

表 6-7 定例会議の例

開催頻度	会議	出席者	協議内容
毎日	作業担当者会議	C/P、日本人専門家	個々の作業の進捗状況
毎週	プロジェクト チーム会議	プロジェクトマネジャー、 チーフアドバイザー、C/P、 日本人専門家	作業全体の進捗状況、週間 作業予定、リスク
毎月	実務者レベル 会議	プロジェクトマネジャー、 チーフアドバイザー、 JICA 担当者、援助窓口担 当者	作業全体の進捗状況、週間 作業予定、リスク、トラブ ルシューティング
年 2 回ないし 年 1 回	JCC	JCC メンバー	進捗確認、全体計画の見直 し、問題解決

会議は、その目的を明らかにし、目的に応じたツールをもちいることによって、効率的に運営することができます。以下に会議の目的とツールの例を紹介します。

表 6-8 会議の目的とツール

会議の目的	会議の内容／会議運営のツール
企画・計画	ワークショップ、ブレインストーミング、意見交換
情報交換	作業情報、技術情報、経理情報の交換、情報共有
交渉	関係者（ステークホルダー）との利害調整、提案、根回し
現状分析	ワークショップ、ブレインストーミング、意見交換
意思決定	プロジェクトにおける意思決定、決定事項の報告
進捗管理	プロジェクトの進捗の報告、問題解決
問題解決	ワークショップ、ブレインストーミング、意見交換

6-3-2 ステークホルダー管理

ステークホルダー管理は、プロジェクト関係者（ステークホルダー）のニーズを満たし、関係者との良好な関係を構築、維持することを目的として行なわれます。コミュニケーションがステークホルダー管理の主なツールとなるため、ステークホルダー管理とコミュニケーション管理はかなりの部分で重なり合っています。

コミュニケーション管理と同様、ステークホルダー管理の現場における一義的な責任者はプロジェクトマネジャー（相手国側）ないしはチーフアドバイザー（日本側）です。しかし、上部組織や関係機関を含めた、現場を超えたより広範な関係者を含む調整役は在外事務所のプロジェクト担当者がなうことが現時点では最適です。

ステークホルダー管理においては、前項で解説した報告書と会議による合目的的で密な双方向のコミュニケーションを常に取り替えていることが基本です。そのようなコミュニケーションを通して、各関係者がプロジェクトに対してどのような期待や不満をもっているか、どのような関わり方を望んでいるかといったことを把握し対応することがステークホルダー管理です。

関係者間において解決すべき具体的な課題が持ち上がった場合は、顔をつきあわせた、口頭による直接的なコミュニケーションを図り、先制的（プロアクティブ）に課題の解決に向けて働きかけることが重要です。そのためには、個別に面談を行なうほか、必要に応じて非定例の会議を開催します。すなわち、課題や問題の大きさやレベルに対応して、プロジェクト実務者会議、JCC 会議、その他、必要なステークホルダーに呼びかけて、迅速に協議の場を設けます。また、課題の解決に向けて、関係者間の相乗効果のある働きを促進するべく、協力体制を築くことも必要です。

関係者分析はすでに計画段階で行なわれているはずですが、プロジェクトの進捗につれてステークホルダーにも変化が生じていることがあるので、適宜、関係者を見直し、必要に応じて関係者分析を行ない、常に最新の情報でステークホルダー管理を行なってください。

6-4 モニタリング

プロジェクト実施中には、主に以下の3種類のモニタリングが行なわれます。

1. 進捗モニタリング
2. 達成度モニタリング
3. リスク・モニタリング



ルールの提案

進捗モニタリングは活動およびアウトプットの進捗をモニターするもので、原則としてプロジェクトチームが担当します。達成度モニタリングは、プロジェクト目標についてはプロジェクトチームが、上位目標については在外事務所（場合によっては本部）が担当します。リスク・モニタリングは、前提条件、活動、アウトプットレベルのリスクはプロジェクトチームが、前提条件、プロジェクト目標、上位目標レベルのリスク・モニタリングは原則として在外事務所（場合によっては本部）が担当します。

