

(4) CIDA

①CIDA 議事録

1. 面会者：Ms. Mary Kurus, Result-Based Management Coordinator, Performance Review Branch

1) 日時：6月22日午後1：00 2：00

2) インタビューの進め方：先方の時間が限られていることから、事前に送付した質問票に沿って進めるのではなしに大所高所の観点から質疑応答を行うことにした。

3) 結果概要：

(1) はじめに宮脇氏から CIDA におけるプロジェクト管理の概況を聞いた。ポイントは以下のとおり。

- ・プロジェクトの選定過程は、JICA のように沢山の候補の中から選ぶわけではなく、少数のプロジェクトを時間をかけて練り上げていく感じである。
- ・事業の実施は、入札による。NGO やコンサルティング会社が主体となる（注：NGO のシェアは、約 35% - Kurus 氏）。
- ・Logframe は、プロジェクトの運営管理に必須となっている。ただし、目標指標は適宜見直されることが多い。
- ・プロジェクトの進め方は、JICA のような単体で行うものとプログラム形式で行うものの両方がある。

(2) RBM について（概要説明）

RBM は、公式には、96 年に導入された。短期的な結果がより長期的な結果に結びつくと考え。各自にあなたは何を換えようとしているのかを考えさせる。受益者は、組織と人々の両方である。1 年毎に目標の達成状況を確認する。相手方の機関もしっかり参加しなくてはならない。RBM には、分析的なスキルが不可欠である。また、RBM は、プロジェクト単位で行うのが最も簡単である。

(3) RBM の具体例と導入にあたってのアドバイス

例えば、昔は、Inputs 志向が強く、「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、今は、Outcome 志向で「8 人が x x x x ということができる」と言う指標を掲げている。CIDA は、当初、報告書の形式の変更と言う形で導入したがよくなかった。むしろ、運営管理手法の変更と言う形の方がよいだろう。具体的には、新たな手順書や書式を配ることよりも成功例や事例集を配る（今、ガイドを作成中）方がよいであろう。

(4) CIDA におけるプロジェクト・サイクル、モニタリングと評価の関係について（別紙に書き込む形で確認した）

- ・プロジェクトサイクル：手順は概念図のとおり。はじめに Concept Paper が作成され、それが承認され、さらに詳細な計画が作成される。ただ、具体的には本部が個々のプロジェクト毎に計画や調査方法（どのように調査を行うか）を決める。銀行のような厳格な手順は確立されていない。プロジェクトの形成から開始まで

の準備には2年～2.5年かかる。

- ・モニタリング：自己モニタリングと外部モニタリングの2種類がある。基本的に現地で行われ、外部モニタリングの場合は、ローカルやカナダ人のコンサルタントが参加する（プロジェクト実施機関の人間は入れない）。進捗管理は大体半年に一度行われ、年次報告は義務である。また、終了時には、完了報告が本部により作成される。
- ・評価：事前評価も中間評価はない。Mid-term Operational Reviewはあるが、これはむしろモニタリングである。終了時評価もあるが、義務ではない。事後評価もあまり行われていない、行うとしてもむしろ Thematic Evaluation のような形で行う。

2. 面会者: Ms. Nipa Banerjee, Senior Performance Analyst, Strategic Planning and Policy Division, Asian Branch

- 1) 日時：6月22日午後2：00－3：30
- 2) インタビューの進め方：やはり先方の時間が限られていることから、事前に送付した質問票に沿って進めるのではなくに大所高所の質疑応答を行うことにした。

3) 結果概要：

- (1) 先方より RBM 関連の一連の資料を受領した。
- (2) ログフレームに関する説明

最近ログフレームを改良した。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、レベル的にも以前は活動・成果が直接効果に結びつくような形であった。より具体的には、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」ことを記述するようになった。重要なポイントとしては、プロジェクト・ゴール（効果、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。なお、この場で、JICA のプロ技のパンフレットを提示し、JICA の PDM と基本的には近いことを両者で確認した。（注：ただし、構成的には若干の違いがある。）

(3) プロジェクト目標のレベル・範囲について

「JICA のプロ技においては、プロジェクト目標のレベルにおいて、最終受益者ではなく、訓練された農業普及員についてふれるにとどまるケースがある。これは、プロジェクトのアプローチが trainers training であることやより現実的な目標設定を考えた場合、妥当と思うがどうか」との質問に対し、同感であるが、目標の記述方法は、「農業普及員が x x できるようになる、している」という表現であるべきであろうとの回答があった。CIDA のログフレームの場合、プロジェクト開始後いつ頃までには具体的に数字の入った指標は、通常1年以内に設定されている。JICA の場合は、指標の数字がなかなか決まらない点が問題であるとの調査団の説明に対しては、暫定的

に指標設定をして必要であれば後で変更すればよいと思うが、1年以内には具体的な指標設定が必要であろうとの回答であった。

(4) 組織分析

JICA のプロジェクトでは、開始されてから相手国側実施機関の組織に財務・技術・モチベーション・機能等々の問題があることが分かるケースがあり問題となっている。したがって、事前の組織分析が必要であるとの指摘に対しては、CIDA でも同様な問題はあり、同じ問題意識を持っている。具体的な組織分析方法として、IDRC の Institutional Assessment 手法 (IDRC にて関連図書を購入) を最近導入し始めたとのことである。

