

(6) DfID

①DfID 議事録

1. 面会者：Mr. Arthur Fagan, Deputy Head, Evaluation Department

1) 日時：6月28日午前10：40－12：20、午後1：30－2：30

注：ランチブレイクの間には、Senior Economic Advisor, Asia & Pacific Department の Ms Brenda Kilen が同席し、同部の業務の概要について説明した（“Country Planning and Performance Review System” に関する資料を受領）。

2) 結果概要：既に質問票に回答が記入されていたため、細部の議論よりも大所高所の議論を中心に行った。

(1) 高橋団長からの訪問の主旨に引き続き Mr.Fagan から DfID の組織や評価業務の概要についての業務に関しての概況説明があった。現在、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。これは、部門を問わず今回初めて作成されるものである。内容的には、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（＝具体的な指標は何か）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。なお、近年 DfID では、個々のプロジェクトの限界を考慮してプログラムアプローチを進めており、ODA 事業は、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（注：議会に報告されるのは、このうち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う。但し、プロジェクトは、全数的に評価されるわけではない模様）。当部のスタッフは、一般的な事務職（マネジャー職）と技術的なアドバイザー（5人）からなっており、当部は主に事後的なテーマ別の評価を実施している（18ヶ月～2年かかる）。

(2) 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確認した。結果は、以下のとおり。

プロジェクト・サイクル：

- a. プロジェクト発掘：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（国レベルでもログフレームが作成される）。なお、Country Strategy Paper は3年サイクルで作成され、毎年見直されるとのことである。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（要請主義と介入主義の両方の性格を持つ）。
- b. プロジェクト準備：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、相手側の意見も反映し（複数回の会議を開催）、通常口

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。

- c. プロジェクト採択：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（略称 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（全体の 75%程度がこちらのカテゴリーに属する）。

註:PRC は、Director General, Programmes・Director General, Resources・Regional Directors・チーフアドバイザーからなる。

- d. プロジェクトの実施取り決めの締結：2 国政府間で行われる。
- e. プロジェクト実施：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 の種類ある。ただし、NGO には、Civil Society Program という専門のスキームがある。委託先の 8 割方は、(イギリスに本拠を置く) コンサルタント企業である。実際に競争入札にかけられるのは全案件のうち 40-45%である(残りは随意契約)。

モニタリング：プロジェクトマネジャー (administrator) であるコンサルタントにより行われる。ベースラインサーベイは、モニタリングよりもむしろ案件の審査前の準備段階で実施される。実施の度合については、はっきりと把握していないので明言できない (おそらくあまり実施されていないのではないかと思われる一笹尾注)。報告の頻度は、月に 1 回ログフレームに準拠して行う。また、モニタリングの客観性を高めるためにプロジェクトマネジャーと本部の間により中立的なフィールドマネジャーが置かれるケースもある。

評価：時期については、事前・中間評価はなく、終了時と事後の 2 種類である。ただし、終了時評価もプロジェクト終了時直後に提出されるプロジェクトマネジャーにより Project Completion Report が作成されるだけであり、外部の評価者によらないという点では、むしろモニタリングに近い。事後評価は当部の管轄であり、複数のプロジェクトを選んで終了後 1~2 年経過後にセクター別あるいはテーマ別に行っている。具体的には、競争入札ベースで最もよい提案を行った外部のコンサルタントにより行われる。最終成果品は PRC に提示される。

- (3) 評価に関するその他の質疑応答 (以下は、おそらく事後評価に該当すると思われる)

・評価の主なクライテリア：DAC の評価 5 項目を特にチェックリストのように用いると言う形ではなく、「目標達成度」を重視する。DfID は、貧困に力点を置いているので、当然貧困の軽減度合が主要な視点になる。また、評価においては、今後に向けての教訓を導き出すと言う点では学習 (learning) に重きを置いている。さらに、クライテリアとして、「ODA あるいは公共セクターにふさわしい」ことが含まれるかを聞いたところ、そうである、特に DfID に適切な専門性があるかどうか大きな基準になろうと。また、企業振興のような民間が主導すべき分野に関しては、DfID の役割はカタリスト的なものにとどまろうとの説明であった。

