部内資料

AIDエバリュエーション・ハンドブック
要約

1975年7月

JICA
V.000
LIBRARY

国際協力事業団
企画調査調整部企画課

ま　え　が　き

本資料は援助先進国実態調査の一環として米国政府国際開発局（ＵＳＡＩＤ）より入手した「Evaluation Handbook」second edition，１９７２年版を要約したもので、国際協力業務関係者の執務上参考となれば幸甚です。

昭和５０年７月

企画調査調整部長

JICA LIBRARY
1001588[1]

目　　次

第一章　プログラム・エバリュエーションの内容と必要理由……　1
第二章　ＡＩＤエバリュエーション・システム……　3
第三章　年次エバリュエーション・プロセス……　6
第四章　エバリュエーションの適用範囲とエバリュエーションの種類…　10
第五章　エバリュエーション計画の立て方……　12
第六章　測定，データ収集，分析……　18
第七章　プログラム・エバリュエーションの諸問題……　22

50. 9. 27
3833

国際協力事業団
受入月日 '84. 5. 22
登録No. 06724
000
36
KA

第一章　プログラム・エバリュエーションの内容と必要理由

ＡＩＤの責任はその所有する人的・物的資源を常に最大限に活用することにある。この意味でエバリュエーションは大きな役割りを果し得るし，エバリュエーションの結果得られたものは，計画及び調整段階に適用されることを目的としている。エバリュエーションは，正しく利用される場合には，事業の質的向上につながる。

古くは，ロザリオはエバリュエーションをさして，次のように解説している：(1)計画，(2)実行，(3)何故計画通りに行ったか（又は行かなかったか）その理由付けのための分解。

ＡＩＤのプログラムの管理上の手続に係る分析も又同様な三つの要素を確認している。即ちＰＩＥと称されているもので

Ｐ－Planning計画－何を，いかにするかの決定。

Ｉ－Implementing　実行－実施。

Ｅ－Evaluating　評価－効果，意義，効率をはかる為に現実結果を評価する。

エバリュエーションは実際に起った事についての資料を蓄積することでもあるので，新規及び，進行中の活動についての計画，実行を改善する為の主要な管理手段ともなる。

計画及び実行の定義には殆んど問題がないが，エバリュエーションの定義は種々分れるところである。

－目標（Target）に対する進捗状況を測定すること。

－成行き（結果）に対する理由付けを分析すること。

－プロジェクトの意義を当該セクター，経済発展，公共への参画，上位プロジェクト等との関連において分析すること。

－エバリュエーションはプロジェクト・アプレイザル・レポート…いわゆるＰＡＲである。

－ＰＡＲのみを生むエバリュエーションはＰＡＲ分析である。

一つの結論としては，エバリュエーションは，目標（Target）に向って進行中か，もしそうでなければどうしてか，同様なことを更にやる必要があるか，変更すべきか，放棄すべきか，ターゲットは意義を見出し得るか，あるいは，いく分か形式的な定義を用いるとすれば，プログラム・エバリュエーションは現在及び将来活動の計画・実行を改善するためのシステマティックな査定として定義づけられる。

エバリュエーションは三つの基本的な問題，プロジェクト，セクター，国別プログラムのレベルで答えることが求められる。即ち，

効果（Effectiveness）ーアウト・プットや目的に対するターゲットは達成されつつあるか，失敗及び成功の理由は何か。

意義（Significance）ーターゲット達成は当該プロジェクトの目的以上に経済発展や他の高度な目的に貢献し得るか。

効率（Efficiency）ー効果が費用を正当化できるか。同じターゲット達成により効果的な手段があるか。

エバリュエーションの第一の目的はプランナーやマネージャーがプログラムやプロジェクトに関する意思決定を行なう際に手助けすることである。

要するにエバリュエーションはプロジェクトの管理者を手助けしプロジェクトやプログラムに関する目的に係るインフォメーションを得る為に目論まれている。

第二章　ＡＩＤエバリュエーション・システム

1. ＡＩＤエバリュエーション・プロセス

プログラム・エバリュエーションの第一義的な責任は事業部（action units）にある。「海外ミッション及びＡＩＤ／Ｗオフィス（ＡＩＤワシントン本部）のしかるべき部署はターゲットに対する進行状況をアプレイズすることと，ターゲット自身の正当性を判断することが求められており，事業部はエバリュエーションによって指摘された結果に基づき効果的に変更を行うという理由で責任を持たされている。」事業部は定期的なエバリュエーションを求められているが，そのプロセスは目的とするデータをシステマティックに集めることと，その分析にある。

