 3) GTZによるモニタリングの事例

“Impact Monitoring - Approaches and Indicators”より抜粋(GTZ, 1998年)

##### 1. GTZ モニタリング指標の概念と課題

###### 指標設定での基本的配慮

適当な指標を設定することが、よい M&E (モニタリングと評価) を計画する前提条件となる。すなわち、「計画立案の過程に指標を結び付ける」(1994年、世銀) が必要である。

###### 指標設定の基本はプロジェクトの目標及び戦略である

プロジェクトの目標、目的、アウトプット及び主な活動が議論され設定されたのち、プロジェクト実施中にモニタリング可能な変数を設定し、プロジェクトの予想されたインパクトが達成できたか、そしてプロジェクトが予定通り実施されているかについての情報が提供できるような、明確な指標を設定しなければならない。

適当なインパクト指標の前提としては、明確なプロジェクト目標や目的が必要である。このような指標はプロジェクト準備の早い段階で議論され、計画の一部分をなすことが望ましい。また、どのような方法によりプロジェクトのインパクトを測定するのかをプロジェクトの関係者と議論すること自体がプロジェクト目標や目的をより明確にする。このような参加型のインパクト・モニタリングという手法は、GTZ を含むほとんどの援助機関によって採用されつつある。これにより、受益者の視点がプロジェクトに十分反映されるのである。

###### 指標セットの必要性

インパクトのモニタリングを行うには、単一の指標では十分ではない。そのため、プロジェクトの実施によってもたらされる変化を表す一組の指標のセットが必要となる。例えば、「生活状況の改善」という包括的な変数には、経済、社会、栄養、教育、環境といった多くの側面がある。同様に、「能力開発」はリーダーシップ、意思決定、計画等からなる複合的な変数である。

ここで留意しなければならないことは、ある指標のセットは特定の国・地域でのみ適切であり、他の国や地域で実施される同様のプログラムやプロジェクトには必ずしも当てはまらないということである。つまり、万国共通の指標セットはないということである。指標は個々の状況、プロジェクトに合わせて設定されなければならない。

###### 最小限でありまた簡潔であること

指標を決定する際の重要なポイントは、「最小限にかつ簡潔に」ということである。指標リストには特定のプロジェクトやプログラムのインパクトを評価するために必要な最小限



の指標で十分である。これは重複や繰り返し、時間や経費のムダを防ぐために必要である。

### 間接的指標・代替指標の利用

インパクトが直接測定できる場合もあるが（例えば農業改善を目標とするプロジェクトにおける「収穫高の増大」）、多くの場合、間接的な指標や代替指標を用いることになる。例えば、「各地域に必要な資源の調達ができること」というのは、「地方の組織の能力開発」を表す間接的な指標の一例である。

インパクトを直接測定することは難しく、そして費用のかかることでもある。そのような意味からも間接的指標や代替指標を利用することがある。プロジェクトの成果（アウトプット）とインパクト（プロジェクト目標）の間に明確な関連性（原因 - 結果関係）があるプロジェクトでは、アウトプットをインパクトの代替指標としてモニタリングするという現実的なアプローチが採用されることもある。

### プロジェクトの貢献度の問題

ある地域で行われるひとつのプロジェクトは、その地域で行われている開発のためのいろいろな取り組みの一部分に過ぎない。そのため、ひとつのプロジェクトのインパクトへの貢献度というのは、非常に複雑なものとなる。プロジェクトの有無による状況の違いがはっきりするような指標を設定するのが理想的であり、ひとつのプロジェクトだけの純然たるインパクトを測定する試みに従来から莫大な時間、費用、資源が投資されたが、効率的及び有用な成果を生み出すことはできなかった。むしろ、参加型手法を利用した調査により、「プロジェクト前」及び「プロジェクト後」の状況の違いを示すような、より簡単な指標が、インパクトに関する適切で信頼性のある情報を提供するであろう。また、インパクトのモニタリングにおいて、ターゲットグループ自身によるプロジェクトの評価は、生活状況の変化、能力の変化などをより効率的、効果的に捉える方法である。この方法が成功するには、モニタリング指標の設定のみならず受益者が広くプロジェクトの計画段階に参加することが必要である。