- ・参加型評価：評価には、できるだけローカルエキスパートなど相手方を関与させるようにしている。評価委員会を結成する場合もある（USAID が提唱するような評価の計画立案から関係者が広く参加するような形態とは思われなかった一笹尾注）。
- ・評価指標：CSP に盛られている内容が根拠となる。記述的なものであり、数字ではない。
- ・レーティングの方法：CDROM の「Office Instructions」（受領）に説明されている。個々のプロジェクトについて行っているが、公表はしていない。
- ・評価のコスト：当部の年間予算が一応の目安になると思うが、それは 1.2 百万ポンドである（詳細な数字を含む資料を受領）。また将来的には、Performance Assessment Resource Center を設立し（当初の 3 年間のみ資金援助するが以後は自立採算を目指させる）、評価者の認定を行うような構想もある。
- ・NGO への支援：（彼らの実績が目標に達しなかった際にペナルティーはあるかとの問に対し）ペナルティーはない。ただ、申請時点で活動内容が DfID の白書（White Paper）に示された方針に沿ったものであることが要求される。
- ・外部条件：JICA の PDM をみると、上位目標の内容が高すぎ（大きすぎて）手が届いていないケースが散見されるので、これに対して、1.上位目標をより実現可能なかつ明確なものにすること、2.外部条件を慎重に吟味することを対策として考えているが、どのように思うかを問うた。Mr.Fagan の回答としては、1.に対しては賛成であり、2.については、プロジェクト開始後組織強化のために必要な活動を加えることが提案された。また、外部条件が著しく変化した時にプロジェクトの中止があるかどうか聞いたところ、「関係者に大きなマイナスの影響を与えるので、通常はない。むしろ、プロジェクトを再設計することで対処する」との回答であった。
- ・組織分析：プロジェクト採択・開始前の組織分析の必要性について聞いたところ、重要性については先方も同意したが、その方法としては、SWOT のような特定の組織分析手法を用いると言うよりは、事前（案件準備・審査）に現地職員による大掛かりなブレインストーミングの機会を持って十分に検討し、相手国側の運営能力のない機関はパートナー機関として選択しないようにしているとの説明があった（こうした判断を下すためには、対象機関の過去の実績をしっかりと調査すること、また日頃のコミュニケーションにより先方の状況をよく把握しておくことが重要である）。成功事例としては、ある国で農業普及員の能力開発のプロジェクトを実施するにあたり、先方の農業省の能力に疑問があったので、地元の NGO をパートナー機関として選んだケースが挙げられた。また、現在 DfID には、組織全体で約 40~50 人の社会科学系のアドバイザー（このうちかなりの数が Ph.D 保有者）がいるそうである。

3) 収集資料：評価業務のマニュアルに相当する資料や実際のプロジェクトの Project Completion Report の例（3 件）等々多数を受領した。

②DfID 質問票回答

1. モニタリング及び評価方針

モニタリング：Office Instructions II Section G 参照

プロジェクト完了報告・評価：Office Instructions II Section I 参照

評価の目的は過去の経験から学び、将来の援助活動の効率を改善することにある。そして何故プロジェクトが成功、失敗あるいは変更されたかを診る。評価を通してプロジェクトや活動の審査、デザイン、実施やその他裨益者について学ぶことができる。また学習されたことは事業部の実施体制を改善するためのヒントも提供する。

2. 評価形態

1) 実施機関

- (1) 内部評価：
 (2) 外部又は独立機関による評価：事後評価では不可欠

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
時期は標準化されていない。
 (2) 中間評価：プロジェクト実施から（ ）年後
アウトプットと目的の検討
 (3) 終了時評価：プロジェクト実施期間の（ ）ヶ月 前 / 後
£500,000以上の全てのプロジェクトに関して、予算の95%が使用された時点あるいはその6ヶ月以内にプロジェクト完了報告（PCR）が作成される。またプロジェクトの新しい段階、プログラム援助の新しい部分、新しい予算が提出される際に行われる。
 (4) 事後評価：プロジェクト終了時の（ ）年後

3. 評価対象案件の選択基準

- 1) 中間評価 Office Instructions Vol II Section G 参照

(1) 義務的評価

(選択基準) £500,000 以上の全てのプロジェクトは少なくとも年 1 回、アウトプットと目標レベルで評価されなければならない。

(構成比) _____ %

(2) 任意評価

(選択基準) _____

(構成比) _____ %

- 2) 終了時評価 Office Instructions Vol II Section I 参照

(1) 義務的評価

(選択基準) プロジェクト完了報告（PCR）は£500,000 以上の全てのプロジェクトやプロ

グラム、予算援助に必要である。現在プロジェクト終了報告 (PCR) は多国間援助や二国間援助プログラムを対象としないが、将来的にはこれらも対象となると予想される。

(構成比) _____ %

(2) 任意評価 任意のものに関してプロジェクト完了報告が作成されることは希である。

(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) _____

(構成比) _____ %

4. 評価方法

1) 評価基準 *Office Instructions II Section I* 参照

2) 評価類型

(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 無回答

4) 評価指標の設定時期 *Office Instructions II D3, D4* 参照

(1) 指標の設定：プロジェクト開始の()ヶ月 前 / 後
最初のアイデアは審査のときに出され、承認段階で決定される。またプロジェクト実施中に指標は更新及び再検討されなければならない。

(2) 指標の決定者：デザインチーム、関係者

(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：
*Office Instructions II D5*によれば、250,000以上の全プロジェクト

(5) 評価指標を見直す状況：レビュー時 *Office Instructions II G* 参照

(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：*Office Instructions II D7* 参照