(5) 参加型評価

CIDA における「参加型評価」の実施状況は、それほどよくない。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 の終了時評価における「合同評価」手法について、特に評価する側とされる側のコミュニケーションについて説明したところ、「非常によい、我々もこうしないといけない」とのコメントがあった (参考にほしいと持参した概念図のコピーを求められた)。こうしたことができない理由のひとつとして、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問してその後の指標の実績を確認するだけであるため、相手側と意思疎通を図る機会がないことが挙げられた。

(6) RBM の導入方法

自らの経験をふまえて JICA が RBM を導入するにあたってのアドバイスを求めた。これに対し、大きく 2 点あり、1 点目は、きちんとしたトレーニングを行うことであり、2 点目は、導入に当たってのきちんとした里程標を作ることだと。これをしないで一気にやろうとすると混乱が生じる。(注: トレーニングを担当したコンサルティング会社の説明やソフトウェアは、開発の現場を知らない者が作成にたずさわったため、非常に評判が悪かったようである。) 率直に言うと、現場ではまだまだ導入が遅れており、レポートが単なる「活動レポート」になっているケースが多い。ログフレームの作成においては、できるだけ複雑にしないことが大事である。

(7) ログフレームの作成について

最近は、「参加型」で行うように仕向けている (宮脇氏も現場で 1 週間かけた WS をみたことがあるが、ファシリテータ分野の異なる専門家の意見を取り纏めていく形であったとのこと)。ただし、実際にプロジェクトを実施するのは CIDA ではないため、コントロールは完全ではない模様である。

(8) RBM について再度確認

RBM を導入してよかった点は、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がわかるようになったということである。2 点目は、昔は成果についての指標がなく、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が、今では、しっかりとモニタリングすることにより、逐次活動の良し悪しに関する判断が出来、軌道修正ができるようになったことである。ただし、一般の職員の反応とし

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ようである。目標が低くなりがち傾向はないかとの問いに対しては、CEA(Canadian Executing Agency) の場合はあり得るが、モニターする CIDA はむしろその逆の傾向があるので、チェックが効いているとの回答であった。

3. 面会者：Mr. Robert C. Jones, Evaluation Manager, Performance Review Branch

- 1) 日時：6月23日午前9：30 12：20
- 2) インタビューの進め方：基本的に事前に送付した質問票に沿って質疑応答を行うことにした。
- 3) 結果概要：

(1) 業務の概要

少なくとも本 Branch では、事前評価は行わない（註：結局どの部署も行わないことを確認した）。ただし、計画立案にあたり、以前の評価結果は重んじる。ベースラインのデータ収集もほとんど行われていない。プロジェクトの形成から開始まではおよそ30ヶ月はかかるだろう。RBMは、ベースラインサーベイを強化する方向にある。効果の測定も非常にコストのかかるものである。本 Branch は、評価・監査・RBMの3つに分かれている（正直言って、横の連携はあまりよくないと）。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ている。プログラム（セクター）の評価は主に当 Branch でやっている。特に現在、CIDAは6つの優先分野（BHN, 市場化支援等々）を持っているので、その分野の戦略的な評価を行う。事業部の評価予算は（年間？）4～6百万ドルであろう。外部のコンサルタントと職員の両方が行う。ただし、問題点は、「独立性の確保、すなわち担当職員は、よりよく評価してほしいとの要望を持っており、雇用されるコンサルタントはその影響を受ける可能性がある」と「方法にやや疑問のある」ことである。我々としては、事業部をより支援していこうとしており、そのためにガイドブックを作成している。中央（本部）で品質管理することが重要であろう。

(2) 質問票に基づくやりとり

a. 期別の評価（プロジェクト期間は、4～5年間）

プロジェクト審査：プロジェクト開始の20ヶ月程度前に行われる。

中間評価：2年経過時

終了時評価：あまり行われたい（後に詳述）

事後評価：特にシステムはない。テーマ別評価などが必要に応じて行われる。

b. 評価対象の選定クライテリア

中間評価：どちらかと言えば、問題含みのプロジェクトと言えようか。全プロジェクト中の8～12%くらいに対して行われているだろう。

終了時評価：終了レポート（どちらかと言うと「データの確認」）の作成は義務である。

事後評価：最近、Private Sector Development とインフラストラクチャーの整備

に関して行った。前者だけでも、60 のプロジェクトが含まれており、2 年以上かかった。

c. 評価のクライテリア

マニュアルの 15, 16, 17 ページに示されている。「あるプロジェクトが ODA あるいは公共セクターになじむかというような考慮はなされるか」と聞いたところ、計画立案の非常に早い時機に関係者 (Key people) によって行われると。

d. 評価の手法

定量・定性の両方がある。回帰分析のようなものはあまり行わない。Cost-Benefit Analysis は時々行う。5 段階評価のようなものは、事業部の方でやっている。

e. 評価調査の実態

事前審査：本部の事業部の職員が本部で行う。3、4 週間かかる。方法は、既存のレポートや統計のチェックにより行うがフレキシブルである (詳細は、所謂 Road Map にある)。先方実施機関の組織の問題にどう対処するかと聞くと、予算をいくらか確保しておき、プロジェクト開始後に組織開発を支援することは可能であろうと。また、事前に最低 7~10 日間くらいはとって組織分析を行うべきであろう。ただ、これは新しい課題であり、本部では人材が不足している。

中間評価：プロジェクトに関係のないコンサルタントによる外部評価である。プロジェクトサイトと本部の両方で作業は行われる。調査期間は、6、7 週間。実動日数は、40 日間程度。案件の規模によっては、2 倍にもなりうる。ガイドラインはマニュアルに規定されている。結果のまとめ方もガイドラインにまとめられている。フィードバックの方法は、コンサルタントが現地の実施機関など各関係者から報告書のドラフトに対するコメントを得た後、最終版を作成し、クライアントである本部の事業部に送る。最近行った調査では、期待以上に事業部の担当者が評価結果の提案を活用していることがわかった。

