

特定テーマ評価 タイ / 参加型評価手法導入の試み

平成13年12月

国際協力事業団
企画・評価部

序 文

国際開発の世界では、近年、参加型アプローチが注目されるようになってきております。これは、プロジェクトの実施のみならず、計画、モニタリング、評価といった一連の事業サイクルのすべてに、途上国が主体的にかかわるべきであるという考え方によっています。

当事業団では、平成12年度に調査研究「参加型評価」を実施し、事業団内外の関係者により参加型評価に対する他ドナーの取り組みや、JICA内での事例、またJICAにおける今後のあり方などについて、検討を行ってきました。

本調査はこれらの議論を踏まえ、タイ北部セラミック開発プロジェクトを対象としてケース・スタディとして参加型評価手法の導入を試みたものです。本調査では参加型評価の概念を整理するとともに、参加型評価手法を導入するにあたっての課題や教訓を整理し、得られた知見を実施中の他のプロジェクトにフィードバックすることを目的としています。

より効果的・効率的なODAの実施が求められるなか、当事業団が実施する事業についても、その投入に見合う効果が現れたか否かが厳しく問われています。そのためには協力の受益者からの視点を重視して評価を行っていくことが必要であり、本評価において提案された教訓・提言は、今後、JICAが協力を進めていく上で参考とし役立てていく所存です。

本評価の実施にあたっては、タイ王国（以下「タイ」と記す）及び日本の関係者の方々に多大なご協力をいただきました。

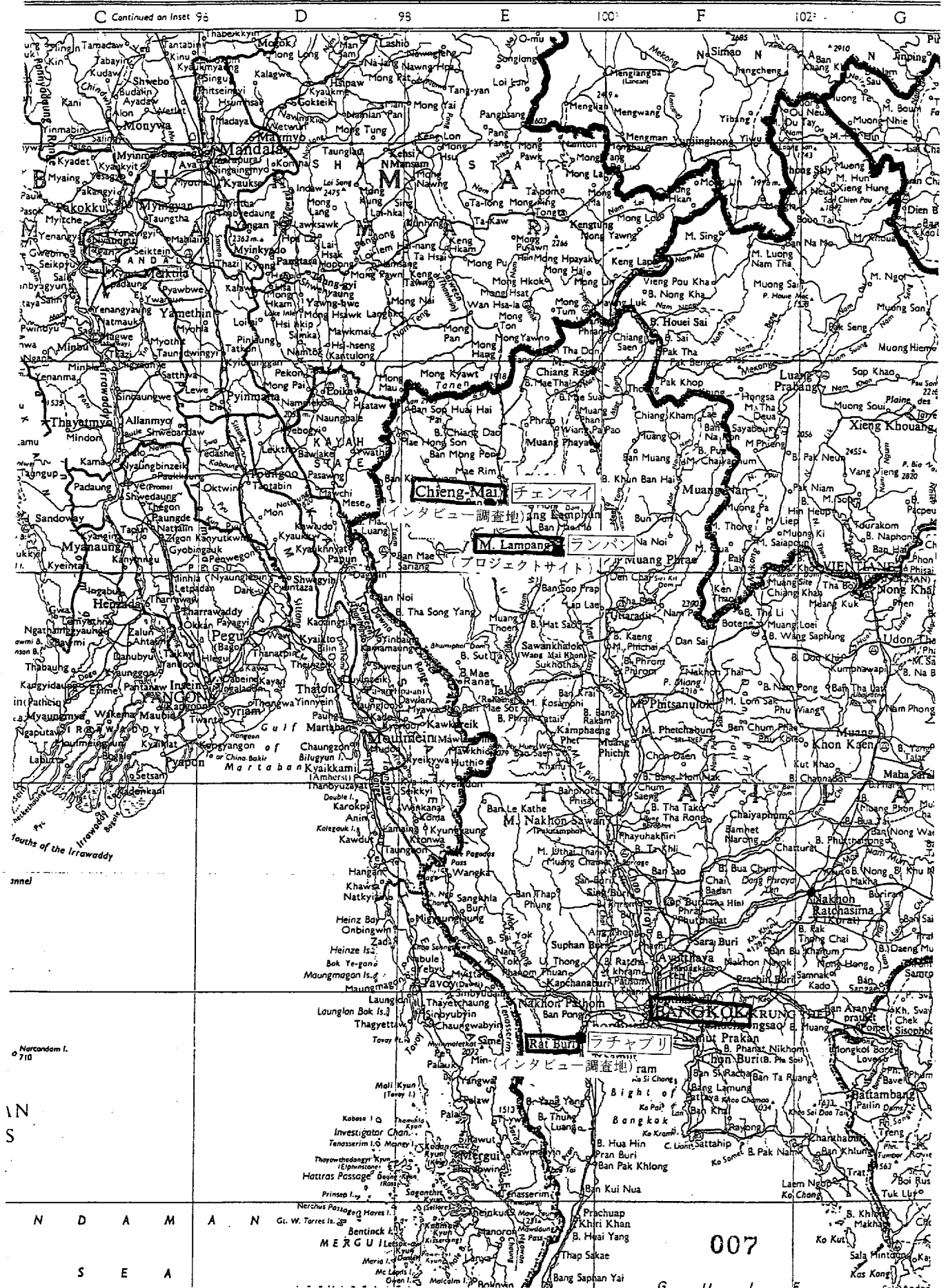
関係各位に対しては、心よりの感謝の意を表すとともに、今後のご支援をお願いする次第です。

平成13年12月

国際協力事業団

理事 高島 有終

タイ参加型評価 調査サイト位置図

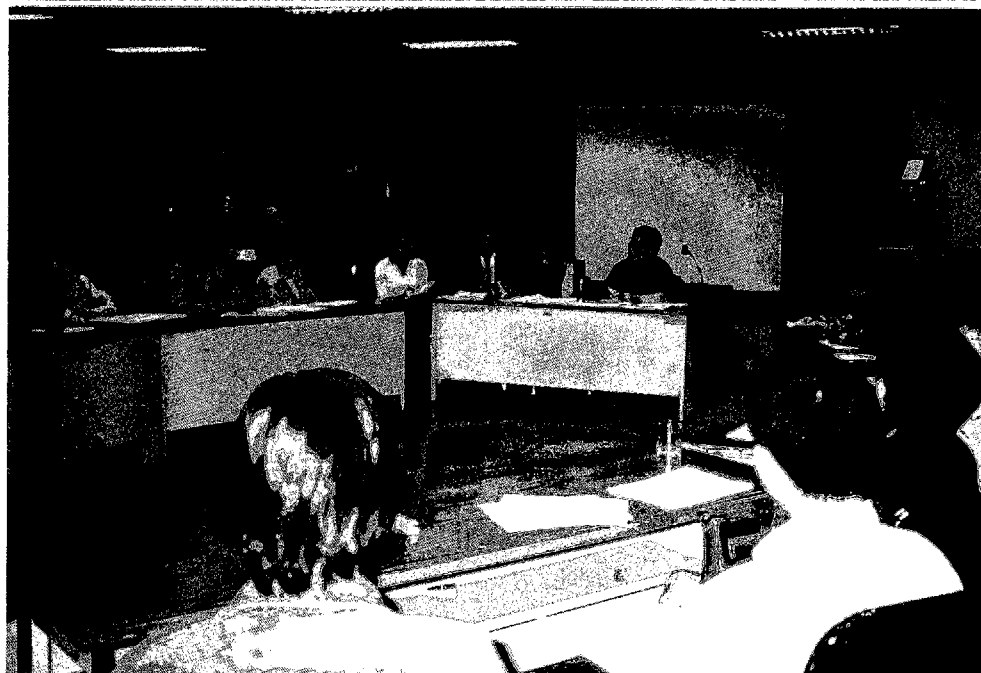




調査団による陶磁器業者へのインタビューの様子
（左から2番目がタイ側参加団員）



調査結果のまとめ方についての調査団内での議論の様子



陶磁器業者を対象とした評価ワークショップ開催風景



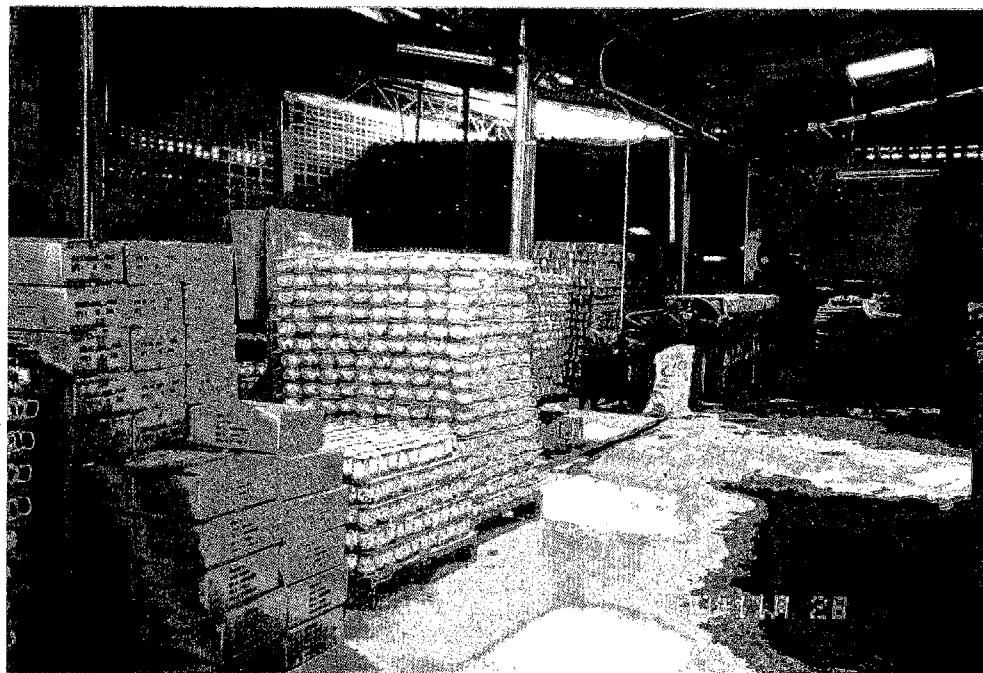
セラミック開発センター
(CDC)で製造中の陶磁器



CDCで作成された試作品
の一例



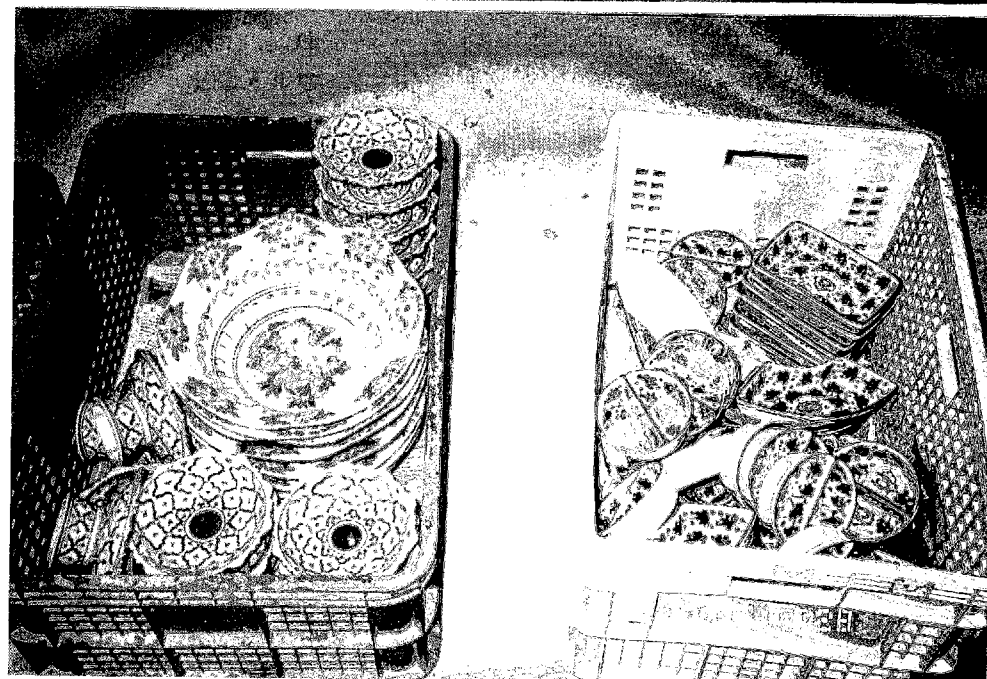
大・中規模企業
ISO9000 を取得している。



大・中規模業者の工場内の様子。輸出用に梱包された製品（マグカップなど）が並んでいる。



小規模業者の工場内の様子



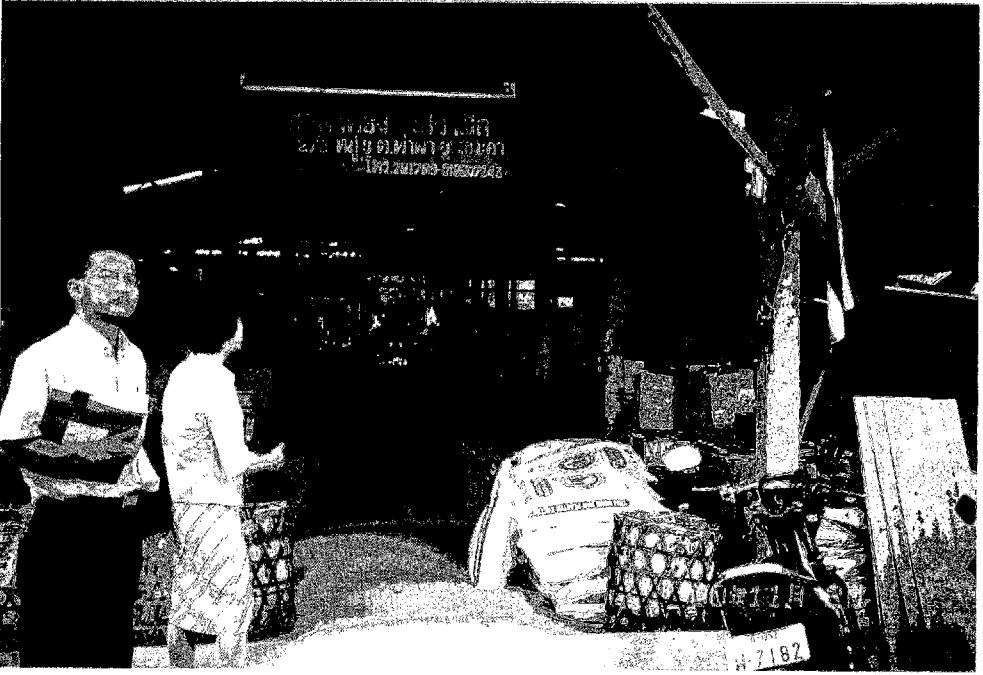
同上の工場で生産された陶磁器。左はノルウェーに、右は日本に輸出されている。



零細規模業者の工場内の様子



地域の女性を雇用して生産を行っている。



家内工業規模業者の工場内の様子



家内工業規模業者の製品



上記：業者の製品を買い付け
に来た仲買人の車。

製品はカゴ単位で買われて
行き、地元ランパンの土産
物産で販売される。

略 語 集

CDC : Ceramic Development Center (セラミック開発センター)

DIP : Department of Industry Promotion (タイ工業省工業振興局)

DTEC: Department of Technology and Economic Cooperation (技術経済協力局)

IPC : Industry Promotion Center (産業振興センター)

NIPC : Northern Industry Promotion Center(北部産業振興センター、現 IPC region 1)

目 次

序 文

写 真

地 図

略語集

要 約	1
第 1 章 調査団派遣の経緯	19
1 - 1 派遣の経緯と目的	19
1 - 2 評価調査概要	20
第 2 章 評価対象プロジェクトの概要	21
2 - 1 要請の背景	21
2 - 2 プロジェクトの概要	21
2 - 3 プロジェクトの終了時評価結果（終了時評価報告書より抜粋）.....	22
第 3 章 本調査の特徴	25
3 - 1 参加型評価における本調査の位置づけ	25
3 - 2 評価対象プロジェクトの関係者（ステークホルダー）分析	26
3 - 3 評価者	28
第 4 章 調査方法	29
4 - 1 調査の構想	29
4 - 2 調査の実施方法	32
第 5 章 タイ陶磁器産業の動向	39
5 - 1 タイ北部陶磁器産業の動向について	39
5 - 2 陶磁器製造業者の規模別の特徴	43
第 6 章 聞き取り調査の結果	53
6 - 1 プロジェクトの自立発展性	53
6 - 2 プロジェクトのインパクト	62

第7章 ワークショップによる評価結果	80
7 - 1 プロジェクト関係政府機関（DIP、IPC、CDC）による評価	80
7 - 2 プロジェクト受益者による評価	81
第8章 合同調査チームによる評価	84
8 - 1 タイ側（DTEC）による評価	84
8 - 2 日本側（調査団）による評価	85
第9章 参加型評価としてのレビュー	89
9 - 1 評価の総括	89
9 - 2 調査構想についての考察	91
第10章 教訓及び提言	98
10 - 1 教訓	98
10 - 2 提言	99
付属資料	
1 調査手法のまとめ	103
2 聞き取り調査集計結果（ランパン）	137
3 評価ワークショップ議事録	157
4 質問票様式（陶磁器業者、小売業者、顧客／一般市民、原料業者）	165
5 面談者リスト	187
6 調査日程	195

要 約

1．調査の経緯と目的

参加型評価は、開発のための受益者の参加やオーナーシップの強化が重視されるなかで近年注目を集めている概念であり、いまだ定まった定義はないものの JICA においては「最終受益者を含めた幅広い関係者（ステークホルダー：stakeholders）が評価計画の作成、情報の提供・収集・分析、プロジェクトの当初計画の修正などに可能な限り参加して行う評価^{注1}である」と定義している^{注2}。また、参加型評価の目的（実施することにより期待される効果）として以下の4点があげられている。

- （１）アカウンタビリティ（説明責任）の確保
- （２）マネージメント能力の強化
- （３）効果的なフィードバックの推進
- （４）オーナーシップ（主体性）の向上

しかし、参加型評価への関心が高まりつつある一方で、その方法論は明確になっておらず、JICA においても具体的に導入するまでにはいたっていないのが現状である。

このような状況を踏まえ、本調査は地域産業振興型である「タイ北部セラミック開発センター計画」をケーススタディの対象として参加型評価手法の導入を試みることにより、参加型評価の概念を整理するとともに、参加型評価を実施するにあたっての課題や教訓を整理し、今後参加型評価を実施するうえでの知見を得ることを目的に実施された。

本調査の主たる目的は次の2点である、

- （１）「タイ北部セラミック開発センター計画」を評価5項目のうち、自立発展性とインパクトの観点から評価する。
- （２）JICA で適用可能な参加型評価手法の研究・開発に向けた提言をする。

2．評価対象案件

- （１）プロジェクト名：タイ北部セラミック開発センター計画
- （２）協力形態：プロジェクト方式技術協力
- （３）協力期間：1992 年 10 月 14 日～1997 年 10 月 13 日（5 年間）
- （４）相手側実施機関：セラミック開発センター（CDC）
- （５）相手側所管官庁：工業省工業振興局（DIP）

注1：ここでいう「評価」はプロジェクト終了時における評価のみを指すものではなく、事前評価、実施中のモニタリング、終了時評価、事後評価を含めたものを指す。

注2：国際協力事業団（2001）『国際協力と参加型評価』

(6) 協力の内容 :

1) 上位目標

タイ北部産陶磁器の質が向上する。

2) プロジェクト目標

CDC がタイ北部陶磁器企業に対し、原料利用、製造技術などに関する情報と技術指導を提供することができる。

3) 成果

A . CDC の運営管理体制が整備される。

B . 原料利用及び製造技術の研究開発に必要な資機材が整備・維持管理される。

C . 原料利用及び製造技術に関する知識技術を身に付けたカウンターパートが育成される。

D . 研究開発による成果が、出版物、研修コース、セミナーを通じ、普及される。

E . 陶磁器企業に対する個別の技術指導ができるようになる。

3 . 本評価の特徴

3 - 1 本調査の参加型評価としての位置づけ

参加型評価には参加の範囲と参加の度合いの 2 つの方向性が考えられる (図 1 参照) 。参加の範囲とは、プロジェクト実施者だけではなく、ステークホルダーからの意見を広く反映させる形で評価を行うことを指し、参加の度合いとは、ステークホルダーらが評価計画の作成、情報の提供・収集・分析を行うことなどを指す。

本評価においては、時間の制約や、本プロジェクトがもともと参加型アプローチを用いて行われていた案件ではないことを考慮し、参加の度合いについては可能な範囲で深めることとし、参

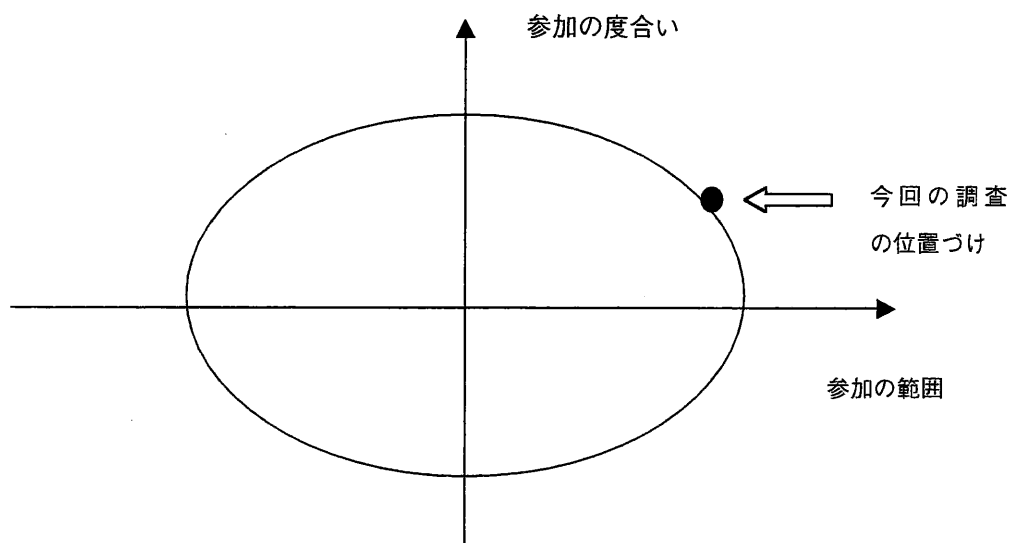


図 1 参加型評価における今回の調査の位置づけ

加の範囲を拡大することを重視した。具体的には広範なステークホルダーに対して調査を行うことにより複数の関係者の意見を反映させて評価を行うこととした。

4. 調査方法

4 - 1 調査の構想

本調査では、日本の協力は既に終了しているが、CDCの活動は現在も継続中であることから、過去に行われた日本の協力を直接評価するのではなく、受益者である陶磁器業者の視点からセンターの活動に対する評価を行ってもらい、その結果を踏まえて協力アプローチについて考察することとした。

評価は以下の3段階に分けて実施した。評価調査の流れは図2に示すとおりである。

第1段階：プロジェクト関係者がCDCに関して独立して意見を述べる第1次評価であり、CDCや陶磁器業者、有識者などに対する聞き取り調査を通じて行った。

第2段階：第1段階で得られた調査結果に対してプロジェクト関係者が意見を述べる第2次評価であり、評価ワークショップを開催し、CDC職員又は陶磁器業者の自由討論を通じて行った。

第3段階：第1、2段階の両方の結果や統計資料などを併せて幅広い視点から行う第3次評価であり、タイ側と日本側がそれぞれ独自に評価を行った。

なお、評価の最終的な取りまとめは日本側が実施した。

また、対象プロジェクトについては、評価5項目を用いた終了時評価が既に行われていたため、本事後評価では自立発展性とインパクトの2つの視点に絞って評価を実施した。

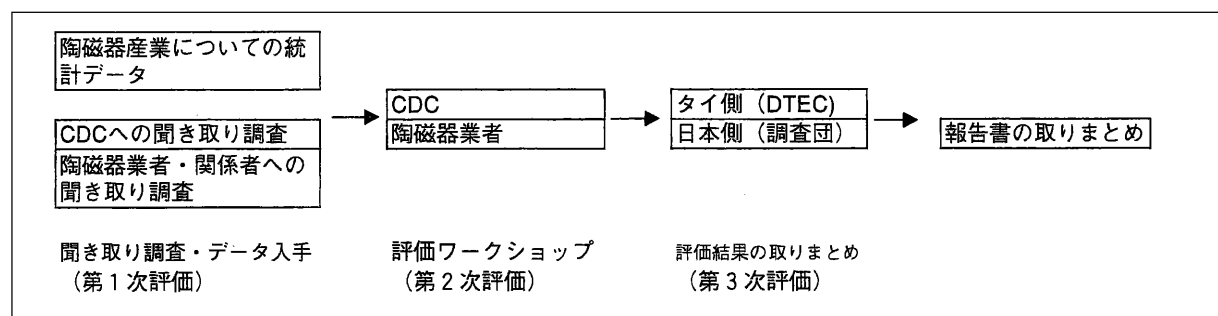


図2 評価の流れ

4 - 2 調査の実施方法

(1) 資料・文献調査

以下の資料・文献を入手し、分析を行った（括弧内は出所）

- ・プロジェクト各種報告書及び開発調査報告書（JICA）

- ・窯業に関する輸出統計（チェンマイ税関事務所）
- ・窯業に関する各種統計（ランパン県産業局）
- ・タイ・パーツの為替レートに関する情報（タイ中央銀行）

（２）聞き取り調査

調査対象地域はプロジェクトのインパクトを検証する意味合いから、プロジェクト実施地であり国内第１位の生産地であるランパンのみならず、チェンマイ、ラチャブリも比較対象として調査を行った。なお、比較対象地の選定条件は１）プロジェクトの直接的な対象地域ではないこと、２）関連企業の集中度が比較的大きい地域であること^{注３}、などである。

聞き取り調査対象者は表１に示すとおり、１）プロジェクト実施機関、２）プロジェクト所管官庁、３）プロジェクトの直接受益者、４）プロジェクトの間接受益者、５）プロジェクト関係者（元派遣専門家）、６）その他の関係者（窯業協会、大学教官など）の６つのカテゴリーに当てはまる組織、グループ、個人とした。

表１ 各調査対象者の調査とのかかわり

プロジェクトとのかかわり	対象者、組織名	評価の位置づけ	聞き取り調査者（括弧内はサンプル数）	調査内容
１）プロジェクト実施機関	CDC	第１次評価、第２次評価	調査団	プロジェクト終了後のCDCの活動状況、陶磁器産業へのインパクト
２）プロジェクト所管官庁	工業省、IPC	第１次評価、（第２次評価）	調査団	
３）プロジェクトの直接受益者	陶磁器製造業者	第１次評価、第２次評価	現地調査員（103）調査団	CDCの知名度、サービス活用度、サービスへの評価、CDCに対する要望など
	原料採掘・供給業者	第１次評価	現地調査員（４）調査団	
４）プロジェクトの間接受益者	小売業者	第１次評価	現地調査員（17）	陶磁器の質の評価、陶磁器産業の与えたインパクト
	顧客／一般市民	第１次評価	現地調査員（99）	
５）プロジェクト関係者	元派遣専門家		調査団	

注３：ラチャブリは調査時点で国内第２位、チェンマイは国内第４位の陶磁器企業数であった。

プロジェクトとのかかわり	対象者、組織名	評価の位置づけ	聞き取り調査者 (括弧内はサンプル数)	調査内容
6) その他の関係者	窯業協会、 大学教官など	第1次評価	調査団	プロジェクト終了後の CDCの活動状況、陶磁器産業へのインパクト

注：3)、4)についてはローカルコンサルタントの統括の下、現地の大学生を現地調査員として活用し、3地域に分かれて調査を行った。

(3) 評価ワークショップ

参加型による評価のためのワークショップを実施した。主な目的は1)プロジェクトの当事者・関係者に対して調査結果を知らせる、2)調査結果を受けてプロジェクトの評価についての議論を行う、3)評価についての議論を通じてCDCの今後のあり方について検討することであった。