なお、モニタリングは、プロジェクト終了後の継続性も考慮して、相手国側が中心になって行なうべきです。日本側は、そのための仕組みづくりにも協力することが重要です³⁰。

³⁰ 「プロジェクトチーム」には相手国側 C/P も含まれますが、在外事務所が中心となって行なうモニタリングに関しては、相手国側関係者を意識的に巻き込んで共同で行なう必要があります。

表 6-9 モニタリングのタイプと担当者

モニタリング・タイプ	PDMにおけるモニタリング項目	モニタリングの内容	担当者
進捗モニタリング	活動、アウトプット	左記項目の進捗度	プロジェクトチーム
達成度モニタリング	プロジェクト目標	左記項目の達成度	プロジェクトチーム
	上位目標		在外事務所
リスク・モニタリング	前提条件、活動、アウトプット	左記項目のレベル リスク	プロジェクトチーム
	前提条件、プロジェクト目標、 上位目標		在外事務所

6-4-1 進捗モニタリングと達成度モニタリング

活動およびアウトプットの進捗モニタリングと、プロジェクト目標および上位目標の達成度モニタリングは内容が異なります。前者は作業管理であり、後者は目標管理です。そのため、担当者やモニタリングのやり方が異なります。

PDM上に、上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、活動のそれぞれに関して、誰が（相手国側、日本側）、いつ（頻度、時期）、どういうデータをもちいてモニタリングを行なうかを明記すると、モニタリング担当者とモニタリング方法に関する認識を関係者が共有しやすくなります。

表 6-10 進捗・達成度モニタリング用 PDM

プロジェクトの要約	指標	進捗／達成度モニタリング	
上位目標		上位目標 ・担当者／頻度／データ入手手段	達成度モニタリング → 在外事務所（あるいは本部） → プロジェクトチーム
プロジェクト目標		プロジェクト目標 ・担当者／頻度／データ入手手段	
アウトプット 1. 2. 3.		アウトプット 1. 担当者／頻度／データ入手手段 2. 担当者／頻度／データ入手手段 3. 担当者／頻度／データ入手手段	
活動 1-1 1-2 1-3 2-1 2-2 2-3	投入	活動 1-1 担当者／頻度／データ入手手段 1-2 担当者／頻度／データ入手手段 1-3 担当者／頻度／データ入手手段 2-1 担当者／頻度／データ入手手段 2-2 担当者／頻度／データ入手手段 2-3 担当者／頻度／データ入手手段	進捗モニタリング → プロジェクトチーム

(1) 進捗モニタリング（作業管理）

日々の作業（活動）の進捗状況およびそれによるアウトプットの達成状況のモニタリングなので、プロジェクト・チームが担当します。PDM や WBS に記載された活動および成果の進捗状況をモニターします。

具体的には、PCM のモニタリング・システムに示される、「収集→集約→判断決定→フィードバック」の考え方にもとづいて行なえばよいでしょう。ただし、作業管理のためのモニタリングは、より現場の実情にあわせたやり方を工夫する必要があるため、考え方はモニタリング・システムに準じますが、実際のやり方は必ずしもモニタリング・システムのフォーマットに固執する必要はありません。

表 6 - 11 モニタリング・システムの例

プロジェクトの要約	指標	入手手段	データ収集			集約			判断・決定		判断・決定からの伝達	
			収集者	時期 頻度	収集 方法	集約者	時期 頻度	集約 方法	判断 決定者	時期 頻度	時期	伝達 方法
公社のバス事故が減少する	2000 年までの L 市での事故件数	L 市警察交通課の事故記録	プロジェクト・コーディネーター	2 ヶ月に 1 回	L 市警察交通記録を閲覧	直接プロジェクト・コーディネーターへ			プロジェクト定例会議	2 ヶ月に 1 回	2 ヶ月に 1 回	直近プロジェクト定例会議で報告

現場で収集された情報は、「6 - 2 - 1 コミュニケーション管理」で示した簡易な報告書フォーマットなどを持ちいて、より高い頻度で、チーム内および在外事務所担当者に報告します。