終了時評価：内部評価である。若手コンサルタントが本部で 1 月程度かけてプロジェクト完了レポートを作成する (実動は、8~12 日間)。既存のレポートや統計のチェックにより行う。詳細は、Road Map 参照。このレポートは、主に事務的な記録の整備に近く、特に提案が書かれることはない。社会経済的なインパクト調査は、非常に経費がかかるため、まれにしか行われない。

事後評価 (既述のようにこの評価はプロジェクト別には行われていないので、以下は、テーマ別評価「マリ・セネガルにおける鉄道システム」の例である。) :
コンサルタント 6~7 人を使った (エンジニア、経済学者、社会学者、等々)。場所は、本部と現地。期間は、12~14 ヶ月であり、1 人当たりの実動期間は、平均で 5 ヶ月程度である。調査方法は、RRA・PCM 以外の全ての手法と国際的なドナーの調査である。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、それはインターネットでも公開される。

f. 参加型評価

JICA の合同評価方式について説明したところ、「我々のやり方よりもよい」とのコメントがあった（註：ただし、前日の Ms. Nipa Banerjee ほどには反応がなかった）。

g. 評価のコスト

中間評価では、1 回当たり全て込みで 4 万～5 万カナダ・ドル、事後評価は、10 万ドル以上である。対全事業費では、1 %程度であろう。

h. その他の観点

プロジェクトの計画立案：3,4 人のコンサルタントが行う。ハードの案件でも社会学の専門の人間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、カレンダーベースで 3～5 ヶ月間にわたる。やはりほとんどの手法を駆使して行う。PCM ワークショップは行わないが、RBM のワークショップは行う。

ベースライン調査：弱い

モニタリング：特定の契約ベースで 1 年に 2 回コンサルタントが行う。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ジャーに送られるが、プロジェクトマネジャーから CEA に送られることはまれである。また、CEA は CEA で契約に基づき、本部に年に 2 回定期報告を送る。

②CIDA 質問票回答

1. モニタリング及び評価方針

CIDA Evaluation Guide 参照

2. 評価形態

1) 評価実施機関

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> (1) 内部評価： |
| <input type="checkbox"/> (2) 外部又は独立機関による評価： |

2) 評価時期 (標準プロジェクト期間：4～5年)

- | |
|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> (1) 事前評価/審査： プロジェクト実施の (20) ヶ月前 |
| <input checked="" type="checkbox"/> (2) 中間評価： プロジェクト実施から (2) 年後 |
| <input type="checkbox"/> (3) 終了時評価：プロジェクト実施期間の () ヶ月 <input type="checkbox"/> 前 / <input type="checkbox"/> 後：希ではあるが、End of phase evaluationを行うことがある。 |
| <input checked="" type="checkbox"/> (4) 事後評価： プロジェクト終了時の () 年後
特に基準はないが、テーマ別評価などが必要に応じて行われる。 |

3. 評価対象案件の選択基準

1) 中間評価

(1) 義務的評価

(選択基準) _____

(構成比) _____ %

(2) 任意評価

(選択基準) 問題のあるものを取り上げて行う。

(構成比) 8-12 %

2) 終了時評価

(1) 義務的評価

(選択基準) _____

(構成比) _____ %

(2) 任意評価

(選択基準) _____

(構成比) _____ %

殆ど行われていない。但し、終了報告書の提出と本部によるレビューは義務である。

3) 事後評価

(1) 義務的評価

(選択基準) _____ 事例：最近 Private Sector Development とインフラストラクチャーの整備に関して行った。 前者だけでも 60 のプロジェクトが含まれており、2 年以上かかった。 (構成比) _____ %
(2) 任意評価 (選択基準) (構成比) _____ %

4. 評価方法

1) 評価基準 CIDA Evaluation Guide pp. 15-17 参照

<input checked="" type="checkbox"/> (1) (目標達成度) 【定義】
<input checked="" type="checkbox"/> (2) (効率性) 【定義】
<input checked="" type="checkbox"/> (3) (妥当性 -プロジェクトの必要性) 【定義】
<input checked="" type="checkbox"/> (4) (自立発展性) 【定義】
<input checked="" type="checkbox"/> (5) (受益者の参加度合) 【定義】
<input checked="" type="checkbox"/> (6) (計画の適切さ) 【定義】
<input checked="" type="checkbox"/> (7) (資源利用の適切さ) 【定義】

質問：妥当性のクライテリアとして、「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」はあるか？

回答：はい、これは計画立案の非常に早い時機に関係者 (Key people) によって確認される。

2) 評価類型

(1) 定量評価 (2) 定性評価 (3) 段階評価 (4) その他：

定量評価：回帰分析のようなものはあまり行わない。費用便益分析は時々行う。

段階評価：5段階評価のようなものは、事業部で行っている。

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。）

回答：はい、ただし、目標の記述方法は、「農業普及員が x x できるようになる、している」と言う表現であるべきである。

(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：オペレーション スタッフ/担当部局
(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： CIDA のログフレームの場合、プロジェクト開始後の通常 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。
(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：プロジェクト・ゴール（効果、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。

5. 評価調査

1) 事前評価/審査

(1) 評価担当者： <input checked="" type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者：本部事業部の職員
(2) 評価実施場所 <input type="checkbox"/> 予定されている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 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：(3 ~ 4) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週 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 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 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) 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。 (Roadmap v.5.0 pp.65-66 参照) 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。 (IDRCのInstitutional Assessment手法) ・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。 () 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。 ()
(6) 最終アウトプット (成果)：
(7) 分析結果の利用：

