

## (8) KfW

### ①KfW 議事録

1. 面会者： Mr. Ulrich Jahn, Sector Economist

1) 日時：7月4日午前9：30－11：30

2) 結果概要:Mr. Jahn は、金融支援(下記参照)部門の Secretariat of International Credit Affairs の傘下であり KfW 内の評価部門である Development cooperation strategies, economics に所属している。事前に送付した質問票への回答が大方記入されていたので、まず大所高所のやりとりを先に行い、最後に質問票への回答の確認などまとめのセッション(午後3時半)を持つこととした。

#### (1) KfW の業務概要

KfW の業務は、1) 一般的な民間部門に対する貸付、2) 輸出金融、3) 金融支援(途上国向けのもの)からなっている。以前は、融資残高で言うと、3分野のシェアがそれぞれ3分の1ずつ程度であったが、最近は1)が45%、2)が50%ぐらいで3)が僅か5%程度である。これは、3)の絶対額が激減したというよりも1)、2)の伸びに対し、3)が停滞していることによる。1)や2)が伸びている背景は、KfW が AAA の格付けを取得しており有利な条件で資本市場からの資金調達が可能である上に旧東欧からの旺盛な資金需要があることである。また、途上国関連では、GTZ のプロジェクトに関連したコンサルティングも行っている。途上国に対するセクター別の貸付状況を見ると、社会セクターへの貸付が漸増しているものの、分野は多岐にわたっている。

#### (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

経済協力省が「テーマ・セクター別指針」を作成しており、それに沿った形で案件形成がなされる。BMZ の方針は、援助対象国を70としており、そのうち38ヶ国は3つのセクターを支援対象セクターとし、他の32ヶ国については、1セクターのみを対象セクターとしている。

##### ・プロジェクトの発掘・準備・審査・計画立案

まず在外の大使館にいる BMZ の職員がプロジェクト案を作成し、それが財務省、次に BMZ を経由して KfW 本部(地域部)に検討するよう送られてくる。次に KfW は、相手国側により詳しい情報を求めるが、通常相手側が自力で調査を実施できないので、フィージビリティ・スタディを支援することになる。具体的には、KfW の予算でコンサルタントが派遣される。コンサルタントはヨーロッパのコンサルタントの場合もローカルコンサルタントの場合もあるが、ドイツ人のケースが多い。次にフィージビリティ・スタディの結果を受けて審査調査団(2, 3人)が派遣される。これは、KfW の職員にやはりコンサルタントが加わった形で行われ、計3～6ヶ月をかけてプロジェクト・ドキュメントを含む報告書が作成される。この報告書に基づき、BMZ がプロジェクトを実施するかいなかに関する最終決定を行う。次に KfW

と相手国との間で融資契約が取り結ばれ、その後事業実施に関する公開入札が行われる。

(3) モニタリング (事業の進捗管理)

モニタリングは、相手国側の実施機関により行われる。報告は、KfW 本部の担当プロジェクト・マネジャーに対し適宜行われる。プロジェクト・マネジャーは必要があれば年に 1 回程度現地視察を行う (=中間評価)。その結果は BMZ に報告、必要に応じて活動の変更を行う。

(4) 評価

事前評価は特になし。中間評価は必要に応じて行われる (他の面会者によれば、より強制的なものに近くなっている)。終了時評価と事後評価は必ず行われる。

2. 面会者 : Mr. Neithard Petry, Senior Institutional Development Specialist, Sector Policy Department

1) 日時 : 7月4日午前 11:30 - 12:30

2) 結果概要 : Project cycle management and monitoring in financial cooperation というテーマでミーティングは設定されており、特にログフレームの運用について説明を受けた。

(1) ログフレームの活用実態

個々のプロジェクトの運営管理でログフレームが使われている。作成するのが義務的になったと言ってもいいだろう。ただ、ログフレームの作成時期は遅れ気味であり、早い時期に作られるのが理想であるが、実際には F/S の後に作られている。実体が伴っていないものも多い。

(2) KfW で使われているログフレームの特徴

KfW では、少し形を修正したものを使っている。まず、縦の 4 段階は、基本型と同じである (活動→成果→プログラム目標→上位目標)。それぞれの内容は以下のとおりである (サンプルを受領)。

