

ネパール連邦民主共和国  
モニタリング評価システム強化計画  
中間評価調査報告書

平成 20 年 6 月  
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構  
ネパール事務所

ネパ事

J R

08-003

ネパール連邦民主共和国  
モニタリング評価システム強化計画  
中間評価調査報告書

平成 20 年 6 月  
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構  
ネパール事務所

## 序 文

ネパール連邦民主共和国（以下、「ネ」国と記す）では、2006年11月に「ネ」国とマオイストの間で包括的和平合意が成立し、過去11年に及んだ紛争に正式に終止符が打たれ、2008年4月には制憲議会選挙が実施され、新しい国づくりが進められている。和平進捗を進めるため「ネ」国政府は、グッドガバナンスの実現のため、意思決定や公費支出をより透明性のあるシステムとし、モニタリング評価（以下、「M&E」と記す）を強化する政策を打ち出している。

こうしたなか、「ネ」国政府のM&E政策を取りまとめている国家開発計画委員会（以下、「NPC」と記す）が、NPC及び主要官庁のM&E機能強化を図るため、技術協力プロジェクト「モニタリング評価システム強化計画（SMES）」を日本政府に要請した。これを受け、JICAは事前評価調査団を派遣し、2006年6月に「ネ」国政府と討議議事録を署名し、2006年10月より、3年3か月にわたるプロジェクトを実施することが合意された。

今般、協力開始から2年が経過しようとしており、プロジェクト活動の進捗状況と成果を「ネ」国側と共同で確認するとともに、今後の協力方針を協議する目的で、運営指導（中間評価）調査団を2008年5月18日から6月5日まで派遣した。

本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、今後の技術協力実施にあたって、関係方面に広く活用されることを願うものである。ここに調査団の各位をはじめ、調査にご協力頂いた、外務省、在ネパール日本大使館など、内外関係各機関の方々に深く謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

平成20年6月

独立行政法人国際協力機構

ネパール事務所長 丹羽 憲昭

# 目 次

序 文

略語一覧

評価調査結果要約表

地 図

第1章 中間評価調査の概要	1
1-1 中間評価調査の経緯と目的	1
1-2 評価団員の構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	3
1-5 評価項目と評価手順	3
第2章 プロジェクトの実績と現状	5
2-1 プロジェクトの実施体制及び実施プロセス	5
2-2 投入実績	8
2-3 活動実績	9
2-4 成果の達成状況	13
2-5 技術移転状況	14
第3章 評価結果	16
3-1 評価結果の総括	16
3-2 評価5項目による分析	16
3-3 分野別評価	22
3-4 結 論	23
第4章 今後のプロジェクト運営	24
4-1 他類似案件からのフィードバック・提案	24
4-2 他ドナーの動向・連携の可能性	24
4-3 地方政府におけるM&Eの現状・課題	25
4-4 提言・教訓	25
第5章 今後の案件展開について	29
5-1 M&Eツール改訂版のNPCによる承認	29
5-2 パイロット省庁、パイロット郡を対象とした改訂版ツールの普及支援	29
5-3 次期5カ年計画のモニタリング指標設定への支援	29

付属資料

1. M/M	33
2. 質問票	65
3. 協議メモ	79
4. プロジェクト作成資料	89

## 略 語 一 覧

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
CBS	Central Bureau of Statistics	国家統計局
C/P	Counterpart	カウンターパート
DDC	District Development Committee	郡開発委員会
DIDC	District Information and Documentation Center	郡情報文書センター
DLGSP	Decentralized Local Governance Support Programme	地方分権化支援プログラム
DMIS	District Management Information System	郡情報管理システム
DPMAS	District Poverty Monitoring and Analysis System	郡貧困モニタリング評価
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
IDCJ	International Development Center of Japan	財団法人国際開発センター
JES	Japan Evaluation Society	日本評価学会
JFY	Japanese Fiscal Year (April to March)	日本会計年度 (4月から翌年3月)
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LDD	Local Development Officer	地方開発官
LSGA	Local Self-Governance Act	地方行政法
LGCDP	Local Governance and Community Development Programme	地方行政・コミュニティ開発プログラム
MDAC	Ministerial Development Action Committee	省開発実行委員会
MDC	Municipality Development Committee	市開発委員会
MfDR	Managing for Development Results	開発結果管理手法
MIS	Management Information System	情報管理システム
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング評価
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MoLD	Ministry of Local Development	地方開発省
NDAC	National Development Action Committee	国家開発実行委員会
NPC	National Planning Commission	国家計画委員会
NPCS	National Planning Commission Secretariat	国家計画委員会事務局
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMAS	Poverty Monitoring and Analysis System	貧困モニタリング分析システム
PMD	Poverty Monitoring Division	貧困モニタリング部
PO	Plan of Operation	活動計画
PPIS	Project Performance Information System	プロジェクト・パフォーマンス・情報システム
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略ペーパー
RBM	Result-Based Management	リザルト・ベース管理
SMES	Strengthening the Monitoring and Evaluation System	モニタリング評価システム強化計画 (本プロジェクト)
TOT	Training of Trainers	トレーナー研修
TYIP	Three-Year Interim Plan (2007/08 – 2009/10)	暫定3カ年計画

UNDP	United Nation Development Programme	国連開発計画
VDC	Village Development Committee	村落開発委員会
WB	World Bank	世界銀行

■一般情報

1. ネパール政府の会計年度はグレゴリオ暦（西暦）7月15日に終わる。例えば、2007/08年度は2008年7月15日に終わる。
2. ネパール・ルピー（NR）の交換率：US\$=約68NRs（2008年5月末現在）

## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ネパール連邦民主共和国	案件名：モニタリング評価システム強化計画
分野：ガバナンス強化	援助形態：技術協力
所轄部署：JICAネパール事務所	協力金額（予定）：1.99億円
協力 期間	(R/D)：2006年6月8日 先方関係機関：国家計画委員会事務局（NPCS）
	(実施期間) 2006年10月1日～ 2009年12月31日（3年3か月） 日本側協力機関：なし
	(F/U)：なし 他の関連協力：
	(E/N)（無償）：なし
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>民主化プロセスを進めるネパール連邦民主共和国（以下、「ネパール」と記す）では、第10次国家開発5カ年計画を終了した後、新たに平和構築と貧困削減を主要課題とする暫定3カ年計画（2007年～2010年）に沿って、広汎な分野で開発プロジェクトを実施中である。第10次国家開発5カ年計画のもとで、UNDPの支援を得て貧困モニタリング分析システム（PMAS）を導入するなど、国家計画委員会（NPC）が中心となって、各種開発政策・事業のモニタリングを行い、これらの進捗を把握するとともに、その結果を計画作成段階にもフィードバックさせる努力が続けられた。暫定3カ年計画にあっても継続してモニタリング評価（M&amp;E）の強化を重点施策の一つとしているが、中央や地方レベルにおいて要員が不足し、関連制度が適切に機能しないこともあって、M&amp;Eが効果的に運用されるまでにはなお至っていない。</p> <p>以上の状況を打開するため、ネパール政府は、M&amp;E体制を取りまとめるNPCをはじめとする主要省庁のM&amp;E機能の強化を目的として、2003年6月に技術協力プロジェクト「モニタリング評価システム強化計画」（SMES）の実施を日本政府に要請した。JICAは、2006年6月に事前評価調査を実施し、その結果2006年10月から3年3か月の業務実施型技術協力プロジェクトを開始した。SMES実施の中間時点を迎えて、これまでの活動実績に対する評価を行い、後半の活動計画を確認するために今回の中間評価調査が実施された。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標：M&amp;Eの結果が、政策策定、事業計画及び実施に効果的に反映される。</p> <p>(2) プロジェクト目標：NPCS、関係省庁及び主要なプロジェクト・プログラムにおけるM&amp;E能力が強化される。</p> <p>(3) 成果</p> <p>成果1：M&amp;E分野の人材が養成される。</p> <p>成果2：M&amp;Eツール（ガイドライン、報告書様式、ログフレーム作成要領）が改善される。</p> <p>成果3：M&amp;Eに対する政策立案者と関係行政官の認識、理解及び支持が改善強化される。</p>	



<p>(4) 投入 (2008年3月末時点)</p> <p>1) 日本側：  短期専門家派遣 延べ10名、22.0人月、ローカルコスト負担 1,150万円  研修員受入れ 計16名</p> <p>2) ネパール側：  カウンターパート：3名（他に研修指導員15名などが講師、タスクフォースに従事）  土地・施設提供：専門家執務室、什器備品類、LAN設備（推計160万円相当）</p>		
<p>2. 評価調査団の概要</p>		
調査者	(担当分野：氏名職位)	
	丹羽 憲昭 団長／総括	JICAネパール事務所所長
	武田 長久 政策モニタリング・評価	JICA国際協力専門員
	吉田 拓 ガバナンス強化	JICA公共政策部行政機能課 ジュニア専門員
	日浅 美和 協力企画	JICAネパール事務所所員
	寺尾 豊光 評価分析	水産エンジニアリング (株)
調査期間	2008年5月18日～2008年6月5日	評価種類：中間評価
<p>3. 評価結果の概要</p>		
<p>3-1 実績の確認</p> <p>(1) M&amp;E分野の人材養成  指導員（コア・トレーナー及びナショナル・トレーナー）30名及びインハウス・トレーナー70名の養成が完了しており、NPCSあるいは関係省庁に配属されている指導員はSMESの本格研修や各自のインハウス研修等に貢献的な役割を果たしつつある。</p> <p>(2) M&amp;Eツールの改善  ベースライン調査と地方行政機関へのコンサルテーション・ワークショップの1回目が終了し、M&amp;Eツール改善のための準備が進んでいる。他の関係活動は継続中である。</p> <p>(3) 政策立案者等の認識、理解及び支持の改善強化  一回目の政策フォーラムが実施され、その結果M&amp;Eの活用強化についてフォーラムに参加した各省庁の政策立案者と一般職員の間で共通認識が形成された。</p>		
<p>3-2 評価結果の要約</p> <p>(1) 妥当性：高い  M&amp;Eの人材育成、ツール改善及びM&amp;Eへの政策決定者の理解向上の3つのアプローチを通じて、SMESは暫定3カ年計画の実施促進に寄与するものとなっている。年間合計約400件に達する開発プロジェクトを監理する立場にあるNPCS及び関係省庁ではM&amp;E体制の強化は日ごとのニーズとなっている。SMESはそのようなニーズに合致している。</p> <p>(2) 有効性（予測）：中位  プロジェクト目標の指標5件のうち、2件には実際の進展が見られるが、他の3件については、各期の報告書提出件数など指標をみるための情報が不足しており、現段階ではプロジェクト目標達成の進捗を把握するのは困難である。3件の成果はいずれもプロジェクト目標の達成に貢献するものであるが、今後、NPCS及びプロジェクト主管省庁</p>		

の役割に応じた体制強化を図ることが必要と考えられる。

(3) 効率性：中位

人材育成及び政策決定者レベルへの提唱については、実質的な進捗が見られる。一方、M&Eツールの改善については、実施機関に明確な方針が形成されていないことなどの理由により、一定の遅れが生じている。後半期間の活動に向けて、効率性を増す必要があると考えられる。

(4) インパクト（予測）：高い

上位目標の達成をより正確に把握するためには、NPCSが事務局を務める国家開発実行委員会（NDAC）及び各省開発実行委員会（MDAC）の具体的な動きを今後確認していく必要がある。波及効果としては、すでにコア・トレーナー等がJICA事業の合同評価調査団に参加するなどの事例が見られつつある。

(5) 自立発展性（予測）：高い

先行の国家開発計画や暫定3カ年計画で、一貫してM&Eが開発プロジェクト管理に必要なツールとして位置づけられているように、M&E運用にかかるネパール政府の優先方針は今後も続くと思われる。M&Eの継続実施を重要と考えるNPCSは、SMES終了後も、研修、予算配布、体制整備などの措置を取ることを明らかにしている。また、現在の暫定3カ年計画では、特定の開発プロジェクトに対し、総コストの0.5%をM&Eに割り当てるよう定めているなど、自立発展性は高いと予測できる。

### 3-3 結論

ネパールでは、行政の根幹であるM&E体制の強化は政策の優先方針として強く打ち出されており、プロジェクト終了後のインパクト、自立発展性についても高いと予測された点が確認された。

本プロジェクトでは、人材育成、ツール類の改善及び省庁の政策決定者の理解と支持の確保を通じて、M&Eシステムの強化が図られている。プロジェクトで育成された指導員は自ら講師としてM&E研修を実施できるレベルに育っている。所属省庁の現任研修等でM&Eの講師を務める例もすでに出ており、人材育成の成果は発現しつつあることが確認された。一方、M&Eツールの改善はベースライン調査等の準備が終わり、今後はコンサルテーション・ワークショップ等を通じて、改訂作業やガイドライン作成の枠組みを定めることになる。この段階では合同調整委員会（JCC）が中心となってNPCや他省庁と今後のM&Eの方向性に関して十分意見交換と調整を行い、このタスクを実施するうえで明確な方針を示していくことが必要である。プロジェクト開始から1年7か月が経過したなかで、全体的に当初の予定どおり活動が進められ総じてプロジェクトは着実に展開しており、留意事項に配慮しながらプロジェクトを進めることで、プロジェクト目標の達成は十分に見込むことができると判断される。

### 3-4 提言・教訓

中間評価調査団として、プロジェクトの効果的、効率的、自立発展的観点から、「プロジェクト管理体制」及び「M&E政策」の2点につき提言として取りまとめ、合意した。

(1) プロジェクト管理体制について

1) JCCはイニシアティブをもってM&Eツールと研修タスクフォースの機能と責任を説明し明確な指示を与える必要がある。

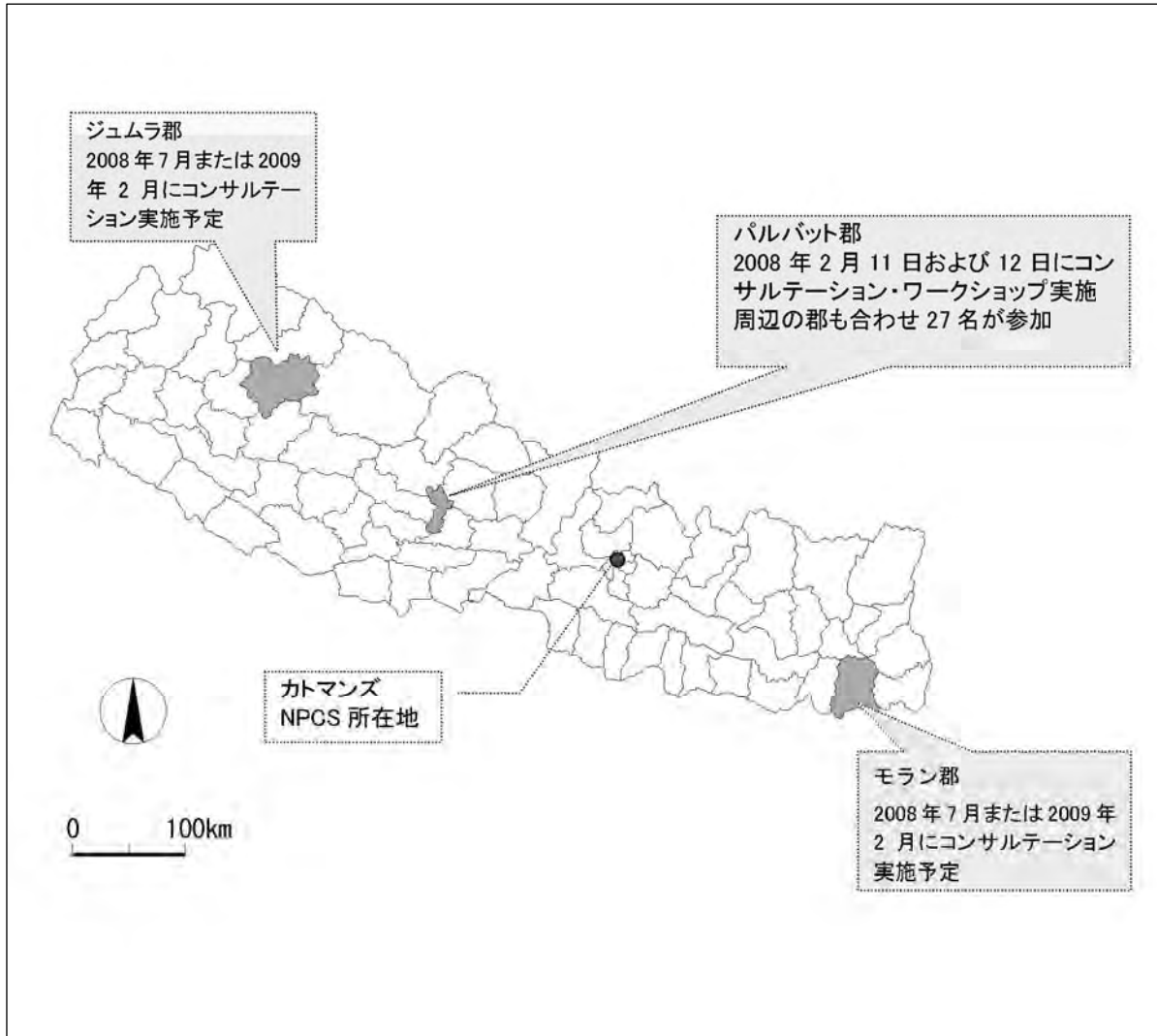
- 2) 自立発展性の観点から、NPCSと各省による研修コースでの指導員の活用は制度化し、またフォローアップされるべきである
- 3) 円滑かつ効果的なプロジェクト実施のために、プロジェクト管理チーム（カウンターパート）はタスクフォースと定期的な会議をもつことが求められる。
- 4) JCCは外部関連機関と経験を共有し、またNPCと関係省庁に対してプロジェクトの進捗報告を継続するべきである。
- 5) PDMを改良し、またより実地的なものとするために、JCCは討議議事録（R/D）の枠内でPDMを改訂することができる。
- 6) プロジェクトの成果を郡レベルで拡大するうえで、地方開発省は重要な役割を果たすため、同省をJCCメンバーに含むことを提言する。
- 7) プロジェクトの成果を各省と公式に共有するために、NPCSによって必要な承認手続が取られる必要がある。
- 8) プロジェクト実施のうえで鍵となる要員が転任する際は、円滑な引継ぎのために必要な措置を取ることが求められる。

(2) M&E政策について

- 1) NDACとMDACはM&E政策に有効な方向性を与えることが望ましい。
- 2) NPCSは将来に向け結果重視のプロジェクト管理を制度化し、運営可能にするべきである。
- 3) JCCはM&Eツールの改訂準備に向けて明確な目的と方向を与えるべきである。
- 4) M&Eツールの認可に向けて、同タスクフォースはNPCSと関係省庁の管理職員と協議を行う必要がある。

# SMESプロジェクト活動関連サイト

中間評価調査時点におけるパートナー郡3箇所の所在地



# 第1章 中間評価調査の概要

## 1-1 中間評価調査の経緯と目的

ネパール連邦民主共和国（以下、「ネ」国と記す）政府は、「貧困削減」を至上課題とする第10次国家開発5カ年計画（以下、「国家開発計画」と記す）において、効果的な開発事業の実施や行政サービスの提供を目指し、グッド・ガバナンスを主要な戦略の一つと位置づけた。国家開発計画においては、グッド・ガバナンスの実現のため、意思決定や公費支出をより信頼性が高く、より透明性のあるシステムとするために、モニタリング評価（Monitoring and Evaluation : M&E）を強化する政策が打ち出されている。「ネ」国政府は、UNDPの支援を得て貧困モニタリング分析システム（Poverty Monitoring and Analysis System : PMAS）を導入し、国家計画委員会（National Planning Commission : NPC）が中心となって、各種開発政策／事業のモニタリングを行い、国家開発計画の進捗度合いを把握するとともに、計画段階にもフィードバックさせようとしている。しかしながら、「ネ」国政府の制度・組織整備が不十分であること、政府幹部の理解不足、M&Eの訓練を受けた職員の不足及び開発事業に関する情報の集積・分析や主要省庁間の情報伝達の不備等により、M&Eが効果的に運用されるまでには至っていない。

このような状況のもと、「ネ」国政府は、M&E政策の取りまとめ官庁であるNPCをはじめとする主要官庁のM&E機能の強化を図るため、技術協力プロジェクト「モニタリング評価システム強化計画」（Strengthening the Monitoring and Evaluation System : SMES）（以下、「本プロジェクト」と記す）の実施を2003年6月、日本政府に要請した。要請を受け、NPCと協議を続けた結果、研修を中心としたM&E業務に携わるスタッフの能力開発に目標を絞り込むこととなり、改訂されたプロジェクト要請書及びPDM（案）に基づき、2005年9月に事前評価調査団が派遣され、プロジェクトにかかる情報収集・協議を行い、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）案及び活動計画（Plan of Operation : PO）（案）・事前評価表（案）の作成及びプロジェクト実施にかかる協力計画案を策定、2006年6月8日に「ネ」国政府と討議議事録（Record of Discussion : R/D）を署名した。

本プロジェクトは、本邦民間コンサルタントに委託している業務実施型技術協力プロジェクトであり、総括／事業実施調整、訓練計画管理（訓練計画作成・運営管理）、訓練計画管理（訓練M&E）、政策評価、セミナー講師（1～3）の7分野で、プロジェクトの進捗状況にあわせ専門家を年に複数回派遣している。プロジェクトの中間地点を迎えるにあたり、これまでの活動実績に対する評価を行い、後半のPOを再検討、確認すべく、このたび中間評価調査を実施した。

## 1-2 調査団員の構成

担 当	氏 名	所 属
団長／総括	丹羽 憲昭	JICAネパール事務所 所長
政策モニタリング・評価	武田 長久	JICA国際協力専門員
ガバナンス強化	吉田 拓	JICA公共政策部行政機能課 ジュニア専門員
協力企画	日浅 美和	JICAネパール事務所 所員
評価分析	寺尾 豊光	水産エンジニアリング（株）

### 1-3 調査日程

コンサルタント団員：2008年5月18日（日）～6月1日（日）

官団員：2008年5月25日（日）～6月1日（日）

〔武田専門員：5月25日（日）～6月5日（木）〕

	月日（曜日）		行程
1	5月18日	日	（寺尾氏）成田 → バンコク（JL 717 10:30-15:05）
2	5月19日	月	バンコク → カトマンズ（TG319 10:35-12:45） JICAネパール事務所訪問、団内協議
3	5月20日	火	専門家チームインタビュー
4	5月21日	水	Project Directorインタビュー 団内協議
5	5月22日	木	10:30 トレーニングタスクフォースメンバー協議 1:00 M&Eツールタスクフォースメンバー協議 2:30 C/P、専門家面談
6	5月23日	金	JCCメンバーインタビュー
7	5月24日	土	団内協議
8	5月25日	日	（武田・吉田）成田 → バンコク（JL703 16:15-20:50） 10:00-16:00 団内協議（評価グリッド作成、PDM改訂）
9	5月26日	月	（武田・吉田）バンコク → カトマンズ（TG319 10:35-12:45） 午後 団内協議
10	5月27日	火	11:00 NPCメンバー表敬 11:30 NPCメンバー表敬 13:30 財務省 Under Secretary 協議 14:30 森林土壌保全省 Secretary 表敬 16:30 MoLD M&E section 協議
11	5月28日	水	<Republic Holiday> JICA 団内協議
12	5月29日	木	2:00-3:00 UNDP協議 JICA 団内協議
13	5月30日	金	09:30-10:30 ADB協議 10:30-12:30 Core Trainers/National Trainersとのワークショップ 13:00-16:30 JCCメンバーとの合同評価
14	5月31日	土	午前 JCCメンバーとの合同評価 カトマンズ → バンコク（吉田、寺尾 TG320 13:50-18:20） 12:35-13:00 KTM-Pokhara
15	6月1日	日	バンコク → 成田（吉田、寺尾JL718 22:25-06:30） 10:30 LDO of Parbat DDC、DLGSPスタッフとの協議 15:30 DLGSP Siteへの訪問

16	6月2日	月	ポカラ → カトマンズ (BNA652) 10:30-11:00 NPC Vice chairman表敬 12:30-14:00 Joint evaluation meeting 15:00-16:00 UNDP LGCDPにかかる協議 16:30-National Association of VDCsとの協議
17	6月3日	火	13:30 WBとの協議 15:00 GTZとの協議 16:30 MoLD局長表敬
18	6月4日	水	在ネパール日本大使館、JICAネパール事務所報告 (武田) カトマンズ → バンコク (TG 320 13:50-18:20)
19	6月5日	木	(武田) バンコク → 成田 (JL718 22:25-06:30)

#### 1-4 主要面談者

(1) 国家計画委員会事務局 (National Planning Commission Secretariat : NPCCS)

Member : Dr. Puspa Raj Rajkarkinar, Joint Secretary: Subarna L Shrestha

Under Secretary : Keshav Raj Ghimire, Biju Kumar Shrestha

Programme Officer:Shekhar Karki

(2) 関係省庁

Rajendra Prasad Adhikari (Senior Agriculture Economist, MoAC)

Shyam Sunder Shrestha (森林土壌保全省 M&E Officer)

Shiva Kumar Katuwal (財務省 Under Secretary)

(3) 在ネパール日本大使館

谷本健一書記官

#### 1-5 評価項目と評価手順

本調査は、JICA事業評価ガイドライン改訂版(2004年2月)に基づいて、本プロジェクトを取り巻く現状を把握し、調査時点までの投入や活動の実績ならびに成果とプロジェクト目標の達成状況を検証し、その結果を評価5項目に沿って評価すること、また評価結果に沿って提言を検討し、今後実施すべき活動にフィードバックすることを目的とする。評価項目と評価方法は次のとおりである。

##### 1-5-1 評価項目

(1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標が「ネ」国の政策、日本の援助方針、受益者のニーズに合致しているかなど、プロジェクトの整合性や必要性を問う。

(2) 有効性

プロジェクト成果の達成がプロジェクト目標の達成に貢献するか評価する。

(3) 効率性

投入の時期、質、量等が成果の醸成にどのように影響を与えつつあるか、投入は成果達成のために貢献しているか、投入に過不足はないかを評価する。

(4) インパクト

プロジェクトの実施で生じる長期短期の波及効果をみるもので、正及び負の効果の見込みを検証する。

(5) 自立発展性

協力終了後も「ネ」国側によりプロジェクトの便益が継続して維持、発展される見込みがあるか評価する。

1-5-2 評価手順

(1) 国内作業

1) 調査グリッドの作成

調査の準備として、評価設問をまとめた2種類のグリッドを作成した。調査グリッド作成にあたっては、データ収集方法と情報源等についても併せて検討を行った。

①実績グリッド：PDM<sub>1</sub>に基づいてプロジェクトの実績（投入の実績、成果の達成状況、プロジェクト目標・上位目標の達成見込み）を確認し、実施プロセスを調査するグリッド（付属資料1．M/M別添参照）

②評価グリッド：評価5項目の観点から本調査に必要な評価設問を整理したグリッド（付属資料1．M/M別添参照）

2) 質問票の作成と回付

実績・評価グリッドの内容から必要な質問票を作成し、実施機関であるNPC（副議長）とNPCSに回答を要請した。また、本プロジェクトで養成されたコア・トレーナー15名用のアンケート調査票を用意し併せて回答を依頼した。

(2) 現地調査

1) 情報の収集

調査グリッドに基づき、質問票回答をNPC副議長及び委員1名ならびにNPCSから得た。アンケート調査票は7名から回収した（付属資料2）。また、プロジェクト関係者との面談調査などを通じて情報収集を実施した。

2) 調査結果のまとめ

情報収集の結果を実績グリッド及び評価グリッドに取りまとめた。さらに、日本側の評価案をもとに「ネ」国側合同評価担当者〔合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）メンバー〕と評価内容を討議し、評価結果の確認を行い、合意事項についてミニッツ（Minutes of Meeting：M/M）に取りまとめ、2008年6月2日に署名・交換を行った。

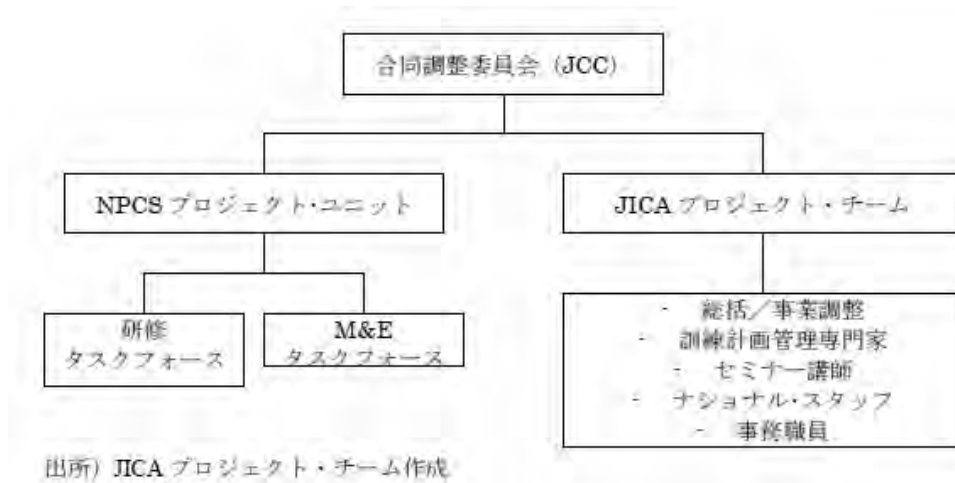


## 第2章 プロジェクトの実績と現状

### 2-1 プロジェクトの実施体制及び実施プロセス

#### 2-1-1 プロジェクトの実施体制

第1回JCC会合（2006年11月）で、インセプション・レポートの説明と協議が行われ、JCCによって本プロジェクトの実施が正式に承認された。本プロジェクトの実施体制を下図に示す。



これまでのところ、JCCは8回（最新は2008年6月2日）開催されている。会合は3か月に1回以上と頻度が高く、また議事内容も詳細に文書化されている。JCC議長は本プロジェクトのProject Directorが務める。「ネ」国側JCC委員4名のうち3名は農業・協同組合省、森林土壌保全省、財務省の行政官で、いずれも本プロジェクトで養成されたコア・トレーナーである。

中間評価調査時点において、研修タスクフォースの構成員は15名、M&Eツール改訂タスクフォースの構成員は4名、いずれもコア・トレーナーである。M&Eツール改訂タスクフォースの構成員は4名は研修タスクフォースの構成員と重複する。

本プロジェクトは業務実施契約により実施され、専門家派遣は先方政府と派遣時期の調整を行い、シャトル型での派遣を進めている。本プロジェクト事務所は、カトマンズ市内シンハ・ダルバールのNPCSビル4階に設置された。プロジェクト経費により、ナショナル・スタッフ6名が雇用され、主だった専門家3名を含め9名により現地プロジェクト・チームが構成されている。

#### 2-1-2 プロジェクトの実施プロセス

##### (1) PDM<sub>1</sub>への変更

第5回JCC（2007年9月）にベースライン調査の結果を踏まえて、事前評価調査で作成されたPDM<sub>0</sub>が更新され、変更の結果はPDM<sub>1</sub>とされた。主な変更点は以下のとおりである。

- ・ 貧困削減に重要な役割を果たす8省庁<sup>1</sup>をパートナー省庁とし、それらの行政官、政策決定者を対象グループとするとともに、地方レベルでは、3つのパートナー・ディストリクト（パルバット、ジウムラ及びモラン郡など。位置については巻頭図参照）を対象グループとして、プロジェクト目標の語句をより明確化した。
- ・ PDM<sub>0</sub>の活動には研修のタイプと実施期間が記入されていたが、ここまで規定することは不要かつ不可能であるので削除した。

## （2）PDM<sub>2</sub>への変更

中間評価にかかる合同評価委員で、懸案の成果4件を3件にする整理を行った。主な変更点は以下のとおりである（詳細は付属資料1．M/M別添参照）。なお、本変更内容は第8・9回JCC（2008年6月、7月）で最終確認が行われた。

- ・ 成果1：人材育成、成果2～4：M&Eツール（報告フォーマット、ガイドライン、ログフレームマニュアル）の改訂・策定と4つの成果を設定していたが、特にM&Eツール関連の成果2～4はより相互補完しあう内容であることから、一つの成果：M&Eツールの改訂・策定として取りまとめ、政策フォーラム等政策決定者へのインパクトを図る活動として、成果3：政策決定者への働きかけとして取りまとめた。
- ・ PDM<sub>1</sub>では、政策決定者のM&Eの理解を促進するためのオリエンテーション等が活動としてあげられていたが、その成果は含まれていなかった。このため、新たな成果として、3番目の成果に「政策決定者及び行政官（M&E及び計画部署）のM&Eへの理解と支援が拡大する」ことを追加した。
- ・ 他に情報管理システム（Management Information System：MIS）研修がカバーすべき研修内容を明確化するために、具体的な内容（達成指標関連情報の収集・分析など）がPDMの備考欄に追記された。
- ・ その他、当初PDMでは意味が不明瞭であった表現を具体的な内容とした。

## （3）パートナー郡での活動

郡レベルの地方行政機関である郡開発委員会（District Development Committee：DDC）は、まだ組織が十分に整っておらず人材も限られているため、郡におけるプロジェクト活動の実施が制限を受けている。現状では、DDCの地方開発官（Local Development Officer）と計画モニタリング担当官（planning, monitoring and administrative officer）には中央政府からの派遣職員が任命されている。地方開発官はDDC事務局の主任を務める。DDCでも数名の郡固有職員が採用されているが、M&Eの業務では主たる役割を果たしていない。

全国75郡に設けられているDDC事務局の組織強化は、内政権付与パイロットや郡貧困モニタリング評価（District Poverty Monitoring and Analysis System：DPMAS）のようなプロジェクトの実施により、地方開発省と援助機関によって進められているところであるが、以上の状況は少なくとも本プロジェクトが終了するまでは続く見込みである。DDCの行政官と省庁の郡出先機関の行政官に対する研修について、NPCSは同等の優先

<sup>1</sup> 本プロジェクトのパートナー省庁には、財務省、農業・協同組合省、森林土壌保全省、公共事業省、地方開発省、保健人口省、教育スポーツ省、女性子供社会福祉省の8省が含まれる。さらに、第5回JCCで首相府が追加され、パートナー省庁は9省庁となった。

度を与えている。本SMESでは、郡レベルでのコンサルテーション・ワークショップ等のプロジェクト活動はDDC及び省庁の郡出先機関の両方を対象として実施されている。

#### (4) 開発結果管理手法 (Managing for Development Results : MfDR) の導入について

本プロジェクト開始後1年余が過ぎた段階で、暫定3カ年計画 (Three-Year Interim Plan : TYIP) (2007/08~2009/10年度) が開始された。本計画は開発プロジェクトのM&Eを重視しており、M&E体制の強化のため14件の施策を計画している。その一つにNPCSといくつか選定された省庁にアジア開発銀行 (Asian Development Bank : ADB) 等が主唱するMfDRを導入することが含まれている。これに沿って、本プロジェクトでは研修パッケージにリザルト・ベース管理 (Result-Based Management : RBM) やMfDRの紹介を含めるなど上位計画との整合に努めているが、M&Eツールの改善については、MfDRをどのように取り込むか、まだ方針が確定するに至っていない。関連のコンサルテーション・ワークショップを通じて、MfDR導入の案が決められることになるが、その際には以下の点を考慮することが望ましい。

- ・暫定3カ年計画では、導入対象を「NPCSといくつか選定された省庁」と限定しているように、MfDRの本格導入を目指していない。現段階では、全省庁に適用される様式類やガイドラインに取り込むのは時期尚早である。
- ・日本の経験において、RBM・MfDRを適用した仕事の仕組みについて、理論をガイドラインや報告書様式類に具体化するに足る知見はあるか確認が必要
- ・RBMは成果やプロジェクト目標を技術的かつ明確に記述することが前提。抽象性の強い記述をもつ成果やプロジェクト目標で構成されるPDMには適用できない。導入を図る前に各省庁が開発プロジェクトに適用しているログフレームを収集し、その内容が十分明確かまた論理構造に揺るぎがないかをみる必要がある。
- ・意思決定のシステムが違う社会に、未消化な状態でRBMやMfDRの導入を図ることに危惧を覚える。まずセミナー等で知識普及を図ることが必要

