

## 参考資料：他ドナーの国別援助計画のモニタリング・評価体制

## 1. 世界銀行

国別援助戦略（Country Assistance Strategy, CAS）は、当該国の優先課題に基づく世銀グループの戦略を説明し、当該国の戦略とポートフォリオ実績に基づく援助の規模、内容及び構成を示す。国担当局（Country Department, CD）がCAS策定の中心となり、世銀グループ、IMF、その他関係機関と協議して重点戦略と主要プログラムを検討し、策定過程すべてにおいて借入国政府と協議を行う。CASは各国ごとに3年に一度作成され、毎年見直される。2002年7月以降は、IDA借入国のCASはPRSPに沿ったものとなる見込みで、バングラデシュにおいても、次期CASはPRSP策定に合わせて2005年に作成される予定である。

世銀は、世銀理事会に直接報告を行う独立した業務評価局（OED）を設置している。OEDは、セクター別・テーマ別、国別、プロジェクト、プロセス評価等を実施し、毎年、これらの評価に基づいて「開発効果に関する年次レビュー（ARDE）」を作成している。

MDGsの採択に伴い、世銀は世銀グループの活動をMDGsと一致させ、MDGsを達成するための包括的なフレームワークを提供するという組織戦略を打ち出した。しかし、世銀は自らの貢献範囲を、特に融資と管理リソースの側面から、さらに徹底的に評価・分析する必要があると考えている。

そして、今後のCASをより「結果重視」のものにするため、中間目標や達成状況の評価指標を取り入れ、成果の報告や説明責任を強化する方向にある。これは開発プロジェクトの成果を問う声が高まっていること、またCASの目的とその達成手段の間にしばしば断絶が見られることをふまえたものである。具体的には、アウトプット・アウトカム・戦略開発目的の論理的関係にもとづき、各国のプログラムレベルでの計画・管理ツールとしてResults Frameworkを導入しようとしている。

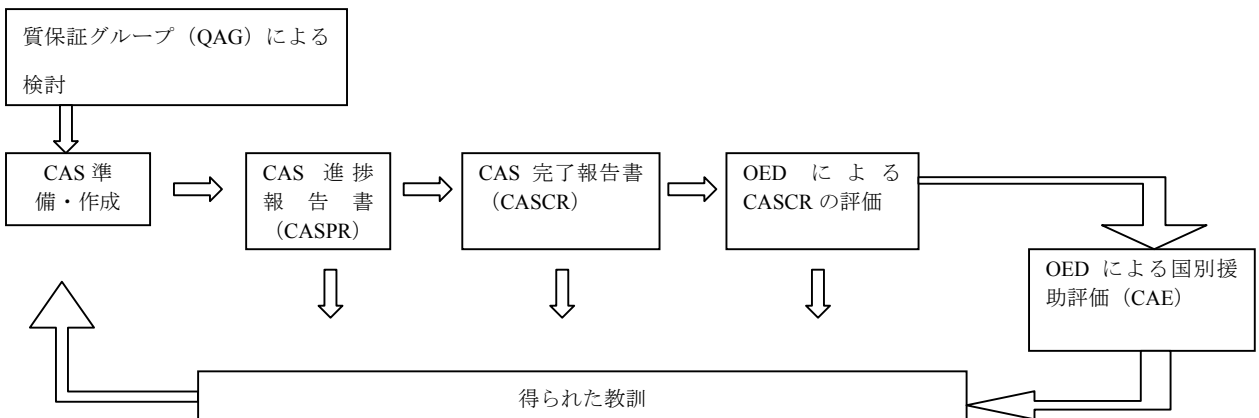
Result Frameworkは、長期戦略目的、CASアウトカム、世銀の優先事項と業績、の3つの大きな要素から構成され、これによりプログラムが選択されたアウトカムに焦点を当て異なる手法間のシナジー効果を挙げること、期待される成果と世銀および他ドナーの支援との関連を明確にすること、借入国の開発目標との整合性を確保し世銀の期待と借入国の業績を明確にすることを旨とする（図1参照）。CASのモニタリング・評価体系（図2参照）では、CASにThematic Result Matrixを盛り込み、進捗報告書ではCASのモニタリング指標に基づくこれらのアウトカムに向けての進捗状況を評価する。CAS完了報告書では期待されたCASの目標に対する達成度を評価し次期CASに向けての教訓を得るとしている。2003年に策定されたスリランカのCAS（FY2003-2006）には、このThematic Matrixが含まれ、中間期に進捗報告が出される予定である。

