

インドネシア中小企業人材育成計画
プロジェクト選定確認調査 / 予備調査
報告書

平成 15 年 9 月
(2003 年 9 月)

国際協力事業団
鉱工業開発調査部

インドネシア中小企業人材育成計画
プロジェクト選定確認調査 / 予備調査
報告書

平成 15 年 9 月
(2003 年 9 月)

国際協力事業団
鉱工業開発調査部

はじめに

日本政府が国際協力事業団（JICA）を通じ、2000 年 7 月にインドネシア政府に提出した「中小企業振興にかかる政策提言」では、各種提言の一つとしてインドネシアにおける中小企業人材育成の必要性を提言した。

インドネシア政府は、2002 年 8 月に、中小企業振興分野に関する要請を日本政府に対し行い、JICA は 2003 年 3 月にプロジェクト選定基礎調査団を派遣し、インドネシア商工省（Ministry of Trade and Industry）と、上記の提言を踏まえて、中小企業人材育成にかかる協力の枠組み等について協議を行った。

この協議を踏まえ、インドネシア政府は、2003 年 5 月に、中小企業人材育成事業マスタープラン及びアクションプランの策定を目的とした開発調査の要請を、再度日本政府に対して行った。

本要請を基に、JICA は 2003 年 5 月に予備調査団を派遣し、同年 5 月 29 日に実施細則（S/W）を締結した。

本報告書は、上記のプロジェクト選定確認調査、及び予備調査の報告書を取りまとめたものである。

目 次

用語・略語解説

第1章 プロジェクト選定確認調査

1.1 調査の背景	1
1.1.1 調査の背景	
1.1.2 要請の概要	
1.2 調査団概要	3
1.2.1 調査目的	
1.2.2 団員構成	
1.2.3 調査日程	
1.3 調査結果	4
1.3.1 合意事項	
1.3.2 留意事項	
1.4 面談等の内容	5

第2章 予備調査

2.1 調査の概要	10
2.1.1 要請の背景	
2.1.2 要請の概要	
2.2 調査団概要	11
2.2.1 調査目的	
2.2.2 団員構成	
2.2.3 調査日程	
2.3 調査結果	12
2.3.1 調査結果	
2.3.2 団長所感	
2.4 面談等の内容	16

付属資料

1. プロジェクト選定確認調査 Minutes of Understanding (了解事項覚書)	25
2. インドネシア中小企業人材育成 要請書	31
3. 予備調査 Scope of Work (実施細則)	35
4. 予備調査 Minutes of Meeting (協議議事録)	41
5. 予備調査 調査団作成プレゼンテーション資料1、2	46

用語・略語解説

用語・略語	概要
「中小企業振興にかか政策提言」	Shujiro Urata Ph.D. (2000)「Policy Recommendation for SME Promotion in The Republic of Indonesia」JICA。
商工省	The Ministry of Industry and Trade, The Republic of Indonesia (インドネシア商工省)
TOR	Terms of Reference の略語であり、協力の内容・詳細のこと。
PUSDIKLAT	インドネシア商工省の機関の Center for Industry and Trade Education and Training (産業貿易教育研修センター)。インドネシア語の略称が PUSDIKLAT。
MIDC	インドネシア商工省の機関の Institute for Research and Development of Metal and Machinery Industries (金属機械工業研究所)
NAFED	インドネシア商工省の機関の National Agency for Export Development (貿易振興庁)
MOU	本報告書においては Minutes of Understanding の略語。了解事項覚書。
BAPPENAS	国家開発計画庁 (National Development Planning Agency)。インドネシア語の略称が BAPPENAS。
JJC	Japan Jakarta Club。インドネシアの日系コミュニティー。法人部会では在インドネシア日系企業のインドネシア政府に対する要望の取りまとめ等を行っている。
S/W	Scope of Work の略語。実施細則。
M/M	Minutes of Meeting の略語。協議議事録。
KADIN	The Indonesian Chamber of Commerce and Industry (インドネシア商工会議所)。インドネシア語の略称が KADIN。

第1章 プロジェクト選定確認調査

1.1 調査の背景、概要

1.1.1 調査の背景

2000年7月にインドネシア政府に提出された「中小企業振興にかかる政策提言」¹では、インドネシア経済における「viable（潜在的な能力のある）」な中小企業の重要性が示されるとともに、中小企業の問題点として経営・技術能力の欠如が指摘され、中小企業人材育成事業の必要性（及びそれを行う機関設立の必要性）が提言されている。同提言は、インドネシアの中小企業振興政策の基礎となる提言として、インドネシア政府のみならず、ドナー会議等の場を通じて他の援助機関にも幅広く認知されている。

一方、インドネシアにおける中小企業人材育成事業にかかる現状は、産業政策を所掌するインドネシア商工省の1部局である中小企業総局を始めとして、関係部局（研究開発庁及び同庁所管の研修施設、PUSDIKLAT²及び同機関所管の研修施設）が相互連携を図ることなく実施しており、これが必ずしもインドネシアの中小企業のニーズを満たすものになっていない。したがって、特に上記提言の提出後は、中小企業総局を中心とした相互連携の取れた総合的な中小企業人材育成政策の実施が求められており、インドネシア商工省内でも調整を取るような動きが見られていた状況の中、2002年8月、インドネシア商工省の1部局である研究開発庁は、日本政府に対して「インドネシア R&D 機関能力強化」開発調査の要請をした。同要請は、中小企業総局との事前調整が無いままの要請であるとともに、研究開発庁が所管する研究開発機関を実施機関とし、機材供与にかかる要請も含んだ、中小企業の技術的能力向上の側面のみを目的とした要請である。したがって、これはインドネシア中小企業振興政策の基礎として認知されている「中小企業振興にかかる政策提言」の主旨（経営・技術能力向上にかかる中小企業人材育成事業）に沿うものではなく、同提言を基にインドネシアの中小企業振興政策に協力してきた日本政府の方針とも合うものではなかった。

上記を背景として、同分野にかかる今後の協力の枠組み・内容について、インドネシア商工省の関連部局と協議を実施するためのプロジェクト選定確認調査団が派遣された。

¹ Shujiro Urata Ph.D. (2000)「Policy Recommendation for SME Promotion in The Republic of Indonesia」JICA

² インドネシア商工省傘下の Center for Industry and Trade Education and Training（産業貿易教育研修センター）のこと。インドネシア語の呼称が PUSDIKLAT。

1.1.2 要請の概要（主な内容であり翻訳ではない）

（１）案件名：インドネシア R&D 機関能力強化

（２）調査地：ジャカルタ特別州

（３）実施機関：

研究開発庁（Agency for Industrial and Trade Research and Department (AITRD)）

年間予算 100 万 US\$（約 1 億 2000 万円） 職員 3311 人

（４）背景：

１）実施機関について：

AITRD には、R&D センターが 5 ケ所、セクター別 R&D 地方施設が 9 ケ所、R&D 地方施設が 13 ケ所ある。それらの役割は以下のとおり。

ア．マクロ R&D 活動：産業・貿易開発政策策定のためのインプット及び商工大臣への勧告。

イ．ミクロ R&D 活動：セクター及び地方のセンター・施設を活用した原材料加工、生産工程、産業開発に必要な製品及び機材にかかる、技術的 R&D による産業・貿易開発支援。

２）当該セクターにおける中央／地方政府の開発政策：

・バリューチェーンを基に競争的優位に位置する産業の強化による産業クラスター形成。

また、異なるセクター間及び中小企業？大企業間のリンケージ強化による産業ネットワーク形成、それによる生産性の向上。

・以下等によるビジネス環境整備。

ア．技術的に優れた産業間の協力

イ．R&D 施設？産業？大学間の協力

ウ．科学技術開発強化のためのインフラ

エ．技術・経営スキル、ビジネスサービス、法律分野の労働者研修コース

３）当該セクターにおける解決すべき問題点：

ア．限られた資金、設備、人材（特に産業 R&D 機関（IRDI）における能力のある人材）から生じる技術面の弱さ

イ．グローバルな視点の弱さ、産業界のニーズに対する IRDI の対応の遅れ、及び IRDI の広報活動の効率の悪さから生じる産業界からの低い信頼

ウ．限られた（IRDI の）インフラと施設（IRDI はこの状況下で原材料の代用、技術適用と応用、標準確立と応用、機械と生産機材改良、産業汚染抑制にかかる R&D を実施）

（５）調査の TOR：

１）（プロジェクトの）国家開発計画における位置付け：

・産業 R&D 機関（IRDI：Industrial R&D Institute）の強化は国家開発計画において優先度は高い。

2)(プロジェクトの) 中・長期的課題 :

- ・ IRDI を地域において最も良い R&D 機関の 1 つにする。

3)(プロジェクトの) 短期的課題 :

- ・ 中小企業、産業セクター支援のための IRDI 強化

4) 調査の目的 : 22 IRDI の能力強化

- ・ (22IRDI (Industrial R&D Institute) とは、上記 「(4) 背景 1 」 実施機関について) の項に記載の R&D 地方施設 9 ケ所 + 13 ケ所 = 22 ケ所のことかと思われる)
- ・ 研究開発庁傘下 (要請書が作成された段階) には、 9 つの大型研究開発センター (産業分野別で基本的に、インドネシア全国をカバー) と、 13 の研究開発センター (設置された地域の産業分野を振興) あり、全部で 22 ということになる。その後、大型研究開発センターの一つは、中小企業総局に移管された。

5) アウトプット :

- ・ 将来における IRDI 能力強化のためのアクションプラン

6) 調査の範囲 :

- ア . 22IRDI
- イ . 22IRDI のビジネスプラン
- ウ . R&D 機関アセスメント
- エ . モニタリング & 評価

7) 調査に含まれるもの :

- ア . R&D 機関の経営
- イ . 研究室の機械・設備
- ウ . 比較調査
- エ . 職員研修

8) 希望実施時期及び期間 : 2003 年 5 月から 2 年間

(6) その他 :

資金の出所 : インドネシア政府及び JICA

1.2 調査団概要

1.2.1 調査目的

今回のプロジェクト選定確認調査においては、研究開発庁に対し、インドネシア中小企業振興の課題として「中小企業振興にかかる政策提言」にも述べられている経営・技術能力にかかる研修を中心とする中小企業人材育成の必要性に鑑み、商工省が実施すべき包括的な人材育成計画を

描くことが先決である旨指摘し、日本側から提示する協力 TOR³修正案を説明の上、基本的合意を図る。

また、開発調査を出来るだけ早い時期に実施するために、インドネシア側で要請内容を再検討の上、中小企業総局よりできるだけ早期に正式要請を再提出するよう依頼する。

1.2.2 団員構成

- (1) 総括：片山 裕之、JICA 鉱工業開発調査部工業開発調査課 課長代理
- (2) 中小企業人材育成・行政：植村 豊紀、METI 大臣官房課 企画官
- (3) 調査企画：上野 修平、JICA 鉱工業開発調査部工業開発調査課 職員

1.2.3 調査日程

日付	日程	備考
3月16日(日)	東京発(11:25) JL725 ジャカルタ着(17:10)	植村企画官、上野団員は 3/13 開催の SME セミナー出席等のため 3/12 にインドネシア入り
3月17日(月)	9:00 JICA 事務所 13:30 PUSDIKLAT 所長	
3月18日(火)	10:00 商工省中小企業総局長 13:00 研究開発庁長官	
3月19日(水)	11:00 PUSDIKLAT 研修施設視察(於ボゴール) 17:00 ラップアップミーティング(中小企業総局、PUSDIKLAT 等)	
3月20日(木)	14:30 JICA 事務所 報告 ジャカルタ発(23:30) JL724 大阪着(翌日 7:55 着、9:00 頃発) JAL 臨時便 東京着(10:30 頃)	予定していた JAL726(東京着 7:25) は機体故障のため運航せず、左記のとおり帰国

