

# 参加型手法導入の試み



実施地域 ランバン

## 1. 調査の経緯と目的

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

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

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

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

本調査の主たる目的は次の2点である。

- (1) 「タイ北部セラミック開発センター計画」を既に終了時評価が実施されていることから、評価5項目のうち自立発展性とインパクトの観点に絞って評価する。

- (2) JICA で適用可能な参加型評価手法の研究・開発に向けた提言をする。

## 2. 評価対象案件

- (1) プロジェクト名：タイ北部セラミック開発センター計画
- (2) 協力形態：プロジェクト方式技術協力
- (3) 協力期間：1992年10月14日～1997年10月13日
- (4) 相手側実施機関：セラミック開発センター（CDC）
- (5) 相手側所管官庁：工業省工業振興局（DIP）
- (6) 協力の内容：
  - 1) 上位目標  
タイ北部産陶磁器の質が向上する。
  - 2) プロジェクト目標  
CDCがタイ北部陶磁器企業に対し、原料利用、製造技術などに関する情報と技術指導を提供することができる。
  - 3) 成果
    - a) CDCの運営管理体制が整備される。
    - b) 原料利用及び製造技術の研究開発に必要な資機材が整備・維持管理される。
    - c) 原料利用及び製造技術に関する知識技術を身に付けたカウンターパートが育成される。
    - d) 研究開発による成果が、出版物、研修コース

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

注2) 国際協力事業団（2001）『国際協力と参加型評価』

- ・セミナーを通じ、普及される。
- e) 陶磁器企業に対する個別の技術指導ができるようになる。

### 3. 調査団構成

日本側調査団に加え、タイの援助受入窓口機関である DTEC（タイ首相府技術経済協力局）職員 2 名が調査に参加した。また、タイ側は独自に評価レポートを作成した。

#### 日本側

団長・総括：三好 皓一 JICA 企画・評価部評価監理室長

評価手法：角田 宇子 亜細亜大学 助教授

受益者分析（住民）：山田 恭稔 社会開発国際調査研究センター 副研究員

受益者分析（企業）：白川 浩 JICA 鉱工業開発協力部第一課

評価計画：加瀬 晴子 JICA 企画・評価部評価監理室

効果分析：笹尾 龍二郎 (株)アイ・シー・ネット

#### タイ側

Ms. Duanohathai Chenchavitt (Monitoring and Evaluation Sub-division, Planning Division, DTEC)

Mr. Vishinu Sanitburoot (Japan Sub-division, External Cooperation Division1, DTEC)

### 4. 調査団派遣期間（調査実施時期）

2000 年 10 月 30 日～2000 年 11 月 8 日

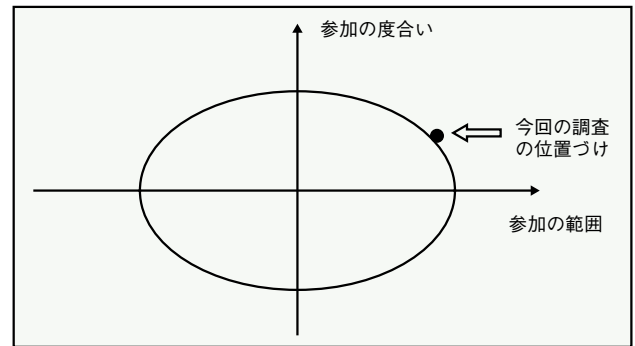
### 5. 評価方法

#### (1) 本調査の参加型評価としての位置づけ

参加型評価を実施する際には、参加の範囲と参加の度合いの 2 つの方向を検討する必要がある（図 1 参照）。参加の範囲とは、評価を行う際に、プロジェクト実施者だけではなく、受益者を含む広範な利害関係者（ステークホルダー）のどこまでを評価のプロセスに巻き込むのかということである。また、参加の度合いとは、利害関係者らが、評価計画の作成、情報の提供・収集・分析などの評価の各種プロセスのどこまでに参加するのかということである。

