

4.1.3 評価チームとの契約

評価専門家としての経歴および経験という意味での評価チームの資格は、評価調査の成功にとって極めて重要なものである。また重要なのは個人の資質であり、それはコミュニケーションの能力、分析能力、チームワークの能力等である。

評価チームは、援助機関、及び受入国の関係当局から独立していなくてはならない。その構成は、たとえばコンサルタントや研究機関、政府あるいは民間機関の専門家から成っている。独立したチームを編成することの主な利点は、評価結果に高い信頼性が確保されることであり、さらにこのようなチームは高いレベルでの知識、経験を有しており、しばしば新しい援助の展開に貢献できることである。

一方、チームが独立していることにそれほどの重要性がないことがある。たとえば、論争の対象となっていないプロジェクトの評価や、関係者間で利害が対立する可能性がほとんどない場合である。このような場合には、援助側や受入側の機関の評価者を利用するほうが妥当かもしれない。内部の評価者を活用することの利点は、これらの評価者がしばしばそのプロジェクトやプロジェクトサイトの事情について高度の知識を持っており、評価によって得られた結果や教訓をフォローアップや事業の継続のためにずっと容易に活用できることである。

独立した（外部の）評価チームを使用するか、内部の評価チームを使用するかは、援助機関がどこに重点を置くかによって異なる。例えば、UN（国際連合）システムでは、内部の評価担当者を外部の専門家とともに活用することが一般的である。

一方、プロジェクトマネージャーまたはプロジェクトの担当者は、評価チームのメンバーとなるべきではない。これらの人々はしばしば組織の中で担当プロジェクトの実施に中心的な役割を果たしており、必要な情報を得ているだろうが、評価の結果に直接影響を及ぼす機会を与えるべきではない。

一般的な評価調査では、特別な専門的知識を相当活用することになる。他方、開発プロジェクトの評価は異なった分野であり、開発についての理解、組織やプロジェクトの運営に対する洞察、学際的な分析およびその方法についての知識に重点が置かれる。評価チームにとって重要な点は、この種の専門知識のある人物を、できればチームリーダーとして含むことが望ましい。これによって、調査結果や評価結果がしばしば専門家による非常に狭い見方によって影響を受け過ぎるのを緩和することができる。

評価チームのチェックリスト

- | | |
|---------|--|
| 独立性 | <input type="checkbox"/> 評価チームのメンバーは援助国・受入国の当局や関係機関から独立してはならない |
| 開発の知識 | <input type="checkbox"/> 構成員のうち少なくとも1名（できればチームリーダーが望ましい）は、開発問題や開発計画の作成について経験・知識を有すべきである
<input type="checkbox"/> チームメンバーの過半数は開発途上国で働いた経験を有すべきである
<input type="checkbox"/> 公共事業の管理運営の経験も重要である |
| 専門分野の知識 | <input type="checkbox"/> チームはプロジェクトの対象となる分野について専門知識を持たなければならない |
| 統合性 | <input type="checkbox"/> 幅広さが重要である。チームのメンバーは、社会学者、経済学者あるいは技術者を問わず、同じ分野に集中してはならない
<input type="checkbox"/> メンバーは、円滑なコミュニケーションができ、分能力とチームとして共同で作業するための協調性がなくてはならない |
| 受入国の関与 | <input type="checkbox"/> 受入国側から適任者をチームに参加させることが重要である。これは受入国側の見方を取り入れることと、受入国側に評価能力を養成するために必要である |
| 性差のバランス | <input type="checkbox"/> チームは男性、女性双方によって構成されなくてはならない。またチームは性差（GENDER）に関する分析を行なう能力を持っていることが重要である |

4.1.4 評価作業計画書の作成

評価作業計画書は評価チームが何をしようとしているのか、またそれがいつ、どこで、どのように、どのような理由で行なわれるのかを、明確に説明できるものでなくてはならない。

ここで必要な準備作業は、評価チーム、通常はチームリーダーによって実施されなければならない。この準備作業は、次の項目によって構成される評価作業計画に要約される必要がある。

- ・ 作業項目 (T/R) の運用
- ・ 評価方法の選択
- ・ 作業計画
- ・ 資料作成

この評価作業計画書は、評価チームのT/Rの解釈、及びT/Rにそった、評価質問項目の作成を示している。この計画書はまた、チームがどのような方法や具体的なアプローチによって作業に取り組もうとしているかを、明確に説明していなくてはならない。このような計画書を作成するためには、チームリーダーは関連する文書に精通し、また評価調査に關係する他の人々と十分協議しなくてはならない。

これらのすべての準備は相当の作業量となることを意味している。このうちの一部の作業が受入国において実施されることもある。

評価作業計画では、T/Rの主要なポイントがより具体的な問題に整理され、これらは質問表、指標、データ収集や分析へと更に細かく分けられる。また、評価の質（正当性・信頼性）についての考察や、費用からみた調査方法の選択についての説明が含まれていないとはならない。

評価作業計画は文書資料や関連図書について詳細な検討を行い、またこの資料の中心となる部分、たとえばプロジェクトのレビューや以前の評価結果の要約のコピーや結論、勧告を含むものでなければならない。

プロジェクトの実施担当者に対して、あらかじめ情報を提供するよう依頼する必要があるがしばしば生じる。こうした場合には、文書資料にはこのような依頼文書の写しが含まれていないとはならない。

評価作業計画は、現地調査に先立って十分早い時期に、援助国、及び受入国双方の関連機関に送付される必要がある。

次ページに、評価作業計画に含まれる項目のチェックリストを示した。

評価作業計画のチェックリスト

- | | |
|----------|---|
| 評価のための質問 | <input type="checkbox"/> 主要な問題領域についての考察 |
| | <input type="checkbox"/> 回答が必要な質問の列挙 |
| 方法 | <input type="checkbox"/> 主要な評価調査対象と方法論 |
| | <input type="checkbox"/> 正当性および信頼性に関する質問 |
| | <input type="checkbox"/> 指標の説明、全体の費用・人員等の必要量 |
| 作業計画 | <input type="checkbox"/> 作業時間割 |
| | <input type="checkbox"/> チームの構成員とその資格 |
| | <input type="checkbox"/> チーム内での作業分担 |
| 文書資料 | <input type="checkbox"/> 既存の情報、及び中心的な情報提供者についての検討 |
| | <input type="checkbox"/> プロジェクトの説明、目的・目標、LFAマトリックス |
| | <input type="checkbox"/> プロジェクト段階毎の時系列的表示、主要な変更等 |
| | <input type="checkbox"/> 予算、及び費用についての調査 |
| | <input type="checkbox"/> 重要なプロジェクト文書などの写し - 以前に行ったプロジェクトの査定、及び評価の要約 |
| | <input type="checkbox"/> プロジェクト実施担当者、及びその他の関係機関からの情報提供の要請 |

4.1.5 評価の実施

通常評価の実施は、段階ごとの調査内容に従って行なわれる。これを次ページに示した。

場合によっては、予備調査を実施する必要がある。特に、複雑なプロジェクトや大規模な開発プロジェクト、あるいは効果や過程の検討に評価の重点が置かれている場合はそうである。評価の実施者は、予備調査においても計画と実行の面での中心にならなくてはならない。この調査は、関連機関や研究者またはコンサルタントによって実施される。予備調査の結果は、評価チームが現地調査を開始する前に入手できなくてはならない。

評価の多くは、各種機関、大学、及び他の援助機関によって公表された文書、計画書、予算書、ガイドライン規則、研究報告書や調査結果の形で入手できる情報を基に作成される。これらの資料はすべて実際の評価作業が始まる前に収集されていなくてはならない。

受入国における評価チームの作業は、通常は関係当局の中央および地方レベルの代表者との会談から始まる。これには表敬といった色合いもあるが、さらに接触を深め、評価について詳しく討議する上で有益な点もある。

現地調査では、データ収集のための種々の方法が使用される。予備調査では、しばしばアンケート調査、受益者の実態調査、測定等費用と手間のかかる方法が用いられるのに対し、評価チームではインタビュー調査、サイト訪問、対象グループへの面接や討論等の幾分簡単な方法を採用することが多い。これは、基本的なデータの多くがすでに得られていることから可能なのである。（評価方法についてのさらに詳しい議論は第6章にある。）以下は評価の実施に当たって留意すべき点である。

- ・ 評価対象案件に関係するすべての関係者は、意見を表明する機会が与えられなくてはならない。公式の協議の場において、これらの機関の代表者を除外してはならない。
- ・ 調査およびサイト訪問では、プロジェクトの代表的部分は必ず調査する。
- ・ グループによる討論は、個人へのインタビュー調査を補う形で用いるべきである。これは、公開性および対話に有用である（第6章の議論も参照）。
- ・ チームは、解散する前にすべての結論および勧告について合意に達していなければならない。異論のある点はすべて明確に記載しなくてはならない。

多くの場合、データの分析を行うと更に追加情報が必要になる。そのため、データの分析を評価作業の終わりまで延ばさないことが重要である。データ分析は評価作業の進行に伴って、同時進行で進めなければならない。

プロジェクトの実施に決定を下す立場にある人物と評価チームの勧告や結論について議論する機会を設けることは、有益かつ適切なことである。こうした機会は、たとえば最終

セミナーなどとして設定できる。論争的となっている点や最終の報告書に勧告として含まれるべき部分については、より詳しい討議が必要となることが多い。

Ⅳ 評価の実施手順

- | | |
|-------|---|
| 予備調査 | <input type="checkbox"/> 調査実施者の選択
<input type="checkbox"/> 調査実施体制の確立
<input type="checkbox"/> 調査の実施
<input type="checkbox"/> 評価チームに対する報告 |
| 最初の討議 | <input type="checkbox"/> 中央および地方レベルでの公式で専門的な討議、評価調査のためのT/Rの提示および全般的討議 |
| データ収集 | <input type="checkbox"/> 文書のレビュー
<input type="checkbox"/> 面接
<input type="checkbox"/> フィールド調査
<input type="checkbox"/> プロジェクト・サイトの訪問、検査
<input type="checkbox"/> グループ討論
<input type="checkbox"/> テスト、他 |
| データ分析 | <input type="checkbox"/> データの照合、分析、及び管理
<input type="checkbox"/> データの集計
<input type="checkbox"/> チーム解散前に結論、及び勧告を取りまとめる |
| 最終段階 | <input type="checkbox"/> チーム解散前に、結論、及び勧告を先方の責任者に説明する |

4.1.6 報告書の作成

報告書の作成は、現地作業の間のできるだけ早い時期に開始すべきである。チームのメンバーはそれぞれの担当分野で記録や草稿を作成し、これをチーム内で回覧して討論する。

ワードプロセッサや文書関係データベースは、報告書の編集・作成において有用な道具である。チームリーダーにとって重要なことは、チームのメンバー全員がそれぞれの分野で調査に取り組み、作業を以下の点との関連で方向づけていくことである。

- ・ 進み具合と方向
- ・ 詳しさの程度
- ・ 正確さの程度

通常評価報告書は、収集されたデータや情報に基づいて作成された説明の部分と、殆どがチーム自身の調査によって構成された結論、及び勧告の部分からなっている。作業を終了する前に、可能な限り多くの意見を関係機関から取り付けておくことは、極めて有益である。これは評価結果に対する異議、誤解、及び誤りを減少させることになる。

すでに述べたように、さまざまな異論を含むにせよ結論、及び勧告は、現地作業が終了するまでに最終報告書としてまとめられていなければならない。チームのメンバーによる最後の原稿の提出は、現地作業が終了してから2週間以内になされなければならない。これらの資料、原稿を編集し、最終報告書としてまとめるのは、通常はチームリーダーの仕事になる。

チームリーダーは、報告書を活用する人達にとって分り易く有用な報告書を作成するために材料の編集、削除、及び書き換えに関して相当の裁量を有するべきである。この作業は、正確にはチームメンバーによって報告書の結論、及び勧告についての同意が得られた後に可能になるものである。

次のページに評価報告書の標準的な概要を示した。評価報告書の殆どどの部分は作業項目 (T/R) の項目に沿っており、妥当性、実施の効率性、目標達成度、効果、及び自立発展性に重点を置いている。これらの評価項目の重要な点は、T/Rにおいて述べられているものと対応していなければならない。

報告書の主文は通常約60～80ページとし、4～5ページの要約を付ける。関係機関からの意見を得るために場合によっては、評価作業の間に簡易な報告書または部分的な報告書を作成することが有用なこともある。

評価チームは、プロジェクトの良い面と悪い面の双方について記述するように努めなくてはならない。評価の結論は実際に運用可能であり、具体的な行動を示し、妥当で現実的なものでなければならない。さらに評価チームは、調査の過程で得られた経験や知識のうち、他のプロジェクトにとっても妥当であると考えられるものや、援助機関内部の訓練の参考になると思われる事項についても指摘しておく必要がある。