ワークショップは1日に2回に分けて実施され、午前の部の参加者はCDCから33名、工業省から1名、産業振興センター(IPC)から2名の計36名であった。午後の部については、製造業者ら計19名が参加した。

ワークショップは技術経済協力局(DTEC)職員のファシリテーターによる進行のもと、調査団からの調査結果の発表のあと、それに対する議論というプロセスで実施された。

5. タイ陶磁器産業の動向

5 - 1 全体の動向

タイ全国及びランパン、チェンマイを含む北部の陶磁器産業には図3及び図4のとおり動向がみられる。

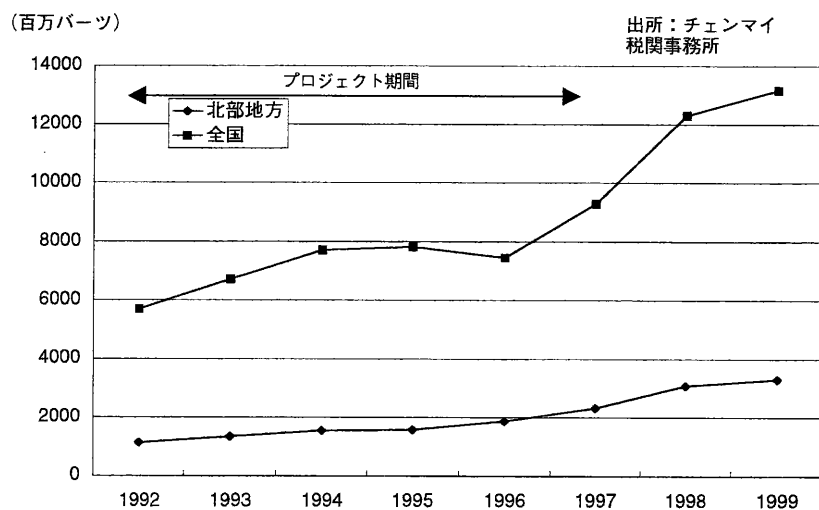


図3 タイ製の陶磁器の輸出額の推移

プロジェクトの実施前後で陶磁器の輸出額はタイ国全体では2倍、プロジェクトサイトであるランパンを含む北部地方では3倍以上に伸びている。また特に1997年以降に輸出額の大幅な増加が見られるが、聞き取り調査によれば、これは経済危機によりタイパーツが下落したことにより価格競争力が増したことが影響しているとのことであった。

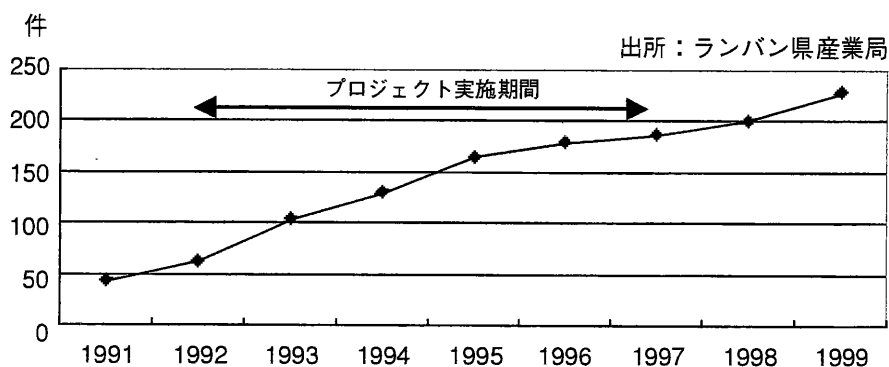


図4 タイ北部の陶磁器製造企業数の推移

企業数についてもプロジェクトが実施された1992年以降増加傾向にあり、プロジェクト開始以前には50件程度であった企業数は1999年時点で230件に増えている。また、雇用人数についても同様に増加傾向にある。

5 - 2 陶磁器業者の規模別の特徴

本調査ではCDCの直接受益者である陶磁器製造業者に対し大規模な聞き取り調査を行ったが、その際にタイ工業省の分類区分を参考に業者を規模別に4つのカテゴリー（大・中規模、小規模、零細規模、家内工業規模）に分類した。

以下は規模別の特徴の一例である。

表2 ランパンの陶磁器業者の規模別の特徴

質問項目 企業規模	調査企業数	従業員数 (平均値)	資本金 (平均値、単位：千バーツ)	1年間の売上高 (平均値、単位：千バーツ)	製品の 輸出比率
大・中	4	505.0	26,750	141,500	0.76
小	30	64.6	2,050	6,208	0.70
零細	18	28.2	339	1,961	0.43
家内工業	7	4.6	343	262	0.00
不明	7	63.0	3,000	3,950	0.00
平均/合計	66	74.8	3,000	13,065	

さらにランパンの陶磁器業者が抱えている問題点についてみると図5のとおり傾向が見られた。

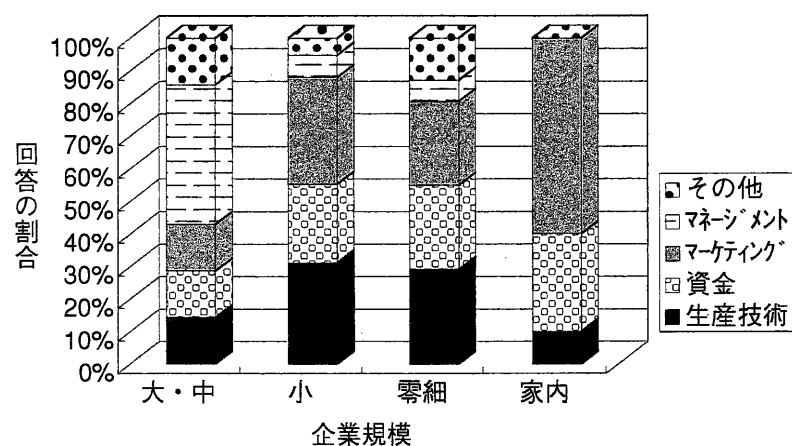


図5 ランパンの陶磁器業者の規模別問題点

大・中規模業者ではマネージメントを問題点としてあげる企業が非常に多い。小規模業者ではマーケティングと生産技術が最も多く、ついで資金となっている。零細規模業者でも同様に生産技術・資金・マーケティングが主な問題点となっている。家内工業規模業者ではマーケティングが非常に大きな問題点となっており、ついで資金となっている。

また、技術情報の入手先についても、大・中規模業者は海外の陶磁器業者やバイヤーから、小規模企業については CDC や印刷物を含む比較的多様な情報入手先から、零細規模企業については国内の陶磁器業者や組合などから、そして家内工業規模については主に CDC からと、規模によって情報の入手先に違いがみられた。

6. 聞き取り調査の結果

6 - 1 自立発展性

自立発展性についての CDC 職員からの聞き取り調査の結果は以下のとおりであった。

(1) 組織：組織体制・人員については大きな変化はなし。スタッフからは給与については満足ではないものの、仕事にはやりがいを感じている旨の発言が多く見られた。2000 年秋に全体の半数を占める臨時雇用職員の解雇が決まっているが、その影響については上層部と下層部で意見の違いがみられた。

(2) 財務：1997 年の経済危機以降予算は減少傾向にあり、CDC の活動にも影響がみられる。

(3) 技術：研修、セミナーについてはプロジェクト終了後もある程度の規模で継続している。

また技術レベルについての陶磁器業者からの評価結果は以下のとおりであった。

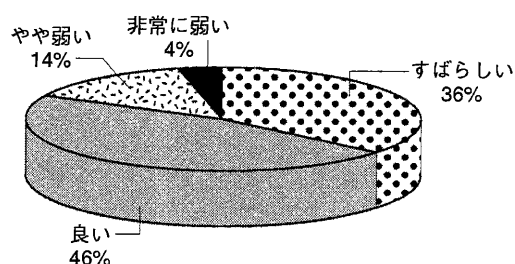


図6 CDCの技術サービスに対する評価
(陶磁器業者)

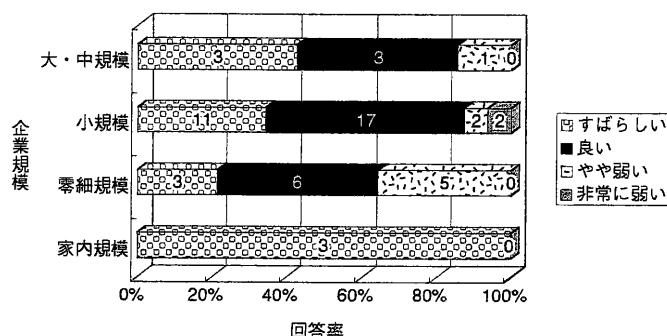


図7 CDCの技術サービスに対する評価
(陶磁器業者/規模別)

企業規模別の4段階評価の結果は、上図のとおりである。陶磁器製造企業による CDC の技術サービスに対する評価は、「すばらしい」が 36%、「良い」が 46%であり、併せて8割を上回っている。

調査団の聞き取り調査の結果、利用した企業の CDC へのコメントとして以下のような意見がみられた。

（大・中規模製造業者）

「ラボ規模で試験をしたいときに CDC に依頼することがある。工場レベルの知見が不足しており、現在より良いものを製造するのに必要な技術提供などが困難である。」

「品質管理・工場管理などに関する研修は、生産性向上に役立っている。CDC が存在することで今のレベルに至る時間と経費が節約できた。」

（小規模製造業者）

「周囲の技術は変わっているのに、技術レベルが同じである。標準試験課は活用している、機械がよい。」

「社員が研修を受けたり、サンプル持参で相談したことがある。指導には来てほしいが、来てもらえない。」

（零細規模）

「CDC の職員が年 2、3 回来て窯の点検、釉薬や彩薬の説明はしてくれる。CDC の指導により実際に問題が解決した。」

「過去にセンターで受けた研修コースは期間が 1 週間と短く、テーマが具体的なのでよく参加している。釉薬のコースはおもしろかった。デザインのコースでは自分には基礎がないので教えている内容が高度過ぎて分からなかった。研修よりも工場に来て指導してもらおうほうがよい。」

6 - 2 インパクト

上位目標である「陶磁器の質の向上」の達成度合や陶磁器産業に CDC が与えた影響などのインパクトについて受益者である陶磁器製造業者を中心とした聞き取り調査の結果は以下のとおりである。

（１）CDC から学んだ技術の活用度

品質の向上の前提となる「CDC により普及した技術の活用度」についてみると、3 調査地（ランパン・チェンマイ・ラチャブリ）で調査した計 103 の陶磁器製造企業のうち 65 社が CDC のサービスを受けたことがあるとしている。さらに、これら 65 社のうちの 60% が CDC から学んだ技術を「非常に / かなり活用した」と回答している。

(2) CDC の支援による品質向上の度合

3 調査地の計 103 の陶磁器製造企業のうち 55 社の 70% が自社の製品の品質が「著しく / かなり向上した」と答えており、CDC はこれら企業の製品の質の向上に一定の貢献をしたといえる。

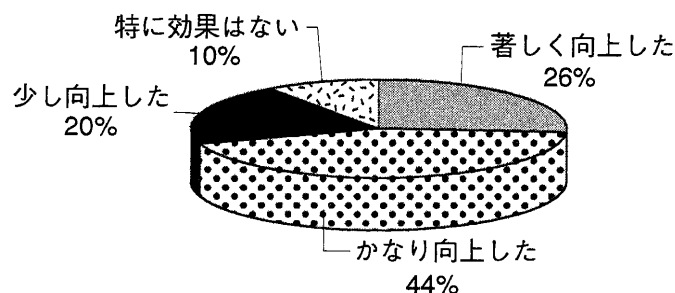


図 8 CDC の支援による品質の向上度合

(3) 小売業者及び顧客からの評価

上記に加え、3 調査地の小売業者 17 人のうちの 47% が、顧客 / 一般市民 99 人のうちの 72% がタイ製の陶磁器の質が近年向上したと述べており、上記の製造業者の自己評価をある程度裏づけている。

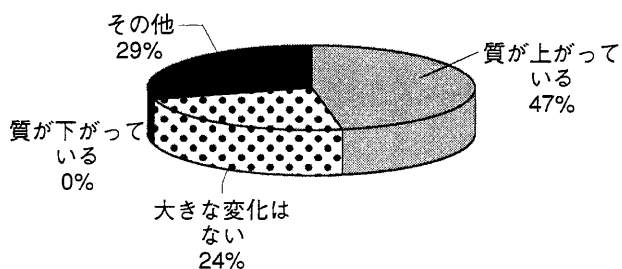


図 9 小売業者による陶磁器の品質の評価

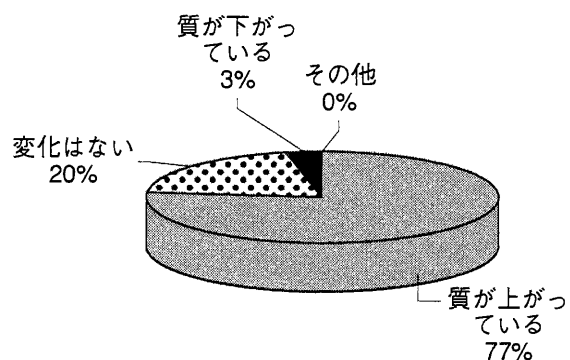


図 10 顧客 / 一般市民による陶磁器の質の変化の評価

7. ワークショップによる評価

プロジェクトの当事者が評価結果に関する情報を総合した評価の機会に参加することで評価結果から学習することを期待してワークショップを開催した。しかしながら、実際には、ワークショップに提示する情報整理の方法の問題や時間の制約もあり、事実確認についての議論が多く、本来意図したような評価活動はできなかった。

評価に関するコメントは多くはなかったが、そのなかで**CDC職員と製造業者との間で最も意見が異なった点として、CDC職員の工場への訪問指導があげられた。**

事前の聞き取り調査では製造業者側からは製品の品質を上げるためにも自社を訪問し製造工程全体を見たいと指導して欲しいとの声が多く寄せられていたのに対し、CDC上層部からはCDCは政府の機関であるため、製造業者側がセンターを訪問して相談すべしとの意見が示された（ただし、現在でも一部の部署では職員が工場に足を運んで指導を行っている）。

8．日本側（調査団）とDTEC（タイ側）による評価

調査団とDTECは、ワークショップの議論も踏まえてさらに広い観点から評価を行う最終評価を行った。日本側とタイ側の評価結果の要約は表3に示したとおりである。

表3 日本側/タイ側の評価結果の要約

	タイ側評価	日本側評価
(1) 自立発展性		
組織・人材・制度	やや弱い	やや弱い
技術	あまり高くない	十分とはいえない
財務	明確な判断なし	やや弱い
(2) インパクト	悪くない	ある程度ある

別々の見解が生じることは差し支えないので、相互に独立した評価を実施する旨事前に確認していたが、結果的に両者の内容にはほとんど違いはみられなかった。

これらすべての結果を踏まえた日本側評価団による最終評価は以下のとおり。

(1) 自立発展性

1) 人材・組織・制度

総職員数は、プロジェクト終了時も現在も50人と変化はないが、来年に予算上の問題から臨時雇用職員（約半数）がすべて解雇される予定であることからこの面での自立発展性はやや弱いように感じられる。

2) 財務

1997年以降は、経済危機の影響もあり、予算が減少傾向にあり、センターの活動に影響を与えていることから、財務的に見た自立発展性もやや弱いと思われる。

3) 技術

技術面では、一定の自立発展性があるものの、十分とはいえない。CDCの対外的な技術サー

ピスについてみると、研修活動や技術指導はほぼプロジェクト活動時の規模で実施されているが、CDCの利用者である工場側の技術水準が向上していることを考えると、CDCの技術についても現状の機能を維持するためには技術を絶えず革新していくことが必要であると思われる。

(2) インパクト

1) 上位目標の達成度

本プロジェクトの上位目標は、ある程度達成されたものといえよう。ただし、CDCの技術サービスに関しては、聞き取り調査ではやや厳しい評価も出ており、CDC(本プロジェクト)の上位目標達成への直接の貢献度合は必ずしも明確ではない。

2) その他の効果

A. 知名度

製造業者に小売業者、顧客や一般市民を加えた全調査対象者223名で見ても全体の64%がCDCを知っていることから、その知名度は高いといえる。

B. 産業振興

関係者の意見を総合すると、北部タイの陶磁器産業の発展は、タイ・パーツ安による価格競争力の向上などがより強く影響しているものと思われるが、CDCがあったことで今の状態にいたるまでの時間と経費を節約することができたとの回答が多く寄せられている。また、3調査地の55社のうち約半数の26社が、CDCからの技術支援の効果として売上が伸びたと答えていることからCDCは限定的ではあるが、産業振興の一因となる貢献はなしたものだといえる。

9. 参加型評価としてのレビュー

9-1 調査方法に関するレビュー

(1) 質問票をベースにした聞き取り調査と、自由回答を中心とした聞き取り調査による結果の相違

陶磁器製造業者については、「CDCの技術サービス」に関する評価の内容は、質問票への回答と実際の聞き取り内容とで差がみられた。すなわち、質問票の選択式回答では高い評価が示されているものの、実際の聞き取りにおけるコメントでは、CDCの弱さ(技術レベルの変化のなさや工場への訪問指導が限られていること)に関する厳しい指摘もあった。このように質問票の選択式回答の結果が実態に比してやや高く現れたのは、そもそもタイ人の気質として数字で具体的な評価点を示す場合には厳しい評価を示すことに対するためらいがあったためである

と思われ、選択式の回答だけではなく自由記述式の、または質問項目に限定されない質問方法が重要であるといえる。

(2) 広範なステークホルダーから、また 1 つのカテゴリーに対し複数の階層から意見を聞いた結果判明した見方の相違

今回の調査ではインタビューの対象を広げた結果、タイ陶磁器産業や製品の品質に関するさまざまな関係者からの見方が明らかになった。例えば「CDC の工場への訪問指導の必要性」のように CDC の活動に対する CDC 側の見方と陶磁器業者の見方の相違がみられた。また企業規模別にその特徴や問題点、CDC との関わりを分析したところ、CDC の果たしている役割が規模によって異なっている（大・中規模企業では試作品や分析試験、比較的小さい規模の企業では研修、セミナーや技術指導など。ただし、最も規模が小さい家内工業規模については基礎的な知識を知らないことや工場の改善に使える経費がないことが効果発現の阻害要因になることもある）ことが明確になった。

また、CDC 職員に対する調査においても、**公務員（管理職・一般職員）と臨時職員の立場の違いによって、CDC の活動の継続性に対する評価が異なる傾向がみられた。**（2005 年 9 月に臨時職員が解雇されるという状況もこれに影響していると考えられる。）

さらに、大学などの CDC 以外の技術情報の提供機関についてもインタビューを行った結果、技術情報を提供する機関全体の中での CDC の位置づけが多少明らかになった。

10 . 教訓・提言

10 - 1 CDC の今後に向けての提言

大局的にはプロジェクトの目指した陶磁器輸出及び北部タイの陶磁器産業は振興しているが、プロジェクト自体の自立発展性は、組織・技術・財務のいずれの観点からも弱まりつつあり、これまで実現してきた効果の今後の維持発展が不確実になってきたということがいえる。

今後 CDC を社会にとってより必要性の高い組織としていくためには、以下の 2 点が必要であると思われる。

- (1) 外部環境や内部組織の現状についての分析による CDC のあるべき姿（CDC の機能・対外サービス）の再構築と具体的な課題の明確化
- (2) 企業への実地指導の強化、研修の質の向上、企業活動を支援する触媒的な役割の増大等センターとしての機能強化

10 - 2 参加型評価の実施に向けての提言

- (1) 調査の結果、企業と CDC の見方の相違として、企業が CDC 職員の企業訪問の必要性を

感じているのに対し、CDC側は必要ないとする姿勢が見られた。このような民間と公的機関の意見の相違はタイの行政機関に共通していえる特徴であると思われるが、**プロジェクトが当初想定していた「実施期間中にセンター内の技術レベルを向上させ、終了後に外部に技術を移転する」という筋書きは、タイにおいては外部へ技術が移転するシステムを持っておらず、実際としては実現性が低いということが示唆される。**本プロジェクトは決して外部への情報提供を怠っているわけではなく、セミナーや研修コース等についてはプロジェクト実施中と同程度の規模で継続されている。しかしながら、1993年の設立以後、プロジェクト実施期間を通じてセンター内での活用を継続しているなかで、センター外での訪問指導については自然と活動の視野から外れていくような組織風土が定着していった可能性は否定できない。このような状況を考えればプロジェクト実施期間中に外部への技術提供を行うよう活動策定時に留意する必要があったといえる。

多様化する利用者のニーズにセンター独自で適切に応えていけるよう、センターの利用者や団体から直接的に意見や要望を聞き、それを活動に反映できるような体制（職員の企業訪問、大学との連携、研修生による研修コースの評価など）をプロジェクト期間中に習慣づけることを確立することが不可欠と考える。

（２）今回の調査では参加の範囲の拡大（多数のステークホルダーを加える）に重点をおいて実施した結果、幅広い関係者からのCDCに対する異なった見方を聴取することができた。これはアカウンタビリティの確保の面での効果があるものと思われることから、今後JICAで評価を行う際にも可能な限り取り入れていくことが重要であろう。しかしながら、参加の度合いの深化（相手側の評価への参加や参加型ワークショップの開催）については今回の評価では可能な範囲で対応することとしていたため、評価結果のフィードバックや評価を通じてのCDCのオーナーシップの向上の面ではあまり効果が得られなかった。参加の範囲の拡大についてはローカルコンサルタントや現地学生の活用などにより実現できることが今回の調査で明らかになったが、参加の度合いの深化についてはもともと参加型で実施されていない案件において限られた時間で行うことは容易ではなかった。また、特に階層や官民の格差がある社会においてワークショップを実施する場合には、参加者が本音を言えない等、実効性に限界がある場合もある。よって今後更なる手法の検討が必要であるとともに、実施するにあたってはプロジェクトの状況に応じ、ケースバイケースで判断することが求められよう。

（３）JICAによる参加型評価について

参加型評価では相手方の学習を促し、協力事業へのオーナーシップを向上させることが目的の一つであり、このためには相手側のカウンターパートらによる評価基準の設定や評価情報の

収集を含む「自己評価」の実施が望まれる。一方、援助実施機関により実施される評価では、対外的なアカウンタビリティや事業へのフィードバックも評価の目的に含まれることから、その参加型評価では、それらを損なわない範囲でできる限り参加型の要素を取り入れることが必要である。

なお、これら２種類の目的を満たすためには、**カウンターパート機関の自己評価のみを行うのではなく、彼らが外部に対しどのような役割を果たしているかについての受益者の視点からの評価を併せて行うことが有効であると思われる。**

本 編

第1章 調査団派遣の経緯

1-1 派遣の経緯と目的

参加型評価は、開発のための受益者の参加やオーナーシップの強化が重視されるなかで近年注目を集めている概念であり、いまだ定まった定義はないもののJICAの調査研究『国際協力と参加型評価』においては「最終受益者を含めた幅広い関係者（ステークホルダー：stakeholders）が評価計画の作成、情報の提供・収集・分析、プロジェクトの当初計画の修正などに可能な限り参加して行う評価^{注1}である」と定義されている^{注2}。また、同調査研究によれば参加型評価の目的（実施することにより期待される効果）として以下の4点があげられている。

- （1）アカウンタビリティ（説明責任）の確保
- （2）マネージメント能力の強化
- （3）効果的なフィードバックの推進
- （4）オーナーシップ（主体性）の向上

しかし、参加型評価への関心が高まりつつある一方で、その方法論は明確になっておらず、JICAにおいても具体的に導入するまでには至っていないのが現状である。

このような状況を踏まえ、本調査は地域産業振興型である「タイ北部セラミック開発センター計画」をケーススタディの対象として参加型評価手法の導入を試みることにより、参加型評価の概念を整理するとともに、参加型評価を実施するにあたっての課題や教訓を整理し、今後参加型評価を実施するうえでの知見を得ることを目的に実施された。

本調査の主たる目的は次の2点である。

- （1）「タイ北部セラミック開発センター計画」を評価5項目のうち、自立発展性とインパクトの観点から評価する。
- （2）JICAで適用可能な参加型評価手法の研究・開発に向けた提言を行う。

タイ北部セラミック開発センター計画を評価対象として選定したのは、1）技術移転のための中核となるセンターを設立して行うプロジェクト方式技術協力であり、JICAの典型的な協力形態であること、また、2）プロジェクトサイトであるランパンはタイ国内第1位の陶磁器の産地であり、広く地域の利害関係者が存在していることなどの理由による。

注1：ここでいう「評価」はプロジェクト終了時における評価のみを指すものではなく、事前評価、実施中のモニタリング、終了時評価、事後評価を含めたものを指す。

注2：国際協力事業団（2001）『国際協力と参加型評価』

1 - 2 評価調査概要

(1) 評価対象案件

タイ北部セラミック開発センター計画 (1992 年 10 月 14 日 ~ 1997 年 10 月 13 日、プロジェクト方式技術協力)

(2) 団員構成

担当事項	氏名	所属	派遣期間
団長・総括	三好皓一	JICA 企画・評価部評価監理室長	2000 年 10 月 30 日 ~ 2000 年 11 月 11 日
評価手法	角田宇子	亜細亜大学 助教授	2000 年 10 月 30 日 ~ 2000 年 11 月 8 日
受益者分析 (住民)	山田恭稔	社会開発国際調査研究センター 副主任 研究員 (JICA 客員研究員)	2000 年 10 月 30 日 ~ 2000 年 11 月 29 日
受益者分析 (企業)	白川浩	JICA 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課	2000 年 10 月 30 日 ~ 2000 年 11 月 8 日
評価計画	加瀬晴子	JICA 企画・評価部評価監理室	2000 年 10 月 30 日 ~ 2000 年 11 月 11 日
効果分析	笹尾隆二郎	I.C.Net 株式会社	2000 年 10 月 28 日 ~ 2000 年 11 月 11 日

* なお、山田団員については 2000 年 11 月 8 日以降は開発福祉支援事業の評価についての調査を実施した。

(3) 調査日程： 2000 年 10 月 30 日から 2000 年 11 月 11 日までの約 13 日間
(詳細は付属資料 6 参照)

(4) 主要面談者： 付属資料 5 参照

第 2 章 評価対象プロジェクトの概要

2 - 1 要請の背景

タイ北部セラミック開発センター計画は、1992 年 10 月 14 日から 1997 年 10 月 13 日までの 5 年間、タイ北部のランパン県(バンコクから北に 500km)を中心に実施されたプロジェクトである。

タイにはセラドン焼き等の伝統的な陶磁器産業があるが、品質・デザインなどにおいて先進国とは大きな格差があり、近代的な輸出産業には育っていない状況であった。

こうした状況下、タイ政府は地場産業の一つとして陶磁器産業を振興するため、第 2 次世界大戦後陶磁器産業が発展してきた北部タイのランパン地区に「セラミック開発センター」を建設して陶磁器技術者を育成するために日本へ協力を要請してきた。

日本政府はこれに応え JICA を通じて協力を開始し、センターは 1993 年に開設された。当初、センターはチェンマイにある「北部工業振興センター(NIPC)」の付属機関として位置づけられていたが、1996 年以来行われてきた工業省工業振興局(DIP)の機構改革が 1997 年 1 月から具体的に実施されたことにより、センターは工業振興局内の Bureau of Industrial Sector Development によって管轄される独立した機関となった。同時にセンターの名称も Ceramic Development Center (CDC: セラミック開発センター)に変更され、活動の対象地域についても北部だけではなく全国の窯業振興を担当する機関として位置づけられた。

2 - 2 プロジェクトの概要

(1) プロジェクト名: タイ北部セラミック開発センター計画

(2) 協力期間: 1992 年 10 月 14 日 ~ 1997 年 10 月 13 日

(3) プロジェクトサイト: ランパン県ランパン市 (バンコクから北に 500km、飛行機で 1 時間)

(4) 相手国実施機関: タイ工業省工業振興局
(DIP : Development of Industrial Promotion, Ministry of Industry)

