

No.

**フィリピン共和国
農協強化を通じた農民所得向上計画
終了時評価調査報告書**

**平成 17 年 4 月
(2005 年)**

**独立行政法人 国際協力機構
農村開発部**

農 村
JR
05-23

序 文

フィリピン国農協強化を通じた農民所得向上計画は、2000年5月に署名・交換された討議議事録（R/D）に基づいて、2000年7月1日から5年間の計画で実施してきました。

このたび、プロジェクトの協力期間の終了を2005年6月に控え、国際協力機構は2005年1月26日から2月11日までの間、農村開発部第一グループ水田地帯第二チーム長の宮坂 実を団長とする終了時評価調査団を現地に派遣し、フィリピン国側評価チームと合同で、これまでの活動実績等について総合的評価を行いました。これらの評価結果は、日本国・フィリピン国双方の評価チームによる討議を経て合同評価報告書としてまとめられ、署名・交換のうえ、両国の関係機関に提出されました。

本報告書は、上記調査団の調査・協議の結果を取りまとめたものであり、今後、広く活用され、日本国・フィリピン国両国の親善及び国際協力の推進に寄与することを願うものです。

最後に、本調査の実施にあたり、ご協力を頂いたフィリピン国関係機関ならびに我が国関係各位に対し、厚く御礼を申し上げますとともに、当機構の業務に対して今後とも一層のご支援をお願いする次第です。

平成 17 年 4 月

独立行政法人 国際協力機構
理事 北原 悦男

目 次

序文

目次

写真

地図

終了時評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 調査団の構成	1
1 - 3 調査日程	2
1 - 4 主要面談者	3
1 - 5 終了時評価の方法	4
第2章 団長所感	6
第3章 プロジェクトの進捗状況	9
3 - 1 プロジェクトの概要	9
3 - 2 プロジェクト投入実績	9
3 - 3 プロジェクト目標の達成度	10
第4章 評価結果	17
4 - 1 妥当性	17
4 - 2 有効性	18
4 - 3 効率性	18
4 - 4 インパクト	19
4 - 5 自立発展性	20
4 - 6 促進・阻害要因の総合的検証	21
第5章 提言と教訓	23
5 - 1 結論	23
5 - 2 提言	23
5 - 3 教訓	24

付属資料

1. 評価グリッド（和文・英文）
2. 質問票及び回答結果取り纏め
3. プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）
4. ミニッツ（合同評価報告書を含む）



トラムライン (運送コストの軽減)



家庭菜園 (栄養改善及び農外収入の拡大)



小型耕耘機 (機材の共同利用)



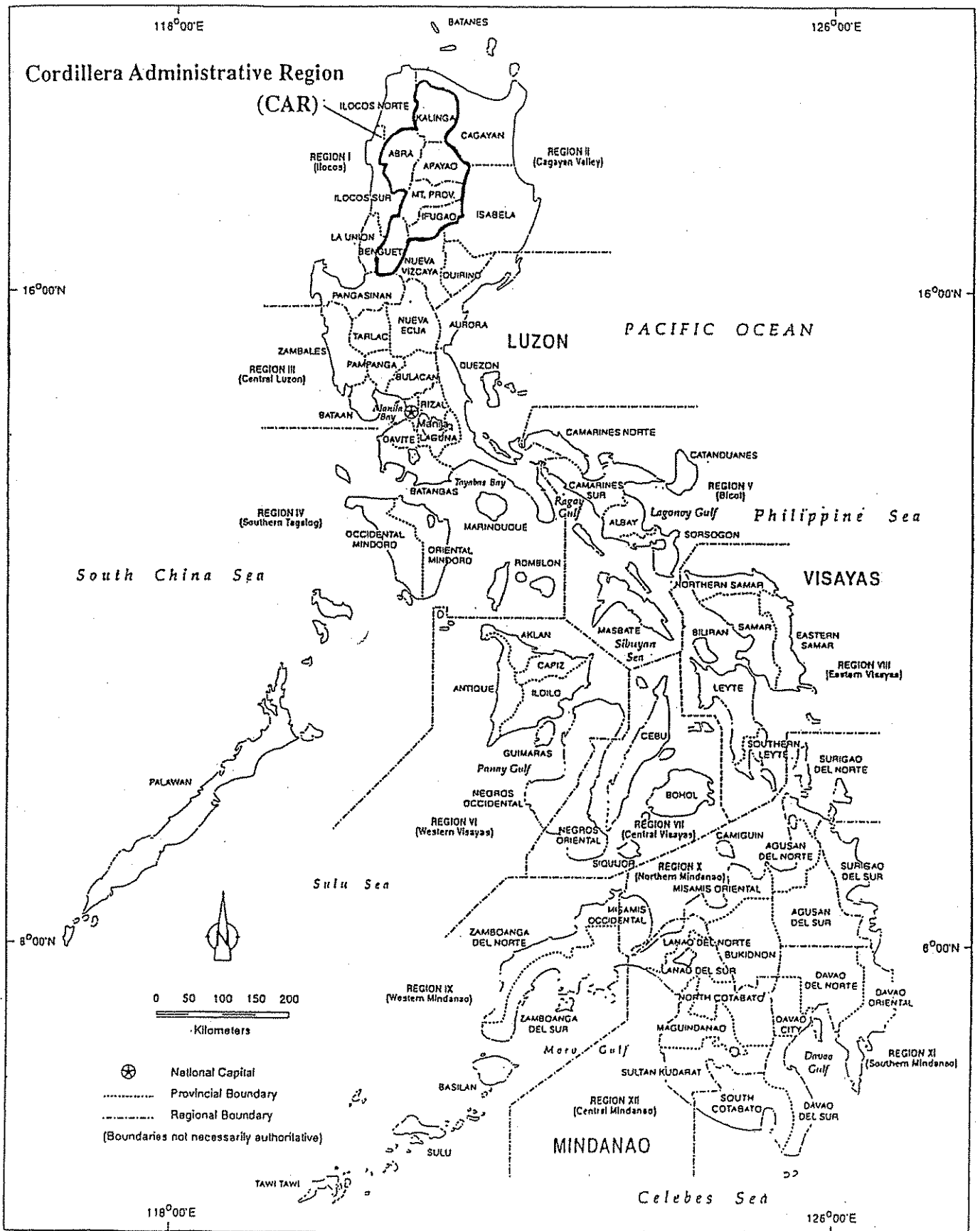
パン製造（女性のための雇用創出）



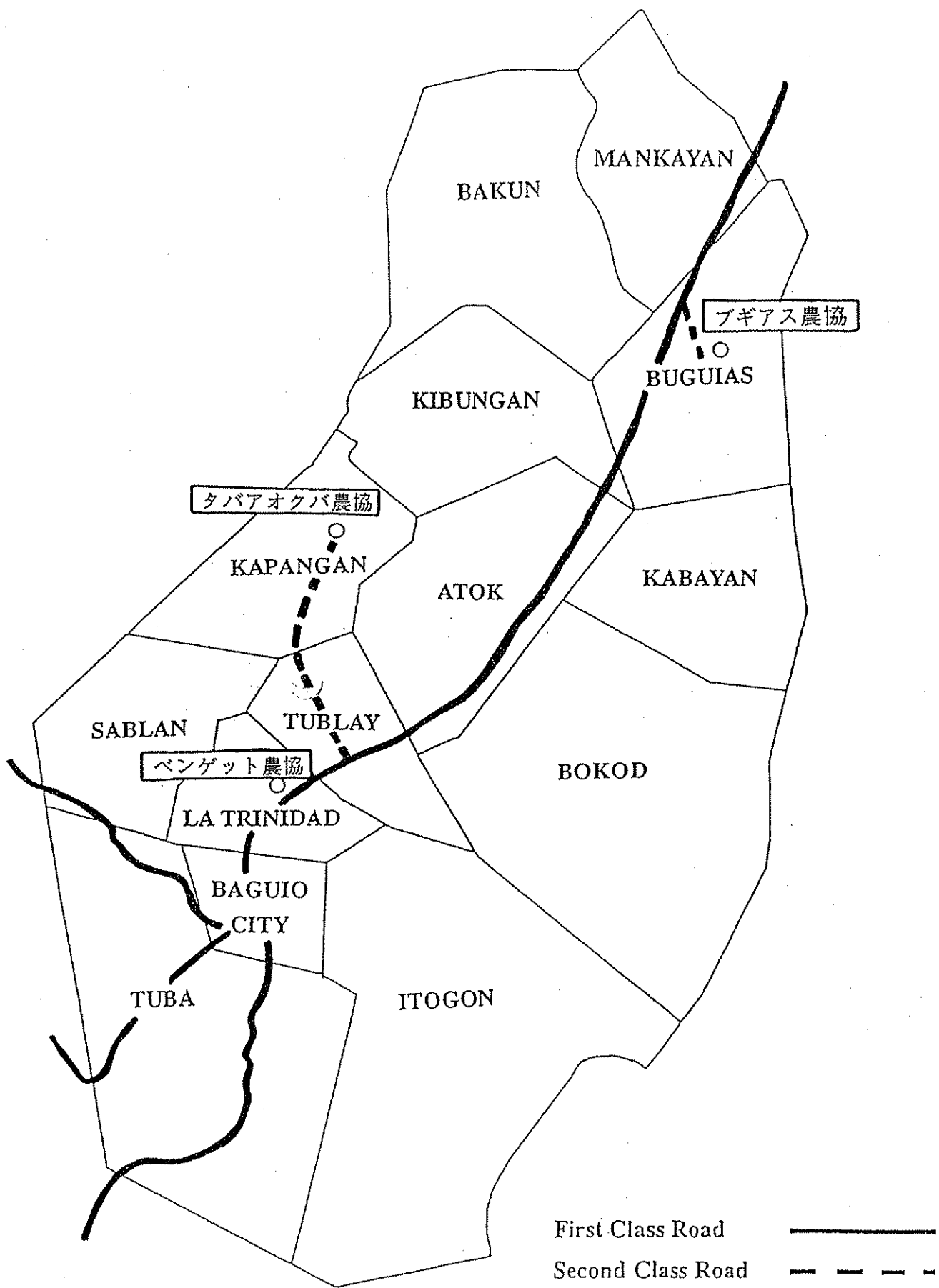
加工食品（農外収入の拡大）



各種マニュアル



フィリピン共和国地図



ベンゲット州地図

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：フィリピン	案件名：フィリピン農協強化を通じた農民所得向上計画	
分野：農業開発 / 農村開発 - 農業政策・制度	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：農村開発部第1グループ 水田地帯第2チーム	協力金額：510百万円	
協力期間	(R/D)：2000.7.1～ 2005.6.30 (延長)： (F/U)： (E/N)（無償）	先方関係機関：大統領府協同組合開発庁(CDA) 支援機関(フィールドレベル)：ベンゲット州 農業事務所、ラ・トリニダッド、カパンガン、 ブギアス各町農業事務所
	日本側協力機関：農林水産省	
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>フィリピン政府は、1992年12月に策定された「中期開発計画」で国家経済開発目標である貧困の緩和、不平等の是正、生産的雇用の拡大、持続的な経済成長を図るため、農村部において「農地改革の推進」と「協同組合の組織化と育成」を掲げた。しかし、フィリピンの農協の現状として、組織・事業規模が零細で、かつ役員・職員の経験能力が不足しているため、経営が困難な状況に陥っている協同組合が少なくない。こうした問題の解決のため、協同組合開発庁(CDA)は、93年に終了した開発調査「農協組織整備計画」の結果も踏まえ、モデル農協に対する営農指導及び販売、購買、信用の各事業を強化し、これを通じて農業所得を向上させるとともに、農村女性・地域住民の雇用機会を創出するための小規模農産工業振興を図りたいとして、1997年、我が国にプロジェクト方式技術協力を要請してきた。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 ベンゲット州内の活動的な農協組合員の所得が向上する</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. パイロット農協(ベンゲット、タバアオクバ、ブギアス)組合員の所得が向上する 2. フィリピン側カウンターパート機関の農協活動強化に関する能力が向上する <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1 3パイロット農協における既存事業が改善されるとともに、新規事業が開発される 1-2 3パイロット農協組合員がより収益性の高い農業生産を実現する 2-1 CDAと他支援機関の連携の下、農協活動強化のための研修プログラムが開発、実施される 2-2 農協強化のため、CDAと支援機関の連携が強化される。 		

(4) 投入（評価時点）

< 日本側 >

専門家派遣：（長期）チーフアドバイザー、業務調整/農家実態調査、農協組織経営、
販売・購買事業、営農指導/生活指導（合計 9 名計 10 回）

（短期）マーケティング、生活指導、営農指導分野（8 名計 13 回）

研修員受入：11 名

機材供与：OA 機器、ハンドトラクター、車両等 約 4,500 万円（19,704 千フィ
リピンペソ）

ローカルコスト負担：約 5,800 万円（26,529 千フィリピンペソ）

< フィリピン側 >

カウンターパートの配置：現在 7 名

プロジェクト予算：約 613 万ペソ（約 1400 万円）

2．評価調査団の概要

調査者	（担当分野：氏名、配属先、職位） 総括：宮坂 実 JICA 農村開発部第1グループ水田地帯第2チーム長 農業協力：守屋 直子 農林水産省大臣官房国際部国際協力課 海外技術協力室技術協力プロジェクト管理係長 協力企画：伊藤 圭介 JICA農村開発部第1グループ水田地帯第2チーム職員 計画分析：松本 彰 (株)タック・インターナショナル コンサルティング部長	
調査期間	平成 17 年 1 月 31 日～2 月 11 日（評価分析団員は 1 月 26 日～）	評価種類： 終了時評価