本評価においては、本プロジェクトが計画当初の

図 1 参加型評価における今回の調査の位置づけ



参加型アプローチを用いて行われていた案件ではないことや時間の制約を考慮し、参加の度合いについては可能な範囲で深めることとし、参加の範囲を拡大することを重視した。

#### (2) 評価方法

本調査では、日本の協力はすでに終了しているが CDC の活動は現在も継続中であることから、過去に行われた日本の協力を直接評価するのではなく、受益者である陶磁器業者の視点から同センターの活動に対する評価を行ってもらい、その結果を踏まえて協力アプローチについて考察することとした。評価調査の流れは図 2 に示すとおりであるが、現地調査は以下の 3 段階に分けて実施した。

第 1 段階：プロジェクト関係者が CDC に関して独立して意見を述べる段階（第 1 次評価）であり、CDC や陶磁器業者、有識者などに対するインタビュー調査を通じて行った。

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

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

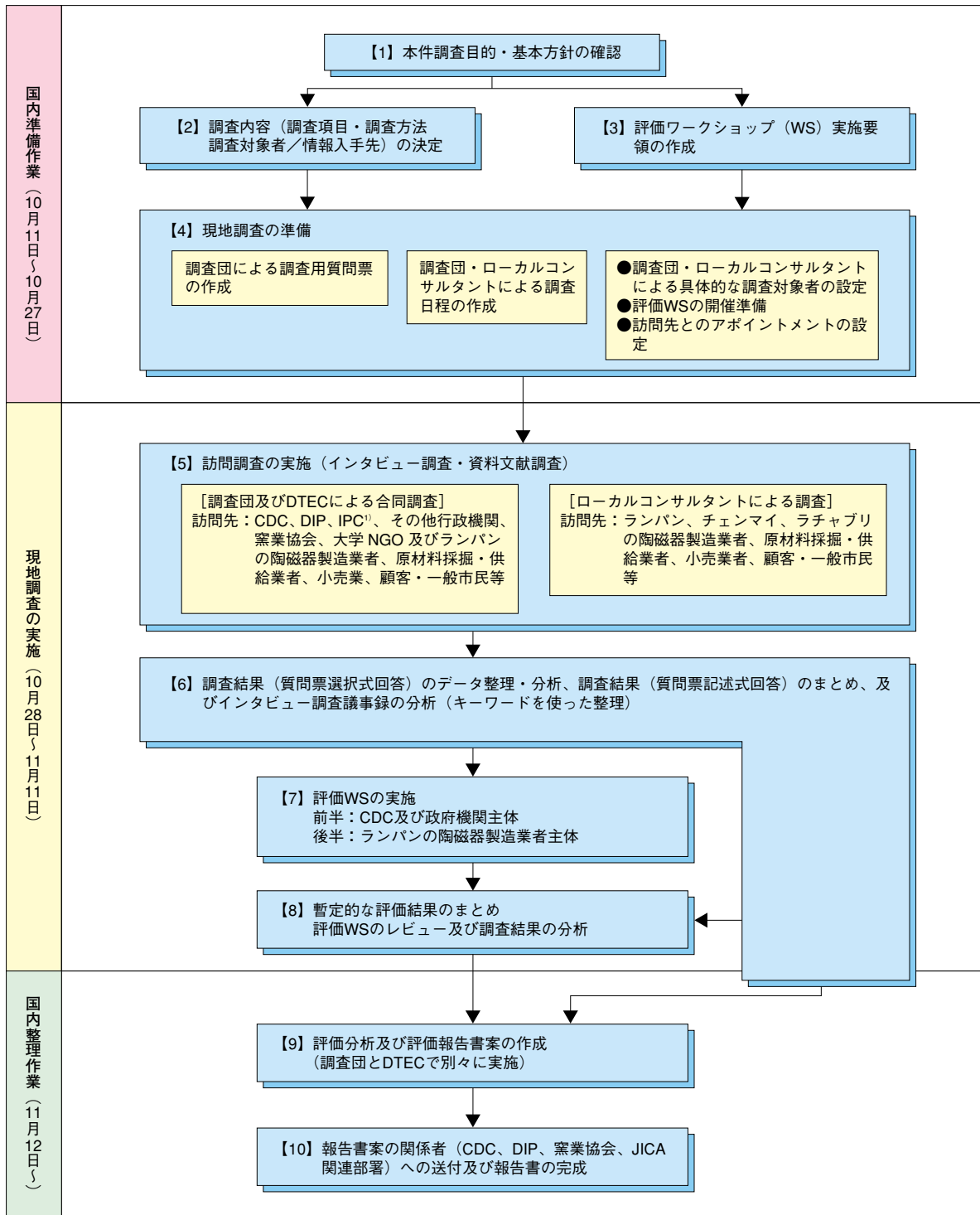
なお、評価の最終的な取りまとめは日本側が実施した。

### 6. 現地調査方法

#### (1) 資料・文献調査

以下の資料・文献を入手し、分析を行った（括弧

図 2 調査の流れ



1) IPC：工業振興センター

内は出所)

- ・プロジェクト各種報告書及び開発調査報告書 (JICA)
- ・窯業に関する輸出統計 (チェンマイ税関事務所)
- ・窯業に関する各種統計 (ランパン県産業局)
- ・タイ・パーツの為替レートに関する情報 (タイ中央銀行)

(2) インタビュー調査

調査対象地域はプロジェクトのインパクトを検証する意味合いから、プロジェクト実施地であるランパン地域のみならず、チェンマイ、ラチャブリの2地域も比較対象として調査を行った。なお、比較対象地の選定条件は1) プロジェクトの直接的な対象地域ではないこと、2) 関連企業の集積度が比較的

大きい地域であること<sup>3)</sup>、などである。