(2) 達成度モニタリング（目標管理）

プロジェクト目標、上位目標といった高いレベルの目標達成度のモニタリングです。プロジェクト目標については、プロジェクトチームがモニタリングを行いますが、上位目標については、プロジェクトチームの責任の範囲を超えるため（プログラムの達成度としての判断や、CD の視点から広範・長期の影響を視野に入れた判断が要求されるため）、在外事務所（あるいは本部）が担当します。この場合も、先方関係機関と協議の上、判断する必要があります。

モニタリングの方法については、PDM をもちいて、プロジェクト目標レベル以上の指標の達成度をモニターします。

具体的には、PCM のモニタリング・システムに示される、「収集→集約→判断決定→フィードバック」という考え方にもとづいて行なえばよいでしょう。ただし、プロジェクトによってモニタリングの内容や規模が大きく異なるため、フォーマットは各プロジェクトで適宜、最適なものをつくる必要があります。

プロジェクト目標のモニタリングは、プロジェクトチームによって行われますが、プロジェクト目標の達成については、プロジェクトチームからの報告に対し、在外事務所（あるいは本部）にて適宜その内容を確認することが必要になります。また、上

位目標のモニタリングについては、在外事務所が具体的な指標達成度のデータ収集まで行なうことは難しいので、データ収集と集約はプロジェクトチームが行ない、在外事務所（あるいは本部）は、その情報の分析および判断・決定を行なうこととなります。したがって、プロジェクトチームは、上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、活動の達成度および進捗度に関するデータ収集と集約を担当することとなります。

プロジェクトチームによって収集・集約された情報は、報告書という形で在外事務所に流されます。したがって、適切な時期に適切な情報が報告されるよう、報告書の様式とタイミングを事前に計画する必要があります（「6-2-1 コミュニケーション管理」を参照のこと）。

ただし、協力プログラムを構成するプロジェクトの場合は、上位目標およびプロジェクト目標の達成度に関するデータ収集は、別途、プログラムの仕組みの中で行なうこともありえます。その場合は、プログラムおよびプロジェクトごとに、適宜、協議の上、データ収集の分担を決めます。

モニタリングは時間、労力、経費を要する活動であるため、必ず活動のひとつとしてPDMに明確に位置づけ、それに対応した投入も明記し確保する必要があります。

6-4-2 リスク・モニタリング

プロジェクトの実施中は、プロジェクト計画の段階で洗い出したリスクが現実化していないかをモニターする必要があります。PDMの外部条件および前提条件の欄にリスクを付記し、それぞれのリスクに関してモニタリング担当者（相手国側、日本側）を明記して役割分担を明確にし、その認識を関係者間で共有したうえで、モニタリングを実施することが必要です（表6-12参照）。

前提条件（活動の実施に必要な条件）、活動、アウトプットレベルのリスク・モニタリングは、日々の活動に直接かかわるものであるため、プロジェクトチームが担当します。一方、前提条件（プロジェクト実施の大前提）、プロジェクト目標レベル、上位目標レベルのリスク・モニタリングは、プログラムや相手国の他の事業とかかわるものであるため、途上国側責任者と在外事務所（あるいは本部）が担当する必要があります。

表 6 - 12 リスク・モニタリング用PDM

プロジェクトの要約	指 標	指標 入手手段	外部条件/ リスク	リスク監視 担当者
上位目標			上位目標と上位計画の目標をつなぐ外部条件およびリスク。 上位目標を持続させるための外部条件およびリスク。	在外事務所 (あるいは本部)
プロジェクト目標			プロジェクト目標と上位目標をつなぐ外部条件およびリスク。	
アウトプット			アウトプットとプロジェクト目標をつなぐ外部条件およびリスク。	プロジェクトチーム
活 動	投 入		活動とアウトプットをつなぐ外部条件およびリスク。	
			前提条件。 活動レベルのリスク。	在外事務所 (あるいは本部) プロジェクトチーム