図1 CAS の Thematic Matrix

	内容	例
長期戦略目的	MDG, MDG Plus	2010年までに北西部の識字率を75%に向上
短期CASアウトカム	セクター課題	識字率の向上
	世銀介入により影響が期待されるCASのアウトカム	北西部の小中学生の学習効果を2008年までに75%、55%に向上
	期待されるCASアウトカムの中間指標	小中学生の中途退学率を2005年までに15%に削減
	CASアウトカムと中間指標を達成するための戦略/活動	よりよい訓練と管理、教育省への技術支援、学校基金による父兄参加とオーナーシップの強化
世銀の優先事項と業績	CASアウトカムを達成するためのセクターにおける世銀およびパートナーの介入	退学した青年のLIL(Learning and Innovation Loan)が2004年に実施、教育政策文書が2005年に実施、パートナーが基礎教育施設および数学の教育プロジェクトを支援
	世銀の業績プロセスと実施測定	義務教育セクタープロジェクト実施のモニタリング、LILなどの介入がCAS中間期に評価、他ドナーとの協調促進と教育政策文書の政府への提出。

出典：World Bank[2003]Country Assistance Strategies: Retrospective and Future Directions

図2 CAS のモニタリング・評価体系案

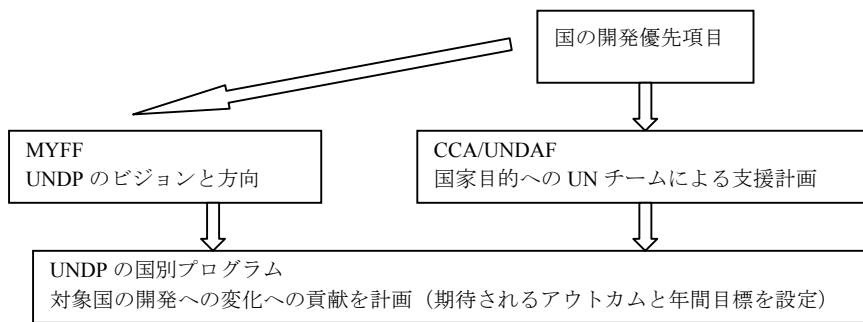


出典：World Bank[2003]Country Assistance Strategies: Retrospective and Future Directions

## 2. UNDP

UNDP は、1999 年より、UNDP が優先とし焦点を当てる課題を明確にし、その中でプログラムの目的・リソース・アウトカムを示した多年度財政枠組み (Multi Year Funding Framework, MYFF) を策定し、その中で戦略目的と戦略的結果枠組み(Strategic Result Framework, SRF) を示している。2004~2007 年の MYFF では、5つの戦略目的とその下に 30 のサービス・ライン (UNDP が対象とするサブセクター)が設定され、サービス・ライン毎に MDG との関連と UNDP の比較優位が記されている。国レベルでは、国別プログラム(Country Program、旧 Country Cooperation Framework, CCF に代わるもの)を策定している。これは、各国の開発優先項目に基づき設定された国連全体としての開発援助枠組み(United Nations Development Assistance Framework, UNDAF) の共通国別評価 (Common Country Assessment, CCA)および上記の MYFF に沿うものである。(図3 参照)

図 3 UNDP の国レベルでの戦略策定



出典：UNDP[2004] Managing for Development Results

UNDP は RBM (Results-based management) を導入し、この概念に基づいたモニタリングと評価を実施している。アウトカム・モニタリングは、UNDP の各国における介入の実績 (成否) をその目指す結果の実現度に照らして計測する、継続的かつ体系的な情報収集・分析作業である。アウトカム評価は、一定の成果を実現するために実施された一連の事業・プログラム・戦略をまとめて評価するものである。アウトカム・モニタリングで収集された情報は、アウトカム評価にフル活用される。前者は在外事務所主導、後者は外部の評価者によって実施される。