- ・活動 : 事業実施のための諸活動
- ・成果 : 事業の完了時に備わっているべき技術的能力・組織・人材・維持管理を行うための財務能力
- ・プログラム目標 : 上記の能力が自立発展性を持って活用されている状態 (事業完了時から 3 年~5 年の間と幅がある)
- ・上位目標 : プログラム目標の与えるインパクト (事業完了時から 3 年~5 年後)

ログフレームの横の項目構成には、以下の修正を加えている。

- ・「指標の入手手段」の欄を削除する。代わりに 4 番目のコラムとして「外部条件の指標」を入れる。さらに、その横に (あるいは別紙で) リスク分析の欄 (リスクと影響という 2 項目からなる) を挿入する。具体例は、以下のとおり。
- ・外部条件 : 市場の需要が予測される率で増加する。
- ・指標 : 特定の生産物の需要が予測された数字のプラス・マイナス 5 % の範囲に収

まっている。

- ・リスク：この外部条件が保たれる可能性は、H（高）・M（中）・L（低）の3段階でHである。
- ・影響：そもそもこの外部条件は上のレベルに与える影響は、H（高）・M（中）・L（低）の3段階でLである。

3. 面会者：Mr. Rudolf Freisens, Senior Project Manager, Regional Department  
Bangladesh, Nepal and Sri Lanka

1) 日時：7月4日午後1：30－3：30

2) 結果概要：プロジェクトの運営管理の詳細について説明を受けた。内容は、午前中の  
Mr. Jahnの説明と一部重複している。

(1) プロジェクトの形成過程

以下のような手順で進む。

- ・最初の訪問・視察
- ・簡単な報告（前向きのもの）の提出
- ・政府間の交渉により話を進めることを確認
- ・F/Sの実施：融資ではなく、グラントで行われる。
- ・コンセプト・ペーパーの作成：その際ログフレームも作成される。特にそのためのワークショップは開かれない。まず、本部で準備され、その後修正される。
- ・審査：3,4人からなる調査団が派遣される。団員は、プロジェクト・マネジャーと技術者（電気・水・環境等々）。以前は、KfWの内部に50人程度いたが、今は20人くらいになっている。調査は、複雑な案件で2週間程度、簡単な案件で1週間程度行う。その結果として15ページくらいに審査レポート（叙述的なもの、ログフレームも添付しない）がBMZに提出される。KfW内部用にはより詳細なものが作られる。
- ・Minutes of Memorandumの取り結び

(2) 審査

（x xが満たされていれば、実施すべきであるというような審査に関するチェックリストはあるのかと聞いたところ）審査内容に関するこのガイドラインはあり、その内容は、以下のとおり。

- a. プロジェクトの概要、ドイツの貢献
- b. プロジェクトの目的と背景
- c. プロジェクトの計画
- d. プロジェクトの実施機関
- e. コスト
- f. 期待効果およびリスクとKfWのそれに対する見解
- g. 結論

(3) モニタリング

(モニタリングの段階でどのように軌道修正を行うのか聞いたところ) 外部条件の変化の度合により、活動の大きな変更が必要であるケースと活動の微調整で済むケースがある。前者の場合は、所謂ワーキンググループ(他部署も入る横断的な組織)とも意見交換しながら上司(部長)の了承を得て活動を変更する。後者の場合は、部内の検討のみで上司(部長)の了承を得て活動を変更し、BMZには事後的に報告する。こうした活動を変更する際には、コンサルタントから必ず情報を入手しておくことが必要である。このような計画の変更は時々生ずるものである。

#### (4) 評価

- ・終了時評価: Final follow-up と呼ばれており、事業の完了直後に行われる。技術面・コスト面・インパクトなどをみるが、プロジェクトマネージャーによって行われる(=内部評価)。
- ・事後評価: Final evaluation と呼ばれており、現在、プロジェクトマネージャーによって行われているが、将来的には評価部局により行われる予定である。

#### (5) 運営管理上の問題点・課題

上述のように組織内の技術者の数を減らしたことが不都合を生じさせている。調査の都度、外部から人材を調達しなければならないので、時間がかかったり適当な人間が手当できなかつたりしている。(指標の質について聞いたところ) 指標の問題は、セクターや機関にもよるのではないだろうか。一般的には、KfW が扱うようなテーマの場合、比較的指標は設定しやすいのではないかと考えている。