1.3 調査結果

1.3.1 合意内容

付属資料 1 の Minutes of Understanding (了解事項覚書) のとおり。主なポイントは以下のとおり。

(1) 本調査のインドネシア側カウンタパート機関としてインドネシア商工省関係各部署からの代表者で構成するワーキンググループを設立することを想定しているが、このワーキンググルー

³ TOR とは Terms of Reference の略語であり、ここでの意味は協力の内容・詳細のこと。

プに商工省関係部署以外の労働移住省、国民教育省を加えることについては、今後検討することとする（産業人材育成に関係する省を広く集めたいとのアグス中小企業総局長の強い要望）。

（２）マスタープラン、アクションプランの対象とするセクター/業種を絞込みについて検討する（アグス総局長からの要望）。

（３）今回の協議を踏まえ、速やかに正式要請書を再提出する。

1.3.2 留意事項

・ワーキンググループ（WG）メンバー構成及び調査の方向性

上記「１．合意内容（１）」記載のとおり、WG への他省庁の参加を検討することを合意したものの、WG 議長である商工省中小企業総局長が他省庁参加者の意見等を取りまとめることが出来るかどうか懸念が残る。協議の際に、調査団からその点について質問したところ、相手側から明確な回答はなかった。今後、S/W 時までには現地 JICA 専門家を通じて調整する必要がある。

また、MIDC⁴所長を WG の副議長に指名したいとの中小企業総局長の発言があった。今回の協議では、経営・技術両面における人材育成のマスタープラン、アクションプランの策定を目指すことで合意しているが、例えば WG のメンバー構成など、今後、技術面により力点をおこうとする考え方が浮上してくる可能性にも留意し、S/W に向けて事務所・専門家を通じ、「中小企業振興にかかる政策提言」レポートの主旨である経営面での人材育成の重要性をよく認識してもらうよう働きかける必要がある。

1.4 面談等の内容

1.4.1 JICA 事務所

日時：3月16日（月）9：00～

場所：JICA 事務所所長室

出席者：神田所長、大岩次長、永江 JICA 専門家、調査団 3 名、計 6 名

内容：

・留意点として、本開発調査案はワーキンググループに対して支援するとしているが、インドネシア側のどこかの部署に軸を置かないと調査の実行力が弱い。中小企業総局を中心に支援するとして、中小企業総局は MIDC しか実施機関を持っていないため、例えば、１）NAFED⁵のように庁を設置するか、２）MIDC を実施機関として想定することもあるのではないか。ただし、MIDC は

⁴ インドネシア商工省傘下の Institute for Research and Development of Metal and Machinery Industries（金属機械工業研究所）のこと。

⁵ 商工省傘下の National Agency for Export Development（貿易振興庁）。

現中小企業総局長が配置換えして中小企業総局傘下にしたので、人事が変わればまた研究開発庁傘下になるかもしれないので留意する必要あり（神田）。

- ・研究開発庁から機材の要請があるが、EU が支援を検討しているという情報がある（永江）。

1.4.2 PUSDIKLAT 所長

日時：3月16日（月）13：30～

場所：PUSDIKLAT 所長室

出席者：Usep 所長、安藤所員、永江 JICA 専門家、調査団3名、計6名

内容：

- ・中小企業総局長、研究開発庁長官と自分の3人で、昨年の夏に次につき合意。政策は中小企業総局、技術の研修は研究開発庁、経営の研修は PUSDIKLAT。しかし、具体的には誰も手を付けておらず、PUSDIKLAT だけが今年の2月からその役割分担に沿った研修を始めた。この開発調査に大変期待している（Usep、以下同じ）。
- ・PUSDIKLAT について説明すると、インドネシア全土に2,400人の職員があり、本部、17の学校、及び9の研修施設（Balai diklat industri）がある。研修の種類は3つあり、次のとおり、1）職業能力研修（予算比率約70％）、2）商工省職員研修（約15％）、3）中小企業向け研修（約15％）。実施の前に計画を策定しており、現在は2002年～2007年の計画がある。
- ・（当方からの、研修の評価はしているか、PUSDIKLAT は外部の講師と契約しているのか、という質問に対して）評価方法は確立している。また専門的な研修を実施するために、PUSDIKLAT 外部からのインストラクター96人と契約している。

1.4.3 商工省中小企業総局長

日時：3月19日（火）10：00～

場所：中小企業総局会議室

出席者：Agus 総局長、Taufiq MIDC 所長、Director 約5名、その他インドネシア側約6名、福岡参事官、安藤所員、永江 JICA 専門家、調査団3名、計約20名

内容：

- ・（当方から協力 TOR 案等を説明した後）次の4つのコメントがある。1）中小企業の人材育成のニーズを確認する必要あり、2）セクター/業種を決める必要あり、3）他の人材育成機関が何をやっているか確認する必要がある、例えば労働省、教育省や地方政府が考えられる、4）マスタープランに含まれるべきアクションプランを策定すべき（Agus）。
- ・（上記コメント3）に対して当方から難しい旨伝えたとこ）難しいことは同意だが、それらの省庁等にも、研修に関してはノウハウを有しており、重複を避けるためにも調査は必要。また、調査結果として、例えば共通の課題を設けることも考えられる（Taufiq 所長）。重複を避ける方

向では無く、同じ課題に向けての統一的事業とすべき。また、他省庁をワーキンググループのオブザーバーでは無くメンバーとしたい。また、MIDC も研修に関するノウハウを有しているので、MIDC 所長をワーキンググループの副議長にするとともに、本開発調査のコンサルタントが常駐する事務所は MIDC としたい (Agus)。

(これらの点については、MOU⁶署名の際に協議を行い、上記 2) の「セクター/業種を確認する」、3) 「他の人材育成機関 (労働省、教育省等) をワーキンググループに含めることを検討する」ことを MOU にコメントとして記載した。MIDC を副議長にする件については、相手側から一度は MOU にコメントとして記載したい旨連絡があったが、結局記載せずに協議を終えた。)

1.4.4 研究開発庁長官

日時：3 月 19 日 (火) 13:00 ~

場所：研究開発庁官室

出席者：Sudarmasto 長官、Director 1 名、その他インドネシア側約 2 名
安藤所員、永江 JICA 専門家、調査団 3 名、計約 9 名

内容：

・(当方から協力 TOR 案等を説明の後)「中小企業振興にかかる政策提言」をフォローすることは重要。また、協力 TOR 案についても理解した。一つ質問がある、本開発調査が始まる 9 月以降は研修開発庁は何をすれば良いか (Sudarmasto)。ワーキンググループの主旨は Agus 中小企業総局長であり、基本的にはそこが責任を持って率先するので、その支援をお願いしたい (植村)。

1.4.5 PUSDIKLAT 研修施設視察

日時：3 月 20 日 (水) 11:00 ~

場所：PUSDIKLAT の研修施設 (於：サワンガン、ボゴール)

出席者：相手方、永江 JICA 専門家、調査団 2 名

内容：

・今年の予定として、SME 向けに次の 3 つのコースを考えている。1) バナナに関する食品加工、2) モータサイクル及び自動車の修理、3) TQC (相手方説明、以下同様)。
・一つのコースに対し、1 回 30 人を研修する予定。参加者は、SME の経営者。なお、去年は輸出入手続きに関する研修を行った。講師は、上記 1) については外部から招き、2) についても同様、3) については当研修施設 (Balai) に講師がいる。なお、1) はボゴールにある商工省傘下の農業の研修施設で行う。

⁶ MOU とは、Minutes of Understanding の略語。了解事項覚書のこと。

・地方政府との連携も積極的にしている。研修予算について、地方政府参加者の費用はそれぞれの地方政府が負担。SME 経営者については、中小企業総局が負担する。なお、受講生は日当をもらう。

・(当方からの「研修実施後の評価をしているか」等の質問に対して)まだしていない。難しい。また、他の研修施設に同様の研修を展開する計画はある。例として、ジョグジャカルタの民芸品やスラバヤの食品加工がある。ただしこれを展開できるかどうかは研修施設の所長の力量による。

1.4.6 ラップアップミーティング

日時：3月19日(水)17:00～

場所：中小企業総局会議室

出席者：Agusu 総局長、Effendi 及び Putjuk ダイレクター、Steven 法アドバイザー、UsepPUSDIKLAT 所長(途中退席)、Lienda (Head of Sub Division for International Coopeartion)、その他インドネシア側1、2名、永江 JICA 専門家、調査団3名

内容：

・本開発調査で取り上げる「SME」の定義・捉え方を双方議論し、本開発調査の Target セクター/業種を絞ることは重要との発言があった(Agusu)。

MOU に、S/W 締結時に本開発調査の Target セクター/業種を合意することを記載した。

なお、「SME」の定義・捉え方については、当方は Supporting Industry、Export Oriented Industry 等と説明したのに対し、相手側は、SME はまず 1)Industry、2)Trade、3)Service、4)Mining に分類され、例えば 1) Industry の中に Textile、Food、Chemical、Craft、機械、金属等9つの分類があるとのこと。

・また、中小企業総局は、バンドンの MIDC に本開発調査の事務所を設置することを一旦提案したが、これはジャカルタの商工省の建物が2004年まで満室のため、日本側のコスト負担軽減を考慮した上で提案したが、日本側費用でジャカルタに調査団事務所を設置できるのであれば問題は無いと考える(Agus)。

当方から、ジャカルタに事務所があることが重要であり、調査団持ちの費用については可能であると説明した。

・その他、4月中旬までにアドバンスで要請提出、5月中旬までに正式要請提出することで合意。また案件名についてはコンセプトが同じであれば変更可能とした(MOU 上で既に変更した)。これは BAPPENAS⁷の申請に際し、商工省の他の分野におけるドナーからの技術協力と重複する内容であるかのような印象を避けるために必要との説明が Agus 総局長よりあった。その他は、付属資料1. の MOU を参照。

⁷ BAPPENAS とは、国家開発計画庁(National Development Planning Agency)のことであり、「BAPPENAS」とは同庁のインドネシア語名の略語。

1.4.7 JICA 事務所報告

日時：3月20日（木）14：30～

場所：JICA 事務所所長室

出席者：神田所長、安藤所員、永江 JICA 専門家、調査団3名、計6名

内容：

- ・（本調査団からの報告後のコメントとして）中小企業総局は MIDC を自身の中核機関に育てたいのであろう。個人的には、MIDC の技術部門は民営化し、経営・生産にかかる人材育成の機能を付け加えて良いと考える。一方、（「中小企業振興にかかる政策提言」の提言にもあった）「診断」事業的なことはやはり PUSDIKLAT 所管だろう。当面はその2つの方向性をフォローすることになる（神田） 同意（植村）
- ・本件は開発調査ということもあり、組織・制度的な提言を出してほしい（それが無いと開発調査では無く、技術協力と同じになる）。また、インドネシアの中小企業振興分野において、デザイン支援の結果としてはデザイン振興センターが設立され、輸出振興支援（NAFED への協力）については地方展開が行われている。本筋である製造業においても目に見える結果を出してほしい（同分野のシニアボランティア事業は小規模であり、同分野で実施しているクラスターにかかる開発調査は組織・制度的な提言になるかどうかまだ見えないため）（神田）。
- ・事務所への依頼事項として、今後提出される本件要請書にかかる BAPPENAS 内の手続き・承認プロセスのモニター・フォローをお願いしたい。正式要請は5月中旬までには本邦に接到する必要がある（片山）

第 2 章 予備調査

2.1 調査概要

2.1.1 要請の背景

2000 年 7 月にインドネシア政府に提出された「中小企業振興にかかる政策提言」では、インドネシア経済における「viable（潜在的な能力のある）」な中小企業の重要性が示されるとともに、中小企業の問題点として経営・技術能力の欠如が指摘され、中小企業人材育成事業の必要性（及びそれを行う機関設立の必要性）が提言されている。

