

タイ王国
自治体間協力及び自治体サービス基準向上
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成20年8月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
タイ事務所

タイ事
J R
08-005

タイ王国
自治体間協力及び自治体サービス基準向上
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成20年8月
(2008年)

独立行政法人国際協力機構
タイ事務所

目 次

序 文

プロジェクトの位置図

写 真

略語一覧

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価の概要	1
1-1 調査団派遣の背景と目的	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 プロジェクトの概要	4
第2章 評価の方法	6
2-1 評価グリッドの作成	6
2-2 主な調査項目	6
2-3 データ収集方法	7
2-4 調査・評価上の制約	8
第3章 プロジェクトの実績	9
3-1 プロジェクト実施体制	9
3-2 プロジェクト実施プロセス	9
3-3 投入実績	11
3-4 活動実績	11
3-5 成果達成状況	14
3-6 プロジェクト目標達成状況の見通し	15
3-7 上位目標達成状況の見通し	16
第4章 評価5項目に照らした評価結果	17
4-1 評価5項目による評価結果	17
4-1-1 妥当性	17
4-1-2 有効性	18
4-1-3 効率性	20
4-1-4 インパクト	22
4-1-5 自立発展性	23
4-2 結 論	24

第5章 提言と教訓	25
5-1 提言	25
5-2 教訓	26

付属資料

1. Minutes of Meeting (with the Terminal Evaluation Report)	31
ANNEX 1 : Project Inputs	
Annex 1-1 List of Japanese experts dispatched	
Annex 1-2 List of training courses in Japan	
Annex 1-3 List of local consultants	
Annex 1-4 List of materials and guidelines (Products made by the Project activities)	
Annex 1-5 List of Counterparts for the Project	
Annex 1-6 Budget by Japanese side and Thai side, and Facilities and equipment	
ANNEX 2 : Evaluation Grid	
2. Summary of Terminal Evaluation.....	61
3. 質問票及び集計結果	71

序 文

独立行政法人国際協力機構は、タイ王国（以下、「タイ」と記す）と締結した討議議事録（R/D）に基づき、「自治体間協力及び自治体サービス基準向上プロジェクト」を2005年10月から3年間の予定で実施しています。

このたび当機構は、協力期間中の活動実績等についてタイ側と合同で総合的な評価を行うとともに、今後の課題や対策等を協議するため、2008年6月30日から7月11日まで、当機構タイ事務所次長小川正純を団長とする終了時評価調査を実施しました。

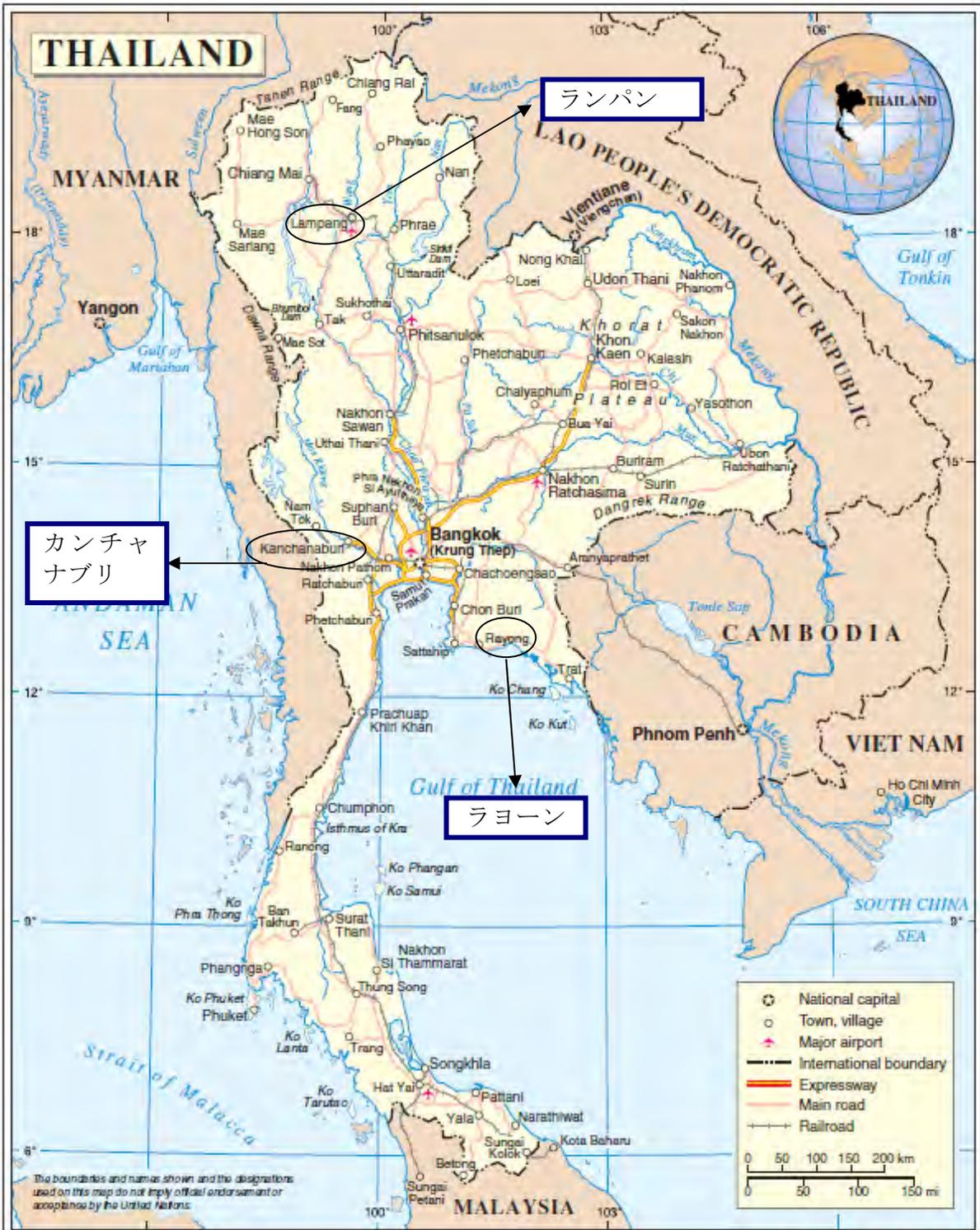
本報告書は、同調査団によるタイ政府関係者との協議及び評価調査結果等を取りまとめたものであり、本プロジェクト並びに関連する国際協力の推進に活用されることを願うものです。

終わりに、本調査団の派遣に関しご協力いただいた日本・タイ両国の関係各位に対し、深甚の謝意を表するとともに、併せて今後のご支援をお願いする次第です。

平成20年8月

独立行政法人国際協力機構
タイ事務所長 小野田 勝次

プロジェクトの位置図



Map No. 3853 Rev. 1 UNITED NATIONS
January 2004

Department of Peacekeeping Operations
Cartographic Section



ランパンにおけるゴミ銀行活動
(ゴミの計量)



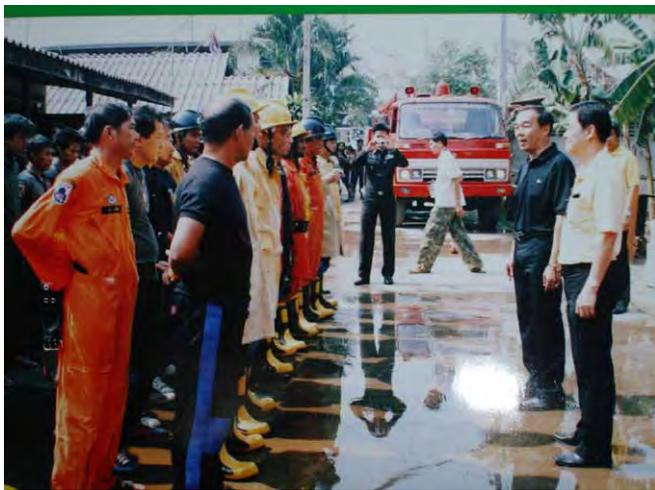
ランパンにおける住民集会の様子



ラヨンにて共同購入した資機材 (右側)



カンチャナブリ消防署



カンチャナブリにおける消防団の共同訓練



カウンターパートによるプロジェクト成果の発表

略 語 一 覧

C/P	Counterpart	カウンターパート
DLA	Department of Local Administration	内務省地方自治体振興局
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録（ミニッツ）
MM	Man Month	人／月
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
PAO	Provincial Administration Organization	県自治体
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
PWG	Project Working Group	プロジェクト・ワーキング・グループ
R/D	Record of Discussion	討議議事録
TICA	Thailand International Development Cooperation Agency	タイ国際開発協力庁

評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：タイ国		案件名：自治体間協力及び自治体行政サービス基準向上プロジェクト
分野：行政		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：タイ事務所		協力金額（評価時点）：104,783,000 円
協力期間	R/D 締結：2005 年 10 月 7 日	先方関係機関：内務省地方自治体振興局（DLA）
	実施期間：2005 年 10 月 18 日～ 2008 年 10 月 17 日	日本側協力機関：長野県、東京都荒川区等 他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>タイ王国（以下、「タイ」と記す）では地方分権化の流れにより、公共サービスに係る自治体行政の責任が大きくなっている。一方、小規模な自治体にとって、単独で廃棄物処理や消防といった公共サービスを提供することには困難な実状がある。地方分権化の政策立案を担当する地方分権化委員会は、将来における権限委譲のために自治体の役割と機能の明確化に取り組んでおり、さらに内務省地方自治体振興局（DLA）は、地方分権化を推進する手段として複数の自治体による連携を支援している。</p> <p>こうした状況下、2003 年 9 月より「自治体間協力プロジェクト」が実施された。このプロジェクトにおいて提供した日本の自治体間協力事例及びその考え方が影響し、自治体間協力のための具体的な手続きが省令として定められることになった。現在実施中の本件は、当該省令に基づく公式な自治体間協力の形成及び運営方法に係る技術移転に関する要請を受けたものである。</p> <p>これを受けて JICA は、2005 年 10 月より 3 年間の期間で長期専門家（自治体間協力調整）を派遣し、カウンターパートである DLA と共同し、パイロットプロジェクトの実施を通じ、DLA が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインを形成することを目的とした技術協力を行っている。</p>		
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>タイの自治体が公式の自治体間協力を設立し、資源や便益を共有することにより、広域における行政サービスを提供することができるようになる。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>公式の自治体間協力のパイロットプロジェクトが実施されることを通じて、地方自治体振興局が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインが形成される。</p> <p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. パイロットプロジェクトに参加した自治体関係者が、自治体間協力の設立・運営に係る手続きや課題対応策を習得する。 2. パイロットプロジェクトにおける教訓を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営のためのガイドラインが作成される。 		

3. 上記2つの成果を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営を促進させるための地方自治体振興局の役割・機能が明確化される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣	1名
短期専門家派遣	8名
研修員受入れ	27名
機材供与	なし
在外事業強化費	32,482,000円
その他	なし

相手国側：

カウンターパート配置	63名
施設提供	専門家執務室
機材購入	なし
ローカルコスト負担	1,443,853バーツ
その他	なし

2. 評価調査団の概要

調査者	総括：小川 正純 JICA タイ事務所 次長 評価企画：木下 真人 JICA タイ事務所 企画調査員 評価分析：十津川 淳 佐野総合企画株式会社 主任研究員	
調査期間	2008年6月30日～7月11日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 評価の制約

本終了時評価調査において生じた制約条件は、本プロジェクトが小規模案件のため、PDMを有していなかった点である。そのため評価においては、通常用いられる評価指標が存在せず、調査団による聞き取り調査及び質問票結果から総合的に判断を行った。

3-2 実績の確認

(1) 投入

計画された投入は日本側、タイ側ともに予定通り実施されている。

(2) 成果

「1. パイロットプロジェクトに参加した自治体関係者が、自治体間協力の設立・運営に係る手続きや課題対応策を習得する。」

成果1については所期の成果レベルを達成しているものと判断される。

パイロットプロジェクトを通じ、参加自治体関係者は、自治体間協力の設立・運営に係る業務を一通り経験し、実務上の諸問題への対応策を学ぶ機会を得た。これらの課題対応能力は本件のみに対応しうる一過性のもではなく、今後も様々な場面への応用を可能とする知識でもある。また、参加自治体自らの自己評価結果では95%以上の回答が「習得した」もしくは「ほぼ習得した」としている。

以上のことから、成果1は達成したものと評価される。

「2. パイロットプロジェクトにおける教訓を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営のためのガイドラインが作成される。」

成果2は既に達成されている。

成果2の示すガイドラインは、2006年12月に内務省通達の形態を取って作成、発布された。

「3. 上記2つの成果を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営を促進させるための地方自治体振興局の役割・機能が明確化される。」

成果3も既に達成されていると評価される。

プロジェクトの活動を通してDLAは自治体間協力のためのサポート体制を構築した。具体的には技術サービス班を設置し、内外のコンタクト・ポイントとして技術的支援を行うものである。プロジェクト終了時に合わせて始動する予定としている。

なお、プロジェクトの活動においてはプロジェクト・ワーキング・グループ(PWG)などを中心として、諸々の法的、会計的側面の問題に対処してきた。これらの対処を通して、DLA内部の役割・機能が明確化されたことも併せて指摘される。

(3) プロジェクト目標

「公式の自治体間協力のパイロットプロジェクトが実施されることを通じて、地方自治体振興局が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインが形成される。」

本プロジェクトでは目標に掲げられている「具体的な手続き・ガイドライン」をマニュアルとして設定し、成果2で述べられている「ガイドライン」と区分して定義している¹。そのうえで本プロジェクトにおいては、自治体間協力に係るマニュアル作成に取り組んできた。

本終了時評価調査時点において、具体的な手続き・ガイドラインを示す自治体間協力マニュアルは完成し、今後全国の自治体に対して配布を始める予定である。マニュアルの内容についても、自治体関係者の多くがユーザーの視点から高く評価しており、マニュアルは理解しやすくかつ有益であったと評価している。

なお、プロジェクトでは2009年10月までに自治体間協力に関する条文が記載されている予定の地方自治法典の内容を想定した、もう一冊のマニュアルを作成する。こちらは自治体間協力を推奨する分野等を明記した内容になる予定である。

以上の点から、プロジェクト目標は「達成する見込みは非常に高い」と判断する。

3-3 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトはタイの政策、ニーズ、日本の援助方針、日本の技術の優位性等の点において高い妥当性があると判断される。

1) タイ政策・ニーズに対する整合性

<プロジェクト開始時>

本プロジェクトが目標とした「自治体間協力」の促進は、プロジェクト開始当初においては明確な国家政策としての位置づけはなされていなかった。ただし、当時のDLA局

¹ 具体的には、マニュアルは手続きや運営の方法を記したいわゆるマニュアルを意味し、ガイドラインとは法的根拠をもった文書を意味する。

長によってゾーニング構想（広義での自治体間協力を属する行政スキーム）の促進が謳われており、実質上は内務省の戦略として認知されていた。

<プロジェクト開始後>

自治体間協力をに係る政府の方針については、2007年の新憲法において自治体間協力をに係る条文が掲げられたことから明らかなおり、本プロジェクトの進捗過程において、その重要性に係る認識は飛躍的に高まった。

以上のことから、本件プロジェクトは政策面において開始当初から十分な整合性をもっており、かつその整合性は進行過程においてさらに高まったものと判断できる。

2) 国別事業実施計画との整合性

2006年に発表された外務省対タイ経済協力計画では、タイの「社会の成熟化に伴う問題への対応」について重点的な協力を行うこととしている。本プロジェクトは「社会の成熟化に備えた制度整備（中略）に対し協力を行う」とした協力方針に合致したものとなっている。

3) 日本の技術の優位性

日本は地方自治や地方分権ならびに自治体間協力といった行政スキームにおいて、長年にわたる経験を蓄積している。また、本プロジェクトでは本邦研修がプロジェクト活動の大きな貢献要因であった事実からも、本プロジェクトは日本の技術優位性を十分に活かしたプロジェクト設計になっていたものと判断される。

4) ターゲットグループのニーズとの整合性

本プロジェクトの直接的なターゲットグループであるDLAはこれまでタイにおいて実施経験のない「自治体間協力」スキームを学び、同国へ導入することを希望していた。今後も活用可能な自治体間協力実施マニュアルを作成することをめざしている本プロジェクトの内容は、DLAのニーズにきわめて整合していたものと判断できる。

5) パイロットプロジェクトサイト選定の妥当性

サイトの選定においては、サイト内自治体のニーズの有無、自治体が希望するセクターと自治体間協力スキームの相性、土地問題等、惹起しうる問題の有無等を選定のクライテリアとして掲げ、DLA及びJICA専門家との協議によって慎重に決定された。以上の点から、選定においては妥当なプロセスが取られたものと判断できる。

(2) 有効性

本プロジェクトにおける有効性は高いと判断される。

プロジェクト目標及び成果達成に対する貢献要因として、本邦研修やアカデミックコンサルタントの投入をはじめとした各種要因が総合的に関与しあい、有効性を高めたことも特筆される。なお、貢献要因・障害要因については後述参照。

(3) 効率性

人的投入をはじめとして、本プロジェクトは高い効率性を有したプロジェクト活動が展開されている。

1) 日本人専門家

本プロジェクトにおいては日本人長期（1名～36MM）及び短期専門家（延べ8名～2.6MM）の投入が行われた。長期・短期専門家ともに適切な投入であったが、本プロジェクトでは、パイロットプロジェクトの活動が重要であったことから、サイト現場での

活動を一定期間（2～3か月程度）にわたり、モニタリング・評価しうる人材の追加投入が実現していれば、さらに高い有効性の発現が期待されたと考えられる。

2) アカデミックコンサルタントの活用

アカデミックコンサルタント（タマサート大学）の投入は、学術的側面からのアドバイザリー的なインプットのみならず、DLA と地方自治体との緩衝材の役割も果たしており、プロジェクト実施において効率性を大きく促進させたものと評価できる。

3) 本邦研修

本邦研修の実施は、研修参加者個々の能力向上に寄与しただけでなく、プロジェクトへの主体的参加を促すモチベーションを向上させた。その結果、パイロットサイトにおいて複数の理解者を擁したことが周囲への理解を促進させ、活動推進に大きく貢献した。

4) カウンターパート配置

カウンターパート人員の配置・投入はDLAの主要な部署を網羅しており、本プロジェクトの実施において効率性の促進に貢献していたものと判断できる。

5) 施設／ローカルコスト負担

本プロジェクトにおいてはタイ側の施設建設の負担はない。またDLAによるローカルコスト負担については本プロジェクト実施期間中、大きな問題は生じていない。

(4) インパクト

本プロジェクトでは中央政府レベル及びパイロットプロジェクトのサイトレベルの両面において数多くのインパクトが発現している。

1) 上位目標達成の見込み

「タイの自治体が公式の自治体間協力を設立し、資源や便益を共有することにより、広域における行政サービスを提供することができるようになる。」

地方自治法典の制定をもって、自治体間協力は全国に拡大する可能性は十分にあり、今後上位目標が達成される見通しは十分にあると判断される。

2) インパクト

<政策的側面>

自治体間協力についてタイ新憲法の条文に記載がなされた（283条）。また地方自治法典においても自治体間協力についての記載がなされる可能性が高い。

<社会経済的側面>

ランパンでは、パイロットプロジェクト活動の一環として行ったリサイクルゴミの販売によって住民の収入が向上している〔各戸平均で200～300バーツ／月のリサイクル収入（村落内の平均月収は5,500～10,000バーツ程度）〕。