#### (5) M&E体制と情報フロー

「ネ」国では中央政府各省庁による開発プロジェクトのM&Eは、現場から地方出先機関 (郡と地域がある)、局、大臣官房に置かれている省開発実行委員会 (Ministerial Development Action Committee : MDAC) に集約され、さらに問題のあるプロジェクトは国レベルに上げられ、NPC/PMD (Poverty Monitoring Division : 貧困モニタリング部) が事務局を務める国家開発実行委員会 (National Development Action Committee : NDAC) で検討される。これが「ネ」国のM&E体制を支える基本的な情報フローである。本プロジェクトのベースライン調査 (2007年3月~9月) によって次のような点が明らかにされた。

- ・M&E体制におけるNPCと省庁の役割
- ・情報フローを通じて省庁からNPCに提出される報告書類の様式や提出時期
- ・近年の政治紛争に伴うNDACの停滞
- ・省庁によっては独自のM&E体制を持つものがあること
- ・以上の体制に見られる問題点など

ただし、中間評価を通して、NDACは政治的理由で開催されていない点、MDACの開催も省庁ごとにばらつきがあることが確認された。

(6) 内部中間評価調査の実施

2008年3月から4月にかけて、タスクフォースの構成員により本プロジェクトの内部評価調査が実施され、結果は5月に報告書として取りまとめられた。調査の内容は、質問票による調査（指導員30名を対象）とワークショップ（2008年4月28日、17名参加）による討議から構成されている。

質問票調査で得た結果について、択一式回答は集計されており、主な集計結果の検討がなされている。しかし、文章回答の部分は引用があまり見られない。例えば、政策立案者の支援事例を問う質問11項目に対し、報告書では択一式の4項目しか回答が掲載されていない。未掲載の文章回答の中にはMDAC開催の頻度など今後の活動実施に有用な情報を与えるものが含まれている可能性がある。

(7) カウンターパート（Counterpart：C/P）の人事異動

本プロジェクトの管理者（Project Manager）を担当するNPCSのM&Eセクションの長（Under Secretary）が2008年1月付で異動となった。この異動は事前の調整を伴わないものであった。幸い事後の活動運営は予定に沿って行われたが、同セクション、タスクフォース及び専門家チームの間では、より綿密な業務調整を行う必要が生じる状況となっている。また、本プロジェクトの責任者（Project Director）が2008年12月をもって定年退官する。新任者への引継ぎを円滑に行うために、事前にその日程を取るなど何らかの対策が必要である。

<「ネ」国側C/Pの変遷>

技プロでの役割	役職	2006年11月～ 2008年1月	2008年1月～ 2008年5月現在
Project Director	Joint Secretary NPCS・PMD	Subarna Lal Shrestha（2008年12月に定年退職の予定）	
Project Manager	Under Secretary M&E Section NPCS・PMD	Basant Gautam	Keshav Raj Ghimire
C/P Member	Program Officer M&E Section NPCS・PMD	Shekhar Karki	

出典：プロジェクトチームで作成

2-2 投入実績

2008年3月末現在で、本プロジェクトは17か月を経過した。この段階までの投入は以下のとおりである。日本側の投入は経過月数にほぼ沿うものである。

<日本側>

専門家投入：22.03人月、プロジェクト運営経費：1,150万円（研修、ワークショップ、印刷

費、人件費など)、機材(事務機器と備品類)

<「ネ」国側>

C/P等の人材投入：88.2人月(専門家による推定値)、事務所及びセミナー室の供与(室料、光熱水費、LAN設備など供与施設の使用を金額換算すると、約160万円に相当。専門家による推定値)

## 2-3 活動実績

成果1関連の活動は計画に沿って予定通り全項目とも着手され、またそれぞれ進捗を見せている。2008年度(第3年次)以降も繰り返し行われる主な活動として、M&E本格研修(残り90名)、指導員に対するフォローアップ等がある。

成果2関連の活動のうち、

①報告書様式の改訂に含まれる活動は概ね予定通り進捗している。2007年5月から9月にかけてベースライン調査が実施された。調査結果は対象郡でのモニタリング体制等の最新の現状を伝える貴重なものとなっている。省庁・郡行政官とのコンサルテーション・ワークショップはパートナー郡などにおいて今後も実施される。

②ガイドライン及び③PDM(ログフレーム)に含まれる活動は、これまでのところ実質的な進捗を見せていない。2007年度中に予定していたコンサルテーション・ワークショップが、主として制憲議会選挙の大幅な遅延等により開催延期に至ったため、その後の活動の進捗に影響を与えている。2008年度で効率的な活動運営を行い、遅れを取り戻すことが必要な状況となっている。

成果3関連の活動は概ね予定通り進捗している。2007年12月に1回目の政策フォーラムが開催された。2008年度も開催予定である。

### 2-3-1 成果1関連の活動

活動	進捗状況
第1年次	
1-1 研修タスクフォースを設置する	1-1 当初、技プロチームとC/Pからなる研修タスクフォースを設置し、コア・トレーナー養成後は彼らもタスクフォースメンバーとした
1-2 研修プログラムを作成する	1-2 タスクフォースとともにTOT及び研修プログラムを作成した

<p>第2年次</p> <p>1-3 コア／ナショナル・トレーナーを養成する</p> <p>1-4 M&amp;E研修パッケージを開発する</p> <p>1-5 M&amp;E本格研修を実施する</p> <p>1-6 M&amp;E実地研修を実施する</p> <p>1-7 トレーナーへのフォローアップ研修を実施する</p>	<p>1-3 第1回TOT（2007年7月28日～8月26日）でコア・トレーナーを、第2回TOT（2007年9月17日～28日）でナショナル・トレーナーを養成した</p> <p>1-4 これまでの研修実績に基づいて研修パッケージ（モジュール1から5まで）を開発した</p> <p>1-5 第1回本格研修で中央・地方レベルの行政官40名に研修実施（2008年2月20日～3月5日）</p>
<p>1-8 ネットワーキング・ワークショップを開催する</p>	<p>1-6 ナショナルスタッフへのフィールド研修としてJICA支援の森林プロジェクトに関する事後評価を通じた実地研修を実施した（2007年12月10日～17日）</p> <p>1-7 第2回TOT、M&amp;E研修の研修計画作成ワークショップを通してフォローアップを行った</p> <p>1-8 コア・トレーナー、ナショナル・トレーナー、M&amp;E研修修了者70名を対象に、お互いの情報交換のためのネットワーキング・ワークショップを開催した（2008年3月5日）</p>

<経過期間からみた活動進捗の程度>

進捗の程度	予定通り	予定より遅延
活動項目：計8件	8	0

2-3-2 成果2関連の活動

(1) 報告書様式

活動	進捗状況
<p>第1年次</p> <p>2-1 M&amp;Eツールタスクフォースを設置する</p> <p>2-2 ベースライン調査を実施する</p> <p>2-3 既存の報告書書式をレビューする</p>	<p>2-1 当初、技プロチームとC/Pからなる研修タスクフォースを設置し、後、コア・トレーナーもタスクフォースメンバーとした</p> <p>2-2 ベースライン調査を実施し、報告書を取りまとめた（2007年5月～9月）</p> <p>2-3 タスクフォースで既存の報告書書式をレビューした</p>
<p>第2年次</p> <p>2-4 省庁・郡行政官とのコンサルテーション・ワークショップを開催する</p> <p>2-5 既存コンピュータによるモニタリング報告システム、情報データベースを</p>	<p>2-4 TOT、M&amp;E研修、郡研修の参加者に対し1回目のコンサルテーションを行った（2008年2月11日～12日）</p> <p>2-5 NPCSのMISシステム（PPIS）は機能していないことを確認した</p> <p>2-6 第1次ドラフトは未完成である</p>

確認する 2-6 モニタリング報告書書式 改訂版の第1次ドラフト を作成する	
第3年次以降 2-7 コンサルテーション・ワ ークショップを開催し、 ドラフトを完成させる	(未経過期間の活動)

<経過期間からみた活動進捗の程度>

進捗の程度	予定通り	予定より遅延
活動項目：計6件	5	1

(2) ガイドライン

活動	進捗状況
第1年次 2-8 ベースライン調査報告書 及び既存のM&Eガイドラ インをレビューする	2-8 技プロチームで、ベースライン調査報告書、NPCS のM&E関連ガイドライン、他ドナーのM&E関連 資料等をレビューした
第2年次 2-9 コンサルテーション・ワ ークショップを開催し、 計画作成及びM&Eガイド ラインの現状と改善点を 検討する	2-9 コンサルテーション・ワークショップは開催して いない
第3年次以降 2-10 M&Eガイドラインの第 1次ドラフトを作成す る 2-11 コンサルテーション・ワ ークショップを開催し、 ドラフトを完成させる	(未経過期間の活動)

<経過期間からみた活動進捗の程度>

進捗の程度	予定通り	予定より遅延
活動項目：計2件	0	2

(3) PDM (ログフレーム)

活動	進捗状況
第1年次 2-12 ベースライン調査報告書及び既存のPDM (ログフレーム) マニュアルをレビューする	2-12 技プロチームで、既存のログフレーム・マニュアル (NPCSウェブからダウンロード) をレビューした
第2年次 2-13 コンサルテーション・ワークショップを開催し、PDM (ログフレーム) マニュアルの現状と改善点を検討する	2-13 コンサルテーション・ワークショップは開催していない
第3年次以降 2-14 M&Eガイドラインの第1次ドラフトを作成する 2-15 コンサルテーション・ワークショップを開催し、ドラフトを完成させる	(未経過期間の活動)

<経過期間からみた活動進捗の程度>

進捗の程度	予定通り	予定より遅延
活動項目：計2件	0	2

2-3-3 成果3関連の活動

活動	進捗状況
3-1 ポリシーフォーラムを開催する	3-1 政策決定者 (各省の次官・局長レベル) を招いてM&Eの重要性、M&E結果活用の重要性に関する1回目のポリシーフォーラムを開催した (2007年12月18日)
3-2 政策決定者に対しコンサルテーションセミナーを行う	3-2 コンサルテーションセミナーは開催していない

<経過期間からみた活動進捗の程度>

進捗の程度	予定通り	予定より遅延
活動項目：計2件	1	1



## 2-4 成果の達成状況

以上のような活動の進捗状況は成果の達成状況にそのまま反映されている。

成果1「M&E関連の人材が研修を受ける」の指標は順調な進捗を見せている。指導員（コア・トレーナー及びナショナル・トレーナー）30名の養成は完了しており、NPCSあるいはパートナー省に配属されているこれらの指導員は、本格研修や各自のインハウス研修等に貢献的な役割を果たしつつある。

成果2「M&Eツールが改善される」の指標は専ら最終段階の成果品の作成を問うものであることから、この段階では指標のうえでは進捗に変化は出ない。ただし、政策等によるイニシアティブ・方向性が不明確等の理由から、関連活動の一部に遅れが生じていることに留意しなければならない。

成果3「M&Eに係る政策決定者等の意識改善と理解及び支援向上」の主要活動を占める政策フォーラムは円滑なスタートを見せているが、本プロジェクトの結果が指標に現れるまでには、なお活動の継続が必要な状況である。

### 2-4-1 成果1：M&E関連の人材が研修を受ける。

指標	達成状況
1-1 M&Eトレーナーが養成され、技術力が向上する（30名）	1-1 コア・トレーナー15名、ナショナルトレーナー15名が養成された（技術レベルについては、2008年5月に本プロジェクト内部で実施した中間評価結果（別冊）を参照。技術レベルのアップについて継続中）
1-2 NPCS、関連省庁、郡のM&E及び計画担当行政官がM&Eで研修を受け、技術力が向上する（160名）	1-2 第1回日本格研修で40名が受講。上記TOTの研修（30名）と合わせ70名が研修を受けた（継続中）
1-3 NPCS、関連省庁、郡のM&E及び計画担当行政官がMISで研修を受け、技術力が向上する（25名）	1-3 上記TOTで3名が簡単な研修を受けた（継続中）

本プロジェクトでは研修受講者の技術力向上の評価を専ら自己評価により行っている。内部中間評価調査が指導員（30名）を対象に行った能力評価（回答者数25名、2008年3月）によれば、M&Eやログフレーム・アプローチなど5分野について、M&E担当行政官として90%余が、また指導員としては55%が自己の能力を満足なレベルにあると回答している。

### 2-4-2 成果2：M&Eツールが改善される。

指標	達成状況
2-1 モニタリング報告書書式が更新され、2,000部コピー製本される	2-1（継続中） 2-2（継続中） 2-3（継続中）
2-2 用途に適合し、ユーザーフレンドリーな報告書書式が作成される	2-4（継続中） 2-5（継続中）
2-3 実践的なM&Eガイドラインが作成される	

2-4 PDM (ログフレーム) マニュアルが更新され、2,000部コピー製本される	
2-5 用途に適合し、ユーザーフレンドリーなPDM (ログフレーム) マニュアルが作成される	

#### 2-4-3 成果3：M&Eに係る政策決定者等の意識改善と理解及び支援向上

指標	達成状況
3-1 政策決定者及び計画担当行政官によって具体的な支援を受けた事例数	3-1 評価学会または協会設立について政策決定者の合意・支援が得られた (継続中)
3-2 ポリシーフォーラムで政策決定者によりM&E支援に関連した合意がなされる	3-2 M&E結果活用強化について共通認識をもった (継続中)

#### 2-5 技術移転状況

本プロジェクトの技術的課題はM&E及び評価の実施に必要な技術と手法である。M&Eの実践者の課題、実践者を養成する指導員の課題、実施体制を強化するためのM&Eツール類の改善の課題など、本プロジェクトではこの技術的課題は複数の側面をもつ。これらの技術移転に伴う主な活動として、専門家チームによる2007年度業務完了報告書には以下の事項が報告されている。

- (1) 本プロジェクトの活動について計画作成、準備、実施するにあたり、C/Pとコア・トレーナー、ナショナル・トレーナーを積極的に巻き込み、彼ら主導で進めるように努力した。
- (2) 第2回指導員研修、実地研修、M&E本格研修、コンサルテーション・ワークショップの実施にあたっては、コア・トレーナーとナショナル・トレーナーを講師またはファシリテーターとし、彼らの指導員としての技術力向上を図った。
- (3) 「ネ」国におけるM&Eの現状と暫定3カ年計画のモニタリング体制整備等に対応できるよう、M&Eガイドラインの作成を開始した。
- (4) M&E指導員を養成するのみでなく、M&E研修システムの制度化を図るために、M&E研修マニュアル (モジュール) のドラフトを作成した。
- (5) 日本評価学会 (Japan Evaluation Society : JES) 及びスリランカ等アジア諸国の評価学会 (協会) の情報を提供し、M&E人材のネットワーク作りを推進した。
- (6) JES全国大会において、本プロジェクトに関する発表を行い、JES理事・事務局担当者へのSMESの周知を図った。

(7) M&Eの優先度を高めるため、管理職レベル及び政策決定者に対して、本プロジェクト及びM&Eに対するプレゼンテーションを行った。

## 第3章 評価結果

### 3-1 評価結果の総括

「ネ」国政府は暫定3カ年計画において、開発政策、プロジェクトやプログラムのM&Eシステムを強化し、M&Eの結果を政策形成や開発計画作成プロセスにフィードバックしていくことを目的に掲げており、定期的に信頼できるM&Eシステムを構築することを重視している。本プロジェクトの目的は暫定3カ年計画のM&Eシステムの強化と合致しており、M&Eに関わる人材の能力向上を研修講師の育成（Training of Trainers : TOT）を通じて行うとともに、M&Eツールとしてのモニタリング様式書類の改善、ログフレームマニュアルの改善、M&Eガイドラインの作成などを行い、システムの改善に取り組んでいる。

また、政策フォーラムの開催を通じて、各省庁のトップレベルの政策立案者のM&Eに対する理解と支援を得ることにより、M&Eのシステムがより機能するような環境整備を行っている。

一方で、これまで、TOT研修を通じて研修指導者の育成がなされ、彼らが講師となってM&Eの研修を実施できるようになったが、M&Eツールの改善に関しては、ベースライン調査を通じた現状の把握とフォーマット改善のドラフト作成作業が始まったばかりである。今後、M&Eのツールの改善、ガイドラインの作成を進めていくためには、M&Eツールのタスクフォースの活動を促進し、JCCがNPCSや他省庁とも調整を取りながらツール改善の方向性を示し、作業を行っていくことが重要になる。

### 3-2 評価5項目による分析

#### 3-2-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高い。

#### (1) 政策面

暫定3カ年計画では、M&E体制を強化しその成果を政策の策定や開発計画の作成・実施面での意思決定プロセスに活用することを通じて、開発政策及び開発プロジェクト・プログラムのためのM&Eを正規なものとし、また信頼のおけるものとするのが目的とされている。本プロジェクトはNPCS及び関連省庁のM&Eの人材育成、ツール改善及びM&Eへの政策決定者の理解向上の3つのアプローチからM&E体制の強化を目指しており、暫定3カ年計画の実施促進に寄与するものとなっている。

#### (2) 実施機関のニーズ

以下にあげるような事由により、M&E体制の強化はNPCS及び関係省庁のニーズに合致している。

- 1) 暫定3カ年計画に先行する第8次5カ年計画で、開発計画に対するNPCからの承認を得るための前提として、ログフレームの採用が義務付けられた。
- 2) 2007/08年度には約400件の開発プロジェクトが、NPCS及び省庁によるモニタリングの対象となっている。これらのモニタリングからのフィードバックの有効活用が現下の課題の一つである。
- 3) NDACは首相が議長を務めるもので、開発計画をモニタリング評価する最高機関で

ある。省レベルではMDACが置かれ各自の下の開発計画を管理している。NDACとMDACが有効に機能するために、M&E体制の強化が必要とされている。

### (3) 日本のODA方針との整合性

日本のODA大綱（2003年）では、開発途上国の自助努力支援、「人間の安全保障」の視点、公平性の確保、我が国の経験と知見の活用及び国際社会における協調と連携を基本方針として、貧困削減、持続的成長、地球的規模の問題への取り組み及び平和の構築を援助の重点課題としている。「ネ」国の開発計画は多くが貧困削減を目指すものである。政府機関のM&E体制の強化は、このような開発計画の作成や実施体制の強化につながるもので重点課題の一つに直接合致する。また、「ネ」国は南アジア地域にあって貧困人口を多く抱えており、大綱にいう重点地域にも該当する。

対ネパール国別援助方針（2008年）では援助優先分野として、地方の貧困削減、民主化と平和構築及び社会経済インフラの開発整備があげられている。民主化プロセスへの支援にかかる課題として、中央及び地方レベル行政機関の強化が含まれている。

### (4) 日本の技術の比較優位性

JICAが最近実施した技術協力で、M&E及び関連分野における行政機関の組織強化を課題とするものには、タイ国海外融資プロジェクト事後評価能力向上計画（2004～2005年）、ラオス国公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト（2004～2007年）、ザンビア国地方分権化のための能力強化プログラム（2006～2009年）などが見られる。これらの技術協力の実施を通じ、日本には本分野における技術援助の経験が蓄積されている。

また、政策評価法の施行（2001年6月）に示されるように、近年では行政機関へのM&Eの導入が進んでいる。特に、地方自治体では事業や行政のモニタリングに意欲的に取り組むところがあるといわれる。JESが設立され学術研究も盛んで、このようなM&E分野の各界での経験は技術援助に活かし得るところが多い。

### (5) 最近の政治状況の変化

2008年5月28日の第1回制憲議会で、「ネ」国は連邦民主主義共和国（FDR）に移行することが決議され、2008年7月正式に「ネパール連邦民主主義共和国」と国名が変更した。NPC委員の見解として「国家の再構築や政治体制の変化は、開発計画の作成実施及びM&Eに正のインパクトを与えるものとなるべきで、またこのような政治状況の変化はSMESのようなプロジェクトのレベルには何ら影響を及ぼさないし、M&Eを通じた政策の透明化は一層求められていく」との意見があった。「ネ」国は法治国家であるとする意見で、妥当な見解と考えられる。

## 3-2-2 有効性

これまでのところ、本プロジェクトの有効性は中位である。

## (1) プロジェクト目標達成の見込み

現段階ではプロジェクト目標達成の進捗を把握することは難しい。これは、PDMのプロジェクト目標にかかる指標をみるための情報が不足しているものが多いことによる。

指標1は各省庁が作成するP-1プロジェクトのモニタリング報告書(様式2及び様式3)のNPCへの提出件数を問うものである。本プロジェクトが取りまとめた資料では、第一3半期(グレゴリオ暦の7月から10月)の提出件数だけが取り上げられている。調査時点では他の3半期にかかる情報は不明であった。M&Eの本旨からみて不要であると考へ得る状況が見出されない限りは、他の3半期についても提出件数をみるべきと考へる。

指標2にいうNPCSの定期報告書は、MDACを経て各省から提出される報告を得て作成される。政治情勢の変化のためNDACが2004年10月以降、開催されていない状況にあって、本プロジェクトの開始以来この報告書の作成件数はほとんどなく、そのため報告書の完成所要期間の現状を知る事例がまだ得られていない。なお、現状のM&E体制では、省によってNPCへの報告書提出に必要な期間が異なっている。農業・協同組合省や森林土壌保全省のように大きな省では、現場、郡出先事務所、地域局、局、大臣官房と、5階層ごとに傘下の各部署からの報告書が取りまとめられている。

各階層ごとに1週間ほどの作成期間が割り当てられているので、省からNPCに提出される段階ですでに5週間が経過していることとなる。組織階層の少ない省よりは日数がかかるとみなければならない。

なお、指標1及び指標2の達成は、関係省庁によるM&Eの実施体制の如何によるところが大きい。一方、本プロジェクトは人材養成、報告様式やガイドライン等の改善、M&Eの強化のための政策立案者への提唱をアプローチとしており、関係省庁の実施体制の改善に対して、プロジェクトの効果が直接及ぶところは限定されているといわなければならない。これらの指標は、M&E体制の全体状況を簡潔に示すと考へられるのでそのまま残しておくほうがよいが、プロジェクト目標の達成状況をみるうえでは注意が必要である。

指標3にいうモニタリング報告書公表の事例は、本プロジェクト経過期間中にまだみられない。NPCSウェブサイト([www.npc.gov.np](http://www.npc.gov.np))に公表されている報告書5件は本プロジェクト開始前のものといわれる。なお、2008年6月現在、このサイトにアクセスして見る限り、HTML(ハイパーテキスト作成言語)が一部壊れているようで閲覧ができず、この報告書5件の題名などは確認できていない。

指標4及び指標5には実際の進展がみられる。本プロジェクトの外部(すなわちプロジェクト活動の外)で指導員(計30名)が行ったM&E研修の回数は22件、また本プロジェクトの内部または外部で2回以上研修を行った指導員は20名に達した。

## (2) プロジェクト目標の記述について

本プロジェクトの目標では、NPCSと省庁のM&E能力の向上が等しく問われるものとなっている。実際には両者の役割には以下のような違いがあるので、この違いを可能な限りプロジェクト活動に反映させることで、役割に応じた体制強化を図ることが必要と考える。

NPC委員の見解に、M&Eは“supervisory level”と“project level”とでは違いがあるべきだとする意見があったように(付属資料1・M/MのAnnex 2の“妥当性”参照)、NPCSと省庁にはM&E体制のうえで果たす役割に相違がある。例えば、2007/08年度のP-1プロジェクトの担当件数をみると、NPCの2件に対して、パートナー8省庁の合計は189件を数える。主たる内訳は公共事業省(57件)、農業・協同組合省(33件)、人口保健省(28件)などである。NPCSが直接担当する開発プロジェクトは他省庁に比べ少ない。また、NDACに提出する報告書がNPCSによって作成されることで示されるように、NPCは全省の開発プロジェクトをモニターする立場にある。ベースライン調査によれば、例えば、NPCSのセクター別の部署により問題案件のサイト・インスペクションが行われている。また外部識者に委託した評価調査が、1994年から2004年の10年間に25件実施されている。評価調査には、事後評価、インパクト評価、投資効果調査、政策レベルの評価が含まれる。政治的不安定のため、2004年以降は評価調査は実施されていない。

NPC委員に対し、M&Eにおける役割の違いは具体的には何かと聞いたところ、NPCSによる(省庁のプロジェクトに対する)評価は、「別個に行い、効率的でかつ信頼のおけるものであるべき」とする意見があった。全件を見ることはできないので抽出して行うとの話も聞かれた。この見解に見られるように、“supervisory level”のM&Eがどのようなものであるべきかについて、然るべき定見を聞くことができなかった。この点において関係者の認識を深める余地が残っていると考えられる。

### 3-2-3 効率性

これまでのところ、本プロジェクトの効率性は中位である。

#### (1) 成果の達成状況

成果の達成指標10件のうち、成果1及び成果3の指標5件は経過期間中に相応の進捗が生じていなければならないものである。これらには、すでにほぼ完了した1件(成果指標1-1)を含めて、いずれも実質的な進捗が見られる。残り5件は成果2の指標で、最終段階の成果品の作成を問うものである。ただ、「2-4 成果の達成状況」で触れたように、その準備に相当する活動の実施状況には遅れが見られる。成果達成のうえで潜在的な遅れが生じていると考えなければならない。

成果2関連活動のうち、ベースライン調査と報告書様式の改訂にかかるコンサルテーション・ワークショップの1回目が終了している。M&EガイドラインとPDM(ログフレーム)の作成・改訂にかかるコンサルテーション・ワークショップは2007年度に予定されていたが実施できなかった。これらツール類の改善に先立ち整理すべき事項は多い。

作成するツールは、省庁横断的なものか、セクター別のものか、どのユーザー（現場、郡行政機関、地方局、局、大臣官房、NPCS）に焦点を当てるか、あるいはユーザーを特定しない一般的なものとするか、MfDRをどのように導入するかなどについて、まだ方針が出ていない。このため関連のコンサルテーション・ワークショップの開催が急がれている。

## （２）投入と活動

本プロジェクトは38か月の実施期間をもつ。専門家の投入は計47人月を予定している。開始後17か月の経過時点にあたる2008年3月末現在の専門家の投入は延べ22人月であった。経過期間にほぼ対応した投入がなされている。一方、本プロジェクトは計25項目の活動から構成されている。経過期間中に実施が予定されていたのはそのうち20項目である。中間評価調査時点では20項目の中で6項目の実施が予定に比べ遅れている。

### <経過期間からみた活動進捗の程度>

進捗の程度	予定通り	予定より遅延
活動項目：計20件	14	6

注：内訳は「2-3 活動実績」を参照のこと

後半期間ではこれら遅延した活動が当初予定の活動に加重される。投入予定の人月数には変わらないので、より効率的な活動運営を行う必要がここに生じている。

なお、研修事業にはカスケード方式が採用されている。コア・トレーナー及びナショナル・トレーナー（指導員、計30名）がインハウス・トレーナー（計画160名のうちこれまでに70名を養成）を訓練し、さらにインハウス・トレーナーが各自の部署でM&Eの研修を行うことを可能とする体制を整えることがその目的である。インハウス・トレーナーを養成する研修は本格研修と称されている。本格研修は現に指導員を講師として実施されており、SMESの効率性を高めるものとなっている。ただし、インハウス・トレーナーがどの程度のレベルで省内研修を実施できるか、まだ見るべき事例が生じていない。これまでのところ指導員が省内研修に貢献している事例は報告されている。そのような先行事例にインハウス・トレーナーが追随できるか後半期間の推移をみる必要がある。

## （３）外部条件

連邦民主主義共和国への移行の道は固められつつあるが、政治紛争が法治のもとで収拾できるか予断を許さない状況が当面は続く。さらに、燃料油の全国的な不足とカトマンズ市内の給電が不安定な状態は解決をみておらず、研修やワークショップの開催に影響を及ぼす可能性がある。このような状況以外には成果達成の遅延をもたらすような条件は見当たらない。

### 3-2-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは高いと予測される。



### (1) 上位目標達成の可能性

現状では上位目標達成の可能性を検討する段階にはない。現段階で言えることは、各省庁の間で、M&Eの成果を活用する体制や方法が異なっていることである。開発プロジェクトあるいはプログラムを運営しているところはすべて、傘下の局を通して提出される報告書（中には郡レベルから直接提出されるものもある）を検討するためにMDACをもつ。NDACと各省のMDACの動静（報告書を作成する現場から大臣官房に至るまでの情報フロー状況、M&E報告書の公開及び計画・実施へのフィードバックなど）をみることで、上位目標の達成状況を知るための視野を定めることができる。上位目標の達成指標の分析にはそのような作業が含まれることになると思われる。

### (2) 波及効果

正の波及効果がすでに生じている。JICAが「ネ」国で行う事前、中間、終了時及び事後評価において、政府部内のリソースとして指導員を活用する提案がなされていたところ、該当事例がすでに一件生じている。2008年5月の農業研修普及改善計画（ATEIP）の終了時評価に際し、合同評価チームの「ネ」国側参加者3名は本プロジェクトで養成された農業・協同組合省所属のコア・トレーナー、ナショナル・トレーナー及びインハウス・トレーナーであった。

なお、コア・トレーナーが各自の省における現任研修コースの中で、M&Eの講習を実施している事例があり、これを波及効果としてみる考えがある。本プロジェクトのカスケード式研修の枠組みでは、一般職員に対するインハウス研修はプロジェクト活動に含まれていない。実際にインハウス研修はプロジェクトの関与しないところで実施されている。したがって、この研修はプロジェクトのインパクトとしてみるることができる。しかしながら一方では、プロジェクト目標の指標4にみられるように、指導員によるプロジェクト活動外の研修実施は「関係省庁の能力向上」の現れとしてプロジェクト目標達成の指標としても捉えられている。同一の事象を両義に解釈すること（プロジェクト目標達成の証左であり、インパクト醸成の証左でもあると考えること）は正しくないようにみえる。ここではインハウス研修をインパクトの一つとして整理することは避けたいと考える。

## 3-2-5 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性は高いと予測される。

### (1) 政策面

暫定3カ年計画では、M&Eは開発プロジェクトの管理に必要なツールであると捉えられており、M&E体制を強化することに優先が置かれている。先行の第8次5カ年計画以降、開発プロジェクトの作成にログフレームの導入を義務付けていること、またNDAC～MDACの一貫体制で開発プロジェクトを管理しようとする努力を継続していることから、M&Eにかかる「ネ」国政府の優先方針は今後も続くと思われる。

## (2) 組織体制面

M&Eの継続実施を重要と考えるNPCSは、本プロジェクト終了後の段階にあっても、インハウス・トレーナー研修、M&Eの予算措置、体制整備などの措置を取ることを明らかにしている。コア・トレーナー及びナショナル・トレーナーはリソースとして活用可能であると考え、また、インハウス・トレーナーの有効活用のうえで、その一層の支援とフォローアップを行う必要があるとの見解ももっている。一方で、現段階の政治情勢の中で、M&Eの重要性は認識されつつも、具体的な方向性を打ち出す点が十分ではないところも確認されるので、今後もプロジェクト・ドナー協調等を通じた働きかけが必要である。

## (3) 財務面

暫定3カ年計画では、特定の開発プロジェクトに対しその総コストの0.5%をM&Eに割り当てるよう定めている。暫定3カ年計画は開始されて間もないので、NPCSではどのプロジェクトを対象とするか選定基準を作成しているところである。本プロジェクト終了時までには、実施状況を与える具体的な情報を得る必要がある。

## (4) 技術面

NPCSとパートナー9省庁のM&E関係部署の担当職員の能力向上が図られた。なかでも本プロジェクト指導員とインハウス・トレーナー計70名の能力向上は確実に進んでいる。インパクトで述べたような合同評価への参加などの例を含め、一層の能力向上を図る機会は今後も見出し得ると期待できる。

### 3-3 分野別評価

成果1：M&E人材育成、成果2：M&Eツール改善及び成果3：政策決定者への提唱の3件について、分野別の5項目評価を試みた。その結果を次に取りまとめる。

<成果3件に関する分野別評価の取りまとめ>

評価項目	成果1 M&E人材育成	成果2 M&Eツール改善	成果3 政策決定者への提唱
妥当性	M&E体制を整備するうえで人材養成は焦眉の急。中央・地方レベルの人材不足を埋める必要あり。省庁のM&E本格研修では、今後は大臣官房だけではなく局も対象に選ぶこととなるか	「ネ」国のM&E体制の一端に直接触れる仕事である。実施機関のツール改善面でのニーズは明らかにされた。これを満たす方向を定めるのはこれから	ノードが多数ある場合の情報フロー管理、管理レベルとプロジェクトレベルではM&Eはどう違うのかなど、日本の経験などを踏まえた提唱が必要な課題は多い
有効性	研修を有効なものとするためにフィールド研修など、実践的な研修が望まれている。内部中間評価報告書を見ると皮相的などところもあり、実践能力が必要とする意見を否定できない	報告書様式、ガイドライン、PDMと、改善のアプローチは3件に分離されている。これらを一体のものとして対応するのが一番。セクター別は様式類の調整で対処。以上のためには、「ネパール・コンテキスト」を十分把握する必要あり	政策フォーラムの有効性を認める声は強い。良い課題を提供することで、期待以上の成果が得られるのでは。提唱の方式としてフォーラムやセミナー以外に何か他に手立てがあるか

効率性	カスケード方式はインハウス研修の段階で効率性を発揮する。インハウス研修は本プロジェクト外の活動であるが、これが進まないと、本プロジェクトの効率性が損なわれる	この成果の関連活動（共有の活動であるベースライン調査を除くと）にかかる活動はまだ少ない。後半期間の活動量増加が必要	投入をもっと増やしてもよい分野
インパクト	集約的な研修を通して養成されたコア・トレーナーを中心に複数分野で一定の寄与が見込まれる	様式類やガイドラインの全省導入に成功すれば、最も大きなインパクトが見込める	インパクトをトレースすることは難しいが、政策立案レベルで関係省庁への提唱が可能な場を確保した意味は大きい
自立発展性	インハウス研修の持続が必要であることの理解は存在する（NPCS）	NPCSはログフレームのガイドラインや報告書様式をプロジェクト以前にも作成している。定期的な改訂作業は必要に応じ継続すると見込まれる	持続可能性を求めるような活動としていない。一過性の活動としてみるべき

### 3-4 結 論

「ネ」国では、2008年4月に制憲議会選挙実施、5月28日に第1回制憲議会が開催され、共和制への移行が決定されるなど政治的変遷が大きく進む状況だが、行政の根幹であるM&E体制の強化は優先方針として強く打ち出されており、プロジェクト終了後のインパクト、自立発展性についても高いと予測された点が確認された。本プロジェクト開始から1年7か月が経過するなかで、全体的に当初の予定通り活動が進められ、総じてプロジェクトは着実に展開しており、留意事項に配慮しながらプロジェクトを進めることで、プロジェクト目標の達成は十分に見込むことができると判断される。

プロジェクトはM&Eシステムの強化をM&Eに関わる人材育成とM&Eのツールの改訂、省庁の政策決定者の理解と支持の確保を通じて図っていきこうとしている。本プロジェクトの開始から1年7か月が経過し、人材育成は研修講師の育成（TOT）を通じて、プロジェクトで育成された研修講師がM&E研修の研修を自ら講師として実施できるレベルに育っており、省庁からの参加者の中には所属する省庁で実施する研修の講師を務める例も出ており、人材育成の成果は発現しつつある。一方、M&Eツールの改訂はベースライン調査の実施やモニタリングフォームの改訂ドラフトが作成された段階で、今後、改訂作業やガイドラインの作成を研修モジュールの作成と研修を通じたフィードバックを通して研修関連の活動と平行して行っていくことが予定されている。ツールの改訂にあたっては、JCCが中心となってNPCや他省庁と今後のM&Eの方向性に関して十分意見交換、調整を行い、ツール改訂タスクフォースにフォームやマニュアルの改訂、ガイドライン作成の明確な方針を示していくことが必要である。また、JCCが中心となって改訂されたツールの承認をNPCから取り付けることも重要である。

また、その過程において政策フォーラムの開催などを通して、NPCや各省庁の政策決定者からの改訂されたツールや作成されたガイドラインに関する理解と支持を得ることも重要である。