一方、産業政策を所掌するインドネシア商工省では、中小企業総局を始めとして複数の関係部局（研究開発庁、NAFED、PUSDIKLAT 等）が中小企業に対する人材育成事業を行っているものの、相互の連携が図られておらず、必ずしもインドネシア中小企業のニーズを満たすものになっていない現状がある。

こうした背景のもと、2002 年 8 月に商工省研究開発庁は「インドネシア R&D 機関能力強化」開発調査の実施を要請した。しかし、その内容は上記「中小企業振興にかかる政策提言」提言の趣旨である中小企業の経営・技術能力の向上のための人材育成に沿うものではなかったため、2003 年 3 月にプロジェクト選定確認調査団を派遣し、当方からその点を指摘の上、商工省関係部局に開発調査 TOR 案を説明して理解を得た。

今般、上記開発調査 TOR 案を踏まえて、インドネシア政府から「インドネシア中小企業人材育成計画調査」を正式要請するに至った。

2.1.2 要請の概要（主な内容であり翻訳ではない、付属資料 2. を参照）

（１）案件名

インドネシア中小企業人材育成計画調査

（２）調査の目的

中小企業の経営・技術能力向上のための人材育成事業マスタープラン及びアクションプランを策定し、商工大臣に提出する。

（３）実施機関

商工省の関係部局（中小企業総局、研究開発庁、NAFED、PUSDIKLAT 等）

なお、商工省は、調査の円滑な実施のため、ワーキンググループ（WG）を省令等により設立する。WG は、日本側調査団と定期的会合を開催して調査進捗・実施をモニタリングする。WG の議長は中小企業総局長とし、メンバーは研究開発庁、NAFED、PUSDIKLAT、その他商工省関係部署。

(4) 協力期間

2003 年 9 月～2004 年 8 月 (計 12 ヶ月)

(5) 調査の範囲・活動

1) 情報提供：以下の調査に基づく情報提供。

- a) 中小企業のニーズ調査 (JJC⁸や KADIN⁹等のインタビューによる)
- b) 商工省関係部署における人材育成事業の現状調査 (成功事例含む)
- c) 商工省関係部署における人材育成事業の実施可能性調査
- d) 民間セクターにおける人材育成事業の現状調査 (KADIN、その他団体、企業内研修等、成功事例含む)

2) 政策提言

- a) 中小企業人材育成事業の現況と問題点 (特に商工省)
- b) 中小企業人材育成事業の全体 (特に商工省) の改善・強化策の提案 (商工省関係部署の役割を確認 改善・強化策を提案)
- c) 民間セクターを活用した中小企業人材育成事業の振興策

3) 調査結果に基づくモデル研修の実施

4) ワークショップの実施

- a) 調査開始時のワークショップ
- b) インタリムレポート提出時のワークショップ (ディスカッションのための)
- c) モデル研修実施後の結果にかかるワークショップ
- d) 調査終了後のワークショップ

2.2 調査団概要

2.2.1 調査目的

(1) 商工省中小企業総局を中心に協議を行い、本格調査の調査目的・実施体制・調査活動等について意見交換の上、合意を図る。

(2) 合意に基づき、S/W¹⁰、M/M¹¹を署名・締結する。

(3) その他の情報収集を行う (例えば、事前評価表作成のため情報収集、コンサルタント公示・契約のため情報収集)。

⁸ Japan Jakarta Club。インドネシアの日系コミュニティ。法人部会では在インドネシア日系企業のインドネシア政府に対する要望の取りまとめ等を行っている。

⁹ The Indonesian Chamber of Commerce and Industry (インドネシア商工会議所)。

¹⁰ Scope of Work の略語。実施細則。

¹¹ Minutes of Meeting の略語。協議議事録。

2.2.2 団員構成

- (1) 総括：片山 裕之、JICA 鉱工業開発調査部工業開発調査課 課長代理
- (2) 技術協力行政：義経 浩之、METI 貿易経済協力局技術協力課 企画一係長
- (3) 調査企画：上野 修平、JICA 鉱工業開発調査部工業開発調査課 職員

2.2.3 調査日程

日付	内容
5 月 25 日 (日)	東京発 (1105) JL715 ジャカルタ着 (1630)
5 月 26 日 (月)	9:00 ~ 10:00 : JICA 15:00 ~ 18:00 : 中小企業総局長との調査概要にかかる協議
5 月 27 日 (火)	9:00 ~ 10:15 : 研究開発庁 10:45 ~ 12:00 : 輸出振興庁 (NAFED) 15:00 ~ 16:00 : ジャカルタ商工会議所 (KADIN)
5 月 28 日 (水)	9:00 ~ 10:00 : PUSDIKLAT 11:00 ~ 18:00 : 中小企業総局、研究開発庁、PUSDIKLAT との合同 S/W、M/M 協議
5 月 29 日 (木)	午前中：中小企業総局との S/W、M/M 修正作業 16:00 : 中小企業総局長との S/W、M/M 署名 17:30 : 日本大使館 夜：ジャカルタ発 (2355) JL716 東京着 (翌日 910) * 翌週からの「投資促進政策プロ選調査」団員は、引き続き 6 月 5 日 (木) 夜までジャカルタ滞在

2.3 調査結果

2.3.1 調査結果

- (1) S/W、M/M の署名：

商工省中小企業総局を中心に協議を実施し、合意を図り、S/W、M/M に署名した。S/W 記載事項については当方提案のとおりに合意した。M/M 記載の詳細な事項については、協議の結果を盛り込み合意した (詳細は以下に後述)。

- (2) 主な協議結果：

- 1) ターゲットセクター：

対処方針どおり製造業・裾野産業とし、詳細な業種については調査初期段階で協議することと

した（M/M 記載）。

2）調査範囲における技術分野：

相手側は技術分野への強い関心を有しており、特に中小企業総局を代表して S/W 案・M/M 案協議に参加していた MIDC 所長からは、「中小企業振興における人材育成は技術と不可分の面がある」との発言があった。また、日本側の経営・生産管理を重点分野としたいという意向に対し、中小企業総局長からは「調査を実施する前から SME のニーズを想定して重点分野を決めるのではなく、過去のレポート等には捉われずに、今回あらためて実施するニーズ調査結果等に基づいて重点分野を決めるべき」との発言があった。

上記により、対処方針では「経営・生産管理を重点とする」としていたが、「日本側は経営・生産管理を重点とする旨説明し、インドネシア側は右 2 分野に加えて製造技術も調査に含める旨要請し、双方はこれに合意。詳細は調査初期段階で決定する。」と M/M に記載した。

（3）その他の協議結果：

1）先方実施体制：

ワーキンググループを実質的活動グループと位置づけ、その上位組織として、意思決定機関のステアリングコミティを設立することで合意。関連省庁はステアリングコミティに入るとした。

両機関に参加すべき商工省関連部署については合意したものの、商工省関連部署のどの者をメンバーとするのか、また、関連省庁の参加待遇について、現時点で日本側が事細かに申し入れすることは困難であったため、調査開始時までにインドネシア側が省令等で決定することとした（相手側は現地 JICA 専門家等と調整の上で決定すること）。なお、ワーキンググループの議長には、技術分野に特に関心が強い MIDC 所長が任命される可能性が高いと思われるが、現地 JICA 専門家等の協力のもと、公正な議論が出来るワーキンググループを確保していくことが望ましい。

2）調査工程の短縮、関連情報の事前送付：

当方が提案した調査工程を短縮したいとの尼側の要望があり、これに合意し、2003 年以内にインテリムレポート提出、2004 年 3 月以内にドラフトファイナルレポートを提出するとした。相手側が短縮を要望した理由は、2005 年予算要求作業のためには遅くとも 5 月第 1 週までに案が必要とのこと。

なお、尼側から調査工程の短縮に際して、関連情報を事前に送付することが可能との申し入れがあったため、右情報を 6 月中に JICA インドネシア事務所を通じて送付してもらうこととした。関連情報とは、ドナー報告書、商工省関連部署の中小企業人材育成事業資料。

3）オフィススペース：

前回のプロ選調査時に聴取したとおり、商工省建物内にオフィススペースの確保は困難との発言があり、当方はこれを了解した。なお、当方はジャカルタにおけるオフィススペースを希望し

ており、相手側もこれを了解しているものの、相手側からバンドンにある MIDC 内のオフィススペースを提供する提案があり、M/M に記載した。また、PUSDIKLAT から協議の場で提供の提案があったが、中小企業総局はこれを提案とはせず、M/M には記載していない。

4) 免責条項等の補足：

相手側から S/W 及び M/M について次の問題提起があった。1) S/W には M/M との関係が記載されていない、2) S/W では本格調査活動において調査団に損害請求等が起こった場合の対応が不明確(例：調査団がインドネシアの国内法を犯した場合にも、インドネシア政府が責任を負うのか否か不明確という主旨)、3) S/W では本格調査活動以外において調査団に損害請求等が起こった場合の対応が不明確。

協議の結果、上記 1)～3) に対し、それぞれ以下の対応の上、合意を取り付けた。1)「双方は S/W を補完するものとして M/M に署名する」と S/W に記載、2) 事業団内資料に従い、(本格調査活動において調査団に損害請求等が起こった場合の) S/W の免責条項は民事請求のみを想定している旨を M/M に記載、3) 本格調査活動以外において調査団に損害請求等が起こった場合の対応は、双方ともお互いに協力して対応する旨を M/M に記載。

2.3.2 団長所感

(1) プロ選調査からの課題

今回協議は、2003 年 3 月のプロジェクト選定確認調査を受け、インドネシア政府からの正式要請を経て実施された。

3 月の協議で残された主な課題としては、今回の協議で政策提言の対象としてターゲットセクター(業種または品目)を決定する必要があること、インドネシア側が設立するワーキンググループ(WG)に、国民教育省及び労働移住省の代表者を入れるかどうかを含めたメンバー構成、そして中小企業の経営能力と技術能力向上のための調査としているものの、その具体的なアウトプットのイメージ作りであった。

ターゲットセクターについては、本格調査の中で行う人材育成に関する現状調査及びニーズ調査の過程でインドネシア側と日本側調査団との協議により検討を行いたい旨総局長の発言があり、当方はこれを了承した。

ワーキンググループについては、相手側から、調査のフェーズ毎に調査活動を管理するためのステアリングコミティと、実際に日本側とともに活動を行うワーキンググループの必要性が示され、組織を 2 つ設立することとした。他省庁の参加については、当方からコーディネーションが確保されるかどうかの懸念を示しつつも、相手側の要望を受けて通常メンバーとしてもよいとした。メンバー構成については、当方の懸念は関係機関が対等に議論できるよう幅広くかつ公正なメンバー構成を希望しており、結果としてはそれが一応確保された形だが、これから実際にインドネシア側の省令等で正式に決まることもあり、懸念は残る。特にワーキンググループの議長に、今回の協議で製造技術の人材育成に最後まで固執した MIDC 所長が選ばれると、議論に偏りが出て

くる可能性がある。

また、本格調査のアウトプットのイメージとして、当方からは主に経営・生産管理面の研修の
1) 研修内容・実施改善案、2) 実施体制改善案、3) 制度・政策改善案という提案だったが、協議結果としては、右に製造技術分野も含め、商工省内の中小企業向け研修にかかる部署間のコーディネート確立が重要なアウトプットとなる。

(2) 技術の取り扱いに関する協議

調査団出発前の懸念事項として、インドネシア側が製造技術開発に、より強い関心を抱いているのではないかと観測があったが、「中小企業振興にかかる政策提言」における人材育成の必要性を当方より説明したところ、本件が製造技術開発のための調査プロジェクトではなく人材育成という切り口で調査を実施するという趣旨は十分に理解している旨の発言が総局長よりあった。

総局長との面会後に行った追加的協議においては、MIDC 所長より、技術者に対する人材育成の必要性が強く主張され、協議の結果、MIDC 所長の発案を先方の発言としてミニッツに記載し、経営や生産管理を含めて本格調査において日本側との協議の上、提言として取り上げるかどうか検討することとした。ただし、純粋な技術開発に含まれる内容は日本側の提供可能なリソースや実施中の協力との重複の問題から対応できる範囲には限りがあることを強調し、MIDC 所長からは日本側の立場はよく理解しており、日本側が対応できない範囲は自分たち自身の力でやりたいとの発言があった。