2) 中間評価：

(1) 評価担当者： <input type="checkbox"/> 内部 / <input checked="" type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者： CIDA契約コンサルタント
(2) 評価実施場所 <input checked="" 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 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 type="checkbox"/> 週 6、7週間。実働日数は、40日程度。案件の規模によっては、2倍にもなりうる。 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 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)： CIDA Evaluation Guide: p.84
(6) 分析結果の利用：評価報告書の執筆者であるコンサルタントがクライアントである本部の事業部に送り、事業部の担当者が適宜評価結果の提案を活用している。コピーはプロジェクトのファイルに保管され、本部のcorporate memory systemにも送られる。

3) 終了時評価

(1) 評価担当者： <input checked="" type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者： 若手コンサルタント
(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 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 type="checkbox"/> 週 (1ヶ月、実動8-12日) 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 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 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): Roadmap V.5.0, p.142
(6) 社会経済インパクト分析 : 非常に経費がかかるため希にしか行われていない。 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: 本部でしかるべきところに保管される。

4) 事後評価 特にシステムはない。テーマ別評価などが必要に応じて行われる。

(1) 評価担当者: <input type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者: コンサルタント6, 7人
(2) 評価実施場所 <input checked="" 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 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: () <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週 12~14ヶ月。一人当たりの実働期間は平均5ヶ月程度。 (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 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 <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):
(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: 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、それはインターネットでも公開される。

6. 参加型評価

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。

3段階評価: 未回答

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 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:

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 checked="" type="checkbox"/> (2) 中間評価：(40,000-) CAN\$ <input type="checkbox"/> (3) 終了時評価： () US\$ <input type="checkbox"/> (4) 事後評価： 100,000) CAN\$
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：(1%以下)

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 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。 ()
(2) プロジェクトの詳細計画作成調査 a. 調査担当者：コンサルタント3、4人。ハードの案件でも社会学の専門の人間が入ることもあるが、多くはない。 b. 調査実施場所 <input checked="" type="checkbox"/> 予定されているプロジェクトサイト <input type="checkbox"/> 調査実施機関の現地事務所 <input type="checkbox"/> 調査実施機関の本部 c. 調査期間：() <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週 3～5ヶ月 d. 調査方法 <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 checked="" type="checkbox"/> その他：RBM ワークショップ e. 調査分析項目： f. 最終アウトプット： g. 上記調査に関する総予算：概算 () US\$

2) ベースライン調査：弱い

(1) 調査の実施時期 (具体的にいつ頃)：
(2) 調査担当者 <input type="checkbox"/> 受入れ国側プロジェクトチームの職員 <input type="checkbox"/> ドナー国側プロジェクトチームの職員 <input checked="" type="checkbox"/> 両者の職員全て <input type="checkbox"/> 両者のチーム職員+その他 ()
(3) 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"/> 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) 調査分析項目：

3) プロジェクトモニタリング

<p>(1) モニタリング担当者</p> <p><input type="checkbox"/> 受入れ国側プロジェクトチームの職員 <input type="checkbox"/> ドナー国側プロジェクトチームの職員</p> <p><input type="checkbox"/> 両者の職員全て <input checked="" type="checkbox"/> 両者のチーム職員+その他：</p> <p>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。</p> <p>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ジャーに提出されるが、通常プロジェクトマネジャーから 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。</p>
<p>(2) 報告頻度：(2) 回 <input type="checkbox"/> 年 / <input type="checkbox"/> 月</p>
<p>(3) モニタリング方法</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> インタビュー <input checked="" type="checkbox"/> 調査 <input checked="" type="checkbox"/> 現地視察 <input type="checkbox"/> RRA <input type="checkbox"/> PCM</p> <p><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>(4) 調査分析項目：</p>
<p>(5) モニタリング結果の利用：</p>

9. 成果主義に基づく管理 (RBM)

<p>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。</p>
<p>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。</p> <p>RBMを導入してよかった点・影響が2点ある。1点目は、プロジェクトが成功かそうでないかがわかるようになったこと。2点目は、モニタリングすることにより、逐次活動の良し悪しを判断することが出来、軌道修正ができるようになったこと。しかし一般の職員、そして特に高い年齢層で導入に強い抵抗を示した。</p>
<p>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。</p> <p><input type="checkbox"/> はい / <input type="checkbox"/> いいえ</p> <p>回答が「はい」の場合、具体的に内容を説明してください。</p> <p>()</p> <p>どんな措置を取りましたか。</p> <p>()</p>

(5) オランダ外務省

①オランダ外務省議事録

1. 面会者： Mr. Rob van den Berg, Director, Policy and Operation Evaluation Department (IOB), Mr. Ted J. Kliest, Evaluator

1) 日時：6月26日午前9：30－10：00

2) テーマ：外務省および IOB の紹介

3) 結果概要：

- (1) 高橋団長からの訪問の主旨説明に引き続き Rob van den Berg 氏からオランダ外務省の組織や評価についての業務に関しての概況説明があった。外務省が行う評価には2種類あり、それは、当部による中央・独立的な評価と事業部による評価である。前者は、テーマ別・国別・NGO 評価あるいは外務省全体の政策評価等を扱っており、後者については、(96年以降、事業採択・評価は各国大使館で行うため) 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)にも送られるとのこと。
- (2) Rob van den Berg 氏が本日のスケジュールを確認した。