## 第4章 今後のプロジェクト運営

### 4-1 他類似案件からのフィードバック・提案

タイ国海外融資プロジェクト事後評価能力向上（2004-2005年）及びラオス国公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト（2004-2007年）の経験からは、案件終了後に、実施機関が戦略的にM&Eの結果を活用していくとともに、研修モデルを用いて継続的に研修を実施するように仕向けていく必要があると提言されており、本案件でもこれを勘案した案件運営が今後求められる。

また、ザンビア国地方分権化のための能力強化プログラム（2006-2009年）の経験からは、M&E能力強化が必要との気づきを研修受講者に促す一方で、次官及び局長レベルの理解を得るとともに、人員及び予算の増加によりM&E部局を強化することを通し、彼らが所属する組織の中で行動に移していきやすいような環境整備を行っていくべきである点、及び、気づきを意識変容及び行動変容につなげていくプロセスも活動に組み込んでいく工夫も必要である点が提言されており、本プロジェクトでもこれを勘案した案件運営が今後求められる。

### 4-2 他ドナーの動向・連携の可能性

NPCSにおけるM&Eシステムの強化に関しては、これまでADBとUNDPが支援を行ってきた。ADBは結果重視のマネージメント（MfDR）を推進し、M&EにおいてもMfDRの枠組みを取り入れ、リザルトマトリックスの活用を図るなどNPCSに対する協力を行ってきた。また、UNDPは貧困削減戦略ペーパー（Poverty Reduction Strategy Paper：PRSP）やミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）に関連して貧困モニタリングに関する協力を行い、中央政府レベルで貧困モニタリングの指標設定と情報システムを構築するPMAS、郡レベルでの貧困モニタリングの指標設定と情報システムの構築を図る郡貧困モニタリング評価（District Poverty Monitoring and Analysis System：DPMAS）の枠組みの構築に対する協力を行ってきた。

ADBとUNDPのプロジェクトはすでに終了しており、現在新しいプロジェクトの形成を準備している。ADBはMfDRの後継プロジェクトとして、計画とM&Eをリンクさせて成果指標に基づいた結果重視のマネージメントを強化していくことを検討している。協力の対象はNPCSや財務省、セクター省庁など、中央の省庁を対象としたもので、財務省における結果重視の予算作成も視野に入れており、より広いスコープでの協力を検討している模様である。また、UNDPはMDGsに基づいた包括的なM&Eの新しいプロジェクトを検討しており、マクロレベルの計画モニタリングへの支援と、現在必ずしもうまく動いていないPMASの制度化、DPMASの地方展開を視野に入れ、そのための能力強化を予定している。

本プロジェクトではADBのMfDRの枠組みを研修内容にも取り入れており、M&Eガイドラインの作成においてもADBのMfDRの枠組みやUNDPの貧困モニタリングの指標設定との整合性を図っていくことが必要である。本プロジェクトで育成したM&Eの研修講師がADBやUNDPの新しいプロジェクトでも活用されるように連携を行うことも必要である。今後、ADBとUNDPが新しいプロジェクトの形成を行う過程で、JICA事務所が中心となって本プロジェクトの専門

家とともにADBとUNDPと定期的に協議し調整を行い、連携を密にすることが必要である。また、JICA、ADB、UNDPと一緒に今後M&Eシステム強化の取り組みや方向性に関してNPC側と協議、調整を行う機会を持つことも必要である。

### 4-3 地方政府におけるM&Eの現状・課題

「ネ」国の地方政府の単位として郡（District）と市（Municipality）、村（Village）があり、それぞれ郡開発委員会（DDC）、市開発委員会（Municipality Development Committee：MDC）、村開発委員会（Village Development Committee：VDC）を設置することになっている。しかし、これらの委員会は選挙により選出されることになっているが、治安悪化のため2002年に任期が切れてから地方選挙がなされておらず、選挙で選出された委員ではなく、DDCは地方開発省が任命する地方開発官が中心になって代行する形になっている。DDCでは地方開発省から任命された計画モニタリング担当官が郡レベルのプロジェクトのM&Eを行っているが、実質的には各省庁の出先機関の職員が作成するモニタリング報告書を取りまとめる作業が中心となっている。パルバット郡での聞き取りでは55のVDCで600件のプロジェクトが実施され、NPCSのモニタリング様式を使って四半期報告を地方開発省に提出しているとの報告があった。

本プロジェクトでは郡レベルにおけるM&Eに関する研修の対象者を省庁の出先機関のモニタリング担当職員としている。現在、選挙で選出された開発委員会が存在しない状況にあることや、省庁の出先機関が郡レベルのプロジェクトのモニタリングを行っている現状を考慮すると、当面、郡レベルでは地方開発省ならびに各省庁の出先機関の職員がM&E研修の対象となるであろう。一方、今後、政党の代表者が開発委員会の委員として任命されるようになれば、開発委員会の委員に対するM&Eに関するオリエンテーション、啓蒙活動も必要になるかと思われる。

### 4-4 提言・教訓

#### 4-4-1 プロジェクトのマネージメント

##### (1) タスクフォースの活動の活性化

本プロジェクトではトレーニングに関するタスクフォースとM&Eツールに関するタスクフォースがJCCの下に設置され、それぞれM&E研修の実施とモジュール作成、モニタリングフォームやPDMマニュアルの改訂とガイドライン作成作業を行う体制になっている。今後の本プロジェクトの活動においてはこの2つのタスクフォースが十分に機能して活動を担っていくことが重要である。そのためにはJCCがタスクフォースの役割と機能を明確にして、活動の明確な方向性を示していくことが必要である。特にM&Eツールのタスクフォースに対してはNPCや他省庁とM&Eの政策に関する協議を踏まえてJCCが明確な方向性を指示することが重要である。また、本プロジェクト運営の中心となるC/Pがタスクフォースと定期的に協議を行い、活動を推進していく体制を強化することも必要である。

##### (2) JCCの積極的な活用

本プロジェクトのJCCは、Project DirectorのJoint Secretaryを委員長として関係省庁からの代表者をメンバーとして構成されている。政策決定者としてのNPCのメンバーや

NPCSの次官（Member Secretary）がJCCに関わっていないが、これまでJCCはプロジェクトの実質的な意思決定機関として年4回開催されるなど、比較的頻繁に開催されてきた。したがって、今後のプロジェクトの運営においてもJCCを機動的に開催し、NPCや他省庁への働きかけをJCCの枠組みを通して行うなど、積極的に活用していくことが望ましい。ツールの改訂においてはJCCを通じてNPCSならびにNPCの承認を得る過程を経ることになり、JCCの役割は重要である。

### （3）M&E研修の持続性確保

M&Eの活動はNPCSならびに各省庁の通常業務であり、M&Eに関する研修は各省庁で継続的に実施されることが望ましい。その中で、プロジェクトで育成したコア・トレーナーとナショナル・トレーナーが講師として中心的な役割を果たしていくことが期待され、NPCSが継続的に研修の実施に関わっていくような体制を整備することが必要である。また、省庁や郡のM&Eの担当者としてメイントレーニングを受講したインハウス・トレーナーが自分の所属機関でのM&Eの研修や知識の普及をどのように支援していくか、その方策を検討することも必要である。

### （4）地方開発省のJCCへの巻き込み

郡レベルなどの地方でのプロジェクトのM&Eは、地方開発省から任命されたDDCの計画モニタリング担当官が、各省庁の地方出先機関の職員が作成した本プロジェクトのモニタリング報告書を取りまとめて地方開発省に定期的に報告することになっている。地方開発省からもコア・トレーナーが育成されているが、地方レベルでのM&Eの活動においては地方開発省の役割が大きい。今後、本プロジェクトでM&Eの研修の実施やツールの改訂、ガイドライン作成を進めていくうえで、地方開発省からの代表者をJCCのメンバーに迎えるなど、地方開発省を本プロジェクトにさらに巻き込んでいくことが必要であろう。

### （5）NPC、NPCS内、他省庁との調整の強化

M&Eツールの改訂に関してはNPCのメンバー、NPCSの上層部などM&Eの政策や方針に従って進める必要がある、NPCメンバーやNPCS内の他の局長との協議、調整をさらに強化することが必要である。また、ツールのユーザーとしての他省庁の意見も反映させることが望ましく、他省庁の上層部との調整も必要になる。したがって、JCCを通して、あるいはProject DirectorによるNPC、NPCS内、他省庁との調整をさらに強化するようにプロジェクトで働きかけることが求められる。

### （6）プロジェクトの活動状況の発信

本プロジェクトの開始から1年7か月が過ぎ、M&E研修のTOTを通じてコア・トレーナー、ナショナル・トレーナーが育成され、M&E研修の講師として研修の実施を担うようになるとともに、研修モジュールのドラフトが作成されるなど、プロジェクトの成果が発現しつつある。プロジェクトの活動状況を外部に発信し、NPCSや関係省庁、ドナーにプロジェクトに関する情報を提供することは、今後M&Eの研修やツールの改訂、

M&Eへの理解と支持の確保を進めていくことを促進する要素ともなりうる。プロジェクトの活動を紹介するホームページを立ち上げ、NPCのホームページにリンクさせて情報発信することや、政策フォーラムの開催などを通じた情報発信を引き続き行っていくことが効果的であろう。

#### 4-4-2 M&Eに関する政策

##### (1) M&Eツール作成の方針の確認

M&Eツールとしてのモニタリング報告書の様式やPDMマニュアルの改訂、M&Eのガイドラインの作成においては、NPCのM&Eの政策に合致した形で進めていくことが重要である。NPCメンバーやNPCSの上層部と結果重視のマネジメントの枠組みの採用など、今後のM&Eの政策の方向性を確認し、M&EツールのタスクフォースにJCCが明確な方針を示すことが必要である。また、NPCのVice Chairmanはモニタリング報告書の様式に関しては大幅な変更を行うのではなく、少しずつ的確に必要な変更を行う形でM&Eの持続性を確保することが重要であると指摘しており、このような上層部の方針を確認しながら改訂作業を進めることがNPCから改訂版の承認を取り付けやすくするためにも必要である。

##### (2) 政策フォーラムの開催を通じた省庁上層部の理解と支持の獲得

M&E研修の継続的な実施、M&E報告書の様式の改訂やガイドラインの作成に関しては各省庁の上層部の理解と支持を得ることが必要である。したがって、政策フォーラムを通じてプロジェクトの成果やM&Eに関するNPCの方針を説明し協議の場を設け、彼らの理解と支持を得ることが重要である。

##### (3) M&Eツール、ガイドラインを活用したNPCSによる事例プロジェクトのモニタリング活動

本プロジェクトではM&E研修のサイクルを活用しながらM&Eツールの改訂とガイドラインの作成を予定しているが、ドラフトが作成された段階でその有効性を検証する活動も必要になる。NPCSのC/Pとコア・トレーナーで実際のプロジェクトを事例にして改訂されたツールやガイドラインを活用してモニタリングを行う実証的な活動を行うことを検討してもよいと思われる。

##### (4) ドナー間の連携とNPCとの協議

NPCSに対するM&Eの協力はJICAとともにADBとUNDPが実施しており、ADBとUNDPは共に新しいプロジェクトの形成を行っている段階である。ドナーによる協力はNPCのM&Eの政策に対しても大きな影響力をもっており、ドナー間で十分な連絡調整を行って重複の回避とM&E政策との整合性を確保し、相互に補完的に協力を行っていくことが必要である。M&E政策の方向性に関してはドナーが一体となったNPCとの協議や、個別によるNPCとの協議を通して整合性を図り、効果的な協力を行うことが求められる。

#### 4-4-3 PDMの変更

本プロジェクトのPDMは活動を実施していくなかで、M&Eに関わる人材育成、M&Eツールの改訂とガイドラインの作成、M&Eに関する政策決定者の理解と支持の確保の3つの成果を求めるアプローチに集約され、当初のPDMと若干変化が生じている。中間評価調査においてJCCのメンバーに対してPDMはプロジェクトの進捗や状況の変化に応じて意思決定機関であるJCCにおいて変更することができることを確認し、現時点でのプロジェクトの状況に応じてPDMを変更することを提言した。PDMの変更に関してはJCCで継続的に議論を行い、変更することが望ましい。



## 第5章 今後の案件展開について

### 5-1 M&Eツール改訂版のNPCによる承認

本プロジェクト期間内にM&Eツールの改訂とガイドラインの作成を行い、NPCによる承認を得ることを想定しているが、期間内にツールの改訂とガイドラインの作成がなされても承認プロセスに時間がかかることも予想される。その場合はフォローアップとして限定された支援を行うか、JICA事務所が継続的にフォローすることも考えられる。またその期間にツールやガイドラインの普及をどのように実施していくかをNPCSと協議することも考えられる。

### 5-2 パイロット省庁、パイロット郡を対象とした改訂版ツールの普及支援

M&Eツールの改訂版、ガイドラインがNPCにより承認されると各省庁や郡においてツールやガイドラインを普及し、実際に使用してもらうことが必要になる。一方、NPCSが作成するM&Eツールは汎用性のある一般的なものになり、セクター省庁におけるプロジェクト・プログラムのM&Eにおいてはセクター特有の指標の設定も必要になることが予想される。ガイドラインなどはある程度柔軟性をもったものになると思われるが、いくつかの省庁でパイロット的に改訂版ツールとガイドラインを使ったM&E活動の支援とセクター特有の指標設定の支援を行うことも考えられる。また、地方での普及の促進もパイロット郡を選定して検討することも考えられる。また、M&Eの実施においては法的な根拠が必ずしも十分ではないことから、法的枠組みなどの制度的な側面への支援も検討の余地がある。

### 5-3 次期5カ年計画のモニタリング指標設定への支援

制憲議会による今後の政治的な動向はまだ不透明な側面があるが、暫定3カ年計画は2010年までであり、それ以後の5カ年計画の作成作業が2008年から2009年にかけて実施されることが想定される。計画とモニタリングのリンクを強めるという意味では次期5カ年計画のモニタリング指標設定に関する支援も考えられるかもしれない。しかし、この分野はADBやUNDPも関わっている分野であり、これらのドナーの活動との調整を図る必要がある。

## 付 属 資 料

1. M/M
2. 質問票
3. 協議メモ
4. プロジェクト作成資料

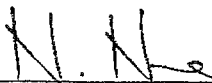
**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM  
AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR THE PROJECT ON STRENGTHENING THE MONITORING AND  
EVALUATION SYSTEM IN NEPAL**

The Japanese Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as 'the Japanese Team') organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as 'JICA'), headed by Mr. Noriaki NIWA, visited Nepal from 19 May to 4 June, 2008, for the purpose of conducting a mid-term evaluation of the Project on Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal (hereinafter referred to as "the Project").

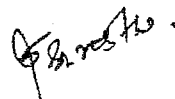
The Japanese Team and the authorities concerned of the Nepal on the Project confirmed the progress and achievements of the Project through interviews and had a series of discussions in respect of desirable measures to be taken by both Governments for the successful implementation of the Project.

Both sides agreed on the contents of the Mid-term Evaluation Report attached, which was accepted by the Joint Evaluation Meeting and recommend to their respective Governments the matters referred to in the documents attached hereto.

Kathmandu, Nepal, 2 June, 2008



\_\_\_\_\_  
Mr. Noriaki NIWA  
Resident Representative  
Japan International Cooperation Agency,  
Nepal Office  
JAPAN



\_\_\_\_\_  
Mr. Subarna Lal Shrestha  
Joint Secretary  
National Planning Commission Secretariat  
The Government of Nepal

**REPORT ON THE MID-TERM EVALUATION  
OF THE PROJECT ON STRENGTHENING THE MONITORING AND  
EVALUATION SYSTEM IN NEPAL**

**1. Introduction**

The technical cooperation for the project on Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal (hereinafter referred to as “the Project”) has been implemented since November 6, 2006 for 3 years and 2 months based on the Record of Discussions (hereinafter referred to as “the R/D”), signed on June 8, 2006, between the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the Government of Nepal. Since one (1) year and seven (7) months has been passed, a mid-term evaluation needs to be conducted for effective implementation of the Project. This is a summary of the mid-term evaluation undertaken at the middle of the Project period.

The mid-term evaluation was carried out jointly by JICA and the authorities concerned of Government of Nepal. Firstly, the progress and achievements of the Project were reviewed. In the next step, both sides analyzed and evaluated the Project from the view-points of “Relevance”, “Efficiency”, “Effectiveness”, “Impact” and “Sustainability”. Finally, issues to be improved for successful implementation of the Project for the rest of project period were identified and discussed between both sides followed by the recommendations on the Project in order to achieve the Project purpose successfully by the end of the Project period.

**2. Objectives of the Mid-term Evaluation**

The mid-term evaluation activities were performed with the objectives as follows:

- (1) To conduct a comprehensive evaluation of the achievements of the Project in accordance with the original plan described in the R/D, Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) and Plan of Operation (hereinafter referred to as “PO”);
- (2) To review and revise PDM for the remaining of the Project period, if necessary.
- (3) To address issues for smooth implementation of the Project during the remaining period.

**3. Methodology of Evaluation**

**3.1 Survey**

The Japanese team and the authorities concerned of the Government of Nepal made interviews with the counterparts engaged in the Project, Japanese experts, and other people concerned to collect information.

**3.2 Items of the Evaluation**

**3.2.1 Accomplishment of the Project**

Accomplishment of the Project was measured in terms of inputs, activities, outputs and project purpose, all of which accord with the R/D, PDM and PO.



### 3.2.2 5 Evaluation Criteria

(1) Relevance

Relevance of the Project was reviewed as the validity of the Project purpose and overall goal in connection with the development policy of the Government of Nepal and needs of the beneficiaries.

(2) Effectiveness

Effectiveness was assessed by evaluating the extent to which the Project has achieved outputs and project purpose.

(3) Efficiency

Efficiency of the Project implementation is analyzed focusing on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity, and on linkage with other cooperation schemes of JICA and other organizations.

(4) Impact

Impact of the Project is assessed by either positive or negative, intended or unintended, direct or indirect influence caused as a result of or in connection with the implementation of the Project.

(5) Sustainability

Sustainability of the Project was forecasted in organizational, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the Project is sustained or expanded after the assistance is completed.

#### **4. Achievement of the project**

Both sides discussed and confirmed the extent of achievement of the Project in the original PDM as shown in ANNEX 1.

#### **5. Evaluation Results**

Both sides discussed and confirmed the evaluation results based on the findings on the five (5) evaluation criteria as shown in detail in ANNEX 2. They are summarized as follows.

##### **5-1 Relevance**

Relevance of this project is high.

<Policy aspect>

Three Year Interim Plan((hereinafter referred to as "TYIP") is aimed to make monitoring and evaluation of development policies, projects/programs regular and reliable through institutional strengthening of monitoring and evaluation (hereinafter referred to as "M&E") system and utilizing the feedbacks thereby in decision making process of policy making, formulation and implementation of development plan.

<Needs of implementation agencies>

Because of the following conditions, strengthening of M&E system constitutes needs of National Planning Commission Secretariat (hereinafter referred to as "NPCS") and ministries.



- (1) Log frame was made mandatory in 10th Plan (2002/03-2006/07) to get project approved from National Planning Commission (hereinafter referred to as "NPC").
- (2) Around 400 projects have to be monitored in fiscal year of 2007/08 by NPC and respective line ministries and agencies. Feedbacks from those monitoring need to be used more effectively.
- (3) National Development Action Committee (hereinafter referred to as "NDAC"), which is chaired by Rt. Hon'able Prime Minister is apex body to monitor and evaluate development projects. Ministerial Development Action Committee (hereinafter referred to as "MDAC") has to review all development projects under respective ministries. An effective M&E system is required to make NDAC and MDAC function effectively.

#### **5-2 Effectiveness (Prospective)**

Effectiveness of this project is moderate.

<Probability of achievement of the project purpose>

Presently, it is difficult to measure achievement of OVI-1 and 2 by following reasons; OVI-1 has to be applied with due consideration on the number of submitted reports in all the trimesters. With regard to OVI-2, it should be noted time required for submission of reports to NPC may largely differ by ministries. Some ministries that have 5 organizational strata (project site, district, region, department and ministry) need more time than ministries that have fewer strata. OVI-1 and 2 would not be achieved only by the Project. These two are subject to an overall improvement of the M&E system in NPC and the concerned ministries.

Achievement related to OVI-3 has not been found.

Other four indicators (OVI-4 to OVI-6) seem to have substantial values and clear outputs already and these are expected to attain further increase.

The agencies involved have different roles for conducting M&E. NPC provides guidelines and conducts M&E. Line ministries conduct monitoring and evaluation of projects under their respective ministries. A nature of supervisory services may have to be realized more.

#### **5-3 Efficiency**

Efficiency of this project is moderate.

<Achievement of outputs>

Output 1 has been showing substantial progress in the first half of the project term.

With respect to Output 2 to 4, preparatory works that include the baseline study and the consultation workshop have progressed to revise the present M&E reporting formats, guidelines and manuals. For undertaking further tasks for Output 2 to 4, Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") has to take initiative and give clearer directions to the M&E Tool Taskforce. In addition, contents of the M&E tools should be made clearer in terms of result-based M&E, targeted user of the tools, and others.

Project activities for District Development Committee (hereinafter referred to as "DDC"),

main local government body in district, have been limited because of the current situation of DDC resources. M&E in districts have been done mainly by the line agencies so far. It seems this situation will continue until end of the project at least. Therefore, target of the Project in district level has been set at both of DDC and district offices of the line agencies.

Due to unexpected incidents, project activities might be interrupted. A nation-wide shortage of fuel oil and unstable supply of electricity in Kathmandu can affect provision of training and workshop. Other than these, it seems there is no obstacle that may cause delaying achievements of the outputs.

#### **5-4 Impact (Prospective)**

Impact of this project is expected to be high.

<Probability to contribute to the overall goal>

It is difficult to see a probability of achievement of the overall goal at this stage. Ways to utilize outcomes of M&E seems to be different among the concerned ministries. At present, all the ministries operating development program/project have a mechanism (MDAC) for reviewing M&E reports submitted through their departments or directly from districts. By observing directions and actions of NDAC and MDAC, it is expected to have a view on achievement of the overall goal. This will assist analysis on the present indicators.

The prospective impacts of the project could be 1) understanding of the M&E in policy level, 2) regular flow system for M&E information, 3) regular publication of assessment, and 4) improvement in planning and implementation.

<Spillover effects>

A few positive effects of the project have emerged already. It is observed that some of core trainers have already conducted M&E sessions for in-service training in their ministry.

It was suggested that core/national trainers be utilized as internal resources when JICA conducts ex-ante, mid-term, terminal or ex-post evaluations in Nepal. A case has been observed already when a joint terminal evaluation for Agriculture Training and Extension Improvement Project by JICA was conducted in May 2008; the leader and two members of the Nepal team were those from the core trainer, national trainer and in-house trainer of Ministry of Agriculture and Cooperatives (hereinafter referred to as "MoAC").

#### **5-5 Sustainability (Prospective)**

Prospective of this project is expected to be high.

<In view of policy>

The M&E is given a higher priority in TYIP that clearly states that M&E is a tool that is needed for managing the development projects.

<Institutional side>

Monitoring and evaluation being a continuous work, NPCS is committed that In-house trainer training, budget for M&E System, system development and other necessary measures will be taken even after the Project. Core and national trainers can be used as resource personnel. Effective

He



use of in-house trainer may need further support and follow-up.

<Finance>

TYIP directs a provision of separating 0.5% of the total estimated project cost for M&E for selected project. NPCS should obtain necessary human resources and budget for M&E training course.

<Technical side>

The capacity of personnel involved in M&E division/section of NPCS and respective line agencies has been improved through the intervention of this project. It is envisaged that they will be able to find further opportunities.

## 6. Conclusion

The Project aims to strengthen the M&E system in Nepal through three main approaches, (1) Strengthen understanding and support of policy makers (2) M&E trainers training, (3) Improvement of M&E tool.

While 19 months have passed, the project trained core/national trainers and conducted the first M&E main training, and organized the first Policy Forum successfully as scheduled. The SMES has completed the baseline study on the M&E system at the central/local levels, which includes the data necessary for development of the training modules and updating of M&E tools, and has held the first consultation workshop to understand training needs and update monitoring format for the local government officers.

Thus, the project activities have been implemented effectively where possible. Especially, M&E trainers have contributed implementation of main training successfully. The expert team has worked for clarifying the basic concept of the Project since the initial stage, and has reflected it to mostly all of the activities.

However, to ensure achievement of the project purpose, JCC needs to set the clear direction of updating M&E tools and undertake necessary tasks at the earliest with Project team.

## 7. Issues for the rest of Project period and recommendations

Based on the mid-term evaluation by the Team, the following measures, which are at various stages of implementation, should be taken, further strengthened or continued, taking into account their priorities and required resources for each measure.

### (1) Management

From the viewpoint of efficiency, effectiveness, and sustainability of the Project, the following measures should be taken or further promoted.

- 1) JCC have to take initiative, clarify functions / responsibilities and give clearer directions to the M&E Tool/Training Taskforce.
- 2) The Project has implemented cascade training courses for NPCS/Ministries to strengthen the M&E system. In these training, many of participants show high motivation for implementing M&E in their own agencies. Therefore, from the viewpoint of sustainability,





the utilization of the core/national trainers for M&E should be institutionalized for training courses in NPCS and ministries. And it is necessary to take measures to follow up in-house training by NPCS and related ministries.

- 3) Project management team (counterparts) need to have regular meeting with the taskforces for smooth and effective implementation of the Project.
- 4) JCC should share experiences with other external agencies.
- 5) Following progress of the project, it should be understood that the JCC can revise PDM within a scope of the R/D for improving and making it more practical.
- 6) Ministry of Local Development (hereinafter referred to as "MoLD") can play an important role for disseminating outputs to district level. Therefore, it is recommended that MoLD is included as a JCC member.
- 7) For sharing the outputs of the Project in NPCS and related Ministries officially, necessary approval procedures need to be taken by NPCS.
- 8) If the Key personnel of the Project is transferred, make necessary measures for smooth handover.
- 9) JCC should continue to report the Project progress as usual to NPC and line Ministries.

**(2) Policy direction in M&E**

- 1) NDAC and MDAC should be effective in M&E policy direction.
- 2) NPCS should further institutionalize and operationalize Result Based Management
- 3) Clear objectives and direction for preparing/drafting/revising M&E tools should be given by JCC.
- 4) M&E tool taskforce have to consult with management level officers of NPCS and related Ministries for authorizing M&E tools.

**(3) Revision of PDM and PO**

Both sides agreed that some modifications in the PDM were necessary for the reasons shown in ANNEX 3-3. Thus, it is recommended that the PDM should be revised as shown in ANNEX 3-2.

**ANNEXES**

- ANNEX 1: Achievement Grid**
- ANNEX 2: Evaluation Grid**
- ANNEX 3-1: Original PDM**
- 3-2: Revised PDM**
- 3-3: Comparative sheet between original PDM and revised PDM**
- ANNEX 4: List of Participants of Joint Evaluation Meeting**
- ANNEX 5: Dispatch of Experts**
- ANNEX 6: List of Counterparts, JCC and Taskforce Members**



Annex 1: Achievement (Implementation Process) Grids with Findings

1. Check for Achievements

No.	Required Data and Information	Findings																		
001	<p>Inputs have been implemented as scheduled?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accumulated inputs of the experts; person-months of dispatched experts as of March 2008</li> <li>Comparison of the expert assignments in the manning plan (Appendix 4, IC/R) with their actual assignments for undertaking works in the project activities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>During October 2006 to March 2008, input of the experts for works in Nepal and Japan has totaled 22.03 in person-months as shown under. The difference to planned input is -0.47 person-months.</li> </ul> <p>Input of Experts: Total Person-months for Works in Nepal and Japan</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FY/JPN</th> <th>2006/07</th> <th>2007/08</th> <th>2008/09</th> <th>2009/10</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planned</td> <td>6.00</td> <td>16.03</td> <td>N.A.</td> <td>N.A.</td> <td>N.A.</td> </tr> <tr> <td>Actual</td> <td>6.00</td> <td>16.03</td> <td>N.A.</td> <td>N.A.</td> <td>N.A.</td> </tr> </tbody> </table> <p>FY/JPN: Fiscal year in Japan (April to March in Gregorian calendar)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>As results of the baseline study (February to October 2007), the activities of the SMES project have come to be grouped with three components; M&amp;E training, M&amp;E tool updating (including revision of monitoring formats and M&amp;E guidelines and manuals), and Enhancement of awareness and support of decision makers. At present tasks for these 3 components are being managed mainly by 3 experts including the team leader, together with two taskforce teams organized by officers of the GoN.</li> </ul>	FY/JPN	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	Total	Planned	6.00	16.03	N.A.	N.A.	N.A.	Actual	6.00	16.03	N.A.	N.A.	N.A.
FY/JPN	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	Total															
Planned	6.00	16.03	N.A.	N.A.	N.A.															
Actual	6.00	16.03	N.A.	N.A.	N.A.															
	<ul style="list-style-type: none"> <li>List of the equipment supplied by JICA</li> <li>Project operation costs paid by JICA</li> <li>Name of trainees for, and duration of, training course in Japan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Some office equipment and furniture have been purchased with JICA budgets. These include copier/printer, mobile phones and telephone facsimile. All of these are in use.</li> <li>In the last two fiscal years, JICA paid 11.5 Million JPY (around 6.6 Million NRs) for operating the SMES project, which covered costs for training and workshop, expenses for national staff members and others.</li> <li>For the TOT of core trainers, 16 trainees have been sent to Japan for 29 days in July to August 2007. The training course included M&amp;E system in Japan in level of both central and prefecture government. Their names and organizations are shown in Annex: List of Core Trainers.</li> </ul>																		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Name, organization, and activities engaged, of members of the two taskforce teams</li> <li>Effects of the recent personnel transfers by NPCCS</li> <li>A prospect of personnel plans under the new government that includes those for executive officers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taskforce (Training) is organized with 15 officers from NPCCS and 7 ministries. Taskforce (M&amp;E Tools) is organized with 4 officers from NPCCS. All members are the core trainers of the SMES project. Main tasks of these two teams are to draft the M&amp;E training plans, to implement the training, and to study revision of M&amp;E reporting formats and guidelines and manuals</li> <li>Undersecretary of M&amp;E Section, PMD (SMES project manager) was changed in January 2008. This alteration was unexpected but afterwards the project has been operated as scheduled. However, more coordination among M&amp;E section, taskforces and expert team will be needed. When any key personnel are transferred, some measures will be needed for smooth appointment of and handover to the corresponding position.</li> <li>It seems that since management of government bodies is subject to the constitution and laws, political change will not give any effects to NPCCS institution. Similarly, responsibilities of NPC will not be changed.</li> </ul>																		

5

- Estimates on person-months for the engagement, if information is available.
- How much operation costs and physical resources have been borne by NPCS to implement the SMES project for the last 2 fiscal years
- NPCS budgets for M&E in the last 5 fiscal years and prospect of increase or decrease of the total budget amount in coming years

Estimated input of human resources by the GoN (October 2006 to April 2008)

Project Activity Descriptions	Person-month
Project management by the country partner of JICA	16.5
Participation in training for trainers (TOT)	32.0
Taskforce (Training)	7.5
<b>Total</b>	<b>88.2</b>

Source: Estimates by the JICA Experts Team for SMES

Estimated project operation costs borne by NPCS (October 2006 to April 2008)

Project Activity Descriptions	NR
Facilities (rents equivalent)	783,000
Communication and energy costs	171,000
<b>Total</b>	<b>954,000</b>

Source: Estimates by the JICA Experts Team for SMES  
 1 US\$= 68.80 NR as of 24 May 2008

Remarks: This table may give a crude estimate. NPCS has not separate account of the project operation cost.

- Program budget for M&E, NPCS  
 2004/05: 785,000, 2005/06: 1,800,000 NRs, 2006/07: 400,000 NRs, 2007/08: 550,000 NRs
- NPCS financial input for SMES in FY2008/09 is unknown.
- NPCS: As a tendency, the budgets for M&E (in ministries) are growing. Recent development of the policy as shown in TYIP has been prioritizing the M&E system. The policy forum, in which was participated by high-rank officers, might have contributed to recognition of the greater importance on M&E.
- For prioritized projects, a 0.5% of the total project cost is planned to be allocated to M&E. In actuality, resources for M&E of projects in ministries are still not enough. To improve the current situation, NPCS has been surveying schedule for field visit of ministries since March 2008.
- M&E Action Plan for TYIP is being prepared by ministries.