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： <i>Office Instructions II D2 参照</i>
(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 type="checkbox"/> 週 必要に応じて、また事前に決められた範囲内で (<i>Office Instructions II D3, D4参照</i>) 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： 必要であれば、全て (<i>Office Instructions II D6 D7 参照</i>) <input type="checkbox"/> インタビュー <input type="checkbox"/> 調査 <input type="checkbox"/> サイト訪問 <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：
(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。 () 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： <i>Office Instructions II D1, I G11-G16参照</i> ・ 貴機関は何か特別なことを実施していますか。 (組織分析は審査プロセスの主要部分である。また会計監査の実施要綱が定められている) ・ 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。 () ② 外部要因： ・ どのような分析を実施していますか。 (<i>Office Instructions II D6 D7 参照</i>)
(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。 (<i>Office Instructions II D6 D7 参照</i>) ・ 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。 (指標や前提条件がログフレームに記入されている。さらにログフレームから評価報告書に転記するようになっている。)
(7) 分析結果の利用： (上級管理職の承認のために利用される。レベルについては <i>Office Instructions II D2 参照</i> 、上級管理職や大臣に関して <i>Office Instructions II E参照</i>)

2) 中間評価

(1) 評価担当者： <input checked="" type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者： <i>Office Instructions II G 参照</i> ：DfIDスタッフとその他の主要な関係者 (援助機関、主要関係者及び実施機関などの学際的なチーム)
(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
(4) 評価の総期間： () <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週
(5) 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：

(6) 調査分析方法 必要であれば全て <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：
(7) 最終アウトプット (成果)： <i>Office Instructions II Section G Annex 1</i> 参照。以下は抜粋： ・投入 (職員、コンサルタント、実施機関訪問、研修、機材や書籍など) ・進捗状況 (投入に関するコメント、その他のコメント、フィールドマネージャーのコメント) ・モニタリング報告書 (ログフレームよりプロジェクト活動、指標を取り出し、それに対する進捗状況、コメントや提言を記入する)
(8) 分析結果の利用：インパクトの評価のため「プロジェクト中間レーティング報告書」 <i>Section G Annex 3</i> はネットワーク上に置かれている。プロジェクト実績報告情報システム“PRISM”一般的な分析や学習のために利用される。また 2000 年 9 月までにシステムは利用されることになる。

3) 終了時評価

(1) 評価担当者： <input checked="" type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 <i>Office Instructions II Section I</i> 参照 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 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 必要であれば全て <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)： <i>Office Instructions II I Annex 1</i> 参照 プロジェクト終了報告 (PCR) は_500,000以上の全てのプロジェクトに必要とされる。
(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：総合評価は毎年実施され、内部ではネットワーク上、外部に対してはホームページで公開している。全ての新しいプロジェクトの審査において過去の教訓を参考にしなければならない。(<i>Office Instructions II D6, D7</i> 参照)

4) 事後評価 *Office Instructions II Section I-2* 参照

(1) 評価担当者： <input checked="" 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 1) 評価の総期間：() <input type="checkbox"/> 日 / <input 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 <input type="checkbox"/> PCM <input type="checkbox"/> 既存報告書の分析 既存統計資料の収集 FORMCHECKBOX 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： FORMCHECKBOX 段階評価 / FORMCHECKBOX 叙述 / FORMCHECKBOX 表又はマトリクス
(7) 分析結果の利用：全評価の要約は内部ではネットワーク上で、外部に対しては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、過去の結果や教訓を参照しなければならない。(Office Instructions II D6 D7 参照)

6. 参加型評価：無回答

7. 評価コスト

概算を出すのは難しい。一般的には航空運賃、出張手当、コンサルタントフィーとしてスタッフ給料、国内旅費などの項目がある。

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 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 type="checkbox"/> はい / <input checked="" type="checkbox"/> いいえ 事前評価/審査に含まれている。但し、具体的な活動計画は実施中にも作成される。 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：プロジェクト担当者 (Office Instructions II D2 参照)

(b) 調査実施場所
 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：() 日 / 週

(d) 調査方法 必要であれば全て
 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：

(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

(1) 調査の実施時期 (具体的にいつ頃)：

(2) 調査担当者
 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 ()

(3) 調査期間：() 日 / 週

(4) 調査分析方法 必要であれば全て
 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：

(5) 調査分析項目：

3) プロジェクトモニタリング Office Instructions II G 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：

9. 成果主義に基づく管理 (RBM)：無回答

(7) GTZ

①GTZ 議事録

1. 面会者: Mr. Erich Klinger, Quality Assurance in Project Management, Asia Department

1) 日時: 7月3日午前10:00-12:00

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おらずまた2日間で3人に会えることになったため、各人に最も適当な質問を配分することにした。Mr. Klinger は評価部門ではなくプログラム部門に属しているので、まず、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。その後、プロジェクトの計画立案やモニタリングについて聞いた。(最後に質問票の中の「8. Other Aspects of Project Management」だけ記入してもらった。)