(5) 上位目標: タイ北部産陶磁器の質が向上する。

(6) プロジェクト目標: CDC がタイ北部陶磁器企業に対し、原料利用、製造技術などに関する情報と技術指導を提供することができる。

(7) 成果 :

- 1) CDC の運営管理体制が整備される。
- 2) 原料利用及び製造技術の研究開発に必要な資機材が整備・維持管理される。
- 3) 原料利用及び製造技術に関する知識技術を身に付けたカウンターパートが育成される。
- 4) 研究開発による成果が、出版物、研修コース、セミナーを通じ、普及される。
- 5) 陶磁器企業に対する個別の技術指導ができるようになる。

(8) 相手国側投入

- 1) 経常支出 : 約 49,800 万バーツ (5 年間総額)
- 2) 要員配置 : 公務員籍 17 名、常勤職員 11 名、臨時雇用職員 22 名
- 3) 施設等整備 : センターの建設

(9) 日本側投入

- 1) 専門家派遣 : (長期) リーダー、業務調整、原料分析、製造の計 4 名
(短期) 品質管理、石膏型成形、ろくろ成形、等計 30 名
- 2) 研修員受入 : 原料分析、製造、等計 16 名
- 3) 機材供与 : 蛍光 X 線分析装置、調査団車輛、等計約 3.1 億円

2 - 3 プロジェクトの終了時評価結果 (終了時評価報告書より抜粋)

タイ北部セラミック開発センターの終了時評価報告書によると、プロジェクトは当初の目標をほぼ達成し、成功裏に終了したと報告されている。

(1) 終了時評価の調査方法

1) 調査期間

1997 年 9 月 2 日 (火) ~ 20 日 (土) (19 日間)

2) 調査の内容

- ・ 日本・タイ双方の投入実績、プロジェクトの活動実績、運営・管理状況、カウンターパートへの技術移転状況などについて、計画当初の目標に対する達成度を調査・分析した。
- ・ 評価 5 項目 (目標達成度、効果、実施の効率性、計画の妥当性、自立発展性) に基づき評価を実施した。

3) 評価調査の方法

- A. 討議議事録 (R/D : Record of Discussion) をはじめとする各種報告書のデータ、プロジェクト活動報告などに基づき、「終了時評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM : Project Design Matrix)」、「評価グリッド」を作成した。(注：本プロジェクトは、その形成過程において JICA プロジェクト・サイクル・マネージメント手法が適用されていなかった。)
- B. 評価グリッドに基づいて、プロジェクトサイトの訪問やカウンターパート及び専門家、タイ側関係機関、産業界等に対するインタビュー、質問票の配布を行い、関連情報を収集し、その結果を評価 5 項目に従い整理・分析した。
- C. タイ側評価チームと合同で、合同評価報告書を作成した。

(2) 終了時の評価結果要約

1) 目標達成度

- ・「NCDC がタイ北部陶磁器企業に対し、原料利用、製造技術などに関する情報や技術指導を行うことができる」ことを目的とした**技術移転は効果的に実施された。**
- ・ただし、**ランバン窯業協会とセンターとの協力関係の構築**に関して、協会側のより活発な働きかけと、センター側のより強力なイニシアティブがあったならば、さらに効果的なプロジェクトとなったであろう。

2) 効果(インパクト)

- ・センターの活動内容や開発された新技術は、セミナーの開催や研修コースの実施を通して広く普及された。**いくつかの企業では新技術を導入し、それが製品の品質向上につながっている。**
- ・日本人専門家によりタイ側カウンターパートに移転された**ろくろ成形技術は、農村地域の村落開発の有効なツールとして活用されている。**
- ・センターでは現在、「**ランバン陶石まるごと利用技術**」の開発をすすめているが、この技術が企業に導入されれば、天然資源の有効活用と廃棄物の減量といった観点から、環境に対し好ましい影響を与える可能性がある。

3) 実施の効率性

- ・協力規模、タイミング、支援体制、他の活動との連携は概ね適切に計画され、投入は効率的に成果に転換されたといえる。ただし、短期専門家の派遣時期の設定に際し、その期間に専門家との活動が可能なカウンターパートの数を慎重に考慮していれば、より効率的な技術移

転が行われていたであろう。

- ・また、**専門家とカウンターパートの間のコミュニケーション**（言語）に問題がなければ技術移転及び投入の成果への転換はより効果的に実施できたと思われる。

4) 計画の妥当性

- ・「タイ北部産陶磁器の品質が向上する」というプロジェクトの上位目標は、タイ国政府の掲げる中小企業振興、及び輸出振興のための陶磁器製品の品質向上という政策と合致している。また、ランパン地域は原料資源に恵まれ、セラミック関連の中小企業が数多く存在することから、プロジェクトの対象地域として選定したことは適切であったと判断される。
- ・**プロジェクト目標は、窯業セクター及び対象地域のニーズに合致したものであった。センターの役割は窯業界、とりわけ北部タイのセラミック業界を支援することであると認識されてきた。**
- ・タイのセラミック業界のニーズ、及び政府のセクター関連政策は、プロジェクトの事前調査等を通じて十分把握されていたと判断される。

5) 自立発展性

- ・センターの活動を継続・発展させるのに必要な運営管理体制は整備されたと思われる。DIPはセンターに対し十分な支援を行ってきており、この支援は**今後もタイ政府のセラミック産業育成の政策に則って継続されると期待される**。また人的資源についてもDIPが**当面の人員確保を確認した**。
- ・センターの運営管理に必要な予算はこれまでのところ十分に確保されてきた。今後のセンター運営予算についても**DIPが必要な予算措置を講ずることを確認した**。
- ・タイ側カウンターパートの技術レベルは**センターの活動を継続することにより、さらに発展するのに足るものとなる**と判断される。

6) 今後の見通し

- ・本件プロジェクトは1997年10月中旬にはその目的を達成すると判断される。上述のように、今後センターがセラミック企業の期待とニーズに十分に応え、タイのセラミック産業の発展に寄与するためには、DIPからの強力な支援とセンターによるさらなる努力が必要不可欠である。

第3章 本調査の特徴

3-1 参加型評価における本調査の位置づけ

参加型評価には「参加の度合い」と、「参加者の範囲」の2つの方向性が考えられる。参加の度合いの深化とは、評価計画を受益者らがデザイン・分析する、参加型ワークショップを行うなどを指し、参加の範囲の拡大とは、プロジェクト実施者だけではなく、受益者を含む広範な利害関係者（ステークホルダー：stakeholder）からの意見を広く反映させる形で評価を行うことを指す。

本評価においては、事前調査の時間の制約や、本案件がもともと参加型で行われていた案件ではないことを考慮し、参加の度合いの深化については可能な範囲で行うこととし、参加の範囲の拡大を重視して広範なステークホルダーに対して調査を行うことにより複数の関係者の意見を反映させて評価を行うこととした。

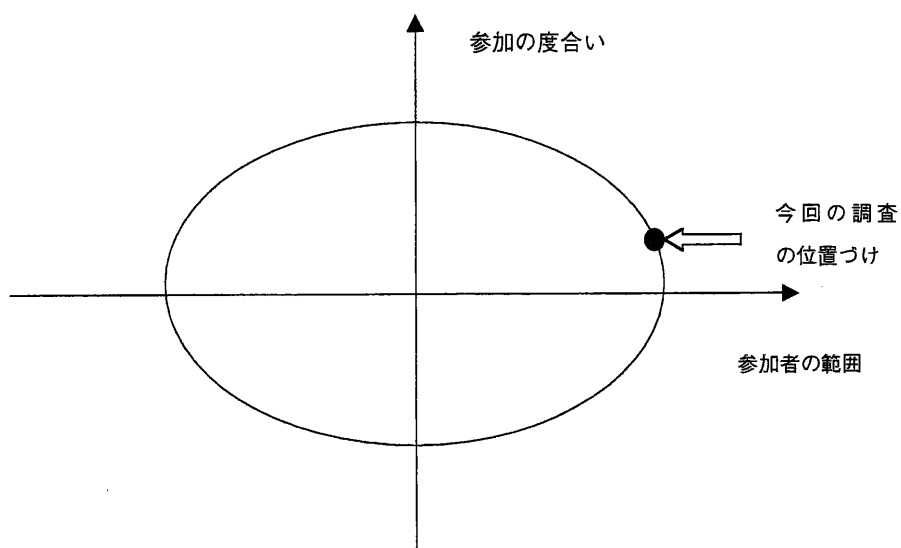


図3-1 参加型評価における今回の調査の位置づけ

本調査時点では日本側の協力は既に終了しているが、セラミック開発センター（CDC）の活動は現在も継続中であることから、過去に行われた日本の協力を直接評価するのではなく、受益者である陶磁器業者の視点からセンターの活動に対する評価を行ってもらい、その結果を踏まえて協力アプローチについて考察することとした。

なお、評価対象範囲を本調査と通常の終了時評価で比較すると図3-2及び表3-3のとおりである。

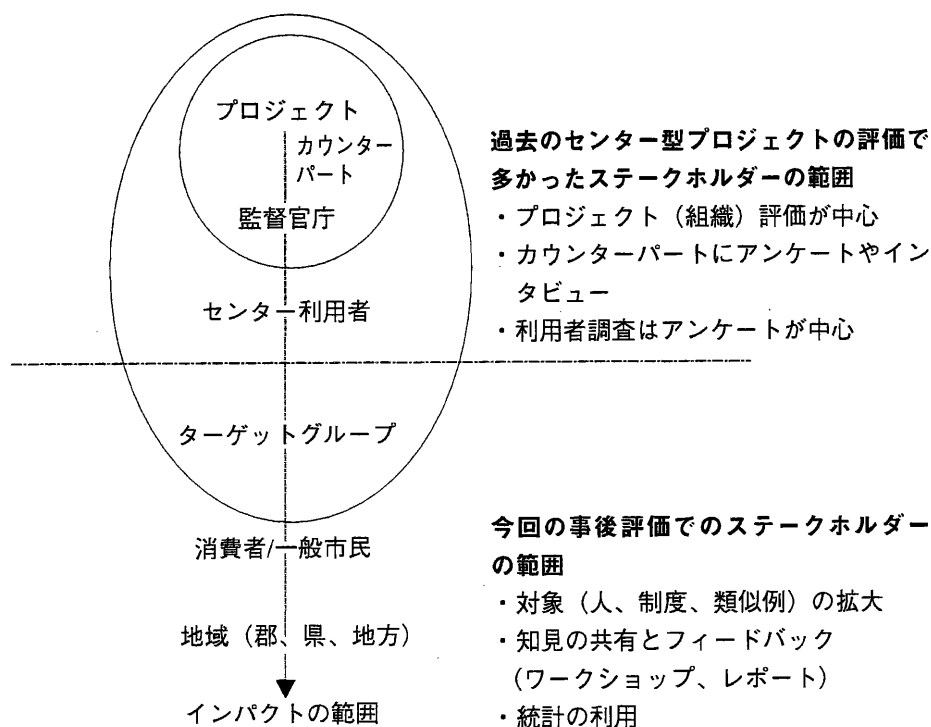
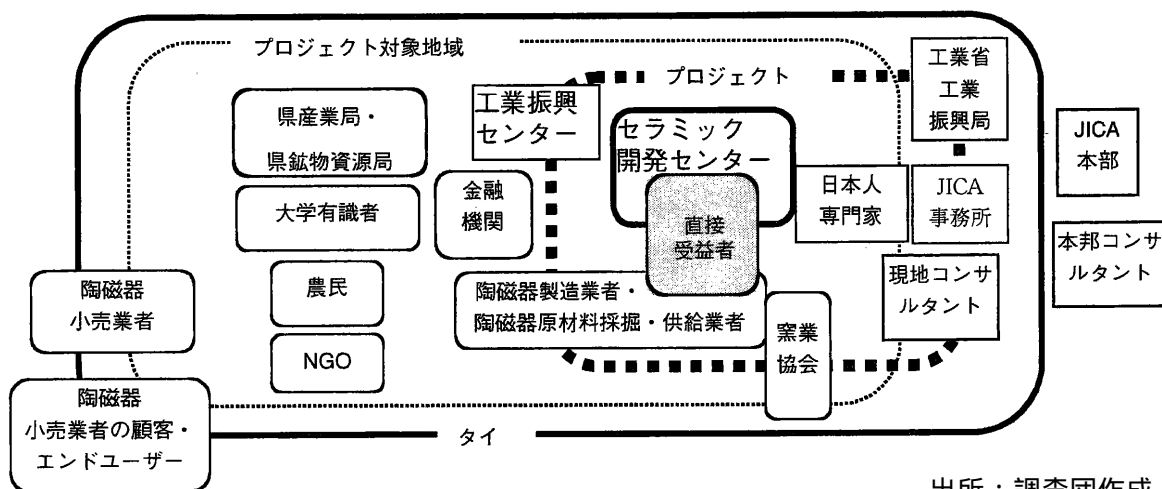


図 3 - 2 プロジェクトの影響範囲と評価範囲

3 - 2 評価対象プロジェクトの関係者（ステークホルダー）分析

本プロジェクトのステークホルダーは図 3 - 3 に示すとおりであり、また本プロジェクトにおける各ステークホルダーのかかわりは表 3 - 1 に示すとおりである。直接の受益者である陶磁器製造業者については、ここでは一つのカテゴリーとして扱っているが、実際には大規模なものから家内工業の色彩が強いものまで幅広く存在している。調査を行う際には、規模別に 4 つのグループ（大・中規模、小規模、零細規模、家内工業）に分類して調査を行った。



出所：調査団作成

図 3 - 3 プロジェクトのステークホルダー

表 3 - 1 ステークホルダーの参加の範囲と度合い

ステークホルダーの種類	今回の事例	定義
プロジェクト・スタッフ	CDC 職員、元専門家	プロジェクトの実施と日常のマネジメントに中心的な責任をもつ実施機関の関係者。実施機関の責任者やカウンターパートなど。
受益者	陶磁器製造業者（大・中規模、小規模、零細、家内規模）	プロジェクトの受益者。直接受益者と最終受益者が区別できる。直接受益者は例えばプロ技協のカウンターパート、最終受益者はターゲット・グループ、エンドユーザーグループなど。
その他の関係者	原料業者、小売店、顧客、一般市民、ランパンセラミック協会	対象地域において、プロジェクトの運営に責任を持たないが、プロジェクトに影響を及ぼす、あるいはプロジェクトから影響を被る人々・グループ。住民組織、有力者、民間企業、NGO など。
地方行政	北部産業振興センター（NIPC） 県行政局	地方行政府とその各部門、ソーシャルワーカーなど、実施機関になりうる。
中央政府	工業省工業振興局、技術開発局（DTEC）	援助受入窓口機関及びプロジェクトに関係する省庁の本部及び地方事務所。実施機関になる場合もある。
大学・研究機関・現地 NGO	チェンマイ大学、ラチャモンコン大学、NGO	開発に関する専門性とサービスを提供する組織。実施機関になりうる。
援助機関	JICA 評価監理室、JICA タイ事務所	援助機関の本部、現地事務所。
コンサルタント、国際 NGO	I.C.Net 株式会社	援助機関本部に雇用され、コンサルタントとしてサービスを提供する組織、人。

表 3 - 2 本調査への各ステークホルダーの参加の度合い

参加の度合い	今回の事例
（１）アンケートやインタビューなどに答えて情報を提供する。	CDC、NIPC、DIP、窯業協会、製造業者、原料採掘業者、小売店店員、顧客、一般市民、大学
（２）モニタリング・評価に必要な情報収集作業に参加する。	CDC、DTEC
（３）収集された情報を分析・検討する。	DTEC
（４）評価計画や評価調査項目を策定する。	日本側調査団

参加の度合い	今回の事例
(5) 評価結果を踏まえたプロジェクト計画の策定や修正計画の策定を行う。	日本側調査団
(6) 評価から得られた知識・経験を生かして自立的なプロジェクト運営を行う。	日本側調査団

3 - 3 評価者

これまでのプロジェクトの評価においては、相手国側との合同評価という形はとりつつも、日本側調査団が主に聞き取り調査や資料収集を行うとともに調査報告書に相当するミニッツ案を作成することが多かった。相手国側の評価への関与は、さまざまな資料や情報提供と日本側が作成したミニッツ案に修正・改善コメントを寄せる程度であった。

本件調査では、タイ側のプロジェクト関係者をより広く・深く評価にかかわらせることに努めた。従来の調査と比べると本評価調査の特徴は、表 3 - 3 のようにまとめられる。

表 3 - 3 一般的な従来型評価と本評価における評価者の比較

	従来型評価	本評価
(1) 調査者	主に日本側調査団が聞き取り調査や資料・情報収集を行う。	DTEC と合同の評価チームを組成した。資料・情報収集は日本側主導で行ったが、聞き取り調査には、DTEC 職員が同行した。
(2) 評価の設計者	日本側調査団	日本側調査団(ただし、DTEC 職員の調査への同行により、彼らからも今後の調査のあり方に関する改善提案が出された)
(3) 評価者	主に日本側調査団であり、相手方(カウンターパート機関・上位機関)の役割は、ミニッツ案検討会などで日本側の評価内容に修正・改善を加えるにとどまる。	日本側調査団と DTEC 職員が別々に評価に関する所見を執筆した。
(4) 調査の対象者	カウンターパート機関(プロジェクト実施機関) 上位機関 プロジェクトからの受益者 (含まれない場合もある)	CDC(プロジェクト実施機関) DIP、IPC(上位機関)プロジェクトからの受益者(主に陶磁器の製造業者) 多数の関係者・機関(学識経験者、NGO、一般市民等) 比較対象地での陶磁器産業関係者

第4章 調査方法

4 - 1 調査の構想

現地調査の計画を策定する上での前提として、本評価事例から得られる教訓を他のプロジェクトの評価にも適用しやすくするため、**プロジェクト方式技術協力の終了時評価と大幅に異なる調査期間・規模**とすることとした。

- ・ 事前準備期間：3 週間
- ・ 現地調査期間：10 日間
- ・ 調査団員：6 名（JICA 評価監理室 2 名、JICA 担当事業部 1 名、大学等外部有識者 2 名、コンサルタント 1 名）^{注1}

評価は以下の3段階に分けて実施した。評価調査の流れは図4 - 1 に示すとおりである。

第1段階：プロジェクト関係者がセラミック開発センター（CDC）に関して独立して意見を述べる第1次評価であり、CDCや陶磁器業者、有識者などに対する聞き取り調査を通じて行った。

第2段階：第1段階で得られた調査結果に対してプロジェクト関係者が意見を述べる第2次評価であり、評価ワークショップを開催し、CDC職員又は陶磁器業者の自由討論を通じて行った。

第3段階：第1、2段階の両方の結果や統計資料などを合わせて幅広い視点から行う第3次評価であり、タイ側と日本側がそれぞれ独自に評価を行った。

なお、評価の最終的な取りまとめは日本側が実施した。

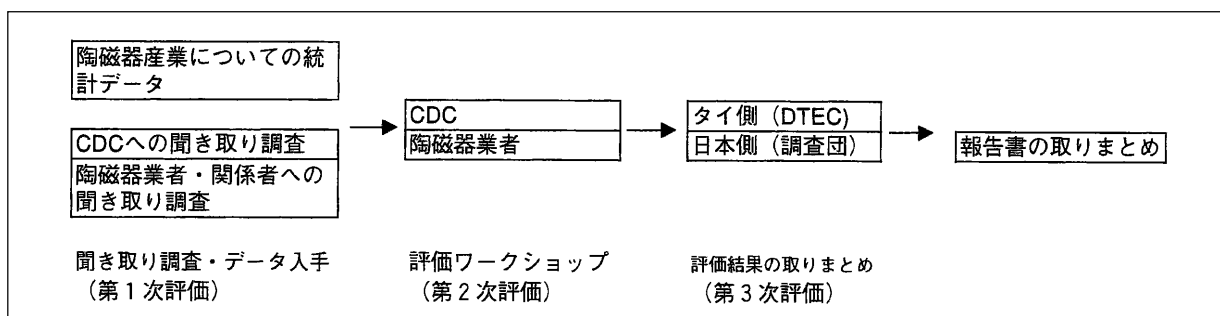


図4 - 1 評価の流れ

注1：うち2名はタイでの滞在経験があり、タイ語を話することができる。また、このほかに後述する受益者からのCDCに対する評価を行うため、ローカルコンサルタント1名と現地学生20名を雇用した。

さらに、上記の参加型評価手法の導入の試みを実現させるため、以下のとおりの調査方法についても新たな試みを行った。

(1) タイ側 (援助窓口機関職員) の評価への参加

- 1) 現地調査の全行程に同行し、インタビュー・議事録の取りまとめ、調査の進め方の検討などを共同で実施した。
- 2) 評価ワークショップにおいてファシリテーターを担当した。
- 3) 調査の結果を踏まえ、タイ側独自の評価を行った。

(2) 調査対象の拡大 (広範な関係者からの情報収集)

- 1) プロジェクト関係者だけではなく、陶磁器産業にかかわる多様な関係者 (受益者である陶磁器製造業者、原料業者、小売店、顧客、有識者など) からの意見を聴取した。
- 2) 1 つのカテゴリに対して、以下の複数の階層からの意見を聴取した。

CDC : 所長、課長、一般職員、臨時職員のすべての階層

製造業者 : 大・中規模、小規模、零細規模、家内工業規模の区分のすべての階層

(3) 聞き取り調査への参加型手法の導入

- 1) 聞き取り調査により情報を入手する。
- 2) 質問票をベースとするが、自由回答が可能なオープンエンドの設問を取り入れる。
- 3) 訪問先を固定せず、訪問先の一部を芋づる式に選定する柔軟な調査の実施を可能とする小グループを評価チーム内に複数つくる。

(4) 評価ワークショップの開催による評価結果のフィードバック

- 1) センター職員と陶器製造業者の 2 回に分けてワークショップを開催する。

この他、調査手法を改良するために以下の新たな試みを行った。

(1) インタビュー調査のサンプル数を飛躍的に拡大するための、ローカルコンサルタントと現地学生の活用。

(2) 直接的な恩恵を受けた人、地域と受けていない人、地域の比較 (with/without 比較)

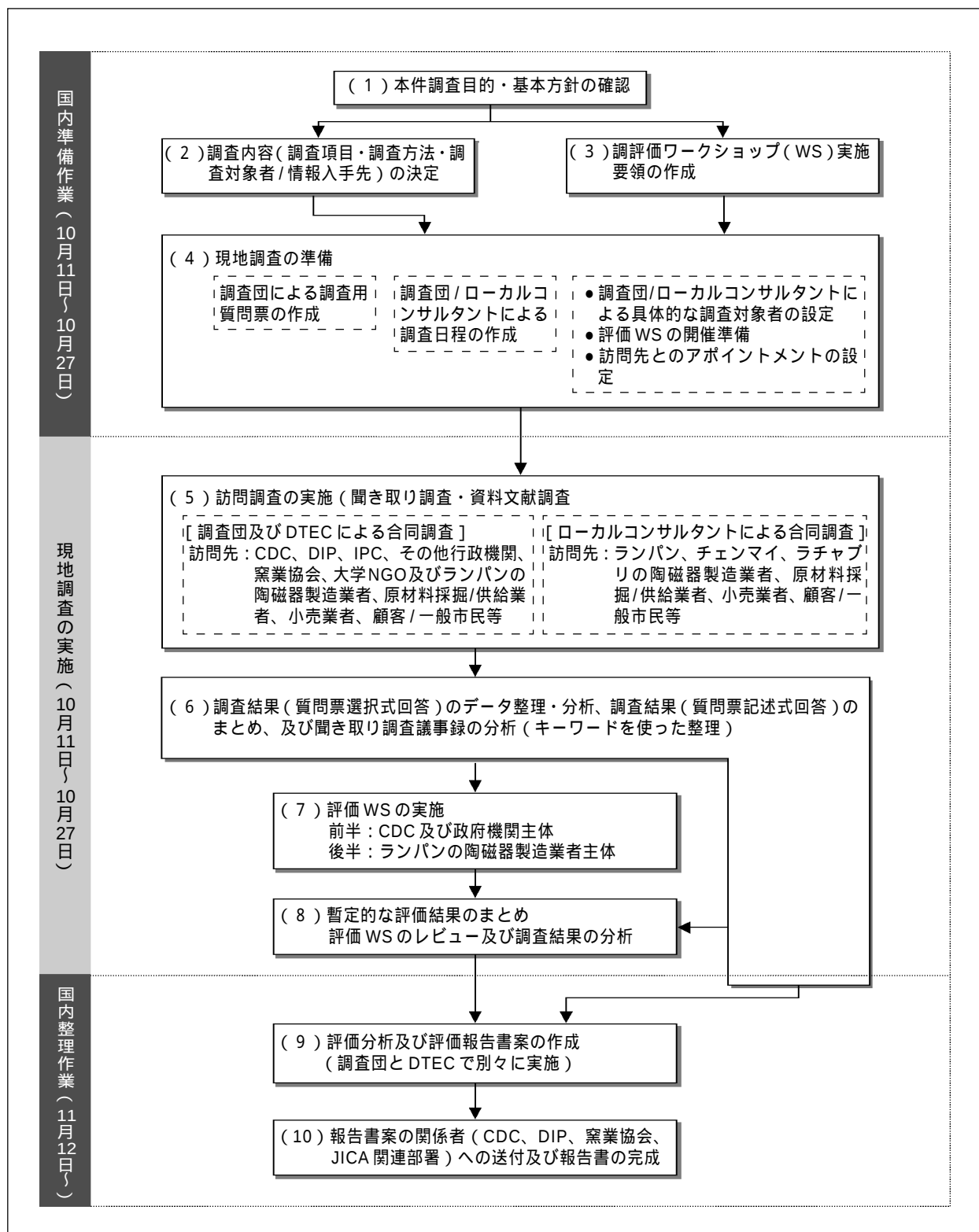


図4-2 調査のフロー

4 - 2 調査の実施方法

今回の調査の実施方法は以下のとおりである。なお、付属資料 1 に「評価手法のまとめ」として、今回の調査方法を反省点・留意点を含めてまとめている。

(1) 評価項目の設定

今回の調査は事後評価であることを考慮し、目標達成度、効率性など終了時評価との重複をさけ、**1) 自立発展性と 2) インパクトの 2 つの項目に絞って調査を実施することとした。**

各評価項目毎の具体的な調査項目については以下のとおり。

評価項目	調査内容
自立発展性	・ 人材・組織・制度 ・ 財務 ・ 技術 ・ 対外的な技術サービス活動の継続性
インパクト	・ CDC の支援の結果としての品質の向上度合 (上位目標) ・ 知名度 ・ 制度整備 ・ 産業振興 ・ 横断的開発課題への影響

(2) 調査対象地域の選定 (With/Without 比較調査)

プロジェクトのインパクトを調べるうえでは別の比較対象と比べて効果があったか否かを判断することが有効である。このためにはプロジェクトの開始前 (Before) と後 (After) の状況を比較する方法やプロジェクトの恩恵を受けた地域 (with) と受けていない地域 (without) を比較する方法などがあるが、Before/After の比較の場合には経済危機などのプロジェクト期間中にタイ社会全体の変化が生じた場合にプロジェクトの影響を分析することは難しくなることから、With/Without による比較を試みることにした。

Box 1 With/Without 比較調査法について

1) 実施するのが効果的なケース：

- ・ 効果指標に変化がみられたプロジェクトで、外部条件 (経済的要因、自然条件など) の変動が大きい場合。
- ・ プロジェクト開始前のベースラインデータがないため、比較が難しいとき。

2) 調査方法：同一国内で、プロジェクトの影響を受けていない類似の産業・活動等が行われている地域を対象として統計データ・質問票調査を行い、プロジェクト対象地の結果と

比較する。

3) 対象地の選定方法：

- ・対象案件と同種の作物作成、製品生産等の活動を同程度の規模で作成している。
- ・プロジェクトの影響を受けていない。
- ・調査の利便性がある。

タイの事例では以下のようにプロジェクトサイトであるランパンの比較対象地(without)として、ラチャブリ、チェンマイを選定した。

1) 情報入手方法

- A. ホームページ (HP) を通じてタイの陶磁器生産地域の情報を検索
- B. 過去に帰国した専門家に質問
- C. ローカルコンサルタントを通じてタイ国内の各陶磁器産地毎の企業数を入手