より詳細な報告書様式については、妥当性についての有用項目のリストとともに付録2に示した。

評価報告書の主要項目

- | | |
|-------------------|--|
| 0. 要旨 | <input type="checkbox"/> 結論および勧告の要旨 |
| 1. 序論 | <input type="checkbox"/> 評価の背景
<input type="checkbox"/> 評価の方法論
<input type="checkbox"/> 評価の対象、及び限界 |
| 2. プロジェクトの
説明 | <input type="checkbox"/> 背景、及び計画
<input type="checkbox"/> ロジカルフレームワークによる説明と変更点 |
| 3. プロジェクトの
妥当性 | <input type="checkbox"/> 受益国の優先順位からみた妥当性
<input type="checkbox"/> 援助機関の優先順位からみた妥当性 |
| 4. 実施の効率性 | <input type="checkbox"/> プロジェクトの進展、及び投入資源の利用
<input type="checkbox"/> 結果の達成
<input type="checkbox"/> 投入資源の利用に照らしての結果 |
| 5. 目標達成度 | <input type="checkbox"/> プロジェクトは目標達成の面でどの程度成功しているか。
<input type="checkbox"/> 目標達成に影響する要因および過程 |
| 6. 効果 | <input type="checkbox"/> 個人、グループ、及び機関レベルでの予測された効果および予測されなかった効果
<input type="checkbox"/> プロジェクトの効果を説明する要因および過程 |
| 7. 自立発展性 | <input type="checkbox"/> 自立発展性に影響する要因。政策上の優先順位、経済的、組織的、技術的、社会文化的、環境的な要因 |
| 8. 結論および勧告 | <input type="checkbox"/> 結論
<input type="checkbox"/> 勧告 |
| 9. 得られた教訓 | <input type="checkbox"/> 運営上の教訓
<input type="checkbox"/> 開発上の教訓 |

4.1.7 最終段階

報告書作成の最終段階は、評価作業全体の中でも重要な部分である。

チームリーダーが最終報告書を完成させる前に、そのプロジェクトの中心となっている人物から意見を求める必要がある。この段階での意見は、報告書の質を確保するために、主に事実の確認と分析内容に集中して行われる。この段階では、報告書の結論および勧告には大幅な変更は行なわない。

次に、最終報告書はすべての関係者に配布し、妥当な期日までに意見を求めなければならない。この段階では、求める意見は評価の結論、及び勧告に集中するのが普通である。

多くの場合、関係者との最終会合またはセミナーを設定し、評価報告書について議論することは有用かもしれない。こうしたことにより、それぞれが異なる立場からの意見を互いに述べ合い、検討することができる。また、関係者間での対話が深まり、同意できなかった事項が解決されることもある。

関係者からの意見を全て取り付けた段階で、この評価調査の実施を依頼した側は、結論、及び勧告についての要約を作成し、これをプロジェクトの決定に関係する人達に提出できることになる。この要約には、実際的な評価の結論と関係者の意見からどのような教訓が得られたかが明記されていなくてはならない。この関係で、プロジェクトに関係する援助国および受入国の双方の関係機関のリストが作成される。

援助機関は、評価作業によって得られた教訓、及び経験のフィードバックの必要性をますます強く表明している。評価チームはプロジェクトの運営や開発に関する教訓を引き出し、提言するように求められている（付録2、第7項参照）。こうした教訓が援助機関内部で活用されることを確保するためにどのような方法があるかは個々のケース毎に考える問題であろう。これらの問題に対する議論については第7章を参照して欲しい。

評価の最終段階

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 評価報告書に対する意見（チーム、評価を依頼した者、プロジェクトリーダー） | <input type="checkbox"/> すべての重要な設問に対する回答が得られているか |
| | <input type="checkbox"/> すべての回答にはデータによる十分な裏付けがあるか |
| | <input type="checkbox"/> 関連するすべての情報が用いられているか |
| | <input type="checkbox"/> 分析、及びデータの限界について明確に特定されているか |
| 最終編集（チームリーダー） | <input type="checkbox"/> 受け取ったすべての意見が考慮されているか |
| | <input type="checkbox"/> 表現方法、報告書の構成、使用言語、図、表、及び参考文献は適切か |
| 最終報告書の配布（全関係者） | <input type="checkbox"/> すべての関係者が、妥当な期日までに意見を提出したか |
| 最終セミナー（評価チーム、プロジェクトの決定を下す中心人物） | <input type="checkbox"/> 討論が細部についてではなく、中心的な問題について行われたか |
| | <input type="checkbox"/> 報告書の勧告のなかの実際的な評価の結論部分について討論が行なわれたか |
| 要約（評価実施を依頼した者） | <input type="checkbox"/> 評価の中心となるメッセージは明確か |
| | <input type="checkbox"/> どの部分が強調されていないかが明確になっているか |
| | <input type="checkbox"/> 関係者の視点が明らかにされているか |
| 経験の伝達と整理 | <input type="checkbox"/> 評価の結論が関係者によって参考とされたか |
| | <input type="checkbox"/> プロジェクトの運営や開発に関する主要な教訓が示されているか |
| | <input type="checkbox"/> このような教訓、及び経験が、情報システム、チェックリスト類、データベース等に記録され、整理されているか |

4.2 評価における受入国の責任

公式には、受入国は開発プロジェクトの計画、実施および評価に責任を有することになっている。評価を実施することの決定は、原則として、援助国機関と受入国の合意に基づいて取り決めがなされる。この場合、以下の点が明確にされなくてはならない。

- ・ 評価の時期
- ・ 評価の種類
- ・ 評価の範囲
- ・ 援助側、及び受入側の関与

評価についてこのような取り決めがないと、援助側、及び受入側の双方が、実施される評価のイニシアティブを取るようなことになるかも知れない。原則として、双方が同一の基盤に立って評価に関与すべきである。これにより評価チームの観察力が向上し、理解が深まり、また関係する各機関に対する正当性が高まることになる。

受入国の関与は、受入国にそれだけの能力があるかどうか最大の問題となる。評価チームのメンバーの候補者を選択する場合には、国籍にかかわらずすべての候補者に対して、その中立性、及び専門的資格に関して同等の要求が適用されるのが原則である。他方、適当な候補者は、受入国ではしばしば限られているので、専門的な資格や経験という面での要求事項については、ある程度柔軟な対応をすることが時には望ましいかもしれない。現地人のチームメンバーは、その国の共同体や社会について、他のメンバーが持っていない極めて有用な知識を持っていることが多いという点に留意すべきである。さらに、受入国側から経験の浅い者が評価チームに参加する場合には、評価能力の養成ということにもなる。

評価に関連した受入国の責任は、評価チームの責任よりもずっと大きいものである。プロジェクトの実施について決定を下す人物が、最初の段階で評価の実施を決定することと評価チームに情報を提供することに関して、中心的な役割を果たすことが必要である。援助側、及び受入側はともに、評価チームが解散する前に、評価結果に関する討議を行なう必要がある。また双方とも、最終版が完成する前に報告書の草案に対する意見を求められなければならない。次のページのチェックリストは、評価作業に関連する受入側の責任の範囲を示したものである。

最後に、評価作業には援助の対象となるターゲットグループを含めることが有益となる場合がある。それは、これらのグループ自身に、情報の収集や解析を行なわせることである。評価チームは、受益者の関与を促進するようなデータの収集や解析方法、たとえば後の第6.2.2節において説明するような集団インタビュー等を、使用するように配慮する必要がある。参加者の観察、公開討論会、及びインタビューも、受益者グループの参加を重視する場合に使用される手法である。これらについての詳細は第6章で述べる。

評価における受益者関与のチェックリスト

- | | |
|---------------------|--|
| プロジェクトの決定を下す立場にある人物 | <input type="checkbox"/> プロジェクトの評価についての文書での取り決め |
| | <input type="checkbox"/> 作業内容（T/R）の準備 |
| | <input type="checkbox"/> 評価チームに対するブリーフィング |
| | <input type="checkbox"/> 最終セミナーへの参加 |
| | <input type="checkbox"/> 評価報告書に対する意見提出 |
| 評価チーム | <input type="checkbox"/> 受入国側からのチームメンバーの参加 |
| | <input type="checkbox"/> 副次的な調査や部分的な調査に対する現地の専門家や調査機関の活用 |
| 関係者の関与 | <input type="checkbox"/> 評価チームとの協議、及び面接 |
| 受益者グループ | <input type="checkbox"/> 受益者グループの代表者の意見 |
| | <input type="checkbox"/> 受益者を対象とした次のような手法の使用 |
| | ・ 受益者による情報の収集 |
| | ・ 対象グループへのインタビュー |
| | ・ 公開討論会 |
| | ・ 受益者調査 |
| | ・ 集団インタビュー |

第5章 品質

5.1 品質

評価は科学的な研究作業と共通する部分が多い。しかし、実際には、評価者が望んでいるレベルの高さや正確さのレベルを引き下げざるを得ないことがしばしばある。信頼できる情報を得ることが難しいことや、時間と資金の制約が問題となることもある。

他方、『科学的方法』として一般的に受け入れられている要求事項は、評価作業においても適切な専門的基準を満たすための有益なガイドラインを提供するものである。

1. 経験の重視

すべての推定と、評価から引き出されたすべての結論は、可能な限り現実を反映した経験的な根拠に基づくものでなくてはならない。評価者は、他者によって実施された調査の資料に言及する場合には、その出典を示さなくてはならない。

2. 信頼性

情報が信頼できると考えられるのは、独立した調査によって同様の現象が同様の条件下で同様の結果を引き起こすことが示される場合である。この場合には、選択された方法が十分な情報を得ることのできるものであり、またその方法は、部外者が結果の検証を可能にするものでなくてはならない。

3. 確実性

上記の信頼性は、与えられた一連のデータに基づいてある仮説を検討するためには、十分なものではない。十分なものとするためには、データは確実なもので、評価事項に正確に関連したものでなくてはならない。信頼性が反復によって検証できるのに対して、確実性を経験的に確認することはできない。評価者の判断や査定に多くを依存することになる。

4. 普遍性と公平性

説明や結論は特定の状況や機関だけでなく、より広い範囲に適用できるものでなくてはならない。評価作業は、一連の問題の様々な側面に焦点をあてたもので、また異なった理論や仮説を検討する可能性も残してはならない。

前述のとおり、多くの場合評価者が期待する評価のレベルは実際の状況に合わせて調整しなくてはならないであろう。信頼性や確実性に関する要求事項がそれぞれ矛盾することもあるかも知れない。専門的な検証、他の調査・研究の結果および入手可能なデータを組み合わせることによって、受け入れられる絵が描けることがある。しかし、個人的な意見の表明ではなくデータに基づいている部分はどこかを特定することにより、一般化がどの程度行なわれているかを明確にすることが重要である。

情報の質を向上させるための重要なルール

1. データ収集の前、中、後に、疑問点、問題部分、及び仮説に焦点を合わせ、調査が主要な調査対象に集中されるようにする。
2. 試験的なインタビュー、ロールプレイ、フィールドワーク等によって、あらかじめアンケートやその他の評価手法をテストしておく。
3. (意見の対比、きっかけづくり、あるいは意見の誘導といった) 特定の目的がある場合を除き、誘導的な質問を行ってはならない。回答者はしばしば質問者を喜ばせようとしたり、自分や同僚を目立たせさせようとしたり、あるいは特定の意見を持つグループに所属しているかも知れないことを忘れてはならない。
4. どのような調査も、調査を行うこと自体が結果に影響を与えるような特別な効果を引き起こす可能性があることに注意しなければならない。
5. 調査作業は柔軟に行ない、いろいろな方法を組み合わせてみる。
6. (年齢、性別およびインタビューのスタイルなどの) 質問者が与える影響を考慮して、その作業に適切な人物を選択する。また、現地の専門家を活用する。
7. 収集したデータが信頼できるかどうか何度も確認する。知見がセンセーショナルであるほど、ますます慎重でなくてはならない。
8. 最後に、評価を行った者自身が自分が報告しようとしていることを本当に信じているかどうかである。もし報告の内容に確信を持っているのであれば、利害団体からの反対に直面しても、そのことを正しく主張しなければならない。

(Almas, 1990年)

確実性、及び信頼性の一例

灌漑の使用と維持に対して、女性がどの程度の影響を及ぼすかを検討するためには、2つの方法がある。昨年中に行なわれた地方の行政委員会の会合に出席した女性の数を数えるか、あるいはこれらの会合で実際に何が行なわれたかを調査する方法である。前者の方法では信頼性の高い情報を得ることができるだろうが、会議への出席と決定を下すことへの実際の影響との関係(確実性)を明らかにすることはできない。後者の方法は信頼性は劣るものの、誰が決定を下しているかについて、より直接的な洞察を得ることができるため確実性は高くなる。最善の解決策は、これらの2つの方法を組み合わせ、参加者のうち数人とインタビュー調査するなどの補足を行なうことであろう。