3．評価結果の概要

3 - 1 評価結果

(1) 妥当性

< フィリピン国開発政策との整合性 >

フィリピン政府は、貧困者の緩和、不平等の是正、雇用増進を基本方針としており、本プロジェクトの方向性は国家計画に合致したものである。

< グループのニーズの妥当性 >

農協役職員及び組合員はプロジェクト実施後、営農・生活指導事業等の恩恵を徐々に理解し、積極的に参加するようになった農協もあることから、プロジェクトは所得向上という受益者のニーズにある程度応えたと判断される。

< ターゲットグループの選定 >

ベンゲット州をプロジェクトの対象地域として選定したことは、同地域が貧困地域の 1 つであることから妥当であった。但し、対象となった農協選定については、パイロット事業としての位置付けが曖昧であった。

< 我が国の援助政策との合致 >

我が国の対フィリピン援助に係る国別援助指針や JICA が策定する国別事業実施計画において、「農業・農村開発」は重要な柱の 1 つであり、本プロジェクトでは、農民の組織強化に焦点を当てていることから、我が国の援助政策とも合致したものと見える。

< プロジェクト計画設定の妥当性 >

フィリピンでの農民組織の実態から鑑みると、本プロジェクトの目標は、「農協支援組織による、パイロット農協の活動を通じた農協強化能力の向上」とすべきであった。本 PDM では、プロジェクト目標が 2 つ設定されており、その 1 つに「パイロット農協組合員の所得向上」という目標が設定されたが、その指標達成は、野菜価格の変動、農外収入機会の有無等プロジェクト以外の要因に大きく左右されるため、プロジェクト期間内では達成困難な課題の設定であると判断される。

< 我が国の技術、ノウハウの比較優位 >

日本においては、農協を通じて農民の所得向上と社会的地位向上が達成されており、その経験やノウハウが蓄積されている。フィリピンという土壌の中で、いかに応用するかという課題は当然あるものの、少なくともカウンターパートを通じて、営農指導始め、生活改善など 4 つのコンポーネントの実践から、農協組合員が重要なコンセプトや運動の優位性を理解できたと思われる。

(2) 有効性

< プロジェクト目標達成の見込み >

研修プログラムは開発、実施され且つ参加者から同プログラムに対する評価も高い。C/P 職員は農協事業にかかる農協への助言、指導ができるようになったことから、プロジェクト目標 2 にある「カウンターパート機関の農協活動強化のための能力改善」は達成の見込みと判断される。一方、プロジェクト目標 1 の「3 パイロット農協組合員の所得向上」については、所得は徐々に増加傾向にあるが、個々の組合員あるいは農協によって、所得の向上にかなりのバラツキがみられ、達成度は限定的と判断される。

< プロジェクト成果と目標の関係 >

機具の共同利用による労働コストの削減や技術移転、さらに食品加工やケータリングサービスなど、他の多様な活動は、農民所得に大きな影響を与えており、目標の達成に寄与した。しかし、目標 1 にある所得向上は、野菜価格の変動等多くの要因に左右されることから、プロジェクトの個々の活動だけでは、農民所得向上を十分に満たしたとは言えない。一方、目標 2 については、カウンターパート研修始め、セミナー、ワークショップ等で、組合組織の能力の向上が図られ、大きな成果を挙げている。

< 外部条件の変化や影響 >

農家調査結果によれば、投入材の高騰や変動の大きい野菜価格といった不利な農家状況は、農家所得に大きな負の影響を与えた。

(3) 効率性

< 投入に見合った成果の達成 >

プロジェクトへの投入は、以下のとおり質、量、タイミング等概ね適当であったと判断できる。

- 供与機材：大半の投入機器材は各農協で活用されていた。2年目の投入機材で、相手側からの要望と投入物件との一部に質あるいは量的にミスマッチがあったものの、その後、他の農協へ機器を有効活用するため移管している。
- 人材：当初は、分野別のアプローチであったがために、多人数の専門家を投入する必要があったが、後半、チームアプローチを取ることによって、少ない人数での効率的なプロジェクト活動が実施された。カウンターパートはプロジェクト期間中、大半変更はない。またプロジェクトへの出向を終え、他の部署に戻ったカウンターパートは、試行的普及事業に従事し、プロジェクトの経験や教訓を活かしている。
- 予算：フィリピン側の活動予算が2年目以降、大幅に削られたことで、予算投入は十分ではなかった。プロジェクトの後半、予算の投入規模を縮小したが、活動は円滑に実施されており、問題は生じていない。

< プロジェクト・マネージメント >

プロジェクト期間中に軌道修正や提案が行われたことは、プロジェクト方向性の明確化、各パイロット農協間の結びつき強化、各農協のニーズに応じた対応等に寄与し、効率性を高めた。専門家とカウンターパートとの関係は、当初、双方の誤解などで必ずしも良好でないこともあったが、プロジェクト後半、共同で討議し、意見をまとめているなど、コミュニケーションはよく取れている。

< 他ドナーや JICA 類似案件との協力の有無 >

他ドナーや他 JICA プロジェクトとの連携は当初計画されたが、実際の行動には移されなかった。

(4) インパクト

< 上位目標達成の見込み >

フィリピンの組合の半数以上は機能停止状況にある現実及び農協活動が組合員の所得向上に与える影響は定量的な評価として限定的であることを踏まえれば、「ベンゲット州における組合員の所得向上」という上位目標設定は現実的ではなく、その達成は容易でない。

< 直接/間接的インパクト >

現状始め、経済環境、社会準備、農協組合員の吸収能力などの点から、インパクトが現れるのには時間を要し、現時点で評価するのは困難なものの、本評価調査の結果、以下に挙げられるように、幾つかのインパクトを見ることが出来る。

- 政策・組織的なインパクト：農村開発を巡る様々なステークホルダーによる多様なネットワークの構築に寄与した。
- 技術的なインパクト：農協組合員のみならず、組合員以外でも有機農法を実践する農家が現れている。また関連する機関との密接な連携によって、双方の関係が強化され、新たな協力につなげる動きを見せている。
- 文化・社会的なインパクト：農協婦人部活動は、雇用創出や追加的な家計所得や、農村における女性のエンパワーメントや地位向上にもつながった。

(5) 自立発展性

< 制度・政策・組織の側面 >

- 実施機関（CDA）の組織能力：CDAの役割の中心は協同組合の登録、規定であるものの、各農協への指導や運営指導などの組織開発も含まれている。しかし、CDAの限られた業務範囲では、組織開発にかかる機能までは十分には果たし得ていない。一方、支援関係機関の協力によって、プロジェクトで研修プログラムやモジュールが開発され、農協運営や政策等を取り纏めた「事業マニュアル」も概ね完成されており、本成果品を用いることによって、CDAは引き続き、農協支援を行うことが出来、かつ自立発展することが期待される。
- パイロット農協の自立発展性：終了時を見据え、プロジェクト後半、農協マニュアルを整備指導し、内部監査人材の育成のための能力向上講習など、農協ごとの長期的な自立発展に向けての指導に重点を置いていた。各農協の自立発展性の可能性は以下の通り。タク農協→役職員のモチベーションが高く、関連事業管理の人材も育てっており、自立発展の可能性は大きい。バブデンコ農協→農協経営改善の施策、生産物の多角化、有機農法始め土壌づくりの継続、輪作体系確立などが自立発展性にとって課題であるものの、役職員の改革意欲と事業経営能力改善の結果が現れ始め、経営改善が図られつつあり、自立発展の方向にある。ベンゲット農協→不良債権問題により、農協の活動は事実上停止状態にあり、自立発展性の見込みは乏しいと判断される。

< 技術的側面 >

カウンターパートは、農協支援のための手法や技術的ノウハウを既に習得しており、農協指導や活動計画の策定から実施までを独自に行うことは可能と判断され、技術の自立発展性が期待できる。中小規模の機材の維持管理、更新については問題ないが、車両始め一部の大型機材については、その維持管理、更新コストが高いため、適切な更新計画に基づいたトラストファンドの積立てがない限りは、更新は困難と思われる。

< 財政的側面 >

- 実施機関の財政的自立発展性：カウンターパートはプロジェクト終了後もその成果を継続するため、各農協への指導や支援を継続したいと望んでいる。よって、プロジェクトの成果を継続できるように、フィリピン側で出来る限り予算の確保を図ることが必要である。
- パイロット農協の財政的自立発展性：農協の財政状況は、何より農産物の価格の変動始め、多くの外部要素があり、不安定であると判断される。ベンゲット農協については、不良債権率がかなり高く、財政的に困難な状況に陥っており、この財政状況は、プロジェクト当初から全く変わっていない。

3 - 2 効果発現に貢献した要因

< 目標達成の促進・阻害要因 >

(促進要因)

- 個別農協に焦点を当てた「個別農協支援型」アプローチ：各農協の活動や機能を広げる役割を果たしており、プロジェクトの円滑な進捗と農協の各事業の進展をもたらした。
- パイロット農協育成：CDA は営農指導等の農協事業に関する経験に当初乏しかったため、様々な関係支援機関の協力は目標達成に大いに貢献した。こうした協力は徐々にネットワーク化され、プロジェクトの効率的な実施を促した。
- 組合役職員のリーダーシップ：フィリピンでは半数以上の農協が機能停止状況にある中、タク農協、バブデンコ農協で見られるように、役職員のリーダーシップは事業を成功させる基本条件として農協運営を正しい方向に導いた。

3 - 3 問題点及び問題を惹起した要因

(阻害要因)

- 農協組合の人材の交代や退職：ノウハウの流出等プロジェクト実施への足かせのみならず、農協運営を困難にした。
- トラックの不正使用：トラックの引き揚げにより、販売事業等のプロジェクト活動に影響を与えた。
- ローンの債務過剰など農協の財務状況：財務は営農、販売、購入、生活改善等農協活動を支える柱であり、財務状況の悪化は農協の事業に大きな阻害要因となった。

3 - 4 結論

- (1) プロジェクト目標 2「カウンターパート組織の農協活動強化にかかる能力向上」はプロジェクト終了までに達成できる見込みである。一方、プロジェクト目標 1「3 パイロット農協組合員の所得向上」については、激しい野菜の価格変動及びプロジェクト開始前から既に悪化していた農協の不安定な財務状況の影響を受け、その目標を十分には達成できていない。

(2) プロジェクト終了後も独自にプロジェクト活動を継続できるまで、カウンターパートの能力は強化された。

(3) 以上のことから、プロジェクトは計画通り 2005 年 6 月 30 日に終了する。

3 - 5 提言

(1) プロジェクト終了までに実施すべき事項

1) プロジェクトから得たポジティブ並びにネガティブ双方の経験と教訓の体系化
農協の多様な経営環境に応じて CDA 職員が農協支援を行えるよう、農協強化における良き教訓を残すだけでなく、苦い経験も含めて、より包括的な農協支援の事例研究を整備する必要がある。

2) 農協マニュアルの整備

CDA 職員がプロジェクト終了後も農協に対する支援活動を行えるよう、カウンターパート始め、プロジェクト実施者は個々の農協強化のための実施マニュアルを整備する。

3) パイロット農協の能力強化

農協は財務状況報告だけでなく、行動年間計画についても作成すべきである。プロジェクト実施者は、農協が財務報告や行動計画を作成するにあたり助言を行う。

(2) プロジェクト終了後に実施すべき事項

1) プロジェクト活動を CDA の本来業務化

プロジェクトの成果が活用されるよう、プロジェクト活動を CDA の本来業務とするとともに、そのための資金計画を立てる必要がある。また、CDA はプロジェクト期間中に育成された人的資源を有効活用すべきである。

2) プロジェクトの持続発展のためのモニタリング

CDA はプロジェクト成果を維持し、且つ対象となった地域においてその成果が波及するように、モニタリングする必要がある。モニタリングは以下の 3 つの基本的な目的に基づいて実施。

- ・プロジェクトを通じて得た知識と経験を有効活用し、農協強化における CDA の主体的な取り組みを支援する。
- ・プロジェクトを通じて得たパイロット農協による活動成果を維持する。
- ・農協強化のために JICA から供与された機材を最大限有効活用する。

3 - 6 教訓

1) プロジェクトデザイン

PDM 作成に当たっては論理的な一貫性が求められるとともに、状況に応じ適宜修正する柔軟性が必要である。プロジェクト目標は、明確且つ目標達成可能で、上位目標や成果との間に論理的な一貫性を有する必要がある。そのためにはカウンターパート機関の能力向上と農協のエンパワーメントとの間の関係を明らかにしておく

必要がある。仮にプロジェクトデザインが適切でないことが判明した場合、関係者は PDM を柔軟に修正すべきである。また、適切なプロジェクトデザインのためには、社会的、経済的、制度的な視点を含めた、より包括的な調査及び分析が求められる。