2) 対象地 (ラチャブリ) の選定理由

- A. タイ国内の陶磁器の製造業者数を調べた結果、ランパン (225 社) について第 2 位 (80 社) の都市であった
- B. ランパンから 600km と距離的に離れていることから、比較的プロジェクトの影響を受けていないものと思われる
- C. バンコクからは 80km ほどの距離であり、バンコクに拠点をおいて日帰りでの調査が可能である

なお、ランパンから約 90km の距離にありセラドン焼きの産地として知られるチェンマイについては、プロジェクトの影響を受けていることは想定されるものの、プロジェクトサイト (with) と影響を受けていない場所 (without) の中間に位置するものとして比較対象地域として選定した。

(3) 調査対象者の選定

1) 調査対象者の区分

今回の調査では可能な限りさまざまな関係者から意見を聞き取することを目的とした。そのため、調査団が広く関係機関を訪問するだけでなく、現地の学生を活用し、質問票を用いた大規模なインタビュー調査を実施することとした。

聞き取り調査の対象者

（プロジェクト実施機関）

- ・セラミック開発センター（所長、各課課長、一般職員、臨時雇用職員）

（プロジェクトの直接受益者）

- ・陶磁器製造業者（ランパン、チェンマイ、ラチャブリ、CDC の利用者以外も含む）
- ・陶磁器原材料採掘・供給業者（ランパン、チェンマイ、ラチャブリ）

（プロジェクトの間接受益者）

- ・陶磁器の小売業者（ランパン、チェンマイ、ラチャブリ）
- ・顧客及び一般市民（ランパン、チェンマイ、ラチャブリ）

（プロジェクトの所管官庁）

- ・工業省工業振興局：プロジェクトの所管官庁
- ・工業振興センター：プロジェクトの（当初の）所管官庁

（地方行政）

- ・県産業局（ランパン、チェンマイ）、鉱物資源局（ランパン）

（その他の関係者）

- ・窯業協会（バンコク、ランパン、ラチャブリ）
- ・チェンマイ大学、ラチャモンコン大学の有識者
- ・農民（ランパン）
- ・金融機関（IFCT：The Industrial Finance Corporation of Thailand）（ランパン）

（プロジェクト関係者）

- ・プロジェクト元専門家（三浦義章氏、井上氏、山内信和氏）：山内氏には日本国内で聞き取り調査を実施した。

また、以下の関係者に対し現地学生を活用した大規模なインタビュー調査を3調査地において実施した。

- ・陶磁器製造業者
- ・原料業者
- ・小売店
- ・顧客 / 一般市民

2) 受益者の分類

プロジェクトの受益者である陶磁器製造業者については、同じ業者でも規模によって特徴が異なることから、**企業の規模により4つのグループに分類した**。なお、分類方法基準についてはタイ工業省の分類区分を参考にした。

また、さらに固定資産額100万バーツ以下の業者については、特に家族単位で生産を行っている零細業者を区別するため、従業員数（10人未満）に基づいてさらに区分した。

大・中規模企業：	固定資産額1,000万バーツ以上
小規模企業：	固定資産額100万バーツ以上1,000万バーツ未満
零細企業：	固定資産額100万バーツ未満、従業員10人以上
家内工業：	固定資産額100万バーツ未満、従業員10人未満

注：固定資産額 = investment

この区分に基づき、調査対象地域の登録製造業者数を調べると、表4-1のとおりとなった。

表4-1 調査対象地域の陶磁器製造業者数

調査地	大・中規模	小規模	零細企業	家内工業	不明	合計
ランパン	18	105	54	35	13	225
チェンマイ	9	21	3	3	5	41
ラチャブリ	8	26	28	6	12	80

3) インタビュー調査のサンプル数の設定

A. 陶磁器製造業者

- ・インタビュー調査のサンプル数としては、統計的に傾向を見ることのできる数として、陶磁器業者全体で100程度のサンプル数を取ることにした。

- ・ サンプル数の配分は全体の母数に応じた比例配分とすることとした。
 - ・ 訪問先の選定は業者名簿に基づきローカルコンサルタントが無作為に選択した。
- よって、上記の表４－１に基づいて、３地域のサンプル数を以下のように定めた。

表４－２ 各調査地域のサンプル数

地域	事業者数	サンプル数
ランパン	225	65
チェンマイ	41	12
ラチャブリ	80	23

同様に、規模別のサンプル数についても、全体に占める構成比を反映させる形でサンプル数を決定した。

表４－３ 業者の規模別のサンプル数

調査地	大・中規模	小規模	零細企業	家内工業	合計
ランパン	7	31	18	9	65
チェンマイ	1	6	3	2	12
ラチャブリ	3	11	6	3	23

サンプル数を決定したのち、工業省の企業リストより無作為にインタビュー調査の対象者を選定した。

- B．原料採掘業者：各調査地での業者総数の３割程度。
- C．小売業者：１調査地あたり５店舗。
- D．顧客：小売り店の調査時に併せて実施し、１店舗当たり２名を調査。（１調査地あたり計１０人）
- E．一般市民：小売り店の調査時に併せて実施し、店の近くの通行人に対し、１箇所につき４人を調査。（１調査地あたり計２０人）

なお、これらの方針に基づいて算出した結果、調査対象となったサンプル数は、合計で214であった。（実績値は一般市民、顧客の数が多かったため223となった）

(4) 相手国側の調査への参加

タイの援助受け入れ窓口機関である DTEC と CDC の上位監督機関である工業省 (DIP) に対し調査への参加を依頼し、DTEC から担当官 (日本担当及び評価担当) の調査への参加を得た。

本調査におけるタイ側の調査へのかかわりは以下のとおりである。

- 1) 現地調査への同行
- 2) インタビュー調査への協力 (インタビューの実施と議事録の取りまとめ)
- 4) ワークショップでのファシリテーターの担当 (Ms. Chenchavith)
- 5) 調査結果のまとめ方等に関する団内の打ち合わせへの参加
- 6) 評価報告書の作成

DTEC からは以下の 2 名の参加を得た。

- ・ Ms. Duanothai Chenchavith (Monitoring and Evaluation Sub-division, Planning division)
- ・ Mr. Vishnu Sanitburoot (Japan Sub-division, External Cooperation Division 1)

(5) 評価ワークショップの開催

関係者に対し評価結果をフィードバックし、その結果を受けての議論を評価に反映するためのワークショップを実施した。ワークショップの実施要領は、以下のとおりである。

1) 日時 : 11 月 6 日 午前の部 : 10 時 ~ 12 時、午後の部 : 3 時 ~ 5 時

2) 出席者

(午前の部)

タイ側 : DIP、NIPC、CDC (幹部及び元カウンターパート数名) を想定

日本側 : 調査団全員

(午後の部)

タイ側 : 陶磁器製造業者・原料供給業者・小売業者の 3 者計 20 名程度を想定

日本側 : 調査団全員

3) 議事次第 : 午前中は当初 30 分程度の調査団からの調査結果発表後 1.5 時間程度議論、午後はまず、DIP から地域振興に関する基調報告 (30 分) をもらってから同じく調査団からの調査結果発表 (必要に応じプロジェクトそのものについての簡単な説明) さらに議論。(場合によっては多少時間を延長する)

4) 留意点

A . 一定の出席者を確保するため、午後のレセプションは食事を提供することとし、招待

状にも「ワークショップ後食事を提供する」との表現を含める。

B．午後の業者への出席依頼については、以下の配分で招待状を出す。

製造業者：40 社、原料供給業者：2 社、小売業者：8 社の計 50 社

C．なお、ワークショップの議事録は、CDC に依頼する。ローカルコンサルタントは、調査団への議論の経緯説明を節目節目で行う。

(6) 統計資料・文献を用いた分析

以下のような資料・文献を入手し、分析を行った。

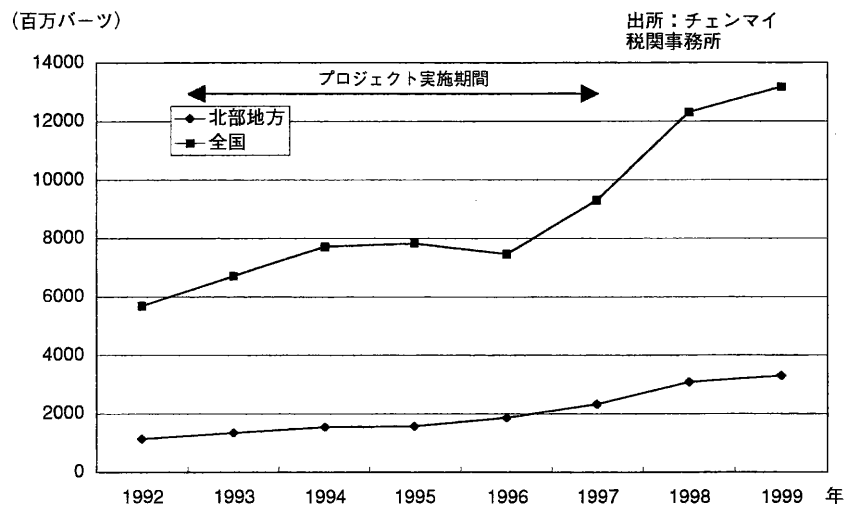
- ・本プロジェクトの過去の各種報告書や本件に関連する開発調査報告書（JICA）
- ・窯業に関する輸出統計（チェンマイ税関事務所）
- ・窯業に関する各種統計（ランパン県産業局）
- ・タイ・バーツの為替レートに関する情報（タイ中央銀行）

第5章 タイ陶磁器産業の動向

本章では評価結果に先立ち、プロジェクト開始前後のタイの陶磁器産業全体の動向と、陶磁器製造業者の規模別の特徴、業者の抱える問題点について概観する。

5 - 1 タイ北部陶磁器産業の動向について

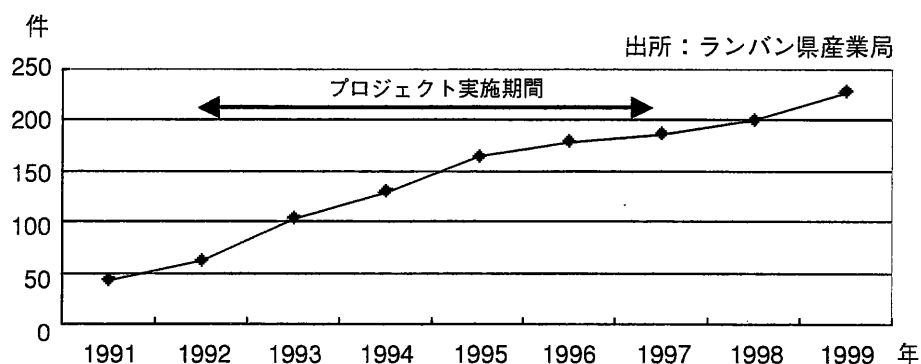
タイ全国及びランパン、チェンマイを含む北部の陶磁器産業には以下のとおりの動向がみられる。



注：上図で、北部地方とは、主にランパン・チェンマイを示す（詳細不明）。

図5 - 1 タイ製の陶磁器の輸出額の推移

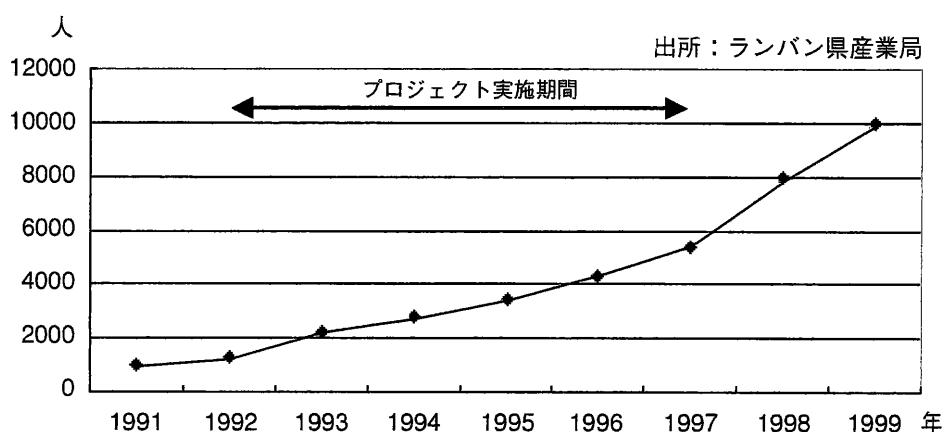
プロジェクトの実施期間は1992年から1997年までである。プロジェクトの実施前後で陶磁器の輸出額はタイ国全体では2倍、北部（ランパン、チェンマイなど）では3倍以上に伸びている。また特に1997年以降に大幅な増加がみられる。



注：上図で、北部とは、主にランパン・チェンマイを示す（詳細不明）。

図 5 - 2 陶磁器製造企業数の推移

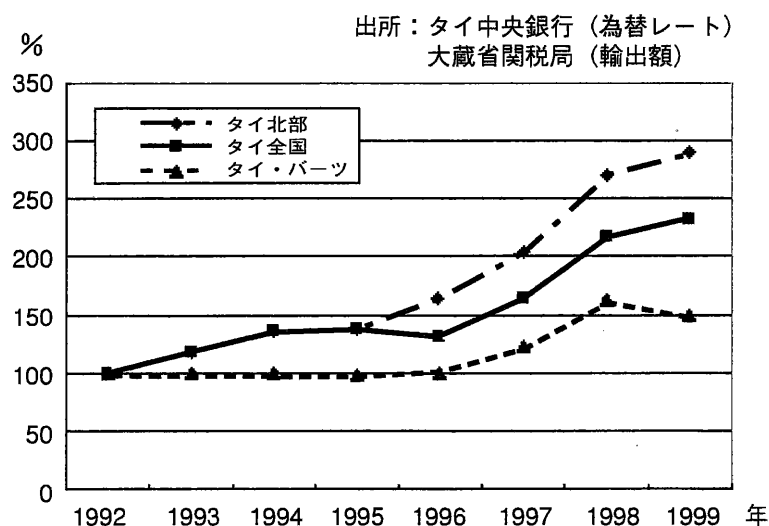
企業数についてもプロジェクトが実施された1992年以降急速に増加しており、プロジェクト開始前は約 50 件であったのに対し、1999 年時点で 230 件となっている。またプロジェクト終了後も増加が続いている。



注：上図で、北部とは、主にランパン・チェンマイを示す（詳細不明）。

図 5 - 3 陶磁器産業雇用人口の推移

雇用人口の伸びは著しく、特に1997年以降に急速に伸びている。なお、企業数と全体の雇用人数を比較すると、1991年では 1 企業平均で 20 名程度であったのに対し、1999 年時点では 1 企業当たり平均で 50 名程度となっており、大規模な企業が増えていることが示唆される。

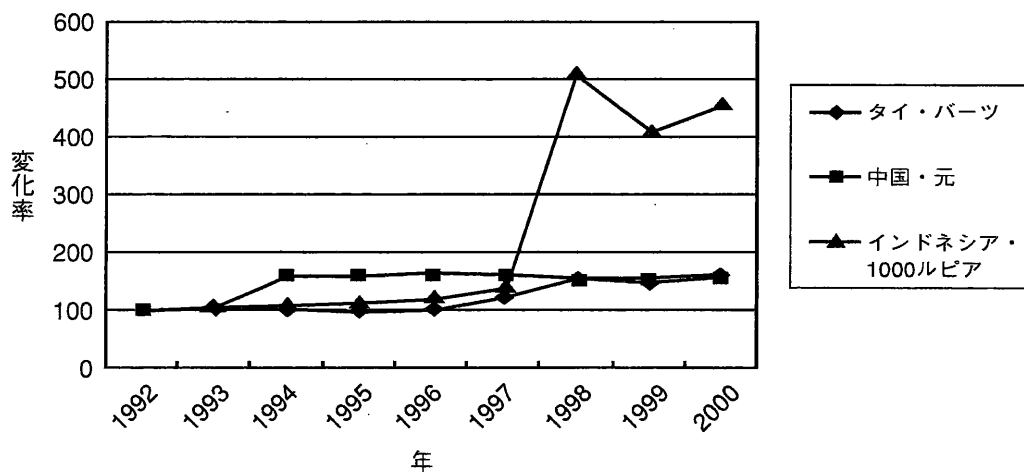


注：上図で、北部とは、主にランパン・チェンマイを示す（詳細不明）。

図5 - 4 過去8年間のタイ・パーツの為替レート（対米ドル）の推移とタイ製陶磁器の輸出額の推移

タイの陶磁器の輸出量の増加と経済危機による通貨の変動の関連性についてみると図5 - 4のグラフのとおりである。どちらも1992年を起点としてその後の増減率を%で表している。

パーツの下落した時期と全国・北部で輸出額が大きく増えだした時期は一致しており、通貨が対米ドルで安くなるにつれて、輸出量が伸びていることが示唆される。このことは、タイの経済危機以降、輸出量が増えているという聞き取り調査の結果と符合する。また、大規模な企業が輸出向けの製品に切り替えたことで、国内市場への小規模企業の進出が可能となり、結果として規模にかかわらず陶磁器製造業が発展したとのことであった。



注：上図で、北部とは、主にランパン・チェンマイを示す（詳細不明）。

図5 - 5 過去9年間の陶磁器生産国（タイ・中国・インドネシア）の通貨為替レート（対米ドル）の推移

陶磁器生産で競合しているタイ、中国、インドネシアの3国の為替レートの動きを見ると、レートの大きな変動が始まった1997年から2000年までの米ドルの各通貨に対する上げ幅は、インドネシア（約3.96倍）・タイ（約1.65倍）・中国（約0.97倍）の順に大きい。このうちインドネシアは、経済危機により陶磁器産業も打撃を被りかつ製品の質ではタイ製に劣るとされており、また中国の陶磁器はタイと競合状態にあるが、為替レートは対米ドルで非常に安定している。したがって、タイが為替変動の恩恵を最も受けたということが示唆される。

ただし、聞き取り調査によれば、ベトナムなどのさらに人件費の低い国も同様に陶磁器を生産・輸出し始めているため、品質の向上等の点でタイ国内の業者も競争力を強化する必要が生じてきている。

5 - 2 陶磁器製造業者の規模別の特徴

(1) 一般の特徴

聞き取り調査の結果、陶磁器製造業者には企業規模別に以下のような特徴がみられた。

表 5 - 1 陶磁器製造業者の規模別特徴

質問 項目 企業 規模	調査 企業数	1 . 過去 3 年間の 経営実績 (5 段階評価平 均値)	2 - 1 . 満たすべき品質 の基準の有無 (回答者数)		2 - 2 . 基準の種別 (回答者数)		3 . 主な取り扱い製品 (各カテゴリーは回答者 数)		
			有	無	内部 基準	外部 基準	a . テーブル ウェア	b . 置物	c . その他
大・中	4	3.3	4	0	2	2	3	0	1
小	30	3.0	25	4	21	6	8	15	16
零細	18	3.0	15	3	15	0	7	5	10
家内	7	1.7	3	3	3	0	1	4	3
不明	7	2.9	7	0	7	1	3	4	2
平均または 合計	66	2.8	54	10	48	9	22	28	32

1) 大・中規模企業

規模は大きいが創立年は必ずしも他のカテゴリーと比して古くはない。

過去 3 年間の経営実績は 4 カテゴリーのなかで最も状態がよく、これは製品輸出の伸びに負うところが大きいと考えられる。主な取り扱い製品はテーブルウェアである。品質管理については全社が満たすべき品質の基準をもっており、その内訳は内部基準と外部基準が半々である。

2) 小規模企業

最も構成比の高い(企業数の多い)カテゴリーである。創立年は、4 カテゴリーのなかでは古い部類に入る。過去 3 年間の経営実績については「大・中」規模に次ぐ成績であり、このカテゴリーも輸出比率が高い。製品は、テーブルウェア以外(置物など)も多い。品質管理についてはほとんどの企業が満たすべき品質の基準をもっており、6 社は外部の基準ももっている。

3) 零細規模企業

本カテゴリーも構成比が高い。創立年は、「小」と同様、4カテゴリーのなかでは古い部類に入る。過去3年間の経営実績については「小」規模と同じ程度の成績である。製品は、テーブルウェア以外も多い。品質管理についてはかなりの企業が満たすべき品質の基準をもっているが、外部の基準を持っている企業はない。

4) 家内工業

創立年は、最も最近である。過去3年間の経営実績については他のカテゴリーよりかなり厳しい状態であり、製品の輸出比率もゼロである。製品は、テーブルウェア以外が多い。品質管理については満たすべき品質の基準をもっているのは半数の企業である。

(2) 企業規模間の比較

1) 資本金と年間売り上げ

大・中企業と他のカテゴリーでは大きな差異がみられる。

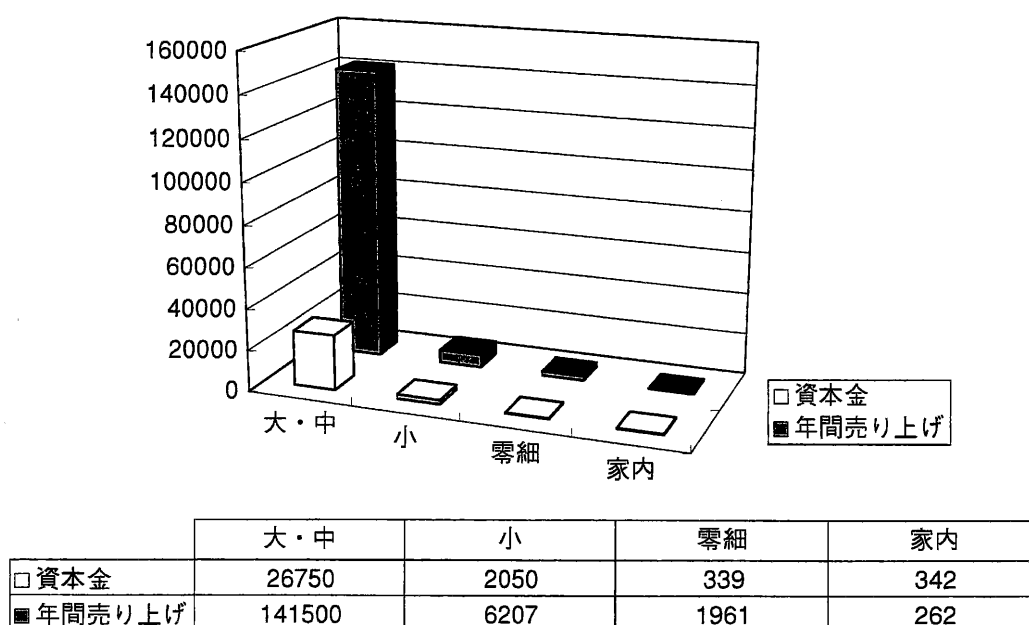


図5-6 ランパン陶磁器業者 企業規模別特徴（資本金と年間売上）

2) 従業員数

従業員数についても、大・中規模企業では平均で505人と多数の従業員を雇用しているのに対し、家内工業規模では平均で4.6人と少なく、規模の差はかなり大きくなっている。

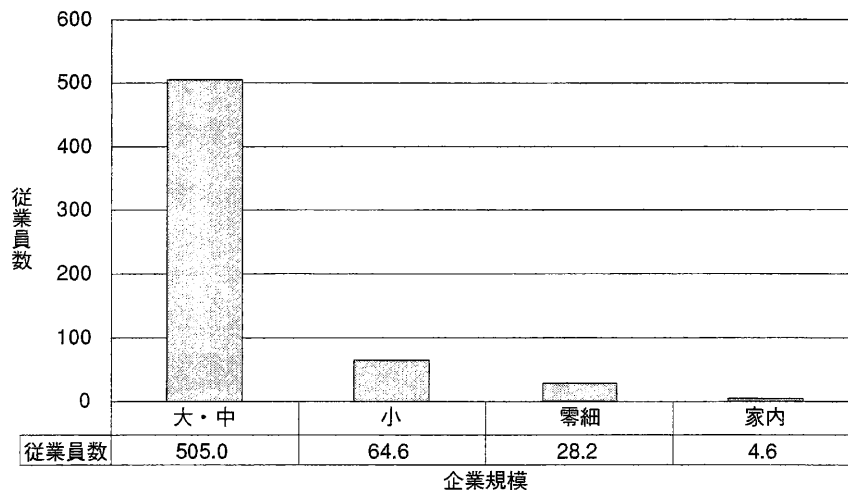


図 5 - 7 ランパン陶磁器業者 企業規模別特徴（従業員数）

3) 全体に占める輸出の割合

各企業の製品全体に対する輸出の割合については、家内工業規模以外のすべてのカテゴリーが海外に自社の製品を輸出している。また、企業規模が大きくなるほど輸出の割合も高く、大・中規模ではその製品のほとんどを海外に輸出しており、また零細規模であっても半分近くを輸出用製品として製造している。（ただし各社が直接輸出を行っている訳ではなく、バンコク等から来るバイヤーを通じて輸出を行っている）

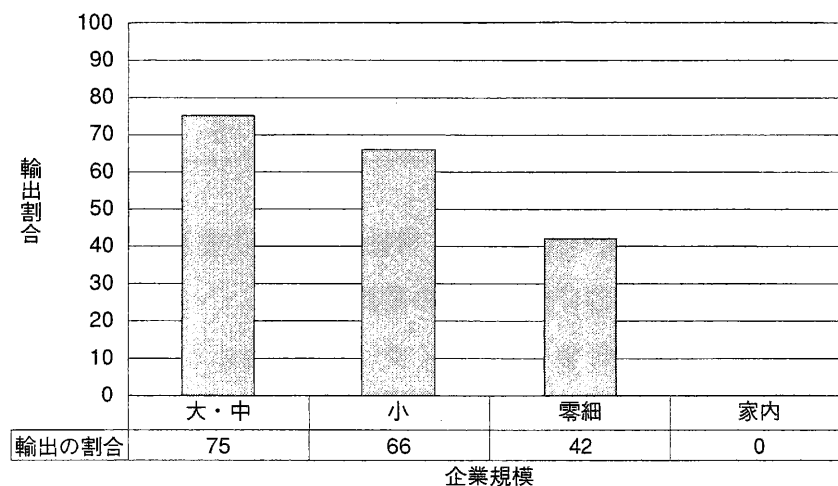


図 5 - 8 ランパン陶磁器業者 企業規模別特徴（輸出割合）

(3) 過去 3 年間の売り上げ・利益の状況

1) 過去 3 年間の売り上げ・利益の状況：「非常によい」「良い」と回答しているのは全体の 3 割程度であり、他方「非常に悪い」「悪い」と回答している業者は全体の 4 割に上っている。地域別に見るとラチャブリでは他の地域に比べて若干厳しい状況といえる。

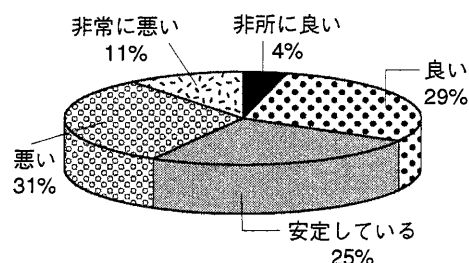


図 5 - 9 過去 3 年間の売り上げ
(陶磁器業者：全体)

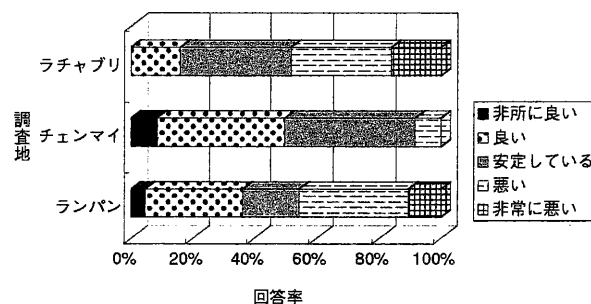


図 5 - 10 過去 3 年間の売り上げ
(陶磁器業者：規模別)

表 5 - 2 陶磁器業者の過去 3 年間の売り上げ状況 (質問番号： 1 . 5):

(How is the situation of your company's performance for the last three years?)