### 4. 面会者: Mr. Ulrich Jahn, Sector Economist

1) 日時: 7月4日午後3:30-4:40

2) 結果概要: 本日のまとめのセッションを行った。質問票の回答の確認以外では、主な内容は以下のとおりである。

#### (1) 外部評価

外部評価は、会計検査院・BMZ・PWC(コンサルティング会社、KfWの内部監査者)の3者により別々に行われる。会計検査院によるものは年5件程度、BMZによるものは案件全体の5%程度であるが、コンサルティング会社によるものは全体の3分の1程度をカバーする。会計監査以外の評価も行っている(例: KfWによる成功度レーティングの適切さ、テーマ別評価など)。

#### (2) レーティング

KfWでは、一般向けに出している報告書(Results of Financial Cooperation; Fifth Evaluation Report on Projects and Programmes Promoted in Developing Countries)の中で個々の案件毎にレーティングを行っている("Very good and good"から"Complete failure"までの6段階評価)。このレーティングは、それほど体系的に積み上げたものでない(個々のプロジェクトの終了時評価の項目のうちOverall GoalとProgramme Purposeの達成度で付けたものではないかと推測される。attributionの問題(プロジェクトの上位目標への直接貢献は限られているとの議論)を考えると、Programme

Purpose の達成度により力点を置いて評価していると思われる)。

(3) インパクト評価

上述の報告書には、経済面のインパクト・社会経済および社会文化的インパクト・環境面でのインパクト評価が含まれており、こうした包括的なインパクト評価が必要である。

(4) 人材養成型プロジェクトにおけるプロジェクト目標

(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) について触れられていないのはおかしいとの議論があるが、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: 新たな技術が使用されるようになる) ことの方が現実性から言って問題があると思うがいかがかと聞いたところ) 理解 (賛同) が得られた。

## ②KfW 質問票回答

### 1. モニタリング及び評価方針

- ・ 現在及び将来のプロジェクトの質の改善
- ・ 組織的な学習さらに評価について：
- ・ 経済協力省に対するアカウンタビリティ
- ・ 成功度レーティング
- ・ 国民に対するアカウンタビリティ

### 2. 評価形態

#### 1) 評価実施機関

- (1) 内部評価：(部分的にはコンサルタントと共に)
- (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 ( 12-18 ) 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 ( 0-12 ) ヶ月 前 / 後
- (4) 事後評価： プロジェクト終了時の ( 3-5 ) 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) \_\_\_\_\_ %

##### (2) 任意評価

(選択基準) プロジェクトの成功が危ぶまれているとき。他ドナーとの協力、例えば実施者にとっての大きな変化の前後

(構成比)   10   %

#### 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のみで義務づけられている。

- ・ 技術評価
- ・ 財政及びコストの状況
- ・ プロジェクトに対するリスク

(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) セクター開発、プロジェクト目標、社会経済及び文化上のインパクト、環境側面、財政及び経済的な可能性、そしてより一般的に効率性、目標達成度そして重要性持続性は間接的に評価されている。(注：記入者は設問を評価基準と解釈している)

(構成比) 100 %

(2) 任意評価

(選択基準)

(構成比) \_\_\_\_\_ %

4. 評価方法

1) 評価基準

<input checked="" type="checkbox"/> (1) ( 目標達成度 )	<b>【定義】</b> qqt 指標 (quantity 量、quality 質、time 時間を考慮した指標) であらかじめ定義された、あるいは合意されたターゲットを達成すること。
<input checked="" type="checkbox"/> (2) ( 効率性 )	<b>【定義】</b> あらかじめ定義された財政あるいは経済的な効率を達成すること
<input checked="" type="checkbox"/> (3) ( 重要性 )	<b>【定義】</b> セクターあるいは地域にとってのプロジェクトの重要性、またその再現可能性
<input checked="" type="checkbox"/> (4) ( インパクト )	<b>【定義】</b> 社会経済そして文化インパクトに加えた環境側面の配慮
<input checked="" type="checkbox"/> (5) ( 自立発展性 )	<b>【定義】</b> 間接的に達成されなければならない基準、例えば財政的効率なくして持続性はあり得ない
<input type="checkbox"/> (6) ( )	<b>【定義】</b>

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

(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)：セクター、地域あるいは国 必要項目： ・セクター、地域開発の対象に関する ・ターゲットグループによるプロジェクト便益の利用の説明
確認手段	可能であれば、集合的統計データ