2) 農協のための技術支援

農協を監督する政府機関には技術的知識が求められる。仮に実施機関が農業開発に関して十分な知識を有していない場合は、中央レベルおよび地方レベルの双方において、関連機関との調整及び連携が必要である。

3) 「パイロット」事業の意味の明確化

パイロット事業の意図することは、試行的な活動を通じて得たポジティブ及びネガティブな経験を基に、今後の教訓を導くことである。教訓を今後の開発に活かすには、パイロット事業の計画に当たって対象地域の選定及び投入量に十分留意すべきである。

機材の選定

活動のための機材選定に当たっては、参加型アプローチを通じて、機材間の優先順位や仕様を含むユーザーのニーズを十分把握することが肝要である。また、機材は活用計画に基づき、適切な時期に投入される必要がある。

フィービリティ調査の重要性

マーケティングや販売事業の要素を含むプロジェクトの場合、活動によるネガティブな影響を避けるよう、プロジェクト実施前に既存の市場システムや商習慣を十分に調査しておくことが肝要である。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

フィリピン経済は農業に大きく依存しているが、その経済的重要性にもかかわらず、非農業部門の経済成長率が3~6%の伸び率を示しているのに対し、農林水産部門の伸び率は0.89%（1995年）にとどまっている。このため、工業部門が中心である首都マニラの労働者の収入と農業労働者収入の格差が拡大しており、農業労働者は貧困ラインの生活を送っている。1992年12月に策定されたフィリピンの「中間開発計画」では、農村部における 貧困の緩和、 不平等の是正、生産的雇用の拡大、 持続的な経済成長を図るために「農地改革の推進」と「協同組合の組織化と育成」政策が掲げられた。しかし、フィリピンの協同組合は組織・事業規模が零細で、かつ役員職員の経験・能力が不足しているため、経営困難に陥っているところが少なくない。

こうした問題を解決するため、フィリピン大統領府協同組合開発庁（CDA）は1997年、日本の総合農協の事業方式に倣って、モデル農協に対する営農指導及び販売、購買、信用の各事業を強化し、これを通じて農業所得を向上させるとともに、農村女性・地域住民の雇用機会を創出するための小規模農産工業振興を図りたいとして、1997年、我が国にプロジェクト方式技術協力を要請してきた。

この要請を受けて、社会・ジェンダー調査団、事前調査団、短期調査団、実施協議調査団の派遣によりフィリピン側との協議を重ね、2000年5月に討議議事録（R/D）の署名を取り交わし、2000年7月よりプロジェクト方式技術協力が開始された。プロジェクトは比国ベンゲット州内の3つのパイロット農協の事業強化を通じて、組合員の所得向上及び実施機関であるCDAを中心とした関係機関の農協育成に係る能力向上を目指している。

2001年2月には計画打合せ調査団を派遣し、POを策定した。2002年10月には臨時運営指導調査団を派遣し、現状の問題点の整理及び改善への提言を行った。また、2003年3月には運営指導調査団（中間評価）を派遣し、PDM及びPOについて改訂するとともに、残された期間でプロジェクト目標を達成するための必要な提言がなされた。

今般、協力開始から5年目を迎え、2005年6月30日の活動期間終了に向けて、これまでの活動実績を評価するとともに、今後に向けての提言及び教訓を抽出することを目的に、終了時調査団が派遣された。

1-2 調査団の構成

分野	氏名	所属
団長/総括	宮坂 実	国際協力機構 農村開発部第一グループ 水田地帯第二チーム チーム長
農業協力	守屋 直子	農林水産省 大臣官房国際部国際協力課 海外技術協力室技術協力班 プロジェクト管理係長
評価分析	松本 彰	株式会社タック・インターナショナル コンサルティング部 部長
計画評価	伊藤 圭介	国際協力機構 農村開発部第一グループ 水田地帯第二チーム 職員

なお、調査にあたっては下記の 5 名のフィリピン側メンバーとともに合同評価チームを結成した。

分野	氏名	所属
Leader	Ms. Marilyn ESTRELLA	Chief – CRITD Cooperative Development Authority, Central Office
	Mr. Inocencio MALAPIT	Legal Officer III, Legal Division, Cooperative Development Authority, Central Office
	Dr. Erlinda ALUPIAS	Assistant Professor III, Planning and Development Office, Benguet State University
	Engr. Tuho C. CHAPDIAN	Project Development Officer III, Provincial Planning and Development Office, Province of Benguet
	Ms. Ma. Veronica C. MEDINA	Chief Economic Development Specialist, Economic Development Division, National Economic Development Authority, Cordillera Administrative Region

1 - 3 調査日程

平成 17 年 1 月 26 日～2 月 11 日（評価分析団員以外の団員は 1 月 31 日～2 月 11 日）

	月日		訪問先及び業務	宿泊地
1	1/26	水	<u>（その他団員）</u>	マニラ
			<u>（評価分析団員のみ）</u> 移動（成田 9：40 発 マニラ 13：30 着） JICA フィリピン事務所打合せ	
2	1/27	木		バギオ
			協同組合開発庁（CDA）打合せ、調査 移動（マニラ→バギオ）	
3 ～ 5	1/28 ～ 1/30	金 ～ 日		同上
			C/P 及びパイロット農協訪問・調査、 アンケート分析補足調査、資料収集	
6	1/31	月	移動（成田 9：40 発 マニラ 13：30 着） JICA フィリピン事務所打合せ	マニラ バギオ
7	2/1	火	国家経済開発庁（NEDA）打合せ CDA-Central Office 打合せ 移動（マニラ→バギオ）	バギオ
8	2/2	水	合同評価委員会（評価方針・方法の確認） C/P への聞き取り調査	同上
9	2/3	木	関係機関への聞き取り調査 専門家への聞き取り調査 ベンゲット州庁打合せ	同上
10	2/4	金	パイロット農協視察（タバアオクバ農協）	同上
11	2/5	土	パイロット農協視察（ブキアス農協、ベンゲット農協）	同上
12	2/6	日	合同評価委員会（合同評価レポート作成・協議）	同上
13	2/7	月	資料整理 移動（バギオ マニラ）	マニラ

14	2/8	火	合同評価委員会（合同評価レポート作成・協議、ミニッツ案作成）、プロジェクトへの評価結果発表	同上
15	2/9	水	合同評価委員会（合同評価レポート署名） CDA Central Office 打合せ・協議（ミニッツ案協議）	同上
16	2/10	木	合同調整委員会、ミニッツ署名 JICA フィリピン事務所報告	同上
17	2/11	金	帰国（マニラ 14：50 発 → 成田 19：50 着）	

1 - 4 主要面談者

1 - 4 - 1 フィリピン側

(1) 協同組合開発庁

Mr. Ruben Conti	長官
Atty. Niel A. Santillan	専務理事
Ms. Ma. Teresita P. Jamias	CDA 組織開発部長
Mr. Alexander B. Alagon	CDA コルディアラ地域事務所長
Ms. Leticia S. Cayanos	プロジェクトマネージャー

(2) 国家経済開発庁（NEDA）

Mr. Jose S. Montero	Assistant Director
---------------------	--------------------

(3) ベンゲット州

Hon. Borromeo P. Melchor	知事
--------------------------	----

(4) パイロット農協

Mr. Melecio Calubandi	ブギアス農協組合長
Mr. John Fong	タバアオクバ農協組合長
Mr. John Miguel	ベンゲット農協組合長
Ms. Bernice Madadsek	サンクスギビング組合長
Ms. Olivia Carantes	イトゴン組合連合長
Mr. John Bolla	ピワング組合長

(5) 地方自治体等

Ms. Luis Lacanaria	ベンゲット州農業事務所農技師
Mr. Robert Cayanos	農業省農業研修センターメディア生産専門員
Mr. Cipriano Alvarado	科学技術省科学研究専門員
Ms. Remedios A. Bisquera	ランドバンク開発支援センター課長
Ms. Elda Geteb	ベンゲット協同銀行基金出納・組合融資官

1 - 4 - 2 日本側

(1) 日本人専門家

清水 俊夫	チーフアドバイザー
-------	-----------

大泉 泰雅	業務調整/農家実態調査
山田 馥	農協組織経営

(2) JICA フィリピン事務所

松浦 正三	所長
高田 裕彦	次長
今村 誠	所員
加瀬 晴子	所員

1 - 5 終了時評価の方法

本件調査では、日本側調査団（4名）及びフィリピン側調査団（5名）による合同評価チームを形成し、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）手法に基づき、プロジェクトの当初計画、協力開始時から評価調査時点までの双方の投入・活動実績、プロジェクト実施の効果、運営管理体制等を踏まえた上で、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から多面的に評価を実施した。併せて、協力期間終了後における対応方針についても検討し、両国政府関係当局に提言した。

1 - 5 - 1 評価手順

(1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前にプロジェクトが作成した参考資料等から情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッド（和文・英文）（別添1参照）を作成した。

(2) 質問票の作成・回収

現地調査に先立ち、評価分析団員が評価グリッドをもとに、カウンターパート（プロジェクトマネージャーを含め現行配属の7名に加え、プロジェクトへの出向を終え、他の部署に戻った元カウンターパート3名の計10名）及び日本人専門家（3名）に対する質問票を作成、現地に送付し、回答を回収・分析した。質問票及び回答結果取り纏め（英文）は別添2の通り。また、本質問票を補う形で、カウンターパート及び日本人専門家に対して、個別にヒアリングを行った。

(3) プロジェクト関係者との面談、インタビュー

本プロジェクトの達成度や成果を捉える上で、プロジェクト関係者に対して、グループインタビューあるいは個別インタビューを実施した。対象として、まず3農協の組合役員始め、営農指導・生活改善指導員、経理担当者、営農グループ、婦人グループ、元研修生に対して実施した。さらに、本プロジェクトの実施機関であるCDA本部、さらにプロジェクトの支援機関あるいは研修講師先として、地方行政機関（LGU）、県保健局、農業研修センター、科学技術局、金融機関（ランドバンク）、NGO（ベンゲット協同銀行）にも同様、インタビューを実施した。

(4) 現地調査

カウンターパートによるプレゼンテーション、3つのパイロット農協の訪問とトラムライン、精米機倉庫、有機農法栽培等の見学、関係者へのインタビュー等により情報を収集した。また試行的普及事業を実施している他農協も訪問し情報収集すると共に、ベンゲット州知事及び市長を訪問し、プロジェクトに関する意見も聴取した。

(5) 合同調整委員会への報告

上記の調査結果を日比双方の合同評価チーム内で評価5項目に沿って詳細に検討し、評価調査報告書(英文)として取り纏め、最終的に2005年2月9日同報告書に署名した。また、翌日10日に開催された合同調整委員会に本報告書を提出し、結果報告、協議を行うとともに、日本側調査団及びフィリピン側との間でミニッツの署名・交換を行った。

1 - 5 - 2 評価5項目

評価の視点、内容は以下の通り。

(1) 妥当性 (Relevance)	プロジェクトの目指している効果が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金であるODAで実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
(2) 有効性 (Effectiveness)	プロジェクトの「成果」が、どの程度達成されているか、及びそれが「プロジェクト目標」の達成にどの程度結びついているかを分析・評価する。
(3) 効率性 (Efficiency)	主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているかを問う視点。「投入」の、手段、方法、期間、費用の適切度を分析・評価する。
(4) インパクト (Impact)	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果をみる視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
(5) 自立発展性 (Sustainability)	プロジェクトによりもたらされた成果が協力終了後も持続・拡大され得るかどうかを把握し、実施・関係機関の自立度を政策・組織面始め、財務面、技術面その他の観点から分析・評価する。

第2章 団長所感

本プロジェクトは農協強化を通じて農民の所得向上を目指すものであり、日本型総合農協のメカニズムをフィリピン農協に導入するアプローチが取られた。本プロジェクトに対する全般的な評価としては、プロジェクト前半に直面したプロジェクトデザインに起因する様々な問題にもかかわらず、運営指導調査及び中間評価調査の提言を踏まえたアプローチの変更等により、プロジェクト目標の一つである「フィリピン側カウンターパート機関の農協活動強化に関する能力が向上する」はその目標をほぼ達成するとともに、もう一つのプロジェクト目標である「3パイロット農協組合員の所得が向上する」については完全な目標達成は困難であるものの、2農協では少なくともミクロレベルにおいて所得向上の芽を残したことは評価に値する。

一方、プロジェクト前半に直面した様々な問題点、プロジェクト形成における課題が解消した訳ではなく、これらの中にはプロジェクトの自立発展性に対する潜在的脅威になり得るものが存在するのも事実である。農民の社会的地位向上・所得向上のために「農民組織」を強化するという手法は、農業・農村開発分野において比較的採用されているものの、「農協組織」を最終的なターゲットとし、農協組織を管理する政府機関の能力向上を通じた農協組織の強化を目指した「技術協力プロジェクト」としては、本プロジェクトは先駆的な事業のひとつと言える。そのため、終了時評価から得られた教訓は、今後の類似案件の形成・運営において活用されるべき内容に富んでいると言えよう。

日本側及びフィリピン側双方の合同評価から導かれる一般的な教訓は「5-3 教訓」で後述されるが、ここでは今後類似案件を JICA 事業として実施する上で特に重要と思われる教訓を提示したい。