調査地	5 . 非常に良い	4 . 良い	3 . 安定している	2 . 悪い	1 . 非常に悪い	企業数 合 計
ランパン	3	21	12	23	7	66
チェンマイ	1	5	5	1	0	12
ラチャブリ	0	4	9	8	4	25

(参考) 小売業者の過去 3 年間の売り上げ・利益の状況：小売り業者の売り上げ状況については以下のとおりである。全体的に製造業者の業績を下回っている。これは、製造業者に比べ、小売業者は国内経済の不振の影響をより強く受けているためと思われる。記述式回答でも、ランパン・ラチャブリでは、売り上げ不振の背景として、不景気をあげる意見が複数あった。なお、3 地域のなかではランパンが最も厳しい状況にある。

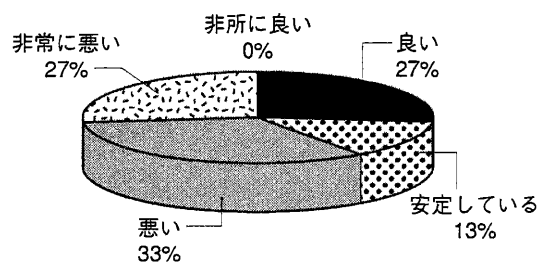


図 5 - 11 過去 3 年間の売り上げ
(小売店)

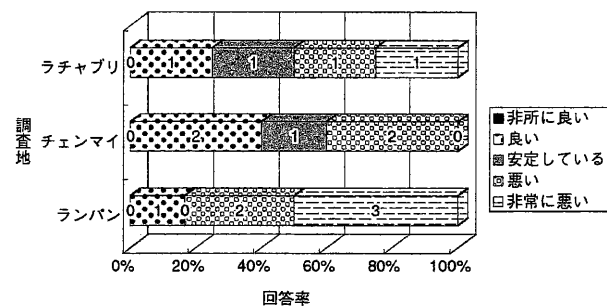


図 5 - 12 過去 3 年間の売り上げ
(小売店)

表 5 - 3 小売り業者の過去 3 年間の売り上げ状況 (質問番号 : 3 . 5) :
(How is the situation of the sales of your shop for the last three years ?)

調査地	5 . 非常に良い	4 . 良い	3 . 安定している	2 . 悪い	1 . 非常に悪い	企業数 合 計
ランパン	0	1	0	2	3	6
チェンマイ	0	2	1	2	0	5
ラチャブリ ^{注1}	0	1	1	1	1	6

(4) 技術情報の入手先

各業者が技術情報をどのような経路から入手しているかについて見てみると、以下のとおりの傾向がみられた。

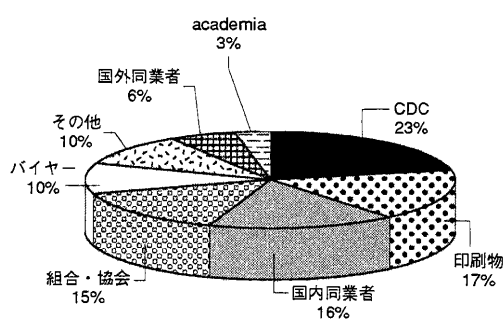


図 5 - 13 技術情報の入手先 (全体)

注 1 : ラチャブリでは、有効回答数は、4 件である。

また、これらの内訳を企業規模別に見てみると、以下のとおりであり、規模によってかなり傾向が異なっていることが判明した。

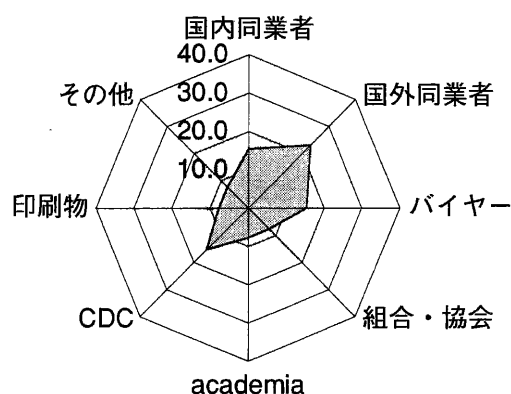


図 5 - 14 技術情報の入手先
(大・中規模企業)

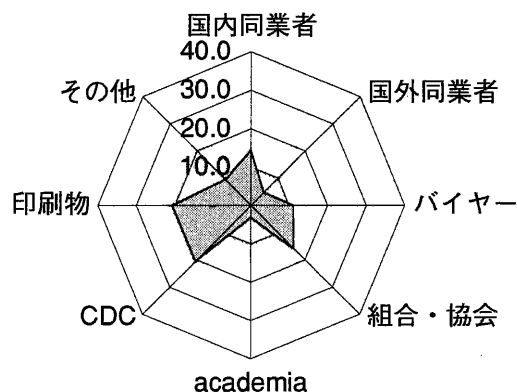


図 5 - 15 技術情報の入手先
(小規模企業)

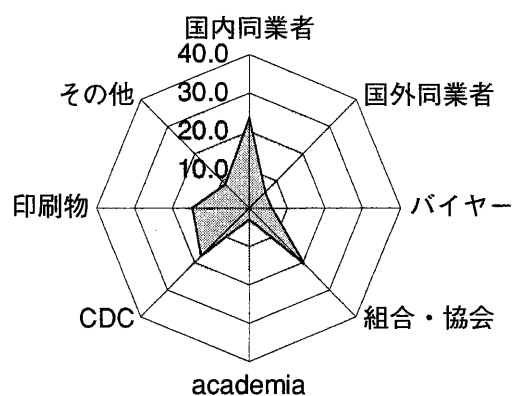


図 5 - 16 技術情報の入手先
(零細規模企業)

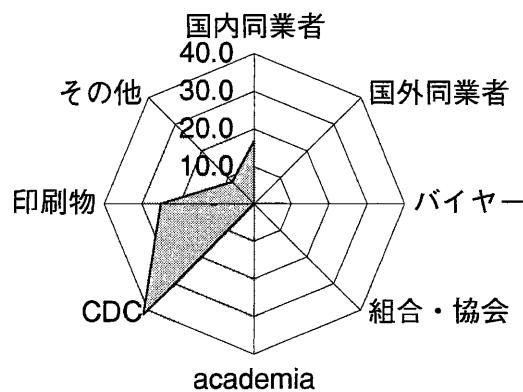


図 5 - 17 技術情報の入手先
(家内工業規模企業)

企業規模別の技術情報の入手先について見てみると、**大・中規模企業が国外同業者やバイヤーに偏っているのに対し、小規模企業についてはCDCや印刷物を含む比較的多様な情報入手先をもち、また、零細規模企業については国内同業者や組合などの比重が高くなっていることがわかる。**さらに**家内工業規模の企業についてはCDCに大きく依存しており、また他に比べて情報の入手先が非常に限られているといえる。**なお、聞き取り調査によれば技術情報の内容についても大・中規模企業では製品の分析や品質検査、零細・家内工業規模企業では陶磁器の製造技術などのような違いがみられた。

(参考)

Box 2 はある小規模陶磁器業者からの技術に関する情報源についての聞き取り調査の結果である。企業規模別に違いはあるが陶磁器業者にとって技術的な情報を得る手段は CDC だけではなく、国内外の同業者、バイヤー、大学セラミック学科の講師など他種類に及んでいるといえる。

(Box 2) ある小規模陶磁器業者からの聞き取り調査結果

・ ラチャモンコン大学について

兄がラチャモンコン大学セラミック学科の卒業生であるため、ラチャモンコン大学の先生に頼んで来てもらう。釉薬について、個人指導してくれるなど親切、丁寧であるため、本当に問題を解決したいときにはラチャモンコン大学の先生に依頼する（今まで頼んで 10 回は来てくれた）。電話で相談したのち、先生がランパンに來た際に立ち寄ってもらう。ランパンにはラチャモンコン大学の卒業生は多いが、チェンマイ大学の卒業生はあまりいない。（チェンマイ大学の先生によれば、同大学を卒業した学生は地元で働きたがらず、バンコクなどの都会に勤める傾向があるとのこと）

・ CDC について

何度か研修を受講した。また、相談をするときには兄が電話をするかサンプルを持って CDC に出かけていく。自分の工場の問題は質が悪いことであり、問題の特定のためには工場を見もらわないと分からないが、忙しそうなので工場に見に来てもらうよう要請したことはない。しかし CDC は近いので最も頻繁に利用しており、大切な存在である。土質のテストに利用しているが、質問者が多いので、なかなか回答が得られない。販売先を紹介してもらったこともある。

・ SME プロジェクトの専門家^{注 2}

毎週 1 回来て、全体にわたる指導をしてくれる。（品質、マーケット）

(5) ランパンの陶磁器業者の抱える問題点

質問票調査の結果、ランパンの各陶磁器業者が抱えている問題点について見てみると図 5 - 18 のとおりであった。

注 2：工業省工業振興局が行っている中小企業育成プロジェクトであり、その地域の民間の業者をコンサルタントとして活用し、中小企業への技術指導を行うもの。ランパンにおいてはシグマ社という大・中規模企業の経営者を雇用し、2000 年 5 月から 2000 年 8 月まで 8 つの工場を対象に指導が行われた。（工業省工業局からの聞き取りによる）

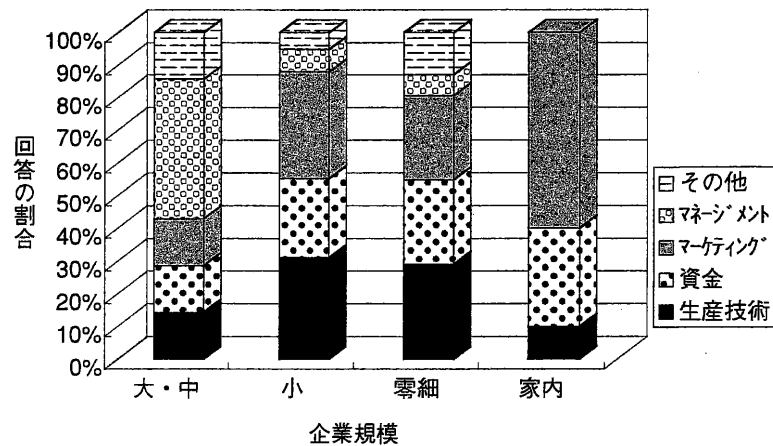


図 5 - 18 企業規模別問題点 (ランパン)

図 5 - 18 より企業の抱える問題点については規模別に以下のような特徴がみられる。

大・中規模ではマネージメントを問題点としてあげる企業が非常に多いが、これは企業の規模が大きいため経営者が直接すべてを統括することが難しいためであると思われる。**小規模**ではマーケティングと生産技術が最も多く、ついで資金となっている。マネージメントについてはさほど問題意識はない。**零細**でも同様に生産技術・資金・マーケティングが主な問題点となっている。**家内企業**ではマーケティングが非常に大きな問題点となっており、ついで資金となっている。生産技術についてはそれほど高くない。またマネージメントを問題点として上げた企業はなかったが、これはほぼ家族経営に近い形で事業を行っているためと推測される。

現地調査員及び調査団の聞き取り調査結果によると、各業者が抱えている問題の具体例として以下のような回答がみられた。

大・中規模業者

- ・ マーケットごとの適当なデザインが把握できていない。
- ・ 塗薬の廃液処理が緊急課題。ISO9000 は取得しつつあるが、9200 の取得では廃液処理もクリアする必要がある。
- ・ 高度な機材を作るメーカーが国内にないので輸入しなければならない。
- ・ 適切な技術をもったワーカーを確保するのが難しい。
- ・ 中間管理職の不足、生産性に影響が出ていると考えている。

小規模業者

- ・ 質のばらつき、釉薬についてオーダーどおりの色がでない。
- ・ オープンの燃費が悪い。
- ・ 資金の不足。
- ・ 生産技術の不足。
- ・ 技術をもったワーカーの不足。

零細規模業者

- ・ 生産技術。
- ・ 資金。
- ・ デザインのコピーが出回り安いので製品の価格が下がってしまう。
- ・ 窯が小さいので一度に焼成できる量が限られてしまう。
- ・ 材料費などが上がっても、低価格でしか販売できないのが問題。自分で市場を開拓する必要があると認識している。ときどき自分で売りに行く。海外にも売りたいが言葉の面など障害がある。より高度な技術が欲しいし、使ってみたいが経済的には困難である。

家内工業規模業者

- ・ デザインが非常に重要である。同じような製品を作るところは多いので、デザインで差をつける必要がある。
- ・ マーケットを探すのが難しい。
- ・ 競争相手が多いため価格が下がってしまう。
- ・ 以前来ていた仲買人が来なくなってしまった。
- ・ 技術を持つワーカーの不足

また、陶磁器業者が抱える問題についての CDC 職員、工業省、その他の有識者等の認識は以下のとおりである。

CDC (一般職員)

- ・ デザイン : 現在のはかなりの企業が輸出指向だが、それは**安く**て**質の悪い製品を大量に作っ**

て売るという考え方である。このやり方では人件費の安い近隣国が成長してくると負けてしまうので、**デザインを工夫し品質を高めることが必要**。

- ・原料の資源量について:現在の大量生産方式では原料の枯渇を招きかねない。また、原料業者は良い土も悪い土もまぜて採掘してしまう。プロジェクトで開発した陶石まるごと利用法は紹介はされたが企業に導入を勧めるまでにはいたっていない。
- ・陶磁器の輸出について:品質の悪いものを輸出して良いものをニュージーランド等から輸入している状況。新しい世代の経営者はインターネットで情報収集をしているが、今後はデザインの改良が必要である。しかしセンターはそのニーズに答えられる現状ではない。**大量生産の食器ではなく、ランパン名産の陶芸品を作ることが大事**。

工業省工業振興局

- ・中小企業の抱える大きな問題点としては、**マネジメントの問題点がもっとも大きい**。(そうと気づいていない会社も多いが)ランパンの中小企業については大学卒の第2世代が経営を担いつつあるのが大きな変化である。
第1世代:製品の質については注意を払わない。(質が悪くても売れるので)
第2世代:品質とマネジメントを重視する。(原料管理の徹底により製品の品質を上げ、輸出量増大を図る)

その他の有識者

- ・ランパンやチェンマイのセラミック企業は、家族経営で行われている。しかし、セラミックに関して国内のみならず海外の大学/学校で学んだ第二世代が育成されてきている。しかし、**昔は経験で陶器を作成していたので、昔の職人の方が(現在の)セラミック工場労働者よりも技術(経験)があったと思う**。最近では、知識はあるが経験が少ない人が多い。(ラチャモンコン工科大学セラミック学科教授)
- ・(一般に)セラミック企業では、**熟練した技術者/工員が少ない**ことが問題である。(チェンマイ大学理学部産業学科教官)
- ・中小企業の最大の問題は**製品の質が一定していない**ことである。まずはバラツキをなくし、そのあと質を上げる努力をするべきである。(工業省中小企業振興プロジェクト専門家)

第 6 章 聞き取り調査の結果

6 - 1 プロジェクトの自立発展性

(1) 人材・組織・制度

1) 組織の使命・目的

受領資料(調査団からの質問票に対する CDC の回答レポート) によれば、CDC の理念は、「中小企業を育成、支援し、発展させることにより世界的なマーケットに対するポテンシャルを引き出す」(原文:Promotion, supporting and develop SMEs Industrial to have a potential for Global Market)ということである。(CDC からの受領資料及び所長への聞き取り調査)

他にも組織の理念について複数のスタッフに確認したところ、以下のような回答があった。

「ランパンにおけるセラミック企業の技術面での問題を解決する。」

「地域で産出する原材料の有効利用のための調査を行う。」

「地域で産出する原料を最大限有効活用しながら中小企業が高い品質の製品を製造し、また他者と十分競争していくことを支援する。」

(他の CDC 職員に対する聞き取り調査)

2) 組織形態

プロジェクト終了後も「総務」「調査研究」「標準試験」「技術」「デザイン」の 5 課体制に変化はない。(CDC からの受領資料及び所長への聞き取り調査)

来年 9 月に全体の半数程度を占める臨時職員が解雇される予定である。常勤職員の間では、その影響が限定的であるとの意見が多いが、臨時雇用職員の間では、悪影響は少なくないのではないかとその声が出ている。(他の CDC 職員に対する聞き取り調査)

なお聞き取り調査によれば各課の主な業務内容は以下のとおり。

総務課

- ・ 活動内容：センターの活動計画・予算の作成、人材の管理、広報、財務など。
- ・ 工場とのかかわり：セミナー、研修の広報(ラジオ、県・郡の役所の掲示板へのポスター掲示) と招待状の発送(チェンマイ、ランパン、パヤオ県など)、出欠確認。

調査研究課

- ・ 活動内容：技術面ではなく、情報の収集・提供などの業務を行っている。
- ・ 工場とのかかわり：センターに対する企業の受付窓口となり関連セクションに依頼を割り振る。バイヤーからの依頼に応じた企業の紹介なども行っている。

標準試験課

- ・ 活動内容：分析試験（陶石、釉薬など）、セミナー、技術相談（電話、来訪）、技術紹介、試作品の製作など。分析試験については有料で実施している。

技術課

- ・ 活動内容：製造工程についての研修、セミナーの実施。

デザイン課

- ・ 活動内容：デザイン研修の講師、デザインに関する相談への対応。

3) 人員配置

受領資料（以下の「CDC の職員数の変化」参照）によれば、1998 年時点での総職員数が 50 人であるのに対し、現在も 50 人と人数に変化はない。ただし、部署間のバランスに変化があり、終了時評価時点と比較すると、調査研究課が 3 人増であるのに対し、他の課は変化なしあるいは 1 名減となっている。（CDC からの受領資料及び所長への聞き取り調査）

表 6 - 1 CDC の職員数の変化

年 役職・組織	1998	2000	増減
所長	1	1	0
総務	15	14	- 1
調査研究	1	4	+ 3
標準試験	10	10	0
技術	15	14	- 1
デザイン	8	7	- 1
合計	50	50	0

また、終了時評価時点では、臨時雇用職員の総数に占める割合は約 40%であるが、現在は常勤職員と臨時雇用職員の比率はほぼ同じとのことである。臨時雇用職員の業務は、購買業務やチーフの補佐(総務)、企業からの問い合わせの他のセクションへの紹介(調査研究)、ろくろ・炉などの維持管理(技術)、試験と研修及び来訪者への対応(標準試験)などであり、オペレーション業務が中心である。

給与については、民間企業などに比して低く、また臨時雇用職員の場合比較的長期間(5年程度)昇給がないケースもあり、また常勤職員よりも給与水準が低い。ただし、インタビュー対象者のほとんどが仕事に対するやり甲斐や興味を口にしており、職員の仕事に対するモラルは低くない。(他の CDC 職員に対する聞き取り調査)

4) 人員構成(平均年齢/勤続年数/離職率)

職員の平均年齢は、39.5 歳であり、平均勤続年数は、8.7 年である。1997 年から 2000 年までの 3 年間をみると、2 名の常勤職員が定年退職し、3 名の臨時雇用職員が事業家に転進するなど退職している。(CDC からの受領資料及び所長への聞き取り調査)

5) 人事処遇制度(昇進制度・給与システム)

個々の職員の昇進は個々の課長により判断され、最終的な決定は所長によりなされるとのことである。給与のシステムは、他の政府機関と同じであり、給与水準は中程度である。また、所長によれば、職員の昇進に関しては、個々の職員の能力や勤務ぶりが重要視されるとのことであり、それにより官民の給与格差は縮小しつつあるとのことである。(CDC からの受領資料及び所長への聞き取り調査)

6) 人材育成制度

CDC は DIP や他の機関で行われる研修に職員を派遣する予算を確保している。そのような研修者数(常勤職員)は、年間 10 名程度である。また、臨時雇用職員は CDC の研修を受講する機会がある。(CDC からの受領資料及び所長への聞き取り調査)

現在の仕事に対する CDC 職員の意見

- ・給与は高くないが、歴史が短く組織が小さいので自分の意見が反映される。仕事にはやりがいを感じている。前職より科学的な知識が活かせる。(課長)
- ・働きやすいので辞めようと思ったことはない。(課長)

- ・給与についてはかなり満足している。研修はより行われるべきだと思うが、予算の観点からすると難しい。自分の仕事には誇りをもっている。以前に比べ、現在の方が満足度が高い。(課長)
- ・チームが固まっていて面白い。人間関係が良い。仕事のプレッシャーは厳しくない。(一般職員)
- ・自分の専門知識が使えるので満足している。以前勤めていた民間会社では違う分野の業務をやらされていた。(一般職員)
- ・自分でいろいろなことを試す自由がある。以前の会社と違いここではデザイン関係の仕事ができ、また試してみたいことができるので満足している。(一般職員)
- ・仕事は自分が大学で行ってきたものと同種の研究なので楽しいが特に新しいことを学ぶ研修機会はない。また、自分の給与が一般職員よりも低いことはとても残念だ。(臨時雇用)
- ・5年間同額の給与であり増額を希望するが転職も困難。給与は安いが最近雇用も厳しく近くに家があるので我慢している。(臨時雇用)
- ・昇給がないことへの不満はある。働きやすくやりがいもそれなりにある。家から近いこともあり、不安はあるがやむを得ないと思っている。(臨時職員)

(2) 技術

1) センターの運営管理

(CDCからの受領資料及び所長への聞き取り調査)

A. 活動方針・計画

受領資料によれば以下のとおりである。

a) 技術及び運営管理の改善

- ・技術相談、試験及び分析サービス、機材サービスを含めたコンサルティングシステムの構築
- ・中小企業の改善を目指したセラミック・デザイン・コンテストの開催、展示、デザイン研究等

b) 中小企業発展のための起業家と人材の育成

- ・起業家研修コース
- ・専門家による相談プログラムの実施による製造の改善

c) 小規模産業の発展

- ・革新的で潜在能力がある小規模事業の支援

さらに所長によれば、CDC は活動計画として、活動項目と予算額が記された 10 ページ程度の計画書を作成している。

B . 計画のモニタリング

上記の計画に基づき、活動実績を毎月レビューし、A 4 で 1 枚程度の報告書を作成し、また適宜活動計画を修正している。

C . 施設・機材の保守管理状況

終了時評価報告書に記載された供与機材のうち 1,000 万円以上のものが 5 品目あるが、そのうち 4 品目 (High Temperature Gas Kiln、Fluorescence Spectrometer、Biscuit Firing Shuttle Kiln、Glost Firing Shuttle Kiln) については、実物の状態を確認できた。機材全体としては、ほぼ良好に機能しているが、一部の機材に関しては、スペアパーツの入手が容易でなく、稼動状況に影響が出ているとのことである。

2) 対外的な技術サービス活動の継続性

(CDC からの受領資料及び所長・職員に対する聞き取り調査)

A . 研修

プロジェクト期間中の研修の実施状況 (終了時評価報告書による) と終了後の状況は、以下のとおりである。

表 6 - 2 年度別研修コース数及び参加者人数

プロジェクト期間中		プロジェクト終了後	
1994 年	・ 10 コース ・ 213 人	1998 年	・ 11 コース ・ 104 人
1995 年	・ 9 コース ・ 185 人	1999 年	・ 11 コース ・ 119 人
1996 年	・ 10 コース ・ 148 人	2000 年	・ 10 コース ・ 126 人
1997 年	・ 8 コース ・ 103 人		

注：会計年度は、暦年の前年の 10 月に開始する

B . セミナー

プロジェクト期間中のセミナーの実施状況と終了後の状況は、以下のとおりである。

なお、プロジェクト終了後に開催されたセミナーはすべてラチャブリで開かれたものである。

表 6 - 3 年度別セミナー回数及び参加者人数

プロジェクト期間中		プロジェクト終了後	
1994 年	・ 4 回 ・ 200 人	1998 年	・ 3 回 ・ 170 人
1995 年	・ 4 回 ・ 218 人	1999 年	
1996 年	・ 2 回 ・ 150 人	2000 年	
1997 年	・ 2 回 ・ 92 人		

C . 技術指導

プロジェクト期間中の技術指導(情報提供及びアドバイス・分析及び試験サービス・NCDC 機械サービス) の実施状況と終了後の状況は、以下のとおりである。なお、これらのサービスは、電話による相談・CDC におけるアドバイスが中心であり、以下の数字には CDC 職員の企業訪問は含まれていない。

なお、CDC の提供する技術サービスについての陶磁器業者の評価については 6 - 2 (p.68) の (2) に記載されている。

表 6 - 4 年度別技術指導回数及び参加者人数

プロジェクト期間中		プロジェクト終了後	
1994 年	・ 121 回	1998 年	・ 187 回
1995 年	・ 316 回	1999 年	・ 241 回
1996 年	・ 240 回	2000 年	・ 222 回
1997 年	・ 262 回		

上記以外にも、ラチャブリの窯業協会の要請を受けて、当地の陶磁器製造業者 3 社に対する研修を OJT により実施している。また、技術及びデザイン課の職員が、Mon Kaow Kaew という農村地区を訪問し、村民に陶磁器を製作するグループを作らせ、焼成 (2 週間) ・成

形（30日間）・絵付（30日間）の指導を行っている。

なお、プロジェクトで開発した「ランパン陶石まるごと利用技術」は積極的に企業に導入を勧めるまでには至っていない。

D．出版による啓蒙普及

プロジェクト終了後は、啓蒙書やマニュアルは特に発行されていないが、プロジェクト期間中に以下の出版がなされており、企業により活用されている。

- ・ Basic Graze
- ・ Technical Report Vol.1-4
- ・ Technical Document Vol.1
- ・ Handbook of Ceramic Tableware

例えば、質問票調査によれば、CDCの教科書・パンフレットを活用したと回答した陶磁器製造業者が3調査地の合計で38社（調査対象の約37%）ある。また、調査団が実際に聞き取りした原料業者でもCDCのパンフレットが活用されている例が確認された。

E．調査研究、技術開発

受領資料によれば、以下のとおりである。

調査研究活動：

CDCは調査活動はあまり盛んではなく、陶磁器の釉薬や機材の開発などいくつかの技術調査を含む個別の研修を実施している。ただし、CDCは、陶磁器の調査研究に関する潜在能力を持っているため、陶磁器の調査研究を行うCeramic Body and Glaze Network Laboratoryを設立する予算（年間100万バーツ）を科学技術環境省より交付されている。（プロジェクト期間は2000年5月～2002年4月）

（3）財務

プロジェクト期間中とプロジェクト終了後のCDCの年間予算の実績は、以下のとおりである。1998年以降は、常勤職員の給与額が含まれていないことを勘案しても、予算の減少傾向が顕著である。

表 6 - 5 CDC の予算の推移

(単位：千パーツ)

年度	プロジェクト期間中					プロジェクト終了後			合計
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
運営費	1,199	1,649	2,323	3,376	2,637	2,732	1,737	1,614	17,266
資機材費	2,028	8,269	3,520	2,049	5,677	105	0	0	21,648
土地及び施設費	90,430	400	3,000	4,800	0	0	0	0	98,630
光熱費	128	636	900	900	901	811	795	676	5,746
臨時雇用職員 給与額	522	1,154	1,360	1,594	1,615	1,615	1,615	1,615	11,088
その他・ 展示会費等	130	150	150	150	150	150	150	200	1,230
小計	94,437	12,258	11,253	12,869	10,980	5,413	4,297	4,105	155,608
常勤職員 給与額 ^{注 1}	0	0	1,817	2,161	2,260	0	0	0	161,846
合計額	94,437	12,258	13,070	15,029	13,239	5,412	4,297	4,104	161,846

出所：CDC からの受領資料

【参考情報】

表 6 - 6 日本側の支出

(単位：千円、千パーツ^{注 2})