事例	水供給：ターゲットグループの 80%以上が公共の水道水を利用する。飲料水のための世帯支出が月収の 10%を超えないこと
----	---

\* ログフレームの概念による。

(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：プロジェクト地域及び大小グループ 必要項目： ・プロジェクトの実施者（便益の提供者） ・ターゲットグループ（受益住民） ・製品の質 ・製品のコスト
確認手段	・プロジェクト実施者の報告 ・コンサルタント ・KfW スタッフによる定期的な訪問
事例	・WHO 基準を満たす品質の水がプロジェクト終了後 3 年後 X m <sup>3</sup> 生産される。 ・家庭水の消費量が YY ・水の損失が 30%以下である

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：プロジェクト実施者（職員）、ターゲットグループ 必要項目： ・設置規模 ・職員トレーニングの導入 ・財務的な前提条件 ・ユーザーグループのトレーニング（農村地域の場合）
確認手段	プロジェクト目標同様
事例	・X m <sup>3</sup> 水の能力がある供給場の設置 ・Y 個の蛇口が設置される ・水の損失が記録される

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( 15 )ヶ月 <input checked="" type="checkbox"/> 前 / <input type="checkbox"/> 後
(2) 指標の決定者：KfW 調査団及びプロジェクトを実施しているマネージメント
(3) 指標決定方法：内部にて、審査前の議論で
(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：80-90%
(5) 評価指標を見直す状況：プロジェクトを取り囲む環境に大きな変化があったり、予想し得なかった困難のあったとき。（これらは明確に記されていなければならない、また省へ報告されていなければならない）
(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：明確な関連がある訳ではない。



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：本部のスタッフ
(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
(3) 評価実施期間 1) 評価の総期間： ( ~8 ) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週 必要に応じて、また事前に決められた範囲内で、F/Sでさらに長くなることもある 2) 予定されるプロジェクトサイト（受入国）での調査期間：( 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"/> サイト訪問 <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 checked="" type="checkbox"/> その他：(Pre F/S)
(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。 ・プロジェクトのニーズ ・セクター開発 ・制度的な制約 ・技術及び経済的な実施可能性 ・2国間で合意された重点分野への貢献度 ・貧困削減への貢献 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： ・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。 (必要であれば、プロジェクト実施者の詳細な調査、またプロジェクト実施中のトレーニング) ・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： ・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。 (セクター分析、貧困アセスメント・ジェンダー分析、リスク・アセスメント)
(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。 (ガイドラインあり。章立ては以下の通り。) ・概要 ・目的及びプロジェクトの正当性 ・実施 ・受益者及びプロジェクト実施者 ・コスト及び財政 ・インパクトの仮定やプロジェクト成功のリスク、KfWによる提案 ・財務上のプロポーザル ・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。 ( )
(7) 分析結果の利用：KfWはプロジェクトに対するリスクを評価し評決した後、最終了承を得るため報告書をBMZ（省）に送る。

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：本部スタッフ
(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 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：( 6 ) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週 集中的な調査の際、より長くなることもある 2) プロジェクトサイト (受入国) での調査期間： ( ~10 ) <input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/> その他： 既存調査
(5) 最終アウトプット (成果)： 中間評価が義務付けられていないため、報告書の章立てはまちまちである。しかし中間評価の結果は省への年次進捗状況報告に利用されなければならない。
(6) 分析結果の利用： 結果によって異なる。変更なしの場合、プロジェクトのコンポーネントを組み換える場合、さらには実施を取りやめる提案をする場合の3通りのケースがある。

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：本部スタッフ
(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 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：( 6 ) <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 ) <input checked="" 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 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)： ・実施 ・費用及び財政 ・プロジェクト成功のための前提条件とリスク
(6) 社会経済インパクト分析：審査の際に実施されるべき 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：実施中のプロジェクトに関して、主要な問題が指摘され、改善ための提案がなされる

4) 事後評価

(1) 評価担当者： <input checked="" type="checkbox"/> 内部 / <input type="checkbox"/> 外部 具体的な担当者：本部スタッフ、しかし近い将来、評価部署のスタッフとなる予定
--

(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 type="checkbox"/> 評価実施機関の本部
(3) 評価実施期間 評価の総期間：( 8 ) <input type="checkbox"/> 日 / <input checked="" type="checkbox"/> 週 プロジェクトサイト（受入国）での調査期間：( 14 ) <input checked="" 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 <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）： ・審査と同様 ・プロジェクトの段階評価 ・学習されたこと（プロジェクトレベル及び全体的に）
(6) 社会経済インパクト分析 a. 評価手法：調査、あるいは定型の質問によるインタビュー b. 評価分析項目： ・プロジェクトアウトプットの受け入れ ・ターゲットグループの組織 ・費用負担に対する姿勢・能力 ・収入の状況 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：学習されたことは同様のプロジェクトにも重要となるため、セクターワークグループで議論されている

