

2. 各機関回答

(1) USAID

①USAID 議事録

1. 面会者：Dr. Jean Du Rette, Chief, Program & Operations Assessment Division, Center for Development Information & Evaluation

- 1) 日時：6月19日午後3：00－4：00
- 2) 結果概要：先方が質問票への回答を用意していなかったため、質問票に沿って重要なポイントについてのみ質疑応答を行った。概要は、以下の通り。

註：USAID の場合、プログラムアプローチを採用しているが、Jean Du Rette 氏は、特に評価の対象範囲を明確にしない形で回答したため、ややわかりにくい点があった。また、前提となる USAID の事業運営について当方の理解も必ずしも十分でなかったため、補足調査として、USAID を RBM の導入でサポートしているコンサルティング会社 Price Water House Coopers の Mr. Matthew T.A. Nash, Managing Consulting へのインタビューを翌日に実施した。したがって、以下の内容のよりスムーズな理解のために Mr. Nash へのインタビュー録（下記2.）を先に読まれることを勧める。

(1) 評価の形態について

自己評価（Self-assessment）、外部評価、合同（ドナー間）評価、参加型評価等がある。自己評価は、1年に1回行う。外部評価は、プロジェクト期間中に1回実施される。評価とモニタリングの違いは分析の深さであり、評価の方がより深いと言える。問題意識の高い SO（Strategic Objective）のリーダーは外部の人間を評価チームに入れるようにしている。

(2) 評価の基準

戦略性・妥当性・自立発展性などがあるが、特に共通（標準）の手順というものはない。「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」は適当なクライテリアであると思われる。

(3) 指標

JICA プロジェクトに多くみられるような「何らかの形の人材の開発、技術力の養成」は、USAID の場合、Intermediate Results（中間目標、IR）のレベルで目標として取り上げることが可能である。「RBM（Results Based Management）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」との間に対しては、1）指標を設定するチームの中に専門家が入る、2）専門家の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ことである。また、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%ということであった。さらに、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であるとのことであった。

(4) 評価調査方法

評価は、外部の人間により全体に（所謂 S0 レベルと思われる一筐尾註）対して行われる。実施地は、予定されているプロジェクト・サイトであり、全体で 4 週間、実際の現地での作業は 2 週間である。調査手法としては、（質問票に示された全手法のうち）PCM ワークショップを除く全ての方法が活用される。組織分析については、標準的な手順はない（USAID のウェブサイトに関連情報がある）。より上位の目標を達成するための外部条件の明確化は、現在進行中である。評価結果のフィードバックに関しては、評価結果が出された後に S0 チームは、結果に対するコメントを出すことになっている。なお、社会経済的な調査はプロジェクトの初期に行われ、事後の効果分析はほとんど行われていない。

(5) 参加型評価

プロジェクトの開始時に行われている。3 段階評価では、3（非常によく行われている）である。

(6) 評価のコスト

モニタリングや計画立案時を含めると全事業費の 3～10%が使われているのではない。

(7) RBM の導入状況

RBM の導入については、5 年間程度をかけた転換期があり、今はその最終時点に来ている。RBM は、USAID にどのような影響を与えたかを問うたところ、以下の回答があった。

- ・ 職員の考え方に影響し、人々がより「インパクト」に関心を払うようになった。
- ・ 人々の方向性が変わった。
- ・ 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。

また、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ことも説明された。ただし、成果主義に関連しての人事考課は遅れているとのことである。また、経済的な面で、RBM が同じ投入に対するより大きな効果をもたらしている（Higher value for money）との実感はあるかとの問いに対しては、確固たることは言えないとの回答であった。

2. 面会者：Price Water House Coopers: Mr. Matthew T.A. Nash, Managing Consulting

1) 日時：6月20日午前8：30－10：30

2) 結果概要：昨日のインタビューで明確でなかった USAID の事業運営を中心に聞き取りを行った。以下は、そのまとめである。なお、まとめには、同日 11 時より短時間行われた USAID の Dr.Krista J. Stewart, Evaluation Advisor, Health and Child Survival Fellows Program に対するインタビュー結果も含まれている（下記(3)IR の具体例）。

(1) 事業形態の全体像

3～4 年前から、Result Framework という複合的な事業形態を導入している。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、inputs oriented 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ので、現在は行っていない。

新システムでは、事業形態がより Operation Focus となり、Evaluation より、事業進捗を確認する Project Monitoring により重要性が移っている（従来は、中間評価・終了時評価が行われていたが、現在はほとんど行われていない）。確認までに、Monitoring とは事業進捗が確実にこなわれているかを測るもので、Evaluation とは特定問題の分析を行うというのが USAID の解釈である。

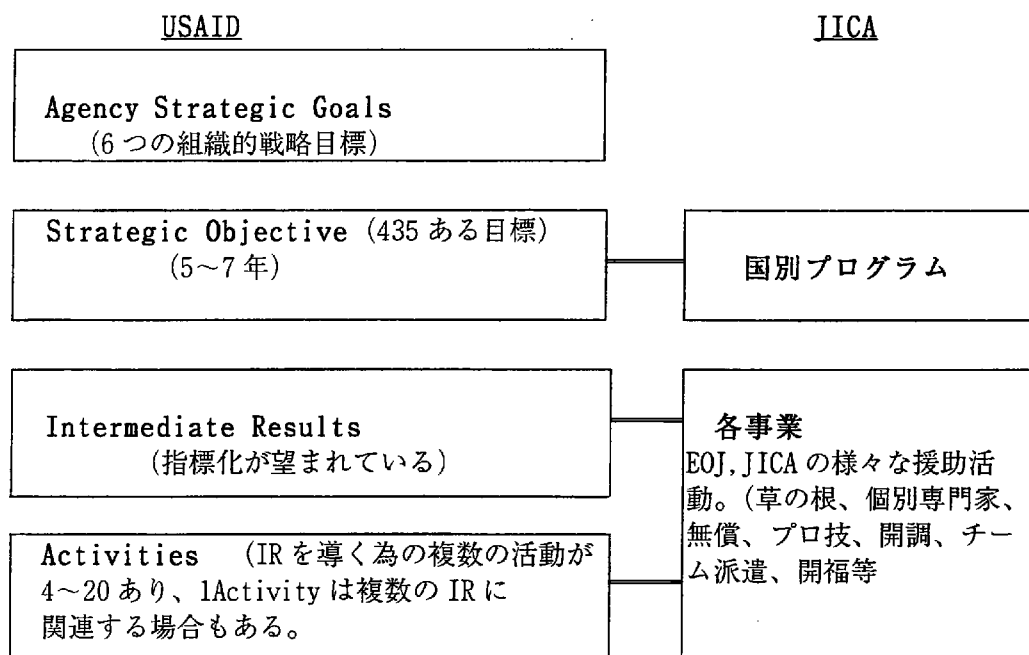
(2) Result Framework (RF)