### 望ましい指標の特徴（注：項目のみ抽出）

- 妥当である（プロジェクトの目標としてふさわしい）
- 明確である
- 再現可能である
- 説得性がある
- 政策との整合性があり、感度が高い
- 介入の効果として確認できる
- 比較ができる
- 測定可能であり、情報収集が可能である

## 2. インパクト指標リストについて（生活状況、天然資源・環境、能力開発）

GTZ では、プロジェクトの実績を提示するマトリックスにプロジェクト成果、目的、目標のそれぞれに対応する客観的に確認できる指標が組み込まれていなければならない。しかし実際には、以下のような問題が見受けられる。

- ・ PPM(Project Planning Matrix)が不完全であることが多い
- ・ 指標が適当なレベルにおいて設定されていない
- ・ 指標があらゆる角度から検討されていない（例えば、量・質・時間・ターゲットグループおよび地域）
- ・ 異なるレベル間のつながりが必ずしも論理的ではない
- ・ 総合的なプロセス指標が欠如している

これは、プロジェクトの計画立案の他側面と比べ、指標の明確化にそれほど高い優先度が与えられていないからである。多くの場合、指標は計画立案過程の最後に、関係者の参加もほとんどなしに小人数の専門家によって設定されているのが実状である。

そもそも ZOPP<sup>1</sup>において指標を最初から整えるのは難しく必ずしも現実的でないかもしれない。実際に多くのプロジェクトにおいて、後から指標の詳細を設定する作業が行われている。

また、インパクト指標が PPM の作成段階において、あるいは後づけで設定されていても、指標のモニタリングは必ずしも行われていない。これは、プロジェクト管理に重点が置かれていること、また、モニタリングが当初予想されている以上に難しいことに起因しているようである。

インパクト指標は3つの変数に分類できる。

- ・ 主たる受益者の生活状況の改善あるいは安定
- ・ 自然環境の改善あるいは安定
- ・ 能力開発

後述のインパクト指標のリストに掲載されている指標は、プロジェクトの PPM あるいはその他の書類、またはインパクト分析の調査で実際に設定されたものである。ただ、設定後これらの指標がどのように活用されたかは確認されていない。したがって、これらの指標は、検証済の（すぐに使える）指標群というよりは、「同じような変数を同じ国の中で異なるプロジェクトで、あるいは異なった国々で実施される同種のプロジェクトで測定した際の多様性を示すもの」くらいに捉えるべきであろう。したがって、このリストは参考資料としては利用できるが、そのまま引用できるものではなく、個々のプロジェクトの状況に合わせて設定することが必要である。

さらに、PPM において設定される指標は、複数のインパクト効果を測定し得ることも知っておくとよい。例えば、ひとつの指標で「生活状況の改善」と「能力開発」の両方を測れる場合がある。

インパクト指標リスト（註：項目のみ抽出）

<p>—生活状況に関するインパクト指標</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 財産/収入：一般、農業/畜産、企業（農業以外）の収入・資産の所有状況</li><li>2. 教育：識字、児童教育及び技術開発</li><li>3. 保健医療：一般、栄養及び公衆衛生</li><li>4. その他</li></ol> <p>—天然資源・環境に関するインパクト指標</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 森林保全・改善</li><li>2. 水管理・改善</li><li>3. 土壌保全</li><li>4. エネルギー</li><li>5. その他</li></ol> <p>—能力開発に関するインパクト指標（詳細については、別紙—テーブル 5.3 指標カタログ—を参照）</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 地方組織（受益者）の組織の能力強化</li><li>2. その他の地方組織（行政・NGO・民間）の能力開発</li><li>3. 政策レベルの能力開発</li></ol>
---