なお、外部条件はプロジェクトにとって外的リスクですが、リスクには内的リスクもあります。外部条件（外的リスク）は、プロジェクトのスコープを超えており、また相手国の開発に必要な条件でもあるため、そのモニタリングおよび対応は途上国側責任者と在外事務所（あるいは本部）が担当し、内的リスクは活動に直接かかわるものであるためプロジェクトチームがモニターするという分担も考えられます。上記のリスク・レベルによるモニタリングの分担と、外的・内的リスクによるモニタリングの分担のふたつの考え方がありえるため、プロジェクトごとにリスクの内容と周辺状況を検討のうえ、適宜、適切なリスク・モニタリングの分担を決定してください。

具体的なリスク・モニタリングの方法としては、下記に示すリスク管理表の考え方にもとづいて行なうことが望まれます。ただし、フォーマットは適宜、各プロジェクトで最適なものを工夫してください。

表 6 - 13 は、作物貯蔵庫の建設とその運営に関するプロジェクトの例です。建設に関するリスクとして、納入業者の遅れによる「5 建設機械の納入遅れ」があげられています。このプロジェクトでは、住民が管理組合を作って出来上がった作物貯蔵庫の運営管理にあたることになっており、そのための識字教育や会計指導が行われています。リスクの1から4は、それら識字教育や会計指導に関するリスクです。識字教育はプロジェクトが行っていますが、会計指導は農協が行っているため、会計指導



ツールの紹介

表 6-13 リスク管理表

リスク No.	リスク 事象	原因	プロジェクトへの影響	確率	影響	判定	予防対策	発生時対策	監視 担当者
1	住民の識字 教室の参加 率が低い	授業内容が難 しすぎる／易 しすぎる	マーケティ ング活動の 遅れ	1	3	3 (低)	参加率の増減傾向 調査 識字教室に関する アンケート調査	授業内容のレベルの 調整 教材の変更・修正	Mr. A
2		識字教育の必 要性が認識さ れていない	マーケティ ング活動の 遅れ	1	3	3 (低)	参加率の増減傾向 調査 識字教室に関する アンケート調査	識字教室キャンペ ーンの強化	Mr. B
3	作物貯蔵庫 の会計帳簿 が適切につ けられてい ない	農協担当者に よる会計指導 が不適切	プロジェクト に対する 住民の信頼 度の低下	2	3	6 (高)	会計帳簿の定期的 チェック 会計指導状況の定 期的チェック	会計指導を農協から 引き継いでプロジェ クトで直接行なう	Ms. C
4		会計担当者の 能力不足	プロジェクト に対する 住民の信頼 度の低下	2	3	6 (高)	会計帳簿の定期的 チェック 会計指導状況の チェック	会計担当者を複数に してグループ制にする 住民集会で解決策を 考えてもらう	Ms. C
5	建設機械の 納期遅れ	納入業者が他 の顧客を優先 している	工期の遅れ	2	3	6 (高)	納期確認の電話を 入れる 納入条件を再交渉 する	工期の短縮（残業、 休日作業） プロジェクト完了時 期を遅らせる手続き をする	Mr. D



が不適切な場合は、プロジェクトがそれを引き継ぐという発生時対策がとられていま ず。

プロジェクトチームが行なったリスク・モニタリング（前提条件、活動、アウトプッ トレベル）の結果は、Box 6-1、6-2で示したような簡易な報告書フォーマットをもちいて、より高い頻度で、チーム内および JICA プロジェクト担当者に報告します。先方責任者および在外事務所（あるいは本部）が行なったリスク・モニタリング（前 提条件、プロジェクト目標レベル、上位目標レベル）の結果は、定例会議（プロジェ クトチーム会議、実務者レベル会議、JCC 会議）などでプロジェクトチームおよび C/P 機関の主要な関係者に報告します。リスクはプロジェクト実施上の重要な要件 ですので、すべての定期報告書および定例会議で毎回必ず報告のテーマとして取り上 げることを推奨します。なお、リスクが現実化した場合など、緊急の場合は、定期報 告を待たず迅速に関係者に報告してください（リスク管理の詳細は「参考資料5 リ スク管理」を参照のこと）。