5.2 適用性

社会科学における研究とプロジェクトの評価との間にみられるいくつかの基本的な差異は、「科学的」水準の要求程度と、方法の選択に関係している。

評価は、援助の決定を下したり、教訓を得たり、見直しをするための材料を得る目的で、管理的な活動の中で使用されることを意図して実施される。これは、評価が基本的には解決すべき課題のある領域を指向しており、実施上妥当な結論や勧告が得られることが期待されているという意味である。こうした目的のために、評価に用いられる方法や解釈には、より広範で知識を創出するような研究活動と比べて異なった要求が課せられている。一例をあげると、評価は、何らかの対策がなされる状態に焦点を合わせたものでなくてはならないだろう。評価者は、別の方法（仮説であることが多い）を探し、それを個々に比較して順位を付けることを要求されることも多い。したがって、評価は総合とアイデア創出の機能を有するものでもある。

評価すべき事柄は通常明確に文書化されていて、決定、責任、見直し等にはある種のルールがある。したがって、既存の文書や評価者自身の視点や経験が、社会学的研究の場合よりも、大きな役割を占めることになる。これはまた、評価方法の選択にも影響を与えている。

評価は、時間的余裕が少ない中で限られた人や資金を用いて実施しなければならない場合が多い。これは、伝統的な学問の世界における研究者と比べて、評価者は、国内外の研究や評価の資料、コンサルタントによる報告書など手に入るだけの文書資料を利用しなければならないということである。しかも多くの場合、これらの資料は内容が不確かであり、またそれを確認することも困難である。

これらのすべての理由のために、評価チームは、チームへの期待、評価関係者の反応、乏しい材料、データの不確かさといったさまざまな点で困難に直面することになる。これらの問題を解決するための主要な方法は、評価手法とデータ収集技術の選択にある。情報の確認と有用な情報が得られる方法の確立を可能とするためには、種々の異なる方法を組み合わせることが重要である。

次のページに、情報の適用性を審査するための基準を一覧表にして示した。ここでのキーワードは、費用、情報の新しさ、入手可能性、そして情報の必要性である。

情報の適用性に関する基本的な基準

- | | |
|------------|--|
| 必要な情報であること | <input type="checkbox"/> 開発援助の進展や影響を把握できる直接の担当者と結びついている |
| | <input type="checkbox"/> その社会の中の重要な問題領域について記述している |
| | <input type="checkbox"/> 評価を依頼した者の要求に応じている。管理、訓練あるいは監督のために活用できる |
| 容易に入手できること | <input type="checkbox"/> 可能な限り既存の情報に基づいて作成する |
| | <input type="checkbox"/> 可能な限り包括的で時間や費用がかかる調査が必要な情報には基づかないで作成する |
| 費用が安いこと | <input type="checkbox"/> 費用、人員等の投入と比べ、大きな情報の見返りがある |
| | <input type="checkbox"/> サンプルの大きさと信頼性との間に最適な均衡がある |
| タイムリーであること | <input type="checkbox"/> プロジェクトの進行状況や、何らかの決定および全体的な評価について現時点での関連性があること |
| | <input type="checkbox"/> 最新の情報、及び更新された情報に基づいていること |

5.3 サンプル数

大多数の実証的研究では、母集団全体について調査を行うことは時間・費用あるいはその他の制限のために不可能な場合が多いため、サンプル抽出が必要である。

サンプルをどの程度抽出するかは重要である。サンプルをあまり数多く抽出すると人や資金の無駄使いになるし、サンプル数があまり少なすぎると結果に十分な信頼性が得られなくなるからである。

あるサンプルがどのような代表値となるかは、主としてその大きさ（数）に依存する。サンプルの大きさをどの程度にするか決定するときには、「信頼性の水準」すなわちサンプルが母集団の代表となり得る水準を考慮する必要がある。また同時に、調査結果における誤差の許容範囲についても考慮しなくてはならない。

実際には、母集団の実際の大きさはそれほど重要でないことが多い。非常に大きさの異なる集団、たとえば10,000と100,000の集団で、同じ数のサンプルを用いて同一の信頼性の水準を得ることは基本的には可能である。40～50といった比較的小さなサンプル数を用いて、90%の確率で誤差が許容範囲内の結果を得ることができるだろう。一方、98～99%といったもっと高い信頼性の水準が要求される場合には、サンプル数は著しく増加させなくてはならない。





方法、及びデータの双方とも、通常サンプル数とは関係のない他の重要な誤差によって影響を受けるので、90%程度の信頼性の水準とこれに対応した少数のサンプルを選択することが多くの場合適切だろう。ただし、報告書の中で、サンプル数に関連した不確実性と誤差範囲については考察する必要がある。

多くの場合、代表的なサンプルが求められているわけではない。大事な点は、たとえば異なった地域からサンプルを選抜しているか、同一集団内の不定型な小集団について検討する必要があるのかということである。このような場合でも、サンプルの数については考慮する必要がある。すなわち、サンプルがターゲットとなっている小集団を代表しているか、また選んだサンプル数が意味のある比較を可能にするような、統計学的にみて正当な基礎になるかどうかという点である。

同様に、調査結果の発表にあたってはサンプル数の設定理由を説明するとともに、これに関連すると思われる不確実性について言及すべきである。

次のページに種々の標本抽出方法を図式化して示した。より詳細な内容については、方法論についての関連文献を参照して欲しい。

サンプル抽出方法

- 確率サンプル抽出  母集団から抽出される確率を同一とする方法。母集団をグループ分けしたり、重み付けしたりしない。単純に列記し、そこから無作為抽出を行なう。
- 系統的な（連続）
サンプル抽出  無作為抽出と同様に一覧表を作成し、一覧表からn番目、たとえば10番目ごとにサンプルを抽出する方法。母集団が全く無作為に列記されていれば、この方法によって上述無作為抽出と同一の結果が得られるだろう。
- 層別サンプル抽出  母集団を、たとえば職業や収入によって小グループ（あるいは層）に分割する方法。この方法では、母集団についてあらかじめ知識のあることが前提となる。層別サンプル抽出を用いることで、必要なサンプルの総数を減らすことができる。
- クラスターサンプル抽出  この方法では、母集団の中で異質な要素を持つグループ、いわゆる「クラスター」を使用する。目的がグループ間の比較である場合や、無作為抽出のために母集団全体を一覧表に並べることが不可能な場合に有用である。

確率的でないサンプル抽出

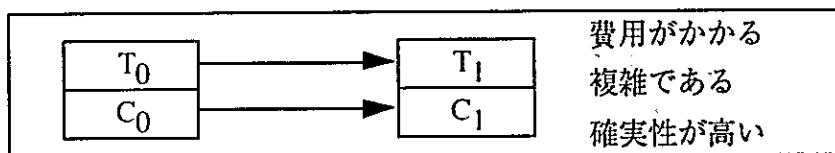
- 判断によるサンプル抽出 調査者が、その母集団において何が典型的なのかを自ら判断し、あるいはその他の基準に基づいてサンプルを抽出する方法。この方法では、そのサンプルがどのような母集団を代表しているかは確認できない。
- 自己選択 この方法では母集団の構成要素自体が、サンプルになるかどうかを決定する。ここでも、そのサンプルがどのような母集団を代表しているかを知ることは困難であり、抽出されたサンプルから結論付けを行なうことはほとんど不可能である。
- 割当サンプル抽出 調査者が、母集団のうち、特別な特徴を示すある部分、たとえばプロジェクトが成功しているグループとそうでないグループについて、研究または比較を行なう目的でサンプルを抽出する方法。割当サンプル抽出という方法は、数学的な基準よりもむしろ判断によって代表を選定しようという試みである。

5.4 追跡調査の種類

前後比較調査は、あるターゲットグループに対して、プロジェクトが一定期間経過後どのような効果を及ぼしてきたかを判断するために実施される。以下に、こうした調査の5種類の方法を手短かに説明するが、それぞれは固有の弱点を持っている。最初の2つの方法は伝統的なものである。次の2つはこれらの応用であるが、いくらか簡潔に、かつ低コストに改良されているため、評価調査にしばしば用いられる。5番目の計画は、モニタリング・評価システムによく用いられている。

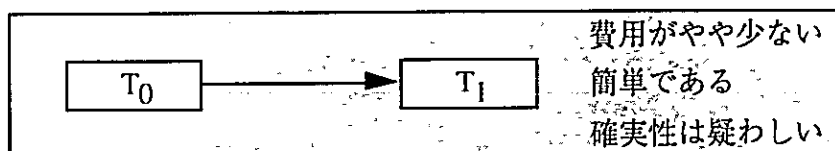
1. ターゲットグループおよび特定グループを対象とした完璧な調査

この調査方法では、プロジェクト実施の前後双方において、ターゲットグループ及び特定グループについて測定が実施され最大の確実性が得られる。この調査方法の欠点は、費用がかかり複雑なことである。単一の開発プロジェクトは、通常ターゲットグループに影響を与えるいくつかの因子の一つに過ぎないので、この方法はあまり適切ではない。



2. ターゲットグループのみを対象とした単純な前後比較調査

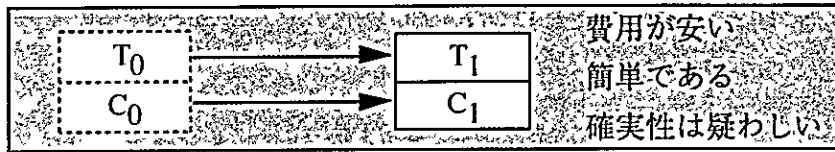
これは、ターゲットグループに対してプロジェクト実施前に行う調査（『ベースライン調査』）および実施後に行う調査方法である。これによって変化の測定が可能となったため、特に1970年代にはこの調査方法が開発援助においてよく用いられた。しかし、こうして得られた結果は確実性が疑わしいことから、現在ではそれほど使用されていない。どのような社会でも、変化を引き起こす異なる因子が常に多量存在する。この種の調査方法では、一般に、変化と特定のプロジェクトの成果による影響との因果関係を主張するためには不確かな基盤しか提供できないだろう。同程度の確実性は、特定グループを設けることにより（3番目の方法）もっと安価かつ簡単に達成することができる。



3. 特定グループを設けた追跡調査

ここではプロジェクトの実施前には調査は行わず、ターゲットグループと特定グループとをプロジェクト終了後に比較する。この方法の長所は容易に適用できることだが、確実性に関しては弱点を抱えている。すなわちa)調査者は調査対象プロジェクトによら

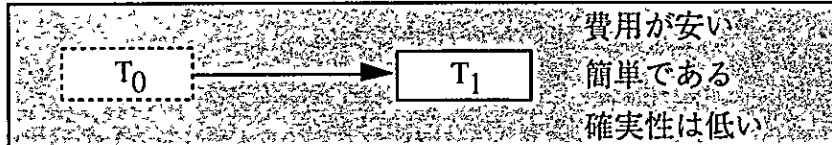
ない要因による影響を制御することができない。b)この方法では、ターゲットグループと特定グループのプロジェクト前の状態が同様であることを前提としている。さらに、特定グループを対象とした調査を含むことから、特定グループの構成員が将来もこのプロジェクトから除外されることを意味するのであれば、倫理的なジレンマも生じ得る。



4. 特定グループを設けない追跡調査

これは最も簡単であるが問題の多い調査である。プロジェクト実施前の調査は実施しないまま、ターゲットグループに対して追跡調査を行ない、生じた変化を明らかにしようというものである。この計画は最も安価であり、最も一般的に使用されている方法である。

しかし、これでは結論を導くための根拠は全く得られない。ベースラインのデータがないということは、調査者が一般的な経験に基づいて作業しなければならないことを意味する。それで十分だとすれば、この方法によって有用な徴候が得られるだろう。それでも確実性は低いままである。したがってこの計画を使用する場合には、他の関連情報を収集する必要がある。



5. 時系列調査

時系列調査は、定期的に反復する簡単な前後比較調査とみることができる。ターゲットグループについて経時的に追跡調査を行なうことにより、調査者はある程度の確実性をもってプロジェクトと特定の変化との間の関係を示すことができるだろう。正当性をさらに増すためには、同一の期間内の変化に影響を与えたかもしれない他の要因についても明確にし、評価することが重要である。

進行中のプロジェクトのモニタリング活動は一連の時系列的な調査と考えられることも多く、評価のための価値ある資料を提供することもある。この方法では、何らかの方法で登録されたデータを使用することから、費用は少なくすむ。