1）組織及び責任

一定のエバリュエーション活動は，一般的には，個々の海外ミッションと当該プログラムを直接監理責任を有するＡＩＤ／Ｗオフィスにある。プログラム・エバリュエーション・管理官（プログラム及び政策調整局）はＡＩＤ／Ｗオフィス内関係部局と地域局の協力を得て調整及びエバリュエーション実施の支援活動を行なう。上記の内部調整については彼等がプログラム・エバリュエーション・委員会（ＰＥＣ）のメンバーであることにより，より容易に行なわれる。

（註）ＰＥＣのメンバーは，地域局，スタッフ局，平和のための食糧援助局の代表および監査役である。

2）プログラム・エバリュエーション・管理官（Director）

ＡＩＤ／Ｗプログラム・エバリュエーション管理官は，プログラム・政策調整局に置かれ，エバリュエーションの手法開発と各局とスタッフ・オフィスのエバリュエーション活動の調整を行なう。

(1) ＡＩＤ及び他の供与国が行なうエバリュエーション技術と結果に係る情報交換。

(2) エバリュエーションに係る一般的ガイダンスと訓練。

(3) ＡＩＤ全体政策やプログラム問題のエバリュエーション研究。

(4) プログラム・エバリュエーション委員会（ＰＥＣ）の主催。

3）地域局エバリュエーション・オフィサー

(1) 担当地域の海外エバリュエーション活動のバックストップ。

(2) 地域局内のエバリュエーションに係る助言。

(3) ＡＩＤプログラム・エバリュエーション委員会担当局の代理。

(4) ＡＩＤ／Ｗに年次エバリュエーション計画プロジェクト・アプレイザル報告，特定エバリュエーションのレビュー及び結果活用の促進。海外ミッションにコメント及び支援の呼びかけ。

(5) エバリュエーションの経験，方法，調査結果の集積と普及を地域局内で行う。

(6) 海外ミッション・エバリュエーション・オフィサー及び特別エバリュエーション・チームの選定と訓練への参画。

4）プログラム・エバリュエーション・オフィサー

しかるべきプログラム・エバリュエーションを確保する第一義的な責任は各々の海外ミッション・ダイレクターとＡＩＤ／Ｗオフィスの次官にある。エバリュエーション・オフィサーはエバリュエーション・システム・ワークを効果的に行うために必要なスタッフを有する。

各海外ミッションとＡＩＤ／Ｗオフィスは本目的にそってエバリュエーション・オフィサーを指名する事が望まれる。エバリュエーション・オフィサーの中心業務は統一された年次エバリュエーション・プログラムを確実にするために，関係部署のエバリュエーション活動の計画と実行を調整し，促進することにある。エバリュエーション・オフィサーはエバリュエーション・データの分析と普及に責任を有する。

2　ＡＩＤ照会センター（メモリー・バンク）

メモリーバンクの内容：

ＡＩＤ．Reference Center（ＡＲＣ）はニューステイツ・ビルRm.1656にあり，通称はメモリー・バンクと云われている。ＡＲＣは選定された"ＡＩＤ・メモリー"資料の中心および恒久的収集を業務としている。（例えば，ＡＩＤの経験を移転するのに手助けとなる報告書及び書類）。最も優先度の高い資料収集は以下のものである。

(1) エバリュエーション・書類とケース・スタディ。

(2) 特別研究書－開発援助問題を分析しているＡＩＤ所属の文書。

(3) プログラムに係る文書：公式文書（プロジェクト予算，国別事情，プログラム・メモランダム），非公式文書（セクター分析書，国別プログラム，地域間プログラム他）。

(4) プロジェクトに係る文書：非資本協力プロジェクト文書（ＰＲＯＰｓ），プロジェクト・プレイザル・リポート（ＰＡＲｓ）。

(5) リポート：実施調査書，ＡＩＤ研究報告書，ＡＩＤプロジェクトに関する進捗，最終報告書。

第三章　年次エバリュエーション・プロセス

1. 年次プログラム・エバリュエーション計画

毎年，通常は当該会計年度の終了時もしくはそれに近い時点で，ＡＩＤ担当部局は翌年度のエバリュエーション計画を提出する事が義務づけられている。

計画書には以下の3点が含まれなければならない。

(1) 前年度期間中に成されたエバリュエーション活動のレビュー。

(2) 翌年度用に計画されているエバリュエーションの日程。

(3) 前年度の活動過程で出くわした問題点及び学んだ教訓。

1) プロジェクト・プロポーザル

あらゆる種類の援助ー資金，技術，食糧及びこれらの組合せーを計画するにあたってはセクター分析と戦略所説に基づくべきである。各プロジェクト別にプロポーザルがＡＩＤ／Ｗにより認められるためには，プロポーザルとセクター・プランとの関連づけ，およびプロジェクトの目的・実行・インプットについて記述しなければならない。