進捗・達成度モニタリングと同様、リスク・モニタリングも時間、労力、経費を要 する活動です。必ず PDM に活動として明確に位置づけ、それに対応した投入も明記 し確保します。ただし、在外事務所（あるいは本部）が行なう外的リスクのモニタリ ングに関してはその限りではありません。

6-5 変更管理

第Ⅱ部冒頭で解説したとおり、プロジェクトは前例のない事業ばかりであり、進めてゆく中で段階的に詳細化されざるをえない性格を持っています。つまり、プロジェクトは本来的に変更を前提とした事業なのです。したがって、プロジェクトの運営にあたって、計画変更をためらう理由はないですし、また、すでに古びてしまった当初計画に固執して適切な変更を行なわないでいることは、不適切なマネジメントというべきです。

といってももちろん、やみくもに変更を繰り返してよいというものではありません。計画変更は一定の手続きにのっとり、管理される必要があります。プロジェクト計画(PDM)に関する変更管理は、大きく分けて、変更の必要性を認識し変更を要求する「変更要求」と、変更要求を受けてその妥当性を検討し変更を承認する「変更承認」のふたつのプロセスからなります。

なお、ここでいう計画変更はPDMの変更を意味します。PDMは国レベルの実施機関代表者間で承認され合意された公式文書なので、プロジェクト計画の変更、すなわちPDMの変更は、基本的に同じレベルで承認されなければなりません。逆にいうと、PDMに現れてこない(PDMの修正を必要としない)変更は、承認を受けることなく、適宜、現場の判断と裁量で行なって構わないということになります。

6-5-1 変更要求

プロジェクト計画(PDM)に関する変更の必要性の認識および変更の要求は、プロジェクトチーム(C/Pを含む)、JICAプロジェクト担当者、在外事務所、C/P機関、その他の関係者からさまざまな形でなされることが考えられます。最も多いのは、進捗、達成度、リスクといった各種モニタリングの結果として、プロジェクトチームないしはJICAプロジェクト担当者(在外事務所あるいは本部)が計画変更の必要性を認識することでしょう。これは、言い換えると、各種モニタリングの担当者が変更の必要性を最初に認識する立場にあるということです。

ということは、「6-4 モニタリング」で解説したとおり、活動およびアウトプットレベルの進捗、プロジェクト目標レベルの達成度、および活動とアウトプットレベルのリスク・モニタリングを担当するプロジェクトチームは前提条件、活動、アウトプットレベル、プロジェクト目標レベルの変更を認識する立場にあり、上位目標の達成度および上位目標とプロジェクト目標レベルのリスク・モニタリングを担当する在外事務所(あるいは本部)は前提条件、上位目標レベルの変更を認識する立場にあるということになります(表6-14参照)。

変更の必要性のアピールおよび変更要求は、プロジェクト内外のさまざまな関係者や関係機関からなされると考えられます。例えば、C/Pから活動内容の変更を要求

されることもあれば、相手国政府の高いレベルから、プロジェクト目標の変更を要求されることもあります。これらの要求に対してプロジェクト側がばらばらに対応していると、変更が管理されず、プロジェクト・スコープが野放図に収縮・拡大してしまいます。

このような事態を避けるためには、**変更要求を受け付ける窓口を一本化する必要があります。**変更要求がプロジェクト内外の広範な関係者からなされうることを考えると、現状では、変更管理の窓口は JICA プロジェクト担当者（在外事務所あるいは本部）とすることが最適と思われます。

なお、プロジェクト内部（プロジェクトチーム）で起こった変更要求をとりまとめるのは、プロジェクトマネジャーないしはチーフアドバイザーです。プロジェクトマネジャーあるいはチーフアドバイザーがチーム内で起こってきた変更要求に関してチーム内の合意を形成し、それを変更管理窓口である JICA プロジェクト担当者（在外事務所あるいは本部）に上げます。

また、プロジェクトマネジャーやチーフアドバイザーをはじめとするプロジェクトチーム・メンバーが外部者から直接、変更要求を受けた場合は、即答することなく、必ず変更管理窓口である JICA プロジェクト担当者に伝え、JICA プロジェクト担当者が対応するようにします。このようにして、変更管理の窓口を一本化します。