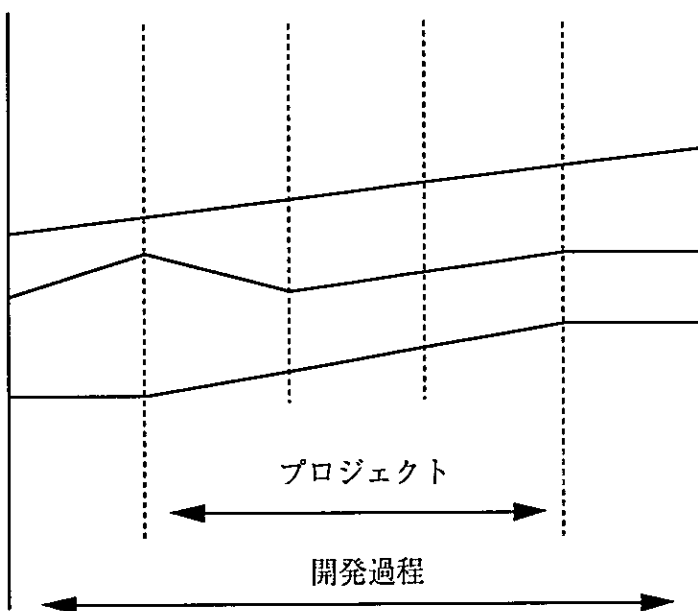
時系列調査の利点の一つは、変化についての情報だけでなく、傾向についての情報も得られることである。下記の例では、3種類の測定結果を示した。一番上のものは、長期間にわたるゆっくりした変化を示し、このようなプロジェクトはほとんど効果がないことを意味している。中間のものは、いろいろな時点で変化が生じていることを示し、

何らかの明白な結論を導き出すことは困難である。一番下のものは、プロジェクトに起因すると明言できるような明らかな変化を示している。

時系列調査にも、特に仮説の形成と複雑なモデルの理解に際しては、明らかに限界がある。一方、時系列調査によって得られる変化の兆候は、いつ、どのように、より詳細な調査を実施すべきかについて、たとえば、いつ参加者を観察し、経過をたどるべきかといった有用な判断材料となるかもしれない。

T ₀	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

費用は適正である
 簡単である
 確実性はある



例：

効果なし

不明瞭な効果

明らかな効果

第6章 データ収集手法

6.1 詳細な手法

既述の通り、評価作業は往々にしてかなりの時間的制約と悪条件の下で行われることになろう。重大な問題を取り上げ、それについて厳しい査定を行わなければならないからである。また、その結論ないし提言は絶えず議論の対象にされ、評価作業そのものが厳しい査定を受けることもあり得る。このような場合は、データ収集と分析にどのような手法を選択するかが焦点となる。

以上の観点から、評価者は方法論に精通していなければならない。またその知識は、評価の開始すなわち評価立案の時点から適用されなければならない。

本ハンドブックは方法論の総合的マニュアルとして作成されたものではない。これについては、むしろ関連文献を大いに参考することが望ましい。付録4の参考文献から適宜選択して欲しい。

評価作業には多様な手法が使用されるが、本章では通常採用されている手法のいくつかをごく簡単に解説したい。評価手法の最も基本的な分類は、一つは詳細手法である。これは学術的調査に代表され、かなりの時間と人、資金を必要とする。もう一つは略式手法とされるもので、詳細手法より簡易であり、時間と資金に無理のない方法である。詳細手法のいくつかについては、その概要を次ページに示すが、詳細は6.1.1から6.1.3を参照して欲しい。

詳細手法の特徴は、最初からの手順が明確に規定されており、通常その結果は、質、量ともに高度な確実性と信頼性を持つ情報となっている。

主たる問題点は、このような手法は時間と人、資金の負担がかなり大きいということである。事前調査等にある程度採用されているが、評価作業で使われることは希である。

詳細手法：概要説明

種類	内容	利点／難点
公式調査	文書ならびに口頭インタビュー／アンケート	+ 事前に設定した質問や論点に関するデータが収集できる - データ収集に労力がかかる
参加者観察	選出した1ないしいくつかのケースについて徹底観察を行う：参加方式とする場合としない場合がある。	+ 経過の把握ならびに仮説の設定に最適 + 総合的かつ精密な説明が可能 - 総合的な結論付けには不適
直接計測	分析機器による数量的、あるいは分類されたデータの記録	+ 精密度、信頼度が高く、また必要となる人、資金が少なくすむ - 事実の記録に留まり、説明が伴わない

6.1.1 詳細調査

詳細調査は、所定のアンケートにより、詳細かつ定量的情報（個人ベース）を得るために使用される方法である。この調査は、かなりの人的、物的資源の投入を要するので、対象人数が多い場合は、コストを抑えるために、統計的に全体を代表するようなサンプルに調査対象を絞るのが普通である（5.3参照）。なおこの包括的な詳細調査は、他のより妥当性があり融通のきく手段により主たる対象領域が確認され、評価の仮説が設定された後で、最終的なデータ収集の手段の一つとして使用されるべきであるとされている。

詳細調査は、プロジェクト開始前の対象住民の状況把握のためのベースライン調査として、あるいは特定グループの追跡調査や時系列調査（5.4参照）の手段として使われている。

本調査の主たる利点は、総括的な結論付けに必要な詳細データが取得できるという点である。

ただし、準備、調査者の訓練、フィールドワーク、データ分析等、本調査にはかなりの労力が必要とされる。たとえば、複数の調査者を使用すればデータの誤りの可能性はきわめて高くなるため十分な訓練が必要となる。また、曖昧な点のない明確な質問事項を用意することも大切である。

さらに、この調査から取得できる情報の質はサンプルの中身によって大いに左右される。サンプルはすべての対象グループを包含しなくてはならず、地理的あるいは社会的に接近しにくいグループを除外するようなことがあってはならない。

詳細調査

いかなる場合に
最適か

- ☑ 精密で、一般化することが可能な、量的な情報を必要とする場合
- ☑ 母集団全体を包含することが不可能ないし妥当でない場合
- ☑ 事項変化ないし偏向の度合いの説明に主眼を置く場合
- ☑ 仮説ないしステレオタイプの意見を定性的に検証する必要がある場合

留意事項

- ☑ 意味のある調査を実施するためには、現地の社会文化の状況に関するしっかりした知識が大前提である
- ☑ インタビューの際の記録や解釈の誤りを減らすためには、調査者の訓練は重要課題である
- ☑ アンケート内容に、曖昧さがないか、解釈上の違いはないか、調査対象事項がすべて網羅されているか等、事前にテストすること
- ☑ サンプルングを行う場合は、関連するグループのすべてが包含されているかに配慮すること。アクセスしにくいグループが除外されないよう注意する。
- ☑ サンプルングの基準と方法を報告書に明示するとともに、サンプルに統計上の制限があることを明記する。

6.1.2 観察

観察は、データ収集のためのあらゆる手法において不可欠な作業である。周辺事情、住民反応等の追加情報が得られやすい。

観察作業は、ここで取り上げる諸手法の中では最も体系化されていないものである。この作業は基本的には二つに分類できる。一つは、人類学者がよく使用する参加者観察であり、もう一つは、医学や教育分野で採用されている非参加者観察である。

参加者観察は、観察者が検討対象の社会組織の一員となって行うものである。長期間にわたるこの観察では、観察上のリスクすなわち観察記録のエラーにつながるようなリスクを軽減することができる。

この方法の利点は、まず何よりも高品質の詳細データが取得できるという点である。事実が記録される上に、観察事項の説明のための背景情報も得られる。そのため、この方法はプロジェクトの立案、形成という初期の段階で使用すべきだとされる場合が多い。

評価作業において個人ないしコミュニティー単位では予想できない影響を細かく調査する場合や、プロジェクト形成時に将来を展望する場合では、この方法は特に有用であろう。

この方法の弱点としては時間がかかりすぎる点が挙げられる。従って評価作業で採用する際は、予想できない影響や外部要因などプロジェクトの結果に影響するようなものを予測する段階、すなわち予備調査の段階で採用するのがごく自然であろう。短期的にみればコスト高になることがあるが、長期的にみれば、後日役に立ち得る貴重な情報の蓄積となり、投入した人的、物的資源に見合うだけの価値を生み出すものになろう。

本方法による調査結果の質は、観察者の経験や熟練度、客観的な視点にかかっており、そういった意味では手間のかかる作業である。個人的な見解や、目の前の事象を理解する能力に欠ける場合は、エラーの主要原因になりかねない。また性別、年齢、国籍等観察者個々の違いによって、評価の対象になる情報に違いが生じる場合がある。

エラー発生を抑えるには、観察者を複数配置したり、また社会的地位や任務を同じくする者の中からも様々な情報提供者を集めることが考えられる。さらに、収集した情報の解釈作業に人や資金を投入することや、別方法で得た情報と比較することも必要である。また、例えば焦点グループを対象にインタビュー（項目第6章2.2参照）を行うなど、対象となっている社会の代表と調査結果を討議することも有効であろう。

観察

いかなる場合に
最適か

- ☑ 社会文化状況、経過、行動パターンを徹底調査する場合
- ☑ 他の方法で取得した既存のデータを解釈するために、その背景となっている知識を取得する必要がある場合
- ☑ プロジェクト形成時には考慮されなかった予想外の影響、あるいは経過を検討する場合
- ☑ データ収集自体がデータの質に影響しないようにする場合

留意事項

- ☑ 時間のかかる作業であるため、所定の期限に結果を出すために早くから観察に着手すること
- ☑ 初期の段階で、観察者の存在が調査エラーに結びつかないように十分配慮すること
- ☑ 情報提供者ならびに観察者を数名配置することにより、誤った情報の訂正が可能になる
- ☑ 結果に関する討議や解釈に要する時間を十分に考慮すること
- ☑ 焦点グループへのインタビュー等の方法で調査対象側と調査結果について討議することにより、誤った分析の巾をさらに狭めることができる

6.1.3 直接計測

直接計測は、広範なかつ全体的な立証につながるような正確な情報を取得するために有効な方法の一つである。

直接計測は、温度計、重量計、顕微鏡等の計器を用いて物理的な現象や経過を対象に行われることが多い。またそれぞれの計器は何を計測するのか位置づけがはっきりしている。あるいは栄養度を測るために身長と体重を測定するように、測定の対象以外のものについて計測が行われることもある。

一般に計測には以下の四つがある：

- ・ 項目—それぞれ独立した測定単位（例：性別、国籍）
- ・ 序列—一定の基準で序列された測定単位（例：様々な態度）
- ・ 間隔—種々の測定単位間の間隔を計測できる等級別単位（例：経済的コスト）
- ・ 割合—「間隔」と類似、ただし定量化できるもの（例：年齢、温度）

目盛りのしっかりした直接計測により、対象データは正確になり、解釈上の個人差やエラーも排除できる。また、他の方法で得た情報の質をチェックできる点で、評価作業の助けになる。新しい計測技術や計器を使用する場合は、まず事前にその効力と信頼度を確認しておく必要がある。

評価者はえてして必要な計器よりも新型の計器を使用したがるが、結果が計器そのものや付帯コストに釣り合うとは限らない。現場作業員に新型計器の使い方を教えなければならない場合がある。新型でなく精度の少々劣った計器であっても、またコストをかなり節約しても、所定の成果を得ることができる場合もある。

例えば、総合的な評価を行う場合は、定量的な（割合）評価よりも、主要な分類の評価（項目）の方が重要である場合が少なくない。

直接計測

- いかなる場合に
最適か
- ㉑ 物理的現象や経過の量的データが必要な場合
 - ㉒ 測定可能な直接、間接の指標を計測する場合
 - ㉓ 調査結果が系統的に順位付けないし分類できる場合
 - ㉔ 他の方法に関連して使用が適切と判断される場合
- 留意事項
- ㉕ 計測実施前に、計測にかかるコストと複雑さの予想成果との兼ね合いを十分検討すること
 - ㉖ 新型計測技術については、事前にその効力と信頼性を十分確認しておく
 - ㉗ 熟達した者が計器の使用にあたること
 - ㉘ 計測を行う目的と使用計器の用途を被調査側に説明すること
 - ㉙ 計測方法ならびにエラーの予想値を報告書に明示すること

6.2 簡易かつ低廉な手法

詳細手法に対して、簡易で、略式な評価手法が幾つかある。正確な手順が設定されていないが、個人の判断と経験に信頼を置くものであるため、系統的な情報の収集には不向きであるが、断続的な現地観察や、関係者への個人的なインタビュー等評価作業においてはかなり広範に採用されている。例えば、USAIDが行った調査ではキーパースンとの会話が最も多用できるデータ収集方法であると結論づけている（1989年、USAID）。

略式手法の利点は、迅速かつ低廉に行い得ることだけでなく即用性のあるデータ情報が取得できるということである。

主たる問題点は、情報の品質である。個人ベースの意見や偏見は調査結果の正確度や信頼性に影響しかねない。調査員は往々にして、結論に結びつかないような観察事項を系統的に排除したり見逃したりする傾向がある。きわめて簡単な方法で収集された情報だけで多くを結論付けることは望ましくない。

したがって評価者は、詳細手法と略式手法の間の適切な手法を幾つか採用することが望ましい。情報収集にいたずらに時間がかかるような手法や、データ分析に膨大な作業を要するような手法に依存することなく、妥当な精度を保つようにしなければならない。

このような中間手法を採用することによって、精密な計測値を出すこと以上に、理解と分析のための根拠を固めるために役立つ場合がある。調査結果の精密度が低いと予想される場合に簡易手法を使用する時は、他の手段や情報ソースも同時に利用し、当該データの検証と精度の向上を図らなければならない。