インタビュー調査対象者は表1に示すとおり、1) プロジェクト実施機関、2) プロジェクト所管官庁、3) プロジェクトの直接受益者、4) プロジェクトの間接受益者、5) プロジェクト関係者（元派遣専門家）、6) その他の関係者（窯業協会、大学教官など）の6つのカテゴリーにあてはまる組織・グループ・個人とした。また、3)と4)の受益者に対しては、ローカルコンサルタントの統括のもと、現地の大学生を現地調査員として活用し、3地域（ランパン、チェンマイ、ラチャブリ）に分かれて調査を行った。

### (3) 評価ワークショップ

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

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

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



調査団による陶磁器業者へのインタビューの様子

## 7. タイ北部陶磁器産業の動向

### (1) 全体の動向

タイ全国及びランパン、チェンマイを含む北部の陶磁器産業について図3の輸出額の推移から、以下が確認できる。

プロジェクトの実施後に陶磁器の輸出額はタイ国全体では実施前の2倍、プロジェクトサイトであるランパンを含む北部地方では3倍以上に伸びている。1997年以降に輸出額の大幅な増加がみられるが、インタビュー調査によれば、これは経済危機でタイパーツが下落したことにより価格競争力が増したことが影響しているとのことであった。

### (2) 陶磁器製造企業数の推移

1) 企業数についてもプロジェクトが実施された

表1 インタビュー調査対象者

カテゴリー	組織名	評価へのかかわり	調査実施者 (括弧内はサンプル数)	調査内容
プロジェクト実施機関	CDC	第1次評価 第2次評価	調査団	プロジェクト終了後のCDCの活動状況、陶磁器産業へのインパクト
プロジェクト所管官庁	工業省、IPC	第1次評価 第2次評価	調査団	同上
プロジェクトの直接受益者	陶磁器製造業者	第1次評価 第2次評価	現地調査員(103) 調査団	CDCの知名度、サービス活用度、サービスへの評価、CDCに対する要望など
	原料採掘・供給業者	第1次評価	現地調査員(4)、調査団	同上
プロジェクトの間接受益者	小売業者	第1次評価	現地調査員(17)	陶磁器の質の評価、陶磁器産業の与えたインパクト
	顧客・一般市民	第1次評価	現地調査員(99)	同上
プロジェクト関係者	元派遣専門家		調査団	プロジェクトの実施プロセス
その他の関係者	窯業協会、大学教官など	第1次評価	調査団	プロジェクト終了後のCDCの活動状況、陶磁器産業へのインパクト