(3) 先方の調査に対する取り組み姿勢等

先方政府の本件への取り組みについては、当初の予想以上の熱心さが感じられ、日本側調査団との対話に強い期待を持っているようであった。中小企業総局以外の商工省関連機関も WG に積極的に参画し、日本側調査団との協議を通じ、人材育成政策の検討や省内の協調体制の構築に取り組んでいきたいということが共通した認識であった。特に、輸出振興庁からはインドネシア商工省の重大な問題点として、連絡調整や情報共有の欠如が指摘され、総合的な協調体制の構築を目的の一つとした本件の実施は意義が高いとの意見が出された。

(4) 民間セクターとの意見交換

民間セクターの代表として、ジャカルタ商工会議所との面会を行ったが、同商工会議所はドイツ商工会議所の資金的支援を受けて、セミナーや研修のほかに中小企業に対する信用保証を行っているとの話であった。彼らの問題認識は「中小企業振興にかかる政策提言」提言が指摘する、金融、マネージメント、生産管理技術などと全く同じ認識であり、同商工会議所が支援する中小企業を、彼らは「Right SMEs」という呼び方をしており、日本が「中小企業振興にかかる政策提言」で定義付けた「Viable SMEs」と同じ捉え方をしていた。潜在的な能力とある程度の教育レベルを備えた経営者を支援しているということであり、本格調査においては日本側調査団に対す

る協力を行う旨の発言があり、今後、重要な関係機関の一つになるであろうと考えられる。

(5) 本格調査に希望すること、本格調査実施の際の留意事項

本調査では、本格調査初期段階の調査結果によって、ターゲットセクターや重要課題を検討・決定することとしている。実際に検討・決定するインドネシア側は、経営分野の研修を担当する PUSDIKLAT、技術面の研修を担当する研究開発庁、製造技術開発により強い関心を持つ MIDC 等がある。これら思惑の異なる機関が公正に議論を行うためにも、本格調査を実施する調査団には、科学的・客観的・多面的な調査を実施し、そこで発見される課題をインドネシア側に公正に議論をしてもらうよう導くことが重要と言える。これら初期段階での調査を調査団がいかに確保していくかという面で、調査団の調査方針の立て方と我々 JICA の調査団に対する監理・指導が極めて重要であり、特に技術については協力可能な範囲をよく見極め、可能な範囲において十分に効果の望める協力内容を現状調査・ニーズ調査の段階で検討しておくことが重要である。

現在進められている地方分権化の動きにも留意が必要。商工省研究開発庁からは、地方議会の権限が強化されているため地方のイニシアティブに十分配慮することが必要であるということや地方分権法の枠組みにおいて、地方政府の予算は中央の財務省から直接配分されるシステムとなっていることなどが上げられ、たとえば、いくつかの地方政府を調査対象とする必要があるなどの発言があった。中小企業総局長はこうした配慮の必要性には触れることはなかったが、本件は商工省の人材育成計画について政策提言を行うということが大前提であり、地方政府の考え方に過度な配慮をすれば、一村一品など地域開発のような本来の趣旨とはちがった性格の開発調査になってしまう恐れが十分に懸念される。

そのほかに、インドネシア政府一般の問題点として、政策の継続性が保たれにくいとの指摘がなされており、調査終了後に政策の実施体制をどのように定着させていくか、そのメカニズムについても言及が必要とされる。

我が方の調査活動実施体制としては、短い期間の中で計画どおりの成果をあげるべく、調査団の団員構成については精緻な検討が求められよう。

2.4 面談等の内容

2.4.1 JICA 事務所

日時：5月26日(月)9:00~10:00

場所：JICA 事務所内会議室

出席者：大岩次長、安藤所員、永江 JICA 専門家、調査団3名(計6名)

内容：

(調査団から今回の調査のポイント3つ(ターゲットセクター、技術に対する相手側の関心、ワ

ーキンググループへの関連省庁の参加)を対処方針に従い説明した。)

- ・「技術」は調査範囲とするのか(大岩)。(生産管理をソフト技術と捉えており)「経営」と同じように調査範囲とする。ただし、(ハード技術と捉えている)生産技術は最初で幅広く調査するのみで重点としない(片山)。
- ・そうだとすると、ワーキンググループに入る研究開発庁の役目が段々と薄れてくる点が懸念される。なお、中小企業総局長が MIDC の将来を描くことに関心が高い点も懸念している。モデル研修は複数実施すると聞いたが、例えば研究開発庁や MIDC にて実施することも想定しているか(永江)。経営や生産管理の研修であれば可能性はあり、生産技術そのものの研修であれば調査範囲外となる。なお、MIDC の将来については、経営・生産管理の研修施設とする(またはその役割を持たす)のであれば調査対象内であり、現在 MIDC が担っている役割のままであれば調査対象外となる(片山)。
- ・モデル研修をどこの機関で実施するかは重要であり、本開発調査の最終提言(例えば診断制度のイメージか中小企業大学校のイメージか等)を見据えて決める必要がある。なお、想定される機関とは、研究開発庁の施設か、PUSDIKLAT の施設かであろう(大岩)。どの機関で実施するかは悩ましいが、(本調査は経営や生産管理を重点とすることもあり)PUSDIKLAT を外すことはあり得ない。PUSDIKLAT は(研究開発庁施設と比べても)ある程度の実施体制は整っている(永江)。
- ・専門家との連携はどう考えているか(大岩)。現在人選中であり今年には派遣予定(義経)。本開発調査は、調査の方向性がズレないようにするために、調査開始後もワーキンググループ等を通じて現地側(当面は永江専門家、派遣後は人材育成専門家)でフォローすることが重要と考えている(大岩)。

2.4.2 中小企業総局長との調査概要にかかる協議

日時：5月27日(月)15:00~18:00

場所：商工省15階会議室

出席者：Agus 中小企業総局長、Nurdin 総局次長、TaufiqMIDC 所長、Ramon 総局対外サービス&国際協力課長、Steven 特別アドバイザー、Lienda 総局国際協力班長、他尼側3名、安藤所員、永江 JICA 専門家、調査団3名(計14名)

内容：

(双方挨拶の後、調査団から調査概要に係るプレゼン1¹²、及び調査の目標・対象にかかるプレゼン2¹³を実施)

- ・ワーキンググループの開催頻度を定めるべき、例えば毎月一度(Steven)。ワーキンググループはフェーズ毎に最低一度は開催し、そこでの合意を得てから次のフェーズに進むべき。な

¹² 付属資料5.のプレゼンテーション資料のこと。

¹³ 同上

お、もちろん PUSDIKLAT 等も呼んでオープンな形でやりたい (Agus)。 双方合意。

- ・ 尼側が各種情報を提供し、また JICA が実施するクラスターにかかる開発調査の情報や ADB の情報等を活用すれば、調査実施を前倒しできる (Nurdin)。1 つ目の依頼事項として調査を前倒して提言を早めにする (例えば 1 月に提言) ことを S/W 署名までに検討してほしい。提言が早く欲しい (Agus)。
 - ・ プレゼン 1 は理解し、このプレゼン 2 については現段階の日本側の案として理解する。つまり、プレゼン 2 については調査過程において導くべき「結論」が説明されている (つまり本格調査の提言の方向性が既に明記されているとのこと) ので 1 つの案として理解する。本調査は人材育成の案件であって製造技術の案件でないことは分かっており、人材育成のなかでとりあげるべき分野をフェーズ 1 結果から判断していきたいと考える。それらについてもフェーズ 1 の調査結果を確認した後に決めるべき (Agus)。プレゼン 2 記載事項は、「中小企業振興にかかる政策提言」レポート作成時の調査・分析に基づくものであり、今回の本格調査の枠組みとなるもの。また、以前に商工省次官が作成した中小企業総局、研究開発庁、及び PUSDIKLAT の役割分担のメモも枠組みとなるが (永江)。過去の省令等や報告書に縛られずに、今回の調査でもニーズ調査等をせっかく実施するので、それらの調査結果となる実際の「ニーズ」に基づいて柔軟に枠組みを決めるべき。具体的にはフェーズ 1 終了後に決めるべき。これが 2 つ目の依頼事項。なお、地方自治に関しても調査すべき (Agus)。
 - ・ ターゲットセクターについて、Agus 総局長は製造業と自動車部品としたい意向を持っていた (Steven)。本調査ではどのセクターにも関連する経営と生産管理分野を重点とすると日本側が説明しているが、生産技術分野と関連の深いターゲットセクターを決めることにより調査のアウトプットとして何を期待しているのか (永江)。(明確には質問に返答せずに) ターゲットセクターはブック 2¹⁴記載のコモディティーから選んで人材育成を実施してほしい (Agus)。
 - ・ プレゼン 2 で説明のあった「IE」や「KAIZEN」は尼側ではもう既に勉強していること。尼側が欲しているのは、どこにでも応用できる「system」。例えば日本企業では労働者と経営者が同賃金をもらえるが、尼企業ではこれはあり得ないため、人材育成も日本側と尼側で変わってくる。これで言うと尼側に適用した人材育成の「system」が必要ということ。「KAIZEN」については、なぜ尼側には適用が難しく、何が定着しない原因か等を調べるのが重要である (Taufiq)。
- 以上で協議を終了し、今後は S/W 案、M/M 案を尼側で検討してもらい、5 月 29 日に再度詳細に協議することとした。

¹⁴ ブック 2 とは、永江 JICA 専門家によると、最近中小企業総局が取りまとめた開発計画のこと (5/26 時点では JICA 事務所で翻訳中とのこと)。

2.4.3 研究開発庁

日時：5月27日（火）9：00～10：15

場所：研究開発庁

出席者：Dr.Imam 総局次長、Herry 国際貿易担当局長、Agus 資源地域環境担当局長、他尼側 1 名、永江 JICA 専門家、調査団 3 名、（計 8 名）

内容：

（調査団から本格調査概要についてプレゼン 1 を用いて説明した）

- ・研究開発庁は 22 の研究施設があり、研修も実施している。中小企業向け研修についてはこれらの施設を活用すべき（Agus）。本調査のメインプレイヤーは中小企業総局だが、提言の実施に関しては研究開発庁が大きな役割を担うので協力して欲しい 永江。同意する（Agus）。
- ・プレゼン 1 のスケジュールは、次年度予算要求が 5 月第 1 週からということもあり、よいタイミングだ（Agus）。
- ・コメントとして、研修を全国展開することも考慮して地方政府をもっと関与させるべき。例えばいくつかの地方政府をワーキンググループに入れてみてはどうだ。無理であってもぜひ協力・連携はしてほしい（Agus）。
- ・実施している研修の規模は、1 つの施設で 20 人～30 人を年に 2、3 回実施している（Herry）。

2.4.4 輸出振興庁（NAFED）

日時：5月27日（火）10：45～12：00

場所：輸出振興庁

出席者：Rahayubudi 輸出情報・研修所長、永江 JICA 専門家、調査団 3 名（計 5 名）

内容：

（調査団から本格調査概要についてプレゼン 1 を用いて説明した）

- ・指摘の問題点のとおり、商工省内の複数部署で中小企業向け研修を実施しているがコーディネーションが無く、研修を受ける中小企業にとって問題となっている。例えば、輸出振興庁は主に国外市場向けマーケティングの研修を実施するが、中小企業によってはマーケティングだけではなく、国外市場に向けた製品改善が必要な場合があり、これは中小企業総局なり研究開発庁なりがノウハウを持っている。国外市場を狙う中小企業にとっては、production から marketing、そして management といった総合的な能力が必要であり、研修を実施する商工省も統合的（integrated）に研修を提供する必要がある（Rahayubudi）。
- ・また、インドネシア政府全般に言えることだが、計画があっても実施が難しいことがある。計画倒れせずに実施まで運ぶためには、1）既存の体制をうまく活用すること、2）大臣の命令等の強いパワーが必要、であり是非検討してほしい（Rahayubudi）。懸念の点に関し、本調査では、1）中小企業総局長を議長として関係機関でワーキンググループを形成する、またその