<組織的側面>

自治体間の関係が密接になった結果、プロジェクトが対象としたセクター以外にも共同のプロジェクトを立ち上げる動きが見られる。

<環境的側面>

ランパンでは住民の環境意識が高まり、ゴミのリサイクルの活動のみならず、木酢やミミズ堆肥の生産も始められている。

3) 負のインパクト

パイロットプロジェクトの自治体間協力センターが所在する自治体において、一部の職員の業務負担が増大している。各自治体は現行の法律に照らして、自治体間協力センターの専属職員を雇用していないため、一部職員が本業と兼業する形態を取っている。そのため、これら該当する職員においては業務量が過重となっている例も散見された。

(5) 自立発展性

本プロジェクトは、政策面及び財政面等において高い自立発展性を有している。他方、組織・技術面においても相応の自立発展性は期待できるが、更なる自立発展性を確保するためにDLAの県・郡事務所の能力向上などが望まれる。

1) 政策面

2009年10月を制定期限としている地方自治法典において、自治体間協力の行政スキームが法的に確立する可能性が非常に高い。また法的整備と並行して、DLAは自治体間協力をさらに推進していくことを明らかにしていることから、今後の政策面での自立発展性は高いと判断できる。

2) 財政面

本プロジェクトが推進した自治体間協力はあくまでも行政スキームであり、DLAに対して多大な財政負担を強いるものではない。現在のDLAの予算能力で特段の問題なく対処できるものと考えられる。

3) 組織・技術面

<DLA 本部>

DLA本部は本プロジェクトを通じて能力を向上させるとともに、自治体間協力の促進に係る支援体制の構築を行ってきた。今後の支援体制も既に構築されていること、及び同じ課内（技術協力・国際課）でプロジェクトの経験が蓄積されていることから、今後の促進活動における組織・技術面での自立発展性は相当程度に存すると判断される。

<DLA 県・郡事務所>

DLAの出先機関となる地方事務所は多様な側面において能力の向上が急務である。DLA地方事務所の役割は、小規模な地方自治体が効果的、効率的に業務を行うことができるよう技術指導を行うこと及び自治体間協力の支援、調整である。一方、パイロットサイトの一部職員を除いては、自治体間協力のスキームについて正確にその利点と手法を理解しているとは考えにくい。そのためDLA地方事務所職員の業務の質の向上と能力向上は必須である。

3-4 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容及び実施プロセスに関すること

1) 本邦研修の効果

本邦研修の実施は研修参加者個々の能力向上に寄与しただけでなく、プロジェクトへの主体的な参加を促すモチベーションの向上にも貢献した。

また、各パイロットサイトから複数名の派遣を行ったことにより、プロジェクトを促進する機運が高まった。さらに、日本人長期専門家ならびにローカルコンサルタントであるタマサート大学関係者の参加も研修員の理解を促進することに大きく貢献した。

2) DLA のコミットメント

プロジェクト実施の前提条件でもあった「地方自治法典」の制定が遅延した。このような状況に対して DLA では内務省通達を発布し、法的側面での環境整備を支援することに極力迅速に対処した。

3) アカデミックコンサルタント～タマサート大学の投入

コンサルタントとしての同大学の投入は、学術的な側面からのアドバイザリー的なインプットのみならず、トップダウン的な意識の強い DLA と現場の地方自治体との間で両者の緩衝材としての役割を果たした。

(2) その他

1) MOU の有効性

本プロジェクトでは活動実施に際し、関係自治体間で MOU を締結した。MOU により各自治体の責任範囲及びコミットメントを明確にしたことで、参加自治体のオーナーシップ意識の向上にも貢献した。

2) 既存プロジェクト等の実績

タイの地方行政支援に係る 10 年近い技術協力支援の実績、及び日・タイの大学を中心とした日・タイ共同研究会などで培った人的・知的財産を有効に活用することが効率性を高めた。

3-5 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容・実施プロセスに関すること

1) 地方自治法典の遅延

DLA による内務省通達によってプロジェクトへの影響は軽減されたものの、本法典の遅延による負の影響は、特に自治体間協力センターの法人化が推進できないことから派生する職員雇用等の問題等として現れた。

2) クーデターの影響

パイロットプロジェクトの活動は一時停滞を余儀なくされたが、結果的に現場における活動の視点からは、危惧されたほどの影響はなかった。

(2) その他

特になし。

3-6 結論

本プロジェクトにおけるプロジェクト目標ならびに成果は成功裡に達成されたものと判断される。また特にその有効性やインパクトの観点からは、プロジェクト開始当初に想定されていた程度以上の効果が発現している。

3-7 提言

プロジェクト終了時までには本プロジェクトの有効性の程度をさらに高めるために、本終了時評価調査団は以下の点を提言する。

(1) 自治体間協力に係るマニュアル説明のためのセミナーを開催する。

マニュアルの内容をパイロットサイトの関係者のみならず、国内の DLA 県事務所及びそ

の他の自治体関係者に対して説明を行う。

- (2) パイロットサイトの地域住民に対して自治体間協カスキームについての理解促進を進める。

パイロットサイトにおいては、これまでも住民集会を開くなど地域住民への広報活動を展開してきた。今後とも理解促進への活動を推し進める必要性は高い。

- (3) DLA 内職員に対して自治体間協カスキームについての理解促進を進める。

DLA 内部では組織内ジャーナルなどを利用した広報活動を行ってきたが、今後も同スキームへの組織内理解者を増大させるために、更なる広報活動が必要である。

プロジェクト終了後の本プロジェクトに係る自立発展性をさらに高めるために、本終了時評価調査団は以下の点を提言する。

- (4) 自治体間協カスキームの導入・実施のためのサポート体制を強化する。

1) DLA 本部

DLA 本部は技術サービス班（技術協力・国際課内）を中心としたサポート体制を既に構築している（同グループでの正式な業務開始はプロジェクト終了時頃を予定）。本サポート体制の活動状況、機能について DLA として常に注視していく必要がある。

また、本プロジェクトで設立した PWG は、プロジェクト終了後も存続させ、自治体間協カに係る諸課題への対応やサポート体制等について対処する組織として機能することが望まれる。

2) DLA 県・郡事務所

DLA 県・郡事務所も今後自治体間協カをサポート業務において重要な役割を果たすこととなる。そのためこれら関係者の能力向上が必須である。

3) パイロットサイト

パイロットサイトにおける活動の進展・拡大に対して DLA はサポートを行うことが必要である。また、パイロットサイトの関係者間で相互訪問を行い、互いの活動を見聞することも効果の高い活動と考えられる。

さらに、自治体間協カセンターが位置する自治体の業務負担を軽減するために、センターの業務のみを行う職員を充てる必要がある。その際の手続き等において、DLA は特に法的側面などから、各サイトの自治体を支援することが求められる。

4) PAO（県行政機関）

PAO もまた自治体間協カをサポート業務において重要な役割を果たすこととなり、PAO の能力向上は重要である。特に、PAO が参加できる自治体間協カの制度整備は急務である。

3-7 教 訓

- (1) 本邦研修の有効性

制度設計を目標としたプロジェクトの場合、関係者自らがそのモデルとする制度が活用されているケースを見聞することは非常に効用が高い。また併せて、同じパイロットサイトから複数名の研修参加者を派遣すること、及びプロジェクト関係者（日本人専門家・ローカルコンサルタント）の本邦研修参加も高い効用がある。

(2) アカデミックコンサルタントの有効性

トップダウン的な意識の強い組織がプロジェクト責任機関（実施者）である場合、コンサルタントは地方自治体との緩衝材としての役割を果たしうる。この役割は技術的なアドバイスの提供とともに非常に有効である。

(3) 複数回にわたる住民集会実施の有効性

住民への理解促進に重きをおいた姿勢が、結果的には住民の積極的なプロジェクト参加を促すことにつながる。

(4) MOU の有効性

MOU の締結は各自治体の責任範囲及びコミットメントを明確にする効果があり、参加自治体のオーナーシップ意識の向上にも貢献しうる。

3-8 フォローアップ状況

特になし。

第1章 終了時評価の概要

1-1 調査団派遣の背景と目的

タイ王国（以下、「タイ」と記す）では地方分権化の流れにより、公共サービスに係る自治体行政の責任が大きくなっている。一方、小規模な自治体にとって、単独で廃棄物処理や消防といった公共サービスを提供することは困難な実状がある。地方分権化の政策立案を担当する地方分権化委員会は、将来における権限委譲のために自治体の役割と機能の明確化に取り組んでおり、さらに内務省地方自治体振興局（Department of Local Administration : DLA）は、地方分権化を推進する手段として複数の自治体による連携を支援している。

こうした状況下、2003年9月より「自治体間協力プロジェクト」が実施された。このプロジェクトにおいて提供した日本の自治体間協力の事例及びその考え方が影響し、自治体間協力のための具体的な手続きが省令として定められることになった。現在実施中の本件は、当該省令に基づく公式な自治体間協力の形成及び運営方法に係る技術支援の要請を受けたものである。

これを受けて JICA は、2005年10月より3年間の期間で長期専門家（自治体間協力調整）を派遣し、カウンターパート（Counterpart : C/P）である DLA と共同し、パイロットプロジェクトの実施を通じ、DLA が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインの形成に関する技術協力を行っている。

今回実施の本調査は、プロジェクトが2008年10月に終了を迎えることとなるため、これまでの活動実績の確認や目標達成度の評価を行い、協力期間終了を念頭におき今後に向けての提言及び教訓を抽出することを目的とする。

<調査目的>

2008年10月をもって、協力期間（2005年10月18日～2008年10月17日）の終了を迎えることから、本プロジェクトの終了時評価と位置づけ、以下を目的とする評価調査を実施した。

- （1）技術協力の開始から現在までの実績と計画達成度を確認するとともに、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、及び自立発展性）の観点から評価する。
- （2）プロジェクトの活動結果について協議し、必要に応じプロジェクト終了までの助言を行う。
- （3）日・タイ合同による評価結果を合同評価レポート（Joint Evaluation Report）に取りまとめ、署名、交換を行う。

1-2 調査団の構成

分野	氏名	所属
総括 Team Leader	小川 正純 Mr. Masazumi OGAWA	JICA タイ事務所 次長 Deputy Resident Representative, JICA Thailand
評価企画 Evaluation Planning	木下 真人 Mr. Masato KINOSHITA	JICA タイ事務所 企画調査員 Project Formulation Advisor, JICA Thailand
評価分析 Evaluation Analysis	十津川 淳 Mr. Jun TOTSUKAWA	佐野総合企画株式会社 主任研究員 Senior Consultant, Sano Planning Co., Ltd

1-3 調査日程

調査期間：2008年6月30日～7月11日までの12日間

	日時	時間	活動内容	場所
	6月29日 (日)	15:30	十津川団員来タイ (TG641)	
1	6月30日 (月)	9:00 13:00	<ul style="list-style-type: none"> ・JICA タイ事務所との打ち合わせ ・内務省表敬及びプロジェクト、カウンターパート (C/P) への評価手法の説明 (5項目評価、評価グリッド等)、調査方針の説明 ・C/P 及びプロジェクト関係者への聞き取り調査 	JICA DLA
2	7月1日 (火)		<ul style="list-style-type: none"> ・ランパン県関係者への聞き取り調査 ・移動 (バンコク→ランパン県→バンコク) 	ランパン
3	7月2日 (水)		<ul style="list-style-type: none"> ・カンチャナブリ県関係者への聞き取り調査 ・移動 (バンコク→カンチャナブリ県→バンコク) 	カンチャナブリ
4	7月3日 (木)		<ul style="list-style-type: none"> ・ラヨーン県関係者への聞き取り調査 ・移動 (バンコク→ラヨーン県→バンコク) 	ラヨーン
5	7月4日 (金)	9:30	<ul style="list-style-type: none"> ・タマサート大学関係者への聞き取り調査 Dr. Nakarin ほか	タマサート大学
6	7月5日 (土)		質問票結果分析、資料作成等	
7	7月6日 (日)		質問票結果分析、資料作成等	
8	7月7日 (月)	9:00 13:30	<ul style="list-style-type: none"> ・団内協議 ・DLA に対する先行調査結果、質問票分析結果報告 	JICA DLA
9	7月8日 (火)	9:30 13:00	<ul style="list-style-type: none"> ・DLA によるプロジェクトの進捗報告 <ul style="list-style-type: none"> - 発表に対する調査団コメント、質疑応答 ・DLA C/P 聞き取り調査 ・団内協議 (タイ側発表を踏まえた成果達成度の確認) 	DLA
10	7月9日 (水)	9:30 13:00	<ul style="list-style-type: none"> ・合同評価協議 <ul style="list-style-type: none"> - 評価5項目に基づく成果達成結果案の発表 (調査団) - タイ側のコメント - 成果達成結果の確認 ・プロジェクト専門家との協議 ・団内協議 (合同評価レポート案の確認、提言・教訓の整理、最終レポート案の作成) 	DLA JICA
11	7月10日 (木)	9:30 13:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ミニッツ案、合同評価レポート最終案の確認 <ul style="list-style-type: none"> - タイ側署名者への説明及び最終案の確認 ・団内協議及びミニッツ修正等資料整理 	DLA JICA
12	7月11日 (金)	9:30	<ul style="list-style-type: none"> ・合同調整委員会 (JCC) <ul style="list-style-type: none"> - DLA からの発表 (プロジェクトの達成状況、成果、タイ側の評価等)	DLA

		15 : 30 16 : 00 22 : 10	<ul style="list-style-type: none"> - タイ側発表に対するプロジェクト専門家及び調査団員によるコメント、質疑応答 - 合同評価レポート発表・確認 - ミニッツ署名・交換 ・ JICA 事務所報告 ・ 最終報告会 TV 会議 ・ 十津川団員帰国 (TG640) 	JICA
13	7月12日	6 : 20	成田着	

1-4 主要面談者

(1) タイ側関係者

1) 内務省地方自治体振興局 (DLA)

Mr. Somporn Chaibangyang	Director General
Ms. Wattana Phaisurat	Director of Technical Services and Foreign Affairs Division
Mr. Borames Teerakhamsri	Director of Local Legal Affair Division
Mr. Winchai Uyangkul	Director of Bureau of Local Administrative Development
Mr. Worapat Pongsaboonth	Director of Grant Allocation and Budget System Development Division
Mr. Rangsun Aiemboutlob	Senior Expert

2) パイロットサイト ランパン

Ms. Penpuk Rattanakumfu	Mayor of Koh Kha Municipality
Mr. Somyod Sabkham	Mayor of Thapa TAO
Ms. Bongkoj Boonchareon	Chief Administrator of Koh Kha TAO
Mr. Chawall Kaeclue	Public Health Administration Officer, Koh Kha Village Municipality
Mr. Somkid Suriyong	Village Head of Baan Sek Tor, Koh Kha Municipality

3) パイロットサイト カンチャナブリ

Mr. Sakoll Luangphaithoon	Municipal Clerk of Kanchanaburi Town Municipality
Mr. Sanit Poodam	Chief Executive of Kao Sumrong TAO
Mr. Weera Lueangpramuan	Chief Executive of Tamakam TAO
Mr. Yutthana Wattanasut	Chief Administrator of Tamakam TAO
Mr. Damrong Borngern	Sub-Group Leader, Fire Fighting Division, Kanchanaburi Town Municipality

4) パイロットサイト ラヨーン

Mr. Vichai Thanbamrungrak	Chief Executive of Pluak Dang TAO
Mr. Atthapan Rakponmuang	Chief Administrator of Pluak Dang TAO

Mr. Somchai Lerdrirwiriyakul	Mayor of Jomphol Chaopraya Village Municipality
Mr. Sakolwat Hiamhan	Municipal Clerk of Jomphol Chaopraya Village Municipality
Mr. Somkiat Jongjitman	Chief Administrator of Larhan TAO

5) タマサート大学

Dr. Nakharin Mektrairat	Dean, Faculty of Political Science
Dr. Supasawad Chadchawan	Vice-Dean, Faculty of Political Science
Dr. Kovit Phong-ngam	Assistant Dean, Faculty of Social Work,
Mr. Chai Chaiwat	Assistant Researcher, Faculty of Political Science
Ms. Kornnipa Sriworradejphaisal	Assistant Researcher, Faculty of Political Science

(2) 日本側関係者

1) 在タイ日本大使館

岡部 大介	一等書記官
-------	-------

2) JICA タイ事務所

小野田 勝次	所 長
--------	-----

3) プロジェクト専門家

平山 修一	自治体間協力調整
-------	----------

1-5 プロジェクトの概要

タイでは地方分権化の流れにより、公共サービスに係る自治体行政の負担と責任が大きくなっている。しかしながら、多くの小規模自治体にとっては、自らの自治体のみで廃棄物処理や消防といった公共サービスを提供することが困難な現状にある。地方分権化の政策立案を担当する地方分権化委員会は、将来における権限委譲のために自治体の役割と機能の明確化に取り組んでおり、さらに DLA は地方分権化を推進する手段として複数の自治体による連携を支援している。こうした背景よりタイにおける自治体間協力の必要性は高いと判断され、2003年9月より「自治体間協力プロジェクト」が実施され、現行の法制度の枠内による非公式な自治体間協力に係るガイドラインを作成した。また、このプロジェクトにおいて提供した日本の自治体間協力の事例及びその考え方に多くの地方自治関係者が共鳴し、新しく編纂される地方自治法典に自治体間協力に関する条文が定められることになった。こうした動きを踏まえて、当該法令に基づく公式な自治体間協力の形成及び運営方法に係る技術移転が求められている。日本は明治以来、これまで三度にわたる市町村合併や広域行政を推進してきた経験を有している。これらの経験は、本プロジェクトで推進する自治体間協力に参考になるものであり、日本政府が協力のスクリーニングにおいて強調している日本の援助リソースや知見が国際的に比較優位をもつ分野である。以上から、本プロジェクトはタイ政府の政策や日本の協力方針と整合しており、妥当性も高いものといえる。

(1) 上位目標

タイの自治体が公式の自治体間協力を設立し、資源や便益を共有することにより、広域における行政サービスを提供することができるようになる。

(2) プロジェクト目標

公式の自治体間協力のパイロットプロジェクトが実施されることを通じて、地方自治体振興局が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインが形成される。

(3) 成果

1. パイロットプロジェクトに参加した自治体関係者が自治体間協力の設立・運営に係る手続きや課題対応策を習得する。
2. パイロットプロジェクトにおける教訓を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営のためのガイドラインが作成される。
3. 上記2つの成果を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営を促進させるための地方自治体振興局の役割・機能が明確化される。

(4) 活動

1. パイロットプロジェクトの実施

- 1-1. 自治体間協力に係る現行法体系をレビューする。
- 1-2. 公式の自治体間協力のパイロットサイト及びその協力分野を決定する。
- 1-3. 各パイロットサイトに関係するステークホルダー（DLA、地方自治体、住民等）を対象に自治体間協力の理解を促進させるためのセミナーを実施する。
- 1-4. 各パイロットサイトにおける公式の自治体間協力の実施のためのベースライン調査を実施する。
- 1-5. 各パイロットサイトにおける公式の自治体間協力設立・運営を検討するためのステークホルダー間のワークショップを実施する（日本の自治体間協力の事例も紹介・検討する）。
- 1-6. 各パイロットサイトにおいて公式の自治体間協力を実施する。
- 1-7. 各パイロットサイトにおける公式の自治体間協力を総括し、成果・教訓を分析する。