(1) 組織分析について

冒頭にこちらから今回の訪問の主旨について説明し、その中で組織分析を含む事前の審査について関心がある旨説明したところ、次のような説明があった。

プロジェクトの成功は、(笹尾の)指摘のように相手方の組織能力によるところが大きい。事前の組織分析は簡単ではないが、2点代替案がある。1点目は、GTZの組織が中央から地方(Country Bureau)に権限委譲していることを活用し、日頃から潜在的なC/P機関とよく接触しておくことだ。これにより、相手方の能力をある程度見極めることができる。もうひとつは、相手方実施機関がNGOの場合、事後的に組織的な能力開発に投資することだ。これは、具体的には何らかの研修を実施することを意味する。しかしこの場合は、研修を受けた人材が転職したり他のドナーにヘッドハントされたりするという問題もある。いずれにせよ、この組織分析・組織開発はGTZも弱いところである(最も協力がハードな技術一辺倒だった頃よりは強化されているけれども)。

(2) プロジェクト・サイクル

- ・個々のプロジェクトと上位計画との関係:GTZの場合、より上位の計画として「地域別計画」「国別計画」があり、また経済協力省も「テーマ・セクター別指針」を持っていると聞いているが、実際にはどの上位計画と個々のプロジェクトが関係してくるのか?それは、国別計画である。国別計画の中で優先分野が示されており、個々のプロジェクトもそれに対応すべきということである。参考までに独語で書かれている国別計画の実物を入手した。数字や図表はなく、全体的に叙述的なスタイルであった。したがって、個々のプロジェクトのPPM(Project Planning Matrix、PDMと同じもの)とも指標における明確な連携はないものと思われる。
- ・プロジェクトの発掘・準備・審査・計画立案:基本的にGTZの発行しているパンフレット(Cooperation on the right track)により説明された。重要であるのは、GTZでは権限委譲が進んでいるとは言っても、プロジェクトに資金を投入するBMZ(経済協力省)がこのプロセスに密接に絡んでくることだ。また、案件の審査

は特定の段階で行われると言うよりは、初期の段階にその後の段階に進むために満たされるべき一種の審査クライテリアがあるということだ。それは、具体的には以下のポイントである。

- a. プロジェクトの骨格は何であるか？現状をどう変えようとしているのか？その目的や目標は何か？それらは、国別計画に沿ったものであるのか？
- b. 誰がプロジェクトの実施主体であるのか？正当性、能力、経験は備わっているのか？
- c. プロジェクトを実施するのに十分な資源はあるのか？

基本的にはこれら 3 点が早い段階で満たされてこそ、それ以外の詳細な詰めが行われていくということである。なお、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。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行う。ちなみに能力的にみても GTZ 本部には、モデレーターが出来る人間は 10 人程度しかいない。）PPM の指標は、当初どの程度明確であるか聞いたところ、あまり明確でないと。GTZ の場合は、基本的には外注するのであるから、受注者に指標の明確化を求めないのかと聞いたところ、契約の段階ではそこまで踏み込んだ議論はしないため、あいまいな指標を抱えたままプロジェクトが進行することが許されてしまうと（このあたりは、外注制度を指標の明確化につなげている CIDA と差があるように感じた―笹尾注）。

所謂ベースラインサーベイは通常審査段階で行われる（ただし、まれではある）。

・プロジェクトの実施：プロジェクトの実施形態には、以下の 3 通りある。

1. GTZ 自身が実施するケース：本部から人材が派遣される。派遣されるパターンには、職員 1,2 名が 6～8 年のプロジェクト期間のうち 4 年くらい長期滞在するというものと必要に応じて短期的に職員が派遣されるというものがある。
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：コンサルタントは、ドイツ人に限られず他のヨーロッパのコンサルタントのケースもある。ただ、受益国側には、「GTZ のプロジェクトなのであるから、ドイツ人が来て然るべき」との感情もある。

(3) モニタリング

モニタリングには、GTZ が年 1 回 BMZ に対して報告する公式のモニタリングとプロジェクト内部で行われるモニタリングとがある。前者に関しては、仮にプロジェクトが外注されている場合でも、報告の責任者は、Country Bureau の代表である（ちなみに Country Bureau では、本部から派遣されている GTZ の職員は 1 名しかおらず、他はローカルスタッフ数名というところが多い）。内部のモニタリングは、特に決まった方式があるわけではなく個々のプロジェクト次第であるが、全体的には必ずしも充

実していない。(なお、評価に関する聞き取りは、別の面会者に聞くことにして省略した。)

2. 面会者：Ms. Stefanie Schaefer, Consultant, Organizational Development

1) 日時：7月3日午後12：00－午後1：30

2) 結果概要：Ms. Schaefer も評価の担当者ではないため、彼女が話しやすいテーマに集中して聞き取りを行った。結果的には、Mr. Klinger に聞き取りしたのと同じプロジェクトの計画立案やモニタリングがインタビューのテーマとなった。