< CDA 及び農協の位置づけ >

本プロジェクトは農協（Cooperative）を管理・監督する立場にある協同組合開発庁（CDA）を直接のカウンターパートとし、3つのパイロット農協強化を目指した。本プロジェクトにおける「農協の強化」とは、「農協組織管理（信用事業を含む）」、「マーケティング・購買」、「営農指導」、「生活改善」等の事業を通じた農協財務状況の改善であり、組合員の所得向上である。

CDA は組織機構上ではあらゆる組合（農協、生協、生産者組合等）の登録、管理を行っており、農協の管理は業務の一部に過ぎない。また、CDA は組織開発部（Institutional Development Department、以下 IDD）を持ち、組合組織の育成を組織使命の一つとして有していたものの、その業務も組織業務の更に一部に過ぎない。そのため、本プロジェクトが目指した農協組織の強化、育成は、組織の業務としてわずかなため、人員、予算とも十分に割り当てられていなかった。

そもそもフィリピンの農協（Cooperative）はランドバンクからの融資を目的とした信用事業を中心に設立されており、戦後日本の農民の地位と所得向上に大きく寄与した営農指導、生活改善等の要素はフィリピンの農協活動として取り入れていないのが実態である。そのため、日本型総合農協のような諸活動を CDA がフィリピン農協に対し公的に指導、支援するような土壌はフィリピンには存在しておらず、CDA は登録、管理を超えた農協強化の支援を本来業務としていなかったと言えよう。

農協強化活動にかかる CDA の能力不足という現実に対し、プロジェクトは運営指導調査団の指導を通じ、PDM における成果 2-2 として「農協活動を強化するため CDA 及び関連機関の協力が

強化される」を付け加えた。このような PDM の修正により、プロジェクトは CDA と関係支援機関（農業技術普及員、中小企業省指導員、保健所等）との調整活動を強化することが可能となり、CDA 及び個々の農協自身で解決しえない技術及び活動資金を、関係支援機関との調整でカバーするメカニズムを提示することができた。

以上から導かれる教訓を項目として記載すると、次のとおりである。

- 手段としての農協強化：被援助国との文化的・社会制度的な差異を検討した上で、想定されるあらゆるアプローチの中から、その地域において農民の地位及び所得向上という目的達成のための一つ的手段として「農協強化」が最適な選択肢であるかどうかを慎重に分析し、案件を形成、実施する視点が求められる。なお、本プロジェクトでは、農民組織の一つである農協の強化がフィリピンにおける農民の地位及び所得向上のための一つ的手段になり得ることが認められた。
- 農民組織強化への支援：農協を含めた農民組織を強化する協力を行う場合、各国の文化、歴史、制度等に根ざした個々の農民組織の特徴、農民組織とそれを所管する政府機関との関係等に十分考慮する必要がある。例えば、フィリピンにおいては、農民の組織は Cooperative 以外にも存在していること、CDA が管轄する Cooperative = Agricultural Cooperative ではないこと、Cooperative の設立目的は日本の農協のそれとは異なること、プロジェクト実施前には農協強化に関するノウハウの蓄積が CDA にほとんどなかったこと等に特に留意した上でプロジェクトをデザインする必要がある。
- 農民のニーズが多様化する中で、農協に対する技術支援は関係機関と連携の下実施されることが望ましい。特に、地方分権化が進む国においては、中央行政機関のマンドートを十分踏まえつつ、中央行政機関にノウハウのない技術或いは既に地方行政機関に実施の権限が委譲されている行政サービスについては、地方自治体（LGU）、NGO 等地方の開発アクターの強化、連携を重視する必要がある。

< 農協強化の制度化 >

本プロジェクトはミクロレベルでの農協強化、メソレベルとして CDA 等関連組織の強化に取り組み、農協強化が農民の所得向上に果たしうる可能性を示すことができた一方、マクロレベルとしての農協強化のための制度構築までには至っておらず、行政機関による農協強化への取り組みの持続性をどのように確保するかは今後の課題である。CDA は 3 年後を目処に農協強化という業務を本来業務化（メインストリーム化）する旨発言しており、日本側としてもプロジェクト終了後、モニタリングを通じこのプロセスを支援する必要がある。

以上から導かれる教訓を項目として記載すると、次のとおりである。

- 制度の構築：移転される技術（農協強化という技術）が既存の制度、慣行に馴染んでいないが、それでもその技術移転は農民の所得向上にとって有効な手段と判断される場合は、制度そのものの構築まで視野においた協力の必要性が検討されなければならない。制度の不在は、プロジェクトを通じたミクロレベルの成果（パイロット農協の強化）の面的な広がり及び持続発展性に対する大きな足かせとなる危険性が高い。個々の農協強化に加え、農協を指導する政府機関の能力向上及び農協強化を促進させる或いは抑制している制度への働きかけが、プロジェクト成果を点から面に広げ且つ持続性を確保できると考えられる。一民間団体であ

る個々の農協強化のみに焦点を置いた協力は、JICA 事業としては適切とは言えない。

- 外部要因への対応：農協経営は個々の農協事業だけでは対応できない様々な外部条件に左右される（例えば、農産物価格の急激な変動、異常気象、道路等生産インフラ整備状況の格差等）。このような影響は脆弱な農協にとっては死活問題であり、事実野菜価格の下落は多くの農協を機能停止に陥らせている。本プロジェクトは、CDA の能力強化を通じた農協事業の強化を目指す一方、これら外部要因に対応するためのマクロ的な制度、政策（例えば、価格維持制度、補償・救済制度、公共財としてのインフラ整備等）についてはプロジェクトの枠外としたが、農民の所得向上をプロジェクト目標とする場合は、このような外部条件を安易に外部化することは、プロジェクト効果の発現を妨げる危険性を孕んでいる。

<パイロット事業>

本プロジェクトは3つの農協をパイロット農協として選定し、CDA 等関連機関の農協強化能力の向上を通じ同パイロット農協の強化を目指した。パイロット農協強化の実践に基づく良き事例及び悪き事例がCDA の農協強化業務にフィードバックされ、より質の高い農協強化活動がパイロット農協以外の農協にも提供されることが期待されている。

パイロット事業を実施する場合、パイロット事業を通じ移転された農協強化技術水準及び投入コストが、その国の政府機関、農協及び農民が受け入れられるような適正なものでなければ、パイロット事業を通じて得た成果の他農協への波及は困難なものとなる。本プロジェクトとの関連でいえば、中長期的な費用対便益を踏まえ農協が共同利用機材の更新（特に高価な機材）や営農指導員の備上を独自に行う可能性、またCDA のみならずフィリピン政府関係機関の予算状況が非常に厳しい中、CDA がプロジェクト終了後に現在のプロジェクト成果（C/P 機関の能力向上）を活用する（育成された人材が一定の予算を持ち農協強化に従事する）可能性等が、PDM 策定時に十分検討されなければならない。専門家等へのインタビュー結果を踏まえると、プロジェクト開始前及び実施中においてこのような検討が十分になされてきたとは言えない。

以上から導かれる教訓は次のとおりである。

- パイロット事業がパイロットとしての有効性を持ちえるには、適正規模の技術・投入量（途上国一般に比較的 low 投入）に十分配慮した事業でなければならない。高額な機材、日本でしか調達可能でない機材の投入は、農協活動の強化という草の根レベルでの活動においては持続発展性を持つことは困難である。
- 過去にもしばしば得ているこのような教訓を的確にフィードバックするために、農村開発的な要素を含む案件の場合、機材選定（スペック、投入時期を含む）に当たっては、参加型手法を用いることが肝要である。
- パイロット事業の成果が波及するためには、プロジェクト終了後も技術及び活動資金を確保するメカニズムをプロジェクト期間中に検討する（可能であれば同メカニズムの制度化）必要がある。

第3章 プロジェクトの進捗状況

3 - 1 プロジェクトの概要

3 - 1 - 1 プロジェクト名称

農協強化を通じた農民所得向上計画

Improvement of Farmers' Income through the Strengthening of Agricultural Cooperatives

3 - 1 - 2 R/D 署名

2000年5月

3 - 1 - 3 協力期間

2000年7月1日～2005年6月30日(5年間)

3 - 1 - 4 プロジェクトサイト

ベンゲット州ラ・トリニダッド町

3 - 1 - 5 フィリピン側実施機関

C/P 機関：大統領府協同組合開発庁(CDA)(注：現在は財務省管轄)

支援機関(フィールドレベル)：ベンゲット州農業事務所、ラ・トリニダッド、カパンガン、
ブキアス各町農業事務所、県保健局、農業研修センター、科
学技術局、ランドバンク、ベンゲット協同銀行

3 - 1 - 6 プロジェクト目標

目標1：3パイロット農協組合員の所得が向上する。

目標2：フィリピン側カウンターパート機関の農協活動強化にかかる能力が向上する。

3 - 1 - 7 PDM

付属資料3参照

3 - 2 プロジェクト投入実績

3 - 2 - 1 日本側の投入

(1) 長期専門家及び短期専門家の派遣

終了時評価時点で9名の長期専門家と延べ13名の短期専門家が派遣された。長期専門家は当初5分野(チーフアドバイザー、業務調整/農家実態調査、農協組織経営、販売・購買事業、営農指導/生活活動)で派遣されていたが、中間評価調査以降「農協の個々の事業への投入とそれぞれの運営に集中した活動」から「農協の総合的な組織強化」へ支援の視点を移行したこと等を踏まえ、協力分野を3分野(チーフアドバイザー、業務調整/農家実態調査、農協組織経営)に整理した。

(2) 機材供与

OA 機器、ハンドトラクター、車両等総額約 19,705 千ペソが供与された。

(3) カウンターパート研修

各専門分野から合計 11 名のカウンターパートが日本での研修に参加した。

(4) ローカルコスト負担

現地適用化事業、技術交換、プロジェクト安全対策を含む総額 26,530 千ペソ（2004 年度までの実績）相当を日本側が負担した。

3 - 2 - 2 フィリピン側の投入

(1) カウンターパートの配置

プロジェクト開始から 2004 年度まで計 13 名の CDA 職員がカウンターパートとしてプロジェクトに従事した。2005 年 1 月の時点では、7 名のカウンターパートがプロジェクトに配置されている。

(2) 予算

プロジェクト開始から 2004 年度まで総額約 6,131 千ペソのプロジェクト活動予算が支出された。なお、フィリピン政府の厳しい財政事業を受けて、プロジェクト活動予算は 2 年目以降削減された。

3 - 3 プロジェクト目標の達成度

3 - 3 - 1 プロジェクト目標 1 及び成果 1 - 1、2 の達成度

プロジェクト目標 1 である「3 パイロット農協組合員の所得向上」については、個々の組合員あるいは組合によって達成状況が異なっている。プロジェクト成果（1 - 1 及び 1 - 2）も組合によって達成度に差がある。組合の中では、タバアオクバ組合が最も達成度が高い。

(1) プロジェクト目標 1：3 パイロット農協組合員の所得が向上する。

指標	結果（2005 年 1 月現在）
1 - 1：パイロット農協の組合員の平均農家所得率が 1999 年対比で 2004 年にベンゲット州のインフレ率よりも増加する。	1999 年 - 2003 年におけるベンゲット州のインフレ率は 28.97% である。一方、パイロット農協の組合員の平均農家所得率（1999 年 - 2003 年）は、タバアオクバ組合 32.9%、プギアス組合 5.9%、ベンゲット組合 6.9% となっており、目標を達成した組合は、タバアオクバ組合のみである。

1 - 2 : パイロット農協の組合員の平均農家貯金（年度末残高）が1999年対比で2004年には40%以上増加する。	1999年 - 2004年における組合員の平均農家貯金（年度末残高）増加率は、タバアオクバ組合が138%、ブギアス組合208%増加し、2組合が目標を達成した。一方、ベンゲット組合は49%であり、減少する結果となった。
1 - 3 : 各パイロット農協において2004年 / 1999年対比で組合員が70%以上増加する。	2004年 / 1999年対比の組合員増加率は、タバアオクバ組合91%、ブギアス組合77%、ベンゲット組合94%であり、3組合とも目標を達成している。なお、3組合合計の増加率は85%である。

プロジェクト目標指標 1 - 1:

