

タイ王国  
自治体間協力による公共サービス提供  
能力向上プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成25年12月  
(2013年)

独立行政法人国際協力機構  
タイ事務所

タイ事
J R
13-002

タイ王国  
自治体間協力による公共サービス提供  
能力向上プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成25年12月  
(2013年)

独立行政法人国際協力機構  
タイ事務所

## 序 文

独立行政法人国際協力機構は、タイ王国（以下「タイ」という。）と締結した討議議事録（R/D）に基づき、「自治体間協力による公共サービス提供能力向上プロジェクト」を 2010 年 2 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、終了時評価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、これまでのタイにおける自治体間協力プロジェクトを通じて、特に能力強化の点において本分野における協力の成果、強み、課題を併せて検証を行いました。

本報告書は、この調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開並びに類似のプロジェクトに活用されることを願うものです。

ここに、調査にご協力頂いた日本・タイ両国の関係者に深い謝意を表すとともに、引き続き一層のご支援をお願いするしだいです。

平成 25 年 12 月

独立行政法人国際協力機構

タイ事務所 池田 修一

# 目 次

序 文

目 次

略語表

終了時評価調査結果要約表（和）

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
第2章 評価の方法	5
2-1 調査方法	5
2-2 調査項目	8
2-3 評価上の制約	9
第3章 プロジェクトの実績	10
3-1 投入実績	10
3-2 成果（アウトプット）の達成状況	11
3-3 プロジェクト目標の達成状況	16
3-4 上位目標の達成見込み	16
3-5 実施プロセス	17
第4章 評価結果	21
4-1 妥当性	21
4-2 有効性	22
4-3 効率性	23
4-4 インパクト（予測）	24
4-5 持続性（見込み）	24
4-6 前プロジェクトのインパクトと持続性	25
4-7 本プロジェクトの効果発現に貢献した要因	27
4-8 本プロジェクトの問題点及び問題を惹起した要因	27
4-9 結 論	28
第5章 提言と教訓	29
5-1 提 言	29
5-2 教 訓	30

第6章 タイ自治体間協力の各フェーズにおける能力強化の取り組みと考察 .....	32
6-1 各フェーズの目的及び技術協力の成果 .....	32
6-2 フェーズ2、3における能力強化の成果 .....	32
6-3 調査結果 .....	33
6-4 まとめ .....	36
第7章 調査団所感 .....	37
付属資料 .....	
1. 協議議事録 .....	41
2. Summary of Evaluation Results .....	96
3. 評価グリッド（和） .....	103

## 略 語 表

略語	英文表記/現地語表記	日本語
DLA	Department of Local Administration	地方自治体振興局
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MM	Man Month	人月
PAO	Provincial Administrative 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
POLA	Provincial Office for Local Administration	地方自治体振興局県事務所
PWG	Project Working Group	プロジェクトワーキンググループ
R/D	Record of Discussions	討議議事録
TICA	Thailand International Development Cooperation Agency	タイ国際開発協力庁

## 終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：タイ王国		案件名：自治体間協力による公共サービス提供能力向上プロジェクト
分野：行政		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICA タイ事務所		協力金額（評価時点）：9,800 万円
協力期間	(R/D)：2010 年 2 月 22 日 2010 年 2 月～2013 年 2 月	先方関係機関： 内務省地方自治体振興局（DLA）、県自治体（PAO） 地方自治体振興局県事務所（POLA）、基礎自治体（タンボン自治体またはテッサバーン自治体）
	(延長)：	日本側協力機関：総務省、京都府、三重県、荒川区、大阪市立大学、早稲田大学等
	(F/U)：	他の関連協力：「日タイ地方行政能力向上共同研究会」（2000～2002 年）、技術協力「自治体間協力プロジェクト」（2003～2004 年）、「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」（2005～2008 年）
<b>1－1 協力の背景と概要</b> <p>タイ王国（以下「タイ」という。）では、地方分権化の進展に伴い、公共サービスを提供する自治体行政の責任が大きくなっている。一方で、基礎自治体（農村部のタンボン自治体または日本の市・町にあたる都市部自治体のテッサバーンを指す、以下「自治体」という。<sup>1)</sup>）の規模が小さく職員の数に制約もあるため、単独で公共サービスを提供することが必ずしも効率的ではないことが指摘されている。地方分権化の政策立案を担当する地方分権委員会は、将来、中央から権限移譲ができるよう自治体の役割と機能を明確にすることに取り組んでいる。内務省地方自治体振興局（Department of Local Administration。以下「DLA」という。）は、地方分権化を促進する手段として複数の自治体による連携、すなわち自治体間協力を推進している。</p> <p>JICA によるタイ地方行政能力向上プログラムは、2000 年の「日タイ地方行政能力向上共同研究会」に始まり、企画調査員や長期専門家の派遣、ローカルコンサルタントの活用を経て、これまでに 2 件の技術協力プロジェクトを実施し、自治体間協力を行う際のハンドブックの作成やモデルプロジェクトの実施を支援した。2005～2008 年まで「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」（以下「前プロジェクト」という。）を行い、パイロットプロジェクトを通じて基礎自治体間協力量マニュアルを作成した。これらの経験を通じ、自治体間協力の推進には、基礎自治体の上位機関であり、県全体を見据えた開発計画を策定し、財政面や人的資源面から下位の自治体を支援する役割を担っている、県自治体（Provincial Administrative Organization。以下「PAO」という。）の関与が重要であることが確認された。このためタイ政府は、自治体間協力に係る PAO と DLA の県出先機関〔地方自治体振興局県事務所（Provincial Office for Local Administration。以下「POLA」という。）〕の支援能力や調整機能を強化するとともに、PAO を関与させる形での自治体間協力の制度的枠組みについて、DLA が中心に整備することを目的とする技術協力プロジェクトを日本政府に要請した。</p>		

<sup>1)</sup> タイの地方行政制度は、地方行政と地方自治体が並存している。地方自治体は、①県自治体、②テッサバーン（都市部）、③タンボン自治体（農村部）、④特別自治体（バンコク郡とパタヤ市）からなる。本プロジェクトは、これまでの JICA によるタイ地方行政能力向上プログラムを踏襲して、②と③を「自治体」あるいは「基礎自治体」、上位機関である県自治体は地方行政の県と区別するため「県自治体」と表記する。

## 1-2 協力内容

本プロジェクトは、PAO の支援による自治体間協力のパイロットプロジェクト（プロジェクト開始後 3 サイトであるウボンラチャタニ県水資源管理、アーントン県水環境整備、チャチェンサオ県環境連携促進を選定）を通じて、PAO の自治体に対する支援能力と POLA の調整能力を強化しながら、DLA を中心に PAO 支援による自治体間協力の制度的枠組みを整備することを目的として実施された。

### (1) 上位目標

住民のニーズ及び国家政策に合致したサービス提供のために、自治体間協力に対する PAO からの財政面、運営面の支援が増加する。

### (2) プロジェクト目標

PAO 支援に基づく公共サービス提供のための自治体間協力を促進するための PAO の機能及び具体的な手続きがパイロットプロジェクトの活動において明確化される。

### (3) 成 果

成果 1      パイロットプロジェクトを通じて、自治体間協力に係る POLA の調整能力及び PAO の支援能力が向上する。

成果 2      パイロットプロジェクトを通じて、DLA が PAO 支援による自治体間協力の制度・体制上の課題\*を明確にする。（\*自治体間協力を認識するための管理体制、会計、予算、人事、その他手続きを指す）

成果 3      パイロットプロジェクトの教訓を踏まえて、PAO 支援による自治体間協力のガイドライン・マニュアルが作成される。

### (4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額約 9,800 万円

長期専門家派遣                      1 人〔33.9 人月（Man Month。以下「MM」という。）〕

短期専門家派遣                      5 人（1.67MM）

ローカルコスト負担              3,300 万円                      研修員受入              20 人

タイ側：

カウンターパート配置              累計 116 人

ローカルコスト負担              約 8,200 万タイバーツ

専門家執務室提供                      1 部屋

## 2. 評価調査団の概要

調査者	（担当分野：氏名      所属）		
	総      括	川端   智之	JICA タイ事務所 次長
	地方行政	川北   博史	JICA 国際協力専門員
	協力企画	竹中   正典	JICA タイ事務所 職員
	協力企画	Songsrisanga Kobchai	JICA タイ事務所 職員
	評価分析	島田   俊子	アイ・シー・ネット（株） コンサルタント
調査期間	2012 年 11 月 18 日～12 月 1 日、 2012 年 12 月 16～21 日		評価種類：終了時評価（ただし、前プロジェクトのインパクト、持続性の評価を含む）



### 3. 評価結果の概要

#### 3-1 実績の確認

##### (1) 成果（アウトプット）

【成果 1】指標が客観的に測定可能なものになっていないものの、めざしていた成果はほぼ達成したとみなせる。

カウンターパートの多くはパイロットプロジェクトの実施を通じて、PAO 支援による自治体間協力の重要性を十分認識するようになった。具体的には、PAO 支援による自治体間協力のパイロットプロジェクトの覚書（Memorandum of Understanding。以下「MOU」という。）の作成と署名、事業計画の策定、実施とモニタリングという一連の手続きをカウンターパートが直接経験し、PAO 支援による自治体間協力の意義や具体的な手順を理解できるようになった。（指標 1）。自治体間協力を推進するための POLA と PAO の役割と機能に対する自己評価は、入手できるデータがないため、終了時評価時に質問票でカウンターパートの PAO や POLA の役割や機能に関する理解度を調べたところ、27 人中 5 人のみが回答した。4 人が「普通から良い」あるいは「普通からとても良い」とプロジェクト前後で理解度が上がったと回答したのに対し、1 人は自身の理解度は「とても良い」、プロジェクト前後で「変化なし」と回答した（指標 2）。日本人専門家とローカルコンサルタントからみた自治体間協力を実施するための POLA と PAO の役割と機能については、PAO は自らの役割を認識し自治体間協力を着実に支援できるようになった。POLA については、個人の資質や参加自治体との関係構築の度合いによってパイロットプロジェクトへの関与が異なり、調整能力の発揮の仕方もサイトによって異なったが、3 サイトのなかで特に変化が大きかったのはウボンラチャタニ県の PAO と POLA で、トップダウン方式で基礎自治体を指導するのではなく参加自治体の主体性を尊重し支援できるようになった（指標 3）。以上を総合的に判断すると、パイロットプロジェクトを通じて、自治体間協力の POLA の調整能力と PAO の支援能力は向上しているとみられる。

【成果 2】めざしていた成果は達成したと判断できる。

DLA の関連部署から成るプロジェクトワーキンググループ（Project Working Group。以下「PWG」という。）が設置され、パイロットプロジェクトで明らかになった特定課題の対応策を協議し、合意形成する場として機能していた。主にマニュアル作成のために結成されたタスクフォースの会議と合わせて、終了時評価調査までに 12 回開催された（指標 1）。パイロットサイトで実施された会議は、各サイトで 20～25 回開催され、PWG のメンバーも頻繁に参加して、主にパイロットプロジェクトの進捗の確認と課題の共有・協議を行った。このほか、アカデミックセミナーやファシリテーションワークショップが 8 回開催され、PAO 支援による自治体間協力の課題や対応策が共有された（指標 2）。したがって、パイロットプロジェクトとこれらの会議での協議を通じて、DLA が PAO 支援による自治体間協力の予算計上や予算支出など自治体間協力の制度・体制上の課題を明らかにすることができたと評価できる。

【成果 3】指標はほぼ達成済みで、プロジェクト終了時までには達成される見込みが十分ある。

パイロットプロジェクトの実施に際しての共通課題や各サイトの強みや弱み、要因分析は、ローカルコンサルタントが年次報告書に取りまとめ、PWG やアカデミックセミナー、各サイトでの定例会議でカウンターパートに共有されている（指標 1）。プロジェクトでは、二つのマニュアルを作成した。一つ目は「県自治体を交えた自治体間協力マニュアル」で、

パイロットプロジェクトの経験・教訓を踏まえて、現行法の枠組みで可能な県自治体支援による自治体間協力について関係者の役割や必要な手順が詳細に記載されている。二つ目は「ファシリテーションマニュアル」で、自治体間協力や住民参加を推進するうえで役立つファシリテーションスキルに関する手引書である。終了時評価時点で、前者は作成・配布済み、後者は印刷中でプロジェクト終了時までには配布される見込みである（指標 2）。

(2) プロジェクト目標：すべて達成された

パイロットプロジェクトの実施を踏まえて、現行法の枠組みで対応可能な PAO 支援による自治体間協力に係る PAO 及び POLA の役割や具体的な実施手順を PWG で議論し、「県自治体を交えた自治体間協力マニュアル」で明らかにした（指標 1）。PAO が関与する自治体間協力はさまざまな形態が考えられるため、予算計上と予算支出については複数の形態を分析しマニュアルに記載した（指標 2）。このように二つの指標が達成されていることから、プロジェクト目標は達成されたと評価した。

### 3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：やや高い

【ニーズとの合致】

DLA は、これまでの JICA による自治体間協力の技術協力プロジェクトを通じて、PAO の関与や役割の重要性を認識し、PAO 支援による自治体間協力のモデルをつくりたい意向をもっていた。こうした DLA のニーズに合致した本プロジェクトの必要性は高い。

【政策面】

初めて自治体間協力が明記された 2007 年の新憲法から 2 年以内に制定されることになっていた、地方自治法典の草案には、PAO を含む自治体間協力を進める方向性が示されているため、本プロジェクトはタイ側の政策に合致している。日本の対タイ国別援助方針（2012 年）の「事業展開計画」にも本プロジェクトは位置づけられていることから、日本の援助政策と合致している。

【日本の優位性】

本プロジェクトは、「日タイ地方行政能力向上共同研究会」が取り上げた 4 課題の一つ「自治体間協力」を発展させ、更に最近の技術協力プロジェクトの経験を踏まえて、基礎自治体の上位機関である PAO を中心とする自治体間協力の制度的仕組みの整備に取り組んでいる。これまでの協力と整合性があり、日本がもつ自治体間協力の知見や経験が十分生かされている。

【プロジェクト・デザイン】

パイロットプロジェクトを実施し、タマサート大学（Thammasat University）教官をローカルコンサルタントとして雇用した本プロジェクトのアプローチは、カウンターパートの自治体間協力に関する意識向上や能力向上、実践的なマニュアル作成の手段として適切だったと判断できる。計画の適切性については、終了時評価時点で客観的に測定できない指標やベンチマーク、目標値のない指標などが見受けられ、プロジェクト内での評価の枠組みの設定がやや不十分だった。

これらを総合的に判断して、本プロジェクトの協力実施内容は妥当性がやや高いと評価した。

(2) 有効性：高い

三つの成果はほぼ達成しプロジェクト目標の達成にも寄与しており、有効性は高いと評価できる。有効性を高めた要因としては、①本邦研修の実施、②パイロットプロジェクトでの MOU の作成と締結、③参加自治体間の会議やアカデミックセミナー、ワークショップの開催、④ローカルコンサルタントの投入が挙げられる。

(3) 効率性：高い

タイ側と日本側双方からの投入は予定どおり行われ、洪水や政治的な混乱などがあつたにもかかわらず大半の活動が順調に行われたことから、効率的な成果達成を可能にした。したがって、効率性は高い。効率性を高めた要因は、①パイロットプロジェクトの事業費などタイ側の高いコスト負担、②期待どおりに機能した PWG とタスクフォース、③日本人専門家の投入、④本邦研修の実施、⑤ローカルコンサルタントの投入である。

(4) インパクト：上位目標の達成見込みを現時点で判断することは困難である。なお正のインパクトの発現がみられる

上位目標に記載されている PAO が、パイロットプロジェクトのサイト 3 県を指すのか、全国の PAO を指すのか明らかでないが、PAO 支援による自治体間協力の全国的な普及を念頭に設定されたと解釈して評価した。上位目標の指標 1 に関する PAO 支援による自治体間協力は、県全体の約 2 割にあたる 16 県で 25 事例確認されていて、上位目標達成に向けた正のインパクトとしてとらえることができる。一方で、現行法の枠組みで PAO 支援による自治体間協力を実施することは問題ないものの、明確な法規定がないため、予算支出面で会計検査局の指摘をおそれる自治体は多い。また予算承認の際に市長や首長、議会など政治家を説得するのが難しいという意見がカウンターパートから多く寄せられた。全国的な普及の実現には、①DLA の自治体間協力を推進する明確な政策と強いコミットメントが必要である。同時に、PAO を含んだ自治体間協力を後押しするであろう②地方自治法典の施行や、③タンボン自治体をテッサバーンに格上げする法律の施行<sup>2</sup>が重要であるため、上位目標の達成見込みを現時点で判断することは困難である。なお、PAO を含む自治体間協力の研修講師の派遣依頼や視察受け入れ、マスコミ報道など、プロジェクトで予期しなかった波及効果も認められた。

(5) 持続性：中程度からやや高いと見込める

【政策面】中程度

タンボン自治体をテッサバーンに格上げする法律が近々施行される可能性があるものの、地方自治法典の施行の見通しは不透明であり、政策面の持続性は中程度と評価した。

【財政面】高い

PAO を交えた自治体間協力は既存の予算の枠組みで行うことを前提としているため、財政面の持続性は見込める。DLA は、全国の県自治体及び POLA に対してプロジェクトで作成

<sup>2</sup> テッサバーン同士は法人格をもつ自治体間協力センターを設立することができるため、現在のタンボン自治体による自治体間協力がこれまで以上に進む可能性がある。

したマニュアルの活用・普及を目的に自治体間協力の研修実施など、2013 年度予算を 40 万  
パーツ計上している。したがって、財政面での持続性は高いと見込まれる。

【制度面】 中程度

パイロットサイト以外の自治体関係者や住民の間で、自治体間協力や住民参加の概念が広  
く浸透し実施されるには時間がかかると予想され、制度面での持続性は中程度と予想され  
る。

【組織面】 中程度からやや高い

パイロットプロジェクトを行った PAO や自治体が自治体間協力を行う組織的な能力は強  
化されたが、自治体首長の交代は、組織の考え方にも影響を及ぼす可能性があり、持続性が  
十分担保できるか不透明な点がある。また POLA はパイロットプロジェクトへの関与がサイ  
トで異なったため、組織内でのプロジェクト効果の持続性に不安材料が残る。一方、DLA  
については、PWG を通じて自治体間協力の知見が蓄積された。DLA 内で自治体間協力を主  
管する部署が決定すれば、プロジェクトの効果は維持・拡大されると予想される。以上を総  
合的に判断すると、組織面の持続性は中程度からやや高いと予想される。

【技術面】 やや高い

2 種類のマニュアルが整備されたこと、カウンターパートは今後も PAO を交えた自治体間  
協力を継続する意思を示していることから技術面の持続性が見込める。ただし今後も、DLA  
は全国の POLA や自治体関係者に対する能力強化を今後行う必要がある。これらを勘案し、  
技術面の持続性はやや高いと評価した。

(6) 前プロジェクトのインパクトと持続性：パイロットプロジェクトサイトによって異なる

【インパクト】 サイトによって正のインパクトの発現がみられる

前プロジェクトで取り組んだ基礎自治体間の協力は、DLA によると詳細は明らかではな  
いものの、24 県で 162 事例が確認されている。三つのパイロットプロジェクトサイトのうち、  
廃棄物管理事業のランパーンとインフラ事業のラヨンでは、自治体間協力の参加自治体数の  
増加や新たな自治体間協力事業の計画や実施など、正のインパクトの発現がみられた。

【持続性】 サイトによって持続性が保たれている

上記ランパーンとラヨンでは、前プロジェクト終了後も MOU を更新し、定期的に会合を  
実施するなど活動が持続していることを確認した。防災の自治体間協力を実施したカンチャ  
ナブリは、MOU も更新されておらず、実質的に活動する自治体の数が減るなど活動の停滞  
が見受けられた。

前プロジェクトのインパクトと持続性に影響を及ぼしている要因は、①ランパーン県の廃  
棄物事業のように自治体間協力の事業内容が喫緊の課題に対応していること、②廃棄物事業の  
ように目に見えやすく副次的な効果の発現もある協力事業内容であること、③ラヨン県の事例  
のように参加自治体間の平等な立場でのパートナーシップの構築と明確なルールや規則づく  
りができていること、④ラヨンやランパーンにみられるように定期的な会合がもてているこ  
と、⑤カンチャナブリ市が影響を受けたように、市長や首長の交代及び助役などの異動、⑥3  
サイトに共通している課題で、自治体間協力センターが法人格をもてないことによる予算支出

など行政手続き面での不都合が考えられる。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容

最近の技術協力の経験を踏まえて計画された日本側の投入は、成果の達成と効果発現の大きな貢献要因になった。特に、①前プロジェクトに赴任経験がありタイの自治体間協力に詳しく DLA との関係性が築けている長期専門家の派遣、②自治体間協力を専門とする大学教授や自治体職員を含む短期専門家の派遣、③カウンターパートのニーズを基に計画され、プロジェクト活動に直接関連した本邦研修の実施、④高い専門的知識と発信力をもち、政治的に中立な立場で DLA と自治体関係者を側面支援したタマサート大学教官のローカルコンサルタントへの投入一が、三つの成果達成とプロジェクトの妥当性、有効性、効率性、一部持続性を高める要因になった。

#### (2) 実施プロセス

本プロジェクトが行ったように、パイロットプロジェクトを実施したりタマサート大学教官をローカルコンサルタントとして雇用したりするアプローチは、カウンターパートが自治体間協力の実践的な知見や経験を得ることができ、実践的なマニュアルを作成することにも寄与した。また実施体制として PWG を設置したことは、PAO を交えた自治体間協力に関する制度や体制上の課題を協議、合意形成する場として機能し、成果とプロジェクト目標の達成、効率性とインパクト、一部持続性を高めることに貢献した。このほかパイロットプロジェクトで開催された定例会議、アカデミックセミナーやファシリテーションワークショップは、カウンターパートの自治体間協力への意識を高め、必要な知識や技術を身につけることを支援し、結果的にプロジェクトの有効性や効率性、インパクト、一部持続性を高めた。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容

妥当性で既述したとおり、終了時評価時点で客観的に測定できない指標やベンチマーク、目標値のない指標などが見受けられた。このように指標設定が十分でない点に加え、指標データを記録し入手することが活動計画に十分組み込まれていなかった。これらに起因して妥当性を若干低めることになり、客観的な評価の制約要因ともなった。

#### (2) 実施プロセス

洪水や首長選挙、赤シャツ騒動による 5 人以上の集会禁止令などの外部要因は、一時パイロットプロジェクト活動の妨げとなった。また DLA 局長やカウンターパートの人事異動（累計カウンターパート 116 人中 32 人が異動や退職）は、日本人専門家が人間関係や信頼関係を一から築かなければならず、円滑な活動実施にやや影響を及ぼしたと考えられる（しかし、これらの要因は、いずれも成果やプロジェクト目標の達成には影響しない程度であった）。

### 3-5 結 論

本プロジェクトは、洪水や政治的な混乱があったにもかかわらず全般的に円滑に実施され、三つの成果とプロジェクト目標は達成されたと評価した。自治体間協力に関する長年の JICA の DLA に対する技術協力の経験を踏まえて、また日本の自治体間協力の知見を生かす形で、プロジェクトの投入やアプローチが計画・実施され、プロジェクトの妥当性や有効性、効率性を全般

的に高めることにつながった。さらに本プロジェクトでは、自治体間協力に関する知見を蓄えた DLA が、PAO を交えた自治体間協力の制度や体制に関する課題を協議し、現行法の枠組みで対応可能な自治体間協力をローカルコンサルタントの支援も得ながらマニュアルに取りまとめた。このことは、成果とプロジェクト目標の達成、効率性とインパクト、一部持続性を高めることに貢献した。

一方で、上位目標達成を PAO 支援による自治体間協力の国レベルの普及ととらえた場合、① DLA の自治体間協力を推進する明確な政策と強いコミットメントが必要であると同時に、②地方自治法典を施行し、③タンボン自治体をテッサバーンに格上げする法律を施行することが重要であるため、終了時評価時点で上位目標の達成見込みを判断することは困難である。今後は自治体間協力の普及・拡大のために、DLA が持続性を高める努力をしながら、終了時評価調査で明らかになった課題に対して自助努力で取り組むことが必要である。したがって本プロジェクトは予定どおり 2013 年 2 月末で終了する。

### 3-6 提 言

#### (1) 地方自治体振興局 (DLA) 内で自治体間協力を推進する部署を明確にする

プロジェクト期間中は、DLA 内で PWG が PAO 支援による自治体間協力に関する制度的枠組みを整備する中心的な役割を担った。プロジェクト終了後、こうした PWG の機能を引き継ぎ、プロジェクトの効果を維持・拡大していくためにも、DLA 内で自治体間協力を推進する部署を明確にする必要がある。

#### (2) 自治体で採用されている自治体間協力学スキームに関する詳細な分析を実施する

基礎自治体間協力や PAO を含めた自治体間協力は、前プロジェクトと本プロジェクトのパイロットプロジェクトサイト以外の県でも事例が確認されている。しかしこれらの事例が、両プロジェクトで作成したマニュアルに基づいて実施されたのかなどを含め、詳細は不明である。したがって、DLA が自治体間協力学スキームに関する詳細な分析を、①自治体間協力によるサービスの種類や手順、便益、課題、②自治体間協力による高度なサービスの拡大、③支出削減など費用対効果分析、④前プロジェクトと本プロジェクトで作成したマニュアルの効果などの視点から行うべきである。

#### (3) 自治体間協力による便益や効果を普及する

DLA は各種研修やファシリテーションワークショップ、セミナー、プロジェクトサイト訪問などをはじめ、ホームページ上で前プロジェクトと本プロジェクトで作成したマニュアルのダウンロードができるように整備するなど、全国の PAO や基礎自治体、POLA に自治体間協力の便益や効果などを広く普及させる活動に一層取り組むべきである。

#### (4) 自治体間協力推進に関するネットワークを強化する

DLA は、タマサート大学や地方分権委員会など関連機関と連携・調整して、前プロジェクトと本プロジェクトに参加した自治体を中心とした自治体間協力推進に関するネットワークを強化すべきである。このようなネットワークの形成は、自治体間協力の知見の共有のみならず、補助金や基金の活用など事業予算の調達の観点からも役立つと考えられる。DLA は、ネットワーク形成にも資するアカデミックセミナーを引き続き開催すべきである。

(5) 自治体間協力の制度化や推進に関する DLA の政策を明確に打ち出す

終了時評価時点では、PAO 支援による自治体間協力を後押しするであろう地方自治法典は施行されておらず、現在の政治状況から施行にはまだ時間がかかることが予想される。DLA は、①プロジェクトで実施した PAO 支援による自治体間協力が違法でないとして明記した通達を発行する、②自治体間協力を DLA の実施計画に入れる、③研修機関である地方人材開発機関のカリキュラムに自治体間協力を組み込む、④自治体間協力を POLA に対する主要業績評価指標として導入する、⑤自治体間協力を地方分権委員会から自治体に対する予算配分の主要業績評価指標として導入する、⑥自治体間協力に取り組む自治体に対してグッドガバナンス賞のようなインセンティブを与えるなど、自治体間協力の制度化や推進に関する政策を明確に打ち出す必要がある。

### 3-7 教 訓

(1) パイロットプロジェクト実施の有効活用

パイロットプロジェクトの実施は、新しいスキームや制度の導入、実践的なマニュアル開発に有効である。

(2) ワーキンググループの設置と活用

当該協力分野の制度的枠組みを整備することが目的のプロジェクトの場合、主要なカウンターパートの各部局がメンバーであるワーキンググループの設置と活用は、当該制度や体制に関する課題の協議、対応策の合意形成に有用である。

(3) ニーズや活動内容に合致した本邦研修の実施

新しい制度導入や制度構築を行うプロジェクトの場合、カウンターパートが参考となり得る先行事例を実際に見聞きすることが有用である。カウンターパートのニーズに合致しプロジェクトの活動内容に直接関連した本邦研修の実施は、カウンターパートの能力強化とプロジェクトに対する主体性を高めるのに役立ち、結果的に円滑なプロジェクト実施に有効である。

(4) アカデミックコンサルタントの有効性

新しい行政制度導入や制度構築を行うプロジェクトの場合、当該協力分野の政策に一定の影響力をもち、カウンターパートから一目置かれている大学の教官たちをローカルコンサルタントとして雇うアプローチは、政治的に中立な立場でカウンターパートを調整し、マニュアル作成など技術支援を効果的に行えるため有効である。

(5) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 指標の明確な設定とモニタリングの重要性

明確な指標設定や指標のモニタリングなど、プロジェクト内で評価の枠組みを整備することが重要である。新しい制度の試行や制度的枠組みの整備、カウンターパートの能力強化を行うプロジェクトでは、カウンターパートの気づきや意識変化を検証できるよう、プロジェクトの開始直後と終了時評価前に KAP (知識、態度、行動) 調査や意識調査などの実施が有効である。

# 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」という。）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、基礎自治体（タンボン自治体またはテッサバーンを指す。以下「自治体」という。<sup>3</sup>）の規模が小さいため、単独で公共サービスを実施することが必ずしも効率的でなく、また人員の制約上からも困難であることが指摘されている。地方分権化の政策立案を担当する地方分権委員会は、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、更に内務省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（自治体間協力）を支援している。

JICAによるタイ地方行政能力向上プログラムは、2000年の「日タイ地方行政能力向上共同研究会」に始まり、その成果を踏まえて、企画調査員や長期専門家の派遣、ローカルコンサルタントの活用を通じて、これまでに2件の技術協力プロジェクトを実施し、自治体間協力を行う際のハンドブック作成や、実際のモデルプロジェクト実施を支援してきている。また直近では、JICAは2005～2008年の3年間で技術協力プロジェクト「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」（以下「前プロジェクト」という。）を実施した。それらの経験を通じ、基礎自治体の上部機関としてのPAOの役割が重要であることが確認された。PAOは県全体を見据えた開発計画の策定、予算や人材が不足している自治体への支援（財政面、人的資源面ほか）の役割を有しており、内務省作成の「地方自治法典」草案においてもその役割の重要性が明示されている。

こうした状況下、PAOとDLA/POLAの役割の明確化及び調整機能を強化するとともに、PAOに関与させる形での自治体間協力モデル実施を通じ、POLAの自治体への技術支援能力を強化すべく、JICAは技術協力プロジェクト「自治体間協力による公共サービス提供能力向上プロジェクト」を実施している。

今回実施の本調査は、プロジェクトが2013年2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・確認を目的に終了時評価を行うこととした。

- (1) 本プロジェクト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、及び持続性）の観点から評価する。
- (2) プロジェクトが終了して 4 年経つ前プロジェクトのインパクト・持続性を検証・確認する。
- (3) 上記調査を通じて、問題点を調査・協議し、日本・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。

またこれまでのタイにおける自治体間協力プロジェクトを通じて、特に能力強化の点において本分野における協力の成果、強み、課題を併せて検証を行うこととした。

## 1-2 調査団の構成

調査は以下のメンバーで構成し実施した。

---

<sup>3</sup> タイの地方行政制度は、大きく、国による「地方行政」（統治ライン）と地方自治体による「地方自治行政」（自治ライン）の 2 系列が並存している。国による「地方行政」（統治ライン）は内務省により統治され、①県、②郡、③行政区、④村という四つのレベルに分けられる。他方、地方自治体による「地方自治行政」（自治ライン）は、①県自治体、②テッサバーン（市町自治体）、③タンボン自治体、④特殊な形態として、バンコク都とパタヤ特別市がある。本報告書では、②と③を「自治体」あるいは「基礎自治体」、上位機関である県自治体は地方行政の県と区別するため「県自治体」と表記する。



	担当分野	氏名	所属
1	総括	川端 智之	JICA タイ事務所 次長
2	地方行政	川北 博史	JICA 国際協力専門員
3	協力企画	竹中 正典	JICA タイ事務所 職員
4	協力企画	Songsrisanga Kobchai	JICA タイ事務所 職員
5	評価分析	島田 俊子	アイ・シー・ネット株式会社 コンサルタント

### 1-3 調査日程

調査期間：2012年11月18日～12月1日、2012年12月16～21日

	日時	活動内容
1	11月18日（日）	評価団員来タイ
2	11月19日（月）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団内打合せ</li> <li>・プロジェクト専門家と打合せ</li> <li>・カウンターパートへの調査対処方針、評価方法の説明</li> <li>・内務省表敬</li> <li>・カウンターパート・プロジェクト関係者への聞き取り調査</li> </ul>
3	11月20日（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カウンターパート・プロジェクト関係者への聞き取り調査</li> <li>・地方分権委員会表敬・聞き取り調査</li> <li>・タイ国際開発協力庁（TICA）表敬訪問</li> </ul>
4	11月21日（水）	アーントン県プロジェクトサイト表敬・聞き取り調査
5	11月22日（木）	ウボンラチャタニ県プロジェクトサイト表敬・聞き取り調査
6	11月23日（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト専門家への聞き取り調査</li> <li>・タマサート大学関係者への聞き取り調査</li> </ul>
7	11月24日（土）	質問票結果分析・資料作成等
8	11月25日（日）	質問票結果分析・資料作成等
9	11月26日（月）	・カンチャナブリ県サイト表敬・聞き取り調査
10	11月27日（火）	・チェンマイ県サイト表敬・関係者への聞き取り調査
11	11月28日（水）	・ランパーン県サイト表敬・聞き取り調査
12	11月29日（木）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ラヨン県関係者聞き取り調査</li> <li>・タマサート大学関係者への聞き取り調査</li> </ul>
13	11月30日（金）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チャチェンサオ県プロジェクトサイト表敬・聞き取り調査</li> <li>・団内協議</li> </ul>
14	12月1日（土）	評価団員・地方行政団員帰国
15	12月16日（日）	評価団員来タイ
16	12月17日（月）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団内協議</li> <li>・DLA に対する調査結果報告</li> </ul>
17	12月18日（火）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団内協議</li> <li>・合同評価協議</li> </ul>
18	12月19日（水）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミニッツ案、合同評価レポート最終案の確認</li> <li>・DLA 局長に対する最終案説明</li> <li>・JICA タイ事務所報告</li> <li>・団内協議</li> </ul>
19	12月20日（木）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本大使館表敬・報告</li> <li>・合同調整委員会（JCC）</li> <li>・ミニッツ署名</li> </ul>
20	12月21日（金）	評価団員帰国