2. ガイドラインの作成

- 2-1. 各地で公式の自治体間協力を実施するのに適した方策を検討すべく、パイロットプロジェクトの成果・教訓を分析する。
- 2-2. 上記分析を踏まえて、自治体間協力及び自治体行政サービス基準のためのガイドラインを作成する。

第2章 評価の方法

2-1 評価グリッドの作成

本終了時評価調査にあたっては評価5項目に基づく評価グリッドを作成し、各要素に関連する評価主要項目及びサブ項目について調査を実施した。

本プロジェクトについては、DLA 本局におけるプロジェクト活動と並行し、国内3箇所においてパイロットプロジェクトを実施していた点が特徴としてあげられる。また、本プロジェクトはその実施過程において、予期していなかった外部条件（クーデターの発生、地方自治法典の遅延等）に遭遇したことも特筆すべき点である。これらのプロジェクトの特徴的事項を鑑み、本グリッドでは実施プロセスに係る調査項目を加え、評価においては「プロセス」及び「実施」の側面からの評価（5項目評価）を行うこととした。なお、評価グリッドにおける評価主要項目及びサブ項目は表2-1参照。

2-2 主な調査項目

本終了時評価調査では表2-1で明記した内容を主たる調査項目として調査を実施した（付属資料1のANNEX2の評価グリッドからの抜粋）。

表2-1 主要調査項目（及び調査サブ項目）

	主要項目	サブ項目
プロセス		
実施プロセスに係る妥当性	プロジェクトマネジメント体制	関係者間のコミュニケーションと問題意識の共有状況
		モニタリング体制及び実施状況
		C/Pのオーナーシップ意識
	プロジェクトデザイン対応	前提条件の変化とその対応
		サイトでの変化及び要因
評価5項目		
妥当性	政策	タイ政府の政策・開発計画との整合性
	（日本国）優先度	日本の援助計画との整合性
	ニーズ	ターゲットグループの選定
		ターゲットグループ・ニーズ
	パイロットサイトの適切性	
手段の適切性	技術支援方法・手段の適切性（単独専門家による3パイロットサイトの適切性、日常的コミュニケーションの可否等）	
		日本の技術の優位性
有効性	プロジェクト目標	プロジェクト目標達成見込み（プロジェクト目標：公式の自治体間協力のパイロットプロジェクトが実施されることを通じて、地方自治体振興局が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインが形成される。）
	成果1	成果1 達成見込み（成果1：パイロットプロジェクトに参加した自治体関係者が自治体間協力の設立・運営に係る手続きや課題対応策を習得する。）
	成果2	成果2 達成見込み（成果2：パイロットプロジェクトにおける教訓を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営のためのガイドラインが作成される。）

	成果3	成果3 達成見込み（成果3：上記2つの成果を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営を促進させるための地方自治体振興局の役割・機能が明確化される。）
	貢献要因	プロジェクト目標及び／もしくは成果の達成において貢献した要素 (特に想定以上の成果発現に関してその要因)
	阻害要因	プロジェクト目標及び／もしくは成果の達成を阻害した要素(地方自治法典制定の遅延、クーデターの影響等)
効率性	投入(人的)	日本人専門家(人数・専門性・配置タイミング・活動実績) C/Pの配置(人数・専門性・配置タイミング・活動実績) アカデミック(人数・専門性・パフォーマンス実績・コスト)
	本邦研修	研修員受入れ(人数・分野・成果活用状況・代替投入形態の有無) 本邦研修に係る策定・実施プロセス(研修実施に係る日本人専門家と本邦受入先との調整等)
	投入(予算)	ローカルコスト負担額 支出タイミング
	その他(補完効果)	その他プロジェクトとの関係(補完関係の有無)
	インパクト	上位目標達成見通し 予期しうる／既に生じたインパクト
自立発展性	政策面	地方自治法典の制定・(普及)見通し
	組織面	適正なマンパワーの存否及び人員増・減員の可能性 特にDLAの業務目的・所掌の明確化(成果3の達成状況との関連)
	技術面	DLA組織内の自治体間協力マニュアル策定・普及経験者の人数及び継続的業務従事の可能性確認 DLA職員の技術力・知識 継続的リバイス作業における関係機関の関わり方見通し(アカデミックコンサルタント等)
	財政面	予算実績の確認(過去5年間)及び今後の見通し 行政スキームの実行において特別な予算の必要性の有無を確認

2-3 データ収集方法

本終了時評価調査においては、主たる情報源として、事前に配布したプロジェクト関係者への質問票による調査及び聞き取り調査を活用した。

質問票は評価グリッドに基づく質問内容を中心としながらも各ステークホルダーのプロジェクトへの関わり方を勘案し、適宜調整した質問項目をそれぞれについて作成した。

質問票調査への回答状況は以下のとおり。

表 2-2 質問票回答者数

所属組織		回答者数
パイロットプロジェクト	ランパン	13
	カンチャナブリ	8
	ラヨー	11
DLA		13
タマサート大学		5

2-4 調査・評価上の制約

本終了時評価調査において生じた制約条件は、本プロジェクトが小規模案件のため、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を有していなかった点である。そのため評価にあたっては、通常用いられる評価指標が存在せず、調査団による聞き取り調査及び質問票結果から総合的に判断を行う必要があった。

ただし、本プロジェクトでは目標や成果の多くが「ガイドラインを作成する」、「マニュアルを作成する」といった視認性の高い内容であったため、指標自体の存在は特段大きな問題とはならなかった。また、質問票においても主たる関係者を網羅するとともに、比較的高い回答率が確保されたため、必要な情報は一定程度収集され、聞き取り調査内容を十分に補完することができた。

以上のことから、本終了時評価調査では一定程度の制約はあったものの、評価の内容・実施に大きな負の影響を与えるほどの制約条件ではなかった点を併せて付記する。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 プロジェクト実施体制

本プロジェクトは日本人長期専門家1名を「自治体間協力調整」として投入し、その他の技術的支援は短期専門家の投入をもって補強した。対するタイ側は内務省のDLA 地方行政開発部技術協力・国際課を中心としながら、関係各部所の人員からなるプロジェクト・ワーキング・グループ（Project Working Group : PWG）を運営し、プロジェクトの円滑な進行に努めた。

他方、本プロジェクトはランパン県、カンチャナブリ県、ラヨン県の3箇所で自治体間協力に係るパイロットプロジェクトを実施した（それぞれ対象となる活動は廃棄物行政、防災連携、インフラ整備～特に道路補修関連）。その実施に際しては、上記日本側、タイ側の人員配置に加え、タマサート大学をアカデミックコンサルタントとして投入し、業務の効率的かつ効果的な実施体制を構築した。

表3-1 プロジェクト実施体制内 担当組織・担当者

役職名等	担当者所属	担当者所属（英名）
プロジェクト・ダイレクター	DLA 局長	—
副プロジェクト・ダイレクター	DLA 副局長	—
プロジェクト・マネージャー	地方行政開発部 部長	Bureau of Local Administrative Development
	（地方行政開発部 技術協力・国際課）	Subdivision of Technical Cooperation and International Affairs, Bureau of Local Administrative Development
PWG メンバー	社会経済・公共参加開発部	Bureau of Social Economic and Public Participation Development
	システム・組織機構開発部	Bureau of System and Organizational Structure Development
	地方行政基準部	Bureau of Local Administrative Standards
	地方財政部	Bureau of Local Finance
	地方法務部	Bureau of Local Legal Affairs

出所：本プロジェクト R/D

3-2 プロジェクト実施プロセス

(1) プロジェクト・モニタリング体制

各サイトにおけるパイロットプロジェクト活動については、随時、関係自治体が活動を進めるとともに、月例会議において活動進捗や課題を参加者間で話し合い、共有する場を設けた。

各サイトで実施された月例会議は、基本的にタマサート大学が調整・ファシリテーター業務を果たすとともに、JICA プロジェクト、DLA 地方事務所からも毎回出席があり、関係者間での情報共有を可能とする体制が整備されていた。なお、アカデミックコンサルタントにあたるタマサート大学は各サイトに教授1名を総括として充てるとともに担当助手1名、さらにタマサート大学分校などの人的・物的リソースも最大限に利用した投入を行った。

(2) コミュニケーション

本プロジェクトにおける、①パイロットプロジェクト内部及び、②パイロットプロジェクトとDLA・JICA 専門家間のコミュニケーションは双方ともにおおむね良好であった。

プロジェクト開始当初、上記①についてはプロジェクトの活動への躊躇等々から自治体関係者内部のコミュニケーションは万全とはいえなかった。また②についてもタマサート大学からの報告がDLA やJICA 専門家の期待する内容を満たしていないなどの例も散見されたが、プロジェクトが進捗する過程において、これらは大きく改善され、本終了時評価調査時点においては関係者間のコミュニケーションはほぼ満足のいく状態となっている。表3-2はパイロットサイトにおける関係者の評価結果である。

表3-2 コミュニケーションに係る満足度

		ランパン	カンチャナブリ	ラヨー	計	
		(回答者数 : 13)	(回答者数 : 8)	(回答者数 : 11)	(回答者数 : 33)	*%はそれぞれの質問回答者数による割合
コミュニケーション (サイト、DLA、 JICA)	十分	6	6	5	17	53%
	おおむね十分	7	2	6	15	47%
	要改善	0	0	0	0	0%
関係者間意思疎通 (サイト内)	十分	11	7	5	23	72%
	おおむね十分	2	1	6	9	28%
	要改善	0	0	0	0	0%

(3) オーナーシップ意識

オーナーシップ意識については上記コミュニケーションに係る変化と同様に徐々に改善が見られた。

DLA においては、同局技術協力・国際課ならびにPWG の関係者を中心として、オーナーシップ意識が徐々に向上していった。特に、パイロットプロジェクトが目に見える成果を発現し始めたことや、活動が様々な機会に対外的に広報されたことなどによって、DLA 自身のモチベーションが向上していったことがオーナーシップ意識に作用したと分析される。また、本邦研修も同様にモチベーションの向上、オーナーシップ意識の向上につながったものと考えられる。

他方、パイロットプロジェクトにおいてはサイトごとにそのオーナーシップ意識が高まってきた経緯は異なるものの、終了時評価時点においては一様に高いオーナーシップ意識が見られた。質問票においてパイロットプロジェクトの全サイト/全回答が、今後も本プロジェクトを継続していきたいと回答している点も、その高いオーナーシップ意識を示しているものと判断することができる点である。

(4) プロジェクト環境に係る変化への対応

プロジェクト実施の前提条件とみなされていた「地方自治法典」がプロジェクト開始時に制定されておらず、その後終了時評価時点まで制定されないままであった(2009年10月までに制定される予定)。この状況に対し、DLA は地方自治法典に代替する内容の内務省通達の発布を通し、機敏に対応しており、可能な限りの対応を行ったものと評価できる(「4-1

－ 2 有効性（2）プロジェクト目標及び成果に係る貢献要因」参照）。

3-3 投入実績

本プロジェクトにおいては主に表3-3に記載された投入が行われている。

本件の特徴として本邦研修に比較的多数（27名＋2名）の研修生を派遣している点、ローカルコンサルタントとしてタマサート大学の投入を行っている点があげられる。

表3-3 投入実績

	投入項目	投入内容	備考
日本側	日本人専門家	・長期専門家1名（36MM） ・短期専門家延べ8名（2.6MM）	・長期専門家（自治体間協力調整） ・短期専門家（自治体間協力促進、自治体間協力政策等）
	資機材	・資機材供与なし	－
	本邦研修	・研修一式に係る費用 ・2006年～11名 ・2007年～16名（及び自己負担による2名）	・（2006年） 長野県の自治体等に加え、大阪市立大学等からの支援も受けて実施。約2週間。JICA長期専門家も同行した。 ・（2007年） 同上。 及び荒川区も支援。タマサート大学から自己負担による随行者もあり。
	ローカルコンサルタント	・タマサート大学との業務実施契約による人的投入 ・主にパイロットプロジェクトの進捗管理及びマニュアルの作成	・2005年12月から計27.5か月の業務従事期間による契約
	存外事業強化費	プロジェクト活動経費	32,482,000円
	費用負担総計	104,783,000円	
タイ側		タイ側の投入はC/P職員の配置、専門家の執務スペースの提供及び事業実施に係るローカルコストの負担	
	費用負担総計	1,443,853バーツ	

3-4 活動実績

本プロジェクトではプロジェクト目標ならびに成果の達成のために、下記のとおり活動が計画、実施されてきた。これら活動項目は討議議事録（Record of Discussion：R/D）及び活動計画（Plan of Operation：PO）によって設定された活動項目を基にしている。

（1）パイロットプロジェクトの実施

1）自治体間協力に係る現行法体系をレビューする。

活動	備考もしくは成果物
2005年度 ・レビューレポートの作成及び 現行法規制の調査	・プログレスレポート（タマサート大学作成） ・「タイ地方自治：イントロダクション」（DLA作成）

2006 年度 ・クーデター後の新憲法に係る調査	・タマサート大学が新憲法制定委員会にメンバー参加。情報を共有する。
2007～2008 年度 ・地方自治法典に係る進捗調査	・タマサート大学及び DLA が同法典の制定委員会メンバーとして参加。情報を共有する。

2) 公式の自治体間協力のパイロットサイト及びその協力分野を決定する。

活動	2005～2006 年度	備考
候補地訪問	5 箇所の候補地訪問	カンチャナブリ (防災)、ラヨーン (インフラ)、ロップリー、サムートプラカーン、ランパン (廃棄物処理)
サイト選定会議	会議開催： 2005 年 12 月 19 日 2006 年 1 月 17 日	カンチャナブリ、ラヨーン選定 ランパン選定

3) 各パイロットサイトにおいて自治体間協力に係る取り組みを開始する。

	カンチャナブリ	ラヨーン	ランパン
プロジェクト開始確認	2005/11/18	2005/11/17	2006/ 1 /12
キックオフセミナー	2006/ 2 /2	2006/ 1 /31	2006/ 2 /6
MOU 説明会	—	—	1 回
MOU 承認	2006/ 4 /3	2006/ 5 /22	2006/ 4 /13
MOU 締結セレモニー (DLA、バンコク)	2006/ 6 /21		

4) セミナー開催

活動/年度	2006	2007	2008	備考
セミナー実施	3	2	2	キックオフセミナーのみ各サイトにて実施。ほかはバンコクにて実施
参加者数 (合計)	350	134	334	

5) ベースライン調査の実施

2005～2006 年度に実施 (タマサート大学により調査実施、レポート作成)

6) 「日本の自治体間協力に係る経験」セミナーの実施

日時	セミナー内容	参加者数 (所属)
2006 年 3 月 6 日 ～10 日	・木曾広域連合の紹介 ・日本の広域連合の紹介	30 人 (DLA) 40 人 (カンチャナブリ) 50 人 (ラヨーン) 50 人 (ランパン)
11 月 16 日	・日本の広域連合の特徴及び紹介	50 人 (DLA)

2007年11月22日	・日本の自治体間協力の事例（東京の例）など	50人（DLA）
2008年1月23日		20人（DLA）
5月1日	・自治体間協力における日・タイ間の差異 ・日本における自治体間協力の位置づけ等	30人（DLA）
1月26日		30人（DLA）

7) 本邦研修の実施

日時	参加者数	訪問場所
2006年7月23日～8月2日	11人	東京、長野
2007年7月25日～8月8日	16+2人	東京、長野、京都、大阪

8) 各サイトにおいて自治体間協力に係る活動を継続する。

場所	活動
カンチャナブリ	防災活動（計15回出動）、共同訓練の実施、ウォーター・リソース・マップの作成等
ラヨーン	街灯補修、共有資機材の購入（道路インフラ関係）
ランパン	ゴミ分別作業、ゴミ銀行設立（リサイクルゴミの買取）、ミミズ堆肥、木酢生産等

9) パイロットプロジェクトのファシリテーション（月例会議の実施）

<月例会議実施回数>

	2005	2006	2007	2008	計
カンチャナブリ	2	8	8	3	21
ラヨーン	2	8	8	3	21
ランパン	3	9	10	3	25

10) ワークショップ内容の分析とフィードバックの実施

タイトル	作成時	発行部数
アカデミックセミナー レポート	2007年3月	200（タイ語） 50（英語）
リフレッシュワークショップ レポート	2007年11月	200（タイ語） 100（英語）
アカデミックセミナー レポート	2008年6月	200（タイ語）

(2) マニュアル・レポート作成

1) 既存ガイドラインの分析

- ・プロジェクトにおいて現行の法規制を調査した

2) 内務省通達の発布

- ・2006年12月に内務省通達（自治体間協力に関するガイドライン）を発布した
- ・2007年6月に自治体間協力に係る会計ガイドライン（規定）を作成した

3) パイロットプロジェクトからのフィードバックに係る分析

- ・各パイロットサイトにおける月例会議の内容・教訓等をDLAでまとめ、アカデミック

セミナーにおいて発表した。

4) 自治体間協力に係るマニュアル作成

月日	マニュアル名	備考
2007年6月	自治体間協力マニュアル	・現行の法規制に準拠したもの ・2008年6月にPWGにて承認
2008年9月(予定)	新自治体間協力マニュアル	2009年10月までに制定予定の地方自治法典の内容・方向性に準拠する内容

5) マニュアル配布

・2008年7月マニュアル配布。1万冊、9,200部(CD-ROM)作成

配布先(予定)		配布数(予定)
DLA本部	各部署	74
DLA県・郡事務所	各事務所	946
地方自治体	各自治体	7855
関係機関		1,000

3-5 成果達成状況

本プロジェクトにおける成果は、下記のとおり達成に向けて順調に進捗しており、事実上ほぼ達成しているといえる。なお、本プロジェクトは小規模案件のためProject Design Matrix(PDM)を作成しておらず、評価指標が存在しない。そのため今般評価ではプロジェクト関係者への聞き取り調査及び質問票結果などから判断している旨、付記する。

(1) 成果1.パイロットプロジェクトに参加した自治体関係者が自治体間協力の設立・運営に係る手続きや課題対応策を習得する。

成果1については所期の成果レベルを達成しているものと判断される。

パイロットプロジェクトを通じ、参加自治体関係者は、自治体間協力の設立・運営に係る業務を一通り経験し、実務上の諸問題への対応策を学ぶ機会を得た。これらの課題対応能力は本件のみに対応しうる一過性のものでなく、今後も様々な場面への応用を可能とする知識でもある。

なお、表3-4の参加自治体自らの自己評価結果では95%以上の回答が「習得した」もしくは「ほぼ習得した」としている。自治体間協力に係る法的側面に係る情報・知識については若干の不安があることを自己評価していた例も一部で見られたが、これら法的側面はDLA等との確認事項でもあることから、課題対応能力を身に付けていないとするには至らないと考えられる。

以上のことから、成果1は達成したものと評価される。

表 3-4 課題対応策・知識習得状況

		ランパン	カンチャナブリ	ラヨーン	計	
		(回答者数 : 13)	(回答者数 : 8)	(回答者数 : 11)	(回答者数 : 33)	*%はそれぞれの 質問回答者数 による割合(%)
知識習得状況 (自治体)	十分	1	1	1	3	9
	ほぼ習得	12	7	9	28	88
	不十分	0	0	1	1	3

(2) 成果2. パイロットプロジェクトにおける教訓を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営のためのガイドラインが作成される。