プロジェクト・プロポーザルの中で，エバリュエーションを計画することは非常に重要である。

技術協力プロジェクトに対するＡＩＤの基礎的エバリュエーション文書である非資金協力プロジェクト文書（ＰＲＯＰ）及びプロジェクト・アプレイザル・レポート（ＰＡＲ）の構成を活用して，エバリュエーション・プロセスの主要部分をプロジェクト・デザインに統合するため，しかるべく手段が講じられている。

プロジェクトの一部としてのエバリュエーションの計画化の最終段階は『進捗』を確認するのに必要となる指標や他の活用すべきデータを決定することである。計画官は通常は既存のデータを使用するが，必要な場合にはプロジェクトの実施の一部として，選定された資料を定期的に集めなければならない。エバリュエーションの目的に必要とする資料の量はプロポーザルの内容によって

変わってくる。

2) 実行計画

プロジェクト・ライフ文書として，ＰＲＯＰｓは詳細な戦略術策とか日程表より一般的なプロジェクト・デザインを扱う。このことは借款に係る文書も同じことがいえる。

非資金プロジェクトには，通常は二国間プロジェクト協定の準備との兼ね合いで，共同プロジェクト実行計画（ＰＩＰ）が当該プロジェクトの初期の段階で準備される。ＰＩＰには人材，参加者及び必需品等の主要投入物と同じく作業スケジュールと，ある種の産出指標が含まれる。確定したターゲットに対してのプロジェクトの進行過程は，量的には上のような産出指標に対して（against）測定される。簡問とか研究機関設立を内容とするプロジェクトの場合には量的な測定は不可能である。

技術協力及び他の非資金プロジェクトに係る年次エバリュエーション

技術協力及び他の非資金プロジェクトの運営に責任を有する海外ミッションとＡＩＤ／Ｗオフィスはそれらを年次ごとにエバリュエートしなければならぬ。自己エバリュエーション・アプローチでは契約及びＰＡＳＡチームのメンバーを含めて実際的であれば，受入国及び他の供与国の全ての専門家の判断や提議等の協力を得るべきである。

このアプローチは過去の概念とは相いれない。つまり，部外者は全てをカバー出来ないし，かつ勧告に動力を与える立場にない。

自己評価において客観性（objectivity）を適するのには確立したプロセスがある。

3) 進行過程

非資金プロジェクト・エバリュエーション過程の要素は以下のとおりである。

(1) 論理的フレーム・ワーク（別図参照）

海外ミッションとＡＩＤ／Ｗオフィスの役割り－(1)測定可能なプロジェクト投入物，産出物；目的，目標等の定義づけ。

(2) 産出物，目的及び目標間の原因関係の仮定

(3) 次に起りうる測定と定義された産出物，目的及び目標達成の立評をしうる指標の確立。

論理的フレーム・ワークはそれ自身，エバリュエーションの仕組みでなく，むしろ前段階として位置づけられる。エバリュエーションはプロジェクトの産出物が産出されたか否か，これらの産出物が実際に，当該プロジェクトの目的を達したか，そして最終的には当該達成が計画されたように，より高い目標に対し貢献したかどうかを決定し，確認することから成り立っている。また，論理的フレーム・ワークはエバリュエーションの不可分として当該プロジェクト原案を再審査する事を決める。

(2) グループ・レビュー

当事者間の相互作用はエバリュエーション及び将来計画に必要である。それ故，公式的な審問より，協力作業が望まれる。ある海外ミッションにはプログラム・エバリュエーション・ダイレクター，同次長，プログラム・オフィサー，エバリュエーション・オフィサー，監査官（Controller）から成る常設のエバリュエーション委員会を持つ。本レビューには受入国政府，他の供与国からの代表やＡＩＤ／Ｗ（海外ミッションが運営・管理するプロジェクトの場合）の代表をも含むことがある。

(3) プロセス・マネージャー

プロセス・マネージャーはロジカル・フレーム・ワークの手順によって，プロジェクトの専門家を手助けしそのプロジェクトを分析したり，グループ・レビューの管理に責任を有する。