年度		1992	1993	1994	1995	1996	1997	合計
カウンター パート受入	¥	0	2,094	10,157	27,340	34,929	15,392	89,912
	B	0	475	2,485	7,235	8,093	3,944	410
専門家派遣	¥	2,053	74,312	81,340	79,069	87,063	52,139	375,976
	B	410	16,866	19,903	20,924	20,173	13,359	410
調査団派遣	¥	4,087	6,777	3,177	0	3,763	6,686	29,601
	B	815	1,538	777	0	872	1,713	815
機材供与	¥	244,908	21,679	21,283	6,601	5,589	14,054	314,114
	B	48,859	4,920	5,208	1,747	1,295	3,601	48,859
携行資機材	¥	0	5,861	3,519	2,479	3,919	934	16,712
	B	0	1,330	861	656	908	239	3,994
合計	¥	251,048	110,723	119,476	115,489	135,263	89,205	826,315
	B	50,084	25,130	29,234	30,562	31,340	22,856	50,084

出所：終了時評価報告書、合同評価報告書 Annex12

注 1：常勤職員の給与については、1998 年からは CDC を経由せずに直接工業省から支払われるようになったため、1998 年以降は上記の表には含まれていない。

注 2：円とパーツの換算レートに関しては、表 6 - 7 を参照。

表 6 - 7 換算レート：1 円に対するパーツの額

1992	1993	1994	1995	1996	1997
0.1995	0.2270	0.2447	0.2646	0.2317	0.2562

出所：タイ中央銀行

CDC の現状と将来についての CDC 職員の意見

- ・企業の財務・マーケティング上のニーズに十分応えていない。将来のあるべき姿としては、研修や指導事業は維持し、セラミックに関するあらゆる情報を提供できるような機関（Coordinating agency）になるべきである。（課長）
- ・弱点は人材不足（臨時職員が半数、異動も多い）ランパンの陶磁器は輸出向けであり、製品の種類も技術も変化していくため、CDC は必要である。大・中規模企業に対しては試作品の製作と技術相談を、小規模企業に対してはセミナーとトレーニングを行っていくべきである。（課長）
- ・CDC は時折技術移転を十分にできないことがある。それは小さな工場は基礎的な知識をほとんど知らないためである。CDC は試験機能を強化し、製品の品質基準を強化するべきである。（所長）
- ・CDC は広くセラミックの試験研究を行い、企業の問題解決を支援することが使命と認識できる。CDC の活動は企業の経費削減に有効（輸出産業の育成に必要）、CDC の役割は広く試験研究を行い、データを集めて問題解決を行うことで、あまり狭い範囲に限定するのはよくない。CDC 職員はもっと展示会に作品を出して力量を高めるべきという指摘が外部から聞こえている。CDC の行うサービスは不十分なところもある。ラボベースでは良いが、工場規模になると弱い。デザインも不十分。センターがない場合も自力ではできると思うが効率は落ちるであろう。（一般職員）
- ・対大企業では技術的優位性はあまりない。対中小企業では優位であり、試験と試作が有効である。コピー製品が問題（値崩れと信頼の低下）。CDC の役割は技術の紹介やアドバイスを行うことで、十分に行っていると思う。（臨時職員）
- ・製品の質や歩留まりの向上について CDC はサービスをよくやっていると思うし、成果は上がっている。工場にとって自分たちは必要であると思う。（臨時職員）

6 - 2 プロジェクトのインパクト

第5章で述べられたとおりプロジェクトの終了後、北部タイからの陶磁器の輸出額、企業数、雇用者数は着実に増加しており、タイ北部の陶磁器産業はプロジェクト終了後も着実に発展しているといえる。本章ではこれらの産業の発展に対するCDCの果たしたインパクトについてインタビュー結果を中心にまとめている。

(1) CDCの知名度と活用状況

1) タイ国内におけるCDCの知名度

調査の結果回答が得られた223名のうち、全体の64%がCDCについて知っていると回答した。また、ランパンでは一般市民も含めた72%が、また約600km離れたラチャブリにおいても56%がCDCについて知っていると回答している。また、業種別に知名度を見てみると、陶磁器業者の中では全体の83%が、また顧客/一般市民でも42%がCDCの存在を知っていると答えている。

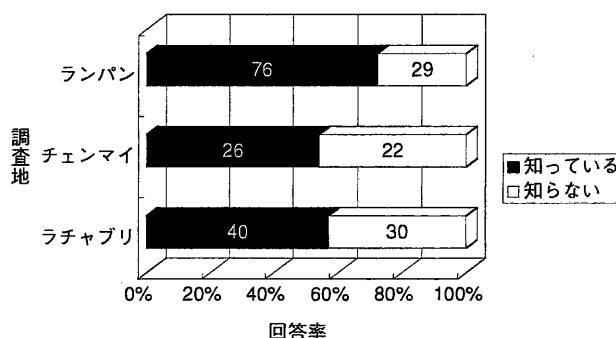
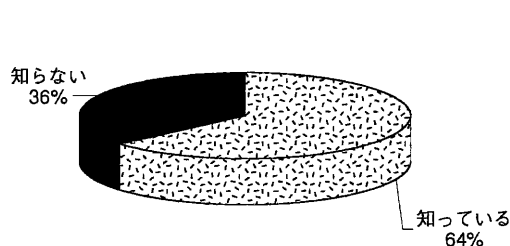


図6 - 1 CDCの認知度（全体）

図6 - 2 CDCの認知度（調査地別）

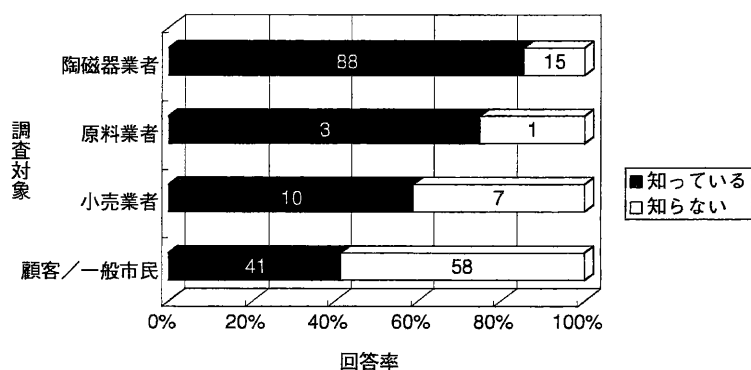


図6 - 3 CDCの認知度（調査対象者別）

表 6 - 8 CDC の知名度（質問番号、陶磁器製造業者： 1 . 13）、小売業者： 3 . 1）、顧客 / 一般市民： 2 . 1）、原料採掘 / 供給業者： 1 . 14）：
（ Do you know about the Ceramic Development Center? ）

		1 . 知っている	2 . 知らない	合 計
ランパン	1 . 陶磁器製造業者	57	9	66
	2 . 原料採掘 / 供給業者	3	0	3
	3 . 小売業者	5	1	6
	4 . 顧客 / 一般市民	11	19	30
	合 計	76	29	105
チェンマイ	1 . 陶磁器製造業者	12	0	12
	2 . 原料採掘 / 供給業者	0	1	1
	3 . 小売業者	3	2	5
	4 . 顧客 / 一般市民	11	19	30
	合 計	26	22	48
ラチャブリ	1 . 陶磁器製造業者	19	6	25
	2 . 原料採掘 / 供給業者	0	0	0
	3 . 小売業者	2	4	6
	4 . 顧客 / 一般市民	19	20	39
	合 計	40	30	70
総 合 計		142	81	223

なお、聞き取り調査の自由回答によれば陶磁器業者が CDC を知ったきっかけは以下のとおり。

表 6 - 9 CDC を知ったきっかけ（陶磁器業者）

調査地	CDC を知ったきっかけ
ランパン	・ 近くにあるので元々知っていた。（多数） ・ CDC のスタッフが知り合いであった、又はコンタクトがあった。 ・ 他の機関（ランパンセラミック協会、NIPC、県行政局、ラチャモンコン工科大学の先生）から紹介された。 ・ パンフレットや展示会、メディアで知った。
チェンマイ	・ NIPC から紹介された。 ・ 昔 CDC がチェンマイにあった頃から知っていた。
ラチャブリ	・ 他の機関（ラチャブリセラミック協会（多数）、県行政局、鉱物資源省）から紹介された。 ・ パンフレットで知った。 ・ CDC スタッフから知った。

2) CDC に対する日本の支援の知名度

図 6 - 4 に示すとおり調査対象全体の 41% が CDC に対する日本の支援を知っていると回答している。また陶磁器業者について見ると、ランパン・チェンマイ・ラチャブリのそれぞれで、約 83%・約 83%・約 52% となっている。ただし、顧客 / 一般市民の間では CDC に対する日本の支援についてはほとんど知られていない。

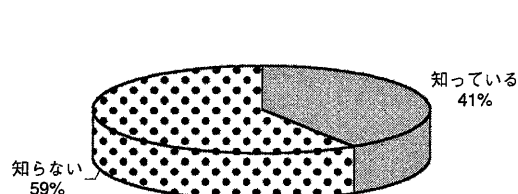


図 6 - 4 CDC への日本の支援の認知度
(全体)

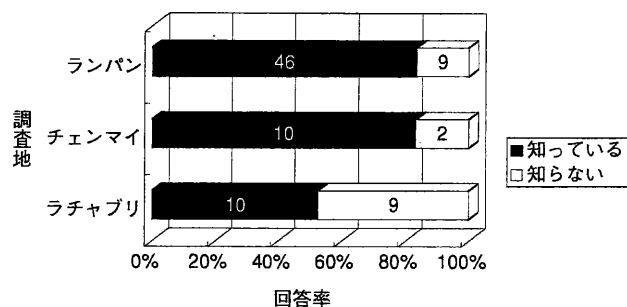


図 6 - 5 CDC への日本の支援の認知度
(陶磁器業者)

表 6 - 10 CDC に対する日本の支援の知名度 (質問番号、陶磁器製造業者 : 3 . 2)

小売業者 : 3 . 2) 顧客 / 一般市民 : 2 . 2) 原料採掘 / 供給業者 : 3 . 2) :

(Do you know that the Center received technical support from Japanese government?)

		1 . 知っている	2 . 知らない	合 計
ランパン	1 . 陶磁器製造業者	46	9	55
	2 . 原料採掘 / 供給業者	3	0	3
	3 . 小売業者	0	6	6
	4 . 顧客 / 一般市民	3	27	30
	合 計	52	42	94
チェンマイ	1 . 陶磁器製造業者	10	2	12
	2 . 原料採掘 / 供給業者	1	0	1
	3 . 小売業者	2	3	5
	4 . 顧客 / 一般市民	5	25	30
	合 計	18	30	48

		1．知っている	2．知らない	合 計
ラチャブリ	1．陶磁器製造業者	10	9	19
	2．原料採掘／供給業者	0	0	0
	3．小売業者	1	5	6
	4．顧客／一般市民	3	36	39
	合 計	14	50	64
総 合 計		84	122	206

3) CDCの活用度

A．CDC の活用の有無

上記で CDC について知っているとは回答した 88 社のうち、実際に CDC のサービスを活用した経験があるのは、ランバン、チェンマイ、ラチャブリの陶磁器製造業者のうち、CDC があるランバンで 81%、また比較対象地であるチェンマイ、ラチャブリでもそれぞれ 67%、44%であった。**チェンマイ、ラチャブリは、もともとプロジェクトの効果の比較対象地として選ばれたが、実際にはプロジェクトの裨益地であることが判明した。**

また、ランバン地域内の陶磁器製造業者についてみると、CDC の活用率は規模が大きい企業の方が高い傾向にあった。

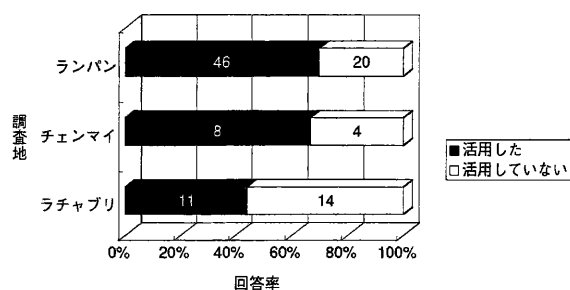


図 6 - 6 CDC の活用度（調査地別）

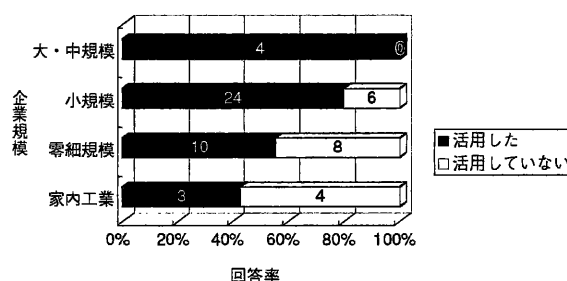


図 6 - 7 CDCの活用度（ランバン：陶磁器業者）

また、聞き取り調査の自由回答によれば陶磁器業者の CDC を活用しない理由については以下のとおりである（括弧内は業者の規模）。ランバンでは、**必要がない、時間がない等の意見が多い**のに対し、チェンマイでは**距離が遠い**ことが主な理由としてあげられている。ラチャブリでは**製品の種類が違うこと**（ラチャブリでは素焼きの製品が多い）から CDC の技術を直接活かせないというコメントが主であった。

ランパン

- ・ 必要ない。 4 件（小、零細）
- ・ 時間がない。 2 件（小、零細）
- ・ 答えが得られなかった。（小）
- ・ 教えている技術が一般的なものであり、重要な技術ではない。（零細）
- ・ コンタクト方法が分からない。（零細）
- ・ 自分で問題は解決できるため。（家内）

チェンマイ

- ・ 距離が遠い。 3 件（零細、家内）
- ・ 製品の種類が違う。（小）
- ・ コンタクトの方法が分からない。（零細）

ラチャブリ

- ・ 製品の種類が違うので同じ技術が使えない。（ラチャブリでは素焼きが主） 3 件（小、零細）
- ・ センターが十分な能力をもつまで待っている。（零細）
- ・ 既に良い技術を持っているので必要ない。（零細）
- ・ 新しい技術は使わない。（零細）

B . CDC の活用用途

CDC の活用用途は以下のとおりである。

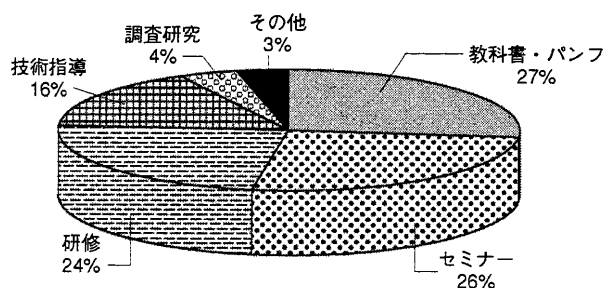


図 6 - 8 CDC の活用用途（全体）

CDCの活用用途としては、教科書・パンフレット、セミナー、研修がほぼ同程度の割合であり、その後に技術指導、調査研究が続いている。

調査地域別の活用用途を見ると、3調査地間では大きな違いはなく、CDCの活用方法についての距離的な影響はあまり大きくはみられない。

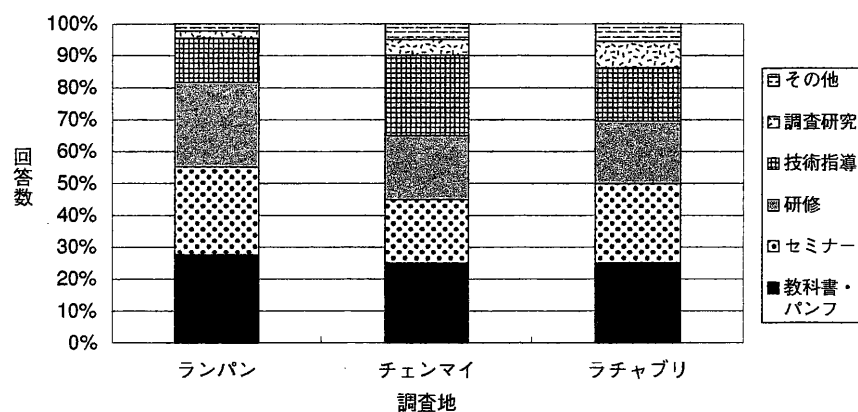


図 6 - 9 CDCの活用用途 (陶磁器業者：調査地別)

なお、聞き取り調査によると、質問票の選択肢には含めていなかったが、**標準試験課が有料で提供している分析試験サービスを多く活用している**という意見が企業規模を問わず多くみられた。

表 6 - 11 CDCの活用用途 (質問番号： 2 . 1)

(In which following category do/does you/your company use the Center? - as an organization)

調査地	ランパン		チェンマイ		ラチャブリ	
	製造業者	原料採掘/ 供給業者	製造業者	原料採掘/ 供給業者	製造業者	原料採掘/ 供給業者
1 . 研修	23	0	4	0	7	0
2 . セミナー	24	0	4	1	9	0
3 . 技術的な指導	12	0	5	1	6	0
4 . 教科書・ パンフレット	24	1	5	0	9	0
5 . 調査研究への参加	2	0	1	0	3	0
6 . その他	2	0	1	0	2	0

(2) 利用した企業からの CDC の技術サービスへの評価

1) CDC の技術サービスへの評価

企業規模別の 4 段階評価の結果は、以下のとおりである。陶磁器製造企業による CDC の技術サービスに対する評価は、「素晴らしい」が 36%、「良い」が 46%であり、併せて 8 割を上回っている。

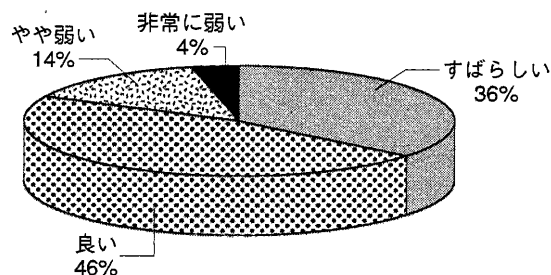


図 6 - 10 CDC の技術サービスに対する評価（全体）

CDC の技術サービスの評価を調査地毎に見てみると、調査地間でのあまり大きな違いはみられないが、ランパンでは若干評価が厳しくなっている。

同じく CDC の技術サービスへの評価を企業規模毎に見てみると、大・中規模企業と小規模企業についてはほぼ同様な傾向を示しており、8 割程度が CDC の評価をポジティブに評価しているが、零細規模企業については「やや弱い」が 4 割と厳しめの評価となっている。

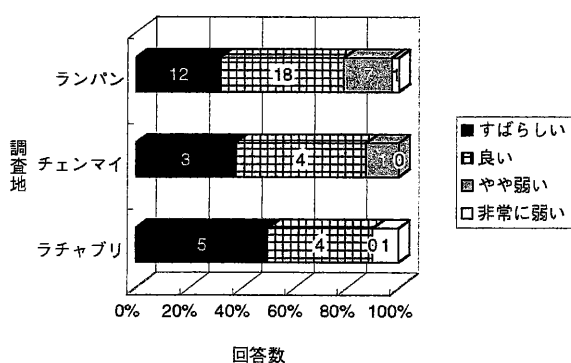


図 6 - 11 CDC の技術サービスへの評価
（調査地別）

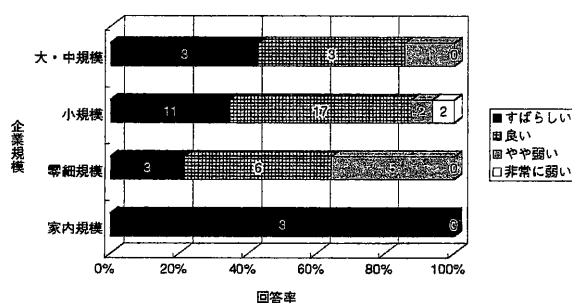


図 6 - 12 CDC の技術サービスに対する
評価（規模別）

CDCの対外的な技術サービスに対する自由回答欄のコメント・評価を集約すると、以下のとおりである（1つのかぎ括弧内が1社のコメントである）。

（大・中規模製造業者）

「ラボ規模で試験をしたい時にCDCに依頼することがある。工場レベルの知見が不足しており、現在より良いものを製造するのに必要な技術提供などが困難である。」

「品質管理・工場管理などに関する研修は、生産性向上に役立っている。CDCが存在することで今のレベルに至る時間と経費が節約できた。」

（小規模製造業者）

「周囲の技術は変わっているのに、技術レベルが同じである。標準試験課は活用している、機械がよい。」

「標準試験課は年10回以上、土の成分分析に使用している、同部署は、よくやっていると思う。」

「社員が研修受けたり、サンプル持参で相談したことがある。指導には来てほしいが、なかなか来てもらえない。」

（零細規模）

「CDCの職員が年2、3回来て窯の点検、釉薬や彩薬の説明をしてくれる。CDCの指導により実際に問題が解決した。」

「過去にセンターで受けた研修コースは期間が1週間と短く、テーマが専門的なのでよく参加している。上薬のコースはおもしろかった。窯のコースは好きだが上薬ほどではない。デザインのコースでは自分には基礎がないので教えている内容が高度過ぎて分からなかった。しかし研修よりも工場に来て指導してもらう方がよい。」

（カテゴリー不明）

「工場同士で情報交換できる機会がほしい。」（社員数20名の企業）

「CDCはたまにセミナーに行く程度に利用。土やデザインのセミナーを受けたが、あまり有効でない。」（社員数14名の企業）

（原料供給業者）

「CDCが開発した方法（まるごと陶石利用法）を使えば90%（歩留まり）になるとのことから4ヵ月前に50万パーツ出して購入したが、もともとの土の問題もあり現在は試行

中。CDC は職員をもっと現場に送るべきではないか。」

表 6 - 12 CDC の技術サービスに対する評価（質問番号： 2 . 4 ）：

（ How do you feel about the service provided by the Center from the technical point of view? ）

（ 陶磁器製造業者 ）

		4 . すばらしい	3 . 良い	2 . やや弱い	1 . 非常に弱い	回答企業数 合 計
ランパン	大・中	1	2	1	0	4
	小	6	14	2	1	23
	家内	2	2	4	0	8
	零細	3	0	0	0	3
	合計					42 * 1
チェンマイ	大・中	2	1	0	0	3
	小	0	1	0	0	1
	家内	1	2	1	0	4
	零細	0	0	0	0	0
	合計					8 * 1
ラチャブリ	大・中	0	0	0	0	0
	小	5	2	0	1	8
	家内	0	2	0	0	2
	零細	0	0	0	0	0
	合計					11 * 1

注 * 1 . 回答企業数合計欄の総計は、「企業規模が不明」である企業も算入されている。

2) CDC から学んだ技術の活用度

CDC を活用した陶磁器製造業者が習得した知識や技術を組織的に活用した割合は、以下のとおりであり、**全体の 6 割が「非常に活用」又は「かなり活用」と回答している。**

また規模別にみると、**家内工業規模では活用度が高い。**

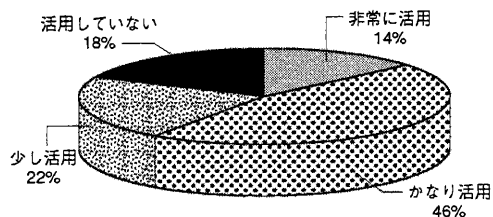


図 6 - 13 CDC から学んだ技術の活用度（全体）

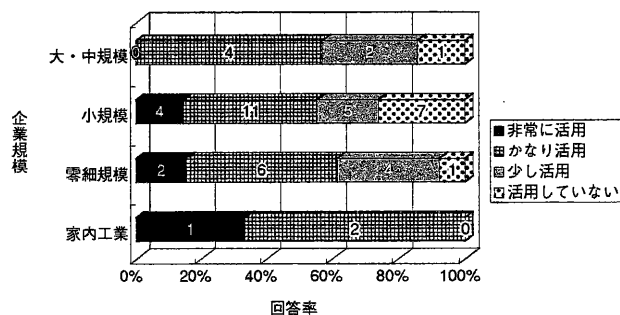


図 6 - 14 CDC から学んだ技術の活用度（規模別）

CDC から学んだ技術の例

- ・ 釉薬の知識（小）
- ・ 製品の形や原料の分析方法（小）
- ・ 原料と生産の基本技術（小）
- ・ 色の出し方や薬品の使い方

表 6 - 13 CDC から学んだ技術の活用度（質問番号： 3 . 1 ）:

(1) (How have you/your company utilized the knowledge or technique learned at the Center?)

		4 . 非常に良く 活用した	3 . かなり活用 した	2 . 少し活用し た	1 . 活用してい ない	回答企業数 合 計
ランパン	大・中	0	2	1	1	4
	小	1	9	4	4	18
	家内	1	4	2	0	7
	零細	1	2	0	0	3
	合計					33 * 1
チェンマイ	大・中	0	2	1	0	3
	小	0	0	0	1	1
	家内	1	1	2	0	4
	零細	0	0	0	0	0
	合計					8

		4 . 非常に良く 活用した	3 . かなり活用 した	2 . 少し活用し た	1 . 活用してい ない	回答企業数 合 計
ランパン	大・中	0	0	0	0	0
	小	3	2	1	2	8
	家内	0	1	0	1	2
	零細	0	0	0	0	0
	合計					11 ^{*1}

注＊１．回答企業数合計欄の総計は、「企業規模が不明」である企業も算入されている。

(3) 陶磁器の品質の向上度(上位目標の達成度)

1) 陶磁器製造業者の自己評価

CDCからの技術的な支援により製品の質が向上した度合は、各企業の自己評価で以下のとおりであり、**全体の7割が「著しく向上した」又は「かなり向上した」と回答している。**

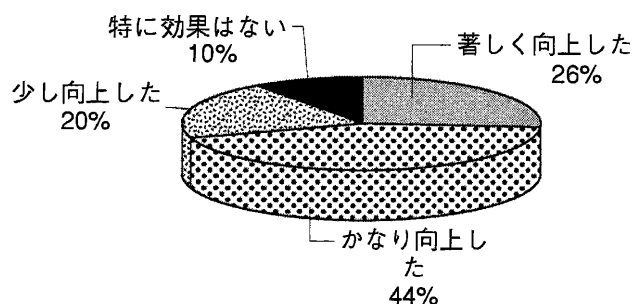


図6 - 15 CDCの支援による品質向上の度合（全体）

企業規模別にみると、特に**小規模、零細規模、家内工業企業ではCDCの支援により製品の品質が向上したと回答している割合が高い一方、大・中規模企業では低い傾向がみられた。**

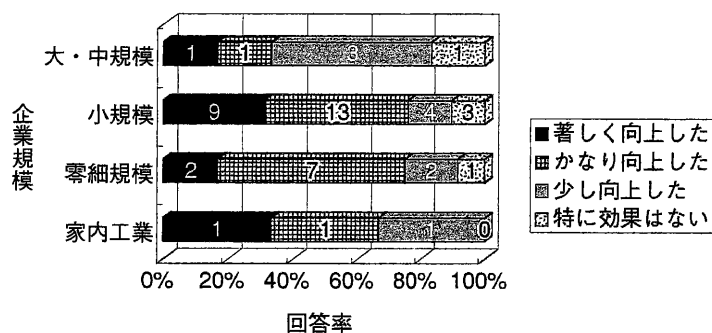


図6 - 16 CDCの支援による品質向上の度合（規模別）

CDC の指導による品質の改善例

- ・ 製造過程で壊れる製品、ひび割れが入る製品が減った。
- ・ 効率が良くなった。(原料の使用法、バーナーの使用法)
- ・ 質が向上した。
- ・ 原料に関する問題を解決するのに役立った。
- ・ 顧客の満足度が上がった。

表 6 - 14 CDC の支援による品質の向上の度合い (質問番号 : 3 . 1) :

(4) (As a result of technical support from the Center, have your company's sales increased?)