<p>6.</p>	<p>Project Purpose:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achievement shown in OVIs for the project purpose</li> <li>• Should the OVI No.1 be assessed in basis of outcomes from the districts that have sent their officers to training or from all 75 districts? (This is not included in the questionnaire since OVI No.1 seems to include also outcomes from the central government. However this question needs to be maintained as it may highlight some point that is not so much covered with other questions.)</li> </ul>	<p>Project Purpose:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OVI-1: The P-1 project reports may need to be studied on quality more in addition to on numbers of submission so that submitted reports can be used as indicators for improvement of capacities of the M&amp;E system.</li> <li>- OVI-2: (Information is not available)</li> <li>- OVI-3: (Information is not available)</li> <li>- OVI-4: Number of the M&amp;E training sessions taught by the core and national trainers has totaled 178 within the project and 22 outside the project as of March 2008. Results of assessment on the sessions within the project show textbooks may need more improvement.</li> <li>- OVI-5: Fifteen (100%) among the core trainers and 5 among the national trainers have taught 2 or more sessions for the M&amp;E training.</li> <li>- OVI-6: One case (Establishment of a professional association or academic society for M&amp;E has been agreed and supported by some policy makers of the GoN) has been observed so far.</li> </ul>
<p>7.</p>	<p>Outputs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achievement shown in OVI for the outputs</li> </ul>	<p>Outputs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- OVI 1-1: Fifteen core trainers and 15 national trainers have been trained through the first and second TOT. Their technical level was assessed in the internal evaluation in April 2008.</li> <li>- OVI 1-2: Through the TOTs, main M&amp;E training and district workshops, <u>a total of 70 officers (core/national/in-house)</u> have been trained so far.</li> <li>- OVI 1-3: Three officers have received the short-term training for MIS in the first TOT.</li> <li>- OVI 1-4: The first policy forum comprised of two sessions was held in December 2007 participated by executive and senior officers from the ministries. It is said some understandings on strengthening and utilizing of the M&amp;E have been shared by the participants.</li> <li>- OVI 2-1 to OVI 4-2: Preparatory works that include the baseline study and the consultation workshop have been progressed to revise the present M&amp;E reporting formats, guidelines and manuals. Work stage has not reached at a level to assess indicators.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationale of the OVI 1-2 (trained officers reach to 160)</li> <li>• Planned breakdown of the 160 trained officers</li> <li>• Rationale of the OVI 1-3: Training course for MIS will be maintained throughout the present "training cascade" approach during the project term?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OVI 1-2: Number of the officers to be trained (160) was set out from approximate estimates on needs of the partner ministries (20 x 8 ministries). Targets of the main M&amp;E training for remaining 90 in FY 2008/09 and 2009/10 will be finalized in JCC.</li> <li>• OVI 1-3: MIS training in SMES covers selection, collection and analysis of "indicators" and management and use of M&amp;E information. Training for the MIS is planned to conduct differently from the training cascade approach.</li> </ul>

2. Check for Implementation Process

No.	Required Data and Information	Findings								
(1)	<p>DDC Situations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Main target officers in district level to be trained are those from DDC or those from line agencies of the partner ministries?</li> <li>• Details of reason that district officers could not participate in the first main M&amp;E training in February 2008</li> <li>• Planned number of times to hold the main M&amp;E training for in-house trainers</li> <li>• Planned number of participants from DDC for the above courses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPCS places equal priority in training for officers from DDC and those from district offices of the line ministries. At present, a local development officer (chief of DDC office) and a planning and administrative officer in DDC are manned by the central government. Though DDC has been employing several permanent officers/staff, they do not play a main role for M&amp;E. Empowerment of the 75 DDC offices has been undertaken by MoLD.</li> <li>• Due to the government regulation to restrict the movement across districts before the constitution assembly election (10 April 2008), the main M&amp;E training could invite only central officials.</li> <li>• The main M&amp;E training is planned at present to hold three times (JP/FY2007/08, JP/FY2008/09 and JP/FY2009/10).</li> <li>• Participation for the main M&amp;E training from districts will be discussed with the Training Taskforce as needs for M&amp;E training are different between the central and district level.</li> </ul>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total estimated number of officers assigned for planning and/or M&amp;E in 75 DDCs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPCS: One planning, monitoring and administrative officer, in all 75 DDC offices, is assigned in all district level offices for Planning and M&amp;E work</li> </ul>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvement of district offices of the line ministries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;E for projects in district has been conducted mainly by district offices of the line ministries/agencies</li> </ul>								
(2)	<p>Any difficulties in technical transfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation process of the technical transfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The SMES project is aimed at capacity development of officers engaged in M&amp;E. Throughout main activities of the project, direct technical transfer has been tried to conduct to the core trainers (all of them are members of two task forces) and national trainers. Occasions for the technical transfer have included planning, preparation and implementation of training courses and workshops. In 2<sup>nd</sup> TOT, practical training and main M&amp;E training, some of core and national trainers have been engaged as lecturers or facilitators. These contributed to increase of their trainer experiences. No obstacle was reported that had hindered these activities.</li> </ul>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Were there any excess or deficiency in specialties of the experts or period of time of their stay in Nepal?</li> </ul>	<p>Results of the questionnaire for taskforce members (based on answers from 7 persons as of 23 May 2008)</p> <table border="1" data-bbox="772 1173 1579 1260"> <thead> <tr> <th data-bbox="772 1173 996 1204">Questions</th> <th data-bbox="996 1173 1176 1204">Appropriate</th> <th data-bbox="1176 1173 1388 1204">Mostly appropriate</th> <th data-bbox="1388 1173 1579 1204">Inappropriate</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="772 1204 996 1260">Specialty and career</td> <td data-bbox="996 1204 1176 1260">3</td> <td data-bbox="1176 1204 1388 1260">2</td> <td data-bbox="1388 1204 1579 1260">0</td> </tr> </tbody> </table>	Questions	Appropriate	Mostly appropriate	Inappropriate	Specialty and career	3	2	0
Questions	Appropriate	Mostly appropriate	Inappropriate							
Specialty and career	3	2	0							

	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Questions</th> <th>Great</th> <th>Modest</th> <th>Negligible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excess in stay in Nepal</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Comments in the answer: "Because our involvement is task based, we have not realized shortage of their stay for assigned task completion."</p>	Questions	Great	Modest	Negligible	Excess in stay in Nepal	1	1	2
Questions	Great	Modest	Negligible						
Excess in stay in Nepal	1	1	2						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Could Nepalese members of the taskforce teams and other counterparts be engaged in the activities and/or project management for enough time?</li> </ul>	<p>Results of the questionnaire for taskforce members (based on answers from 7 persons as of 23 May 2008)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Questions</th> <th>Great</th> <th>Modest</th> <th>Negligible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Time for assignment and tasks</td> <td>1</td> <td>5</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Questions	Great	Modest	Negligible	Time for assignment and tasks	1	5	1
Questions	Great	Modest	Negligible						
Time for assignment and tasks	1	5	1						
<p>Effectiveness of the selected implementation approaches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How following approaches can contribute to progress of the project? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption of implementation of some project components in the partner districts</li> <li>- Cascaded training approach</li> <li>- Organizing of two taskforce teams</li> </ul> </li> </ul>	<p>Results of the questionnaire for taskforce members (based on answers from 7 persons as of 23 May 2008)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Questions</th> <th>Great</th> <th>Modest</th> <th>Negligible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amount and effectiveness of trainings</td> <td>4</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectives for preparing/drafting/revising M&amp;E manuals/guidelines should be clarified by GoN and NPCCS.</li> <li>• Outputs and role of the taskforces need to be clarified again.</li> <li>• M&amp;E Taskforce can have a high rank officer in member.</li> </ul>	Questions	Great	Modest	Negligible	Amount and effectiveness of trainings	4	2	1
Questions	Great	Modest	Negligible						
Amount and effectiveness of trainings	4	2	1						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea of the GoN for utilization of core and national trainers as resource persons for other projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The ministries have training programs for their officers: Knowledge and skills of the core and national trainers from the ministries can be utilized for M&amp;E sessions in these training programs. NPCCS has been requesting such utilization of the trainers.</li> <li>• It seems that use of the core/national trainers is not systemized in NPCCS and ministries yet</li> </ul>								

7.

<p>Project management system - have been there any problems in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring procedures, decision making process, ways of management by NPCS and JICA Nepal Office</li> <li>Communication among the project operation units (experts, taskforce teams, and NPCS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JCC for SMES has been held quarterly for sharing progress, outputs and plan of operation of the project.</li> <li>Actions taken by NPCS for improving M&amp;E system in Nepal are desirably informed to the SMES project.</li> </ul> <p>Results of the questionnaire for taskforce members (based on answers from 7 persons as of 23 May 2008)</p> <table border="1" data-bbox="757 347 1503 483"> <thead> <tr> <th>Questions</th> <th>Great</th> <th>Modest</th> <th>Negligible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Problems in project management</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Communication among POU</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Comments in the answer to "Communication among POU": "I don't know exactly, I am assisting the project manager &amp; project direct only."</p>	Questions	Great	Modest	Negligible	Problems in project management	1	4	1	Communication among POU	2	4	1
Questions	Great	Modest	Negligible										
Problems in project management	1	4	1										
Communication among POU	2	4	1										
<ul style="list-style-type: none"> <li>Process for revising the PDM by JCC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Following progress of the project, the JCC can revise PDM within a scope of the R/D for improving and making it more practical.</li> </ul>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visits of the experts to Nepal are intermissive. Has this hindered project activities by the Nepalese counterparts? Are there any needs for support for such occasions by JICA Nepal Office and the local project staff?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>One of the taskforce members says "Because our involvement is task based, we have not realized the shortage of their staff for assigned task completion".</li> <li>See the second question of (2). 2. Check for Implementation Process.</li> </ul>												
<p>(3) Security:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>How many security incidents in the partner districts in 2007</li> <li>How many blockades in the partner districts in 2007</li> <li>Any effects caused by the above to implementation of the project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of reports of security incidents in 2007: Jumla (no reports), Parbat (categorized in 1-5), Morang (categorized in 36-79)</li> <li>Number of days of bandh (blockades) observed in March 2008: Jumla (0 days), Parbat (0 days), Morang (3 days)</li> <li>Source: "Security Incidents Reports" and others, Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, the UN</li> <li>It is found there was no particular security problem which hindered district government works in the partner districts in 2007.</li> </ul>												
<p>(4) "Devolution Pilot" in selected districts:</p>	<p>MoLD has implemented a series of assistance projects for the Local Bodies including DDC and conducted decentralization towards local governance under the LSGA. Among such efforts, devolution of primary education, agriculture, livestock &amp; healthcare to DDC are of progress in 14 districts.</p>												
<p>(5) Any effects from the recent development of political situations:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Any positive/negative effects to TYIP and current M&amp;E system of GoN as the result of the constitution assembly election (10 April 2008)</li> </ul>	<p>Answers to the questionnaire for the NPC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The CA election does not have any effect to TYIP and current M &amp; E system.</li> <li>Since M &amp; E being a management tool, no second thought is likely to emerge due to CA election result. The only concern would be to utilize the expertise and resources available under SMES project to the best interest of Nepalese people.</li> </ul>												

<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduction of federal system is mentioned in the Interim Constitution of Nepal (2007). How positive/negative impact by the transition to republic will influence the current M&amp;E system.</li></ul>	<p>Answers to the questionnaire for the NPC:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• The introduction of the federal system should have positive impact as the planning, implementation, monitoring and evaluation will be done at the federal level also.</li><li>• Federal system does not hamper the basic of the M &amp; E concept which is meant to meet the objectives set in the project. The mode of political changes has no immediate impact on the project level like SMES system. Irrespective the stages of political changes - from transition to republic, no adverse impact on the SMES project will be observed.</li></ul>
--	---

4



## Annex 2: Evaluation Grids with Findings

### 1. Relevance

Questions for Evaluation		Required data and information	Findings
Main Categories	Sub Categories		
Relevant state policies in Nepal	Challenges of M&E systems in Nepal and necessity for improvement of them	<ul style="list-style-type: none"> <li>What is the most critical problem in the present M&amp;E system?</li> </ul>	<p>Followings were found through interview with various institutions;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The main challenge is to effectively use the existing system and revise and reform from within the system.</li> <li>Institutionalization of M&amp;E                             <ol style="list-style-type: none"> <li>at the project level, and</li> <li>at the supervisory level is yet to be recognized.</li> </ol> </li> <li>Personnel to conduct M&amp;E also lacks in view of the growing number of projects, though training under SMES has been organized.</li> <li>NPCS should conduct M&amp;E for sampled projects periodically, separately, efficiently and trustfully.</li> <li>The real problem is that policies cannot be effectively executed.</li> <li>Effective application of the M&amp;E results for further policy making, planning and project formulation is not enough.</li> <li>Adequate motivation to personnel involved in M&amp;E is not enough.</li> <li>Lack of enough resources for M&amp;E</li> <li>Linkage between M&amp;E and planning/budgeting is seldom seen.</li> </ul> <p>In addition, the progress reports (2006, 2007) and the base line study '(2007) listed various challenges of M&amp;E in Nepal.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Where does this problem exist mainly – in level of the central government or districts?</li> </ul>	<p>Answers to the questionnaire for the NPC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Improvement is needed mainly in data collection /analysis/reporting and feeding into the system for improvement. Both at the center and districts.</li> <li>Each Project exceeding the capital investment of a particular threshold (to be derided by NPC), should earmark stipulated percent resources to ensure M&amp;E and the targets met.</li> <li>In both the cases (centre and the districts) this problem exists. Budget allocation and deputation of well trained human power are two critical elements to ensure targeted outcome.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Role of DDC in executing M&amp;E under enforcement of LSGA (1999)</li> <li>How M&amp;E can be implemented by hand of DDC?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is said that DDC is the apex body to execute M&amp;E in district level offices under the LSGA 1999.</li> <li>It is found "Though monitoring reports need to be submitted to DDC, the reality is not so. DDC offices are still weak and their abilities in reporting, information deposit and M&amp;E will have to be improved".</li> </ul>

7

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Does "training cascade model" adopted by the project and OVI 1-2 (trained officers reach to 160) imply that a priority is given to strengthening of M&amp;E in district level, especially in DDC?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is found that DDC has the major responsibility to do M&amp;E of different district level offices. The SMES project is giving priority to DDC personnel. The NPCS also encourages DDC personnel to join the M&amp;E trainings.</li> <li>Actually, due to less human resources of DDC, M&amp;E for projects in district has been conducted mainly by district offices of the line ministries/agencies</li> </ul>
	<p>How improvement of the M&amp;E is positioned in the state development policies</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Main development targets in the TYIP</li> <li>Role of M&amp;E specified in the TYIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The main goal of TYIP (2007-2009) is to lay a foundation for economic and social transformation in order to build a Prosperous, Modern and Just Nepal. The main objective of the plan is to generate an experience of change among people by reducing unemployment, poverty and inequality and by contributing to establishment of durable peace. TYIP takes following 6 strategies;             <ul style="list-style-type: none"> <li>To give special emphasis on relief, reconstruction and reintegration;</li> <li>To achieve employment-oriented, pro-poor and broad-based economic growth;</li> <li>To promote good-governance and effective service delivery;</li> <li>To increase investment in physical infrastructures;</li> <li>To give emphasis on social development;</li> <li>To adopt an inclusive development process and carry out targeted programs</li> </ul> </li> <li>In TYIP, M&amp;E is aimed at "To make monitoring and evaluation of development policies, projects/programs regular and reliable through institutional strengthening of monitoring and evaluation system and utilizing the feedbacks thereby in decision making process of policy making, formulation and implementation of development plan".</li> <li>M&amp;E Action Plan is being prepared by ministries at present for showing ways to achieve indicators provided in TYIP..</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>How M&amp;E will be structured into the state of Nepal and utilized in formulation of policies and finances?</li> <li>Priority of budget allocation for M&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is one of the mandates of ministries to review monitoring reports from the districts. Ministerial Development Action Committee (MDAC) has to review all development project reports every two months and make measures to prevent problems if any. However, MDAC is not held regularly in some ministries.</li> <li>See "prospect of the total budget", (1), Check for Achievement</li> </ul>
<p>The improvement of M&amp;E can meet needs of the implementation agency (NPCS)?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Name and outline of the ordinance that calls for monitoring with log-frame to see implementation of projects and/or government administration actions</li> <li>Performance of the present M&amp;E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logframe was made mandatory in 10<sup>th</sup> Plan (2002/03-2006/07) to get project was approved from NPC. But there is no any ordinance.</li> <li>All development projects have been subject to monitoring by ministries and government agencies.</li> <li>It is found "Non completion of the reporting formats with all information required and delay in having such reports in time are problems in the present M&amp;E".</li> </ul>

7

		(completion and delay in submission of reports) <ul style="list-style-type: none"> <li>Any case of the monitoring by NPCS/partner ministries for works of public administration that do not involve assistance by donors</li> </ul>	(See also data on number of submitted reports by ministries during FY 2005/06 to 2007/08.) <ul style="list-style-type: none"> <li>It is said that there are many cases of M&amp;E donor's assistance not being involved. For an example, P-2 projects are not assisted by donors in case of MoFSC.</li> </ul>
How the improvement can contribute to raise the M&E by DDC?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capabilities for problem identification</li> <li>Capabilities for prioritizing actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem identification: Refer to the baseline study (2007).</li> <li>Prioritizing actions: In current situation, DDC, which has responsibility for M&amp;E, does not have enough human resources.</li> </ul>
Does the project meet the aid policies of the Japanese government?	Relevance to the prioritized issues in the ODA	General priority of the ODA of the Japanese government	Japan's ODA Charter (2003) presents 5 basic policies; supporting self-help efforts of developing countries, perspective of "Human Security", assurance of fairness, utilization of Japan's experience and expertise, and partnership and collaboration with the international community. The objectives of SMES project can meet at least 4 policies among these.
	Relevance to the JICA assistance plan for Nepal	Priority of assistance for Nepal shown in Guideline for Economic Cooperation for Nepal (2008)	Guideline for Economic Cooperation for Nepal (2008) of GoJ has three priorities – poverty alleviation in local areas, democratization and peace-building, and development of social and economic infrastructures. As one of targets to support a process of democratization, empowerment of government administrations in central and local level is included.
Is there any comparative advantage in the technology in Japan?		Records of the past aid projects for the M&E system	JICA has experiences in conducting following technical cooperation projects; <ul style="list-style-type: none"> <li>- Developing the capacity of the government to post evaluate the externally funded project in Thailand (2004 to 2005)</li> <li>- Capacity building in public investment program management in LPDR (2004-2007)</li> <li>- Capacity development for provision of decentralized services in Zambia (2006-2009)</li> </ul>
		Experience of Japan in the M&E for project and government administration (Academic society, examples to show a scale of monitoring on public administration, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>The law for "Evaluation on Policies by Government Administration Bodies" was enacted in June 2001.</li> <li>Effective M&amp;E has been conducted by the prefectural governments.</li> <li>Japan Evaluation Society in Japan has been active for studying M&amp;E.</li> </ul>
Have there been any changes in state policies and macro economy that can affect the project recently?		Major changes in policies and macroeconomics in Nepal since 2006, which may have affected	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restructuring of the state to republic as mentioned in the M&amp;E for projects in district (2007) will accelerate decentralization more and thus local governments will have to increase institutional capacities. This means a necessity to strengthen M&amp;E system</li> </ul>

7

	implementation of the project	will arise further more in local level.
--	-------------------------------	---

**2. Effectiveness (Prospective)**

Questions for Evaluation		Required data and information	Findings
Main Categories	Sub Categories		
Project purpose can be achieved?	Progress in achievement of the project purpose	Extent of the achievement shown in the OVIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Among 6 indicators for the project purpose, OVI-3 to OVI-6 seems to have substantial values already and these are expected to attain further increase.</li> <li>• Application of OVI-1 will have to be done with due consideration on that number of submitted reports needs to be checked in all the trimesters.</li> <li>• With regard to OVI-2, it should be noted time required for submission of reports to NPC may largely differs by ministries. Some ministries that have 5 hierarchies (project site, district, region, department and ministry) need more time than ministries that have fewer hierarchies.</li> </ul>
	Probability of achievement of the project purpose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Will the existing M&amp;E report format be able to be revised in such a manner that training given by the project can be fully utilized?</li> <li>• Guidelines (Activity 3-3 and 4-3) will be prepared through revising the existing guideline or be newly drafted?</li> <li>• Probability of adoption of the revised M&amp;E report format and guidelines for use of duties of the GoN and DDCs</li> </ul>	<p>Training:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainers have been fostered and utilized in various occasions. Development of training packages is in progress.</li> </ul> <p>Process of revision for M&amp;E tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• It is found "The existing M&amp;E reporting format should be reviewed and improved. The SMES project training can be fully utilized in the work."</li> <li>• It is found "Existing Guidelines should be reviewed and improved to make it user friendly".</li> </ul> <p>Adoption of the formats and guidelines:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• It is found "The M&amp;E formats and guidelines will be prepared with the help of stakeholders and will be adopted".</li> <li>• It is said "The M&amp;E guidelines and manuals should cover M&amp;E mechanisms including tools, techniques, information system and feedback".</li> </ul>
	What factors can impede achievement of the project purposes?	Possible impedes that may cause any delay of project activities if any, in coming years.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectives to revise M&amp;E tools should be to make tools more practical, simple, efficient and user-friendly, focusing on target result, feedback and effective application.</li> <li>• Project activities for DDC have been limited because of the current M&amp;E situation of DDC. M&amp;E in districts have been done by the line agencies.</li> </ul>
Vertical logics between outputs and project purposes		Which factor(s) can break vertical logics between the outputs and project purpose?	The agencies involved have different roles for conducting M&E. NPCS provides guidelines and conducts M&E. Line ministries conduct monitoring and evaluation of projects under their respective ministries. A nature of supervisory services of NPCS may have to be recognized more.

Assumptions in PDM	Among 30 core and national trainers, how many are being retained in assignment of M&E at present?	All the 30 core and national trainers are retained in M&E section in their departments/ministries as of May 2008. A majority of the core trainers have also worked with the SMES activities as members of the taskforce and JCC.
--------------------	---	--

### 3. Efficiency

Questions for Evaluation		Required data and information	Findings
Main Categories	Sub Categories		
Progress of the inputs	Check on progress of the inputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Person months that have been put into the project so far</li> <li>Project operation costs that have been paid so far</li> </ul>	<p>Japanese side: 22.03 person-months, 11.5 Million JPY (around 6.6 Million NRs) Nepalese side (crude estimates by the expert): 88.2 person-months, and 954,000 NRs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>With respect to inputs from JICA, deployment of the experts and disbursement of the project operation costs have been done mostly as scheduled.</li> </ul>
Progress in generation of the outputs	Generation of the outputs as of May 2008, Probability of their achievement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achievements of the outputs shown in the OVIs</li> <li>Time schedule to finalize updated format and guidelines</li> <li>Time schedule to complete the training for in-house trainers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activities for OVI 1-1, 1-2 and 1-4 have shown substantial progress. Some hard parts (baseline study and consultation workshop) for preparing activities related to OVI 2-1 to 4-2 have also been considerably completed.</li> <li>Printing of updated formats and guidelines is scheduled to complete in October 2009.</li> <li>The 3rd main M&amp;E training is scheduled to conduct in June 2009.</li> </ul>
	A progress to attain the output 1 to 4 is on schedule?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number and organization of district officers that were planned to participate in the first M&amp;E main training</li> <li>Language(s) of final products of the training modules and guidelines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Around 15 to 20 officers from offices of DDC and line agencies in the partner districts were planned to participate in the first main M&amp;E training.</li> <li>NPCS considers that the final products of the training modules and guidelines are in English and Nepalese</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Results of capability assessment on core, national and in-house trainers</li> <li>How much NPCS have paid for the training courses so far</li> <li>Activities that have been made by the partner districts (activities that need commitment/involvement of DDC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The annual and semiannual progress report in 2007 presents results of self-assessment on capability of the trainers. The report says SMES will conduct integrated assessment on technical level of the trainers based on various information sources.</li> <li>Services of the NPCS staffs to the training programs, rooms, electricity and other facilities have been borne by NPCS.</li> <li>The DDC in Parbat have been coordinating to conduct meetings/workshops and provide venue for such activities.</li> </ul>
		Any hindrance that may cause delay achievement of the outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>A nation-wide shortage of oil and unstable supply of electricity in Kathmandu can definitely affect provision of training and workshop. Other than these, it seems there is no obstacle that may cause delaying achievements of the outputs.</li> </ul>

Vertical logics among inputs, activities and outputs	To achieve the outputs, are there any excess or deficiency in the project <u>activities</u> ?	Any excess or deficiency in the project <u>activities</u>	<p>Results of the questionnaire for taskforce members (based on answers from 7 persons as of 23 May 2008)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Questions</th> <th>Great</th> <th>Modest</th> <th>Negligible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excess in the project activities</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Deficiency in the project activities</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Comments to the answer for "deficiency": "Although there is consultation workshop on reporting formats (2-4) nevertheless consultation should be with policy level bureaucrats as well; Activities like follow up courses, practical courses, study visits relating this topics, workshops etc need to add."</p>	Questions	Great	Modest	Negligible	Excess in the project activities	1	1	2	Deficiency in the project activities	3	1	1
	Questions	Great	Modest	Negligible											
	Excess in the project activities	1	1	2											
Deficiency in the project activities	3	1	1												
To achieve the outputs, are there any excess or deficiency in the <u>inputs</u> ?	Any excess or deficiency in the <u>inputs</u> of personnel and/or physical resources	<p>Results of the questionnaire for taskforce members (based on answers from 7 persons as of 23 May 2008)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Questions</th> <th>Great</th> <th>Modest</th> <th>Negligible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Excess in the inputs</b></td> <td>0</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td><b>Deficiency in the inputs</b></td> <td>2</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Comments to the answer for "deficiency": "Allowances (class/lecture, meeting, field) are very negligible or not in practice. No incentive mechanism; Needs more inputs to support further follow-up activities, equipments logistics refresher courses and activities like workshops and remembers as well."</p>	Questions	Great	Modest	Negligible	<b>Excess in the inputs</b>	0	1	4	<b>Deficiency in the inputs</b>	2	4	0	
Questions	Great	Modest	Negligible												
<b>Excess in the inputs</b>	0	1	4												
<b>Deficiency in the inputs</b>	2	4	0												
To achieve the outputs, can situations in outside of the project have any effects?	Any effects from situations in outside of the project to generate the outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• So far, there seems to have been no outer conditions that affected generation of the outputs.</li> </ul>													
Project costs	Project purpose can justify the total input costs?	Comparison with the past similar projects assisting for improvement of governance	(under study)												

**4. Impacts (Prospective)**

Questions for Evaluation		Required data and information	Findings
Main Categories	Sub Categories		

F

Probability of achievement of the overall goal		<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;E can be mechanized into the decision making process in central and local level where needed?</li> <li>• Will the M&amp;E system in Nepal be strengthened enough to an extent that the system can be mechanized into the decision making process?</li> </ul>	<p>Probability to achieve the overall goal: The NPC observed that following effects have been arisen so far;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Understanding of the system by those who are supposed to give continuity to the M/E,</li> <li>• Regular flow of information, and</li> <li>• Regular publication of assessment</li> <li>• Improvement in Planning and implementation.</li> </ul> <p>• Through SMES project awareness as to the significance of M&amp;E has been in the advance. Moreover training imparted to staff overseas and locally has encouraged the staff involved in planning divisions of respective organizations. At the level of planning divisions, the realization that M&amp;E allows to attain objectives has been strong and demanding.</p>
	Impedes that may effect generation of the overall goal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Any factors that may incur shortage of budget and logistics for M&amp;E implementation in central and local level</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• It seems that serious shortage of human and financial resource will not be incurred in both of policy and project level in Nepal.</li> </ul>
Vertical logics between project purpose and overall goal	Logic between these two is clear. To materialize it, what are needed?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumptions to achieve the overall goal are still applicable and possible?</li> <li>• Any necessity to add new assumption(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statement of the 2<sup>nd</sup> assumption of PDM may need improvement.</li> <li>• An assumption to be proposed to add in PDM: "In-house trainers increased through the cascade training approach".</li> </ul>
Effects	Component of training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whether a process to design and implement the training courses will influence or have influenced the implementation agencies to improve any actions related to government administration?</li> </ul>	<p>According to the annual progress report in FY2007, "One of the core trainers in the Ministry of Education and Sports wrote an article in Journal of Public Administration addressing the importance of M&amp;E based on his experience from the TOT in Japan. Another positive impact observed was that four of the fifteen core trainers were utilized as resource persons at the Documentation and Information Management Training by MIDR Project of NPC in October 2007.</p> <p>Similarly, one of the core trainers cum permanent member of JCC suggested, at the 6th JCC, that core/national trainers be utilized as internal resources when JICA conducts ex-ante, mid-term, terminal or ex-post evaluations for the Government of Nepal/JICA projects."</p> <p>When joint terminal evaluation for ATEIP by JICA was conducted in May 2008, the leader and two members of the Nepal team were those from core trainer and national trainer and in-house trainer of MoAC.</p>

— 53 —

*[Handwritten signature]*

7

	Component of report format revision/update	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whether a process to revise the report format will influence or have influenced the implementation agencies to improve any actions related to government administration?</li> </ul>	"Through the activities of the taskforce, the M&E officers, who are the member of the taskforce, the trainers and the trainees, consider again their own reporting practice and check their own issues as well as the common issues in Nepal. One of the unexpected effects was that some organizations, visited during the field visit of the M&E main training, come to review their report formats and reporting systems, which they seldom consider."
	Component of policy forums	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whether the policy forums will influence or have influenced the implementation agencies to improve actions related to government administration?</li> </ul>	"One of the major achievements made during the JFY2007 was bringing the policy/management level officials together with those officials working for M&E. The words of commitments from the management level might have contributed to boost up the morale of the officials working for M&E to some extent."
	Component of guideline and manual making	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whether a process to draft guideline and manual will influence or have influenced the implementation agencies to improve any actions related to government administration?</li> </ul>	Since substantial activities for this component have not been done yet, there were no effects that could be observed.

**5. Sustainability (Prospective)**

Questions for Evaluation		Required data and information	Findings
Main Categories	Sub Categories		
Policy and government administration system	Will efforts of NPCS for implementing and improving M&E system continue after the project?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government policies placed on the M&amp;E system in Nepal (TYIP and others)</li> <li>• Needs of development of local governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The M&amp;E is given a higher priority in TYIP that clearly states that M&amp;E is a tool that is needed for managing the development projects.</li> <li>• All the ministries have M&amp;E section</li> <li>• Developed system of M&amp;E can provide the local government bodies with capacity necessary for prioritizing challenges to be done.</li> </ul>
Institutional and financial side	For the future improvement of the M&E, will the approaches adopted by the project be needed and effective?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinions on effectiveness and necessity of following approach in post project stage: "training cascade" model and taskforce approach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• It is found "Trainings should be conducted on regular basis, the M&amp;E formats, guidelines and manuals should be reviewed as required."</li> <li>• It is said "Monitoring and evaluation is a continuous work. In-house training, budget for M&amp;E System, system development and necessary other measures will be taken even after the SMES Project".</li> <li>• NPC in collaboration with concerned agencies will continue to train officials to meet the need of trained persons. NPC is working to earmark certain percent of the project cost for M&amp;E activity as a built in system.</li> <li>• It is said "NDAC (National Development Action Committee) should be continued."</li> </ul>
	Will it be possible to obtain necessary human resources and budgets for adopting the above	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Future plans of the M&amp;E section in NPCS and partner ministries</li> <li>• Costs for training: lecture remuneration, printing for text</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TYIP directs a provision of separating 0.5% of the total estimated project cost for M&amp;E for selected project.</li> <li>• It is found that structural improvement of the M&amp;E divisions/sections should be done</li> </ul>



	approach?	materials, travel expenses of participants, venue rents, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibility to maintain inputs of the above costs</li> </ul>	regularly. <ul style="list-style-type: none"> <li>• The first main M&amp;E training (20 participants for 13 days x 2 courses) cost around 500,000 NRs except venue and associated personnel expenses. Around 80% of the amount of 500,000 NRs was spent for travel expenses for participants and remuneration for lectures.</li> <li>• It is found "It should be possible to obtain necessary human resources and budget for maintaining 'in house' training course".</li> </ul>
	Adoption of the guidelines and updated format	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probability of adoption of the revised M&amp;E report format and guidelines for use of duties of the GoN and DDCs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The conditions for adoption of the formats and guidelines are clarified in the above. By meeting these conditions, it is probable for the outputs of SMES to be utilized in duties of the NPCCS and line ministries.</li> </ul>
Technical side	What can motivate/enable people to undertake further technical development of M&E?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunities for trainers to be used as resource persons or evaluators in other ODA projects</li> <li>• Organization of a professional association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Some of the core trainers have been engaged already in M&amp;E for ODA projects recently. Results of the study on effects of the training component in "Impact" give more examples. It is envisaged that they will be able to find further opportunities.</li> <li>• The annual progress report in 2007 says "The idea for a establishment of a professional association for M&amp;E is obtaining attention not only from the core/national trainers and the training participants but also from the decision-makers".</li> </ul>

PDM<sub>1</sub> (Log Frame-1) of Strengthening of Monitoring and Evaluation (SMES) Project (Revised based on the 6<sup>th</sup> JCC (5<sup>th</sup> February 2008))

Project Period: November 2006 to December 2009  
Target Group: Ministries<sup>1</sup> and Districts<sup>2</sup> in Nepal

Project Summary	Indicators	Data Source	Important Assumption
<p><b>Overall Goal:</b></p> <p>Results of monitoring and evaluation (M&amp;E) are reflected in the process of policy formulation, project planning and implementation</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projects reported with monitoring results discussed during project planning and budget preparation for feedback purpose</li> <li>2. Evaluation results discussed during policy formulation and project planning for feedback purpose</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 NPCS monitoring report</li> <li>1-2 Interviews</li> <li>2-1 Record of discussions</li> <li>2-2 Tracking of monitoring reports and evaluation results</li> </ol>	
<p><b>Project Purpose:</b></p> <p>M&amp;E capabilities of National Planning Commission Secretariat (NPCS), sectoral ministries, and key projects and programs are strengthened.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percentage of Priority-I (PI) projects which complete monitoring reporting in time increased by 25%</li> <li>2. A periodic monitoring report of NPCS produce within 5 weeks after trimester/year</li> <li>3. No. of M&amp;E reports and results published through the Web-site of NPCS or the partner ministries.</li> <li>4. No. and technical level of the M&amp;E training sessions taught (within and outside the Project) by the trainers trained by SMES Project</li> <li>5. No. of trainers who have taught more than 2 M&amp;E topics/sessions within/outside the Project</li> <li>6. No. of cases of supports in action by decision makers and planning officers</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Baseline survey reports and NPCS monitoring report</li> <li>2 Ditto</li> <li>3 Annual and trimester project progress reports</li> <li>4-1 SMES Progress Report</li> <li>4-2 Questionnaire to trainees</li> <li>4-3 Questionnaire/interview to Joint Secretaries of partner ministries</li> <li>5 Questionnaire to core/national trainers</li> <li>6 Interview &amp; questionnaire of M&amp;E officers</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequate budget and logistics to M&amp;E sections/divisions</li> <li>- Project managers' performance links to M&amp;E of projects</li> </ul>
<p><b>Expected Outputs:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Human resources in M&amp;E trained</li> <li>2. Reporting formats updated</li> <li>3. M&amp;E guidelines prepared</li> <li>4. PDM (log-frame) manuals revised</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 No. and technical level of trainers (30 trainers)</li> <li>1-2 No. and technical level of M&amp;E and planning officers of NPCS, partner ministries and partner districts trained in M&amp;E (160 officers)</li> <li>1-3 No. and technical level of officers of NPCS and partner ministries trained in M&amp;E Management Information System (MIS) (25 officers)</li> <li>1-4 Mission statement and agreements produced in the Policy Forums</li> <li>2-1 2000 copies of updated reporting formats produced</li> <li>2-2 Use-focused and user-friendly reporting formats prepared</li> <li>3-1 Practical M&amp;E guidelines prepared</li> <li>4-1 2000 copies of revised manuals produced</li> <li>4-2 Use-focused and user-friendly log-frame manuals prepared</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 SMES progress reports</li> <li>1-1 Questionnaire for rating</li> <li>1-2 SMES progress reports</li> <li>1-2 Questionnaire for rating</li> <li>1-3 SMES progress report</li> <li>1-3 Questionnaire for rating</li> <li>1-4 Record of discussions and mission statements of the Policy Forum</li> <li>2-1 SMES progress report</li> <li>2-2 Questionnaire to M&amp;E officers</li> <li>3-1 SMES progress report and questionnaire to M&amp;E officers and policy-makers</li> <li>4-1 SMES progress report</li> <li>4-2 Questionnaire to M&amp;E officers</li> <li>4-2 Feedback during the training and consultation workshops</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trained personnel retained in M&amp;E</li> <li>- M&amp;E professionals available for continuous training chain</li> </ul>

<sup>1</sup> SMES Project covered, based on the JCC discussion, Ministries of Finance, Agriculture and Cooperative, Forestry and Land Conservation, Education and Sports, Health and Population, Local Development, Physical Planning and Works, Prime Minister's Office, and Women, Children and Social Welfare by December 2007.

<sup>2</sup> SMES Project covered, based on the JCC discussion, Districts of Parbat, Jumla and Morang and the Municipality of Pokhara in JFY2007.