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



1992年以降増加傾向にあり、プロジェクト開始以前には50件程度であった企業数は1999年時点で230件に増えている。(図4参照) また、雇用者数についても同様に増加傾向にある。

## 2) ランパンの陶磁器業者の規模別の特徴と問題点

本調査ではCDCの直接受益者である陶磁器製造業者に対し大規模なインタビュー調査を行ったが、その際にタイ工業省の分類区分を参考に企業を規模別に4つのカテゴリー(大・中規模、小規模、零細規模、家内工業規模)に分類した。表2は規模別の特徴を示している。

さらにランパンの陶磁器業者が抱えている問題点については図5のとおり、大・中規模業者ではマネージメントを問題点としてあげる企業が非常に多い。小規模業者ではマーケティングと生産技術が最も多く、ついで資金となっている。零細規模業者でも同様に生産技術・資金・マーケティングが主な問題点となっている。家内工業規模業者ではマーケティングが非常に大きな問題点となっており、ついで資金となっている。

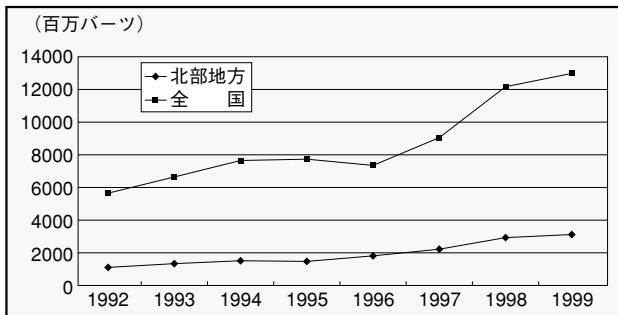
また、生産技術情報の入手先については、大・中



セラミック開発センター(CDC)で作成された試作品

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

図3 タイ北部製の陶磁器の輸出額の推移



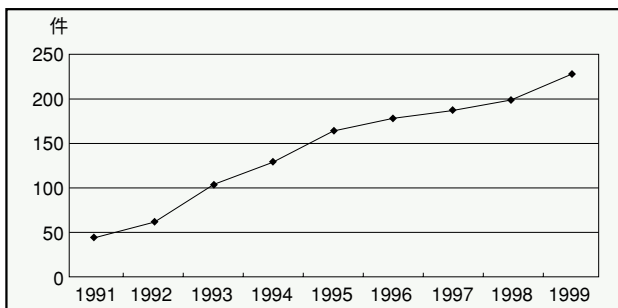
出所: チェンマイ税関事務所 大蔵省関税局

表2 陶磁器製造企業の規模別の特徴

企業規模	調査企業数	従業員(平均値)	資本金 <sup>注1)</sup>	1年間の売上高 <sup>注1)</sup>	製品の輸出比率
大・中	4	505.0	26,750	141,500	0.76
小	30	64.6	2,050	6,208	0.70
零 細	18	28.2	339	1,961	0.43
家内工業	7	4.6	343	262	0.00
不 明	7	63.0	3,000	3,950	0.00
平均/合計	66	74.8	3,000	13,065	—