2. 面会者：Mr. Ted J. Kliest, Evaluator

1) 日時：6月26日午前10：00 11：00

2) テーマ：外務省における評価機能

3) 結果概要：基本的に事前に当方で用意したプロジェクト・サイクルと評価の概念図に基づいて、プロジェクト・サイクルの詳細と評価・モニタリングの関係について質問した。結果は、以下のとおり。

プロジェクト・サイクル：基本的には要請主義であるので、相手方からの要請があり、それが大使館によりメモランダムにまとめられる。それが、審査チェックリスト(後で Mr. Alex Bartelink により詳細な説明あり)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。そして、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)。その後、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。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。

モニタリング：全般的にはあまり充実していない。ベースラインサーベイは、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。モニタリングは、基本的にプロジェクトサイトで実施機関により行われ、年 2 回その結果が大使館に報告される。そして、大使館は、年 1 回本部に報告する。その内容によっては、プロジェクトを途中で中止することも可能である。

評価：時期は、中間・終了時・事後の 3 種類である（事前評価はなく、審査がそれにあたる）。ただし、中間評価・終了時評価といえども義務ではなく、大使館の責任・判断で必要に応じておこなわれるということである（大使館員ではない欧米コンサルタントあるいは現地の専門家による）。事後評価は、あまり行われていない。なお、省内の監査機関により大使館のマネジメントを監査する制度がある。また、別途会計検査院による検査もある。

3. 面会者：Ms. Aagje Papineau Salm, Social Policy Division, Social and Institutional Development Department

1) 日時：6月26日午前11:00-11:45

2) テーマ：セクターアプローチ

3) 結果概要：オランダ外務省では、98年の Herfkens の大臣就任により、本格的なセクターアプローチを始めており、基本的には、援助対象国・対象セクター共に絞り込まれている。対象国の選定基準は、よい統治がなされ、貧困の問題があり、世界銀行のマクロ政策に沿った国であること（21ヶ国、うち17ヶ国*は長期的・安定的な支援先、4ヶ国*は短期的な支援国であり、段階的に援助額削減予定）であり、対象セクターも1国最大4分野とされている。

*注：17ヶ国の内訳：ベトナム・バングラデシュ・インド・スリランカ・イエメン・エチオピア・エリトリア・ウガンダ・タンザニア・モザンビーク・ザンビア・ガーナ・マリ・ブルキナファソ・ニカラグア・ボリビア・マケドニア

4ヶ国の内訳：エジプト・南アフリカ・パレスチナ・インドネシア

援助形態には、2国間・多国間・NGO 経由の 3 種類があり、セクターの絞り込みにより多くのプロジェクトが実際に中止されている。こうした政策の導入の背景には、世界銀行の所謂「Dollar 調査」における以下のポイントが考慮されている（オランダの政策にも同様な特徴がある）。

- ・受益国の政府の姿勢（開発への積極的な取り組み姿勢）が効果を左右する。
- ・個々の単独のプロジェクトの効果は長期的に見ると限定的である。
- ・より相手方の Ownership が高まる（注：Ownership の高まる理由に関しては、明確な説明は得られなかった。）。
- ・事業間のよりよい調整がなされる。

オランダの援助対象セクターは、以下の 5 分野である。

- ・よい統治
- ・貧困
- ・女性と開発
- ・組織開発
- ・環境

ここで、プロジェクト開始前の組織分析の必要性を問うたところ、そのとおりであり現在模索している。大使館がその役割を負うべきだが、人材が不足していると（ただし、プロジェクトを担当する大使館員（セクター専門家）には 15 年以上の経歴を持った人間が配置されている）。また、全体的なセクター分析も必要であると。最後にセクターアプローチにともなうリスク（むしろ、前提条件とすべき―笹尾注）としては、以下の 5 点がある。

- ・相手国政府の政治的な決断
- ・相手国政府のビジョン
- ・NGO のステイタスが認められていること
- ・きちんとしたプロセス（運営管理）
- ・ドナー側の人材の整備

4. 面会者：Dr. Alex Bartelink, staff, IOB

1) 日時：午前 11：45－午後 12：30、午後 2：15－3：10

2) テーマ：プロジェクト審査プロセス

3) 結果概要：

- (1) 当方の用意した概念図におけるプロジェクト・サイクルの細部を確認した（既に上記議事録に反映済み）。
- (2) 先方より提供された事前審査のチェックリスト(3 枚)について質問（詳細省略）。これに加えて、チェックリストを使った組織分析も実施しており、こちらも義務になっていると。ベースラインサーベイも最近ではプロジェクト・ドキュメントの作成段階に含まれるようになってきた。すなわちより義務的になってきたと言えるが、もちろん技術開発や組織開発のためのプロジェクトでは実施されていない。なお、ベースラインサーベイの費用は、大使館が負担したり、世界銀行が負担している（オランダ政府の信託基金を活用）。プロジェクトの計画立案においては、8 割程度がログフレームを作成している（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）。また、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、具体的な指標については、ほとんどのプロジェクトが適切なものを設定していない。事態を是正するためには、中間評価時などに修正したり、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、ログフレームに関しては、外部条件の設定にも問題がある（内容がよく吟味されていない）。さらに、事前審査のチェックリスト自体にも問題がある。まず、この書式は 89 年から使われているが、内容的に詳細すぎるので、必ずしもきちんと埋められていない。例えば、結論を先に決めておいて、それに結びつくように個々の選択肢が選ばれているようなケースすら散見される。また、ログフレームには、関係者間の相互関係などが示されておらず（あるいはそうした分析が反映されておらず―笹尾注）、関係者分析やネットワーク分析を行う必要がある。なお、指標に関して言えば、サセックス大学が定性的指標・社会的指標