また簡易な手法を採用する場合は、結果の質、特に正確度と信頼性の面での質について十分に配慮しなければならない。手法選択について、またデータや分析上の限界についても報告書に明記しなければならない。

簡易手法のうち通常よく使用されているものの概要は次ページの通りである。それぞれの詳細は項目第6章2.1から第6章2.5を参照して欲しい。なお、参考文献として挙げているUSAID（1987年）のマニュアルには簡易手法について詳しく説明されているので参考として欲しい。

☐ 通常採用されている簡易手法

手法	内容	利点／難点
主要情報提供者へのインタビュー	数名の個人から一般的な情報、記述的な情報を取得。データの立証や概念的な理解を得るのに有用である。	<ul style="list-style-type: none"> + 柔軟かつ詳細なアプローチ + 実施し易い - 情報提供者や調査者の意思表示・解釈が一方的になる危険性あり
グループ別インタビュー	多数の住民に影響を与えるプロジェクトや措置に関し、ローカルレベルの情報を引き出す	<ul style="list-style-type: none"> + コストが低廉で効率的である + 参加者自身が情報を検証できる + 被影響者との直接折衝が可能 - 現地エリートにより討議が牛耳られ易い - 議論の余地のある議題が除外される
焦点グループへのインタビュー	特定ないし複雑なテーマの分析用。小グループ内での姿勢や優先度の確認ができる	<ul style="list-style-type: none"> + 合理的、効率的 + 新しいアイデアを生み出す刺激となる - 作業に労力を要する - 参加者ないし指導的人物により討議が一方的になる危険性あり
直接観察	視察、現場訪問、観察等を行い、インフラ・施設とそれらの利用状況を把握する	<ul style="list-style-type: none"> + 詳細にわたる観察に適當 + 手法が簡易、事前準備不要 - 観察者の理解と解釈に左右される
略式調査	少数のサンプルについて量的調査を行う。非確実サンプリング方式	<ul style="list-style-type: none"> + 量的データ収集としては合理的かつ迅速 - サンプリングのエラーないし偏向の可能性あり - 総括的な結論付けには不適

6.2.1 主要情報提供者インタビュー

この手法は評価作業で最も広範に採用されているものであり、その主たる利点は、具体化されている問題や論点をさらに詳細に追及するために妥当かつ効率的であることである。作業に柔軟性がある点も利点に挙げられる。例えば、情報提供者を選択したり、当初予想できなかったログフレームの外部条件を確認するための質問を用意することによって、様々な範囲の問題について情報を得ることができる。

問題は情報提供者の選択方法である。いずれも個人であり、その立場なり任務なりを通して、調査対象事項について十分な知識を持っていることが前提である。また、選択が偏向しないよう、様々な階層の利害を代表する者が入るようにしなければならない。また、プロジェクトの影響を直接受ける者を含めることは不可欠であり、そのためには影響を受けるすべてのグループをリストアップし、その各グループから何人かの情報提供者を選出することが必要である。

主要情報提供者へのインタビューには周到な準備が必要である。インタビューの目的は、情報提供者に特定かつ既存の情報について情報を追加してもらったり、説明なりコメントなりをしてもらうことだからである。予めアポイントメントを取り付け、各利害グループの代表に同一の質問を行うことが肝要である。

この手法の主たる難点は、まず情報者の選択にある。もし偏向があれば、調査結果の正確さに問題が生じるためである。また、取得したデータが調査者の偏見とともに解釈され、そのため信頼性を損なう可能性もある。なお、量的データを必要とする調査にはこの手法は適さない。

主要情報提供者インタビュー

- いかなる場合に最適か
- 一般的、記述的情報が必要な場合
 - 様々な関係者の意志や姿勢を観察する場合
 - 既存の量的データを解釈する必要がある場合
 - 提案ないし提言を顕在化させる必要がある場合
 - 後日予定されているテストなり詳細検討のために、質問、仮説、提案等を組み立てる必要がある場合
- 留意事項
- 情報提供者の選択には、それぞれが持つ任務や機能、洞察力を配慮すること
 - 主たる利害グループからすべて代表が出ること
 - インタビューの内容は、知識と経験豊かな相手に対応できるように十分な準備が必要
 - インタビューはオープンで堅苦しくない雰囲気で行うこと
 - 新しい情報を入手した場合は、評価作業が終わるまでにその情報提供者に何回も接触すること
 - 調査者はインタビューの内容を詳細に記録すること
 - 情報提供者の選択基準は報告書に明記すること

6.2.2 グループ別インタビュー

この手法は、評価業務ではそう頻繁には採用されていないが、きわめて経済的であることと関係者と直に接触できる点が特徴である。焦点グループインタビューとの違いは、参加者がより多いことと、調査者が単なる司会者の立場でなく参加者に直接質問をぶつけられることである。

このインタビューは公開の場で行われる。したがって参加者が各コミュニティないしグループを代表しているかの確認が重要である。例えば、下層階級の婦人なり男性が十分に代表されていないようなことがあってはならない。また質問事項は誰もが理解できるように明確にされていなければならない。なお、質問項目ごとに誰もが質問できるチャンスを与え、その応答が終わるまで調査者は次の項目に進んではならない。













この手法の利点の一つは、回答者との直接の接触によって、言語、非言語の区別はともかく、彼らの見解、態度、優先事項、反応等が観察できるという点である。特にコミュニティ単位のインタビューでは、特定の事実であろうが、またイエス、ノーの回答の集計(サンプルとして取り上げることも可能)であろうが、何らかの量的データを引き出すことができる。

さらに、参加者間で互いに発言の訂正なり補足をし合うようになり、これによりデータの正確度がいっそう高められる。

この手法の難点は、現地の有力者が参加者の選抜の際に干渉したり、参加者に何らかの発言を指示したりして、それによって調査の結果が牛耳られる可能性があるということである。また別の問題として、話題によっては社会的や政治的な制約で公の討議がはばかれる場合があるということである。

グループ別インタビューでは、調査者自身が十分な知識を備えかつインタビューの経験が豊富でなければならない。その意味で労力を要する手法である。他の評価手法、例えば略式調査の補足手段として採用されるのであれば、一層徹底した観察と正確さを持った調査結果が得られるであろう。

グループ別インタビュー

- いかなる場合に最適か
-  村落ないしコミュニティレベルでのデータ収集の場合
 -  草の根レベルの支持の度合や特定のイニシアチブを見定める場合
 -  地元のニーズや優先事項についての情報を顕在化させる場合
 -  多数の住民に影響する開発イニシアチブを評価する場合
- 留意事項
-  参加者は、性別、地位、任務等それぞれの立場を代表していること
 -  調査者はインタビューの主題ならびに当該コミュニティについて十分な知識をもち、かつコミュニティ相手のインタビューに経験を有すること
 -  インタビューのスケジュールは事前に決めておくこと
 -  質問事項は詳細かつ簡潔に作成すること
 -  調査者はできるだけ多数参加を呼びかけ、特定個人が支配するような流れを排除すること
 -  発言希望者にはその都度チャンスを与え、それから次の議題に移ること
 -  イエス、ノーで回答する質問や同意を得た意見は、ある種の量的データになり得る
 -  対コミュニティインタビューで得られた情報は、回答内容も含めて正確に記録すること

6.2.3 焦点グループへのインタビュー

焦点グループへのインタビューは、参加者8人から12人程度の小グループを対象とした効率的な情報収集手段である。グループ内で互いに刺激し合うことにより、長時間の個別面接を行うより、2、3時間で目的が達成できる。

焦点グループインタビューは特定の議題に絞って行われる。例えば、プロジェクトの設計や実施に関することについてこの手法で討議すれば有効な評価結果が得られるであろう。また本手法により、プロジェクトの効果についての情報が、予想できたもの予想できなかったものの区別なく収集できるであろう。

オープンな意見交換の場とするために、議題から余りにも利害がかけ離れている者がグループを構成することは望ましくない。そのため偏向が生じる恐れがあるが、それは利害を異にするグループをチェックしたり、検証したり、また同様のインタビューを実施することにより十分修正できるはずである。

この手法にはグループインタビューの経験をもつモデレーター（進行役）が不可欠なので労力を要する作業であるといえる。特にモデレーターは、NORADのLFAハンドブック（1993年NORAD編集）の「視覚化の技法」を具備していることが望まれる。モデレーターは厳正中立を保ちつつ、かつ議題に関する十分な理解力を備えていなければならない。

この手法では、態度や行動に関すること、すなわち参加者がオープンに討議を望まないような事項についての情報は期待できない。また、この手法では参加者は人前で応答する関係上、自由な発言というよりは社会的規範といったものが前面に出る可能性がある。これは調査結果の正確さを左右しかねない問題である。その場合、個別インタビュー等によって補足情報を収集する必要がある。

個別インタビューと同様、モデレーターが情報の解釈を誤り（調査者のもつ偏向）、信頼性を損なう危険性がある。また、参加者側に特定の見解を持たないが発言の上手な者が1名ないし数名いて、討議そのものが彼らに支配されかねないという問題がある。詳細インタビューの場合と同様、焦点グループインタビューからは量的データは期待できない。

■ 焦点グループインタビュー

- いかなる場合に最適か
- ㉑ 後日の分析のために、アイデアなり仮説を創出する場合
 - ㉒ 種々の提言に対する反応を顕在化させる場合
 - ㉓ 焦点としたグループの選択や優先について説明が必要な場合
 - ㉔ 複雑かつ混合した問題の分析を行う場合
 - ㉕ 結論ならびに提言に同意を求める場合
- 留意事項
- ㉖ 対象グループ内でのメンバーの利害は同一であること。構成は8名から12名くらいにする
 - ㉗ グループ討議は経験豊かなモデレーターが運営し、モデレーターは討議の焦点が外れないようにする責任をもつこと
 - ㉘ 視覚化の技法を有効に使用すること
 - ㉙ モデレーターは終始中立を保ちつつ、議題に関し十分な知識を備えていること
 - ㉚ 一つ一つの議題に焦点を絞り、次の議題に入る前にコンセンサスに達することが望ましい
 - ㉛ 詳細な記録を残すこと

6.2.4 直接観察

直接観察は、系統的に行う略式の手法である。つまり、チェックリストとか観察記録表といった道具を使用することが前提となっている。インタビューを組み入れる場合もある。どのような道具を採用するにしろ、観察の対象数は特定されなければならない。例えば、結果の妥当性や信ぴょう性の低い、偏向のかかった情報を排除するために行う情報収集もその中に含まれる。また、この手法は必要に応じて量的データの収集も可能である。

直接観察と参加者観察とを混同してはならない。後者は民族学や人類学の研究に用いられる場合が多く、観察者が対象社会に長期にわたり滞在し、社会的、文化的現象を理解することにある。

直接観察はあらゆる種類の調査作業に不可欠である。ありのままの状態を調査することにより、対象についての総合的理解を深められるだけでなく他のデータの検証が可能になる。また、主な情報収集の対象者が認識していないような、また、適切に表現できないような状況や行動様式が明らかにされる場合がある。

この手法の運用上の問題としては、観察内容の分析が観察者自身の観察内容を理解する能力次第で左右されるという、いわゆる“観察者偏向”の危険があるということである。このような偏向を小さくするためには、この手法についての必要な知識を有し、かつこの観察手法の経験を持つ何人かの観察者にそれぞれ独立して調査してもらうことが必要である。

さらに、観察サンプルは調査住民をできるだけ広範に代表するものとしなければならない。同時に注意すべきことは、観察という行為そのものが地域住民やグループの行動に何らかの影響を与え、得られた情報に不正確さが生じることがあることである。

直接観察

- いかなる場合に最適か
- ㊦ 物理的現象についての情報を求める場合
 - ㊦ 公共ないし民間サービス、インフラ等の適合性、使用状況に関する情報を集める場合
 - ㊦ 漠然とした定性的な情報を明確にする必要のある場合
 - ㊦ 現象や過程、また物事がどう組織され、どう運営されているかを理解しようとする場合
- 注意すべき事項
- ㊦ どのような観察対象であろうと（サンプル、過程等）、すべての対象住民やすべての調査事象を代表するものでなければならない
 - ㊦ 観察手順は、チェックリスト、調査票等を用いて系統的に進めること
 - ㊦ エラーを排除する手段として、数名の独立した観察者を用いること
 - ㊦ 観察者は調査事象について十分な知識と経験を有すること
 - ㊦ “観察の偏向”の可能性、すなわち観察の対象が観察行為そのものによって左右されることがあるということを念頭に置くこと

6.2.5 略式調査

公式調査は、無作為抽出法を基準とし包括的かつ長時間の作業になることが多いが、略式調査では、より小規模に、また、調査対象を絞ることによって時間と労力を節約しながらそれなりの量的データを収集するために用いられる。

非公式調査では、大規模な無作為抽出の代わりに、割当（クォータ）サンプリングを行う。例えば、対象人口を行動形式、役割、地位等に大きく分類し、各分類から回答者を抽出する（項目5.3参照）という手法である。