成果2は既に達成されている。

成果2の示すガイドラインは2006年12月に内務省通達の形態を取って作成、発布された。

(3) 成果3. 上記2つの成果を踏まえて、公式の自治体間協力の設立・運営を促進させるための地方自治体振興局の役割・機能が明確化される。

成果3についても既に達成されていると評価される。

プロジェクトの活動を通じDLAは自治体間協力のためのサポート体制を構築した。具体的には技術サービス班を設置し、内外のコンタクト・ポイントとして技術的支援を行うものである。本チームはプロジェクト終了時に合わせて始動する予定となっている。

なお、プロジェクトの活動においてはPWGなどを中心として、諸々の法的、会計的側面の問題に対処することを通じ、地方自治体振興局内部の役割・機能が明確化されたことも併せて指摘される。

3-6 プロジェクト目標達成状況の見通し

本プロジェクト目標はプロジェクト終了時までには達成する見込みが非常に高い。

<プロジェクト目標>

公式の自治体間協力のパイロットプロジェクトが実施されることを通じて、地方自治体振興局が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインが形成される。

本プロジェクトでは目標に掲げられている「具体的な手続き・ガイドライン」をマニュアルとして設定し、成果2で述べられている「ガイドライン」と区分して定義している²。そのうえで本プロジェクトにおいては、自治体間協力に係るマニュアル作成に取り組んできた。本終了時評価調査時点において、マニュアルは完成し、今後全国の自治体に対して配布を始める予定である。

また、マニュアルの内容については、表3-5のとおりパイロットプロジェクトの自治体関係者がユーザーの視点から高く評価しており、約75%（未回答＝未読者を除くと実際には約85%）がマニュアルは理解しやすくかつ有益であったと考えている。

² 具体的には、マニュアルは手続きや運営の方法を記したいわゆるマニュアルを意味し、ガイドラインとは法的根拠をもった文書を意味する。

なお、プロジェクトでは終了時までには地方自治法典の内容を想定した、もう一冊のマニュアルを作成することとしている。同マニュアルには自治体間協力を推奨する行政事務分野の提示といった、自治体間協力をすることによって行政サービスが向上すると見込まれる内容についても盛り込まれる予定である。以上の点から、プロジェクト目標は「達成する見込みが非常に高い」と判断する。

表 3-5 マニュアルに係る評価（パイロットプロジェクト自治体関係者による）

		ランパン	カンチャナブリ	ラヨン	計	
		(回答者数 : 13)	(回答者数 : 8)	(回答者数 : 11)	(回答者数 : 33)	*%はそれぞれの質問回答者数による割合(%)
マニュアル内容	十分	11	5	7	23	74
	不十分	2	2	1	5	16
	NA	0	0	3	3	10

3-7 上位目標達成状況の見通し

上位目標が達成される見通しは十分にあると判断される。

<上位目標>

タイの自治体が公式の自治体間協力を設立し、資源や便益を共有することにより、広域における行政サービスを提供することができるようになる。

2009年10月までには地方自治法典が制定される可能性は非常に高い。同法典の制定に伴い、自治体間協力が全国に拡大する可能性は十分にある。地方自治法典が制定されていない、終了時評価調査の現時点でさえ、既に18の自治体が自治体間協力の導入に高い関心を示している。この事実からも、法典制定がもたらす法的根拠の成立は多くの自治体にとって導入機運を著しく高めるものと考えられる。

第4章 評価5項目に照らした評価結果

4-1 評価5項目による評価結果

4-1-1 妥当性

本プロジェクトはタイの政策、ニーズ、日本の援助方針、日本の技術の優位性等の点において高い妥当性があると判断される。

(1) タイ政策・ニーズに対する整合性

<プロジェクト開始時>

本プロジェクトが目標とした「自治体間協力」の促進は、プロジェクト開始当初においては明確な国家政策としての位置づけはなされていなかった。

ただし、本プロジェクトが開始される以前から、DLA を中心として自治体間協力の重要性は強く認識されており、特に当時の DLA 局長によってゾーニング構想（広義での自治体間協力に属する行政スキーム）の促進が謳われていたことは、本プロジェクトが事実上、内務省政策及び DLA の戦略に合致していたものと判断できる。

<プロジェクト開始後>

自治体間協力に係る政府の方針については、2007 年の新憲法において自治体間協力に係る条文が掲げられたことから明らかとなり、本プロジェクトの進捗過程において、その重要性に係る認識は飛躍的に高まった。

以上のことから、本プロジェクトは政策面において開始当初から十分な整合性をもっており、かつその整合性は進行過程においてさらに高まったものと判断できる。

(2) 国別事業実施計画との整合性

近年のタイ経済が既に「中進国」への移行過程に入っていることにかんがみ、日本のタイに対する援助方針は近年見直しが進められてきた。2006 年に発表された外務省対タイ経済協力計画では、これまでの「ドナーと被援助国」の関係から『『経済協力のための新しいパートナーシップ』に基づく新しい協力関係を構築する』ことを基本方針として掲げている。その方針の下、技術協力分野においてはタイの「持続的成長のための競争力強化」及び「社会の成熟化に伴う問題への対応」について重点的な協力を行うこととしている。本プロジェクトは後者の「社会の成熟化に伴う問題への対応」に即した活動内容となっており、「社会の成熟化に備えた制度整備（中略）に対し協力を行う」とした方針に合致したものである。

また、JICA 国別援助研究会報告（2003 年）においても「援助から新しい協力関係へ」を掲げ、「タイ社会の成熟化、持続可能な成長や競争力強化のための基盤整備を支援し、タイの開発を促進すること」を支援の基本方針としている。

以上から、本プロジェクトは上記日本の対タイ援助方針に整合した内容であると判断できる。

(3) 日本の技術の優位性

日本は地方自治や地方分権ならびに本件が主眼とした自治体間協力といった行政スキームにおいて長年にわたる経験を蓄積している。日本とタイはその地方行政システムが比較的類似している面も指摘されており、日本の経験を移転することは非常に有効と考えられる。

また、本プロジェクトでは本邦研修がプロジェクト活動の大きな貢献要因であった事実からも、本プロジェクトは日本の技術優位性を十分に活かしたプロジェクト設計になっていたものと判断される。

(4) ターゲットグループのニーズとの整合性

本件プロジェクトの直接的なターゲットグループは DLA である。上記政策面での整合性にあるように、DLA はこれまでタイにおいて実施経験のない「自治体間協力」スキームを学び、同国へ導入することを希望していた。その前段としての試行的なパイロットプロジェクトの実施、ならびに今後も活用可能な自治体間協力実施マニュアルを作成することをめざした本プロジェクトの内容は、DLA のニーズにきわめて整合していたものと判断できる。

(5) パイロットサイト選定の妥当性

本件プロジェクトでは3つのパイロットプロジェクトを実施している。サイトの選定においては、①サイト内自治体のニーズの有無、②自治体が希望するセクターと自治体間協力学スキームの相性、③土地問題等、惹起しうる問題の有無等を選定のクライテリアとして掲げ、DLA 及び JICA 専門家との協議によって慎重に決定された。以上の点から、選定においては妥当なプロセスが取られたものと判断できる。

(6) 他ドナーとの重複・補完関係

現在日本以外に本セクターへの支援を実施しているドナーは存在せず、非効率な重複関係は生じていない。

4-1-2 有効性

本プロジェクトにおける有効性は高いと判断される。

また、プロジェクト目標及び成果達成に対する貢献要因として、本邦研修やアカデミックコンサルタントの投入をはじめとした各種要因が総合的に関与しあい、有効性を高めたことも特筆される。

(1) プロジェクト目標及び成果の達成

本プロジェクトの目標は、「DLA が各自治体に普及する地方行政サービスの基準や自治体間協力の具体的な手続き・ガイドラインが形成される」ことにある。

これまでの本プロジェクトによる活動状況は良好であり、期待された所期の成果は収められたものと判断される（プロジェクト目標及び成果達成については「第3章 プロジェクトの実績」参照）。

また、成果「1. パイロットプロジェクトの自治体関係者が自治体間協力の設立・運営に係る手続きや課題対応策を習得する」、「2. 公式の自治体間協力の設立・運営のためのガイドラインが作成される」ならびに「3. 公式の自治体間協力の設立・運営を促進させるための地方自治体振興局の役割・機能が明確化される」についても、これまで予定通りの進捗をみせており、プロジェクト期間中に予定通りの成果が発現するものと考えられる。

(2) プロジェクト目標及び成果に係る貢献要因

本プロジェクトの進捗過程において、プロジェクト目標及び成果の発現を促進してきた貢献要因として下記があげられる。

<本邦研修の効果>

- ・本邦研修の実施は研修参加者個々の能力向上に寄与しただけでなく、プロジェクトへの主体的な参加を促すモチベーションの向上にも貢献した。
- ・また、本邦研修においては各パイロットサイトから複数名の派遣を行ったことにより、プロジェクトを促進する機運が高まった。本プロジェクトのように、新たな行政スキームの導入を試みる場合、多くの自治体関係者に少なからぬ躊躇が生じることは必然である。そのような状況に対して、サイト内に複数の理解者（日本の現状を同様に見聞した本邦研修参加者）を擁していることは、周囲への理解を進めるうえで大きな貢献要因になった。
- ・本邦研修の実施に際し、短期専門家の派遣元組織が同時に本邦研修受入先となった。このことは関係者間の相互理解を深めるとともに、本邦研修での研修内容をより現地のニーズに適合させることを可能にしたものとして評価できる。
- ・さらに、本邦研修では日本人長期専門家ならびにローカルコンサルタントであるタマサート大学関係者も随行した。両者の参加は日本における研修員の理解を促進することにも大きく貢献した。

<DLA のコミットメント>

- ・本件ではプロジェクト実施の前提条件ともいえた「地方自治法典」の制定が遅延し、法的な整備が整わない環境でプロジェクトの開始を余儀なくされた。これら状況に対して DLA では内務省通達を發布し、法的側面での環境整備に迅速に対処した。このような迅速かつ的確な対応はパイロットプロジェクトの活動推進に大きく貢献したものと考えられる。

<アカデミックコンサルタント～タマサート大学の投入>

- ・アカデミックコンサルタントとしてのタマサート大学がパイロットプロジェクトの実施ならびにマニュアルの作成に貢献した。同大学の投入は、学術的側面からのアドバイザー的なインプットのみならずトップダウン的な意識の強い DLA と現場の地方自治体との間で両者の緩衝材としての役割を果たしたことが特筆される。
- ・またタマサート大学の関係者は、憲法起草委員会や地方自治法典の草案作成にも深く関わっていたため、結果的にこれら憲法や法典において自治体間協力の行政スキームを

挿入することにもつながった。

<MOUの有効性>

- ・本プロジェクトでは活動実施に際し、関係自治体間でMOUを締結した。MOUにより各自治体の責任範囲及びコミットメントを明確にしたことで、参加自治体のオーナーシップ意識の向上にも貢献した。

<既存プロジェクト等の実績>

- ・タイの地方行政支援に係る技術協力支援は既に10年近い蓄積を有している。またこれらJICAによる支援に加えて、日・タイの大学を中心とした日・タイ共同研究会などによる地方行政に係る学術的な交流もこれまで活発に行われてきた。本プロジェクトはこれらの過程で培われた人的・知的財産を有効に活用することが可能であった。人的な交流がプロジェクト活動の推進に大きな影響を及ぼすタイ社会において、これら人的関係の蓄積が効率性を高めた要因として評価される。

(3) プロジェクト目標及び成果に係る阻害要因

本プロジェクトのプロジェクト目標及び成果の発現を促進するにあたり、下記の阻害要因が生じていたことがあげられる。

<地方自治法典の遅延>

- ・DLAによる内務省通達によってプロジェクトへの影響は軽減されたものの、本法典の遅延による負の影響は、プロジェクト期間中を通じて随時存在してきた。特に、自治体間協力センターの法人化が推進できない点は、パイロットプロジェクトのサイトにおいて専任職員の雇用を実施できないことに直接つながっており、プロジェクトの活動をさらに加速・拡大させるための物理的及び意識的な阻害要因となっている。

<クーデターの影響>

- ・2006年9月のクーデターの影響で、パイロットプロジェクトの活動は一時停滞を余儀なくされた（1か月間にわたり、5人以上の集会を禁止するなど）が、その折々で実施できることに活動内容を絞り込むことで時間的な損失は最小化する努力が払われた。結果的に現場の活動の視点からは、危惧されたほどの影響はなかった。

4-1-3 効率性

人的投入をはじめとして、本プロジェクトは高い効率性を有したプロジェクト活動が展開されている。

(1) 日本側投入

<日本人専門家>

本プロジェクトにおいては日本人長期（1名～36MM）及び短期専門家（延べ8名～2.6MM）の投入が行われた。

本プロジェクトにおいては、自治体間協力に係る専門分野の支援・指導を行うとともに、各種関係機関のコーディネート業務も併せて重要であった。このことから、長期専門家において専門分野の指導兼コーディネート業務を実施しうる人材の投入を行い得たことは、本件プロジェクトの有効性を促進することに貢献したものと考えられる。

他方、短期専門家についてはおおむね妥当な投入であったと判断されるが、これら専門家の多くは日本の自治体間協力の経験をタイ側に紹介し、かつ現場において数日間の助言を行う活動に限定されてきた（派遣期間における時間制約の問題が主因である）。本件プロジェクトにおいては、パイロットプロジェクトの活動が重要であったことから、これら現場での活動を一定期間（2～3か月程度）にわたり、モニタリング・評価しうる人材の追加投入が実現していれば、さらに高い有効性の発現が期待されたと考えられる。

<アカデミックコンサルタントの活用>

本プロジェクトにおいてはアカデミックコンサルタント（タマサート大学）の投入が高い効率性を有した投入として評価される。有効性への貢献内容については上記「4-1-2 有効性（2）プロジェクト目標及び成果に係る貢献要因」参照。

<資機材>

本プロジェクトにおいては資機材の供与はない。

<研修>

本プロジェクトにおいて本邦研修は非常に高い効果を上げており、効率性を大きく促進させたものと評価できる（詳細は上記「4-1-2 有効性（2）プロジェクト目標及び成果に係る貢献要因」参照）。

（2）タイ側投入

<C/P 配置>

本プロジェクトでは DLA 技術協力・国際課をメインの C/P としながら、そのうえで行政手法の導入において鍵となる関係各部署からの更なる人員投入をもって、プロジェクトを進行させてきた。これら関係各部署の部課長クラスの人員は PWG としてまとめられ、プロジェクトの進捗確認及び問題への解決策を討議してきた。

このような人員の配置・投入は DLA の主要な部課を網羅していたため、本プロジェクトの実施において効率性の促進に貢献していたものと判断できる。

<施設／ローカルコスト負担>

本プロジェクトにおいてはタイ側の施設建設負担はない（パイロットプロジェクトにおいて施設・資金拠出はあるが、これらはすべて参加自治体自らの予算であり、DLA は関与していない）。

また、DLA によるローカルコスト負担については本プロジェクト実施期間中、大きな問題は生じていない。

4-1-4 インパクト

本プロジェクトでは中央政府レベル及びパイロットプロジェクトのサイトレベルの両面において数多くのインパクトが発現している（上位目標達成の見込みについては第3章「3-7 上位目標達成状況の見通し」参照）。

（1）正のインパクト

<政策的側面>

- ・自治体間協力についてタイ新憲法の条文に記載がなされた（283条）。また、2009年10月を制定期限とする地方自治法典においても自治体間協力についての記載がなされ、その具体的な法的方針が示される可能性が高い。
- ・また、2008年7月現在において、18の自治体が自治体間協力に関心を示している。今後、自治体間協力を実施する自治体が増加することが期待される。

<社会経済的側面>

- ・パイロットサイトのランパンでは、リサイクルゴミの販売によって住民の収入が向上している。ゴミ銀行を村長宅に設置し、リサイクルゴミの収集・販売に熱心なセント村の場合、各戸平均で200～300パーツ/月のリサイクル収入が見られる（村落内の平均月収は5,500～10,000パーツ程度）。各戸で増加した200～300パーツ/月の収入により、電気代、水道代がまかなえるようになったという話もあり、少なくないインパクトがあったといえる。

<組織的側面>

- ・パイロットサイトにおいては、自治体間の関係が密接になった結果、プロジェクトが対象としたセクター以外にも自治体間協カスキームを用い、共同のプロジェクトを立ち上げる動きが見られる。

<環境的側面>

- ・ランパンでは住民の環境意識が高まり、ゴミのリサイクル活動のみならず、木酢やミミズ堆肥の生産も始められている。

<その他>

- ・本プロジェクトの活動に参加していたタマサート大学によって、自治体間協力に関する書籍が出版される予定である（2008年9月）。本プロジェクトはタマサート大学にとっても学術的な分野開拓や経験の蓄積を可能とした側面も指摘される。

（2）負のインパクト

パイロットプロジェクトの自治体間協力センターが所在する自治体において、一部の職員の業務負担が増大している。各自治体は現行の法律に照らして、自治体間協力センターの専属職員を雇用していないため、一部職員が本業と兼業する形態を取っている。そのため、これら該当する職員においては業務量が過重となっている例も散見された。

4-1-5 自立発展性

本プロジェクトは、政策面及び財政面等において高い自立発展性を有している。他方、組織・技術面においても相応の自立発展性は期待できるが、更なる自立発展性を確保するために DLA の県・郡事務所の能力向上などが望まれる。

(1) 政策面

2009 年 10 月を制定期限としている地方自治法典において、自治体間協力の行政スキームが法的に確立する可能性が非常に高い。今後は地方自治法典の制定を受け、内務省及び DLA が具体的な政策目標を明確にしていくものと予想される。

このような法的整備と並行して、DLA は自治体間協力をさらに推進していくことを明らかにしていることから、今後の政策面での自立発展性は高いと判断できる。

(2) 財政面

本プロジェクトが推進した自治体間協力はあくまでも行政スキームであり、DLA に対して多大な財政負担を強いるものではない。活動の一部で DLA や自治体関係者を対象としたトレーニングなども想定されるが、現在の DLA の予算能力で特段の問題なく対処できるものと考えられる。

(3) 組織・技術面

1) DLA 本部

DLA 本部は本プロジェクトを通じて能力を向上させるとともに、自治体間協力の促進に係る支援体制の構築を行ってきた。これまでは DLA 技術協力・国際課のうち、国際班が主にその支援体制を請け負ってきたが、今後は同課の技術班が中心となって、自治体間協力の支援業務を行うこととなる。このように今後の支援体制が既に構築されていること、及び同じ課内でプロジェクトの経験が蓄積されていることなどから、今後の促進活動における組織面での自立発展性は相当程度に存すると判断される。

なお、技術面での蓄積も大いに見受けられるものの、図表やビジュアルを駆使したわかりやすいマニュアルやハンドブックの作成は、未だ DLA はやや不得手とする傾向がある。今後マニュアルの改訂は継続的に求められることから、これらの側面における DLA の能力強化も果たしていく必要がある。

2) DLA 県・郡事務所

一方、DLA の出先機関となる地方事務所は多様な側面において能力の向上が急務である。DLA 地方事務所の役割は、小規模な地方自治体が効果的、効率的に業務を行うことができるよう技術指導を行うこと及び自治体間協力の支援、調整である。一方、パイロットサイトの一部職員を除いては、自治体間協力のスキームについて正確にその利点と手法を理解しているとは考えにくい。今後の自治体からの当スキームに対する問い合わせ等に対応するためにも、DLA 地方事務所職員のその業務の質の改善と能力向上は必須であり、外部の支援が必要な部分でもある。

また組織体制の側面からも、地方事務所はその職員数が非常に少ないことも問題点として広く認識されている。業務量と必要な職員数のバランスを取る努力も今後併せて求

められる。

4-2 結 論

本プロジェクトにおけるプロジェクト目標ならびに成果は成功裡に達成されたものと判断される。また特にその有効性やインパクトの観点からは、プロジェクト開始当初に想定されていた程度以上の効果が発現している。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

プロジェクト終了時までに本プロジェクトの有効性の程度をさらに高めるために、本終了時評価調査団は以下の点を提言する。

(1) 自治体間協力に係るマニュアル説明のためのセミナーを開催する。

マニュアルの内容をパイロットプロジェクトサイトの関係者のみならず、国内の DLA 県事務所及びその他の自治体関係者に対して説明を行う。マニュアル初見者にとってセミナーの機会は理解促進にもつながり、非常に効果的と考えられる。

(2) パイロットサイトの地域住民に対して自治体間協力学キームについての理解促進を進める。

パイロットサイトにおいては、これまでも住民集会を開くなど地域住民への広報活動を展開してきた。しかしながら、これら活動もサイトごとに若干の差異は見られる。今後とも理解促進への活動を推し進める必要性は高い。

(3) DLA 内部職員に対し、自治体間協力学キームについての理解促進を進める。

DLA 内部では組織内ジャーナルなどを利用した広報活動を行ってきたが、今後も同スキームへの組織内理解者を増大させるために、更なる広報活動が必要である。

プロジェクト終了後の本プロジェクトに係る自立発展性をさらに高めるために、本終了時評価調査団は以下の点を提言する。

(4) 自治体間協力学キームの導入・実施のためのサポート体制を強化する。

1) DLA 本部

DLA 本部は技術サービス班（技術協力・国際課内）を中心としたサポート体制を既に構築している（同班での正式な業務開始はプロジェクト終了時頃を予定）。本サポート体制の活動状況、機能について DLA として常に注視していく必要がある。

また、本プロジェクトで設立した PWG は、プロジェクト終了後も存続させ、自治体間協力に係る諸課題への対応やサポート体制等について対応する組織として機能することが望まれる。

2) DLA 県・郡事務所

DLA 県・郡事務所も今後自治体間協力のサポート業務において重要な役割を果たすこととなる。そのため、これら関係者の能力向上が必須である。

3) パイロットサイト

ほとんどのパイロットサイトにおいて、今般対象としたセクター以外にもその活動を広げたいとする意向が見られる。これらの活動の進展・拡大に対して DLA はサポートを行うことが必要である。

また、これらの進展・拡大に係る取り組みにおいて、パイロットサイトの関係者間で相互訪問を行い、互いの活動を見聞することは効果的と考えられる。

さらに、自治体間協力センターが位置する自治体においては、一部の職員に多大な業務負担が生じている。状況改善のために、各サイトではセンターの業務のみを行う専従職員雇用の必要性も現れる。その際の手続き等において、DLA は特に法的側面などから、各サイトの自治体を支援することが求められる。

4) PAO（県行政機関）

PAO もまた自治体間協力のサポート業務において重要な役割を果たすこととなり、その能力向上は重要であり、PAO が参加できる自治体間協力の制度整備は急務である。

5-2 教訓

本プロジェクトからは以下の点が教訓として得られた。

(1) 本邦研修の有効性

本プロジェクトでは本邦研修が非常に高い効果を発揮した。制度設計を目標としたプロジェクトの場合、関係者自らがそのモデルとする制度が活用されているケースを見聞することは非常に効用が高いことが明らかとなった。

また併せて、同じパイロットサイトから複数名の研修参加者を派遣することの重要性も明らかとなった。本プロジェクトの例でいえば、自治体間協力学キームはすべての自治体関係者にとって未知なるスキームであり、導入に際して大半の関係者は躊躇する傾向が見られた。しかしながら、二度にわたる研修実施によって、自治体間協力学キームの理解者が複数生まれたことは、プロジェクト実施における大きな促進要因となった。

加えて、本邦研修ではアカデミックコンサルタント及び日本人専門家も同行した。この両者の同行は、研修参加者と日本側の研修受入れ担当者ならびにプロジェクトの短期専門家の相互理解の促進に貢献した。

(2) アカデミックコンサルタントの有効性

本プロジェクトのようにトップダウン的な意識の強い組織がプロジェクト責任機関（実施者）である場合、コンサルタント（本件ではタマサート大学）は地方自治体との緩衝材としての役割を果たしうる。この役割は技術的なアドバイスの提供とともに非常に有効である。

(3) 複数回にわたる住民集会実施の有効性

本プロジェクトは住民参加を重要なコンセプトとして設定していた。本コンセプトの下、ランパンではプロジェクト開始にあたって複数回の住民集会を開催している。このように住民への理解促進に重きをおいた姿勢が、結果的には住民の積極的なプロジェクト参加を促すことにつながったと考えられる。

(4) MOU の有効性

本プロジェクトでは活動実施に際して、関係自治体間で MOU を締結した。MOU は各自自治体の責任範囲及びコミットメントを明確にする効果があり、参加自治体のオーナーシップ意

識の向上にも貢献した。

付 属 資 料

1 . Minutes of Meeting (with the Terminal Evaluation Report)

ANNEX 1 : Project Inputs

Annex 1-1 List of Japanese experts dispatched

Annex 1-2 List of training courses in Japan

Annex 1-3 List of local consultants

Annex 1-4 List of materials and guidelines (Products made by the Project activities)

Annex 1-5 List of Counterparts for the Project

Annex 1-6 Budget by Japanese side and Thai side, and Facilities and equipment

ANNEX 2 : Evaluation Grid

2 . Summary of Terminal Evaluation

3 . 質問票及び集計結果

1. Minutes of Meeting (with the Terminal Evaluation Report)

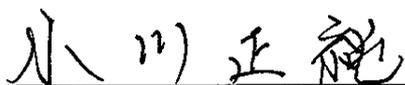
**MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE DEPARTMENT OF LOCAL ADMINISTRATION, MINISTRY OF INTERIOR OF
THE KINGDOM OF THAILAND
ON
THE TECHNICAL COOPERATION PROJECT ON CAPACITY BUILDING OF LOCAL
AUTHORITIES THROUGH LOCAL COOPERATION AND LOCAL PUBLIC STANDARD**

The Terminal Evaluation Team organized by The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Masazumi OGAWA, conducted the terminal evaluation study from June 30 to July 11, 2008 in order to evaluate the implementation and the achievements of the Project on Capacity Building of Local Authorities Through Local Cooperation and Local Public Standard in Thailand (hereinafter referred to as "the Project").

During the study in Thailand, the Team and authorities concerned of the Kingdom of Thailand (hereinafter referred to as "both sides") had a series of discussions and exchanged views on the Project.

As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Joint Evaluation Report attached hereto.

July 11, 2008,
Bangkok, the Kingdom of Thailand



Mr. Masazumi Ogawa
Team Leader,
JICA Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. Somporn Chaibangyang
Director General
Department of Local Administration
Ministry of Interior

Attachment:
Joint Evaluation Report



JOINT EVALUATION REPORT
on The Project on Capacity Building of Local Authorities Through Local
Cooperation and Local Public Standard

Bangkok, July 11, 2008

ANNEX:

ANNEX 1: Project Inputs

ANNEX 2: Evaluation Grid

Handwritten signatures in black ink, consisting of several stylized, cursive marks.

TABLE OF CONTENTS

1. Introduction	1
1-1. Objectives of Evaluation.....	1
1-2. Schedule of Evaluation.....	1
1-3. Members of the Evaluation Team.....	1
1-4. Methodology of Evaluation.....	1
1-5. Sources of information used for Evaluation.....	2
2. Background and Summary of the Project	2
2-1. Brief Background of the Project.....	2
2-2. Duration of Technical Cooperation.....	3
2-3. Summary of the Project.....	3
2-4. Implementing Agencies.....	3
2-5. Project Inputs.....	3
3. Achievement of the Project	4
3-1 Achievement of Outputs.....	4
3-2 Achievement of Project Purpose.....	4
3-3 Achievement forecast for the Overall Goal.....	4
4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria	5
4-1. Relevance.....	5
4-1-1 Consistency with the policy of Thai government.....	5
4-1-2 Project consistency with Japanese ODA policy/plan and JICA's country-specific program.....	5
4-1-3 Consistency with the Needs of DLA.....	5
4-1-4 Selection of the pilot project sites~ Appropriateness of the sites.....	5
4-2. Effectiveness.....	5
4-2-1 Contribution factors.....	5
4-2-2 Inhibition factors.....	6
4-3. Efficiency.....	6
4-3-1 Input (Manpower of Japanese expert).....	6
4-3-2 Input (Manpower of Thai Counterpart).....	6
4-3-3 Input (Manpower of Thammasat University).....	6
4-3-4 Input (Training in Japan).....	7
4-3-5 Others (Complementary effect).....	7
4-4. Impact.....	7
4-4-1 Impacts occurred as ripple effects.....	7
4-5. Sustainability.....	8
4-5-1 Policy aspect.....	8
4-5-2 Organizational and Technical aspects.....	8
4-5-3 Financial aspects.....	8
5. Conclusion	8
6. Recommendations	8
7. Lessons learned	10

Two handwritten signatures in black ink are located at the bottom right of the page. The first signature is a cursive name, and the second is a stylized monogram or symbol.

1. Introduction

1-1. Objectives of Evaluation

The objectives of Terminal Evaluation are as follows:

- (1) To examine the degree of achievement of the Project in accordance with the original plan described in the Master Plan;
- (2) To identify the factors that might promote and inhibit the Project implementation;
- (3) To evaluate the performance of Project in terms of Five Evaluation Criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability; and
- (4) To make recommendations for further improvements of the Project implementation and draw lessons learned that maybe applicable to other similar ongoing and future projects.

1-2. Schedule of Evaluation

The Terminal Evaluation was undertaken from June 30 to July 11, 2008.

1-3. Members of the Evaluation Team

The Terminal Evaluation was conducted by the following members:

- | | | |
|-------------------------|---------------------|---|
| 1. Mr. Masazumi Ogawa | Team Leader | Deputy Resident Representative,
JICA Thailand Office |
| 2. Mr. Jun Totsukawa | Evaluation Analysis | Consultant,
Sano Planning Co., Ltd |
| 3. Mr. Masato Kinoshita | Evaluation Planning | Project Formulation Advisor,
JICA Thailand Office |

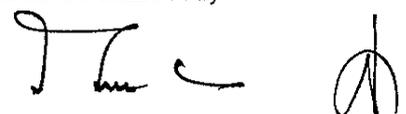
1-4. Methodology of Evaluation

The Project was evaluated jointly by the Japanese and Thai sides. Both sides examined the Master Plan of this Project. PDM is a summary table of the overall description of the Project, its objectives and environments.

Both sides confirmed the achievements of the Project in terms of its objectives, outputs, activities and inputs stated in Master Plan. Both sides conducted the evaluation based on the five criteria, namely, Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability. The descriptions of these criteria are given below.

The evaluation was conducted based on the following five criteria, which are the major points of consideration when assessing JICA-supported projects.

- 1) Relevance: The relevance is the measure for determining whether the outputs, the project purpose and the overall goal are still in keeping with the priority needs and concerns at the time of evaluation.
- 2) Effectiveness: The effectiveness is concerned with the extent to which the project purpose has been achieved, or is expected to be achieved,



in relation to the outputs produced by a project.

- 3) Efficiency: The efficiency is the measure for the productivity of the implementation process: how efficiently the various inputs are converted into outputs.
- 4) Impact: The impact is intended or unintended, direct or indirect, positive or negative changes that occur as a result of a project.
- 5) Sustainability: The sustainability is the measure for determining whether or not the project benefits are likely to continue after the external aid comes to an end.

1-5. Sources of information used for Evaluation

Sources of Information used to evaluate the Project were as follows:

- 1) Materials provided by the project, such as the report of the inputs, activities and the outputs of the Project.
- 2) Answers to questionnaires sent to the Japanese experts and the Thai C/Ps and relevant agencies before the Team came to Thailand.
- 3) The results of study in the 3 pilot sites
- 4) Interviews with the Japanese experts, the Thai C/P, and academics.

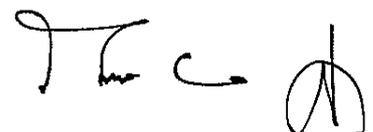
2. Background and Summary of the Project

2-1. Brief Background of the Project

After the promulgation of the constitution of the Kingdom of Thailand 1997 and the Decentralization Act 1999, more powers and duties have been developed to local government organizations. One of the main objectives of such policy is to promote social and economic development in the country so as to improve the quality of people's life there through the promotion of an involvement of local authorities in their own administrative and development affairs.

As a matter of fact, the provision of some functions, particularly in small local authorities, such as garbage disposal requires cooperation of local authorities and public agencies. However, most local authorities still prefer to perform these functions on their own instead of cooperating among themselves. Since the promulgation of Municipality Act 1953, it has been over 50 years that the concept of the so-called "Sahakarn" or a formal type of cooperation has been introduced, nevertheless, no "Sahakarn" has been officially established according to the concept stipulated in Municipality Act. Only informal cooperation among local authorities can be seen.

During 2000-2002, the Department of Local Administration (DLA), JICA and academic members had a joint research project on "Capacity Building of Thai Local Authorities". DLA and JICA selected 4 topics for the research. One of them was "local management Cooperation" which focused on cases such as solid waste management and waste water management. One of the findings is that cooperation among local authorities should be emphasized and reinforced. As a result, technical cooperation between DLA and JICA has developed and the Record Discussions for the project on Local Management Cooperation was signed on September 18, 2003 and it will last till September 17, 2004. An expected final output of this cooperation is to create guidelines of local cooperation including local public services standards for local authorities.



At present, DLA has set up working team to study and explore proper forms, procedures and activities of local cooperation. At the same time, Ministry of Interior is receiving and compiling all local laws, and local cooperation is one focal point in reviewing local laws which would provide an opportunity for all types of local government units to cooperate with others. For this reason, it is rational to apply for Japan's technical cooperation to further study of local cooperation and standards for local public services that suits Thai context, including to launch pilot project and to create and disseminate handbooks/guidelines of local cooperation so as to strengthening local capacity of local authorities in serving needs and solving problems of their own areas.

2-2. Duration of Technical Cooperation

Three years from 18 October 2005 to 17 October 2008

2-3. Summary of the Project

Overall Goal:

Thai local authorities can establish local cooperation in a formal way, which would lead to sharing of resources and benefits, and better provision of public services to a large area.

Project Purpose:

Through implementing pilot projects of formal local cooperation, the detailed guidelines and procedures for cooperation among local authorities as well as the performance standards for local public services in the context of local cooperation are formulated so that DLA can distribute to local authorities.

Output 1:

Local authorities participating in the pilot projects acquire the necessary procedures for establishment and management of formal local cooperation, and the countermeasures against problems that might be incurred on procedures.

Output 2:

The detailed guidelines for establishment and management of formal local cooperation are formulated based on the lessons learnt from the pilot projects.

Output 3:

The roles and functions of DLA in support of the establishment and management of formal local cooperation are identified based on the above two outputs.

2-4. Implementing Agencies

DLA implement the Project with JICA. The Director General of DLA is the Project Director.

2-5. Project Inputs (Annex 1)

(Japanese Side)

- List of Japanese experts dispatched
- List of training courses in Japan
- Budget approved by the Japanese government
- List of local consultants
- List of materials and guidelines

(Thai side)

- List of counterparts for the Project
- Budget approved by Thai side

-Facilities and equipment provided Thai side

3. Achievement of the Project

3-1 Achievement of Outputs

The project outputs have been achieved.

Output 1:	<i>Local authorities participating in the pilot projects acquire the necessary procedures for establishment and management of formal local cooperation, and the countermeasures against problems that might be incurred on procedures.</i>
-----------	--

- It was confirmed that they acquired plenty of knowledge for local cooperation scheme and reached necessary level to continue.

Output 2:	<i>The detailed guidelines for establishment and management of formal local cooperation are formulated based on the lessons learnt from the pilot projects.</i>
-----------	---

- The guideline was formulated in 2006 under the name of official instruction promulgated by Ministry of Interior.

Output 3:	<i>The roles and functions of DLA in support of establishment and management of formal local cooperation are identified based on the above two outputs.</i>
-----------	---

- Through the Project activities, DLA established the platform to support establishment and management of local cooperation scheme. Organizational structure as well as support flow at DLA was already developed and are actually working now. The structure including the contact point as Technical Service group is now set to work soon after the evaluation study completes.

3-2 Achievement of Project Purpose

The project purpose is expected to be achieved.

Project Purpose	<i>Through implementing pilot projects of formal local cooperation, the detailed guidelines and procedures for cooperation among local authorities as well as the performance standards for local public services in the context of local cooperation are formulated so that DLA can distribute to local authorities.</i>
-----------------	---

- Through the experiences and lessons compiled in the pilot projects, “manual” for local cooperation process was completed and distributed to local authorities nationwide. The manual contains the character as guideline and shows the procedures for the cooperation. The description regarding performance standards for local public services of local cooperation also will be inserted in another manual, which will appear by the end of the Project period.

3-3 Achievement forecast for the Overall Goal

It is highly possible to achieve project overall goal.

Overall goal:	<i>Thai local authorities can establish local cooperation in a formal way, which would lead to sharing of resources and benefits, and better provision of public services to a large area.</i>
---------------	--

- It is possible the situation mentioned in the overall goal is realized. The Code of Local Administration will be promulgated by October, 2009 as the deadline. The legal grounds encourage the introduction of the scheme nationwide.

4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria

The evaluation is made based on the five criteria for evaluation (see **Annex 2** for the Evaluation grid)

4-1. Relevance

4-1-1 Consistency with the policy of Thai government

- Although there were no specific descriptions regarding promotion of local cooperation among local authorities within the governmental policy when the Project started, Ministry of Interior, DLA in particular had strong intention to promote the local cooperation scheme.
- Looking at the DLA's strategy, the Director General had advocated promoting zoning system, which was regarded as a sort of local cooperation scheme/framework.
- In this line, the Project direction was accorded with the governmental intention, although without solid description as governmental policy/strategy.

4-1-2 Project consistency with Japanese ODA policy/plan and JICA's country-specific program

- Japan's Country Assistance Programme for Kingdom of Thailand (2006) sets the focus of technical cooperation arenas, indicating all the cooperation should be on the following lines: strengthening of competitiveness for sustainable development; and/or counteractions to challenges entailed with maturity of Thai society.
- JICA's country specific report also points out that it needs to support Thai development by maintenance of social and economic basis which enables strengthening competitiveness and sustainable development as well as maturity of the society.
- In the above line, the contents and aims of the Project accords with the concept of the programme as well as the report.

4-1-3 Consistency with the Needs of DLA

- DLA is in charge of formulating and giving direction of local cooperation scheme nationwide. As aforementioned in "consistency of policy", DLA had strong interests and needs to proceed further in formulation of local cooperation scheme.

4-1-4 Selection of the pilot project sites~ Appropriateness of the sites

- Pilot project sites were carefully selected through discussion among DLA and the JICA expert, taking consideration whether candidate sites have needs for local cooperation and/or entail predictable problems such as land property disputes on garbage disposal sites or not. The site selection was evaluated as appropriate.

4-2. Effectiveness

4-2-1 Contribution factors



- Training in Japan made great contribution to the project outputs (see Efficiency).
- Commitment of DLA promoted pilot project activities. Promulgation of official instruction by the Ministry of Interior reinforced the situation incurred by the delay of establishing the Code of Local Administration (see Effectiveness: Inhibition factor).
- Manpower input as Thammasat University was able to function as advisor as well as buffer entity between DLA and local authorities.
- Human relations and lessons accumulated through the series of Projects as well as the academic cooperative study between Japan and Thailand could enhance the efficient implementation of the Project.

4-2-2 Inhibition factors

1) Delay in establishing Code of Local Administration

- Inexistence of the Code has evoked negative imagination to local authorities as the series of activities of the pilot project may be required to change or reject when the new official code comes an effect later on. Such situation lessened the pace of progress of the pilot project.
- In particular, the pilot project was not able to obtain jurisdiction to “local cooperation center” due to inexistence of legal grounds. If it had been able to do so, the pilot project could have proceeded further.
- The Project made an effort to promulgate the official instruction instead of the code and made positive impacts, but could not have erased fully their negative evocation.

2) Influence by coup in 2006

- Since holding the meeting by more than 5 persons was prohibited after the coup, the pilot project activities received negative influences. However, it was actually small influence for the activities because the ban lasted only one month.
- As a result, coup did not make any distinctive influences on the Project.

4-3. Efficiency

4-3-1 Input (Manpower of Japanese expert)

- Input of Japanese experts (long term and short term) was evaluated as almost appropriate.
- Considering the character of the Project that has aimed at formulating new administrative scheme, manpower input as expert cum coordinator role attached to a long term expert and technical assistance role to short term experts is evaluated as well balanced.
- However, all the short term experts that the Project dispatched had engaged in providing seminars regarding local cooperation scheme/experiences in Japan with technical advices. If the Project could have dispatched short term experts taking care of pilot project sites for a certain period, two-three months with TOR as Monitoring and Evaluation of the pilot project sites, activities of pilot project may have enhanced further more.

4-3-2 Input (Manpower of Thai Counterpart)

- While assigning the main counterparts in Technical division, other divisions and bureaus that grip crucial roles to formulate the local cooperation scheme dispatched counterparts for the Project. In addition, setting Project Working Group, which lies in multi-divisions/bureaus, also accelerated performance of the Project.

4-3-3 Input (Manpower of Thammasat University)

- Manpower input of Thammasat University is evaluated to contribute to better performance and outputs of the Project.
- The input was evaluated as efficient for the Project by the following reasons: 1) They played a role as facilitator as well as a buffer entity between DLA and themselves, which allowed them to communicate more frankly; 2) They made various inputs from academic background for pilot project activities as well as formulation of the manual; 3) They comprise a part of committee members for Code of Local Administration and promoted to introduce the local cooperation scheme into the Code. The introduction is also regarded as an impact made by the Project activities.

4-3-4 Input (Training in Japan)

- It is evaluated that training in Japan greatly contributed to further development of the Project performance. Training enabled not only to provide participants with knowledge and information on local cooperation but also to motivate introduction of the scheme more strongly than before.
- In order to conduct training more effectively, the Project dispatched short term experts to Thailand from organizations that would receive trainees in Japan later on. Such prior steps as short term expert experiences give ideas on what training contents would be valid for those trainees. Such reciprocal activities could enhance the efficiency of the training.

4-3-5 Others (Complementary effect)

- A series of the projects on governance sector by JICA and Thailand for a decade was able to lay assets to the Project in terms of human relations and confidence among key players for the Project. Such assets compiled for years could make strong contribution to the Project outputs.

4-4. Impact

4-4-1 Impacts occurred as ripple effects

(Policy aspect)

- The scheme of local cooperation is described in the new constitution of Thailand, and will be introduced in the Code of Local Administration, which is now in the process of formulation.
- Many more local authorities have already shown their interests in introducing the scheme into their local authorities, 18 local authorities as of July 2008.

(Environment aspect)

- In Lamphang, local peoples' consciousness on environment was developed largely more than before. Their concerns were directed not only for garbage management but also environment in general (e.g. They started to produce wood vinegar by burning scrap wood/waste, which they had disposed without using at all.)

(Socio-economy aspect)

- In Lamphang, many of local people have enjoyed an increase of income by sales of recycle wastes. The increase is estimated around 200-300 Baht a month in addition to their average monthly income, which ranges 5,500 to 10,000 Baht.
- Publishing books on local cooperation scheme by Thammasat University, which is planned to do in September 2008, could enhance people's recognition on the scheme.

(Organization aspect)

- Relationship among participated local authorities became stronger. Some of local authorities launched other projects in other sectors from the pilot projects.

(Negative impact)

- In some of the local authorities where the local cooperation center locates, there are some staffs that are in charge of the center's work as well as their own organizations'. Those situations sometimes became heavy burden to them.

4-5.Sustainability

4-5-1 Policy aspect

- The Code of Local Administration will be promulgated at latest by October 2009, and highly possibly introduce local cooperation scheme.
- In this line, it has high sustainability on policy aspect.

4-5-2 Organizational and Technical aspects

(DLA headquarter)

- DLA headquarter has built capacity and supportive structure on local cooperation scheme through the Project activities.
- The structure places a coordination role onto Technical Service group within Division of Technical Services and Foreign Affairs.
- DLA has plentiful knowledge and experiences on formulating legal documents, but fewer on establishing manuals and/or handbooks by themselves. It may be necessary to improve particularly in stage of visual designing for manuals.

(DLA district offices)

- DLA district offices have many tasks by small number of staffs, making it difficult for them to take enough time for full assistance in local cooperation scheme at field level.
- Personnel at DLA district offices also have faced difficulties to secure training opportunities for their upgrading skills and information. It is necessary for them to learn more local cooperation scheme for incoming requests of technical assistance.

4-5-3 Financial aspects

Financial aspects does not have any limitations to promote the scheme.

5. Conclusion

The evaluation team concluded that the Project activities have successfully achieved the Project purpose and expected outputs. Moreover, it is noted that the effectiveness and impact brought by the Project surpassed partly beyond the originally expected extent.

6. Recommendations

<Effectiveness>

In order to promote effectiveness of the Project, following activities are recommended by the end of the Project:

1. To hold seminars for explanation of the "manual" on local cooperation scheme.

It is quite effective to have opportunities explaining how to use the manuals and to explain the



crucial points not only for local authorities at pilot project sites but also for DLA provincial officers and other local authorities nationwide.

2. To promote public awareness of the local cooperation scheme at the pilot project sites.

It is more necessary to promote public relation activities that draw attention and supports from local people, promoting sustainability of the activities under the scheme.

3. To promote awareness of the local cooperation scheme within DLA.

Although DLA has made an effort to promote understanding of the scheme within DLA by use of issuing internal journals etc., it is necessary to strengthen further promotional activities such as seminars on the scheme within DLA.

<Sustainability>

In order to enhance sustainability of the Project, following activities are recommended after the Project ends:

4. To strengthen the supportive system for local authorities to introduce and implement the local cooperation scheme.

4-1 DLA Headquarter

DLA has a plan to set up the supportive system/structure putting coordination role at Technical Service group at DLA Headquarter. In order to secure and enhance function of the system, DLA needs to monitor the performance after the Project period continuously.

The Project Working Group, which is a cross-functional entity among divisions of DLA, should be continuously functioned in DLA, and expectedly plays roles to share information and concerns including monitoring of the supportive system.

4-2 DLA Provincial/District offices

DLA at provincial/district offices are required to play crucial roles for the supportive actions. Capacity building of staffs at DLA provincial/district offices is also imperative for enhancement of the sustainability.

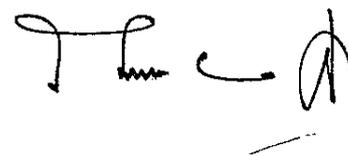
4-3 Pilot project sites

Most of the pilot project sites have intention to extend the scheme into other sectors. It is necessary to follow up and support their new activities along with enhancement of 4-1 and 4-2. In this line, exchange visits by local authorities' personnel at pilot project sites are an efficient method to learn implementation of the scheme for different sector issues.

It was also pointed out that some of the local authorities where the local cooperation centers locate, there are some staffs who are suffering from double amount of works for the center's work and their own original organizations'. In order to solve the situation, the local authorities should consider having employees to be in charge only for the center's work. For this purpose, technical assistance by DLA for local authorities, particularly in legal matters, is also needed.

4-4 PAO (Provincial Administrative Organization)

PAO offices are also required to play crucial roles for the supportive actions. Capacity building of staffs at PAO is also imperative for enhancement of the sustainability in addition to DLA's role.



7. Lessons learned

1. Effectiveness of training in Japan

Training in Japan highly contributed to enhancing the performances of the Project. Particularly for this kind of projects, whose purpose is to design administrative scheme/system, observing the schemes at locations actually where they are being implemented is very effective for stakeholders to learn.

It is also important to provide training with not only one representative at each pilot site but several key persons. Existence of several key persons who shared the same experiences and knowledge can enhance introduction of the new administrative scheme.

In addition, JICA experts and local consultant (in this case, academic consultant, Thammasat University) attended the training in Japan. Their participation contributed to helping trainees understand fully the contents of training courses.

2. Effectiveness of manpower inputs (academic consultant)

Academic consultant, Thammasat University in this case, is quite resourceful for the project implementation. The roles as technical advisor and buffer entity between local authorities and DLA enhance effectiveness of project activities.

3. Effectiveness of multiple holdings of community meetings

The Project places importance on local people's participation. Under the basic concept, the Project held community meetings three times in the case of Lampang. Such intensive efforts could enhance local people's understanding of the scheme and simultaneously receive their support and positive participation.

4. Effectiveness of MOU

To hold MOU among local authorities contributed to showing their commitment and responsibility. It also could ease their anxiety whether the series of their activities are observing legal regulations or not.



ANNEX

ANNEX 1: Project Inputs

- Annex 1-1 List of Japanese experts dispatched
- Annex 1-2 List of training courses in Japan
- Annex 1-3 List of local consultants
- Annex 1-4 List of materials and guidelines (Products made by the Project activities)
- Annex 1-5 List of Countrparts for the Project
- Annex 1-6 Budget by Japanese side and Thai side, and Facilities and equipment

ANNEX 2: Evaluation Grid

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thea' followed by a stylized flourish.

Annex 1-1
List of Japanese experts dispatched

Long/short	No	Name	Organization	Duration	Field of technical assistance
Long term	1	Mr. Shuichi Hirayama	JICA long term expert	2005/10/18~2008/10/17 (planned)	Coordination of local cooperation
Short term	1	Mr. Kohei Nakamura	Administration Dept., Nagano Prefecture	2006/3/4~11	Policy of local cooperation
	2	Mr. Muneo Miyazawa	Kiso Widely Union	2006/3/4~11	Policy of local cooperation
	3	Mr. Kenji Katagiri	Administration Dept., Nagano Prefecture	2006/11/11~21	Administration of local cooperation
	4	Dr. Fumio Nagai	Department of Law, Osaka City University	2006/11/11~21	Promotion of local cooperation
	5	Dr. Kengo Akizuki	Department of Public Administration, Kyoto University	2007/11/20~26	Policy of local cooperation
	6	Me. Toyoki Yoshino	Secretary section, Arakawa ward	2008/1/19~26	Policy of local cooperation
	7	Dr. Fumio Nagai	Department of Law, Osaka City University	2008/4/27~5/4	Promotion of local cooperation
	8	Mr. Chikara Kato	Administration Improvement Division, Ministry of Internal Affairs and Communications	2008/6/24~28	Policy of local cooperation

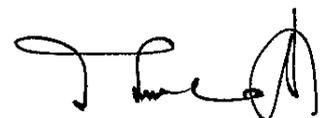
Annex 1-2

List of training courses in Japan

No	Duration	Trainees (number)	Major places to visit
Training for Public administration of Local Management Corporation			
1	2006/7/23~8/2	11	Kiso Widly Union, Hakuba village, Saku city, Ikeda town, Nagiso town and others University to offer supports: Osaka City University, Shinshu University, Seikei University, Teikyo University
Training for Public administration of Local Management Corporation			
2	2007/7/25~8/8	16 (with 2 by own cost)	Kiso Widly Union, Sakae village, Susaka city, Nagano Widely Union, Ikeda town, Minami kiso town, Arakawa ward and others University to offer supports: Osaka City University, Shinshu University, Seikei University, Kyoto University

Annex 1-3
List of local consultants

No	Organization	Duration	Manpower input	Duration (month)	Outputs
1	Thammasat University	2005/12/15/~2006/3/3	Professor 3, assistant 3 external instructor 1	3.5	Summary report on Academic seminar Progress report Final report
2	Thammasat University	2006/5/25~2007/3/5	Professor 3, assistant 3	10	General rule for 3 site New manual draft Progress report Final report
3	Thammasat University	2007/5/29~2008/3/5	Professor 3, assistant 3	10	Summary report on Academic seminar New manual draft Revised manual Final report
4	Thammasat University	2008/5/6~2008/9/30	Professor 3, assistant 3	4	New manual Final report



Annex 1-4

List of materials and guidelines (Products made by the Project activities)

	Made by the Project	Date to produce	Language, number of prints
1	History of establishment of Partly association in Japan and presentation	Apr-07	Thai language, 500
2	Experience in Japan... Merger or Cooperation	Jun-08	Thai language, 300
3	Minutes of Academic seminar	Mar-07	Thai language, 200, English 50
4	Minutes of Refresh seminar	Nov-07	Thai language, 200, English 100
5	Minutes of Academic seminar	Jun-08	Thai language, 200

	Made by the Project and consultant	Date to produce	Language, number of prints
1	Manual of Local Cooperation	Jun-08	Thai, 1,000
2	Manual of Local Cooperation Statute book	Jun-08	Thai, as CD 9,200
3	Databook for Kick off seminar	Feb-06	Thai,
4	Report of Seminar / workshop	Mar-06	English and Thai
5	Progress report	Feb-06	English and Thai
6	Annual Report (2005)	Mar-06	English and Thai
7	Progress report	Sep-06	English and Thai
8	Annual Report (2006)	Mar-07	English and Thai
9	Annual Report (2007)	Mar-08	English and Thai

Annex 1-5
List of Counterparts for the Project

No	Name	Position/Organization
DLA		
1	Mr.Saroch Kutchamath	Director General
2	Mr.Somporn Chaibangyang	Director General
3	Mr.Thawatchai Phak-ungkoon	Dputy Director General
4	Mr.Wasan Wannawarothorn	Dputy Director General
5	Mr.Rangsun Aiemboutlob	Senior Expert
6	Mr.Wijarn Kulchanarat	Director, Bureau of Local Administrative Development
7	Mr.Winchai Uyangkul	Director, Bureau of Local Administrative Development
8	Mr.Chaisit Panichpong	Director, Bureau of Social Economic and Public Participation
9	Mr.Thanon Wasiksiri	Director of Bureau of Personnel System Development
10	Mr.Boonseub Chamchoi	Director, Bureau of System and Organizational Structure
11	Mr.Dussadee Suwatwiyakorn	Director of the Division of Decentralization Promotion
12	Mrs.Rairee Ratanachai	Director of the Division of Local Administrative Standards
13	Mr.Borames Teerakhamsri	Director of the Division of Local Legal Affair, Bureau of Local Legal Affair
14	Mr.Worapat Pongsabooth	Director of the Division of Grant Allocation and Budget System Development, Bureau of Local Finance
15	Mr. Thana Yantakowit	Director of the Division of Local Development Planning
16	Mrs.Waitana Phaisurat	Director of the division of Technical Services and Foreign Affairs
17	Mrs.Wannarose Wongpiyasatit	Chief of International Cooperation Group.
18	Mr.Somchai Yensabaai	Staff of International Cooperation Group, Division of Technical Services and Foreign Affairs, BLAD
19	Mr.Apiwat Apaiwong	Staff of International Cooperation Group, Division of Technical Services and Foreign Affairs, BLAD
20	Mr.Nattapon Petchakan	Staff of International Cooperation Group, Division of Technical Services and Foreign Affairs, BLAD



Counterpart in the Project Site

No	Name	Position/Organization
	Kanchanaburi	
1	Mr.Pradom Ratchawej	Executive of DLA provincial office at kanchanaburi
2	Mr.Somsak Kasemvattana	Executive of DLA provincial office at kanchanaburi
3	Mr.Prasit Ophattiphakorn	Mayor of Kanchanaburi Town Municipality
4	Mr.Sakoll Luangphaitoon	Municipal clerk of Kanchanaburi Town Municipality
5	Mrs.Bu-nga Boonkamnerd	Chief of Municipal clerk Office of Kanchanaburi Town Municipality
7	Ms.Phachana Phommachat	Clerk level 6, Office of Municipality Clerk, Kanchanaburi City Municipality
8	Mr.Pramote Unjitsakul	Chief Executive of Pak Prak TAO
9	Ms.Kamteera kaewcharoensuk	Chief Administrator of Pak Prak TAO
10	Mr.Suwat Trakoonthomdong	Chief Local council of Pak Prak TAO
11	Mr.Sanit Poodam	Chief Executive of Kao Sumrong TAO
12	Mrs.Sayomporn Wattanasut	Chief Administrator of Kao Sumrong TAO
13	Mr.Amon Ruenchaichon	Chief Executive of Tamakam TAO
14	Mr.Weera Lueangpramuan	Chief Executive of Tamakam TAO
15	Mr.Yutthana Wattanasut	Chief Administrator of Tamakam TAO



Counterpart in the Project Site

No	Name	Position/Organization
1	Mr.Ong-art Nanthakit	Vice-Executive of DLA provincial office at Rayong
2	Mr.Theerapan Siripagmanon	Governing Officer level 5, Provincial office for Local Administration
3	Mr.Sorayut Plutniphaitoon	Chief Executive of Larhan TAO
4	Mr.Somkiat Jongjitman	Chief Administrator of Larhan TAO
5	Mr.Somchai Lerdridwiriyakul	Mayor of Jomphol Chaopraya Town Municipality
6	Mr.Sakolwat Hiamhan	Municipal Clerk of Jomphol Chaopraya Town Municipality
7	Mr.Chaiyong Kupenwijittrakarn	Mayor of Ban Pluak Dang Village Municipality
8	Mr.Jakkapong Thathong	Municipal Clerk of Ban Pluak Dang Village Municipality
9	Mr.Vichai Thanbamrungrak	Chief Executive of Pluak Dang TAO
10	Mr.Attihapan Rakponnuang	Chief Administrator of Pluak Dang TAO
11	Mr.Panusak Leepalakorn	Chief Administrator of Ta Sit TAO
12	Mr.Chatree Ngerntuam	Chief Executive of Mab Yangpom TAO
13	Mr.Pernsak Yodyadee	Chief Administrator of Mab Yangpom TAO
14	Mr.Khien Tukcharoen	Chief Executive of Mae Nam Ku TAO
15	Mr.Chayankiat Chompoopan	Chief Administrator of Mae Nam Ku TAO
16	Mr.Nusan Surojanawatanakul	Chief Executive of Nong Rai TAO
17	Mr.Seri Pancharoen	Chief Administrator of Nong Rai TAO



Counterpart in the Project Site

No	Name	Position/Organization
1	Mr. Bunthavee Chimplee	Executive of DLA provincial office at Lampangf
2	Mrs. Tiprawee Rattarangsun	Chief of Standards for Local Personal Administration Group, Provincial office for Local Administration
3	Ms. Penpuk Rattanakumfu	Mayor of Ko Kha Municipality
4	Mr. Jongpisut Sukpatithita	Municipal Clerk of Ko Kha Municipality
5	Mr. Chawall Kaeclue	Public Health Administration Officer, Ko Kha Village Municipality
6	Mr. Padung Rattanak	Mayor of Sala TAO
7	Mrs. Natanong Phittahaya	Chief Administrator of Sala TAO
8	Mr. Wicharn Makhiew	Mayor of Ko Kha TAO
9	Ms. Bongkoj Boonchareon	Chief Administrator of Ko Kha TAO
10	Mr. Somyod Sabkham	Mayor of Thapa TAO
11	Mrs. Srijuntra Ongart	Chief Administrator of Thapa TAO



Annex 1-6

Budget approved by the Japanese government
JPY 104,783,000

Budget approved by Thai side
Baht 1,443,853

Facilities and equipment provided by Thai side

- * Office space (for long/short term experts)
- * Other necessary equipment for daily work for long/short term experts

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Thea' followed by a stylized initial or mark.

ANNEX 2 Evaluation Grid

Evaluation Criteria	Evaluation Items		Data Sources	Result
	Main Items	Sub-Items		
Process of Implementation	<u>System/Structure of the Project management</u>	Communication among related organizations/personnel (the extent of sharing info and problems that are/were encountered among them)	-Interview survey	- In the beginning of the pilot projects, reporting from pilot projects towards DLA and JICA experts were insufficient in terms of coverage contents and frequency, but the situation has gradually improved until now as of the final evaluation period. - Monthly meetings functioned as opportunities for them to share information and encountered problems with all. - In this line, communication among related organizations and personnel is evaluated to be basically smooth.
		Monitoring system and its effectiveness	-Interview survey	- Monitoring task has been in charge by Thammasat University, which has conducted implementation as well in addition to monitoring. Monitoring was proceeded by one responsible manager, a professor, at each site and some of assistants. - Monitoring has been made mainly by the occasion of Monthly meeting. The meetings were effective to give ideas on current situation of the sites for the DLA and JICA experts, and to re-recognize outputs and remaining challenges for the local authorities' personnel.
		Ownership mind of Counterpart	-Interview survey	- Ownership mind has been gradually developed within DLA, but still necessary to add the personnel to understand the Project activities within DLA.
	<u>Counteractions to the Project design</u>	Changes of Pre-condition and counteractions for those	-Interview survey	- Existence of the Code of Local Administration was pre-condition for the Project implementation, but promulgation of the Code has been delayed until now. - The Project mitigated the influence as much as possible by issuing official guideline of Ministry of Interior. - Such prompt counteraction is highly evaluated effective for the Project.
		Changes at pilot sites and their reasons	-Interview survey	- It is evaluated that training in Japan triggered their mind-set for the pilot project implementation towards positive. - It is reported that after the second mission for training in Japan returned, pilot project sites accelerated their activities because the sites gained more key personnel to have ideas on local cooperation scheme.
Relevance (To examine the justifiability or necessity for project implementation)	<u>Policy</u>	Consistency with the development policy of the government	-Documents of DLA	- Although there were no specific descriptions regarding promotion of local cooperation among local authorities within the governmental policy when the Project started, Ministry of Interior, DLA in particular had strong intention to promote the local cooperation scheme. - Looking at the DLA's strategy, the Director General had advocated promoting zoning system, which was regarded as a sort of local cooperation scheme/framework. - In this line, the Project direction was accorded with the governmental intention, although

Evaluation Criteria	Evaluation Items		Data Sources	Result
	Main Items	Sub-Items		
	<u>Priority</u>	Project consistency with Japanese ODA policy/plan and JICA's country-specific program	-MOFA and JICA's plan for country-specific program implementation	without solid description as governmental policy/strategy. - Japan's Country Assistance Programme for Kingdom of Thailand (2006) sets the focus of technical cooperation arenas, indicating all the cooperation should be on the following lines: strengthening of competitiveness for sustainable development; and/or counteractions to challenges entailed with maturity of Thai society. -JICA's country specific report also points out that the cooperation should support Thai development by maintenance of (social/economic) basis which enables strengthening competitiveness and sustainable development as well as maturity of the society. -In the above line, the contents and aims of the Project accords with the concept of the Programme as well as the report.
	<u>Necessity</u>	Selection of the target group ~ Needs of cooperation for DLA Selection of the pilot project sites ~ Appropriateness of the sites	-Project documents -Questionnaire -Interview survey -Project documents -Questionnaire -Interview survey	- DLA is in charge of formulating and giving direction of local cooperation scheme nationwide. As aforementioned in "consistency of policy", DLA had strong interests and needs to proceed further in formulation of local cooperation scheme. - Pilot project sites were carefully selected through discussion among DLA and the JICA expert, taking consideration whether candidate sites have local needs for local cooperation and/or entail predictable problems such as land property disputes on garbage disposal sites or not. All the three sites had their own unique characters, being apart from that anxiousness, and provided plenty of lessons during implementation of the pilot projects. - The results of the questionnaire survey also indicate the relevance of selection. - In this line, the site selection was appropriate.
	<u>Suitability as a means</u>	Suitability of means to provide technical assistance by a single long term expert at 3 pilot project sites Japan's technology advantage	-Questionnaire -Interview survey - Documents of JICA etc.	- It is judged appropriate. Manpower inputs, Thammasat University, have reinforced the manpower during the Project period nearly all the time. - From the viewpoint of the character of the Project, which aimed at establishing and designing a new scheme, the role to coordinate stakeholders including DLA and pilot sites is the most crucial requirement for the Project process. In this line, the input of expert as quantity was not a negative factor. - Japan has a long time experiences on local cooperation schemes and has compiled a series of lessons within the country. The Project has enabled accessing such essence through long term/short term experts' assistance and participation in training courses in Japan.
Effectiveness (To examine	<u>Project purpose</u>	Achievement forecast for the Project purpose	-Documents of DLA -Project record	Project Purpose: Through implementing pilot projects of formal local cooperation, the detailed guidelines and procedures for cooperation among local authorities as well as the performance

Evaluation Criteria	Evaluation Items		Data Sources	Result																								
	Main Items	Sub-Items																										
project effects)			-Questionnaire -Interview survey	<p>standards for local public services in the context of local cooperation are formulated so that DLA can distribute to local authorities..</p> <p>- Through the experiences and lessons compiled in the pilot projects, "manual" for local cooperation process was completed and distributed to local authorities nationwide. The manual contains the character as guideline and shows the procedures for the cooperation. The description regarding performance standards for local public services of local cooperation also will be inserted in another manual, which will appear by the end of the Project period.</p> <p>- The following figure shows the satisfaction level of local authorities at pilot project sites on the manual. Also, all the answers from DLA and Thammasat University showed "good".</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Rampang (answer: 13)</th> <th>Kanchanaburi (answer: 8)</th> <th>Rayong (answer: 11)</th> <th>Total (answer: 33)</th> <th>% by each questions</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>good</td> <td>11</td> <td>5</td> <td>7</td> <td>23</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>need to improve</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>5</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>NA</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table> <p>- In this line, it is evaluated the Project purpose was achieved.</p>		Rampang (answer: 13)	Kanchanaburi (answer: 8)	Rayong (answer: 11)	Total (answer: 33)	% by each questions	good	11	5	7	23	74%	need to improve	2	2	1	5	16%	NA	0	0	3	3	10%
		Rampang (answer: 13)	Kanchanaburi (answer: 8)	Rayong (answer: 11)	Total (answer: 33)	% by each questions																						
good	11	5	7	23	74%																							
need to improve	2	2	1	5	16%																							
NA	0	0	3	3	10%																							
	<p><u>Output 1.</u></p> <p>Achievement forecast for Output 1.</p>		-Documents of DLA -Project record -Questionnaire -Interview survey	<p>Output 1: Local authorities participating in the pilot projects acquire the necessary procedures for establishment and management of formal local cooperation, and the countermeasures against problems that might be incurred on procedures.</p> <p>- Although the local authorities in the pilot projects may still need technical assistance and/or inputs, it was confirmed that they acquired plenty of knowledge for local cooperation scheme and reached necessary level to continue.</p> <p>- The following table shows their own self evaluation.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Lampang (answer: 13)</th> <th>Kanchanaburi (answer: 8)</th> <th>Rayong (answer: 11)</th> <th>Total (answer: 33)</th> <th>% by each questions</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>fully</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>partly necessary</td> <td>12</td> <td>7</td> <td>9</td> <td>28</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>not enough</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>In this line, it is evaluated that the Output 1 was achieved.</p>		Lampang (answer: 13)	Kanchanaburi (answer: 8)	Rayong (answer: 11)	Total (answer: 33)	% by each questions	fully	1	1	1	3	9%	partly necessary	12	7	9	28	88%	not enough	0	0	1	1	3%
	Lampang (answer: 13)	Kanchanaburi (answer: 8)	Rayong (answer: 11)	Total (answer: 33)	% by each questions																							
fully	1	1	1	3	9%																							
partly necessary	12	7	9	28	88%																							
not enough	0	0	1	1	3%																							
	<p><u>Output 2.</u></p> <p>Achievement forecast for the Output 2.</p>		-Documents of DLA -Project record -Questionnaire	<p>Output 2: The detailed guidelines for establishment and management of formal local cooperation are formulated based on the lessons learnt from the pilot projects.</p>																								

Evaluation Criteria	Evaluation Items		Data Sources	Result
	Main Items	Sub-Items		
			- Interview survey	- The guideline was formulated in 2006 by the name of official instruction promulgated by Ministry of Interior. Output 3: The roles and functions of DLA in support of establishment and management of formal local cooperation are identified based on the above two outputs. - Objectively Verifiable Indicator: - Through the Project activities, DLA established the platform to support establishment and management of local cooperation scheme. Organizational structure as well as support flow at DLA was already developed and are actually working now. The structure including the contact point as Technical Service group is now set to work soon after the evaluation study completes.
	<u>Output 3.</u>	Achievement forecast for the Output 3.	- Documents of DLA - Project record - Questionnaire - Interview survey	- Training in Japan made great contribution to the project outputs (see Efficiency). - Commitment of DLA promoted pilot project activities. Promulgation of official instruction by the Ministry of Interior reinforced the situation incurred by the delay of establishing the Code of Local Administration (see Effectiveness: Inhibition factor). - Manpower input as Thammasat University was able to function as advisor as well as buffer entity between DLA and local authorities. - Human relations and lessons accumulated through the series of Projects as well as the academic cooperative study between Japan and Thailand could enhance the efficient implementation of the Project.
	<u>Contribution factors</u>	Contributing factors to enhance the achievement of the Output and/or Project purpose (To analyze factors for the Outputs to have exceeded expected level)	- Questionnaire - Interview survey	
	<u>Inhibition factors</u>	Factors to inhibit the achievement of the Output and/or Project purpose	- Questionnaire - Interview survey	> Delay in establishing Code of Local Administration (including what counteractions taken) - Inexistence of the Code has evoked negative imagination to local authorities as the series of activities of the pilot project may be required to change or reject when the new official code comes an effect later on. Such situation lessened the pace of progress of the pilot projects. - In particular, the pilot project was not able to obtain jurisdiction to "local cooperation center" due to inexistence of legal grounds. If it had been able to do so, the pilot project could have proceeded further. - The Project made an effort to promulgate the official instruction instead of the code and made positive impacts, but could not have erased fully their negative evocation.
				> Influence by coup in 2006 (including what countermeasures taken) - Since holding the meeting by more than 5 persons was prohibited after the coup, the pilot project activities received negative influences. However, it was actually small influence for the activities because the ban lasted only one month.

Evaluation Criteria	Evaluation Items		Data Sources	Result
	Main Items	Sub-Items		
Efficiency (To examine project efficiency)	<u>Input (manpower)</u>	Enhancement of the output from the viewpoint of Japanese experts (number, expertise, timing, performance)	-Project record -Questionnaire -Interview survey	- As a result, coup did not make any distinctive influences on the Project. - Input of Japanese experts (long term and short term) was evaluated as almost appropriate. - Considering the character of the Project that has aimed at formulating new administrative scheme, manpower input as expert cum coordinator role attached to a long term expert and technical assistance role to short term experts is evaluated as well balanced. - However, all the short term experts that the Project dispatched had engaged in providing seminars regarding local cooperation scheme/experiences in Japan with technical advices. If the Project could have dispatched short term experts taking care of pilot project sites for a certain period, two-three months with TOR as Monitoring and Evaluation of the pilot project sites, activities of pilot projects may have enhanced further more.
		Enhancement of the output from the viewpoint of counterpart personnel assigned	-Project record -Questionnaire -Interview survey	- While assigning the main counterparts in Technical division, other divisions and bureaus that grip crucial roles to formulate the local cooperation scheme dispatched counterparts for the Project. In addition, setting Project Working Group, which lies in multi-divisions/bureaus, also accelerated performance of the Project
		Enhancement of the output from the viewpoint of academic consultants assigned	-Project record -Questionnaire -Interview survey	- Manpower input of Thammasat University is evaluated to contribute to better performance and outputs of the Project. - The input was evaluated as efficient for the Project by the following reasons: 1) They played a role as facilitator as well as a buffer entity between DLA and themselves, which allowed them to communicate more frankly; 2) They made various inputs from academic background for pilot project activities as well as formulation of the manual; 3) They comprise a part of committee members for Code of Local Administration and promoted to introduce the local cooperation scheme into the Code. The introduction is also regarded as an impact made by the Project activities.
	<u>Input (Training in Japan)</u>	Enhancement of the output and project purpose	-Questionnaire -Interview survey	- It is evaluated that training in Japan greatly contributed to further development of the Project performance. Training enabled not only to provide participants with knowledge and information on local cooperation but also to motivate introduction of the scheme more strongly than before. - In order to conduct training more effectively, the Project dispatched short term experts to Thailand from organizations that would receive trainees in Japan later on. Such prior steps as short term expert experiences give ideas on what training contents would be valid for those trainees. Such reciprocal activities could enhance the efficiency of the training.
	<u>Input (Budget)</u>	Amount of the project budget	-Project record	- It is evaluated as appropriate.

Evaluation Criteria	Evaluation Items		Data Sources	Result
	Main Items	Sub-Items		
Impact (To examine the project's effects including the ripple effects in the long term)	<u>Other</u> (Complementary effect)	Timing to disburse Other projects/programs to promote the Project's implementation and/or results	-Project record -Project record - Documents of JICA etc.	- It is evaluated as appropriate. - A series of the projects on governance sector by JICA and Thailand for a decade was able to lay assets to the Project in terms of human relations and confidence among key players for the Project. Such assets compiled for years could make strong contribution to the Project outputs.
	<u>Overall goal</u>	Achievement forecast for the overall goal	-Documents of DLA -Project record -Questionnaire -Interview survey	Overall goal: Thai local authorities can establish local cooperation in a formal way, which would lead to sharing of resources and benefits, and better provision of public services to a large area. - Looking at the target year of Overall goal, 2013, five years after the Project ends, it is possible the situation mentioned in the overall goal is realized. The Code of Local Administration will be promulgated by October, 2009 as the deadline. The legal grounds encourage the introduction of the scheme nationwide.
	<u>Impacts occurred as ripple effects</u>	<ul style="list-style-type: none"> • policy, • technical aspect, • environment, • socio-economy, • organization, finance 	-Documents of DLA -Project record -Questionnaire -Interview survey	<p>(Policy aspect)</p> <ul style="list-style-type: none"> - The scheme of local cooperation is described in the new constitution of Thailand, and will be introduced in the Code of Local Administration, which is now in the process of formulation. - Many more local authorities have already shown their interests in introducing the scheme into their local authorities, 18 local authorities as of July 2008. <p>(Environment aspect)</p> <ul style="list-style-type: none"> - In Lampang, local peoples' consciousness on environment was developed largely more than before. Their concerns were directed not only for garbage management but also environment in general (e.g. They started to produce wood vinegar by burning scrap wood/waste, which they had disposed without using at all.) <p>(Socio-economy aspect)</p> <ul style="list-style-type: none"> - In Lampang, many of local people have enjoyed an increase of income by sales of recycle wastes. The increase is estimated around 200-300 Baht a month in addition to their average monthly income, which ranges 5,500 to 10,000 Baht. - Publishing books on local cooperation scheme by Thammasat University, which is planned to do in September 2008, could enhance people's recognition on the scheme. <p>(Organization aspect)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relationship among participated local authorities became stronger. Some of local authorities launched other projects in other sectors from the pilot projects. <p>(Negative impact)</p>

Evaluation Criteria	Evaluation Items		Data Sources	Result
	Main Items	Sub-Items		
Sustainability (To examine the sustainability after the termination of JICA's cooperation)	<u>Policy aspect</u>	Prospects of proclamation of Code of Local Administration and its dissemination nationwide	-Documents of DLA -Questionnaire -Interview survey	- In some of the local authorities where the local cooperation center locates, there are some staffs that are in charge of the center's work as well as their own organizations'. Those situation sometimes became heavy burden to them. - The Code of Local Administration will be promulgated at latest by October 2009, and highly possibly introduce local cooperation scheme. - In this line, it has high sustainability on policy aspect.
	<u>Organizational and Technical aspects</u>	<ul style="list-style-type: none"> Existence of enough manpower in divisions in charge within DLA Prospects of increase/decrease in manpower The roles and functions of DLA (in relation to Output 3) Number of personnel to have working experiences on formulating manuals of local cooperation 	-Questionnaire -Interview survey	(DLA headquarter) - DLA headquarter has built capacity and supportive structure on local cooperation scheme through the Project activities. - The structure places a coordination role onto Technical Service group within Division of Technical Services and Foreign Affairs. - DLA has plentiful knowledge and experiences on formulating legal documents, but fewer on establishing manuals and/or handbooks by themselves. It may be necessary to improve technical assistance particularly in stage of visual designing for manuals. (DLA district offices) - DLA district offices have many tasks by small number of staffs, making it difficult for them to take enough time for full assistance in local cooperation scheme at field level - Personnel at DLA district offices also have faced difficulties to secure training opportunities for their upgrading skills and information. It is necessary for them to learn more local cooperation scheme for incoming requests of technical assistance.
	<u>Financial aspects</u>	Potential of the responsible organization, DLA to secure enough financial resources to continuously produce project outputs	-Questionnaire -Interview survey	- Financial aspects does not have any limits to promote the local cooperation scheme.

2. Summary of Terminal Evaluation

I. Outline of the Project	
Country : Thailand	Project title : The Project on Capacity Building of Local Authorities through Local Cooperation and Local Public Standard
Issue/Sector : Governance	Cooperation scheme : Technical Cooperation
Division in charge : JICA Thailand Office	Total cost : JPY 104,783,000
Period of Cooperation	(R/D): 2005/10/7 (Period): 2005/10/18~2008/10/17
	Partner Country's Implementing Organization : Department of Local Administration (DLA), Ministry of Interior Supporting Organization in Japan : Nagano Prefecture, Arakawa ward, etc.
Related Cooperation :	
<p>1. Background of the Project</p> <p>More powers and duties have been transferred to local government after promulgation of the constitution in 1997 and the Decentralization Act 1999, but actually, the provision of some public service functions such as garbage disposal and fire fighting have become heavy burden particularly to small local authorities for themselves. The decentralization committee, which is in charge of making policy of decentralization, has been working on clarification of roles and functions that local authorities should have. In this line, Department of Local Administration, DLA, has supported to introduce local cooperation scheme as an effective approach to promote decentralization movement nationwide.</p> <p>Under the circumstances the Project on Local Management Cooperation started in September, 2003 for one year period. It introduced experiences on local cooperation scheme and concept of Japan, which made influences onto DLA, leading to establishment of guidelines of local cooperation. Then, the current project, the Project on Capacity Building of Local Authorities through Local Cooperation and Local Public Standard has provided technical assistance on formal local cooperation scheme as well as effective method to implement the scheme as following the previous project concept.</p> <p>After receiving the official request from Thai government, JICA dispatched a long term expert on local cooperation coordination for 3 years from October, 2005. With the counterpart, DLA, the Project has made efforts to establish detailed manuals/guidelines and procedure on local cooperation scheme as well as on local public standard by use of lessons at pilot projects.</p>	

2. Project Overview

(1) Overall Goal

Thai local authorities can establish local cooperation in a formal way, which would lead to sharing of resources and benefits, and better provision of public services to a large area.

(2) Project Purpose

Through implementing pilot projects of formal local cooperation, the detailed guidelines and procedures for cooperation among local authorities as well as the performance standards for local public services in the context of local cooperation are formulated so that DLA can distribute to local authorities.

(3) Outputs

Output 1:

Local authorities participating in the pilot projects acquire the necessary procedures for establishment and management of formal local cooperation, and the countermeasures against problems that might be incurred on procedures.

Output 2:

The detailed guidelines for establishment and management of formal local cooperation are formulated based on the lessons learnt from the pilot projects.

Output 3:

The roles and functions of DLA in support of the establishment and management of formal local cooperation are identified based on the above two outputs.

(4) Inputs

Japanese side :

Long-term Expert	<u>1</u>	Equipment	
Short-term Expert	<u>8</u>	Local cost	32,482,000Yen
Trainees received	<u>27</u>	Others	

Thai Side :

Counterpart	<u>63</u>	Equipment	
Land and Facilities	Office space only	Local Cost	1,443,853 Baht
Others			

II. Evaluation Team		
Members of Evaluation Team	Team Leader	Mr. Masazumi OGAWA Deputy Resident Representative, JICA Thailand
	Evaluation Planning	Mr. Masato KINOSHITA Project Formulation Advisor, JICA Thailand
	Evaluation Analysis	Mr. Jun TOTSUKAWA Senior Consultant, Sano Planning Co., Ltd
Period of Evaluation	Day/ month/ Year~ Day/ month/ Year 30/6/2008~11/7/2008	Type of Evaluation : Terminal evaluation
III. Results of Evaluation		
1. Summary of Evaluation Results		
(1) Relevance		
<p>The Project has high relevance in terms of policy, needs, technical advantage of Japan and other factors.</p> <p>1) Consistency with the policy of Thai government (when the Project started)</p> <p>Although there were no specific descriptions regarding promotion of local cooperation among local authorities within the governmental policy when the Project started, the Director General of DLA had advocated promoting zoning system, which was regarded as a sort of local cooperation scheme/framework.</p> <p>(after the Project started)</p> <p>In the process of the Project implementation, recognition of local cooperation scheme was accelerated among DLA and other related organizations. The fact that the scheme was described in the new constitution 2007 also showed its high recognition among the government.</p> <p>In this line, the Project was accorded with the governmental policy/direction, and its consistency became higher during the Project period.</p>		
2) Project consistency with Japanese policy		
<p>Japan's Country Assistance Programme for Kingdom of Thailand (2006) sets the focus of technical cooperation onto counteractions to challenges entailed with maturity of Thai society as one of the major pillars. The contents and aims of the Project accords with the concept of the Programme.</p>		

3) Advantage of Japanese techniques/experiences

Japan has long time experiences on decentralization process with administrative schemes including local cooperation scheme. The Project can utilize such Japanese experiences and lessons compiled for decades, and also can use Japan as the venue to conduct training courses to observe actual condition of the scheme. The Project utilizes such advantages that Japanese techniques and experiences have.

4) Consistency with the needs of DLA

As aforementioned in “consistency of policy”, DLA as the main target group of the Project had strong interests and needs to learn and proceed further in formulation of local cooperation scheme. The contents of the Project, which aimed at making manuals on the scheme met with the needs of DLA.

5) Selection of the pilot project sites

Pilot project sites were carefully selected through discussion among DLA and the JICA expert, taking consideration whether candidate sites have needs for local cooperation and/or entail predictable problems such as land property disputes on garbage disposal sites or not. The site selection was evaluated as appropriate.

(2) Effectiveness

The Project shows high effectiveness.

The Project has achieved the Project purpose and expected outputs as planned. For these achievements, training in Japan, manpower inputs of Thammasat University and others made multiple effects onto performance of a series of activities. The details of the factors are shown below.

(3) Efficiency

The Project has high efficiency.

1) Input (Manpower of Japanese expert)

Input of Japanese experts (long term~1 person, 36MM and short term~8 persons, 2.6MM) was evaluated as almost appropriate. However, if the Project could have dispatched short term experts taking care of pilot project sites for a certain period, two-three months with TOR as Monitoring and Evaluation of the pilot project sites, activities of pilot project may have enhanced further more.

2) Input (Manpower of Academic Consultant --Thammasat University)

Manpower input of Thammasat University as academic consultant is evaluated to contribute to enhancement of performance and outputs of the Project.

3) Input (Training in Japan)

Training in Japan made great contribution to promote the effectiveness of the Project.

4) Input (Manpower of Thai Counterpart)

Assignment of the counterparts covered key divisions and bureaus that grip crucial roles to formulate the local cooperation scheme. It is evaluated it accelerated performance of the Project.

5) Facilities/Local Cost

The Project does not have any inputs regarding facilities.

Disbursement of local cost by Thai side did not have any problems during the Project period.

(4) Impact

The Project brought impacts in various aspects.

1) Prospects of achievement of overall goal

Overall goal: Thai local authorities can establish local cooperation in a formal way, which would lead to sharing of resources and benefits, and better provision of public services to a large area.

It is possible the situation mentioned in the overall goal is realized. The Code of Local Administration will be promulgated by October, 2009 as the deadline. The legal grounds encourage the introduction of the scheme nationwide.

2) Positive impacts

(Policy aspect)

The scheme of local cooperation is described in the new constitution of Thailand, and will be introduced in the Code of Local Administration, which is now in the process of formulation.

(Socio-economy aspect)

In Lampang, many of local people have enjoyed an increase of income by sales of recycle wastes. The increase is estimated around 200-300 Baht a month in addition to their average monthly income, which ranges 5,500 to 10,000 Baht.

(Organization aspect)

Relationship among participated local authorities became stronger. Some of local authorities launched other projects in other sectors from the pilot projects.

(Environment aspect)

In Lampung, local peoples' consciousness on environment was developed largely more than before. (e.g. They started producing wood vinegar by burning scrap wood/waste, which they had disposed without using at all, and to produce earth worm compost).

3) Negative impact

In some of the local authorities where the local cooperation center locates, there are some staffs that are in charge of the center's work as well as their own organizations'. Those situations sometimes became heavy burden to them.

(5) Sustainability

The Project has high sustainability on policy and financial aspect. In order to gain higher sustainability on organizational and technical aspect, to strengthen capacity of DLA provincial/district officers is required.

1) Policy aspect

The Code of Local Administration will be promulgated at latest by October 2009, and highly possibly introduce the local cooperation scheme. In addition to improvement of legal condition, DLA shows its future direction in promoting the local cooperation scheme further on. In this line, it has high sustainability on policy aspect.

2) Financial aspects

The scheme itself does not require large amount of budget for its promotion. Therefore, the financial aspects do not have any limitations for further promotion activities.

3) Organizational and Technical aspects

(DLA headquarter)

DLA headquarter has built capacity and supportive structure on local cooperation scheme through the Project activities. Both the facts as existence of the supportive structure and accumulated various experiences and lessons under the Project can convince that DLA has a certain degree of sustainability on organizational and technical aspects.

However, DLA is slightly weak at establishing manuals and/or handbooks with visualized format. It is necessary to improve particularly in stage of visual designing for manuals.

(DLA provincial/district offices)

Personnel at DLA provincial/district offices do not have enough information and knowledge on local cooperation scheme. It is necessary for them to learn more the scheme for incoming requests of technical/information assistance.

2. Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning and Implementation Process

1) Effectiveness of training in Japan

Training enabled not only to provide participants with knowledge and information on local cooperation but also to motivate introduction of the scheme more strongly than before.

Also, sending several trainees from the same site contributed to enhance the activities owing to more personnel who can share the same ideas. Moreover, attendance of JICA expert and Thamassat University also helped trainees understand the courses.

2) Commitment of DLA

For the delay of establishment of Code of Local Administration, DLA promulgated official instruction under the name of Ministry of Interior. Such prompt action made great contribution of the Project implementation.

3) Inputs of Manpower (Academic consultant--Thamassat University)

They played a role as facilitator as well as a buffer entity between DLA and local authorities, which enabled them to communicate more frankly.

(2) Other factors

Human relations and lessons accumulated through the series of Projects for nearly a decade as well as the academic cooperative study between Japan and Thailand could enhance the efficient implementation of the Project.

3. Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning and Implementation Process

1) Delay in establishing Code of Local Administration

The official instruction instead of the code made positive impacts, but could not have erased fully their negative influence. In particular, the pilot project was not able to obtain jurisdiction to “local cooperation center”, whose affect appeared as the problems of staff employment for the center.

2) Influence by coup in 2006

Pilot project activities received negative influences, but they were actually smaller for the activities than worried.

(2) Other factors

None

4. Conclusion

The evaluation team concluded that the Project activities have successfully achieved the Project purpose and expected outputs. Moreover, it is noted that the effectiveness and impact brought by the Project surpassed partly beyond the originally expected extent.

5. Recommendations

<Effectiveness>

In order to promote effectiveness of the Project, following activities are recommended by the end of the Project:

1) To hold seminars for explanation of the “manual” on local cooperation scheme.

It is quite effective to have opportunities explaining how to use the manuals and to explain the crucial points not only for local authorities at pilot project sites but also for DLA provincial officers and other local authorities nationwide.

2) To promote public awareness of the local cooperation scheme at the pilot project sites.

It is more necessary to promote public relation activities that draw attention and supports from local people, promoting sustainability of the activities under the scheme.

3) To promote awareness of the local cooperation scheme within DLA.

Although DLA has made an effort to promote understanding of the scheme within DLA by use of issuing internal journals etc., it is necessary to strengthen further promotional activities such as seminars on the scheme within DLA.

<Sustainability>

In order to enhance sustainability of the Project, following activities are recommended after the Project ends:

4) To strengthen the supportive system for local authorities to introduce and implement the local cooperation scheme.

5-1 DLA Headquarter

DLA has a plan to set up the supportive system/structure putting coordination role at Technical Service group at DLA Headquarter. In order to secure and enhance the function of the system, DLA needs to monitor the performance after the Project period continuously.

The Project Working Group, which is a cross-functional entity among divisions of DLA, should be continuously functioned in DLA, and expectedly plays roles to share information and concerns including monitoring of the supportive system.

5-2 DLA Provincial/District offices

DLA at provincial/district offices are required to play crucial roles for the supportive actions. Capacity building of staffs at DLA provincial/district offices is also imperative for enhancement of the sustainability.

5-3 Pilot project sites

It is necessary to follow up and support their new activities. In this line, exchange visits by local authorities' personnel at pilot project sites are an efficient method to learn implementation of the scheme for different sector issues.

The local authorities should consider having employees to be in charge only for the center's work. For this purpose, technical assistance by DLA for local authorities, particularly in legal matters, is also needed.

5-4 PAO (Provincial Administrative Organization)

PAO offices are also required to play crucial roles for the supportive actions. Capacity building of staffs at PAO is also imperative for enhancement of the sustainability in addition to DLA's role.

6. Lessons Learned

1) Effectiveness of training in Japan

Training in Japan highly contributed to enhancing the performances of the Project. Particularly for the kind of projects, whose purpose is to design administrative scheme/system, observing the schemes at locations actually where they are being implemented is very effective for stakeholders to learn.

It is also important to provide training with not only one representative at each pilot site but several key persons. In addition, co-attendance of JICA experts and local consultant at training in Japan contributed to helping trainees understand fully the contents of training courses.

2) Effectiveness of manpower inputs (academic consultant)

Academic consultant is quite resourceful for the project implementation. The roles as technical advisor and buffer entity between local authorities and DLA enhance effectiveness of the project activities.

3) Effectiveness of multiple holdings of community meetings

Holding community meetings by multiple times could enhance local people's understanding of the scheme and simultaneously receive their support and positive participation.

4) Effectiveness of MOU

To hold MOU among local authorities contributed to showing their commitment and responsibility, and also to their higher motivation.

7. Follow-up Situation

None

3. 質問票及び集計結果

			Lampang	Kanchanaburi	Rayong	Total		
			(answer: 13)	(answer: 8)	(answer: 11)	(answer: 33)	% by each questions	
Relevance	Number of local authorities	appropriate	11	7	10	28	93%	
		inappropriate	0	1	1	2	7%	
	Targeted sector	appropriate	13	8	10	31	97%	
		inappropriate	0	0	1	1	3%	
Effectiveness	Contents of manual	good	11	5	7	23	74%	
		need to improve	2	2	1	5	16%	
		NA	0	0	3	3	10%	
	Reflection of lessons	Yes	10	6	8	24	80%	
		No	1	1	0	2	7%	
		NA	1	0	3	4	13%	
	Project performance	good	4	3	1	8	27%	
		partly problem	9	5	10	24	80%	
		not good	0	0	0	0	0%	
	Acquirement of knowledge (local authorities)	fully	1	1	1	3	9%	
partly necessary		12	7	9	28	88%		
not enough		0	0	1	1	3%		
Efficiency	Training in Japan	Number of Participants	appropriate	3	2	2	7	54%
			almost appropriate	2	1	2	5	38%
			slightly inappropriate	0	1	0	1	8%
			inappropriate	0	0	0	0	0%
		Timing	appropriate	4	3	1	8	62%
			almost appropriate	1	1	2	4	31%
			slightly inappropriate	0	0	0	0	0%
			inappropriate	0	0	1	1	8%
		Period	appropriate	4	2	1	7	54%
			almost appropriate	1	0	2	3	23%
			slightly inappropriate	0	2	0	2	15%
			inappropriate	0	0	1	1	8%
	Contents	appropriate	4	2	2	8	62%	
		almost appropriate	1	0	2	3	23%	
		slightly inappropriate	0	2	0	2	15%	
		inappropriate	0	0	0	0	0%	
	Thammasart University	Number of manpower	appropriate	7	6	3	16	62%
			almost appropriate	3	2	5	10	38%
			slightly inappropriate	0	0	0	0	0%
			inappropriate	0	0	0	0	0%
		Speciality	appropriate	9	3	6	18	69%
			almost appropriate	1	5	2	8	31%
			slightly inappropriate	0	0	0	0	0%
			inappropriate	0	0	0	0	0%
		Facilitation	appropriate	7	3	3	13	50%
			almost appropriate	3	5	5	13	50%
			slightly inappropriate	0	0	0	0	0%
			inappropriate	0	0	0	0	0%
		Management	appropriate	9	3	2	14	54%
			almost appropriate	1	5	6	12	46%
			slightly inappropriate	0	0	0	0	0%
			inappropriate	0	0	0	0	0%
		Period	appropriate	8	4	3	15	58%
			almost appropriate	2	4	5	11	42%
			slightly inappropriate	0	0	0	0	0%
			inappropriate	0	0	0	0	0%
Communication		appropriate	8	4	3	15	58%	
		almost appropriate	2	4	5	11	42%	
		slightly inappropriate	0	0	0	0	0%	
		inappropriate	0	0	0	0	0%	
Sustainability	Will to continue	Yes	13	8	7	29	100%	
		No	0	0	0	0	0%	
	DLA organizational capability	fully	6	2	3	11	38%	
		almost no problem	6	5	6	17	59%	
	need to improve	0	1	0	1	3%		
Process	Communication (between sites and DLA, JICA experts)	fully	6	6	5	17	53%	
		almost no problem	7	2	6	15	47%	
		need to improve	0	0	0	0	0%	
	Communication (within sites)	fully	11	7	5	23	72%	
		almost no problem	2	1	6	9	28%	
	need to improve	0	0	0	0	0%		
Other	Gender (benefit)	fair	11	7	8	26	87%	
		unfair	2	1	1	4	13%	
	Gender indirect influence	Yes	1	1	1	3	10%	
		No	12	7	8	27	90%	

			DLA		
			(answer : 13)	% by each questions	
Relevance	Targeted sector	appropriate	13	100%	
		inappropriate	0	0%	
Effectiveness	Contents of manual	good	13	100%	
		need to improve	0	0%	
		NA	0	0%	
	Reflection of lessons	Yes	13	100%	
		No	0	0%	
		NA	0	0%	
	Acquirement of knowledge (DLA)	fully	1	8%	
		partly necessary	12	92%	
		not enough	0	0%	
	Acquirement of knowledge (local authorities)	fully	1	8%	
partly necessary		12	92%		
not enough		0	0%		
Efficiency	Training in Japan	Number of Participants	appropriate	4	40%
			almost appropriate	5	50%
			slightly inappropriate	1	10%
			inappropriate	0	0%
		Timing	appropriate	5	50%
			almost appropriate	5	50%
			slightly inappropriate	0	0%
			inappropriate	0	0%
		Period	appropriate	5	50%
			almost appropriate	3	30%
			slightly inappropriate	1	10%
			inappropriate	1	10%
	Contents	appropriate	3	30%	
		almost appropriate	4	40%	
		slightly inappropriate	3	30%	
		inappropriate	0	0%	
	Thammassart University	Number of manpower	appropriate	7	54%
			almost appropriate	6	46%
			slightly inappropriate	0	0%
			inappropriate	0	0%
		Speciality	appropriate	8	62%
			almost appropriate	4	31%
			slightly inappropriate	1	8%
			inappropriate	0	0%
		Facilitation	appropriate	7	54%
			almost appropriate	5	38%
			slightly inappropriate	1	8%
			inappropriate	0	0%
Management		appropriate	8	62%	
		almost appropriate	4	31%	
		slightly inappropriate	1	8%	
		inappropriate	0	0%	
Period		appropriate	7	54%	
		almost appropriate	5	38%	
		slightly inappropriate	1	8%	
		inappropriate	0	0%	
Communication	appropriate	6	46%		
	almost appropriate	4	31%		
	slightly inappropriate	3	23%		
	inappropriate	0	0%		
Sustainability	DLA organizational capability	fully	3	23%	
		almost no problem	9	69%	
		need to improve	1	8%	
Process	Communication (between sites and DLA, JICA experts)	fully	9	69%	
		almost no problem	3	23%	
		need to improve	1	8%	
Other	Gender (benefit)	fair	13	100%	
		unfair	0	0%	
	Gender indirect influence	Yes	0	0%	
		No	13	100%	

		Thammassart University		
		(answer: 5)	% by each questions	
Effectiveness	Contents of manual	good	5	100%
		need to improve	0	0%
		NA	0	0%
	Reflection of lessons	Yes	5	100%
		No	0	0%
		NA	0	0%
	Acquirement of knowledge (DLA)	fully	4	80%
		partly necessary	1	20%
		not enough	0	0%
	Acquirement of knowledge (local authorities)	fully	4	80%
partly necessary		1	20%	
not enough		0	0%	
Sustainability	DLA organizational capability	fully	0	0%
		almost no problem	5	100%
		need to improve	0	0%
Process	Communication (between sites and DLA, JICA experts)	fully	4	80%
		almost no problem	1	20%
		need to improve	0	0%
Other	Gender (benefit)	fair	4	100%
		unfair	0	0%
	Gender indirect influence	Yes	0	0%
		No	4	100%