(1) GTZ の位置づけ

GTZ は 100% 政府出資の企業である。特に最近は、より顧客(BMZ) 重視の経営を志向するようトップマネジメントから指示があるので、従来の「貧困の撲滅」などに立ち向かう公的機関との自己イメージとは少し変わり、一種「価値観の衝突」のような感情も職員の中にはある。

(2) 審査

審査に関するクライテリアはあるのかと聞いたところ、(Mr. Klinger の説明とは異なり) 審査を実施するコンサルタント向けのガイドラインがあると。このガイドラインは独語で書かれているため、内容を口頭で説明してもらったところ、以下のよう項目構成であった (ガイドラインは最終的に英語のものを受領した)。

- a. プロジェクトの概要：活動、方法論、アプローチ等々
- b. プロジェクトのこれまでの経緯
- c. 審査の方法
- d. 現状分析 (問題分析・受益者分析)
- e. 目的分析
- f. 相手方実施機関の分析
- g. プロジェクト目標の詳細と代替アプローチの分析
(選択されたアプローチの正当化)
- h. プロジェクトコンセプト・目標・外部リスク・外部条件等
- i. 活動内容
- j. 活動計画書 (時間軸を含む)
- k. 添付資料

上記の目次構成について、「審査のチェックリスト」というよりも計画書作成に関するガイドラインの色合いが濃い点を指摘したところ、確かに審査と計画立案の両方の要素が入っているとの回答であった。ただし、このガイドラインに沿った報告書がそのままプロジェクト・ドキュメントになるわけではなく、プロジェクト・ドキュメントはもう少し内容が絞り込まれたものになるとのことであった。審査のチェックリストがない理由を尋ねたところ、僅か 3 週間程度で正確な組織の分析を行うこと自体がそもそも不可能であり、プロジェクトが始まってからこそ相手国側組織の真の姿もわかるものである。組織の姿がわかってから必要に応じて是正措置を取る方がより現

実的であるとの回答があった。

(3) プロジェクトの指標

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は時間もかかり、難しいのが現状である。指標作成方法についての結論としては、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と思う。以前は、GTZ の内部でも指標のプール、データベースのようなものも作ったが、結局指標は左から右に安易に持って来られるものではなく、そのような取り組みは止めてしまった。

3. 面会者：Mr. Sigfrid Schroder-Breitschuh, Internal Evaluation Office

1) 日時：7月4日午後6：00－8：30

2) 結果概要：Mr. Schroder は評価部門の職員である。質問票が記入されていなかったため、評価をめぐるより大所高所の概念的なやりとりを行い、質問票はあとで電子メールにて返送してもらうこととした。

(1) GTZ における評価の体制

GTZ では、現在新たな評価体制・システムを構築中である。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・Federal Audit Office・Public Accountant 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っている。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。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たり、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。

(2) モニタリングの問題

昨日の別の職員へのインタビューで内部モニタリングの弱さが指摘されたため、再度確認したところ、次のような説明があった。モニタリングの弱さと言った場合には2点ある。1点は、Impact Monitoringが十分でないということであり、もう1点は、モニタリング体制の問題で、例えば誰が何をモニタリングを担当するか組織が確立していないということであろう。この説明に対し、通常 impact とは PDM においては上位目標に相当するような大きな目標でありこれをプロジェクトの期間中にはモニターできないのではないかと問うたところ、GTZ における impact とは PDM における成果やプロジェクト目標に相当する期近のより直接的な影響も含んでいる（最近の定義）との回答があった。

また、内部のモニタリングがそのような状況であることもあり、GTZ から BMZ に対して毎年提出されるモニタリングのレポート（progress report）も同様の問題をかかえている（すなわち Impact Monitoring が十分ではない）（注：ただし、ガイドラインによれば、最近の progress report の書式にはプロジェクト目標の達成度を記入

する欄が挿入されている)。

(3) 指標の問題

(指標の実態について、昨日話を聞いた 2 人は、漠然としている PPM が多いと指摘していたことを述べたところ) 最近の PPM を精査したわけではないが、それほど漠然とはしていないと思う。GTZ から BMZ に対して出される appraisal に関するプロポーザルを準備する段階で、Quality assurance group が指標についてチェックし、またプロジェクトが開始してから 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もある。

(4) クロスセクション分析 (一定期間内に実施された特定のセクションに属さない GTZ プロジェクトの総合評価) におけるレーティングの方法

(受領したクロスセクション分析の報告書の中で全対象プロジェクトに対する“Very successful”から“Failures”までの 6 段階による評価があったため、どのようにして付けているのか聞いたところ) 個々のプロジェクトの終了時に提出される評価レポートの中の“positive project impacts overall”という 1 項目の数字を集計した結果がこの報告書に記載されている。また、個々の“positive project impacts overall”の根拠は、この終了時報告書に添付されるより詳細な報告書に示されている。