		4 . 著しく向上 した	3 . かなり向上 した	2 . 少し向上し た	1 . 特に効果は ない	回答企業数 合 計
ランパン	大・中	1	0	2	0	3
	小	3	13	4	1	21
	家内	0	5	3	0	8
	零細	1	1	1	0	3
	合計					38 * 1
チェンマイ	大・中	0	1	1	1	3
	小	0	0	0	1	1
	家内	2	1	0	1	4
	零細	0	0	0	0	0
	合計					8
ラチャブリ	大・中	0	0	0	0	0
	小	6	0	0	1	7
	家内	0	1	0	0	1
	零細	0	0	0	0	0
	合計					9 * 1

注 * 1 . 回答企業数合計欄の総計は、「企業規模が不明」である企業も算入されている。

2) 小売り業者からの陶磁器の品質の評価

最近のタイの陶磁器製品の質：質の変化に対する小売業者の意見（回答者数）は、以下のとおりであり、全体では半数弱（約47%）が質の向上を認めている。特にチェンマイでは質が向上したとする回答が多かった。

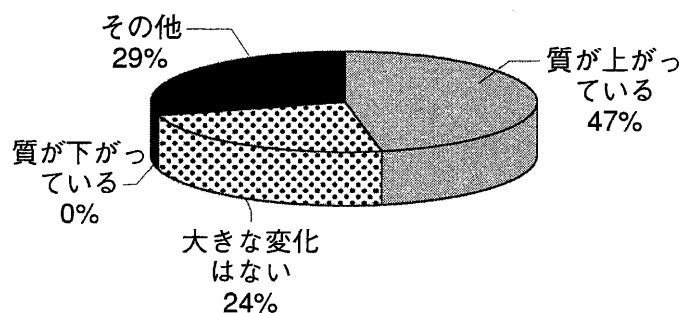


図6 - 17 小売業者による陶磁器の品質の評価

小売り業者からの自由意見

- ・製品の形とデザインがより精密になった。（顧客の厳しい目が影響しているのであろう）
- ・質とデザインが市場のニーズに近づいてきた。
- ・顧客は新しいデザインを求めている。さらにこれに加え耐久性と機能性を向上させる必要がある。

表6 - 15 小売り業者による陶磁器の質の評価（質問番号：2.1）:

(Do you feel any significant changes of quality of ceramics ware produced in Thailand?)

	1. 大きな変化がある			2. 特に大きな変化はない	回答者数 合 計
	a. 質が上がっている	b. 質が下がっている	c. その他		
ランパン	1	0	5	0	6
チェンマイ	4	0	0	1	5
ラチャブリ	3	0	0	3	6

注：ランパンでは、「大きな変化がある（c. その他）」の回答が多いが、その背景や内容を説明した回答は1件のみであり、「製品のスタイルとデザイン」と記述されている。

3) 顧客 / 一般市民からの評価

全体で約 72%が質の大幅な向上を認めており、小売業者の比率よりも高い。

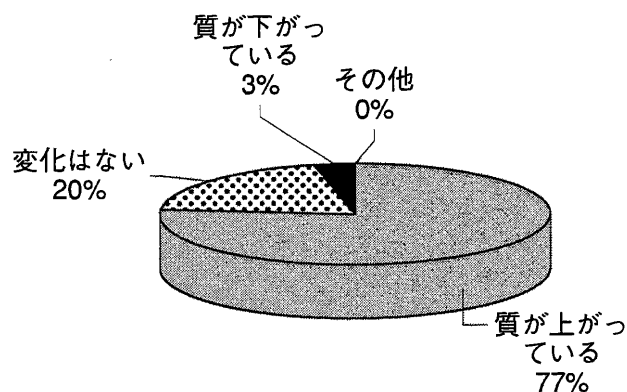


図 6 - 18 顧客 / 一般市民による陶磁器の質の変化

表 6 - 16 顧客 / 一般市民による陶磁器の質の変化 (質問番号 : 1 . 9):

(Do you feel any changes of quality of ceramics ware sold?)

	1 . 大きな変化がある			2 . 特に大きな変化はない	回答者数 合 計
	a . 質が上がっている	b . 質が下がっている	c . その他		
ランパン	23	1	0	6	30
チェンマイ	22	0	0	8	30
ラチャブリ	27	3	1	8	39

なお、顧客 / 一般市民からの陶磁器に関する自由意見は以下のとおりである。

(ランパン)

25 人程度からコメントが寄せられたが、デザイン・耐久性・品質等の向上を求める声が 15 件と圧倒的に多かった。また、価格の適正化 (質に見合った価格) を求める声も 6 件と多かった。

(ラチャブリ)

29 人程度からコメントが寄せられた。ランパンと異なり、品質の良さなど肯定的なコメントが 9 件と多かった。ただし、価格が高すぎるという声も 8 件と多かった。

また、関係者からの「CDC の支援による陶磁器の品質向上」についての意見は以下のとおりである。

- ・ もちろん達成されている。(根拠としては) 陶磁器の輸出量が増えている統計をどこかで見たことがある。(工業省工業振興局)
- ・ 陶磁器の品質は良くなった。CDC のインパクトとして、(工場が) 高温で陶磁器を焼くことができるようになった。また原料の無駄が少なくなった。(IPC)
- ・ (必ずしもセンターの貢献とは呼べないが、陶磁器の) 品質が向上している。(チェンマイ大学教官)
- ・ セラミックの研究センターは、バンコクとランパンにしかないので、CDC の存在意義は大きい。(ラチャモンコン大学教官)

(4) 産業振興へのインパクト

1) CDC 職員の自己評価

調査団による CDC 職員への聞き取り調査では、CDC の陶磁器産業に与えたインパクトについては以下の回答がみられた。

- ・ 中小企業の輸出増加にある程度貢献している。(原料のチェック方法や鋳型の作り方、釜の焚き方などの 1 カ月の研修を無料で実施しているため) (所長)
- ・ ランパンからの陶磁器の輸出は増えている。CDC はある程度貢献している。CDC に対して製品の品質保証書を発行するよう依頼がある。(課長)
- ・ CDC は今のスタッフの規模にしてはよくやっている。企業は満足していると思う。今まで 100 社くらいが CDC にコンタクトしてきた。(課長)
- ・ 大きなセンターは CDC だけであり、全国的な機能・役割をもっているのが重要だ。

2) CDC からの技術支援の効果としての売上増の度合

陶磁器業者からの聞き取り調査の結果は以下のグラフのとおりである。ランパンでは、「全く効果がない」と回答した企業のうち 5 社が、「経済がよくなかった」という外部要因をあげており、外部の阻害要因により品質の向上が売上増に結びつかなかったケースもあると思われる。

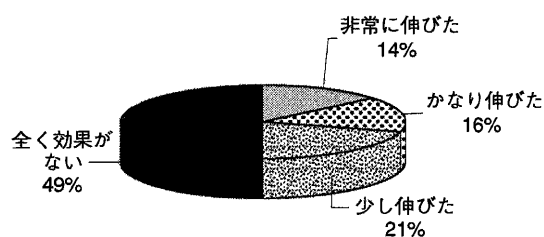


図 6 - 19 CDC の支援の売り上げ増加への効果

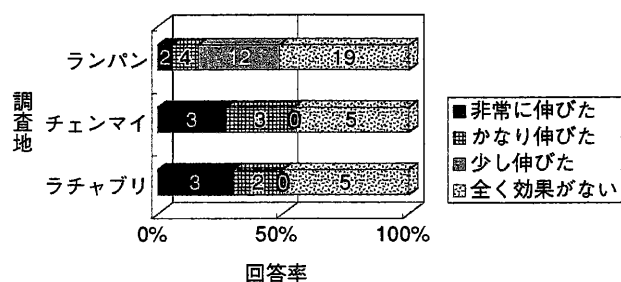


図 6 - 20 CDC の支援の売り上げ増加への貢献度

他方、企業に対する CDC の効果に関する自由記述では、企業規模を問わず収入増をあげる企業がランパンにおいて多くみられた。(計 10 社)

表 6 - 17 CDC の技術支援の結果による売り上げ増の度合い (質問番号: 3 . 1):
(2)(As a result of technical support from the Center, has the quality of your products increased?)

	4 . 非常に伸びた (5 %以上)	3 . かなりの伸び た (5 %前後)	2 . 少し 伸 び た (5 %未満)	1 . 全く効果がな い	回答企業数 合 計
ランパン	2	4	12	19	37
チェンマイ	0	3	0	5	8
ラチャブリ	3	2	0	5	10

3) CDC に対する要望・提案

調査地別の自由回答の概要は、以下のとおりである。

表 6 - 18 (質問番号: 4 . Please state whatever important not discussed above
(for example, complaints, proposal or requests to the Center))

ランパン	35 件のコメントが寄せられた。このうち、「既によい (特に問題ないという意味と思われる) 」というコメントが小規模企業を中心に 6 件あり、また CDC の指導に対する謝辞もあった。ただ、CDC に対する改善提案も多く、特に CDC が企業をもっと訪問すべきとの意見が 7 件あった (原料供給業者にも同様の意見が 1 件あり) 。その他には、技術面でのより多くの情報提供を求める意見やセミナー・研修への改善提案があった。
------	--

チェンマイ	11社からコメントが寄せられたが、主なものは、 研修や技術に関する情報提供を求める意見が3件、企業訪問による指導を求めるものが2件 あった（原料供給業者にも同様の意見が1件あり）。ただここでも、CDCに対する謝辞が1件見られた。
ラチャブリ	14社からコメントが寄せられた。内容は特定の課題に集中しておらず、 各種製造技術や原料の取り扱い、マーケティング（輸出）、税制 など多岐にわたっている。

（５）制度整備へのインパクト

CDCの上位官庁である工業省工業振興局（DIP）からは制度整備面でのCDCのインパクトについて「政策面では、CDCは貢献しており、工業省が策定するセラミック産業に関する政策策定に資する重要な情報提供をしている。具体的には、例えば、特定の原料の活用についての提言をしている」とのコメントがあった。

（６）その他のインパクト（ジェンダー、環境など）

（質問番号：３．４）：（Is there any other impact of the Center in terms of environment, society/culture and so on?）

陶磁器製造業者	<ランパン>
	陶磁器の質の向上や企業の売上増以外の社会に対する影響として、良い効果があったと回答した企業が計26社あったが、そのうち地域における雇用効果（女性や農村地域住民を含む）をあげた企業が10社程度あった。環境に対する良い影響をあげた企業も5社あった。また、悪い影響があったと答えた企業も2社あった。
	<チェンマイ>
	その他社会に対する影響として、良い効果があったと回答した企業が計10社あったが、そのうち地域における雇用効果をあげた企業が5社程度あった。また、悪い影響があったと答えた企業も1社あった。
	<ラチャブリ>
	その他社会に対する影響として、良い効果があったと回答した企業が計13社あったが、そのうちやはり地域における雇用効果を挙げた企業が5社程度あった。その他、良い効果として、「社会面」（内容不明）が4件、環境面が3件あった。

顧客／一般市民	<ランパン> CDCの地域社会に対する影響に関しては、良い影響が25名、悪い影響が6名あった。また、陶磁器産業の社会に対する影響についても、良い影響が23名、悪い影響が6名あった。内容的にはいずれも、良い影響は、雇用・収入増（女性の社会進出を含む）などの経済的要因がほとんどであり、悪い影響の内容は、粉塵・煤煙・汚水などの環境問題がほとんどであった。環境問題に関しては、製造業者全体としては、「既に対策は取っている」「特に悪影響はない」の意見が大勢であり、顧客／一般市民の認識との間に大きな差がある。 <チェンマイ> CDCの地域社会に対する影響に関しては、良い影響が22名、悪い影響が7名あった。また、陶磁器産業の社会に対する影響についても、良い影響が23名、悪い影響が6名あった。内容的にはいずれも、ランパンと同様、良い影響は、雇用・収入増（女性の社会進出を含む）などの経済的要因がほとんどであり、悪い影響の内容は、環境問題がほとんどであった。 <ラチャブリ> 良い影響が34名、悪い影響が12名であり、ランパン・チェンマイと比較して、悪い影響をあげる意見が相対的に多い。内容的にはいずれも、ランパン・チェンマイと同様、良い影響は、雇用・収入増（女性の社会進出を含む）などの経済的要因がほとんどであり、悪い影響の内容は、ごみ・煤煙・陶磁器の廃品・悪臭などの環境問題がほとんどであった。
---------	--

第7章 ワークショップによる評価結果

評価ワークショップでは聞き取り調査の結果を参加者に提示したうえで、その結果に対してどのように評価するかについての議論を行うことを通じて、今後のCDCのあり方についての検討を行うことを意図して実施された。ワークショップは、11月6日の午前（政府関係者中心）と午後（プロジェクトの受益者・製造業者中心）の2回に分けて行われた。それぞれの評価結果は、以下のとおりである。

7-1 プロジェクト関係政府機関（DIP、IPC、CDC）による評価

このワークショップには、プロジェクトに関係した政府機関から合計36名と合同調査チーム（調査団、技術経済協力局（DTEC）の2名）が参加した。内訳は、セラミック開発センター（CDC）は所長以下33名（各課から複数名が参加、また臨時雇用職員14名も含む）、産業振興センター（IPC）から2名、DIPから1名が出席した（詳細は添付の参加者リストを参照）。調査団が実施した調査による発見・確認事項（質問票結果のまとめとCDC職員・陶磁器製造業者などに対する聞き取り調査結果のまとめ）をレポートの形で発表し、主に自立発展性とインパクトの2つの観点からコメントを得る形で実施した。

前半はタイ側からは、調査団のレポート内容について活発なコメントが出された。その主な内容は、特に記述式で示した発見・確認事項に対する反論で、代表的なものは、「質問された事項は、インタビューを受けたスタッフとは関係がないもので、正しい情報は得られていない」あるいは「言葉の使い方と翻訳によって、意味が変わるのではないか」というものであった。これらのコメントが出された大きな要因は、調査団のレポートの発見事項の記述方法が簡潔かつ直裁にすぎた（完全否定の文体が多かった）ことと収集情報が必ずしも数字・統計に裏付けられていないことであった。また、レポート原文の英語のタイ語への翻訳自体に一部誤訳があったことも読み手の誤解を生じさせた。ただ、CDCの職員とCDCの所長やNIPC関係者との間に事実認識のずれがあったことも否定できないであろう。調査団は、帰国後収集した情報全体をレビューし、また必要に応じCDCとも追加の情報交換を行い、より正確を期して報告書案を作成した。これが、第6章の内容である。

後半は、自立発展性や効果について議論したが、自立発展性については、CDC（主に所長）からは、以下のようなコメントがあった。

「自立発展性については、持続しているとしかいえない。」

「来年末に人員が削減されても、サービス提供は続くが、効率性は人員数と予算にかかっているともいえる。」

「工場数と輸出量の増加に合わせて、業務を拡大すべきかもしれない。人員減少による影響は、多くの面に業務を広げなければ、それほどないだろう。テクノロジー面だけでも人員をオーバーしている。検査の研究を行い、より早く行えるようにすべきである。これから拡大していくべき業務は、検査による輸出の支援であろう。そうすれば、工場が民間の検査会社に依頼して高い検査料を払わなくてもよくなる。人員の問題はさほど心配しなくても大丈夫だろう。」

また、IPCからは、自立発展性というよりはCDCのあるべき姿として、以下のようなコメントがあった。

「セラミック産業全体の将来を考えると、輸出が必要である。そのためには検査基準が必要である。例えばチェンマイでは買い手は、工場に対して指定した検査機関での検査を要求し、その上で製品を買い取っている。CDCにはこのような検査機関としての役割を期待したい。基準を設け、検査機器を設置し、責任者の研修を行い、基準を設けることが可能となるような知識と力をつけてほしい。そうすれば、工場は余計な支出を押さえることができ、CDCもより一層工場への支援を行うことができる。さらには輸出の促進にも貢献できる。」

なお、プロジェクトの効果については、その内容に関する良否の明確なコメントはなく、レポートの体裁についての以下のような提案(DIP)がなされた。(注：以下のコメントは、本報告書の体裁に反映されている)

「評価チームの情報の提示の仕方に対して、意見を言わせてほしい。これでは明確なイメージが浮かんでこない。特にインパクトに関する点についていうと、品質の向上に関する評価を平均値で出しているが、これでははっきりと分からないので、良いと答えた人が何人、悪いと答えた人が何人、というようにした方がよい。」^注

7 - 2 プロジェクト受益者による評価

陶磁器製造業者向けワークショップについては、午前に引き続きCDCの会議室を会場として行われた。出席した業者の選定については、製造業者リストから規模別の比例配分を基本とし、ラ

注：評価ワークショップでは、聞き取り調査結果を提示する際に各質問に対する回答結果を5段階評価の平均点の形で表していた。本報告書ではこの指摘を受けて、聞き取り調査結果の掲載方法を変更している。

ンダムに招待状を発送した。よって、出席した業者には聞き取り調査を事前に受けた業者も受けていない業者も含まれていた。なお、一定の参加者数を確保するため、ワークショップ後に食事を提供することとし、また CDC 側からも電話による参加の呼びかけなどの協力を得た。

このワークショップには、製造業者 19 名（各社の社長及び管理職、規模別では、大・中：2、小：8、家内：6、不明：3）と合同調査チームが参加した。ここでも政府関係者のものと同じく、調査団が実施した調査による発見・確認事項を発表し、主に自立発展性とインパクトの2つの観点からコメントを得る形で実施した。

ワークショップの前半は、出席者に緊張感が見られ、「今、発言することは難しい。1人ずつ訪問する形をとるべきだ」といったコメントがあり、円滑に議論に入れなかった。これは、まず公の場で民間の人間が政府機関に対する評価のコメントを率直に口にはし難いという背景があり、さらには、ワークショップの場所自体が CDC の会議室であり、1名ではあるが CDC の職員（議事録係）が同席したことがその傾向に拍車をかけたと思われる。また、ワークショップ自体について、「情報を得た後、評価の結果を実行に移し、改善させる指令を誰が CDC に出すのか？ JICA は CDC に指示することはできないだろう。聞きたいのは、誰が指示するのかということである。3年前にもこのような評価があり、同じような結果が出されたが、その後何も変わっていない」とのコメントがあった。

なお、調査団の用意したレポートの情報量が多すぎ、聞き手を混乱させたり、また彼らの率直な意見を聞くためにあえて調査の結論（評価、解決策、提言など）を明確に示さなかったことが彼らのフラストレーションを高めた面もあるように思われる。

ワークショップの中盤から後半にかけては、出席者の緊張感も多少はほぐれたのか、より評価の中身の議論ができるようになった。自立発展性についての製造業者の意見を集約すると、以下のようなになる。

「研修に関する項目については、（調査団のレポートに）同意する。研修の内容は時代遅れのものであり、変化がない。」

「（CDC に）行ったことがあるが、その時は CDC に、検査の結果が出るまでに一週間かかるので待つように言われた。工場としては待てない。」

「調査とセミナーはプロジェクト終了後はあまり行われていない。サービスを利用しに来たい

が、工場では毎日、様々な問題が発生する。（センターに来る）時間を割くことができない。また、研究が持続的に続けられるためにも、CDC に常に専門家がいるようにしてほしい。」

このように問題提起がなされる一方で、「CDCのスタッフにも真面目に仕事に取り組んでいる人がいるだろう。」や「CDCには工場を支援できる点もあるが、解決できない点もある。工場は自分で（解決を）試みないといけない」という意見もあった。

効果についての議論やコメントはほとんどなかったが、以下の発言は調査団が効果に関連した情報として示した各種統計に対しては、「ここにある輸出の増加の割合に関する情報は、CDCの貢献によるものなのか？」との疑問が提示された。

第 8 章 合同調査チームによる評価

8 - 1 タイ側（DTEC）による評価

既述のとおり、今回の調査では、タイ側（DTEC 職員）と日本側調査団とが合同で調査（聞き取り調査・ワークショップ参加）を実施した。調査終了後の両チームでの意見交換も踏まえ、タイ側が独自に作成した評価レポート（英語版）の和訳は、以下のとおりである。

（１）自立発展性

１）組織・人材・制度

職員数が 2001 年 9 月に臨時雇用職員の解雇により職員数が半数以下になるという理由から、この面での自立発展性はやや弱いと思われる。もし、CDC がこの職員数の不足を補うことができなければ、それは CDC の将来の技術サービスに影響を与えるかもしれない。

２）技術

プロジェクト終了後も CDC が研修やセミナーなどの活動を継続していると言えども、研修やセミナーの内容はプロジェクト実施時と大差ないようであり、技術面から見た自立発展性はあまり高くないように思われる。これは、時間の経過につれて、工業・企業の必要とする技術はより進んだものとなり、かつ研修の受講生はかつて CDC で研修を受講したことのある者からである。

３）財務

予算の減少は、CDC にいろいろな面で影響するであろうが、これはほとんどの政府機関が直面している問題でもある。工業省工業振興局（DIP）内の他の機関に比べると、CDC は予算配分上最優先されているとのことである。

（２）効果

１）CDC の貢献による陶磁器製品の質の向上（上位目標の実現度）

質は向上したといえる。製造業者に対する質問票調査における自己評価（４段階評価）の平均が４段階評価のなかで、２（少し向上した）と３（かなり向上した）の間であるからであり、悪くない結果である。

２）CDC の知名度（評判）

良好な結果である。ほとんどの工場が、CDC の存在を知っており、また CDC に対する JICA の援助について知っていた。

3) 産業振興

プロジェクト終了後のタイ北部地域の陶磁器産業を概観すると、良い状況にあると言える。それは、陶磁器製造工場の増加、陶磁器産業の雇用者数の増加、さらには陶磁器産業の売上・利益増や陶磁器の輸出増に現れている。ただし、こうした陶磁器産業の好調ぶりは、CDCの貢献だけによるものとはいえず、競合する近隣国の産業の衰退やタイ・パーツ安などにもよる。

8 - 2 日本側（調査団）による評価

タイ側との合同調査（聞き取り調査・ワークショップ参加）の結果に基づいた日本側調査団の独立した評価結果は、以下のとおりである。

（1）自立発展性

1) 人材・組織・制度

この面での自立発展性はやや弱いように感じられる。総職員数は、プロジェクト終了時も現在も50人と変化はないが、来年に予算上の問題から臨時雇用職員（約半数）がすべて解雇される予定である。この件について、CDC側は大きな支障はない旨回答しているが、臨時雇用職員の規模が全体の約半数であることを考えると将来的には不安が残る。組織的には、調査研究課の役割がやや不明確である。職員の人事処遇制度・人材育成の面では大きな問題は感じられなかった。ただ、臨時雇用職員の待遇（給与水準・昇給頻度）には常勤職員と差があり、再検討の余地もある。

なお、組織の使命に関しては、これを今以上に明確化し、中長期的な戦略や活動方針に連携させることが必要である。

2) 財務

タイ側は施設建設費を含め、かなりの負担をしており、日本側への依存度は、過剰とはいえない。

ただし、1997年以降は、いわゆる経済危機の影響もあり、予算が減少傾向にある。

次にCDCの総投入額から経常的な支出項目（運営費・常勤職員/臨時雇用職員給与・光熱費等）を取り出してみると、その動きは以下のとおりである。1998年度以降は常勤職員の給与（年額約200万バーツ）が予算に含まれていないことを勘案しても、予算の減少傾向が顕著である。実際にこうした予算の減少は、新規の研究書・マニュアル等の発行ができない、一部機材のスペアパーツの購入ができないなどセンターの活動に影響を与えている。したがって、財務的に見た自立発展性もやや弱いと思われる。

3) 技術

技術面では、一定の自立発展性があるものの、十分とはいえない。CDCの対外的な技術サービスについてみると、研修活動や技術指導はほぼプロジェクト活動時の規模で実施されている。最近では、ラチャブリで窯業協会と連携して企業の指導にあたったり、農村部でも窯業の指導を行うなど、活動の地域的な広がりも見られる。また、質問票回答で確認した企業のCDCのサービスに関する評価も高い。ただし、聞き取り調査やワークショップでは、CDCの技術水準や企業への訪問姿勢に不満も出ている。特に規模の大きい業者は自力で技術開発を行っており、技術面で必ずしもCDCに期待していないようである。

研究に関しては、最近では、Ceramic Body and Glaze Network Laboratory 設立など研究強化の動きもあるが、プロジェクト終了後に本格的な技術開発は行われていない模様である。セミナーの回数も減っており、啓蒙書やマニュアルなどの新たな出版もないようである。**CDCの利用者である工場側の技術水準が向上していることを考えると、CDCの技術についても更新していくことが急務であると思われる。**

(2) インパクト

1) 知名度

CDCについては、製造業者に関しては、ランパン地域のみならず他の地域でも85%の企業がその存在を知っており、これに小売業者、顧客や一般市民を加えた**全調査対象者223名でも全体の64%がCDCを知っていることから、その知名度は高いといえる。**また、CDCへの日本の技術協力については、全体の41%が知っていると答えているが、その内訳は対象者によって大きく異なっており、陶磁器業者間では知名度が高いが顧客/一般市民に対してはあまり知られていない。

2) 品質向上の度合い(上位目標の達成度)

はじめに、品質の向上の前提となる「CDCにより普及した技術の活用度」についてみると、3調査地(ランパン・チェンマイ・ラチャブリ)で調査した計**103の陶磁器製造企業のうち65社がCDCのサービスを受けたことがある**としている。さらに、これら65社のうちの60%がCDCから学んだ技術を「非常に/かなり活用した」と回答している。地域別にみるとランパンが81%であるのに対し、ラチャブリは44%となっている。

また、企業規模が小さい企業の方が活用度が低い、反面、CDCから学んだ技術の活用度については規模が小さい企業の方が高く、また大規模企業の方がCDCの支援の結果の品質向上度合いが低い。これは、CDCが提供しているサービスには技術指導の他に分析検査があり、大

企業は自社の問題については独自のルートで情報を得て解決しながらも、機器が必要な分析試験等の面で CDC を活用していることが理由として考えられる。

次に、「品質の向上度合」については、同じく 3 調査地の計 103 の陶磁器製造企業のうち 55 社の 70% が自社の製品の品質が「著しく / かなり向上した」と答えており、CDC はこれら企業の製品の質の向上に一定の貢献をしたといえる。

上記に加え、3 調査地の小売業者 17 人のうちの 47% が、顧客 / 一般市民 99 人のうちの 72% がタイ製の陶磁器の質が近年向上したと述べており、上記の製造業者の自己評価をある程度裏付けている。また、DIP・IPC などの政府機関や学識経験者もランパンの陶磁器の質の向上を認めている。

したがって、そもそも指標がやや不明確であるため正確な達成度は示せないが、**本プロジェクトの上位目標は、ある程度達成されたものといえよう。**ただし、CDC の技術サービスに関しては、既述のように聞き取り調査ではやや厳しい評価も出ており、CDC（本プロジェクト）の上位目標達成への直接の貢献度合は必ずしも明確ではない。

3) 産業振興

既出のタイ北部の製造業者数の増加、陶磁器産業の雇用者数の増加、陶磁器輸出額の増加等に明確に現れているように、ランパンを含む北部タイの陶磁器産業は確実に発展している。ただし、関係者の意見を総合すると、輸出額の増加の主な要因としては、タイ・パーツ安による価格競争力の向上や競合国であるインドネシア陶磁器産業の競争力が同国の経済危機により弱まったことがより強く影響しているものと思われ、輸出増を陶磁器製品の質の向上であるとか、ひいては CDC の貢献によるものと結論づけるのは難しい。しかし、製造業者に対する聞き取り調査の結果によると、**CDC がなかった場合にも自社（あるいは業界）が現在の程度に成長することは可能であったと思われるが、今の状態に至るまでの時間と経費を節約することができた**との回答が多く寄せられた。また、質問票調査の結果においても、3 調査地の 55 社のうち約半数の 26 社が、CDC からの技術支援の効果として売上が伸びたと答えており、**CDC は、限定的ではあるが、産業振興の一因となる貢献はなしたものといえる。**

4) 制度 / 政策策定への影響

DIP によれば、政策面で CDC は貢献しており、工業省が策定するセラミック産業に関する政策策定に資する重要な情報提供をしている。具体的には、特定の原料の活用についての提言を