Project Summary	Input:	Important Assumption
<p><b>Main Activities:</b></p> <p>1-1 Set-up a training taskforce</p> <p>1-2 Prepare M&amp;E training programs</p> <p>1-3 Conduct ToTs of core and national trainers</p> <p>1-4 Develop M&amp;E training package</p> <p>1-5 Conduct SMES M&amp;E main training courses</p> <p>1-6 Conduct M&amp;E practical trainings</p> <p>1-7 Conduct follow-up trainings of trainers</p> <p>1-8 Organize M&amp;E policy forums</p> <p>1-9 Hold consultation seminars with decision makers</p> <p>1-10 Organize networking workshops with trainers and trainees</p> <p>2-1 Set-up a M&amp;E tools taskforce</p> <p>2-2 Conduct baseline survey</p> <p>2-3 Review the existing "monitoring report format"</p> <p>2-4 Organize consultation workshops on the reporting formats</p> <p>2-5 Review the existing computerized M&amp;E reporting systems</p> <p>2-6 Draft updated "monitoring format"</p> <p>2-7 Organize consultation workshops on the drafts and finalize the drafts</p> <p>3-1 Review the baseline survey and the existing monitoring and evaluation manuals and guidelines</p> <p>3-2 Organize consultation workshops on the planning, monitoring and evaluation guidelines</p> <p>3-3 Draft "monitoring and evaluation guidelines (tentative title)"</p> <p>3-4 Organize consultation workshops on the drafts and finalize the draft</p> <p>4-1 Review the baseline survey and the existing PDM/log-frame manuals and guidelines</p> <p>4-2 Organize consultation workshops on the PDM/log-frame guidelines</p> <p>4-3 Draft "PDM/log-frame guidelines (tentative title)"</p> <p>4-4 Organize consultation workshops on the drafts and finalize the draft</p>	<p><b>1. Nepalese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chairperson of JCC (Joint Secretary of PMD, NPCCS)</li> <li>- Project director = Joint Secretary of PMD</li> <li>- Project manager = Under Secretary of PMD</li> <li>- Counterpart members</li> <li>- Project office, utility cost, meeting/training room</li> <li>- Local cost for government staff</li> <li>- Reporting and monitoring activities</li> </ul> <p><b>2. Japanese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Japanese M&amp;E experts</li> <li>- Nepalese M&amp;E experts</li> <li>- ToT in Japan</li> <li>- Meeting/training room (outside of GoN)</li> <li>- Equipments: vehicles, office equipment</li> <li>- Local costs: printing, publishing, resource person (outside of GoN), other direct cost of training agreed</li> </ul>	<p><b>Important Assumption</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Line ministries understand and collaborate with the SMES Project</li> <li>- Drafted reporting format, manual and guideline approved timely by the GoN authority</li> </ul> <hr/> <p><b>Pre-Conditions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Project budget approved by GoN</li> <li>- Sufficient budget available on time</li> </ul>



**PDM<sub>2</sub> of the Strengthening of Monitoring and Evaluation (SMES) Project**  
(Revised and agreed by the JCC and Joint Evaluation Meeting on 2 June 2008)

Project Period: November 2006 to December 2009  
Target Group: Ministries<sup>1</sup> and Districts<sup>2</sup> in Nepal

Project Summary	Indicators	Data Source	Important Assumption
<b>Overall Goal:</b> Results of monitoring and evaluation (M&E) are reflected in the process of policy formulation, project planning and implementation	1. Projects reported with monitoring results discussed during project planning and budget preparation for feedback purpose 2. Evaluation results discussed during policy formulation and project planning for feedback purpose	1-1 NPCS monitoring report 1-2 Interviews 2-1 Record of discussions 2-2 Tracking of monitoring reports and evaluation results	
<b>Project Purpose:</b> M&E capabilities of National Planning Commission Secretariat (NPCS), sectoral ministries, and key projects and programs are strengthened.	1. Percentage of Priority-1 (PI) projects which complete monitoring reporting in time increased by 25% 2. A periodic monitoring report of NPCS produced within 5 weeks after trimester/year 3. No. of M&E reports and results published through the Web-site of NPCS or the sectoral ministries 4. No. and technical level of the M&E training sessions taught (outside the Project) by the trainers trained by SMES Project 5. No. of trainers who have taught more than 2 M&E topics/sessions within/outside the Project	1 Baseline survey reports and NPCS monitoring report 2 Ditto 3 NPCS and the ministries' Web-site 4-1 SMES Progress Report 4-2 Questionnaire to trainees 4-3 Questionnaire/interview to Joint Secretaries of partner ministries 5 Questionnaire to core/national trainers	- Adequate budget and logistics to M&E sections/divisions
<b>Expected Outputs:</b> 1. Human resources in M&E trained 2. Monitoring and evaluation tools (M&E guidelines, monitoring reporting formats, PDM (logframe) manuals) are prepared/improved. 3. Enhanced awareness and improved understanding and support for M&E from decision makers and officers.	1-1 No. and technical level of trainers (30 trainers) 1-2 No. and technical level of M&E and planning officers of NPCS, partner ministries and partner districts trained in M&E (160 officers) 1-3 No. and technical level of officers of NPCS and partner ministries trained in M&E Management Information System (MIS) <sup>3</sup> (25 officers) 2-1 2000 copies of M&E guidelines prepared 2-2 Practical M&E guidelines prepared 2-3 Use-focused and user-friendly reporting formats prepared 2-4 2000 copies of revised PDM (log-frame) manuals produced 2-5 Use-focused and user-friendly PDM (log-frame) manuals prepared 3-1 No. of cases of supports in action by decision makers and planning officers. 3-2 Mission statements and agreements produced in the M&E Policy Forums	1-1 SMES progress reports 1-1 Questionnaire for rating 1-2 SMES progress reports 1-2 Questionnaire for rating 1-3 SMES progress report 1-3 Questionnaire for rating 2-1 SMES progress reports 2-2 Questionnaire to M&E officers and policy-makers 2-3 Questionnaire to M&E officers and policy makers 2-4 SMES progress reports 2-5 Questionnaire to M&E officers 2-5 Feedback during the training and consultation workshops 3-1 Interview and questionnaire of M&E officers 3-2 Record of discussions and mission statements of the M&E Policy Forum	- Trained personnel retained in M&E - M&E professionals available for continuous training chain

<sup>1</sup> SMES Project covered, based on the JCC discussion, Ministries of Finance, Agriculture and Cooperative, Forestry and Land Conservation, Education and Sports, Health and Population, Local Development, Physical Planning and Works, Prime Minister's Office, and Women, Children and Social Welfare by December 2007.

<sup>2</sup> SMES Project covered, based on the JCC discussion, Districts of Parbat, Jumla and Morang and the Municipality of Pokhara in JFY2007.

<sup>3</sup> "MIS training" in the SMES means to provide training of how to select/collect/manage/analyze indicators in M&E.

Project Summary	Input:	Important Assumption
<p><b>Main Activities:</b></p> <p>1-1 Set-up a training taskforce            1-2 Prepare M&amp;E training programs            1-3 Conduct ToTs of core and national trainers            1-4 Draft M&amp;E training modules            1-5 Conduct SMES M&amp;E main training courses            1-6 Conduct M&amp;E practical trainings and/or on-demand trainings            1-7 Conduct follow-up trainings of trainers            1-8 Finalize M&amp;E training modules            1-9 Organize networking workshops with trainers and trainees</p> <p>2-1 Set-up a M&amp;E tools taskforce            2-2 Conduct baseline survey            2-3 Review the existing M&amp;E manuals and guidelines            2-4 Review the existing monitoring report formats            2-5 Organize consultation workshops on the existing guidelines, manuals and formats            2-6 Draft M&amp;E guidelines, updated monitoring formats and PDM (logframe) manuals            2-7 Organize consultation workshops on the drafts and finalize the drafts            2-8 Produce necessary copies of M&amp;E guidelines, updated monitoring formats and PDM (logframe) manuals.</p> <p>3-1 Organize M&amp;E Policy Forms            3-2 Hold consultation seminars with decision makers</p>	<p><b>1. Nepalese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chairperson of JCC (Joint Secretary of PMD, NPCS)</li> <li>- Project director = Joint Secretary of PMD</li> <li>- Project manager = Under Secretary of PMD</li> <li>- Counterpart members</li> <li>- Project office, utility cost, meeting/training room</li> <li>- Local cost for government staff</li> <li>- Reporting and monitoring activities</li> </ul> <p><b>2. Japanese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Japanese M&amp;E experts</li> <li>- Nepalese M&amp;E experts</li> <li>- ToT in Japan</li> <li>- Meeting/training room (outside of GoN)</li> <li>- Equipments: vehicles, office equipment</li> <li>- Local costs: printing, publishing, resource person (outside of GoN), other direct cost of training agreed</li> </ul>	<p><b>Important Assumption</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Line ministries understand and collaborate with the SMES Project</li> <li>- Drafted reporting format, manual and guideline approved timely by the GoN authority</li> </ul> <hr/> <p><b>Pre-Conditions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Project budget approved by GoN</li> <li>- Sufficient budget available on time</li> </ul>

ANNEX 3-3 Comparative sheet for original PDM(Ver.1) and revised PDM(Ver.2)

		PDM(Ver.1)	Revised PDM(Ver.2)	Reasons/Explanation	
Project Purpose	Indicators	4. No. and technical level of the M&E training sessions taught (within and outside the Project) by the trainers trained by SMES project	4. No. and technical level of the M&E training sessions taught (outside the Project) by the trainers trained by SMES project	On the view of sustainability, it's important how many training outside the project.	
	Important Assumptions	6.No. of cases of supports in action by decision makers and planning officers	<deleted>	To move to the output3.	
		(2nd Assumption) Project managers' performance links to M&E of projects	<deleted>		It has been mentioned in TYIP.
Output	Narrative Summary	2.Reporting formats updated 3.M&E guidelines prepared 4.PDM(log-frame)manuals revised	2.Monitoring and evaluation tools (M&E guidelines, Reporting formats, log-frame manuals) improved.	3 outputs have strongly relationship and related each others to strengthen M&E system. Its better to compile one outputs.	
			3. Enhanced awareness and improved understanding and support for M&E from decision makers and officers	To formulate practical M&E system, decision makers must understand the M&E system and current situation.	
	Objective Verifiable Indicators	1-3. No. and technical level of officers of NPCS and partner ministries trained in M&E Management Information Sysytem(MIS)(25 officers)	1-3. No. and technical level of officers of NPCS and partner ministries trained in M&E Management Information System(MIS)(25 officers) * This MIS training means to teach how select/collect/measure/analysis the indicators		The current situation, priority is to know how to utilize the indicators for strengthening Management M&E information.
		2-1~4-2	2-1~2-5 2-4 2000 copies of revised PDM (log-frame) manuals produced 2-5 Use-focused and user-friendly PDM (log-frame) manuals prepared.		Same reason as Output 2
			3-1No.of cased of supports in action by decision makers and planning officers 3-2 Achievements and mission statement produced in the Policy Forum		For setting the new output 3.
	Data Resources	2-1~4-2	2-1~2-6 3-1 Interview &questionnaire of M&E officers 3-2 Record of discussion and mission statements of the Policy Forum		Same reason as Output 2 For setting the new output 3.
Activities	Narrative Summary	2-1~4-4	2-1~2-8	Same reason as Output 2	
		1-8~1-9	3-1 Organize M&E Policy Forum 3-2 Hold consultation seminars with decision makers	For setting the new output 3.	

**List of Participants of Joint Evaluation Meeting**

Date: 2 June, 2008

Venue: Hotel Himalaya, Lalitpur, Kathmandu

**Participants:**

Mr Subarna Lal Shrestha	Joint Secretary / Project Director, National Planning Commission Secretariat (NPCS)
Mr. Keshav Raj Ghimire	Under Secretary / Project Manager, NPCS
Mr. Shiva Kumar Katuwal	Under Secretary, Ministry of Finance
Mr. Shyam Sundar Shrestha	Under Secretary, Ministry of Forestry and Soil Conservation
Mr. Shekhar Babu Karki	Planning Officer, NPCS
Mr. Madan Koirala	Planning Officer, NPCS
Mr. Nobuhisa Takeda	International Cooperation Senior Advisor, JICA, Mid-term Evaluation Mission member
Mr. Noriaki Niwa	Resident Representative, JICA Nepal, Mid-term Evaluation Mission Leader
Ms. Miwa Hiasa	Assistant Resident Representative, JICA Nepal, Mid-term Evaluation Mission member
Ms. Shiho Akamatsu	Project Formulation Advisor, JICA Nepal
Mr. Sushil Kumar Bhattachan	Chief Program Officer, JICA Nepal
Mr. Gopal Gurung	Program officer, JICA Nepal
Ms. Yoko Ishida	Project Coordinator/Team Leader, SMES Project
Ms. Yoko Komatsubara	Training, Planning and Management Specialist, SMES Project
Mr. Ram Prasad Bhandari	Deputy Project Coordinator, SMES Project
Mr. Bhim Kumar Shrestha	M & E Training Officer, SMES Project








**List of Counterparts, JCC and Taskforce members****1. Counterparts**

Project Director: Mr. Subarna Lal Shrestha, Joint Secretary, PMD, NPCS  
 Project Manager: Mr. Keshav Raj Ghimire, Under Secretary, M&E Section, PMD, NPCS  
 C/P member: Mr. Shekhar Babu Karki, Planning Officer, M&E Section, PMD, NPCS

**2. JCC**

Chairperson: Mr. Subarna Lal Shrestha, Joint Secretary, PMD, NPCS  
 Member: Mr. Keshav Raj Ghimire, Under Secretary, PMD, NPCS  
 Mr. Rajendra Prasad Adhikari, Senior Agriculture Economist, Ministry of Agriculture and Cooperatives  
 Mr. Shyam Sundar Shrestha, M&E Officer, Ministry of Forests and Soil Conservation  
 Mr. Shiva Kumar Katuwal, Under Secretary, Ministry of Finance  
 JICA Nepal  
 SMES Project Team

**3. Taskforce members****<M&E Tool Taskforce>**

Leader: Mr. Biju Kumar Shrestha, Program Director, NPCS  
 Co-leader: Mr. Shanti Raj Prasai, Planning Officer, NPCS  
 Members: Mr. Shekhar Babu Karki, Planning Officer, NPCS  
 Ms. Indu Ghimire, Planning Officer, NPCS  
 One representative from all partner ministries when necessary.

**<Training Taskforce>**

Leader: Mr. Rajendra Prasad Adhikari, Senior Agriculture Economist, MoAC  
 Co-leader: Mr. Dhruva Bandhu Aryal, Under Secretary, NPCS  
 Members: Mr. Shiva Kumar Katuwal, Under Secretary, MoF  
 Mr. Diwakar Dhungel, Under Secretary, MoES  
 Mr. Bishnu Bahadur G.C., Under Secretary, MoES  
 Mr. Shyam Sundar Shrestha, M&E Officer, MoFSC  
 Mr. Yuba Raj Adhikari, Section Officer, MoPPW  
 Mr. Subas Chandra Siwakoti, Section Officer, MoLD  
 Mr. Gopal Giri, Section Officer, MoHP  
 Mr. Biju Kumar Shrestha, Program Director, NPCS  
 Mr. Shekhar Babu Karki, Planning Officer, NPCS  
 Ms. Januka Wagle, Planning Officer, NPCS  
 Mr. Tej Prasad Panthi, Planning Officer, NPCS  
 Mr. Shanti Raj Prasai, Planning Officer, NPCS  
 Ms. Indu Ghimire, Planning Officer, NPCS

N<sub>o</sub>

X

## 2. 質問票

**Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal**  
**JICA Mid-term Evaluation Mission in May 2008**  
**Questionnaire for Honorable Vice-chairman/Honorable member/  
Secretary/ in the NPC**

Dear Sir

As a part of the Mid-term Evaluation of the Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal, (“the SMES Project”), we, the Japanese-side Evaluation Team developed this questionnaire to understand the progress and the impact of the Project. Mostly, the questions are to ask the Project-related facts. The questionnaire is primarily addressed to the counterpart personnel of the Project, but if necessary, please circulate the questionnaire among appropriate persons and compile the answers.

The information you would provide will be analyzed with other information (interviews with counterparts, questionnaire for Japanese experts, direct observation of the project sites and various documents collected from other sources) to draw the evaluation conclusion, which will be jointly discussed and agreed by both Nepalese and Japanese sides at the end of the stay of the Evaluation Team.

In answering each question, please either 1) fill in the tables or blank spaces prepared in this questionnaire or 2) attach documents that contain the requested information. If it is impossible to prepare the information by the appointed day, please provide it afterwards, preferably on the occasion of meetings. **Information provided by respondents to this questionnaire will be used only for the Evaluation.**

We sincerely apologize for such a short notice, but it would be greatly appreciated if you could send your answers by Monday, **May 19** to Mr. Toyomitsu TERAO (terao@fishengn.co.jp), a member of the Evaluation Team.

**We would like to thank you for your cooperation in advance.**

**Monday, May 12, 2008**  
**JICA Mid-term Evaluation Team**

1. Based on Three Years Interim Plan (TYIP), we understand Government of Nepal express “Monitoring and Evaluation has an important role to play as a management tool and process of achieving objectives and targets determined by plan through effective implementation of development plan”. As referring current situation of GoN, Could you explain challenges of the M&E systems in Nepal?

2. Do you think is it necessary to improve/change the existing M&E system? If you think yes, what is the most critical problem in the present M&E system? Do you think these problems exist mainly whether in level of the central government or districts?

3. Could you explain how you would evaluate the impact to M&E system of GoN by implementing SMES project? If there is particular point for impact, please mention.

4. Could you explain how you would evaluate the progress of and impact to M&E system in partner-districts (Jumla, Parbat, Morang) that may have been generated by implementing the devolution pilot project by GoN? If you have comments current situation, please mention.

5. Do you think is there any positive/negative effects to TYIP and current M&E system of GoN as the result of CA election? If you think there might be any effect for these, please mention the detail.

6. We understand introduction of federal system has been mentioned in Interim Constitution of Nepal (2007). How positive/negative impact will influence the current M&E system from the transition to republic for an example? Please mention the detail.

7. SMES project is preparing M&E guidelines and manuals with GoN. Do you think which is most important/necessary point for applying officially these guidelines and manuals?

8. We would like to hear the future plan to strengthen the M&E system of GoN/Local government after SMES project as below points, 1) Future plan of the in-house training by NPC/related organization, 2) Forecast of government budget for M&E in NPC/Local Government

9. If there is any necessity for technical cooperation to strengthen of M&E system after SMES project, Could you mention your idea?

**Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal  
JICA Mid-term Evaluation Mission in May 2008  
Questionnaire for the NPCCS**

**Implementation Process**

**1. Check for Achievements**

No.	Questions	Remarks
01	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimates on person-months of Nepalese taskforce teams used for engagement of the SMES project, if information is available.</li> <li>2. How much operation costs and physical resources have been borne by NPCCS to implement the project for the last 2 fiscal years.</li> <li>3. NPCCS budgets for M&amp;E in the last 5 fiscal years</li> </ol>	

**2. Check for Implementation Process**

No.	Questions	Remarks
02	<p>M&amp;E Training</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Main target officers in district level to be trained are those from DDC or those from line agencies of the partner ministries?</li> <li>2. Total estimated number of officers assigned for planning and/or M&amp;E in 75 DDCs.</li> </ol>	
03	<p>Security:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is there any particular security problem which reflect district government works in the partner districts(Jumla, Morang, Parbat) in 2007</li> <li>2. How many blockades in the partner districts in 2007</li> </ol>	
04	<p>“Devolution Pilot Project by GoN” for selected 14 districts which are very low human index:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Name of the project that this pilot is based on</li> <li>2. Details of the above project (responsible agency, duration, criteria of pilot districts, main tasks and human resources of the pilot districts)</li> <li>3. Progress of the project</li> </ol>	
05	<p>Any effects from the recent development of political situations:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Do you think is there any positive/negative effects to TYIP and current M&amp;E system of GoN as the result of CA election? If you think there might be any effect for these, please mention the detail.</li> <li>2. Introduction of federal system is mentioned in the Interim Constitution in Nepal (2007). How positive/negative impact will influence the current M&amp;E system from the transition to republic? Please mention the detail.</li> </ol>	

**Relevancy**

	Questions	Remarks
06	<p>Challenges of M&amp;E systems in Nepal and necessity for improvement of them</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Role of DDC in executing M&amp;E under enforcement of LSGA (1999)</li> <li>2. Does the amount of training courses adopted by the project and OVI 1-2 (trained officers reach to 160) imply that a priority is given to strengthening of M&amp;E in district level, especially in DDC?</li> </ol>	
07	<p>The improvement of M&amp;E system by SMES project can meet needs of the implementation agency (NPCCS)?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Name and outline of the ordinance that calls for monitoring with log-frame to see implementation of projects and/or government administration actions</li> </ol>	

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Performance of the present M&amp;E (completion and delay in submission of reports)</li> <li>3. Are there any cases of monitoring by NPCS/partner ministries for works of public administration that do not involve assistance by donors?</li> </ol>	
08	<p>How the SMES project can contribute to raise M&amp;E system of the DDCs?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capabilities for problem identification</li> <li>2. Capabilities for prioritizing actions</li> </ol>	

### Effectiveness (Prospective)

	Questions	Remarks
09	<p>Probability of achievement of the project purpose</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Will the existing M&amp;E report format be able to be revised in such a manner that training given by the project can be fully utilized?</li> <li>2. Guidelines (Activity 3-3 and 4-3) will be prepared through revising the existing guideline or be newly drafted?</li> <li>3. Probability of adoption of the revised M&amp;E report format and guidelines for use of duties of the GoN and DDCs</li> </ol>	

### Efficiency

	Questions	Remarks
10	<p>A progress to attain the output 1 to 4 is on schedule?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Number and organization of district officers that were planned to participate in the first M&amp;E main training</li> <li>2. Language(s) of final products of the training modules and guidelines</li> <li>3. How much NPCS have paid for the training courses so far</li> <li>4. What kind of activities have been made by the <u>partner districts</u> (activities that need commitment/involvement of DDC)?</li> </ol>	

### Impacts (Prospective)

	Questions	Remarks
11	<p>Probability of achievement of the overall goal</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Will the M&amp;E system in Nepal be strengthened enough to an extent that the system can be mechanized into the decision making process in central and local level where needed?</li> </ol>	

### Sustainability (Prospective)

	Questions	Remarks
12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. For the future improvement of the M&amp;E: Opinions on <u>effectiveness and necessity</u> of following approach in post project stage(after December 2009) <ul style="list-style-type: none"> <li>- The amount of training courses provided by the SMES project</li> <li>- Taskforce approach for revising guidelines and manuals</li> </ul> </li> </ol>	
13	<p>Will it be possible to obtain necessary human resources and budgets for adopting the above approach?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possibility to disburse costs necessary for maintaining “in-house” training course</li> </ol>	

ネパール国モニタリング評価システム強化計画  
2008年5月中間評価調査専門家チーム用質問表

実施プロセス

1. 実績のチェック

No.	質問
	成果:
01	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rationale of the OVI 1-2 (trained officers reach to 160)</li> <li>Planned breakdown of the 160 trained officers (core, national and in-house trainers; trainees in central and district level)</li> <li>Rationale of the OVI 1-3: Training course for MIS will be maintained throughout the present training approach during the project term?</li> </ol>

2. 実施のプロセスチェック

No.	質問
	M&E研修:
02	<ol style="list-style-type: none"> <li>Main target officers in district level to be trained are those from DDC or those from line agencies of the partner ministries?</li> <li>Planned number of participants from DDC for the main M&amp;E training courses</li> <li>Planned number of the in-house trainers to be trained</li> </ol>
	技術移転の際に見られる困難な点について:
03	<ol style="list-style-type: none"> <li>Were there any excess or deficiency in specialties of the experts or period of time of their stay in Nepal?</li> <li>Could Nepalese members of the taskforce teams and other counterparts be engaged in the activities and/or project management for enough time?</li> </ol>
	プロジェクト管理に見られる問題点:
04	<ol style="list-style-type: none"> <li>Monitoring procedures, decision making process, ways of management by NPCS and JICA Nepal Office</li> <li>Communication among the project operation units (experts, taskforce teams, and NPCS).</li> </ol>

5 項目評価関連

妥当性

No.	質問
05	<ol style="list-style-type: none"> <li>Does cascade training adopted by the project and OVI 1-2 (trained officers reach to 160) imply that a priority is given to strengthening of M&amp;E in district level, especially in DDC?</li> </ol>
	実施機関(NPCS)のニーズ
06	<ol style="list-style-type: none"> <li>Name and outline of the ordinance that calls for monitoring with log-frame to see implementation of projects and/or government administration actions</li> </ol>
	SMES プロジェクトはどのように DDC の M&E システム育成に貢献できますか？
07	<ol style="list-style-type: none"> <li>Capabilities for problem identification</li> <li>Capabilities for prioritizing actions</li> </ol>
	日本の技術の比較優位性についてご教示願います。
08	<ol style="list-style-type: none"> <li>Experience of Japan in the M&amp;E for project and government administration (Academic society, examples to show a scale of monitoring on public administration, etc.)</li> </ol>

有効性(予測)

No.	質問
09	プロジェクト目標達成の可能性



1. Will the existing M&E report format be able to be revised in such a manner that training given by the project can be fully utilized?
2. Guidelines (Activity 3-3 and 4-3) will be prepared through revising the existing guideline or be newly drafted?
3. Probability of adoption of the revised M&E report format and guidelines for use of duties of the GoN and DDCs

#### 効率性

No.	質問
	成果 1-4 の達成状況
10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Number and organization of district officers that were planned to participate in the <u>first</u> M&amp;E main training</li> <li>2. Language(s) of final products of the training modules and guidelines</li> <li>3. How much NPCS have paid for the training courses so far</li> <li>4. What kinds of activities have been made by the partner districts (activities that need commitment/involvement of DDC)?</li> </ol>
	成果達成の上で活動に過不足がありますか？
11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Any excess or deficiency in the project <u>activities</u></li> </ol>
	成果達成の上で投入に過不足がありますか？
12	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Any excess or deficiency in the <u>inputs</u> of personnel and/or physical resources</li> </ol>

#### インパクト(予測)

No.	質問
	M&E ガイドライン・マニュアル作成のプロセスが与えた波及効果
13	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Whether a process to draft guideline and manual will influence or have influenced the implementation agencies to improve any actions related to government administration?</li> </ol>

#### 自立発展性(予測)

No.	質問
	プロジェクト終了後のインハウス・トレーナ研修の継続可能性を検討するために現在の必要経費をお尋ねします。
14	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costs for training for “in-house” trainers paid by JICA: lecture remuneration, printing for text materials, travel expenses of participants, venue rents, etc.</li> </ol>

## Questionnaire Survey on Opinions of the JCC Members

Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal  
Mid-term Evaluation, May 2008

No:

Name



Japan International Cooperation Agency

Government/Department/Division:

Title of Duty Position:

Period of time engaged in government  
services:

Year:

Month:

Period of time engaged in the project:

Year:

Month:

**As a part of the Mid-term Evaluation of the Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal, (“the SMES Project”), we, the Japanese-side Evaluation Team developed this questionnaire to understand the progress and the impact of the Project. Mostly, the questions are to ask the Project-related facts. The questionnaire is primarily addressed to the counterpart personnel of the Project, but if necessary, please circulate the questionnaire among appropriate persons and compile the answers.**

**The information you would provide will be analyzed with other information (interviews with counterparts, questionnaire for Japanese experts, direct observation of the project sites and various documents collected from other sources) to draw the evaluation conclusion, which will be jointly discussed and agreed by both Nepalese and Japanese sides at the end of the stay of the Evaluation Team.**

**We sincerely apologize for such a short notice, but it would be greatly appreciated if you could send your answers by Monday, May 19 to Mr. Toyomitsu TERAO (terao@fishengn.co.jp), a member of the Evaluation Team. We would like to thank you for your cooperation in**

Monday, May 12, 2008

JICA Mid-term Evaluation Team .

A: Appropriate B: Mostly appropriate C: Inappropriate  
 A: Great B: Modest C: Negligible

No.		A	B	C	Reasons for your evaluation or comments on subject if any
Inputs by NPCS/Partner	Number of officers assigned for tasks of the project is enough in two taskforce teams?				
	Facilities and equipment prepared by your government	Facilities			
		Equipment			
	Availability of operation costs for the tasks assigned				
Inputs by JICA	Was there any deficiency in period of time for stay of the JICA experts in Nepal?				
	Was there any excess in period of time of their stay in Nepal?				
	Equipment prepared by JICA was appropriate in terms of specifications and quantities				
	Have communication among the project operation units (experts, taskforce teams and NPCS) been well maintained?				
	Project management (monitoring procedures, decision making process, ways of management by NPCS and JICA Nepal Office) have been appropriate?				
Project Management & Implementation	Please assess effectiveness of the following approaches that have been taken by the project.				
	Implementation of some project components in the partner districts				
	The amount of Training courses and effectiveness of their approach				
	Organizing of two taskforce teams				
	To achieve the outputs, is there any <u>deficiency</u> in the project <u>activities</u> ? If your answer is A: "Great", please name such activity(ies).				

No.		A	B	C	Reasons for your evaluation or comments on subject if any
	To achieve the outputs, is there any <u>excess</u> in the project <u>activities</u> ? If your answer is A: "Great", please name such activity(ies).				
	To achieve the outputs, is there any <u>deficiency</u> in the project <u>inputs</u> ? If your answer is A: "Great", please name such activity(ies).				
	To achieve the outputs, is there any <u>excess</u> in the project <u>inputs</u> ? If your answer is A: "Great", please name such activity(ies).				

**End of questionnaire: Thank you for your cooperation!**

## Questionnaire Survey on Opinions of the Project Counterparts

Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal  
Mid-term Evaluation, May 2008

No: \_\_\_\_\_

SMES Taskforce Team



Training Taskforce: \_\_\_\_\_ M&E Tools Taskforce: \_\_\_\_\_  
Name

Government/Department/Division: \_\_\_\_\_

Title of Duty Position: \_\_\_\_\_

Period of time engaged in government  
services:

Year: \_\_\_\_\_ Month \_\_\_\_\_

Period of time engaged in the project: Year: \_\_\_\_\_ Month \_\_\_\_\_

Period of time engaged in the project: Year: \_\_\_\_\_ Month \_\_\_\_\_

**As a part of the Mid-term Evaluation of the Project for Strengthening the Monitoring and Evaluation System in Nepal, (“the SMES Project”), we, the Japanese-side Evaluation Team developed this questionnaire to understand the progress and the impact of the Project. Mostly, the questions are to ask the Project-related facts. The questionnaire is primarily addressed to the counterpart personnel of the Project, but if necessary, please circulate the questionnaire among appropriate persons and compile the answers.**

**The information you would provide will be analyzed with other information (interviews with counterparts, questionnaire for Japanese experts, direct observation of the project sites and various documents collected from other sources) to draw the evaluation conclusion, which will be jointly discussed and agreed by both Nepalese and Japanese sides at the end of the stay of the Evaluation Team.**

**We sincerely apologize for such a short notice, but it would be greatly appreciated if you could send your answers by Monday, May 19 to Mr. Toyomitsu TERAO (terao@fishengn.co.jp), a member of the Evaluation Team. We would like to thank you for your cooperation in advance.**

Monday, May 12, 2008  
JICA Mid-term Evaluation Team

{ A: Appropriate B: Mostly appropriate C: Inappropriate  
 { A: Great B: Modest C: Negligible

No.		A	B	C	Reasons for your evaluation or comments on subject if any	
1 2 3 4 5 6	Inputs by NPCS/Partner Ministries	Number of officers assigned for tasks of the project is enough in your taskforce team?				
		Your assignment has been clearly specified and appropriate for the project requirements?				
		Have you been able to have enough time to undertake your tasks and assignments for the project?				
		If "not", what were reasons?				
		Facilities and equipment prepared by your government	Facilities			
			Equipment			
6	Availability of operation costs for the tasks assigned					
7 8 9 10 11 12 13 14	Inputs by JICA	Contact duration with the JICA experts				
		Specialty and career of the experts				
		Communication skill of the experts				
		The knowledge/skills of experts in subject area.				
		The experts were available to your questions and helpful for your tasks.				
		Was there any deficiency in period of time of their stay in Nepal?				
		Was there any excess in period of time of their stay in Nepal?				
		Equipment prepared by JICA was appropriate in terms of specifications and quantities				
15	Have communication among the project operation units (experts, taskforce teams and NPCS) been well maintained?					

16	Project management (monitoring procedures, decision making process, ways of management by NPCS and JICA Nepal Office) have been appropriate?				
No.		A	B	C	Reasons for your evaluation or comments on subject if any
17	To implement the project, have you ever presented any opinions when needed to improve your tasks? If "no", go to No.18.				
	If "yes", 1) How much were your opinions reflected on the project?				
	2) Give example(s) of your opinions.				
Project Management & Implementation	18 Please assess effectiveness of the following approaches that have been taken by the project.				
	19 Implementation of some project components in the partner districts				
	20 The amount of training courses, and effectiveness of their approach				
	21 Organizing of two taskforce teams				
	22 To achieve the outputs, is there any <u>deficiency</u> in the project <u>activities</u> ? If your answer is A: "Great", please name such activity(ies).				
	23 To achieve the outputs, is there any <u>excess</u> in the project <u>activities</u> ? If your answer is A: "Great", please name such activity(ies).				
	24 To achieve the outputs, is there any <u>deficiency</u> in the project <u>inputs</u> ? If your answer is A: "Great", please name such activity(ies).				
	25 To achieve the outputs, is there any <u>excess</u> in the project <u>inputs</u> ? If your answer is A: "Great", please name such activity(ies).				

**End of questionnaire: Thank you for your cooperation!**

### 3. 協議メモ

2008年5月19日（月曜日）14:30～18:00  
JICA ネパール事務所  
専門家チーム：石田氏、小松原氏、三浦氏、シーク氏  
調査団：日浅、寺尾（文責）

#### <研修実施>

- ・研修全体計画:IC/Rの表2-1と2-2に相当する現行の研修計画は第1年次報告書の付属資料8に添付されている。
- ・追加質問5:本格研修のコスト内訳→M&E 本格研修(2008年2月～3月実施)に要したJICA 支出経費1,328,224NPRの内訳を受領。

#### <DDC(郡開発委員会)>

- ・前回の5月15日の面談記録で「DDC 事務局には地方開発省から職員が派遣されている。固有職員はいない」としたが、実際には、DDCでは一般職員として数人の固有職員(permanent officer/staff)が採用されている。
- ・現在までのところDDCのchief district officerやplanning officerは地方開発省から派遣されている。またLSGA(1999年)により、DDCは地方開発計画を策定することが求められている。(注:すなわち計画の作成、実施管理、モニタリングがDDCの業務所掌に含まれる)

#### <PDM 関連>

- ・追加質問7:各省庁の報告書提出率(ファイルSMES実績データ051408)の2006/07年度分は他の年度と同様に第1四半期の数値を示す(注:そうすると、2005/06年度68.4%、2006/07年度95.6%、2007/08年度81.8%と提出率が変化しているため、プロジェクトの影響が見られるとは言い難い)。また、第2四半期以降の四半期(3つの四半期)は比較が困難。これは制度が形骸化しており、提出率の補足が行われていないため(書類作成などの業務が過多で手が回らない行政官が多い)とのこと。(注:報告書提出については、全四半期を通して提出率を見ること、報告書内容の品質に着目して指標の分析を図る～すなわち白紙の多い報告書はカウントしない等～ことが必要か)
- ・日本の経験:M&E分野における日本の経験として挙げられることは、行政機関が行う政策の評価に関する法律(2002年4月施行)の制定、岩手県や三重県などの地方自治体でM&E実施体制(中央は後追いの意見)を持つところが見られる等である。TOT研修の一部を岩手県で実施したのは、中央と異なり、評価室と予算課から同時に話を聞くことができるため。

2008年5月21日（水曜日）11:20～13:40  
NPCS : SMES Project Director, Mr. Subarna L. Shrestha (Joint Secretary, PMD)  
専門家チーム：石田氏、小松原氏  
調査団：日浅、G. Gurung、寺尾（文責）

NPCS 宛の質問書でカバーしていなかった事項についてインタビューを実施。

#### <Budget>

- ・Rule for allocating M&E budgets for the ministries  
NPCS では M&E を他の仕事と分ける形で予算を分離していない。M&E にかかる仕事はたくさんある。Strategic papers の検討など、種々の分野にこの仕事は関係する。他の仕事と分離することは難しい。
- ・Prospect of increase or decrease of the total budget amount in coming years. Priority of budget allocation for



## M&E in NPCS

予算は増加の方向にある。最近では、政策フォーラムの実施などで、関係者が M&E を重視するようになってきている。重要なプロジェクトについては、プロジェクト費用の 0.5% を M&E に配分することになってきている (TYIP)。M&E の実施に向けてリソース (人的資源と予算) が不足していることは事実。M&E の Action Plan 案を準備中である。

### < Personnel Management >

#### • Effects of the recent personnel transfers by NPCS

2008 年 1 月の人事異動で SMES Project Manager が交代した件について:あの異動は事前に知らされていなかった。

#### • A prospect of personnel plans under the new government that includes those for executive officers

政府が交代しても NPCS の組織制度に大きな変更は生じないと考える。政府機関は憲法と法令に従うべきものであるから。NPC に対する政府のニーズは変わらないだろう。連邦制への移行は M&E の進展に利する条件となるのではないか。政府機関が増加する。NPC から見ると世話しなければならない機関が増えることを意味する。そのため M&E 関連の仕事が増えるのではないか。また地方の政府機関は地方の利益を追求するだろう。地方政府による M&E の必要性も高まる。

#### • Idea of the GoN for utilization of core and national trainers as resource persons for other projects

地方開発省 (MoLD) は M&E 研修プログラムを持つ。そこでの活用が考えられる。各省のトレーナー達はどんどん活用しなければならない。M&E 研修をやらないと学んだことを忘れてしまう。人材活用することで一層の能力開発を期待することもできる。関係省庁に対してそのような要請を NPCS は行っている。

Post project 段階での能力強化: M&E 分野へのコミットメントが増えること、M&E 体制強化の継続的努力が必要なことから、これに対応する計画案を作成する予定である。SMES 延長が必要なところと考える。

### < M&E System >

#### • Information classified by 75 districts: submission of M&E report and number of project P-1 to P-3

NPCS では県別の情報を持っていない。(その辺の情報を得ることは) ディストリクト (郡) から直接各省庁に報告が提出されるので難しい。各郡には DIDC (District Information Deposit Center) が設けられており、本来はここで関連情報の集中管理が行われることになっている。DIDC は MoLD の M&E Division (アウステイ氏) が担当している。

#### • How M&E can be implemented by hand of DDC

省庁出先機関は郡の DIDC に報告書を提出すべきなのだが、現状はそうっていない。郡開発委員会 (DDC) は、報告、情報デポジット、M&E 等の全ての分野において弱体である。DDC の強化計画は種々ある (注: UNDP の DPMAS など)。DDC の歴史は長い。(注: DDC 組織の設立や開発の経緯について情報補強の要あり)

#### • How M&E will be structured into the state of Nepal and utilized in formulation of policies and finances? M&E can be mechanized into the decision making process in central and local level where needed?