(4) プロジェクト・アプレイザル・リポート（ＰＡＲ）

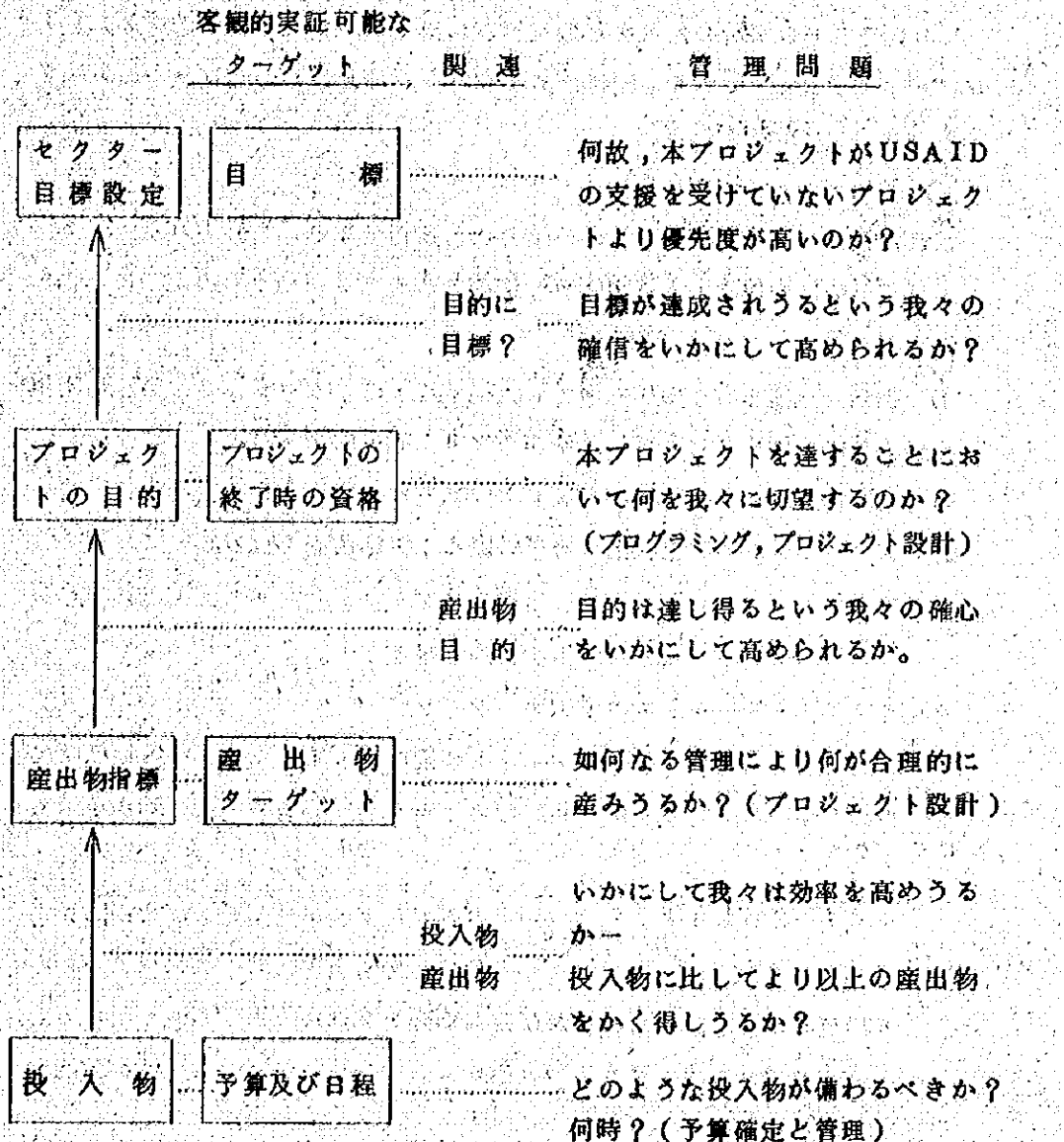
本レポートはエバリュエーション過程の副産物として考えられている。

2 資金協力エバリュエーション

ＰＡＲプロセスに基づく年次エバリュエーションは資金協力の一部をなす

１００,０００ドルを超える技術協力に求められる。

『別図』 技術協力論理的フレーム・ワーク



第四章　エバリュエーションの適用範囲とエバリュエーションの種類

1. エバリュエーションの適用範囲

技術協力，開発金融，食糧援助の3つ。

これはそれぞれ分析の焦点をどのレベルに当てるかにより，プロジェクト・レベル，セクター・レベル，国別プログラム・レベル，多国間レベルのエバリュエーションに分けられる。

1）質的エバリュエーション

これは前述の3つの援助形態のいずれにも適用できる。このエバリュエーションは形態は如何なるものであれ，次の4カテゴリーのうちの1つにおさまる筈である。

(1) 適切な技能を有する第三者（observer）に，プロジェクトの論理的根拠，方向を再アプレイズしてもらったり，査定してもらう。

(2) 年次審査に合わせ，プロジェクトの主要なつながりを審査する。

(3) プロジェクトの実施状況の審査の際に，実施調査を行う。

(4) 終了したプロジェクト，終了間ぎわのプロジェクトを，他のプロジェクトの教訓になるものを引き出す目的で審査する。

2）セクター・レベル・エバリュエーション

近年ＡＩＤは個々のプロジェクトの援助よりも，セクターへの援助に努力を集中しつつあり，それに伴い，セクター分析の手法も開発中である。

セクター分析はまずセクター内での投入量，産出量，およびその関係，当該セクターと他のセクターとの関係を明らかにし，次にセクターの産出目的の直接的，間接的及び誘引効果を見通そうとするものである。

ＡＩＤでは農業セクターの分析にコンピュータライズされた数学的手法の導入を始めた。

これには3つの方法があり，

(1) ＡＩＤが開発したlinear programming componentsを利用する方法。

(2) ＡＩＤとの契約で，ミシガン州立大学が開発したsimulation techniqnesを利用する方法。

(3) ＩＢＲＤが開発した，主としてlinear programming手法による方法

があるが，特にどれかが他よりすぐれているというものではない。こうしたセクター分析に数学的厳格性を導入することは，開発途上国が容易に提出し得ないデータ・ベースに基づくものであり，時間と費用がかかりすぎることから，今後急速に進展することはないと思われる。

3) プログラム・レベル・エバリュエーション

(1) 国別プログラム・エバリュエーション

特定国の開発戦略の再計画や，援助レベルの再検討の目的で，質的かつ総合的に見直しをするときに行われるが，しばしばあるものではない。

(2) プログラム・ローン・エバリュエーション

プログラム・ローンはＬＤＣの輸入に対する金融であるが，ＡＩＤの場合，第二年次分のローンの実施に先立ち，第一年次のローンの使用状況のエバリュエーションをすることになっている。

4) 多国間エバリュエーション

数カ国の開発援助の経験を比較評価（comparative evaluation）するもので，巾広い活動の中から将来のＡＩＤのプログラムの改善のための教訓を引き出そうとするものである。

その他，研修員の受入訓練に関するエバリュエーションがインタビュー，質問状形式で行われている。

第五章　エバリュエーション計画の立て方

1. 調査実施の際，考慮すべきこと

なぜ（Why）調査をするのか

何を（What）調査から得ようというのか

誰が（Who）調査をやるのか

どのように（How）調査をやるのか

どこで（Where）調査をやるのか

いつ（When）調査をやるのか

2　調査実施の基準（Criteria）

1）客観性ーエバリュエーションは主観性を最小限にし，卒直かつ事実に即したものであること。

2）時機ーエバリュエーションはタイムリーに行われるべきこと。

3）適応性ー調査は実際面で有用な結論，あるいは勧告を出さねばならない。

4）伝達ー調査の結果はそれを利用する人に理解しやすい形で表現されるべし。

5）妥当性ーデータの収集，処理は調査の目的に合致したものであること。

6）範囲，深さー調査はプロジェクトの進捗状況や実施の質を測定するだけでなく，そのプロジェクトが依拠する前提を厳しく調査すること。この点がしばしば見落されがちである。

3　調査の立案，実施の基本的手続き

1）問題点を整理すること。

2）判断の基準を定めること。

プロジェクトの完了時点で何を達成しようとしているのか。あるいはエバリュエーションの時点で何が達成されていたか。

3）プロジェクト等の計画の変更がある場合，その変更のよし悪しを査定し得る指標（indicator）を定めること。

4）指標に関するデータを収集すること。

5）計画変更の割合，方向，性格，規模に関するデータを分析すること。

6）下記のデータ分析を行うこと。

イ）計画された目的（あるいは中間目標）は達成されたか。

ロ）その目的はより広い開発目標に重要なインパクトを与えたか。

ハ）その目的はかけたコストと努力に価するものであったか。

ニ）どのような教訓が得られたのか。

ホ）結果を決定づけた主要要因は何であったか。

4. エバリュエーション調査を計画する際のチエツク・リスト

目的 (1) 調査の目的は何か。

(2) 調査が何か新しい情報，手法，技術，手順，政策を提供する可能性を有しているか。

(3) 調査結果はプロジェクト，プログラムにとって重要なものたり得るか。調査結果がプロジェクト，プログラムの遂行政策，実施方法を変更し得るか。

方法 (1) 質問の技術，用具，手法は調査にふさわしいものであるか。

(2) 現地事情への適合のため，質問の手法を手なおしする必要があるか。この手なおしは調査計画をゆがめることがあるか。

(3) 抽出見本の問題はあるか。

(4) インタビューやオピニオン・サーベイの手法が用いられる場合，質問事項は現地の言語，文化，政治，宗教の観点からレビューされたか。

(5) 使用される手法は必要以上のデータを集めるものか。それとも必要なだけ集まらないのか。そのデータは調査の目的に比し，効率

的，経済的，効果的なものか。

データ処理

(1) データの統計的処理の手順は明確にされているか。

(2) 統計専門家の意見を求めたか。

(3) 統計分析は意味があるのか。

分析と解釈

(1) 多種多様な調査結果を考慮したか。

(2) 調査計画は一般化（generalization）できるのか。

コスト

(1) 調査費用（ドル）（1人当たり人件費，旅費，機材等）は妥当なものか。

(2) できるだけ現地通貨を使うようになっているか。

(3) 予算で不必要な項目はないか。

(4) 予算で見落されている項目はないか（現地人の雇上費，現地の生活費の多様性等）。

(5) トータル・コストは調査の範囲や重要性と均衡のとれたものか。調査はかける費用に価するものか。

一般的事項

(1) 調査はそれが当初設定した質問に答えられるか。

(2) 調査は明確なかつ有用な結果を出すものか。

(3) 調査が完了しない場合でも，それだけの価値はあるか。

(4) もし調査が完了したら，次に何をしようというのか。

5. エバリュエーターの選定

エバリュエーターの選定は調査の鍵を握る重要事項である。プロジェクト，プログラムの実施機関自身がエバリュエーションを行う場合，調査の必要性を直接感じていること，調査結果も受入れられやすいが，実施機関の担当者は主

観的になりやすく，また時間的余裕がなく，データ収集や分析技術に精通していない。

コンサルタントは客観的に観察できるし，時間的余裕もあり，分析技術に精通している。

1) コンサルタント使用の長所，短所

イ) ある特定分野に強いコンサルはその分野で多かれ少なかれ，一種の偏見を有しているが，利害関係のないコンサルはエバリュエーションで客観性を発揮できる。

ロ) 多くの場合，コンサルは調査しようとするプロジェクト，プログラム，地域事情にうとく，それが時として致命的なことがある。

ハ) コンサルは専門知識，技術を発揮でき，かつ新鮮な見地から観察をすることができる。

ニ) 実施機関では得られない各種のスタッフをコンサルは集めることができる。

ホ) コンサルはアメリカ政府機関のレポートよりもっと卒直なレポートを提出することができ，それ故に相手国政府に対するレポートの効果の点で，米政府機関のレポートより効果的であることがある。

2) 内部及び外部の専門家の組合せ

ＡＩＤ内部の専門家と外部のコンサルタントの組合わせで成るエバリュエーションチームは，例えば外部の人の新鮮な見方と客観性，内部の人のプロジェクト及び地域に対する精通度，及びＡＩＤの見方を反映できるというような多くの利点がある。

6. コンサルタントの扱い方

コンサルタントの使用が決定したら，コンサルを有効に使うため次の手続きを取ること。

1) コンサルタントへのブリーフィング

下記データを記したブリーフィング・ドキュメントをコンサルに渡し，説明すること。

イ) プロジェクトの背景，経緯。

ロ) プロジェクト及びセクターの目標。

ハ) プロジェクト運営の戦略。

ニ) プロジェクトの実施状況。

ホ) エバリュエーションを行う理由。

ヘ) エバリュエーションの実施範囲。

ト) 相手国政府の参画範囲。

その他，過去にＡＩＤが行なったエバリュエーションの概念や手法を説明し，コンサルの参考に資すること。

2) コンサルタントとの連絡

コンサルとの連絡，援助のためＡＩＤの係官を連絡担当とし，かつ定期的にコンサルとＡＩＤの間でレビューを行うこと。

7. データ分析

データ分析のためコンピューター使用の必要があるときは，統計専門家等の協力をエバリュエーションの早い時期に得ること。この専門家は必要なデータのフォームを指示し，データ収集の近道等を提案し得るであろうし，収集したデータの誤りを訂正することもできよう。これが時間と労力を相当節約できる。

8. 最終報告書の準備

調査を始める前に報告書の概略を作成しておくことは，エバリュエーターをして何をなすべきか，どのようにすべきか，どのような問題があるかを整理せしめるのに非常に役立つことがある。

調査が終了したあと，プロポーザルを作成する際は，Why, What, Who, How, Where, When の観点から見直すこと。もちろん最終報告書もこれをカ

パーし，明りょうかつ簡潔に述べること。

報告書の要点

イ）（Why）なぜ調査が行われたか。特にこれを明確にしておくこと。

ロ）（What）問題点は何であったか。

ハ）（Who）誰が調査を実施したか。

ニ）（How）問題点はどのように調査されたか。

（What）どんな手順が取られたか。

（What）どんな情報を得たのか。

（How）どのようにデータを分析したか。

（How）どのようにデータを解釈したか。

ホ）（Where）調査はどこで行われたか。

ヘ）（When）いつ調査は行われたか。

ト）レポートで最後に答えるべきことは，それでどうするかということである。

結論を明りょうかつ簡潔に述べ，次にとるべき手段階を勧告すること。

第六章　測定，データ収集，分析

1. 測定

測定（Measurements）は判断に正確さをもたらすものであるが，単に数字を振り回すだけでは誤びゅうを招くこともあり，多くの非経済的プログラムの場合，数字で表わすことができないし，制度の発達や人間の技能，知識の発達を数字化するのも極めて困難である。しかしながら現象（phenomena）の現われ（manifestation or indices）は測定できるものであり，それ故，指標（indicators）の選定を厳しくしなければならない。

指標は産出量あるいは変化自体の現われであり，産出量そのものないしは産出量を代表するものと考えられる。

ただし指標はどの程度まで有効で（validity），どの程度まで信頼できるか（reliability）が常に考慮されなければならない。

2. データ収集

データ収集において第一の問題は，必要なデータは何であるかを明らかにする（specify）ことである。

直接的方法

既に米国政府機関には多種多様のデータをそろえており，かつ各国駐在の米国大使館，UNの諸機関，地域開発銀行，Ford，Rockefeller 等の諸財団，ボランタリー機関等からデータを得る手管もととのっている。

間接的方法

統計サービスの貧弱で，かつ直接インタビュー等の方法も困難なあるいは必ずしも効果的でないLDCに関するデータ収集には，しばしば間接的な方法を用いる。

イ）予測（Estimates）　個人的判断によるものであり，客観的事実に基づくものほど信頼は置けない。

ロ) 推測（Guesses）　不充分な証拠に基づく個人的判断であり，信頼は低い。

ハ) その他　推論，論理的帰結による方法で精度は低い。

3. 進展度合

プロジェクトの進行途中で，計画変更という事態が起こりうるが，これを表わす指標を作る必要に迫られることがある。これに関してはベースライン・データ（baseline data）と指標との組合せが好都合である。

イ) ベースライン・データ　プロジェクト開始時点の事情に関する情報である。

ロ) 指標　プロジェクトの計画変更をなさしめた諸事情に関する情報である。

エバリュエーション調査を計画する際は，エバリュエーターは下記事項を自問自答すること。

イ) どのような変化・変更が予期されるか。

ロ) この変化・変更の結果はどのようなものであるか。

ハ) これらの変化・変更の結果は将来どのように指摘されるか。

ニ) 現時点で指標に似たデータとしてどのようなものが入手できるか。

4. 非経済的指標

従来，ＡＩＤの援助は経済発展に重点が置かれていたが，現在，開発の社会的，政治的側面に与えるインパクトを測定する指標を作成する努力が続けられており，すでにいくつか作成した。

それは社会開発をシステマティックに考えるものであり，従来の住民の生活や福祉のレベル（保健，栄養，文盲率，１人当ＧＮＰ等）よりもむしろ住民がどの程度資源（土地，信用，教育等）を享受し得るかということに焦点を当てている。

生活レベルのデータはしばしば不平等性を隠ぺいしてしまうからである。
所得再配分はこの意味でよい指標の一つである。

ＡＩＤのプログラムの目的に現地住民の参加を増大させるニードを決定づける要因の分析

イ）近代化の様相と効果　　どのセクターが近代化の影響を一番受けたか。（positive であれ，negative であれ）

ロ）どのグループが現在の動向でどの位の期間にわたって悪影響を受けるのか。（小作農か，雇用されている者か，技能者か）

ハ）この悪影響を受けているグループがそれを克服するのにどのような機会が開かれているか。（信用取得機会の増大，協同組合の設立，雇用の増大，労働集約的な地域公共事業の実施等）

ニ）資源及び機会をより得やすくするために開発計画への協力の仕方をどのように変更させる必要があるか。このような変更はどのように実施可能なのか。

5. 実施基準

計画の進歩の程度は不満，適当さ，満足等の評価がなされるであろうが，このような評価の基準（standard）は種々の国々における歴史的経験，指標を使用しての現時点の開発状況の位置づけ，この指標を使用しての国内及び国際比較を通じて整備されるものである。

6. 指標及び基準を使用することの利点と不利点

1）指標と基準が正しく作られ，適用された場合の利点。

イ）計画変更の特徴，方向，割合を標示できる。

ロ）実際の変更と当初の計画との比較ができる。

ハ）計画変更のインパクトの評価ができる。

ニ）類似プロジェクトの実施状況との比較ができる。

ホ）投入量と産出量，費用と便宜の関係を調べることができる。

2）指標と基準の適用の仕方が不適切な場合の不利点

イ）被援助国の諸事情の不正確さにもかかわらずtargetsの正確な設定を強いること。

ロ）そのプロジェクトの目標が人間の知識・技能・制度上の容量の質的改善を目ざすものであるにもかかわらず，量的な測定を要求すること。

ハ）文化，経済，政治その他の特質が異なるにもかかわらず，プロジェクトやプログラムを他のプロジェクト等と比較させること。

7. 量的測定対質的測定

エバリュエーションにおいて重要なことは量的測定と質的測定のどちらかに片寄るということよりむしろ，変更，変化の指標がそれが質的なものであれ，量的なものであれ，客観的に証拠立てられるべきであるということである。

第七章　プログラム・エバリュエーションの諸問題

1. 卒直性と客観性

エバリュエーションはできるだけ事実に忠実に行なうべきこと。感情的あるいは個人的な連想に影響されては，正しいエバリュエーションはできない。エバリュエーションにおいて，しばしばプロジェクトを自分で動かしているプロジェクト・マネジャーによってゆがめられてしまうことがある。

主観性を最少限にする手段として，

(1) エバリュエーターの持つ臆測や個人的意見に代えて統計資料を使用する。

(2) プロジェクト実施に直接関係しない個人あるいはグループの判断を待つ。例えば，(イ)プロジェクト実施地の学識経験者

(ロ)コンサルタント

(ハ)プロジェクト実施に直接の関係を持たないＡＩＤの職員

(3) 援助受入国政府との合同エバリュエーション

等がある。

2 援助受入国政府との共同エバリュエーション

ＡＩＤの実施する援助プロジェクトのエバリュエーションには，受入国政府関係者の参加を勧めている。過去の例によれば，共同エバリュエーションを行ったＡＩＤの海外ミッションの報告書の多くが共同エバリュエーションが有効であったとし，共同エバリュエーションをしなかった海外ミッションのいくつかが，プロジェクトの計画変更の際の受入国側の事情を指摘する際に，受入国側の協力が不可欠であったと指摘している。

3 共同エバリュエーションの種類

1) 援助受入国政府責任者との非公式討議。この場合，受入国政府のプロジェクト担当者を飛び越え，計画当局者，予算当局者，ないしは最終的責任当局

者等の高官への非公式接触までである。

2）より総合的なものとしては，エバリュエーションの設計計画の合同準備から合同レヴューまでやるものがある。米側プロジェクト・アドバイザーと受入国側カウンターパートがエバリュエーション・オフィサーをまじえ論理的フレーム・ワークを策定し，作業表に沿って作業を進める。この場合，共同エバリュエーションを設計の段階だけに限定することもあり，設計からレビューまで一貫して合同でやることもあり，はたまたレビューの段階から初めて合同でやることもある。さらには慎重を要する問題を扱うときに，受入国側関係者に席をはずしてもらうこともある。

包括的共同レビューの例としては米国とウガンダが5年間毎年行ったものがある。これはウ国経済企画省次官の出席の下で，ウガンダ側プロジェクト責任者が，進捗状況，前回のレヴューの勧告に対する措置をどう取ったか，現在の問題点等を報告し，米側プロジェクト・アドバイザーがコメントし，さらに米・ウ双方の関係者が質疑，コメントを行い，結論として米・ウ双方が今後取るべき措置を記した共同コミュニケが出される，というものである。

3）もう一つの共同レビューとしては，援助受入国政府の主催で共同レビュー会議を開くものがある。

しかしながらこれはシステマティックに組織されてもおらず，システマティックに事実を直視するものでもなく，単なる討論会で終ってしまっていた。

4）最後に，家族計画，種子・肥料の配布を伴う農業普及，マラリヤ撲滅，教育関係プロジェクト等ではエバリュエーションは定期的に集められるデータやその分析等によるところが大きく，その際受入国側にかなりの労力を負ってもらう必要がある。

4. 共同エバリュエーションの長所と短所

長所 (1) 事実ベースに基づき，より完全なエバリュエーションができ，勧告もより現実的になる。

(2) 受入国側政府関係者の教育にもなるし，またアメリカ側の見落す点を受入国側が見つけてくれる。

短所 (1) 「scope of work」やレビュー会議録の策定に時間がかかり，係員はオーバーワークになり，言語の違いの問題もある。

(2) 受入国側政府の内部の権限の問題で，責任を有する機関が容易に決まらない。

なお，共同エバリュエーションはそれ自体が一種の技術協力であり，受入国が自己分析ができるようになれば，自分で開発計画を策定する能力を得るに至る道の重要な道しるべの一つを通過したことを意味する。