(5) GTZ における新たな評価システムの構築

従来のシステムの問題は、「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が置かれていたため、プロジェクトの質に問題があった」と要約できる。

新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、責任が本部より国別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、所謂 attribution の問題 (プロジェクトがその上位目標にどれほど直接貢献しているか) 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。それによって始めて、意味のある上位目標を設定することができる。」との見解をまとめた。このような認識の下、上位目標の指標の設定には以下のようなオプションがある (註: Mr. Schroder との議論により設定、笹尾の意見も含む)。

オプション 1: 明確な指標を設定しない。(事実、BMZ からは、上位目標から上のレベルの目標の指標を記入することを求められていない)

オプション 2: 暫定的な指標を設定する。ただし、インパクトの評価時点では当初予定したインパクトの実現度合ではなく、実際に発現した効果の把握に重点を置く。

オプション 3: 上位目標をよりプロジェクトの影響が及びやすい手の届く範囲に置き、明確な指標を設定する。

(6) 評価クライテリアにおける効率性の概念

(一般的に、効率性と言った場合には、投入対結果 (Outputs) で考えるが、結果が必ずしもプロジェクト目標に直結しているとは言えず、極端なケースでは結果が乏しくともプロジェクト目標の実現度合が高ければそれでよいということにもなる。したがって、効率性はむしろ投入対プロジェクト目標で考えるべきではないかと尋ねたところ) そのとおりであり、GTZ も公式の用語集の中で既に効率性をそのように定義していると回答した。

(7) プロジェクトの妥当性のクライテリア

このクライテリアの中には、「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」の視点も入る。その視点は、プロジェクト形成の段階、すなわち国別事務所からはじめにプロジェクト案が上がってきた時点で BMZ において行われる Pre-selection で問われる視点である。ここで、「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」と確認されるからこそ、GTZ あるいは KfW に案件を検討するよう指示がなされるのである。

(8) 人材養成型プロジェクトにおけるプロジェクト目標

(質問) 各種の訓練などによる人材養成型のプロジェクト(例:JICA における trainers training) のプロジェクト目標に、最終受益者(例えば農民)について触れていないのはおかしいとの議論がある。プロジェクト期間を 3~5 年くらいとした場合、農民について触れる(例:農民が新たな技術を使用するようになる)ことの方が現実性からみて問題があると思うがいかがか?

(回答) そのとおりであろう。私なら、「養成されたトレーナーが何らかの技術普及活動を行っている」というような形でプロジェクト目標をとらえるだろう。

(9) 個々のプロジェクトの指標とセクターあるいは国レベルの指標との関連

(質問) 個々のプロジェクトの PPM の指標と国レベルの PPM (もしあれば) の指標とは関連付けがなされているか?

(回答) 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、指摘のような連関はない。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。

(10) 参加型評価

(質問) 最近各ドナーが参加型評価に力を入れ始めているが、GTZ の取り組みはどうか?

(回答) 我々も取り組んではいるが、参加型評価の理想像からするとまだギャップがある。少なくともプロジェクトの ownership に関しては進歩している。

(質問) これまでの説明だと、最近の GTZ での評価における変化は、より現地に権限が委譲されたということで、必ずしも受益者まで含んだ意味での ownership の確立にはなっていないのではないか?

(回答) 評価に限定して言えば、確かに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、いろいろな意味で容易では

ない。

(質問) JICA のプロジェクト評価は、合同評価方式で実施している。この評価方式では、評価者が一方的に評価するのではなく、相手国側に報告書案の説明を十分(短い場合で 2 時間、長い場合は半日程度)に行い、事実認識に誤りがあれば訂正することを含めて評価する側と評価される側との双方向のコミュニケーションを心がけている。

(回答) それは、理念的な意味での参加型評価とはいえないだろう。

(質問) 理念的な意味での参加型評価であるとは言っていない。少なくともこれまでの一方的な評価者による評価と比べれば、より参加型の評価ではないかと認識している。

(回答) それは理解した。

(11) RBM について

(質問) GTZ が最近発行している様々な文書を見ると、明確に RBM という言葉は出てこない。しかし、新たな評価システムの構築には「成果主義」が盛り込まれており、主旨としては RBM に通ずるところが大きいと認識しているが、いかがか？

(回答) そのとおりである。

②GTZ 質問票回答

1. モニタリング及び評価方針

関連資料を受領したため、アンケートとしては未記入であった。

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：

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（ 8 ）ヶ月前
 (2) 中間評価： プロジェクト実施から（ 2 ）年後
 (3) 終了時評価：プロジェクト実施期間の（1-2）ヶ月 前 / 後
 (4) 事後評価： プロジェクト終了時の（ ）年後