過程で中小企業総局のリーダーシップが強化されるかもしれない、2) 提言にはメカニズムを含む予定(メカニズムとは、例えば中小企業総局が中小企業向けの研修については予算を持ち、各輸出振興庁、研究開発庁、PUSDIKLAT 等の研修実施機関は、中小企業総局の方針に沿った研修を実施することでその予算が配分される)(永江)。

2.4.5 ジャカルタ商工会議所 (KADIN)

日時：5月27日(火) 15:00～16:00

場所：ジャカルタ商工会議所

出席者：Donaldi 外国貿易議長、尼側他1名、安藤所員、永江 JICA 専門家、調査団3名(計7名)

内容：

(調査団から本格調査概要についてプレゼン1を用いて説明)

- ・当商工会議所でも中小企業の問題点を長い間分析してきており、それに基づき次の4つを実施している。1) 相談業務、2) 経営にかかる定期的なセミナー、3) 輸出振興にかかる展覧会等を開催するためのスポンサー探し、4) 資金提供・融資。抱える問題としては資金不足が一番重要。なお、現在はドイツ商工会議所の資金協力によりセミナーを実施している。セミナーは無料かつ飲食を参加者に提供して実施している。これには誰でも参加できる(流しの屋台の経営者でも)。料金を徴収しない理由は、徴収すると誰も参加しないから。1回2週間のコースで、年間500人～600人参加している(Donaldi)。
- ・本調査は、政府(特に商工省)が中小企業に対して何をどのように研修実施すればよいか調査して提言するもの。商工会議所を代表として、民間では同様の研修がいくつもあり本調査の参考となるので、その意味で協力してほしい 永江。協力する(Donaldi)。

2.4.6 PUSDIKLAT

日時：5月28日(水) 9:00～10:00

場所：PUSDIKLAT

出席者：Dr.Irwadi PUSDIKLAT 次長、Ms.Elgetrisna(役職不明) 永江 JICA 専門家、調査団3名(計6名)

内容：

(調査団から本格調査概要についてプレゼン1を用いて説明)

- ・インドネシア側としては、中小企業総局は政策担当、研究開発庁は技術分野の研修担当、PUSDIKLAT は経営分野の研修担当という役割分担のもとに認識している(Irwadi)。今回の中小企業総局との協議で、本格調査の提言は、以前のデマケーション等に縛られずに行うこととした(調査団)。

(その他、PUSDIKLAT 側から、現在インドネシア大学の協力のもと、PUSDIKLAT (他省庁の PUSDIKLAT も併せてだと推測される) を「Badan」(中小企業総局、研究開発庁と同レベルの部署のこと) にすることが検討されているとの話があった。)

2.4.7 中小企業総局、研究開発庁、PUSDIKLAT との合同 S/W、M/M 協議

日時：5月28日(水) 11:00~18:00

出席者：Taufiq MIDC 所長、Ramon 総局対外サービス&国際協力課長、Steven 特別アドバイザー、Lienda 総局国際協力班長、Agus 研究開発庁資源地域環境担当局長、Halomoon 研究開発庁 secretariat、Irwadi PUSDIKLAT 次長、Ms.Elgetrisna(PUSDIKLAT 役職不明)、安藤所員、永江 JICA 専門家、調査団3名(計13名)

内容：

(S/W 案、M/M 案について出席者全員で確認した。今回の協議で合意した主なポイントは以下のとおり)

S/W について：

・免責条項があると署名できない(尼側)。M/M に、日本側・尼側双方は調査活動以外の請求等について関係が無いこと、S/W の免責条項は民事訴訟のことを意味すること、日本側調査団は尼の法律を守ること、を記載することで合意。

・S/W と M/M の関係が明記されない(尼側)。S/W から漏れる事項は M/M が補完する旨を M/M に記載することで合意。

M/M について：

ステアリングコミティとワーキンググループの2つの組織を設立することで合意。

各フェーズ(調査フェーズ、提言フェーズ、モデル研修フェーズ、アクションプラン検討フェーズ)毎にステアリングコミティの評価を受けることで合意。

インドネシア側は商工省にオフィススペースが無いため、MIDC(バンドン)のオフィススペースを提案した(ただし、あくまで提案のみであり、日本側調査団はジャカルタにオフィス借りることを両方承知)。

インドネシア側(特にTaufiq MIDC 所長)の強い要望により、次の事項を M/M に記載し、本格調査の最初の段階で決定することとした。

「日本側は経営と生産管理技術を本格調査の提言の主要部分としたい旨説明。インドネシア側は調査を二つに分けて、日本側は経営・生産管理重点、インドネシア側は製造技術を重点として、その点はインドネシア側が日本側調査団をアシストする」

インドネシア側(特にTaufiq MIDC 所長)の強い要望により、次の事項を M/M に記載し、本格調査の最初の段階で決定することとした。

「インドネシア側は本格調査の活動として、次の事項を要望した。応用範囲の広い人材育成モデル、中小企業のニーズを満たすシステムティックな方法、研修カリキュラムを作成するシス

テーマティックな方法。日本側はワーキンググループでそれらについて議論されるべきであると答えた。」

インテリムレポートは年内、ドラフトファイナルは年度内に提出することで合意。

インドネシア側は2003年6月までに関連情報をJICAインドネシア事務所を通じて日本側に送付することで合意。

2.4.8 中小企業総局長の S/W、M/M 署名

日時：5月29日（木）16：00

内容：

- ・前日に合意したインドネシア側（特にTafiqMIDC 所長）の強い要望により M/M 案に記載した「調査を二つに分けて～」は削除し、「調査には製造技術分野も含む。詳細は本格調査初期段階で合意する」と変更、署名した。

2.4.9 日本大使館

日時：5月29日（木 17:30～18:00

場所：日本大使館

出席者：福岡参事官、調査団3名（計4名）

内容：

- （当方から S/W、M/M 写しを手交し、本予備調査の結果を報告）
- ・他省庁がステアリングコミティに参加することについては個人的には大きな問題とは考えていない（福岡）
- ・今後の MIDC をどうするかについては、重要な課題だと考える。今回の人材育成についても、MIDC の今後がどうなるかわからないため、本調査に関与してきているのだろう。今後がどうなるかはっきりわかれば（日本が引き続き協力する等）本調査から自然と離れていくような気がする（福岡）

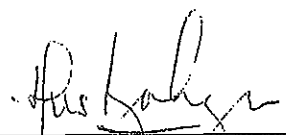
付 属 資 料

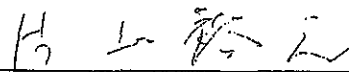
Minutes of Understanding
Between
The Ministry of Industry and Trade, The Republic of Indonesia
And
The Japanese Project Identification Study Mission
On
The Study on Human Resources Development for SMEs focused on Manufacturing
Industry in Indonesia

The Japanese Project Identification Study Mission ("JICA Mission"), organized by Japan International Cooperation Agency ("JICA") and headed by Mr. KATAYAMA, Hiroyuki, had series of discussion with the related organizations of the Ministry of Industry and Trade ("MOIT"), the Republic of Indonesia ("Indonesia"), from March 17, 2003 to March 20, 2003 for the purpose of identifying the Study on Human Resource Development for SMEs focused on Manufacturing Industry in Indonesia ("the Study") together with the office of the Directorate General of Small and Medium Industry and Trade, MOIT, Indonesia.

As a result of the discussion, a consensus between the JICA Mission and the MOIT, Indonesia was reached and therefore both parties mutually agreed upon the matter in the document attached after.

Jakarta, March 19, 2003


Mr. Agus Tjahajana Wirakusumah
The Director General of
Small and Medium Industry and Trade
("DGSMIT") MOIT, Indonesia


Mr. KATAYAMA, Hiroyuki
Leader
JICA Mission

1. It is indispensable for the MOIT to formulate the Master Plan on the SMEs Human Resource Development ("HRD") for "The Study on Human Resource Development for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Indonesia" and the Action Plan by targeting the improvement of the managerial and technical capabilities of SMEs which was pointed out by "URATA report" as one of the problems faced by Indonesian SMEs. The MOIT shall implement SMEs HRD programs/projects in comprehensive and systematic methodology in accordance with above mentioned Master Plan and Action Plan
2. In order to facilitate related activities stated in article 1 of this MOU, the JICA Mission proposed and explained a bilateral cooperation with MOIT and its related organizations through JICA development study (See **Attachment**). JICA Mission will take into consideration the following comments and suggestions regarding "The Draft TOR for the Study on Human Resource Development for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Indonesia" mentioned by the MOIT.
 - To identify and determine the targeted sector.
 - Taking into full consideration that there might be duplications and ineffectiveness among HRD programs provided by relevant Ministries. The member of the "Working Group" shall include adequate personnel from related Ministries such as Ministry of National Education, the State Ministry of Manpower and Transmigration, which will enable the MOIT to formulate the model of SMEs HRD programs in an appropriate methodology.
3. As a result of the discussion, the MOIT understood the necessity of revising the TOR based on the concept explained by the JICA MISSION, and accordingly the DGSMIT of MOIT agreed to present the revised TOR and official request for JICA development study to the Government of Japan by the middle of April/May 2003.
4. Both parties agreed to identify the scope of works for the targeted industries in the next meeting tentatively scheduled in May 2003.

[Handwritten signature]

(E)

Attachment: The Draft TOR for the "Study on Human Resource Development for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Indonesia" proposed by JICA mission.

Fast

(E)

The Draft TOR for the "Study on Human Resource Development
for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Indonesia"
proposed by JICA mission

1. Title:

The Study on Human Resource Development ("HRD") for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Indonesia ("the Study")

2. Background and objectives of the Study:

- (1) The "URATA Report", submitted by the Japanese expert team to the Indonesian government in July, 2000, points out that one of the problems faced by SMEs in Indonesia is their managerial and technical capabilities are not sufficient.

On the other hand, Ministry of Industry and Trade ("MOIT") has made several efforts in SMEs HRD programs including the announcement of the "Education and Training Program in Small-Medium Scale Businesses Competencies in Industrial and Trade Sectors" by newly established PUSDIKLAT after the submission of the "URATA Report". It is noted that the continuation of the SMEs HRD business training programs at some "Balai" under control of the PUSDIKLAT is essential.

In order to proceed these efforts by the MOIT in comprehensive and systematic way, it is urgent for the MOIT to formulate the Master Plan and the Action Plan of SMEs HRD programs to improve managerial and technical capabilities of SMEs in Indonesia. Accordingly implementing the Master Plan as well as Action Plan after recognizing the problem faced by SMEs in Indonesia which was pointed out by "URATA Report" and the actual needs of the Indonesian SMEs for SMEs HRD training programs, therefore, it is essential to conduct the "Study" immediately. The Master Plan and the Action Plan shall be submitted to the Minister of MOIT.

From this viewpoint, the Japanese Technical Assistance Team ("JTAT") shall implement the Study by identifying the current situation and problems of SMEs HRD training programs provided by the IDKM in MOIT, BPPIP including Balai under control of the BPPIP and PUSDIKLAT including Balai under control of PUSDIKLAT etc.

- (2) JTAT shall also support the MOIT to formulate the Master Plan and the Action Plan by providing information, policy advice and assistance on the implementation of the Model of SMEs HRD training programs and Workshops.

3. Implementing agency:

Related organizations of the MOIT including the Directorate General of Small and Medium Industry and Trade ("IDKM") in MOIT, the Agency for Research and Development of Industry and Trade ("BPPIP"), the Center for Industry and Trade Education and Trading ("PUSDIKLAT"), the National Agency for Export Development ("NAFED"), and other related organizations in MOIT.