しているとのことであった。

第9章 参加型評価としてのレビュー

9 - 1 評価の総括

本プロジェクトに関する主要な関係者とプロジェクトへのかかわり方（役割）、評価調査での役割、評価へのかかわり方、評価結果の概要を整理すると、以下のとおりである。

ステークホルダー	プロジェクトへのかかわり方（役割）	調査での役割	評価での役割（括弧内は評価の視点）	評価結果の概要
陶磁器製造業者	直接的受益者	質問票調査・聞き取り調査での情報提供者（計103社） ワークショップ参加者（計19名）	第1次評価者（自立発展性・効果） 第2次評価者（自立発展性・効果）	第1次評価：CDCの技術サービスや製品の質の向上度合について質問票では高く評価している。聞き取りでは、CDCの技術サービスに関してやや厳しい指摘もある。また、製造業者の規模によっても意見が異なる。 第2次評価：ワークショップでは、CDCの技術サービスについてやや厳しい評価をしている。
小売業者	間接的受益者	質問票調査・聞き取り調査での情報提供者（計17社）	第1次評価者（効果）	陶磁器製品の質及び最近の向上度合をある程度評価している。
顧客 / 一般市民	間接的受益者	質問票調査・聞き取り調査での情報提供者（計99名）	第1次評価者（効果）	陶磁器製品の質及び最近の向上度合を高く評価している。
CDC	実施機関	質問票調査・聞き取り調査での情報提供者、 ワークショップ参加者	第1次評価者（自立発展性・効果） 第2次評価者（自立発展性・効果）	第1次評価：聞き取り調査では、プロジェクトの効果（陶磁器産業の振興）への貢献を高く評価している。 第2次評価：ワークショップでは、事実確認に関するコメントが主であった。
IPC	（当初の）上位機関	質問票調査・聞き取り調査での情報提供者、 ワークショップ参加者	第1次評価者（自立発展性・効果） 第2次評価者（自立発展性・効果）	第1次評価：聞き取り調査では、総じてプロジェクト及びその効果を高く評価している。 第2次評価：ワークショップでは、事実確認に関するコメントが主であった。

関係者	プロジェクト へのかかわり 方（役割）	調査での役割	評価での役割 （括弧内は評価 の視点）	評価結果の概要
DIP	上位機関	質問票調査・聞き 取り調査での情報 提供者、 ワークショップ参 加者	第1次評価者 （自立発展性・ 効果） 第2次評価者 （自立発展性・ 効果）	第1次評価：聞き取り調査で は、CDCの政策面での貢献や輸 出増への貢献を評価している。 第2次評価：ワークショップで は、明確なコメントはなかつ た。
調査団	第三者	質問票調査・聞き 取り調査での情報 収集者、 ワークショップ参 加者	最終評価者	上記「3 - 2 関係者による評 価（3）合同調査チーム・日本 側（調査団）による評価の要約」 参照
DTEC	第三者	質問票調査・聞き 取り調査での情報 収集者、 ワークショップ参 加者	最終評価者	日本側（調査団）の評価に非 常に近い。

上表に補足すると、陶磁器製造業者・小売業者・顧客／一般市民・セラミック開発センター（CDC）・産業振興センター（IPC）・工業省工業振興局（DIP）は、それぞれの立場からプロジェクトに対する関係者としてプロジェクトの自立発展性や効果の良否について回答している。本調査団によりこれらの質問をされ、それに対する答えを考えることにより、当人がそれと意識しなくても評価を行っていると考えられることから、その意味で第1次評価者といえる。

まず**陶磁器製造業者**については、CDCの技術サービス（自立発展性）に関する評価の内容は、質問票への回答と実際の聞き取り内容とで差が現れている。すなわち、質問票の選択式回答では、高い評価が示されているものの、実際の聞き取りにおけるコメントでは、CDCの弱さ（技術レベルの低さや施設外での指導が限られていること）に関する厳しい指摘もあった。このように質問票の選択式回答の結果が実態に比してやや高く現れたのは、そもそもタイ人の気質として数字で具体的な評価点を示す場合には厳しい評価を示すことに対するためらいがあり、さらに4段階評価（4が最上位）の採択により、中間的な評価をしたい場合に2ではなく3が選ばれる傾向にあったためと思われる。

小売業者・顧客／一般市民は、主に陶磁器製品の質、すなわちプロジェクトの上位目標の実現

度合について、高く評価しているが顧客からの自由回答意見からはデザインの向上や価格の低下など陶磁器製品に対する消費者としての購入の際の厳しい視点が寄せられている。**CDC・IPC・DIP**は、(自己評価となるが)プロジェクトの効果を高く評価しており、CDCの自立発展性に関しても特に問題を認識していないようであった。

次に、今回はワークショップの開催により第2次評価者の立場が設けられたわけであるが、これは、評価の客観性を高めるためというよりも、プロジェクトの当事者が第1次評価結果に関する情報を総合した評価の機会(ワークショップ)に参加することで評価結果から学習することを重んじたための措置である。第2次評価者のうち**CDC・IPC・DIP**による評価はより自己評価の色彩が強まり、一定の学習効果は期待できるものの、評価の客観性が脅かされることに留意する必要があった。しかしながら、**実際には、ワークショップに提示する情報整理の方法の問題や時間の制約もあり、ワークショップはほとんど事実確認の議論に終始し、本来意図したような評価活動を十分に達成することはできなかった。**数少ない評価に関するコメントを集約すると、**製造業者**の場合は、(自立発展性にかかわる)CDCの技術レベルや指導の姿勢に対して厳しい評価を示した。

最後に、**調査団(日本側)と技術経済協力局(DTEC)(タイ側)**は、ワークショップの議論も踏まえてさらに広い観点から評価を行う最終評価者の立場にあった。調査団としてまず重視したのは、CDC・IPC・DIPを除く第1次評価者の評価結果である。これは、これらの評価者がみな何らかの形で受益者すなわちサービスを受ける立場にあり、より客観的な評価を行えるからである。また、聞き取り調査と質問票回答結果に違いがある場合はより実態に近いと思われた聞き取り調査結果を重んじた。さらに、調査団は、ワークショップでの各参加者の発言、上記以外の関係者への聞き取り結果及び統計調査の結果も反映し、すべての情報を総合した形で最終的な評価を実施した。日本側とタイ側の評価結果は上に示したとおりである。**別々の見解が生じることは差し支えないので、相互に独立した評価を実施する旨確認していたが、結果的に両者の内容にはほとんど違いはみられなかった。**これは、調査終了後に互いの意見交換を行ったことも多少作用していると思われるものの、基本的には、日本側・タイ側共にプロジェクトの当事者がほとんど関与しておらず、極めて中立性の高い評価となったためと思われる。

9 - 2 調査構想についての考察

今回のケーススタディにより今後の同種の評価調査に対し、以下のような教訓が得られた。なお、各調査方法についての個別の教訓は付属資料1の「調査方法のまとめ」に記載している。

(1) 評価における参加の範囲を拡大するため、より広いステークホルダーを調査対象者とした結果、タイ陶磁器産業や製品の品質に関する様々な関係者からの見方が明らかになり、また CDC の活動に対する CDC ・行政側の見方と陶磁器業者の見方に相違がみられた。

今回の調査ではインタビューの対象を広げて、センターの職員や上位機関に加え、直接的受益者となる陶磁器業者、間接的受益者である小売業者、原料供給業者、顧客 / 一般市民まで調査を行った。さらに陶磁器業者に関しては、規模で 4 つに類別し、CDC がどの規模の企業のニーズに最も合致しているか、明らかにすることをめざした。この結果、評価結果で示すように、タイ陶磁器産業や製品の品質に関する様々な関係者からの見方が明らかになり、また CDC への工場への訪問指導の必要性等に代表されるように CDC の活動に対する CDC ・行政側の見方と陶磁器業者の見方に相違がみられた。企業規模別に特徴や問題点、CDC に対するニーズ等を分析したことから、CDC がどれくらいの規模の企業にどのような役割を果たしているのかどうか(問題点) が明確となった。

また、CDC の職員に対する調査においても 5 つの課においてそれぞれ公務員管理職、公務員一般職員、臨時職員の 3 つのタイプの職員にインタビューを行った。その結果、公務員(管理職・一般職員) と臨時職員の立場の違いによって、CDC の活動に対する評価が異なる傾向がみられたことは有益であった。(2003 年 9 月に臨時職員が解雇されるという状況もこれに影響していると考えられる。)

(2) 評価における参加の度合を深めるため、日本側だけでなく、タイ側の援助受け入れ機関の担当者と合同で評価調査を行った。

DTEC からモニタリング評価課と日本課の担当者が現地調査の全期間、調査団員として参加した。**参加した 2 名からは、ドナーの評価調査に団員として参加するのは今回が初めてであり、プロジェクトの現場を見ることができたのは大変有益であった、とのコメントがあった。**実際に日本側の印象としても、聞き取り調査開始時にはメモ取りに終始していた団員が、調査が進むにつれて積極的にインタビューをするようになるなど行動に変化がみられた。2 人には現地調査最終日のワークショップのファシリテーター・発表者も務めてもらい、日本とタイの合同評価を印象づけた。また DTEC 側からも報告書の提出を求めた。

今回の調査に DTEC からの団員が参加したことで、相手国側援助窓口機関のプロジェクトの運営や評価についての能力向上・経験蓄積には一定の効果があったものと思われる。しかし一方で、本件調査の事前準備の開始が遅れたため、評価調査の目的、日程、調査方法等について事前にタイ側と十分議論し双方合意の下で決定する時間的余裕がなく、また、現地調査期間が短かったことから、タイ側を交えた英語での団内打合せを行う時間があまり取れなかったことから今後同様な調査を行う場合には調査団内の情報格差を最小限にするための工夫が必要である。

今回の調査では事後評価であることから、第三者である援助窓口機関とともに評価を行ったが、参加型評価による相手側のオーナーシップ向上などの効果を意図する場合にはセンター職員などのプロジェクトの実施機関と議論しながら評価を行うことも有効であると思われる。

(3) 評価における参加の度合を深めるため、ランパンでの現地調査最終日にワークショップを開催した。ステークホルダーに評価結果をフィードバックし、その情報を元に参加者による評価を実施し、問題点への解決策を協議してもらうことを意図した。

評価ワークショップは午前の部を CDC と行政担当者対象、午後の部を陶磁器業者対象と分けて実施し、評価結果についてのコメントと今後の CDC のあり方についての議論を行ったうえで、午後の部の最後に CDC 職員を招き入れ、今後の改善策を討議してもらうことを計画した。しかしながら午前の部は CDC 上層部による事実確認が中心となり、また午後の部では陶磁器業者からの本評価ワークショップでコメントしても JICA は CDC に対して何ができるのかとの疑問が提示され、当初意図したとおりには議論は進まなかった。

本ワークショップからの教訓は以下のとおりである。

1) 参加者構成

上述のようにワークショップを午前と午後の部に分ける方法は、陶磁器業者の本音を引き出すには有効であった。しかし、午後の部の最後に CDC 職員と合同で議論を行うことができなかったため、討議結果を CDC 側にフィードバックすることができなかった。また、CDC についても、所長・管理職レベルが発言し、一般職員はほとんど黙ったままだった。両者を分けた方が、一般職員の声を引き出すことができたかもしれない。

2) 調査結果の提示方法

調査結果のプレゼンテーション方法、扱いについては事前に十分慎重に検討する必要がある。**当事者としては受入れ難い結果が出た場合、どのように先方に報告し、フィードバックするのか、相手の感情を害することなく、冷静に対応してもらえる状況とはどんなものであるか、事前に十分想定しておく必要があると思われる。**報告内容によっては、先方に個別には伝えるものの、ワークショップの場では提示しない、という取捨選択も今後あり得ると思われる。

3) 評価結果の先方機関へのフィードバック

今回のワークショップの目的は、ステークホルダー自身によりプロジェクトの活動の評価を行い、問題点の解決策を協議してもらうことにあった。しかし、上述のように、CDC の所長と管理職が調査結果の受入に難色を示し、一方セラミック業者は CDC 側との議論は必要ないとしたため、こちらの期待したようなフィードバックは実現できなかった。しかし、CDC への業

者からのフィードバック(業者の本当のニーズを伝える)がない限り、CDC側が評価調査団の調査結果を受入れることは困難と予想され、ひいては「問題点の改善方法の検討」にまでいたることができないで終わってしまう可能性がある。フィードバックのためには公の場でのワークショップよりも第三者の立会いがない個別に行った方が有効な場合もある。

4) 評価結果への日本側の対応

問題点の解決は基本的にタイ側関係者が図るべきことであり、今回は評価の結果出てきた問題点に対する具体的な対応策は特に準備していなかった。しかし、ワークショップの参加者が政府やJICAに「答がない」と失望したまま帰ることのないよう、調査団として今後の方向性、調査結果の活用方法などのある程度の指針を示す必要はあるのではないかとと思われる。その場合、調査団の出発前に評価結果の報告によってどんな反応が起り得るか、またその結果、JICAとしてどう対応・支援できるのか、できる限り予め十分議論しておく必要がある。

5) 評価計画の策定方法

参加型評価として参加の範囲の拡大(多数のステークホルダーの意見を反映させる)は有意義であるが、参加の度合の深化(評価計画を作り、調査の結果について議論し、改善提案について考えるなど)を限られた時間内で行うのは容易ではない。タイのような階層社会(官民格差)において実施する場合、参加者が本音を言えない、等実効性に限界がある。また、プロ技の計画段階から実施段階までは参加型の経験がないステークホルダーに対し、評価段階のみ参加型とするのも、今まで公式の場で自分の考えを自由に述べる、という経験がないだけに難しいと考えられ、プロジェクト実施中からの働きかけが重要である。第3章図3-1で示したように、どの程度の参加の範囲、度合で評価を実施するかについてはプロジェクトの実施状況に応じて評価調査毎に設定することが必要である。

(4) CDCの活動(ひいてはプロジェクトの活動)がセラミック業界に与えたインパクトを明確化させるため、CDCの影響がある地域(ランパン)とない地域(チェンマイ、ラチャブリ)(WithとWithout)でそれぞれ調査を行い、比較を試みた。

結果的にはチェンマイ・ラチャブリのセラミック業界もCDCとは関係をもち、またラチャブリのセラミック製品はランパンとは種類が異なっていたため、あまり明確な比較はできなかった。さらに、統計資料についてもランパン・チェンマイは同じタイ北部としてデータがまとめられており、ラチャブリについても同様であったため、統計情報での比較も困難であった。事前にタイのセラミック産業についてより詳細な情報が入手できる時間があれば所期の結果を得ることができたと思われる。

他方、他地域への波及効果という面で両地域への協力効果についてみると、距離的な開きはあるが CDC を活用したことの割合はランパンに比べると劣るものの、活用した企業からは一定の評価がなされていることが確認された。

(5) 実施体制

今回日本から派遣したメンバーには現地事情に明るく現地語が理解できるメンバーが複数いたことから、調査実施においても通訳を入れなくとも評価チームを 3 つに分割できるなど弾力的な調査実施体制をとることが可能であり、短期間に効率的に調査を行うことができた。加えて、学生を主要メンバーとする現地調査員をローカルコンサルタントが利用する体制をとることにより、調査経費を抑えつつ調査対象を飛躍的に拡大することができた。

反面、通訳や技術系の団員が参加していなかったことにより、タイ側団員にインタビューやワークショップでの通訳などの過重な負担が生じたり、**専門技術的に高度な知見が必要となる技術面からの評価に評価チーム独自では対応できないという弱さがあった。**

(6) 調査工程

今回の調査では事前に質問表を作成してから定性的調査を行ったが、両者の結果に違いがみられたため、初めに定性的調査を調査団が行い、調べるべき項目の精査や質問票の記載等についての検討を行ったうえで定量的調査（ローカルコンサルタントによる質問表調査）を行う方が、調査の質を上げることができると思われる。

なお、調査の予定を入れない日を設定しておいたことにより、聞き取り調査の結果追加で訪問が必要であると思われる訪問先が判明した際に臨機応変に対応することができた。この例としては、ある業者での聞き取り調査の際にある大企業の専門家から技術指導を受けていることが判明したことから、その業者に依頼してその専門家に、また専門家に依頼して工業の担当者にと茅づる式にアポイントメントを依頼して調査を行った結果、中小企業支援の一環として陶磁器産業を含む 13 分野を対象にした民間専門家を活用した技術支援プロジェクトが実施されていたことが明らかになったことなどがある。

(7) 調査方法

1) 定性的調査

今回は時間的制約があるため、県行政局、大学、CDC の各部署、セラミック業者等については調査団を 2 ～ 3 のグループに分け、計 5 日間のインタビュー調査を実施した。このように毎日グループに分かれて行う調査は一般的なものであるが、それぞれのグループが異なった対象を調査しているため、全体像について異なった見解をもってしまう可能性がある。このため、

できれば毎日インタビュー調査の終了後、調査団内討議を行い、お互いの調査結果を共有した上でチーム全体のコンセンサスづくりをする必要がある。そのうえで、各自がその日の調査結果の報告書を作成するべきである。このような調査工程を実施するためには、午後早い時間にインタビュー調査を終えられる、また翌日に団内討議の時間を取るようなスケジュールが必要である。

また、今回のグループ構成では企業訪問の際、チーム A が中小企業、チーム B が大企業を対象としたが、誤った予見をもって調査に臨むことを防ぐため、団員間の情報の格差是正と団内のコンセンサスづくりが重要である。このため、調査対象のカテゴリーを変える、チーム構成を変える、などして、できるだけ調査団全員が調査対象の各サブ集団全部をひとつと理解できる工夫が必要である。

2) 定量的調査

今回の質問票調査は、ランバンでは調査団自らがインタビュー調査に並行して実施し、またチェンマイとラチャブリではローカルコンサルタントに委託して実施した。質問によってはタイ語に正しく翻訳されていなかったり、質問の内容が不明確だった項目があることが途中で判明した。このため、質問票を翻訳する際には誤訳を防ぐため、日本側とやり取りできるよう十分な時間を取るべきである。

また、一般的に言われていることであるが、質問票調査の実施にあたっては、まず 2 ～ 3 人を対象にプレサーベイを行い、相手の質問の理解度、誤解の有無、意味のある回答が取れるか（例：遠慮して本当のことを言わない）等を確認してから、正式の質問票を作成すべきである。なお、プレサーベイと質問票の改訂の時間をあらかじめ設定しておく必要がある。

主観的な質問事項（例：技術指導によってどのくらい製品の質が向上したと思うか？などの質問）は回答者によって受け取り方が様々である。さらに、今回の質問票調査ではインタビューでは CDC に対し厳しいコメントを述べながらも回答自体は無難な「良い」という選択肢を選ぶ回答者が散見された。（政府批判を避けたい心理の現われと推定される。）このため、定量的調査（質問票）の項目は客観的データが取れるもの（例：資本金額、売上高、従業員数、設立年、参加研修コース名、参加回数等）と自由記述に絞った方が後の集計時に誤差が少なくなると思われる。

（8）まとめ

第 1 章で述べたように JICA の調査研究「国際協力と参加型評価」では、参加型評価の目的（実施することにより期待される効果）として以下の 4 点があげられている。

1) アカウンタビリティ（説明責任）の確保

- 2) マネージメント能力の強化
- 3) 効果的なフィードバックの推進
- 4) オーナーシップ（主体性）の向上

また、第3章で述べたとおり参加型評価には、「参加の範囲」と「参加の度合」の2つの方向性があると考えられ、今回の調査では主に参加の範囲の拡大に重点を置き（評価対象者、対象層の拡大）、可能な範囲で参加の度合を深めること（タイ側団員の参加、評価ワークショップの開催）とした。

上記の4つの参加型評価の目的に照らして今回の調査結果を考察すると、まず1)のアカウンタビリティの確保については、プロジェクトの実施機関や上位官庁だけではなく、受益者や関係者にも広く意見を聞き取ったことや、またその際に送付式のアンケート調査ではなく、無作為に選定した業者に対し、直接訪問して聞き取り調査を行ったことでより正確に全体の傾向をつかむことができたものと思われることから、今回の調査の結果得られた評価結果についてはアカウンタビリティの確保の視点からは有効であったと思われる。

つぎに2)のマネージメントの能力であるが、これについては今回の評価を行うことで、DTECからの調査団員がフィールドに出る機会を得たことや聞き取り調査に参加することにより、プロジェクトのマネージメントについての経験蓄積に役立ったといえる。ただし、日本側のマネージメント能力の向上という点からは、参加型評価手法を確立するまでにはいたっておらず、試行錯誤を行い多くの教訓と反省点得た段階にある。これらの教訓に留意して今後同様な調査を実施することで、より良い評価調査の実施方法を確立していくことが必要である。また、事後評価の場合には相手国側の参加意欲を高めるのが難しいことから、実際に実施中のプロジェクトで行うことが望ましい。

3)の効果的なフィードバックの推進については、評価ワークショップの開催を通じてCDC側に陶磁器業者からの評価結果をフィードバックし、今後のあり方について議論することを意図したが、期待どおりにフィードバックを行うことはできなかった。ワークショップの開催への準備やそこで提示する情報についての配慮が不足していた点はあるが、そもそも目上の人の前で自分の意見をいいにくいなどの国民性もあるため、評価の結果を受け入れてもらうためにはどのような形でのフィードバック方法がよいのかについては十分考慮する必要がある。

4)のオーナーシップの向上については、今回の調査では事後評価であることもあり、プロジェクトの実施機関の職員ではなく、プロジェクトからは第三者の立場にある援助受入機関の職員と合同で評価を実施したため、プロジェクト実施機関であるCDC側のオーナーシップの向上という点ではあまり効果はみられなかった。この目的を果たすためにはプロジェクト実施期間中に実施機関の職員を巻き込む形で評価を実施する方が効果的である。

第 10 章 教訓及び提言

10 - 1 教訓

- (1) 従来型の評価では援助機関が援助プロジェクトとしてプロジェクトを評価しているが、今回の評価においては、受益者に対し、相手国側の実施機関がどのような役割を果たしているかという視点から評価を行った(援助機関から見るとプロジェクトは終了しているが、タイ側から見れば事業として継続していることから、特に日本の協力がどうであったかには的を絞らず、日本の手から離れて自立したセンターを受益者に評価してもらうことに重点を置いた)。その結果、セラミック開発センター(CDC)職員と製造業者とで見方に相違がある点が明らかとなり、より広範な関係者からの意見を聞くことの必要性が示唆された。
- (2) 現地にて評価ワークショップを開催した結果、**CDC 職員と製造業者との間で最も意見が異なった点として、CDC 職員の工場への訪問指導があげられた。**製造業者側からは製品の品質を上げるためにも自社を訪問し製造工程全体を見たうえで指導してほしいとの声が多く寄せられたのに対し、CDC 上層部からは CDC は政府の機関であるため、製造業者側がセンターを訪問して相談するようにとの意見が示された(ただし、現在でも一部の部署では職員が工場に足を運んで指導を行っている)。これらはタイの行政機関に共通していえる特徴であると思われるが、プロジェクトが当初想定していた「実施期間中にセンター内の技術レベルを向上させ、終了後に外部に技術を移転する」という筋書きはタイにおいては実現性が低いということが示唆されよう。本プロジェクトは外部への情報提供を怠っている訳ではなく、セミナーや研修コース等についてはプロジェクト実施中と同程度の規模で継続されている。しかしながら、1993 年の設立以後、プロジェクト実施期間を通じてセンター内での活用を継続しているなかで、センター外での訪問指導等については自然と活動の視野から外れていくような組織風土が定着していった可能性は否定できないものと思われることから、プロジェクト実施期間中に外部への技術提供を行うよう活動策定時に留意する必要がある。
- (3) 今回の調査では参加の範囲の拡大(多数のステークホルダーを加える)に重点を置いて実施した結果、幅広い関係者からの CDC の活動に対する異なった見方を聴取することができた。アカウンタビリティの確保の面での効果があったものと思われることから、今後 JICA で評価を行う際にも可能な限り取り入れていくことが重要であろう。しかしながら、参加の度合いの深化(相手側の評価への参加や参加型ワークショップの開催)については今回の評価では可能な範囲で対応することとしていたため、評価結果のフィードバックや評価を通じての CDC のオーナーシップの向上の面ではあまり効果が得られなかった。参加の範囲の拡大については

ローカルコンサルタントや現地学生の活用などにより実現できることが今回の調査で明らかになったが、参加の度合いの深化についてはもともと参加型で実施されていない案件については限られた時間で行うことは容易ではなかった。また、特に階層や官民の格差がある社会においてワークショップを実施する場合には、参加者が本音を言えない等、実効性に限界がある場合もある。よって今後更なる手法の検討が必要になるとともに、実施するにあたってはプロジェクトの状況に応じ、ケースバイケースで判断することが求められる。

10 - 2 提言

(1) CDC の今後に向けての提言

既に評価の部分で見てきたように、大局的にはプロジェクトの目指した北部タイの陶磁器産業の振興が進行しているが、プロジェクト自体の自立発展性は、組織・技術・財務のいずれの観点からも弱まりつつあり、これまで実現してきた効果の今後の維持発展が不確定になってきたといえる。

こうした状況に加え、近い将来、大幅な人員削減も予想されるため、CDC の更なる機能低下が懸念される。CDC は内部に優秀な人材を抱え、かつ質の高い機材も保有しているので、こうした強みを活かし、CDC を社会にとってより必要性の高い組織としていくためには、以下の 2 点が必要であると思われる。

- 1) 外部環境や内部組織の現状についての分析による CDC のあるべき姿 (CDC の機能・対外サービス) の再構築と具体的な課題の明確化
- 2) 企業への実地指導の強化、研修の質の向上、企業活動を支援する触媒的な役割の増大等センターとしての機能強化

上記 1 . の分析及び計画立案の結果次第では変わり得るが、CDC の以下のような面での機能強化が必要と思われる。

A . 企業への訪問・実地指導の強化 (特に「小規模」「家内工業」企業のニーズが強い)

B . セミナー・研修の質の向上

- ・セミナー・研修実施後の詳細な評価、さらに事後評価 (受講生の追跡調査により、研修が実際に業務に役立っているかどうかを確認する) を行う。
- ・企業のニーズに合わせて課題を広げ、必要であれば外部から講師・技術者を招く。

C . 技術開発の強化

- ・企業のニーズと CDC の強みをマッチングした形で今後の技術開発を企画する。
(「小」「家内」企業のみならず、「大・中」規模の企業でも「釉薬の廃液処理」などにニーズがある)

・独自の技術開発が難しい場合は、職員の外部研修、あるいは大学との共同研究を実施する。

D．企業間交流会・研究会の開催（触媒的な役割を果たす）

E．複数の企業共同で行うマーケットリサーチの主催（触媒的な役割を果たす）

F．陶磁器製品の検査機関としての機能の創出（既にIPCや一部の企業からも提案あり、将来的にCDCを財政的に支える収入源ともなり得る）

G．機材のメンテナンス体制の整備

（２）今後同様なプロジェクトを行う際の提言

多様化する利用者のニーズにセンター独自で適切に応えていけるよう、センターの利用者や団体から直接的に意見や要望を聞き、それを活動に反映できるような体制をプロジェクト期間中に習慣づけること確立することが不可欠である。例えば、現場のニーズ・問題をより正確に把握するために、センターの職員が定期的に企業訪問や出張指導を行うことや、学識経験者をはじめとする外部の類似機関との連携についてもプロジェクト実施中から積極的に組み入れるようにしたほうがよい。また、研修受講生による研修内容の評価や必要に応じた受講生の追跡調査（事後評価）などを制度化しておくことも重要である。

上述の体制を確立するために、援助機関であるJICAには官僚組織の一部であるセンター（実施機関）と利用者（団体）との橋渡しの役割を担うことが期待されていると思われ、期待に応えられるような体制を構築できるように達成目標に組み入れるなど具体的な方策をとる必要がある。

（３）JICAによる参加型評価について

参加型評価では相手方の学習を促し、協力事業へのオーナーシップを向上させることが目的の１つであり、このためには相手側のカウンターパートらによる評価基準の設定や評価情報の収集を含む「自己評価」の実施が望まれる。一方、援助実施機関による実施される評価では、対外的なアカウンタビリティや事業へのフィードバックも評価の目的に含まれることから、その参加型評価では、それらを損なわない範囲でできる限り参加型の要素を取り入れることが必要である。

なお、上述の２種類の目的を満たすためには、カウンターパート機関の自己評価のみを行うのではなく、彼らが外部に対しどのような役割を果たしているかについての受益者の視点からの評価を併せて行うことも有効であると思われる。