

7章 プロジェクトの評価

7-1 終了時評価

終了時評価は、協力終了間際に、めざしていた効果をあげたかどうかを総合的に検証するものです。その結果は、協力終了の適否やフォローアップの決定のために活用されるとともに、類似プロジェクトへの教訓としても使われます。

終了時評価では、プロジェクトの現状・実績に基づいて、「妥当性」、「有効性」、「効率性」を検証するとともに、「インパクト」や「自立発展性」についても、それまでの実績、活動状況に基づいて、今後の動向や可能性について検証します。「インパクト」や「自立発展性」は予測・見込みによる判断となるものの、根拠のない判断とならないよう、次のような視点から具体的な根拠を明確にした評価を行なう必要があります。

1. インパクト

- 上位目標は達成される見込みか、具体的な効果の「兆し」はあるか。
- プロジェクト目標から上位目標に至るロジックは機能しているか、ロジックは適切であったか。
- 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持続・発展できる個人・組織レベルの能力や体制が整っているか。
- 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ているか。

プログラムを構成するプロジェクトの場合、これらの評価結果を適切にプログラム本体にフィードバックすることが重要です。また、プログラムを構成しない単独のプロジェクトの場合であっても、相手国の他事業との連携の可能性に配慮して、これらの評価結果を関係機関にしっかりと伝えることが望まれます。

7-2 プロセスの検証

プロジェクト評価では、評価5項目による価値判断に先立ち、プロジェクトの現状の把握と分析のために、「実績」、「実施プロセス」、「因果関係」の3つを検証することになっています。3つの視点から検証するのは、プロジェクトが計画どおりの「実績」をあげているかを把握するとともに、うまくいっていない場合などに、問題が「因果関係」（計画の組み立て方）にあるのか、「実施プロセス」（運営体制や予期しなかった環境変化）にあるのかの要因を分析する必要があるからです。3つの視点による現状把握・分析の結果は、プロジェクトの改善・見直しや今後の類似プロジェクトの教訓に向けた重要な情報となります³²。

3つの視点のうち「実施プロセス」については、実施段階におけるプロジェクトの進め方やプロジェクトをとりまく環境変化について、以下のような視点から中間評価や終了時評価において丁寧に見ていくことが必要となります。そのためには、プロジェクトに影響を与える（与えた）「実施プロセス」について、プロジェクトチームとして留意のうえ、プロジェクトの進捗のモニタリングやプロセスに関わる情報の把握・記録化を図っていくことが必要です。そしてそのうえで、プロジェクトチームによって収集された情報を生かし、プロジェクトの改善・見直しや今後の教訓の観点から、中間評価や終了時評価において「実施プロセス」を十分に検証・分析することが重要です。

プロセスの検証の主な視点

1. プロジェクト計画は適切だったか。関係者間で共有されていたか。途中で変更されたか。（プロジェクト計画、変更管理）
2. 計画の変更には迅速に対応されたか。プロジェクトチーム、C/P 機関、JICA 現地事務所、JICA 本部の対応は迅速、適切だったか。変更承認なしに増えたり減ったりした活動や成果はなかったか。（変更管理）
3. 計画時および実施中にリスク分析は行なったか。リスクはモニタリングされたか。リスク分析で特定されなかった問題が発生したか。（リスク管理）
4. スケジュールやコストは計画どおりだったか。計画どおりでなかったならば、何が原因だったのか。（スケジュール管理、コスト管理）
5. プロジェクト関係者（ステークホルダー）はプロジェクトを理解し満足しているか。していないとすれば、なぜか。（ステークホルダー管理）
6. プロジェクトチーム（C/P、日本人専門家）はプロジェクトに前向きに取り組んだか。人間関係は良好だったか。そうでないとすれば、なぜか。（ステークホルダー管理）

³² 「評価ガイドライン」 pp.33-36



クホルダー管理、チーム管理)

7. プロジェクト内部および周辺の様子は関係者に適切に伝えられたか。チームメンバーはプロジェクトにおける自分の役割を明確に理解していたか。プロジェクト目標、上位目標、および相手国にとってのプロジェクトの意義を理解していたか。(コミュニケーション管理)
8. 在外事務所および本部の指導、支援は適切、迅速だったか。
9. その他、マネジメントに関して、うまくいったこと、うまくいかなかったことは何か。その理由は何か。