IDKM shall be the main body to formulate the Master Plan and the Action Plan through the support from the JTAT and it shall work in collaboration among other related organizations, such as BPPIP, PUSDIKLAT, NAFED, and other

organizations in MOIT.

In order to implement the Study in an effective way, the MOIT shall set up the Working Group ("the WG") by an official decree (ex. administrative decree or ministerial decree) consisting of related personnel from the above organizations and hold regular meetings between the WG and the JTAT to monitor the progress and efforts of the Study and to the implementation of Study. The WG will be leaded by the Director General ("the DG") of IDKM in the MOIT.

4. Cooperation period:

From September 2003 to August 2004

5. Scope of the Study:

The JTAT shall support the WG in the MOIT to formulate the Master Plan and the Action Plan for improving the managerial and technical capabilities of SMEs focused on manufacturing industry.

The JTAT shall assist the WG through the following points:

☐ (1) Providing information:

☐ 1) Provide information through the survey by the JTAT.

- a) The needs for SMEs HRD programs through interviews of JJC (the Jakarta Japan Club), KADIN etc. (including reviews on the past survey and the existing survey)
- b) The current situation of SMEs HRD programs of MOIT (including assesment of the programs like success stories etc.)
- c) The possibility of implementing the future programs of SMEs HRD of related bodies in MOIT.
- d) The current situation of SMEs HRD programs in the private sector, such as training by KADIN or industrial groups/organizations, in-company trainings, and business developing services (BDSs) etc. (including assessment of the programs like success stories etc.).

In addition to the survey, previous survey and literal survey, (books written by Indonesian academic experts or reports made by international donor etc.), will be accommodated. Furthermore, supplementary survey (updating the past survey as required) will be required.

☐ (2) Policy advice

☐ 1) In order for the MOIT to formulate the Master Plan which includes the following points, and appropriate advice shall be provided by JTAT.

- a) Overview on current situation and problems of SMEs HRD programs, especially SMEs HRD training programs conducted by IDKM, BPPIP (including Balai under control of BPPIP) and PUSDIKLAT (including Balai under control of PUSDIKLAT, NAFED, and other related organizations in MOIT) from the viewpoint of strengthening SMEs HRD training function of the these organizations taking into consideration of the actual SME's needs.
- b) Proposal of specific measures for improving and enhancing the conditions stated in section "a".
 - b.1) Necessity for identifying the role of related organizations, internal collaboration with other related organizations, including IDKM, BPPIP (including Balai under control of BPPIP) and PUSDIKLAT (including Balai under control of PUSDIKLAT and NAFED) in SMEs HRD programs
 - b.2) Proposal for reviewing and strengthening internal organization or

institutional structure of MOIT to implement the Action Plan.

c) Proposals for promoting SMEs HRD programs by utilizing training institutions in private sector, and identifying the role between public training institutions and private one.

☐2) Appropriate advises shall be provided in order for the MOIT to formulate the Action Plan by setting up proper time schedule to carry out the Master Plan.

☐3). Establish a SMEs HRD program model based on the result of the study.

☐4) Hold Workshops

☐1) The WG shall organize following Workshops.

☐a) A "Kick Off." Workshop of the study

☐b) A discussion Workshop for the interim report of the Study.

☐c) Workshop for presenting the result of the SMEs HRD program model upon the completion.

☐d) Workshop for reporting final results of the study at the completion of the Study.

2) The JTAT shall provide all necessary contents of the work shops.

Handwritten signature

Handwritten mark



REPUBLIC OF INDONESIA
MINISTRY OF NATIONAL DEVELOPMENT PLANNING/
NATIONAL DEVELOPMENT PLANNING AGENCY

No.: 2254/Dt.7.2/05/2003

Jakarta, May 14, 2003

Mr. Yoshitaka Akimoto
Minister
Embassy of Japan
Jakarta

Re: The TOR for Development Study on Human Resource
Development for SMEs focused on Manufacturing Industry in
Indonesia

Dear Mr. Akimoto,

Further to Bappenas letter No. 4031/D7/09/2002 dated September 13, 2002 regarding Project Proposals to be Financed under Japanese Technical Assistance FY 2003, we would like to submit *the TOR for Development Study on Human Resource Development for SMEs focused on Manufacturing Industry in Indonesia* to be financed under Development Study for the year 2003.

We are looking forward to your government's favorable consideration and thank you for your kind cooperation.



Sincerely yours,

Oppie K. Sumadilaga
Director of Bilateral Foreign Funding

Cc.

1. Deputy Chairman for Development Funding, Bappenas
2. Director for East Asia and Pacific, DG of Asia Pacific and Africa,
Min. of Foreign Affairs.
3. Director for External Funds, DG of Budget, Min. of Finance
4. Head, Bureau for Foreign Technical Cooperation, State Secretariat
5. JICA Representative, Jakarta Office

Revised for: *Ames/Surat Jepang*

Jalan Taman Suropati No. 2, Jakarta 10310, Indonesia

Phone: (62 21) 324 207 300 5650 Fax: (62 21) 314 5374 website: www.bappenas.go.id

TOR for the "Study on Human Resource Development for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Indonesia" proposed by Directorate General of Small & Medium Industry and Trade

1. Title:

The Study on Human Resource Development ("HRD") for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Indonesia ("the Study")

2. Background and objectives of the Study:

- (1) The "URATA Report", submitted by the Japanese expert team to the Indonesian government in July, 2000, points out that one of the problems faced by SMEs in Indonesia is their managerial and technical capabilities are not sufficient.

On the other hand, Ministry of Industry and Trade ("MOIT") has made several efforts in SMEs HRD programs including the announcement of the "Education and Training Program in Small-Medium Scale Businesses Competencies in Industrial and Trade Sectors" by newly established PUSDIKLAT after the submission of the "URATA Report". It is noted that the continuation of the SMEs HRD business training programs at some "Balai" under control of the PUSDIKLAT is essential.

In order to proceed these efforts by the MOIT in comprehensive and systematic way, it is urgent for the MOIT to formulate the Master Plan and the Action Plan of SMEs HRD programs to improve managerial and technical capabilities of SMEs in Indonesia. Accordingly implementing the Master Plan as well as Action Plan after recognizing the problem faced by SMEs in Indonesia which was pointed out by "URATA Report" and the actual needs of the Indonesian SMEs for SMEs HRD training programs, therefore, it is essential to conduct the "Study" immediately. The Master Plan and the Action Plan shall be submitted to the Minister of MOIT.

From this viewpoint, the Japanese Technical Assistance Team ("JTAT") shall implement the Study by identifying the current situation and problems of SMEs HRD training programs provided by the IDKM in MOIT, BPPIP including Balai under control of the BPPIP and PUSDIKLAT including Balai under control of PUSDIKLAT etc.

- (2) JTAT shall also support the MOIT to formulate the Master Plan and the Action Plan by providing information, policy advice and assistance on the implementation of the Model of SMEs HRD training programs and Workshops.

3. Implementing agency:

Related organizations of the MOIT including the Directorate General of Small and Medium Industry and Trade ("IDKM") in MOIT, the Agency for Research and Development of Industry and Trade ("BPPIP"), the Center for Industry and Trade Education and Trading ("PUSDIKLAT"), the National Agency for Export Development ("NAFED"), and other related organizations in MOIT.

IDKM shall be the main body to formulate the Master Plan and the Action Plan through the support from the JTAT and it shall work in collaboration among other related organizations, such as BPPIP, PUSDIKLAT, NAFED, and other

organizations in MOIT.

In order to implement the Study in an effective way, the MOIT shall set up the Working Group ("the WG") by an official decree (ex. administrative decree or ministerial decree) consisting of related personnel from the above organizations and hold regular meetings between the WG and the JTAT to monitor the progress and efforts of the Study and to the implementation of Study. The WG will be headed by the Director General ("the DG") of IDKM in the MOIT.

4. Cooperation period:

From September 2003 to August 2004

5. Scope of the Study:

The JTAT shall support the WG in the MOIT to formulate the Master Plan and the Action Plan for improving the managerial and technical capabilities of SMEs focused on manufacturing industry.

The JTAT shall assist the WG through the following points:

☐ (1) Providing information:

☐ 1) Provide information through the survey by the JTAT.

- a) The needs for SMEs HRD programs through interviews of JJC (the Jakarta Japan Club), KADIN etc. (including reviews on the past survey and the existing survey)
- b) The current situation of SMEs HRD programs of MOIT (including assesment of the programs like success stories etc.)
- c) The possibility of implementing the future programs of SMEs HRD of related bodies in MOIT.
- d) The current situation of SMEs HRD programs in the private sector, such as training by KADIN or industrial groups/organizations, in-company trainings, and business developing services (BDSs) etc. (including assessment of the programs like success stories etc.).

In addition to the survey, previous survey and literal survey, (books written by Indonesian academic experts or reports made by international donor etc.), will be accommodated. Furthermore, supplementary survey (updating the past survey as required) will be required.

☐ (2) Policy advice

☐ 1) In order for the MOIT to formulate the Master Plan which includes the following points, and appropriate advice shall be provided by JTAT.

- a) Overview on current situation and problems of SMEs HRD programs, especially SMEs HRD training programs conducted by IDKM, BPPIP (including Balai under control of BPPIP) and PUSDIKLAT (including Balai under control of PUSDIKLAT, NAFED, and other related organizations in MOIT) from the viewpoint of strengthening SMEs HRD training function of the these organizations taking into consideration of the actual SME's needs.
- b) Proposal of specific measures for improving and enhancing the conditions stated in section "a".
 - b.1) Necessity for identifying the role of related organizations, internal collaboration with other related organizations, including IDKM, BPPIP (including Balai under control of BPPIP) and PUSDIKLAT (including Balai under control of PUSDIKLAT and NAFED) in SMEs HRD programs
 - b.2) Proposal for reviewing and strengthening internal organization or

institutional structure of MOIT to implement the Action Plan.

- c) Proposals for promoting SMEs HRD programs by utilizing training institutions in private sector, and identifying the role between public training institutions and private one.
- 2) Appropriate advises shall be provided in order for the MOIT to formulate the Action Plan by setting up proper time schedule to carry out the Master Plan.

□(3). Establish a SMEs HRD program model based on the result of the study.

□(4) Hold Workshops

□1) The WG shall organize following Workshops.

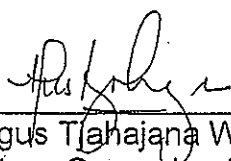
- a) A "Kick Off." Workshop of the study
- b) A discussion Workshop for the interim report of the Study.
- c) Workshop for presenting the result of the SMEs HRD program model upon the completion.
- d) Workshop for reporting final results of the study at the completion of the Study.

2) The JTAT shall provide all necessary contents of the work shops.

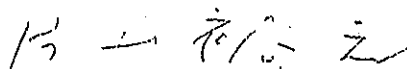
Scope of Work
For
The Study on Human Resource Development for SMEs
Focused on Manufacturing Industries
In
Republic of Indonesia

Agreed upon between
Ministry of Industry and Trade
And
Japan International Cooperation Agency

Jakarta, May 29, 2003



Mr. Agus Trihajana Wirakusumah
Director General of Small and
Medium Industry and Trade,
Ministry of Industry and Trade
Republic of Indonesia



Mr. KATAYAMA, Hiroyuki
Leader of the Preparatory Study
Team,
Japan International Cooperation
Agency

I. Introduction

In response to the request of the Government of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "GOI"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") has decided to conduct a study on human resource development (HRD) for small and medium sized enterprises (SMEs) focused on manufacturing industries in Indonesia (hereinafter referred to as "the Study") in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of GOJ, will undertake the Study in close cooperation with the relevant authorities concerned of GOI.

On behalf of GOI, the Directorate General of Small and Medium Industry and Trade (hereinafter referred to as "DGSMIT"), Ministry of Industry and Trade (hereinafter referred to as "MOIT") shall act as the counterpart agency to the Japanese Study Team (hereinafter referred to as "the Team") and also as the coordinating and responsible body for the steering committee ("the SC") and the working group ("the WG") which will be established later for the smooth and effective implementation of the Study.