2004年策定のルーマニアのCountry Programでは、図4の結果・枠組みが示された。

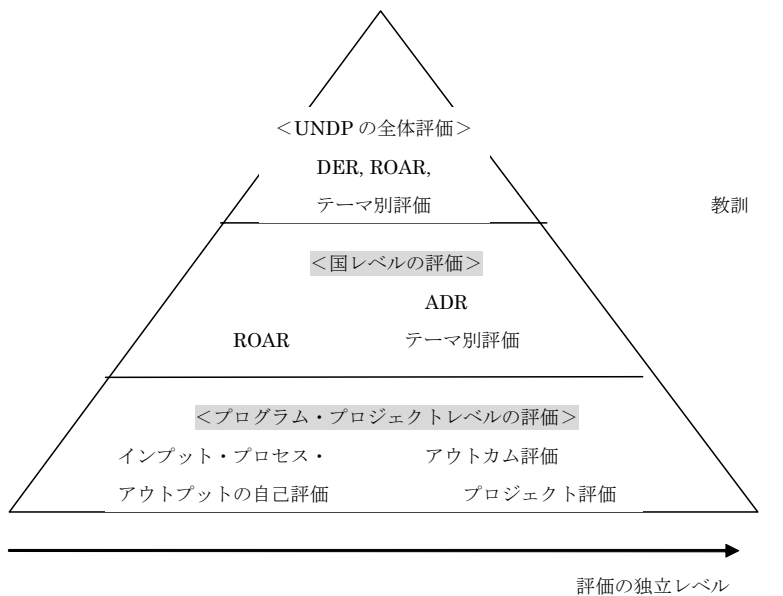
図4. UNDP結果・予算枠組み(ルーマニア国別計画の例)

UNDAFの成果1： 2009年までに中央・地方レベルの行政能力を強化する。(詳細は省略)	
プログラム・コンポーネント	民主的政府の能力構築
国別プログラムのアウトカム	中央・地方レベルでの透明かつ効率的な公共サービス供給のための政策策定・実施における横断的調整と説明責任の向上 指標：政府効率性指標、腐敗指標 (Transparency International)
国別プログラムのアウトプット	1. 公共サービスの重要分野での電子政府の適用 2. . . .
アウトプット指標	1. UNDPの支援で電子政府を立ち上げた主要公共機関の数
パートナーの役割	UNDPは戦略政策策定・実施・調整のための仲介および技術支援を実施。世銀とEUが社会セクター改革での主要な資金供給機関
予算 (USD000)	Regular 800, Other 500

出典： UNDP [2004] UNDP Country Programme for Romania (2005-2009)

UNDPの評価を担当する評価室は、モニタリング・評価ハンドブックを作成し、国レベルで、モニタリング・評価計画を作成するよう、そのフォーマットなども作成している。基本的には、プロジェクトの年次進捗報告書 (APR) や評価報告書等をもとに、国レベルで年次成果報告書 (Result Oriented Annual Report, ROAR) が作成され、それを元にUNDP全体としてのROARが作成される。国別評価は、開発成果評価(Assessment of Development Results, ADR) で実施され、UNDPとしての全体評価である開発の有効性評価 (Development Effectiveness Report, DER) に反映される仕組みになっている。(図5参照) ただ、UNDPもまだRBMによるモニタリング・評価体制の構築過程にあることを認めている。

図5 UNDPの評価手法の構図



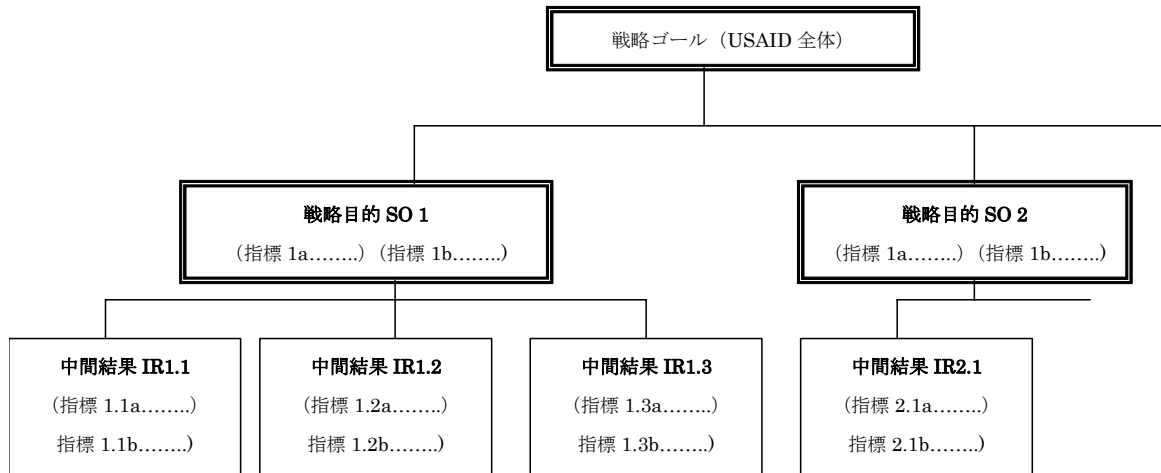
出典： UNDP[2004] Managing for Development Results

