

4. 短期調査結果のまとめ

1. 地方行政に係る経済・社会状況

《スハルト時代の終焉》

インドネシアは、200 以上の言語が使用されており、民族的に大きな多様性を持つ国である。国土は 4,000 キロにわたる広大な地域の多くの島々に分散しており、地域格差は大きく、また経済的、社会的にも多様性が大きい。しかし同国では、1998 年に改革が開始されるまで、長くスハルト大統領による中央集権的な統治が続いていた。政治改革への圧力が数年の間強まったの後、1997 年に経済危機がインドネシアを襲い、スハルト大統領は 32 年の統治の後に、辞任を余儀なくされた。

1997 年の経済危機まで、インドネシア経済は高い経済成長率を達成していた。1980 年代の年平均成長率は 6.1%で、1990～97 年は 7.5%であった。これは同時期の世界全体の年平均成長率、それぞれ 3.1%および 2.3%よりはるかに高い数値である。これらの時期、インドネシアは、インフレを低く抑え、貧困層の割合を低下させた。しかし 1997 年に始まるアジア経済危機は、インドネシア経済をかつてない経済状態におとし入れた。1998 年の実質経済成長率は、-13%となり、インフレーションは 60%近くを記録し、貧困層を増加させた。

《スハルト政権以後》

1998 年にスハルト大統領に代わってハビビ大統領に就任し、その後 1999 年になっても経済が回復しない状態が続いた。苦しい経済状況の状況の中で自由な選挙が実施され、2000 年にはワヒド大統領とメガワティ副大統領が、国民協議会で選出された。(なお 2001 年 7 月にワヒド大統領が弾劾され、メガワティ副大統領が大統領に就任したが、その交替は極めて平和的に行われた。)

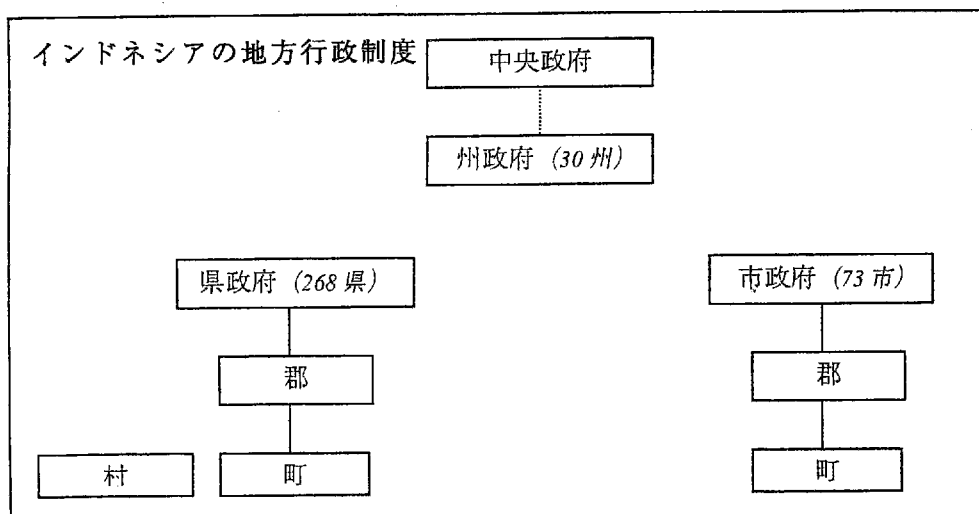
1998 年には早くも、国民協議会は地方分権化の実施を決議し、1999 年に地方自治に関する第 22 号法を制定した。同法は 2001 年 1 月より実施されている。地方分権化は民主化や地方行政サービスの向上だけでなく、スハルト時代から続く政治制度に対する地方の不満を緩和する目的で進められている。また地方分権化は、地方での独立要求をかわし国の統一を保つための、インドネシ

ア政府の政治手段にもなっている。しかし地方では治安の悪化や分離独立の動きが一部の地域で活発になった。アチェ州およびイリアンジャヤ州では独立運動が激しくなっている。現状では地方分権化の実施は、インドネシアの国家分裂の可能性にも影響を及ぼす。(なお地方分権化の実施はドナー側のインドネシア民主化支援の方針であり、2000年のIMFとインドネシアの協約にも入れられている。)

2000年、経済は回復の方向をみせ経済は4%以上の成長率を達成し、インフレーションは鎮静化した。しかし対外債務残高は依然として大きく(国内総生産の105%、1999年)、また2001年の成長率は前年を下回る見込みで、回復の基調は弱い。また金融危機により財政も未だ苦しい状況にある。地方分権化にともない移譲された権限に必要な能力を地方政府が持ち、地方の行政をより効率的で効果的なものとし、地方のニーズに合った行政を実施するようになることが、限られた財政の状況の中で必要となっている。

地方行政の状況は分権化の行く末に大きく影響される。内務省は2001年より1999年第22号法を見なおし、中央および州の権限の強化の意向を示している。メガワティ政権はワヒド政権より中央集権的な傾向があると、従来からインドネシア内外のマスコミから指摘されることもあり、分権化の動向には、引き続き注意が必要と思われる。政権の交代(2004年末に総選挙実施予定)後には、分権化の政策についても、さらなる見直しがおこなわれると思われる。

2. 地方行政制度の概略



インドネシアの地方政府は 2001 年 9 月の時点では、30 の州政府(Propinsi)と 341 の県政府(Kabupaten)および市政府(Kotamadya)からなる。¹ 県と市は同格の行政単位として、州の領域の中に存在する。ここ数年、州および県の数が増加する傾向にある。県および市の中に、郡 (Kecamatan)、さらに町 (kelurahan) が行政単位としてあり、村(Desa)は独立した自治体として存在している。

3. 地方分権化の実施

《1999 年第 22 号法》

スハルト政権期の中央集権的な地方行政を改めるため、1999 年にインドネシア議会は、地方分権化のための二法、1999 年第 22 号法および中央地方財政均衡のための 1999 年第 25 号法を制定し、政府は 2001 年 1 月より、その本格的な実施を開始した。1999 年第 22 号法により、外交、国防・治安、司法、金融・財政、宗教を除く中央政府の機能が、地方政府に移管され、大規模な地方分権化のための行政改革が行われた。地方政府は、州政府・県政府・市政府からなる。分権化では、県および市により大きな役割が与えられた。分権化においての州政府の役割は小さく、州政府は引き続き中央政府の役割の分散した機能を果たす。

州政府は自治体としての立場と中央政府の地方における代表という二つの立場を持つ。州政府は自治体として、大統領より委託された業務、県/市の行政管轄でない事項、県/市にまたがる行政事項について権限を持つ。州知事は州議会によって選出されるものの、大統領に対して責任関係があり、中央政府によって罷免されることがありえる。これに対して県知事および市長は、それぞれ県議会および市議会が選出し、任命について中央政府からの干渉はなくなった。

¹ 州と同格に扱われる特別地区を含む。独立により東チモールが除かれ、新たに作られた 4 州 (バンカ・ピリトゥン州、バンテン州、ゴロンタロ州、北マルク州) が加わり合計の数が 30 となった。この他にも新たな州の設立の要請が地方から出されている。南スラウェシ州内からも、西スラウェシ、ルウ・ラヤなど新たな州を設立を要請する動きがある。

1999年第22号法は、上記の外交など政府の権限と定めた特定の権限以外は、県/市レベルに移譲されると決めている。2000年政令第25号は、州政府の権限を定め、まず県/市の権限は、ネガティブ・リストとして、中央政府および州政府の権限でないものは、県/市の権限であると示された。地方政府の業務について、2001年の実施までに中央政府は地方政府の業務は中央政府の業務以外として明確なガイドラインを作成していなかった。また分権化に関する法律実施に必要な政府規則は100にもものぼると推定され、これを2001年の実施までにすべて作成することは不可能な状況であった。

《分権化実施の状況》

地方政府からは業務の定義を明示するよう中央政府に要請が出され、内務省は県/市の権限をガイダンスとしてのポジティブ・リストを2000年に県・市に示した。県/市はその権限を条例（Perda）にすることを政府によって要請されている。² 県/市に移譲された権限は、公共事業、保健、教育・文化、農業、通信、産業・通商、投資、生活環境、土地、組合、労働の11分野である。中央政府による法律、政府規則にもとづいて地方政府は独自の条例を作成しなければならないが、中央レベルでのガイドラインの作成が遅れているため、2000年から2001年にかけて、地方での条例作成も遅れている。

地方分権化は2001年1月までに十分な準備を終えないうちに見きり実施となったのが実状である。また地方での機構改革の準備は州・県/市政府によってかなり差がある。インドネシア政府は、分権化は可能なところから実施し、地方での対応に差がでるのはやむをえないという姿勢であった。地方分権化のプロセスは2001年1月以降も何年もの時間がかかり、分権化の定着にはさらに多くの時間がかかると、内務省自身も予想している。分権化実施は長期的なプロセスで、2000年から2004年くらいまでは過渡期と考えるべきであると思われる。

十分な準備期間を経ずに急速な実施を目指しているため、分権化は2001年より施行というより、長期的なプロセスが現在より何年もかけて実施されると、理解することが望ましい。また分権化は極めて政治的なプロセスでもある。時

² 2001年大統領令第5号は内務省が各県/市が条例や首長通達などの様々な形で出す権限をチェックする権限を与えている。内務省はこのチェックの作業のために、多岐のセクターにわたる専門家から成るチームを作っている。

間の経過とともに、政治的な状況の変化、政権交替時期等にも配慮する必要があると思われる。2000年末における内務省地方行政総局による分権化実施の段階は下記のとおり。

2001年1月まで	準備期間
2001年	分権化開始と実施期間
2002 - 2003年	改善
2004年	強化
2004年以後	安定化

分権化への準備作業が遅れると同時に、住民のニーズにより合った行政を地方政府が行うようになるという分権化の本来の目的への取り組みは不十分になっている。これは地方行政への住民参加の促進、住民への行政の説明責任（アカウンタビリティ）の課題とともに、中期的な重要な問題としても残る。

4. 中央政府機関

4-1. 内務省

(1) 官房

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についての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。³ここ数年内務省では、毎年1～2回は、大きな組織改編や人事移動がおこなわれてきている。インドネシアでは、政府機関の機構改革が頻繁におこなわれる傾向があり、このためにプロジェクト関係機関の機能や組織が変化することがあるので、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。GTZ および USAID などのドナーも、地方行政に関連するプロジェクトにおいて、カウンターパート機関の変化に苦慮している。2002年1月現在も、組織改編の案が発表され、総局長レベルの人事移動があり、次いでその下の局長レベルの人事移動がおこなわれている。なおプロジェクト実施期間中には、カウンターパート部局の権限や組織には影響が予想されるが、官房局は内務省の中心的な部局であり、官房局が無くなることはない。

内務省官房は、内務省内の総局（および庁）の機能を調整する役割をになっ

³ 2001年大統領令第102号

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関わる、内務省以外の省や組織との調整役も果たすことになっている。しかし現実には省内の総局間の調整機能を良く果たしているとは言えないので、プロジェクトの実施にあたっては、研修コースで業務を JICA が分けることが現実的と思われる。同一の分野で同一の研修を異なる総局で分けて実施することは、総局間の争いを助長する可能性があるため、避けるのが望ましい。

（2）地方自治総局（OTDA）

2000 年半ばからは内務省地方行政総局（PUMDA）が中心になって地方分権化実施への支援を行うようになった。2001 年に、地方行政総局が行政総局と地方自治総局（OTDA）に分れた。地方行政総局および地方自治総局が、地方分権実施に必要な政府規則の準備、中央政府の出先機関の地方政府への吸収の準備など、実施のための準備業務の中心となってきた。なおワヒド政権下期の 1999 年には、地方分権化を実施する担当機関として、地方自治担当大臣府が内務省より分れて独立した。しかし地方自治担当大臣府は 9 ヶ月で廃止され、再び内務省に吸収された。旧地方分権担当大臣府と現内務自治省大臣とは、地方分権化の実施機関をどこにするかをめぐって対立関係にあった。

（3）地域開発総局（BANGDA）

地域開発総局では、USAID、GTZ、UNDP などの援助プロジェクトが実施中であり、JICA の地域開発政策プロジェクトにより専門家が派遣されている。JICA 専門家の派遣先は、ジャカルタの総局と南スラウェシ州、北スマトラ州、西カリマンタン州の各州政府の開発局（BAPPEDA）である。地方において地域開発政策プロジェクトとの研修実施のための協力は有効な援助の実施に役立つと思われる。BANGDA は、内務省教育訓練庁とも、共同で研修を実施した経験があるが、内務省内での調整は一般に悪く、開発計画分野での共同の研修の実施には注意を要すると思われる。また省外では、地方の開発計画についての研修は、開発企画庁（BAPPENAS）と競合関係にある。BANGDA と BAPPENAS の地方の開発についての権限をめぐる争いにも注意を要する。

（4）教育訓練庁（Badan Diklat）

内務自治省教育訓練庁は教育訓練の実施機関ではあるが、訓練ニーズを調査する能力、改善するアイデア、研修プログラムにする技術、講師を手配する能力などが不足している、というのが内務省内外での同庁に対する評価である。訓練される地方行政機関とより密接な関係を持って業務を実施しているのは内務自治省内の他の総局や他の省庁であり、教育訓練庁は他の部局からアイデアを得て多様なプログラムを作っていくことが望ましいが、現状では不十分な状況にあるとみられる。ジャカルタの教育訓練庁専属講師は、30人程度であり、予算的な制約から講師を増やすことは難しい。専属講師の多くは内務省を定年退職した元職員である。

教育訓練庁の「教育訓練の総合方針 2000～2004年」では、教育訓練庁の役割は、地方政府による教育訓練のための規範や基準作り、特に教材作りをとおして支援することとなっている。教育訓練庁は教育訓練を、(1)行政管理、(2)技術研修、(3)職務研修、(4)階層研修、に分けており、そのすべての分野で地方政府に対して支援を行っていくとしているが、教育訓練庁の比較的、得意な分野は(2)技術研修と(3)職務研修であるとみられる。(1)行政管理については今後強化していく分野とされており、(4)階層研修はLANより引きついだものである。

教育訓練庁の組織は官房局のほか各研修分野ごとに、行政管理センター、技術研修センター、職務研修センター、階層研修センター、(2002年には人口・開発関連のセンターが加わる予定)に分かれている。なお教育訓練庁計画局では2000年4月に教育訓練ニーズ調査を実施している。これはUNDPの「能力に応じた訓練」という手法を取り入れて、外部の援助を受けずに教育訓練庁内の人材だけで作成しているものである。

地方にある各省庁の地方研修所は、地方分権化実施後は、州教育訓練所に統合されることが予想されたが、現在まで統合は行われていない。内務省教育訓練庁の4ヶ所の地方訓練所は統合のために廃止が決定された後に存続が決まり、現在も内務省の地方訓練所として運営されている。マカッサルには内務省直轄の訓練所(Diklat Wilayah)があるが分権化にともない廃止が決定されたが、現在も存続している。

(5) 村落開発総局 (PMD)

村落開発については村落開発総局も訓練の実施を担当している。村落開発総局は、独自の研修施設を地方に持っており、また研修コースを作成している。研修所の数は全国で、数ヶ所にすぎず、各州に持っているわけではない。南スラウェシ州および北スマトラ州に研修施設は所有していない。南スラウェシ州において実施した、貧困対策プロジェクトの所轄総局は、この村落開発総局である。

(6) 開発研究総局 (Badan Ltbang)

開発研究総局の機能は、文字通り内務省の政策(人事、組織、業務など)の調査研究機関であり、研修訓練の実施には関わっていない。内務省内では調査能力はあまり高く評価されておらず比較的、弱体な機関とみられている。開発研究総局は、州政府の中に地方開発研究所 (Litban Daerah) を作る計画をすすめ、南スラウェシ州を含む、一部の地方政府ではすでに編成されている。これは州政府の開発局 (Bappeda) の一部である開発研究部を独立させ、他の政府の出先機関であった部署 (Kanwil) などからスタッフを集めて作ったものである。しかし現状では、南スラウェシ州政府を含めて、地方開発研究所は活発な活動を行っているとは言いがたい。

(7) 内務省公務員養成学校 (IIP)

IIPは地方公務員の中級レベルの職員への研修機関である。内務省の一部であるが、しかしカリキュラムは独立している。ガジャマダ大学との協力で設立され、現在も同大学から講師を招聘している。研修生900人が学んでおり、毎年350人を州、県、市から受け入れている。寮があり3年間のコースで、修了者にはディプロマ (diploma) が与えられる。研修生の経費は地方政府が負担する。STPDN 入学には高校卒、3年の地方政府勤務経験が必要である。政府業務、経理、リーダーシップなどを教えている。教育省が講師陣を監督している。2000年9月の時点では、分権化の対応については特にしていない。

4-2. 国家行政院 (LAN)

国家行政院では、政府職員機関事業評価局、政策管理行政研究局、政府機構教育訓練推進局、国家行政職員大学校局が地方政府の能力向上に関わっている。その中で政府機構機関事業評価局と政策管理行政研究局が調査研究活動を実施している。また地方行政職員を対象とした新たな研修プログラムは国家行政職員大学校局の、開発政策管理・技術国家行政職員大学校で行っている。政府機構教育訓練推進局では、階層訓練と訓練者に対する訓練（TOT）を行っている。また 2001 年から、政府機構機関事業評価局、政策管理行政研究局それぞれにセンターを一つずつ増やし、地方分権実施研究センターと地方政府能力強化センターを設立した。しかし LAN による地方行政の調査研究は、実際の地方行政には利用されているとは言いがたい。国家行政院は調査結果を広報することはできるが、実施を強制することも、実施支援のために予算をつけることもできない。研究成果が現実に生かされにくいことが、国家行政院の調査研究の課題である。

研修教育における国家行政院の役割はガイダンスと監督（supervising）である（2000 年 11 月に研修教育について新たに二つの大統領令第 100 号および第 101 号が出された）。しかし研修の実施についても継続したい。今後の国家行政院の公務員研修についての活動は、(1) 中・上級の階層訓練、(2) 新たな訓練プログラムの作成、である。新たな訓練プログラムでは、訓練者への訓練（TOT）訓練手法の開発、階層訓練内容の改善、行政管理についての研修の改善、を計画している。

地方分権化の動きの中で階層研修の比較的低い階層の部分は既に、州の研修所に移管して実施されている。LAN はより教育訓練の中でも調査研究活動に重点を移していく傾向にある。LAN は階層研修のガイドラインを作成し、地方政府に送付している。政令第 101 号では、国家行政院（LAN）は、全国の地方公務員の教育・訓練の実施機関と実施内容について監督する役割を負うことになっているが、実際には教育・訓練の実施状況を把握しておらず、その役割を果たしていない。（国家行政院の監督可能な範囲はせいぜい、階層訓練と思われる。）

LAN はバンドンとマカッサルに地域センターを持っている。マカッサル地域センターでは、LAN は南スラウェシ州にある大学の人材を活用している。ハサヌディン大学の他に、パウルス・インドネシア・クリスティアン大学（UKIP）、

マカッサル国立大学(UNM)、教授を講師に利用している。ハサヌディン大学とは合同で、行政学修士コースを運営している。LANの強みは卒業生が県の幹部にしていることである。2000年は卒業生のコネクションを通じて、LANは県レベルに分権化に伴う組織改革のアドバイスのためのコンサルテーションサービスを実施した。中央でLANと内務省教育訓練庁の関係は良好とは言えないが、地域のLANと州政府の教育訓練所の関係は良好である。LANは州の教育訓練所に講師を派遣している。また同センターには55名を収容する、研修生用宿泊施設がある。

4-3. 人事院 (BKN)

地方分権化の実施に関連しては、中央省庁の地方出先事務所 (KANDEP、KANWIL) から地方政府への公務員転籍の手続きが、現在の大きな業務のひとつになっている。公務員の転籍は、職階や職位数の減少などが、公務員の転籍の実施の上での問題となった。なお調査団がインタビューした、BKN長官の意見としては、地方政府の能力向上のためには、内務省教育訓練庁の能力だけでは十分でないと考えるとのこと。長官は教育訓練庁は、教官のほとんどが定年近い高齢者で質が低いので、大学など外部リソースを利用するのが良いと述べていた。海外からBKNの援助としては、CIDAによって、カナダの地方自治を知る専門家がBKNに派遣されている。(BKN長官は派遣専門家に対して、カナダの経験をそのまま生かせるわけではなく効果が疑わしいと、厳しい評価をしていた。) またBKDはアジア開発銀行 (ADB) に援助 (能力向上プロジェクト) を要請中である。

4-4. 国家機構国務大臣府 (MENPAN)

職員数は150人程度で、地方に事務所はもっていない。国家機構国務大臣府 (MENPAN) の現在の役割は、1999年大統領令第134号により規定されている。

- (1) 政府機構の政策振興
- (2) 政府、非政府機構プログラムの調整
- (3) 政府機構能力強化
- (4) LAN、BKNなど傘下組織の監督

(5) 上記組織へのサービス提供

プロジェクトとしては、GTZとの協力でIDカード作成、LANの研修プログラム評価を2000年に実施している。地方分権実施の中心は、内務省、財務省であり、MENPANは必要な場合は参加する。政府機構を担当する省庁ではあるが、中央政府の地方出先機関（KANDEP、KANWIL）と地方政府との統合に責任は持っていない。MENPANは人事政策に責任を持ち、各政府機構の人員数を決定し、人事異動の調整・決定に従事している。

5. 地方政府

5-1. 中央政府の出先機関の地方政府への統合

《組織の統合》

2001年1月の地方分権化にともない、中央政府の地方出先事務所の多くが地方政府に統合されつつある。これまで地方行政の多くが、中央政府の地方事務所によっておこなわれてきたが、州レベルにあった中央政府の地方事務所は一部を除いて州政府に吸収され、県/市レベルにあった地方事務所も県/市政府に吸収されることになった。またそれぞれの政府に責任の所在があるようにかえられつつある。組織の地方政府組織再編の進み具合は、地方政府によってかなり差がある。中央政府の資産の地方政府への移転も未だ進行中の段階にある。

地方政府（州政府および県/市政府）での、地方自治関連法実施にともなう機構改革は、どの組織をどう改編していくかについては州政府と県/市政府の裁量に任されるが、中央政府の指導を受けている。実際には中央の省（主に内務省）や出先機関の職員の意向などもからみ政治的なかけひきがおこなわれている。地方での機構改革は2001年1月の地方分権関連法実施に合わせたものだが、2001年の実施状況は各州、県、市によって異なる。例えば南スラウエシ州政府では、分権化実施のための州政府機構改革計画を作成し、州議会の承認を得て実施した。人員の削減はおこなわずに、役職（Eslon）と部局の数を削減した。

《中央政府所属の公務員の転籍》

2001年1月の地方分権化にともない、法律上は中央政府所属の公務員数の多

くが、地方政府の管理のもとに置かれることになったが、統合の作業は、2001年現在も地方政府で続けられている。2001年3月、大統領令157号チーム（Tim KEPRES 157）は、人員と資産と文書の地方政府への移管を公式に宣言し、国家人事院（BKN）は2,070,000人の公務員の移管の命令を出した。2001年の末までには、合計210万人の公務員が転籍する予定である。（IMFへの趣意書2001年8月）

地方分権化実施後の2001年9月現在、全インドネシアの地方公務員数は3,002,164人である。（このうちの15%にあたる464,477人が州政府の公務員で、85%にあたる2,537,687人が県および市政府の公務員。）中央政府公務員の地方政府への移籍に伴い、人員の削減は行われていない。インドネシア地方公務員の数を見れば、62%が男性で、38%が女性である。インドネシア公務員全体では16%が大学卒以上の学歴を持ち、そのうちの男女比は67%対33%である。しかし管理職についている公務員を男女比は、84%対16%で男性の占める割合が高い。

インドネシアの公務員数

	1999年	2001年
中央政府の公務員数	3,519,959	930,602
地方政府の公務員数	485,902	3,002,164

出所：インドネシア国家人事院（BKN）、1999年は3月、2001年は9月の時点の資料。

5-2. 地方財政制度

〈1999年法律第25号〉

中央地方財政均衡法（1999年法律第25号）の実施によって、これまで中央政府が用途を決めた中央政府からの補助金を主な財源としていた地方政府は、一定の公式にもとづく一括した額の交付金（一般割り当て金 DAU）を中央政府から受けることになった。これによって中央から地方への資金の移転は透明性が高くなった。また、用途を決めない一括した額で交付金をもらうため、地方政府はその用途を独自に決められるようになった。また、地方政府は、独自の財源として地方で徴税できるが、課税対象は限られており、上記の一般割り当て金が主な財源になっている。予算の使い道を自由に決められるようになっ

たものの、資金源の多くは未だ中央から地方への移転である状況は続いている。

なお一般割り当て金の大部分（約 9 割）は県/市政府に与えられ、州政府の割合は小さい（約 1 割）。なお中央政府は特別な用途に対して特別割り当て金 (DAK) を地方政府に与えることがあるが、その額は一般割り当て金に比べてはるかに小さい。

中央政府予算（歳出にしめる中央地方均衡金の割合）

	2000 年 度	割合	2001 年 度	割合
歳入（国内歳入と無償援助）	152,897	-	263,227	-
歳出	197,030	100.0%	315,756	100.0%
中央政府歳出	163,508	83.0%	234,080	74.1%
中央地方均衡金	33,522	17.0%	81,677	25.9%
・歳入分与	2,593	1.3%	20,259	6.4%
・一般割り当て金 (DAU)	30,930	15.7%	60,517	19.2%
・特別割り当て金 (DAK)	-	-	901	0.3%

単位：10 億ルピア

5-3. 地方行政にかかわるその他の重要な組織

《地方自治審議会》

地方自治審議会 (DPOD) とは別に、省庁間調整委員会 (大統領令第 157 号/ Tim KEPRES 157) が地方分権化の実施に関する、省庁間にまたがる調整機関として機能している。DPOD のメンバーには地方政府の代表が含まれ、DPOD は中央政府と地方政府の連絡協議会の役割をもつ。他方、省庁間調整委員会大統領令 157 委員会は多くの政府機関の代表を委員に持ち中央政府機関の間の調整の作業部会としての機能を持っている。分権化の重要問題について大統領を輔佐する DPOD の議長は内務大臣である。その他の DPOD のメンバーは財務大臣 (副議長)、国防大臣、行政改革大臣 (MENPAN)、国务大臣 (State Secretary)、国家開発企画庁 (BAPPENAS) の 6 名の大臣に、州政府連合代表、州議会連合代表、県政府連合代表、市政府連合代表の他、州、県、市のレベルからさらに数

名の代表が加わる。

《省庁間調整委員会》

省庁間調整委員会（大統領令第 157 号）は省庁間にまたがる作業部会として 2000 年 11 月に発足したものである。省庁間調整委員会は地方分権化二法の実施、その実施のフォローアップに必要な政府規則、大統領令などの制定への補助、新しい法律の普及などを目的としている。省庁間調整委員会の下に下記の 6 つの分野のサブチーム（カッコ内はサブチームの議長）が作られている。6 つのサブチームは、1. 政府権限（内務省官房長）、2. 組織（行政改革大臣府次官）、3. 人事（国家人事院総裁）、4. 財政と資産（財務省財政金融分析庁長官）、5. 文書・資料（国家文書管理庁長官）6. 地方行政能力（内務省地方自治総局長）である。

《地方政府間の協力組織》

地方政府間の自律的な協力組織としては、州連合協会（APPSI）、県連合協会（APKASI）、市連合協会（APEKSI）、市議会連合（ADEKSI）が存在する。この他、県の議会連合も設立される予定である。これらの地方政府連合組織は、DPOD に代表を出し、DPOD や内務省のカウンターパートとして、地方分権化の実施など政府の地方行政に対してアドバイスをを行っている。

5-4. 地方公務員の人事管理制度

《国家人事院》

1999 年公務員法第 43 号によって、公務員に関する政策を諮問する機関として公務員委員会が大統領のもとに設置されることが決められた。また同法によって公務員の人事政策の実施機関として国家人事院（BKN）が創設された。国家人事院は、公務員の業務に必要な能力の基準を作成し、公務員がその基準に合っているかを監督し、訓練を受けた公務員の利用を管理する機能を持つ。なお上記の法律によって公務員が政党に所属することが禁止され、これまで強かった公務員への政治の影響を減少させる手段がとられた。

《地方における人事制度》

また地方政府においては、1999 年第 22 号法により人事は地方政府の首長が決め、組織改編をすることができるようになった。中央政府組織の設立には国

家行政改革大臣（MENPAN）が管理するが、地方政府の組織の変更は地方の首長がその権限を持つ。地方政府は国の法律や規則の枠組みの中ではあるが、自らの組織の人材管理を行う権限を持つようになった。

2000年、地方人事院（BKD）の設立についての大統領令にもとづき、2001年の分権化実施後には地方政府のなかに、地方の首長のもとでの人事管理を計画的に行うため、地方政府に地方人事院が設立されるようになっている。地方人事院は、これまでの人事部に替わって、地方政府の職員の公務員の採用、任命、昇進や報酬など人事に関する管理を行う。現在、すべての地方政府に地方人事院が設立されているわけではなく、設立が遅れている地方政府も存在する。情報交換のために、地方人事院と国家人事院（BKN）との間には、連絡ネットワークが作られることになっている。地方公務員の教育と訓練については、地方人事院が受講生の候補を選び、教育訓練所が受入れを決め、教育訓練を実施している。

《地方政府における人材管理の問題点》

人材管理は地方の行政能力向上の鍵となる分野である。地方分権化実施前までの、中央集権的な政治は地方政府の効率的で透明な運営を妨げてきた。分権化によって移譲された権限を生かす能力が、地方政府の人材に求められている。インドネシアの地方公務員の人材管理制度の課題としては、人材の採用、配置、昇進に関して透明性が少なく KKN の批判がなされてきたことがまずあげられる。このために適切な業務の実施に必要な人材が準備されてきたとは言えない。地方政府の職員の能力が伸びない理由のひとつとして、地方政府人事部が行う人事ローテーションに方針がなく人材を育てるようになっていない、KKN で有名な縁故主義で人材が登用されることが多い、また人材の評価システムが無いこと、などがあげられる。

地方分権化実施後に地方政府に作られた、地方人事院（BKD）は新たに創設された部署で、地方行政のニーズに合った人事管理を行うことが期待されている。しかし地方人事院は、中央政府の公務員の吸収と組織改編に忙殺され、人材育成の政策立案にまで、手がまわらないことが多いのが現状である。さらに公務員の賃金が民間部門に比較して低いことが、公務員を副業にかりたて、公務員として働くインセンティブを損なっているのも重要な事実である。

人材育成は人材管理の重要な要素である。これまで地方政府の公務員の研修はほとんど中央政府が管理してきた。分権化実施後の現在は、地方政府が地方のニーズに合った職員の人材育成を行えるようになることが期待されている。しかしながら分権化の実施にともない、中央政府が地方政府を指導する関係が弱くなる一方で、地方政府には独自の人材育成のための研修を実施する能力が未だ十分に備わっていない。こうした人材育成政策への支援には、政府機関や民間によるコンサルティング・サービスが有効であるが、これまでそうしたコンサルティング・サービスは一部の例を除いて十分になされてこなかったとみられる。

5-5. 地方公務員の職制と管理職

インドネシアの地方公務員のうちの、局長、課長などの管理職位にある者には管理職階(eselon)がある。また、それとは別途にすべての地方公務員に学歴と勤務評定などにより等級(golongan)が与えられている。管理職位は管理職ポストに応じて決められており、最高位の I から IV までに分かれる。等級はより給与に関係し、一番下の I/A(Juru Muda)から、最上級の IV/e(Pembina Utama)まで17に分れる。(管理職階および等級についての付属資料参照)学歴によって最初に任用される等級が異なり、小学校卒の学歴では等級 I/A から始まり、博士号を持つ者は III/C から任官される。管理職ポストについていない、公務員の中には専門職位(Jabatan Fungsional)を持つ公務員もいる。

地方行政の運営に中心的な役割を果たす管理職は、法律により原則として公務員であることが求められ、業務の評価と学歴によって昇進が決められることになっている。⁴ 公務員の評価、報酬、任命、昇進などの人事管理制度には、今後も、一層の改善が必要とされており、制度的な改革にはなお時間がかかると思われる。また中央政府の公務員と同様に、地方公務員も管理職のポストにつく際にはリーダーシップ研修とよばれる階層研修を受けることが義務付けられている。⁵

⁴ 2000年政府規則第100号による、公務員の管理職の任命についての主な要件は、(1) 公務員であること、(2) 任命されるポストの職階より少なくとも一つ下のランクの職階に既にあること、(3) 必要とされる学歴を有していること、(4) 過去の最低2年間の間の業務の評価が良いこと、(5) ポストに必要な能力を備えていること、である。

⁵ 同上政府規則

地方公務員の管理職数

	管理職階 I	管理職階 II	管理職階 III	管理職階 IV
地方公務員数	30	952	10,840	39,405

出所：インドネシア国家人事院 2001 年、管理職階 I(州)官房局長、II(州)局長・次長・部長・庁長官、(県)官房局長・局長・長官など、III(州)室長・課長、(県)次長・室長・課長・郡庁など、IV(州)係長、(県)係長など。管理職階 V (班長) は 2001 年に廃止された。

5-6. 企画部門の地方公務員

企画部門の地方公務員は、地方政府の官房局、業務局、庁などうちの企画部署と、開発企画庁（BAPPEDA）にあり、地方行政の運営に重要な役割を果たしている。開発企画庁（BAPPEDA）は、地方行政の計画策定・管理において重要な役割をはたしており、各州政府、県政府、市政府は開発企画庁を有し、地域開発の計画を担当させている。州政府の開発企画庁と県政府の開発企画庁の間に、上下関係はなく、独立して業務が行われている。開発企画庁の規模は、州政府で約 150 名、平均的な県/市の地域開発局の職員数は約 30~40 名の職員を持つ場合がほとんどである。

5-7. 地方議会議員

《新たな地方行政制度における地方議会議員の役割》

10,000 人以上におよぶ全国の地方議会議員は、行政官とともに地方の行政に重要な役割をはたす人材である。国会議員と同様に、地方議会議員は、政党の指定する比例代表のリストから選ばれる。住民によって直接選ばれてはいないものの、これまでと異なり現在の地方議会議員は民主的な手続きによって選ばれたと評価されている。地方分権化の実施によって、地方議会は地方政府の活動と成果を監督する役割が強化され、以前より、はるかに重要な役割を持つことになった。なお地方議会の中で組織される委員会の中にも、行政の人材管理の問題を担当する委員会が存在する。

《地方議会議員の能力向上の必要性》

スハルト時代より、はるかに重要な役割を持つことになった地方議会議員の能力向上も重要な課題である。権限が強化されたにもかかわらず、地方によっては、政党組織が発達しておらず、議員の人材が不足している場合も多く、地方議会議員の能力も向上させる必要が強く指摘されている。また地方議会と行政府との非妥協的な対立の傾向が、現在の地方行政の最大の問題のひとつにな

っている。多くの地方政府で、議会が明確な理由を示さず、毎年首長が行う施政方針演説（基本都市開発計画 LPJ）を拒否し、首長を辞任させようとする傾向がある。法律上、議会は二度の施政方針演説の拒否で議会は首長を罷免する権限をもつ。

2001年5月に内務省の主催した地方議会議員と県知事、市長とのワークショップでも、地方議会の課題として下記の4点を取りあげている。こうした課題に対処するため、地方議会議員の意識を変え、議員の活動に役立つ知識を提供する研修の機会を、国家行政院や内務省教育訓練庁をはじめとする、インドネシア政府機関が開始しているが、全国の地方議員の総数は多く、10,000人以上であり、研修の実施は不足している。

- (1) 地方議会による地方政府の戦略計画 (strategic plan) の実施についての監視
- (2) 緊急な必要性として、地方議会と地方行政府との協力的な関係を作る
- (3) 予算編成に関する地方議会の役割の改善
- (4) 地方議会による地方首長に対する評価の実施

6. 地方行政に係る研修

6-1. 研修制度

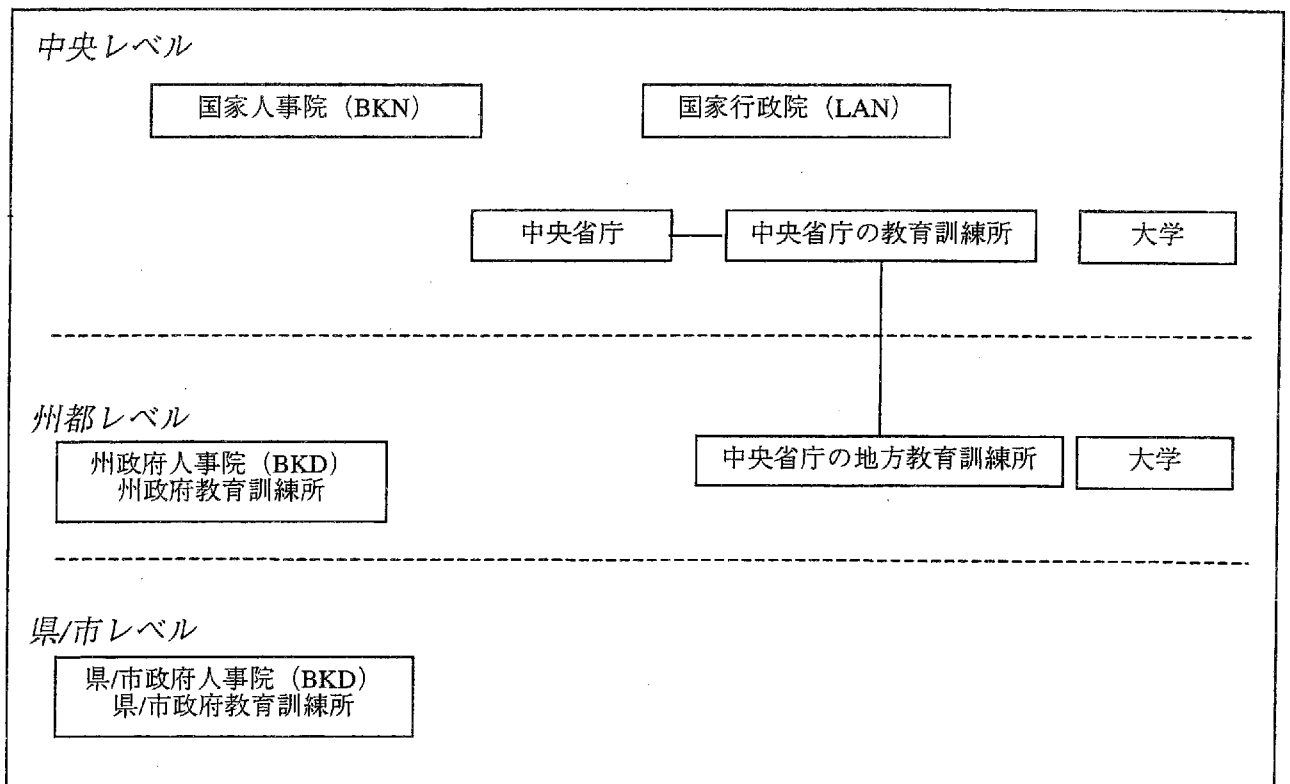
公務員の教育訓練の管理機関としては、国家行政院 (LAN) が、教育研修のガイドラインを作成し、研修・研修講師の基準を採用し、研修プログラムとその実施を監督し、助言することになっている。(2000年政府規則第101号) 公務員研修の実施機関として国家行政院は、主に上級官吏職の階層研修を行っている。

中央レベルでは保健省、農業省などをはじめとして、約30の政府機関(保健、運輸など)がそれぞれの分野の研修所を持つ。中央に研修施設をもつほか、地方に施設をもつ場合もあるが各州すべてに訓練所を持つ組織は少ない。内務省には、研修専門部局として教育訓練庁を持つ他、公務員に学位を与える、行政大学(STPDN)と行政大学院(IIP)を付属機関として有している。また大学と連係して、その施設を用いて地方公務員に学位を与えるプログラムが、中央官庁によって実施されている。学位プログラムのみでなく、その他の公務員の

研修の実施についても、大学は実施機関として、より重要な役割を中央および地方レベルで果たすようになってきているのが、最近の傾向である。

国家行政院（LAN）や中央政府の教育訓練所は訓練の実施より、教育訓練の政策面のほうに重点を移しつつある。内務省教育訓練庁も訓練を、訓練の重点を新たな研修のパイロット的な実施や戦略的な訓練の実施に重点を移している。中央政府および州政府は、県/市政府の自発的な活動を促進し、支援する役割を担うことになっているが、未だその方法を模索している段階にある。

公務員の人材育成に関連する主な組織



地方政府は、人的資源の管理と訓練を、法律と条例に基づいて実施する権限を与えられている。地方公務員の研修の実施は中央および地方の様々な研修機関で実施されており、研修機関の機能と研修内容には重複が多い。現状では、中央政府機関も地方公務員の研修制度全体像を把握し、整合性ある研修制度を作ることができていない。

主な公的な訓練・研修機関は下記のとおり。

1) 中央

- ・ 国家行政府院 (LAN)
- ・ 内務省教育訓練庁 (Badan Diklat)
- ・ 中央省庁のセクター別研修所 (財務省など)
- ・ 行政学大学院 (LANと大学の共同コース)
- ・ 大学教育レベルの提供 (内務省IIPなど)

2) 地方 〈州レベル〉

- ・ LANの地域研修センター (ジャカルタ、バンドン、マカッサル)
- ・ 内務省の地域センター (財務省、保健省、教育省など)
- ・ 省のセクター別研修センター (主な州都など)
- ・ 州政府研修所 (各州政府)
- ・ 行政大学院 (LAMと大学院の共同コース)

3) 地方 〈県レベル〉

- ・ 県/市の研修所 (多くはないが特に人口の多い市など)

6-2. 研修コース

〈インドネシア政府による研修の分類〉

研修は人材育成の有力な手段である。地方公務員に対する研修は、その研修対象者によって、下記の階層研修、職務研修、技術研修、任官前研修の4種に分けられている。

- (1) 階層研修 (リーダーシップ研修)： 管理職への階層別の研修で、新たに管理職ポストにつく者への、管理職各階層への教育的な講義が中心。⁶
- (2) 職務研修： 専門職に対する研修。コンピューター、経理など、専門職種 of 専門的な知識を中心とした研修。
- (3) 技術研修： 管理職階層、専門職、スタッフにかかわらず、実

⁶ 階層研修の内容のガイドラインを作成している国家行政府院 (LAN) は2000年、階層研修の内容を改善するとともに、新たにリーダーシップ研修と名称を変えた。このリーダーシップ研修は4つのレベルに分れ、1～4のレベルはそれぞれ、管理職階 (Eselon) の1～4につく管理職のための研修である。1～4のレベルのリーダーシップ研修は、これまでの、SPATI、SPAMEN、SPAMA、ADUMUの名称で実施されていた階層研修に対応する。(付属の参考資料参照)

施される多様な公務員の技能向上のための研修、開発計画もこれに分類される。

(4) 任官前研修：公務員の採用前に行われる任官前研修。

上記のほかに、セクターに特化しない行政管理一般のテーマのうち、行政改革などの行政の経営に関する研修は、マネジメント研修とよばれることもある。地方議会議員に対する研修・セミナーもこれに分類される。

〈階層訓練〉

一般に訓練コースのうち、昇進への条件となるため階層訓練は受講の希望者が多い。階層訓練は、国家行政院、中央政府の教育訓練所、州政府教育訓練所など、多くの訓練施設で実施されている。中央政府の地方事務所が地方政府に吸収される組織改編にともない、管理職ポストが減少し、地方政府公務員と旧中央政府公務員との間で、管理職ポストをめぐる競争の激化が報告されている。管理職ポストをめぐる争いの中で、階層訓練を受けることも競争となる。

〈技術訓練と専門職訓練〉

他方で、地方行政の人材育成により必要とされる技術訓練や専門職訓練は定数を満たす参加者の応募が集らない状況が、研修関係者によって指摘されている。これには、地方政府による訓練ニーズの把握、訓練生の選定、供給側が提供する訓練コースの選択の間にミスマッチが存在するためと思われる。

〈学位授与研修〉

上記の他に、学位授与研修 Degree programs（幹部養成のための大学・院の学位を授与）が公務員の研修にはある。なお政府による学位授与研修については、学歴偏重の傾向があり、大学教育と重複しているとの批判もドナー（GTZ）からあがっている。

6-3. 研修講師

階層研修以外の、地方政府のニーズに合った研修を実施するためには、研修コースの形成の研修実施のための講師の能力を向上させる必要がある。地方政府の中には地方の大学との協力関係を作り行政能力の向上を図ろうとする動きがあるが、大学のみでなくコンサルタントなどの外部リソースを研修講師として

利用することは、研修内容を改善するために有効な手段である。しかし内部の公務員を講師とする従来の方式に比べて費用がかかることが大きな障害になっている。法律第 101 条では、公務員の研修講師は、専任の研修講師 (Widyaiswara)、教育訓練機関の管理職、その他の教育訓練の専門家、とされている。しかしこのうちの研修講師 (Widyaiswara) の多くは高齢の元公務員であることが多く、新たな研修ニーズに対応するためにはふさわしくない場合が多い。公的な教育・訓練機関では、定年退職した職員が講師を務める場合が多く、講師の質が問題である。

6-4. 地方における研修

州政府や県/市政府の職員は多くの場合、中央政府の地方教育訓練所や州政府の教育訓練所で訓練を受けている。州政府や県/市政府の職員が、中央の関係省や内務省内の関係総局の研修やセミナーを、ジャカルタで受けることもあるが、しかし中央に研修のために職員を派遣することは費用がかかり実際には難しい。階層研修、専門職研修、技術研修、任官前研修のうち、セクター関係の省庁の地方の研修所は専門職研修および技術研修に重点をおいており、その他の中央政府の省庁の地方の研修所は階層研修および専門職訓練に力を入れている。

地方政府の予算は限られているが、もし行政能力向上のための活動が役にたつとわかれば地方政府は、そのサービスに資金を回すと思われる。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、政府財政は未だ厳しい状況にあることに留意する必要がある。財政危機によって、公務員訓練実施機関および研修生を出す地方政府の予算が減少し、研修実施費用および研修参加費用が、削減される可能性がある。

6-5. 州レベルにおける研修

〈州政府の教育訓練所〉

ほとんどの州政府には、州および県/市の職員の研修を担当する州教育訓練所がある。⁷ 州政府の研修所の施設は、州によって差がある。例えば南スラウェシ州政府の研修所では、研修訓練所の教室数も少なく、宿泊施設も無く、多

⁷ 分権化の実施後、研修担当部局 (所) の名称や組織形態に地方によって違いができています。

くの研修はホテルを借りて実施している。専任講師は 2 名で、他から研修講師を謝金を払い雇っている。州政府研修所が雇用する研修講師の多くは公務員であり、大学教授、民間コンサルタントの雇用は謝金が高くなるために、ほとんど行えないでいる。

地方分権化の実施により、州政府の研修所は、これまでより内務省の管理から離れ州政府の一部としての役割を強めてきた。州政府の教育訓練所は、地方分権化後、州の教育訓練所が地方公務員の訓練により重要な役割を果たすことが期待されている。しかし研修の多くは階層研修と任官前研修が中心で、その他の研修の実施はかなり不十分となっている。地方行政のパフォーマンスを改善するのに現在より必要とされているのは技術研修と専門職研修であり、地方政府の真の研修ニーズに応えるためには、州政府は研修のメニューを変えていかなければならないとみられる。(州教育訓練所の訓練実施状況は付属の資料を参照。) 州政府の教育訓練所では下記が今後の課題となっていると思われる。

- (1) 行政の課題に迅速に対応するための技術研修と専門職訓練が少ない。
- (2) 訓練の実施を支援する役割があるにもかかわらず訓練実施者のための訓練 (TOT) の割合が少ない。
- (3) 地方政府の行政が必要とする研修を知るための研修ニーズ調査が不十分である。
- (4) 新たに作られた地方人事院との関係を強化する必要がある。

《その他の訓練》

州政府の開発企画庁 (BAPPEDA) などの州政府の各庁や部局は、中央の関係省 (または内務省内の関係総局) とのつながりから、その研修やセミナーを受けることがある。州政府の中でも BAPPEDA の職員は、州政府の他の職員に比べ教育や訓練を受ける機会がこれまで多く、比較的優秀だとみられる。(同じ BAPPEDA という名称がついている組織であっても、州の BAPPEDA と県/市の BAPPEDA はもともと上下関係にはなく、県/市の BAPPEDA は県政府の一部である。) また州政府の農村開発局 (PMD) も独自の、教育訓練を実施している。

6-6. 県レベルにおける研修

《県レベルにおける研修の実施状況》

県/市の職員は階層研修を、ジャカルタの内務省教育訓練庁、内務省地域訓練センター、州教育訓練所、LAN で受け、そして一部を市自身で実施している。職務研修、技術研修の、職務研修の受講は少ない。

県レベルでは、一部の県/市政府は独自の研修施設を持っているものの、その数は多くない。県/市政府内の人事政策と研修候補者の選定は地方人事院が行うことは、州政府と同様である。本年の地方分権化の実施により、南スラウェシの一部の先進的な県の中には、独自の研修所を持つものもでてきている。研修に限らず、地方政府の独自のイニシアティブで、協力の覚書き（Memory of Understanding/ MOU）をむすぶなどして、地方の大学との協力関係を作り行政能力の向上を図ろうとする動きが、一部の県/市政府の中にはおきていることが、大学の地方政府との関係で注目される。例えば、マカッサル市は、2000年にハサヌディン大学と覚書き（MOU）を結び、協力をしていくことを約束している。

〈県レベルにおける研修の問題点〉

県/市政府は現行の法律の枠内で、独自のイニシアティブによって、ニーズにあった研修を選択し、また実施していくことが望まれる。しかしごく一部の先進的な例を除いて、その権限を生かしてはいないために、多くの県/市政府は公的機関その他の支援が必要な状況にある。州政府による県/市への支援は、わずかの研修者訓練が中心で十分ではない。県/市政府の中には、独自の教育訓練所が新たに作る傾向が分権化実施後強まっているが、州政府にとっては県/市の教育訓練を支援する立場にあるものの、県/市の教育訓練所は自らの訓練所との競合する関係にもなる。なお県/市が単独で研修を実施する能力を補うために、複数の県/市が協力して、研修を実施することも有効であるが、こうした県/市間協力の動きは未だ少ない。

7. 研修についての地方政府の役割の変化

7-1. 組織間の権限をめぐる競争

〈セミナー、ワークショップ、教育、訓練〉

研修とよべる業務は、インドネシア側ではセミナー（seminar）、ワークショップ（workshop）、訓練（pelatihan）、教育（pendidikan）と言われている。これ

らの間のちがいについて、インドネシア政府には明確な定義が存在しない。セミナー・ワークショップは2～4日くらいの比較的短期のもので、訓練・教育はより長期にわたると理解されている。実状では、これらの実施期間は多様である。(またワークショップにも、通常、講義の時間があり、実施手法での分類もあいまいなのが現状である。)

〈中央政府の研修実施機関（部門）による競合〉

上述のように研修は研修部局のみでなく、政策策定部局や一般の業務実施部局によって実施される。内務省を例にとれば、教育訓練庁と農村開発総局は教育訓練の実施部局であるが、これら以外に地域開発総局や地方自治総局では、セミナーやワークショップとよぶ研修を実施している。

a. セミナー、ワークショップ — 政策部局、業務実施部局も
実施可能

(地域開発総局、地方自治総局など)

b. 教育、訓練

— 教育訓練機関

(教育訓練庁、農村開発総局など)

研修機関（部門）には、研修をより独占的に実施したいという意向があり、他の部局には研修をより多く実施したいという意向がある。研修内容やニーズは、政策策定部門や業務実施部門がより良く把握しており、研修施設については研修機関（部門）のほうが整備されている。しかし、研修機関（部門）と他の部局間の協力関係は乏しく、競合的である。(本プロジェクトでは異なる機関、部局間のコミュニケーションを増したり、共同実施を推進したりすることで協力関係を作ることに貢献が可能である。) 研修をめぐる権限の争いの要因のひとつには、地方分権化が中央省庁にとって、その役割を減らす行政改革の側面を持つことにある。地方行政の実施機能から監督機能へ権限の削減は既に起きている。(未だおきてはいないが、将来的には中央省庁の公務員の削減も検討されるようになることも考えられる。)

7-2. 研修に関わる制度の見なおし

(1) 地方政府における現状

〈地方における研修の実施〉

地方分権化の実施によって、地方政府による自主的な研修の実施が、全体的な流れとなっている。しかしその流れは必らずしも、スムーズではないので注意が必要である。地方政府においても、研修は研修部局によってのみでなく、政策策定部局や一般の業務実施部局によっても実施できる。州政府を例にとれば、州教育訓練所は教育・訓練の実施部局である。しかし研修所以外に地域開発庁（BAPPEDA）などで、セミナーやワークショップとよぶ短期の研修を主催できる。ただし、地方政府はノウハウや予算が中央より限られているので、ドナーと協力して実施するケースが多い。

- a. セミナー、ワークショップ — 政策部局、業務実施部局も実施可能
- b. 教育、訓練 — 州および県・市の教育訓練所

州政府および県・市政府の研修所では、国家行政院（LAN）および内務省教育訓練庁が定めた研修コースを主に実施している。県政府に新設された県教育研修所では、定められた研修コースのほかに、独自に企画した研修を実施しているところもある。州研修所でも、南スラウェシ州のように先進的な州では、将来の研修所による研修企画の自由化に備える意欲を示しているが、北スマトラの今の州研修所は消極的である。州政府の研修所での研修が、地方の研修ニーズにあまり顧慮せず、中央で作られたものを実施している要因としては下記が考えられる。

- 研修が昇進のための階層研修が中心で、階層研修の内容は国家行政院が定めている。
- 地方のニーズにあった研修を実施する、研修企画・実施能力がない。
- 教育・研修の実施についての 2000 年の政令第 101 号の規制。
- 地方分権化の権限が、県/市レベルにより多く与えられているため。県/市より自由な活動ができない。

なおドナーは地方公務員に対して中央の主管官庁と協力しつつも、ドナーが意図する内容のセミナー、ワークショップを実施しており、中央官庁の既存の研修にはしぼられていない。

（2）研修に係る制度の変化

《1999年第22号法および2000年政令第101号》

1999年第22号法によれば、地方政府（州、県、市）は法律と規則にもとづいて公務員の教育・訓練を実施できることになっている。しかしながら、2000年政令第101号は、国家行政院（LAN）が、公務員の教育・訓練のデザイン、実施機関について監督すると定め、中央政府による地方政府公務員の教育・訓練に関する規制を定めた。これに対して、GTZをはじめとするドナーは、地方公務員の教育・訓練を規制することは、地方政府の人材育成にマイナスであると批判している。1999年第22号法にもとづいて、教育・訓練は地方政府の実施にまかされるべきで、中央政府は介入すべきではないと、ドナーは主張している。

《ナショナル・フレームワーク》

現在、インドネシア政府は、分権化を実施することを支援するための地方政府の能力向上に資する研修やコンサルティング・サービスなどの実施内容を自由化し、実施者を民間に広げる仕組み（Capacity Building to Support Decentralization, A National Frameworkの案）を作成しており、2002年2月中に完成の予定である。⁸ この仕組みは、地方自治総局能力向上局が中心になって推進してきたが、内務省の組織改編では、この局は廃止される予定でもあり、今後の動向を見守る必要がある。（同局の行政サービス基準設定の機能のための局は残り、新たに地域開発総局に能力向上局が新たに作られる。）

8. カウンターパート機関以外のプロジェクトのリソース

非効率性が指摘される従来の研修方式を改善するためには新たな研修内容とメソッドが必要である。また分権化という新しい状況に対処する研修プログラムの作成のためには、インドネシア政府機関以外の人的資源を積極的に活用しなければならいとみられる。

より短期間に高度の内容の調査と業務実施を行うためには、現地の大学、NGO、民間コンサルタントなどの現地の人的資源を用いることができる。

8-1. インドネシア中央省庁および地方政府内の優秀な職員

⁸ インドネシア政府によるプレ CGI ミーティング資料、2001年10月30日

インドネシア中央省庁内および地方政府内の優秀な職員を、カリキュラムの作成チームのメンバー、テキストの執筆者、研修講師などに利用することが、インドネシア政府による研修では、よく行われる。この場合、実力のある優秀な職員を選ぶことが重要であり、どの職員がこれらの能力を持っているかを知っていること、選ぶ眼があることが、研修の成果に影響を与える。人脈、学閥、海外留学生仲間などで、選ばれることが多い。例えば、国家行政院（LAN）と財務開発監察庁（BPKP）による行政評価紹介研修（AKIP）のテキストは、LAN、BPKP、BAPPENAS、MENPAN、SETNEG、内務省の職員によって書かれた。

8-2. 大学

大学は現在、政府部門以外では、最大の研修のための人材リソースである。地方では、その地域のナンバーワンの大学が、他の地方大学に比べて大きな存在であることがしばしばである。南スラウェシ州ではハサヌディン大学、北スマトラ州では北スマトラ大学が、それぞれの地域で、他大学を圧倒して公務員研修やドナーと関連した活動を行っている。しかし競争原理を導入する意味から、同地域の他の大学（ナンバーツーの大学など）とも協力活動を徐々に始めていくことも、効率的な援助の実施に役立つことも考えられる。

JICAインドネシア事務所は現在、調査研究や研修の活動を行い得るインドネシアの大学のデータベース（Database of Research and Training Institutes of Universities in Indonesia）の作成を行っている。この調査結果はJICAインドネシアのウェブサイトからも見ることができる。データベースは未だ改善中の模様であるが、参考となる資料である。

ジャカルタにはインドネシア科学研究所、インドネシア大学などを中心に地方行政の専門的な人的資源が集中し、またコンサルタント会社も存在する。他方、地方にも大学、NGOの研修および調査実施のための人的資源があり、これら地方の人材にはプロジェクトの対象となる県/市に近いというメリットがある。

（1）インドネシア大学公共政策（UI、Public Policy and Administration）

インドネシア大学行政学大学院は、行政学、ビジネスマネジメント、税に関する行政、教育行政、人的資源開発、国際行政の6つのコースを持っており、74名の専任教員と700人の大学院生を擁する。地方分権法25号の作成に貢献した、ベンヤミン・ホセイン (Bhenyamin Hoesein) 教授も専任教授の一人である。同大学院では、地方行政関連では米国のFord財団の比較的小さな資金を得て、調査やセミナーを行っている。

(2) インドネシア大学経済社会研究所 (LPEM)

LPEMでは、中央政府、地方政府職員を対象として研修コース実施を委託されている。これらの研修は、1978年から開始された。主な分野は、地方開発計画(年に3コース程度)、財政(4コース)、公共政策(2コース)の3つである。財政は、財務省の資金、公共政策は、世銀の資金(BAPPENAS経由)で実施されている。地方財政のコースでは、インドネシア大学、ガジャマダ大学、ハサヌディン大学およびアンダラス大学が共同で実施しているものもある。このような定期的なコース以外にも、非定期的な研修も実施している。インドネシア政府による試験的な実施例として、インドネシア大学は試験的に独立行政法人となっている。今後は、LPEMも収入を得る必要に迫られる。LPEMの常勤のプロフェッショナルスタッフは50人程度である。

(3) インドネシア科学研究所政治地域研究センター (PPW-LIPI)

インドネシア科学研究所 (LIPI) は大学ではないが、国立の自然科学と社会科学の両分野をカバーする研究センターであり、その研究はインドネシアでも高い水準にある。研究が主な業務で、研修は実施していない。LIPIの活動は、基礎研究、応用研究、政策研究、海外の研究の国内への紹介など一般社会向け研究、の4つが基本である。

政治地域研究センター (PPW) はLIPIの一部で、政治学の分野の調査を担当している。政治地域研究センターには現在約40名の研究者が在籍しており、地域研究(主にASEAN、中東政治)と国内政治(インドネシア政治)の二部門に分れている。地方政治の分野では、1990年代の始めより国の統一性(national integrity)についての調査を実施した。1998年より地方分権分野についての調査をしている他、国内の地域紛争(regional upheavals)の分野

での調査を実施中である。分権関係者は多忙であるが、将来的には時間ができるかもしれないし、小さな調査なら請け負えるかもしれないとのことである。PPW-LIPIの研究者は、研修コースの作成などの実務面には向かないものの、地方政府の行政や分権化の方向性についてのアドバイスなど大きなテーマについての調査には適しているとみられる。

(4) ハサヌディン大学 (UNHAS)

南スラウェシ州だけでも16の大学がある。そのうち最大がハサヌディン大学であり、他にもマカッサル・イスラム大学 (UIM、東インドネシア地域最大の私立大学) やマカッサル国立大学 (UNM) が南スラウェシ州の有力大学である。ハサヌディン大学は東インドネシアの大学の中でも、指導的な役割を果たしている。大学は徐々に、中央政府からの命令を聞くだけでなく、独自の活動をするようになってきている。地方分権関連では、県/市レベルの職員の研修生を受け入れており、開発計画の研修を実施している。これは世銀などの援助機関の資金援助を受けているものである。

(5) ハサヌディン大学開発政策マネジメント・センター (PSKMP)

PSKMP はハサヌディン大学の四学部から多様な専門の研究者を集め、援助機関の委託による調査も多い。世銀のファイナンスにより、東インドネシアの技術・マネジメント開発計画の政策を支援するプロジェクトを実施している。PSKMP は「スラウェシ貧困対策プロジェクト」のみでなく、スラウェシの四州全体の地方政府(BAPPEDA)の開発計画策定能力の調査を1999年のJICAジャカルタ事務所の委託によって実施している。これは The Study on the Institutional Capacity of Local Government in Development Planning という報告書になっている。

(6) 北スマトラ大学

北スマトラ州の中で最大であり、全国でも最も大きな大学のひとつである。(学生数22,000人) 学部の他に、地域開発調査センター (Research Center for Regional Development)、人口・人的資源調査センター (Research Center for Population and Human Resource Development) などの研究所があり、イン

ドネシア政府からの調査や研修の実施委託を受けている。同大学の学長によれば、先進的な県や市からは、北スマトラ大学と覚書（MOU）を結んで、協力関係を作りコンサルティングや研修サービスを同大学から、受けようとする動きがでてきているとのこと。

8-3. ローカル・コンサルタント

他のドナーのプロジェクトは、ローカルコンサルタントがその活動の中心になっており、ドナー側から派遣された者およびインドネシア側カウンターパートは、その活動の管理者的な立場になっている。限られた予算の中で成果をあげるために、ローカル・コンサルタントの利用は有効な方法である。ローカル・コンサルタントを積極的に使うことで、より大きな規模で活動成果をあげている。一人の専門家ができる仕事量はごく限られているので、ローカル・コンサルタントをどれだけ活用できるかは、プロジェクトが成果をあげるための鍵となる場合が多い。

(1) コンサルタント会社

インドネシアのコンサルタント協会としては、インドネシア・コンサルタント協会（INKINDO）があるが、ハードのコンサルタント会社を中心の協会である。インドネシア系のソフトのコンサルタント会社は、大学教授が作ったものやメンバーになったものなど小規模のものが多い。REDECON（Resource Development Consultants）のような大規模なコンサルタント会社は少ない。外資系のコンサルタント会社には、マッキンゼー、アーサーアンダー、KPMG などのインドネシア子会社がある。これらの多くは、民間企業を主な顧客としており、インドネシアの中央政府や地方政府の仕事に進出している例は未だまれである。

(2) フリーのコンサルタント

大学やコンサルタント会社の他に、インドネシアではむしろフリーのコンサルタントに優秀な人が多いと言われている。フィーは様々で、レベルの高い人には、それなりのコンサルタント・フィーが支払われている。USAIDやGTZも、優秀なコンサルタントを個別に雇用し、調査やプロジェクトの仕事をまかせている。このフリーのコンサルタントがプロジェクトの活動を推進する力になっ

ている場合が多い。地方にも、ドナーの活動に協力した経験を持つNGOやコンサルタントが存在する。

8-4. NGO

NGO も研修のための調査および研修実施機関として使用できる可能性がある。例えば、LP3M は南スラウェシ州で最も広範な活動を行っている NGO である。LP3M は漁村コミュニティー開発と沿岸部の調査を目的に 1986 年に設立された。参加型開発を得意とし、PRA も取り入れている。環境・ジェンダー・漁村開発がメインの活動分野だが、最近では、コミュニティー・レベルの開発に関連して、公務員の訓練にも参加している。JICA 事務所によるインドネシア NGO 調査 (Study and Establishment of Database for Implementation Capacity of NGOs in Indonesia) を行い、日本の草の根無償による食糧の配布実施の実績がある。開発福祉プロジェクトにも現在も参加している。

9. インドネシア政府の戦略

インドネシア政府の 5 ヶ年計画である国家開発計画 (PROPENAS) は 5 つの優先課題をまとめており、その中で地方開発の推進がかかげられている。同計画では、地方開発の目的のひとつは、地方の能力を向上させることによって地方自治を安定させることによって、良好な行政の運営、効果的で効率的なサービス一般の実施、コミュニティーによるイニシアティブの増大と参加をもたらすことであるとしている。この国家開発計画は、2000 年から 2004 年までを対象期間として、2000 年に国民協議会 (MPR) に承認されている。

地方公務員の能力向上のための計画として、国家開発計画では、地方分権化を実現し清潔な地方政府を作るために必要な、地方公務員の専門性と管理能力を高めるため、良好な業績を上げられ、州、県、市、村レベルのニーズ、義務、権限に合った能力を持つ多くの地方公務員を得ることを目標とし、下記を基本的な活動として行うとしている。

- (1) 地方公務員のポストに必要とされる資格の標準化
- (2) 地方公務員の人材に求められる要件の引き上げの検討

- (3) 褒章と罰則の制度の改善
- (4) 教育・訓練の実施

インドネシア政府は前述の地方分権化への法律二法を制定し、その実施のための法律、大統領令、政令を策定し、グッドガバナンスの実現を政策の目標としてかかっている。さらに政府の活動と関連して富を蓄える傾向は、癒着・汚職・縁故主義（KKN）という言葉で改革の中で厳しく批判しており、インドネシア政府は、グッドガバナンスと癒着・汚職・縁故主義の無い政府に関する 1999 年第 28 号法を制定し、KKN を改める方針を打ち出している。地方におけるグッドガバナンスの達成は、地方行政能力向上の目的でもある。

2000 年から国民協議会（MPR）は、地方分権関連法を再度見直すように勧告しており、州と県・市の間の権限関係が変わる可能性もある。

2001 年 11 月「地方分権化を支援するための行政能力向上の枠組み」の最終案が、省庁間調整委員会（大統領令 157 号）の行政能力向上作業部会で示された。この最終案では、「統治を行い、行政運営をしつつ、一層の民主化の要求に応える参加型の仕組みを発展させる新たなアプローチとしての地方自治の要請とニーズに合った価値体系と態度に変えていくために、政策と規則を改訂し、制度を改革し、業務手続と調整メカニズムを改善し、人々のスキルと能力を向上させるため」に 8 つの分野の能力向上の必要性を提示している。

10. 日本の協力との関係

〈援助の重点分野〉

日本の支援によるインドネシアへの協力の重点分野のひとつとして、グッドガバナンスへの支援がある。この中では行政・司法能力の向上と地方分権化への支援がとりあげられる。地方分権化への支援としては、主体的な地方の開発政策の立案・実施のための人材育成および組織制度への強化が基本的な考えとなる。なお地方議会能力の向上、地方組織・機関の水平的なネットワークの強化もテーマも重要と考えられている。したがって地方行政にかかわる人材の育成は、日本の支援のなかで、優先的な課題としてとりあげられる。

《JICAによる協力》

地方政府の能力向上に関連しては、2001年より内務省地域開発総局と協力して、地方政府の地域開発政策の計画策定・運営にかかる能力の向上を目的として、スラウェシ、北スマトラ州および西カリマンタン州を対象地域として、「地方政府の開発政策支援プロジェクト」が実施されている。また2000年から2001年にかけては、地方政府の人材育成のために現地国内研修の枠組みにより、内務省教育訓練庁（Badan Diklat）や国家行政院（LAN）と協力してワークショップが行われた。さらに2001年より国別特設研修「地方自治行政」を広島県と協力して実施している。

調査研究面では、2000年にスラウェシ（4州）およびジャワ（西・中ジャワ）の州、県、市の地方政府の開発企画庁の開発計画能力についての調査を実施している。また「地域イニシアティブに基づいた地域開発事例の事例研究2000-2001年」は、地域開発のベストプラクティスの収集をし、その事例を他の地方に紹介するためのワークショップが継続して実施されている。さらに、2000年には大学等の研究研修機関のダイレクターおよびNGOのデータベースを作成する調査が行われた。

その他、地方行政を支援するプロジェクトとしては「スラウェシ貧困対策支援村落開発計画（1997-2002）」があり、住民参加型開発のモデルケースを南スラウェシ州の県で実施するとともに、そのための研修プログラムを作成し、研修実施をおこなっている。JICAのその他の主な地方開発案件としては、「地域教育開発支援調査」や「南スラウェシ地域保健強化プロジェクト」がある。

《JBICによる協力》

国際協力銀行（JBIC）は、地方政府関連では、地方インフラストラクチャー整備プロジェクト（Rural Areas Infrastructure Development Project）を実施しており、同プロジェクトの目的は、アクセス道路、簡易水道・トイレの整備により、貧困対策を図るものである。

11. インドネシア政府による関連事業

《地方行政能力向上プロジェクト（PKPK）》

インドネシア政府の各研修機関で人材育成のための研修が行われている他、主なインドネシア政府による関連事業に、開発企画庁（BAPPENAS）と内務省が1999年より協力して実施している、地方行政能力向上プロジェクト（PKPK）がある。これは参加型形式で県および市政府職員に独自の能力向上のための活動計画を作らせ、それを支援していく方式をとっている。2001年には100以上の県と市の政府に実施が拡大されている。PKPKプロジェクトは実施はBAPPEDAが中心となって、内務省の地方自治総局とBAPPENASの地方コミュニティー経済開発プロジェクト（PEMD）との共同プロジェクトとして実施中である。プロジェクト実施の上で異なる省の間の調整には苦勞している模様であるが、この他、教育訓練庁、内務省公務員学校（IIP）、LANの協力も得ている。

手法としては、参加型を重視しており、県／市のイニシアティブを生かすようにしている。ワークショップ方式による参加型分析手法（SWOT）などを用いている。同プロジェクトの戦略目標は下記のとおり。

- （1）地方自治政府を形成するための能力向上
- （2）地方自治のビジョンをもとにした職員の能力向上（人的資源開発）
- （3）地方自治のビジョンをもとにした組織能力向上
- （4）地方自治のビジョンをもとにした県／市の内部および外部とのネットワーク形成
- （5）プロジェクト実施促進的な環境の形成と利用

12. 他の援助機関による協力

12-1. 概況

地方公務員の人材育成のようなソフト分野へのプロジェクトの実施には、インドネシアの状況に対する理解が必要となる。他のドナーは1990年代より継続的に支援を行い経験を蓄積してきている。地方行政に対する支援で、インドネシアにおいて先行しているドナーは、GTZ、USAID、UNDPである。公務員の研修については、オーストラリアが比較的、援助を集中してきている。

研修に係る制度の見なおしの動きについて、研修制度に対する他ドナーの影響力は大きくなっている。特にADBのプロジェクトによる支援の条件として、

インドネシア側に変化を求めることも想定される。ADB は GTZ、USAID、オーストラリア、UNDP と公務員研修の自由化について政策的には同調しており、その動きには注意する必要がある。

インドネシアの地方行政への支援について、ドナー間では、競合と協力のふたつの側面がある。都市部の地方政府の行政管理および開発計画についての支援 (Urban Management) については、GTZ、USAID、UNDP の間で類似のプロジェクトが実施されており援助の重複がある。この面では、競合していると言えるが、他方で、GTZ、USAID、CIDA、AusAID、UNDP の間では、共同調査や調査結果の提供など、協力関係もみられる。また援助の方針も、基本的には一致している。本プロジェクトでも、公式の協力は容易ではないとしても、国際的な援助の方向に反したり、全く協力的な態度でないなどと、他のドナーの非難をあげないように、他のドナーとの関係にも配慮し、プロジェクト活動の一部において協調の可能性も、さぐることが有効と思われる。

12-2. 各ドナーによる協力

(1) GTZ

ドイツの GTZ は、1994 年より「地方分権化支援プロジェクト (SfDM)」によって内務省を中心として、中央官庁への地方分権実施のための制度的な枠組みの改善のための助言をおこなっており、地方分権実施を支援している。このプロジェクトでは地方レベルでは、東西のヌサトゥンガラ州の県への支援を行っている。

また、「地方政府および議会の能力向上のためのニーズ調査 (CBNA)」によって、人材管理、地方開発計画、地方政府の制度作り、地方議会の役割と機能、都市サービス、地方財政、について基本的な課題の枠組みを整理した。この調査は具体的なニーズの確定や研修プログラムを作成するものでなく、状況調査と一般論的な問題指摘をおこなうことを目的としている。したがって能力向上のための研修内容とそのプログラムは、インドネシア政府や各ドナーが独自に作成しなければならない。

さらに「より良い都市経営のための市民社会と自治体間の協力プロジェクト (Urban Quality)」が新たに開始され、スラバヤ、ベンクル、マタラン、バン

ドゥンおよびサマリダにおいて、市民社会の発展を支援しつつ、都市部での行政経営と開発計画へのアドバイスを行っている。人材育成面では、県の計画担当者のための、大学院レベルの地域開発コースの改善のための協力をインドネシアの大学と協力して行っている。

(2) USAID

米国の USAID はこれまで、クリーン・アーバン・プロジェクトによって地方政府の開発計画を主に財政管理、予算編成、投資計画の分野で支援してきた。クリーン・アーバン・プロジェクトは、経済危機の影響で当初 TOR と異なったものとなっている。経済危機の始まりにより雇用創出の目的が加えられ、その後は、(1) 中期投資計画の作成、(2) コミュニティーの参加、(3) 政策形成、が目的となった。

2001 年よりは、クリーン・アーバン・プロジェクトを引き継ぐ形で「業績重視の地方経営プログラム (PERFORM)」を 3 年間の計画で実施している。同プログラムでは、中央で財務省への財政面での分権化と内務省への行政面の分権化に関する問題への助言を行う一方、地方では基本都市開発計画 (PDPP) とよばれる都市部での開発計画作成手法を内務省地域開発総局 (BNGDA) と協力して地方政府に普及する活動を行っている。PDPP による開発計画の策定をインドネシア全国の約 80 の県/市で支援する予定である。本 JICA プロジェクトと重なる地域では、下記の県市政府への支援予定がある。南スラウェシ州が比較的多い。

直接支援	間接支援
南スラウェシ州 6 県	2 市 13 県
北スラウェシ州 0 県	3 県
西カリマンタン 0 県	1 市 2 県

さらに USAID は、「グッドガバナンスのための制度作りプログラム (BIGG) 2000-2003 年」で、国際市郡経営協会 (ICMA) による、インドネシア地方政府への財政管理および行政改革についての助言を行い、またインドネシアの地方政府への米国の地方政府からの、行政経営面での技術協力を促進している。なお政令第 25 号/2000 により、州政府が、中央政府が定めるガイド

ライン (SPM) にもとづいて、地方政府の義務的な機能としての最低限の行政サービスの基準を、州政府が決められ、この SPM の策定にも GTZ と USAID が協力している。

(3) CIDA

カナダの援助庁 (CIDA) の「ガバナンス改革支援プロジェクト (Governance Reform Support Project in Indonesia/ GRSPI)」は、コンサルタント専門家 (consultant specialists) を派遣することで、インドネシア政府による公共部門改革を、政策策定、組織改革、組織・制度・調整メカニズムの改善、行政官の能力向上の分野で支援することを目的としている。例えば BKN 支援プロジェクトは、GRSPI のサブ・プロジェクトであり、長期専門家が 2000 年の 8 月から 1 年間にわたりアドバイザー業務に従事している。

また、地方分権プロジェクト・データベースの作成に CIDA は協力した。BAPPENAS にすでに引き渡されている。また BAPPENAS への Development Planning Assistance プロジェクトは、技術支援であるが、地方分権化にともない、BAPPENAS の役割が変わったため、プロジェクト内容も改定されている。BAPPENAS を名目上実施機関としているが、実際はマルチセクターへの支援である。たとえば、鉱山エネルギー省、投資庁への地方分権への準備、財務省へデータベース作成、内務省の財務管理といった分野の長期・短期専門家によるアドバイザー業務や幹部職員の視察型研修 (スタディーツアー) を実施している。

(4) UNDP

国連開発計画 (UNDP) は 1998 年より地方の都市部の行政経営への「地方開発のための都市のイニシアティブの刷新プロジェクト (BUILD)」を実施しており、地方政府の行政能力の向上に力を入れている。またガバナンスのためのパートナーシップ・プログラムでも、地方政府の行政能力向上のためのプロジェクトに資金援助を行っている。

BUILD (Breakthrough Urban Initiatives for Local Development) プロジェクトは、1998 年に始まり、2003 年 6 月終了の予定。プロジェクトはその

実施時期を、コンセプト開発期（98年1月～99年6月）、改革の導入期（99年7月～2001年6月）、改革の強化（2001年7月～2003年6月）、の三つの時期に分けている。BUILD プロジェクトの主な活動は、都市経営アドバイザー（Urban Management Adviser）による主に市（KOTA）のマネジメントに対する助言、市フォーラム（Forum Kota）という市政府、市議会、地域の大学と NGO、地方の財界団体などによる会合の開催、研修・ワークショップの実施などである。BUILD プロジェクトは現在 15 地方政府で活動を行っており、そのうち JICA プロジェクトの地域にある地方政府は下記のとおりで、スラウェシ島での活動が多い。

クンダリ市（南東スラウェシ州）
ゴロンタロ市（スラウェシ島ゴロンタロ州）
バウバウ県（南東スラウェシ州）
バル市（中央スラウェシ州）
マナド市（北スラウェシ州）
マカッサル市（南スラウェシ州）
パレパレ市（南スラウェシ州）
スラヤル県（南スラウェシ州）

（5）オーストラリア

政府の研修機関との協力として主なものには、オーストラリア政府による、インドネシア/オーストラリア専門訓練プロジェクト（IASTP）がある。IASTP はインドネシア政府の様々な研修機関に対して技術協力を実施している。現在実施されている IASTP II では、内務省教育訓練庁および州研修所に対して、保健や研修計画、研修者訓練の協力を行っている。現在、インドネシア政府は、分権化を実施することを支援するため、地方政府の能力向上に資する研修やコンサルティング・サービスなどの実施内容を自由化し、実施者を民間に広げる仕組み（National Framework）の案を作成している。この仕組みの準備には、オーストラリアが訓練・コンサルティングのサービスの提供者のリスト（データベース）を作成することで協力している。

（6）アジア開発銀行（ADB）

アジア開発銀行は地方インフラ整備を中心とした地方開発プロジェクト（Community and Local Government Support）を実施中である。同プロジェクトは、地方政府に対して、雇用創出も目的として、道路、給水施設などのインフラ整備に対して供与されるものである。地方の能力向上（Capacity Building）の実施を検討している。またアジア開発銀行も、上記の地方政府の能力向上に資する研修やコンサルティング・サービスなどの実施内容を自由化し、実施者を民間に広げる仕組み（National Framework）のための技術協力を予定しており、その後にはアジア開発銀行による大規模な融資が地方政府の能力向上のためのプロジェクトで供与されることが計画されている。これらの協力では、州レベルを能力向上の拠点にしようとしている。

（7）社会モニタリング早期対応ユニット（SMERU）

社会モニタリング早期対応ユニット（SMERU/ Social Monitoring & Early Response Unit）は、オーストラリア国際援助庁、USAID、世銀などによって作られた、調査研究機関で、現在のインドネシアの、貧困・社会状況、地方分権と地方のガバナンス、NGO とのパートナーシップについての調査報告書を公表している。ウェブサイトは、<http://www.smeru.or.id> である。レポートは多くないが、最新のインドネシアについての調査結果を、英語で読むことができる。

12.3. ドナーミーティング

主要ドナーの援助担当、USAID、GTZ、CIDA、JICA、JBIC、世界銀行、アジア開発銀行、UNDPなどを集めて、地方分権化の実施支援のための援助を緊急に要請する目的で、内務省はドナーミーティングを行っている。2000年9月19日内務省で開催されたドナーミーティングでは、下記の分権化支援で援助が必要とされる分野が、内務省によってしめされた。

1. 中央・地方政府の権限、制度、資産などについての組織面
2. 財政運営と予算改革
3. 税改革
4. 人事管理
5. セクターごとの分権化の影響

6. 都市経営計画
7. 地方格差是正
8. グッド・ガバナンス関係のプログラム（行政の説明責任と透明性）

地方分権化の実施支援のためのドナー会合（CGI ミーティング）が、情報共有の場になっているが、ドナー間の情報交換はより日常的に行われている。地方分権化実施支援の目的だけでなく、地方行政関連の連絡会として、GTZ、USAID、CIDA、UNDP などの間で、より小規模な情報交換のミーティングがおこなわれている。