The present document sets forth the scope of work for the Study.

II. Objective of the Study

The objective of the Study is to support MOIT to formulate a master plan of SMEs HRD focused on manufacturing industry in Indonesia and its action plan to improve their managerial and technical capabilities by providing necessary information and policy advices as well as assistance on the implementation of the Model of SMEs HRD training programs and workshops.

III. Scope of the Study

In order to achieve the above objective in the clause II, the Study shall be conducted in accordance with the scopes as follows:

1. Providing information

(1) Providing information in order to get the overall picture of Supply and Demand for SME HRD development in manufacturing industries through surveys by the Team on following points.

- a. The current situation of SMEs HRD programs in the public sector, such as trainings of MOIT, other related ministries and local governments (including each implementation body's budget, organization,

implementation procedure, contents, targets, success stories, etc.).

- b. The current situation of SMEs HRD programs in the private sector, such as trainings of KADIN and industrial groups/organizations, in-company trainings, and business developing services (BDSs) etc. (including each implementation body's budget, organization, implementation procedure, contents, targets, success stories, etc.).
- c. The overall situation surrounding SMEs HRD programs, such as current economic situation, industrial policies, and related laws/regulations.
- d. The needs for SMEs HRD programs through interviews of SMEs, JJC (the Jakarta Japan Club), KADIN etc. combined with reviewing on the previous surveys and current existing surveys.

2. Policy advice

- (1) Appropriate advices shall be provided by the Team to MOIT in order to formulate a master plan. Those advices shall be based on the results of the surveys explained in clause 1 above and also the results of model training and workshops explained in clause 3 and 4 below. The advices and the master plan shall include following points.

- a. Overview on current situation and problems of SMEs HRD programs both in the public sector and the private sector.
- b. Proposal of measures to improve and enhance the conditions stated in section "a", especially from the following point of views:

b-1. Implementation procedures and contents

The implementation procedures include planning of training, implementation method, assessment of the results etc. This shall be proposed exclusively based on the survey of supply-demand of SMEs HRD programs and in accordance with both Indonesian and Japanese experiences.

b-2. Implementation bodies, structures

The proposal shall emphasize exclusively on the identification of the role of each organization of MOIT, such as DGSMIT, the Agency for Research and Development of Industry and Trade, the National Agency for Export Development, the Center for Education and Training of Industry and Trade and their training center. It shall also include the identification of the role between public training institutions and private ones.

b-3. Systems and policies

b-4. Specific policies and programs for MOIT to implement for the fiscal year 2005

This proposal shall be the first stage of the action plan.

(2). Appropriate advises shall be provided by the Team to MOIT in order to formulate the action plan by setting up a proper time schedule to carry out the master plan.

3. Implementation of a model training for SME HRD programs.

4. Holding workshops organized by WG

- a. "Kick Off" workshop of the Study.
- b. Discussion workshop for the interim report of the Study.
- c. Workshop for presenting the result of the model SMEs HRD training upon the completion.
- d. Workshop for reporting final results of the study at the completion of the Study.

IV. Work Schdule

The Study will be carried out with the attached tentative work schedule starting from September in fiscal year 2003 to June in fiscal year 2004.

V. Reports

JICA shall prepare and submit the following reports in English to GOI according to following volumes.

1. Thirty (30) copies of Inception Report.
2. Thirty (30) copies of Interim Report.
3. Thirty (30) copies of Draft Final Report with a summary.
4. Fifty (50) copies of Final Report with a summary.

VI. Undertaking of the Government of Indonesia

1. To facilitate smooth conduct of the Study, GOI shall take necessary measures:
 - (1) To secure the safety of the Japanese Study Team (hereinafter referred to as "the Team");
 - (2) To permit the members of the Team to enter, leave and stay in Indonesia for the duration of their assignment therein, and exempt them from alien registration requirements and consular fees;

- (3) To exempt the members of the Team from taxes, duties, and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into, and out of, Indonesia for the conduct of the Study;
 - (4) To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on, or in connection with, any emoluments or allowances paid to them for their services for the implementation of the Study;
 - (5) To provide necessary facilities to the Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Indonesia from Japan for the implementation of the Study;
 - (6) To secure permission for entry into all areas concerned for the implementation of the Study;
 - (7) To secure permission for the Team to take all data and documents related to the Study out of Indonesia; and
 - (8) To provide medical service as needed. Its expenses can be charged to the members of the Team.
2. GOI shall bear claims, if any arise, against the member of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the members of the Team.
 3. MOIT, in collaboration with relevant authorities, shall act as the counterpart agency to the Team and also as a coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.
 4. MOIT shall, as its own expenses, provide the Team with the followings, in cooperation with other relevant organizations.
 - (1) Available data and information related to the Study.
 - (2) Counterpart personnel.
 - (3) Credential or identification cards.

VII. Undertaking of JICA

For the implementation of the Study, JICA shall take the following measures:

- (1) To dispatch, at its own expense, the Team to Indonesia.
- (2) To pursue technical transfer to the Indonesian counterpart personnel in the course of the Study.

VIII. Consultations

JICA and MOIT shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.

IX. Others

JICA and MOIT will sign additional Minutes of Meeting in order to complement this Scope of Work.

Work Schedule (tentative)

Year	2003				2004							
Month	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Work in Indonesia	■			■	■				■			
Work in Japan	■			■						■		
Report	△ IC/R			△ IT/R	△ DF/R				△ F/R			

IC/R: Inception Report

IT/R: Interim Report

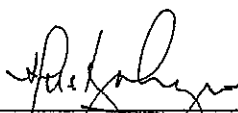
DF/R: Draft Final Report

F/R: Final Report

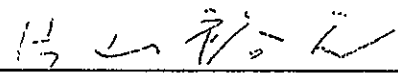
Minutes of Meeting
Of
The Preparatory Study
For
The Study on Human Resource Development for SMEs
Focused on Manufacturing Industries
In
Republic of Indonesia

Agreed upon between
Ministry of Industry and Trade
And
Japan International Cooperation Agency

Jakarta, May 29, 2003



Mr. Agus Tjahjaja Wirakusumah
Director General of Small and
Medium Industry and Trade,
Ministry of Industry and Trade
Republic of Indonesia



Mr. KATAYAMA, Hiroyuki
Leader of the Preparatory Study
Team,
Japan International Cooperation
Agency

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. KATAYAMA, Hiroyuki visited the Republic of Indonesia from May 25, 2003 to May 29, 2003, for the purpose of discussing the framework of the JICA Development Study Project entitled "The Study on Human Resource Development for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Republic of Indonesia" (hereinafter referred to as "the Study").

The Team exchanged views and had a series of discussions with the representatives of the Ministry of Industry and Trade, the Government of Indonesia (hereinafter referred to as "MOIT") and other agencies concerned.

The results of the discussions are as follows:

1. Utilization of the proposed plan of the Study

The Japanese side explained that the utilization of the proposed plan of the Study would be evaluated by the Japanese follow up mission at appropriate time after the completion of the Study. Accordingly, both the Japanese side and the Indonesian side agreed as follows:

The target and aim of the proposed plan of the Study will served as the basis of MOIT SME HRD programs from the fiscal year of 2005. This accomplishment can be reflected in the MOIT budget allocation of the year 2005.

The outcome of the MOIT SME HRD programs from the year 2005 formulated based on the above-proposed plan is expected to increase both satisfaction and productivity of the Indonesian SMEs who participated in the programs. Also, after the year 2005, the Indonesian SMEs' awareness of the MOIT SME HRD programs is expected to increase compared to the previous year. These achievements can be evaluated by questionnaires, follow-up surveys, and sample research.

2. Steering Committee and Working Group

Both the Japanese side and the Indonesian side agreed that the Study should be a collaborative project by the both sides, therefore active participation by the Indonesian side is essential for the success of the Study.

In order to implement the Study smoothly and effectively, the Indonesian side will set up the steering committee (the SC) for the decision making and establish the working group (the WG) as the counterpart for the Japanese Study Team (the Team) through an official decree (ex. administrative decree or ministerial decree) before the commencement of the Study. The steering committee is responsible to monitor the progress of the Study and to finalize the MOIT SME HRD programs from fiscal year 2005 based on the

proposed plan of the Team by the end of the Study period. The SC meeting shall be held at least once in each phase, which is a set of activities, such as researching phase (1st phase), analyzing and proposing phase (2nd phase), planning and implementing a model training phase (3rd phase), and formulating an action plan phase (4th phase). Every phase must be assessed by the SC before proceeding to the next phase. The SC meeting shall be held whenever both sides find necessary. The members of the SC and the WG are proposed tentatively by the Indonesian side as follows;

(1) Steering Committee

Chairperson:

Director General of Small and Medium Industry and Trade (IDKM)

Members:

Secretary General of MOIT (in charge of the Center for Industry & Trade Education and Training (PUSDIKLAT INDAG))

Head of Agency for Research and Development of Industrial and Trade (BPPIP)

Head of National Agency for Export Development (NAFED)

Representative of JICA

Other related organizations

(2) Working Group

Members;

IDKM

BPPIP

PUSDIKLAT INDAG

NAFED

Other related organizations

3. Services, Materials, and Accommodations for the Team

The Japanese side requested MOIT to appoint personnel as counterpart of the Study, furthermore, to arrange suitable office space in the MOIT building with basic equipment and to provide necessary information and coordination with other public or private organizations as the Team needs.

The Indonesian side agreed above-mentioned requests except for the office space because all the available spaces in the MOIT building were occupied. The Indonesian side accordingly proposed office space in MIDC, Bandung, West Java Province.

4. The details of the scope of the study

(1) The important issues in the Study

The Japanese side explained based on "Urata Report" that the important and urgent issues for the Indonesian SMEs are lack of managerial

capabilities (ex. accounting, finance) and production management capabilities (ex. 5S, quality control, production planning). Consequently, the Japanese side explained that the Study should be carried out to propose a plan to improve those issues. Also the Japanese side explained the model training would be implemented on those issues.

The Indonesian side requested that the Study would include production technology aspect in addition to administration and production management aspects. In order to implement the Study in the production technology, the Indonesian side would support the Japanese Study Team by providing necessary information and making of teaching materials in Indonesian language.

The both sides agreed the matters above and the details should be determined after the result of the research in the early stage of the Study.

(2) Target sector of the Study

Both sides agreed that the Study should be conducted for viable SMEs that contribute important roles in Indonesia economic development. Hence, both sides also agreed that the Study should focus on supporting industries and selection of target sectors in the supporting industries should be determined by both sides after the research in the early stage of the Study.

5. Report

Both sides agreed that the Final Report should be open to the public.

6. Shortening schedule of the Study

The Indonesian side requested a rapid implementation and early result of the Study in order to utilize forth said proposed plan for the Indonesian budgetary request for fiscal year 2005.

The Japanese side agreed on rapid implementation and further proposed that the Study should be formulated in interim report within the fiscal year 2003 and the draft of final report by the middle of March in fiscal 2004.

7. Information to be provided to the Japanese side

In order to shorten the schedule of the Study, the Indonesian side proposed to provide all related information to the Japanese side before the beginning of the Study. The information shall contain the previous reports of other donors regarding Indonesian SMEs and surrounding factors of the Indonesian SMEs, such as the reports by ADB. Also it shall contain the information of all the trainings for SMEs conducted by several departments of MOIT during the past 3 years, including their budgets (if available), targeted

SMEs, subjects of trainings, training management method (ex. how to plan, implement, and evaluate), etc.

Both sides agreed that the information should be sent to the Japanese side through JICA Indonesia office, by the end of June in the year 2003.

8. Others

The Indonesian side requested following points as parts of the activities of the Study.