パイロット農協の組合員の平均農家所得率が1999年対比で2004年に州のインフレ率よりも増加する。

	1999	2000	2001	2002	2003	インフレ率（1999-2003）
州のインフレ率	12	7.4	4.6	0	2.5	28.97 *

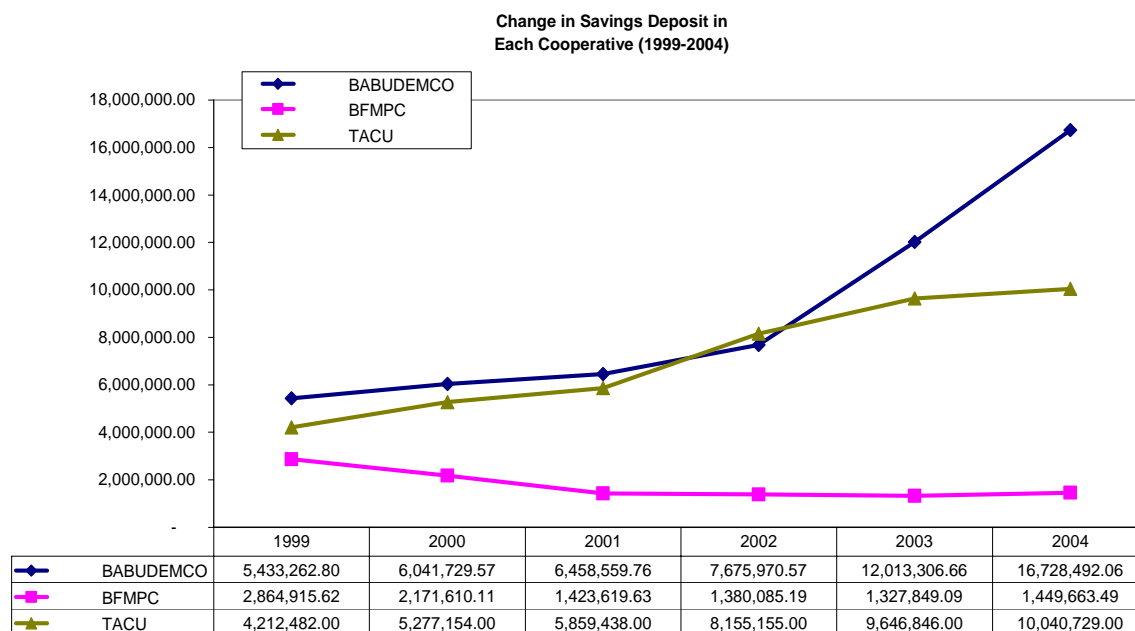
*注意: 計算方法; $1.00 \times 1.12 \times 1.074 \times 1.046 \times 1.0 \times 1.025 = 1.289667792$

1999年と2003年の組合員の平均農家所得率の比較

	1999	2003	結果と傾向	
BABUDEMPCO (ブギアス)	91,698.00	86,328.00	5.9%減少	↘
BFMPC (ベンゲット)	85,018.00	79,166.00	6.9%減少	↘
TACU MPC (タバアオクバ)	60,117.00	79,913.00	32.9%増加	↗

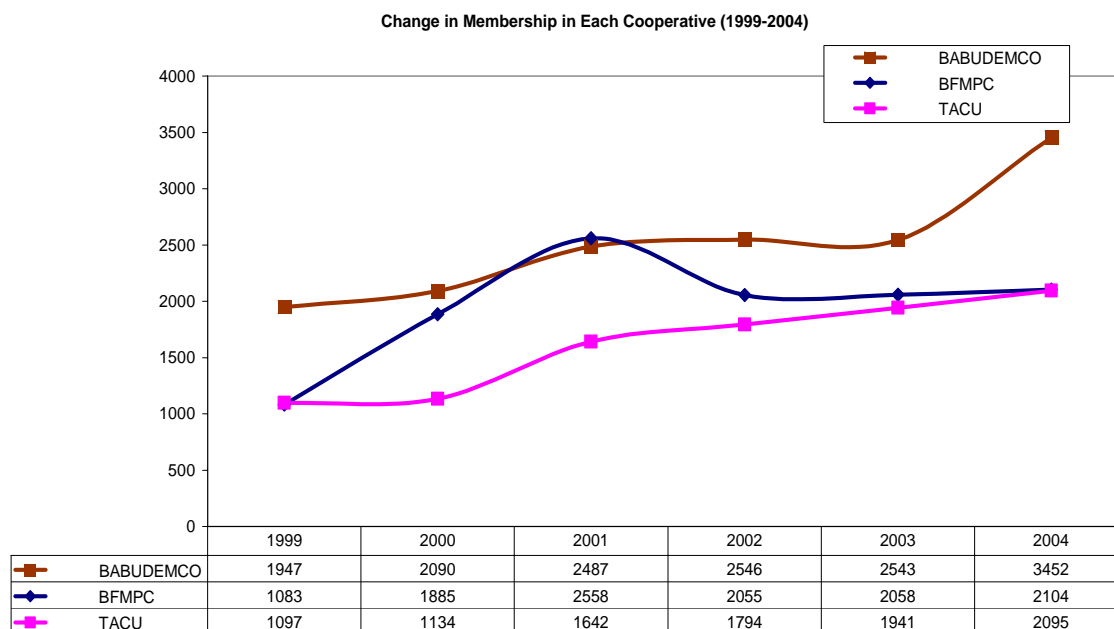
プロジェクト目標指標 1 - 2:

パイロット農協の組合員の平均農家貯金（年度末残高）が1999年対比で2004年には40%以上増加する。



プロジェクト目標指標 1 - 3:

各パイロット農協において2004年/1999年対比で組合員が70%以上増加する。

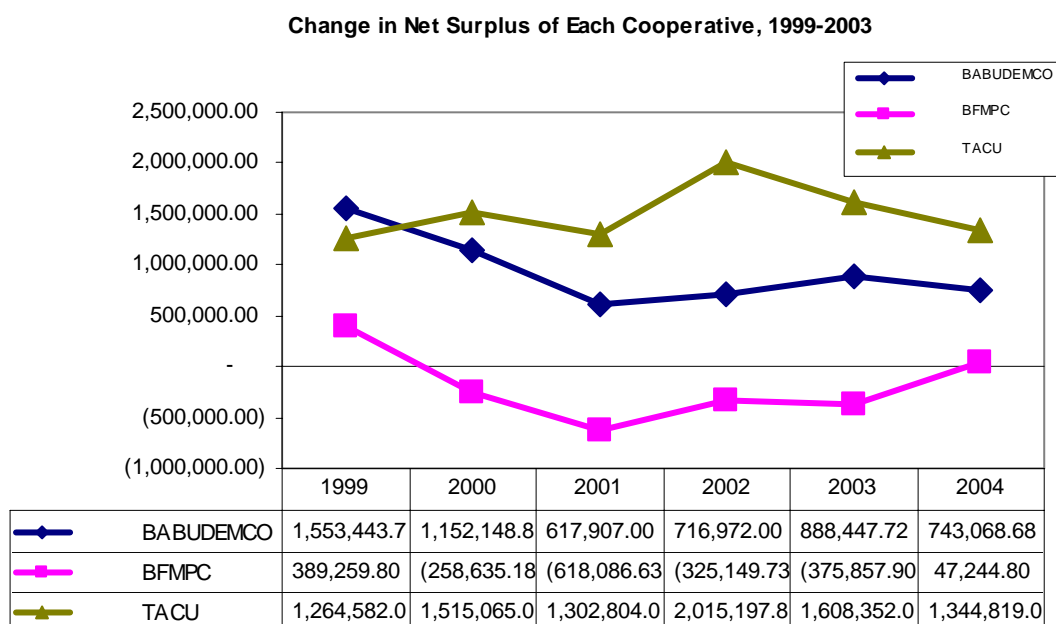


(2) 成果 1 - 1 : 3 パイロット農協の既存事業が改善され、また新規事業が開発される。

指標	結果 (2005 年 1 月現在)
1 - 1 - 1 : 各パイロット農協において 2004 年 / 1999 年対比で事業全体の収益増加率が 20% を上回る。	2004 年 / 1999 年対比で事業全体の収益増加率が 20% を上回る組合は無かったが、タバアオクバ組合が増加率 6.3% と最も成長した。なお、他の 2 組合は減少する結果となった。
1 - 1 - 2 : 各パイロット農協において 1 つ以上の新規事業が 2004 年 / 1999 年対比で確立される。	3 つの組合は、生活改善分野において、パン製造、食品加工、調理食仕出し等の新規事業を起こし、確立させた。また、営農指導分野において、農業機械の共同利用で使用料を組合の追加収入とすることが出来た。したがって、目標は達成している。

成果指標 1 - 1 - 1

各パイロット農協において 2004 年 / 1999 年対比で事業全体の収益増加率が 20% を上回る。



(3) 成果 1 - 2 : 3 パイロット農協組合員によって、収益性の高い農業生産が具体化される。

指標	結果 (2005 年 1 月現在)
1 - 2 - 1 : パイロット農協の組合員の平均農業収入が 1999 年対比で 2004 年に増加する。	2003 年 / 1999 年対比で、タバアオクバ組合の組合員の平均農業収入は、43.1% 増加し、目標を達成した。他の 2 組合は、増加していない。

成果指標 1-2-1

パイロット農協の組合員の平均農業収入が1999年対比で2004年に増加する。

Change in Agricultural Income of Members (1999-2003)

	1999	2003	結果と傾向	
BABUDEMPCO	57,988.00	53,014.00	8.6%減少	↘
BFMPC	45,399.00	40,546.00	10.7%減少	↘
TACU MPC	12,685.00	18,156.00	43.1%増加	↗

< 「3-3-1」追記 >

- ・アンケート調査の結果、プギアス組合 54.6%、タバアオクバ組合 78.8%、ベンゲット組合 42.9%の組合員が、所得は増加したと回答していることから、所得は徐々に増加傾向にあることが分かる。
- ・野菜価格の低下の状況は、品目によって減少幅が異なるが、例えばニンジンの場合、年間平均価格は、99年 21.71 ペソ / 2003年 18.20 ペソであり、16.2%低下している。また、野菜は、価格変動も激しく、ニンジンの2004年最安値は、4.40 ペソ（3月）、最高値は 41.86 ペソ（8月）と 9.5 倍の開きがある。（2004年年間平均価格は 17.16 ペソ、99年との対比は 21%低下。）
- ・農業機械共同利用及びトラムライン等導入の事業は、組合員、特に女性の、農作業関連に従事する時間の短縮を実現した。そのため、女性組合員を中心に、生活改善事業を行う十分な時間を持つことが可能となった。したがって、これらの事業はいずれも組合員の現金収入の増加に貢献したといえる。
- ・営農指導で有機栽培農業が導入され、農産物の付加価値化が目指されているが、同時に、農薬使用量減少した。さらに、不耕作地（裏庭等）を用いた少量多品目栽培に関する技術指導が行われ、組合員は自家消費野菜を有機栽培で作ることが可能となった。これらはいずれも現金支出の削減につながっている。
- ・有機栽培農業導入の成果は、農薬使用による健康障害の減少及び有機野菜の摂取による健康増進にも及んでおり、これによる労働可能時間の増加もまた、現金収入の増加に結びついている。

< 「3-3-1」で使われたデータの出典 >

- ・「Final Survey on Farmer's Income」 by CDA-JICA
- ・「Coop profile」 by CDA-JICA
- ・「Monitoring income generated / trust fund deposited from equipment / facilities assigned by CDA-JICA」

3-3-2 プロジェクト目標2及び成果2-1、2の達成度

プロジェクト目標2の「C/P機関の農協活動強化のための能力向上」及びプロジェクト成果（2-1及び2-2）は、いずれも達成度が高い。

(1) プロジェクト目標 2: フィリピンカウンターパート機関の農協活動強化にかかる能力が向上する。

指標	結果 (2005 年 1 月現在)
2 - 1 : 農業協同組合強化のための研修プログラムが開発され、2004 年までに実施される。	マニュアルと研修教材は開発され、研修プログラムは予定通りに実施された。したがって、目標は達成している。
2 - 2 : 2004 年に実施された研修について、参加者の 80% が、5 段階の 3 以上と評価する。	100% の参加者が、実施された研修は、自らの必要性への適合度が高く、研修によって知識と技術が大きく向上したとして、5 段階の 4 (「大変満足」) 以上と評価している。したがって、目標は達成している。

(2) 成果 2 - 1 : CDA と他支援機関の連携の下、農協活動強化のための研修プログラムが開発され、実施される。

指標	結果 (2005 年 1 月現在)
2 - 1 - 1 : プロジェクトの各コンポーネントに関するマニュアルと基本研修用教材は、2004 年までに開発される。	マニュアルと研修用教材は、プロジェクトの様々なコンポーネントの実施中の組合員と CDA 及び支援機関の実際の経験に基づいて開発されている。マニュアルは現在、校正中であり、2005 年 3 月までに印刷される予定である。従って、目標は達成している。

(3) 成果 2 - 2 : 農協強化に関する CDA と支援機関との調整連携が強化される。

指標	結果 (2005 年 1 月現在)
2 - 2 - 1 : 2004 年までに CDA と支援機関との調整連携活動が強化される。	調整連携活動は、中間評価調査団の提言によって、より強化されている。複数の支援組織が、プロジェクトで取り組む各種活動について、計画、実行に関わっているほか、年 4 回の査定、モニタリング、評価に参加している。したがって、目標は達成している。

< 「3 - 3 - 2」追記 >

- ・プロジェクトでは、これまでに、研修・セミナーを 3 パイロット農協の役職員、各種委員会委員を対象として、多種類、実施している。4 つのコンポーネントごとの実績は、マーケティング 15 回、農協運営 16 回、生活改善 17 回、営農指導 22 回である。研修等の実施に当たっては、適宜、支援機関から講師が派遣され、よりの確な指導が可能となった。
- ・それに伴い、プロジェクトでは、マーケティング 10 種、農協運営 5 種、営農指導 4 種、生活改善 5 種 (うち 1 種は「集団検診運動」ビデオ) と、多くの資料、教材等を作成し、活用してきた。また、プロジェクトが進むにつれ、C/P の能力が向上し、これらの資料、教材等は、次第に C/P が主体となって作成されるようになっている。
- ・3 パイロット組合の個別指導に当たっても、国・州の農業訓練機関、科学技術機関、フィリピ