ルールの提案

表 6-14 変更を認識する立場にある関係者

プロジェクトの要約	指標	進捗/達成度 モニタリング	}	プロジェクトの要約	指標	指標 入手手段	外部条件/ リスク	リスク監視 担当者	}
上位目標				}	上位目標				
プロジェクト 目標			プロジェクト 目標						
アウトプット 1. 2. 3.			アウトプット						
活動 1-1 1-2 1-3 2-1 2-2 2-3	投入		}	活動	投入				}
							前提条件/ リスク		

6-5-2 変更承認

変更要求が正規のルートをたどって上がってきた場合、その要求内容を検討して、変更の可否を決定する変更承認の作業が必要になります。変更を承認する責任者はプロジェクト計画（PDM）を権威づける立場にある者であり、本来は R/D 署名者です。

ただし、活動のような低いレベルの変更承認を逐一 R/D 署名者にあげていると迅速な対応ができません。また、R/D 署名者が在外現地事務所にいる場合はまだしも、本部にいる場合はますます対応が遅れます。そのため、実際上は、変更レベルによって変更承認者が異なると考えるべきです。これは相手国側の変更承認者に関しても同様です。つまり、プロジェクトごと、変更レベルごとに変更承認者は異なることになり、それらについては、適宜、協議をして決める必要があるということです。

この役割分担を明確にするために、プロジェクトごとに、変更レベルごとの相手国側と日本側の変更承認者を定め、R/D に明記する、あるいは M/M を交わすなどして、関係者に明示し共有しておく必要があります。たとえば、投入レベルの変更は、プロジェクトチームの責任者が先方関係者および在外事務所との合意に基づき変更できることとし、活動レベル以上の変更については、中間評価時あるいは運営指導調査時に、JCC と協議の上、決定するという整理などが考えられます。



ルールの提案

プロジェクトは変更を前提にした事業です。しかし、あまり頻繁に変更を繰り返すと、プロジェクト計画に対する信頼感が失われ、関係者のモチベーションを下げます。したがって、変更は必要最小限にとどめなければなりません。そのため、プロジェクト計画（PDM）の変更は、例外的に緊急の場合を除いて、中間評価時および運営指導調査時に決まった責任者の間で合意して行なうことを原則とすることを推奨します。中間評価が行なわれないプロジェクトでは、中間時点で PDM の見直しのための検討会を開催し、変更の可否を検討するとよいでしょう。

変更にあたっては、変更に関する起案日、起案者名、変更内容、変更理由、変更しなかった場合の影響、変更による影響（スケジュール遅延、コスト増など）、変更承認者名を明記したものを作成し、更新された PDM に添付します。これら変更の経緯を記した文書は、承認を受けたもの受けなかったものを含めて、すべて記録として残すために、プロジェクトにて保管・管理します。

6-5-3 どの程度で変更するか

現状がどの程度、計画からずれてきた場合に PDM を変更するかという問題は、適宜、判断を要することであり、マニュアル的に示すことは不可能です。

工期遅れやコスト超過のような定量的なものの場合、現時点での作業効率やコスト効率を割り出し、予定通りに終わらせるためには現在の効率をどれだけ上げなければならないかを考えます。例えば、100 工程の作業を 100 日で仕上げる計画があります。1 日 1 工程の効率で計画されているわけです。中間時点（50 日）でレビューしてみると 25 工程しか終わっていなかったとします。作業効率は 25/50 で、当初計

画の50%です。つまり、このペースで作業をしていると、100工程を完了するのに、倍の日数、200日が必要になります。計画どおり100日で完了させるためには、残る50日で75工程を終えなければならないので、残る50日間に要求される作業効率は75/50で150%です。現在の作業効率は50%なので、これを150%まで上げるには、150/50で、効率を3倍にする必要があります。これまで1日に8時間、作業をしてきたとしたら、今後の50日間は、1日24時間の作業が必要になるということです。これが可能か不可能かは「判断」です。可能と判断すれば、計画変更は必要ありません。不可能と判断すれば、投入を増やす／変更する、作業内容を変更するといった計画変更が必要になります。コストについても同様の考え方をします。