RF とは USAID の組織としての6つの戦略的目標 (Strategic Goal) (a. 経済発展と農業開発、b. 民主化と良き統治、c. 教育と訓練を通じた人間開発、d. 人口・保健、e. 環境、f. 人権・災害・経済再建) に合致する、国別、セクター別の Strategic Objective (戦略目的、SO) (1カ国で複数の SO を持つ) を設定し、その SO に寄与する Intermediate Results (中間目標、IR) を複数 (1~20) 設定して、各 IR を実現するために必要な Activities を実施していくという仕組みである。(厳密には、Strategic Goal の下に Agency Objective がある：笹尾註) 現在、USAID は組織全体で435の SO を設定しており (1つの SO の規模は、5~7年間で1千万ドル~2千万ドル程度)、この SO につながる IR の実現に必要な Activities の集合体を Result Package と呼んでいる。各 Activity の規模はその内容により2千ドル~100万ドルと千差万別である。IR レベルにおいては、実現性の高い具体的な目標の指標化が求められている。基本的な流れは、SO→SPD プログラム (上記 IR の集合体) の作成・承認→Activity の外注・実施 (USAID 自身は活動を実施しない) である。

註：SPD は、Strategic Plan Document の略称である。

この Result Framework を採用した事で、従来バラバラに実施されていた、各 Activity が SO という大きな目標に向かい関連する事となり、上位目標である SO の実現の信頼性が増すという効果がある。また、SO の実現に必要な中間目標は必ずしも、USAID が実施する必要があるわけではなく、JICA を含めた他のドナー機関と連携して実施したり、場合によっては完全に他のドナーの活動をこのフレームワークに入れる事も可能であり、従来の事業形態より他ドナーとの連携が容易となっている。なお、冒頭でログフレームは活用しないとの説明はあったが、個々の Activity レベルでは、ログフレームを活用している可能性はあり、特に運営管理のための標準的な書式はないとのことである。

RFを図式化すると次の通り（参考までに IICA のシステムと比較した）



(3) IRの具体例

IR レベルでは、具体的な指標化が望まれている。例えば、人口・保健の分野はワクチンの接種者数、避妊率等と、比較的指標化が容易な分野であり、USAID では指標化を推進しているが、この為のベースライン用の調査を SO の実施予算の5~10%を使って activity の一つとして行っている。なお、SO を IRR のような経済評価の視点で考える事はない。(Dr.Krista J. Stewart より各種資料を入手。なお、保健以外の分野の関係者には時間の関係上面会出来なかった。)

(4) Strategic Plan Document (SPD) の作成

USAID 職員、コンサルタントが作成にあたるが、具体的に合計でどの程度の金額が事業実施に必要なかは書いていない。Activity は IR に対応するものであれば、ある程度柔軟に行われるので、精査する事は困難であるとの説明であったが、Bureau (地域部局) レベルでの SO の承認と予算の承認とは連動していない事によるものと推察される。つまり、SO の採択にあたっては、定量的な手法に基づく事前評価は行われていないものと思われる。

(5) Activityの採択方法

USAID は IR を達成するための Activity についてコンサルタント及び NGO から、プロポーザルを提出させ、USAID のクライテリア(最低条件として SP 中の、少なくとも1つの IR の目的に合った事業である必要がある)に合うものを採択している。つまり、Activity の実施計画書は、受注者側に作成させ、USAID は IR の指標に基づき受注者の行う事業について、適宜モニタリング、計画変更を弾力的に行っている。

(USAID の職員の多くは個別の Activity の計画立案には関らない。) 具体的には、各 Activity の採択は、SO 毎のチーム (SO チームには、事業対象分野に関係する 4~20人の Stakeholder が含まれている) が行うか、場合によっては、当該国において NGO

のアンブレラ組織を作り、Intermediate Result (IR) の目標に基づいて、アンブレラ組織で案件採択を行ったり、モニタリング・場合によっては資金管理を行ったりしている。この点では大きく Mission (地域事務所) レベルに実施権限が移譲されていると言える。

注：アンブレラ組織とは、同一分野の目的を持つ複数の NGO の集合組織を形成し、その組織の取りまとめ団体が、USAID より任された予算の範囲で案件の採択、進捗管理、財務管理等を行う方式。

(6) Activity の計画立案

具体的には、以下のような形で行われる。

- ・ (実施者) 実施機関のスタッフやコンサルタント (ローカルコンサルタントを含む)
- ・ (場所) プロジェクト実施地
- ・ (調査期間) 4 週間
- ・ (調査手法) PCM ワークショップ以外全て+技術的な分析、ベースラインサーベイを含む
- ・ (調査経費) モニタリングや評価調査を含め、全事業費の 3~10%

(7) Result Framework におけるモニタリングと評価

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。1 年に 1 回、所謂 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。

Activity 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 Activity 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行うものの方針であり、各 Activity に対する評価は原則的には行っていない。しかし、各 Activity の事業進捗に必要なモニタリングとして、Activity の実施 NGO 等が場合によっては四半期毎に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、Activity 毎に異なる)。

上記以外に評価や RBM に関する以下のような事柄が確認された。

- ・ JICA の合同評価について概念図を用いて説明したところ、「(JICA と比較すると) USAID は、下 (評価される側) から上へのコミュニケーションは強くない」との非常に肯定的な反応が見られた。
- ・ RBM の導入結果目標設定のレベルが下がりはしないかとの問に対し、「現実にはむしろ逆の傾向がある」との回答あり。
- ・ RBM の導入結果何が最も変わったかとの問に対しては、「事業運営に柔軟性が生まれた」「官僚的でなくなった」「チームアプローチにより人々の参加が強まり、また関係者の熱意が生まれた」等が挙げられた。ただし、経済面・効率面での実績としては、確たる回答はなかった。