3. 指標カタログ - 地方組織の組織能力

<p>組織およびマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 明確なルール、規定</li><li>● 役割や機能に関する知識</li><li>● 定期的な経費の支払や貯金</li><li>● 会議議事録の作成</li><li>● 口座の適切な管理</li><li>● 定期的な会議</li><li>● メンバー（組織の構成員）の感性や理解力</li><li>● 定時に始まる会議</li></ul>
<p>リーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 内部の争いを解決する能力</li><li>● メンバーのリーダーへの支援</li><li>● 効率的なマネジメントや監督</li><li>● 創造的なリーダーシップの発揮および役職に就いている人間の主体性の発揮</li><li>● リーダーによる積極的なメンバーの参加の促進</li><li>● 一般メンバーの中からの代替リーダーの育成</li><li>● 権限の委譲</li><li>● グループリーダー選択のプロセスの確立及びリーダーの交代</li><li>● グループ幹部への女性の登用</li><li>● 役員が任期を全うすること</li><li>● メンバーに対する配慮</li></ul>

<sup>1</sup> Ziel Orientierte Projekt Planung、目的指向型プロジェクト立案手法

<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループ活動を管理する能力</li> <li>• 外部機関と交渉する自信</li> <li>• メンバーによるリーダーの誠意、誠実そして能力の認知</li> </ul>
<p><b>意思決定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• グループによる意思決定プロセス</li> <li>• ルールや規定・プログラム選択・実施に関する意思決定</li> <li>• 実現可能な決定を下す能力</li> <li>• 決定された事項の着実な管理・実施</li> </ul>
<p><b>参加の度合い</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 会議への出席</li> <li>• メンバーの会議への積極的な参加</li> <li>• 意思決定におけるメンバーの積極的な役割</li> <li>• グループによる会議の議題設定</li> <li>• 一体感</li> <li>• ルールや規定を決める際のメンバーの参加</li> <li>• 実施における参加</li> <li>• プロジェクト実施や維持管理への参加</li> <li>• グループ活動からのメンバーの明らかな受益</li> <li>• メンバーのための具体的な経済便益</li> <li>• コミュニティやグループ活動へのメンバーの参加と受益</li> <li>• グループによるコミュニティの共有林保護活動の実践</li> <li>• 緊急的なニーズを満たすためのグループの共同活動</li> </ul>
<p><b>計画および実施の能力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• グループの活動計画立案</li> <li>• 計画に沿ったグループ活動の実施</li> <li>• 活動のモニタリング制度</li> <li>• 財務管理能力</li> <li>• 計画に沿った資源利用</li> <li>• 組織によるコミュニティ開発計画の検討</li> <li>• 組織の長期的な資源管理計画</li> <li>• 内部預金や融資活動の実施</li> <li>• 村あるいはコミュニティ全体のための活動の実行</li> <li>• 積極的な計画作成を通じてのグループの行動</li> </ul>
<p><b>他援助機関との連携や協力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 村の組織への村、宗教団体やメンバーの支持</li> <li>• VOs による女性や青年活動支援や調整</li> <li>• 組織の役職への他機関のメンバー（宗教的な指導者）の任命</li> <li>• 支援獲得のための行政、LA や他機関への活発的なアプローチ</li> <li>• 支援獲得ノウハウの保有</li> <li>• 地方政府とのよい関係</li> <li>• サービス機関（プロジェクトを含む）からの支援の獲得</li> <li>• 他機関のサービス（政府、NGO、民間セクター、プロジェクト、地方政府）の利用</li> <li>• 他機関との共同のコミュニティ活動の実施</li> <li>• メンバーの地方政府への（選挙で選ばれるという形での）参加</li> </ul>