「プロジェクトのアプローチが間違っているのではないか?」、「C/P（あるいは日本人専門家）の能力が低すぎるのではないかと」といった定性的な問題の場合、数量的な判断根拠はありません。周辺情報をあつめ、関係者の意見を聞き、可能であれば当事者とも話をし、さまざまな角度から検討を加えて、それら定性的情報を根拠に「判断」を下すこととなります。疑念が確信になり、確信から行動を起こすまで、常に迷いがつきまといますが、手遅れにならないことが重要です。ひとりで迷わず、できるだけ早い時点で上司や関係者に相談し、組織として対応することです。

変更管理に関しては、普段からの関係者との密なコミュニケーション、先制的（プロアクティブ）な行動、組織としての対応、そして確立された変更承認システムが必須なのです。

6-6 中間評価

中間評価は、プロジェクトが順調に効果発現に向けて実施されているかを検証し、プロジェクト内容の改善を資することを目的とします。ここでは、軌道修正という視点から中間評価について解説します。

中間評価は、プロジェクトの中間地点における評価なので、それまでの実績や実施プロセスの情報をベースに「妥当性」と「効率性」を重点的に見ることになっています。しかし「有効性」、「インパクト」についても、アウトプットの実績や活動状況に基づいて、今後の動向、実現可能性を検証し、「自立発展性」についてもその見込みについて検討を行なうことが必要です³¹。

特に「自立発展性」や「インパクト」は、これまでの中間評価では十分に検証・検討が行われたとはいえない面があります。しかしながら、実績に基づき重点的に検証するのは事後評価の段階であっても、計画した上位目標の達成や協力終了後の効果の持続可能性を確保するためには、協力実施段階で可能性や見込みを検討し、これらの確保が可能となるような対応を協力終了までにとる必要があります。つまり、中間評

³¹ 「評価ガイドライン」p.147

価においても次のような視点から「インパクト」や「自立発展性」を十分に検証することが重要です。

1. インパクト

- プロジェクトの効果として上位目標の達成は見込まれるか、達成を阻害する要因はないか。
- プロジェクト目標から上位目標に至るロジックは現時点においても正しいか。
- 予期しなかった影響、特にマイナスの波及効果は生じていないか。

2. 自立発展性

- C/P 機関や T/G において、プロジェクトの効果を維持・発展できる個人・組織レベルの能力や体制が整いつつあるか。
- プロジェクトの効果の維持・発展を可能とする政策的、制度的な体制が担保されつつあるか。

また、中間評価では、計画段階で洗い出した外部条件などのリスクの状況はどうか、想定していなかった状況変化などが生じていないかを確認し、これらがプロジェクトに与える影響を吟味のうえ、必要に応じて適切な計画見直しを行っていくことが大切です。この関連で、例えば「妥当性」は開発課題への対応としてのプロジェクトの必要性、優先度、手段としての適切性を検証する視点であり、事前評価の重点的な視点になりますが、中間評価においても、プロジェクトが依然として「妥当性」を有するかを、プロジェクトの進捗や状況変化をふまえて、確認することが重要です。

中間評価は、外部（評価調査団）の視点が入るという意味で、プロジェクトの計画変更（PDM の見直し）を行なう最大のチャンスです。プロジェクト内部（プロジェクトチーム）と外部（評価調査団）の両方の視点からプロジェクト計画を検討し、適切な計画変更を行なうよう心がけてください。

また、プログラムを構成するプロジェクトの場合は、プロジェクト評価の結果をプログラムの管理者にもフィードバックする必要があります。プロジェクトの計画変更に基づき、プログラムの計画も変更することが考えられます。

中間評価の提言を受けて計画変更を行なう場合も、前述の「6-5-2 変更承認」の要領に従って、**変更内容、変更理由、変更しなかった場合の影響、変更による影響などを、変更管理文書として残すことを推奨します。**