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) 0 %

(2) 任意評価

(選択基準) _____

(構成比) 100 %

2) 終了時評価

(1) 義務的評価

(選択基準) _____

(構成比) 100 %

(2) 任意評価

(選択基準) _____

(構成比) 0 %

3) 事後評価

(1) 義務的評価

(選択基準) _____

(構成比) 0 %

(2) 任意評価

(選択基準) _____

(構成比) _____ 時々 %

4. 評価方法

1) 評価基準

<input type="checkbox"/> (1) (目標達成度)	【定義】 プロジェクトあるいはプログラムが設定された目標を達成できた度合
<input type="checkbox"/> (2) (効率性)	【定義】 あるプロジェクトが最小限の資金でどの程度目標を達成することができたのか。あるいは一定の資金でどの程度プロジェクトが最大限のインパクトを達成することができたのか。
<input type="checkbox"/> (3) (自立発展性)	【定義】 C/P 機関やターゲットグループがどの程度プロジェクトによってもたらされた改善を自立的に発展、そして継続させるか。
<input type="checkbox"/> (4) (妥当性)	【定義】 プロジェクト活動と結果がどの程度予想されたインパクトやゴールに適合しているか
<input type="checkbox"/> (5) (重要性)	【定義】 プロジェクトは幅広いセクター及び地域のインパクトをもたらすか。あるいはモデルとして使用されうるか。そして他セクターや国で再現可能か。制度づくりや関係するサブシステムの組織開発に貢献するか (重要プロジェクトとの対極にあるものが所謂“島プロジェクト”という環境にそれほど大きなインパクトを与えない孤立的なプロジェクトである)。

2) 評価類型

(1) 定量評価 (2) 定性評価 (3) 段階評価 (4) その他:

3) 定量指標の内容: ネパールのバイオガス支援プログラムの例 (2000年2月作成) 参照・抜粋

(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	・ 主に家庭電力のために融資されているガス・プラントの少なくとも 90% が稼動している (57,000) ・ 80% の家庭 (51,000 家庭) がコンポストを肥料として利用する。

(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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2004 年までに融資されているガス・プラントの 90% (57,000) が稼動している ・ 40%の家庭 (25,000 家庭) のトイレがガス・プラントに接続されている ・ ガス・プラントの 80%の沈殿槽 sludge pool (51,000 個) がコンポストに使用される ・ 80%の農民が返納期日までに FC 資金より受けているガス・プラントの融資を返済する ・ 商業的な成功が可能かつ市場志向の強いバイオガス市場が発展する SNV ネパールの参加が決定的になった後バイオガスのプログラムが持続的に存在しうるようなセクターの構造を確立する
----	---

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：

(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	2004 年まで <ul style="list-style-type: none"> ・ SNV/BSP 統計によるガス・プラント数 ・ 決められたタイムスケジュールに準じる SNV/BSP 統計によってトレーニングコース、あるいはこれらのコースを終了したトレーニーの数

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 checked="" type="checkbox"/> 前 / <input type="checkbox"/> 後 プロジェクトが始まった直後：通常指標はプロジェクトの審査及びその後の計画で決定される。しかしプロジェクトが開始された 4~8 ヶ月くらいで計画が見直され、その際指標も議論される。必要であれば変更あるいは具体化されている。
(2) 指標の決定者：指標の内容はカウンターパート国の様々な関係者すなわち、実施組織、ターゲットグループのメンバー、プロジェクトのスタッフおよび GTZ 職員が参加して決定される。
(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：100%が指標をもっている。しかし質はプロジェクトによって異なる。
(5) 評価指標を見直す状況：フレームワークが大幅に変更されたり、当初の計画があまりにも現実からかけ離れていると認識されたとき。
(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：必ずしもない。

5. 評価調査

1) 事前評価/審査

<p>(1) 評価担当者：<input checked="" type="checkbox"/>内部 / <input checked="" type="checkbox"/>外部 具体的な担当者：一般的には内部の職員担当する。しかしこの多くの場合外部コンサルタントによる支援が可能であり、ほとんどのケースがこの形態に該当する。より多くの現地事務所の職員も参加するようになった。</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 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： (5) <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： (3) <input type="checkbox"/>日 / <input checked="" type="checkbox"/>週</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 checked="" type="checkbox"/> PCM <input checked="" 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) 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。 (・次の事項に関しては関連資料を参考にして下さい：開発に関わる問題及び潜在性、フレームワークの状態、開発政策、ターゲットグループ、財政/予算、団体及び組織要因、人事、代替アプローチの評価、リスク) 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。 (組織や制度の分析はプロジェクト審査に必須である。その際、組織面、予算、能力、人員、方針や戦略などが考慮される。) ・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。 (役に立つ) 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。 ・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。 (開発政策や戦略、国際及び国内経済面、社会経済、開発政策、制度および組織、市場状況、援助機関プログラム、環境配慮)</p>