②USAID 質問票回答

註：USAID の場合は、質問票による回答がなく、また他の機関と状況が異なるため（プロジェクト単位の運営管理を行っていない）、以下の要約表をもって質問票回答の代替とする。

1. 評価・モニタリングの実施体制	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指向であったため、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ことから、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。
2. 評価における成果主義の導入	RBM の導入には5年程度をかけており、今は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。 <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、今は連携がある。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。
3. プロジェクトサイクル	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。 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。
4. 事前から事後までの評価サイクル	1. 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、R4 報告というもの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。RF レベルでは会計検査もある。 2. 活動レベル RF 導入以前には、各プロジェクトで中間・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性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。
5. 評価方法 (評価基準・評価類型)	1. 評価基準 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

	<p>評価基準というものはない（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た）。</p> <p>2. 評価類型</p> <ul style="list-style-type: none"> • 定量評価 • 定性評価
6. 評価指標	<p>1. 評価指標のあり方・ガイドライン 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。 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>2. 指標設定と指標の実態 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>
7. 「参加型評価」の動向	<p>1. とても積極的に導入している（自己評価：3段階評価中の最高点） （補足説明）プロジェクトの開始時に実施される。</p>
8. 評価調査のコスト	<p>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。</p>
9. プロジェクト管理におけるその他の視点	<p>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。</p> <p>2. ベースラインサーベイ ベースラインサーベイは計画立案の活動（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。</p> <p>3. モニタリング 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。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）。</p>
10. モニタリング・	<p>1. モニタリング 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</p>

<p>評価結果のフィードバック</p>	<p>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。報告書は通常調査団に提出されるが、ワシントン本部に報告書が送られることもある。</p> <p>2. 評価</p> <p>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、コンサルタントなどにより 2 週間程度の評価が行われる。SO チームは、評価結果に対するコメントを調査団及び本部に送ることになっており、評価の結果は USAID 内の教訓として利用される。しかし、必ずしも全てのチームがそのようにしてはいない。</p>
---------------------	--

(2) 世界銀行

①世界銀行議事録

1. 面会者：Operations Evaluation Department (OED)

- (1) Mr. Gregory Ingram, Manager, Sector and Thematic Evaluations Group
- (2) Mr. Nils Fostvedt, Corporate Evaluations & Methods
- (3) Ms. Rema N. Balasundaram, Evaluation Officer (Partnership), Partnership & Knowledge Programs

1) 日時：6月20日午後1：00－2：10

2) 結果概要：事前に送付した質問票への回答が準備されていたため、プロジェクト評価やモニタリングに関する大所高所の意見交換を行った（以下で特に主語が明示されていない場合は、先方の発言である。）

(1) OED の業務の概要

OED の主な役割は、事後的なプロジェクト評価・国別支援評価・セクター/テーマ別評価・プロセス評価を行うことである。当部はプロジェクトの実施部局ではないため、これらは外部評価といえる。評価結果は、直接当銀行の理事会に提出されることになっている。なお、世界銀行では事前評価と言う概念はない。しかしプロジェクト審査を事業採択前に各部局、理事会で行っており、事前評価はこれに含まれているとも言える。また、各事業部は、プロジェクト終了時に Implementation Completion Report の作成により自己評価を実施する。

(2) プロジェクトサイクル

（プロジェクトサイクルの中で生まれる種々の成果品について聞いたところ）プロジェクト実施の為の Inception Report は Task Manager が国別、分野別重点事項、既存（含む過去の）プロジェクトからの教訓等を勘案して検討する。プロジェクトの実施は基本的には裨益国政府の責任であるが、世界銀行も実施の準備、評価・管理を当該国と共に実施している。PID については、OPS のウェブサイトを確認するか、Project Information Center (PIC) から入手するとよい。

(3) プロジェクトの成果指標

指標は担当部局によって設定されるが、成果の計測が困難なものが多い。世界銀行においても、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、目標指数の信頼性は低下すると共に、成果自体が、世界銀行の融資プロジェクトによるものとの判断は困難となる。なお、97 年度版の Sector Strategy Paper には一連の指標が示されている。

(4) 評価のコスト

上述のように厳密な意味での（当事者によらない）評価は事後にのみに行われる。監査がこれに伴う場合には、1つのプロジェクトあたり約25万ドルが使われる。この金額は、職員の現地視察コンサルタント備上費など全ての必要経費を含んでいる。因みにコンサルタントは世界銀行の OB の場合が多いが、世界銀行のマネージャーを

引退した個人コンサルタントの1日あたりの費用は600～700米ドル程度である。

2. 面会者：World Bank Institute

(1) Dr. Sukai Prom Jackson, Sr. Training Officer

(2) Mr. Tsutomu SHIBATA, Advisor

1) 日時：6月20日午後3：00－4：00

2) 結果概要：WBIは世界銀行の職員及び裨益国の職員を対象に研修事業を行っているが、その評価に携わっている職員に評価の実態や手法について聞いた。具体的には、Dr. Sukai Prom Jacksonが事前に用意したペーパーに基づいて以下の説明を行った。

- ・評価の方針
- ・評価の種類
- ・評価のクライテリア：妥当性、効果、効率性、自立発展性
- ・評価の時期（段階）
- ・評価の手法：WBIでは、研修の評価手法として主にKirkpatrick手法*を用いているとのことであった。同手法は、次の4段階から構成されている。

第1：研修受講者の満足度に関するアンケート

第2：研修内容理解度に関するテスト

第3：業務における研修の効果

第4：職場・組織に対する影響。

*注：参考文献名は、“Evaluating Training Programs (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco)”

②世界銀行質問票回答

1. モニタリング及び評価方針

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。

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。

Assessing Development Effectiveness (Introduction p.11) 参照

2. 評価形態

1) 評価実施機関

(1) 内部評価:

(2) 外部又は独立機関による評価:

Assessing Developing Effectiveness (Overview, p.13) 参照

当行の評価は2種類あり、1つは特定プログラム及び活動に対する事業部による自己評価及びOEDによる評価である。

2) 評価時期 (標準プロジェクト期間: 年)