この手法では、調査員の能力にその成果が左右される場合が多いが、一方、アンケートに記載されていない質問をしたり、任意に観察ができ、その行動はかなり柔軟である。

主な利点は、包括的な無作為抽出方式の実施が困難、または勧められないようなケースでもこの手法ならば量的な情報が収集できるということである。また、限られた人数とコストで短期間に実施が可能である。調査員の人数が少なくても互いによく協力し、また質問事項を絞れば収集データのエラーも少なく、また大規模調査よりもむしろ良質のデータが得られるであろう。

ただ、無作為抽出方式でないために、サンプリングそのものが偏向に陥る可能性があるので調査結果を複雑な分析にかけるとは不適切である。また、あらかじめ選択された特定の問題領域に限定してデータを採取するため質問の数は最少限に絞られるべきであり、詳細な分析や情報の取得手段としては不適である。

項目第6章1でのべた通り、詳細調査の場合は他のより精度の低い調査手法に比べてコストを多く必要とし、またあらかじめ選択された問題点や疑問点のみに限ってテストするといった柔軟性にとほしい方法であり、データ収集の手段としては最後の手段として用いるべきである。これに対し、より一般的手法は、特定グループのインタビューやその他の方式のインタビューと調査の初期に直接観察をとり入れる手法であり、仮説を導き、また詳細調査において有用な研究テーマにとっても中心的であるような質問事項の採用を助けるのに有益である。

略式調査

いかなる場合に最適か

- 態度、意見、反応等において比較的同質性の高いグループについて、量的な情報を集める場合
- 無作為抽出法を採用するには時間的、経済的に問題がありそうな場合
- 既存の量的データを補足する場合

注意すべき事項

- 調査主題についての事前研究と既存の知識に基づいて行うこと
- 質問事項の数は10から20の範囲とすること
- 回答者数は、通常30から50の範囲とすること
- 実行前に、アンケート内容はサンプルを使ってテストすること
- 調査者は研究テーマに精通し、またこの手法実施の経験があること
- サンプリングの基準ならびに選択上の制約条件について報告書に明記すること

第7章 評価の利用

7.1 教訓の普及

ここでいう「教訓」とは、経験、たとえば評価作業から得た経験に基づいて導き出された様々な仮説で、他の開発協力にも有用であろうとされるものを意味する。実際、仮説を導き出すことは開発援助の運営全般と将来の活動に非常に有益である。

いずれの評価作業チームも「教訓」を引き出すことが期待される。なお、本マニュアルの付録2「評価報告書の標準形式」では“lessons learned”（得られた教訓）という言い表し方になっている。

援助国の多くは、評価作業から得た教訓を普及させるための効果的な方法の開発が重要であることを認識している。

一つの方法として、当該評価作業が進行中、または終了後に、セミナーを行うことである。特に、受入国で行えば、プロジェクトへの参加意識を高める結果となり、非常に有益である。

また、評価や特別研究に基づきテーマ別ないし分野別のレポートを作成するのも普及手段として効果的であろう。この種のレポートは上級管理者層でも活用できる情報を内包しており、役職者達に特にアピールするであろう。

年次報告書の作成や配布も、分野別ないしテーマ別に重要情報が記載されていれば、普及効果があろう。ただ、数冊の評価調査報告書では評価の全体像を把握するには不適であり、多くの援助国では数年間にわたる評価結果の要約を発行するようになっている。

もう一つの方法は、援助実施機関や援助関連機関相互の情報交換やデータベースの利用である。この目的のため評価報告書はしばしば数カ国語に翻訳される。また、援助国の援助実施機関や関連機関は、ビデオの採用等、普及活動にメディアを積極的に活用している。

最後に、評価の教訓なり知識の普及には、ともかくも報告書の内容そのものとプレゼンテーション手法そのものの改善が必要である。1案として、本マニュアルで取り上げている主要なかつ包括的な評価について、標準化された作業内容か、統一報告書様式といったものを作成し、使用することが考えられる。

評価の教訓を普及するために18の援助国によって用いられているアプローチについては、1990年発行のOECD文献を参考にされたい、またそのアプローチの概略は以下の通りである。

種々の普及手段

手段	内容	普及対象グループ
抄録/要約	プロジェクトとその活動の概要、評価の結論と提言。標準フォーマットを使用する	供与機関の内部、外部の種々のグループ
著書目録	調査資料の年単位収録、関連出版物の簡易目録、評価報告書の索引等	供与機関の内部、外部に広範に配布
年次報告書	年度別活動の概要。経験内容に重点を置く	供与機関の内部、外部に広範に配布
テーマ別報告書	テーマないし分野別発表。評価ないし特別研究結果のサンプルなどを掲載している	受入国側の機関を含む広範囲に配布
セミナー	評価結果の発表と討議－評価作業の立案についても可能	案件の実施、意志決定に直接関与する援助国、受け入れ国の決定権者ならびに専門家
自動システム (データベース)	提言をダイレクトサーチ方式でセクター毎、テーマ毎に概括する	援助機関の職員を主に対象とする

7.2 教訓のフィードバック

援助国の多くは、評価結果を新しい次のプロジェクトなり活動計画の立案段階に反映させることの重要性を強調している。すなわち、立案者が過去の評価報告書を参照するよう要請されることがしばしばあり、また援助機関の評価部門が過去の経験に照らして新規案件の提案書を査定することもしばしばある。

評価の経験の普及とフィードバックという点では、受入国側の実施機関や実施担当者が主たる対象である。開発プロジェクトを運営する責任は受入国側にあるからである。援助国によっては、合同評価や現地側による評価作業への支援といった形で、受入国側を積極的に評価作業に関与させている。評価要員の訓練、情報資料の整備、セミナーへの出席の他、評価結果の利用者として受入国側の関与が一層重視されるようになっている。

いくつかの援助機関同士においても、評価責任者と実際の開発事業担当者との間で種々の連携が現に生まれつつある。特に、新規に開発政策やプロジェクトを形成する段階で、また評価からの提言事項を実際にフォローしようとする作業等で見受けられる。

評価結果が当該援助機関内で何らかのインパクトを生むためには、何よりもマネジメント部門が評価と評価結果を効率的にフィードバックするメカニズムの重要性を認識することが不可欠である。その意味で、評価結果の情報が上層部にも伝えられ、上層部のマネジメント業務にも利用されることが肝要である。要約、抄約の類や、管理者用に作成された最終資料がその目的に叶うであろうし、またどのプロジェクトなり案件を評価の対象に選択するか決定に管理者の参加を求めることも効果的である。また、意志決定の材料となる主要な、かつ総合的な問題に情報を集積させるためには、定式化された評価作業の「作業項目 (T/R)」がなければならない。

付言して置きたいことは、評価調査そのもの、並びにその結果のフィードバックや教訓の引き出しに用いられる手段そのものについても品質査定を継続的に行う必要があるということである。現に、援助国によっては評価報告書の利用のされ方そのものを分析し、評価が利用者のニーズに適切に答えているか、また評価項目は適切であったか、更に、評価結果がユーザーにタイムリーに伝えられているかの確認を行っている。

■ 教訓のフィードバック手法

手法	内容	実行者/受取側
新規プロジェクトないし案件との関連付け	新規プロジェクト、ないし案件の立案前に過去の関連評価報告書が参照される。新規案件提案書は主として当該機関内で検討を行う。	立案者、評価チーム
プログラム周辺との関連付け	国別かテーマ別か分野別か評価アプローチを討議するためのセミナーまたは会議	機関内の管理者層ないし内部担当者
マネージメント部門との関連付け	評価報告書、最終文書の提出、ないし説明会議	援助機関のマネージメント
開発戦略/ガイドラインとの関連付け	開発戦略計画、マニュアル、チェックリスト	援助機関、組織の内外に広範に
研修との関連付け	研修、定式化、実施、評価等それぞれの事例を使用	開発援助要員。在職者、新規採用者の区別なく

(詳細は1990年OECD発行のものを参照されたい)

付録 1

開発プロジェクト評価に関する「作業項目 (T/R)」設定のためのガイドライン

標準的な表題：

....(国名).....における....(プロジェクト名とプロジェクト番号).....の評価に関する作業項目。日付.....

1. プロジェクトの背景
 - プロジェクト開始時期と予算
 - プロジェクトの概要：目的、手法、主たる協力項目（できればプロジェクトマトリックスを添付する）
 - プロジェクトのどの段階で評価を行うかを明示

2. 評価を行う理由
 - なぜ評価を実施するか。評価結果、ないし提言を誰が利用するのか
 - 合意事項に関わる理由（当初からの合意か、段階別の評価作業か等）
 - プロジェクト達成に関わる理由（ポジティブ、ないしネガティブな効果、社会的、政治的情勢の変化等）
 - 評価結果の利用目的（国別計画立案、効果査定、プロジェクト立案、監査）

3. 範囲と視点
 - 評価の主たる視点：教訓を導きだすことを目的とすべきか又は監査に視点を絞るべきか、それとも意志決定に必要なデータの提供とすべきか
 - 予定している分析の種類と詳しさ、評価手法、収集予定の情報の種類と正確度

4. 網羅すべき項目
 - 標準的な評価項目は以下の通りである。原則として評価調査はこれらを全てカバーする必要がある。なお、質問事項はこれらの項目毎に明記しなければならない。

 - 効率性：プロジェクトの質的、量的成果とこれらの成果を達成するために投入した資源や手段の比較

- ㊦ 目標達成度：プロジェクトの目標がどこまで達成されたかまたは達成されそうか — その際、達成を促進ないし阻害する達成過程上の要因の分析も含まれる
- ㊦ 効果：プロジェクトの影響を受けるすべての関係者について、予想可能、不可能に関係なく、地域社会におけるポジティブないしネガティブ効果の分析。ならびに、プロジェクトの効果をひきだした要因面、及び経過面の分析
- ㊦ 計画の妥当性：プロジェクト目標が評価時においても依然有効であるかどうかを、案件計画の適切性の分析を含め、総合的に査定する
- ㊦ 自立発展性：プロジェクトからもたらされた成果や開発効果が、協力終了後も継続するかどうか、すなわち成功の永続性の査定

なお、「作業項目」で特に強調しなければならないことは、終始以下の諸点に特に配慮が必要ということである。

- ㊦ 政策的な支援措置：受入国と援助国間で優先事項についての食い違いがないこと。また、政策的支援がどの程度あるか。
- ㊦ 組織的能力、マネジメント能力の構築：プロジェクトないしプログラムの組織への適合、ならびに現存の制度や組織間での責任分担。管理部門と運営組織の実行力
- ㊦ 財務面と経済面の実行性。プロジェクトとプログラムの経済性。コスト対便益の査定
- ㊦ 技術的要因：技術の選択が適切であったか、技術を現場の状況に適合させていくやり方が妥当であったか
- ㊦ 社会文化的要因：プロジェクトとプログラムが社会のさまざまなグループに接触する場合、性別、民族別、社会的地位別等に分類して、それぞれにどのような効果を与えるか
- ㊦ 環境、エコロジー的要因：天然資源の利用や公害問題の見地からプロジェクトないしプログラムが所定の環境にどう適応しているか

5. 評価チーム 評価チームの規模とメンバー各自の必要資格
6. 予定表 準備、現地調査、評価結果のまとめの各段階のおおよその開始日と期間。
 どこで、いつ調査ないし現場作業を行うか
 いつ、どこで（受入国内）結果報告を行うか
7. 実地協議 評価チームは、受入国と援助国の政府関係者と密接な連絡を保たなければならない。また、関係機関、現地の政府機関、プロジェクト担当者、当該プロジェクトの影響を受けるグループないし個人との協議を行うこと
 現地調査完了の時点で、評価チームは関係機関と援助国代表に評価の主な結論と提言を提出しなければならない
8. 報告 報告書の作成は付録2に示す標準書式に準ずること
 ドラフト報告書の日付と提出部数を明記すること
 ドラフト報告書は、援助国と受入国のそれぞれの関係官庁によってコメントが加えられた上で最終版となる。最終版は書き直しや編集し直しがもはやない段階ではじめて印刷にかける。

付録 2

評価報告書の標準様式

扉ページ

報告書の表紙ページないし扉ページでの記載事項：

プロジェクト名	(正式呼称)
評価の形式	(フェーズ毎の評価か、プロジェクト終了時評価か、プロジェクト効果の評価か)
報告書の種類	(ドラフトか、ファイナルか)
日付	(年、月)
提出先	(どこあてに作成したか)
作成者	(個人名ないし組織名)