地方から提出される M&E 報告書をレビューすることは業務所掌に入っている。各省の development action committee は 2 ヶ月ごとに 1 回全てのプロジェクト (P-1 から P-3 まで) についてレビューしなければならず、報告内容の検討を通じて、事業の進捗を見て必要に応じて対応を取ることになっている。この委員会が開催されないことがある。本来の機能を果たしていない。

TYIP に言う result matrix (result-based management) について、なぜ従来の implementation-based ではないのかとの問いに対して:RBM を選ぶのは、M&E を robust (頑健)にし、また一層 participatory なものとする必要があるためである。

2008年5月23日(金曜日) 11:45~12:45

Ministry of Finance

Mr. Shiva K. Katuwal

専門家チーム:バンダリ氏

調査団:寺尾(文責)

Mr. Shiva K. Katuwal (Under Secretary, M&E Division, Ministry of Finance) はコア・トレーナーで、研修タスクフォースと JCC のメンバーである。

• Recent enhancement of the M&E division/section in your ministry

当 Division の職員は 8 人。職員数は長期的間変わっていない。

M&E 予算について:M&E 実施体制に対応する形で予算額を調べるのは難しい。給与費は官房、局の単位で一括されている。これを“one office, one budget”と言う。

予算額決定のルール:MOF と NPC の協議により各省予算の上限額が決まる。省では各局の上限を決める。局内でも同様に、順次セクションまで上限額が決まる。上限額の範囲内で予算案を検討する。

• モニタリングの実施

財務省は開発プロジェクトを持たない。モニタリングは歳出歳入に集中する。毎月 1 回省内でモニタリングにかかる会議が行われる。各部の活動報告やモニタリング結果を会議でレビューし、必要に応じ対策を検討する。歳出歳入のモニタリングにはログフレームは適用していない。

以上の他に、2 ヶ月ごとに 1 回各省の secretary が財務省に集まり、主なプロジェクトを財務的な観点からレビューする。この会議 (Secretary Level Progress Review Meeting) は最近のもので、開始してから約 1 年過ぎた。

2008年5月23日(金曜日) 13:30~14:20

Ministry of Forest and Soil Conservation

Mr. Shyam Sundar Shrestha

専門家チーム:バンダリ氏

調査団:寺尾(文責)

Mr. Shyam Sundar Shrestha (Under Secretary, M&E Division, Ministry of Forest and Soil Conservation) はコア・トレーナーで、研修タスクフォースと JCC のメンバー。

• Recent enhancement of the M&E division/section in your ministry

森林土壌保全省の M&E 体制の強化にかかる状況や研修体制は前回調査のとおり。

• How many times MDAC is held

森林土壌保全省の MDAC 開催回数は前回調査のとおり。

MDAC の上位に NDAC (議長は首相) が存在する。各階層に DAC が設置されて 12 年程度になる。設置は首相通達によるものであったと思う。

MDAC に類似するモニタリング体制として“Monthly Review Meeting”がある。議長は Minister で、P-1 の事業進捗に関して毎月 1 回行う。森林土壌保全省は 5 Department, 5 Regional Directorate, 3 State Corporate

等から成る。Department からプロジェクトの進捗報告がなされる。議長や secretary から remark が与えられ、必要に応じて対策が検討される。

• Case of M&E for P-2

P-2 の M&E は全国 5 箇所の Regional Directorate により実施されている。プロジェクト期間中に 4 回実施することになっている。毎月実施するのは P-1 だけである。

2008 年 5 月 27 日 (火) 11:00～11:45

於 NPCS

Mr. Kshetri, Honorable NPC Member

調査団: 丹羽 JICA ネパール所長、武田専門員、日浅職員、寺尾コンサルタント、吉田 Jr 専門員、石田総括およびゴパール職員

文責: 吉田

• SMES に対する評価

研修が主な内容であり、有益。省庁レベルでは、多数の研修員が受講し、案件実施およびモニターに携わっている。案件によって関係者がモニタリングの実施方法につき精通していないことがあり、NPC から案件に人員が派遣され、モニタリングに関する助言を与えている。

• NPC がこれまでに達成したことは何か。

NPC による自前のプロジェクト数は少数である一方、現場担当官レベルでは、特定の案件に関してモニタリングが行われている。しかしながら、モニタリングの拡充は、現在進行中かつ実験的な段階にあり、確たる結果を挙げるができない点につきご理解いただきたい。他方、SMES が終了するころには地方レベルのモニタリング状況が改善する見込み。

• NPC は現在どのように機能しているか。

捗々しい状況にあるとはいえない (not significant)。モニタリング機能は改善途中にある。私見では、独立した M&E 委員会が設立されるべきであるが、これは我々の権限ではない。

• NPC はモニタリングと評価の両方を行っているかと承知しているが。

現況ではモニタリングの拡充に集中しており、評価能力を強化していく余裕はない。

• NDAC の現況如何。

NDAC を所管している首相が、政治的および身体的に良好な状況にない状態が続いていることもあり、政治的理由から過去 3 年間 NDAC が開催されなかったが、これは偶発的な出来事であるご理解いただきたい。私見では、かかる状況が長期間続くことはなく、近い将来に NDAC は機能し始める。

• 各ライン省庁には M&E 部局が設置されていると承知しているが、かかる環境の中で NPC の M&E およびフィードバックにおける役割は如何。

各ライン省庁は計画部局を設置しており、実施過程で問題が発生した場合は NPC に報告が来ることになっている。

• NPC による DDC の関与のあり方は如何。

現況では、政治的情勢が不透明であり、回答が難しい。ご質問に対する回答は、新政権の所掌である。(現在は NPC から DDC への協力があり、これは継続するかと質したところ) 継続する。

• NPCS と各ライン省庁の計画部局の機能の違いは何か。

各ライン省庁は計画部局が設置されているとはいえ、実施機能が中心。問題が発生した場合でも外部に公

表したがない可能性があり、NPC がかかる事態の報告を受けた場合は、直ちに対処することになっている。

- ・ 計画と M&E の連携強化をどのように進めていくか。

私見では、計画期間および M&E 期間がより継続的に接触を得ることが必要。

- ・ M&E ガイドラインをどのように配布するか。

NPC としては、郡レベルの職員が中央に招集される際に、指示書の配布も含めてガイドラインを配布する予定。

- ・ M&E に充当する予算の見直し

新政権に近い筋から聞いた情報では、新政権は M&E 予算を組み込む予定である由。

- ・ ADB の MfDR と M&E の関係性

私見であるが、現状では、SMES は成果重視型アプローチに融合していく段階になく、また、共存させていくにしても 5 年程度かかる。NPC は両者を融合させていく作業を近い将来に開始する予定であるが、時間がかかる作業である点をご理解いただきたい。

- ・ NPC は SMES 終了後に関連案件を実施する予定があるか。今後は地方に重点を置いて M&E 案件を展開するのか。

ご質問に対する回答を行うのは時期尚早である。SMES が、今後地方において、確たる業績を残すことができれば、継続するインセンティブが生じるといえる。しかし、中央にしる、地方分権にしる今後の展望が不透明であり、明確なことは言えない。

2008 年 5 月 27 日 (火) 11:50~12:10

於 NPCS

Dr. Puspa Raj Rajkarnikar, Officiating Vice Chairman of NPCS

調査団: 丹羽 JICA ネパール所長、武田専門員、日浅職員、寺尾コンサルタント、吉田 Jr 専門員、石田総括およびゴパール職員

文責: 吉田

- ・ SMES 開始以降、NPC の M&E 能力の評価

研修講師が研修活動を展開しており、良い状況にある。

- ・ SMES に何を期待していたか。

モニタリングといっても様々なレベルで行われる活動がある。現況は案件レベルのモニタリングのみが行われている状況である。地方および中央で行われているモニタリング活動を NPC が統括すべきであるが、NPC の能力は不十分。私見であるが、M&E 能力を向上させるためにも計画委員会の設立が必要。

- ・ NPCS はどのような M&E を実施すべきか。M&E および計画を連携させるための政策は行われているか。

先述した計画委員会は独立した機関であるべきであり、定期的かつ事後も参照が可能な評価が実施されるべき。現況では、各省庁が案件を管理しており、M&E および計画の連携の試みは夫々の省庁で行われていると認識。モニタリング部門に関しては、NPC から、各省庁が実施しているプロジェクト会議に出席者を派遣したり、ライン省庁が NPC に相談に訪れることがある状況。

2008年5月27日(火)14:20～15:00

於財務省

Mr. Shree Ram Pant, Joint Secretary; and Mr. Shiva Kumar Katuwal, Under Secretary

調査団: 武田専門員、日浅職員、寺尾コンサルタント、吉田 Jr 専門員、石田総括およびゴパール職員

文責: 吉田

・ SMES への評価

(P) 案件は順調に進行しており、研修も進行している。あくまでも自分(P)の提言だが、評価制度は、案件認可およびロジ支援の面で改善が必要。

・ ログフレーム・ガイドブック(ピンクブック)が最近改訂されたと承知しているが、右にかかる背景およびどの部分が改訂されたのか伺いたい。

(P&K) ピンクブックは、NPCS のために作成されていると承知。改訂されたことは知らなかったが、予算部局は把握していると思う。財務省としては、M&E に関し、オープンフォーラムを開催し、改善すべきところは改善する旨公表してきている。また、M&E に関しては、支出部局及び歳入部局の両方で定期報告制度を設置する等活動を行っている。

・ 財務省を含めた省庁と NPC との連携の実態

(P) 連携はある。他省庁から財務省に対して2ヵ月ごとに報告書が提出され、NPC に同報告書写しを転送している。

・ NPCS はその報告書すべてを受理しているか。かかる報告書の書式は NPC 指定の書式とは異なるのか。また、報告の対象となる案件は。

(K) 各省庁は、財務省に対し2ヵ月ごとに予算関連の進捗報告書を提出する。これは財務省より首相府に提出され、首相府から NPC に写しが配布されているはず。各省庁が異なった書式を利用しており、財務省で取りまとめる際に所定の書式を利用する。実施されている案件のすべてが報告の対象。

・ 財務省を含めた省庁で、M&E の研修受講生を活用しているか。財務省職員に対する研修制度の存在はあるか。SMES で TOT 研修を受講した財務省職員を同研修の講師とすることは可能か。

(P) 私見であるが、公務員は異動することが常であり、研修の拡大を通して研修員数を増加させることが必要。財務省内の研修は存在し、研修を担当する部局があり、M&E を含む様々な研修を実施。SMES で TOT 研修を受講した者を省内研修で活用することは可能。

2008年5月27日(火)15:15～16:20

於森林土壌保全省

Mr. Jagannath Koirala, M&E Officer; Mr. Chervan Guragain, M&E Officer; and Shyam Shrestha, Planning Officer

調査団: 武田専門員、日浅職員、寺尾コンサルタント、吉田 Jr 専門員、石田総括およびゴパール職員

文責: 吉田

・ SMES の評価

(1) M&E 部局は、キャパシティ・デベロップメントの最中であり、将来的にはよく機能するようになる見込み。

当国では、モニタリング制度の強化に焦点が置かれており、森林土壌保全省としても、職員に対しモニタリングを含めた多様な研修を実施している。

(2) モニタリングに関し、指定された書式が多数あって紛らわしい。また、それぞれの案件に求められている情報が異なっており、情報収集に手間がかかる。中央(財務省及び NPC)は、案件の実施に必要とされ

る情報を統一するべきである。

(3) 森林土壌保全省が、M&E 関連で定期的に提出しなければならない書類は多種あり、多大な労力が必要(提出書類は次のとおり)。

(イ) NPC に対する月例、三半期ごと及び年次報告書

(ロ) 財務省に対する予算演説作成のための資料、8 ヶ月ごと及び半年ごと報告書

(ハ) 森林土壌保全省内の PMO(事業進捗報告書?) (毎月)

(ニ) 各種進捗レビュー(P-1 プロジェクトの月例報告書、under chairperson of Minister に対するレビュー業務、MDAC への報告書、三半期ごと及び年次報告書)

(ホ) P-1(15 案件)及び P-2 及びその他案件(19 案件)の計 34 案件の実施に付随する報告書

(ヘ) 省庁年次報告書の出版

(4) M&E 関連の業務負担を軽減するためには、M&E 制度の強化、省庁内外のネットワーク拡充及び業務ロジの支援増加が必要。

・ M&E からフィードバックにいたるプロセスの現況は。

財務省に対して報告義務があり、当省からの報告後に財務省より良い反応が返ってきたとしても、案件を改善するために具体的な行動が起こされたことはない。案件予算の 0.5%が M&E 活動に充当されると聞いているが、予算の配分権限を持つのはあくまでも財務省であり、十分な予算が充てられるかは不明。

・ SMES のインパクトをどう評価するか。

研修受講生が知識を出身省庁に持ち帰ってきたことは好意的に評価するが、当省としては、M&E にかかる能力が未だ不足している。

2008 年 5 月 27 日(火) 16:30~16:50

於 地方開発省

Mr. Surya Prasad Acharya, Under Secretary

調査団: 武田専門員、寺尾コンサルタント、三木企画調査員、吉田 Jr 専門員、およびゴパール職員

文責: 吉田

・ 郡レベル案件の M&E はどのように行われているか。

中央から郡レベル・プロジェクトへ配分される予算は DDF(郡開発基金)と呼称されているが、地方開発省が直営している案件はない。国連機関(UNICEF 及び UNDP)や ADB などのドナーが中心となって案件を実施しており、地方開発省は、郡開発委員会(DCC)に職員を外向させ、ミニマム・モニタリングを行っている。右は、案件を継続するための最低限の条件(minimum conditions)を設定し、かかる条件を満たすことができなかった場合は資金交付が中止され、満たした場合は資金交付が継続されるというもの。

2008 年 5 月 29 日(木) 12:50~13:30

於 JICA ネパール事務所

Mr. Deepak Shrestha, Programme Officer, Pro-Poor Policy and Sustainable Livelihood Unit

調査団: 武田専門員、寺尾コンサルタント、日浅職員、吉田 Jr 専門員、石田総括およびゴパール職員

文責: 吉田

・ 暫定 3 年計画には、成果重視型アプローチが制度化されていく必要がある旨が述べられており、かかる事情から、UNDP は、DPMAS 案件を開始することにした。DPMAS は郡レベルのモニタリング活動を行う上で必要な情報を採取する枠組みであるが、実施主体である郡の能力強化が課題となっている。

- ・他ドナーによる類似案件としては、ADB が成果重視型の開発アプローチを推進する趣旨の MfDR を実施しているが、UNDP、ADB 及び JICA とも別個に活動しているのが現状である。私見(S)では、ドナー間の連携を図るためにも、統一された制度を採用する必要がある、各ドナーの活動を連携させるための唯一の方法は、同一の戦略をとることである。そのためにまず必要なことは、UNDP、ADB 及び JICA それぞれのこれまでの経験を共有することである。
- ・(武田専門員より、DPMAS と PMAS が如何に関連しているか質したところ) DPMAS と PMAS はそれぞれ独立したフレームワークであり、直接に関連してはいないが、DPMAS は PMAS の運営に必要な指標を補完的に提供する仕組みである。これは、DDC が地方レベルにおけるネットワーキング活動を行い、上部機関である DIDC が DPMAS に必要な指標を得るものである。なお、DPMAS の枠組みは完成しているが、未だ実施されていない点をお含みおき願いたい。
- ・(武田専門員が、ドナー機関及び国が結束して NPC にロビー活動を行う必要があると述べたところ) 私見(S)であるが、仰るとおりであり、同意する。
- ・(石田総括より、M&E 案件を進める上で NPC の重要人物は誰であるかと質したところ) 現時点でのシュレスタ氏及び Poverty Monitoring Section の力が限定的。NPC メンバー等のハイレベルへの働きかけが重要。

2008年5月30日(金曜日) 09:30~10:20

JICA ネパール事務所 4F 会議室

Mr. Surya P. Shrestha, Senior Governance and Capacity Building Officer, ADB

専門家チーム：石田氏、小松原氏

JICA 事務所：Gopal Gurung

調査団：武田、吉田、日浅、寺尾(文責)

注：Mr. Surya P. Shrestha は ADB 職員(調査時点ではネパール常駐)で MfDR の実施関係者。MfDR

(managing for development results)は、result based management に主眼を置いたプロジェクト管理のアプローチで、国際的な潮流となっており、ネパールでは ADB 及び UNDP が導入を支援するもの。

#### 1. ネパールにおける MfDR アプローチ・プロジェクトの実施経緯

国レベルで 2006 年に 1 件、2007 年に 1 件、関連 T/A を実施。MfDR 導入は長期間の技術支援を実施する性格のもの。2008 年 6 月から新たに関連の T/A に着手する。近々 10 日間の事前調査団 (facts finding mission) が来る。調査結果を知らせると、財務省は result based budgeting に関心を寄せている。RBB (成果重点型予算配分) はマレーシアで既に行われている(注：1989 年導入)。

注：文書情報<sup>(\*)</sup>により以下を補足する。

<2006 年開始の T/A, “Operationalization of Managing for Development Results”>

実施期間：March 2006 to February 2008

実施機関：NPC。他に Ministry of Physical Planning and Works (MPPW)、Ministry of Local Development (MLD)、及び DDCs (Jhapa, Dang, Jumla。当初計画ではこの 3 箇所。DPMAS に合わせて 5 箇所に拡張したか?)

目標：実施機関において MfDR の体制を整備する、セクターレベルの成果重点型開発フレームワークと実施計画を開発する、MfDR 体制における M&E を強化する。

<2007 年開始の T/A, “Supporting Preparation of the 3-Year Interim Development Plan”>

実施期間: January to August 2007 (8ヶ月間)

実施機関: NPC

目標: 暫定3カ年計画策定の支援、NDF (Nepal Development Forum) の促進、長期計画の準備に必要な初期調査の実施。この T/A のプロジェクト文書には“The TA will ensure that the 3-year interim development plan follows managing for development results approaches, which are a key element of ADB operations in and support for Nepal.”とある。

## 2. その他

- 政治体制の変更により、開発ポリシーや優先度の変更はあり得ると思う。
- 連邦民主共和国体制になると、現在の 75 の district という行政区画はなくなり、もう少し単位の大きい Province というような単位となる可能性がある。
- 多くの郡の DIDC (District Information Deposit Center)には職員が配置されておらず、機能していない。机すらない。人員、組織、インフラなどすべてなし。事務机と PC を対象の 5 郡に供与した。
- PMAS は NPCS により半年毎の調査・更新を前提とする。しかし、ここ 1 年半ほどはモニタリング活動が見られない。NPCS には報告書が届いていない。
- 上記 T/A の運営委員会は 4 ヶ月に 1 回開催。副議長がトップ。

備考<sup>(\*)</sup>

ADB Technical Assistance Report, Project Number: 39107, “Operationalization of Managing for Development Results”

ADB Technical Assistance Report, Project Number: 40609, “Supporting Preparation of the 3-Year Interim Development Plan”

2008年6月2日(月曜日)10:00~11:00

NPC Vice chairman room

Mr. Cetri: Vice chairman, Mr. Subarna Lal Shrestha: Joint Secretary, NPCS

専門家チーム: 石田氏(分責)

調査団: 丹羽団長

1. NPCS の Vice Chairman からは、まず SMES の進捗、JICA 中間評価ミッションの評価結果のポイント、それに対する SMES としての対応策について質問を受け、専門家チームより、中間評価ミッションの評価結果のポイントとして、研修は達成度が高いが今後持続性を高める必要があること、ツール更新については NPCS 主導で、かつ NPCS 以外とも協議をもちながらネパール政府に承認・活用してもらったツールを開発することが必要であることなどの指摘を受けたことを報告し、それぞれ C/P である NPCS と協働して対応していきたい旨を報告。また、暫定3カ年計画のモニタリング・アクション・プランについても、その現状を把握し、モニタリング実施について協力していく方向性を共有。
2. Vice Chairman より以下の点につきコメント。
  - (1) Sustainability について、ツールの改訂の場合、ドラスティックな変更を行うのではなく、少しずつかつ的確な変更を行うことで改訂を進めてほしい。行政官には、小さな変更を理解し、少しずつ改善を求め、全体の改善を図っていくことが Sustainability を高めることにつながると考える。



- (2) 研修についても、学術的な研修が必要なのではなく、行政官の現場での能力を伸ばすことが重要であるから、新たな知識やノウハウを導入するというアプローチではなく、彼らがこれまで持っている知識や能力、ノウハウを認め、それにさらに「新たな何かを若干プラスする」ことによってこれまでの業務を改善するような研修アプローチとすることで **Sustainability** が高まると考える。
  - (3) **M&E** 行政官の能力向上を行う場合には、ネパール行政官の **Human Resource Capacity** を把握し、さらに **Physical Resource Capacity** の現状を把握して、その上で、現実的な改善を図っていくことが必要である(モニタリング報告書の作成にかかる手間や負担、報告書提出・取りまとめにかかる負担やスケジュール(送付方法や日数)、コンピュータや通信インフラなど)
  - (4) ツールの改訂やガイドラインの作成については、多くの **Ministry** を集めて話し合いをしたのでは、まとまるものもまとまりにくい。**Key Ministry** を2つか3つ選び、そこから **M&E** について理解している4、5名に参加してもらって、**NPCS** とともに、ツール改訂やガイドライン作成について十分協議し、基本方針を固めていくことが望ましい。
3. 丹羽所長から、今後 **JICA** 事務所として **SMES** を通して **M&E** 改善についてさらに支援強化していくことを確認。**Shrestha** 氏からも、**Vice Chairman** の説明を受けて、**JICA** 中間評価の結果を受けつつ、**SMES** の強化を図ることを説明。

## 4. プロジェクト作成資料

### Strengthening of Monitoring and Evaluation System (SMES)

2008年5月6日

ネパール国モニタリング評価システム強化プロジェクト  
技プロチーム

#### 中間評価用プロジェクト実績等取りまとめ

##### 1. 成果、プロジェクト目標、上位目標の達成見込み状況

添付資料1にプロジェクトにおけるこれまでの進捗状況等を整理した。

成果1「モニタリング評価関連の人材が研修を受ける」については、2008年4月時点で、指導員30名が養成され、研修パッケージも順次開発され、モニタリング評価（M&E）の研修実施体制が構築されつつある。2008年2月末から3月はじめには、本プロジェクトで養成された指導員を講師陣の中心に据えて、中央のM&E担当行政官40名に対する本格M&E研修コースと、郡レベルM&E担当行政官20名に対するM&Eオリエンテーションを実施した。M&E関連の人材に対する研修は計画通り実施され、成果が上がっている。

プロジェクトで養成した指導員は、プロジェクト内外で講師経験を積みながら、各自の技術レベルを向上させつつある。各自の省庁内でも研修を企画し、他の省庁所属のSMES指導員に講師を依頼するケースもあり、横の連携も生まれつつある。ただし、MfDR、RBMが、暫定3ヵ年計画に導入されたことから、研修体制にどのように盛り込むかについて、検討が必要である。

対象分野の一つであるM&E関連の情報管理システム（MIS）については研修が十分に行われていない。これは、コンピュータによるM&Eデータ管理システムを構築・活用することがネパール側の主な関心であり、コンピュータを入れることで何でもできると考えていること、持続性に疑問があること、情報管理・情報公開のあり方が明確でないことから、MIS研修の目的、内容、対象者が明確となっていない。

成果2「モニタリング報告書書式が更新される」については、ベースライン調査を実施して、NPCS及び関連省庁のM&E実施体制、モニタリング報告書書式の記入・提出・取りまとめの状況の現状と課題を整理した。これらの課題を改善するために、M&Eツール・タスクフォースで報告書書式の改訂が検討されている。なお、年間計画・予算に関するフォーム1は財務省によって既に改訂されたため、SMESでは他のフォームの改訂を行う。MfDR、RBMを、プロジェクトレベルの計画策定やM&Eにどのように導入するかを確認の上、報告書書式を改訂することで、プロジェクト期間内の成果達成は可能と考える。

成果3「M&Eガイドラインが作成される」については、NPCSのM&Eマニュアル、ガイドラインを収集し、さらに他省庁に対して他ドナーが実施しているM&Eマニュアル、ガイドライン等を収集集中である。成果1及び2と同様、MfDR及びRBMをどこまで導入するか、M&Eガイドライン（またはマニュアル）作成の目的と用途、対象者、M&E結果をどのように活用するか等について、新政権及び暫定3ヵ年計画における状況を確認の上、ガイドラインまたはマニュアルを作成することが必

要である。これらを確認の上、既に収集したマニュアルやガイドライン等に基づいて NPCS 用の M&E ガイドライン（マニュアル）を作成することで、プロジェクト期間内の成果達成は可能と考える。

成果 4「PDM（ログフレーム）マニュアルが改訂される」については、SMES 研修パッケージとして、「ログフレームを用いた計画作成」と「ログフレームを用いた M&E」に関するモジュールが既に開発されている。MfDR、RBM の導入に伴い、プロジェクトレベルに Result Matrix を導入するのか、Result Matrix についてマニュアルを作成するのか、目的、対象者等について確認する必要がある。その後、既に開発したモジュールのドラフトを改訂することによって、プロジェクト期間内の成果達成は可能と考える。

プロジェクト目標「NPC、関係省庁、主要プロジェクトのモニタリング評価能力が向上する」については、プロジェクトで養成されたコア・トレーナー及びナショナル・トレーナーから成る SMES 指導員チームの実践力を強化しつつ、研修モジュールを作成して、より多くの行政官に対して研修を展開し、モニタリング報告書書式や M&E ガイドライン等を改訂して 4 つの成果を達成することにより、プロジェクト目標は達成できる見通しである。

上位目標「モニタリング評価の結果が、プロジェクト形成や計画作成、実施段階に反映される」については、暫定 3 ヵ年計画では成果重視型マネジメントが導入され、M&E の結果を重視することが強く意識されている。さらに、政府独自で、暫定 3 ヵ年計画の各省ごとの M&E スケジュールを作成する等の作業も進みつつあり、M&E 環境に改善がみられる。研修と並行して、政策決定者等の啓発を通し、M&E への理解と支援、M&E 関連人材のネットワークを強化することで、上位目標も達成可能と考える。

ただし、成果重視型マネジメント導入と言っても、言葉が先行して実践が伴わないか、計画が先行して実行につながらないケースがあるので、省庁やプロジェクトの現場まで M&E の能力強化が到達し、M&E 結果のフィードバックがなされるよう適宜モニタリングする必要がある。

## 2. 国家計画委員会（NPCS）の予算、人員の年度ごとの変遷

添付資料 2 に、本プロジェクトの C/P 機関である NPCS と、JCC メンバーである財務省、農業・協同組合省、森林土壌保全省等、関連組織の組織図を示した。

### 2-1 NPCS 貧困モニタリング局（PMD）

#### （1）予算・支出

本プロジェクトの C/P 機関 NPCS の担当部署である NPCS・PMD の人件費・運営費等の予算は、NPCS 予算から分離されていないため明確ではない。PMD が担当するプログラム予算（M&E 関連）は次ページの表 1 に示すとおりである。このプログラム予算額の傾向は明確ではないが、年間 40 万～55 万ルピーの予算が計上されている。実績は不明。NPCS/PMD が評価を行うには、外部専門家を雇用するために 200 万ルピー程度の予算が必要とされることから、過去 3 年間こうした予算は配分されておらず、評価は実施されていない。

表 1 : NPCS・PMD が担当する M&E 関連プログラム予算 (単位 : NRs)

	2005/06 年	2006/07 年	2007/08 年
プログラム予算	1,800,000	400,000	550,000

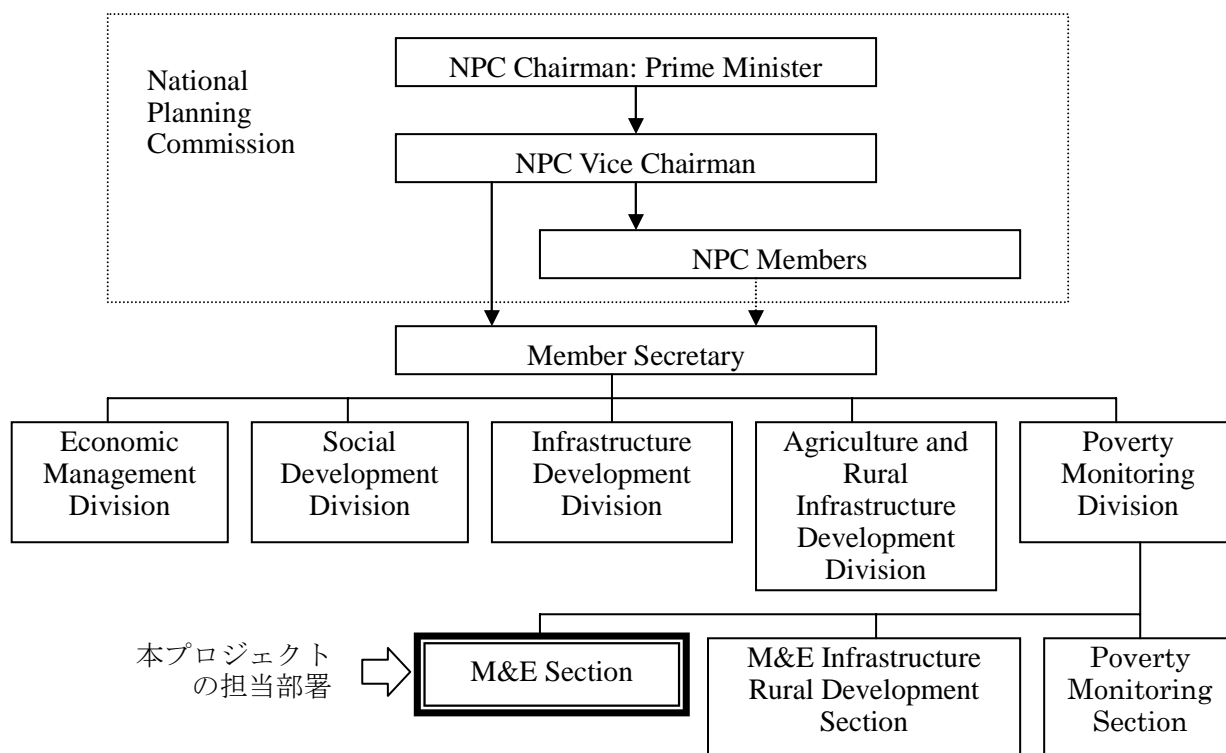
(出典 : NPCS/PMD 資料)

(2) 人員・組織の変遷

NPCS・PMD の人員構成には、本プロジェクト着手時から現在まで変更はない。

NPCS・PMD の要員は、ジョイント・セクレタリー (局長) 1 名の下に、「M&E セクション」及び「貧困モニタリング・セクション」の 2 セクションがあり (この 2 セクションのほかに「インフラ整備・農村開発 M&E セクション」があるが、現在は人員が配置されていない)、それぞれのセクションにアンダー・セクレタリー (課長) が 1 名ずつ、前者のセクションにプログラム・オフィサー 4 名、後者にプログラム・オフィサー 2 名が配置されている。

これらのセクションのうち、局長 1 名と、M&E セクション課長 1 名、同セクションのプログラム・オフィサー 1 名が本プロジェクトの C/P である。NPC における本プロジェクトの C/P の位置づけは、下図のとおり。



(出典 : NPCS 資料をもとに技プロチームで作成)

図 1 : NPCS 組織図と SMES プロジェクトの担当部署

## 2-2 プロジェクトの C/P の変遷

本プロジェクトの R/D によると以下の C/P の配置が予定されていた。

1. NPCCS・PMD のジョイント・セクレタリー1名 (プロジェクト・ディレクター)
2. NPCCS・PMD のアンダー・セクレタリー1名 (プロジェクト・マネジャー)
3. NPCCS・PMD のアンダー・セクレタリー1名

本プロジェクトには、NPCCS・PMD のジョイント・セクレタリーがプロジェクト・ディレクターとして、NPCCS・PMD のアンダー・セクレタリー1名がプロジェクト・マネジャーとして R/D どおり配置されている。3 人目はアンダー・セクレタリーではなく、プログラム・オフィサー1名の配置となっている。NPCCS の他の部署のアンダー・セクレタリー数名が、本プロジェクトのコア・トレーナーまたはナショナル・トレーナーとして参加していることから、C/P ではないものの NPCCS から適当な要員の参加となっていると考える。

本プロジェクトのプロジェクト・ディレクター (NPCCS・PMD 局長) は、本プロジェクト開始当時から現在までスバルナ・シュレスタ氏であり、本プロジェクトへのオーナーシップが強く、積極的に活動をリードする姿勢が見られる。ただし、彼は 2007 年 12 月に定年退職の予定である。一方、本プロジェクト開始当時のプロジェクト・マネジャーはバサント・ガウタム氏であり、本プロジェクト開始後、本邦研修に 2 回 (2007 年 3 月評価制度セミナー、2007 年 8 月国別研修) 参加し、本プロジェクトの現場担当者として大きく貢献していたものの、2008 年 1 月の急な人事異動により、ケシャブ・ラジュ・ギミレ氏に交代した。ギミレ氏は、MoLD 出身であり、NPCCS での勤務暦 1 ヶ月で本プロジェクト・マネジャーとなったことから、M&E 体制や本プロジェクトの内容等について十分な引継ぎがなされておらず、交代当初は混乱が見られた。なお、C/P メンバーは、本プロジェクト開始当時から現在に至るまで NPCCS・PMD の M&E セクションのシェカール・カルキ氏である。

本プロジェクトの C/P の変遷を表 2 に示す。

表 2 : ネパール側 C/P の変遷

技プロでの役割	役職	2006 年 11 月～ 2008 年 1 月	2008 年 1 月～ 2008 年 5 月現在
Project Director	Joint Secretary NPCCS・PMD	Subarna Lal Shrestha	
Project Manager	Under Secretary M&E Section NPCCS・PMD	Basant Gautam	Keshav Raj Ghimire
C/P Member	Program Officer M&E Section NPCCS・PMD	Shekhar Karki	

(出典：技プロチームで作成)

### 2-3 JCC メンバー

本プロジェクトの JCC (Joint Coordination Committee) は、3 ヶ月に 1 回開催され、本プロジェクトの進捗報告と、活動計画 (Plan of Operation) に関する協議・承認を行っている。JCC 議長は、プロジェクト・ディレクターのシュレスタ氏であり、JCC メンバーは、NPCS・PMD の C/P に加え、農業・協同組合省、森林土壌保全省、財務省の代表者 3 名、JICA ネパール事務所、SMES プロジェクト・チームから成る。具体的には以下のとおり。

JCC 議長： Subarna Lal Shrestha (NPCS・PMD ジョイント・セクレタリー、本プロジェクト・プロジェクト・ディレクター)

JCC メンバー： Rajendra Prasad Adhikari (Senior Agriculture Economist, Ministry of Agriculture and Cooperatives)

Shyam Sunder Shrestha (M&E Officer, Ministry of Forest and Soil Conservation)

Shiva Kumar Katuwal (Under Secretary, Ministry of Finance)

Keshav Raj Ghimire (NPCS・PMD アンダー・セクレタリー、本プロジェクト・プロジェクト・マネジャー)

JICA ネパール事務所

SMES プロジェクト・チーム

上記 JCC メンバーのうち、前述のとおり NPCS・PMD アンダー・セクレタリーのギミレ氏は 2008 年 1 月からの参加であるが、その他のメンバーは、本プロジェクト開始時から変更はない。