## 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 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： プロジェクトに関する明確な反応（評価）を得るため受益者と協議することを始めた。また同様に現地のコンサルタントのアドバイスを受けるようにしている。

## 7. 評価コスト：無回答

## 8. プロジェクト管理の他側面：

### 1) 計画立案（回答者はF/Sと見なす）

(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 checked="" type="checkbox"/> いいえ 正確にはいつ頃詳細計画を作成しますか。（およそ1年前）
---



どんな措置を取りましたか。  
(資本市場より資金を調達する予定である)

## (9) 英国評価学会

### ①英国評価学会議事録

1. 面会者：Mr. John Morris, Evaluation Consultant

(氏は、民間のコンサルタントであるが、元 DFID の評価部局の長であり、現在は英国評価学会の評議員を務めている。)

1) 日時：6月29日午後1：00－2：10

2) 結果概要：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、Mr. Morris の発言である。）調査団は、杉本団員と笹尾で対応した。

#### (1) 英国評価学会

現在、250～300 名程度の会員がいる。その内訳は、民間・大学政府がそれぞれ 3 分の 1 ずつである。学会は毎年 12 月に会議を開催しており、今年のテーマは「政策評価」である。外国人でも会員になることができる。JICA の UK 事務所も会員になられてはいかがか。

#### (2) RBM の本質

（最近複数のドナーを訪問し、RBM の動向について聞いたが、2 つの点であまり目新しさを感じなかった。1 点目は、指標による管理と言うのは、民間では 10 年以上前から MBO (Management by Objectives) として行われてきていることであるし、またログフレームの考え方もかなり以前からある。昨今の RBM はどこがどう新しいのであろうか、という問いに対し) まず、公共セクターは、民間とは 2 つの点で異なっている。それは、クライテリア重視ということと社会性を指向しているという点である。その意味では、利益を中心に指標を管理している民間の場合は、指標の入手はし易いであろう。特に ODA の面で新しいこととは、特定の指標を設定したプロジェクト管理を行うようになったということである。より厳密に言えば、以前も指標は存在していたのだが、人々はあまり注意を払わなかった。しかし最近では、プロジェクトの審査の段階で必ず指標を明確にしなければならなくなった。指標は政策レベルでもプロジェクトレベルでもそうである。

#### (3) 具体的な指標の例

具体的なよい指標の例を求めたところ、以下のような例が示された。以下のような事柄は以前は調べられていなかったとのことである。

##### a. 水供給プロジェクト

- ・人々によって使われる水源の生物学的試験の結果（プロジェクト前と後を対比する）：4 段階評価を集計する。
- ・水供給のコスト：1 日当たり、1 人当たりで計算する。コストには、資本支出と経常支出の両方を含める。この数字の傾向をみる。

##### b. インドネシアにおける訓練プロジェクト

- ・訓練の単位あたりのコスト（ベンチマークとする）

- ・訓練結果の活用度・仕事の上での受講生の変化（これについては、既に JICA のプロ技の中間評価・終了時評価でも受講生やその上司に対する追跡調査を行っていることを述べたところ、まさしくそういうことであるとのコメントがあった）

c. 食糧援助における単位あたりの供給コスト

(4) RBM における報奨システム

(RBM の考え方はすばらしいが、つきつめていくと個人への報奨が成功の鍵となるのではないかとすなわち、目標達成度について 120% の実績を上げた人と 65% の実績を上げた人の処遇が同じでは、前者は将来的にモチベーションを失い、後者も改善の努力をしようとしないう可能性があるとして述べたのに対し) 確かにそういうことはあるが、今まであまり考えたことはなかった。ただ、よい実績に対してボーナスなどで報いることには問題がある。人々が、それによって指標(結果)を操作しようとする可能性があるからだ。(当方より、それでは、インターネットによる個々のプロジェクト結果の情報公開を指標にまで進めてはどうか? これならば、個人名は発表されなくともプロジェクトに参加する本人たちの周囲の人には誰が関与しているかわかってしまうわけで、彼らは強く動機づけられるだろう、と述べたところ) それがいいかもしれないとコメントした。

(5) 参加型評価

(最近多くのドナーが「参加型評価」を強調しているが、参加型評価も本格的に行うと、評価自体の中立性が損なわれるなどの問題がある。これについてはどう思うかと尋ねたところ) プロジェクトの関係者の数は多く、一定のバランスがあって然るべきである。例えば、ウガンダでのユニセフが行った水供給プロジェクトなどを考えてみると、参加が全くないのはよくないが、さりとて本格的な参加型評価を行うには関係者の数が多すぎて管理できない。ただし、関係者・受益者は最低指標の存在については知っているべきである。

(6) NGO 評価

(NGO 評価の方法について聞いたところ) 実際の評価レポートを追って杉本団員に送る旨表明があった。

(10) ODI (Overseas Development Institute)

①ODI 議事録

1. 面会者：Mr. David Booth, Coordinator, Poverty and Public Policy Group

1) 日時：6月39日午後3：00－4：00

2) 結果概要：特に、国別評価を中心として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、Mr. Booth の発言である。）

(1) 機関・自己紹介

ODI は、DFID の評価にも時々参加している（機関のパンフレットを受領）。主要な部局に8～10人の研究員がいる。日本からは、JBIC が ODI を財政支援し、また ODI でも JBIC の評価調査に参加したことがあるようだ。私個人は、個々のプロジェクト評価は手がけていないので、個々のプロジェクトのインパクト評価などについてはあまり語れない。最近、ほとんどの DAC 加盟国が参加した国別評価の実態についての調査には参加した（レポートの一部を受領）。また、DFID のザンビア国別評価と SIDA のタンザニア国別評価の2件にも参加している。

(2) 国別評価の内容

まず前提として、DFID・SIDA共に5年ほど前から、CSP(国別戦略、Country Strategy Paper)を策定するようになってきている。一方、アフリカの国々も90年代に自分たちの国家開発計画を準備するようになったが、その内容はまだ単純でかなり弱いというのが実状である（例：タンザニアにおける教育セクターでは、まだ行政官の計画策定能力が十分ではない）。上記のSIDAのケースでは、タンザニア政府の国別戦略への参加が強まっていることが確認できた。現在、ODIは(途上国の開発計画そのものよりも)ドナーのプログラムに集中しており、より多くの改善が必要であると考えている。また、DFIDはPRSPに関心を持っているようであるが、我々もやはり個々のドナーが別々に援助を行うのはよくないと考えている(高橋団長より、日本としてはまだ個別に相手国にプレゼンスを示したいと考えており、所謂 common basket 方式に収斂していくのは難しいと感じていると説明した。)

調査団より具体的な発見・確認事項について聞いたところ、Country Program が新たな戦略に順応するのにかなりの時間がかかることが確認された(註：ここで、Country Program とはドナー側の実施中の活動を意味し、新たな戦略とは、ドナーが相手国との協議に基づいて作成したCSPを意味するとのこと)。具体的には、CSPではすでにインフラ整備を指向していないにもかかわらず、Country Programにはまだインフラ整備の案件が入っているということである(Country Program とCSPとの作成時点のタイムラグやプロジェクトそのものの性格から考えれば、発見というよりも当たり前の事柄と思われる。－笹尾注)。

次に、個々のドナーのプログラムと貧困との関係付けについては、機関によって差がある。言葉の上では貧困について触れていても、内容が伴っていないケースも散見



される。また、貧困撲滅の目標は掲げられていても、それを実現するメカニズムが弱い（明確に示されていない）。これに対しては当方より、だからこそ個々のプロジェクトでよいログフレームを作成する必要があるのではないかと述べた。

(3) CSP と個々のプロジェクトとの関係

（CSP と個々のプロジェクトの間には具体的な関係があるか、すなわち個々のプロジェクトのログフレームのあるレベルに示された指標（\*下記注）が CSP の中のどこかのレベルに活用されるということはあるかと質問したところ）SIDA は、CSP に対してログフレームを作成するというアプローチは受け入れていないが、DFID についてはそういうことであろう。この CSP と個々のプロジェクトの関係について、Mr. Booth がそれは compromise（妥協）であるという表現を用いたため、当方より妥協と言うよりも necessity（必然）ではないのかと聞いたところ、これに対してあまり明確な回答はなかった。

\*注：プロジェクトの指標はインターネットでも公表されていない。