ン銀行、ベンゲット協同組合銀行財団等から、それぞれの専門分野について、効果的な技術支援があった。

- ・ベンゲット州政府・農業部は、2003 年度州予算をプロジェクトに計上し、有機農業活動への支援をパイロット農協に行っている。
- ・カバンガン市政府は、タバアオクバ農協の多目的集会所の建設に補助予算を出したほか、農業事務所の普及員が有機農業関連の指導をタバアオクバ組合で行う等、プロジェクトの行う農協強化活動に協力してきている。
- ・タバアオクバ組合が生活改善活動で取り組み始めた「集団検診事業」は、すでに 3 回実施されている。プロジェクトはこの「集団検診事業」を支援してきたが、大変好評であったことから、次第に、ベンゲット州政府保険部をはじめ、教育部・医療機関を巻き込んだ動きへと発展してきている。
- ・CDA - CAR ベンゲット州事務所及びイフガオ州事務所は、試験的農協強化普及活動として、農業機械の共同利用事業等を、各事務所傘下の組合で 2003 年末から開始した。

第4章 評価結果

4 - 1 妥当性

4 - 1 - 1 フィリピン国開発政策との整合性

フィリピン政府は、貧困者の緩和、不平等の是正、雇用増進を基本方針としており、本プロジェクトの方向性は国家計画に合致したものである。また国家開発計画でも、農民組織強化の重要性や農民所得の向上が指摘されていることから、プロジェクトの目標と整合性が取れている。

4 - 1 - 2 グループのニーズの妥当性

プロジェクトが始まるまでは、農協役職員及び組合員はプロジェクトの構想やコンセプトを当初よく理解できなかったため、事業への参加に躊躇していた。しかしながら、プロジェクト実施後、営農・生活指導事業等の恩恵を徐々に理解し、より積極的に参加するようになった農協もあることから、プロジェクトは所得向上という受益者のニーズにある程度貢献したと言える。

4 - 1 - 3 ターゲットグループの選定

ベンゲット州をプロジェクトの対象地域として選定したことは、同地域が貧困地域の1つであることから妥当であった。但し、対象となった農協選定については、一定の基準はあったものの、実施段階において、「パイロット」という意識が希薄であり、パイロット事業としての位置づけが曖昧であった。

4 - 1 - 4 我が国の援助政策との合致

我が国の対フィリピン援助に係る国別援助指針やJICAが策定する国別事業実施計画において、「農業・農村開発」は重要な柱の1つである。本プロジェクトでは、農民の組織強化に焦点を当てていることから、我が国の援助政策とも合致したものと見える。

4 - 1 - 5 プロジェクト計画設定の妥当性

フィリピンでの農民の組織の実態から鑑みると、本プロジェクトの目標は、「農協支援組織による、パイロット農協の活動を通じた農協強化能力の向上」とすべきであった。しかしながら、本PDMでは、プロジェクト目標が2つ設定されており、その1つに「パイロット農協組合員の所得向上」という目標が設定され、この目標は、プロジェクト期間内では現実達成できない過大な目標設定であったと判断される。なお、中間評価調査団での提言を踏まえ、「個別農協支援型アプローチ(チームアプローチ)」を導入した事で、プロジェクト後半、CDAの職員の能力向上と各農協の強化能力の向上につなげる事が可能となった。

4 - 1 - 6 我が国の技術、ノウハウの比較優位

日本においては、農協を通じて農民の所得向上と社会的地位向上が達成されており、その経験やノウハウが蓄積されている。フィリピンという土壌の中で、いかに応用するかという課題は当然あるものの、少なくともカウンターパートを通じて、営農指導始め、生活改善など4つ

のコンポーネントの実践から、農協組合員が重要なコンセプトや運動の優位性を理解できたと思われる。

4 - 2 有効性

4 - 2 - 1 プロジェクト目標達成の見込み

研修プログラムは開発、実施され且つ参加者から同プログラムに対する評価も高い。カウンターパート職員は農協事業に対する助言、指導ができるようになったことから、プロジェクト成果（2-1及び2-2）は達成されており、プロジェクト目標2にある「カウンターパート機関の農協活動強化のための能力改善」は達成の見込みと判断される。一方、プロジェクト目標1の「3パイロット農協組合員の所得向上」については、指標が示すように、所得は徐々に増加傾向にあるが、個々の組合員あるいは農協によって、かなりのバラツキがみられ、ある程度しか達成できなかったと判断される。3つのパイロット農協のうち、タバアオクバ農協は最も意欲があり、営農指導の導入や、女性グループによる生活改善活動の促進が図られるなど、活発にプロジェクトに参画していた。

4 - 2 - 2 プロジェクト成果と目標の関係

農機具の共同利用による労働コストの削減や技術移転は、プロジェクト目標として掲げられている農民所得に大きな影響を与えたといえる。さらに、機材供与によって、時間の節約になったとの組合員の回答もあった。（例：トラムラインによる運搬作業の軽減と時間節約、精米機の利用による時間縮小など）。さらに、食品加工やケータリングサービスなど、他の多様な活動も同様にプロジェクト目標の達成に寄与したといえる。しかしながら、そもそも目標1にある所得向上については、プロジェクトの枠組み以外の様々な外部要因（野菜価格の下落、景気動向による農外収入機会の有無等）に大きく左右されるため、プロジェクトの成果が所得向上に与える影響は短期的には限定的であるのが実情であり、こうしたプロジェクトの個々の活動だけでは、プロジェクト目標1の「農民所得向上」を十分に満たすことは困難であった。一方、目標2の「カウンターパート機関の農協活動強化に関する能力向上」については、カウンターパート研修始め、農協役職員や組合員へのセミナー、ワークショップ等で、組合組織の能力の向上が図られ、大きな成果を挙げている。

4 - 2 - 3 外部条件の変化や影響

農家調査結果によれば、農業投入材の高騰や変動の大きい野菜価格といった不利な農家状況は、農民所得に大きな影響を与えた。

4 - 3 効率性

4 - 3 - 1 投入に見合った成果の達成

プロジェクトへの投入は、質、量、タイミング等、概ねほぼ適当であったと言える。

(1) 供与機材

一般的にみると、大半の投入機器材は各農協の農民営農グループ、婦人グループで活用されており、効率性は概ね良好である。プロジェクト2年目に投入された供与機材において、

相手側(3パイロット農協)からの要望と投入物件との一部に質あるいは量的にミスマッチがあったものの、その後、ベンゲット州ほか周辺州の他の農協へ、機器を有効活用するため移管している。なお、パイロット農協の管理不足から一部、供与トラックの不正利用問題が発生した。

(2) 人材

当初は、分野別のアプローチであったがために、多人数の専門家を投入する必要があったが、後半、チームアプローチ(事業毎の支援体制から個々の農協強化のための支援体制)を取ることによって各農協に応じた編成となり、かつ少ない人数での効率的なプロジェクト活動が実施された。

CDAはカウンターパートの一部を2年目終了後に変更したものの、カウンターパートの要員配置は大半、プロジェクト5カ年間継続し、変更はない。なお、各カウンターパートの専門性や経験は多様であり、プロジェクトの円滑な運営、実施の面からいえば、課題が残るものの、カウンターパートは全員熱心で、卓越した能力を持ち、農協指導を適切に行ってきた。またプロジェクトへの出向を終え、他の部署に戻ったカウンターパートは、ベンゲットあるいはイフガオ州内での試行的普及事業に従事し、プロジェクトの経験や教訓を活かしている。

(3) 予算

フィリピン側の活動予算が2年目以降大幅に削られたことで、比側の予算投入は十分ではなかった。なお、プロジェクト後半、日本側の予算投入規模も縮小されたが、プロジェクト活動は円滑に実施されており、効率的に事業が実施された。

4-3-2 プロジェクト・マネージメント

プロジェクト期間中に、運営指導及び中間評価調査等で軌道修正や提案が行われたことは、有効性のみならず、効率的であり、その寄与は大きかった。また、この修正で、プロジェクトの方向性が明確になった。さらに各パイロット農協間の結びつきも強化され、各農協のニーズに応じた対応を取る事が可能となった。

専門家とカウンターパートとの関係は、当初、双方の誤解あるいは取り組み姿勢の問題などで必ずしも良好でないこともあったが、プロジェクト後半は、共同で討議し意見をまとめるなど、コミュニケーションは改善された。

4-3-3 他ドナーやJICA類似案件との協力の有無

他ドナーや他JICAプロジェクトとの連携は当初計画されたが、実際の行動には移されなかった。

4-4 インパクト

4-4-1 上位目標達成の見込み

「ベンゲット州における組合員の所得向上」という上位目標そのものは、その達成は容易でない。但し、プロジェクトでは、現活動の成果やノウハウを展開するため、パイロット農協以

外の農協でも、新たな試みが始められており、農協組織強化の能力向上という点で期待が持てる。

4 - 4 - 2 直接 / 間接的インパクト

経済環境、社会準備、農協組合員の吸収能力などの点からも、プロジェクトのインパクトが現れるのには時間を要し、現時点で評価するのは困難と言える。但し、今終了時評価調査において実施されたインタビューや質問票始め、報告書分析や現地調査の結果、以下に挙げられるように、幾つかのインパクトを見ることが出来る。

(1) 政策・組織的インパクト：

本件の実施によって、農村開発を巡る様々なステークホルダー（普及機関、研修機関、大学、農業省関連機関、LGU、中央・地方行政機関、金融機関、NGO）による多様なネットワークの構築に寄与した。

(2) 技術的インパクト：

農協組合員だけでなく、組合員以外の他コミュニティの農民にも有機農法活動への興味を抱かせ、実際、参加し実践してきている農家が現れている。また農業研修センターや NGO など関連する機関との密接な連携によって、双方の関係が強化され、新たな協力につながる動きを見せている。研修やセミナーに参加した研修受講生は研修を通じ知識やノウハウを獲得しており、その中から女性グループのパン作りや、コンポストの実施などの効果が発現しつつあり、上記に見られるように、近隣農家や組合員以外にも広がりを見せつつある。

(3) 文化・社会的なインパクト

農協婦人部活動は、雇用創出や追加的な家計所得や、農村における女性のエンパワーメントと地位向上にもつながった。

タバアオクバ農協の生活改善事業から端を発した「集団検診運動」は、州レベルだけでなく、他地域へも広がりを見せており、大きなインパクトを与えている。例えば、第3回（2004年10月実施）には、ベンゲット州保健部ばかりでなく、歯科医師会・看護学校から医師・看護婦・薬剤師等、関係機関始めボランティアなど、様々な支援を受け実施され、地域住民1,700人（計画）の健康診断検診を行っている。さらに、過疎農村地帯における地域社会住民へのサービスに当農協も予算費用を出し、また町地方政府にも予算負担協力を求め、共同事業実施となったことも特筆すべき点である。なお、この共同事業は地域農民への健康的な生活への啓蒙をすすめるだけでなく、フィリピンではまだ稀なアプローチであり、モデル事業ともなった。

4 - 5 自立発展性

4 - 5 - 1 制度・政策・組織の側面

(1) 実施機関の組織能力

実施機関であるCDAの役割の中心は協同組合の登録、規定であるものの、各農協への指導や運営指導などの組織開発も含まれている。しかし、農協強化にかかる現在の制度及び

CDA の業務体制（人員、予算等）では、組織開発にかかる機能までは十分には果たし得ていないのが実態である。一方、本プロジェクトでは、支援関係機関の協力も受け、農協強化のための研修プログラムやモジュールが開発され、また農協運営や政策等を取り纏めた「事業マニュアル」もプロジェクト終了までに完成される見込みであることから、今後 CDA が農協強化を本来業務化（メインストリーム化）し業務体制を確立することが出来れば、本プロジェクトの成果品と開発された能力を活かすことにより、CDA は引き続き農協強化のための支援を行うことが可能となり、プロジェクトの自立発展性が期待される。

(2) パイロット農協の自立発展性：

プロジェクト終了時を見据えた後半 2 年間は農協マニュアルを整備指導し、内部監査人材の育成のための能力向上講習など、農協ごとの長期的な自立発展に向けての指導に重点を置いていた。関係機関の意見やプロジェクト実施者との協議の結果、3 パイロット農協の自立発展性の可能性は以下の通り。

- ・タバアオクバ農協：役職員のモチベーションが高く、関連事業管理についても人材も育っており、自立発展の可能性は大きい。また今後は、プロジェクトのコンセプトを活用しながら、農協の「モデル」として活用できる。
- ・タバアオクバ農協：役職員の改革意欲と事業経営能力改善の結果が現れ始め、経営改善が図られつつあり、自立発展の方向にある。しかしながら、農協経営改善の施策、生産物の多角化、豆科緑肥作物の導入を含め有機農法や健全な土壌づくりの継続、野菜以外の作物等との輪作体系確立、価格低迷野菜依存の脱却等などが必要である。
- ・ベンゲット農協：不良債権問題により、農協の活動は事実上停止状態にあり、自立発展性の見込みは乏しいと判断される。