- (1) A universal acceptable & applicable model of HRD programs
- (2) A systematic methodology to fulfill the immediate needs of the SMEs
- (3) A systematic methodology to setup various curriculums for the trainings

The Japanese side answered those matters should be discussed in the WG during the Study.

9. Indemnification and hold harmless

Both sides agreed to defend, indemnify and hold harmless to each side from and against all claims, actions, causes of action, or liabilities, including reasonable attorneys' fees, arising out of or resulting from any act undertaken or committed by both sides pursuant to the performance of their obligations not under this Study.

The Japanese side explained that the clause 2., Undertaking of the Government of Indonesia, in the S/W is for an exemption from civil affairs such as a claim for damages but not for criminal liability. Also the Japanese side explained that the both sides should discuss in cooperation when the civil affairs arise to the Japanese Study Team. However, the Japanese side explained that the Japanese Study Team would obey the Indonesian laws except for the duties described in the clause 1, Undertaking of GOI in the S/W.

The both sides agreed above.








Japan International Cooperation Agency

The Outline of "The Study on Human Resource Development for SMEs Focused on Manufacturing Industries in Indonesia"




May 26, 2003
JICA Preparatory Mission

Japan International Cooperation Agency

Contents




- Background1
- Background2
- Overview of the Study1
- Overview of the Study2
- Time Schedule of the Study

Japan International Cooperation Agency

Background 1




- "Urata Report"
(problem) lack of product tech., QC, marketing, management (personnel, finance, accounting, etc.)
→proposes: human resource development
- "Japanese SME experts"
(problem) lack of 5S, KAIZEN, production management
→propose: production control, management

Japan International Cooperation Agency

Background 2




- MOIT implements SME HRD
However, no concrete info., lack of coordination
→causes:
• Difficulty for SME owners to know what MOIT does and which trainings they can attend
• Difficulty for MOIT to implement comprehensive SME HRD policies/programs

Japan International Cooperation Agency

Overview of the Study 1

- 1-1. Research on current SME HRD
→list of all SME HRD in Indonesia
- 1-2. Research on detailed SME HRD in target sector, in important issues
- 2. Research on surrounding factors of SME HRD (economic situation, laws, needs survey)
- 3. Propose: 1) procedure, content, 2) institution, 3) system, policy

Japan International Cooperation Agency

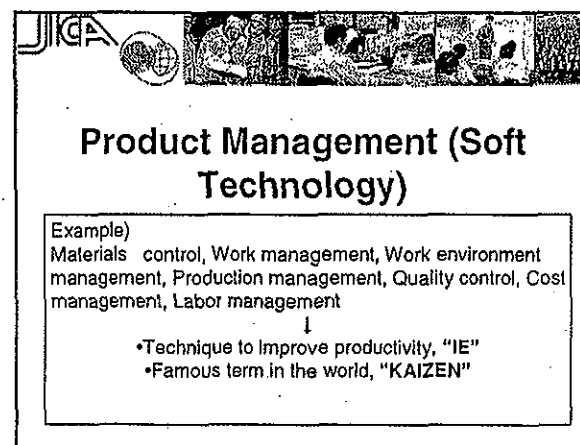
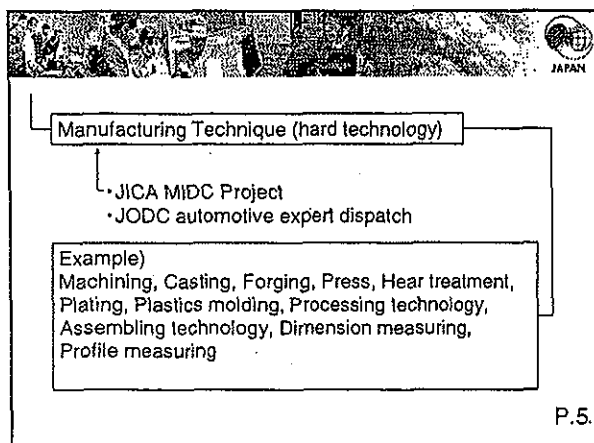
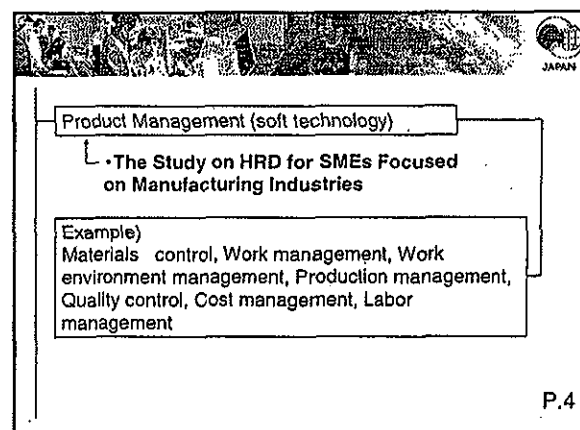
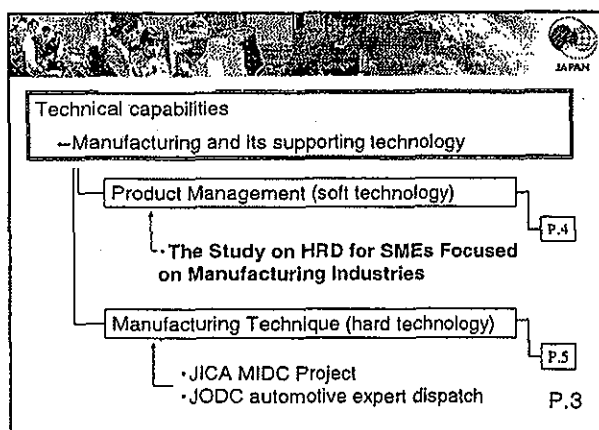
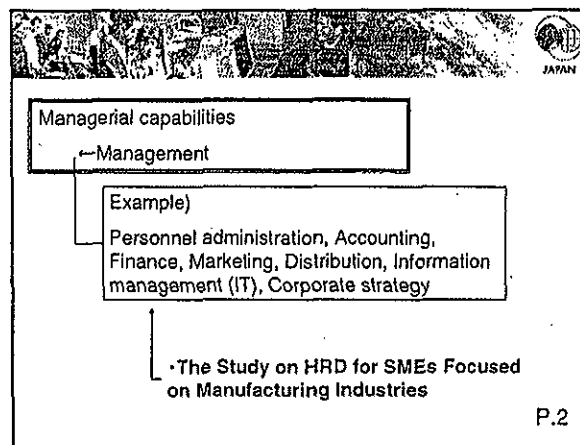
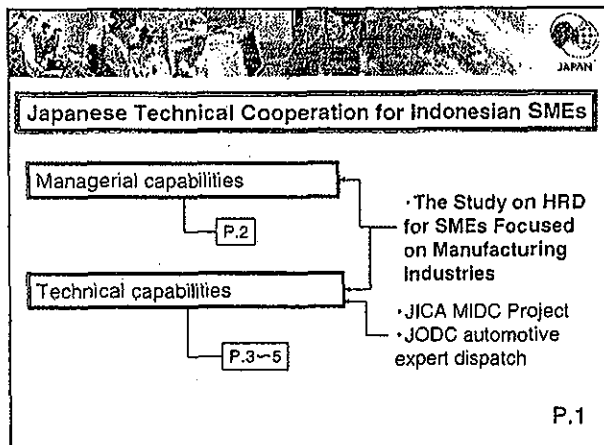
Overview of the Study 2

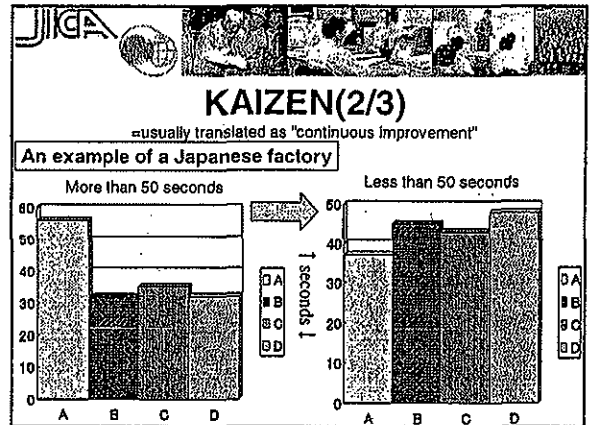
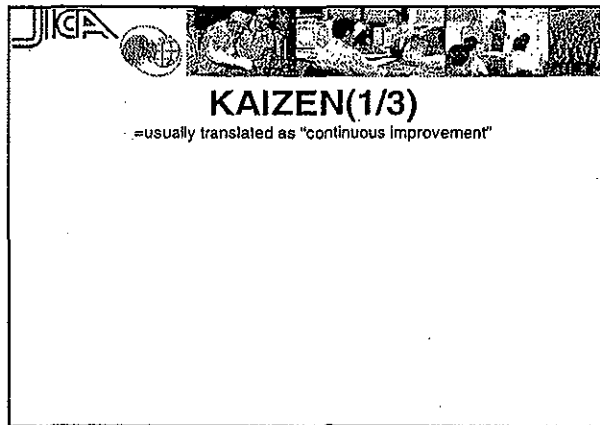
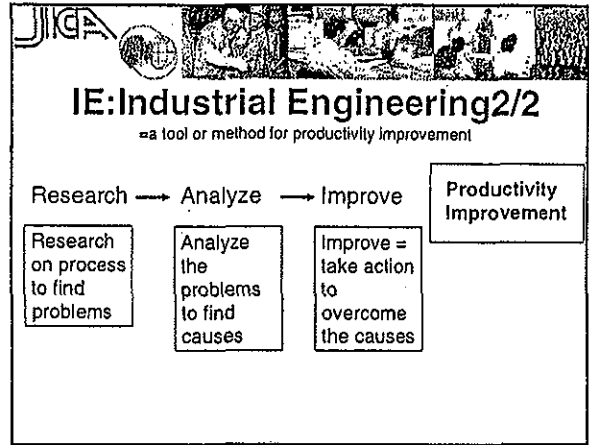
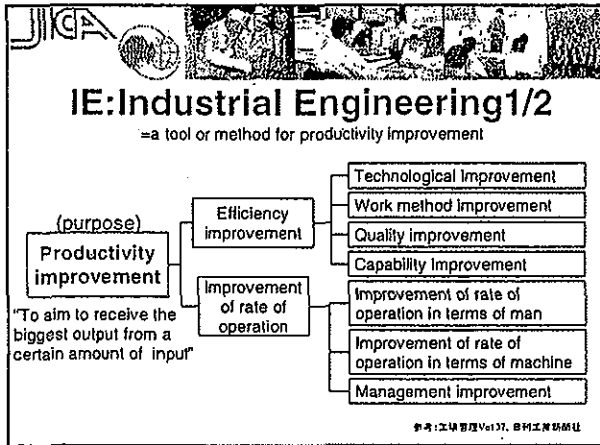
- 4. Model training in target sector, important issues
- 5. Formulation of Action Plan for MOIT to implement from year 2005



Time schedule of the Study

- **<Phase 1: Sep.~Nov.>**
Research on current SME HRD
Research on surrounding factors of SME HRD
- **<Phase 2: Dec.~Jan.>**
Propose 1) procedure, content, 2) institution, 3) system, policy
- **<Phase 3: Jan.~Mar.>**
Model SME training
- **<Phase 4: Mar.>**
Formulation of MOIT action plan from Year 2005





KAIZEN(3/3)
=famous term in the world

EU-JAPAN BUSINESS
Korea Institute EU-Japan Center for Industrial Cooperation

Home Page
Search/Find
Overview
Key Messages
Contact Us

KAIZEN IN EUROPE: Obstacles to Developing Continuous Improvement - CI

FINANCIAL TIMES

Management A-Z: Kaizen

Kaizen, or continuous improvement, is a motto based on the developed in Japan in the 1930s and put into play of organizing the 1950s and 1960s, where it turned a very old Japanese Toyota Production System and contributes to 7 the late- and now boom. Although Kaizen's success owes much to American technical, quality control methods