### 3. USAID

USAID は 1996 年より「結果フレームワーク (RF)」を導入し、上位目的を達成するために下位の戦略目的が選択され、目的を達成するための計画が策定されている。在外事務所が中心となって計画の策定、実施からモニタリング評価までを行う。明確な指標の設定とモニタリングの実施により、プロジェクトやプログラムの進捗を確認し、年次報告を作成している。

国別援助戦略は、USAID全体の目標に沿って、地域または分野の開発戦略の枠組みが本部地域局と分野局で策定される。これらの上位目標や枠組みに基づき、各国の在外事務所内に編成された戦略目的 (SO) チームが<sup>89</sup>、戦略目的およびSO達成のための活動計画である戦略目的計画を策定する。戦略目的計画では、戦略目的の指標、その下の中間結果およびその指標が設定される。指標には、定量的および定性的なものがある。2000 年に策定された対バングラデシュの戦略目的計画(2000-05 年)では、9 の戦略目的が設定されている<sup>90</sup>。戦略目的の期間は通常 5 年間だが、環境改善など長期戦略の場合はフェーズを区切って目的を設定する。

図6 USAID の国別援助戦略の構図



出典： USAID 文書 200 番の内容から作成

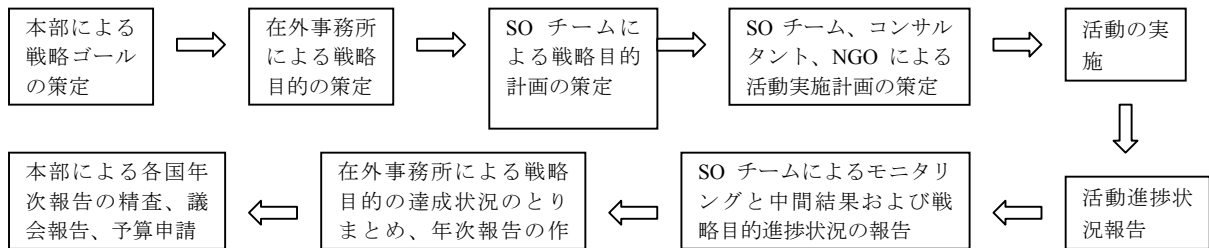
国別援助計画のモニタリングは、活動実施機関と USAID の SO チームの間で作成されるパフォーマンス管理計画(Performance Management Plan: PMP)が基本となる。実施機関は活動計画に基づき、定期的にパフォーマンス指標をアップデートし SO チームに報告する。SO チームは定

<sup>89</sup> SO チームは、各国事務所内に編成されるが、本部地域部局や課題部局のスタッフなどもチームに参加して SO を構成する。

<sup>90</sup> 例えば、対バングラデシュ戦略目的 5 (アグリビジネスと小規模事業の成長) では、その戦略目的指標として、USAID 支援企業の売上増加率 (国内および輸出別) が、その中間結果の 5.1 「採択された市場志向の政策・法規制」では、指標としてバングラデシュ政府・NGO・他民間機関により採択された市場志向の政策・法規制の Milestone scale などが設定されている。(USAID[2002] USAID/Bangladesh 2002 Annual Report)

期報告を基に各活動をモニタリングし、活動状況の視察や指標の数値の信憑性を審査する（必要に応じて PMP は改訂される）。SO チームは活動が十分な成果を出していない時や、逆に重要な成果が達成されている場合など、評価が必要と考えられる場合は評価を実施する。在外事務所は各 SO チームからの報告をとりまとめ、国の活動を年次報告としてとりまとめる。年次報告を検討する際に SO が見直され、在外事務所が新たな戦略を作成するよう本部から要請されることもある。

図7 USAID における計画の策定、実施、モニタリング・評価の流れ



出典：USAID 文書 200 番、300 番ガイドラインの内容から作成