4 - 5 - 2 技術的側面

カウンターパートは本プロジェクトでの活動の試行錯誤のなかで、農協支援のための手法や技術的ノウハウを既に習得しており、農協指導や、活動計画の策定から実施までを独自に行うことが可能である。従って、本プロジェクト終了後も、カウンターパートがプロジェクトで得た経験を活かすことにより、技術の自立発展性は期待できる。

中小規模の機材の維持管理、更新については、トラストファンドの積立てにより適切に実施されると判断されるが、車両始め一部の大型機材については、その維持管理、更新コストが高いため、現在の積み立て状況では更新は困難と思われる。

4 - 5 - 3 財政的側面

(1) 実施機関である CDA の財政的自立発展性

カウンターパートはプロジェクト終了後も本プロジェクトの成果を継続するため、各農協への指導や支援を継続したいと望んでいる。よって、プロジェクトの成果を継続できるように、フィリピン側で出来る限り予算の確保を図ることが必要である。

(2) パイロット農協の財政的自立発展性

農協の財政状況については、何より農産物の価格の変動始め、農協の安定を左右する多くの外部要因があり不安定であるのが実情である。しかしながら、農協経営に関する農協役員の能力向上と経営へのコミット、さらにリスクヘッジを取る事によって、財政状況のある程度の安定化は可能であり、この点においてプロジェクトが果たせる役割は大きい。

ベンゲット農協については、不良債権率がかなり高く、財政的に困難な状況に陥っている。この財政状況は、プロジェクト以前から生じていた事で、その状況は当初から全く改善されていない。この苦い経験から、フィリピンにおける農協運営とその持続性のためには、厳格なローンの回収方法及びローン申し込みの際の審査機能が重要であるとの教訓が導かれており、今後の農協強化活動にフィードバックされる必要がある。

4 - 6 促進・阻害要因の総合的検証

プロジェクト実施によって、以下のような促進及び阻害要因が今回観察された。

4 - 6 - 1 促進要因

- (1) 質問票及びインタビュー結果によれば、個別農協に焦点を当てた「個別農協支援型」アプローチは以前の事業毎に焦点を当てたアプローチに比べて、より生産的な方法であり、指向的、統合的な戦略であったとの回答が出ている。この「個別農協支援型」アプローチは、各農協の活動や機能をより広げる役割を果たしており、また各個別農協の財政面のみならず、財政面以外の面をも支援できる体制になった。こうしたアプローチの採択が、その後のプロジェクトの円滑な進捗と農協の各事業の進展をもたらした。
- (2) カウンターパート機関である CDA は当初、営農指導等農協事業に関する経験に乏しかったため、単独でのパイロット農協育成は困難であった。しかし、地元の地域事務所（町村農業部技師、農業省地域事務所・州農業部）、関連金融機関、農業省、ベンゲット大学始め学術・研究機関、さらに民間セクターなど、様々な関係支援機関のフィールドレベルでの協力がありパイロット農協の育成が実現可能となった。こうした協力は徐々にネットワーク化され、プロジェクトの効率的な実施を促した。
- (3) 組合役職員のリーダーシップが事業を成功させる基本条件であり、農協運営を正しい方向に導いた。

4 - 6 - 2 阻害要因

- (1) 農協組合の人材の交代や退職は、ノウハウの流出等プロジェクト実施への足かせのみならず、農協運営を困難にした。
- (2) 数度にわたるトラックの不正使用は、農協の収入減、農協経営を困難にした一大要因といえるが、プロジェクト活動にも少なからぬ影響を与えた。
- (3) ローンの債務過剰など、農協の財務状況は、農協事業への大きな阻害要因となった。

第5章 提言と教訓

5 - 1 結論

- (1) プロジェクト目標2「カウンターパート組織の農協活動強化にかかる能力向上」はプロジェクト終了までに達成できる見込みである。一方、プロジェクト目標1「3パイロット農協組合員の所得向上」については、激しい野菜の価格変動及びプロジェクト開始前から既に悪化していた農協の不安定な財務状況の影響を受け、その目標を十分には達成できていない。
- (2) 中間評価の提言を踏まえ、プロジェクトは「農協の個々の事業への投入とその運営に集中した活動」から「農協の総合的な組織強化」へとアプローチを移行した結果、カウンターパートは、プロジェクト終了後も独自にプロジェクト活動を継続できるまで、その能力は強化された。
- (3) 以上のことから、プロジェクトは計画通り2005年6月30日に終了する。

5 - 2 提言

5 - 2 - 1 プロジェクト終了までに実施すべき事項

- (1) プロジェクトから得たポジティブ並びにネガティブ双方の経験と教訓の体系化
農協の多様な経営環境に応じてCDA職員が農協支援を行えるよう、農協強化における良き教訓を残すだけでなく、苦い経験も含めて、より包括的な農協支援の事例研究を整備する必要がある。
- (2) 農協マニュアルの整備
CDA職員がプロジェクト終了後も農協に対する支援活動を行えるよう、カウンターパート始め、プロジェクト実施者は個々の農協強化のための実施マニュアルを整備する。
- (3) パイロット農協の能力強化
農協は財務状況報告だけでなく、行動年間計画についても作成すべきである。プロジェクト実施者は、農協が財務報告や行動計画を作成するにあたり助言を行う。

5 - 2 - 2 プロジェクト終了後に実施すべき事項

- (1) プロジェクト活動をCDAの本来業務化
プロジェクトの成果が活用されるよう、プロジェクト活動をCDAの本来業務とするとともに、そのための資金計画を立てる必要がある。また、CDAはプロジェクト期間中に育成された人的資源を有効活用すべきである。

(2) プロジェクトの持続発展のためのモニタリング

CDA はプロジェクト成果を維持し、対象となった地域においてその成果が波及するように、モニタリングする必要がある。モニタリングは以下の 3 つの基本的な目的に基づいて実施する。

- ・プロジェクトを通じて得た知識と経験を有効活用し、農協強化における CDA の主体的な取り組みを支援する。
- ・プロジェクトを通じて得たパイロット農協による活動成果を維持する。
- ・農協強化のために JICA から供与された機材を最大限有効活用する。

5 - 3 教訓

(1) プロジェクトデザイン

PDM 作成に当たっては論理的な一貫性が求められるとともに、状況に応じ適宜修正する柔軟性が必要である。プロジェクト目標は、明確且つ目標達成可能で、上位目標や成果との間に論理的な一貫性を有する必要がある。そのためにはカウンターパート機関の能力向上と農協のエンパワーメントとの間の関係を明らかにしておく必要がある。仮にプロジェクトデザインが適切でないことが判明した場合、関係者は PDM を柔軟に修正すべきである。また、適切なプロジェクトデザインのためには、社会的、経済的、制度的な視点を含めた、より包括的な調査及び分析が求められる。

(2) 農協のための技術支援

農協を監督する政府機関には技術的知識が求められる。仮に実施機関が農業開発に関して十分な知識を有していない場合は、中央レベルおよび地方レベルの双方において、関連機関との調整及び連携が必要である。

(3) 「パイロット」事業の意味の明確化

パイロット事業の意図することは、試行的な活動を通じて得たポジティブ及びネガティブな経験を基に、今後の教訓を導くことである。教訓を今後の開発に活かすには、パイロット事業の計画に当たって対象地域の選定及び投入量に十分留意すべきである。

(4) 機材の選定

活動のための機材選定に当たっては、参加型アプローチを通じて、機材間の優先順位や仕様を含むユーザーのニーズを十分把握することが肝要である。また、機材は活用計画に基づき、適切な時期に投入される必要がある。

(5) フィージビリティ調査の重要性

マーケティングや販売事業の要素を含むプロジェクトの場合、活動によるネガティブな影響を避けるよう、プロジェクト実施前に既存の市場システムや商習慣を十分に調査しておくことが肝要である。

付 属 資 料

- 1．評価グリッド（和文・英文）
- 2．質問票及び回答結果取り纏め
- 3．プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）
- 4．ミニッツ（合同評価報告書を含む）

「農協を強化を通じた農所得向上計画」評価グリップ案(調査面作成)

Table with 6 main columns: 評価項目 (Evaluation Item), 調査小項目 (Investigation Sub-item), 判断基準・方法 (Judgment Criteria/Method), 必達目標・データ (Mandatory Targets/Data), 情報源 (Information Source), and データ収集・調査方法 (Data Collection/Investigation Method). Rows include 基礎 (Basic), 実施プロセス (Implementation Process), 責任性 (Responsibility), 普及性 (Dissemination), 効果性 (Effectiveness), and インパクト (Impact).

The Project for Improvement of Farmer's Income through the Strengthening of Agricultural Cooperatives

Evaluation Grid

(This Grid was prepared and finalized by Joint Evaluation Team.)

Criteria	Indicators	Source of Information	Method
Relevance	1.Relevance of the Project for Philippine government's policy	National Policy Papers, Policy of the Medium Term Development Plan, Interview with NEDA & CDA HQ	To confirm as to whether the Project is still meaningful along with the current national policy
	2.Relevance of the Project for the needs of target group	Final Survey Results, Interview with farmers, C/P and J/E	To confirm as to whether the Project is still meaningful for the current situation of target group in the target areas
	3.Relevance of the identification and selection of target group (members of three pilot coop and project implementers)	Project Documents, Final Survey Results, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the identification and selection of target group were appropriate
	4.Consistency with the Japanese aid policy	Project Documents, Country Strategy Paper, Interview with J/E	To confirm as to whether the Project is relevant for the Japanese aid policies
	5.Relevance of Project planning	PDM, APO, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the Project is logical or not
	6.Relevance of Assistance from Japan	Project Documents, Interview with MOAFF & JICA HQ and concerned organizations	To review as to what is the reason of Japanese assistance; confirm the comparative advantage of technical know-how and past experience by Japan
Effectiveness	1.Achievement of Project Purpose	Final Survey Results, Project Documents & Materials, PO, APO, Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether project purpose was achieved as expected
	2.Contribution of project outputs to the Project Purpose	Project Documents, Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E	To confirm as to whether the outputs contributed to the achievement of the project purpose
	3. Analysis of the factors		
	3.1 Promoting factors	Project Documents, Self-evaluation Report, Interview with CDA, C/P and J/E	To confirm as to what are the positive factors that encouraged the achievement of the project purpose
3.2 Hampering factors	Project Documents, Self-evaluation Report, Interview with CDA, C/P and J/E	To confirm as to what are the negative factors that inhibited the achievement of the project purpose	
4. Important assumption	Project Documents, Self-evaluation Report, PDM, Interview with CDA, C/P and J/E	To confirm as to what were the big influence by important assumption, such as price of agricultural products	

Efficiency			
1. Efficiency of the Inputs			To confirm as to whether the timing, amount and quality of the Japanese experts was appropriate
1.1 Dispatch of Japanese experts (timing, amount, quality)	Project Documents (Personnel Input Records Sheet), Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the Input was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality and timing
1.2 Allocation of Philippine C/Ps (amount, quality and timing)	Project Documents (Personnel Input Records Sheet), Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the C/Ps' training was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality
1.3 C/P Training in Japan (amount, quality)	Project Documents (Personnel Input Records Sheet), Training Reports, Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the procurement of equipment was carried out as planned in terms of amount, and the degree of satisfaction in terms of quality
1.4 Provision of Equipment (amount, quality and timing)	Project Documents (Equipment Records Sheet), Interview with C/P and J/E		To ask about the degree of satisfaction of the timing and amount of budgetary/operational cost
1.5 Financial inputs (timing and amount)	Project Documents (Budget Records Sheet), Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the equipment, personnel, and budget allocated to the Project were appropriately utilized for the Project
2. The utilizing the inputs			To confirm as to whether the support and management system functioned efficiently
2.1 The degree/level of utilizing the inputs	Project Documents (Personnel Input Records Sheet), Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E		To confirm as to whether the monitoring activities were carried out efficiently
3. Project management	Project Documents, Interview with C/P and J/E		To expect as to the degree to what the Project Purpose will be achieved and the prospect of achieving the Overall Goal in 2-6 years after the Project completion
3.1 Support and management system for the Project	Monitoring Reports, PDM, PO, APO, Interview with C/P and J/E		To expect as to whether the Project has had impact at this stage
3.2 Monitoring system	Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E		To expect as to whether other impacts have been brought by the Project
Impacts			
1 Degree of achievement of the Project Purpose and prospect of achieving the Overall Goal			
2. Direct/Indirect Impacts			
2.1 Impact on policy/institutional level	Self-evaluation Report, Interview with beneficiaries, C/P and J/E		
2.2 Impact on technical level			
2.3 Impact cultural/social level			
3 Other impacts	Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E		

Sustainability		1 Policy / Institution		
1.1	Continuity of the effects of the Project (focus on 3 pilot cooperatives)	Govt Policy Papers, Self-evaluation Report, Interview with C/P, Pilot cooperatives		To ask as to whether it is expected that the effects of the Project results will continue after the Project completion.
1.2	Administrative System (focus on CDA 's role & function)	Interview with CDA, C/P and J/E		To ask as to whether administrative and management system of CDA will be likely to be well organized.
1.3	Continuity of the political support from Thai government	Govt Policy Papers, Interview with CDA, C/P		To ask as whether the Philippine Government is likely to continue policy to support for strengthening agricultural cooperatives to improvement of farmers' income.
1.4	Maintenance of equipment	Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E		To check as to whether CDA will be able to do maintenance the equipment provided by the Project.
2	Finance			
2.1	Financial condition of pilot cooperatives	Self-evaluation Report, Interview with C/P, Pilot cooperatives		To expect as to whether the financial condition will be stable or secured.
2.2	Possibility of securing budget for support agricultural. Cooperatives	Self-evaluation Report, Interview with C/P, Pilot cooperatives, relevant support organizations		To ask as to whether the financial supports to agricultural. cooperatives will be secured.
3	Technology/know-how			
3.1	Continuity for C/Ps to execute current activities in its organization	Self-evaluation Report, Interview with C/P and J/E		To check as to how C/Ps will be able to utilized the acquired skills and experiences through the Project. Also to check the C/Ps' continuity of the Project outcomes after the Project's end.
3.2	Dissemination of Project effects to other cooperatives	Self-evaluation Report, Interview with C/P, Pilot cooperatives		To check as to whether the Project activities or mechanism acquired through the Project is likely to be disseminated to other cooperatives after Project's end.