<p><b>資源調達</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部支援への依存</li> <li>● 共同資金や資源の利用</li> <li>● 固定資産や金融資産の形成</li> <li>● 内部資源の活用</li> <li>● 独自の村落開発基金の運営</li> <li>● 独自の資源による活動の実施</li> </ul>
<p><b>透明性・コミュニケーション</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループの目標の定義や理解</li> <li>● グループ基金の透明性や支払状況</li> <li>● 回転基金やその他の外部の基金に関する知識</li> <li>● 職員の役割や機能に関する知識</li> <li>● ルールや規定に関する知識</li> <li>● 維持管理に関する明確なメンバーの責任</li> <li>● 重要事項に関するメンバーへの広報</li> </ul>
<p><b>自助努力・相互支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● メンバーによる共同購入</li> <li>● 相互扶助などの活動の増加</li> <li>● コミュニティによる問題（利害の衝突）の解決</li> <li>● 金融業者への依存度の縮小</li> <li>● 他メンバーの健康状態等生活状態への関心</li> <li>● グループ内の一体感</li> <li>● グループメンバーとしての誇り</li> </ul>
<p><b>自立発展性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 共有資産・所有物に対して機能している維持管理制度</li> <li>● 完成された地域のインフラや制度の維持管理</li> <li>● プロジェクトによる援助への依存度の減少</li> <li>● 目標達成のための十分なグループ資金や資源</li> <li>● 現地における問題解決に向けてのメンバーの技術の向上</li> <li>● フィールドワーカーへの依存度の減少</li> <li>● 必要なサービスを受けるため関係機関への圧力がかけられるメンバーの能力</li> </ul>

4. 収集資料リスト

4) 収集資料リスト

機関名	文献名
USAID	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Annual Performance Plan for FY 2001</li> <li>2. Agency Performance Report for FY 1999</li> <li>3. National AIDS Programmes, A guide to Monitoring and Evaluation</li> <li>4. *Result Based Management Manual</li> </ol>
世界銀行	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. *India: The Dairy Revolution</li> <li>2. *The World Bank's Experience with Post-Conflict Reconstruction</li> <li>3. 1999, Annual Review of Development Effectiveness</li> <li>4. *1998, Annual Review of Development Effectiveness</li> <li>5. *Reforming Foreign Aid: The role of International Public Goods</li> <li>6. *Uganda Post Conflict Reconstruction</li> <li>7. *Bosnia and Herzegovina Post Conflict Reconstruction</li> <li>8. *El Salvador, Post Conflict Reconstruction</li> <li>9. *Case Study Evaluations</li> <li>10. *Evaluation Capacity Development: Diagnostic Guide and Action Framework</li> <li>11. *Evaluation Capacity Development: Lessons from National Experience</li> <li>12. *Staff Appraisal Report, Islamic Republic of Iran, Irrigation Improvement Project</li> <li>13. Assessing Development Effectiveness</li> </ol>
UNDP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. *Project Document: Strengthening of South-South Investment Cooperation Through the Sharing of Experiences on Bilateral Investment Treaty Negotiations.</li> <li>2. *Project Document: Credit Analysis and Development Finance in Africa</li> <li>3. *Investing in Health Development Effectiveness in Health Nutrition and Population Sector.</li> <li>4. *Project Document: Second Africa —Asia Business Forum</li> <li>5. *Developing Towns and Cities: Lessons from Brazil and Philippines</li> <li>6. Guidelines For Evaluators including The Project Evaluation Information Sheet</li> <li>7. *Result Framework, Overview</li> <li>8. Result Oriented Monitoring and Evaluation</li> <li>9. Who are the Question Makers</li> <li>10. *Measuring and Managing Results</li> <li>11. The Programme Approach</li> <li>12. *Formulating Programmes and Projects</li> </ol>
CIDA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Result Based Management in CIDA: An Introductory Guide to the Concepts and Principles</li> <li>2. *Some Requirements for Implementing RBM</li> <li>3. *Result Based Performance Reporting: For Canadian Partners and Executing Agencies</li> <li>4. CIDA's Policy for Performance Review</li> <li>5. CIDA Evaluation Guide, Jan 2000</li> <li>6. A Guide for Self-Assessment and Monitoring</li> <li>7. Planning &amp; Reporting For Results</li> <li>8. How to Perform Evaluations</li> <li>9. *RBM Implementation : An Action Plan</li> <li>10. *Training Work shop Introduction to Results Based Management</li> <li>11. Institutional Assessment (IDRC)</li> </ol>