#### 1-4 主要面談者

主要な面談者は以下のとおりである。

組織名	氏 名	職 位
内務省 DLA	Mr. Khanpetch Chuangrungsi	Director General
	Mr. Charnna Earmsang	Deputy Director General
	Mr. Chonlatee Yangtrong	Director of Bureau of Local Administrative Development
	Ms. Wattana Phaisurat	Director of the division of Technical Services and Foreign Affairs
	Mr. Borames Teerakhamsri	Director of the Division of Local Legal Affair, Bureau of Local Legal Affair
タマサート大学 (Thammasat University)	Assoc. Prof. Dr. Nakharin Mektrairat	Team Leader of academic consultant / Vice Rector for Academic Affairs
	Assoc. Prof. Dr. Supasawad Chardchawarn	Member of academic consultant / Assistant to the Rector for Special Affairs
	Assoc. Prof. Dr. Kovit Puangngam	Assistant Dean, Faculty of Social Work
	Dr. Wasan Luangprapat	Member of academic consultant / Lecturer of Faculty of Political Science
	Dr. Wannapar Tirasungka	Member of academic consultant / Lecturer of Faculty of Political Science
タイ国際開発協力 庁 (Thailand International Development Cooperation Agency。以下「TICA」という。)	Mr. Wattanawit Gajaseni	Director of Countries Partnership Branch (Bilateral and Trilateral)
地方分権委員会 (Office of the Decentralization to Local Government Organization Committee)	Mr. Weerachai Chomsakorn	Executive Director
DLA チェンマイ 県 事務所	Mr. Chaisit Asirawichai	Director
在タイ日本大使館	林 良太郎	二等書記官
	長谷川 哲雄	一等書記官
JICA タイ事務所	米田 一弘	所長
	平山 修一	プロジェクト専門家【自治体間協力】

#### 【自治体間協力による公共サービス提供能力向上プロジェクト】パイロットサイト

組織名	氏名	職位	サイト名
POLA	Mr. Sompong Daranut	Director	ウボンラチャタニ
Bandean TAO	Mr. Suwit Roaknoy	Chief Executive	
PAO	Mr. Sanoh Tansanthi	Secretary of Chief Executive	
Office of Planning and Budget of PAO	Mr. Sathit Sena	Director	

PAO	Mr. Winai Chanthong		アーントン
PAO	Mr. Suchin Arampong		
RID	Mr. Preecht Phanwa		
Wang Nam Yen TAO	Mr. Pitak Buaban	Chief Executive	
PAO	Mr.Chakkrit Nongernapat	Deputy Chief Administrator	チャチェン サオ
Bang Khla Munisiparity	Mr.Peerasorn Panyahom	Municipality Clerk	

【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】パイロットサイト

組織名	氏名	職位	サイト名
Ko Kha Municipality	Ms. Penpuk Rattanakumfu	Chief Executive	ランパーン
PAO	Mr. Wijarn Kulchanarat	Chief Administrator	カンチャナ ブリ
Pak Prak TAO	Mr. Pramote Unjitsakul	Chief Executive	
Laharn TAO	Mr.Somkiat Jongjitman	Chief Administrator	ラヨン

## 第2章 評価の方法

### 2-1 調査方法

本調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版」に沿って、日本及びタイ双方から選出された評価メンバーにより、以下の調査方法に基づき実施された。

#### 2-1-1 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の検証

終了時評価調査を行うにあたり、討議議事録（Record of Discussions。以下「R/D」という。）締結時に合意されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix。以下「PDM」という。）バージョン 0（2010 年 1 月作成）から中間レビュー調査（モニタリング調査<sup>4</sup>）の提言を受けて修正された PDM バージョン 3<sup>5</sup>（2012 年 4 月の第 2 回合同調整委員会で変更承認）までの内容や PDM の改訂経緯を、プロジェクト事業進捗報告書や中間レビュー調査報告書等を参照して検証した。

現行の PDM バージョン 3 の指標について、客観的に測定可能でない指標や第三者が見ただけでは解釈しづらい点が幾つかあり、上位目標についても、内容が不明確な点が見受けられた。

日本側評価団は、PDM 改訂を含め上記問題点への対応について協議した（下の表を参照）。その結果、プロジェクト関係者が多く時間的制約のあるなかで合意を得るのが難しいことが予想されるため、本調査では PDM を改訂せず、現行の PDM バージョン 3 を使って評価することにした。また PDM 指標以外の成果達成に関連する実績があれば着目し、総合的に評価した。現行 PDM の問題点についてはプロジェクト関係者と合同評価団内で共有し、類似案件にも資する教訓を導くことにした。

PDM バージョン 3 に関する問題点と対処案については、以下のとおりである。

1. PDM バージョン 3	2. 問題点と対処案
<b>【上位目標】</b> 住民のニーズ及び国家政策に合致したサービス提供のために、自治体間協力に対する PAO からの財政面・運営面の支援が増加する。  指標 1: ガイドラインの定義に基づき、自治体間協力に関連する、PAO によるプロジェクト数/活動数。 指標 2: ガイドラインの定義に基づき自治体間協力に関連する PAO 職員の人数。	<b>【問題点】</b> ① 要約と指標に記載されている PAO が、本プロジェクトのパイロットプロジェクトサイト 3 県を指すのか、全国を指すのか不明である。 ② 指標 2 と 3 について、PAO 支援による自治体間協力が既存の体制で既存の事業予算で実施している現状では、自治体間協力を特化している PAO 職員の人数や予算を特定することは困難と思われる。また PAO 支援による自治体間協力の事業にかかわる職員数や予算は事業内容によって異なるため、PAO の職員数や予算規模だけで、上位目標の達成見込みを判断するのは難しい。  <b>【対処案】</b> ① 全国普及をめざしたマニュアルを本プロジェクトが作成していることから、終了時評価団では全国レベルの目標ととらえ評価することにした。

<sup>4</sup> タイ側と R/D 締結の際に交わしたミニッツでは Mid-Review Study ではなく Monitoring Study と明記していたため、英文ではすべて Monitoring Study で統一した。同調査は JICA タイ事務所の現地委託で行われたが、位置づけは中間レビュー調査として行われた。本報告書の表記は「中間レビュー調査」で統一する。

<sup>5</sup> PDM バージョン 2 は上記中間レビュー調査時の PDM だが、内容は PDM バージョン 0 と全く同じだった。PDM バージョン 1 は見当たらなかった。

<p>指標 3: ガイドラインの定義に基づき自治体間協力にかかわる PAO の予算。</p>	<p>② 指標 2 と 3 について、上記の問題点から、上位目標の達成見込みを評価する指標としては適切でないと判断した。</p>
<p>【プロジェクト目標】</p> <p>PAO 支援に基づく公共サービスのための自治体間協力を促進するための PAO の機能及び具体的な手続きがパイロットプロジェクトの活動において明確化される。</p> <p>指標 1: 現存する法令や規則に基づき、PAO 支援に基づく自治体間協力を推進するための管理体制の進捗状況。</p> <p>指標 2: 補完的管理体制をもつさまざまな自治体間協力が分析される。</p>	<p>【問題点】</p> <p>① 指標 1 は、「具体的に管理体制がどう進捗すれば（どこまで進捗できていれば）達成されている」と判断するのか不明である。</p> <p>② 「パイロットプロジェクトの活動において明確化できたかどうか」を測る際に、成果 3 にある「PAO 支援による自治体協力のガイドライン・マニュアル」作成が指標の一つになり得ないのか、成果 3 とプロジェクト目標の違いが分かりづらい。プロジェクト事業進捗報告書には「マニュアル作成」がプロジェクトの目標である旨の記載もある。</p> <p>【対処案】</p> <p>① JICA タイ事務所のプロジェクト目標に関する見解は、次のとおりである。『PAO の自治体間協力を推進するための PAO の機能及び具体的な手続きが制度化される』としたいところだが、限られたプロジェクト期間内に省内の大臣決裁を取れるかも不明なため、プロジェクト目標の要約は『明確化する』という用語にした。」</p> <p>② 成果 3 とプロジェクト目標の違いについての JICA タイ事務所の見解は次のとおりである。「プロジェクト目標は、成果 3 のガイドライン・マニュアルなどの単なる文書作成ではなく、内務省 DLA として、それらの文書を含め PAO 支援に基づく自治体間協力を推進するための制度的枠組みを整備していくという共通認識が醸成されることをめざす」。</p> <p>③ 上記を踏まえて終了時評価調査では、三つのプロジェクトの成果を達成した結果として、「PAO 支援に基づく自治体間協力を推進するための制度的枠組みの整備が DLA を中心に進んだと推察される事例」を、関係者に対するインタビューと質問票で特定し実績とする。</p>
<p>【成果 1】</p> <p>パイロットプロジェクトを通じて、自治体間協力に係る POLA の調整能力及び PAO の支援能力が向上する。</p> <p>指標 1: 自治体間協力を実施するための POLA 及び PAO の役割と機能に対する認識レベル。</p> <p>指標 2: 自治体間協力を実施するための POLA 及び PAO の役割と機能に対する自己評価。</p> <p>指標 3: 第三者機関からみた自治体間協力を実施するための POLA 及び PAO の役割と機能。</p>	<p>【問題点】</p> <p>① 指標 1 と 2、3 は、「どのような方法で、何をもって達成されている」と判断するのか明示されておらず、客観的に測定可能な指標になっていない。</p> <p>② 指標 1 は誰の認識レベルか明示されておらず、また指標 2 との違いが分かりづらい。</p> <p>③ 成果 1 に関連して、中間レビュー調査時に「パイロットサイトの PAO と POLA の能力向上に資する活動」として、「アカデミックセミナーで自治体間協力に関する理解度などを測るための質問票の配布」や「パイロットサイトの各センターで情報収集や分析、データベース開発、実施など、自己評価の結果に基づきスキルや能力を強化すべき」という提言がなされていた。終了時評価調査までにこうした活動は実施されておらず、評価のベースとなるベンチマークや目標値が設定されていない。</p> <p>【対処案】</p> <p>① 指標 1 については、DLA や POLA、PAO のカウンターパートに対するインタビューで、「どのような認識か」「認識に変化があったかどうか」を聞き、結果を総合的に判断する。</p> <p>② 指標 2 は、POLA と PAO、DLA のカウンターパートに対する質問票調査で POLA と PAO の役割と機能を問い、それぞれの理解度がプロジェクトに関与する前後でどう変化したか自己評価してもらい、結果を実績とする。</p>

	<p>③ 成果 3 は、タマサート大学教官らのローカルコンサルタントと日本人専門家に対して、POLA と PAO の役割と機能がどの程度発揮されているか評価してもらい、結果を実績とする。</p> <p>④ 成果 1 の活動の結果、「POLA 及び PAO の自治体間協力に関する調整能力や支援能力が向上したと推察される事例」を、カウンターパートやローカルコンサルタント、日本人専門家に対するインタビューと質問票で特定し実績とする。</p>
<p>【成果 2】</p> <p>パイロットプロジェクトを通じて、DLA が PAO 支援による自治体間協力の制度・体制上の課題を明確にする。</p> <p>指標 1: PWG 会議のテーマと開催回数。</p> <p>指標 2: PWG と各パイロットサイト間の会議のテーマと開催回数。</p>	<p>【問題点】</p> <p>① 指標 1、2 にあるそれぞれの会議を通じて、「PAO 支援による自治体間協力の制度・体制上の課題」を明確にするという趣旨で設定されたと推察するが、「達成されたのか（明確になったのか）」この指標だけでは判断しづらい。</p> <p>② 行政組織の部長クラスは多忙で会議に出席してもらうことも時に難しいという事情があるため、会議の回数が指標として設定されたと推察する。しかし目標値がないうえ、会議のテーマでは成果 2 を測る指標としては十分でない。</p> <p>【対処案】</p> <p>① 具体的に DLA が明確にした、主要な「PAO 支援による自治体間協力の制度・体制上の課題」をインタビューと質問票、議事録によって特定し実績とする。</p>

## 2-1-2 評価デザインの作成

上記 PDM の検証とともに評価デザインの検討を行い、評価グリッドを作成した。また本調査では、前プロジェクトのインパクトと持続性も評価内容に含まれているため、追加の評価グリッドを作成した（付属資料 3 を参照）。

## 2-1-3 関連資料のレビュー

タイ地方行政能力向上プログラムの報告書や本プロジェクトに関する事前調査報告書、R/D、中間レビュー調査報告書、プロジェクト事業進捗報告書第 1～5 号、ホームページをレビューして、プロジェクトの実績や実施プロセス、プロジェクトをとりまく外部環境を確認した。また前プロジェクトのインパクトと持続性を評価するため、前プロジェクトの終了時評価調査報告書をはじめ関連資料もレビューした。

## 2-1-4 プロジェクト関係者への質問票配付

現地調査前に、技術移転の進捗状況や成果達成状況、プロジェクト目標の達成状況、上位目標の達成見込み状況、投入の質・量とタイミング、実施プロセス等に関する質問票を作成し、日本人専門家 1 人とタイ側のカウンターパートである DLA とパイロットプロジェクトサイト 3 県の POLA や PAO、基礎自治体、タマサート大学のローカルコンサルタントチームに配付した。現地調査開始時に、日本人専門家 1 人、カウンターパート 27 人、ローカルコンサルタントチーム 4 人から質問票を回収して分析した。

## 2-1-5 プロジェクト関係者に対する評価手法の説明

現地調査開始直後に、終了時評価調査の目的と評価手法について、タイ側主要カウンターパートに対して説明した。ほとんどのカウンターパートに対してはインタビューの冒頭で、

評価の目的と手法を概説した。

#### 2-1-6 プロジェクト関係者に対するインタビュー

活動実績の確認と質問票の回答を基に、技術移転の効果や実施プロセス、プロジェクトによって引き起こされた変化等、評価グリッドに記載のある補足情報を収集するため、日本人専門家やカウンターパート、ローカルコンサルタントに対するインタビューを行った。また、前プロジェクトに参加した自治体関係者にもインタビューした。所要時間は1～1時間半程度であった。

#### 2-1-7 視 察

パイロットプロジェクトである、アーントン県水環境整備プロジェクトとウボンラチャタニ県持続的水管理プロジェクトを上記インタビューと同時に視察した。

### 2-2 調査項目

調査項目は、プロジェクトの実績の確認、実施プロセスの把握、評価5項目の観点による評価に分けられる。詳細は、付属資料3「評価グリッド」を参照のこと。

#### 2-2-1 プロジェクトの実績の確認

作成した評価グリッドを基に、プロジェクトの投入実績、成果の達成度、プロジェクト目標の達成見込みについて確認した。

#### 2-2-2 実施プロセスの把握

プロジェクトの実施プロセスを把握した。主な調査項目は、プロジェクト運営と活動の進捗状況、モニタリングの実施状況、関係者間のコミュニケーション、技術や知識の移転手法、実施機関の主体性についてである。

#### 2-2-3 評価5項目に基づく評価

評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、評価グリッドに沿って本プロジェクトを評価した。さらに前プロジェクトのインパクトと持続性も、本終了時評価調査で評価した。各評価項目の視点を以下に示す。なお、妥当性と有効性、効率性についてはこれまでの実績と現状に基づいて評価するが、本プロジェクトのインパクトと持続性については、これまでの実績と活動状況から分析し、終了時評価時点の予測や見込みを検証する。

本 プ ロ ジ エ ク ト	妥当性	プロジェクト目標及び上位目標と、プロジェクトの対象グループのニーズ、相手国側の政策及び日本の援助政策との整合性があるか等、プロジェクトの正当性、必要性を検証する。
	有効性	プロジェクトの実施による対象グループへの便益を確認し、プロジェクトが有効であるか否かを検証する。
	効率性	プロジェクト資源の有効活用という観点から、効率的であったか否かを検証する。

前 プ ロ ジ エ ク ト	インパクト (予測)	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的な効果や波及効果を検証する。
	持続性 (見込み)	プロジェクト終了後、プロジェクトにより発現した効果が持続するか否かを検証する。
	インパクト	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的な効果や波及効果を検証する。
	持続性	プロジェクト終了後、プロジェクトにより発現した効果が持続するか否かを検証する。

### 2-3 評価上の制約

本終了時評価調査を実施するにあたって、以下の評価上の制約があった。

- PDM の指標の一部がベンチマークや目標値がないため、客観的に評価することが難しく、インタビューなどから得た情報を総合的に判断して評価せざるを得ない場合もあった。
- POLA のうち直接インタビューできたのはパイロットプロジェクトサイト 3 県の一つウボンラチャタニ県のみで、残り 2 県については調整がつかなかった。
- チャチェンサオ県のカウンターパートからは質問票の回答がなかったことと、インタビューも PAO と基礎自治体関係者のわずか 3 人にしか行えなかったので、他の二つのサイトに比べて情報を十分に得ることができなかった。



## 第3章 プロジェクトの実績

プロジェクト開始以降、2012年11月の終了時評価調査時までの日本側とタイ側の投入実績や各成果の達成状況、プロジェクト目標の達成状況について検証した。プロジェクト終了約3年後に達成が見込まれる上位目標の終了時評価調査時点での達成見込みについても確認した。本プロジェクトの実績については以下のとおり。

### 3-1 投入実績

#### 3-1-1 日本側の投入実績

##### (1) 専門家の派遣

これまで調整員/自治体間協力の長期専門家1人と、短期専門家は①自治体間協力政策、②広域行政、③広域連携促進、④広域連携政策一の4分野5人が派遣された。長期・短期専門家のMM数は、2012年12月末時点でそれぞれ33.9MM、1.67MMに達した。詳細は付属資料1「協議議事録」ANNEX 4を参照。

##### (2) 研修員の受入れ

日本で行われたカウンターパート対象の研修は2回行われ、20人が参加した。参加者のほとんどがパイロットプロジェクトサイト3県のカウンターパートだった。研修名や研修員名等の詳細は、付属資料1「協議議事録」ANNEX 6を参照。

##### (3) 現地活動費

終了時評価時点までに、タマサート大学に対するローカルコンサルタント委託費や各種セミナーやワークショップ費用、マニュアルの作成・印刷費など現地活動費として3,300万円が投入されている。付属資料1「協議議事録」ANNEX 5を参照。

#### 3-1-2 タイ側の投入実績

##### (1) カウンターパートの配置

終了時評価時点でプロジェクトに配置されたカウンターパートは、DLAが18人、チャチェンサオ県が20人、ウボンラチャタニ県23人、アーントン県23人である。これまでに異動や退職等を理由にプロジェクトを離れたカウンターパート32人も含めると合計116人にのぼる。詳細は、付属資料1「協議議事録」ANNEX 2を参照。

##### (2) プロジェクト活動費

タイ側が負担したプロジェクト活動費は8,200万バーツ（2億1,400万円）<sup>6</sup>で、パイロットプロジェクト活動費や会議やセミナー参加に係る日当や交通費などの費用が含まれる。詳細は、付属資料1「協議議事録」ANNEX 3を参照。

##### (3) 専門家の執務室の提供

タイ側は合意されたR/Dの記載どおり、プロジェクト活動に必要な日本人専門家用の

<sup>6</sup> 2012年11月 JICA 統制レート、1タイバーツ=2.596

執務室を DLA が提供している。

### 3-2 成果（アウトプット）の達成状況

三つの成果（アウトプット）の達成状況は次のとおりである。

成果 1	パイロットプロジェクトを通じて、自治体間協力に係る POLA の調整能力及び PAO の支援能力が向上する。
------	--

指標 1-1	自治体間協力を実施するための POLA 及び PAO の役割と機能に対する認識レベル
--------	--

指標 1-1 は客観的に測定可能ではないが、カウンターパートに対するインタビューから、大半のカウンターパートはパイロットプロジェクトを通じて、各自の役割を含め PAO 支援による自治体間協力の重要性や共通の課題について協働で取り組む必要性を十分認識するようになったと判断できる。カウンターパートによると、一般的に PAO と基礎自治体首長は選挙で選ばれるため自らの公約に従ってパフォーマンス重視の政策をとり、一自治体を超え公益を追求した事業に複数の自治体が協働で取り組むという意識が希薄だという。プロジェクト開始当初は、PAO や基礎自治体の首長の多くが自治体間協力に関する考え方を知らず、自治体間協力に興味・関心がある自治体の場合も、自信をもって推進することができない状況だったことがうかがえる。それが、PAO 支援による自治体間協力のパイロットプロジェクトの MOU の作成と署名、事業計画の策定、実施とモニタリングという一連の手続きをカウンターパートが直接経験し、PAO 支援による自治体間協力の意義や具体的な手順を理解できるようになったことはプロジェクトがもたらした大きな変化である。

指標 1-2	自治体間協力を実施するための POLA 及び PAO の役割と機能に対する自己評価
--------	---

自治体間協力を推進するための POLA と PAO の役割と機能に対する自己評価は、入手できるデータがないため、終了時評価時に質問票でカウンターパートの PAO や POLA の役割や機能に関する理解度を調べたところ、27 人中 5 人のみが回答した。4 人が「普通から良い」あるいは「普通からとても良い」とプロジェクト前後で理解度が上がったと回答したのに対し、1 人は自身の理解度は「とても良い」、プロジェクト前後で「変化なし」と回答した。プロジェクトで作成したマニュアルでは、自治体間協力を実施するための POLA と PAO の役割や機能が詳細に記載してあるが、カウンターパートに対するインタビューの際には、「自治体間協力に限らず他の事業でも、POLA は自治体に対して財務面や法務面のアドバイスをしたり、自治体間を調整したりする役割、PAO は基礎自治体を支援する役割を担っている」という意見も少なからず聞かれた。当事者である POLA や PAO を含めカウンターパートにとっては、特別に意識する事柄ではなかった可能性もある。

指標 1-3	第三者機関からみた自治体間協力を実施するための POLA 及び PAO の役割と機能
--------	--

客観的に測定可能な指標になっていないが、日本人専門家とローカルコンサルタントチームに対するインタビューの結果を総合的に判断した。PAO についてはパイロットプロジェクトの実施と本邦研修の参加により、期待されている役割が果たせるようになってきたといえる。POLA については、個人の資質や参加自治体との関係構築の度合いによって、パイロットプロジェクトへの関与や調整能力の発揮の仕方が異なった。3 サイトのなかで特に変化が大きかったのはウボンラチャタニ県の PAO と POLA で、トップダウン方式で基礎自治体を指導するのではなく参加自治体の主体性を尊重し支援できるようになったという。同県では、活動の進展に伴い、参加基礎自治体が交代で会合を主催し当該自治体のパイロットプロジェクトの進捗状況を視察する、モバイルミーティングが開催された。これは基礎自治体の提案により始まった会合で、上述した PAO や参加自治体の意識の変化が影響していると思われる。

#### 【成果 1 のまとめ】

以上を総合的に判断すると、パイロットプロジェクトを通じて、自治体間協力の POLA の調整能力と PAO の支援能力は向上しており、成果 1 は終了時評価時点では達成したと判断できる。

成果 2	パイロットプロジェクトを通じて、DLA が PAO 支援による自治体間協力の制度・体制上の課題*を明確にする。 *制度・体制上の課題とは、自治体間協力を認識するための管理体制（会計、予算、人事、その他手続き）を指す。
------	---

指標 2-1	PWG 会議のテーマと開催回数
--------	-----------------

PWG は DLA の関係部局がそのメンバーで、前プロジェクトから導入されたプロジェクト実施体制である。本プロジェクトではこれまでの経験が生かされ、PWG がパイロットプロジェクトで明らかになった課題、特に予算計上と予算支出を協議し、対応策について合意形成する場として機能していた。プロジェクト 2 年目には、主にマニュアル作成のために、DLA だけでなくパイロットプロジェクトサイトの自治体関係者や前プロジェクトの自治体関係者、有識者をメンバーにタスクフォースが結成された。マニュアル執筆はタマサート大学のコンサルタントチームが担当したが、同タスクフォースがマニュアルの章立てやドラフトを協議した。下の表のとおり、終了時評価までにタスクフォースを含め PWG 会議は 12 回開催された。PWG とタスクフォースのメンバーは、付属資料 1「協議議事録」ANNEX 7 と 8 を参照。

	日時	会議の議事次第と結果	出席者数
1	2010 年 6 月 8 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2010 年度ワークプランの共有</li> <li>● 5 県からパイロットプロジェクトサイトの選定に関する協議</li> </ul> ⇒パイロットプロジェクトサイトの選定	15
2	2010 年 6 月 24 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2010 年度実施計画の共有</li> <li>● 5 県からパイロットプロジェクトサイトの選定に関する協議</li> </ul>	15

3	2011 年 8 月 2 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトサイト（チャチェンサオ県、アーントン県、ウボンラチャタニ県）選定の結果共有</li> <li>● PAO を交えた自治体間協力マニュアルのドラフトに関する協議</li> </ul>	12
4	2011 年 10 月 5 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PAO を交えた自治体間協力マニュアルのドラフトに関する協議</li> <li>● 内務省から自治体間協力関連規則の発行の可能性についての協議</li> <li>● 予算計上と予算支出に関する規則についての協議</li> </ul> <p>⇒ 2011 年 8 月 2 日の合意を基に、PAO を交えた自治体間協力マニュアルのドラフトを改訂。</p> <p>⇒ PAO を交えた自治体間協力マニュアルのドラフトに関して、(1) POLA と PAO の役割と機能、(2) 関連法と規則、(3) 予算計上と支出の観点から協議。</p>	12
5	2012 年 1 月 9 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モニタリング調査（中間レビュー調査）の結果共有と協議</li> </ul>	9
6	2012 年 3 月 8 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PAO を交えた自治体間協力マニュアルのドラフトの長所と短所</li> <li>● PAO を交えた自治体間協力マニュアルのドラフトの改訂についての協議</li> </ul> <p>⇒ 2011 年 10 月 5 日の合意を基に、PAO を交えた自治体間協力マニュアルのドラフトを改訂。</p> <p>⇒ PAO の予算支出関連の課題を協議。</p>	14
7	2012 年 5 月 11 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パイロットプロジェクトの進捗共有</li> <li>● ファシリテーションマニュアルに関する協議</li> </ul> <p>⇒ 日本で採用されている自治体間協力の知見や技術をファシリテーションマニュアルのドラフトに反映させる。</p>	8
8	2012 年 6 月 14 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パイロットプロジェクトの進捗共有</li> <li>● ファシリテーションマニュアルに関する協議</li> </ul> <p>⇒ 2012 年 5 月 11 日の合意を基に、ファシリテーションマニュアルのドラフトを改訂。</p> <p>⇒ ファシリテーションマニュアルのドラフトの長所と短所に関して協議。</p>	13
9	2012 年 7 月 24 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パイロットプロジェクトの進捗共有</li> <li>● ファシリテーションマニュアルに関する協議</li> </ul> <p>⇒ 2012 年 6 月 14 日の合意を基に、ファシリテーションマニュアルのドラフトを改訂。</p> <p>⇒ ファシリテーションマニュアルの構成を協議。</p>	10
10	2012 年 8 月 8 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PAO を交えた自治体間協力マニュアルの最終ドラフトに関する協議</li> </ul> <p>⇒ PAO を交えた自治体間協力マニュアルの最終ドラフトを PWG として合意し、DLA の局長に提出。</p>	27
11	2012 年 10 月 29 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファシリテーションマニュアルのドラフトに関する協議</li> </ul> <p>⇒ 2012 年 7 月 24 日の合意を基に、ファシリテーションマニュアルのドラフトを改訂。</p> <p>⇒ 同マニュアルの全般について協議。</p>	13

12	2012 年 11 月 14 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファシリテーションマニュアルのドラフトに関する協議</li> </ul> ⇒ 2012 年 10 月 29 日の合意を基に、ファシリテーションマニュアルのドラフトを改訂。 ⇒ ドラフトファシリテーションマニュアルを <b>PWG</b> として承認。	13
----	------------------	---	----

出典：プロジェクト提供資料

指標 2-2	PWG と各パイロットサイト間の会議のテーマと開催回数
--------	-----------------------------

パイロットプロジェクトの実施に際し、参加自治体間の合意書である **MOU** の内容を、ローカルコンサルタントの支援を得ながら主体的に協議して作成し締結した。こうした **MOU** の作成と締結を通じて、参加自治体はパイロットプロジェクトに対する参加意識や責任感を強め、自治体間協力事業に積極的に取り組むようになった。パイロットサイトで実施された会議は、各サイトで 20～25 回開催され、主にパイロットプロジェクトの進捗の確認と課題の共有・協議を行った。**PWG** のメンバーもこれらの会議の 7 割に出席するなど、積極的にパイロットプロジェクトのモニタリングに関与し、自治体間協力に必要な助言を **PAO** や基礎自治体に対して行った。

このほか、プロジェクトはアカデミックセミナーやファシリテーションワークショップなどを 8 回実施した。前者では、前プロジェクトの基礎自治体間の協力事例や日本の自治体間協力の経験、パイロットプロジェクトの進捗がカウンターパート間で共有され、後者では自治体間協力の活動促進に必要なファシリテーションの技術移転がカウンターパートとそれ以外の一部の県自治体関係者にも行われた。

	セミナー・ワークショップ名と日時	議事次第	参加者数
1	キックオフセミナー 2010 年 10 月 12 日～11 月 5 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体間協力に関する説明</li> <li>● パイロットプロジェクトの活動に関する協議</li> </ul>	107
2	MOU 署名式 2010 年 11 月 3～19 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MOU に関する説明</li> <li>● MOU の署名</li> </ul>	139
3	アカデミックセミナー 2010 年 11 月 23 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 前プロジェクトの経験共有（パイロットプロジェクトのラヨン県、カンチャナブリ県、ランパーン県）</li> <li>● パイロットプロジェクト（チャチェンサオ県、アーントン県、ウボンラチャタニ県）の活動進捗の共有</li> </ul>	90
4	リフレッシュワークショップ 2011 年 10 月 14 日～12 月 15 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パイロットプロジェクト（チャチェンサオ県、アーントン県、ウボンラチャタニ県）の活動進捗の共有</li> <li>● 自治体間協力の推進に関する知識とファシリテーション技術について</li> </ul>	100
5	アカデミックセミナー 2012 年 1 月 26 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方自治法典の施行見通しを含む現況について</li> <li>● パイロットプロジェクト（チャチェンサオ県、アーントン県、ウボンラチャタニ県）の活動進捗の共有</li> </ul>	80

6	アカデミックセミナー 2012年6月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の災害時の自治体間協力の経験共有</li> <li>● パイロットプロジェクト（チャチェンサオ県、アーントン県、ウボンラチャタニ県）の活動進捗の共有</li> <li>● PWG による自治体間協力に関する質疑応答</li> </ul>	124
7	リフレッシュワークショップ 2012年8月9～29日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体間協力の推進に関する知識とファシリテーション技術について</li> </ul>	147
8	ファシリテーションワークショップ 2012年10月17日～11月16日	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体間協力に関する説明</li> <li>● 自治体間協力の推進に関する知識とファシリテーション技術について POLA と PAO に対する説明</li> </ul>	494

出典：プロジェクト提供資料

### 【成果2のまとめ】

PWG とパイロットプロジェクトの各サイトで開かれた会議での協議を通じて、DLA が PAO 支援による自治体間協力の予算計上や予算支出など、制度・体制上の課題を明らかにすることができたと判断し、成果2は達成されたと評価できる。

成果3	パイロットプロジェクトの教訓を踏まえて、PAO 支援による自治体協力のガイドライン・マニュアルが作成される。
-----	--

指標3-1	ローカルコンサルタントの視点を踏まえたパイロットプロジェクトの実施に係る改善すべき課題の分析
-------	--

パイロットプロジェクトの実施に際しての共通課題や各パイロットプロジェクトサイトの強みや弱み、要因分析は、ローカルコンサルタントが年次報告書に取りまとめた。これらは、PWG やアカデミックセミナー、各サイトでの定例会議でカウンターパートに共有された。

指標3-2	ローカルコンサルタント及び PWG によって策定されるガイドライン・マニュアルの作成
-------	--

プロジェクトでは、二つのマニュアルを作成した。一つ目は「県自治体を交えた自治体間協力マニュアル」で、パイロットプロジェクトの経験や教訓を踏まえて、現行法の枠組みで可能な県自治体支援による自治体間協力について関係者の役割や必要な手順が詳細に記載されている。ローカルコンサルタントが作成したドラフトを PWG やタスクフォースでの協議を踏まえて3回改訂し、2012年10月タイ語で4,000部を作成・配布した。二つ目は「ファシリテーションマニュアル」で、自治体間協力や住民参加を推進するうえで役立つファシリテーションスキルに関する手引書である。当初の活動計画には含まれていなかったが、パイロットプロジェクトの経験から、参加自治体が協働意識を高め、共通課題の特定やその対処法を自由に協議し主体的に取り組めるようになるためには、関係者それぞれがファシリテーション能力を身につける必要があるという認識に至り作成されることになった。終了時評価時点でタスクフォースでの議論を踏まえて最終の編集が行われているところで、2012年内に印刷、プロジェクト終了までに関係機関に配

布される見込みである。

#### 【成果 3 のまとめ】

指標 1 は達成済みで、指標 2 についてもほぼ達成しているため、成果 3 のプロジェクト終了時までの達成が見込まれる。

### 3-3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標	PAO 支援に基づく公共サービス提供のための自治体間協力を促進するための PAO の機能及び具体的な手続きがパイロットプロジェクトの活動において明確化される。
----------	---

指標 1	現存する法令や規則に基づき、PAO 支援に基づく自治体間協力を推進するための管理体制の進捗状況
------	---

パイロットプロジェクトを踏まえて、現行法の枠組みで対応可能な PAO 支援による自治体間協力の PAO や POLA の役割や具体的な実施手順を PWG で議論し、「県自治体を交えた自治体間協力マニュアル」に取りまとめた。

指標 2	補完的管理体制をもつさまざまな自治体間協力が分析される
------	-----------------------------

PAO が関与する自治体間協力はさまざまな形態が考えられるため、予算計上と予算支出についてはローカルコンサルタントの支援を得ながら PWG で複数の形態に整理・分析し、同マニュアルに記載した。

#### 【プロジェクト目標のまとめ】

このように二つの指標が達成されていることから、プロジェクト目標は達成されたと評価した。

### 3-4 上位目標の達成見込み

上位目標	住民のニーズ及び国家政策に合致したサービス提供のために、自治体間協力に対する PAO からの財政面・運営面の支援が増加する。
------	--

指標 1	ガイドラインの定義に基づき、自治体間協力に関連する、PAO によるプロジェクト数/活動数
------	--

上位目標に記載されている PAO が、パイロットプロジェクトのサイト 3 県を指すのか、全国の PAO を指すのか明らかでないが、PAO 支援による自治体間協力の全国的な普及を念頭に設定されたと解釈して評価した。DLA が 2011 年 11 月～2012 年 12 月にかけて取りまとめた調査結果によると、PAO 支援による自治体間協力は、県全体の約 2 割にあたる 16 県で 25 事例確認され、

225 の自治体がこれらの事業に参加しているという（県名や事業の概略は、付属資料 1「協議議事録」ANNEX 9を参照）。これらの事例は MOU の署名などプロジェクトで作成したマニュアルの手順に沿ったものかどうか、詳細は不明であるが、上位目標達成に向けた正のインパクトとしてとらえることができる。

現行法の枠組みで PAO 支援による自治体間協力を実施することは問題ないものの、明確な法規定がないため、予算支出面で会計検査局の指摘をおそれる自治体は多い。また予算承認の際に市長や首長、議会など政治家を説得するのが難しいという意見がカウンターパートから多く寄せられた。全国的な普及の実現には、DLA の自治体間協力を推進する明確な政策と強いコミットメントが必要である。同時に、PAO を含んだ自治体間協力を後押しするであろう地方自治法典の施行や、タンボン自治体をテッサバーンに格上げする法律の施行が重要であるため、上位目標の達成見込みを現時点で判断することは困難である。

指標 2	ガイドラインの定義に基づき自治体間協力に関連する PAO 職員の人数
------	------------------------------------

2-1-1「プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の検証」で指摘したとおり、上位目標の達成見込みを判断する指標として不適切である。

指標 3	ガイドラインの定義に基づき自治体間協力にかかわる PAO の予算
------	----------------------------------

指標 2 と同様、上位目標の達成見込みを判断する指標として不適切である。

#### 【上位目標のまとめ】

県全体の約 2 割にあたる 16 県で 25 事例、PAO 支援による自治体間協力が確認されたことは、上位目標達成に向けた正のインパクトの発現として前向きに評価できる。しかし全国的な普及を視野に入れた上位目標の達成には、DLA の自治体間協力を推進する明確な政策と強いコミットメントが必要不可欠である。また、PAO を含んだ自治体間協力を後押しするであろう地方自治法典の施行や、タンボン自治体をテッサバーンに格上げする法律の施行が重要であるため、上位目標の達成見込みを現時点で判断することは困難である。

### 3-5 実施プロセス

#### 3-5-1 プロジェクトのマネジメント体制

##### (1) プロジェクトの運営

本プロジェクトの運営は、洪水や政治的な混乱があったにもかかわらず、全般的に円滑になされた。円滑な実施に貢献した要因は、①これまでの JICA の協力により自治体間協力の知見が DLA に蓄積されていたこと、②PWG が積極的に制度的課題を議論するなど機能していたこと、③タイの自治体間協力を詳しく DLA と関係が築けている長期専門家を派遣したこと、④短期専門家派遣と本邦研修により、カウンターパートが日本の自治体間協力に関する知識を得たこと、⑤タマサート大学のローカルコンサルタントを投入したこと、⑥パイロットサイトでの定例会議を通じたモニタリングの実施と活動進捗



が共有されていたこと、⑦パイロットプロジェクトの進展に伴いカウンターパートの主体性が醸成されたことが挙げられる。

一方、成果やプロジェクト目標の達成には影響がなかったものの、洪水や首長選挙、赤シャツ騒動による 5 人以上の集会禁止令などの外部要因は、一時パイロットプロジェクトの活動の妨げになった。DLA 局長やカウンターパートの人事異動（116 人中 32 人が異動や退職）も、やや円滑な活動実施に影響を及ぼしたと考えられる。

## (2) 活動進捗のモニタリング

プロジェクトのモニタリングは、主にパイロットプロジェクトの進捗状況の確認で、パイロットプロジェクトの各県で約 2 カ月に 1 回開かれる会議に DLA や日本人専門家、ローカルコンサルタントチーム、参加自治体関係者が出席して行われた。これに加え、ウボンラチャタニ県では参加基礎自治体が交代で会合を主催し当該自治体のパイロットプロジェクトの進捗状況を視察する、モバイルミーティングが開催された。パイロットプロジェクトのモニタリング結果は、PWG の会議でも共有された。年 1 回の合同調整委員会は、終了時評価調査までに 2 回開かれており、各サイトからパイロットプロジェクトの進捗を報告し、特定の課題に関する意見交換の場として機能していた。

パイロットプロジェクトの進捗状況は上記のとおりモニタリングされ、関係者間での情報共有は問題なく行われていたと評価できる。一方、PDM 指標の達成状況については、3-2「成果（アウトプット）の達成状況」で述べたとおり、一部の指標が客観的な設定になっていなかったり入手できるデータがなかったり、プロジェクトとして十分モニタリングがなされていなかった。

## (3) コミュニケーション

終了時評価時に実施した質問票配布やインタビューの結果から、DLA カウンターパートと日本人専門家間のコミュニケーションは良好で、問題に対する認識の共有は、PWG の会議と日常業務を通じて順調になされていたと判断できる。各パイロットプロジェクトサイトの POLA や参加自治体との連携・協調は、各サイトで実施される会議や現場視察、アカデミックセミナーやファシリテーションワークショップへの参加、本邦研修の参加を通じて強化された。ローカルコンサルタントは、DLA や日本人専門家などプロジェクトの中央関係者とパイロットプロジェクトサイトの関係者間のコミュニケーションの橋渡し役を十分果たした。

日本人専門家と JICA タイ事務所とのコミュニケーションや問題に対する認識の共有は、プロジェクト開始から 2 年間は JICA タイ事務所のプロジェクト担当者が頻繁に交代したことも起因してか、必ずしも十分ではなかったことがインタビューや質問票調査の結果からうかがえた。

## (4) プロジェクトに対する主体性

日本人専門家によると、2000 年の日本・タイ共同研究から三つの技術協力プロジェクトなど JICA が地方行政能力向上プログラムを継続的に実施したため、DLA で同分野の知見が蓄積され、関係部署を構成メンバーとする PWG を中心に自治体間協力に対する問題

意識が総じて高かったという。

タイ社会では先行事例や前例がないと、政治家や公務員、住民いずれも新しいことに取り組むのを躊躇する傾向がある。自治体の首長は選挙で選ばれるため任期中は自身の掲げた公約の実行に重きが置かれ、一自治体を超えて複数の自治体が便益を受ける事業に他の自治体と協働で取り組むことは稀だという。こうした状況があるにもかかわらず、パイロットサイト 3 県の PAO や基礎自治体は、自治体間協力事業の MOU 作成と締結、事業計画と予算編成、各種会議、事業実施など一連のパイロットプロジェクトや本邦研修など他のプロジェクト活動を通じて、PAO 支援による自治体間協力のノウハウを習得し、共通の課題に協働で取り組む主体性や意欲を高めた。とりわけパイロットプロジェクトで実施された定例会議では、ローカルコンサルタントチームがファシリテーター役を務め、参加自治体を平等に扱いながら、自由に協議できるよう支援した。通常、タイの行政機関の会議は、協議する場ではなく大臣や局長からトップダウンで何らかの決定を通達される場である。パイロットサイトのカウンターパートからは、本プロジェクトで頻繁に開催される会議は、情報や経験の共有をはじめ、共通課題の特定、自由な意見交換の場だったと高く評価する声が多く聞かれた。

以上のように、カウンターパートのプロジェクトに対する主体性は徐々に高まったことが確認できた。一方で、タマサート大学のローカルコンサルタントチームからは、PAO 支援による自治体間協力の推進には、DLA の一層強いコミットメントが必要不可欠であるという指摘がなされた。前プロジェクトと同様、本プロジェクトでは、パイロットプロジェクトの計画や実施、関係者間の調整、マニュアルの作成など実務の大半をローカルコンサルタントが主導し、日本人専門家が適宜支援・調整する体制で行われていた。プロジェクト終了後、日本人専門家やローカルコンサルタントチームからの支援がなくなることへの不安も、一部パイロットサイトの自治体関係者から聞かれた。DLA が長年の JICA の技術協力の知見を生かして、これまで以上に主体性や指導力を発揮しなければいけない時期が来ているといえる。

### 3-5-2 技術移転状況

カウンターパートへの技術移転は、長期・短期専門家の指導やパイロットプロジェクト、本邦研修を通じて順調に行われた。長期専門家は前プロジェクトでも赴任経験があり、タイの地方自治や自治体間協力の事情を熟知しており、カウンターパートである DLA からの信頼も厚かった。この点は技術移転を円滑に行ううえでプラスに働いていると思われる。日本人専門家によると、技術移転する際にはカウンターパート自身が自発的に自治体間協力の意義に気づき、主体的に活動できるよう工夫したという。短期専門家は自治体行政関係者や大学教授のためプロジェクトへの派遣期間は 1 週間程度だが、カウンターパートの関心が高い日本の自治体間協力の事例を広く紹介した。2 回実施された本邦研修は、長期専門家がカウンターパートのニーズに沿うよう、視察内容や講義内容を自らのネットワークを駆使して企画・実施した。この本邦研修にはパイロットプロジェクトに参加した自治体カウンターパートが参加し、自治体間協力に関する基本的な考え方や手順、住民に対するファシリテーション、日本の自治体間協力の事例や日本人の公共意識など実践に必要な知識と技術を習得した。長期専門家とタマサート大学のローカルコンサルタントも同行し、日本とタイの違いを踏まえ日

本の事例がどのようにタイに応用できるかなどアドバイスをして、参加したカウンターパートの理解を助けた。特筆すべきは、本邦研修参加者が帰国後、各パイロットプロジェクトサイトで同研修の内容や学びを必ず共有し、自治体首長や職員、関係出先機関の職員に対する技術移転を間接的に行っていた点である。インタビューしたカウンターパートの大半が、本邦研修に参加していない場合でも、本邦研修がカウンターパートの自治体間協力に関する知見を広める機会となったうえ、意識に変化をもたらしたと、その効果を高く評価していた。

## 第4章 評価結果

### 4-1 妥当性

妥当性はやや高いと判断できる。

本プロジェクトは、タイの地方自治に関する政策やカウンターパートである DLA のニーズ、日本側の対タイ援助政策に合致している。また、本プロジェクトは 2000 年から始まったタイ地方行政能力向上プログラムの一環として続く JICA の技術協力で、これまでの共同研究や技術協力プロジェクトと整合性があり、日本がもつ自治体間協力の知見や技術、経験が十分生かされている。PAO が関与する自治体間協力の制度や手続きをパイロットプロジェクトの実施を通じて明らかにし、マニュアルに取りまとめるという手法で行った。またタマサート大学の教官らをローカルコンサルタントとして雇用し、パイロットプロジェクトの実施とマニュアル作成の支援に従事させた。これらのアプローチは、カウンターパートの能力向上や実践的なマニュアル作成の手段として適切だった。計画の適切性については、PDM の指標設定が不十分など評価の枠組みが全般的に不十分であった。これらを総合的に判断して、本プロジェクトの協力実施内容は妥当性がやや高いと評価した。

#### 4-1-1 タイ政府の政策との整合性

初めて自治体間協力が明記された 2007 年の新憲法から 2 年以内に制定されることになっていた、地方自治法典の草案には、PAO を含む自治体間協力を進める方向性が示されているため、本プロジェクトはタイ側の政策に合致している。

#### 4-1-2 必要性

DLA は、これまでの JICA による自治体間協力の技術協力プロジェクトを通じて、PAO の関与や役割の重要性を認識し、PAO 支援による自治体間協力のモデルをつくりたい意向をもっていた。こうした DLA のニーズに合致した本プロジェクトの必要性は高い。

#### 4-1-3 問題解決手段としての適切性

本プロジェクトでは、PAO が関与する自治体間協力の制度や手続きをパイロットプロジェクトの実施を通じて明らかにし、マニュアルに取りまとめるという手法で行われた。カウンターパートによると、自治体は選挙で選ばれた首長のトップダウンで事業を行うため、一自治体を超えて複数の自治体が協働で共通課題に取り組むという、自治体間協力の意識が希薄であり、明確な法規定や先行事例がない環境で自治体関係者が必要な知識を習得しても自治体間協力を自発的に行うことは難しいという。このような背景があるため、JICA の技術協力の下、当事者である自治体関係者が試行錯誤を繰り返しながらも PAO 支援による自治体間協力事業をパイロットプロジェクトで実践できたことを、多くのカウンターパートが評価していた。パイロットプロジェクトの実施は、カウンターパートの自治体間協力に関する意識向上や実践的なマニュアル作成の手段として適切だったと判断できる。

ローカルコンサルタントチームとして雇用したタマサート大学の教官たちは、政治的利害関係がなく中立的な立場で、DLA や自治体関係者間の連携・調整を進め、パイロットプロジェクトの実施やマニュアル作成、各種ワークショップの実施に大きく貢献した。このように

地方行政に一定の影響力をもち、行政官や政治家から一目置かれているタマサート大学の投入は、妥当だったと考えられる。

#### 4-1-4 日本の援助政策との整合性

本プロジェクト開始時の外務省国別事業展開計画（2009 年）では、特別課題として「地方行政サービスの向上」が含まれていた。終了時評価調査中に発表された、日本の対タイ国別援助方針（2012 年）の「事業展開計画」にも本プロジェクトは位置づけられていることから、日本の援助政策と合致している。

本プロジェクトは、「日タイ地方行政能力向上共同研究会」が取り上げた 4 課題の一つ「自治体間協力」を発展させ、更に最近の技術協力プロジェクトの経験を踏まえて、基礎自治体の上位機関である PAO を中心とする自治体間協力の制度的仕組みの整備に取り組んでいる。これまでの協力と整合性があり、日本がもつ自治体間協力の知見や経験が十分生かされている。

#### 4-1-5 計画の適切性

計画の適切性については、終了時評価時点で客観的に測定できない指標やベンチマーク、目標値のない指標などが見受けられ、プロジェクト内での評価の枠組みの設定が不十分だった<sup>7</sup>。「2-1-1 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の検証」で述べたとおり、中間レビュー調査の提言に盛り込まれた指標設定に関する活動も対応しておらず、プロジェクト活動は PDM に基づいて行われたものの、モニタリングや評価を PDM に即して十分に実施されていないことがうかがえた。

### 4-2 有効性

有効性は高いと判断できる。

三つの成果はほぼ達成し、プロジェクト目標の達成にも寄与している。総合的に判断して本プロジェクトの有効性は高いと評価できる。

#### 4-2-1 プロジェクト目標の達成予測と成果の貢献

3-2 の成果の達成状況で述べたとおり、三つの成果はほぼ達成し、プロジェクト目標の達成にも寄与しており、有効性は高いと評価できる。有効性を高めた要因としては、①本邦研修の実施、②パイロットプロジェクトでの MOU の作成と締結、③参加自治体間の会議やアカデミックセミナー、ワークショップの開催、④ローカルコンサルタントの投入一が挙げられる。

#### 4-2-2 因果関係

本プロジェクトは、三つの成果（アウトプット）が設定されている。各成果は、プロジェクト目標に明示されている、「PAO の機能と具体的な手続きがパイロットプロジェクトの活動

<sup>7</sup> 能力向上をどのように測るかという評価の視点がプロジェクトデザインや JICA も含むプロジェクト関係者に不十分である点は本プロジェクトに限らず、フェーズ 2 である前プロジェクトは PDM が存在せず、フェーズ 1 である「自治体間協力プロジェクト」は試行的な意味合いが高い 1 年間だけの技術協力として実施されるなど、地方行政能力向上プログラムとして形成・実施された三つの技術協力プロジェクトに共通してみられる問題である。

において明確にされる」ことを達成する手段として設定されており、成果からプロジェクト目標に至る論理に矛盾はない。

成果達成からプロジェクト目標に至る外部条件については、「地方自治法典が制定・施行される」が設定されていた。地方自治法典の制定・施行については、プロジェクト折り返し地点の 2011 年 8 月の政権交代で見通しが立たなくなった。そのため現行法で実施可能である点を強調しながら、PAO 支援による自治体間協力の手順をマニュアルに取りまとめるという現実的かつ柔軟な対応をとった結果、成果やプロジェクト目標の達成には影響を及ぼさなかった。

#### 4-3 効率性

効率性は高いと判断できる。

タイ側と日本側双方からの投入は予定どおり行われ、洪水や政治的な混乱などがあつたにもかかわらず大半の活動が順調に行われたことから、効率的な成果達成を可能にした。したがって、効率性は高いとみられる。効率性を高めた要因は、①パイロットプロジェクトの事業費などタイ側の高いコスト負担、②期待どおりに機能した PWG とタスクフォース、③日本人専門家の投入、④本邦研修の実施、⑤ローカルコンサルタントの投入一である。

##### 4-3-1 日本側の投入

日本側からの投入は予定どおり行われた。「3-5 実施プロセス」で述べたとおり、日本側投入のうちタイの地方行政分野での業務経験がある長期専門家の派遣と日本の自治体間協力に精通した研究者や自治体職員を含む短期専門家の派遣、パイロットプロジェクト活動に関連した内容の本邦研修は、カウンターパートに対する効果的な技術移転を可能とし、円滑な活動実施に寄与した。また日本側の投入としてタマサート大学教官をローカルコンサルタントチームとして雇用したことは、パイロットプロジェクトの実施やマニュアル作成などプロジェクト全般の活動を計画どおりに行うことを可能とし、プロジェクトの効率性を高めた。

##### 4-3-2 タイ側の投入

3-1-2 で述べたとおり、タイ側は、パイロットプロジェクトの事業費をはじめ、セミナーやワークショップ参加者の日当や交通費など、総額約 2 億 1,400 万円の負担をしており、活動推進に大きく貢献した。タイ側のカウンターパートとして、DLA の主要な部署が PWG のメンバーとして配置され、自治体間協力の課題に関する協議など積極的にプロジェクト活動に取り組んだ。また、DLA だけでなくパイロットサイトの自治体関係者や前フェーズの自治体関係者メンバーでタスクフォースが結成され、ローカルコンサルタントチームが主導で作成するマニュアルの章立てや中味について協議した。プロジェクトの活動を行ううえで、カウンターパートの人数や配置はおおむね適切だったが、既に述べたとおり、DLA 局長やパイロットプロジェクトサイトのカウンターパートの頻繁な人事異動は、やや円滑な活動実施に影響を及ぼした。

##### 4-3-3 外部条件の影響

活動から成果に至るまでの外部条件は、設定されていなかった。

#### 4-3-4 類似プロジェクトとの比較

該当する類似プロジェクトがないため比較はできなかった。

#### 4-4 インパクト（予測）

インパクトは正のインパクトの発現がある。

プロジェクトの介入効果の結果として上位目標の達成が見込まれるかについては、課題もあり終了時評価時点で判断するのは困難であった。しかし、PAO 支援による自治体間協力がパイロットプロジェクトサイト以外でも確認されるなど正のインパクトは確認できた。また、プロジェクトが想定していなかった PAO を含む自治体間協力の研修講師の派遣依頼や視察受入れ、マスコミ報道など、プロジェクトで予期しなかった波及効果も認められた。

##### 4-4-1 上位目標への波及効果と達成見込み

PAO 支援による自治体間協力は、県全体の約 2 割にあたる 16 県で 25 事例確認されていて、上位目標達成に向けた正のインパクトとしてとらえることができる。しかし、3-4 で述べたとおり、PAO 支援による自治体間協力の全国的な普及には課題もあり、上位目標の達成見込みを現時点で判断するのは困難である。

##### 4-4-2 上位目標以外の波及効果

プロジェクトの予期しなかった波及効果は、①DLA 地方公共サービス基準促進部長のイニシアティブにより、アーントン県で公共サービスに関する情報収集の自治体間協力を計画していること、②DLA のカウンターパートや日本人専門家、タマサート大学ローカルコンサルタントが、自治体間協力に関する研修講師を務めたこと（詳細は付属資料 1「協議議事録」ANNEX 10 を参照）、③パイロットプロジェクトサイトは近隣自治体から注目され、視察受入れなどを実施したこと、④2012 年 6 月に実施したアカデミックセミナーが複数のマスコミに広く報道されたこと（詳細は付属資料 1「協議議事録」ANNEX 11 を参照）一が見受けられた。

#### 4-5 持続性（見込み）

持続性は中程度からやや高いと見込まれる。

PAO 支援による自治体間協力は既存の予算の枠組みで行うことを前提としていることから、財政面の持続性は担保できると判断し高いと見込まれる。技術面については二つのマニュアルを整備しカウンターパートは引き続き PAO 支援による自治体間協力に取り組む意欲をみせているが、DLA は今後全国の POLA や PAO、基礎自治体を対象にした能力強化を行う必要があることから、持続性はやや高いと評価した。一方で、PAO 支援による自治体間協力の全国への普及を念頭に置いた場合、強力な追い風となるであろう地方自治法典の施行の見通しは依然不透明で、政策的な持続性は中程度と評価した。またパイロットサイト以外の自治体関係者や住民の間で、自治体間協力や住民参加の概念が広く浸透し実施されるには時間がかかると予想され、制度面での持続性も中程度と予想した。組織面では DLA 内で自治体間協力を主管する部署が決定していないなど幾つか不安材料もあり、持続性は中程度からやや高いと評価した。以上のことから、持続性は全体として中程度からやや高いと見込める。

#### 4-5-1 政策面：中程度

タンボン自治体をテッサバーンに格上げする法律が、近々施行される可能性があるという。テッサバーン同士は法人格をもつ自治体間協力センターを設立することができるため、現在のタンボン自治体による自治体間協力がこれまで以上に進む可能性がある。しかし、PAO 支援による自治体間協力を後押しするであろう、地方自治法典の施行の見通しは依然不透明であり、政策面の持続性は中程度と評価した。

#### 4-5-2 財政面：高い

PAO を交えた自治体間協力は既存の予算の枠組みで行うことを前提としているため、財政面の持続性は見込める。DLA は、全国の PAO と POLA に対してプロジェクトで作成したマニュアルの活用・普及を目的に自治体間協力の研修実施など、2013 年度予算を 40 万バーツ計上している。したがって、財政面での持続性は高いと見込まれる。

#### 4-5-3 制度面：中程度

行動規範として受け入れている慣習を制度にとらえるのであれば、自治体間協力という概念や公共意識が、パイロットプロジェクトサイトでは今後も活動の継続があれば持続すると推察される。しかしパイロットサイト以外の自治体関係者や住民の間で、自治体間協力や住民参加の概念が広く浸透し実施されるには時間がかかると予想され、制度面での持続性は中程度と予想される。

#### 4-5-4 組織面：中程度からやや高い

パイロットプロジェクトを行った PAO や自治体が自治体間協力を行う組織的な能力は強化されたが、自治体首長の交代は、組織の考え方にも影響を及ぼす可能性があり、持続性が十分担保できるか不透明な点がある。POLA はパイロットプロジェクトへの関与がサイトで異なったため、組織内でのプロジェクト効果の持続性に不安材料が残る。DLA については、PWG を通じて自治体間協力の知見が蓄積された。DLA 内で自治体間協力を主管する部署が決定すれば、プロジェクトの効果は維持・拡大されると予想される。以上を総合的に判断すると、組織面の持続性は中程度からやや高いと予想される。

#### 4-5-5 技術面：やや高い

カウンターパートの技術面は、2 種類のマニュアルが整備されたこと、今後も PAO を交えた自治体間協力を継続する意思を示していることから、持続性がある程度見込める。ただし、今後も地方自治法典の動向や他の事例との共有など、タマサート大学などと連携して強化するための取り組みが必要である。DLA は、本プロジェクトに参加していない全国の POLA や自治体を対象にした自治体間協力に関する技術面の強化を、研修の実施やマニュアルの普及を通じて今後行う必要がある。これらを考慮して、技術面の持続性はやや高いと見込まれる。

### 4-6 前プロジェクトのインパクトと持続性

#### 4-6-1 上位目標の達成度

前プロジェクトの上位目標「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」ことが現時点で達成されたかどうかは、PDM の指標がなく客観的に判断できない。しかし、DLA によると基礎自治体間の協力は 24 県で 162 の事例が確認されており、前プロジェクトの効果発現がみられる。一方で、これらの事例が前プロジェクトで開発したマニュアルに基づいて実施されたかどうかを含め、詳細な分析はなされていない。

#### 4-6-2 波及効果と持続性

前プロジェクトの三つのパイロットサイトのうち、廃棄物管理事業のランパーン県では前プロジェクト終了後に MOU を更新し、参加自治体数は 4 から 6 に増えたという。住民の協力を得ながらごみの分別排出が徹底して行われた結果、ごみの減量に成功し、最終処分場に運び込まれる 1 日のごみ量は 28t から 9.5t に減った。自治体間協力に参加する自治体数が増えたこともあり、新たに最終処分場を確保する計画もある。このようにランパーン県では前プロジェクトの効果を継続、拡大している。同事業の中心的な役割を果たしているコカ郡コカ町は、前プロジェクトの自治体間協力の経験を踏まえて、家庭や地域のごみの堆肥化活動や環境教育、ネットワークの拡大など環境改善に関する活動を積極的に展開している。コカ郡コカ町の取り組みは、全国的にも有名になり自治体間協力のノウハウや活動に興味をもつ自治体関係者からの問い合わせや研修講師の依頼も多く、視察も多く受入れている。同町の町長や助役が自治体間協力の推進に積極的で、参加自治体を主導するだけのリーダーシップや発信力があり、前プロジェクト終了後も共通の課題やパイロットプロジェクトから得られた知見を参加自治体間で十分共有、協議できている。

インフラ事業に関する協力を実施したラヨン県では、前プロジェクト終了後、自治体間協力の MOU を更新し、現在も定期的に会合を開くなど持続的に活動が行われている。八つの参加自治体のうち、郊外に位置する三つの自治体は共通課題が多いことから、前プロジェクトの経験を生かして、新たに防災に関する自治体間協力事業を計画している。現在、新しい MOU を作成中で、洪水や火災、風害を含む防災の自治体間協力事業になる予定だという。

消防連携の自治体間協力を実施したカンチャナブリ県は、前プロジェクト終了後、MOU も更新されておらず、実質的に活動する自治体の数が 4 から 2 に減るなど活動の停滞が見受けられた。四つの自治体から提出された予算が十分に活用されていないという。日本人専門家によると、前プロジェクトのパイロットプロジェクト期間中に中心的な役割を担っていたムアン・カンチャナブリ市の助役が異動になったことが多かれ少なかれ影響しているという。既述したランパーン県とラヨン県に比べると、カンチャナブリ県の活動は辛うじて持続しているように見受けられたが、終了時評価団がインタビューした 2 カ月前には、選挙で新しく交代した首長も含めもともと自治体間協力に参加した四つの自治体で会合をもち、洪水対策のパイプ敷設事業を自治体間協力で行えないかどうか協議したという。

#### 4-6-3 前プロジェクトのインパクトと持続性に影響を及ぼしている要因

前プロジェクトのインパクトと持続性に影響を及ぼしている要因は、①ランパーン県の廃棄物事業のように自治体間協力の事業内容が喫緊の課題に対応していること、②廃棄物事業のように目に見えやすく副次的な効果の発現もある協力事業内容であること、③ラヨン県の事例のように参加自治体間の平等な立場でのパートナーシップの構築と明確なルールや規則

づくりができていること、④ラヨン県やランパーン県にみられるように定期的な会合がもっていること―がある一方で、⑤カンチャナブリ市が影響を受けたような市長や首長の交代や助役などの異動、⑥3 サイトに共通している課題で、自治体間協力センターが法人格をもてないことによる予算支出など行政手続き面での不都合―が考えられる。

#### 4-7 本プロジェクトの効果発現に貢献した要因

##### 4-7-1 計画内容

前プロジェクトの技術協力の経験を踏まえて計画された日本側の投入は、成果の達成と効果発現の大きな貢献要因になった。特に、①前プロジェクトに赴任経験がありタイの自治体間協力に詳しく DLA との関係が築けている長期専門家の派遣、②自治体間協力を専門とする大学教授や自治体職員を含む短期専門家の派遣、③カウンターパートのニーズを基に計画され、プロジェクト活動に直接関連した本邦研修の実施、④高い専門的知識と発信力をもち、政治的に中立な立場で DLA と自治体関係者を側面支援したタマサート大学教官のローカルコンサルタントへの投入―が、三つの成果達成とプロジェクトの妥当性、有効性、効率性、一部持続性を高める要因になった。

##### 4-7-2 実施プロセス

本プロジェクトが行ったように、パイロットプロジェクトを実施したりタマサート大学教官をローカルコンサルタントとして雇用したりするアプローチは、カウンターパートが自治体間協力の実践的な知見や経験を得ることができ、実践的なマニュアルを作成することにも寄与した。また実施体制として PWG を設置したことは、PAO を交えた自治体間協力に関する制度や体制上の課題を協議、合意形成する場として機能し、成果とプロジェクト目標の達成、効率性とインパクト、一部持続性を高めることに貢献した。このほかパイロットプロジェクトで開催された定例会議、アカデミックセミナーやファシリテーションワークショップは、カウンターパートの自治体間協力への意識を高め、必要な知識や技術を身につけることを支援し、結果的にプロジェクトの有効性や効率性、インパクト、一部持続性を高めた。

#### 4-8 本プロジェクトの問題点及び問題を惹起した要因

##### 4-8-1 計画内容

妥当性で既述したとおり、終了時評価時点で客観的に測定できない指標やベンチマーク、目標値のない指標などが見受けられた。このように指標設定が十分でない点に加え、指標データを記録し入手することが活動計画に十分組み込まれていなかった。これらに起因して妥当性を若干低めることになり、客観的な評価の制約要因ともなった。

##### 4-8-2 実施プロセス

洪水や首長選挙、赤シャツ騒動による 5 人以上の集会禁止令などの外部要因は、一時パイロットプロジェクト活動の妨げとなった。また DLA 局長やカウンターパートの人事異動（累計カウンターパート 116 人中 32 人が異動や退職）は、日本人専門家が人間関係や信頼関係を一から築かなければならず、円滑な活動実施にやや影響を及ぼしたと考えられる。しかしこれらの要因は、いずれも成果やプロジェクト目標の達成には影響がなかった。

#### 4-9 結 論

本プロジェクトは、洪水や政治的な混乱があったにもかかわらず全般的に円滑に実施され、三つの成果とプロジェクト目標は達成されたと評価した。自治体間協力に関する長年の JICA の DLA に対する技術協力の経験を踏まえて、また日本の自治体間協力の知見を生かす形で、プロジェクトの投入やアプローチが計画・実施され、プロジェクトの妥当性や有効性、効率性を全般的に高めることにつながった。さらに本プロジェクトでは、自治体間協力に関する知見を蓄えた DLA が、PAO を交えた自治体間協力の制度や体制に関する課題を協議し、現行法の枠組みで対応可能な自治体間協力をローカルコンサルタントの支援も得ながらマニュアルに取りまとめた。このことは、成果とプロジェクト目標の達成、効率性とインパクト、一部持続性を高めることに貢献した。

一方で、上位目標達成を PAO 支援による自治体間協力の国レベルの普及ととらえた場合、DLA の自治体間協力を推進する明確な政策と強いコミットメントが必要であると同時に、地方自治法典を施行し、タンボン自治体をテッサバーンに格上げする法律を施行することが重要であるため、終了時評価時点で上位目標の達成見込みを判断することは困難である。今後は自治体間協力の普及・拡大のために、DLA が持続性を高める努力をしながら、終了時評価調査で明らかになった課題に対して自助努力で取り組むことが必要である。本プロジェクトは予定どおり 2013 年 2 月末で終了する。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1 提言

合同評価団は、以下のとおりプロジェクト終了までの残された期間で実施すべき事項と、プロジェクト終了後、プロジェクトの効果持続と上位目標達成に向けて実施すべき事項に分けて提言を行った。

#### 5-1-1 プロジェクト終了までの残された期間で実施すべき事項

##### (1) パイロットプロジェクト関係者を対象にしたレビュー・共有ワークショップを実施する

パイロットプロジェクトの進捗は、合同調整委員会やアカデミックセミナーなどで報告・共有されてきた。パイロットプロジェクト自体が現在進行中なため、カウンターパートたちは、これまでパイロットプロジェクトの活動を振り返ったり、教訓を抽出したりすることは十分に行ってきていない。また予算拠出方法など他のパイロットプロジェクトがとっている手順など十分に情報共有できていない。そのため、プロジェクト終了前にパイロットプロジェクトの3県のカウンターパートを対象にしたレビュー・共有ワークショップの開催を提言する。このようなワークショップは、カウンターパートたちの学習の場になり、PAOを含む自治体間協力のネットワークの構築にも役立つと考えられる。

##### (2) 県自治体（PAO）を交えた自治体間協力を推進するための環境改善の必要性をアカデミックセミナーで政治家や政府高官に対して訴える

プロジェクトでは最後の活動として、2013年1月末に最終のアカデミックセミナーを開催する予定である。このアカデミックセミナーを最大限利用して、これまでパイロットプロジェクトで実施したPAO支援による自治体間協力の成果や課題を共有、発信する必要がある。特に、PAO支援による自治体間協力を一層推進できるような政策的環境の改善の必要性について、政治家や政府高官などを同セミナーに招待して十分訴えるべきである。

#### 5-1-2 プロジェクト終了後に実施すべき事項

##### (1) 地方自治体振興局（DLA）内で自治体間協力を推進する部署を明確にする

プロジェクト期間中は、DLA内でPWGがPAO支援による自治体間協力に関する制度的枠組みを整備する中心的な役割を担った。プロジェクト終了後、こうしたPWGの機能を引き継ぎ、プロジェクトの効果を維持・拡大していくためにも、DLA内で自治体間協力を推進する部署を明確にする必要がある。

##### (2) 自治体で採用されている自治体間協力スキームに関する詳細な分析を実施する

基礎自治体間協力やPAOを含めた自治体間協力は、前プロジェクトと本プロジェクトのパイロットプロジェクトサイト以外の県でも事例が確認されている。しかしこれらの事例が、両プロジェクトで作成したマニュアルに基づいて実施されたのかなどを含め、詳細なことは不明である。したがって、DLAが自治体間協力スキームに関する詳細な分

析を、①自治体間協力によるサービスの種類や手順、便益、課題、②自治体間協力による高度なサービスの拡大、③支出削減など費用対効果分析、④前プロジェクトと本プロジェクトで作成したマニュアルの効果—などの視点から行うべきである。

(3) 自治体間協力による便益や効果を普及する

DLA は各種研修やファシリテーションワークショップ、セミナー、プロジェクトサイト訪問などをはじめ、ホームページ上で前プロジェクトと本プロジェクトで作成したマニュアルのダウンロードができるように整備するなど、全国の PAO や基礎自治体、POLA に自治体間協力の便益や効果などを広く普及させる活動に一層取り組むべきである。

(4) 自治体間協力推進に関するネットワークを強化する

DLA は、タマサート大学や地方分権委員会、財団など関連機関と連携・調整して、前プロジェクトと本プロジェクトに参加した自治体を中心とした自治体間協力推進に関するネットワークを強化すべきである。このようなネットワークの形成は、自治体間協力の知見の共有のみならず、補助金や基金の活用など事業予算の調達の観点からも役立つと考えられる。DLA は、ネットワーク形成にも資するアカデミックセミナーを引き続き開催すべきである。

(5) 自治体間協力の制度化や推進に関する地方自治体振興局（DLA）の政策を明確に打ち出す

終了時評価時点では、PAO 支援による自治体間協力を後押しするであろう地方自治法典は施行されておらず、現在の政治状況から施行にはまだ時間がかかることが予想される。DLA は、①プロジェクトで実施した PAO 支援による自治体間協力が違法でないとも明記した通達を発行する、②自治体間協力を DLA の実施計画に入れる、③研修機関である地方人材開発機関のカリキュラムに自治体間協力を組み込む、④自治体間協力を POLA に対する主要業績評価指標として導入する、⑤自治体間協力を地方分権委員会から自治体に対する予算配分の主要業績評価指標とし導入する、⑥自治体間協力に取り組む自治体に対してグッドガバナンス賞のようなインセンティブを与える—など、自治体間協力の制度化や推進に関する政策を明確に打ち出す必要がある。

## 5-2 教 訓

合同評価団は、本プロジェクトより以下の五つの教訓を導いた。

(1) パイロットプロジェクト実施の有効活用

パイロットプロジェクトの実施は、新しいスキームや制度の導入、実践的なマニュアル開発に有効である。

(2) ワーキンググループの設置と活用

当該協力分野の制度的枠組みを整備することが目的のプロジェクトの場合、主要なカウンターパートの各部局がメンバーであるワーキンググループの設置と活用は、当該制度や体

制に関する課題の協議、対応策の合意形成に有用である。

(3) ニーズや活動内容に合致した本邦研修の実施

新しい制度導入や制度構築を行うプロジェクトの場合、カウンターパートが参考となり得る先行事例を実際に見聞きすることが有用である。カウンターパートのニーズに合致しプロジェクトの活動内容に直接関連した本邦研修の実施は、カウンターパートの能力強化とプロジェクトに対する主体性を高めるのに役立ち、結果的に円滑なプロジェクト実施に有効である。

(4) アカデミックコンサルタントの有効性

新しい行政制度導入や制度構築を行うプロジェクトの場合、当該協力分野の政策に一定の影響力をもち、カウンターパートから一目置かれている大学の教官たちをローカルコンサルタントとして雇うアプローチは、政治的に中立な立場でカウンターパートを調整し、マニュアル作成など技術支援を効果的に進めるため有効である。

(5) プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）指標の明確な設定とモニタリングの重要性

明確な指標設定や指標のモニタリングなど、プロジェクト内で評価の枠組みを整備することが重要である。新しい制度の試行や制度的枠組みの整備、カウンターパートの能力強化を行うプロジェクトでは、カウンターパートの気づきや意識変化を検証できるよう、プロジェクトの開始直後と終了時評価前に KAP（知識、態度、行動）調査や意識調査などの実施が有効である。

## 第6章 タイ自治体間協力の各フェーズにおける能力強化の取り組みと考察

### 6-1 各フェーズの目的及び技術協力の成果

2003年からタイ内務省 DLA、PAO、DLA の県出先機関（POLA）、基礎自治体（タンボン自治体またはテッサバーン自治体）に対して技術協力「自治体間協力」（2003～2004 年）、前プロジェクト（2005～2008 年）、本プロジェクト（2010～2013 年）を 3 フェーズに分けたような形で実施してきた。本終了時評価では、最新のプロジェクトの評価のみならず、前 2 フェーズも含めた形でどのような目標設定に基づき、どのような成果（特に能力強化において）が発現したのかを検証することとする。

まず、3 フェーズのプロジェクトそれぞれの目標は以下の表 6-1 のとおりである。

表 6-1 本技術協力プロジェクトにおける各フェーズにおける目標

フェーズ	プロジェクト名	目標
1	自治体間協力	自治体間協力におけるハンドブック作成及び 3 サイトにおける基礎調査
2	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（前プロジェクト）	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
3	自治体間協力による公共サービス提供能力向上プロジェクト（本プロジェクト）	自治体間協力における PAO 及び POLA の役割の明確化及び能力強化

これらの目標及び各フェーズの活動から、一連のプロジェクトの大きな目標は「タイにおける自治体間協力の可能性をさまざまな角度から検証し、特に基礎自治体間同士、県自治体も交えた形という二つの型でのパイロットプロジェクトによって実証実験を行い、これらの経験を参考にし、現行法の枠組みで考えられる自治体間協力の制度的枠組みと運営方法（予算・会計・資産管理等）をつくり出すこと。さらに、それらの一連の活動を通じた関係者の能力の強化」と考えられる。これは、目に見える成果物であるフェーズ 1 のハンドブック、フェーズ 2 のガイドライン（極めてマニュアルのようなものだとの記載あり）、フェーズ 3 のマニュアル・各パイロット事業の実例からも示されている。

各フェーズのプロジェクトでは着実に成果物をつくり出していることは終了時評価調査団での文献調査及び現場視察・聞き取り調査においても確認されている。前プロジェクトでは、これらの一連の成果物及び活動が JICA の技術協力プロジェクトにおいて重要視される、能力強化についてはどのような成果を残しているのか、更にそれらの取り組みがどのように自立発展性に貢献するかを検証してみる。

### 6-2 フェーズ 2、3 における能力強化の成果

能力強化の効果を検証するために、タイ地方行政事例分析にある以下の表 6-2 「地方行政をとりまく中央と地方のキャパシティ」を活用し分析を進めたい。この表には能力強化を考えるうえで次の六つのカテゴリーが存在している。中央政府における社会/制度（A-1）、組織（A-2）、個人（A-3）及び地方自治体における社会/制度（B-1）、組織（B-2）、個人（B-3）である。それ

ぞれのカテゴリにおいて一連のプロジェクト（特にフェーズ2、3）ではプロジェクトの成果物・活動等を通じて、どのような能力強化を達成したのか検証したい。なお、本終了時評価では、制度面及び組織面での能力強化に焦点を当てて検証することから、A-3及びB-3に関して分析を省略することとしたい。

表 6－2 地方行政をとりまく中央と地方のキャパシティ

	A:中央政府（DLA）	B:地方自治体（パイロットサイト）
1.社会／制度	A-1 地方分権化・地方行政能力向上のための法律・政策等の構築・改善	B-1 地域社会との協働メカニズム・信頼関係の構築・改善
2.組 織	A-2 地方自治体行政能力強化のための中央政府関係部局の組織機能強化	B-2 地方自治体の行政サービス体制、マネジメントシステムの強化
3.個 人	A-3 地方自治体業務に関係する中央政府職員の知識・技能の向上	B-3 地方自治体職員等の知識・技能の向上

※一部標記はレイアウトの関係で変更している。

## 6－3 調査結果

### （A. 能力強化）

#### （1）中央政府の制度・法律面への影響（A-1）

ここで最も重要な成果は、明確な目標としては PDM 等には示されていないが地方自治法典の承認と思われる。残念ながら政治的な混乱や政権交代等の影響もあり、地方自治法典の必要性・重要性が認識されて 10 年以上の時期が経過するが、地方自治法典は依然として承認・施行には至っていない。プロジェクトの現実的対応として、既存の法律の問題点を洗い出し地方自治法典案に盛り込んだところまでが、技術協力による成果の限界であるといえる。

フェーズ 1 及びフェーズ 2 における検証では、地方自治法典が承認される前にプロジェクトを実施すべきではなかったとの見方もある。プロジェクト開始については、要請検討段階から JICA 側では新法典成立後にすべき旨の立場をとっていたが、パイロットプロジェクト立ち上げ前の現行の関連法令の見直しやパイロットサイト選定作業の間に法典が成立すると予想していたこと、在外主管案件である本件の事務所担当者が近々交代することになっていたことから、見切り発車的に本プロジェクトを開始した経緯があるとされている。このことは、制度・法律に対する技術協力プロジェクトの形成・実施の進め方の重要な教訓として認識されるべきである。

他方、法・制度が確立されない状態でも、現在は自主的に自治体間協力が行われている事例も確認されている。それらの内容・数値情報等を把握・整理し、事例を積み重ね・整理することによって制度として確立していくという方法論も現状では有効性をもっていると考えられる。日本人専門家も言及しているように、現行の法的な枠組みに基づき、議会の承認や契約書の締結や上位機関の認可などの一定の条件を備えさせることにより、自治体間協力を結果として公式なものと認知させるような事例積み上げ方式による制度構築を試みること



は重要であろう。

## (2) 中央政府の組織強化 (A-2)

この分野の活動で最も評価できるのは自治体間協力に関する既存の法律の解釈をワーキンググループで議論し、DLA として自治体間協力の実施を促進するための手順・手続きを創出できたことであろう。ワーキンググループという協議の場をきっかけとして DLA 組織全体としての法律運用・解釈能力を高めたと考えられる。ワーキンググループはフェーズ 2 の時点から始まっているので足掛け 3~4 年かけて、ワーキンググループの意義やそこで共有される意見や情報の活用の有効性をメンバー自身が徐々に認識を深めていったと思われる。設立当初は課長級の出席はまばらで、あまり重要視されていなかった様子からも、決して最初からうまく機能していたわけではない、またワーキンググループ参加者のモチベーションを高めるうえで本邦研修も有効に機能したと言及されている。今後、継続的にこのように組織能力を発揮するためには、DLA、具体的には局長・副局長の自治体間協力政策へのコミットメントが重要となると想定される。タイ地方行政事例分析によれば、フェーズ 1 当時の状況で「自治体間協力に関するタイ初のハンドブックは、全自治体に配布された。自治体間協力支援の DLA の姿勢を明確に打ち出し」といった記載があるが、今フェーズでのマニュアルの配布には同程度の期待感はない状況である。タマサート大学の複数の関係者からは「自治体間協力の DLA における政策優先順位は低い」との発言もあり、プロジェクトのみならず JICA として、DLA 幹部への強い働きかけが必要となるであろう。

さらに、マニュアル作成とパイロット事業の実施によって事業の運用に関しての知識も DLA 内に確実に蓄積していると考えられるが、それらの知見が集約され活用される状態にはなっていないと思われる。今後は業務面・研修面の二つの側面で蓄積された知見を活用していくことが DLA におけるプロジェクトの自立発展性の鍵になる。業務面では自治体からの質問への応答、自治体間協力政策の普及等を担える専門グループの創設が有効なアクションとなるだろう。また、研修面では、DLA 内の研修担当局に職員向けの講義課目として導入することが効果的ではないかと考える。これらのアクションは、終了時評価中に DLA 関係者から言及されていることから、実現の可能性が期待される。しかしながら、過去には、地方自治法典案が直ぐにでも承認されると見込み、結果として実現していないという事例もあることから、JICA としてしっかりとフォローしていくことが必要であろう。

## (3) 地方自治体を取りまく社会・制度面への影響 (B-1)

首長の意識改革、近接自治体との関係改善等に関しては、現時点では地域社会の変化というよりは地方自治体の組織としての改善ととらえたいと考える。

## (4) 地方自治体の組織強化 (B-2)

この分野では、パイロットプロジェクトの実施（特に MOU の締結）、本邦研修、ローカルコンサルタントの支援が注目される。MOU の締結は一見地味な紙仕事だけのようと思われるが、その効果はさまざまな面で確認されている。関係者の目的の意識づけ、手順の明確化、オーナーシップの醸成、責任分担の明確化、住民参加の必要性の認識等が MOU の作成過程を通じて学習し形成されてきている。

本邦研修の効果に関しても、アジアにおける中進国であることから、研修での経験が単なる意識づけではなく、実施に向けてどのような検討を自分たちはするべきなのかという点にまで効果が及んでおり、一つ上のレベルを達成していると考えられる。この正のインパクトが起きた理由としては、1 番目にタイの研修員の日本の知見に対する受容力と発想の転換力、2 番目はプロジェクト専門家によるニーズに適合したプログラム設定によるものだといえる。また、パイロット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）を創出したことも、研修内容の理解を地元関係者に周知するうえで大きな貢献要因になっている。

ローカルコンサルタントの投入の効果に関しても、タマサート大学教官をローカルコンサルタントとして雇用し、アカデミックセミナー及びパイロットプロジェクトの実施においてタイにおける大学のステータスを非常にうまく活用し、プロジェクトの活動内容に関して、政府内での信頼及び地域社会での信用を得ていることも非常に効果的なアプローチである。

## (B. 自立発展性に向けての取り組み)

### (1) 地方自治体振興局（DLA）のコミットメント

自治体間協力の普及は DLA のコミットメントによるところが大きくなるであろう。彼らに期待する点は、地方自治法典案の承認の推進というよりは、もっとプラクティカルに自治体間協力の政策を推進・展開していく点である。マニュアルの配布にとどまらない、自治体間協力推進に関する公的な通知（地方分権化委員会、会計監査院も取り込んだ）の発布、ワークショップの実施、インセンティブの設定、専門部署の設置、DLA 地方事務所の積極的関与等その課題は目新しいものではなく、プロジェクト実施期間中も継続して求められてきたものである。その観点から以下のタマサート大学からの提言は貴重なものであり、実施の方向へどれだけ動き出せるかが注目される。

- 1) 第一に DLA が、プロジェクトで作成するマニュアルを単なる参考資料や配布物ではなく、公式なものとして認定し普及させる取り組みが必要である。例えば DLA のウェブサイト自治体間協力のページを設け、広く今回の取り組みを紹介し、マニュアルがダウンロードできるようにすべきである。
- 2) 第二に、自治体間協力を行政サービス提供の一つの手法として定着させなければならない。内務省が「TAO をテッサバーンに格上げする法律」を国会に提出する準備を進めているが、その一環として 12 月 15 日に大きなイベントが開催される予定である。こうしたイベントやキャンペーンを開催し、政治家に対しても効果を発信していく必要がある。
- 3) 第三に自治体関係者がこの手法に取り組むように、何らかのインセンティブを付与できるように DLA は検討すべきである。例えば、各自治体のパフォーマンスインディケーターの一つとして自治体間協力実施の有無を設けることや、自治体間協力の成功例を賞の授与などで認定していくなどの活動を検討すべきである。

### (2) 各ライン省庁との協力

環境問題・廃棄物問題等は自治体間協力を実施しやすい課題であり、実際にパイロットプロジェクトでも実施されている。これらの事例では幾つかの自治体間協力が、他省庁・他基金から支援を受けている事例が既に確認されており、地方自治体ベースで他省庁の出先機

関や他基金との協力を深めることは持続性を高める有効な手段であるとともに自治体間協力の合法性・正当性を確認できる一つ的手段であると思われる。県政府の現場からも、「自治体間だけでなく出先機関との密な協力を推進していく必要がある。出先機関が住民のニーズに関係なく予算を執行しているケースが多い。事業開始時から自治体と出先機関が協力して計画策定できることが望ましいと思う。本パイロットプロジェクトでは、出先機関が事業実施中、技術的な点について助言する程度の関与にとどまった。(PAO Director of Office of Planning and Budget)」との意見もあった。

### (3) 自治体間協力の維持管理面での課題

MOU の内容・承認・更新、経費負担のあり方等で更に多くの事例を検証してルール構築を進めていく必要がある。プロジェクトの内容しだいでは TAO 等ではコスト負担ができない事例等も想定されていることから早急に事例をまとめ事業を円滑に継続できるよう DLA において対応策を考える必要があると思われる。

## 6-4 まとめ

経済が成長し開発が進捗するとともに、交通、運輸及び情報化が急速に発展し、住民の活動範囲が広がる。それとともに行政の活動範囲も拡大し、環境問題・災害対策・資源利用・高齢者問題等の広範囲の問題により迅速な対応が求められるようになる。これらの諸問題は小さい規模の自治体で対応することは人的資源・財政的資源等の面から困難であり、複数の自治体による協働が必要である。タイの場合、7,000 近い自治体の多くが小規模なものであり、多くの事業で自治体間協力が必要とされることが想定できる。

地方自治法典が施行されていない現状では、プロジェクト終了後においても、本プロジェクト（フェーズ 3）でとったトップダウンアプローチ（制度構築）とボトムアップアプローチ（パイロットプロジェクト運営）と同様の活動の継続が DLA には求められるであろう。つまり、自治体間協力を推進し（ボトムアップ）、その現場から発生する知見（グッドプラクティスの収集、事例の成果に関する費用対効果分析、情報共有の機会設定等）を DLA に整理・集約し、自治体間協力の制度・政策の構築・実施（トップダウン）に生かす活動を実施することである。もちろん、それらの業務は直ぐに立ち上がるものではないが、JICA プロジェクトの投入要素、実施プロセスを参考にし、タイ側の自助努力によって計画・実施されることが期待される。

## 第7章 調査団所感

- (1) 今次終了時評価調査では、日本側専門家・タイ側カウンターパート・関係者との協議を通じ、改めて、双方関係者のプロジェクトに対するコミットメントの強さと関係者間の信頼関係の強さを感じた。今次評価の内容として、PDM の指標の一部がベンチマークや目標値がないため、客観的に評価することが難しいという欠点はあったが、プロジェクト実施中に発生した洪水や政治的な混乱があったにもかかわらず、プロジェクト運営は円滑に実施され、プロジェクト目標は達成されたと判断した。また5項目評価にも表れているとおり、一部を除くとおおむね高い評価がなされた。また前プロジェクトの活動サイトの一つであるランパーン県コカ町については、プロジェクト終了後も継続的に活動が行われており、多くの地方自治体がコカ町を訪問し、その成果が近隣地方自治体に広がっていることは特筆すべきことである。

なお、持続性については、全体として中程度からやや高いと判断したが、今後の自治体間協力の普及・拡大のために DLA が持続性を高めながら、今次評価で明らかになった課題に対して取り組むことが望まれる。

- (2) 今次評価の結論として、本プロジェクトは予定どおり、2013 年 2 月をもって終了することとした。プロジェクト終了後においても、今次評価での提言事項の着実な実施が求められる。さらに、今次タイ側より要望のあったプロジェクト終了後の JICA の継続的な協力については、DLA という日本・タイ地方自治体間協力の重要なアセットを活用する観点から、前向きに検討したいと考える。なお、その検討にあたっては、日本・タイ（更には周辺諸国）にとって政策的なインパクトを含めて魅力的なテーマの選定がなされることが条件となろう。

## 付 属 資 料

1. 協議議事録
2. Summary of Evaluation Results
3. 評価グリッド（和）

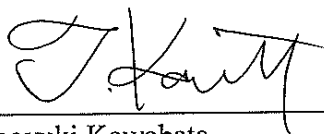
**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM  
AND  
THE DEPARTMENT OF LOCAL ADMINISTRATION, MINISTRY OF  
INTERIOR OF THE KINGDOM OF THAILAND  
ON  
THE PROJECT ON ENHANCING THE CAPACITY ON LOCAL PUBLIC  
SERVICE PROVISION THROUGH LOCAL MANAGEMENT  
COOPERATION SUPPORTED BY PROVINCIAL ADMINISTRATION  
ORGANIZATION**

The Terminal Evaluation Team organized by The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Tomoyuki Kawabata, conducted the terminal evaluation study conducted from 18 November to 1 December, 2012, and from 16 December to 21 December, 2012 in order to evaluate the implementation and the achievements of the Project on Enhancing the Capacity on Local Public Service Provision through Local Management Cooperation Supported by Provincial Administration Organization in the King of 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.

December 21, 2012,  
Bangkok, the Kingdom of Thailand



Mr. Tomoyuki Kawabata  
Team Leader,  
JICA Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency



Mr. Khanpetch Chuangrungsi  
Director General  
Department of Local Administration  
Ministry of Interior

Attachment: Joint Evaluation Report

**JOINT EVALUATION REPORT**  
**ON**  
**THE PROJECT ON ENHANCING THE CAPACITY ON**  
**LOCAL PUBLIC SERVICE PROVISION THROUGH LOCAL**  
**MANAGEMENT COOPERATION SUPPORTED BY**  
**PROVINCIAL ADMINISTRATION ORGANIZATION IN THE**  
**KINGDOM OF THAILAND**

Bangkok, December 20, 2012

## Contents

<b>Abbreviations.....</b>	<b>ii</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Background.....	1
1.2 Objectives of the Terminal Evaluation .....	2
1.3 Joint Terminal Evaluation Team .....	2
1.4 Outline of the Project.....	3
1.5 Schedule of the Terminal Evaluation .....	4
1.6 Methodology of the Terminal Evaluation .....	5
<b>2. Achievement of the Project.....</b>	<b>6</b>
2.1 Inputs .....	6
2.1.1 Thai side .....	6
2.1.2 Japanese side.....	6
2.2 Outputs.....	6
2.3 Project Purpose .....	12
2.4 Overall Goal.....	13
<b>3. Implementation Process of the Project.....</b>	<b>14</b>
<b>4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria.....</b>	<b>16</b>
4.1 Relevance.....	16
4.2 Effectiveness.....	17
4.3 Efficiency.....	19
4.4 Impact (Prospects) .....	20
4.5 Sustainability (Prospects) .....	20
4.6 Impact and sustainability of the Previous Project .....	22
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>26</b>
<b>7. Recommendations.....</b>	<b>28</b>
6.1 Recommendations to be implemented during the Project period .....	28
6.2 Recommendations to be implemented after the termination of the Project.....	28
<b>9. Lessons Learned .....</b>	<b>31</b>

## Annexes

ANNEX 1	Project Design Matrix Version 3
ANNEX 2	List of the Thai Counterparts
ANNEX 3	Costs borne by the Thai Side
ANNEX 4	List of the Japanese Experts
ANNEX 5	Costs borne by the Japanese Side
ANNEX 6	List of Training in Japan
ANNEX 7	List of Project Working Group Members
ANNEX 8	List of Task Force Members
ANNEX 9	Survey Summary of Local Management Cooperation among Local Administrative Organizations
ANNEX 10	List of Other Training conducted by the Project
ANNEX 11	List of Media Coverage on Academic Seminar

\* K.  
T.K.



## Abbreviations

DC	Decentralization of Local Government Organization Committee
DLA	Department of Local Administration
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LMC	Local Management Cooperation
MOI	Ministry of Interior
MOU	Memorandum of Understanding
PAO	Provincial Administrative Organization
PDM	Project Design Matrix
POLA	Provincial Office of Local Administration
PWG	Project Working Group

## 1. Introduction

### 1.1 Background

The Department of Local Administration (DLA) of the Ministry of Interior (MOI), Japan International Cooperation Agency (JICA), and academic members conducted the Thailand-Japan Joint Research Project on Capacity Building of Thai Local Authorities (2000-2002). One out of the research themes was “Local Management Cooperation (LMC)” that focused on cases such as solid waste management and waste water management. One of the findings was that cooperation among local authorities should be more focused and reinforced. As a result, the technical cooperation between DLA and JICA has been undertaken. The first phase of the Project on Local Management Cooperation was implemented with the objective of gathering information on modalities of LMC (2003-2004). The second phase of the Project on Capacity Building of Local Authorities through Local Cooperation and Local Public Standard (hereinafter referred to as “the Previous Project”) was conducted for the purpose of establishment of procedures for LMC among lower-tier local government organizations and development of its guidelines (2005-2008). Based on the experiences of these two projects, the Provincial Administrative Organization (PAO) as the upper-tier local government entity, has also been expected to play a key role as a ‘Supporter’. As specified in PAO Act 1997, Chapter 4, PAO is authorized to assure various responsibilities in its jurisdiction such as integrating provincial development plans and supporting other local authorities with regard to local development. Likewise, it may exercise the powers and duties of other local authorities in PAO jurisdiction, whose powers and duties should collectively be undertaken by other local authorities. This can be said to be the unique character of PAO duties.

For improving the effectiveness of the coordinative functions of the Provincial Office of Local Administration (POLA), the supporting role of PAO should be clearly recognized. The functions of PAO are mostly exercised in a broad sense, and its work does not cover only a single jurisdiction of local authority. In addition, in terms of financial support, PAO plays an important role, that is, if lower-tier local authorities have inadequate budget for investing in a large project, such local authorities are entitled to request financial support from PAO. Therefore, it is necessary to clarify the statutory imposed functions of PAO, and vigorously to promote such roles especially that of coordination. In the meantime, POLA also needs to be enhanced in its capacity to provide technical support to local authorities. Along with the other local authorities, these two supporting agencies are necessary harmoniously to integrate their support in the same direction. To explain the concept of coordination between PAO and POLA, the case of local cooperation should be mentioned as an actual example. That is, if local authorities in the lower tier decide to provide public services collectively through local cooperation schemes, PAO as a local government entity in the upper tier, has the ability to join in, and may support them in terms of capital and materials. At the same time POLA as the administrative

branch of DLA, can provide technical support and assistance including with regard to laws and regulations, financial procedures and so forth. As a result, cooperation among local authorities will be strengthened, clarifying the current situation, and discussing the appropriate mechanism for capacity development and participation of all units concerned.

The Government of Thailand requested the Government of Japan for a technical assistance project with aim of clarifying the functions and roles of PAO and POLA, and concrete procedures in order to promote the realization of LMC supported by PAO in Thailand.

DLA and JICA is conducting the Project on the Capacity on Local Public Service Provision through Local Coordination and Cooperation (hereinafter referred to as “the Project”) from February 2010 as a three-year technical cooperation project. As the Project will terminate in February 2013, the Joint Terminal Evaluation was conducted from 18 November to 1 December, 2012, and from 16 December to 21 December, 2012.

## 1.2 Objectives of the Terminal Evaluation

- (1) To confirm progress of the Project and examine possibility of achievement of the Project Purpose by the end of the Project
- (2) To clarify the priority issues and challenges by the end of the Project
- (3) To assess the Project based on the five criteria such as relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability
- (4) To assess the Previous Project in terms of impact and sustainability
- (5) To make recommendations to be implemented by the end of the Project and after the termination of the Project
- (6) To obtain lessons learned from the Previous Project and the Project for better implementation of other projects.

## 1.3 Joint Terminal Evaluation Team

The Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred as “the Team”) consists of the following members:

### [Thai Side]

Name	Title	Affiliation
Ms. Attaya Memanvit	Evaluation Member	Development Cooperation Officer, Planning and Monitoring Partnership Branch, Thailand International Development Cooperation Agency, Ministry of Foreign Affairs

**[Japanese Side]**

Name	Title	Affiliation
Mr. Tomoyuki Kawabata	Leader	Senior Representative, JICA Thailand Office
Dr. Hirofumi Kawakita	Public Administration	Senior Advisor, JICA
Ms. Toshiko Shimada	Evaluation Analysis	IC Net Limited
Mr. Masanori Takenaka	Evaluation Planning	JICA Thailand Office
Mr. Kobchai Songsrisanga	Evaluation Planning	JICA Thailand Office

#### 1.4 Outline of the Project

The Project has been conducted based on the PDM version 0, 2 and 3<sup>1</sup>. The summary of the Project is described below.

##### (1) Overall Goal

PAO will provide the appropriate financial and managerial support to local management cooperation among lower-tier local government organizations for providing public services in response to local needs and the national policy.

##### (2) Project Purpose

The functions of PAO and the concrete procedure for promoting local management cooperation for providing public services are clarified in the area of demonstrated activities of pilot project.

##### (3) Output

Output 1	Through the implementation of the pilot projects, the capacity of both POLA in coordination with and PAO in support to local management cooperation is enhanced.
Output 2	Through the implementation of the pilot projects, DLA clarifies the institutional issues* on local management cooperation supported by PAO. * Institutional issues here means: management system (accounting system, budgeting system, personnel/resource management, and other necessary procedure) to realize LMC
Output 3	Manuals/Guidelines on local management cooperation supported by PAO are developed based on lessons learnt from the pilot projects.

<sup>1</sup> The PDM 0 was agreed in the Record of Discussion dated on 22 February 22, 2010. The PDM 1 was not found. The PDM 2 that was the same as the PDM 0 was used at the time of the Monitoring Study, conducted from December 2011 to January 2012. Based on the recommendations of the Monitoring Study, the Project revised the PDM 2 and approved the PDM 3 at the 2nd Joint Coordinating Committee (JCC) dated on April 3, 2012.

Handwritten marks: a checkmark and the letters "T. K." with a checkmark.

## 1.5 Schedule of the Terminal Evaluation

	Date		Activity	Stay
1	2012/11/18	Sun	16:05 Arrive by NH953 (Evaluation Consultant)	Bangkok
2	2012/11/19	Mon	9:00 Meeting at JICA (Leader, Evaluation Consultant & Evaluation Planning) 11:00 Meeting with Ms. Wattana for Explanation to C/P on the concept of evaluation and methodology of evaluation (5 criteria, evaluation grid and etc) 13:30 Mr. Charnna Earmsang, Deputy-Director General as courtesy call 14:00 Mrs. Wattana Phaisurat, Director of the division of Technical Services and Foreign Affairs 15:00 Mr. Borames Teerakhamrui, Director of the Division of Local Legal Affair, Bureau of Local Legal Affair	Bangkok
3	2012/11/20	Tue	9:30 Mr. Chonlatee Yangtrong, Director of Bureau of Local Administrative Development 11:00 Mr. Teerayut, Director of Local Finance division 13:30 Mr. Weerachai Chomsakorn, Executive Director at Office of the Decentralization to Local Government Organization Committee 15:45 TICA for Explanation on the concept of evaluation	Bangkok
4	2012/11/21	Wed	Hearing from representative at Ang Thong (Bangkok → Ang Thong → Bangkok) 9:30 PAO (Mr. Winal Chanthong and Mr. Suchin Arampong) 11:00 RID (Mr. Preecht Phanwa) 13:30 Wang Nam Yen TAO (Mr. Pitak Buaban, Chief Executive TAO)	Bangkok
5	2012/11/22	Thu	Hearing from representative at Ubon Ratchathani (Bangkok → Ubon → Bangkok) 10:00 POLA (Mr. Sompong Daranut, Director) 10:30 Bandean TAO (Mr. Suwit Roaknoy, Chief Executive) 13:00 PAO (Mr. Sanoth Tansanithi, Secretary of Chief Executive of PAO) 15:00 PAO (Mr. Sathit Sena, Director of Office of Planning and Budget)	Bangkok
6	2012/11/23	Fri	11:00 Mr. Hirayama, Project Expert Hearing from academic consultant at Thammasat University 13:30 Dr. Wasan Luangprap 14:30 Dr. Wannapar Tirasungka 15:30 Assistants (Mr. Soranun Soranuphar, Mr. Suttikiat Angaburana, Ms Kanohorn Korgmon)	Bangkok
7	2012/11/24	Sat	Date Collection and Analysis	Bangkok
8	2012/11/25	Sun	Date Collection and Analysis	Bangkok
9	2012/11/26	Mon	Hearing from representative at Kanchanaburi (Bangkok → Kanchanaburi → Bangkok) 9:00 PAO (Mr. Wijarn Kulchanarat, Chief Administrator) 11:00 Pak Prak TAO (Mr. Pramote Unjitsakul, Chief Executive TAO)	Bangkok
10	2012/11/27	Tue	Hearing from representative at Chiang Mai (Bangkok → Chiang Mai) 10:30 POLA (Mr. Chalsit Asirawichai, Director) 14:00 TAO Don Kaew (Mr. Noppadon, Chief Executive) Move to Lampang	Lampang
11	2012/11/28	Wed	Hearing from representative at Lampang (Chiang Mai → Bangkok) 9:00 Ko Kha Municipality (Ms. Penpuk Rattanakumfu, Chief Executive) Meeting with other relevant persons at Ko Kha Move to Chiang Mai	Bangkok
12	2012/11/29	Thu	Hearing from representative at Rayong at Bangkok 9:30 Laharn TAO (Mr. Somkiat Jongitman, Chief Administrator) Hearing from academic consultant and relevant person at Thammasat University 12:00 Prof. Nakharin Mektrairat (Team Leader of academic consultant / Vice Rector for Academic Affairs at Thammasat University) 14:00 Prof. Kovit Puangngam (Assistant Dean, Faculty of Social Work, Thammasat University) 15:00 Dr. Supasawad	Bangkok
13	2012/11/30	Fri	Hearing from representative at Cha Choengsao (Bangkok → Cha Choengsao → Bangkok) 9:00 PAO (Mr. Chakrit Nongersat, Deputy Chief Administrator) 11:00 Bang Khla Municipality (Mr. Peerasorn Panyahom, Municipality Clerk) 16:00 Internal Meeting	
14	2012/12/1	Sat	6:30 Arrive by NH174 (Evaluation Consultant) 7:30 Arrive by TG642 (Senior Advisor)	
15	2012/12/16	Sun	16:05 Arrive by NH953 (Evaluation Consultant)	Bangkok
16	2012/12/17	Mon	9:00 Internal Meeting with TICA 13:30 Meeting with Ms. Wattana • Report the result of achievement based on evaluation • Comment from DLA • Preparation of draft of the final report	Bangkok
17	2012/12/18	Tue	9:00 Internal Meeting 13:30 Meeting with PWG members • Presentation on the result of achievement based on evaluation • Comment from DLA • Confirm the result • Preparation of the final report	Bangkok
18	2012/12/19	Wed	9:00 Confirm MM and final report 13:30 Mr. Khanpetch Chuangrungrui, Director General to explain and confirm the results 15:30 Report to JICA Thai Office 16:30 Internal Meeting	Bangkok
19	2012/12/20	Thu	9:00 Internal Meeting 11:00 Courtesy Call to Embassy of Japan 14:00 Joint Coordination Committee (JCC) • Presentation by DLA • Comment from JICA and Q&A • Presentation on final report and confirmation • Signature and Exchange M/M	
20	2012/12/21	Fri	6:30 Arrive by NH174 (Evaluation Consultant)	

x 45.

T/K

### 1.6 Methodology of the Terminal Evaluation

The Project was evaluated using Project Cycle Management method defined in the New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition (2010). The procedures for the Terminal Evaluation were as follows:

- (1) The Team collected the necessary data for evaluation by reviewing the PDM and the project reports and the manuals developed by the Project, undertaking a questionnaire survey and an interview with the counterparts of the Project, and conducting field visits of the Pilot Project sites of the Project, namely Chachoengsao, Ubon Ratchathani, and Ang Thong.
- (2) The Team verified and evaluated the achievements as per the PDM version 3 and implementation processes of the Project using an Evaluation Grid.
- (3) The Team collected the necessary data for evaluation by reviewing the project reports and the Terminal Evaluation Report on the Previous Project and conducting the interview with the counterparts of the Pilot Project sites of the Previous Project, namely Lampang, Rayong, and Kanchanaburi.
- (4) The Team collected the necessary data for evaluation by conducting the interview with the stakeholders of non-Pilot Project sites, namely Chiang Mai.
- (5) The Team evaluated the Project based on the following five criteria:

<b>Relevance</b>	Relevance refers to the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in accordance with the policy direction of the Thai Government and the Japanese Official Development Assistance as well as needs of beneficiaries and target groups.
<b>Efficiency</b>	Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the inputs of the Project were efficiently converted into the Output.
<b>Effectiveness</b>	Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the Project.
<b>Impact</b>	Impact refers to direct and indirect, positive and negative impacts caused by implementing the Project, including the extent to which the Overall Goal has been attained.
<b>Sustainability</b>	Sustainability refers to the extent to which the Thai side can further develop the Project, and the benefits generated by the Project can be sustained in the policy, financial, institutional, organizational and technical aspects.

- (6) The Team evaluated the Previous Project from the view point of impact and sustainability.

## 2. Achievement of the Project

### 2.1 Inputs

#### 2.1.1 Thai side

1. At the time of the Terminal Evaluation, 18 people of DLA, 20 people of Chachoeng Sao, 23 people of Ubon Ratchatani, and 23 people of Ang Thong were assigned as the counterparts for the Project. The total number of the counterpart personnel assigned for the Project by the time of the Terminal Evaluation reached 116 people (See ANNEX 2).
2. The cost borne by the Thai side stood at THB 82.35 million, i.e. 0.214 billion yen<sup>2</sup>. It included the operation cost for the activities of Pilot Projects, the daily allowances and transportation expenses for attendance at the meetings and seminars, and meeting room charges (See ANNEX 3).
3. The office space in DLA was provided for the Japanese long-term expert.

#### 2.1.2 Japanese side

1. One (1) long-term and five (5) short-term JICA experts were dispatched. Their professional fields are as follows: 1) Coordination of Local Cooperation, 2) Policy of Local Management Cooperation, 3) Broad-area Administration, 4) Regional Cooperation Administration, and 5) Policy of Regional Cooperation. The total man-month for the Japanese experts was 35.57 as of 20<sup>th</sup> December, 2012 (See ANNEX 4).
2. The Japanese side allocated 33.26 million yen for the overseas activity costs of the Project including the consignment contract with the local consultants, workshops and seminars, development of manuals, and so on (See ANNEX 5).
3. The Japanese side allocated 10.17 million yen for the training conducted twice in Japan. Twenty (20) counterparts participated in the training courses for the wide-area local government management in Japan (See ANNEX 6).

### 2.2 Outputs

The degree to what each output has been achieved is described below:

<b>Output 1:</b>	<b>Through the implementation of the pilot projects, the capacity of both POLA in coordination with and PAO in support to local management cooperation is enhanced.</b>
------------------	---

The following three indicators were defined in order to evaluate the achievement of the Output 1:

<b>Indicator 1-1</b>	<b>Level of acknowledgement of one's roles and functions by POLA and PAO.</b>
----------------------	---

<sup>2</sup> Exchange rate was adopted according to JICA's procurement rate (1THB=2.596 JPN in November 2012)

This indicator is not objectively verifiable, and the difference between Indicator 1-1 and Indicator 1-2 is not clarified in the PDM. Based on the questionnaire and the interview with the counterparts of DLA, POLA, PAO and lower-tier local governments at the Pilot Project sites, the Team inferred that most of them have been aware of the importance of addressing the common issues of local governments cooperatively. Also, they have gained the knowledge and know-how of promoting LMC including roles and function of POLA and PAO through involvement of implementation of the Pilot Project.

**Indicator 1-2 Self-assessment of appropriate roles and functions by POLA and PAO.**

The self-assessment of counterparts' awareness or understanding of roles and functions of POLA and PAO has yet to be carried out by the Project, although the Monitoring Study strongly recommended it. The Team asked the counterparts about the level of understanding of roles and functions of POLA and PAO to promote LMC in the questionnaire. The five people answered this question. The four respondents answered that their level of understanding improved from "Fair" to "Good" or "Fair" to "Excellent", whereas one respondent answered "Excellent" and "no change before and after involvement of the Project".

**Indicator 1-3 Roles and functions that POLA and PAO should perform viewed from the third party.**

The assessment of counterparts' level of awareness or understanding of roles and functions of POLA and PAO from the third party has yet to be undertaken by the Project. The results of interview with the Japanese long-term expert and the local consultants from Thammasat University indicated that PAO in the Pilot Project sites has been able to play the expected role in supporting lower-tier local governments through implementation of each Pilot Project. Regarding POLA, the involvement of the Pilot Project differed from one Pilot Project site to another, but often depended on individual capability and character, and personal relationship with local authority. According to the local consultants, the attitude and behavior changes of PAO and POLA in Ubon Ratchathani were particularly prominent among the three Pilot Project sites. They used to supervise lower-tier local governments. However, through participation in the Pilot Project and training in Japan, PAO and POLA have been able to support and respect the opinions of lower-tier local governments.

**Summary of Output 1**

Since the indicators had drawbacks, it was difficult for the Team to assess the achievement of the Output 1 objectively. Based on the interview and questionnaire, the Team confirmed that the awareness of roles and functions of POLA and PAO has been improved among the counterparts



through the implementation of the Pilot Projects. PAO seemed to have been able to play a role in supporting the LMC. POLA's performance in terms of coordination to promote LMC seemed to differ from one Pilot Project site to another.

<b>Output 2:</b>	<p><b>Through the implementation of the pilot projects, DLA clarifies the institutional issues* on local management cooperation supported by PAO.</b></p> <p>*Institutional issues here means: management system (accounting system, budgeting system, personnel/resource management, and other necessary procedure) to realize LMC</p>
------------------	---

The following two indicators were defined in order to evaluate the achievement of the Output 2:

<b>Indicator 2-1</b>	<b>Number and theme of the PWG meetings</b>
----------------------	---

The Project Working Group (PWG) comprising deputy director-general of DLA as the president and committees from related division and bureaus has been established in DLA since the Previous Project (See Annex 7). The PWG has been working on setting the criteria for selection of Pilot Project sites, selecting the Pilot Project sites, sharing the progress of Pilot Projects, and discussing the management system, particularly accounting and budgeting regulation for promotion of LMC within the framework of existing laws and regulations. In the second year of the Project, the Task Force comprising directors of related divisions and bureaus of DLA, the local consultants from Thammasat University and the representatives from the Previous Project was also established to discuss the contents and to make comments of the draft of Manual for Local Cooperation Supported by PAO and Facilitation Manual developed by the local consultant team (See Annex 8). As shown below, the PWG meetings including Task Force meetings were held twelve times at the time of the Terminal Evaluation. Since no target value of this indicator was set, it was hard to assess its achievement objectively. However, the Team confirmed based on the interview to and the questionnaire for the counterparts that this indicator was achieved judging from the fact that the PWG has functioned as consensus-building among related divisions and bureaus of DLA, and also played a key role in clarifying the institutional issues of LMC supported by PAO.

	Date	Meeting Agenda and Results of the Meeting	Number of Participants
1	8 June 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the work plan in 2010</li> <li>● Discuss the selection of pilot project sites from five provinces</li> </ul> ⇒Pilot Project sites were selected.	15
2	24 June 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the operation plan in 2010</li> <li>● Discuss the selection of pilot project sites from five provinces</li> </ul>	15
3	2 August 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the result of site selection and progress of Pilot Projects in Chachoengsao, Angthong and Ubon-Ratchathani</li> <li>● Discuss the draft local cooperation manual</li> </ul>	12
4	5 October 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discuss the draft guideline</li> <li>● Clarify the possibility in having LMC-related regulation issued by MOI</li> <li>● Discussion accounting and budgeting regulation</li> </ul> ⇒ Draft Local Cooperation Manual was revised based on the consensus made on 2 Aug. 2011. ⇒Draft Local Cooperation Manual was discussed in terms of the following issues: (1) roles and functions of POLA and PAO, (2) law and regulation, and (3) account and budget.	12
5	9 January 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discuss and share the result of Monitoring Study</li> </ul>	9
6	8 March 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discuss good points and weak points of local cooperation manual</li> <li>● Discuss the revised Local Cooperation Manual</li> </ul> ⇒ Draft Local Cooperation Manual was revised based on the consensus made on 5 Oct. 2011. ⇒The expenditure issues of PAO was discussed in order to incorporate it into the manual.	14
7	11 May 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the progress of Pilot Projects</li> <li>● Discuss the Facilitation Manual</li> </ul> ⇒ It was agreed that knowledge, experiences and techniques employed in Japan were incorporated into Draft Facilitation Manual.	8
8	14 June 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the progress of Pilot Projects</li> <li>● Discuss the Facilitation Manual</li> </ul> ⇒Draft Facilitation Manual was revised based on the consensus made on 11 May 2012. ⇒Draft Facilitation Manual was discussed from the perspective of its strengths and weaknesses	13
9	24 July 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the progress of Pilot Projects</li> <li>● Discuss the Facilitation Manual</li> </ul> ⇒Draft Facilitation Manual was revised based on the consensus on 14 Jun. 2012. ⇒The framework and the structure of Draft Facilitation Manual were discussed.	10
10	8 August 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discuss the final draft of Local Cooperation Manual</li> </ul> ⇒Draft Local Cooperation Manual was confirmed and approved by the PWG. It would be submitted to Director General.	27
11	29 October 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discuss the draft of Facilitation Manual</li> </ul> ⇒Draft Facilitation Manual was revised based on the consensus made on 24 July 2012. ⇒Overall issues of Draft Facilitation Manual was discussed.	13

12	14 November 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Discuss the draft of Facilitation Manual</li> </ul> ⇒ Draft Facilitation Manual was revised based on the consensus made on 29 Oct 2012. ⇒ Draft Facilitation Manual was confirmed.	13
----	------------------	--	----

Source: Data obtained from the Project

## Indicator 2-2 Number and theme of the seminar/discussion between PWG and pilot sites.

Once the Pilot Project was launched through establishment of the center of LMC and endorsement of the Memorandum of Understanding (MOU) in each site, the committee meeting was organized with the support of the local consultants from Thammasat University. At the meetings, PAO, POLA and the lower-tier local government organizations made a plan of activities based on the scope of the MOU for providing public services, and discussed the problems that had arisen in the process of implementation. The PWG members and the Japanese experts also attended these meetings and provided necessary advice on procedures of LMC including accounting, budgeting, procurement and legal issues. These meetings were held from twenty to twenty-five times in the Pilot Project sites. The average percentage of meeting attendance of the PWG was 70; this shows that the PWG was actively involved in monitoring of the Pilot Projects and providing consultation to PAOs and the lower-tier local government organizations in order to promote LMC.

As presented below, the Project organized kick-off seminars, academic seminars and facilitation workshops eight times. The academic seminars provided a platform for sharing the experiences of LMC conducted in the Previous Projects and in Japan, and discussing the progress of the Pilot Projects among the stakeholders. The facilitation workshop provided the knowledge and skills of facilitation that might help effective coordination among local government organizations in order to promote LMC. One of the facilitation workshops were organized targeting not only the counterparts of the Project but also the staff members of other PAOs and POLAs.

	Name of Seminars/Workshops Date	Theme of Seminars and Workshops	Number of Participants
1	Kick off Seminar 12 Oct-5 Nov, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brief LMC</li> <li>● Discuss the activities of the Pilot Project</li> </ul>	107
2	Signing Ceremony 3- 19 Nov, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brief a MOU</li> <li>● Sign a MOU</li> </ul>	139
3	Academic Seminar 23 Nov, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the experiences of the Previous Projects from Rayong, Kanchanaburi and Lampang</li> <li>● Share the progress of Pilot Projects in Chachoengsao, Ang Thong and Ubon Ratchatani</li> </ul>	90
4	Refresher Workshop 14 Oct-15 Dec, 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the progress of Pilot Projects in Chachoengsao, Ang Thong and Ubon Ratchatani</li> <li>● Provide knowledge and skills of facilitation for promoting LMC</li> </ul>	100

5	Academic Seminar 26 January 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the current situation of enactment of the Local Administration Code</li> <li>● Share the progress of Pilot Projects in Chachoengsao, Ang Thong and Ubon Ratchatani</li> </ul>	80
6	Academic Seminar 28 June 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Share the experiences of LMC at the time of disaster in Japan</li> <li>● Share the progress of Pilot Projects in Chachoengsao, Ang Thong and Ubon Ratchatani</li> <li>● Questions and Answers of LMC from PWG</li> </ul>	124
7	Refresher Workshop 9 -29 Aug, 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Provide knowledge and skills of facilitation for promoting LMC</li> </ul>	147
8	Facilitation Workshop 17 Oct-16 Nov, 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brief LMC</li> <li>● Provide knowledge and skills of facilitation for promoting LMC to staff members of POLA and PAO</li> </ul>	494

Source: Data obtained from the Project

### **Summary of Output 2**

It was hard to assess the achievement of the indicator 2-1 and the indicator 2-2 of the Output 2 objectively since no target value was set in the PDM version 3. However, the Team confirmed that the PWG has functioned as consensus-building among the related divisions and bureaus of DLA, and also played a key role in clarifying the institutional issues of LMC involving PAO that had arisen in the process of implementation of the Pilot Projects. The committee meetings held in each Pilot Project site enabled the project stakeholders to share the progress of activities of the Pilot Project, and to find ways of coping with various issues related to LMC. The academic seminars provided a platform for sharing experiences of various types of LMC and the legal and institutional issues of LMC including budgeting and accounting. The participants of these seminars included the counterparts, the politician, the public officers, and the academics who were interested in promotion of LMC. Considering the above, the Team confirmed that the Output 2 has been already achieved.

<b>Output 3:</b>	<b>Manuals/Guidelines on local management cooperation supported by PAO are developed based on lessons learnt from the pilot projects.</b>
------------------	---

The following two indicators were set in the PDM in order to evaluate the achievement of the Output 3:

<b>Indicator 3-1</b>	<b>Progress of analysis of issues to be improved in implementation of pilot projects from the perspectives of the Thai academics</b>
----------------------	--

The strengths, the weaknesses, the obstacles and the influencing factors of the implementation of the Pilot Projects were analyzed by the local consultant team from Thammasat University. These analyses together with suggestions were shared among the project stakeholders in the PWG meetings, the committee meetings of each Pilot Project site and the Joint Coordinating Committee (JCC) meetings and incorporated into their final reports submitted to JICA.

Handwritten marks: a checkmark, the number 85, and some illegible scribbles.

<b>Indicator 3-2</b>	<b>Progress of the development of Manual/Guidelines drafted by the Thai academics and PWG.</b>
----------------------	--

The Project has developed two types of manuals. One is the Manual for Local Cooperation Supported by PAO that describes the roles and functions of stakeholders and procedures for implementation of LMC supported by PAO with the framework of existing laws and regulations. The experiences and lessons learned from the Pilot Projects were incorporated into this manual. The draft of this manual developed by the local consultant team was revised three times based on the discussions at the Task Force meetings and PWG meetings. In October 2012, the Project finalized it and distributed 4000 copies in Thai to relevant organizations such as PAOs and POLAs.

Another manual is the Facilitation Manual. This was not originally included in the PDM. The importance of facilitation skills have been gradually recognized by the project stakeholders with the progress of the Pilot Projects in Chachoengsao, Ubon Ratchathani, and Ang Thong. As a result, the Facilitation Manual has been developed by the local consultants in collaboration with the Task Force. This is most likely to be finalized and distributed over the country by the end of the Project.

### **Summary of Output 3**

The Team evaluated that the Output 3 can be fully achieved by the end of the Project, if the Facilitation Manual is finalized.

### **2.3 Project Purpose**

<b>Project Purpose:</b>	<b>The functions of PAO and the concrete procedure for promoting local management cooperation for providing public services are clarified in the area of demonstrated activities of pilot project.</b>
-------------------------	--

The current status of each indicator is presented below.

<b>Indicator 1</b>	<b>Progress of the development of management system (accounting system, budgeting system, personnel/resources management, etc.) of Local Management Cooperation supported by PAO based on existing laws and regulations</b>
--------------------	---

In fact, no specific laws and regulations that stipulate LMC supported by PAO exist in Thailand. Also, a draft of the Local Administration Code in which LMC involving PAO could be defined has yet to come into force. Because of this, most of PAOs and the lower-tier local government organizations at the Pilot Project sites were afraid of audit and control of public finance from the Office of the Auditor General. Therefore, the Project has explored the appropriate ways of LMC supported by PAO within the framework of existing laws and regulations through PWG meetings.

*Handwritten marks:* A signature and the initials "T.K." are visible in the bottom right corner of the page.

The management system of LMC involving PAO has been gradually clarified based on the discussions among the PWG members and the feedback from the Pilot Projects in Chachoengsao, Ubon Ratchathani, and Ang Thong. The results of discussions, experiences and lessons learned from the Pilot Projects were incorporated into the Manual for Local Cooperation Supported by PAO.

**Indicator 2**      **Types of LMC, with the supportive management system, being analyzed**

This indicator was added in the current PDM version 3 based on the recommendations of the Monitoring Study. Since the management style of LMC supported by PAO may differ from one to another, particularly in terms of budgeting and accounting, the PWG analyzed and incorporated types of budgetary management of LMC involving PAO into the manual.

**Summary of Project Purpose**

Since the Indicator 1 and the Indicator 2 have been already achieved, the Team concluded that the Project Purpose has been achieved at the time of the Terminal Evaluation.

**2.4 Overall Goal**

**Overall Goal:**

**PAO will provide the appropriate financial and managerial support to local management cooperation among lower-tier local government organizations for providing public services in response to local needs and the national policy.**

**Indicator 1**

**Number of PAO's project/activity related to local management cooperation as per the definition in the Guideline**

It is not clear whether the Overall Goal has been set as a goal at the national level or at the Pilot Project sites such as Chachoengsao, Ubon Ratchathani, and Ang Thong. However, some positive impacts have been already observed. According to the results of survey conducted by DLA from November 2011 to December 2012, the 25 case examples of LMC involving PAO were identified in the 16 provinces. The number of PAO, the municipality and Sub-district Administrative Organizations that participate in these case examples of LMC reached 225 (See ANNEX 9). However, it needs to be clarified whether the LMC of these case examples have been undertaken following the same procedure of Pilot Projects including signing a MOU.

Because of the absence of specific laws and regulations of LMC involving PAO, PAO and lower-tier local government organizations that are afraid of audit and control of public finance from the Office of the Auditor General hesitate to employ the LMC scheme. "The Local Administration Code will be enforced" was set as the Important Assumption on the attainment of the Project Purpose. However, it should be considered as one on the attainment of the Overall Goal if the Overall Goal is set at the national level. Furthermore, another Important Assumption, i.e., "DLA will set forth a clear policy of

x k.      T, k.

promotion of LMC involving PAO, and serve as a driving force for it” needs to be added. If the Local Administration Code is not enforced, and DLA does not push hard for its policy of promotion of LMC involving PAO, the LMC scheme would not be easily employed all over the country.

<b>Indicator 2</b>	<b>Number of PAO's personnel related to local management cooperation as per the definition in the Guideline</b>
--------------------	---

The data of this indicator could not be obtained at the time of the Terminal Evaluation. Since the LMC has been carried out in the framework of the existing laws and regulations, PAO has been involved in it as the provincial government's regular program. Considering the above, it is less feasible to identify the number of PAO's staff members who are involved in the LMC.

<b>Indicator 3</b>	<b>PAO's budget related to local management cooperation as per the definition in the Guideline</b>
--------------------	--

The data of this indicator could not be obtained at the time of the Terminal Evaluation. As mentioned in the Indicator 2, PAO has been involved in the LMC as the provincial government's regular program in the framework of the existing laws and regulations. Therefore, it is less feasible to identify the amount of PAO's budget related to the LMC projects or programs.

### Summary of Overall Goal

Some positive impacts to attain the Overall Goal have been already observed. According to the results of survey conducted by DLA, the 25 case examples of LMC involving PAO were identified in the 16 provinces. However, it is hard to say at the time of the Terminal Evaluation whether the Overall Goal would be achieved since it would depend on the enforcement of the Local Administration Code and DLA's clear policy and strong commitment for promoting LMC.

### **3. Implementation Process of the Project**

Overall, the Project has been smoothly implemented. The main factors that can contribute to such smooth operation include:

- DLA has accumulated the relevant knowledge and experiences of LMC through a series of JICA's technical assistance programs since the “Thailand-Japan Joint Research Project on Capacity Building of Thai Local Authorities” (2000-2002). It has been motivated to promote the LMC scheme. The PWG comprising the relevant divisions and bureaus of DLA has taken the lead in discussing and clarifying institutional issues of LMC supported by PAO;
- The Japanese long-term expert who was dispatched to the Previous Project has the considerable knowledge of LMC in Thailand and the working experiences with DLA and the Thammasat University. Based on the needs of counterparts, he took the initiative in planning and arranging

x k T.K.

the dispatch of the Japanese short-term experts and the training in Japan. These two inputs from the Japanese side were highly appreciated by the Thai counterparts since they gained the comprehensive knowledge of LMC and the Japanese case studies of LMC from the short-term experts and the training in Japan;

- Following the Previous Project, the Project also assigned the academics and the researchers from the Thammasat University as the local consultants for assisting in implementing the Pilot Projects and drafting the manuals. They are politically-neutral and rich in expertise and practical experiences of LMC related to programs, policies and laws. Thus, they played a role as facilitator in smooth coordination among DLA and the local administrative organizations in the Pilot Project sites; and
- The progress of the Pilot Projects were shared at the regular meetings of each Pilot Project site in which PAO, POLA and the lower-tier local government organizations concerned, DLA, the Japanese expert and the local consultant team participated. These meetings enabled the counterparts to collaborate one another closely, and to enhance a sense of ownership and commitment to the Pilot Projects.

The external hindering factors were the flooding, the election of chief executives and the declaration of a state of emergency that banned public gatherings of more than five people. Some of the Project activities were not implemented for a while due to such external factors. Also, the frequent personnel transfer of counterparts affected smooth implementation of the Project, to some extent. The 32 counterparts out of the 116 people left the Project because of personnel transfer and retirement. The Japanese expert had to provide a brief overview of the project activities, and build a relationship of trust again.

One of the Important Assumptions described in the PDM is “the Local Administration Code will be enforced”. When a change of government took place in August 2011, it became hard to predict the enforcement of the Local Administration Code. Therefore, the Project has focused on the feasibilities of LMC scheme within the framework of the existing laws and regulations, and reflected this into the manuals developed. Since the Project took such a realistic and flexible action, the absence of the Local Administration Code had no effect on the achievement of the Outputs and the Project Purpose.



## 4. Results of Evaluation with Five Evaluation Criteria

### 4.1 Relevance

It can be assessed that the Project has a moderately high degree of relevance for technical cooperation. Results are summarized below:

1. The LMC is stipulated in Article 283 of the new 2007 Constitution. The Local Administration Code is also stipulated to be enforced within two years. Although the Local Administration Code has yet to be enforced at the time of the Terminal Evaluation, its draft, which was prepared by the Decentralization of Local Government Organization Committee (DC), emphasizes promotion of the LMC scheme involving PAO. Thus, the Project is still in line with the Thai Government's policies.
2. DLA has continued to have intention to promote the LMC scheme involving PAO through a series of technical cooperation from the JICA. The Project components, therefore, match the needs of DLA.
3. At the time of the Ex-ante Evaluation, the Rolling Plan for the Kingdom of the Thailand (2009), which was developed based on the Japan's Country Assistance Program for the Kingdom of Thailand (2000) and the Japan's Economic Cooperation Program for the Kingdom of Thailand (2006) highlighted improvement of local administration service as one of the priority areas for assistance. The new Japan's Country Assistance Program for the Kingdom of Thailand (2012) and the Rolling Plan (2012) were finalized and announced during the Terminal Evaluation. The Project was described in this Rolling Plan. Thus, the Project is still consistent with the Japanese assistance policies.
4. Japan has been consistently supporting LMC in Thailand since the Thailand-Japan Joint Research Project on Capacity Building of Thai Local Authorities (2000-2002). The LMC was one of the four themes of this joint research. The Previous Project, followed by the two technical cooperation projects related to capacity development of local governments (2000-2004, and 2003-2004), developed the manual for local cooperation among lower-tier local government organizations. The Project has clarified the institutional mechanism and extended the LMC scheme involving PAO based on the Japanese relevant experiences and the experiences of the past assistance for LMC. Therefore, the Project has been fully utilizing various experiences and lessons of LMC schemes employed in Japan, and consistent with the past assistance in this field.
5. According to the counterparts interviewed by the Team, the politicians and high-ranking officials of local administrative organizations, general speaking, do not have much consciousness about cooperation to pursue public interest beyond one local administrative organization. Furthermore,

most of the local governments are often said to hesitate to promote the LMC involving PAO due to the lack of concrete case examples and the absence of provisions of related laws and regulations. In this regard, most of the counterparts appreciated such a process-oriented approach adopted by the Project as implementation of a pilot project. They noted that they were able to be aware of the importance of and the need for LMC supported by PAO through involvement of the Pilot Projects. Also, they learned the concrete procedures for undertaking the LMC project with the assistance of the local consultant team. The experiences and lessons learned from the Pilot Projects were directly reflected to the Manual for Local Cooperation Supported by PAO. The implementation of a pilot project can be assessed as an appropriate approach for enhancing the counterparts' awareness and capacity of LMC and developing the practical manuals.

6. The Project assigned the academics and the researchers from the Thammasat University as the local consultants for assisting in implementing the Pilot Projects and drafting the manuals. Most of the counterparts and the Japanese expert appreciated the local consultants in terms of relevant expertise and experiences of LMC policies and programs. It was also pointed out that they played a role in facilitating coordination and communication among the Project stakeholders since they are politically-neutral. Thus, the assignment of the academics from the Thammasat University can be assessed as a valid approach for developing and promoting the new institutional mechanism such as the LMC scheme.
7. Regarding the appropriateness of the design of the Project, unmeasurable indicators in the PDM left unchanged, and some indicators had no bench mark and target values at the time of the Terminal Evaluation. An example of this is that the degree of individual and institutional capacity development (Output Indicator 1.1-1.3) was not measured by the Project, although the related activities were included in the recommendations made by the Monitoring Study.

#### 4.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project can be assessed as high at the moment of the Terminal Evaluation. Results are summarized below:

1. All the three Outputs have been almost achieved, which is expected to contribute to the attainment of the Project Purpose by the end of the Project period.
2. The Project has brought about the following outcomes through the implementation of the Pilot Projects in Chachoengsao, Ubon Ratchathani, and Ang Thong: (1) increased awareness of the importance and benefits of promotion of LMC, and increased knowledge about the practical procedures of the LMC scheme among the counterparts; (2) improvement of organizational

capacity of DLA through clarifying of the institutional mechanism of the LMC including legal, budgeting and accounting issues in the PWG meetings; and (3) development of comprehensive and practical manuals, i.e., “the Manual for Local Cooperation Supported by PAO” and “ the Facilitation Manual”.

3. The contributing factors for enhancing the overall effectiveness of the Project include:
  - The training in Japan provided by the Project matched the needs of the counterparts, and the activities of the Pilot Projects. It considerably helped the counterparts to acquire practical knowledge and to enhance a sense of public morality and responsibility to the LMC of the Pilot Projects. They shared the Japanese case examples of LMC with the other counterparts in the meeting organized by the Project after the training, and presented what they learned. Some of the counterparts interviewed by the Team opined they should have joined the training in Japan at their own expenses. Also, several counterparts who did not join the training responded in the questionnaire that it was useful to learn the actual case examples of LMC in Japan. The training in Japan significantly contributed to motivating the counterparts to be actively involved in the Pilot Projects (See also 3. Implementation Process).
  - In the beginning of the Pilot Projects, the local administrative organizations participated in not only signing but also developing a MOU. As most of the counterparts interviewed by the Team noted, this definitely promoted a sense of ownership and responsibility to the LMC of the Pilot Projects.
  - A meeting of local administrative organizations in Thailand is said to be a place in which the high-ranking officials notify a decision to participants in a top-down manner. The local consultants from Thammasat University facilitated the lower-tier local government organizations and PAOs to discuss the Pilot Projects frankly. As most of the counterparts of the lower-tier local government organizations pointed out, this was the relatively new practice for them. They have been able to share information and common issues raised by the Pilot Projects and to exchange their opinions actively through participation of such meetings, academic seminars and workshops organized by the Project. In the case of Ubon Ratchathani, a mobile meeting proposed by the lower-tier local governments has been held. Since a local administrative organization chairs this meeting in shifts and organizes on-site visit of the Pilot Project, it has promoted their active participation. Such a mobile meeting has been also conducted in Ang Thong.
  - The local consultants from the Thammasat University contributed to facilitating the implementation of the Pilot Projects, raising awareness of the LMC among the local administrative organizations of the Pilot Projects, and developing practical manuals in collaboration with the Task Force established by the Project (See also 3. Implementation Process).

### 4.3 Efficiency

Most of the inputs from the Thai side and the Japanese side were provided as scheduled, and the project activities were smoothly conducted in spite of the political disturbance and the flooding. It can be said that the Project has a high degree of efficiency as a whole. Results are summarized below:

- 1 The Thai side paid THB 82.35 million, i.e. 0.214 billion yen for the activities of Pilot Project, the daily allowances and transportation expenses for attendance, and so on. This particularly contributed to promoting the efficient implementation of the Pilot Projects.
- 2 Regarding the assignment of the counterparts, the establishment of the PWG and the Task Force can be assessed as efficient in clarifying the institutional issues of LMC identified in the process of the Pilot Projects, and developing practical manuals. On the other hand, the frequent transfer of the directors of DLA and the counterparts of the Pilot Project sites affected the smooth implementation of the Project activities, to some extent (See also 3. Implementation Process).
- 3 Both the Japanese long-term expert and the short-term experts have contributed to promoting technical transfer to the counterparts of the Project efficiently and effectively. The former had the considerable knowledge of LMC in Thailand through working with DLA and the Thammasat University in the Previous Project. The latter included the professor of local governance, and the officials who promote LMC in local administrative organizations in Japan (See also 3. Implementation Process).
- 4 The training in Japan that was directly linked with the Project activities contributed to motivating the counterparts to implement the Pilot Projects, and smoothly producing each Output to some extent (See also 3. Implementation Process and 4.2 Effectiveness).
- 5 The assignment of the local consultants from the Thammasat University as one of inputs from the Japanese side has accelerated the efficient implementation of the Pilot Project, and the development of practical manuals. In other words, this has sufficiently contributed to producing the Outputs of the Project (See also 3. Implementation Process and 4.2 Effectiveness).
- 6 Monitoring of the Pilot Projects through the meetings and the site visits has been in place and well functioned. It has resulted in the smooth implementation of the Project (See also 3. Implementation Process and 4.2 Effectiveness).

#### 4.4 Impact (Prospects)

It is not clear whether the Overall Goal has been set as a goal at the national level or at the Pilot Project sites. Furthermore, it is hard to assess objectively that the Overall Goal would be achieved since no target value for the indicators was set. If the Overall Goal is set at the national level, its achievement would depend on the following key factors: (1) the enforcement of the Local Administration Code; (2) the enforcement of the Law of Upgrading the Tambon Administration Organizations into Municipalities (Tessaban); and (3) DLA's clear policy and strong commitment for promoting LMC.

At the time of the Terminal Evaluation, some positive impacts have been already observed. Regarding the Indicator 1, the 25 case examples of LMC involving PAO were identified in the 16 provinces. Also, the Team confirmed some unexpected and positive impacts presented below.

- (1) The director of the bureau of local administrative standards of DLA who was one of the members of the PWG decided to promote the LMC for development of databases on public service information in Ang Thong.
- (2) The Japanese long-term expert was asked to lecture regarding the LMC activities in Thailand and the Japanese local autonomy system. The number of participants who attended his lectures reached 487 people including the students of the Thammasat University, the new recruits of DLA, the young DLA's staff members, and the mayors and the staff members of the municipalities. The counterparts of DLA and the local consultants of Thammasat University also gave lectures of LMC in several occasions such as training and workshop for mayors and chief executives of local government organizations (See Annex 10).
- (3) The Pilot Project sites have received considerable publicity in the other neighboring provinces and several visitors who would like to learn about the LMC scheme of the Project.
- (4) Several media including the local and the national cable TVs and newspapers covered the academic seminar held by the Project in June 2012 and reported the Pilot Project activities (See Annex 11).

#### 4.5 Sustainability (Prospects)

It is fair to say that the sustainability of the Project is likely to be medium to moderately high. Results are summarized below:

1. According to the local consultants of the Thammasat University, the Law of Upgrading the Tambon Administration Organizations into Municipalities (Tessaban) is likely to be submitted to the National Assembly soon after the approval of the Cabinet. If all goes smoothly, it is likely to

be enforced in the near future. Municipalities (Tessaban) are allowed to establish a cooperation center as a juristic person among themselves as per the existing laws and regulations. If this law will be enforced soon, the policy environment to promote LMC among lower-tier local government organizations will be considerably favorable. On the other hand, specific laws and regulations that stipulate the LMC scheme involving PAO have yet to be enforced. The draft of the Local Administration Code that emphasizes promotion of the LMC scheme involving PAO has yet to be approved and enforced due to the political changes. Although the Project has endeavored to find the appropriate ways of LMC involving PAO by clarifying its institutional mechanism within the context of the existing laws and regulations, most of the local administration organizations interviewed by the Team noted that they were afraid of audit and control of public finance from the Office of the Auditor General. Also, they described that they often faced difficulties in persuading the mayor or the chief executive of local administration organizations and in getting an approval of budget from the local assembly to promote the LMC scheme involving PAO without the specific laws and regulations. At the time of the Terminal Evaluation, the Team could not predict the timing for the enforcement of the Local Administration Code. Thus, it is fair to say that the sustainability of the policy aspect is likely to be medium.

2. The LMC scheme is expected to be employed within the framework of the existing budget implementation of PAO and the lower-tier local government organizations. If the LMC is carried out according to “the Manual for Local Cooperation Supported by PAO” developed by the Project, the financial aspect is less likely to be an impediment to promote the LMC scheme. DLA allocated THB 0.4 million in this fiscal year (2012-2013) for promotion of LMC including facilitation workshops or training targeting POLAs. Thus, the sustainability in the financial aspect is likely to be high.
3. It is assumed that the concept and practice of LMC will be sustained in the Pilot Project sites, since most of the counterparts have come to recognize the beneficial effects of LMC through the Pilot Projects. However, the concept of LMC may not be very familiar among other local administrative organizations. They are said to have less consciousness about cooperation to pursue public interest beyond one local administrative organization. It would take time to disseminate the LMC scheme involving PAO without the specific laws and regulations. Furthermore, it is necessary to encourage people’s participation in a project to be carried out by local administrative organizations in order to sustain and disseminate the effects of LMC. Thus, the sustainability in the institutional aspect is assessed as medium.
4. Regarding PAOs and the lower-tier local government organizations in the Pilot Project sites, the organizational capacity in terms of promotion of LMC has been strengthened by the Project, to

some extent. However, when the mayor or the chief executive of local administrative organization is changed at the time of the election, the policy to promote LMC may also be changed positively or negatively. As for POLA, the involvement of the Pilot Projects differed from one province to another. Whether POLA has actively played a role in coordinating local administrative organizations to promote LMC seemed to depend on its director's character, the way of thinking, and the relation with local administrative organizations. DLA has accumulated the knowledge of LMC through the active involvement of the PWG in both the Pilot Projects and the Previous Project. DLA needs to further promote LMC by conducting follow-up activities of the Pilot Project sites and disseminating the manuals developed by the Project in the nation. It also needs to endeavor to improve an enabling environment for promotion of LMC in collaboration with the related organizations including the DC and academics of LMC. DLA has gradually recognized the necessity of determining a section, a division, or a bureau that is responsible for the overall LMC in DLA. If such a determination is conducted at the time of the organizational change of DLA to be scheduled in October 2013, the effects of the Project are likely to be sustained and extended by DLA. Given these assessments, the sustainability in the organizational aspect is medium to moderately high.

5. In the technical aspect, most of the counterparts have acquired sufficient practical knowledge of LMC, and necessary skills including facilitation and coordination through the involvement of the Pilot Projects. Since they have become confident and keenly aware of the importance of promotion of LMC, they are likely to adopt their knowledge and skills to other projects by using the two manuals developed by the Project. Also they are likely to disseminate them to stakeholders of other provinces. As several counterparts pointed out, it is necessary to further improve individual capacity by analyzing case examples of LMC and sharing the policy trend of enforcement of the Local Administration Code. At the same time, DLA needs to improve technical capacity of LMC among POLAs and local administrative organizations at the national level by conducting training and disseminating the manuals. The sustainability in the technical aspect is assessed as moderately high.

#### **4.6 Impact and sustainability of the Previous Project**

It is assumed that the Overall Goal of the Previous Project, i.e., “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” was set based on the assumption that the Local Administration Code would be enforced soon. At the time of the Terminal Evaluation, it is hard to say that the Overall Goal would be achieved since no indicator was set in the PDM of the Previous Project. However, it was confirmed that the LMC among lower-tier local governments had been

employed in many provinces. According to the survey conducted by DLA from November 2011 to December 2012, the 162 case examples of LMC among lower-tier local governments were found in 24 provinces. On the other hand, the modality of these LMC was not sufficiently analyzed. In order to attain the Overall Goal of the Previous Project, the detail study on the case examples of LMC among lower-tier local governments should be analyzed including the effects of the Manual for Local Cooperation that was developed by the Previous Project.

It was confirmed at the time of the Terminal Evaluation that some positive impacts have been emerged in the two out of three Pilot Project sites, namely Lampang, and Rayong. Regarding the sustainability of the Pilot Projects of the Previous Project, the LMC in both Lampang and Rayong has been well sustained. On the other hand, the LMC in Kanchanaburi has barely continued, but the further collaborated efforts to sustain the effects of Pilot Project were not sufficiently confirmed. The summary of assessment is presented below:

In the case of Koh Kha, Lampang, the waste management that was undertaken as the LMC scheme of the Pilot Project by the Previous Project has expanded the areas of service provision from four to six lower-tier local government organizations by renewing the MOU. This LMC has brought about the significant effects. The source separation has been conducted continuously with the active participation of local people. As a result, the daily waste amount which is transported to the landfill site has reduced from 28 ton to 9.5 ton. The participating local administrative organizations plan to prepare another landfill site. Koh Kha Sub-district Municipality has undertaken the environment improvement activities based on the experiences of the waste management Pilot Project, which includes composting at the household and community levels, environmental education among the local people, strengthening the networking and so on. Koh Kha Sub-district Municipality has received great publicity from the other local administrative organizations, and shared their experiences and know-how of LMC and environment improvement activities with others. The Mayor and the government officers of Koh Kha Sub-district Municipality seemed to have played a key role in creating an enabling environment in which other lower-tier local government organizations can frankly discuss and share the common issues and experiences from the Pilot Project.

Rayong has continued to carry out infrastructure cooperation by renewing the MOU and holding the regular meetings among the local administrative organizations, after the completion of the Previous Project. The three out of the eight local administrative organizations that have common issues have been considering implementation of disaster prevention and mitigation cooperation based on the experiences of infrastructure cooperation. They have been making a MOU for disaster prevention and mitigation cooperation focusing on flooding, conflagration and wind damage.



The MOU of disaster prevention and mitigation cooperation in Kanchanaburi implemented by the Previous Project was not renewed at the time of the Terminal Evaluation of the Project. The two out of the four local administrative organizations, i.e., Muang Kanchanaburi Municipality and Pak Prek Sub-district Municipality have continued to carry out fire extinguishing activities. The other two Sub-district Administrative Organizations have not been actively involved in these activities due to the changes of each chief executive. According to the Japanese expert, the transfer of the chief administrator of Muang Kanchanaburi Municipality who played a leading role in promoting the LMC of the Pilot Project might more or less affect its sustainability. The budget allocated by the four participating local administrative organizations for the LMC Center was not fully utilized. However, two months ago, the Pak Prek Sub-district Municipality took the initiative in holding the meeting in which the newly elected mayor of Muang Kanchanaburi Municipality and chief executives of other two Sub-district Administrative Organizations participated. They discussed the possibilities of LMC such as establishment of drainpipe as flood countermeasures.

The major factors that affect impacts and sustainability of the Previous Project include:

- Since waste management is a pressing issue of daily life of the people, the lower-tier local governments of Koh Kha, Lampang have been motivated to promote the LMC and tackle this issue. Also, the waste management cooperation can generate visible and various effects including cost reduction, reduction of waste amount, improved environment, and enhancement of local people's satisfaction of public service. The above might greatly encourage local administrative organizations including both politicians and permanent government officers to promote the LMC scheme.
- When lower-tier local government organizations can build an equal partnership and establish clear rules and regulations during making a MOU, LMC can be firmly established and sustained. In Rayong, the eight lower-tier local government organizations have set up clear rules of the budgeting system in which each local government needs to allocate the equal amount of funds for operating the LMC activities. The regular meetings have also helped to strengthen a sense of commitment to promote the LMC, and to reinforce a good relationship among them in the case of Rayong.
- A change of a chief executive or a chief administrative of lower-tier local government organizations might bring about the positive or negative effects, which will affect the sustainability of LMC. An example of this is that the personnel transfer of the chief administrative of Muang Kanchanaburi Municipality who had a strong leadership to operate the Pilot Project has caused the LMC to stagnate. The change of the chief executive of the respective three lower-tier local government organizations has, to some extent, affected the LMC in Kanchanaburi after the completion of the Previous Project.

Handwritten signatures and marks at the bottom right of the page.

- Although the LMC has been undertaken as per the notice issued by the MOI dated on 27 December 2006, describing the method of LMC, the fact that the LMC' Center is not legal entity has caused the administrative difficulties including budget disbursement. As the stakeholders of the three Pilot Project sites pointed out, the lower-tier local government organizations tend to hesitate to disburse the subsidy budget of the LMC Center since they are afraid of audit and control of public finance from the Office of the Auditor General. This has been one of the hindering factors for the promotion of LMC among the lower-tier local government organizations. If the Law of Upgrading the Tambon Administration Organizations into Municipalities (Tessaban) will be enforced in the near future, the policy environment to promote LMC among lower-tier local government organizations will be considerably improved. They will be allowed to establish a cooperation center as a juristic person.

## 6. Conclusion

Overall, the Project has been smoothly implemented in spite of the political disturbance and the flooding. Most of the counterparts have increased their awareness of the importance and benefits of promotion of LMC, and acquired knowledge about the practical procedures of the LMC scheme involving PAO through the implementation of the Pilot Projects, training in Japan and technical transfer from the Japanese experts and the local consultants from Thammasat University (Output 1). The PWG established in DLA has functioned as consensus-building among the related divisions and bureaus of DLA, and also played a key role in clarifying the institutional issues of LMC involving PAO that had arisen in the process of implementation of the Pilot Projects (Output 2). The Project has incorporated experiences and lesson learned from the Pilot Projects into the two manuals based on the discussions at the Task Force meetings and PWG meetings. One is the Manual for Local Cooperation Supported by PAO that describes the roles and functions of stakeholders and procedures for implementation of LMC supported by PAO with the framework of existing laws and regulations. Another manual is the Facilitation Manual that focuses on the facilitation skills for promotion of LMC. The former has been already finalized, while the latter is most likely to be finalized and distributed to relevant organizations such as POLAs and local administrative organizations (Output 3). The Project Purpose has been already achieved by clarifying and analyzing the management system of LMC involving PAO particularly in terms of budgeting and accounting based on the discussions among the PWG members and the feedback from the Pilot Projects in Chachoengsao, Ubon Ratchathani, and Ang Thong.

At the time of the Terminal evaluation, some positive impacts to attain the Overall Goal were confirmed. The LMC involving PAO has been already conducted in the 16 provinces, while the LMC among lower-tier local government organizations has been employed by 24 provinces. The total number of case examples of LMC reached 187. However, as almost all counterparts pointed out, some challenges have still remained to achieve the Overall Goal. In other words, the achievement of the Overall Goal would depend on the following key factors: (1) the enforcement of the Local Administration Code; (2) the enforcement of the Law of Upgrading the Tambon Administration Organizations into Municipalities (Tessaban); and (3) DLA's clear policy and strong commitment for promoting LMC.

Regarding the results of the five-criteria evaluation, the Project has a moderately high degree of relevance and a high degree of effectiveness and efficiency. Some of positive impacts have been observed in the Project and the Previous Project. The sustainability of the Project is likely to be medium to moderately high. Concerning the sustainability of the Pilot Projects of the Previous Project, the LMC in both Lampang and Rayong has been well sustained. On the other hand, the LMC in

Kanchanaburi has barely continued, but the further collaborated efforts to sustain the effects of Pilot Project were not sufficiently confirmed.

The Project has almost achieved the intended objectives. Therefore, it will complete in the end of February, 2013 as scheduled.

## 7. Recommendations

The Team made the following recommendations based on the results of evaluation.

### 6.1 Recommendations to be implemented during the Project period

#### 1. Holding a review and sharing workshop among the counterparts of the Pilot Project sites

The overview and progress of each Pilot Project has been presented and shared at the JCC and the academic seminars in the Project. Since the Pilot Project is on-going, the counterparts have yet to have opportunities of reviewing their activities and obtaining lessons learned sufficiently. Also, they do not know the details of actual procedures of the LMC such as budget disbursement adopted by the other Pilot Projects. Thus, it is recommended that the Project hold a review and sharing workshop of LMC of Pilot Projects among the counterparts of the Project. Such a workshop will help provide learning opportunities for the stakeholders and strengthen the effective networking related to LMC among them.

#### 2. Appealing for the need to improve policy environment for promotion of LMC involving PAO to politicians and high-ranking officials at the final academic seminar

As almost all counterparts opined in the interview and the questionnaire of the Terminal Evaluation, the absence of specific laws and regulations has been a hindering factor of promotion of LMC involving PAO. They have felt the need of the early enforcement of the Local Administration Code. The Project has a plan to organize a final academic seminar in January 2013. It is recommended that the Project take full advantage of this seminar to disseminate the outcomes and challenges of the LMC of Pilot Projects to various stakeholders. Particularly, the Project should appeal for the need to improve policy environment for promotion of LMC involving PAO to politicians and high-ranking officials.

### 6.2 Recommendations to be implemented after the termination of the Project

#### 1. Specifying a section/division/bureau that is responsible for LMC in DLA

The PWG of DLA has functioned to discuss the legal and institutional issues of LMC, and accumulated the necessary knowledge of LMC through the implementation of the Previous Project and the Project. The PWG is less likely to be sustained after the completion of the Project. Thus, DLA should specify a section, a division, or a bureau that is responsible for the overall LMC in DLA in order to accelerate the realization of LMC involving PAO.

#### 2. Analyzing the LMC scheme employed by local administrative organizations PAO

As previously mentioned, the LMC involving PAO has been already conducted in the 16 provinces. Also, the LMC among lower-tier local governments has been employed by 24 provinces. According to the study conducted by DLA, the total number of case examples of LMC reached 187. However, the

detailed analysis of these case examples has yet to be carried out. It was not clear whether the LMC of these case examples have been undertaken based on the manuals developed by the Previous Project and the Project. Therefore, it is recommended that DLA conduct a detailed study of the LMC employed by local administrative organizations. The study should include the following analysis: (1) type of public service provided by LMC, its procedures, benefits and challenges; (2) expansion of advanced public service provided by LMC, (3) cost-effective analysis such as expenditure reduction, and (4) effects of the manuals developed by the Previous Project and the Project. The results of such a detailed study will definitely help make local administrative organizations aware of concrete benefits of the LMC scheme.

### 3. Disseminating the benefits and effects of the LMC scheme

Although DLA has had an intention to promote the LMC scheme through the implementation of both the Previous Project and the Project supported by JICA, most of the local administrative organizations seem not to fully recognize its concept, implementation procedures and benefits. DLA should continue to disseminate accumulated knowledge and experiences including the manuals developed by the Project and the Previous Project by conducting facilitation workshops, relevant training, seminars and field visits to the Pilot Project sites, and by uploading these manuals in DLA's website in order to enhance understanding of PAOs, POLAs and lower-tier local government organizations in the nation.

### 4. Strengthening the networking of promotion of LMC

The stakeholders who have been actively involved in the Pilot Projects under the Previous Project and the Project have been well aware of the need to promote the LMC. Their practices and experiences will be the key to accelerating the expansion of the LMC scheme. Therefore, DLA should strengthen the networking among these stakeholders in collaboration with the Thammasat University and other relevant organizations such as the DC, the National Municipal League of Thailand, the Sub-district Administration Organization Association of Thailand, and the Provincial Administration Organization Council of Thailand. Strengthening the networking of LMC is expected to be effective in not only knowledge management but also resource mobilization. It is also recommended that DLA continue to hold academic seminars that might provide a platform for advocating the promotion of LMC as well as the early enforcement of the Local Administration Code.

### 5. Setting forth a clear policy of DLA for institutionalizing and promoting LMC

At the time of the Terminal Evaluation, it still remained unclear whether the Local Administration Code would be enacted. Considering the current political situation in Thailand, it is likely to take more time for its enactment. However, the stakeholders of local administrative organizations who have been involved in the LMC have really required an enabling environment for promotion of LMC. Thus, it is

recommended that DLA set forth a clear policy for promotion of LMC. Specifically, it should coordinate with DC and the Office of the Auditor General and consider issuing an official notice stating that it is not illegal if the LMC involving PAO is conducted following the implementation procedures described in the manual developed by the Project. Also, DLA should make concrete efforts to institutionalize the LMC in collaboration with the relevant organizations as follows: (1) incorporating the LMC related activities into the Action Plan of DLA; (2) integrating the LMC into the curriculum of the Local Personnel Development Institute; (3) defining and employing Key Performance Indicators of the LMC in the certificate of official duties of POLA; (4) defining and employing Key Performance Indicators of the LMC in the budget allocation from the DC to local governments; and (5) providing incentives such as the Good Governance Award of the Prime Minister Office to good practices of LMC.

## 9. Lessons Learned

The Team identified the following lessons learned from the Project and the Previous Project.

1. Undertaking a pilot project is effective in employing new administrative scheme and developing a practical manual

In Thailand, local administrative organizations do not usually have much consciousness about cooperation to pursue public interest beyond one administrative organization. Also, they tend to hesitate to employ new scheme if there is no precedent, and specific laws and regulations. Under such circumstances, the counterparts have been aware of the importance and the need for LMC involving PAO, and learned how to undertake the LMC in the process of implementation of the Pilot Projects. Several activities of the Pilot Projects such as developing and signing the MOU, and conducting regular meetings have greatly contributed to enhancing a sense of ownership of the LMC and motivating the counterparts to be actively involved in the Pilot Projects. The experiences and lesson learned from the Pilot Projects were directly reflected to the manuals developed by the Project and the Previous Project. All of the counterparts of the Project, who answered the questionnaire distributed by the Team, assessed that the manuals developed by the Project were very useful or useful. Undertaking a pilot project is effective in employing new administrative scheme and developing a practical manual of such scheme.

2. Setting up a project working group in a main counterpart organization is effective in developing an institutional mechanism of new scheme and enhancing a sense of commitment of a project

The PWG comprising the relevant divisions and bureaus of DLA was established in the Previous Project as well as the Project. It has taken the lead in discussing legal, budgeting and accounting issues of LMC that were arisen from the implementation of the Pilot Projects. It has also functioned as consensus-building among the related divisions and bureaus of DLA in order to clarify and establish the institutional mechanism of LMC in both the Previous Project and the Project. The PWG has helped to improve the organizational capacity of DLA by accumulating the necessary knowledge and skills of promotion of LMC, and to enhance a sense of commitment of LMC. Setting up a project working group in a main counterpart organization is effective in developing an institutional mechanism of new scheme or system and enhancing a sense of commitment of a project.

3. Providing relevant training programs in Japan is effective in improvement of capacity of counterparts and implementation of a project.

Most of the counterparts noted that the training programs in Japan were very useful for them to gain comprehensive ideas of LMC and participation of local people, and practical knowledge of LMC employed in Japan. They shared these Japanese case examples of LMC with the other counterparts in the meeting organized by the Project after the training. The training also helped them to enhance a



sense of responsibility to promotion of LMC in the Pilot Projects because its design matched the needs of the counterparts and was directly linked with the Pilot Projects. As a result, it has considerably contributed to enhancing the effectiveness and efficiency of the Project. Providing relevant training programs in Japan, which is directly linked with project activities, is effective in enhancing capacity of counterparts and implementation of a Project.

4. Assigning academics as local consultants is effective in assisting institution-building of public administration in a project.

Following the Previous Project, the Project also assigned the academics and the researchers from the Thammasat University as the local consultants for assisting in implementing the Pilot Projects of LMC and drafting the manuals. They are politically-neutral and rich in expertise and practical experience of LMC related to programs, policies and laws. Also, some of them have been influential on the decentralization policy in Thailand. As the local consultants, they have played facilitating and coordinating roles in accelerating the efficient and effective implementation of the Project. After the completion of the Project, they are expected to help disseminate the effects of the Previous Project and the Project, and further promote LMC. Thus this Project shows that assigning academics as local consultants is effective in assisting institution-building of public administration in a project.

5. Indicators of a PDM need to be more clarified and appropriately monitored.

The Project has carried out the activities described in the PDM, and revised the PDM once based on the recommendations of the Monitoring Study. However, unmeasurable indicators in the PDM left unchanged, and some of indicators had no bench mark and target values at the time of the Terminal Evaluation. The framework for evaluating capacity to be strengthened has not been sufficiently established, although the Project has been considered as part of a series of JICA's technical assistances over the years for improvement of capacity development of local authorities in Thailand. At least, a KAP (Knowledge, Attitude and Practice) survey or a survey on counterparts' views of LMC should have been conducted by the Project in the beginning of the Project and before the Terminal Evaluation. Indicators of a PDM need to be more clarified and appropriately monitored.

## Annex 1: Project Design Matrix Version 3

**Project Title:** Project on Enhancing the Capacity on Local Public Service Provision through Local Management Cooperation supported by Provincial Administration Organization in the Kingdom of Thailand

**Duration:** 3 years (2010.2 ~ 2013.2)

**Target Group:** Staff of DLA and POLA in each pilot site

April 4, 2012 approved by JCC

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal:</b> PAO will provide the appropriate financial and managerial support to local management cooperation among lower-tier LGOs for providing public services in response to local needs and the national policy.	1) Number of PAO's project/activity related to local management cooperation as per the definition in the Guideline 2) Number of PAO's personnel related to local management cooperation as per the definition in the Guideline 3) PAO's budget related to local management cooperation as per the definition in the Guideline	- PAO's annual report - PAO's annual budgetary report - PAO's development plan	
<b>Project Purpose:</b> The functions of PAO and the concrete procedure for promoting local management cooperation for providing public services are clarified in the area of demonstrated activities of pilot project.	1) Progress of the development of management system (accounting system, budgeting system, personnel/resources management, etc.) of Local Management Cooperation supported by PAO based on existing laws and regulations 2) Types of LMC, with the supportive management system, being analyzed	- Report from the Thai Academics - Manuals/Guidelines	- The national policy promoting local management cooperation will not be changed. - PAO's budget will be maintained

<p><b>Outputs:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Through the implementation of the pilot projects, the capacity of both POLA in coordination with and PAO in support to local management cooperation is enhanced.</li> <li>2) Through the implementation of the pilot projects, DLA clarifies the institutional issues* on local management cooperation supported by PAO.</li> <li>3) Manuals/Guidelines on local management cooperation supported by PAO are developed based on lessons learnt from the pilot projects.</li> </ol> <p><u>*Institutional issues here means: management system (accounting system, budgeting system, personnel/resource management, and other necessary procedure) to realize LMC</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1) Level of acknowledgement of one's roles and functions by POLA and PAO</li> <li>1-2) Self-assessment of appropriate roles and functions by POLA and PAO</li> <li>1-3) Roles and functions that POLA and PAO should perform viewed from the third party</li> <li>2-1) Number and theme of the PWG meetings</li> <li>2-2) Number and theme of the seminar/discussion between PWG and pilot sites</li> <li>3-1) Progress of analysis of issues to be improved in implementation of pilot projects from the perspectives of the Thai academics</li> <li>3-2) Progress of the development of Manual/Guidelines drafted by the Thai academics and PWG</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1) Questionnaire survey</li> <li>1-2) Questionnaire Survey</li> <li>1-3) Interview Survey / Report from the Thai academics</li> <li>2-1) PWG meeting memo</li> <li>2-2) Report from the Thai Academics</li> <li>3-1) Report from the Thai Academics</li> <li>3-2) Draft Manual/Guidelines</li> </ol>	<p>- "Local Code" will be enforced.</p>
--	---	---	---

<p><b>Activities:</b></p> <p>(1) The implementation of pilot projects of local management cooperation supported by PAO</p> <p>(1-1) To select 2 or 3 pilot sites in accordance with the criteria set by DLA Project Working Group (DLA-PWG)</p> <p>(1-2) To consider and select demonstrated activity of each pilot project</p> <p>(1-3) To conduct baseline surveys for collecting information on the condition of the selected activity of local management cooperation in each pilot site</p> <p>(1-4) To set up the framework of local management cooperation among PAO and other LGOs in each pilot site</p> <p>(1-5) To implement each pilot project</p> <p>(1-6) To have a consultation on the problems of each pilot project between POLA and DLA-PWG and feed back the results to the pilot site</p> <p>(1-7) To introduce Japanese practical experiences of local management cooperation supported by prefectures</p> <p>(2) Consideration of institutional issues on local management cooperation in DLA-PWG</p> <p>(2-1) To organize DLA-PWG consisted of the related bureaus for considering institution and implementation system of local management cooperation in DLA</p> <p>(2-2) To consider the issues on the procedure and implementation system of local management cooperation proposed in the previous phase of the Project</p> <p>(2-3) To consider the institutional problems of the pilot projects by holding discussions among the various stakeholders in the pilot sites and DLA-PWG</p> <p>(2-4) To consider types of LMC and supportive management system of each type</p> <p>(2-5) To clarify the role of PAO and POLA in local management cooperation through the pilot projects</p> <p>(2-6) To introduce Japanese implementation system of local management cooperation, especially the roles of Japanese prefecture in coordination</p> <p>(2-7) To hold academic seminars for sharing the results and lessons learnt of the pilot projects with resource persons</p>	<p><b>Inputs:</b></p> <p><b>Inputs from the Japanese Side:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experts</li> <li>2. Counterpart (C/P) Training in Japan</li> <li>3. Expenses:</li> </ol> <p><b>Inputs from Thai Side:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Government staff required</li> <li>2. Project support staff</li> <li>3. Project office and facility</li> <li>4. A part of expenses for the project implementation</li> </ol>	<p><b>Pre-conditions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chief Executive of PAO of each pilot site keeps supportive attitude towards local management cooperation.</li> <li>- Governor of each pilot site keeps supportive attitude towards local management cooperation.</li> </ul>
--	---	--

716  
x R

<p>(3)Draft of facilitating guidelines and manuals on local management cooperation supported by PAO</p> <p>(3-1) JICA in consultation with DLA selects the Thai academics for drafting the guidelines and manuals</p> <p>(3-2) The Thai academics propose the issues to be considered on institution and procedure of local management cooperation supported by PAO before starting the pilot projects</p> <p>(3-3) The Thai academics facilitate the implementation of each pilot project</p> <p>(3-4) The Thai academics and DLA-PWG have a close consultation on the management of each pilot project</p> <p>(3-5) The Thai academics analyze the results and lessons learnt from the pilot projects and draft the guidelines and manuals on local management cooperation in consultation with DLA-PWG</p>		
---	--	--

## Annex 2: List of Thai Counterparts

No.	Name	Post/ Organization	Assignment	Period	Remarks (Current Position)
1	Mr.Pairat Sakonpun	Director General, Department of local administration	Project Director	Feb, 2010 - Sep 2010	Retired
2	Mr.Surachai Khanarsa	Director General, Department of local administration	Project Director	Oct, 2010 - Dec2010	Governor, Chantaburi Province
3	Mr.Kwanchai Wongnaitikom	Director General, Department of local administration	Project Director	Dec, 2010 - Nov 2011	Permanent secretary, Ministry of Interior
4	Mr.Weerayuth Earmuampa	Director General, Department of local administration	Project Director	Nov 2011 - Sep 2012	Retired
5	Mr.Kanpetich Chuang Rangsee	Director General, Department of local administration	Project Director	Oct, 2012 - present	
6	Mr.Wasan Wannawarothorn	Deputy Director General, Department of local administration	Acting Project Director	Feb, 2010 - Sep2011	Retired
7	Mr.Jarin Jekkarat	Deputy Director General, Department of local administration	Acting Project Director	Feb, 2010 - Sep2010	Governor, Nan Province
8	Mr.Weerawat Chuenwarin	Deputy Director General, Department of local administration	Acting Project Director	Feb, 2010 - Dec,2011	Governor, Sakon Nakorn Province
9	Mr.Chamna Eamsang	Deputy Director General, Department of local administration	Acting Project Director	Mar, 2011 - present	
10	Mr.Winchai Uyangkul	Director, Bureau of Local Administrative Development	Project manager	Feb, 2010 - Feb 2012	Deputy Governor, Surat Thani province
11	Mr.Chonlatee Yangthong	Director, Bureau of Local Administrative Development	Project manager	Mar, 2012 - present	
12	Mrs.Wattana Phaisurat	Director, Division of Technical Services and Foreign Affairs	Counterpart Personnel	Feb, 2010 - present	
13	Mrs.Wannarose Wongpiyasati	Chief of International Cooperation Group, Division of Technical Services and Foreign Affairs	Counterpart Personnel	Feb, 2010 - present	
14	Mr.Aphwat Apahwong	Staff of International Cooperation Group, Division of Technical Services and Foreign Affairs, BLAD	Counterpart Personnel	Feb, 2010 - Sep, 2010	Officer, Permanent secretary office, MOI
15	Mr.Nattapom Petchakan	Staff of International Cooperation Group, Division of Technical Services and Foreign Affairs, BLAD	Counterpart Personnel	Sep, 2010 - Sep, 2012	Study at Graduate school in USA
16	Mr.Kitkamol Kamalat	Staff of International Cooperation Group, Division of Technical Services and Foreign Affairs, BLAD	Counterpart Personnel	July, 2012 - present	
17	Mr.Chaisit Panichpong	Director, Bureau of Social Economic and Public Participation Development	PWG	Feb, 2010 - Nov,2011	
18	Mr.Thana Yuntakowit	Director, Bureau of Social Economic and Public Participation Development	PWG	Dec, 2011 - present	
19	Mr.Boonseub Chamchoi	Director, Bureau of System and Organizational Structure Development	PWG	Feb, 2010 - Aug,2010	
20	Mr.Sattaphong Soontararak	Director, Bureau of System and Organizational Structure Development	PWG	Sep, 2010 - present	
21	Ms.Aichara Wong-ek	Director, Bureau of Local Administrative Standards	PWG	Feb, 2010 - present	
22	Ms.Kanila Radnui	Director, Division of Good Governance promotion, Bureau of Local Administrative Standards	Acting PWG Member	May, 2011 - present	
23	Mr.Dussadee Suwatwiyakorn	Director, Bureau of Local Finance	PWG	Feb, 2010 - present	
24	Mr.Worapat Pongsabooth	Director, Division of Grant Allocation and Budget System Development, Bureau of Local Finance	Acting PWG Member	Dec, 2011 - present	
25	Mr.Rangsun Aiemboullob	Director, Bureau of Local Legal Affairs	PWG	Feb, 2010 - Sep,2010	Senior Expert, DLA
26	Mr.Wanchai Janporn	Director, Bureau of Local Legal Affairs	PWG	Oct, 2010 - present	
27	Mr.Borames Teerakhamsri	Director, Division of Local Legal Affairs, Bureau of Local Legal Affairs	Acting PWG Member	Feb, 2010 - present	
28	Mr.Thanon Wasiksin	Director, Bureau of Local Personnel Management	PWG	Feb, 2010 - Sep,2011	
29	Mr.Pidsanu Pormmajaree	Director, Bureau of Local Personnel Management	PWG	Oct, 2011 - Sep,2012	
30	Mr.Sripong Butngamdee	Director, Bureau of Local Personnel Management	PWG	Oct, 2012 - present	
31	Mr.Somporn Daranut	Director of POLA in Ubon Rachatani	Project Field Coordinator	Feb, 2010 - present	
32	Mr.Torlari Lektharakom	Director of POLA in Ang Thong	Project Field Coordinator	Feb, 2010 - present	
33	Mr. Somsak Kookeatkam	Director of POLA in Chachoeng Sao	Project Field Coordinator	Feb, 2010 - Sep,2011	
34	Mr.Apisit Wannaloog	Director of POLA in Chachoeng Sao	Project Field Coordinator	Oct, 2011 - Nov,2011	
35	Mr.Chonlatee Yangthong	Director of POLA in Chachoeng Sao	Project Field Coordinator	Dec, 2011 - Feb,2011	
36	Mr. Somsak Kookeatkam	Director of POLA in Chachoeng Sao	Project Field Coordinator	Mar, 2012 - present	

x R. T.K.

# Annex 2: List of Thai Counterparts

No	Name	Post/ Organization	Assignment	Period	Remarks (Current Position)
<b>Chachoeng Sao</b>					
1	Mr.Kull Paopernsub	Chief Executive of Chachoengsao PAO		Feb, 2010 - present	
2	Mr.Chaiyot Romphothong	Deputy Chief Executive of Chachoengsao PAO		Feb, 2010 - present	
3	Ms.Yuwadee Sunwitayakul	Chief Administrator of Chachoengsao PAO		Feb, 2010 - present	
4	Mr.Anan Ditsiri	Duply Chief Administrator of Chachoeng Sao PAO		Feb, 2010 - present	
5	Mr.Chakkrit nongernpat	Duply Chief Administrator of Chachoeng Sao PAO		Feb, 2010 - present	
6	Ms.Prapasorn Ditsiri	Chief of Tourism development subdivision of Chchoeng Sao PAO		Feb, 2010 - present	
7	Mr.Palakorn Chokpichitchai	Mayor of Tephareatch Municipality		Sep, 2011 - present	
8	Mr.Wiral Ponthaweesuk	Deputy Mayor of the Theppharat Sub-district Municipality		Feb, 2010 - Sep 2011	Businessman
9	Mr.Pongsekom Lersiri	Municipal clerk Tephareatch Municipality		Feb, 2010 - present	
10	Mr.Visoot Srisoonlom	Mayor of Bangkla Municipality		Feb, 2010 - present	
11	Ms.Sunee Piroonsam	Deputy Mayor of Bangkla Municipality		Feb, 2010 - Sep, 2011	Housewife
12	Ms.Renu Tamsalit	Deputy Mayor of Bangkla Municipality		Sep, 2011 - present	
13	Mr.Peerasom Panyahom	Municipal clerk Bangkla Municipality		Feb, 2010 - present	
14	Mr.Luesan Salwanit	Mayor of Nakhon-Neungkate Municipality		Feb, 2010 - present	
15	Mr.Pongpan Salvanish	Duply Mayor of Nakhon-Neungkate Municipality		Feb, 2010 - present	
16	Mr.Chumnan Wisaiapun	Municipal clerk Nakhon-Neungkate Municipality		Feb, 2010 - present	
17	Mr.Monton Waiyachareon	Chief Executive of Bang Kraew SAO		Feb, 2010 - present	
18	Mr.Sombal Pithyanuwat	Chief Administrator of Bang Kraew SAO		Feb, 2010 - present	
19	Mr.Suppanat Phothi	Chief Executive of Bang Ta Lad SAO		Feb, 2010 - present	
20	Mr.Nattakorn Donwichai	Chief Administrator of Bang Ta Lad SAO		Feb, 2010 - present	
21	Mr.Suchat Sawangwalsayasoo	Chief Executive of Song Klong SAO		Sep, 2011 - present	
22	Mr.Chana Wamnarong	Chief Administrator of Song Klong SAO		Sep, 2011 - present	
23	Ms.Janyarak Salhikit	Officer of Chachoeng Sao provincial office, Ministry of sport and tourism		Feb, 2010 - present	

## Annex 2: List of Thai Counterparts

No	Name	Post/ Organization	Assignment	Period	Remarks (Current Position)
<b>Ubon Rachathani</b>					
1	Mr.Pomchai Khosurat	Chief Executive of Ubon Rachathani PAO		Feb, 2010 - present	
2	Mr.Yodyuth Dehruangrueng	Deputy Chief Executive of Ubon Rachathani PAO		Feb, 2010 - present	
3	Ms.Oranuth Jintaweth	Chief Administrator of Ubon Rachathani PAO		Feb, 2010 - Sep,2011	
4	Mr.Sorakit Moksombat	Chief Administrator of Ubon Rachathani PAO		Oct, 2011 - present	
5	Mr.Saneh Tunsunil	Secretary to the Chief executive of the Ubon Rachathani PAO		Feb, 2010 - present	
6	Mr.Salhit Sena	Plan and Policy Administration officer of the Ubon Rachathani PAO		Feb, 2010 - present	
7	Mr.Paiboon Wongkum	Chief Executive of Tum Kae SAO		Feb, 2010 - present	
8	Ms.Wassana Thinkam	Chief Administrator of Tum Kae SAO		Feb, 2010 - present	
9	Mr.Permsub Pamdang	Chief Executive of Non Kung SAO		Feb, 2010 - Sep,2011	
10	Mr.Chipradit Sompol	Chief Executive of Non Kung SAO		Oct, 2011 - present	
11	Mr.Anusoa Patchapoot	Chief Administrator of Non Kung SAO		Feb, 2010 - Sep,2011	
12	Mr.Yutitan Sink	Chief Administrator of Non Kung SAO		Oct, 2011 - present	
13	Mr.Watcharapun Tunma	Chief Executive of Ban Dang SAO		Feb, 2010 - Sep,2011	
14	Mr.Suwit Roknoi	Chief Executive of Ban Dang SAO		Oct, 2011 - present	
15	Mr.Rutchai Siraboot	Chief Administrator of Ban Dang SAO		Feb, 2010 - Sep,2011	
16	Mr.Tawalchai Chaiyapum	Chief Administrator of Ban Dang SAO		Oct, 2011 - present	
17	Mr.Tephanil Buareay	Chief Executive of Kog Jam SAO		Feb, 2010 - present	
18	Mr.Rutchat Siraboot	Chief Administrator of Kog Jam SAO		Feb, 2010 - present	
19	Mr.Thaworn Lumthong	Chief Executive of Se Ped SAO		Feb, 2010 - present	
20	Mr.Chutawan Pulkraew	Chief Administrator of Se Ped SAO		Feb, 2010 - present	
21	Mr.Jitta Boonprasit	Chief Executive of Tak-Dad SAO		Feb, 2010 - Sep,2011	
22	Mr.Titiwat Ompa	Chief Executive of Tak-Dad SAO		Oct, 2011 - present	
23	Ms.Yudawan Papawimute	Chief Administrator of Tak Dad SAO		Feb, 2010 - Sep,2011	
24	Mr.Nitipong Srimachai	Chief Administrator of Tak Dad SAO		Oct, 2011 - present	
25	Mr.Udon Prasomsook	Chief Executive of Kud Sa Kom SAO		Feb, 2010 - present	
26	Mr.Sakda Praewjit	Chief Administrator of Kud Sa Kom SAO		Feb, 2010 - present	
27	Mr.Suban Larboot	Chief Executive of Fai Pattana Creek SAO		Feb, 2010 - present	
28	Ms.Tidanoet Lemthong	Acting Chief Administrator of Fai Pattana Creek SAO		Feb, 2010 - present	
29	Mr.Thongkum Meehidi	Chief Executive of Con-Sai SAO		Feb, 2010 - present	
30	Mr.Saksit Hormjun	Chief Administrator of Con-Sai Tong SAO		Feb, 2010 - present	

JK

Tick



## Annex 2: List of Thai Counterparts

No.	Name	Post/ Organization	Assignment	Period	Remarks (Current Position)
<b>Ang Thong</b>					
1	Mr.Surachet Ninkul	Chief Executive of Angthong PAO		Feb, 2010 - present	
2	Ms.Sureeporn Kongsin	Chief Administrator of Angthong PAO		Feb, 2010 - Sep 2010	Retired
3	Mrs.Apsorn Wassphunt	Chief Administrator of Angthong PAO		Oct, 2010 - present	
4	Mr.Suchin Arampong	Director of the Division of Planning and Budgeting, Ang Thong PAO		Feb, 2010 - present	
5	Mr.Winal Chanthong	Director of the Division of Public Works, Ang Thong PAO		Feb, 2010 - present	
6	Mr.Samroeng Kronglon	Mayor of Muang Khan Municipality		Feb, 2010 - present	
7	Mr.Thanapol Sengamnat	Municipal clerk Muang Khan Municipality		Feb, 2010 - present	
8	Mr.Wichan Maksub	Mayor of Sam Ko Municipality		Feb, 2010 - June 2011	
9	Mr.Boonchu Shuwong	Mayor of Sam Ko Municipality		July, 2011 - present	
10	Ms.Neeranuch Noonpakdee	Municipal clerk Sam Ko Municipality		Feb, 2010 - June 2011	
11	Mr.Tanongsak Srivichan	Municipal clerk Sam Ko Municipality		July, 2011 - present	
12	Mr.Prasit Pokpong	Mayor of Rammasak Municipality		Feb, 2010 - present	
13	Mr.Ronnachai Suewong	Municipal clerk Rammasak Municipality		Feb, 2010 - present	
14	Mr.Suchart Ninkul	Chief Executive of Muang Tier SAO		Feb, 2010 - present	
15	Ms.Saowanee Imun	Chief Administrator of Muang Tier SAO		Feb, 2010 - present	
16	Mr.Jirasak Sabaisatam	Chief Executive of Ban Pran SAO		Feb, 2010 - present	
17	Ms.Nisa Wongsala	Chief Administrator of Ban Pran SAO		Feb, 2010 - Sep 2010	Retired
18	Ms.Chayapa Opapiboon	Chief Administrator of Ban Pran SAO		Oct, 2010 - present	
19	Mr.Pitak Buaban	Chief Executive of Wung Nam Yen SAO		Feb, 2010 - present	
20	Mr.Meesak Polchai	Chief Administrator of Wung Nam Yen SAO		Feb, 2010 - Sep 2010	
21	Mr.Precha Precheshawalit	Chief Administrator of Wung Nam Yen SAO		Oct, 2010 - present	
22	Mr.Kittisak Boonprasob	Chief Executive of Sai Bua Tong SAO		Feb, 2010 - present	
23	Ms.Poonpol Sopaporn	Chief Administrator of Sai Bua Tong SAO		Feb, 2010 - present	
24	Mr.Thanu Keawkraew	Chief Executive of Yang Sai SAO		Feb, 2010 - June 2011	
25	Mr.Papon Sangprasard	Chief Executive of Yang Sai SAO		July, 2011 - present	
26	Mr.Narong Jamjumroon	Chief Administrator of Yang Sai SAO		Feb, 2010 - present	
27	Mr.Chumphong Peungnate	Chief Executive of Sam Jao Rong Tong SAO		Feb, 2010 - present	
28	Mr.Arit Cheewanarpun	Chief Administrator of Sam Jao Rong Tong SAO		Feb, 2010 - present	
29	Mr.Precha Ponwa	Director of Chanasut Irrigation Project, RID		Feb, 2010 - present	

Handwritten notes: "T.K." and "T.K." with arrows pointing to the page number.

# Annex 3: Cost borne by the Thai Side

As of October 2012

Unit: Bhat

	Organization	Item	Unit price	Unit	Total (Baht)	Remarks
Project management	TICA	Salary for a project secretary	10650	33	351450	It has been paid since Feb, 2010.
Academic seminars 20101123 20120126 20120628	DLA	Daily allowance	400	30	12000	three times
		Transportation expenses	80	15	1200	Estimated costs
	Ang Thong	Daily allowance	150	51	7650	
		Transportation expenses (Ang Thong-BKK)	4500	17	76500	
	Chachoengsao	Daily allowance	150	37	5550	
		Transportation expenses (Chachoengsao-BKK)	3800	13	49400	
	Ubon Ratchathani	Daily allowance	150	71	10650	
		Transportation expenses (Ubon Ratchathani-BKK)	6500	19	123500	
		Transportation expenses (Airport - seminar place)	400	15	6000	
		Airfare	6200	15	93000	
	Others	Daily allowance	150	22	3300	
		Transportation expenses (-BKK)	2300	13	29900	Rayong, Kanchanaburi, Ayutthaya, Samut Sakhon, etc
		Transportation expenses (Airport - seminar place)	400	9	3600	Round trip
		Airfare	6300	9	56700	Chiang Mai, Lampang, Phuket, Loei, Roi Et, etc
On-site workshops	Ang Thong	Lunch	5000	3	15000	
		Tea	2000	3	6000	
		Room charges	2000	3	6000	
	Chachoengsao	Lunch	3000	3	9000	
		Tea	1000	3	3000	
		Room charges	2000	3	6000	
	Ubon Ratchathani	Lunch	4000	3	12000	
		Tea	1000	3	3000	
		Room charges	2000	3	6000	
On-site workshops	Chiang Mai	Daily allowance	150	91	13650	
		Transportation expenses (-Chiang Mai)	2500	30	75000	
	Bangkok	Daily allowance	150	97	14550	
		Transportation expenses (-BKK)	3000	31	93000	
	Khon Kaen	Daily allowance	150	102	15300	
		Transportation expenses (-Khon Kaen)	3000	34	102000	
	Ubon Ratchathani	Daily allowance	150	114	17100	
		Transportation expenses (-Ubon Ratchathani)	2500	38	95000	
	Surat Thani	Daily allowance	150	90	13500	
		Transportation expenses (-Surat Thani)	3000	30	90000	

Monthly meetings	DLA	Travel expenses	400	62	24800	13 people for Ubon, 29 for Ang Thong, 20 for Chachoengsao
		Room charges	6250	13	81250	Estimated costs
	Ang Thong	Tea	2000	16	32000	Unit cost is estimated one.
		Lunch	5000	12	60000	Unit cost is estimated one.
		Room charges	1000	16	16000	Air conditioning costs
	Chachoengsao	Tea	1000	18	18000	Unit cost is estimated one.
		Lunch	3000	4	12000	Unit cost is estimated one.
		Room charges	1000	18	18000	Air conditioning costs
	Ubon Ratchathani	Tea	1000	15	15000	Unit cost is estimated one.
		Lunch	4000	11	44000	Unit cost is estimated one.
		Room charges	1000	15	15000	Air conditioning costs
Costs for Pilot Project	Ang Thong	FY2010			0	
		FY2011			297895	
		FY2012			429000	
		FY2013			300000	1026895
	Chachoengsao	FY2011			2071900	
		FY2012			2490515	4562415
	Ubon Ratchathani	FY2010			20160000	
		FY2011			15840000	
		FY2012			38997097	74997097

**TOTAL**      **82,347,957** Baht  
**213,841,175** Yen\*

Note: \*Exchange rate was adopted according to JICA's procurement rules (THB1=2.5968 in November 2012)

## Annex 4: List of Long-term and Short-term Experts

### 1. Long-term Expert

No.	Name	Designation	Period※1	Duration
1	Mr. Shuichi Hirayama	Coordination of Local Cooperation	24 February 2010 - 23 February 2013	36 months
Long-term Experts: Total Number of Experts			1	
Long-term Experts: Total Man-Month as of December 20 2012			33.9 months	

### 2. Short-term Experts

No.	Name	Designation	Period	Duration
JFY2010				
1	Mr. Eiji Hoshino	Policy of Local Management Cooperation	28 November 2010 - 5 December 2010	0.27 month
2	Mr. Naotake Kawachi	Broad-area Administration	16 January 2011 - 22 January 2011	0.23 month
JFY2011				
3	Prof. Dr. Fumio Nagai	Policy of Local Management Cooperation	27 April 2011 - 7 May 2011	0.37 month
4	Mr. Naotake Kawachi	Broad-area Administration	22 January 2012- 31 January 2012	0.34 month
JFY2012				
5	Ms Junko Kasama	Regional Cooperation Administration	24 June 2012 - 30 June 2012	0.23 month
6	Ms Miho Okutani	Policy of Regional Cooperation	12 August 2012 - 18 August 2012	0.23 month
Short-term Experts: Total Number of Experts			5	
Short-term Experts: Total Man-Month as of December 20, 2012			1.67	

※ Period: Departure date from Japan - Arrival date in Japan

× J.

Tek.

## Annex 5: Cost borne by the Japanese Side

(Japanese Yen)

Financial Category	1st Year (Feb. 2010-Mar. 2010)	2nd Year (April. 2010-Mar. 2011)	3rd Year (April. 2011-Mar. 2012)	4th Year* (April. 2012-Feb. 2013)	Total
Overseas Activity Cost	2,773,000	9,002,000	8,922,000	12,562,000	33,259,000
Training in Japan		4,043,000	6,124,000		10,167,000
Total	2,773,000	13,045,000	15,046,000	12,562,000	43,426,000

Note: Cost in the 4th year is the estimation.

## Annex 6: List of Training in Japan Provided for the Counterparts

No.	Name of Training	Period※	Name of Trainee	Post at the time of Training
FY (2010)				
1	Training for the Wide-range Local Government Management	Feb 15, 2011- Feb 25, 2011	Mr. Pitak	Buaban Chief Executive of Wang Nam Yen TAO, Ang-thong
2			Mr. Narong Chamchamroom	Chief Administrator of the Yang Sai TAO, Ang-thong
3			Mr. Pongpan Saivanish,	Deputy Mayor of the Nakorn Nucang Ket Sub-district Municipality, Chachoengsao
4			Mr. Sathit Sena	Plan and Policy Administration officer of the Ubon Rachathani PAO
5			Mr. Torlarb Lekhatarakon	Director of Ang-Thong Provincial office for Local Administration
6			Mr. Sompong Daranut	Director of Ubon Rachatani Provincial officer for Local Administration
7			Mr. Pranot Ma-arjlest	Director of the division of Public Works, Chachoengsao PAO
8			Mr. Kritpet Srithanyarat	Civil Work Chief Technician
9			Mr. Wirat Pornthaweesuk,	Deputy Mayor of the Theppharat Sub-district Municipality, Chachoengsao
FY (2011)				
1	Training for the Widely-based Local Government Management	Nov 9, 2011- Nov 18, 2011	Ms.Apsorn Vessapun	Chief Administrator of the Ang-Thong PAO
2			Mr.Suchin Aramphong	Director of Budget and Plan Division Ang-Thong PAO
3			Mr. Vinai Janthong	Director of the Division of Public Works, Ang-Thong PAO
4			Mr.Thongkam Mehiri	Chief Executive of Kon-Sai TAO
5			Mr.Thitiwat Ornapha	Chief Executive of Tak-Dad TAO
6			Mr.Udon Prasomsuk	Chief Executive of Kusakorn TAO
7			Mr.Thaworn Lhumthong	Chief Executive of Se-Ped TAO
8			Mr.Anan Dhitsiri	Deputy Chief Administrator of The Chachoengsao PAO
9			Mr.Jakkrit Nunjirapat	Deputy Chief Administrator of The Chachoengsao PAO
10			Mr.Peerasorn Panyahom	Municipal Clerk of Bang-Kla District
11			Mr.Supanat Poh	Chief Executive of Bang-Talad TAO

Handwritten signatures and initials.

## Annex 7: List of Project Working Group Members

1	<b><u>Mr. Channa Ieamsang</u></b> Mr. Verawat Chuenvarin Mr. Vason Vanvarothron Mr. Jarin Chakkaphark	Deputy Director – Department of Local Administration	Chairman
2	<b><u>Mr. Sripong Butngamdee</u></b> Mr. Pissanu Prommajaree	Director, Bureau of Local Personnel System Development	Committee
3	<b><u>Mr. Dussadee Suwatvitayakorn</u></b>	Director, Bureau of Local Finance	Committee
4	<b><u>Mr. Wanchai Janporn</u></b>	Director, Bureau of Local Legal Affairs	Committee
5	<b><u>Mr. Thana Yantrakovit</u></b>	Director, Bureau of Social Economic and Public Participation Development	Committee
6	<b><u>Mr. Satapong Soontararak</u></b>	Director, Bureau of System and Organizational Structure Development	Committee
7	<b><u>Miss Dr. Achara Wongse-ek</u></b>	Director, Bureau of local Administrative Standards	Committee
8	<b><u>Mr. Sompong Daranut</u></b>	Director, Ubonratchathani Provincial Office for Local Administration	Committee
9	<b><u>Mr. Somsak Kukiatkarn</u></b> Mr. Chonlatee Yangtrong Mr. Aphisit Wannatung	Director, Chachoengsao Provincial Office for Local Administration	Committee
10	<b><u>Mr. Torlarb Lektarakorn</u></b>	Director, Angthong Provincial Office for Local Administration	Committee
11	<b><u>Mr. Chonlatee Yangtrong</u></b> Mr. Winchai Uyangkul	Director, Bureau of Local Administrative Development	Committee and Secretary
12	<b><u>Mrs. Wattana Phaisurat</u></b>	Director, Division of Technical Services and Foreign Affairs	Committee and Secretary Assistant

Note: The current members are illustrated as names listed in boldface and Underline.

## Annex 8: List of Task Force Members

1	<b><u>Mr. Chonlatee Yangtrong</u></b> Mr. Winchai Uyangkul	Director, Bureau of Local Administrative Development	Chairman
2	<b><u>Mr. Dussadee Suwatvitayakorn</u></b>	Director, Bureau of Local Finance	Committee
3	<b><u>Mr. Thana Yantrakovit</u></b>	Director, Bureau of Social Economic and Public Participation Development	Committee
4	<b><u>Mr. Watcharin Panyaprasert</u></b> Mr. Aphisit Wannatung Mr. Worapat Phongsabut	Director, Division of Local Development Planning	Committee
5	<b><u>Mr. Boramet Thirakhamsiri</u></b>	Director of Division of Local Legal Affairs	Committee
6	<b><u>Mr. Somkiat Jongjitman</u></b>	Chief Administrator of Lahan SAO, Rayong	Committee
7	<b><u>Mr. Sakon Lueangphaitun</u></b>	Chief Administrator of Omnoi City Municipality, Samutsakhon	Committee
8	<b><u>Mr. Anan Ditsiri</u></b>	Deputy Chief Administrator of Chachoengsao Provincial Administrative Organization	Committee
9	<b><u>Asst. Prof. Dr. Supasawad chardchawarn</u></b>	Project Consultant	Committee
10	<b><u>Dr. Wasan Luangprapat</u></b>	Project Consultant	Committee
11	<b><u>Dr. Vannapar Tirasangka</u></b>	Project Consultant	Committee
12	<b><u>Mr. Shuichi Hirayama</u></b>	JICA Long-term Expert	Committee
13	<b><u>Mrs. Wattana Phaisurat</u></b>	Director of Division of Technical Services and Foreign Affairs	Committee and Secretary

Note: The current members are illustrated as names listed in boldface and Underline.

x K. T.K.



Annex 9: Survey Summary of Local Management Cooperation among Local Administrative Organizations

No	Province	Region	Type of cooperation			No. of members			Mission
			PAO/municipality/SAO	Municipality/SAO	Total	PAO/municipality/SAO	Municipality/SAO	Total	
1	Chiangmai	North	1	17	18	3	82	85	Disaster prevention and mitigation IT system development Occupational promotion Environmental management Public service provision Infrastructure management
2	Chiangrai	North	-	19	19	-	60	60	Solid waste management Disaster prevention and mitigation Environmental management Infrastructure management Public service provision
3	Phetchaboon	Central	1	15	16	2	28	30	Solid waste management Disaster prevention and mitigation Public service provision Infrastructure management Community organization and order-keeping
4	Phrae	North	-	-	-	-	-	-	
5	Krabi	South	-	3	3	-	2	2	Solid waste management
6	Kalasin	Northeast	-	-	-	-	-	-	
7	Kamphaengphet	Central	-	-	-	-	-	-	
8	Chanthaburi	East	-	-	-	-	-	-	
9	Chaiyaphum	Northeast	-	1	1	-	2	2	Disaster prevention and mitigation
10	Chumporn	South	-	-	-	-	-	-	
11	Trang	South	1	-	1	28	-	28	Infrastructure management
12	Nakhonpathom	Central	-	-	-	-	-	-	
13	Nakhonpanom	Northeast	-	3	3	-	19	19	Solid waste management
14	Nakhonratchasima	Northeast	-	-	-	-	-	-	
15	Nakhonsawan	Central	-	2	2	-	10	10	Solid waste management
16	Nonthaburi	Central	3	-	3	46	-	46	Solid waste management Waste water treatment
17	Nan	North	-	2	2	-	6	6	Disaster prevention and mitigation Public service provision Health care service
18	Prachuapkirikhan	West	-	-	-	-	-	-	
19	Prachinburi	East	-	1	1	-	2	2	Infrastructure management
20	Pattani	South	-	-	-	-	-	-	
21	Phayao	North	-	-	-	-	-	-	
22	Pathalung	South	-	3	3	5	3	8	Health care service Public service provision
23	Pichit	Central	-	2	2	-	10	10	Solid waste management
24	Phitsanulok	Central	1	19	20	8	37	45	Solid waste management Disaster prevention and mitigation Infrastructure management
25	Mukdaharn	Northeast	-	-	-	-	-	-	
26	Yala	South	2	-	2	7	-	7	Disaster prevention and mitigation Public service provision Welfare management for the vulnerable

27	Rayong	East	-	6	6	-	20	20	Solid waste management Disaster prevention and mitigation Infrastructure management Community organization and order-keeping
28	Ratchaburi	West	1	2	3	7	6	13	Disaster prevention and mitigation Environmental management
29	Lopburi	Central	-	-	-	-	-	-	
30	Lamphun	North	2	14	16	15	33	48	Solid waste management Disaster prevention and mitigation Agricultural promotion Occupational promotion Public service provision
31	Songkhla	South	-	4	4	-	16	16	Solid waste management Disaster prevention and mitigation Public service provision
32	Satun	South	-	-	-	-	-	-	
33	Samutprakarn	Central	3	5	8	8	10	18	Solid waste management Environmental management Public service provision
34	Samutsongkram	Central	-	-	-	-	-	-	
35	Samutsakorn	Central	3	5	8	36	30	66	Solid waste management Environmental management Public service provision
36	Saraburi	Central	2	3	5	20	7	27	Infrastructure management
37	Singburi	Central	-	-	-	-	-	-	
38	Sukhothai	Central	1	12	13	7	58	65	Solid waste management Disaster prevention and mitigation Community organization and order-keeping
39	Suphanburi	Central	1	6	7	3	26	29	Disaster prevention and mitigation Environmental management Infrastructure management
40	Nongkhai	Northeast	-	8	8	-	37	37	Solid waste management Disaster prevention and mitigation
41	Nongbualampoo	Northeast	-	-	-	-	-	-	
42	Uttaradit	North	-	3	3	-	16	16	Solid waste management Disaster prevention and mitigation Health care service Public service provision Infrastructure management
43	Uthaitani	Central	-	7	7	6	12	18	Infrastructure management
44	Ubon Rachatani	Northeast	1		1	10		10	
45	Ang Thong	Central	1		1	10		10	
46	Chachoeng Sao	Central	1		1	4		4	
Total			25	162	187	225	532	757	

Note: The questionnaire survey was conducted by DLA from November 2011 to December 2012.

Total no. of provinces	46	Provinces
Provinces not having LMC	16	Provinces
Provinces having LMC	30	Provinces
No. of LMCs	187	
PAO/municipality/SAO	25	
Municipality/SAO	162	
Total no. of LAOs having LMCs	757	Locations
PAO/municipality/SAO	225	Locations
Municipality/SAO	532	Locations

## Annex 10: List of Other Training Conducted by the Project

S.N.	Training	Target	Contents	Trainers/Lecturers provided by the Project	Venue	Date Conducted	Number of Participants
<b>Requested by Thammasat University</b>							
1	Elective Course in Public Administration and Public Policy	Students of Political sciences	Local Autonomy system in Japan	Mr. Hirayama (Japanese expert)	Bangkok	1 Mar 2012	77
2	Elective Course in Public Administration and Public Policy	Students of Political sciences	Amalgamation and Local cooperation in Japan	Mr. Hirayama (Japanese expert)	Bangkok	3 May 2012	45
<b>Requested by DLA</b>							
3	New Clerk training	Trainee of New clerk of Municipality and TAO	Local cooperation activity in Thailand	Mr. Hirayama (Japanese expert)	Bangkok(Nontaburi)	27 Apr 2012	120
4	New Clerk training	Trainee of New clerk of Municipality and TAO	Local cooperation activity in Thailand	Mr. Hirayama (Japanese expert)	Bangkok(Nontaburi)	25 May 2012	110
5	Young Officer training	Trainee of Young DLA officer	Local cooperation activity in Thailand	Mr. Hirayama (Japanese expert)	Bangkok	20 July 2012	30
<b>Requested by ILLD(Institute of Local Government Leadership Development)</b>							
6	Local leader Training (Organizer is Suko thaiThammathirat University)	Most of participants is Local Government Leader(Mayor, Municipality clerk)	Local cooperation activity in Thailand	Mr. Hirayama (Japanese expert)	Bangkok	26 Jan 2011	80
7	Local leader Training	Most of participants is Local Government Leader(Mayor, Municipality clerk)	Local Autonomy system in Japan	Mr. Hirayama (Japanese expert)	Bangkok	1 Oct 2011	25
<b>Requested by DLA (Bureau of Local Administrative Standards)</b>							
8	Good Governance Promotion and Administrative Efficiency Enhancement.	Chief Executives of Municipalities and Subdistrict Administrative Organization (SAO)	New Public Management of Local Government.	Director Wattana Phaisurat	Bangkok Palace Hotel, Bangkok	19 Jul. 2012	226
9	Good Governance Promotion and Administrative Efficiency Enhancement.	Chief Executives of Municipalities and Subdistrict Administrative Organization (SAO)	New Public Management of Local Government.	Director Wattana Phaisurat	Bangkok Palace Hotel, Bangkok	26 Jul. 2012	228

## Annex 11: List of Media Coverage on Academic Seminar

Province	Media Name	Contact Person	Address	Tel. no	Outcome
Ubonratchathani	1.RTV (Ratchatani Cable TV co.,Ltd.)	1. Ms. Sukanya Kuthong	132 Chayangkoon Rd, Muang District Ubonratchathani	045-265111	on air on July 9th, 2012 6.00pm Channel 6
	2. Rak Ubon Newspaper	2. Mr. Kamol Kaewamatawong	16 Soi Tripeth, Tessaban 13 Rd., Warinchamrap District, Ubonratchathani 34190	085-9996909 081-4141814	will be published in the newspaper after August 15th, 2012
Ang Thong	1.Angthong Cable TV.	1. Mr. Thirawat Ariyakachorn	18/2 Taladluang Subdistrict, Muang District Ang Thong 14000	035-625485 081-5598555	on air on July 17th, 2012 11.30pm Channel 13
	2. Chart Pracha Newspaper	2. Mr. Sakda Kanchanapoonsap (Editor)	53/1 Moo 1 Samngam Subdistrict, Phothong District	085-2125633	will be published in the newspaper July 25th, 2012
Chachoengsao	1.MSS Cable TV.	1. Mr. Boonserm Tanwattana (Editor)	191/78 Mahachakapat Rd., Na Muang Subdistrict, Muang District Chachoengsao 24000	038-517191 083-618-1681	will be on air
	2. Chachoengsao News Newspaper	2. Mr. Samrit Lamert	16/13 New Sri Sothorn Rd., Na Muang Subdistrict, Muang District Chachoengsao 24000	086-8331848	just received
	3. Kao Na Newspaper	3. Mr. Sirichai Watcharenon	24 Rabiabkit Anusorn Rd., Soi 2 Bang Kla Subdistrict, Bang Kla District Chachoengsao 24110	081-6865514	will be published in the newspaper on July 16th, 2012 July 31st, 2012

update on : 23 July 2012

## 2. Summary of Evaluation Results

### Summary of Evaluation Results

<b>1.Outline of the Project</b>	
<b>Country:</b> Thailand	<b>Project Title:</b> The Project on Enhancing the Capacity on Local Public Service Provision through Local Management Cooperation Supported by Provincial Administration Organization
<b>Issue/Sector:</b> Governance	<b>Cooperation Scheme:</b> Technical Cooperation
<b>Division in Charge:</b> JICA Thailand Office	<b>Total Cost:</b> 98 million yen at the time of the Terminal Evaluation
<b>Period of Cooperation</b>	(R/D): February 22, 2010
	February 2010–February 2013 (Three years)
	<b>Partner Country's Implementing Organization:</b> Department of Local Administration, Ministry of Interior (DLA), Provincial Administrative Organization (PAO), Provincial Office of Local Administration (POLA), Lower-tier local government organization (Sub-district <i>Tambon Administration Organization</i> in rural areas and <i>Tessabaan</i> municipalities in urban areas)
	<b>Supporting Organization in Japan:</b> The Ministry of Internal Affairs and Communications, Kyoto Prefecture, Mie Prefecture, Arakawa Ward, Osaka City University, and Waseda University
<b>Related Cooperation:</b> Thailand-Japan Joint Research Project on Capacity Building of Thai Local Authorities (JICA, 2000–2002); The Project on Local Management Cooperation (JICA, 2003–2004); and The Project on Capacity Building of Local Authorities through Local Cooperation and Local Public Standard (JICA, 2005–2008)	
<b>1-1 Background of the Project</b>	
<p>Local governments in Thailand have assumed more obligations for providing public services with the progress in decentralization. However, providing public services by a lower-tier local government organization, i.e., sub-district <i>Tambon Administration Organization</i> in rural areas and <i>Tessabaan</i> municipalities in urban areas, alone is said to be inefficient since it is small-scale with a limited number of officials. The Decentralization of Local Government Organization Committee that is responsible for policymaking on decentralization has strived to clarify roles and functions of local governments in order to allow transfer of authority from the central government to local governments. Also, the Department of Local Administration (DLA) has promoted cooperation among several local authorities, i.e., the Local Management Cooperation (LMC) scheme as an effective means for accelerating decentralization.</p> <p>Under such circumstances, JICA, in collaboration with DLA and academic members, conducted the Thailand-Japan Joint Research Project on Capacity Building of Thai Local Authorities (2000–2002). Based on the findings of this research, JICA has focused and reinforced LMC by dispatching the project formulation advisor and the long-term expert, deploying local consultants, and implementing two technical cooperation projects. Through the undertakings above, the handbook for LMC was developed and a model project was implemented. Furthermore, JICA carried out the Project on Capacity Building on Local Authorities through Local Cooperation and Local Public Standard (hereinafter the “Previous Project”) and developed the manual for LMC among lower-tier local government organizations. Based on the experiences of these projects, the need for more involvement of Provincial Administrative Organization (PAO) has been gradually recognized for promoting LMC since PAO, the upper-tier local government entity, has the authority to integrate provincial development plans and support other local authorities in the financial and human resource aspects. Thus the Government of Thailand requested the Government of Japan to carry out a technical assistance project to strengthen the roles and functions of PAO and Provincial Office for Local Administration (POLA), and to help DLA clarify the institutional mechanism of LMC scheme involving PAO.</p>	
<b>1-2 Project Overview</b>	
<p>The Project has been undertaken to strengthen the capacity of POLA to coordinate LMC and that of PAO to support LMC, and to help DLA clarify the institutional mechanism of LMC involving PAO through implementation of the Pilot Projects. The expected outcomes of the Project are shown below.</p>	
<p>(1) <b>Overall Goal:</b> PAO will provide the appropriate financial and managerial support to local management cooperation among lower-tier local government organizations for providing public services</p>	

in response to local needs and the national policy.

**(2) Project Purpose:** The functions of PAO and the concrete procedure for promoting local management cooperation for providing public services are clarified in the area of demonstrated activities of pilot project.

**(3) Outputs**

Output 1	Through the implementation of the pilot projects, the capacity of both POLA in coordination with and PAO in support to local management cooperation is enhanced.
Output 2	Through the implementation of the pilot projects, DLA clarifies the institutional issues* on local management cooperation supported by PAO. * “Institutional issues” refers to: management system (accounting system, budgeting system, personnel/resource management, and other necessary procedure) to realize LMC
Output 3	Manuals/Guidelines on local management cooperation supported by PAO are developed based on lessons learnt from the pilot projects.

**(4) Inputs**

**Japanese Side:**

**Total cost:** 98 million yen at the time of the Terminal Evaluation

**Long-Term Expert:** one (1) person (33.9 M/M)

**Short-Term Expert:** five (5) people (1.67 M/M)

**Cost of the Operation in Thailand:** 33.26 million yen

**Number of Trainees Received:** 20

**Thai Side:**

**Counterparts:** 116 people in total including those who have been transferred and resigned

**Cost Borne by the Thai Side:** THB 82.35 million

**Land and Facilities:** Office space in DLA

**2. Evaluation Team**

<b>Members of Evaluation Team</b>	Leader	Mr. Tomoyuki Kawabata	Senior Representative, JICA Thailand Office
	Public Administration Evaluation Planning	Dr. Hirofumi Kawakita Mr. Masanori Takenaka	Senior Advisor, JICA JICA Thailand Office
	Evaluation Planning	Mr. Songsrisanga Kobchai	JICA Thailand Office
	Evaluation Analysis	Ms. Toshiko Shimada	Consultant, IC Net Limited
<b>Evaluation Period</b>	November 18 – December 1, 2012		<b>Type of Evaluation:</b> Terminal Evaluation including evaluation for the Previous Project from the viewpoint of impacts and sustainability
	December 16 – December 21, 2012		

**3. Results of Evaluation**

**3-1 Confirmation of Results**

**(1) Achievement of Outputs**

**Output 1: The intended output has been almost achieved, although its indicators are not objectively verifiable.**

Most of the counterparts have been aware of the importance of LMC involving PAO through implementation of the Pilot Project (Indicator1-1). Since no relevant data for self-assessment of roles and functions of POLA and PAO existed in the Project, the level of understanding of roles and functions of POLA and PAO was assessed in the questionnaire survey for the counterparts at the time of the Terminal Evaluation. Five out of the 27 counterparts answered this question. Four respondents answered that their level of understanding improved from “Fair” to “Good” or “Fair” to “Excellent”, whereas one respondent answered “Excellent” and “No change before and after involvement of the Project” (Indicator 1-2). The result of the assessment of performance of PAO and POLA from the Japanese expert and the local consultants of Thammasat University indicated that PAO in the Pilot Project sites has been able to play the expected role in supporting the lower-tier local government organizations. Regarding POLA, the involvement of the Pilot Project differed from one Pilot Project site to another, but often depended on individual capability and character, and personnel relationship with local authority. Thus the performance of POLA in terms of coordination also varied (Indicator 1-3). Overall, both the capacity of POLA to coordinate LMC and that of PAO to support LMC have improved through the implementation of the Pilot Projects.

**Output 2: The intended output has been already achieved.**

The Project Working Group (PWG) comprising related divisions and bureaus of DLA was established and functioned as a place for discussing and building consensus on the management system, particularly accounting and budgeting regulations for promotion of LMC within the framework of the existing laws and regulations. By the time of the Terminal Evaluation, the PWG meetings, including the Task Force meetings in which the directors of related divisions and bureaus of DLA and the local consultants from Thammasat University and the representatives from the Previous Project participated, were held 12 times (Indicator 2-1). The meetings were held from 20 to 25 times in each Pilot Project site, in which the progress of Pilot Project was confirmed, and the issues that had arisen in the process of implementation were discussed and shared among PAO, lower-tier local government organizations, and the members of PWG (Indicator 2-2). Moreover, the academic seminars and the facilitation workshops were organized eight times to share the experiences and legal and institutional issues of LMC involving PAO among the project stakeholders. Thus it is fair to say that DLA has been able to clarify the institutional issues on LMC involving PAO through these meetings.

**Output 3: The indicators have been almost achieved, and the Output 3 is most likely to be achieved by the end of the Project.**

The local consultants analyzed and incorporated into the annual report the strengths, weaknesses, obstacles and influencing factors of the implementation of the Pilot Projects. These analyses together with suggestions were shared among the project stakeholders in the PWG meetings, the regular meetings of each Pilot Project site, and academic seminars (Indicator 3-1). The Project developed the two types of manuals. One is the Manual for Local Cooperation Supported by PAO that describes the roles and functions of stakeholders and procedures for implementation of LMC involving PAO within the framework of the existing laws and regulations. The experiences and lessons learned from the Pilot Projects were also incorporated into this manual. The other is the Facilitation Manual that describes facilitation skills for promoting LMC and people's participation. At the time of the Terminal Evaluation, the former was already distributed to relevant organizations whereas the latter was being printed. The Facilitation Manual is likely to be distributed nationwide by the end of the Project (Indicator 3-2).

**(2) Achievement of Project Purpose: All the indicators have been already achieved, and the Project Purpose has been achieved.**

The management system of LMC involving PAO has been gradually clarified based on the discussions among the PWG members and the feedback from the Pilot Projects. The results of the discussions, experiences and lessons learned from the Pilot Projects were incorporated into the Manual for Local Cooperation Supported by PAO (Indicator 1). Since the management system of LMC supported by PAO may take various forms, particularly in terms of budgeting and accounting, PWG analyzed and incorporated types of budgetary management of LMC involving PAO into the manual (Indicator 2). Since these two indicators have been achieved, the Project Purpose was also achieved.

**3-2 Summary of Evaluation Results****(1) Relevance: Moderately high**

The LMC scheme is stipulated in Article 283 of the new 2007 Constitution. The Local Administration Code is also to be enacted within two years. Although the Local Administration Code has yet to be enacted at the time of the Terminal Evaluation, its draft emphasizes promotion of the LMC scheme involving PAO. Thus the Project is still in line with the Thai Government's policies. DLA still intends to promote the LMC scheme involving PAO through technical cooperation from JICA. Therefore, the Project components match the needs of DLA. Since the Project is described in the Rolling Plan (2012) based on Japan's new Country Assistance Program for the Kingdom of Thailand (2012), it is still consistent with the Japanese aid policies. The Project has clarified the institutional mechanism of the LMC scheme involving PAO based on Japan's relevant experiences and JICA's experiences of the past assistance for LMC including the Thailand-Japan Joint Research Project on Capacity building of Thai Local Authorities and the technical cooperation projects. Therefore, the Project has been fully utilizing various experiences and lessons of LMC schemes employed in Japan, and consistent with the past assistance in this field. The approaches adopted by the Project such as implementing the Pilot Projects and assigning the academics and researchers from Thammasat University as the local consultants can be assessed as valid for enhancing the counterparts' awareness and capacity of LMC and developing the practical manuals. Regarding the appropriateness of the design of the Project, indicators that could not be verified objectively were left unchanged in the PDM, and some indicators had no benchmark and target values at the time of the Terminal Evaluation. The framework of the evaluation was not sufficiently established within the Project. Thus it is fair to say that the Project as a whole has a moderately high degree of relevance for technical cooperation.

**(2) Effectiveness: High**

All the three Outputs have been almost achieved, which is expected to contribute to the attainment of the Project Purpose. Thus the effectiveness of the Project can be assessed as high. The contributing factors for enhancing the overall effectiveness of the Project include the following: (1) training in Japan; (2) developing and signing a Memorandum of Understanding (MOU) of the Pilot Projects; (3) a series of meetings at each Pilot Project site, academic seminars, and workshops; and (4) assignment of the local consultants from Thammasat University.

**(3) Efficiency: High**

Most of the inputs from both the Thai and Japanese sides were provided as scheduled, and the project activities were smoothly conducted in spite of the political disturbances and the flooding. It can be said that the Project has a high degree of efficiency as a whole. The contributing factors for enhancing efficiency of the Project include the following: (1) the Thai side bore the large burden of costs including the activities of the Pilot Projects; (2) PWG and the Task Force performed the expected roles; (3) the assignment of the Japanese experts; (4) training in Japan; and (5) the assignment of the local consultants as one of the inputs from the Japanese side.

**(4) Impacts: There were positive impacts.**

It is not clear whether the Overall Goal has been set as a goal at the national level or at the Pilot Project sites. If the Overall Goal is set at the national level, some positive impacts toward attaining the Indicator 1 of the Overall Goal have been already observed. According to DLA, the 25 cases of LMC involving PAO were identified in 16 provinces, which is equivalent to 20% of all the provinces. There is no problem to implement the LMC involving PAO in the framework of the current laws and regulations. However, PAO and lower-tier local government organizations that are afraid of audit and control of public finance from the Office of the Audit General often hesitate to employ the LMC scheme because of the absence of specific laws and regulations of LMC involving PAO. As most of the counterparts pointed out, they often faced difficulties in persuading the mayor or the chief executive of local administrative organizations and in getting budget approved from the local assembly to promote the LMC scheme involving PAO without specific laws and regulations. The achievement of the Overall Goal would rest on the following key factors: (1) DLA's clear policy and strong commitment for promoting LMC; (2) the enforcement of the Local Administration Code; and (3) the enforcement of the Law of Upgrading the *Tambon Administration Organizations* into Municipalities (*Tessaban*). Thus it is hard to assess the achievement of the Overall Goal at the time of the Terminal Evaluation. Some positive and unexpected impacts including the following have been already observed: request for dispatching trainers or lecturers of LMC; receiving considerable publicity and several visitors in the Pilot Project sites; and media coverage of the academic seminar held in June 2012.

**(5) Sustainability: Medium to moderately high**

The Law of Upgrading the *Tambon Administration Organization* into Municipalities (*Tessaban*) is likely to be enforced in the near future, if all goes smoothly. However, it is hard to predict the timing for the enforcement of the Local Administration Code. Thus it is fair to say that the sustainability of the policy aspect is likely to be medium. The LMC scheme is expected to be employed within the framework of the existing budget implementation of PAO and lower-tier local government organizations. If the LMC is carried out according to the "Manual for Local Cooperation Supported by PAO" developed by the Project, the financial aspect is less likely to be an impediment to promoting the LMC scheme. DLA allocated THB 0.4 million in this fiscal year (2012–2013) for promotion of LMC including facilitation workshops or training targeting POLAs. Thus the sustainability in the financial aspect is likely to be high. The concept of LMC and people's participation may not be very familiar among other local administrative organizations that did not participate in the Pilot Projects. It would take time to disseminate the LMC scheme involving PAO and the concept of people's participation. Accordingly, the sustainability in the institutional aspect is assessed as medium. Regarding PAOs and lower-tier local government organizations in the Pilot Project sites, the organizational capacity in terms of promotion of LMC has been strengthened by the Project to some extent. However, when the mayor or the chief executive of local administrative organization is replaced after an election, the policy to promote LMC may also be changed positively or negatively. As for POLA, the involvement of the Pilot Projects varied depending on the province. Whether POLA has actively played a role in coordinating local administrative organizations to promote LMC seemed to depend on its director's views and way of thinking, and his or her relations with local administrative organizations. DLA has accumulated the knowledge of LMC through the active participation of PWG in both the Project and the Previous Project. If DLA determines a section, division or bureau that is responsible for the overall LMC in DLA, the effects of the Project are likely to be sustained and extended. Given these assessments, the sustainability in the organizational aspect is medium to moderately high. In the technical aspect, most of the counterparts have become confident and keenly aware of the importance of promotion of LMC. Thus they are likely to apply their knowledge and skills to other projects by using the two manuals



developed by the Project. DLA needs to improve technical capacity of LMC among POLAs and local administrative organizations at the national level by conducting training and disseminating manuals. The sustainability in the technical aspect is thus assessed as moderately high.

**(6) Impact and Sustainability of the Previous Project: They depend on the Pilot Project site.**

According to DLA, 162 cases of LMC among lower-tier local government organizations were found in 24 provinces, although the modality of the LMC cases was not sufficiently analyzed. Some positive impacts have emerged in two out of the three Pilot Project sites under the Previous Project, namely the waste management of Lampang and the infrastructure cooperation of Rayong. After the completion of the Previous Project, the lower-tier local government organizations in these LMC cases have expanded the areas of service provision and planned to employ the LMC scheme in other projects. Regarding the sustainability of the Previous Project, the LMC in both Lampang and Rayong has been well sustained by renewing the MOU and conducting regular meetings. On the other hand, the disaster prevention and mitigation cooperation in Kanchanaburi has barely continued, and further efforts to sustain the effects of the Pilot Project were hardly observed. The factors that affect impacts and sustainability of the Previous Project included the following: (1) LMC addresses a pressing issue; (2) LMC generates visible and various effects; (3) LMC builds an equal partnership and establishes clear rules and regulations among its members; (4) LMC has regular meetings; (5) a change of mayors and chief executive, and chief administrative officers; and (6) the fact that LMC center is not a legal entity has caused the administrative difficulties including budget disbursement.

**3-3 Contributing Factors for Generating Effects**

**(1) Factors Concerning Planning**

The inputs from the Japanese side that were well planned and provided based on the experiences of previous technical cooperation helped achieve the three Outputs and enhance the relevance, effectiveness, efficiency and part of sustainability of the Project. They include the following: (1) assigning the long-term expert who has considerable knowledge of LMC in Thailand through working with DLA and Thammasat University in the Previous Project; (2) dispatching the short-term experts including a professor of local governance and officials in charge of LMC of local administrative organizations in Japan; (3) training in Japan that matches the needs of counterparts and is directly linked with the activities of the Project; and (4) assigning the local consultants from Thammasat University who are politically unbiased and rich in expertise and practical experiences of LMC related to programs, policies and laws.

**(2) Factors Concerning the Implementation Process**

The approaches adopted by the Project such as implementing the Pilot Projects and assigning the academics and researchers from Thammasat University as the local consultants have significantly contributed to enabling the counterparts to gain the practical knowledge and skills of LMC involving PAO and developing the practical manuals. PWG has functioned as a forum to discuss and build consensus on major institutional issues of LMC involving PAO. It has also helped achieve the Outputs and the Project Purpose and enhance the efficiency, impacts and part of sustainability of the Project. Furthermore, a series of meetings in the Pilot Project sites, the academic seminars and the facilitation workshops have enabled the counterparts to increase their awareness of LMC involving PAO and to gain necessary knowledge and relevant skills of LMC. These activities have led to the enhancement of the effectiveness, efficiency, impacts and part of the sustainability of the Project.

**3-4 Inhibiting Factors**

**(1) Factors Concerning Planning**

As previously mentioned, the indicators that could not be verified objectively were left unchanged in the PDM, and some of the indicators had no benchmark and target values at the time of the Terminal Evaluation. Moreover, the activities for recording the data of indicators were not sufficiently included in the PDM. This has somewhat reduced the relevance of the Project, and made the evaluation less objective than it should have been.

**(2) Factors Concerning the Implementation Process**

The external hindering factors were the flooding, the election of chief executives, and the declaration of a state of emergency that banned public gatherings of more than five people. Some of the project activities were not implemented for a while due to these external factors. Also, the frequent personnel transfer of counterparts affected smooth implementation of the Project to some extent. 32 out of the 116 counterparts left the Project because of personnel transfer and resignation. The Japanese expert had to provide a brief overview of the project activities, and build a relationship of trust again with the other counterparts. However, these factors have not affected the achievement of the Outputs and the Project Purpose.

### **3-5 Conclusion**

Overall, the Project has been smoothly implemented in spite of the political disturbance and the flooding. The three Outputs have been almost achieved, and the Project Purpose has been achieved. The inputs from the Japanese side that were well planned and provided based on the experiences of JICA's past technical assistance and the experiences of LMC employed in Japan helped enhance the relevance, effectiveness, efficiency of the Project. DLA that accumulated the relevant knowledge and experiences of LMC through a series of JICA's technical assistant programs has taken the lead in discussing and clarifying institutional issues of LMC involving PAO within the framework of the existing laws and regulations, and developing the manuals with the support of the local consultants. This has also contributed to achieving the Outputs and the Project Purpose and to increasing efficiency, impacts and part of sustainability of the Project.

Some challenges have still remained toward achieving the Overall Goal. In other words, the achievement of the Overall Goal would depend on the following key factors: (1) the enforcement of the Local Administration Code; (2) the enforcement of the Law of Upgrading the *Tambon Administration Organizations* into Municipalities (*Tessaban*); and (3) DLA's clear policy and strong commitment for promoting LMC. DLA needs to address the issues identified by the Terminal Evaluation, and to strive to improve sustainability of the effects of the Project. Since the Project has almost achieved the intended objectives, it will be completed in the end of February 2013 as scheduled.

### **3-6 Recommendations**

#### **(1) Specifying a section/division/bureau that is responsible for LMC in DLA**

The PWG of DLA has played a key role in discussing the legal and institutional issues of LMC. In order to accelerate the realization of LMC involving PAO in the country, DLA should specify a section, division, or bureau that is responsible for the overall LMC in DLA.

#### **(2) Analyzing the LMC scheme employed by local administrative organizations and PAO**

LMC involving PAO has been already conducted in 16 provinces. Also, the LMC among lower-tier local government organizations has been employed by 24 provinces. However, it is not clear whether the LMC of these cases has been undertaken based on the manuals developed by the Previous Project and the Project. Therefore, it is recommended that DLA conduct a detailed study of the LMC employed by local administrative organizations. The study should analyze the following: (1) types of public services provided by LMC, their procedures, benefits and challenges; (2) expansion of advanced public services provided by LMC; (3) cost-effective analysis such as expenditure reduction; and (4) effects of the manuals developed by the Previous Project and the Project.

#### **(3) Disseminating the benefits and effects of the LMC scheme**

DLA should continue to disseminate accumulated knowledge and experiences including the manuals developed by the Project and the Previous Project by conducting facilitation workshops, relevant training, seminars and field visits to the Pilot Project sites, and by uploading these manuals in DLA's website in order to enhance understanding of PAOs, POLAs and lower-tier local government organizations nationwide.

#### **(4) Strengthening the network for promoting LMC**

DLA should strengthen the network among the stakeholders who have been actively involved in the Pilot Projects under the Previous Project and the Project in collaboration with Thammasat University and other relevant organizations such as the Decentralization of Local Government Organization Committee. Strengthening the network on LMC is expected to be effective in not only knowledge management but also resource mobilization. It is also recommended that DLA continue to hold academic seminars that provide a platform for advocating the promotion of LMC as well as early enforcement of the Local Administration Code.

#### **(5) Setting forth a clear policy of DLA for institutionalizing and promoting LMC**

At the time of the Terminal Evaluation, it still remained unclear whether the Local Administration Code would go into effect. Considering the current political situation in Thailand, it is likely to take more time for the Code to take effect. However, the stakeholders of local administrative organizations who have been involved in LMC have earnestly required an enabling environment for promotion of LMC. DLA needs to take the following concrete steps to institutionalize LMC in collaboration with the relevant organizations: (1) issuing an official notice stating that it is not illegal if LMC involving PAO is conducted following the implementation procedures described in the manual developed by the Project; (2) incorporating LMC-related activities into the Action Plan of DLA; (3) integrating LMC into the curriculum of the Local Personnel Development Institute; (4) defining and employing the Key Performance Indicators of LMC in the certificate of official duties of POLA; (5) defining and employing the Key Performance Indicators of LMC in the budget allocation from the

Decentralization of Local Government Organization Committee to local governments; and (6) providing incentives such as the Good Governance Award of the Prime Minister's Office to good practices of LMC.

### **3-7 Lessons Learned**

#### **(1) Undertaking a pilot project is effective**

Undertaking a pilot project is effective in employing a new administrative scheme and developing a practical manual of such scheme.

#### **(2) Setting a project working group in a main counterpart organization is effective**

Setting a project working group in a main counterpart organization is effective in discussing an institutional mechanism of a new scheme or system and building consensus on countermeasures.

#### **(3) Providing relevant training programs in Japan is effective**

When a project aims to introduce a new system or establish a new mechanism, it is effective for counterparts to see and hear the relevant cases and the actual practices. Providing relevant training programs in Japan, which match the needs of counterparts and are directly linked with project activities, is effective in enhancing capacity of counterparts and conducting a project smoothly.

#### **(4) Assigning academics as local consultants is effective**

When a project aims to introduce a new system or to establish a new mechanism, assigning academics who have a certain extent of influence on policies in the field concerned and are highly respected by counterparts as local consultants is effective in coordinating counterparts in a politically unbiased fashion and providing technical inputs for development of manuals.

#### **(5) Indicators of a PDM need to be more clarified and appropriately monitored**

It is necessary to establish a framework for evaluation including setting appropriate indicators and monitoring these indicators in a project. When a project aims to introduce a new system, establish a new mechanism and strengthen capacity of counterparts, a Knowledge, Attitude and Practice (KAP) survey or survey on counterpart's views should be conducted in both the beginning and the end of the project in order to examine awareness, and attitude and behavior changes of counterparts.

評価グリッド

実績の確認

評価項目		プロジェクトの要約	実績を確認するための指標	必要な情報・データ	情報源	調査方法
実績と目標達成の見込み （上位目標）	1	<b>【上位目標】</b> 「住民のニーズ及び国家政策に合致したサービス提供のために、自治体間協力に対する県自治体（PAO）からの財政面、運営面の支援が増加する」の達成度と達成見込み	1. ガイドラインの定義に基づき、自治体間協力に関連する、PAOによるプロジェクト数/活動数	・ガイドラインの定義に基づき、自治体間協力に関連する、PAOによるプロジェクト数/活動数の推移	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
	2		2. ガイドラインの定義に基づき、自治体間協力に関するPAO職員の人数	・ガイドラインの定義に基づき、自治体間協力に関するPAOの職員の人数の推移	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
	3		3. ガイドラインの定義に基づき自治体間協力にかかわるPAOの予算	・ガイドラインの定義に基づき、自治体間協力にかかわるPAOの予算推移	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
実績 （プロジェクト目標）	4	<b>【プロジェクト目標】</b> 「PAO支援に基づく公共サービス提供のための自治体間協力を促進するためのPAOの機能及び具体的な手続きがパイロットプロジェクトの活動において明確化される」の達成度	1. 現存する法令や規則に基づき、PAO支援に基づく自治体間協力を推進するための管理体制の進捗状況	・指標の解釈、使用可能なデータについてプロジェクト問合せ中	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
	5		2. 補完的管理体制をもつさまざまな自治体間協力が分析される	・指標の解釈、使用可能なデータについてプロジェクト問合せ中	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
実績 （成果）	6	<b>【成果1】</b> 「パイロットプロジェクトを通じて、自治体間協力に係る県DLA（POLA）の調整能力及びPAOの支援能力が向上する」の達成度	1. 自治体間協力を実施するためのPOLA及びPAOの役割と機能に対する認識レベル	・指標の解釈、使用可能なデータについてプロジェクト問合せ中	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
	7		2. 自治体間協力を実施するためのPOLA及びPAOの役割と機能に対する自己評価	・指標の解釈、使用可能なデータについてプロジェクト問合せ中	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
	8		3. 第三者機関からみた自治体間協力を実施するためのPOLA及びPAOの役割と機能	・指標の解釈、使用可能なデータについてプロジェクト問合せ中	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票

評価グリッド

実績 (成果)	9	【成果2】 「パイロットプロジェクトを通じて、DLAがPAO支援による自治体間協力の制度・体制上の課題*を明確にする」の達成度 *制度・体制上の課題とは、自治体間協力を認識するための管理体制(会計、予算、人事、その他手続き)を指す	1. PWG会議のテーマと開催回数	・PWG会議の内容と開催回数	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
	10		2. PWGと各パイロットサイト間の会議のテーマと開催回数	・PWGと各パイロットサイト間の会議の内容と開催回数	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
	11	【成果3】 「パイロットプロジェクトの教訓を踏まえて、PAO支援による自治体間協力のガイドライン・マニュアルが作成される」の達成度	1. ローカルコンサルタントの視点を踏まえたパイロットプロジェクトの実施に係る改善すべき課題の分析	・指標の解釈、使用可能なデータについてプロジェクト問合せ中	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
	12		2. ローカルコンサルタント及びPWGによって策定されるガイドライン・マニュアルの作成	・指標の解釈、使用可能なデータについてプロジェクト問合せ中	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
実績 (タイ側投入)	13	・C/Pの配置 ・運営経費(手当等も含む) ・専門家執務室、施設等の提供	投入内容と可能な限り金額で示す(R/D記載内容との比較)	・中央C/P、パイロットサイトC/P配置表(異動者の確認含む) ・運営経費(手当等も含む) ・提供執務室、施設	・プロジェクト報告書 ・日本人専門家	・報告書のレビュー ・日本人専門家へのインタビュー
実績 (日本側投入)	14	・専門家の数・専門分野 ・ローカルコンサルタント委託費 ・受入れ研修員の数 ・運営経費等	投入内容と可能な限り金額で示す(R/D記載内容との比較)	・長・短期専門家の数と専門分野(人月数) ・ローカルコンサルタント委託費 ・受入れ研修員の数(研修員の所属別に)人月数 ・運営経費等	・プロジェクト報告書 ・日本人専門家	・報告書のレビュー ・日本人専門家へのインタビュー

評価グリッド

実施プロセスの把握

評価項目		評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
プロジェクト運営、活動の進捗状況	1	・プロジェクト全体の実施状況 ・運営面、技術面の促進要因と阻害要因	・プロジェクトの運営、技術移転は円滑になされてきたか ・円滑になされてきた要因は何か、なされていないとすれば原因は何か	・プロジェクトマネジメント体制(内部要因) ・PDMとの乖離 ・外部条件の変化、その他プロジェクトをとりまく外部要因	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	2	・活動の進捗状況 ・活動の促進要因と阻害要因 ・活動実施に係る問題点	・各成果の活動は順調に進んでいるか ・活動を促進している要因と阻害している要因は何か ・十分に実施されていない活動はあるか、あるとしたらその原因は何か	・POとの乖離 ・投入や外部条件の変化 ・その他の内部的な促進・阻害要因と対処法 ・活動修正の際のプロセスや文書記録	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	3	・外部条件の変化とその対応	・外部条件に関して変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか ・外部条件に記載していない外部要因による変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか	・外部条件の変化と対処策 ・記録の有無、記録方法	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	4	・前提条件の変化とその対応	・前提条件に対し変化はあったか、変化があった場合、誰がどのように対応したか	・前提条件に関するプロジェクト関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
モニタリングの実施状況	5	・モニタリングの仕組み	・モニタリング(プロジェクトの進捗状況の確認)はどのように行われていたか(形態・頻度) ・進捗状況確認の結果はどのようにフィードバックされていたか ・モニタリング方法の改善の余地はあったか	・モニタリングツール(記録方法等含む)の有無 ・モニタリング実施方法、活用・フィードバック方法	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー

評価グリッド

関係者間のコミュニケーション	6	・コミュニケーションと問題認識の共有状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家とC/P、アカデミックコンサルタントの間で十分なコミュニケーションが図られていたか</li> <li>・専門家とC/P、アカデミックコンサルタントの間で問題に対する認識は共有されていたか</li> <li>・C/P機関同士 (DLA、パイロットサイトC/P) で十分なコミュニケーションが図られていたか</li> <li>・C/P機関同士 (DLA、パイロットサイトC/P) で問題に対する認識は共有されていたか</li> <li>・JICAタイ事務所/本部とプロジェクトとの間で十分なコミュニケーションが図られていたか</li> <li>・JICAタイ事務所/本部やプロジェクトとの間で問題に対する認識は共有されていたか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションツールの有無</li> <li>・各種会議の頻度や記録方法、記録内容</li> <li>・JICAタイ事務所/本部、専門家、C/P、アカデミックコンサルタントの意見、見解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント</li> <li>・JICAタイ事務所/本部</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票</li> <li>・上記関係者へのインタビュー</li> </ul>
技術(技能)移転の手法	7	・技術(技能)移転の進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/Pに伝えるべき技術(技能)の内容は何で対象は誰か</li> <li>・移転すべき技術(技能)内容はプロジェクト開始時に比べ変化してきているか</li> <li>・的確に技術が移転されているか、技術移転の際、どのような工夫がなされているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移転すべき技術(技能)の内容と対象者</li> <li>・移転すべき技術(技能)の内容の変化の有無</li> <li>・技術移転の方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票</li> <li>・上記関係者へのインタビュー</li> </ul>
相手国実施機関のオーナーシップ	8	・実施機関と責任監督機関のプロジェクトに対する主体性の醸成状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DLA、パイロットサイトPOLA、パイロットサイトPAOのプロジェクトに対する認識の度合い</li> <li>・DLA、パイロットサイトPOLA、パイロットサイトPAOのプロジェクトへの参加の度合い</li> <li>・C/Pの配置の適性度</li> <li>・プロジェクト予算の負担状況(開始後の予算額の推移)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種会議の開催頻度、参加者、協議内容</li> <li>・その他、実施機関の主体性の醸成が確認できる事例の有無</li> <li>・C/Pの配置人数、職位</li> <li>・プロジェクト開始後の予算額の推移</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト報告書</li> <li>・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書のレビュー</li> <li>・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票</li> <li>・上記関係者へのインタビュー</li> </ul>

評価グリッド

評価5項目による分析

評価項目		評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
<b>妥当性</b> (プロジェクトの実施の正当性、必要性を問う)	1	プロジェクトの必要性	協力内容(自治体間協力でのPOLAの調整能力とPAOの支援能力の強化、PAO支援による自治体間協力モデルの実施、PAO支援による自治体間協力のガイドライン、マニュアル作成)はタイの地方行政、地方分権化のニーズに合致しているか	・C/P、専門家、アカデミックコンサルタントのプロジェクトに対する認識、見解	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	2	プロジェクトの優先度	プロジェクト目標、上位目標はタイの地方分権化政策との整合性はあるか	・新憲法(2007年) ・地方自治法典(ドラフト) ・タンボン自治体をテッサバーンに格上げする法律(審議中)	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント ・憲法、地方自治法典ドラフト、関連政策	・関連文書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	3		プロジェクト目標、上位目標は日本の対タイ援助政策との整合性はあるか	・対タイ経済協力計画(2006年) ・対タイ王国国別援助方針案(2012年) ・対タイ王国事業展開計画案(2012年)	・外務省ホームページ ・JICAタイ事務所	・関連文書のレビュー
	4	戦略・アプローチの適切性	プロジェクトがとったアプローチ(パイロットプロジェクト運営、ガイドライン・マニュアル作成、アカデミックコンサルタントの活用等々)は現場のニーズに即したもののか。また地方自治体間協力の推進のための政策・制度の構築、C/P機関組織、個人の能力の強化手段として適切だったか	・関係者のプロジェクトに対する認識、見解	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	5		日本の技術の優位性はあるか	・日本の類似分野での協力実績 ・日本の技術に対する関係者の認識	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	6	計画の適切性	上位目標、プロジェクト目標、成果(アウトプット)の内容は明確か。各指標は入手可能で、それぞれの内容を的確にとらえているか。活動→成果(アウトプット)→プロジェクト目標→上位目標は、それぞれ手段→目的の関係になっているか。外部条件の設定は論理的に正しく、適切に設定されているか	・PDMOからPDMバージョン3までの修正経緯 ・プロジェクト関係者のプロジェクト計画に関する見解	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票
<b>有効性</b>	7	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標が達成される見込みはあるか	・実績表	・実績表	・実績表
	8	成果(アウトプット)の貢献	プロジェクト目標の指標の変化は、プロジェクトのそれぞれの「成果が達成されつつある変化」によって引き起こされた結果といえるか	・成果の指標の実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績



評価グリッド

有効性  (プロジェクトの実施によりターゲットグループに便益がもたらされているか、プロジェクト目標が達成されているか、それは成果の結果によりもたらされているのか)	9	成果(アウトプット)の貢献	プロジェクト目標の達成のために、PDMIには記載されていないが相当量の投入・活動を行い成果と呼べるようなものがあったか、それはPDMIに成果として記載すべきか	・活動実施計画(Plan of Operation)と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	10	プロジェクト目標に至るまでの外部条件の影響	外部条件「地方自治法典が制定・施行される」の影響はあったか	・地方自治法典の制定の動向 ・上記によるプロジェクトが受けた具体的な影響	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	11		PDMIに記載されていないが影響を与えた外部要因(促進・阻害要因)があるか	・プロジェクト外部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	12	プロジェクトの目標達成に影響を与えた貢献・阻害要因は何か		・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
効率性  (投入された資源量に見合った活動が実施されたか、プロジェクトは効率的であるといえるか)	13	成果(アウトプット)の達成	三つの成果(アウトプット)は達成されるか	・実績表	・実績表	・実績表
	14	(成果を達成する上での)日本側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	専門家派遣人数、専門分野、派遣時期は適切だったか	・派遣実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	15		研修員の受入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受入れ時期は適切だったか	・研修員受入実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	16		アカデミックコンサルタントの人数、専門分野、活動内容、活動時期は適切だったか	・コンサルタント委託契約の内容 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	17		プロジェクトの予算、日本側のコスト負担は適正規模だったか	・プロジェクトコスト負担実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	18		カウンターパートの人数、配置、能力は適切だったか	・C/P配置状況 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績

評価グリッド

<b>効率性</b> (投入された資源量に見合った活動が実施されたか、プロジェクトは効率的であるといえるか)	19	(活動を行ううえでの)タイ側の投入の質、量、タイミングの観点からの効率性	土地、建物、施設の規模、質、利便性に問題はなかったか	・建物・施設の現状 ・機材配置 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	20		プロジェクトの予算、タイ側のコスト負担は適切規模だったか	・プロジェクトコスト負担実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	21	活動の貢献	成果(アウトプット)を達成するために十分な活動が計画され、タイミングよく実施されているか	・活動実施計画(Plan of Operation)と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	22		成果(アウトプット)の達成のために、PDMIには記載されていないが成果に貢献した活動があったか、それはPDMIに活動として記載すべきだったか	・活動実施計画(Plan of Operation)と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	23		成果(アウトプット)の達成のために、これまで実施していないがPDMIに新たに追加すべき活動はあるか	・活動実施計画(Plan of Operation)と活動実績の対応表 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績
	24	類似プロジェクトとの比較	類似プロジェクトと比較して総投入コストは妥当か(より効果的にプロジェクトを実施するための代替手段はなかったか)	・総投入コスト ・類似プロジェクトの成果(アウトプット)の種類、裨益人口など	・類似プロジェクト関連文書	・関連文書のレビュー
	25	活動から成果に至るまでの外部条件の影響	PDMIに外部条件が設定されていないが、影響を与えた外部要因(促進・阻害要因)があるか	・プロジェクト外部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	26	プロジェクトの効率性に影響を与えた貢献・阻害要因は何か		・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー

評価グリッド

インパクト (プロジェクトの実施により長期的・間接的・波及効果を生みだしつつあるか、あるいは見込みがあるか)	27	上位目標達成の見込み	上位目標は、今後プロジェクトの効果として達成される見込みがあるか	・上位目標の指標の実績 ・関係者の意見	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー ・実績表
	28	上位目標に至るまでの外部条件の影響	外部条件「自治体間協力を推進する政策方針が変更されていない」「PAOの予算が確保される」と、PDMIに記載されていない外部要因が上位目標の達成に影響を及ぼす可能性があるか	・外部条件の特定と影響度予測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	29	波及効果	上位目標以外の予期しなかったプラスの効果・影響はあったか	・そのほかのインパクトの特定と影響予測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	30		予期しなかったマイナスの効果・影響はあったか	・負のインパクトの特定と影響予測	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	31	上位目標の達成に影響を与えている貢献・阻害要因は何か、また今後予想される貢献・阻害要因は何か		・プロジェクト内部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
持続性 (プロジェクトの効果は協力終了後も持続していく見込みはあるか)	32	政策・制度	プロジェクトの効果を持続あるいは拡大する取り組みがカウンタート機関で担保されているか	・関係者の意見 ・担保されていることを示唆する具体的な事例	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	33	財政	カウンタート機関で予算措置は十分講じられてきたか、今後の予算確保のための対策は十分か	・関係者の意見 ・予算負担の推移	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	34	組織	PAO支援に基づき地方自治体間協力を維持、強化する体制が今後も整備されるか	・関係者の意見 ・維持・強化されることを示唆する具体的な事例	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	35	技術	専門家から、あるいは研修を通じてC/PIに移転された技術の定着、強化の仕組みがプロジェクトの内容に含まれているか、カウンタート機関は今後もプロジェクトの成果を活用していくか	・関係者の意見 ・活用されることを示唆する具体的な事例	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー
	36	持続性に影響を与えている貢献・阻害要因は何か、また今後、持続性に影響を与えるであろう貢献・阻害要因は何か		・プロジェクト内部、外部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・プロジェクト報告書 ・C/Pと日本人専門家、アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、アカデミックコンサルタントに対する質問票 ・上記関係者へのインタビュー

評価グリッド

前フェーズ「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」パイロットサイト評価分析

評価項目		評価設問(大項目)	評価設問(小項目)	必要な情報・データ	情報源	調査方法
インパクト (プロジェクトの実施により長期的・間接的・波及効果を生みだしつつあるか)	1	上位目標達の達成度	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」は、前フェーズパイロットサイトで達成されているか(目標値との比較*)	・上位目標の指標の実績(*PDMがなく指標が未設定のため確認不可能と思われる) ・関係者の意見	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	2	因果関係	上位目標は前フェーズプロジェクト実施により発現したインパクトかどうか、プロジェクト以外の要因(現プロジェクト含む)の影響を受けているか	・前フェーズプロジェクトとの因果関係 ・それ以外の要因(現プロジェクト含む)	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	3	波及効果	上位目標以外の予期しなかったプラスの効果・影響はあったか	・プラスの政策・制度的、社会的、経済的、環境面でのインパクトの特定	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	4		予期しなかったマイナスの効果・影響はあったか	・マイナスの政策・制度的、社会的、経済的、環境面でのインパクトの特定	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	5	上位目標の達成に影響を与えている貢献・阻害要因は何か。		・貢献・阻害要因の特定と根拠	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー

評価グリッド

<b>持続性</b> (プロジェクトの 効果は協力 終了後も継続 して発現して いるか)	6	政策・制度	プロジェクトの効果を持続あるいは拡大する取り組みがカウンタパート機関、パイロットサイト関係機関で、政策・制度的に担保されているか	・関係者の意見 ・担保されていることを示唆する具体的な事例	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	7	財政	カウンターパート機関、パイロットサイト関係機関で予算措置は十分講じられてきたか	・関係者の意見 ・予算負担の推移	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	8	組織	プロジェクトの効果を持続、拡大していくための組織の実施体制(人材配置含む)が整備されているか、オーナーシップが醸成されているか	・関係者の意見 ・組織体制が整備強化、オーナーシップが醸成されていることを示唆する具体的な事例	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	9	技術	プロジェクト移転された技術が定着しているか、他地域に普及しているか	・関係者の意見 ・定着、普及していることを示唆する具体的な事例	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー
	10	持続性に影響を与えている貢献・阻害要因は何か。		・プロジェクト内部、外部の貢献・阻害要因の特定と根拠	・前フェーズ現状分析報告書(2010年) ・C/P(DLA)と日本人専門家 ・前フェーズパイロットプロジェクトサイト関係者 ・アカデミックコンサルタント	・報告書のレビュー ・C/Pと専門家、前フェーズ関係者、アカデミックコンサルタントへのインタビュー