(1) 事前評価/審査: プロジェクト実施の () ヶ月前

(2) 中間評価: プロジェクト実施から () 年後

(3) 終了時評価: プロジェクト実施期間の () ヶ月 前 / 後

(4) 事後評価: プロジェクト終了時の (1~7) 年後 (OEDによる)

プロジェクトにより評価の時期も異なる。国別評価のような評価は、国別援助戦略に先駆けて実施され、セクター及び政策評価も政策、セクター戦略の策定前に行われる。評価はまた理事会からの要請により計画、実行されることもある。

3. 評価対象案件の選択基準

1) 中間評価: 無回答

2) 終了時評価: 無回答

3) 事後評価

全プロジェクトはICRの作成により自己評価が行われ、OEDによるレビューが実施される。

(1) 義務的評価

(選択基準) _____

(構成比) 100 %

(2) 任意評価

全案件の 25%程度は、OED による監査を受ける。ICR のレビューは、あるプロジェクトが監査対象となるべきかどうかの根拠を提供する。また、監査対象となるプロジェクトは、「特殊な問題を抱えている」「重要な教訓を提供する」等の理由によっても選ばれる。

4. 評価方法

1) 評価基準 OED Methodology 参照

<input type="checkbox"/> (1) (目標達成度/Outcomes) 【定義】
<input type="checkbox"/> (2) (自立発展性) 【定義】
<input type="checkbox"/> (3) (組織開発への影響) 【定義】
<input type="checkbox"/> (4) (効率性/Performance) 【定義】

2) 評価類型

ARDE : 1999 参照

(1) 定量評価 (2) 定性評価 (3) 段階評価 (4) その他 :

3) 定量指標の内容

(1) レベル : 上位目標

適用範囲及び 必要項目	適用範囲 (セクター、地域、地区等) : 必要項目 :
確認手段	
事例	

(2) レベル : プロジェクト目標

適用範囲及び 必要項目	適用範囲 : 必要項目 :
確認手段	
事例	

質問 : 技術協力事業の場合、貴機関では最終受益者の状態の変化について何も言及しないプロジェクト目標を設定することはできますか。(例えば、農業者自身については触れずに「農業普及サービスを強化する」のように。)

貧困削減は当行の主目標である。全プロジェクトは、成果に対する投入 (効率性) の観点で妥当かどうか判断されるべきであるが、実際の成績は様々である。

(3) レベル : アウトプット (成果)

適用範囲及び 必要項目	適用範囲 : 必要項目 :
----------------	------------------

確認手段	
事例	

4) 評価指標の設定時期

(1) 指標の設定：プロジェクト開始の()ヶ月 <input type="checkbox"/> 前 / <input type="checkbox"/> 後
(2) 指標の決定者：事業部職員
(3) 指標決定方法：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が、 実態は多様であり、プログラムベース援助の増加がプロジェクトのモニタリングを難しくしている。
(4) プロジェクト開始後半年以内に、設定されているプロジェクト総数の割合：
(5) 評価指標を見直す状況：
(6) プログラムアプローチ採用の有無：
(7) 設問(6)の回答が「有」の場合、プロジェクトの指標と当該プロジェクトが含まれるプログラムの指標との関連性：

5. 評価調査

1) 事前評価／審査：当行は評価という言葉は使わず審査を使う。

(1) 評価担当者： <input checked="" type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者：事業部の職員（本部）または在外事務所所員
(2) 評価実施場所 <input checked="" type="checkbox"/> 予定されているプロジェクトサイト <input checked="" type="checkbox"/> 評価実施機関の現地事務所 <input checked="" type="checkbox"/> 評価実施機関の本部
(3) 評価実施期間 1) 評価の総期間：() <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週 監査に4週間、大規模なマルチセクター又はセクター/政策研究には2, 3年と様々であろう。 2) 予定されるプロジェクトサイト（受入国）での調査期間：() <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週
(4) 調査分析方法： <input checked="" type="checkbox"/> インタビュー <input checked="" type="checkbox"/> 質問票調査 <input checked="" type="checkbox"/> 現地視察 <input type="checkbox"/> RRA（簡易農村調査手法） <input type="checkbox"/> PCM <input type="checkbox"/> 既存報告書の分析 <input type="checkbox"/> 既存統計資料の収集 <input type="checkbox"/> その他：

<p>(5) 評価分析項目</p> <p>a. 主な評価分析項目について記入してください。 ()</p> <p>b. 次の2つの視点について質問に答えてください。</p> <p>① 組織面：援助受入国の案件実施機関の能力がプロジェクトの成功、又はプロジェクトの持続的発展を左右する上で極めて重要であることから、JICAではこの面での分析を強化する方向です。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・この目的を達成するために貴機関は何か特別なことを実施していますか。 () ・この目的を達成するためにBSC及びID/OS手法等の分析手法を取り入れることについてどう考えますか。 (組織レベルでは機能するがプロジェクトレベルでは機能しないであろう。) <p>② 外部要因：プロジェクト目標の確認のみならず最終目標に対して確実なインパクトを与えるるためにもJICAでは案件形成時に外部要因を分析することも重要であると認識しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・この目的を達成するためにどのような分析を実施していますか。 (国、セクター、組織、地域、政治、環境等。当行により実施されるが、OEDで実施されるのではない。)
<p>(6) 最終アウトプット (成果)：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価／プロジェクト形成の結果はいくつかの基準を含むチェックリストに要約されていますか。 () ・事前評価／審査と以後の評価は継続性が確保されていますか。 ()
<p>(7) 分析結果の利用：承認のため理事会へ提出。評価のフィードバックはその評価により異なる。国別評価のフィードバックは国別援助戦略に組み込まれ、セクター及び政策評価の解決の場合、各々の方針や戦略の再設定またはその更新に活かされる。プロセスの評価もまた重要課題の解決に資する。</p>

2) 中間評価：

<p>(1) 評価担当者： <input type="checkbox"/>内部 / <input type="checkbox"/>外部 本部又は現地事務諸による監視を要する (現地訪問を含む) 具体的な担当者：</p>
<p>(2) 評価実施場所 <input type="checkbox"/>プロジェクトサイト <input type="checkbox"/>評価実施機関の現地事務所 <input type="checkbox"/>評価実施機関の本部</p>
<p>(3) 評価実施期間 1) 評価の総期間： () <input type="checkbox"/>日 / <input type="checkbox"/>週 2) プロジェクトサイト (受入国) での調査期間： () <input type="checkbox"/>日 / <input type="checkbox"/>週：</p>
<p>(4) 調査分析方法 <input type="checkbox"/>インタビュー <input type="checkbox"/>質問票調査 <input type="checkbox"/>現地視察 <input type="checkbox"/>RRA (簡易農村調査手法) <input type="checkbox"/>PCM <input type="checkbox"/>既存報告書の分析 <input type="checkbox"/>既存統計資料の収集 <input type="checkbox"/>その他：</p>
<p>(5) 最終アウトプット (成果)：</p>
<p>(6) 分析結果の利用：</p>

3) 終了時評価：無回答

4) 事後評価

(1) 評価担当者： <input type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者： OED
(2) 評価実施場所 <input checked="" type="checkbox"/> プロジェクトサイト <input checked="" type="checkbox"/> 評価実施機関の現地事務所 <input checked="" type="checkbox"/> 評価実施機関の本部
(3) 評価実施期間 (ア)評価の総期間：(5) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週 (イ)予定されるプロジェクトサイト(受入国)での調査期間：(2) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週：
(4) 調査分析方法 <input checked="" type="checkbox"/> インタビュー <input checked="" type="checkbox"/> 質問票調査 <input checked="" type="checkbox"/> 現地視察 <input checked="" type="checkbox"/> RRA <input type="checkbox"/> PCM <input checked="" type="checkbox"/> 既存報告書の分析 <input checked="" type="checkbox"/> 既存統計資料の収集 <input type="checkbox"/> その他：
(5) 最終アウトプット(成果)：・基本的なレーティング・背景・プロジェクト目標と準備・プロジェクト実施体制・レーティングの詳細・結論及び教訓・添付(監査の例)
(6) 社会経済インパクト分析 a. 評価手法： b. 評価分析項目：既存の報告書の分析・質問票調査・観察・現地訪問・参加型評価 ・Consultative workshops・Group ware sessions・Focus Group Discussions c. 評価分析結果の表記方法： <input type="checkbox"/> 段階評価 / <input type="checkbox"/> 叙述 / <input type="checkbox"/> 表又はマトリクス レポートは理事会に提出された後、一部は出版され外部に公開される。 また評価レポートには、出版はされるが外部には公開されないものもある。 評価レポートは、Management Response Systemにも送付され、OEDとマネジメントによる対応は体系的に記録される。
(7) 分析結果の利用：結果は、プロジェクトの続行、計画の見直し、中止に関わる提案及び教訓として利用される。

6. 参加型評価

1) 参加型評価の実施に関する3段階評価 <input type="checkbox"/> (1) とっても積極的に導入している <input checked="" type="checkbox"/> (2) 積極的に導入している <input type="checkbox"/> (3) 積極的に導入しているとはいえない
2) 回答が(1)又は(2)の場合の活用事例または、回答が(3)の場合の理由： 選択的に、何度か異なる方法で実施された。

7. 評価コスト

1) 調査団の派遣を行い案件形成又は評価分析を実施する場合の概算費用 <input type="checkbox"/> (1) 事前評価/審査：()US\$ <input type="checkbox"/> (2) 中間評価：()US\$ <input type="checkbox"/> (3) 終了時評価：()US\$ <input checked="" type="checkbox"/> (4) 事後評価：()US\$ 評価の種類による。監査に延べ4人のスタッフ、プロセスレビューに対して延べ80人のスタッフ。
2) 義務的評価の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の割合： ()%
3) 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の割合：()% 監査に\$25,000、Process Reviewに\$240,000、セクター研究に\$1,400,000と様々である。

8. プロジェクト管理の他側面：OED 以外の部署で実施される。

9. 成果主義に基づく管理 (RBM)

1) 貴機関では RBM の導入又は強化に関して何か特別な事柄を実施していますか。 (最近重視している。議論されている課題である。)
2) RBM が個別プロジェクト又は貴機関全体に与えるインパクトは何ですか。 ()
3) この他に貴機関が実施検討している事柄又は直面している問題点等がありますか。 <input type="checkbox"/> はい / <input type="checkbox"/> いいえ 回答が「はい」の場合、具体的に内容を説明してください。 () どんな措置を取りましたか。 ()

(3) UNDP

①UNDP 議事録

1. 面会者：Evaluation Office (EO)

- (1) Ms. Christine Roth, Evaluation Advisor
- (2) Ms. Teresa Conte, Program Associate
- (3) Ms. Elena Marcelino, Consultant

JICA から出向している南南協力シニア・アドバイザーの藤村氏、プログラムアドバイザーの諸永氏が同席した。

1) 日時：6月21日午後2：30－4：00

2) 結果概要：事前に送付した質問票への回答が準備されていたため、主に当方で用意した概念図を使ってプロジェクト・サイクルと評価モニタリングとの関係を確認した（以下で特に主語が明示されていない場合は、先方の発言である。）

(1) プロジェクト・サイクル

UNDP では事業実施の実権が各国事務所に移譲されている。Project の発掘は、国毎の UNDP 事務所 (Country Office 以下、CO) が Country Cooperation Framework に基づいて Concept Paper をまとめる形で行われ、CO 自身が行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。本部の計画立案への関与はほとんどない。さらに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 関係者等が集まり構成されている) により審査される。実際には、正式な審査以前に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の内容が見直された後に正式に審査され、採択となる事が多い。事前評価 (Ex-ante evaluation) というものは実施されていない。なお、計画の見直しを含む Project Appraisal に数ヶ月かかり、プロジェクトの発掘から取り決めまでは、1年以上かかるのがふつうである。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事は非常に希で、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。Appraisal の段階で、便益分析及び数量的指標化を行うべきとの要請がトップの方からあるが、プロジェクトによっては数量的指標化が困難なものも多い。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。

(2) モニタリング

モニタリングは、Annual Project Report (APR) を作成することによって行われている。モニタリングの主体は、UNDP の国別事務所代表・相手方政府・プロジェクト実施機関である。

(3) 評価

評価は、中間評価・終了時評価・事後評価が行われる。事後評価は、セクター別に

テーマを決めて行われる。UNDP ではプロジェクトは当該国政府の事業と完全に位置付けており、基本的に評価は当該国政府と UNDP の合同で実施される。評価の費用に関しても2万ドル程度とあまり大きな評価チームを組むことも少ない。コンサルタントを使用する場合においても、先進国のコンサルタントではなく、費用的に安い現地コンサルタントを雇う場合が殆どである。

(4) Result Based Management (RBM)

RBM の導入をトップが推進しようとしている。ロジカル・フレームワークを使っていたが、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、何らかの RBM の強化が必要である。この考えに対する取り組みとして、UNDP では Results oriented Monitoring and Evaluation という Hand Book や、Measuring & Managing Results 等を作成して成果重視型の事業実施への取り組みがなされている(上記2冊共受領。)

2. 面会者：Regional Bureau for Asia and Pacific (RBAP)

(1) Ms. Joana Merlin Scholttes, Chief of Regional Programme & Policy Division

(2) Mr. Antonius (Ton) Broek, Programme Manager, Country Operations Division

(3) Ms. Sergelen Dambadarjaa, Programme Officer, Regional Programme & Policy

JICA から出向している南南協力シニア・アドバイザーの藤村氏、プログラムアドバイザーの諸永氏が同席した。

1) 日時：6月22日午後4：15－5：30

2) 結果概要：基本的に、受領した質問票への回答を確認する形で行った。それ以外の主なポイントは、以下のとおり。

- ・ UNDP では、個別のプロジェクトと地域単位のプログラムの両方を運営している。
- ・ RBAP では、約50の CCF を走らせている。
- ・ CO は彼ら自身で事前の評価を行う。
- ・ Country Program は、策定するのに2、3年かかる。
- ・ 各プロジェクトの指標は、UNDP においても明確ではない。
- ・ RBM：事業部である RBAP では、RBM に対しては、トップから求められねばやらないというように消極的反応を示しており、未だ完全に実現していないものの、他の地域局に比べれば先行して進んでいる模様である。RBM の特徴を聞いたところ、「RBM は人々により考えさせる」と。RBM においては、SRF (Strategic Results Framework)、ROAR (Results-oriented Annual Report) を作成する。両者とも、国レベルと地域レベルの両方で作成される。

②UNDP 質問票回答

1. モニタリング及び評価方針

UNDP. Result-oriented Monitoring and Evaluation: A Handbook for Programme Managers, UNDP, 1997, Chapter 2, pp.7-8 参照
UNDP Programming Manual. Chapter 7 (Monitoring, Reporting and Evaluation), Sec. 7.1, p.3 参照

2. 評価形態

1) 評価実施機関

- (1) 内部評価：(年次プログラム/プロジェクトレポート (APR) 及び三者間によるレビューにより、プログラムとプロジェクトの内部評価は行われる。しかし、これらは評価というよりはモニタリングと見なされている。
Programming Manual. Sec. 7.3.3, 7.3.4 (pp.7-8), Annexes 7C (p.36), 7E (p.50) 参照
- (2) 外部又は独立機関による評価：(UNDP、政府コンサルタント及び UN 機関のコンサルタントによる評価)

2) 評価時期 (標準プロジェクト期間：通常4～5年、最長7年)

- (1) 事前評価/審査： プロジェクト実施の () ヶ月前 プロジェクトの承認前
- (2) 中間評価： プロジェクト実施から (2～3) 年後
- (3) 終了時評価：プロジェクト実施終了時の (2～3) ヶ月 前 / 後
- (4) 事後評価： プロジェクト終了時の (2年もしくはそれ以上) 年後

3. 評価対象案件の選択基準

UNDP は、義務的評価基準をもとに評価基準を設定している、任意評価もまた同様である (Programming Manual, Sec. 7.4.1, pp.11-12; Yellow Book Chapter 7, pp.21-24)。評価の時期は、プロジェクト毎に適当な時期に決定される。

1) 中間評価

(1) 義務的評価

(選択基準) \$1,000,000 以上のほとんどのプロジェクト。

(構成比) _____ %

(2) 任意評価

(選択基準) 国やプロジェクト地域の状況が著しく変化した場合や、開発課題をに対処するために実施されたアプローチやプロジェクト目標が未だ有効であるか、などの疑問がある場合 (これはプロジェクト再構成のため)。

(構成比) 不明 %

2) 終了時評価

(1) 義務的評価

(選択基準) 全プロジェクトは\$1,000,000以上

(構成比) 100 %

(2) 任意評価

(選択基準) _____

(構成比) _____ %

3) 事後評価

(1) 義務的評価

(選択基準) _____

(構成比) _____ %

(2) 任意評価

(選択基準) UNDPにより組織的に利用する、もしくは新しいプログラム形成に役立てるため、特定分野での教訓を導き出す

(構成比) 不明 %

4. 評価方法

1) 評価基準 *Yellow Book, Chapter 8, pp. 25-28 参照*

(1) (妥当性)

【定義】 プログラム・プロジェクトは妥当であるか？

(2) (パフォーマンス)

【定義】 プログラム・プロジェクト目標は達成されたか？

(3) (成功)

【定義】 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るか？

2) 評価類型

(1) 定量評価 (2) 定性評価 (3) 段階評価 (4) その他：

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複数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。

3) 定量指標の内容

UNDP. Signpost of Development: Selecting Key Results Indicators (In the Context of the UNDP Strategic Results Framework), 1999 参照

(1) レベル： 上位目標

適用範囲及び必要項目	適用範囲（セクター、地域、地区等）： 必要項目：
確認手段	
事例	

(2) レベル： プロジェクト目標

適用範囲及び必要項目	適用範囲： 必要項目：
確認手段	
事例	

質問：技術協力事業の場合、貴機関では最終受益者の状態の変化について何も言及しないプロジェクト目標を設定することはできますか（例えば、農業者自身については触れずに「農業普及サービスを強化する」のように）。

回答：プロジェクトの受益者は明確にされるべきである。これは、質の高い計画立案には必要不可欠である。

(3) レベル： アウトプット（成果）

適用範囲及び必要項目	適用範囲： 必要項目：
確認手段	
事例	

4) 評価指標の設定時期

(1) 指標の設定：プロジェクト開始の()ヶ月 <input type="checkbox"/> 前 / <input type="checkbox"/> 後 UNDP では当初指標はプロジェクト形成段階で設定する事を奨励している（プロジェクトが承認される前、期待効果を明確に定義するため）。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さらに改善されるであろう。
(2) 指標の決定者： 原則としてプロジェクト関係者、又はプロジェクトに直接参加するか又は影響される者により決定される。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 CO、政府などである。
(3) 指標決定方法：
(4) プロジェクト開始後半年以内に、設定されているプロジェクト総数の割合：
(5) 評価指標を見直す状況：
(6) プログラムアプローチ採用の有無：有
(7) 設問(6)の回答が「有」の場合、プロジェクトの指標と当該プロジェクトが含まれるプログラムの指標との関連性：有

5. 評価調査

Programming Manual, Chapter 5, Sec. 5.4., Chapter 2, Annex 2F (Considerations for Quality Programming) 参照

1) 事前評価/審査

<p>(1) 評価担当者：<input checked="" type="checkbox"/>内部 / <input type="checkbox"/>外部 具体的な担当者：プロジェクト審査は、現地 UNDP Resident Representative 委員が議長を務める政府、民間団体、ターゲットグループ、その他ドナーの代表者により構成されるプロジェクト審査委員会 (Project Appraisal Committee) により行われる。</p>
<p>(2) 評価実施場所 <input checked="" type="checkbox"/>予定されているプロジェクトサイト <input checked="" type="checkbox"/>評価実施機関の現地事務所 <input checked="" type="checkbox"/>評価実施機関の本部</p>
<p>(3) 評価実施期間 1) 評価の総期間：(2~3) <input type="checkbox"/>日 / <input checked="" type="checkbox"/>週 但し、プロジェクトの性格、規模による。 2) 予定されるプロジェクトサイト (受入国) での調査期間：() <input type="checkbox"/>日 / <input type="checkbox"/>週ほとんどの時間はプロジェクト実施国で使われている。</p>
<p>(4) 調査分析方法： <input checked="" type="checkbox"/>インタビュー <input checked="" type="checkbox"/>質問票調査 <input checked="" type="checkbox"/>現地視察 <input type="checkbox"/>RRA (簡易農村調査手法) <input type="checkbox"/>PCM <input checked="" type="checkbox"/>既存報告書の分析 <input checked="" type="checkbox"/>既存統計資料の収集 <input type="checkbox"/>その他：</p>
<p>(5) 評価分析項目 a. 主な評価分析項目について記入してください。 (・効果/成果・プロジェクトの運営管理体制 (政府及び UNDP からの支援を含む) ・ 予算の確保及び十分な予算 ・ 能力開発及び訓練・受益者の参加状況 ・ 政策立案の改善に及ぼすプロジェクトの影響その他) b. 次の2つの視点について質問に答えてください。 ① 組織面：援助受入国の案件実施機関の能力がプロジェクトの成功、又はプロジェクトの持続的発展を左右する上で極めて重要であることから、JICAではこの面での分析を強化する方向です。 ・ この目的を達成するために貴機関は何か特別なことを実施していますか。 (プロジェクト運営能力は、能力開発へのニーズを含めてプロジェクト形成段階で審査される。) ・ この目的を達成するためにBSC及びID/OS手法等の分析手法を取り入れることについてどう考えますか。 (BSCはUNDPで導入されつつあり、戦略的運営及び国レベルでの運営活動のため、組織的に利用されるようになるであろう。しかし、プロジェクトレベルでは考えていない。) ② 外部要因：プロジェクト目標の確認のみならず最終目標に対して確実なインパクトを与えるためにもJICAでは案件形成時に外部要因を分析することも重要であると認識しています。 ・ この目的を達成するためにどのような分析を実施していますか。 (それはまさにUNDPの狙いとするところである。プロジェクトは‘単体で’捉えられるべきではなく、国家開発目標の実現のための政策開発に資する大規模な戦略の一部として捉えられるべきであろう。プロジェクトはRBMの一環として、UNDPのSRF (strategic results framework)に組み込まれるであろう。同様の事が新たなCCFs (及びCCA/UNDAF)にも当てはまる。)</p>
<p>(6) 最終アウトプット (成果)： ・ 評価/プロジェクト形成の結果はいくつかの基準を含むチェックリストに要約されていますか。 (主に報告書と提言である。) ・ 事前評価/審査と以後の評価は継続性が確保されていますか。 (はい。)</p>

(7) 分析結果の利用：ほとんどは報告と結果
プロジェクトの目標や目的が達成できるようプロジェクトを再構成する。また同類のプロジェクトの計画立案をする。教訓などを国内外で利用する。

2) 中間評価

(1) 評価担当者： <input type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者：評価はコンサルタントによって行われる。しかし、UNDP職員も評価に参加し始めた。例えば、UNDP Evaluation Network (EVALNET) の一員である職員がプロジェクト評価に参加し、また過去に評価マネージャーを担当していた（戦略及びテーマ別評価を担当）Evaluation Office (EO)職員も実際の評価活動に参加し始めた。
(2) 評価実施場所 <input checked="" type="checkbox"/> プロジェクトサイト <input checked="" type="checkbox"/> 評価実施機関の現地事務所 <input type="checkbox"/> 評価実施機関の本部 プロジェクト評価においては、調査はプロジェクトサイト、国別事務所、相手国内で関連組織で実施される。EO評価の為の調査はUNDP本部において国別に詳細に研究され、その他ドナーやパートナー、各々の本部や現地事務所で調査を行う。
(3) 評価実施期間 1) 評価の総期間：() <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週 2) プロジェクトサイト（受入国）での調査期間：() <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週：
(4) 調査分析方法 <input checked="" type="checkbox"/> インタビュー <input checked="" type="checkbox"/> 質問票調査 <input checked="" type="checkbox"/> 現地視察 <input checked="" type="checkbox"/> RRA（簡易農村調査手法） <input type="checkbox"/> PCM <input checked="" type="checkbox"/> 既存報告書の分析 <input checked="" type="checkbox"/> 既存統計資料の収集 <input type="checkbox"/> その他：
(5) 最終アウトプット（成果）：Yellow Book, Chapter 14 pp.45-46 参照,
(6) 分析結果の利用：プロジェクトに必要な調整を行う上での基礎（判断材料）となる。あるいは教訓として用いられる。