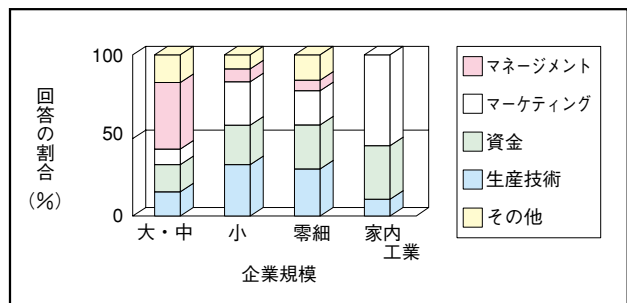
注1) 平均値、単位: 千パーツ

図4 タイ北部製の陶磁器製造企業の推移



注: 上図で、北部とは、主にランパン・チェンマイを示す。  
出所: ランパン県産業局

図5 企業規模別問題点



## 8. インタビュー調査の結果

### (1) 自立発展性

自立発展性についての CDC 職員からのインタビュー調査の結果は以下のとおりであった。

- 1) 組織：組織体制・人員については大きな変化はない。スタッフからは給与については満足ではないものの、仕事にはやりがいを感じているとの発言が多くみられた。2000 年秋に全体の半数を占める臨時雇用職員の解雇が決まっているが、その影響については上層部と下層部で意見の違いがみられた。
- 2) 財務：1997 年の経済危機以降予算は減少傾向にあり、CDC の活動にも影響がみられる。
- 3) 技術：研修、セミナーについてはプロジェクト終了後もある程度の規模で継続している。陶磁器業者からの技術レベルについての評価結果は図 6 のとおりであった。

企業規模別の 4 段階評価の結果は、図 7 のとおりである。陶磁器製造企業による CDC の技術サービ

図 6 CDC の技術サービスに対する評価 (全体)

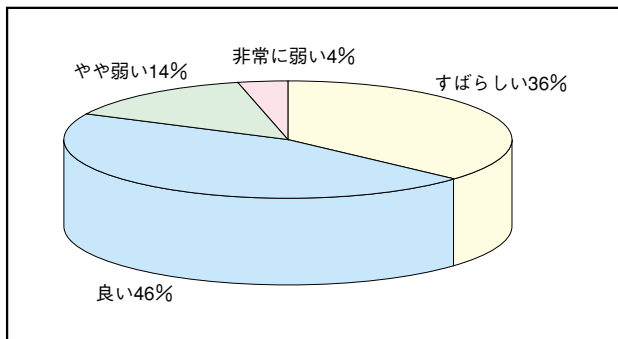
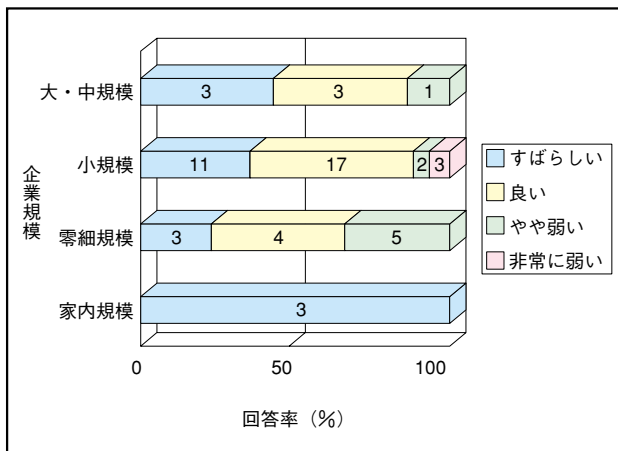


図 7 CDC の技術サービスに対する評価 (陶磁器業者のみ)



スに対する評価は、「素晴らしい」が 36%、「良い」が 46%であり、合せて 8 割を上回っている。

調査団のインタビュー調査の結果、利用した企業の CDC へのコメントとして表 3 にあげたような意見がだされ、企業規模ごとに若干の違いがみられた。

### (2) インパクト

上位目標である「陶磁器の質の向上」の達成度合や陶磁器産業に CDC が与えた影響などについて、受益者である陶磁器製造業者を中心としたインタビュー調査の結果は以下のとおりである。

#### 1) CDC から学んだ技術の活用度

品質の向上の前提となる「CDC により普及した技術の活用度」についてみると、3 調査地（ランパン・チェンマイ・ラチャブリ）で調査した計 103 社の陶磁器製造企業のうち、63%に相当する 65 社が CDC のサービスを受けたことがあるとしている。さらに、これら 65 社のうちの 60%が CDC から学んだ技術を「非常に/かなり活用した」と回答している。

#### 2) CDC の支援による品質向上の度合

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

表 3 CDC サービスを利用した企業の CDC への意見 (自由コメント)

#### <大・中規模製造業者>

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

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

#### <小規模製造業者>

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

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

#### <零細規模>

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

「過去にセンターで受けた研修コースは期間が 1 週間と短く、テーマが具体的なのでよく参加している。上薬のコースは面白かった。デザインのコースでは自分には基礎がないので教えている内容が高度過ぎてわからなかった。しかし研修よりも工場に来て指導してもらう方がよい。」

### 3) 小売業者及び顧客からの評価

上記に加え、3 調査地域の小売業者 17 名のうちの 47%が、顧客・一般市民 99 名のうちの 72%がタイ製の陶磁器の質が近年向上したと述べており、上記の製造業者の自己評価をある程度裏づけている（図 8、9 参照）。

## 9. 評価ワークショップによる評価

今回の評価では、プロジェクトの当事者が評価結果に関する情報を総合した評価の機会に参加し、議論を行うことで、今後の CDC のあり方について検討することを意図してワークショップを開催した。しかしながら、実際には、ワークショップに提示する情報整理の方法の問題や時間の制約もあり、事実確認についての議論が多く、本来意図したような評価活動はできなかった。

評価に関するコメントは多くはなかったが、そのなかで CDC 職員と製造業者との間で最も意見が異なった点として、CDC 職員の工場への訪問指導があげられた。事前のインタビュー調査では、製造業者側からは製品の品質を上げるためにも自社を訪問し、

製造工程全体を見たうえで指導してほしいとの声が多く寄せられていたのに対し、CDC 上層部からは CDC は政府の機関であるため、製造業者側がセンターを訪問して相談するべきとの意見が示された（ただし、現在でも一部の部署では職員が工場に訪問指導を行っている）。

## 10. 日本側(調査団)と DTEC(タイ側)による評価

最後に、調査団と DTEC は、ワークショップの議論も踏まえてさらに広い観点から評価を行う最終評価者を行った。日本側とタイ側の評価結果の要約は表 4 に示したとおりである。

別々の見解が生じることは差し支えないので、相互に独立した評価を実施する旨事前に確認していたが、結果的に両者の内容にはほとんど違いはみられなかった。これは、調査終了後に互いの意見交換を行ったことも多少作用していると思われるものの、基本的には、日本・タイ側双方ともにプロジェクトの当事者がほとんど関与しておらず、中立性の高い評価となったためと思われる。

これらすべての結果を踏まえた日本側評価団による最終評価については表 5 のとおりである。

図 8 小売業者による陶磁器の品質の評価

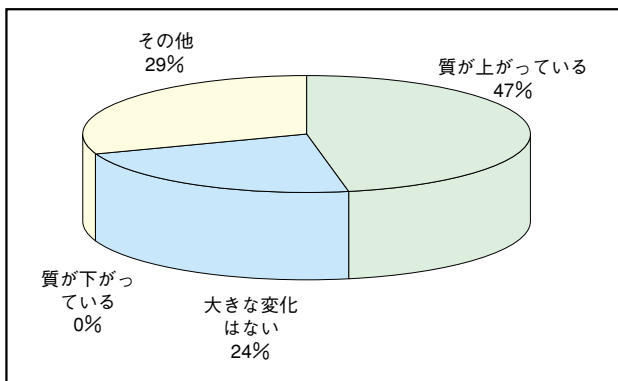


図 9 顧客／一般市民による陶磁器の質の変化の評価

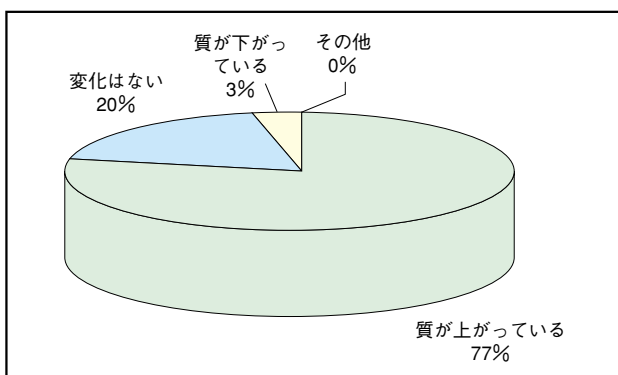


表 4 日本側とタイ側による評価の要約

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

## 11. 参加型評価としてのレビュー

### (1) 調査方法に関するレビュー

- 1) 質問票をベースにしたインタビュー調査と、自由回答を中心としたインタビュー調査による結果の相違

陶磁器製造業者については、「CDC の技術サービス」に関する評価の内容は、質問票への回答と実際のインタビュー内容とで差がみられた。すなわち、質問票の選択式回答では高い評価が示されているものの、実際のインタビューにおけるコメ

ントでは、CDCに関する厳しい指摘もあった（技術レベルの変化のなさや工場への訪問指導に限られていること）。このように質問票の選択式回答の結果が実態に比してやや高く現れたのは、そもそもタイ人の気質として数字で具体的な評価点を示す場合には厳しい評価を示すことに対するためらいがあったためであると思われる、選択式の回答だけではなく自由記述式の、または質問項目に限定されない質問方法が重要であるといえる。

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

今回の調査ではインタビュー調査の対象を広げた結果、タイ陶磁器産業や製品の品質に関する様々な関係者からの見方が明らかになり、またCDCへの工場への訪問指導の必要性等のようにCDCの活動に対するCDC側の見方と陶磁器業者の見方の相違が浮き彫りとなった。また企業規模別にその特徴や問題点、CDCとのかかわりを分析したところ、CDCの果たしている役割が規模によって異なっている<sup>4)</sup>ことが明確になった。

また、CDCの職員に対する調査においても、公務員（管理職・一般職員）と臨時職員の立場の違



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

いによって、CDCの活動の継続性に対する評価が異なる傾向がみられ、2000年9月に臨時職員が解雇されるという状況もこれに影響していると考えられる。

さらに、大学等のCDC以外の技術情報の提供を行っている機関についてもインタビューを行った結果、技術情報提供する機関全体のなかでのCDCの位置づけが明らかになったことに加え、同じ工業省がランパン地域で民間の専門家（大規模陶磁器業者）を活用して中小企業の指導を行うプロジェクトを実施したことが明らかになった。な

表5 日本側評価団の最終評価

<p>1) 自立発展性</p> <p>A 人材・組織・制度 総職員数は、プロジェクト終了時も現在も50名と変化はないが、2000年に予算上の問題から臨時雇用職員（約半数）がすべて解雇される予定であることからこの面での自立発展性はやや弱いように感じられる。</p> <p>B 財務 1997年以降は、経済危機の影響もあり予算が減少傾向にあり、センターの活動に影響を与えていることから、財務的に見た自立発展性もやや弱いと思われる。</p> <p>C 技術 技術面では、一定の自立発展性があるもの十分とはいえない。CDCの対外的な技術サービスについてみると、研修活動や技術指導はほぼプロジェクト活動時の規模で実施されているが、CDCの利用者である工場側の技術水準が向上していることを考えると、CDCの技術についても現状の機能を維持するためには技術を絶えず革新していくことが必要であると思われる。</p> <p>2) インパクト</p> <p>A 上位目標の達成度 本プロジェクトの上位目標は、ある程度達成されたものといえよう。ただし、CDCの技術サービスに関しては、インタビュー調査ではやや厳しい評価も出ており、CDC（本プロジェクト）の上位目標達成への直接の貢献度は必ずしも明確ではない。</p> <p>B その他の効果</p> <p>a) 知名度 製造業者に小売業者、顧客や一般市民を加えた全調査対象者223名でみても全体の64%がCDCを知っていることから、その知名度は高いといえる。</p> <p>c) 産業振興 関係者の意見を総合すると、北部タイの陶磁器産業の発展は、タイ・パーツ安による価格競争力の向上などがより強く影響しているものと思われるが、CDCがあったことで今のレベルにいたるまでの時間と経費を節約することができたとの回答が多く寄せられており、3調査地域の55社のうち約半数の26社が、CDCからの技術支援の効果として売上が伸びたと答えていることからCDCは限定的ではあるが、産業振興の一因となる貢献はなしえたものといえる。</p>
---

注4) 大・中規模企業では試作品や分析試験、比較的小さい規模の企業では研修・セミナーや技術指導など。ただし、最も規模が小さい家内工業規模については基礎的な知識を知らないことや工場の改善に使える資金がないことが効果発現の阻害要因になることもある。



お、その際にはインタビューした相手から次のインタビュー先を聞き出してアポイントメントを取りつける調査法が効果を発揮した（製造業者→民間専門家→工業省担当者と紹介してもらい訪問）。

### 3) CDC の影響がある地域（ランパン）とない地域（チェンマイ、ラチャブリ）の比較

結果的にはチェンマイ・ラチャブリのセラミック業界も CDC とは関係をもち、またラチャブリの製品はランパンとは種類が異なっていたため、あまり明確な比較はできなかった。

## 12. 教訓・提言

### (1) CDC の今後に向けての提言

すでに評価の部分でみてきたように、全体の傾向としてはプロジェクトの目指した陶磁器輸出の振興及び北部タイの陶磁器産業の振興が進行しているが、プロジェクト自体の自立発展性は、組織・技術・財務のいずれの観点からも弱まりつつあり、これまで実現してきた効果の今後の維持発展が不確実になってきたということがいえる。

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

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



小規模業者の工場内の様子

ターとしての機能強化

### (2) 参加型評価の実施に向けての提言

1) 調査の結果、企業と CDC の見方が相違しており、企業が CDC 職員の企業訪問の必要性を感じているのに対し、CDC 側は必要ないとする姿勢がみられた。これらはタイの行政機関に共通している特徴であると思われるが、プロジェクトが当初想定していた「実施期間中にセンター内の技術レベルを向上させ、終了後に外部に技術を移転する」という効果波及のプロセスはタイ国においては実現性が低いということが示唆されよう。本プロジェクトは決して外部への情報提供を怠っているわけではなく、セミナーや研修コース等についてはプロジェクト実施中と同程度の規模で継続されている。しかしながら、1993年の設立以後、プロジェクト実施期間を通じてセンター内での活用を継続しているなかで、センター外での訪問指導等については自然と活動の視野から外れていくような組織風土が定着していった可能性は否定できないものと思われる。プロジェクト実施期間中に外部への技術提供を行うよう活動策定時に留意する必要がある。

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

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

2) 参加型評価として参加範囲を広げる（多数のステークホルダーが参加する）ことは有意義であり、今後 JICA で評価を行う際にも可能な限り取り入れていくことが重要であろう。他方、手法としての参加の度合いを高めること（相手側の評価への参加や参加型ワークショップの開催）については限られた時間で行うことは容易ではない。ま

た、特に階層や官民の格差がある社会においてワークショップを実施する場合には、参加者が本音を言えないなど、実効性に限界がある場合もある。さらに、プロジェクトの計画段階から実施段階までは参加型の経験がないステークホルダーに対し、評価段階のみ公式の場で自分の考えを自由に述べる参加型とするのも容易ではないだろう。このため、手法としての参加についてはそのプロジェクトの状況に応じ、ケース・バイ・ケースで判断することが求められよう。

### 3) JICAによる参加型評価について

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

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



地域の女性を雇用して生産を行なう