に強く、KfW が定量的指標に強い。

5. 面会者：Mr. Frans Makken, Inspector, IOB

- 1) 日時：6月26日午後3：10－3：45
- 2) テーマ：国別 (Country Programme) 評価
- 3) 結果概要：Mr. Makken が最近手がけた2つの国別評価について説明を受けた(パレスチナ、バングラデシュ)。ポイントは、以下のとおり。
 - ・個々のプロジェクト評価結果から積み上げたセクター別評価を基本に行っている。
 - ・セクター専門家を配置して、かなり包括的に行っている。30年間をレビューしたバングラデシュのケースは、コンサルタント数名を使い、3年掛かりで行っている(1人当たりの年間実働4ヶ月程度)。
 - ・評価結果は、完全に叙述的であり、計量経済学的な評価や5段階評価は一切行っていない。世界銀行などが、段階評価を行っているのは知っているが、あまりにテーマの異なる事業は簡単には定量的に比較できない(その可能性を否定はしないが)。また、評価結果については、相手国からもコメントを取り付け、無修正で記載している。

6. 面会者：Ms. Anneke Slob, staff, IOB

- 1) 日時：6月26日午後3：45－4：20
- 2) テーマ：NGO 評価機能の向上について
- 3) 結果概要：

オランダ政府の NGO 支援の概要とその評価の概要について聞いた。オランダ政府の NGO 支援は、オランダの4大 NGO (プロテスタント、カトリック、人道主義および非宗教的団体、それぞれに政党とのつながりもあり) に対する ODA 予算総額の10%に相当する資金援助と個々のプロジェクトに対する補助金5% (上記4 NGO 以外も対象) の計15%程度である。支援すべき活動内容は、貧困軽減と Civil Society Building である。NGO プロジェクトの評価は、年間6～8件行っている。最近ある国における特定の NGO の活動に関する評価を行ったが、その結果はあまり満足すべきものではなかった。90年代の初頭には、政治的な意味合いで NGO 支援の気運が高まったが、現在は、特に途上国政府の意見も反映し、「NGO も相手国政府機関やコンサルティング会社と同様外部からの介入者である」との見方も出てきつつある。草の根レベルでの NGO による協力の開発が特に有効であるとの仮説は未だ検証されたとは言えず、今後の NGO 支援のあり方も彼らのこれからの実績次第ということになるだろう。

当方からの依頼に対し、8月に出来上がる予定の NGO 評価のクライテリアを杉本調査役に送付する旨表明あり。

7. 面会者：Ms. Fred Roos, Director Rural and Urban Development Department & Chairman of the Taskforce on Monitoring and Evaluation

- 1) 日時：午後4：20－5：00
- 2) テーマ：最近の Results Based Management (RBM) の動向
- 3) 結果概要：

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。
(注：予算書には ODA の 3 つのチャンネル— bilateral, multilateral, civil Society — が示され、さらにスキーム別の予算額が記載される。また、参考資料としては、対象国別の予算も示される。) 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)。

- ・セクター別に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

RBM の導入にあたっては、英・米・NZ 等の行政改革先進国を視察した。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。「威圧しない形にあまりにこだわると本格的な実施が難しいのではないか、それが可能であるとすればプロジェクトの実績に対し報いる制度を導入するしかないであろう」と指摘したところ、そのとおりである。これまでは、むしろ逆であったとのコメントがあった。さらに、CIDA の例を引き合いに出し、「書式にこだわるのはよくないようだ、できるだけ多くの例示を示し、方法を複雑にしない方が良くないようだ」などと提案したところ、賛同が得られた。

8. 面会者： Mr. Rob van den Berg, Director, Policy and Operation Evaluation Department (IOB), Mr. Ted J. Kliest, Evaluator

- 1) 日時：6月26日午後5：00－6：00
- 2) テーマ：本日の総括
- 3) 結果概要：以下のような質問を提起し、意見交換を行った。

(質問 1) JICA の例では、プロジェクト目標が必ずしも上位目標につながらないことが問題となっている。プロジェクト目標と上位目標とのつながりについては、どう考えるか？

(先方コメント) 上位目標は、オランダの場合も意欲的すぎる傾向があった。当方より、「上位目標をより現実的なものとする」と外部条件の明確化が重要と考えている」と表明したところ、同感である。また、先方からも事前審査における組織分析やリスク分析が必要であると。

(質問 2) よく「プロジェクト目標には、最終受益者に関する記述が含まれるべきである」との議論があるが、人材開発的なプロジェクトにおいてはそうでないと考えるが、いかがか？

(先方コメント) 同感である。

(質問 3) RBM の導入が全般的な指標のレベル低下に結びつく恐れはないか？

(先方コメント) その危険はある。それを防ぐ手だてに関する明確なコメントがなかったため、所謂事業の外注がそれを防ぐのではないかと聞いたところ、それはひとつの手段にはなるが、指標自体がそもそも不適切なものであったらプロジェクト効果が疑問視されるという問題を生じさせる（これは、また別の問題と思われる一笹尾注）。

(質問 4) 昨今ドナー間で強調されている「参加型評価」についてのオランダ政府の取り組みは？

(先方コメント) 当方では、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。

(質問 5) 最近ソフト型の事業が増えているがそれに伴い、例えば社会学者や人類学者といった専門家をプロジェクトの計画立案や評価に参加させているか？イエスであれば、彼らは内部の人材かそれとも外部から登用するのか？