Abbreviation; C/P=Counterpart Staff, J/E=Japanese Experts, CDA=Cooperative Development Authority, MOAFF= Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries in Japan, APO=Annual Plan of Operation



CDA - JICA Project
**“Improvement Of Farmer’s Income Through the Strengthening
of Agricultural Cooperatives”**

**Report
of
Analysis on Questionnaire & Interviews**

January 2005

By

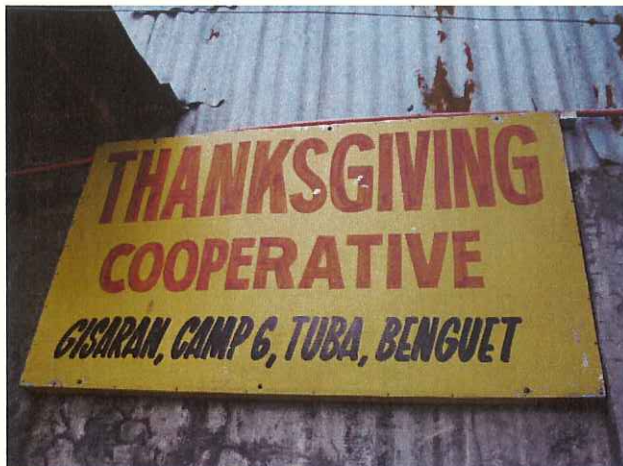
Akira Matsumoto

JICA Consultant

Compliment for Final Evaluation of Project



Analysis on Questionnaire & Interviews for the Final Evaluation



Trail Dissemination example: Thanksgiving Cooperative Interview with Coop's members



Kick-Off Meeting with Project Staff



Preparation of questionnaire by C/Ps



Interview with Counterpart



Interview with Project Manager

Analysis on Questionnaire & Interviews For the Final Evaluation

Targeted group of Questionnaire & Interviews

Project Counterparts including Project manager: Seven (7) numbers of current counterparts and previous counterparts

Questionnaire Process

The questionnaire was distributed to the Project counterparts. The questionnaire was fulfilled by the respondents, and been returned and collected during the evaluation survey. The replied questionnaire was confident and was analyzed according to the evaluation criteria.

Methodology and Objectives of Questionnaire

The questionnaire aims to grasp the opinion and ideas through the self-evaluation of the Project Office staff, and specify the Project performance with deep concerns, especially on the achievement and impact of the Project activities. To fulfill the above objectives, the evaluation team members constructed the questionnaire. The questionnaire is made “free answer” and open style in which consist of Q&A blank sheet. It aims to catch the “qualitative” way of evaluation, not accumulate “quantitative” way with numerous data resources.

Interview Process

The interviews were conducted only for the current counterparts who are now assigned in the Project. On the other hand, other counterparts who were assigned before were collaborated as answer the questionnaire because the survey time has constraints.

The interviewing date was set in advance and conducted on 28th January. The interview was also undertaken later once they have a time or been in the field trip. The interviews were conducted individually. Before the interviewing, the questionnaire was analyzed as much as possible, even though most of questionnaire was not collected before the interviewing day.

The main focus of the interviewing is to collect the additional individual information, and to grasp their frank opinion regarding to the Project activities with trial and errors, the Project achievements and the lessons learnt.

Based on the questionnaire and interviewing results, it is summarized as bellows.

Collection rate of questionnaire & interviews

Interviewed Numbers: Seven (7) numbers

Questionnaire Returned Number: Ten (10) numbers*

* Based on the Project Input records, the total number of counterpart was Seventeen (17) C/Ps (not including Chairman, Project Director and Administrative staffs). Within the 17 C/Ps, two (2) were retired, and one (1) was transferred to other Province. Therefore, the delivery of questionnaire was fourteen (14), and correspondence was ten (10) within the deadline of reply.

Joint Evaluation for "Improvement Of Farmer's Income Through the Strengthening of Agricultural Cooperatives"

Questionnaire to the Counterparts

Dear Counterparts,

JICA conducts the final evaluation for your project from January 26th to February 11th 2005. The main purpose of the evaluation is to review the project achievement, and also to make recommendation toward the termination of the Project".

In order to conduct the evaluation study efficiently and effectively, it is important for us to have your views and comments on the following questions. Please write your frank answers in English and submit to the Project Coordinator or someone in charge not later than January 27th. Thank you very much for your esteemed cooperation.

FINAL EVALUATION TEAM

Please fill the blanks.

General information

Name: _____ Sex: _____

Field: _____ Position: _____

Assignment to the Project: _____ months Concerned Expert*: _____

* If someone felt the unwillingness of their name writing, it is a right to no objection of the name given.

Please reply the following questions freely and comment your opinion in the space below the questions.

If the writing space is not enough, please write any other form you made.

Evaluation	No	Questions
Implement-tation Process	1	What kinds of role and works do you have in the Project? Please describe the main work/activities.
	2	Do you think that technical transfer from Japanese experts (J/Es) to you is satisfactory? (Yes or No) And please describe the reason you have.
	3	Do you think that you could communicate with J/Es well, not only in conversation but also in problem solution? (Yes or No) And please describe the reason you have.
Relevance	4	Do you think that the Project approach was appropriate according to the cooperatives and members' needs? (Yes or No) And please describe the reason included.
	5	Do you think that the Japanese assistance were proper methods to achieve the farmer's income? (Yes or No) And please describe the reason included.
Effective-ness	6	Do you think the Project was achieved the initiative objectives? (Yes or No) And please describe the reason included.
	7	Are or were there any success matters promoting the achievement of the outputs? Please describe the examples included.
	8	Are or were there any problems hampering the achievement of the outputs? Please describe the examples included.
Efficiency	9	Was Japanese input effective (in terms of experts, equipment and finance)? (Yes or No) And please describe any reason you have.
	10	Was Philippines' input effective (except for counterparts)? (Yes or No) And please describe any reason you have.
	11	Was counterpart's assignment effective? (Yes or No) And please describe any reason you have.
	12	Were trainings in Japan effective? (Answer only the persons who trained in Japan) Please describe the reasons included.
	13	Are or were there any problems hampering the efficiency? Please describe the reasons included.
Impact	14	What are the main positive impacts through the Project? Please describe the good example.
	15	Do you think the Project can contribute to the farmers' income in the target areas? Please describe the reasons included.
	16	Are there any other positive and unexpected impacts? Please describe the reasons.
	17	Is there any other negative and unexpected impact? Please describe the reasons included.
Sustaina-bility	18	Does three(3) pilot cooperatives have enough capacity to operate activities after the Project? (Yes or No) And please describe the reason included.
	19	Does CDA organization have enough capacity to manage cooperatives in terms of management and finance? (Yes or No) And please describe the reason included.
	20	Do you think what the role and function of CDA will be? Please describe your opinion.
	21	Will the linkage with other organizations be maintained after the Project? (Yes or No) And please describe the reason included.

Joint Evaluation for “Improvement Of Farmer’s Income Through the Strengthening of Agricultural Cooperatives”

22	Do you think that what are necessary steps and/or action to continue the outcome from the Project? Please describe your opinion.
23	Are there any problems hampering the sustainability? Please describe the reasons included.

RESULTS ON THE ANALYSIS OF QUESTIONNAIRE

Responded Questionnaire: Ten (10)

4 men & 6 women

Q1: What kinds of role and works do you have in the Project? Please describe the main work/activities.

Currently, the C/Ps’ main role and works are as below:

Pilot Cooperative

1. To provide technical assistance in terms of planning, assessment and evaluation;
2. To assist coop management, farm guidance adviser, marketing in-charge in the formulation of policies and for their implementation; these policies range from credit, consumers, farm guidance system, mass health screening, and better living management.
3. To assist concerned staff in conducting and attending meetings, trainings, seminars, workshops, and field visitations.
4. In terms of farm expertise (soil management, composting, tunnel-farming, pest and disease management, and farm management), to assist them in the availability of speakers or facilitators from support agencies during training and farm demo.
5. To conduct management training.
6. To assist them in addressing issues and concerns affecting their farming system.
7. To conduct research for case studies; results of case studies are then submitted to the cooperative management for their guide and better business operations.

Project Office

1. Attend regular meeting with the staff and experts.
2. Submit regular reports coming from coop.
3. Conduct research and write case studies; disseminate their results.
4. Conduct survey/research, members profile and write results.
5. Visit supporting agencies (e.g. Bureau of Soils, Bureau of Agricultural Statistics, Office of Provincial Agriculturist, Baguio City compost plant, etc.) for update; results are disseminated to the cooperative.

There is also the “undefined” role that C/Ps play in the Project implementation, meaning, C/Ps just don’t implement because they know it for the good it can bring, the encouragements and resolutions they give to coop officers, staff and members and among the counterparts when the going gets rough.

The Project manager’ role and works are as below;

- a. Strengthened linkage with support organizations in strengthening the three pilot coops.
- b. Assisted pilot coops in preparation of their operational plan. Cooperative plan was integrated with the targeted plans of the project therefore the pilot coops prepared an Integrated Cooperative Operational Plan which includes the project activity plan.
- c. In collaboration with support organizations, we guided the pilot coops in the implementation of their plans and conducted regular monitoring of their achievements based on the plan.
- d. Assisted in strengthening management capabilities of the officers and management staff through the conduct of trainings on leadership, value formation, planning, organizational /financial management entrepreneurship course and others.

Joint Evaluation for “Improvement Of Farmer’s Income Through the Strengthening of Agricultural Cooperatives”

- e. Guided pilot coops in review and revision of their operational policies. Assisted in the packaging of their Manual of Operations.

Also, as the designated Assistant Project Manager, she assisted the Manager in manning the office, especially in her absence.

Q2: Do you think that technical transfer from Japanese experts (J/Es) to you is satisfactory?

Yes: 7 No: 2 No answer: 1

Respondents’ Answers:

- For instance, farm guidance system, including marketing system. Much of the lessons learned are appropriately applied to the cooperative. (2)
- Experts have tried their best to transfer idea practiced by Japanese coops like the home bookkeeping whereby we were able to translate/develop Japanese home book into English. It was here where I learned its concept and how a cooperative can service more its members through its social aspect and not only on its financial services.
- They had manifested generosity in sharing their advices, experiences and opinions on the planned programs/activities and its implementation.
- Work together for the planning, but most preparations, strategy, implementation and monitoring lies largely on us.
- It is satisfactory in terms of work ethics, but not as to social aspects due to the differences in experience, system and settings.
- The technical transfer from expert was not satisfactory as my entry was on the middle of the Project. Reports of market research, market matching, market activities was compiled, but was not thoroughly discussed to the undersigned as to its usage or relationship to overall goals.
- No, because the activities conducted were just the normal things in the area. May what they had shared us are the values of discipline, industriousness & dedication to work.

Q3: Do you think that you could communicate with J/Es well, not only in conversation but also in problem solution?

Yes: 6 No: 1 Yes & No: 3

Respondents’ Answers:

- Whenever there are issues and concerns to be resolved, we jointly discuss coop problems and issues together and we agree on what possible solutions to recommend to the coops. (3)
- They are open and vocal with our ideas. Often times there were conflict of idea but often times we come up with an agreement on what to do best for the Project. (2)
- Generally, all the experts can speak good English. Though some problems are not satisfactorily responded, most are appropriately answered. (2)
- Some experts do not know how to speak English, we do not know how to observe proper communications, or they act as a dictator. They do not listen to ideas before they talk, or they insist still their ideas not considering the ideas of others. (2)
- Generally, yes, but I had also the worst of experience in communication with J/Es who I think were governed by their biases / personal ‘grudges’/personal frustrations or whatever, such that their objectivity in handling the matter put to their attention was not put into practice.
- Monthly staff Meetings served as venue to ventilate issues affecting each cooperative and solutions to such issues and concerns at the Project level.

Q4: Do you think that the Project approach was appropriate according to the cooperatives and members’ needs?

Brief Comment: Almost all of response was positive on the Project approach, which was modified within the middle of the Project period.

Yes: 9 (in the current stage of the Project) No: - No answer: 1

Respondents’ Answers: