

インドネシア共和国  
地方行政人材育成プロジェクト  
実施協議調査報告書

平成 14 年 2 月

国際協力事業団  
社会開発協力部

## 序 文

インドネシア共和国では2001年1月より地方分権化のための2法、地方自治法（法律第22号 / 1999年制定）及び中央地方財政均衡法（法律25号 / 1999年制定）を施行しました。この2法の実施により、中央政府から地方政府（州・県・市）への外交、国防、司法、金融・財政、宗教を除く権限並びに人員・財源の移譲が行われました。その結果、今後は地方政府が自らのイニシアティブに基づき地域のニーズに合った行政サービスを提供しなければならなくなりました。しかしながら、現在の地方政府には、政策立案・財政管理・条例策定・人事管理等の行政の重要な業務にあたる人材の能力が不足しており、その教育と訓練が急務となっています。

こうした状況の下、インドネシア共和国政府は我が国に、公務員研修に係るプロジェクト方式技術協力を要請し、これを受けて当事業団では、基礎調査及び3回の短期調査を実施しました。この結果を踏まえ、地方行政にかかわる行政官・議員等の人材を対象とした「インドネシア地方行政人材育成プロジェクト」を実施することとし、今般は2002年1月20日から同26日まで、当事業団アジア第一部特任参事 榎本 正義を団長とする実施協議調査団を現地に派遣しました。同調査団は、本プロジェクト実施に必要な協議を行い、討議議事録（R/D）及びミニッツを署名・交換しました。この結果、2002年4月より2005年3月までの3年間にわたる技術協力が開始されることとなりました。

本報告書は、同調査団による調査・協議の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に広く活用されることを願うものです。

ここに、本調査にご協力を頂いた外務省、在インドネシア日本大使館など、内外関係各機関の方々に深く謝意を表しますとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成14年2月

国際協力事業団

理事 泉 賢二郎

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図

第1章 実施協議調査の概要	1
1 - 1 実施協議調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 調査団の構成	2
1 - 3 調査日程	3
1 - 4 主要面談者	4
第2章 要 約	5
第3章 討議議事録の交渉経緯	7
3 - 1 交渉経緯	7
3 - 1 - 1 実施協議に至るまでの経緯（短期調査結果概要）	7
3 - 1 - 2 実施協議における主要協議事項	11
3 - 2 調査結果	12
3 - 2 - 1 プロジェクトの実施計画	12
3 - 2 - 2 日本側投入計画	14
3 - 2 - 3 インドネシア側投入計画	15
3 - 2 - 4 インドネシア内務省の役割	16
3 - 2 - 5 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）	16
第4章 プロジェクト実施上の留意点	18
4 - 1 プロジェクト実施体制	18
4 - 2 その他の留意事項	18
付属資料	
1．討議議事録（R/D）	21
2．ミニッツ（英文プロジェクトドキュメントを含む）	28
3．長期専門家業務指示書	54

4 . 短期調査結果のまとめ .....	57
5 . 第3次短期調査ミニッツ（地方行政能力向上プログラム / 地方行政人材育成 プロジェクト基本計画を含む） .....	98
6 . インドネシア地方行政及び公務員研修の現状 .....	113

# 地図：インドネシア共和国



The boundaries and names shown and the designations used on this map do not imply official endorsement or acceptance by the United Nations.

## 第1章 実施協議調査の概要

### 1-1 実施協議調査団派遣の経緯と目的

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）においては、スハルト体制が終わるとともに、1998年から「改革」の時代が始まった。中央政府は地方分権化を推進するため、2つの法律、地方自治法及び中央地方財政均衡法を制定し、これまでの中央集権的な制度を改めた（2001年1月に本格実施）。中央政府の機能の多くが地方政府に移管され、これに伴い中央政府の地方出先事務所の多くは地方政府に統合された。その結果として、200万人を超える中央政府所属の公務員が地方政府の管下に置かれることになったが、地方分権化で拡大した地方の権限に対応するため、地方行政の中心的な役割を果たす人材（地方公務員の管理職、計画部門の担当職員、地方議会議員等）の育成が求められている。

また、インドネシア政府の5か年計画である国家開発計画（PROPENAS）は、優先課題の一つとして地方開発の推進を掲げている。そのためには、地方政府の能力を向上させ、地方自治を安定させることが必要であり、これによって良好な行政の運営、効果的で効率的な行政サービスの実施、コミュニティによるイニシアティブの増大と参加をもたらすべきであるとしている。加えて、国家開発計画では、地方政府の能力向上のために、専門性と管理能力の高い地方公務員を育て、良好な業績をあげることが目標とし、基本的な活動として、地方公務員のポストに必要とされる資格の標準化、地方公務員の人材に求められる要件の引き上げの検討、褒章と罰則の制度の改善、教育・訓練の実施を行うとしている。

特に教育・訓練に関して、分権化以前は地方公務員の人材育成・管理を中央政府がほとんど実施してきた。しかし分権化実施後は、より地方のニーズに合った人材育成・管理を、地方政府が独自に行うことが期待されている。その結果、地方政府等の研修ニーズは大きく、その種類は多岐にわたっている。こうした事情からインドネシア政府は我が国に、研修による人材育成への協力を要請した。これを受けてJICAは、2000年から2002年にかけて4回の調査団を派遣し、プロジェクト形成・実施の調査を行った。これにより、協力基本計画と活動内容が合意されたため、今般は先方政府とプロジェクトの実施に係る具体的な協議を行い、合意内容を討議議事録（Record of Discussions：R/D）及びミニッツにまとめることを目的として実施協議調査団が派遣された。

本調査団の主な活動内容は以下のとおりである。

#### (1) プロジェクトドキュメントの作成及び事前評価表案の作成

これまでに実施した短期調査で収集した資料、今回新たに収集する関連情報を分析し、先方機関と協議のうえ、プロジェクトドキュメントを作成してミニッツに添付し、署名・交換する。

(2) マスタープランの協議及び合意

マスタープラン及び協力の枠組みについて先方機関と協議し、内容を確認・合意のうえ、R/Dに記載し、署名・交換する。

(3) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の協議及び合意

短期調査で協議したPDM案について最終確認を行い、合意のうえ、ミニッツに添付し、署名・交換する。

(4) 初年度、次年度に係る協議

協力開始年度及び次年度の活動・投入計画について協議し、双方で必要な準備作業を確認する。

(5) インドネシア側実施体制の再確認

インドネシア側のプロジェクト実施体制を再確認し、留意事項等があれば整理する。

1 - 2 調査団の構成

(1) 榎本 正義 ( 団長 / 総括 )

国際協力事業団 アジア第一部特任参事

(2) 乾 英二 ( プロジェクト管理 )

国際協力事業団 社会開発協力部社会開発協力第一課長

(3) 川北 博史 ( 協力企画 )

国際協力事業団 社会開発協力部社会開発協力第一課ジュニア専門員

(4) 山口 豊 ( 組織開発 )

( 株 ) アイシー・ネット

### 1 - 3 調査日程

日順	月 日	曜日	日程	備考
1	1月20日	日	移動 成田発（10:50）JL725 ジャカルタ着（16:25）	
2	1月21日	月	午前 JICA インドネシア事務所打合せ 在インドネシア日本大使館表敬 午後 地域開発政策支援プロジェクト専門家との打合せ	
3	1月22日	火	午前 内務省官房とのR/D及びプロジェクトドキュメントに関する協議 内務省地域開発総局表敬（榎本団長・乾団員） 午後 内務省官房とのR/D及びプロジェクトドキュメントに関する協議 内務省地方自治総局表敬（榎本団長・乾団員）	
4	1月23日	水	終日 内務省官房とのR/D及びプロジェクトドキュメントに関する協議	乾団員、タイに移動 （TG414、17:15）
5	1月24日	木	午前 調査団内でR/D及びプロジェクトドキュメントに関する協議 内務省教育訓練庁との打合せ（山口団員） 午後 内務省官房とのR/D及びプロジェクトドキュメントに関する協議	
6	1月25日	金	午前 R/D及びミニッツ署名・交換 午後 JICAインドネシア事務所報告 移動 ジャカルタ発（23:30）JL726	
7	1月26日	土	成田着（8:35）	



## 1 - 4 主要面談者

### (1) 内務省官房

Mr. Timbul Pudjianto	計画局長
Ms. Endah Kastanya	計画局職員
Mr. Hendriwan Msi.	国際協力担当

### (2) 内務省教育訓練庁

Mr. Marhaban Ibrahim	技術教育訓練センター国際協力課長
----------------------	------------------

### (3) 内務省地域開発総局

Mr. Fazli Siregar	官房長
-------------------	-----

### (4) 内務省地方自治総局

Mr. Made Suwandi	能力向上局長
------------------	--------

### (5) 在インドネシア日本大使館

小川 清泰	二等書記官
-------	-------

### (6) JICAインドネシア事務所

稲葉 誠	次 長
大岩 隆明	次 長
西田 基行	企画調査員

### (7) 地域開発政策支援プロジェクト専門家

武田 長久	専門家
岡本 正明	専門家
藤本 襄	専門家
皆川 泰典	専門家

## 第2章 要 約

本実施協議調査団は、2002年1月20日から同26日までの日程でインドネシアを訪問し、「インドネシア地方行政人材育成プロジェクト」について、内務省官房計画局と協議を行った。その結果、合意事項をR/Dとミニッツ（付属資料1．及び2．）に取りまとめて、署名・交換を行った。ミニッツには、PDM、活動計画書（Plan of Operation：PO）、プロジェクトドキュメントが含まれている。

合意されたプロジェクトの概要は、以下のとおりである。

### (1) プロジェクト名称

地方行政人材育成プロジェクト（Project for Human Resources Development for Local Governance）

### (2) 目 標

#### ・スーパーゴール

地方行政の能力が向上する。

#### ・上位目標

主に行政管理と地域開発の分野において、地方行政にかかわる人材の能力が、向上する。

#### ・プロジェクト目標

主に行政管理と地域開発の分野において、より地方のニーズに合った研修コースが実施される。

### (3) プロジェクト調整機関及び実施機関

#### ・調整機関：内務省官房計画局

・実施機関：内務省地方自治総局、内務省地域開発総局、内務省教育訓練庁、内務省村落開発総局、国家行政院（LAN）、国家開発企画庁（BAPPENAS）、南スラウェシ州政府、北スマトラ州政府等

### (4) 協力期間

2002年4月1日から2005年3月31日まで3年間

### (5) 実施体制

プロジェクトの円滑な運営のため、内務省次官をプロジェクトの総括責任者（プロジェク

トダイレクター)、同省官房計画局長を実施責任者(プロジェクトマネージャー)とする。また関係各機関との調整を行うために、プロジェクトマネージャーを議長としたプロジェクト運営委員会を設置し、内務省の関係者、モデル地域の研修実施機関の責任者、日本人専門家によって構成する。

(6) 投入計画

1) 日本側

- ・ 予算 約 6 億1,000万円
- ・ 長期専門家 4 名 (リーダー、業務調整、地方行政、行政研修)
- ・ 短期専門家 6 名 (日本の地方自治制度、行政評価手法ほか)

2) インドネシア側

調整スタッフ給与、事務所及び研修施設の維持管理費等

## 第3章 討議議事録の交渉経緯

### 3 - 1 交渉経緯

#### 3 - 1 - 1 実施協議に至るまでの経緯（短期調査結果概要）

実施協議調査団派遣に先立って、短期調査団が2000年9月17日～10月7日（第1次）、2000年11月21日～12月20日（第2次）、2001年8月19日～10月5日（第3次）の3回にわたって派遣され、プロジェクトの実施に向けて調査を行うとともに、インドネシア側と協議を行った。その概要は以下のとおりである（短期調査結果については、付属資料4の「短期調査結果のまとめ」並びに付属資料5「第3次短期調査ミニッツ」を参照されたい）。

#### (1) これまでの先方との合意事項

第3次短期調査において内務省官房と地方行政能力向上プログラムの枠組みについて合意し、ミニッツ（合意文書）に署名した。主な合意事項及び協議結果は下記のとおりである。

##### 1) プログラムの構成

地域開発政策支援（2001年4月より3年間）、地方行政人材育成（2002年4月より3年間）の2つのプロジェクトで構成され、プログラム全体の活動の調整及び新規協力の検討を目的として、プログラム・マネージメント・ユニット（PMU）を設置する。プログラムの構成は、必要に応じて柔軟に見直す。また支援委員会を日本国内に設置し、プログラムの活動を支援する。

##### 2) 合同調整委員会の設置

プログラム全体の方向性を議論するため、関係機関による合同調整委員会を必要に応じ設置する。同委員会の具体的な構成については、地方行政人材育成プロジェクトの概要が確定したのちに検討することとした。

##### 3) 専門家の派遣

プログラム全体を統括するため、プログラムリーダー及びプログラム業務調整員を2002年4月を目途に派遣する。両専門家は地方行政人材育成プロジェクトのリーダー及び業務調整員を兼務する。また、必要に応じ、短期専門家を派遣する。

##### 4) 事務所の設置

PMUの事務所として、内務省官房がオフィススペースを提供することで合意した。物件は計画局1階の事務所を2002年4月より使用できることを確認した（調査時点では一時的に使用中だったが、3月以降は使用可能の由）。

## (2) プログラム化に伴う地域開発政策支援プロジェクト（専門家チーム派遣）との調整

第3次短期調査団派遣の際、先行して2001年4月より地域開発政策支援プロジェクト（専門家チーム派遣）を開始している地域開発総局から、本プログラムの傘下に入ることになると、同プロジェクトの活動が干渉されること、また同プログラム傘下に入るメリットがないとして、難色を示された。その後JICAインドネシア事務所及び実施協議調査団との協議を通じ、既存の活動内容に影響を与えるものではないこと、地方行政人材育成プロジェクトとの連携により、地域開発関連の研修受講の機会が広がるメリットを説明し、最終的にプログラムの枠組みで協力することに合意を得た。

なお、署名直前に、地域開発総局担当者より、プログラムの合意文書に同総局長も署名すべきだとの要望が出されたが、内務省官房計画局長と協議したところ、必要ないとの判断が示されたため、地域開発総局長の署名は行わず、同局所属の武田専門家より、総局長に説明をすることで了解を得た。

## (3) 地方行政人材育成プロジェクトに関する調査結果

### 1) 内務省（官房計画局、地域開発総局、地方自治総局、教育訓練庁、村落開発総局）

第3次短期調査団派遣においては、プログラムの説明のみを行っていたところ、先方より示された懸念事項を基に、実施協議調査団よりプロジェクトの具体的な内容の説明を行った。プロジェクトの大枠については、特に異論はなかったものの、内務省内の研修担当部局の所管をめぐる問題があり、注意する必要があると再認識した。この問題については、プロジェクト開始後、設置予定のプロジェクト運営委員会のなかで調整していく旨合意した。

なお教育訓練庁より、日本の経営手法をインドネシアの地方行政に生かせるような研修を実施してほしい旨の要望があった。

### 2) 国家開発企画庁（BAPPENAS）

各省、各州に配置している開発計画官（Development Planner）の育成が地方分権化に伴って急務となっており（5か年計画の作成と開発戦略をBAPPENASが作成し、その実施詳細計画を各省、各州が作成することになったため）、その育成に対する協力を日本大使館に要請しているが、プロジェクトでも是非検討してほしい旨要望があった。

### 3) 地方政府

#### 南スラウェシ州

州の研修所における研修コースの区分は階層研修、技術・訓練研修、マネージメント研修、専門研修の4つに分類されている。州レベルの研修における所管は、州人事部（BKD）ではなく、州研修所（BPSDMA）が所管している。

第2次短期調査（2000年11～12月）の後、州研修所ではハサヌディン大学等に委託して研修ニーズ調査を実施し、JICAに対するプロポザールを作成していた。

州研修所より、Administrative management等の既存コースは州研修所の自助努力で実施可能だが、自分たちでは実施が困難な課題が多いので、同プロポザールを踏まえ、

トレーナーズトレーニング、研修管理（Training management）、研修ニーズの分析手法、研修施設及び研修機材等への協力を是非お願いしたいとの要望があった。

また、第3次短期調査時に視察したマロス県及びパンケップ県においては、地方分権化に取り組む意識の差があることが感じられた。例えば、マロス県では地方分権化に伴い、予算策定に関する手法、文書管理の手法、コンピューターの使用等のマネジメント研修を州とは関係なく自前で企画・実施していきたいので、これに対する協力を実施してほしい旨の要望があった。

他方、パンケップ県では地方分権化の動きは承知しているものの、自らが必要とする研修を県独自で企画・実施していく意識がいまだに低いと感じられた。州の研修に基づき行政官等の研修を行っているのが実情である。

なお、中央で実施している研修については、頻繁に受講募集の案内がくるものの、これらの研修経費は県の予算で負担することになっているので、パンケップ県は財政事情も悪く、研修生を送っていないとのことであった。

#### 北スマトラ州

州の研修所（Diklat Propinsi）が研修の実施を担当し、研修は階層研修と専門・技術研修に分けて実施されている。なお州人事部（BKD）は人事のほか、州職員の人材育成計画に係る研修の企画や州の研修所が募集する研修の受講者の候補の選考等を所管している。

州・県ともに職員の研修参加の動機は昇進のためが強く、階層研修に応募が多い。専門・技術研修の受講者は階層訓練に比べて多くない。現在、州の研修所が実施している研修コースの多くは、国家行政院（LAN）と内務省教育訓練庁で作成したもので、これらの実施指針に従って行われている。階層研修は特にLANのガイドラインに基づいている。地方分権化されても研修の実態は、分権化前とほとんど変わっていない。州研修所は新たな研修コースを独自に作成することは可能ではあるが、実際にはできていない。研修所長は研修のニーズを考慮しなければ、受講者が少なく、無駄になる危険性もあると危惧している。

州研修所では、退職したLANの管理職が研修講師となっており、講師の質がかなり低いことが問題とされている。講師の質の改善のために大学教師を講師として雇うこ

とは、人件費が高くなるために実現していないとのこと。州研修所はJICAが考えている行政管理などの研修は既にも実施しているので、研修施設や研修機材の供与を希望すると述べた。

なお州研修所は、南スラウェシ州と同様、オーストラリア政府の協力（IASTP）によるキャパシティービルディングの研修コースを一部、実施している。

メダン市は、地方分権化に伴い、市職員の能力向上の必要性を認識しており、市独自の地域開発やファイナンシャルマネージメント等の研修やトレーナーズトレーニング等の研修を考えているので、JICAの協力を得たい、メダン市は研修所をもっていないが将来的には市の研修所を設置したい旨述べていた。

さらにカ口県では、知事と官房長が、州の研修所からは階層研修を除いてほとんどの情報がこないと指摘していた。

地方分権化に伴う職員の研修については、ファイナンシャルマネージメントやアグロインダストリー、観光、農産物貯蔵などの分野の研修を必要としている旨述べていた。同県では、北スマトラ大学のボランティアサービスにより、地域開発と農業の分野で1～2日の短期間のセミナーを実施している。研修については大学との協力を拡大したいが、予算不足でできていないとのことである。

北スマトラ大学長に事情を聞いたところ、同大学は既に、北スマトラ州内の3つの県と協力協定を結び、知事が先進的な自治体は積極的に協力を求めているとのこと。また県、市に対して、大学は調査、コンサルティング、研修などの多様な協力を検討できるので、今後は協力していきたいと、意欲的な態度であった。

#### (4) 先方との協議を踏まえ、当初案を変更した事項

##### 1) 研修担当長期専門家の数

研修担当の長期専門家の主な活動は、研修ニーズ調査実施、ニーズ調査結果の分析、ニーズ調査に基づく研修コースの改善、研修コースの新設及び州における研修機関間の連携強化等である。南スラウェシ州における第3次短期調査を基に同専門家の業務量を検討した結果、当初案の2名ではその活動を十分に実施できないことが予想され、専門家の数を1名追加して2～3名とする内容でプロジェクト・ミニッツを署名・交換した。

##### 2) プロジェクト実施機関の名称変更

教育訓練庁から、内務省内の各総局が実施する研修については、1997年8月11日付内務大臣令第894/2416/SJ及び1998年9月21日付同大臣令第893.3/2176/SJにより、村落開発総局が所管する研修を除いたすべての研修を教育訓練庁が所管しているとの説明があった。このため、同省の各総局を実施機関として考えていた調査団案に対し、これを

Executing & Supporting organizationとすることで先方と同意した。

### 3 - 1 - 2 実施協議における主要協議事項

インドネシア地方行政人材育成プロジェクト実施協議調査団は、短期調査による調査結果を踏まえて準備したR/D案、ミニッツ案、プロジェクトドキュメント案について、本プロジェクトのカウンターパート機関である内務省官房計画局Timbul局長ほか関係者と協議した。内務省官房計画局が海外援助の窓口になるのは本プロジェクトが初めてのため、免税特権や専門家に関する一般的な事項に不馴れで、各項目に疑義を呈したが、調査団が他のプロジェクトの事例を示しつつ説明したところ納得し、一部表現を訂正するのみで原案どおり合意し、署名・交換を行った。

なお、訂正点はR/D ATTACHED DOCUMENTの . COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTSの項のなかに、本件プロジェクトはプロジェクトドキュメントに基づき実施される旨の記述を入れたことである。

合意事項の概要は、以下のとおりである。

#### (1) 国別特設研修「地方自治行政」コースの人選・割り当てについて

同コースは2002年度より本件プロジェクトの枠組みのなかで実施することとしているため、地域開発政策支援プロジェクトの専門家が配属されている州及び内務省に重点を置いた優先的人選を実施したい旨説明し、合意を得た（その旨をミニッツに記載）。

#### (2) 地方行政能力向上プログラムの取り進め方

- 1 ) 2002年度よりプロ技事業費と海外技術協力費が統合され、本プログラム（地域開発政策支援プロジェクト+地方行政人材育成プロジェクト）は一括して、社会開発協力部社会開発協力第一課の所管となる。
- 2 ) 地域のニーズ・実情に合わせた開発計画策定・実施支援（地域開発政策支援プロジェクト）とそれを実践できる人材の育成（地方行政人材育成プロジェクト）とした形での連携を図る。

#### (3) その他

- 1 ) 調査団帰国後には、地方自治法（法律22号）改正のための国会審議及びそれに先立って全国知事会議（2002年1月28、29、30日）が開催される予定である。
- 2 ) 1月22日、榎本団長及び乾団員は内務省地域開発総局（Fazli Siregar官房長）及び同省地方自治総局（Made能力向上局長）を表敬訪問し、前者に対しては現在実施している



地域開発政策支援プロジェクトの協力を4月1日からプログラム協力で実施することなどの説明を行い、また後者に対しては4月1日から地方行政能力向上プログラムとこれに基づく地方行政人材育成プロジェクトを開始する旨説明するとともに、無償資金協力で実施する研究無償支援との関係の説明を行った。その際に、地方自治総局Made能力向上局長は、説明を了解するとともに地方自治法（法律22号）の改正（権限の移譲、一般交付金の算出式等の問題）につき現在国会で審議するための準備がなされていること、また内務省の組織改革により、地方自治総局能力向上局もその対象となっていること、また内務省官房に外国援助の窓口局（Center for Foreign and Domestic Relations）が新設される見込みとの説明があった。

3）山口団員は1月24日午前、プロジェクトの実施準備を促進するため、内務省教育訓練庁技術訓練センターにMarhaban Ibrahim国際協力課長を訪問した。山口団員より、同課から協力を要請されている3つの研修コースについて、より具体的な実施案を取りまとめ提出するよう申し入れたところ、同課長は2月初旬までに同課の1次案を作成し、送付する旨を約束した。

### 3 - 2 調査結果

#### 3 - 2 - 1 プロジェクトの実実施計画

##### (1) プロジェクトの名称

プロジェクトの名称は「インドネシア地方行政人材育成プロジェクト」とする。ただし地方行政という用語に対して、第3次短期調査において、特に内務省官房から、狭義の地方行政だけでなく、一部は地方議会などを含めて、広く地方政府部門をプロジェクトの対象にしてほしいという要請があり、英文においては、Human Resources Development for Local Governanceをプロジェクト名として採用することに合意した。

##### (2) 協力開始時期・期間

プロジェクトは2002年4月1日に開始し、実施期間は3年とする。

##### (3) プロジェクトの基本計画

###### 1) スーパーゴール

スーパーゴールと上位目標は、他の外部条件が整ったうえで、プロジェクトの終了後に達成されるであろう目標である。スーパーゴールは、上位目標よりさらに多くの外部条件とプロジェクト終了後の時間を経て達成が期待される目標である。スーパーゴールは、地方の行政能力が向上することであり、これは地方行政能力向上プログラムの目標

でもある。行政能力を向上させるためには、人的資源を向上させるだけでなく、制度と組織が改善される必要がある。法律、規則、制度、業務手続き、組織間の調整メカニズムなどの改善に伴って、地方行政にかかわる人材の能力の向上を支援する研修を実施することで、行政能力の向上が期待される。行政能力向上の究極の目標は、行政が住民のニーズに合ったサービスを効果的に、また効率的に提供できるようになることである。

## 2) 上位目標

上位目標は、主に行政管理と地域開発の分野において、地方行政にかかわる人材の能力が向上することである。これらの分野において、研修を受けた人材の所属する組織の研修に対する評価及び研修生による評価結果によって判断する。

## 3) プロジェクト目標

地方行政の大きな改革が行われている現在、地方行政にかかわる人材の能力向上のための研修の実施には、さし迫ったニーズがある。このような状況を踏まえて、プロジェクト目標を、主に行政管理と地域開発の分野において、地方行政にかかわる行政官等に対し、地方のニーズに合った研修コースが実施されることとする。プロジェクトの実施期間3年間の間に、約4,600名の地方行政にかかわる人材に研修を実施する。

## 4) プロジェクトの成果

プロジェクトの成果は、プロジェクト目標を達成するために、プロジェクトによってもたらされるアウトプットのことである。本プロジェクトの主な成果は「研修コースの地方の固有の状況への適合」「地方のイニシアティブを生かした研修の実施」「研修に関連する機関間の連携強化」である。これらの成果はプロジェクトの別々の活動によって達成されるのではなく、すべての研修の実施が、これらの成果の要素を含んでいることが望ましい。

「研修コースが地方の状況により適合したものになる」

可能な限り、地方の固有の状況に対応した研修が実施されるようにする。このために研修実施前に、研修が地方の実情に合っているかどうか確認し、必要に応じて研修内容を調整するなどの措置が必要である。

「地方政府等が、自らが必要とする研修を実施できるようになる」

州政府や県/市政府の研修を実施する能力が向上する。地方政府の研修講師の能力や研修ニーズを調査する能力が向上する。

「研修に関連する機関間の連携が強化される」

中央政府と地方政府、地方政府同士、政府機関と大学・NGOなど研修にかかわる機関間の連携が強化され、研修がより有効に実施されるようになる。

## 5) プロジェクトの活動

活動は、プロジェクトへの投入を有効に使い、プロジェクトの成果を生むための具体的なアクションのことである。その内容は以下のとおりである。

1. 地方のニーズにより合致した研修を、中央政府研修機関等と共同でジャカルタ及び地方において実施する。
  - 1-1 中央政府機関が研修運営・管理を改善する。
    - 1-1-1 地方の事情を調査したうえで、研修を実施する。
    - 1-1-2 研修生選出方法、研修評価方法等を検討する。
  - 1-2 研修コース内容を改善する。
    - 1-2-1 コンサルタントを雇用し、研修内容を改善する。
  - 1-3 研修教材を作成する。
  - 1-4 研修コースを実施する。
    - 1-4-1 行政管理分野の研修コースを実施する。
    - 1-4-2 地域開発に関する行政管理を中心とした研修コースを実施する。
      - 1-4-2-1 地域開発政策支援プロジェクトと連携した研修コースを実施する。
  - 1-5 地方政府の研修ニーズ調査を、地方において実施する。
2. 地方政府研修所等と地方政府による人材の育成を支援する。
  - 2-1 モデルサイトにおける地方政府の人材育成能力を向上させる。
    - 2-1-1 トレーナーズトレーニング等の実施。
    - 2-1-2 地方における研修ニーズ調査の実施に地方政府の参加を得る。
    - 2-1-3 地方における研修を地方政府と協力して実施する。
  - 2-2 日本の地方自治制度を紹介する。
    - 2-2-1 広島県での国別特設研修を実施する。
    - 2-2-2 カウンターパート研修を行う。
3. 地方における研修実施関係者間の協力を促進する。
  - 3-1 中央政府機関が、地方政府と協力して研修を実施する。
  - 3-2 地方政府間の協力により、研修を実施する（州と県/市、県/市間）。
  - 3-3 地方政府と大学、NGO等との協力を促進する。
    - 3-3-1 大学等をコンサルタントとして雇用し、地方政府の研修ニーズ調査を実施する。
  - 3-4 プロジェクトの研修活動を他の地方政府へ広報・普及する。

### 3 - 2 - 2 日本側投入計画

#### (1) 長期専門家

日本側は下記の業務を担当する長期専門家を派遣する。長期専門家とは1年またはそれ以上の任期の専門家をさす。プロジェクトのリーダーと業務調整員は、地方行政能力向上プログラムのリーダーと業務調整員を兼ねる。

##### 1) プロジェクトリーダー

- ・プロジェクト活動全般の実施管理
- ・地方行政能力向上プログラムのリーダーを兼ねる。

## 2) プロジェクト業務調整員

- ・プロジェクトのスムーズな実施に必要な業務全般
- ・地方行政能力向上プログラムの業務調整員を兼ねる。

## 3) 地方行政専門家

- ・ジャカルタにおける研修コースの実施と改善への支援
- ・北スマトラ州における地方政府を中心とした研修実施能力の支援
- ・北スマトラ州及び西カリマンタン州における地域開発政策支援プロジェクトと連携した研修コース実施

## 4) 行政研修専門家

- ・南スラウェシ州における地方政府を中心とした研修コースの実施と改善への支援
- ・南スラウェシ州及び同州以外のスラウェシ4州での、地域開発政策支援プロジェクトと連携した研修コース実施

## (2) 短期専門家

日本側は必要に応じて、下記の業務に関する短期専門家を派遣する。

- ・研修コースでの講義
- ・その他のプロジェクトの活動の支援

## (3) 機材供与

研修実施に必要な補助機材が供与される。

## (4) 研修員受入れ

インドネシア側のカウンターパートは必要に応じて日本における研修を受ける。日本での研修を受けた後、研修参加者は研修によって得た知識、スキル、技術などを組織や機関において用いたり、普及したりすることが期待される。

## 3 - 2 - 3 インドネシア側投入計画

### (1) 要 員

内務省官房はその職員をカウンターパートとしてプロジェクトに提供する。その他の関係機関も、プロジェクトによって研修が実施されると決定された場合には、カウンターパートを提供する。プロジェクトの活動を実施するために、インドネシア側によって下記のカウンターパートが配置される。

#### 1) 内務省次官

- 2) 内務省官房計画局長
- 3) 内務省官房計画局からスタッフ2名
- 4) 実施される研修コースに係る機関からそれぞれ2名

(2) 施設、資金、機材、土地等

インドネシア側は下記のための予算を提供する。

- ・カウンターパートの給与及びその他の必要経費
- ・電気、水、ガス、燃料などの費用
- ・機材の関税、保管、国内運搬費用
- ・日本側によって供与された機材の使用に係る費用

なお内務省官房は、日本の専門家に対して、事務室を提供する。

3 - 2 - 4 インドネシア内務省の役割

内務省はインドネシアの地方行政の監督と支援において、中心的な役割を担っている官庁である。内務省の機能には、国内の政府関連事業と地方自治の実施、国内の問題と地方自治政策を支援するための調査研究と訓練の実施が含まれる。プロジェクトの調整機関である内務省官房は、内務省内の総局(及び庁)の機能を調整する役割を担っている。さらに国家行政院(LAN)や国家開発企画庁(BAPPENAS)などの地方公務員の人材育成にかかわる内務省以外の省や組織との調整役も果たす。内務省内では、教育訓練庁(Badan Diklat)が教育及び訓練を専門とする組織であり、村落開発については村落開発総局(PMD)も訓練の実施を担当している。また内務省内では、地域開発総局(BANGDA)や地方自治総局(OTDA)など他の総局も訓練の実施を支援している。

地方においては、州政府は州のみでなく県/市政府への支援を行っている。州政府教育訓練所は州政府の公務員のみでなく、県/市政府の公務員に対する訓練の実施を担当している。また州政府開発企画局(BAPPEDA)や村落開発総局も訓練の実施を支援している。南スラウェシ及び北スマトラ州を、プロジェクトのモデルサイトとして活動を実施する予定である。

3 - 2 - 5 プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)

(1) PDMは、ミニッツのANNEX に添付した。

(2) プロジェクトのモニタリングと評価

プロジェクト実施期間中の2003年10月ごろに中間評価、2004年10月ごろに終了時評価を実施する。中間及び終了時評価に用いる成果指標と入手手段の例は次のとおりである。

- ・プロジェクトによって実施を支援された研修コースへの参加者の数
- ・プロジェクトによって実施を支援された研修コースの数
- ・プロジェクトによって改善された研修コースの数
- ・プロジェクトによって実施を支援された研修コースの教材の種類と印刷部数
- ・プロジェクトで実施された研修コースが、地方のニーズに合った研修か否かについての、研修実施機関及び研修参加者による評価（アンケート調査／インタビュー）
- ・研修ニーズ調査報告書
- ・プロジェクトによって支援された研修に、研修生を参加させた機関の研修生の能力についての評価（アンケート調査／インタビュー）
- ・プロジェクトで支援された研修関連機関（州政府と県／市政府、県／市政府、大学等）の間の協力関係（アンケート調査／インタビュー）

## 第4章 プロジェクト実施上の留意点

### 4 - 1 プロジェクト実施体制

#### (1) 実施機関

インドネシアでは、政府機関の機構改革が頻繁に行われる傾向があり、また調査時においては地方分権化についても実施の過程にあるところ、プロジェクト関係機関の機能や組織が変化する可能性もあるので、プロジェクトの実施中にも、関係機関の変化には常に注意を要する。また、こうした組織改編の速度が速いことにも注意する必要がある。実際、ワヒド政権下では、地方自治担当大臣府が地方分権化を進める担当機関になったが、9か月で廃止され、内務省に吸収されている。

地方政府の予算は限られているが、行政能力向上のために、ある特定の活動が役に立つと分かれば、地方政府はその活動に資金を回すものと思われる。しかしインドネシア経済は1997年に始まる経済危機から脱しておらず、政府財政はいまだ厳しい状況にある。財政危機によって、公務員訓練実施機関及び研修生を派遣する地方政府の予算が減少し、研修実施費用及び研修参加費用が削減される可能性がある。プロジェクトの活動を実施していくなかで、行政能力の向上には人材の育成が必要不可欠であると地方政府が認識する必要がある。

#### (2) 事前の準備

プロジェクトの実施期間が3年と短期間であり、限られた期間で効果的な活動を実施するためには、プロジェクト開始前の十分な準備が有効である。このため、短期専門家（パイプライン専門家）を派遣し、プロジェクトの実施準備をしておくことが必要だと思われる。専門家は、プロジェクトサイトに予定されている南スラウェシ州教育研修所を含む南スラウェシ州政府と詳細な打合せを行い、活動計画案を作成し、南スラウェシ州政府教育研修所における研修の実施状況及び既に提出されているプロポーザルを調査・分析したうえで、同研修所に対する助言・支援を行う。また既に派遣されている地域開発政策支援プロジェクトの専門家と連携して、初年度に実施予定の研修コースの準備を行う。

### 4 - 2 その他の留意事項

その他の留意事項については、付属資料4「短期調査結果のまとめ」を参照。

## 付 属 資 料

- 1．討議議事録（R/D）
- 2．ミニッツ（英文プロジェクトドキュメントを含む）
- 3．長期専門家業務指示書
- 4．短期調査結果のまとめ
- 5．第3次短期調査ミニッツ（地方行政能力向上プログラム／地方行政人材育成プロジェクト基本計画を含む）
- 6．インドネシア地方行政及び公務員研修の現状





1. 討議議事録 (R/D)

RECORD OF DISCUSSIONS  
BETWEEN  
THE JAPANESE IMPLEMENTATION STUDY TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE REPUBLIC OF INDONESIA  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT FOR LOCAL GOVERNANCE

The Japanese Implementation Study Team, organized by the Japan International Cooperation Agency and headed by Mr. Masayoshi ENOMOTO (hereinafter referred to as "the Team"), visited the Republic of Indonesia from January 20, 2002, to January 26, 2002, for the purpose of working out the details of the technical cooperation program concerning the Project for Human Resources Development for Local Governance in the Republic of Indonesia.


During its stay in the Republic of Indonesia, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Indonesian authorities concerned on desirable measures to be taken by both governments for successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of these discussions, the Team and the Indonesian authorities concerned agreed to recommend to their respective governments the matters referred to in the document attached hereto.

Jakarta, January 25, 2002



Mr. Masayoshi ENOMOTO  
Team Leader  
Japanese Implementation Study Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Dr. Ir. S. Nurbaya, MSc.  
Secretary-General  
Ministry of Home Affairs  
Republic of Indonesia

## ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTS

The Government of the Republic of Indonesia will implement the Project for Human Resources Development for Local Governance (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with the Government of Japan. The Project will be implemented in accordance with Project Document which is given in ANNEX III of the Minutes of the Meetings.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, the Government of Japan will take, at its own expense, the following measures through the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") according to normal procedures under the technical cooperation scheme of Japan.

1. The Government of Japan will provide the services of the Japanese experts listed in Annex I.
2. The Government of Japan will receive Indonesian personnel connected with the Project for technical training in Japan.
3. The Government of Japan will assume the costs associated with management and implementation of the training courses in accordance with the rules and regulations of JICA.
4. Equipment necessary for the management and implementation of the project will be studied and decided through discussions between the Indonesian and Japanese sides.

### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF INDONESIA

1. The Government of the Republic of Indonesia will take necessary measures to ensure the self-reliant operation of the Project during and after the period of Japanese technical cooperation through the full and active involvement of all related authorities, beneficiary groups, and institutions in the Project.
2. The Government of the Republic of Indonesia will ensure that the technologies and knowledge acquired by Indonesian nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Republic of Indonesia.
3. The Government of the Republic of Indonesia will grant, in the Republic of Indonesia, the privileges, exemptions and benefits listed in Annex II and will grant privileges, exemptions and benefits no less favorable than those granted to experts of third countries or international organizations performing similar missions to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. The Government of the Republic of Indonesia will ensure that the Equipment referred to in II-4 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex I.
5. The Government of the Republic of Indonesia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by Indonesian personnel through technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. The Government of the Republic of Indonesia will take necessary measures to ensure that two (2) staff members from the Planning Bureau of the Secretariat General of the Ministry of Home Affairs (hereinafter referred to as "MOHA") and two (2) staff members from each supporting and executing agency will be assigned as Coordination Staff.

7. The Government of the Republic of Indonesia will take necessary measures to ensure that an office for the Japanese experts in the Secretariat General of MOHA is provided.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Republic of Indonesia, the Government of the Republic of Indonesia will take necessary measures to provide at its own expense for the Project:
  - (1) Salary and other allowances for the Coordination Staff.
  - (2) Expenses for such items as electricity, water, gas, fuel, and other contingencies for the facilities of the Project.
  - (3) Operational expenses for customs clearance, storage and domestic transportation of equipment.
  - (4) Expenses to operate and maintain equipment provided by the Japanese side.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The Secretary General of the Secretariat General, MOHA, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. The Head of the Planning Bureau of the Secretariat General of MOHA, as the Project Manager, will be responsible for the managerial matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to the Indonesian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.

## V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by the two governments through JICA and the Indonesian authorities concerned at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

## VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of the Republic of Indonesia undertakes to bear claims, if any arise, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Republic of Indonesia, except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

## VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between the two governments on any major issues arising from, or in connection with, this Attached Document.

## VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Republic of Indonesia, the Government of the Republic of Indonesia will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Indonesia.

## IX. TERM OF COOPERATION

The duration of technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three (3) years from April 2002.

ANNEX I	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX II	PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS

ANNEX I LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Project Leader

2. Coordinator

3. Long-term experts in the following technical fields:

- 1) Development and management of local public administration
- 2) Development and management of training for public management

4. Short-term experts in the following technical fields:

- 1) Lecture in training courses
- 2) Introduction of Japanese regional autonomy
- 3) Others

ANNEX II            PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE  
EXPERTS

1. The Government of the Republic of Indonesia will grant exemptions from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with living allowances remitted from abroad.
2. The Government of the Republic of Indonesia will grant exemptions from customs duties on the importation of personal effects by the Japanese experts and their families as well as on the importation of machinery and equipment related to their activities.