3) 終了時評価：2) 中間評価と同じである。

4) 事後評価：セクターに関して行われる。

(1) 評価担当者： <input type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者：
(2) 評価実施場所 <input type="checkbox"/> プロジェクトサイト <input type="checkbox"/> 評価実施機関の現地事務所 <input type="checkbox"/> 評価実施機関の本部
(3) 評価実施期間 (ア) 評価の総期間：() <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週 (イ) 予定されるプロジェクトサイト（受入国）での調査期間：() <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週：
(4) 調査分析方法 <input type="checkbox"/> インタビュー <input type="checkbox"/> 質問票調査 <input type="checkbox"/> 現地視察 <input type="checkbox"/> RRA <input type="checkbox"/> PCM <input type="checkbox"/> 既存報告書の分析 <input type="checkbox"/> 既存統計資料の収集 <input type="checkbox"/> その他：
(5) 最終アウトプット（成果）：
(6) 社会経済インパクト分析 a. 評価手法： b. 評価分析項目： c. 評価分析結果の表記方法： <input type="checkbox"/> 段階評価 / <input type="checkbox"/> 叙述 / <input type="checkbox"/> 表又はマトリクス
(7) 分析結果の利用：今後のプログラム改善のための教訓として利用される。

6. 参加型評価

我々は参加型評価を適宜実施する事を奨励している。

Who are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook, 1997 参照

1) 参加型評価の実施に関する 3 段階評価 <input type="checkbox"/> (1) とても積極的に導入している <input checked="" type="checkbox"/> (2) 積極的に導入している <input type="checkbox"/> (3) 積極的に導入してはいえない
2) 回答が(1)又は(2)の場合の活用事例または、回答が(3)の場合の理由： UNDP にとって今は未だ新しいが、クライアント（関係者）の満足度調査や、現地関係者のオーナーシップを高め、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。

7. 評価コスト

1) 調査団の派遣を行い案件形成又は評価分析を実施する場合の概算費用 1 プロジェクトに対しておおよそ\$35,000-\$40,000（他の回答者によれば、\$ 20,000-\$ 30,000） 複数プロジェクトに対しては\$50,000-\$100,000 <input type="checkbox"/> (1) 事前評価/審査：（ ）US\$ <input type="checkbox"/> (2) 中間評価：)US\$ <input type="checkbox"/> (3) 終了時評価：)US\$ <input type="checkbox"/> (4) 事後評価：)US\$
2) 義務的評価の 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の割合： （ ）%
3) 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の割合：（ ）%

8. プロジェクト管理の他側面：

1) 計画立案

(1) プロジェクトの詳細計画は上記の事前評価/審査とは別個に実施されますか。 <input checked="" type="checkbox"/> はい / <input type="checkbox"/> いいえ 回答が「はい」の場合、以下の質問に教えてください。 事前評価/プロジェクト審査の後に詳細計画を作成していますか。 <input type="checkbox"/> はい / <input type="checkbox"/> いいえ 正確にはいつ頃詳細計画を作成しますか。 (詳細なプロジェクトの計画は、審査の前に行われる)

(2) プロジェクトの詳細計画作成調査 : Programming Manual, Chapter 4 参照

(a) 調査担当者：
政府、UNDP の国別事務所、コンサルタント・プロジェクト実施機関、または国連機関

(b) 調査実施場所：プロジェクトの性格による
 予定されているプロジェクトサイト 調査実施機関の現地事務所
 調査実施機関の本部

(c) 調査期間：(不明) 日 / 週

(d) 調査方法
 インタビュー 質問票調査 現地視察 RRA PCM
 既存報告書の分析 既存統計資料の収集 その他：その他のドナーとの協議

(e) 調査分析項目：

(f) 最終アウトプット：Programming Manual, Chapter 5 参照

(g) 上記調査に関する総予算：約 (不明) US\$

2) ベースライン調査：無回答

3) プロジェクトモニタリング

Programming Manual, Chapter 7, Sec. 7.3, pp.5-10 と Annexes 7B-7E, pp.34-50 を参照

(1) モニタリング担当者
 受入れ国側プロジェクトチームの職員 ドナー国側プロジェクトチームの職員
 両者の職員全て 両者のチーム職員+その他：

(2) 報告頻度：() 回 年 / 月

(3) モニタリング方法
 インタビュー 質問票調査 現地視察 RRA PCM
 既存報告書の分析 既存統計資料の収集 その他：

(4) 調査分析項目：

(5) モニタリング結果の利用：
プロジェクトの調整を行う際の根拠として活用される。
教訓として。
評価の材料として。

9. 成果主義に基づく管理 (RBM)

1) 貴機関では RBM の導入又は強化に関して何か特別な事柄を実施していますか。
(回答者 1：成果志向のマネジメントは 3 年前に UNDP に導入され、Strategic Results Framework (SRF) の開発とそれを組織全体に適用させる為の格別な努力がなされた。
回答者 2：はい。SRF や ROAR、CCFs が成果重視になるように改善され、RBM に関するスタッフ訓練が行われている。)

2) RBM が個別プロジェクト又は貴機関全体に与えるインパクトは何ですか。
(回答者 1：成果志向は、組織に強い影響を与えるだろう。新たな環境において UNDP は、資源を移転する機関というより、真の開発機関となる。これにより、組織が必要に応じて行動するのではなく、積極的に行動を起こす事が可能になり、この組織改革はさらなるプログラム、プロジェクトが形成またモニターされた方法を変える。
回答者 2：プロジェクトのより質の高い計画立案や結果(outcomes)/成果(results)の効果的達成に貢献する。)

3) この他に貴機関が実施検討している事柄又は直面している問題点等がありますか。

はい / いいえ

回答が「はい」の場合、具体的に内容を説明してください。

(回答者1：RBM の導入、及びアウトプット重視への移行は、より上位のの目標への貢献の問題(所謂 attribution) や組織レベルでの適切な指標設定という課題をもたらした。

回答者2：UNDP は上位政策的助言の改善や関連する能力開発に力を注いでおり、それに対する指標設定や成果測定は困難である。同様に、UNDP のより上位の成果や目標に対する貢献度を測定するのは容易な事ではない。)

どんな措置を取りましたか。

(回答者1：attribution の問題を軽減するために、UNDP はパートナーシップ戦略を重要視している。また、合同モニタリング及び評価がアウトカムの実現に向けて重要になりつつある。

回答者2：SRF と ROAR が UNDP により分析され、これにより SRF が改善され、指標に関する作業が続けられている。)