### 2-4 SMES 指導員

SMES 指導員は、第 1 回指導員研修 (TOT、本邦研修、2007 年 8 月実施) で養成されたコア・トレーナー 15 名と、第 2 回 TOT (ネパールでの研修、2007 年 9 月実施) 及び第 1 回実地研修 (2007 年 12 月実施) で養成されたナショナル・トレーナー 15 名から成る。彼らは、NPCS をはじめ、貧困削減関連省庁のうち 10 機関から、M&E 担当者 (またはプランニング担当者) で講師経験がある行政官を中心に選定され、TOT に参加した。2008 年 5 月現在で、指導員メンバーに交代はない。SMES 指導員のリストを添付資料 3 に示す。

彼らは、SMES 指導員として、2008 年 2 月 3 月に開催した第 1 回本格 M&E 研修において、研修計画 (セッション計画) 作成から講師、ファシリテーター、副ファシリテーターを担当した。また、2008 年 4 月に開催した内部中間評価ワークショップに参加し、これまでの SMES プロジェクトの活動と第 1 回本格 M&E 研修をレビューするなど、ネパール側で、本プロジェクト活動及び広報を行う上で中心的役割を果たしている。なお、現在、SMES プロジェクト・チームによって、内部中間評価報告書を作成中である。

SMES 指導員は、今後も、SMES プロジェクトで実施する中央・郡レベルの M&E 研修の計画作成、実施、M&E を主体的に行っていく。

## 2-5 SMES タスクフォース

本プロジェクトでは、ネパール側の主体的実施体制を確保するために、コア・トレーナーから成る研修タスクフォースと M&E ツール・タスクフォースを設置した。彼らは、適宜会合を開催し、各研修の計画作成、実施、M&E や、M&E 関連報告書書式やガイドライン、マニュアル等の改訂についての検討、JCC での進捗報告等を行っている。

各タスクフォースのメンバー（全員コア・トレーナー）は以下のとおり。

### (1) 研修タスクフォース

リーダー： Rajendra Prasad Adhikari（農業・協同組合省）

副リーダー： Dhruva Bandhu Aryal（NPCS）

メンバー： Shiva Kumar Katuwal（財務省）

Diwakar Dhungel（教育スポーツ省）

Bishnu Bahadur G.C.（教育スポーツ省）

Shyam Sundar Shrestha（森林土壌保全省）

Yuba Raj Adhikari（公共事業省）

Subas Chandra Siwakoti（地方開発省）

Gopal Giri（保健人口省）

Biju Kumar Shrestha（NPCS）

Shekhar Babu Karki（NPCS）

Januka Wagle（NPCS）

Tej Prasad Panthi（NPCS）

Shanti Raj Prasai（NPCS）

Indu Ghimire, NPCS

### (2) M&E ツール・タスクフォース

リーダー： Biju Kumar Shrestha（NPCS）

副リーダー： Shanti Raj Prasai（NPCS）

メンバー： Shekhar Babu Karki（NPCS）

Indu Ghimire（NPCS）

## 3. ネパール側投入実績

ネパール側の投入実績を、添付資料 4に整理した。

会議や研修（講師・研修生）出席のための人的投入の金額への換算は、仮定推計であることから誤差が伴う。添付資料 4 は、ネパール側が投入した項目のリスト化と、金額換算した場合の概算値の提示であるをご理解いただきたい。

#### 4. 研修参加者

本プロジェクトの第1回TOT、第2回TOT、第1回実地研修の参加者リストは、添付資料3のとおり。SMES指導員が中心に実施した第1回本格M&E研修（2008年2月3日実施）の参加者リストを添付資料5に示す。

#### 5. インタビュー、アンケート調査の対象候補の選定

技プロチームとしては、インタビュー、アンケート調査の対象候補として以下を推薦する。選定基準は、本プロジェクトへの政策レベル、現場レベルのそれぞれにおいてかかわりが高いことである。

##### (1) インタビュー調査

政策レベル

- ・NPC 副議長
- ・NPC メンバー（M&E 担当 D.B. Kshetry 氏）

現場レベル

- ・JCC メンバー
- ・SMES 指導員のうち主要メンバー（講師経験者）
- ・SMES 指導員、本格 M&E 研修研修生の上司

##### (2) アンケート調査

SMES 指導者、本格 M&E 研修研修生

#### 6. PDM の検討事項

本プロジェクトでは、PDM の内容に沿って活動しつつも、ベースライン調査の結果等を踏まえて、より現場の実情に合わせた PDM の内容とすべく JCC 会合で説明・協議を行った。しかし、JCC 側（特に、NPCS）からは、「二国間で署名した書類であることから、JCC レベルでの変更は無理であり、特に、プロジェクト・サマリーのうち、上位目標、プロジェクト目標、成果については、プロジェクトの業務範囲にも係わるためであり変更はできない」と拒否された。

このため、現時点では、PDM<sub>0</sub>の以下の点を改訂して、PDM<sub>1</sub>を作成し、JCC と合意している。

- (1) 「政策決定者に対する啓発」は、プロジェクト目標及び上位目標を達成する上で、重要な成果と考えられ、新たな成果として追加したかったが、成果を変更することは拒否されたため、「成果1のM&E人材の養成」を拡大解釈して、その中に含めることとした。
- (2) 成果2、成果3、成果4については、M&E ツールの具体的なリストアップであること、また PDM マニュアルは存在しないことなどから、「M&E ツールの改訂」と一つの成果にまとめたかったが、上記と同じく成果を変更することは拒否されたため、原型のままとした。
- (3) 上位目標、プロジェクト目標の指標について、位置づけが間違っているものを修正し、できるだけ明確化した。
- (4) 成果の指標について、研修生の人数等、量的な指標のみであったので、質的な指標も加えた。また、政策決定者への啓発を成果1の一部に加えたため、それに関する指標を追加した。
- (5) 活動と成果が対応していなかったことから、それぞれの成果について活動を修正、整理した。



本プロジェクト実績取りまとめの「1. プロジェクト目標等の達成見通し」にも記述したとおり、ネパール政府の暫定3ヵ年計画では、MfDR、RBMが本格的に導入されている。

この状況を踏まえて、中間評価に当たってのPDMの検討事項は以下のように考える。

- (a) MfDR、RBMの導入について、政策レベル及びセクター・レベル（省庁レベル）では、すでにRBMに基づいてResult Matrixが導入されているが、プロジェクト・レベルの計画作成、M&Eでも、Result Matrixを導入するのか。その場合、ログフレームはもう使わないのかを確認する必要がある（これまででも、確認しているが、明確な回答が得られていない）。
- (b) 上記（a）の結果に基づいて、成果2、成果3、成果4は、RBMそしてResult Matrix中心の構成とするのか、改めて確認したい。特に成果4は修正が必要となる。
- (c) 上記で成果を変更するのであれば、政策決定者の啓発についても、成果として追加したい。その場合、政策決定者の啓発を測る上で、より適当な指標があれば、指標も改訂したい。
- (d) 当初PDMから、成果1のM&E人材養成のうち、MIS研修の位置づけ（目的、内容、対象グループ）が不明確であった。当初計画（業務指示書）では、指標設定や分析等がMIS研修の内容となっているが、ネパール側はコンピュータによる情報管理をMISの主要研修項目と考えている。本プロジェクトでは、ネパール側の現状を考えてコンピュータによるデータベース開発やコンピュータ入力のための人材育成ではなく、当初計画どおり、指標設定や分析方法、さらにM&E関連情報の整備・管理・活用、情報公開等についての研修を中心として実施したい考えであるが、ネパール側はコンピュータによる情報管理システムの開発・強化への関心が高いままである。中央レベルではコンピュータを活用したM&E関連情報や各セクター指標の情報管理・情報共有の強化が必要であることも確かであるが、全省庁を対象にこうした活動を行うことは不可能である。本プロジェクトの中でのMIS研修のあり方について、中間評価時点でネパール側と再確認できると有益と考える。

以上

## ネパール国モニタリング評価システム強化プロジェクト (SMES プロジェクト)

## 上位目標、プロジェクト目標、成果達成状況 (2006.11～2008.4)

成果	指標	活動目標	達成状況		投入
			指標	活動目標	
上位目標 モニタリング評価の結果が、プロジェクト形成や計画作成、実施段階に反映される	1. プロジェクト計画や予算計画作成時にフィードバックとして活用されたモニタリング報告書の件数	第1年次 1) ベースライン調査によって現状及び課題を明らかにする 第2年次 2) MfDR、RBM等成果重視型マネジメントの政策反映状況を確認する 3) 内部中間評価による現状及び教訓を確認する	1. 継続中	1) ベースライン調査を実施。モニタリング報告書の結果を反映させる仕組みはあるが、実践できていないことが判明 2) 暫定3カ年計画においてMfDR及びRBMの導入が確認された 3) 内部中間評価を実施。モニタリング成果がプロジェクト計画や予算計画に十分生かされていないことが判明した	全成果共通 [ネパール側] ・JCCメンバー6名 ・C/P3名 ・コア・トレーナー15名 ・ナショナル・トレーナー15名 ・プロジェクト事務所 ・会議室、セミナー室 ・電気・水道代、電話代 ・LAN環境  [日本側] ・専門家4名 ・セミナー講師3名 ・ナショナルスタッフ6名 ・供与機材(コピー機、家具、携帯電話等) ・供与車両(1台)及び維持費
	2. プロジェクト計画や予算計画作成時にフィードバックとして活用された評価報告書の件数	第1年次・第2年次とも 同上	2. 継続中	1)～3) 同上	
					成果品
					a. ベースライン調査報告書 b. 内部中間評価報告書

成果	指標	活動目標	達成状況		投入
			指標	活動目標	
プロジェクト目標 NPC、関係省庁、 主要プロジェクト のモニタリング評 価能力が向上する	1. 締切りまでに提出 される優先度1 (P1) プロジェク トのモニタリング 報告書の割合が 25%増加する	第1年次 1) ベースライン調査に よって現状と課題を 明らかにする 第2年次 2) 内部中間評価で現状 と教訓を確認する	1. 2007/08年度第1 期の提出率が2005/ 06年度68.4%から 13.6%増加して 82%となった (NDAC 報告書)	1) ベースライン調査によ って、省庁ごとにばら つきはあるが全体で 70%程度の提出率が判 明(2005/06年度) 2) 2007/08年度第1期で 13.6%増加したが、質 の向上が必要であると の教訓を得た	上位目標及びプロジェクト目 標達成の見通し、課題及びその 対策  プロジェクトの活動を通じ て、コア・トレーナー及びナシ ョナル・トレーナーから成る SMES トレーナー・チームの実 践力を強化し、研修モジュール を作成、かつモニタリング報告 書書式等を改訂しつつ、より多 くの行政官に対して研修を行 い、4つの成果を着実に達成す ることにより、プロジェクト目 標は達成される見通しである  また、暫定3ヵ年計画では成 果重視型マネジメントが導入 され、モニタリング評価の結果 を重視することが強く意識さ れている。さらに、政府独自で、 暫定3ヵ年計画の各省ごとの M&E スケジュールを作成する 等の作業も進みつつあり、 M&E 環境に改善がみられる
	2. 期末・年末後5週 間以内にNPCSの 定期モニタリング 報告書が完成する	第1年次 1) ベースライン調査に よって現状と課題を 明らかにする 第2年次 2) 内部中間評価で現状 と教訓を確認する	2. NPCS の定期モ ニタリング報告 書の完成時期を 確認中	1) ベースラインでは定期 モニタリング報告書の 完成時期は不明であっ た 2) 内部中間評価において 引き続き確認中	
	3. NPCS または関係 省庁ウェブサイト を通して公開され たM&E 報告書の 数	第1年次 1) ベースライン調査に よって現状と課題を 明らかにする 第2年次 2) 内部中間評価で現状 及び教訓を確認する	3. NPCS ウェブに は5年前までに 実施した22評価 のうち5評価の 報告書要約が公 開されている	1) ベースラインでは NPCS ウェブサイト以 外の評価報告書の公開 は確認されなかった 2) 内部中間評価時点でも NPCS ウェブサイトの 評価報告数は5件のま まであった	

成果	指標	活動目標	達成状況		投入
			指標	活動目標	
プロジェクト目標 (続き)	4. SMES プロジェクトで養成されたトレーナーによって SMES プロジェクトの内外で実施された M&E 研修の数と技術レベル	<p>第1年次</p> <p>1) TOT 開始時にトレーナーの SMES 参加前の講師実績を把握する</p> <p>第2年次</p> <p>2) 内部中間評価で現状及び教訓を確認する</p>	4. コア・トレーナーは主トレーナー57件、副トレーナー91件。ナショナル・トレーナーは、主トレーナー13件、副トレーナー17件を担当。両トレーナーの6割が自らの講義内容に自信あり。テキストには一部不安がある。	<p>1) TOT の対象者人選時に、講師経験のある行政化を中心にトレーナーを選定しており、各自何らかの講師経験を有していることを確認した</p> <p>2) SMES 研修後、プロジェクト内及び所属省庁内で複数のトレーナーが M&amp;E 研修を担当または企画していることを確認した（内部中間評価の結果参照）</p>	<p>(前ページから続き)</p> <p>研修と並行して、政策決定者等の啓発を通し、M&amp;E への理解と支援、M&amp;E 関連人材のネットワークを強化することで、上位目標も達成可能と考える</p> <p>ただし、成果重視型マネジメント導入と言っても、言葉が先行して実践が伴わないか、計画が先行して実行につながらないケースがあるので、省庁やプロジェクトの現場まで M&amp;E の能力強化が到達し、M&amp;E 結果のフィードバックがなされるよう適宜モニタリングする必要がある</p> <p>評価はドナー主導で行われている。ネパール政府の目的と能力に合致し、ネパール政府にオーナーシップのある評価体制となるような仕組づくりが必要と考える</p>
	5. SMES プロジェクトの内外で2つ以上の M&E 関連トピックスまたはセッションで講師を担当したトレーナー数	<p>第1年次</p> <p>1) TOT 開始時にトレーナーの SMES 参加前の講師実績を把握する</p> <p>第2年次</p> <p>2) 内部中間評価で現状及び教訓を確認する</p>	5. コア・トレーナー15名中15名、ナショナル・トレーナー15名中5名が複数トピックスまたはセッションの講師を担当	<p>1) 複数のトピックスにまたがって講義を行った経験者は少ないことが確認された</p> <p>2) M&amp;E、プロジェクト管理等の複数トピックスを教えていることが確認された（内部中間評価の結果参照）</p>	

成果	指標	活動目標	達成状況		投入
			指標	活動目標	
プロジェクト目標 (続き)	6. 政策決定者及び計画担当オフィサーによって具体的な支援を受けた事例数	第1年次 1) ベースライン調査によって現状と課題を明らかにする 第2年次 2) 内部中間評価で現状及び教訓を確認する	6. 評価学会または協会設立について政策決定者の合意・支援が得られた	1) ベースライン調査では、政策決定者からの具体的な支援の事例は明確にできなかった。 2) 内部中間評価では、ポリシーフォーラムにおいて評価学会設立への理解と支援が得られたことが、政策決定者からの支援の事例として指摘された	

成果	指標	活動目標	達成状況		投入
			指標	活動目標	
1. M&E 関連 の人材が研修を 受ける	1-1 M&E トレー ナーが養成され、 技術力が向上す る（30名）	第1年次 1) 研修タスクフォー スを設置する 2) ベースラインの結 果に沿い研修プロ グラムを作成する	1-1 コア・トレー ナー15名、ナ ショナル・ト レーナー 15 名が養成され た（技術レベ ルについては 、内部中間 評価結果を参 照）（技術レベ ルのアップに ついて継続 中）	1) 当初、技プロチーム と C/P からなる研 修タスクフォー スを設置し、コア・ト レーナー養成後は 彼らもタスクフォ ースメンバーとし た 2) タスクフォー スとともに TOT 及び研 修プログラムを作 成した 3) 第1回 TOT でコ ア・トレーナーを、 第2回 TOT でナシ ョナル・トレー ナーを養成した 4) これまでの研修実 績に基づいて研修 パッケージ（モジュ ール1から5まで） を開発しした 5) ナショナル・スタッ	[ネパール側] ・ 研修タスクフォー ス活動参加（C/P 及び コア・トレーナー） ・ 各研修でのファシリ テーター及び副フ ァシリテーター（コ ア・トレーナー及び ナショナル・トレー ナーの一部、NPCS 及び CBS の行政官） ・ 第1回／第2回 TOT、 実地研修、M&E 研修、郡研修への 研修生としての参 加 ・ ポリシーフォー ラムへの参加（NPCS 副議長、NPC 及び 関連省庁次官・局 長、コア・トレー ナー、ナショナル・ トレーナー） ・ NPCS 及び CBS 内の研修施設 ・ パルパット郡 DDC 内の研修施設 [日本側] ・ 研修タスクフォー スへの参加 ・ 本邦研修（第1回 TOT、日本でのコ ア・トレーナー養成 研修15名、30日 間） ・ 第2回 TOT 実施 ・ 実地研修、郡研 修、本格研修実施 ・ ポリシーフォー ラム開催 ・ 内部中間評価ワ ークショップ開催 ・ 研修パッケージ開 発
	1-2 NPCS、関連省 庁、郡の M&E 及び計画担当行 政官が M&E で 研修を受け、技 術力が向上する （120名）	第2年次 3) コア／ナシヨ ナル・トレー ナーを養成 する 4) M&E 研修パッ ケージを開発 する 5) M&E 実地研修 を実施する	1-2 上記 TOT 及 び中央と郡の 研修で 90 名 が研修を受け た（30名＋40 名＋20名） （継続中）		
	1-3 NPCS、関連省 庁、郡の M&E 及び計画担当行 政官が MIS で 研修を受け、技 術力が向上する （25名）	6) トレーナーへの フォローアップ 研修を実施 する 7) ポリシーフォー ラムを開催 する	1-3 上記 TOT で 3名が簡単な 研修を受けた		
	1-4 ポリシーフォー ラムで政策決定 者により M&E 支援に関連した 合意がなされる	8) 政策決定者と 適宜協議を行 う 9) ネットワーキ ング・ワーク ショップ			

		<p>プを開催する</p>	<p>(継続中) 1-4 M&amp;E 結果活用強化について共通認識を持った</p>	<p>フへのフィールド研修として JICA 支援の森林プロジェクトに関する事後評価を通じた実地研修を実施した</p> <p>6) 第2回 TOT、M&amp;E 研修の研修計画作成ワークショップを通してフォローアップを行った</p> <p>7) 政策決定者(各省の次官・局長レベル)を招いて M&amp;E の重要性、M&amp;E 結果活用の重要性に関するポリシーフォーラムを開催した</p> <p>8) コア・トレーナー、ナショナル・トレーナー、M&amp;E 研修修了者70名を対象に、お互いの情報交換のためのネットワーキング・ワークショップを開催した</p>	<p>成果品 (者)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コア・トレーナー15名</li> <li>・ ナショナル・トレーナー15名</li> <li>・ 第1回 TOT 報告書(各省庁 M&amp;E 改善アクションプランを含む)(コア・トレーナー作成)</li> <li>・ 実地研修報告書(ナショナル・トレーナー作成)</li> <li>・ M&amp;E 研修フィールド研修報告書(研修生作成)</li> <li>・ SMES 研修パッケージ</li> </ul> <p>モジュール1：成果重視型モニタリング・評価</p> <p>モジュール2：ログフレームを活用した計画作成</p> <p>モジュール3：ログフレームを活用したモニタリング・評価</p> <p>モジュール4：指標</p> <p>モジュール5：データ収集と分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポリシーフォーラムでの参加者の合意</li> <li>・ M&amp;E 人材ネットワーク</li> </ul> <p>成果達成見通しと課題及びその対策</p> <p>コア・トレーナー、ナショナル・トレーナーともプロジェクト内外で講師経験を積みながら、各自の技術レベルを向上させつつある また、各自の省庁内でも研修を企画し、他</p>
--	--	---------------	---	---	--

					<p>の省庁に所属する <b>SMES</b> トレーナーに講師を依頼するなど、横の連携もできつつある。研修プログラム・モデル及び研修パッケージを開発することにより、<b>M&amp;E</b> 研修体制の構築と強化が可能であると考え</p> <p>彼らを核として、中央・郡レベルの研修をプロジェクトで行うことによって、本成果の達成は可能と考えるとともに、プロジェクト以外にも、<b>SMES</b> トレーナーが中心となって省庁主導で実施することにより、<b>M&amp;E</b> 人材の研修はさらに拡大するものと期待される</p> <p>今後は、研修に関する成果をさらに強化・拡大するために以下を留意する必要がある</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① <b>MfDR</b>、<b>RBM</b> をプロジェクトレベルの研修にどのように取り込むか要検討</li> <li>② <b>SMES</b> トレーナーには、技術レベル、経験等に個人差がある。レベルが低いケースの引き上げにも留意が必要</li> <li>③ できるだけ多くのトレーナーにプロジェクト内の講師経験を通してレベルアップする機会を提供する工夫が必要</li> <li>④ 省庁レベルのオンデマンド講習など研修機会の拡大を検討する</li> <li>⑤ <b>MIS</b> 研修については、ネパールの体力にあった <b>MIS</b> 研修内容を早期に明らかにする必要がある</li> </ol>
--	--	--	--	--	--



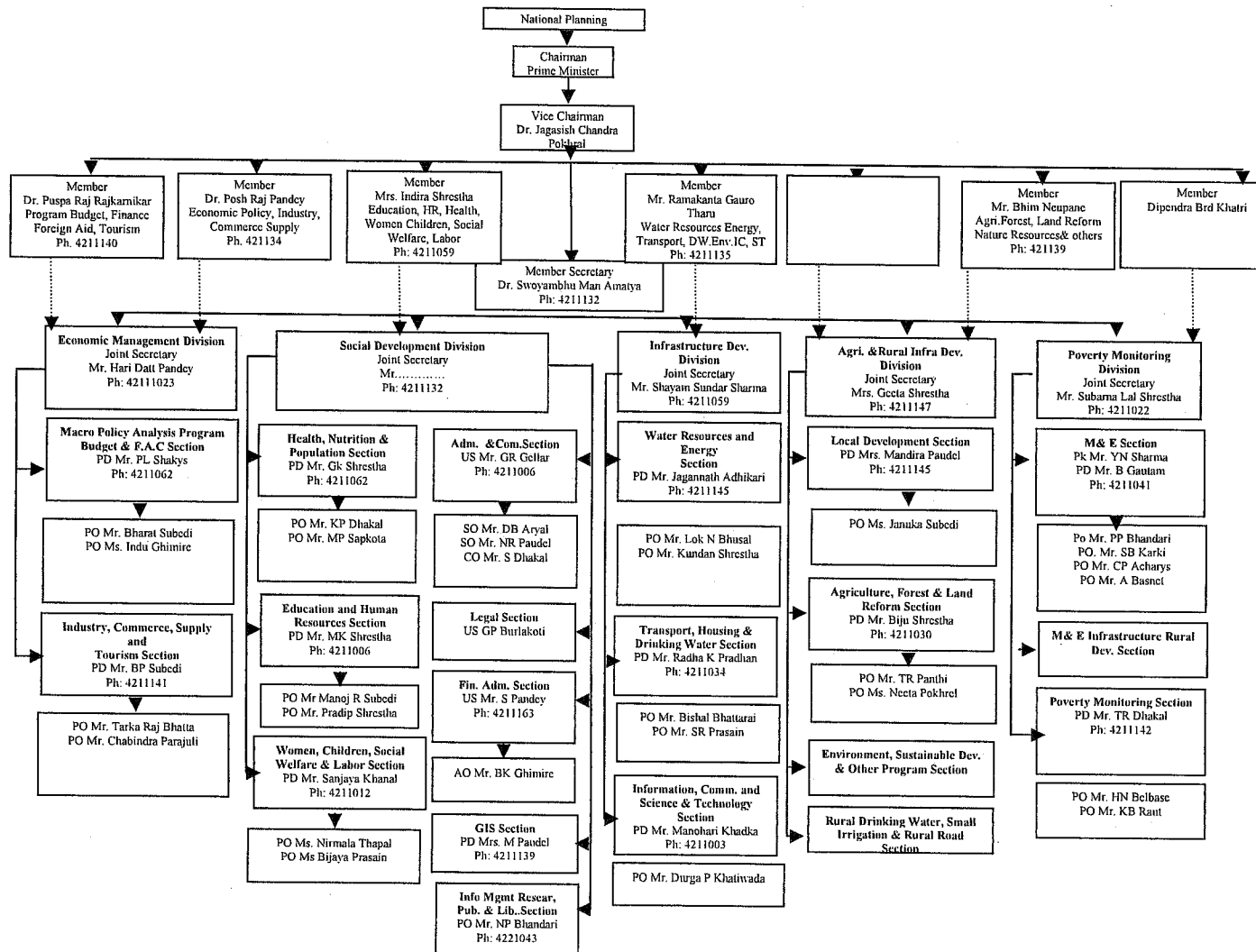
成果	指標	活動目標	達成状況		投入
			指標	活動目標	
2. モニタリング報告書書式が更新される	2-1 モニタリング報告書書式が更新され、2000部コピー製本される 2-2 用途に適合し、ユーザーフレンドリーな報告書書式が作成される	第1年次	2-1 継続中	1) 当初、技プロチームとCPからなる研修タスクフォースを設置し、後、コア・トレーナーもタスクフォースメンバーとした 2) ベースライン調査を実施し、報告書を取りまとめた 3) タスクフォースで既存の報告書書式をレビューした 4) TOT、M&E 研修、郡研修の参加者とコンサルテーションを行った 5) NPCS の MIS システム (PPIS) は機能していないことを確認した 6) 第1ドラフトは未完成である	[ネパール側] ・ M&E ツールタスクフォース活動参加 ・ 各研修の「モニタリング報告書書式に関するセッション」でのファシリテーター及び副ファシリテーター
		1) M&E ツールタスクフォースを設置する	2-2 継続中		[日本側] ・ ベースライン調査実施と報告書作成 ・ M&E ツールタスクフォースへの参加
		2) ベースライン調査を実施する			成果品 (者)
		3) 既存の報告書書式をレビューする			・ ベースライン調査報告書 ・ 既存モニタリング報告書書式の改定ポイントの洗い出し
		第2年次			成果達成見通しと課題及びその対策
		4) 省庁・郡行政官とのコンサルテーションワークショップを開催する			既存モニタリング報告書書式に関する課題、改訂のポイントが共有された。書式のうち、年間計画・予算に関するフォーム1は財務省によって既に改訂されたため、SMES では他のフォームの改訂を行う 成果1と同様、MfDR、RBM をプロジェクトレベルではどこまで導入するか、結果をどのように活用するか確認の上、改訂することが必要である。これらが確認されれば、プロジェクト期間内の成果達成は可能と考える
5) 既存コンピュータによるモニタリング報告システム、情報データベースを確認する					
6) モニタリング報告書書式改訂版の第1ドラフトを作成する					

成果	指標	活動目標	達成状況		投入
			指標	活動目標	
3. M&E ガイドラインが作成される	3-1 実践的な M&E ガイドラインが作成される	第1年次 1) ベースライン調査報告書及び既存の M&E ガイドラインをレビューする 第2年次 2) コンサルテーションワークショップを開催し、計画作成及び M&E ガイドラインの現状と改善点を検討する	3-1 継続中	1) 技プロチームで、ベースライン調査報告書、NPCS の M&E 関連ガイドライン、他ドナーの M&E 関連資料等をレビューした 2) コンサルテーションワークショップは開催していない 3) M&E ガイドライン、マニュアルのあり方を検討するため、ネパールのコンテキストにあった M&E 研修パッケージを開発し、研修での活用を通して修正し、それらを踏まえて M&E ガイドライン、マニュアルを作成することとした	[ネパール側] ・ 研修タスクフォースが研修パッケージ作成に参加 [日本側] ・ 研修タスクフォース活動への参加 ・ 研修パッケージ作成
					成果品（者）
					・ SMES 研修パッケージ（成果1と同様）
					成果達成見通しと課題及びその対策 NPCS の M&E マニュアル、ガイドライン等は収集したが、他省庁に対して他ドナーが実施している M&E マニュアル、ガイドラインについては、さらに収集が必要である。 成果1及び2と同様、MfDR 及び RBM をプロジェクトレベルではどこまで導入するか、M&E ガイドライン（またはマニュアル）作成の目的と用途、対象者、M&E 結果をどのように活用するか等について、新政権及び暫定3カ年計画における状況を確認の上、ガイドラインまたはマニュアルを作成することが必要である。これらが確認されれば、プロジェクト期間内の成果達成は可能と考える。

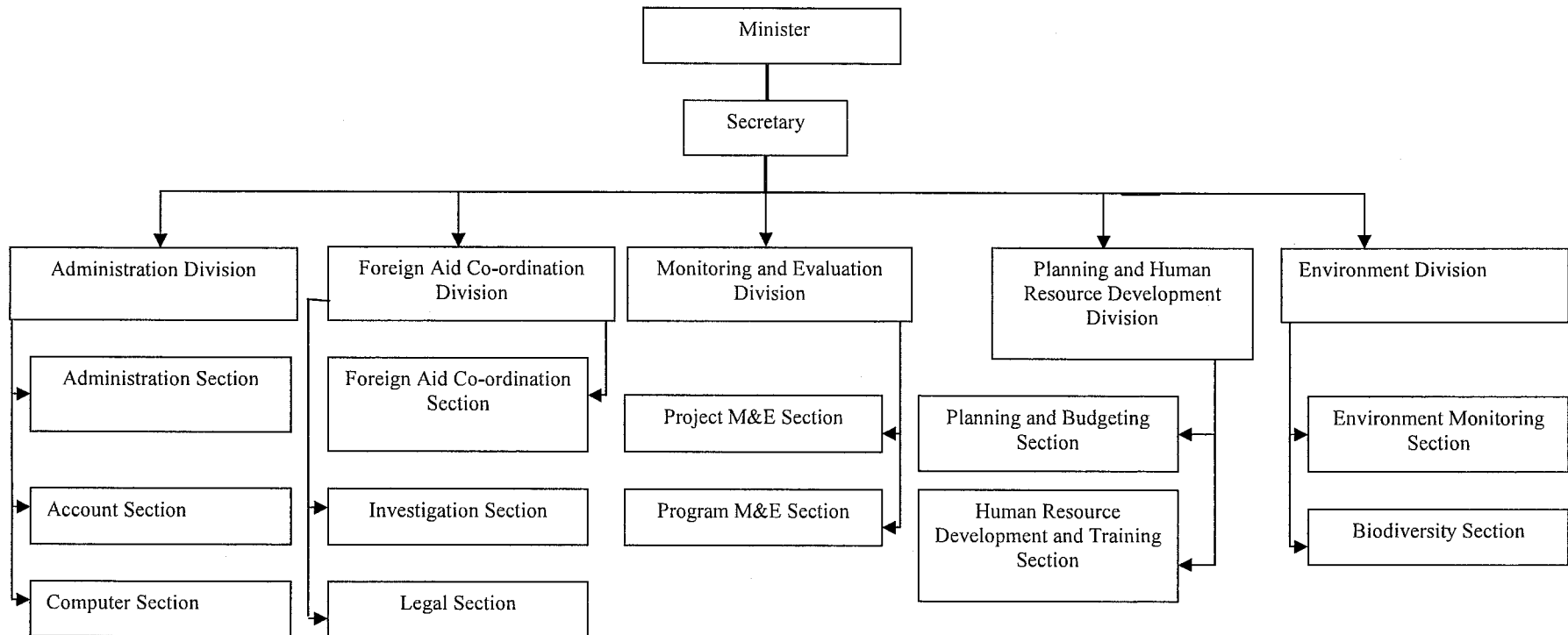
成果	指標	活動目標	達成状況		投入
			指標	活動目標	
4. PDM <sup>1</sup> (ログフレーム) マニュアルが改訂される	4-1 マニュアルが改訂され、2000部コピー製本される	第1年次	4-1 継続中	1) 技プロチームで、既存のログフレーム・マニュアル (NPCS ウェブからダウンロード) をレビューした	[ネパール側]
		1) ベースライン調査報告書及び既存のPDM (ログフレーム) マニュアルをレビューする	4-2 継続中		2) コンサルテーションワークショップは開催していない
	4-2 使途に適合し、ユーザーフレンドリーなマニュアルが作成される	第2年次			
		2) コンサルテーションワークショップを開催し、PDM (ログフレーム) マニュアルの現状と改善点を検討する			3) MfDR、RBM の導入もあることから、ネパールのコンテキストにあったログフレームまたは Result Matrix の研修パッケージを開発し、それを踏まえてマニュアルを作成することとした
					<ul style="list-style-type: none"> <li>SMES 研修パッケージ (成果1と同様) (特に、モジュール2及び3)</li> </ul>
					成果達成見通しと課題及びその対策 NPCS の 成果1及び2と同様、MfDR及びRBMをプロジェクトレベルではどこまで導入するか、M&Eガイドライン (またはマニュアル) 作成の目的と使途、対象者、M&E結果をどのように活用するか等について、新政権及び暫定3カ年計画における状況を確認の上、ガイドラインまたはマニュアルを作成することが必要である。これらが確認されれば、プロジェクト期間内の成果達成は可能と考える。

<sup>1</sup> PDM<sub>0</sub>には「PDM マニュアルの改訂」とあるが、NPCSにはログフレームマニュアルはあるが、PDM マニュアルは存在しない。ただし、NPCSからのPDMの上位目標・プロジェクト目標・成果に関する用語は変えるべきでないとの要望からPDMのまま使用している。

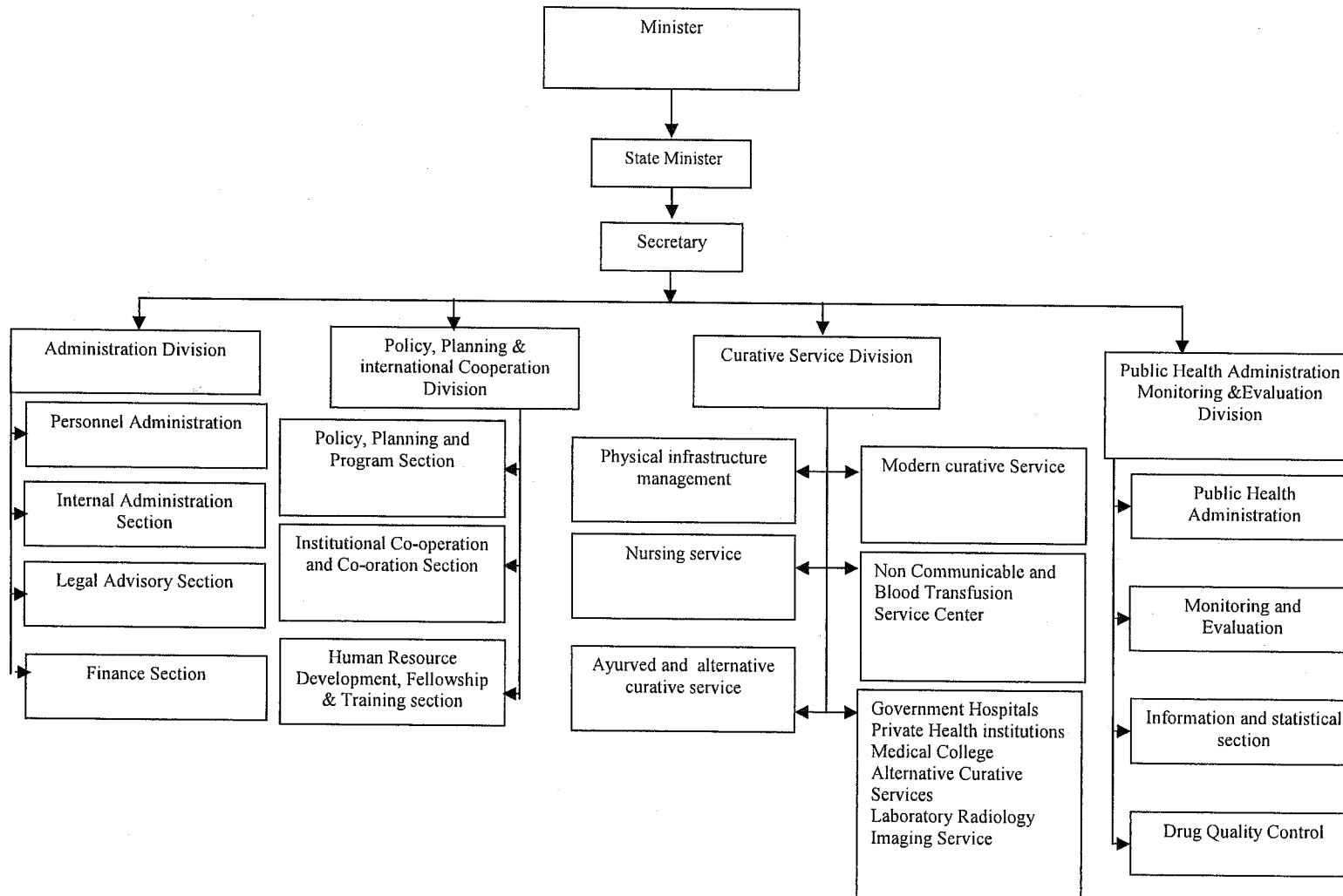
### Organizational Chart of National Planning Commission