(先方コメント) ソフト型の事業は増えている。実態は、画一的な取り組みがあるわけではなく、個々のプロジェクトの TOR に最もふさわしい人間を外部から登用するということであろう。もちろん、社会科学系の専門性を持った職員も組織内には多い。

②オランダ外務省質問票回答

1. モニタリング及び評価方針

モニタリングは援助を実施している組織によってなされる（いわゆる内部モニタリング）。このようなモニタリングはプロジェクトやプログラムマネージャーがプロジェクトあるいはプログラムを調整するための情報となる。また援助業務を監督しているオランダ大使館や相手国のカウンターパートに進捗状況を知らせるために使われている。

またオランダ大使館は全プロジェクトやプログラムへの進捗状況をモニターしている（外部モニタリング）。収集された情報はプロジェクト実施の関係者との対話に使われる他、ハーグの外務省への報告にも利用される（年次報告や次年度の年次計画）。

外務省の評価は2通りある。

1. フィールドレベル decentralized 評価：この評価はプロジェクトやプログラムサイクルの一環として行われる。そして大使館、地域部、事業部（分野別）などの事業部の責任である。一般的に外部の専門家チーム（外部コンサルタントおよび相手国のコンサルタント）によって実施される。
2. 外務省独自の Policy and Operations Evaluation Department (IOB) による評価：IOB は独自の評価プログラムを作成している。IOB はマネジメントと関係のない外部コンサルタント及び相手国の専門家を使って、セクター、テーマ、国別プログラムの評価調査を実施している。報告書は IOB の責任で発行され、開発協力大臣の評価結果及び結論に関する政策コメント付きで議会 (Standing Committee on Foreign Affairs) に送られる。

註：この質問票はプロジェクト評価のみの回答を求めている。そのため IOB の働きについて、ここでは説明されていない。しかしながら IOB による評価については JICA 調査団に対し別途、説明されている。

2. 評価形態

1) 評価実施機関

- (1) 内部評価：大使館、地域部、事業部（分野別）署によって評価が行われる。また実際の評価は契約に基づき、独立した約専門家によって実施される。
- (2) 外部又は独立機関による評価：

2) 評価時期（標準プロジェクト期間： 4-5 年）

- (1) 事前評価/審査：プロジェクト実施の（ 数 ）ヶ月前
- (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：プロジェクト実施期間の（ ）ヶ月 前 / 後
終了時評価は全てのプロジェクトには義務づけられていないが、プロジェクト完了の書類が作成されなければならない。
- (4) 事後評価：プロジェクト終了時の（ ）年後
義務ではないためほとんど行われていない

3. 評価対象案件の選択基準

1) 中間評価

(1) 義務的評価

(選択基準) 期間 7 年以上の全てのプロジェクト/プログラムについて開始から 2-3 年後に行われる。

(構成比) 不明 %

(2) 任意評価

(選択基準) 評価は大使館、地域部あるいは事業部（分野別）署の裁量によって実施される。そのため選択的に実施される。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行われる。

(構成比) 不明 %

2) 終了時評価

(1) 義務的評価

(選択基準) 一定の財務規模のあるプロジェクトやプログラムにのみ義務づけられている。

(構成比) 不明 %

(2) 任意評価

(選択基準) 選択的に実施される。

(構成比) 不明 %

3) 事後評価

(1) 義務的評価

(選択基準) 義務ではない。

(構成比) _____ %

(2) 任意評価

(選択基準) 選択的に実施される。しかしほとんどの場合、プロジェクトやプログラムの事後評価は行われていない（IOB の調査研究にも関わらず！！）

(構成比) _____ %

4. 評価方法

1) 評価基準 全ての評価は OECD・DAC の定義に沿う（註：所謂評価 5 項目を採用しているとのことである。）

2) 評価類型

(1) 定量評価 (2) 定性評価 (3) 段階評価 (4) その他：

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。

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）： この設問は、あまり明確ではない。 定性指標はプロジェクトによって異なる 必要項目：
確認手段	
事例	

(2) レベル： プロジェクト目標 JICA 調査団との協議結果参照（註：議事録有り）

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：いいえ

(3) レベル： アウトプット（成果） JICA 調査団との協議結果参照（註：議事録有り）

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 審査前のプロジェクトドキュメントに記述される。
(2) 指標の決定者：外務省が開発テスト（チェックリスト）を作成している。プロジェクトを計画立案する職員が理解している。またPRO.DOCと呼ばれる標準の書式がある。
(3) 指標決定方法：開発テスト参照
(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：不明
(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：セクターアプローチについて JICA チーム訪問時に説明し、関連書類を手渡した。

5. 評価調査

1) 事前評価/審査

(1) 評価担当者： <input checked="" type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者：1997年より大使館職員。このとき以来オランダ援助実施及び意思決定が現地レベルでされるようになったため。
(2) 評価実施場所 <input 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 type="checkbox"/> 評価実施機関の本部