薦めたい目次

0. 結論と提言の要約 (4～6 ページ)
1. 序文
 - 1.1 評価の背景
 - 1.2 プロジェクトの概要
 - 1.3 評価手法 (採用したアプローチ、主たるデータソース、主たる材料、評価チームの専門分野、方法論ないし手法上の限界)
 - 1.4 報告書の構成
2. プロジェクトの妥当性
 - 2.1 プロジェクト当初における妥当性と内容
 - 2.2 プロジェクト実施中の協力内容の変化
 - 2.3 受入国政府のプライオリティーとプロジェクトの妥当性
(評価の時点において、また受入国側の種々のレベル、すなわち国家、地域、地区、現場のそれぞれのレベルにおいての優先事項との妥当性を考察する)
 - 2.4 供与国側の優先事項との妥当性

3. 効率性
 - 3.1 当初の計画に対するプロジェクトの進捗状況
 - 3.2 当初予算と計画に対する投入資源のコストと資源の活用度
 - 3.3 成果の達成度
 - 3.4 資源の投入に対して得られた成果の割合

 4. 目標達成度
 - 4.1 プロジェクトの計画時点で期待された目標達成度
 - 4.2 評価時点でのプロジェクト目標の達成度ないし終了時に予想される達成度
 - 4.3 プロジェクト目標達成に影響する要因ならびに経過

 5. プロジェクト効果
 - 5.1 現地側の優先事項、ニーズ、要望
 - 5.2 ターゲットグループないし影響をうけるグループへの予測できる、あるいは予測できないプロジェクトの効果
 - 5.3 制度レベルのプロジェクトの効果で予測できるものと予測できないもの
 - 5.4 プロジェクトのその他の主たる効果
 - 5.5 プロジェクトの効果を引きだした要因と経過

 6. 自立発展性
 - 6.1 プロジェクトが評価時点でどの程度の自立発展性を有しており、また終了時に
おいてどのように変化するかの見通し
 - 6.2 自立発展性に影響を及ぼす諸要因（政治的、組織的、経済的、財務的、技術的、
社会文化的、環境的）

 7. 教訓
 - 7.1 運営上の教訓（プロジェクトそのものに関係する）
 - 7.2 プロジェクト形成上の教訓（プロジェクトの社会的影響）

 8. 結論と提言
 - 8.1 結論（事実）
 - 8.2 提言（将来）
- 付録
1. 評価作業項目（T/R）
 2. 評価調査団日程

3. 面会者リスト
4. 文献と資料目録

報告書作成上留意すべきポイント

1. 報告書の提出相手が理解できると推察できる場合以外は、難解な用語の使用は避けること
2. 採用した分析手法を説明すること
3. 情報源を明示し、また採用したデータの信憑性をよく検討すること
4. 参考文献を大いに利用し、どれを情報源としたかを明記すること
5. 報告書の付属や付録を使用し、報告書本体はむしろ調査の所見のみとすること
6. 強調したいポイントを表示、説明するため図や表を用いること
7. 図や表には、それによって何を伝えようとするのかが明確にわかる説明文をつけること
8. 数字はできるだけ丸めること。パーセンテージ表示はできるだけ全数を単位とすること。小数を使ったとしても小数点以下一桁どまりとする。
9. 報告書の立案と構成は念入りに行うこと。報告書の利用しやすさが、それによって左右される。

付録 3

評価作業の用語解説

ACTIVITY（活動）

一つのプロジェクトで投入（資金、資材、人）から産出（組織、建物）までの過程でとられた活動ないし遂行された作業

APPRAISAL（審査）

あるプロジェクトの実施を決定する以前に、その妥当性、実現可能性、自立発展性を包括的に審査すること

ASSUMPTION（外部条件）

プロジェクトの成功に不可欠な外部条件。ただしプロジェクトの運営管理能力の範疇外の条件

DEVELOPMENT OBJECTIVE（開発目標）

“GOAL”を参照

EFFECTIVENESS（目標達成度）

プロジェクトないしプログラムがその目的をどの程度達成し得たかの度合い

EFFICIENCY（効率性）

実施経過の“生産性”、すなわち投入から成果までどれだけ効率的に行われたかの度合い

EVALUATION（評価）

プロジェクト目標の効率性、目標達成度、効果、自立発展性、妥当性等を判断するために系統的に独立した調査を行うこと

GOAL（上位目標）

プロジェクトの目標が達成された後にプロジェクトの効果がどう発現されるべきかを示す最終的かつ長期的目標

IMMEDIATE OBJECTIVE (直接目標)

“PURPOSE” を参照

IMPACT (効果)

プロジェクトないしプログラムにより直接ないし間接的に発生したプラスあるいはマイナスの影響

INDICATOR (指標)

ロジカルフレームワーク・アプローチ／PCM手法のなかで、各段階の目的を達成するために到達すべき設定された基準

INPUT (投入)

所定のプロジェクトの成果を得るために必要な資金、人員、機材、材料等

LOGICAL FRAMEWORK APPROACH (LFA) (理論的枠組み手法)

参加方式により計画、審査、モニタリング・評価という三段階の作業を行い、プロジェクトの確認、形成、審査、実施、モニタリング、評価などのプロジェクト管理を行う手法

LFA MATRIX (ロジカルフレームワーク)

プロジェクトの計画、すなわち投入、成果、プロジェクト目標、上位目標、外部条件、指標とそれらの相互関係をマトリックスに要約したもの

MONITORING (モニタリング)

プロジェクト実施の物理的側面を継続的ないし定期的にモニターし、投入、活動、成果が計画通りに進行しているか、外部条件に変化はないかを確認する

OUTPUT (成果)

プロジェクト活動により得られた成果

PROGRAMME (プログラム)

特定の（ただし通常は類似のないし関連する）目的を達成するために意図された複数のプロジェクトないし一連のサービス

PROJECT（プロジェクト）

所定の予算と期間内で、ある特定の目的達成のために、計画された事業

PURPOSE（目標）

プロジェクトが成功裡に、かつ予定通りに完成することにより得られるであろうと期待される効果。すなわちプロジェクト実施の理由

RELEVANCE（妥当性）

プロジェクト実施の根拠と目的が、確認されているニーズの高さや関心度に対比してどの程度まで関連性、重要性、価値をもっているかということ

SUSTAINABILITY（自立発展性）

プロジェクトの協力終了後、受け入れ機関がどこまで目標追求を続けうるかの程度

TARGET GROUP（対象グループ）

（直接の受益者を指す）。プロジェクトないしプログラムにおける受益者とみなされる特定のグループ。プロジェクト効果、妥当性にも密接に関わっている。

付録 4

参考文献目録

開発、援助、評価一般に関する文献

1986年編者 Cassen - Does Aid Work? (援助は役立っているか)、編集者 Robert Cassen & Associate, Report to an Intergovernmental Task Force (政府間タスクフォースへの報告書) - 1986年、オックスフォード市 Clarendon Press 発行

1987年国連編集 - Evaluation Manual. Volume I: General Framework (評価マニュアル第一巻：一般枠組み) 19ページ - 1987年国連 Central Evaluation Unit (中央評価チーム) 発行

1987年編者 J. Harstad, A. Wirak - Erfaringer fra 31 Evalueringsrapporter - 1987年オスロ Departmentet for utviklingshjelp 発行

1988年編集者 DANIDA - Project Guidelines, Evaluation (プロジェクトガイドライン：評価) 20ページ - 1988年6月コペンハーゲン DANIDA 発行

1988年編者 Cracknell Basil E - Public Administration and Development Vol.8 (行政と開発 - 第8巻) Evaluating development assistance: A review of the literature (開発援助の評価：文献の検討) 75 - 83ページ - 1988年ロンドン John Wiley & Sons, Ltd. 発行

1988年編集者 OECD - Evaluation in Development Countries (開発国側での評価作業) - 1988年 OECD 発行

1989年編集者 DIS - Utviklingsteori og utviklingsstrategi i 1990 - arene - 1989年オスロ Diakonhjemmets Internasjonale Senter 発行

1990年編集者 Almaas - Evaluering pa norsk - 1990年 Universitetsforlaget 発行

1990年編集者 NORAD - Strategier for bistand. NORAD i 90 - ara - 1990年オスロ NORAD 発行

1990年編者 Widstrand - Evaluation and the Illusion of Knowledge (評価と知識の錯覚) 14ページ - 1990年3月スウェーデン Linkoping University 発行

1990年編集者 USAID - The A.I.D. Evaluation System : Past Performance and Future Directions (A.I.D.の評価システム：過去の実績と将来の方向) 31ページ - 1990年ワシントン USAID 発行

1993年編集者 Scanteam - Internal Learning from Evaluations and Reviews, Evaluation Report 1. 93 (評価レポートNo.1：評価・検討からの内部修得) 93ページ - 1993年オスロー Royal Ministry of Foreign Affairs (ノルウェー外務省) 発行

評価マニュアル

1980年編集者 USAID - Design & Evaluation of Aid-assisted Projects (援助プロジェクトの設計と評価) 264ページ - 1980年ワシントン USAID 発行

1981年編集者 NORAD - Handbok for evalueringssporsmal (Evaluation Handbook) (評価ハンドブック) - 1981年オスロー NORAD 発行

1981年編集者 ILO - Procedures for the Design and Evaluation of ILO Projects (ILOプロジェクトの設計、評価の手順) 65ページ - 1981年ジュネーブ ILO Bureau of Programming and Management (ILOプログラミング・管理局) 発行

1984年編集者 FAO - Guidelines for the Evaluation of Technical Cooperation Projects (技術協力プロジェクトの評価ガイドライン) 42ページ - 1984年ローマ FAO 発行

1985年編集者 CIDA - A Practical Guide for Conducting project Evaluations (プロジェクト評価実施に関する実務ガイド) 105ページ - 1985年1月カナダ CIDA Evaluation Division Policy Branch (CIDA評価部、政策チーム) 発行

1985年編集者 USAID - A Manual to Evaluate Small Scale Enterprise Development Projects (小規模産業開発プロジェクトの評価マニュアル) : AID Program Design and Evaluation Methods Report No.6 (援助プログラム設計・評価手法リポートNo.6) 287ページ - 1985年11月ワシントン USAID 発行

1985年編集者 FINNIDA - Project Evaluation. Concept and Guidelines (プロジェクト評価：コンセプトとガイドライン) 49ページ - 1985年ヘルシンキ FINNIDA 発行

1985年編集者 SIDA - Metodhandboken. Metoder for beredning, gjennomforande och utvardering av bistandsinsatser 140ページ - 1985年ストックホルム SIDA 発行

1987年編集者 USAID - A.I.D. Evaluation Handbook (A.I.D.評価ハンドブック) 53ページ - 1987年ワシントン Agency for International Development (A.I.D.) 発行

1987年編集者国連 - Evaluation Manual. Volume III : Evaluation of Technical Co-operation Activities (評価マニュアル：第3巻－技術協力活動評価) 53ページ - 1987年国連 Central Evaluation Unit (中央評価チーム) 発行

1988年編集者 NORAD - Veiledning i Planlegging og evaluering. Private organisasjoners prosjektvirksomhet. Del I-III - 1988年オスロ DUH 発行

1989年編集者 UNDP - Briefing Kit. A Guide for Evaluators (手引き書：評価担当者ガイド) - 1989年1月 UNDP 発行

1989年編集者 UNIFEM - United Nations Development Fund for Women. Project Manual (国連女性問題開発資金：プロジェクトマニュアル) 70ページ - 1989年ニューヨーク UNIFEM 発行

1990年編集者 CIDA - Standards for Bilateral Project Evaluations 1990 (二国間プロジェクト評価基準－1990版) - 1990年オッタワ CIDA 発行

1991年 ODA 発行 - Administrative Guidelines and Procedures (管理ガイドラインと手順) 45ページ - 1991年 ODA Evaluation Department (ODA評価部) 発行

プロジェクト定式化

1985年編集者 FINNIDA - General Guidelines for Project Appraisal (プロジェクト強化のため的一般ガイドライン) 22ページ - 1985年ヘルシンキ FINNIDA 発行

1985年編集者 FINNIDA - Guidelines for Project Design and Project Document Preparation (プロジェクト設計とプロジェクト文書作成のためのガイドライン) 19ページ - 1985年ヘルシンキ FINNIDA 発行

1986年編集者 FAO - Basic course on the Formulation and Appraisal of Technical Cooperation Projects (技術協力プロジェクトの定式化と評価の基礎コース) 309ページ - 1986年ローマ FAO 発行

1987年編集者 UNDP - Project Document Format Guidelines (プロジェクト文書形式のガイドライン) 38ページ - 1987年10月 UNDP 発行

1988年編集者 OECD - DAC Principles for Project Appraisal (プロジェクト評価に関するDACの原則) 21ページ - 1988年パリ OECD 発行

1988年編集者 UNDP - Guidelines for Project Formulation and the Project Document Format (プロジェクト定式化と文書形式のガイドライン) 39ページ - 1988年ニューヨーク UNDP 発行

1989年編集者 NORAD - NORAD's veiledningshefte i Logisk Prosjektanalyse. Modul A, B, C 200ページ - 1989年オスロ NORAD Knut Samset 発行

1989年編集者 UNIDO - Common mistakes in Project Design and how to avoid them (プロジェクト設計で犯し易い間違いとその防止法) 10ページ - 1989年 UNIDO 発行

1989年編集者 ILO - Checklist on the Formulation of Design Elements and the Vertical Logic of the Project Design (プロジェクト設計の要素定式化と垂直ロジックのチェックリスト) 2ページ - 1989年ジュネーブ ILO 発行

1993 NORAD - The Logical Framework Approach. Handbook for Objectives-oriented Project Planning, second edition (目的達成のプロジェクト立案のためのハンドブック第2版：理論的枠組み手法) 107ページ - 1993年オスロ NORAD 発行

1993年編集者 EEC - Manual Project Cycle Management. Integrated Approach and Logical Framework (統一手法と理論的枠組み：マニュアルによるプロジェクトサイクル管理) 67ページ - 1993年ブッラセル Commission of the European Communities (欧州共同体委員会) 発行

1993年編集者 FASID - Project Cycle Management. PCM. Management Tool for Development Assistance (開発援助の管理手法：PCM：プロジェクトサイクル管理) 37ページ - 1993年東京 Foundation for Advanced Studies on International Development (国際開発研究基金) 発行

評価手法のモデル

1979年編集者 CIDA - Handbook on Methodology. Application of the Logical Framework Methodology in the Project Evaluation Process (手法ハンドブック：プロジェクト評価過程への理論的枠組み手法の適用) 60ページ - 1979年オッタワ CIDA 発行

1982年編集者 CIDA - Guide for the Use of the Logical Framework Approach in the Management and Evaluation of CIDA's International Development Projects (CIDA 国際開発プロジェクトの管理、評価のための理論的枠組み手法の運用ガイド) 130ページ - 1982年カナダ CIDA 発行

1987年編集者 USAID - Guidelines for Data Collection, Monitoring and Evaluation Plans for AID-Assisted Projects, AID Program Design and Evaluation Methodology Report 9 (AIDプログラムの設計と評価手法リポートNo.9：AID 関連プロジェクトのためのデータ収集、モニタリング、評価計画ガイドライン) 51ページ - 1987年4月ワシントン USAID 発行

1989年編集者 USAID - AID Evaluation Handbook, AID Program Design and Evaluation Methodology Report 7 (AIDプログラム設計と評価手法リポートNo.7：AID 評価ハンドブック) 43ページ - 1989年4月ワシントン USAID 発行

1989年編集者 SIDA - Riktlinjer for utvarderingar. Planeringssekretariatet - 1989年ストックホルム SIDA 発行

1990年編集者 CIDA - Standards for Bilateral Project Evaluations 1990 (二国間プロジェクト評価の基準：1990版) - 1990年オッタワ CIDA 発行

開発問題

1986年編集者 DUH - Norsk strategi for kvinnerettet bistand 32ページ - 1986年 Departementet for utviklingshjelp にて発行

1987年編集者 USAID - Women in Development : AID's Experience, 1973-1985, Vol. 1 Synthesis Paper USAID Program Evaluation Report No.18 (USAIDプログラム評価レポート) No.18 : 第1巻ー総合報告書「女性と開発問題 : AIDの経験 (1973-1985)」88ページ - 1987年4月ワシントン USAID 発行

1987年編集者 DUH - Sosiokulturell forhold i bistanden. Et bakgrunnsnotat og noen anbefalinger til Departementet for utviklingshjelp - 1987年オスロー A. M. Kausen 発行

1991年編集者 World Bank - Putting People First. Sociological Variables in Rural Development Second Edition (住民安定が先決 : 農村地区開発での社会的変動要素ー第2版) 575ページ - 1991年ワシントン Oxford University Press 発行

1991編集者 World Bank - Environmental Assessment Source Book, Vol. 1 : Policies, procedures and Cross Sectoral Issue、World Bank Technical Paper No.139 (世銀技術報告書 No.139 : 環境アセスメント資料集 : 第1巻ー「政策、手順、セクター関連問題」) 225ページ - 1991年ワシントン世銀発行

1991年編集者 World Bank - Environmental Assessment Source Book, Volume II : Sectoral Guidelines, World Bank Technical Paper No.140 (環境査定資料集 : 第2巻ー世銀技術報告書、セクター問題ガイドライン) 282ページ - 1991年世銀発行

1992年編集者 OECD - DAC Principles for Effective Aid. Development Assistance Manual (開発援助マニュアル : 有効な援助のためのDACの原則) 142ページ - 1992年パリ OECD 発行

評価作業の遂行

1980年編集者 CIDA - A Methodology Guide for Project Teams Responsible for Managing Evaluations (評価管理担当チームのための手法ガイド) 105ページ - 1980年カナダ CIDA 発行

1991年編集者 CIDA - Management of Bilateral Project Evaluations (二国間プロジェクトの評価作業の管理) 43ページ - 1991年オッタワ CIDA 発行

方法論、データ

1979年編集者 USAID - Managers Guide to Data Collection, Aid Program Design and Evaluation Methods (援助プログラムの設計と評価方法：管理者のためのデータ収集ガイド) 91ページ - 1979年11月ワシントン USAID 発行

1983年編集者 WHO - Minimum Evaluation Procedure (MEP) for Water Supply and Sanitation Projects (吸水、衛生プロジェクトのための最低限評価手法 (MEP) 51ページ - 1983年2月 WHO 発行

1985年編集者 USAID - Selecting Data Collection Methods and Preparing Contractor Scopes of Work, AID Program Design and Evaluation Methodology Report No.3 (AIDプログラム設計と評価手法リポートNo.3：データ収集手法の選択と業者契約範囲の作成) 46ページ - 1985年8月ワシントン USAID 発行

1986年編集者 USAID - An Approach to Evaluating the Impact of AID Projects, Aid Program Design and Evaluation Methodology Report No.5 (AIDプログラム設計と評価手法リポートNo.5：AIDプロジェクトの効果評価の手段) 55ページ - 1986年ワシントン USAID 発行

1987年編集者 USAID - Conducting Group Interviews in Developing Countries, AID Program Design and Evaluation Methodology Report No.8 (AIDプログラム設計と評価手法リポートNo.8：開発途上国でのグループインタビューの実施) 44ページ - 1987年ワシントン USAID 発行

1987 USAID - Guidelines for Data Collection, Monitoring and Evaluation Plans for AID-Assisted Projects, AID Program Design and Evaluation Methodology Report No.9 (AIDプログラム設計と評価手法リポートNo.9：AID関連プロジェクトのデータ収集、モニタリング、評価計画のためのガイドライン) 51ページ - 1987年4月ワシントン USAID 発行

1987年編集者 USAID - Rapid, Low-Cost Data Collection Methods for AID, AID Program Design and Evaluation Methodology Report No.10 (AIDプログラム設計と評価手法リポートNo.10：AIDプロジェクトのための迅速、低廉なデータ収集方法) 34ページ - 1987年12月ワシントン USAID 発行

1988年編集者 USAID - Environmental Assessment of Development Projects : A Preliminary Review of AID's Experience (開発プロジェクトの環境査定: AIDの経験の予備的検討) 15ページ - 1988年ワシントン USAID 発行

1988年編集者 NORAD - Environmental Impact Assessment (EIA) of Development Aid Projects. Checklists for initial screening of projects (開発援助プロジェクトの環境上の効果査定(EIA): 当初のプロジェクトスクリーニングのためのチェックリスト)
29ページ - 1988年オスロ NORAD 発行

1989年編集者 USAID - Impact Indicators : General Issues and Concerns, AID Evaluation Occasional Paper No.30 (AID評価随時リポートNo.30: 効果指標 (一般事項と問題事項))
13ページ - 1989年8月ワシントン USAID 発行

1989年編集者 USAID - Conducting Key Informant Interviews in Developing Countries, AID Program Design and Evaluation Methodology Report No.13 (AIDプログラム設計と評価手法リポートNo.13: 開発途上国における主要情報提供者とのインタビュー実施に関して) 37ページ - 1989年12月ワシントン USAID 発行

1989年編集者 OECD - Sustainability in development Programmes : A Compendium of Evaluation Experience. Selected Issues in Aid Evaluation No.1 (援助評価に関する特集NO.1: 評価経験の要約-開発プロジェクトの持続性) - 1989年パリ OECD 発行

1989年編者 Moser - Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs. World Development Vol.17 No.11 (第三世界における男女別計画-男女問題の現実かつ戦略的必要性にどう対応するか: 世界開発第17のNo.11) - 1989年発行

1989年編集者 USAID - Impact Indicators for Measuring Change in the Natural Resources Base, 23p, AID Evaluation Occasional Paper No.34 (AID 評価随時リポートNo.34: 天然資源の基盤変化を測定するためのプロジェクト効果指標) 23ページ - 1989年ワシントン USAID 発行

1989 World Bank - The Collection, Analysis and Use of Monitoring and Evaluation Data (観測・評価データの収集、分析、利用) (K. Kumar氏, D.J. Kasely氏の共同編集) 174ページ - 1989年ワシントン USAID 発行

1989年編者 Hylland Eriksen, Thomas - Hvor mange hvite elefanter? Kulturdimensjonen i bistandsarbeidet - オスロ Ad Notam 発行

1990年編集者 UNIFEM - Knowledge Bank. A model for project monitoring and impact assessment (プロジェクトモニタリングとインパクト評価のモデル：知識銀行 (Silver Fieda著) 33ページ - 1990年ニューヨーク UNIFEM 発行

1990 CDS - The socio-cultural conditions of relevance to development assistance. An evaluation of their incorporation in Norwegian Development Assistance to Africa (アフリカ向けノルウェー開発援助の組織化の評価：開発援助における社会的文化的適合条件) 2巻 - Centre for Development studies (CDS) (開発問題研究センター) 編 - ノルウェー外務省発行

1991年 (カナダ政府編集) - Program Evaluation Methods. Treasury Board of Canada (カナダの財務局：プログラム評価手法) 190ページ - 1991年カナダ会計監査院長編集

適用とフィードバック

1984年編集者 OECD - Report of the Expert Group on Aid Evaluation on Lessons of Experience Emerging from Aid Evaluation (援助評価専門家による援助評価作業からの経験的教訓に関するレポート) 37ページ - 1984年パリ OECD Development Assistance Committee (OECD開発援助委員会) 発行

1985年編集者 EEC - Assessment and Interpretation of Development Aid Success. A proposed scoring system for application by the EEC and other development agencies (開発援助成功度の査定と解釈：EECならびにその他開発援助国のための評点システムの提案) (C. Whetley氏等から EEC に提案) - 1985年11月出版

1989 Cracknell Basil E - EEC Commission and Member States Review of Effectiveness of Feedback Mechanisms. First Country Report : Denmark (EEC 委員会ならびにメンバー国によるフィードバック手法の有効性の検討：第一回カントリーレポート (デンマーク編)) - 1989年10月コペンハーゲン DANIDA 発行

1989年編集者 USAID - Review of the Quality of A.I.D. Evaluations FY 1987 and FY 1988. AID Evaluation Occasional Paper No.19 (会計年度1987と1988における A.I.D 評価作業の品質検討：AID 評価随時報告書No.19：) - 1989年ワシントン USAID 発行

1990年編集者 World Bank - Evaluation results for 1988. Issues in World Bank Lending over Two Decades (1988年度分の評価結果：過去20年間の世銀貸出の問題点) - 1990年ワシントン世銀発行

1990年編集者 OECD - A Review of Donor's Systems for Feedback from Aid Evaluations (援助評価からのフィードバックに関する供与国側システムの検討) - 1990年パリ OECD 開発援助委員会発行

1991年編集者 CIDA - A study of the Quality of CIDA's Bilateral Evaluations 1988 - 89 and 1989 to 90 (1988-89と1989-90の両期間における CIDA による二国間評価作業の品質検討) 120ページ - 1991年オッタワ CIDA 発行

モニタリング

1987年編集者 USAID - Designing Monitoring and Evaluation Systems: Issues and Opportunities, 13p AID Evaluation Occasional Paper No.14 (AID 評価随時リポート No.14：モニタリング・評価システムの設計－問題点と今後の課題) 13ページ - 1987年10月ワシントン USAID 発行

1987年編集者 UNDP - UNDP Policy and Procedures Manual. Chapter on Monitoring, Evaluation and Reporting (UNDPの政策と手順マニュアル：「モニタリング、評価、報告に関して」) 102ページ - 1987年ニューヨーク UNDP 発行

1989年編集者 GTZ - PFK, Guidelines for Project Progress Review (プロジェクト経過検討のガイドライン) 66ページ - 1989年3月 GTZ 発行

1989年編集者 GTZ - Managing On-site Project Implementation. A Guideline (プロジェクトの現場の管理：ガイドライン) 166ページ - 1989年西独エッシュボルン GTZ 発行

1990年編集者 World Bank - Project Monitoring and Evaluation in Agriculture (農業プロジェクトのモニタリングと評価) (K. Kumar氏とD.J. Kasely氏の論文) 160ページ - 1990年ワシントン世銀発行

JICA