<p>オランダ 外務省</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluation of the Netherlands Development Programme with Bangladesh 1, 1972-1996, 1998</li> <li>2. Evaluation of the Netherlands Development Programme with Bangladesh 2, 1998</li> <li>3. Institutional Development: Netherlands support to the water sector 1988-1998, March 2000</li> <li>4. Integrated Area Development: Experiences with Netherlands Aid in Africa, February 1999</li> <li>5. ORET/MILIEV REVIEW, Assisting developing countries to buy investment goods and services in the Netherlands, November 1999</li> <li>6. Sector-wide approaches for health development, December 1999</li> </ol>
<p>GTZ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A Guide to Project Progress Reviews (PPR), (January 1999)</li> <li>2. *Contractor's Project Report</li> <li>3. Cooperation on the right track: "Standard procedure" and how it works (F-Verfahren)</li> <li>4. Guidelines for Appraisers working on Project Preparations, (July 1995)</li> <li>5. Impact Evaluation: Questionnaire for Final Review of TC Projects</li> <li>6. Impact Assessment: Project Assessment Form for Cross-Section Analysis of Project Progress Reviews and BMZ Evaluations</li> <li>7. *Impact Monitoring – Approaches and Indicators: Experiences of GTZ-Supported Multi-Sectoral Rural Development Projects in Asia</li> <li>8. Is Technical Cooperation achieving the Set Goals? : Project results of GTZ and its partners Fifth cross-section analysis and multi-year analysis</li> <li>9. Is Technical Cooperation achieving the Set Goals?: The outcomes of Technical Cooperation projects 4th cross-section analysis</li> <li>10. Länderkonzept zur Entwicklungszusammenarbeit mit Sri Lanka</li> <li>11. Progress Report for the BMZ</li> <li>12. Progress Reports for the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) and Project Reports Compiled by GTZ Contractors</li> <li>13. Project Cycle Management (PCM) and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP)</li> <li>14. *Project Evaluation: Small Farmer Development Programme (SFDP), Nepal (Summary of the Report)</li> <li>15. Project Monitoring: An Orientation for Technical Cooperation Projects</li> <li>16. Sector-Wide Assistance, Sector Reform and Participation: what Reform policy can learn from Projects</li> <li>17. ZOPP Objectives-oriented Project Planning: A Planning guide for new and ongoing Projects and programmes</li> </ol>

KfW	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Annual Report 1999</li> <li>2. Financing Agreement (between His Majesty's Government of Nepal (HMG/N) and Kreditanstalt Für Wiederaufbau, Frankfurt am Main (KfW) for DM 250 million), Middle Marsyangdi Hydroelectric Project (July 22, 1999)</li> <li>3. Guidelines for Procurement in Financial Cooperation with Developing Countries, (August 1997)</li> <li>4. Guidelines for the Assignment of Consultants in Financial Cooperation with Developing Countries, (February 2000)</li> <li>5. Guidelines of the Disbursement of Funds of Financial Cooperation with Developing Countries and Comparable Programmes, (March 2000)</li> <li>6. Project Agreement (between Kreditanstalt Für Wiederaufbau, Frankfurt am Main(KfW) and the Nepal Electricity Authority, Kathmandu, (NEA) for DM 250 million): Middle Marsyangdi Hydroelectric Project (October 12, 1999)</li> <li>7. Prüfungsleitfaden für Vorhaben der Finanziellen Zusammenarbeit: Trinkwasser</li> <li>8. Questionnaire: Agricultural Development Bank of Nepal (ADB/N)</li> <li>9. Questionnaire: DFCC Bank , (February 2000)</li> <li>10. Questionnaire: Industrial Development Leasing Company of Banladesch (IDLC), (May 2000)</li> <li>11. Results of Financial Cooperation: Fifth Evaluation Report on Projects and Programmes Promoted in Developing Countries, (October 1999)</li> <li>12. Sector Concept: Drinking Water Supply and Sanitation / General Principles for Planning and Implementing Development-Policy Cooperation Projects in the Drinking Water Supply and Sanitation Sector, (April 25, 1996)</li> <li>13. Supporting Structural Change: Report on the Cooperation with Developing Countries in 1998, (May 1999)</li> <li>14. 1999 Annual Report on Financial Cooperation with Developing Countries – Abridged Version, (May 2000)</li> </ol>
-----	---