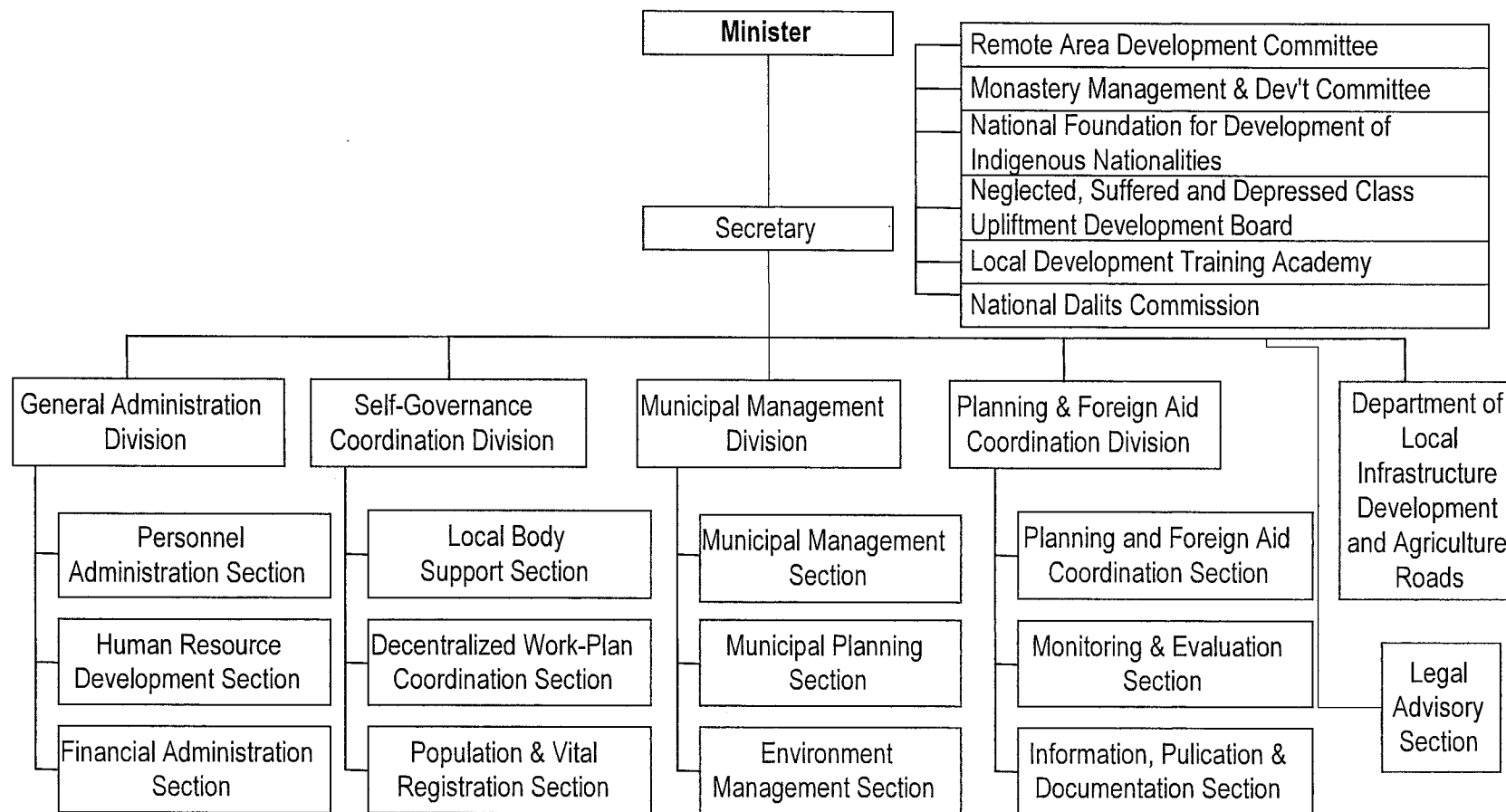
## Organizational Chart of Ministry of Forest and Soil Conservation



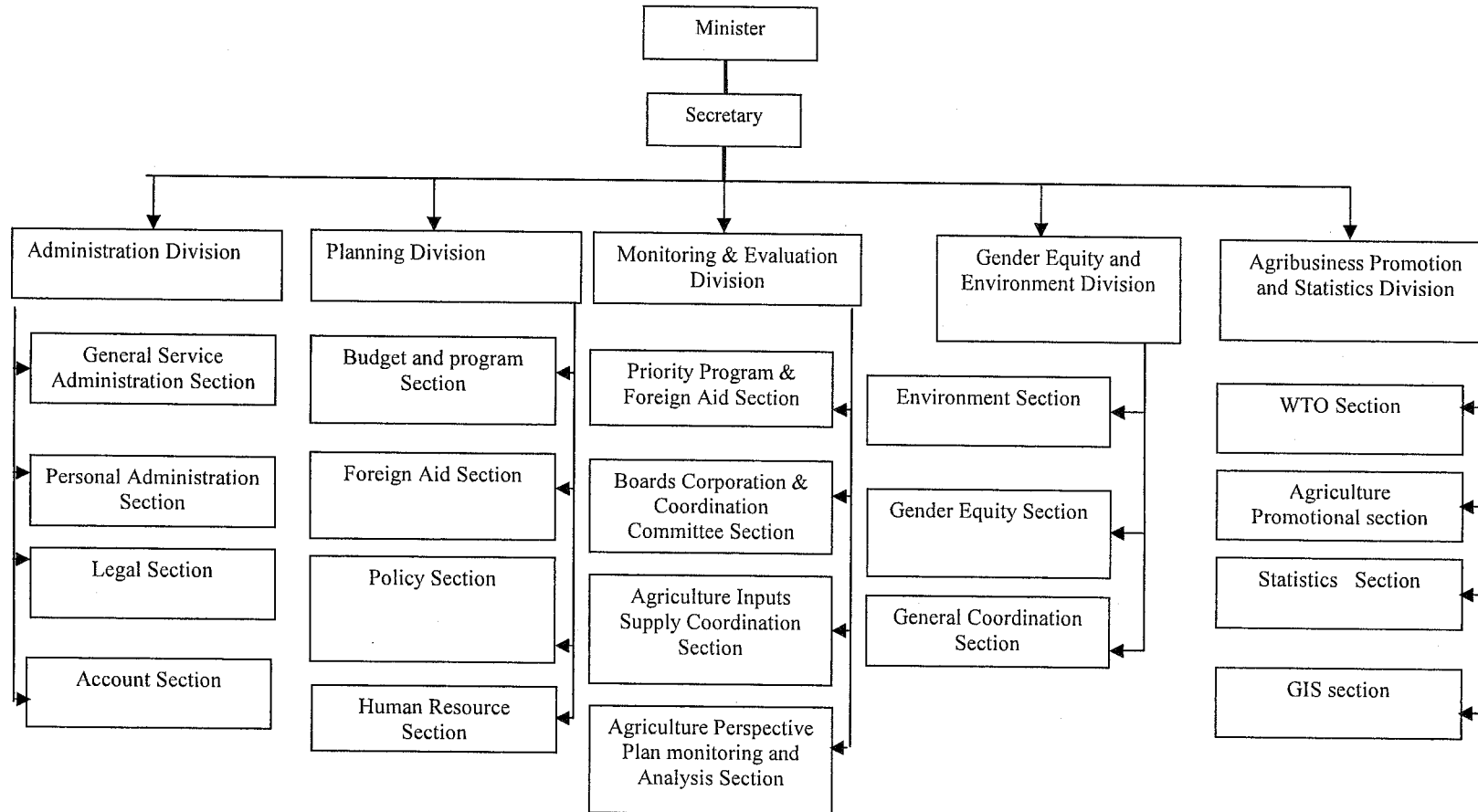
## Organizational Chart of Ministry of Health and Population



### Organizational Chart of Ministry of Local Development

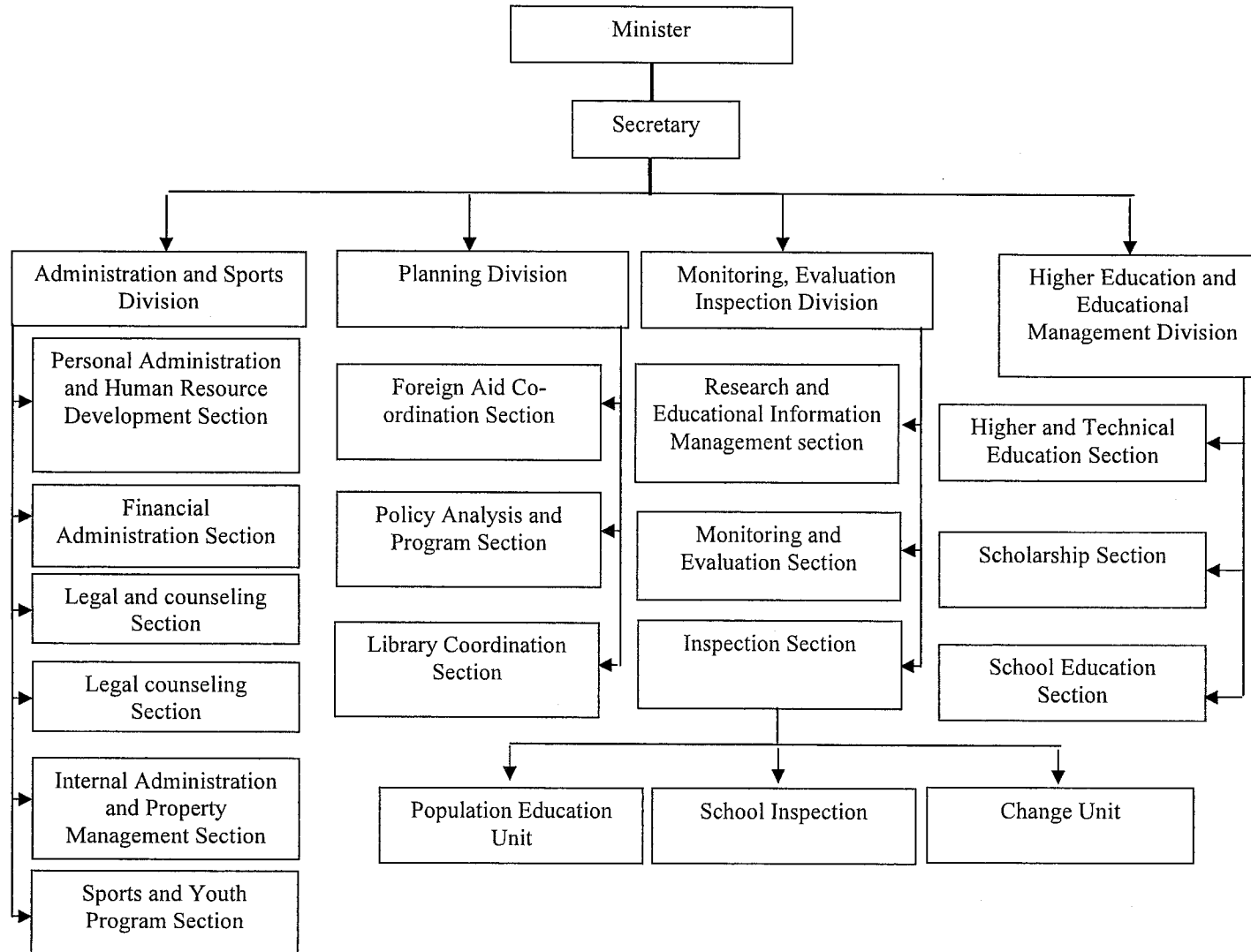


## Organizational Chart of Ministry of Agriculture and Cooperative

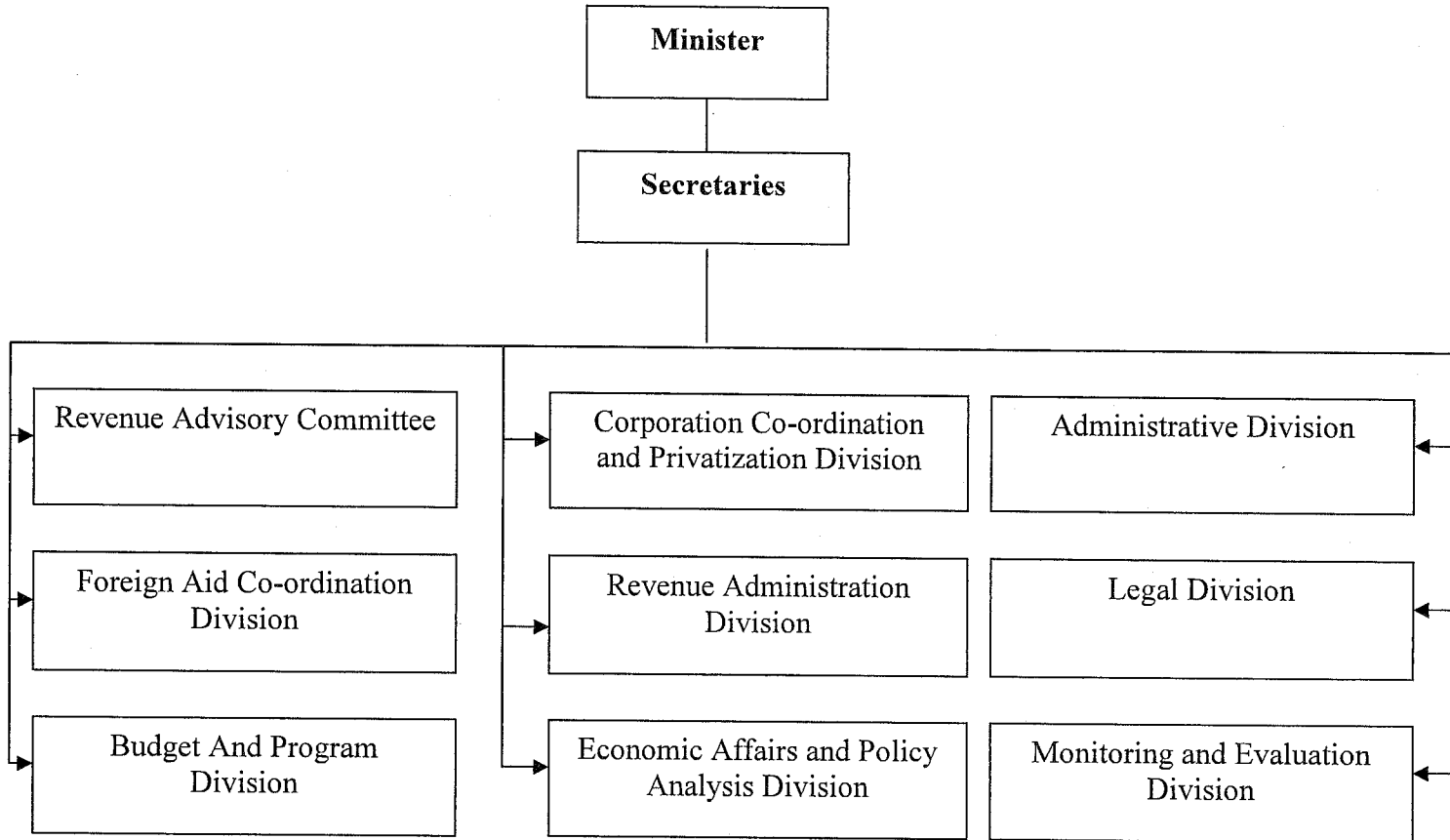




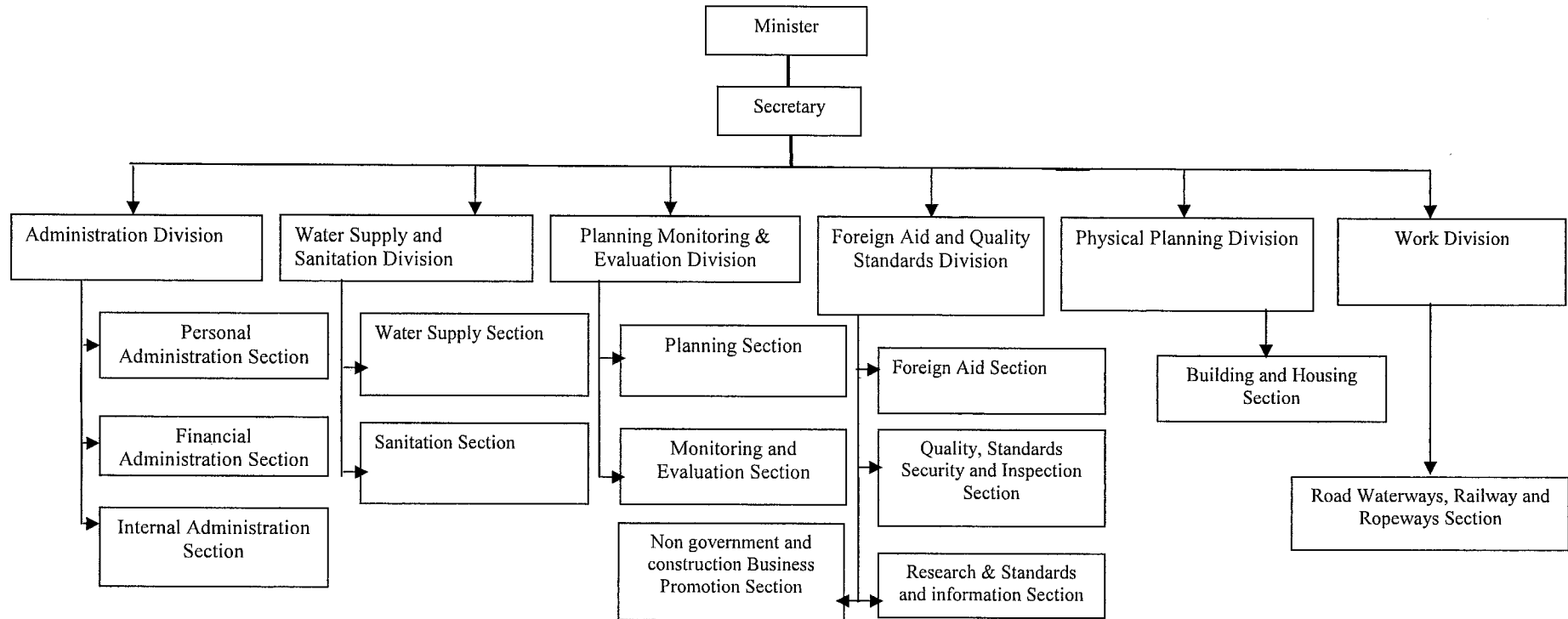
## Organizational Chart of Ministry of Education and Sports



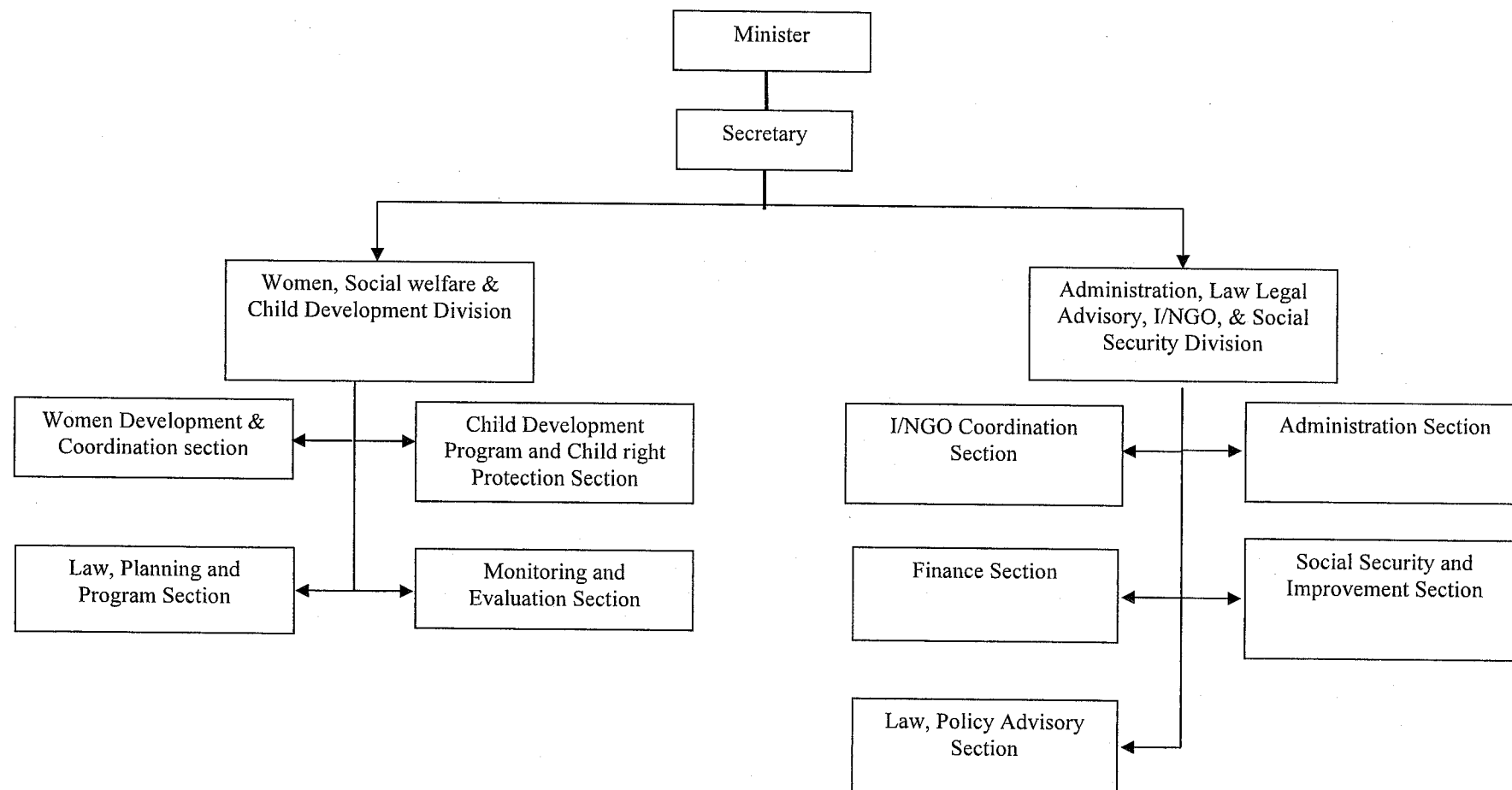
### Organizational Chart of Ministry of Finance



## Organizational Chart of Ministry of Physical Planning and Works



## Organizational Chart of Ministry of Women, Children and Social Welfare



添付資料 3 : SMES 指導員リスト

1. コア・トレーナー・リスト

SN	Ministry/NPCS	Name	Designation	Section	Division
<b>(1) Trainees of the 1st Tot</b>					
1	Ministry of Physical Planning and Works	Mr. Yubaraj Adhikari	Section Officer	Monitoring and Evaluation	Planning, Monitoring and Evaluation
2	Ministry of Finance	Mr. Shiva Kumar Katuwal	Under Secretary		Monitoring and Evaluation
3	Ministry of Local Development	Mr. Subas Chandra Shiwakoti	Section Officer	Planning and Foreign Aid Coordination	Planning, Monitoring and Foreign Aid Coordination
4	Ministry of Health and Population	Mr. Gopal Giri	Section Officer	Monitoring and Evaluation	Public Health Administration Monitoring & Evaluation
5	Ministry of Education and Sport	Mr. Diwakar Dhungel	Under Secretary	Monitoring and Evaluation	Monitoring, Evaluation and Inspection
6	Ministry of Education and Sport	Mr. Bishnu Bahadur G.C.	Under Secretary	Inspection	Monitoring, Evaluation and Inspection
7	Ministry of Forest and Soil Conservation	Mr. Shyam Sundar Shrestha	Under Secretary	Project Monitoring & Evaluation	Monitoring and Evaluation
8	Ministry of Agriculture and Cooperatives	Mr. Rajendra Prasad Adhikari	Sr. Agriculture Economist,	Priority Project and Foreign Aid	Monitoring and Evaluation
9	National Planning Commission Secretariat	Mr. Dhruva Bandhu Aryal	Section Officer	Administration & Communication	Social Development
10	National Planning Commission	Mr. Shekhar Babu Karki	Planning Officer	Monitoring and Evaluation	Poverty Monitoring
11	National Planning Commission	Ms. Januka Wagle	Planning Officer	Local Development	Agri. & Rural Infra Development
12	National Planning Commission	Mr. Tej Prasad Panthi	Planning Officer	Local Development	Agri. & Rural Infra. Development
13	National Planning Commission	Mr. Shanti Raj Prasai	Planning Officer	Transport, Housing & Drinking Water	Infrastructure Development
14	National Planning Commission	Ms. Indu Ghimire	Planning Officer	Macro Policy Analysis, Program Budget & F.A.C.	Economic Management
15	National Planning Commission	Mr. Biju Kumar Shrestha	Program Director	Agriculture, Forest & Land Reform	Agri. & Rural Infra. Development
<b>(2) SMES Project Manager</b>					
	National Planning Commission	Mr. Basanta K Gautam	Program Director	Monitoring and Evaluation	Poverty Monitoring

注 : 上記のうち、SMES プロジェクト・マネジャーのガウタム氏は、2008 年 1 月に MoLD へ異動となり、本プロジェクト CP から外れた。

2. ナショナル・トレーナー・リスト

No	Organization	Division/Section	Designation	Name
1	National Planning Commission Secretariat (NPCS)	Infrastructue Division, Road, Drinking Water and Housing Section	Planning Officer	Ms. Mina Aryal
2	National Planning Commission Secretariat (NPCS)	Central Bureau of Statistics (CBS), Planning Section	Statistical Officer	Mr. Gyanendra Bajracharya
3	Office of Prime-Minister and Council of Ministers	Economic Division, M&E Section	Section Officer	Mr. Asman Tamang
4	Ministry of Agriculture and Cooperatives (MoAC)	M& E Division	Agricultural Economist	Mr.Sanjay Verma
5	Ministry of Physical Planning and Works (MoPPW)	Planning, M & E Division, Rural Water Supply and Sanitation M&E Section	Engineer	Mr. Bikash Kafle
6	Ministry of Education and Sport (MoES)	M & E Section	Section Officer	Mr. Geha Nath Gautam
7	Ministry of Women, Children and Social Welfare(MoWCSW)	Planning and Monitoring &Evaluation Section	Under-Secretary	Mr. Laxmi Prasad Tripathi
8	Ministry of Health and Population (MoHP)	Personnel Management	Under-Secretary	Mr. Anil Kumar Thakur
9	Ministry of Finance (MoF)	M & E Division	Section Officer	Mr. Mimangsa Adhikari
10	Ministry of Local Development (MoLD)	DDC, Bhaktapur	Planning, Monitoring and Administrative Officer	Mr. Ramesh Aryal
11	Pokhara Sub Metropolitan City office	Planning Division, Planning & Building Permit Section	Engineer	Er.Arun Raj Poudel
12	District Development Committee (Parbat)	Information, Agriculture, Forest and Environment	Program Officer	Mr. Tulsiram Sharma
13	Disrict Health Office (Parbat)		Medical Officer	Dr. Khem Raj Paudel
14	District Livestock Services Office (Jumla)		Veterinary Officer	Dr.Arjun Prasad Timilsena
15	Distirct Agriculture Development Office(Morang)	Agronomy and Planning Division	Crop Development Officer	Mr. Abdush Sattar Ansari

添付資料4：ネパール側投入実績

No.	項目	人月	投入金額 (NRs)	投入金額 (円)	備考
A	全成果共通				
A-1	CP3名：勤務時間の3割をプロジェクトに従事と仮定 3名×18ヶ月×0.3=16.2人月	16.2	243,000	398,277	注1及び注2参照
A-2	JCCメンバー3名 合計7回×3人×2時間/回=42時間=6日間=0.25人月 *NPCSのCP2名はA-1と重複することから含めていない	0.3	3,750	6,146	注1及び注2参照
A-3	コア・トレーナー15名 第1回TOT 1ヶ月×15人=15人月 第2回TOT 0.5ヶ月×10人=5人月 本格研修 0.5ヶ月×10人=5人月 合計 25人月	25.0	375,000	614,625	注1及び注2参照
A-4	ナショナル・トレーナー15名 第2回TOT 0.5ヶ月×15人=7.5人月 実地研修 0.3ヶ月×15人=4.5人月 本格研修 0.5ヶ月×8人=4人月 合計 16人月	16.0	240,000	393,360	注1及び注2参照
A-5	プロジェクト事務所使用料 18ヶ月×20000NRS		360,000	590,040	注2参照
A-6	プロジェクト事務所電気・水道代 18ヶ月×2000NRS		36,000	59,004	注2参照
A-7	プロジェクト事務所電話代 18ヶ月×1500NRS		27,000	44,253	注2参照
A-8	プロジェクト事務所LAN使用量 18ヶ月×6000NRS		108,000	177,012	注2参照
A-9	NPCSセミナー室使用量 ワークショップ等10日×15000NRS		150,000	245,850	注2参照
A-10	NPCS会議室使用量 JCC7回×9000NRS		63,000	103,257	注2参照
B	成果1関連				
B-1	第1回TOTへの参加（上記A-3に記載）	--	--	--	
B-2	第2回TOTへの参加（上記A-4に記載）	--	--	--	
B-3	第2回TOT研修会場（CBSセミナー室）使用料 14日間×15000NRS=210000NRS		210,000	344,190	注2参照
B-4	実地研修への参加（上記A-4に記載）	--	--	--	
B-5	郡レベルオリエンテーションへの参加 0.1ヶ月×20人=2人月	2.0	30,000	49,170	注1及び注2参照
B-6	本格M&E研修への参加 研修生40人×0.5ヶ月=20人月 （ファシリテーター・副ファシリテーターの人月はA-3、A-4に含めた）	20.0	300,000	491,700	注1及び注2参照
B-7	研修タスクフォースへの参加 0.3ヶ月×15人=4.5人月	4.5	67,500	110,633	注1及び注2参照
C	成果2関連				
C-1	M&Eツール・タスクフォースへの参加 0.3ヶ月×4人=1.2人月	1.2	18,000	29,502	注1及び注2参照
D	成果3関連				
D-1	研修タスクフォースへの参加（研修モジュール開発） 0.2ヶ月×15人=3人月	3.0	45,000	73,755	注1及び注2参照
E	成果4関連				
E-1	研修タスクフォースへの参加（研修モジュール開発）（D-1に含める）	--	--	--	
	合計	88.2	2,276,250	3,730,774	注2参照

注1：SMESに係わっているネパール行政官の給与を15000NRS/月と想定した。

注2：1 NRs=1.639円（2008年5月JICAレート）とした。

添付資料 5 : 第 1 回本格 M&E 研修参加者リスト

1. グループ A (22 名)

SN	Name	Designation	Section / Division	Department	Ministry
1	Mr. Ashok Kumar Jha	Senior Divisional Engineer	Monitoring, Environmental and Technology Promotion Section	Department of Local Infrastructure Development and Agriculture Roads	MoLD
2	Mr. Bala Ram Sapkota	Section Officer	Inspection Section	Department of Customs	MoF
3	Ms. Bina Chitrakar	Agricultural Economist	M&E Section	Department of Agriculture	MoAC
4	Mr. Bishnu Prasad Ghimire	Agricultural Economist	Planning Section	Department of Cooperatives	MoAC
5	Mr. Chiranjibi Paudel	Section Officer			MoLTM
6	Mr. Dan Ratna Shakya	Engineer	Progress Monitoring and Design Evaluation Section	Department of Water Supply & Sewerage	MoPPW
7	Mr. Dibyeswar Prasad Shrestha	Senior Economist	Planning and Monitoring Section	Department of Urban Development & Building Construction	MoPPW
8	Mr. Dipak Bilash Joshi	M&E Officer	Monitoring Section	Department of Forest	MoFSC
9	Mr. Gopal Prakash Bhattarai	Management Officer	Management Section	Department of National Parks and Wildlife Conservation	MoFSC
10	Mr. Karna Bahadur Ranabhat	Engineer	M&E Section	Department of Roads	MoPPW
11	Mr. Kishor Bista	Agricultural Economist	M&E Section	Department of Livestock Services	MoAC
12	Mr. Lal Bahadur Khatri	Section Officer	Monitoring Section	Department of Inland Revenue	MoF
13	Mr. Min Prasad Gnyawali	Under Secretary	Planning & Information Management Division		MoICS
14	Mr. Narahari Chapagain	Botanist	Planning and Monitoring Section	Department of Plant Resources	MoFSC
15	Mr. Purushottam Kunwar	Under Secretary	Administration Section	Department of Agriculture	MoAC
16	Mr. Rajesh Malla	Asst. Planning Officer	Planning and Monitoring Section	Department of Forest Research and Survey	MoFSC
17	Mr. Raju Basnet	Section Officer	Planning and Monitoring Section	Department of Land Reform and Management	MoLRM
18	Mr. Rambabu Adhikari	Agriculture Economist	Monitoring and Evaluation Division		MoAC
19	Mr. Ram Chandra Dangal	Engineer	IWRMP	Department of Irrigation	MoWR
20	Mr. Suresh Prasad Nepal	Sec Officer	Organization and Human Resource Section		MoLRM
21	Mr. Sushil Bhandari	Asst. M&E Officer	Monitoring and Evaluation Division		MoFSC
22	Mr. Yakindra Prasad Timilsena	Food Research Officer	Apple Processing Centre, Jumla	Department of Food Technology & Quality Control	MoAC



2. グループ B (18 名)

SN	Name	Designation	Section/Division	Department	Ministry
1	Ms. Anita Adhikari	Women Development Officer	M&E Section	Department of Women Development	MoWCSW
2	Bhim Kanta Paudel	Planning Officer	Local Development Section		NPCS
3	Bishnu Prasad Gauli	Section Officer	Municipal Management Section	MoLD	MoLD
4	Chhabindra Parajuli	Planning Officer	Local Development Section		NPCS
5	Ms. Dev Kumari Guragain	Section Officer	Monitoring and Supervision	Department of Education	MoES
6	Dhundi Raj Lamichhane	Director	Planning Co-ordination and Standardization	Central Bureau of Statistics	NPCS
7	Dinesh Regmi	Account Officer	Financial Administration Section		NPCS
8	Gyanendra Prasad Dhakal	Section Officer	Planning & Human Resource Development		MoGA
9	Ms. Jamuna Mishra	Planning Officer	Local Development		NPCS
10	Kedar Neupane	Under Secretary	Monitoring and Evaluation		MoLD
11	Madan Koirala	Planning Officer	Monitoring and Evaluation		NPCS
12	Nava Raj Lamsal	Statistical Officer	Planning, Monitoring and Evaluation Section		MoWCSW
13	Rabindra KC	Statistical Officer	Monitoring and Evaluation Division		MoHP
14	Ram Prasad Aryal	Section Officer	OPMCM Physical Planning		OPMCM
15	Ram Raman Humagain	Section Officer	Monitoring and Evaluation		MoES
16	Shiva Bhattarai	Pharmacist Officer	Planning	Department of Drug Administration	MoHP
17	Shovakar Risal	Section Officer	Monitoring and Evaluation		MoES
18	Surendra Sapkota	Under Secretary	Planning		MoCTCA