<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。 <p>（報告書が最終アウトプットである。関連資料を参照のこと。）</p> <p>章立ては以下の通り；</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 第1章：主要な結果の要約 ・ 第2章：プロジェクトプロポーザル、TOR、そして作業手順 ・ 第3章：問題、参加者そして可能性分析 ・ 第4章：目的分析 ・ 第5章：実施主体・組織の分析 ・ 第6章：プロジェクトの概念 ・ 第7章：活動計画 ・ 第8章：実施計画 ・ 第9章：付録 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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>（評価では、プロジェクトの様々な段階を経て改善された計画書類が分析され、設定された指標はモニターされる。）</p>
<p>(7) 分析結果の利用：</p> <p>評価結果に基づきプロジェクトを開始、継続するかという決定がなされる。開始あるいは継続が決定されたとき、結果はプロジェクトの詳細計画の基礎となる。</p>

2) 中間評価

<p>(1) 評価担当者： <input type="checkbox"/>内部 / <input type="checkbox"/>外部 具体的な担当者： プロジェクト担当者</p>
<p>(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</p>
<p>(3) 評価実施期間 1) 評価の総期間： (2 - 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： (10 - 21) <input checked="" type="checkbox"/>日 / <input type="checkbox"/>週：</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 checked="" type="checkbox"/>RRA（簡易農村調査手法） <input checked="" 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）： 報告書が最終アウトプットとなる。 手順及びフォーマットに関してはGuideline for Project Progress Review参照。 主な章立ては：手順・計画・実施状況・成果及びインパクト・提案・学習</p>
<p>(6) 分析結果の利用：学習、計画の見直し及び省への新プロジェクトの提案のため</p>

3) 終了時評価

<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：プロジェクト担当者</p>
<p>(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</p>
<p>(3) 評価実施期間 1) 評価の総期間： (5) <input checked="" type="checkbox"/>日 / 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>

(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"/> 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）： ・ 質問票 ・ 経済協力省への報告
(6) 社会経済インパクト分析 a. 評価手法： b. 評価分析項目：プロジェクト及び主要な情報ニーズによって異なるが、貧困やジェンダーがもっとも重要な課題である。 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、プロジェクト計画及び概念開発

4) 事後評価：無回答

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 <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：評価システムに関する提供資料（Project Progress Review のガイドライン及び Impact Monitoring のマニュアル）参照。

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：(75)US\$ 註：単位は千と思われる <input type="checkbox"/> (2) 中間評価：(25)US\$ <input type="checkbox"/> (3) 終了時評価：(5)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：

関係書類参照。一般的に、計画立案はプロジェクトサイクルに沿って実施される。また計画立案はプロジェクト審査と評価に密接に関係する。通常、審査や評価の後に重要な関係者が参加する計画の検討会議が行われる。そしてここでの結果が計画の全責任を担うプロジェクトのマネジメントによってまとめられる。マネジメントは、毎年プロジェクトスタッフと共に詳細な実施計画を立てる。これらの計画は少なくとも年 1 回見直され、調整される。詳細な計画は現場で行われる。

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。 FORMCHECKBOX はい / FORMCHECKBOX いいえ 審査に含まれています。 回答が「はい」の場合、以下の質問に答えてください。 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。 ()</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：</p> <p>b. 調査実施場所 <input type="checkbox"/> 予定されているプロジェクトサイト <input type="checkbox"/> 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：() <input type="checkbox"/> 日 / <input type="checkbox"/> 週</p> <p>d. 調査方法 <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 checked="" 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：プロジェクト計画マトリックス、活動計画、作業計画</p> <p>g. 上記調査に関する総予算：概算 () 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）：プロジェクトの開始時点
<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 checked="" 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：(4) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週 但し、プロジェクトのタイプによる
<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 checked="" type="checkbox"/> RRA <input checked="" 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>
(5) 調査分析項目：このようなベースライン・サーベイはプロジェクトの主要な部分に集中している。

3) プロジェクトモニタリング

<p>(1) モニタリング担当者 <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 checked="" type="checkbox"/> 両者のチーム職員+その他：</p>
<p>(2) 報告頻度：() 回 <input checked="" type="checkbox"/> 年 / <input type="checkbox"/> 月 省への報告（義務）は年1回。任意の報告はプロジェクト及び課題による <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 ()</p>
<p>(3) モニタリング方法 <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 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：</p>

<p>(4) 調査分析項目：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投入 ・活動 ・アウトプット ・成果 ・インパクト ・前提・外部条件及びリスク <p>またプロジェクトによって他の角度も検証される</p>
<p>(5) モニタリング結果の利用：計画の見直しおよび報告</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。 (品質管理、目標による管理、経営情報システム、インパクトへの方向性、評価部署の強化)</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。 (顧客重視、インパクトや効率性の重視)</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。 <input checked="" 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。 (緊縮財政) どんな措置を取りましたか。 (人員削減、組織面の検討、内部および外部プロセスの極大化、組織改革、プロジェクト実施の見直し)</p>