<p>(3) 評価実施期間</p> <p>1) 評価の総期間： (数) <input checked="" type="checkbox"/>日 / <input type="checkbox"/>週 必要に応じて、また事前に決められた範囲内で</p> <p>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</p>
<p>(4) 調査分析方法：</p> <p><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</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>既存報告書の分析 (加えて重要な関係者との協議) <input type="checkbox"/>既存統計資料の収集</p> <p><input type="checkbox"/>その他：</p>
<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。 (審査のためのチェックリストがある (開発テスト)。この審査書類は標準化されている。)</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：</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。 (はい、制度/組織分析はプロジェクトのプロポーザルそして/あるいは審査の一部である。その上、オランダ援助機関では貧困プロフィール、ジェンダー分析、環境プロフィールなどの方法も利用している。) 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は利用していない。) <p>② 外部要因：</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。 (上記の分析方法を参照。)
<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。 (開発テスト及びそのチェックリスト参照) 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。 (理想的にはモニタリング及び評価はプロジェクト書類で言及されている基準をもとにされるべきである。)
<p>(7) 分析結果の利用 : はい、審査によっては実施あるいは実施の中止があり得る。</p>

2) 中間評価

<p>(1) 評価担当者： <input checked="" type="checkbox"/>内部 / <input type="checkbox"/>外部</p> <p>具体的な担当者： 大使館職員、場合によっては本部の地域及び事業部 (分野別) スタッフが担当し、外部の専門家及びローカルコンサルタントが実施する。</p>
<p>(2) 評価実施場所</p> <p><input checked="" 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</p> <p>1) 評価の総期間： (3-4) <input type="checkbox"/>日 / <input checked="" type="checkbox"/>週</p> <p>2) プロジェクトサイト (受入国) での調査期間： (2-3) <input type="checkbox"/>日 / <input checked="" type="checkbox"/>週：</p>
<p>(4) 調査分析方法 必要に応じて</p> <p><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)</p> <p><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) 最終アウトプット (成果)：該当せず</p>
<p>(6) 分析結果の利用：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。</p>

3) 終了時評価

(1) 評価担当者: <input checked="" type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者: 大使館職員、場合によっては本部の地域及び事業部(分野別)スタッフが担当し、外部の専門家及びローカルコンサルタントが実施する。
(2) 評価実施場所 中間評価同様 <input checked="" 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 中間評価同様 1) 評価の総期間: (3-4) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週 2) プロジェクトサイト(受入国)での調査期間: (2-3) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週:
(4) 調査分析方法 必要に応じて <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): 該当せず
(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 checked="" type="checkbox"/> 叙述 / <input type="checkbox"/> 表又はマトリクス
(7) 分析結果の利用: 学習およびアカウンタビリティのため。

4) 事後評価 ほとんど行われていない

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 checked="" type="checkbox"/> (1) とても積極的に導入している 注: C/Pとドナーの合同評価はプロジェクト評価で義務付けられている。 <input 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:

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 checked="" type="checkbox"/> (2) 中間評価: (20,000-30,000)US\$, <input checked="" type="checkbox"/> (3) 終了時評価: (20,000-30,000)US\$, <input checked="" type="checkbox"/> (4) 事後評価: (20,000-)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: (1)% 未 満
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: (1)% 未 満 モニタリング費用を除いて

8. プロジェクト管理の他側面:

1) 計画立案

<p>(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 checked="" type="checkbox"/>はい / <input type="checkbox"/>いいえ 時として実施期間の初期に実施される。 正確にはいつ頃詳細計画を作成しますか。 ()</p>
<p>(2) プロジェクトの詳細計画作成調査</p> <p>(a) 調査担当者：プロジェクト実施機関</p> <p>(b) 調査実施場所 <input checked="" type="checkbox"/>予定されているプロジェクトサイト <input checked="" type="checkbox"/>調査実施機関の現地事務所 <input type="checkbox"/>調査実施機関の本部</p> <p>(c) 調査期間：(不明) <input type="checkbox"/>日 / <input type="checkbox"/>週</p> <p>(d) 調査方法 プロジェクトの種別、プロジェクトプロポーザルの質または審査の段階で抽出された課題によって様々な調査方法の組み合わせが考えられる。 <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：</p> <p>(e) 調査分析項目：</p> <p>(f) 最終アウトプット：</p> <p>(g) 上記調査に関する総予算：概算 (不明) US\$</p>

2) ベースライン調査

(1) 調査の実施時期 (具体的にいつ頃)：プロジェクト形成段階及び実施期間の初期
<p>(2) 調査担当者 <input type="checkbox"/>受入れ国側プロジェクトチームの職員 <input type="checkbox"/>ドナー国側プロジェクトチームの職員 <input type="checkbox"/>両者の職員全て <input type="checkbox"/>両者のチーム職員+その他 ()</p>
(3) 調査期間：(不明) <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週
<p>(4) 調査分析方法 以下の方法で色々な組み合わせで行われる。 <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：</p>
(5) 調査分析項目：

3) プロジェクトモニタリング

<p>(1) モニタリング担当者：1 ページ目の冒頭参照 <input type="checkbox"/>受入れ国側プロジェクトチームの職員 <input type="checkbox"/>ドナー国側プロジェクトチームの職員 <input type="checkbox"/>両者の職員全て <input type="checkbox"/>両者のチーム職員+その他：</p>
(2) 報告頻度：(2) 回 <input checked="" type="checkbox"/> 年 / <input type="checkbox"/> 月
<p>(3) モニタリング方法： <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：</p>
(4) 調査分析項目：
<p>(5) モニタリング結果の利用： プロジェクト計画の改善のため、また年次報告や年次計画作成に利用している。</p>

9. 成果主義に基づく管理 (RBM)

<p>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。 (RBM をはじめたばかりである。)</p>
--

- 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。
(より成果指向である。)
- 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。
(マネジメント文化の改革が必要であり、現在適当なツールを探している。)
どんな措置を取りましたか。
(特別タスクフォースが M&E、RBM ツール、ガイドライン、手順などを開発する任務を請け負っている。完成すれば、組織全体で実施される予定である。)